

연결의 패러다임, 어떻게 이해하고 대응할 것인가?*

장 정 주** · 이 새 롬***

《目 次》

요약	III. 연결 비즈니스 모델
I. 서 론	IV. 기회는 어디에?
II. 연결 비즈니스의 구성요소	V. 마무리의 글

요약

디지털 기술의 발전을 통하여 사물과 사람, 사람과 사람의 연결이 가능하게 되었으며, 연결을 통하여 수익을 창출하는 사례가 급속도로 증가하고 있다. 연결 기술을 통하여 기존의 경제와 경영의 패러다임이 전환되고 있으며 새로운 비즈니스 모델이 속출하고 있다. 본 연구에서는 연결 기술을 중심으로 연결 비즈니스의 구성요소인 연결 플랫폼, 연결 대상자, 대상자들 간의 상호작용 그리고 연결 비즈니스 모델에 대해서 심도 있게 분석하고, 연결 비즈니스를 통하여 수익을 창출하고 가치를 확대시키기 위해서 반드시 필요한 역량에 대하여 알아보도록 한다.

I. 서 론

연결경제의 시대다. 센서기술 및 사물 인터넷 등 스마트 연결기술의 본격적 출현으로 연결의 범위와 확산이 가속화되고 있다[3,4]. 사람과 사람이 연결되고 사물과 사물이 연결되며 사람과 사물 및 공간 모두가 연결되는 초연결 시대로 접어들고 있는 것이다. 연결이 시대와 경제를 대표하는 핵심된이가 되고 있으며 이로 인한 가치창출이 이전 경제에서 그 유례를 찾아보기 힘들 정도의 막내한 규모로 진행되고 있다. 예를 들어 우버(Uber)는 차량을 보유하지 않고도 자사가 개발한 플랫

* 본 논문의 출간은 서울대학교 경영연구소와 경영정보연구소의 지원으로 수행됩니다.

** 서울대학교 경영대학 교수(jahngi@snu.ac.kr)

*** 서울대학교 경영대학 박사과정(rosee318@gmail.com)

폼을 통해 차량을 가진 자와 차량을 필요로 하는 자를 연결해주는 서비스를 제공함으로써 막대한 가치를 창출하였다. 흥미로운 사실은 실제적으로 수많은 차량을 보유하고 서비스 제공하는 렌터카 업체인 허츠(Hertz)사와 같은 렌터카서비스 기업들보다 비교조차하기 힘들 정도로 대규모의 가치를 연결서비스만을 제공해주는 기업들에게 제공해 주고 있다는 점이다. 뿐만 아니라, 사람들 간의 연결서비스를 제공해 주는 페이스 북(Facebook)사는 기존의 전통 경제 속에서 실물 및 서비스를 제공하는 기업들이 창출하는 가치들보다 보다 큰 규모의 가치를 창출하는 것으로 인정받고 있다. 페이스 북사는 기업 시장가치가 2015년 5월 기준 220조원(\$ 221B) 이상을 달성함으로써 삼성 전자의 시장가치를 능가하는 기염을 토해내고 있다. 과연 이러한 현상이 무엇을 의미하는 것일까? 어떻게 이해하고 설명할 수 있을까? 전통적인 경영이론으로는 설명하기가 어렵다. 새로운 경영이론과 경영시각이 필요한 시점이다. 바로 패러다임의 전환이 되어야 하는 것이다. 본 글에서 이러한 주제를 가지고 현재 및 향후 다가올 미래의 경영현상을 연결이라는 관점에서 조망해 보고 새로운 기회를 창출할 수 있는 경영패러다임의 전환을 논의해 보고자 한다.

II. 연결 비즈니스의 구성요소

본 연구에서는 연결경제의 핵심 측면인 연결 비즈니스의 핵심 구성요소들을 설명하고자 한다. 연결을 하려면 연결되어야 할 대상이 필요하며 연결을 매개할 중간 매개체가 필요하다. 또한 연결을 위한 절차와 과정들이 필요할 것이다. 연결을 매개할 기준과 원칙(Rule)과 연결되는 대상(주체들)간의 상호작용에 대한 규제들도 있어야 한다. 아래에서는 매개체, 대상, 연결을 위한 절차와 과정 등 연결 비즈니스의 구성요소에 대해 살펴보도록 한다.

2.1 연결 플랫폼

연결 비즈니스의 구성요소들 중에 가장 핵심적인 부분은 연결을 주선하고 매개하는 매개체라 할 수 있다. 이 매개체는 통상 플랫폼이라 불린다. 플랫폼은 전통적인 경제에서는 유형의 상품이나 물리적 공간의 형태로 나타났으며 디지털 시대에 접어들에 따라 소프트웨어의 형태로 대거 출현하게 되었다[2]. 디지털 기술의 발달로 인하여 플랫폼은 본격적으로 디지털화된 형태로 대거 등장하게 되었으며 구체적으로 웹 서비스 형태로 혹은 스마트 폰의 앱 서비스의 형태로 나타나게 된 것이다. 일반적인 디지털 플랫폼의 형태는 인터넷 웹 사이트상에서 보게 되는 웹 서비스 형태라 볼 수 있다. 대표적인 예로는 구글(Google), 네이버(Naver), 지 마켓(G-market), 이베이(eBay) 같은 웹 서비스가 있다. 이러한 웹 서비스는 서로 다른 유형의 방문자 및 고객 군들을 직간접적으로 연

결시켜 가치를 창출한다. 최근에는 모바일 기술이 발달하고 주된 형태의 디지털 기기가 PC 및 노트북에서 스마트폰으로 옮겨감에 따라 디지털 플랫폼 역시 닷컴에서 앱 서비스의 형태로 옮겨가고 있음을 볼 수 있다. 기존의 닷컴이 앱의 형태로 전환되거나 또는 두 가지 형태가 병행되기도 하지만 우버와 같이 스마트폰의 앱 서비스이 주된 형태의 플랫폼으로 등장하는 경우도 점차 많아질 것으로 예상된다. 아울러, 이에 한 걸음 더 나아가, 사람과 사람의 연결뿐만 아니라 사물과 사물의 연결하는 플랫폼 역시 웹사이트 혹은 앱 서비스의 형태로 출현하고 있다.

디지털기술의 특성으로 인하여 플랫폼 위에서 이루어지는 사이버 공간은 물리적 혹은 시간적 제약과 장벽이 사라지게 됨으로 인하여 무한한 공간과 가능성을 지니고 시장에 커다란 잠재력과 가치를 제공하게 되었다고 볼 수 있다. 네트워크 효과로 인한 선순환 구조로 말미암아 플랫폼에 연결되는 대상자가 증가할수록 플랫폼의 가치는 연결되는 대상자에게 뿐만 아니라 시장 내에서도 기하급수적으로 상승하게 되었다[1]. 플랫폼의 연결로 인한 가치창출이 경제의 근간을 이루는 제품 및 서비스의 생산과 판매로 인한 가치창출을 능가하는 현상들이 출현이 늘어나고 있는 것이다. 가치창출의 무게중심이 전통경제의 상품 및 서비스에서 스마트 디지털 경제의 연결로 이전되고 있음을 목격할 수 있다. 이러한 현상이 지속적으로 출현하여 지배적인 패러다임으로 변화할 지는 보다 더 지켜보아야 한다. 그러나 패러다임의 전환의 단초 및 정후가 곳곳에서 등장하고 있음을 부인할 수 없다.

2.2 연결 대상자

둘째로 중요한 핵심요소는 연결을 필요로 하는 대상자이다. 인간의 니즈(Needs) 혹은 문제를 해결하기 위해 니즈를 가진 자와 니즈를 공급해주는 자들은 상호간의 이해관계의 이로 인하여 서로가 연결되고 만나기를 희망하고 있다. 이러한 연결을 절실히 원하는 쌍방의 사람들이 연결의 대상자라 할 수 있다. 인간의 수많은 경제활동이 수요자와 공급자간의 상호작용이라 볼 때, 연결을 필요로 하는 대상은 무수히 많을 것으로 예상된다. 특히 기존방식의 연결이 대상자의 니즈를 충분히 충족시키지 못하거나 연결 니즈는 있었으나 효과적이고 효율적인 연결 솔루션이 부재한 경우 이들은 플랫폼의 목표대상이 될 수가 있다. 차량을 보유한 사람과 차량이 필요한 사람, 치료가 필요한 사람과 치료를 제공해주는 사람, 음식이 필요한 사람과 음식을 제공해주는 사람 등이 그러한 연결을 필요로 하는 대상 군이다. 나아가 스마트 연결기술의 출현과 발달에 따라 대상 군이 사람간의 연결에 국한 되어 있지 않고, 사물과 사물의 연결로까지 확장되고 있으며 사람과 사물의 연결로 연결의 대상이 보다 더 확대되었다. 예를 들어, GE는 자사가 제조하는 설비 기기에 센서를 부착하여 전 세계에 설치되어 있는 발전 설비, 항공 엔진 등 자사의 기기들이 자사의 소프트웨어 플랫폼

을 통하여 상호 연결되어 있으며 이러한 연결을 통해 발생되고 제공되는 운영 데이터를 통하여 최적의 운영서비스를 고객에게 전달하고 있다[3]. 뿐만 아니라, 나이키 사는 자사의 신발 바닥에 센서를 부착하여 고객이 신발에서 발생하는 다양한 데이터에 접근할 수 있을 뿐만 아니라 이러한 신발에서 발생하는 데이터를 통하여 나이키 신발을 신는 고객들을 상호 연결하는 서비스를 제공하고 있다. 이 외에도 가정마다 구글 네스트(Nest)와 같은 디지털 자동 온도 조절 장치를 부착하여 이들의 상호 연결을 통하여 발전사의 발전 비용 절감뿐만 아니라 각 가정의 에너지 비용 절감을 도모하려는 사례가 나타나고 있다[4]. 따라서 다양한 연결 기술 및 기기, 연결용 소프트웨어 등 관련 기술들의 발달로 인하여 연결의 대상은 점차로 많아지고 확산될 전망이다.

2.3 연결대상자간 상호작용

다음으로 연결 패러다임의 또 다른 중요한 요소는 연결대상간의 상호작용에 관한 내용이다. 연결 대상군의 한 당사자가 다른 연결 대상군의 상대에 연결되어 쌍방의 필요 니즈를 충족하기까지의 과정 및 절차를 규정하고 정의하는 것이다. 이러한 부분들이 명확하고 편리하고 투명하게 정의되어 있지 않으면 상호 연결을 꺼려하게 되고 해당 플랫폼이 아닌 다른 대안적인 방법을 모색하게 된다. 연결되는 과정의 세부적인 전 단계들이 디지털화되어 있어야 해당 연결 플랫폼에 대한 신뢰도와 효율성 및 편리성이 제고될 수 있다. 디지털화된 프로세스와 정보의 투명성은 수많은 사람들을 플랫폼으로 유인하는 강력한 수단이 될 수가 있다. 예를 들어, 우버의 경우 차량이 필요한 자가 차량을 제공하는 자를 찾아 만나서 차량 서비스를 받고 대가를 지불하는 전 과정을 디지털화 하여 고객의 편리성과 신뢰성을 제고하고 있다. 연결 대상자간의 상호작용에 대해서도 다양한 방식으로 규제를 가할 수가 있다. 특별한 규정이나 규제가 없이 자유분방하게 상호작용하게 할 수도 있으며, 상당한 규율을 가하여 이를 준수토록 하는 경우도 있을 수 있다. 예를 들어, 남녀 교제서비스를 제공하는 플랫폼의 경우, 상대방을 자유롭게 만나 자유롭게 교제를 하게 하는 웹 사이트도 있는가 하면 반대로 교제대상자 선정에서 상대에 대한 질의내용까지 엄격한 제한을 받는 보수적인 교제 사이트도 존재한다[2].

III. 연결 비즈니스 모델

연결 패러다임을 기초로 하여 이루어지는 비즈니스의 핵심적 이슈는 비즈니스 모델이다. 즉 연결로 인해 고객에게 창출된 가치를 어떻게 기업을 위한 가치로 획득하느냐 하는 것이다. 바꾸어 말하면, 어떻게 수익을 창출하는가의 문제라고 할 수 있다. 고객에게 제공된 서비스의 원가분석을 통

한 서비스 원가에 마진을 합산하여 가격을 산정하는 전통적 방식에서 탈피하여 연결되는 누 유형의 고객 군과의 관계에 기초하여 탄력적이고 유연하게 고객의 특성에 기초하여 다소 창의적인 방법으로 가격을 산정한다. 즉, 한쪽 고객 군에는 원가 이하로 과감하게 낮은 가격을 구사하여 해당 고객들을 연결 플랫폼으로 유인하여 필요 고객 규모를 확보하고 확보된 한 유형의 고객 군을 통하여 이들과 관련 있는 다른 유형의 고객 군을 확보하여 다른 유형의 고객 군에게 전략적 가격을 책정함으로써 전체적인 비즈니스를 성공적으로 운영해나가고자 하는 것이다. 가격 책정을 포함하는 비즈니스 모델에 대한 일반적인 가이드라인, 즉 가격 및 품질에 대한 민감도, 네트워크 효과의 발생 유무 등에 따라 가격을 달리 책정하는 가이드라인은 존재하지만[1] 이는 일반적인 가이드라인 일 뿐 모든 경우와 상황을 포괄하기에는 다소 한계가 있기에 이를 가이드라인과 상황을 고려한 종합적인 판단이 요구된다.

IV. 기회는 어디에?

먼저 연결을 필요로 하는 곳이 어디인지를 돌아보아야 한다. 현대 사회를 살아가는 사람들이 정작 무엇을 원하고 있는지, 기존의 연결방법에 비효율과 불편함이 존재하고 있지 않은지를 눈여겨 살펴보아야 할 것이다. 디지털 기술을 활용하여 연결 대상자를 손쉽고 정확하게 찾을 수 있고 연결되는 과정들을 디지털 기술로 디지털화할 수 있는 대상을 발굴해야 한다. 기존에 있는 다양하고 수많은 자원들을 디지털 기술로 묶고 연결하고 한 그릇에 담아 낼 수 있는 분야는 다양하리라 본다. 최근에 나타난 사례들을 살펴보면 기회의 단초들을 얻어낼 수 있다. 예를 들어, 우버는 차량 소유자와 차량서비스 필요자를 연결하였고, 에어 비엔비(Airbnb)는 숙박공간 소유자와 숙박공간 필요자를 연결하였으며, 한국의 배달의 민족은 음식 소유자와 음식 필요자를 연결하였다. 이러한 예들을 기초로 하여 볼 때, 의사와 환자를 연결할 필요가 있고 자금 소유자와 자금 필요자를 연결할 필요가 있으며 자금 송금인과 자금 수취인을 연결할 필요가 있는 것이다. 이미 기회는 시장에 있다고 볼 수 있다. 다만 이를 볼 수 있는 눈이 필요한 것이다. 이 세상을 살아가기 위해서 현대인은 다른 누군가가 필요하다. 매일의 일상이 다른 사람과의 관계 속에서 이루어지고 있는 현실을 볼 때 기회는 우리 주위에 상시 존재한다. 문제는 이를 어떻게 엮어내느냐 하는 것이며, 기회와 관련하여 또 다른 측면이 비즈니스 모델이라 할 수 있다. 소비자에게 유익한 연결 서비스를 만들고 이를 무료로 제공한다고 할 때 많은 소비자들이 해당 연결 서비스를 이용하게 되리라 본다. 이런 경우 사용자의 수가 귀중한 가치를 만들어 내기 때문에 충분한 사용수를 확보하였다고 했을 때 일단은 성공을 거두었다고 할 수 있다. 추가적인 수익을 거두기 위해선 이러한 다수 사용자수에 기반을 둔 수익모델

을 만들어 내야 하는 과제가 있다. 이러한 다수 사용자수를 지렛대로 활용할 방안을 강구해야 하며 이러한 사용자에 접근하기를 희망하는 다른 유형의 고객 군들이 누가 있는지를 살펴보아야 한다. 그러나 이미 기술한 것처럼, 유익한 연결 서비스를 무료 혹은 저가로 제공하여 충분한 수의 고객을 확보하는 것이다. 그것이 성공의 관건인 것이다.

V. 마무리의 글

지금까지 연결 패러다임에 근거한 비즈니스에 대해 논의하였다. 디지털 기술의 발달에 힘입어 경영의 패러다임이 변화되고 있으며 특히 연결 패러다임의 출현은 경제에 많은 도전과 기회를 제공하고 있다. 부의 창출이 전통적인 경제하에서는 상품 및 서비스의 제공이 주된 형태였지만, 디지털 기술의 발달로 연결로 인한 가치 창출이 전례가 없는 커다란 규모로 나타나고 경제의 한 주류로 부상하려는 시도를 보이고 있다고 해도 과언이 아니다. 본 글에서는 이러한 연결 패러다임의 현상에 대한 일반적이 조망과 아울러 연결 패러다임의 주요 핵심요소들을 살펴보면서 연결 패러다임의 이해를 증진시키고자 하였다. 또한 연결 패러다임의 비즈니스 모델을 분석해 보고 연결 패러다임으로 인한 새로운 기회들이 어디에 있는지를 논의하였다. 본 글이 디지털 기술의 발전으로 인한 경영 패러다임의 변화를 논의하는 촉발제가 되기를 바란다. 본 글에선 경영 패러다임 변화의 한 조각을 논의하였을 뿐 이 외에도 경영 패러다임의 변화는 다수가 존재하는 것으로 생각된다. 그러므로 현대를 살아가는 경영자는 디지털 기술의 변화가 가져다주는 경영의 패러다임 전환에 민감하게 파악하고 반응하는 역량이 필요할 것이다.

참 고 문 현

1. Eisenmann, P. and Van Alstyne, Strategies for Two-sided Markets, Harvard Business Review, October 2006.
2. Hagiwara, A., Strategic Decisions for Multisided Platforms, Jan 2014, SMR
3. Lansiti, M. and K. Lakhani, Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data are Revolutionizing Business, HBR Nov. 2014
4. Porter, M. and J. Heppelmann, How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, HBR, Nov 2014