

# 제4장 조직의 외부환경

# 제1절 환경의 개념

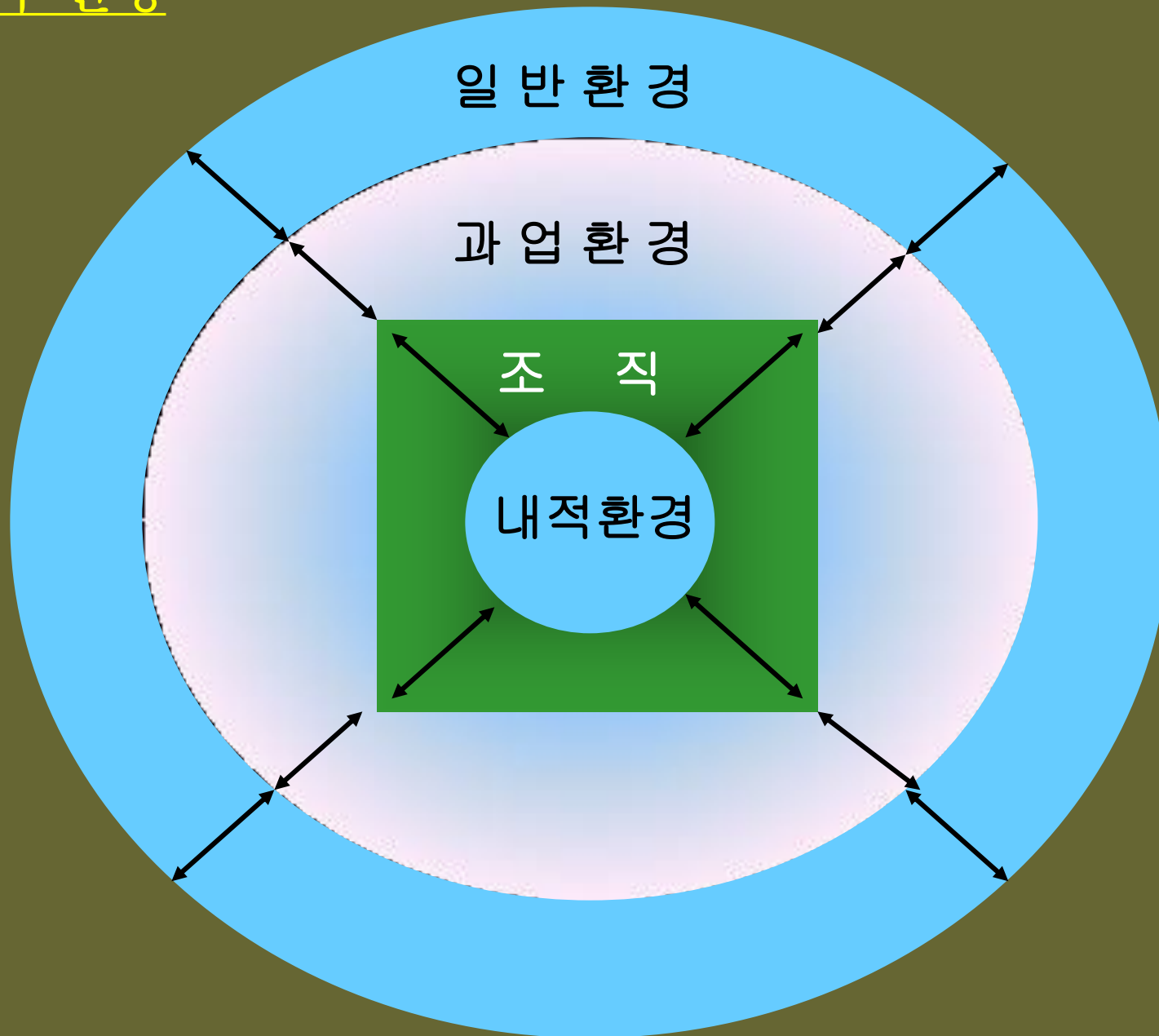
1. 환경이란: 조직을 둘러싸고 있거나 조직에 영향을 미치는 일련의 영향력 및 조건

☐ 내부환경: 조직이 갖고 있는 독특한 조직분위기나 조직문화를 의미하는 것으로써 조직구성원이 조직의 성격, 가치, 규정, 스타일 및 특성 등

☐ 외부환경:

- 조직의 외부에 존재하면서 조직의 의사결정이나 전반적인 조직활동에 영향을 미치는 환경
- 일반환경과 과업환경

# 조직과 환경



## 제2절 외부환경의 종류

1. 일반환경: 사회의 모든 조직단위에 간접적 영향을 미치는 환경 (거시환경)

☐ 경제적 환경 : 조직이 속한 국가의 경제시스템에 의해 결정

- 경제체제:

- 자본주의

- » 독점: 하나의 조직이 특정 재화나 서비스 전체를 공급
- » 과점: 3~5개 조직이 특정 재화나 서비스를 공급
- » 불완전경쟁: 다수의 경쟁자, 제품(서비스)의 질이 다소 다름, 가격통제력이 상대적으로 낮음, 불완전정보, 독점 과점시장에 비하여 낮은 진입장벽
- » 완전경쟁:

- 사회주의

- 혼합경제체제

- 산업구조
  - ❖ 패티클라크의 법칙: 농업보다는 제조업이 제조업보다는 상업분야가 더 많은 이윤을 얻을 수 있다는 법칙
    - 1차산업:농업, 어업, 임업, 목축업
    - 2차산업:제조업, 건설업, 광업
    - 3차산업:상업, 금융업, 운수업, 통신업
    - 4차산업: 정보서비스업, - 5차산업:오락, 취미, 패션업
  - ❖ 마이클 포터의 산업구조분석(5가지 경쟁요인)
    - 신규진입자의 위협,공급자의 교섭력,구매자의 교섭력,대체제의 위협,기존경쟁자와의 경쟁정도
- 국제적 경제지표, 환율, 금리, 유가 등의 환경
- 원자재 시장, 노동시장, 소비자시장, 금융시장 등

## ☐ 정치·법률적 환경 : 정부의 시책 및 규제 활동

- 정치체제, 정부의 정책방향에 따라 경제정책의 틀이 형성.
- 정부가 정책적으로 강화하려는 분야는 각종 금융적 지원과 함께 인프라 투자가 촉진. 반면에 구조조정이나 산업합리화의 대상이 되는 분야는 사업의 축소, M&A 등이 진행될 수 있음.
- 중소기업육성정책, 대규모기업집단통제 감독(, 금리자유화정책, 자본시장 개방정책, 자본시장통합법(2009.2)

## ☐ 사회·문화적 환경 : 사회구성원의 사회적 가치, 태도, 규범, 관습, 생활양식, 인구 통계학적 특성 등

## ☐ 기술적 환경 : 기업이 가지는 최신기술능력

## ☐ 국제적 환경 : 국가간무역구조, 국제적무역환경 등

# 글로벌 스탠다드(Global Standard)

## 분야

## 세계 표준

## 국내 현황

## 금융

- 금융 기관간 합병 등으로 대형화
- 겸업주의(은행, 증권, 보험 통합)
- 개방화
- 자율화
- **BIS** 규제 등 금융기관의 건전성 강화

- 규모열세, 경쟁력 취약
- 분업주의
- 개방화 미진
- 정부개입 지속
- 부도사태 이후 금융 부실화

## 지배구조

- 이사회, 감사회가 실질적 경영감시
- M&A, 경영자시장 등 외부견제
- 기관투자자의 경영개입
- 주주대표소송의 활성화
- 경제적인 조직과 법적 조직의 일치

- 감시기능의 부족
- 주식시장의 미 발달로 견제기능 미흡
- 경영개입의 초보단계
- 제도적 장치의 도입단계
- 순수지주회사 제도만을 도입

## 회계

- 영미모델
- 기본적으로 공시에 충실
- 실질 지배관계에 의한 연결재무제표

- 대륙모델에서 영미모델로 전환
- 제한적인 재무정보 공시
- 형식 지배관계에 의한 연결재무제표

# 글로벌 스탠다드(계속)

분야	세계 표준	국내 현황
회계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세법, 상법 등의 영향이 미비</li> <li>- 감가상각 예외적용의 제한적용</li> <li>- 자산 및 금융상품의 시가평가</li> <li>- 사업부문별 구분회계 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세법, 상법 등의 영향이 큼</li> <li>- 예외적이 보편화</li> <li>- 기본적으로 시가 이나 예외규정이 많음</li> <li>- 구분회계제도의 규정미비</li> </ul>
환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 환경기준의 강화</li> <li>- 환경 친화적 산업구조</li> <li>- 환경 친화적 제품 및 공정</li> <li>- 무역제재 등 강력한 규제수단 발동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 환경기준의 느슨함, 준수 미흡</li> <li>- 환경 부담형</li> <li>- 에너지 다소비형 소비구조</li> <li>- 환경 친화적 설계, 생산</li> <li>- 소재기술의 부족</li> <li>- 선진국의 수출 주력상품 규제가능성</li> </ul>
부패	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제 거래 시 뇌물공여에 대한 조세공제 및 범죄행위 처벌</li> <li>- 정부조달 결정과정의 투명화</li> <li>- 국제뇌물공여를 금지하는 법 제정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제 거래 시 불투명한 관행</li> <li>- 정부조달 결정의 부패방지장치 미비</li> <li>- 국내법 부재</li> </ul>



# 미국식 경영과 국내 현황의 비교

구 분	미국식 경영	국 내 현 황
사회적 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주주이익의 우선</li> <li>- M&amp;A의 활성화</li> <li>- 신용거래</li> <li>- 계약중시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사이익 우선</li> <li>- 회사 공동체</li> <li>- 담보거래</li> <li>- 비공식관계 활용</li> </ul>
경 구 영 조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3권 분립(이사회, 주주총회, 감사)</li> <li>- 플랫(flat)형 조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 오너 중심</li> <li>- 피라미드형 조직</li> </ul>
경 형 영 태	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부유보</li> <li>- 평생직업</li> <li>- 국제회계기준(IAS : international accounting standard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 차입경영</li> <li>- 평생직장</li> <li>- 한국회계기준</li> </ul>

## 2. 과업환경 : 경영활동에 직접적 영향을 미치는 환경(미시환경)

- ☐ 경쟁자 환경 : 한정된 자원을 놓고 서로 경쟁하는 조직
- ☐ 소비자 환경 : 제품과 서비스를 획득하고자 하는 사람
- ☐ 공급자 환경 : 경영활동에 필요한 원재료, 자본 등의 공급자
- ☐ 규제기관 : 기업의 전량이나 경영활동을 통제하거나 규제하는 기관으로서 정부나 사회의 이해자집단(interest groups) 등 - 지역사회, 금융기관, 정부, 언론 등

# 기업의 업무 기능별 아웃소싱 확대추이

초창기 →

중기 →

최근 →

개발 ↓

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시제품 제작</li> <li>- 매뉴얼 제작</li> <li>- 시장조사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 디자인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비핵심 제품 개발</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

생산 ↓

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산보조 인력활용</li> <li>- 단순부품 국내조달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공정외부위탁</li> <li>- 핵심부품 국내조달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 아웃소싱</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

판매 ↓

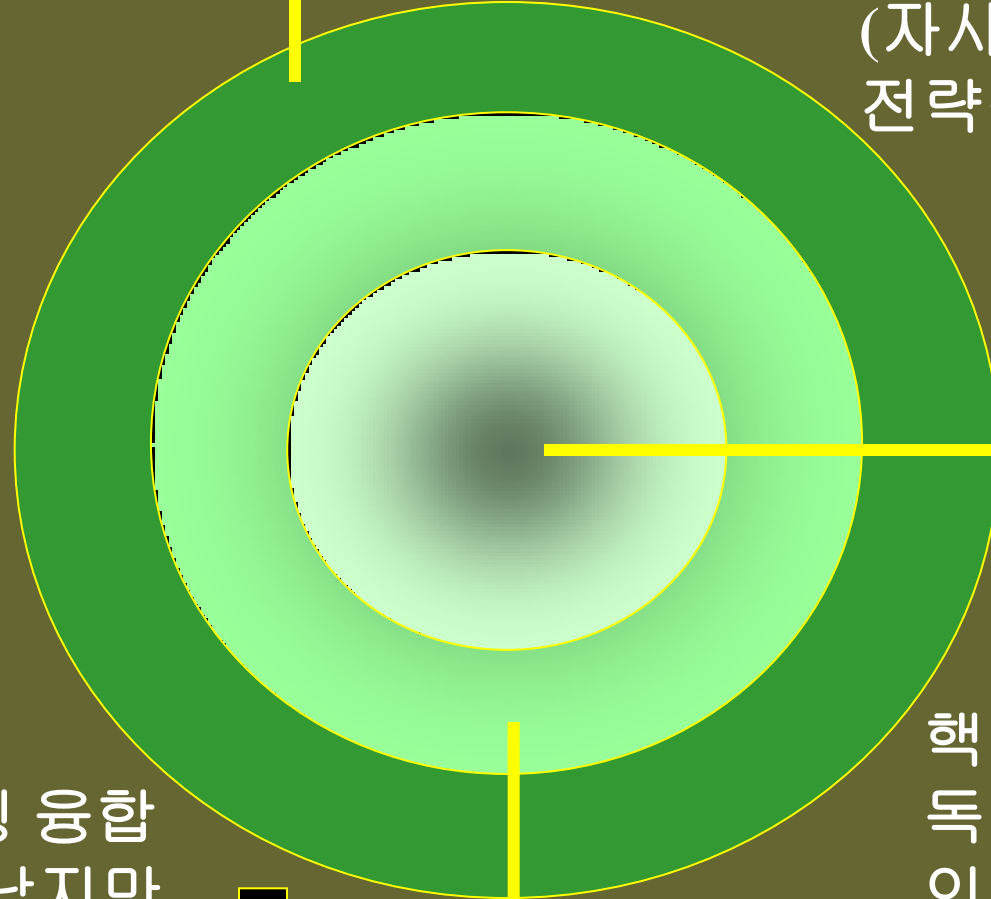
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 행사지원</li> <li>- 광고대행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사·분석업무</li> <li>- 홍보대행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 판매대행</li> <li>- 애프터 서비스 대행</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

지원 ↑

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 청소·경비</li> <li>- 식당운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 홍보·경리업무</li> <li>- 정보 시스템</li> <li>- 설비유지·관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직원교육·인사관리</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

아웃소싱추세	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적용 영역이 주변·단순업무에서 핵심영역으로 확대</li> <li>- 유형이 인적 자원 아웃소싱에서 기능 아웃소싱으로 변화</li> <li>- 아웃소싱의 주 목표가 원가 절감에서 경쟁력강화로 변화</li> </ul>
--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# 인소싱과 아웃소싱



지원프로세스  
주요 아웃소싱  
(자사수행능력에 관계없이  
전략적 중요성이 낮은 경우)

핵심 역량 프로세스  
독자적 투자개발필요  
인소싱분야  
(자사수행능력과 전략적  
중요성이 모두 높은 경우)

전략적프로세스  
인소싱과 아웃소싱 융합  
(자사수행능력은 낮지만  
전략적 중요성은 큰 경우)

- ◆ 이해관계자(Stakeholder): 기업의 경영활동과 직·간접적으로 이해관계가 있는 사회조직 또는 집단

## 이해관계자의 분류

이해관계 유형	이해관계자
소유권 (ownership)	소유경영자, <u>대주주</u> , 일반주주
권 리 (right)	<u>소비자</u> , 채권자, <u>종업원</u> 및 노동조합
이 익 (interest)	<u>정부</u> , <u>지역사회</u> , 금융기관, 언론매체, 노조연합, 자연 및 생태계환경

# 이해관계자별 이해관계 이슈

이해관계자	추구하는 이해관계 이슈
정부	독과점 지위를 이용한 가격결정 및 담합금지, 경제력 집중 불법로비, 불공정거래를 통한 경제질서의 교란
지역사회	고용 및 소득증대, 지역사회 개발, 문화 및 교육활동 지원, 공해 및 환경파괴, 산학협동
주주	투자자금에 대한 높은 수익성, 주가차익, 기업의 재무상태 및 기업활동보고, 경영감시 및 통제, 불합리한 기업활동으로 인한 주주의 권리제한
소비자	제품의 품질 및 성능, 불합리한 가격결정, 과장, 비방, 허위광고, 강압적 판매, 소비자보호
종업원	임금격차, 임금체불, 근로조건, 고용 및 승진차별, 종업원 복지후생, 경영권

# 제3절 디지털경제시대의 경영환경

## 1. 디지털경제시대의 의미

- ▷ 디지털이란? 연속적인 아날로그 신호를 0과 1의 비트 조합으로 나타내는 기술적 개념
- ▷ 디지털 경제란? 제품들이 세계적인 네트워크로 연결되어 새로운 정보유통 채널을 형성함으로써 경제질서 자체가 혁명적으로 변화하는 추세

## 2. 디지털경제시대의 경영환경

- 네트워크경제:지식이나 정보가 네트워크로 연결되어 쉽게 활용될 수 있는 경제시스템.
- 지식기반경제:지식의 축적, 확산, 활용이 핵심이며 인터넷의 급속한 확산, 정보통신의 발전 등이 지식기반사회로의 전환을 촉진한다.
- 지구촌경제:인터넷의 발달로 시간과 공간 제약성 완화로 기업간 국가간 교류의 확대와 이에 따른 규제완화, 민영화, 자유화가 가속화됨.
  - 자본주의 기본원리인 시장메커니즘과 기업간 공정경쟁 강조
- 사이버경제의 가속화:디지털화된 정보를 기반으로 인터넷과 같은 정보네트워크상에서 경제활동을 하는 것. 온라인산업의 확산
- 새로운 산업 패러다임 및 경쟁구조



- 기업, 소비자, 정부의 변화:기업-신상품의 개발, 신생산 방법 경영방법, 신고객 등을 창조 소비자-인터넷 활용을 통한 정보수집의 다양성 증가, 차별화된 제품의 공급과 서비스 공급 증가 정부-시장경제시스템의 재구축, 비대한 관료조직체에서 슬림화된 임무수행조직 중심으로 변화하고 네트워크를 기반으로한 정보화된 전자정부의 형태로 변화
- 새로운 사회문제의 등장:정보접근여부에 따른 정보격차 발생, 인터넷을 통한 외설 비방, 반사회적 정보의 유통, 프라이버시의 침해, 해킹, 시형범죄 등의 출현
- e-비즈니스 도입의 확산:인터넷을 포함한 정보기술을 활용하는 모든 경제활동(B2B, B2C,C2C, B2B, B2G

## 디지털 기술의 특징

특징	의미
광속성	빛과 같은 속도로 이동하면서 정보를 전달할 수 있음
무한 반복 재현성	반복 사용해도 정보가 줄어들거나 질이 떨어지지 않음
조작 및 변형의 용이성	정보 가공이 쉽고 다양한 형태로 변형이 가능함
쌍방향성	정보의 쌍방향 전달이 용이함
압축성	방대한 정보처리를 위한 압축이 가능함

# 산업사회와 디지털경제사회의 차이점

	산업사회	디지털경제
변화동인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기계엔진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털기술(정보처리), 인터넷</li> </ul>
변화속도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점진적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 급진적</li> </ul>
변화주도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업자본(신흥 자본가)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지식과 정보(지식근로자)</li> </ul>
변화대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제에서 정치, 사회 문화 등으로 확산</li> <li>• 특정 지역에서 세계로 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정치 경제, 사회 문화 등에 거의 동시에 영향</li> <li>• 전 세계가 동시에 진행</li> </ul>
핵심생산요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동, 자본</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술, 정보, 지식</li> </ul>
고용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>man power</b></li> <li>• 평생직업</li> <li>• 임금을 위한 노동</li> <li>• 단순노동, 특화된 노동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>human capital</b></li> <li>• 평생직장(평생교육)</li> <li>• 소유를 위한 노동(스톡옵션)</li> <li>• <b>multi-tasking</b></li> </ul>

# 산업사회와 디지털경제사회의 차이점(계속)

근무형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>고정된 근무시간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>재택근무, 파트타임, 자유시간 근로제 등 유연</li> </ul>
기업조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>수직적, 피라미드 조직</li> <li>기능적이고 특화됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수평적 조직, 인스턴트 조직</li> <li>네트워크화</li> </ul>
경영방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>명령, 통제</li> <li>하향식 의사소통</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자기관리</li> <li>광범위하게 분산</li> </ul>
생산방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>규모의 경제</li> <li>대량생산으로 비용절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다품종소량생산, 재고 감축</li> <li>네트워크화로 비용절감</li> </ul>
판매방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>대규모 시장과의 근접성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전자상거래를 통한 <b>one-to-one marketing</b></li> </ul>
산업구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>제조업 중심</li> <li>생산자 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스업 중심</li> <li>소비자 중심</li> </ul>
산업조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>대기업 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소벤처기업의 역할 증대</li> </ul>
정부역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>계획수립(시장개입)</li> <li>규제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전제시(환경조성)</li> <li>조정</li> </ul>

## 제4절 조직의 환경에 대한 대응방안(적응과 통제)

### 1. 환경에 대한 적응

조직의 활동이 현재의 환경적 조건과 양립할 수 있도록 조직의 일부 또는 전체를 변화시키는 것으로 환경변화에 대한 조직의 기술적 핵심을 보호하기 위한 것.

- ☐ **완충화** : 투입 및 산출을 완충화 하여 불확실성을 흡수하거나 해결 (투입측면예:과수요 대비책- 원재료의 비축 산출측면:과공급 대비책 -덤핑,외국지원, 패기, 비축 등)
- ☐ **평준화** : 제품이나 서비스에 있어서 수요의 변화가 있는 조직의 경우 예측된 수요의 변화에 조직활동을 조정함으로써 환경변화를 감소시키려는 노력의 일환(성수기와 비수기의 수요조절정책-할인)

☐ 예 측 : 완충화나 평준화로 해결할 수 없는 조직은 예측으로 환경 변화에 적극적으로 대응 할 수 있다. 환경변화의 규칙성여부를 파악 하는 것이 중요(예: 스테이크소스 생산업체 Heublein 사의 소스판매 량 예측: 곡물가격↑→사료값↑→도축 량↑→쇠고기 값↓→쇠고기소 비 ↑→소스판매량↑→소 공급 감소→ 쇠고기 값↑→쇠고기소비 ↓→소스판매량↓=>주기적 과정 예측

☐ 할 당 : 조직 내 특정 활동에 대해 중요성을 강조하거나 우선순위를 정하여 타 활동은 특정 활동의 부수활동으로 간주하는 방법(핵심 사업에 우선순위 부여)

☐ **경계활동** : 환경 요인들과 교환관계를 갖고 제 활동을 조정하기 위한 역할을 창출하는 과정으로 경계활동담당자를 두어 외부환경 변화에 관한 정보를 수집 분석하여 조직구성원에게 전달해준다.(전략계획담당자, 시장조사부서 등)

☐ **구조적 복잡성** : 모든 조직은 다양한 환경영역에 적응해야 함으로 특정 환경영역과의 관계를 담당하는 부서를 두어 환경변화에 대응하는 전략(구조적 분화:마케팅부서, 회계부서, 연구개발부서, 지역별 지사, 사업부, 제품별 조직 등)

## 2. 환경의 통제

환경요인이 조직활동에 긍정적 영향을 미치도록 하기 위하여 조직이 환경자체에 영향을 미치는 방법

### ☐ 환경과의 우호적인 관계의 창출

- **합병(Mergers & Acquisition; M&A)** : 타 조직의 소유권을 취득
  - 전방통합:예)원재료 공급업자->제조업자 또는 판매업자 흡수
  - 후방통합:판매업자->제조업자나 원재료공급업자를 흡수
  - 수직적 통합:전방과 후방통합
  - 수평적통합:경쟁업자를 흡수



- **합작투자(Joint Ventures)** : 투자비용이 많이 드는 대형공사나 실패위험이 높은 연구개발 프로젝트에 타 조직과 투자를 같이 하는 것
- **겸임 중역제** : 타 조직의 중역을 자사 조직의 중역과 겸하도록 함(금융기관의 중역->자사 자문역 위촉, 교수를 사외이사나 감사, 자문역 등으로 위촉 등)
- **중역채용** : 타 산업이나 조직에서 경험이 탁월한 사람을 중역으로 채용하는 것(전직관료나, 고위공무원, 전문경영자 등)
- **광고 & PR** : 제품에 대한 정보 및 조직의 이미지를 전달

## ☐ 환경자체의 변경

- **활동영역의 변경** : 조직의 활동영역을 확대 또는 변경
  - 다각화 : 다른 활동영역을 개척(Philip Morris 담배->주류음료수산업으로 다각화-Miller, 7UP생산)
  - 철 수 : 타제품의 출현으로 현재의 활동영역에서 물러남
- **로비활동** : 로비활동을 통해 정부기관이나 입법기관의 의사결정에 영향을 주는 활동
- **산업공동체(Trade Association) 결성** : 유사한 이해관계를 가진 조직들의 공동체의 이익을 위하여 환경을 변경시키는 활동(전경련, 대한상의, 무역협회, 한국대교협 등)

# IR 및 PR 과 기업 공시의 비교

구 분	IR	PR	기 업 공 시
대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주주, 기존 및 잠재투자, 증권분석가, 펀드매니저</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반대중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주주 및 일반투자가</li> </ul>
목 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금조달</li> <li>- 경영권 확보</li> <li>- 기업가치 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업 이미지 제고</li> <li>- 상품의 광고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보 전달</li> </ul>
특 징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적극적. 자율적. 전략적 활동</li> <li>- 쌍방향 커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일방적 커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법적. 강제적. 소극적 활동</li> <li>- 일방적 커뮤니케이션</li> </ul>
내 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 정보의 제공</li> <li>- 정량. 정성적 내용</li> <li>- 일반적. 포괄적 내용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 좋은 내용만 홍보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일부 정보 제공</li> <li>- 구체적. 정량적 내용</li> </ul>
방 법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 설명회, 광고, 인쇄물 발간 등 다양한 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대중매체</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 증권거래소 공시 네트워크</li> </ul>