

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2012.12.17 (통권430호)



## 경제이슈

미국 4차 양적 완화 실행  
신규 취업자 14개월래 최저

## 경영노트

복잡성 관리(Complexity Management)

## 사회 트렌드

유통업 내년 트렌드, 3C  
밴드왜건 vs. 언더독

## 저널 브리프

경영학으로 풀어본 삼성 라이온즈의 우승 비결

## 洗心錄

기업의 품격과 지속가능성

□ 미국, 4차 양적 완화 시행

- 12일 연방준비은행(Fed)은 고용 부진 및 기업 투자 둔화에 대응하기 위해 4차 양적 완화(QE4)를 시행
  - 4차 양적 완화 : 지난 9월 단행한 400억 달러의 3차 양적 완화(QE3)를 확대하는 조치로, 매월 450억 달러 규모의 국채를 추가 매입하여 2013년부터 매월 850억 달러의 채권을 매입
  - 양적 완화의 배경 : 오퍼레이션트위스트가 이달 말 종료되고, 강력한 부양책 없이는 경제와 고용시장이 충분히 개선되지 못할 것을 우려
  - 초저금리 기조 유지 : 정책 목표치를 실업률 6.5%와 물가상승률 2.5%에 맞춰 기준금리를 2015년 중순까지 현행 0~0.25%로 유지
- 추가 양적 완화 시행에 따른 시중 유동성 증가와 초저금리 기조 유지로 주택 매매, 기업의 설비투자과 채용, 개인 창업 등 향후 미국 경기 회복에 긍정적으로 작용할 전망

□ 신규취업자 14개월래 최저

- 통계청의 11월 고용 동향에 따르면 신규 취업자는 35.3만 명 증가하여 14개월 만에 최저치를 기록
  - 취업자 현황 : 11월중 취업자는 2,494.1만 명으로 전년동월대비 35.3만 명 증가하며 2개월 연속 감소세(9월 68.5만 명, 10월 39.6만 명)
  - 산업별 : 수출이 회복세를 보임에 따라 제조업(16.4만 명) 취업자가 늘어 전체 고용 증가세를 견인, 건설업(-3.5만 명)과 정보서비스업(-5.1만 명) 등은 취업자가 감소
  - 연령별 : 50대 이상(44.7만 명)의 취업자는 큰 폭으로 늘었으나, 기업들의 신규 채용 기피와 고졸 채용 확대 등으로 20대 후반(-17.6만 명)의 취업자가 크게 감소
- 향후 고용시장은 대외 경기 불안에 따르는 국내경기 둔화와 기업들의 투자 심리 위축 등으로 부진이 이어질 우려

□ 복잡성 관리(Complexity Management)<sup>1)</sup>

- 기업의 성장이 진행되고 경제 환경의 불확실성이 가중됨에 따라 복잡성 증가는 피할 수 없는 현실
  - 신시장 진출, 해외거점 확대, 제품 다양화, 인수합병 등 기업의 성장과 함께 조직의 복잡성은 증가
  - 전세계가 하나의 네트워크로 연결되면서 기업이 직면하는 대외적 불확실성 및 복잡성 또한 증가
- 기업은 추가적인 가치창출에 기여하는 ‘좋은 복잡성’과 가치를 파괴하는 ‘나쁜 복잡성’을 구분하여 불필요한 비용을 제거할 필요가 있음
  - 기업들은 전사적 관점에서 체계적으로 복잡성 관리를 실행함으로써 일반적으로 3~5%의 수익성 향상이 가능

<복잡성 관리를 위한 고려 사항>

내 용	
<b>전사적 접근</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡성 관리는 기업의 특정 부문이 아닌 전사적 차원에서 전략적으로 접근해야 함</li> <li>• 복잡성이 여러 부문에 다양한 영향을 미치는 상황에서 각 부문의 자발적인 합의 도출과 실행력 확보를 기대하기 어렵기 때문</li> <li>• 예를 들어 마케팅 부서는 정교한 고객 세분화 기법으로 틈새시장을 공략하기 위해 다양한 신제품 출시를 원하는 반면 생산부서는 과도한 다양화로 인한 생산성 저하를 걱정</li> </ul>
<b>측정</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡성 관리의 출발점은 기업에 내재해 있는 복잡성의 가치와 비용을 명확히 측정해서 보여주는 것에서 시작</li> <li>• 복잡성으로 인해 가치사슬에 추가적으로 발생하는 비용을 측정하고 인과관계에 따라 재배열하면 각 제품, 고객, 채널별로 실수익성을 산출 가능</li> <li>• 아크조 노벨(Akzo Nobel)의 페인트 사업부문은 복잡성 비용을 고려한 실수익성을 계산하여 페인트 제조공법의 60%, 원자재의 70%, 포장방식의 50%가 불필요한 복잡성에 해당함을 발견하고 10%의 비용절감을 달성</li> </ul>
<b>고객 가치</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡성을 합리화하는 데 있어 최종 판단기준은 고객가치의 증대 여부</li> <li>• 복잡성은 제품 다양화에 대한 고객의 최대지불 의향가격을 파악하고 이를 총소요비용과 비교하여 전자가 후자보다 높은 경우에 정당화</li> <li>• 보쉬지멘스 생활가전은 새로운 기능에 대해 고객이 추가적으로 지불한 금액과 해당 기능을 탑재하는 데 드는 비용을 비교하는 고객가치지수(Customer Valuation Index)를 활용</li> </ul>
<b>지속성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성장을 추구하는 기업의 속성상 지속적인 관심을 기울이지 않으면 복잡성은 원래의 상태로 되돌아오기 쉬움</li> <li>• 새로운 복잡성의 추가를 통제하는 원칙, 복잡성의 수준을 모니터링하는 시스템, 불필요한 복잡성을 제거하는 피드백 프로세스 등 효과적인 통제 메커니즘 구축이 필요</li> <li>• 복잡성 관리에 대한 경영자의 지속적인 의지를 나타내기 위해 최고 복잡성 책임자(CCO, Chief Complexity Officer)와 같은 직책 신설이 요구</li> </ul>

1) ‘고객이 보고 시큰둥? 그것부터 버려야 한다’(매경, 2012.10.27) 내용을 요약정리

## :: 사회 트렌드

---

### □ 유통업 내년 트렌드, 3C<sup>2)</sup>

- 내년도 유통업 트렌드를 저가형(Cheap) 소비, 근린형(Close) 소비, 중국(China) 관광객 등의 3C로 요약됨(신세계유통산업연구소 발표)
  - 중국인 관광객은 내년에도 한류 열풍에 힘입어 국내에서 지갑을 열며 내수 침체의 돌파구 역할을 할 것으로 기대됨
  - 또한 오프라인에서 상품을 점검고 온라인에서 최저가격 상품을 찾는 이른바 ‘쇼루밍(Showrooming)’ 현상이 확산되는 등 저가형 소비가 늘 것임
  - 1~2인 가구 증가와 인구 고령화 영향으로 꼭 필요한 상품만을 가까운 곳에서 소량 구매하는 근린형 소비도 늘어날 것으로 전망됨
- 내년엔 유통업계가 전반적으로 침체될 것으로 예상됨
  - 유통채널별로 내년 기상도는 백화점(성장률 4.9%, 매출 29.8조 원), 대형마트(2.7%, 38.3조), 슈퍼마켓(3.0%, 27.2조)은 ‘흐림’
  - 편의점은 내년 유통업계 최고 성장률인 11.5%를 기록, 매출은 11.6조 원을 기록해 ‘맑음’으로 전망
  - 온라인 쇼핑몰도 9.8% 성장에 32.5조 원의 매출을 올려 내년에도 대세를 이룰 것으로 보임

### □ 밴드왜건 vs. 언더독<sup>3)</sup>

- 될 사람에게 표가 쏠리는 현상을 ‘밴드왜건 효과(bandwagon effect)’이라고 하고, 약자가 강자를 이겨주기를 희망하는 현상을 ‘언더독 효과(underdog effect)’라고 함
  - 가령, 자신의 여론조사 지지도를 높게 발표하는 심리는 밴드왜건 효과에 기대는 것이며, 지지도를 낮춰 동정심을 유발하는 심리는 언더독 효과를 겨냥한 것임
  - 최근 두 후보가 자신의 지지도가 더 높다고 주장하고 있는데, 이는 우리나라에서는 당선 가능성이 높은 후보에 표가 쏠리는 밴드왜건 효과가 더 유효하다는 판단 때문임

2) ‘유통업 내년 트렌드는 3C’(헤럴드경제, 2012.12.17)를 요약 정리함

3) ‘밴드왜건 vs. 언더독’(헤럴드경제, 2012.12.17)을 요약 정리함

□ 경영학으로 풀어본 삼성 라이온즈의 우승 비결<sup>4)</sup>

■ 2년 연속 정규시즌 및 한국시리즈에서 우승한 프로야구 삼성 라이온즈의 비결을 경영학적 관점에서 분석

① 기본 중시 : 부문별 핵심역량 강화

- 야구는 공격·수비·주루의 3박자가 조화를 이루어야 승리할 수 있는 스포츠로 공수주의 핵심역량이 강해야 강팀이 될 수 있음
- 삼성 라이온즈는 전통적으로 공격력이 강한 팀이었으나 2000년대 중반부터 투수진의 보직을 명확히 구분하고 공격적인 주루플레이를 강조한 결과 올해 팀 타율, 팀 방어율 모두 1위를 기록

② 미래 준비 : 신성장동력 발굴에 투자

- 대다수 야구 선수들은 2군에서 체계적인 훈련을 거쳐 1군 주전 선수로 성장하므로 2군 육성 시스템이 팀의 미래와 직결됨
- 삼성 라이온즈는 홈구장에서 약 40분 거리에 국내 최고 시설의 종합야구훈련장을 보유하고 2군 선수들의 집중 육성 시스템을 구축

③ 팀워크 강화 : 신뢰의 조직문화 구축

- 과거 삼성 라이온즈의 경우 스타 플레이어는 많았으나 팀워크가 약해 우승과는 거리가 먼 팀이었음
- 최근 스타 선수들은 ‘내가 지나치게 부각되면 팀 분위기를 해친다’며 개인 인터뷰를 자제하고 앞장서서 훈련에 참여해 개인보다 팀을 중시
- 프런트 또한 선수단 운영에 개입하지 않고 감독의 의사를 존중하면서 선수단과 프런트 간 상호소통이 증가하고 신뢰가 구축

④ 소통 리더십 : 경청과 소통의 리더십 발휘

- 류중일 감독은 2011년 처음 감독에 임명된 초보 감독이지만 ‘야구대통령’이라는 별명을 얻으며 팀을 2년 연속 우승시킴
- 매사 독단적으로 결정하지 않고 선수들의 상태를 오래 지켜본 코치들과 긴밀하게 상의하며 선수들과 직접 성적을 놓고 내기를 걸 정도로 선수들과도 거리낌없이 어울리는 소통의 리더십이 우승의 비결

4) ‘프로야구 지배하는 사자군단 ‘4가지’ 숨은 비결 있었다’(이코노믹조선, 2012.10.20) 참조

## □ 기업의 품격과 지속가능성

창의와 혁신의 대명사 애플(Apple)이 폭리와 세금 회피 논란에 휩싸인 바 있다. 막대한 이익에도 불구하고 소위 ‘품격(品格)’이 받쳐주지 못한 사례다. 기업의 지속가능성은 이제 경제적 이익뿐만 아니라 사회적 가치를 동시에 충족시킬 수 있어야 한다. 즉 다양한 사회적 이슈들에 대한 기업의 책임과 역할 문제다.

춘추시대 명재상 안영(晏嬰)의 언행을 기록한 「안자춘추(晏子春秋)」에는 ‘양두구육(羊頭狗肉)’이란 말이 나온다. 밖에는 양 머리를 걸어 놓고 안에서는 개고기를 판다는 뜻이다. 겉과 속이 일치하지 않음을 비유하고 있다.

남장(男裝) 여인을 좋아했던 제(齊)나라 영공(靈公)은 시녀들에게 남장을 시켰다. 곧 백성들 사이에서도 유행이 되어 남장한 여인들이 늘어났다. 그러자 영공은 궁 밖에서는 여인들이 남장을 하지 못하도록 하였으나 유행은 좀처럼 수그러들지 않았다. 영공이 안영에게 그 까닭을 묻자 이렇게 대답했다. “궁중의 여인들에게는 남장을 허용하면서 궁 밖에서는 금령을 내렸 습니다. 이는 ‘밖에는 양 머리를 걸어 놓고 안에서는 개고기를 파는 것’과 같습니다.” 영공은 즉시 궁중의 여인들에게 남장 금지령을 내렸으며, 곧이 어 궁 밖에서도 남장한 여인을 찾아볼 수 없었다고 한다.

기업의 투명성 강화나 윤리경영은 이제 생존 문제로 직결되고 있다. 부당 내부거래나 하도급, 담합 등의 불공정거래 관행은 이미 도덕적 잣대를 넘어섰다. SNS의 급속한 확산, 시민 세력의 부상 등으로 경영 행태에 대한 실시간 요구와 감시와 이뤄지고 있다. 겉과 속이 달라서는 안 된다. 닐슨에 따르면 소비자의 46%가 사회적 책임에 적극적인 기업 제품에 비용을 더 지불한 의사가 있다고 한다. 요즘과 같은 불확실한 경제 상황에서는 특히나 기업의 품격이 더욱 두드러지게 된다. 보다 사회와 친밀할 수 있는 기업이 품격 높은 글로벌 리더가 될 수 있을 것이다.

**정직을 잃은 자는 더 이상 잃을 것이 없다.**

(If you lose honesty, you lose everything)

- 릴리(John Lyly)