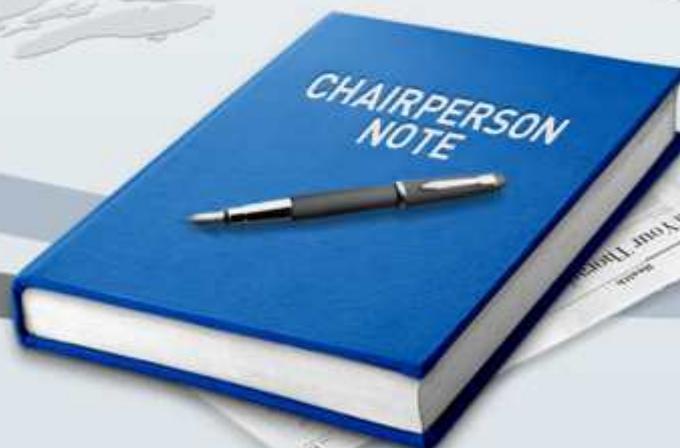


# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - 미국 1/4분기 GDP 성장률 2.4%
  - 4월 산업활동동향 소폭 개선
- 경영 노트
  - 성과지표의 선별 방법과 과정
- 사회 트렌드
  - 국가경쟁력, 3년째 '제자리'
- 저널 브리프
  - 기업의 SNS 활용전략
- 洗心錄
  - 지식의 합성(knowledge synthesis)



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 1/4분기 GDP 성장률 2.4%

- 美 상무부에 따르면 1/4분기 미국 GDP 성장률(연율 기준<sup>1)</sup>)은 지난 예비치인 2.5%보다 0.1%p 낮은 2.4%를 기록
  - GDP 성장률 추이 : 1/4분기 GDP 성장률은 2.4%로 2012년 4/4분기의 0.4%보다 크게 증가했으나, 시장의 예상치(2.5%)에 부합하지 못함
  - 하향조정 배경 : 연방정부의 예산자동삭감 프로그램(시퀘스터)가 3월 1일 이후 시행되고 있어 각종 공공지출이 축소됨에 따라 성장률이 하락
  - 세부 내용 : GDP의 70%를 차지하는 개인 소비는 전기대비 3.4% 증가하여 2010년 이후 가장 높은 상승률 기록. 기업 재고 역시 503억 달러를 기록해, 작년 4/4분기보다 4배 이상 증가
- 최근 주택가격과 소비 증가 등 미국 주요경제지표들이 호조를 나타내고 있지만, 시퀘스터 지속 및 공공부문 일자리 감소, 제조업 경기 부진 등 불안 요인들이 상존하고 있어 본격적인 경기 회복까지는 다소 시간이 소요될 전망

## □ 4월 산업활동동향 소폭 개선

- 4월 산업활동동향에 따르면 소비, 설비투자 등은 부진 하였으나, 생산과 건설 투자 등의 개선으로 전반적인 산업활동이 회복세를 보임
  - 생산 : 광공업생산은 기타운송장비 및 영상음향통신의 생산 확대로 전월대비 0.8% 증가, 서비스업은 정부의 부동산 대책 시행으로 부동산업 생산이 늘어 전월 대비 0.2% 증가
  - 소비 : 소매판매는 내구재(2.1%)가 증가했으나, 준내구재(4.3%) 및 비내구재(-0.1%)의 소비가 줄어 전월대비 0.5% 감소
  - 투자 : 설비투자는 기계류는 증가하였으나 운송장비 등에서 부진하여 전월대비 4.0% 감소, 반면 건설투자 중 건설기성은 건축 및 토목공사가 모두 호조를 보여 전월대비 9.4% 증가
- 4월 산업활동은 소폭 개선되었지만, 향후 엔저로 인한 수출 둔화, 소비와 투자 부진 등 대내외 불안요인으로 국내 경제의 빠른 회복을 기대하기는 어려움

---

1) 미국 GDP 성장률은 전년동기대비 실적을 사용하는 우리나라, 전기대비를 사용하는 유럽 등과는 달리 전분기 대비 성장률을 연간 기준으로 환산한 수치, 즉 해당 분기의 성장률로 1년간 성장하는 것을 가정해 계산한 그 분기의 성장속도로 변환한 '연율(annualized quarterly growth rate)'을 사용함

□ 성과지표의 선별 방법과 과정2)

- 기업이 성과를 측정하기 위해 활용할 수 있는 통계자료는 점차 증가하고 있지만 경영자들은 여전히 전통적인 성과지표를 사용하거나, 심지어 결함이 있는 방법을 사용하는 경우도 많음
  - 많은 경영자들이 성과를 측정하기 위해 사용하는 매출액 증가율, 주당순이익 증가율 등의 재무지표는 기업 목표 달성에 크게 기여하지 못하는 것으로 드러남
  - 한편 경영자들은 자신의 직관을 과신하거나 현상을 유지하려는 성향이 있기 때문에 잘못된 성과지표를 계속해서 사용하는 실수를 범하는 경우가 있음
- 올바른 성과지표는 2개의 조건과 4단계의 과정을 통해 선별될 수 있음
  - 올바른 성과지표는 '어떤 시점에 어떤 행위를 취한 결과와 차후에 동일한 행동을 취했을 때 발생하는 결과가 유사해야 하는 지속성'과 '측정하는 행동과 기대하는 결과 간에 인과관계가 있어야 하는 예측 가능성'이 주요 조건
  - 이를 바탕으로 '핵심목표 정의→인과관계 파악→행동계획 수립→성과지표 재평가'의 과정을 통해 선별

< 성과지표 선별 과정 >

내 용	
핵심 목표 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 설정은 기업의 성과에 커다란 영향을 미치므로 핵심목표를 명확하게 정의하는 것이 선행되어야 함</li> <li>• 오클랜드 애슬레틱스는 최소의 비용을 들여 메이저리그 우승을 달성할 수 있는 야구팀을 만드는 것을 목표로 설정</li> </ul>
인과 관계 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매, 비용, 투자와 관련된 다양한 재무지표 가운데 목표 달성에 가장 크게 기여하는 성과지표를 파악</li> <li>• 한편 고객 충성도, 고객 만족도, 제품 품질 등과 같은 비재무적 지표들도 함께 고려하여 판단</li> <li>• 오클랜드 애슬레틱스는 적절한 통계 분석을 통해 평균 타율보다는 출루 능력이 득점 가능성을 보다 정확하게 예측한다는 사실을 깨달음</li> </ul>
행동 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임직원들이 능력을 발휘해 통제할 수 있는 지표와 전사적 목표를 연결시킬 수 있는 구체적인 전략 수립</li> <li>• 임직원들의 활동과 목표 간의 관계는 지속적이고 예측 가능해야 하며, 노력과 행운을 구분할 수 있는 방법 모색이 필요</li> <li>• 시장에서 출루율은 타율에 비해 저평가되고 있었기 때문에 오클랜드는 적은 자본으로 승리에 도움이 되는 선수들을 채용하는 데 성공하였고 2000년부터 4년 연속 포스트시즌에 진출하는 성과 달성</li> </ul>
성과 지표 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임직원의 활동과 핵심목표를 연결하기 위해서 현재 사용 중인 성과지표를 주기적으로 재평가</li> <li>• 시간이 지나면서 핵심목표 달성에 영향을 미치는 성과동인도 함께 변화하기 때문에 현재의 성과지표를 개선하거나 새로운 성과지표를 개발하는 노력이 필요</li> </ul>

2) 'The True Measures Of Success'(Harvard Business Review, October 2012)를 요약 정리함.

### □ 국가경쟁력 3년째 '제자리'3)

- 한국이 국제경영개발연구원(IMD)의 국가경쟁력 순위에서 3년째 22위를 유지
  - 한국은 60개국 가운데 22위를 차지
  - 미국과 스위스가 전년보다 한 계단씩 상승해 1위와 2위를 차지. 작년 1위였던 홍콩은 3위로 하락
  - 중국은 전년보다 두 계단 오른 21위, 일본은 세 계단 떨어진 24위를 나타냄
  - 아랍에미리트(UAE)는 2년 전 28위에서 올해 8위까지 도약
  - 재정 위기를 겪고 있는 스페인(39위→45위), 포르투갈(41위→46위)이 큰 폭 하락
  
- 한국은 평가가 시작된 1997년 30위에서 8계단 올라 상승폭 기준으로 4위를 기록
  - 이 기간 5계단 이상 상승한 위너(승자)국가는 스웨덴(15계단), 스위스(10계단), 폴란드(10계단), 독일(7계단), 중국(6계단) 등 9개국이었음
  
- 한국은 4대 평가 분야 가운데 경제 성과(27위→20위), 정부 효율성(25위→20위), 인프라(20위→19위)가 개선
  - 반면 기업 효율성은 25위에서 34위로 뒷걸음질치면서 2009년(36위) 이후 처음 30위권으로 밀렸음
  
- 333개 세부 항목별로는 장기실업률이 낮은 점이 좋은 평가를 받으면서 1위
  - 기업의 R&D 지출 비중(2위), 고등교육 이수율(2위), 내국인 특허 획득 수(2위) 등 특히 인프라 분야에서 좋은 점수를 받았음
  - 이외에도 공공부문 고용(2위), 재정수지(4위) 등 21개 항목이 5위권에 들었음 (다만 작년의 26개 항목보다는 줄었음)
  
- 50위 미만의 하위권 항목은 23개였는데, 상당수가 기업 효율성과 관련한 항목들
  - 회계감사가 적절히 시행되는 정도(58위), 기업 이사회 의 경영 감독(57위), 노사관계 생산성(56위), 관세장벽(56위), 외국인 직접투자 유입 누적액(56위) 등이 최하위
  
- IMD는 한국 경제의 도전과제로 △가계부채 완화 △낮은 물가, 맞춤형 복지제도를 통한 저·중소득 가구 지원 △실업률 관리와 양질의 일자리 창출 △재정건전성 강화 △북한 위협에 대비한 경제체질 강화 등을 제시

---

3) '국가경쟁력, 3년째 제자리'(한국경제신문, 2013.5.30)를 요약 정리함

## □ 기업의 SNS 활용 전략<sup>4)</sup>

- 기업이 SNS를 사용하는 목적은 다음과 같이 3가지로 구분할 수 있음
  - 확장기(Megaphone) : 고객에게 전달하고 싶은 메시지를 전달
  - 자석(Magnet) : 고객의 메시지를 수집
  - 모니터링(Monitoring) : 기업에 대한 여론을 실시간으로 점검
- 기업 비즈니스를 위한 SNS 도입 및 활용 전략을 다음의 6가지로 정리
- ① **신중한 도입 결정** : SNS 도입 결정에 앞서 무엇을 기대하고 어떤 목적으로 SNS를 사용할 것인가를 명확하게 결정해야 함
  - SNS를 일단 도입할 경우 모든 책임은 회사에 귀속되므로 관련 결정과 책임을 누가 질지 면밀하게 검토해야 함
- ② **도입 목적의 명확화** : 주로 인간관계를 관리하는 개인 SNS와 달리 기업 SNS의 핵심 기능은 정보를 전달하는 미디어로서의 역할을 수행
  - 기업 SNS는 기업과 고객의 '공적' 커뮤니케이션 수단임을 명심하고 콘텐츠의 모니터링을 위한 지침과 규정을 사전에 정의해야 함
- ③ **주기적인 콘텐츠 관리** : 고객은 주로 '정보획득'을 위해 기업 SNS를 방문하므로 고객에게 도움이 될 수 있는 메시지를 주기적으로 게시해야 함
  - 콘텐츠를 지속적, 정기적으로 업데이트하지 않고 오래된 정보를 게시할 경우 오히려 기업 이미지를 훼손시킬 수 있음
- ④ **공식적 절차 수립** : 기업의 SNS 활용 절차는 공문을 주고받는 절차와 규정에 준해 공식화할 필요가 있음
  - 그러나 고객은 SNS에서 기본적으로 재미를 기대하므로 SNS에 올라가는 메시지 형태, 문구 등은 재미있고 자유롭게 구성할 수 있도록 허용해야 함
- ⑤ **기업 내부 전문가의 관여** : 팔로어가 많은 직원에게 SNS 관리를 맡기는 것은 바람직하지 않음
  - 기본적으로 회사에 대해 잘 알고 있는 사람이 SNS 관리를 담당하고 SNS 사용 방법은 사용에 능숙한 사람에게 지원을 받는 것이 바람직
- ⑥ **통합 플랫폼의 구축** : 기존 온라인 서비스와 SNS 간 연동 작업이 필요
  - 홈페이지, 블로그 등 기존 플랫폼과 통합하지 않고 개별적으로 운영할 경우 오히려 이용자 혼란을 가중시킬 수 있음

---

4) '기업 SNS는 정보전달 미디어...실시간 모니터링 필수'(한국경제, 2013.05.09) 참조

## □ 지식 합성(knowledge synthesis)

근본적으로 새로운 지식을 적용함으로써도 가치가 창조될 수 있다. 하지만, 전혀 다른 지식을 한데 통합함으로써, 따로따로 떨어져 있던 기존의 지식을 합성함으로써도 새로운 가치를 창출할 수 있다. 이를 게리 하멜(Gary Hamel)은 '지식 합성'(knowledge synthesis)이라 불렀다.

지식 합성의 고전적인 사례는 스와치(Swatch)이다. 이 회사는 저렴한 가격대의 제품으로 스위스 시계산업을 재건해 내는 데 성공했다. 롤렉스(Rolux)로 대표되듯이 원래 스위스는 고품질 시계가 주특기였다. 그런데 스와치는 과감한 발상의 전환을 감행했다. 시계에 새로운 지식으로서의 '패션'(fashion)을 수용했던 것이다.

여기서부터 스와치의 지식 합성은 시작된다. 스위스인들은 패션 감각, 패션 능력이 부족했다. 그래서 이탈리아 밀라노에서 패션 기술을 수입해 온다. 금속으로만 만들던 시계를 플라스틱으로 만드는 일도 만만치 않은 도전이었다. 금속을 이리저리 구부리고 깎아내고 하는 것에 대해선 속속들이 알고 있지만 플라스틱 사출 성형이나 초음파 용접 같은 것은 전혀 모르는 분야였다. 이 약점을 메꾸 줄 파트너가 필요했다. 그래서 덴마크의 장난감회사인 레고(Lego)와 관계를 맺었다.

이렇게 해서 이탈리아에서 온 패션, 덴마크로부터 온 플라스틱 사출 성형 기술, 시계 품질에 관한 스위스의 명성을 한데 모아 그 누구도 만들어낼 수 없는 제품을 내놓았다. 스와치의 경쟁력은 이렇게 창조되었다.

제품과 서비스가 날로 복잡해지고 체계화 될수록 '지식의 합성'이 중요해진다. 여러 가지 것들을 취해서 한데 모으는 과정 그 자체가 하나의 새로운 지식을 창조하기 때문이다. 이를 위해서는 연관성이 없어 보이는 여러 가지 사실들에서 유사성을 찾아내 새로운 의미를 부여하고 색다른 가치를 만들어내는 능력, 유추 지수(AQ, Analogy Quotient)가 필수적이다.

물론 그냥 갖다 맞춰서는 곤란하다. 서로 다른 종류의 지식과 능력을 용광로 안에 넣고 융합시키는 작업이 이뤄져야 경쟁력 있는 새로운 가치가 창조되는 것이다.

**두 개의 상반되는 아이디어를 동시에 수용할 수 있는 능력이 지성의 표시이다.**

- 피츠제럴드(1896~1940): 미국의 소설가