최고 전략 책임자
(CSO : Chief Strategy Officer)

CSO(Chief Strategy Officer)란
기업 전략의 수립과 실행을 책임지는
최고 전략 책임자를 말한다.

글 남대일 dinam@lgeri.co.kr

기업에는 수많은 최고 책임자(Chief Officer)가 있다. CEO(최고경영자), CFO(재무), COO(조직운영), CIO(정보), CTO(기술) 등은 우리가 이미 익히 들어온 최고 책임자의 유형들이다.

여기에 더해 최근 미국에서는 CSO(전략)라는 새로운 경영자의 유형이 등장해 눈길을 끌고 있다. 선, 시스코, 루슨트 등과 같은 IT 기업들이 이 같은 CSO 제도의 도입에 가장 적극적이며, 전통기업인 GM, 찰스슈왑, 모간 스탠리 등에서도 이미 CSO 제도를 채택해 활용 중이라고 한다.

왜 CSO가 필요한가?

기업이 CSO를 두는 가장 큰 이유는 CEO 혼자서는 요즘처럼 급변하는 경영 환경에 대응하기가 쉽지 않다는 판단 때문이다. 특히 IT 산업처럼 제품 혁신 속도가 빨라 시장 대응 타이밍이 중요하게 여겨지는 산업의 경우 CSO의 활용이 더욱 두드러진다는 점은 이를 반증하는 대목이다.

그러나 기업들의 실상을 들여다보면 좀더 현실적인 원인이 존재한다. 늘어나는 전략 컨설팅 비용과 그 실효성 문제에 대한 대안으로 CSO의 도입을 서두르고 있다는 점이다.

실제로 과거 수많은 전략 컨설팅의 경우 2~3개월의 짧은 기간을 통해 기업의 전략 설계를 대행해 주고 프로젝트 종료와 동시에 해당 기업에서 빠져 나오는 경우가 다반사였다. 이 경우 수 억원의 비용이 들었음에도 불구하고 실제로 전략 프로젝트가 제대로 실행 되었는지에 관해 책임을 질 사람이 없다는 문제점이 존재하게 된다.

CSO 제도는 이와 같은 문제점을 극복하기 위해 전략 설계 단계부터 CSO의 책임하에 프로젝트를 수행하고 이후 실행 단계에서도 CSO에게 지속적인 책임과 권한을 부여하는 것이다.

더 나아가 최근 유행하고 있는 기업 내부 컨설팅 기구(In-house Consulting Group)와도 연계해 전략 컨설팅 자체를 내부에 두고 운영하며 이 조직의 책임자를 CSO로 임명하는 움직임을 보이고 있다.

CSO가 하는 일은?

CSO를 두는 것은 기업 전략에 대한 중요성을 대내외적으로 과시하는 측면도 있지만 실제로 이 역할을 하는 사람에 대한 전문성을 인정해주는 의미도 지닌다.

CSO가 하는 일은 전략의 수립과 실행이라는 두 가지 큰 범주로 설명이 가능하다. 전략의 수립 측면은 CEO의 의사결정을 도와 전략의 구체적인 내용을 작성하는 것이다. 기술 변화의 대응, 정부 정책 입안을 위한 논리 개발, 시장 변화에 따른 전략 수정 등이 그 주요 업무다.

전략의 실행 측면은 수립된 전략이 기업 내부에 올바르게 전파되도록 하는 일을 말한다. 최고 경영진과 일선 근무자의 이해의 폭을 좁혀, 기업 내에 진행중인 수 많은 전략 프로젝트가 수립 단계에 의도했던 목적을 충분히 달성하기 위한 실행을 책임지게 되는 것이다.

CSO의 미래는?

CSO가 기업의 필수적인 직위로 인식되어 향후에도 번영하기 위해서는 다음의 사항에 대해 특히 유념해야 한다.

첫째, 위인설관(爲人設官)의 함정에 빠져서는 안 된다. 기업의 현실적인 필요에 의해서가 아니라 정치적인 이유에서의 옥상옥이 되어서는 곤란하다. 둘째, CEO의 역할을 침해하지 말아야 한다. CSO는 어디까지나 CEO를 도와주는 역할에 머물러야 한다. 셋째, 생각만 하는 몽상가가 아니라 실행가로 배치해야 한다. CSO는 꿈만 그리는 사람이 아니라 실제 사업을 만들어내는 사업가 기질이 있는 사람이어야 한다.

이미 기업들은 Chief라는 단어가 붙은 상당 수의 타이틀이 유행에 편승해 잠깐 반짝했다가 사라지고 말았다는 사실을 잘 알고 있다. CSO의 미래 역시 이와 같은 과거의 잘못된 전철을 밟지 않으리라는 보장이 없다.

결국 해답은 CSO의 도입이 기업의 생존과 장기적인 이익 창출에 얼마만큼 공헌할 수 있는 지로 귀결된다. 개별 CSO의 노력이 필요한 부분도 바로 이 대목이다. www.lgeri.com