

신사업 아이템 발굴의 3대 함정

민세주 수석연구원, 경영연구센터 (sejoomin@posri.re.kr)

목차

1. 아이템 발굴 단계의 중요성
2. 함정1: 틀에 갇힌 사고와 훈련된 무능
3. 함정2: 침단에 대한 환상과 FOMO
4. 함정3: 스토리텔링의 마법과 확증 편향
5. 종합 및 시사점

Executive Summary

- 신사업 추진은 본질적으로 불확실성과의 싸움이며, 사업의 성패를 가르는 첫 관문은 '무엇을 할 것인가'라는 아이템 발굴에 있음
 - 아이템 발굴은 단순한 창의적 아이디어가 아닌 다면적 요소들을 종합적으로 고려해 균형점을 찾아가는 고차원의 전략적 사고 과정이므로, 비합리적 인지 편향이 의사결정에 영향을 줄 수 있음
- 함정1: 익숙해진 사고방식과 시각에 지나치게 의존하는 훈련된 무능(Trained incapacity) 현상으로 새로운 대안을 간과하기 쉬움
 - 기존 사업의 성공 경험을 바탕으로 형성된 사고방식이 고정관념이나 선입견으로 발전되기 쉬우며, 이로 인해 시야와 사고의 폭이 좁아질 수 있음
 - 1990년대 비디오 시장을 장악했던 블록버스터는 오프라인 대여점이라는 기존 비즈니스모델 틀에 갇힌 사고로 넷플릭스를 싼값에 인수할 수 있는 유망한 기회를 놓치고 결국 쇠락
- 함정2: 첨단에 대한 환상을 쫓는 사회적 분위기 속에서 뒤처지는 두려움(FOMO, Fear Of Missing Out)으로 비합리적 선택을 할 수 있음
 - 혁신적인 첨단 기술에 대한 환상과 낙관주의는 신사업에 대한 강력한 동기와 추진력이 되지만, 기대가 지나쳐 맹목적 믿음으로 변질될 경우 위험을 초래
 - 2014년 업계 최초로 3D 기능이 있는 스마트폰을 출시한 아마존은 차별화된 독창적 첨단 기술 자체에 매몰되어 고객의 니즈를 외면했고, 이는 판매 부진으로 이어져 결국 대규모 손실을 기록한 채 1년여 만에 사업에서 철수
- 함정3: 그럴듯한 스토리에 현혹되어, 정보를 믿고 싶은 대로 선택해 수집 및 해석하는 확증 편향은 냉정한 현실 인식을 망각하고 판단을 흐리게 만듦
 - 스토리는 설득력이 매우 강해 일단 머릿속에 형성되면, 팩트 체크조차 스토리에 대한 확증으로 변질되는 마법에 빠지기 쉬움
 - 미국 실리콘밸리를 상징하는 전설의 벤처캐피탈 클라이너 퍼킨스는 '제2의 구글 신화'라는 스토리의 마법에 걸려 의심스러운 모든 상황을 오히려 긍정적으로 해석, 투자 전문가들임에도 불구하고 개인의 사기 행각에 휘말림
- 발굴 단계에서 주로 등장하는 3가지 함정은 모두 불확실성에 대한 조직의 대응 방식과 관련 있다는 공통점이 있음
 - 함정에 빠지지 않기 위해서는 회사가 미래 불확실성에 대해 어떤 질문을 던지고 어떤 방식으로 판단·결정하고 있는지 메타인지적 시각으로 점검해야 함
 - 제한된 관점을 확장하고, 막연한 기대를 데이터로 검증하며, 구조화된 프로세스와 의사결정을 도입하는 방안을 적용해 볼 수 있음

1. 아이템 발굴 단계의 중요성

□ 신사업 아이템 발굴은 사업의 성패를 가르는 가장 중요한 출발점에 해당

- 신사업 추진은 본질적으로 불확실성과의 싸움이며, 그 첫 관문이 바로 ‘무엇을 할 것인가’라는 아이템 발굴에 있음
 - 많은 기업들이 전략 실행 단계의 어려움으로 인해 신사업에서 실패한다고 믿음
 - 하지만, 실제로는 시작 단계의 잘못된 아이템 선정이 이후의 시행착오와 자원 낭비로 이어지는 경우가 많음
- 아이템 발굴은 이성적 분석과 창의적 상상력 사이의 교차점을 찾아가는 전략적인 사고 과정임
 - 아이템 발굴은 단순히 창의적인 아이디어를 떠올리는 작업이 아니라 전략적 안목과 조직의 역량, 시장 방향성 등 다면적 요소들을 종합적으로 고려하는 고차원적 판단을 요구함
 - 수많은 가능성과 제약이 동시에 존재하며, 경영진의 직관과 실무자의 경험, 외부 자문과 내부 설득 사이에서 균형을 잡는 일 또한 결코 쉽지 않음
 - 이 과정에서 종종 비합리적인 인지 편향과 조직 내 정서적 분위기의 영향을 받아, 아이템 선정의 질을 결정짓는 중요한 변수로 작용
- 이에, 아이템 발굴 단계에서 자주 등장하는 3가지 인지적·조직적 함정의 본질과 작동 방식을 분석해 봄으로써 신사업 성공을 위한 시사점을 얻고자 함
 - 첫째, 과거의 성공 경험에 기대어 기존 패턴을 반복하려는 ‘틀에 박힌 사고’는 진정한 혁신을 가로막는 장애물로 작용
 - 둘째, 첨단 기술에 대한 막연한 기대와 ‘남들이 다 한다’는 불안에서 비롯된 ‘FOMO(Fear of Missing Out)’는 비현실적인 선택을 부추길 수 있음
 - 셋째, 매력적인 이야기 구조나 직관적 설득력에 이끌려 선택적으로 사실을 받아들이는 ‘스토리텔링의 마법’과 ‘확증 편향’은 합리적 판단을 흐리게 함

2. 함정1: 틀에 갇힌 사고와 훈련된 무능(Trained incapacity)

□ 익숙한 사고방식과 시각에 지나치게 의존하면, 새로운 대안을 놓치기 쉬움

○ 대기업은 기존 사업의 성공 경험을 바탕으로 체계적인 사고방식을 형성

- 시장의 범위와 주요 경쟁자들, 제품 및 설비와 관련된 주요 기술 유형과 현재 수준, 비즈니스모델에서 중요한 핵심 공급자와 파트너, 이해관계자 등에 대한 지식과 경험이 조직 내 축적되어 있음
- 자원과 정보가 많아지고 시장에 미치는 영향력도 크기 때문에, 스스로 최고 전문가라고 여기며 내부의 시각이 최고라고 믿기 쉬움

○ 내부의 시각에 지나치게 의존할 경우 훈련된 무능 현상에 빠질 수 있음

- 훈련된 무능은 미국의 경제학자이자 사회학자인 소스타인 베블렌(Thorstein Veblen)이 고안한 개념으로, 한 가지 지식이나 기술로 훈련 받고 기존 규칙을 준수하도록 길들여진 사람은 다른 대안을 생각하지 못한다는 의미
- 정형화된 사고의 틀은 고정관념이나 선입견으로 발전되기 쉽기 때문에, 새로운 상황에서 기존의 지식이나 기술이 적용되지 않는다는 점 자체를 고려하지 못하고 기존 틀을 계속 적용

○ 관점이 고착화되면 시장과 기술의 변화를 바라보는 시야 자체가 좁아지고 사고가 제한되어, 기존 범위에서 벗어나는 생각을 하기 어려워짐

- 이로 인해, 새로운 사업 기회를 바라볼 때 기존 비즈니스모델과 조직 구조 등을 기준으로 평가하려는 경향이 나타남
- 기존의 경험과 데이터를 기반으로 판단하기 때문에 근시안적 의사결정을 할 가능성도 높고, 장기적 시장 변화를 제대로 예측하지 못함

□ 대표 사례: 넷플릭스(Netflix) 인수 기회를 놓친 블록버스터(Blockbuster)

○ 미국에서 '비디오 대여점'의 대명사로 통했던 블록버스터는 2000년에 넷플릭스가 자사를 인수해 달라고 제안했으나 이를 거절

- 1985년에 창업한 블록버스터는 동네 특성을 반영한 맞춤형 진열대 방식으로 1990년대 이후 글로벌 비디오 시장을 장악해, 2002년 기업 가치가 약 50억

달러에 달함

- 반면, 1997년 연체료 없는 정액 구독료 형태의 대여 사업으로 시작한 넷플릭스는 약 30만 명의 가입자를 모집했으나 수익을 내지 못하고 닷컴 버블까지 터진 상황에서 추가 자금이 절실해짐
- 넷플릭스 창업자 헤이스팅스가 직접 블록버스터 본사로 찾아가 U\$5천만에 지분 49%를 인수하고, 블록버스터닷컴 산하 인터넷 사업부로 편입시켜 달라고 요청
- 블록버스터 경영진은 넷플릭스의 온라인 사업 모델은 틈새 시장에 불과하다고 판단해, 결과적으로 인수 제안을 거절

○ 그 이후 블록버스터는 파산한 반면, 넷플릭스는 전 세계 콘텐츠 시장의 강자로 성장

- 블록버스터는 2000년대 중반 인터넷 스트리밍 서비스가 등장하면서 수익성이 악화, 2010년에 파산을 신청한 뒤 2011년 위성 텔레비전 제공업체인 디쉬네트워크(DISH Network)에 U\$3억에 매각됨
- 2013년 디쉬네트워크는 모든 블록버스터 직영 소매점을 폐쇄하고 DVD-by-mail 서비스를 중단함으로써 사실상 폐업했으며, 2020년 추억의 관광지로 최후까지 남아 있던 미국 오리건주의 블록버스터 매장마저 에어비앤비 숙소로 전환하면서 완전히 사라짐
- 반면, 넷플릭스는 2020년 12월 전 세계 가입자 2억 명을 돌파했고 시가총액은 2025년 1월 기준 U\$4000억 달러 이상을 기록, 블록버스터에서 인수할 수 있었던 금액의 8천 배가 넘음

【미 오리건주에 위치한 블록버스터 최후 매장을 숙소로 꾸민 모습】



자료: Now this is a Blockbuster Airbnb, CNN travel, 2020.8.11

□ 블록버스터는 기존 비즈니스모델 틀에 갇힌 제한적 사고로 유망한 기회를 간과

○ 블록버스터의 기존 비즈니스모델은 오프라인 대여점 중심의 수익 창출 구조였음

- 2000년 당시 블록버스터는 미국 전역에 9,100개의 대여점이 운영 중이었으며, 많은 점포를 확보하고 있어 영화 제작사와 비디오/DVD 공급 계약 시 유리하게 협상을 진행할 수 있었음
- 대여료 수입과 함께 6,500만 명의 회원으로 발생하는 연체료도 중요한 수익원이었는데, 연간 약 U\$8억, 전체 수익의 약 16%가 연체료에서 창출

○ 블록버스터 입장에서 넷플릭스의 비즈니스모델은 기존의 상식을 완전히 뒤엎는 방식이라 받아들이기 어려웠음

- 블록버스터의 비즈니스모델에서 중요한 요소는 '정해진 대여기간'과 '연체료'로, 비디오테이프와 DVD라는 물리적 자산의 회전율을 최대한 높이는 데 적합한 모델이었음
- 반면, 넷플릭스의 정액 구독형 모델은 대여기간이 정해지지 않고 연체료의 개념도 없으며, 다만 소비자 입장에서 기존 DVD를 반납하지 않으면 다른 영화를 빌릴 수 없기 때문에 자발적으로 반납하도록 유도하는 모델이었음

○ 게다가 당시 인터넷 기술이 초창기여서, 블록버스터는 자신의 오프라인 기반 비즈니스가 크게 위협받을 것이라 생각하지 않음

- 전화선으로 인터넷에 접속하던 시절이었고, 초고속 인터넷망은 아직 보급되지 않은 상황이었음. 따라서 온라인 기반으로 제공할 수 있는 서비스가 매우 제한적이었기 때문에, 시장이 충분히 커지는 시기가 되면 언제든지 넷플릭스와 같은 비즈니스모델을 아무런 방해 없이 자체적으로 도입할 수 있을 것으로 판단
- 당시 블록버스터 CEO였던 존 안티오코(John Antioco)는 2011년 하버드비즈니스리뷰에 기고한 글에서 "기술이 비평가들이 생각했던 것만큼 빠르게 회사를 위협할 것이라고 믿지 않았다"고 고백

○ 온라인 기반의 비즈니스모델은 블록버스터의 기존 모델과 성격이 전혀

다르며 핵심 경쟁력도 다름

- 오프라인 기반 모델에서는 최신 개봉작 위주의 화제가 되는 영화 DVD를 얼마나 빠르게 많은 물량을 매장에 진열하느냐가 핵심으로, DVD 자산의 회전율을 높이고 매장 공간을 효율적으로 활용하는 데서 수익이 결정
- 그러나 온라인 기반 모델은 고객 만족도를 높여 구독을 계속 유지하는 게 핵심이며, 고객 만족도는 최신 영화뿐 아니라 지난 영화라도 취향에 맞는 콘텐츠를 소비했을 때 높아짐
- 즉, 고객 취향 분석을 통해 구매 원가가 낮은 지난 영화 DVD를 맞춤형으로 추천하면 적은 비용을 투입해서 고객 만족도를 얻을 수 있음

○ 이후, 블록버스터는 뒤늦게 자체 온라인 대여 서비스를 시도했으나 결국 실패함

- 2004년 존 안티오코 블록버스터 CEO는 월 구독료를 내면 오프라인 매장과 온라인 홈페이지를 통해 비디오와 DVD를 무제한으로 대여하는 '토탈 액세스'(Total Access) 서비스를 도입하고 연체료 정책도 폐지
- 그러나, 이사회는 온라인 투자에 드는 막대한 비용 부담과 연체료 폐지에 따른 수입 감소 등을 지적하며 안티오코를 해임하고, 오프라인 유통기업인 세븐일레븐 출신의 짐 케예스(Jim Keyes)를 신임 CEO로 선임
- 케예스는 온라인 고객 대상 요금을 인상하고 마케팅을 축소했으며, 기존 매장을 복합 쇼핑 공간으로 확장하는 데 집중하는 등 기존의 물리적 자산 기반 강화에 주력했으나 결국 실패

3. 함정2: 첨단에 대한 환상과 FOMO(Fear of Missing Out)

□ 환상을 쫓는 분위기에서 뒤처지는 것에 대한 두려움으로 비합리적 선택

○ 신성장 사업 아이템을 탐색할 때 첨단 기술이 보여주는 무한한 가능성은 매우 큰 유혹임

- 혁신적 첨단 기술은 기존의 시장을 바꾸고 새로운 기회를 창출할 잠재력이 매우 높으며, 아무도 해당 분야를 지배하고 있지 않기 때문에 더욱 매력적으로 다가옴

- 첨단 기술에 대한 환상은 기술 낙관주의(techno-optimism)와도 맞닿아 있으며, 일정 수준의 낙관주의는 신사업에 대한 강력한 동기와 추진력으로 발휘되기도 함
- 그러나, 기대감이 지나쳐 맹목적 믿음으로 변질될 경우 비이성적 의사결정을 내리는 레밍스 바이러스에 빠지기 쉬움
 - 레밍스 바이러스는 작은 설치류인 레밍스(lemmings)가 집단으로 이동하다가 절벽에서 떨어진다는 동화에서 유래한 용어로, 경제경영 분야에서 군중 심리로 인해 집단이 맹목적으로 특정 트렌드를 따라가는 현상을 일컬음
 - 대표적으로 과거 닷컴 버블 시기에 많은 기업이 명확한 비즈니스모델이 없어도 ‘닷컴’이라는 이름만으로 투자해, 대부분 실패로 귀결
- FOMO는 인간의 심리적 편향 중 하나로, 주변 사람들이 특정 행동을 할 때 자신도 ‘동참하지 않으면 기회를 잃을 것이라는 불안감’을 지칭
 - 기업은 경쟁사 혹은 주요 기업들이 새로운 기술 분야에 투자하는 모습을 보고, 이를 ‘따라 해야 한다는 압박’과 이 분야에 ‘투자하지 않으면 우리 회사만 뒤처질 것이라는 불안’을 느끼게 됨

□ 대표 사례: 업계 최초로 3D 기능이 있는 스마트폰을 출시한 아마존

- 아마존은 2014년 업계 최초 3D 디스플레이 기능을 구현한 파이어폰(Fire Phone)을 출시
 - 당시 모바일 기반 인터넷 환경이 급속도로 보급되면서 아마존은 인터넷 쇼핑의 거인이자 IT 업계 내 주력 플레이어로서 모바일 시장의 영향력을 강화하기로 결정
- 파이어폰은 당시 주요 모바일 기업 제품들과 비교해 뒤지지 않는 성능을 갖추
 - 하드웨어 측면에서 4.7인치 LCD 디스플레이를 적용했으며, 퀄컴의 쿼드코어 2.2GHz 프로세서와 2GB 램을 탑재, 1300만 화소의 후면카메라와 2400mAh 용량의 배터리를 장착
 - 3차원 렌더링을 통해 지도 등을 볼 수 있도록 하는 유저 인터페이스와 시청각 인식 프로그램인 ‘파이어플라이(Firefly)’를 탑재했으며, 자동 스크롤 기능도 지원

【파이어폰 출시 행사장에서 발표하는 제프 베이조스 아마존 CEO】



○ 기존 아마존 비즈니스와 시너지를 지렛대 삼아 도전적으로 파이어폰을 시장에 진입

- 파이어폰 사용자는 '아마존 클라우드 서비스'와 '아마존 프라임', 음악 콘텐츠 서비스인 '아마존 뮤직', 고객 지원 서비스 '메이데이' 등과 결합하여 다양한 지원 서비스 이용이 가능
- 예를 들어, 파이어폰으로 찍은 사진은 '아마존 클라우드 드라이브'에 무료로 무제한 저장이 가능하도록 했으며, 연회비가 99달러인 '아마존 프라임' 서비스를 1년간 무료로 제공
- 또한, 파이어플라이 앱을 통해 3D 인식 기술로 상품을 찍으면 곧바로 아마존 쇼핑몰로 연결되어 온라인에서 해당 상품 구매가 가능

○ 하지만 판매는 예상보다 저조했고, 결국 출시된 지 1년 만에 단종

- AT&T 2년 약정 기준 U\$199달러, 무약정 가격 U\$649로 출시했으나 시장에서 거의 팔리지 않아 지속적으로 가격 인하, 최종 U\$0.99까지 하락
- 미국 경제 전문 매체인 비즈니스인사이드는 2014년 12월, '2014 글로벌 IT 시장 최악의 실패작(The biggest flops)'에서 파이어폰을 1위로 선정
- 아마존은 2015년 8월경 재고를 소진하면서 사실상 사업을 철수했으며, 이로 인한 손실은 1.7억 달러 규모에 달하는 것으로 알려짐
- 제프 베이조스는 2019년 4월, 주주들에게 발송한 연례 서한에서 "아마존 파이어폰은 실패작이었다"라고 인정하며 "좋은 투자를 위해 최선을

다하겠지만 좋은 투자가 항상 결과를 내는 건 아니다"라고 언급

□ 아마존은 독창적 첨단 기술에 매몰되어 고객의 니즈를 외면

- 파이어폰 개발은 아마존의 하드웨어R&D 전문 자회사인 Lab126에서 담당
 - 개발 부서는 당초 고성능 스마트폰이 아니라, 기본에 충실하고 단순한 제품을 개발하려고 했던 것으로 알려짐
 - Lab126 총 책임자인 존 맥코맥(Jon McCormack) CTO는 킨들을 성공적으로 개발한 인물로, 파이어폰 또한 킨들처럼 기능성을 최대한 줄이고 심플하게 제품을 디자인함
- 그러나 제프 베이조스는 다른 스마트폰과 차별화를 강조하며, 사람들의 시선을 끌어당기는 독창성을 요구
 - 베이조스는 ‘고객들이 아이폰을 넘어 탐낼 만한’ 특별함을 제공해야 한다고 강조하며, 개발 부서의 반대에도 불구하고 주문을 관철시켜 수차례 설계를 변경
 - 특히, 사용자가 별도의 전용 안경을 쓰지 않고도 3D 입체 화면을 실감할 수 있는 디스플레이 기능을 요구했는데, 개발 부서는 이를 구현하기 위해 4개의 전면 이미지 센서로 이용자의 시선과 각도를 파악해 화면의 위치를 바꾸어 주는 동적 투시도(Dynamic Perspective) 기술을 개발
- 첨단 기술 탑재로 높은 제품 가격을 책정했으나, 사용자들은 정작 이러한 3D 기술을 거의 활용할 수 없었음
 - 시장조사업체 IHS는 2014년 파이어폰과 아이폰, 갤럭시 등 주요 스마트폰 모델의 부품 원가를 비교하면서 파이어폰이 아이폰과 판매 가격이 비슷함에도 불구하고 상대적으로 부품 원가가 낮다고 지적
 - 특히, 3D 화면을 구현하기 위한 동적 투시도 기술 부품에 많은 비용이 들어가면서 디스플레이 등 다른 부품은 저렴한 사양을 사용한 것으로 분석
 - 더 큰 문제는 이러한 3D 기술을 활용할 만한 콘텐츠가 부족하다는 점이었는데, 3D를 보여주는 게임이나 기술을 활용할 수 있는 다른 앱이 거의 없었음
 - 또, 파이어OS라는 독자 모바일 운영체제를 사용했는데, 이 OS를 기반으로 구동되는 앱이 충분하지 않아 소비자들의 불만을 더욱 키움

- 업계에서는 아마존이 혁신을 주도하는 멋진 이미지를 얻기 위해 첨단 기술을 선보이는 데 매몰된 것을 실패 요인으로 지적
 - 미국의 혁신 전문 매체인 패스트컴퍼니(Fast Company)는 ‘아마존은 애플처럼 멋지고 섹시한 브랜드가 되기를 원했다’고 언급
 - 또, ‘스티브 잡스가 무대에 설 때 그는 손에 미래를 쥐고 있는 락스타(Rock Star)인 반면, 베이조스는 상시 접속으로 매출을 높여줄 기기를 판매하는 기업가(Salesman)일 뿐’이라고 평가
 - 존 맥코맥 CTO는 2014년 아마존을 떠나, 2015년 구글에 합류

4. 함정3: 스토리텔링의 마법과 확증 편향(Confirmation Bias)

□ 그럴듯한 스토리에 현혹되어 냉정한 현실 인식을 망각

- 신성장 사업 아이템을 탐색할 때 종종 스토리에 유혹당하기 쉬움
 - 신성장 아이템은 특성상 다양한 전제와 가능성을 내포하고 있으며, 신사업 담당 부서는 불확실하고 불완전한 정보에 의존하여 의사결정을 내리는 경우가 많음
 - 이 과정에서 매력적인 스토리를 보여주는 특정 아이템에 마음이 쏠리는 경향이 발생
- 스토리가 강력한 이유는 인간의 본능적인 정보 처리 방식에서 기인
 - 인간은 복잡한 정보를 쉽게 이해하기 위해 내러티브를 형성하고, 여기에 감정을 덧붙인 스토리 형태로 기억하도록 진화
 - 스토리는 독립적인 사실에 의미를 부여하기 때문에 단순한 정보 전달보다 설득력이 강함
 - 미국의 경제학자 나심 탈레브(Nassim Taleb)는 저서 「블랙 스완」에서 “우리의 정신은 놀라운 설명 기계여서 거의 모든 것에서 의미를 꼬집어낼 수 있으며, 온갖 종류의 현상에 설명을 끼워 맞출 수 있다”고 서술
- 머릿속으로 어떤 실마리를 갖게 되면, 전체를 일관성 있는 스토리로 바라보게 되는 스토리텔링의 마법에 걸림

- 실제로는 상호 독립적인 사실임에도 우연이 아닌 일정한 패턴이 있다고 생각하거나, 연관성을 가지고 인과관계로 묶여 있다고 받아들임
- 또한, 스스로는 엄격하게 팩트 체크를 하고 있다고 생각하지만 본능적으로 이미 머릿속에 받아들인 스토리에 부합하는 요소들을 찾아내, 스토리를 더욱 탄탄하게 구축하는 경향이 발생
- 이는 객관적으로 확인하려는 것이 아니라, 확증하려고 하는 스토리텔링의 마법에 빠지는 것

○ 스토리텔링의 마법에 빠지는 원인은 인간의 대표적 인지 편향 중 하나인 **확증 편향**에 있음

- 확증 편향은 기존의 믿음이나 가정을 강화하는 정보만 선택적으로 수집하고 해석하는 경향을 뜻하며, 같은 편의 주장을 더 잘 받아들이고 상대방의 주장은 무시한다고 하여 아전인수 편향(My-side Bias)이라고도 함
- 인간은 본능적으로 세상을 안정적인 방식으로 이해하려는 심리적 욕구가 있으며 기존과 다른 정보를 접하면 심리적 불편함을 느끼게 되는데, 이러한 인지 부조화를 피하는 하나의 방법으로 정보의 출처를 입맛에 맞게 고르는 현상이 나타남

○ 특히, 동질성이 높은 사람들로 이루어진 집단에서 **확증 편향**이 발생하기 쉬움

- 서로 비슷한 생각과 경험을 가진 사람들끼리 모여 있고 외부보다는 이들 내부에서 소통이 자주 이루어져, 기존의 의견과 믿음이 더욱 강화
- 이러한 현상을 반향실 효과(Echo Chamber Effect, 메아리가 방 안에서 크게 울리면서 반복되는 현상), 또는 필터 버블(Filter Bubble, 편향된 정보에 갇히는 현상)이라고도 부름

□ 투자 사기에 넘어간 벤처캐피탈, 클라이너 퍼킨스(Kleiner Perkins)

○ 클라이너 퍼킨스는 미국 실리콘밸리를 상징하는 전설적인 벤처캐피탈 업체임

- 1972년 초기 스타트업 인큐베이션 및 성장 기업 투자 전문 기업으로 설립되었으며, 1980년 유전공학 기술에 기반한 바이오 신약 기업 제넨텍(Genentech) 투자로 큰 성공을 거두었음

- 이후 AOL, 아마존, 컴팩, 구글, 넷스케이프, 썬 마이크로시스템즈, 스냅, 트위터 등 900개 이상의 스타트업에 초기 투자하며 실리콘밸리의 창업 생태계와 벤처캐피탈 산업을 선도
- 클라이너 퍼킨스는 2007년경 혁신적 기술을 주장하는 석유 탐사 스타트업인 테럴리언스(Terralliance Technologies)에 투자
 - 테럴리언스는 전직 미 항공우주국(NASA) 엔지니어인 얼렌드 올슨(Erlend Olson)이 창업한 스타트업으로, 비행기를 이용한 석유 탐사 알고리즘을 개발
 - 넓은 땅 위로 저공 비행 가능한 비행기를 보내서 지리학적 구조, 전기 신호, 대기 중 미량의 화학 물질 추적 등 다양한 데이터를 수집. 이를 통해 석유 냄새를 탐지함으로써 시추 지점을 특정할 수 있다는 게 핵심 기술
- 골드만삭스(Goldman Sachs), 테마섹(Temasek) 등 유명 투자사들도 함께 참여하여 총 U\$5억을 투자
 - 클라이너 퍼킨스는 U\$9,300만을 투자했으며, 샌프란시스코의 신생 헤지펀드인 패스포트 캐피털이 브리지 론을 통해 U\$1억 5,000만을 투자, 노르웨이 선박왕 존 프레드릭센(John Fredriksen)은 U\$5,000만을 투자
 - 클라이너 퍼킨스와 골드만삭스는 테럴리언스 이사회에 각 1명씩 파견하여 CEO인 올슨과 함께 회사를 운영
 - 싱가포르의 국부펀드인 테마섹은 2008년 테럴리언스의 가치를 40억 달러 이상으로 평가했고, 11억 달러를 투자하기로 계획
- 그러나 올슨이 주장한 기술은 사기로 판명되었고, 결국 테럴리언스는 파산
 - 올슨은 8개 아프리카 국가 포함 4개 대륙에서 탐사권을 가지고 있거나 정부와 협상 중이라고 주장했으며, 기존 위성 데이터를 구매하지 않고 자체적으로 지도를 제작해야 한다고 결정
 - 이를 위해 콩고 정부에 뇌물을 건넨 혐의로 적색 경보를 받아 미 법무부에 보고되었으며, 우크라이나 정부로부터 Su-27UB 전투기 2대를 구입하는 데 투자금의 상당 부분을 사용
 - 2009년 초 테럴리언스 이사회는 올슨을 해고했고, 투자자들은 올슨과 법정 공방을 벌였으나 투자금 회수 여부는 불투명한 상태

【테럴리언스가 탐사를 위해 구입했던 전투기와 꼬리 부분 테럴리언스 로고】



□ '제2의 구글 신화'라는 스토리에 빠져 편향된 의사결정을 진행

- 글로벌 유가는 2003년 이후 지속적으로 상승 기조였고, 이런 상황에서 테럴리언스의 석유 탐사 기술은 매력적인 투자 기회로 여김
 - 중국의 경제 성장 등으로 인해 글로벌 석유 수요가 꾸준히 증가한 반면 공급은 크게 늘지 않아, 2003년 배럴당 U\$30 수준이었던 유가는 2008년 2월 사상 최초로 U\$100를 돌파한 후 7월에는 U\$147를 기록
 - 만약 비행기로 석유 냄새를 탐지하여 정확한 시추 지점을 특정할 수 있다면, 석유 산업 전체의 판도를 흔들고 산업을 완전히 재편할 수도 있는 엄청난 혁신이었음
- 결국, 매력적인 투자 기회로 생각됨에 따라 이후 모든 약점이 강점으로 보이게 됨
 - 테럴리언스를 창업한 올슨은 석유 산업에 대한 경험이 전혀 없었고 NASA에서도 전기 분야 업무를 수행해 배경 지식도 전무한 인물이었음. 심지어 기존 석유산업 전문가들은 올슨이 주장한 기술에 대해 모두 회의적인 의견을 표명
 - 그러나, 투자자들은 획기적인 혁신이 특정 산업의 내부자가 아니라, 신선한 시각으로 시장의 판도를 뒤흔드는 모험적 기업가에게서 나온다는 점을 주목해 오히려 올슨의 주장을 신뢰
- 또한, 올슨의 주장은 당시 클라이너 퍼킨스가 처한 상황과 평소의 투자 성향에 딱 들어맞아, 투자 기회로 인식되었을 것

- 클라이너 퍼킨스는 2004년 구글 IPO를 통해 큰 성공을 거두었는데, 올슨은 투자 프레젠테이션에서 “석유와 가스 산업계의 구글”을 창조하는 혁명을 일으키겠다고 약속
- 또, 클라이너 퍼킨스의 창업자인 톰 퍼킨스는 평소 투자 의사결정을 할 때 ‘기술’을 가장 중요하게 생각한 것으로 알려짐. 그는 “어떤 제품의 기술적 위험(Technical Risk)이 크다면, 시장에 그 제품을 내놓았을 때 실패할 위험(Market Risk)은 낮다”는 투자 철학을 가지고 있어, 올슨의 석유 냄새 탐지 기술은 매우 혁신적인 기술로 보였을 것

○ 이는, 투자 전문가들임에도 불구하고 스토리텔링의 마법에 빠진 것으로 해석됨

- 사람들은 팩트와 숫자에만 기초해 결정을 내린다고 믿지만 사실 의사결정은 팩트와 수치에 대한 ‘해석’을 기반으로 내리는 것이며, 이 해석의 과정에서 무의식적으로 자신이 믿고 싶어하는 스토리에 맞춰 의미를 부여
- 자기 분야에서 고도로 숙련된 똑똑하고 능숙한 전문가라고 해도, 기존의 지식과 경험을 토대로 형성된 스토리를 따라가게 될 가능성이 높다는 점을 시사
- 석유 업계의 임원으로 수십만 달러를 투자한 한 개인 투자자는 CBS뉴스에서 “석유 업계에 근무하는 동안 계속해서 대체 탐사 기술에 관심이 있었다”며 “(올슨은 사람들이) 믿고 싶어하는 설득력 있는 이야기를 가지고 나와 카리스마 넘치는 성격의 힘으로 많은 사람들을 설득했다”고 언급

5. 종합 및 시사점

□ 신사업 아이템 발굴 단계에서 주로 직면하는 세 가지 함정의 본질과 작동 방식을 분석

○ 이들은 겉으로는 각기 다른 양상처럼 보이지만, 불확실성에 대한 조직의 대응 방식과 관련되어 있다는 공통점이 있음

- 틀에 갇힌 사고와 훈련된 무능은 익숙함과 안정된 상태에 대한 집착에서 비롯
- 첨단에 대한 환상과 FOMO는 불안과 조급함을 이겨내지 못하고 빠르게

벗어나려는 성급함에서 기인

- 스토리텔링과 확증 편향은 명확하고 객관적인 근거 대신 직관에 의존하려는 성향이 원인
- **아이템 선정 단계에서 함정에 빠지지 않기 위해서는, 미래 불확실성에 대해 회사가 어떤 질문을 던지고 어떤 방식으로 판단하고 결정하고 있는지 ‘메타인지적 시각’으로 점검해 볼 필요가 있음**
- **예를 들어, 다음의 세 가지 방안을 회사에 적용 가능**
- **첫째, 자유롭고 창의적인 질문과 다양한 의견을 수렴하는 열린 조직문화를 구축해, 사고의 관성을 끊고 제한된 관점을 확장**
 - 과거의 사업 성공 공식을 명시적으로 기술해 보고, 검토 중인 아이템 및 현재 시점의 맥락과 얼마나 일치하는지 검토
 - 기존 비즈니스와 다른 영역에 속한 이종 산업이나 비경쟁자의 사례를 벤치마킹해, 이들이 어떤 배경과 근거로 아이템을 선정했는지 분석
 - ‘우리 회사에서 절대 하지 않을 사업’과 같이 거꾸로 생각하게 만드는 역질문을 던져 토론
- **둘째, 가설 설정과 데이터 기반 분석 프로세스를 내재화해 막연한 기대를 실질적으로 검증**
 - 시장 기술 트렌드에 대한 기대와 현실 간 차이를 엄밀히 분석
 - 유망해 보이는 기술 및 시장에서 구체적이며 단기간에 수익을 발생시킬 수 있는 비즈니스 모델을 세울 수 있는지 검토
 - 지금 당장 투자하지 않았을 때의 기회손실에 대해 정량화해 보고, 투자에 따른 기대이익과 비교
- **셋째, 조직학습에 기반한 일관성 있는 프로세스 도입으로 의사결정을 구조화**
 - 아이템 평가 기준을 사전에 명시하고, 모든 후보군에 동일하게 적용
 - 직관적 주장보다 실험과 검증 중심으로 내부 토론이 이루어지도록 설계
 - 유사한 과거 사례에 대한 사후분석 실시 및 이를 조직 지식으로 축적

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[도서]

선택 설계자들, 올리비에 시보니, 2021

[참고문헌 및 아티클]

신사업 성공을 막는 7가지 바이러스, POSRI, 2014

Blockbuster Becomes a Casualty of Big Bang Disruption, HBR, 2013.11.7

How I Did It: Blockbuster's Former CEO on Sparring with an Activist Shareholder, HBR, 2011 April

[뉴스 기사]

Inside Jeff Bezos's failed attempt to make Amazon 'cool' like Apple and Nike, Fast Company, 2021.3.15

How a big bet on oil went bust, CNN Money, 2010.3.29

How Terralliance's Billion-Dollar Bet Against Big Oil Failed, CBS News, 2010.3.31

Su-27 Flanker On Display At The USAF Museum Originally Imported To Be Used For Oil Exploration, The Aviationist, 2023.12.27