



제 4 장

SWOT 분석에 의한 전략 수립

Leading Case : PAVV LED

♣ PAVV LED의 SWOT 분석에 의한 전략 수립

PAVV는 변화하는 TV 시장 환경 하에서 어떻게 성공적인 전략을 수립해야 하는가?

표 A

PAVV LED의 SWOT Matrix

강점(Strength)	약점(Weakness)
기술력, 안정적 원료조달, 유통, 디자인, 브랜드	높은 가격
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
LED산업의 성장 화질과 디자인에 대한 소비자의 높은 선호도	경쟁업체들의 시장진입

PAVV LED TV



LG XCANVAS

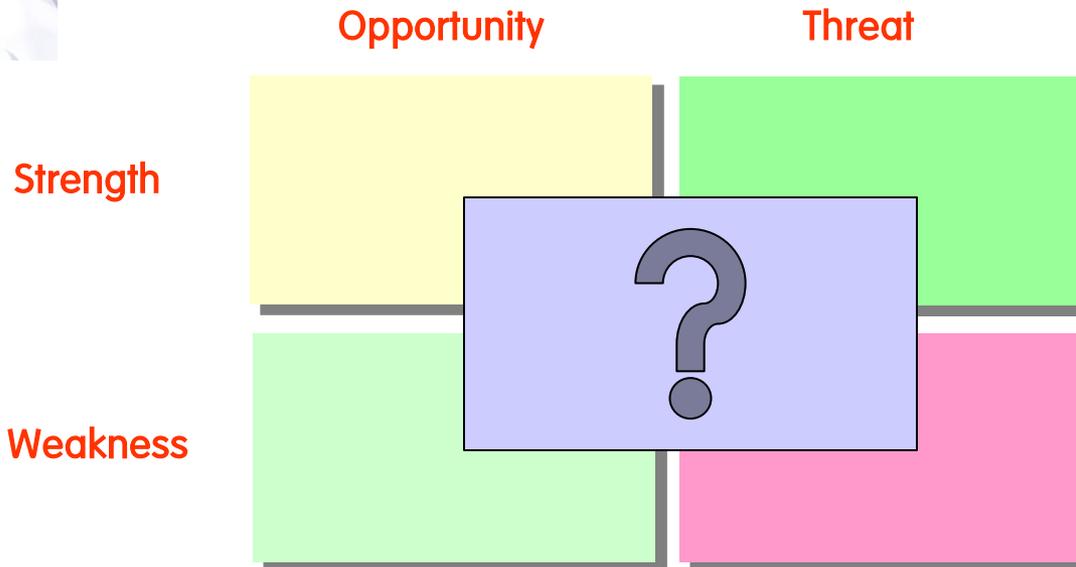


Leading Case : PAVV LED

♣ PAVV LED의 SWOT 분석에 의한 전략 수립



PAVV는 SWOT 분석을 바탕으로 어떤 전략을 세웠을까?



Leading Case : PAVV LED

♣ PAVV LED의 SWOT 분석에 의한 전략 수립

- O/S 전략 : LED 제품에 집중하여 브랜드를 강화
- O/W 전략 : 높은 가격의 제품의 판매 증대를 위해 판매접점의 유통채널을 강화

표 B

PAVV LED의 SWOT
분석에 의한 전략

	기회요인 (Opportunity)	위협요인 (Threat)
강점 (Strength)	〈O/S 전략〉 LED 제품 집중 및 브랜드 강화	〈T/S 전략〉 제품계열확장 및 신제품 개발
약점 (Weakness)	〈O/W 전략〉 유통채널강화로 판매 증대	〈T/W 전략〉 현상유지 전략

- T/S 전략 : 제품계열로 확장, 따라 잡힌 기술력보다 높은 차원의 신제품을 개발
- T/W 전략 : 현상 유지

孫子兵法



其用戰也貴勝 久則頓兵挫銳
故兵聞拙速 未覩巧之久



- In joining battle, seek the quick victory. If battle is protracted, your weapons will be blunted and your troops demoralized.
- Thus in war, I have heard tell of a foolish hasted, but I have yet to see a case of cleverly dragging on the hostilities





제 4 장 목 차

I. SWOT 분석의 중요성

II. 위협 및 기회요인의 파악

III. 자사의 강약점 파악

IV. SWOT Matrix의 작성

V. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

VI. SWOT 분석을 활용한 동태적 마케팅전략의 수립

1. SWOT 분석의 중요성

♣ SWOT 분석의 정의

내부적으로 자사의 강점과 약점을, 외부적으로 시장의 기회와 위협요인을 분석하여 보기 쉽게 도표화한 SWOT Matrix를 바탕으로 시장의 경쟁에서 이기기 위한 전략을 도출하는 과정

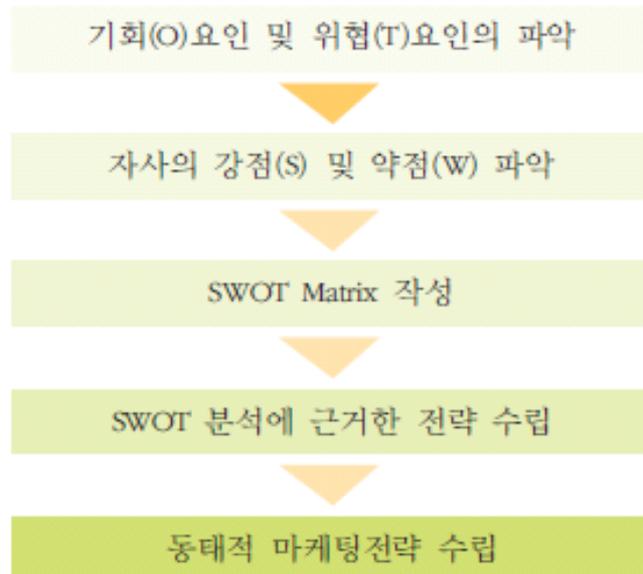
♣ SWOT 분석의 중요성

간편하고, 쉽게 전략을 수립할 수 있는 실용적 방법으로서, 자사가 처한 상황을 한 눈에 면밀히 파악 가능

♣ SWOT 분석에 의한 전략수립 단계

그림 4-1

SWOT 분석에 의한 전략
수립 단계



2. 위협 및 기회요인의 파악

♣ 시장분석

- 시장의 트렌드를 파악하여, 기업에게 영향을 미치는 시장의 기회요인과 위협요인을 파악하는 것

♣ Trend

- 시장이 변화하는 추세로서 시장의 크기라든가 시장의 성장률에 영향을 미치는 요인

♣ Trend를 읽는 3차원의 프레임

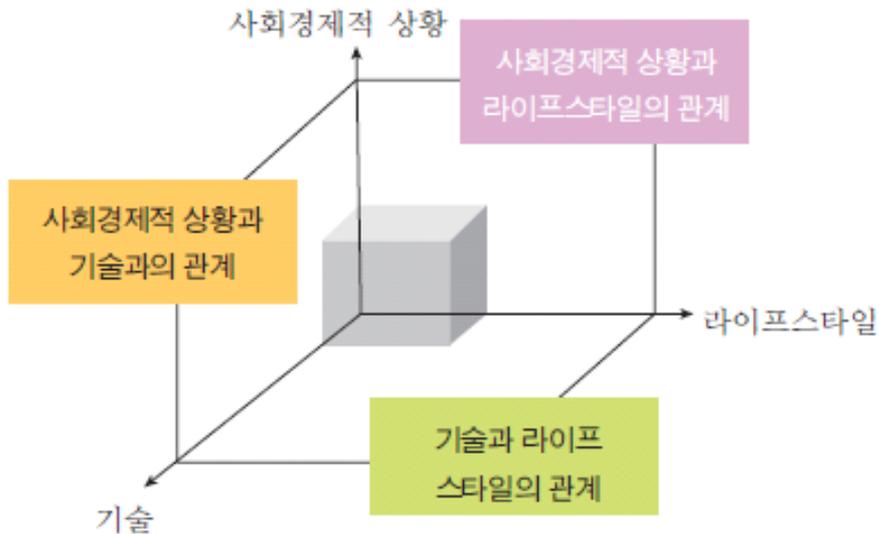


그림 4-2

경영전략의 3가지 계층

2. 위협 및 기회요인의 파악

♣ M - T UIDO Matrix

시장 구조의 변화(Up&Down)가 어떠한 생활양식의 변화, 기술의 변화 혹은 사회경제적 변화 (In&Out)와 관련되어 일어나고 있는지를 분석하는 것



대형냉장고 시장의 증가

유통경로 혁명
신도시 건설
맞벌이 부부의
Lifestyle



세가지색 유럽, 아토스 유로파!

아토스 유로파! 아토스 신세대의 패이 넘어왔습니다!
99년형 아토스는 귀농귀촌 최고

과시성 소비
성향의 퇴조

젊은층과 여성층
운전자의 증가
합리적 소비성향
의 증가

중대형 자동차 시장의 감소

시장
성장(Up)
쇠퇴(Down)

		트렌드	
		형성(In)	퇴조(Out)
시장	성장(Up)	트렌드의 형성 시장의 확대	트렌드의 퇴조 시장의 확대
	쇠퇴(Down)	트렌드의 형성 시장의 축소	트렌드의 퇴조 시장의 축소

M - T UIDO Matrix

2. 위협 및 기회요인의 파악

♣ 시장 규모

- 가장 기본적인 평가 요소
- 현재의 시장 뿐만 아니라 미래 시장 규모까지 예측
- 다수의 맹점 (fallacy of the majority) 고려



♣ 시장 성장률

- 성장의 원동력 분석- 많은 경우 기술, 원가, 수요패턴 변화에 의해 좌우
- 성장률 예측 방법 - 확산 모형, 잠재 사용자의 인구분포 및 성장률 분석,

파생 수요 분석 등





2. 위협 및 기회요인의 파악

♣ 시장수익성

- 수익성 관련 고객유형

고 가 격	수동적 고객	고급형 고객
	바겐추구 고객	공격형 고객
저	저	고
	비용	

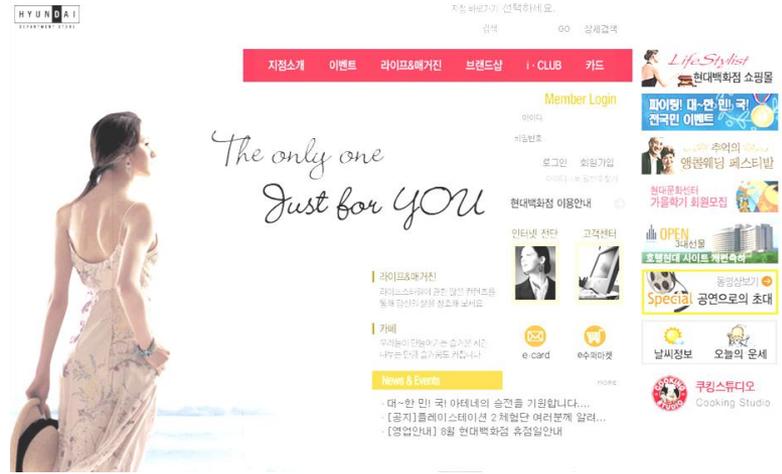
♣ 원가구조

- 기업의 원가구조는 물론 산업의 일반적인 원가구조 분석 필요

2. 위협 및 기회요인의 파악

♣ 유통구조

- ① 유통의 다양성 분석
- ② 유통의 여러 추이 분석
- ③ 경로의 힘 양상 분석



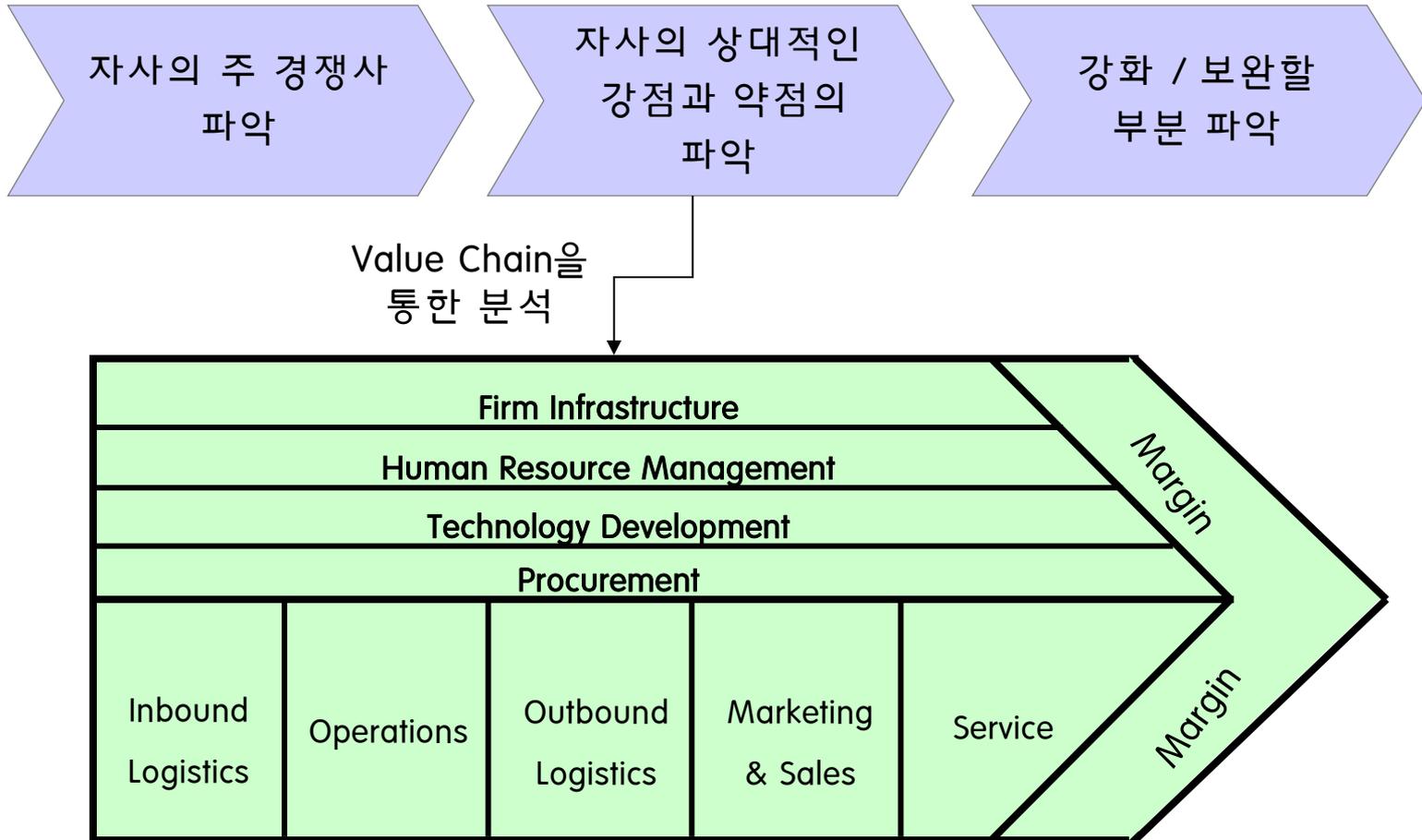
♣ 핵심성공요인

- 산업별 특유 성공 요인

산업	특유 성공요인
화장품	연구개발, 마케팅
항공업	수요 예측과 항공기 공급 관리
영화배급	파생시장 수요 관리
주류 - 와인	포도 조달, 브랜드 관리, 전문가 평가

3. 자사의 강약점 파악

♣ 자사의 강약점 분석



- 가치 사슬의 각 단계 별로, 경쟁사에 비해 상대적 강점 및 약점을 체크리스트를 통해 분석



3. 자사의 강약점 파악

혁신 관련 항목	제조 관련 항목	재무 및 자본력 관련 항목
연구개발 기술 신제품 개발능력 특허출원	원가구조 장비 원자재의 납품능력 수직적 계열화 노동력의 태도와 동기부여 제조	운영 자본력 단기자산 자본력 부채사용 자본력 증자사용 자본력 모회사 자본력
경영 관련 항목	마케팅 관련 항목	고객기반 관련 항목
최고경영자 수준 중간경영자 및 운영시스템의 수준 이직률 전략적 의사결정 수준	제품 품질 제품라인의 넓이 및 시스템 능력 브랜드 유통 소매점과의 관계 광고/판매촉진 능력 영업력 서비스 고객 욕구의 지식	주요 세그먼트의 크기와 성장률 고객의 애호도

3. 자사의 강약점 파악

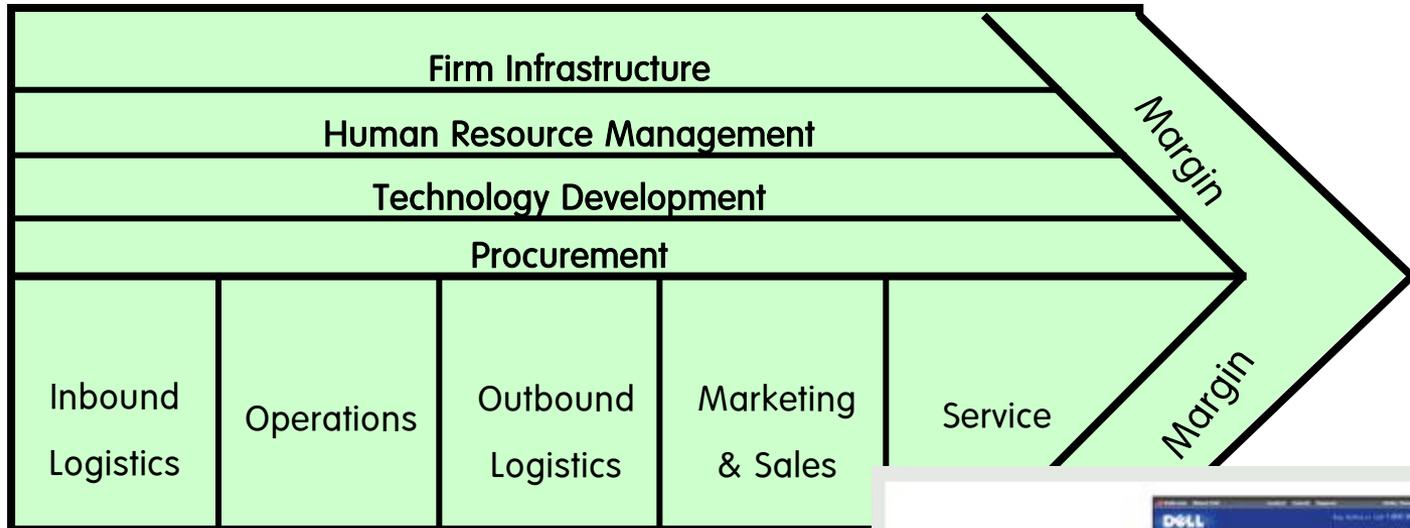
표 4-2 강약점 체크리스트

항 목	평 가					중 요 도		
	Major Strength	Minor Strength	Neutral	Minor Weakness	Major Weakness	Hi	Med	Low
연구개발								
연구개발 인력의 우수성								
신제품 개발능력								
연구개발 투자								
기술력								
특허권								
생 산								
원가구조								
생산운영의 유연성								
설비								
생산능력								
경영관리								
경영진의 리더십								
구성원의 자질								
기업문화								
전략적 목표와 계획의 일관성								

항 목	평 가					중 요 도		
	Major Strength	Minor Strength	Neutral	Minor Weakness	Major Weakness	Hi	Med	Low
마 케 팅								
제품품질								
제품특징과 차별화								
브랜드 인지도								
브랜드 이미지								
유통경로								
광고 및 판촉역량								
판매원								
고 객								
규모와 점유율								
고객 애호도								

Dell

Dell의 Value Chain상의 강약점을 토의해보자?



4. SWOT Matrix의 작성

♣ SWOT Matrix

전략적 상황분석을 통해 외부 환경적 기회요인과 위협요인, 자사의 강점과 약점으로 분류하여 Matrix 작성

<< SWOT MATRIX >>

강 점 (Strength)	약 점 (Weakness)
기회요인 (Opportunity)	위협요인 (Threat)

	기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
강점(Strength) 약점(Weakness)	a 사업부 A사	b 사업부

♣ SWOT Matrix에서의 자사 위치 파악

SWOT Matrix에서 자사의 위치를 파악할 때는, 전략의 상대성에 따라 입체적으로 바라보는 시각 필요

Cyworld

스마트폰 등장과 함께,
트위터&페이스북의 급격한 성장



600만 돌파
(2010년 11월 기준)

국내 스마트폰
가입자수

Social Media의 지각변동
Cyworld는 어떻게 대응해야할까?



변화하는 환경에
빠르게 적응하지 못함



Cyworld

Social Media의 지각변동
Cyworld는 어떻게 대응해야할까?

도메인	2009년 9월		2010년 9월		성장률		서비스시작
	방문자수 (단위: 천)	페이지뷰 (단위: 천)	방문자수 (단위: 천)	페이지뷰 (단위: 천)	방문자수 (단위: 천)	페이지뷰 (단위: 천)	
cyworld.com	22,079	11,792,018	24,653	9,211,123	11.7%	-21.9%	1999년9월
me2day.net	2,046	49,606	3,964	30,767	93.7%	-38.0%	2007년2월
yozm.daum.net	-	-	2,119	7,594	N/A	N/A	2010년2월
twitter.com	1,879	9,302	8,654	175,576	527.7%	1787.5%	2006년7월
facebook.com	984	15,873	7,380	259,243	649.9%	1533.3%	2004년2월

〈국내외 SNS 방문자수, 페이지뷰의 추이비교〉



〈Cyworld의 SWOT〉

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> - 국산 SNS라는 친근함 - 막강한 인맥구조(일촌) - C로그(새로운 SNS) 출시 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> - 일촌을 기반으로 한 폐쇄적인 환경 - 감소하고 있는 페이지뷰 수 - 모바일 환경에 부적합한 서비스
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3,000만명 이상의 회원수 보유한 네이트온과의 연동 - 응용프로그램 환경(API)의 개방 	<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> - 트위터, 페이스북 등 외산SNS의 강세 - 개방형 소셜 네트워크 시대의 부상





5. SWOT 분석을 통한 마케팅 전략의 수립

♣ 전략적 상황분석의 목적

SWOT 분석을 통한 전략적 상황분석의 목적은, 분석 결과를 토대로 적절한 전략을 수립하는데 있음

	기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
강점(Strength)	<O/S전략> 시장기회선점 전략 시장 / 제품다각화 전략	<T/S전략> 시장침투 전략 제품확충 전략
약점(Weakness)	<O/W전략> 핵심역량강화 전략 전략적 제휴	<T/W전략> 철수 전략 제품 / 시장집중화 전략

표 4-5

SWOT 분석에 근거한 전략

5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(1) O/S 전략



facebook

Facebook에서 전세계에 있는 친구, 가족, 지인들과 함께 이야기를 나눠보세요.

표 4-6

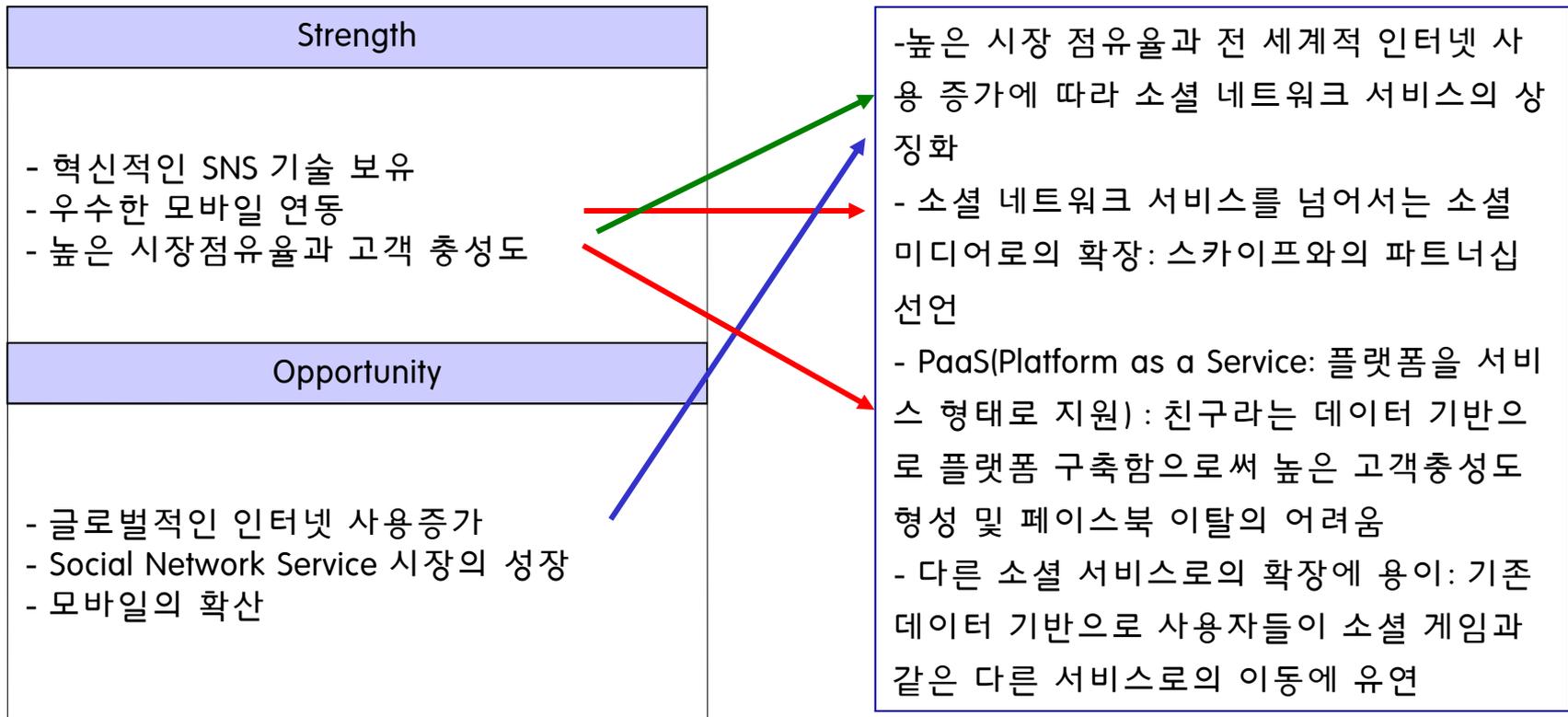
페이스북의 SWOT Matrix

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> • 혁신적인 SNS 기술 보유 • 높은 시장점유율과 고객 충성도 • 우수한 모바일 연동 	<ul style="list-style-type: none"> • 광고부문 디자인 • 사용자 인터페이스의 부족
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌적인 인터넷 사용증가 • Social Network Service시장의 성장 • 모바일의 확산 	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁서비스의 지속적인 출현 • 사생활 침해 문제

5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(1) O/S 전략

- OS는 시장상황에 많은 기회요인이 있고 내부적으로 그 기회요인을 전략적으로 활용할 수 있는 강점이 많은 상황
- 이런 시장기회를 자사의 역량으로 선점하는 전략과 제품의 라인을 늘려가면서 시장을 확장해 나아가는 전략이 있음

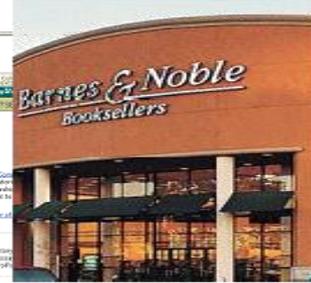


5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(2) O/W 전략



미국 최대 서점 체인 Barnes & Noble



강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - 오프라인에서의 높은 인지도 - 오프라인의 폭넓은 고객기반 - 종합문화공간으로서의 이미지 - 자체 e-book 개발능력 - 오프라인 유통인프라 	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인에서의 낮은 인지도 - 고객 데이터베이스에서의 절대적 열세 - 온라인 비즈니스에 대한 노하우 부족 - 오프라인과의 시너지효과 부재
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> - e-book을 비롯한 디지털 콘텐츠(digital contents) 시장의 성장 가능성 - 온라인과의 전략적 제휴 및 인수 가능성 - 인터넷 사용의 확산 - 전자상거래에 대한 인지도 및 관심 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 대체유통시스템의 발달 - 전반적인 미국의 경기침체 - 디지털 콘텐츠의 성장으로 인한 오프라인 기반 약화 가능성

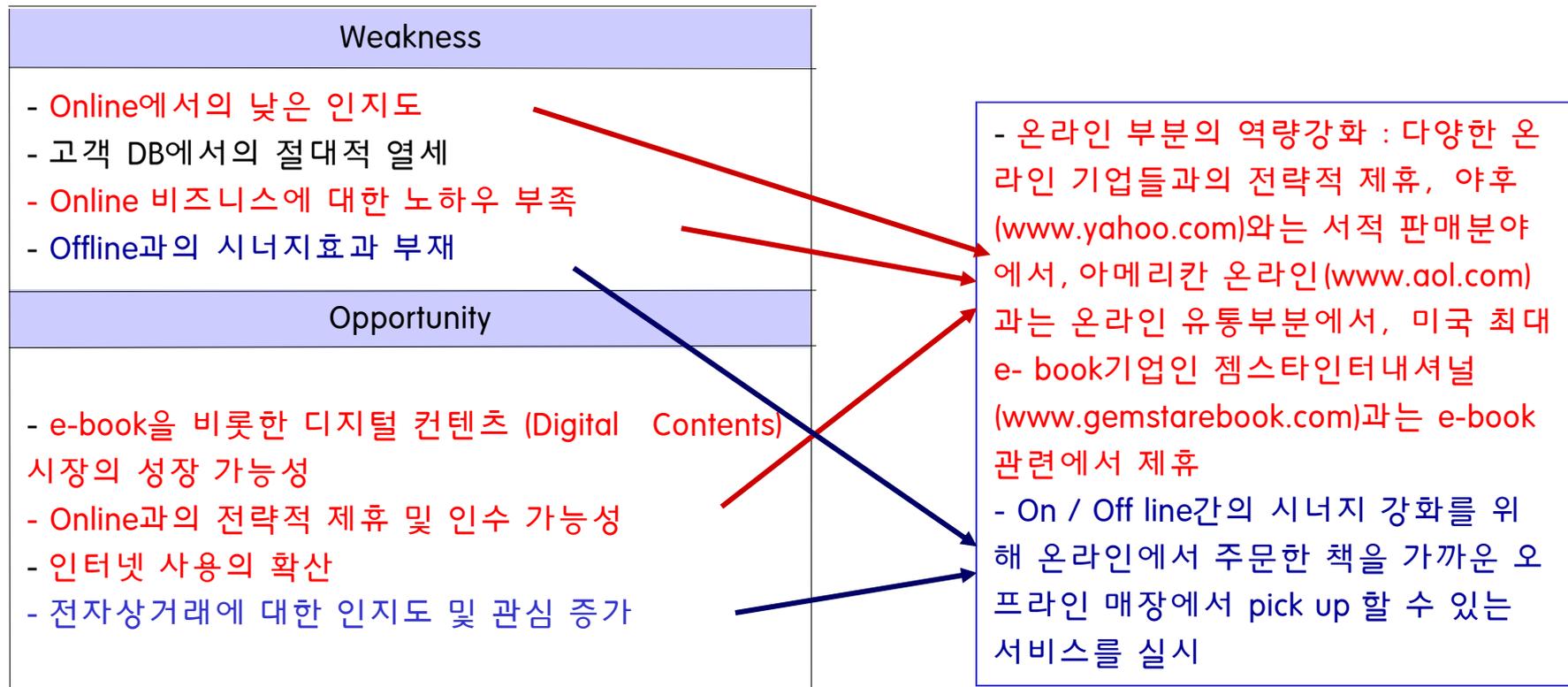
표 4-7

반즈앤노블의 SWOT Matrix

5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(2) O/W 전략

- 시장의 기회를 잘 살릴 수 있도록 자사의 역량을 강화하는 전략
- 모자라는 부분을 보완할 수 있게, 전략적 제휴를 통해 시장기회를 포착하고, 내부적으로 서서히 핵심 역량을 보완하는 전략



5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(3) T/S 전략



강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - 올리브유 사용을 강조한 고급 브랜드 마케팅 - 많은 광고를 통한 치킨 대표 브랜드 - 다수의 체인점이 배달에 좋은 동선 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 상대적으로 높은 가격 - 인적자원관리의 어려움 - 후발 업체의 서비스 모방 가능성
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> - 주 5일 근무제의 확산 - 치킨 불공정 거래로 인한 이슈화 - 인터넷을 통한 마케팅 기회의 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 대형마트의 시장침투 움직임 - 시장진입자에 대한 과잉대처에 대한 반감 - 불공정거래에 대한 의혹 증폭

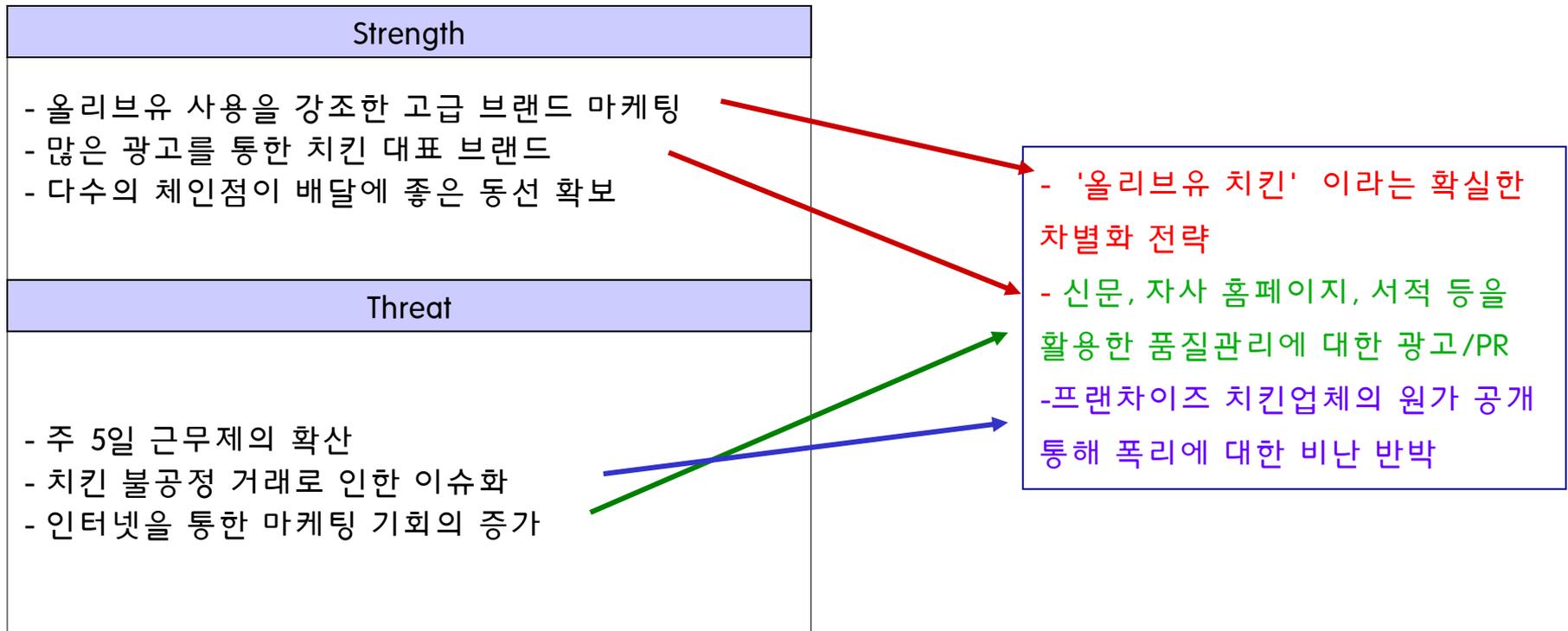
표 4-8

BBQ 치킨의 SWOT Matrix

5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(3) T/S 전략

- TS전략은 시장에 존재하는 위협요인을 극복할 수 있는 역량이 자사 내부에 축적되어 있는 것을 잘 활용하는 전략
- 자사의 강점을 적극적 활용, 기존에 경쟁하고 있던 시장에 더 깊숙이 침투함으로써 안정된 시장을 확보
- 제품계열을 확충함으로써 다양한 위험을 사전에 방지하는 전략



5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(4) T/W 전략



GM대우 알페온(ALPHEON)
 <출처: GM대우(<http://www.gmdaewoo.co.kr>)>



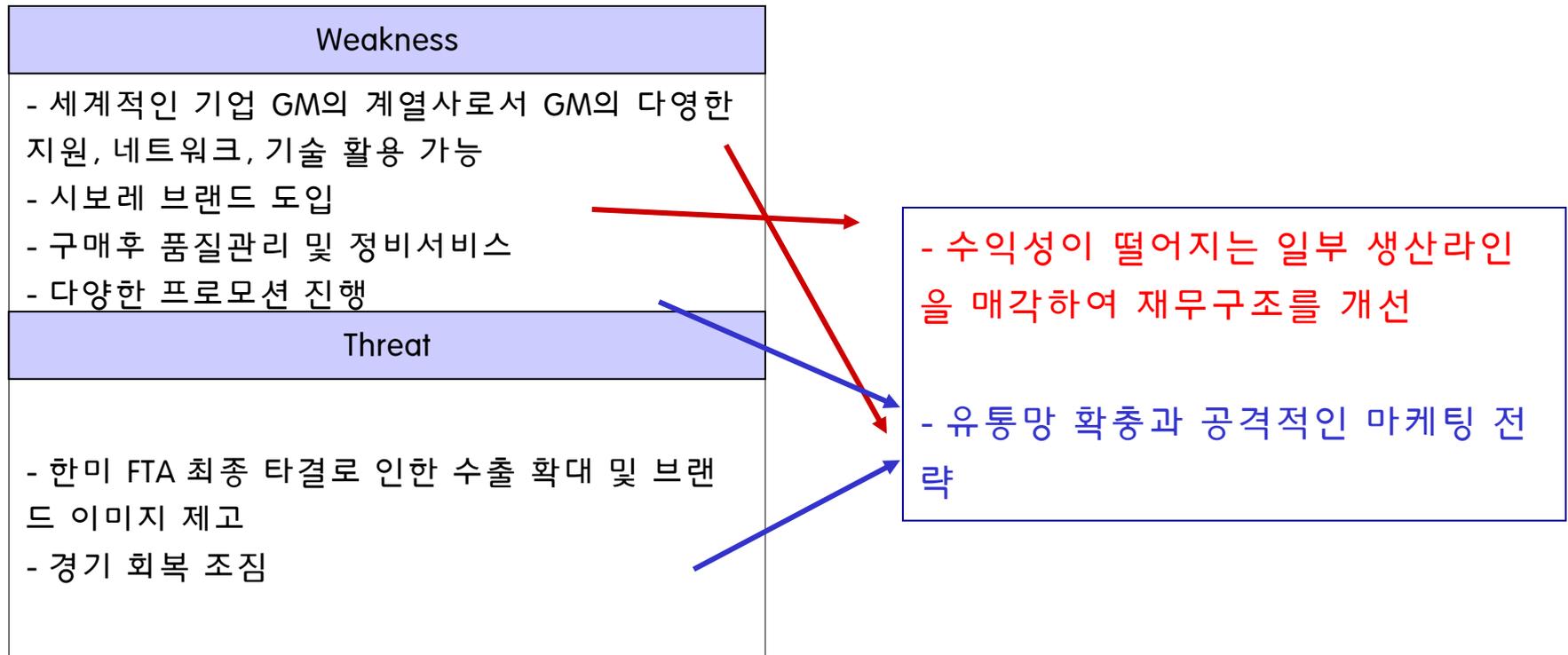
표 4-9

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - 세계적인 기업 GM의 계열사로서 GM의 다양한 지원, 네트워크, 기술 활용 가능 - 시보레 브랜드 도입 - 구매 후 품질관리 및 정비서비스 - 다양한 프로모션 진행 	<ul style="list-style-type: none"> - 낮은 브랜드 가치 - 낮은 내수시장 점유율(8.3%) - 유통력의 부재 - 상대적으로 불안한 재무구조 - 그룹내부 결속력 부족
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> - 한미 FTA 최종 타결로 인한 수출 확대 및 브랜드 이미지 제고 - 경기회복 조짐 	<ul style="list-style-type: none"> - 현대, 기아의 강세 - 소비자들의 수입차 선호 - 쌍용자동차와 마히드라의 M&A 체결

5. SWOT 분석을 통한 마케팅전략의 수립

(4) T/W 전략

- TW 전략은 기업이 매우 어려운 상황에 처해있다고 판단될 경우로 시장에서 철수전략을 사용
- 현실적으로는 사업에서 전면적인 철수보다는, 부분적인 철수전략이나, 제품과 시장을 선택 및 축소하여, 한 곳에 집중화 하는 전략이 사용



6. SWOT 분석을 활용한 동태적 마케팅전략의 수립

♣ T/W → O/W → O/S

- 단기간 내에 시장상황이 자사에게 유리하게 변화할 것으로 판단될 때 유용한 전략
- 시장기회 포착 후, 부족한 역량을 전략적 제휴를 통해 보완하고, 장기적으로 내부 역량 구축

♣ T/W → T/S → O/S

- 시장상황이 장기적으로 자사에게 불리할 것으로 판단될 때 사용
- 먼저, 자사의 약점 보완 후, 기회를 노리다가 축적된 핵심역량을 바탕으로 시장기회를 선점

표 4-10

SWOT 분석에 의한
동태적 마케팅전략



- ♣ 시장 환경과 자사 역량에 따라 전략의 우선순위를 정해야 하며, 결정된 우선순위에 따라 동태적 마케팅 전략의 방향이 달라질 수 있다. 이와 같이, 현재 자사의 상황에 맞는 전략을 선택하는 것이 무엇보다 중요하다.