

CEO Information

2008.4.16. (제650호)

미래 CEO의 조건 : 창조적 리더십

목차

요약

- I. 경영환경과 CEO 역할의 변화
- II. CEO가 경계해야 할 4가지 함정
- III. 창조형 CEO의 5大 조건

작성 : 한창수 수석연구원(3780-8188)
hcs001@seri.org
강한수 수석, 예지은 수석
감수 : 이범일 연구위원(3780-8180)
bumil@samsung.com

《 요약 》

2008년 들어 실용지향적 신정부 출범과 세계경제의 저성장기조 전환 등 경영환경 급변이 CEO 역할에 큰 변화를 요구하고 있다. CEO의 역할은 경영환경의 시대적 조류에 따라 달라져 왔다. 국내 CEO의 경우 창업가형 CEO(~1960년대)에서 사업확장형(1970~80년대), 관리형(1980~90년대) 및 구조조정형(1998~2008년) 등으로 변천해왔다. 높아진 경영환경의 불확실성을 극복하고 보수화된 경영체질을 탈피하기 위해서는 '창조형 CEO'가 요구된다. '창조형 CEO'란 창조적 파괴활동을 통해 신사업, 신제품 및 신시장을 개척하는 창조적 의지와 역량을 발휘하는 리더를 의미한다.

경영환경의 급변은 CEO를 둘러싼 'CEO환경'에도 적지 않은 변화를 초래했다. CEO환경의 대표적인 변화는 ① CEO 평가주기 단축에 따른 지위(status)의 불안정화, ② CEO 브랜드 출현 등 CEO 시장의 정착, ③ TMT(Top Management Team) 등 시스템경영의 확산, ④ 글로벌 감각, M&A 등 팔방미인형 역량 요구 등이다. CEO가 경영환경의 큰 흐름을 읽지 못하고 단지 자신을 둘러싼 CEO환경의 변화에만 관심을 기울일 경우, ① 단기 성과에 대한 집착, ② 개인의 몸값 올리기, ③ 의사결정 및 책임 회피, ④ 어중간하고 무난한 리더십 발휘 등 기업경영을 위협에 처하게 하는 'CEO의 함정'에 빠질 수 있다.

기업에게 경쟁우위를 제공하는 전략의 본질은 운영의 효율성이 아니라 경쟁기업과의 차별화이며, 이를 달성하기 위해 기업과 CEO에게 필요한 역량이 바로 창조성이다. '창조형 CEO'의 5大 조건은 ① **부단한 성장추구**, ② **인재확보 및 후계자 육성**, ③ **조직에 창조적 영감 부여**, ④ **글로벌 시장개척**, ⑤ **사회와의 의사소통** 등이다. ① 창조형 CEO는 역경 속에서도 성장기회를 추구하는 CEO이다. 그는 확고한 전략적 의지를 기반으로 호황기를 대비한 선제적 투자를 실시하며, 전방위적 위기관리시스템을 구축한다. 특히 현장중시경영(Management By Wandering Around)을 통해 조직말단에까지 경영의 활력과 긴장감을 부여한다. ② 창조형 CEO는 다양한 인재를 확보하고 실패를 두려워하지 않는 조직문화를 배양하며 체계적인 후계자 육성 프로그램을 운영한다. 또한 일하기 좋은 직장을 가꾸는데 있어서도 단순한 복리후생 차원을 넘어 기업전략과의 적합성을 높인다. ③ 창조형 CEO는 다양한 방식으로 조직에 창조적 영감을 부여한다. 그는 인문학 등 여러 분야에 관심을 갖는 한편, 모험과 파격을 통해 조직에 신선한 자극을 제공하고, 고객의 감성을 자극하는 디자인과 브랜드에 집중적인 관심을 기울인다. ④ 창조형 CEO는 글로벌시장 공략을 도약의 지렛대로 삼는다. 글로벌 경영을 통해 기업의 브랜드가치 제고와 국내시장에서의 경쟁우위 확보 등 글로벌화를 기업경쟁력 강화의 기회로 활용한다. 또한 자사가 보유한 역량을 기반으로 글로벌 경영의 新모델을 창출한다. ⑤ 창조형 CEO는 사회와의 의사소통을 경영의 핵심요소로 인식하고 이를 통해 기업가치를 증대시킨다. 이들은 소비자의 기업윤리 및 親환경 중시와 같은 사회적 현상도 사업기회로 승화시킬 수 있는 능동적 자세를 견지한다.

I . 경영환경과 CEO 역할의 변화

CEO는 기업전략의 중추

□ CEO는 경영환경의 변화를 통찰하고 이에 대응하는 기업전략의 중추

- "종업원이 아무리 많아도 기업실적은 결국 CEO의 자질에 좌우된다."
(피터 드러커)¹⁾

□ CEO의 역할은 시대 흐름에 따라 변하며, 국내 CEO의 경우 창업가형에서 사업확장형, 관리형 및 구조조정형 등으로 변천²⁾

- 창업가형(~1960년대) : 기업가정신을 바탕으로 신규사업 개척

- 사업확장형(1970~80년대) : 창업가형 CEO의 성공모델을 기반으로 다양한 분야로 사업영역 확장(전문경영인의 출현)

- 관리형(1980~90년대) : 주력산업의 성숙기 진입, 경쟁격화, 사업의 한계수익률 하락 등으로 경영합리화 및 조직의 안정성 중시

- 구조조정형(1998~2008년) : 기업의 생존을 담보하고 경쟁력 강화를 위한 구조조정 추진(영미형 지배구조에 부합하는 전략가형 CEO)

시대별 CEO 역할의 변천



¹⁾ 피터 드러커(남상진·조광현 역), 『CEO의 조건』, 지평, 2007.

²⁾ 한창수 외, "디지털시대 CEO경쟁력 제고방안", 삼성경제연구소, 2001.4.

바람직한 CEO의 미래상 : 창조형 CEO

- 최근 정치, 경제, 사회 전반에 걸친 경영환경 변화는 기업전략은 물론 특히 CEO가 과거와는 다른 역할을 수행해야 함을 시사

국내외 환경변화가 CEO에 주는 시사점

최근의 경영환경		시사점
정부	▷신정부 출범 : 실용주의, 親기업성향	▷규제완화 등 기업여건 개선
경제	▷저성장기조 ▷원자재 가격 상승, 환율 급등락 등	▷국내외 시장위축 ▷원가상승, 환리스크 확대
사회	▷사회적 요구 증대 : Green Economy, 사회적 책임(CSR) 등 강조	▷다양한 이해관계자에 대한 고려
소비자	▷감성적 소비 : 디자인, 브랜드 등 소프트 요소 중시	▷창의적 소프트 요소의 중요성
경쟁 환경	▷글로벌경쟁 격화 : 신흥국 기업 부상, FTA 확산 등 ▷산업간 영역파괴(컨버전스)	▷경쟁자의 범위가 국적과 지역을 초월 ▷타산업에서의 경쟁자 진입 확대
기업	▷인재 확보 전쟁	▷창의적 인재 확보 및 후계자 육성

- 현재 처해 있는 경영환경의 불확실성을 극복하고 보수화된 경영체질을 탈피하기 위해서는 창조적 리더십을 갖춘 '창조형 CEO'가 필요

- 과거식 모방전략(Fast Follower)에 매달려서는 샌드위치(Nut Cracker) 신세를 결코 벗어날 수 없음

· 프로세스 개선, 비용절감 등 효율성을 높이는 수준에 머무를 경우 글로벌 경쟁에서 한계에 봉착

- 특히 2008년은 실용지향적 신정부 출범, 경기침체 가능성, 글로벌경쟁 격화, 기업에 대한 사회적 요구 등으로 CEO의 창조적 역량이 필요

II. CEO가 경계해야 할 4가지 함정

급속하게 변해가는 'CEO환경'

- 경영환경과 함께 CEO를 둘러싼 'CEO환경'에도 적지 않은 변화가 발생
 - CEO의 경영실적 평가주기가 짧아지고, 여론 및 이해관계자의 감시가 강화되는 등 CEO 지위가 날이 갈수록 불안정해지는 추세
 - 기업가치에 미치는 CEO의 영향력이 커지면서, CEO 브랜드가 출현하고 CEO의 이직 및 전직이 활발해지는 등 CEO 시장이 정착
 - TMT(Top Management Team) 및 IT인프라 구축을 통해서 시스템경영이 정착되면서, CEO가 고유의 전략적 역할을 수행할 여건이 조성
 - 다양한 이해관계의 조정 능력, 글로벌 감각, IR역량, 제휴 및 M&A 협상 역량, 인문학적 소양 등 소위 팔방미인형 CEO를 요구
- 그러나 CEO가 경영환경의 큰 흐름을 읽지 못하고 단지 자신을 둘러싼 'CEO환경' 변화에만 휩쓸릴 경우 기업경영이 위험에 처하게 되는 함정에 빠지는 경우가 종종 발생

'CEO 환경'의 변화와 CEO가 빠지기 쉬운 4가지 함정

'CEO 환경'의 변화	CEO가 빠지기 쉬운 함정
지위의 불확실성 증대	단기성과에 집착, 과도한 성과/팽창주의
CEO 브랜드 강조	개인 몸값 올리기, Showing-Off에 치중
시스템 경영 정착	의사결정/책임 회피, 현실에 안주, 안이한 경영
CEO 요구역량 다양화	어중간하고 무난한 리더십, 여러 곳에 관심(역량)분산

1. 단기성과에 집착

- 경영실적이 분기별로 공개되고 투자자 등 이해관계자들에 대한 책임이 첨예화되면서 CEO의 평균 재임기간이 점차 짧아지는 경향³⁾
 - CEO들은 경영실적을 부풀리거나 기업규모를 단기간에 키우려고 하는 유혹에 노출
 - 마이크 암스트롱 前 AT&T CEO는 매출급감을 만회하려고 거액을 들여 1999년 CATV 업체를 인수했으나 2002년 반값에 재매각
 - 제프리 스킬링 前 엔론 CEO는 매출을 부풀리기 위해 약 6억달러의 회계부정을 감행한 결과 결국 2001년 파산을 초래

2. 개인 몸값 올리기

- CEO 브랜드가 강조되면서 기업의 경영성과보다는 자신의 브랜드가치를 높이는데만 관심을 기울이는 경우도 발생
 - 주주, 이해관계자들과 갈등을 야기하고 결국 기업가치 하락으로 연결

과도한 CEO 브랜드 관리 : 엘버트 던랩

- ▷ 엘버트 던랩은 1994년 초 제지회사 스콧페이퍼의 CEO로 취임하면서 인건비, 연구개발비 삭감 등 구조조정을 추진하였고 주가가 18개월 전에 비해 255%나 급등
- ▷ 던랩은 구조조정을 통해 단기간에 주가를 급등시키는 방식으로 자신의 몸값을 높이면서 8~9개 회사의 CEO를 역임했으나, 이들 회사들은 모두 던랩 퇴임 후 쇠락하거나 파산(장기적인 기업체질 개선이나 기술력 향상을 도외시한 결과)

(자료: *Fortune*, "A Brief History of the CEO", 2002.11.18.)

³⁾ 베인 앤 컴퍼니가 포춘 '글로벌 500대 기업'을 대상으로 조사한 결과, 최근 10년간 CEO의 평균 재직 기간은 8년에서 5년으로 단축(『월간 CEO』, 2008.2.)

3. 의사결정 및 책임 회피

- 시스템 경영⁴⁾의 정착 등으로 CEO가 전략적 사고를 할 수 있는 여건이 마련되었음에도 거꾸로 의사결정 및 책임에 대한 의무감에서 벗어나 현실에 안주하는 부작용도 발생
 - CEO가 민감한 사안에 대해 최고 재무경영자(CFO), 최고 정보경영자(CIO), 최고 운영경영자(COO)⁵⁾ 등에 의지하는 등 독자적이고 과감한 의사결정이나 책임을 회피
 - 이데이 노부유키 前 소니 CEO는 2001년에 브라운관 TV를 대체할 LCD, PDP 등 초박형 TV가 등장하는 상황임에도 불구하고 과감한 투자결정을 내리지 못해 결국 경영실적 악화로 연결⁶⁾

4. 어중간하고 무난한 리더십

- 팔방미인형 CEO에 대한 안팎의 요구가 다양해지자 핵심역량을 발굴·집중하는데 주력하기보다는 관심과 역량을 여러 곳으로 분산
 - 주주, 고객 등 이해관계자의 다양한 요구에 휩쓸려 자신의 장점을 망각한 채 산만한 사업확장으로 집중력을 상실

CEO의 어중간한 리더십으로 추락한 모토로라

- ▷ 모토로라는 1983년 세계 최초로 휴대폰을 발명하는 등 휴대폰 업계의 선두주자
- ▷ 2000년 CEO 크리스토퍼 갠빈은 핵심역량을 도외시한 채 PC, 메인 프레임 컴퓨터 및 인공위성 등 여러 분야에 역량을 분산하다 휴대폰의 디지털 전환이 지연
 - 그 결과 휴대폰 시장 1위 자리를 노키아에 빼앗겼을 뿐 아니라 삼성 등 후발자의 맹추격에 시달리는 결과를 초래(CEO 크리스토퍼 갠빈은 2003년 해임)

(자료: *Business2.0*, "체념과 포기를 극복하고 개혁에 성공한 모토로라", 2005.6.)

⁴⁾ TMT정착, IT인프라 구축 등으로 CEO의 역할이 시스템에 의해 대체

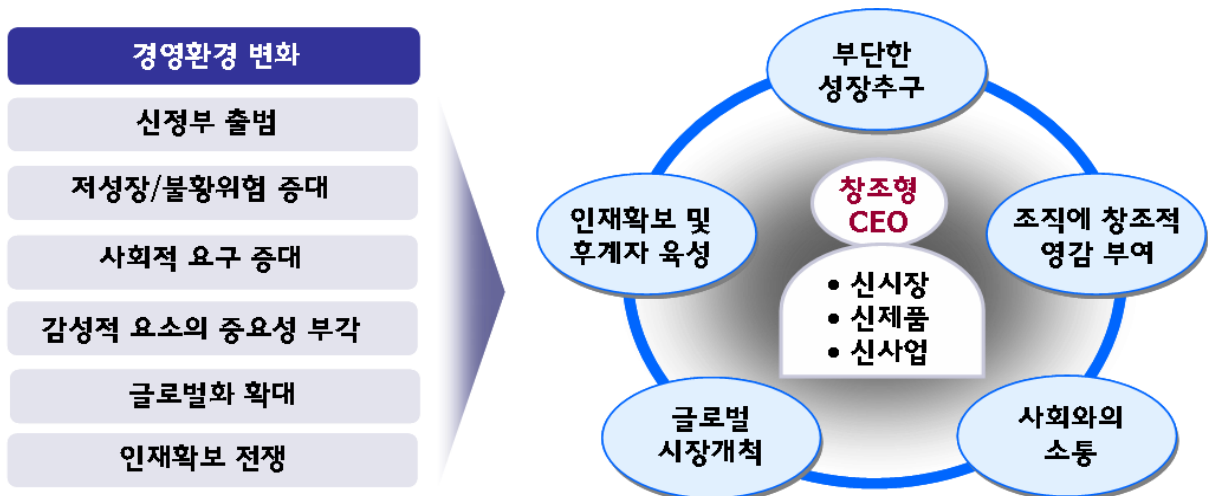
⁵⁾ CFO(Chief Financial Officer), CIO(Chief Information Officer), COO(Chief Operating Officer)

⁶⁾ 연결영업이익이 2000년 2,471억엔에서 2003년 353억엔 연결영업손실로 전환

Ⅲ. 창조형 CEO의 5大 조건

- 창조형 CEO란 창조적 파괴활동을 통하여 신사업, 신제품 및 신시장을 개척하는 창조적 의지와 역량을 발휘하는 리더를 의미
- 급변하는 경영환경은 CEO에게 새로운 수익의 원천을 찾고 '게임의 룰'을 바꿀 수 있는 창조역량을 요구
 - 기업에게 경쟁우위를 제공하는 전략의 본질은 운영의 효율성이 아니라 경쟁기업과의 차별화⁷⁾이며, 이를 달성하기 위해 기업과 CEO에게 필요한 역량이 바로 창조성
 - 제프리 이멜트 GE CEO는 새로운 사업 아이디어에 관한 창조성과 용기인 상상력(imagination)을 성장리더의 중요한 자질 중 하나로 꼽을 정도
- 창조형 CEO의 5大 조건은 부단한 성장추구, 인재확보 및 후계자 육성, 조직에 창조적 영감 부여, 글로벌 시장개척, 사회와의 의사소통 등

창조형 CEO의 5大 조건



⁷⁾ 마이클 포터, 『경쟁론』, 세종연구원, 2001.

1. 부단한 성장추구

전략적 意志(Strategic Intent)의 확립

- 기업이 당면한 위기를 극복하고 새로운 성장기회를 발굴하기 위해서는 CEO의 전략적 의지가 무엇보다 중요
 - 전략적 의지란 현재 기업이 보유한 역량을 초과하는 야심이자 동시에 승리에 대한 집념으로서 기업 성공의 중요한 요소⁸⁾
 - "전략기획(Strategic Planning)보다는 CEO의 전략적 사고(Strategic Thinking)가 더욱 중요하다." (헨리 민츠버그)⁹⁾
- 低성장의 시기는 기업생존을 위협하기도 하지만, 한편 기존 업계판도를 바꾸면서 도약할 수 있는 기회도 제공하는 양면성을 보유
 - 低성장 속에서도 성장 모멘텀을 추구하겠다는 CEO의 의지와 신념이 중요
 - "기업을 키운다는 의지는 없이 재무제표와 주가에만 신경을 쓰는 미국식 CEO들은 저성장시대에 설 땅이 없다." (제프리 이멜트)
 - 골드만 삭스, 버크셔 해서웨이 등 강한 글로벌 투자그룹은 시장질서의 제정자(Market Maker)로서 금융시장이 동요할수록 시장지배력을 강화
- 低성장 속에서 신사업기회를 찾아내는 조직의 창조역량을 배양
 - 조직의 창조역량은 기존 사업에 관한 지식과 창의적 사고능력, 그리고 동기부여(motivation)의 유형과 수준에 의해 결정¹⁰⁾

⁸⁾ Hamel, Gary & Prahalad, C.K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May/June 1989. Vol. 67 Issue 3, pp. 63~78.

⁹⁾ Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning(Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners)*, A Division of Macmillan, Inc., 1994.

- '현장중시경영(MBWA; Management By Wandering Around)'을 통하여 조직말단에까지 경영의 활력과 긴장감을 부여
 - 샘 월튼(前 월마트 CEO)은 생전에 수천명에 달하는 현장 판매원의 이름을 일일이 기억할 정도로 철저한 현장주의자로 정평
 - "가급적 경영자 모임에는 참석하지 않습니다. 경영자들과 만나면 시각이 점점 경영하는 쪽으로 기울게 돼요. 이걸 소비자들이 먹여 살리는 나 같은 사람은 반드시 피해야 할 일이죠." (케빈 로버츠 사치앤사치 CEO)

미래의 好況을 대비한 투자 확대

- 低성장기에도 미래 유망사업에 대한 투자를 지속적으로 확대해 다가올 好況期에 대비(低성장기의 투자는 미래 성장을 위한 원동력)
 - 인텔은 2000~01년 IT버블 붕괴에 따른 수익성 악화로 주가가 63%나 폭락해 대대적인 구조조정을 단행하는 와중에도 光스위치 등 차세대 제품개발을 위한 예산만큼은 오히려 20% 이상 확대
 - 일본기업의 경우 '모노츠클리(최고제품 만들기)' 정신을 떠받든 결과 '10년 불황' 속에서도 R&D투자만큼은 지속적으로 확대
- 악화되는 경영환경을 새로운 사업기회로 반전시켜, 기존에는 존재하지 않던 새로운 제품, 서비스를 통해 새로운 고객을 확보
 - GE는 환경에 대한 감시가 강화되는 추세 속에서 환경사업을 통해 기업이미지를 개선하는 한편 이익도 창출(ecomagination)
 - 불황을 재도약의 기회로 반전시키기 위해서는 제품구성 확대를 통한 전략적 유연성 확보가 중요¹¹⁾

¹⁰⁾ Amabile, Teresa, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, Sep/Oct 1998. Vol. 76 Issue 5, pp. 76~87.

¹¹⁾ Dobbs, Richard et al., "Preparing for the Next Downturn", *McKinsey Quarterly*, 2007.4.

위기관리시스템 구축

- 경영환경의 불확실성이 높은 상황에서 새로운 사업기회를 추구하려면 적절한 위기관리시스템을 구축해둘 필요
 - 국내 CEO의 97%는 "기업의 위기관리 능력에 따라 위기 발생시 결말이 크게 달라진다." 고 응답¹²⁾(국내 CEO 113명에 대한 설문조사 결과)
 - 최근 국제원자재 가격의 급등과 환율의 불안정성 증폭, 세계경제의 연결성 강화로 기업의 경영환경은 매우 불확실한 형국
 - 위기관리시스템이 미비된 상황에서 공격적인 사세확장은 위기발생시 기업의 존속을 위협하는 결과를 초래하기도 함
 - 공격적 투자성향으로 유명했던 미국 5위의 투자은행 베어스턴스의 경우 최근 서브프라임 모기지사태에 의한 유동성 악화설이 퍼진 지나흘 만에 본사 건물가격의 1/5도 안 되는 금액에 被인수 결정
- 위기관리가 경상적인 경영시스템으로 정착되기 위해서는 전담조직 및 CRO(Chief Risk Officer) 임명이나 매뉴얼 작성도 중요하지만 사전에 마련된 원칙에 따른 관리가 중요하고 CEO의 인식이 결정적
 - 언론사는 파산 당시에 CRO는 물론 150명의 위험평가 및 관리부서를 보유하고 있었으나, 정작 결정적인 위기에 대처하는 데는 실패
 - 최근 국내 식품업계에서도 생쥐머리, 곰팡이 등異물질이 잇따라 검출되면서 여론의 거센 비난을 자초
 - 위기관리에 대한 CEO들의 인식의 중요성을 새삼 확인

¹²⁾ IGM세계경영연구원, 『글로벌 스탠다드 리뷰』, NO.7, 2008.4.

2. 인재 확보 및 후계자 육성

인력은 물론 지식과 경험의 다양성 확보가 중요

- 창의적 조직을 구축하고 경영성과를 도출하기 위해서는 연령, 성별과 인종의 다양성뿐 아니라 지식과 경험의 다양성 확보가 중요
 - "인력의 다양성은 끝없는 아이디어와 기회를 창조한다." (GE 2007 Corporate Citizenship Report)
 - 소수자(minority)가 조직에 정착하고 능력을 발휘할 수 있도록 제도적, 문화적 지원을 제공
 - 존슨앤존슨은 "다양성이 성과를 낳는다" 는 다양성 비전을 수립하고 직원들의 공감대 확산을 위해 '다양성 대학' 운영
 - IBM은 다양한 인력관리를 위해 CDO(Chief Diversity Officer)를 두고 출신지역 및 전공분야를 대표하는 20여명의 관리자를 중심으로 '다양성 관리팀'을 운영할 정도
- CEO는 다양한 인재들이 기업의 경영이념과 핵심가치를 충분히 체화할 수 있도록 공유가치의 구심점으로서의 역할을 수행
 - "상품을 팔지 말고 종교적 열광을 창조하라." (패트릭 한론 브랜드 컨설팅회사 싱크토피아 CEO)
 - "창업 이후 100년이 지나고 창업자가 죽어도 탁월한 경영실적을 내는 기업들의 공통점은 직원들이 얼마나 경영이념을 공유하고 있느냐에 달려 있다." (이나모리 가즈오 교세라그룹 명예회장)

후계자 육성 프로그램의 운영

- 체계적인 후계자 육성 프로그램을 운영함으로써 조직의 공유가치 및 역량을 유지하고 강화
 - 장기적이고 객관적인 검증 프로세스를 통해 후계자를 선발하고 집중 육성
 - 크레이그 배럿 前 인텔 CEO는 퇴임 2년 6개월 전에 이미 非엔지니어 출신인 폴 오텔리니를 후계자로 지명하고 차세대 무선네트워크에서 마이크로프로세서 설계에 이르기까지 50회 이상 집중 교육
 - 핵심 인재群을 대상으로 급변하는 기업환경에 유연하게 대처할 수 있는 현장과 경험 중심의 교육 프로그램을 운영
 - 美 건강보험업체 웰포인트는 핵심리더를 대상으로 다양한 비즈니스 시나리오를 직간접적으로 체험케 하는 '경영체험프로그램' 실시

도전적인 기업문화의 조성

- 실패를 두려워하지 않는 도전적인 기업문화 조성
 - 성공과 실패를 이분법적으로 구분하거나 도전을 일회성 게임으로만 인식하지 않도록 다양한 성공모델을 제시하고 건설적인 실패를 독려
 - 스티브 잡스 애플 CEO는 "선의의 실패를 두려워하지 말라" 고 직원들을 격려
 - 실패할 경우엔 再도전의 기회를 주되, 같은 실패가 반복되지 않도록 그 원인을 분석한 후 조직이 공유

- 직원들이 올바른 방향으로 스스로 끌고 나갈 수 있도록 권한과 책임을 부여하는 등 임직원의 사기제고와 인재관리 강화
 - 뒤에서 리드하기(Leading from Behind)와 섬김의 리더십(Servant Leadership)을 적극 실천
 - "미래의 리더는 편안하고 관대하게 권력을 공유하고 평범한 者의 비범한 자질을 발견하며 이상과 실용을 두루 고려한 결정을 내려야 한다." (린다 힐 하버드大 교수)
 - 업무 중심의 미시적 관리에서 벗어나 상하간 신뢰를 바탕으로 사람(人) 중심의 큰 관리를 수행
 - 짐 스키너 맥도날드 CEO는 핵심 매니저 200명의 경력과 발전 상황을 직접 관리
- 일하기 좋은 일터(GWP) 구축을 위해 지속적인 관심과 지원 제공
 - 근무환경 개선을 통해 직원들의 삶의 질을 높이고 업무에 몰입할 수 있도록 동기부여
 - 단순한 복리후생 차원을 넘어 기업전략과의 적합성을 높여 장기적으로 기업경쟁력 강화
 - "우리는 직원이 단 50명이던 1999년에도 전속 요리사를 고용했다. 유기농 재료로 만든 맛있는 식사를 제공하는 일은 구글의 기업전략과 정확히 일치한다."
(스테이시 설리반 구글 기업문화담당 임원)



<구글 최초 전속 요리사
찰리 아이어스>

3. 조직에 창조적 영감 부여

창조적 영감의 원천을 다양화

□ 인문학적 상상력을 기반으로 조직 내에 창조적 영감을 배양

- 문학, 철학, 역사 등 인문학을 통해 상상력과 통찰력을 습득하고 이를 기업경영에 접목

CEO와 인문학

- ▷ 인공섬과 사막 스키장을 건설하여 '두바이의 CEO'로 불리는 셰이크 모하메드 국왕은 수천편의 詩를 발표한 시인
- ▷ 스티브 잡스 애플 CEO는 윌리엄 블레이크 등 고전 영시를 탐독
- ▷ 독서광인 빌 게이츠 마이크로소프트 회장은 "인문학 없이는 나도, 컴퓨터도 있을 수 없다" 며 기업경영에 있어서 인문학의 가치를 높이 평가

- 최근에는 인문학을 체계적으로 학습하는 CEO도 증가

- 서울대 인문학 최고위 과정인 '아드 폰테스 프로그램(AFP)'¹³⁾ 등 국내외 우수 대학에 CEO 인문학 과정이 개설되는 추세

□ 다양한 분야에 관심을 갖고 모험을 즐기며 파격을 통해 조직에 신선한 자극을 제공

- 리처드 브랜슨 버진그룹 회장은 열기구를 타고 세계일주를 감행하는 등 모험을 통해 조직에 실험정신과 청년정신을 이식
- 상식을 넘어서는 기행과 파격적 연출을 통해 직원들의 상상력 자극

¹³⁾ Ad Fontes Program(아드 폰테스는 라틴어로 '원천으로'를 의미)

케빈 로버츠의 파격적 행동

- ▷ 1989년 뉴질랜드의 주류기업 라이언 나탄의 COO로 스카우트 되어 가는 자리에 동물원의 '진짜 사자(lion)'를 데리고 가서 직원들을 혼비백산케 함
- ▷ "내가 회사를 떠난 지금까지도 이 이야기가 신화처럼 전해지고 있다고 해요. 뭔가 독특한 경험을 통해 기업 내부의 창조성을 극대화하고자 하는 전략이었습니다." (케빈 로버츠 사치앤사치 CEO)

디자인과 브랜드 중시

- 기업가치를 결정짓는 핵심요소로서 디자인의 중요성을 인식하고 트렌드를 선도하는 디자인을 독려
 - 경영자 대상 설문조사 결과 응답자의 96.2%가 '디자인이 미래의 핵심 자산' 이라고 응답¹⁴⁾
 - 디자이너의 자율성과 독립성을 보장하고 디자인 주도의 제품개발을 장려
 - 톨번 소렌슨 뱅앤올룹슨(덴마크 명품 오디오업체) CEO는 "대부분의 가전제품이 기술을 먼저 개발한 다음에 디자인을 생각하지만, 우리는 디자인을 먼저 결정하고 나서 기술을 접목한다." 고 역설
- 제품과 고객을 연결하는 상징으로서 브랜드자산을 구축해 고객의 로열티 제고
 - CEO가 직접 고객을 만나 제품에 대한 그들의 경험을 공유
 - 리처드 티어링크 前 할리 데이비슨 CEO는 HOG¹⁵⁾가 주관하는 경주에 직접 참가해 오토바이 오너들을 만나고 그들의 관심사를 경청

¹⁴⁾ 삼성경제연구소, 경영자 262명 대상 조사, 2008.3.

¹⁵⁾ HOG(Harley Owners Group)에는 전 세계 고객 약 130만명이 가입할 정도로 브랜드 충성도가 높음

4. 글로벌시장 개척(Global Explorer)

글로벌시장 공략을 도약의 지렛대로 삼아야 할 시점

- FTA 확산과 신흥개도국의 부상은 국내기업들에게 위협과 기회를 동시에 제공
 - 다각적인 FTA 체결로 한국은 향후 5년내 세계에서 가장 개방된 시장 중 하나로 변화할 전망
 - 글로벌시장이 재편되는 초기에 주도권을 장악하지 못하면 글로벌 경쟁의 후발자로 전락
 - 글로벌화의 가속화가 기업의 성공을 좌우하는 관건으로 대두

부상하는 3대 글로벌 新소비계층

1. 선진국의 은퇴자 시장(Silver Market)
 - 美 베이비붐 세대 7,700만명, 日 단카이세대 700만명
 - 여유가 있는 세대로서 적극적인 소비로 연결
2. 삶의 질을 추구하는 신흥개도국의 중산층
 - 인당 소득 4,000~17,000달러의 글로벌 중산층이 4억명으로 추산(세계은행)
 - 고유가 지속 등에 힘입어 중동 등 자원부국의 소비가 활성화
3. 빈곤층이 거대 잠재시장으로 성장
 - 40억명에 달하는 개도국 저소득층의 소비패턴이 생계형 소비를 넘어 최소한도의 삶의 질을 추구하는 방향으로 변화

- 글로벌 경영을 적극 추진해 기업의 브랜드가치를 높이고 국내시장에서의 경쟁우위도 확보
 - 하이얼(중국의 대표적 가전업체)은 미국, 유럽 등 일류시장에 먼저 진출한 후 내수를 공략하는 전략을 구사

- "중국 시장에서 살아남기 위해서는 글로벌 경영을 추진해야 한다. 글로벌화를 부정하는 기업에게 새로운 기회란 없다." (장 루이민 하이얼 CEO)
- 두산인프라코어는 2007년 美 잉거솔랜드의 3개 사업부문(밥캣, 유틸리티 이큅먼트, 어태치먼트)을 49억달러에 인수해 세계 7위의 건설 중장비 회사로 도약
 - "M&A를 통해 경영의 스피드를 높ی겠다. 과거처럼 신제품을 개발해 세계시장을 장악하는 것은 불가능하다." (박용만 두산인프라코어 회장)
- 아모레퍼시픽은 '롤리타렘피카' 향수를 세계 최고의 화장품시장인 프랑스에 출시해 성공시킴으로써 글로벌기업의 위상을 확보
 - "브랜드 이미지가 좌우하는 화장품시장에서 'Made in Korea' 화장품이 서구여성들의 구매력을 자극할 수 있을지 의문이였다. 그렇기 때문에 프랑스시장 진출은 모든 권한을 현지에 위임하는 형태로 진행시켰다." (서경배 아모레퍼시픽 사장)

글로벌 경영의 新모델 창출

- 글로벌 경영에서도 모방자가 아니라 新경영모델을 구축해 경쟁을 주도할 필요성이 증대
- 윤윤수 힐라코리아 회장은 '힐라' 브랜드를 활용해 글로벌시장 진출과 브랜드 라이선싱이라는 복합전략을 구사
 - 70여개국 18個 업체와 라이선스 계약을 맺어 매년 4,000만달러의 로열티를 확보(힐라USA와 힐라코리아는 직영)

□ 효율적인 글로벌 경영모델을 구축·활용할 수 있는 역량을 배양

- 기업이 보유한 핵심역량과 진출지역의 입지적 강점을 결합해 경쟁자가 모방하기 어려운 경쟁우위 창출
 - 올리 페카 칼라스부오 노키아 CEO는 자사의 막강한 브랜드 파워와 세계 각 지역에 산재한 대량생산 체제¹⁶⁾를 결합하여 막강한 원가 경쟁력 확보
 - 1990년대 초반 루 거스너 前 IBM CEO는 글로벌 IT환경의 변화와 자사의 핵심역량인 컴퓨팅·네트워크 솔루션을 결합해 IBM을 시스템컨설팅 기업으로 再탄생시킴

박용만 두산인프라코어 회장의 글로벌 경영

- ▷ "글로벌 플레이를 하려면 국적이 사라져야 하며 조직 구성원은 글로벌 시민이 돼야 한다. 합리성은 미국에서, 저돌적 공격 정신은 한국에서, 문화적 유연성은 유럽에서, 성장의 당위성은 중국이나 동유럽에서 취해야 글로벌 기업이 된다."

(자료: 『매일경제신문』 2008년 3월 24일 인터뷰 기사)

□ 자사의 핵심경쟁력을 글로벌 수준에서 활용할 수 있는 체제 구축

- 도요타는 생산부문에 국한되었던 TPM체제를 글로벌 경영 전반으로 확산시킴으로써 글로벌 경쟁우위를 확보
 - "일본 내 글로벌 생산센터(Global Production Center)는 각국의 인재를 대상으로 TPM을 교육한다. 최고의 생산방식을 전 세계에서 동시에 실시한다는 슬로건 아래 도요타의 글로벌 戰士를 육성하는 곳이다." (오쿠다 히로시 前 도요타 CEO)

¹⁶⁾ 위탁생산 전문업체 활용

5. 사회와의 의사소통

사회와의 의사소통 능력이 기업가치 증대에 기여

- 현대 CEO들에게 있어 기업 이해관계자들을 포함한 사회와의 의사소통 능력은 매우 중요한 역량으로 대두
 - 2009년부터 발효될 ISO 26000¹⁷⁾을 비롯해 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 증대되면서, 환경·윤리·투명경영에 대한 사회의 요구수준이 높아지는 추세
 - 사회와 의사소통능력이 높은 CEO가 이끄는 기업은 이해관계자의 지지 획득에도 유리
- 글로벌 기업의 CEO들은 사회와의 의사소통을 기업경영의 핵심 요소 중 하나로 인식
 - 미국 경영자의 73%가 경영에 있어서 중요한 핵심 고려대상으로 '기업시민정신'을 선택(2007년 '기업시민정신 현황 설문조사' 결과)¹⁸⁾
 - 기업시민정신이 기업수익성에 실질적인 공헌을 한다는 응답도 61%
 - 글로벌기업들은 주주의 이익극대화라는 과거의 패러다임에서 탈피, 다양한 이해관계자의 만족을 통해 중장기 성과 및 지속가능성 제고
 - "21C에 나이키를 비롯한 모든 글로벌기업들은 매출 및 이윤 증가와 똑같은 비중으로 인간의 삶의 질에 끼친 영향에 대해서도 성과를 평가 받을 것이다." (필 나이트 나이키 회장)

¹⁷⁾ ISO 26000은 기업 등의 사회적 책임에 대한 국제표준으로서 환경, 인권, 노사관계와 지배구조 등 7대 이슈에 관해 논의

¹⁸⁾ Center for Corporate Citizenship, "The State of Corporate Citizenship 2007", 2007.(751명의 기업 경영자를 대상으로 한 조사)

- 전략적 이해관계자 관리(Strategic Stakeholder Management)를 경영의 핵심이슈의 하나로 인식하고 적극적으로 관리할 필요
 - '전략적 이해관계자 관리'는 중·장기적으로 기업의 수익성과 가치 증대에 기여

이해관계자 관리(Stakeholder Management)와 주주가치

- ▷ 힐만 교수(캐나다 웨스턴 온타리오大)의 실증연구에 의하면, 주주, 종업원, 공급자, 고객과 지역사회 등 주요 이해관계자 관계를 효과적으로 관리한 기업은 사회적 무형자산을 생성하여 장기적으로 경쟁자들에 비해 더 높은 가치를 창출
- ▷ 특히 저자들은 전략적 이해관계자 관리가 중장기적으로 주주의 부를 증가시킨다는 것도 실증적으로 입증하면서 이해관계자 전체의 이익을 균형적으로 고려하는 것이 장기적으로 주주의 부를 극대화하는 데 기여한다고 판단

(자료: Hillman, Amy J. and Keim, Gerald D., "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 2, 2001.)

전략적 사회공헌 등 기업과 사회의 상생방안을 모색

- CEO는 사회적 요구에 대한 수동적 대응이나 일방적·시혜적 사회공헌을 지양하고, 기업과 사회의 상생방안을 모색할 필요
 - 사회공헌 활동을 통해서 진정한 기업시민으로 자리매김 하는 한편, 기업의 경쟁우위 창출에도 기여하는 '전략적 사회공헌(Strategic Philanthropy)'¹⁹⁾에 대한 관심이 높아지는 추세
 - "사회적 책임의 실천은 늘 맥도날드의 일부였고, 앞으로도 맥도날드가 비즈니스를 수행하는 방식으로 계속 이어질 것이다. 그것은 늘 우리에게 수반되는 의무이다." (짐 캔탈루포 前 맥도날드 CEO)

¹⁹⁾ 기업이 사회공헌활동을 펼칠 때에도 기업이 가진 역량과 사회적 니즈 간에 가장 효과적인 결합을 통해 가장 큰 성과를 낼 수 있는 분야를 선택하고, 가장 효율적으로 자원을 동원할 수 있는 시스템을 구축해야한다는 개념으로 도입(Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dec 2002, Vol. 80 Issue 12, pp. 56~69.)

□ 윤리적 소비자의 확대와 같은 사회적 현상을 사업기회로 승화시킬 수 있는 능동적 자세를 견지

- 과거 합리적 소비자들이 가격대비 좋은 품질을 최우선으로 고려했던 데 비해 환경보호 등 사회적 가치를 중시하는 윤리적 소비자가 부상

- 오린 스미스 스타벅스 前 CEO는 노동착취나 미성년자 노동 등 비윤리적 행위로 생산된 제품을 거부하고, 세계 공정무역 인증기구(FLO)²⁰⁾의 인증을 받은 원두의 공급비중을 확대하는 '착한 커피' 운동을 전개

'I'm Not a Plastic Bag'

- ▷ 2007년 4월 영국의 유명 디자이너 애냐 힌드마치는 비닐봉투 사용을 줄이고 환경을 보호하자는 취지에서 'I'm not a plastic bag'이라는 가방을 한정 판매
- ▷ 이 가방의 가격은 15달러였으나, 환경보호에 동참하면서 세계적 디자이너의 가방을 소유하고자 하는 소비자들이 대거 몰리면서 인터넷에서 수백달러에 거래될 정도로 품귀현상을 빚음



²⁰⁾ Fairtrade Labeling Organization

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 금융동향 >

	4. 8	4. 9	4. 10	4. 11	4. 14	
환율	원/달러(종가기준)	976.1	976.1	976.3	975.7	979.7
	엔/달러(뉴욕시장)	102.59	102.59	101.83	101.92	101.21
금리	회사채(3년AA-, %)	5.95	5.95	5.83	5.87	5.88
	국고채(3년, %)	5.03	5.03	4.91	4.94	4.95
주가지수(KOSPI, 종가)	1,754.71	1,754.71	1,764.64	1,779.71	1,746.71	

< 실물동향 >

(전년동기(월)비, %)

	2005년	2006년	2007년	2007.12월	2008.1월	2월	3월
GDP성장률	4.2	5.1	5.0
민간소비	3.6	4.5	4.5
설비투자	5.7	7.8	7.6
산업생산 증가율 ¹⁾	6.3	8.3	6.8	9.6	11.3	10.1	..
평균가동률	79.5	80.0	80.4	81.0	82.1	80.7	..
실업률	3.7	3.5	3.2	3.1	3.3	3.5	..
실업자(만명)	88.7	82.7	78.3	73.6	77.5	81.9	..
전국 어음부도율	0.04	0.02	0.03	0.03	0.03	0.02	..
소비자물가 상승률	2.8	2.2	2.5	3.6	3.9	3.6	3.9
수출(억달러, FOB) ²⁾	2,844.2	3,254.7	3,714.9	330.3	323.3	311.6	362.0
(증감률)	(12.0)	(14.4)	(14.1)	(14.8)	(15.1)	(18.8)	(19.1)
수입(억달러, CIF)	2,612.4	3,093.8	3,568.5	339.0	361.1	324.1	368.7
(증감률)	(16.4)	(18.4)	(15.3)	(23.2)	(31.0)	(27.6)	(25.9)
경상수지(억달러)	149.8	53.9	59.5	-8.1	-27.5	-23.5	..
외환보유액(억달러)	2,103.9	2,389.6	2,622.2	2,622.2	2,618.7	2,623.7	2,642.5
총대외지불부담 ³⁾ (억달러)	1,879	2,601	3,807

1) 통계청 2008년 4월 1일자 '2008년 2월 산업활동동향' 자료에 의거하여 작성.

2) 지식경제부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.