

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2011.07.25 (통권358호)



## 경제이슈

유로존, 그리스에 대한 2차 구제금융 합의  
환율 하락세 지속

## 경영노트

아이디어 선별의 거름망

## 사회 트렌드

애플포비아

## 저널 브리프

임원이 명심해야 할 5가지

## 洗心錄

그래도 전문가들이 옳을까

□ 유로존, 그리스에 대한 2차 구제금융 합의

- 유로존은 21일 긴급정상회담을 개최하여 민간 기여분을 포함한 1,586억 유로 규모의 2차 그리스 구제금융에 합의
  - 2차 구제금융 주요 내용 : 유로존은 성명을 통해 유럽연합(EU)과 국제통화기금(IMF)이 그리스에 1,090억 유로를 지원할 것이라고 발표. 또한 그리스에 대한 구제금융 만기를 현재 7.5년에서 15년으로 연장하고 이자율을 4.5%에서 3.5%로 인하하기로 결정
  - 민간 채권단 참여 : 유로존은 은행을 포함한 민간 채권단이 그리스 구제금융에 자발적으로 참여하여 총 496억 유로 규모를 기여할 것으로 예상
- 그리스 의회가 재정 긴축안을 승인한 데 이어 유로존이 그리스에 대한 추가 구제금융안에 합의함에 따라 그리스 재정위기 우려는 당분간 수그러들 전망

□ 환율 하락세 지속

- 최근 환율은 높은 물가상승세와 유로존 악재 완화 기대 등 대내외 요인으로 연중 최저점 기록
  - 환율추이 : 2011년 3월 동일본 대지진 이후 1,135원 까지 상승하였으나 이후 하락세로 반전하여 7월 22일 1,052원으로 연중 최저점 기록
  - 국내요인 : 정부가 글로벌금융위기 이후 경기 침체에서 벗어나기 위해 고환율 정책 취하였으나, 최근 4%대의 높은 물가상승세 지속되며 원화 강세 용인
  - 대외요인 : 미국 경제지표 개선과 유럽연합의 그리스 지원 합의에 따른 유로존 악재 완화 기대로 안전자산 선호심리 강화되어 환율 하락세
- 하반기에도 환율은 경상수지 흑자지속에 따른 달러화 유입과 물가상승 압력으로 완만한 하락세 기록할 전망

□ 아이디어 선별의 거름망<sup>1)</sup>

- 경영자의 입장에서 혁신 아이디어 발굴의 어려운 점은 사실 아이디어가 부족해서라기보다는 우수 아이디어의 선별 과정에 있음
  - 아이디어를 도출을 위한 일정 시간의 투자, 선입견 버리기 등 직원들에게 혁신을 유도하는 방법과 사례들은 이미 수차례 소개되어 왔음
  - 하지만 경영자의 입장에서는 어떤 기준으로 얼마나 많은 아이디어를 선별하여 검토할 것인가가 보다 중요한 사항임
- 아이디어의 선별 과정에서는 아이디어를 제안 받는 양과 이를 관리하는 비용 문제 사이에서의 적절한 균형을 설정해야 함
  - 심리학 연구에 따르면 우수한 아이디어가 많이 나오는 가장 좋은 방법은 직원들이 개인적으로 업무와 사고를 할 수 있는 분위기의 조성임
  - 하지만 조직 구조에 따라 이 같은 분위기 조성이 힘든 경우도 있으며, 많은 아이디어를 선별 및 검토하는 금전적, 시간적 비용도 적지 않음
- 아이디어 선별의 균형점을 설정했다면 선별의 중간 단계에서 거름망 크기 조정을 통해 최종 검토 및 평가할 아이디어의 양을 조절할 수 있음

< 아이디어 선별의 거름망 >

거름망	내 용
제안자와 평가자의 소속	•아이디어 제안자와 평가자가 같은 지역, 소속인 경우 통과 가능성이 높음 •(고려사항) 기업 내부에서 동일 지역 및 소속 직원간의 활발한 커뮤니케이션이 옳다고 생각하는가 그렇지 않은가에 따른 선택이 필요함
제안서의 정밀함	•아이디어 제안서의 서식 및 구성 기준이 엄격할수록 통과 가능성이 낮음 •(고려사항) 초기 제안부터 검증되고 정제된 소수의 아이디어가 필요한지 가능한 많은 아이디어의 수집이 필요한지에 따른 선택이 필요함
제안서의 기술 방향	•아이디어 제안서에 부정적 효과의 기술을 요구할수록 통과 가능성이 낮음 •(고려사항) 직원들의 성향이 자신의 아이디어의 가치를 과대평가하는지 과소평가하는지에 따른 선택이 필요함
평가자 조직의 규모	•자기 조직의 규모가 큰 평가자는 책임 회피를 위해 많은 아이디어를 통과시킴 •(고려사항) 중간 단계 평가자의 평소 성향이 독립적인지, 책임 회피적인지에 따른 선택이 필요함
평가자 조직의 위계질서	•자기 조직의 위계질서가 강한 평가자는 기업 전반적인 문제에 관련된 아이디어에 대해 엄격하게 심사하는 경향이 있음 •(고려사항) 기업 전반에 관한 아이디어의 필요성에 따른 선택이 필요함

1) 본 자료는 'Is Your Company Choosing The Best Innovation Ideas?(MIT Sloan Management Review, 2011. 6)'를 요약 정리함

□ 애플포비아<sup>2)</sup>

- 애플이 분기 실적을 발표한 7월 20일 오전 6시, 전세계 전자업체 경영자들은 당초 전망치를 넘는 ‘어닝 서프라이즈’에 놀라움을 넘어 ‘이젠 공포스럽다’는 반응을 보임
  - 애플은 3분기에 매출 285억 달러, 순이익은 73억 달러를 기록, 전년 동기 대비 각각 82%, 128% 급증했음
  - 주력 제품인 아이폰은 142% 늘어난 2034만 대, 아이패드에는 183% 증가한 925만 대가 팔려나간 덕분임
  - 영업이익도 두 배 이상 증가한 93억 달러로 10조 원에 육박
  - 은행에 저축해둔 현금은 무려 80조 원(762억 달러)로서, 삼성전자가 보유하고 있는 현금의 8배에 달함
  
- 애플과 우리 IT 기업들의 2분기 영업이익률은 애플 33%, 삼성전자 10%, LG전자 1%로 요약됨
  - 영업이익은 애플이 9조 9042억 원, 삼성전자가 3조 7000억 원, LG전자가 1734억 원임
  
- 애플이 모바일 천하를 통일했다고 할 수는 없는데, 맥컴퓨터-아이폰-아이패드에 스마트TV를 결합해야 ‘애플 천하’가 완성됨
  - 최후의 격전지는 스마트TV인데, 삼성이 애플을 막아낼 수 있는 최후의 방어선이기도 함
  
- 애플이 10년 동안 소비자와 개발자들이 열광할 만한 제품과 서비스를 내놓을 수 있었던 것은 다른 기업에서 찾아볼 수 없는 특유의 DNA가 있기 때문. 스티브 잡스는 이를 “세계 최대의 신생기업”이란 말로 표현
  - 애플은 아이패드가 맥북 수요를 잠식할 줄 알면서도 과감히 내놓았는데, 다른 기업에서는 관련 부서의 반대로 무산될 법한 일
  - 탐 쿡 최고운영책임자는 “아이패드가 맥북 시장을 잠식하지 않았느냐”는 질문에 “윈도 시장을 더 잠식한다”고 답함

---

2) “애플 1년새 2배 성장”(한국경제신문, 2011.7.21) 및 “애플 2분기 괴물 실적”(매일경제신문, 2011.7.21) 참조

□ 임원이 명심해야 할 5가지<sup>3)</sup>

■ 임원으로 장수하기 위해 다음의 5가지를 기억할 것

① 멘토나 코치를 옆에 두라

- 임원 지위에 오르게 되면 업무 부담을 나눌 친구는 사라지고 치열한 경쟁과 과중한 업무에 시달리면서 극도의 외로움을 느낄 수 있음
- 때문에 조직 내에서 내가 존경하고 도움을 요청할 수 있는 코치나 멘토를 조직 내에 확보하는 것이 중요함
- 코칭이나 멘토링을 요청하는 것을 부끄럽게 생각할 필요는 없으며 나와 개인적으로 잘 통하고 편하게 느끼는 사람이면 충분함

② 조직 내 인맥을 쌓아라

- 임원이 된 이후로는 모두가 동일한 대우를 받는 수평적인 환경에서 일을 하게 되며 이런 업무 방식에서는 높은 조직 적응력을 필요로 함
- 따라서 팀워크를 충분히 발휘하면서 자신의 노력과 성과를 인정받고 보상받기 위해서는 유관 부서뿐만 아니라 광범위한 부서들과도 친밀한 교류를 나누어야 함
- 이를 위해 자원봉사 활동이나 신입 임원 교류 자리에 적극적으로 참여하고 회사의 내외부 행사에도 활발하게 참여하는 것이 바람직함

③ 직무와 직급을 혼동하지 마라

- 상당수 임원이 주어진 직무를 이행하는 데 그쳐 맡은 역할의 최대 잠재치를 실현하지 못하고 있음
- 임원이라면 자신이 맡은 지위가 정확히 무엇인지, 내가 왜 해당 직무를 담당하게 됐는지 진지하게 고민하고 능력을 최대한 발휘해야 함

④ CEO처럼 행동하지 마라

- 신입 임원은 종종 직무 수행보다 회사의 미래를 걱정하는 데 골몰하는 등 CEO처럼 생각하고 행동하는 경우가 있음
- 임원은 CEO와 분명히 다르며 임원 지위의 70%는 지원부서로 CEO를 보좌하는 것이 최우선과제이므로 나의 직무와 직급을 충실히 수행해 나가는 것이 무엇보다 중요함

⑤ 다른 임원을 폄하하지 마라

- 강제로 퇴출당하는 임원의 상당수가 비공식적인 석상에서 다른 임원을 비난하는 것과 같은 업무 외적인 요소가 화근이 되는 경우가 많음
- 극한 경쟁 시대에서 다른 임원을 폄하하여 적을 만들 필요는 없으며 의도적으로 동료들을 비하하는 사람들은 주위에서 신임을 잃고 조직에서 퇴출당할 수 있으니 주의해야 함

3) 「[4대 그룹 임원] 장수 임원 비결은 ‘너 자신을 알라’」(매경이코노미, 2011.6.29) 참조

□ 그래도 전문가들이 옳을까?

2011년 독일 여자 월드컵에서 정상에 오르면서, 1위한 일본 여자 축구와 함께 ‘파울 2세’라는 점쟁이 문어가 스타로 등장했다. 지난해 남아공 월드컵 당시 유명세를 탔던 독일에 사는 故 파울의 이름을 물려받은 문어이다. 문어 파울은 정확히 경기결과를 맞추어서, 너무 예상과 다른 결과를 내어 ‘저주’라고 비난받는 축구 황제 펠레와 대비되곤 하였다.

언론 기사에 보면 ‘전문가에 따르면...’이라는 것이 많이 보인다. 그렇다면 일반인에게 커다란 영향을 미치는 전문가의 조언은 항상 옳은가? 무늬만 ‘전문가’들이 행하는 6가지 패턴이 있다.(자료:데이비드 프리드먼, 『거짓말을 파는 스페셜리스트』, 한국물가정보, 2011)

- ① 편견과 부패: 올바른 것을 탐구하기보다 금전적, 직업적으로 성공하기 위해 뻔뻔스럽고 부적절하게 행동
- ② 비합리적인 사고: 진리로 확실히 입증된 것과 충돌하거나, 뒷받침해주는 합리적인 근거가 부족하면서도 자신의 이해에 따라 행동
- ③ 청중에 대한 고려: 제대로 효과가 있는지 깊이 생각해보지도 않고 일반인의 요구에 맞추어 조언
- ④ 능력 부족: 검증할 능력이 부족해서 탄탄한 증거를 수집하여 결론내리는 까다로운 과정을 수행하지 못한 채 결과를 제시
- ⑤ 감독 부재: 전문가들의 행위는 실제로 전혀 감독을 받지 않음
- ⑥ 자동적인 대응: 사안별로 신중하게 살펴보고 결론을 내리는 것이 아니라 여러 번 반복된 상황에서 체득한 것에 따라 자동적으로 대응

지금 국세청은 세수 확보 차원에서 제대로 고지하지 않고 업체의 이해에 따라 내용물을 게시한 파워블로거들을 세수 확보 차원에서 조사하고 있다. 정보 탐색이 더욱 빠르고 쉬워진 스마트 시대에도 ‘전문가’에게 속는 일은 비일비재하다. 우리에게 ‘전문가 의견’을 무비판적인 수용이 아닌 한번 숙고한 다음 받아들이는 자세가 더욱 요청된다.

**성공이란 단순한 실패에서 열정이 살아 있는 실패에 이르는 것이다.**  
- 윈스턴 처칠 (1874~1965) : 영국 정치가, 저술가