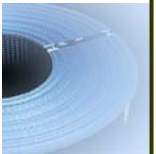


2007.2.19

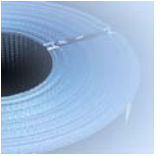
POSRI CEO REPORT

2007 년 다보스포럼을 통해 본 기업경영 키워드



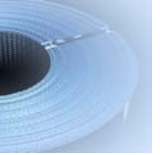
경제동향분석그룹

Executive Summary



〈2007년 다보스포럼을 통해 본 기업경영 키워드〉

- 세계경제포럼(WEF)이 주최한 2007년 다보스포럼은 ‘힘의 균형 이동(The Shifting Power Equation)’을 대주제로 세계 정치·경제의 뉴 트렌드와 주요 이슈에 대해 폭넓게 논의하고 해법을 제시
- 최근 기업의 글로벌화 추세를 고려할 때 다보스포럼에서 논의된 의제들이 기업경영에 미치는 영향력은 더욱 확대되고 있는 추세
 - 다보스포럼은 연초에 개최되어 지구촌에 새롭게 대두될 중요한 변화 및 글로벌경영의 흐름을 읽을 수 있는 기회
- 다보스포럼을 통해 본 10가지 경영 키워드
 - ❖ 신흥시장 확대 지속에 따른 글로벌 전략 점검
 - ❖ 韓中日, 신흥 권력중심(Power House)으로 부상
 - ❖ M&A의 중심세력, 신흥 개도국으로 이동 중
 - ❖ 기업과 고급인력 유치 위한 도시 간 경쟁 가속
 - ❖ Network 중심이 기관에서 개인으로 이동
 - ❖ 지속가능 경영은 기업 미래의 생존 조건
 - ❖ 에너지 확보가 기업 및 국가의 경쟁력
 - ❖ 기업경영의 중심이 생산자에서 소비자로 이동
 - ❖ CEO 리더십에 대한 역할 재정립 필요
 - ❖ 글로벌 리스크 관리 노력 필요
- 신흥시장 구조, 기후, M&A 트렌드, CEO 역할 변화 및 에너지 확보 경쟁 등 다보스포럼의 키워드를 고려한 기업의 글로벌 경영전략 점검 필요



목 차

I. 검토 배경	1
II. 2007년 다보스포럼 주요내용	2
III. 다보스포럼을 통해 본 10가지 경영 키워드	4
IV. 경영상 시사점.....	11

I. 검토 배경

□ 다보스포럼은 전 세계 글로벌기업 CEO들과 국가원수 등 정·재계 리더들이 참석하여 세계 정치·경제의 뉴 트렌드와 주요 이슈에 대해 폭넓게 논의하고 해법을 제시

○ 기업과 정부, 각 개인이 급변하는 정치·경제 환경하에서 어떻게 적응해야 하는지에 대해 가이드라인을 제시하고 있어 전 세계가 다보스포럼을 주목

○ 특히 다보스포럼은 연초에 개최되어 지구촌에 새롭게 대두될 중요한 변화 및 글로벌경영의 흐름을 읽을 수 있는 기회

□ 최근 기업의 글로벌화 추세를 고려할 때 다보스포럼에서 논의된 의제들이 기업경영에 미치는 영향력은 더욱 확대되고 있는 추세

○ 1월 24일~28일까지 5일간 개최된 이번 포럼의 화두는 ‘힘의 균형 이동(The Shifting Power Equation)’으로, 지구촌의 권력이 이동하고 이에 따른 불확실성이 증대되고 있는 상황에서 국가와 기업이 어떻게 대응해야 하는지에 대해 집중 토론

○ 기업은 다보스포럼에서 제시된 다양한 의견과 미래에 대한 통찰력을 활용해 글로벌 경쟁력 제고를 위한 경영전략 마련 필요

□ 본 보고서는 다보스포럼에서 논의된 주요 의제들을 정리, 심층 분석하여 기업경영에 대한 주요 키워드를 도출

□ 또한, 이러한 주요 키워드를 바탕으로 향후 기업의 글로벌 경영전략을 위한 시사점을 제시

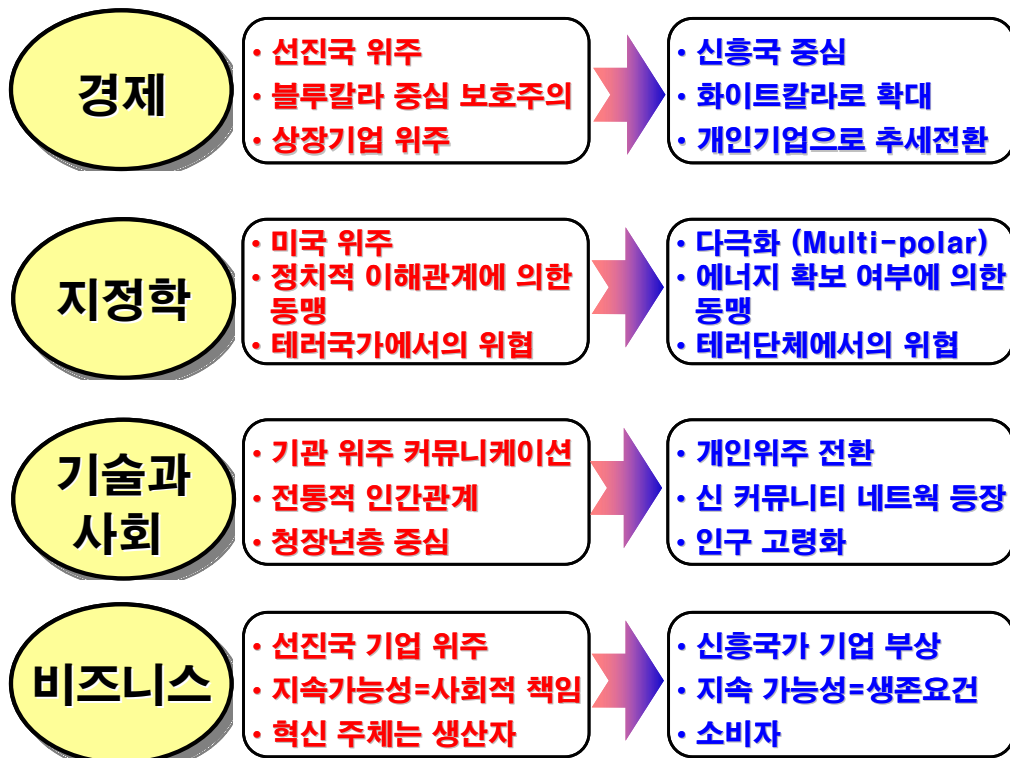
II. 2007년 다보스포럼 주요내용

□ 주제: ‘힘의 균형 이동(The Shifting Power Equation)’

매년 스위스에서 다보스포럼을 개최하는 WEF(World Economic Forum)는 1971년에 설립된 비영리 민간재단으로, 미국·유럽을 중심으로 1,200여 기업과 단체가 회원으로 가입

- 경제, 지정학, 기술과 사회, 비즈니스 등 4개 분야에서 힘의 이동 트렌드를 파악하고, 228개의 소세션에서 기후변화, 에너지, 네트워크 사회 등 전 세계 제반 이슈에 대해 논의 및 집중 토론
- “중국과 인도, 브라질, 한국 등이 경제분야에서 부상하고 있으며 비즈니스 리더들의 힘은 고객, 주주에게로 이동 중” (슈바프, WEF 회장)

<4대 주제별 힘의 균형 이동 트렌드>



□ 4대 주제별 주요 발표내용

○ 경제(Economics)

- “중국·인도 등 신흥국 부상에 따른 자본 축적으로 전 세계적 이자율 하락. 반면, 신흥국의 급격한 경제성장은 원자재 가격 상승 유발” (루비니, 뉴욕대 교수)

○ 지정학(Geopolitics)

- “선진국 석유자원 지배권이 감소하고 중국·인도 등으로 이동. 에너지안보가 국제정치 관심사가 되며 세계는 미국 중심에서 벗어나 새 리더십 요구” (아텔리, Economic Trend 회장)

○ 기술과 사회(Technology and Society)

- “커뮤니케이션 기술발전으로 CNN 등 거대 미디어사 영향력은 축소되고 개인 커뮤니티 영향력 증대. 한편, 미디어 전문성이 아마추어 의견으로 대체 등 부작용 존재” (퀘스트, CNN 앵커)

○ 비즈니스(Business)

- “소비자 파워가 증대하고 있고, 신흥시장의 新소비자들이 비즈니스의 모든 면을 새롭게 정의하고 있음” (커리, BBC 전문기자)

<2007년 다보스포럼에서 소개된 신조어>

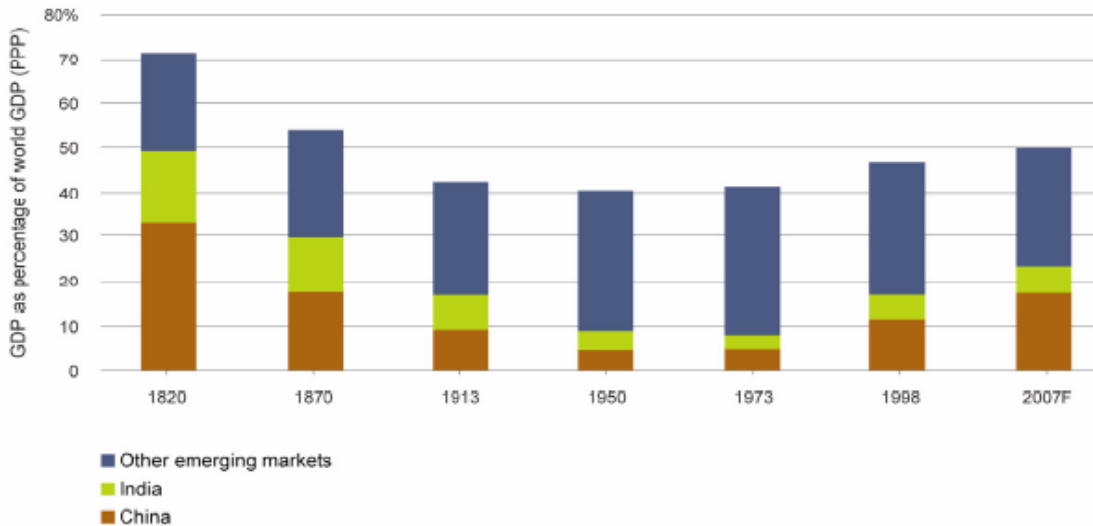
신조어	주요 내용
자선사업기업가 (Philanthpreneurs)	자선사업(Philanthropy)과 기업가(Entrepreneur) 합성어로 기부 기업가를 지칭. 빌 게이츠(MS), 고든 무어(인텔) 등
석유정치 (Petropolitics)	석유(Petroleum)과 정치(Politics)의 합성어. 석유자원을 가진 러시아, 중앙아시아, 남미 국가들 정치입지 강화 묘사
정보전염병 (Infodemics)	정보(Information)와 전염병(Epidemic)을 합친 말로서 정보확산으로 발생하는 각종 부작용 지칭
독신경제 (Single Economy)	세계적으로 20대~30대 교육수준 높고 전문성 지닌 독신자 소비층 증대, 특히 독신여성이 차지하는 비율 증대
종족주의(Tribalism)	지역 정체성·동질성 그룹의 영향력 강화를 지칭

Ⅲ. 다보스포럼을 통해 본 10가지 경영 키워드

1. 신흥시장 확대 지속에 따른 글로벌 전략 점검

- 중국·인도 등 신흥시장의 경제력이 급부상함에 따라 세계 정치 결정 시스템도 변화
 - － 메르켈 독일 총리, 개막 연설에서 2007년 G8 정상회담 때부터 중국, 인도, 브라질, 멕시코, 남아공 5개국 참여 제안
 - － 신흥시장의 총생산이 머지않아 선진국을 추월할 것으로 전망

<전 세계 GDP 대비 신흥시장의 GDP 비중 추이>



출처: OECD, IMF

- 신흥시장으로의 힘의 균형 이동과 소비자 부의 증대로 신흥시장의 장기적 고객확보가 시급
 - － “선진국에서 원가절감 전략, 급성장 신흥시장에서는 원가보다 손실을 보더라도 시장점유율 확대 최우선”(보다폰 회장)
- 중국과 인도를 넘어 아시아, 라틴 아메리카 및 아프리카로 힘의 균형이 이동하고 있으므로 이에 대한 경영상 고려가 필요

2. 韓中日, 신흥권력 중심(Power House)으로 부상

- 북한의 핵실험을 계기로 동북아 지역 내의 관련 국가들의 역학 관계가 새롭게 편성되고 있으며, 이와 관련된 지역 내 긴장관계와 갈등구조에 대한 해결방법 모색 필요
- 동북아가 신흥권력의 중심으로 부상하면서 기업경영 환경에 대한 긍정적 측면과 부정적 측면 존재
 - 긍정적 측면: 동북아 경제의 글로벌경제에 대한 영향력 확대
 - 부정적 측면: 과거 역사인식 차이로 인한 3국 간 긴장관계 지속과 에너지자원을 둘러싼 경쟁 심화
- 포럼에서 참석자들은 북핵 문제는 전통적인 미국 의존형 해결 방식 보다는 韓中日 3국의 공동대처로 해결하고, 이를 동북아의 지역통합을 위한 촉매로 활용하자는 결론 도출

3. M&A의 중심세력, 신흥 개도국으로 이동 중

- 최근 중국의 첨단 기술 기업과 인도의 그룹들이 세계 M&A 시장에서 중심세력으로 대두되고 있으며, 2006년 M&A 급증에 기여
 - 중국의 해외 M&A는 에너지 확보와 기술 확보가 주요 동인
- 포럼 참석자들, 2006년 M&A 실적은 이례적 수준으로 평가했지만, 2007년은 소폭 감소에도 불구하고 상당한 고수준 유지 전망
 - 지난 10년간 사모펀드에 의한 M&A 비중은 3%에서 20%로 증가했으며 이러한 추세는 지속 전망
 - 향후 신흥시장 기업의 선진국 시장 진입 목적을 위한 국경 간 (Cross-Border) M&A 비중 급증 전망

<다보스포럼 참석자들이 본 지역별 M&A 유망 산업>

지역	유망 산업	동인 및 리스크
북미 및 남미	미디어 오락산업 건강산업	- Web 2.0 시대의 도래 - 건강산업의 대형화 필요성
유럽/중동/ 아프리카	금융산업 에너지 및 전력산업	- 유럽 은행업의 통합화 필요성 · 규제 때문에 대규모 M&A 난항 - 러시아, 중동의 에너지 M&A 유망
아시아	제조업 (자동차, 수송, 인프라, 건설 등) 금융산업	- 아시아의 제조업 경험 축적으로 통합화시 기업 가치 증대 · 국가 규제가 장애물 전망

자료: 다보스포럼 세션 리포트

4. 기업과 고급인력 유치 위한 도시 간 경쟁 가속

- 세계적으로 경쟁력 갖춘 도시의 요건은 효율성과 편리성
 - 위험투자를 위한 벤처캐피탈 육성 등 도전적 문화 및 제도를 갖춘 도시가 혁신 도시
 - “세계적 수준 대학과 기업 간 네트워크를 만들어 주는 도시가 경쟁력 있는 도시”(조셉 쉐들프, 액셀 파트너스 대표)
 - U-City 등 첨단 도시 기능과 획기적인 교통수단 필요
- 국가 경제력의 구심점이 도시라는 인식 확산 필요
 - 도시화를 통해 국부(國富)가 급격히 증가했으며 도시의 부는 농촌 생산력 증대에 일조
 - “고용증진을 위해서는 도시가 글로벌 경제와 밀접한 관계를 맺는 것이 중요”(하우스만, 하버드대 교수)

“1950년 25억 세계 인구 중 30%만이 도시에 거주했는데, 현재는 65억 중 50% 이상이 도시에 머물며, 2050년에는 90억 인구 중 2/3가 도시인구가 될 전망”(블룸, 하버드대 교수)

5. Network 중심이 기관에서 개인으로 이동

- Web 2.0 발전으로 지식이 전문가에서 아마추어 집단으로 이전
 - 개인이 인터넷을 통해 협력적 지식 시스템 구현 가능
 - 사용자 간 동영상 제작·공유 등 UCC를 통해 삶의 질 개선
 - “인터넷 영상화 가속화로 온라인 비디오가 TV 기능을 대신하며, 향후 TV는 인터넷으로 방송될 전망” (빌 게이츠, MS 회장)
- 네트워크에서 ‘힘의 이동’으로 신사업 기회 부상
 - “구글 애드센스(AdSense)처럼 무료서비스로 출발하여 유료 서비스 업체로 성장 가능” (존 베틀레, 연합뉴스 회장)
 - “위치 정보파악 서비스 등에서 신사업 기회 존재” (존 게이지, 선 마이크로시스템즈 부사장)

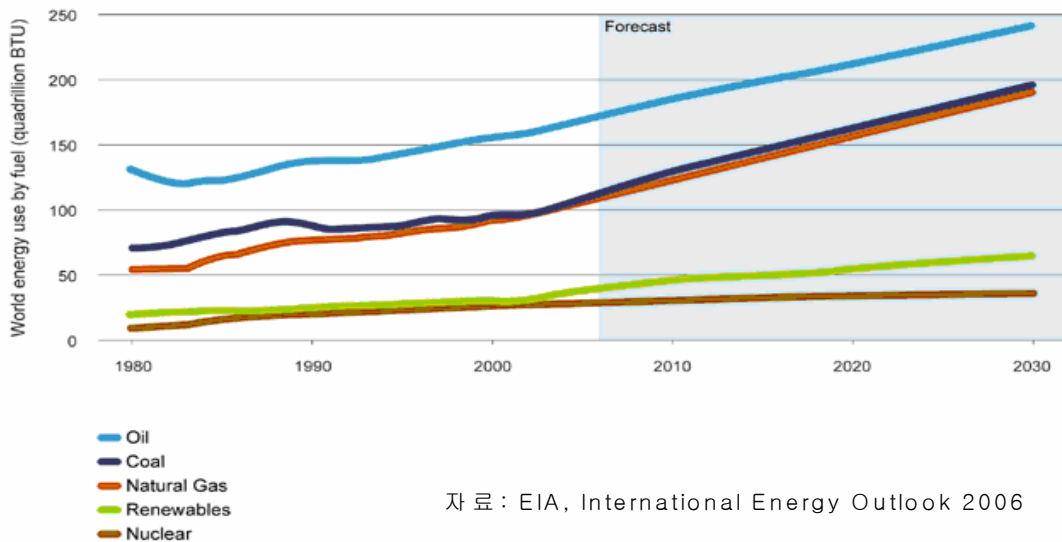
6. 지속가능 경영은 기업 미래의 생존 조건

- 2006년 다보스포럼 참석자 설문조사 결과 9%만이 기후변화를 최우선과제로 지적한 반면, 올해는 20%가 선택
 - “기후변화와 에너지안보가 현재 최대 위협” (메르켈,獨총리)
- 지구온난화, 환경문제가 국제사회의 최대 화두가 되면서 글로벌기업들은 친환경 지속가능 경영을 생존을 위한 경영전략으로 인식하기 시작
 - 코카콜라는 온실가스과 물 소비량 감축, GM은 하이브리드 카에 집중, 엑손모빌은 환경관련 기술투자 확대 등 친환경 기업으로 변신 시도
- 기후변화로 인한 파장과 원유 등 화석연료 그리고 물 부족에 따른 물 접근 제한은 조만간 전쟁과 광범위한 폭동을 초래할 가능성

7. 에너지 확보가 기업 및 국가의 경쟁력

- 2030년 전 세계의 에너지 소비는 50% 증가가 예상되는데, 그 중 화석연료가 80%를 차지할 전망
 - 중국은 대규모 공중 교통망 구축을 통해 에너지 절감과, 재생 에너지법 통과로 재생에너지 사용량 증대 전망
 - “미국은 대체에너지 생산에 중점 두며, 원자력 및 석탄이 미 전력생산에 주요 역할 담당 전망” (사무엘 보드만, 美 에너지 장관)

< 전 세계 에너지 소비 전망 >



- 석유정치(Petropolitics) 부각
 - “아프리카는 천연자원 新 투자시장” (스티븐로치, 모건스탠리)
 - “에너지의 70%를 수입하는 인도는 원유 수입의 감소를 위해 16개국에 유전 투자” (아자이 듀아, 인도 산자부장관)
 - “우크라이나는 러시아 원유관의 유럽연결 중개지로서 러시아와 우호 모색” (빅토르 야누코비치, 우크라이나 총리)
- 향후 신사업 방향은 에너지산업이 유력
 - “미생물 전지, 동식물·폐기물 활용 발전사업이 신성장 동력” (래리 페이지 및 세르게이 브린, 구글 창업자)

8. 기업경영의 중심이 생산자에서 소비자로 이동

- 인터넷 확산으로 소비자 주권이 강화되면서 생산자에서 소비자로 힘의 이동 현상이 뚜렷하게 나타나는 추세
 - 특히 ‘증가하는 고객 파워’는 CEO가 의사결정시 고려해야 할 1순위 사항
- 네트워크를 통한 소비자 정보의 실시간 유통이 가능해져 기업의 빠른 의사결정이 요구
- 편리를 추구하는 ‘싱글족(The Singles)’ 신소비 세력 등장
 - 20대~30대 미혼 사무직 및 전문직 여성들이 소비 트렌드 좌우
 - “싱글족 경제에서 자녀가 없는 젊은 주부가 독신여성보다 왕성한 소비 성향 보임” (브래드 앤더슨, 베스트바이 CEO)

9. CEO 리더십에 대한 역할 재정립 필요

- 최근 선진국에서 주요기업 CEO 들의 독단적 경영으로 인한 퇴진과 함께 CEO의 책임과 경영방식에 대한 논의 활발
 - 2007년 브리스톨 마이어스의 CEO 피터 돌란과 HP의 CEO 패트리샤 던 회장 퇴진
- 포럼에서 참석자들은 인터넷 등으로 대표되는 신경제 시대에 제왕적 CEO의 시대가 가고 전제군주적 주주의 시대가 도래했다고 주장
 - “네트워크 경제에서 CEO는 더이상 전지전능하지 않으며, 따라서 CEO의 역할은 직원들이 자유롭게 아이디어를 개발할 수 있도록 격려해 주는 것임” (크리스토틀 콘테, 선가드 CEO)
 - “향후 10년 내에 중국, 인도 등 신흥시장에서 수십억 신규 고객의 시장 진입으로 거대한 힘의 이동이 생겨나므로, 이에 대

비한 기업의 10년 후 비전 수립이 리더의 몫” (무흐타르 켄트, 코카콜라 CEO)

- “CEO에 대한 가장 큰 도전은 사회와 공존할 수 있는 기업의 정당성을 어떻게 확보하느냐임” (쿠라나, 하버드대 교수)

10. 글로벌 리스크 관리 노력 필요

○ 경제, 환경, 지정학, 사회, 기술 등 5개 분야에 걸쳐 핵심 글로벌 리스크(Core Global Risk) 제기

- 경제 리스크: 오일 쇼크, 미국 달러화 약세 지속, 중국 경제의 경착륙 가능성, 인구 변화에 따른 선진 8개국(G8)의 재정 위기, 부동산 버블 붕괴 가능성 등
- 환경 리스크: 기후 변화, 물 부족, 폭풍, 지진 가능성 등 자연 이변현상
- 지정학 리스크: 국제 테러리즘 증가, 대량살상무기 확산, 범죄와 부패의 확산, 세계화의 후퇴, 중동 지역의 불안정 등
- 사회 리스크: 국제적 규모 전염병, 후천성면역결핍증, 신종 바이러스 등 질병 위협
- 기술 리스크: 네트워크 발전으로 순식간 정보 유출 및 정보 인프라 파괴 가능성 등

○ 포럼은 글로벌 리스크에 대처 위해 다음 두 가지 방안 제안

- 리스크 관리를 위해 이해관계를 함께하는 국가와 기업들로 구성된 ‘자발적 협력체(Coalition of the Willing)’ 결성
- 기업 ‘최고 위험관리 책임자(CRO·Chief Risk Officer)’와 같은 국가위험 관리할 ‘국가 위험관리’ 제도 도입

IV. 경영상 시사점

□ 2007년 다보스포럼의 경영상 최대 화두는 ‘지구촌 힘의 이동’ 원리 이해를 통한 새로운 성장기회의 창출

○ 세계경제의 중심세력이 선진국에서 신흥시장으로 이동 중이며 기업의 시장 확보, 소비자 선호 등에 지대한 영향 예상

○ 기후변화 및 에너지 확보 등 경영상 불확실성에 대비 필요

□ 다보스 포럼의 키워드를 고려한 글로벌 전략 점검 필요

○ 신흥시장의 확대 추세를 고려하여 동 지역의 시장점유율 증대 및 신규고객 확보방안 수립

○ 향후 기후변화에 따른 영향 확대에 대비 친환경 지속가능경영 우선순위 제고 및 Contingency plan 수립

○ 아시아로의 M&A 중심 이동과 M&A 고수준 지속에 대비 글로벌화를 위한 기업의 적극적인 활용 방안 수립

○ ‘석유정치(Petropolitics)’의 부상과 대체에너지 비중 확대에 따른 기업들의 에너지 분야에 대한 관심 집중 필요

○ 네트워크 시대 도래에 따른 소비자 주권 강화 및 커뮤니케이션 방식 변화를 감안한 종합적 마케팅 제고방안 검토 필요

○ 복합위기 가능성에 대비한 글로벌 리스크 관리 방안 수립