

# 競爭分析과 競爭戰略에 關한 小考

文 俊 淵

〈弘益大 經營學科 專講〉

## 〈目 次〉

- I. 序 論
- II. 競爭戰略樹立의 基本課題
- III. 産業의 構造的 分析
- IV. 産業內 競爭社의 分析
- V. 競爭戰略의 類型과 選定

### 1. 序 論

경제가 급속하게 팽창되고 호황기에 있을 때는 기업간의 경쟁이 한 기업의 성패에 큰 영향을 주지 않는다. 전반적 성장추세를 쫓아 가기만 하면 어느 정도의 성과가 보장되기 때문이다. 우리나라 기업들의 경우에도 70년대에는 자체적 성장과 다각화에 주력하여 경쟁사들보다 좋은 시장위치를 점하고자 하는 競爭優位 概念은 중시되지 않은 편이었다.

그러나, 오늘날에는 세계 어느 나라 할 것이 없이 경제성장이 둔화되었으며 국내외적으로 치열한 경쟁에 직면해 있다. 산업에 따라 다소 차이가 있지만 국내기업들 또한 본격적 競爭의 時代를 맞고 있는 것으로 보여진다.

이와같이 치열해진 경쟁에 효과적으로 대처하지 못하는 기업은 市場確保가 어려울 뿐만 아니라 存續자체까지 위협받을 것이 명백하다.

本稿는 이러한 狀況認識하에 효과적 競爭分

析을 위한 틀의 제시와 함께 기본적 競爭戰略을 소개하는 데 그 목적을 둔다.

### II. 競爭戰略樹立의 基本課題

기업의 경쟁전략의 수립목적이 주어진 산업 내에서 경쟁사들에 비하여 양호한 市場 位置를 점하고 이것을 유지시키는 것이라고 볼 때 다음과 같은 2가지의 基本的 問題가 설명되어야 한다.

첫째, 어떤 산업은 계속적으로 수익성이 높은 반면 어떤 산업은 그렇지 못한데 이와 같은 産業別 差異를 가져오는 要因이 무엇인가를 설명하는 것이다.

둘째, 특정 산업내에서도 어떤 기업은 수익성이 높고 어떤 기업은 그렇지 못한데 이와 같이 산업내 경쟁상의 위치에 차이를 가져오는 요인이 무엇인가를 설명하는 것이다.

위의 2가지 문제는 전략수립에 있어서 동시에 고려되어야 한다. 매력적인 산업에 속한 기업이더라도 差業內 競爭位置가 좋지 못하면 수익성이 나쁠 것이며 경쟁위치가 아무리 양호하더라도 산업자체의 매력도가 낮으면 무의미한 것이기 때문이다.

그런데, 종래의 戰略概念들은 대부분 산업자체의 市場占有率을 提高하는 것이 성공에 이르는 유일한 길인 것처럼 보는 경우가 많았다. 이러한 접근방법에는 많은 문제점이 내포되어 있다.

첫째, 산업 전반적 매력도가 낮은 경우 市場

占有率을 提高시키기 위한 노력은 그다지 좋은 성과를 가져오지 못할 것이며 오히려 産業構造를 劣化시켜 産業내 기업 모두에게 불리한 결과를 초래할 수도 있다.

둘째, 市場占有率과 收益性간에 正의 相關關係가 있다는 실증적 분석 자체에도 의문이 제기되고 있다. 즉 양변수가 다른 제 3의 변수와 동시적으로 관련되어 있어 양자간에 관계가 있는 것처럼 나타날 뿐이지 제 3의 변수의 영향을 제거하면 직접적 관계는 별로 크지 않다는 것이다. 만약 양변수간의 관계가 사실이라고 하더라도 여건이 상이한 모든 기업들에게 市場占有率 提高를 주문하는 것은 적절하지 못하다. 결국 고점유율의 성취에 성공하는 기업은 소수일 수밖에 있기 때문이다.

세째, 市場占有率이란 戰略執行의 결과로 결정되는 것이므로 그 자체로서 추구할 전략이 될 수는 없다.

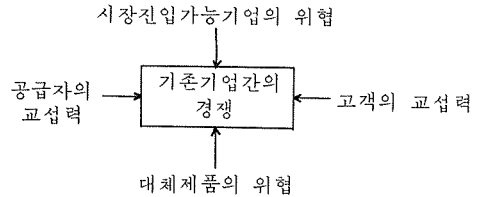
이와 같이 볼 때 모든 기업에게 주문할 만한 가장 좋은 전략이란 있을 수 없으며 기업특성에 부합되는 전략이 선정되어야 함을 알 수 있다.

따라서 本稿에서는 우선 巨視的 觀點에서 産業별 매력도를 결정짓는 構造的 要因들을 분석한 다음(III 장) 微視的 觀點에서 差業內 競爭社들을 분석하는 틀을 제시한다. (IV 장) 이어서 産業내 경쟁상의 優位를 점하는 接近方法으로서 基本的 戰略類型을 제시하고 전략의 選定基準을 밝혀 보고자 한다. (V 장)

### III. 産業의 構造的 分析

특정 産業의 長期收益性을 決定짓는 것은 그 産業의 製品特性이나 技術의 높고 낮음이 아니라 産業構造이다. 예컨대, 高度技術産業에 속하는 가정용 컴퓨터와 유선TV의 수익성이 좋지 않은 반면에 기술이 별로 소요되지 않는 産業 중에도 수익성이 높은 産業이 있는 것이다. 따라서 경쟁전략의 시발점으로 우선 특정 産業의 競爭與件을 결정짓는 주요 구성세력을 파악

해야 하는데, 이는 (그림 1)에서 보듯이 크게 5 그룹으로 나눌 수 있다.



(그림 1) 産業경쟁여건의 구성세력

우리가 보통 좁은 의미로 경쟁사라고 할 때의 기존경쟁사가 그 첫 그룹이다. 다음으로는 供給者와 購買者가 있는데, 기업은 이들과의 交換過程을 통해서 마케팅활동을 수행한다. 이들과의 관계는 경쟁적이면서 동시에 협조적이고 보완적인 면도 있다.

그 다음으로 대체제품의 위협이 있다. 예를 들어 원유의 대체제품은 석탄이고 쇠고기에 대한 대체제품은 돼지고기인데, 대체제품 중 하나의 價格이나 需給與件이 바뀌게 되면 다른 제품이 큰 영향을 받게 되는 것이다.

마지막의 구성세력으로 市場進入可能企業 이 있다.

경쟁대상기업을 이와 같이 폭넓게 봄으로써 장기적이고 구조적인 경쟁여건의 분석이 가능하다.

#### 1. 기존기업간의 경쟁

産業내 기존기업들간의 경쟁이 어느 정도 치열한가를 결정짓는 변수로 다음과 같은 것들이 있다.

##### (1) 경쟁사의 數와 均衡程度

경쟁사의 수가 많을수록 독특한 전략을 시험해 보려는 욕구가 강해져서 경쟁이 치열해진다. 또한 규모나 자원면에서 대등한 기업들로 産業이 구성되어 있는 경우에도 경쟁이 가열될 가능성이 많다.

##### (2) 産業의 成長速度

産業의 성장속도가 느릴수록 경쟁이 치열해

질 가능성이 크고 성장속도가 빠른 산업의 경우에는 다음과 같은 2가지 요인이 작용하여 경쟁이 덜 치열하게 된다. 첫째, 시장성장 속도를 따라가기만 해도 기업이 어느 정도의 성장성과 수익성목표를 달성할 수 있고 둘째, 그러한 성장을 쫓는 데만도 상당한 자원을 투입해야하기 때문에 시장점유율 확대와 같은 전략을 추구할 여유가 없다.

### (3) 높은 固定費

고정비 부담이 많은 산업의 경우에 불경기가 왔을 때 치열한 가격경쟁이 유발되기 쉽다. 즉 적자폭을 줄이기 위해서 또한 가동율을 높이기 위해서 원가를 훨씬 밑도는 가격이 횡행하게 되기 때문이다.

### (4) 製品差別化의 용이도

차별화가 쉽지 않으면 경쟁이 가격과 서비스에 크게 의존하게 된다. 이러한 類의 경쟁은 다른 경쟁에 비해서 상대적으로 더 불안정하다.

### (5) 大單位規模増設의 要件

규모의 경제로 인해서 施設擴張을 할 경우 대단위로 하여야만 한다면 주기적으로 파잉 설비와 공급부족현상이 일어나서 산업이 불안정해진다.

### (6) 경쟁사들의 同質性

경쟁사들의 전략, 성격 등이 다양할수록 서로의 의도와 경쟁의 규칙 등에 대해서 제대로 인식이 되지 않아 경쟁이 치열해진다. 외국 기업이 좋은 예이다. 수출이나 수입의 경우 덤핑이 자주 문제가 되는 것도 따지고 보면 시장에서의 경쟁규칙을 무시한 행위가 외국 기업에게서 보다 더 쉽게 나올 수 있기 때문이다.

### (7) 市場의 戰略的 重要度

특정 산업이 유망하여 경쟁사들이 전략적으로 시장위치를 확보하려는 상황에서도 경쟁이 치열해진다.

### (8) 退却障壁 (exit barrier)

성과가 저조하여 특정 산업에서 퇴각 하고자 하는 기업에게 퇴각을 어렵게 만드는 요인으로 다음과 같은 것들이 있다.

① 전문화된 資産(다른 산업으로 용도 전환이

어려운 특수 자산)

② 높은 퇴각고정비(퇴직금, 계속적 부품공급 의무 등)

③ 전략적으로 相互關聯되어 있는 경우(다른 사업부와 마케팅이나 시설면에서 연관되어 있는 경우)

④ 감정적 애착

⑤ 정부의 制約(고용이나 지역사회에 대한 배려 등의 이유로 정부가 퇴각을 인정하지 않는 경우)

이와같은 퇴각장애로 인하여 어쩔 수 없이 특정 산업에 존속하는 기업의 경우 극단적 조치를 취할 가능성이 있고 따라서 산업의 불안정도가 높아진다.

## 2. 市場進入可能企業의 위험

산업의 구성은 새로운 경쟁사의 진입이 있는 경우 크게 變化된다. 특히 신참기업이 타산업에서 이미 확고한 시장위치를 확보하고 있으며 상당한 인적 및 물적 자원을 보유하고 있다면 더욱 그러하다. 새로운 경쟁사의 시장진입이얼 마나 용이한가 어려운가를 결정짓는 요인으로 다음과 같은 것들이 있다.

### (1) 規模의 經濟

규모의 경제효과가 존재하는 산업의 경우 대 규모 생산업체가 소규모 생산업체보다 생산비면에서 유리하다. 따라서 신참기업의 시장진입이 어렵게 된다. 진입시의 소규모 생산으로 인한 원가불이익을 감내하거나 아니면 대등한 원가를 확보하기 위하여 초기부터 대규모 생산을 하는 위험부담을 해야 하기 때문이다.

### (2) 製品差別化

기존기업들의 제품마다 타제품과 구별되는 뚜렷한 특성이 있는 것으로 고객들에게 인식되어 있으면 신참기업의 진입은 어렵게 된다. 기존기업의 제품차별화를 극복하기 위한 시장개척 투자는 실패할 경우 투자분의 회수가 불가능하여 큰 위험부담을 주기 때문이다.

### (3) 大規模의 初期投資

산업진입을 위해서 초기에 많은 資本 投資를

해야 하는 경우에도 신참기업의 진입이 어렵다.

#### (4) 고객의 공급선 轉換費用

특정 산업의 고객이 공급선을 바꾸는데 높은 비용이 수반되는 경우 이러한 전환비용이 진입 장애로서 작용한다. 전환비용으로서는 종업원의 재훈련비용, 새로운 시설투자비용, 새로운 공급선의 테스트비용, 제품디자인의 변경비용 등이 있다.

#### (5) 流通經路

기존기업들이 유통경로를 장악하고 있는 경우 신참기업의 진입이 매우 어렵다. 기존기업의 경로장악은 대리점조직과 같이 계약에 의한 것일 수도 있고 오랫동안 유지된 신뢰관계 또는 다양한 서비스에 의존한 거래관계일 수도 있다.

#### (6) 정부정책

정부정책이 중요한 진입장애가 되는 경우도 많다. 예컨대 認許可制度는 직접적 장애가 되는 것이다. 이외에도 정부가 산업안전규제, 공해규제, 시설규제 등의 요구를 함으로써 그 산업에의 신참기업의 진입이 간접적으로 어렵게 되는 경우가 있다.

### 3. 顧客의 交渉力(Bargaining Power)

고객은 산업에 대해서 가격인하, 서비스 증가, 지불조건 완화 등의 요구를 하고 또한 산업내 경쟁사들을 경합시킴으로써 특정 산업과 사실상 넓은 의미의 경쟁을 하게 된다. 구조적으로 고객과 산업의 교섭력을 결정짓는 변수로 다음과 같은 것들이 있다.

① 고객의 수가 적으면서 대량구매를 할 경우 고객은 강력한 교섭력을 갖는다.

② 고객의 총원가 중에서 자사로부터 구매하는 제품의 비중이 큰 경우 고객은 원가 절감을 위해서 상대적으로 많은 노력을 기울일 것이고 따라서 공급자는 더 어려운 교섭에 직면하게 된다.

③ 고객이 後方統合(backward integertion)을 할 가능성이 있는 경우에 공급자의 교섭력은 약화된다.

④ 자사의 제품이 고객의 제품의 품질 수준에 별로 문제가 되지 않는 경우에도 자사의 교섭력은 약화된다.

⑤ 고객이 공급자보다 더 많고 좋은 정보를 가진 경우에도 고객의 교섭력은 매우 강해진다.

### 4. 供給者の 交渉力

공급자의 교섭력에 대해서는 앞에서 본 고객의 교섭력을 역으로 생각하면 유사한 분석이 가능하다.

### 5. 代替製品的의 위협

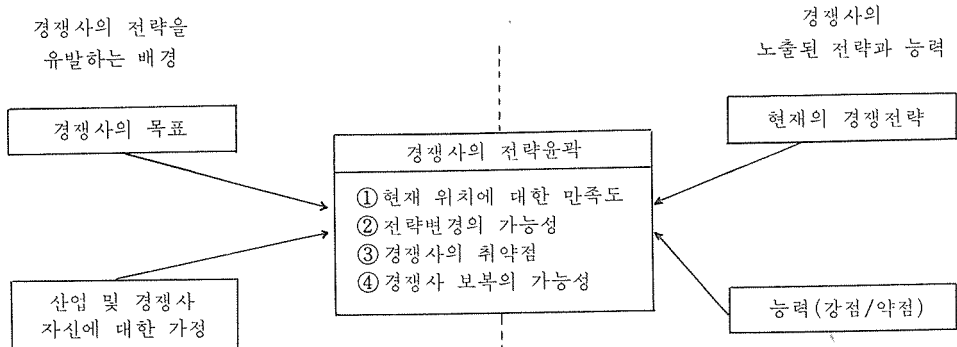
넓은 의미에서 특정 산업에 소속되어 있는 기업들을 보면 대체제품을 생산하는 산업들과 경쟁관계에 있다고 할 수 있다. 대체제품으로 부터의 위협이 있으면 특정 산업의 收益性에 上限線이 설정되어 잠재적 수익성을 制限하는 셈이다. 대체제품이 價格에 대비하여 品質이나 性能이 높으면 높을 수록 그 산업에 대한 制限의 效果가 강하게 작용할 것이다.

이러한 대체제품에 대한 방안으로는 산업내 기업들의 집단적 대응을 생각할 수 있다. 즉 산업전체적으로 促進活動을 增大시키거나 가격에 대비한 품질이나 성능을 개선하면 산업 전반적 수요가 증가되어 그 산업내 기업들이 고루 혜택을 볼 수 있을 것이다.

이러한 5개의 구성세력들의 集合的作用에 의하여 산업의 경쟁여건이 결정되고 따라서 장기적 수익성이 결정된다. 5가지 구성세력들의 상대적 비중은 산업에 따라 상이하겠지만 이러한 틀을 통하여 볼 때 경쟁여건의 決定要因을 체계적으로 분석할 수 있는 것이다.

## IV. 産業內 競爭社의 分析

이 장에서는 미시적 관점에서 특정 경쟁사를 분석하는 틀을 제시하고자 한다. 효과적 경쟁 분석을 위해서는 기존의 주요 경쟁기업들 뿐만 아니라 앞으로 그 산업에 進入할 가능성이 있는 잠재적 경쟁대상기업들도 포함되어야 한다. 잠재적 경쟁기업들을 識別하는 것은 어려운 일이



(그림2) 경쟁사 분석의 기본틀

지만 다음과 같은 상태의 기업들을 그대상이라고 볼 수 있다.

- ① 큰 부담없이 그 산업의 進入障礙를 극복할 수 있는 기업들
- ② 인접한 地理的 市場이나 製品市場에 있으면서 확장이 가능한 기업들
- ③ 後方統合이나 前方統合의 能力을 보유한 구매자 또는 공급자
- ④ 그 산업에 進入하여 시너지효과 (synergy effect)를 얻을 수 있는 기업들

이러한 경쟁사들을 분석하여 알아내고자 하는 것은 (그림 2) 에서 보는 바와 같이 경쟁사의 전략운곽을 파악하는 일이다. 그 운곽의 내용은 ① 경쟁사가 현재의 위치에 만족하고 있는가? ② 경쟁사의 전략이 변경될 가능성이 있는가? ③ 경쟁사가 가장 취약한 분야가 어디인가? ④ 경쟁사의 보복을 불러 일으킬 가능성이 높은 외부적 변수는 무엇인가? 등이다.

### 1. 競爭社의 目標

경쟁사의 목표는 경쟁사로 하여금 특정한 전략적 움직임을 하게 하는 배경이 된다. 따라서 경쟁사의 목표를 認識함으로써 경쟁사가 현재의 시장위치에 만족하는가의 여부, 그에 따른 전략변경의 가능성과 외부적 변화에 대응하는 강도 등을 예측하는데 도움이 된다.

### 2. 競爭社自信 및 産業에 대한 가정

경쟁사가 스스로를 어떤 기업으로 보는가 하는 것도 그 기업의 전략형성에 크게 작용한다. 예컨대, 특정 기업이 산업내에서 技術이나 價格, 販賣組織 등에서 지도적 기업임을 자처하는 경우 그러한 자신의 위치에 위협을 주는 외부적 변화에 강력하게 대처할 것이다.

### 3. 現在의 競爭戰略

현재의 경쟁전략이란 각 기능분야별로 구체적으로 노출되어 있는 경쟁사의 전략을 말한다. 경쟁사의 표적시장, 제품계열, 유통경로, 촉진전략, 연구개발활동, 구매정책, 생산정책 재무정책 등의 각 분야가 경쟁사의 전략이 노출되는 구체적인 분야를 형성한다.

### 4. 競爭社의 能力(강점 / 약점)

이상의 3가지 구성요소가 경쟁사 전략의 성격과 강도 및 타이밍을 나타내 주는 것이라면 경쟁사의 능력은 그러한 전략이 과연 執行可能한가 하는 現實性을 결정하여 준다. 경쟁사의 각 기능 분야에 대한 정보를 수집하여 다음과 같이 묶어 보면 유용한 分析이 될 수 있다.

#### ① 核心能力

- a. 경쟁사의 각 기능분야에서의 능력은?
- b. 앞으로 예상되는 경쟁사의 능력 변화는?

② 成長能力

- a. 인력, 기술, 시설면에서 경쟁사의 능력이 향상될 것으로 예상되는가?
- b. 재무적 차원에서 지속적 성장능력이 있는가.

③ 기민한 對應能力

- a. 현금자산, 자금조달능력, 생산시설용량, 신제품 도입능력으로 대변되는 경쟁사의 대응전략이 어느 정도로 기민할 것으로 예상되는가?

④ 變化에 對한 適應力

- a. 고정비 對 변동비의 비율은?
- b. 마케팅믹스의 변화를 통한 대응능력은?
- c. 외부환경변화에 적응할 수 있는 능력은?

⑤ 持久力

- a. 오래 지속되는 가격경쟁이나 다른 형태의 경쟁에서 견딜 수 있는 능력은 어느 정도인가?

이러한 경쟁사의 분석에 있어서 가장 큰 어려움은 정보수집에 있다. 대개의 경우 어느 한 곳에 원하는 정보가 모두 모여 있거나 또는 단기간에 수집이 가능하지 않기 때문이다. 만약 長期戰略樹立이나 競爭計劃을 담당할 수 있는 조직이 있는 기업이라면 한 사람이 경쟁정보수집의 임무를 맡아서 계속해서 정보를 축적해 나가는 것이 가장 효과적인 방법일 것이다.

V. 競爭戰略의 類型과 選定

1. 競爭戰略의 類型

장기적 관점에서 볼 때 양호한 기업성과를 올릴 수 있는 근본적 토대는 持續可能한 競爭優位를 確保하는 方法 밖에 없다. 競爭優位는 특정 기업이 고객을 위하여 창조한 가치가 그에 소요된 비용을 초과할 때 확보된다. 이렇게 볼 때 경쟁사에 비하여 우월한 가치를 창출해 내는 방안이 바로 좋은 경쟁전략이 되겠다. 그 방안으로는 첫째, 경쟁사들과 대등한 편익을 소비자에게 제공하면서 저원가를 유지하는 것(원가우위전략) 둘째, 경쟁사들에게서는 볼 수 없는

독특한 편익을 제공하는 것(차별화 전략)의 2가지가 있다. 이러한 경쟁우위와 함께 표적으로 하는 시장영역을 결합하면 (그림 3)에서 보듯이 3가지의 기본적 전략유형이 나타난다.

		경쟁상의 우위	
표적시장의 영역		저원가	차별화
광범	1. 원가우위전략	집중화 전략	
	2. 차별화 전략		
협소	3A 저원가 기반의 집중화전략	3B 차별화기반의 집중화전략	

(그림 3) 경쟁전략의 기본적 유형

(그림 3)에 나와 있는 전략들은 결국 持續可能한 競爭優位를 확보하는 것이 목표인데 이 목표에 도달하는 길이 차이가 있을 뿐이다. 이러한 3가지의 유형을 기본적 전략으로 보는 이유는 IV장에서 언급된 5가지 경쟁구성세력들에 각기 효과적으로 對應할 수 있는 방안이기 때문이다.

(1) 原價優位戰略

산업내 경쟁사들보다 원가면에서 유리한 위치를 확보함으로써 양호한 성과를 올리고자 하는 전략이다. 원가면에서 경쟁사보다 앞서면 동일한 가격에서도 더 높은 수익성을 올릴 수 있으며 비가격경쟁에서도 융통성을 가질 수 있다. 원가우위를 확보가능하게 하는 요인은 산업구조에 따라 차이가 있겠지만 일반적으로 규모의 경제, 효험효과, 독점적 기술, 저렴한 원자재원의 확보 등을 꼽을 수 있다. 여기에 덧붙여 공급자와 구매자에 대한 교섭력의 강화 방안을 모색하여야 하며 관리비의 통제와 기타 기능부서의 원가절감에 노력이 경주되어야 한다.

(2) 差別化戰略

차별화전략이란 고객이 중시하는 속성에서 독특한 면을 구비하는 것이다. 차별화를 형성하여 주는 요인으로는 제품의 디자인(예컨데 벤츠 승용차), 제품기술(IBM컴퓨터), 제품의 특장

점(새로운 가전제품), 서비스, 판매조직과 같은 여러 변수가 있다.

차별화의 용이성은 산업에 따라 상이하겠지만 제품자체에 별 차이가 없는 상품(commodity)류의 경우에도 차별화가 가능하다.

레비트는 製品概念을 기본제품(generic product), 기대제품(expected product), 확장제품(augmented product), 잠재제품(potential product)의 4차원으로 구분하여 어떤 제품이든지 이 중 한차원 이상에서 차별화가 가능하다고 보았다. 여기서 기본제품이란 구매자가 그 제품으로부터 추구하는 기본적 편익을 말하고 기대제품은 기본적 편익을 초과하여 배달조건, 가설서비스, 구매후 서비스, 수선유지, 부품의 공급, 교육훈련, 포장의 간편화 등이 포함되는 것으로 구매자의 최소한의 기대를 나타내는 것이다. 그리고 확장제품은 판매자가 경쟁우위를 확보하기 위하여 구매자가 필요하다고 기대하는 것 이상으로 제공하는 부대조건들을 말하며 잠재제품이란 고객유지를 위하여 생각할 수 있는 가능한 모든 것을 포함하는 개념이다.

차별화에 성공한다고 해서 원가를 무시할 수는 없겠으나 보통 가격경쟁으로부터 어느 정도 벗어날 수 있다.

### (3) 集中化戰略

광범한 시장영역을 표적으로 하지 않고 특정 세분시장만을 표적으로 전략을 펴나가면 集中化戰略이 된다. 선택된 세분시장에서의 기업의 우위확보요인이 무엇인가에 따라 저원가기반의 집중화전략과 차별화기반의 집중화전략으로 나누어진다.

집중화전략은 낮은 시장점유율과 직접 연관되어 있다. 대개 전체시장을 대상으로 경쟁하기가 어려운 중소기업이 이 전략을 택할 것이기 때문에 처음부터 시장전체의 시장점유율을 염두에 두지 않게 된다.

## 2. 競爭戰略의 選定

앞에서 본 3가지의 기본적 전략은 경쟁우위를 확보하는 길에 근본적 차이가 있고 따라서 전략별로 요구되는 핵심적 요건과 조직구조, 소요자금 등에도 차이가 있다. 즉 이 중 2가지 이상을 동시에 추구할 수 있는 보완적 성격의 전략들이 아니므로 기업으로서는 가장 적합한 전략을 선정하여 지속적으로 실행해 나가야 한다.

전략선정의 일반적 基準으로 다음과 같은 사항을 들 수 있다.

① 외부환경에 대한 대처능력: 환경상의 기회와 위협에 적절히 대처할 수 있는 전략이어야 한다.

② 경쟁우위의 지속적 확보능력: 경쟁우위가 지속될 수 있는 전략으로 자사의 강점을 최대한 이용하면서 경쟁사의 약점을 파고들 수 있어야 한다.

③ 기업목표와의 일관성: 자사의 사명 및 목표에 일치되는 전략이라야 한다.

④ 집행가능성: 자사의 인적 및 물적 자원으로 집행가능한 전략이라야 한다.

⑤ 타사업부 전략과의 조화: 기업전체적 관점에서 균형적 포트폴리오(portfolio)를 구성할 수 있도록 각 사업부의 전략이 선정되어야 한다.\*