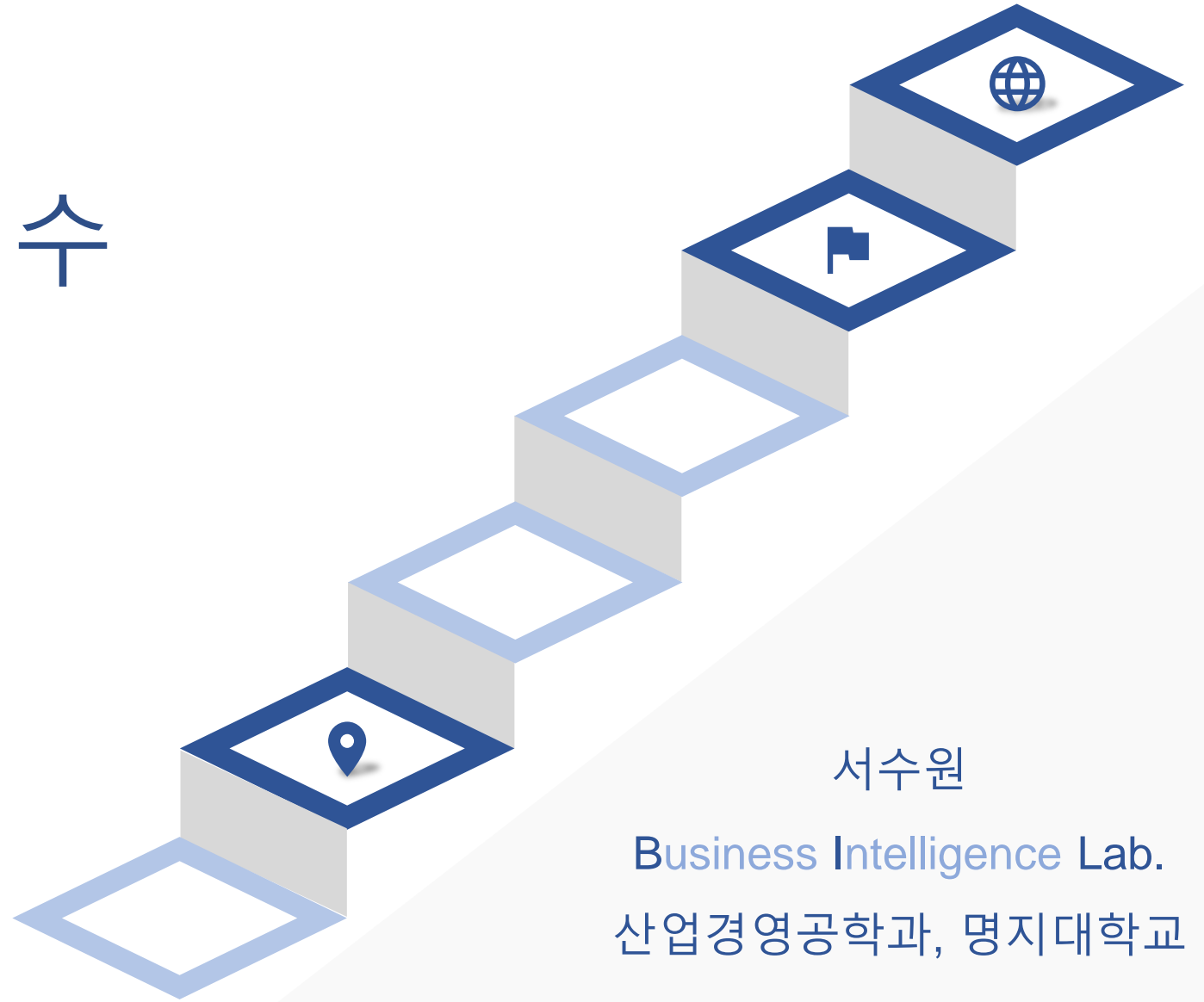




20230626

매력도 지수



서수원

Business Intelligence Lab.
산업경영공학과, 명지대학교

00

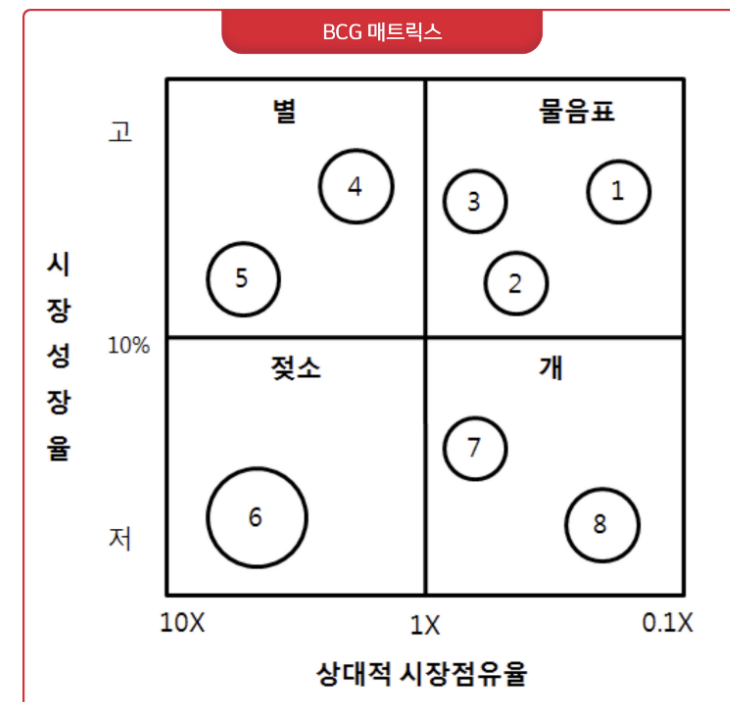
선행 지식

- 기업의 다각화
 - 한 기업이 다른 여러 산업에 참여하는 것으로 정의 할 수 있다.
 - ✓ 사업영역을 관련분야 또는 비 관련분야로 확대하는 것을 말한다.(經營多角化戰略에 관한 理論的 吟味, 李 承 郁)
 - ✓ 다각화에는 제품이나 판매지역 측면에서 관련된 산업에 집중하여 다각화 하는 **관련다각화**, 서로 관련되지 않은 산업에 참여하는 **비관련다각화**, 한 기업이 완제품과 부품생산을 같이하는 **수직적 통합** 등의 유형으로 나눌 수 있다.
- 기업 다각화의 목적
 - 기업의 성장을 추구 하거나, 위험을 분산시키거나 시장지배력을 강화 하려는 의도가 있다.
- 사업 포트폴리오는 다각화전략의 수행으로 인하여 많은 사업에 진출한 이후에 어떻게 관리 할 것인가에 대한 방법론으로 볼 수 있다.
 - BCG매트릭스, GE매트릭스 등이 사업 포트폴리오 관리 기법의 평가 Tool로 구성 된다.

BCG 매트릭스

- “시장의 성장률과 그 산업 내 기업의 경쟁적인 위치를 확인하여 각기 다른 전략사업 단위와 비교할 수 있도록 하는 포트폴리오 관리기법 ” 을 의미한다.
- 시장점유율과 시장성장률을 기준으로 사업을 분류하고 전략을 세운다.
- 일반적으로 사업단위의 생명주기는 물음표, 별, 젖소(cash cow), 개 순으로 진행이 된다.

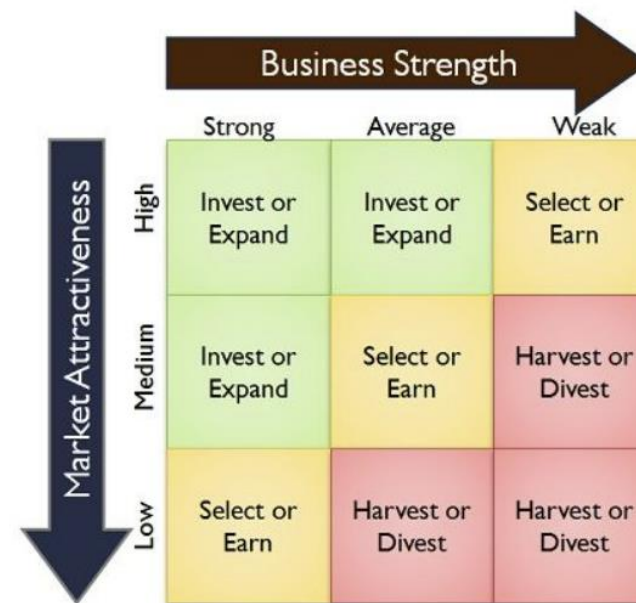
	B C G	G E
변수	시장성장율, 상대적 시장점유율	산업의 매력도, 사업의 강점
분류 / 전략	QM : 육성(확대), 회수, 철수	적신호 : 회수, 제거
	Star : 유지, 확대	주의신호 : 선택, 획득
	Cash Cow : 유지, 회수	청신호 : 투자, 성장
	Dog : 회수, 철수	



- GE 매트릭스(GE/MckinseyMatrix)

- 산업의 매력도와 개별산업단위의 강점이라는 두 차원에서 전략사업단위를 평가하는 기법이다.
 - ✓ 복수의 지표를 조합하여 시장매력도와 사업 내에서의 지위를 확인하고, 자원 배분 방침을 결정하도록 하는 포트폴리오 분석 기법이다.
- 이 두 차원은 여러 요인들을 종합적으로 고려하여 결정되기 때문에 BCG매트릭스 보다 발전된 기법으로 볼 수 있다.

	B C G	G E
변수	시장성장을, 상대적 시장점유율	산업의 매력도, 사업의 강점
분류 / 전략	QM : 육성(확대), 회수, 철수	적신호 : 회수, 제거
	Star : 유지, 확대	주의신호 : 선택, 획득
	Cash Cow : 유지, 회수	청신호 : 투자, 성장
	Dog : 회수, 철수	



GE - 포트폴리오 매트릭스

- BCG매트릭스와 GE 매트릭스(GE/MckinseyMatrix)

	B C G	G E
변수	시장성장율, 상대적 시장점유율	산업의 매력도, 사업의 강점
분류 / 전략	QM : 육성(확대), 회수, 철수	적신호 : 회수, 제거
	Star : 유지, 확대	주의신호 : 선택, 획득
	Cash Cow : 유지, 회수	청신호 : 투자, 성장
	Dog : 회수, 철수	

01

탄생 배경

- GE 매트릭스의 탄생배경

- GE는 경쟁시장에서 사업에 대한 예측이 어려워 1960년대에 맥킨지에 함께 GE-맥킨지 매트릭스를 만들었다.

- ✓ 다각화된 대기업이 지배적인 사업 모델로 등장 하면서, 관련성이 없는 사업으로 이루어진 대기업이 많이 생겼다.
 - ❖ 이는 여러 사업부분간에 합리적 자원배분을 결정 하는데 어려움을 주었다.
 - ❖ 따라서 전략에 있어 새로운 개념인 전략사업단위(SBU)가 등장하게 된다.
 - » 사업부를 전략 수립 및 수행의 관점에서 하나로 묶은 것을 의미하는데, 가전회사의 주방 가전 부분, TV부분 등을 예로 들 수 있다.
 - ✓ GE의 컴퓨터,원자력,항공 부분의 부진이 두드러지고, 1960년대 무이익 성장이 나타나기 시작했다.
 - ❖ Westinghouse사의 총 매출에 버금가는 매출을 거두었음에도 불구하고, 투자수익률은 감소 하였으며 주당 순이익도 변동이 없었다.(Tackery,1978)

- GE 매트릭스의 탄생배경

- 상대적인 시장 점유율만을 고려했던 BCG와는 달리, 시장매력도 라는 이름에 시장성장률, 시장의 규모, 시장의 수익률등과 같은 것을 종합한다는 특징이 있다.

- ✓ 원래 GE도 BCG 매트릭스를 채택하는 것을 검토하다가 두개의 변수에만 의존하는 것이 제한적이며, 부정확한 판단과 예측에 너무 취약하다고 여겨져서, 맥킨지에게 더욱 포괄적인 매트릭스 개발을 요청했다.
 - ❖ GE매트릭스 개발 후 GE의 재무성과는 곧 개선되어, 자기자본이익율이 1970년 13.4%에서 1977년 19.4%로 증가했다.(Tackery,1978)
 - ❖ 곧 다른 기업들도 GE매트릭스를 도입하기 시작했고, 1979년에 이르러서는, GE매트릭스는 가장 인기있는 포트폴리오 접근법이 되었다. Fortune지의 1000대 기업 가운데 45%가 GE포트폴리오를 채택 하였다.(Haspeslagh,1982)

02

목적

- GE 매트릭스의 목적
 - 어떤 사업에 기업의 미래가 있으며, 이를 위해 자원을 어떻게 배분할 것인지를 판단 하는데 있다. (LG경영연구원, 2008)
 - ‘시장이나 자사에 대해 좀 더 넓게 본 후 개별 사업을 평가하자’ 라는 의미이다. (LG경영연구원, 2008)
 - ✓ BCG매트릭스와는 달리 기업 역량의 여러 측면을 통해 평가 하는 것이 목적이다.
 - ✓ 산업의 매력도를 정확히 평가 할 수 있으나, 주관이 많이 개입된다.

03

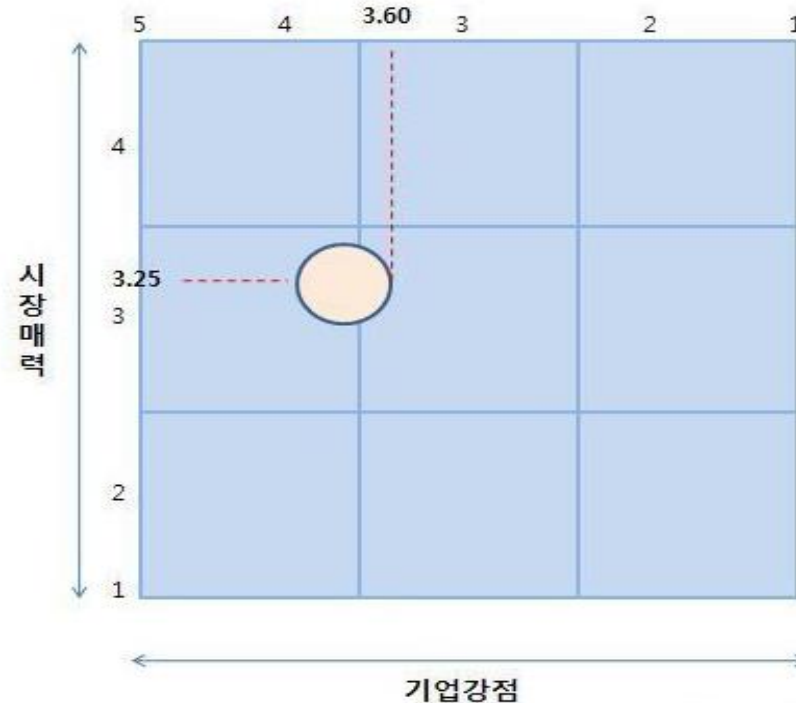
방법

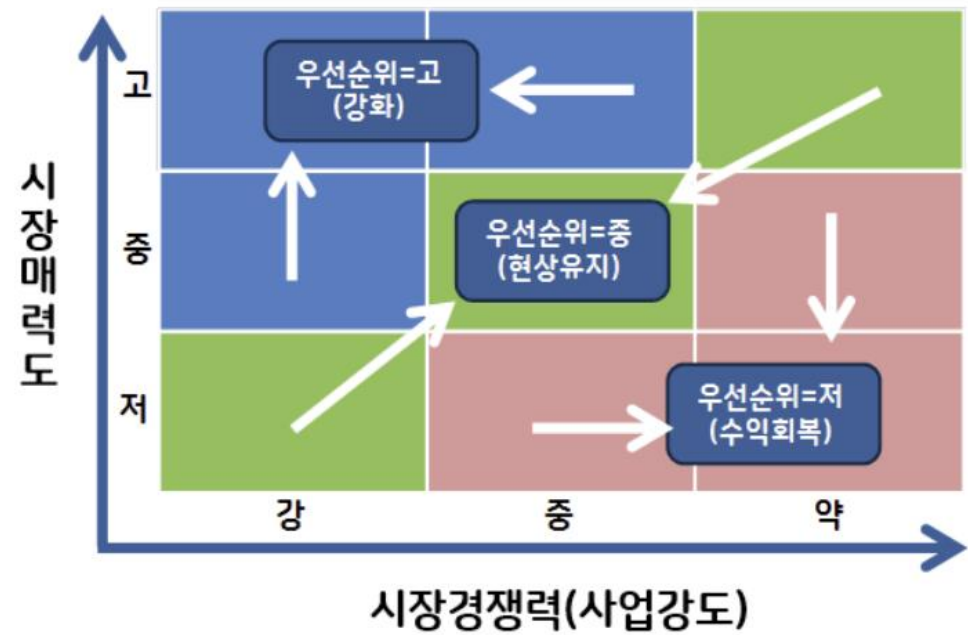
• 사용 변수

- X축에는 제품경쟁력(기업의 강점)을 여러 변수의 종합 지표로 사용한다.
 - ✓ 가중치등의 값은 정성적으로 추정한다.
- Y축에는 시장매력도를 여러 변수의 종합 지표로 사용 한다.
 - ✓ 가중치등의 값은 정성적으로 추정한다.

- 시장 매력도 지수 = $\sum_{a=1}^i$ 변수 i 의 중요성 \times 변수 i 의 매력도 평가
- 사업장 경쟁력 지수 = $\sum_{b=1}^j$ 변수 j 의 중요성 \times 변수 j 의 매력도 평가

시장매력도				사업장강점			
구성요인	가중치 (a)	평점 (b)	매력도 (a × b)	구성요인	가중치 (a)	평점 (b)	매력도 (a × b)
시장크기	0.25	5	1.25	시장점유율	0.20	3	0.60
시장성장율	0.15	3	0.45	품질경쟁력	0.10	3	0.30
경상이익율	0.15	4	0.60	브랜드가치	0.15	2	0.30
경쟁강도	0.20	2	0.40	유통 조직력	0.10	3	0.30
기술변화	0.15	1	0.15	원가 경쟁력	0.30	5	1.50
법정규제	0.10	4	0.40	경영 능력	0.15	4	0.60
총점	1.00	5점 만점	3.25	총점	1.00	5점 만점	3.60



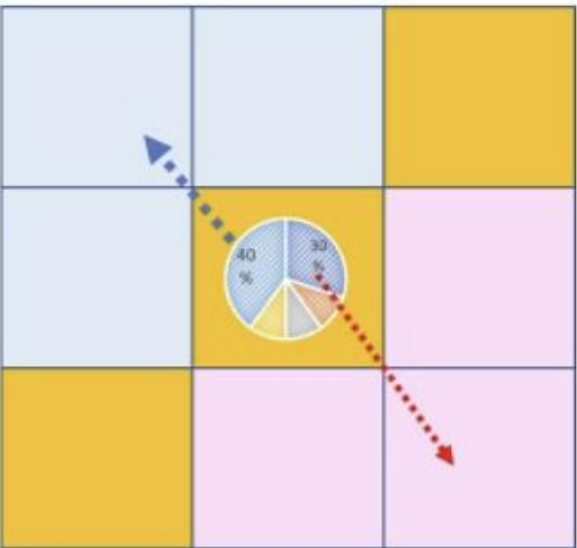


유지방어 최대한성장투자 경쟁력유지	성장투자 선도자에도전 취약점보강	선택적성장투자 강점 전문화 취약점보완 가망없으면철수
선택적성장투자 유망시장집중투자 생산성/수익성강화	선택적수익관리 현프로그램유지 고수익저위험투자	제한적확장.추수 저위험확정 투자제한 영업합리화
유지.충점조정 단기수익위주관리 현위치방어	수익성경영 수익성위치방어 고급화/투자최소	전환.철수 매각 투자최소화

높음

산업 매력도

낮음



04

사례

사례(전략경영에 관한 전통적 방법론들의 철강산업 적용 타당성과 대안논리, 박찬욱

- 분석을 위한 기업 선정
 - 해당지역에서 최대 생산능력을 갖추고 있거나, 또는 신기술을 도입한 혁신 프로세스의 특징을 갖는 철강사를 선정 기준으로 삼았다.
 - ✓ 미국의 NUCOR, 일본의 NSC(신일철), 영국의 BSP, 대만의 CSC, 한국의 POSCO가 분석 대상으로 선정되었다.

<표 7> GE 매트릭스상의 구성요인별 철강사 가치평가표

구성요인	가중치	평점					가치				
		포철	NSC	CSC	NUCOR	BSP	포철	NSC	CSC	NUCOR	BSP
시총 시장규모	0.2	3	4	2	5	3	0.6	0.8	0.4	1	0.6
장기간 시장성장률	0.25	4	2	5	2	2	1	0.5	1.25	0.5	0.5
매수익률	0.15	3	1	4	5	3	0.45	0.15	0.6	0.75	0.45
력 경쟁강도(집중도)	0.15	4	2	4	2	3	0.6	0.3	0.6	0.3	0.45
도 기술적 요구조건	0.1	3	3	3	2	3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
원료 소요조건	0.1	2	2	2	4	3	0.2	0.2	0.2	0.4	0.3
환경에의 영향	0.05	1	1	1	2	1	0.05	0.05	0.05	0.1	0.05
합 계	1.0	20	15	21	22	18	3.2	2.3	3.4	3.25	2.65
경자국 시장점유율	0.15	4	3	4	1	5	0.6	0.45	0.6	0.15	0.75
쟁점유율 성장추세	0.2	3	2	3	4	3	0.6	0.4	0.6	0.8	0.6
품질경쟁력	0.15	4	5	3	2	4	0.6	0.75	0.45	0.3	0.6
포브랜드 이미지	0.1	4	5	3	2	4	0.4	0.5	0.3	0.2	0.4
지유통망	0.1	3	5	3	3	3	0.3	0.5	0.3	0.3	0.3
선생산능력	0.1	4	5	3	2	4	0.4	0.5	0.3	0.2	0.4
원가경쟁력	0.2	4	2	5	4	3	0.8	0.4	1	0.8	0.6
합 계	1.0	26	27	24	18	26	3.7	3.5	3.55	2.75	3.65

주 : 1. 가중치는 가장 중요한 것이 0.2, 가장 낮은 것이 0.05

2. 평점을 5 점 척도법에 의하여 1(불)에서 5(유리)까지 점수 부여

사례(전략경영에 관한 전통적 방법론들의 철강산업 적용 타당성과 대안논리, 박찬욱

- 분석을 위한 기업 선정
 - 해당지역에서 최대 생산능력을 갖추고 있거나, 또는 신기술을 도입한 혁신 프로세스의 특징을 갖는 철강사를 선정 기준으로 삼았다.
 - ✓ 미국의 NUCOR, 일본의 NSC(신일철), 영국의 BSP, 대만의 CSC, 한국의 POSCO가 분석 대상으로 선정되었다.

<그림 11> GE 매트릭스 분석으로 본 철강기업의 경쟁 포지션

시장 매력도	높음 ↑	현 위치 방어 (강점유지, 최대의 성장을 위한 투자)	개발투자 (약점 강화, 강점의 선택적 개발)	선택적 투자 (제한된 강점 특화, 사업전망 없으면 철수)
	3.67	선택적 투자 (생산성 향상을 통한 이익증대, 가장 전망있는 사업에 투자집중) • POSCO • BSP	이익중심의 선택적 경영 (수익전망이 좋고 위험도가 낮은 부문에 집중투자) • CSC • NUCOR	제한된 확장 또는 수확 (최소투자, 합리적 경영)
	2.33 ↓ 낮음	방어와 재강화 (현 이익수준 유지, 전망있는 사업에 집중, 강점방어)	이익중심의 경영 (수익성 높은 사업 방어, 제품 고급화, 최소투자) • NSC	철수 (고정비 절감, 현금가치 극대화시점에 매각)
		강함 ← 3.67	2.33 →	약함
		경쟁 포지션		

- 한계점

- 기업별 핵심사업과 경영자원 및 목표가 상이한 입장에서 보편타당한 변수들을 가지고 해석하는 데서 오는 약점은 피하기 어렵다.
- 각 기업에 특수한 요인들을 고려한 변수의 선택과 각 변수에 대한 가중치 부여와 평가의 문제, 그리고 각 기업이 지향하는 전략적 목표에 따라 경쟁 포지션의 결정요인이 다를 수 있다는 점도 충분히 고려하지 못하고 있다.