

# 격변적인 주짓수

격변자들에게 반격하기 위한 선견지명과 용기

벤저민 핀지 외 3인



©DUPress.com

**격변적인 주짓수의 연마(경쟁을 통해 배운 후 앞서 나가기 위해서 의도적으로 자신의 기존 사업모델을 뒤흔들기)는 격변하는 시장 위협에 직면한 기업의 최고경영자(CEO)들이 공세에 나설 수 있게 해 준다.**

10년 전, 최초의 퍼블릭 블록체인이 암호화폐 비트코인의 거래를 기록하기 위한 장부로서 개발되었다. 비록 비트코인이 빠른 가치 급등(그리고 비합법적인 사용을 둘러싼 우려 속에 이어진 급락)으로 인해 언론에 대서 특필되긴 했지만, 진정으로 중요한 분산화된 검증 기제로서 블록체인의 사용에는 더 심오한 의미가 있다. 은행을 통한 거래 중개의 필요성을 제거해 버림으로써 블록체인은 전체적인 금융 시스템을 교란할 잠재력을 가지게 되었다. 전통적인 ‘신뢰받는 중개자로서 금융기관’의 개념을 무효화해 버림으로써 말이다.

이런 가능성을 인식한 일부 기존 은행들은 많은 기존 대기업들에게는 이례적인 행동을 취했다. 그저 전통적인 방어 수단(기존 상품 및 서비스의 계약 조건 변경 혹은 기반이 되는 경제성의 개선)을 통해 스스로를 보호하려고 시도하기보다, 그들은 블록체인 기술의 수용을 선택했고, 특히 저비용으로 고속 거래를 가능케 하는 기술의 능력에 초점을 맞췄다. 블록체인의 장점을 이해하고 어떻게 이를 자신의 사업 모델에 통합할 수 있는지를 결정함으로써, 이들 전통적인 은행은 고객을 위한 자체적인 가치 제안을 개선할 기회를 엿보고 있다. 동시에 그들은 암호화폐의 핵심적인 취약점을 겨냥했다. 기술적 결함 혹은 사이버 공격으로 인해 자신들의 자산이 사라지게 되면, 도움을 청할 이가 아무도 없다는 시장참여자들의 자연스런 불안감을 말이다.

점점 더 많은 은행들이 이제 블록체인을 자행

글로벌 인프라의 필수 부분으로서 실험하고 있고, 동시에 분권화된 신뢰의 원칙을 블록체인에서 조금씩 제거해 가고 있다(예: JP모건의 자체 암호화폐인 소위 JPM 코인의 공개). 그들은 신뢰받는 중개자라는 자신들의 역사적 역할을 다음과 같이 약속하며 재천명하고 있다. “여러분께 질문이나 걱정이 있다면 저희가 도와드리겠습니다.” 그리고 블록체인의 은행에 대한 장기적 영향과 블록체인이 전통적인 금융 중개 기관들을 어느 정도까지 교란하게 될지는 아직 판단하기 이르지만, 만약 성공한다면 이들 기존 은행은 아마도 블록체인의 금융 산업에 대한 가장 격변적인 잠재적 영향을 중화해 버릴 수 있을 것이다. 심지어 그들은 기술의 이점을 활용하고자 목표한다. 공세로 나아가길 선택해 새로운 경쟁자들의 전방 추진력을 붙잡아 그 힘을 역으로 그들에게 되돌림으로써 이들 기존 은행의 CEO들은 우리가 ‘격변적인 주짓수’라고 칭한 접근법을 실행하고 있다. 2017년 우리가 처음으로 글을 썼던 ‘격변 당하지 않는 CEO’의 5가지 특성 중 1가지를 말이다.

**대치 상황을 자신의 장점으로 전환하기**

주짓수라는 무술의 특성에 걸맞게 격변적인 주짓수의 핵심은 공격적인 기교와 단련법에 있다. 이는 CEO들이 새롭고 특이한 격변적 패턴의 증거를 찾아 외부 시장을 탐색하고, 그러한 격변적인 사업모델을 해체해 살펴본 후 그 구성요소들을 어떻게 자사의

사업 및 운영 모델과 연계할 수 있는지를 고려하는 전략과 관계가 있다. 이를 행하려 하는 CEO들에게는 대항 세력을 인지하기 위한 선견지명, 적수의 에너지를 활용하기 위한 용기, 그리고 그 힘을 강제적으로 되돌리기 위한 의지가 필요할 것이다. 그러한 과정에서 그들은 적수의 자체 혁신을 역으로 활용해 격변자들을 교란할 수 있다.

격변적인 주시수의 핵심은 공격적인 행동이지, 방어적인 기법이 아니라는 점을 강조할 가치가 있다. 또한 이는 시장 위협에 대한 전통적인(그리고 점진적인) 방어적 대응책, 즉 더 많은 영업사원들의 채용, 마케팅 비용의 증액, 비용 절감, 운영 효율화와 같은 기법을 대체하는 수단이 절대 아니다. 그보다는 사업을 파괴하는 혁신에 대한 공격적 및 방어적 대응의 실존적 현실을 감안할 때 이는 그러한 전술들에 필요한 보완적 연결 수단이다.

왜 격변적인 주시수가 CEO들이 배워야 할 그렇게 중요한 기법일까? 왜냐하면 오늘날 기존 조직들이 과거 어느 때보다 더 빈번하게 격변적 위협에 직면하고 있기 때문이다. 점점 더 생태계화해 가는 시장에서 빠른 기술 혁신이 산업 분야 전반에 걸쳐 격변의 위험을 높이고 있다. 인공지능(AI), 머신러닝, 애널리틱스, 로봇틱 프로세스 자동화(RPA), 블록체인과 같은 기술은 비용을 절감해 줄 뿐만 아니라 맞춤형되고, 편리하며, 매끄러운 고객 경험의 제공을 약속하는 제품과 서비스를 가지고 고객에게 도달하는 새로운 방법을 제시한다. 짧게 말해 오늘날의 시장은 기존 기업들과 전체 산업을 교란할 목적으로 기술을 활용(혹은 단순히 기술적·사회적·경제적 트렌드의 융합을 통해) 새로운 사업모델을 구축하는 경쟁자

들을 위한 기회로 가득하다.

경쟁자들이 공격을 개시할 때 CEO의 최초 본능은 아마도 사업이나 기업을 보호하는 장벽을 건설하거나 강화하는 일련의 방어적 행동을 취하려 들 것이다. 그러나 진정한 격변에 직면했을 때, 이러한 접근법은 실패할 운명에 처하게 된다. 어떤 장벽도 진정으로 격변적인 사업모델의 영향을 견뎌 낼 만큼 충분히 강하지 못하다(그런 점이 이를 말 그대로 진정한 격변으로 만든다). 그리고 잠재적인 격변으로 가득찬 환경에서, 순전히 중량 그 자체만 가지고는 더 이상 안정적인 방어가 불가능하다. 실제로 규모가 부담이 될 수 있다. 점점 더 규모가 커짐에 따라 민첩성이 떨어져 버린 오래된 기업들이 더 허약해지고 더 취약해졌다는 사실이 증명된 사례가 많다.

이는 처음에 아마존 창업자 제프 베조스의 전략을 무시했던 많은 유통업체들이 배웠던 교훈이다. 1999년 아마존의 주요 사업이 여전히 도서 판매였을 때 와이어드 매거진은 '베조스의 내면'이라는 표제로 기사를 내면서 베조스에게 2020년의 유통이 어떤 모습일지 질문했었다. 그는 사람들이 식료품, 종이 제품, 청소용품을 포함해 상점에서 구매하던 다수의 상품을 온라인으로 주문할 거라고 예측했다. 그가 말하길, 유통 매장이 살아남는 유일한 방법은 '오락 거리'와 '편리함'의 제공밖에 없다고 했다. 그때 극소

수의 유통업체만이 그의 예측을 진지하게 고려했는데, 이는 그럴 만했다. 그 당시, 전자상거래 매출 규모는 미국 전체 소매 매출 중 단지 0.64%에 불과했기 때문이다(현재는 10% 이상).

지금까지 밝혀졌듯이 베조스가 대부분 옳았다. 그 점이 바로 2015년 11월 2일, 20년

**점점 더 규모가 커짐에 따라 민첩성이 떨어져 버린 오래된 기업들이 더 허약해지고 더 취약해졌다는 사실이 증명된 사례가 많다.**



동안 오로지 온라인 판매자로만 활동하던 아마존이 미국 시애틀에서 오프라인 서점을 열었을 때 일부 소비자들이 의아해하며 머리를 긁적인 이유다. 그러나 격변적인 주짓수의 관점을 통해 바라보면, 처음에는 오프라인 쇼핑 경험을 해체하다가 이후 온라인의 편의성을 물리적 상호작용 및 오락거리와 통합하는 확장된 구상을 통해 이를 재구성한 아마존의 행보는 오늘날 경쟁 환경의 현실이 얼마나 유동적인지를 보여 준다. 이후 18곳의 서점과 490곳 이상의 홀푸드 매장을 추가해 오늘날 아마존은 공식적으로 오프라인 유통업체가 되었고, 고객들의 쇼핑 방식을 분석하고 영향을 미치는 데서 신기원을 이루겠다는 명확한 열망을 가지고 있다. 그리고 들고 나간 물품에 대해 자동으로 비용을 청구하는 무인 매장에서 사람들이 쇼핑할 수 있게 해 주는, 아마존 고(Amazon Go)와 같은 새로운 유통 혁신을 실험하기에 충분한 물리적 공간도 갖췄다.

이에 대응해 전통적인 오프라인 유통업체들은 전자상거래의 특정 요소들을 해체해 자신들의 사업모델에 통합하는 독자적 행보를 취함으로써 베조스가 예측한 새로운 경쟁 현실에 적응해 왔다. 예를 들어 노드스트롬(Nordstrom) 백화점은 최근 로스앤젤레스(LA)에 노드스트롬 로컬을 개설했는데, 이는 소수의 명품 의류와 신발을 전시하긴 하지만 상품 재고가 없는 매장이다. 대신에 패션 조언을 제공하는 개인 스타일리스트들, 무료 현장 수선 서비스, 그리고 구매용 와인과 매니큐어가 있다. 이 매장의 목적은 고객들이 당일배송 서비스를 제공하는 온라인 사이트 노드스트롬닷컴([shop.nordstrom.com](http://shop.nordstrom.com))에서 상품을 구매하도록 유도하는 독특한 고객 경험을 제공하는 것이다. 다른 일부 노드스트롬 매장에서는 고객들이 상자 안에 구매한 물품을 넣고 떠나기만 해도 반품 처리가 이뤄지는 서비스를 제공한다.

그러한 전략이 명품 유통업체들만의 전유물은

아니다. 타깃(Target)과 베스트바이(Best Buy)와 같은 기업들은 특정 전자상거래 역량을 선택해 이를 자신의 오프라인 매장이 제공하는 잠재적인 경쟁력 이점과 분주히 연결해 왔다. 휴버트 줄리(Hubert Joly) 베스트바이 CEO는 ‘쇼루밍(Showrooming: 고객이 제품을 온라인 경쟁사에서 구매하기 전에 매장을 방문해 이를 확인하는 행위)’에 맞서 싸우기보다 가격 보상 정책을 도입하고 애플, 삼성, 아마존, 구글과 같은 기업들에게 제품 전시를 위한 브랜드 매장 공간을 임대해 줌으로써 쇼루밍을 역이용하기로 결정했다. 그 과정에서 그는 베스트바이의 자체 사업모델을 강화하고 실제로 더 많은 ‘쇼루머’들을 유치하기 위한 방법을 찾아냈다. 그리고 그들에게 충분한 정보에 기반한 매장 구매의 즉각적인 만족감을 제공했다.

오프라인과 온라인 유통업체들이 패권 다툼을 위한 계속되는 전투에서 끊임없이 서로 격변적인 주짓수를 사용하는 상황에서, 고객들은 유통업 고객 경험의 흥미로운 혁신이 끊이지 않고 이어지는 모습을 볼 수 있을 것이다.

### <손자병법>

<손자병법>에서 유명한 경구들 중 하나는 ‘지피지기면 백전백승’이다. 성공적으로 격변적인 주짓수를 연마하려면, CEO는 자신의 상대방을 알아야 한다. 잘 알려지지 않은 시장 개념, 특히 명백한 격변적 잠재력을 가진 그러한 개념을 적극적으로 탐색함으로써, 리더는 기습당할 요소를 줄이고 동등하게 참신한 대응 방식으로 경쟁 위협에 응전할 준비를 할 수 있다. CEO는 따라서 조직이 환경을 탐색하고, 새로운 가치를 가진 특이한 혹은 흥미로운 패턴을 파악



©DUPress.com

## 성공적으로 격변적인 주짓수를 연마하려면, CEO는 자신의 상대방을 알아야 한다.

하며, 그러한 새로운 가치의 기저 원천에 관해 가열찬 호기심을 가지도록 전념시켜야 한다. 이들 아이디어에서 무엇을 배울 수 있는가? 이들을 포착해 내재화하고, 더 낮게 만들 수 있는가? 격변적인 잠재 시나리오가 논리적인 귀결대로 전개될 수 있는가? ‘만약 X라면, 궁극적으로 Y다’처럼 말이다. 이런 모든 질문은 CEO가 초기에 격변을 인식하고 이를 자신의 우위로 전환하기 위한 전략을 강구하는 데 도움이 될 수 있다.

동등하게 중요한 사안은, 격변적인 주짓수를 연마하는 CEO들에게는 조직의 현재 사업모델의 비영구성을 직시하고 필요할 경우, 미개발 가치를 창출하기 위한 사업모델의 조정 방안을 탐색하는 데 도움이 되는 감정적 용기가 필요하다는 사실이다. 사실상, 누군가에 의해 격변당하기 전에 스스로를 격변하는 것이 목표가 된다. 그러한 과정이 고통스러울 수 있지만, 그 반대의 경우는 더 심각할 수 있다. 최근 자가 격변에 대해 포브스가 사색적으로 서술했듯이 말이다. “우버의 진입에 의해 의미를 거의

상실해 버린 택시업계가 만약 그전에 잠시 시간을 들여 어떻게 해야 소비자들에 대한 서비스를 개선할 수 있을지 자아 성찰을 했다면 어땠을까 상상해 보라.”

### 격변적인 주짓수 이끌기

떠오르는 시장 위협에 대응하기 위해 방어적 전술에만 의존하는 데 익숙한 CEO들에게, 격변적인 주짓수와 이것이 기업의 리더십 역할에 요구하는 조정이 불편할 수 있다. 이는 자신감 있고, 대담하며, 전향적인 태도뿐만 아니라 창조적인 패턴 인식과 즉흥성, 그리고 조직의 에너지를 어디에 두어야 할지 신중히 선택하기 위해 CEO가 항상 준비해야 하는 정신 자세에 의존한다.

불확실한 경우가 많은 미래를 위해 조직적 차원에서 조직의 자체 사업모델을 의도적으로 뒤흔드는 일은 결코 편안할 수가 없다. 따라서 CEO들은 사업 혹은 적어도 사업의 일부를 옳은 방향으로 전환하기 위해 강하게 밀어붙일 필요가 있다. 특히 그들이 격변의 조짐을 너무 일찍 감지해서 확실한 경쟁 위협이 아직 구체화되지 않은 상태라면 더욱 그러하다.

1990년대 중반 파라마운트

픽처스를 인수하기 위한 배리 딜러(Barry Diller)와 섬너 레드스톤(Sumner Redstone)의 치열한 경쟁에서, 딜러는 미래에 영화와 TV 콘텐츠 배포를 위해 당시 새로 왔던 인터넷을 활용하는 방안에 관한 그의 관심을 영화사의 이사진들

에게 표방했었다. 그는 심지어 이사회에 컴퓨터를 가져와 인터넷이 무엇이고 어떻게 발전할지에 관해 시연까지 했다고 한다. 그는 혁신을 두려워하기보다 이를 포용하고자 했고, 로열티를 보존하면서 인터넷을 콘텐츠 배포 플랫폼으로 활용할 수 있는 미래를 구상했다. 하지만 이사회는 레드스톤의 더 전통적인 접근법과 계획을 지지했다. 결국, 영화 스튜디오들은 온라인 스트리밍 플랫폼들로 인한 격변에 심대한 영향을 받게 되었다.

더욱 중요한 점은, 격변적인 주짓수의 성공적인 연마를 위해서는 CEO가 조직의 경쟁 역량에 관한 환상을 타파하고, 조직의 취약점을 조사하고 받아들여야 한다. 혁신이 놀라운 속도로 갑자기 일어나는 오늘날의 험난한 시장 환경에서 성공하려면 CEO는 자신의 조직이 영구적이지 않다는 점을 받아들일 준비를 하고 단호하게 새로운 경쟁자와 겨루어야 한다. 그런 후에야 CEO는 잠재적인 격변의 패턴을 인식하고, 그러한 세력들이 어떻게 전개될 수 있는지를 상상하고, 그리고 이를 격변적인 주짓수를 통해 조직의 자체 우위로 전환할 수 있는 선견지명을 가지게 될 것이다.

