

2010-31

통권 310호



HRI 체어퍼슨노트
**CHAIRPERSON
NOTE**

2010. 08. 02 (月)



경제이슈

미국 소비 심리 악화
6월 대출금리 사상 최저 수준

경영노트

픽사는 어떻게 혁신적인 아이디어를 만드는가

사회트렌트

신(辛) 놀이 세대

차이나 리포트

중국경제 성장 둔화에 대비한 전략 마련할 때

저널브리프

프레젠테이션의 주인공이 되어라

洗心錄

프레밍 효과(Framing Effect)

이 보고서는 현대그룹 임원들을 위한 경영참고용 자료로서 외부에 공식 배포되는 문서가 아니오니 무단 복제 및 전제를 금합니다.

□ 미국 소비 심리 악화

- 미국 컨퍼런스 보드(THE CONFERENCE BOARD)의 ‘소비자 신뢰 지수’에 따르면 7월 미국 소비자 신뢰지수는 5개월 만에 최저치 기록
 - 소비자 신뢰지수 하락세: 7월 소비자신뢰지수가 50.4로 집계돼 6월 54.3보다 더 하락하여 5개월 만에 최저치를 기록하였고 소비심리 악화에 따른 경기 회복 기대감이 급속히 악화
 - 불투명한 고용시장: “일자리 구하기가 어려워졌다”는 대답은 6월 43.5%에서 45.8%로 높아졌고 앞으로 “6개월 동안 일자리가 늘어날 것이다”라는 대답은 6월 10.6%에서 10%로 줄어들음
 - 높은 실업률 지속: 2009년 5월 이후부터 미국 실업률 10% 안팎 지속
- 美고용시장의 불안은 소비심리를 악화시켰으며 이러한 소비심리 악화는 이미 둔화되고 있는 소비증가세를 더욱 위축시킬 것으로 전망됨

□ 6월 대출금리 사상 최저 수준

- 6월 예금은행의 신규취급 대출금리는 5.32%로 최저 수준으로 하락하고 수신 금리는 3.00%로 상승함
 - 기업 대출금리: 대기업 대출금리는 저금리 단기회전대출이 확대되며 4.96%로 전월대비 0.28%p 급락했고 중소기업 대출금리도 5.54%로 0.02%p 하락하며 기업대출 금리는 5월 5.48%에서 6월 5.40%로 하락
 - 가계 대출금리: 가계대출 중 주택담보 대출금리가 4.62%로 사상 최저치를 기록하며 급락하여 가계대출 금리는 5월 5.16%에서 6월 5.15%로 소폭 하락
 - 수신 금리: 예금은행이 7월 기준금리 인상을 전망하면서 자금 조달을 위해 6월 수신금리를 3.00%로 전월대비 0.11%p 상승시킴
- 기준금리 인상으로 하반기에 수신금리는 상승하지만, 기업 구조조정 등의 부담으로 대출금리는 상대적으로 덜 올라 예대금리차는 줄어들 전망

□ 픽사는 어떻게 혁신적인 아이디어를 만드는가¹⁾

- 미국의 애니메이션 제작사인 픽사(Pixar)의 성공 비결에는 혁신적인 아이디어와 이를 도출하기 위한 남다른 의사 결정 과정이 있음
 - 1995년 토이스토리부터 2003년 니모를 찾아서, 올해의 토이스토리3 등 픽사의 애니메이션은 남다른 아이디어를 통해 성공을 거뒀음
 - 현재 애플 회장인 스티브 잡스에 의해 지금의 애니메이션 제작사가 된 픽사는 남다른 의사 결정 과정을 통해 아이디어를 도출함
- 픽사의 의사 결정이 새로운 아이디어를 만들 수 있었던 것은 중간 관리자에 권한 부여, 지속적인 피드백, 철저한 평가 등에 있음

< 픽사가 혁신적인 아이디어를 만드는 방법 >

	내 용
중간 관리자에 대한 권한 부여	<ul style="list-style-type: none"> •중간 관리자들이 혁신적인 아이디어를 만들어낼 수 있도록 실패로부터 보호하기보다는 실패할 수 있는 권리를 부여 •중간 관리자에게 가능한 많은 권한을 이양하여 책임을 피하기보다는 실패에 맞설 수 있도록 유도
지속적인 피드백	<ul style="list-style-type: none"> •피드백이 반복될수록 작품 수준이 높아진다는 믿음으로 작품에 대한 철저한 평가를 실시 •모든 작품들은 2, 3달을 주기로 회사 내·외부의 전문가들로부터 검증을 받음
철저한 평가	<ul style="list-style-type: none"> •어떤 기업이든 업무나 프로젝트에 대한 사후 평가를 실시하지만 픽사는 이 수준을 넘어 하고 철저한 검증 과정을 실시 •작품을 제작하면서 실시한 것 중 다시 하고 싶은 것과 해선 안 될 것을 각 다섯 개씩 뽑고, 팀내 불화 요소까지 점점
실패의 인정과 재도전	<ul style="list-style-type: none"> •실패를 인정하고 새롭게 시작하는 전통이 픽사가 혁신적인 아이디어를 만드는 원천임 •1997년의 토이스토리2 흥행 실패를 인정하고 다음 시리즈 제작에 집중하여 13년 후인 올해 토이스토리3를 성공시킴
실패 교육 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> •실패에 대한 교육 과정을 통해 임직원들이 자신의 실수를 인정할 수 있는 용기를 배양 •픽사 유니버시티라는 재교육 프로그램에서 110개 이상의 코스를 운영하며 실패와 극복의 경험을 제공

1) 본 자료는 ‘Five Ways Pixar Makes Better Decisions(Harvard Business Review Blogs-Tom Davenport, 2010. 7)’를 요약 정리함

□ 신(辛) 놀이 세대²⁾

- 대한민국 젊은이들은 맵고 치열한 현실도 놀이로 즐기는 ‘신(辛) 놀이 세대’라는 분석이 나옴
 - 제일기획 조사에 의하면, 1924세대(19세~24세 젊은 소비자층)는 청소년 시절부터 치열한 경쟁 속에서 살아온 만큼 주어진 환경을 긍정적으로 재해석해 놀이처럼 즐기는 잠재력을 가졌다 함

- 그 결과 이들은 스펙 놀이와 혼자 놀기, 인맥 놀이, 경험 놀이 등 그들만의 놀이를 만들어 냄
 - (스펙 놀이) 취업에 필요한 경력을 통칭하는 ‘스펙(spec)’에 대한 질문과 관련 1924세대의 58.7%는 ‘스펙 쌓기도 즐겁게 하려고 한다’고 답하는 등 스펙 쌓기를 ‘놀이’의 관점에서 받아들임
 - (혼자 놀기) ‘남들과 같이 하는 활동보다 혼자 하는 활동이 편하다’는 답변은 65.3%에 달해 이들은 혼자 있어도 즐겁고 당당하다는 입장을 보임
 - (인맥·경험 놀이) 인맥관리가 자신의 경쟁력이라고 생각(67.0%)하고 평소 할 수 없는 다양한 경험을 쌓으려고 노력(62.3%)하는 등 인맥과 경험을 중요시하고 이를 즐기는 모습도 나타냄

- 이러한 1924세대를 제일기획은 ‘신(辛)놀이(NORI)세대’로 규정
 - 이들은 새로움에 대한 도전(New challenge)을 즐겨 ‘늘 새로운 활동이나 정보에 관심이 많고 적극 활용한다’는 대답이 56.0%에 달함
 - 경쟁력을 위한 차별화(Outstanding)에도 관심이 많아 68.7%가 ‘남과 다른 경험이 나를 돋보이게 한다’고 응답
 - 마케팅 전략으로 다음 네 가지를 제시. ▲실제 도움이 되는 도전 기회 제공 ▲나를 뽐낼 수 있는 장(場) 마련 ▲집단보다는 개인을 공략 ▲재미와 즐거움을 필수로 사용

2) “19~24세는辛 놀이 세대”(서울경제신문, 2010.7.26)

□ 중국경제 성장 둔화에 대비한 전략 마련할 때

- (중국경제 성장 둔화 우려) 최근 북경대학 중국거시경제연구소가 올 3/4분기 중국경제에 대한 다소 부정적인 전망을 내놓음에 따라 이에 대한 우려감 만연
 - 7월 24일 북경대학 중국거시경제연구소는 3/4분기 중국경제 성장률을 9.2~9.3%로 전망하고, 물가상승률(CPI증가율)을 3.0~3.1%로 제시함
 - 중국경제가 2/4분기에 10.3%의 성장률을 기록하여 1/4분기(11.9%)에 비해 성장세가 크게 둔화된 상황에서 3/4분기에도 둔화세가 지속될 가능성이 커 중국경제의 둔화를 우려하는 분위기가 고조됨
- (원인) 2010년 1/4분기 중국경제가 과열 조짐을 보이자 중국 정부가 이를 억제하기 위해 출구전략을 실시함에 따라 급성장세 둔화
 - 2010년 들어 중국인민은행은 이미 예금기관의 기준율을 세 차례에 걸쳐 1.5%p 인상함
 - 중국 정부가 초유의 고강도 부동산시장 억제책을 실시함에 따라 부동산에 대한 투자가 급격히 둔화됨
 - 또한 중국 정부는 과잉 공급능력 해소와 지방정부 산하 투자기관에 대한 구조조정을 강화한 것도 중국경제 성장 둔화에 일조함
- (전망) 글로벌 경기에 대한 더블딥(double dip) 우려가 고조되는 가운데 하반기 중국경제에 대한 부정적인 시각이 지배적
 - 과거 경제성장을 지탱해 온 투자와 소비 진작 수단도 더 이상 지속시킬 수 없음으로 하반기 중국경제는 상반기에 비해 둔화될 것이 분명함
 - 수출 측면에서는 글로벌 소비 수요 부진이 여전하기 때문에 상반기까지 이어진 급증가세를 유지하기는 힘들 것으로 보임
 - 자연재해, 원자재 가격 상승 등으로 인해 중국의 물가 지표 또한 빠른 속도로 악화되고 있으며, 궁극적으로는 경제성장의 발목을 잡을 것임
- (시사점) 중국경제의 성장세 둔화는 대중 수출 감소로 한국경제에 부정적인 영향이 클 것으로 보이므로 정부와 기업은 이에 대비한 경제 운용 정책과 경영전략을 마련해야 할 것임

□ 프레젠테이션의 주인공이 되어라³⁾

■ 제안 프레젠테이션에서 승리하기 위해서는 전략이 필요함

- 질의응답에 철저히 준비하고, 발표 순서에 따른 전략을 마련하며 시간 배분이나 발표내용, 장표 디자인을 꼼꼼히 살펴야 함

< 성공적인 프레젠테이션 전략 >

제안	내용
질의응답을 철저히 준비하라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) 애매하거나 불리한 것을 숨길 수 있는 PT에 비해 질의응답에서는 예상치 못한 질문제기 등 변수가 많음 •PT에 앞서 질의응답 역할극을 해보고 돌발사태나 예상질문을 준비하는 작업이 필요함
발표 시간에 따른 전략을 수립하라	<ul style="list-style-type: none"> •시간이나 발표순서에 따라 평가자들의 집중도나 평가기준이 달라질 수 있음 •발표시간과 순서를 미리 파악하고 전략을 준비해야함 <ul style="list-style-type: none"> - 오전이나 첫 순서로 발표한다면 평가자가 프로젝트를 이해할 수 있도록 충분한 배경 설명이 유리함 - 평가자의 집중도가 떨어지는 오후나 뒷 순서에 발표한다면 흥미로운 사례나 감성적인 차별화 포인트를 강조
시간 배분의 1-8-1법칙을 기억하라	<ul style="list-style-type: none"> •평가 위원들의 관심을 얻기 위해서는 흥미로운 서두와 본론, 인상 깊은 마무리 멘트가 조화되어야 함 •시작과 끝을 충분히 강조할 수 있도록 총 PT시간의 10%를 각각 할애하고 남은 시간은 본론에 활용
본론은 3S를 강조하라	<ul style="list-style-type: none"> •(내용) PT를 하다보면 종종 주장을 ‘증명’하기에 바빠 막상 주장을 강조하는 데는 실패하는 경우가 있음 •PT 시에는 주장을 강조할 수 있도록 State(주장)-Support(증명)-Summary(요약)의 3S법칙을 준수
‘평가자 friendly’한 장표를 만들어라	<ul style="list-style-type: none"> •내용과 상관없는 그래픽, 뽁뽁하게 나열한 글씨로 가득찬 PT는 평가자에게 거부감을 줄 수 있음 •(제안) 불필요한 그래픽을 자제하고, 시선 중력의 법칙과 6*6원칙을 준수하여 가독성을 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 시선 중력의 법칙: ‘위에서 아래로, 좌에서 우로’ PT장표를 구성해야 한다는 법칙 - 6*6 법칙: 장표에 들어가는 텍스트는 최대 6줄에, 1줄에는 6단어가 넘어가면 안 된다는 법칙
무대공포를 극복하라	<ul style="list-style-type: none"> •많은 사람이 ‘대중 앞에서 이야기 하는 것’을 두려워함 •PT내용을 충분히 숙지하여 발표 시에는 청중과 시선을 지속적으로 교환하고 핵심 키워드를 담은 키노트를 준비

3) “멋지지 않아도 좋다, 이기는 PT하라”(Dong-A Business Review 2010, No.60) 참조

□ 프레이밍 효과(Framing Effect): ‘표현에 따라 의사결정이 달라진다’

(실험상황1) 당신은 TV퀴즈쇼에서 3만 원을 확보하고 결승에 진입했습니다. 이제 진행자가 “여기에 1만 원을 더해 그냥 집으로 돌아가시겠습니까? 아니면 동전을 던져 앞면이 나오면 2만 원을 더 받을 수 있는 도전에 응하시겠습니까?”라고 말했습니다. 당신은 어느 것을 선택하겠습니까?

(실험상황2) 당신은 TV퀴즈쇼에서 5만 원을 확보하고 결승에 진입했습니다. 이제 진행자가 “1만 원을 돌려주고 4만 원을 갖고 그냥 집으로 돌아가시겠습니까? 아니면 동전을 던져 뒷면이 나오면 2만 원을 잃을 수 있는 도전에 응하시겠습니까?”라고 말했습니다. 어느 것을 선택하겠습니까?

두 실험이 완전히 똑같은 결과를 주지만, 실험 결과, 실험1에서는 대다수가 불확실한 5만 원보다는 확실한 3만 원을 선택했지만, 실험2에서는 동전던지기를 선택했다. 이와 같이 사람들은 이윤을 본다면 ‘확실한’ 대안을 선호하고(실험1), 손실을 본다면 ‘불확실한’ 대안을 선호한다(실험2)는 차이를 보인다. 이것을 프레이밍 효과(구조화 효과)라고 부른다.

프레이밍 효과의 특성을 알면 상대방의 심리를 조작할 수 있다. 첫째, 어떤 행동의 결과를 잠재적 손실로 표현하면 위험한 행위를 하려는 마음이 커진다. 그래서 상대방에게 어떤 결정을 하도록 만들고 싶다면 상대방이 아무 것도 하지 않을 경우 손실을 입게 될 것이라고 표현하는 것이다.

둘째, 손실을 적절한 비율로 바꿔 표현함으로써 손실을 더 적은 것처럼 인식하게 할 수 있다. 예를 들어 정수기 사용료를 한 달에 얼마보다 하루에 얼마로 표현하는 것이다. 셋째, 가격 할인은 언제나 가격 할증보다 효과가 좋다. 왜냐하면 할인은 소득으로, 할증은 손실로 받아들여지기 때문이다.

우리의 의사결정은 다른 사람들이 문제를 어떻게 표현해 내보이는가에 따라 달라진다. 기업은 고객을 속이지 않고 구매 행동으로 옮기게 만들 가장 적절한 표현 방식을 찾아내는 데 고심을 해야 할 것이다.

一犬吠形 百犬吠聲 (일견폐형 백견폐성)
(개 한 마리가 그림자를 보고 짖으면 수많은 개가 그 소리를 따라 짖는다)
- 왕부(王符) (?) : 중국 후한(後漢) 말기의 사상가