

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.08.27 (통권414호)



경제이슈

美 연준, 추가 부양 가능성 증대
8월 무역수지 적자 우려

경영노트

토털 이노베이션 시스템

사회 트렌드

‘연어족’이 늘고 있다

우사인 볼트가 영국에서 뛰지 않는 이유

저널 브리프

혁신 투자비율의 7:2:1 공식

洗心錄

달 내림 효과(Anchoring effect)와 협상의 기술

□ 美 연준, 추가 부양 가능성 증대

- 미국 연방준비제도이사회(Fed)는 22일 연방공개시장위원회(FOMC) 의 사록에서 경기지표의 부진에 따른 추가 경기부양책의 필요성 제기
 - 고용과 경기 부진 : 최근 신규실업수당청구건수가 한 달만에 최고치를 기록하며 고용경기 둔화세를 보였고, 8월 PMI종합지수¹⁾는 46.6을 기록하며 경기전체가 위축되는 양상을 보임
 - 수출 : 미국은 8월 국내 신규주문량이 늘어나며 제조업 생산이 상승세를 보였지만, 미국의 수출주문량은 3개월 연속 감소세
 - 부양책 필요성 제기 : FOMC 의사록에 따르면 다수의 연준 위원들은 미국경제가 지속적인 개선 신호를 보이지 않을 경우 추가 부양책이 필요함 주장
- 미국 경기지표의 부진이 지속될 경우, 31일 예정된 '잭슨홀 미팅'에서 버냉키 연준 의장의 추가부양책 시행에 대한 입장이 나올 것으로 예상

□ 8월 무역수지 적자 우려

- 관세청의 통관실적에 따르면 8월 무역수지는 수출 실적 악화로 20일까지 44.8억 달러의 적자를 기록하여 지난 1월(-20.3억 달러) 이후 7개월 만에 적자가 우려됨
 - 수출 감소세 : 수출은 8월 20일까지 225.1억 달러를 기록하여 2개월 연속 감소세가 불가피
 - 중국의 수요 감소 : 국내 수출의 23.3%를 차지하는 중국의 수입수요가 둔화세를 보여 국내 무역수지 악화에 직접적으로 영향
 - 제조업 생산 차질 : 8월초는 산업계 집중 휴가 기간이었으며, 자동차 업계 파업에 따른 수출 차질도 무역수지 적자의 요인
- 하반기 경기 회복의 모멘텀이 부재한 가운데 수출 둔화 및 무역수지 적자가 심화될 경우, 국내경기의 침체는 더욱 가속화될 전망

1) PMI(Purchasing Manager Index)종합지수는 제조업과 서비스업을 종합적으로 판단하여 50 이상이면 경기확장을, 50 이하면 경기위축을 나타냄

□ 토털 이노베이션 시스템²⁾

- 많은 기업들이 혁신의 중요성을 인정하고 있지만, 혁신 추구는 무계획적인 일회성의 이벤트로 끝나거나 투자 대비 성과가 낮은 활동인 경우가 대부분
 - 빠르게 변화하는 21세기 경영환경 하에서 혁신 역량이 기업의 미래를 좌우한다는 점은 누구나 인정하는 사실
 - 그러나 다수의 기업들은 수많은 혁신 활동을 진행하면서도 이를 전략적으로 관리하지 못하고 있음
- 우수한 혁신 실적의 기업들은 명확한 혁신 목표가 있고, 혁신의 종류별로 투입자원의 비중을 적절하게 유지하는 ‘토털 이노베이션 시스템’ 구축
 - 포트폴리오로 관리해야 할 혁신 과제는 신제품이나 서비스가 기존의 보유 제품 대비 얼마나 참신한가와 기존의 목표 고객·시장 대비 얼마나 새로운 영역을 노리는가에 따라 코어, 인접, 변혁형 혁신으로 구분
 - 모니터 그룹 조사에 따르면, 7대 2대 1의 비율로 코어, 인접, 변혁형 혁신 과제에 투자한 기업들이 경쟁사보다 나은 실적 달성

<토털 이노베이션 시스템>

	내 용
코어형	<ul style="list-style-type: none"> • 코어형(Core) 혁신이란 기존 제품에 점진적인 변화를 주고 신규 시장에 단계적으로 진출하려는 노력을 의미 • 나비스코가 출시한 100cal 단위 휴대용 오레오 과자와 같이 새로운 포장 형태나 제품 구성 변화 등 기존의 자산을 바탕으로 이뤄지는 혁신
인접형	<ul style="list-style-type: none"> • 인접형(Adjacent) 혁신은 기업이 기존에 잘하는 무언가를 활용해서 그와 인접한 새로운 영역으로 진출하는 것을 의미 • P&G는 신규시장인 청소 도구에 대한 고객 니즈의 이해를 바탕으로 긴 핸들과 바닥 청소 도구를 결합한 스위퍼를 개발하고 마케팅을 펼쳐 새롭게 수익을 창출
변혁형	<ul style="list-style-type: none"> • 변혁형(Transformational) 혁신이란 기존에 존재하지 않는 시장이나 고객 니즈를 창출하기 위해 전혀 새로운 형태의 신사업 또는 신제품을 개발 • 애플의 아이튠즈·아이패드와 타타자동차의 나노 등이 대표적

2) ‘혁신에 성공한 기업들의 비밀 7:2:1 법칙(매일경제, 2012.07.20)’을 요약정리함.

□ ‘연어족’이 늘고 있다³⁾

- 독립해 집을 나갔던 20, 30대 미혼 직장인들이 하루가 다르게 치솟는 전세금과 생활비를 감당하지 못하고 연어처럼 원래 살았던 집으로 ‘회귀’
 - 이들 ‘연어족’은 자유를 찾아 부모로부터 독립했다가 부모품으로 되돌아감
 - 독립할 나이가 됐지만 취업을 하지 않거나 부모에게 경제적으로 의존하려는 ‘갱거루족’과는 다름
- 통계청 조사에 따르면 부모와 함께 사는 30~39세 서울시민 가구는 2000년 25.3만 명에서 2010년 48.4만 명으로 두 배 가량 늘어남
 - 가구주인 부모와 동거하는 30, 40대 자녀 비율도 7.6%에서 14.7%로 증가했음
 - 결혼한 뒤에 부모님이 살던 곳으로 들어가 동지를 트는 ‘연어부부’도 늘고 있음. 아기를 낳고 집을 마련할 때까지 부모와 함께 사는 시간을 일종의 유예기간으로 삼는 것임

□ 우사인 볼트가 영국에서 뛰지 않는 이유⁴⁾

- “다시 런던에 올 날이 있을 거다. 법이 바뀐다면” ‘인간 탄환’ 우사인 볼트가 2012런던올림픽에서 2연속 3관왕의 위업을 달성하고 내뱉은 말
 - 볼트가 언급한 ‘법’은 영국의 ‘세법’을 말하는데, 스포츠 선수들의 수입에 3.3%의 낮은 세율을 매기는 한국과 달리, 영국은 선수들이 영국땅 내에서 벌어들인 수입에 대해 50%의 세금을 물림
 - 볼트는 2009년 이후 단 한 번도 영국에서 열리는 육상대회에 출전하지 않았음. 올림픽은 면세가 적용되기 때문에 런던행이 이뤄짐
 - 세금 문제로 영국행을 꺼리는 것은 볼트뿐이 아님
 - 스페인의 테니스 스타 라파엘 나달도 Wimbleton 대회에 앞서 프리 Wimbleton 퀸스 토너먼트에 출전 제의를 받았으나 고사함. Wimbleton은 면세가 적용되지 않지만 이 대회는 그렇지 않았기 때문임
 - 영국 정부가 재정 안정을 도모하고자 현재의 세법을 유지하는 한 스타선수들이 영국에 발길을 끊는 추세는 당분간 이어질 것임

3) ‘부모품으로 회귀... 연어족이 늘고 있다’(동아일보, 2012.8.24)를 요약정리함

4) ‘볼트, 세금폭탄 싫어... 영국선 번개 안친다’(헤럴드경제, 2012.8.22)를 요약정리함

□ 혁신 투자비율의 7:2:1 공식⁵⁾

■ 혁신 과제는 ‘신제품 및 서비스의 참신성’, ‘목표 고객 및 시장의 신개척’의 두 축에 따라 코어형/인접형/변혁형으로 구분됨

- 모니터그룹의 조사에 따르면 코어형/인접형/변혁형 혁신과제에 7:2:1의 비율로 투자한 기업들이 경쟁사보다 평균적으로 우수한 실적을 나타냄
- 단, 이러한 혁신 투자비율은 일반적인 공식은 아니며 산업의 특성, 경쟁위치, 기업의 발전 단계에 따라 기업별로 다르게 적용되어야 함

① 정의 : 코어형(Core) 혁신은 기존 제품의 용량, 구성 등에 점진적인 변화를 주거나 신규 시장에 점진적으로 진출하는 경우를 의미

- 인접형(Adjacent) 혁신이란 우수한 성과를 창출한 기존사업에서의 역량을 활용하여 이와 유사한 인접 영역으로 진출하는 경우를 의미
- 변혁형(Transformational) 혁신이란 기존에 존재하지 않는 시장이나 고객 니즈를 창출하기 위해 전혀 새로운 형태의 신사업 또는 신제품을 개발하는 경우를 의미

② 인재 구성 : 코어 및 인접형 혁신을 위해서는 시장 및 고객 데이터 해석 능력을 보유한 인재가 필요

- 변혁형 혁신을 위해서는 디자이너, 문화인류학자, 시나리오 기획자 등 새로운 분야에 대한 통찰력을 지닌 인재가 필요

③ 조직 구조 : 코어 및 인접형 혁신을 위해서는 혁신부서가 기존 사업 부서와 통합되어 있거나 긴밀한 협업관계가 구축되어 있을수록 성공

- 변혁형 혁신을 위해서는 이와 반대로 혁신부서가 핵심사업과 조직적, 재무적, 물리적으로 분리되어 있을수록 성공할 수 있음

④ 자원 조달 : 코어 및 인접형 혁신은 일반적으로 해당사업부의 손익 규모에 따라 자체 자원 조달이 가능함

- 변혁형 혁신의 경우 일반적인 손익 논리를 적용하는 것이 불가능하므로 CEO 주관하에 일반적 손익 논리와 별개의 자원 조달 구조를 구축해야 함

5) ‘혁신에 성공한 기업들의 비밀 7:2:1법칙’(매일경제, 2012.07.20) 참조

□ 닷 내림 효과(Anchoring effect)와 협상의 기술

닷을 내린 곳에 배가 머물듯, 처음 입력된 정보가 정신적인 닷으로 작용해 이후 판단에 계속 영향을 미치는 효과를 ‘닷 내림 효과’라고 한다. 실제 이 효과는 여러 학자들의 실험에 의해 입증되었다. 예를 들어, 태평양 유조선 기름 유출 사건으로 인한 환경 파괴 사례를 이야기해준 후 태평양 연안에서 서식하는 5만 마리의 바닷새를 구하기 위해서 매년 기부금을 낼 의향을 있는지 물어본 연구가 있었다. 놀랍게도 사람들은 ‘5달러를 기부하시겠습니까?’라는 질문에는 평균 20달러를 기부하겠다고 했지만, ‘400달러를 기부하시겠습니까?’라는 질문에는 평균 143달러를 기부하겠다고 응답했다. 제시된 닷(기준점)에 따라 엄청난 차이를 보였다.

심리학에서나 자주 사용될 듯한 이 효과는 실험실에서 갖는 호기심 차원을 떠나 실생활에 강력한 영향을 미친다. 특히 효과적인 마케팅 수단으로서 소비자를 유혹하는 데 자주 사용된다. 실제로 한 슈퍼마켓에서 10% 할인 행사하는 캔 제품에 ‘일인당 12개 한정’이라고 제한을 둘 때와 ‘무한정 구매 가능’의 두 가지 형태로 판매한 경우가 있었다. 결과를 보면 소비자들은 제한이 있을 경우 평균 7캔을 구매했는데 이는 무제한인 경우보다 거의 두 배 많은 수치였다. 물론 이 결과가 닷 내림 효과 하나만으로 설명할 수는 없지만, 12개라는 판매 제한을 언급함으로써 닷 내림 효과가 작용했다고 이해할 수도 있어 보인다.

특히, 협상에서 ‘닷 내림 효과’는 매우 중요한데, 한 가지 주제를 놓고 협상할 경우 일반적으로 먼저 움직이는 쪽이 유리하다. 반대로 협상 테이블에 숫자가 먼저 놓여있다면 어떻게 해야 할까? 닷 내림 효과로부터 영향을 받지 않기 위해서 의도적으로 ‘정반대로 생각하는’ 전략을 사용해야 한다. 집중해서 닷에 반하는 주장들을 쏟아내는 것이 바람직하다. 닷 내림 효과를 일으키는 사고의 편향적 수용을 거부할 수 있기 때문이다.

닷 내림 효과로부터 완전히 자유로울 수는 없다. 하지만, 알고 당하는 것과 모르고 당하는 것의 차이는 상상을 초월한다

“이끌거나 뒤따르거나 아니면 비켜라.”

- 테드 터너 (1938~) : CNN 창립자