

企業環境論研究序說

金 元 銖

◁ 目 次 ▷

I. 序 言	III. 企業環境理解의 方向과 內容
II. 問題의 提起	1. 環境과 企業環境의 理解
1. 從來 經營學上의 環境認識의 動向	2. 企業環境의 類型化에 對한 理解
2. 環境認識의 必要性	3. 外部環境要因의 認識·理解
(1) 企業經營과 企業環境의 關聯	IV. 結 言—企業環境論의 構築을 위한 試論
(2) 環境變化와 環境適應	1. 要 約
(3) 環境分析과 環境豫測	2. 經營學의 環境論의 構築方向의 模索

I. 序 言

企業이란 하나의 社會的 機關 내지 制度로서 形成되어 社會經濟的 機能을 수행하는 協同的 生産實體인데, 이러한 企業이 장기적으로 存續·成長하려면 이는 마땅히 企業을 둘러싸서 이와 相互作用을 하는 企業(經營)環境과의 사이에 戰略的 適應이 이루어지도록 經營·管理되지 않으면 안된다. 그런데 이와 같은 企業環境에 企業이 創造的으로 適應되도록 하려면 마땅히 環境에 대한 올바른 理解가 이루어지지 않으면 안된다.

사실상 “10年이면 江山이 변한다”는 俗諺으로 吡喩할 수 있듯이 環境의인 條件이 安定的 이거나 서서히 변동하는 경우라면 이러한 環境에 대한 이해나 適應은 비교적 용이하나 오늘날과 같이 環境條件이 動態的·多面的으로, 또한 急激하게 변화하는 경우에 있어서는 이에 대한 理解와 適應이 더욱 어려워지지 않을 수 없다. 이러한 면에서 볼 때 企業經營면에 서 企業環境에 대한 理解와 創造的 適應은 當爲의 課題가 되지 않을 수 없는 것이다.

그런데 종래의 經營學研究上으로는 이러한 企業環境에 대한 認識이 제대로 이루어지지 않아서 이에 대한 體系의인 理解나 研究가 수행되지 않았었다 해도 과언은 아니다. 물론 企業에 대해 制約的 要因이 되는 政府나 企業과 관련을 가지는 利害關係者集團 등을 대상

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授
 (本稿는 文敎部 學術研究助成費에 의한 研究成果임)

P
 15B
 5. 6. 10
 v. 15, c. 5

으로 하는 斷片的인 研究가 이루어지기는 하였으나 그것은 企業環境에 대한 體系的 내지 綜合的인 觀點에서 인식을 하려는 것이 아니라 部分的인 인식을 하려는 것에 지나지 않는 것이었다.

그러나 1960년대 이래로 이에 대한 綜合的·體系的인 認識이 점차 이루어져 이에 대한 研究가 經營學的인 立場에서 進展되어 70년대에 접어들어서는 環境의 研究(environmental approach)라는 副題를 부친 經營學文獻도 散見되고 있으며, ⁽¹⁾ 環境適應을 위한 經營計劃을 위해 요청되는 環境豫測(environmental forecasting)의 필요성이 인식되어 이와 相關된 研究 成果도 出刊되고 있다. ⁽²⁾

이러한 면에서 本稿는 企業環境에 대한 研究動向을 概觀함으로써 이에 대한 體系的인 研究의 必要性은 어디에 있고, 企業環境의 內容은 어떠한 요인으로 構成되며, 經營學上 企業 環境論은 어떠한 體系와 性格을 갖는 것인가 其 意義를 序說的으로 檢討하여 보고자 하는 것이다.

II. 問題의 提起

1. 從來 經營學上的 環境認識의 動向

앤소프(Ansoff, H.I)에 의하면 管理論的 經營學的 歷史的인 발달은 “內部에서 外部로”(inside out) 전개되었다고 한다. 즉 “테일러(Taylor, F.W)나 메이요(Mayo, E.) 및 그들의 後繼者들은 스스로 製造企業의 個人 및 集團의 生産性問題에 관심을 기울여 왔고, 戰後에도 企業內部的 經營問題에 광범한 관심이 기울여져 있었다. 기업의 外部的 내지 戰略的 問題에 대해서 分析的 研究方法이 적용되게 된 것은 其 후의 일이었다.” ⁽³⁾ 이러한 지적은 經營學 특히 美國을 중심으로 하는 管理論的 研究上으로는 종래 環境問題가 거의 고려대상이 되지 않았음을 示唆하여 주는 것이다. 사실상 테일러一派의 研究는 企業內部的 問題인 管理 職能의 分析에 始終하였는데, ⁽⁴⁾ 이는 특히 下位管理層(low management)의 管理問題를 중심으로 하였으며 ⁽⁵⁾ 이는 暗默的으로 外部環境의 어떠한 變化도 組織內부에서 吸收할 수 있어

(1) Hicks, H.G. & Gullet, *Modern Business Management, A Systems and Environmental Approach*, 1974.

(2) Dunkel E.B., W.K. Reed & I.H. Wilson, *The Business Environment of the Seventies, A Trend Analysis for Business Planning*, 1970.

(3) Ansoff, H.I. *Corporate Strategy, An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books, Preface, p. 10.

(4) 高柳曉, 飯野春樹, 經營學(1), 總論, 1977, p. 115.

(5) 山城章 「經營と環境」, 日本經營學會編, 經營と環境, 經營論集 43, 1973, p. 55.

內部環境만을 대상으로 하여 企業의 組織문제를 分析할 수 있다고 보는 것이므로 組織體와 環境間의 相互作用을 제대로 다루지 않은 것이다.⁽⁶⁾ 따라서 外部環境과의 관련은 거의 다루어지지 않았었다. 또한 메이요(Mayo, E.)에서 비롯되는 人間關係論研究에서도 企業내부의 非公式的인 人間關係를 중심으로 하였으므로 당연히 環境문제는 고려되지 않았으며 內容면에서 이 學派를 繼承한 리커트(Likert, R.)나 허즈버그(Herzberg, F.) 등에 의해 대표되는 新人間關係論도 그 관심은 企業內部에 集中되었던 것이다.⁽⁷⁾ 이러한 新古典派의 組織 모델은 전자의 모델에서 最少限으로 다루려 한 人間的 要素를 중심으로 하여 人間的 動機, 欲求 등을 주로 다루었으므로 역시 外部環境의 문제가 다루어질 수는 없었다.⁽⁸⁾ 나아가서 獨逸經營學의 중심인 經營經濟學의 경우에는 個別經濟를 그 중심내용으로 하여 環境은 經營의 前提로 보았으므로 특별한 研究對象으로 고려되지는 않았었다.

이러한 의미에서 릿치맨(Richman, B.M.)은 管理論이란 企業의 외부환경에는 注目하지 않고 소위 管理라고 하는 標札이 붙은 暗黑箱子(black box) 속에서 體質改善만을 그 課題로 하여 왔다고 지적하고 있다. 다시 말하면 그것은 單一의 環境下에 있어서 單一企業의 內部管理를 통해 經營合理化를 圖謀하려는 것이라고 지적하고 있는 것이다.⁽⁹⁾

이상에서 본 바와 같은 研究動向下에서는 環境問題가 다루어지지 않았으므로 다음과 같은 면에서 環境理解가 제대로 이루어질 수는 없었다.⁽¹⁰⁾

첫째, 이러한 管理論은 環境을 企業이 適應하여야 할 存在로만 인식하였었다. 그러나 오늘날 규모가 큰 企業의 경우에는 단순히 環境에 適應만 하는 受動的 存在로 그치는 것이 아니라 企業行動에 의해 環境을 변화시킬 수 있는 存在로 되고 있다. 따라서 企業과 環境間의 관계는 企業의 환경에의 適應關係로서만 파악될 것이 아니라 양자간의 相互作用의 關係로서 파악되어야 한다.

둘째, 이러한 이론은 環境을 環境으로서 一括하여 파악하여 環境의 여러가지 서로 다른 局面을 相互區別하거나 또는 體系의으로 파악하지는 않았었다. 사실상 앞에서도 보았듯이 環境은 單一의 그것으로 인식, 파악하기에는 너무나 多様하고 多次元的인 성격을 가지는 것이다. 그러므로 環境의 諸局面을 識別하고 이를 體系의으로 파악할 필요가 있다.

(6) Katz, D & R.L. Kahn, *The Social Psychology, of Organization*, 1966, p.73 & Rice, A.K., *The Enterprise and its Environment*, 1963, pp.180-182.

(7) 高柳曉, 飯野春樹, 前掲書, p.116.

(8) cf. Johnson, R.A. F.E. Kast & J.E. Rosenzweig, ed., *The Theory and Management of Systems*, 2nd. ed., 1967, pp.50-61 & p.63.

(9) Richman, B.M. "A Model for Research in Comparative Management," 1964, 西尾一郎, 企業環境論, 1973, pp.3-4, 및 p.29.

(10) 高柳曉, 飯野春樹, 前掲書, pp.116-117.

이처럼 종래에는 環境에 대한 理解가 제대로 이루어지지 못하였기 때문에 企業에 있어서의 環境自體의 意味도 명확하지 못하였는데 그 이유로는 다음과 같은 점을 들 수 있다. (11)

첫째, 종래의 企業經營은 環境과 斷絶된 閉鎖系 또는 閉鎖 시스템 (closed system)으로서의 성격이 강하였으므로 環境의 主體性을 무시 내지 경시하고 이를 단순한 企業의 與件으로만 보아 環境을 그다지 문제삼지 않아도 되었다.

둘째, 종래에는 단지 市場이나 利害關係者와 같은 형식으로 아주 좁은 대상만을 그 環境으로 인식·파악하고 더구나 그 經濟的 側面만을 강조하여도 되었다.

셋째, 최근의 公害問題를 중심으로 人間生活環境問題와의 사이에 混同이 이루어지고 있다.

그러므로 이와 같은 環境問題는 종래의 經營學上으로는 거의 다루어지지 않고 이의 先驅的 研究 내지 隣接研究로 볼 수 있는 다른 側面에서 주로 다루어져 왔었는데, 이러한 研究로는 다음과 같은 것을 들 수 있다. (12)

첫째로는 企業과 政府(business and government)의 研究를 들 수 있다. 이는 私營獨占企業 및 公營公益企業과 그 環境 특히 政治行政的 環境과의 關係에 대한 配慮를 그 중심으로 하는 것이다. 이에는 政府에 重點을 두는 政治行政學者의 研究傾向과 企業에 重點을 두는 經濟學者 및 經營學者의 研究傾向의 두 가지가 있다.

둘째로는 企業의 圍繞한 利害關係者集團(interest groups)의 研究를 들 수 있는데, 예를 들면 고든(Gordon, R.A.)은 다음과 같은 여덟 가지의 壓力集團(pressure groups)을 利害關係者集團으로 보고 있다. (13)

- ① 自己資本家(株主)
- ② 長短期資金의 提供者
- ③ 販賣나 賃貸에 의한 財貨의 供給者
- ④ 顧客
- ⑤ 동일 또는 관련산업부문의 競爭企業
- ⑥ 從業員
- ⑦ 政府
- ⑧ 地域社會

이러한 연구경향은 앞서 본 企業과 政府關係의 研究傾向과 아울러 經濟學者 및 經營學者

(11) 中村元一, 林鐵也, 山田徹, 企業環境と 經營戰略, 1973, p. 7.

(12) 竹中龍雄「企業環境論의 學問的系譜」, 日本經營學會編, 經營と 環境, 前掲書, pp. 31-34.

(13) Gordon, R.A., *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, pp. 147-145.

가 重視하는 또 다른 研究傾向인데, 여기서는 전자의 경우와는 달리 政府가 하나의 利害關係者集團으로 인식되고 있다. 따라서 이는 전자가 企業과 政府를 縱的인 關係를 가지는 것으로 보는데 대해 水平的인 關係로서 인식하는 것이다.

이에 약간 뒤늦게 經濟學者와 經營學者는 企業과 社會(business and society) 또는 經營과 社會(management and society)에 관한 研究를 진행하였는데 이는 오늘날에도 계속 연구되고 있으며⁽¹⁴⁾ 여기서는 특히 企業의 社會的 責任에 관한 연구도 아울러 하고 있다. 이러한 研究傾向의 延長線上에 있는 文獻으로는 예를 들면 「企業과 그 環境」이라는 題下에 社會的 責任과 社會的 問題를 다루고 있다.⁽¹⁵⁾

이러한 先驅的 研究傾向에 뒤이어 經營學上으로도 環境認識의 必要性이 여러 側面에서 提起되어 오늘날에는 環境問題에 대한 考慮가 이루어지고 있다.

그런데 종래의 經營學研究上 環境問題가 전연 고려되지 않은 것이 아니며, 學派나 研究傾向에 따라서는 이를 고려하는 경우도 없지는 않다. 예컨대 管理經濟學(managerial economics)은 環境에 適應하기 위한 企業의 政策決定에 計量的 接近方法을 적용하는 것이므로 環境適應을 고려하고는 있으나 그것은 經濟的 側面에만 限定되므로 制約的이다. 또한 條件適合管理論(contingency management) 내지 狀況適合管理論(situational management)도 종래의 管理論이 가진 單一環境下의 單一企業을 假定한 普遍性(universality)이 있는 管理原則 내지 方法에 대해 “경영자가 당면한 特定の 狀況(particular circumstances)을 인식한 후에야 最良의 개념이나 기법을 선정할 수 있다”⁽¹⁶⁾는 입장에서 管理原則 내지 方法의 特殊性 내지 個別性(particularity)을 강조하는 것이므로 이도 環境認識을 하려는 것이라 할 수 있다. 그러나 이는 결코 重複되기 어려우리라 생각되는 特有的(unique) 사람들의 集團과 一組의 狀況을 다루는 것으로 보는 것이므로⁽¹⁷⁾ 비록 環境理解를 강조하는 것이기는 하나 이는 지나치게 特定の 個別的 企業環境만을 강조하는 것이다. 그러므로 이를 따르면 經營學이 연구대상으로 하는 企業一般과 이들 기업이 가지는 共通的인 基本的 環境에 대한 研究는 불가능하게 되기 쉬우며 따라서 이를 전제로 한 管理理論이나 科學의 形成은 어렵게 된다. 왜냐하면 저마다 다른 特有的 狀況에 對應하는 管理理論이나 科學은 있을 수 없으며, 그것은 基礎的 關係와 基礎的인 技法 및 그와 같은 知識의 應用이 가능한 組織體를 探究하려는 意圖를 가지는 것이지 결코 特定の 狀況下에서 무엇을 하여야 한다고 處方하는 그런 것은 아

(14) 예를 들면 Steiner, G.A., *Business and Society*, 2nd, ed., 1975.

(15) cf. Boone, L.E. & D.L. Kurtz., *Contemporary Business*, 2nd ed., 1979, Contents pp. x-xi.

(16) Carlisle, H.M., *Situational Management, A Contingency Approach to Leadership*, 1973, p. 7.

(17) Fullmer, R.M., *Management and Organization*, 1979, p. 15.

니기 때문이다.⁽¹⁸⁾

또한 比較經營 내지 管理論(comparative management)의 관점에서는 “중래 외부환경에 대해서는 관심이 그다지 기울여지지 않았었다. 만약 이러한 외부환경이 모든 기업에 있어 거의 비슷한 경우에는 (普遍性を 전제로 하는) 그러한 研究方法은 타당하다. 그러나 그와 같은 환경이 중요한 意味를 가질 정도로 다른 경우에는 양국간의 比較上的 能率差異를 중래의 理論으로 충분히 설명할 수는 없다”⁽¹⁹⁾고 하여 環境의 차이에 따른 經營 내지 管理의 差異를 주장함으로써 環境重視의 입장을 밝히고 있다. 이러한 면에서 各國의 經營環境과 管理시스템의 同種性和 異種性(즉, 普遍性 내지 一般性和 特殊性, 同質性和 異質性 또는 共通性和 相違性으로도 불리워짐)을 밝힌 하비슨(Harbison, F.H.)과 마이어즈(Myers, D.A.)의 연구는 環境差異를 전제로 하여 最高經營(top management)의 차이를 연구한 것이다.⁽²⁰⁾

이와 아울러 企業(經營)戰略論의 觀點에서는 기본적으로 環境에 대한 인식을 전제로 하여 戰略的 管理가 전개되어야 한다는 입장을 취하고 있다. 예컨대 앤소프가 戰略的이라는 用語를 “企業과 그 環境사이의 關係와 관련되는 것”의 의미로 定義하고 있음⁽²¹⁾에 미루어 環境認識 내지 重視의 입장을 짐작할 수 있으며 또한 戰略家(strategist)란 “環境의 變化에 對應하여 會社가 취해야 할 方策으로서는 어떠한 것이 있는가, 經營資源·能力에 비추어 會社는 어떠한 方案을 講求할 수 있으며, 私企業의 社會的 責任에 비추어 會社로서 해야 할 일은 무엇인가를 綜合的으로 판단하는 人物”이라 하여 2000년대의 企業指導者(business leader)는 戰略家이어야만 한다고 하고 있음⁽²²⁾에 미루어서도 戰略이란 바로 環境變化와 企業의 對應策에 관한 것임을 알 수 있다. 그러므로 이도 環境認識을 그 전제로 하는 것임을 알 수 있다. 또한 스타이너(Steiner, G.A.)와 마이너(Miner, J.B.)는 組織體(企業)의 政策 및 戰略에 가장 중요한 單一의 影響을 미치는 것은 組織體(企業) 內外의 環境라고 하고 있다. 環境이 보다 복잡하고 激動的이고 變動의일수록 그것이 人間의 태도, 組織構造 및 過程에 미치는 影響은 더욱 크다. 왜냐하면 오늘날의 環境은 더욱 복잡하고 激動的이며 변화의 속도도 빠르고 變化의 重要性도 더욱 크므로 모든 組織體는 규모와 관련없이 그 存續을 위해 그 어느 때에 비해 政策과 戰略을 樹立·實踐할 때에는 環境에 대해 더욱 注意하지 않으면 안된다고 하고, 組織體의 環境과 企業의 機能遂行과 관련되는 政策과 戰略間的 關係를

(18) cf. Koontz, H.C., O'Donnel & R.Weirich, *Management*, 7th ed., 1980. p. 18.

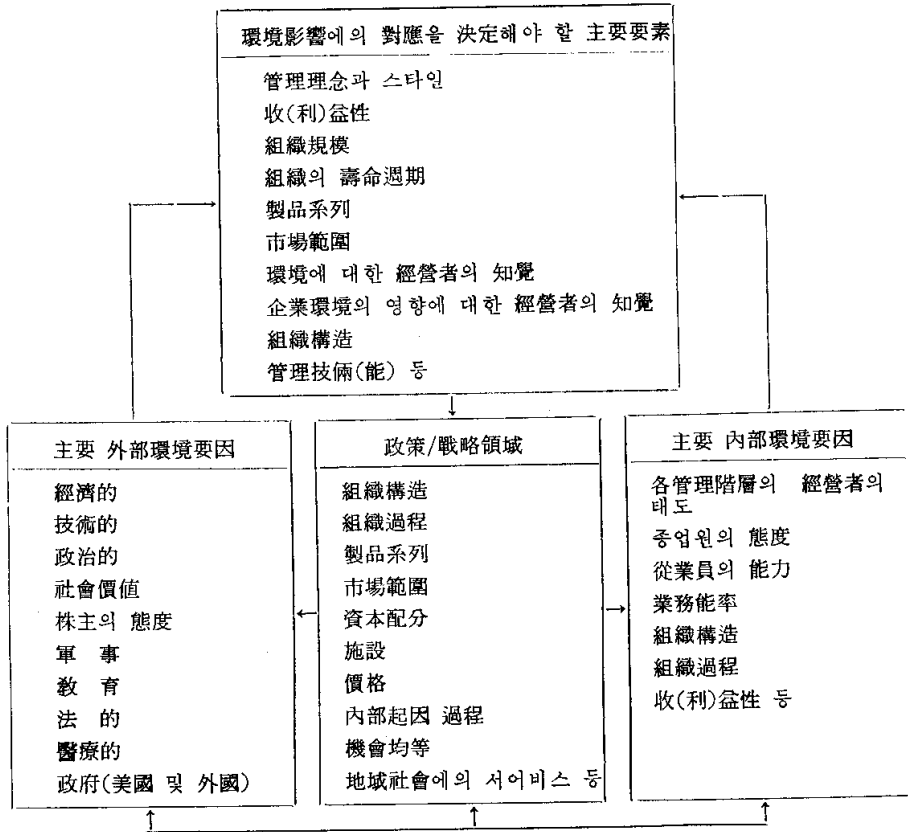
(19) Farmer, R.N., *International Management*, 1968. (Jp. tr.) p.100.

(20) Harbison, F.H. & D.A. Myers, *Management in the Industrial World*, 1967, 大島國雄, 國際比較經營論, 1979. p. 7.

(21) Ansoff, H.I., *op. cit.*, p. 18 footnote

(22) Newman, W.H. ed., *Managers for the Year 2,000*, 1978, (Jp. tr.) p. 61.

〈圖 1〉 政策/戰略에의 全般的 影響要因



(資料 : Steiner, G.A. & J.B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 1977. p. 42)

〈圖 1〉과 같이 例示하고 있다.⁽²³⁾ 이러한 戰略論의인 입장에서는 “企業을 둘러싸고 있는 內外的 環境이 安定的인 時代에 있어서는 企業의 競爭力이나 收(利)益性を 결정하여 주는 要因은 內部管理의 能率이었다. 그러나 現代와 같이 企業을 圍繞한 經濟的 環境, 技術的 環境 및 社會的 環境의 變化가 심한 時代에는 經營자가 수행하는 戰略的 決定이 企業의 成長性이나 收(利)益성에 결정적인 影響을 미친다”⁽²⁴⁾고 하여 戰略의 環境變化와 이에의 適應의 필수성을 특히 강조하고 있는 것이다.

그런데 經營組織論 研究上으로 볼 때 傳統的·古典的 組織理論이나 新古典的 組織理論과는 달리 近代의 組織論에 속하는 社會시스템學派에서는 組織體란 文化的 環境으로부터 壓力을 받으며 企業시스템은 보다 큰 環境시스템의 一部分으로 인식하고 있는데,⁽²⁵⁾ 이는 시스

(23) Steiner, G.A. & J.B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 1977, pp. 41-42.

(24) 占部都美, *經營戰略と 經營計劃*, 1971, p. 23.

(25) Johnson, R.A., F.E. Kast & J.E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 12.

팀管理의 입장에서 다음과 같은 특징적인 방법으로 管理를 다루는 것이라 하고 있다.⁽²⁶⁾

첫째, 組織體를 下位시스템을 가지는 하나의 시스템으로, 나아가서 이를 보다 더 큰 環境시스템의 下位시스템으로 본다.

둘째, 組織體를 구성하는 각 部分사이의 相互關聯性을 강조하는 分析技法인 全體的 研究方法(holistic approach)을 적용한다.

세째, 컴퓨터化된 情報의 유통을 통해 組織構造가 課業의 변경에 調整될 수 있도록 彈力的이며 變動的인 組織構造를 活用한다.

네째, 意思決定의 強化를 위해 情報의 유통에 대한 設計를 하고 計量的 技法을 活用한다.

다섯째, 組織體를 社會構造 및 一連의 人間-機械關係로 본다.

이와 같이 近代組織論上의 社會시스템學派는 企業을 開放시스템으로 인식하므로 이러한 研究體系上으로는 環境問題가 제대로 다루어져 企業과 環境은 相互作用을 하는 主體로 인식, 파악되는데 이러한 研究傾向에 대한 嚆矢는 組織體의 存續에 관한 바아나아드(Barnard, C.I.)의 理論이라 할 수 있다.⁽²⁷⁾

바아나아드에 의하면 組織體의 存續條件은 일반적으로 이의 有効性 및 能率의 달성에 있다고 한다. 여기서 말하는 組織體란 “(어떠한 目的의 달성을 위해) 意圖的으로 調整된 活動의 시스템”이며 이것이 바로 企業이 되는 것은 아니나 이의 中核을 형성하는 것이다. 만약 企業과 그가 말하는 組織體를 同一視한다면 企業의 存續條件은 바로 有効성과 能率が 된다. 이때의 企業의 有効性이란 企業目標를 달성하는 것이며 바아나아드流의 能率이란 기업의 構成要員 즉 活動主體가 되는 사람들의 欲求의 充足이다. 다시 말한다면 바아나아드理論에서는 企業目標가 계속하여 달성되고 동시에 企業의 構成要員의 欲求가 계속하여 充足되는 경우에만 企業은 存續할 수 있다고 보는 것이다. 그런데 이러한 두 가지의 存續條件은 바로 企業環境과 관련을 가지는 것이다. 왜냐하면 企業存續條件인 有効성과 能率성은 모두 企業環境과 關聯을 가지기 때문이다. 즉, 첫째의 條件인 有効성은 흔히 企業의 主要目標로 인식되는 利益, 販賣額, 市場占有率 및 資本利益率 등과 같은 經濟的 目標와 관련시켜 볼 때에는 모두 市場시스템 나아가서는 이를 포함하는 社會시스템이라는 環境내에서 실현되는 것이기 때문이다. 사실상 市場 및 社會시스템은 企業의 外部에 있는 것이므로 이를 外部環境으로 보면 有効성은 外部環境과 관련되는 것으로 볼 수 있다.

또한 바아나아드流의 能率概念은 活動主體로서의 人間의 欲求充足을 전제로 하는 것인데 活動主體로서의 人間은 企業의 構成要員이나, 欲求充足主體로서의 人間으로 環境과 관련되

(26) Buchele, R.B., *The Management of Business and Public Organizations*, 1977, p. 273.

(27) 高柳曉, 飯野春樹, 前掲書, pp. 117-118. 參照.

는 企業外的 存在이다. 그러나 充足되는 欲求是 企業의 構成要員으로서의 人間的 欲求를 전체로 하는 것이므로 어느 의미에서 이는 企業의 內部에 있는 것이다. 그러므로 이는 內部環境과 관련되는 것으로 볼 수 있다.

이에서 보듯이 組織論的 經營學上 近代的 組織論의 입장에서는 環境認識이 그 전체가 되어 왔었으며 이외에도 앞에서 보았듯이 條件適合理論 내지 狀況適合理論, 比較經營論 및 企業戰略論의 입장에서 環境重視의 傾向이 이루어져 이미 1960년대에 企業環境에 대한 多様な 研究成果가 刊行되었던 것이다.⁽²⁸⁾ 1974년에는 시스템 및 環境的 研究方法(systems and environmental approach)을 經營學體系에 적용하고 이를 副題로 단 文獻이 出刊되었는데, 이는 시스템모델로서 組織體를 파악함과 아울러 社會的 責任을 포함하는 組織體環境이 企業組織體의 機能過程의 重要요인이라는 데에 바탕을 두어 연구하는 것이라 밝히고 있다.⁽²⁹⁾ 그리하여 오늘날엔 대다수의 經營學文獻이 企業環境의 문제를 全體體系內에서 다루고는 있으나 예외적으로 이러한 企業環境을 明示的으로 다루지 않는 文獻도 없지는 않다. 그 중에는 다만 經濟的 環境과 政府, 勞動組合 등을 自國의 產業과 관련시켜 다루는 產業組織體와 管理論(Industrial Organization and Management) 關係의 문헌이 있는가 하면⁽³⁰⁾ 實際活動上의 企業(business in action)이란 題下에 社會問題와 企業責任, 代替的 經濟體制 및 政府規制와 稅金 등의 內容을 章別로 다룬 文獻도 散見된다. 그러나 이러한 文獻에서도 經營情報시스템의 題下에 環境情報를 論하고 이와 相關하여 企業環境의 要因을 설명하고 이의 蒐集의 필요성을 다루는 경우도 있다. 그러나 이는 環境理解의 比重面에서 餘他的 文獻과는 큰 차이가 있는 것이다.⁽³¹⁾

2. 環境認識의 必要性

(28) 예를 들면 다음과 같은 것이 있다.

① Smith, G.A. Jr., *Business, Society and the Individual*, 1962.

② McGuire, *Business and Society*, 1963.

③ Rice, A.K., *The Enterprise and its Environment*, 1963.

④ Hart, D.J., *Business in Dynamic Society*, 1963.

⑤ Greenwood, W.T. (ed.), *Issues in Business and Society*, 1964.

⑥ Moranian, D., D. Grunewald, & R.C. Reidenbach, (eds), *Business Policy and its Environment*, 1965.

⑦ Davis, K. and R.L. Bloomstrom, *Business and its Environment*, 1966.

⑧ Walton, S.D., *American Business and its Environment*, 1966.

⑨ Aguilar, F.J., *Scanning the Business Environment* 1967.

⑩ Chamberlin, N.W., *Enterprise and Environment*, 1968.

(29) Hicks, H.G. and C.R. Gullet, *op. cit.*, preface, p. xxii

(30) Riggs, J.L., Bethel, F.S., Atwater, G.H.E. Smith & H.A. Stackman, Jr., *Industrial Organization and Management*, 6th ed., 1979.

(31) Steinhoff, O., *The World of Business*, 1979, p. 476.

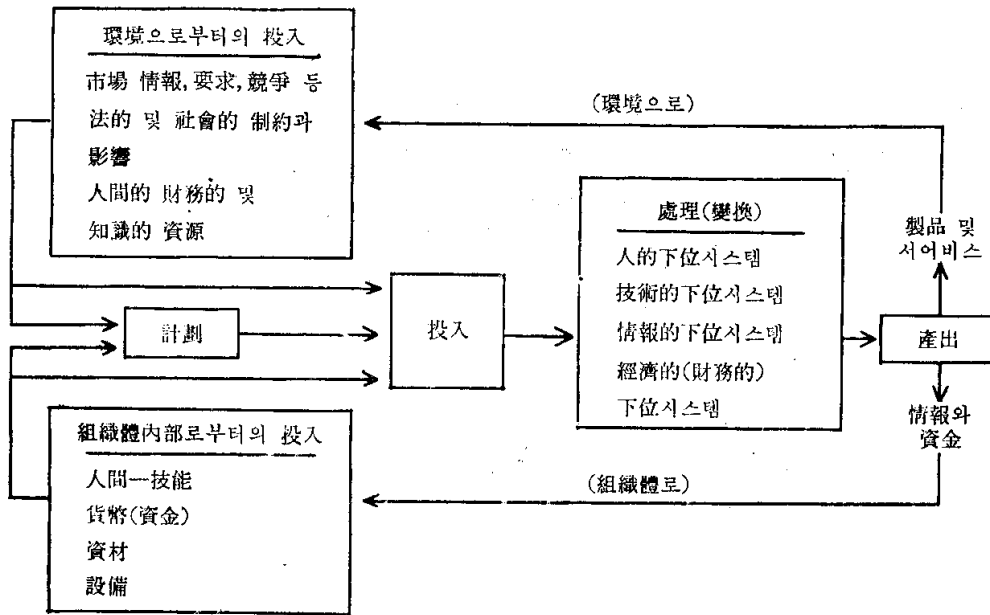
(1) 企業經營과 企業環境의 關聯

이상에서 종래의 經營學研究動向上 環境問題가 주로 어떠한 視角에서 다루어져 왔으며 그 沿革이 어떤가 살펴보았다. 그리하여 오늘날엔 이에 대한 인식이 제대로 이루어져서 經營學의 全體體系上 점차 그 比重이 높아져가고 있음을 알았다.

그렇다면 企業은 왜 環境認識 내지 理解를 하지 않으면 안되는 것일까? 이하 企業의 本質의 性格과 관련시켜 環境理解의 必然性을 살펴보기로 한다.

企業이란 協同的 生産實體(cooperative production entity)로서의 本質의 屬性을 가지는 하나의 組織體시스템(organization system)이다.⁽³²⁾ 公式的인 組織體란 “명확한 目標, 확정된 規則과 規程, 公式的인 地位構造와 명확한 情報傳達 및 權限의 系列에 의해 특징지워지는 社會單位”⁽³³⁾로서 企業組織體의 基本적 내지 1次的인 社會的 役割 내지 使命은 社會大衆인 消費者의 要求를 충족하여 줄 수 있는 財貨(製品)나 서어비스(用役)를 生産·供給하는데 있다. 그런데 이 중 民間(私的)企業組織體와 公共企業組織體의 一部는 그 目的을 利益(단 創造價値로서의 附加價値)을 얻는데 두고 있는데 이러한 企業組織體는 存續과 成長을 도모

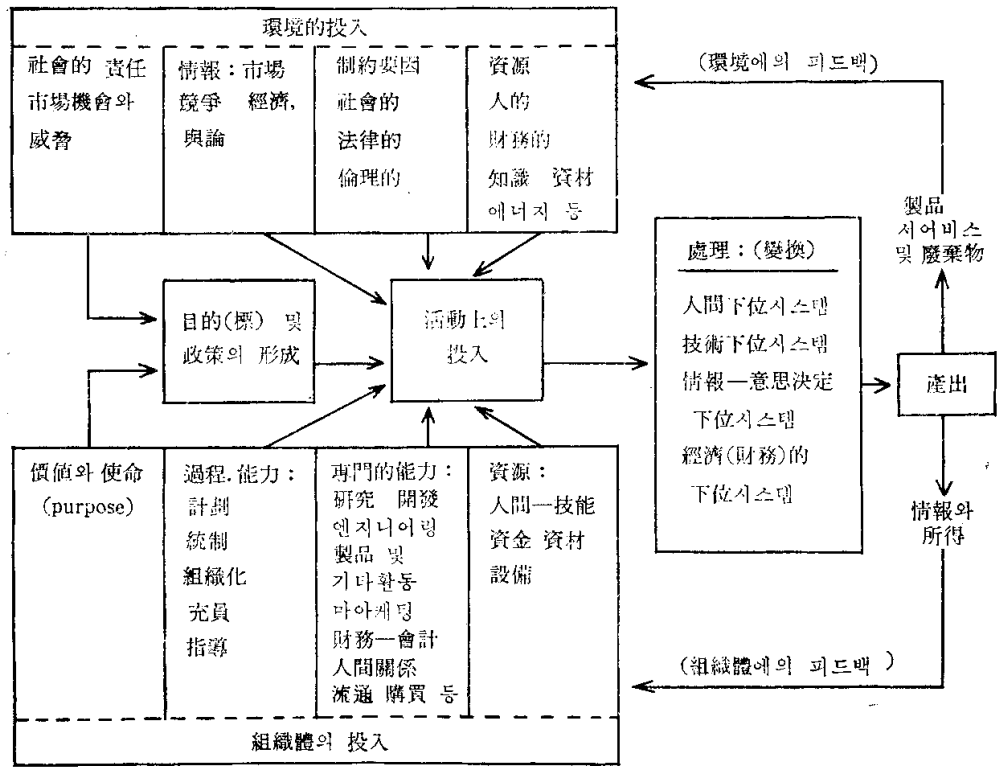
〈圖 2〉 企業組織體 시스템



(資料 : Buchele, R.B., *The Management of Business and Public Organizations*, 1977, p. 29)

(32) 拙著, 經營學概論, 1979, pp. 75-83 참조.
 (33) Scott, R., Formal Organizations, 1962, Chap. 1, in Kotler P., *Principles of Marketing*, 1980, p. 67.

〈圖 3〉 企業組織體시스템 (詳細)



(資料: *ibid.*, p. 274)

하기 위해 適正利益 내지 最低所要利益을 얻고자 계속하여 環境과의 사이에서 交換을 媒介로 하여 投入을 얻고 產出을 環境에 移出하는 相互作用을 하게 된다.

이와 같이 企業組織體시스템은 〈圖 2〉에서 보듯이 投入과 處理(變換過程) 및 產出을 가지는데 이러한 내용을 보다 상세히 다룬 것을 보면 〈圖 3〉과 같다. 따라서 시스템으로서의 企業組織體는 다음과 같이 投入, 處理 및 產出의 循環過程을 거쳐 活動을 수행하여야만 한다. (34)

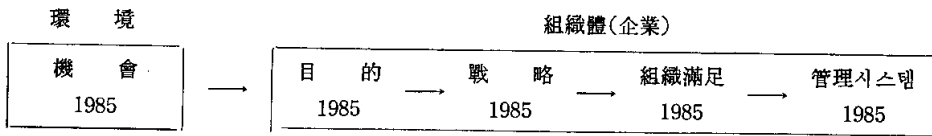
이에서 보듯이 기업이 企業環境에 속하는 사람들에게 그 產出을 통해 어떤 惠澤 내지 便益(benefits)을 주지 않는다면 기업은 企業目的을 달성할 수 없으며 따라서 存續을 할 수도 없는 것이다. 그러므로 企業組織體가 存續과 成長을 圖謀하려면 이를 둘러싸고 있는 企業環境을 올바르게 인식· 파악· 이해하고 이를 전제로 環境適應을 도모하도록 하지 않으면

(34) cf. Hicks, H.G., W.M. Prider, J.D. Powell & C.R. Gullet, *Business, An Involvement Approach*, 1975. p. 69, 拙著, 前掲書, pp. 81-82 참조.

안된다. 이를 위해서는 企業經營에 관한 知識體系로서의 經營學體系의 一領域으로서 당연히 企業環境論 내지 經營環境論에 대한 研究가 이루어져 이에 대한 體系的 認識의 可能性을 經營實務者에게 제공할 수 있어야만 하는 것이다.

(2) 環境變化와 環境適應

앞에서 보았듯이 시스템으로서의 企業은 不斷히 投入, 處理, 產出의 循環過程을 밟아 企業目的을 달성함으로써 存續하고 있는데 이러한 產出이 바로 企業의 成果가 된다. 그리고 이러한 成果는 組織體와 環境사이에서 이루어진 創造的 適應(creative alignment)의 정도가 어떠한가에 따라 달라진다. 그런데 創造的 適應을 이룩하기 위해서는 成長의 機會를 追求하기 위해 環境을 검토하고 적절한 目的 및 目標를 설정하고 이를 달성하기 위한 戰略을 형성하고 이러한 目的을 달성하기 위한 테두리(framework)를 설정하여 이러한 戰略을 遂行하는 組織體能力을 支援하는 管理시스템을 設計하여야만 한다. 그런데 最適適應이 이루어지도록 하려면 예컨대 <圖 4>와 같이 1985년의 環境豫測에 입각하여 1985년에 달성하고자 하는 目的을 설정하고 1985년까지 이를 달성하기 위한 戰略을 형성하고, 다음 이러한 새로운 戰略을 支援할 수 있도록 組織構造와 管理시스템을 1985년의 時點에 對應시켜 變更하도록 하여야만 한다. (35)



企業이 適應하려는 環境은 企業마케팅機會를 제공하여 주는 것인데 이는 특정의 기업이 優越的인 競爭上의 利得을 享有할 수 있는 魅力的인 有關마케팅活動의 領域을 말한다. (36) 經濟史學上으로 이러한 機會는 企業家機會(entrepreneurial opportunity) 또는 經濟的 機會(economic opportunity)로 불리워지고 있다. (37)

그런데 이러한 環境은 기업에 대해 環境威脅(environmental threat)도 주는데 이는 기업이 적절한 對應策을 意圖적으로 세워 對處하지 않으면 기업, 제품 또는 商標品의 停滯나 損失을 가져오게 할 環境上의 不利한 趨勢나 特定的 激變狀況으로 생기는 挑戰이다. (38)

따라서 環境의 변화는 기업이나 組織體에 대해 한편으로는 機會를 제공하나 다른 한편으로는 威脅을 줄 수 있으므로 環境의 變化패턴 내지 環境의 特性에 따라 기업의 適應패턴도

(35) Kotter, P., *op. cit.*, pp. 68-69.
 (36) *Ibid.*, p. 71.
 (37) 土展守章, 現代企業入門, 1979, p. 71.
 (38) Kotler, P., *op. cit.*, p. 70.

달라질 수 있다. 예컨대 코트러(Kotler, P)는 環境을 그 變化速度에 따라 다음과 같은 세 가지로 나누고 있다. (39)

- ① 安定的 環境
- ② 천천히 進化하는 環境
- ③ 激動的 環境

또한 사이몬(Simon, H.A.)에 따라 組織體를 環境에 適應하기 위한 情報處理 및 意思決定 시스템으로 보고 環境을 情報處理要求와 관련시켜 보면 環境의 不確實性은 情報의 量的 側面 즉 異質性과, 情報의 質的 側面 즉 不安定性的의 두가지 次元에 따라 <圖 5>와 같은 네 가지

<圖 5> 環境의 類型化

		不 安 定 性	
		低	高
異 質 性	低	(I) 同質·安定的 環境	(III) 同質·不安定的 環境
	高	異質·安定的 環境 (II)	異質·不安定的 環境 (IV)

資料：野中郁次郎, 經營管理, 1980, p. 179.

지의 類型으로 나눌 수 있다. 여기서 말하는 異質성이 높은 環境이란 市場에서 識別되는 情報源의 수가 많고 또한 이들 情報源의 相互關聯성이 낮으므로 이들 각 情報源에 많은 情報量을 傳達하지 않으면 안 되나, 반면 組織의 特化(專門化)나 傳達하는 情報量에 따라서는 製品差別化를 할 수 있는 그러한 環境條件을 말한다. 이에 대해 不安定성이 높은 環境이란 市場에서의 競爭이 급격하기 때문에 情報의 信賴성이 항상 변동하며 더구나 環境變化에 대한 急速한 피드백(feedback)이 필요한 環境條件을 말하는데, 不安定성이 높은 環境은 환경

<表 1> 環境類型特性的의 指標와 項目

類型特性	異 質 性		不 安 定 性	
	情報源의 數	情 報 量	情報信賴性	情報피드백의 時間幅
項 目	市場細分化의 정도 製品系列·商標의 多樣性 顧客嗜好의 多樣性 顧客注文의 多樣性 등	顧客의 製品知識 매스·미디어에의 廣告依存度 技術資料配布의 필요성 販促手段의 多樣性	市場의 競爭度 顧客의 商標忠實度 企業의 市場支配力 競爭企業行動의 豫測可能性 등	新製品 新技術 開發의 빈도 顧客의 選擇基準의 變化率 顧客意思決定의 時間幅 成果피드백의 時間幅

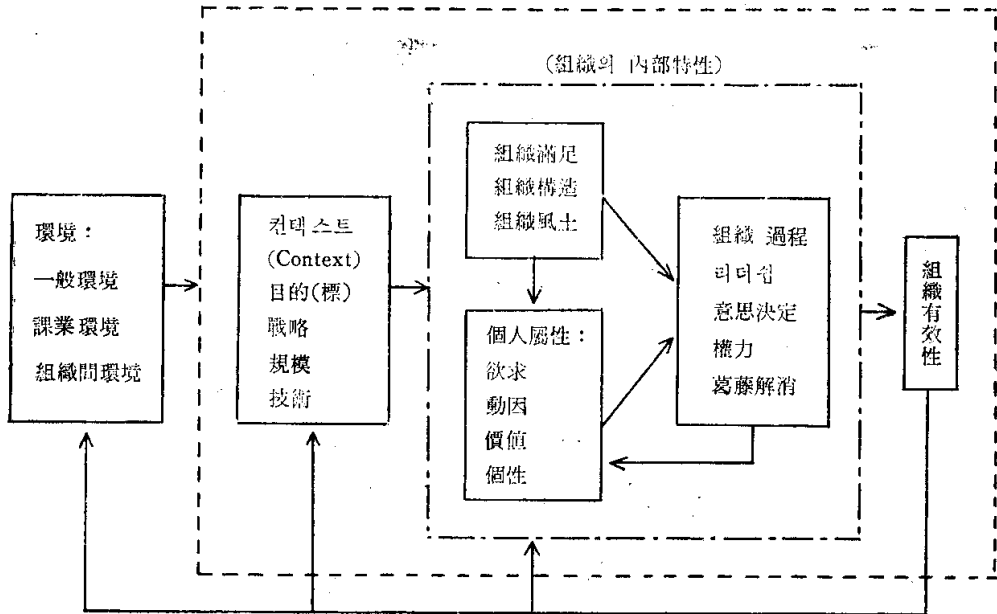
(資料：同上書 pp. 41-42)

(39) Ibid., pp. 69-70.

변화에 대한 應答의 타이밍(timing)이 문제가 되는 환경유형이다.⁽⁴⁰⁾ 이러한 두 가지의 環境類型特性 즉 異質性和 不安定性的 指標와 項目을 보면 <表 1>과 같다.

그렇다면 企業組織體는 어떻게 이러한 環境變化에 創造的으로 適應하여 存續·成長을 圖謀할 수 있을 것인가? 組織體의 環境適應 모델은 <圖 6>과 같다. 이에서 보면 環境은 組

<圖 6> 組織體의 環境適應 모델



(資料: 同前書, p.174)

組織體의 境界에 존재하여 組織 전체에 직접·간접으로 영향을 미치는 모든 要素이다. 컨텍스트(context)란 內的 組織과 環境과의 사이에 介在하여 내부조직에 영향을 미치는 要素이다. 이는 組織體와 環境과의 계속적인 相互作用 속에서 生成된 資源的 要素이다. 組織構造는 組織體의 分業이나 權限關係의 安定的 패턴이며, 個人屬性은 組織成員이 가진 個人的인 特質이고, 組織過程은 組織成員의 對人的인 相互作用 또는 活動인데 이는 個人, 集團, 組織體 및 環境을 動的으로 연결지워 주는 連續的인 行動이다. 조직구조, 개인속성 및 조직과정의 相互作用을 통해 組織體의 成果가 生成되며 이는 環境, 컨텍스트 및 조직체의 内部特性 자체에 피드백된다. 따라서 이 모델은 組織체가 이러한 피드백 사이클(feedback cycle)을 통해

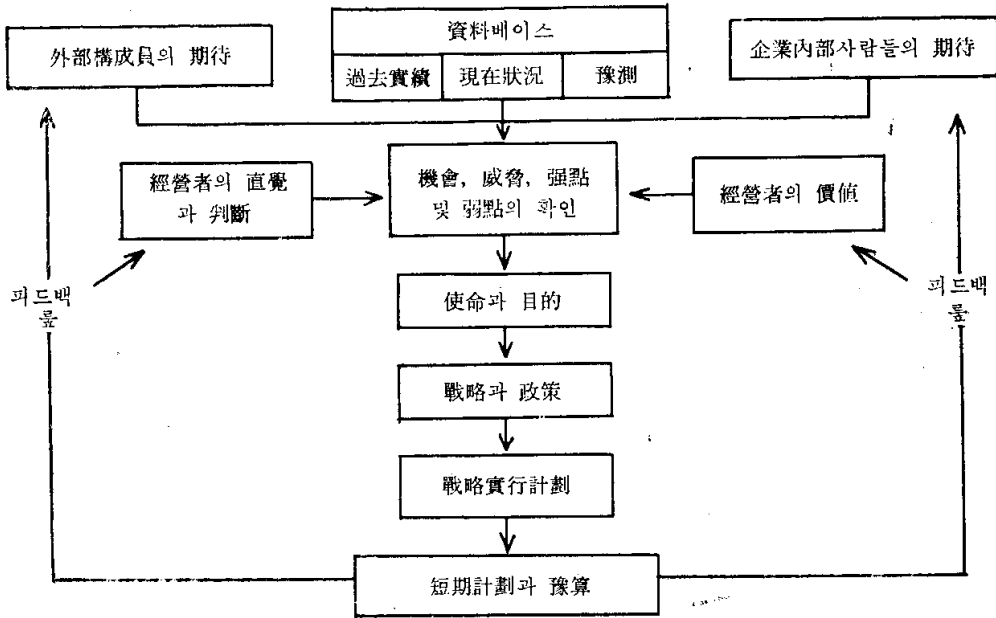
(40) 野中郁次郎, 經營管理, 1979, pp.178-179.

環境에 適應하는 과정을 나타낸 것이다.⁽⁴¹⁾

(3) 環境分析과 環境豫測

企業組織體가 環境變化에 創造的으로 適應하기 위해 적절한 戰略計劃을 마련하려면 먼저 經營情報시스템의 下位시스템인 環境情報시스템을 통해 未來의 環境動向情報를 수집하고 이를 바탕으로 環境豫測과 環境分析을 하여야만 한다. 왜냐 하면 <圖 7>에서 보듯이 戰略計劃·執行모델 上으로 볼 때 環境豫測은 戰略形成을 위한 戰略的 意思決定에 필요한 豫測情報를 제공하는 것으로서 이는 環境機會 및 威脅과 企業組織體의 強弱點을 확인할 수 있는 바탕이 되는 것이다. 이를 위해서는 狀況監査(situation audit)가 수행되어야만 하는데 이에 필요한 情報는 <表 2>와 같다.

<圖 7> 戰略計劃·執行모델



(資料 : Steiner, G.A. & J.B. Miner, *op. cit.*, 1977, p.128.)

종래의 環境豫測上으로는 需要豫測, 市場豫測 및 이와 관련되는 限定된 經濟豫測 등이 그 중심이 되었으나 오늘날에는 企業環境과의 關聯의 증대 및 企業의 戰略指向性이 강화됨에 따라 環境豫測領域도 擴大되어 왔는데, 예를 들면 던켈(Dunckel, E.B), 리드(Reed, W.K.) 및 윌슨(Wilson, I.H.) 등은 「70年代의 企業環境」에서 “오늘날의 經濟計劃에서는 새로운 側面 즉 社會-政治豫測(socio-political forecasting)이 크게 요청된다는 信念下”에 쓰여졌다고

(41) *Ibid.*, pp.174-175.

〈表 2〉 狀況監査에 필요한 情報

<p>1. 外部構成員의 期待</p> <p>株主 納品業者 顧客 政府 地域社會 債權者 知識人 등</p> <p>2. 企業內部사람들의 期待</p> <p>理事會 經營者 스텝 從業員</p> <p>3. 過去實績</p> <p>販賣 利益 投資收(利)益率 製品開發力 管理技能 勞使關係 公衆關係 마케팅能力 등</p> <p>4. 現在狀況</p> <p>財務： 收(利)益率 販賣 負債</p>	<p>投資收益率 流動性 資源使用能率： 從業員當販賣額 從業員當利益 從業員當投資額 工場利用度 從業員技能의 活用度 등</p> <p>管理能力： 스텝能力： 從業員評價： 技能 生産性 職務滿足 回轉率 등 製品·市場 占有率 強點 弱點 등 技術再評價 地域社會에의 영향 技術的 強點 技術的 弱點 競爭： 價格 製品/市場 技術 등</p>	<p>社會政策： 環境基準에의 合致 公衆이미지 企業에 대한 社會要求 企業自發的計劃의 평가</p> <p>組織構造： 適合性 強點 弱點</p> <p>5. 豫測</p> <p>經濟的： 販賣豫測 國民總生産 인플레이션率 市場可能性 등</p> <p>競爭的： 新製品 技術 價格 등 技術豫測 社會的 要因 價值 態度 政治動向 기타 人口 國際環境動向</p>
--	--	--

(資料： *ibid.*, p. 129)

밝히고 있다. (42) 이는 곧 環境豫測上 社會豫測 및 政治豫測으로의 領域擴大의 필요성을 示唆하는 것이다.

이와 같은 環境情報를 통해 環境機會와 威脅을 파악하고 이를 전제로 環境機會 및 威脅分析을 할 필요가 있다. 이때 環境機會는 平均수준의 기업이라면 얻을 수 있는 利益額으로 측정된 潜在的 魅力性(potential attractiveness)과 特定企業이 그 事業을 경쟁업자보다 더 잘 할 수 있는 確率이라는 두 가지 기준에 의해 評價할 수 있으며, 環境威脅은 그 위험이 現實化되었을 때 기업이 입게 될 損失額으로 측정된 潜在的 深刻性(potential severity)과 이의 發生確率의 두 가지 기준에 의해 評價할 수 있다. 기회와 위험을 각각 평가하여 작성한 機會 및 威脅매트릭스를 통합한 機會-威脅매트릭스를 작성하면 〈圖 8〉과 같은 네 가지의

(42) Dunckel, E.B., W.K. Reed, & I.H. Wilson, *op. cit.*, Preface, p. v.

〈圖 8〉 機會·威脅 매트릭스

		威 脅 水 準	
		低	高
機 會 水 準	高	理想型 事業	投機型 事業
	低	成熟型 事業	困難型 事業

(資料 : Kotler, P., *op. cit.*, p. 72)

事業類型을 파악할 수 있다. (43)

- ① 理想型 事業(製品)
- ② 投機型 事業(製品)
- ③ 成熟型 事業(製品)
- ④ 困難型 事業(製品)

이상에서 企業이 環境適應을 제대로 하려면 環境變化動向을 올바르게 파악하기 위한 環境豫測을 수행하여야만 하고 이를 바탕으로 環境分析이 필요함을 파악하였다. 이러한 면에서 企業의 合理的 經營을 위해서는 企業環境에 대한 理解가 필요하며 이와 같은 企業環境에 대한 知識體系로서의 企業環境論이 經營學의 下位學問으로서 成立할 필요성이 있음도 당연히 인식할 수 있는 것이다.

III. 企業環境理解의 方向과 內容

그렇다면 구체적으로 우리가 인식하여야만 할 企業環境이란 무엇을 말하며 이는 구체적으로 어떠한 내용을 가지는 것일까?

1. 環境과 企業環境의 理解

그런데 지금까지의 叙述上 筆者는 意圖的으로 企業環境(business environment, enterprise environment)이라는 用語를 그대로 사용하여 왔으나, 文獻에 따라서는 예컨대 經營環境 또는 管理環境(environment of management) 및 組織體環境(organizational environment) 등과 같이 저마다 그 研究傾向이나 立場에 따라 다른 表現을 하고 있으며 이에 대한 明確한 定義를 내리지 않는 경우도 많다. 이러한 用語上的 差異는 環境適應의 主體를 企業·經營·管理·組織體로 보느냐에 따라 비롯된 것으로서 각 立場에 따라 저마다 企業環境, 經營環境, 管理環境 또는 組織體環境 등으로 쓰이고 있으므로 環境論의 立場에서 統一的 把握이

(43) Kotler, P., *op. cit.*, pp. 71-72.

불가능하다. 왜냐하면 이는 기본적으로 經營學의 研究對象을 어떻게 파악하느냐에 따라 달라지기 때문이다. 이하에서는 일단 企業環境이라는 用語를 그대로 쓰기로 하고 이에 대한 檢討는 企業環境論의 構築方向에서 살펴보기로 한다.

環境(environment)이란 일반적으로 人間을 중심으로 할 때 人間의 生活活動을 뒷받침하는 外部的 狀況으로 定義된다. 그러나 人間의 外側에 있는 모든 事物이나 條件을 環境이라 할 수는 없으며 그와 같은 外部的 條件을 生活活動展開의 테두리(frame)속에 끼워넣어 이와 接觸하며 또한 利用하는(경우에 따라서는 負의 條件으로서 받아들이지 않을 수 없는 경우도 있다) 경우에 環境이 되는 것이다.⁽⁴⁴⁾ 이처럼 人間價値를 중심으로 하여 고려되는 生活環境(life environment)은 生活空間(life space)으로 이해되기도 한다. 이는 人間生活의 직접·간접의 場으로서 社會的, 政治的, 文化的 諸要因을 포함하는 것이며 廣義의 社會的 環境을 뜻한다. 그러나 生活空間 중 生活과의 關聯樣式이 직접적인 경우 그것만을 生活環境으로 이해하기도 한다. 이러한 生活環境에 대해 實質 또는 物的 空間(physical space)이 있는데 이는 總體시스템인 生物圈을 人間을 主體로 할 때 파악되는 環境인 것이다. 이에 대해 企業價値를 중심으로 파악되는 企業空間(business space)도 있는데 이는 社會經濟的 制度體로서의 企業活動의 場으로서의 環境을 뜻하는 바, 이것이 곧 企業環境이다.⁽⁴⁵⁾

外界(surroundings)와 環境은 다르다. 外界란 企業을 둘러싸고 있는 모든 事物 및 現象 전체로서 이는 企業行動을 둘러싼 모든 要因의 全體集合이다. 이에 대해 環境이란 外界의 事物 및 現象 중에서 企業이라는 個體의 意思나 行動과 有意的인 關聯을 가지는 要因만을 말한다. 그러므로 環境은 外界의 一部이며 이에 대해서는 部分集合이 된다. 따라서 大企業의 企業環境은 中小企業의 그것보다 넓으나, 外界는 양자에게 있어 基本的·本質적으로 同一하다.⁽⁴⁶⁾

그런데 自然의 狀態라는 것은 人間이 存在하든 않든 나타나는 客觀的 狀態이지만 人間의 立場에서 볼 때 그것은 人間에 의해 評價된 自然狀態로서 自然環境이 되는 것이다. 따라서 그것은 人間에 의한 主觀的인 價値觀을 나타내는 말이다. 이처럼 동일한 狀態라 하더라도 이것을 단순한 自然狀態로 보면 그것은 自然科學의 대상이 되지만 自然環境으로서 파악할 때 人間이 가진 目標 내지 目的에 따라 다른 價値觀이 형성될 수도 있는 것이다.⁽⁴⁷⁾ 이에서 미루어 企業環境의 대상이 되는 어떤 事象은 바로 企業에 의해 評價된 主觀的인

(44) 松原治郎, 生活優先の原理, 1973, p. 31.

(45) 佐野守, 「企業環境と企業行動」, 日本經營學會編, 前掲書, pp. 18-19.

(46) 森本三男, 「企業行動と企業廢棄物」, 日本經營學會編, 同上書, p. 223.

價値觀을 나타내는 말인 것이다. 그러므로 이러한 면에서 企業環境을 이해할 필요가 있다.

이러한 意味에서 企業環境이란 企業의 存續·成長에 관련되는 外圍條件의 전체로 이해하기로 한다.

2. 企業環境의 類型化에 대한 理解

엄밀한 의미에서 볼 때 環境이란 自然環境을 基盤으로 하여 自然과의 組合에 의해 생긴 人間活動 및 人間活動間의 相互關係에 따라 형성되는 地域의 特性도 포함하며 이는 人間을 둘러싸고 있는 全體環境의 일부분이 되는 것이다. 따라서 일반적으로 環境이라 할 때 自然과 文化가 渾然融合된 統一의인 全體環境(overall, or total environment)을 뜻하는 것이며 이는 수많은 보다 작은 環境(smaller environments)으로 구성되는 것이다.⁽⁴⁸⁾ 이는 下位環境(sub-environment)으로 부를 수도 있다. 그런데 이들 各 下位環境은 相互關聯性을 가지며 서로 影響을 미치므로 엄밀한 의미에서 이의 分離認識은 어려우나 研究와 考察의 便宜를 위하여 이를 나누고 다시 그것을 各 構成要素별로 나누어 그것을 중심으로 考察하게 되는 것이다.⁽⁴⁹⁾

그렇다면 全體 企業環境은 어떻게 分類할 수 있는 것일까? 一般環境論上으로는 環境을 狹義로 보아 自然環境에 限定하여 사용하는 경우도 있고, 文化·社會環境 또는 人文環境도 포함한 人間을 둘러싼 全體環境을 뜻하는 경우도 있다. 人間을 제외한 生物중심의 立場에서 보면 環境은 곧 自然的 環境일 수 있으나, 文化의 所有者인 人間을 중심으로 한 環境은 그렇지 않아서 自然과 文化가 융합하여 一體가 된 全體環境을 말한다. 그러나 이러한 환경은 현실적으로 파악하기 어려우므로 이를 要素別로 自然的 要素와 文化·社會的 要素로 나누어 전자를 自然的 環境, 후자를 文化的 環境, 社會的 環境 또는 人文的 環境으로 분류하게 되는 것이고,⁽⁵⁰⁾ 經營學上으로도 이와 같은 全體環境이라는 用語로써 표현을 하는 경우도 있다.⁽⁵¹⁾ 環境을 自然的 環境과 社會的 環境으로 兩分할 때 이는 다음과 같이 인식되고 있다. 즉 전자는 “宇宙, 自然, 風土 등 人間의 周圍에 있는 自然的 事物, 自然的 條件의 모든 것”으로 보며, 후자는 “自然的 環境을 기초로 하여 이에 입각하여 人間의 行動樣式을 직접 規制하는 慣習, 傳統, 制度, 規範, 組織, 集團, 人間關係 등과 같은 人間의 社會的 活動의 所産의 모든 것”으로 이해되고 있다.⁽⁵²⁾

(47) 渡邊光, 環境論の 展開, 1977, p. 14.

(48) Hodgettes, R.M., *Introduction to Business*, 2nd ed., 1981, p. 24.

(49) 渡邊光, 前掲書, pp. 19-20.

(50) *Ibid.*, p. 14.

(51) 占部都美, 經營學入門, 1978, p. 284.

(52) 松原治郎, *op. cit.*, pp. 32-33.

경우에 따라서는 이러한 두 가지 환경에 物財의 環境을 추가하여 環境의 概念的 範圍를 다음과 같이 三分하고 이를 다시 細分하는 경우도 있다.⁽⁵³⁾

1. 自然的 環境(natural environment)~環境의 自然系

- ① 人間生活의 立地條件이나 基盤이 되는 自然 그 자체
- ② 人間生活이 改造하여 再生産한 自然

2. 社會的 環境(social environment)~環境의 社會系

- ① 人間生活이 직접 접촉하는 集團의 生活維持體系로서의 社會環境
- ② 情報(大衆媒體)를 통해 간접적으로 경험하게 되는 準環境(文化環境)

3. 物財的 環境(physical environment)~環境의 施設系

- ① 人間生活擴充을 위해 創案된 技術體系로서의 物財的 環境(道具的 環境)
- ② 人間生活의 共同維持를 위해 가지고 있는 生活環境施設體系

이러한 分類는 종래의 一般環境論上 自然的 環境과 社會的 環境만으로 나누는 二分法으로 는 오늘날의 人間環境을 理解하는데 부족하므로 試圖되는 것이다. 왜냐하면 自然 그 자체와 社會 그 자체 이외에 그 중간에 人間의 生活行動이 만들어 낸 人爲的인 環境이 있는데 이것이 곧 物財的 環境, 즉 施設이나 設備의 體系이다. 일반적으로 環境을 다룰 때는 고려하지 않고 缺落시켜 다루지 않는 경우가 많았었다. 이렇게 볼 때 自然的(natural) 環境에 對應하는 것은 人爲(工)的(artificial) 環境이며, 社會的(social) 環境에 대응하는 것은 物財的(physical) 環境이 되므로 人間의 生活環境(life environment)에는 自然的·物財的·社會的 環境의 세 가지가 있게 된다.⁽⁵⁴⁾

또한 社會的 環境의 경우 개인이 직접 體驗하는 환경 이외에 知識으로서 간접적으로 경험하는 환경의 비중이 높아짐에 따라 이를 準環境 또는 擬似環境(pseudo-environment)으로 파악하기도 하며 이것만을 좁게 文化的 環境으로 보기도 한다. 오늘날 大衆媒體의 발달과 生活圈의 擴大에 따라 이는 더욱 肥大化되고 生活視野는 무한히 擴大되는 가능성을 가지고 있다. 그러나 개인의 準(擬似)環境이 확대된다는 것은 반면 人間의 實在感을 稀薄化시키는 것으로서 이에 따라 人間은 行動判斷의 정확성을 喪失하게 되기 쉽다.⁽⁵⁵⁾ 왜냐하면 이러한 準(擬似)環境이란 實在環境의 특정부분이 記號化된 것과 實在環境과는 상대적으로 遊離된 영역에서 창조되는 人間의 精神的 生産物의 一群으로 구성되기 때문이다. 이러한 環境은 거대한 記號化된 環境(codified environment)으로서 앞에서 보았듯이 大衆媒體에 의한

(53) *Ibid.*, pp. 35-36.

(54) *Ibid.*, p. 34.

(55) *Ibid.*, pp. 33-34.

大衆情報傳達制度가 확립됨으로써 형성된 것이다.⁽⁵⁶⁾

經營學文獻上으로도 環境分類方式은 위에서 본 一般環境論 즉 生活環境의 分類에 準하는 傾向이 있으나 다음과 같이 이와는 달리 分類하는 경우도 있다. 이하 이러한 事例를 살펴 보기로 한다.

첫째 管理論上으로는 이를 內·外部環境의 두 가지로 나누는 경향이 있다.

1. 內部的 環境(internal environment)~組織體가 그 構成要因과의 사이에 가지는 內部的 相互關係⁽⁵⁷⁾를 말하는데 이는 기업의 構成要員이 되는 사람들의 欲求集合體 내지 欲求充足 主體로서 이의 下位시스템은 다음과 같은 세 가지로 이해되기도 한다.⁽⁵⁸⁾

(1) 經濟的 利害시스템~이는 欲求充足主體로서의 企業構成要員의 經濟的 欲求의 充足을 위해 經濟的 報酬(經營者와 從業員은 俸給, 賃金 등, 株主는 配當, 債權者는 利子 등)을 원하는데 이의 配分은 이들 사이의 力關係에 의해 규정되므로 이러한 力關係를 말한다.

(2) 非公式的인 人間關係시스템~企業構成員은 非經濟的 欲求充足도 원하는데 이는 곧 對人的 接觸에서 얻어지는 滿足을 말하며 이에 대응하는 內部下位시스템이다. 이에 經營者의 公式組織에 있어서의 觀念, 態度, 行動 및 이에 對應하는 종업원의 理解와 태도 사이에 형성되는 心理的 基盤에 입각하는 人間關係는 물론 構成要員相互間에 형성되는 內部的 내지 對人的(interpersonal) 人間關係가 포함된다.⁽⁵⁹⁾

(3) 企業價值(文化)시스템~이는 사람들의 구체적인 欲求와는 직접적인 關聯을 가지지 않는 下位內部環境시스템으로서 특정企業에 固有的 傳統的인 氣風, 風土 또는 價值觀 등으로 불리워지는 것이다. 이러한 要因은 企業構成要員의 行動樣式을 통해 직접적으로 또는 그들의 欲求에 간접적으로 영향을 미침으로써 기업에 대해 영향(impact)을 미친다.

이러한 內部環境要因으로는 다음과 같은 것을 들기도 한다.⁽⁶⁰⁾

- ① 組織目的, 製品 또는 서어비스의 特性
- ② 經營方針
- ③ 組織構造
- ④ 人材
- ⑤ 技術시스템

(56) 小林太三郎編, 廣告と 環境, 廣告機能의 實證的分析, 1975, pp. 41-43 參照.

(57) Rice, A.K., *op. cit.*, 西尾一郎, 前掲書, p. 21.

(58) 高柳曉, 飯野春樹, 前掲書, pp. 120-122.

(59) 西尾一郎, 前掲書, pp. 35-36.

(60) 占部都美編, 經營學辭典, 1980, p. 405.

⑥ 財務狀態

⑦ 情報시스템

2. 外部環境(external environment)~이는 組織體가 企業外部要因과의 사이에 가지는 外部的 相互關係인데 組織體 내지 經營의 外的 世界를 나타내는 것이다. 흔히 企業環境이라 하면 이것만을 뜻하며 쿤츠(Koontz, H.) 등은 이 環境만을 별도로 章의 수준에서 다루고 있다. (61)

이러한 外部環境은 다음과 같은 下位시스템으로 구성되는 것으로 이해되기도 한다. (62)

(1) 社會시스템~이는 制度化된 役割 내지 活動의 시스템인데 이는 다시 다음과 같은 두가지의 下位시스템으로 나누어 진다.

① 經濟시스템~이는 制度化된 經濟的 役割 내지 活動의 시스템인데 經濟學의 경우와는 달리 市場시스템에는 最終生産物市場만이 포함된다. 왜냐하면 生産要素市場은 內部環境에 포함되기 때문이다. 이러한 경우 기업은 經濟시스템의 하나의 單位 내지 主體이며 이 시스템에서 制度化된 經濟的 活動 즉 生産活動의 일부분을 分擔한다. 그러므로 企業과 外部環境간의 相互作用의 중심은 企業(시스템)과 經濟시스템 사이의 그것이 된다. 그러므로 分析의 焦點은 기업이 그 上位시스템인 經濟시스템으로부터 어떠한 役割이 賦課되고 있고 반대로 기업은 이에 어떻게 反應하며, 또한 그 결과로서 社會시스템에 어떠한 영향을 미치는가 하는 것이 된다.

② 政治시스템~企業은 政治시스템의 단위는 아니지만 양자간엔 밀접한 관련이 있다. 예컨대 公正去來法(獨占禁止法)과 같은 經濟諸法 및 公害諸法 등과의 관계는 아주 밀접하다.

그런데 원래는 社會시스템에 統合되어 있던 政治經濟시스템이 政治시스템과 經濟시스템으로 形態적으로 分化되어 기업은 후자에 속하는 하나의 主體로 인식되고 있다. 經濟시스템은 最適의 資源配分과 관련되는 것이나 政治시스템은 經濟시스템만으로는 수행할 수 없는 機能 즉 所得分配 및 公共領域(國防, 教育 등)과 관련을 가진다. 따라서 社會시스템上 私有財產制度 및 私(民間)企業制度 등이 확립되어 企業의 自由로운 私的인 利益極大化活動이 保障되는 경우 기업이 그 活動에 의해 社會시스템에 最適한 狀態를 招致하도록 貢獻하기만 한다면 양자간에 그 이상의 相互關係는 있을 수 없으며 기업은 企業目的의 달성에 專念하면 된다. 그러나 經濟시스템이 販賣者에 의해 寡占化되면 寡占企業이 가지는 價格支配力이 經濟시스템의 購買者인 消費者 側面 즉 環境면에 消費者運動을 誘發시켜 價格支配力이 오히려 抑止되게끔 하는 경우도 있고 나아가서는 政治시스템을 통한 規制를 강화시켜

(61) cf. Koontz, H., C O'Donnel & R. Weirich, *op. cit.*, p. 88ff.

(62) 高柳曉, 飯野春樹, 前掲書, pp. 119-124. 참조.

企業利益極大化라는 企業行動原理의 變質을 招致케 하기도 한다.

2. 文化시스템~이는 意圖的으로 調整된 活動시스템으로서의 기업의 存在樣式 내지 行動樣式 즉 그 構造와 機能 내지 活動過程을 구체적으로 規制하는 環境으로서 크게 다음과 같은 두 가지로 나누어진다.

(1) 價値시스템~각국 또는 각 地域社會에 固有한 傳統의인 氣風, 風土 내지 價値觀의 형태로서 존재하여 사람들의 價値觀에 직접적인 영향을 미침과 아울러, 간접적으로 기업의 價値시스템에 영향을 미침으로써 그들의 欲求를 규제하게 된다.

(2) 技術시스템~기업의 組織構造 및 이를 바탕으로 진행되는 活動過程은 보다 본질적으로는 經濟 및 政治시스템과의 相互依存關係에 따라 규제되나 이의 具體的인 형태는 그 기업이 어떠한 技術시스템을 採擇하는가에 따라 결정된다. 여기서 말하는 技術시스템이란 단순히 生産技術뿐만 아니라 情報處理를 포함하는 組織管理, 人間關係管理 및 其他 모든 技術도 포함하는 것이다.

3. 自然시스템~직접적으로는 天然資源의 採取, 栽培 등과 관련을 가지는 1次產業에 속하는 기업과 주로 관련을 가지나, 2次產業에 속하는 공업이나 3次產業에 속하는 서어비스업 및 유통업 등도 간접적으로 관련을 가진다. 그러나 오늘날에는 이보다 오히려 公害問題와의 相關하에 더 문제가 되고 있다.

이러한 外部環境要因으로는 다음과 같은 것을 들기도 한다. (63)

- ① 顧客市場—消費者, 流通經路
- ② 供給市場—原材料, 機械設備 등의 納品業者, 協力工場, 勞動市場
- ③ 競爭業者
- ④ 政治—社會環境—政府의 政策, 勞動組合, 消費者運動, 價値觀
- ⑤ 技術環境

둘째, 企業環境을 다음과 같이 三分하는 事例도 있다. (64)

- 1. 1次的 環境~出資者, 從業員, 消費者, 協力企業 등
- 2. 2次的 環境~經濟的 環境과 技術的 環境
- 3. 3次的 環境~社會的 環境과 自然的 環境

셋째, 企業環境을 相互간에 영향을 미치며 共存하고 있는 시스템의 集合으로 보는 입장에서 이를 1次 및 2次環境으로 나누는 事例가 있다. (65)

(63) 占部都美編, 前掲書, p. 405.

(64) *Ibid.*, p. 77.

(65) 河野豐弘, 經營方針論, 中村元一, 林鐵也, 山田徹, 前掲書, p. 8.

1. 1次的 環境~이에는 다음과 같은 두 가지가 있다.

(1) 支配構成員~종업원, 株主, 顧客과 같은 企業目的形成에 關與하는 요인

(2) 市場的 環境~밀접한 去來關係를 가지는 環境要因으로서 金融機關, 都小賣商 및 下請業者(協力工場)가 이에 속한다.

2. 2次的 環境~市場的 去來는 하지 않으나 相互間에 영향을 미치는 환경으로서 地域社會와 公衆을 들 수 있다.

이와는 달리 역시 二分하되 다음과 같은 區分을 하는 事例도 있다. (66)

1. 第1次環境~기업과 직접적인 去來關係 내지 競爭關係를 가지는 환경으로서 銀行, 納品業者, 소비자 등이 이에 속한다.

2. 第2次環境~직접적인 去來關係는 없으나 企業經營면의 意思決定上 무시할 수 없는 환경으로서 地域住民, 國家, 地方公共團體 및 外國政府 등을 들고 있다.

내재, 주로 組織論的 經營學의 입장에서는 기업(조직체)환경을 다음과 같은 세 가지로 類型化하고 있다. (67)

1. 一般環境~이에는 예컨대 經濟, 政治, 文化, 社會 등의 보다 광범한 환경 요인이 포함 된다.

2. 課業環境(task environment)~이는 組織體의 意思決定過程에 직접적인 영향을 미치는 特定の 환경으로서, 組織體의 目標達成과 직접적 또는 潜在的으로 관련되는 모든 要素를 말한다. 예컨대 技術과 市場 등이 이에 속한다.

3. 組織間環境~組織體의 特定の 活動領域에서 다른 組織體와의 사이에 관계가 형성되는 환경으로서 예를 들면 顧客이나 資源供給源 등인데 이는 흔히 組織셋트 또는 事業領域(domain)으로 불리워지기도 한다. (68)

이와는 달리 一般環境과 特殊環境으로 類型化하는 事例도 있다. (69)

1. 一般環境~社會의 모든 組織體, 즉 經營시스템에 영향을 미치는 것으로서 經濟的, 社會的, 文化的, 技術的, 政治的 및 自然資源을 들고 있다.

2. 特殊環境~個個의 組織體가 수행하는 意思決定이나 資源의 投入-變換-產出過程에 대해 직접적인 영향을 미치는 요인으로서 顧客, 投資家 및 地域社會 등을 들고 있다.

또한 市場環境을 一般環境과 直接環境으로 구별하는 事例도 있다. (70)

(66) ditto

(67) 野中郁次郎, 前掲書, p. 16, p. 33, p. 174.

(68) 降旗武彦, 岡本康雄, 河合忠彦編, 經營學小辭典, 1981, p. 88.

(69) 杉井弘和, 眞船洋之助編, 對話經營學入門, 1980, p. 34.

(70) 荻野典宏, 「國際 marketing 行動とその環境」, 日本商業學會編, Marketing研究と環境, 1973,

1. 一般環境~一般消費者, 一般企業 및 이를 둘러 싸고 있는 經濟的, 社會的, 文化的, 政治的 環境으로서 이는 特定產業市場의 外域에 해당하는 것이다.

2. 直接環境~流通經路, 顧客 및 競爭企業으로서 特定產業市場의 環境을 말한다.

다섯째, 톰슨(Thompson, J.D.)은 企業環境을 다음과 같은 세 가지로 類型化하여 이해하고 있다. (71)

1. 活動領域(domain)~이는 企業이 충족하려는 要求나 欲求, 서어비스를 제공하려는 對象人口 및 제공하는 서어비스 등과 같이 企業活動에 직접적으로 制約을 가하는 領域을 말한다.

따라서 이는 特定の 意思決定을 할 때에 고려되는 組織體環境으로서 意思決定의 目的에 따라 달라진다. 예컨대 新製品決定時에는 顧客市場이나 競爭狀態, 政治-社會環境 등과 같은 外部環境이 活動領域으로 識別되나 原價節減決定의 경우에는 內部環境이 主된 活動領域이 된다. (72)

2. 課業環境(task environment)~企業目的設定이나 이의 달성과 관련되거나 혹은 의식적으로 관련지우려 하는 領域인데 이에는 都小賣業者와 소비자, 納品業者, 競爭業者, 政府機關, 勞動組合 및 協力機關 등이 포함된다. 이처럼 課業環境이란 企業이 目標을 設定할 때 潜在的인 關聯을 가지는 諸要因으로 구성되는데 이러한 課業環境은 企業이 수행해야 할 課業을 設定하는데 영향을 미치며 課業이란 課業시스템이 企業에 대해 提示하는 要求라 할 수 있다. (73) 따라서 마케팅면에서 볼 때 企業조직체는 이러한 課業環境內에서 活動을 수행하게 되는데 이는 市場에 대한 마케팅價値를 생기게 하는데에 協同하는 諸機關으로 구성되는 것이다. (74)

3. 殘存環境(residual environment)~앞서 본 活動領域 및 課業環境을 제외한 나머지의 모든 一般社會環境을 뜻하는데 이는 여러가지 형태나 방법으로 企業에 영향을 미치며 課業環境의 上部環境으로서 앞으로 交換의 對象이 될 分野를 內包하고 있다는 점에서 아주 중요하다.

여섯째, 課業環境과 制約環境으로 二類型化하는 事例가 있다. (75)

(1) 課業環境-前所述參照

p. 132.

(71) Thompson, J.D., *Organization in Action*, 1967, 西尾一郎, 前掲書, pp. 24-29.

(72) 占部都美, 前掲書, p. 405.

(73) 田村正紀, 「流通 System論의 課題」, 京都 Workshop編, *Marketing理論의 現狀と 課題*, 1973, p. 50 참조.

(74) Kotler, P., *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, 4th. ed., 1980, p. 44.

(75) 田村正紀, 前掲論文, 京都 Workshop編, 前掲書, pp. 50-51 참조.

(2) 制約環境(constraint environment)—기업이 課業을 달성하려는 경우 이의 制約이 되는 諸要因으로 구성되는 환경으로서 公衆, 政府, 競爭業者 등을 들고 있다.

일곱째, 올더슨(Alderson, W.)은 다음과 같은 두 가지로 類型化하고 있다.⁽⁷⁶⁾

1. 隣接環境(proximate environment)~어떤 시스템이 직접으로 또한 항상 接觸하거나 相互作用을 하고 있는 外部領域이다. 보다 좁은 의미로 볼 때 어떤 마케팅組織의 隣接環境이란 구매 내지 판매하는 다른 마케팅組織과 競合하고 있는 市場을 뜻한다. 그러므로 이는 기업과 직접 관련되는 表面的인 환경이다.

2. 本源的 環境(ultimate environment)~이는 表面에 나타나는 隣接環境의 背後에 있는 보다 큰 環境으로서 社會的 環境과 自然的 環境을 包括하며 또한 企業의 存續 및 成功과 관련을 가지는 것이다.

여덟째, 特定の 企業의 입장을 전제로 하여 다음과 같은 두 가지의 環境으로 類型化하는 경우도 있다.⁽⁷⁷⁾

① 制御可能環境~이는 環境에 대해 기업이 反應하여 作用을 가하는 樣式으로 영향을 받는 環境部分이다.

② 制御不能環境~이는 環境이 그 기업의 意思決定이나 行動에 영향을 미치는 환경부분이다.

이 이외에도 여러가지로 環境을 區分認識하려는 試圖가 다음과 같이 이루어지고 있다.

(1) 基礎環境(basic environment)~이의 要素로는 實體的(physical), 經濟的, 政治的—法律的 및 社會的 環境의 네 가지를 들고 있다.⁽⁷⁸⁾

(2) 統合的 環境~企業環境을 內外部環境의 두 가지로 구분한다 하더라도 양자는 실제상 명확히 구분하기 어렵다. 왜냐하면 이러한 두 가지 環境은 경영자와 종업원의 활동을 媒介로 하여 구별되면서 항상 밀접하게 연결됨으로써 効率的인 企業活動이 遂行될 수 있기 때문이다. 이러한 두 가지 環境을 限定·結合·統轄할 수 있는 담당자는 경영자와 종업원인데 이들에 대해 共通的·支配的 또한 기본적인 영향을 미치는 統合的 環境類型으로 精神的 環境을 들고 있다.⁽⁷⁹⁾

(76) Alderson, W., "Normative Theory of Marketing Systems," in Cox, R., et. al. ed. *Theory in Marketing*, 2nd Series. 1964. 菅原正博, 環境問題と Marketing 組織戰略, 1974, p. 156.

(77) 森本三男, 前掲論文, 日本經營學會編, 前掲書, pp. 222-223.

(78) Musselman, V.A & E.H. Hughes, *Introduction to Modern Business, Issues and Environment*, 7th ed., 1977, p. 31.

(79) 西尾一郎, 前掲書, p. 39.

(3) 巨視環境(macro environment)~企業의 外部에 있어서 潛在的으로 이와 關聯을 가지는 主要制度和 影響要因의 全體를 말하는데 이의 要因으로는 人口統計的, 經濟的, 生態的, 技術的, 政治的 및 文化的 環境을 들고 있다.⁽⁸⁰⁾

3. 外部環境要因의 認識·理解

이상에서 企業環境을 그 特性에 따라 類型化하는 可能性을 살펴보았는데 이에 따르면 대체로 이는 內部環境과 外部環境으로 類型化하고 있음을 알았다. 그렇다면 이러한 外部環境 要因으로는 어떠한 것이 認識되고 있는가?

文獻에 따라 인식하고 있는 主要 外部環境要因중 대체로 共通的으로 인식되고 있는 要因은 經濟的, 技術的, 政治的 또는 政治-法律的 및 社會的 要因의 네 가지이며, 이 이외의 要因으로는 歷史的, 人口統計的, 實體的, 物的 또는 自然的, 教育的, 文化的 및 倫理的 環境 등이 있다.

또한 앞서 본 共通的 要因중 經濟的 및 技術的 要因의 경우에는 呼稱上 차이나 多樣性이 없으나, 다른 要因의 경우에는 名稱이 多樣하게 인식·이해되고 있을 뿐만 아니라 다른 要因과 결합되어 이해되는 경우도 많다. 예를 들면 自然的(natural) 環境의 경우에는 生態的(ecological), 實體的·物的·物財的(physical) 또는 自然-實體的 環境으로 인식되기도 하며, 政治的(political) 環境의 경우에도 法律的(legal), 政府(government), 立法的(legislative) 또는 政治-法律的 環境으로 인식되고 있다. 또한 社會的(social) 環境의 경우에는 社會學的(sociological) 環境, 또는 社會-文化的, 社會-政治的 環境과 같이 다른 要因과 결합되어 인식되기도 하고 있다.

또한 이러한 各 環境要因別로 記述되고 있는 內容이나 方向도 文獻에 따라 多樣하다. 그러나 記述方向면에서는 대로는 各 環境要因에 포함되는 主要內容을 解說하려는데 두고 있으나 內容選擇면에서는 文獻마다 상당한 차이가 있다.

IV. 結言—企業環境論의 構築을 위한 試論

1. 要 約

이상에서 종래의 經營學上 環境認識의 動向이 어떠한 것인가 그 沿革을 先驅的 研究와 隣接研究를 중심으로 살펴보고 종래의 管理論的 研究나 經營經濟學的 研究에서는 環境이 제대로 인식되지 않거나 暗默的인 前提로 다루어져 무시 내지 輕視되어 주로 內部管理중심으

(80) Kotler, P., *Principles of Marketing*, 1980, p. 203.

로 다루어져 왔음을 살펴보았다. 그러나 組織論的 經營學上 특히 近代組織論的 立場에서는 바나나아드(Barnard, C.I.)를 嚆矢로 하여 環境에 대한 적극적인 認識이 이루어져 왔음도 살펴 보았으며, 특히 狀況適合理論이나 比較經營論 및 企業戰略論의 觀點에서는 環境認識이 그 前提가 됨을 살펴보았다.

그리하여 企業環境認識의 必要性을 環境變化와 組織體의 環境適應過程을 중심으로 인식하고 이를 위한 環境情報의 蒐集과 이를 전제로 한 環境豫測을 위해서는 環境에 대한 體系의인 理解가 필요하다는 입장에서 企業環境論의 成立의 必然性도 아울러 인식하였다.

그리하여 종래의 企業環境의 認識上 이를 어떻게 理解하고 그것을 어떻게 類型化하고 나아가서 어떠한 環境要因으로 分類·把握하고 있는가 살펴보았다.

이와 같은 검토의 결과 環境認識과 관련하여 企業環境, 經營環境, 管理環境 및 組織體環境 등의 用語가 엇갈리게 사용되며, 環境認識이 一般環境論的 立場에서 주로 다루어져서 經營學的 環境論의 입장에서 體系의으로 認識되지 못하고 있다는 것과 같은 問題點이 있음이 밝혀졌었다.

이하에서는 經營者에게 環境理解와 豫測을 위한 知識體系를 제공하기 위해서는 마땅히 經營學的 觀點에 입각한 企業環境論의 體系化가 必要하다는 視角에서 이와 관련되는 문제를 試論的으로 考察하고자 한다.

2. 經營學的 環境論의 構築方向의 摸索

그렇다면 經營學的 觀點에서의 環境論은 어떠한 方向에서 어떠한 性格을 가지는 知識體系로 構築되어야만 할 것인가?

먼저 學問名稱을 어떻게 하여야 할 것인지 살펴보기로 한다. 앞에서도 보았듯이 文獻上으로는 저마다 研究의 입장에 따라 企業環境(business environment or enterprise environment) 經營(管理)環境(management environment) 또는 組織體環境(organizational environment)과 같이 세 가지의 環境이 달리 인식되고 있는데 이는 과연 저마다 어떠한 差異가 있는 것일까?

이와 관련하여서는 企業과 經營의 概念의 明確化가 필요하며 이를 전제로 어떠한 입장에서 環境論을 接近해갈 것이냐에 따라 企業環境論과 經營環境論이 分岐하게 될 것이다. 企業(enterprise, business)을 하나의 存在實體(entity)로 보고 經營(management)을 經營者의 活動概念으로 파악한다면 企業環境論과 經營環境論은 차이가 있다. 즉 企業環境論은 實體로서의 企業에 重心을 두어 연구하는 企業論의 各論的 研究인데 대해, 經營環境論은 經營活動을 수행하는 經營者를 중심으로 하는 經營者의 經營學的 各論的 研究에 해당하는 것이

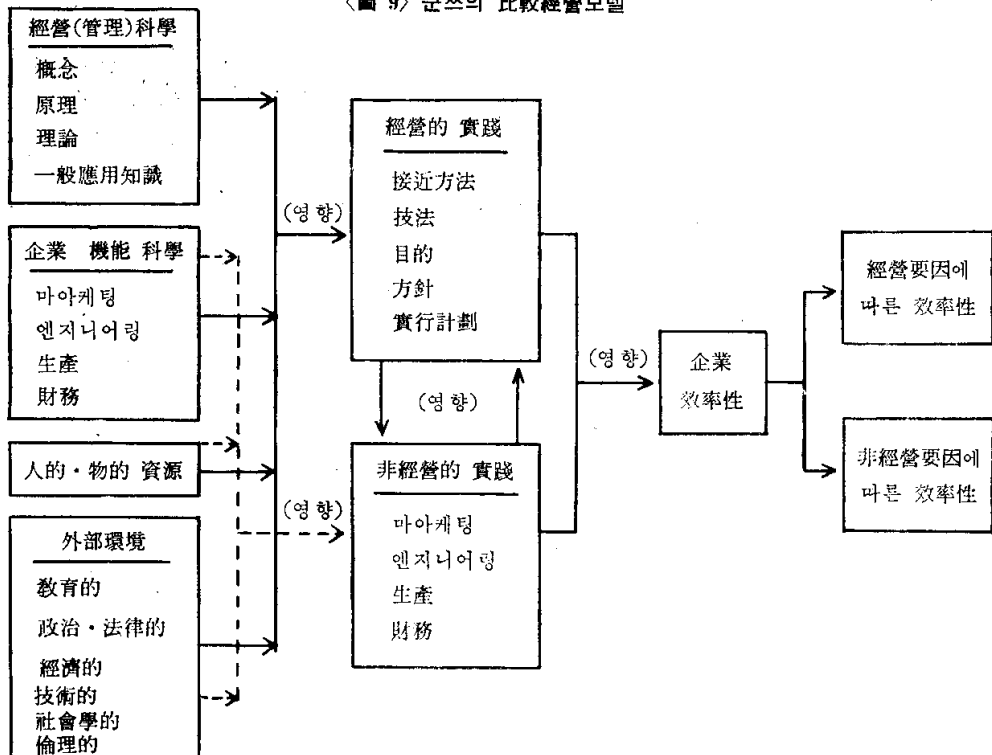
된다.⁽⁸¹⁾

東洋의 經營學上 經營(management) 概念이 獨逸流의 經營(Betrieb) 概念과 混同되어 왔고 또한 企業은 財務經濟的 側面에서 營利組織體로만 인식되었기 때문에 實體로서의 企業에 대한 인식이 이루어지지 못하여 企業概念을 捨象하고 美國流의 經營概念 一邊倒로 인식하는 경향도 없지 않았다.

그러나 오늘날 比較經營論的 觀點에서 <圖 9>와 같은 모델이 提示되어 企業과 經營의 차이가 管理論的 立場에서도 새로이 인식되고 있음은 企業과 經營概念의 分化의 必然性을 示唆하는 것이라 할 수 있다.⁽⁸²⁾ 이러한 면에서 볼 때 經營環境論은 企業環境論과 補完的인 關聯을 가지는 것으로 이해할 수 있다.

다음 企業環境論과 組織體環境論의 關係를 볼 때 企業도 하나의 組織體이므로 높은 抽象水準에서 보면 양자를 같이 보아 企業을 一般組織體에 包攝할 수 있으나, 반대로 낮은 抽象

<圖 9> 쿤츠의 比較經營모델



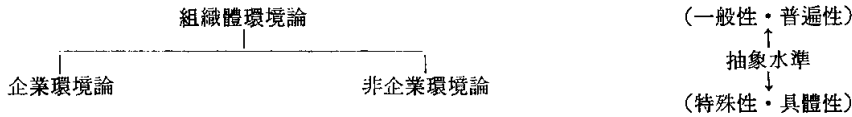
<資料 : Koontz, H.C O'Donnrel & R. Weirich, *Management*, 7th ed, 1980. p.126.

(81) 竹中龍確, 前掲論文, 日本經營學會編, 前掲書, p.30., p.39.

(82) Koontz, H.C., O'Donnel & R.Weirich, *op. cit.*, p.126.

水準에서 보면 企業組織體는 非企業組織體와는 분명히 다르므로 企業環境論과 組織體環境論을 동일한 차원에서 인식할 수는 없다. 이와 같은 관점에서 보면 세 가지의 環境論은 <圖 10>에서 보듯이 저마다 그 視座가 다르다고 하지 않을 수 없다. 따라서 組織論의 입장에서

<圖 10> 企業環境論의 位置



는 組織體環境, 企業(實體)論의 입장에서는 企業環境論, 經營管理論의 입장에서는 經營(管理) 環境論이 저마다 인식될 수 있다. 그런데 실제상으로 이들 사이에는 類似性이 많으므로 內容上의 重複이 있으리라 생각된다. 따라서 企業經營(business management or enterprise management)을 전제로 하여 企業經營者의 입장을 중심으로 하는 企業經營環境論이 成立될 수 있다면 이것이 企業經營을 위한 環境의 理解에 도움이 되는 知識體系라 할 수 있으며 이를 바로 企業環境論으로 이해할 수 있다. 왜냐하면 企業과 經營의 統合없이는 企業活動이 效率的으로 수행될 수는 없기 때문이다.

그렇다면 經營學의 立場에서 다루어지는 經營學의 企業環境論은 어떠한 性格을 가지는 것이어야만 할 것인가?

종래 自然環境을 중심으로 하는 環境論은 다음과 같은 세 가지 立場 중 어느 하나에 입각하여 考察되어 왔다.⁽⁸³⁾

첫째의 입장은 環境이 개인 및 집단으로서의 人間生活이나 활동에 미치는 直接・間接의 영향을 고찰하는 것이다.

둘째의 입장은 人間의 活動舞臺로서의 土地空間, 즉 環境에 대한 人間의 作用에 의한 變貌를 追究하는 것이다. 이러한 考察이 注目을 받게 된 것은 급속한 土地開發이 이루어져 그 弊害가 나타나기 시작한 19世紀 中葉부터였다.

세째의 입장은 특히 産業革命의 進行에 따른 새로운 狀況의 展開에 따라 考察되기 시작하였다. 즉 大都市의 형성, 近代工業의 地域的 集中, 大土木工事의 進行과 같은 人間活動의 結果가 自然과의 均衡, 즉 生態的 均衡(ecological balance)을 파괴시켜 土地나 水文狀況의 變貌, 植生 기타 自然의 消耗, 汚染, 破壞 등과 같은 문제가 생겨 이에 대한 環境對策樹立의 필요성에 의해 전개된 것으로서 특히 第2次大戰後에 문제가 되기 시작하였다.

사실상 종래의 經營學上으로 環境은 所與의 條件이나 前提로 다루어져 固有의 問題로서

(83) 渡邊光, 前掲書, pp. 28-29.

인식되지 않았으나 環境論이 인식되기 시작한 것은 企業의 成長·發展이 反面에 公害나 環境汚染을 隨伴하게 되어 그것이 人間의 生存에 威脅을 줄 정도로 심각한 문제가 되었고, 또한 消費者中心主義를 비롯하여 環境中心主義에 입각한 消費者運動이나 地域社會의 環境保護運動과 같은 反企業運動이 惹起되어 企業의 社會的 責任 또는 環境責任이 追求되기 시작한 것과 表裏의 관련을 가지는 것이다. 이에 따라 종래와 같이 環境條件을 무시 내지 輕視하는 經營理念에 따라 企業一方의인 입장에서 企業活動을 수행할 수는 없게 됨으로써 環境과의 均衡의 適應을 통한 企業의 存續·成長을 도모하려면 企業과 環境과의 關係에 대한 體系的 認識이 요청되지 않을 수 없게 되었던 것이다.⁽⁸⁴⁾

이에서 미루어 經營學的 環境論이란 企業과 環境과의 關係論으로서의 性格을 가짐을 알 수 있는데 企業과 環境과의 關係를 體系的으로 認識하는 방법으로는 다음과 같은 세 가지가 있다.⁽⁸⁵⁾

① 企業은 投入 예컨대 人間, 資本, 管理 및 技術을 投入하고 이러한 投入이 製品이나 서어비스 및 利益과 같은 產出을 생산하도록 變換되는 것으로 보아 그 관계를 검토하는 것이다.

② 企業과 社會의 關係를 예컨대 종업원, 소비자, 납품업자, 株主, 政府 및 地域社會와 같은 저마다 다른 請求者(claimants)의 正當한 要求에 중점을 두어 검토하는 것이다.

③ 企業을 機會와 威脅을 주는 外部環境內에서 活動하는 것으로 보아 양자의 관계를 분석하는 것이다.

그런데 環境論的 考察에서는 이러한 세 가지의 考察방법이 모두 적용되어야만 하는데 그렇게 함으로써 企業을 보다 큰 시스템의 一部分으로 인식할 수 있게 된다. 이는 곧 企業이 외부환경의 영향을 받음과 아울러 반대로 企業의 活動도 외부환경에 영향을 미침을 나타내는 것이다. 그 결과로서 企業과 環境 내지 社會와의 사이에 微妙하고 복잡한 關係가 형성됨을 인식할 수 있게 되는 것이다.

環境論은 環境論一般과 經營學的 環境論으로 구별할 수 있는데⁽⁸⁶⁾, 學問體系上으로 보면 전자는 環境總論格인 一般環境論과 후자는 環境各論格인 特殊環境論으로 이해할 수 있다. 이는 研究對象의 集積水準에 따르는 것으로서 후자는 전자에 비해 特殊領域에 한정되어 適用되는 知識體系라는 점에서 普遍性 내지 一般性은 적으나 반면에 구체성과 실제성은 더욱 높은 것이다. 이러한 特殊環境論으로서의 性格을 가지는 經營學的 環境論은 다음과 같은

(84) 山本安次郎, 經營學研究方法論, 1975. pp. 125-126 참조.

(85) Koontz, H.C. O'Donnel & R.Weirich, *op. cit.*, pp. 89-90.

(86) 山本安次郎, 前掲書, p. 126.

두가지 方向에서 研究될 수 있다. (87)

(1) 客觀的·科學的으로 環境狀況을 파악하려는 研究方向인데 이를 客觀環境論으로 부르고 있다.

(2) 實踐的·戰略的인 觀點에서의 研究方向이 있는데 이를 實踐主體的 環境論으로 부르고 있다.

이어서 볼 때 전자는 環境에 대한 說明·豫測·理解를 목적으로 하는 實證記述理論的인 立場에서의 企業環境論의 研究方向이라 할 수 있으며 후자는 앞서의 研究成果를 전제로 하여 環境에의 創造的 適應을 하기 위한 規範·實踐·應用理論的인 立場에서 다루는 企業(環境對應)戰略論 내지 企業(環境對應)政策論의 研究方向이라 할 수 있다.

그런데 企業環境論 즉 客觀環境論은 經營學上으로 環境情報과 관련되는 문제인데 이는 다시 다음과 같은 두 가지로 나누어 考察할 수 있다. (88)

첫째는 環境自體의 客觀化와 環境空間의 物理的·測定把握을 하는 研究傾向으로서 環境空間의 課題를 객관적으로 測定하여 靜態的으로 狀況把握을 하려는 考察方向이다. 이러한 客觀的 測定·計量化는 社會全體의 모든 사람이 環境實態를 이해하는데도 필요한 것이며 企業經營上으로도 그 前提가 되는 것이다. 따라서 環境의 客觀的 測定把握, 環境變化의 把握測定은 마땅히 필요하나 이러한 環境의 客觀的 情報化에는 많은 어려움이 뒤따른다. 그러므로 이러한 客觀的 環境論을 통해 環境一般에 대한 認識과 理解가 가능하나 그것은 環境存在 그 자체에 대한 客觀的 認識과 理解에 그치는 것이다.

둘째는 環境關係를 客觀的 科學的 記述論的으로 考察하는 研究傾向으로서 이는 環境關係에 대한 情報를 객관적으로 파악하여 明瞭化함으로써 環境關係의 認識과 理解를 가능하게 하는 研究傾向이다.

여기서 말하는 環境關係란 무엇과 누구와 環境과의 사이의 關係를 나타내는 것으로서 예를 들면 環境破壞의 문제는 왜 생겼으며 무엇이 原因이며 누구가 책임을 져야만 하는가 하는 事情을 客觀的, 科學的으로 究明하려는 課題를 가지는 것이다. 따라서 기본적으로 이는 活動主體인 企業과 여러 環境側面의 環境主體와의 相互關係를 實證的으로 說明·豫測·理解하려는 立場을 취하는 것이다.

이에 대해 實踐主體的 環境論은 環境變化·汚染·破壞 등에 順應·適應하려면 經營主體인 企業經營者가 動態的인 戰略的 行動을 企劃·實踐하지 않으면 안되는데 이와 관련된 環

(87) 山城章, 「經營と 環境」, 日本經營學會編, 前掲書 p. 58.

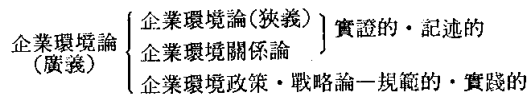
(88) 同前書, pp. 59-62 참조.

境對應方法 내지 技法的 知識(know-how)을 제공하려는 立場에서 연구되는 것이다. 왜냐하면 環境에의 調和를 전제로 하는 戰略計劃이 합리적으로 수립·실천되려면 經營理念은 물론 企業活動이나 組織構造 및 管理시스템의 戰略的 適應이 요청되므로 環境關係管理의 立場에서 요구되는 研究傾向인 것이며, <表 3>에서 보듯이 앞으로의 經營實踐은 과거와는 달리 그 變化가 豫想되고 있기 때문이다.

이와 같은 立場에서 볼때 廣義의 企業環境論은 <圖 11>과 같이 體系化할 수 있다.

그런데 이와 같은 企業環境論의 學問的 基礎는 美國에 特有한 制度學派가 活用하는 制度論的 研究方法(institutional approach)에 있으므로 이는 다음과 같은 여러가지 特徵을 갖추

<圖 11> 企業環境論의 體系



<表 3> 經營實踐의 變化

過 去	未 來
1. 企業經營者의 唯一한 책임은 株主의 富의 最高化假定 業務管理中心	1. 利益이 支配的 要因이나 企業經營者는 다른 社會的 責任도 진다는 假定에 따라 修正 戰略管理中心
2. 企業成果의 經濟的 基準만에 의한 測定	2. 經濟的 및 社會的 成果尺度의 適用
3. 生産量에 置重	3. 量과 質에 置重
4. 權威的 經營	4. 自由裁量, 許容의 民主的 經營
5. 短期的 直覺的 計劃	5. 長期的, 包括的, 構成的 計劃
6. 環境에서 知覺한 機會의 開發에 全力하여 성공한 企業家의 經營者(entrepreneurial managers)	6. 企業家의 能力도 가졌으나 組織體에 影響을 미치는 政治的, 技術的, 人間的 및 기타 諸 影響要因도 이해하고 아는 新生의 經營者 (renaissance managers)
7. 統 制	7. 創造性
8. 人間從屬的	8. 人間中心的
9. 財務會計	9. 財務, 人間資產 및 社會會計
10. 購買者危險負擔	10. 苦情處理者(ombudsman)(販賣者危險負擔)
11. 集團의 意思決定	11. 分權的, 小集團 意思決定
12. 內的 機能過程에 注力	12. 企業成功을 위한 外的 構成要素에의 注力
13. 意思決定上의 經濟豫測안의 重視	13. 經濟豫測은 물론 社會, 技術 및 政治豫測의 活用
14. 企業을 單一시스템으로 看做	14. 企業을 보다 큰 社會시스템내의 시스템으로 看做
15. 企業理念의 政府로부터의 獨立의 요청	15. 企業—政府協同과 計劃過程의 收斂
16. 生産의 社會코스트에 대한 關心이 적음	16. 生産의 社會코스트의 內部化에 대한 關心의 高潮

資料 : Steiner, G.A. & J.B. Miner, *op. cit.*, p. 54.

고 있다고 지적하고 있다.⁽⁸⁸⁾

첫째, 既存의 諸理論의 基礎前提를 吟味하고 그것이 現實(實在)과 맞지 않으면 새로운 要素를 추가하여 既存의 理論의 研究를 발전시켜 現實에 適應하는 理論으로 修正하기 위해 필요한 補完을 한다는 특징이 있다.

둘째, 이는 理論을 孤立化시키지 않고 이의 現實에의 適用 및 政策과 관련시켜 연구함으로써 우리가 直面하고 있는 諸問題의 해결에 공헌하려 한다는 특징이 있다.

세째, 史的 考察을 重視하며 풍부한 史的 考察內容을 통해 制度의 變遷에 대해 精密한 分析이 이루어진다는 특징이 있다.

네째, 綜合的 考察을 높이 評價한다는 특징을 가지고 있다. 그러나 學際的 研究(interdisciplinary study)를 하는 傾向은 있으나 아직껏 綜合的 研究(synthetical study)⁽⁹⁰⁾에 의한 綜合科學은 아니다.

다섯째, 實用主義(pragmatism)의인 研究態度를 가졌다는 특징이 있다. 制度論 및 이에 依據하여 발전한 企業環境論은 바로 實用主義에 바탕을 둔 美國的 研究의 特色을 가지는데 사실상 이는 純粹理論의이며 形式論理를 따르는 獨逸的 研究와는 對照的이다. 따라서 獨逸의 企業論의 研究에서 企業環境論은 형성되기 어려웠으며 다만 經營社會學의 立場에서 전개되는 연구와 미국식의 그것을 模倣하는 研究만이 약간 散見될 따름이다.

그렇다면 企業環境論을 構築함에 있어 어떠한 方向에서 이의 體系化를 試圖하여야만 할 것인가? 企業環境論의 認識의 基點과 方向 및 그 內容 등은 다음과 같은 方向에서 模索되어야만 할 것이다.

첫째, 認識의 基點은 環境과의 關係 즉 相互作用의 持續을 통해 存續·成長하여가는 企業 組織體를 그 스스로 下位시스템을 가지면서 동시에 보다 큰 環境시스템의 하나의 下位시스템으로 보는 觀點에서 다루어져야만 한다. 왜냐하면 이러한 觀點을 따를 때 經營者가 계속하여 變動의인 環境을 認知하고 이러한 變化에 對應할 必要性을 알 수 있게 하기 때문이다⁽⁹¹⁾.

둘째, 外界와 環境을 구별할 필요가 있다. 특히 企業環境戰略·政策論의인 觀點에서는 意思決定의 目的에 따라 고려되는 組織體環境이 달라지기 때문이다. 예컨대 産業廢棄物과 관련되는 문제는 종래에는 現象的으로 外界의 問題이었으나 소위 環境汚染의 深刻化로 인해

(89) 竹中龍雄, 前掲論文, 日本經營學會編, 前掲書, pp. 36-38 참조

(90) 이는 分析論理를 초월하는 綜合論理에 입각하는 綜合的 研究方法을 진제로 하는 것이나 아직 確立된 것은 아니며 이를 위해서는 패라다임革命(paradigm revolution)이 필요하다고 주장되고 있다(山本安次郎, 前掲書, p. 88, p. 268 및 p. 333 참조, 拙稿, 「마케팅 研究方法에 관한 一小考」 延世大學校 産業經營研究所, 産業과 經營, 18卷 1號, 1981, 3 p. 148 참조).

(91) cf. Buchele, R.B., *op. cit.*, p. 273.

급속히 環境問題化되고 있다. 이는 곧 外界를 구성하고 있는 自然의 自己淨化能力을 초과하는 産業廢棄物에 대해 自然이 拒否反應을 일으켜 그것이 外界를 惡化시킴으로써 公害規制나 環境保護運動과 같은 社會的 要因을 媒介로 하여 기업에 대해 外界의 環境化를 요구하게 됨으로써 인식하게 되었던 것이다.⁽⁹²⁾

세째, 環境을 制御可能部分과 制御不能部分으로 구별하여 인식할 필요가 있다. 전자는 環境에 대해 企業이 反應하여 作用하는 樣式으로, 후자는 環境이 그 企業의 意思決定이나 行動에 영향을 미치는 樣式으로 바꾸어 놓을 수 있다. 예컨대 産業廢棄物問題는 원래 企業에 있어 制御可能部分에 속하는 것이었으나 기업은 종래 自然環境의 淨化作用이나 또는 公共機關에 의한 處理活動에 이를 맡겨 왔었다. 그 理由는 그것이 可視的·實體的 環境을 汚染하는 정도가 낮아서 環境汚染 내지 公害로서 인식될 정도가 아니었고 廢棄物制御에 의한 效果가 企業의 經濟的 成果에 바로 貢獻하지 않음은 물론, 단기적으로는 오히려 負의 作用을 하였기 때문이었다. 그러나 企業規模의 擴大에 따른 企業廢棄物의 大量化와 處理의 困難化는 自然의 淨化作用이나 公共機關의 處理活動能力으로서는 다루기 어려운 정도로 이 문제를 深刻化시켜 外部非經濟라는 外部汚染을 발생시켰고 이에 대한 反潑로서 外部非經濟의 內部化가 요청되게 되었던 것이다. 이러한 外部非經濟의 內部化는 廢棄物處理코스트로의 負擔 및 廢品화된 製品의 還(回)收要求와 같이 ① 負의 財貨(bads)나 서어비스가 발생된 후에 發生源者에 補償케 하는 방법과 ② 廢棄物의 自己處理, 減量化, 處理容易한 資材의 使用規制, 過大包裝批判 및 非包裝化運動 등에 의해 發生源에서 被害原因을 防除하도록 하는 방법의 두 가지가 있다.⁽⁹³⁾

네째, 全體環境인 企業環境을 적절한 基準에 따라 下位環境으로 區分·類型化하여 인식함으로써 명확한 環境關係 내지 問題點을 파악할 수 있다. 예컨대 實體的·物的 環境, 經濟的 環境 및 社會的 環境의 세 가지를 要素의 環境領域이라 할 때 諸種의 企業環境問題는 이들 세 가지의 要素的 環境領域에 固有한 問題와 여러 要素的 環境領域이 複合되는 問題로 나눌 수 있다. 예컨대 廢棄物과 관련하여 볼 때 폐기물을 自然淨化하는 處分地나 바다는 實體的 物的 環境의 廢棄物에 관한 法制나 輿論 그 자체는 社會的 環境領域, 다시 廢棄物에 의한 外部非經濟의 발생은 經濟的 環境領域과 저마다 관련되는 獨自의인 환경문제가 된다. 그러나 현실적으로 볼 때 環境問題는 複合的인 것이 대부분이다. 예컨대 非包裝化運動, 過大包裝規制, 廢棄物화된 處理不能製品의 還收, 代替購買時의 中古品引受要求 등은 物的·

(92) 森本三男, 前掲論文, 日本經營學會編, 前掲書, p. 223 參照.

(93) cf. *ibid.*, pp. 223-224.

社會的 環境複合問題이며 廢棄物排出量에 따른 手數料·코스트負擔 및 廢棄物減量化를 위한 技術再評價(technology assessment) 등은 社會經濟的 技術的 環境과 복합되는 문제이며 共同處理施設의 設립과 유지, 産業廢棄物再生·處理公社 내지 廢棄物處理業者와의 關係 등 은 物的·經濟的 環境의 복합적인 문제인 것이다.⁽⁹⁴⁾

다섯째, 企業環境問題의 記述은 단순한 環境이나 環境關係의 內容의 설명으로 그치지 않고 主體의 論理를 도입하여 企業을 考察의 중심에 두되 環境主體를 設定하여 企業과 이들 環境主體와의 相互作用關係도 파악·설명할 필요가 있다. 이러한 경우 環境主體는 利害關係者集團이 된다. 왜냐하면 이러한 主體의 論理⁽⁹⁵⁾의 導入은 企業과 利害關係者集團이 環境問題와 관련하여 利害主張 내지 責任分擔의 決定基準을 명확화하여 주는 基盤을 제공하여 주기 때문이다. 물론 企業에 起因한 環境問題를 企業行動 및 企業環境과 관련시켜 이에 對應하여 企業이 무엇을 하여야만 할 것인가 하는 형식으로 다시 말하면 企業의 責任內容을 解明하고 規定하는 방식으로 고찰하면 이는 企業의 廣義의 社會的 責任內容에 實質的으로 代置될 수 있다.⁽⁹⁶⁾

<圖 12> 企業環境要因 매트릭스

環境主體		(類型) 環境側面	經濟的	社會的	自然的(物的)	技術的……
		株 經 從 勞 顧 銀 納 都 競 地 地 大 公 政 國	營 業 動 組 品 小 賣 業 爭 業 城 住 方 公 衆 媒 衆 政 府 際 與	主 者 員 合 客 行 者 者 者 民 體 體 衆 府 論		

資料：中村元一，林鐵也，小田徹，企業環境と經營戰略，1973，p. 8

(94) cf. *ibid.*, p. 224.

(95) 分析論理에 對應하는 客體論理에 대해 綜合論理에 對應하는 主體의 論理를 말하는데 이는 行爲의 直觀의 立場에서는 것이라 할 수 있다. (山本安次郎, 前掲書, p. 88, p. 332)

(96) 森本三男, 前掲論文, 日本經營學會編, 前掲書, pp. 226-227.

일곱째, 이와 같은 觀點에서 企業環境論의 記述體系는 <圖 12>에서 보듯이 環境內容을 環境主體와 環境側面에 따른 매트릭스형식으로 파악하고 環境問題를 이들 各 環境主體 및 環境側面과 관련시켜 企業과의 相互作用關係를 통해 명확화하여 그 內容을 實證的으로 記述함과 동시에 매트릭스내의 各 環境問題에 대한 戰略的 對應方向을 規範的인 觀點에서 다룰 필요가 있다.