



08-47 (통권 225호)
2008.11.28

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 국제 원유가격 반등
- 경상수지 흑자로 개선

경영 노트

- 美 상장 3대 기업들 왜 벼랑 끝에 몰렸나

사회 트렌드

- CD의 퇴장
- 경기 침체 속, '기댈 곳은 건강뿐'

저널 브리프

- 위기관리를 위한 마스터플랜을 세워라

洗心錄

- 추지처낭중 기말입견

□ 국제 원유가격 반등

- 세계 경기 침체 심화로 국제 원유가격이 하락세였으나, 유럽의 경기부양책과 중국의 금리 인하 등으로 반등
 - 원유가격 : 유럽의 경기부양책과 중국의 금리인하로 두바이(Dubai) 현물 가격은 26일 배럴당 44.18달러로 24일의 42.82달러에 비해 상승, 브렌트(Brent)유는 26일 49.97달러로 21일의 45.46달러보다 상승
 - 중국 금리 인하 : 세계 2위의 에너지 소비국인 중국은 대출금리와 예금금리를 각각 11년래 최대 폭인 1.08%p 인하를 통해 경기 부양
 - 유럽 경기 부양 : 감세 및 재정지출 확대 등을 통해 총 2,000억 유로를 투입을 통해 경기 회복 기대

- 한편, 미국의 지난주 원유공급이 728만 배럴 늘어난 3억 2,080만 배럴로 늘어나고, 10월 소비지출이 1.0% 감소, 내구재 주문실적도 6.2% 감소하는 등 저조한 지표 실적도 유가 오름세르 막기에 부족

□ 경상수지 흑자로 개선

- 한국은행(11월 27일)에 따르면 상품 및 경상이전수지의 흑자로 전환된 가운데 서비스수지 적자도 축소됨으로써 경상수지는 흑자로 개선
 - 10월중 경상수지는 49억 1,000만 달러로 전월의 13억 5,000만 달러 적자에서 크게 개선되어, 1월에서 10월까지의 누적 경상수지 적자는 90억 1,000만 달러를 기록
 - 상품수지가 원유 등 국제원자재 가격의 하락으로 수입이 전월에 비해 크게 감소함으로써 27억 9,000만 달러를 기록하여 전월의 8억 9,000만 달러 적자에서 크게 개선
 - 서비스수지는 적자폭이 전월의 12억 4,000만 달러에서 5,000만 달러로 크게 축소되었고, 경상이전수지는 대외송금 수입 급증으로 7억 7,000만 달러를 기록

- 한편, 10월중 자본수지는 기타투자수지와 파생금융상품수지의 순유출 규모가 확대됨으로써 유출초 규모가 255억 3,000만 달러로 확대

□ 美 상징 3대 기업들 왜 벼랑 끝에 몰렸나

■ 미국 경제의 상징이라고 말할 수 있는 GM, CITI, AIG 등의 다국적 기업들이 국제적 금융위기 속에 생사의 벼랑 끝에 몰려있음

- 그동안 미국이 자랑하던 세계최대의 다국적기업들이 방만 경영과 무리한 사업 확장으로 경영 최대의 위기를 맞고 있음

■ 미국 3대 업종대표 기업의 몰락 원인 분석과 대책

회 사	원 인	실 적	대 책
GM	<ul style="list-style-type: none"> · 퇴직 근로자 ·가족의 연금까지 부담하던 불합리한 노사관계 · 현실에 안주한 방만경영 	2005년 이후 누적 손실 790억 달러	<ul style="list-style-type: none"> · 노동자 고용 규정 전면 개정 · 정부의 추가 구제금융 기대
CITI	<ul style="list-style-type: none"> · 종합 백화점식의 사업 다각화 · 부동산 버블에 빠져 거대한 모기지채권 투자 	부실자산 1200억 달러 추정	<ul style="list-style-type: none"> · 5만 2000명에 구조조정 · 200억 달러의 구제금융 · 3,060억 달러의 불량채권 보증
AIG	<ul style="list-style-type: none"> · 보험회사 본연의 임무를 제쳐두고 파생상품 시장에 지나친 투자 	금융위기 이후 누적 손실 600억 달러	<ul style="list-style-type: none"> · 사업 부문 분리 매각 · 1225억 달러의 구제금융

자료 : 헤럴드경제 (2008.11.26).

■ 비즈니스 환경변화에 빠르게 대응하지 못했던 거대 기업들의 잘못된 경영방침을 교훈삼아 국내 기업들은 똑같이 되풀이해서는 안 될 것임

- 금융위기로 인한 기업운영의 어려움이 일시적인 현상인지 아니면 기업 내부의 구조적인 문제인지를 정확히 판단해야 할 것임
- 이를 기초로 해서 효율적인 사업 구조조정 및 전략을 세워야 할 것임

□ CD의 퇴장*

- 미국 거대 음반사 중 처음으로 애틀랜틱 레코드사의 디지털 음원이 CD (콤팩트디스크) 판매 수입을 앞선 것으로 나타남
 - 애틀랜틱은 미국 회계연도 기준 4분기(7~9월) 회사수입 중 51%를 디지털 음원이 차지한 것으로 나타남
 - 이에 따라 한 시대를 풍미했던 CD가 전문가들 예상보다 빠르게 역사의 뒤안길로 사라지고 있다는 분석이 나오고 있음
- 음반산업 분야에서는 MP3가 빠른 속도로 보급되면서 CD의 설 자리가 급속도로 좁아지고 있는 추세임
 - 지난 2006년 한해 동안 미국에서는 초대 음반 유통업체인 타워레코드 매장 89개를 포함, 모두 800개의 음반 매장이 문을 닫음

□ 경기 침체 속 ‘기댈 곳은 건강 뿐’

- 최근 통계청 조사에 의하면, 경기 침체의 그늘이 짙어지는 가운데 “기댈 곳은 건강뿐”이라는 생각이 커지면서 술·담배를 멀리하고 아침식사와 운동을 꼬박꼬박 챙기는 건강 인구가 크게 늘어남
 - 또 노부모 부양은 가족뿐 아니라 정부와 사회의 공동책임이라는 인식이 가족 스스로 책임져야 한다는 전통적인 가치관을 누름
- 건강에 대한 관심이 높아지면서 20세 이상 인구 중 흡연자 비율이 2006년 27.3%에서 올해 26.3%로 1%포인트 감소
 - 또 음주 인구 비율은 68.6%로 2006년에 비해 4.6%포인트 감소
 - ‘아침식사를 챙긴다’는 답변도 2년 전 72.1%에서 올해 76.2%, 정기 건강검진을 받는 인구도 30.0%에서 42.7%로 증가했음
 - ‘지난 1주일 동안 숨이 차거나 땀이 날 정도로 운동한 사람’은 32.1%로 2006년 대비 3.8%포인트 늘어남
 - 부모의 노후생계와 관련해 ‘가족·정부·사회가 함께 돌봐야 한다’(43.6%)는 의견이 ‘가족이 책임져야 한다’(40.7%)는 답변을 추월했음 (2년 전 조사에서는 각각 26.4%, 63.4%였음)

* “CD의 퇴장”(문화일보, 2008.11.26) 기사 참조

□ 위기관리를 위한 마스터플랜을 세워라*

- 전략적 위기 경영은 총체적인 큰 그림을 제시하고 단계별로 시기적절한 조치를 취하는 방식으로 추진하는 게 바람직함
 - 위기상황에 조직적으로 체계를 갖추어 대응하고 장·단기 기간별로 각기 다른 마스터플랜을 CEO 주도하에 적용하는 것이 관건임
- 위기관리를 위한 마스터플랜은 시기 별로 지속적으로 추진해야 할 것과 기간 별로 전략적 중점을 넓혀 나가는 방법이 있음
 - 3개월 이내의 초단기 플랜은 현금과 유동성 관리에, 1년 미만의 단기 플랜은 사업계획 검토에 1년 이상의 플랜은 사업 포트폴리오의 재편으로까지 전략적 중심을 확장해야 함
 - 또한 생산성 확보를 위해서는 조직의 슬림화와 경영혁신 프로그램을 상시적으로 가동해야 함

기간	내용	실행 방안
1~3개월	현금 및 유동성 관리	- 유동성, 지불능력 확보 - 단기 현금유입의 극대화 - 가시적인 단기 경비 절감
6개월~1년	사업계획의 전면 재검토	- 한계사업의 정리 - 투자계획 재검토 - 자산의 매각
1~2년	사업 포트폴리오의 재구축	- 사업 구조조정 - 사업 분리, 매각 또는 인수·합병
지속	세계적 수준의 생산성 확보 및 경영혁신 프로그램 가동	- 조직의 슬림화, 기구의 축소 - 생산성 향상을 위한 혁신

- 위기관리를 위한 마스터플랜을 세울 때는 CEO의 역량이 관건이며, 원칙을 준수하고 신속히 결정해야 할 것임
 - 전략적 위기관리 위원회 설립, 현금흐름 개선을 위한 마스터플랜 수립, 지속적인 모니터링과 측정, 커뮤니케이션의 원칙을 준수해야 하며 100% 확신보다는 80%의 확신을 가지고 신속하게 의사결정을 해야 함

* 이 글은 한경 Business (2008. 12.01)에 실린 글을 요약, 정리, 재구성한 것임

□ 추지처낭중 기말입견

사기에 ‘錐之處囊中，其末立見(추지처낭중 기말입견)’이란 말이 나오고 있다. 송곳은 주머니 속에 넣어 둔다 해도 바로 구멍을 뚫고 얼굴을 드러낸다. 이것과 마찬가지로 능력 있는 인물은 어떠한 조직 안에서도 반드시 두각을 나타낸다는 뜻이다. 따라서 뛰어난 인물을 찾기 위해서는 조직 안에 넣어두고 당분간 상황을 지켜보기만 하면 된다. 그러면 뛰어난 인물은 언젠가는 조직을 이끄는 리더로서 두각을 나타낼 것이다.

반면, 시간이 지나도 두각을 나타내지 못하고, 이름이 드러나지 않는 경우에는 그 사람은 조직의 껍질을 뚫고 나올 정도의 능력과 재능을 갖고 있지 않다고 말할 수 있다. 어떠한 조직도 마찬가지로 실력 있는 인물은 언젠가 겉으로 드러나는 것을 염두에 두어야 한다. 특히 난세와 혼란의 시대에서는 주머니 자체가 변화에 흔들려 찢어지기 쉽기 때문에 실력자가 두각을 나타내는 시간이 짧아진다.

미국발 금융위기로 시작하여 미국, 일본, 유럽 세계 모두 경기 침체의 늪에 빠져 있다. 국내 경기 또한 침체가 가속화되는 가운데 기업 워크아웃 신청, 구조조정 등의 단어들도 자주 세간에서 거론되고 있다. 한편, 최근 취업포털 사이트 조사에 따르면, 이직을 생각하는 이유로서 ‘경영난으로 금전적 손실을 입고 싶지 않음’이란 답변에 이어 많이 차지하는 답변이 ‘실적에 대한 부담감이 너무 큼’이란 것이다. 그러나 지금의 이 시기를 실적에 대한 부담으로 인식하지 않고 자신을 드러낼 수 있는 기회로 삼는 자들에게는 기회가 찾아올 것이다. 따라서 새로운 아이디어를 적극적으로 표출하고 위기에 대처함으로써 회사라는 주머니 속에서 송곳을 드러낼 때이다.

**“ 어떤 일의 마지막 남은 10%가
전체 문제의 3분의 2를 만들어낸다. ”**

노먼 오거스틴(1935~) : 美 마틴 록히드사의 前대표이사