

미래 인재로의 도약, 스마트기술 기반 다지기	
02차시	플랫폼의 개념과 비즈니스 모델

## 1. 플랫폼의 이해

### 1) 플랫폼의 부상 배경

첫째, 고객의 수요가 다양해지고 비즈니스 모델이 복잡해지면서 플랫폼 수요가 증가하게 되었다. 까다로워진 소비자의 요구와 다양화된 개인화 요구를 반영한 상품을 개발 및 생산하기 위해서는 이를 잘 반영할 수 있는 플랫폼이 필요하게 된 것이다. 더구나 전통 산업과 디지털 기술을 융합하여 새로운 비즈니스를 진행하려면 원활하게 소통하고 정보를 교류하기 위한 기반으로 플랫폼이 요구된다.

둘째, 글로벌 경쟁의 심화, 기술의 진보와 소비자의 욕구 다양화 등은 제품 수명주기(product life cycle)를 단축하게 하여 기업은 다품종 소량생산 체계에서 매년 신제품 개발을 해야만 하는 환경에 직면하게 되었다. 이는 또한 품질개선, 개발비용이나 원가의 절감 노력을 지속적으로 추진해야만 하는 혁신적 환경을 요구한다. 이러한 상황에서 원자재나 부품 공급 및 인프라 활용 등에 플랫폼을 공유하게 되면 제품 개발을 용이하게 할 수가 있게 되고 개발 및 생산 과정에서 비용을 대폭 절감할 수 있게 된다.

셋째, 디지털 기술의 혁명적 진화로 인해 플랫폼 구축과 활용이 더욱 용이해진 것도 플랫폼의 부상 배경의 하나라 할 수 있다. 디지털 기술의 발전은 각종 디지털 제품과 서비스의 가격 하락을 가져왔고, 이는 플랫폼 구축과 운영을 더욱 용이하게 했다. 모바일 기기의 보급 확대, 통신비용의 하락, 소프트웨어와 하드웨어의 가격 대비 활용 효율의 증대 등은 개인과 조직의 정보 공유 및 소통을 더욱 원활하게 하여 플랫폼 구축과 운영 환경을 크게 개선하였다.

### 2) 플랫폼의 개념

위키피디아는 플랫폼을 '다양한 상품을 판매하거나 판매하기 위해 공통적으로 사용하는 기본 구조, 상품 거래나 응용 프로그램을 개발할 수 있는 인프라, 반복 작업의 주 공간 또는 구조물, 정치·사회·문화적 합의나 규칙 등'이라고 정의했다.

그러나 플랫폼의 속성을 분석해 보면, 근본 원리는 비슷하다는 것을 알 수 있다. 즉 플랫폼은 공통의 활용 요소를 바탕으로 본연의 역할도 수행하지만, 보완적인 파생 제품이나 서비스를 개발·제조할 수 있는 기반이다. 플랫폼은 제품 자체뿐만 아니라 제품을 구성하는 부품이 될 수도 있고, 다른 서비스와의 연계를 도와주는 기반 서비스나 소프트웨어 같은 무형의 형태도 포괄하는 개념인 것이다.

다시 정리하면, 플랫폼이란 공급자, 수요자 등 복수 그룹이 참여하여 각 그룹이 얻고자 하는 가치를 공정한 거래를 통해 교환할 수 있도록 구축된 환경으로서 플랫폼 참여자들 간의 연결과 상호작용을 통해 진화하며, 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공해 줄 수 있는 상생의 생태계라고 말할 수 있다.

### 3) 플랫폼의 역할

플랫폼의 대표적인 승강장이 어떤 역할을 하는 존재인지 잘 살펴보면, 플랫폼의 진정한 의미를 파악할 수 있다. 승강장은 기차, 전철, 혹은 버스 등 교통수단과 승객이 만나는 공간이다. 승객은 돈을 지불하고 운송수단은 승객을 원하는 장소에 데려다 준다. 그런데 승강장에는 신문이나 잡지, 먹거리 등을 판매하는 매점이나 자판기가 설치되어 있다. 또 승강장 근처에는 크고 작은 상가가 조성되어 있다. 심지어 승강장 주변에는 광고가 즐비하다. 이러한 현상은 승강장에 기차나 전철을 이용하고자 하는 수많은 사람이 몰려들기 때문이다. 그리고 이들은 기차나 전철을 타기 위해 기다리거나 타는 과정에서 또 다른 (경제)행위를 하는 잠재적 수요자가 된다. 즉 사람이 많이 몰리는 곳에서는 다양한 형태의 비즈니스 모델로 부가적인 수익창출을 할 수 있게 되는 것이다.

### 4) 플랫폼의 효과

첫째, 플랫폼은 강력한 비즈니스 모델 구축 토대를 제공한다. 가치 있는 플랫폼은 관련되는 공급자와 수요자들을 연결해주므로 많은 관계자들을 모이게 한다. 사람들이 많이 모이도록 하는 가치있는 플랫폼은 새롭거나 가치있는 다양한 비즈니스 모델을 창출해준다. 인터넷이야말로 다양한 참여자들을 연결하기에 가장 효과적인 도구이다. 방대한 정보로부터 원하는 것을 찾고자 하는 사용자와 그들로부터 목표 집단을 선별하려는 광고주들을 연결하는 구글은 검색플랫폼을 개발했다. 온라인상에서 지인들을 편리하게 소통하려고 하는 사용자들과 이들에게 광고하거나 앱을 제공하고자 하는 기업들을 연결하는 메타(페이스북)는 SNS 플랫폼을 개발했다.

둘째, 플랫폼은 지렛대 역할을 통해 단기간에 투자 대비 높은 성과를 제공한다. 플랫폼은 마치 작은 힘으로 무거운 물건을 들 수 있게 해주는 지렛대처럼 역할하기 때문에 그 효과를 레버리지 효과라고도 한다. 만약 제품 개발 및 생산과정에서 공용화 가능한 부분을 중심으로 제품 플랫폼을 탄탄하게 만든다면, 그 다음부터는 고객의 욕구에 따른 다양한 제품들을 플랫폼 위에서 조금씩 변화를 주어 생산하면 그 기업의 효율성은 배가될 것이다. 애플처럼 플랫폼을 개방한다면 이는 엄청난 힘을 발휘하기도 한다. 애플이 2008년 7월 앱스토어 서비스를 시작했을 때 앱의 개수는 극히 미미했으나 2013년 6월 90만개 이상으로 크게 증가했다. 이는 애플의 개발자 모두가 57개월 정도는 매달려야 개발할 수 있는 정도의 개수이다.

셋째, 플랫폼은 비즈니스 전략상 체급을 결정지어 준다. 플랫폼은 기본적으로 네트워크 기반 경제를 구성하는 시장을 의미한다. 이 시장은 네트워크의 일정 규모에 먼저 진입한 사업자와 후발주자의 격차를 갈수록 벌어지게 한다는 특징을 가지고 있다. 더구나 성공한 플랫폼은 플랫폼의 규칙을 즐기는 고객을 얻게 해주고 시간이 갈수록 그 규모를 확대해준다. 결국

플랫폼이라는 지렛대를 활용하는 사업자와 그렇지 못한 사업자 간의 경쟁은 전략상 체급이 다른 선수가 한 링에서 싸워야 하는 상황과 같아진다는 것이다.

넷째, 플랫폼은 서비스 기반 경제의 핵심 동력이 될 수 있다. 서비스 기반 경제에서 서비스는 사람들이 쓴 만큼 대가를 지불하는(pay to use) 개념이다. 사용자가 필요한 만큼 자원을 원하는 순간에, 원하는 방식으로, 원하는 만큼 주는 것이 서비스라면 이는 플랫폼 속성과 잘 맞아 떨어진다. 결국 플랫폼의 폭넓은 적용으로 인해 맞춤형 서비스 산업의 활성화가 촉진될 것이다.

## 5) 플랫폼 성공조건

첫째, 플랫폼이 존재하기 전보다 그룹간의 교류가 더욱 활발해져야 한다. 그룹간의 교류가 활발하게 이루어지고 이것이 네트워크 효과(network effect)로 이어져 시너지가 발생해야만 성공할 수 있다. 네트워크 효과는 다른 사람의 수요에 영향을 주기 때문에 어느 특정 상품에 대한 수요를 폭발적으로 증가하게 한다. 이러한 네트워크 효과가 연쇄적으로 발생할 수 있는 구조야말로 성공하는 플랫폼의 특징이다.

둘째, 플랫폼은 플랫폼 참여자들과 함께 새로운 가치를 만들고 시너지를 창출할 수 있어야 한다. 혼자하는 것보다 다수의 참여자가 함께 함으로써 함께 윈윈(win-win)하는 시너지를 낼 수 있는 구조가 만들어져야 성공할 수 있다.

셋째, 플랫폼은 비용절감 효과를 가져와야 한다. 예를 들어, 쿠팡과 같은 상거래 플랫폼에 참여하는 것이 독자적으로 쇼핑물을 구축해서 물건을 파는 것보다 비용측면에서 이득이 될 때 비용절감 효과가 발생하는 것이다. 즉 독자적으로 활동하는 것보다 플랫폼에 참여할 때 검색비용, 홍보비용, 거래비용 등이 덜 든다면 플랫폼의 존재가치가 사는 것이다.

넷째, 플랫폼의 품질을 일정수준 이상 유지해야 한다. 이용자 입장에서 봤을 때 양보다 질이 중요하기 때문이다. 이는 플랫폼 사업자가 참여자들을 얼마나 효율적으로 관리하고 지배할 수 있느냐와 직결되는 문제이다.

다섯째, 플랫폼이 성공하려면 누구나 따라갈 수밖에 없는 보이지 않는 규칙이 존재해야 한다. 새롭게 창조된 규칙을 가진 플랫폼은 모두가 윈-윈(win-win)하는 생태계시스템을 실현한다. 결국 성공한 플랫폼이 만든 규칙은 업계의 표준이 되어 다른 사업자도 따라갈 수밖에 없게 된다.

여섯째, 끊임없이 진화하는 플랫폼이 되어야 한다. 정체되어 있는 플랫폼은 살아남지 못한다. 비즈니스 세계는 끊임없이 변하고 진화하기 때문에 비즈니스 세계를 선도하는 플랫폼 기업은 업계의 변화를 선도하는 혁신을 지속해서 이루어내야만 하는 것이다.

## 2. 플랫폼의 유형

## 1) 비즈니스 생태계 플랫폼

### 가. 개방참여형 플랫폼

개방참여형 비즈니스 생태계는 가치사슬상 플랫폼의 위치가 하류활동(downstream)에 있으며, 통제방식은 개방적인 경우이다. 개방참여형에서는 플랫폼 제공기업이 플랫폼을 제공하지만, 플랫폼은 개방되어 있어서 보완기업과 소비자가 직접 거래를 한다.

개방참여형 비즈니스 생태계의 대표적인 예는 오픈시장(open market) 플랫폼이다. 메타(페이스북)는 다양한 응용프로그램을 개발할 수 있는 API(Application Programming Interface)를 외부 개발자에게 완전히 개방함으로써 외부 개발자들이 서비스를 사용자들에게 제공하거나 사용자 스스로 제작한 콘텐츠를 자유롭게 제공할 수 있도록 하였다. 메타는 플랫폼을 제공하면서도 어느 누구에게도 수수료를 받지 않는다. 그러나 그 플랫폼에의 참여자가 폭증하면서 광고수익은 물론 전자상거래와 온라인 결제 플랫폼으로의 확장 등 선순환 구조를 취하고 있다.

### 나. 기술요소형 플랫폼

가치사슬상 플랫폼의 위치가 상류활동(upstream)이면서 통제방식이 개방적인 경우를 기술요소형이라 한다. 기술요소형에서는 플랫폼 제공기업이 플랫폼을 제공하는 반면, 부품기업과 완제품 생산기업은 직접적인 계약을 통하여 자유롭게 플랫폼을 활용하고 생산 활동을 전개하는 생태계를 형성한다.

기술요소형 비즈니스 생태계의 대표적인 예는 기술과 표준 기반 조립형 플랫폼이다. 인텔의 경우 자사의 CPU를 중심으로 한 메인보드와 그래픽카드 제조업체, 완제품 PC 생산업체를 모두 포함하는 인텔 인사이드라는 비즈니스 생태계를 구축하였다. 이에 따라 인텔의 CPU는 PC가 제대로 기능을 수행하고 문제를 해결하도록 각 부품을 총괄하는 두뇌의 역할을 수행하고 있는 것이다.

### 다. 부품조달형 플랫폼

가치사슬상 플랫폼의 위치가 상류활동(upstream)이고 통제방식이 폐쇄적인 경우를 부품조달형이라고 한다. 부품조달형에서는 플랫폼 제공기업이 제공한 플랫폼에 맞게 부품기업이 부품을 제작하고, 플랫폼 제공기업이 이를 다시 완제품으로 조립을 하는 구조의 생태계를 형성한다. 이는 기술요소형과는 다르게 부품기업이 자유롭게 참여하는 것을 허락하지 않으며, 제공기업의 통제하에 모든 기능이 이루어지는 기업생태계이다.

부품조달형 플랫폼의 대표적인 예는 애플의 iOS와 앱스토어이다. 애플은 아이폰, 아이패드 등의 제품을 생산하면서 앱스토어를 운영하고 수많은 어플리케이션 개발 및 콘텐츠 개발업체는 이 플랫폼에 맞게 앱과 콘텐츠를 개발하여 올림으로써 공생 및 공진화를 모도하고 있다.

### 라. 채널통제형 플랫폼

가치사슬상 플랫폼의 위치가 하류활동(downstream)이면서 통제방식이 폐쇄적인 경우를 채

널통제형이라고 한다. 채널통제형에서는 참여기업이 플랫폼 제공기업의 통제 하에 플랫폼을 위해 완제품을 제작하고 공급하는 생태계를 형성한다.

채널통제형 비즈니스 생태계의 대표적인 예는 월마트의 유통체인 플랫폼이다. 월마트는 유통망을 플랫폼으로 하여 수많은 완제품 업체와 비즈니스 생태계를 형성하고 있다. 이 플랫폼에 참여하고 있는 기업들은 월마트의 통제 하에 생산 및 물동량을 조절하고 있다.

## 2) 기술 플랫폼

기술 플랫폼은 재사용을 목적으로 하는 표준화된 유무형의 자산을 활용하기 위한 플랫폼을 말한다. 기술 플랫폼은 대부분 개발자나 엔지니어가 활용한다. 자동차업계에서의 차대 플랫폼, 소프트웨어 업계에서의 개발 플랫폼, 스마트폰에서의 운영체제(OS), PC에서의 인텔 CPU 등이 이에 해당한다. 기술 플랫폼은 하드웨어 플랫폼, 소프트웨어 플랫폼, 클라우드 플랫폼, 빅데이터 플랫폼 등 다양한 분야로 나눌 수 있다.

첫째, 하드웨어 플랫폼은 실제 생활하는데 있어서 다양한 부분에서 물리적인 구조물의 의미로 사용된다. 예를 들어, 다이빙 플랫폼, IBM의 메인프레임 플랫폼, 아이폰의 개발자 플랫폼, 현대/기아차의 공유 플랫폼 등이 그것에 해당한다. 컴퓨터와 관련해서는 컴퓨터를 구성하는 전체 구성물을 플랫폼이라 했는데, 보다 세분화되고 전문화되면서 컴퓨터의 핵심으로서의 하드웨어 플랫폼은 CPU 등의 핵심 칩셋을 의미하게 되었다.

둘째, 소프트웨어 플랫폼은 일상생활 속에서 매우 넓게 사용될 수 있지만, 여기에서는 컴퓨터 소프트웨어(프로그램)에 한정하고자 한다. 소프트웨어 플랫폼은 다양한 애플리케이션(응용 소프트웨어) 환경 하에서 소프트웨어가 작동하게 하는 것이다. MS의 윈도우즈(Windows), 애플의 iOS, 구글의 안드로이드(Android) 등이 운영체제 플랫폼이 있고, 인터넷 익스플로러, 크롬(Chrome)과 같은 웹 브라우저 플랫폼이 있으며, HTML5, CSS, 자바스크립트와 같은 개방형 웹 기술 기반의 웹 플랫폼이 있다.

셋째, 클라우드 플랫폼은 클라우드 컴퓨팅을 서비스하는 기반의 플랫폼을 말한다. 클라우드 컴퓨팅은 이용자의 모든 정보를 인터넷 상의 서버에 저장하고, 이 정보를 각종 ICT 기기를 통하여 언제 어디서든 이용할 수 있도록 하는 컴퓨팅 개념이다. 이에 비해 클라우드 서비스는 영화, 사진, 음악 등 미디어 파일 문서나 주소록 등 이용자의 콘텐츠를 서버에 저장해 두고 스마트폰이나 스마트TV를 포함한 어느 기기에서든 다운로드 후 사용할 수 있는 서비스를 말한다. 아마존의 웹서비스, MS의 애저, 구글의 앱 엔진, KT의 유클라우드가 이러한 클라우드 서비스를 위한 플랫폼에 해당한다.

넷째, 빅데이터 플랫폼은 다양한 데이터 소스(source)에서 수집한 데이터를 처리 및 분석하여 지식을 추출하고 이를 기반으로 지능화된 서비스를 제공하는데 필요한 ICT 환경을 말한다. 과거에는 불가능했던 엄청난 양의 정보가 양산되고 있고 컴퓨터 기술의 발전으로 이들 데이터에 대한 분석이 가능해졌다. 스마트폰이 우리가 지금 어디쯤에 있는지를 실시간으로 기록을 하고 지하철이나 버스안의 요금 단말기에 얼마를 지불했으며, 언제 어느 장소에 있

는지에 대한 모든 정보를 기록하고 있다.

### 3) 가치 활동 플랫폼

플랫폼이 부상하기 이전부터 많은 기업들은 비즈니스 현장 활동 곳곳에서 플랫폼을 활용하고 있었다. 즉 기업들은 조직 내·외부 협력자 및 조력자들과의 협력 네트워크, 부품 활용 및 조달 시스템 등을 통해 가치를 창출하는 주요 활동에 대해 플랫폼을 적용하여 업무의 효율성과 생산성을 높인 것이다. 이러한 플랫폼을 가치 활동 플랫폼이라 한다. 가치활동 플랫폼 유형으로는 제품 개발 플랫폼, 생산 플랫폼, 마케팅 플랫폼, 서비스 플랫폼 등을 들 수 있다.

#### 가. 제품 개발 플랫폼

이는 제품 개발과정에서의 연구개발, 시제품 제작 및 제품화, 상품화와 관련된 제반 활동을 조직 내·외의 전문가, 소비자 심지어 일반 대중으로부터 기술, 전문지식 및 아이디어 등을 구하고 평가하면서 제품 개발의 효율성을 제고하고자 하는 플랫폼을 말한다.

예를 들어, 인텔은 미국과 영국의 대학 네 곳과 제휴하여 네 개의 소규모 연구소를 만들었다. 그리고 이 연구소들과 인텔의 다른 연구소와 아이디어 및 연구 성과를 공유하기 위한 플랫폼을 구축하였다. 또 유전개발 관련 서비스 전문기업인 슬럼버거는 유전개발 성공률을 높이기 위해 플랫폼을 구축하고 자사가 보유한 기술과 고급 정보를 고객은 물론 경쟁자들에게도 공개했다. 그 결과 수많은 유전 탐사 및 방향성 시추 등에 관한 정보와 아이디어를 공유하게 되었고 결국 유전개발 성공률을 높였을 뿐 아니라 매출도 폭발적으로 증가했다.

#### 나. 생산 플랫폼

이는 원자재와 부품을 조달하고 기술인력을 공급하는 등의 생산 및 조립 과정을 플랫폼 기반위에서 전개하는 구조를 말한다. 이러한 생산 플랫폼은 공장도 없는 상태에서 제품을 생산하는 구조로까지 발전해가고 있다.

#### 다. 마케팅 플랫폼

마케팅 플랫폼은 고객 욕구 분석, 가격 결정, 홍보 및 광고, 등의 마케팅 활동 과정에 조직 내·외의 마케팅 전문가, 영업 인력, 고객과 일반 소비자 등이 참여하여 마케팅 활동의 효과성과 효율성을 제고하도록 지원하는 플랫폼을 말한다.

#### 라. 서비스 플랫폼

서비스 플랫폼이란 응용 서비스를 이용자들에게 전달하는 틀로서, 서비스가 생성, 실행, 관리되는 플랫폼이라 할 수 있다. 서비스 플랫폼은 응용프로그램 제작도구인 API 공개를 통해 이용자들에게 다양한 기능을 제공한다. 그간 서비스 플랫폼은 웹에 적용되어 왔지만, 이제는 전통적인 제조 분야에서도 서비스 플랫폼이 중요한 요소가 되었다.

### 4) 혁신 플랫폼과 아이디어 플랫폼

#### 가. 혁신 플랫폼

혁신 플랫폼은 혁신을 추구하는 데에 필요한 아이디어, 지식과 정보 및 의견을 교환하도록 구성된 장으로서 조직 내외의 관련되는 사람들의 활발한 소통을 위해 ICT 기반으로 구성할 필요가 있다. 따라서 혁신 플랫폼에는 기업 안팎의 개인 및 단체들이 참여하는데, 혁신을 추구하는데 있어 혁신 플랫폼이 갖는 의미는 매우 중요하다. 혁신 플랫폼을 구성하면 혁신 추진과정에 필요한 경영 자원을 조달하고 이를 통제하는 일련의 일을 체계적으로 수행할 수 있기 때문이다.

혁신 플랫폼은 기본적으로 다음과 같은 기능을 수행한다. 첫째, 조직 내 다양한 부서, 기능, 분야의 혁신을 지원한다. 둘째, 다양한 측면에서 혁신에 기여할 수 있는 기업 안팎의 인재들에 의해 축적된 지식과 경험, 아이디어가 유통된다. 셋째, 혁신 플랫폼은 아이디어, 혁신 추진 과정과 성과에 대한 평가를 통해 아이디어가 혁신과제로 채택되고 그러한 혁신이 효율적으로 진행되도록 지원한다.

이러한 혁신 플랫폼이 널리 아이디어와 지식 등을 구하는 공간으로 진화하면서 개방형 혁신에 활용되고 있는 것이다. 이에 따라 최근 일반 제안자의 아이디어가 신제품이나 신기술 개발, 신사업 창출 등으로 채택되는 사례가 증가하고 있으며, 혁신 플랫폼의 활용은 더욱 활발해지고 있는 추세이다.

#### 나. 아이디어 플랫폼 유형

혁신은 새로움을 추구한다. 새로운 제품, 새로운 서비스, 새로운 기술, 새로운 부품이나 프로세스를 만들고자 하는 것이다. 이러한 혁신의 근간은 아이디어(idea)다. 따라서 혁신을 위한 아이디어와 방법이 수요와 공급의 법칙에 의해 그 가치를 평가받는 내부 시장을 형성하는 것이 혁신 추진에 효과적인 방법이다. 즉 혁신 아이디어가 채택되고 이것이 혁신 대상이 되려면 창의성과 상업성 사이에서 균형이 이루어져야 한다. 이러한 아이디어 발굴 및 평가과정은 시장 가치를 근거로 평가되고 혁신 대상으로 채택되기까지 말 그대로 자유롭게 개선되고 소멸되고 채택되는 구조의 플랫폼 기반에서 이루어져야 한다. 소위 아이디어 플랫폼이 필요한 것이다.

아이디어 플랫폼이란 아이디어를 활용하려는 기업, 기관 등이 다수의 아이디어 제안자와 상시적으로 연결하는 장을 말한다. 플랫폼 주체간에 아이디어 교류가 쌍방향으로 이루어지며, 제안과 제안 평가과정을 개방함으로써 객관적인 가치 평가가 가능하다. 아이디어 플랫폼은 플랫폼의 역할이 파트너인지 중개자인지와 제안 내용이 해결책인지 자발적인 아이디어인지에 따라 '소셜평가형', '사업 역량 육성형', '솔루션 경쟁형', '기존 사업부 연결형' 등 네 가지 유형으로 나누어진다.

첫째, 소셜평가형은 일반적인 외부 참여자들이 제안한 아이디어를 역시 일반 평가자들이 평가하도록 하여 채택된 아이디어를 직접 제품화하는 형태의 아이디어 플랫폼이다. 대표적인 기업이 아이디어를 현실로 연결해주는 '퀴키(Quirky)'이다. 퀴키는 아이디어 제안, 평가, 제품화, 출시에 이르는 각 과정에서 참여자의 영향력을 점수화하고 종합 점수에 따라 판매 수익의 일부를 보상한다. 특히 보상시스템을 통해 아이디어 제출과 평가 활동을 활성화한 반면, 왜곡방지 방치를 마련하여 양질의 아이디어 제출과 평가를 유도했다.

둘째, 사업 역량 육성형은 제안자의 아이디어 실현 역량을 육성해주는 아이디어 플랫폼이다. 대표적인 기업이 Y콤비네이터(Y-Combinator)이다. 이 회사는 아이디어 제안팀의 역량을 키우면서 투자자 등 외부 네트워크를 통해 매력적이면서도 성장 가능성이 높은 투자 대상 기업으로 성장시킨다. 유망한 아이디어 제안팀이 선정되면, 3개월의 육성 과정을 거친 다음, 투자자들에게 사업계획을 발표하도록 함으로써 투자 유치를 지원한다. Y콤비네이터는 500여 개의 벤처기업을 배출하는 등 지속적인 성과를 내고 있다.

셋째, 솔루션 경쟁형은 문제 해결을 위해 도전하는 제안자들 간의 아이디어 경쟁 활성화를 통해 시너지를 창출하게 하는 아이디어 플랫폼이다. 대표적인 기업이 캐글(Kaggle)이다. 캐글은 빅데이터 분석 플랫폼 업체로서 기업이 요청한 문제를 해결하고자 전 세계 10 만명 규모의 전문가와 데이터 분석가들을 연결한다. 경쟁을 통해 목표 달성에 기여한 팀에게는 상금과 라이선스비 등으로 보상된다.

넷째, 기존 사업부 연결형은 혁신 아이디어가 필요한 내부 관계자와 그 아이디어를 제안하는 외부자를 직접 교류하도록 해주는 아이디어 플랫폼이다. 대표적인 사례가 외부의 아이디어나 기술을 내부의 R&D 역량과 연결시키는 프록터앤드갬블(P&G)의 C&D(Connect & Develop) 프로그램이다. P&G는 2001년 C&D 도입 이후 이 플랫폼을 통해 혁신의 50% 이상을 추진했으며, 그 결과 수많은 성과를 이끌어냈다.

## 5) 확장형 플랫폼

### 가. 창업 플랫폼

지금까지의 창업은 과도한 비용, 제한된 참여자, 오랫동안 걸리는 기술개발 시간, 소수에 집중된 투자 등의 문제로 실패확률이 높았던 게 사실이다. 창업자가 핵심역량 이외의 요소에도 시간과 자원을 투입해야 하는 실정이다 보니 실패 확률이 높아지는 것이다. 즉 그간 창업을 할 경우 아이디어 평가 및 실행, 시제품 제작, 시장 탐색 및 수요 발굴, 자금 조달, 교육, 네트워크 구축 등 창업의 주요 업무를 창업자가 다 해야만 했다. 그리고 이런 환경에서의 창업은 실패확률만 높이는 결과를 초래했다. 그래서 창업자는 핵심 역량에 집중하고 나머지 주요 업무를 대신하거나 지원하는 창업플랫폼이 등장하게 되었다. 창업 플랫폼이란 다양한 창업활동에 공통적으로 활용할 수 있도록 만든 유무형의 기반으로 정의할 수 있다. 이러한 창업 플랫폼은 창업자에게 빠른 제품 개발과 실행을 지원해 비용과 리스크를 줄임으로써 쉽게 창업하고 사업화할 수 있도록 도와준다.

해외에서는 이미 창업을 지원하는 다양한 플랫폼이 등장하여 혁신적 창업을 지원하는 등 성공 사례가 늘어나고 있다. 우리나라에서도 이러한 선진국들의 혁신 플랫폼을 벤치마킹한 시제품 제작터나 무한상상실, 창조경제타운 등의 플랫폼이 등장하면서 국민들의 혁신 아이디어가 제품화 및 실용화하도록 하기 위한 기반이 형성되었다.

### 나. 소셜 플랫폼

SNS의 출현으로 인해 인류는 온라인 기반으로 사회활동을 활발하게 전개하는 신문명으로



빠져들었다. 이와 같은 SNS가 개발자들에게 개방되면서 SNS 서비스는 물론 콘텐츠와 지식, 게임 등 각종 문화를 즐기는 소셜 플랫폼으로 발전하기에 이르렀다. 즉 메타(페이스북), 트위터 등의 SNS가 자사의 핵심 가치를 모든 사람들에게 개방하면서 플랫폼으로 진화하게 된 것이다. 더구나 스마트 기기의 보급 확산과 오픈 API(Application Programming Interface) 지원으로 사이트간 연동이 확대되었으며, 이로 인해 수많은 회원과 서비스 공급자들이 몰려들면서 선순환 구조의 생태계를 형성하기에 이르렀다.

이러한 소셜 플랫폼은 의사소통 등 일상생활에서부터 조직의 운영과 비즈니스에 이르기까지 인간행위의 모든 분야에 소셜화가 가능토록 하는 기반을 의미한다. 나를 중심으로 한 사회적 관계 형성이 사회적 자본을 형성할 수 있는 소프트 인프라로 작용하고 있기 때문에 소셜 플랫폼은 기술적, 산업적 가치와 이용자 중심의 사회적 가치의 결합을 촉진하여 사회 전체의 가치를 극대화 할 수 있다.

### **3. 플랫폼 비즈니스 모델**

#### **1) 플랫폼 비즈니스 모델의 이해**

플랫폼 비즈니스 모델이란 플랫폼 서비스를 함으로써 수익을 내는 모델을 의미한다. 이러한 서비스 모델에는 서비스의 제공방법, 서비스 모델 프레임워크 등이 포함되며, 수익 모델에는 수익을 창출하는 방법과 수익 모델 프레임워크가 필요하다. 결국 서비스 모델과 수익 모델의 결합을 통해서만 비즈니스 모델이 될 수 있다.

플랫폼 비즈니스 모델은 타 비즈니스 모델과는 다른 몇가지 특징을 보이고 있다. 충분한 규모의 구매자나 판매자를 확보하는 것은 기본적인 특징이다. 통상 비즈니스는 규모의 경제를 가질 때 수익성을 확보해주게 되는데, 플랫폼은 규모의 경제를 실현하기 좋은 창구인 것이다. 또한 해당 플랫폼만의 차별적인 가치가 창출되어 고객에게 제공된다. 실제로 플랫폼 비즈니스 모델 혁신 기업들을 살펴보면, 가치 창출에서의 편의성, 다양성 등 성능이나 가격 이외의 새로운 고객 가치를 창출하는 특징이 있다.

특히 플랫폼 비즈니스 모델은 다수의 사람들이 모인 네트워크를 혁신에 활용한다. 애플의 앱스토어는 다수의 응용 프로그램 개발자들이 프로그램을 공급할 수 있는 개방된 플랫폼으로 휴대폰 사용 방식에 있어서 획기적인 변화를 가져왔다. 이처럼 플랫폼은 공급자가 모든 것을 다 해야 하던 것에서 네트워크 안의 구성원들이 그 안에서 해결책을 찾을 수 있게 한다. 최근 다수의 가입자를 확보하며 급속도로 팽창하고 있는 트위터나 메타와 같은 소셜 네트워크의 사업적 가치에 많은 사람들의 관심이 쏠리는 것도 이 때문이다. 서비스 사업에서도 플랫폼은 고객 맞춤화, 거래 비용의 절감, 그리고 소유에서 공유라는 새로운 소비 방식까지 다양한 변화를 이끌어 낼 수 있다.

한편 비즈니스를 수행하는 플랫폼은 다음과 같은 요소와 특징을 내포하고 있어야 한다. 첫째, 플랫폼 주도기업은 플랫폼의 설계, 운영, 업그레이드를 담당하게 된다. 둘째, 모방이 어려운 해당 플랫폼의 차별화된 기반기술을 가지고 있어야 한다. 셋째, 플랫폼 주도 기업과 참

여자, 또는 참여자간 공동의 이익이 존재해야 한다. 참여자들에 대한 인센티브는 확실하여 동기부여가 된다. 넷째, 비즈니스 플랫폼은 지속적인 확장성을 가지고 있어야 한다. 즉 참여자의 기반 확대와 업그레이드(upgrade), 인접 분야로의 확장 등으로 플랫폼의 진화가 지속되어야 한다.

## 2) 플랫폼 비즈니스 모델의 유형

첫째, 가게형(store) 비즈니스 모델은 수요자와 공급자들이 플랫폼을 근거로 필요한 가치를 교환하는 비즈니스 모델을 말한다. 애플은 iOS와 앱스토어를 기반으로 디지털 허브를 만들고 앱 개발자들과 소비자들이 자유롭게 앱과 콘텐츠를 교환하도록 하고 있다. 애플은 하드웨어 위주로 혁신을 해오다가 mp3 플레이어인 아이팟과 mp3 다운로드 사이트인 아이튠즈를 개발 및 서비스를 통해 하드웨어와 소프트웨어를 아우르는 업체로 급성장을 하게 되었다. 이를 기반으로 혁신적인 스마트폰인 아이폰을 출시하여 현재까지 그 플랫폼 시장을 선도하고 있다.

둘째, 사슬형(chain) 비즈니스 모델은 비즈니스 수행을 위한 가치사슬을 플랫폼에 형성해두고 이를 기반으로 참여자들의 협업을 통해 가치 활동을 전개해 비즈니스를 완성하는 비즈니스 모델이다. 사슬형 비즈니스 모델의 대표적인 사례가 리앤핑의 비즈니스 모델이다. 예를 들어, 미국에 있는 A의류업체가 3개월 안에 치마 20만 벌이 필요할 경우 납품기한이 짧아 리스크가 큰 데다 물류 등에 신경 쓰고 싶지 않아 조달을 통째로 리앤핑에 맡긴다. 그러면 리앤핑은 플랫폼을 활용하여 단추는 중국, 지퍼는 한국, 실은 말레이시아 업체에게 공급을 요청한 다음, 말레이시아 산 실은 인도로 배송하여 직물·염색을 한다. 이렇게 조달된 직물·단추·지퍼 등은 파키스탄의 공장에 집결돼 제품으로 완결되어 A사에게 시간내에 배송하게 된다. 자체 공장은 단 하나도 없지만 전문화된 생산, 배송능력이 있는 회사들과의 협업을 통해 고객의 니즈를 충족시키고 있다. 역량을 공급망 관리에 집중하고 생산은 협업으로 관리, 높은 부가가치를 창출해 비교우위를 유지하고 있다.

셋째, 상거래형(commerce) 비즈니스 모델은 다양한 상품 공급자와 수요자들이 만나는 상거래 모델과 사이트를 플랫폼으로 운영하는 비즈니스 모델을 말한다. 일례로 단순한 정보의 중개자(open market)였던 이베이가 현재는 스마트 기기를 통해 오프라인과 온라인을 하나로 묶는 거대한 커머스 플랫폼을 구축하는 것을 전략으로 하고 있다. 이를 위해 API를 공개하고, 사용자의 환경에 맞는 맞춤형 상거래 서비스를 하고 있다. 또한 이베이는 현재의 당일 배송 서비스를 5개 주요 도시에서 한시간내의 배송서비스로 전환하였다.

넷째, 대리인형(agent) 비즈니스 모델은 플랫폼으로서의 거래 사이트가 직접 매매를 하는 것이 아니라 공급자와 수요자들이 자유롭게 매매할 수 있도록 서비스하는 대리인으로 역할을 하는 비즈니스 모델이다. 온라인 서점의 대표주자인 아마존은 기존의 소매점 전략을 시작하여 성공한 바 있으나, 소매점 전략을 에이전트 전략으로 수정하면서부터 상승 가도를 달리고 있다. 아마존의 에이전트 전략은 모든 재고를 아마존이 관리하고 통제하는 것이 아닌 아마존에 납품하는 협력업체들이 스스로 통제를 하도록 하는 것이다. 단순한 유통업에서 플랫폼을 통한 디지털화된 중개업자가 된 아마존의 행보는 플랫폼 전략의 미래를 보여주는 듯하

다.

다섯째, 웹서비스(web service) 비즈니스 모델은 플랫폼 기반의 각종 원격 컴퓨팅 서비스를 비즈니스로 하는 모델이다. 아마존 웹 서비스(AWS: Amazon Web Services)가 대표적인 비즈니스 모델이다. AWS는 클라우드 컴퓨팅 환경에서 다른 웹 사이트나 클라이언트측 응용프로그램에 대해 온라인 서비스를 제공하고 있다. 컴퓨팅 설비, 스토리지(저장공간), 데이터베이스, 데이터 분석 등 12가지 클라우드 서비스를 필요로 하는 수요자에게 언제 어디서나 필요한 만큼 사용하도록 서비스하고 있는데 이 서비스는 모두 플랫폼 기반에서 제공되고 있다.

여섯째, 게임 비즈니스 모델은 플랫폼 기반으로 게임에 관한 수요와 공급을 연결하는 비즈니스 모델이다. 소셜 서비스를 넘어 다양한 앱을 선보이고 있는 메타는 많은 플랫폼 기반의 게임 비즈니스 모델을 확보하고 있다. 한국에서는 2012년 7월 카카오톡(이하 카톡)이 “카카오톡 게임하기” 서비스를 시작하였다. 플랫폼 기반의 게임 비즈니스의 시작을 알리는 서막이었다. 카톡 게임은 애니팡과 드래곤 플라이트를 시작으로 오픈 당시, 5천만명이었던 카톡 사용자들을 빠르게 게임속으로 끌어들었다. 카톡게임이 상업적으로 성공을 거두면서 충성도 높은 사용자를 다지는 훌륭한 플랫폼이 될 수 있다는 것도 증명했다.