

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.08.29 (통권363호)



경제이슈

일본 국가신용등급 강등
8월 소비자심리지수 하락

경영노트

5P 관리를 통한 프로젝트 성공 전략

사회 트렌드

서울은 어떻게 변했을까

저널 브리프

재난 예방 실패로부터 배우는 위기 관리 요령

洗心錄

Never, Never Give Up

□ 일본 국가신용등급 강등

- 무디스는 8월 24일 일본의 국가신용등급을 Aa2에서 Aa3로 한 단계 하향
 - 국제신용평가사인 무디스는 일본의 국가신용등급을 2009년 5월 Aa3에서 Aa2로 한 단계 상향 조정한 이후 2년여 만에 다시 Aa3로 강등
 - 상대적으로 낮은 경제성장률, 금융위기와 일본대지진 이후 대규모 재정적자 확대와 누적된 정부부채 문제, 재정 건전화를 추진할 정치적 리더십 부족 등이 신용등급 하향의 원인으로 작용
 - 금융시장 추이 : 일본의 국가신용등급 강등에도 불구하고 국내 외환시장과 주식시장은 비교적 안정적인 모습

- 일본의 신용등급 하향은 시장에 예상된 충격으로서 단기적으로 금융시장에 미칠 영향은 제한적이지만 미국, 일본의 신용등급 하향 추세가 재정위기를 겪고 있는 유럽국가로 확산될 우려

□ 8월 소비자심리지수 하락

- 8월중 소비자심리지수는 전월대비 3p 하락한 99를 기록하여 3월 이후 5개월만에 기준치(100)를 하회
 - 경기 : 현재경기판단지수는 68로 전월대비 8p 하락, 향후 경기전망지수는 77로 전월대비 11p 하락하여 경기가 둔화될 것이라는 의견이 크게 증가
 - 물가 : 향후 1년간 소비자물가 상승률을 예상하는 기대인플레이션율은 전월대비 0.2%p 상승한 연평균 4.2%를 기록하여 정부의 전방위적인 노력에도 불구하고 여전히 높은 물가 기대심리 반영
 - 가계부채 : 현재가계부채지수와 가계부채전망지수는 각각 106과 104로 전월대비 3p, 2p 하락하여 가계부채전망은 다소 개선

- 소비자심리지수는 유럽 재정위기 확산가능성, 최근 미국의 경제지표 부진으로 인한 더블딥 우려 등 대외 불안요인 지속으로 더욱 악화될 우려

□ 5P 관리를 통한 프로젝트 성공 전략¹⁾

- 프로젝트 수행의 주요 제약 중 하나는 참여자의 수동적 태도로 이는 참여자가 프로젝트에 집중할만한 매력 포인트를 제시하지 못하기 때문임
 - 실제로 지속적인 혁신으로 유명한 3M의 직원들조차도 매력을 느끼지 못하는 R&D 프로젝트에는 노력을 기울이지 않는 성향을 보임
 - 참여자가 선호하는 프로젝트의 이미지는 프로젝트의 중요성 및 생존 가능성, 리더의 능력, 내외부 고객으로부터의 좋은 평판에 의해 형성됨
- 경쟁 심화 및 조직 혁신의 요구 증대로 프로젝트의 증가는 불가피하며, 프로젝트 성공률을 높이는 방법 중 하나로 프로젝트의 브랜드화가 있음
 - 일반적으로 브랜드란 차별적 가치를 제시하여 형성된 이미지로 상품, 조직, 개인 등 다양한 주체들이 브랜드를 통해 매력을 어필할 수 있음
 - 프로젝트 역시 수행 과정에 브랜드 관리 방식을 접목한 방법으로 참여자의 열의를 이끌어내는 것은 물론 도중에 중단되는 상황을 피할 수 있음

< 5P 관리를 통한 프로젝트의 브랜드 구축 >

내 용	
홍보 (Pitch)	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트의 중요성, 일정, 규모 등을 명확하게 정의하여 프로젝트가 가진 매력을 참가자와 의사결정권자에게 제시하는 것이 가장 중요 • 프로젝트 수행에 의해 영향을 받게 될 이해관계자들의 의견을 직접 듣는 한편 확연한 성과의 차이를 알릴 수 있는 도표를 작성
계획 (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> • 가장 정확한 정보를 적시에 전달할 수 있는 정보원 확보와 이해관계자들과의 커뮤니케이션 전략 계획을 수립 • 프로젝트의 참가자 간의 의견 교환을 위한 공간, 정보를 원하는 외부인을 위한 공간 및 프리젠테이션 계획을 수립
플랫폼 (Platform)	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트를 알릴 수 있는 시각적 수단(포스터, 옷)을 마련하고 확실하게 홍보할 수 있는 출범 행사를 개최 • 참여자들이 프로젝트를 외부인에게 명확히 설명할 수 있도록 엘리베이터 피치(30초 내에 정확하게 요약하여 설명)의 준비와 숙지
성과 (Performance)	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트의 성과와 관련된 주요 지표가 포함된 현황표를 지속적으로 업데이트하고 외부에 공개 • 프로젝트 관련 이해관계자들을 위한 현황표를 별도로 작성 및 배부
결과 (Payoff)	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 종료 및 결과를 내외부적으로 발표하는 행사를 개최 • 프로젝트 참가자들에게 참가 및 기여를 인정 및 기념하고 감사를 표시하는 다양한 방식의 메시지를 전달

1) 본 자료는 'Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One) (MIT Sloan Management Review, 2011. 7)'를 요약 정리함

□ 서울은 어떻게 변했을까²⁾

- 서울시가 서울 변천사를 담은 ‘2011 서울통계연보’를 발표
 - 1960년에 비해 2010년 서울 인구는 4배 넘게 늘었고, 서울에 거주하는 외국인은 무려 30배나 많아짐
 - 65세 이상 고령자도 18.5배 증가해 글로벌화와 고령화가 급속히 진전
- (인구) 1960년 244만 5000명이던 서울시 인구는 지난해 1057만 5000명으로 4.3배 증가
 - 같은 기간 서울 면적이 2.3배 늘어난 것과 비교하면 인구 속도 증가세가 훨씬 빨랐음
- (외국인 거주자) 1960년 8772명에 불과하던 외국인 거주자 수도 지난해 말 26만 2902명으로 30배나 늘어 서울이 명실상부한 ‘글로벌 도시’로 거듭남
 - 동시에 고령화도 빠르게 진행되면서 65세 고령자가 1960년 5만 4354명에서 지난해 말 100만 7572명으로 증가
- (물가)지난 50년 동안 소비자물가도 크게 올랐는데, 2010년 서울시 소비자물가는 1965년과 비교해 31.4배나 오른 것으로 나타남
 - 1975년 대비, 자장면은 24.6배, 시내버스 요금은 24.4배, 영화관람료는 21.3배, 대중목욕탕 요금은 27.9배, 유치원비는 64.2배, 국공립대 등록금은 31.3배, 사립대 등록금은 29배 상승
- (주거) 1970년 4.1%에 불과했던 아파트는 지난해 말 서울시 전체 주택 가운데 58.8%를 차지할 정도로 주된 주거형태로 자리매김
 - 총 주택 수도 2010년 말 기준으로 252만 5210가구로 1970년(58만 3612가구)보다 332.7% 증가
 - 이에 따라 주택보급률은 1970년 56.7%에서 작년 96.7%로 크게 개선

2) “자장면, 버스요금 35년 만에 24배↑”, 매일경제신문, 2011.8.29.

□ 재난 예방 실패로부터 배우는 위기 관리 요령³⁾

■ 최근 정부의 재난 예방 실패로부터 기업의 위기 관리에 대한 시사점을 이끌어낼 수 있음

- 최근 기상이변으로 전국적인 재난피해가 속출한 가운데 국가의 주요 재난 경보 시스템이 거의 도움이 되지 못했다는 지적을 받고 있음
- 기업은 국가 재난 경보시스템의 실패를 밑거름 삼아 위기 관리 매뉴얼을 보완하는 것이 바람직

① 체계적인 위기 정보 제공 시스템을 구축하라

- (사례) 정부가 운영하는 국가재난관리시스템(NDMS)은 재난과 관련하여 재난 지역의 주소지와 해당 주소지의 위험도 및 관리자 등 기초 정보만을 수집하고 있어 구체적인 행동 지침 마련에 실패함
- (시사점) 위기 국면에서 담당자에게 변화되는 상황과 세세한 정보까지 제공할 수 있도록 위기 대응 시스템을 보완해야함

② 현장에는 구체적인 지침을 전달하라

- (사례) 지난달 26일 산림청은 춘천시 공무원 3명에게 산사태 경고 메시지를 보냈으나 구체적인 지침 부재로 현장 조치에 실패, 다음날 산사태로 13명이 목숨을 잃음
- (시사점) 위기 시 효과적인 현장대응을 위해서는 각 상황에 맞는 구체적인 지침을 내려야함

③ 전달체계는 수시로 업데이트 하라

- (사례) 지난달 27일 산림청은 서초구에 산사태 경고 메시지를 보냈으나 메시지 수신인이 업데이트 되지 않아 담당자는 경고 메시지를 받지 못하고 결국 16명의 인명피해로 이어짐
- (시사점) 위기 시에 정확한 메시지가 담당자에게 전해지는 것은 필수적이므로 평소에 담당자를 수시로 확인하고 업데이트해야함

④ 위기 관리 인력과 예산 늘려라

- (사례) 한국의 방재 관련 R&D 예산은 전체 R&D예산의 1% 수준이며 지자체의 방재부서는 3~4명의 인력으로 구성되는 경우가 대부분이라 방재관리에 역부족이라는 평을 받고 있음
- (시사점) 잦아지는 기상이변처럼 현대 경영환경의 변동성이 확대되고 있으므로 이를 대비하기 위한 인력과 예산을 확대할 필요가 있음

3) 「현장 모르는 ‘깜깜 재난경보’...“대피-점검할 곳 구체적으로 알려줘야”」(동아일보, 2011.8.12) 참조 및 재구성

□ Never, Never Give Up

알프스산 정상 부근의 한 비석에는 다음과 같은 글귀가 있다고 한다. “Never, Never Give Up”. 악천후로 산 정상에 있는 대피소를 향해 헤매던 등산객의 시신이 발견된 곳에 있는 비석이다. 비석이 위치한 곳은 대피소에서 불과 10미터 앞이었다고 한다. 목표물 한치 앞에서 삶을 포기하고 죽음을 택한 것이다.

글귀의 어원은 따로 있다. 영국의 처칠(Winston Leonard Spencer Churchill) 수상(총리)이 옥스퍼드대학 졸업식 때 행했던 연설과 관련된 일화이다. 수많은 졸업생과 축하객들은 역사에 남을지도 모르는 그의 명연설을 듣기 위해 귀를 기울였다. 처칠은 수많은 청중 앞에서 아무 말도 하지 않고 침묵을 지키다가 마침내 입을 열었다. “Never, never, never, never give up”. 잠시 후 우리와 같은 박수 소리가 울려 퍼졌다. 2차 세계대전 등 격변기를 거치면서 영국의 꿈이요, 미래를 짊어지고 갈 젊은이들에게 큰 감동으로 다가왔던 것이다. 그는 이렇게 단 몇 마디로 감명을 주고는 바로 연단에서 내려왔다. 포기하지 않는 것은 그의 인생철학이었으며, 더 이상 중요한 말은 없었기 때문이다. 처칠은 혀가 짧은 학습 장애아였다. 정치인이 말을 잘 못한다는 것은 큰 약점이었다. 혀가 짧아서 말을 잘 못해도 포기하지 않았기에 결국 세계 역사를 바꾸는 위대한 정치 지도자가 되었던 것이다.

기업 경영에는 사실 정답이 없다. 현실의 어려움에 수없이 직면하며 위기와 기회를 번갈아 맞이하게 된다. 중요한 것은 주변 환경이 아니라 포기하지 않는 기업 구성원들 각자의 마음가짐이다. 포기하면 결국 스스로에게 주어진 기회를 빼앗기게 되는 것이다.

생각할수록 명연설이다. 진심으로 감명 깊으면서도 짧기까지 하니 말이다.

**도중에 포기하지 말라. 망설이지 말라.
최후의 성공을 거둘 때까지 밀고 나가자.**

- 데일 카네기(Dale Carnegie)