

# 企業環境과 經營戰略에 關한 研究

— 특히 marketing 環境과 戰略을 中心으로 —

玄 鶴 淳

目 次	
I 序 論	5. 技術的 marketing 環境
II 企業經營과 環境適應	6. 企業內部的 marketing 環境
1. 企業環境의 意義	IV 經營戰略과 marketing 戰略
2. 企業과 環境과의 關係	1. 經營戰略의 意義와 戰略基準
3. 企業環境의 變化와 經營者	2. Stagflation 下의 經營戰略
III 企業經營과 marketing 環境	3. marketing 戰略의 意義와 內容
1. marketing 環境의 意義와 構成要素	4. marketing 戰略의 展開過程
2. 經濟的 marketing 環境	5. 輸出 marketing 戰略의 展開
3. 社會的 marketing 環境	V 經營戰略을 爲한 經營者의 當面課題
4. 法律의 marketing 環境	VI 結 論

## I 序 論

우리 나라 企業들은 最近에 이르러 企業規模는 擴大되고 또한 賣出額은 늘어나고 있으면서도 利益率은 低下傾向을 나타내고 있는 實情인데 이는 企業環境이 惡化되어 經營上의 障礙要素가 있다는 것을 端的으로 들어난 證據라 할 수 있다.

지난 1962年以來 세차례에 걸친 經濟開發計劃의 推進으로 우리 나라 經濟는 持續的인 高度成長을 이룩하여 近代化의 터전을 마련 하였으며 이러한 國民經濟의 成長과 發展의 成果는 工業部門의 成長을 基盤으로 하여 이루어 졌으나 그 成長 發展은 결코 順坦한 過程을 통해서만 이루어 진 것은 아니다. 즉 '60年代 後半부터 顯在化 되었던 不實化波動, 그리고 1970年~1971年까지와 1973年下半期~1975年까지의 Stagflation의 影響은 우리 나라 企業들이 國內外的으로 여러가지 어려운 環境에 直面하게 된 것이다.

國內的으로는 販賣競爭의 熾熱, 石油波動에 따른 原副資材代의 昂騰과 그에 따른 財務構造의 惡化, 元利金 償還負擔 및 租稅負擔의 過重, 그리고 法律의 規制가 強化되는 同時에 國際的으로는 輸入需要의 減少와 國際政治의 急變 및 保護主義傾向의 復活 등에 따른 海外

進出機會의 縮少 등 輸出 marketing 環境의 硬化現狀에 直面하고 있는 것이다.

이와 같은 企業環境의 變化는 오늘 날의 經營者들에게 變化하는 企業環境에 適應할 수 있고 또한 그 環境에 挑戰할 수 있는 經營戰略의 樹立과 推進으로 企業을 持続的 發展的으로 이끌어 나가는 經營活動의 遂行을 要求하고 있는 것이다. 그러므로 企業이 環境變化에 適應하고 能動的으로 挑戰해야 하는 것은 오늘날의 企業經營에 있어서 絕對的인 原理라고 할 수 있는 것이다.

그런데 우리 나라의 現實은 어떠한 實情인가? 한마디로 要約하면 우리 나라의 企業들은 環境變化에 適應하는 能動的인 機能이 貧弱하다고 하지 않을 수 없는 것이다. 왜냐 하면 大部分의 經營者들은 아직도 企業의 社會的 責任과 役割에 대한 認識이 不足하며, 올바른 企業觀이나 經營哲學을 바탕으로 한 理念的인 經營活動을 遂行하는 經營者는 極少數일 뿐만 아니라 限定된 外部情報나 經驗 및 直觀에 依存하는 經營活動을 遂行하기 때문에 豫期치 못했던 事態가 發生하거나 企業環境이 變化하면 彌縫策의 惡循環을 되풀이 하고 있는 實情이기 때문이다.

그러므로 이러한 現實을 觀察해 볼 때 企業環境의 變化와 經營戰略의 問題는 企業經營에 있어서 매우 重要的 意義를 지니는 것이기 때문에 本 研究은 우리 나라의 經營者들에게 企業環境에 대한 올바른 理解와 同時에 이에 對應하는 經營戰略의 合理的 遂行을 促進할 수 있도록 하기 위한 方案을 提示하려는 데 그 目的이 있는 것이다. 그런데 企業環境의 領域은 매우 廣範하고 또한 그 分類의 體系도 多樣한 것인데 本 研究에서는 企業의 marketing 環境으로 局限하였으며, 한편 經營戰略도 marketing 戰略에 限定하여 研究範圍를 決定하였음을 밝혀 두는 바이다.

## II 企業經營과 環境適應

### 1. 企業環境의 意義

企業環境 (business environment)이란 企業을 둘러싼 內部 및 外部에서 企業의 經營活動에 影響을 미치는 모든 要素들이라고 할 수 있는데 企業環境을 構成하고 있는 要素는 그 範圍도 넓고 또한 그 數도 많은 것이다.

예를 들면 企業活動은 法律이나 政治的 테두리 안에서 遂行되기 마련이고 또한 企業이 生産 供給하는 財貨와 用役을 받아드리는 市場과 關聯을 갖는 雇傭水準이나 國民所得 등을 決定지워 주는 經濟動向의 變動에 따라서도 相當한 影響을 받게 되며 科學과 技術의 發達에 따라 生産工程에 變革을 招來케 함은 물론 企業內部的 勞動組合이나 企業外部의 原料供給者 및 消費者團體 등의 壓力에 의해서도 影響을 받을 뿐만 아니라 企業「이미지」에 대한 輿論과

같이 눈에 보이지 않은 要素에 의해서도 影響을 받게 되는 것이며 最近에 이르러 廣範한 論議가 行해지고 있는 企業公害에 의한 環境破壞의 問題는 事實上 企業의 長期間 存立을 뒷받침하여 주는 利害關係者集團과의 關係를 惡化시켜 企業의 存立을 威脅하는 要因이 되고 있는 것이다.

이처럼 어떠한 形態이건 간에 企業活動과 關聯을 갖는 모든 要素는 企業의 環境的 要因이라 할 수 있는데 이를 環境領域別로 分類해 보면 經濟的 環境, 法律 및 政治的 環境, 社會的 環境, 技術的 環境, 自然的 環境, 등으로 大別해 볼 수 있을 것이다.

그런데 이러한 企業環境 들이 一定不變의 것이라면 이 環境을 企業側에 有利하듯 誘導하는 努力이나 또는 그 環境에 企業目的을 適應시켜 나가는 經營戰略은 容易하게 推進해 갈 수 있는 것이지만 現代社會에 있어서 企業을 둘러 싸고 있는 企業環境의 諸領域은 流動的이어서 항상 變化하고 있을 뿐만 아니라 그 變化의 速度가 매우 빠르고 또한 그 變化의 程度가 高度化되고 多樣性을 나타내는 特性을 가지고 있는 것이다.

## 2. 企業과 環境과의 關係

地球上에 存在하는 모든 生物들은 그들이 存在하는 環境에 適應할 수 있기 때문에 生存하고 繁殖할 수 있는 것 처럼, 企業도 消費者들이 要求하는 良質의 財貨와 用役을 生産 供給하는 有機的 組織體이기 때문에 企業을 둘러싸고 있는 여러 環境要因에 合理的으로 適應해 나가지 않으면 存續 發展하여 갈 수 없는 것이다. 그러므로 企業을 둘러싼 外部의 諸種 環境要因은 企業을 이끌어 나가는 經營者의 意思決定이나 企業의 成長 發展에 있어서 相當한 影響을 미치게 되는 것이다.

그러나 企業環境은 企業側에 만 一方的으로 影響을 미치는 것은 아니며 企業과 企業環境은 相互間에 影響을 미치고 있음을 認識하지 않으면 안되는 것이다. 왜냐 하면 環境의 制約條件下에서 影響을 받아가며 成長 發展하는 企業은 다시 企業環境에 대해서도 여러모로 反作用을 미치는 까닭이다. 그러므로 企業은 企業環境에 의해서 相對的인 制約만을 받는 것이 아니라 經營戰略을 통해 어느 정도 企業環境을 改變할 수 있는 可能性이 있으므로 合理的인 經營戰略의 推進에 의해 能動的으로 企業環境에 對處해 나갈 수 있는 것이다.

예를 들면 企業經營에 不利한 法律條項에 대해서는 同業者團體 등을 통해 行政府나 立法機關에 建議하여 合理的인 方法으로 改正이 되도록 作用을 하므로써 企業環境이 달라질 수도 있는 것이며, 購買抵抗이나 需要不振을 打開하기 위해서는 廣告나 P.R. 및 販賣促進活動 등을 통해 市場與件에 變化를 가져오게 하여 企業側에 보다 有利한 marketing 環境이 形成되도록 할 수도 있는 것이다. 한편 最近 2年餘에 걸친 世界經濟의 不況期와 같은 때에는 操業短縮만이 能事가 아니라 景氣浮揚策을 効果的으로 遂行하기 위해 資源保有國 및 資源需要國과 또는 先後進國 相互間에 緊密한 國際協力이 合理的으로 마련되어야 하는 바 이

를 推進하기 위해 經營者들은 政府에 充分한 情報과 代案 등의 資料를 提出 할 수 있어야 하고, 뿐만 아니라 企業을 둘러싼 利害關係者들에게 企業은 利潤만을 追求하는 場所라고 誤解하기 쉬운 觀念的 距離를 克服시켜 企業은 共同作業場 或은 富의 生産場이라는 「이미지」를 造成하여 公衆關係 (public relations)가 惡化되지 않도록 할 수 있는 것이다.

이처럼 오늘날의 經營者는 環境의 變化를 考慮하여 經營戰略의 方向決定을 하여야 할 領域은 廣範한 것이므로 企業環境의 豫測에 대하여 充分한 知識을 가져야 하는 것이다. 왜냐하면 企業環境은 變態없이 變化하는 것이며 이와 같은 環境의 變化는 結果的으로 이에 適應하려는 企業의 經營理念이나 戰略을 變化시키는 要因이 되기 때문이다. 이렇게 生覺 할 때 企業은 그를 둘러싸고 있는 企業環境과 不可分의 關係를 가지지 않을 수 없는 것이며, 또한 그 環境과의 交互作用을 통해 成長하고 發展하지 않을 수 없는 것이다.

### 3. 企業環境의 變化와 經營者

現代社會에 있어서 企業을 이끌어 나가는 사람은 經營者인데 이들 經營者는 環境的 要因이 企業에 미치는 影響은 어떤 것인가를 把握하고 이를 經營戰略에 反映시키는 責任을 져야 하는 것이다. 그러므로 經營者가 企業環境의 變化와 그 影響을 미리 豫測하고 그 程度가 어느 程度인지를 判斷할 수 있는 能力을 갖춘다는 것은, 企業을 成功的으로 이끄는 戰略的 要因의 하나라 하지 않을 수 없다.

그런데 여기서 經營者들이 認識하지 않으면 안되는 것이 있는 것이다. 그것은 企業에 있어서 環境이 어떻게 分類되며 또한 어떠한 環境領域과 環境主体가 重視되고 或은 輕視되는가는 언제나 企業目的 乃至 目標과 關聯된다는 事實인 것이다. C. I. Barnard에 의하면 環境은 目的에 따라 識別할 境遇 이외에는 그 多樣性도 變化도 意味가 없다고 하였으며 萬一 變化가 目的이라는 觀點에서 보아 意味가 없다면 그것은 靜的事實이 되고 或은 靜的 및 動的인 事實에 不過한 것<sup>1)</sup>이라고 하였다. 예를 들면 企業이 經濟的 環境만을 重視하고 社會的 및 自然的 環境變化를 豫測하는 데도 이를 輕視한다면 企業環境은 經營戰略의 側面에서 보아 無意味한 것이 되는 것이며 또한 企業을 둘러싼 利害集團이 環境主体의 하나인데도 經營戰略의 意思決定 過程에서 이를 輕視한다면 經營者는 企業目的 達成을 爲한 戰略에 問題가 있다고 보아야 할 것이다.

企業環境의 變化는 그 社會에 새로운 價値觀을 要求하게 되는 것이므로 環境變化에 대한 企業의 適應過程에서 經營者는 이 새로운 價値觀에 接近하는 目標設定의 經營戰略을 推進할 必要가 있는 것이다. 이렇게 生覺해 볼 때 企業이 環境變化에 適應을 可能케 하는 要因은

1) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, Harvard University Press, p. 197, 參照

經營者が 企業을 環境과의 相互作用을 거듭하는 하나의 「시스템」으로 보고 企業環境의 變化에 對應하는 經營戰略의 遂行을 經營管理의 中心的인 機能으로 認識해야 할 것이다.

### Ⅲ 企業經營과 marketing 環境

“販賣없이 經營없다”라고 하는 말이 있듯이 marketing은 現代經營의 核心的 課題이며 marketing을 떠난 經營은 存在할 수 없는 것이기 때문에 marketing 環境은 오늘날 企業을 둘러싸고 있는 諸環境領域 중에 있어서도 가장 중요한 比重을 차지하고 있는 것이다.

그런데 企業이 遂行하는 marketing 活動은 實驗室의 眞空管 같은 與件에서 이루어지는 것이 아니라 復雜한 環境속에서 營爲되고 있는 것이다. 즉 marketing-活動은 經濟的, 社會的, 政治 및 法律的, 技術的 環境 등과 같은 外部環境과 企業이 利用 可能한 資源 및 企業目的 등과 같은 內部環境의 制約的 與件 속에서 能動的이며 創造的으로 適應하도록 遂行되어야만 하는 것이다.

뿐만 아니라 이러한 環境은 不斷히 變化하는 것으로서 企業이 成長 發展할 수 있는 marketing 機會를 變化시켜 주고 있기 때문에 企業經營에 있어서 이러한 marketing 環境의 變動을 올바르게 認識하지 못하는 經營者는 企業環境에 創造的인 適應이나 挑戰이 不可能한 것 처럼 企業經營과 marketing 環境은 鐵路上的汽車 와도 같이 軋레야 軋 수 없는 不可分의 關係에 있는 것이다.

#### 1. marketing 環境의 意義와 構成要素

企業은 利潤을 얻기 위한 手段으로서 財貨나 用役을 生産 販賣하는데 이러한 財貨나 用役의 販賣되는 對象은 企業을 둘러싸고 있는 marketing 環境의 一要因인 市場인 것이다. 그런데 이 市場의 構成要素는 企業의 販賣活動에 상당한 影響을 미치는데 반해 企業이 市場에 對한 影響을 미친다는 것은 事實上 相對的으로 보아 無氣力한 것이라고 말할 수 있는 것이다. 그 marketing 環境이란 이와 같이 企業에 대해서는 影響을 미치지만 企業으로부터는 相對的으로 거의 影響을 받지 않은 一組의 影響要因이나 制度라고 말할 수 있다.

이러한 marketing 環境은 企業側에서 影響을 받을 뿐이지 企業으로서는 거의 統制할 수 없는 것이라 하여 이를 無視하거나 輕視할 수는 없는 것이다. 왜냐하면 이러한 marketing 環境은 企業利益을 實現해 줄 수 있는 marketing 機會와 marketing 活動에 대한 制約要因을 規定하여 주는 것이므로 企業의 marketing 戰略을 合理的으로 推進하기 위해서는 變化하는 marketing 環境을 分析 豫測하여 企業活動으로서의 marketing 活動을 이 環境에 適應토록 하지 않으면 안되는 것이다.

그런데 이와 같은 marketing 環境을 構成하는 環境的 要因은 매우 多樣的 것이어서 여러 가지로 分類할 수 있는데 學者들이 例示하는 環境的 要因을 살펴보면 다음과 같다.

J. A. Howard는 marketing의 環境要因을 ① 需要 ② 競爭 ③ 非 marketing費用 ④ 流通構造 ⑤ 法規 등 다섯가지 要因으로 分類하고 있으며,<sup>2)</sup> R. J. Holloway와 R. S. Hancock는 ① 社會的 ② 經濟的 ③ 倫理的 ④ 法的 ⑤ 物的 ⑥ 技術的 등 여섯 要因으로 區分하고 있는가 하면,<sup>3)</sup> E. J. McCarthy는 ① 文化 乃至 社會的 ② 政治的 乃至 法的 ③ 經濟的 ④ 既存의 企業構造 ⑤ 企業의 資源과 目的 등 다섯가지 要因으로 指摘하고 있는데,<sup>4)</sup> 本稿에서는 marketing 環境의 構成領域을 市場 競爭 流通構造 등이 包含되는 經濟的 環境과, 文化 및 消費者行爲 등이 包含되는 社會的 環境 및 法律 政治 政府 등이 包含되는 法律的 環境, 그리고 生産技術의 革新과 新製品의 出現에 影響을 미치는 技術的 環境 및 marketing 活動의 테두리를 設定해 주는 企業의 資源과 目的인 企業內部的 環境등 다섯가지로 區分하여 說明하고자 한다.

## 2. 經濟的 marketing 環境

經濟的 marketing 環境이란 企業이 marketing 活動을 통해 提供되는 財貨나 用役을 받 아드리게 되는 市場을 中心으로 하여 形成되는 環境인 것이다. 그리고 經濟的 marketing 環境이란 直接的으로 企業의 marketing 機能 遂行에 影響을 미치는 經濟「시스템」全般에 걸 치는 要因을 말하는 것으로서 例컨대 國民所得의 增大나 企業의 投資需要 增大 및 政府部門의 支出增大는 勿論 不況이나 「인플레이션」 그리고 財政 및 金融政策, 또는 競爭이나 流通 構造 등의 變化도 企業의 marketing 機會를 變化시키는 環境要因이 되는 것이다.

그런데 經濟的 環境은 企業의 marketing 活動에 直接的이고 即刻的인 影響을 미치는 要 因들이며 또한 이와 같은 環境的 要因은 대체로 쉬지 않고 變化하여 가므로 企業의 mark- eting 擔當者는 이와 같은 marketing 環境의 動態的 變化를 正確하게 把握함은 勿論 한거 름 더 나가 環境變化를 豫測하여 marketing 管理의 合理化를 推進해 갈 수 있어야 하는 것 이므로 以下에서는 經濟的 marketing 環境의 주된 내용이 되는 市場, 競爭, 流通構造 등으 로 區分하여 살펴 보기로 한다.

經濟的 marketing 環境의 中心은 企業에 있어서 첫째로 市場이라 할 수 있는데 市場이란 地理的인 範圍라고도 할 수 있고,<sup>5)</sup> 또는 財貨와 用役을 購買하거나 或은 購買하도록 誘導

2) J. A. Howard, Marketing Management, Analysis and Planning, 1963, pp. 5~7 參照

3) R. J. Holloway & R. S. Hancock, Marketing in a Changing Environment, 1968, p. 51. 參照

4) E. J. McCarthy, Basic Marketing, A Managerial Approach, 4th ed., 1971, pp. 63~ 67 參照

5) H. H. Maynard & T. N. Beckman, Principles of Marketing, 1952, p. 3 參照

할 수 있는 모든 사람이나 企業체라고도 할 수 있는데,<sup>6)</sup> 여기서 사람이란 消費市場을, 그리고 企業체란 産業使用者를 뜻하게 되는 것이다. 그리고 消費市場의 規模를 規制하는 가장 基本的인 環境要因은 人口와 購買力이기 때문에 人口의 動態的 特性은 marketing 環境을 豫測하는데 重要的 意義를 가지는 것이다. 왜냐하면 오늘날 地球上의 人口가 40億을 突破한 것 처럼 總人口가 增加한다는 것은 消費市場의 自然的 擴大를 뜻하는 것이며, 또한 都市에로의 人口移動은 都市의 集中需要를 바탕으로 하는 大量販賣機關을 發展시키게 되고, 最近의 傾向처럼 核家族化의 趨勢는 住宅을 勿論 家庭用品의 需要를 增大시켜 줄 것이며 또한 教育水準이 높은 人口가 많을 수록 marketing 活動의 機會가 많아지기 때문이다.<sup>7)</sup>

한편 이와 같은 消費市場의 需要擴大는 生産企業의 施設投資를 不可避하게 하여 産業市場에 까지 派生需要를 擴大시켜 marketing 活動의 機會에 變化를 초래케 하는 것이다.

물째로 經濟的 marketing 環境에서의 重要的 要素는 市場에서 企業間的 競爭 (Competition)이라 할 수 있다. 競爭이란 同一한 顧客에게 販賣하기 위해 形成되는 組織화된 對決關係라 할 수 있는데,<sup>8)</sup> 競爭者의 立場에서 보아 競爭의 程度가 심하면 심할 수록 marketing 活動을 보다 合理的으로 遂行하도록 하는 壓力的 環境要因이 되는 것으로서 만일에 非能率의으로 marketing 活動을 遂行하는 境遇에는 다른 競爭的인 企業側에 市場을 빼앗기게 되는 危險이 도사리고 있는 것이다.

그러므로 競爭이라는 動態的인 marketing 環境이 存在하기 때문에 戰略的인 經營者는 쉽사리 利用할 수 있는 利益機會를 變化하겠끔 하여 주는 것이다. 換言하면 市場에서의 競爭이 있음으로서 動態的인 市場環境에 適應할 수 있도록 製品開發은 勿論 經營革新을 企圖하게 되는 것이며 이 革新이야 말로 企業이 市場에서 効率的으로 競爭에 對處해 나갈 수 있는 戰略이기 때문이다.

셋째로 經濟的 marketing 環境의 構成要素로서 重要的 것은 生産構造와 消費構造의 連結業務를 擔當하는 流通構造된 것이다. 流通構造란 生産된 財貨나 用役이 生産者로부터 中間商에 의해 形成되는 流通機構와 經路를 거쳐 最終消費者 또는 産業使用者에게로 流通되어 가는 모든 過程에 包含되는 流通機關에 의해 構成되는 것으로서 marketing 活動을 遂行하는 企業의 立場에서 볼 때 이는 一定한 經濟「시스템」속에서 企業이 現實的으로 利用할 수 있는 販賣經路를 構成하여 주는 것이다.

그런데 流通構造는 經濟의 成長發展에 따라 여러모로 構造的 變革을 겪고 있지만 特히 後進國이나 開發途上國에 있어서는 流通構造의 變革速度가 生産部門에 비해 相對的으로 늘이는데 따른 環境的 影響 때문에 企業의 marketing 機會를 둔화 시킬 뿐만 아니라 marketing

6) A. R. Oxenfeldt, Executive Action in Marketing, 1966, pp. 209~211 參照

7) P. Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, 1967, pp. 15~18 參照

8) G. Fisk, Marketing Systems, An Introductory Analysis, 1967, p. 99 參照

cost를 相對的으로 增大시키고 있는데 이는 生産部門에 비해 流通部門이 資本이나 機械化의 集中度가 낮아 能率의 管理를 實現하지 못하기 때문이라 指摘할 수 있으며, 先進國의 境遇에도 生産部門에 비해 流通部門은 經濟의 暗黒大陸이라고 指摘되고<sup>9)</sup> 있어서 流通革命이 더욱 더 促求되고 있는 것이다.

그러므로 이러한 流通構造의 環境變革을 經營者는 스스로 先導하거나 變化豫測에 對應하는 經營戰略의 推進을 不可避하게 堪當하지 않으면 안되기 때문에 流通構造는 製造業者의 marketing 管理面에 相當한 影響을 미치는 環境要素임을 認識해야 할 것이다.

### 3. 社會的 marketing 環境

企業環境 중에는 個人이나 集團 또는 社會的 制度나 社會的 態度, 그리고 社會的 慣習 및 文化 등과 같은 要因에 의해 企業의 marketing 活動에 影響을 미치는 社會的 環境이 企業과 不可分의 關係를 맺고 있기 때문에 이에 대한 經營者의 올바른 理解는 企業과 環境과의 交互作用을 合理的으로 誘導 할 수 있는 것이다.

社會的 環境이란 社會를 構成하고 있는 個人的 行動에 影響을 미치는 集團이나 文化 價値觀 傳統 및 慣習 등과 같은 社會的 制度나 社會的 態度 등이라 할 수 있다. 이와 같은 社會的 環境要因은 marketing 環境의 하나인 市場에 있어서 消費者行爲에 重大한 影響을 미치고 있는 것이다.

一般的으로 現代社會는 일종의 集團化現象을 보이고 있는데 個人的 利害가 같거나 비슷한 사람들이 서로 結合하여 集團을 形成할 때에는 그 影響力이 매우 커지는데, 例를들면 消費者團體나 勞動組合, 또는 同業組合 및 商工會議所나 各種 經濟人團體 등은 組織化된 活動을 함으로써 企業에 相當한 影響을 미치고 있으며 이처럼 企業과 直接的으로 關聯을 가지고 있는 集團 以外에도 地域社會의 集團이나 學者 및 言論人 등 特定한 個人도 企業의 marketing 活動에 對한 輿論造成에 影響을 미치는 境遇가 많은 것이다.

그런데 社會的 環境을 構成하는 要因은 地域이나 國家 民族 또는 時代變遷에 따라 各樣各색으로 나타나게 마련인데 사람에 따라서는 傳統指向의인 價値觀을 가져있기 때문에 技術革新의 結果로 開發된 新商品의 受客을 기피하거나 또는 지연시키기도 하는데 이는 物質的 文化는 比較的 빠른 速度로 變化하고 있으나 人間이 가지고 있는 基礎的인 觀念이나 價値觀인 非物質的 文化는 相對的으로 그 變遷의 速度가 느리기 때문인데 이것도 時間이 經過함에 따라 相當한 變化를 겪고 있는 것이다. 이러한 社會的 環境要因은 消費者들의 行爲를 다르게 할 뿐만 아니라 生活樣式이나 일에 대한 文化的 態度에도 差異를 생기게끔 하는 境遇도 있는데 이는 宗教的 乃至 道德的 價値의 反映이라 할 수 있으며, 特別히 輸出 marketing을 하

9) P. F. Drucker, "The Economy's Dark Continent" Fortune, April, 1962, p. 103 參照



는 境遇에는 民族性이 相當한 影響을 미치는 境遇도 있으므로 이와 같은 民族的 態度를 考慮하여 輸出 marketing 活動을 推進해 나가도록 하지 않으면 안되는 것이다. 뿐만 아니라 輸出對象國에 있어서 社會的으로 marketing 活動에 종사하는 사람을 賤視하는 社會的 態度가 形成되어 있는 境遇 등 나라에 따라 이러한 社會的 環境要因은 저마다 다르므로 이를 올바르게 理解하지 않으면 合理的인 輸出 marketing 戰略을 推進할 수 없는 것이다.<sup>10)</sup>

#### 4. 法律的 marketing 環境

오늘날의 企業은 法律의 執行者인 政府의 強力한 影響아래서 企業活動을 遂行하지 않을 수 없으므로 政府는 marketing 環境에 相當한 影響을 미치고 있는 것이다.

그리고 어떠한 國家에서도 法律이나 秩序가 없다면 marketing 活動은 持續될 수 없으며 企業의 成長이나 發展도 期待할 수 없는 것이다. 예를 들면 財產所有權을 保障받을 수 없다면 企業에 投資도 하지 않을 것이며 經營者는 長期計劃을 樹立하지도 않을 것이다. 뿐만 아니라 政府가 貨幣制度나 價値測定을 爲한 標準單位 즉 貨幣單位 등을 制定하지 않았다면 企業의 收支計算 등도 쉽게 하기 어려운 것이다. 또한 法律의 規定에 따른 政府의 힘으로 國內秩序의 維持는 勿論 外國으로부터의 侵略에서도 保護되어야 하므로 이는 企業活動을 遂行함에 있어 아주 重要한 企業環境인데 이는 立法, 司法 및 行政制度를 통해 保障되고 있으며 政府가 가장 主要한 責任을 지고 있는 것이다.

또한 政府는 公益을 爲한 社會間接資本을 擴充시키고 教育訓練을 통한 人的資源의 開發은 勿論 企業에 대한 資金支援과 地域格差를 줄이는 政府事業의 推進으로 marketing 活動을 助成시켜 주고 있을 뿐만 아니라 政府는 徵稅權을 가지고 있기 때문에 消費抑制나 産業育成을 爲한 物品稅率의 調整은 特定商品의 需要와 供給에 影響을 미치게 하며 所得稅率의 變更은 消費者의 購買行爲에 影響을 미치게 하는 등 市場條件이나 marketing 活動에 影響을 미치게 하는 것이다.<sup>11)</sup> 그리고 政府는 marketing 活動을 遂行하는데 必要한 諸種의 marketing 情報 즉 예를 들면 國民所得 消費支出水準 人口統計 市場狀況 經濟開發計劃 등에 關한 資料를 提供해 주고 있을 뿐만 아니라 政府規制下에 供給되는 諸種 資源이나 公企業의 製品 및 用役을 供給하는 同時에 財政資金에 의한 막대한 量의 官需品을 企業을 통해 調達함으로써 産業需要者의 役割도 擔當하고 있어서 一部企業으로서는 主要한 marketing 對象이 되고 있는 것이다.

政府는 一面으로 企業의 成長發展을 助成하는 支援策을 쓰는 반면 企業活動을 規制하는

10) E. J. McCarthy, Basic Marketing, A Managerial Approach, 4th ed., 1971, pp. 65~66 參照

11) H. A. Lipson & J. R. Darling, Introduction to Marketing, An Administrative Approach, 1971, pp. 230~234 參照

側面도 매우 強力한 것이다. 즉 企業이 大規模化되고 獨寡占과 같은 現象이 나타나면 一般 消費者나 公共의 利益을 저해하기 때문에 政府規制를 통해 利害集團을 調整하게 되는 것이다. 그런데 法治國家에 있어서는 法律에 立脚하여 政府活動이 이루어 지므로 企業活動에 對한 政府의 規制는 形式上法律的 規制의 性格을 가지게 되는 것이다.

先進國家에 있어서의 企業活動에 對한 法的 規制의 基準을 檢討해 보면 첫째는 企業이 單獨으로나 共同的 努力에 의해 競爭을 實質的으로 저해하는 獨占의 行爲와 둘째는 虛爲나 誇張된 즉 眞實하지 못한 方法으로 marketing 活動을 遂行하는 欺瞞의 行爲 등 두가지로 要約될 수 있는 것이다.<sup>12)</sup> 특히 美國에 있어서 企業活動에 對한 規制를 目的으로 하는 立法事例를 檢討해 보면 1890년에 去來를 制限하는 獨占 乃至 談合의 規制를 目的으로 하는 Sherman Act를 制定한 以來 1952년에 亂賣小賣商의 規制를 目的으로 하는 McGuire Act를 制定하기까지 60餘年에 걸쳐 8個의 主要 聯邦法이 制定되었음을 살펴 볼 수 있는 것이다.<sup>13)</sup>

우리 나라에서도 產業이 發達함에 따라 獨寡占의 弊害에 대한 論難이 벌어져 이를 規制하고자 獨寡占規制法的 性格을 가지는 公正去來法을 10餘年間に 걸쳐 制定하려 했으나 立法化되지 못하다가 75年度의 定期國會에서 “物價安定 및 公正去來에 關한 法律”이 制定되었으며 지난 3月 26日 이 法律에 根據를 둔 物價安定委員會의 議決을 거쳐 經濟企劃院이 發表한 獨寡占品目 및 事業者의 範圍는 一年間 總去來額이 20億원以上인 物品만을 對象으로 한 것인데 市場占有率이 一社 30%以上과 三社以內 60%以上을 占有하는 品目이 120個, 184個 業체이고 其他 政府가 規制의 必要性을 認定하는 7個品目に 20個業체로 되어 있다.

### 5. 技術的 marketing 環境

技術的 環境이란 一定한 時點에 있어서 社會的으로 活用되고 있는 科學과 技術의 水準 乃至 狀態를 말하는데 이 技術的 環境은 動態的 屬性을 가지고 있어서 쉬지않고 變化하는 것이다.

오늘날까지 進行되어 온 技術革新은 크게 나누어 세 가지의 側面이 있다고 할 수 있는데 첫째는 人間의 頭腦에 代替될 수 있는 自動制禦力이나 其他의 能力을 가지고 있는 機械의 出現에 의해 이루어지는 automation 革命 즉 機械革命이 있고, 둘째는 原子力을 產業에 利用함으로써 이루어지는 「에 너지」資源革命 및 動力革命이며, 셋째는 合成化學工業 등에서 볼 수 있는 바와 같은 石油 등에 의한 原料革命을 指摘할 수 있다. 그런데 이러한 技術革新은 短期間에 이루어 진 것이 아니라 오랜 歲月과 많은 費用의 投入 및 科學者들의 中斷 없는 努力의 結晶으로 이루어 진 것이며 [圖 1]에서 보는 바와 같이 새로운 技術의 着想으로

12) P. Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, 1976, pp. 537~538

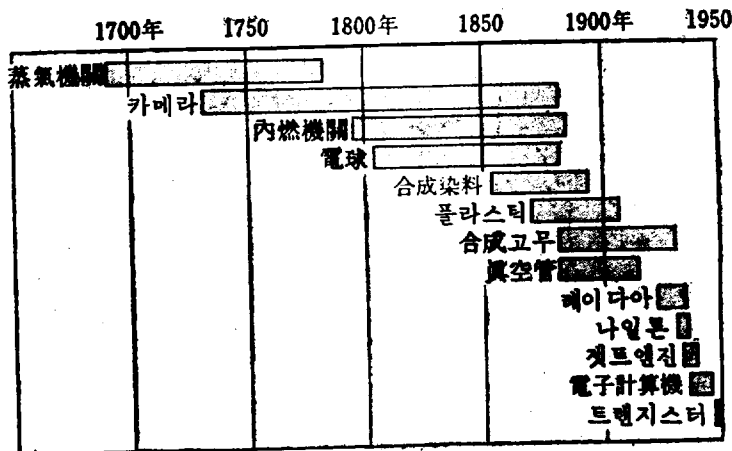
參照

13) E. J. McCarthy, Basic Marketing, A Managerial Approach, 4th ed, 1971, p. 73 參照

부터 實用化까지에는 相當한 期間이 所要되었음을 알 수 있는 것이다. 그리고 科學技術의 進歩는 社會나 經濟의 發展을 先導하는 原動力으로서 極히 重要한 役割을 遂行하고 있는 것이다.<sup>14)</sup>

한편 科學技術의 發達は marketing 環境面에도 여러 모로 影響을 미치고 있는데, 예를 들면 化學工業에 있어서의 技術革新은 人造纖維나 皮革을 開發시키므로써 新製品을 開發하여 流通시키고 있으며, 신속한 交通手段의 開發은 物的流通을 보다 能率化시켜 주었고, 한편 marketing 戰略面에 活用될 수 있는 意思決定要具 乃至 技法을 發展시켜 marketing 管理의 效率化에도 影響을 미치고 있는 것이다.<sup>15)</sup>

新技術의 着想에서 實用化까지의 期間



資料源 : 牧野昇, 技術豫測入門, 日本日刊工業新聞社.

그러므로 現代企業은 財貨와 用役의 合理的인 生産供給을 爲해서는 科學技術을 應用하지 않을 수 없는 것이며 過去の 企業도 科學技術을 提供받지 못했다면 오늘의 發展이 있을 수 없는 것이며 또한 앞으로의 成長發展도 期待할 수 없는 것이다.

그러나 科學技術은 大部分이 研究室의 產物로서 企業側에서 볼 때에는 하나의 環境的 要因에 不遇한 것이지만 이를 積極的으로 活用하고자 하는 態勢를 갖추고 있어야 하며 企業은 互惠的으로 科學技術을 應用하여 다시 市場環境에 影響을 미치게 해야 하는 것이다.

#### 6. 企業內部的 marketing 環境

marketing 活動은 企業이 利用 可能한 資源의 範圍와 經營層의 企業目的에 대한 意識 또

14) 中村元一, 林鐵也, 山田徹, 企業環境と 經營戰略, 1973, p. 43 參照

15) M. Greenberg, As Technology Shapes Tomorrow, printer's Ink, May 1964, pp. 278~280 參照

는 態度 등의 影響에 의해서 展開될 수 있는 것이다.

企業의 모든 活動은 人間, 物質, 技術의 有機的 結合과 이 結合體를 合理的으로 이끌어 나갈 수 있는 經營者의 能力에 의해 成敗를 左右하는 것이기 때문에 이와 같은 企業의 利用 可能한 資源과 經營層의 企業目的에 대한 意識이나 態度 등이 企業內部的 marketing 環境이라 할 수 있는 것이다.

특히 經營層의 企業目的에 대한 意識方向의 差異에 따라 現在 및 未來의 企業活動은 달라지게 되는 것인데 예를 들면 企業目的을 좋은 製品을 生産하는 것으로 意識할 때는 良質의 製品을 大量으로 生産하는데 만 注力할 것이고, 한편 企業目的을 顧客의 欲求充足으로 意識한다면 製品의 大量生産 보다는 顧客의 欲求를 充足하려는 活動에 注力할 것이며, 만약 利潤獲得만을 目的으로 意識한다면 製品의 質이나 顧客은 考慮하지 않고 오로지 收益性이 높은 marketing 機會만을 찾으려 하게 되는 것이다.

그러므로 企業目的을 明確하게 設定하는 것은 經營戰略上 매우 重要的 것인데 P. F. Drucker가 力說한 것 처럼 오늘날의 經營者들은 企業目的을 顧客의 創造에 두어야 하는 것<sup>16)</sup>을 意識하여, 企業은 顧客이 要求하는 財貨를 顧客이 반겨 支拂하는 條件으로 供給하도록 努力함으로써 窮極의 經營者로서의 矜持를 갖게 하고 長期的인 企業의 存續과 成長을 一次的 目的으로 할 때 良質의 製品生産이나 利潤追求는 派生的인 二次的 目的이 될 수 있는 것이다. 그런데 이와 같은 經營者의 企業目的에 대한 意識이 妥當하고 合理的이라 하더라도 그 目的達成을 實現할 企業資源이 貧弱할 때 그 企業은 成長 發展할 수 없는 것이기 때문에 첫째로 企業에는 能力있는 人的 資源을 確保함과 同時에 人間關係의 改善을 통한 自發的 協同心의 維持와 높은 勤勞意慾 및 士氣를 昂揚시켜 產業平和를 維持할 수 있는 環境이 造成되어야 하며, 둘째로는 生産施設과 原料 및 財務調達能力이 確保되어 있어야 할 뿐만 아니라 세째로는 不斷한 技術開發과 製品開發에 努力하여 獨創的인 技術向上으로 他企業과의 競爭에서 언제나 優位에 설 수 있는 內部的 環境이 마련 되어야 marketing 戰略을 成功시킬 수 있는 것이다.

## IV 經營戰略과 marketing 戰略

### 1. 經營戰略의 意義와 戰略基準

오늘날의 產業社會에 있어서는 技術의 革新을 비롯하여 政治, 經濟, 社會, 國際市場 등 企業을 둘러싼 環境要因의 變化가 加速化하는 傾向을 보이고 있어 企業經營을 더욱 어렵게

16) P. F. Drucker, The Practice of Management, 1954, p. 37 參照

하고 있는데 企業은 이와 같이 急變하는 外部環境에 能動的으로 適應하여 가지 않으면 成長發展할 수 없을 뿐만 아니라, 한편 企業內部에 있어서도 外部環境의 影響要因으로 因해 그 企業의 持續的 維持마저도 어렵게 하는 事態를 發生케 할 수 있는 危險要素를 안고 있는데 이러한 狀況에 對處하여 企業의 生存 成長하여 가는 諸決定法則을 經營戰略이라 할 수 있을 것이다.<sup>17)</sup> 그리고 H. I. Ansoff에 의하면 企業이 現在 遂行하고 있는 經營活動 및 企業이 新規로 參加해야 할 事業活動을 分析하여 이를 根據로 한 戰略的인 成長機會의 探究와 評價를 爲한 決定原理를 經營戰略이라 하고 있다.<sup>18)</sup>

그런데 오늘날의 企業은 여러側面의 企業環境 중에서도 特히 技術革新 大量生産 大量消費라는 經濟的 環境 아래서 企業活動을 遂行하고 있는 것이므로 이러한 環境에 對處하여 同種 企業과의 競争에 이겨 나가려면 短期的이고 即興的인 方策이라 할 수 있는 經營戰術만으로는 持續的인 成功을 期待할 수 없는 것이다. 왜냐하면 이러한 環境下에서는 事前에 經營條件의 變革을 豫想하여 環境的 諸要因의 豫測을 考慮한 長期經營計劃을 中心으로 經營活動을 展開해 나갈 對策을 樹立하지 않으면 안되기 때문인데 이러한 對策의 基本이 되는 것이 곧 經營戰略<sup>19)</sup>인 것이다.

經營戰略의 內容으로는 既存製品의 改善이나 新製品의 追加 등과 같은 製品戰略 및 새로운 事業에 進出함으로써 業種을 變更하는 多角化戰略과 設備投資에 의한 經營構造의 部分變革과 같은 投資戰略, 그리고 系列化 集團化 資本과 技術提携 및 人事交流 등 關係會社와의 紐帶強化와 아울러 國際市場에의 進出과 같이 여러가지 戰略들이 있는데 이러한 戰略은 個別 또는 部門的으로 展開되어서는 안되며 반드시 모든 戰略이 綜合的 構想下에 統合化되고 體系化되어 展開되지 않으면 안되는 것이다.

그런데 오늘날 모든 企業에서 經營戰略이 重要視되는 것은 激變하는 企業環境 속에서 企業의 安定的인 成長을 이룩하려는 데 있는 것이기 때문이다. 企業이 安定的인 基盤 위에서 持續的인 成長을 해 나가는데 있어서는 새로운 機會를 探求하고 그 機會를 開發하여 企業目標을 達成해야 하는데 이와 같이 企業의 外部環境 變化에 對處하는 經營戰略을 遂行하기 위해서는 먼저 企業內部的 體質부터 改善해야 하는 것이다.

17) 占部都美, 戰略的 經營計劃論, 1971, p. 123 參照

18) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, 1965, p. 23 參照

19) 戰略(strategy)이란 원래 軍事用語로서 戰術(tactics)과 對立되는 用語이며 이는 語源的으로는 희랍어의 將軍의 技術이란 뜻의 strategos에서 나왔다 하는데, 戰略이란 戰爭目的을 達成하기 위해 軍事力을 活用하는 技術과 科學을 뜻하는 것으로서 空間的으로는 大局的(global)이고 時間的으로는 長期的(long range)인 즉 大單位 戰爭遂行과 關聯되는 것인데 비해, 戰術이란 戰爭實施의 方策을 뜻하는 것으로서 空間的으로는 局地的(local)이고 時間的으로는 短期的(short range)인 小單位的 戰鬪와 關聯되는 것으로 理解하고 있으며, 戰略과 戰術은 作戰術(art of war)의 두 要素인 것이다.

## 2. Stagflation 下의 經營戰略

世界經濟는 지난 1970年~71年사이와 1973年 下半年期 以來 昨年까지 景氣沈滯와 物價上昇이 併存하는 Stagflation 때문에 類例를 찾아보기 힘든 진통을 겪었으며 아직도 不快한 이 stagflation이라는 經濟의 高질병은 完全히 治愈되지 못한 實情에 있다. 特히 1973年度 下半年期에 들어서면서 몰아닥친 資源難 및 石油쇼크는 2年餘에 걸쳐 우리 나라 企業의 經營環境을 一變시켰다고 볼 수 있으며 이렇게 急變한 企業環境에 對處하는 經營戰略은 한마디로 말해서 이러한 쇼크를 흡수하여 原價構成에 미치는 影響을 極小化 시키고 各種 原價資材의 節約을 可能케 하는 經營戰略이라고 할 수 있는 것이다.

그동안 여러가지의 經濟指標를 分析해 볼 때 多幸히 今年부터 世界經濟는 恢復展望이 부렸하여 先進國들의 輸入需要도 擴大 될 것으로 豫測 되지만 만일의 境遇 不幸하게도 stagflation 現狀이 앞으로 繼續된다면 企業의 經營戰略은 다음의 몇가지 點에 유의하여야 할 것이다.

첫째로 1973年 前半期까지와 같이 好況에 힘입은 設備投資의 增大 生産增大 販賣促進擴大 등 一종의 攻擊型 經營戰略에서 節約經營 乃至 現狀維持라는 攻擊 守備 併行的 經營戰略으로의 轉換이 不可避 한 것이다.

둘째로는 1969년까지 그리고 1973年 上半期까지에 볼 수 있었던 우리 나라 經濟의 高度成長과 好況은 各 企業으로 하여금 高度成長管理體制의 戰略을 推進해 왔었는데 stagflation 下에서의 各 企業은 成長의 速度를 줄이고 價格이 비싸거나 求하기 힘든 原副資材를 備蓄해 가면서 新規市場의 開拓에 앞서 既存市場의 需要만이라도 充足시켜 줄 수 있는 供給體制를 갖추어 需要에 應해 드리지 못함으로 因해 競爭企業에게 自己市場을 빼앗기지 않도록 하는 安全運行이라고 表現할 수 있는 이른바 demarketing 戰略이 推進되어야 할 것이다.

셋째는 國民經濟가 好景氣를 누리는 狀況下에서 攻擊型 經營戰略을 採擇하는 경우 各 企業은 全資源을 集中的으로 動員하는 總力戰을 벌이는데 우리 나라 企業들도 例外는 아니었지만 不足한 資源을 有効하게 配合해서 企業目標나 marketing 目標을 如何히 容易하게 達成하느냐 하는 問題解決方式인 즉 徹底한 經濟性的 追求原則에 立脚하여 原副資材 人力 費用 에너지 등을 最低限度로 利用함과 同時에 그 效果를 極大化 시켜야 하는 이른바 資源節約 經營體制 (resources saving management system)의 戰略이 必要한 것이다.

## 3. marketing 戰略의 意義와 內容

지난 開發의 '60年代를 通해 大部分의 國家에서 所得水準이 向上됨에 따라 消費者들의 購買行爲는 多様하게 變化하였으며 그에 따라 新製品의 開發速度도 날로 加速化되고 消費者들에 대한 販賣促進活動이 強化되어 企業間的 競爭은 더욱 치열해 지고 있는데 이러한 與件에서 marketing 活動에 대한 意思決定은 단순히 販賣部門에만 끝나는 것이 아니라 企業活動

全般에 걸쳐서 影響을 미치게 되는 것이며 多様な 企業活動은 各各 細分化되고 專門化되는 程度가 점차 높아지고 있는데 이와 같이 專門化된 各 部門 相互間에는 有機的인 關係를 이루고 있어야 企業目標을 達成할 수 있도록 市場擴大 乃至 創造가 可能한 것인데 企業의 市場 創造活動은 marketing 戰略에 의해 推進되는 것이다.

marketing 戰略이란 부단히 變化하고 있어서 豫測하기 어려운 競爭的인 環境條件下에서 自社의 市場을 擴大하고 企業의 成長을 圖謀하려는 綜合的이고도 長期的인 marketing 方案<sup>20)</sup>이라 할 수 있으며, 한편 H. A. Lipson에 의하면 marketing 戰略이란 marketing 計劃의 基礎가 되는 것으로서 設定된 marketing 目標을 達成하기 위해 手段을 活用하는 技術과 科學을 包含하는 것<sup>21)</sup>이라고도 하고, 또한 A. R. Oxenfeldt에 의하면 marketing 戰略이란 一定한 時點에서 다음 時點까지의 모든 時間的 次元에 對應하여 marketing 活動을 助成하기 위한 一組의 原則 乃至 決定規則 (decision rule)을 나타내는 것<sup>22)</sup>이라 하고 있는데 이와 같은 諸概念들을 綜合해 볼 때 marketing 戰略이란 時間이 經過함에 따라 變化하는 企業을 둘러싼 市場環境 즉 需要 競爭 流通構造 marketing 關係法規 및 非 marketing 費用 등과 같이 企業側으로서의 統制하기 困難한 社會的 經濟的 및 制度的으로 構成된 動態的인 marketing 環境의 變動에 創造的으로 適應하기 위해 보다 長期的이고 大局的인 觀點에서 設定한 主要方針이라 할 수 있을 것이다.

그리고 marketing 戰略을 樹立할 때 그 바탕의 되는 marketing 戰略의 原理로는 ① 集中의 原理, ② 先制의 原理, ③ 聯繫의 原理가 있으며, marketing 戰略의 種類로는 ① 競爭戰略 ② 製品戰略 ③ 經路 乃至 流通戰略 ④ 複合企業의 시스템化戰略 등이 있을 뿐만 아니라, 한편 諸種의 marketing 戰略 중 어느 것이 가장 效率的인 것인가를 事前에 現場實驗 (field experiment)과 數理的 分析 (mathematical analysis) 및 시뮬레이션 (simulation)을 通한 豫備的으로 檢討하는 marketing 戰略의 檢證 등이 marketing 戰略의 主要內容이라 할 수 있다.

#### 4. marketing 戰略의 展開過程

企業은 marketing 環境의 變化에 對應하여 臨機應變的으로 適應할 수도 있고 或은 体系的인 方法으로도 適應할 수 있는데 環境變化에 体系的인 方式으로 適應하는 것이 marketing 戰略의 定石인 것이다. 왜냐 하면 marketing 戰略은 時間이 經過함에 따라 생기는 環境變

20) 林周二, 企業と 市場創造, 1969, p. 125 參照

21) H. A. Lipson & J. R. Darling, Introduction to Marketing, An Administrative Approach, 1971, p. 469 參照

22) A. R. Oxenfeldt, Marketing Management, Analysis Planning and Control, 1967, p. 267 參照

化에 最適하게 適應할 수 있겠끔 marketing mix를 構成하는 marketing 決定變數를 이에 對應하여 適切히 調整할 수 있겠끔 하여 주는 一組의 原則 乃至 決定基準을 나타내기 때문이다. 이와 같은 marketing 戰略은 企業이 重要視하는 要因이 무엇이며 環境的 變化에 대한 適應의 性格과 複雜性 및 達成하고자 하는 目的이 무엇이나에 따라 달라지는 것인데, 이 러할 marketing 戰略의 構成要素와 그 展開過程을 要約하면 먼저 政策을 樹立하고 다음에 標的을 設定하며 끝으로 mix를 創出하는 것이다.

첫째로 marketing 政策의 樹立은 marketing 目標을 設定하고 marketing 方針을 樹立하는 것이며, 둘째로 marketing 標的의 設定은 企業이 攻擊할 目的市場을 選擇하여 決定하는 것이고, 셋째로 marketing mix의 創出은 製品系列의 決定 (product mix)과 流通經路의 選定 (channel mix) 및 프로모션의 展開 (promotion mix, ①廣告·P. R. mix ② 人的販賣 mix ③ 販賣促進 mix)와 marketing 組織의 編成이라는 過程으로 進行된다.

以上과 같은 세가지의 構成要素에 따른 展開過程의 實施와 더불어 企業의 利益이 增進되는 方法으로 統制可能한 여러가지 marketing 手段을 調整하여 動態인 環境에 創造적으로 適應하도록 遂行되는 marketing 活動을 統制하는 marketing 管理를 合理的으로 遂行하는 同時에 企業이 推進하고 있는 모든 marketing 活動을 体系的으로, 批判的으로 또한 公正한 立場에서 再檢討하고 評價하며 앞으로 遂行되어야 할 活動이 무엇인가를 勸告하는 marketing 監査를 實施하는 全過程을 marketing 戰略의 展開過程이라 한다.

### 5. 輸出 marketing 戰略의 展開

世界經濟의 環境化變에 따른 그 波及效果는 우리 나라의 輸出產業에 미치는 影響에 對한 比重이 큰 것이기 때문에 輸出 marketing 戰略은 國際經濟의 次元에서도 重要한 意義를 지니는 것이다. 輸出 marketing 戰略은 다음과 같이 세단계의 過程에 의해 成立된다고 할 수 있는 것이다. 즉 輸出 marketing 戰略은 첫째로 企業이 攻擊할 市場標的을 選擇함과 同時에 그 市場性格을 確認하는 것이고, 둘째로 輸出 marketing-mix를 選擇되고 確認된 그 市場標的에 適用시키는 일이며, 셋째로 企業自體의 힘만으로는 거의 統制 不可能한 marketing 環境 乃至 條件을 確認하고 이에 대한 對策을 早速히 樹立하는 데 있는 것이다.

市場標的이란 全體로서의 市場 중에서 特別히 戰略的인 考慮下에 選定된 特定の 市場部分을 意味하는 것으로서 優先 市場分化 (market segmentation)가 이루어져야 한다. 市場細分化에 의하여 企業은 ① 特定の 標的에다 marketing 活動을 集中하고 그 效率을 提高시키며, ② 商品이 價格面에서 競爭商品으로 부터 自社製品의 差別化를 한층 높여 標的市場에서 自社の 商品에 대한 選擇需要를 創出하고, ③ 標的市場에 適合한 商品을 供給하며, ④ 標的市

23) P. Kotler, Marketing Management, Analysis Planning & Control, 1967, pp. 266~267



場의 顧客反應이나 需要의 變化를 신속하게 把握하여 即刻 對應할 수 있는 體制를 갖추어야 하므로 이는 絶對不可缺의 輸出 marketing 戰略이라 할 수 있다.

그러면 現時點에서 輸出 marketing 戰略上 選擇해야 할 市場標的이란 어데일가? 그것은 中東의 「오일·달러」를 市場標的으로 選定할 수 있으며 또한 stagflation의 渦中에서 健在하고 있는 其他의 國家들도 市場標的이 될 수 있는 것이다.

그리고 輸出 marketing mix는 이른바 4P로 要約되는 즉 製品 (product), 價格 (price) 販賣經路 (place), 促進 (promotion)이라는 네가지 要素를 어떻게 「믹스」하느냐 하는 것이 輸出 marketing 戰略의 成敗를 左右한다. 製品戰略은 ① 製品의 life cycle, ② 製品開發의 主導權, ③ 製品差別化와 市場細分化를 配慮한 最適製品「믹스」의 達成問題이며, 價格戰略에서 取扱되는 目標은 ① 目標利益率의 達成, ② 適正利潤의 確保, ③ 標的市場占有率의 達成, ④ 競争에 대한 適合性, ⑤ 價格形成上的 指導權確立, ⑥ 價格의 安定化, ⑦ 「마아진」의 安定化등을 들 수 있고, 經路戰略은 ① 取扱商品의 特性 ② 標的市場의 狀態, ③ 企業自體의 事情등에 의해서 決定되어야 할 問題이기는 하나 國內企業間의 適當競争을 防止하는 方法으로서도 綜合貿易商社 등을 통한 間接輸出이 輸出 marketing 戰略上 妥當한 方法인 것이다. 한편 販賣促進戰略은 過去 가장 소홀하게 取扱되어 왔는데, 標的市場의 「매스콤」에 輸出廣告의 實施와 channel member의 득려 및 援助와 아울러 「서어비스」 體制의 確立 등이 主要한 要素가 되는 것이다.

끝으로 企業自體의 힘만으로는 거의 統制가 不可能한 輸出 marketing 環境과 條件인 各國의 異質的 輸入政策 및 諸般 marketing 法規 등은 國家나 公共團體 或은 業界團體의 「레벨」에서 解決하도록 努力해야 하는 것이다.

## V 經營戰略을 爲한 經營者의 當面課題

企業이 環境變化에 適應하고 能動的으로 挑戰해야 한다는 事實은 오늘 날의 企業經營에 있어서 絶對的인 原理라고 할 수 있는 實情이다. 그러나 우리 나라의 企業은 어떠한가? 앞서 言及 했듯이 한마디로 表現하여 環境適應能力이 貧弱하다고 말할 수 있을 것이다.

어떤 企業人은 企業環境의 不條理와 결탁하여 過大利潤을 獲得하는 것이 marketing 機會를 포착한 成功事例라 意識하는 나머지 이러한 方法을 習得하는 것이 곧 企業環境의 變化에 適應하는 것이라고 生覺할런지 모르지만 이러한 社會的 또는 經濟的 環境의 不條理와 결탁한 短期的인 過大利潤의 追求는 持續될 수 없으며 바람직한 經營戰略도 되지 못한다는 것을 認識해야 한다.

企業이 長期的으로 持續的인 成長을 위한 經營戰略의 樹立과 그 推進을 위해 우리 나라

經營者들의 當面課題가 무엇인가에 대해 以下에서 檢討해 보고자 하는 바이다.

첫째는 開放体系的인 接近姿勢의 確立이다. 우리 人間이 社會와 自然에 挑戰하고 適應하면서 살아가는 것 처럼 企業도 그 주위를 둘러싸고 있는 여러 環境의 變化에 適應하고 挑戰하는 開放的인 接近方法을 選擇하지 않을 수 없는 것이기 때문에 무엇보다 오늘 날의 最高經營者들이 企業環境의 變化에 能動的으로 適應할 수 있는 巨視的인 開放体系的 眼目을 가질 것이 要求된다.

둘째로는 合理的인 長期計劃의 樹立이다. 企業環境의 變化에 能動的으로 對處해 나갈 수 있는 經營觀을 가진 經營者라면 곧 經營活動의 基準이 되는 經營計劃의 樹立부터 先行되어야 하며 計劃이 없는 企業經營은 羅針盤 없는 船舶의 航海와 같은 것으로 비유할 수 있는 것인데 長期經營計劃은 ① 企業資源 配分の 長期的인 合理的인 追求, ② 企業의 外部環境 變化에 대한 適應, ③ 새로운 利益源泉과 成長機會를 追求하기 위한 革新職能의 促進, ④ 企業組織의 복잡화와 長期的인 統一目標 등을 目的으로 樹立되는 것이다. 요컨대 長期經營計劃은 生産, 販賣, 購買, 財務, 人力, P. R. 등 綜合的인 計劃이어야 하며 이 計劃을 效果的으로 推進하자면 살아있는 計劃(living plan)이라야 하고, 또한 計劃은 固定的일 수 없기 때문에 計劃設定時의 諸前提가 持續되지 않을때에는 計劃을 注意깊게 定期的으로 修正하여 彈力的인 것이어야 하는데 長期經營計劃에 의한 日本의 松下電氣工業株式會社의 例는<sup>24)</sup> 우리에게 좋은 敎訓이 될 것이다.

셋째로는 「다이나믹」(dynamic)한 組織体制의 整備이다. 組織은 企業의 傳統이나 慣習에 사로잡혀 固定化되기가 쉬운 것이며 固定化된 組織에서는 人間關係가 잘 融和되기는 하지만 企業環境의 變化에 能動的으로 適應하기가 힘든 것이다. 왜냐하면 通常的인 課題를 該當部課, 係에서 處理하는 日常的인 業務遂行은 既存 組織体制로 可能하지만 企業環境의 變化로 인한 對應戰略業務 즉 日常的인 業務를 넘어서 多角的인 協力を 必要로 하고 戰略的 價値가 높은 創造的이고도 革新的인 業務를 遂行하기 위해서는 「다이나믹」한 組織体制로 編成하는 것이 바람직 하며, 이 「다이나믹」한 組織의 例로서는 「프로젝트팀」組織(project team system) 또는 「태스크 포오스」組織(task force system)이라는 이름으로 불리우는 形態가 있다.

네째로는 「컴뮤니케이션」体系的인 整備이다. 科學技術의 發達에 따른 技術的 側面的인 企業環境 變化는 企業經營에도 많은 變化를 加速化시키고 있어서 特히 技術情報의 重要性에 對한 認識이나 그에 대한 論議는 中斷하지 않으면서도 이를 理解하고 受容하려는 組織体系는

24) 1917年 日本의 松下幸之助가 資本金 97圓20錢으로 「소켈트」工場을 設立한 후 1932년에 250年 長期計劃을 樹立하여 1970년에는 純利益 929億圓의 全日本 第2位의 企業으로 發展한 바 있다.

整備되지 않고 있는 實情이다. 企業은 獲得된 技術情報의 知識을 生産作業에 連結시키고 生産作業은 다시 成果로 나타나서 實際로 製品化나 用役化되고 다시 marketing化 되도록 情報體系를 갖추어야 한다.

外部環境으로 부터 發生하는 情報를 積極的으로 活用되지 못하고 있는 體系上的 問題는 두가지로 要約할 수 있는데, 그 하나는 外部環境과 企業과의 「컴퓨터케이션」에 障礙要因이 있다는 事實 즉 情報를 收集하는데 있어서 對外的 情報體系의 問題이고, 또 하나는 蒐集된 情報를 企業內部에서 活用하는데 障礙가 되는 對內的 「컴퓨터케이션」의 問題이다. 그러므로 經營者는 組織이 外部로 부터 情報를 蒐集하고 收集된 情報를 効率的으로 利用할 수 있도록 對內外的 「컴퓨터케이션」 體系를 整備하지 않으면 안된다.

다섯째 經營者의 社會的 責任에 對한 覺醒이다. 오늘 날의 企業은 利潤만을 追求하는 個別經濟單位로서는 存立할 수 없게 되었으며 그의 社會的 役割에 대해 經營者의 새로운 經營理念을 要求하고 있는 것이다. 經營者의 社會的 責任은 傳統的 觀念에 의한 ① 企業의 維持 및 發展에 對한 責任, ② 從業員에 대한 責任, ③ 直接的인 利害者集團의 調整責任, ④ 後繼者養成에 대한 責任 등에서 끝나는 것이 아니라, 企業活動의 結果로서 發生하는 環境汚染 또는 環境破壞과 불리우는 産業公害를 예방하는데 最大의 努力을 기울여야 하는 것이다.

그러므로 健全한 姿勢를 가진 經營者라면 沒知覺한 企業人들 때문에 그들과 함께 社會的 非難의 標的이 될 수 없는 것이기 때문에 偉대한 社會는 企業人이 眞正으로 그 企業機能을 偉大하게 發揮될 때 이룩된다는 思考를 가져야 하는 것이다.

## VI 結 論

우리 나라의 企業經營에 있어서 가장 두드러진 特徵의 하나가 企業을 둘러싼 外部環境問題를 經營者의 能動的이고도 獨自的인 對應策으로서 解決하려는 努力보다 政府가 政策的으로 解決하여 주리라는 依存姿勢라고 할 수 있다. 이러한 현상은 지난 '60年代初부터 始作된 經濟開發計劃의 推進이 政府主導型으로 強力히 推進됨에 따라 企業의 外部環境은 곧 對政府關係가 거의 全部인 것으로 錯覺할 程度로 政府의 影響力은 廣範하고도 強力한 것이었기 때문이다.

그러나 政府의 支援이 無限定 繼續될 수 만은 없는 것이며, 變化하는 企業環境에 能動的으로 對應해 나갈 能力을 開發하지 않으면 企業은 成長 發展할 수 없는 것이다. 特히 國內市場의 狹少性은 企業間의 競爭이 不可避한 與件인데 傳統的인 血緣的 家族主義를 脫皮하지 못하는에서 오는 閉鎖的 非公開經營은 財務構造의 脆弱性을 持續시켜 經營規模의 零細性을 벗어나지 못하고 있는데 이와 같이 傳統的 形式爲主의 思考에 물려 成長機會의 探究와 그

評價 및 選擇을 게을리 하는 企業은 現狀維持마저도 어렵게 될 것이 確實하기 때문에 變化하는 企業環境을 豫測하고 이에 對應하는 經營戰略을 效率的으로 推進하지 않으면 안되는 것이다.

그런데 現時點에서 '80年代 初까지의 豫測되는 企業環境의 展望은 政府의 庶政刷新政策에 따라 政治의 安定과 能率爲主의 行政이 期待되며, 誤導된 西歐的 拜金主義에 의한 賭規範의 紊亂은 追放되어 社會秩序가 安定되고, 企業의 社會的 責任完遂에 대한 要請이 增大되는 同時에 政府의 高度成長政策의 持續으로 產業構造는 더욱 高度化 되며, 새마을運動을 통한 農漁村의 所得增大는 農村社會經濟構造의 變革을 招來시키고, 大多數의 國內企業은 國際企業化의 役割이 增大되며, 또한 未來產業이 서서히 싹트기 始作하고, 事務의 機械化와 自動화가 널리 普及되며, 外國技術의 導入促進과 함께 國內技術開發에 더욱 拍車를 가하게 될 것이다.

이와 같은 環境變化의 豫測에 對應하는 經營戰略은 企業의 成長戰略과 marketing 戰略에 力點을 두지 않을 수 없으며, 特히 marketing 戰略은 企業의 競爭力 強化를 爲한 部門戰略 중에서 가장 중요한 役割을 하게 되며 그 重要性은 企業의 競爭戰略이 곧 marketing 戰略을 뜻하는 것으로 받아들일 수 있을 정도의 것이다.

marketing 戰略을 效率的으로 樹立하고 推進하기 위해서는 몇가지 前提條件과 一致시켜야 하는데, 첫째 個個의 方針이나 政策은 企業의 全般的 目標 및 戰略과 統一的으로 結合시켜야 하며, 둘째 企業環境에 適合한 戰略을 樹立할 뿐만 아니라 變化하는 環境에 適應할 수 있도록 彈力性을 附與하여야 하고, 셋째 企業自體의 人的, 物的 資源의 能力을 評價하여 堪當할 수 있는 戰略을 設定해야 하며, 끝으로 marketing 戰略을 設定한 후에도, 繼續的으로 危險度를 評價하고 修正할 뿐만 아니라 企業環境은 부단히 變化하여 確實性 보다는 不確實性이 더 많으므로 이에 대하여 長期計劃과 함께 短期計劃 및 細部計劃으로 對應시켜 나가야 한다.

— Summary —

## A Study on Business Environment and Management Strategy

*by Hyun Hak Soon*

The purpose of this article is to suggest the devices which manager can achieve management strategy adapting to changes of business environment efficiently and effectively, thus this study focuses on the marketing environment and strategy.

Business enterprises could not achieve within a vacuum tube in a laboratory but in the environments surrounded the interested party.

For that reason, we regard business enterprises as a system interacts with the environment, therefore not only must an effective management be able to recognize change but, preferably, so that he will have time to meet it he should be able to anticipate change.

There are many kinds of business environment of which marketing environment is more important. Since unexpected changes in marketing circumstances related to economic marketing environment, social marketing environment, legal marketing environment, technical marketing environment and human resources within the business enterprises affect to business enterprises seriously, the establishment of business strategy is based on the right understanding and decision on these.

An important factor and the developmental process in marketing strategy can be summarized to the following steps,

First, policy making

Second, establishment of market target

Third, creation of marketing mix etc.,

Therefore the areas which hold "Oil Dollar" can be considered as market target, in order to achieve the exporting marketing strategy on the other hand 4 P (product, price, place and promotion) affects success and failure of exporting marketing strategy.

But managers in Korea do not endeavoring to solve the problems such as a forecast on the exporting market environmental changes and strategy to meet the changes but dependent upon the government's policy.

Since the government's policy for a reform of the pre-modern distribution structure will not be continued indefinitely, manager must develop his ability to deal with the above problems voluntarily.