

컨설팅 다시보기

7. 경쟁 및 산업 분석 (1/4)

PEST분석과 시장의 규모 및 성장률 분석

by 라퓨타 Laputa · Mar 12, 2017

컨설팅에서 경쟁 및 산업 분석은 사업환경 및 배경을 이해하기 위해 수행하는 중요한 분석이다. 크게 거시 환경분석 즉, 메가트렌트(megatrend) 분석을 통해 거시 관점에서 기업에게 영향을 주는 정책, 경제동향 및 기술 트렌드 등을 조망하고, 3C라고 하여 고객(Customer), 경쟁(Competitors), 자사(Corporate) 관점에서 시사점을 분석한다. 도구와 기법의 관점에서 보면 시장의 규모(Size)와 성장률(Growth)을 파악하는 시장 분석, 경쟁사 프로파일링(profiling) 및 포지셔닝(positioning)을 통해 경쟁사의 현황을 파악하는 경쟁 분석, 기업 내 가치사슬 분석과 재무비율 분석을 통해 기업의 현재 모습을 확인할 수 있다. 도구와 기법의 관점에서 분석 결과 도출되는 정량적/정성적 메시지를 잘 정리하여 활용하는 것이 중요하며 특히, 핵심 분석(Core Analytics)은 컨설팅 프로젝트에서 반드시 수행하는 것이 좋다. Figure III-3은 경쟁 및 산업 분석의 도구와 기법들이 사업환경 분석에서 어떻게 활용되고 있는지 보여준다.

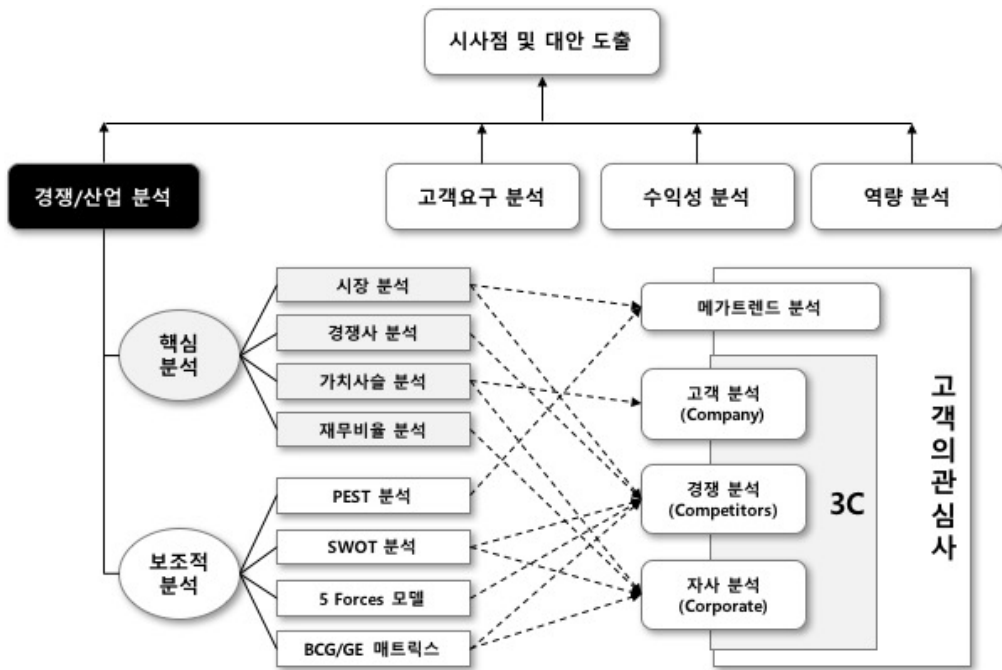


Figure III-3. 경쟁 및 산업 분석 로드맵

7.1 PEST 분석

시장이나 산업을 평가하기 위해 수행하는 외부환경 분석은 거시적(Macroscopic) 관점에서 시장 환경을 조망하는 것 즉, 메가트렌드(megatrend)를 다루게 되는데 가장 많이 사용되는 분석 기법이 'PEST 분석'이다. PEST 분석이란 외부 환경을 정치, 경제, 사회문화, 기술 관점에서 조망하고 시사점을 찾아내는 것으로 PEST는 Table III-1과 같은 개념을 내포한다.

구분	개념
정치적(Political)	정치적 안정성(political stability), 무역 제한 및 관세(trade restriction & tariffs), 세정(tax policy), 환경규제(environmental regulations), 환경법(environmental laws) 등 정치 및 법률적 관점
경제적(Economic)	경제성장률(economic growth), 금리/이자율(interest rates), 환율(exchange rates) 등 경제적 관점
사회문화적(Sociocultural)	인구증가율(population growth rate), 건강의식(health consciousness), 연령 분포(age distribution), 사회 안정, 직업 태도 등
기술적(Technological)	연구개발(R&D), 기술동향(Technology trend), 정보화, 과학화 등

Table III-1. PEST의 개념

PEST 분석은 메가트렌드 분석을 위한 다음과 같은 질문들에 대한 답이라 할 수 있다.

- 각 국의 정부가 주장하는 정책 기조는 무엇인가? 공통점이 있는가?
- 변화를 주도하는 트렌드는 무엇인가? 변화의 속도는 얼마나 빠른가?
- 트렌드가 기존 사업에 끼치는 영향은 무엇인가? 새롭게 또는 기존 사업에 추가적인 기회를 제공하는 것이 있는가?

- 현재와 향후의 핵심기술은 무엇인가? 기술로드맵[1]은 어떻게 변화하고 있는가?

또한, PEST 분석은 다음과 같은 장점과 단점이 있다.

구분	내용
장점	<ul style="list-style-type: none"> ● 거시 환경을 다양한 관점(dimension)에서 분석할 수 있음 ● 산업의 지속적인 변화(on-going change)를 조망하기 유리함
단점	<ul style="list-style-type: none"> ● 분석 결과가 산업 내 가치 창출의 요인이 무엇인지를 밝혀주지는 못함. 즉, 산업의 핵심성공요소(CSF)를 알기 어려움 ● 핵심적인 분석 도구라기보다는 고객과 커뮤니케이션을 활성화시킬 수 있는 보조적 도구로 활용하는 것이 좋음

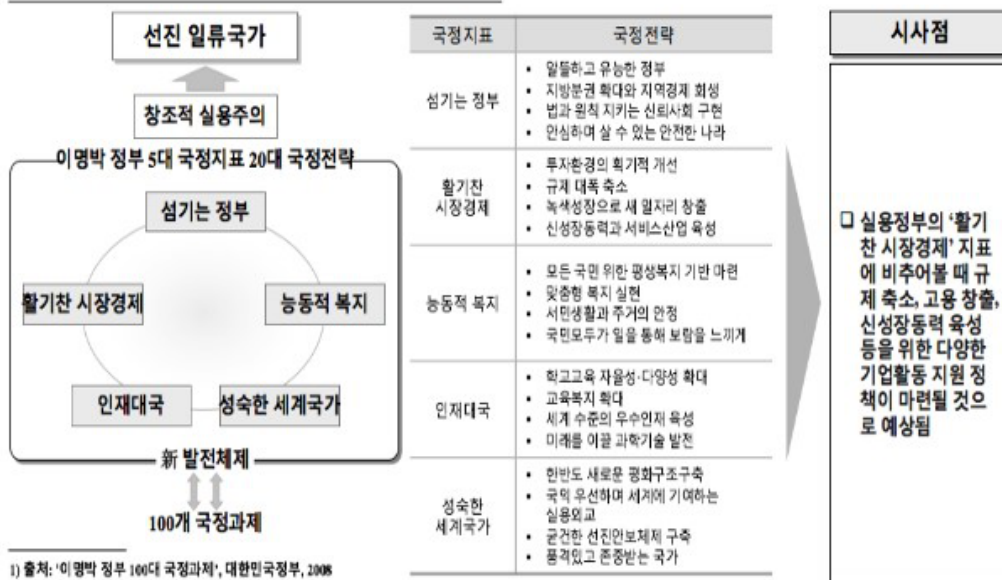
Table III-2. PEST 분석의 장점과 단점

Table III-3과 Figure III-4는 PEST 분석 사례이다. 일반적으로 컨설팅 PM이 Table III-3과 같이 분석 가이드를 주면, 컨설턴트들이 분석 자료를 수집하고 내용을 검토하여 Figure III-4와 같은 관점별 분석을 수행하고 시사점을 도출한다.

관점	일반적 분석의 내용	분석자료	검토사항
정치/법률	기업 규제 및 소비 촉진 등 기업 활동에 영향을 끼치는 정부 정책 및 법률, 제도의 변화 - 기업활동을 위한 정치적 환경의 안정성 - 경제활동에 영향을 끼치는 규제/제도의 변화 - 국제기구 가입 등에 따른 국내 정책방향 변화	<ul style="list-style-type: none"> ● 정부비전 보고 ● 정부정책 보고서 ● 미국/EU 정책 자료 	<ul style="list-style-type: none"> ● 국정비전과 과제 연관성 ● 대외정책 변화
경제	장기 또는 단기 관점의 경제적 이슈 파악 - 환율/이자율 변동에 따른 경제환경 변화 - 경제환경 변화에 따른 고용환경 변화 - 장기 관점에서 GDP 성장 등 경기동향 변화	<ul style="list-style-type: none"> ● 국내외 경제 동향 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> ● 금융위기에 따른 실물경제 변화 ● 미국금리인상영향
사회/문화	사회적 이슈, 종교, 문화 측면의 거시적 변화 - 인구, 지역, 성별, 환경, 건강, 부 등 다양한 사회문화 요인의 패러다임 변화	<ul style="list-style-type: none"> ● 국내외 사회 문화 이슈 및 동향 	<ul style="list-style-type: none"> ● 최근 사회/문화 변화 현상
기술	기업경쟁우위 제고를 위한 핵심기술의 개발 및 발달 - 원천기술 개발에 따른 제품 및 서비스 변화 - 신규 서비스를 창출하는 다양한 기술 패러다임 변화	<ul style="list-style-type: none"> ● 최신 기술 동향 보고서 	<ul style="list-style-type: none"> ● 미래기술동향 ● 미래 서비스 동향

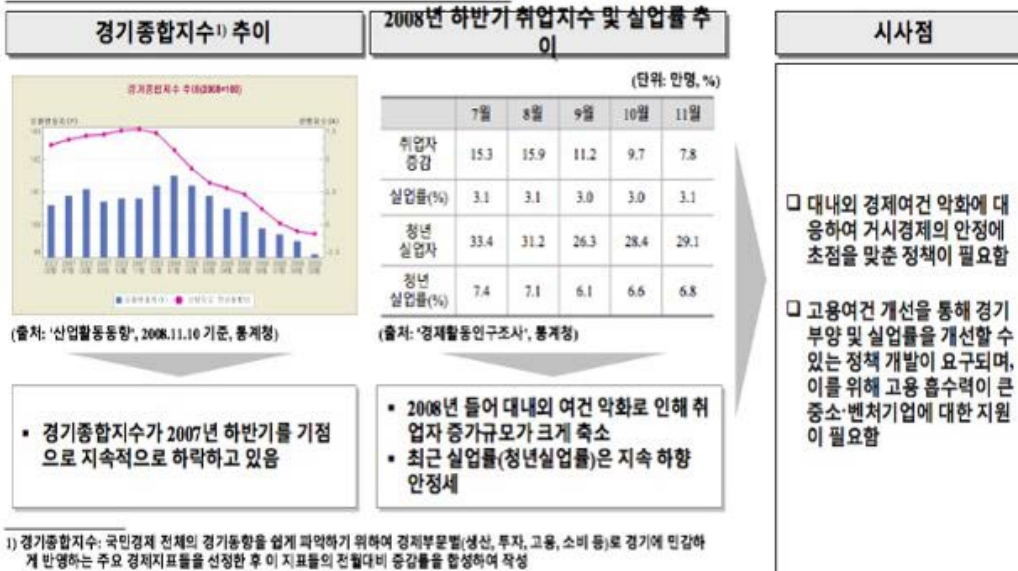
Figure III-4. PEST 분석 가이드 및 사례

실용정부의 국정비전¹⁾



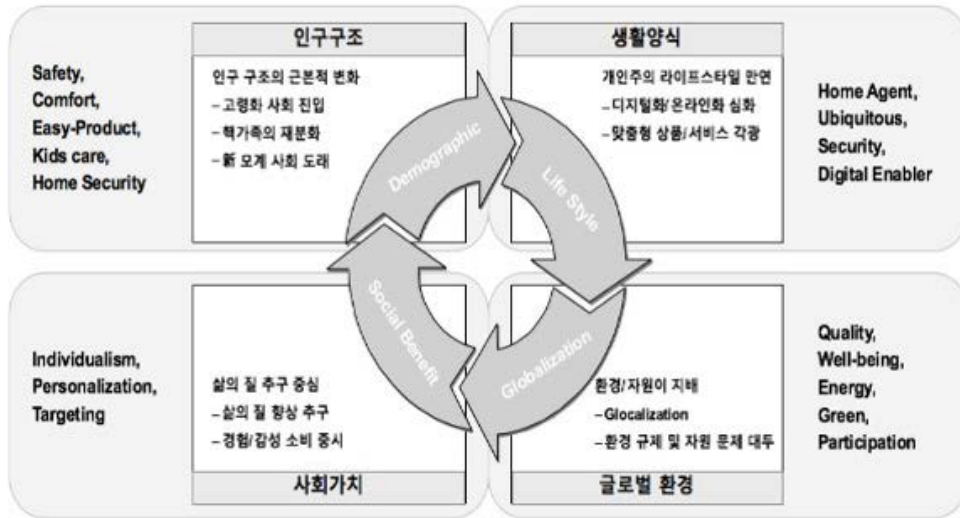
PEST 분석 - 정치적 관점(Political perspective)

국내 경기악화 및 실업률 증가

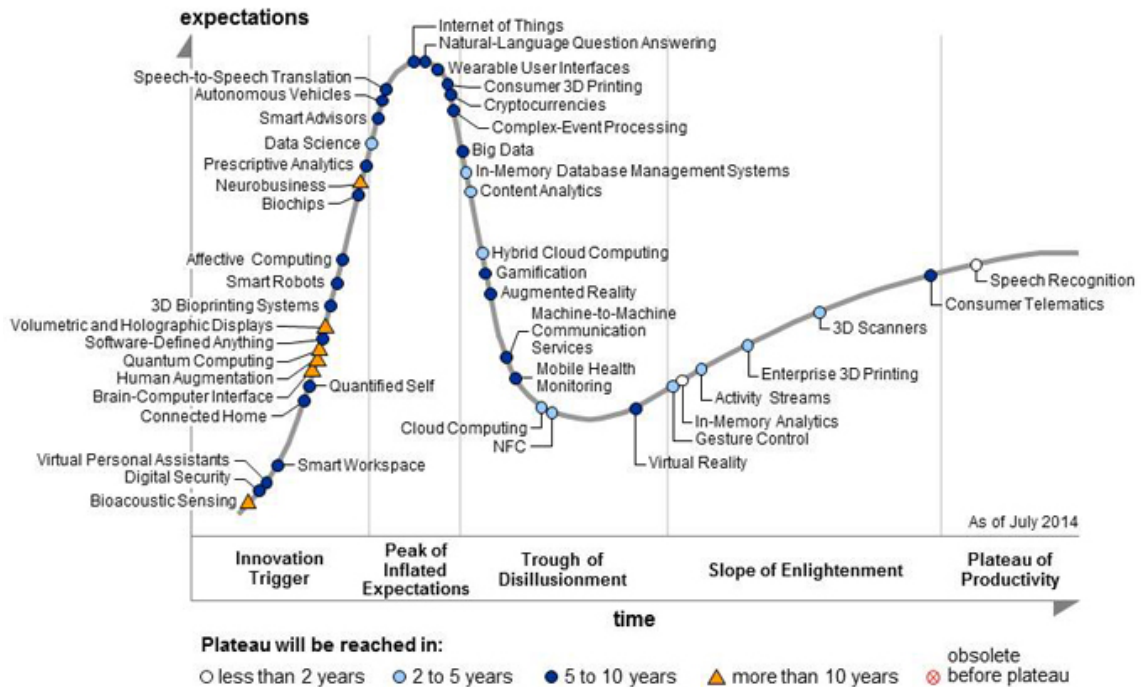


PEST 분석 - 경제적 관점(Economic perspective)

수요 동인별 비즈니스 키워드



PEST 분석 - 사회문화적 관점(Sociocultural perspective)



PEST 분석 - 기술적 관점(Technological perspective)

PEST 분석은 거시환경분석 프레임으로 유용하다. 그런데 전략기획이나 컨설팅에서 환경분석 작업처럼 애매한 작업이 없다. 많은 노력을 투입했는데 시사점이 내가 의도하던 것과 다른 경우가 허다하다. 그래서 분석 대상이나 내용이 발산하지 않도록 가설을 잘 수립하고 비용효율적으로 일하는 것이 좋다. 다음은 거시환경 분석에 참고할 만 사이트이다.

- 랜드연구소(The RAND Corporation. www.rand.org)
- 전미경제조사국(NBER. www.nber.org)
- 한국은행(www.bok.or.kr)
- 기획재정부(www.mosf.go.kr)

1.2 시장 분석

시장의 크기(size) 및 점유율(growth) 분석이란 시장/세그먼트(segment) 크기와 성장을 정량화 하는 것으로

- Value 측면에서 특정 기간 동안의 매출(Revenue)과 수익성(Profitability)으로 표현하거나
- Volume 측면에서 특정 기간 동안 생산된 단위 생산량으로 표현된다.

비즈니스 컨설팅에서 시장의 변화하는 모습을 파악하고 이를 정리하여 보여주는 것은 매우 중요한데 시장의 크기와 점유율 등이 동적으로 변화하고 있음을 알려주고, 수년 동안의 사업이나 시장 세그먼트의 변화 내역을 표현한다. 즉, 과거 수 년의 모습을 보여주고(Historically), 미래 수 년의 모습을 추정한다(Forecasting). 기업 입장에서는 시장의 크기를 얼마나 점유하고 있는냐는 경쟁의 판도를 파악하는데 매우 중요하다. 그래서 시장점유율(Market Share)이라는 측정을 중요하게 생각한다[2]. 시장 점유율은

- Value 측면에서 순매출이나 순이익의 비율을 평가하며
- Volume 측면에서 단위당 생산량의 비율로 평가한다.

그래서 사업의 경쟁력을 평가하기 위해 절대적(Absolute) 혹은 상대적(Relative) 시장 점유율을 측정하고자 한다. 이는 사업(혹은 세그먼트)의 매력도(Attractiveness)를 평가하기 위함인데 사업의 크기(혹은 세그먼트의 크기)가 클수록 매력적이며, 성장 속도나 기울기 등은 시장의 질(Quality)을 평가할 수 있는 좋은 잣대가 된다. 또한, RMS[3]등 다른 분석 기법들과 결합하여 경쟁 우위[4]를 평가하는 좋은 도구가 될 수 있다. 또한, 시장분석 기법은 다음과 같은 장점과 단점이 있다.

구분	내용
장점	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업이나 세그먼트의 매력도를 정량적으로 측정할 수 있음 ● 사업(혹은 세그먼트)의 크기를 상대적으로 측정하여 벤치마크 포인트를 알 수 있음 ● 경쟁대비 사업의 크기 및 성과 등을 상대적으로 평가할 수 있음
단점	<ul style="list-style-type: none"> ● 수주에서 수개월에 걸쳐 시장을 모니터링 하지만 실제 시장의 크기를 정확히 측정할 수 있는 데이터를 얻기 어려우며 항상 과거의 데이터를 다루게 됨. ● 매출, 이익 등 결과지표만을 가지고 시장의 크기나 점유율을 산출하므로 시장의 잠재성을 파악하기 어렵다. 즉, 향후 투자가 더 필요한지 어떤지 알 수 없으며 그럴 경우 잠재적으로 매력적인 시장이 되지 못하게 됨. ● 정확한 경쟁사의 데이터를 알기 어려우므로 상대적인 시장점유율 등을 구하기 어려움

Table III-4. 시장 분석의 장단점

이와 같은 시장 분석은 크게 두 가지 작업을 하게 된다. 첫 번째, 공개된 데이터를 이용해 시장의 크기를 분석하고, 두 번째, 각 기업 고유의 시장과 사업의 크기를 산정, 비교하는 일이다.

첫 번째, 시장의 크기를 산정하는 방법은 다음 순서를 따른다.

1. 시장의 크기를 정하는 데이터 원천(Data Source)을 이해한다.

2. 데이터 원천의 신뢰성을 검증한다.
3. 2 ~ 3회 상호검증하여본다.
4. 시장 크기의 트렌드를 이해한다. 핵심 원인도 같이 파악한다
5. 고객 또는 해당 산업전문가들과 같이 검증한다

이 중 데이터 원천의 신뢰성을 검증하는 일이 가장 중요한데, 많은 시장조사업체들이 자체 데이터를 확보하기 위해 취하는 방법은 해당 산업에 속한 기업들을 방문하여 데이터를 제공받는 것이다. 해당 데이터는 대부분 기업의 실적과 관계되므로 각 기업들은 법적으로 또는 의무적으로 시장조사업체들에게 그런 중요 데이터를 제공할 필요가 없기 때문에 부풀려서 제공하기 쉬우며 시장조사업체도 이를 100% 신뢰하지 않기 때문에 나름의 가중치로 보정한다.

두 번째, 각 기업 고유의 시장과 사업의 크기를 산정하는 것은 다음 순서를 따른다.

1. 시장의 크기를 정하는 주요 요인들(drivers)을 인지한다.

예를 들면, 전체 사업 또는 세그먼트 내의 고객수, 제품 또는 서비스 단위의 개수, 고객 인당 평균 구입하는 제품 또는 서비스 개수 등

2. 미래 시장의 크기를 결정할 수 있는 주요 요인들(drivers)을 인지한다.

예를 들면, 관련 거시경제 동향, 고객 수요에 영향을 미치는 요인들의 변화, 고객 수의 증감, 인당 구매량의 변화 등

3. 시장의 크기를 결정하는 방법론을 선정하는데, 'Top-down 방식'과 'Bottom-up 방식'이 있다.

Top-down 방식은 거시 변수(Macro variables) 즉, 유관 사업의 규모를 합하여 시장의 크기를 추정하는 방식이고 Bottom-up 방식은 미시 변수(Micro variables) 즉, 고객의 개수로부터 시장의 크기를 추정하는 방식이다. 그 외 상품 및 서비스의 개수, 고객당 평균 구매단가 같은 것들이 시장의 규모를 파악

하는데 도움을 줄 수 있다. 방법론 차원에서 Top-Down 또는 Bottom-Up이지 실제 업무에서는 2가지 방식을 모두 적용하여 추정된 시장 규모의 정확성을 보완한다.

4. 이제 시간 변수를 고려하여 시장의 크기가 어떻게 변화했는지 계산한다. 가장 많이 이용하는 방법이

연평균성장률(Compound Annual Growth Rate: CAGR)을 이용하는 방법이다. CAGR의 개념은 매년 성장률은 들쭉날쭉 하겠지만 오랜 기간을 두고 일정한 비율로 성장한다고 가정하고 얼마나 성장하였는가

계산하는 것이다. 쉽게 말하면 '자대고 줄긋기'이다.

예를 들어 2010년 1,500억 원, 2015년 2,100억 원의 매출을 올린 기업이 5년 동안 얼마나 성장했는지 CAGR을 구해보는다면 이는 다음과 같이 쓸 수 있다.

$$1500 \cdot (1 + \text{CAGR})^5 = 2100;$$

이 식을 CAGR 관점에서 풀어보면

$$\text{CAGR} = (2100/1500)^{(1/5)} - 1$$

이를 일반화하면 아래와 같이 표현할 수 있다.

$$CAGR = \sqrt[\text{기간}]{\frac{\text{마지막 해 값}}{\text{첫 해 값}}} - 1$$

또한, 엑셀의 rate 함수를 사용하면 보다 쉽게 계산 가능한데 다음과 같다[5].

	구분	2010	2015
	매출액	1500	2100
	CAGR	=rate(5,0,-F8,G8)	

CAGR = rate(기간, 0, -첫 해 값, 마지막 해 값) = rate(5,0,-1500,2100)

5. 그 외 고려할만한 것은 물가지수(CPI)[6] 등이다. 보정이 필요할 경우 반영하면 된다.

다음은 시장 분석을 위해 생각해볼 수 있는 질문들이다.

- 기업이 속한 시장의 기본적인 구조와 특징은 무엇인가? 예. 기업수, 고객수
- 산업에 속한 각 기업들의 매출액 및 그 종합은 얼마인가?
- 제품에 대한 각 기업들의 평균구매단가는 얼마인가? 예. IT투자비, 제품구입비
- 산정된 시장은 어떻게 세분화할 것인가? 예. 고객별(By Customer), 지역별(By Regions), 제품별(By Products)

Figure III-5는 미국 에너지부(DOE)에서 제공하는 매년 구축되는 기저전력, 분산배전현황, 산업이나 상업시설의 전력구매량 등의 데이터를 참고하여 산정한 북미 전력시장의 규모 산정 사례이다.

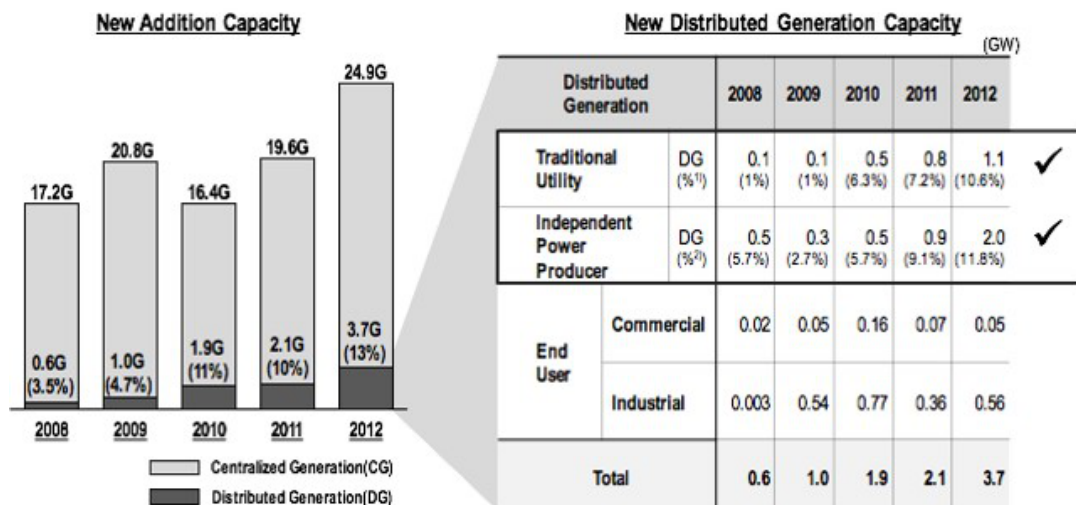
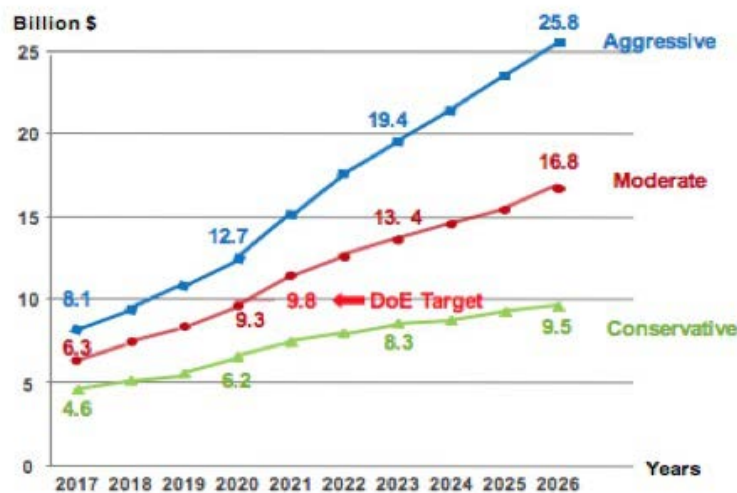


Figure III-5. 시장 규모의 산정 사례 - 북미 전력사업 예시

Break #11. 시장의 역동성

비즈니스 컨설팅에서 시장의 역동성을 인정하고 이를 보여주는 것은 대단히 중요하다. 많은 분석 기법들이 '예쁘고 멋지게' 데이터를 정리해낼지는 몰라도 순간의 단면(snapshot)을 보여주는 것에 그치기 때문에 실제 실시간 변화를 겪으며 사업 추세를 살펴야 하는 경영의 현장에서는 노력 대비 그리 큰 의미를 부여하기 어렵다. 시장의 크기를 산정하는 일도 이와 비슷한데, 시장의 크기를 산정하고 그 변화를 파악하는 일은 수익의 원천이 되는 업(業)의 기본 판을 알고자 하는 것이므로 정말 중요하지만, 신뢰할 수 있는 데이터를 얻기가 매우 어렵다. 전문시장조사를 이용하는 것도 결국 리서치 회사들이 자사를 포함해 경쟁사 등 해당 산업의 정보를 취합하여 산정해내는 것이기 때문에 성숙된 산업의 경우, 업계 모임에서 공유되는 데이터와 별 차이가 나지 않는다(다만, 이 경우는 경쟁사와의 정보 교환이 담합의 오해를 살 수도 있기 때문에 유의해야 한다). 또한, 시장의 매력도(attractiveness)를 구할 때 단순히 시장의 크기와 점유율만으로 평가하는 것은 지극히 위험한 일이다. 실제 기업의 입장에서 가장 중요한 매력도는 수익이며 시장의 성장성이기 때문이다. 아울러 특정 시점만의 비교는 그 시장의 잠재성을 파악하기 어렵게 만드는 경향이 있다. 따라서 시장 분석을 할 때에는 시간 변수를 잘 고려해야 한다. 만일 시간 변수를 고려하기 어려운 경우에는 상황별 시나리오를 고려한다. 시장의 크기와 더불어 사업 목표를 수립할 때에는 소위, **TAM(Total Addressable Market or Total Available Market)**을 산정해야 한다. TAM은 잠정적으로 산정된 전체 시장의 크기(Market Full Potential)를 놓고 마케팅과 영업 활동의 집중도를 **공격적(Aggressive)**, **일반적(Moderate)**, **보수적(Conservative)**으로 반영한 시나리오를 설정하고 이를 반영한 시장의 크기와 사업목표를 산정하는 방법이다. 일반적으로 사업목표를 수립할 때, 전체 시장대비 얼마의 점유가 가능하다는 것을 동적으로 표현하면서 사업 의지도 같이 보여주는 용도로 많이 활용한다. 다만, 시나리오가 정교해지려면 '그냥 열심히 하겠습니다'를 'Aggressive'로 반영하거나 하지 말고 마케팅이나 영업 자원을 정량화하여 그들의 투입 규모에 비례해서 어떻게 시장 규모와 사업 목표가 변경되는지 시나리오를 반영해야 할 것이다.



Note. Including Stack Replacement Revenue

Figure III-6. Total Addressable Market 적용 사업목표 - 미국 발전사업 사례

[1] IT 리서치 기업인 가트너그룹(www.gartner.com)은 기술 성숙도에 따라 기술의 포지셔닝을 추적하는 'Hype Cycle'이라 부르는 기술 로드맵을 매년 업데이트한다. TableIII-4의 기술분석 사례도 가트너그룹의 Hype Cycle을 예시로 하였다

[2] 시장 점유율이 중요하다는 관점은 규모의 경제가 유용한 시장 또는 산업이거나 B2C 사업일 경우가 많다. B2B 사업에서는 시장 점유율보다는 고객 점유율을 더 중용하기도 한다.

[3] Relative Market Share 상대적 시장 점유율

[4] Competitive Advantage

[5] 첫 해의 값에 음수 부호를 잊지 않는 것이 중요하다

[6] Customer Price Index



Prologue

Part I. 컨설팅 산업은 부활할까?

1. 컨설팅의 정의와 종류 (1/2)
1. 컨설팅의 정의와 종류 (2/2)
2. 컨설팅 산업의 현황 (1/2)
2. 컨설팅 산업의 현황 (2/2)
3. 컨설팅 기업들의 전쟁

Part II. 컨설팅 스킬

4. 논리적 사고 (1/2)
4. 논리적 사고 (2/2)
5. 문제해결기법 (1/3)
5. 문제해결기법 (2/3)
5. 문제해결기법 (3/3)
6. 커뮤니케이션 스킬 (1/3)

6. 커뮤니케이션 스킬 (2/3)

PPT 직군이라고 비하하지 말자! | 6.2 문서화(Documentation) 컨설팅 커뮤니케이션 스킬의 두 번째, 문서화(Documentation)에 대해 알아보려 한다. 컨설팅 프로젝트의 궁

brunch.co.kr/@flyingcity/50



6. 커뮤니케이션 스킬 (3/3) - 프레젠테이션

컨설팅 프레젠테이션 잘하기! | 이 장에서는 컨설팅 커뮤니케이션 스킬의 마지막 순서, 프레젠테이션(Presentation)을 살펴보도록 하자. 6.3 프레젠테이션(Presentation) 컨설팅

brunch.co.kr/@flyingcity/51



Part III. 컨설팅 도구와 기법

이제 맥가이버 되는거야?! | Part III에서는 Part II를 통해 습득한 컨설팅 스킬(Consulting Skills)을 좀 더 발전 시킨 컨설팅 도구와 기법들을 다루고자 한다. 대부분의 컨설팅이 현

brunch.co.kr/@flyingcity/52



7. 경쟁 및 산업 분석
8. 고객요구 분석
9. 수익성 분석
10. 역량 분석
11. 시사점 및 대안 도출

Part IV. 컨설팅 방법론

12. 프로젝트 관리 방법론
13. 경영전략 수립 방법론
14. 프로세스 혁신
15. 신사업 개발
16. 사업타당성 분석
17. 정보전략컨설팅(BPR/ISP) 방법론

Part V. 컨설팅 사업 개발 및 이행

18. 컨설팅 사업 개발
19. 성공하는 컨설팅 사업 제안
20. 컨설팅 이행과 지식경영

Epilogue



#컨설팅_도구_기법, #경쟁_산업분석, #메가트렌드_분석, #PEST, #시장_규모, #시장_성장률, #CAGR, #연평균성장률

keyword

시장분석

환경분석

성장률

magazine 컨설팅 다시보기

7. 경쟁 및 산업 분석 (2/4)

7. 경쟁 및 산업 분석 (1/4) | 현재글

Part III. 컨설팅 도구와 기법

♡ like it



라퓨타 Laputa

Strategy Planning, Business Consulting, Int'l Business, and Flying City

구독하기

작가의 이전글

16. 성공하는 제안 (2/2)

작가의 다음글

7. 경쟁 및 산업 분석 (2/4)