

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.01.09 (통권381호)



경제이슈

유럽 경제 위기 확산 우려

국내 경제, 높은 물가상승세 지속

경영노트

우리 조직에 가장 적합한 전략은?

사회 트렌드

짝 못 찾는 30대 남, 초혼 연령 32세

고령자 5명 중 3명 자녀와 같이 안 살아

저널 브리프

개그콘서트의 성공 비결

洗心錄

질문 리더십

□ 유럽 경제 위기 확산 우려

- 2012년도에 독일, 프랑스 등 주요 국가들의 긴축 영향으로 유럽 국가들의 경제 둔화 우려가 커지고 있음
 - 무역경로를 통한 경기 침체 : EU 회원국들은 역내 무역비중이 높아 무역경로를 통한 경기침체 확산에 민감할 수밖에 없으며, 동유럽 국가들은 서유럽에 대한 무역의존도가 66~80%에 달함
 - 금융경로를 통한 실물경제 압박 : 동유럽국가들은 90% 이상의 차입을 서유럽 금융기관에서 하므로, 서유럽 경기변동에 직접적으로 노출
 - 자산감소에 따른 소비침체 : 경기선행지수가 하락세를 보이는 가운데 유로지역 추가하락폭은 최고점(2011년 1~5월) 대비 30% 하락한 상태로, 자산가치 감소에 따라 민간소비가 침체되는 현상을 보임
- 일부 구제금융국에서 발생한 재정위기가 금융망을 통해 EU 전체지역으로 확산될 수 있으므로, 유럽안정화기금의 조기 도입 및 IMF를 통한 금융안정화 조치가 요구됨

□ 국내 경제, 높은 물가상승세 지속

- 기획재정부가 5일 발표한 최근경제동향에 따르면 우리 경제는 고용 개선흐름이 유지되고 있으나 물가 불안은 여전히 지속
 - 고용 : 11월중 고용시장은 서비스업과 건설업이 일자리 창출을 주도하며 경제활동참가율은 61.4%로 전년동월대비 0.4%p 상승, 고용률은 59.7%로 전년동월대비 0.5%p 상승
 - 소비 : 11월중 소매판매는 컴퓨터, 통신기기 등 내구재의 판매가 증가하여 전년동월대비 0.5% 증가
 - 물가 : 12월중 소비자물가는 계절적 요인으로 인한 농축수산물 가격상승으로 전년동월대비 4.2% 상승하여 오름세를 지속
- 국내 경제의 불안요인인 물가 상승에 대비하여 식료품, 공공요금, 집세 등을 안정시키기 위한 미시적 물가안정대책이 요구됨

□ 우리 조직에 가장 적합한 전략은?1)

- 경영자들에게는 어떤 전략이 자기 조직에 적합한가의 문제는 시장 및 경쟁 상황이 어떤 방향으로 변화하든 영원한 고민거리
 - 모든 기업들이 5 Forces 모델, 포트폴리오 분석 등 다양한 전략을 검토하여 선택하지만 동일한 전략이라도 같은 결과가 도출될 수는 없음
 - 또한 경쟁력이 없는 자원들의 조합으로 우위를 확보하거나 단순한 전략임에도 모방이 어려운 경우 등 기존 상식을 뛰어넘은 전략도 많음
- 산업 환경이나 자사 경쟁력에 따라 다양한 전략들이 선택 가능하지만 결국 대부분은 입지 강화, 보유 자원의 극대화, 기회 포착 전략 중 하나
 - 전략의 선택을 위해서는 먼저 구매자, 공급자, 고객, 경쟁자 등 내외부 환경과 제품 수명주기의 분석을 통해 산업 변화 정도의 파악이 필요
 - 다음으로 현재 내부에서 보유한 자원의 경쟁력, 향후 필요한 자원의 특성과 산업에서 자원 간 연계성 여부를 분석하여 전략의 방향을 판단

< 자사 경쟁력 및 산업 성격에 따른 전략 유형 선택 >

	특 징
입지 강화 전략 (Strategies of Position)	<ul style="list-style-type: none"> • (선택 조건) 산업이 성숙기에 접어들어 변화가 적고 자사 보유 자원과 경쟁사 보유 자원이 유사하며, 자원 간 연계성이 강한 경우 • (전략 방향) 기존의 입지에서 자원 간 상호 작용을 강화하는 시스템을 개발하여 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 프로세스를 구축 • (사례) 패스트패션 업체 Zara는 다품종 소량 생산 방식과 항공 물류 시스템의 개발로 다양한 제품의 전세계 신속 공급을 경쟁력으로 확보
보유 자원 극대화 전략 (Strategies of Leverage)	<ul style="list-style-type: none"> • (선택 조건) 산업 내 변화가 진행 중이며, 경쟁사의 모방 및 대체가 어려운 자원을 보유하고 있으며, 자원 간에 연계성이 있는 경우 • (전략 방향) 산업에서 전략적으로 가치있는 자원을 확고하게 구축하여 이를 활용한 신제품 개발 및 신규 시장 진출 • (사례) 펩시는 콜라를 통해 확보한 브랜드, 기술, 공급망을 활용하여 생수(아쿠아피나), 차(립톤), 스포츠음료(게토레이) 시장 등에 진출
기회 포착 전략 (Strategies of Opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> • (선택 조건) 산업 환경의 변화가 심하고 전략 프로세스 자체가 자원으로써 자원 간 연관성이 거의 없는 경우 • (전략 방향) 급속한 변화 속에서 기회 포착이 가능하도록 단순하면서 유연한 전략 프로세스를 수립하여 신규 시장을 빠르게 선점 • (사례) 픽사는 모든 부서의 직원이 애니메이션 아이디어를 제출하는 대신 내부 아이디어만 선택하는 단순한 규칙으로 기회 포착을 독려

1) 본 자료는 MIT Sloan Management Review의 'Which Strategy When(2011. 11)'을 요약 정리함

□ 짝 못 찾는 30대 남, 초혼연령 32세²⁾

- 남녀가 처음 결혼하는 나이가 지난 20년 사이에 4년 가까이 늦어짐
 - 이 같은 만혼 추세에 40~44세 남성 중 미혼 비율이 14.8%나 됐으며, 같은 연령대 여성의 미혼 비율도 5.9%를 기록
 - 남성의 초혼연령은 1990년 27.9세에서 2010년 31.8세로 3.9세 늦어졌고, 여성의 초혼연령도 같은 기간 24.8세에서 28.9세로 4.1세 많아짐

- 특히 외환위기가 발생한 1997년 이후 초혼 연령 증가폭이 커짐
 - 남성 초혼연령은 1990~1997년까지 7년 동안 0.7세 많아졌지만 1997~2004년까지 7년 사이에는 2.0세 늘어났음
 - 여성 초혼 연령 역시 같은 기간 동안 각각 0.9세, 1.8세 많아짐

□ 고령자 5명 중 3명 자녀와 같이 안 살아³⁾

- 핵가족화 추세 속에 홀로 사는 노인이 증가
 - 독거 노인을 포함해 자녀와 같이 살지 않는 고령자가 5명 중 3명임
 - 65세 이상 고령층 가운데 혼자 살거나 부부끼리만 사는 가구 비율은 61.8%로 나타남
 - 10년 전인 2000년(50.9%)과 비교하면 10.9% 포인트 증가한 것임

- 거주 형태별로 보면, 2000년에는 기혼자녀와 사는 경우가 35.7%를 기록했고, 부부끼리만 살거나 혼자 사는 비율은 각각 29.2%, 16.8%였음
 - 2010년은 부부끼리 사는 가구의 비율이 35.9%로 크게 증가
 - 혼자 사는 비율까지 포함하면 고령자 가운데 자녀 없이 사는 비율은 2000년 50.9%에서 2010년 61.8%로 높아짐
 - 기혼 자녀와 함께 사는 비율은 23.5%에 그침
 - 미혼 자녀와 거주하는 비율은 9.1%, 2010년 8.0%로 큰 변화 없었음

2) “짝 못 찾는 30대 남, 초혼 연령 32세”, 문화일보, 2012.1.9.

3) “고령자 5명 중 3명 자녀와 같이 안 살아”, 문화일보, 2012.1.9.

□ 개그콘서트의 성공 비결⁴⁾

■ 개그 프로그램인 ‘개그콘서트(이하 개콘)’의 인기 비결은 집단지성을 앞세워 끊임없는 혁신을 추구하는 것

① 협업 : 집단 검수를 통한 시나리오 최적화

- 개콘의 모든 작업은 어느 한사람이 주관하는 것이 아니라 공동으로 아이디어를 내고 가다듬는 방식으로 이루어짐
- 모든 개그맨들은 매주 한 번씩 전체 회의에 참석하여 팀별로 구상을 밝히고 피드백을 주고받으며 시나리오를 검토함
- 시나리오가 통과되면 팀별로 매일 모여 회의를 통해 구상을 가다듬고 네 번 정도 피드백을 반복하여 시나리오를 최적화함

② 도전 장려 문화 : 다양한 개그 조합을 시도

- 개콘에 출연하는 개그맨 수는 많지 않지만 이들은 끊임없이 다양한 팀 조합을 시도하여 질리지 않는 개그를 추구함
- 이것이 가능한 데에는 개콘의 모든 개그맨들이 서로의 성향이나 특징, 장점 등을 잘 파악하고 있다는 점도 크게 작용함

③ 인재 교육 시스템: 기본기에 충실한 빠른 후배 양성

- 개콘의 개그맨들은 공동 작업을 통해 다양한 개그 조합을 직접 보고, 가다듬고, 공연하는 것을 체험함
- 이 과정을 통해 개그 경험이 거의 없는 신입 개그맨이라도 빠르게 감각을 잡고 기본기를 다듬을 수 있음

④ 사내 경쟁 제도: 선후배간 무한 경쟁

- 개콘은 시작부터 지금까지 ‘실력이 있으면 누구든 무대에 오를 수 있다’라는 원칙을 고수함
- 조연출 중인 강승연 PD는 “매주 한 코너씩 반응이 안 좋은 코너는 통편집을 한다”고 함
- 때문에 선배라고 우대하지도, 후배라고 불리하지도 않으며 모든 개그맨들이 웃기기 위해 무한경쟁을 벌임

4) “개콘 웃음 뒤에 ‘집단지성’ 있다”(시사인, 2011.10.14) 참조

□ 질문 리더십

끊임없이 회의하고 질문하라. 소크라테스(BC 469-399) 산파술의 핵심이다. 당연하다고 생각하는 생각이나 의견에 대해 지속적인 질문을 퍼부어 스스로 모순임을 깨닫게 하여 자연스럽게 진리에 도달하도록 하는 방식을 말한다. 이럴 경우 자기의 모순을 발견하는 것은 자기 자신이고, 소크라테스는 그 모순을 발견하도록 인도하는 역할을 할 뿐이다. 이미 알고는 있지만 자신이 알고 있다는 사실을 모르는 경우 상대방에게 계속 질문을 함으로써 스스로 자신이 어떤 사실을 알고 있음을 깨닫게 해 주었다. 마치 산파가 산모를 잘 유도하여 아기를 받아내는 것처럼 말이다. 이른바 소크라테스 리더십이다.

최근 리더십의 화두는 질문과 코칭이다. 소크라테스의 산파술처럼 리더들은 부하들에게 지속적인 질문을 함으로써 부하들 스스로 자기 생각과 태도를 바꾸고 행동하게끔 코칭하는 것이 중요하다는 것이다.

<질문 리더십(Leading with Questions)>을 쓴 마이클 J. 마퀴트(Michael J. Marquardt)는 통찰력 있는 리더는 질문부터 다르다고 말한다. 유능한 리더들의 공통점은 원활한 대화를 이끌어내고 구성원들의 참여와 팀워크를 극대화하고 혁신에 박차를 가한다. 결과적으로 열정이 넘치는 일터를 만들고 비즈니스를 성공으로 이끈다.

그는 성공하는 리더의 질문에는 10가지 특징이 있다고 말한다.

1. 집중력을 높이고 역량을 강화한다.
2. 깊이 성찰하게 만든다.
3. 고정관념을 타파한다.
4. 용기와 힘을 북돋는다.
5. 아이디어와 돌파구를 마련한다.
6. 훌륭한 해법을 찾는 열쇠를 전달한다.

7. 더 나은 관점을 선사한다.
8. 마음의 문을 열고 깊이 생각하게 한다.
9. 행동방식과 사고방식의 기준을 재검토한다.
10. 긍정적이고 위력적인 행동을 낳는다.

평범한 리더는 부하들에게 친절하게 해답을 준다. 그러나 뛰어난 리더는 질문을 던진다. 부하들로 하여금 해답을 찾아내도록 하는 것이 해답 그 자체보다 더 중요하다는 사실을 잘 알고 있기 때문이다. 위대한 리더가 위대한 질문을 한다. 창의적인 사고, 변화는 다름 아닌 리더의 위대한 질문에서 비롯된다. 질문이 두려운 조직에는 미래가 없다.

미국의 컬럼니스트 데일 도튼(Dale Dauten)은 하루 종일 단지 두 개의 질문만 가지고도 당신의 부서를 잘 운영할 수 있다고 충고한다.

“좀 더 나은 방법은 없겠습니까?”

“이게 당신이 할 수 있는 최선의 방법입니까?”

우리가 우리의 기억에 의존하여 산다면
한계가 있는 과거의 세계에 묶이게 된다.
그러나 상상력에 의존하여 산다면
무한한 미래의 세계가 이어질 수 있다.
스티븐 코비(1932~) : 미국의 기업인, 컨설턴트