

V. 글로벌 경영 뉴스 : e-Business 시대 7가지 CEO의 유형

이 글은 *Sloan Management Review*(Winter 2000)에 게재된 'How to be a CEO for the information age'를 요약·재구성한 것입니다.

1. 논의 배경

- **e-Business가 확산되면서 새로운 CEO의 자질이 요구되고 있음**
 - IT(정보 기술)의 급속한 발전과 인터넷 비즈니스의 확산은 기업 경쟁의 패러다임을 바꾸고 있음
 - IT의 발전이 기업의 전략적 방향을 바꾸거나 새로운 경쟁 전략을 만들어 감에 따라 기업 전략은 IT와 불가분의 관계를 맺게 됨
 - 따라서 기업 전략 수립의 수뇌부에 있는 CEO도 IT를 등한시해서는 생존할 수 없는 시대가 도래하고 있음
- **e-Business 시대를 주도할 능력 있는 e-CEO의 필요성이 크게 부각되고 있는 시점임**
 - 많은 CEO들이 자사의 e-Business화를 강조하고 있지만 실제로 CEO 자신이 그러한 자질과 신념을 보유하고 있지는 못한 경우가 많음
 - IT의 위력을 간과하고 있거나 또는 IT를 맹신하는 오류를 범하고 있는 CEO들이 많은 것으로 나타남
 - e-Business의 중요성이 특히 강조되고 있는 시점에서 이를 선두에서 지휘하는 CEO들의 여러 유형과 진정으로 필요한 CEO의 자질을 찾아봄

2. 7가지 CEO의 유형

- **위선자(僞善者)의 모습(Hypocrite)**
 - 직원들이나 이사회 앞에서 연설할 때는 IT의 중요성을 역설하면서 실제로는 전혀 관심을 가지지 않음

V. 글로벌 경영 뉴스 : e-Business 시대 7가지 CEO의 유형

- 예를 들어, 인터넷 비즈니스와 관련된 세미나에 참석해서 개막 연사로 초빙되어 IT의 중요성을 역설함. 하지만, 다른 일로 바쁘다는 핑계로 이후 세미나에는 얼굴 한번 비추지 않음
 - 실제 업무를 수행함에 있어서도 그가 주장한 바와는 상반된 행동을 함
- **우유부단자(優柔不斷者)의 모습(waverer)**
- 기업 활동에 있어 IT의 중요성은 마지못해 인정하지만, 이를 최우선의 과제로 삼지 않음
 - 자금이 소요되며 실패 위험이 있는 IT 프로젝트를 추진하려 하지 않으며, 만약 추진한다 해도 다른 사람에게 책임을 떠맡김
- **무신론자(無神論者)의 모습(Atheist)**
- IT의 활용은 기업 경쟁력과는 무관하다고 주장하면서, 전략 자원으로써 IT의 역할을 과소평가하고 공개적으로 반대함
 - IT 투자 비용을 낭비라고 생각하고 정보 시스템의 역할을 조소하며 과거의 전통적인 기업 경영 원칙으로 돌아가자고 주장함
- **광신자(狂信者)의 모습(Zealot)**
- IT가 기업의 모든 것을 해결해 준다고 믿고 끊임없이 새로운 기술을 도입하고 시스템을 교체함
 - IT에 대한 자신의 장미빛 환상을 결코 바꾸려 하지 않으며, 다른 사람의 의견을 받아들이지 않음
- **회의론자(懷疑論者)의 모습(Agnostic)**
- IT의 중요성은 점차 높아질 것이라고 인정하지만 적극적인 투자나 활용 의지를 보이지 않음
 - 기업 경영에의 실질적인 접목 가능성에 대해 회의를 가지며 성공적인 IT 활용 사례를 직접 눈으로 확인하고자 함
 - IT 그 자체의 중요성은 인정하지만 적극적인 활용을 거부함
- **독재자(獨裁者)의 모습(Monarch)**
- IT의 중요성을 인식하여 최고의 인재를 담당자로 임명하고 많은 자금을 투자함
 - CIO의 역할을 매우 중시하면서 정보 시스템과 관련된 모든 권한과 책임(전

- 략적 의사 결정을 포함함)을 CIO에게 떠넘기고 정작 자신은 관망함
- 항상 최고의 인력을 얻고자 하여 수시로 IT 담당 부서의 직원과 CIO를 교체함

- 신뢰자(信賴者)의 모습(Believer)

- IT가 가져다 주는 기회와 위협을 인식하고 이를 기업 전략에 효율적으로 접목시킬 능력을 가진 CEO의 모습임
- 그는 IT를 무시하지 않으며, 그렇다고 이를 맹신하지도 않음. 단지 기업 전략적 관점에서 활용 가능성을 끊임없이 탐구함
- IT를 경쟁 업체와 차별화 하는 원천으로 삼고 이를 활용해 기업의 새로운 전략을 개발하는 e-Business 시대에 진정한 e-CEO의 모습임

<표> 7가지 CEO의 유형

| 유형 | 특징 |
|----------------|---|
| 위선자(Hypocrite) | IT의 중요성은 역설하지만 실제로는 그 반대로 행동함 |
| 우유부단자(waverer) | 어쩔 수 없이 IT의 전략적 중요성은 인정하지만 적극적으로 투자하려는 의지가 없음 |
| 무신자(Atheist) | IT의 중요성을 인정하지 않으며, 공개적으로 이를 주장하고 다님 |
| 광신자(Zealot) | IT에 대해 장미빛 환상을 가지고 늘 새로운 기술과 시스템을 구축하고자 노력함 |
| 회의론자(Agnostic) | IT의 중요성은 인식하고 있음. 그러나 IT가 기업 경영에 미치는 영향에 대해서는 회의적임 |
| 독재자(Monarch) | IT가 매우 중요하다는 것은 인식하지만, CIO에게 모든 권한과 책임을 위임하고 자신은 관망함. 수시로 IT 인력과 CIO를 교체함 |
| 신뢰자(Believer) | IT의 기회와 위협 요인을 인식하고 실질적인 기업 전략에 적극 활용함 |

3. 신뢰자의 행동 방식

- 뚜렷한 비전과 이를 달성하고자 하는 열정을 가짐
 - 미래에 대한 뚜렷한 비전과 목표를 가져야 하며, 이를 달성하기 위해 요구되는 변화를 수용할 자세를 가지고 있어야 함
 - 델컴퓨터의 CEO인 마이클 델은 사업 초창기 이미 인터넷 판매량의 목표를 설정해 두었으며, 이를 달성하기 위해 모든 역량을 집중함

- **실행 과정에서 우선순위를 선정함**
 - 기업 전략과 IT를 효율적으로 접목시키기 위해서는 필요한 모든 것을 한꺼번에 추진하는 것이 아니라 우선 순위를 두어 차례로 추진해야 함
 - 일본의 세븐일레븐(Sever-Eleven)의 CEO인 스즈키(Suzuki)는 '편리성', '품질', '서비스'에 IT를 도입하고자 하는 가장 우선순위를 둠

- **자신의 의지를 끊임없이 전파하고 행동함**
 - CEO가 IT를 신뢰하고 기업 전략에 적극 활용하고 있다는 메시지를 조직원들과 이해 관계자들에게 지속적으로 전달함
 - 제조업으로써 지식 정보화를 강조하고 있는 BP사의 존브라운(John Browne)은 학습의 중요성과 지식 경영, 그리고 IT의 활용을 끊임없이 연설하고 직접 행동으로 이를 실천함

- **IT의 학습에 많은 시간을 할애함**
 - IT 기술의 발전 동향과 기업 경영 전략과의 관계에 대해 많은 시간을 투자하여 새로운 비즈니스 모델을 개발하거나 전략 수립에 반영함

4. 시사점

- **직접 행동으로 실천하는 CEO인 신뢰자(Believer)가 되어야 함**
 - 지식 정보화 시대에 진정으로 필요한 CEO의 모습은 연설이나 세미나에서 IT를 주창하는 CEO가 아닌 몸으로 실천하는 CEO임
 - 특히, 대기업이나 기업 역사가 오래된 기업의 경우, 조직 특성상 정보화를 직접 실천하는 CEO는 얼마 되지 않은 편임
 - 결국, 말로 하는 CEO(IT-literate)가 아닌 몸소 실천하는(IT-oriented) CEO, 또는 직접 활용하는(IT-savvy) CEO의 모습인 신뢰자(believer)가 되어야 함

- **IT에 대해 끊임없이 학습하고 이를 경영 전략과 연계시킬 수 있어야 함**
 - 급변하는 IT 환경에 뒤처지지 않고 살아남기 위해서는 끊임없이 학습하고 연구해야 함
 - 중요한 것은 정보 기술을 이해해야 할 뿐만 아니라 이를 기업 경영과 접목시켜 새로운 전략이나 사업 모델을 개발할 능력을 갖추는 것임

(윤성한 : ysh@hri.co.kr ☎ 3669-4058)