

# CHAIRPERSON NOTE

체어퍼슨노트

2009.03.06 (통권238호)

## 경제 이슈

- 탈세계화(degloabalization) 진행
- 국내 외환거래 동향

## 경영 노트

- 불황기 마케팅 최소의 비용으로 강한 인식 심어라

## 사회 트렌드

- 런치 노마드
- 레인시티

## 차이나 리포트

- 중국 11기 전인대 2차 회의 주용 내용

## 저널 브리프

- 원가혁신으로 불황극복

## 洗心錄

- 일본전산의 불황극복 이야기

## □ 탈세계화(degloabalization) 진행

- 워싱턴포스트(5일)에 따르면 세계 경제는 보호주의, 물동량 감소 등으로 탈세계화 진행
  - 세계 물동량 : 국가 간 상품, 자본, 노동의 이동 둔화 등으로 노퍽(Norfolk), 롱비치(Long Beach), 부산(Pusan), 홍콩(Hong Kong) 등 전 세계 항구의 물동량은 최근 4개월간 두 자릿수 감소율을 보임
  - 보호주의 대두 : 미국 정부가 경기부양 사업 추진 시 자국산 제품과 서비스를 사용하게 하는 '바이 아메리카'를 추진한 이후 인도네시아, 프랑스, 영국, 브라질 정부 등도 유사한 정책을 채택하고자 함
  - 탈세계화의 의미 : 무역의 황금시대, 혁신 추구, 부의 축적, 빈곤 감소에 기여한 것으로 여겨졌던 세계화에 대한 환상이 깨짐
- 한편, 대공황은 보호주의로 인한 세계화 붕괴와 경기침체와 동시에 진행된 예상치 못한 물가급락으로 디플레이션 악순환을 볼 수 있는 시기였음

## □ 국내 외환거래 동향

- 한국은행(6일)에 따르면 국내 2008년 4/4분기 외국환은행의 일평균 외환거래규모 감소
  - 외환거래(전통적외환거래, 외환파생거래) : 2008년 4/4분기 중 외국환은행의 일평균 외환거래규모는 441.6억 달러로 전분기대비 22.5% 감소
  - 전통적 외환거래(현물환, 선물환 및 외환스왑) : 국내은행이 일평균 187.6억 달러로 전분기 대비 27.3% 감소, 외은지점은 190.1억 달러로 15.5% 감소하여 전체적으로 전분기대비 21.8% 감소
  - 외환파생거래(통화 및 금리관련 선물·스왑·옵션 등) : 국내은행이 일평균 28.9억 달러로 전분기대비 24.5% 감소, 외은지점이 34.9억 달러로 27.6% 감소하여 전체적으로 전분기대비 26.3% 감소
- 한편, 2008년 중 외환거래규모는 일평균 553.6억 달러로 전년대비 19.6% 증가, 외환파생거래는 금리관련 파생거래 증가 등으로 일평균 94.7억 달러로 전년대비 12.2% 증가

□ 불황기 마케팅 최소의 비용으로 강한 인식 심어라\*

- 경기 침체기에는 대다수의 기업들이 마케팅을 줄이기 때문에 최소의 마케팅 활동만으로도 소비자들에게 강한 인상을 심어야 함
  - 또한 불황기에는 즉각적인 매출 증대를 올리는 제품 홍보보다 회사의 브랜드를 알리는 마케팅이 효율적임
- 마케팅 효율성을 높이기 위한 전략
  - 글로벌 컨설팅 업체인 딜로이트는 불황기에 낭비요소는 제거하되 효과적인 홍보를 위한 마케팅 가이드라인 제시

< 효율적인 마케팅 4단계 모델 >

순서	내용
(1단계) 마케팅 과정 진단	· 마케팅 과정에 어떤 요소가 개입되는지 어느 정도의 인원이 동원되는지 의사결정은 어떻게 이루어지는지 등을 종합적으로 진단해 불필요한 요소는 제거함
(2단계) 마케팅 작업의 표준화	· 마케팅 성공 및 실패 사례를 정리해 엇비슷한 케이스 별로 프로젝트를 표준화하고 매뉴얼로 제작
(3단계) 마케팅팀의 역량 제고	· 마케팅 조직의 구성과 마케팅과 관련된 의사결정 구조를 바로 잡는 과정임 · 인력을 적시적소에 배치하고, 능력의 편차가 클 경우 교육프로그램을 동원하여 업무교육을 강화해야 함
(4단계) 새로운 프로세스 정립	· 고객과 관련된 데이터에 따라 실시간으로 마케팅 계획을 수립할 수 있는 시스템 구축 · 불경기에는 투입한 비용만큼 효과를 높일 수 있는 '타겟 마케팅(target marketing)'이 효율적임

- 글로벌 경기 침체가 장기화되면서 기업들이 비용절감을 위해 마케팅을 소홀히 한다면 경기 호전기에 더 큰 손실로 이어짐
  - 무조건적인 마케팅 축소보다는 좀 더 세분화된 고객에게 어필할 수 있는 효과적인 마케팅으로 불황탈출의 계기를 마련해야 할 것임

\* 이 글은 “불황기 마케팅”(한국경제신문, 2009.3.4)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

□ 런치 노마드\*

- 글로벌 경제위기 여파로 불황의 골이 깊어지면서 점심값을 아끼려고 인터넷으로 값싼 맛집을 검색하며 필사적으로 발품을 파는 20~30대 젊은 이들이 늘어나면서 이른바 ‘런치 노마드(lunch nomad)’족이 급증
  - 주요 포털 사이트마다 런치 노마드들이 즐겨 찾는 맛집 관련 카페와 블로그가 큰 인기를 누리고 있고, 이들이 겨냥한 값싼 맛집과 요리법 등을 담은 책도 불티나게 팔리고 있음
  - 이들 가운데는 조미료를 넣는지, 주방이 깨끗한지 등을 꼼꼼하게 따지는가 하면, 영영사가 배치된 관공서와 기업체 구내식당만 찾는 사람도 적지 않다고 함
  
- 한마디로 인터넷 시대 유목 성향 젊은이들의 불황 풍속도임
  - 경기침체로 주머니 사정이 앓아지는 마당에 한푼이라도 아끼면서 건강을 챙기겠다는 젊은이들의 절실한 심정이 나타나 있는 사회현상임

□ 레인시티\*\*

- 수원시가 도시 전체의 빗물을 모아 생활용수로 재활용하는 이른바 ‘레인 시티(Rain-city)사업’을 함
  - 내리는 비를 그냥 하수도로 흘려보내지 않고 빗물 저장시설에 모아뒀다가 각 가정이나 공공시설에서 조경·화장실용으로 사용
  - 일부 국가나 도시의 일부 아파트 단지 또는 대형 건물에서 소규모 빗물관리시설이 운영되는 사례는 있지만 도시 전체를 시스템으로 묶어 추진하기는 수원이 처음
  
- 미래의 물문제는 빗물을 어떻게 활용하느냐에 달려 있으며, 전 세계 인구의 40%가 물 부족에 시달리는 현실에서 수원의 레인시티 사업은 좋은 모델이 될 것

\* “런치 노마드”(한국경제신문, 2009.3.3) 참조

\*\* “도시 전체 빗물 모아 재활용”(중앙일보, 2009.2.27) 참조

□ 중국 11기 전인대\* 2차 회의 주요 내용

■ 중국 11기 전인대 2차 회의가 3월 5일부터 13일까지 북경에서 개최

- 11기 전인대 2차 회의는 전체 재직 인원 2,985명 중 2,949명이 참석한 가운데 원자바오(温家宝) 총리의 정부사업보고를 시작으로 8일간의 일정에 돌입
  - 회의 첫날인 5일, 전인대는 정부사업보고를 비롯해 정부의 사회발전 계획과 정부예산 집행 보고 및 계획을 심사할 예정

■ (주요 내용) 원(温) 총리는 중국이 이룩한 경제, 사회적 성과와 당면한 위기 상황에 대한 인식 및 향후 경제정책의 추진방향에 대해 설명

- 경제적 성과 : 중국의 2008년 국내총생산은 30조 위안(4조 3,000억 달러)에 달해 1인당 국민소득은 3,000달러를 돌파, 수출입과 외국인 직접투자 규모는 각각 2조 5,600억 달러와 924억 달러를 기록
- 사회적 성과 : 2008년 중국이 이룩한 사회적 성과로는 북경올림픽의 성공적 개최와 유인 우주선 발사 및 사천 대지진 피해 복구를 나열
- 위기상황에 대한 인식 : 글로벌 금융위기 확산에 따른 불확실성 증대와 수출급감으로 인한 기업도산과 대량실업사태가 당면한 위기의 핵심
- 경제발전 목표 : 중국은 2009년 경제성장률 목표치를 8%로 정하고, 900만 개의 일자리를 창출하며 물가상승률을 4% 이내로 통제할 계획
- 재정 확대 : 중앙 재정적자 규모를 7,500억 위안으로 확대하고 2,000억 위안 규모의 지방정부 채권 발행을 인준하여 총 9,500억 원의 재정적자 확대 계획
- 느슨한 통화정책 : 광의 통화(M2) 증가율을 17%로 유지하며, 연간 신규 여신 규모를 5조 위안(1,250조 원) 증액할 예정

---

\* 전인대(全人大 : 전국인민대표대회)는 우리나라의 국회에 해당되며 중국의 최고 권력 기관으로 회기는 5년이며, 매년 3월 둘째 주에 개최.

- (전망) 향후 중국은 거대한 잠재적 소비시장으로 부상할 가능성이 크고 재정지출 확대로 투자수요가 급증할 것이지만, 경제정책의 방향성은 의문시 됨
  - 거대 소비시장으로 부상 : 가전제품, 자동차 등 내구성 소비재의 보급이 급속도로 확산될 전망
    - 1인당 GDP 3,000달러 시대 진입을 계기로 중국은 거대한 잠재적 내구 소비재 시장으로 부상할 가능성이 큼
  - 투자수요 급증 : 정부지출 확대와 지진 피해 복구에 따른 SOC 관련 수요 급증
    - 건설장비, 철강, 시멘트 등에 대한 수요가 급증
    - 단, 금번 전인대가 2008년 말에 발표된 경기부양책의 입법화 수순에 그쳐 추가 부양계획을 내 놓지 못한 것은 한계
  - 경제정책의 방향성 모호 : 중국경제가 이미 고용 없는 성장시대에 진입함으로써 '바이파(保八)' 정책이 과연 대량 실업 문제를 해결 가능할지가 의문시됨
    - 일자리를 잃은 2,500만 명의 농민공의 재취업과 600만 명 정도의 대학 졸업생의 일자리 문제가 가장 시급
    - 1980년대는 1%p 경제성장이 240만 개 정도의 일자리를 창출하였으나, 2000년대 들어와 1%p의 경제성장이 창출할 수 있는 일자리는 100만 개 미만
- (시사점) 글로벌 금융위기 발발 이후 처음으로 개최되는 금번 전인대는 향후 세계 경제 질서에서 중국의 위상을 제고하기 위한 방향성을 제시할 것으로 보이므로 예의주시할 필요가 있음
  - 정부는 위기극복과 위기 이후 시대를 대비해 중국과의 협력 접입점(切入点)을 모색해야 하며, 기업들은 단기적으로는 대 중국 사업기회 발굴에 힘쓰고, 장기적으로는 글로벌 비즈니스 전략을 재편해야 할 것임

□ 원가혁신으로 불황극복\*

- 불황으로 인해 기업들의 원가절감 활동이 한창인 가운데, 무분별한 비용 절감이 아닌 기업의 체질개선 목적의 원가혁신이 필요함
  - 불황으로 인해 저렴한 가격이 최고의 가치로 부각되면서 기업들의 원가절감 활동이 활발해지고 있음
  - 그러나 무분별한 비용 절감은 오히려 성장동력을 해칠 수 있으므로 기업의 체질개선과 경쟁력 강화에 초점을 맞춘 비용 절감 활동이 필요함
- 기업의 중장기 전략과 연계해 품질의 저하 없이 원가를 절감하는 전략적 원가 혁신

< 전략적 원가 혁신의 5가지 원칙 >

원칙	주요 내용
기업전략과 연계	· 원가혁신의 모든 활동은 기업의 중장기 비전과 연계시켜 핵심경쟁력을 강화하는 관점에서 설계하고 실행
사업특성 고려	· 진정한 기업경쟁력을 확보하기 위해서는 가치가 가장 많이 창출되는 부문에서 혁신 아이টে을 확보 · 공정 내 가치흐름 및 효율성 증대 여부 등 전반적인 고려사항을 철저히 검토하여 기업의 활동영역 전체에 걸친 개선계획 수립
실행력 확보	· 경영진의 적극적인 의지와 지원을 강화 · 중장기 로드맵과 단기 실행방안을 연계시키고 실행계획을 주기적으로 검토·수정하여 실행력을 확보
지속성 담보	· 일회성이 아닌 지속적인 원가절감을 위해 중장기 과제 실행을 꾸준히 모니터링 · 전략적 원가 혁신활동을 기업의 문화로 체화시키는 작업이 필요
성과관리	· 원가 혁신 과제에 대한 엄밀한 분석을 바탕으로 한 성과기반 인센티브 시스템을 도입

- 효과적인 원가혁신을 위해 경영자는 회사 안팎으로 비용절감 의지를 천명하고 앞장서서 비용절감 활동을 이끄는 것이 필요함
  - 특히 혁신활동이 전사적인 시너지를 확보할 수 있도록 경영자가 직접 부족한 부분을 챙겨 추진력을 확보하는 것이 바람직

\* 이 글은 “남들과 다르게 봐라”(매일경제신문, 2009.3.4)에 실린 글을 요약, 재구성한 것임

## □ 일본전산의 불황극복 이야기

솔로몬연구소의 대표이자 변화 코칭 전문가로 유명한 김성호씨가 최근 발표한 ‘일본전산(日本電産) 이야기’에는 오일쇼크와 ‘잃어버린 10년’ 속에서도 지속 성장을 구가하면서 세계 1위의 모터 생산업체로 성장한 일본전산의 성장 전략이 고스란히 나타나 있다.

제1차 오일쇼크가 전세계를 휩쓸던 1973년, 사장인 나가모리 시게노부를 포함한 4명이 세 평짜리 시골 창고에서 탄생한 일본전산은 이후 1979년 제2차 오일쇼크를 겪었고, ‘잃어버린 10년’을 거치면서 10배 이상의 성장을 달성했다. 김성호씨는 이 배경에는 다음과 같은 나가모리 사장식의 강력한 리더십과 일본전산이 가지고 있는 독특한 기업문화가 바탕이 되었다고 지적한다.

- ① 고생이야말로 이자가 붙는 재산이다.
- ② 무엇이든 할 수 있다는 정신만 평가한다. 밥 빨리 먹기, 화장실 청소, 오래 달리기 등 기발한 입사시험이 바로 그것이다.
- ③ 안 된다는 보고서 쓰는 습관을 없애라. 급게 자란 사람보다 제대로 성장할 사람을 중시한다.
- ④ 채찍을 아끼지 않는 리더가 회사를 살린다. 리더의 열정은 회사와 직원들에게 그대로 전파된다. 열정만큼 뛰어난 동기부여 방법은 없다.
- ⑤ 호통 경영. 아끼는 직원일수록 호되게 나무라서 성장시킨다.
- ⑥ 지적인 하드워킹을 하라.
- ⑦ 실력이 없으면 강으로 해라. 그것도 남보다 두 배 일해라.
- ⑧ 기업 재생법. 적자기업의 한 사람인 것을 부끄러워하라.
- ⑨ 남들이 못하고 포기한 일을 끝까지 하라. 그게 부전승이다.

일본전산의 사례를 보듯 불황기에도 성장을 지속할 수 있는 힘은 리더와 조직문화에 있다. 이제 할 일은 기업 내부에 잠자고 있는 불황 극복 에너지를 깨우는 일이다.

**“진실을 찾는 사람은  
그를 지지하는 사람의 숫자를 세지 말아야 한다.”**

- 라이프니츠 (1646~1716) : 독일의 철학자·수학자