11|2005

Global Management Insight

해외 경영 트렌드

1. 인구감소사회를 준비하는 일본
2. 지배자 함정과 고객관리

現代經濟研究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

Executive Summary

1. 인구감소사회를 준비하는 일본

- **일본은 인구감소사회로 진입하면서 새로운 사회경제적 틀의 구축을 시도하고 있음**
  - · 일본은 2004년을 피크로 하여 총인구는 감소추세로 돌아섰고, 100년 후에는 이 인구의 절반에 달할 것으로 전망됨
  - · 인구감소는 노동력부족과 상대적 노동생산성의 증가를 의미하며, 경제규모의 축소에 따른 이해관계의 조정을 힘들게 하는 측면이 있음
  - · 따라서 고령자증가에 따른 임금제도, 사회보장제도 및 출산율 개선에 대한 사회경제적 문제해결을 과제로 하고 있음

- **이에 따라 일본은 노동집약산업의 해외이전, 외국인 노동자의 활용을 통한 노동력 부족의 극복, 고령자의 경제역할 분담과 같은 대응방안을 준비하고 있음**
  - · 저출산·고령화 현상에 대한 긍정적 인식이 필요하며, 인구감소를 전제로 한 사회시스템의 대응방안이 요청되고 있음
  - · 노동집약산업의 해외이전, 서비스산업의 외국 노동자 활용으로 노동력 부족을 극복하는 방안이 요구됨
  - · 저생산성 산업부문의 구조개혁과 기술혁신이 요구되며, 고령자의 경제역할 분담이 고려되어야 함

- **기업은 우수 인력의 확보 및 고령 인력의 활용을 중대하고 지속적으로 잠재성장력이 기대되는 사업구조로 재편하는 노력이 요청됨**
  - · 우리나라도 2020년을 정점으로 인구감소가 예상됨
  - · 이에 따라 우수 인력의 확보를 위한 장기적이고 체계적인 관리가 필요
  - · 글로벌 인력의 활발한 교류, 고령 인력 및 외국 노동자의 활용 등으로 노동의 유연성 확보가 요구됨
  - · 또한 실버산업과 같은 잠재성장력이 있는 사업 분야에 대한 기업역량 구축 및 생산성 향상을 위한 지속적 기술혁신이 요청됨

2. 지배자 함정과 고객관리

- **지배자 함정(the Dominance Trap)이란 기업이 사업규모가 커지면서 고객 성향 등 질적 평가를 도외시하는 현상을 의미**
  - · 실제로 상당수의 기업이 제품 및 서비스 제공에 있어 고객 입장에서 생각하고 있지 못한 채, 통계적 의미의 고객 분석에만 집중하고 있음
  - · 미국 재무 소프트웨어 제조업 시장의 절대강자였던 인튜이트(Intuit)社의 시장 점유율 급락 사태는 지배자 함정의 전형적인 사례임

- **지배자 함정을 피하고 고객의 목소리에 열린 기업을 만들기 위해서는 "고객관리의 3D" 조치가 필수적임**
  - · 첫째, 고객에게 제공할 가치에 대해 단순하고 명확한 기준을 설정함 (Designing the right proposition)
  - · 둘째, 전사적 협력을 통해 설정된 가치에 적합한 상품을 개발해야 함 (Delivering value to the customers)
  - · 지속적인 고객만족을 위해 다양한 고객접점의 효율화를 추진함 (Developing the capabilities to do it again and again)

- **모바일전화회사 보다폰(Vodafone)의 "고객관리의 3D" 실천 사례**
  - · 보다폰은 자사 상품이 표방하는 가치를 보다 효과적으로 전달하기 위해 기존의 지역별 고객군 분류방법을 폐지함
  - · 사용자 위주의 고객군 분류를 통해 각 고객군별 니즈에 대한 정확한 파악을 토대로 만족도를 향상시키고, 조직내 목표의식을 제고시킴

- **"고객관리의 3D"는 상호 보완관계에 있으므로 이들이 유기적으로 실행되어야 고객의 목소리에 충실한 변혁을 실현할 수 있음**
  - · 고객에 대한 가치 제안은 결코 정적인 것이 아니며, 주기적인 혁신이 수반되어야 함을 주지해야 함
  - · 기업의 궁극적인 목적은 보다 많은 고객을 통해 고수익을 구현하는 데 있으므로 적절한 고객 가치 반영의 중요성을 되새겨야 함

1. 인구감소사회를 준비하는 일본*

□ 인구감소시대로 진입하는 일본

- 일본의 총인구는 감소로 돌아섰고 향후 계속적인 감소추세가 예상

· 일본 후생성이 공표한 인구동태통계에 의하면, 2005년 상반기의 출생자가 사망자보다 적어, 총인구가 감소추세로 돌아섰음을 발표

· 이는 2004년의 총인구가 피크였음을 의미하며, 향후 총인구는 계속 줄어드는 추세를 보일 것으로 전망됨

· 2003년 현재 일본 총인구는 약 1억 2,761만 명으로 추계되고 있으며, 이 인구가 100년 후에는 현재 인구의 절반 정도로 감소될 것으로 예측되고 있음

- 인구감소로 인한 경제구조는 노동생산성의 증가와 이해관계의 조정을 곤란하게 함

· 사회전체의 생산을 고려할 때, 인구감소는 노동력의 감소를 나타내지만 자본존재량이 변하지 않는다면 상대적으로 노동생산성의 증가를 의미함

· 한편 저축율의 저하 등으로 인해 자본존재량이 감소한다 하더라도, 인구감소로 인한 노동력의 감소속도보다 완만하므로 사회전체의 생산에서 차지하는 노동에 대한 자본비율은 증가함

· 반면에 인구감소에 따른 소비시장의 성장 둔화는 경제규모의 축소를 가져오며, 이에 따라 이해관계의 대립이 발생할 수 있으며, 이해당사자간의 조정을 힘들게 함

- 일본의 저출산·고령화로 인하여 기업의 인건비부담 증가, 국가경쟁력의 저하와 같은 사회경제적 문제점이 발생

· 일본기업의 특징중 하나인 연공서열 임금제도는 고령자의 증가에 따라 기업의 인건비부담 증가로 향후 유지가 곤란함

---

* 이 글은 일본 「주간 다이아몬드」(2005. 9)에 게재된 "일본경제는 부활한다" 및 「주간 다이아몬드」(2005. 10)에 게재된 "저출산·고령화 사회의 대응책"을 요약·재구성한 것임

· 국민연금 및 사회보장제도의 부담증가는 국가의 재정압박과 기업의 국제경쟁력을 저하시킬 것으로 전망됨
· 인구감소의 최대의 원인인 출산율 저하현상은, 많은 시간을 통한 점차적인 개선을 필요로 하며 인위적인 제어가 곤란함

□ 인구감소사회를 전제로 하는 사회경제적 틀의 재구축

- 저출산·고령화현상에 대한 긍정적 인식이 필요함

· 인구감소는 노동수요의 증가를 유발하여 이에 따라 실업률의 감소로 인한 가구별 소득 증가가 기대되므로 개인의 생활수준 향상이 가능함
· 일본의 베이비붐 세대인 단괴(団塊)세대의 대량 퇴직은 기업의 과다한 인건비부담 완화로 기업의 수익성 개선이 가능함
· 국내 시장의 양적 축소로 인한 소비 위축이 아니라, 해외시장의 개척 및 고령자 소비의 활성화를 통한 시장 확대가 가능함

- 기존의 인구증가를 전제로 한 사회시스템의 전환이 요청됨

· 인구감소는 노동력 부족과 시장의 양적 축소 등의 부정적 측면으로 받아들일 것이 아니라, 생활의 질적 향상과 같은 긍정적인 의미로 받아들일 필요가 있음
· 일본의 모든 사회시스템은 인구증가의 전제 하에 만들어졌으나, 이러한 기본조건은 전면 재수정될 필요가 있음
· 따라서 인구감소를 전제로 한 미래의 국가경쟁력의 제고가 요구됨

- 일본의 고부가 경제구조 구축을 위하여 외국노동자의 활용, 산업부문의 구조개혁 및 고령자의 경제역할 등이 요청됨

· 노동생산성 향상과 기술혁신을 지향하고, 노동집약적 산업은 생산거점을 해외로 이전함으로서 인구감소로 인한 노동력부족을 회피할 수 있음
· 서비스산업의 경우는, 자본대체효과의 한계가 있고 해외 이전이 곤란한 측면이 있으나 외국 노동자의 활용으로 극복할 수 있음
· 문제는 외국인에 대한 사회보장제도의 정비 및 사회불안요소의 발생 가

능성을 줄이는 것이 중요함
· 저생산성의 산업부문의 구조개혁 및 지속적인 기술혁신으로 경제전체의 생산성을 향상시키는 것이 중요함
· 고령자에게도 경제활동에 상응하는 세제부담을 강화하는 것이 필요하며, 특히 자산소득의 과세강화가 요구됨

□ 시사점 : 인구감소시대를 대비하는 기업의 대응방안 필요

- 인구감소를 전제로 한 일본기업의 인력관리 및 경쟁력 제고방안

· 인구감소사회의 노동력의 감소는, 기업의 우수인력 확보를 위한 장기적이고 체계적인 관리를 필요로 함
· 고령인력 및 퇴직자의 비정규직 활용을 통하여, 전문기술과 기능의 효율적인 세대간 승계에 대한 대책이 고려되어야 함
· 비용절감을 통한 기업경쟁력 제고를 위해서, 오프쇼어 아웃소싱(offshore outsourcing)의 전략적 고려를 통한 노동의 유연성 확보가 필요함
· 인구동태의 변화에 영향 받지 않는, 높은 잠재성장력이 기대되는 사업구조로 재편하여 지속적 기업경쟁력의 제고가 요구됨

- 우리의 현실과 기업경영을 위한 시사점

· 우리나라도 2020년을 정점으로 총인구가 감소로 돌아설 것으로 전망되고 있음
· 또한 최근 3D업종을 중심으로 외국 노동자의 유입과 경제의 글로벌화로 우수한 글로벌 인력의 교류가 활발해지고 있는 추세임
· 인구감소를 대비한 국가경쟁력의 제고를 위하여, 외국 노동자의 전략적 활용 및 생산거점의 해외 전개를 통한 노동의 유연성 확보가 필요함
· 또한 장기적 안목에서 고령인력의 효율적 활용과 실버산업과 같은 성장잠재력이 있는 사업에 대한 기업역량 구축이 필요함

연구위원 허만율 (02-3669-4127, myhur112@hri.co.kr)

2. 지배자 함정과 고객관리*

□ 개요

- **기업은 시장 지분이 커질수록 고객을 당연시 여기게 되는 지배자 함정(The Dominance Trap)에 빠지기 쉬움**
  - · 사업규모가 커짐에 따라 기업은 고객 성향 등 고객 니즈의 질적인 평가를 도외시 한 채 고객을 단순한 통계수치로 여기는 경향에 빠지기 쉬움
  - · 362개 기업 대상의 한 조사에서 전체의 80%가 고객에게 만족스러운 가치를 제공하고 있다고 응답하였으나, 똑같은 질문에 고객들은 단지 8%만이 제대로 된 가치를 제공받고 있다는 응답함
  - · 이러한 사실은 제품 및 서비스의 제공에 있어 기업이 고객의 입장에서 생각하고 있지 못함을 보여주는 명백한 증거임

- **세무 소프트웨어 제조업체인 인튜이트(Intuit)社는 훌륭한 고객 서비스 역사를 갖고 있었음에도 불구하고 지배자 함정에 빠져들었음**
  - · 2001년까지만 해도 이 회사의 Turbo Tax 프로그램은 세무관련 소프트웨어 소매시장의 70%와 온라인 시장의 83%를 호령하는 절대강자였음
  - · 그러나 기술지원 비용을 높이고, 소프트웨어 라이센스를 단 한 대의 컴퓨터로 제한하는 등 고객을 기만하는 행동으로 인해 결국 시장 점유율이 급락하는 사태가 벌어짐

- **지배자 함정을 피하고 고객 만족도 향상을 도모하기 위해서는 제품 혹은 서비스 디자인의 유연성 제고를 위한 "고객관리의 3D" 조치가 필수적임**
  - · 첫째, 고객에게 제공할 가치에 대해 단순하고 명확한 기준을 설정함 (Designing the right proposition)
  - · 둘째, 전사적 협력을 통해 설정된 가치에 적합한 상품을 개발해야 함 (Delivering value to the customers)
  - · 셋째, 지속적인 고객만족을 위해 기획 프로세스의 수정, 고객 창출을 위

* 이 글은 Harvard Business School Working Knowledge(2005. 11. 7)에 게재된 "The Three Ds of Customer Experience"를 요약 · 재구성한 것임

한 직원교육, 고객접점에 대한 책임소재 명확화 등 다양한 고객접점의 효율화를 추진함 (Developing the capabilities to do it again and again)

□ "고객관리의 3D" 실행을 위한 기업 능력의 제고

- 인구통계학 및 구매 데이터 분석 수준을 뛰어넘는 고객군 분류가 필요함

· 진정 뛰어난 고객만족 실행을 위해서는 자사에 우호적으로 행동하며 향후 주변 사람들에게 전파할 수 있는 고객의 성향까지도 살펴야 함

· 또한 내부적으로 모든 조직이 쉽게 이해할 수 있으며, 조직 전체를 조율하고 경쟁시킬 수 있는 단순하고 명확한 가치 제안의 디자인이 필요함

영국의 모바일전화회사 보다폰(Vodafone)의 고객군 분류 사례

- 보다폰은 자사 제품이 표방하는 가치가 고객들에게 효과적으로 전달되는가를 확인하기 위해 기존의 지역구분에 의한 고객군 분류방법을 과감히 폐지함

· 단지 3개의 최우선순위로만 글로벌 시장을 구분하고 각 고객군에 대한 집중화된 가치제안을 발전시킴

① 젊고(young), 행동파(active)이며, 놀이(fun) 문화를 중요시하는 사용자 : 게임, 컬러링, 뉴스, 스포츠, 각종 정보 등 최고, 최신의 서비스가 제공되는 제품을 제안

② 일상적 사용자 : 복잡하지 않으면서도 직접적으로 모바일 환경을 체험할 수 있도록 설계된 제품을 제안

③ 기타 사용자

- 실행이 제대로 수반되지 못하는 제안은 무용지물이 될 수밖에 없음

· 고객들은 구매, 서비스와 지원, 업그레이드, 청구 등 기업내 다양한 접점을 통해 접촉하고 있어 모든 프로세스가 연계되어야 고객 충성도 및 만족도 제고가 가능해짐

· 또한 고객접점의 최전선의 효과적인 운영을 위한 교육체계 및 관리방안 구축이 필요함

아일랜드 식료품 체인업체 수퍼퀸(Superquinn)의 사례

- 수퍼퀸은 정기적으로 고객을 초청하여 서비스 수준, 가격, 청결도, 품질, 광

고 등에 대해 질문하고, 경쟁사에서 구입하는 물품 및 그 이유를 확인

- 이러한 고객과의 대화를 통해 각 지점 및 상품코너의 책임자를 평가하고 지속적으로 회사의 전략 및 실행력을 개선시킴
- 한 예로서, 쇼핑객의 25%가 상점내 제과점에서 빵을 구입하지 않는다는 사실을 제과점 책임자와 직원들에게 알려주고 원인 파악을 지시함
- 이에 제과점의 특성을 활용, 방금 구워낸 빵과 도넛의 향기를 통해 고객들을 유인하고 시식 기회도 가질 수 있도록 하는 후속 조치가 뒤따랐으며,
- 이후 수퍼퀸 방문 고객의 90% 이상이 제과점에서 최소한 일주일에 한 번씩은 한 가지 제품 이상을 구매하는 결과를 이끌어냄

□ 시사점

- 지배자 함정을 피하기 위해서 기업은 고객의 실제 니즈에 바탕을 둔 가치 제안 및 실현 체계를 구축해야 함

- 지배자 함정은 사업 성숙기에 고객의 실제 니즈를 반영하지 못하는 데서 발생하는 과도기적 현상으로 치부될 수도 있으나,
- 기업의 궁극적인 목적이 보다 많은 고객의 강력한 지지도를 구현하여 높은 수익성을 구현하는 데 있으므로 적절한 고객 가치 반영이 갖는 중요성을 되새겨야 함
- 앞에서 제시된 "고객관리의 3D" 사항들은 상호 보완관계에 있으며, 이들이 유기적으로 실행되어야 기업이 고객의 목소리에 충실한 변혁을 실현할 수 있음

- 고객에 대한 가치 제안은 결코 정적인 것이 아니며, 주기적인 혁신이 수반되어야 한다는 것인 주지해야 함

- 가치의 디자인 및 전달과 마찬가지로 모든 기업들은 반드시 기업의 수행능력을 분기별로 그리고 해마다 개선해야 함
- 따라서 체계적인 혁신과 개선을 달성할 수 있는 능력을 확립하여 고객의 체험을 관리하고 반영하는 시스템 구축이 필요함

선임연구원 정항수 (02-3669-4122, hschung@hri.co.kr)