



조직환경

제1절 조직환경의 성격과 종류



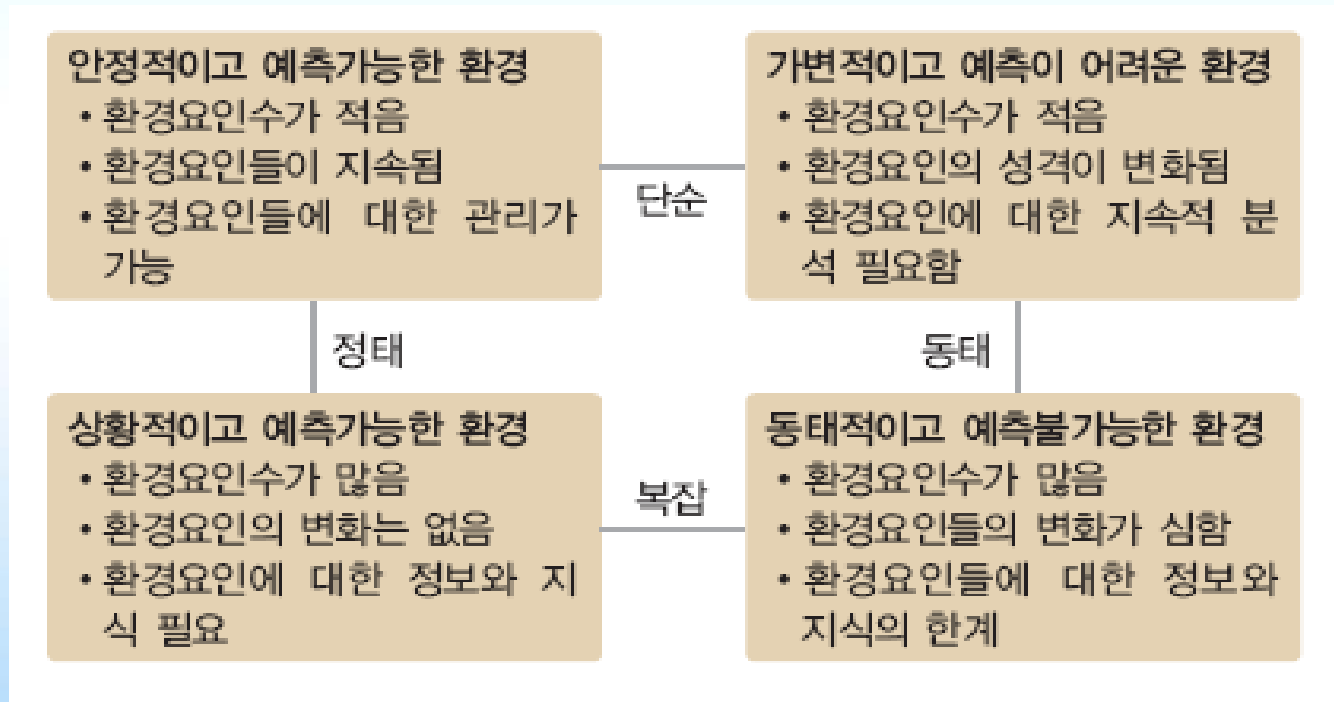
1. 조직환경의 성격

- 조직환경은 일반적으로 조직에 영향을 주는 모든 것을 의미한다. 특히 지식·정보사회의 환경은 **불확실성(uncertainty)**이라는 특징을 가지고 있다.
- 환경의 불확실성은 **동태성(dynamics)**과 **복잡성(complexity)**으로 구성된다. 동태성은 환경요소의 질적인 변화를 의미하는데, 즉 환경의 특징이 자주 변하는 것을 의미한다. 복잡성은 환경의 구성요인이 복잡하다는 것을 의미한다.

제1절 조직환경의 성격과 종류



[환경적 불확실성 차원]



제1절 조직환경의 성격과 종류



- 경쟁시장에서의 조직환경은 아래와 같은 성격을 가지고 있다.
- 첫째, 조직환경은 끊임없이 변화한다. 이는 기본적으로 경제적 환경 [환율, 물가, 유가, 원자재, 금리 등]이 변화하고 소비자의 구매동기, 경쟁기업의 대응전략 등이 변화하기 때문이다.
- 둘째, 외부환경이 개별기업에게 미치는 영향은 상이하게 나타난다.
- 셋째, 조직 자체가 환경을 변화시킬 수도 있다.
- 넷째, 특정의 조직환경은 기업 스스로의 통제가 불가능하다.

제1절 조직환경의 성격과 종류



Case of Learning



- 초코파이는 중국에서 명품과자이다. (주)오리온은 1997년, 중국 하북성에 공장을 신설해 제품을 생산하기 시작했다. 당시 매출규모는 300만 달러 수준이었지만, 2008년에는 50배 이상 늘어난 2억 5,000만 달러의 괄목할만한 매출실적을 기록했다.
- 그 이면에는 화교(華僑) 출신인 CEO 담철곤 회장의 현지화전략이 있다. (주)오리온의 중국 공장 팀장급 직원 중에는 화교 출신이 적지 않다. 팀장급 이하 부하직원들은 모두 중국인이다.

제1절 조직환경의 성격과 종류



2. 조직환경의 종류

■ 경제적 환경

- 경영활동을 전개하는 국가의 경제시스템, 경제지표 등은 광범위한 범위에서 기업경영에 영향을 미치고 있다.

■ 정치적 환경

- 정치체제나 정부의 정책방향에 따라 경쟁의 틀이 형성된다.

■ 사회문화적 환경

- 사회문화적 환경은 종교, 인구증가율, 생활수준, 가치관, 생활풍습, 관습 및 제도 등으로 구성된다.

제1절 조직환경의 성격과 종류

■ 기술적 환경

- 제품의 품질과 경쟁력에 직접적인 영향을 미치는 환경이 기술적 환경이다. 기술의 발전은 신제품을 통하여 시장을 주도하고 이에 따라 기업의 경쟁력이 좌우되기 때문이다

Case of Learning



- 부르즈 칼리파는 두바이의 신도심 지역에 건설된 초고층 건물로 2010년 1월 5일, 세계에서 제일 높은 빌딩으로 개장했다.
- 2009년 11월 두바이가 모라토리엄(채무지불유예, moratorium)을 선언하고 이에 대하여 중앙정부가 지원하자, 아부다비의 통치자이자 아랍에미리트 대통령인 셰이크 칼리파(Sheik Khalifa)의 이름을 따서 부르즈 갈라파로 명명하였다.

제1절 조직환경의 성격과 종류

■ 과업환경

- **과업환경**은 기업경영에 직접적인 영향을 주는 환경, **일반환경**은 비교적 간접적인 영향을 주는 환경을 말한다.

- 과업환경은 경쟁자환경, 공급자환경, 수요자환경 등
- 일반환경은 사회문화적 환경, 자연적 환경 등



제2절 조직환경이론



1. 조직환경의 결정론

■ 조직군생태학이론

- 조직환경을 절대적 관점에서 인식하고 생물학의 ‘도태’ 개념을 이용하여 조직들의 환경 적합도에 따라 생존하거나 도태된다는 접근방법이다.
- 조직군생태학이론의 긍정적 측면
 - 첫째, 사회와 체계의 **구조적 변화**를 설명하는 관점을 제공한다.
 - 둘째, 조직군생태학이론은 경영학 연구의 **분석수준**(analysis level)을 확장했다. 조직군 수준을 제시함으로써 거시적 수준인 산업과 시장 내의 기업들에 대한 전반적 고찰을 가능하게 하였다.

제2절 조직환경이론



● 조직군생태학이론의 한계점

- 첫째, 외부환경에 대한 기업의 **적극적, 주체적 대응행동**을 설명하지 못한다.
- 둘째, 기업조직의 경우 조직군생태학이론의 개념인 조직군 내에서 경쟁하기 때문에 거시적 관점의 연구가 기업의사결정에 **구체적 시사점**을 제공하는 데는 한계가 존재한다.

■ 구조적 상황이론

- **조직구조는 외부환경과 상황에 의하여 결정**된다는 관점이다. 조직성과는 조직구조를 포함한 조직특성이 상황에 얼마나 적합했는가에 의하여 결정된다고 주장한다.

제2절 조직환경이론



- 구조적 상황이론의 긍정적 측면
 - 첫째, 구조적 상황이론은 **개별기업의 조직설계와 대응방향**을 제시
 - 둘째, 외부환경과 기술, 규모 등에 대한 분석을 기반으로 이에 적응할 수 있는 **대안 가능**
- 구조적 상황이론의 한계점
 - 첫째, 구조적 상황이론도 **결정론적 관점**에서 외부환경을 인식한다. 환경에 대한 기업과 경영자의 **능동적 역할이 간과**되었다.
 - 둘째, 외부환경에 조직을 지속적으로 적합시킨다는 논리는 **반응적 관리**만을 초래할 수 있다.

제2절 조직환경이론

■ 제도화이론

- 제도화이론(institutional theory)은 내부관리에 의한 효율성과 생산성이 아니라 조직외부의 이해관계자들이 평가하는 **조직의 정당성**이 조직성공의 요건이라고 인식한다.
- 제도화이론의 긍정적 측면
 - 첫째, 제도화이론은 수익성과 경제성에 치우친 고전학파의 입장을 넘어 이해관계자들과의 상호작용을 통한 **공유가치 창출**이 계속기업의 조건임을 제시하였다.
 - 둘째, 제도화이론을 통하여 **고객만족, 기업의 사회적 책임, 소비자 보호, 경영윤리** 등 현대 경영학의 주요 가치들이 본격적으로 강조되었다.



제2절 조직환경이론



● 제도화이론의 한계점

- 첫째, 제도화이론도 기업 외부 이해관계자들의 욕구와 기대에 대한 기업의 반응적 대응이라는 **환경결정론의 관점**을 가지고 있다.
- 둘째, 다양한 이해관계자들의 상충되는 기대를 충족시키기 어렵다. 특히 영리조직인 기업의 입장에서 **공익적 가치와 경제적 수익성을 조화시키는 데는 한계**가 존재한다.

제2절 조직환경이론



Case of Learning

‘추억의 삼립빵과 환경결정론’



- 삼립식품의 ‘호빵과 보름달’ 은 중년층에게는 아련한 추억을 떠올리게 한다. 그러나 시대적 환경은 더 이상 공장빵 문화에 머물러 있지 않다.
- 웰빙, 건강에 대한 사회적 관심이 증가하자 식품에 대해서도 유기농, 무농약, 무방부제 등에 일반인들의 관심이 집중되었던 것이다.

제2절 조직환경이론



2. 조직환경의 임의론

■ 전략적 선택론

- 전략적 선택이론은 외부환경에 대한 기업의 대응방향이 기업행동의 의사결정자인 **경영자의 전략적 선택**에 의하여 결정된다는 관점이다.
- 이는 조직의 외부환경은 결정적이고 통제불가능한 것이기 때문에 조직이 환경에 적응해야 한다는 **환경결정론의 입장과는 전혀 다른 접근방법**이다.
- 신시장의 개척, 신제품을 통한 틈새시장의 공략 등은 전략적 선택론을 뒷받침하는 전형적인 예가 될 수 있다.

제2절 조직환경이론



- 전략적 선택론의 긍정적 측면
 - 첫째, 경쟁적 상황에서의 기업행동을 설명하는 이론적 근거를 제공할 수 있다.
 - 둘째, 전략적 선택론은 동일한 환경에 처해 있는 기업들의 상이한 행동을 설명할 수 있는 관점이다.
- 전략적 선택론의 한계점
 - 첫째, 전략적 선택론에서는 경영자의 전략적 선택으로 외부환경을 결정할 수 있다고 가정하고 있으나 이를 비판적인 관점에서 보면 결정된 환경의 종류를 선택하는 것에 불과하다.
 - 둘째, 기업과 경영자의 입장에서는 환경선택이 아니라 환경적응이 중요한 것인데 전략적 선택이론은 이를 간과하고 있다.

제2절 조직환경이론



■ 자원의존이론

- 자원의존이론은 조직이 환경에 무조건적인 반응을 하는 것이 아니라 특정 조직이 **가지고 있는 자원과 필요로 하는 자원**에 따라 환경에 대응하는 방향이 결정된다는 관점이다.

- 자원의존이론의 긍정적 측면
 - 첫째, 오늘날 매우 활발하게 추진되고 있는 **기업 간 M&A, 전략적 제휴, 구조조정 현상**을 설명할 수 있는 관점이다.
 - 둘째, **환경결정론과 환경임의론을 통합**할 수 있는 접근방법이다.

제2절 조직환경이론



● 자원의존이론의 한계점

- 첫째, 초기의 자원의존이론은 경영자 권력개념으로 접근하여 조직의 환경적응이라는 논점에서 벗어나 있다.
- 둘째, 자원의존이론의 관점에서는 신시장보다는 **기존시장, 신제품보다는 기존제품의 영역에서 기업이 안주할 가능성이 존재한다.**

■ 공동체생태학이론

- 이 이론은 조직을 **생태학적 공동체 속에서 상호작용하는 개체**로 인식한다. 환경에 능동적으로 대처하는 조직들의 공통된 노력을 강조하는데 대표적인 사례로 미국의 실리콘벨리, 한국의 전자산업 등이 해당된다.

제2절 조직환경이론



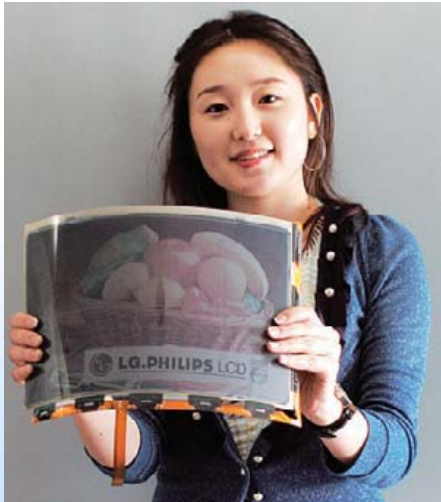
- 공동체 생태학 이론의 긍정적 측면
 - 첫째, 공동체생태학이론은 자동차산업, 전자산업 등 경쟁이 심하고 기술변화가 빠른 산업에서 자주 관찰되는 **전략적 제휴나 기업 간 협력 구축** 등을 설명하는 이론적 기반을 제시하고 있다.
 - 둘째, 경영자 의사결정에 있어 외부 **이해관계자집단과의 균형적 관점**을 갖는 데 기여한다.
- 공동체 생태학 이론의 한계점
 - 첫째, 경쟁적 상황에 있는 기업들의 전략적 행동은 상황 전체가 아니라 **경쟁기업을 대상**으로 하고 있다는 점에서 한계가 존재한다.
 - 둘째, 현실적으로는 공동체 전체가 아니라 **공동체 내부에서 생존과 도태**가 이루어지고 있다.

제2절 조직환경이론



Case of Learning

‘Sony의 브라운관에서 LG의 LCD로’ -한국의 LCD산업과 환경임의론-



- 한때 세계 TV시장을 평정했던 Sony가 저가제품으로 버티고 있다. 1980년대 세계 브라운관 TV시장 1위라는 자만에 빠져 디지털TV 시장에 대비하지 못한 결과인 것이다.
- 현재도 Sony는 LCD 패널을 삼성과의 합작회사에서 공급받고 있다. 당연히 LCD를 자체생산하는 삼성이나 LG에 비해 생산원가가 높다.

제3절 환경의 불확실성



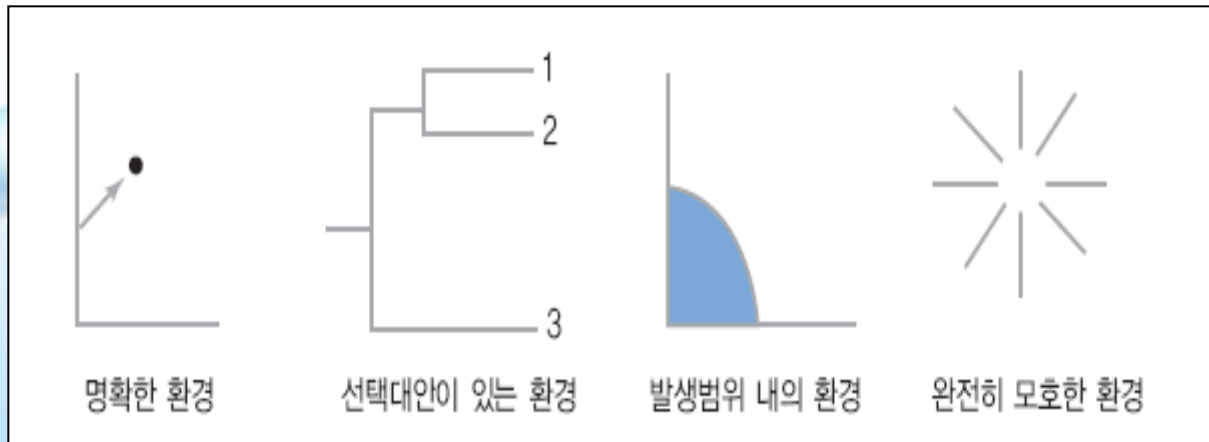
1. 조직환경의 불확실성 유형

- 경쟁시장은 **단순성에서 복잡성, 정태성에서 동태성**으로 진화하면서 불확실성을 증가시키게 된다. 이러한 현상은 **환경결정론의 차원과 환경임의론적 차원에서 동시에** 진행된다.
- 예를 들면, 유가의 불안정은 환경결정론의 차원에서 기업의 비용 구조를 불안정하게 하고 기업 간 시장점유율을 둘러싸고 벌어지는 가격경쟁은 환경임의론의 차원에서 수익성을 악화시키게 되는 것이다.

제3절 환경의 불확실성



하버드대학의 밀러 교수(W. F. Miller)는 환경의 불확실성 차원을 **명확한 환경, 선택대안이 있는 환경, 발생가능한 범위 내의 환경, 완전히 모호한 환경**의 네 가지 차원으로 유형화하였다.



제3절 환경의 불확실성



■ 명확한 환경

- **객관적으로 예측할 수 있는 환경이다.** 환경을 구성하는 요인들의 변화가 없고 요인들의 상호과정도 확실하게 알려져 있는 상황이다. 기업의 입장에서는 장기적 관점에 입각한 경영계획과 전략경영이 가능하다.
 - 예를 들면, 자동차 배기가스 규제에 관한 세계 주요국의 입법규정은 갈수록 강화되는 추세이며 이는 앞으로도 지속될 것이다. 이에 따라 자동차회사들은 지속적으로 고성능의 엔진개발에 주력하고 있는 것이다.

제3절 환경의 불확실성



■ 선택대안이 있는 환경

- **미래의 환경이 몇 개의 대안이나 시나리오로 전개될 가능성이 큰 환경이다.** 기업의 입장에서는 의사결정 분석이나 게임이론 등을 통하여 환경의 불확실성에 대응할 수 있다.

- 예를 들면, 조선산업은 그동안 우리나라 기업들이 세계시장점유율 1위로 시장지배력을 확보하였으나 중국의 가격경쟁력을 앞세운 추격이 본격화되고 있다.
- 이에 따라 우리나라 조선산업의 입장에서는 크루즈(cruise), 해양플랜트, 초대형 컨테이너, 첨단 LNG선박 분야 등 고부가가치 선박에 전략적 노력을 기울이는 것이다.

제3절 환경의 불확실성



■ 발생범위 내의 환경

- 환경변화가 예상되지만 **변화의 요인이 예측가능한 환경을** 의미한다. 기업의 입장에서는 **잠재수요 예측, 시나리오 분석** 등을 적용할 수 있다.
 - 예를 들면, 석유자원의 고갈이 심화되면서 자동차산업의 입장에서는 가솔린엔진을 대체할 수 있는 기술개발이 필요하다. 그 대안으로는 전기자동차, 태양열자동차, 수소자동차 등으로 압축되고 있다.

제3절 환경의 불확실성



- 완전히 모호한 환경
- 환경변화의 요인을 식별하기가 어렵고 그 과정 또한 예측이 불가능한 환경을 의미한다. 기업의 입장에서는 **정형화된 분석기법을 적용할 수 없는 상황**이다.
 - 예를 들면 한반도의 통일에 관련된 상황이다. 현재의 입장에서는 북한의 체제붕괴, 남북대화에 의한 점진적 통일 등 어떠한 시나리오도 확실하게 예측하기 어려운 것이다.

제3절 환경의 불확실성



1. 불확실성과 기업의 환경적응

- 기업의 환경적응 방식에 대하여 밀러 교수는 **형성(shaping)**, **적응(adapting)**, 그리고 **공간확보(reserving the right to play)**로 설명하고 있다.
 - **형성** : 특정 기업이 주도적으로 관련 산업과 시장을 새로운 방향으로 이끌어가는 방식
 - **적응** : 현재의 산업과 시장환경을 주어진 것으로 인식하고 그에 적응하는 방식
 - **공간확보** : 형성과 적응의 성격을 동시에 가지며 산업과 시장 내에서 자신만의 배타적 활동공간을 확보하는 방식

제3절 환경의 불확실성



■ 명확한 환경에서의 적응

- 명확한 환경에서는 **적응자로서의 기업행동**이 바람직하다. 환경 변화의 요인과 과정에 알려져 있기 때문이다.
 - 예를 들면 고효율, 저공해의 엔진개발이나 MSG(mono sodium glutamate)를 첨가하지 않는 식품개발 등이 해당된다. 무공해와 환경친화적 제품으로 소비자의 선호도가 높아지는 명확한 환경에 적응할 필요가 있기 때문이다.

제3절 환경의 불확실성



- 선택대안이 있는 환경에서의 적응
- 선택대안이 있는 환경에서는 환경변화가 예상되지만 몇 가지의 시나리오로 예측할 수 있는 환경이다. 따라서 **적응자나 공간확보자**의 행동이 효과적이다.
 - (주)한국요구르트는 요구르트시장에 초점을 두고 전문화하였다. 반면 (주)파스퇴르는 요구르트, 분유, 우유에서 치즈, 아이스크림까지 제품을 확대하였으나 IMF를 기로 유동성 위기(liquidity crisis)에 처하게 된다.

제3절 환경의 불확실성



■ 발생범위내의 환경적응

- **환경변화의 요인과 과정이 예측가능한 상황이다.** 따라서 변화를 주도하는 **형성자나 공간확보자**로서의 환경적응이 효과적이라고 할 수 있다.
 - 예를 들어 최근 급속히 성장하고 있는 스마트폰 시장이 해당한다. 역설적으로 기존제품시장의 리더인 노키아, 삼성, LG, 모토로라가 아니라 Apple의 아이폰(iPhone)이 시장을 주도하고 있다.
 - 또한 중저가 기능성 화장품시장을 개척한 CJ의 데이시스는 공간 확보형 환경적응이라고 할 수 있다.

제3절 환경의 불확실성



- 완전히 모호한 환경에서의 적응
- 이러한 환경에서는 변화요인과 과정이 유동적이기 때문에 역설적으로 관련 **산업과 시장을 새로운 방향으로 이끌어가는 형성자**가 산업과 시장의 구도와 기준을 개척할 수 있다.
 - 예를 들면, 1980년대 PC의 급 속한 보급은 사무공간과 업무환경의 구조적 변화를 초래하였는데 (주)퍼시스는 새로운 개념(디자인, 소재)의 사무용 가구를 시판하면서 정보화시대의 사무용 가구시장을 개척한 형성자라고 할 수 있다.

제3절 환경의 불확실성



Case of Learning

모호한 환경의 개척자, 'NOKIA의 Jorma Ollila'



Nokia CEO Jorma Ollila



Nokia Model 2110

- 과거 휴대전화는 미국과 유럽에서도 고가제품으로 상류층들만 구입하였던 상황이었다. 노키아의 CEO 올릴라는 1994년, 검정색 일색이었던 휴대전화에 다양한 색상과 디자인을 추가한 '노키아 2110' 모델을 출시한다. 비즈니스위크는 '노키아 2110' 모델을 '1994년 최고 신제품'으로 선정했다.