

# Seoul Business Letter



발행인 김병도 편집인 박진수

2013년 10월 1일 화요일 <제140호>

서울시 관악구 관악로1 / TEL 02-880-6900

## 풍성한 결실의 계절 캠퍼스도 가을로 무르익다

내 인생에 가을이 오면  
나는 나에게  
어떤 열매를 얼마만큼 맺었느냐고  
물을 것입니다

내 마음 밭에 좋은 생각의 씨를  
뿌려 좋은 말과 좋은 행동의 열매를  
부지런히 키워야 하겠습니다

- 윤동주 「내 인생에 가을이 오면」 中

## 경영대학 가을학기 개강을 맞아 『경영대학 학술제』 개최 학회 및 경영대학 소속 학술 동아리의 참여로 수준 높은 지식 경연의 자리 마련

제 27대 경영대학 학생회에서 주최한 제 4회 경영대학 학술제가 지난 9월 13일 58동(SK관) 수펙스홀(SUPEX hall)에서 열렸다. 이번 학술제는 그 동안 반 학회 위주로 진행되었던 가을 학회제를 확대 개편하여 실시한 것으로 예년과 달리, 반 학회와 더불어 학술동아리가 함께 참여함으로써 폭넓은 지식 교류의 장이 되었다. 본 행사를 주최한 경영대학 학생회는 앞으로 「경영대학 학술제」를 경영대학의 대표 학술행사로 만들겠다는 의지를 밝혔다. 예선을 거친 학회 출전 팀과 학술동아리가 1부와 2부로 나뉘어 성과물을 발표하고 청중평가단과 교수평가를 합산하여 우수팀을 선정 하였으며 이동기 교수와 황인이 교수가 심사위원으로 자리해주었다.

관련기사 2면에 계속

## 서울대학교 경영전문대학원

Executive MBA(정규 석사학위 과정)  
2014학년도 신입생 모집



- 모 집 인 원 120명
- 과 정 특 징 2년제 주말 집중과정 (정규석사학위과정)
- 강 의 시 간 금요일 15:00-19:00 토요일 09:00-18:00

원 서 접 수	2013. 10. 1(화) ~ 11. 4(월) 17:00까지 인터넷접수 ( <a href="http://gsb.snu.ac.kr">http://gsb.snu.ac.kr</a> )
면 접 및 구 소 고 사	2013. 12. 5(목)
합 격 자 발 표	2013. 12. 12(목)
입 학 및 개 강	2014년 3월초

- 지 원 자 격 아래 조건을 만족시켜야 함

- 국내외 정규 학사 학위 또는 동등 수준 이상의 학력을 소유한 자
- 국내외 기관에서 7년 이상의 실무경력이 있는자
- 서울대학교와 EMBA 과정 운영을 위한 협약서를 체결한 기업 또는 기관에 소속된 임직원 (재직기관으로부터의 학비 50%이상 지원 필수)
- 영어 수월능력이 있는 자 (서류접수 마감일 기준 2년 이내 취득한 공인영어성적 제출)

※ 자세한 모집요강은 홈페이지 참조 (<http://gsb.snu.ac.kr>)

입학문의 | 서울대학교 경영전문대학원 EMBA 행정실 ☎(02)880-1332/2521

## INDEX

### COVER STORY 1면

- 풍성한 결실의 계절  
캠퍼스도 가을로 무르익다
- 경영대학 가을학기 개강을  
맞아 『경영대학 학술제』 개최  
학회 및 경영대학 소속 학술  
동아리의 참여로 수준 높은  
지식 경연의 자리 마련

### FOCUS 2면

- 경영대 학생회 : 추계 학술제
- 경영대 학생회 :  
여자 동문선배와의 만남

### CULTURE & PEOPLE 3면

- 경영학의 길을 묻다:  
교수's 연구노트  
마케팅 전공 이유재 교수님편
- GCS 중국 하계 봉사활동
- 경영대 학생회 :  
2013학년도 하계 기업탐방
- 2013 Summer SNU Exploring  
Business Frontier 최종 발표회
- 제 2회 청소년 경영캠프 성황리 종료
- 경영대 '드림 멘토링' 2기  
서울대학교 경영대학이 다시 한번  
청소년의 꿈의 실현을 돕는다
- 2013학년도 1학기  
Dean's List 총 32명 선정
- 재학생 인터뷰 (화제의 인물) :  
정원희 학생(09학번) 사회기업  
창업 및 운영중
- 동문 인터뷰 : 배화주 삼일회계법인  
Deal Business 부대표
- 혁신으로 대한민국을 경영하라  
경영대학 김병도 학장, 황재복강 강연
- 경영대학 HOT한 동아리
- 경영대학 교수진 릴레이 도서추천
- 경영대의 보이지 않는 힘 :  
경영대 행정실 직원 인터뷰

### NEWS BRIEFS 12면

- 서울대학교 제 67회  
후기 학위수여식 개최
- 2013학년도 가을학기  
경영대학 소속 외국인학생  
경영대 단체  
오리엔테이션 실시
- 서울대 MBA-한중일 3국  
순회 연수프로그램 (Doing  
Business in Asia) 실시
- 2학기 개강을 맞아,  
경영대학이 학생편의를 위한  
공간으로 발바꿈되다
- 고급금융과정 제42기  
수료식 성료
- 서울대학교 EMBA 골프클럽  
SEVEN 친선 대회 개최
- 교수소식

### ALUMNI & DONATION NEWS 13면

- 2013학년도 2학기 상대향상장학금 전달식
- EMBA 동문회 소식
- 발전기금 소식

### SBL COLUMN 14면

### OUR BENEFACTORS 20면



## 경영대 학생회

## 추계 학술제

## 『경영대학 학술제』로 가을 맞이 지식 향연 펼쳐

### 가을 학회제, '경영대학 학술제'로 개칭

### 풍성하고 다양한 학술 교류의 장으로 이끌다

9월 13일 금요일, 경영대 SUPLEX 홀에서 개최된 '경영대학 학술제'는 2010년도부터 시작된 가을 학회제를 확대 개편하여 진행되었다.

기존 학회제만 참여했던 학회제의 한계를 보완하여 경영대학 소속 학술동아리의 참여를 이끌어 보다 수준 높은 지식 공유의 자리였다는 평이다. 1부와 2부로 나누어 진행된 학술제는 1부에서 예선을 거친 4개팀의 학회 발표가 이루어졌고 이어 2부에서는 학술동아리들의 성과발표가 이어졌다. 학회팀은 '정보'라는 키워드를 주제로 예선에 통과한 상상력, 생사, 황무지, 활화산 네 개의 학회가 발표를 진행했고, Q/A 시간에는 청중의 열띤 참여로 심도 있는 질문들이 오가기도 했다. 학회 활동이 1학년생들을 중심으로 이루어지다 보니 세밀한 완성도나 탄탄함 면에서는 다소 부족한 점들이 있었지만 참신한 아이디어들이 인상적이었다. 심사는 심사위원 평가, 청중 평가, 탐페이퍼 평가를 종합하여 이루어졌는데, 새로운 강의 정보 공유 모델 '엔트하우스'를 제시한 패기반의 학회 '상상력'이 최우수상을 수상했다. 심사위원이었던 황인이 교수는 참신한 아이디어가 돋보였다고 평했다. 우수상은 한빛반 학회 '생사'에게 돌아갔다.

2부에서 진행된 학술 동아리들의 발표는 MCSA, N-CEO, SMIC, FCRC, ENACTUS의 다섯 개 학술 동아리가 참여했는데, 이들은 지난 학기의 성과를 가장 잘 된 것을 골라 수정, 보완하여 발표하였다. 학회들의 발표가 저학년들의 참신함이 돋보였다면, 학술 동아리들의 발표는 각 집중 분야에 대한 전문성이 돋보였다. MCSA는 복합휴게소의 활용 방안을 주제로 네덜란드 풍의 테마

타운을 만드는 것을 제시했고, N-CEO는 '동부팜한농'을 위한 새로운 농산물 유통채널 개발 아이디어를 냈다. SMIC은 기업 '흥아해운'을 분석하여 투자할 것을 주장했다. FCRC는 호텔 신라에 대한 기업 분석 발표를 영어로 진행했고, 마지막으로 ENACTUS는 지난 학기의 활동을 종합하여 '가치모아' 사업에 대해 발표했다. 학술 동아리의 발표 역시 열띤 분위기 속에서 이루어졌고, 최우수상은 ENACTUS가 차지했다.

이번 학술제를 기획한 부학생회장 김해미루 씨는 "저학년 위주의 학회제를 넘어 경영대생 전체가 참여할 수 있는 학술제를 목표로 했다"며 "소기의 목적을 어느 정도 달성한 것 같다"고 자평했다.

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 김경원(12)



## 경영대 학생회

## 여자 동문선배와의 만남

## SNU women, Get your dream

### 당당한 커리어 우먼으로 캠퍼스를 찾아, 후배들과의 뜻 깊은 시간 가져

지난 9월 4일, 경영대학 58동 326호에서 <여자 동문선배와의 만남> 행사가 열렸다. 지난 학기 두 차례에 걸쳐 진행된 경영대 동문 선배와의 멘토링 행사 이후, 진로와 관련해 경영대 여학생들에게 실질적인 조언을 줄 수 있는 여자 선배들과의 자리가 필요하다는 요구에 따라 학회에서도 이와 같은 자리를 마련하였다. 이날 행사에 멘토로서 참여해 자리를 빛내준 경영대 동문 선배는 각각 현재 IBM Korea, Pfizer Korea, 현대카드에서 근무 중인 이주연(02), 신미정(02), 이민주(03) 동문으로, 서울대 경영대를 떠나 사회에 진출한지 7,8년 차인 당당한 '커리어 우먼'으로서의 길을 걷고 있었다. 이날 행사에는 개강 셋째 날임에도 불구하고 많은 여학생들과 일부 남학생들까지 참가하여, 사회에 뛰어든 지 얼마 되지 않은 선배들의 보다 '실질적인' 조언에 대한 후배들의 뜨거운 관심을 보여주었다.

신미정 동문의 사회로 진행된 이날 행사에서 세 명의 여자 선배들은 각각 후배들을 위해 준비해 온 진심 어린 조언들을 아끼지 않았다. 자리를 채웠던 많은 학생들에게 불과 몇 년 전에 진로에 대해서 고민하고, 취업을 준비하며 힘들어했던 본인들의 생생하고 솔직한 이야기를 들려주었을 뿐만 아니라, 사회에 진출한 후에도 사회 초년생으로서 어떠한 마음가짐을 가져야 하는지, 그리고 그 후 커리어패스를 어떻게 이어가야 하는지 등에 대한 진솔한 조언들이 이어졌다. 행사에 참여한 학생들 역시 매우 진지한 표정으로 선배들의 이야기를 필기하는 등 이를 경청하는 모습을 엿볼 수 있었다.

선배들의 이야기가 끝난 후 이어진 Q&A 세션은 학생회를 통해 사전에 선배들에게 전달되었던 후배들의 질문들을 중심으로 이루어졌는데, 질문은 진로와 취업에 관한 전반적인 질문에서부터 직장인으로서의 여성의 삶에 대한 질문까지, 서울대 경영대 여학생들의 솔직한 고민들을 엿볼 수 있기도 하였다. 또한 미리 준비된 질문들 외에도, 실제 현장에서의



학생들의 적극적인 참여로 인해 예정된 Q&A 시간이 부족할 정도였다. 이날 행사를 기획한 학생회장 이용익(08)군은 "지난 '선배와의 만남' 행사에서 접하지 못했던 여자 선배들을 모셔 경영대 여학생의 졸업 이후 진로에 이야기해볼 수 있었던 좋은 기회가 되었다고 생각한다"며, "앞으로도 경영대를 졸업하여 사회의 각 분야에서 활약하고 있는 선배들과 학생들이 만날 수 있는 자리가 많이 생기를 바란다"라는 소감을 밝혔다.

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 안정현(09)



경영학의 길을 묻다 : 교수s 연구노트

마케팅 전공 이유재 교수님편

# 살아있는 지식을 위한 평생 연구 서비스와 고객만족



이번 호부터, 경영학의 발전에 앞장서며 깊이 있는 연구로 한국 경영학계를 이끌어가고 있는 우리대학 소속 교수의 연구실을 찾아, 교수님의 연구노트를 들여다 보고 경영학의 현재 흐름을 나누고자 한다.



이유재 교수 (마케팅 전공)

서울대학교 경영학과를 졸업하고 스탠포드 대학교에서 한국인 최초로 경영학 박사학위를 취득했으며, 현재 서울대학교 경영대에서 KT 마케팅 석학 교수로 재직 중이다. 또한, 미시간 대학교 경영대학에서 교수로 재직하며 정년보장을 받은 바 있다. 한국마케팅학회, 한국소비자학회, 미국소비자학회, 한국서비스학회, 한국서비스학회, 한국서비스학회, 한국서비스학회 등을 역임하였고, 현재는 TIPS 사업본부장으로 활동하고 있다. 주요 저서로는 '서비스마케팅', '고객가치', '고객만족', 'CRM' 등이 있으며, '서비스마케팅', '고객가치', '고객만족', 'CRM' 등이 있으며, '서비스마케팅', '고객가치', '고객만족', 'CRM' 등이 있다. 그는 또한 한국서비스품질지수(KS-QI), 서울서비스지수(SSQ), 공공기관고객만족지수(PCSI)를 개발하기도 하였다.

## 이유재 교수의 최근 연구 업적 및 동향 (2002-2013)

- 01 "Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models," (with R. Bagozzi), Journal of the Academy of Marketing Science, 40(1), 2012: 8-34.
- 02 "소비자 지식이 사고체계와 온라인 탐색경향에 미치는 영향: 제품가격의 조절효과를 중심으로," 소비자학연구, 23(1), 2012: 115-142.
- 03 "Do Consumption Goals Matter? The Effects of Online Loyalty Programs in the Satisfaction-Loyalty Relation," (with J. Suh), Psychology & Marketing, 29(8), 2012: 549-557.
- 04 "공공기관 고객만족도향상의 개발과 적용: PCS를 중심으로," 마케팅연구, 27(4), 2012: 69-99.
- 05 "브랜드제휴 관계에서 샵메본 크로스미디어 광고의 파급효과: TV와 인터넷검색량 결합의 크로스미디어 광고를 중심으로," 광고학연구, 24(1), 2013: 85-105.
- 06 "The Impact of Other Customers on Customer Citizenship Behavior," (with T. Gong, H. Lee), Psychology & Marketing, 30(4), 2013: 341-356.
- 07 "Mixed Products: How Adding Different Attributes Influences Consumer Perceptions and Product Evaluation," (with S. Munn), Asia Marketing Journal, 15(1), 83-105.
- 08 "선물의 제품 유형이 시간의 흐름에 따라 구매 후 만족에 미치는 영향: 기억표지성과 관찰용이성의 매개효과를 중심으로," 마케팅연구, 28(2), 2013: 25-52.
- 09 "Segregation vs. Aggregation in the Loyalty Program: The Role of Perceived Uncertainty," (with H. Jeon and B. Choi), European Journal of Marketing, 47(8), 2013: 1238-1255.
- 10 "Customer Value Co-creation Behavior: Scale Development and Validation," (with T. Gong), Journal of Business Research, 66, 2013: 1279-1284.

무더운 여름이 어느새 저물고, 아침 저녁으로 선선한 바람이 불기 시작하는 가을의 초입에 '교수s 연구노트' 인터뷰의 첫 번째 주인공인 이유재 교수를 만났다.

## What to say & How to say

마케팅 전공 교수로서, 또 학자로서 후학양성과 전공연구에 온 열정을 쏟고 있는 그에게 학생들에게 인기만점 강의 중 하나인 '광고관리론'의 인기비결을 물었다.

"광고가 만만하니까 많이 들으려고 하는 것 아닌가요? (웃음) 광고라는 것은 상품의 가치를 고객에게 제대로 인식시키는 커뮤니케이션 활동이고, 이러한 커뮤니케이션은 모든 접점매체를 통합적으로 활용하여 일관성 있게 전달되어야 효과적입니다. 흔히 통합마케팅커뮤니케이션, TMC라고 하지요. 이때 두 축이 되는 것이 무엇을 전달할 것인가, 즉 'What to say', 그리고 어떻게 전달할 것인가, 즉 'How to say'입니다. 광고를 흔히 '예술이자 과학'이라고 하는데, 'What to say'는 철저한 과학에 바탕을 둔 전략인 반면, 그것을 어떻게 전달하느냐에 관한 'how to say'는 또 다른 문제입니다. 이는 실험의 측면으로, 예술이나 기술이라고 할 수 있어요." 이어 그는 이러한 원리가 단순하게 마케팅 지식으로만 그치는 것이 아니라 우리 일상에서 적용되는 부분을 예를 들며, "우리 인생에서 이러한 'What to say'와 'How to say'는 두 가지 모두 중요해요. 즉, 컨텐츠도 중요하고 스타일도 중요하다는 것이지요. 그래서 책 수업은 광고부서나 업무에서 당장 쓸만한 지식만을

가르치는 것이라기 보다는, 학생들이 이러한 기본적인 원리를 익혀갈 수 있는 수업이 되었으면 합니다. 광고를 이야기 할 때 '상품의 가치'라는 말을 언급했는데, 여기에 적용 되는 것은 물건뿐 만이 아니라 제품, 서비스, 아이디어, 혹은 동아리, 또는 자기 자신이라는 브랜드 등 무엇이든 될 수 있어요. 내가 취업을 하거나, 하다못해 동아리에서 마음에 드는 혼남에게 자신을 어필할 때도 내가 어떠한 컨셉을 가지고 어떠한 이미지를 전달할 것인가에 대해서 항상 고민하게 되죠. 그래서 인생을 살아 가는데 있어서 중요한 이러한 기본적인 원리들을 '광고관리론'에서 학생들에게 전달하고 싶은 것입니다."고 말했다.

본격적으로 이유재 교수의 연구 노트를 들여다 보기에 앞서 그의 저서를 훑어보았다. 그의 최근 저서인 '서비스마케팅'은 마케팅 분야 바이블 격으로 오랜 기간 베스트셀러에 등재되고 있는 책으로 올 여름 5판이 나왔다. 책 서두에서 'What to say'와 'How to say'에 대한 고민이 그의 삶 곳곳에서 이어지고 있음을 알 수 있었다.



2013년 60세가 넘는 조용필이 2013년 봄 발표한 앨범 <Hello>가 대성공을 거두었다. 아이돌 음악 일색이었던 대중가요 시장을 평정할 만한 위력의 비결로, 그가 자신의 틀을 깨고 젊은 옷을 과감히 입었기 때문이라는 평이 대다수이다. 그는 40년 전과 마찬가지로 여전히 음악을 통해 사랑과 이별을 말하고 있다. 다만

젊은 멤버들을 기용하고, 일렉 트로닉 등 파격적인 음악기법을 기꺼이 수용한 노력 등이 듣는 이들의 귀를 열었을 것이다.

책을 쓰고 강의를 하는 마음도 '조용필의 마음'과 다르지 않아야 할 것이다. 시대를 막론하고 변하지 않는 원리가 될 것(What to say)들은 충분히 담아내되, 읽는 이들은 이의 마음이 어디에 있는지 잘 헤아려 전달하는 방법(How to say)을 찾아내야 한다고 믿는다."

## 평생 연구의 주요 키워드 '서비스'와 '고객만족'

"제가 줄곧 관심을 가져 온 주제는 서비스와 고객만족입니다. 예를 들어 서비스 품질이나 고객만족이 기업 성과에 미치는 영향이 무엇인가에 관한 주제이지요. 이와 관련해 과거에 개발하여 현재까지 사용하고 있는 것이 한국서비스품질지수, 즉 KS-QI인데, 이는 최근에 싱가포르에도 수출되어 우리나라가 연구 모형을 해외에 수출하는 의미 있는 계기가 되었다고 생각합니다. 이러한 서비스 품질과 고객만족을 위한 노력은 민간 기업에만 영향을 미치는 것이 아니라 공공기관에도 영향을 미치고 있습니다. 제가 몇 십 년 전에 파출소나 경찰서에 들렀을 때의 서비스 수준과 요즘의 서비스 수준에는 엄청난 차이가 있어요. 이러한 측면에서 소비자 만족지수를 공공 부문에도 확장 적용시켜, '공공기관 고객만족지수'도 개발, 개선하여 활용하고 있습니다.

최근 보다 관심을 가지고 있는 이슈는 '고객 참여'가 마케팅과 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지입니다. 고객 참여 행동 중 특히 두 가지에 관심이 있는데, 첫째는 '고객시민행동', 즉 고객에게 반드시 요구되는 것은 아니지만 고객이 자발적으로 보이는 행동으로서 기업이나 다른 고객들에게 도움을 주는 경우요. 예를 들자면 고객이 자발적으로 기업에게 제안을 하거나, 인터넷에서 자발적으로 해결책을 제시한다거나, 혹은 주위에 추천하는 등의 행동을 말합니다. 이와 반대되는 또 하나의 개념이 '고객불량행동'인데, 이는 고객으로서의 자신의 역할이나 책임을 넘어서서 다른 고객이나 기업, 직원에게 악영향을 미치는 행동을 말합니다. 이것의 대표적인 예가 얼마 전 화제가 되었던 '라면 상무'의 경우라고 할 수 있죠. 이러한 경우를 고객으로서의 권리를 넘어서는 '불량' 행동으로 작게는 직접 접하는 다른 직원이나 고객에게 피해를 주고, 더 나아가서는 선량한 다른 고객에게 가야 할 자원을 왜곡시켜 사회에 큰 영향을 미친다고 할 수 있어요.

오늘 날의 소셜 미디어 시대에서는 고객의 참여가 과거에 비해 훨씬 적극적으로 변해가고 있는데, 이렇게 볼 때 기업이나 사회가 어떻게 하면 고객의 시민행동을 더 촉진시키고, 고객의 불량행동을 더 예방하거나 줄일 수 있을 지가 중요한 이슈입니다.

이와 관련해 최근에 했던 연구 중의 하나를 소개하자면, 한 사람이 보이는 시민행동이나 불량행동이 다른 고객들에게 어떠한 영향을 미치는지, 또한 이러한 행동이 직원에게는 어떠한 영향을 미치는지에 대한 것이었어요. 흥미로운 것이, 흔히 불량감자는 주위도 같이 섰다고 하는 것처럼 한 고객의 불량행동은 다른 고객들에게 전염되는 효과가 있고, 반대로 시민행동을 본 다른 고객들 역시 이를 따라가게 되는 결과를 볼 수 있었어요. 더 나아가서는 직원의 경우에도, 고객의 시민행동을 접한 직원은 자신의 역할과 책임을 넘어서는 자발적인 행동으로 고객만족감을 더 높이고, 직원의 만족도도 올라가는 것을 볼 수 있었습니다. 사실 과거에는 고객만족과 직원만족을 대립되는 것으로 많이 보았어요. 다시 말해 고객을 만족시키려면 직원이 힘들어야 한다는, '희생양적 서비스'를 강조하는 경우가 많았거든요. 그런데 요즘에 와서는 장기적으로는 이 두 가지를 조율해야 한다고 보는데, 이러한 경우에 시사점이 있었지요.

또 관심을 가지고 있는 다른 하나의 주제는 고객 충성도나 재 구매에 영향을 미치는 요인들에 관한 것입니다. 최근 온갖 포인트 카드 등의 로열티 프로그램들이 많은데, 이러한 것들이 실제로 고객 충성도로 이어지는지, 이러한 로열티 프로그램들이 어떻게 디자인하여 고객을 보상할 지 진정한 충성도가 나타나는지에 관심을 가지고 있습니다. 이와 관련한 연구 중의 하나를 이야기해보자면 이전에 흔히 반복적으로 구매를 하는 것을 단순히 충성도라고 보았는데, 저는 단순히 보상 때문에 재 구매를 하게 되는 것은 브랜드 로열티와는 다른 '가짜' 로열티라고 보았어요. 많은 보상 프로그램들이 이러한 가짜 로열티를 만들어내고 있지는 않은지에

관심을 가져, 이러한 프로그램 로열티와 브랜드 로열티를 구분하여 보았더니 보상을 얻만큼 주느냐 보다 어떤 방식으로 주느냐가 기업과 고객 모두에게 중요하다는 결과를 도출할 수 있었습니다. 사실 어떻게 보면 이는 지식을 키우는 부모에게도 적용될 수 있는 문제인 것 같아요. 부모가 자식에게 수학문제를 1시간 푸는 대신 사랑을 하나 준다고 해서 아이가 수학 문제를 푼다면, 이는 일시적으로 효과가 있을지 모르지만 그 효과가 지속적이지는 않을 거예요. 사랑을 주지 않으면 문제를 풀지 않을 것이고, 또 사랑을 똑같이 계속 줘도 어느 시점에서는 더 많은 사랑을 요구하게 될 것이라는 말이지요. 결국 본질적으로, 지속적인 관계와 호감을 유지하기 위해서 보상의 내용과 유형을 어떻게 만드는냐는 모든 관계에서 중요한 이슈가 아닐까요? 여가시간을 이용하여 여행, 영화, 산책 등의 취미활동을 가족과 함께 하는 것을 중요하게 생각한다는 이교수는 마케팅 원리를 삶에서 적용하는 실천주의 학자였다.

이런 그에게 '경영학'이란, '마케팅'이란 무엇일까요? "경영학이란 '제한된 자원을 효율적으로 활용해 목표를 효과적으로 달성하는 방법'에 대한 연구"라고 생각합니다. 이는 반드시 기업에만 적용 되는 것은 아니겠지요. 예를 들어 졸업반이 되면 학교도 다니면서 취업 준비도 해야 하고, 또 남친친구도 가끔 만나야 하고, 그러면서 건강관리도 해야 하고, 다들 바쁘고 스트레스를 많이 받죠. 그런데 결국 이는 제한된 '시간'이라는 자원을 어떻게 효율적으로 쓰느냐의 이슈예요. 무엇을 하든, 학교를 다니면서 여러 과목을 듣든 회사를 다니다, 제한된 자원을 효율적으로 배분하는 것이 중요하고, 그러한 방법을 연구하는 것이 경영학이 아닐까 생각합니다.

마케팅이란 '상품의 가치를 높여 고객을 만족시키고 조직도 함께 성과를 내는 활동'이라고 정의할 수 있을 것 같습니다. 여기서 말하는 고객 역시 좁게 보아 기업의 고객만을 말하는 것이 아닙니다. 나와 관계를 맺고 있는 내 주위의 모두가 '고객'이라고 할 수 있어요. 이는 소비자라 될 수도, 기업이 될 수도, 애인이 될 수도, 또한 나와 일하는 다른 부서가 될 수도 있겠지요"

마지막으로 그는 인생의 선택로서, 학자로서 우리 대학 학생들에게 다음과 같은 말을 남겼다. 첫째, **지나치게 지나치지 않는 자신감을 지녀라** 스스로에게 긍지를 가지는 마음이 중요합니다. 물론 스스로를 지나치게 뽐내는 자만심은 지양해야겠지만, 그렇다고 해서 스스로를 지나치게 비하하는 것도 도움이 되지 않습니다. 우리 학생들이 미래에 대한 불안감과 자신에 대한 회의로 고민하는 경우를 많이 보았는데, 이러한 이유로 자신을 과소평가하지 않았으면 좋겠어요. 우리 학생들은 여태껏 많은 것을 이루어 온 것처럼 앞으로도 많은 것을 이룰 수 있는 학생들이고, 스스로가 이러한 자신의 능력과 가능성을 믿었으면 좋겠습니다.

둘째, **죽은 지식이 아닌 살아있는 지식을 습득하라** 단순히 암기를 해서 시험만을 보기 위한 지식은 '죽은 지식'이에요. 그런데 시험을 잘 본다고 해서 현실과 인생에서도 성공하리라는 보장은 없지요. 경영학은 실천학문입니다. 그렇다면, 이러한 경영학에서 배운 것들을 현실에 적용시킬 줄도 알아야 할 것입니다. 경영전략을 배웠다면 자신의 시간과 노력이라는 자원을 쓰는 방식에 변화가 있어야 할 것이고, 조직행동론을 수강했다면 동아리 조직 관리에도 이를 적용해 보세요. 지식을 암기하지 말고, 이를 작게나마 자신의 생활에 적용해보는 습관을 만들어보세요. 이러한 습관들이 이후에 사회에 나가서 실전에 임할 때 학생들에게 도움이 될 것이라고 생각합니다.

셋째, **남을 배려하라** 우리 학생들이 '이기적'이라는 말을 많이 들어요. 그러나 너무 자기 자신만 생각하기보다는 남을 배려하는 자세를 항상 지녔으면 좋겠습니다. 혼자 가면 빨리 갈 수는 있겠지만, 함께 가면 멀리 가는 법입니다. 우리 학생들은 혼자만 가려고 하지 말고, 친구, 이웃, 동료, 그리고 사회와 함께 갈 수 있는 사람들이 되었으면 합니다.

딱딱한 경영학이 아닌, 우리 삶의 모든 부분에 적용할 수 있는 '살아있는 지식'을 강조하는 이교수의 인터뷰를 통해, 기자 역시 경영학이라는 학문의 매력을 새롭게 느낄 수 있었던 시간이었다. 실천학문을 통해 보다 나은 세상을 꿈꾸는 경영학도가 있다면 이유재 교수의 연구실을 두드려보길 바란다.

경원대학교 홍보대사 8기 B.G.Ns 안정현 (09)



## GCS 중국 하계 봉사활동

세계를 끌어안는  
경영대학의 나눔 활동

## GCS 5기, 중국에서 사랑과 열정을 태우고 돌아오다

GCS(Global Community Service)는 서울대학교 경영대학 82학번 원재연 동문의 후원을 받아 2009년부터 시작된 경영대 해외 봉사활동 프로그램으로 이번 2013년도 하계 방학에는 중국 이우, 항주, 상해 근교에서 17명의 경영대 학생들이 8월 7일부터 8월 19일까지 12박 13일동안 다양한 활동을 펼쳤다.

이번 GCS 중국 활동은 1부와 2부로 각각 나누어 진행했는데, 절강성의 소도시 이우(義烏)에서 활동을 하는 A팀 8명과 항주에서 활동하는 B팀 9명이 각각 정해진 계획대로 활동 후 2부에 함께 합류해서 공동활동을 진행했다. A팀의 경우, 이우 한글학교에서 한국어 교포 초등학생, 중학생들을 대상으로 역사, 지리, 문화, 과학 등 다양한 분야의 교육 활동을 진행하였다. B팀은 항주에 머무르며 현지 대학생들과의 문화교류 및 중국 NGO와의 봉사활동을 진행하였다.

교민 자녀들을 대상으로 5일간 다양한 수업활동을 펼친 A팀이 활동한 이우 한글학교는 특성상 많은 교민 자녀들이 재학 중이지만 교사 수가 부족하고 운영비가 모자라 운영에 많은 어려움을 겪고 있었다. 외국이라는 특수한 환경 속에서 아이들의 민족 정체성 정립이 시급하다고 판단하여 지리, 역사 수업을 중점적으로 다루는 한편, 다양한 도구 활용을 통해 과학 실험, 놀이 프로그램 등을 진행하였다.

6개월 동안의 철저한 준비 덕에 수업을 듣는 한글학교 학생들의 호응도 뛰어났다. 학생들은 평소 몰랐던 한민족의 역사와 한반도의 지리에 대해 알게 되었다며, 앞으로 계속해서 큰 관심을 가질 것을 다짐했다. 한편, 실습기구를 이용한 여러 활동들도 큰 호응을 얻었다. 평소 한글학교 학생들이 다니는 중국학교에서는 도구를 사용한 실습이 거의 없었다고 한다.

특히 하루를 할애하여 이우 현지에 있는 중학생 및 고등학생을 대상으로 특별한 수업을 진행되었다. 한민족의 역사, 대학 이전의 생활, 대학 생활, 대학 이후의 진로를 주제로 4교시의 수업을 진행한 것이다. 비록 짧은 시간이었으나 알찬 내용과 대학생 언니 오빠들의 생생한 이야기를 통해 학생들은 신선한 자극을 얻을 수 있었다. 특히나 2교시에 진행된 '대학 이전의 생활'은 외국 생활을 장기간 하다 서울대에 입학한 학생들이 직접 자신의 이야기를 풀어 나가 비슷한 처지에 있는 학생들에게 큰 공감대를 불러 일으킬 수 있었다.

수업 외에도 여러 지원활동을 하였다. 준비 과정

한글학교로부터 받아 본 사진자료 안에서 확인한 한글학교에 비치된 서적은 꽤나 오래된 서적들이었다. 이에 A팀은 다양한 분야의 150여권의 서적을 한글학교 측에 전달하였다. 이후 아이들의 눈높이와 동선에 맞추어 서적들을 정리하였다. 또한 독후감 쓰기 등의 도서 프로그램으로 책에 대한 흥미를 일깨워주었다.

B팀은 당초 중국의 '농민공' 자녀 문제에 접근하고자 하였으나 농민공 문제에 대한 중국 내부의 장벽이 높아 계획이 무산되었다. 이에 현지에서 활동을 하고 있는 중국 NGO나 대학생들과 파트너십을 맺어 함께 활동하는 쪽으로 방향을 틀어 한국에 호의적인 대학생들을 찾아 나섰고 그 결과 항주에서 한국어를 배우는 현지 대학생들과 연결되었다. B팀 팀원들과 현지 대학생들은 1:1로 파트너를 선정하여 함께 문화교류 활동을 진행하였다. 또한 이들은 중국 내에서 가장 활발하게 봉사활동을 하고 있는 단체를 찾았고 '적수공익(滴水公益)'이라는 중국 봉사단체와 연결되었다. 적수공익은 중국 내 전국적인 조직망을 가진 매우 큰 봉사단체로, GCS팀은 절강 공상대학 지부에 소속된 적수공익 학생들과 만나 이들과 사전 미팅을 거쳐서 단체에 대해 서로 소개하고 봉사에 대한 서로의 생각을 확인하는 자리를 가졌다. 이렇게 연결된 적수공익 학생들과 함께 항주 노인시설을 방문하여 공동 봉사활동을 펼쳤는데, 노인 요양 시설에서 말벗이 되어주고, 음식을 만들고, 장기 자랑을 하는 등, 중국 현지 봉사 프로그램에 맞춰 진행되었다. 이 날 B팀은 보다 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있는 봉사를 지향하는 GCS의 방향과 맞는 봉사 활동을 진행한 것은 아니었지만, 많은 현지 단체 측 인사들과의 접촉을 통해 향후 지속적인 장기적인 협력관계를 갖기로 약속하였다.

또한 B팀은 항주에서 절강대 재학중인 한국인 유학생 집정영군을 만나, 더 알차고 뜻 깊은 활동을 이어갈 수 있었다. 디어포스(Deerfos)사와 KOTRA 항주무역관을 방문하고 절강대 캠퍼스 투어를 진행하면서 서로 우애를 다지며 유학생의 삶과 어려움에 대해 듣고, 사회 기여에 대한 생각들을 나누기도 했다. 미래의 중국사회와 한국사회를 연결하는 인재들의 교류는 무엇보다도 귀중한 자원을 얻는 시간이었다.

이후 B팀은 이우로 이동하여 조선족 아이들을 대상으로 봉사활동을 진행하였다. 이우는 상하이 등의 대도시와는 달리 경제적으로 어려운 환경에 처한 교민과 조선족들이 많은 곳이다. '이우문화



▲ 앙료원 봉사 : 전통 한지공예 배우기(적수공익 봉사자들과 함께), 봉사를 마치고 노인분들과 단체컷



▲ 문화교류 : 한국어를 배우는 항주의 대학생들과 문화교류활동 중 한국 여행 계획 세우기, 시조 짓기



▲ 조선족 아동 봉사 : 이우의 조선족 아이들과의 활동 중 한지부채공예 상해 세종학당 문화교류 : 한국어 캘리그래피

센터'에 모이는 이들의 자녀들을 대상으로 B팀은 한국의 전통 문화를 알려주고, 함께 시간을 보내며 인간적인 교류를 하고자 노력하였다. 아이들과 함께 전통놀이, 한지공예, 탈 만들기 등의 프로그램을 진행하였고, 13일 저녁에는 자녀들의 부모님들과 함께 식사와 대화를 하며, 단순 봉사를 넘어 깊은 공감을 형성하는 시간을 보냈다.

8월 14일부터는 GCS 활동의 2부로 상하이에서 공동활동을 진행하였다. A팀과 B팀은 합류해서 다시 새로운 두 조로 나누어 활동을 진행하였는데, 상하이에서는 기업방문과 문화교류 프로그램, 캠퍼스 투어를 진행하였고, 15일에는 한글을 배우는 하이 한국문화원 '세종학당'과 문화교류 프로그램을 진행하였다. 16일 오전에는 대한무역투자진흥공사(KOTRA) 상하이 무역관에 방문하여

김상철 관장의 강연을 듣고 오후에는 상하이 코오롱(Kolon)타워를 방문하여 기업현황에 대해 소개 받은 후, 사무실을 견학하였다. 18일에는 푸단대 유학생 봉사 동아리 FFSVA의 회장인 김관엽 양을 만나 얘기를 나누고 푸단대 캠퍼스 투어를 가졌다.

이번 활동을 통해 중국 현지인과 교민을 포함한 많은 사람들을 만나 다양한 경험을 할 수 있었으며, 국경을 초월하여 공동의 목표를 이루기 위해 서로 협력하고 뜻을 합쳤다.

참여 학생들은 봉사로 얻는 기쁨 외에 거대 중국의 위력과 발전 속도에 다시 한번 경외감을 느끼며, 경영학도로서 한국의 현 위치와 나아갈 바를 고민할 수 있는 시간이 되었다고 전했다.

## 경영대 학생회

## 2013학년도 하계 기업탐방

경영대학 하계 기업탐방이 여름방학의 끝을 장식하며 성황리에 실시되었다. 경영대학 기업탐방 프로그램은 경영학과 주전공, 복수전공 및 부전공 학생을 대상으로, 프로그램 기간동안 대한민국의 경제 성장을 이끌어온 제조업 분야 기업의 생산 현장을 방문하게 하며 이를 통해 학생들이 각 산업체의 발전상과 국제 산업 동향을 이해하고, 더 나아가 경영자로서 가져야 할 사회적 책무와 글로벌 리더로서의 자질을 함양하도록 하는 것이 본 프로그램의 목적이자 의의이다.

이번 하계 기업탐방은 8월 26일부터 28일까지, 3일 동안 진행되었으며, 참가 학생 65명은 학생부학장 박진수 교수의 인솔아래, 서울의 KT 올레스퀘어, 포항의 포스코, 울산의 현대중공업과 현대자동차, 그리고 거제도의 삼성중공업에 차례로 방문하였다. 뿐만 아니라, 포항 구룡포, 호미곶, 거제도 외도, 해금강 등의 관광과 학생회에서 준비한 레크리에이션 등을 통해 참가 학생들은 친목을 다지기도 했다.

기업탐방을 마치고 돌아온 학생들은 직접 기업의 생산 모습을 볼 수 있어 좋았으며 줄곧 신이 난 모습이었다. 뿐만 아니라, 우리나라의 구석구석을 돌아보는 관광과 친목도모를 위한 레크리에이션 시간도 즐겁고 재밌었다는 평이었다. 문가영(경영 13)양 등은 이동시간이 길어 좀 힘이 들기는 했으나 지역별 유명한 산업, 기술 등 지식으로만 알고 있던 사실을 눈으로 확인할 수 있어 좋은 기회였고, 국내 산업에 대한 식견이 넓어진 것 같아 좋았으며 참여 소감을 밝혔다.

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 김민서 (13)





# 도전과 창조로, 세계를 향하여!

## 2013 Summer SNU Exploring Business Frontier Program 성공리에 종료

유난히도 무더웠던 올 여름, 프랑스, 미국, 중국 등지에서 열정과 패기로 각 곳을 누비고 돌아온 프런티어 프로그램의 총 30명의 학생들은 지난 9월 4일, 호암교수회관 수련홀에서 그동안 연구한 내용을 바탕으로 각 지도교수와 기업 담당자 앞에서 보고함으로 4개월간에 걸친 2013 Summer SNU Exploring Business Frontier Program이 성공리에 종료되었다.

제5회 SNU BIZ Exploring Business Frontier(이하 "비즈니스 프런티어") 최종발표회가 진행되었다. 최종발표회는 사전 문헌조사 및 제언서 경쟁, 국내조사, 해외조사, 그리고 최종 피드백까지 장장 3개월에 걸친 여정을 마무리하는 뜻 깊은 자리였다. 2013년 여름 프로그램에 참가한 4개 기업(아모레퍼시픽, 한국타이어, SK네트웍스, 코오롱글로벌)의 기업관계자 및 지도교수가 참가하여 각 팀의 최종발표회를 경청했고 박진수 학생부학장이 각 기업관계자에게 감사패를 전달하는 시간을 가졌다. 발표회가 끝나고 있던 저녁만찬에서 박진수 부학장은 "비즈니스 프런티어 프로그램은 우리학교의 경영인재들을 더욱 크고 튼튼하게 자라나게 하는 자양분이 될 것"이라며 "이와 같은 학생역량 강화 프로그램에 관심을 갖고 적극적으로 협력해준 우리사회의 선진기업들에게 다시 한 번 감사 드린다"고 감사의 뜻을 전했다.

비즈니스 프런티어는 올해로 5회째를 맞이하는 서울대학교 경영대학 주최 산학협력 및 학생교육 프로그램이다. 한국 글로벌기업의 국제 경영전략에 관한 프로젝트를 학부생 6명으로 구성된 팀이 수행한다. 해외조사 기간에는 글로벌기업의 해외사업장을 방문하고 현지조사를 수행할 수 있는 기회가 주어진다. 특히, 이번 5회째에는 팀 선발과정에서 공개 경쟁발표회를 도입하고, 최종발표 역시 재검하여 우수팀을 선정하는 등 참가자들의 학습동기를 유발할 수 있는 경쟁요소를 더했다. 최종발표 결과 '아이오베 브랜드의 중국시장내 프리미엄화 방안 도출'을 주제로 프로젝트를 수행한 아모레퍼시픽이 최우수팀으로 선정되었으며, 15만원 상당의 뷔페 식사가 부상으로 수여되었다. 수상한 Ai Ou Bei(아이오베이)팀은 우수요인을 탄탄한 '팀워크'로 꼽으며 학창시절 잊지 못할 추억의 시간이 되었다고 소감을 밝혔다. 각 후원기업들은 학부생들이 참여하는 프로그램 특성상 큰 기대를 걸지 않았다가 학생들이 생각보다 자세하게 산업을 이해하고 있는데다 신선한 아이디어와 열정에 자극을 받았다고 입을 모았다. 학생들 또한 학교에서 이론으로 배우던 것을 기업에서 어떻게 적용하는지 직접 해보며 도전적인 액션러닝 프로그램이었다는 반응과 함께 프로그램 규모와 기간이 더 확대되었으면 좋겠다는 바람을 내비쳤다. 학생들은 공동으로 이루어진 최종 보고서 발표회 외 각 기업에서 초청을 받아 별도로 프로젝트 결과 보고회를 갖기도 하고 기업관계자들과 호형호제하며 긴밀한 친분관계를 유지해 가는 등, 프로그램 종료 이후에도 활발한 네트워킹이 지속되었다. 이번 프로그램에 참가한 한국타이어 '타이어는안상해' 팀의 김찬중(경영, 학사09)은 "이번에 처음으로 비즈니스 프런티어 프로그램에 참가하였는데 학교수업에서 배운 경영학 지식이 구체적으로 어떻게 적용되어 가치를 창출하는지 생생하게 체험할 수 있는 뜻 깊은 시간이었다"고 지난 3개월간의 여정을 총평했다. "비즈니스 프런티어는 직접 최고관리자의 입장에서 사전 시장조사, 기획, 검토 및 최종결정을 포함하는 '의사결정 프로세스'를 따라가 보고, 결과물에 대해 해당기업에게 직접 생생한 피드백을 받을 수 있는, 학교에서 가질 수 없는 실제적인 경험을 할 수 있는 기회"라며 타 학우에게 프로그램을 적극 추천할 것이라고 했다. 앞으로 비즈니스 프런티어가 서울대학교 경영대학의 대표 산학협력 프로그램으로서 더욱 굳건히 자리매김하기를 기대해본다. 경영대학 홍보대사 B.G.Ns 7기 노경남 (08)



▲ 아모레 퍼시픽 'Ai Ou Bei'팀 (중국, 상해)



▲ 한국타이어 '타이어는안상해'팀 (중국, 상해)



▲ 코오롱글로벌 '코글 사절단'팀 (미국, 뉴욕 외)



▲ SK네트웍스 '어벤저스'팀 (프랑스, 파리)



▲ 한국타이어 '일로통천하'팀 (중국, 상해)

### 탐방후기

## SNU Exploring Business Frontier 프로그램을 마치며

㈜아모레퍼시픽 'Ai Ou Bei' 팀장  
구종현 (경영, 08)

2013년 8월 상하이는 이상고온 현상으로 예년보다 더욱 무더웠다. 최고기온은 섭씨 40도 전후를 기록하였고, 아스팔트 바닥에 돼지고기가 익는다는 우스갯소리 같은 뉴스보도가 있기도 했다. 발바닥에 불이 나도록 뒹겼던 경쟁 PT때의 각오대로 상하에서 대중설문을 위해 시내 변화가 여기저기를 뛰어다니며 서로를 아이스팩 찜질해주던 모습이 여전히 눈에 선하다.

무더운 중국에서 누구보다도 뜨거웠던 우리팀 'Ai Ou Bei'는 (주)아모레퍼시픽의 'IOPE중국진출전략수립' 프로젝트에 선정되어 보름여간 중국 상하이와 서부 내륙 청두 지역을 다녀왔다. 이미 세계 유수 화장품 브랜드들의 각축장인 상하이 뿐만 아니라 중국 내에서 최근 급부상하고 있는 서부 내륙의 청두 소비자들을 알아보기 위해



대중 설문과 Focus Group Interview를 진행했다. 소비자 조사 내용은 IOPE의 중국 진출을 위한 Product와 Channel 전략 도출이었는데, (주)아모레퍼시픽 관계자들과 이경미 교수님의 적극적인 멘토링으로 중국 내에서 효과적인 소비자 조사를 할 수 있었고, 최종 결과물 역시 구체적인 Action Plan으로 뽑아 낼 수 있었다.

프런티어 프로그램을 통해 우리 팀은 세가지지를 얻었다고 생각한다. 첫째는, 중국 소비자들을 현장에서 체험한 생생한 경험이다. 물론 보름간의 경험을 통해 중국 소비자에 대해 많이 알았다고 하기는 어렵지만, 중국인들을 직접 마주하고, 그들의 소비 의사결정 구조를 살펴본 경험은 이후 다방면에 큰 도움이 될 것이라고 생각한다.

둘째는, 실제 기업현장을 체험해본 경험이다. 준비기간까지 합쳐서 총 2달여 간 기업 관계자들과 함께 일하며, 느낀점은 실무 현장에서는 산출물의 활용 가능성이 가장 중요하다는 점이었다. 흔히 So What이라고 표현되는 '그래서 어떻게 행동해야 하나?'라는 질문을 실무진으로부터 가장 많이 받았고, 우리는 프로젝트를 하며, 항상 그 질문을 마음속에 두었다. 마지막으로 나보다는 팀을 생각하는 마음가짐을 배웠다. 출국 직전까지 프로젝트를 준비했고, 폭염이 기승했던 중국 내에서 땀 흘리며 진행되었던 일정으로 우리 6명 모두 피로가 많이 누적되었던 상황이었다. 자칫 팀 분위기가 어색해지고 프로젝트 결과물을 해치는 악영향이 충분히 일어날 수도 있었지만, 우리 팀원 모두 본인이 힘들 때마다 상대를 더욱 배려하는 성숙한 태도를 배워가며 즐겁게 프로젝트를 진행했다.

이처럼 우리는 이 프로그램을 통해 중국에서 많은 것들을 배웠고 잊지 못할 추억, 경험들을 만들어왔다. 우리에게 소중한 기회를 허락해준 (주)아모레퍼시픽과 서울대학교 경영대학 교수님, 선생님들에게 진심으로 감사 드리고, 특별히 부족한 우리를 항상 격려해주시고, 모든 일정에 시간을 내어주시는 (주)아모레퍼시픽 멘토님들과 상하이까지 오셔서 우리 팀 지도에 열정을 다해주신 이경미 교수님께 감사 인사를 드린다. 마지막으로 부족한 팀장 때문에 잠을 줄여가며 일을 해야 했고 각자가 맡은 분야에서 결정적인 공헌을 해준 팀원 김가환, 김진우, 류희정, 강소담, 임세원에게 미안했고, 고맙고, 무엇보다도 함께해서 행복했다는 말을 전하고 싶다.



## 서울대학교 경영대학 '제2기 청소년 경영캠프' 성공리에 마쳐

# 경영대학 홍보대사 학생들(B.GINs)의 자발적인 교육 나눔 실천이 미래 경영리더를 꿈꾸는 청소년들의 희망 징검다리가 되어주다

서울대학교 경영대학 홍보대사(B.GINs) 학생들의 주최로 '제2기 청소년 경영캠프'가 지난 8월 2일부터 5일까지 4일간 진행되었다. 본 행사는 서울대학교 경영대학 소속 홍보대사 학생들이 직접 기획하고 자발적으로 운영한 캠프로서 학교의 지원과 한국장학재단의 도움을 받아, 전국에서 선발한 고등학생 46명을 대상으로 경영학 소개와 창업시뮬레이션 등 '경영과 기업가정신'을 중심으로 한 프로그램 구성으로 미래 CEO를 꿈꾸는 학생들에게 실질적인 도움이 되는 캠프였다는 호평이다.

도전을 경영하라!

### SNU BIZ 경영캠프

일정 : 2013. 8. 2-8. 5 주제 : 도전정신과 기업가정신

'도전을 경영하라'는 주제로 열린 이번 '청소년 경영캠프'는 서울대학교 경영대학 홍보대사(B.GINs)학생들의 창조적인 사회적 책임 수행을 그대로 녹아낸 캠프였다고 말할 수 있다. 경영대학에서 배운 내용을 토대로 홍보대사 학생들이 직접 준비한 강의안으로 강의를 진행하고 또한 각 프로그램을 이끌었다. 미래 경영리더를 꿈꾸는 청소년들에게 경영학의 이론적인 이해를 도왔고, 나아가 창업시뮬레이션에서는 학생들이 직접 경영리더가 되어 앞서 배운 인사/재무/마케팅 등을 직접적으로 적용해보고 판매수익까지 도출해보게 했으며, 이 모든 창업과정을 정리해서 발표하는 기회를 갖게 했다. 또한, 멘토링 프로그램은 학습법 및 진로에 대해 상담하는 시간 외에도 최근 기업에서 이슈가 되고 있는 '사회적 기업'과 '임금 피크제'에 대해서 논의 및 토론해 보게 함으로써 학생들이 다양한 시각에서 사회 이슈를 바라볼 수 있게 하였다. 이 외에도 캠퍼스 투어 등을 통해 대학생활을 미리 그려보면서 학습에 매진할 수 있는 동기부여를 제공했다.

행사를 기획하고 준비한 경영대학 홍보대사 B.GINs는 '창조적이고 도전적이며 사회적 책임을 수행할 수 있는 세계적 지도자 양성'이라는 서울대학교 경영대학의 비전에 걸맞게 자신들도 아직 배우는 학생이지만 한국 최고의 지성을 자랑하는 경영대학의 일원으로서 창조적인 Noblesse Oblige를 실천하는 프로그램으로 안착시키겠다는 포부를 밝혔다.

본 프로그램을 지원하고 있는 서울대학교 경영대학 김병도 학장은 "서울대학교 학생들도 방학이면 안정적인 직장에 취업하기 위해 해외연수, 인턴십 등 스펙 관리로 바쁘다. 점점 시대가 필요로 하는 도전적이고 창의적인 일을 기피하는 현상은 대한민국 대학 전체에 만연되어 있는 것이 현실이다. 하지만 학생들 스스로가 기업가 정신을 가진 창조적 경영리더를 꿈꾸고 이에 그치는 것이 아니라 미래 후배들을 위한 길잡이가 되고자 자신들의 시간을 기꺼이 투자한 학생들에게 아낌없는 칭찬과 격려를 보낸다"고 전하며 앞으로도 지속적인 지원을 아끼지 않겠다고 밝혔다.

### 서울대는 도도하고 거만하다? 인식변화에 앞장

"좋은 사실, 선배들이 있어 반드시 오고 싶은 학교"

"경영에 대한 열정이 새록새록,  
창업 과정을 알게 되어 유익한 시간"

이번 캠프에 참가한 김윤빈 학생(북평여고 2)은 "강원도 동해 출신인 나에게 이와 같은 캠프에 참여할 기회를 주어 정말 감사하고 기쁘게 생각한다. 캠프 기간 동안 생소한 경영학에 대해 알기 쉽게 설명해 주셔서 좋았고, 창업시뮬레이션도 매우 유익한 시간이었다"라며 참가 소감을 밝혔다. 참가학생 대부분은 서울대학교에 대해 막연히 가지고 있었던 고정관념이 많이 바뀌었고, 실제 경영학과 창업에 대한 체험학습을 해봄으로써 경영에 깊은 흥미를 갖게 되었고, 경영대학에 꼭 진학하고 싶다는 학생이 주를 이루었다.

특강 강사로 초빙된 전국 최초 발명특허 특성화고인 미래산업과학고등학교 발명창작과 신재경 교사(MIST IP영재교육원 부원장)는 "창조적인 CEO육성이란 새로운 유·무형의 발명품을 만들고 사업화에 성공하여 인류사회의 진보와



봉사에 기여 할 수 있는 영재기업인을 양성하는 것"이라고 전하며, 이와 같은 일에 대학과 학생들이 관심을 보이고 적극적으로 캠프 등을 추진하는 것은 상당히 고무적인 일이라고 말했다.

한국에 과열된 교육열풍에 상대적으로 혜택이 적을 수밖에 없는 교육 소외지역 학생들을 우선 선발하여, 교육 기회 균등을 꾀하고 참가학생 전원에게 3박 4일 숙박과 식사를 비롯 프로그램 소요비용을 무상으로 지원했다.

올 하계캠프로 2회째 맞는 '청소년 경영캠프'는 고등학생 자녀를 둔 학부모를 중심으로 입 소문이 퍼져 벌써부터 동계캠프 문의가 끊이지 않고 있다. 경영학도로서의 꿈을 갖고 진학을 준비하는 학생들에게 선배로서 여러모로 도움이 되고자 준비한 '청소년 경영캠프'가 자칫 입시용 스펙쌓기 코스로 전락되지 않도록 주의가 필요하며 횡수를 거듭함에 따라 서울대학교 경영대학이 미래를 이끌어갈 준비된 인재를 확보함에 있어 좋은 통로가 되기를 기대해 본다.



경영대학 홍보대사  
B.GINs 771, 주소현 (경영, 10)

### "지식 나눔의 뿌듯함"

"소통의 중요성, 배려, 참여정신, 책임감을  
배울 수 있었던 시간"

프로그램 종료 후 참가 학생들의 높은 호응은 물론이거니와 프로그램 진행을 담당한 홍보대사 학생들의 감회도 남달랐다. B.GINs 771인 주소현(경영, 10)은 "이 캠프가, 나에게서 잊고 있었던 것을 재발견하는 자리가 되었다. 서울대 경영대학은 누구나 인정하는 우리나라 최고의 대학이다. 그리고 나 또한 입시를 준비하며, 합격만 하면 세상을 다 가지게 될 줄 알았던 시절이 있었다. 그러나 막상 오고 나니 실례와 기쁨은 잠깐, 치열했던 마음가짐과 동경은 어느새 과제와 시험에 치여 늘 지쳐 있는 모습으로 변해버렸다. 그런데 장차 후배가 될 학생들이, 우리 홍보대사들을 바라보는 그 눈빛을 보며 다시 한번 초심을 다지며, 사회적 책임을 가지고 학업에 열정을 다해 임해야겠다는 다짐을 했다."라고 소감을 밝혔다.





## 경영대 '드림멘토링' 2기

### 서울대학교 경영대학이 다시 한번 청소년의 꿈의 실현을 돕는다

지난 6월 시작했던 1기 활동을 2개월만에 걸쳐 성공적으로 마치고, 이어 8월 31일, 오리엔테이션을 기점으로 '드림멘토링' 2기 활동이 시작되었다.

드림멘토링을 통해 많은 멘티 청소년들의 꿈과 진로에 대한 고민을 함께 풀어나가고 답을 제시했던, 1기 활동은 멘토 학생들 뿐만 아니라 기업인 시니어 멘토들에게 다양한 시사점을 안겨주었다. 이를 통해 '드림멘토링'은 단발성의 이벤트성 행사가 아니라 서울대학교 경영대학이 추진해나갈 핵심적 사회공헌 활동임을 공감했으며, 불과 3개월여 만에 2기를 발족함으로써 발 빠르게 프로그램을 안착시키고자 하는 의지를 불태웠다.

드림멘토링은 멘티 청소년에게 자신의 흥미와 적성을 발견하는 기회를 제공하며, 스스로 진로를 설계하도록하여 멘티가 자신의 삶을 주도적으로 디자인 하도록 지원하는 멘토링 프로그램이다. 드림멘토링은 멘티의 주체적이고 자율적인 진로 탐색 활동을 하도록 돕기 위해 경영학을 주전공 또는 복수전공으로 하는 학부생 멘토와 현장에서 왕성한 활동을 하고 있는 기업인 시니어 멘토가 팀을 이루어 멘토링을 진행하고 있다.

본 프로그램을 지원하고 있는 학생부학장 박진수 교수는 "드림멘토링의 개설 취지는 경영대 학생들이 지속적인 개인의 발전과 성장을 추구하는 과정에서 이러한 멘토링 활동에 참가함으로써 사회공동체에 대한 책임의식을 갖고 사회적 약자를 배려할 수 있는 따뜻한 마음을 가지는 동시에 학생 스스로 큰 자부심을 갖도록 하는 것이다."라며, "부디 이 프로그램이 안정되게 정착되어, 모든 경영대 학생들이 졸업하기 전에

반드시 거쳐가고 싶은 경영대의 명실상부한 플래그십 봉사 프로그램이 되길 바란다."고 소회를 밝혔다.

이에 드림멘토링 출신의 꿈을 향한 아름다운 도전이 함께 참여한 멘토와 멘티들에게 기쁜소식으로 들려와 주목되고 있다. 드림멘토링 1기 출신인 송희진양이 한창 방송 진행 중인 '슈퍼스타 K5'에 지원하여 어려운 환경에서도 쟁쟁한 실력과 경쟁자들과 나란히 좋은 성적을 거두고 있어 많은 청소년들과 지켜보는 아들에게 감동이 되어주고 있다.

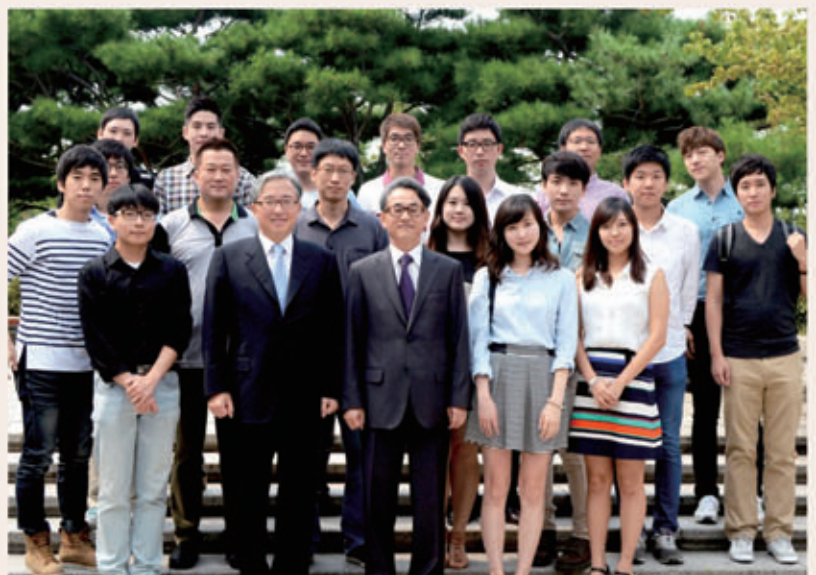
드림멘토링 2기는 지난 8월 초, 학부생 멘토 모집을 통해 나눔과 사회공헌 활동에 관심있는 학생들을 2기 멘토로 선정하고, 1기 때와 마찬가지로 각계각층에서 수많은 경험을 쌓은 쟁쟁한 시니어 멘토들이 프로그램에 참여함으로써 성공적으로 시작되었다.

2기는 9월 14일 1박 2일간의 오리엔테이션을 시작으로 12월 7일까지 약 3개월 간 진행되며 진로, 적성검사, 자아탐구 프로그램, 시간관리 교육, 청소년 경제 교육 및 각종 문화체험 등 총 8회 이상의 다채로운 맞춤형 프로그램을 멘티와 함께할 계획이다. 특히 멘토, 멘티가 함께하는 사회봉사 프로그램은 단순 근로 봉사가 아닌 창의적 봉사를 유도함으로써 봉사를 통한 즐거움을 익히게 될 것이다. 모든 일정은 지난 1기 멘토링을 진행했던 경험을 바탕으로 좀 더 알찬 프로그램들로 구성되었으며, 이에 경영대학은 프로그램 진행에 관련된 관리 운영 및 행정과 예산을 지원할 예정이다. 본 프로그램을 통해 멘티들은 꿈을 찾고 멘토들은 이 과정을 함께하며, 보람을 얻을 뿐만 아니라, 멘티에게 배우기도 하며, 서로가 서로의 멘토가 되어주는 쌍방향 교류가 이뤄지기를 기대한다.



## 2013학년도 1학기 Dean's List 총 32명 선정 지난 9월 9일, 학장단과의 오찬 실시

경영대학 학생들의 학업 충실도가 점점 높아지고 있다. 매 학기 전공 과목을 4과목 이상 수강한 학생들 중에 평점 4.0 이상 되는 학생들을 Dean's List로 선정하여, 인증서를 수여하고, 학장단과의 오찬 자리를 마련해주고 있는데, 2013학년도 1학기 성적을 집계한 결과 이번 학기에는 총 32명의 학생이 그 대상이 되었다. 그 중에서도 꾸준한 성적 관리를 통하여 지난 학기에 이어 Dean's List 인증서를 받아간 학생이 원대인(학사 07) 학생을 비롯 4명이나 된다. 학생들은 무엇보다도 집으로 학장 명의의 격려편지와 인증서가 배송되어, 직접 수령한 부모들이 자랑스러워 하고, 뿌듯하게 여기는 부분에 있어, 다음 학기 성적관리에 많은 동기부여가 된다고 입을 모았다. 학창시절 다양한 경험과 활동을 해 보는 것도 중요하지만 경영학도로서 전공과목을 충실히 이행하고 학생으로서의 본분을 잘 지키도록 독려하는 Dean's List 제도가 앞으로 더 많은 학생들에게 좋은 자극이 되기를 기대해 본다.





## 재학생인터뷰

## 화재의 인물 : 정원희학생 (사회기업 창업 및 운영중)

# 아름답지 않은 몸은 없다 자신의 몸 그대로의 매력과 가능성을 드러내라! '짓'



정원희 동문(학사 09)  
장애문화예술 연구소 '짓' 대표

정원희 동문은 2009년도에 서울대 경영대에 입학하여, 2011년 말에 장애, 비장애 대학생들을 주축으로 '짓'의 전신이라고 할 수 있는 단체 파편을 설립하여 <매직타임> 공연을 발표하였다. 현재는 2014년 1월 예정의 '짓' 창단 공연의 창작극 대본 작업을 진행 중이다.

연락처 facebook.com/zitstage  
mail:2zit@gmail.com(대표 메일)  
jhw\_90@naver.com(대표자 메일)

사회적 기업으로의 발돋움을 꿈꾸는 장애문화예술 연구소 '짓'의 대표 정원희 학생을 만났다. 밝은 표정이 인상적이었던 그녀는 인터뷰가 시작되자 사뭇 진지한 모습을 보이며 자신의 꿈에 대한 열정을 가감 없이 보여주었다. 다음은 그녀의 인터뷰 전문이다.

## Q1. 간단한 자기소개를 해주세요.

안녕하세요. 09학번 경영학과 정원희라고 합니다. 현재 졸업은 하지 않고 학부 재학중에 있습니다. 진정 내가 원하는 일이 무엇인지, 하고 싶은 일이 무엇인지, 세상에 어떤 변화를 주고 싶은지, 내가 어떤 변화를 줄 수 있는지 다양한 경험을 하면서 끊임없이 고민하였고, 4학년이 되던 해 그 고민 끝에 장애문화예술연구소 '짓'이라는 단체를 창립하게 되었습니다.

## Q2. 장애문화예술연구소 '짓'에 대한 소개를 해주세요.

<장애문화예술연구소 짓>(이하 '짓')은 예술의 수단이자 목표로서 '장애'를 탐색, 사고하고, 장애를 가진 사람과 그렇지 않은 사람이 함께 모여 즐기고, 매력적이고, 의미있는 공연을 만들고자 설립하였습니다. 현재의 '짓'은 사회적기업육성사업에서 수행하는 사회적기업육성사업의 지원을 받는 임의단체로, 조만간 법적 실체를 갖춘 단체로 설립할 예정입니다. 핵심적인 사업수행 구성원은 11인(장애인 6, 비장애인 5)이며, 그 외 올해 공연 준비를 위한 스텝 및 배우들이 결합할 것입니다. 배우 인원은 10명 내외로, 장애인 6명, 비장애인 4명의 배역 수가 예상됩니다. 공연 자체 제작과 동시에 '짓'은 장애예술에 대한 이론적 관심을 확대하고 이를 축적할 수 있는 장애예술 비평지를 향후 출간하기 위한 사전작업으로서, 그리고 향후 활동을 위해 필요한 이론적 기반을 다지는 활동으로서 장애예술조사연구사업을 진행하고 있습니다. 또한 장애인 예술접근성 향상 사업, 교육 사업을 기획해 더 많은 장애인들이 창작자와 관객으로 예술을 향유할 수 있도록 하면서 그를 통한 수익으로 활동을 유지, 발전해 나가고자 합니다.

## Q3. 짓을 시작하게 된 계기는 무엇입니까?

저는 장애 당사자입니다. 저는 평생 동안 사람들의 특별한 시선을 받으면서 살았습니다. 저 역시 제 몸을 향한 불편한 시선들로부터 완전히 자유로울 수 없었는지, 어느 순간 저도 제 몸을 이질적이고, 아름답지 못한 것으로 인식하고 있다는 것을 알게 되었습니다. 그래서 대학 입학 후에도 모든 활동에 적극적으로 참여하면서, 몸을 드러내며 아름다움을 표현하는 일, 예를 들어 무용, 연극, 뮤지컬 같은 활동에는 참여 할 엄두조차 내지 못했습니다. 그러던 어느날, 제 친구들이 재미있는 제안을 하나 합니다. 연극을 무대에 올려보자는 것이었는데, 이 프로젝트 극단의 기획 의도는 재미있게도, 장애를 가진 몸과 그렇지 않은 몸이 함께 연극 무대를 채워가되, 장애인이 무대에 올랐기에 그 자체로 멋지고 감동을 주는 공연이 아닌 공연 자체가 너무 재미있고, 매력적인 그런 작품을 만들어 보자는

것이었습니다. 저는 매직타임이라는 장진 감독의 극에서 여주인공인 오팔리아 공주로 무대로 섰고, 매력적인 캐릭터로 관객에게 다가갈 수 있었습니다. 이 연극이 끝나고, 저는 문득 사람들은 장애를 가진 몸을 이질적이고, 아름답지 못하다고 생각하는가에 대해 의문을 갖기 시작했습니다. 올해 초 한 대학생들이 장애인을 흉내 내는 자기소개(소위 JIM)를 미팅자리에서 상대방에게 시켜 사회적으로 이슈가 되었습니다. 이 문제의 핵심은 사실 이들의 성품이나 인격의 문제 이전에, 바로 우리 사회 전반이 장애를 가진 사람들을 친구, 동료, 연인과 같이 대등하고 주체적인 존재로 인식하기보다는, 아직은 마치 '없는 사람'으로 치부한다는 데 있다고 생각합니다. 그래서 이제 장애인 대학생들이 과거에 비해 폭발적으로 증가한 시대에도, 대학의 문화는 그곳에 마치 장애인들이 전혀 존재하지 않는 것인 양 구성되고 있습니다. 장애인 문제의 핵심은 장애인들의 삶이 매우 특수한 것으로 치부되어 사회 속에서 함께 살아가는 대등한 존재로 여겨지지 않는다는 데 있습니다. 장애인은 추하고, 열등하고, 멀리받아야 할 존재로 여겨지거나, 그렇지 않은 경우에도 대개 동정의 대상이나 시혜의 대상에 그치고 맙니다. 장애인들의 사회 참여를 촉진하는 방법으로 각종 고용 및 교육정책들이 여전히 매우 중요하지만, 이것만으로는 장애를 가진 사람들이 '동정과 지지를 받아야 할 특수한 존재'라는 시각을 완전히 해소하지 못한다고 생각했습니다. 하지만 예술이라면, 연극이라면 가능하지 않을까 라는 생각을 했습니다. 장애인들의 완전한 사회참여, 즉 열등하고 특별하고 비정상적인 존재로 여겨지는 각종 문화적, 사회적 장벽을 깰 수 있는 하나의 수단으로서 우리는 '예술'에 주목합니다.

## Q4. 왜 하필 예술인가요?

제가 장애예술을 선택한 첫번째 이유는, '다른 몸들의 특성을 활용해 신선하면서도 보편적 미를 갖춘 작품을 만들 수 있을 거라는 믿음이 있었기 때문'입니다. 예술은 유일하게 '비일반적이고 비정상적인 특성들이 장점이 될 수 있는 분야'라고 생각합니다. 예를 들어 키가 작은 사람은 농구라는 스포츠에서는 매우 불리한 조건이지만, 공연예술에서는 작품의 목표, 연출자의 상상력, 기획의 의도에 따라 매우 큰 장점으로 작용할 수 있습니다. 또한, 만약 어떤 중증장애인이 혼자서는 손가락 하나 까딱하기 힘들 정도의 장애가 있어 다른 분야에 고용되어 일할 수 있는 것이 거의 없는 경우에도, 공연의 경우는 그가 휠체어에 앉아 가만히 무대 위에 올라 관객을 응시하는 것으로도, 연출의 의도에 따라서는 훌륭한 역할이 될 수 있습니다. 이처럼 일반적으로 신체기능이 좋고 지적인 능력이 뛰어난 경우 유리한 각종 노동시장의 직역들과 달리, 예술의 영역에서는 신체기능이나 지적 능력의 차이는 그 예술의 목표와 지향에 따라 아무런 문제도 되지 않을 수 있습니다. 그러므로 예술분야에서 장애인들은 자신들의 특성을 충분히 살리는 것으로도 매우 훌륭한 역할을 수행할 수 있습니다. 실제로 현장에서 장애인 배우들이 기존의

공연예술 문법에 맞추어 연기를 하려고 하면 신체적, 언어적 장애가 큰 제약이 되고는 합니다. 이로 인해 장애인은 완성도 높은 예술의 창작 주체로 성장하고 연기자로서의 능력을 인정받기 보다는 단순히 복지 시혜의 성격을 갖는 연극 프로그램의 대상자로 머무를 때가 많죠. 그러나 장애인 배우들의 비일반적 특징들을 예술적 도구로 활용하여 새롭고 효과적인 무대 어법을 구축한다면 풍부하고 신선한 감각을 일깨우는 작품들을 선보일 수 있을 거라고 생각했어요. 장애인 배우들은 비장애인들처럼 걷거나 뛰지 않아도 휠체어로 오히려 더 강력한 움직임을 만들어 낼 수 있으며, 일반적인 대사법과 다른 불명확한 발음으로도 장면의 분위기를 살릴 수 있고, 수화를 적극적으로 활용해 소리 언어보다 풍부한 신체적 표현들을 가미할 수도 있습니다. 두번째로는, 장애인들의 예술 활동은 장애에 대한 기존의 편견을 깨트리고 문화예술 일반의 발전에도 크게 기여할 수 있습니다. 장애를 가진 사람들이 연인으로, 친구로, 동료로, 나 자신의 경험 일부로 인식되기 위해서는 바로 장애인들의 몸이 가장 다양한 매력과 가능성을 실제로 눈앞에서 펼쳐 놓는 전략이 필요합니다. 저희는 그것이 바로 '공연 예술'의 형식으로 가능하다고 생각합니다. 장애인을 멀리나 비하의 대상으로, 혹은 동정이나 시혜의 대상으로 생각했던 사람들을 장애인들의 몸이 일상에서 무능력하거나 추하다고 생각하기 때문입니다. 그러나 뛰어난 연출가와 동료 배우들의 협업을 통해, 장애를 가진 사람이 무대 위에서 자유롭게 자신의 몸을 드러내고, 그 몸이 미적으로 뛰어난 체험을 불러일으킬 수 있다면, 그 무대를 지켜본 관객들은 기존에 장애인에 대해 가지고 있던 편견들을 완전히 깨트리게 될 것입니다. 실제로 바로 관객의 눈앞에서 펼쳐지는 공연예술은 미디어나 문자를 통한 체험보다 매우 강력하게 관객의 감각에 충격을 가하는 예술양식으로서, 그 효과는 매우 큼 것입니다. 위와 같은 목표를 이루기 위해서는, 단지 장애인들이 무대 위에 선다는 이유만으로 '장애인들의 예술'을 정의해서는 안됩니다. 우리는 흑인음악이라 불린 '합창'이 이제는 더 이상 흑인만이 하는 음악이 아니듯, 장애인들의 예술을 넘어 '장애예술'을 하나의 예술적인 장르로 구축하고 싶습니다. 이를 통해 중증장애를 가진 사람들도 아름답고 주체적으로 묘사되는 무대를 만들고, 기존의 많은 공연예술 단체들도 이 분야에 관심을 가지고 예술 장르의 하나로써 장애를 가진 사람들, 혹은 질병이나 장애와 깊이 관련된 많은 사람들의 경험을 예술화하는 공동 작업들을 창조하는 날이 오기를 꿈꿉니다.

## Q5. 말씀 중에 '장애 예술'이라는 단어를 사용하셨는데, 장애 예술이란 무엇입니까?

'짓'이 하고자 하는 장애예술에 대해, 장애인이라는 예술 주체, 장애인 예술이라고 오해하시는 분들이 많아요. 하지만 저희가 추구하는 예술은 '장애인'이라고 정의된 사람들의 예술로 제한되지 않습니다. 정치, 사회, 예술 등으로부터 소외된 존재들의 소수성이 결합하고, 또 표현되는 예술일 뿐이죠. 따라서 '짓'은 '장애'라는 말을 그러한 소수성의 집적 공간으로 이해하고, 장애예술은 장애인이라는 소수성들의 가능성과 창조성을 활용하는 예술로 정의합니다. 저희는 연극을 만들 때 그 주제에서 사회적 의미를 찾기 보다는, 그 예술의 구현 방식과 목표로부터 찾아야 한다고 생각해요. 장애예술은 장애인의 인권문제나 사회문제 등 여러 이슈들을 공문화하는데 도움이 될 수 있지만, 반드시 그래야 하는 것은 아니죠. 특히 연극의 내용이나 주제를 통해 그럴 필요는 없다고 생각해요. 장애예술은 장애를 다른 감동적인 내용으로, 장애인들의 출연으로 성립 한다기보다는, 창의적인 연출, 독창적인 기획을 통해 특수한 장르로 성립할 수 있겠지요? 또한 '짓'의 장애예술은 특별한 감각과 관점을 제공하는데 그치지 않고, 보편적인 미적 감동을 추구합니다. 물론 이 감동은 다양성과 차이를 가진 몸들에 기반 해야겠지요. 장애인이라고 해서 무조건 특별한 예술적 가치, 새로운 감각을 제시 할 수 있다고 생각하지는 않아요. 장애인들의 다른 몸이 독창적인 요소로 작용했을 때, 그것이 예술적으로 아름답거나 감동적이거나 매력적이지 않다면 그게 무슨 소용일까요? 물론 어떤 확립된 미(美)나 감동을 맹목적으로 쫓겠다는 뜻은 아니에요. 하지만 우리가 어떤 아름다움, 혹은 감동의 척도를 택하든지 간에,

무대를 만들어내는 상상력과 배우와 스태프의 협동으로 훌륭한 세계를 구현하고자 한다는 것이죠. 바로 그것이 '짓'이 하고자 하는 예술이예요. 쉬운 예로, 고도비만인 한 여성에게 '너도 너 나름의 아름다움이 있어. 아프리카의 어떤 부족은 살찐 사람을 아름답게 여긴다'와 같은 말을 해주는 대신에, 그 아이의 몸이 바로 그 세계에서 매력적으로, 그리고 예술적으로 현시될 수 있는 방법을 찾아 구현해 보는 것이죠.

## Q6. '짓'을 설립하고 운영하며 느끼는 현실적 어려움 및 보람이 있다면 얘기해주세요.

현재 가장 어려운 점이라 하면, 제작비용과 운영 비용 등 주로 금전적인 문제로 고민이 많습니다. 저희가 하려는 장애예술이 아니더라도, 문화예술계에서 연극으로 일정 정도 이상의 수익을 내고, 단체를 지속해 나가는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 전적 매진되는 우리나라의 여타 유명 공연을 역시, 전적 매진이 된다 하더라도, 그 수익으로 제작 비용을 충당하기에는 턱없이 부족하다고 들었습니다. 이런 현실에서, 신생단체가 공연을 제작하고, 연구를 해나갈 비용을 마련하는 일이 정말 쉽지 않더라고요. 게다가 또 '짓'의 경우 일반적인 제작비용 마련 이외에도, 저희 단체의 특성상 일을 해 나가는데 어려움이 많죠. 예를 들면, 저희는 1월에 있을 창단연극을 상연할 공연장을 물색하는데 매우 애를 먹었어요. 휠체어가 접근 가능한 소극장의 수가 터무니없이 적더라고요. 휠체어 이용자 분들의 경우, 버스 이용이 불가능하기 때문에 교통편도 고려해야 하죠. 연습실이나 회의실, 제작발표회 장소, 심포지엄 장소를 구할 때도 마찬가지로요. 장애인 접근성을 고려한 건물들의 수가 매우 적거든요. 실제로 사회적 기업 육성사업에 합격했지만, 지원해주는 사무실부터가 엘리베이터가 없는, 접근 불가능한 건물이라 당황하기도 했어요. 또 저희가 추구하는 접근성이라는 것은 단순히 휠체어 이용자의 접근성을 고려하는 것 뿐만 아니라, 시청각 장애인 등 여타 접근성까지 포함합니다. 따라서 저희는 기본적으로 저희가 주최하는 모든 프로그램에 모두가 접근 가능한 상태를 추구하기 때문에, 수화통역이나 문자통역을 지원하거나, 이동보조를 지원하는데, 이를 유지하는 비용도 만만치 않고, 노력도 매우 필요하더라고요. 특히 시설이나, 제반 환경이 열악한 한국 사회에서 이 모든 것을 고려하고 충족시키는 것이 정말 쉽지 않아요. 그래도, 모두가 접근 가능한 극장을 발견했을 때, 문자통역이나 수화통역을 통해 청각장애인분들께서 저희 프로그램을 마음껏 즐기고, 만족하면서 돌아가실 때 매우 보람을 느낍니다. 제 소박한(?) 꿈이 있다면, 저희가 고려하고 있는 이 모든 것들이 특별히 고려하지 않아도 되는 그런 사회가 되는 거예요. 시청각 장애인도 '당연히' 공연을 즐길 수 있고, 어떤 곳에 가든 수화통역이나 문자통역 등 필요한 지원을 받을 수 있고, 휠체어를 이용하는 사람도 '당연히' 모든 건물에 접근할 수 있는 한국이 되었으면 좋겠어요.

## Q7. 작품 홍보를 할 수 있는 기회를 드리겠습니다.

저희 '짓'은 다음과 같은 공연 철학을 가지고 있습니다. 1) 장애인 뿐 아니라 모든 비일반, 비정상적으로 치부되고 소외되는 사람들이 자신의 몸 그대로의 매력과 가능성을 마음껏 드러낼 수 있는 공연. 2) 장애인으로서의 정체성을 고민하고, 장애인의 역경 극복과 감동 스토리에 치우치지 않는 주제의 공연. 3) 장애인 복지의 목표만을 가진 공연이 아니라 예술적 가치를 생산하는 공연.

'짓' 창단공연 일시 : 2014년 1월 8일~12일  
장소 : 예술나무시어터

창단 공연의 작품 내용은 장애인 극단 '살집'의 이야기로, 장애인과 비장애인이 배우들이 함께하는 극단이라는 공간의 이야기이자, 더 작고 내밀한 공간, 그들의 '몸'에 대한 이야기로 이루어 질 예정입니다. 많이들 보러와주세요.

## Q8. 추가적으로 하실 말씀 있으신가요?

꽤 별 다른 부탁이 있을까요. 이 글을 읽으시는 동문 여러분께서 저희 일에 관심 가져주셨으면 좋겠어요. 공연을 만드는 단체이니 만큼, 관객의 관심과 사랑이 큰 힘이 되네요. 그럼 1월 창단공연에서 꼭 뵙기를 바랍니다.

서울대학교 경영대학 B.G.Ns 871 엄태웅 (09)



## 동문이 된다

# Accountant, 함께 발전해나가는 파트너십(Partnership)



배화주 동문 (학사 83)

삼일회계법인 Deal Business 부대표

배화주 동문은 1983년도에 서울대학교 경영대학에 입학하여, 1987년 졸업후, 1988년부터 현재까지 삼일 회계법인에서 근무하고 있으며, 현재 Deal Business 파트 부대표로 재직 중에 있다.

‘동문이 된다’ 네 번째 주인공은 삼일회계법인의 배화주 부대표이다. 대선배이자 유명 회계법인의 중역을 취재한다는 생각에 잔뜩 긴장해 있는 기자들을 환한 미소와 함께 반갑게 맞아준 배 부대표는 찾아온 후배들에게 아낌없는 조언과 격려로 귀한 시간을 나누었다.

## 학창시절

Q. 우선, 어떤 학창 시절을 보내셨는지 궁금합니다.

지방에서 청운의 뜻을 품고 서울로 올라 왔지만, 당시 서울대학교의 분위기는 암울했습니다. 학교 교정에서 학생과 경찰이 대치하는 상황이 수시로 발생하고, 매캐한 최루탄 냄새가 사라질 만하면 또 다시 교내에 최루탄이 날라 다니는 시절이었죠. 지금 생각해 보면 그렇게 혼란스럽고 암울한 시대 분위기 속에서 학업 활동에만 열중할 수 있는 학생은 없었던 것 같아요. 저 또한 입학 후 2년 동안 심적으로 성장통을 많이 겪었습니다. 1학년 때는 기숙사를 주무대로, 2학년 때는 봉천동 당구장, 그리고 봉천동과 신림동의 하숙집 등에서 주로 시간을 보냈습니다. 그러던 중 3학년 때부터 정신을 차리고 학업에 매진하였어요.

Q. 학창시절 가장 기억에 남는 활동이 있다면 어떤 활동이신지요?

대학교 1학년 때 당시 경영대학 내에 한 서클(지금의 동아리)에 가입하여 활동하였습니다. 이때, 한 학기 동안 고교 시절에는 들어보지 못했던 신선하고 충격적인 도서와 사상을 많이 접하게 되었죠. 1학년 1학기가 끝나갈 무렵 당시 관악경찰서로부터 호출을 받고 담당 형사와 면담을 한 이후로는 운동권 쪽으로의 관심을 접었는데, 짧았지만 그 때의 활동이 가장 기억에 남네요.

## 회계사!

### 고객을 위한 Business Advisor

Q. 어떠한 계기로 회계사 시험(CPA)을 준비하게 되셨나요?

2학년 때 미국에서 들어오신 김성기 교수님의 중급회계 과목을 들은 이후, 회계학의 매력에 빠지기 시작했습니다. 교수님께서 정장 차림이었던 다른 교수님들과는 달리 편한 청바지 차림으로 수업에 들어오시던 분이셨어요. 딱 찬 수업 내용으로 완전히 새로운 방식의 강의를 펼치시던 열띤 모습이 지금도 눈에 선하네요. 3학년 2학기 때 추석을 맞이하여 고향인 대구를 다녀오면 버스 안에서 향후 진로에 대한 고민을 하다가 본격적으로 회계사 시험을 준비하기로 마음을 먹었습니다. 회계사를 직업으로 하겠다는 생각보다는 졸업하기 전에 자격증에 도전해 보자는 생각이었는데, 평생의 직업이 될 줄은 몰랐네요.(웃음)

Q. 국내 공인회계사와 미국 공인회계사 자격을 동시에 가지고 계시는데, 어떻게 준비하셨는지 여쭙 봐도 될까요?

삼일에 입사한 지 4년 만에 미국 Office(당시 Coopers & Lybrand 회계법인)로 파견 근무를 할 수 있는 기회를 갖게 되었습니다. 지금도 상당수의 삼일 Staff들이 해외근무를 선호하고 실제로 나가는데, 당시에는 더욱 선망의 대상이었죠. 미국 LA office에 근무하던 기간 중에 USCPA 시험을 준비하여 시험에 합격하게 되었습니다. 아무래도 한국의 공인회계사 시험보다는 미국의 공인회계사 시험의 난이도가 낮았던 것 같아요. 언어 장벽만 극복 한다면 한국 공인회계사들이 무난하게 미국 회계사 시험에 합격할 수 있다고 생각합니다.

Q. 국내 회계와 미국 회계의 차이점은 어떤 게 있나요? 또 미국 공인회계사 자격은 왜 필요한가요?

사실, 과거 IMF 금융위기 이전에는 한국의 회계시스템이 선진국가의 회계와 비교해 볼 때 상당히 낙후되어 있었습니다. 많은 기업들이 당시 금융위기로 사라져 갔는데, 투명하지 못한 회계시스템이 기업들의 허약했던 체질의 원인 중에 하나로 꼽히죠. 이후 IFRS를 도입하고 한국의 회계기준 및 회계시스템이 상당히 선진화되었지만, 외국어 능력이 탁월한 USCPA 보유자에 대한 수요는 여전히 많습니다.

Q. 회계사로서 필요한 자질에는 어떤 게 있을까요?

요즘에는 회계법인의 업무가 상당히 다양해졌습니다. 회계법인의 전통적인 업무인 회계감사와 세무자문 업무 이외에도 M&A 또는 전략자문 등 다양한 자문(Advisory) 업무를 수행하고 있죠. 전통적으로 회계사의 기본적인 자질로 ‘전문가적 의구심(Professional Skepticism)’이 꼽히는데, 이는 다양화된 회계법인의 업무에도 불구하고, 여전히 가장 중요한 덕목으로 판단됩니다.

재무자문(Financial Advisory)을 주로 수행하는 회계사의 입장에서 볼 때, 고객의 가치를 중요시하는 마인드와 이를 뒷받침할 수 있는 전문적인 실행능력은 매우 중요하기 때문입니다.

Q. 선배님이 담당하시는 Business Recovery Service와 Forensic Investigation이라는 업무에 대해 자세히 알고 싶습니다.

제가 현재 삼일회계법인에서 Business Recovery Service(BRS)와 Forensic Investigation 업무를 Lead하고 있는데요, 먼저, BRS업무는 부실기업의 채무조정, 구조조정 자문 및 기업 구조조정을 제시하는 것입니다. 채권금융기관이 보유한 부실채권(Non Performing Loan, NPL)의 매각자문, 또는 투자자를 위한 NPL 매수자문 등의 업무도 BRS의 주요한 업무 중에 하나입니다.

Forensic Investigation 업무는 고객회사에서 발생한 부정 이슈와 관련하여, 형사 또는 민사 소송 등 법적 다룸이 예상되는 상황에서 고객사가 원하는 증거를 수집하고, 회계 또는 경제적 관점에서 수집된 증거의 분석을 지원하는 회계법인의 특화된 서비스입니다. 현재 삼일회계법인의 Forensic 팀 멤버들은 대부분 미국 New York office에서 관련 업무를 수행한 경험을 보유하고 있으며, PwC의 Global Forensic Services Network를 활용하여 국내외에서 진행되는 조사업무를 수행하고 있습니다.

Q. 회계사라는 직업 활동을 하시면서 어느 때 가장 보람을 느끼시나요?

고객(Client)의 성장과 발전을 지켜볼 때입니다. 회사도 사람과 마찬가지로 그 규모가 커지고 급격하게 성장하게 되면 성장통을 겪게 되고, 그 규모에 걸 맞는 시스템과 제도를 갖추어야 합니다. 또한, 기업에게도 늘 기회와 위기가 반복 되는데, 회계사들은 이러한 중요한 시기에 고객과 같이 고민하고 또 해결책을 함께 찾아나가는 일을 많이 담당하게 되죠. 그러한 어려움을 함께 고민한

고객들이 크게 성장하는 모습을 볼 때, 제일 보람된 것 같네요. 이러한 면에서는 회계사라는 직업을 단순한 회계전문가라기 보다는 고객을 위한 Business Advisor라고 정의하고 싶네요.

Q. 선배님은 20여 년 동안 여러 큰 업무를 맡아 오신 걸로 알고 있습니다.

가장 기억에 남는 업무는 무엇이였나요?

대우 그룹의 워크아웃 업무(work-out: 기업과 금융기관이 협의해 진행되는 일련의 구조조정 과정)와 Lehman Brothers 증권사의 서울지점 청산업무가 아닐까 합니다. 삼일에 근무하는 기간 동안 한국경제에 큰 고비가 두 번이 있었습니다. 1997년에 있었던 IMF 금융위기와 2008년 리먼사태로 시작된 글로벌 금융위기였는데, 당시 한국의 경제도 휘청했죠. 특히 IMF 사태 때에는 무수하게 많은 기업들이 부도가 나고 파산을 하는 경험을 했습니다. 삼일이 IMF 이후에 많은 구조조정 업무를 수행했는데, 그 중에서도 대우그룹의 Workout Project가 가장 기억에 남네요. 그만큼 규모가 크고 복잡한 업무였습니다. 그리고 Lehman Brothers 파산 이후에는 리만 브라더스 증권사의 서울지점 청산업무라는 큰 업무를 맡게 되어서 2008년 9월부터 지금까지 수행 중입니다.

Q. 앞으로의 비전이 있으신가요?

아시다시피 회계법인은 Partnership 조직입니다. 즉, 회사의 주인이 따로 있는 것이 아니라 회계법인의 회계사들이 소유와 경영을 함께 해나가는 구조이며, 특정 개인 회계사가 회사를 소유하지 않고 집단적으로 소유하고 운영해 나가는 방식입니다. 삼일은 지난 40여년간 대한민국에서 가장 모범적인 Partnership 조직을 운영해 왔다고 봅니다. 훌륭한 선배 파트너들께서 기초를 잘 닦아 놓았는데, 이러한 멋진 조직이 “Global Samil”로 성장하는 데 일조하고 싶습니다. 또한, 현재 몸담고 있는 삼일의 Deal Business가 진정으로 고객의 가치를 창조하고 고객이 필요로 하는 자문을 수행하는 “Best Financial Advisor”의 지위를 보다 확고히 다져서 후배들에게 보다 강한 삼일을 물려주고 싶습니다.

## 후배들에게

Q. 경영대학에 재학중인 후배들에게 마지막으로 해주고 싶은 말씀이 있으신가요?

지난 해, 서울대학교 경영대학 최고경영자과정을 이수한 바 있습니다. 그 때 재학생들을 만날 기회가 있었습니다. 또, 최근에 삼일안경대 회장님(경영대학 29회)을 대리하여 상과대학 학생장학회 전달식에 참가하여 후배들을 만날 기회가 있었어요. 후배들을 만날 기회가 있을 때마다 회계사 시험에 도전해 보라고 얘기해 주었습니다. 저 역시 마찬가지였지만, 회계사를 꼭 직업으로 하지 않더라도, 회계 지식은 기업경영에 있어서 필수적인 지식이며, 또한 회계법인에서의 근무경험이 향후의 다양한 진로를 개척해 나가는 데 중요한 밑거름이 됩니다. 그리고 제가 현재 삼일에서 Human Capital Leader 역할을 담당하고 있는데요, 시험에 합격한다면, 꼭 삼일로 지원해 주기를 당부 드립니다.(웃음)

# 혁신으로 대한민국을 경영하라



## 경영대학 김병도 학장, 전 교직원 대상 월례특강 강연

부자나라의 DNA란?

‘혁신(INNOVATION)’이야말로 위기를 타개하고 행복으로 나아가는 핵심 동인

지난 9월 11일(수), 9월 월례특강 강연자로 김병도 경영대학(원)장이 초빙되어 전 교직원 대상 교양강의를 실시했다. 올 초 출간된 ‘혁신으로 대한민국을 경영하라’에 나오는 내용을 바탕으로 경제침체를 기회로 삼아 혁신적인 사고를 가지고 다시 한번 한국경제의 성공신화를 써 나가자고 독려했다. 월례특강은 서울대학교 소속 전 직원에게 열려있는 유일한 교육 프로그램으로서 학교 시책전달 및 학내 유명교수의 교양강의를 겸하고 있다.





## 경영대학 Hot한 동아리

경영대학 락밴드 동아리  
『B.A. ROCK』

경영대학 문화동아리 중에 락(Rock)을 사랑하고 음악에 대한 열정으로 2000년 창립 이래 수 차례 정기공연과 합동공연을 이어오고 있는 열정적인 동아리, '발악(發樂)'을 소개한다.



## Q. 발악에 대한 소개 부탁드립니다.

반갑습니다! 저는 서울대학교 경영대학 락밴드 동아리 발악을 이끌고 있는 회장 최예진입니다. 처음 '발악'이라는 이름을 접하면 다소 강한 느낌을 받으실 수도 있을 텐데요, 이름의 의미에 대해 말씀 드리겠습니다. 우선 영문 표기인 'B.A. ROCK'은 'Business Administration Rock'의 약자로서 말 그대로 '경영대 락밴드'라는 뜻입니다. 또 한문 표기인 '發樂'은 '음악(樂)에 발(發)한다'라는 의미입니다. 마지막으로 한글 표기 '발악'은 말 그대로 음악 속에서, 음악에 미쳐 '발악한다'는 뜻입니다. 발악은 연중 수 차례 공연을 하며 평소에 연습, 회합, 엠트 등을 하며 활발히 활동하고 있습니다.

## Q. 발악의 활동은 어떤 식으로 이루어지는지 설명 부탁드립니다.

발악에 들어오게 되면 1년 동안 같은 기수 멤버들과 함께 지내며 크게 세 번의 무대에 오르게 됩니다. 처음에는 9월 워크샵 공연, 다음에는 2월 새내기 새로배움터 공연, 마지막으로 5월 정기공연을 하게 됩니다. 물론, 이렇게 매년 정해진 공연 이외에도 일일 호프를 열어 공연을 하거나, 다른 밴드들과

함께 공연을 하기도 합니다. 제가 속한 발악 13기 밴드는 운 좋게도 타대 밴드와 조인 공연을 할 기회가 많아 한 해 8회 공연을 할 수 있었습니다.

활동 기수가 끝난 후에는 선후배가 자유롭게 밴드를 구성하여 활동을 이어갑니다. 또 전문 음악인의 길을 걷는 실력 있는 인디밴드 '해일'을 비롯하여 졸업 후에도 음악활동을 이어가는 선배님들이 많습니다.

## Q. 재미있는 에피소드가 있다면?

실력보다 마음이 앞섰던 첫 공연이 가장 기억에 남고 재미있는 일이 많았습니다. 남자 동기가 미국 유명 밴드 MCR처럼 눈가를 빨갛게 분장하고 싶다면, 아이새도우에 만족하지 못하고 문방구에서 빨간 플러스펜을 사와서 직접 그려 가히 충격적인(?) 비주얼을 완성시킨 일이 있었습니다. 또 무대에 난입한 친구들이 신나게 뛰다가 악기 연결선을 뽑아서 두 달을 꼬박 연습한 기타 솔로를 날려먹는 경우도 있었습니다. 이 외에도 드럼sticks이 연주 도중에 부러지거나 악기 줄이 끊어지는 등 많은 당황스러운 사건들이 있었는데 이제는 모두가 웃으며 회상하는 추억거리입니다.

## Q. 리크루팅은 어떤 방식으로 이루어지나요?

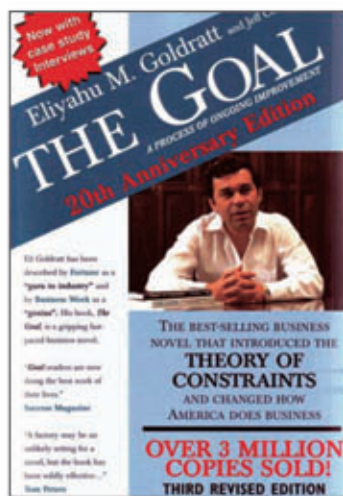
아쉽게도 발악은 경영대학 신입생 분들만을 대상으로 리크루팅을 하고 있습니다. 보컬, 기타, 베이스, 드럼, 키보드 멤버를 선발합니다. 악기를 전혀 다루지 못하는 새내기 분들도 3월 한 달 간의 오디션기간 동안 동아리 방에서 친절하고 자상하고 따뜻한 선배들에게 악기를 배워 지원하실 수 있습니다! 내년 3월에 지원을 고민하고 있는 새내기를 발견하신다면 주저하지 말라고 전해주세요~

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 김경환 (12)



## 경영대학 교수진 릴레이 도서 추천

## 양홍석 교수



## The Goal

저는 엘리 골드랫(Eliyahu Goldratt)의 더 골(The Goal)을 경영대 여러분께 추천합니다. 미국 200여 경영대학이 교재로 채택하거나 추천할 만큼 이 책은 그 가치를 인정받고 있습니다. 저 또한 학부 및 MBA 생산서비스운영 수업에 필독서로 권장하는 책입니다. 경영의 기본적인 질문을 소설 형식으로 알기 쉽게 풀어나가 누구나 재미있게 읽을 수 있다고 생각합니다.

저자인 골드랫 박사는 물리학 박사로서 제약이론(Theory of Constraints)에 바탕을 둔 경영을 주창하였으며, 이스라엘에 골드랫 연구소를 설립하여 활발한 경영자문을 했습니다. 저는 박사과정 중에 이 책을 처음 읽은 후, 2011년 3월 한국경제신문

세계석학과의 인터뷰 시리즈에서 저자와 인터뷰를 하는 행운이 있었습니다. 저자는 우리가 더 나은 세상을 만들 수 있으며, 상식에 충실함으로써 모두가 win-win하는 해법을 찾고 적용할 수 있다고 하였습니다.

저는 이 책이 문제를 큰 그림으로 보는 시야, 병목(bottleneck)을 찾아내는 방법, 통계적인 변동의 이해 등을 통해 사고력과 통찰력을 기르는데 도움이 될 것으로 기대합니다. 또한 기업경영뿐만 아니라 인생의 목표에 대해서도 다시 생각해 보는 계기를 줄 수 있는 책이라 경영대 여러분께 자신 있게 추천합니다.

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 김민서(13)





경영대를 움직이는 보이지 않는 힘!

경영대 행정실 직원 인터뷰

# "Now you see me : the hidden power of CBA"

이번 호에서는 경영대를 위해 보이지 않는 곳에서 숨 가쁘게 뛰고 있는 경영대 식구들을 만나 보았다. 그 중에서도 학생들의 원활한 학사업무를 돕는 행정실을 집중 취재했다. 경영대 행정실은 교무행정실과 서무행정실로 나뉜다. 교무행정실은 학생들의 입학에서 졸업까지 모든 학생들의 복지를 담당하는 곳이다. 입시, 수강신청, 장학, 학위수여 졸업 등 모든 일을 원활히 처리 할 수 있도록 보조한다. 그리고 서무행정실은 경영대의 돈의 흐름을 관리 하는 곳이다. 경영대의 총괄적 회계 관리 및 시설 관리, 일반 서무 행정 등 경영대의 예산을 집행하는 업무 외에도 경영대 시설의 유지 관리를 담당하는 부서이다.

특별히 교무행정실의 임미애, 김영아 선생님을 만나 학생 지원업무에 대한 이야기를 들어보았다



서무행정실 전경



교무행정실 전경



교무 행정실 임미애 선생님

**안녕하세요, 간단한 자기소개 부탁드립니다.**  
저는 2006년 4월에 경영대로 발령 받아 올해로 8년차입니다. 그전에는 복지과에서 장학 업무를 담당했고, 연구 진흥과에서 연구비를 담당한 경력도 있습니다.

**전반적인 행정실 업무에 대해서 가르쳐 주세요.**  
간단히 말해서 행정실은 입학에서 졸업까지 모든 학생들의 복지를 담당합니다. 그 중, 저는 휴복학, 퇴학, 등록, 이불 변경, 주민등록 변경, 학적 변경 사항에 관한 모든 일을 담당하고 있습니다. 특히, 제 2전공 선발, 복수 전공 및 부전공, 전과생 선발, 대학원 입학 및 졸업이 주를 이루고 있으며 논문심사 진행, 학위 수여 역시 제 몫입니다.

**전과, 복수 전공, 연합 전공 하는 학생들은 구체적으로 어떤 절차에 의해서 선발이 되는 것인가요?**

전과를 위해서는 100점 만점 중 60점을 차지 하는 경영학 원론 시험을 치러야 합니다. 그리고 나머지 40점은 학업 성적으로 평가가 되는데요, 학점이 높을수록 전과가 유리해 집니다. 전과생 정원은 경영대 입학 정원의 20% 이내로 제한 됩니다. 복수전공과 부전공은 연간 135명씩 선발 합니다. 전과와 다르게 학업 성적, 즉, 학점이 선발 기준이 됩니다. 2학기 복수전공 커트라인은 GPA 3.9였고, 부전공은 GPA 3.56 이었습니다. 타과에 비해 매우 높은 수치이며 이는 경영학과가 인기가 많다는 증거라고 볼 수 있겠네요. 참고로 전과 및 복수전공생들은 인문 사회계가 많습니다.

**경영대생이 주로 하는 복전, 부전공은 무엇이 있나요?**

경영대생이 복수전공이나 부전공을 신청하기 위해서는 제가 추천서에 확인 서명을 해야 합니다. 경영대생은 대부분 경제학과로 복수 전공을 신청 하지만 복수/부전공생의 절대적 수가 그리 많지는 않아서 유익한 정보가 될지는 잘 모르겠네요.

**일년 중 가장 바쁜 시기는 언제인가요?**

개인적으로 대학원 입학시기인 10~11월이 가장 바쁩니다. 입시 업무를 해야 하는데, 10월에 입학 원서를 받고 서류 심사를 해야 합니다. 교수님들이 평가 할 수 있게 오류가 있어서는 안

되니까요. 또 서류 심사가 끝나면 11월 즈음에 면접을 진행해야 하는데 이를 원활하게 진행 하기 위해서 시간이 많이 투자 됩니다. 10,11월 이 가장 바쁘다고 볼 수 있겠네요.

**서비스 업, 특히 학생들을 대상으로 하는 일을 하시면서 가장 힘든 점은 무엇인가요?**

개인적으로 학생들의 학적 관련 업무를 하고 있어서 그런지 안타까운 일들을 가끔씩 경험하게 됩니다. 지금은 규정이 바뀌어서 학사 제명 규정이 없지만 몇 년 전만해도 학사 경고 4회 이상이면 퇴학 당하는 규정이 있었습니다. 이러한 안타까운 상황을 직면하게 되는 학생들을 지켜 볼 수밖에 없는 것이 가장 힘든 점입니다.

**이런 학생 정말 싫다. 이것만은 지켜달라!**

"이런 학생이 싫다!"는 아니지만 경영대 한식구로서 인사를 했으면 좋겠습니다. 학생들 입장에서는 나를 못 알아보면 어찌지? 하면서 인사를 안하는 경우가 있지만 한식구라는 마음으로 외면하지 말고 인사를 했으면 좋겠습니다. 그래야 더 친해지고 좋으니까요.

**반대로, 가장 보람을 느낄 때는 언제인가요?**

앞서 말했듯이 대학원생들의 입학에서 졸업 까지 책임지고 있는데, 대학원생들이 공지사항을 못 보는 경우가 있었습니다. 저는 맞춤형 서비스를 하려고 많이 노력을 합니다. 그래서 학생들에게 미리 문자나 이메일을 각 학생들이 필요에 따라 보내주는데 이를 통해 학생들이 중요한 부분을 놓치지 않고 필요한 절차를 제대로

로 밟아서 문제없이 일을 처리했을 때 보람을 느낍니다.

**가장 기억에 남는 학생이 있다면 얘기해 주세요.**

60세 넘었던 분이 석사 졸업을 했던 것이 기억에 남습니다. 원래 대학원 졸업을 위해서는 수료후 4년 이내에 논문을 내야하는데(2년 연장 가능) 학위논문제출기한 경과자 연구생 등록제도는 논문 제출 기한 제한을 무제한으로 늘려주었습니다. 그래서 수료 후 오랜 시간 지난 후 57세쯤 다시 돌아오셔서 공부를 다시 시작해서 60세 때 비로소 대학원 졸업을 하셨습니다. 저에게는 매우 인상 깊었습니다.

**선생님에게 경영대란?**

경영대는 저에게 목표를 주는 곳입니다. 서울 대학교 내에서 경영대는 위치적으로 명소 이듯이 저도 경영대의 행정 업무의 요충지가 되고 싶습니다. 누구에게는 평범한 근무일 수 있지만 경영대의 전략적 요충지가 될 수 있도록 더욱 열심히 행정업무를 할 것입니다. 그리고, 다음 학기부터 육아휴학, 출산휴학 있으니 게시판 참고하시면 좋은 제도들이 있으니 참고하시기 바랍니다. 규정이 바뀌고 서비스가 더 나아지고 있으니 앞으로 들은 오보에 피해를 보지 마세요. 행정실 문의가 높지 않고 항상 열려 있으니 방문 하시고 찾아오는 것이 어려우시다면 이메일을 보내주세요도 됩니다. 또 필요한게 있으면 적극적으로 와서 요청을 하세요, 그래야 더 발전적인 방향으로 바뀔겁니다!



교무 행정실 김영아 선생님

**안녕하세요, 간단한 자기소개 부탁드립니다.**  
안녕하세요? 경영대 교무행정실에서 장학금 및 학생업무를 담당하고 있는 김영아입니다. 저는 2001년에 서울대에 들어왔으니, 벌써 햇수로 12년이 되었네요. 저는 기획실, 의대를 거쳐 현재 경영대가 세 번째 근무지입니다.

**선생님은 구체적으로 어떤 일을 하시나요?**

저는 경영대에서 학부 및 대학원생의 교내, 외 장학금 업무와 학생관련 업무를 담당하고 있습니다. 특히 학생 관련 업무에 관해서는 학생회, 동아리, 행사 등을 치르는데 이상 없이 굴러갈 수 있게 지원해 주는 것입니다.

**외부 장학금과 내부 장학금중 어느 부분에서 수혜 받는 학생들이 많나요?**

교외 장학금과 교내 장학금을 받는 인원수는 각각 200명 정도씩으로 비슷하나, 금액은

교내 장학금은 등록금 전액, 50% 또는 20%인 반면 교외 장학금은 거의 등록금 전액이어서 금액적인 면에서는 교외 장학금이 2배정도 많습니니다.

**외부 장학금에는 어떤 유형이 있나요? 내부 장학금에는 어떤 유형이 있나요? 이러한 장학금 혜택을 받는 학생들에게 요구되는 자질은 무엇이 있나요?**

먼저 교외 장학금에는 상대향상장학금, 관정 이종환장학금, 국가우수장학금, 단암장학금, 미래에셋장학금(국내, 해외), 방일영장학금, 송원김영환장학금 등 70개 정도의 교외 장학금이 있습니다. 교내 장학금에는 성적우수(우등) 전액면제, 경영대 맞춤형 50%면제, 성적우수 20%면제, 유학생맞춤형(전액 또는 반액면제), 국가장학금(Ⅰ, Ⅱ), 대학원생 강의, 연구지원장학금 등이 있습니다. 교외 장학금을 받은 학생들에게 요구되는 자질은, 장학금을 지원하는 재단 및 지원자에게 감사하는 마음과, 재단 행사에 반드시 참석해야 합니다.

**아무래도 학생들이 장학금에 관심이 많으니 장학금에 대해서 질문을 하나 더 하겠습니다. 가장 형편이 어렵지는 않지만 성적은 우수한 학생들에게 추천해 주고 싶은 장학금이 있나요? 꼭 재정적 지원이 아니더라도 외국 경험 기회를 주는 그러한 혜택을 주는 장학재단은 없나요?**

한국장학재단의 국가장학금이 2012년 시행 되었습니다. 국가장학금은 소득분위를 파악 하여, 0~5분위는 전액, 6분위는 30%, 7분위는 20%, 8분위는 338천원을 국가 및 대학

재원으로 면제해주는 장학금입니다. 성적이 우수한 학생들에게 추천해주고 싶은 장학금은 다음과 같습니다. 신입생들이 가장 관심 있어 하는 장학금중 하나는 방일영장학금입니다. 방일영장학금은 3년간 등록금 전액 및 매월 50만원이 지급되는 장학금으로, 1학년 중 성적이 우수한 학생이 선발되는 가장 인기 있는 장학금입니다. 한국장학재단에서 주관하는 국가우수 장학금은 신입생을 대상으로 수시우수유형, 수능우수유형으로 장학생을 선발합니다. 등록금 전액면제이며, 지급기간은 총 4년 이지만, 2년 지급하여 평가 후 2년 추가 지급 됩니다. 그 외에 교환학생 가는 학생들이 관심 있어 하는 장학금으로 미래에셋 해외교환 장학금으로 등록금, 항공료, 체제비를 지급합니다. 그런데 유학시켜야 할 점은 이러한 교환 장학금은 장학금의 원래 취지에 맞게 가정 형편을 모두 고려한다는 점입니다. 교내 장학금으로는 경영대에서 13명 선발하는 성적우수(우등) 전액면제 장학금이 있으며, 이는 전체 학기 성적을 기준으로 학년별로 3명 정도씩 선발하며, 지급기간은 1년입니다.

**일년 중 가장 바쁜 시기는 언제인가요?**

장학생을 선발하는 시기로, 성적이 산출된 이후 시점인 방학 중입니다. 성적이 나오면 그 것을 기준으로 여러 장학금 중 T.O가 남은 장학금 유형을 파악하고 그 유형에 맞는 장학생을 선발해야 합니다. 또한 학위 수여식도 겹치기 때문에 아무래도 방학 기간이 제일 바쁘네요. 학생들에게 방학은 저희에게는 따로 방학이 아니랍니다. 오히려 휴가도 방학기간에는 못

쓰는 아이러니한 상황도 연출 됩니다.

**이런 학생 정말 싫다. 이것만은 지켜달라!**

거짓말을 하거나, 편법을 쓰는 학생들이 싫습니다. 일례로 언어교육원을 다른 사람 이름과 자신의 이름으로 듣고 중복 수혜를 하는 일이 있었습니다.

**반대로, 가장 보람을 느낄 때는 언제인가요?**

졸업할 때 그동안 고맙다고 인사하고 가는 학생을 보면 보람을 느낍니다. 학생들이 무사히 졸업하여 각자 취업 또는 진학의 길을 택하여 가는 걸 보면 보람을 느껴요.

**가장 기억에 남는 학생이 있다면 얘기해 주세요.**

특별히 '누구'라고 기억나는 학생은 없구요, 그냥 저를 많이 찾아와 질문하고, 서류 제출한 학생들의 이름과 얼굴을 기억합니다. 가끔 이름을 부르며 자신을 기억하고 있다는 사실에 학생들이 놀라기도 하더라고요. 또한 행정실에서 근무 장학생으로 근무한 학생들과 학생회 회장, 부회장들이 기억에 납니다.

**경영대 학생들에게 바라는 점은 무엇인가요?**

제출기한을 잘 지켜주시기 바랍니다. 마주치면 반갑게 인사해요.

**선생님에게 경영대란?**

저를 일깨워주는 알람입니다. 우수한 학생들을 보며 저도 열심히 해야겠다는 생각을 해요. 외국인 학생에게 서비스를 제공하기 위해 영어공부도 열심히 하려고 해요.

경영대학 홍보대사 B.G.Ns 8기 임태웅(09)



## 서울대학교 제 67회 후기 학위수여식 개최



지난 8월 29일(목) 오전 10시 종합체육관에서 제 67회 후기 학위수여식을 개최했다. 이번 졸업식에서는 졸업생 뿐만 아니라 재학생들이 함께 선배들을 축하하는 '학생 참여'의 졸업식으로 기획되어, 동아리 소속 재학생들의 공연과 더불어 처음으로 졸업생 대표 연설 순서가 마련되어 여느 졸업식보다 다채로웠다는 후문이다. 경영대학에서는 학사 45명, 석사 27명, 박사 3명이 졸업했고, 전민호(학사 05), 신민정(석사 11), 이준일(박사 09)씨가 각각 최우수 졸업자 명단에 이름을 올렸다.

## 2013학년도 가을학기 경영대학 소속 외국인학생 경영대 단대 오리엔테이션 실시



지난 8월 31일(토), 경영대 58동 131호(SUPLEX Hall)에서는 경영대학 소속 외국인 학생을 위한 오리엔테이션이 열렸다. 우리대학은 활발한 국제홍보 활동과 해외 협정교 증가로 인해 매학기 외국인 학생들의 수가 늘어 현재 단대 최고의 외국인 학생 보유수를 기록하고 있다. 이번 학기에 입학한 경영대학 소속 외국인 학생은 총 136명으로 이중 133명이 교환학생이고 3명이 방문학생이다. 국가별로는 북미 38명, 유럽 60명, 아시아 21명, 기타 러시아, 남미 등에서 온 학생이 7명이다. 이날 학생들은 대학소개와 수강신청 방법 및 각종 학생지원 서비스 내용을 안내 받고 이후 자리를 이동하여 늦은 저녁까지 환영행사와 Ice Breaking 시간을 즐기며 캠퍼스 생활의 기대감을 한껏 고취시켰다.

## 서울대 MBA-한·중·일 3국 순회 연수프로그램 <Doing Business in Asia> 실시



경영전문대학원은 중국 북경대, 일본 히토츠바시대와 손잡고 교육부의 지원을 받아 MBA 학생 대상의 한·중·일 순회 연계 연수프로그램인 'Doing Business in Asia (아시아비즈니스의 이해, 약칭 DBIA)'를 8월 15일부터 30일까지 보름간 개최했다.

3국 교육부 공동 지원의 <캠퍼스아시아 시범사업>의 일환으로 실시된 이번 프로그램은 3개 대학에서 각각 선발된 MBA 학생 30명이 참가하고, 각국의 대표기업 탐방, 전문가 특강, 그룹프로젝트, 전문문화체험 등으로 구성되었다. 참가자들이 한중일 3국의 비즈니스 환경,

기업경영 스타일에서 공통점과 차이점을 각각 발견하고, 학습하는 과정을 통해 동아시아 3국을 주축으로 하는 신 경제 패러다임에 대한 통찰력을 기를 수 있도록 한다는 것이 이번 프로그램의 교육 목표다.

참가자들은 보름 간 서울, 북경, 동경 순으로 순회하며 YG엔터테인먼트, 유한킴벌리, 현대자동차 북경지사, 스타벅스 차이나, 스타벅스 재팬, 유니클로 등 각국의 분야별 대표 기업들을 탐방하는 한편, 이번 프로그램의 공동연구주제인 '고령화 사회와 기업경영이슈를 집중 연구했다. 또, 팀프로젝트를 통해 3국이 공통적으로 직면하고 있는 고령화 사회 문제에 주목하고, 이것이 기업경영에 미치는 영향, 위기가 아닌 기회로서의 고령화 경향을 직접 케이스에 적용시켜보는 팀 과제를 수행한 후, 결과물을 최종 발표하며 보름간의 일정을 마무리 했다.

노상규 MBA부학장은 "(<Doing Business in Asia>)는 강의, 기업방문, 관광일정 등을 단순 나열한 여타의 글로벌 프로그램과 달리 각 대학의 일정이 모뎀시스템으로 개연성 있게 짜여진 한·중·일 연대 프로그램이다. 한·중·일 MBA학생들이 이번 기회를 통해 아시아를 중심으로 재편될 새로운 경제 지도의 가능성을 발견하고, 그 속에서 각각의 비전을 찾을 수 있을 것으로 기대한다."고 밝혔다.

## 2학기 개강을 맞아, 경영대학이 학생 편의를 위한 공간으로 탈바꿈되다

경영대학 58동(SK관) 출입문, 자동문으로 교체 무선 인터넷(Wi-Fi)망 확대 설치로 인하여, 어느 곳에서나 편리하게 인터넷 사용 가능

방학을 이용하여 경영대학은 학생 편의를 위한 시설을 확충했다. 경영대학 58동(SK관) 현관 및 후문, 도서관 출입문이 자동문으로 교체되었다. 다리가 불편한 장애 학생들을 위해 휠체어 출입이 용이하도록 할 뿐만 아니라 도서관 출입시 소음도 감소시켜주어 이용 학생들의 만족도가 높다. 휠체어를 이용하는 김윤아(학사 13)학생은 "무엇 보다도 이동 시 위험 요소가 사라져 좋다. 앞으로 장애 학생들을 배려한 편의시설이 늘어나기를 기대한다"고 말했다. 자동문 설치 뿐만 아니라 58동(SK관) 로비와 각 세미나 실을 비롯한 건물 곳곳에 무선 인터넷 망을 설치하여, 누구나 암호 설정 없이 마음껏 인터넷을 사용할 수 있도록 했다.



## 고급금융과정 제42기 수료식 성료



지난 8월 2일(금), 오전 11시 호암교수회관 마로니에 홀에서 제 42기 고급금융과정(주임 최혁 교수) 수료식이 열렸다. 3월 6일부터 8월 2일까지 전 과정을 마친 29명의 수료생들은 이날, 최혁 교수의 학사보고와 김병도 학장의 이수증 수여 및 시상으로 이어진 수료식을 마치고 가족과 함께 식사하며, 축하와 격려의 시간을 가졌다. 서울대학교 경영대학 고급금융과정은 1992년 9월 1기를 시작으로 현재까지 약 1,500명에 달하는 수료생을 배출하고 있다.

## 서울대학교 EMBA 골프클럽 SEVEN 친선대회 개최



Executive MBA 학생회 자치 클럽 중 하나인 골프클럽(SEVEN)은 지난 9월 1일 경기도 기흥에 위치한 리베라 컨트리클럽에서 2013년 2차 골프대회를 개최하였다. EMBA 재학생과 졸업생들의 친목과 화합을 위한 이번 골프대회에는 EMBA 재학생, 졸업생뿐만 아니라 김병도 학장을 비롯한 경영대학 학장단과 EMBA 수업을 담당한 교수진도 함께 참석하여 자리를 빛내주었다. 총 42명이 참가하여, 11개의 팀으로 나뉘어 본 대회를 진행하였으며, 골프대회 종료 후, 교수진과 함께 식사자리를 마련하여 친목도모의 시간을 가졌다. 2013년 마지막 행사인 3차 대회는 10월 중순에 진행될 예정이다.

## 교수 소식

김우진 교수 (외 Woonchun Kim, Hyungseok Kim)의 "Death spiral issues in emerging market: A control related perspective" 논문이 SSCI저널인 Pacific-Basin Finance Journal에 게재 되었다.

이유재 교수 (외 Hoseong Jeon, Beomjoon Choi)의 "Segregation vs aggregation in the loyalty program: the role of perceived uncertainty" 논문이 SSCI저널인 European Journal of Marketing에 게재 되었다.

박남규 교수 (외 Jeonghwan Lee)의 "Sajo Group's Long Journey: Re-entering a Mature Market" 논문이 SSCI저널인 Asian Case Research Journal에 게재 되었다.

황이석 교수 (외 Woo-Jong Lee, Seung-Yeon Lim, Kyung-Ho Park)의 "Does information risk affect the implied cost of equity capital? An analysis of PIN and adjusted PIN" 논문이 회계학 TOP50이며 FT선정지널45에 속하며 SSCI저널인 Journal of Accounting and Economics에 게재 되었다.

황이석 교수 (외 Woo-Jong Lee)의 "Stock Return Predictability of Residual-Income-Based Valuation: Risk or Mispricing?" 논문이 SSCI저널인 Abacus: A Journal of Accounting, Finance and Business Studies에 게재 되었다.



서울상대향상장학회

# 2013학년도 2학기 상대향상장학금 전달식 개최

지난 8월 28일(수) 12시, 프레스 센터 20층 프레스 클럽에서 서울상대향상장학회 주관으로 상대향상장학금 전달식 행사가 열렸다. 이날 모교 학술연구비로 경영대학과 경제학부에 각 1천만원씩 전달되었고, 경영대학과 경제학부 장학생 각 40명, 38명에게 장학금 총 192,972,000원이 지급 되어 후학들의 앞길을 밝혀주었다.



## EMBA 동창회 소식

### 〈동문 동정〉

#### EMBA 1기



홍수영 대표 (The Path of Life) 제작

ARE YOU READY?, 기독교 다큐멘터리 영화, 9월 26일 개봉

“분단 이후 지금까지 수많은 대한민국 기독교인들의 남북 통일을 위한 기도가 응답 받지 못한 이유는 무엇인가?”

국내외 수많은 사역자들과 탈북자들의 생생한 증언을 통해 대한민국 기독교인들이 남북통일을 이루어야 하는 궁극적인 이유와 우리가 간과했던 중요한 메시지가 가슴을 울리기 시작한다.

김태현 대표 (주식회사 모카인)는 매주 결혼을 예정하는 예약자 8명을 선정하여 무료 영화 관람, 무료 결혼 준비상담, 쉼터 코리아 이벤트를 개최한다.

장소: 서울 강남구 삼성동 91-25 코디션 빌딩 \* 문의 02-517-7232

#### EMBA 2기



정경원 동문(시만텍코리아 대표이사),  
시스코 코리아 신입사장으로 10월1일 취임

정경원 대표이사는 쌍용정보통신을 거쳐 한국HP와 시만텍코리아에서 십년 넘게 근무했으며, 한국 HP에서는 커머셜 및 SMB 영업, 통신 영업, 파트너 사업 등 폭넓은 분야에서 다양한 영업 및 마케팅 활동을 수행한 바 있다.

#### 멈추지 않는 향학열, EMBA 3기 동문

9월초 바이오최고경영자과정을 수료한 김성민 동문(세광테크 회장)은 현재 안보최고경영자과정 수학 중에 있고, 이 과정에는 류창승 동문(대림제지 대표이사), 이윤상 동문(세안이앤씨 상무)도 함께 하고 있다.  
또한, CFO 아카데미과정에는 김덕상 동문(싸토리우스코리아바이오텍 대표이사)이 참여 중에 있다.

## 경영대학 발전기금소식

### 경영대학 발전기금 출연안내

서울대학교 경영대학 학장실 (02-880-8931)  
경영대학 홈페이지 <http://cba.snu.ac.kr>

### 기금 출연해 주신 분들

다음은 지난 2013.07.13 ~ 2013.09.05까지  
우리 대학에 기부해 주신 내용이다.

### 1000만원 이상

한국타이어월드와이드(주)	20,000,000
후원자00312	12,000,000
서울상대향상장학회	10,000,000
(주)아모레퍼시픽	10,000,000

### 100만원 이상

(주)리브로	5,933,865
자연친화경영과정 제1기	5,000,000

### 10만원 이상

후원자00026	833,330 (5,000만원 약정)
장인수	286,800
노원종(경영   학사 96)	100,000 (1,200만원 약정)
이흥근(경영   학사 70)	100,000

서울대학교 경영대학 발전기금 모금에 참여해 주신 여러분들께  
진심으로 감사드립니다.

## 2013년 경영대학(원) 동문 데이터베이스 구축 안내

동문교류의 네트워크 활성화를 위해 2014년 2월 까지 동문  
데이터베이스 업데이트 조사를 다음과 같이 실시합니다.  
동문 여러분의 적극적인 관심과 협조 부탁드립니다.

### 사업명 사업기간 참여방법

2013 경영대학(원) 동문 데이터베이스 구축

2013.03.04~2014.02.28

#### 1. 홈페이지 개인정보 수정

경영대학(원)([cba.snu.ac.kr](http://cba.snu.ac.kr)) 또는 경영전문대학원([gsb.snu.ac.kr](http://gsb.snu.ac.kr)) 홈페이지  
접속 후 로그인하여 본인의 정보를 확인 및 직접 수정

#### 2. 동문DB구축 참여신청서

동문DB구축 참여신청서를 작성하여 이메일/팩스/우편으로 요청

- 이메일 : [cbadean@snu.ac.kr](mailto:cbadean@snu.ac.kr)

- 팩 스 : 02-877-0513

- 우 편 : 151-916 서울 관악구 관악로 599

서울대학교 경영대학 58동(SK관 경영관) 601호

\*동문DB구축 참여신청서 파일 다운로드 홈페이지([cba.snu.ac.kr](http://cba.snu.ac.kr))를 이용하세요.

#### 3. 전화 조사원에게 개인정보 제공

학교 전화(02-880-5763)로 연락드린 전화 조사원에게 정보 제공



## SBL

기업인수합병의 형태와  
소유지배구조의 진화

김우진

서울대학교 경영대학 교수

인수합병은 경영학계와 실무계에서 많은 관심을 가지는 주제이다. 본고에서는 인수합병의 형태에 따라 인수기업과 피인수기업의 소유지배구조가 어떻게 달라질 수 있는지를 국내외 사례를 통해 간략히 살펴보고자 한다. 일반적으로 국내 인수합병은 주로 지분인수 방식을 통해 이루어진다. 매각주체는 대개 출자 전환을 통해 대량의 주식을 보유한 채권은행들이고 이들이 보유하고 있는 지분의 전부 또는 일부를 매수기업에게 양도하게 된다. 이때 양도되는 지분율은 대부분 100% 미만이며, 상장기업의 경우는 50%를 넘지 않는 경우도 있다. 매각 대금은 대부분 현금으로 지급되며, 피인수기업이 상장사일 경우 계속해서 별도의 상장기업으로 존재하게 된다.

현대차의 기아차 인수, 금호아시아나의 대우건설 인수 등 우리가 알고 있는 대부분의 국내 인수합병은 이러한 방식으로 이루어져 왔다. 반면, 미국의 경우 기업인수의 약 90%가 합병방식으로 이루어지고 있으며, 현금 대신에 주로 인수기업의 주식을 추가로 발행하여 피인수기업의 주주에게 합병의 대가로 지급하게 된다. 합병은 피인수기업의 지분을 100% 취득하는 것으로도 이해할 수 있으며, 합병 후에는 피인수기업은 소멸하고 단일기업으로 통합되게 된다. 세기의 합병으로 불리는 AOL의 Time Warner 인수 등 우리가 익숙한 대부분의 미국 인수합병 사례는 이러한 방식을 취하고 있다.

이와 같이 한국과 미국의 인수합병 형태에는 두 가지 중요한 차이점이 존재한다. 첫째는 피인수기업의 지분인수 비율이다. 국내에서는 100% 미만을 취득하는 부분 지분인수가 일반적인 반면, 미국은 사실상 100% 지분취득인 합병이 일반적이다. 둘째, 인수의 대가로 국내에서는 주로 현금을 지급하는 반면, 미국에서는 주식으로 지급하는 것이 보편화 되어 있다. 이러한 차이에 대한 설명은 여러 각도에서 시도해 볼 수 있겠지만 여기서는 투자자에 대한 법적 보호 수준과

지배주주의 존재 여부에 초점을 맞추고자 한다. 투자자 보호 수준이 우리 보다 높은 미국에서는 지분의 일부분을 인수하여 피인수회사가 계속 별도의 상장기업으로 유지되고 있는 상태에서 피인수기업의 주가가 하락할 경우, 피인수기업의 주주들이 인수기업 경영진 및 이사회를 상대로 집단소송(class action)을 제기할 가능성이 높다. 이 경우 피인수기업 주주들은 피인수기업의 자원(resource)을 다양한 방식으로 인수기업이 착취(expropriate)했다고 주장하게 되며, 이에 대한 입증책임은 인수기업측에 있다. 즉, 인수기업 경영진은 피인수기업의 주가하락이 자체 요인에 의한 것이지 인수기업과의 불공정한 거래(또는 이에 대한 예상) 때문이 아니라는 점을 적극적으로 입증해야 하는 것이다. 이러한 소송으로 인한 여러가지 마찰을 사전에 방지하는 방법은 피인수기업과의 합병을 통해 단일기업화하는 것이다. 이 경우 합병기업의 주가하락이 피인수기업의 주주와 인수기업의 주주에게 동일하게 영향을 미치기 때문에 피인수기업 주주들이 위와 같은 주장을 할 수 없다. 따라서 미국에서는 합병을 통한 기업인수가 대부분을 차지하고 우리와 같은 지분의 부분인수를 통한 방식은 거의 찾아보기 힘들다.

인수의 대가로 현금을 지급할 것인지 주식을 발행할 것인지에 대한 결정은 지배주주의 존재 여부로 설명할 수 있다. 미국의 경우 우리가 알고 있는 대부분의 대기업들은 지배주주(controlling shareholder)가 존재하지 않고 소유권이 분산된(widely held) 형태를 보이고 있는

반면, 우리의 경우 대부분의 기업들에 소위 '총수'라고 불리는 지배주주들이 존재한다. 지배주주가 존재하지 않는 경우의 경영진은 '전문경영인' 또는 '고용사장'으로 당해 기업에 대한 지분을 극히 미미하다. 따라서 이들은 주식의 추가발행에 따른 지분을 희석(dilution) 가능성을 별로 중시하지 않는다. 이와는 대조적으로 지배주주가 존재하는 기업에서는 주식의 추가발행을 통한 지분을 희석에 극히 민감할 수 밖에 없다. 지분을 희석에 따라 경영권이 위협받을 수도 있기 때문이다. 지배주주의 지분을 희석에 대한 우려는 국내 유상증자가 대부분 공모방식(public offering)이 아닌 주주우선배정방식(rights offering)으로 이루어지고 있는 데에서도 간접적으로 확인할 수 있다. 이와 같이 지분에 민감한 지배주주들은 추가 주식발행을 꺼리기 때문에 자체자금이 부족한 경우에는 차입, 컨소시엄 구성 등을 통해 무리 해서라도 현금으로 지급하고자 하는 경향이 있는 것이다.

그렇다면, 이와 같은 인수합병 방식의 차이가 어떻게 소유지배구조에 영향을 미칠 수 있는가? 미국의 통신회사인 SBC Communications는 AT&T와의 합병(이후 AT&T로 회사명 변경)을 포함하여 1996년부터 2008년까지 모두 8차례의 합병을 추진하였고, 대부분의 경우 주식을 추가 발행하여 합병 대가로 지급하였다. 이와 같이 주식지급을 통한 합병을 지속적으로 진행하게 되면 기존 SBC 주주들의 상대적인 지분은 점점 희석화 될 수 밖에 없으며, 궁극적으로는 분산소유형태로 진화하게 된다. 반면, A사가 B

사를 부분인수하고 B사가 C사를 부분인수하고 다시 D사, E사로 이어지는 상황을 고려해 보자. 이와 같은 연쇄적인 부분인수는 기업집단(business group)에서 흔히 볼 수 있는 계층형(pyramid) 출자구조를 자연스럽게 형성하게 된다. 삼성의 금융 소그룹을 예로 들면, 생보사, 손보사, 증권사 및 카드사 모두 이와 같이 지분의 부분인수를 통해 기업집단에 편입되었던 것을 알 수 있다. 물론 계층형 출자구조는 기업인수뿐만 아니라 신규기업을 설립하는 방식으로 이루어질 수도 있다. 1969년 삼성전자 설립 당시 주요 계열사들이 출자하여 새로이 삼성전자를 설립한 것이 좋은 사례이다. 그러나 인수합병의 형태가 향후 소유지배구조에 중요한 영향을 미친다는 점은 분명하다. 한국의 정책담당자들은 계층형 또는 순환형 출자구조로 이루어진 대규모 기업집단, 소위 "재벌"의 소유지배 구조에 대해서 많은 관심을 갖고 있으며, 이러한 구조가 최적(optimal)이 아니라는 인식을 갖고 있는 듯 하다. 그러나, 이러한 구조는 국내 인수합병이 부분인수 형식을 취함에 따라 어느 정도 자연발생적으로 형성된 균형(equilibrium)일 가능성이 있다는 점도 간과해서는 안 될 것이다.

(본고는 Financial Management에 게재 예정인 "Investor Protection and the Mode of Acquisition: Implications for Ownership Dilution and Formation of Pyramids"의 내용을 요약, 발췌한 것임을 밝힙니다.)

고무의 강건함  
(robustness)

남익현

서울대학교 경영대학 교수

강건하다는 뜻은 호락호락 굽힘이 없이 꿋꿋함을 의미한다. 여기서는 생산관리의 입장에서 강건함을 재해석 해보기로 하자. 제품이나 서비스의 생산과정에서 혹은 소비과정에서 다양한 변이(variation)가 발생하기 마련이다. 가령 생산과정에서 재료의 성분에, 길이에, 무게에, 생산현장의 온도와 습도에 있어 항상 일정한 수치가 유지되는 것은 아닐 것이다. 또한 제품을 소비하는

과정에서도 항상 일정한 환경에서 사용하는 것도 아니며 사용자의 부주의도 수시로 발생한다. 여기서 말하는 강건함이란 이러한 다양한 변이에 대해 버틸 수 있는 강건함을 의미한다. 여러분은 화강암과 고무 중 어느 것이 강하다고 생각하는가? 대부분 화강암이 강하다고 대답할 것이다. 하지만 강함의 기준에 따라 대답은 달라져야 할 것이다. 만약 망치로 치는 경우를 생각하면 화강암은 부서지지만 고무는 부서지지 않을 것이다. 즉 망치의 충격에 대한 대응력의 관점에서 볼 때에는 고무가 강하다고 할 수 있을 것이다. 고무는 망치의 충격을 스스로 흡수하여 다시 원래 형태로 복원이 되는 것이다. 이러한 점에서는 고무가 외부의 충격에 보다 강하다고 할 수 있을 것이다.

변이에는 실로 다양한 형태의 변이가 존재하는데, 변이를 구분 할 때 우리가 통제 가능한 것이 있고 또한 통제 불가능한 것도 있다. 우리가

저지르기 쉬운 실수가 통제 불가능한 변이를 무모하게도 통제하고자 시도하는 것이다. 이러한 시도는 엄청난 비용만이 들고 효과는 불확실한 것이다. 통제 불가능한 것이라 하더라도 변이의 통제는 많은 경우 매우 어려운 작업이며 엄청난 비용이 들 때가 많다. 따라서 이러한 변이에 대한 대응방안으로 변이를 줄이고자 하는 것도 의미가 있지만 변이에 대한 적응력을 키우는 우회 전략이 보다 효과적일 수 있으며, 이러한 점에서 강건함이 의미가 있다고 볼 수 있다. 다음에 일상적인 사례를 통해 보다 명확하게 강건함의 의미를 전달하도록 하자.

일본에서 세면대용 도기를 만드는 회사의 사례를 들어 보기로 하자. 세면대의 품질을 결정하는 중요한 요인으로 표면이 얼마나 매끄러운지를 들 수 있다. 회사의 연구소에 의하면 세면대 표면의 균일성은 도기를 굽는 온도가 얼마나 일정하게 유지되는가에 달려 있다는 사실을 파악하였다. 그리하여 도기 회사에서는 도기를 굽는 온도를 일정하게 유지하기 위한 온도제어시스템을 개발하고자 노력을 기울였다. 하지만 일정한 온도를 유지하기 위해 화력을 조절하는 것은 매우 힘든 일이었으며 엄청난 투자를 요구하는 관계로

포기하게 되었다. 그런데 우연한 기회에 도기의 재료를 반죽할 때 석회성분을 일정량 섞어 넣으면 온도에 대한 표면의 민감도가 떨어진다는 것을 발견하였다. 이러한 사실을 바탕으로 재료의 성분을 변경함으로써 온도가 어느 정도 가변적인 공정에서도 세면대 생산에서 매끄러운 표면을 얻을 수 있었다. 이는 온도를 일정하게 유지하는 직접적인 방법이 아니라 온도변화에 영향을 받지 않는 방안을 도입한 우회전략으로 온도변화에 대한 강건함을 추구한 것이라고 볼 수 있다.

주유소를 방문할 때 여러분 차량의 가솔린 주입구가 차의 왼쪽에 있는지 오른쪽에 있는지에 따라 주유소의 주유기에 진입하는 방향이 달라진다. 주유소가 전통적인 방법에서처럼 지상의 고정식 주유기를 장치한 경우 주유를 원하는 차량의 분포에 따라 주유기의 한쪽 공간을 사용하지 못하고 다른 쪽은 기다리는 차가 많을 수 있는 것이다. 이러한 경우는 주유를 원하는 차량의 가솔린 주입구 위치에 따른 변이에 고정적인 설비로 대응 하는 것이 어려움을 나타내는 것이다. 따라서 최근의 예를 보면 천정식으로 위에서 주유기를 내려 사용하는 주유소가 많이 늘었다. 이 경우에는 고객차량의 주입구 위치와

무관하게 서비스를 제공할 수 있게 된다. 이 또한 주유기 설계에 있어 차량의 주입구 위치와 무관하도록 하는 강건함을 적용한 것이라고 할 수 있을 것이다.

전자제품을 사용할 때 잘못된 voltage로 인해 제품의 손상을 얻은 경우를 많이 볼 수 있다. 110V 제품에 220V를 꽂아 제품이 망가지는 경우가 종종 발생하였다. 이런 경우에 대비하여 free voltage 제품이 출시되고 있다. 100에서 250까지 모든 영역의 voltage에 사용 가능한 제품이 많이 나오고 있다. 이러한 것이 가능한 제품의 경우 전력용 부품의 단가는 올라갈 지 몰라도 사용부주의로 인한 손상에 따른 비용을 고려한다면 보다 가치 있는 투자일 것이다. 사용자가 부주의할 수 있고 국가별로 전력의 변이가 발생할 수 있는 상황에 대해 소비자의 실수가 영향을 미치지 못하도록 부품에서 흡수할 수 있게 한다는 점에서 강건하다고 할 수 있다. 모든 전자 제품은 아니라 하더라도 해외 여행시에 갖고 다니게 되는 노트북, 헤어 드라이어, 충전기 등에 있어서는 free voltage 제품이 전력변이에 대한 강건한 대응을 가능하게 해준다는 점에 있어 매우 의미가 클 것이다.



## 상사의 비인격적 행동 (Abusive Supervision)



윤석화  
서울대학교 경영대학 교수

세계경제는 2008년 미국발(發) 금융 위기로 시작된 경기침체를 아직도 벗어나지 못하고 있다. 최근에는 중국의 경제성장 둔화에 대한 우려 등 신흥국의 경기침체 가능성에 대한 경고까지 겹치면서 불확실성과 위기감이 고조되고 있다. 이러다 보니, 기업들은 투자를 망설이고 있으며, 장기적인 성장보다는 생존에 급급한 실정이다. 이러한 경제여건에서, 생존을 위해서 단기성 성과를 추구하는 것은 어쩌면 불가피한 선택일 수도 있다. 하지만, 단기적 성과주의는 조직구성원들에게 성과에 대한 부담감과 스트레스를 가중시키고, 무리한 행동을 부추기는 결과를 낳고 있다. 특히 리더들 중에서 단기적인 성과에 너무 집착한 나머지 직원들을 강압적이거나 가혹하게 대하는 경우가 종종 나타나고, 성과가 좋으면 이러한 행동들이 잊혀지거나 문제시 되지 않는 경우도 있는 것 같다. 이러한 행동들은 조직내부에서뿐만 아니라 협력업체를 대할

때도 나타나곤 한다. 최근 이슈가 되고 있는 갑을 관계에서의 문제가 대표적인 예일 것이다.

리더십 연구에 의하면, 상사들은 성과를 높이기 위해서 부정적인(destructive) 또는 강압적(tough)이거나 가혹한(harsh) 행동을 하는 경향이 있다고 한다(Scully, Sims, Olian, Schnell, & Smith, 1994; Tepper, Moss, & Duffy, 2011). 특히, 단기적 성과를 중시하는 최근의 경영여건하에서, 리더의 비인격적인 행동들은 그 빈도가 점점 더 증가하고 있고 이로 인한 손실 또한 막대하다. 예를 들어, 미국에서 직장인의 13%가 상사의 비인격적인 행동(abusive supervision)을 경험하였고 이로 인한 손실은 연간 238억 불이라는 천문학적 수치에 이른다고 한다(Tepper et al., 2011). 국내 설문조사자료(이수진, 손승연, 김석영, 김보영, 윤석화, 2012)와 미국 설문조사자료(Tepper et al., 2011)를 비교해보면, 우리나라에서 상사가 구성원에게 비인격적 행동을 더 많이 하는 것으로 보고되고 있다(국내 평균값 2.06, 미국 설문 평균값 1.27; 두 조사 모두 7점 척도를 활용). 이러한 연구결과는 우리나라에서도 상사의 비인격적 행동으로 인한 피해가 상당할 수 있음을 암시하고 있다.

최근 리더들의 부정적인 행동, 즉 '상사의 비인격적 행동(abusive supervision)'에 대한 연구가 주목 받고 있다. 상사의 비인격적인 행동

이란 '신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적 비언어적 적대행동'으로 정의되며(Tepper, 2000: 178), 구성원을 조롱하고, 인격을 모독하고, 많은 사람들 앞에서 경멸적인 언사로 나무라는 행동 등을 일컫는 것으로 상대방에게 모멸감이나 좌절감을 경험하게 한다. 국내에서도 지난 몇 년간 상사의 비인격적 행동에 대한 연구가 활발히 수행되었다.

예를 들어, 경영학연구에 2012 게재된 논문에서는 국내기업 자료를 활용하여, 상사의 비인격적 행동은 구성원의 과업성과에 부정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다(이수진, 손승연, 김석영, 김보영, 윤석화, 2012). 이러한 부정적인 영향을 미치는 메커니즘도 밝혔다. 이 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 구성원의 상사에 대한 신뢰를 떨어뜨리게 함을 보였다. 뿐만 아니라, (명문화되어 있지는 않지만) 구성원들이 조직에게 기대하는 심리적이고 암묵적인 계약을 위반했다고 인식을 갖게 한다고 한다. 나아가 이러한 인식은 결국 성과(task performance)를 떨어뜨리고, 자발적으로 조직을 위해 하는 행동인 조직시민행동(organizational citizenship behavior; 예를 들어 성과가 떨어지는 동료들 자발적으로 돕는 행위)을 떨어뜨린다는 결과를 보였다. 이는 결국 성과를 위해서 어쩔 수 없다고 정당화했던 상사의 비인격적 행동이 구성원들이 상사 및 조직에 대한 부정적인 인식을 갖게 만들고, 오히려 부메랑이 되어서 구성원의 과업 성과를 감소시키는 결과를 가져오며 또한, 조직에 긍정적인 시너지를 가져올 수 있는 구성원들의 자발적인 행동인 조직시민행동도 감소시킨다는 결과를 가져오는 것이다.

많은 연구에서 보듯이 구성원들이

상사의 비인격적 행동의 1차적인 피해자임은 자명하다. 하지만, 상사 자신도 결국 자신의 비인격적 행동의 피해자가 된다. 위에서 언급한 연구에서 나타난 것처럼, 비인격적 행동을 보이는 상사는 구성원의 신뢰를 상실하게 되고, 성과를 떨어뜨리고, 시너지를 내지 못하기 때문에, 조직의 성과에 책임을 지는 상사 자신도 피해자가 되는 형국인 것이다. 몇 년 전에는 국내 굴지의 대기업에서 상사의 비인격적인 행동에 스트레스가 쌓인 직원이 결국 상사에게 폭력을 행사하는 사태도 일어났었다. 상사 자신이 자신의 비인격적인 행동의 피해자가 된다는 것은 자명한 사실인 듯 하다. 뿐만 아니라, 조직 또한 피해자가 된다. 구성원들은 조직이 마땅히 해야 하는 일, 상사의 비인격적 행동을 저지하지 않았다는 즉 심리적 계약을 위반했다는 비판을 면하기 어렵고, 조직 전체의 성과가 떨어지기 때문에, 조직도 피해자가 되는 것이다. 결국 조직 내에 winner는 아무도 없는 듯 하다.

오히려, 경쟁사는 수혜자가 될 수도 있는 듯 하다. 국내 모 유제품회사는 구성원의 협력업체에 대한 비인격적인 행동이 알려지면서 많은 피해를 보고 있다. 해당회사의 제품에 대한 불매운동이 일어나고 매출액이 급격하게 줄어들고, 주가가 20% 넘게 급락하였다. 반면, 경쟁사는 매출액이 크게 증가하는 등 반사이익을 보고 있다. 이 사례는 비인격적인 행동이 조직에게 치명적인 영향을 미치고 경쟁사에게 도움이 되었음을 단적으로 보여 주었다. 우리사회에서 일어나는 갑과 을의 관계에 대한 일련의 사건에서 공통점은 바로 비인격적으로 상대방을 대하였다는 사실인 듯 하다. 우리는 리더를 role model이라고 한다. 어쩌면 이슈가 되고 있는 일련의 사건들은 고용관계

에서 갑의 입장인 조직을 대표하는 상사가 고용관계에서 을의 입장에 있는 직원을 비인격적으로 대하고, 직원은 다시 자신에게 올인 협력업체에게 비인격적인 행동을 하는 부정적인 연결고리가 만들어지고 있는지도 모른다. 한 사람의 잘못이라고 치부하고 넘어가는 경우도 있다. 하지만, 그렇게 넘어가기에는 조직에 미치는 영향이 너무 크다.

나는 오늘 직원들을 어떻게 대하였는가? 협력업체를 비인격적이고 무례하게 대하지 않았는가? 한번 생각해 볼 질문인 듯 하다.

"Treat others as you wish to be treated"라는 금언이 있다. 다른 사람이 나에게 했으면 하는 대로 다른 사람을 대하라. 역지사지(易地思之). 리더로서 직원을 대할 때, 주위사람을 대할 때, 협력업체를 대할 때 우리가 꼭 염두에 두어야 할 금언이다.

### 참고문헌

- 이수진, 손승연, 김석영, 김보영, 윤석화 (2012). 상사의 비인격적 행동과 직무수행 간의 매커니즘에 관한 연구, 경영학연구, 41, 607-639.
- Scully, J. A., Sims, H. P. Jr., Olian, J. D., Schnell, E. R., & Smith, K. A. (1994). Tough times make tough bosses: A meso analysis of CEO leader behavior, Leadership Quarterly, 5, 59-83.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision, Academy of Management Journal, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Moss, S.E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict and subordinate performance, Academy of Management Journal, 54(2), 279-294.

## 다수결이 최선이 아니고 최악이라면 - 투표의 패러독스



안상형  
서울대학교 경영대학 교수

우리는 일상 생활에서 다양한 의사 결정을 내린다. 다양한 의견이 혼재한 집단인 경우 투표를 통해서 의견을 하나로 모은다. 나라의 미래를 결정하는 대통령 선거와 국회의원 선거에서부터 학과나 학급의 대표 선출, 친구나 직장 동료들이 점심

메뉴를 정하는 것까지 투표를 통해서 의견을 모으는 선거에 참여를 한다.

집단의 규모가 작더라도 쉽게 결론이 나지 않거나, 집단의 규모가 큰 경우에는 다수결로 의견을 모아서 집단 의견으로 대안을 채택한다. 오늘날 같은 민주사회에서 다수결 원칙이 보편적으로 사용되는 것은 이론상 가장 공정한 방법이기 때문이다. 개인의 입장에서 다수결의 원칙은 평균적으로 보아 개개인의 의사가 가장 잘 관철되는 의사결정 기법이다. 다수결로 정한 집단의견인 대안이 내 생각과 달라도 민주적인 방법으로 가장 많은 지지를 받은 대안이므로 집단에 최선이라 믿고 받아들인다.

만약 다수결로 정한 대안이 집단에

최선인 대안이 아니라 하더라도 다수의 사람이 원하는 것이니 받아들이는데, 만약 다수결로 정한 대안이 집단에 최악인 대안이라면 어떻게?

예를 들어 같은 부서에 근무하는 동료 7명이 점심을 함께 먹으려 갈려고 한다. 점심으로 생각하는 메뉴 대안은 햄버거, 자장면, 설렁탕 3가지가 고려되고 있다. 메뉴에 대한 7인의 선호도가 다르다. 직원1은 햄버거를 제일 선호하고, 두 번째로 자장면을 좋아하고 설렁탕을 제일 싫어한다. 직원7은 반대로 설렁탕을 제일 선호하고, 두 번째로 자장면을 좋아하고 햄버거를 제일 싫어한다.

7인의 의견이 갈려서 다수결로 메뉴를 정하기로 했다. 투표를 한 결과 햄버거를 먹고 싶은 사람이 3명,

자장면과 설렁탕을 먹고 싶은 사람은 각각 2명으로 나타나 제일 많은 지지를 얻은 햄버거를 먹는 것으로 결정이 되었다. 햄버거를 먹으면서 직원들은 자장면이나 설렁탕을 먹고 싶었다는 의견이 많은 것을 알게 되었으며, 나아가 햄버거를 싫어해서 제일 먹고 싶지 않은 사람이 과반수를 넘는 것을 알게 되었다.

이 세 종류의 점심 메뉴에 대한 동료 7인의 선호도는 <표 1>에 정리되어 있다. <표 1>에서 숫자가 낮을수록 선호도가 높은 음식이다. 직원1은 햄버거를 제일 선호하고, 두 번째로 자장면을 좋아하고 설렁탕을 제일 싫어하므로 햄버거, 자장면, 설렁탕의 우선 순위가 1, 2, 3으로 표시되어 있다.

표 1 <메뉴 별 직원의 선호도>

	직원 1	직원 2	직원 3	직원 4	직원 5	직원 6	직원 7
햄버거	1	1	1	3	3	3	3
자장면	2	2	3	1	1	2	2
설렁탕	3	3	2	2	2	1	1

<표 1>에서 보듯이 다수결로 가장 먹고 싶은 메뉴를 정하면 3표를 얻은 햄버거가 각각 2표를 얻은 자장면이나 설렁탕보다 더 선호되어 최선의 선택이 된다. 반면에 이번에는 가장 먹고 싶지 않은 것을 다수결로 정해보자. <표 1>에서 보듯이 햄버거는 4표, 설렁탕은 2표, 자장면은 1표를 얻어 햄버거가 가장 먹고 싶지 않은 음식으로 선정이 된다. 다시 말해 집단이 최선으로 선택한 햄버거를 동시에 동일 집단이 최악으로 선택을 한다. 즉, 다수결 원칙에 의한 투표로 정하는 최선과 최악이 같아진다. 이처럼 개개인이 합리적으로 판단 하여 투표를 해도 불합리한 투표결과가 발생하는 경우가 있다. 이런 경우를 투표의 패러독스라(voting paradox)한다. 18세기 프랑스 혁명이 한창일 때 민주주의와 투표의 합리성을 수학적으로 연구한 프랑스의 정치가이자 수학자인 콩도르세(Marquis de Condorcet)가 다수결 원칙에 의한 투표에는 불합리한 결과가 발생할 가능성이 있음을 최초로 밝혔다. 투표의 패러독스를 마리 콩도르세의 패러독스(Condorcet's paradox)라 하기도 한다.



## 스토어 브랜드의 전략적 역할



송인성  
서울대학교 경영대학 교수

스토어 브랜드 (Store Brand: SB) 혹은 자가 상표 (Private Label: PL)는 제조업체가 아닌 소매업체가 소유하고 있는 브랜드로서 제조업체 브랜드 (National Brand: NB)와 구별되는 브랜드 개념이다. 최근 우리나라 유통 부문에서도 스토어 브랜드의 약진이 두드러지는데, 홈플러스의 경우 점포 이름이 브랜드명에 직접 쓰여 "홈플러스 알뜰상품", "홈플러스 좋은상품", "홈플러스 프리미엄" 등의 스토어 브랜드 군을 보유하고 있으며, 경쟁사인 롯데마트 역시 경우 화장지, 우유 등의 다양한 카테고리에서 스토어 브랜드인 "초이스", "프라임", "세이프" 등의

브랜드를 가지고 있다. 이러한 스토어 브랜드의 약진은 우리나라에 국한된 현상이 아니라 유통 채널이 현대화된 많은 나라에서 관측되는 현상인데 미국이나 유럽 선진국에 비하면 우리나라 스토어 브랜드의 성장은 늦은 편이라 할 수 있다.

성공적인 제조업체 브랜드가 집중적인 광고, 그리고 품질 및 브랜드 투자에 힘입어 시장에서 인기를 얻어 강력한 브랜드 파워를 행사해 왔고 그 결과 해당 제조업체가 성장하여 글로벌 지배력을 확장해 나가는 사례들이 20세기의 전형적인 브랜드 마케팅 성공사례라고 할 수 있는데, 이러한 시기에는 유통 채널에서 소매업체보다는 제조업체가 더 큰 채널 영향력을 행사하는 것이 일반적이었다. 그러나 1970~1980년대를 기점으로 소매업 분야의 인수 합병 바람을 타고 거대 소매업자들이 출현하게 되면서 양상이 변화되기 시작하게 된다(Messinger and Narasimhan 1995). 이러한 거대 소매업체들은 또한 스토어 브랜드를 도입하여 채널 영향력을 더욱 확대하게 되었는데 스토어 브랜드는 일반적으로 제조업체 브랜드보다 20~30% 저렴한 가격을 무기로

가격에 민감한 소비자층을 공략한다. 미국의 식품 시장에서 스토어 브랜드의 구매 비중은 점차 높아져 왔는데 2011년 12월 기준 A. C Nielsen 자료에 의하면 19.5%로 역대 최고를 기록하고 있다. (PLMA 웹페이지참조)

스토어 브랜드 도입 여부는 전적으로 소매업체의 고유 의사 결정 영역인데, 소매업체의 스토어 브랜드 도입의 인센티브에는 직접적인 카테고리 수익성 향상 이외에도 수요 측면과 공급 측면 각각에서 전략적 고려도 있음이 마케팅 분야의 여러 연구에서 확인되어져 왔다. 그 중 수요 측면에서 주목을 많이 받은 이슈는 스토어 브랜드의 브랜드 파워와 관련된 것으로서, 스토어 브랜드는 다른 제조업체 브랜드와 달리 여러 다양한 카테고리에서 같은 브랜드를 공유하는 데에서 오는 umbrella branding 효과를 누린다는 것이다. 즉 제조업체의 치약 브랜드는 치약에 한정되지만, 스토어 브랜드는 치약, 화장지, 우유, 주스 등의 다양한 카테고리에서 동일한 브랜드가 공유되므로 한 카테고리에서의 우호적인 소비 경험이 동일한 브랜드의 다른 카테고리에도 전이된다는 것이다. 이에 더 나아가 학자들은 스토어 브랜드가 점포 충성도 (store loyalty)를 높이는 역할을 하는 것에 주목하기 시작하였는데, 스토어 브랜드는 특정 소매업체에서만 배타적으로 이용 가능하므로 점포 차별성 생성의 근거가 되어 궁극적으로 스토어 브랜드에 대한

선호도는 점포 충성도로 이어진다는 주장이다. 하지만 이러한 주장에 대해 스캐너 패널 자료는 부정적인 증거를 제공한다. Hansen and Singh (2008)은 저렴한 가격으로 승부하는 월마트의 진입에 따른 소비자들의 소매점 이용 행태를 분석하였는데, 월마트 진입 이전에 스토어 브랜드에 대한 선호도가 높은 고객일수록 월마트 진입 이후에 월마트에서의 지출이 높다는 점을 발견하였다. 즉, 스토어 브랜드의 선호는 밸류 쇼핑을 하는 고객 집단에서 강하게 나타나는데 이러한 고객 집단은 저렴한 가격으로 승부하는 월마트와 같은 할인 업체로 이동할 가능성이 높은 집단이므로 점포 충성도가 오히려 낮을 가능성이 농후한 것이다.

공급 측면에서 스토어 브랜드의 전략적 역할로 꼽히는 것은 채널 내 제조업체와 소매업체 간 수직 경쟁에서 스토어 브랜드의 가격 협상력 제고 수단으로서의 역할이다. 유통 채널에서 제조업체와 소매업체는 채널에서 발생하는 부가 가치의 배분을 놓고 서로 경쟁하게 되는데, 스토어 브랜드의 도입은 제조업체 관점에서는 브랜드 간 경쟁을 발생시키는 요소가 되어 제조업체의 채널 협상력을 낮추게 되므로, 소매업체에게 유리한 방향으로 double marginalization 문제를 해결하는 수단이 될 수 있는 것이다. 시카고 지역의 슈퍼마켓 체인의 자료를 이용하여 분석한 Chintagunta, Bonfrer, and Song (2002)의 연구에 따르면, 소매업체의 스토어 브랜드

도입 이후에 해당 카테고리의 제조업체가 소매업체에 대해 가격 측면에서 좀 더 양보하는 패턴이 나타난다는 것이다. 즉, 스토어 브랜드 도입이 제조업체 대비 소매업체의 협상력을 증진시키는데 이바지한다는 것이 확인되었다.

이상을 통해 살펴보면, 소매업체는 스토어 브랜드의 브랜드 파워 측면에 대해 과도한 기대를 하지 말아야 한다는 점을 알 수 있다. 특히 스토어 브랜드를 통해 점포 충성도를 높이겠다는 기대는 성취되지 않을 가능성이 매우 높다. 무엇보다도 스토어 브랜드 도입을 검토하는 소매업체의 마케팅 의사 결정자는 스토어 브랜드를 통해 해당 기업이 얻고자 하는 것이 무엇인지를 명확하게 정의하여야 한다. 다른 기업이 한다고 무작정 따라하는 것은 스토어 브랜드의 전략적 역할과 목표에 대해 현실적인 인식이 결여되어 있음의 반증이다. 최근 의류 시장에서 유니클로, 자라 등의 SPA가 성공한다고 해서 SPA가 따라야 할 대세라고 무작정 쫓아가는 것도 비슷한 오류일 가능성이 높다.

참고문헌  
P. Chintagunta, A. Bonfrer, and L. Song (2002) "Investigating the Effects of Store-Brand Introduction on Retailer Demand and Pricing Behavior", *Management Science*, 48(10), 1242-1257  
K. Hansen and V. Singh (2008) "Are Store-Brand Buyers Store Loyal? An Empirical Investigation", *Management Science*, 54(10), 1828-1834  
P. Messinger and C. Narasimhan (1995) "Has Power Shifted in the Grocery Channel?", *Marketing Science*, 14(2), 189-223

## 기업 사회적 책임은 회계투명성부터 시작하라



안태식  
서울대학교 경영대학 교수

투명성 이슈는 정보의 비대칭적 소유에서 발생한다. 정보는 물적 자산과 마찬가지로 사적 소유가 가능하며, 정보/지식사회에서 그 가치는 특히 크다. 남들이 갖고 있지 않는 정보를 독점적으로 갖고 있다면 남보다 많은 이익을 창출할 수 있다. 정보를 비대칭적으로 많이 가지고 있는 개인이나 조직이 정보를 투명하게 공개하기를 주저하는 이유이다.

상장회사는 발행한 증권이 다수의 투자자나 채권자를 상대로 공적(public)으로 거래되는 '공적 회사(Public company)'이다. 공개 시장에서 자금을 조달하는 공적 회사, 즉 상장회사는 시장참여자들끼리 경제

적으로 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 회계보고서나 공시 등 법적으로 요구되는 정보를 정직하고 투명하게 보고해야 하는 의무가 있으며, 회계투명성은 자본 시장 참여자가 지켜야 하는 최소한의 규칙이다. '상장'기업의 회계투명성은 기업가치를 제고하는가? 기업가치제고 여부에 무관하게 회계투명성 원칙이 준수되어야 하지만, 기업가치를 목표로 하는 일반적인 기업에게 가장 본질적이고 흥미로운 질문이다. 예상한 대로 여러 선진국의 실증연구는 대부분 'YES'라는 대답이다. 예를 들면 투명성이 높은 기업은 경영자의 도덕적 해이를 줄일 수 있고, 불확실성이 낮고 신뢰도가 높아 자본조달 비용을 낮춘다. 한국에서도 같은 결과가 나올까? 확실히 '그렇다'라고 답하기 부담스럽다. 게임 룰을 집행하는 심판관, 즉 정부나 규제기관이 공정하고 투명하다는 조건이 성립할 때라는 전제하에서만 긍정할 수 있기 때문이다. 심판(규제 및 감독기관)이 투명하고 공정하지 않으면, 선수(기업)에게 투명성과 공정한 게임을 강요할 수 없고, 규칙을 지키는 기업이 게임에 이기기 매우 어려운 환경이 만들어지기 때문이다. 심판이

공정하지 않은 게임은 승패여부가 조작이 됨은 물론 게임에의 참여 자체가 의미 없고 결국 악한 팀이 선한 팀을 구축할 가능성이 크다. 선수(기업)의 투명성을 논하기 전에 심판(규제나 감독기관)의 투명성이 더 중요한 이유이다.

Winners never cheat라는 책에서 나온 얘기다. '인도의 최북단에 위치한 아무나찰 프라데시라는 문명사회에는 거의 알려지지 않은 반원시적인 지역이 있다. 인도의 수도인 뉴델리 사람들조차도 알지 못하는 곳이다. 그곳에는 100개가 넘는 부족들이 각각의 문화, 언어, 그리고 그들의 원시적 종교를 가지고 산다. 그러나 그들의 천차만별한 세계에서도 절대적인 가치로 인정받는 것이 몇 가지 있는데 그 중 대표적인 것이 바로 '정직함'이다.' 인간은 본질적으로 거짓보다는 정직함을 소중히 여기고 있으며, 정직과 신뢰는 100개의 상이한 부족들이 '상생'과 공존을 가능하게 하기 때문이라고 판단된다. 거짓과 불신은 불필요한 오해, 증오, 분노, 분쟁을 증폭시키기 때문이다. 사회양극화가 심화되고 있는 현실에서 주의 깊게 성찰해야 하는 부분이다. 성과중심의 현대자본주의는 '돈'과 '이익'이 '신(God)'의 자리를 대체하고 있는 것 처럼 보인다. Winner takes all(승자독식)이 아무 문제 없이 받아들여지고, 이익극대화와 성과, 일등과 꼴찌와 같은 순위만 중요시될 뿐, 도덕과 가치는 자녀를 초등학교 시험 문제에서나 등장하는 것 같다. 미국의 한 윤리학 연구소장의 말에 따르면

'현대사회에서 승리자(winner)란 아무도 모르게 타인을 속이고 경쟁에서 이긴 사람'이라고 말한다. 투명하지 않게 남을 속이고 이익을 많이 내는 기업을 현대사회에서 승리자라고 여기는 것 같다는 자조적인 말이다. 정직하고 투명한 기업이 단기적인 성과를 생명으로 하는 현대사회에서 융통성이 없는 패자(loser)처럼 보일지 모른다. 그러나 편법을 이용한 단기적인 성과에 그치지 목숨을 걸지 않아도 된다. 다행인 것은 동서고금을 통틀어서 투명하고 정직하지 않은 기업이 오래 가는 경우는 거의 없기 때문이다. 회계투명성으로 쌓아지는 신뢰는 기업 지속가능성의 가장 중요한 필요조건 중의 하나이다.

기업의 사회공헌활동을 흔히 어려운 이웃이나 사회복지단체에 기부금을 전달하는 것으로만 생각한다. 어렵게 번 돈을 통 크게 기부하는 것도 아름다운 행위이다. 더욱 아름다운 것은 묵묵히 정직하고 투명하게 게임의 룰을 지켜가면서 기업을 영위하는 것이다. 기업의 회계투명성은 기업 사회적 책임의 가장 중요한 첫 걸음이다. '경제민주화'는 표현과 방식을 약간 달리 했지만 여야 모두 중시했던 정책 목표이다. 경제민주화를 돈이 많은 사람의 돈을 없는 사람에게 나누어 주는 방식으로 단순화 해서는 안 된다. 돈이 많은 것 자체가 죄악시되어서도 안 된다. 규칙을 지키면서 열심을 다하여 정직하게 번 돈은 존중되어야 한다. 정직하게 열심을 다한 노력의 결과이기 때문이다. 진정한 승자는 공정하고 정직한 방법으로

게임에 이긴 사람이다. '이익'이라는 재무제표의 핵심수치(bottom line)는 회계투명성이라는 과정을 거칠 때 '좋은 이익', '공정한 이익'이 되는 것이다. 돈이 많고 적음은 결과일 따름이며, 옳고 그름의 판단이 되어서는 안 된다. 회계 투명성이 보장되면 자연스레 '정보 독점'으로 인한 '부정한 이익', '탈세' 등이 최소화된다. 투명성이라는 규칙은 자연스레 종업원, 정부, 지역사회, 경영자, 투자자, 채권자 등 여러 이해관계자에게 '공정한 룰이 나누어지도록 할 것이며, 바로 그 때 기업의 이익은 이미 분배가 적절히 이루어진 '공정한 이익'이 되는 것이다. 기업이 열심히 번 돈을 없는 사람에게 나누어 주는 것은 기업의 몫이다. 정부나 규제 감독기관이 나서서 할 일은 기업이 이익을 창출하는 과정이 공정하고 투명하도록 제도를 만들고, 공정하게 감독과 집행을 해야 하는 것이다.

나는 공자가 말씀하신 내용 중, 경영에 종사하는 사람들, 소위 이익극대화라는 목표에 쫓겨 달리는 사람들에게 꼭 강조하는 문구가 있다. '見利思義'이다. '이익을 보거든 의로운지 생각하라' 회계투명성은 '이(利)'가 '의(義)'를 갖게 하는 중요한 필요 조건이다. 기업이 이익을 추구하되 사회정의에 기여하고자 한다면 바로 '회계투명성'부터 해결해야 한다. 왜냐하면 투명하지 않고 어두운 곳은 항상 '악'이 창궐하기 좋은 환경이기 때문이다. 회계투명성은 기업의 사회적 책임의 가장 중요한 첫 걸음이자 지속가능성의 필요한 조건이다



# 공급 사슬에 위험 요소가 생긴다면?

## RASCМ (Risk Adjusted Supply Chain Management)의 구축을 통한 리스크 관리



김수욱  
서울대학교 경영대학 교수

연구실의 시계가 하루 종일 움직이지 않아 당연히 배터리 문제가 있겠거니 하고 알아주었지만 어떤 이유에서인지 요지부동이었다. 자세히 들여다 보니 시계 침이 움직이려는 소리만 들릴 뿐, 작동은 하지 않는 것이었다. 이에 무슨 연유인가하고 시계를 몇 번 두드려 보았더니 다시 작동하나 싶더니 며칠 후에 아예 망가져 고철이 되고 말았다.

Operation Management의 입장에서 기업을 바라보다 보면, 위험 관리가 적절하지 못하게 도입된 사례를 자주 찾아볼 수 있다. 1997년 발생한 IMF 외환위기는 우리나라 전체가 겪은 최초의 체계적 리스크가 발생한 사건이었다. 우리나라의 개인, 가계, 기업, 국가 등 모든 경제주체들에게 많은 시련을 줬지만, 한편으로는 위기 재발을 방지하기 위한 국가적 노력을 배가시키는 기폭제가 되었다. IMF 외환 위기 이후, 은행과 증권회사, 보험회사 등 금융기관과 일부 대기업에서 위험관리를 실시했다.

그러나 위험관리를 적절히 도입하지 못한 기업들은 또 다시 2008년의 글로벌 금융 위기로 큰 타격을 받았다. 지난 IMF 외환위기의 교훈으로 위험관리의 중요성이 국내에 도입되었지만, 제대로 전달되지 못한 상태에서 또 다시 위기를 맞은 것이다. 이로써 위험관리는 어떤 경제주체도 소홀히 해서는 안 될 중요한 이슈라는 것을 다시 한 번 입증한 셈이며 빠르고 정확하게 대응해야 한다는 것을 시사했다.

시계를 고치는 것에 있어서의 리스크를 기업으로 옮겨가 보자. 기업에게 있어 공급 사슬상의 리스크는 기업의 생존, 성장에 중대한 위협으로 작용할 수 있는 예측하지 못한 사건을 의미한다. 예측할 수 있는 위험이라면 그것은 시계의 배터리를 갈아주면 되는 것처럼 이미 리스크가 아니다. 최근 일본 지역을 강타한 지진의 여파로 도요타, 혼다, 닛산 등 3대 자동차 메이커는 일본 국내의 자동차

조업을 임시로 중단하였다. 일부 공장들은 공장 연소로 인해 정상적인 운영이 불가능하며, 설령 직접적인 피해를 입지 않았다 하더라도 부품 수송 등이 지연되면서 제품 생산에 차질을 빚고 있다. 이번 지진으로 인해 조업을 중단한 도요타 공장은 12 곳에 이르며, 약 4만 대의 생산 감소가 불가피할 것으로 전망된다. 또한, 혼다는 3월 17일에 예정되어 있던 하이브리드 차량 출시를 무기한 연기하였으며, 약 1만 8600대의 생산 감소가 불가피하다고 발표하였다. 닛산 역시 현재 5개 공장의 조업을 중단한 채, 대책 마련에 골몰하고 있다. 이처럼 지진이라는 자연 재해에서 비롯된 다양한 운영 리스크들은 현재 일본 기업들의 생존에 치명적인 위협을 끼치고 있다.

이러한 리스크는 일반적으로 체계적 리스크와 비체계적 리스크로 나뉜다. 체계적 리스크는 시장 자체의 위험으로 전시 상황에 대한 한국 시장 전체의 리스크, 자본 통합법 시행 등으로 인한 리스크 등으로 볼 수 있고, 비체계적 리스크는 시장 자체의 위험이 아니라 공급 리스크, 수요 리스크, 운영 리스크 등 기업 고유의 위험이다. 이 중 기업의 운영에 직접적으로 영향을 미치는 운영 리스크를 살펴봄으로써 기업이라는 거대한 시계의 리스크 관리에 대하여 알아 보도록 하자.

리스크 관리는 현재까지 크게 4 단계로 변화되어 왔다. 이 중 마지막 단계이며 현재 우리가 지향해야 할 점인 2010년대의 리스크 관리는 비즈니스 시스템과 통합에 중점을 두고 있다. 제조업 측면에서는 보다 통합된 전사적 차원의 리스크 대응 필요성이 증가되고 있다.

따라서 이제 리스크를 '리스크 인식 → 리스크 평가 → 리스크 통제 → 리스크 모니터링 및 관리' 등 일련의 흐름으로 보고, 이를 시스템으로 관리할 수 있어야 한다. 오늘날과 같은 위험 사회에서 기업은 단순한 시계의 고장과는 달리 수많은 크고 작은 위험에 노출되어 있다. 따라서 위험이 처할 때마다 그 위험에 어떻게 대응할지를 고민해서는 이미 늦다. 리스크를 일련의 시스템 속에서 매뉴얼하여 관리할 때에만 각종 위험을 효과적으로 통제할 수 있을 것이다.

RASCМ에는 수요관리, 재무관리, 비즈니스 전략, 운영전략, 공급자 관리, 재고관리, 생산관리 등 6개의 모듈이 존재한다. 리스크가 발생하면 수요관리 모듈에서 수요 예측 재실시

및 수요 조정을 유도하고 여기서 도출된 정보가 각각 재무 전략 모듈, 비즈니스 전략 모듈, 운영 전략 모듈로 전송되어 전략 재수립에 도움을 준다. 전략 재수립 단계에서는 수요 관리 모듈에서 얻은 정보를 바탕으로 새로운 전략을 수립하여 재고관리 모듈과 공급자관리 모듈로 보낸다. 재고 관리 모듈과 공급자 관리 모듈에서는 새롭게 재고 수준 및 공급자 관리 전략을 재조정해 생산관리 모듈에 관련 정보를 전송한다. 생산관리 모듈에서는 전 단계에서 얻은 정보를 바탕으로 생산계획의 재수립 및 리스케줄링을 실시해 새로운 리스크 대응 방안을 수립하게 되는데 이것이 RASCМ 시스템의 개념이다.

RASCМ 시스템에 대한 이해를 돕기 위해 'A기업'이라는 가상의 제조업체 사례를 예로 들어보자. A기업은 높은 가공 능력을 바탕으로 2차 벤더로서 성장해왔으며 3개의 공장을 가지고 있었다. 이 A기업은 최근 증가세로 있던 재무 성과의 영업 이익률이 감소하고 있다. 그 이유를 살펴보니 원자재 가격의 상승이 영업 이익률 하락의 가장 중요한 원인을 차지하고 있었으며 이는 제품 매출 원가율이 90% 이상을 차지하고 있음으로 알 수 있었다. 특히 A기업의 주 원자재인 'K'의 경우 최근 10년간 가격이 4배 이상 폭등하였다. A기업이 제조하는 상품을 구성하는 원자재 중 'K'와 'P'의 가격이 가장 높은 상품들을 보이는 것을 조사 결과 알 수 있었고, 이런 원자재 가격 급등에 대한 부담은 1차, 2차 벤더사에 집중되고 있는 것을 파악할 수 있었다. 더욱 세부적으로 생산파트에 대한 제품의 공장별 매출 구조에 대한 조사가 이루어진 결과, 1공장과 3공장이 원자재 'K'의 가격 폭등에 큰 영향을 받고 있었다. 이에 원자재 'K'를 주 원자재로 하는 1 공장, 3공장을 중심으로 매출 증가가 예상되어 향후 원자재 'K'의 가격 변화가 A기업의 영업 이익의 핵심 결정 요인이 될 것으로 파악했다. 이렇게 재무 파트에서 생산 파트로 이어지는 리스크 현황의 분석 후 그에 대한 가격 변화의 리스크 관리 체계를 도입하게 되었다. 국내 시장 환경 조사에서 한국은 GDP 규모 대비 원자재 거래와 무역 적자 규모가 큰 나라이며 특히 원자재 'K'에 대한 의존도가 매우 높은 편이라는 사실을 알아냈다. 이러한 원자재 'K'는 광산 파업, 타국의 건축 재정부으로 인해 급격하게 변하고 있었기에 관리가 시급한 부분이었다. 이러한 원자재 리스크는 환 리스크와는 달리 공급의 변동성이 커서 위험 관리가 어렵고 생산 부분에 집중되어 있다는 차이점이 있다. 이러한 원자재 'K'의 가격 상승에 대한 예상 요인으로 비금속 광물이 폭락한 2005년 이래 제한적인 광산 개발과 재고 감소로 재고 부족 현상이 지속되고 새로운 광산 개발에 대한 신규 프로젝트가 부족하며 질 높은 인력이 부족하고, 정부의 허가를 받는 시간이 지연 됨 등의 구조적 원인으로 인해 계속해서 저하된다는 점과 세계의 수요의 지속적인 증가와 비금속 광산지 중 92%가 미국 달러를 쓰지 않는 나라이기 때문에 미국

달러화가 약세를 보이면서 상대적으로 원자재 'K'의 가격은 상승한 것으로 요인이 분석되었다. 즉, 원자재 'K'의 사용량은 점차 증가하는 반면 재고량은 변동성이 심하다는 것이 가장 큰 문제였던 것이다. 이와 관련해 원자재 'K'의 거래 시장에서 선물(feature)의 가격을 결정하는 투자자는 헤지 목적의 Commercial 투자자와 자금 투자 목적의 Non-Commercial 투자자로 나뉘는 점에 착안하여 가격 결정에 자금 투자자의 영향력이 높다는 것을 알 수 있었다. 이 투자자들은 최근 선물 매수 포지션을 확대하고 있어 장기적으로 봤을 때 원자재 'K'의 가격 하락은 어려울 것으로 분석되었다.

이렇게 원자재 'K'의 확보가 어려운 상황에서 다시 생산 파트로 돌아와 살펴보니 1공장의 구매 방식은 신규 매입과 잔여 스톡 재생으로 나뉘어져 있었다. 이러한 상황 분석과 리스크 분석을 통하여 A 기업은 원자재 리스크 관리의 대상은 신규 매입 금액에서 공급사의 Value add 부분을 제외한 국제 원자재 가격 및 환율에 연동된 부분만을 원자재 리스크 관리의 대상으로 재설정 하였다.

이상으로 A기업의 사례는 해당 기업이 처한 원자재 'K'의 공급 부족에 대한 리스크 관리에 대한 대안을 살펴본 예이다. 이 일련의 과정을 정리해보면 먼저 리스크 모니터링 모듈에 의해 유가의 지속적인 상승 현상을 감지하고 이 리스크의 잠재적인 영향, 과거 관련 사례, 지속 예상 시간등을 상세하게 분석하여 관련 정보를 수요 관리 모듈로 전송하였다. 이에 A기업의 수요 관리 모듈에서는 감지된 리스크의 잠재적인 영향도 및 지속 기간 등을 고려해 각 공장에 미칠 영향과 예측 판매량 등을 결과로 판매 계획을 분석한 것이다. 이렇게 재

조정된 정보를 받은 비즈니스 전략 모듈, 재무 전략 모듈, 운영 전략 모듈 등에서는 이 원자재 'K'에 관한 리스크의 잠재적 영향도 및 지속 예상 기간, 고객 수요 예측 보고서 등을 참조해 원자재 리스크 관리의 대상을 재설정하는 수정 전략을 제시하고 이에 대한 시뮬레이션을 실시한다.

이처럼 RASCМ의 각 전략 모듈에서는 리스크별 상황에 적합한 전략들을 제시함으로써 인해서 리스크에 대한 분석을 토대로 Key Questions를 통하여 적합한 대안을 내었던 것이다. 즉, 원자재 'K'의 가격 변화에 대한 리스크 관리 방법에 대한 해답을 찾기 위해 원자재 'K'의 가격 변화에 대한 리스크 현황 분석과 가격 변화의 영향을 최소화하는 리스크 관리 체계를 수립한 것이다.

빈대 잡으려다 초가삼간 다 태운다는 말처럼 리스크 분석과 관리에 있어서 아무리 일관된 기준을 가지고 있다고 하더라도 하나의 위험을 관리하기 위해서 다른 또 다른 위험을 초래하거나 공급 사슬상의 다른 모듈 및 분야에 영향을 끼치는 것은 제대로 된 리스크 관리라 할 수 없다. RASCМ의 기법처럼 리스크 분석에 있어서 기업 내, 외부의 공급 사슬망을 사용하여 분석하는 것은 수요 관리 모듈과 비즈니스 전략 모듈, 재무 전략 모듈, 운영 전략 모듈들에 대한 종합적인 파드백과 하나의 리스크가 미치는 전반적인 영향을 알 수 있기 때문에 효과적이며 가장 적절한 대응 방법이라 할 수 있고 기업이 지향해야 할 리스크 관리 시스템이다.

1) 부적절하거나 잘못된 내부 프로세스, 인력, 시스템 및 외부 사건으로 인해 발생하는 손실





## 금과 은에 대한 이야기



조재호

서울대학교 경영대학 교수

예로부터 금(金)과 은(銀)은 세계 어디서나 귀중품으로 여겨져 왔기 때문에 많은 사람들이 이를 보석(jewelry)용도 또는 가치의 저장수단(store of value)으로 사용하여 왔다. 또 거시경제적으로는 화폐경제를 운용하는데 있어 핵심적인 역할을 담당하는 본원 통화(monetary base)의 수단으로 이용되어 왔다.<sup>1)</sup> 이러한 연유로 상품시장에서 금과 은에 대한 수요는 광범하게 그리고 꾸준히 이어져 오고 있으며, 결과로 많은 사람들이 두 상품을 중요한 투자대상으로 생각하며 이들의 가격 움직임에 깊은 관심을 가져 왔다. 때로는 관심과 욕심이 과도하여 투기 세력에 의한 시장왜곡현상이 발생하기도 하였다. 1869년 당시 미국의 대부호로 꼽혔던 굴드(Gould)와 피스크(Fisk)가 금을 독점함으로써 해서 발생했던 '검은 금요일'

(Black Friday) 사건이나, 1980년에 텍사스의 대표적 부호인 헌트(Hunt) 가문 형제들의 은시장 독점을 막는 과정에서 발생한 Silver Thursday 사건 등은 대표적인 예이다. 후자의 경우 온스당 \$11이었던 은가격이 독점과정에 \$50까지 치솟았다가 두 달여 만에 \$11 이하로 떨어지는 격심한 변동성을 보인 바 있다.

흔히 투자자산은 금융자산과 실물자산으로 분류되는데, 실물자산의 한 섹터(sector)를 차지하는 것이 금속(metal)이다. 금속은 다시 철(ferum), 비철금속(non-ferrous metals), 귀금속(precious metals), 그리고 기타금속(minor metals)으로 분류되며 금과 은은 물론 귀금속에 속한다. 금속상품이 거래되는 시장 중 세계적으로 유명한 곳이 런던금속거래소(London Metal Exchange: LME)와 미국의 CME Group이다. LME는 비철금속의 거래에 강점이 있다. 흔히 비철금속의 가격이 경제의 움직임을 파악하고 예측하는데 중요한 지표가 된다고 한다. 그 이유는 대부분의 비철금속이 중요한 산업재이기 때문에 그 거래량과 가격이 주요 경기 선행지표(아마도 주가지수보다 더 앞선 의미에서)가 되기 때문이다. 한편, 금과 은의 거래는 CME Group에서 더욱 활발해 보인다. 금과 은의 가격에 관한 한 CME Group의 호가방식이 세계적 표준이다. 이곳에서의 금과 은의 호가는 트로이온스(troy ounce)당 가격을 나타내며, 최소가격

변동폭은 0.001 달러이다. 트로이온스는 약 31.1 그램으로서 귀금속이 아닌 물건의 무게를 측정하는 상용온스(avoirdupois ounces) 약 28.35 그램과는 구별된다.

금과 은 시장에서 두 가격의 배율을 흔히 민트비율(mint ratio)이라고 한다. 온스당 금과 은 가격이 각각 \$1,400와 \$250라면 이 경우 민트비율은 56이 된다. 2008년 금융위기 이후 민트비율은 평균 약 56을 중심으로 최고 80, 최저 30의 범위에서 비교적 큰 폭의 등락을 거듭하다가, 2012년 후반 이후 현재까지 56 부근에서 비교적 안정적인 모습을 보이고 있다. 민트비율이 안정적이면 두 가격 움직임의 상관관계가 상당히 높다는 것을 의미한다. 금과 은은 서두에서 말한 여러 공통점 때문에 역사적으로 가격 움직임의 상관관계가 상당히 높은 편이다. 즉 두 가격이 같은 방향으로 밀접하게 연관되어 움직인다는 것이다. 그럼에도 불구하고 두 상품 간에는 다음과 같은 몇 가지 중요한 차이점이 있다.

첫째, 은가격은 경제변수(economic variable)에 민감한 반면 금가격은 통화변수(monetary variable)에 민감한 경향이 있다. 그 이유는 은에 대한 수요 중 약 40%는 산업 활동으로부터 발생하는 반면, 금에 대한 수요는 대부분 보석 또는 장신구, 투자, 정부 보유의 목적에서 비롯되기 때문이다.<sup>2)</sup> 따라서 은가격은 산업생산활동이나 제조업 지수 등과 상관관계가 높고, 금가격은 실질이자율, 인플레이션, 환율변동 등과 상관관계가 높다. 과거 50년 동안의 자료에 의하면, 인플레이션의 경우 금가격과의 상관계수는 0.5인 반면 은가격과의 상관계수는 0.35이다. 실질이자율은 금가격과 강한 음

(-)의 상관관계를 보인다. 은가격과도 음의 상관관계를 가지지만 그 강도는 약하다. 또 달러가치와 금값도 강한 음의 상관관계를 가진다. 금은 세계에서 가장 오래된 통화라고 볼 수 있고, 달러는 현재 세계를 대표하는 통화가기 때문에 달러가 약세일 때 금값은 비싸질 수밖에 없다.

둘째, 은의 상당 부분은 연, 아연, 구리 등 비철금속과 금의 생산과정에서의 부산물로 생산된다. 국내기업으로서 세계적인 아연 제련사인 고려아연의 경우 총 매출의 약 40%를 은이 차지한다고 하는데 바로 이러한 사실 때문이다. 결과로, 은가격과 은생산량의 관계는 금가격과 금생산량의 관계만큼 밀접하지 않다.

셋째, 은가격은 금가격보다 그 변동성이 높은 경향이 있다. 최근의 예로 보면, 2008년 금융위기 이후 온스당 금가격은 \$1000 아래에서 최고 \$1,900 대까지 올랐다가 최근에는 \$1,200대까지 하락하였다. 같은 기간 동안 은가격은 약 \$12에서 최고 \$48까지 치솟았다가 \$18대까지 하락하였다. 은가격의 변동성이 높은 이유는 온스당 가치가 금보다 훨씬 낮고, 또 시장의 규모가 상대적으로 작기 때문이다.

이러한 차이점을 고려할 때 최근 미국의 양적완화 통화정책 이후 금과 은 가격이 동시에 떨어지고 또 두 가격이 높은 상관관계를 유지하는 현상은 다소 의외일 수 있다. 그러나 그 이유는 (달러)통화량 팽창에도 불구하고 예상과는 달리 인플레이션이 낮게 유지되고 달러가치가 떨어지지 않았으며, 또 세계경기가 아직 본격적인 회복국면에 진입하지 못 했기 때문이다. 즉 낮은 인플

레이션과 달러의 상대적 강세는 금값의 상승을 억제하였고, 또 저조한 경기회복세는 산업용 은의 수요를 크게 늘리지 못해 은값 또한 상승이 제한적이었기 때문이다.

금과 은에 대한 투자여부 또는 투자비중의 결정은 투자목적에 따라 달라져야 할 것이다. 인플레이션 위험을 헤지(hedge)할 목적이라면 금이 유리하다. 또 포트폴리오를 구성할 때 분산효과를 크게 할 목적이라면 역시 금이 유리하다. 최근의 통계를 보면 주가와 금값의 상관관계는 거의 0에 가깝기 때문이다. 향후 세계경제가 본격적인 회복국면에 진입할 것을 예상하여 투자이익을 얻으 목적이라면 은이 유리하다. 제조업이 활기를 띠면 은값이 올라갈 가능성이 매우 높기 때문이다.

- 1) 지금은 거의 찾아 볼 수 없지만, 과거에는 금뿐 아니라 은을 본원통화로 사용했던 경우가 적지 않았다. 19세기 말 미국의 'free silver' 정책 옹호론자들은 극심한 다물레이션과 실업난을 극복하기 위하여 은의 가치를 실제보다 높여 본원통화로 사용하자고 강력히 주장한 바 있다.
- 2) 민트비율의 장기 평균이 약 16 정도인 점을 감안하면, 근래에는 은보다 금의 가격상승률이 훨씬 높았다는 것을 의미한다.
- 3) 세계에서 금소비가 가장 많은 국가는 인도로 알려져 있으나, 최근의 소비증가율을 감안할 때 2013년말까지는 중국이 인도를 앞지를 전망이다.

## 원하는 메커니즘을 만들기 위한 CPT를



조동성

서울대학교 경영대학 교수

1992년 반도체 산업에 대한 연구를 하게 되었다. 이 연구에서 나는 1980년대에 메모리 반도체 산업의 중심점이 미국에서 일본으로 옮겨갔고, 1990년대에는 다시 일본에서 한국으로 옮겨 가리라는 가설을 세우고, 이 산업의 중심점을 옮기는 변수를 ser-M 모델, 즉 주체(subject), 환경(environment), 자원(resources), 그리고 메커니즘(Mechanism)이라는 네 가지 범주로 나누어 설명하였다. ser-M 모델을 이용한 첫 번째 시도였던 이 연구는 자연스럽게 그 다음 연구로 연결되었고, 그 후 나의 모든 연구는 ser-M 모델을 기반으로 하여 진행되었다.

내가 지도하는 서울대 박사과정 학생들 역시 ser-M을 기반으로 한 논문을 쓰게 되었다.

내 지도학생들로 구성된 'ser-M 연구회'에서는 1993년부터 2004년까지 다양한 사례분석을 통하여 메커니즘을 기업에서 찾아내고, 그 메커니즘이 기업성과에 미치는 영향을 때로는 논리적으로, 때로는 실증적으로 분석했다. 즉 '메커니즘→경영성과'라는 연결고리를 연구주제로 하여, 체계적인 방법으로 각 기업이 가지고 있는 독특한 메커니즘을 파악하고 그것이 기업의 지속적인 경쟁 우위에 미치는 영향을 분석하였다. 구체적으로 연구프로젝트로는 해외로 진출한 기업들이 국제경영 활동을 전개하면서 축적한 국제화 메커니즘, 35년 이상 된 장수기업들이 오랜 기간에 걸쳐 축적한 지속경영 메커니즘에 대한 연구를 수행하였다.

이러한 연구성과를 통해 나는 ser-M 모델에서 처음에 가졌던 가설, 즉 주체, 환경, 자원을 연결하는 단순한 과정으로서의 메커니즘이 아니라 주체, 환경, 자원이 결합되어 새롭게 나타난 내용으로서의 메커니즘으로 연구 초점을 옮겨가게 되었다.

이러한 연구 결과가 집적되어 2006년에는 기업의 지속적 경쟁우위에 영향을 주는 주체, 환경, 자원이라는 각 요소들이 상호작용하는 과정에서 형성된 기업 경영의 기본원리를 메커니즘이란 제 4의 경영 패러다임을 제시하였다.

그러나 메커니즘 모델은 이론적으로 정교하지 못했다. 메커니즘이 경영성과를 내는 데 중요하다는 것을 알려달라든 원하는 메커니즘을 만들어내는 방법을 모른다면 아무 소용이 없는 법이다. 이 책에서는 기업에 내재하는 메커니즘이란 현상을 설명하면서 메커니즘이 있어야 경영성과가 좋아진다는 가설을 정립했지만, 정작 높은 부가가치가 나오는 분야, 즉 원하는 메커니즘을 만들어내는 방법은 제시하지 못했다. 다시 말해서 '메커니즘→경영성과' 이전에 풀어야 하는 숙제인 '메커니즘 생성원인→메커니즘'이 빠졌던 것이다.

그리하여 나는 경영자가 원하는 메커니즘을 만들어내는 방법, 즉 '메커니즘 이론'을 연구하기 시작했다. 메커니즘을 만들어 내려면 메커니즘이란 현상의 원인을 먼저 규명해야 한다. 열이 나는 환자를 다루는 의사는 열이 나는 원인을 찾아낸 수많은 의학이론으로부터 그 환자의 열을 가져온 특정 원인을 찾아내고 그 원인을 제거함으로써 열을 낮춘다. 마찬가지로 경영학자가 메커니즘이라는 현상을 가져온 원인을 찾아내서 이론을 만들어내면 경영자는 그 이론을 이용해서 원하는 메커니즘을 만들어내는 것이다. 열이 난 환자를 알코올로 문질러서 열을 낮추게 하는 대중요법이 의학이론이 아닌 것처럼, 원인을 찾아내는 이론이 뒷받침되지 못한 메커니즘 경영은 진정한 의미에서 경영이론이라 할 수 없다. 따라서 지난 5년간의 기간은 메커니즘을 만들어내는 방법, 즉 메커니즘이라는 종속 변수에 영향을 주는 독립변수를 찾아내는 작업의 연속이었다.

해와에서 2-3주씩 강의를 하는 기회를 여러 차례 가졌던 나는 자연스럽게 라면을 비롯해서 제법 다양한 요리를 직접 만들 수 있게 되었다. 이 과정에서 요리에도 나를

대로의 이론이 있겠다는 생각을 하게 되었다. 간단한 예로 라면 끓이는 방법을 생각해 보자. 라면은 식물성이고 기름기가 많다. 따라서 동물성 소재인 계란 한 개와 기름을 중화시키는 파 한단을 절드려면 훨씬 균형이 잡힌 라면을 만들 수 있다. 이제 요리법을 해 보자. 냄비에 라면과 수프, 계란, 파를 한꺼번에 넣고 끓이는 사람은 없을 것이다. 처음 라면을 끓이는 물에 넣고, 그 다음에 수프를 넣고, 계란을 넣은 다음, 마지막에 파를 넣는 순서가 적절하다. 그러나 라면을 맛있게 만들려면 순서만 맞다고 되는 것이 아니고 각 재료를 몇 분간 끓일 것인지를 고려해야 한다. 대개 라면은 4분 정도 끓이면 된다. 계란은 너무 설어도 안되지만 너무 딱딱해져도 안되니 30초 정도가 적당하다. 파는 너무 오래 끓이면 눅눅해질 뿐 아니라 색이 누렇게 된다. 따라서 살짝 데치는 것 5초 정도 끓이면 된다. 이렇게 재료의 조합(Combination)을 라면, 계란, 파로 하고 요리의 순열(Permutation)을 라면→계란→파로, 요리의 시간(Time)을 각각 4분, 30초, 5초로 하면 이 세상에서 두 번째로 맛있는 라면 요리가 나오지 않겠는가?

이같이 조합-순열-시간으로 이루어진 'CPT'를 '이론'이라는 요리이론의 논리적 틀을 만들어보니, 문득 같은 이론이 다른 분야에도 적용될 수 있지 않을까 하는 생각을 갖게 되었다. 그리하여 CPT 모델을 이용해서 메커니즘을 만들어보기로 했다.

2004년부터 1년간 나는 듀크대학의 후쿠야마 경영대학원(Fuqua School of Business, Duke University)에서 초빙교수를 역임했다. 이 때 CPT 틀을 이용해서 일본 소고소샤(총합상사, Sogo-Shosha) 중에서도 미쓰비시 소지(三井物産, Mitsubishi Corporation)와 미쓰이부산(三井物産, Mitsui Trading Co.)이 매출액,

영업이익, 제품구성, 시장구성 등 여러 가지 면에서 비슷한 모습을 가지고 있으면서도 각각 상품과 지역으로 특화된 원인을 찾아 보았고, 그 결과 설명력이 높은 인과관계를 찾아냈다.

그 다음에는 삼성, LG, 현대, 대우, 그리고 SK 등 대표적인 한국 재벌그룹들이 매출액, 다각화 정도 등 여러 가지 면에서 비슷한 모습을 가지고 있으면서도 1997년 경제위기를 만났을 때 제각기 서로 다른 길을 추구했고, 그 결과 엄청난 차이가 나는 결과를 가져온 데 대해 또다시 CPT 틀을 적용해 보았다. 이 연구에서 각 재벌그룹들의 역사에서 인력, 자금, 조직, CEO 등의 구성 요소들이 어떤 순서로 활용되었고, 어떤 시점에 활용되었는가를 체계적으로 분석해본 결과 CPT틀이 각 재벌의 메커니즘이 가진 특성을 규명하는데 있어 처음 생각했던 것보다 훨씬 더 큰 설명력을 지니고 있음을 알게 되었다.

이러한 과정을 거친 끝에 나는 '메커니즘→경영성과'라는 연결고리 이전에 존재하는 '메커니즘 생성원인→메커니즘 현상'이라는 연결고리에 대한 나름대로의 해독을 하였다. 이 연구의 결과 CPT틀을 이용해서 메커니즘의 유형을 24가지 유형으로 정형화하고, 이 과정에서 창조경영 메커니즘을 만들어내는 특정 유형을 찾아내었다. 메커니즘의 생성 원인을 밝힘으로써 원하는 메커니즘을 만드는 방법을 발견한 것이다.

이로서 학자가 경영자를 도울 수 있는 틀은 만들어진 듯 하다. 이제 경영자들이 CPT 모델을 가지고 자신이 책임지고 있는 기업에 필요한 메커니즘을 만들어내는 작업을 지켜보고자 한다.



# 인상관리행동과 조직정치

지록위마(指鹿爲馬)의 고사에서 인상관리의 조직정치를 읽다



박오수  
서울대학교 경영대학 교수

조고가 짐짓 우기자, 호해는 중신들을 둘러보며 물었다.  
“아니, 제공들 보기에는 저게 뭐 같소? 말이오, 아니면 사슴이오?”  
그러자 대부분의 중신들은 조고가 두려워 ‘말입니다.’라고 대답했다.

위의 이야기는 사기 진사황본기에 나오는 일화로, “지록위마(指鹿爲馬)”라는 고사의 유래가 된 이야기이다. 사슴을 가리켜 말이라 한다는 뜻으로,윗사람을 농락하고 권세를 함부로 부리는 것을 비유한 말이다. 하지만 이 일화에서 우리들은 한 가지 측면을 더 찾아낼 수 있다. 황제와 조고의 대화 후, 대부분의 신하들은 조고가 가지고 온 짐승이 사슴이라는 것을 알면서도 “저것은 말입니다.”라고 대답한 것이다. 신하들은 조직 행동에서 말하는 이른바 ‘인상관리 행동’을 수행한 것이며, 이러한 행동의 원천에는 ‘조직정치가 존재한다.

인상관리행동은 남에게 보이고자 하는 뚜렷한 자기 이미지가 있고, 이 이미지에 맞게 행동하려고 노력하는 경우 일어난다. 이렇게 상대방에게 보이는 자신의 이미지를 개선하고 관리하는 행위를 인상관리 행동이라고 한다. 지록위마의 일화에서 신하들은 승상 조고가 권력의 핵심인 것을 알았으며, 조고에게 환심을 사기를 원했다. 따라서 의도적으로 왕과 조고에게 거짓을 말한 것이다. 이와 같이 인상관리 행동의 동기에는

자신의 권력을 과시하기 위해서, 혹은 취직이나 승진과 같은 개인적으로 바라는 결과를 얻기 위해서, 또는 다른 사람으로부터 인정을 받기 위해서이다.

그렇다면 이러한 인상관리행동은 어떠한 방식으로 발현되는가? 사람들은 자신의 인상관리를 위해 다른 사람과 행동적 조화를 이루거나 상황 규범에 동조하여 행동한다. 또한 좀 더 직접적으로 다른 사람들을 칭찬하거나 아첨함으로써 긍정적인 인상을 보이려고 노력하기도 한다. 위의 일화에서 신하들은 행동적 조화와 동조에 근접한 모습을 보였다. 조고의 “이것은 말입니다.”라는 주장에 조화를 이루고자 자신들도 “저것은 말입니다.”라고 대답하였으며, 이러한 발언들은 하나의 상황규범으로 형성되어 더욱 많은 신하들이 이에 동조했다.

위의 일화에서도 그렇고, 전반적으로 인상관리 행동에 대한 사람들의 인식은 대체로 부정적이다. 사람들은 인상 관리 행동을 통하여 부당한 이익을 취할 것이라 생각하기 때문이다. 서투른 인상관리는 오히려 사람을 위선자로 각인시킬 위험성을 내포하고 있으며 실제보다 오히려 낮은 평가를 받게 할 수 있다. 더 나아가, 더욱 중요한 것은 사람들의 이러한 행동을 촉진시키는 조직의 거대한 맥락에 대해 고려해봐야 한다. 지록위마의 고사에서 신하들이 왕의 앞에서 거짓을 고한 근본적인 원인에는, 조직정치가 만연한 당시의 조정 분위기에 주목해야 한다. 그렇다면 조직정치란 무엇인가?

조직정치는 부당한 목적달성을 위한 행동이나 설명 정당한 목적이라 할지라도 부당한 방법으로 그것을 이루고자 하는 행동을 말한다. 조직의 일원이 자신의 업무를 수행하면서, 소속 조직의 이익이 아닌 자기 이익을 위해 행동한다면 이는 조직 정치 행동이라 할 수 있다. 이러한 사람들의 행동이 만연하는 경우, 우리는 그 조직 내 분위기가 조직 정치가 만연

되어 있다고 이야기한다. 예컨대 사람들은 자신의 이익을 위해 직무수행 시 꼭 필요하지 않은 행동들을 한다. 또한 당사자의 이익을 위해 부당하게 권력을 행사하기도 하며, 자신의 이해관계가 얽힌 의사결정에 영향을 미치고자 하는 경우도 있다. 그렇다면 이러한 조직정치를 유발시키는 요인에는 무엇이 있는가?

우선은 개인적인 차이를 생각해볼 수 있다. 마키아벨리적 적 성격을 가진 사람, 권력욕구가 강한 사람은 어디에나 존재하며, 이러한 사람들이 조직 내에 많이 존재할수록 직장 내의 조직 정치는 더욱 만연하게 된다. 하지만 이러한 개인의 성격 차이 이상으로 중요한 것은 조직 전체의 분위기와 상황이다. 조직 내에 존재하는 기회와 자원이 부족할 때, 조직 내 경쟁은 심화된다. 물론 이러한 경쟁적 분위기 그 자체가 절대적인 악이라 볼 수는 없다. 그런데 이러한 상황 속에서, 조직 내의 규정과 기준, 경계마저 모호하다면 조직 내의 불확실성은 더욱 증대되고, 조직정치가 만연하게 된다. 지록위마의 고사에서 보듯이, 조정의 특정 인물이 국정을 농단하며 명확한 기준과 원칙을 무너뜨리며 권력을 행사하고, 바른말을 하면 가차 없이 처단하는 분위기가 형성되어 있을 때, 누가 쉽게 본인의 목숨을 걸면서까지 진실을 관철하고자 할 것인가?

지록위마의 고사는 지금으로부터 2천년이 지난 옛날이야기이다. 하지만 조직정치는 2천년이 흐른 지금도 많은 조직에서 존재하는 현상이다. 흔히 사람들은 조직 정치가 위계적 조직에서만 발현되는 현상이라 알고 있지만 이는 사실과 다르다. 급격한 환경변화와 기술의 발전 속에서 많은 기업들은 높은 불확실성에 직면하게 되었으며, 이에 따라 조직의 규정과 기준의 설정에도 어려움을 겪게 되었다. 무엇이 옳은 길인지 혼란스러운 시대에 직면한 것이다. 이러한 상황 속에서 조직원들은 조직의 일원으로 움직이고자 하기보다는

자신의 이익을 계산하는 것을 당연시하게 된다. 조직 내에서 견고하게 조화를 이루는 이해관계의 일치 없을 때, 각자의 사익을 우선시하는 조직정치가 생기게 된다.

체계적이고 지속적인 윤리규범이 확립되고 조직 내에 구성원들의 의식 수준이 도덕적 규범에 기반을 하고 있을 때 이러한 조직정치가 해소될 수가 있다. 치열한 경쟁적 환경 속에서, 기업은 결과를, 이윤추구에 경도되고 그것만이 스스로의 존재 이유라고 생각하기 쉽다. 하지만 그 결과를 가져다주는 과정은 그 결과만큼이나 중요하다. 악물을 복용하여 우수한 성적을 거둔 운동선수가 지탄을 받으며 징계를 받는 것 같이, 기업도 투명하고 윤리적으로 정당한 절차와 과정을 거쳐 운영해야 한다. 이를 원칙으로 삼을 때, 조직정치는 자연스럽게 설 자리를 잃을 것이다. 더 나아가, 투명한 기업이라는 대외적 이미지는 외부 이해관계자들이 가진 기업의 신뢰도를 증진시킬 것이며, 궁극적으로는 더 훌륭한 성과를 얻는 기반을 마련할 수 있는 것이다.

자가 자신의 인상관리를 통해 조직정치가 가능하다고 생각하고 행동하는 사람들의 공통적 특성은 도덕과 윤리관이 낮은 수준이거나 자 자신이 무슨 짓을 하고 있는지에 대해 성찰이 없는 사람들이다. 또한 상대방이 자신의 수를 못 읽고 있다는 상대방적인 생각을 갖고 있거나, 상대방을 무시하거나 이용하려는 의도를 갖고 있는 사람들이다. 상대방의 지지를 위해 그에게 무조건 찬성하는 동조, 아첨, 맹목적 사과, 과잉포장, 연줄자랑하기, 선심공세 등의 인상관리 행동은 비도덕적이고 비윤리적인 조직정치 행동이다. 그런데 재미있는 것은 이런 식의 행동을 하는 사람들이 언뜻 보기에 잘 되는 사람으로 부러움을 사기도 한다는 것이다. 그리고 당사자도 그런 것이 처세술이라고 자부하고 있다는 것이다.





# 서울대학교 경영대학(원)의 발전을 위한 여러분의 소중한 후원에 진심으로 감사드립니다.



## 학부동문

강남석 (86)	김광성 (73)	김신 (75)	김지연 (01)	문대원 (71)	박철용 (78)	송용 (87)	오정구 (94)	이덕준 (83)	이재영 (74)	임지산 (93)	정은혜 (00)	지창수 (55)	한승수 (82)
강동석 (95)	김광일 (84)	김영중 (77)	김지정 (99)	문보성 (95)	박태규 (92)	송인준 (85)	오정림 (97)	이덕훈 (89)	이재원 (01)	임지환 (83)	정일용 (95)	진승환 (90)	한정록 (76)
강동수 (97)	김광일 (83)	김영대 (90)	김진태 (88)	민경인 (96)	박태성 (87)	송재익 (94)	오창성 (82)	이대건 (03)	이재원 (55)	임형주 (92)	정창환 (94)	차경민 (91)	한정택 (98)
강성원 (86)	김광점 (83)	김영민 (98)	김창래 (88)	민대환 (75)	박학규 (82)	송하동 (83)	육성환 (92)	이대성 (83)	이재원 (73)	임환범 (02)	정찬수 (82)	차세영 (95)	한종철 (79)
강승만 (05)	김광호 (85)	김영봉 (84)	김창원 (97)	민보현 (97)	박해용 (96)	신기천 (81)	윤성중 (95)	이동건 (82)	이재호 (99)	장경준 (74)	정창호 (81)	천상훈 (89)	한준석 (76)
강연태 (75)	김규환 (06)	김영삼 (87)	김철원 (93)	민승기 (74)	박현정 (97)	신상철 (86)	우두현 (61)	이동훈 (95)	이재훈 (98)	장우호 (98)	정태현 (86)	최광해 (82)	한학주 (97)
강욱구 (98)	김근중 (87)	김영일 (82)	김춘원 (86)	민재윤 (98)	박형근 (98)	신영록 (82)	우승백 (95)	이동훈 (87)	이정규 (99)	장보훈 (83)	정하용 (65)	최기갑 (82)	한형진 (97)
강윤석 (88)	김기동 (83)	김영필 (00)	김치근 (83)	민형동 (71)	박형봉 (86)	신용삼 (73)	우영기 (97)	이만열 (82)	이정민 (83)	장석우 (99)	정한 (97)	최동수 (65)	한홍서 (86)
강인수 (87)	김기복 (01)	김원석 (97)	김태오 (82)	박경진 (03)	배성환 (99)	신용환 (96)	원재연 (82)	이명규 (83)	이정훈 (88)	장선택 (86)	정한석 (70)	최동진 (99)	함기창 (57)
강희천 (98)	김두만 (00)	김원희 (83)	김태오 (70)	박광재 (83)	배수일 (83)	신진영 (01)	원효성 (79)	이명철 (71)	이정희 (79)	장영철 (76)	정희동 (76)	최광호 (83)	하병하 (58)
강정훈 (98)	김남근 (89)	김용범 (93)	김해권 (97)	박기태 (85)	배영호 (78)	신현철 (97)	유경석 (96)	이문희 (82)	이종철 (78)	장영호 (93)	제갈정용(65)	최병희 (95)	하서영 (83)
강종구 (82)	김남훈 (96)	김용원 (87)	김혁 (87)	박기형 (83)	배윤정 (03)	신희준 (89)	유기석 (85)	이민석 (82)	이주세 (83)	장종현 (78)	제원용 (98)	최선화 (97)	하은영 (99)
강창호 (85)	김대열 (96)	김용운 (83)	김현두 (94)	박부영 (96)	배화주 (83)	심상보 (82)	유병준 (90)	이봉주 (98)	이주영 (00)	장진규 (00)	조경목 (82)	최성범 (78)	허준 (69)
강희천 (88)	김도원 (98)	김용원 (81)	김형태 (95)	박승규 (83)	백동관 (78)	심수아 (88)	유석열 (70)	이상민 (90)	이준근 (86)	장우 (76)	조길현 (91)	최승환 (82)	현광진 (83)
고석준 (93)	김동성 (92)	김용철 (83)	김홍섭 (79)	박성우 (83)	백우현 (74)	심정현 (96)	유성문 (99)	이상준 (95)	이준기 (00)	전규안 (85)	조영현 (83)	최승훈 (89)	홍기수 (89)
고성재 (96)	김동필 (85)	김우택 (83)	김희석 (95)	박수민 (96)	백창기 (76)	심한석 (96)	유영민 (01)	이석규 (83)	이준원 (00)	전기환 (83)	조민식 (86)	최연식 (97)	홍명주 (98)
고성현 (79)	김동희 (88)	김유주 (87)	김후성 (99)	박영관 (04)	서대원 (82)	심호식 (97)	유정민 (96)	이석훈 (99)	이준우 (96)	전성용 (85)	조민재 (86)	최국경 (84)	홍순호 (62)
고승현 (85)	김두만 (99)	김윤경 (99)	김희재 (98)	박영이 (57)	서동규 (84)	안계환 (82)	유정호 (98)	이선민 (97)	이준원 (92)	전용배 (82)	조성권 (00)	최원석 (88)	홍승환 (95)
고재희 (93)	김란옥 (99)	김은정 (97)	나성민 (97)	박용진 (85)	서승욱 (96)	안경태 (71)	유진우 (62)	이세용 (83)	이준호 (97)	전익수 (83)	조연주 (87)	최유하 (83)	홍용현 (87)
고현실 (98)	김만춘 (96)	김의성 (84)	나성찬 (86)	박용환 (72)	서영석 (98)	안민희 (94)	유희찬 (80)	이승철 (02)	이재국 (59)	전용 (83)	조영기 (02)	최은옥 (86)	홍우선 (80)
고희강 (98)	김명관 (82)	김이환 (93)	나형근 (86)	박인근 (91)	서현일 (96)	안성철 (83)	윤성복 (69)	이승은 (03)	이지신 (84)	정기영 (67)	조영은 (01)	최종호 (82)	홍정범 (82)
곽기용 (90)	김문현 (87)	김익철 (91)	남기천 (82)	박재현 (86)	서정수 (87)	안영환 (78)	윤여진 (97)	이승철 (93)	이지원 (99)	정근해 (65)	조영성 (97)	최주호 (84)	홍준기 (91)
곽운구 (92)	김범수(86)	김인수 (83)	남수현 (87)	박정래 (72)	서종현 (95)	안종범 (83)	윤영구 (97)	이승호 (92)	이지방 (67)	정경수 (91)	조용근 (98)	최준혁 (91)	황건호 (70)
구경철 (81)	김범준 (82)	김일식 (64)	남연우 (83)	박정선 (89)	서진식 (88)	안홍환 (70)	윤영기 (83)	이승호 (88)	이진욱 (92)	정국원 (99)	조용배 (69)	최지희 (97)	황성업 (82)
구본준 (97)	김병욱 (93)	김자영 (00)	남영호 (75)	박종선 (99)	서희원 (98)	양선일 (77)	윤정철 (83)	이승호 (82)	이창우 (74)	정기영 (67)	조원용 (97)	최진아 (85)	황성철 (86)
구양호 (92)	김복균 (98)	김재일 (81)	남우석 (97)	박종식 (96)	석호 (01)	양성현 (94)	윤재봉 (73)	이승훈 (04)	이창환 (74)	정기철 (97)	조원홍 (83)	최진혁 (96)	황수연 (72)
국기호 (79)	김복경 (92)	김재종 (00)	남욱 (82)	박종우 (94)	선병오 (95)	양승우 (68)	윤재철 (66)	이영신 (59)	이창호 (81)	정명훈 (93)	조유재 (98)	최창목 (82)	황윤재 (82)
권민정 (00)	김삼노 (93)	김재현 (82)	남중수 (75)	박종현 (83)	선우희연(99)	양시현 (92)	윤종현 (82)	이영서 (61)	이철영 (63)	정만수 (93)	조인하 (83)	최창윤 (96)	황윤재 (82)
권성환 (99)	김상민 (94)	김재환 (92)	남기말 (86)	박주현 (98)	성태호 (95)	양안수 (97)	윤지현 (91)	이영용 (78)	이철주 (59)	정병규 (83)	조재민 (74)	최현정 (88)	황인찬 (92)
권순만 (83)	김상형 (99)	김정명 (98)	노상규 (83)	박준영 (91)	성태홍 (83)	양일근 (85)	윤현철 (78)	이영재 (97)	이춘호 (83)	정병환 (96)	조정훈 (97)	최해진 (99)	황학연 (89)
권영수 (75)	김상훈 (95)	김정은 (99)	노석교 (83)	박종현 (94)	손병욱 (98)	여경식 (91)	윤훈수 (83)	이왕성 (92)	이태영 (78)	정성학 (92)	조진태 (05)	하석원 (96)	황효준 (98)
권주팔 (66)	김선업 (88)	김종규 (83)	노원종 (96)	박지은 (98)	손영백 (94)	오기원 (83)	이강민 (95)	이광갑 (83)	이태호 (92)	정수현 (98)	조태현 (75)	하승호 (04)	
권혁재 (79)	김성현 (99)	김종식 (64)	노종현 (98)	박지현 (88)	손현 (81)	오동철 (99)	이건우 (95)	이광영 (97)	이현호 (80)	정승원 (97)	조현식 (98)	하용이 (73)	
김갑순 (88)	김성균 (89)	김종우 (83)	류경표 (83)	박지혜 (01)	손영진 (82)	오상록 (09)	이경준 (97)	이광우 (95)	이현우 (92)	정승환 (83)	조현택 (83)	하정택 (98)	
김건우 (93)	김성기 (90)	김종환 (92)	류승동 (82)	박진영 (82)	손은석 (91)	오선영 (83)	이국진 (77)	이우중 (97)	이현우 (92)	정영태 (82)	조형태 (97)	하정주 (84)	
김경배 (82)	김성남 (83)	김종훈 (92)	류인 (79)	박찬용 (86)	손종현 (94)	오성호 (92)	이규환 (81)	이원 (83)	이현철 (83)	정욱희 (82)	주대현 (91)	하태형 (78)	
김경철 (90)	김성철 (57)	김준원 (95)	류재욱 (87)	박찬호 (83)	손준원 (94)	오승택 (93)	이규환 (81)	이원 (83)	이현철 (83)	정욱희 (82)	주대현 (91)	하태형 (78)	
김광 (83)	김성철 (83)	김준철 (83)	류종윤 (82)	박창길 (66)	손창욱 (09)	오영록 (81)	이기복 (93)	이유진 (88)	이호석 (02)	정우창 (85)	주영훈 (97)	한규영 (95)	
김광민 (99)	김수철 (95)	김준형 (93)	류현석 (98)	박철기 (97)	손현석 (92)	오윤택 (75)	이기봉 (83)	이윤 (87)	이훈근 (70)	정욱재 (91)	주정일 (84)	한상철 (86)	
김광석 (95)	김수환 (82)	김준호 (81)	모성원 (97)	박철수 (83)	송기호 (90)	오재권 (75)	이남주 (95)	이응수 (83)	이환인 (83)	정원용 (83)	자성배 (86)	한상철 (86)	

## 대학원/MBA동문

강경호 (99)	김대근 (02)	김영대 (70)	명창호 (99)	박형순 (00)	유성태 (99)	이운재 (06)	이훈근 (76)	조성봉 (95)	한정섭 (95)	김도영 (G MBA '06)	손현배 (SNU MBA '09)
강주래 (98)	김봉경 (92)	김재운 (92)	박동규 (99)	송현조 (90)	이경준 (01)	이정목 (93)	정문기 (81)	조성연 (97)	홍진우 (00)	남성욱 (SNU MBA '08)	위건 (SNU MBA '10)
권혁재 (98)	김상미 (90)	나경원 (99)	박민수 (01)	신현조 (05)	이관호 (84)	이정훈 (05)	정용일 (05)	전은영 (박사 '07)	황필주 (83)	남태식 (SNU MBA '09)	이진 (SNU MBA '10)
김광운 (73)	김성현 (99)	류현열 (86)	박진하 (04)	안병주 (07)	이기학 (87)	이진영 (82)	조경훈 (92)	최원호 (98)	계명하 (SNU MBA '09)	배기표 (SNU MBA '09)	장승희 (EMBA '09)

## 경영자과정동문

김재철 (AMP 67기)	김주환 (AMP 50기)	박정석 (AMP 68기)	안병재 (AMP 59기)	이병재 (AMP 19기)	장신규 (AMP 64기)	한규범 (AMP 42기)	사재훈 (CFO 07기)	임경섭 (CFO 03기)	고성수 (NSAMP 01기)
김교준 (AMP 67기)	남정현 (AMP 20기)	박준형 (AMP 02기)	안동수 (AMP 45기)	이봉훈 (AMP 40기)	장석현 (AMP 44기)	황복현 (AMP 45기)	송현중 (CFO 02기)	장학주 (CFO 12기)	고기환 (SCP 02기)
고재방 (AMP 65기)	노기호 (AMP 50기)	박현섭 (AMP 66기)	안창영 (AMP 68기)	이봉훈 (AMP 40기)	장재호 (AMP 65기)	이광열 (AAP 17기)	신동호 (CFO 02기)	정종민 (CFO 04기)	김광덕 (SCP 02기)
구종태 (AMP 45기)	류덕희 (AMP 29기)	성시철 (AMP 67기)	유근영 (AMP 64기)	이기전 (AMP 71기)	조석재 (AMP 62기)	김신애 (ABP 26기)	심재복 (CFO 12기)	정철모 (CFO 03기)	성광용 (SCP 02기)
권기술 (AMP 09기)	김병열 (AMP 67기)	송경식 (AMP 23기)	유성규 (AMP 44기)	이세영 (AMP 52기)	조성환 (AMP 48기)	김근호 (CFO 04기)	안철홍 (CFO 06기)	조호승 (CFO 11기)	신재열 (SCP 02기)
권오영 (AMP 64기)	박성희 (AMP 54기)	송연기 (AMP 28기)	유원찬 (AMP 67기)	이원영 (AMP 06기)	조승현 (AMP 66기)	강경학 (CFO 12기)	옥경식 (CFO 04기)	최명자 (CFO 12기)	심경민 (SCP 02기)
금창대 (AMP 38기)	박세훈 (AMP 67기)	송진수 (AMP 67기)	유창열 (AMP 67기)	이장원 (AMP 64기)	조희정 (AMP 67기)	김종업 (CFO 06기)	이동신 (CFO 10기)	최태은 (CFO 09기)	최성택 (SCP 02기)
김인규 (AMP 06기)	박영관 (AMP 29기)	송진철 (AMP 52기)	육근열 (AMP 64기)	이재우 (AMP 67기)	차문현 (AMP 67기)	류철한 (CFO 12기)	이상래 (CFO 07기)	홍지숙 (CFO 12기)	
김종광 (AMP 45기)	박유익 (AMP 67기)	신성우 (AMP 32기)	윤영호 (AMP 11기)	이정민 (AMP 68기)	최진식 (AMP 53기)	박경진 (CFO 12기)	박경진 (CFO 08기)	김중성 (DMP 02기)	
김종업 (AMP 28기)	박윤택 (AMP 64기)	신연수 (AMP 67기)	은민수 (AMP 67기)	이찬복 (AMP 67기)	최호성 (AMP 67기)	박성훈 (CFO 01기)	이찬국 (CFO 02기)	이필문 (GB 03기)	

## 기업, 단체

경영대학직원 일동	AAP 7기일동	AMP 73기일동	CFO 13기일동	대우증권	아이엠엔프라이빗에쿼티(주)	한국회계기준원	㈜한일맨파워	고상희	김승업	박영범	유준영	이성로	최진호
㈜골드윈코리아	AAP 8기일동	AMP 74기일동	CFO 14기일동	㈜대한항공	아이엠엔프라이빗에쿼티(주)	한화석유화학(주)	㈜하나은행	권태식	김영윤	박정열	이강숙	조현재	
덕송회	AAP 9기일동	AMP 라이온스클럽	CFO 15기일동	(주)동양강철	이주베스탈(주)	현대엘리베이터	(주)리브로	권숙형	김지형	신희태	이도훈	차동언	
대전고교	AMP 28기일동	AMP 로타리클럽	CFO 16기일동	디엔씨엔지니어링(주)	안진회계법인	현대자동차(주)	자연친화경영과정 제기	김경숙	민홍기	유병목	이동하	최윤규	
서울상대동문농상회	AMP 61기일동	CFO 17기일동	EMBA 17기	딜로이트인회계법인	엠에스디케이	현대증권	한국타이어와이드(주)						
동문경영포럼2기	AMP 62기일동	CFO 27기일동	EMBA 27기	롯데쇼핑(주)	엘티에스코리아(주)	H&S Corporation							
동부문화재단	AMP 63기일동	CFO 37기일동	EMBA 37기	미셀	오성엔지니어링(주)	KT							
상대동문총회	AMP 64기일동	CFO 47기일동	G MBA Finance Forum	비티엔아이여행사	우리투자증권	LG디스플레이(주)							
서울상대경영자총회	AMP 65기일동	CFO 57기일동	바이오최고경영자과정 제8기	삼성전자(주)	우리카스	SK CNS							
서울대학교경영대학원총회	AMP 66기일동	CFO 67기일동	바이오최고경영자과정 제9기	삼성투자신탁운용(주)	우리카스	SK0노베이션(주)							
AAP 17기일동	AMP 67기일동	CFO 77기일동	직원경영능력향상과정기교육생일동	삼일회계법인	중견금융연구소	SK텔레콤							
AAP 27기일동	AMP 68기일동	CFO 87기일동	직원경영능력향상과정기교육생일동	삼정회계법인(주)	코오롱인더스트리(주)	PSK(주)							
AAP 37기일동	AMP 69기일동	CFO 97기일동	89A 타조알상조회	생명보험협회	트리스톤자산운용(주)	삼성SDS							
AAP 47기일동	AMP 70기일동	CFO 10기일동	(주) 네모커머스	신라교역(주)	트라이코인베스트먼트(주)	SK네트웍스(주)							
AAP 57기일동	AMP 71기일동	CFO 11기일동	농협	인스트랜딩어드바이저(주)	하남산업(주)	SK네트웍스(주)							
AAP 67기일동	AMP 72기일동	CFO 12기일동	대한한국컴퓨터리터(주)	㈜아모레퍼시픽	한국공인회계사회	㈜다이소아성산업							

## 학부모

김승업	박영범	유준영	이성로	최진호
김영윤	박정열	이강숙	조현재	
김지형	신희태	이도훈	차동언	
민홍기	유병목	이동하	최윤규	

## 경영대학 교수 및 교직원

강성준	김수욱	박희준	윤계설	정정주	채준
고봉천	김익현	백복현	윤석화	전진록	최도성
곽성현	김재일	송재용	이경목	정운오	최종학
곽수근	김진교	신재용	이신아	조동성	최미혜
김병도	남익현	안태식	이유재	조성근	최진남
김성훈	노성규	유병준	이창우	조성욱	최종림
김성수	박원우	유희봉	임종원	조재호	황이석

## 그 외

강성호	김경훈	김병수	김정배	김현신	류연택	박진우	서형준	신세욱	옥정오	이대우	이영수	이철	장진호	전진우	주소연	허윤재
강성진	김광수	김상진	김종석	김해진	류우석	박형민	성은정	신영지	유옥동	이동훈	이유비	이종민	장철희	정금희	주순애	현종윤
강진화	김광우	김선정	김준모	김홍식	문소정	박희정	성지숙	신해성	유태준	이상호	이윤기	이한규	장학성	정병수	지운용	홍동희
고영준	김근호	김수진	김준범	나정인	민준기	배성수	손병국	안윤기	유태준	이석우	이희석	이호인	장호진	정병수	차호수	홍윤기
고재훈	김도원	김아람	김준형	남경우	박상철	배영석	손인석	안진오	유태준	이선규	이인규	이희진	장홍	정상기	최규환	황규태
고정형	김도현	김용	김지용	남상현	박소영	박성득	손화석	안태호	윤용순	이수정	이재덕	임도연	장홍석	정승기	최영진	황인상
공세형	김동찬	김용하	김진	남형권	박소영	변준석	송영록	양범석	윤현록	이승근	이정미	임종준	장현지	정우철	최재혁	황성필
곽태희	김명중	김윤섭	김진호	노리브가	박우성	복정수	송재승	양우정	이권희	이승아	이주수	임방진	전광우	정지은	최준걸	황세미
길호문	김미진	김의형	김철기	노영근	박원	서미영	송진혁	양현식	아규호	이승열	이주안	임승철	전영왕	정혁진	최지원	황영기
김경민	김민석	김인영	김치열	노일석	박유상	서철원	신경하	오용진	이기홍	이시은	이준용	장동우	전우왕	조병진	최진영	
김경주	김보미	김태훈	김현	노창우	박주홍	서태식	김우호	오해균	이달규	이재윤	이창민	장익수	전재훈	조재민	최창훈	