

# 비즈니스 생태계 시대의 도래

By Eamonn kelly Director, Deloitte Consulting LLP

2014년 9월, 중국 온라인 상거래 기업 알리바바는 사상 최대 규모의 기업공개(IPO)에 성공했다. 이 사건은 언론의 지대한 주목을 받았으며, 일부 언론은 자연스럽게 글로벌 경제의 변화와 증가하는 디지털화의 영향력에 대해 논평했다. 하지만 대부분의 논평에서 미래를 보여주는 중요한 징후가 간과되었다. 알리바바는 기업의 비전, 철학, 그리고 성장전략을 서술한 투자설명서에서 한 단어를 최소 160번이나 반복 사용했는데, 그 단어는 '생태계(Ecosystem)'였다.

생태계라는 단어는 1930년대에 영국의 식물생태학자인 아서 탠슬리(Arthur Tansley)가 살아 있는 유기체들이 서로 상호작용하는 지역적 공동체와 이를 구성하는 환경을 가리키기 위해 만들었다. 유기체들은 서로간에, 그리고 주변 환경과 영향을 주고받는다. 그들은 경쟁하면서 협조하고, 자원을 공유하며 창조하고, 공동으로 진화한다. 그리고 외부의 교란 요인들에 영향을 받으면서, 이에 대응해 함께 적응한다.





이러한 병렬적인 성장에 주목한 비즈니스 전략가 제임스 무어(James Moore)는 역동성과 상호연결성이 점점 더 증가하는 상업 분야를 설명하고자 생태계 개념을 도입했다. 1993년 그는 하버드 비즈니스 리뷰(HBR)에 다음과 같이 상업 생태계에 대해 기술했다.

‘성공적인 기업들은 빠르고 효과적으로 진화한 기업들이다. 그러나 혁신적인 기업들은 진공상태에서 진화할 수 없다. 그들은 모든 종류의 자원을 끌어 모아야 한다. 즉 협력적 네트워크를 구축하기 위해 자본, 파트너들, 공급자들, 그리고 고객들을 유치해야 한다. …(중략)… 나는 기업을 단일 산업의 구성원이 아닌 다양한 산업에 걸친 비즈니스 생태계의 일부로 보아야 한다고 제안한다. 비즈니스 생태계에서 기업들은 새로운 혁신을 중심으로 역량을 공동 진화시킨다. 그들은 신제품을 지원하고, 고객 니즈를 충족시키며, 궁극적으로 다음 단계의 혁신을 구현하기 위해 협력적이면서도 경쟁적으로 함께 일한다.’

그의 ‘비즈니스 생태계’ 개념은 초기에는 연결성과 협력을 통해 변환 역량을 자체적으로 창출하는 공동체에서 주로 받아들여졌다. 미국 첨단기술업계가 바로 그 분야였다.

애플은 명백하게 자사의 제품과 서비스를 고객에게 끊임 없는 경험을 제공하는 서비스로 구상했다. 페이스북은 ‘개발자 생태계’를 구축하는 데 의도적으로 주력해야 함을 깨달았다. 일부 애널리스트들은 첨단기술과 미디어 분야의 경쟁을 더 이상 기업 간의 경쟁이 아닌 느슨한 연합의 형태로 운영되는 기업 생태계 간의 경쟁으로 보고 있다.

하지만 이제 생태계 개념은 미국 첨단기술 분야를 넘어서 뿌리를 내리고 있다. 지난 10여 년간 디지털 기술과 고도로 증가한 연결성에 힘입어, 경제활동은 대규모로 수직적 통합된, 그리고 주로 ‘자급자족적인’ 기업들을 중심으로 구축된 과거 산업의 경계를 넘어서 이뤄지고 있다.

전 세계의 기업 중 일부는 이러한 생태계의 부상을 새롭고, 강력한 경쟁 우위를 창출할 수 있는 기회로 보고 있다. 2014년 7월 일본 소프트뱅크의 최고경영자(CEO)는 자사의 전략적 의도를 “모든 종류의 서비스와 콘텐츠를 (우리) 플랫폼을 통해 제공해, 다른 기업들이 넘볼 수 없는 포괄적인 생태계를 창조하는 것이 목표이다” 라고 설명했다.

다른 이들은 약간 다른 관점을 취하고 있다. 남아프리카공화국의 사브밀러(SABMiller)는 자사가 사업을 영위하고 있는 지역 경제의 발전을 위해 참가하고 있는 ‘지역적 사업 생태계의 강화’를 최우선으로 하고 있다. 메이커봇(MakerBot)의 신임 CEO인 제니 로톤(Jenny Lawton)은 오토데스크(Autodesk)가 3D 프린팅에 대규모 투자를 계획하고 있다는 소식에 다음과 같이 반응했다. “오토데스크의 참가는 전체 산업을 위해 필요하다. …(중략)… 3D 생태계의 성공과 미래가 매우 빠르게 가속될 수 있다.”

그리고 강력한 단일 주도자 없이도 강력한 생태계가 등장하고 있다. 중국에서 ‘산자이(山寨)’이란 말은 예전에는 전자제품의 복제품을 가리키는 말로 쓰였으나 이제는 ‘산자이 생태계’를 지칭하는 일반 명사가 되었다. 산자이 생태계는 수백 개의 기업에 걸친 고도의 협력 체계로 스마트폰과 차세대 스마트워치와 같은 기업가적 혁신을 촉진하고 있다.

하지만 점점 더 전문 용어로 넘쳐나는 경영학 분야를 생각해보면, ‘생태계’를 또 하나의 경영 관련 유행어로 치부해 버리고 싶을 수도 있다. 확실히, 생태계에 대한 정의는 아직까지 정확하고 보편적인 합의에 이르지 못했다. 그러나 생태계 개념의 빠른 확산과 실용적인

용도에 대한 높은 활용성을 저평가해서는 안 된다.

생태계적인 사고는 경제와 비즈니스 환경의 근본적인 변화를 포착할 수 있는 새로운 사고 체계를 제공해준다. 관계, 파트너십, 네트워크, 연합, 그리고 협력이 중요하다는 점은 분명히 새로운 사실이 아니다. 그러나 그 중요성은 점점 더 커지고 있다. 기업이 소유하지도 않고 통제하지도 않는 자산들을 사용·활성화하고, 더욱 많은 참가자를 생태계에 참여시키고 동원하며, 그리고 참가자들의 전문 지식과 활동을 더욱 복잡한 방식으로 조직화하는 것이 가능해짐에 따라 생태계의 가능성은 빠르게 확장되고 있다.

### 비즈니스 생태계의 정의

<p><b>생태계는 다양한 참가자가 참여하는 역동적이고 공동 진화하는 공동체이다</b></p>	<p>생태계는 일반적으로 서로 다른 유형과 규모를 가진 다수의 참가자를 한데 모아 단일 조직 혹은 심지어 전통적인 산업의 역량을 증가하는 방식으로 시장을 창조하고, 확대하며, 지원한다. 생태계의 다양성과 집단적 능력(공동 학습, 적응, 그리고 결정적으로 혁신할 수 있는 능력)은 장기적 성공의 핵심 결정 인자이다.</p>
<p><b>생태계는 새로운 가치를 창출하고 포착한다</b></p>	<p>특화된 역량과 자원을 모두 포괄하는 크게 향상된 연결성에 힘입어, 생태계는 인간의 근본적인 니즈와 검증하는 사회적 도전 과제를 다루는 새로운 솔루션을 공동으로 개발하고 있다.</p>
<p><b>생태계는 협력과 경쟁 모두를 활용하고 있다</b></p>	<p>경쟁은 여전히 필수적이지만, 지속 가능한 성공의 유일한 요인은 분명히 아니다. 참가자들은 공유된 관심사, 목표, 가치를 통해 동기부여가 된다. 그뿐만 아니라 고객의 증가하는 요구에 대응, 참가자 모두가 혜택을 볼 수 있는 생태계의 장기적 건전성을 위한 협력 필요성의 증가에 의해서도 동기부여가 된다.</p>

## 생태계를 생각하는 다섯 가지 방식

여기에서는 생태계를 다음과 같이 정의한다. 생태계는 다양한 참가자가 참여하는 역동적이고 함께 진화하는 공동체로, 참가자들은 더욱 정교해지는 협력과 경쟁의 모델을 통해 새로운 가치를 생성하고 포착한다.

생태계는 광범위한 형태, 규모, 다양성을 가지고 있는데, 일반적으로 다음 세 가지의 핵심적인 특성을 가지고 있다. 첫째, 생태계는 다양한 규모의 조직과 개인의 참여가 가능하고 이를 장려한다. 이는 시스템의 건전성을 위해 필수적인 다양성을 제공해준다. 둘째, 참가자들은 점점 더 정교해지는 방식으로 상호작용하고 공동 창조한다. 과거의 ‘하향식(Top-down)’ 방식으로는 참가자들을 조직화하기가 매우 어려웠으나, 생태계는 연결성 및 협력의 기술과 도구의 효율적 사용을 통해 이를 가능하게 만들고 있다. 셋째, 참가자들은 공유된 관심사, 목적,

생태계는 다양한 참가자가  
 참여하는 역동적이고  
 함께 진화하는 공동체로,  
 참가자들은 더욱  
 정교해지는 협력과 경쟁의  
 모델을 통해 새로운 가치를  
 생성하고 포착한다.



가치의 조합을 통해 연결된다. 참가자들은 공유된 '공통성'에 기반을 둔 생태계를 공동으로 양육하고, 유지하며, 보호한다. 그 결과 모든 이들이 공헌하고, 모든 이들이 혜택을 본다. 이는 생태계의 수명과 내구성을 향상시켜준다. 이 글에서 생태계에 대한 정의는 출판물, 비즈니스 리더, 전문가, 그리고 학계의 최신 견해와 대체로 일치한다. 생태계의 정의는 생태계가 점점 더 비즈니스 분석에 있어 핵심적인 요소가 되어감에 따라 계속 진화할 것이다. 하지만 우리가 기업을 위한 새로운 기회와 도전 과제를 고려함에 따라 생태계의 더 많은 패턴과 양상이 분명히 드러나고 있다.

**생태계는 인간의 근본적인 필요와 욕구를 해결하기 위한 새로운 방법을 창조하고 있다**

모든 경제 체제는 가장 원시적인 형태부터 가장 발전된 형태까지 근본적으로 인간의 필요와 욕구를 충족(그리고 형성)시키기 위해 조직화된 시스템이다. 지난 200년 동안 주요 경제권은 활용도가 가장 높고 정교한 수단인, 이제는 우리에게 익숙해진, 산업을 중심으로 발전했다. 그러나 이러한 구조는 불가피하게 변화하고 있다.

오늘날 경제의 많은 분야에서, 여러 산업을 교차·횡단하고 있는 새로운 생태계들이 인간의 욕구를 충족시키기 위한 새로운 수단을 창출하기 시작했다.

예를 들어, 자동차 산업은 전 세계에서 수많은 사람들의 삶을 향상시켜 왔다. 하지만 이제는 기존의 체계와는 매우 다른 빠르고, 비용 부담이 적고, 안전하며, 편리하게 개인의 이동성(Mobility) 욕구를 충족시켜주는 생태계가 부상하고 있다. 이러한 새로운 생태계가 실현되면 개인의 차량 소유에 대한 매력이크게 떨어질 수 있다. 로렌스 번스(Lawrence Burns) 전 GM R&D 총책임자는 “일부 도시의 경우, 개인이 소유한 차량들이 제공하는 현재 수준의 이동성을 기존 차량의 수보다 약 80%가 적은 수의 조직화된 공유 차량만으로도 달성할 수 있다”고 말했다. 앞으로 여러 새로운 ‘모빌리티 생태계’는 자동차 산업을 중심으로 통합되어 도시 계획가, 첨단기술 및 에너지 기업, 대중교통 서비스 제공자, 규제 당국, 보험사, 그리고 P2P(Peer to Peer)



네트워크를 포괄하게 될 것이다. 생태계 참가자들은 서로 협력하고 적응해 새롭게 사람들의 생활을 변환시키고 개선할 것이다.

### 생태계는 증가하는 사회 및 환경 도전 과제들을 해결하기 위해 새로운 협력을 추진한다

많은 생태계의 분명한 특징은 어떠한 단일 개체(또는 광의적으로 유사한 개체들의 집단)의 효과적인 영향력 범위와 역량의 한도를 넘어선 무언가를 달성하기 위해 형성되었다는 점이다. 일부의 경우, 이러한 무언가는 단일 조직이 해결 또는 동기부여를 하기가 불가능한 대규모 사회적 문제와 연관되어 있다. 이런 예로는 수자원 관리, 아동 빈곤, 도시 폭력 및 총기 범죄, 식품 안전 등이 있다. 이들은 명백히 모두 중요하고 (최소한 일부 영역에서는) 사회에 대한 점증하는 압력 또는 위협의 원천이다.

국제식품안전협회(Global Food Safety Initiative, GFSI)를 예로 들어보자. 이는 비영리기관으로 많은 세계 최대 규모의 식품제조사, 공급사, 유통업체가 회원으로 참여하고 있다. GFSI는 소비자들을 위한 식품 안전 보장과 업계의 평판 보호를 위해, 창의적이고 협력적인 공동접근법의 글로벌 조직화를 지원하고 있다. GFSI의 일부 회원사는 자신의 시장에서는 치열하게 경쟁하고 있지만, 한편으론 품질 인증, 공유된 표준 확립, 우수한 모니터링 수행, 공유학습과 선도적 실무관행의 보급을 위해 적극적으로 협력하고 있다. 이러한 노력이 함께 해 식품 산업을 보다 안전하게 만들고 소비자들의 신뢰를 높여준다. GFSI의 사례는 모든 참가자가 그들의 공유된 '공동 목표'에 대한 투자 덕분에 혜택을 보는 생태계 중심의 새로운 활동이 무엇인지 보여준다. GFSI는 이를 "식품 안전은 경쟁우위가 아니다"라고 말하고 있다.

### 생태계는 커뮤니티들을 창조하고 이를 지원하며, 이들의 창의성과 지성을 활용한다

사람들은 어딘가에 소속되고, 이해하고 이해 받고, 자신들이 선택한 영역에서 명성 있는 능력을 갖추고, 세상에 긍정적인 변화를 일으키길 원한다. 역사적으로, 자신의 제한된 물리적 영역을 뛰어넘어 이러한 욕구를 완전히 실현한 사람은 극소수에 불과하다. 오늘날 첨단기술은 그러한 자기실현을 가능하게 하는 방식과 실현 수준을 크게 바꾸고 있고, 그 결과 많은 생태계가 이런 핵심적 변화에서 혜택을 보고 있다.

이를 보여주는 가장 분명한 사례는 자신과 같은 '동족'을 찾아 연결할 수 있도록 설계된 많은 비즈니스 생태계이다. 이들은 페이스북, 트위터, 옐프(Yelp)와 같은 소셜네트워크서비스(SNS) 기업을 중심으로 형성되어 있다. 옐프는 최고 사용자들(사이트에서 가장 활발한 리뷰어는 8,000건 이상의 리뷰를 작성했다)의 중요성을 인식하고, 정기적인 리뷰어들을 파악하고 보상해주기 위해 독점 파티 및 사은품을 제공하는 엘리트 프로그램을 시작했다.

또한 다른 세 가지 분야를 살펴보자. 오늘날 온라인 게임 산업의 규모는 200억 달러에 달하며 계속 성장하고 있다. 그리고 가장 성공적인 게임들은 전 세계 사람들을 서로 연결시켜줄 뿐만 아니라, 게임 자체의 지속적인 발전을 위해 적극적으로 사용자들을 참여시키고 있다.

오픈소스 운동은 원래 소프트웨어 분야에서 고도로 숙련된 수백, 수천 명의 자발적인 무보수 공헌을 이끌어냈다. 이제 이는 경제의 다른 분야로 확산되고 있다. 미디어 부문을 예로 들면,

블렌더(Blender)의 무료 오픈소스 3D 컴퓨터 그래픽 프로그램은 미국 항공우주국(NASA) 우주선의 3D 모델링부터 영화 ‘스파이더맨 2’의 스토리보드 작업까지 다양한 분야에서 사용되고 있다. 그리고 보다 구체적인 문제 해결을 위한 ‘크라우드소싱(Crowdsourcing)’의 활용이 최근 크게 증가했다. 엑스프라이즈(XPRIZE)와 같은 대회는 참가자들로 하여금 복잡한 사회 및 환경문제 해결에 도전하도록 장려하고 있다. 그 결과 기존 기술보다 세 배 빠른 속도로 물에서 기름기를 걷어내는 장치, 환자들의 파킨슨병 진행 경과를 시간에 따라 보여주는 소프트웨어 등이 개발되었다.

오늘날 거의 모든 기업이 새로운 커뮤니티를 구축하고, 지원하고, 동반 성장해, 커뮤니티로부터 도움을 얻고, 늘어나는 기회에서 혜택을 얻는 방안을 찾고 있다. 새로운 커뮤니티는 전통적으로 적극적인 참가자가 아닌 수동적인 수용자로 간주했던 소비자들을 포함시키는 경우가 많아질 것이다.

예를 들어, 레고 그룹은 레고 아이디어 포털을 통해 소비자들의 제품 아이디어 제출, 평가, 지원을 활성화하고 있다. 기업들은 자사 생태계라는 새로운 접점을 통해 고객과의 공명을 이룰 뿐만 아니라, 새로운 사업 기회를 포착하고 있다. 팬들이 레고 블록을 활용해 만들고 유튜브에 게시한 다수의 스톱모션 영화에서 영감을 얻어 레고 그룹이 블록버스터 영화인 ‘레고 무비’를 제작한 것이 대표적 사례이다.

### 에코시스템은 종종 강력하고 새로운 비즈니스 플랫폼을 기반으로 존재한다

‘플랫폼’은 강력한 생태계의 일종으로, 일반적으로 단일 기업이나 독립체에 의해 창조되고 소유되나, 막대한 수의 다른 참가자들을 끌어들이도록 의도적으로 설계되었다.

요차이 벤클러(Yochai Benkler) 교수는 이를 ‘커뮤니티가 특정한 목적을 달성할 수 있도록 상호작용할 수 있는 기술적이고 조직적인 환경’으로 설명하고 있다. 일부 플랫폼은 과거에는 분리되어 있던 잠재적인 구매자들과 판매자들을 연결해 새로운 시장을 창출할 목적으로 설계되었다. 다른 플랫폼들은 새로운 제품, 서비스, 솔루션의 분산화된 개발에 보다 초점을 맞추고 있다. 한 초기 플랫폼은 이 두 가지 성격을 모두 가지고 있었다. 1968년 미국 지역은행에서 근무하던 디 호크(Dee Hock)는 초창기 신용카드의 문제점을 발견하고 기회를 보았다. 많은 은행이 자체적인 신용카드 상품을 출시하려 노력하고 있었는데, 이들은 상인들과 계약을 맺고, 고객들에게 카드의 유용성과 보안성을 설득하고, 규제 당국을 확신시키고, 새로운 상품을 위한 규약과 특성을 설계해야 하는 막대한 부담에 직면하고 있었다. 그는 이런 모든 고된 과업을 해결해주는 공유 플랫폼을 제안해, 은행들로 하여금 자원을 공유하고, 보다 간단한 개발 환경에서 협력하고 경쟁할 수 있게 했다. 그 결과 신용카드 시장이 빠르게 성장할 수 있었고 이 플랫폼은 1976년 비자(VISA)의 시초가 되었다.

VISA 이후 많은 플랫폼이 디지털화와 연결기술의 발전에 힘입어 이를 뒤따르고 있다. 예를 들어, 이베이(eBay)는 글로벌 경매장터를 만들어 수백만의 구매자와 판매자를 연결하고 있다. 보다 최근에는 새로운 다양한 ‘공유경제’ 플랫폼이 완전히 새로운 생태계를 설립해 수많은 참가자로 하여금 그들의 유희 또는 저사용 자산을 공유하게 하고, 그 과정에서 상당한



사회적·경제적 가치를 창출하고 있다. 에어비앤비(Airbnb)와 우버(Uber) 같은 일부 기업은 이미 기존 산업을 교란하고 있으며, 앞으로 더 많은 기업이 또 다른 영역에서 나타날 것이다. 한편, 새로운 제품과 서비스의 개발을 가속하고 배포하기 위한 또 다른 플랫폼들이 나타나고 있다. 이의 초기 사례로 오픈소스 모델의 성공이 있다. 이는 수많은 프로그래머를 참여시켜 리눅스(Linux)와 같은 무료 소프트웨어를 개발하는 방식으로 소프트웨어(SW) 산업 분야를 변화시키고, 폭넓은 분산화 방식으로 대량의 새로운 애플리케이션 개발을 가능하게 하는 SW 개발 플랫폼 기반을 구축했다. 애플, 페이스북, 구글, 삼성, 세일즈포스(Salesforce) 등이 이러한 플랫폼을 구축해 활용하고 있다. 이들 플랫폼을 기반으로 최근 몇 년간 문자 그대로 수백만 개의 앱이 개발되어, 새로운 해결책과 가능성을 소비자와 기업 모두에게 제공하고 있다. 일부 플랫폼 창조자는 이를 통해 눈부신 성과를 거두고 있다. 어떤 분석 결과는 세계에서 최고로 가치 있는 글로벌 브랜드 다섯 개 중 네 개가 넓게 볼 때 플랫폼 비즈니스 모델에 기반을 두고 있다고 시사하고 있다. 또한 세계에서 가장 빨리 성장하고 있는 많은 신생 기업이 여기에 합류하고 있다. 그리고 이러한 현상은 아직도 둔화되는 조짐을 보이지 않고 있다.

### 에코시스템은 학습과 혁신을 촉진한다

기업의 학습과 학습을 혁신으로 변환시켜야 하는 책무가 지금까지 중요했던 적이 없었다. 그리고 많은 기업 리더가 인식하고 있듯이, 가장 똑똑한 사람들은 단지 한 조직만을 위해 일하지 않는다. 이것이 의미하는 점은 그들이 당신만을 위해 모든 일을 해주지 않을 것이란 점이다. 생태계는 기업에 명민한 사고와 똑똑한 자원에 대한 접근을 제공한다. 그들이 공급자이건, 고객이건, 연구소이건 또는 독립적으로 일하건 간에 관계없이 말이다. 예를 들어, 이노센티브(InnoCentive)의 사용자들은 전 세계 수천 명의 혁신가 및 문제 해결 전문가와 연락할 수 있다. 텔스트라(Telstra)의 한 중역은 새로운 사고를 추진해줄 파트너들을 찾는 과정에 대해 다음과 같이 말했다. “우리가 파트너들을 찾을 때는 혁신을 찾는다. 도전을 제기할 수 있는 사람이 필요하다. 파트너들이 내가 잘하고 있다고 말해주길 원치 않는다. 파트너들이 내가 무엇을 다르게 해야 하는지, 어떻게 달라질 수 있는지에 대해 말해주길 원한다.”



학습은 크게 보아 사회적인 활동이다. 혁신은 서로 다른 전문 분야와 지식 영역에 걸친 통합과 연결의 결과인 경우가 매우 많다. 따라서 학습과 혁신 모두 생태계에 의해 구축된 유동적인 교환 중심의 공동 창조된 커뮤니티를 통해 가속된다. 예를 들어, 마힌드라(Mahindra) 그룹은 인도 최대 기업 중 하나로 전 세계에서 20만 명 이상을 고용하고 있고, 방대한 협력사 네트워크를 가지고 있다. 그룹은 최근에 내부 사업부들과 협력사들이 공동 소유하는 신사업체를 설립했다. 신사업체의 목표는 '어떤 한계도 받아들이지 않고, 긍정적인 변화를 추진하고, 대안적인 사고를 촉진하는' 것이었다. 그 결과 탄생한 협력적 생태계는 다양한 집단에 걸쳐 학습과 창조 활동을 활성화하고 한 방향으로 정렬시켜 마힌드라 그룹에 큰 도움을 주었다.

또 하나 중요한 점은, 마힌드라 그룹이 이와 같은 노력을 통해 인도의 마하라슈트라(Maharashtra) 주와 같이 자사의 운영이 집중되어 있는 지역 전체에 걸쳐 광범위한 변화를 촉진하고 있다는 점이다. 이러한 지역 허브의 역동성과 생산성이 전 세계에서 나타나, 지역적 '스타트업 생태계'와 '혁신 생태계'에 대한 관심이 증가하고 있다. 세계는 아이디어와 인사이트가 모든 곳에서 도출되고, 대중, 협력자, 경쟁자, 그리고 공동창조자들이 우리의 공유된 미래를 근본적으로 정의하는 데 도움을 줄 수 있는 시대로 나아가고 있다. 그 결과, 비즈니스 환경이 영구적으로 변하고 있다.

### 플랫폼이 추진하는 '공유경제'

'공유경제'는 사용이 잘 되지 않는 자원을, 일반적으로 플랫폼을 통해 타인이 비용을 지불하고 '빌려서' 쓸 수 있게 해주는, 빠르게 성장하고 있는 시장을 일컫는다. 이를 통해 생긴 참가자들의 경제적 및 사회적 커뮤니티(이들 각각은 새로운 생태계를 구성하고 있다)은 점점 더 광범위한 제품과 서비스를 포괄하고 있다.



**75%**

사람들 중 75%가 앞으로 5년간 물건과 공간의 공유를 늘릴 것으로 전망하고 있다.



**300억 달러**

30억 달러의 자금이 2013년 크라우드펀딩을 통해 모금되어 2011년의 두 배로 증가했다.



**1,000만 명**

전 세계 1,000만 명의 사람이 친구 혹은 지인의 집에서 거주하고 있다.



**220만 건**

220만 건의 바이크셰어링이 매달 일어나고 있다.



**260억 달러**

소비자 P2P 대여 시장의 가치가 260억 달러로 추산된다.



**1대당 70명**

미국 카셰어링 프로그램을 통해 차 1대당 70명의 승객이 서비스를 제공받고 있다.

출처: Deloitte Analysis

그림: Deloitte University Press / DUPress.com

## 비즈니스 생태계 세계에서의 관리

비즈니스 생태계의 부상은 선도적 기업들의 핵심 성공 요인을 근본적으로 변화시키고, 그들로 하여금 전략, 사업 모델, 리더십, 핵심 역량, 가치 창조 및 포착 시스템, 그리고 조직 모델에 관해 다시 생각하도록 강요하고 있다.

생태계들이 계속해 자신들의 비밀을 드러냄에 따라 시간이 지나면 생태계에 대해 더 많은 점이 알려질 것이다. 산업 경제를 명확하게 영역별로 나누기 위해 표준화된 분류 체계가 확립된 때는 1930년대 후반에 불과했고, 그 이후에야 국내총생산(GDP) 지표를 이용한 총합적인 산출량의 집계가 시작되었다. 이와 같이, 시대의 변화에 맞춰 이를 분석할 수 있는 체계를 갖추는 일은 쉽지 않다. 최근에야 모습을 드러내기 시작한 생태계에 있어서는 더욱 그러하다. 하지만 현재의 추세를 분석한 결과 생태계의 진화로 인한 산업의 주요 변화와 이슈를 다음과 같이 정리할 수 있었다. 이를 감안해 생태계의 진화를 주목하면 산업과 기업의 변화에 대한 인사이트를 얻을 수 있을 것이다.

- 여러 산업의 경계가 불분명해지고 사라짐에 따라 전통적인 제약을 초월해 새로운 가치를 창출하고 '가능성의 미학'을 재정의
- 시급한 주요 사회적 도전 과제들을 새로운 솔루션을 통해 해결하는 동시에, 자신의 이익과 사회적 가치를 창출하기 위해 진화하는 생태계들에 참여
- 공익 보호와 빠르게 진화하는 생태계에 기반을 둔 새로운 시장과 솔루션의 실현 간의 효과적인 균형을 유지하기 위해 관련 규제와 정책 수립에 참여
- 기존의 공급사슬을 고도의 자율성과 신뢰를 향유하고, 공동으로 학습하고 혁신하며, 참여하는 모두가 성공의 가치를 누리는 지속 가능한 모델을 형성하는 '가치기물망'으로 재구상
- 자산의 소유와 통제의 중요성이 줄어들고, 타인 자산의 활용이 중요해지는 관계와 협력 기반의 경제에 맞게 자산을 재조정하고 인수·합병(M&A) 전략을 변경
- 기업이 정신을 고취시키고, 수많은 인재와 참가자들의 역량 발휘와 활용을 지원하는 새로운 기업 플랫폼을 창조
- 모험적인 사업가들의 최소기능제품(Minimum Viable Product)<sup>1</sup>의 활용에서 교훈을 얻어 사업과 조직을 훼손하지 않으면서 변환시키는 방법
- 새로운 핵심 역량들(특히 디자인 관련 필수적 기술들)을 적극적으로 수용하고, 기업의 관리 철학과 실무를 재발명

1 최소기능제품(Minimum Viable Product): 제품의 가능성을 타진하고 개선 방향을 도출하기 위한 의견을 청취하기 위해, 최소한의 기능만을 갖춰 얼리어답터와 같은 소수의 잠재 고객에게 제공하는 제품.