플랫폼 비즈니스의 개념 및 확산

이 경 남*

1. 개 요

애플 아이폰의 성공 배경으로 거론되어오던 플랫폼은 최근 Airbnb, Uber 등 공유경제라는 이름으로 등장한 비즈니스 모델이 성공하면서 다시금 재조명되고 있다. 과거 모바일과 IT산업을 중심으로 전개되어온 플랫폼 비즈니스가 의료, 교육, 금융, 에너지 등 타산업으로 본격적으로 확산되면서 기존 산업의 파괴적 혁신이 진행되고 있다. 이러한 상황에서 ’16년 4월 Harvard Business Review에 “Pipelines, platforms, and the new rules of strategy”, “Products to platforms”, “Network effects aren’t enough”라는 3편의 글이 발표되었다. 이중 첫 번째 페이퍼는 ’16년 『Platform Revolution』이라는 책으로 발표된 것을 일부 정리한 것으로, 본 고에서는 이를 바탕으로 플랫폼 비즈니스의 개념 및 기존 산업에 미치는 영향에 대해 살펴본다.

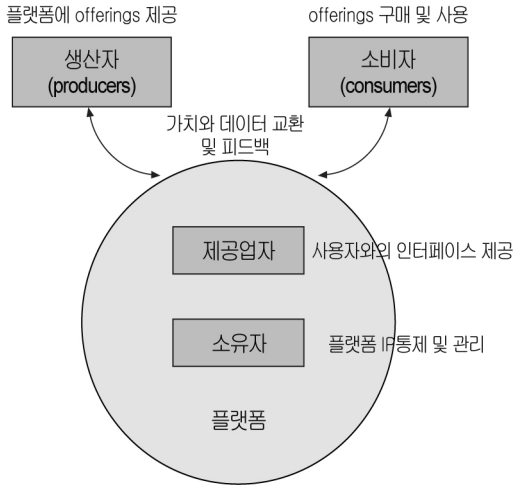
2. 플랫폼 비즈니스의 개념

Parker 외(2016)는 플랫폼 비즈니스를 외부 생산자와 소비자간의 상호작용을 통해 가치를 창출할 수 있게 하는 비즈니스로 정의한다. 이를 위해 플랫폼은 구성원간 상호

* 정보통신정책연구원 ICT전략연구실 부연구위원, (043)531-4287, knlee@kisdi.re.kr

작용을 가능케하는 개방적인 참여 인프라를 제공하며, 관리 조건을 설정한다. 플랫폼의 목적은 사용자간의 최적 조합을 찾아내고, 제품과 서비스, 그리고 소셜 화폐 등의 교환을 촉진함으로서 모든 참여자들의 가치를 창조하는 것이다(Parker 외, 2016). 이러한 플랫폼은 다양한 형태로 존재하지만, 소유자(owner), 제공업자(providers), 생산자(producers), 소비자(consumers)로 구성된 생태계를 형성하고 있다는 점에서 동일한 구조를 가진다(Van Alstyne 외, 2016).

〔그림 1〕 플랫폼 생태계의 구성요소들



자료: Van Alstyne 외, 2016

기존에도 유사한 플랫폼 구조가 있었으나 최근에는 모바일, IoT, 빅데이터, 인공지능과 같이 스마트하고 정교해진 IT기술의 발달로 시간과 공간의 한계를 뛰어넘어 생산자와 소비자를 신속성과 정확성을 갖추고 매칭시키는게 수월해졌다.

Van Alstyne 외(2016)는 플랫폼 비즈니스 모델의 가치창출과정을 전통적인 파이프라인(Pipeline) 모델과 대비하여 설명하고 있다. 즉, 전통적인 비즈니스가 제품 및 서비스의 제조에서 판매를 거쳐 소비자에 이르는 선형적인 단계를 거치면서 가치를 창출하는 선형 가치 사슬(linear value chain)의 구조를 띤 반면, 플랫폼 모델에서는 생

산자와 소비자, 플랫폼간의 복잡한 관계를 통해서 가치(complex value chain)가 창출된다고 본다. 이러한 플랫폼 모델이 다양한 산업에 적용되면서 기존의 선형 비즈니스 모델을 넘어서는 파괴적 혁신이 진행되고 있으며, 결과적으로 기존 파이프라인 비즈니스에 대해 거의 언제나 승리하였다고 분석한다(Van Alstyne 외, 2016). 이를 가능하게 하는 것은 플랫폼이 전통적인 게이트키퍼의 역할을 시장의 피드백으로 대체함으로서 서비스의 신속성과 효율성을 확보하고, 번들링 효과를 제거하여 소비자의 개별적인 선택을 가능하게 하기 때문이다. 또한 개인 참여자들의 확대를 통한 공급 방식의 변화로 기존 파이프라인 모델에서의 물리적 자산 관리 비용 및 거래 비용을 감소시키면서 새로운 가치를 창출한다. 이 과정에서 데이터 기반 피드백을 활용함으로서 서비스의 범위를 확대하고 기존 파이프라인 비즈니스 수준의 품질을 유지할 수 있다는 것이다(Parker 외, 2016).

〈표 1〉 플랫폼의 역할

플랫폼의 역할	작동 방식	이점
gatekeeper 제거	gatekeeper의 역할을 시장의 피드백으로 자동적으로 대체 gatekeeper에 의한 bundling효과 제거	신속성 확보 효율성 확보(노동비용절감) 소비자에 개별선택 가능
새로운 가치창출의 원천 및 공급	개인 참여자들의 참여 확대 공급방식의 변화(수요자가 공급자로)	자본 및 물리적 자산 관리 비용 절감 거래비용 감소(평판시스템, 보험계약)
데이터기반 피드백 과정	기존의 감시, 관리를 통한 통제 과정이 사용자들의 피드백으로 대체	품질 유지와 범위 확대 가능

자료: Parker, Van Alstyne, and Choudary(2016)

3. 플랫폼 비즈니스의 확산

산업별로 플랫폼 비즈니스 모델을 적용하고 있는 회사들을 보면, 〈표 2〉와 같다. 초기에는 IT기술과 관련된 운영시스템, 커뮤니케이션 및 네트워킹 서비스, 게임, 미디

어 부문을 중심으로 전개된 플랫폼 모델은 이제 교육, 운수, 여행 뿐만 아니라 에너지 및 중공업 부문에서도 광범위하게 적용되고 있다.

〈표 2〉 산업별 플랫폼 비즈니스를 적용한 기업

산업	기업(예시)
농업	John Deere, Intuit Fasal
커뮤니케이션 및 네트워킹	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
소비재	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
교육	Udemy, Skillshare, COursera, edX, Duolingo
에너지 및 중공업	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
파이낸스	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
헬스케어	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
게임	Xbox, Nintendo, Playstation
노동 및 전문가서비스	Upwork, Fiverrr, 99designs, Sitercity, LegalZoom
로컬 서비스	Yelp, Foursqure, Groupon, Angie's List
로지스틱스 및 배달	Munchery, Foodpanda, Haier Group
미디어	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
운영시스템(OS)	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
소매	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
운수	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
여행	Airbnb, TripAdvisor

자료: Parker, Van Alstyne, and Choudary(2016)

이러한 플랫폼 비즈니스 모델의 확산은 궁극적으로 자원의 통제(control) 관점에서 다양한 자원의 조율(orchestration) 관점으로의 전환, 내부 자원의 최적화(internal optimization)에서 외부와의 상호 작용을 통한 네트워크 효과 제고, 고객 가치 중심에서 생태계 가치(ecosystem value) 중심으로의 전환의 필요성을 부각시키고 있다. 또한 기업들은 이러한 변화에 적절히 대응하기 위해서 기업 전략에서부터 운영, 마케팅, 생

산, R&D, 인적자원 관리 전반의 변화를 모색할 필요가 있다.

Van Alstyne 외(2016)은 플랫폼 비즈니스의 성공적인 안착을 위해 고려해야할 체크리스트로, 생산자와 소비자간의 상호작용이 원활히 작동하여 네트워크 효과를 견실하게 유지하고 있는지(interaction failure), 정보 공유 및 재구매 등과 같은 네트워크 효과를 고양시키는 활동에 구성원들이 적극적으로 참여하고 있는지(engagement), 생산자와 소비자간에 적합한 연결이 이루어지고 있는지(match quality), 부정적인 피드백 루프를 발생시키는 문제들이 무엇인지(negative network effects)를 지속적으로 모니터링할 필요가 있으며, 플랫폼의 재무적 가치에 대해 이해할 필요가 있다고 지적한다.

4. 결 어

플랫폼 비즈니스 모델은 내부자원 통제 중심의 기존 비즈니스 모델에 비해 다양화된 생산자와 소비자의 자원들을 효율적으로 조율하여 최적의 조합을 찾아냄으로서 가치를 창출하는 비즈니스 모델이며, 활동의 방향이 소비자로만 향하는 단방향이 아니라 생산자, 소비자, 제공업자 등의 피드백 루프로 얽혀있는 생태계라는 점에서 시사하는 바가 크다.

아직까지 플랫폼 비즈니스 모델의 확산이 IT기술에서 의료보건, 교육, 금융 등 서비스 산업을 중심으로 전개되고 있지만, 점차 에너지, 중공업 및 제조업 등으로 확산될 가능성이 커지면서 플랫폼 모델이 가져다 줄 파괴적 혁신의 방향성 및 효과에 주시할 필요가 있다. 특히 내부자원 중심의 수직계열화된 산업 구조로 성장해온 국내 제조산업에 생태계 기반의 플랫폼 모델이 적용되어야 한다면, 외부 혁신과 이질적인 자원들을 어떻게 재조합하고 네트워크 효과를 구축할 것인지, 기존 생산 자원의 강점을 최대한 살릴수 있는 효과적인 플랫폼 구축의 가능성은 무엇인지 검토할 필요가 있다.

참고문헌

Hagiu, A., & Rothman, S. (2016). Network effects aren't enough. Harvard business review, 94(4), 17.

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). Platform Revolution.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard business review, 94(4). 16.

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms:: Making the leap. Harvard business review, 94(4), 18.