

제2장. 기업과 경영환경



제1절 경영환경의 의의

제2절 일반환경

제3절 과업환경

제4절 내부환경



❖ 급속히 변화하는 경영환경

- 기업을 둘러싼 글로벌 경영환경은 급속히 변하고 있으며, 그 추세는 앞으로도 더욱 가속될 전망.
- 개방적 조직인 기업의 생명이며 경쟁우위(competitive advantage)를 결정짓는 원천.

❖ 경영환경 분석의 중요성

- 경영계획을 수립하고 조직의 기틀 형성과 변화시키는 경영활동의 기초 작업이 경영환경 분석이기에 그 의미는 매우 중요

❖ 환경

- 외적환경 : 기업에 기회와 위협을 제공.
- 내적환경 : 기업에 강점과 약점을 제공.

제1절 경영환경의 의의

❖ 기업의 내부환경과 외부환경

■ 기업의 내부환경

- 기업의 독특한 특성이나 기업문화, 보유자원 및 종업원
- 내부환경 변화에 대한 적절한 대응과 갈등 조정이 필요
- 해당기업에 직접적 영향을 주기 때문에 유연한 대응방식이 요구

■ 기업의 외부환경

조직의 의사결정이나 투입요소의 변환과정에 영향을 미치는 정도에 따라 '일반환경'과 '과업환경'으로 구분

• 일반환경(general environment)

- 경제적 환경, 국가 및 정치적 환경, 기술적 환경, 사회문화적 변화
- 모든 기업에 간접적 영향을 미치며, 그 범위가 광범위 함

• 과업환경(task environment)

- 소비자 환경, 경쟁자 환경, 공급자 환경, 대체품 환경
- 전략수립 및 목표달성에 관한 의사결정에 직접적인 영향을 미침
- 각 기업의 특성에 따라 고유하게 나타남

제1절 경영환경의 의의

❖ 내적환경 :

- 유형·무형의 자원의 집합체인 기업의 총체적 경영자원과 능력의 조합.
- 자원준거이론(resource based view of the firm) : 기업은 새로운 경영자원을 동원하고 동원된 자원을 유기적으로 결합하여 새로운 가치를 창출함으로써 경쟁우위를 확보하고 성장한다는 이론.

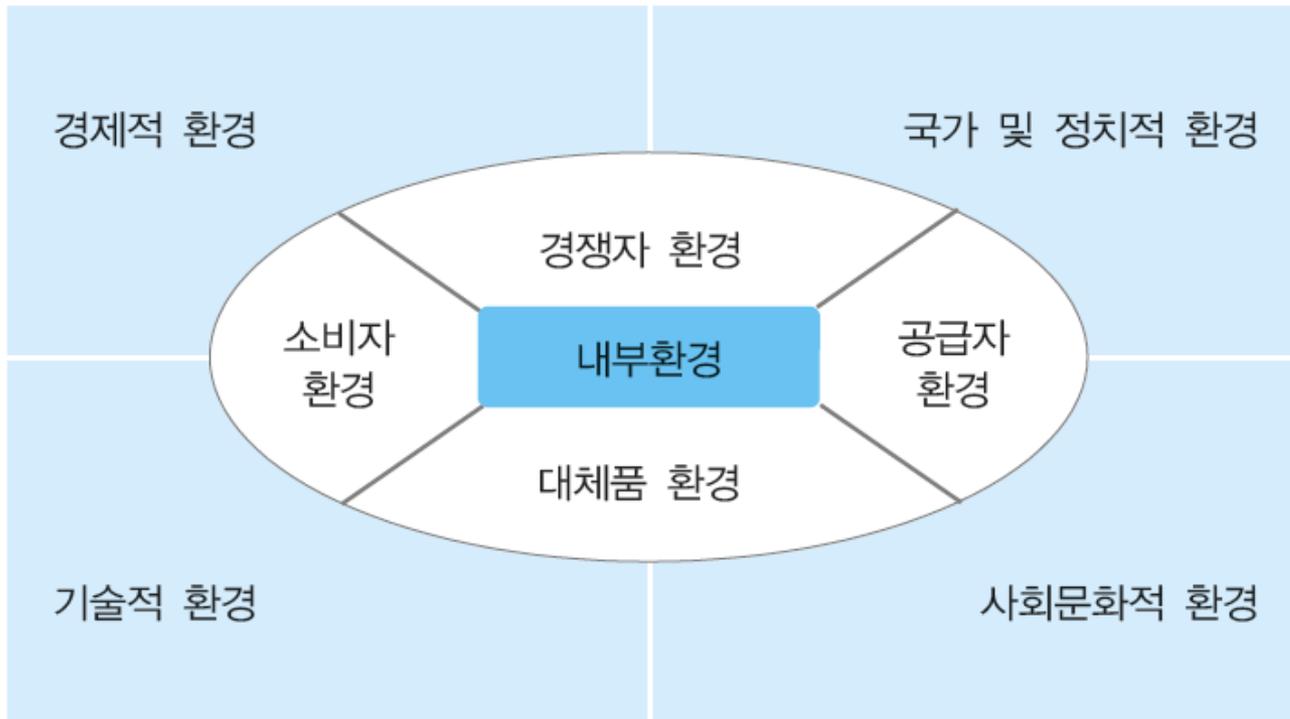
❖ 외적환경 :

- 일반 환경 : 경제, 사회, 기술, 정치, 정부 등의 제3세력이 포함되는 거시환경.
- 경쟁 환경 : 경쟁자, 대체재, 진입자, 공급자, 구매자 등 경쟁세력에 의하여 주어지는 산업 환경.
- 산업구조분석(5 forces model) : 시장의 구조가 제공하는 경쟁 환경을 기업의 시장에서의 활동과 성과를 결정짓는 중요한 요인으로 간주하고 분석.

제1절 경영환경의 의의

❖ 기업의 내부환경과 외부환경 *continued*

[그림 2-1]
기업환경의
구성요소



1. 경제적 환경

- 자본주의와 사회주의의 경제체제뿐만 아니라 기업이 위치한 지역의 경제적 환경, 국가경제 수준, 물가, 환율, 국제수지 등의 요소도 포함.
- 기업경영활동에 영향을 미치는 국민 경제적 환경으로서 재화 및 서비스의 생산과 분배에 관한 지역, 국가, 국제적 상태 또는 여건을 지칭
- 다른 환경과는 달리 기업활동에 직접적이고 즉각적으로 영향을 미치는 중요한 환경 요인
 - 국내경제적 환경 : GNP성장률, 경기변동, 인플레이션, 산업구조변화 등
 - 국제경제적 환경 : 수출입, 환율변동, 무역구조, 해외투자, 경제협력 등
- ❖ 우리나라의 경제발전 단계
 - 1960년대 : 농업 및 경공업의 의식주 중심의 산업
 - 1980년대 : 중화학공업, 제철, 자동차의 고 부가가치 산업
 - 1990년대 : 반도체, 조선, 디지털 중심의 첨단산업 중심

2. 글로벌 환경

- 글로벌화로 인해 기업의 경영활동 영역이 한 국가 또는 한 지역에서 전 세계로 확대됨으로써 영향을 받음.(환율 및 유가 변동, 해외 경제여건의 변화와 정치상황 포함)
- 생존을 위해, 세계적으로 경쟁력 있는 상품이나 서비스, 경영관리기능, 연구개발 기능, 마케팅 기능 등의 핵심역량이 요구됨.
- 2000년대 이후, 국내 제조업 공동화 현상 및 국내 기업의 글로벌화가 급속도로 진행.
- 산업의 글로벌화(globalization)
 - 국가간 자원이동 장벽 약화, 국가간 상호의존도 증가 현상 → 국경 없는 세계경제의 등장
- 급속한 글로벌화의 진행요인은 ?
 - 첫째, 초고속 통신 및 인터넷과 같은 대중매체 기술의 급속한 발전.
 - 둘째, 국가간 무역장벽 완화와 외환의 자유화 → 금융시장 개방을 통한 국가간 자금이동
 - 셋째, 세계적인 유통망과 생산 시설을 갖춘 다국적 기업의 등장
 - 해외 현지생산, 판매를 통한 기업의 이익 극대화

3. 국가 및 정치적 환경

- 국가제도 및 법적 규범과 입법은 기업의 지위와 생산활동에 직·간접적으로 영향
- 국가는 기업에게 일정 의무 부여, 뿐만 아니라 자유로운 활동을 보호
 - 1) 기업활동에 따른 조세의무 부여
 - 2) 소비자의권익 보호와 국가간 경제적 규율제도 운영
 - 3) 일자리 창출과 생산, 물가안정, 국가 제정 등 통화금융정책을 통한 기업 목표달성
(e.g. 조세정책, 국가간 경제적 관계 규율, 통화금융정책)

● 정치적 환경

- 정치집단 및 이해관계자 집단이 주로 법률과 공공정책에 영향을 미침
- 경제적 환경 및 기업의사결정에 영향 미침, 영향범위가 광범위
예) 권력의 집중 정도, 정치조직의 성격, 정치적 안정, 정부의 시책 등

● 법률적 환경

- 특허법, 공정거래법, 상법, 회사법 등이 포함
- 기존 법률 및 규제 이외에도 새로운 법률과 규제가 증가하는 추세
- 기업의 경영활동을 규제와 때로는 합법성을 부여하기 때문에 법률적 환경 및 변화에 능동적 대처가 필요

4. 기술적 환경

- '기술'이란: 생산과정, 기능과 지식을 적용하는 방식 및 이론
 - 정보통신기술의 급속한 발달이라는 기술적 환경의 변화는 다양한 산업에 구조적 변화를 야기.
- ① 새로운 산업을 등장시킴(컴퓨터, 정보산업, 통신산업 등)
 - 스마트폰이나 SNS의 확산은 새로운 홍보 채널 및 소비자의 권익제고에 활용
 - 컴퓨터가 통제하는 생산라인과 기계, 로봇, 신축적 제조시스템 등의 발전은 시장의 수요 변화에 신속한 대응과 제품의 질 향상에 기여
 - ② 기존의 산업을 급격하게 변화시키거나 소멸시킴(라디오, TV)
 - ③ 새로이 개발된 기술과 관련없는 시장 및 산업도 자극
(가전제품 및 냉동식품 발달로 주부의 생활양식 변화)

5. 사회문화적 환경

- 개인의 행위에 영향을 미치는 집단이나, 문화·가치관·전통 혹은 관습과 같은 사회 제도 및 사회적 태도 등을 의미
- 시대에 따라 변화, 지역간 큰 차이(농촌과 도시, 후진국과 선진국)
- 기업의 영향을 미치는 경로를 파악하기 위한 고려사항
 - 시대적 흐름을 지배하고 있는 기본원칙의 복합성
 - 기업의 의사결정은 자본주의적 원리만이 아니라 상황에 따라 비경제적인 사회적 요구에 의해 영향을 받음
 - 사회문화적 환경의 지역적 다양성
(e.g 상거래에 있어서 법적, 공식적 절차를 중요시하는 서구적 환경과 비공식적인 인간관계가 중요한 아시아적 환경의 차이)
 - 사회문화적 환경의 급격한 변동 양상
 - 경제의 산업화 및 Global화와 디지털 문화의 급속한 확산에 따라 소비문화, 노동자 근로의식 등의 변화는 기업경영에 중요한 변수로 작용

제3절 과업환경

- 특정기업의 경영활동에 직접적으로 영향을 미치는 경영환경과 영향력의 행사가 가능하여 관리 가능한 경영환경

(1)주주

- 기업의 자본을 제공하는 개인이나 투자집단 또는 투자기관을 말함

(2)소비자

- 기업이 생산한 제품이나 서비스를 반복하여 구매하는 개인 또는 사회의 여러 기관과 같은 소비주체

(3)노동조합 및 근로자 집단

- 노동조합과 근로자 집단은 사용자 집단과 함께 기업 조직을 구성하는 주요 과업 환경

(4)정부

- 행정부 및 국가기관과 관련된 것 모두를 지칭

(5) 지역사회

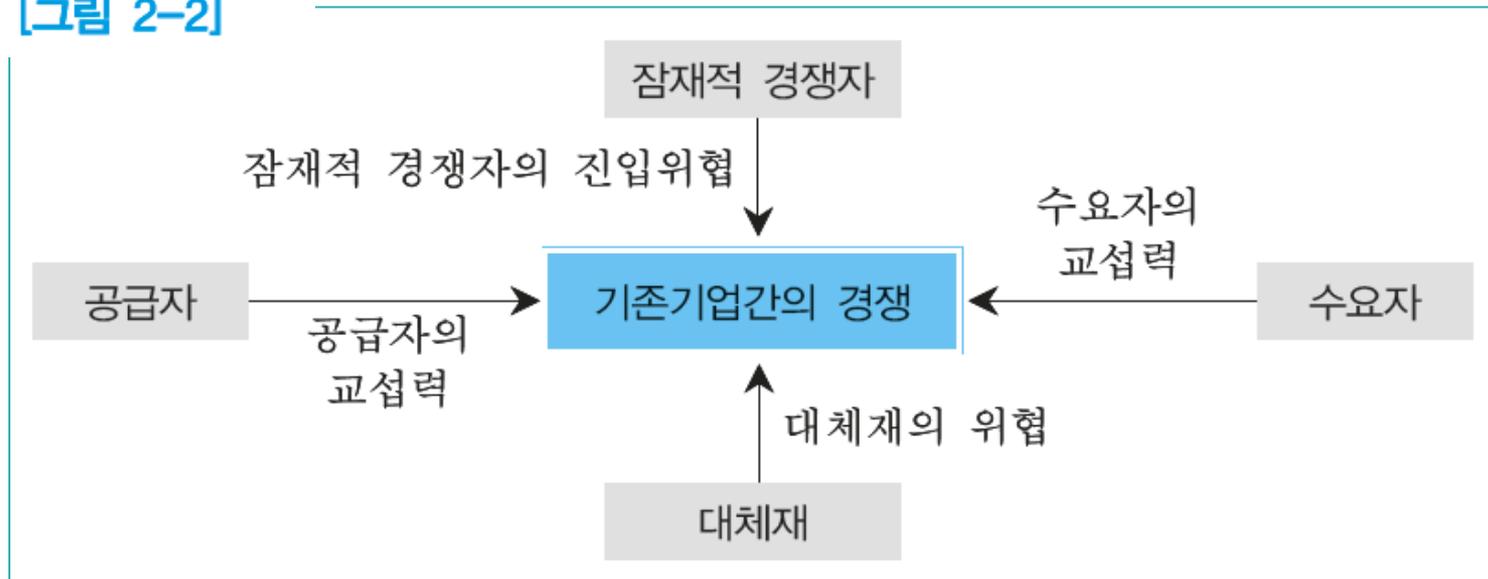
- 기업을 둘러싼 이익집단 중에서 특정 문제가 발생할 때마다 산발적이고 조직화되지 못한 형태

제3절 과업환경

❖ 마이클 포터의 5가지 영향요인 모형(five forces model)

- 기업이 처해 있는 과업환경의 요소를 설명하는 모형

[그림 2-2]



- 5가지 요인이 강하게 작용할수록, 기업이 가격을 높게 책정하고 수익성을 확보할 수 있는 능력에 제약을 받기 때문에 불리하다고 주장. 반면, 영향요인들이 약하게 작용할 때 높은 수익성을 확보할 수 있는 기회로 작용

1. 소비자 환경

- 재화와 서비스 구입의 주체인 소비자는 기업의 환경요소 중 가장 중요한 요소
- 소비자의 소비행태 변화 → 기업의 경영성과에 영향
- 소비자가 기업에 대하여 갖는 힘은 상황에 따라 다름
 - 소비자가 특정 기업제품에 대한 구매량이 많을수록 상대적으로 커진다.
 - 소비자의 단결력이 강할수록 기업은 보다 어려운 소비자환경에 놓이게 된다.
 - 산업내의 경쟁기업이 많이 존재할수록 소비자의 힘은 강해지며, 기업으로 하여금 소비자와 협상하게 만드는 경향이 커질 것이다.
- 인터넷 발전에 따른 소비자의 변화
 - 정보획득 : 다양하고 다량의 정보 획득가능 → 각종 산업의 사업에 도전
 - 글로벌 시각 : 전 세계로부터 기업과 상품, 기술, 성능, 가격, 소비자 반응의 정보 획득
 - 네트워킹 : 취향, 취미 그리고 유사경험자끼리 모임 형성의 편의성 증대
 - 실험 : 디지털 제품에 대한 소비자의 의견 공유 및 다양한 경험의 확산
 - 소비자운동 : 수백 개의 웹사이트들이 소비자운동의 중심으로 부각

2. 경쟁자 환경

■ 경쟁밀도

- 경쟁자들의 수와 그들의 활동특성, 제품차별화 정도, 고정비용과 퇴출장벽 (exit barriers) 등 여러 가지 요인에 의해 결정
- 경쟁업체의 수가 많고 경쟁활동이 치열할수록 기업간 경쟁이 심해짐
- 제품차별화의 정도가 약한 산업일수록 기업간 가격경쟁이 치열함
- 대규모 투자로 인해 구조적으로 고정비 비중이 높을 경우 가동률을 높이려는 압력을 받게 되어 무리한 물량경쟁이 촉발됨
- 사업을 철수하려 해도 많은 비용손실로 인해 기업들의 치열한 경쟁으로 퇴출장벽이 높을 경우에도 기업간 경쟁은 심해짐

■ 잠재적 경쟁자의 위협

- 잠재적 경쟁자의 진입위험이 크면 클수록 기존 기업들은 수익성과 시장점유율 측면에서 위협을 느끼게 된다.
- 잠재적 경쟁자의 진입위험과 기존 기업의 수익성은 반비례관계이다.

3. 공급자 환경

- 제품시장 및 자원시장의 구조
 - 기업의 생산활동의 첫 단계는 생산에 필요한 자원의 획득
 - 공급자의 자원 가격을 변경시키면 기업은 제품의 생산 및 판매 활동에 따른 조정과 이에 따라 각종의 전략적 선택을 해야 한다.
원료가격 상승 → 현행가격을 유지? 제품가격에 반영?
 - 적절한 공급자 선택은 기업경영에 있어서 매우 중요한 의사결정 문제
- 공급자와의 개별적 관계
 - 제품의 신속한 공급이 중요한 경우에는 신뢰할 만한 공급자의 확보가 경쟁의 관건
 - 공급자 확보를 위해 평상시, 제품의 판매상황과 무관하게 일정하게 자원을 구입함으로써 신뢰를 구축할 필요가 있음
- 생산자원의 환경변화 예측
 - 공급자의 환경을 변화시킬 수 있는 각종 요인에 대한 분석과 예측을 토대로 기업 스스로 유리한 환경을 도모해야 함

4. 대체재의 공급환경

- 대체재

- 특정제품과 직접적으로 경쟁을 하지 않지만 기업의 판매와 수익에 영향을 줄 수 있는 제품(e.g. 플라스틱은 철강제품의 대체재)

- 대체재 존재의 위협

- 기업의 가격책정에 영향을 미치며, 그 결과 수익성에도 영향 미친다.
- 뚜렷한 대체재가 존재하지 않는다면, 그만큼 위협이 줄어들고 가격책정에 있어서도 유리한 입장에 있을 수 있기 때문에 기업의 수익성이 증대

제4절 내부환경

1. 종업원 환경

- 투입요소가 아닌 의사결정의 주체
 - 종업원은 기업의 경영자원 중 가장 중요한 자원, 생산활동적 측면에서 볼 때에는 투입요소로서의 성격을 가짐
 - 궁극적인 기업목표 달성을 위해서는 종업원은 기업조직의 운영상 반드시 고려해야 할 의사결정 주체로 인식해야 함
- 종업원의 대표 - 노조
 - 노조는 종업원을 대표하고 유사시에 종업원을 보호하는 역할
(적정임금, 노동환경, 직업의 안정성 확보)
 - 노조의 목표가 종업원의 이익을 보호하는 것이라는 점에서 노조의 발생초기에 기업과 노조는 상호 적대적인 관계를 형성
 - 지나친 노조활동 → 기업 비용 증가, 생산성 저하 → 경쟁력 약화
※ 종래의 적대적인 관계에서 상호 협력을 통해 기업의 성장과 종업원의 안정과 일자리 유지를 도모해야 함
- 제도적 변화
 - 경제발전, 사회운동 그리고 정부의 정책에 따라서 변화되기도 함

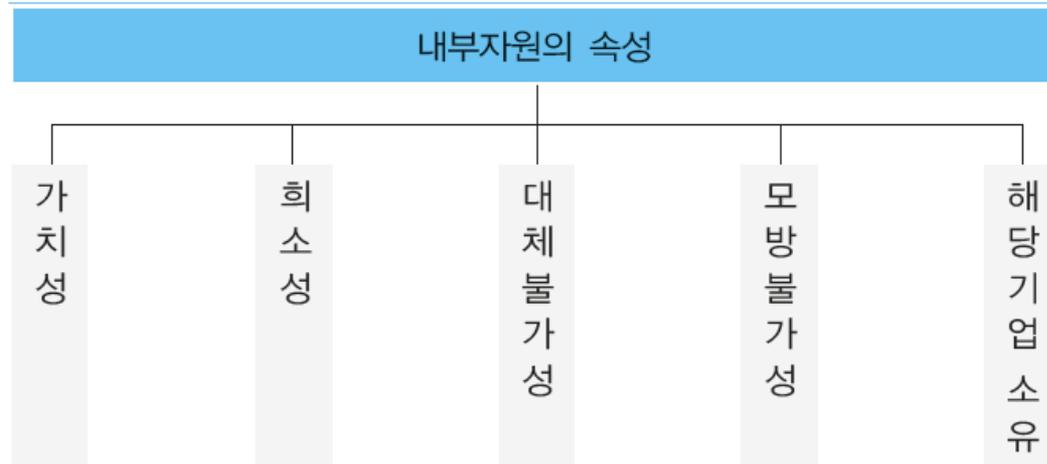
2. 경영자원

- 경영자원을 구성하는 요소
 - 종업원, 기업 내의 인적자원, 재무적 자원, 물적 자원의 여유정도, 고유의 생산기술, 경영노하우, 기업의 상표나 명성 등 내부환경 구성
- 경쟁우위를 위한 기업 내부자원의 속성
 - 기업 보유자원의 가치성, 희소성, 대체불가성, 모방불가성의 속성을 지니며 해당 기업의 소유물이어야 경쟁우위의 원천이 됨.
 - 자원의 가치성 : 기업의 경영자원은 기업활동에 필수적인 요소여야 한다.
 - 희소성 : 누구나 쉽게 살 수 있는 것은 경쟁력 강화에 도움이 되지 않는다.
 - 대체불가성 : 타기업이 모방 혹은 다른 유사품으로 대체될 수 있다면 경쟁력이 없다.
 - 모방불가성 : 세계적인 기업의 이미지나 평판, 경영노하우, 최고경영자의 리더십 등은 다른 것으로 대체할 수 없다.

제4절 내부환경

2. 경영자원 *continued*

[그림 2-3]
경쟁우위를 위한
기업 내부자원의
속성



3. 조직의 분위기 및 문화

- 조직문화(organization culture)
 - 조직의 분위기, “조직구성원들 간에 공유된 가치관”
 - 조직문화가 올바르게 정립될 때에 조직은 바른 방향으로 발전
- 기업 내의 분위기 및 문화의 역할
 - 조직구성원들에게 소속감을 부여하고 안정된 업무수행을 가능하게 하고 조직 내에서의 행동에 대한 통제기능

Thank you

