

## 전략경영 혁신과 권력순환

### 1. 전략수립과 조직의 사회행동포지셔닝

논의한 바와 같이 전략수립은 장기적 목적을 달성하기 위한 전략을 개발하는 프로세스에 관계하며, 이러한 프로세스는 목적을 달성하는 수단을 개발하는 과정과 함께 목적 설정을 포함할 수도 또는 포함하지 않을 수도 있다.

앞에서 우리는 조직의 사회행동포지션은 조직의 목적과 함께 이를 달성하기 위한 결합체이며, 이러한 조직의 사회행동포지션은 조직의 사회행동포지셔닝에 의해서 창출된다는 것을 논의 하였다. 따라서 조직의 사회행동포지셔닝이 조직의 장기적 행동포지션의 창출에 관계할 경우 이러한 조직의 사회행동포지셔닝은 조직의 전략을 수립하는 프로세스 즉, 조직의 전략적 행동포지셔닝이 되며, 이것의 산출물인 조직의 사회행동포지션은 조직의 전략 즉, 조직의 전략적 행동포지션이라는 것을 알 수 있다.

조직의 사회행동포지셔닝에 의한 전략수립과정을 <그림1-1>의 조직의 사회행동포지션과 전략수립으로 나타낼 수 있다.

조직의 사회동학은 조직이나 조직구성원으로 하여

금 목적 지향적 행동을 유발한다. 조직의 사회행동포지션은 논의한 바와 같이 조직성격을 기반으로 한 조직의 사회동학과 권력속성과의 결합체이다. 따라서 사회조직의 사회행동포지션이 조직의 장기적 사회동학요소



교수 이 경 환  
 부산대학교 명예회장  
 인하대 경영대학  
 032-860-7735  
 leakh@inha.ac.kr

를 포함할 경우 이는 조직의 전략이나 전략적 목적이 된다.

즉, 조직의 장기적 사회동학요소를 포함한 조직의 사회행동포지션은 조직전략을 의미한다. 예로서 조직의 비전은 조직이 장기적으로 추구하는 조직의 사회동학요소이다. 조직의 사회동학포지션이 이러한 비전을 포함 할 경우 이는 조직전략이 된다. 조직의 사회동학요소에 조직의 장기적 욕구를 포함할 경우 이러한 욕구는 조직의 전략적 목표가 된다. 권력의 결합은 권력순환을 유발한다. 전략수립은 조직의 장기



적 사회동학요소들과 조직의 다른 사회동학요소들의 결합이므로 이러한 결합은 장기적 사회동학요소들의 순환을 의미한다.

〈그림1-1〉조직의 사회행동포지션과 전략수립 모형에서 보는 바와 같이 전략의 수립은 환경, 조직의 사회동학, 권력속성 및 조직성격을 입력요소로 하여 조직의 전략지 행동포지션을 창출한다. 전략수립과정에서 이들의 역할은 다음과 같다.

### 1) 조직의 환경

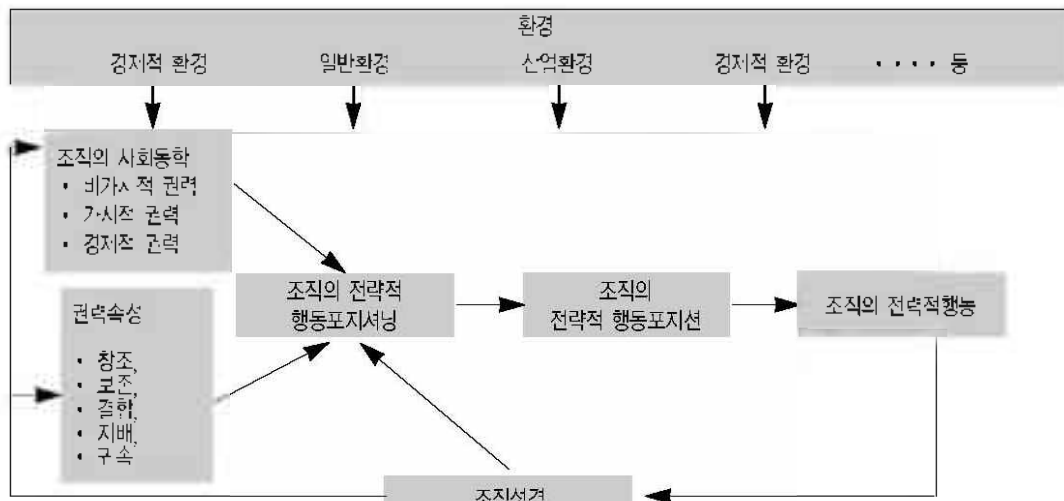
환경은 기업에 기회와 위협을 제공한다. 기회는 개발할 경우 기업에게 경쟁우위를 획득하는데 도움을 주는 환경 조건을 의미한다. 위협은 기업이 경쟁우위를 획득하기 위한 노력을 방해하는 환경 조건을 의미한다.(Eric 등, 2005) 조직의 환경은 조직의 생존과 성공에 결정적인 역할을 하는데 이러한 환경은 흔히 일반, 산업 및 경쟁자 환경으로 구분한다. 일반 환경(general environment)은 산업이나 기업이 영향을 수

는 정치, 경제, 사회, 문화 및 기술과 같은 광범위한 사회적 차원으로 구성된다. 일반 환경 분석의 초점은 미래에 둔다.

산업 환경은 기업이나 기업의 경쟁적 행동 및 경쟁적 반응에 직접적으로 영향을 주는 요소들의 집합을 의미한다. 예로써 사로운 진입자의 위협, 공급자나 구매자의 교섭력, 대체품의 위협 및 산업에서 경쟁자의 수나 경쟁강도는 산업 환경에 속한다. 산업 환경 분석의 초점은 산업 내에서 기업의 수익성에 영향을 주는 요인이나 조건에 둔다.

운영환경(operating environment)은 기업성공에 영향을 미치는 경쟁적 상황요소들로 구성된다. 예로써 기업의 경쟁적 위치, 고객의 구성, 공급자들 간의 명성, 능력 있는 종업위를 유인할 수 있는 능력 및 경쟁 기업 등은 기업의 중요운영환경을 구성한다. 운영 환경 분석은 경쟁자환경 분석을 포함한다. 경쟁자 환경 분석의 초점은 경쟁지 행동, 반응 및 의도의 동화지 특성을 예측하는데 있다.

기업의 경쟁우위는 기업의 장점과 약점의 관점에서



〈그림1-1〉조직의 사회행동포지션과 전략수립



환경이 주는 기회와 위협을 효과적으로 관리할 수 있는 전략경영에 크게 의존한다. 따라서 경쟁우위를 위해서는 환경의 변화에 대응 할 수 있는 전략이 요구된다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 환경은 기업의 입장에서 통제할 수 없는 요소들에 관계하기 때문이다.

## 2) 조직의 사회동학

조직의 사회동학은 논의된 바와 같이 비가시적, 가시적 및 경제적 권력으로 구성되며 이러한 사회동학은 조직이나 조직구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다.

조직의 비가시적 권력은 조직의 무형적 자원을 권력요소로 하여 창출된다. 예로써 Hodge 등(2003)은 문화는 사람의 규범, 가치 및 믿음을 창출하는 조직이년의 결과이다. 조직에서 사람의 행동을 지휘하고 힘을 제공하며 행동에 대해 합리성을 제공하는 것은 규칙이나 가치 또는 믿음이라고 한다. 비공식적 리더에 의한 비공식적 리더십이나 비공식적 연합의 이해는 조직의 비가시적 권력요소가 된다.

조직의 가시적인 권력은 조직의 유형적 자원을 권력요소로 하여 창출된다. 예로써 제도, 규칙, 성문화된 조직의 비전이나 사명 또는 목적 등은 유형적 자원이므로 이들은 가시적 권력을 형성한다. 조직 구조에 따른 공식적 권한과 과업은 조직의 가시적 권력이다.

조직의 경제적 권력은 조직의 경제적 자위에 관계한다. 예로써 특허권, 기술, 지식 및 자본 등은 조직의 경제적 권력이다.

Hitt 등(2005)은 특정의 과업이나 과업 집합을 달성하기 위해 기업자원이 목적 지향적으로 결합된 것을 기업의 역량(capability)이라 하고, 이러한 것 중에 기업의 경쟁우위 획득에 기여하는 것을 핵심 능력(core competence)라 한다. 앞에서 우리는 조직의 사회동학이 조직이나 조직구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하기 위해서는 조직에 내재하고 있는 사

회동학 요소들이 권력결합을 통해 권력순환을 유발해야 한다는 것을 논의하였으며, 이러한 사회동학 요소들의 결합체를 행동포지션이라 하였다. 따라서 <그림1-1>에서 조직의 전략 포지션은 조직의 역량을 의미하며 이러한 전략포지션이 경쟁우위에 기여할 경우 이는 기업의 핵심능력이 된다는 것을 알 수 있다.

## 3) 권력속성과 조직의 전략적 행동

논의된 바와 같이 권력의 5가지의 속성 즉, 창조, 보존, 결합, 지배 및 귀속 속성은 권력이나 유기체의 생존을 위한 본원적 전략이다. 이러한 속성은 조직의 사회동학에 적용하여 이들의 행동 방향 뿐 만아니라 조직의 생존을 위한 전략적 행동을 지배한다. 예로써 권력의 창조속성은 조직으로 하여금 새로운 기술이나 제도의 개발을 통해 조직으로 하여금 창조지 경영을 도모한다.

권력의 보존 속성은 조직으로 하여금 고유하거나 차별화된 제품이나 서비스를 창출하여 차별화 경쟁을 유발하게 한다. Porter(1990)는 차별화 경쟁은 기업으로 하여금 경쟁우위를 가능케 하는 수단이라고 한다.

권력의 결합 속성은 조직 간에 또는 기업 간에 수평적 결합을 유발한다. 예로써 권력의 결합 속성은 기업의 전략적 제휴, 흡수합병(M&A), 협력업체와의 장기적 거래와 같은 다양한 유형의 기업 간 또는 조직 간의 수평적 결합을 유발하여 기업의 경쟁우위를 기여한다.

권력의 지배와 귀속속성은 기업이나 조직으로 하여금 수직적 결합을 유발하게 한다. 기업은 자신의 경쟁력을 높이기 위해 공급자 및 구매자와 수직적 결합을 추구한다. 보다 큰 기업은 부屬이나 공급자를 지배하고자 하며, 보다 작은 기업은 보다 큰 기업에 귀속하여 자신의 생존 기회를 높이고자 한다. 이러한 측면에서 볼 때 권력의 5가지 속성은 조직으로 하여금 생존이나 경쟁우위를 위한 전략적 행동방향을 제시한다

는 것을 알 수 있다.

#### 4) 조직의 성격

앞에서 우리는 조직의 사회행동포지셔닝이 학습될 경우 이는 조직의 성격 즉, 조직의 성격 포지션을 형성한다는 것을 논의하였다. 이러한 조직 성격은 논의한 바와 같이 조직의 사회행동포지셔닝에서 사회동학 요소들의 결합 패턴을 결정한다.

따라서 조직의 성격은 <그림1-1>의 조직의 전략적 행동포지셔닝에서 권력 속성과 조직의 사회동학의 결합 패턴에 기여하고, 나아가 조직의 전략적 행동 방향을 결정한다. 조직의 성격은 기업구성원들의 개인의 성격과는 차이가 있다.

논의한 바와 같이 조직의 사회동학이나 권력 속성은 조직의 내면에 본능의 형태나 잠재적 귀속으로 내재되어 있다. 이러한 동학과 속성은 외적 환경의 자극이나 조직이나 조직구성원의 내적 요구에 따라 조직의 전략적 행동포지셔닝을 유발하고 조직의 전략 즉, 조직의 전략적 행동포지션을 창출한다. 앞에서 우리는 조직의 행동포지션의 핵은 상황요소여 크게 의존한다는 것을 논의하였다. 따라서 상황요소와 조직의 성격은 이러한 과정에서 조직의 전략적 행동포지셔닝의 패턴의 결정에 기여한다.

## 2. 전략적 행동 포지션의 순환과 전략경영

David (2007)는 전략 실행에 관한 경영이슈는 연간 목표의 설정, 정책 수립, 자원의 할당, 기존의 조직 구조 변경, 구조화 및 리엔지니어링, 보상 및 인센티브 계획수립, 변화에 대한 저항의 최소화, 경영자와 전략과의 적합, 전략 지위적 문화 기반, 생산/운영 프로세스의 채택, 효과적인 인적자원 기능 개발 및 필요한 경우 규모축소를 포함한다. 실행된 전략이 기업으로 하여금 새로운 중요한 방향으로 이끌 경우 경영변화

는 보다 광범위하다고 한다.

Schendei 등(1979)은 전략 경영에서 전략 수립과 평가는 비록 최선의 방법은 아니지만 분석적인 방법으로 조직과 독립적으로 이루어지고 있으나, 전략 실행은 본질적으로 관리적 과업이며 또한 행동적이라고 한다. Fungger (2003)는 전략실행은 전략적 계획의 집행을 위해 요구되는 활동과 선택의 종합이라고 한다. 그에 의하면 전략실행은 프로그램 개발, 예산 및 절차를 통해 활동을 유발하는 프로세스라고 한다. 비록 전략실행은 전략수립 후이 흔히 고려되고 있으나 실행은 전략경영에 중요부분이라고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 전략실행은 실행 목표나 정책수립, 자원할당, 예산편성, 조직구조변경, 생산/운영 프로세스의 선택과 같은 다양한 조직행동이나 활동으로 구성된다는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 기업과 기업에 참가하는 자들의 목표는 차이가 있을 수 있다. 조직행동은 조직행동포지션에 의해서 유발된다. 이러한 조직행동이 조직목표달성에 기여하기 위해서는 조직행동포지션은 조직의 사회동학과 개인행동포지션과의 결합에 의해서 창출되어야 한다. 앞에서 우리는 조직의 사회동학과 개인행동포지션의 결합은 조직행동포지션에 의존한다는 것을 논의하였다. 조직의 사회동학이 개인행동포지션과의 결합은 사회동학의 순환을 유발하고 이러한 순환은 조직목표의 달성을 위한 조직행동을 유발한다.

이와 같이 조직구성원의 조직행동이 조직의 전략적 목표 달성에 기여하기 위해서는 조직의 전략적 사회행동포지션과 조직구성원의 개인행동포지션(전략적 개인행동포지션)이 견합하여 조직이 순환하여야 한다. 이러한 순환은 전략적 조직행동을 유발하여 조직이나 조직구성원으로 하여금 전략적 목표를 달성하게 한다. 이러한 측면에서 볼 때 전략 경영에서 전략의 실행은 조직의 전략적 사회행동포지션과 개인행



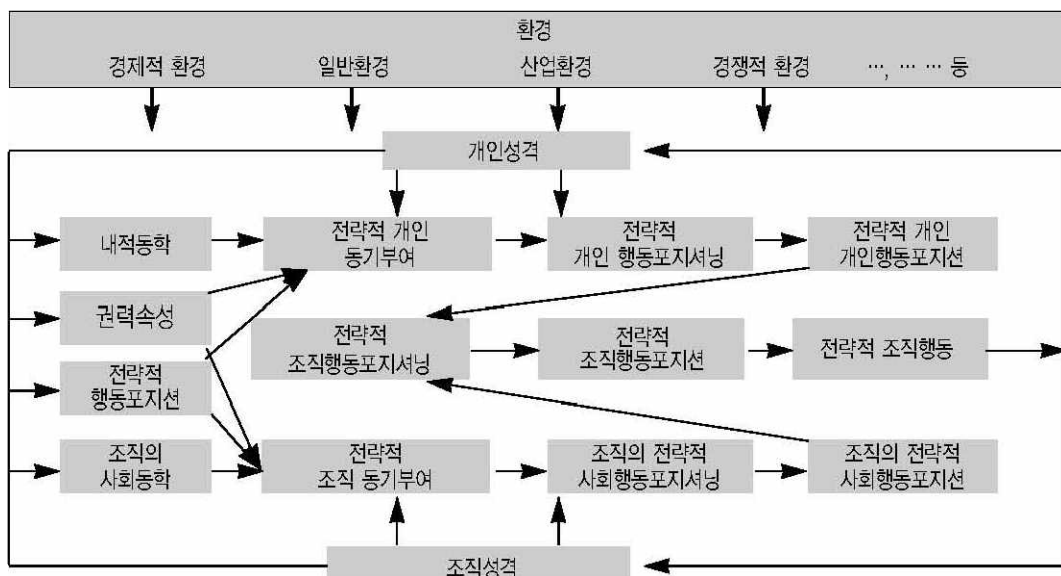
동포지선의 견합에 의한 권력 순환에 크게 의존한다는 것을 알 수 있다. 전략적 행동포지선의 순환에 의한 전략 경영을 <그림2-1>의 전략적 행동포지선의 순환과 전략경영으로 나타낼 수 있다.

<그림2-1>의 전략적 행동포지선의 순환과 전략경영 모형에서 보는 바와 같이 전략적 조직행동은 전략적 조직행동포지선에 의해서 유발되며 이러한 전략적 행동포지선이 형성되는 과정은 다음과 같다.

- 수립된 전략(전략적 행동포지선)은 조직이나 조직구성원의 내면에 본능의 형태나 잠재적 귀속으로 내재되어있다. 이러한 전략은 외적 환경 자극이나 조직이나 조직구성원의 내적 요구에 따라 조직구성원의 내지동향이나 조직의 사회동향에 작용하여 조직내 조직구성원에게 전략적 행동포지선(조직의 전략적 사회행동포지선, 전략적 개인행동포지선)을 위한 동기부여를 하고,
- 동기부여는 조직구성원의 내지동향과 조직의 사

회동향과의 견합을 통해 전략적 포지선(전략적 개인행동포지선과 조직의 전략적 사회행동포지선)을 유발한다. 이러한 포지선은 각각 전략적 개인행동포지선과 조직의 전략적 사회행동포지선을 형성한다.

- 조직행동은 조직구성원의 행동이다. 이러한 조직행동이 조직의 목표달성에 기여하기 위해서는 조직 행동은 개인의 행동포지선과 조직의 사회행동포지선과의 견합 즉, 조직행동포지선에 의해서 창출되어야 한다. 따라서 조직행동이 전략적 목표달성에 기여하기 위해서는 전략적 조직행동은 전략적 개인행동포지선과 조직의 전략적 사회행동포지선과의 결합인 전략적 조직행동포지선에 의해서 창출되어야 한다.
- 권력의 결합은 권력순환을 유발하므로 전략적 조직행동의 유발을 위한 이러한 일련의 과정은 조직에서 권력의 순환 즉, 전략적 행동포지선의 순환을 의미한다. 이러한 측면에서 볼 때 전략의



<그림2-1> 전략적 행동포지선의 순환과 전략경영모형

실행은 전략적 행동포지션의 순환에 의존한다.

- 권력의 순환은 자발적이거나 자생적인 것이 아니라 의도적이거나 목적 지향적 행동에 의존한다. 논의한 바와 같이 내적동학과 사회동학이 권력의 비합리적 조건에 지배되지 않을 경우 권력의 속성이 능률적이거나 동시다발적으로 작용하여 Concordance process를 유발하고 이러한 concordance process는 권력순환을 야기한다. 따라서 전략 경영을 효과적으로 이루기 위해서는 전략 경영자는 <그림2-1>의 전략적 행동포지션의 순환과 전략경영 모형에서 내적동학, 전략적 행동포지션, 조직의 사회동학은 권력의 비합리적 조건에 지배되지 않게 해야 한다.

앞에서 우리는 조직의 사회동학요소가 조직으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하기 위해서는 조직의 다른 사회동학요소들과 권력결합을 통해 조직에 순환해야 한다는 것을 논의 하였다. 조직의 전략은 조직이나 조직구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하므로 이는 조직의 사회동학에 속한다. 따라서 조직전략이 이들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하기 위해서는 조직의 사회동학요소와 결합을 통해 순환을 유발해야 한다.

예로써 기업이 경제적 목표달성을 위한 전략경영을 도입하고자 할 경우 전략적 목표는 기업문화, 제도 및 경제적 능력과 같은 기업의 사회동학요소와 결합해야 한다. 이러한 결합은 권력순환을 유발하고 이는 전략적 목표를 확산시킴으로써 조직으로 하여금 목표달성을 위한 전략적 행동 유발이 기여한다.

앞에서 우리는 전략 경영의 성공을 위해서는 전략 수립과 전략실행이 하나의 관리적 이론으로의 통합이 요구되어야 한다는 것을 논의 하였다. 전략수립과 성에서 전략과 사회조직과의 결합은 조직으로 하여금 전략을 확산시킴으로써 보다 전략실행을 용이히

게 하는 수단이 된다. 따라서 전략수립을 위한 조직의 사회 행동포지셔닝적 접근은 전략수립과 실행을 통합하는 수단이 된다.

### 3. 파워프로세스와 전략경영 혁신

권력행사의 긍정적인 결과는 권력의 긍정성과 함께 권력 행사지의 의도나 목적에 크게 의존한다.(이경환, 2001) 논의한 바와 같이 조직의 전략은 조직의 사회동학이므로 권력에 속한다. 따라서 조직의 전략이 긍정적인 결과(예로써 전략적 목적을 달성하거나 경쟁우위의 확립)를 유발하기 위해서는 전략의 긍정성과 함께 전략 경영자의 긍정적인 의도나 목적이 요구된다.

논의한 바와 같이 장기적 사회동학요소와 결합된 조직의 사회행동포지션은 조직전략이 되며, 또한 조직의 사회행동포지션이 권력프로세스를 기반으로 한 조직의 사회행동포지셔닝에 의해서 창출될 경우 이는 긍정적인 조직의 사회행동포지션이 된다.

따라서 권력프로세스를 기반으로 한 조직의 사회행동포지셔닝이 장기적 사회동학요소를 포함할 경우 이러한 프로세스는 긍정적인 조직의 전략적 행동포지션 즉, 조직의 긍정적 전략을 수립한다는 것을 알 수 있다.

앞에서 우리는 권력프로세스를 기반으로 조직의 사회행동포지션이 형성되고, 이러한 사회행동포지션이 권력프로세스를 통해 개인의 행동포지션과 결합하여 조직의 행동포지션을 창출할 경우 이를 기반으로 한 조직 행동은 긍정적이라는 것을 논의하였다. 이와 같이 권력프로세스의 기반으로 하여 형성된 조직의 전략적 행동포지션이 권력프로세스를 통해 기업의 전략적 행동포지션과 결합한 경우 이는 조직구성원으로 하여금 긍정적인 전략적 조직행동을 유발한다. 이러한 측면에서 볼 때 <그림1-1>의 조직의 전략지

행동포지셔닝과 <그림2-1>의 전략적 조직행동포지셔닝이 권력프로세스로 하여 이루어진 경우 이들은 각각 긍정적인 조직의 전략과 전략적 조직행동을 유발한다.

논의한 바와 같이 권력프로세스는 5가지 권력결정요소 즉, 권력요소, 가치, 욕구, 환경 및 관계를 기반으로 한 5가지 하위 권력프로세스로 구성된다.

권력프로세스는 욕구에 의해서 유발되므로 5가지 권력결정요소들은 자신의 고유한 욕구를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 예로써 인간의 가치나 이념의 체계는 특성의 욕구를 실행하기 위한 수단으로서 인간의 내면에 형성된다. 또한 조직과 조직의 관계<sup>1)</sup> 이들 간에 특성의 욕구를 실행하기 위한 수단으로서 형성된다.

뿐만 아니라 권력프로세스의 5가지 권력결정요소들은 자신의 고유한 역할을 가지고 있다. 따라서 권력프로세스를 구성하는 권력결정요소들의 욕구가 상호적합 또는 어울린 경우 이들의 역할은 결합되어 새로운 긍정적인 가치결합체를 창출하지만 그렇지 않을

경우 이들의 역할은 분리되어진다.

따라서 권력프로세스에 의해서 긍정적인 전략을 수립하기 위해서는 5가지 권력결정요소들의 욕구를 상호적합 시켜야 한다는 것을 알 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때 권력프로세스의 5가지 권력결정요소들의 역할은 전략 경영자의 의지에 따라서 결합되거나 분리되며, 권력프로세스는 전략경영의 성공을 위한 수단이라는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 전략수립 즉, 조직의 전략적 행동포지셔닝과 전략의 실행 즉, 전략적 조직행동포지셔닝이 권력프로세스를 기반으로 하여 이루어진 경우 이들은 각각 긍정적인 조직전략과 전략적 조직행동을 유발한다. 권력프로세스를 구성하는 5가지 권력결정요소들은 시간의 흐름에 따라 변화한다. 따라서 전략경영의 성공을 위해서는<sup>2)</sup> 5가지 권력결정요소들을 변화에 대한 신뢰할 수 있는 자료의 추적과 분석이 요구된다. 이러한 측면에서 볼 때 전략경영의 성공을 위한 전략평가<sup>3)</sup> 권력의 5가지 결정요소들의 변화를 고려하는 것이 바람직하다.

| 기술표준 2008. 5

