

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2011.02.28 (통권337호)



## 경제이슈

2월 美 소비자신뢰지수 큰 폭 상승  
2월 国内 소비자심리지수 22개월래 최저

## 경영노트

서비스기업의 개방형 혁신 방법

## 사회 트렌드

소셜 네트워크 데이팅

## 저널 브리프

떠나는 CEO가 꼭 해야 할 다섯 가지

## 洗心錄

억울해도 여전히 응변은 은이고 침묵은 금

## □ 2월 美 소비자신뢰지수 큰 폭 상승

- 미국 컨퍼런스 보드(THE CONFERENCE BOARD)의 22일 발표 자료에 따르면 2월 소비자 신뢰 지수는 2008년 2월 이후 최고치 기록
  - 소비자신뢰지수 : 2월 소비자신뢰지수가 70.4를 기록하여 1월 60.8보다 5.8p 상승하였으며 소비자기대지수도 1월 87.3에서 2월 95.1로 상승
  - 고용 시장 낙관적 전망 지속 : “일자리 구하기가 어려워졌다”는 대답은 1월 47.0%에서 45.7%로 감소하였으며, “일자리가 풍족하다”라는 대답은 지난달 4.6%에서 4.9%로 소폭 증가
  - 기업경기지수 : 기업 경기 조건이 “좋다”는 대답은 1월 11.4%에서 2월 12.4%로 소폭 개선되었으나, 경기 조건이 “나쁘다”는 대답은 전월과 동일한 39.6%를 유지
- 여전히 높은 실업률과 인플레이션에 대한 우려에도 불구하고, 고용시장과 향후 경기에 대한 낙관적 전망이 지속되면서 미국 소비자들의 소비심리가 빠르게 개선되는 양상

## □ 2월 국내 소비자심리지수 22개월래 최저

- 소비자들의 경제상황에 대한 심리를 종합적으로 나타내는 소비자심리지수가 2월중 105로 전월대비 3p 하락하여 22개월래 최저치 기록
  - 가계소비 : 현재생활형편지수는 89로 전월대비 1p 하락, 향후생활형편지수는 96로 전월대비 2p 하락
  - 경기 : 현재경기판단지수는 82로 전월대비 6p 하락하였으며, 향후경기전망지수는 94로 전월대비 3p 하락하여 경기가 둔화될 것이라는 의견이 증가
  - 물가 : 향후 1년간 소비자물가 상승률을 예상하는 기대인플레이션율은 전월과 동일한 연평균 3.7%를 기록하며 정부의 전방위적인 노력에도 불구하고 여전히 높은 물가 기대심리 반영
- 소비자들은 물가가 여전히 불안하며 증동사태 확산에 따른 국제유가의 불안으로 경제상황이 전반적으로 위축될 것이라는 전망이 증가

□ 서비스 기업의 개방형 혁신 방법<sup>1)</sup>

- 서비스업의 혁신을 위해서는 기존의 제품 중심의 가치사슬에서 벗어나 고객의 경험에 집중하여 이를 확장시키는 방법이 효과적임
  - 선진국 경제로 접어들수록 서비스업이 차지하는 비중은 증가하지만 제조업에 비해 서비스업의 혁신 방법에 대해서는 잘 알려지지 않았음
  - 제조업의 선형 가치사슬과 달리 서비스업은 고객 경험의 결과가 순환하는 고리 형태로 혁신은 가치사슬 상의 고객 참여에서 출발해야 함
- 변화의 유연성이 큰 서비스 기업은 기본적으로 혁신 추구가 차별화와 성장의 열쇠이며, 개방형 혁신이 유용한 방법이 될 수 있음

< 서비스 기업의 개방형 혁신 사례 >

	내 용
레고 사례: 밖에서 안으로 (Outside In)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•외부의 참여를 통해 아이디어 혹은 기술을 기업 내부로 끌어들여 활용하는 개방형 혁신</li> <li>•레고는 사용자가 직접 블록 조립과 구동 프로그램 설계가 가능한 제품 마인드스톱을 통해 소비자가 만든 신규 프로그램들을 관찰하고 활용함</li> <li>•현재 마인드스톱은 미국에서 중학교 로봇 공학 교재로 사용되고 있으며, 놀이와 공학, 기술 교육을 융합한 새로운 사업을 구축하고 있음</li> </ul>
아마존 사례: 안에서 밖으로 (Inside Out)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기업 내부에서 창출한 아이디어 혹은 기술을 외부에서 사용할 수 있도록 공개하는 개방형 혁신</li> <li>•아마존은 인터넷 쇼핑과 관련하여 누적된 경험과 지식, 보유 중인 인프라를 외부 소매업체가 활용할 수 있도록 개방한 사업 모델을 구축함</li> <li>•이를 통해 소매업체에 인프라 공급과 판매 및 주문 등을 대행하며 새로운 수익을 창출하였고 사업을 클라우드 컴퓨팅 서비스까지 확장함</li> </ul>

- 서비스 기업의 개방형 혁신을 위해서는 고객과 깊은 협력 관계를 유지하고 효용의 제공에 집중하며 고객 속으로 침투하기 위한 노력이 필요함
  - IBM은 FOAK(First of a Kind) 프로젝트를 통해 고객 기업과 지식 및 협력의 결과물을 공유하며 깊은 관계를 유지하기 위해 노력함
  - 제록스는 고객의 모든 복사기와 프린터를 관리해주는 관리 프린트 서비스를 운영하며 기기 자체보다는 프린트 결과의 가치에 집중함
  - UPS는 자사, 타사 서비스에 관계없이 기업 운송 기능 전체를 책임지는 계약을 통해 고객의 운송 업무 프로세스를 파악하고 사업 기회를 포착

1) 본 자료는 'Bringing Open Innovation to Services(MIT Sloan Management Review, Winter 2011)'를 요약 정리함

## :: 사회 트렌드

---

### □ 소셜 네트워크 데이팅<sup>2)</sup>

- 요즘 젊은이들은 빠르고 즉각적으로 자신의 이상형을 찾을 수 있는 통로로 소셜 네트워크 데이팅(SND, Social Network Dating)를 활용
  - SND란 가입자의 프로필 정보를 토대로 가장 잘 맞는 상대를 일대일로 연결시켜 주는 맞춤 서비스임
  
- SND 서비스업체인 매칭닷컴(matching.com)의 전 세계 회원 수는 서울 인구보다 많은 1,500만 명임
  - 국내 업체인 이음(i-um.net)의 회원 수는 작년 6월 200명에서 현재 8만 5000여 명으로 수직 상승했음
  - 다른 업체 2~3곳을 합치면 국내에서 이 서비스를 이용하는 젊은이는 20여 만 명에 이름
  
- 회원들의 배경을 감안해 비슷한 성향끼리 이어주는 서비스임
  - 사진과 사는 곳, 학교와 직업, 취미와 취향 등 10여 가지가 넘는 소항목을 작성하고 매달 1만 원 정도의 이용료를 내면 회원이 된다고 함
  - 자체 개발한 프로그램을 통해 유사한 취향이나 배경을 가진 사람을 연결하는 구조임
  - 가령 강남구 청담동에 살면 압구정동에 사는 사람을 연결시키거나 스키 타기가 취미이면 스노보드를 즐겨 타는 사람과 이어주는 방식임
  - 회원들은 업체에서 매일 한 번씩 ‘인연이 연결됐다’는 문자를 받는데, 상대방 프로필과 사진 등을 확인한 뒤 마음에 들면 수락하면 됨
  - 남녀 양측이 모두 ‘OK 사인’을 내리면 서로의 휴대전화번호, 메신저 주소가 교환된다 함
  
- 전문가들은 온라인을 통해 대인관계의 폭이 넓어질 수 있다는 장점도 있지만 단편적인 만남으로 끝나버릴 수 있는 한계를 지적
  - 특히 서비스 제공자가 가입회원에 대한 모니터링과 신상정보 공개에 대한 규제를 엄격히 해 부작용을 줄여야 한다고 강조함

---

2) “요즘 중매쟁이는 SND”(조선일보 2011.2.26) 참조

□ 떠나는 CEO가 꼭 해야 할 다섯 가지<sup>3)</sup>

■ 떠나는 CEO가 회사와 후임자를 위해 꼭 해야 할 다섯 가지를 맥킨지는 다음과 같이 제시하고 있음

① 하던 일은 마지막 날까지 추진해라

- (현상) 대부분의 CEO가 퇴임 몇 개월 전부터 추진하던 사업 계획에서 손을 떼는데 이 경우 후임자의 업무 파악이 어려워지고 기업이 경쟁에 뒤처질 위험이 발생
- (제언) 경영권 교체기라 하더라도 최고경영자의 주요 업무가 이어질 수 있도록 하던 일은 마지막 날까지 추진하는 것이 바람직

② 해야 할 인사를 미루지 마라

- (현상) 물러나는 CEO는 인사문제를 후임자의 고유 권한으로 생각하고 방치하는 경우가 많음
- (제언) 경영상 문제를 일으킬 수 있는 인사문제를 떠나는 CEO가 미리 해결해준다면 후임자의 적응기간이 대폭 줄어들 수 있음

③ 낫은 일을 하고 가라

- (현상) 퇴임전 CEO는 기업에 구조조정과 비용 절감안 등 중요하지만 실행하기 껄끄러운 결정을 미루고 현상 유지만 하려는 경향이 있음
- (제언) 회사의 내부 사정을 잘 알고 있는 전임자가 퇴임 전 낫은일을 처리해준다면 후임자에게 큰 도움이 될 수 있음

④ 멋진 퇴임식에 대한 환상을 버려라

- (현상) 많은 최고경영자들이 성대한 퇴임 파티에서 멋진 퇴임사를 남기는 것을 고대함
- (제언) 하지만 정말 훌륭한 CEO는 퇴임식 대신 1년 뒤 경영목표와 계획을 짜기 위해 막판까지 후임자와 머리를 맞댄다는 점을 명심

⑤ 인적 네트워크를 물려줘라

- (현상) 떠나는 CEO는 인수인계로 바쁜 탓에 후임자에게 인적 네트워크를 물려주는 일에는 상대적으로 소홀히 할 수 있음
- (제언) 물러나는 CEO의 가장 중요한 과제는 새 리더에게 공식 채널을 통해서도 알기 힘든 사람들을 소개시켜 주는 일임

---

3) '떠나는 CEO가 꼭 해야 할 5가지'(조선Biz, 2011.2.11) 참조

□ 억울해도 여전히 웅변은 은(銀)이고 침묵은 금(金)

“웅변은 銀이고 침묵은 金이다(Speech is silver, but silence is gold)”라는 너무도 잘 알려진 금언이 있다. 항상 입을 다물고 있으라는 말은 물론 아니다. 그 경중을 가려 상황에 맞는 말을 적절한 순간에 하라는 뜻으로 받아들이는 것이 현명하다. 그런데 이런 금언이 아직까지도 인구(人口)에 회자(膾炙)된다는 것은 이를 따르는 것이 쉽지 않다는 것을 반증한다. 특히 다른 사람들 또는 조직으로부터 오해를 살 경우가 그러한데 이럴 경우 침묵이 남들의 잘못된 판단을 인정하는 것으로 비취질까봐 웅변을 택하게 되고 사람들은 자신의 결백함을 증명하기 위해 가능한 수단을 모두 동원하게 된다. 그런데 최근의 과학적인 연구는 이런 상황에서도 놀랍게도 웅변이 금(金)이 아니고 은(銀)일 수 있음을 보여주고 있다.

미국 노스웨스턴大의 켈로그 경영대학원 교수인 Derek Rucker와 David Dubois 그리고 스탠포드大 경영학과 교수인 Zakary Tomala 교수는 <Journal of Marketing Research>를 통해 발간 예정인 “When Certainty is Lost in Transmission: Causes, Consequences, and Potential Remedies”라는 논문에서 틀린 소문에 대한 기업들의 현명한 대처 방법이 무엇인지에 대해 연구한 결과를 발표하였다. 기업에 대한 음해성 소문의 대표적인 것으로 중동지역에서 발견되는 코카콜라를 대상으로 한 것을 들 수 있다. 중동지역 국가들에서는 코카콜라의 아랍어 상표를 거꾸로 읽으면 “No Muhammad, No Mecca(무하마드도 없고 메카도 없다)”라고 해석되고 코카콜라가 유대인 소유이고 이스라엘을 지원하고 있다는 사실과 다른 주장들이 떠돌고 있다. 이 결과 코카콜라는 경쟁사인 펩시에 밀려 시장에서 고전을 면치 못하고 있는 것으로 알려져 있다. 이런 억울한 틀린 주장에 대해 코카콜라 회사는 보통 사람들이 비슷한 환경에 처했을 경우 그런 것처럼 인터넷 웹사이트를 포함한 모든 가능한 매체를 동원하여 이런 소문들이 틀렸음을 아주 자세히 설명하는 전략을 택하였다. 그런데 이런 조치가 소문을 잠재우기보다는 오히려 강화시킨 것으로 드러났다.

바로 이 이유를 설명하는 데 있어 위의 세 명의 학자들이 기여하였다. 그들에 따르면 코카콜라가 인터넷 웹사이트를 통해 이 소문을 자세히 언급함으로써 오히려 이를 퍼뜨리는 데 도움을 주었다는 것이다. 코카콜라가 소문을 부정하는 글을 읽은 사람들은 코카콜라의 해명은 잊어버리고 소문만을 다시 한 번 기억하게 되었다고 주장하였다. 소문은 “이것이 사실인지 모르지만 아무튼 다음과 같은 소리를 들었다”는 말로 시작하지만 몇 다리 건너가면 앞의 부정적인 표현은 사라지고 “다음과 같은 소리를 들었는데...”라는 말로 진화하고 나중에는 “너 그거 아니..?”라는 표현만 남게 되어 전해 들은 사람들은 비록 거짓된 말을 퍼뜨릴 생각이 없었지만 결과적으로 그렇게 만들게 된다는 것을 실험을 통해 증명하였다. 이들은 잘못된 소문을 부정하는 데 노력하기보다는 기업은 자신에 대한 긍정적인 메시지를 지속적으로 알리는 데 힘을 기울이는 것이 바람직하다고 조언하였다.

스마트기기의 대중화와 더불어 들어줄 사람은 늘어나지 않지만 그 매체는 상상을 초월하여 다양해지는 시대를 살고 있다. 당연히 이런 상황에서 자극적인 주장이나 소식이 늘어나고 이 과정에서 침소봉대(針小棒大)를 넘어 뻘뻘스러운 왜곡으로까지 진행될 소지가 다분하다. 위의 세 학자들의 연구는 이런 환경에서도 과거 수천 년을 이어왔을 인간의 지혜가 여전히 유효할 것이라는 점을 보여 준다.

나는 대중을 구하기 위해 일하지 않는다.  
하지만 한 사람을 위해 무슨 일이든지 할 수 있다.

- 테레사(1910~1997) : 수녀. 1979년 노벨평화상 수상