

# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - 중국, 무역수지 흑자 전환
  - 한국은행, 기준금리 인하
- 경영 노트
  - 저가 경쟁자에 대응하기 위한 3가지 질문
- 사회 트렌드
  - 기혼여성의 절반, 아이 없어도 돼
  - 서울 여성행복지수는 5점 만점에 2.7점
- 저널 브리프
  - 불량고객 관리 5원칙
- 洗心錄
  - 기업의 가장 좋은 파트너



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.

## □ 중국, 무역수지 흑자 전환

- 지난 4월 중국의 수출입 실적이 호조를 보이면서 무역수지가 흑자로 전환
  - 수출입 실적 : 4월 중국의 무역 총액이 3,600억 달러로 전년동월대비 15.7% 증가. 수출은 14.7% 증가한 1,871억 달러, 수입은 16.8% 증가한 1,689억 달러를 기록
  - 무역수지 : 중국의 무역수지는 수입이 큰 폭으로 증가했지만 수출 증가폭이 이를 상쇄하면서, 3월 약 4억 달러 적자에서 4월 182억 달러 흑자로 전환
  - 무역 상대국별 추이 : 일본은 980억 달러로 -8.5%로 감소하였으나, 미국이 1,597억 달러로 9.4%, 아세안이 1,390억 달러로 18.1%, 홍콩이 1,506억 달러로 66.0%나 증가
  
- 중국은 무역수지 개선과 더불어 3월 산업생산과 투자도 각각 8.9%, 20.9%의 증가율을 나타내며 경기가 회복세를 나타내고 있으나, 인플레이션 및 부동산 버블 등의 하방 위험이 여전히 상존

## □ 한국은행, 기준금리 인하

- 금융통화위원회는 9일 정례회의에서 한국은행의 기준금리를 2.75%에서 7개월만에 0.25%p 인하한 2.5%로 결정
  - 국내 경기 부진 : 미국, 유럽 등 주요국 경제 회복 지연, 엔화 약세 등 대외 불안요인이 상존하고 생산, 투자, 수출 등 실물경제의 부진이 지속되고 있는 상황
  - 주요국의 기준금리 인하 : 최근 유럽중앙은행이 경기 침체 우려로 기준금리를 0.75%에서 0.5%로 하향하였고, 호주 역시 기준금리를 3.0%에서 2.75%로 낮춤
  - 소비자물가 안정 : 농산물 및 국제원자재 가격 안정에 힘입어 소비자물가가 1%대를 유지하고 있는 가운데, 향후에도 물가 상승 압력이 낮은 상황
  
- 한국은행의 기준금리 인하는 추경과의 정책 조합을 통해 경제 주체들에게 하반기 경기 회복 기대감을 높이고, 원화강세 흐름을 완화하는 요인으로 작용할 것으로 판단

□ 저가 경쟁자에 대응하기 위한 3가지 질문<sup>1)</sup>

- 한국 기업들이 중국, 인도, 동남아 지역 저가 경쟁자들의 도전을 받는 사례가 급증
  - 과거의 한국 기업은 저가 전략에 기반한 경우가 많았으나, 이제는 오히려 시장을 선도하는 차별화 기업이 되어 저가 경쟁자를 따돌려야 하는 입장
- 차별화 기업은 시장에 침투하는 저가 경쟁자의 위협 정도를 판단한 후 시너지가 있는 경우 저원가 전략을 채택하고, 가격 프리미엄 확보가 가능한 경우 차별화 전략을 강화

<저가 경쟁자에 대한 대응하기 위한 3가지 질문>

내 용	
질문 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고가와 고품질로 차별화된 우리 회사 제품의 시장점유율이 감소하고 경쟁자의 저가 제품 시장점유율이 증가하고 있는가?</li> <li>- 이 질문은 저가 제품이 실질적인 위협인가에 대한 질문으로 'Yes(그렇다)'라면 다음의 질문 2로, 'No(아니다)'라면 질문 3으로 넘어가야 함</li> </ul>
질문 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저가 제품 사업부와 고가의 차별화 제품 사업부를 함께 운영할 때 시너지 효과가 있는가?</li> <li>① (Yes) 저원가 제품을 추구하는 사업부를 별도로 만들어 차별화 제품 사업부와 함께 운영                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 다우코닝의 온라인 브랜드인 자이아미터(XIAMETER)는 실리콘 다이메틸, 실란트 등 초기에는 350종의 제품을 생산했으나, 불필요한 서비스나 기술 지원을 원치 않고 저렴한 가격을 원하는 고객들을 위해 지금은 2,100여 종의 제품을 생산</li> <li>- 다양한 제품 포트폴리오는 다우코닝이 적자에서 흑자로 전환하는 데 기여</li> </ul> </li> <li>② (No) 시너지 효과가 없으므로 저원가 사업부와 차별화 사업부를 함께 운영하는 것은 효과적이지 않으나 저가 제품이 전체 시장을 위협하고 있으므로 새로운 방식으로 시장의 룰을 제시하는 것이 필요                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- GE는 더 이상의 의미 있는 제품 차별화가 불가능하다고 판단하고 제품 중심 사업 구조를 서비스와 솔루션 중심으로 전환하여 성공</li> </ul> </li> </ul>
질문 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질이 개선된 신제품에 더 높은 가격을 지불할 고객들이 충분히 존재하는가?</li> <li>① (Yes) 연구개발 비용 등 추가적 비용을 통한 차별화 전략은 충분한 매출과 이익을 보장하기 때문에 더욱 강화하는 것이 필요                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 면도기 업체 질레트는 과거 20여 년 동안 끊임없는 고가 혁신 제품의 개발을 통해 성장해 왔는데, 이러한 차별화 전략은 충분한 수의 고객들이 차별화 방향을 지지하고 프리미엄 가격을 기꺼이 지불하려 했기 때문에 가능했음</li> </ul> </li> <li>② (No) 품질 개선을 위한 비용 지출은 수익성을 악화시키기 때문에 차별화 전략의 강화보다는 현재 사업모델을 유지하면서 원가 절감과 품질 개선에 초점을 두는 것이 바람직                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미국의 에드워드 존스 증권사는 인터넷 거래 서비스를 제공하지 않고 특정 고객들에 대한 오프라인에서의 면대면 서비스에 대한 투자를 강화</li> <li>- 1980년 304개 지점을 2012년 1만여 개로 늘렸고 700만 명의 고객을 확보하는 등 북미 최고의 증권사로 자리잡음</li> </ul> </li> </ul>

1) '저가 경쟁자 대응법 3가지 테스트'(매일경제신문, 2013.04.26)의 내용을 요약·정리함.

## □ 기혼여성 절반, 아이 없어도 돼<sup>2)</sup>

- 한국보건사회연구원 설문조사에 의하면, ‘자녀를 반드시 가질 필요는 없다’는 대답이 53.4%나 됐음
  - 꼭 자녀가 있어야 한다는 응답은 46.3%에 불과
  - ‘반드시 아이를 갖겠다’는 대답은 2003년 54.5%, 2006년 53.8%, 2009년 55.9% 등으로 지금껏 한번도 50% 아래로 내려온 적이 없었음
  - 자녀가 ‘아예 없어도 상관없다’는 응답도 16%나 됐음. 이는 2003-2009년 조사보다 4~5%포인트 증가한 것임
- 또 오랜 세월 한국 사회를 지배해 오던 남아선호 사상도 이제는 거의 사라진 것으로 나타남
  - ‘아들이 꼭 있어야 한다’는 응답은 지난 2000년 조사 당시 16.2%에 달했지만 이번 조사에서는 8.2%로 축소됨

## □ 서울 여성행복지수는 5점 만점에 2.7점<sup>3)</sup>

- 서울에 사는 여성들은 스스로 건강하고 행복하다고 느끼는 ‘주관적 만족도’는 높았지만 보육과 노부모 부양, 간병 지원 등 여성 생활과 밀접한 정부 정책에 대한 만족도는 낮은 것으로 나타남
  - ‘주관적 만족도’는 신체·정신적 건강상태, 생활환경 만족도, 행복감 등을 측정한 것으로 양천구, 서초구, 광진구에 사는 여성들은 높은 반면, 도봉구, 금천구 거주 여성들은 상대적으로 낮아 지역별 격차가 존재
- 서울시 여성가족재단이 9개 분야의 행복지표를 조사해 분석한 결과, 5점 만점에 평균 2.67점에 그침
  - 9개 분야 중 주관적 만족도(3.23점), 안전(3.07), 여가(2.88), 건강(2.75) 등은 평균 이상인 반면, 나이 듦(2.56)과 경제력(2.53), 참여(2.40), 돌봄(2.36), 공생(2.29) 등의 분야는 평균을 밑돌았음
  - 서울 여성들은 ▲국공립 어린이집 확충 및 보육서비스 질 제고 ▲여성·노인을 위한 일자리 창출 ▲간병지원 대책 개선 등이 필요하다고 지적

---

2) ‘기혼여성 절반, 아이 없어도 돼’(서울경제, 2013.5.13)를 요약 정리함

3) ‘서울 여성 행복지수는 5점 만점에 2.67점’(한국, 2013.5.13)를 요약 정리함

#### □ 불량고객 관리 5원칙4)

- 기업은 불량고객의 행태에 다음과 같이 적극적으로 대처하여 자사에 끼칠 악영향을 최소화해야 함

##### ① 합리적 보상기준에 따른 원칙적 대응

- 직원의 잘못을 빌미로 과도한 배상이나 사과를 요구하는 고객에 대해서는 원칙적으로 처리하는 것이 바람직
- 고객의 요구를 전적으로 수용하는 것은 바람직하지 않으며 소비자 기본법에 따른 소비자분쟁 해결 기준 범위에 근거하여 객관적으로 해결해야 함

##### ② 사전 예방 시스템 구축

- 고객의 부적절한 언어, 과도한 요구, 폭력 행사 등에 대한 대응 수칙을 상세히 기술한 고객 컴플레인 대응 매뉴얼을 배포해야 함
- 또한 제품 및 서비스 판매 이전에 고객에게 올바른 사용법을 제공함으로써 판매 후 발생할 수 있는 컴플레인을 사전에 예방하는 것이 중요

##### ③ 불량 고객 전담인력 확보

- 회사 내 불량 고객 대응 전담팀을 운영하고 전담팀원이 고객의 최종 상담원 역할을 하는 것이 바람직
- 고객의 행동이 컴플레인을 넘어서 업무 방해 행위로 판단될 경우 즉시 전담팀에 비상연락체제를 가동하고 다른 고객 및 직원들에게 피해를 주지 않는 곳으로 유도해야 함

##### ④ 소비자원 등 제3기관 안내

- 적절한 사과와 배상에도 불구하고 폭언, 폭행 등으로 업무를 방해하는 경우 소비자원 등 소비자 분쟁 해결 처리 기관에 민원을 넣도록 정중히 유도하는 것이 오히려 바람직
- 향후 법적 분쟁에 대응해 사진·동영상 등의 입증 자료를 사전에 확보하는 것 또한 중요

##### ⑤ 불량 고객 정보 구축 및 공유

- 불량 고객에 대한 데이터베이스를 구축하여 사전에 공유하는 것도 한 방법
- 즉, 불량 고객을 유형별로 세분화하여 정보를 별도로 관리하고 이에 적절한 대응방안까지 함께 공유한다면 불량 고객에 대한 시기적절한 대응이 가능

---

4) ‘진상고객 대처법 그때그때 달라요’(매일경제, 2013.05.03) 참조

## □ 기업의 가장 좋은 파트너

발(足) 없는 말(言)이 천리를 가는 세상이다. SNS(social network service)의 발달로 인해 한 사람에게서 나온 평판이 순식간에 수백만 명에게 퍼져나간다. 특히나 고객을 상대하는 기업에게 중요한 이유다. 고객이 내뱉은 한마디의 힘은 실로 상상을 초월할 정도이다.

세계적인 완구업체인 덴마크의 레고(Lego)社は 10살 이하 어린이들이 주요 고객으로, 지속 성장을 위해 이러한 장벽을 허물어야 하는 것이 과제였다. 레고의 선택은 로봇형 조립·동작 완구를 개발하는 것이었다. 오랜 연구 기간을 거쳐 마인드스톰(Mindstorms)이라는 완제품 출시를 앞두고 있었으나 사전에 해커들이 프로그램을 해킹해 일부 소스 코드를 공개하였다. 레고는 미래 사업을 망친 해커를 고발할 것인지, 프로젝트는 어떻게 해야 할 것인지에 대한 고민에 빠졌다. 레고의 경영진들은 아예 모든 프로그래밍 내용과 소스 코드를 공개함으로써 ‘열린 놀이터’로 활용하고 고객들의 아이디어를 제안받기로 결정하였다.

고객과 함께 ‘열린’ 방향으로 혁신을 이룰 수 있는 중요한 사례로 소개되고 있는 이런 결정은 ‘어떤 경우에도 창의성을 해쳐서는 안된다’는 레고의 경영 원칙 때문에 가능했다. 지금도 레고는 신모델 개발에 반드시 고객들의 아이디어를 제안 받아 제품 개발에 활용하고 있다.

기업을 둘러싼 지식 환경에서 개방형 혁신(open innovation)의 중요성이 증대되고 있다. 이는 지식 원천의 다양화, 기술개발 비용의 증가, 제품 사이클 축소 등으로 인해 지식 생산 주체들의 협력과 상호작용을 요청하는 방향으로 변화하고 있기 때문이다.

이런 측면에서 기업의 가장 좋은 파트너는 소비자이다. 큰 비용을 들이지 않고 소비자가 기업에게 지속적으로 좋은 의견을 전달하면서, 실질적으로 제품 개발에 참여하는 상생(相生)의 시스템이기에 그렇다.

**어떤 일을 함에 있어 자신이 현재 추구하는 방법보다 더 좋은 방법이 항상 있을 수 있다는 열린 마음을 가져라.**

- 브라이언 트레이시(Brian Tracy)