

21세기 디지털 조직 전략실천에 대한 생태론적 고찰¹

Strategy Practice in the 21st Century Digital Organization: -An Analysis from the Ecological Perspective-

전성현 (Juhn, Sung Hyun) 국민대학교 경영대학 경영정보학부 교수²

박동준 (Park, Dong Joon) 소프트전략경영연구원 원장

ABSTRACT

It is argued that the strategy practice in the 21st digital organization is limited and constrained in that it is being largely driven by a traditional positivistic strategic management thinking. This article, drawing upon the models and concepts developed in the field of general ecology, proposes a resilient ecological view of strategy, as an alternative strategy frame of reference for overcoming some of the pitfalls and shortcomings of the current digital strategy practice in the organization. The implications of this new ecological perspective on strategy practice are discussed in detail. The article concludes with discussions and directions for implanting the perspective in the organization.

Keywords: An Ecological Model for Digital Strategy Practice Model, Digitization of Knowledge Management, Digital Transformation, Enterprise Architecture, Strategy Ecosystem

1. 들어가면서

현대 기업경영 최대 화두 중 하나는 소위 말하는 조직의 디지털 변혁(Digital Transformation)이라고 할 수 있다. 이것은 조직의 전략-구조-실행 체계 전반을 디지털 화하여 조직을 최적의 디지털 기능체로 재탄생시키는 것을 목적으로 하며, 21세기 기업 경쟁력 확보의 필수 명제로 활발히 논의 추진되고 있다. (Boughin,

et al., 2017; Kane, 2017; McKinsey, 2014)

이러한 디지털 변혁은 단순히 첨단 디지털 테크놀로지를 조직 표면에 확대 적용하는 문제만은 아니다. 그 심층에는 전략-구조-실행으로 이루어지는 조직의 본질적 전략실천 (Strategy Practice) 행위의 제도와 장치 자체를 기존의 소위 아날로그적 모드에서 디지털 모드로 재구성하는 문제가 깔려있다 (Boughin et al., 2017). 이런 측면에서 디지털 변혁은 주로 지식 콘텐츠

¹ 논문접수일: 2017년 9월 9일; 1차 수정: 2017년 9월 14일; 2차 수정 2017년 9월22일.

² 교신저자

포획, 축적, 활용에 초점을 맞추어온 기존 지식경영 실천의 확장이자 극복이라 할 수 있겠다.

이러한 21세기 디지털 변혁과 디지털 조직 논의의 단초를 제공한 연구 중 하나가 Ross 등이 제시한 EA as Strategy 개념이다 (Ross et al., 2006). Ross 등은 2000년대 초반 전통적 전략경영의 문제를 고찰하는 과정에서 이를 해결하는 방안으로 소위 비즈니스 실행 기반으로서의 EA 중심 디지털 조직을 제안하였다. 그들에 따르면 전통적 전략경영이 견지해 온 소위 전략 구상, 구조설계, 전략실행으로 이어지는 순차적 전략 전개 방식은 전략과 구조, 구조와 실행 사이의 간극과 괴리, 갈등과 충돌을 발생시키며, 이로 인해 조직의 환경대응력 상실, 비즈니스 사일로 시스템 양산 등, 다양한 전략실천 문제를 초래하고 있다는 것이다. 따라서 21세기 미래형 조직은 전략-구조-실행을 일체화(uni-fied), 동시화(synchronized), 디지털화(digitized)하여 이러한 전략실천 문제를 극복해야 하며 이를 위해서는 전략 이전에 비즈니스 실행기반의 전략적 디지털화가 선행되어야 한다고 주장하였다.

이러한 Ross 등의 주장은 그 실제적 수용이나 실천 여부와는 별개로 이후 진행된 조직 디지털 변혁에 있어서 하나의 개념적 방향타로 작용했다고 할 수 있다. 다시 말해서 전통적 전략경영의 틀에 갇혀있던 기존 조직 전략실천 방식을 새롭게 재조명 재구성하는 단초를 제공했다는 점에서 의미가 크다.

본 연구는 21세기 디지털 조직이 지향하는 전략실천 방식에 대한 비판적 고찰을 수행함을 목적으로 한다. 소위 전략-구조-실행의 일체화, 동시화, 디지털화로 대변되는 21세기 디지털 조직 전략실천은 앞서 지적한대로 첨단 디지털 테크놀로지를 활용하여 전통적 전략경영 문제를 해결하는 획기적 전략실천 방식으로 주목받고 있다. 반면 이러한 디지털 전략실천 방식이 가진 한계가 무엇이며 그것을 극복하기 위해 필요한 것은 무엇인가에 대한 논의는 아직 시작되지 못하고 있는 실정

이다.

본 연구는 이러한 디지털 조직 전략실천에 대한 비판적 논의를 생태학적 맥락에서 전개하고자 한다. 한 조직의 전략은 다양한 전략적 비전과 아이디어가 제한된 조직 자원을 놓고 경쟁하는 복합적 생태계를 이룬다고 할 수 있다. 그랬을 때 조직 전략실천은 이러한 소위 조직 전략생태계 (Strategy Ecosystem) 내에서 일어나는 조직 적응과 진화의 한 특수한 양태라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구가 목적하는바 디지털 조직 전략실천 고찰은 디지털 조직이 지향하는 전략실천의 특수한 양태가 조직 전략생태계 내에서 어떤 생성과 진화의 궤적을 그리며 그 과정에서 어떤 적응력과 생존력을 보이는가를 고찰하고 이를 토대로 향후 어떤 새로운 전략실천 노력과 조치들이 경주되어야 하는가를 모색하는 것이 되겠다.

본 연구는 다음과 같이 전개된다. 먼저 2장에서는 21세기 디지털 조직 전략실천의 본질과 의미를 논의한다. Ross 등(2006)의 연구를 출발점으로 해서 디지털 조직 전략실천이 왜 어떻게 등장했으며 기존 전략실천과 어떤 본질적 차이를 가지는가를 논의한다. 다음 3장에서는 이렇게 새롭게 등장한 디지털 조직 전략실천이 하나의 전략실천 양태로서 어떤 조직 전략생태계 안에서 포착되는 되는지를 고찰한다. 이를 위해서 Holling(2001) 등의 연구를 기반으로 생태계 전개와 진화의 일반 모형을 먼저 소개하고 이를 바탕으로 조직 전략생태계의 개념을 구축한다. 다음 이러한 조직 전략생태계의 맥락 안에서 디지털 조직 전략실천의 위치와 의미를 논의한다. 마지막으로 제 4장에서는 디지털 조직 전략실천 생태모형 구축을 위한 제반 요건과 명제를 도출하고 이를 토대로 전략실천 생태모형의 개념적 틀을 제시한다. 아울러 이러한 전략실천 생태모형이 조직 전략생태계 안에서 바람직한 적응과 생존과 진화의 궤적을 밟아가기 위해서 필요한 전략실천적 시사점들을 모색한다.

2. 디지털 변혁과 21세기 디지털 조직 전략실천

2.1 전략 이니셔티브와 전략경영

21세기 디지털 조직 전략실천을 논의하기 위해서는 먼저 전략 이니셔티브의 개념에서 출발할 필요가 있다.

전략 이니셔티브(Strategy Initiative: SI)는 조직 리더십 교체, 경영환경 변화, 위기상황 발생, 등 주요 조직현안 발생시 이에 대한 대처 및 극복 방안의 하나로 동원되는 조직 전략실천의 한 방식이다. 이러한 전략 이니셔티브는 기존 전략경영 방법론과는 상당히 다른 출발점과 동력을 가진다. 예컨대 전통적 전략경영은 일반적으로 장기적 포괄적 전향적 전사적 전략체계를 먼저 구축하고 그 바탕 위에서 구조를 설계하고 전략의 실행을 지향하는 소위 순차적 (linear) 하향식 (top-down) 전략실천 방식이다 (Andrews, 1971). 반면 전략 이니셔티브는 이러한 전사적 전략체계에서 벗어나 개별 조직 현안에 대한 보다 집중적 제한적 한시적 반응적 대응적 관점에서 전략 실천을 접근한다. 아울러 긴급한 조직 대응을 요하는 현안의 성격상 대개 기존 전략경영 체계의 통제범위 밖에서 별도의 추진 동력을 부여받아 보다 독립적 개별적으로 추진된다는 특징도 보인다. 결국 여러 측면에서 전략 이니셔티브는 전통적 전략경영 체계와 병렬적으로 상당한 긴장관계 속에서 출발하고 작동하는 조직 전략실천의 한 특수한 양태라고 하겠다.

2.2 전략 이니셔티브와 비즈니스 사일로 시스템

Ross 등은 이러한 전략 이니셔티브에 대한 비판적 고찰에서 그들의 디지털 전략실천 개념을 출발시킨다. 그들에 따르면 조직의 전략 이니셔티브는 급변하는 경영환경 속에서 전통적 전략경영이 제공하지 못하는 조직 대응의 신속성 탄력성 유연성을 제공한다는 점에서 결코 소홀히 할 수 없는 전략실천의 한 방식이다. 반

면 이러한 현실적 유용성에도 불구하고 전략 이니셔티브 추진에는 심각한 위험이 도사리고 있다. 곧 이러한 전략 이니셔티브가 소위 말하는 사일로 (Silo) 비즈니스 시스템들을 탄생시키는 원인으로 작용한다는 사실이다. 이것은 앞에서 지적한대로 전략 이니셔티브가 대체적으로 조직 전사적 전략경영 체계와 분리되어 독립적 병렬적으로 생성 추진되는 전략실천이라는 점에서 충분히 예측될 수 있는 결과이다. 다시 말해서 전략 이니셔티브는 그 실행을 위한 맞춤형 업무 시스템 구축을 요구하게 되는데 이러한 업무 시스템 또한 전체 업무 시스템 체계에서 유리되어 하나의 섬 (island)으로 기능하게 될 공산이 크다는 것이다. 결국 전략 이니셔티브는 최종적으로는 전사적 업무 실행 체계와 분리되어 각기 독립적으로 기능하는 파편화된 사일로 업무 시스템 군도 (archipelago) 구축으로 귀결될 수 밖에 없다는 것이 그들의 비판이다.

2.3 비즈니스 운영모델과 EA as Strategy

조직 전략실천에 있어서 이러한 전략 이니셔티브가 초래하는 부정적 효과에 대해서 Ross 등이 제시하는 처방은 매우 획기적이다. 그리고 이러한 처방이 앞서 서술한대로 21세기 디지털 조직 변혁의 한 방향으로 작용하게 된다.

Ross 등(2006)이 제시하는 처방은 크게 두가지 핵심 논지로 요약할 수 있다. 첫째는 전통적 전략경영이 견지해온 전략-구조 관계의 재구성이다. 일찍이 Alfred Chandler가 선언했던 것처럼 전통적 전략경영의 출발점은 다름아닌 ‘구조는 전략을 따른다’ (Structure Follows Strategy)라는 대명제이다 (Chandler, 1966). 곧 전략이 먼저 구상되고 다음 이러한 전략을 최적의 방식으로 실행할 수 있는 구조를 갖추어 실행한다는 원칙이다. 그런데 Ross 등은 이 대원칙에 반기를 든다. 현실적으로 각종 전략 이니셔티브가 전통적 전략경영과 병렬적으로 전개될 수 밖에 없고 그것이 파편화

된 사일로 업무 시스템 체계 구축으로 이어지는 상황에서 더 이상 선전략수립 후-구조구축과 실행이라는 원칙은 설득력이 없다는 것이다.

여기서 그들이 제시하는 처방이 바로 이러한 전통적 전략-구조 관계의 역전이다. 곧 소위 전략 이전에 비즈니스 실행기반 (A Foundation for Business Execution) 으로서의 EA(Enterprise Architecture)를 선행 구축함으로써 전략실천의 문제를 해결 할 수 있다는 주장이다. 그들에 따르면 조직 전략경영의 핵심은 전략 그 자체보다도 오히려 최적의 실행체계 구축에 있음을 강조한다. 바꾸어 말해서 가장 효율적 전사적 비즈니스 실행기반이 먼저 구축되고 이 바탕 위에서 그러한 실행기반으로 뒷받침되는 전략이 구상되고 집행될 때 비로소 기업 전략경영의 효과성이 극대화된다는 주장이다.

이러한 최적의 비즈니스 실행기반은 당연히 업무의 디지털 화를 수반한다. 다시 말해서 핵심 비즈니스 업무를 분석 도출하고 이를 디지털 하드코딩하여 전사적 디지털 업무시스템 안에 물리적으로 내재화 (embedded) 시키는 것이다. 이러한 Ross 등의 주장은 선 전략수립 후-구조구축과 실행이란 기존 전략경영 프로세스에 대한 근본적 발상의 전환이라 하겠다. 물론 이러한 발상 전환은 그보다 10여년 전 전략과 실행체계의 합치(fit)야 말로 전략의 핵심이라 주장한 Porter (1996)의 전략개념 재구성에서부터 시작되었다고 할 수 있겠다.

Ross 등의 처방이 가지는 두번째 핵심은 소위 말하는 EA 개념 자체의 획기적 재구성이다. 상기 주장, 곧 ‘비즈니스 실행기반으로서의 EA 선행구축을 통한 전략실천 문제 해결’이란 처방에서 당연히 제기되는 문제는 과연 그러한 EA 구축이 무엇이며 가능한가 라는 질문이다. 바꾸어 말해서 개별 사일로 업무 시스템의 충돌과 갈등을 선제적으로 방지하고 해결하는 전사적 아키텍처로서의 역할과 기능을 감당하는 EA는 과연 어

떤 모습이며 어떻게 구축될 수 있는가 라는 질문이다.

이 질문에 대해서 Ross 등은 매우 도전적 답변을 주고 있다. 앞서 서술한대로 최적 비즈니스 실행기반은 기업 핵심 업무 프로세스의 디지털 화로 나타난다. 그런데 Ross 등은 이러한 핵심 업무 프로세스의 디지털 화가 몇개의 소위 표준 디지털 운영체제로 규격화 정형화 고정화될 수 있음을 주장한다. 그들에 따르면 기업 핵심 업무는 업무의 통합성 (integration)과 표준화 (standardization) 정도에 따라 크게 4가지 유형의 비즈니스 운영 방식(Business Operating Models)으로 나뉘어질 수 있다. 예컨대 맥도날드 (McDonald) 패스트푸드 기업같은 경우 전세계 수만개 지점의 업무는 최대한 표준화 되어있는 반면 지점간 업무 통합성의 정도는 극히 낮다. 반면 메트라이프 (MetLife)와 같은 금융서비스 기업의 비즈니스 운영방식은 정반대 경우로서, 고객의 금융 서비스 니즈가 다양하기 때문에 업무를 표준화시키는데는 한계가 있는 반면 고객 맞춤형 서비스 제공을 위해서는 대출 보험 등 각 업무가 유기적으로 통합될 필요가 있다는 것이다. 그들은 전자를 복제형(Replication) 후자를 조정형 (Coordination) 비즈니스 운영모형으로 부른다.

어쨌든 Ross 등은 이렇게 기업 비즈니스의 특성에 따라 비즈니스 운영방식을 몇 개의 유형으로 정형화한 다음 각 유형 별로 표준화된 디지털 운영체계를 제시한다. 이러한 디지털 운영체계는 비즈니스의 고객 집단, 핵심 업무 프로세스, 주요 데이터, 등이 어떻게 디지털하게 배치되고 상호 연결 통합될 것인가에 대한 규격화된 전사적 표준 아키텍처 청사진을 제시하고 있다. 일종의 아키텍처 견본(template)이라고 할 수 있으며 이것이 바로 그들이 말하는 EA이다.

Ross 등이 제시하는 EA는 전통적 EA 구축과는 전혀 맥을 달리하는 발상이다. 전통적 EA는 대개 전통적 전략경영의 전개 방식을 따라 구축된다. 다시 말해서 먼저 전략이 수립되면 그 전략을 위한 업무 프로세스

가 설계되고 최종적으로 그 업무 프로세스 실행을 위한 업무 시스템 체계가 EA 형태로 구축되는 방식이다. 바꾸어 말해서 EA가 소위 각 전략 별로 그것에 맞춤형으로 구축된다는 것이다. 아울러 앞에서 살펴본대로 이렇게 구축된 업무 시스템들이 많은 경우 서로 충돌하면서 소위 사일로 문제를 일으키게 되는데, 그랬을 때 그 문제의 해결은 시스템 구축 사후적 (ex post)으로 교정적 (corrective)으로 대처할 수 밖에 없음을 시사한다.

반면 Ross 등이 제시하는 EA는 전략에서 출발하는 것이 아니라 거꾸로 디지털 업무 시스템 체계의 전략적 선택에서 출발하게 된다. EA 구축이 기존처럼 전략 맞춤형으로 재단되는 것이 아니라 오히려 4개의 표준 기성 디지털 운영체계 중 하나를 전략적으로 선택하는 문제가 된다는 것이다. 앞에서 지적한 전략-구조 관계의 역전이다. 그래서 Ross 등에 있어서 EA 구축은 가장 중요한 전략적 행위가 된다. 하나의 디지털 운영체계 선택이 선행되고 그 운영체계를 바탕으로 해서 또한 그것이 허용하는 범위 안에서 비로소 실제적 전략이 구상되는 것이다. 그들이 EA 자체가 곧 전략 (EA as Strategy)임을 천명하는 이유도 여기에 있다.

2.4 디지털 조직과 전략 생태학적 고찰

21세기 디지털 조직은 ICT 디지털 테크놀로지 발달로 촉발되어 이제 부인할 수 없는 현실로 우리 앞에 와 있다. 이런 시점에서 당연히 또한 필연적으로 던지지 않을 수 없는 질문이 있다면 다름 아닌 이러한 디지털 조직이 21세기 비즈니스 환경에서 얼마나 성립 지속 가능 (viable and sustainable)하고 유능한 (versatile) 조직 형태인가 라는 질문이다.

앞에서 지적한대로 조직 현상은 하나의 생태계를 이룬다고 할 수 있다. 예컨대 Hannan과 Freeman은 조직과 환경의 관계를 중심으로 조직 적응 모형을 세밀하게 발전시켜야 할 필요성을 적시하고 조직군 생태학

이론을 제시하였다(Hannan and Freeman, 1977). 이러한 생태론적 관점을 조직의 전략현상에도 적용할 수 있는바 곧 다양한 전략적 구상 비전 아이디어들이 조직의 제한된 자원을 놓고 생성 충돌 경쟁 진화해 가는 장이 조직의 전략생태계다.

그랬을 때 21세기 디지털 조직의 성립 지속 가능성 혹은 유망성 여부는 곧바로 생태학적 맥락에서 재구성할 수 있다. 곧 한 특수한 전략실천의 양태로서의 디지털 조직이 조직 전략생태계 안에서 어떤 적응과 진화의 궤적을 그리며 어떤 생존의 능력을 보일 것인가 라는 질문으로 전환할 수 있다. 다음 장에 이러한 조직 전략에 대한 생태학적 고찰을 시도한다.

3. 21세기 디지털 조직과 조직 전략생태계

3.1 생태계 진화의 일반모형

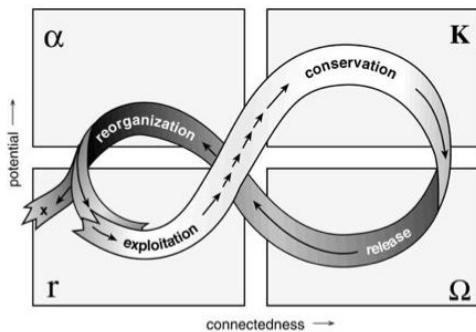
21세기 디지털 조직에 대한 전략 생태학적 고찰에 앞서서 일차적으로 선행되어야 할 작업은 생태계 진화의 일반모형(a general model of ecosystem evolution)을 찾는 일이다. 자연계이든 사회계이든 하나의 생태계가 어떤 생성 변화의 단계를 거치며 어떻게 생태계로서의 기능을 회복 재생 순환해 가는지를 기술하는 일반모형을 찾을 수 있을 때 생태학적 고찰이 가능해진다. 곧 그러한 생태계 진화 모형의 틀 안에서 디지털 조직을 위치시키고 그것의 이동 적응 생존의 궤적을 그려낼 수 있게 된다.

생태학 분야에서 Holling과 동료들이 1980년대 이래 전개시켜온 생태계 범계 (Panarchy)이론이 이러한 생태계 진화의 일반모형에 가장 가까운 이론이라 하지 않을 수 없다 (Holling, 1986, Holling et al., 2001). 아래에 Holling의 모형을 먼저 개략적으로 소개한다.

Holling Panarchy 모형의 출발은 소위 생태계 적응 재생주기 (Adaptive Renewal Cycle) 모형이다. 숲이

라는 자연계 관찰을 바탕으로 Holling 등은 생태계가 일반적으로 4개의 생태 국면을 거치면서 순환한다는 이론을 제시한다. 아래 <그림-1>이 Holling 적응재생 주기 국면을 보여주고 있다.

Holling 생태계 적응재생주기 모형에서 일차적으로 주목해야 하는 것은 그들이 채택하는 생태계 진화의 설명축이다. 그들에 따르면 생태계 진화는 크게 세 측면에서 그 특성을 포착 서술할 수 있다. 그림에서 보는 생태계 잠재력 (potential), 생태계의 연결성(connectedness), 그리고 그림에는 나타나지 않지만 뒤에 서술되는 생태계 회복력(resilience) 축이다. 이러한 생태계 연결성 잠재력 회복력이 어떻게 변해가는가 라는 관점에서 생태계 진화를 설명하겠다는 것이다.



자료: Allen, Craig R. and C. S. Holling, "Novelty, adaptive capacity, and resilience." Ecology and Society 15(3): 24. 2010

<그림 1> Holling 적응재생주기

여기서 생태계 잠재력이란 생태계가 가지고 있는 생태계 유지 성장 발전 진화의 잠재력을 나타내는 축이다. 곧 생태계가 함유하고 있는 제반 생태계 자원의 깊이와 너비, 이러한 생태계 자원이 감당하고 지원하고 유지할 있는 생태계 진화의 범위와 규모, 등을 나타내는 것으로서 이러한 잠재력이 클수록 그 생태계는 소위 보다 큰 생태학적 풍요도(wealth)를 가진 생태계라 하겠다. 생태계 연결성이란 생태계의 내적 인자와 프로

세스들이 상호 얼마나 유기적으로 연결 통합되어 있는가를 포착하는 축이다. 이러한 연결성이 클수록 생태계는 보다 큰 내적 통제력(internal controllability)을 가진다고 하겠다. 끝으로 생태계 회복력이란 생태계가 예기치 못한 내적 외적 충격으로부터 회복하는 능력을 포착하는 축이다. 이러한 회복력은 바꾸어 말하면 생태계가 가진 적응용량 (Adaptive Capacity)을 나타낸다고 할 수 있다.

Holling 등은 이러한 생태계의 잠재력-연결성-회복력, 혹은 그들 각각이 내포하는 생태계의 풍요도-통제력-적응용량의 변개를 토대로 소위 r, K, Ω, α라 부르는 4개의 생태국면을 설정하고 생태계 진화를 이러한 네 생태국면 사이의 이동 순환의 궤적으로 개념화한다.

Holling 등은 아울러 각 생태국면에서 대표적으로 작동하는 핵심 생태기능(Ecological Function)도 명시한다. 그림에서 보듯이 이들 각 국면 핵심 생태기능은 r국면-포식(Exploitation), K국면-보존(Conservation), Ω국면-방출(Release), α국면-재조직화(Reorganization)이다.

이상 설명 개념들을 가지고 Holling 생태계 진화의 과정을 살펴보면 먼저 r국면은 생태계의 잠재력이 낮고 연결성도 낮은 초기 생태계 국면이다. 생태계 자원에 대한 적극적 포식이 진행되면서 잠재력이 저하 내지 축적되지 못하는 양상을 보인다. 그림에는 나타나지 않으나 회복성은 높다. 이러한 r국면에서 생태계는 연결성과 잠재력이 공히 높은 K국면으로 서서히 진행한다. (그림의 연속 화살표가 진행의 속도를 나타낸다.) 생태계 자원이 집적되고 조직화되며 이를 최대한 보존하고자 하는 국면이다. 반면 생태계가 지나치게 단단하고 견고해지면서 생태계가 탄성을 잃고 회복성에 있어서 급격한 저하가 일어난다. 이러한 K국면 생태계는 어떤 예기치 못한 생태계 충격이 올 경우 견잡을 수 없이 와해되어 급격한 잠재력의 방기와 소실을 보이면서 Ω(오메가) 국면으로 진행한다. 다음 이렇게 기존의 생

태계 조직이 와해되면서 방기된 잠재력을 포식 가능한 형태로 재조직화 축적해가는 알파(α) 국면으로 이동한다. 끝으로 이렇게 재구성된 생태계 자원이 무분별하게 포식되면서 다시 r국면으로 진행해서 다음 순환 사이클을 시작한다.

이러한 Holling 등의 생태계 적응재생주기 모형은 생태계 진화의 일반모형으로서 디지털 조직 전략실천에 대한 생태학적 논의를 전개시키는데 적절한 증거를 제공한다.

3.2 조직 전략생태계와 전략 생태주기

Holling 생태계 진화 모형을 토대로 조직 전략생태계 모형을 구상해 볼 수 있다. 먼저 조직 전략현상 논의에 필요한 몇가지 개념들을 정리하고 출발하자.

(1) 조직 전략현상과 전략 이니시어티브

조직 전략현상을 구성하는 기본 단위 요소로서 먼저 전략 이니시어티브 개념을 생태론적 관점에서 재설정할 수 있다. 곧 전략 이니시어티브는 조직이 배태 출산 양육 전개하는 전략의 단위 결정체로 간주할 수 있으며, 일반 생태계로 치자면 그 생태계에 등장 서식하는 유기체 종(organism species)에 상응하는 개념이라 하겠다.

주지하다시피 모든 생태계 유기체 종들은 하나의 유기체로서 자생력을 가지며 교접과 세포분열을 통해 스스로를 번식하고 확장하려는 속성을 가진다. 동시에 여타 유기체 종과 스스로를 구별해 고유한 서식처와 생존 방식을 개발 진화시켜 나간다. 전략 이니시어티브도 마찬가지로의 유기체 종 속성을 가지고 기능하는 단위 전략 결정체로 설정할 수 있겠다. 아울러 조직 전략 현상은 결국 이런 각종 단위 전략 유기체 종들이 모여서 빚어내는 하나의 생태 현상이라 할 수 있다.

전략 이니시어티브는 이처럼 생태계 유기체 종으로 서뿐 아니라 그 자체로 하나의 마이크로 생태 현상으

로 파악될 수도 있다. 예컨대 어떤 전략 아이디어가 실제 전략 이니시어티브로 탄생하기 위해서는 적절한 지원과 열정, 의지와 기술, 동기와 필요, 등 제반 조직 생태계 자원과의 유기적 결합과 전개 과정을 거쳐야 한다. 이러한 결합 전개 과정은 결코 물리적 기계적이지 않으며 오히려 보다 정치적 사회적 화학적 생물학적 생태적 관점에서 포착되어야 하는 현상임을 많은 조직 전략현상 연구가 강조하고 있다.

전략 이니시어티브는 이처럼 그 자체가 마이크로 생태 현상이면서 동시에 보다 상위의 메소(meso) 내지 매크로(macro) 전략 생태 현상과 공명한다. 예컨대 개별 전략 이니시어티브는 다른 전략 이니시어티브들과 합쳐져서 조직 전체 차원의 전략 생태 현상을 만들어낸다. 이러한 조직 차원의 전략 생태 현상은 더 나아가 기업군 산업군 경제군 등의 더 상위 차원 전략 생태 현상을 또한 만들어낸다. 이런 관점에서 조직 전략 현상은 모든 차원(scale)에 있어 생태 현상으로서의 동일한 속성을 함유하며 또한 상호 개방 교류하는 소위 홀로닉(holonik) 현상으로 규정할 수 있다. 이러한 생태현상의 홀로닉 속성은 뒤에 서술되는 대로 Holling 범계(Panarchy) 생태 이론의 바탕이 된다.

(2) 조직 전략 생태국면

조직 전략생태계 진화 모형 모색에 있어서 먼저 Holling 모형에 근거해서 전략생태계가 거치는 생태국면을 규정해보면 아래와 같다.

a) r전략생태국면

조직 전략생태계의 초기 국면이다. 다양한 전략 이니시어티브가 혼재하며 동시 다발적으로 전개된다. 이들간 상호 연결성은 낮으며 이들에 대한 통제 정도도 낮다. 조직 자원은 편린화되어 이들 각각에 분산 점유되며 각 전략 이니시어티브는 이를 최대한 포식(exploitation) 한다. 전략 이니시어티브간 경쟁은 치열하나 어떤 전략 이니시어티브도 지배적 위치를 점하지 못

한다. 전략 이니셔티브 회임 기간은 짧고 수명은 길지 않으며 쉽게 등장하고 빨리 소멸한다. 서로간 승부는 신속히 결정된다. 기존 조직현상 개념으로 보자면 소위 창업가적 (entrepreneurial) 모드로 작동하는 국면이다.

b) K전략생태국면

조직 전략생태계가 r국면의 혼란을 거쳐 도달하는 생태국면이다. 곧 r국면의 혼재된 전략 이니셔티브가 상태가 정리되면서 소위 지배적 전략 이니셔티브가 등장한다. 이를 중심으로 전략 이니셔티브들간 연결성이 강화되어 하나의 전략체계를 구축하고 체계 효율성 극대화가 추구된다. 조직 자원은 이러한 전략체계에 집중적으로 결집 배치 조직화 된다. 이렇게 구축된 전략생태계 질서를 유지 보존 (conservation)하는 것이 생태계 핵심 작동원리가 된다. 기존 조직현상 개념으로 보자면 소위 관료적 위계질서 (bureaucratic hierarchy) 모드로 작동한다 하겠다.

c) Ω전략생태국면

조직 K국면이 가진 생태계 균형과 질서가 와해되면서 맞게되는 전략생태국면이다. 기존 조직현상에서 말하는 창조적 파괴 (creative destruction) 국면으로 부를 수도 있겠다.

생태계 파괴는 강력한 외적 충격에서 비롯되기도 하지만 보다 근원적으로는 이전 생태국면에서 생성된 생태구조 자체의 취약성에 기인한다. 예컨대 K국면에서 구축된 조직 전략체계는 특정 전략환경에 특화되어 고도의 연결성 집약성을 가지고 최고로 효율적으로 기능하게끔 구축된 생태구조이다. 반면 이처럼 특정 생태조건에 특화된 생태구조는 거꾸로 예기치 못한 생태조건에 대한 대응력 회복력은 급격히 저하된다. 오메가(Ω)국면은 바로 이처럼 K국면 전략체계가 가진 생태구조로서의 취약성이 현실화되면서 나타나는 국면이다.

K국면 전략체계 와해는 위협과 기회 두 양상으로 나타난다. 한편으로는 당연히 급격한 전략 잠재력 저하가

나타난다. 기존 전략체계가 더 이상 지배적 전략 이니셔티브로서의 기능하지 못하게 되면서 결과적으로 조직 전체의 전략 기능 자체가 작동을 멈추게 된다. 반면 이러한 기존 전략체계 와해는 다른 한편으로는 그동안 기존 전략체계가 독점 점유했던 조직 전략자원을 석방(release)하는 효과를 가진다. 이렇게 석방된 조직 전략자원은 이어지는 α전략생태국면에서 새로운 전략 이니셔티브를 모색하고 촉발시키는 밑거름이 된다.

d) α전략생태국면

알파(α)전략생태국면은 오메가(Ω)국면에서 석방된 제반 조직 전략자원을 재구성 (reorganization)하여 새로운 조직 전략 전개를 준비하는 국면이다. 시작과 끝을 나타내는 알파(α)와 오메가(Ω)란 명칭이 시사하듯 α국면은 따라서 새로운 전략 전개의 출발을, Ω국면은 한 전략 전개의 종결을 상징한다. 물론 이러한 시작과 끝은 특정 전략 전개의 관점에서일 뿐 생태계 자체는 어디가 시작이고 어디가 끝이라 말할 수 없이 다만 순환할 뿐이다. 곧 Ω국면이 남긴 전략적 공백을 이어받아 그 다음 생태주기를 준비하는 국면이 α국면이다. 기존 조직현상에서는 구조개혁 (restructuring) 혹은 혁신 (innovation) 등의 개념으로 설명된다.

이처럼 α전략생태국면은 Ω국면이 방기한 조직자원을 다음 r국면 새로운 전략 이니셔티브들이 점유 포식 가능한 형태로 재정비 재구성하는 데서 출발한다. 다만 이러한 와해와 재조직화 과정에서 조직자원의 상당한 유실이 일어나는 것을 피하기는 어렵다. 그 결과 r국면은 대개 생태계로서의 잠재력이 크게 위축된 상태에서 시작되게 마련이다. 물론 이러한 잠재력은 앞에서 서술한대로 r국면에서 K국면으로 진행하면서 최대한 확장된다.

(3) 조직 전략생태국면 간 이동과 진화

조직 전략생태계는 위 4개 생태국면을 거치면서 순환 진화한다. 이러한 조직 전략생태계 생태국면간 이동

이 가지는 몇가지 특징들을 짚어보면 아래와 같다.

a) 생태주기와 생애주기

조직 전략생태계가 보여주는 r-K- Ω - α 생태국면 순환 모형에서 일차적으로 주목할 것은 이러한 소위 생태주기 (Eco-Cycle) 모형이 채택하는 현상 인식과 설명의 틀이다(Hurst & Zimmerman, 1994). 주지하다시피 기존 조직현상 연구에서 주로 동원된 인식 준거들은 다름 아닌 생애주기 (Life-Cycle)모형이다. 그것이 조직이든 제품이든 시장이든 현상에 대한 통시적 역사적 과정적 연대기적 (chronological) 연구는 한 주체 (subject)의 탄생에서 소멸까지의 일대기를 다루는 생애주기 관점에서 다루어 온 것이 일반적이다. 반면 생태주기 관점은 이러한 주체 일대기 중심 인식들에서 벗어나 주체 소멸 이후에도 계속되는 현상 자체를 생태란 맥락에서 포착 설명한다.

b) 생태주기 이동 속도

조직 전략 생태국면간 이동 속도는 균등하지 않다. 앞 그림 화살표 모양이 나타내듯이 r국면에서 K국면으로의 생태주기 전반부 이동은 서서히 진행되는 반면 K국면에서 Ω 국면, 알파(α)국면을 거쳐 다시 r국면으로 돌아오는 후반부 이동은 빠르게 진행된다. 다시 말해서 생태계 잠재력과 연결성 축적 강화에는 오랜 시간이 걸리지만 그 유실 와해는 순식간에 일어날 수 있다는 것이다. 마치 서서히 힘겹게 올라가던 톨로코스터 열차가 정점에서 급격히 낙하하는 양상이 되겠다.

c) 생태계 회복력

생태현상에서 가장 주목해야 할 특징은 생태계가 보여주는 탄성과 회복력(resilience)이다. 예컨대 생태계 생성(α)에서 출발하여 성장(r) 성숙(K) 소멸(Ω)까지 이르는 α -r-K- Ω 생태국면 전개는 전통적 생애주기 인식틀로도 설명 가능한 현상이다. 반면 소멸에서 새로운 생태주기 시작으로 이어지는 Ω - α 사이의 전이(transition)야말로 기존 생애주기 인식틀로는 포착할 수 없는 끊임없이 순환 진화하는 생태현상의 핵심이라

할 수 있고 그리고 그러한 생태주기의 전이를 설명하는 핵심 축이 바로 회복력 개념이다.

회복력은 생태계가 체계의 교란과 동요로부터 스스로를 복원해 내는 힘이라고 할 수 있다. 회복력이 큰 생태계는 어지간한 충격이 가해져도 쉽게 무너지지 않고 원래의 모습을 되찾아간다. 반면 회복력이 약한 생태계는 작은 충격도 견디지 못하고 쉽사리 무너진다.

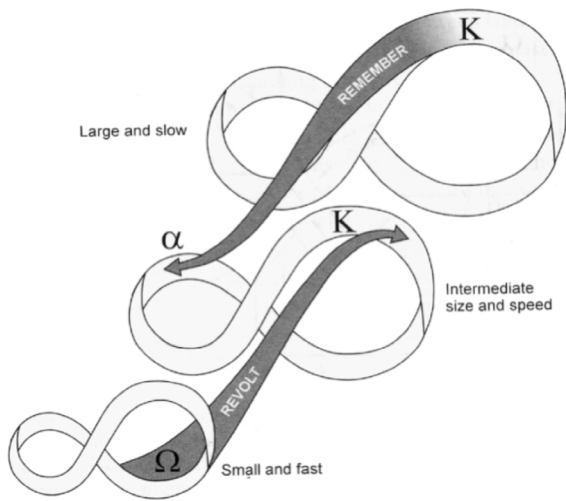
이러한 회복력은 생태계의 또 다른 속성인 연결성 (connectedness)과 교차 병렬하는 속성으로 설명할 수 있다. 앞서 서술한대로 연결성이 높은 생태계는 생태계 내적 인자들이 서로 밀접히 연결되어 있어 통제가 용이하며 이로 인해 외적 충격에 대한 대응이 매우 효율적으로 신속하게 전개될 수 있다.

반면 이러한 신속하고 효율적인 외적 대응을 위해서 생태계는 내부의 다양하고 실험적인 인자간 관계 구축 가능성을 제한 할 수 밖에 없다. 곧 신속하고 효율적인 외적 대응을 위해 생태계가 구축하는 대응 방식이 필연적으로 가장 최적의 방식으로 정형화 고정화 되는 경향을 보인다는 것이다.

결국 생태계 회복력은 단순히 생태계에 가해지는 충격의 강도 문제라기 보다는 오히려 생태계가 감당해낼 수 있는 충격의 변종과 다양성 문제라고 할 수 있다. 이러한 생태계 탄성과 회복력은 고정되어 있지 않으며 생태계 조건들이 변화와 더불어 끊임없이 변하게 된다.

d) 범계성 (Panarchy)

Holling 모형의 또 다른 특징 중 하나는 생태계의 범계성이다. 생태계는 어느 경우에도 독립적 폐쇄적으로 작동하지 않는다. 모든 생태계는 수평 수직으로 수많은 여타 생태계와 교차하며 서로에 대해 개방되어 영향을 주고 받는다. Holling 등은 이것을 생태계 범계성이라고 부른다(Holling 2004). (아래 그림 2)



자료: Holling, C. S., "From Complex regions to complex worlds," Ecology and Society 9(1):11. 2004.

<그림 2> 패너키와 생태계 전환의 예시

이상으로 Holling 등의 일반 생태모형을 토대로 조직 전략현상에 대한 생태론적 고찰을 시도하였다. 이제 이를 토대로 21세기 디지털 조직 전략실천 생태모형 구축의 방향과 가능성을 모색해보자.

4. 21세기 디지털 조직 전략실천 모형의 생태학적 확장과 재구성

조직 전략실천 생태모형 구축 논의는 크게 세 단계로 이루어진다. 첫째 조직 전략현상에 대한 생태론적 접근이 가지는 존재론적 인식론적 의미를 고찰한다. 구체적으로 소위 생태현상으로서의 조직 전략현상 특질이 무엇이며 이러한 생태현상 특질을 포착하는데 있어서 기존 전략경영 이론이 어떤 한계를 가지는지를 검토적시한다. 둘째 이러한 고찰을 토대로 전략실천 생태모형이 담고 있어야 하는 주요 내용과 구성 요건들을 모

색한다. 끝으로 이러한 요건을 충족시키는 전략실천 생태모형 구축의 틀과 방향을 예시한다.

4.1 조직 전략현상과 생태이론

조직 전략현상을 하나의 생태현상으로 규정하고 설명하기 위해서는 먼저 그러한 생태론적 접근이 가지는 존재론적 인식론적 방법론적 의미를 고찰하지 않을 수 없다. 이를 아래의 몇가지 쟁점으로 포착해보자.

1) 조직 전략현상 인식의 전제와 가정 - 생태계는 주기적으로 순환하며 이러한 순환은 필연적인가?

조직 전략현상 인식의 전제와 가정이 생태론적 접근의 경우 전통적 전략경영과 비교해 어떻게 달라지는지 고찰하자.

Holling 등은 앞서 살펴본대로 일반 생태계 진화에 있어서 그 핵심 속성으로 알파(α)생태국면에서 Ω생태국면에 이르는 생태주기를 적시하며 이러한 생태주기가 필연적으로 순환한다는 주장을 펴고 있다(Holling 1986). 그렇다면 조직 전략현상에 있어서도 이러한 생태계의 속성, 예컨대 그 주기적 순환성과 필연성을 주장할 수 있는가 먼저 묻지 않을 수 없다.

반면 이러한 질문은 역으로 기존 전략경영의 전략현상 인식이 어떠한가를 살피는데서 출발할 수도 있다. 앞서 언급한 바 있듯이 전통적 전략현상 인식이 주로 채택한 시각은 소위 단계적 생애주기적 성숙모형 관점이다.

Ross 디지털 전략실천 방안을 통해 이를 살펴보자. Ross 디지털 전략실천 방안은 전략생태주기에 있어서 소위 K국면 전략실천 양태에 해당하는 경우라고 할 수 있다. 곧 r국면의 특징이라 할 수 있는 무분별하게 등장하는 전략 이니셔티브와 비즈니스 사일로 시스템들을 하나의 비즈니스 운영 모델로 정형화하고 이것을 K국면이 요구하는 최적의 비즈니스 시스템 체계로 통합 구축하는 전략실천 처방이 그것이다.

이러한 Ross 디지털 전략실천 모형은 의미와 한계를 동시에 드러낸다. 한편으로는 기존 전략경영 이론이 제대로 포착하지 못했던 소위 r국면에서 K국면으로의 전략 이동 궤적을 설명한다는 의미가 있다. 반면 다른 한편으로는 이러한 이동에 따른 전략실천이 마치 K국면에서 완결되는 것으로 인식하게 한다는 한계도 동시에 가진다. 곧 생태주기 관점에서보면 필연적으로 뒤따라오는 Ω 국면과 알파(α)국면에 대한 검토나 언급없이 현재의 K국면 전략실천 양태가 지속적으로 유효하게 전개될 것으로 전략실천 모형을 제시한다. 이것은 앞서 시사한대로 Ross 모형 자체가 소위 생태주기가 아닌 생애주기 개념들에 기반해서 설정된 모형이라는 사실을 보여주는 좋은 예이다.

Ross 등이 제시한 EA 전략 성숙도 모형도 마찬가지이다. 그들은 EA as Strategy 개념을 전개하면서 소위 디지털 비즈니스 실행기반으로서의 EA 구축은 EA 전략 성숙의 소위 세번째 단계에 해당되며, 조직은 이러한 EA를 기반으로 그 다음의 전략실천 성숙 단계, 곧 비즈니스 실행단위를 모듈화 하고 이를 비즈니스 요구에 맞추어 탄력적으로 기민하게 재구성 (reconfigure) 하는 전략실천의 최상위 성숙단계로 진행한다는 주장을 한다. 반면 이렇게 성숙단계에 도달한 다음 어떻게 전개될 것인가에 대한 언급은 없다.

Ross 등의 전략실천 모형은 전통적 전략현상 인식의 전제와 가정을 보여주는 대표적 경우이다. 곧 조직 전략 전개는 기본적으로 순환적이기 보다는 발전과 성숙을 향한 일방향적 진행이라는 것, 그리고 그러한 전략 전개에 대해 조직이 가지는 기대는 매우 적극적이고 낙관적이라는 것을 전제하고 있다. 바꾸어 말해서 조직 전략은 항상 보다 성숙 발전된 단계로 진화 가능하며 또한 그렇게 도달한 성숙 단계에 계속 머무를 수 있다는 가정과 기대가 전통적 전략경영의 인식구조에 깔려 있다는 것이다.

조직 전략현상의 생태론적 접근은 바로 이러한 전통

적 전략현상 인식의 전제와 가정과 기대를 전복한다는 점에서 근본적이다. 생태론적 조직 전략실천은 더 이상 성숙과 발전만을 아우르지 않는다. 쇠퇴와 소멸 또한 그 본질 안에 품고 있다. 그리고 그 전개에 소위 자연적 능생의 원리를 부여한다. 전략현상을 소멸의 순간 스스로 회복하여 생태계로서의 잠재력을 이어가는 신비한 역량을 함유하고 있는 것으로 설정한다.

2) 조직 전략현상의 존재론적 범주화 - 인식론으로서의 생태론에서 존재론으로서의 생태론으로

기존 전략현상의 전제와 가정을 전복하는 생태론적 현상 인식에서 보다 주목할 것은 이러한 생태론적 인식 소위 존재론적 (ontological) 전환 또한 내포하고 있다는 사실이다.

이것을 보기 위해 우선 생태론적 인식이 가지는 소위 인식틀로서의 범용성을 주목해보자. 앞에서 지적한 바대로 현상에 대한 생태론적 설명은 대상 현상의 차원이나 범위를 넘나드는 하나의 범용 인식틀로 가능하다. 예컨대 모든 전략현상은 그것이 개별 전략 이니셔티브이든 한 조직의 전략 전체이든 아니면 더 나아가 한 산업의 전략그룹 (strategic group)이든 동일한 생태론적 개념틀로 포착 설명될 수 있다. 일례로 Holling의 생태모형은 생태계 잠재력, 연결성, 회복성이란 세 개념축을 토대로 생태계가 거치는 생태국면, 각 국면에서 작동하는 생존과 진화의 전략, 국면간 이동의 양태 등을 설명하고 있는데 이러한 설명들은 어떤 차원 범위의 현상 설명에도 동원될 수 있는 범용 인식틀이라는 것이다.

이처럼 생태론적 모형이 모든 현상 설명에 적용 가능한 범용 인식틀이라는 사실은 거꾸로 현상의 입장에서 보자면 모든 현상이 소위 생태론적 현상으로 규정 가능하다는 사실을 내포한다. 다시 말해서 생태론적 현상 설명은 단순히 현상 인식의 틀을 특별히 생태론적 개념과 원리로 대체 치환하는 문제가 아니라 이

미 그 현상을 하나의 생태현상으로 설정한 바탕 위에서 출발한다는 것이다. 이런 점에서 현상에 대한 생태론적 접근은 단순히 인식론적 도구로서가 아니라 보다 근본적으로 그 현상을 존재론적으로 어떻게 규정하고 출발하는가, 곧 현상에 대한 존재론적 범주화의 토대로서 작동하게 된다.

3) 조직 전략현상의 생태론적 설명 과제 - 생태계 내 진화와 생태계 간 전이의 설명

조직 전략현상의 생태론적 설명에서 요구되는 것은 크게 두 가지다. 하나는 생태계 내(intra) 생존과 진화 현상을 설명하는 것이고 다른 하나는 생태계 간(inter) 개방과 전이 현상을 설명하는 것이다.

전자 생태계 내 현상 설명의 경우로 대표적인 것은 다름아닌 생태주기 모형이다. 예컨대 Holling의 일반 생태주기 모형에 준하는 전략현상 생태주기 모형이 요구된다. 이러한 생태주기 모형은 앞서 논의한대로 인식론적 범용성과 존재론적 범주화 속성을 가진 소위 일반 생태주기 모형 (a general eco-cycle model)이다. 이것은 바꾸어 말하면 설명하고자 하는 전략현상이 전체 전략생태계현상이든 개별 전략 이니셔티브 현상이든 그 현상의 차원(scale)과 범위(scope)에 상관없이 하나의 동일한 인식틀로 포착될 수 있음을 시사한다.

생태론적 설명에서 대두되는 다른 하나의 과제는 소위 말하는 생태계 간 개방(openness)과 전이(transition)의 설명이다. 앞서 살펴본대로 모든 생태현상은 본질적으로 열린 현상이다. 곧 차원과 범위를 달리하는 여타 생태현상에 개방되어 서로 영향을 주고받으며 상호간 전이와 교류가 일어난다. 현상의 생태론적 설명은 따라서 이러한 생태계 간 개방과 전이 현상 설명을 결코 소홀히 할 수 없다. 앞서 거론된 Holling 범계 (Panarchy) 이론은 바로 이러한 생태계 간 현상 설명의 대표적 경우이다.

전통적 전략경영은 전략현상 설명을 설명하는데 있어서 그것이 생태계 내 현상이든 생태계 간 현상이든 적지 않은 한계를 드러낸다. 예컨대 생태계 내적으로는 생태현상의 순환성과 생명력을 포착하는데 실패했음을 앞에서 지적한 바 있는데, 생태계 간 개방과 전이를 설명하는데 있어서도 마찬가지로 한계가 있음을 지적할 수 있다.

4.2 전략실천 생태모형의 구성 요건

조직 전략현상에 대한 생태론적 접근이 가지는 제반 존재론적 인식론적 의미를 살펴보았는데 이제 이를 토대로 전략실천 생태모형이 갖추어야 하는 주요 구성요건들을 정리해보기로 하자.

a) 전략생태계 감각 메커니즘

전략실천 모형에서 일차적으로 요구되는 것은 전략생태계감각(Sensing) 메커니즘이다. 현재 조직 전략이 어떤 생태국면에 처해 있으며 이 생태국면이 어떤 움직임을 보이고 있는가를 감지하고 판단할 수 있는 소위 전략현상 측정(measurement)과 해석(interpretation) 장치들이 필요하다. 이런 전략현상 측정과 해석은 주로 앞서 논의한 전략생태계를 구성하는 세 축, 곧 생태계의 잠재력, 연결성, 회복력 축을 중심으로 이루어진다. 이들 축에 대하여 얼마나 구체적 실증적 측정 해석 도구와 방법들을 구축 확보할 수 있는가가 최대 관건이다.

감각 메커니즘을 고도화하기 위하여 추가적으로 검토해야 할 항목으로 Nyström과 Folke는 레거시(legacy)의 실제와 프레임워크 개발자, 지지기반, 연계성, 다양성을 제시하고 있다(Nyström and Folke, 2001).

b) 전략생태계 적응/돌파 전략

전략생태계감각 메커니즘을 통해 조직 전략현상에 대한 측정과 해석이 이루어지면 다음으로 요구되는 것은 현재 조직의 전략 생태국면을 헤쳐나가는 구체적

적응/돌파 전략이다. 이러한 적응/돌파 전략은 크게 두 범주로 이루어진다. 하나는 현재 조직이 처한 전략 생태국면의 핵심 기회/위협 요소에 대해 대응하는 소위 생태국면 내적(intra-stage) 전략이다. 다른 하나는 하나의 전략 생태국면에서 다음 생태국면으로 넘어가는 과정에서 만다뜨리는 핵심 장벽과 괴리를 돌파하는 소위 생태국면 간(inter-stage) 전략이다.

예를 들어 알파(a)생태국면에 있어서 가장 경계해야 할 것은 생태계 잠재력의 외부로의 유실이다. 이러한 외부 유실을 억제 차단하여 조직 전략생태계의 잠재력을 최대한 유지하고자 하는 전략을 소위 생태국면 내적(intra) 전략의 경우로 들 수 있겠다. 반면 생태국면 간(inter) 전략의 경우를 보자면 예컨대 K생태국면에서 Q생태국면으로의 이동에서 가장 큰 위협은 소위 말하는 생태계 회복력(resilience)의 붕괴로서 이러한 회복력 붕괴를 최대한 방지하는 것을 생태국면 간 전략의 예로 들 수 있겠다.

생태계 연구에서는 레질리언스, 즉 회복력이라는 용어와 로버스트(robust), 또는 견고성(안정성)의 개념이 유사한 의미로 활용하고 있다.

Iansiti와 Levien은 독자적 전략의 시대는 가고 비즈니스 에코시스템 관점에서의 생태계에 대응하는 전략대응을 강조하고 있다. 특히 생산성, 견고성(robustness), 틈새창조를 통하여 비즈니스 에코시스템의 건강수준이라는 파악하고 있으며, 여기에서 견고성은 레질리언스와 연계되는 개념으로 볼 수 있다(Iansiti and Levien, 2004). Reeves와 동료들도 레질리언스 대신 견고성(robust) 개념을 차용하여 조직의 생존요건으로 이질적인 이해관계자들의 생각과 노력을 잘 융합하여 유지하고, 조직구조를 모듈화하며, 구성요소들간의 어느 정도의 중복성을 보존시키면서, 외부 충격에 대응하되, 불확실성은 최소화시키고, 피드백 시스템과 적응적 메카니즘을 보강하며, 비즈니스 에코시스템 내에 신뢰와 상호협력관계를 강화할 것을 제시하고 있다(Reeves,

Levin, and Ueda, 2016). 본고에서는 견고성이라는 용어보다 보편적인 레질리언스 개념을 활용한다.

c) 조직 생태계 범계 전략

전략실천 생태모형이 갖추어야 하는 세번째 요건은 앞서 지적한대로 소위 범계 이론으로서의 틀을 갖추는 것이다. 이를 위해서는 조직 전략생태계가 여타 어떤 조직현상과 연계되는지에 대하여 이론적 토대를 확보하고 그 바탕 위에서 구체적 개방 교류의 지침과 전략을 제시하는 것이 필요하다.

4.3 디지털 조직 전략실천 생태모형 구축에 대한 기본명제

1) 전략실천 생태모형 구축의 변곡점과 기본명제

디지털 조직 전략실천 생태모형은 기존 전략이론에서 출발하여 두 차례 변곡점을 거쳐 도달된다. 첫번째 변곡점은 전통적 전략경영과 전략실천 이론이 가진 한계를 극복하는데서 온다. 예컨대 앞서 거론된 Porter (1996)와 Ross 등(2006)의 기존 전략이론이 가진 한계점 극복이다. 이는 앞에서 논의한 바 조직 전략전개를 소위 성장(r)과 현상유지(K) 국면으로 국한시켜 설명하고 있으며 오메가(Ω)와 알파(a)국면이 배재된 소위 생애주기적 틀에 간혀 각 국면 전환의 원리와 동인에 대한 설명이 매우 제한적이라는 점이다. 이러한 기존 전략이론의 한계 극복이 디지털 전략실천 생태모형 구축의 첫번째 변곡점이며 이를 거쳐 도달하게 되는 것은 조직 전략현상에 대한 일반 생태론적 이해이다.

디지털 전략실천 생태모형 구축의 두번째 변곡점은 일반 생태모형과의 차별화 여부이다. 앞서 일차 변곡점은 기존 소위 r-K 생애주기적 현상 이해를 소위 r-K-Ω-a의 순환 생애주기적 현상 이해로 전환한다는 것인데 그 결과 도달하게 되는 것은 예컨대 Holling 등으로 대표되는 소위 일반(general) 생태모형이다. 그런데

여기서 문제는 이러한 일반 생태모형이 조직 전략현상이 가진 특질을 누락없이 포섭 설명할 수 있는 그야말로 일반화된 모형인가 라는 질문이다. 바꾸어 말하자면 조직 전략현상이 가진 특질로 인해 Holling등의 일반(general) 생태모형에서 소위 전략현상 고유한 특수(special) 생태모형으로 수정 보완 구축될 필요가 있는가 라는 문제가 디지털 전략실천 생태모형 구축이 마주치는 두번째 변곡점이라 하겠다.

본 논문의 전반부 서술은 주로 첫번째 변곡점 곧 전통적 전략현상 이해에서 생태론적 현상 이해로의 전환 요구와 필요를 다룬 것이라 할 수 있다. 반면 아래에 이어지는 논문 후반부는 주로 두번째 변곡점에 초점을 맞춘다. 다시 말해서 조직 전략현상 특질을 반영한 특수 생태모형 탐색 관점에서 디지털 전략실천 생태모형 구축을 모색해 보기로 한다. 이를 위해서 우선 일반 생태모형의 핵심속성과 기본명제를 살피고 이를 토대로 디지털 전략실천 생태모형에서 반영되어야 할 속성과 기본명제를 도출한다.

이러한 전개는 일반 생태모형과 전략실천 생태모형 관계가 일반-특수 모형 사이에 존재하는 일반적 상속(inheritance) 관계로 상징됨을 의미한다. 다시 말해서 전략실천 생태모형은 일반 생태모형의 모든 속성을 승계하면서 그 바탕 위에 전략현상 고유한 특질이 추가적으로 부여되는 경우라 상징하고 논의를 출발시킨다. 전자를 구축의 일반명제 후자를 구축의 특수명제로 정리한다.

2) 일반 생태모형의 핵심속성과 일반명제

Holling 등의 일반 생태모형은 잠재력, 연결성, 회복력을 중심으로 생태계 분석 프레임워크를 설정한다. 이와 같은 일반 생태모형에서는 네 가지의 일반 명제를 도출할 수 있다.

일반 생태모형의 핵심 속성은 생태계 국면의 구분과 순환이다. 생태계는 잠재력과 연결성, 회복력을 중심

로 $r-K-\Omega-\alpha$ 의 기본 국면으로 구분된다. 이를 일반 생태모형에서 도출되는 국면의 구분명제라고 하고, 제1 명제로 정의한다.

제1 명제: 생태계 진행은 $r-K-\Omega-\alpha$ 기본국면으로 구성된다.

이들 $r-K-\Omega-\alpha$ 전략생태 국면은 필연적으로 연속 순환되는 속성을 보인다. 따라서 일반 생태모형의 국면 순환 명제를 제2 명제로 정의한다.

제2 명제: 생태계 $r-K-\Omega-\alpha$ 기본국면은 순환한다.

일반 생태모형에서 도출되는 세 번째의 속성은 생태계의 개방성(Openness)과 범계성(Panarchy)이다. 모든 생태계는 서로에 대해 열려있으며 전체적으로 어울려 소위 범계 (Panarchy)를 이룬다. 이러한 생태계 개방성과 범계성은 확장 생태계 내지 축소 생태계로의 개방적 전환 및 전이를 가능하게 한다. 이를 순환과 국면 전환, 전이의 제3 명제로 정의한다.

제3 명제: 생태계의 국면 전개와 순환에는 개방성과범계성이 작용한다.

일반 생태모형의 각 국면에는 고유한 함정(trap)이 존재한다. 예를 들어 r전략과 K전략 국면을 보면 r전략에서는 소위 빈곤함정(poverty trap)이 도사리고 있고, K전략에서는 경직함정(rigidity trap)이 대기하고 있다 (Holling, 2001). 빈곤함정이란 자원과 능력을 제대로 활용하지 못하거나 결합력이 부족하여 외부적으로 작용하는 힘에 제대로 대응하지 못할 때, 생태계 적응사이클이 제대로 전개되지 못하고 잠재력과 다양성이 소실되면서 궁핍한 상태가 유발되는 현상에 빠지게 되는 경우를 말한다.

반면 K전략 경직함정이란 잠재력과 결합성, 회복력이 높은 상태에 있으면서도 대규모 조직에서 경직적 관료주의의 병폐에 빠지는 현상을 말한다. 이러한 경직함

정은 당면 현실 대응이 있어서 나타나는 유연성 결여와 조직 관성(Inertia) 극복이란 숙제를 준다.

제4 명제: 전략생태계국면전개를 위하여 전략생태계에 내재하는 함정을 극복해야 한다.

Hannan과 연구자들은 관성을 아키텍처를 변화하고자 할 때, 끊임없이 제기되는 조직저항으로 정의하고 있으며 Ansoff는 조직관성을 전략경영의 추진에 있어서 변혁에 대한 저항의 요인으로 간주하고 조직관성을 극복해야 할 대상으로 설명하고 있다(Hannan et al., 2004, Ansoff, 2007).

이와 같은 조직저항은 구조적 저항, 시스템적 저항, 행동적 저항, 정치적 저항, 문화적 저항과 같이 다원적, 다층적으로 조성, 발휘되어 조직의 전략의사결정과 전략 프로세스를 억제하고, 방해하며, 성과지연을 유발시키는 한편, 조직구조의 경직성 및 조직 구성원들의 자기방어 행태를 확산함으로써 조직의 대응 경직성을 더욱 높이게 된다.

이와 같은 조직저항을 감안할 때, Holling이 제시한 빈곤함정과 경직함정에 추가적으로 전략실천 생태모형에서 고려해야 하는 두 가지 함정(trap)이 있다. 그 하나는 생태계 국면도래의 지연을 초래하는 지연 함정(delay trap)이고 다른 하나는 선제적 대응을 통하여 후속 전략 국면에 대응할 수 있는 준비와 여지를 사전에 확보하지 못하여 빠지게 되는 실행부전 함정(underdevelopment trap)이다.

예를 들면, K전략 국면에서 O전략 국면으로 진행되는 과정을 보면 기존의 K전략생태계를 주도하는 전략이니셔티브를 중심으로 전략의 잔존 수명을 연장시키며 과거의 부흥을 기대하지만, 결과적으로는 후속적으로 도래할 a전략생태계의 다양하고 확장된 성공기회의 영접 상황을 방해 지연하게 되며, 유효한 생태계 자원과 자본을 효과적으로 배분, 활용하지 못함으로써 더욱 곤란한 상황에 처하게 될 수 있다. 이를 성과지연,

후속 국면의 도래지연을 초래한다는 관점에서, 지연 함정(delay trap)이라고 할 수 있다.

반면 알파(a)전략 국면에서는 소위 창업 단계를 수행함으로써 성장전략의 토대를 갖추게 된다. 그러나 알파(a)전략 국면에서 성장전략의 기반을 확고히하지 않을 경우, 조직 전략생태계가 성장전략 국면으로 접어들었을 때, 그에 필요한 기반을 확립하기 어렵게 된다. 따라서, 경쟁 효과성 및 조직대응 효율성 면에서 공히 성과를 실현하기 어렵게 되어 생태계 서식지 영역내 지위가 위태롭게 된다. 이와 같이 미리 선제적 대응을 통하여 후속의 전략 국면에 대응할 수 있는 여지와 기반을 확보하지 못하여, 조직의 전략이 실행부전의 함정에 빠지게 될 경우 이를 실행부전 함정(underdevelopment trap)이라고 할 수 있다.

a국면에서의 실행부전 함정은 O국면에서 비롯된 것이며, 그 진행을 역추적하여 보면 O국면에서 a국면에서의 실행부전 함정을 극복할 수 있는 여력을 갖추는 일이 필요하다는 사실을 알 수 있다. 따라서 생태계 국면 순환을 전개하고자 할 때, 생태계 순환 주체는 각 국면 별로 항존하는 함정을 선제적으로 간파하고 이에 빠지지 않도록 경계해야 한다. 이를 국면 진행에 있어서의 함정 오류 대응 명제로 설정할 수 있다.

3) 전략실천 생태모형 구축의 특수명제

일반 생태모형의 핵심 속성과 기본명제는 조직 전략 생태계 현실에서도 공히 적용된다. 다만, 차이점이 있다면 자연 생태계와 달리 전략실천 주체로서의 인간이 가진 특질, 즉 인간의 전략적 행위 특성에 의한 차이가 등장할 것으로 예상할 수 있다.

본 연구는 전략실천 주체로서의 인간이 보이는 소위 대표적 전략적 행위 특성들로 의도(intent), 지능(intelligence), 가치(value)를 설정하고 이들로부터 전략실천 생태모형 구축의 특수명제를 도출한다.

조직 전략생태계는 전략적 의도, 전략적 지능, 전략

적 가치에 의해 그 전략적 행위가 추동되는 전략실천 주체로서의 인간이 구성하는 생태계로 설정할 수 있다. 그랬을 때 전략적 의도, 지능, 가치라는 전략적 행위 특성들은 자연 생태계의 일반 생태모형과 전략실천 생태모형 간의 차이를 초래하는 출발점이 된다. 아래에 각 전략행위 특성을 논하고 이를 토대로 전략실천 생태모형 구축의 특수명제를 도출한다.

먼저 전략적 의도(strategic intent)와 관련해서는 상반된 견해가 존재한다. 일반 생태론적 입장에서는 개별 주체들의 의도가 가지는 역할과 기능에 대해 소극적 입장을 취한다. 예컨대 Walker 등은 소위 사회생태계의 특성에 관한 서술에서 복잡적응 시스템의 경우 개별 주체들은 각자의 의도가 각각의 행동에 지배적 작용을 하고 있다고 하여도, 전체적으로 보면, 의도는 배제된다고 주장한다 (Walker et al., 2004). 이는 이질적 요소들로 구성된 집합적 생태계에서 각각의 의도를 일반화시켜 반영시키기 어렵기 때문으로 보인다.

반면 전략경영 분야에서 전략적 의도에 대해 가지는 견해는 보다 적극적이다. 예컨대 전략주체의 의도는 조직의 전략의지를 결정하며 총체적 이념으로 형성되어 기업행동의 진행좌표를 결정한다 (Hamel & Prahalad, 1989). 동시에 전략생태계 내 동종의 전략군 (strategic group)을 형성하게 한다 (Porter, 1980). 반면 의도가 조직 전체적으로 통일성을 보이지 않거나, 서로 상쇄되는 경우가 있다고 할지라도 전략의사결정이 전개되는 각 프로세스 단계에서 전략주체들의 의도를 배재할 경우, 조직의 전략이 제대로 형성되지 못하고 표류한다고 주장한다(Hamel & Prahalad, 1994).

전략생태계에서 결국 의도는 생태모형의 각 국면 전개에 있어서 전개의 범위, 속도, 경로에 대한 선택 자유도를 발휘한다. 이를 전략 생태국면에 대한 선택 의도 명제라고 하고 제5 명제로 정의한다.

제5 명제: 전략실천 주체는 의도를 발휘하여 전략생태계 국면의 실재를 선택한다.

전략적 지능(strategic intelligence)은 학습과 경험 집적을 통하여 전략 주체가 현실 대응과 생태계 적용에 필요한 최적의 대안을 구성하도록 한다. 지능 현상에는 독창과 모방, 학습과 실험, 경쟁상황에 대응하기 위한 공격과 방어, 능력과 세력의 조성과 행사, 교란과 위장, 예측과 판단, 평가 등 제반 전략적 사고 행동을 체계화시키고 정신적 태도를 결합하여 전략 주체의 전략생태계 진화를 도모하게 한다.

특히 일반 생태모형에서의 계절적 또는 시간의 경과에 따른 자연적 순환, 혹은 외부적/내부적 충격에 의하여 돌발적으로 전개되는 비약적 진전과는 달리, 진화를 선택적 누적적으로 진행하게 한다. 이를 전략적 진화를 도모하는 전략지능 명제라고 하고 제6 명제로 정의한다.

제6 명제: 전략적 지능의 점증적이고 지속적 축적에 의하여 전략생태계의 누적적 진화가 전개된다.

전략적 가치(strategic value)는 전략실천 주체가 추구하는 사고와 행동 및 그 과정과 결과에 대한 의미 부여와 가치 판단을 의미한다. Porter는 기업이 경쟁에서 상대를 능가하려면 명백히 차이를 유발할 수 있어야 하며, 그 차이는 가치 활동의 연쇄적 사슬로 창조됨을 주장하였다 (Porter, 1996). 이와 같은 가치창조는 개별 주체 차원에 머무르지 않고 보다 확대된 관점에서의 소위 생태계 공유가치 창조 전략으로 진화되고 있다(Porter & Kramer, 2011).

이처럼 전략생태계 전개에 작용하는 주체의 전략적 가치를 가치창조 명제라고 하고, 제7 명제로 정의한다.

제7 명제: 전략실천 주체는 전략적 행위에 대한 의미부여와 가치판단을 통하여 전략생태계의 방향과 내용을 조성한다.

이상으로 전략실천 생태모형을 일반 생태모형과 차별화시키는 전략행위 특성들 곧 전략적 의도, 지능, 가

치를 살피고 그들로부터 전략실천 생태모형 구축의 기본명제를 도출하였다.

이러한 전략행위 특성들은 각기 개별적으로 작동할 뿐 아니라 상호 연계 결합하여 조직 전략생태계 전개 과정 전체를 특정 방식으로 작동하게 한다. 마지막으로 이런 전략생태계 전체 고유한 전개 특성을 포착하는 명제로 레질리언스(resilience) 명제를 제시한다.

생태계의 순환명제를 설명하는 핵심은 레질리언스다. 레질리언스를 회복력, 또는 회복성이라고 했을 때, 이러한 레질리언스는 관점에 따라 여러 형태의 기능과 해석, 적용이 가능하다.

우선 기계론적 관점에서 보는 레질리언스는 물리적 충격에서 회복하는 과정에 초점을 맞추고 있다. 예컨대 주체는 일정한 버팀력의 한계기준(threshold)을 가지며 이것을 초과하여 충격이 가해질 경우 회복이 불가능하게 된다. 따라서 주체의 레질리언스를 높인다는 조직의 기계적 구성 예컨대 내부적 결합관계나 결합도를 강화시켜서 주체가 버틸 수 있는 충격의 한계기준을 높이는 것을 의미한다. 앞에서 살펴본 r국면과 K국면 전개에서 보여주는 연결성 강화가 바로 이러한 기계적 레질리언스 강화의 대표적 예이다.

반면 오국면과 α국면의 전개가 보여주는 것은 이러한 소위 기계론적 레질리언스 개념이 더 이상 통하지 않는다는 것을 보여준다. 예컨대 그동안 기존 생태계에 존재하지 않던 변종 세균이 생태계 내에 침입했다고 하자. 이때 생태계가 입게되는 영향은 치명적이다. 앞서 기계론적 관점에서 레질리언스를 구성했던 제반 요소들, 예컨대 조직이 갖춘 탁월한 내부적 기능 시스템 내지 대응자원 등은 이러한 생물학적 면역학적 사태 앞에서는 전혀 무용지물이 되고 만다. 결국 레질리언스 개념 자체가 생물학적 면역학적 관점으로 재구성 되지 않을 수 없다.

이와 같은 맥락에서 봤을 때 조직 전략생태계 각 국면에서 요구되는 레질리언스는 결코 같지 않으며 조직

은 각 국면 별로 적합적 레질리언스를 확보하기 위해 노력해야 할 것이다.

제8 명제: 전략생태계의 순환국면에 따라 요구되는 레질리언스는 각각 다르다.

4) 전략실천 생태모형 기본명제 종합

상기 8개 전략실천 생태모형 기본명제는 일반 생태모형의 명제를 승계하면서 여기에 전략 주체의 전략행위 특성에 기반한 전략생태계 고유한 특수명제들이 추가된 것이라 할 수 있다. 전략실천 생태모형 구축 명제를 일반명제와 특수명제로 정리하면 아래 <표 1>과 같다.

4.4 전략실천 생태모형 구축의 탐색적 시도

상기 논의를 바탕으로 디지털 조직 전략실천 생태모형 구축을 시도한다. 이러한 시도는 어디까지나 탐색적 시도로서 다양한 검증 개선 보완의 과제를 제시한다. 다만 향후 디지털 전략실천 생태모형 논의를 활성화시키고 보다 완성된 모형구축의 방향타가 될 수 있다는 그 일차적 의의를 가진다.

본 연구는 전략실천 생태모형의 전체적 구조를 아래 <표-2>의 형태로 제안한다. 표에서 보는 것처럼 모형은 앞 4.2 모형 구성요건에서 살펴본대로 크게 i) 전략생태계 감각 메커니즘, ii) 전략생태계 적응/돌파 전략, iii) 조직 생태계 범계전략의 세 요소로 이루어진다. 다음 이러한 세 구성요소는 4.3에서 도출한 생태모형 구축의 기본명제들에 의해 조건화(conditioned) 규정화(qualified)되어 그 내용의 경계와 범위가 어떤 전략실천적 원칙 방향 지침 등의 형태로 모습을 갖추게 된다.

아래에 이러한 전략실천 생태모형의 개략적 구조를 놓고 이를 구성하는 제반 개념과 논리를 가상의 조직(A사)를 상정하여 예시적으로 살펴보도록 한다.

<표 1> 전략실천 생태모형 구축 명제 -일반 명제와 특수 명제

구분	일반 생태모형에서 도출된 일반명제	전략실천 생태모형 고유한 특수명제
내용	생태계 분석 프레임	좌동
	기본요소(잠재력, 결합성, 회복력)	좌동 +의도, 지능, 가치요소의 반영에 의하여 범위, 속도, 차원의 변경이 추가됨
	4 국면전개(r, K, Ω, α)	좌동
	순환 원리	좌동 +국면의 순환뿐만 아니라 전략 이니셔티브구성요소들의 결합 분해 과정과 수준 또한 순환한다. + 국면 별로 레질리언스의 실체가 다르다.
	범계성(Panarchy)	좌동 + 차원과 국면 전이에 있어서 출발 국면과 도착 생태계에 자유도가 추가됨
	내재적 함정 회피 빈곤함정(poverty trap) 경직함정(rigidity trap)	좌동 + 추가적 함정 지연 함정(delay trap) 실행부전 함정(underdevelopment trap)

1) 전략실천 생태모형의 감각 메커니즘과 생태국면 진단

전략실천 생태모형의 감각 메커니즘은 생태계의 기본적 구성 축인 잠재력, 연결성, 회복력을 중심으로 파악한다. 즉, 특정 시점에서의 전략실천 생태모형 국면 인식은 A사 조직이 전개하고 있는 전략능력과 자원, 결합요소, 회복력의 실제, 국면의 전개속도, 생태변수 및 구성요소들의 변화빈도, 변화규모, 변화속도, 등을 중심으로 파악된다.

이렇게 파악된 r, K, Ω, α 각각의 국면전개 흐름에 대한 이해는 소위 기본명제에서 제시한 각 국면의 명제 관련 인자를 중심으로 확대 심화된다. 예컨대 함정(오

류)의 진단과 극복 대응에 대한 감지는 후속 국면으로 전개되는 경로진행의 계속성, 성공가능성을 중심으로 그 이탈 가능성을 파악하고 그 중요성, 영향도를 중심으로 필요한 대응을 준비하여 실천하도록 한다.

전략 의도 진단에서는 전략적 변혁/전환 동기의 수준, 크기, 변혁실천역량의 수준과 확보노력, 자원투입정도를 중심으로 파악한다. 전략 지능 진단에서는 변혁/전환 활동에의 지능적 대응수준, 학습 및 실험, 도전의 양, 빈도 및 지식의 재고관리를 중심으로 파악한다. 가치 진단에서는 새로운 가치창조에 대한 의욕과 관심, 실천적 노력, 가치충족 과제의 해결과 대응활동의 내용과 수준, 가치창조의 실현수준을 중심으로 진단한다.

<표 2> 전략실천 생태모형의 개념적 구조

기본 명제 항목	감각 메커니즘	돌파전략	범계전략
1. 기본 4국면 구성	r, K, Ω , α 국면의 전개흐름의 실재를 인지	경로 내 국면 별 대응을 위한 돌파 전략 (r전략, K전략, Ω 전략, α 전략)	경로의 국면 별 대응을 위한 돌파 전략
2. 순환	국면의 순환적 전개 흐름 전개속도 생태변수 및 구성요소들의 변화빈도, 규모, 변화속도	Type A전략의 국면 내, 국면간 전환 대응전략	Type A전략과 Type T전략의 병렬, 혼합적 적용
3. 범계성	동일 경로에서의 변화(이탈)현상 규모, 빈도, 수준	Type T전략	좌동
4. 함정(오류)대응	국면전개에서의 경로진행의 계속성, 이탈대응	경로이탈에 대한 사전 대비와 경로 진척대응	좌동 새로운 경로진입과정에서 유의해야 할 새로운 오류진단 및 대응
5. 의도	변혁/전환 동기의 크기, 수준, 변혁 실천역량, 자원의 투입 정도	범위, 수준의 적극적 설계와 대응 방식의 혁신적 설계 사회문제해결의지와 자원의 도전적 편성과 전개	좌동 외부경로(상하위 생태계로의 전이 경로)에서의 대상, 범위, 수준의 설계와 대응, 과제 도전
6. 지능	변혁/전환활동에의 지능적 대응 수준 학습, 실험, 도전의 양, 빈도 지식재고관리	지능활용 전략 대용지능(AI등)의 창조관리 및 대외, 대내, 네트워크 축적과 활용	외부경로(상하위 생태계로의 전이 경로)에서의 지능활용전략
7. 가치	새로운 가치의 창조, 실현 수준	단위가치, 핵심가치, 기능가치, 사회가치, 복합가치의 창조	외부경로(상하위 생태계로의 전이 경로)에서의 가치창조, 혁신
8. 레질리언스	현 국면에 합당한 전략대응의 적합성, 적극성 당면하게 될 국면에 합당한 전략대응의 수준 새로운 이동 국면에 대한 전략대응과 대응준비의 수준	보다 유리한 국면 포지셔닝을 위한 국면 탐사와 시험적 국면돌파/ 대응전략전개	외부경로(상하위 생태계로의 전이 경로)에서의 국면선택과 레질리언스 대응

레질리언스 진단에서는 현 국면에 합당한 전략대응의 적합성, 적극성을 비롯하여 당면하게 될 국면에 합당한 전략대응의 실태와 수준, 그리고 새로운 이동국면에 대한 전략 대응과 대응준비의 수준을 중심으로 파악한다.

이상에 대하여 진단대상기업조직의 실태와 국면인식의 수준을 파악하고, 경쟁기업조직이나 관련 조직들의 실태를 참조할 수 있도록 함으로써 해당기업조직이 속하는 전략생태계의 국면전개상황을 판별하도록 한다.

끝으로 현재 이러한 전략 생태국면 인식과 진단을 위한 측정도구 개발에 대한 체계적 논의는 극히 미흡한 실정이다. 이에 대한 적극적 논의가 시급히 요구된다 하겠다.

2) 전략생태계 적응/돌파 전략

전략실천 생태모형의 두번째 요소는 전략생태계 적응/돌파 전략이다. 전략 생태국면에 대한 인지와 진단이 이루어지면 이를 바탕으로 전략 생태국면에서의 방어적 적응 내지 적극적 돌파 전략이 요구된다.

아래에 조직 전략실천에 있어서 전략 생태국면에 대응하는 두 가지 기본적인 전략옵션과 국면별/국면간 대응 전략의 유형들을 살펴보기로 한다. 이어서 디지털 혁신의 전략 국면 이해, 레질리언스 대응전략, 그리고 전략생태계 대응에서 고려해야 할 전략 관성을 추가적으로 살펴보도록 한다. (아래에서는 서술의 편리상 적응/돌파 전략을 돌파전략으로 축약 서술한다.)

a) 국면대응 전략과 국면전환 전략

전략생태계 돌파전략은 크게 전략생태 국면대응 전략과 국면전환 전략으로 나누어 살펴볼 수 있다.

국면대응 전략은 해당 국면 내(intra-stage)에서의 적응을 위한 대응전략을 의미하며, 국면전환 전략은 후속 국면으로의 진행단계에서 전개하는 소위 국면 간(inter-stage) 대응전략을 의지한다. 이를 기회와 위협으로 구분하여 결합하면, <표 3>과 같은 전략생태국

면 돌파전략 I2OT매트릭스를 구성할 수 있다.

돌파전략 I2OT매트릭스의 왼쪽 (1)과 (2)는 전략생태계 국면 내에서의 기회대응과 위협대응 돌파전략을, 오른쪽 (3)과 (4)에서는 국면간 기회대응과 위협대응 돌파전략의 전개를 나타내고 있다.

<표 3> 전략생태국면 돌파전략 I2OT매트릭스

	Intra-stage Strategy	Inter-stage Strategy
Opportunity	(1) 기회대응 돌파전략	(3) 기회대응의 국면간 돌파전략
Threat	(2) 위협대응 돌파전략	(4) 위협대응의 국면간 돌파전략

전략 생태국면은 r전략, K전략, Ω전략과 α전략 국면의 순서로 전개되므로, 각각의 전략현실 국면에서 당면하게 되는 생태계 현상의 실제와 포착되는 기회와 위협에 대하여 각 조직들은 국면돌파전략을 중심으로 전략 대응활동들을 편성하고 전개한다. 그러나 전략생태계에서는 현재의 대응을 위한 국면전략 뿐만 아니라 앞으로 당면하게되는 미래대응을 위한 국면간 대응, 즉 국면전환전략을 병행적으로 준비해야 한다.

허스트(Hurst)는 생태계 국면 전환에 대한 효과적 대응을 위한 절차적 방법으로 1. 탐사개척, 2. 전략경영, 3. 유지보전, 4. 위기상황에 대한 대처, 5.혼란에의 대응, 6. 카리스마 리더십, 7. 창조적 네트워크, 8. 선택의 8단계의 대응절차를 조직 생태계의 대응전략을 제시하였다(Hurst 1995). 이와 같은 절차적 안내는 전략경영과 카리스마 리더십을 중심으로 생태계 국면진전에 따라 조직을 주도적으로 이끌 수 있는 유용한 착안점을 제시한다. 그러나 탐사개척이나 유지보전, 위기나 혼란에의 대응, 리더십 등의 각 대응요소들이 한편으로는 전략경영을 실천하기 위한 구성요소를 제시하면서

다른 한편으로는 전략경영이라는 전체상을 국면대응에 필요한 전개요소들 중 하나의 부분으로 삽입함으로써 재귀적 오류를 보인다고 할 수 있다.

반면 Kania와 Kramer는 현실대응주체들이 개별적 대응으로는 한계가 있기 때문에, 실패를 거두지 못하는 과업이나 현상들에 대하여 서로 연관된 이해관계자들이 집단연합실천 대응(collective impact)을 통하여 접근할 것을 권장하고 있다. 즉 재원협력, 정부와 민간의 협력, 다중의 이해관계인 주도, 사회부문 네트워크, 집단연합실천 대응 이니셔티브와 같은 조치들을 중심으로 사회적 혁신과 당면현실개선의 집단적 노력을 확산시키고 있다(Kania & Kramer, 2011, Porter & Heppelmann, 2014, Westley & Antadze, 2010, Van Alstyne et. al., 2016). 이와 같이 관계자들의 연결성 강화를 통하여 잠재력을 극대화하고 현실대응력을 높이는 전략적 시도는 전략생태국면에서는 K전략 국면에 해당한다.

전략 생태국면 대응전략의 실제적 사례를 금융산업 경우를 예로 들어 살펴보면, 특히 은행업 경우 급격히 변화하고 있는 금융환경에 대하여 이것이 전체 생태주기 내에서 성장기인지 성숙기인지 또는 쇠퇴기인지에 대한 인지와 대응이 적절히 이루어지지 않고 있다. 그러나 개별은행의 관점에서 볼 때, 현재의 상황은 더 이상 K국면이 지속되지 않고, 대신 O국면으로의 전환이 빠르게 진행되는 단계에 있다고 볼 수 있다. 앞서서도 서술한 바와 같이 O국면은 기존의 전략생태계에서 작용해오던 레거시들이 더 이상 기능하지 않으며, 기존의 관계망이 급속히 IT 기술 기반의 혁명적 변화에 의하여 해체되고 인터넷 은행의 등장과 더불어 새로운 관계망으로 대체되고 있는 것으로 판단된다. 아울러 현재의 조직역량이나 체제로는 변화하고 있는 현실에 효과적으로 대응하지 못하고 있는 실정이라 하겠다. 그것은 I전략 국면에서는 조직이 활용할 수 있는 잠재력이 점진적으로 증가하며 K전략 국면에서는 잠재력이 극

대화되지만, 해체와 방출의 O전략 국면에서는 현실대응의 잠재력이 크게 떨어지기 때문이다. 물론, 다시 시작하는 a전략 국면에서는 축적된 자본이 증가하면서 잠재력 또한 급속히 증가하기 시작한다.

이와 같이 해체와 방출의 O전략 국면이 도래하고 있음에도 부적응 현상을 보이는 기업들은 대체로 다음과 같은 대응을 반복하고 있다.

첫째, 현상인식에 대한 오류로 당면현상에 대하여 K국면이 지속될 것이라고 믿는다.

이에 반해 신흥의 경쟁조직들은 현재 전개되고 있는 기존 서비스의 형식과 내용, 체계, 방식에 대하여 고객사회의 불만이 급격한 수요층의 구매행동 및 세력변화를 주도하고 있으며 거기서 발생하고 있는 틈이 기존의 체제를 붕괴시키는 국면이 도래할 것을 명확히 인지하고 있다. 아울러 그러한 현상이 유발시키는 기회를 공략해야 할 최대의 대응 영역이라는 점을 인지하고 대응을 강화하고 있다.

둘째, 부적절한 대응전략을 지속한다. 즉, 기존의 부적응 기업들은 현재 떨어지고 있는 수익성을 높이기 위하여 그동안 전개해왔던 내부적 전략 대응에서의 효과성, 효율성을 높여 상황을 극복하려고 하거나, 수익성 다양화를 도모하기 위하여 각종 수수료의 인상과 같은 관행적 시도를 통하여 대응한다. 이와 같은 시도는 오히려 O전략 국면에서의 적응력을 떨어뜨리고, 후속 전략 국면에 대한 대비기회를 스스로 박탈하게 되어 더욱 곤란한 지경에 빠지게 된다.

반면 신흥의 경쟁조직은 오히려 수수료를 대폭 낮추고 왜곡된 가격구조내에서 고객들에게 최대한 유리한 가격을 제시함으로써 기본적인 고객수요를 확보하고 기존 조직들로 부터 이탈되는 고객들을 수용하기 위하여 전략투구한다. 결과적으로 뒤늦게 출발한 조직이 선발조직의 선점우위를 뒤집고, 결과적으로 시장지위가 전도된다.

b) 국면 별 전략유형과 속성

상기 금융산업 경우는 비록 하나의 사례에 불과하지만 전략 생태국면 대응전략을 개념화하는데 있어서 시사하는 바가 크다. 구체적으로 상기 논의는 전략 생태국면 대응전략이 앞서 제시한 국면내-국면간 범주 외에 또 다른 범주로 분화될 수 있음을 시사한다. 본 연구는 이러한 대응전략 분화를 소위 전형적 전략유형과 초월적 전략유형이란 개념으로 포착하기로 한다.

전형적 (Architype: Type A) 전략유형은 각 국면에서 대표적으로 선택되고 전개되는 전략유형을 지칭한다. 반면 초월적 (Transgressive: Type T) 전략유형은 전형적 전략유형에서 벗어나 현재의 진행 경로, 또는 통상적 관행적으로 선택되는 전략유형과는 다른

진행경로를 전개함으로써 기존의 경로에서 이탈 또는 이를 초월하는 전략유형을 지칭한다. 이러한 두 전략유형은 바꾸어 말하자면 Type A전략은 경로내 추수 (exploitation) 전략, Type T전략은 경로 초월의 탐험 (exploration)의 전략으로 설명할 수도 있다 (March, 1991).

전형적-초월적 전략유형은 결국 전략생태계 각 국면별로 조직이 취하는 전략 이니시어티브의 선택지를 의미한다. 다시 말해서 전략 이니시어티브의 관점에서 조직은 Type A 전형적 전략유형을 선택할 것인지 또는 Type T 초월적 전략유형을 따를 것인지에 대한 선택 옵션을 보유했다.

이러한 전형적-초월적 전략 이니시어티브는 전략 생

<표 4> 전략생태국면별 전략유형과 그 속성

전략 생태 국면	r전략	K전략	Ω전략	α전략
생태계 니즈	이해관계자 기본 니즈 충족 (재화, 기능)	이해관계자 니즈 고도화	사회 니즈	사회 니즈 (미충족니즈)
조직 니즈	성장 니즈	유지확장 니즈	해체 니즈	창조 니즈
공통	생존 니즈			
(경로 내) 전형적 전략 유형 Type A	성장	확장, 성숙, 유지	창조적 파괴, 해체	조직화/창업
(경로 외) 초월적 전략유형 Type T	영역확대/속도 제어 대상/영역변경 새로운 내적 결합요소의 발굴, 선택	대상 영역변경 새로운 내적 결합 요소의 발굴, 선택	해체요소 및 결합요소의 새로운 발굴, 선택 새로운 플랫폼의 개발과 전개 전략적 함발(envelopment)	생태계 국면간 새로운 결합요소의 조직화
공통	새로운 경로 선택과 전환 전략 다양성의 확보와 전개 새로운 국면의 비약적 전개 안정추구 또는 혁명적 도전의 비약적 전개			

태국면 별로 가지는 생태계 니즈와 조직 니즈에 의해 서 그 전체적 기초와 방향이 정해지게 된다.

아래 <표 4>가 r-K- Ω - α 각 국면 별로 요구되는 생태계 및 조직 니즈와 이에 대응하는 전형적 전략과 초월적 전략의 기초와 방향을 예시적으로 포여주고 있다.

표에서 보듯이 전략생태계 각 국면은 생태계 니즈와 조직 니즈에서 상호 교합하면서 변화 전개의 양상의 보인다. 초기 r-K 단계에서는 고객 등 주요 이해관계자의 기본적 니즈 충족 단계에서 점차 관계자들과 니즈의 고도화 진전의 단계로 전개된다. 그에 따라 조직 니즈 또한 성장과 유지확장 니즈로 형태를 갖춘다. Ω - α 단계에서는 생태계 현실은 새로운 사회니즈와 해체 니즈의 국면을 거쳐 새로이 미충족 사회니즈를 충족하는 새로운 조직의 재구성 단계로 생존의 순환과정이 전개된다.

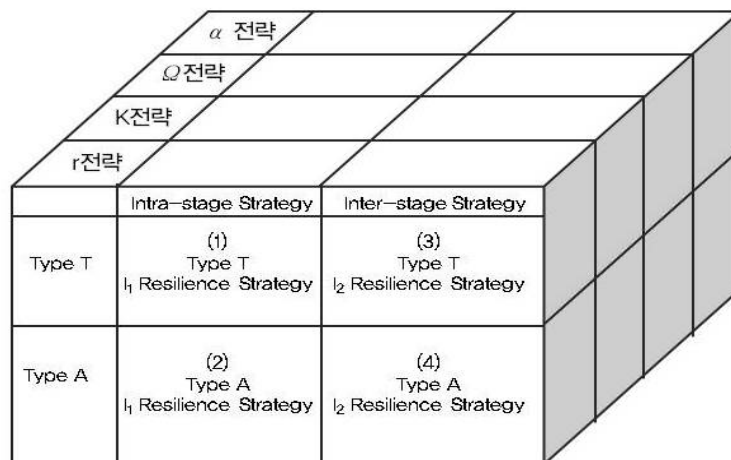
전략생태계에서 전개되는 Type A 전형적 전략유형은 r전략 국면에서의 성장 전략, K전략 국면에서의 확장, 성숙, 유지 전략, Ω 전략 국면에서의 창조적 파괴, α 전략 국면에서의 새로운 조직화, 창업의 전략이다. 조직은 이러한 국면별 Type A 전형적 전략을 수용하는 것이 적절한 것인지를 판단하게 되며, 그것이 바람직하지 않다고 판단된다면, 새로운 국면을 선택하거나 또는 새로운 경로의 전략생태계를 선택하는 Type T 초

월적 전략을 구상하게 된다.

Type T 경로초월적 전략에서는 r전략 및 K전략 국면에서는 영역확대와 진행속도 제어, 전략 및 사업의 대상 또는 영역의 변경, 새로운 내부적 결합요소의 발굴과 선택 등과 같이 전형적 전략보다 보다 정교한 수준의 전략 경로를 발굴하여 대응하거나 또는 상위 생태계나 하위 생태계의 특정국면으로의 진입을 통하여 유리한 적응을 도모한다. Ω 전략 및 α 전략 국면에서는 새로운 해체요소, 결합요소의 발굴과 선택, 새로운 플랫폼 개발과 전개, 등 기존의 구성요소 연관성을 해체하여 재구성하고 그 속에서 새로운 가치를 결합적으로 발굴, 제공할 수 있도록 하는 전략이 제시되고 있다. 예를 들면, 전략현상에 대한 주체의 주도적 개발 (development)이란 전통적 대응 방식에서 시장과 플랫폼 참여자들의 고유한 사업기능과 고객 등의 외부 연결망을 포함하여 소위 더불어 개발하는 전략적 함발(envelopment)로의 대응 방식 전환이 주목받고 있다(Eisenmann et. al., 2008, 2011).

c) 전략 생태국면 돌파전략의 전체 구조

상기 전략 생태국면 돌파 전략에 대한 다양한 개념화를 종합하면 아래 <그림-3>과 같은 전략 생태국면 돌파전략의 전체 구조가 나타난다.



<그림 3> 전략 생태국면 돌파전략 전개의 전체 구조

<그림 3> 전략 생태국면 돌파전략 전개에의 전체 구조
그림이 나타내듯이 국면대응 돌파전략은 기본적으로 r, K, Ω, α국면에 대응하는 각각의 r, K, Ω, α전략을 전개하는데서 출발한다. 이러한 각 전략은 국면내 전략과 국면간 전략으로 분화되며 이들은 또한 Type A 전통적 전략과 Type T 초월적 전략으로 분지된다. 아울러 범계성에 대응하는 돌파전략은 Type T 전략으로 포착된다.

4) 조직생태계 범계전략 (Panarchy)

범계전략은 기존의 생태계 진행경로에서 잠재력, 결합성, 회복력의 생태계 차원을 확장, 또는 축소하여 새로운 생태계와 접속, 전이, 적응, 또는 돌파하는 전략을 말한다. (Garmestani et. al, 2009, Allen et. al, 2014). 이와 같은 범계전략은 전략 생태국면 전략유형과 그 구분에서 분류한 Type T 초월적 전략의 일종이라 하겠다.

Holling은 범계전략을 크게 보다 상위, 또는 큰 규모의 새로운 생태계로 진입하는 혁명적(revolt) 범계전략과 보다 낮은 규모 또는 이전의 생태계로 회귀하는 회귀적(remember) 범계전략으로 나누고 있다 (Holling 2001).

이와 같은 범계전략은 주로 외부적 충격이나 내부적 요인에 의하여 등장하는 Ω전략 국면을 중심으로 시작된다. 그랬을 때 혁명전략은 보다 상위 생태계의 K전략 생태계 후반부로 진입하고 회귀전략은 하위생태계의 α 전략으로 전개되는 경향을 보인다. 다만 논리적으로는 선택과 의지의 자유도에 따라 상위와 하위의 다양한 생태계 선택이 가능하다고 할 것이다. 전략생태계 범계 전략을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

우선 r전략 국면에서의 범계전략은 성장국면에서 지속 성장을 유지하도록 하는 전략이 대표적 대응전략이라고 할 수 있다.

전통적 전략경영 관점에서의 지속 성장은 현재의 성

장세가 유지될 것이란 기대를 전제로 생태계 내에서 새로운 성장영역을 발굴하여 진출하는 전략을 전개한다. 반면 전략생태계 관점에서의 범계전략은 조직 전략 생태계 진행경로를 파괴하거나 새로운 전략생태계로의 전이를 통하여 전략 다양성을 추구하고 지속적 성장을 도모한다는 점에서 본질적 차이를 보인다고 하겠다. 즉, 생태계 국면 전개에서 갈등과 모순을 유발하는 현상을 적극적으로 간파하여 그와 같은 갈등유발의 상황적 맥락에 대한 적극적 대응을 시도하게 된다 (Morgan, 2006).

Walker와 Holling 등은 범계전략에서 상위 생태계로 전이할 경우, 조직 전략생태계는 상위 사회생태계들의 특성에 부합하여야 한다고 주장한다. 즉, 사회생태계(SESS)와 결합하는 안정적 역동성에 부합하기 위하여 레질리언스(resilience), 적응성(adaptability), 전환성(transformability)이 요구된다 (Walker, Holling et. al, 2004). 이와 같은 레질리언스, 적응성, 전환성의 요소는 상하위 생태계로의 전이뿐만 아니라 각 생태국면에서 Type T 초월적 전략의 기본 요건이 된다. 예를 들면, 조직이 전략생태계 특정 국면에서 조직의 의도와 지능, 가치를 발휘하고자 하여도, 시장과 사회에서의 가치기준과 충돌하거나 여타 요구조건과 부합하지 않을 경우, 상하위 생태계에서 해당 조직을 거부하고 배척하기 때문이다.

K전략 국면에서의 범계전략은 더이상 성장이 한계를 보이는 사업에서 급속히 추락하는 회복력을 보전하고 잠재력을 높이는 한편, 국면의 전개속도에 대응하기에 유리한 국면으로의 전이전략을 전개한다.

이와 같은 전이전략은 예컨대 대규모 호텔체인이 새로이 각광받고 있는 휴양치료 분야나 건강증진 사업영역으로 진출하는 것처럼 새로운 사회 생태계와의 관계를 개척하고 그에 접속하는 경우가 해당된다.

이러한 범계전략은 단순히 기존 전략경영에서의 다각화 전략과는 다른 의미를 가진다. 곧 단순한 사업영

역이나 서비스 확대가 아닌 현대사회의 사회심리적 생태계 혹은 복리후생 생태계란 거대 생태계로의 접속과 전이란 맥락에서 조망되어야 한다.

Ω전략에서의 범계전략은 해체와 방출의 근원적 특성에 대응하고 생존하기 위하여 기존 경로를 이탈하여 상하 생태계로의 전이전략을 선택한다. 따라서 여타 국면에서의 범계전략에 비해 상대적으로 보다 개방적 혁신적 경향을 보인다고 할 수 있다. 이러한 개방적 혁신은 기업이 활용할 수 있는 아이디어들을 내부에서만 아니라 외부에서도 조달하고 시장접근의 경로 또한 내부적 경로와 외부적 경로를 최대한 활용하는 혁신을 말한다(Kanter, 2012, Vanhaverbeke & Chesbrough, 2014).

Ω전략 국면에서의 범계전략은 짧은 시간 내에 해체와 방출이 전개되기 때문에, 후속적인 알파(α)전략 국면에 대한 사전 대비가 없을 경우, 혼란의 소용돌이에 휘말려 차기 생태사이클로 진입하지 못하고 해체되어 다른 조직주체들에게 흡수된다.

Ω전략에서 전개되는 전략들은 지연함정에 빠지지 않게 하는 전략과 후속 α전략 국면에 조기 안착하도록 하는 대비전략으로 구분된다. 즉, 해체와 방출 국면에서 생태계 전개 상황의 연착륙과 조직의 잔존수명을 높이고 기능을 유지하기 위한 전략들을 전개한다. 시장, 사업, 조직의 유지 전략을 추구하고 또는 시장과 사업을 새로이 해체하여 창조적 재구성을 위한 대응을 준비하기 위하여 새로운 전략 아키텍처를 설계하는 혁명적 전략대응이 요구된다(Hamel & Prahalad, 1994). 또한 생태계 내의 문제와 관련 생태계의 외부적 문제에 대응하여 그 해결능력을 강화하는 전략이 내부와 외부를 막론하고 개방적으로 전개된다.

α전략 국면에서의 범계 전략에서는 현재 차원보다 높은 생태계로의 진입을 통한 전이전략과 대응이 용이하고 보다 익숙한 생태계로의 전이전략이 전개된다. 신사업 또는 신기업 창업전략으로 대표되는 α전략 국면

에서 전이대상 생태계는 이전의 Ω전략 국면과 α전략 국면에서 확보하고 축적한 생태계 자원과 자본의 잠재성, 결합성, 회복력을 토대로 선택된다. 그러나 진출하고자 하는 해당생태계의 레거시(legacy)의 실제와 프레임워크 개발자, 지지기반, 연계성, 다양성의 수준에 따라 대응한다(Nyström & Folke, 2001). α국면에서의 전이전략은 창조의 대상과 영역, 생태계의 선택을 통하여 창조를 실현에 옮기는 전략이 핵심이다.

5 결론 - 종합 토론과 시사점 및 향후 연구과제

이상으로 조직 전략실천 생태모형 구축에 대한 일차적 시도 결과를 제시하였다. 앞에서도 지적했듯이 이것은 어디까지나 탐색적 시도로서 향후 지속적 개선 보완의 과제를 남긴다.

이제 이러한 조직 전략현상에 대한 생태론적 고찰을 마무리짓는 의미에서 전략실천 생태모형 구축 과정에서 도출된 주요 논제를 중심으로 그 현실적 의미와 시사점을 토론하고 결론을 맺기로 하자.

1) 전략실천 생태모형 토론

a) 생태적 관점에 의한 국면과 현실인식의 정교성

조직 전략현상에 대한 생태론적 접근은 앞에서 누차 지적한대로 기존 전략경영 프레임과 존재론적 인식론적 방법론적으로 근본적 차이를 가진다. 이러한 차이는 앞서 전략실천 생태모형의 8개 기본명제로 정리된 바 있다.

다시 한번 짚어보자면 기존 전략경영 프레임은 3차원 입체적 전략현상을 2차원 평면적 현상으로 규정하여 생태현상이 가진 개방성 순환성을 전혀 포착하지 못하는 현상인식 한계를 보이고 있다. 그 결과 해체국면 도래를 예외적 현상으로 간주하고 기존 환경과 현

실에 대한 지속적 성장과 현상유지에 집착하게 된다. 아울러 조직 또는 사업 해체나 자원 방출과 같은 현상을 전략적 실패로 간주할 뿐만 아니라 이러한 전략적 실패를 용인하는 문화도 없기 때문에, 전략적 유연성과 다양성을 스스로 제약함으로써 전략생태계의 왜곡과 경직성을 높이게 된다.

이에 비하여 전략실천 생태모델은 성장 증식 유지의 전략과 해체와 새로운 창업 및 조직화 전략을 전개함에 있어서 제약이 없다. 그 결과 진퇴, 결합과 해체, 축적과 활용의 선택과 조합 및 실천에 대한 균형적 선제적 대응, 그리고 초월적 대응 경로 설계 등 조직의 모든 전략적 행위에 있어서 최대의 자유도를 허용한다.

b) 조직구조와 전략의 유기적 대응

전통적 전략경영에 있어서 전략-구조의 두 축을 놓고 전략우선 실행논리와 그에 대립하는 구조우선 실행논리에 대하여 Chandler 와 Ross 등의 관점을 제시한 바 있다. 이와 같은 논점에 대하여 Burgelman은 조직현실에서는 이 두 가지의 관점이 혼재되어 활용되고 있으며 기업의 상황과 전략개념에 따라 서로 병행적이며 교차적으로 활용되고 있음을 밝히고 있다 (Burgelman, 1983).

전략실천 생태모델에서는 기존의 전략경영에서 제시하는 전략우선 논리나 구조우선 논리 또는 그 배경적 관계와 전략개념에 따라 병행적 전개를 반영하여 전개할 수 있을 뿐만 아니라, 각 전략생태 국면의 전개에 따라 전략영역에서 중심적 행태를 보이는 전략 이니셔티브를 중심으로 새로운 전략현상을 주도하거나 주변의 전략흐름에 편승할 수 있는 여지를 제공한다.

한편 전략 니즈와 컨텍스트를 중심으로 사업추진 및 행동대안에 집중하는 단계에서 성공전략경험을 바탕으로 성공적 전략의 복제와 모방 및 경쟁자 집단의 모방방지와 전략방어기제의 가동 등과 같이 체계적 전략의 전개로 고도화시켜가는 논리와 과정은 기존의 전략경영과 유사하다고 할 수 있다. 그러나 전략실천생태

모델에서는 전략 내용의 특성이나 구조적 특성에 초점을 맞추기 보다는 전략생태국면의 전개와 흐름을 조명하고, 그에 입각하여 국면에 합당한 전략 아키텍처, 즉 전략내용, 전략 설계 및 구성요소, 실천요소들을 설계하고 결합/분해/편성할 수 있는 관점을 제시한다.

c) 조직 내 창발적 전략 이니셔티브의 자생적 전개 촉진

기존 전략경영은 기업전략, 사업전략, 기능전략과 같은 계층적, 영역별, 단계적 표준 전략 설계와 결합을 지향한다. 이와 같은 전략전개는 전략 창조와 실천 과정에서 고도화 되며 생태계 내에서 성공전략은 지속적으로 모방, 학습, 수용, 재활용, 확산된다. 이것은 소위 성장과 유지국면을 지나는 과정에서 특정 지배전략에 대한 과다한 의존 현상으로 나타난다. (Mintzberg, 1998).

반면 전략실천 생태모델은 전략 이니셔티브를 중심으로 창발적 전략들이 조직내에서 자생적으로 또는 외부로부터 유기적으로 도입 전개되는 현상을 자연스러운 것으로 받아들인다. 아울러 각 전략들 간의 내적 갈등을 당연한 것으로 간주하고 그 조정 통합을 인위적으로 도모하기 보다는 수월 전략 이니셔티브를 중심으로 조직이 자연적 순리적으로 재정렬되게끔 함으로써 전략 이니셔티브들의 다양성 확장과 이질적 전략 세트들의 병렬적, 복합적 전개를 가능하게 한다.

d) 레질리언스를 고려한 다양성 전략

기존 전략경영에서는 레질리언스를 외부 또는 내부적 충격요인에 의하여 등장하는 문제로 간주하고 그에 대응하기 위하여 충격 이전의 균형상태로 복귀하는 논리를 해결책으로 상정한다.

반면 전략실천생태모델에서는 충격 또는 위기 등장에 대한 시각을 전략생태국면의 흐름과 연계하여 살피기 때문에, 이전의 안정적 상태나 이전의 균형상태로의 복귀를 바람직한 해결방안이라는 전제를 부정한다. 오히려, 전략생태국면의 흐름이 해체나 재조직화 국면

으로 전개될 경우, 국면의 동향에 따라, 동태적 관점에서 당면하게 되는 국면에 대한 적응력을 높이고 그에 의하여 레질리언스를 판별할 수 있도록 한다. 또한 그에 대응할 수 있는 다양한 전략적 옵션을 선택하도록 함으로써 전략 다양성을 높인다.

이것은 기존 전략경영 방식에 따라서 특정한 전략 군을 창조하여 대응하기 보다는 국면의 전개에 합당한 조직의 준비체제(preparedness)와 대응성(responsiveness)을 확립함으로써 전략 아키텍처의 국면 적응성(adaptability)을 높이는 방식으로 대응함을 의미한다. 예를 들면, 오메가(Ω)와 알파(α)전략 국면에서는 혁신 대응성, 엔터프러너 대응성을 높이며, r전략 국면에서는 경쟁 대응성, 운영 대응성을 높이고, K 전략 국면에서는 집행관리적 대응성, 재무 대응성을 높이는 것을 들 수 있다 (Ansoff, et. al., 1990).

2) 종합과 결론

본 연구는 21세기 디지털 조직이 지향하는 전략실천 방식에 대한 비판적 고찰을 수행함을 목적으로 출발하였다. 조직의 전략-구조-실행 체계 전반을 디지털 화하여 조직을 최적의 디지털 기능체로 재탄생시키는 것을 목적으로 하는 디지털 조직 전략실천은 21세기 기업 경쟁력 확보의 필수 명제로 활발히 논의 추진되고 있으나 이러한 디지털 조직 전략실천 방식이 가진 의미와 한계가 무엇이며 그것을 극복하기 위해 필요한 것은 무엇인가에 대한 논의는 아직 시작되지 못하고 있는 실정이다(Kane, 2017). 본 연구는 조직 전략을 다양한 전략적 비전과 아이디어가 제한된 조직 자원을 놓고 경쟁하는 복합적 전략생태계로 놓고 이러한 생태계 내에서 이루어지는 디지털 조직 전략실천 양태에 대한 비판적 논의를 생태이론적 맥락에서 전개하였다. 구체적으로 본 연구는 Holling(2001) 등의 연구를 기반으로 생태계 전개와 진화의 일반 모형을 먼저 소개하고 이를 바탕으로 조직 전략생태계(Strategy Ecosystem)의

개념을 구축하였다. 다음 이러한 조직 전략생태계의 맥락 안에서 Ross 등(2006)의 연구를 출발점으로 등장한 현재의 디지털 조직 전략실천이 하나의 전략실천 양태로서 어떤 의미와 한계를 가지는지를 고찰하였다. 마지막으로 이상의 논의를 토대로 21세기 디지털 조직 전략실천의 생태이론적 모형 구축의 틀과 향후 전개 방향을 모색하고 그 전략실천적 시사점을 논의하였다.

본 연구를 출발점으로 향후 조직 전략현상에 대한 생태론적 고찰과 연구가 활성화되길 기대한다. 특히 조직 전략생태계 국면 진단을 위한 실증적 측정도구 개발과 기존 전략경영의 다양한 전략적 처방에 대한 생태론적 해석과 검증틀 구축은 시급한 향후 연구과제라 하겠다.

참고문헌

1. Allen, C. R. and Holling, C.S. 2010. "Novelty, adaptive capacity, and resilience." *Ecology and Society* 15(3): 24.
2. Allen, C. R. and Gunderson, L. H., 2011. "Pathology and failure in the design and implementation of adaptive management," *Journal of Environmental Management*, 92.
3. Allen, C. R., Angeler, D. G., Garmestani, A. S., Gunderson, L. H., and Holling, C. S., 2014. "Panarchy: Theory and Application," *Nebraska Cooperative Fish & Wildlife Research Unit - Staff Publications. Paper* 127.
4. Andrews, K.R. 1971. *The Concepts of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow-

- Jones, Irwin.
5. Ansoff, H. I., and McDonnell, E. J. 1990. *Implanting strategic management*, Prentice Hall.
 6. Ansoff, H. I. 2007. *Strategic management*, Palgrave Macmillan UK.
 7. Boughin, J., LaBerge, L., and Mellbye, A. 2017. "The Case for Digital Reinvention," McKinsey Quarterly, Feb.
 8. Burgelman, R. A. 1983. "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of management Review*, Vol. 8. No. 1.
 9. Chander, A.D. Jr. 1966. *Strategy and Structure*. Garden City, New York: Doubleday.
 10. Eisenmann, T. R., Parker, G. G., and Van Alstyne, M. W. 2008. "Opening Platforms: How, When and Why?" *Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper*, No. 09-030.
 11. Eisenmann, T. R., Parker, G. G., and Van Alstyne, M. W. 2011. "Platform Envelopment," *Strategic Management Journal*, 32.
 12. Garmestani, A. S., Allen, C. R., and Gunderson, L. 2009. "Panarchy: discontinuities reveal similarities in the dynamic system structure of ecological and social systems." *Ecology and Society* 14(1): 15.
 13. Hamel, G., and Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
 14. Hamel, G., and Prahalad, C. K. 1989. "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June.
 15. Hannan, M. T., Pólos, L., and Carroll, G. R. 2004. "The Evolution of inertia," *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, No. 1.
 16. Hannan, M. T. and Freeman, J. 1977. "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5.
 17. Holling, C.S. 1986. "The Resilience of Terrestrial Ecosystems: Local Surprise and Global Change," W. C. Clark and R. E. Munn (eds.), *Sustainable development of the biosphere*, Cambridge: Cambridge University Press.
 18. Holling, C.S. 2001. "Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems," *Ecosystems*, 4.
 19. Holling, C.S. 2004. "From Complex Regions to Complex Worlds," *Ecology and Society*, 9(1): 11.
 20. Hurst, D. K., and Zimmerman, B. J. 1994. "From Life Cycle to Ecocycle: A New Perspective on the Growth, Maturity, Destruction and Renewal of Complex Systems," *Journal of Management Inquiry*, Vol 3. NO. 4.
 21. Hurst, D. K. 1995. "Ethical Anarchy in Mature Organizations," *Business Quarterly*, Winter.
 22. Iansiti, M. and Levien, R. 2004. "Strategy as ecology," *Harvard Business Review*, Mar.
 23. Kane, G. C. 2017. "'Digital Transformation' Is a Misnomer," *Sloan Management Review*, Aug.
 24. Kania, J., and Kramer, M. 2011. "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*,

- Winter.
25. Kanter, R. M. 2012. "Enriching the Ecosystem: A Four-point Plan for Linking Innovation, Enterprises, and Jobs," *Harvard Business Review*, March.
 26. March, J. G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1.
 27. McKinsey, 2014. "The Digital Tipping Point: McKinsey Global Survey Results," *McKinsey Report*, June.
 28. Mintzberg, H., Lampel, J., and Ahlstrand, B. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press.
 29. Morgan, G. 2006. *Images of organization*, SAGE Publications.
 30. Nyström, M., and Folke, C. 2001. "Spatial Resilience of Coral Reefs," *Ecosystems*, 2001(4)
 31. Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
 32. Porter, M. E. 1996. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
 33. Porter, M. E., and Kramer, M. R. 2011. "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
 34. Porter, M. E., and Heppelmann, J. E. 2014. "How Smart Connected Products Are Transforming Competition," *Harvard Business Review*, Nov.
 35. Reeves, M., Levin, S., and Ueda, D. 2016. "The Biology of Corporate Survival: Natural ecosystems hold surprising lessons for business," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
 36. Ross, J. W., Weill, P., and Robertson, D. C. 2006. *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Boston: Harvard Business Press.
 37. Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., and Choudary, S. P. 2016. "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy," *Harvard Business Review*, Apr.
 38. Vanhaverbeke, W., and Chesbrough, H. 2014. "A Classification of Open Innovation and Open Business Models," Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and Joel West (ed.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press.
 39. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., and Kinzig, A. 2004. "Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems." *Ecology and Society* 9(2): 5.
 40. Westley, F., and Antadze, N. 2010. "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact," *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15(2).

● 저 자 소 개 ●



전성현 (Juhn, Sung Hyun)

서울대학교 조경학과를 졸업하고 미국 University of Minne-sota 대학원에서 경영학(MIS) 박사학위를 취득하였다. 현재 국민대학교 경영정보학부 교수로 재직 중이다. 한국경영정보학회 부회장과 편집위원장, 한국 EA학회 회장을 역임하였고 국가EA 전문위원, 미래전자정부 전문위원 등으로 활동하였다. 국내외적으로 EA, IT Governance, 정보전략과 지식경영, 등의 분야에 다수의 논문을 발표하였다.

E-mail: juhn@kookmin.ac.kr (교신저자)

Tel: +82-10-2533-4120



박동준 (Park, Dong Joon)

승실대학교 철학과를 졸업하고 연세대학교 경영대학원에서 경제학 석사, 국민대학교 BIT대학원에서 경영정보학 박사학위를 취득하였다. USIU 앤소프전략경영스쿨 (MBA) 주임교수를 역임하였으며 현재 소프트전략경영연구원장으로 재직 중이다. 전략경영분야의 실무 및 이론서를 다수 저술하였다.

E-mail: djpark@kookmin.ac.kr

Tel: +82-10-9770-1369