

12차시

시장을 이해하기 위한 경영 상식

학습 내용

1. MD 플레이어의 조용한 소멸을 불러온 캐즘
2. 강력한 소수의 법칙, 작은 다수의 법칙,
파레토와 롱테일의 법칙
3. 똑똑한 소비자의 깐깐한 선택, 윤리적 소비
4. 불황에도 주식회사보다 단단한 협동조합
5. Biz Insight

1. MD 플레이어의 조용한 소멸을 불러온 캐즘

필자가 중학교 때 최신 기기가 대중화되기 전에 꼭 사보는 친구가 있었다. 대체적으로 그 친구가 그 기기를 사고 꽤 시간이 지나 그 제품이 대중화되었을 즈음에 필자는 그 제품을 샀다. 그런데 그 친구가 산 제품 중에 내가 사지 않았던 기억에 남는 제품이 있었다. 그것은 바로 MD(Mini Disk) 플레이어였다. 당시 음악을 듣는 기기로는 CD 플레이어가 주를 이루었는데 MD 플레이어는 CD 플레이어의 절반 밖에 되지 않아 휴대하기가 매우 편했고 음질도 뛰어났으며 다양한 파일을 지원하는 등 너무나 매력적인 기기였다. 필자도 필자가 가지고 있는 CD 플레이어를 충분히 쓴 다음에 바로 MD 플레이어를 쓸 것 같았다. 그러나 몇 년 후 필자는 MD 플레이어를 사지 않고 MP3플레이어를 샀다.

바로 MD 플레이어는 ‘캐즘(Chasm)’에 빠졌던 것이다.

캐즘이란 균열을 뜻하는 단어로 혁신성을 중시하는 소비자가 중심이 되는 초기시장과 실용성을 중시하는 소비자가 중심이 되는 주류시장 사이에 일시적으로 수요가 정체되거나 후퇴하는 단절 현상을 말한다. 캐즘은 기업 컨설턴트인 제프리 무어(Geoffrey Moore)가 최초로 사용한 말로 주로 경제 상황과 관계없이 첨단기술의 제품과 서비스 자체의 시장 특성에 의해 발생한다.

캐즘을 좀 더 깊게 알기 위해서는 사회학자인 에버릿 로저스(Everette Rogers)가 주창한 기술수용주기 모형을 알아둘 필요가 있다.

그는 혁신기술을 수용하는 데 걸리는 시간에 따라 소비자를 혁신수용자(Innovators), 선각수용자(Early Adopters), 전기 다수수용자(Early Majority), 후기 다수수용자(Late Majority), 지각수용자(Laggards) 등 5개의 군으로 나누었다.

혁신수용자는 첨단제품을 가장 빠르게 구입하는 소비자군이다. 이들은 첨단기술에 대한 이해가 빠르며 거의 수집가에 가깝다. 다음으로 얼리어답터로 잘 알려진 선각수용자가 제품을 구입한다. 이들은 혁신기술이 제공하는 효용가치에 주목하고 특히 남들보다 앞서가고자 하는 성향이 강한 소비자군이다. 자연히 다른 소비자군보다 가격에 민감하지 않다. 그 다음 전기 다수수용자가 제품을 구매하는데 이들은 점진적인 변화를 추구한다. 검증된 제품을 선호하고 표준화된 기술을 선호하고 실제적인 효용성을 추구하기 때문에 실용주의자라고도 불린다. 그 다음 대중화에 휩쓸려 제품을 구입하는 후기 다수수용자와 지각수용자가 제품을 구매한다.

캐즘은 바로 선각수용자와 전기 다수수용자 사이에 존재하는데 전기 다수수용자들은 제품의 안전, 효용, 가격 등을 꼼꼼히 따지는 실용주의자들이기 때문에 바로 캐즘을 극복하기 위해서는 이

들 실용주의자들의 마음을 사야하는 것이다.

그렇다면 캐즘은 왜 발생하는 것일까? 바로 혁신의 불연속성 때문이다. 예기치 못한 불연속적인 혁신을 따르기 위해서는 기존의 방식이나 인프라에 익숙해 있던 소비자들에게 큰 변화를 요구하게 된다. 그리고 선각수용자들은 말 그대로 그러한 혁신을 받아들이는데 큰 무리가 없지만 실용주의자인 전기 다수수용자들은 급격한 변화에 일단 저항을 하고 본다. 이때 캐즘이 발생한다.

MD 플레이어는 대중화로 가기 위한 가격 조종이 더뒀을 뿐 아니라 저장용 MD 디스크를 일반 상점에서는 보기 힘들 정도로 구하기 힘든 환경이었기 때문에 캐즘을 극복하지 못하였다. 현재 필자의 기억에도 MD 디스크를 본 기억이 별로 없다.

그렇다면 캐즘을 어떻게 극복할 수 있을까?

첫째, 시장을 세분화한 다음 공략 타겟층을 고르고 이들을 만족시킬 수 있는 완전완비제품을 만들어 우선적으로 공략하는 방법이 있다. 이를 ‘볼링핀’ 혹은 ‘볼링앨리’ 전략이라고 한다. 볼링을 할 때 10개를 다 맞추려고 노력할 필요가 없다. 바로 1번 핀인 킹핀을 맞추게 되면 자연스럽게 나머지 9개의 핀도 쓰러지게 된다. 바로 이런 전략을 구사한 것이다.

예를 들어 디지털카메라의 경우 이제 갓 부모가 된 소비자군을 킹핀으로 삼았다. 부모가 되면 알겠지만 사진에 관심이 전혀 없는 사람들도 갑자기 사진사로 바뀌는 마술이 벌어진다. 이렇게 타겟층을 완벽하게 공략하게 된다면 이 계층을 중심으로 더 넓은 시장으로 파급효과가 일어날 수 있는 것이다.

둘째, 단순히 제품 하나가 아닌 관련 인프라나 보완재가 함께 갈 수 있도록 해야 한다. MD 플레이어는 인프라 구축이나 MD 디스크 같은 보완재 구입이 소비자입장에서 제대로 되지 않았기 때문에 캐즘을 극복하지 못했다. 반면 MP3 플레이어는 인터넷의 발달과 함께 MP3 파일은 손쉽게 구입할 수 있게 되면서 캐즘을 극복하고 거침없는 상승세를 이어갔었다.

셋째, 표준화에 목숨을 걸어야 한다. 전기 다수수용자들은 표준화에 민감한 계층이다. 많은 사람이 쓰고 안정적이며 향후 업그레이드를 할 때에도 큰 저항이 없어야 한다. 그렇기 위해서는 제품 자체도 중요하지만 관련 인프라나 보완재가 자신의 제품과 잘 조화를 이룰 수 있도록 관련 분야의 우군들을 많이 확보하는 것이 중요하다.

3D 프린터, 웨어러블 디바이스 등 혁신을 담은 다양한 혁신 제품들이 줄지어 나오고 있다. 어떤 제품이 캐즘을 극복하고 어떤 제품이 캐즘을 극복하지 못할까? 매우 흥미로운 것 같다.

2. 강력한 소수의 법칙, 작은 다수의 법칙, 파레토와 롱테일의 법칙

어느 해 한 백화점의 매출을 분석해 보니 상위 1%의 우수고객들이 올린 매출이 총매출의 17%를 차지했다. 상위 20% 우수고객의 매출 비중은 전체의 73%에 달했다. 이런 현상을 '파레토 법칙'이라고 한다. 파레토 법칙(Pareto's Law)은 '80대 20 법칙'이라고도 한다. 이탈리아의 경제학자 빌프레도 파레토의 이름에서 따온 것으로, 어떤 결과의 80%는 20%의 원인에 의해 일어나는 현상을 말한다. 이를테면 20%의 충성스러운 고객이 총매출의 80%를 일으키고, 20%의 주요 상품이 총매출의 80%를 올린다는 것이다.

저명한 후생경제학자인 파레토는 영국인의 부(富)의 분포를 분석하는 과정에서 인구의 20%가 전체 부의 80%를 차지하고 있다는 사실을 발견했다. 이후 미국의 경영 컨설턴트인 조셉 주란은 이 파레토 법칙을 경영학에 도입했으며, 현재는 마케팅 이론의 정석이자 핵심 패러다임으로 자리 잡았다.

은행이나 증권회사에 가면 수억 원에서 수백억 원을 가진 고액 자산가를 위한 PB(Private Banking) 센터를 볼 수 있다. 지점에 갔을 때 번호표를 뽑은 후 기다리지 않아도 되며, 바로 PB센터에 들어가 금융 업무를 볼 수 있고, 세무 등과 관련된 다양한 서비스를 받을 수도 있다. 백화점의 VIP나 VVIP 마케팅, 패션업체가 주력 상품을 쇼윈도나 진열대에 전시하는 것도 파레토 법칙이 적용된 마케팅의 예이다.

기업은 '선택'과 '집중'을 해야 한다. 구매력이 없거나 적은 불특정 다수보다 구매력이 크고 실체가 분명한 소수를 대상으로 마케팅을 하는 것이 훨씬 효율적이기 때문이다. 하지만 최근 들어 파레토 법칙의 명성이 예전 같지가 않다. 다음에서 소개하는 롱테일 법칙 때문이다. 그럼에도 불구하고 파레토 법칙은 여전히 주요 마케팅 전략 중 하나로 널리 활용되고 있다.

롱테일 법칙(Long Tail Theory)은 80%의 '사소한 다수'가 20%의 '핵심 소수'보다 뛰어난 가치를 창출한다는 이론으로 역 파레토 법칙이라고도 한다.

미국의 IT 잡지인 『와이어드』의 편집장 크리스 앤더슨이 온라인서점 아마존의 매출을 분석한 결과, 한 해에 몇 권 팔리지 않는 비인기 서적들의 총매출이 베스트셀러의 총매출액을 웃돌았다. 오프라인 서점에서는 매대에 놓이지도 못하고 서가에 있던 책들이다. 그런데 온라인에 소개되면서 소량이지만 팔리기 시작했고, 결국 이들의 총판매량이 베스트셀러를 능가 하는 뜻밖의 결과가 나온 것이다. 또한 구글의 매출을 분석한 결과, 구글을 먹여 살리는 주요 수익원은 포춘 선정 500대 기업이 아니라 꽃 배달업체나 제과점 등 소규모 광고주들이었다. 앤더슨은 이런 현상을

공룡의 긴 꼬리에 비유하여 '롱테일 법칙'이라고 했다. 20%의 인기상품은 공룡의 머리, 80%의 비 인기상품은 꼬리에 해당된다. 꼬리부분인 비인기상품의 매출액과 판매량을 모두 합하면 인기 상품보다 높다는 것이다.

롱테일 법칙은 인터넷, 통신서비스의 발달로 시장의 중심이 소수(20%)에서 다수(80%)로 옮겨 가고 있는 현상을 잘 보여준다. 롱테일 법칙은 기존 파레토 곡선에서 별로 중요시하지 않았던 틈새상품의 매출에 주목한 것이다. 과거에 음악, 도서, 영화 등 콘텐츠 시장은 이른바 블록버스터, 히트곡 위주였다. 하지만 이제 시장이 희귀본, 마니아 중심으로 차츰 변하고 있다. 롱테일 법칙은 바로 이러한 변화를 잘 보여주고 있는 것이다.

3. 똑똑한 소비자의 간간한 선택, 윤리적 소비

연간 전 세계에서 소비되는 커피는 대략 4천억 잔. 커피 시장은 엄청나게 성장하였으니 커피 농가들의 삶이 더 나아졌을 것 같지만 그렇지 않다. 왜냐하면 커피 농가들이 가져가는 수익은 전체의 겨우 1%에 불과하기 때문이다.

우리는 축구에 열광한다. 둥근 공의 마법을 부리기 때문이다. 그렇다면 그 15만 원짜리 둥근 공은 누가 만들고 있을까? 파키스탄 아이들은 하루에 단돈 500원만을 받으며 12시간씩 혹사당하며 축구공을 만든다고 한다.

타이거 우즈는 나이키 모자를 쓰는 대가로 하루에 5천500만원을 받는다. 이 모자를 만드는 태국 노동자들의 하루 일당은 4천원이다. 태국 노동자들의 38년을 일하면 타이거 우즈가 단 하루 모자를 써서 버는 돈을 벌 수 있다.

예전에는 이러한 사실조차 알지 못했고 설혹 알았다고 해도 먹고 살기 바빠 신경 쓰지도 못했다. 하지만 경제가 발전하고 생계의 위협에서 어느 정도 벗어난 우리는 이제 이러한 정보들이 눈에 들어오기 시작했고 때론 분노했으며 그 분노를 실제로 표출하기 시작했다. 윤리적 소비라는 이름으로.

윤리적 소비란 소비자가 상품이나 서비스를 구매할 때 윤리적 가치판단에 의해 의식적인 선택을 하는 것 또는 윤리적으로 올바른 선택을 하는 것을 말한다. 그런데 여기서 말하는 선택은 단순히 물건을 사는 것 그 이상을 의미한다. 최근 학자들이 말한 윤리적 소비의 3단계를 통해서 윤리적 소비에 대해 더 깊게 알아보자.

윤리적 소비는 기초, 성장, 성숙이라는 3단계로 나뉘 볼 수 있다. 기초 단계에서는 기본적인 상거래상의 소비윤리를 확보하는 것을 말하는데 쉽게 말해 좋은 제품은 구매운동을 벌이고 비윤리적인 제품이나 그 회사에 대해서는 불매 운동하는 것을 말한다. 성장 단계에서는 인류의 삶을 지속가능하게 하기 위해 가장 중요한 환경을 생각하는 녹색소비, 우리가 현재 살고 있는 지역사회를 생각하는 로컬소비, 처음에 언급했던 것처럼 열악한 생산 환경에서 제대로 된 대우도 받지 못하는 제3세계 노동자와 이윤을 착취당하는 농가들을 생각한 공정무역제품 구매 등의 착한 소비를 들 수 있다. 마지막 성장 단계에서는 공동체 의식을 강화하고 더 나아가 기부와 나눔을 일상생활에서 실천하는 것을 말한다. 같은 동선이면 출근길에 하나의 차로 같이 타는 카풀제도랄지 쓰지 않는 차를 개인 간에 빌려주는 영국의 휩카(Whip Car)등을 생각할 수 있다. 환경을 위해

절제하며 부족한 공동체를 위해 자신의 소유를 나눠 줄 수 있는 모습은 윤리적 소비의 가장 성숙한 모습이라고 할 수 있다.

2000년대부터 윤리적 소비의 성장세가 눈부실 정도였지만 향간에는 만약 불황이 닥친다면 윤리적 소비는 주춤하게 될 것이라는 의견이 지배적이었다. 하지만 1929년 대공황과 비견되는 2008년 금융위기 이후 지속되는 불황에도 불구하고 윤리적 소비는 멈출 줄 모르고 있다. 소비자들은 가격보다는 환경, 건강, 자존감 등 가치에 중점을 두고 소비하는 경향이 더욱 강해졌으며 소셜 네트워크의 발달로 인한 동료 압박으로 이러한 흐름은 더욱 강화되고 있다.

그렇다면 윤리적 소비자들은 누구를 말하는 것일까? 만약 자신의 비즈니스의 주 고객이 다음과 같은 특성이 있다면 이는 윤리적 소비자들을 대상으로 비즈니스를 하고 있는 것과 같다. 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치(CSV)에 더욱 심혈을 기울여야 할 것이다.

윤리적 소비자들의 연령대는 국내외 조사에서 매우 뚜렷하게 나타나는데 30대와 40대이다. 특히 40대가 윤리적 소비에 대한 관심이 높는데 좀 더 높은 가격을 지불할 수 있는 능력과 의미와 가치를 추구할 수 있는 연륜을 동시에 확보하고 있기 때문으로 보인다. 성별로 보면 남성보다는 여성이 윤리적 소비자일 확률이 높다. 특히 여성은 남성보다 환경적 책임을 다하는 기업에 대해 추가 지불 의향을 보인 것으로 나타났다.

윤리적 소비는 가치를 얻기 위해 가격을 희생해야 한다. 즉 더 높은 가격을 지불해야 하며 그러기 위해서는 상대적으로 높은 소득이 있어야 한다. 한겨레경제연구소와 아이쿱 생협의 연구에 의하면 윤리적 소비자들 중 월 평균 소득이 300만 원 이상인 비율이 80%에 이른다고 한다. 윤리적 소비자들의 중산층 이상의 비율이 높다는 것을 알 수 있다.

소비에 있어 가치의 요소는 여러 가지가 있을 수 있는데 그중 중요한 것이 브랜드이다. 기업의 이미지가 윤리적일수록 윤리적 소비자들은 지갑을 연다는 것이다. 물론 요즘에는 윤리적 이미지를 실체가 아닌 과장 광고로 만들려는 경향이 있는 것은 사실이나 정보를 숨기기도 힘들고 또한 소문이 빛의 속도로 퍼져나가는 소셜 네트워킹 시대에 가식적인 이미지 메이킹은 오히려 부작용을 낳기 십상이다. 심지어 기업의 윤리적 점수를 확인할 수 있는 인터넷 사이트와 어플리케이션도 나와 있다. 윤리적 소비자들은 똑똑하고 무기도 많다.

경제는 지속적으로 발전해 왔고 소득 또한 늘어왔다. 이는 곧 윤리적 소비자들이 더욱 많아질 것이라는 말이다. 승기는 이들의 마음을 사는 윤리적 기업에게 있을 것으로 보인다.

4. 불황에도 주식회사보다 단단한 협동조합

필자는 유럽 축구를 즐겨 보는 편은 아니지만 메시가 있는 바르셀로나나 호나우두가 있는 레알 마드리드 그리고 우리의 영웅 박지성 선수가 뛰었던 맨체스터 유나이티드 등의 경기는 하일라이트로 챙겨보곤 했다. 그런데 특히 바르셀로나의 경기를 보면서 매우 흥미로운 사실을 하나 알게 되었다. 그건 축구에 관한 것이 아닌 스폰서에 관한 것이었다. 거의 모든 프로 축구단은 유니폼 한 가운데에 자신의 축구팀을 후원하는 업체의 로고를 새겨 넣는다. 영국의 명문 구단 첼시의 유니폼에는 우리나라 기업 삼성의 로고가 새겨져 있는 것처럼 말이다. 그런데 바르셀로나 팀원들의 가슴에는 기업 로고가 아닌 ‘유니세프’ 로고가 새겨져 있었다. 아니 유니세프가 바르셀로나를 후원할 필요가 있을까라는 생각이 들었다. 그런데 그것이 아니었다. 바르셀로나가 구단 수익의 0.7%를 유니세프에 기부하고 있는 것이었다. 어떻게 이런 일이 가능하게 되었을까? 그 이유는 FC 바르셀로나는 협동조합이었기 때문이다.

그렇다면 협동조합은 무엇을 말하는 것일까? 세계협동조합연맹은 협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 결사체로 정의하고 있다. 그리고 협동조합기본법 제 2조에서는 ‘재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등의 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직’으로 규정하고 있다. 조금 어려울 수가 있는데 아마도 대표적인 기업 조직인 주식회사와의 차이를 비교하면 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

주식회사는 주주가 기업의 소유자인 반면 협동조합은 실제 사업을 이용하는 자들이 협동하여 출자한 이용자가 소유한 조직을 말한다. 다시 말해 협동조합원은 이용자인 동시에 소유자이며 투자 이익이 아닌 사용 이용에 따른 편익을 추구하기 위해 협동조합에 참여하는 것이다. 주식회사는 자본 중심으로 1주 1표의 의결권이지만 협동조합은 자본이 아니라 사람 중심의 의결권으로 출자금에 상관없이 1인 1표의 의결권이 주어진다. 또한 주식회사는 출자금에 비례하여 배당금을 받지만 협동조합은 출자액에 비례한 이익은 적정 이자 순으로 제한하고 이용고배당을 우선한다. 이용고배당은 소속된 협동조합의 해당 상품 및 서비스를 1년간 이용한 평균 실적에 따라 점수를 매기고 점수에 비례하여 지급하는 배당금을 말한다. 그리고 주식회사는 대주주 혹은 소수의 경영진이 주요 의사결정을 하지만 협동조합은 전체조합원들이 경영의사결정에 참여한다.

1899년에 창단한 FC 바르셀로나는 전 세계 누구나 150 유로만 내면 2년 동안 협동조합원 자격을 얻을 수 있다. 2013년 기준으로 조합원 수가 17만 명을 훌쩍 넘겼다. 조합원 자격을 취득하면 홈구장 입장권 구입 시 20% 정도의 할인을 받을 뿐만 아니라 이사회에 참여하여 여러 경영 관련 의사결정에 참여할 수 있다. 또한 6년마다 캄프누에서 개최되는 회장 선거에 구단주를

선출한 피선거권도 주어진다. 다시 말해 바르셀로나 조합원은 바르셀로나 축구 경기를 직접 관람 하면서(이용자) 동시에 바르셀로나를 소유하고 각종 경영 의사 결정에 참여할 수 있는 권리가 있는 것이다.

그렇다면 최근 들어 왜 이렇게 협동조합이 각광을 받고 있는 것일까? 협동조합은 일반 상식과 다르게 주식회사보다 훨씬 더 오래 살아남는다. 2008년 캐나다 퀘벡 정부 공식 조사에 따르면 협동조합의 5년 생존율은 62% 그리고 10년 뒤에도 44%가 살아남는 반면 주식회사는 5년 뒤에 35% 10년 뒤에는 19% 생존에 그친다. 무엇보다 통신, 사회서비스, 주택, 농업, 산림, 교통 등 8개 업종에서는 협동조합 생존률이 주식회사의 생존률보다 두 배나 높은 것으로 나타났다.

지금까지의 자료는 금융위기가 있기 전의 자료이다. 그렇다면 글로벌 금융위기가 강타한 이후는 어떨까? 위기는 협동조합을 더욱더 빛나게 만들었다. 이번 금융위기 이후 리먼 브라더스를 필두로 한 글로벌 투자은행과 많은 상업은행들이 파산하거나 구제금융을 받은 반면 협동조합은행들은 단 한 곳도 파산하지 않았다. 오히려 영국 최대의 협동조합은행인 더 코퍼러티브 बैं크(The Co-operative Bank)는 07년 약 14조원의 영업이익이 위기 이후 12년에는 23조로 늘어났다. 또한 네덜란드 국민의 50%가 조합원인 네덜란드 협동조합은행인 라보뱅크(Rabobank)는 42조 원이라는 자기자본 축적을 무기로 금융위기 이후 순이익이 20%나 늘었다고 한다. 유럽 재정위기의 근원지의 하나였던 스페인의 경우 위기 가운데 26%의 회사가 문을 닫았지만 111개 협동조합과 120개 자회사 등 총 255개 사업체로 구성된 몬드라곤 협동조합은 승승장구하여 2008년에만 1만 5천여 명의 신규고용을 창출했다고 한다.

이렇게 협동조합이 오래 살아남고 특히 위기에 강한 이유는 주식회사의 경우 특히 주주를 의식해 단기 이익에 매몰되고 소수의 경영진에 의해 의사결정이 이루어져 위기 때 많은 기업들이 무너지지만 협동조합은 하나의 의사결정을 이루기 위해서는 수많은 조합원들의 합의를 보아야 한다. 그래서 묻지마 투자 같은 일이 잘 벌어지지 않는 것이다. 또한 협동조합원들은 조합의 소유주이면서 사용자이다. 어느 누구보다 조직의 상황을 잘 이해하고 있어 급박한 위기 때에도 적절히 대응할 수 있는 것이다.

아마도 어떤 이는 순식간에 변해가는 현대 사회에서 그런 느린 결정으로 어떻게 트렌드를 쫓아가느냐고 묻겠지만 실제로 협동조합은 느리지 않다. 기업의 의사결정은 의사 결정에서 끝나는 것이 아니라 이를 행동으로 옮기고 구체적으로 실현시켜야 한다. 협동조합은 의사결정은 신중하지만 일단 결정이 되면 그것을 실행하는 속도는 주식회사보다 빠르다. 협동조합인 서울우유를 크게 성장 시켰던 전략인 제조일자 마케팅은 기획하고 무려 3년이 지나서야 결정되었다고 한다. 하지

만 끊임없는 논의 이후 조합원들의 만장일치로 결정이 난 이후 마케팅 진행이 폭포수 떨어지듯이 빠르고 강하게 진행되었다. 모든 조합원이 모든 상황을 이해하고 자신이 직접 결정한 사항이기 때문에 일단 결정이 나면 모두가 최선을 다하기 때문이다. 신중한 의사결정과 신속한 행동은 협동조합의 가장 중요한 속성 중에 하나다.

하지만 물론 협동조합이 만사형통은 아니다. 이들은 처절한 경쟁에서 살아남은 주식회사들과 싸워야하기 때문이다. 하지만 성공 시 소수가 많이 가져갈 수밖에 없는 주식회사와 달리 모두의 이익을 추구하는 협동조합은 불평등이라는 독소를 뱉는 자본주의에 매우 강력한 해독제가 될 수도 있을 것이다.

Biz insight

시카고 대학교의 리처드 탈러교수의 명저 <승자의 저주>를 통해 게임이론과 관련해 꼭 알아두어야 할 용어를 알아보도록 하자.

1. 게임이론

제2의 아인슈타인으로 불렸던 존 내쉬. 프린스턴대학 수학과를 다니던 그는 술집에서 금발미인을 둘러싼 친구들의 게임을 지켜보던 중에 섬광처럼 아이디어가 떠올랐다. 모든 친구들이 그 금발 미인과 파트너가 되기를 원한다. 하지만 단 한 사람만이 파트너가 될 수 있고 나머지는 행운을 차지할 수 없다. 게다가 퇴짜를 맞은 후 다른 여성에게 관심을 보이더라도, 그녀는 자존심이 상해 거절할 것이다.

주류 경제학은 개인이 각자의 이기심으로 최선을 다하면 최대이익의 균형을 이룬다고 한다. 하지만 금발 미인을 두고 경쟁하는 친구들의 상황은 균형과는 거리가 멀다. 한명의 승리자와 다수의 패배자만이 있을 뿐이다. 그런데 만약 친구들이 금발 미인을 포기하고, 다른 여성들에게 눈길을 돌린다면? 파트너를 구할 성공 가능성은 커지고, 모두가 어느 정도 만족하는 결과가 나올 수도 있다. 최대의 이익(금발 미인)은 얻지 못하지만, 외톨이가 되는 최악의 상황은 피하는 균형을 이루게 되는 것이다. 하지만 여전히 문제는 남는다. 결국 각 개인에게는 금발 미인을 얻는 것보다 좋은 결과는 아니기 때문이다. 이것이 바로 내쉬 균형이라는 게임이론의 개념이다.

게임이론이란 한 사람의 행위가 다른 사람의 행위에 영향을 미치는 전략적 상황에서 의사결정이 어떻게 이루어지는지를 연구하는 이론이다. 대표적인 것으로는 다음에서 소개할 죄수의 딜레마, 공유지의 비극, 승자의 저주 등이 있다.

2. 죄수의 딜레마

죄수의 딜레마(Prisoner's Dilemma)는 게임이론의 유명한 사례이다. 협력을 통해 서로 이익이 되는 것이 아니라 더욱 불리한 상황을 선택하게 되는 문제가 발생하는 것을 보여준다.

공범 두 명이 체포되었다. 이들은 사전에 자백하지 말자고 굳게 약속했다. 경찰서의 각각 다른 방에서 취조를 받고 있는데 서로 의사소통을 할 수 없다. 자백여부에 따라 다음과 같은 결과가 생긴다고 해 보자.

1. 한 명이 배신하여 죄를 자백하면 그는 즉시 풀어준다. 이 경우 다른 죄수는 15년을 복역해야 한다.

2. 두 죄수 모두 서로를 배신하고 죄를 자백하면 둘 다 5년씩 복역한다.
3. 둘이 모두 죄를 자백하지 않으면 둘 다 무죄가 되어 즉시 풀려준다.

이 게임에서 죄수들이 합리적인 이기심에 따라 자신의 이익을 최대화하려 한다면 어떤 결과가 나올까? 다른 죄수가 배신하고 죄를 자백하는 최악의 상황이라면, 나는 15년을 감옥에서 살아야 한다. 어떤 경우든 일단 죄를 자백하는 것이 언제나 유리하다. 나만 자백한다면 즉시 풀려나고, 둘 다 자백하면 5년만 복역하면 되므로, 언제나 죄를 자백하게 되는 '내쉬 균형' 상태가 된다. 하지만 그 결과는 서로를 믿고 협동하는 것보다는 나쁘다. 둘 다 자백하지 않으면 모두 무죄로 풀려날 수 있으니까. 기업들이 서로 싸고 가격이나 생산량을 조정하는 불공정 행위인 담합을 깨기 위해 죄수의 딜레마를 이용하기도 한다. 바로 리니언시 제도이다.

리니언시 제도 (Leniency, 관용, 자비)란 담합 행위를 자진신고하거나 정부 조사에 협조한 경우 과징금을 면제 및 감면해 주는 제도이다. 먼저 담합 행위에 대한 증거를 제시한 업체는 과징금을 100% 면제해 주고, 두 번째 업체는 50% 감면해 준다. 담합 자진 신고자 감면제라고도 한다. 이 경우 담합기업들은 죄수의 딜레마에 빠지게 된다. 물론 서로 비밀을 지키며 협력하면 담합을 계속 유지할 수 있다. 하지만 신뢰가 무너질 기미가 조금이라도 보이면 먼저 배신하는 것이 유리하다.

우리나라는 1997년에 리니언시 제도를 도입했다. 처음에는 자진신고 건수가 거의 없었지만 2005년 6건, 2008년 20건을 넘어섰다. 현재도 여전히 담합을 하고 있는 모든 기업들은 이 죄수의 딜레마에 빠져 있는 상황이라고 할 수 있다.

3. 공유지의 비극

공유지란 개인이나 기업이 아니라 국가나 공공단체 등 많은 사람들이 공동으로 소유하는 것을 말한다. 호수가 공유지라면, 어부들은 최대한의 시간을 들여 물고기를 최고로 많이 잡으려고 할 것이다. 결국 호수의 물고기는 씨가 마를 것이다. 이것이 바로 미국의 생물학과 교수인 가렛 하덴이 주장한 공유지의 비극이다. 근대 경제학은 우리는 각자 합리적 이기심으로 행동하지만, 시장은 이른바 '보이지 않는 손'이 작용하여 조화를 이룬다고 보았다. 하지만 지하자원, 생물자원, 공기 등 공유지가 사적이익을 위해 남용되면 비극을 맞이할 수도 있다. 세계 3대 어장인 캐나다의 그랜드뱅크 어장은 엄청난 대구 서식지였다. 그런데 1970년대 어업기술의 발달로 무분별한 남획이 자행되어 1990년대에는 씨가 말라버렸다. 참다랑어는 흑해와 카스피해에서 멸종되다시피했으며 대서양도 비슷한 전철을 밟고 있다. 특히 공유지의 비극은 환경부문에서 많이 벌어지고 있다. 해양 쓰레기, 지구온난화, 교통체증, 무분별한 벌목 등 비극의 주범은 비즈니스를 하는 우리들이다. 기업의 사회적 책임을 잊지 말아야 공멸의 비극을 막을 수 있을 것이다.

4. 승자의 저주

승자의 저주(Winner's Curse)란 미국 애틀랜틱리치필드사의 석유 기술자 3명이 1971년에 발표한 논문에서 처음 등장한 말이다. 석유 시추권의 경매는 입찰자도 많고 경쟁이 매우 치열하여 경매가가 너무 치솟는 경우가 많은데, 심지어 낙찰가가 너무 높아서 이익은커녕 손해를 보는 경우도 있다. 경매에서 낙찰을 받아서 승자가 되었지만 결국은 큰 손해를 보는 셈이다. 이것이 바로 승자의 저주이다.

승자의 저주는 기업의 인수, 합병 전에서 자주 발생한다. 기업을 실제 가치보다 훨씬 비싼 값에 인수하거나, 특히 인수자금을無理하게 대출한 경우에는 모기업이 큰 타격을 받을 수 있다. KPMG의 연구에 따르면 기업 인수합병 700건 중에서 83%가 별 이익이 없었다고 한다.