

체어퍼슨노트

CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
 - 미국 3분기 GDP 성장률 2.8%
 - 10월 외환보유액 사상 최대
- 경영 노트
 - 성공적인 M&A를 위한 3단계 접근방법
- 사회 트렌드
 - 서울 인구 2년째 줄어
 - 뷰티 한류, 中 스마트 바이링 세대 잡아라
- 저널 브리프
 - A급 인재 관리 전략
- 洗心錄
 - 돌연변이와 지속성장



본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 <http://www.hri.co.kr>로 주시기 바랍니다.

□ 미국 3분기 GDP 성장률 2.8%

- 미국 상무부는 지난 7일 3분기 GDP 성장률 속보치가 2.8%(연환산 기준)로 올해 최대 상승폭을 기록했다고 발표
 - 경제성장률 추이 : 2012년 4분기 0.1%를 기록한 이후 2013년 1분기 1.1%, 2분기 2.5%, 3분기 2.8%로 미국경기의 뚜렷한 회복세를 나타냄
 - 기업 재고와 소비 : 3분기 성장은 기업 재고가 860억 달러 급증하면서 성장률이 0.8%p 상승하는 효과가 발생하였고, 3분기 민간 소비는 1.8% 상승에 그쳐 증가율이 오히려 둔화. 기업들은 미래 수요에 대비해 생산을 확대했지만 민간 수요는 증가하지 않는 불균형 발생
 - 4분기 성장률 시장전망 : 전문가들은 연방정부 셧다운으로 인한 10월 1일부터 16일까지의 재정지출 감소로 4분기 성장률이 후퇴할 것으로 예상
- 3분기 성장률이 크게 상승했지만, 미국 GDP의 2β를 차지하는 가계지출과 기업자본투자가 3분기에 대폭 둔화되어 지속적인 미국경제 성장세가 불확실

□ 10월 외환보유액 사상최대

- 한국은행에 따르면 우리나라의 외환보유액은 4개월 연속 증가세를 유지하며 10월말 현재 사상 최대치인 3,432억달러를 기록
 - 규모 : 외환보유액은 금 자산의 가격은 하락하였지만 유로화 등의 강세에 따른 통화표시자산의 미 달러화 환산액 증가와 외화자산 운용수익 등으로 증가세를 보여 10월말 현재 3,432억 달러를 기록
 - 구성비 : 외환보유액 구성을 살펴보면 유가증권이 90.5%로서 대부분을 차지하며 예치금 6.3%, 금 1.4%, SDR 1.0%, IMF포지션 0.7%를 차지
 - 국가별 현황 : 우리나라의 외환보유액은 중국(3조 6,627억 달러), 일본(1조 2,734억 달러), 스위스(5,300억 달러), 러시아(5,226억 달러), 대만(4,126억 달러), 브라질(3,687억 달러) 등에 이어 7위임
- 외환보유액이 지속적으로 늘어나는 것에 대응해 외환보유자산의 통화구성을 다변화하고 대체투자 대상을 늘리는 등 외환보유의 기회비용을 줄이려는 노력이 필요

□ 성공적인 M&A를 위한 3단계 접근방법¹⁾

- 기업들은 신사업 혹은 신시장에 진출할 때 자체진출보다는 M&A를 선호하기 시작
 - 국내 CEO들을 대상으로 신사업 진출 선호 방식을 조사한 결과 M&A를 가장 선호하고 이어서 조인트 벤처, 기술제휴, 자체진출 순서
- 새로운 성장동력 확보 수단으로써 M&A를 활용하고자 하는 기업은 ‘왜, 무엇을’이라는 관점에서 M&A 준비 단계를 거칠 필요가 있음
 - 실제로 많은 기업들이 M&A 추진을 위해 많은 준비를 하지만, ‘왜, 무엇을 살지’보다 ‘어떻게 살지’의 관점에 집중하여 실패하는 경우가 다수 존재
 - 성공적인 M&A를 위해서는 자사의 본질적 핵심 역량은 무엇인지, 그에 맞는 사업영역은 무엇인지, 그 영역 내에서 살 만한 타겟은 없는지를 고민하는 과정이 필요

<성공적인 M&A를 위한 3단계 접근방법>

내 용	
성장 방향성 정립	<ul style="list-style-type: none"> • 성장 방향 정립은 현재 사업포트폴리오 구성 현황과 기업이 속한 산업의 경쟁상황 등을 고려하여 어떤 변화를 모색할 것인지를 정의하는 과정 • 성장 방향은 새로운 것이 중요한 것이 아니라 자신에게 맞는 것이 중요하다는 사실을 명심할 필요 • 기업이 속한 특정 사업영역 중심의 성장 방향은 확장 가능성이 제한적인 반면, 솔루션 중심의 방향 정립은 솔루션에 대한 고객의 니즈만 있다면 어디든 적용할 수 있음
사업 도메인 선정	<ul style="list-style-type: none"> • “어디서, 누구와 경쟁하며 성장할 것인가”에 대한 질문에 답변하는 단계 • 새로운 사업 도메인을 설정할 때 기존 역량 및 보유 자산을 활용하여 연관성을 확보하는 것이 중요 • 웅진그룹은 학습지 사업에서 출발해 화장품, 정수기, 생활가전으로 사업영역으로 성공적으로 확대했으나 극동건설 인수 후 자금난으로 어려움에 직면 • 웅진그룹은 ‘방문판매’라는 핵심 역량이 적용될 수 있는 분야에서는 성공했으나 핵심 역량과 연관이 없는 건설업에 진출했다가 실패함
타겟 후보 검토/선정	<ul style="list-style-type: none"> • “어떤 타겟이 실행가능할 것인가?”라는 질문에 대한 답변으로 일시적 운영자금 압박을 받고 있는지 여부, 지배구조 관점에서 이슈는 없는지 여부 등을 면밀하게 검토하여 선정 • M&A는 두 개의 상이한 기업이 통합하는 과정이기 때문에, M&A 이후 발생할 수 있는 조직통합 문제 또한 사전적으로 고려할 필요 • 경영자는 타겟 후보를 M&A했을 때와 자체진출, 기술제휴, 조인트벤처 등 다른 대안들을 선택했을 경우를 비교하여 합리적인 의사결정 도출

1) ‘쇼핑 전에 필요한 것부터 챙기듯 M&A, 준비부터 시작하자’(동아비즈니스리뷰, 2013.10.31)를 요약 정리함.

□ 서울 인구 2년째 줄어2)

- 서울 인구가 2004년 이후 처음으로 2년 연속 인구가 줄어듦
 - 서울시 통계에 따르면, 서울 인구는 1992년 1096.9만 명으로 정점을 찍은 후 감소하다 다시 2004년부터 2010년까지 7년 연속 증가세를 보임
 - 하지만 2010년 1057.5만 명을 기록한 뒤 2011년 1052.9만 명, 지난해 1044.2만 명으로 2년 연속 줄어듦

- 시민 평균 연령은 2011년 38.7세에서 지난해 39.2세로 높아짐
 - 또 고령화가 진행되면서 65세 이상 노인은 111만 995명으로 10년 새 49만 5433명이 늘어남
 - 하루 평균 출생자는 257명으로 전년보다 6명 증가

□ 뷰티 한류, 中 스마트 바이링 세대 잡아라3)

- 내수 부진에 시달리는 국내 화장품업체들이 중국의 '스마트 바이링' 세대를 겨냥하며 중국 시장에서 활로를 모색
 - 바이링 세대는 중국의 20~30대 가운데 지식노동에 종사하고 있는 화이트칼라를 가리키며 특히 글로벌 금융위기를 전후로 사회에 진출한 세대는 고성장에 대한 믿음 대신 가치소비를 지향한다는 면에서 '스마트 바이링'으로 불림
 - 인터넷 세상에서 나고 자란 이들은 온·오프라인에 대한 장벽이 없으며 무턱대고 비싼 물건을 사기보다는 가격과 품질을 고려한 소비행태를 보이는 것이 특징
 - 최근 중국 화장품 시장은 전통적인 유통채널인 백화점 대신 온라인과 드럭스토어 등 스마트 바이링 세대의 주요 유통채널이 급성장하고 있음

- 이에 따라 국내 화장품업체는 중국 시장에서 이들을 겨냥한 브랜드별 전략 세우기에 고심을 하고 있음
 - △중국의 소셜네트워크서비스인 웨이보를 통해 고객과 소통을 한다든지 △중국인들이 좋아하는 걸그룹 멤버를 브랜드모델로 세운다든지 △소비자모델 선발대회를 개최하는 등 다양한 전략을 구사하고 있음

2) '서울 작년 인구 1044만명... 2년째 줄어'(동아일보, 2013.11.11)를 요약 정리함

3) '뷰티 한류, 中 스마트 바이링 세대 잡아라'(동아일보, 2013.11.11)를 요약 정리함

□ A급 인재 관리 전략⁴⁾

○ A급 인재의 이탈을 사전에 방지하기 위한 A급 인재 관리 전략을 소개

- A급 인재는 과도한 업무량으로 체력적·정신적 한계에 부딪혀 모든 에너지를 소진하는 '번아웃(burn out)신드롬'에 빠질 가능성이 높음
- 일 잘하는 직원이 번아웃 신드롬에 빠지면 업무에 소홀하게 되고 결국 퇴사할 가능성이 높아지므로 조직 내 A급 인재 관리 전략이 필요

① 업무량과 한계를 확인

- 관리자들은 보통 A급 인재에게 업무를 몰아주는 경향이 있는데 이들에게 업무를 맡길 때 한계를 넘어서지는 않았는지 확인해야 함
- A급 인재는 상사의 기대감 때문에 대체로 군소리 없이 업무를 수행하지만 이미 현재의 업무량에 부담을 느끼고 있을 가능성이 높기 때문
- 이 점이 반복되면 어느 순간 감당할 수 있는 업무량을 넘어서고 자신의 잘못이 아님에도 상사의 기대에 미치지 못하는 자신의 역량 부족을 탓하면서 번아웃 신드롬에 빠질 수 있음

② 충분한 학습 시간 제공

- A급 인재에게는 학습 시간이 더 많이 필요하다는 사실을 기억하고 신규 업무를 맡길 때 충분한 직무 역량 교육을 제공해야 함
- A급 인재는 특별히 가르쳐 주지 않아도 알아서 업무를 해결하는 것처럼 보이지만 사실은 그만큼 보이지 않는 노력을 더 많이 하고 있을 가능성이 높기 때문
- 자신을 향한 주위의 기대를 저버리고 싶지 않아서 개인적 희생을 마다하지 않고 남들보다 더 많은 시간과 공을 들여서 완수해내지만 이 과정에서 스트레스를 과다하게 받을 수 있음

③ 휴식을 권유

- 상사는 A급 인재에게 휴식의 여유를 주지 않고 업무를 부여하는 경우가 많은데 휴식 없이 달려온 이들에게 재충전할 수 있도록 배려하고 업무 스트레스를 줄여 줄 필요가 있음
- A급 인재는 매사에 열정적인 태도를 보이기 때문에 상사가 보기에 일을 즐기는 것 같이 보이지만 그렇다고 그들에게 휴식이 필요하지 않다는 뜻은 아니기 때문
- 충분한 휴식을 통한 재충전은 A급 인재들의 업무 효율성을 높이는 데 그 어떤 방법보다 효과적일 수 있음

4) '우리회사 A급 인재, 그는 왜 짐을 싸는가'(조선비즈, 2013.10.28)참조

□ 돌연변이와 지속성장

생물의 형질에 어버이의 계통에 없던 새로운 형질이 갑자기 출현하는 현상을 우리는 돌연변이라고 일컫는다. 일반적으로 돌연변이는 부정적 의미가 강하고 실제 위험한 존재일지도 모른다. 그래서 많은 사람들은 가능한 한 이를 보고 싶어 하지 않는다. 그러나 모두가 원치 않는 돌연변이야말로 말로 위기의 상황에서 힘을 발휘하는 필연적인 코스의 일부이다. 박테리아를 보면 잘 알 수 있다. 박테리아는 자신에게 적합한 환경 하에서 생활할 경우 돌연변이로 변하는 비율이 낮다고 한다. 이는 그들의 몸 상태가 환경에 잘 적응하고 있다는 뜻이다. 그러나 에너지 공급이 저하되어 스트레스에 직면하는 상황이 되면 박테리아는 극적으로 돌연변이율을 증가시킨다. 환경이 점점 적대적이 되면 자원이 적은 환경에서 목숨을 이어갈 수 있는 새로운 방법을 찾아야 하기 때문이다. 돌연변이로 변하는 위험을 감수하고서라도 생명을 이어가야 할지를 선택해야 하는 셈이다. 박테리아의 후손이 치명적인 돌연변이로 목숨을 잃을 위험에 처할 수도 있지만, 이는 당장 자신이 죽는 것보다는 바람직한 선택이며 때로는 새로운 환경에 좀 더 잘 적응할 수 있는 계기가 되기도 한다.

기업들은 완벽한 조직 시스템을 원하고 조금이라도 불필요한 행동을 하는 구성원들을 못마땅하게 생각한다. 한 때 유행했던 식스시그마와 같은 품질관리도 완벽을 추구하는 기업관리로부터 출발한다. 철저한 품질 관리를 시행하며 관례에 어긋나는 행동을 하는 직원들을 통제하면 모든 것이 해결될 것이라고 생각하고 노력한다. 그러나 이렇게 완벽하게 통제된 시스템은 고여 있는 물처럼 위기를 초래할 수 있다. 기업 내 튀는 구성원들이 부담스러운가. 그들을 제어하고 통제하고 싶은 생각은 어찌면 당연하다. 그러나, 그들이야말로 기업을 지속 성장시킬 수 있는 진정한 인재일지도 모른다. 조금만 인내하고 그들이 움직일 수 있는 여지를 남겨놓는 것도 기업을 위해 필요하다.

“누구나 중요한 사람이지만, 어느 누구보다 중요한 사람은 없다”

블레즈 파스칼 (1623~1662) : 프랑스의 수학자, 물리학자, 철학자, 신학자