



플랫폼의 힘

By John Hagel III Co-Chairman, Deloitte Center for the Edge

최근에 기업들은 시장 내의 다른 구성원들이 활용할 수 있고, 더 효율적으로 상호작용할 수 있게 해주는 기능과 표준을 갖춘 플랫폼을 제공해 돈을 벌 수 있다는 사실을 깨닫고 여기에 지대한 관심을 보이고 있다.



개요

마크 메릴(Marc Merrill)과 그의 파트너가 ‘리그 오브 레전드(League of Legends)’라는 온라인 게임을 디자인하고 라이엇 게임즈(Riot Games)를 설립해 2009년에 게임을 시장에 내놓았을 때, 그들의 목표는 단순히 게임 시장에 새로운 게임을 내놓는 것이 아니었다. 그들의 전략은 플랫폼을 구축하는 것이었다. 지금 그 플랫폼의 가치는 이미 엄청난 수준이다. 게임 자체만 해도 매달 6,700만 명이 플레이하고 있고, 연간 10억 달러의 수익을 창출하고 있다. 게이머들은 팀을 구성해 온라인상에서 전투를 벌이는데, 모두가 게임을 무료로 즐기고 있다. 라이엇 게임즈는 많은 사람이 자사가 설계한 환경으로 끌어들인 후, 아이템 판매를 통해 돈을 버는 부분 유료화 방식으로 수익을 올리고 있다. 최근에 이 회사는 ‘리그 오브 레전드’ 팀들이 실시간으로 관중들 앞에서 대결을 진행하는 라이브 이벤트를 주관하는 등 플랫폼을 오프라인 세상으로까지 확장하고 있다. 이렇게 해서, 지금 스포츠업계에서 가장 빠르게 성장하고 있는 분야인 e스포츠를 출범시켰다.

여전히 진화하고 있는 라이엇 게임즈의 전략은 오늘날 디지털 기반의 기업들뿐만 아니라 어디에서나 볼 수 있는 트렌드의 한 사례일 뿐이다. 최근에 기업들은 시장 내의 다른 구성원들이 활용할 수 있고, 더 효율적으로 상호작용할 수 있게 해주는 기능과 표준을 갖춘 플랫폼을 제공해 돈을 벌 수 있다는 사실을 깨닫고 지대한 관심을 보이고 있다. 아이튠즈(iTunes)와 같이 인기 있는 플랫폼은 참여자들이 그들 자신을 위해 가치를 창조하고 확보할 수 있게 해주는 한편, (네트워크 효과 덕분에) 플랫폼 창조자에게도 높은 수익을 안겨준다. 참여자들은 플랫폼의 규칙을 반드시 따라야 하지만, 이외에는 플랫폼 창조자를 포함해 플랫폼 내의 그 누구에게도 책임을 질 필요가 없다.

이제부터 서술할 트렌드는 더 많은 기업이 플랫폼 전략을 창안하고 있다는 단순한 관측 결과보다는 더 많은 의미를 담고 있다. 현재 관리자들과의 플랫폼에 대한 친숙도나 사용 경험은 플랫폼을 직접 설계하거나 특정 유형의 이익을 목적으로 기존 플랫폼을 활용할 수 있는 단계에 이르렀다.

더 자세하게 논의할 내용은, 많은 기업이 플랫폼을 (가장 잘하는 것에 집중하는 방식으로) 실적 개선, (기존에 가지고 있던 능력을 최대한 활용한) 사업 확장, (엄격하게 보아 고용관계에 있지 않은 플랫폼 내의 방대한 인력에 의존한) 혁신 혹은 보다 많은 가치를 확보하는 수단으로 보는지에 따라 완전히 다른 전술을 채택하고 있다는 사실이다. 우리는 앞으로 관리자들과 플랫폼 전략의 초점을 플랫폼 참여가 제공해주는 독특한 학습 우위의 추구에 다시 맞출 것이라고 전망한다.

이러한 트렌드의 이면에는 무엇이 있는가?

어떤 의미에서 플랫폼은 새로운 것이 아니다. 만약 플랫폼을 많은 별도의 독립체가 각자의 이익을 위해 활용할 수 있는 시스템에 대해 표준을 부과하는 계층적인 인프라라고

정의한다면, 표준화된 선로를 갖춘 한 나라의 철도 운영체제는 분명히 플랫폼이라고 할 수 있다. 마찬가지로 전화나 해상운송 시스템도 플랫폼이다.

그럼에도 플랫폼은 디지털 시대에 들어와 유례 없는 관심을 받고 있다. 이는 부분적으로 골드러시 멘탈리티(Gold Rush Mentality)¹ 때문인데, 인터넷이라는 우리 시대 궁극적인 플랫폼의 출현 이후, 상업의 모든 영역에서 새로운 전자적 플랫폼을 구축할 기회가 생겼기 때문이다.

플랫폼이 최근 많은 기업 리더의 상상력을 자극하는 데 성공한 이유는, 이들이 고객에게 더 효과적인 서비스를 제공할 수 있다고 여겨져 왔던 ‘풀(Pull) 기반’의 접근법을 가능하게 해줬기 때문이다. 과거에 판매자는 생산과 유통의 경제성 때문에 ‘푸시(Push) 기반의 접근’만이 가능했다. 이는 단순히 시장에 팔아 넘기기 적당한 효율적인 배치 규모로 생산해 왔음을 의미한다. 또한 소비자들의 수요를 예상해, 이에 맞춰 판매 예측을 작성하고 그에 따라 생산활동을 수행해 왔다는 의미이기도 하다. 이런 푸시 기반의 접근법은 예측이 정확하면

매우 효율적이고, 예측이 실패할 경우에도 마케터가 가격 조정이나 광고로 수요를 변동시킬 수 있다면 최소한 이익을 거둘 수 있다. 하지만 오늘날의 세상은 ‘경우의 수’가 너무나도 많다. 지난 10여 년간 사업환경을 변화시켜 왔고 앞으로도 영향력이 큰 두 가지 근본적인 장기 트렌드는 디지털화와 세계화이다. 이들은 푸시형 접근법이 효과적인 상황을 근본적으로 제거하고 있다. 이 두 트렌드는 딜로이트가 ‘대전환(The Big Shift)’이라고 부르는 변화를 만들고 있다. 지금은 모든 것의 토대가 되는 기초가 재형성되는 시기이며 따라서 모든 것이 변할 것이다.

대전환의 발생으로 인해 판매자들은 풀 기반 접근법으로 전환이 가능해졌고, 이는 한편으론 필수 사항이 되었다. 이렇게 변환된 운영 방식은 구매자들의 실제 수요에 대한 신호를 전달받기 전까진 아무것도 하지 않는다. 린 생산 방식과 풀 기반 재고관리 시스템에 대해 배운 이들은 이론을

*플랫폼이 최근 많은
기업 리더의 상상력을
자극하는 데 성공한 이유는,
이들이 고객에게 더
효과적인 서비스를 제공할
수 있다고 여겨져 왔던
‘풀(Pull) 기반’의 접근법을
가능하게 해줬기 때문이다.*



1 골드러시 멘탈리티(Gold rush Mentality): 금이 난다고 소문난 금광 즉, 돈이 된다고 소문이 난 투자처에 사람들이 몰리는 현상.

잘 알고 있으며 이러한 전환을 통해 얻을 수 있는 이점을 이해하고 있다. 하지만 잘 정의된 공급사슬 내 소수의 기업에게만 이러한 선도적 전환이 적용되었기 때문에 풀 기반 시스템이 가진 대부분의 잠재력은 아직까지 제대로 실현되지 않고 있다. 시장 전반에 적용되는 플랫폼은 이러한 풀 기반 접근법들이 확장될 수 있는 방법들을 제시해준다.

트렌드

지금은 대부분의 박식한 기업 리더들이 플랫폼의 언어를 이해하고 있는 단계에 도달한 상태다. 그들은 플랫폼의 존재를 인지하고, 플랫폼이 플랫폼 창조자와 참가자 모두를 위해 창출하고 있는 가치를 이해하고 있다. 또한 그들은 가장 뛰어난 확장성을 가지고 있음을 증명할 플랫폼의 엄청난 위력을 목격한 바 있다. 이미 일부 플랫폼은 수천부터 수백만 명까지의 독립적인 참여자를 아우르고 있는데, 이들 참가자는 향상된 활용성, 전문성, 그리고 유연성의 혜택을 누리고 있다.

플랫폼의 사례는 우리 주위에서 흔히 볼 수 있다. 리앤핑(Li & Fung)은 비즈니스에서 풀 기반 플랫폼의 사례를 보여준다. 이 회사는 의류디자이너들을 위해 복잡한 공급망을 조정하고, 예측하지 못한 의류 수요 변화에 빠르고 효과적으로 대응할 수 있도록 필요할 때 필요한 장소에서 1만5,000곳 이상의 사업 파트너를 동원할 수 있는 글로벌 풀 기반 플랫폼에 의존하고 있다. 이러한 플랫폼들은 놀랄 만큼 확장성이 좋다. 참여자들이 많아져도 다루기 어려워지지 않고, 오히려 역량과 가치가 더욱 커진다.

플랫폼은 참여자들이 어떤 일을 하도록 도움을 주느냐에 따라 보통 세 가지 유형으로 나뉜다. 통합 플랫폼(Aggregation Platform)은 광범위한 관련 자원들을 한 군데에 모아 플랫폼 사용자들이 가장 적절한 자원과 연결될 수 있도록 도와준다. 이러한 플랫폼들은 거래 혹은 과업 중심적인 성향을 가지고 있으며, 그 핵심은 요구 사항을 정확히 표현하고 반응을 얻으며 거래를 하고 새로운 일로 넘어가는 것이다. 이 플랫폼들은 허브앤스포크 모델(Hub-and-Spoke Model)²로 운영되는 경향이 있다. 이는 모든 거래가 플랫폼 소유자와 창조자에 의해 중개됨을 의미한다.

이 플랫폼은 세 가지 하위 범주를 가지고 있다. 첫째, 투자자들을 위한 주식 실적 혹은 과학 정보 데이터베이스들과 같은 데이터 혹은 정보의 통합 플랫폼이다. 둘째, 이베이(eBay)나 엣시(Etsy), 그리고 앱스토어(App Store) 등과 같은 온라인 마켓플레이스나 브로커 플랫폼이다. 이들은 판매자들에게 관련 고객들과 거주 지역에 상관없이 더 효과적으로 연결될 수 있는 환경을 제공해준다. 에어비앤비(Airbnb)의 경우 사람들이 남는 방이나 집의 일부분을 여행자들에게 유료로 빌려줄 수 있게 해주는 시장을 만들어, 4년도 채 되지 않아 플랫폼에 등록된 숙소를

2 허브앤스포크 모델(Hub-and-Spoke Model): 서로 동등한 개체들을 중앙의 한 곳(Hub)으로 운집시킨 후 각 거점으로 연결(Spoke)해 운영하는 바퀴와 바퀴살 형태의 시스템 모형.

플랫폼이란 무엇인가?

플랫폼은 자원과 참여자들을 필요에 따라 서로에게 보다 쉽게 접근할 수 있도록 해준다. 적절히 설계된다면, 이는 자원과 참여자들의 풍부한 생태계를 형성하는 강력한 촉매가 될 수 있다. 플랫폼이 잘 기능하도록 지원하기 위해서는 다음 두 가지 핵심 요인이 함께 필요하다.

- 누가 참여할 수 있는지, 참여자들이 어떤 역할을 하는지, 참여자들이 어떤 식으로 상호작용을 하는지, 분쟁이 발생하면 어떻게 해결할 것인지에 대한 규약들을 포함한 거버넌스 구조
- 연결, 조정 및 협력을 촉진하도록 일반적으로 설계된 추가적인 규약이나 표준

플랫폼들은 점점 더 참여와 협력을 확대하는 데 도움이 되는 글로벌 디지털 기술 인프라에 의해 지원을 받고 있다. 그러나 이는 플랫폼 형성에 있어 전제조건이 아닌 조력자일 뿐이다. 의류업체인 리앤핑의 경우, 초창기 플랫폼 개발 당시 주로 전화나 팩스 같은 매우 제한적인 기술에만 의존했었다. 그 대신에 비즈니스 프로세스 디자인에 대한 느슨하게 연결된 모듈화된 접근의 실행을 가능하게 해주는 규약과 기준들을 제정하는 데 집중했다.

5만 건에서 55만 건으로 열 배 이상 늘렸다.

셋째로, 이노센티브(InnoCentive)나 캐글(Kaggle)과 같은 콘테스트형 플랫폼이 있다. 문제나 해결하기 어려운 일을 가진 누군가가 이를 게시판에 올리고 포상을 내걸면, 참여자들이 이에 대한 해결책을 제안하고 그중에 최고의 방안을 제시한 참여자에게 포상이 지급된다.

페이스북, 트위터 등과 같이 인기 있는 소셜 플랫폼(Social Platform)은 많은 사람을 아우른다는 점에서 통합 플랫폼과 유사하다고 할 수 있다. 그러나 그들은 몇 가지 핵심 측면에서 통합 플랫폼과 다르다. 첫째, 플랫폼 참여자들 간의 장기적인 관계를 구축하고 강화해준다. 단순히 참여자들끼리 거러나 과업을 수행하는 것이 아니라 관심 분야가 같은 사람들과 어울릴 수 있게 해준다. 이러한 플랫폼의 풀 기능은 많은 사람에게 거부할 수 없는 매력이다. 미국 내 성인 사용자들이 평균적으로 하루에 42.1분을 페이스북에, 17.1분을 트위터에 소비하고 있다는 통계만 봐도 이를 알 수 있다. 둘째, 그들은 허브앤스포크 모델이 아닌 그물망 형식의 관계 형성을 조성하는 경향이 있다. 사람들은 시간이 흐름에 따라 더 다양한 방법으로 서로 간의

참여자들은 플랫폼 내에서 종종 ‘고정된 자원’으로
여겨지는데, 여기서 도전 과제는 장기 목표를 달성하기 위해
주어진 개인의 고정된 역량을 동원하는 것이다.

연결을 이루는데 보통 이 과정은 플랫폼 창시자 혹은 소유자들이 관여되지 않는다.

동원 플랫폼(Mobilization Platform)은 공동의 관심을 행동으로까지 끌어낸다. 이들 플랫폼은 단순히 대화와 관심사들을 나누는 데에 목적을 둔 것이 아니라 개개인의 활동만으로 실현하기 어려웠던 일들에 대해 함께 행동해 원하는 것을 이루고자 하는 공동 행동에 중점을 둔다.

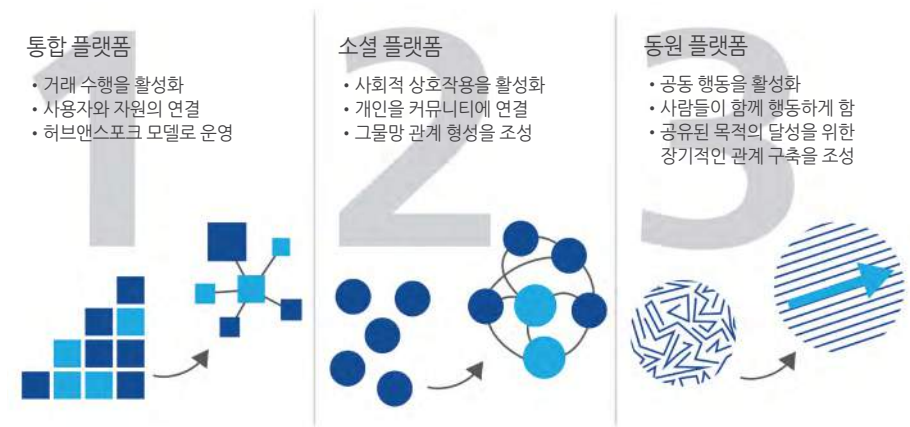
장기간에 걸친 공동 행동이 필요하기 때문에 이런 플랫폼은 단기적이고 일회성인 거래나 과업수행 관계를 넘어 장기적인 관계 구축을 조성하는 경향이 있다. 여기에서 핵심은 공동 목적을 달성하기 위해 사람들과 자원들을 서로 연결하고 행동하도록 동원하는 것이다. 참여자들은 플랫폼 내에서 종종 ‘고정된 자원’으로 여겨지는데, 여기서 도전 과제는 장기 목표를 달성하기 위해 주어진 개인의 고정된 역량을 동원하는 것이다. 동원 플랫폼에는 여러 가지 형태가 있다. 사업 측면에서, 이런 플랫폼의 가장 흔한 형태는 ‘프로세스 네트워크’ 플랫폼으로 일정 기간에 걸쳐 유연하게 협력할 필요가 있는 참여자들을 선정하고 조율하는 데 도움을 주는 공급망 혹은 유통 운영망과 같은 확장된 비즈니스 프로세스에 참가자들을 한데 모아준다.

앞서 소개한 리앤퍼사가 이러한 플랫폼의 좋은 사례이다.

플랫폼의 시사점

플랫폼의 부상이 경영진에게 주는 시사점은 미래 성공을 위한 전략을 고안하는 데 있어 기업의 ‘플랫폼 활동’이 무엇이 되어야 하는지를 명확하게 고려해야 한다는 점이다. 일부 기업은 아직 확실하게 자리 잡지 않은 유용한 플랫폼들을 파악하고, 유사한 플랫폼을 단독으로 만들지 혹은 합작할지를 결정할 것이다. 모든 기업은 자신의 시장에서 떠오르는 플랫폼들을 조사하고 그들 중 어디에 어느 정도 적극적으로 참여할지를 고려해야만 한다. 경영진이 내리는 전략적 결정은 그들이 플랫폼으로부터 얻을 것이라 기대하는 네 가지 주요 혜택을 기반으로 이뤄진다. 이는 실적 개선, 협력을 통한 성장, 분산화 혁신, 그리고 전략의 형성으로 기업이 이 중 어디에 상대적으로 비중을 더 두는지에 따라, 특정 플랫폼이 제공하는 기회를 더 매력적으로 생각하게 된다.

거래·상호작용 및 집단행동을 가능하게 해주는 세 가지 일반적인 플랫폼 유형



출처: Deloitte Analysis

그림: Deloitte University Press / DUPress.com

실적 개선

어떤 이들에게 가장 매력적인 플랫폼은, 자신은 특히 잘하는 일에만 집중하고 나머지 활동은 플랫폼을 통해 연결된 다른 이들에게 맡길 수 있게 해주는 플랫폼이다. 일례로, 많은 소규모 제품 판매자와 상인이 웹사이트 관리와 주문 처리 등을 포함한 여러 가지 복잡하고 규모 집약적인 업무를 처리해주는 아마존의 판매 플랫폼에 의존하고 있다. 이런 플랫폼의 장점은 비핵심 업무를 대신해주는 파트너들이 그 업무에 특화된 전문가들이어서 이를 더 잘 수행한다는 점이다. 그 결과 플랫폼 참여자 모두의 전반적인 성과 개선이 이뤄진다.

협력을 통한 성장

자신의 사업 영역을 확장하고자 하는 기업들은 전통적으로 유기적인 성장 또는 합병을 통한 성장 중에서 선택을 해 왔다. 이제 일부 플랫폼은 세 번째 경로를 제시하고 있다. 그들은 참여자들이 다른 이들의 능력을 활용해 참여자들 자신과 고객들을 위해 상당한 가치를 창출할 수 있게 해준다. 리앤핑은 스스로 제품을 전혀 생산하지 않음에도 불구하고 공급망 산업 분야에서 200억 달러의 가치를 갖는 글로벌 기업으로 성장했다.

분산화 혁신

일부 기업들은 경진대회를 통해 주요한 문제나 기회에 대해 가장 좋은 접근 방법을 제시한 참가자에게 포상하는 방식으로, 더 넓고 다양한 범위의 제3자의 신규 아이디어와 문제 해결 능력에 접근하기 위해 플랫폼을 사용하고 있다. 엑스프라이즈(XPRIZE)는 우주 여행, 자동차, 그리고 유출된 석유 제거 등 넓은 영역에서의 혁신 도출에 도움을 주었다. ‘그 어떤 나라, 성별, 연령 집단 혹은 전문가들도 창의력이나 지성을 독점할 수 없다’는 믿음하에 현재 엑스프라이즈가 진행 중인 구글 루나 엑스프라이즈(Google Lunar XPRIZE: 구글이 후원하는 달 탐사 경연대회)는 15개국 이상의 다양한 국가에서 재능 있는 팀들의 참여를 이끌어냈다.

전략의 형성

전략적인 야심을 가진 대부분의 기업에게, 플랫폼과 관련해 가장 흥미로운 잠재력은 전체 시장이 운영되는 방식을 변화시키고 이를 통해 더 큰 가치를 이끌어내는 능력이다. 신용카드의 등장 시기에 디 호크(Dee Hock)가 비자(VISA)를 설립했던 사례를 생각해보자. 그는 은행들로 하여금 신용카드 거래의 처리를 공유된 백오피스 기능(플랫폼)에 의존하도록 설득해 결국 전체 산업의 판도를 바꿔놓았다. 오늘날, 새로운 플랫폼을 설계하고 강력한 인센티브를 제공해 제3자의 플랫폼 참여를 독려하는 방식으로 전체 시장과 산업을 재편할 수 있는 기회가 점점 많아지고 있다. 이런 방식은 시장 변화 주도자의 단독 투자가 아닌 광범위한 참가자들로부터의 투자 유치가 가능하므로 매우 효과적이다.

앞서 기술한 모두가 플랫폼에 참여해야 하는 훌륭한 이유들이며, 대부분의 기업은 하나 이상의 목표를 동시에 추구할 수 있을 것이다. 그러나 무엇이 가장 중요한 목표인지를 분명히 인식해야 기업에게 가장 적합한 플랫폼 활동이 무엇인지를 알 수 있다.

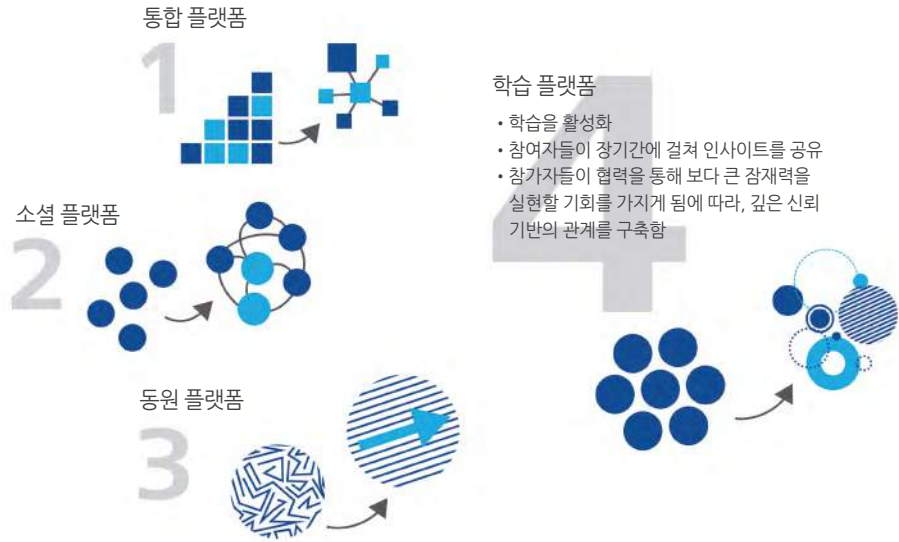
다음 단계는 무엇인가?

앞서 설명한 대로 플랫폼은 참여자들이 거기서 무엇을 하려고 하느냐 따라 크게 세 가지로 분류된다. 그러나 실적에 대한 압박이 점증하는 환경에서, 우리는 네 번째 형태의 플랫폼의 등장을 예상하고 있다. 변화무쌍하고 요구가 많은 환경은 빠른 속도로 잘 학습할 수 있는 이들을 선호하고 있다. 이를 잘 알고 있는 기업 리더들은 참여자들이 더 쉽게 일하게 해줄 뿐만 아니라, 그들의 지식을 성숙시키고, 성과 개선을 가속하며, 그 과정에서 능력을 연마시켜줄 새로운 플랫폼을 찾으려 할 것이다.

아직까지 비즈니스 분야에서의 학습 플랫폼의 사례는 매우 드물다. 그러나 온라인 전쟁 게임(예: 월드 오브 워크래프트)부터 음악가들의 음악기술 학습을 도와주는 온라인 플랫폼(예: 시시믹스터)까지 매우 다양한 분야에서 대규모 학습 플랫폼 사례를 찾아볼 수 있다. 많은 사례가 이러한 플랫폼들이 '창작 공간(Creation Spaces)'으로 알려진 독특한 형태의 환경을 가지고 있음을 보여준다.

이들 조직의 기본 단위는 특정 성과 목표를 위해 운영되는 하나의 작은 팀 혹은 작업 그룹이다. 이러한 그룹의 참여자들은 문제를 해결할 창의적인 방법을 생각해내기 위해 장기간에 걸쳐 서로 긴밀하게 협력한다. 암묵적 지식에의 접근을 포함한 강력한 학습 관계의 형성에 초점이 맞춰져 있기 때문에 소규모 팀 또는 작업 그룹에 대한 강조는 필수적이다. 이는 깊은 신뢰 기반의 관계를 필요로 한다. 이러한 관계는 소규모 팀이나 작업 그룹에서 빠르게 형성되지만 규모가 커질수록 유지하기가 어려워진다. 이들 플랫폼의 두 번째 핵심 요소는 참가자들이 서로 질문하고, 경험을 공유하며, 조언을 얻을 수 있도록 개별 팀이나 작업 그룹을 뛰어넘어 서로 연결하는 방법을 제공해주는 것이다. 다른 말로 하면, 개별 그룹의 수준을 훨씬 뛰어넘도록 학습 잠재력을 확대시키는 것이다.

변화무쌍한 환경은 모든 참여자의 발전을 가속할 수 있는 학습 플랫폼을 선호한다



출처: Deloitte Analysis

그림: Deloitte University Press / DUPress.com

소셜 플랫폼, 동원 플랫폼, 그리고 학습 플랫폼은 단순하고 일시적인 거래나 업무 관계를 넘어선 장기적 관계 구축 능력에 크게 의존하고 있다. 하지만 다른 플랫폼들과 다르게 학습 플랫폼의 경우 참여자들을 ‘고정 자원’으로 인식하지 않는다. 반대로, 그들은 모든 참여자가 적절한 환경에서 협력을 통해 더 많은 잠재력을 이끌어낼 수 있는 기회를 갖는다고 간주한다. 긍정적인 사실은 통합, 소셜, 동원의 세 가지 플랫폼 형식은 모두 학습 플랫폼으로 진화할 잠재력을 가지고 있다는 점이다. 학습 플랫폼을 설계하고 배치할 방법을 찾아낸 기업들은 점점 더 도전적이고 빠르게 변화하는 사업환경에서 경제적 가치를 창조하고 포착할 수 있는 최적의 위치를 선점할 수 있을 것이다.