

# Global Economy Insight

---

2005. 10. 21

- 최근 국제 유가 급등의 영향, 왜 과거보다 미약한가?
  - 삼성과 닛산의 디자인 경영 성공 요인
  - 인재 관리에 실패하는 4가지 케이스
- CEO 취임 후 100일간 지켜야할 것들

---

## □ 최근 국제 유가 급등의 영향, 왜 과거보다 미약한가?1)

최근 유가 급등이 세계 경제에 미치는 충격이 상대적으로 미미한데 그 이유는 첫째, 유가 상승 속도가 과거에 비해 완만하고 둘째, 실질 유가 수준이 낮으며 셋째, 세계 경제의 에너지 효율성 향상 넷째, 중국의 저가 공세에 의한 물가 안정 다섯째, 미국 등 선진국의 부동산 가격 급등에 따르는 자산효과에 의한 소비 진작 효과 때문인 것으로 판단할 수 있음

- **(완만한 유가 상승)** 과거 2차 '오일 쇼크' (1979년) 의 경우, 국제 유가가 두 배 가량 상승한 기간이 6개월이었던 반면, 최근에는 18개월로 늘어나 상대적으로 최근의 유가 상승이 과거에 비해 점진적으로 진행되고 있음
- **(낮은 실질 유가 수준)** 최근 국제 유가가 사상 최고점을 경신하고 있지만 물가 상승을 고려한 실질 유가 수준은 역사적 최고점인 1980년의 90달러 수준에 못 미침
- **(세계 경제의 에너지 효율성 증대)** 최근 세계 경제는 지식기반산업 활성화 등으로 선진국들의 경우 1970년대에 비해 에너지 효율성이 2배가량 높아진 것으로 분석됨
- **(중국의 저가 공세에 의한 물가 안정)** 과거 유가 급등 시기에는 물가가 급등하여 경제를 위축시켰던 반면 최근에는 중국 등이 저가의 공산품을 대량 생산하여 전세계에 공급하면서 각국의 물가가 안정세에 있음
- **(세계적인 저금리 지속과 자산 효과)** 물가가 안정세를 보이면서 각국 중앙은행은 저금리를 유지할 수 있었고, 이는 부동산과 같은 자산 가격 상승을 부추겨 이로 인한 자산 효과로 소비 둔화가 억제되고 있음
- **자산효과:** 유가 상승은 기업의 비용 부담을 증대시켜 생산품 가격을 상승시킴으로써 생산품 가격이 올라 소비 둔화를 초래할 가능성이 있으나, 최근 미국을 중심으로 전세계 자산 가격이 급등세를 보이면서 자산 효과로 소비 위축 현상이 억제되고 있음

---

1) 본 자료는 Economist, 2005 8.27 의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

---

## □ 삼성과 닛산의 디자인 경영 성공 원인<sup>2)</sup>

삼성의 약진과 닛산(日産)부활의 배경에는 디자인 경영이 성공한다는 점이 내포되어 있음. 양사는 디자인 부문의 위상 정립, 디자인 결정 프로세스 강화, 전사적 디자인 담당 조직 통합, 新아이디어 및 우수 인재 확보 등의 노력이 있었음. 이러한 노력에 의해 삼성은 2005년에 경쟁사인 소니보다 브랜드 가치를 높일 수 있었으며, 닛산은 카를로스 곤 사장의 ‘닛산재생계획’이 성공할 수 있었음

- (삼성 약진의 비결은 디자인력) 2005년 세계 브랜드 순위에서 삼성(20위, 2004년 21위)이 경쟁사인 일본의 소니(28위, 2004년 20위)를 꺾을 수 있었던 비결은 다름 아닌 디자인력임
- (닛산 부활의 비결 또한 디자인력) 닛산 부활의 원인은 흔히들 해고(2만 1천 명), 비용 절감(1조 엔), 계열 해체, 비중핵 사업 매각 등의 구조조정, 즉 ‘카를로스 곤 혁명’으로 일컬어지고 있으나, 실은 디자인력 강화를 통한 브랜드 이미지 강화 및 그것을 바탕으로 한 성장전략에 있었음
- (삼성과 닛산의 디자인 전략의 공통점) 삼성과 닛산의 디자인 전략을 살펴보면 디자인 부문의 위상 정립, 디자인 결정 프로세스 강화, 전사 디자인 담당 조직 통합, 新아이디어와 우수 인재 확보 등의 디자인 전략 공통점을 찾아볼 수 있음
- (디자인 부문의 위상 정립) 삼성과 닛산은 사내 디자인 부문의 위상 재정립을 통해 새로운 경영 전환기를 맞이함
  - 삼성: 1996년 이건희 회장의 ‘디자인이야말로 최후의 승부처’라는 선언을 통해 사내 디자인 부문을 전사 경영 전략 부문으로서 위상을 격상시킴
  - 닛산: 카를로스 곤 사장이 디자이너를 외부로부터 영입하고 닛산브랜드 재구축을 꾀함으로써 ‘디자인은 무형의 투자’라는 인식을 사내에 확고히 심어줌으로써 디자인 부문의 위상을 재정립시킴

---

2) 본 자료는 東洋經濟, 2005年 10月 8日の 발표 내용을 요약·정리한 것임.

- **(디자인 결정 프로세스 강화)** 삼성은 연간 4회에 걸친 디자인 회의를, 닛산은 DDM(Design Decision Meeting)을 통해 디자인 결정 프로세스를 강화함
  - **삼성:** 2000년 디자인 부문을 '디자인 경영 센터'로 개칭, 연간 4회의 디자인 회의를 통해 디자이너가 각 사업부 CEO와 1대1 토의를 진행할 뿐 아니라, 디자이너가 필요하지 않을 경우라도 중요한 회의라면 디자이너가 참가하여 CEO의 요구를 디자인으로 표현하고자 노력하고 있음
  - **닛산:** 여러 번에 걸친 DDM에서 최종 디자인 후보군을 선정하고, 최종 디자인을 선정하기 위한 DDM인 'CEO DDM'에는 카를로스 곤 사장이 참석하여 최종안을 선정하는 등 디자인 결정 프로세스를 강화시킴
  
- **(전사 디자인 담당 조직 통합)** 삼성은 해외 5개 디자인 센터와 본사 디자인 센터의 '융합'을 통해, 닛산은 미국과 일본에 있는 디자인 거점을 통합시켜 디자인 부분 경쟁력을 강화시켰음
  - **삼성:** 해외 5개 거점(도쿄, 상하이, 런던, 샌프란시스코, 로스앤젤레스)와 한국 본사 디자인 센터의 디자이너를 2년간 서로 적극적으로 교류시킴으로써, 각 거점 디자이너들의 장점을 '융합'시켜 프리미엄급 디자인을 실현시키고자 지속적으로 노력함
  - **닛산:** 美日 디자인 거점에서 서로 달랐던 디자인 전략, 인사 및 예산 제도를 조직적으로 통합시킴으로써, 디자인 전략의 효율성을 향상시킴
  
- **(新아이디어와 우수 인재 확보)** 삼성은 디자인 부문의 전략적 투자의 일환으로 SDM(SAMSUNG Design Membership)을 통해, 닛산은 이스즈 자동차 디자인 부문 책임자 나카무라 지로의 영입 등 新아이디어와 우수 인재 확보를 통해 디자인 경쟁력을 강화시킴
  - **삼성:** SDM은 매년 50명의 대학생을 선발하여 서울 강남의 워크샵에서 디자인 과제를 제작시킬 뿐 아니라 SDM 졸업생 가운데 희망자를 대상으로 선발 과정을 통해 정규 사원으로 채용하고 있는데, 현재 500명의 디자이너 가운데 20%가 SDM 출신임
  - **닛산:** 카를로스 곤 사장은 1999년 '닛산재생계획' 발표에서 이스즈 자동차의 디자인 부문 책임자 나카무라 지로를 이사로 영입, 디자인 부문 강화를 통한 닛산 브랜드 재구축 뿐 아니라 닛산의 재생 기반을 강화

---

## □ 인재 관리에 실패하는 4가지 케이스<sup>3)</sup>

현재 기업들은 최신의 인재 관리(Human Resources) 프로그램들을 활용하고 있으나 인재 관리가 원활히 이루어지지 않는 경우가 많음. 그 이유로는 첫째, 현실을 반영하지 못하는 성과 관리 시스템 사용 둘째, 강점 보다는 약점 개선에 집중 셋째, 외부로부터의 '구세주' 영입 넷째, 선부른 최신 유행 인재 관리 소프트웨어 도입 등이 지적되고 있음

### ① 현실을 반영하지 못하는 성과 관리 시스템의 활용

- 현실을 반영하지 못하는 성과 지표를 사용할 경우 뛰어난 직원들의 의욕을 저하시킬 우려가 있음
  - 예컨대 얼마나 많은 교육 프로그램을 이수했느냐와 같은 무의미한 지표 등이 성과 평가에 활용될 경우 인재 관리에 실패할 가능성이 높음

### ② 강점 보다는 약점 개선에 집중

- 많은 인재 관리 프로그램이 직원들의 약점(weakness)을 지적하고 이를 개선하는데 초점을 맞추고 있으나, 강점(natural strength)을 부각시킬 경우 오히려 직원들이 좋은 성과를 나타내는 경우가 많음
  - 미국의 세계적인 조사 기관 갤럽에 따르면 유능한 경영자는 자신들의 시간 중 80% 가량을 직원들의 강점 극대화에 사용하고 있는 것으로 조사됨

### ③ 외부로부터의 '구세주' 영입

- 엄청난 비용을 들여 외부로부터 영입한 경영자가 내부에서 발탁된 경영자에 비해 기업이 당면하고 있는 문제를 해결하는데 있어 실패할 가능성이 높음
  - 미국의 유명 HR 컨설팅 회사 휴이트(Hewitt)에 따르면 경영 실적이 좋은 선도 기업의 85%가 조직 내부에서 경영자를 선발하고 있는 것으로 조사됨

### ④ 선부른 최신 인재 관리 기법 도입

- 개별 기업에 절실히 요구되는 인사 관리상 개선점에 대해 모를 경우, 최신 인재 관리 기법의 도입만으로는 효율적인 인재 관리가 이루어지기 힘들

---

3) 본 자료는 BusinessWeek, 2005.10.10의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

---

## □ CEO 취임 후 100일간 지켜야 할 것들<sup>4)</sup>

“실행하기 전에 시간을 가지고 보고, 듣고 그리고 배워라!” 당신이 CEO에 부임한 직후 이미 당신의 말과 행동은 당신의 회사에 관심을 가진 모든 이들이 표적이 될 수 있다. 이들의 관심은 때론 당신이 CEO로서 역량을 발휘하는데 큰 장애 요인이 될 수도 있으며, 심지어 당신을 그 자리에서 물러나게 할 수도 있다. 새로 부임한 회사가 당면하고 있는 과제를 신중하고 세밀하게 분석하고 이를 신속하게 추진할 조직을 만드는 것이 당신이 취임 이후 첫 100일간 해야 할 가장 중요한 일이다.

### ① 성급한 의사 결정을 하지 마라

- 새로 부임한 CEO는 우선적으로 현재 회사가 처한 대내외적인 여건을 면밀히 파악하고 발전 전략을 충실하게 이행할 수 있는 조직이 뒷받침된 이후에 회사의 발전 전략을 공표하는 것이 바람직함

### ② 조직을 세밀히 진단한 이후 의사 전달을 하라

- CEO에 부임 직후 조직의 문제점을 손쉽게 파악했다고 과신하는 것은 금물
- 더욱이 성급한 결론을 토대로 즉각적으로 조직이 변할 것을 강요하는 것은 조직으로부터 소외되는 지름길임

### ③ 권력의 집중을 피하라 (주변 사람과 권력을 나누어라)

- CEO의 회사에 대한 가장 큰 기여는 조직이 나아갈 방향을 정확히 제시하는 것에 있음을 잊지 말아야 함
- 모든 의사 결정권과 대외 행사 등이 CEO에게 집중되는 것은 회사가 당면하고 있는 과제를 발굴하거나 외부의 다양한 조언을 얻을 기회를 잃게 될 수도 있기 때문에 주변 사람과 권력을 나누어 대내외적인 관심을 분산시켜야 할 필요

---

4) 본 자료는 Financial Times, 2005 8.8의 보도 내용을 요약·정리한 것임.

---

#### ④ 아침꾼의 조언을 피하라

- 다양한 의견 수렴이 중요하지만 당신의 판단을 흐리게 하는 아침꾼들이 주변에 모이는 것은 조직의 발전은 물론 CEO를 몰락으로 이끌 수 있음

#### ⑤ 설익은 아이디어로 모험적인 의사결정을 지양하라

- CEO가 제시한 아이디어가 절반 정도 완성된 빵 (half-baked bread) 에 불과하다면, 회사 또한 잘못된 목표에 자원을 낭비할 위험이 커짐
- CEO가 제시하는 아이디어는 반드시 단순하고 목표가 확실해야 함

#### ⑥ 다이어리에 공란을 두어라

- 회사가 나아갈 방향에 대해 깊고 자유롭게 사고할 수 있는 시간을 비워 둘 필요

#### ⑦ 공사 구분을 명확히 하는 사내 분위기를 만들어라

- 지나치게 가족적인 사내 분위기가 때론 꼭 필요한 의사 결정을 하는데 장애가 될 수 있음

#### ⑧ 위기를 즐겨라

- 회사가 당면해 있는 위기에 잘 대처함으로써 외부로부터 큰 신뢰를 얻을 수 있음

#### ⑨ 개인 생활을 경시하지 마라

- 회사 일에 과도하게 몰두하여 가족이나 친구 관계를 소홀히 하는 경우가 많지만 이는 CEO의 삶의 질을 고려할 때 옳은 판단이 아닐 수 있음

#### ⑩ 자아도취에 빠지지 마라

- CEO는 단기에 이룩한 결과물에 대해 찬양받기를 바라는 유혹에 쉽게 노출될 수 있지만, CEO와 회사를 위해 앞으로 이루어야 할 일이 더 많음을 잊지 말아야 함

본 자료는 국내외 주요 기관의 발표 자료 중에서 CEO에게 도움이 될 경제·경영 현안 내용을 선정하여 요약 정리한 것입니다.(문의: 이 부형 연구위원 02-3669-4011)