

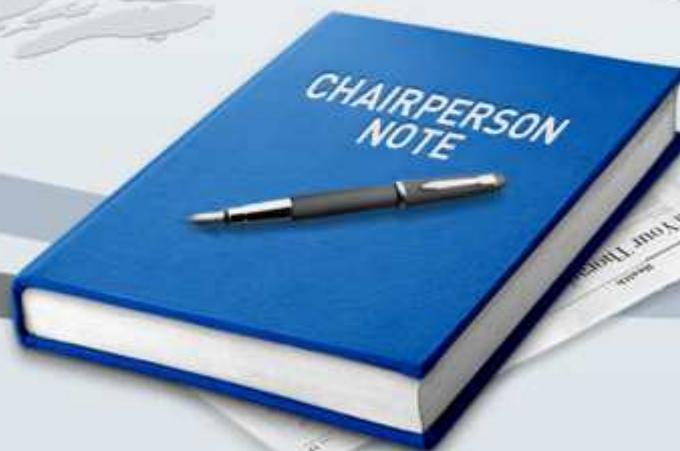
사 내 한
2013-30(461)

**DREAM
MAKE IT.**

체어퍼슨노트

CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
 - 미국 경제지표 회복세
 - 2/4분기 GDP 소폭 개선
- 경영 노트
 - BPO를 활용한 혁신
- 사회 트렌드
 - 중국산 명품브랜드 없는 까닭
 - 팜스쿨링
- 저널 브리프
 - 100년 가족 기업의 비결
- 洗心錄
 - 엘리베이터 테스트(Elevator Test)



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 경제지표 회복세

- 최근 미국의 주택 경기, 제조업 경기, 소매판매 등의 경제지표들이 호조세를 보이며 경기회복의 기대감 증폭
 - 주택 경기 : 6월 신규주택 판매는 49.7만 호로 전월 45.9만 호에서 크게 증가. 기존주택 판매도 6월 508만 호를 기록하였고, 기존주택 판매가격이 전년대비 13.5% 상승하는 등 주택시장이 견조한 회복세
 - 제조업 경기 : 6월 내구재 주문이 전월보다 4.2% 증가하면서 시장 전망치인 1.4% 증가를 크게 상회. 공급자관리협회(ISM)의 제조업지수도 5월 49.0에서 6월 50.9로 1.9p 상승하며 확장세 전환
 - 소매판매 : 6월 소매판매가 전월대비 0.4% 증가. 자동차 판매와 휘발유 판매가 전월대비 각각 1.8%, 0.7% 증가하면서 미국 소비를 견인
- 최근 미국의 주요 실물지표들의 회복세를 보이고, 취업자수와 실업률 등 핵심 지표들이 양호한 모습을 보이고 있지만 회복 강도가 미약한 수준으로 출구전략 이행 지연 가능성은 여전히 상존

□ 2/4분기 GDP 소폭 개선

- 한국은행이 25일 발표한 국내총생산에 따르면 2/4분기 경제성장률은 설비투자가 부진하였으나 정부소비와 건설투자가 늘어 전기대비 1.1%, 전년동기대비 2.3% 성장
 - 소비 : 민간소비는 가계부채 부담에도 불구하고 소비자들의 소비 심리가 다소 살아나 전기대비 0.6% 증가, 정부소비는 2/4분기에 올해 정부 예산의 조기 집행과 추가경정예산 편성의 영향으로 전기대비 2.4% 증가
 - 투자 : 설비투자는 운송장비가 줄어 전기대비 0.7% 감소, 건설투자는 신도시 분양 증가와 공공부문의 SOC 투자 확대 등으로 전기대비 3.3% 증가
 - 대외교역 : 수출은 스마트폰 수출 호조에 힘입어 1.5% 증가하였으며 수입은 반도체 및 전자부품 등이 늘어나며 1.0% 증가
- 하반기 국내 경제는 정부의 추경 예산 편성과 금리인하 효과 등으로 회복세를 보일 전망이지만 엔저로 영향 본격화, 중국 등 신흥국 경기 둔화 우려 등으로 반등의 힘이 크지 않을 것으로 보임

□ BPO를 활용한 혁신¹⁾

- 지난 몇 년 동안 중요한 비즈니스 프로세스를 외부 공급업체에 아웃소싱하는 기업의 숫자가 크게 증가
 - 비즈니스 프로세스 아웃소싱(Business Process Outsourcing: BPO)은 핵심 업무를 제외하고 업무 처리의 운영 및 관리를 외부에 위탁하는 개념
 - 2012년에는 금융/회계, 인사 관리, 조달/법률 서비스를 포함한 BPO 시장의 규모가 3,090억 달러에 이른 것으로 추산
 - 많은 조직들이 비용 절감 등의 이유로 지속적으로 외부위탁을 시도하고 있으며, BPO 시장 규모는 향후에도 연간 약 25% 수준의 증가세를 나타낼 전망
- 기업들이 BPO를 실시하는 이유는 단순히 비용을 절감하려는 목적뿐만 아니라 혁신 창출의 기회로 활용하기 위한 목적도 있음
 - 공급기업(BPO를 제공하는 기업)의 성과 개선 노력은 고객기업(BPO를 실시하는 기업)의 혁신으로 연결

< 비즈니스 프로세스 아웃소싱을 활용한 혁신 >

	내 용
경쟁 압력	<ul style="list-style-type: none"> • BPO 공급업체 중 대부분은 경쟁에 대한 두려움 때문에 고객을 위한 혁신을 해야 한다는 압박감을 느끼기 때문에 경쟁의 위협을 활용 • 공급기업들은 경쟁이 치열한 BPO 시장에서 서비스를 차별화하기 위해 고객 기업에게 혁신적 아이디어를 제공
시간 할당	<ul style="list-style-type: none"> • 공급기업과 고객기업이 BPO의 운영에만 집중하면 혁신 목표가 우선순위 목록에서 점차 아래로 내려갈 수 있음 • 고객기업과 BPO 공급업체들은 혁신 의제를 추진하는 데 매년 일정한 시간을 할당하도록 계약 조항에 명시하는 것이 타당
이익 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 이익 공유 방식의 채택은 고객기업의 성과 개선에 도움이 될 뿐 아니라 서비스 공급기업의 매출 증가에도 기여 • 이익 공유 방식은 1년 동안 보여준 전반적인 성과를 기준으로 할 때보다 프로젝트 차원에서 활용할 때 최대의 효과가 발생
문화 적응	<ul style="list-style-type: none"> • 공급기업과 고객기업 간의 문화적 차이에서 발생하는 갈등을 최소화하고 서로의 문화에 적응할 수 있는 기반 구축 • 고객기업 경영자는 개방적인 문화를 조성하여 BPO 공급기업 직원들이 고객기업의 문제를 찾아내어 이익을 제기할 수 있는 여건 마련

1) 'Outsourcing Business Processes for Innovation'(MIT Sloan Management Review, Spring 2013)을 요약 정리함.

□ 중국産 명품 브랜드 없는 까닭²⁾

- 중국에 고급 브랜드 기업이 없는 이유는 중국의 기업가들이 눈앞의 수익을 내는 사업에만 골몰하기 때문이라고 월스트리트저널(WJS)이 제기
 - WSJ은 “중국 공장들은 아이패드와 초고속열차를 만들고 세계적 전기통신사를 세울 수는 있지만, 스스로 고급 핸드백 하나는 만들어내지 못한다”고 지적
 - 중국 상하이의 유럽국제비즈니스스쿨 미셸 구트아츠 교수는 이에 대해 “고급 브랜드의 경우 기업이 자리 잡는 데 15~30년이 걸리지만, 중국 기업인들은 3년 안에 기업 브랜드를 만들어내려고 하기 때문”이라고 분석
 - 프랑스 기업인 기욤 브로샤르도 “중국의 똑똑한 사람들은 수익은 내는 데 시간이 오래 걸리는 비즈니스에는 관심이 없다”고 지적
- 또 믿을 수 있는 원재료 공급원을 구하기 힘든 데다 기술력을 갖춘 장인을 찾을 수 없는 것도 원인중 하나임
 - 독일계 경영전략 컨설팅 업체 ‘롤랜드버거’에 따르면, 중국 직장인들의 연간 평균 이직률은 19%로 독일의 5%에 비해 4배 가까이 높았음
 - 실제 지난 2004년 중국의 유명 디자이너 테니스 쉐넌 보석업체 ‘키린’을 설립했지만, 중국에서는 제품을 만들어 줄 장인이 없었고 결국 프랑스 장인에 생산을 의지해야 했음

□ 팸스쿨링³⁾

- 구매 트렌드가 빠르게 바뀌는 온라인몰에서 가장 주목받는 상품은 ‘팸스쿨링(famschooling)’ 상품임
 - 팸스쿨링은 가족(family)과 학습(schooling)의 합성어로, 온 가족이 함께 할 수 있는 다양한 학습 프로그램을 뜻하는 말
 - 이달 들어 국내 체험여행 상품의 판매량이 지난달보다 25% 증가했고, 어린이 공연도 예약률이 같은 기간 동안 20%나 증가. 창의력과 자기주도학습 능력을 길러 준다는 교육완구 상품들도 판매량이 65%나 증가
 - 과거에는 방학 때 홈스쿨링을 하려는 부모들이 많아 학습교재나 참고서 등이 많이 팔렸지만, 최근에는 아이들이 직접 경험하고 느낄 수 있는 여행상품이나 공연, 체험완구 등이 인기가 높다고 함

2) ‘중국산 명품브랜드 없는 까닭은...’(문화일보, 2013.7.26)를 요약 정리함

3) ‘아빠와 손잡고 떠나는 팸스쿨링... 아이 좋아라’(헤럴드경제, 2013.7.29)를 요약 정리함

□ 100년 가족 기업의 비결⁴⁾

○ 100년 이상 존속한 가족 기업들의 공통된 장기 생존 비결 3가지를 제시

- 가족 기업(Family Business)이란 한 가족 또는 한 가문이 지배적 소유권을 가지고 경영하는 기업
- 장기적 관점에 기반한 전략 수립·자원 배분, 신속한 의사결정, 과감한 투자결정 등이 용이함에 따라 가족 기업이 우수한 성과를 거두고 장기 생존하는 사례 증가

① 경영철학과 기업이념 계승

- 장수 가족 기업들은 가업의 계승과 기업이념의 실현을 최우선으로 경영해왔으며 후손들에게 창업자의 가치와 경영철학을 지킬 것을 강조
- 특히 자녀들에게 ‘스튜어드십’, 즉 선대로부터 물려받은 유산은 개인의 사유물이 아니라 다음 세대에 성공적으로 물려줘야 한다는 책임감을 물려주려고 노력
- 수익성이란 사업을 영위해 나가는 과정에서 나타나는 결과일 뿐 그 자체가 목표가 아니며 수익보다는 기업의 사명과 가치 및 기본 원칙에 따라 행동하는 것이 핵심

② 장기적인 승계 준비

- 장수 가족 기업들은 경영권 승계란 10~20년에 걸쳐 진행되는 장기간의 프로세스로 보고 자녀들이 어린 시절부터 노력과 시간을 투자하여 승계를 준비
- 특히 우수한 자녀들의 동기부여를 위해 학위·전공·경력 등 가족이 기업에 참여하는 조건을 명문화한 ‘가족고용정책’을 만들어 유능한 후계자를 확보하고 가족 갈등을 예방
- 자녀에게 가업을 이어가라고 강요하기보다는 어린 시절부터 자연스럽게 가족의 전통에 대한 자부심을 심어주려 노력했다는 점이 핵심

③ 가족과 기업의 이원화된 지배구조 구축

- 장수 가족 기업들은 기업과 가족 양쪽을 경영할 수 있는 지배구조를 구축하여 기업의 영속성을 저해하는 요인을 관리
- 특히 가족과 기업이 결합되어 있다는 특성을 반영하여 지배구조 또한 이사회 중심의 기업지배구조와 가족위원회 중심의 가족지배구조로 이원화
- 가족지배구조로 공식적인 가족회의 및 효과적인 커뮤니케이션을 구축하여 가족 간의 갈등을 예방하고 가족들이 서로 협력할 수 있도록 돕는 것이 핵심

4) ‘건강한 가족, 튼튼한 기업 구조 100년 가족 기업엔 특별한 것이 있다’(동아비즈니스리뷰, 2013.06.20) 참조

□ 엘리베이터 테스트(Elevator Test)

1923년 미국의 경영학 교수를 역임한 맥킨지(James O. Mckinsey)가 설립한 이래 가장 큰 성공을 거두고 있는 맥킨지(Mckinsey & Company)는 전 세계 44개국에 위치한 82개의 지사와 6,300명의 전문 인력을 보유한 최고 권위의 컨설팅 펌이다. <포춘> 100대 기업 대부분의 자문은 물론 미국을 포함한 세계 각국의 정부기관에도 컨설팅 서비스를 제공하고 있다.

맥킨지가 이런 성공을 거둔 데에는 맥킨지 만의 고유한 업무 수행 방식과 기업 문화가 있다. 그 가운데 하나가 ‘30초 룰(rule)’이라고도 불리는 ‘엘리베이터 테스트’이다.

중요한 프로젝트의 최종 프리젠테이션 시간이 되었다. 클라이언트 사의 중역들이 맥킨지의 보고를 듣기 위해 회사 빌딩 맨 위층의 회의실 원탁 탁자에 둘러앉았다. 그런데 바로 그때 회장이 회의실로 들어오면서 이렇게 말한다. “여러분, 미안합니다. 급한 일이 있어서 이 자리에 참석할 수가 없습니다.”

그러다가 컨설턴트를 향해 돌아서서는 이렇게 말을 한다. “당신이 나와 함께 엘리베이터를 타고 밑으로 내려가면서 연구한 것들을 말해 줄 수 있겠소?”

엘리베이터를 타는 시간은 고작 30초 정도에 불과하다. 그 시간 동안 당신은 회장에게 해결책을 설명할 수 있는가, 그 해결책을 팔 수 있는가? 이것이 바로 엘리베이터 테스트이다.

할리우드 영화사들이 극작가로 하여금 자신의 대본을 PR할 수 있도록 허용하는 시간은 단 30초이다. 30초 내에 흥미를 끌지 못하면 그대로 실패작인 것이다. 30초 룰을 통과하지 못한 대본은 그대로 쓰레기통 행인 셈이다.

프록터 앤 갬블(Proctor & Gamble)社의 관리자들은 1쪽짜리 보고서 작성이 의무화되어 있다. 설명하고자 하는 바를 완벽하게 알아서 그것을 분명하고 정확하게 30초 안에 설명할 수 있어야 한다. 스스로 30초 룰에 통과해야 적어도 그 보고서를 충분히 이해하고 있다고 할 수 있는 것이다.

**“교활한 사람은 학문을 경멸하고, 단순한 사람은 학문을 찬양하며,
현명한 사람은 학문을 이용한다.”**

- 프란시스 베이컨(1561~1626) : 영국의 철학자