

OCIO와 비시장전략

강형구*

OCIO가 지금까지의 성과를 계승하고 발전시키기 위해서는 통합전략(Bach and Allen, 2010; Baron, 1995b, 1995a)이 필요하다고 생각된다. 특히 개별 기업 간 출혈 경쟁이 아니라 시장을 키우고, 생산적인 경쟁이 되도록 시장을 디자인하여 생태계 전체를 풍부하게 발전시킬 수 있도록 해야 한다.

통합전략이란 “시장전략, 비시장전략, 그리고 윤리경영 및 CSR을 복합적으로 그리고 체계적으로 구사”하는 것을 말한다.¹⁾ 여기서 시장전략은 비용우위(cost leadership)나 차별화(differentiation)를 추구하여 시장점유율과 이익을 늘리려는 계획이나 행위를 의미한다. 비시장전략은 “시장 외적인 요소, 시장을 둘러싼 요소를 활용하는 행위나 계획”(Moon, 2014)이며 시장의 구조, 규칙, 규모 등에 영향을 주는 이해관계자 관리가 핵심이다. 윤리경영, CSR 등은 학자에 따라 비시장전략에 포함될 수도 있고 아닐 수도 있다. 실무적으로 통합전략은 전략기획실, 홍보부서, 대관부서, 사회책임부서 등을 시너지가 발생하도록 관리하는 체계라고 볼 수 있다. 그렇다면 OCIO 업계는 ‘과연 전략, 홍보, 대관, 사회책임을 포괄하며 전략적인 의사결정과 행위를 하는 통합전략을 구사하고 있는가? 이걸 제일 잘하는 OCIO 플레이어는 누구인가? 이거 못해서 힘들어하고 있는 OCIO 플레이어는 누구인가?’

비시장관련 카카오모빌리티 사례는 시사점이 크다. 카카오는 모빌리티 분야의 선두 주자가 아니었다. 우버와 타다와 같은 강력한 경쟁자들이 존재했다. 그러나 카카오가 모빌리티 분야에 지배적인 플랫폼이 되었다. 그리고 그 이유는 가격이 저렴하거나 제품에 차별성이 있어서, 즉 시장전략 때문이 아니었다. 바로 비시장전략 때문이었다. 소비자들은 오히려 타다나 우버의 퇴출에 부정적이었다. 해당 사업들도 잘되고 있었다. 그런데 카카오 모빌리티는 모빌리티 분야의 강력한 이해관계자들 예를 들어서 택시기사나 정부 등과

논문접수일 : 2022년 11월 29일 논문수정일 : 2022년 12월 12일 논문게재확정일 : 2022년 12월 15일
본고는 강형구 교수가 작성한 논문과 보고서의 일부 내용을 참고하고 준용하였다.

* 교신저자, 한양대학교 파이낸스경영학과 경제학과 교수, E-mail: hyoungkang@hanyanga.c.kr

1) 비시장전략 관련 DBR 151호 문정빈 고려대학교수의 글을 추천한다.

https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/6387/ac/a_view

단기적 이해를 같이하면서 해당 이해관계자들에 의하여 경쟁자들을 제거할 수 있었고 그 결과 지배적인 플랫폼이 되었다. 이해관계자들은 카카오 모빌리티의 이익과 본인들의 이익이 부합한다는 기대로 기꺼이 카카오 모빌리티가 독점적 플랫폼이 되는 것에 협력한 셈이다. 이러한 측면에서 카카오 모빌리티가 지배적 플랫폼이 된 이후 이해관계자들과의 관계에서 처한 어려움도 이해할 수 있다.

카카오 모빌리티의 강력한 경쟁자들을 대신 제거해주고 카카오 모빌리티가 독점적 플랫폼이 되는 과정에서 이해관계자들이 당연히 카카오 모빌리티에게 기대한 것이 있었을 것이고, 그걸 카카오 모빌리티가 모를 리가 없고, 그래서 정부에서도 카카오 모빌리티에게 택시 산업 재편의 논의 과정에서 주도권을 주었고, 카카오 모빌리티는 그걸 잘 활용했다. 이 모든 과정은 이해관계자들간 합리적 행위의 결과이니 일종의 사회계약(social contract)가 형성된 것이라고 봐야 한다(<https://www.bloter.net/newsView/blt202109150041>).

테크 | 카카오 | 골목상권 | 네이버 | 플랫폼 | 카카오모빌리티 | 상생 | 김범수 | 카카오페이

[카카오 확장 제동]고개 숙인 '공룡' 플랫폼, '네이버'의 길 vs '일방적' 상생안

발행일 2021-09-15 20:40:28



(사진=카카오)

그런데 이제 카카오 모빌리티가 IPO를 앞두고 아마도 주가를 띄우기 위하여 자사 브랜드 블루T택시 서비스를 공격적으로 확대하고, 스마트콜로 사실상 택시비 인상의 효과를 가져오고, 택시기사들에게 별도로 일종의 입장료인 “프로멤버십” 요금을 받기로 했다.

이는 이해관계자들 입장에서는 사회계약에 대한 위반, the breach of the social contract라고 당연히 간주하게 될 것이고 당연히 강하게 저항할 것이다. 카카오 모빌리티는 이 과정에서 가장 소중한 전략적 자산이라고 할 수 있는 기존 이해관계자들과의 사이에서 축적한 암묵적 신뢰, 이해와 같은 사회적 자본에 심각한 손실이 발생할 것이다. 이해관계자들이 카카오 모빌리티가 선을 넘었다고 생각하고 경쟁자들에게 향했던 칼끝을 카카오에 돌린다면 이제 카카오는 어떻게 대응해야 하는가?

이 시점에서 금융을 생각해볼 필요가 있다. 금융은 모빌리티처럼 규제 산업이고, 모빌리티보다 더욱 강력한 이해관계자들이 버티고 있다. 따라서 모빌리티 분야와 마찬가지로, 어찌면 더 심하게, 제대로 된 비시장전략이 없으면 금융에서 성공이 불가능하다. 핀테크, 테크핀 기업들의 현재 상황은 이를 너무나도 잘 보여주고 있다. OCIO도 금융이니 OCIO 산업이 발전하고 OCIO에서 성공하려면 비시장전략이 중요할 수밖에 없다. OCIO 산업을 둘러싼 이해관계자들이 누군지 파악하고 비시장전략과 시장전략을 잘 결합하는 통합전략이 있어야 성공할 수 있다.

그렇다면 우리는 다음과 같은 질문들에 대한 답을 심각하게 고민해야 한다. OCIO 산업의 이해관계자들은 누구인가? 그들의 이해는 무엇인가? 그들은 어떻게 조직화되어 있고 어떤 비시장전략을 사용하고 있는가? OCIO 업계는 타다에 가까우나 아니면 카카오에 가까우나? OCIO 업계의 성공적인 비시장전략은 어떠한 요소들을 갖추고 있어야 하는가? 이해관계자들을 원하는 전략적 방향으로 움직이게 하려면 무엇을 해야 하는가? 지금 OCIO 업계가 지금까지의 성공을 유지하고 여기서 한 단계 더 발전하기 위해서는 우리 모두 같이 비시장전략을 고민해야 할 중요한 시기라고 판단한다.

다시 카카오 모빌리티 사례로 돌아와 보자. 사회적 계약 위반인지 아닌지 논란은 있고, 카카오 모빌리티도 이에 대한 나름의 대응 논리가 있겠으나, 카카오 모빌리티가 비시장도전(nonmarket challenges) 특히 정당성 위기(legitimacy crisis)에 처한 것이 확실하다. 여기에서 카카오 모빌리티의 대응을 살펴보는 것은 OCIO 시사점이 많다.

첫째, 카카오는 상황이 심상치 않다고 판단한 것이 틀림없고, 그 결과 김범수 이사회 의장이 등장할 수밖에 없었다. 둘째, 추가요금을 내면 택시배차 확률을 높여주는 서비스인 ‘스마트호출’을 폐지했다. 셋째, 택시 기사들이 사실상 가입할 수밖에 없는 ‘프로멤버십’ 요금을 月 9만 9,000원에서 3만 9,000원으로 인하하기로 했다. 넷째, 대리운전 중개 수수료 조정, 꽃·간식·샐러드 배달 등 O2O 사업 철수 등을 약속했다. 다섯째, 가맹택시 사업자와의 상생협의회 구성하기로 했다. 그리고 돈을 내기로 했다. 소상공인 지원 등을 명분으로 5년간 3천억 원 규모의 기금을 조성하겠다고 약속했다.

비시장전략 관점에서, 이해관계자 관점에서 카카오의 소위 상생방안을 평가하면 어떨까? 카카오 모빌리티가 카카오T블루와 같은 자사브랜드 택시를 어떻게 할 것인지 논의가 없다. 스마트 호출의 경우 택시 요금 인상은 택시업계의 이해와도 맞아떨어지므로 향후 소비자들의 부담을 증가시키는 방향으로 타협이 이루어질 여지가 많다. 일종의 고객정치 개념인데 나중에 설명한다. 게다가 카카오는 프로멤버십은 계속 진행할 예정이고 이를 통해 카카오 플랫폼의 지배력은 더욱 확대될 것이다.

개인적으로 이해관계자들과 공유가치를 창출하는 새롭고 혁신적인 비즈니스 모형을 제시하지 못한 점이 아쉽다. 즉 혁신이나 비즈니스 모델 변화가 아닌 다른 방향으로 비시장도전을 타개하려는 시도인데 이는 카카오의 역량을 고려할 때 아쉽다.

네이버의 경우 비슷한 비시장도전을 겪은 후 스마트스토어라는 방식으로 전자상거래 시장에서 이해관계자들과 공유가치를 창출하고, 지금은 쿠팡과 아마존 등에 강력한 도전을 받고 있지만 전자상거래 시장에서 리더다. 스마트스토어는 소상공인들이 네이버 블로그에서 물건을 파는 것이라고 생각하면 쉽다. 네이버는 플랫폼만 제공한다. 그 결과 디지털 역량이 부족하고, 관련 인프라 투자가 힘든 소상공인들도 전자상거래를 쉽게 할 수 있었다. 네이버는 DT(digital transformation) 역량이 없는 중소기업들의 전자상거래 OCIO 역할을 한 셈이다. 여기서 “i”는 information도 investment도 될 수 있다. 전자상거래에서의 네이버는 비시장전략에 관한 세계적인 성공사례라고 생각한다. 네이버 파이낸셜을 통한 금융산업에의 진출도 카카오페이나 카카오뱅크와 매우 비교가 된다. 이에 대한 논의는 시간상 생략한다.

카카오와 네이버의 비시장전략 사례는 OCIO업계에 엄청난 시사점을 준다. 바로 비시장도전을 극복하는 비시장전략의 중요한 수단 중의 하나가 혁신이라는 점이다. 여기서 혁신은 새로운 기술일 수도 있고, 이해관계자와의 갈등을 뛰어넘고 오히려 역이용하는 비즈니스 모델 혁신일 수도 있다. 그렇다면 OCIO 업계가 처한 비시장도전을 극복하기 위한 혁신전략은 무엇인가? 물론 혁신전략 수립을 위해서는 OCIO 업계의 비시장도전과 비시장전략을 먼저 고민해야 함은 물론이다.

비시장전략이 무엇인지 다시 정리해보자. 기업이 있고, 그 기업을 둘러싸고 있는 기업의 시장환경이 있고, 시장환경을 둘러싸고 있는 비시장환경이 있다(https://db.donga.com/article/view/1101/article_no/6387/ac/a_view). 기업의 시장환경은 고객, 경쟁업체, 공급업체 등이다. 기업의 비시장환경은 다양하며 이익단체, 정부, NGO, 언론, 시민을 포함한다. 비시장전략은 기업의 비시장환경 요소들과의 전략적인 관계로 지속가능한 경쟁우위를 달성하고자 하는 노력이다(Bach and Allen, 2010).



비시장전략은 네 가지로 보통 이해된다. 첫째, Political Strategy(정치전략)는 대관부서를 통한 공식적 영역이나 NGO 시민 단체 등 사적영역을 타겟으로 한다. 둘째, Legal Strategy(법률전략)은 경쟁자, 사업 장벽에 대한 소송이 좋은 사례다. OCIO 업계 경쟁이 치열한데 소송은 별로 없는 것 같아 다행이다. 셋째, Media Strategy(언론전략)는 자명하다. 넷째, Sustainability Strategy(지속가능성전략)는 환경적, 운영적 지속가능성을 추구하는데 비시장전략과 별개로 취급되기도 한다(Moon, 2014).

이제 퇴직연금을 사례로 비시장전략을 적용해보기로 하자. 왜 퇴직연금 OCIO는 이상적인 형태로 실현되지 않는가? 이걸 이해관계자들의 저항으로 애당초 불가능한 것인가? 아니면 OCIO 업계가 문제를 제대로 접근하지 못하고 있는 건 아닌가?

퇴직연금 시장에서 OCIO가 적극적으로 도입되거나 적어도 연금수혜자들에게 올바른 형태로 디자인되어야 함은 논리적으로나 윤리적으로 매우 명확하다. 그런데 퇴직연금 도입으로 발생하는 이익은 다수가 조금씩 누리고, 비용은 현재 퇴직연금 시장을 장악하고 있는 기관들에 집중되어 있다. 혜택을 보는 다수가 개개인 입장에서 작은 이익이므로 조직화되기 어렵고, 비용을 부담하는 소수는 소수니까 조직화되어 변화를 반대하기는 매우 쉽고 당연하다. 이러한 상황을 타개하는 고전적 정치전략이 “창업형 정치”다. 즉 창업형 선도자가 등장해서 이슈를 제기하고 다수의 동의를 구하는 것이다. 여기에서 당연히

사적인 정치영역에서의 활동이 중요할 수밖에 없고, 이를 통해서 공식적인 정치영역에서 영향을 미칠 수 있다. 기후변화, 환경, 사회운동 등 많은 영역에서 창업형 선도자들의 성공사례를 많이 볼 수 있으니 OCIO 이해관계자들은 이를 참고해야 할 것이다.

결국 OCIO 생태계의 발전을 위해서는 옹호그룹(advocacy group)을 만들거나, 관련 협회 등에 대관업무를 담당하는 조직을 만들거나, 금융소비자들의 이해를 대변하는 NGO 등과 연합하고 그 과정에서 창업형 선도자들을 지원하고 양성하는 활동을 해야 한다. 금융과 핀테크에 관심이 있는 학생들도 많이 있다. 퇴직연금처럼 중요하고 훌륭한 금융 관련 명분을 실현하기 위하여 조직을 만들고 운동을 하는 것도 일종의 창업이다. 틀림없이 이에 관심이 있는 잠재적 창업가가 많이 있을 것이다. OCIO 업계는 이들이 활동할 공간을 만들어주고 지원하기만 하면 된다.

한편 OCIO가 퇴직연금 시장을 장악하기 위해서는 조직 내에서의 지지도 확보해야 한다. 그러나 금융계열사들과의 관계 등 조직 내의 저항도 만만치 않을 것이다. 굳이 퇴직연금이 아니더라도 OCIO라는 업의 특성상 조직 내 다른 부서나 다른 계열사의 비시장 도전을 받을 수밖에 없다. 이를 어떻게 극복할 것인가?

기업들은 보통 강력한 상대방과 협상을 해야만 하는 이해관계자 정치나 사회적 논란이 점화되는 창업형 정치보다는 조용히 진행되는 고객정치가 되도록 이슈를 프레임 하기를 원하게 된다. 바로 퇴직연금의 OCIO화를 반대하는 기관들은 고객정치를 추구하고 있다고 볼 수 있고 이는 지금까지 꽤 성공적이었던 것으로 보인다. 앞서 말했듯이 OCIO 업계는 창업형 정치로 대항해야 하는데 OCIO업계에서 이에 대한 인식 자체가 있는지도 확신이 없다. 퇴직연금 문제가 왜 조용조용 넘어가는지, 어떻게 고객정치가 되고 있는지 스테디를 해야 한다.

비시장전략에서 빼놓을 수 없는 것이 정책옹호집단(advocacy group)이다. OCIO 산업의 성장에 관심이 있다면 빨리 센터, 협회, 학회, 연구원 등 뭐라도 좋으니 OCIO에 특화된 옹호집단을 만들어야 한다. 그래서 옹호집단을 개방형 플랫폼으로 운영하면서 비시장전략 나아가서 통합전략의 요소로 만들어야 한다. 옹호집단의 대표적인 예가 협회인데 OCIO는 그 중요성과 성장가능성, 향후 글로벌화의 가능성까지 고려할 때 협회 또는 이에 준하는 기관이 필요하다. OCIO가 advocacy group이 필요한 이유는 다음과 같다.

첫째, 무임승차자의 문제 해결이다. OCIO 생태계를 발전시키려는 노력에 free riding problem은 당연히 중요한 문제가 된다. 예를 들어보자. 어느 한 기업이 OCIO 산업의 발전을 위해 노력했다고 하자. 여기에는 당연히 비용이 들어간다. 그런데 노력과 비용은 해당 기업이 혼자 부담하지만, 그 결과로 발생하는 혜택은 OCIO의 경쟁자는 물론 시장이

좋아지면서 전에는 관심이 없다가 새로 관심이 생겨서 진입하는 잠재적 경쟁자까지 누리게 된다. 더욱이 그 착한 기업이 OCIO 생태계 발전을 위해 노력하는 동안 경쟁기업은 자기에게만 좋은 전략을 취하면서 그 착한 기업을 도태시킬 수도 있다. OCIO의 엘리트들이 이 시나리오를 예상하지 못할 리가 없다. 결국 균형에서 OCIO 산업과 생태계를 발전시키려는 노력은 과소 공급되고 모두가 만족스럽지 않게 된다. 이러한 무임승차자 문제 해결을 위한 대표적 솔루션이 바로 조정을 위한 협력 메커니즘(coordination mechanism)이고 비시장전략에서는 정책옹호집단이 그 역할을 한다. 기업들은 옹호집단에 회비 등을 내고 옹호집단은 특정 기업의 이익을 위한 활동이 아닌 산업과 생태계 전체의 발전을 위한 활동과 연구를 하고, 특히 과학적인 연구와 스토리텔링을 기반으로 국회, 중앙정부, 지자체를 설득하기 시작해야 한다. 그러면 모두가 행복해진다. OCIO업계에서는 당장 준비위원회나 TF라도 발족하는 것을 추천한다. 어차피 사적인 비공식적인 모임이 있다. 이를 회비를 걷고 모임을 정례화하면서 진행하면 된다.

둘째, 선택적 편익의 제공이다. 정책옹호집단을 만들어 회원들만을 위한 차별화된 프로그램을 운영할 수 있다. 골프멤버십, 교육프로그램 등이 그 예다. OCIO의 경우 잡서치와 인력확보에 옹호집단을 활용할 수 있다. OCIO 선정 변경시마다 인원이 쉽게 이동할 수 있도록 정보공유 등을 해야 한다. 그래야 회사도 평소 고정비를 줄일 수 있다. 특히, 기금, 공제회, 등에 OCIO 업계 출신들을 보낼 수 있도록 정보를 공유하고 같이 노력할 수 있다. 익명게시판을 만들어 스트레스를 해소하면서 정보를 공유할 수 있을지도 모른다.

셋째, OCIO 옹호집단의 가장 중요한 장점은 도덕적 가치와 인증, 그리고 이로부터 발생하는 연대감이다. 단기 이익을 강조하기 쉬운 기업에서는 도덕적, 윤리, 지속가능성, 사회적 가치 등 고차원적인 목표를 추구하기 힘들다. 그런데 고차원적인 목표를 추구하는 것은 OCIO 생태계 자체의 발전에 중요하다. 그리고 수많은 학술연구에 의하면 어떤 조직의 고차원적인 목표는 해당 조직에 근무하는 사람들에게 만족도, 충성도, 성취감, 자신감을 높이고 유능한 인재를 끌어올 수 있는 좋은 수단이다. OCIO 옹호집단이 높은 목표 추구하면서 OCIO 종사자들에게 자부심과 연대감을 주면서 사회에 기여해야 한다.

여기서 사회적 가치, 공공의 이익, 지속가능성 등을 추구한다는 인센티브는 비시장전략의 가장 중요한 요소인 명분과도 관련되어 있다. 앞서 비시장전략에서 최근 혁신이 중요하다고 했는데, 명분은 더 고전적이기도 하면서 비시장전략 그 자체라고 할 만큼 중요하다. 명분이 있어야 비시장전략은 물론 궁극적으로 통합전략이 가능하다. 어떤 명분을 가지고 있느냐 그 자체가 경쟁력이다.

삼국지의 영웅들은 왜 천자를 데리고 있으려고 했을까? 천자를 데리고 있으면 비용이 많이 든다. 나름 황궁을 위엄있게 운영해야하고 천자한테 딸린 많은 식구를 먹여 살려야 한다. 천자가 권력의 경쟁자가 되지 않도록 지속적으로 천자와 그 수족들을 모니터링해야 한다. 그럼에도 불구하고 천자를 데리고 있어야 ‘불충한’ 제후들을 호령할 명분을 갖는다. 그리고 마음에 들지 않는 제후들은 불충하다고 정의해주기만 하면 된다. 황제를 섬기려 하는 훌륭한 인재들을 지속적으로 흡수할 수 있는 건 덤이다.

국내는 물론 글로벌 이해관계자들을 설득하는데도 명분이 필요하다. 예를 들어 OCIO에 대하여 사람들이 잘 모르고 사회적 인식도 불확실한 상황에서 선부른 마케팅은 오히려 역풍을 불러올 수 있다. 마케팅을 하는데도 명분이 필요하다. 능력이 있고 새로운 OCIO 인재의 채용도 마찬가지다. 사회적 인식이 뚜렷하지 않은 조직에서 근무하고 싶은 인재는 없을 것이다. 그리고 공무원들을 만나서 시장진입을 허용해달라, 규제를 풀어달라고 할 때도 설득 논리가 필요하다. 어렵고 힘들니까 규제를 풀어달라고 하는 방식으로 접근하는 이익집단들이 많다. 그러나 이렇게 하면 설득이 되기 힘들고, 상대가 오히려 압박처럼 느낄 수 있다. 좋은 명분을 갖추면 오히려 당당하게 혜택을 요구할 수 있다. 보조금, 세금, 각종 규제에서부터 눈에 보이지 않는 도움까지 요청할 수 있다. 일부 시민단체, NGO 등이 기업이나 기관들을 찾아와서 당당하게 돈을 요구할 수 있는 이유는 좋은 목적에 돈을 쓰겠다는 명분이 있기 때문이다. 안 도와주면 나쁜 사람이 될 수 있기 때문이다.

그렇다면 명분을 축적해서 이해관계자들을 설득할 방법은 무엇인가? 다행히도 이에 관해서 학술적인 성과는 많이 축적되어 있다. 그중에서 OCIO 업계에서 적용할 수 있는 제일 쉬운 방법은 아마도 행동강령 혹은 자율규제 코드(Code of conduct)를 활용하는 것이다. 지금도 규제 때문에 사업이 힘든데 또 코드를 만들어서 기업의 활동을 옥죄겠느냐는 질문이 나올 수 있다. 그래서 코드는 자율규제의 형태를 띠어야 한다. 즉 코드 참여는 완전 자유이어야 한다. 코드 참여를 원하지 않으면 코드를 채택하지 않으면 된다. 코드를 채택하면 무엇을 해야 하는가? 코드를 채택한다고 꼭 코드를 준수해야 하는 것도 아니다. 코드 참여를 결정하면 코드를 준수하는 게 기본인데 어쩔 수 없는 상황이면 왜 코드를 준수할 수 없는지 투명하게 설명하면 된다. 즉 준수 혹은 설명(Comply or Explain)의 의무만 지키면 된다.

그러면 코드의 내용은 무엇이 되어야 할까? 코드의 내용은 금융의 윤리와 사회적 책임을 중심으로 하는 것을 권한다. 이에 대한 사례도 많다. 아래 영국과 국내의 스튜어드십 코드 사례를 보면 된다.

예: UK stewardship code

Institutional investors should...

1. publicly disclose their policy on how they will discharge their stewardship responsibilities.
2. have a robust policy on managing conflicts of interest in relation to stewardship and this policy should be publicly disclosed.
3. monitor their investee companies.
4. establish clear guidelines on when and how they will escalate their activities as a method of protecting and enhancing shareholder value.
5. be willing to act collectively with other investors where appropriate.
6. have a clear policy on voting and disclosure of voting activity.
7. report periodically on their stewardship and voting activities.

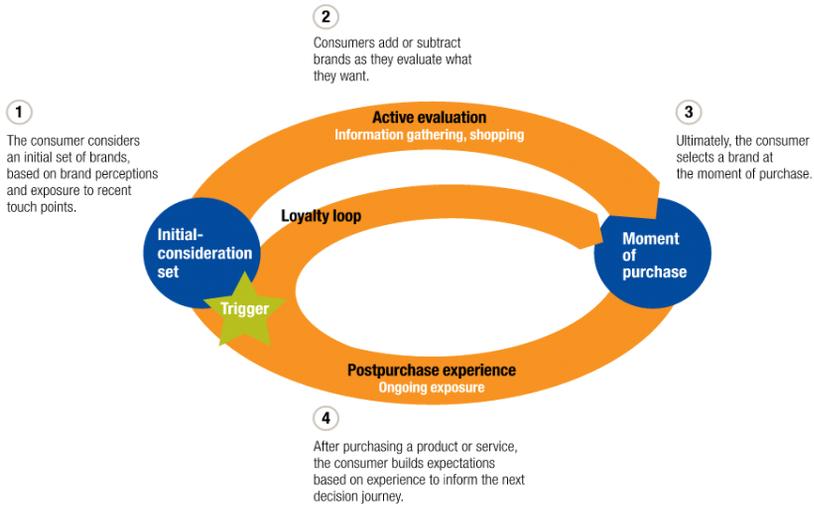
예 2: 대한민국 스튜어드십코드

1. 수탁자 책임 정책 제정 · 공개
2. 이해상충 방지 정책 제정 · 공개
3. 투자대상회사에 대한 지속적인 점검 · 감시
4. 수탁자 책임 활동 수행에 관한 내부지침 마련
5. 의결권 정책 제정 · 공개, 의결권 행사내역과 그 사유 공개
6. 의결권 행사, 수탁자 책임 이행 활동 보고 · 공개
7. 수탁자 책임의 효과적 이행을 위한 역량 · 전문성 확보

코드를 채택한 기관들에게는 강력한 혜택을 부여하고 요구할 명분이 생긴다. 퇴직연금, 공공기관 OCIO 활용, 글로벌 진출, 혁신적 실험에 대한 허락, 조직 내에서 더 많은 예산과 인원, 현 OCIO 제도의 문제점 개선, OCIO 선정절차 개선, 갑질 철폐 등을 당당하게 요구할 수 있다. 무엇보다 OCIO 특화 코드를 채택한 OCIO 업계 종사자들의 자부심과 그 브랜드 가치가 올라간다. OCIO에 대한 애정을 가진 학계, 정계, 관계 등도 마찬가지로 혜택을 누릴 수 있다.

다음은 비시장전략의 중요한 수단이면서도 이제는 국가의 운명이 달려 있는 혁신에 대해서 논해보자. 혁신적인 사업계획, 대한민국의 혁신에 어떻게 기여할 수 있는지에 대한 비전이 없다면 OCIO 비시장전략은 실패할 수밖에 없다. OCIO가 추구해야할 혁신의 프레임워크로는 CDJ (consumer decision journey)다(Van Bommel et al., 2014). 사실

CDJ는 디지털 시대 마케팅의 중요한 프레임워크이기도 하다. 그런데 금융에서 OCIO보다 CDJ가 더 중요한 업종은 없다. CDJ가 무엇인지 잠시 살펴보도록 하자.



<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

2009년에 McKinsey는 마케팅에서 고전적인 갈때기 접근방법이 사실상 죽었다고 선언했다. 대신 CDJ (consumer decision journey)를 제안했다. CDJ는 고객이 구매 결정을 내리기 전에 브랜드와 제품에 대해 정보를 확보하고 공유하기 위해 어떻게 테크놀로지를 사용하는지 흥미롭게 묘사한다. CDJ는 4단계로 이루어진 순환 여정이다. 초기 고려 사항; 적극적인 평가 또는 잠재적 구매를 조사하는 과정; 소비자 브랜드 구매; 구매 후 경험으로 이루어진다. McKinsey는 2015년에는 CDJ에 대한 보고서를 다시 내면서 소비자 의사결정이 더욱 가속화되고 기술의 영향이 점점 더 커진다는 점을 강조했다.

그런데 OCIO가 항상 수행하는 것이 CDJ고, 그러니 OCIO의 비시장전략도 CDJ가 될 것이다. 예를 들어 기관투자자와 잠재적 평가위원들을 설득하기 위해서 얼마나 큰 노력을 하고 있는가? OCIO 선정되면 진짜 일은 또 그때부터다. 선정 후 관리와 기금의 로열티 확보가 정말 중요한 일이다. 비시장전략을 고려한 통합전략을 수행하면 이해관계자들 전반에 대한 CDJ가 매우 중요하다.

그런데 OCIO에서 쌓은 CDJ 역량은 조직이 속한 금융기관 전체 입장에서 매우 중요한 자산이다. CDJ처럼 고객의 의사결정에 대하여 전체적인 조망 holistic view가 점점 더

중요해지고 있기 때문이다. 게다가 핀테크 등 금융 혁신의 상당 부분도 바로 CDJ 관점에서 이루어지고 있고, 또 CDJ 관점에서 제대로 이해할 수 있기 때문이다. 금융 CDJ를 예를 들어보자.

소비자가 금융상품에 관심 형성 → 금융상품 관련 인터넷 검색 → 관련 정보 습득 → 유튜브나 인스타그램에서 금융 관련 광고 노출 → 광고 클릭 → 관련 상품 탐색 → 라이브 채팅을 통한 Q&A → 다른 웹사이트에서 소비자 리뷰 숙독 → 웹서핑 과정에서 수시로 금융 광고에 노출 → 이메일로 프로모션 배달 → 금융 상품 주문 → 경험 → 경험에 만족 → 페이스북과 인스타그램에 경험 공유 → 관심있는 지인들이 답글.

여기에는 모조리 인공지능으로 대표되는 혁신 기술이 숨어있다.

- 검색결과: 구글의 랭킹 시스템
- 검색광고: 알고리즘에 의해 자동으로 생성되는 광고주들의 경매 결과
- 방문 웹사이트 내용: 소비자의 프로파일에 의한 맞춤형 콘텐츠(website morphing)
- Q&A: 챗봇
- 소비자 리뷰: 리뷰평가 알고리즘에 의한 강조 콘텐츠 등장
- 광고: 타겟팅 엔진 + real-time bidding (RTB)
- 쿠폰: 개인화된 가격 (가격차별화) (pricing engine)
- SNS Posting: Social listening engine에 의한 수집 → 감성분석과 피드백

우리는 여기에서 중요한 시사점을 얻을 수 있다. OCIO의 혁신은 이해관계자들을 설득할 수 있는 비시장전략의 무기이면서, 각자 금융기관 내에서 혁신을 실험하고 확산시키는 역할도 할 수 있는 것이다. 즉 OCIO는 금융기관 DT의 침병이 될 수 있다. 좀 더 직관적으로 생각해보자. OCIO 서비스를 제공하며 상대하는 (흔히 자산보유자라고 불리우는) 고객들은 그 어느 고객들보다도 그 규모와 요구가 차원이 다르다. 이들에게 제대로 된 서비스를 제공하기 위해서는 전사적인 역량이 필요하고, 디지털 전환 등 가장 앞서있는 금융서비스를 찾거나 개발해야 한다. 그 OCIO의 CDJ 과정에서 금융기관들은 역량을 쌓고 이를 다시 다른 고객들과 서비스 개발에 확산시킬 수 있는 것이다.

만약 OCIO 조직이 금융기관에서 DT의 침병이 된다면 OCIO 직원들은 승진도 빠르고, 조직의 지원과 관심도 더 많이 받고, OCIO 업계를 떠나더라도 갈 곳이 많을 것이고, 핀테크 생태계, 스타트업, VC에도 기여하고 국가경제를 위해서 할 일도 많아질 것이다.

실제 사례가 있다. 바로 BNY Mellon의 마일스톤그룹 인수다. 마일스톤 그룹은 B2B

핀테크 회사인데 OCIO에 대한 pControl이라는 유명한 솔루션을 가지고 있다. OCIO는 포트폴리오 전략에 대한 전문 지식 뿐만 아니라, 행정 역량, 정보처리 등에 관한 후선(back office, middle office) 분야의 능력이 매우 중요하다. 현재 OCIO는 아무나 할 수 없는 비즈니스가 되고 있다. 특히 많은 기관과 이해관계자를 상대하고 요구를 충족하고 이해를 조정하는 통합전략을 위해서는 디지털 역량이 필수다. 그래서 OCIO에 진출하는 기관들은 디지털 기술에도 많은 투자를 하고 있다. 그리고 여기에서 마일스톤그룹의 pControl같은 솔루션이 큰 도움이 된다.

BNY Mellon의 마일스톤 그룹 인수는 시사하는 바가 매우 크다. 디지털 전환에 있어서 기관 고객들과 B2B 핀테크 기술의 중요성이다. 리테일 고객들에 비하여 기관 고객들은 그 규모가 크고, 요구사항이 까다롭고, 전문성도 높다. 따라서 기관 고객들을 위한 경쟁에서 디지털화 될 수 있는 서비스나 아이디어가 이미 개발되고 실험되고 있을 가능성이 크다. 이를 BNY Mellon 리테일 고객 서비스를 포함한 전사적 업무로 확장시키면 자연스럽게 디지털 전환을 달성할 수 있다.

이러한 관점에서 OCIO가 메타버스나 XR (VR+AR) 쪽에도 관심을 가지고 조적을 설득해서 예산을 받아서 선제적으로 실험을 해볼 수 있다. 그 외에도 OCIO가 이해관계자들 사이에서 혁신의 선도자가 될 수 있는 길은 많다.

시장충격모형을 도입하여 기관투자자들이 돈을 아껴줘야 한다. 연 5천 억씩 연금급 국부가 빠져나가고 있는데 이걸 OCIO 입장에서는 엄청난 사업기회다. 물론 여기에 여러 이해관계가 겹쳐있어 이를 사업화하려면 비시장역량이 중요할 것이다.

국민연금 등 국내기관투자가 주식거래 잘못해 2.5조 날려

자본시장연구원 인수
외인보다 비싸게 사고 싸게 팔아

중앙일보 기자 2019-06-27 18:05:13 MB&FO

국민연금, 연금

국내 기관·외국인의 시장충격비용 비교



가장 과학적으로 할 수 있는 전술적 자산운용을 가장 과학적이지 않게 하는 현상도 타개해야 한다. Anomalies라는 개념을 도입하면 이를 쉽게 해결할 수 있고 이미 논문으로도 잘 나와 있다(Han et al., 2020). 위험관리를 넘어서 불확실성 관리를 선도해야 한다. COVID-19는 시작에 불과하다. 기후변화, 양극화, 미중기술경쟁 등 전통적인 위험관리 모형으로는 감당할 수 없는 불확실성이 즐비하다. 이에 대해서 OCIO가 상대해야 할 기관들과 이해관계자들은 아직 아무런 솔루션이 없다. 이는 OCIO에게 기회다. 채권의 전술적 자산운용도 학술적 성과와 무관하게 이루어지고 있는데 Affine Term Structure Model을 도입하여 이를 해결해줄 수 있다(Jang et al., 2021). 파편화되어 있는 VC 생태계, 관련 정부기관들끼리도 경쟁하는 VC 생태계는 OCIO가 “대한민국의 혁신금융생태계에 기여하겠다는 명분과 비시장전략”을 가지고 진입할 수 있는 좋은 시장이다. 새로운 공공기관을 만들거나 법을 크게 바꾸거나 하지 않아도 할 수 있다.

논의를 정리해보자. OCIO 생태계 발전을 위한 비시장전략의 목표와 구현을 마이클 포터의 5 forces 모형으로 이해할 수 있다. 이를 통해서 OCIO 2.0 시대를 열고 세계시장에도 진출할 수 있다고 생각한다. 아래 포터 5 forces를 하나씩 살펴보고 각 대응전략을 보자(Porter, 1985).

- Buyer (investors): OCIO의 성과를 전파 → 공동 미디어 전략과 옹호집단.
- Industry rivalry: 비생산적인 경쟁 지양 → Code of conduct와 금융윤리 선도. 혁신경쟁.
- Substitutes: OCIO 친화적인 제도, 규제, 설득논리 생성 → 옹호집단 + 창업정치
- Suppliers: 내부의 협력, 종사자들의 의욕 증가 및 인재 유인 → OCIO as a Platform
- Entrants: 혁신과 디지털전환 선도 → 글로벌 OCIO

결론적으로 OCIO의 중요성은 갈수록 증가하고 있으나 이에 대한 인식은 생각보다 빠르게 변하고 있지 않다. OCIO 제도가 성숙되어 가면서 금융기관들은 시장에서 어떻게 경쟁자와 경쟁할 것인가에 대해서 각자 전략과 노하우를 쌓아 나가고 있다. 하지만 우리는 OCIO 생태계와 시장을 어떻게 확대할 것인지에 대한 생태계 차원의 고민이 부족하다. 이와 함께 정부, 언론, 대중 등 이해관계자들과 어떻게 전략적으로 관계를 맺고 공동이익을 추구할 수 있을지에 대한 전략이 빠져 있다. 이러한 전략을 찾으려는 노력 자체도 체계적으로 진행되고 있지 않은 것으로 판단된다. 본 연구는 이러한 학계와 실무의 연구 공백을 채우는 것을 목적으로 한다(fill that important gap in the literature). 본 연구는 비시장전략(non-market strategy)이라는 관점을 채택하는 것을 제안한다. 그리고 비시장전략 관점에서

어떻게 OCIO를 경영유행(Abrahamson, 1991, 1996)으로 발전시키고 이를 통하여 관련 생태계와 이해관계자들에게 가치를 창출할 수 있을지를 제안한다.

참 고 문 헌

- Abrahamson, E., “Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations,” *Academy of Management Review*, 16(3), (1991), 586-612.
- Abrahamson, E., “Management fashion,” *Academy of Management Review*, 21(1), (1996), 254-285.
- Bach, D. and D. Allen, “What every CEO needs to know about nonmarket strategy,” *MIT Sloan Management Review*, 51(3), (2010), 41.
- Baron, D. P., “Integrated strategy: Market and nonmarket components,” *California Management Review*, 37(2), (1995a), 47-65.
- Baron, D. P., “The nonmarket strategy system,” *MIT Sloan Management Review*, 37(1), (1995b), 73.
- Han, M., D.-H. Lee, and H.-G. Kang, “Market anomalies in the Korean stock market,” *Journal of Derivatives and Quantitative Studies: Seonmul Yeongu*, 28(2), (2020), 3-50.
- Jang, G.-Y., H.-G. Kang, and D.-J. Lee, “An Extension of the Five-factor Affine Term Structure Model: Predicting Future Bond Returns,” *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 50(6), (2021), 659-689.
- Moon, J. J., “[DBR] 시장 · 비시장 전략은 하나다”, 동아비즈니스리뷰, 2014, https://dbr.dongga.com/article/view/1101/article_no/6387.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Illustrated Edition), Free Press, 1985.
- Van Bommel, E., D. Edelman, and K. Ungerman, “Digitizing the consumer decision journey,” *McKinsey Quarterly*, June 2014.