creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:21031-200000282540

기술경영학 석사 학위 프로젝트 보고서

음식 배달 플랫폼의 교차 보조 전략과 플랫폼 흡수 전략의 비교: 우아한형제들과 딜리버리히어로 코리아의 사례를 중심으로

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

2020년 2월

부경대학교 기술경영전문대학원

기술경영학과

박 은 정

기술경영학 석사학위 프로젝트 보고서

음식 배달 플랫폼의 교차 보조 전략과 플랫폼 흡수 전략의 비교: 우아한형제들과 딜리버리히어로코리아의 사례를 중심으로

지 도 교 수 곽 기 호

석사학위 논문에 준하는 보고서로 제출함.

2020년 2월

부경대학교 기술경영전문대학원

기술경영학과

박 은 정

박은정 의 기술경영학 석사학위 프로젝트보고서를 인준함.

2020년 2월 00

위 원 장 공학박사 옥 영 석 (인)

위 원 공학박사 천 동 필 (인)

위 원 공학박사 곽 기 호 (인)

목 차

Ⅰ. 서 론----------1

Ⅱ. 문헌고찰----------3

1. 플랫폼과 양면시장----------3
2. 플랫폼의 유형----------5
3. 플랫폼의 경쟁전략----------6

Ⅲ. 연구내용: 음식 배달 앱 시장 동향----------20

1. 시장 현황----------20
2. 기업 현황----------23

Ⅵ. 연구 결과----------30

1. 음식점주의 보조자화와 보완재 플랫폼 흡수 전략의 우아한 형제들-30
2. 소비자의 보조자화와 악한대체재 플랫폼 흡수 전략의 딜리버리히어로 코리아-34

Ⅴ. 결 론----------41

참고 문헌----------44

1. 국내 문헌----------44
2. 해외 문헌----------47

감사의 글----------49

표 목 차

<표 2-1> 양면 플랫폼 산업에서 지불자(Money Side User)와 보조자(Subsidy Side User)--8
<표 2-2> 교차보조유형 사례----------10
<표 2-3> 플랫폼흡수 유형 시나리오 및 장점과 관련 해외사례--------14
<표 3-1> 우아한형제들 투자 유치 현황----------24
<표 3-2> 우아한형제들 투자 유치 현황----------25
<표 3-3> 딜리버리히어로 코리아 투자 유치 현황----------26
<표 4-1> 우아한형제들 플랫폼 흡수 현황----------33
<표 4-2> 배달앱 수수료----------36
<표 4-3> 딜리버리히어로 코리아 플랫폼 흡수 현황----------37
<표 5-1> 우아한형제들과 딜리버리히어로코리아 경쟁전략 요약------43

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

그 림 목 차

<그림 2-1> 플랫폼과 양면시장의 구성요소 및 조건----------4
<그림 2-2> 플랫폼 흡수(Platform Envelopment)----------13
<그림 3-1> 1인 가구 증가 추이 및 음식 배달 시장 변화----------21
<그림 3-2> 가구별 외식·배달 이용 비중 (단위 : %) 및 외부 음식 이용 방법(단위 : %)-21
<그림 3-3> 국내 배달앱 시장 규모----------22
<그림 3-4> 음식 서비스 중 배달 서비스 비율----------23
<그림 3-5> 국내 배달앱 시장 점유율 추이(월간사용자수)----------27
<그림 3-6> 국내 배달앱 누적다운로드 건수----------27
<그림 3-7> 우아한형제들 및 딜리버리히어로 매출 증가 추이--------28
<그림 3-8> 국내 배달앱 매출액, 누적다운로드 비율 및 시장 점유율---29
<그림 4-1> 수수료 0%이후 바로결제 수 증가추이----------32
<그림 4-2> 우아한 형제들 매출 및 영업이익 현황----------32
<그림 4-3> 2014년 1월 기준 배달앱 3사 누적 투자유치 금액--------35
<그림 4-4> 주요 배달 웹사이트/앱 서비스 이용 경험----------38
<그림 4-5> 각 배달 웹사이트/앱서비스 별 장점----------38
<그림 4-6> 각 배달 웹사이트/앱서비스 별 단점----------39

음식 배달 플랫폼의 교차 보조 전략과 플랫폼 흡수 전략의 비교: 우아한형제들과 딜리버리히어로코리아의 사례를 중심으로

Eun Jung Park

Graduate School of Management of Technology
Pukyong National University

Abstract

A two-sided market is a market in which different groups of users use the platform for the trade or economic interaction of products and services.There are three types of these two-sided platforms: market makers, audience makers, and demand coordinators. Among them, market makers platforms that facilitate transactions in various fields such as telecommunication, networking, human and job services, logistics, delivery, media and retail are drawing attention, and competition between platforms that facilitate transactions of the same product services is also accelerating. In Korea, competition between the Woowa Brothers(BaedaruiMinjok) and the Delivery Hero Korea (Yogiyo, BaedalTong) is fierce in the food delivery service. This study, based on platform business theory, examined and compared the specific aspects of competition strategy of Korea with elegant brothers. As a result, Woowa Brothers promoted interaction between producers and consumers through a 'platform envelopment' strategy, which shared a user base and added various 'complements'. And they tried to maximize the network effect by using the 'cross-subsidization' strategy that converts the restaurant, which was the existing money side, to the subsidy side. On the other hand, DeliberyHero Korea promoted interactions between producers and consumers through a 'platform envelopment' strategy that combines two platforms (Yogiyo, BaeDaltong) that are 'weak Substitutes' to meet the needs of diverse users. And they tried to maximize the network effect by using a 'cross-subsidization' strategy by offering discount coupons to consumers, the traditional Subsidy Side. The difference between these two platforms is expected to take many different forms in the future food delivery app market, including winner takes all, coexistence of two platforms, and niche specialization of specific platforms.

Ⅰ. 서 론

플랫폼은 단순해 보이면서도 비즈니스와 경제, 사회를 철저히 바꾸는 매우 혁신적인 개념이다. 특히 급속도로 발전하는 기술, 고객 요구의 다양화, IT 발전으로 인한 네트워크 효과의 신속하면서도 광범위한 확대, 디지털 컨버전스의 진화로 인해 플랫폼 비즈니스가 활발해지고 있다(Hirano and Hagiu, 2011). 이 강력한 힘은 전통적인 기업을 무너뜨리는가 하면 시장 판도를 바꾸기도 하고 직업 세계를 바꾸기도 한다. 2019년 시가 총액 기준 글로벌 10대 기업은 과거의 금융, 석유, 제조, 하드웨어 기업에서 마이크로소프트, 아마존, 애플, 구글, 페이스북, 알리바바, 텐센트 등과 같은 플랫폼 기업이 대신하고 있다.

전통적인 비즈니스는 제품 및 서비스의 제조에서 판매를 거쳐 소비자에 이르는 선형적인 단계를 거치면서 가치를 창출하는 선형 가치 사슬(linear value chain)의 구조를 띤 반면, 플랫폼 비즈니스에서는 생산자와 소비자, 플랫폼 간의 복잡한 관계를 통해서 가치(complex value chain)가 창출된다(Van Alstyne et al, 2016). 이러한 플랫폼 비즈니스가 다양한 산업에 적용되면서 기존의 선형 비즈니스 모델을 넘어서는 새로운 경쟁 질서를 만들어 냈고, 플랫폼은 이제 모든 기업의 전략에 필수 불가결한 요소가 되었다(Hirano and Hagiu, 2011).

플랫폼 비즈니스는 관련이 있는 여러 그룹을 플랫폼으로 불러 모아, 관계 형성이나 고객 모집 등 다양한 기능을 제공하고, 검색이나 광고 등의 비용을 줄여 입소문과 같은 네트워크 효과를 창출해 새로운 생태계를 구축하는 것이며(Hirano and Hagiu, 2011) 이는 양면시장 (two-sided market)의 개념과 상존(coexist) 한다.

양면시장(two-sided market)이란 제품·서비스의 거래 또는 경제적 상호

작용을 위해 서로 다른 그룹의 이용자가 플랫폼을 이용하는 시장(김성환 외, 2008)으로, 이러한 양면시장 플랫폼은 생산자와 구매자 간 거래를 촉진하는 시장 조성자(market maker), 광고주와 청중 간 메시지 연결을 주선하는 청중 조성자(audience maker), 보완재와 교차 네트워크 효과를 일으킬 수 있는 플랫폼을 직접 만드는 수요 조직자(demand coordinator)로 구분할 수 있다. 이 가운데 소비자와 공급자를 연결해 주는 O2O 서비를 하는 시장 조성자(market maker) 유형의 플랫폼이 스마트폰과 IT기술의 성장으로 우리 삶에 빠르게 침투하고 있고, 동일 제품·서비스 거래를 촉진하는 플랫폼 간 경쟁도 가속화되고 있다. 대표적인 예로 음식업계 배달 서비스, 부동산 서비스, 숙박업 서비스 등이 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 플랫폼 비즈니스의 이론에 천착하여 최근 가장 주목받는 분야 중 하나인 배달 서비스 플랫폼 중 우아한형제들과 딜리버리히어로코리아의 전략을 비교 분석함으로써 플랫폼 비즈니스의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 시사점을 도출하고자 한다. 특히 플랫폼의 네트워크 효과를 영속적으로 유지하고 확대하기 위하여 각 기업이 플랫폼 운영자로서 경쟁 전략을 양면 그룹에 어떻게 활용하는지 사례연구를 통해 규명하는 데 의의가 있다.

Ⅱ. 문헌고찰

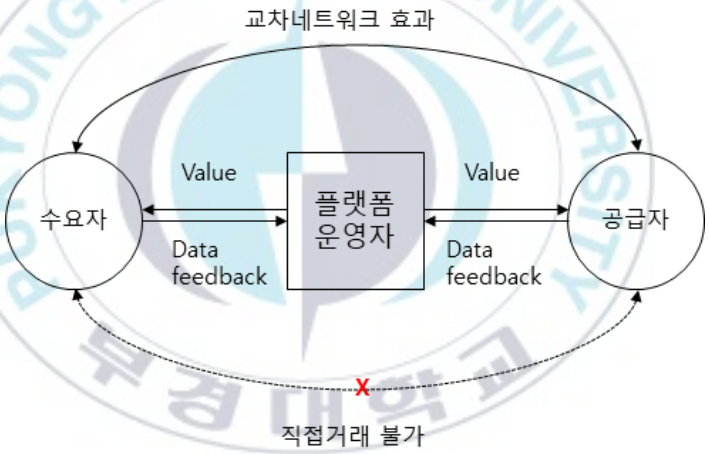
1. 플랫폼과 양면시장

경제학적 의미의 플랫폼이란 시장에서 중개기관의 역할을 하는 경제주체들의 중개 수단으로 정의될 수 있다(손상영, 2008). 기존의 전통적인 시장과 산업은 고객들이 동질적인 단면 시장(One-sided Market)이라고 할 수 있는데, 플랫폼이 개입된 시장 및 산업의 경우에는 참여자들이 동질적이지 않은 목적을 가지고 플랫폼 서비스를 이용한다(전익진 외, 2016). 이렇듯 서로 다른 목적을 가진 두 개 이상의 그룹으로 나뉜 이용자를 포함한 플랫폼을 양면시장 혹은 다면 시장 플랫폼(Multi-sided 또는 Two-sided Platform)이라 하며 대표적인 형태는 플랫폼을 통해 여러 구매자와 판매자를 직접적으로 연결해주는 것이다(Evans and Schmalensee, 2008).

Eisenmann et al.(2006)는 플랫폼은 양측의 고객 간의 거래를 활성화시켜주는 인프라스트럭처(infrastructure)와 제도(rules)를 지원한다고 주장하였으며(김진영, 2013), Rysman(2009)은 서로 다른 두 형태의 이용자 집단이 플랫폼을 통하여 상호작용을 하고, 이때 창출되는 가치는 간접적 네트워크 외부성의 영향을 받는 시장이라고 정의하였다. 간접적 네트워크 외부성 또는 양면시장의 그룹 간 네트워크 효과란 한쪽 그룹의 플랫폼 가입 또는 이용의 증가가 다른 측 그룹의 편익을 증대하는 효과를 말한다(Hesse ,2007). 한쪽 이용자가 플랫폼 이용으로부터 느끼는 가치가 다른 쪽 이용자 수와 함께 증가한다는 것인데 이는 이용자 규모의 증가가 개별 이용자의 편익에 기여하는 통상적인 네트워크 외부성의 개념이 양면시장의 구조에 맞게 확장된 것이라고 볼 수 있다(김성환 외, 2008).

Evans and Schmalensee(2003)는 양면시장의 성립요건으로 다음의 3가지를 정의하였다(그림 2-1). 첫째, 상호 거래를 필요로 하는 둘 이상의 구분되는 고객 집단이 존재하며, 플랫폼은 이를 중재한다. 둘째, 서로 다른 집단 간에 교차 네트워크 효과(Cross network effect)가 존재해야 한다. 셋째, 높은 거래비용으로 인해 서로 다른 집단 간 직접 거래하는 것이 불가능하다. 이러한 속성은 플랫폼 사업자가 그룹별로 차별적인 이용료나 정책 등을 통해 수익을 확보할 수 있는 비즈니스 모델을 가능하게 한다(전익진 외, 2016).

<그림 2-1> 플랫폼과 양면시장의 구성요소 및 조건



주1: Evans and Schmalensee(2003), Van Alstyne et al.(2016) 재인용 및 연구자 정리.

Parker et al.(2016)는 이러한 플랫폼 비즈니스를 외부 생산자와 소비자 간의 상호작용을 통해 가치를 창출할 수 있게 하는 비즈니스로 정의한다. 이를 위해 플랫폼은 구성원 간 상호 작용을 가능하게하는 개방적인 참여 인프라를 제공하며, 관리 조건을 설정한다. 플랫폼의 목적은 사용자 간의 최적 조합을 찾아내고, 제품과 서비스, 그리고 소셜 화폐 등의 교환을 촉진함으로써 모든 참여자들의 가치를 창조하는 것이다(이경남, 2016). 이러한

플랫폼은 다양한 형태로 존재하지만, 소유자(owner), 제공업자(providers), 생산자(producers), 소비자(consumers)로 구성된 생태계를 형성하고 있다는 점에서 동일한 구조를 가진다(이경남, 2016).

2. 플랫폼의 유형

양면성시장을 분류한 대표적 연구는 Evans and Schmalensee(2003,2008)의 연구로 그들은 양면 시장 플랫폼 유형을 시장 조성자(Market Makers), 청중 조성자(Audience Makers) 그리고 수요 조직자(Demand-Coordinators) 3가지로 분류하였다.

시장 조성자(Market Makers)는 서로 다른 그룹의 구성원들이 거래할 수 있도록 상호 연결해주는 플랫폼으로 쇼핑몰, 결혼정보회사, 경매, 보험, 부동산 중개업 및 출판 등이 여기에 해당된다. 그룹의 각 구성원은 다른 그룹의 구성원이 더 많을 경우 더 높은 효용을 얻으며, 거래 성립 가능성이 높아지고, 원하는 거래 항목을 찾는데 걸리는 시간이 절약된다. 예를 들어, 쇼핑몰은 구매할 수 있는 소매점이 더 많으면 고객에게 더 가치가 있으며, 제품을 구매할 가능성이 더 많은 고객이 있으면 소매점에 더 가치가 있다.

청중 조성자(Audience Makers)는 광고주로부터의 메시지를 시청자에게 전달하여 광고주와 소비자 간 거래를 연결해주는 플랫폼으로 잡지, 신문, TV, 인터넷 포털과 같은 광고 지원 미디어 및 YouTube 등이 있다. 광고주는 보다 많은 시청자들에게 자사의 상품이나 서비스를 인지시키고, 시청자는 다양한 상품 등에 관한 지식을 얻을 수 있게 한다(임동우, 2013). 메시지에 긍정적으로 반응하는 청중 구성원이 더 많으면 광고주는 서비스의 효용이 더 크다고 생각하고, 청중 제작자가 제공하는 더 유용한 콘텐츠가 있으면 청중은 서비스의 효용이 더 크다고 생각한다.

수요 조직자(Demand-Coordinators)는 교차 네트워크 외부성을 빠르게 창출하는 재화나 서비스를 만들어서(김진영, 2013) 양면시장 간 상호 거래를 촉진하는 플랫폼으로 TV게임 게임기, Window, Palm OS 등의 소프트웨어 플랫폼, 신용카드 등의 결제 시스템 등이 여기에 해당한다. 다른 참가자가 집단 간 거래가 이루어지기 위한 보완재를 제공하는 역할을 수행하는데, 보완재는 참가자 집단 간 간접 네트워크 효과를 창출시키고 그 효과가 클수록 참가자는 보완재에 보다 강하게 로그인하게 된다(임동우, 2013). 예를 들어 결제 카드 플랫폼은 구매자의 경우 자신이 구매하려는 상품의 대금을 지갑에 준비하고 있지 않더라도 필요에 따라 구매를 하고 대금을 지불할 수 있게 하여 주고, 판매자의 경우 구매자가 현금이 없으며 구매를 하지 못하여 거래가 일어날 수 없는 상황에서도 신용카드를 이용하여 결재가 가능하게 하여 구매자와 판매자 모두의 효용을 증가시킨다(이인호 외, 2015). 소프트웨어 플랫폼은 더 많은 컴퓨터 사용자가 플랫폼에 의존하는 경우 개발자에게 더 가치가 있으며 더 많은 응용 프로그램이 플랫폼에서 실행되는 경우 컴퓨터 사용자에게 더 중요하므로 사용자와 개발자를 조성하게 된다.

이후 후속 연구에서 양면 플랫폼의 유형을 네 가지 유형으로 재분류하였는데 수요 조직자(Demand-Coordinators)를 거래시스템(transaction system)과 소프트웨어 플랫폼(software platform)으로 분리하였다.

3. 플랫폼의 경쟁전략

플랫폼에 대한 상기의 정의로부터 플랫폼 비즈니스는 네트워크 효과에 따른 수확체증(Increasing Returns to Scale) 법칙에 의해 움직이는 비즈니스라는 것을 알 수 있다. 수확체증이란 선두로 앞서고 있는 자가 더 많은

수확을 거둬가면서 더욱 앞서가고 뒤쳐진 자는 더욱 곤경에 처하는 것을 뜻한다. 따라서 플랫폼 비즈니스에서는 승자독식(Winer-take-all) 현상이 자주 발생한다. 예를 들어, 마이크로소프트의 Windows는 PC 및 OS 분야에서 수년 간 90% 이상의 독보적인 점유율을 차지하고 있고, 페이스북은 소셜 네트워크 서비스(SNS) 플랫폼에서 꾸준히 압도적인 위치를 점하고 있다(전익진 외, 2016). 하지만 모든 분야에서 독보적인 플랫폼이 등장하는 것은 아니다. 비디오 콘솔게임을 보면, PlayStaytion, Xbox, Wii 등이 치열하게 경쟁하며 선두 플랫폼 자리를 교대로 차지하고 있다(전익진 외, 2016). 국내 오픈마켓이나 음식 배달 플랫폼에서도 선두 플랫폼이 존재하지만 시장 점유율 측면에서 크게 차이가 나지 않는다. 이렇듯 개별 기업의 전략적 선택 별로 혹은 서비스 분야별로 시장점유율과 경쟁 양상에는 큰 차이가 존재한다.

본 연구에서는 양면시장 플랫폼이 갖고 있는 특징인 간접 네트워크 효과를 토대로 플랫폼 기업의 경쟁 전략으로 교차보조(Cross-subsidization) 전략, 플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 전략, 멀티호밍(Multi-homing) 방지 전략, 데이터 분석(Data Analytics) 전략 네 가지로 정리하였다.

가. 교차보조(Cross-subsidization) 전략

양면시장에서는 두 개 이상의 이용자 그룹이 플랫폼에 참여하여 교차 네트워크 효과를 확보한 이후, 그 효과를 영속적으로 유지 또는 확대하기 위해서는 각 이용자 그룹을 플랫폼에서 떠나지 않도록 유지해야 하고 이를 위해 플랫폼 사업자는 각 그룹에 차별적 가격 할당 또는 교차보조도구를 활용한 다양한 교차보조 전략을 이용한다. 전통적인 기업의 가격 책정 전략은 주로 판매량과 마진 사이의 균형(trade-off)에 따라 결정되지만, 양면시장 플랫폼의 경우 각 집단의 멤버들이 다른 집단의 멤버들과 상호작용을

하도록 모든 구성원들 간의 이익에 균형을 맞춰야 하며 이를 통해 발생하는 네트워크 효과로 인한 파생되는 새로운 상황도 함께 검토하여 가격 구조를 결정해야 하기 때문에 전통 기업에 비해 훨씬 더 복잡하다.

Eisenmann et al.(2006)은 전형적인 양면시장에서 양측은 '지불자(Money Side User)'와 '보조자(Subsidy Side User)'로 구분될 수 있는데 누가 '지불자(Money Side User)'이고 ' 보조자(Subsidy Side User)'인지를 잘 결정해야 한다고 하였다. 이때 어느 한 측면의 성장(직접 네트워크 외부성) 및 지불 의사(willingness to pay)의 정도를 고려하여 가격 수준을 정하게 되는데(김진영, 2013), 돈을 내는 집단을 '지불자(Money Side User)'라고 하며, 한 곳에서 비용을 지불해줌으로써 그 혜택을 보조받는 집단을 '보조자(Subsidy Side User)'로 두어 차별적 가격 할당을 한다. <표 2-1>은 일반적인 양면 플랫폼 산업에서 돈을 내는 쪽과 보조금을 받는 쪽을 정리한 것이다.

<표 2-1> 양면 플랫폼 산업에서 지불자(Money Side User)와 보조자(Subsidy Side User)

플랫폼 유형	양면 플랫폼	돈을 내는 쪽 지불자 (Mony Side User)	보조금을 받는 쪽 보조자 (Subsidy Side User)	보조금을 받는 쪽에게 부과하는 일반적인 가격
시장조성자	외지 쇼핑몰	소매 매장들이 돈을 낸다.	쇼핑객들은 돈을 내지 않고, 교외 쇼핑몰에서 공짜 주차를 하며, 종종 공	무료 혹은 마이너

(Market Makers)			짜 엔터테인먼트를 즐긴다.	스
	미국 부동산 중개인들	판매자들이 수수료를 낸다.	구매자들은 돈을 내지 않는다.	무료
	증권 거래소	유동성 수취자들이 수수료를 낸다.	유동성 제공자들은 종종 보조금을 받는다.	마이너스
	온라인 시장	판매자들이 종종 수수료를 낸다.	구매자들은 보통 내지 않는다.	무료
	구인구직자용 온라인 일자리 게시판	고용주들이 구인광고에 대해 돈을 낸다.	구직자들은 돈을 내지 않는다.	무료
	전화번호부	기업들이 게재 비용을 낸다.	소비자들은 돈을 내지 않는다.	무료
	나이트 클럽	남성들이 돈을 낸다.	여성들은 종종 공짜로 들어가거나 원가 이하의 가격으로 음료수를 마신다.	원가 이하 혹은 무료
청중 조성자 (Audience Makers)	종이 신문	광고주들이 지불한다.	독자들은 일반적으로 인쇄와 배포에 드는 한계비용 미만으로 돈을 내고, 가끔은 전혀 돈을 내지 않는다.	원가 이하
	미국 방송 TV	광고주들이 지불한다.	소비자들은 돈을 내지 않는다.	무료
	검색 엔진	기업들이 광고비를 낸다.	검색자들은 돈을 내지 않는다.	무료
수요 조정자 (Demand Coordinators)	신용카드	상인들이 거래 수수료를 지불한다.	소비자들은 거래 수수료를 내지 않으며, 가끔은 보상을 받는다.	마이너스
	비디오 게임 콘솔	게임 회사들이 로열티를 지불한다.	소비자들은 콘솔에 대해 한계 비용 이하의 돈을 지불한다.	원가 이하
	PC 운영체제	컴퓨터 사용자들은 컴퓨터 제조사를 통	개발자들은 시스템 API 운영에 대해 접근 비용을	무료

		해서 직간접적으로 돈을 지불한다.	지불하지 않고, 소프트웨어 개발 키트에 대해 명목상의 비용만 지불한다.	

주1: Evans & Schmalensee, MatchMakers(2016) 재인용 및 연구자 재정리

Rochet and Tirole(2003)은 양면시장이란 '네트워크 효과'를 지닌 플랫폼으로, 거래에 참여하는 서로 다른 성질의 고객/이용자 간의 효율적 '교차보조'를 지원하는 시장이라고 하였다(김진영, 2014.8). 즉 교차 네트워크 효과는 이 보조금을 받는 이용자와 돈을 내는 쪽 간의 효율적 교차보조를 지원할 때 발생한다. 김진영 외(2013)는 교차 네트워크 효과를 확보하기 위해 활용되는 교차보조의 대표적인 유형으로 무료에 가까운 공짜 미끼 서비스를 통해 증가한 어느 한 측면의 고객 집단이 다른 측면의 고객 집단을 교차보조하는 공짜 미끼(Loss Leader) 유형과, 기본적인 기능이나 서비스를 이용하는 것은 무료이나 추가적인 기능이나 서비스를 이용코자 할 때 유료화하는 프리미엄 (Freemium)유형, 어느 한 측면의 이용자 그룹이 특정한 재화를 공급하는 공급자이면서 광고주이어서 플랫폼을 통해 광고비를 집행하고, 이 광고비의 일부를 다른 측면의 이용자와 공유 또는 제공하거나, 공짜 서비스를 제공하여 교차 네트워크 외부성을 획득하는 대가성 광고(Reward Advertising) 유형으로 분류하였다. <표 2-2>는 교차보조 유형을 사례를 통해 설명한 것이다.

<표 2-2> 교차보조유형 사례

교차보조 유형	설명	실제 사례			
		플랫폼	Money Side	Subsidy Side	교차보조 도구 사례
공 짜	무료에 가까운	넷플릭스	월 정 액	콘텐츠 제	Free Trial

미끼 (Loss Leader)	공짜 미끼상품의 혜택을 받는 한 측면의 이용자가 다른 측면의 이용자를 교차보조	(Netflix)	이용자	공업체	Service (최초 1개월 무제한 다운로드)
		아마존 프라임 서비스 (Amazon Prime Service)	월정액 프라임 서비스 이용자	전자책 및 출판사	무제한무료배송 무료전자책대여 무료영화 스트리밍
프리미엄 (Freemium)	유료로 비용을 지불하는 이용자가 다른 측면의 무료 이용자를 교차보조	에버노트 (Evernote)	월정액 또는 연간정액 이용자	무료 이용자 (기능제한)	Limited Free Service (기능은 무료, 하루 사용량 제한)
		드롭박스 (DropBox)	월정액 또는 연간정액 이용자	무료 이용자 (용량 제한)	Inviting Friends Service (친구 1명초대시 500MB 무상제공)
		구글앱스 (Google Apps)	월정액 이용자	무료 이용자 (용량 제한)	Limited Free Service (기능은 동일하나 용량이 제한된 기업용 인트라넷 서비스 제한)
대가성 광고 (Reward Advertising)	광고비용을 지불하는이용자가 다른측면의 이용자를 교차보조	구글 애드센스 (Adsense)	광고주	파워 블로거 뉴스사이트 등	Sharing AD Revenue (광고수익의 일부분을 Subsidy Side에게 제공)
		애드라떼 (AD	광고주	상품 이용자	상품을 볼 때마다 광고비 지

		Latte)			급
		훌루 (Hulu)	광고주 (콘텐츠 제공업체)	콘텐츠 이용자	광고를 보는 대가로 유료영화 공짜서비스 제공

주1: 김진영·김민용(2013) 재인용

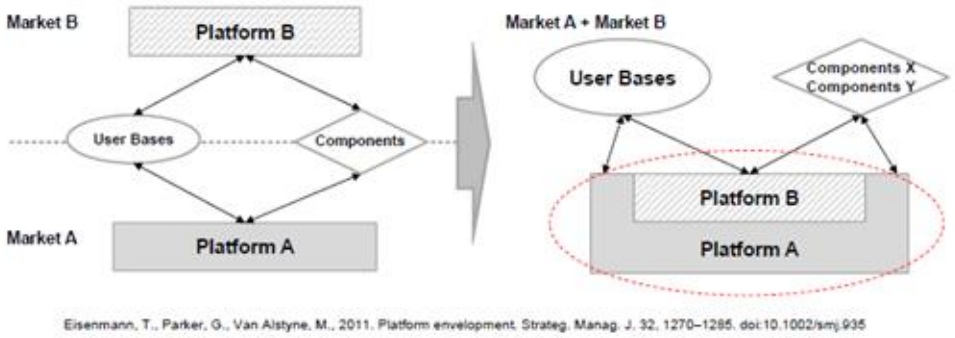
이 중에서 가장 대표적이면서, 흔하게 사용되는 유형이 '공짜미끼' 적 성향을 갖는 교차보조 도구라고 할 수 있다. 플랫폼 사업자는 초기에 양 측 중 어느 한 측면에서 먼저 직접 네트워크 효과를 획득하는 것이 중요하기 때문에 '공짜미끼'를 통해 고객 집단의 관심을 끌어모은다(김진영, 2014.7).

나. 플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 전략

양면 시장 구조에서 교차 네트워크 효과가 존재하면 플랫폼 기업은 다른 기업들에 대해 주도권을 행사할 수 있으나 기존의 플랫폼에서 제공하는 것보다 훨씬 더 우수한 제품 또는 서비스를 제공하는 플랫폼이 등장하여 기존의 플랫폼을 대체하거나, 다른 요인들에 의해 플랫폼의 지배력이 약화될 수 있다(김정은 외, 2013). 거대 플랫폼 기업들은 그들의 리더십을 끊임없이 확보하기 위해 플랫폼 흡수(Platform envelopment) 전략을 활용한다.

플랫폼 흡수란 한쪽 플랫폼이 다른 쪽 플랫폼의 기능을 흡수 및 내부화하여 번들링하거나, 새로운 양면시장을 획득하기 위한 행위로 정의될 수 있다(김희영 외, 2016). 플랫폼 흡수의 이점은 시장 A에서의 플랫폼 공급자가 다른 시장 B에 진입해서 플랫폼 기능과 보완적 기능을 결합함으로써 공유 사용자 관계(shared user relationship)를 레버리지 할 수 있는 것이다(그림 2-2). Enveloper는 선두 주자(incumbent)의 사용자 접근을 불허함으로써, 시장 점유율 확대가 가능하며, 선두 주자의 네트워크 효과도 흡수할 수 있다(Eisenmann et al, 2011).

<그림 2-2> 플랫폼 흡수(Platform Envelopment)



Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M., 2011. Platform envelopment. Strateg. Manag. J. 32, 1270–1285. doi:10.1002/smj.935

주1: Eisenmann et al.(2011) 재인용

플랫폼 흡수 시 플랫폼 간 관계 유형은 보완재(Complements), 약한 대체재(Weak Substitutes), 비관련 기능(Unrelated Functions) 관계 중 하나가 되고, 플랫폼 흡수를 진행하는 '흡수자'의 '피 흡수자'를 내부화하는 전략은 독점 제휴, 인수/합병, 유사사업 직접운영 등 3가지 중 하나로 나타난다(김진영, 2016).

보완재 플랫폼 흡수의 경우, 플랫폼 시장은 대개 계층으로 구성된다. 동일한 회사는 동시에 한 네트워크에서 플랫폼 제공자 역할을 할 수 있고 다른 네트워크에서는 공급자 측 사용자 또는 구성요소 공급자 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 이베이는 그것의 온라인 경매 네트워크를 위한 플랫폼 제공자이고, 동시에 월드 와이드 웹의 수백만 공급자 측면 사용자들 중 하나이다. 마찬가지로, 페이팔은 이메일 기반 결제 네트워크의 플랫폼 제공업체로, 동시에 eBay 경매 플랫폼의 보완재 공급업체다. 플랫폼 시장의 강력한 규모의 경제 때문에, 단일 기업이 각 계층을 지배하게 되는 경우가 많다. 특정 계층의 지배적인 기업은 업계의 이익과 그것의 기술에 대한 지배력을 더 많이 차지하기 위해 보완재의 개발을 통해 인접 계층으로 진입한다. 보완재 플랫폼 흡수가 성공하려면 플랫폼 흡수 대상자와 공격자의 이용자가

크게 겹치거나, 범위의 경제가 높아야 한다.

약한 대체재 플랫폼 흡수의 경우, 약한 대체재 관계에 있으면서 상호 경쟁하는 플랫폼(Intermodal platforms)들은 서로 다른 기술을 적용하기 때문에 흡수 시에도 구매자가 원하는 다양한 사용자의 요구를 만족시킬 수 있다. 예를 들어 Blockbuster의 오프라인 상점은 DVD 대여에 더 빠르게 액세스 할 수 있지만 Netflix의 우편배달 서비스보다 적은 선택을 제공한다. 약한 대체재의 사용자 기반은 어느 정도 겹칠 수 있다. 두 가지 플랫폼이 서로 다른 요구를 충족시키고 일부 개인이 서로 다른 상황에서 두 가지 요구를 모두 나타내는 경우 해당 개인은 멀티 홈을 이용할 수 있다 (예 : 일부 DVD 대여를 위한 블록버스터 소매점 검색 및 다른 사람을 위한 Netflix 온라인 주문). 약한 대체 플랫폼 흡수는 번들링이 상당한 범위의 경제를 제공할 때 성공할 가능성이 높기 때문에 플랫폼 기능이 부분적으로 중복된 경우 번들을 판매하는 데 필요한 대폭 할인 (별도 판매되는 플랫폼에 대한 최적 가격의 합에 비해)을 실시한다.

비(非) 관련 기능 플랫폼 흡수의 경우, 양쪽 플랫폼이 기능적으로 서로 비(非) 관련이고 구매자들이 느끼는 고객가치 간 상관성이 낮을수록 플랫폼 흡수 시의 잠재력은 더 커지게 된다. 실제로, 두 개 플랫폼의 구성요소들이 서로 공유되더라도 이용자들은 각 단말을 모두 소유하는 경우를 종종 보게 된다. 스마트폰과 핸드폰 동시 소유가 대표적이다. 이때 공유하는 구성요소나 각 단말을 모두 소유하는 구매자들을 활용함으로써 비(非) 관련 플랫폼 흡수가 가능해진다. 비관련 기능 플랫폼 흡수는 플랫폼 사용자가 크게 겹치거나 범위의 경제가 높을 때 성공할 가능성이 높다. 플랫폼 흡수 유형 시나리오 및 장점과 관련 해외사례들을 요약하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 플랫폼흡수 유형 시나리오 및 장점과 관련 해외사례

유형	시나리오	최근 사례	장점								
			매출 측면			비용			전략		
			가격차별화	이중마진	가입자유지	상품의질	네트워크효과	규모의경제	범위의경제	공격적봉쇄	수성적봉쇄
보완재	독점제휴	PCCW와 스포츠채널 간 독점 제휴(2005, 2007)		●	●	●	●	●	●	●	●
	인수	이베이의 페이팔 인수(2002) 디즈니의 ABC 인수(2005) 소프트뱅크의 야후재팬 인수(2006)		●	●	●	●	●	●	●	●
	유사사업 직접 운영	MS의 리얼플레이어 대응 미디어플레이어 운영(2000) NTT도코모의 모바일방송국 BeeTV 운영(2009)		●	●	●	●	●	●	●	●
약한 대체재	독점제휴	AT&T의 아이폰 독점 제휴(2007) 소프트뱅크의 아이폰 독점 제휴(2008)				●			●		●
	인수	이베이의 옥션 인수(2001) 구글의 유튜브 인수(2006)				●			●		●
	유사사업 직접 운영	NBC, 폭스의 훌루닷컴 자체 운영(2008) 컴캐스트의 팬캐스트(Fancast) 운영(2008)				●			●		●

비관련 기능	보유 자원 기반	케이블 MSO(컴캐스트 등)의 TPS, QPS 제공 통신사업자(버라이존 등)의 TPS, QPS 제공	●		●		●	●	●		
	보유 고객 기반	애플이 아이튠즈/아이팟 가입자를 활용해 음악+영화+음성+애플리케이션 등을 제공 (2001년부터 시작하여 현재의 아이폰(iPhone), 아이패드(iPad)로 확산되고 있으며 iTV 출시 예정)	●		●		●	●	●		

주1: 송민정(2010) 재인용 및 연구자 정리

다. 멀티호밍(Multi-homing) 방지 전략

각 이용자들이 한 종류의 플랫폼만을 선택하여 이용할 때 이를 싱글호밍(single-homing)이라 하고 복수의 플랫폼을 함께 이용할 때는 이를 멀티호밍(multi-homing)이라고 한다(김성환 외, 2008). 프리랜서 전문가가 두 개 이상의 서비스를 마케팅 플랫폼에 자신의 이력을 올린다거나, 한 운전자가 우버와 리프트를 통해 동시에 승객들을 유치하는 것 모두가 멀티호밍 현상이다(Parker et al., 2016).

멀티호밍에는 비용이 수반되는데, 주로 플랫폼을 설치하고 이를 사용하기 위해 필요한 제반 노력과 금전적/비금전적 비용을 말한다(전익진 외, 2016). 보다 구체적으로, 플랫폼을 처음 받아들여서 적응하는 데에 소요되는 노력과 비용(adoption cost), 복수의 플랫폼을 활용하는 비용(operation cost), 시간에 대한 기회비용(opportunity cost of time) 등이 이에 해당된다(Eisenmann et al., 2006). 멀티호밍 비용이 크다면, 플랫폼 사용자는 네트워크 효과나 가격 등을 고려하여 한 플랫폼만 선택할 것이고, 멀티호밍

비용이 작다면, 다수의 플랫폼을 동시에 이용할 것이다. 그러므로 사용자 혹은 공급자 입장에서 멀티호밍에 소요되는 비용이 클 때, 지배적인 플랫폼이 발생하기 쉽다(전익진 외, 2016). 그러므로 멀티호밍이 발생하지 못하도록 하여 경쟁 플랫폼의 진입을 제한하는 것은 플랫폼 기업의 기본적인 경쟁 전략이라고 할 수 있다.

거래를 중개하는 시장 조성자(Market Makers) 플랫폼의 소비자들은 가격, 제품의 다양성 및 품질 등 다양한 요소들을 분석하여 멀티 플랫폼을 선택하는 행태를 보이기 때문에 강력한 경쟁 플랫폼이 존재하는 경우가 대부분이다. 결국 선발주자(First Mover) 플랫폼 기업은 멀티호밍 비용을 높이기 위한 전략을 취하고 후발주자(Fast Follower) 플랫폼은 서비스를 계속 차별화 함으로써 멀티 호밍 비용을 낮추는 전략을 써야 한다. 예를 들어 알리바바는 판매 아이템에 바이두의 검색 봇의 접근을 막아 자기들 웹사이트로 유치하는 기업 광고를 바이두가 호스팅 하지 못하게 하고 알리바바 플랫폼에 해당 기업 광고를 노출시켰다. 알리바바의 이 멀티호밍 방지 전략은 사용자 층이 늘어나자 사용자들은 점차 중국 최고 온라인 광고 플랫폼인 바이두를 떠났고 마치 이베이나 아마존이 구글이 누리고 있는 타깃 광고 수익을 획득한 것에 비견할 만한 성과를 내었다(Parker et al., 2016).

라. 데이터 분석(Data analytics) 전략

플랫폼 기업은 개인 참여자들의 확대를 통한 공급 방식의 변화로 기존 파이프라인 모델에서의 물리적 자산 관리 비용 및 거래 비용을 감소시키면서 새로운 가치를 창출하는데, 이 과정에서 데이터 기반 피드백을 활용함으로써 서비스의 범위를 확대하고 기존 파이프라인 비즈니스 수준의 품질을 유지할 수 있다(Parker et al,, 2016).

Van Alstyne et al(2016)은 플랫폼 비즈니스의 성공적인 안착을 위해 고

려해야 할 체크리스트로, 생산자와 소비자 간의 상호작용이 원활히 작동하여 네트워크 효과를 견실하게 유지하고 있는지(interaction failure), 정보 공유 및 재구매 등과 같은 네트워크효과를 고양시키는 활동에 구성원들이 적극적으로 참여하고 있는지(engagement), 생산자와 소비자 간에 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(이경남, 2016). 이에 플랫폼 기업은 모니터링, 피드백, 가치 창출, 효율적 매칭 활동을 데이터 분석을 통하여 추적하고 이들 활동의 특성을 분석하여 플랫폼 생태계를 최적화하는 데 활용한다.

데이터 분석은 플랫폼 기업과 플랫폼 기업 생태계에 존재하는 파트너 양쪽의 역량을 크게 증대시켜, 플랫폼의 성장을 도모하고 사용자들을 위한 플랫폼의 가치 창출 역량을 향상한다(Parker et al,, 2016). 데이터 분석은 제품 디자인이라든가 고객과 파트너의 성공을 위해 어떤 노력을 기울여야 할지 안내하여, 플랫폼의 네트워크 효과를 강화시킨다(Parker et al,, 2016).

아마존닷컴은 모든 고객들의 구매 내역을 데이터베이스에 기록하고 이 기록을 분석해 소비자의 소비 취향과 관심사를 파악하여, 고객별로 추천 상품(레코멘데이션)을 표시하는데, 고객의 취미나 독서 경향을 찾아 그와 일치한다고 생각되는 상품을 메일, 홈페이지상에서 중점적으로 고객에게 자동적으로 제시한다(김성원, 2015). 아마존닷컴의 추천 상품 표시와 같은 방식으로 구글 및 페이스북도 이용자의 검색 조건, 나아가 사진과 동영상 같은 비정형 데이터 사용을 즉각 처리하여 이용자에게 맞춤형 광고를 제공하는 등 빅데이터의 활용을 증대시키고 있다(김성원, 2015).

이처럼 플랫폼 기업은 지능형 데이터 분석 전략을 통하여 수익 개선, 비용 절감 및 세분화된 사용자들의 수요를 빠르게 수렴함으로써 새로운 가치

를 창출하여 교차 네트워크 효과를 더욱 확산시켜 타 플랫폼으로의 고객의 이탈을 방지한다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

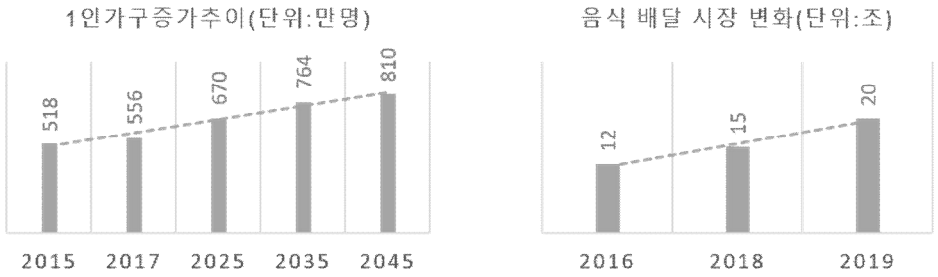
Ⅲ. 연구내용: 음식 배달 앱 시장 동향

1. 시장 현황

다양한 시장 조성자(market maker)형 플랫폼 가운데, 음식 배달 앱(음식 배달 O2O 서비스)은 국내외 모두 향후 성장 가능성이 높은 분야로 평가받는다. 모건 스탠리의 2017년 전망에 따르면 2020년까지 레스토랑 업계 총 매출 2,200억 달러 중 40%를 배달업체들이 차지할 가능성이 크다고 하였고, 이런 높은 시장성을 입증하듯 우버, 디디츄싱, 그랩, 고젝 등 차량 공유 업체들은 경로탐색의 알고리즘과 이미 확보한 많은 고객을 경쟁력 삼아 음식 배달 O2O 시장에 진출했다(이은민, 2019).

특히 1인 가구의 증가와 편리함을 추구하는 소비자들의 성향, 바빠지는 라이프 스타일의 영향 등으로 인해 배달 서비스는 폭발적인 성장을 기록하고 있다. 스마트폰 하나만 있으면 무엇이든 시켜 먹을 수 있다는 점은 편리한 것을 찾는 소비자들에게 유혹적으로 다가갈 수밖에 없고 음식 배달 서비스는 매년 기록적인 성장을 하고 있다. 2016년 12조여원 규모에서 2018년 15조 원가량으로 치솟았다. 2019년엔 20조 원에 이를 것이라는 전망도 나온다(고준영, 2018)(그림 3-1).

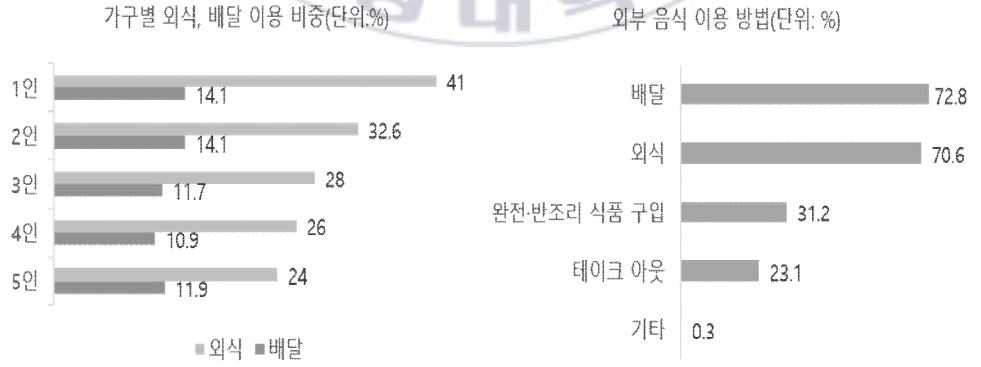
<그림 3-1> 1인 가구 증가 추이 및 음식 배달 시장 변화



주1: 고준영(2018) 재인용
주2: 1인가구증가추이 : 2025년 이후는 전망치
주3: 음식배달시장변화 : 2019년은 전망치

1인 가구의 배달음식 이용률은 14.1%(농림축산식품부)로 전체 가구 중 가장 높은데(그림 3-2), 1인 가구가 증가할수록 배달 이용률도 높아질 공산이 크며 휴대전화를 이용한 결제 서비스가 활성화하면서 전자상거래 범주가 넓어진 것도 배달시장의 성장을 부추기는 요인이며(고준영, 2018) 그 대표적인 예가 배달 앱이다.

<그림 3-2> 가구별 외식·배달 이용 비중 (단위 : %) 및 외부 음식 이용 방법(단위 : %)



주1: 고준영(2018) 재인용

배달의민족・요기요・배달통 등 배달앱은 배달 수요 증가와 전자상거래 시장 확대를 기회 삼아 가파르게 성장하고 있다(고준영, 2018). 한국프랜차이즈 산업협회에 따르면 국내 배달앱 이용자 수는 2013년 87만명에서 2018년 2,500만 명으로 급증했고, 거래규모도 3,347억 원에서 3조 원으로 9배가량 성장한 것으로 나타났다(이은민, 2019)(그림 3-3).

<그림 3-3> 국내 배달앱 시장 규모

주1: 김보라(2019) 재인용

유러모니터의 조사 결과에 따르면 2016년을 기준으로 한국의 음식 서비스 시장 규모는 680억 달러 규모인데 그중 음식 배달 서비스 시장 규모는 100억 달러 정도이며 이 가운데 온라인 음식 배달 시장 규모는 15억 달러 정도다(이정흔, 2019). 특히 '음식 서비스 중 배달 서비스 비율'이 19%로 일본(13%)·영국(12%)·미국(10%) 등과 비교해도 높다(이정흔, 2019)(그림 3-4). 이에 비해 배달 시장에서 온라인의 비율은 15% 정도이므로 '배달 서비스'에 대한 선호도가 다른 나라에 비해 기본적으로 높은 데다 온라인 음식 배달 서비스가 확장해 갈 여지가 많다는 의미다(이정흔, 2019).

<그림 3-4> 음식 서비스 중 배달 서비스 비율

주1: 이정흔(2019) 재인용
주2: 자료 - 유러모니터

2. 기업 현황

국내외에서 활발하게 서비스를 제공하는 업체들 중 해외 업체로는 딜리버리히어로, 저스트잇, 테이크어웨이, 그럽허브, 우버이츠, 어러머와 메인투안-디엔펑 등이 있다(이은민, 2019)(표 3-1). 딜리버리히어로, 저스트잇과 테이크어웨이는 글로벌 기업이고, 그럽허브, 우버이츠는 미국에서 활동하는 기업이며, 어러머와 메인투안-디엔핑은 중국의 서비스 기업이다(이은민, 2019). 국내의 경우 배달의 민족, 배달통, 배달요기요, 푸드플라이 등 스타트업들이 먼저 서비스를 시작했으며 2017년 10월 카카오도 '카카오주문' 서비스로 시장에 참여하고 있으며, 신선식품 및 음식재료를 배송하는 배민프레시, 마켓컬리 등도 활발히 움직이고 있다(이은민, 2019).

<표 3-1> 글로벌 주요 음식배달 플랫폼 현황

	딜리버리히어로	저스트잇	테이크어웨이	그럽허브	우버잇츠	어러머	메이투안디앤핑
Ticker	DHER DE	JE LN	TKWY	GRUB US	비상장	비상장	비상장
설립 시기	2011년	2001년	2000년	2004년	2014년	2008년	2010년
시가총액(기업가치)	74억 유로	55억 파운드	21억 유로	91억 달러	–	95억 달러	300억 달러
주요 사업 모델	플랫폼+배달	플랫폼+배달	플랫폼+배달	플랫폼+배달	배달 서비스		
주요 국가	독일	영국	네덜란드	미국	미국	중국	중국
진출 국가	41개	12개	9개	1개	22개	1개	1개
2017년 매출액	5.4억 유로	5.5억 파운드	1.7억 유로	6.8억 달러	–	–	54억 달러

주1: 미래에셋대우(2018.6.19.)

배달의 민족은 배달통보다 6개월 늦은 2010년 10월에 출시되었고 2011년 3월 (주)우아한형제들로 법인 전환되었다. 주요 사업은 스마트폰 애플리케이션 개발 및 공급, 광고 플랫폼 제작이다. '우아한'은 두 가지 뜻을 담고 있다. 매일매일이 감탄사(우와!)인 사람들이라는 뜻과 세상의 발전에 도움이 되고 세상을 조금 더 우아하게 만들 수 있는 기업이 되기 위해 노력한다는 뜻을 담고 있다. 우아한형제들의 대표자는 김봉진, 자회사는 우아한신선들, 두바퀴세상, 우아한청년들, 베트남엠엠, 푸드테크 등이 있다. 2014년 골드만삭스 컨소시엄으로부터 400억, 2017년 네이버로부터 350억, 2018년 세쿼이야캐피탈,힐하우스캐피탈그룹,싱가포트투자청(GIC) 등으로부터 총 3600억 원 등의 투자를 유치, 누적투자유치금은 5063억 원에 달하고 최대주주 강신봉, 2대 주주는 힐하우스캐피탈이다(표 3-2). 현재 기업가치가 3

조 원을 넘어선 것으로 평가되며 2018년 쿠팡, 크래프톤, 엘로우모바일, 토스, 빅히트에 이어 국내 여섯 번째 유니콘(기업가치가 약 1조 원 이상인 스타트업)으로 인정받았다

<표 3-2> 우아한형제들 투자 유치 현황

투자 년월	투자 금액(억 원)	투자사
2011.07	3	본엔젤스(한국,벤처캐피탈)
2012.02	20	알토스벤처스,스톤브릿지캐피탈, IMM인베스트먼트(미국,한국,한국,벤처캐피탈)
2014.02	120	알토스벤처스,스톤브릿지캐피탈, IMM인베스트먼트(미국,한국,한국,벤처캐피탈)
2014.11	400	골드만삭스피아(미국.사모투자회사)
2016.04	570	힐하우스캐피탈그룹(중국,벤처캐피탈)
2017.10	350	네이버(한국,대기업)
2018.12	3,600	세쿼이야캐피탈,힐하우스캐피탈그룹,싱가포르투자청(GIC)(미국,중국,싱가포르)

주1: 우아한 형제들 홈페이지 및 THEVC

요기요(Yogiyo)는 딜리버리히어로 코리아가 제공하는 배달 서비스이다. 다른 앱들보다 2년이 늦은 2012년 6월에 서비스를 시작하였다. 서비스 이름의 모티브는 '여기(here)요'와 음식을 뜻하는 '요기'이다. 제작사인 알지피코리아는 독일 기업 딜리버리 히어로의 한국 지사인데, 이후 배달통도 알지피코리아로 흡수되었다. 다만, 요기요와 배달통을 합병할 의사는 없이 별도의 플랫폼으로 운영 중이다. 사실상 1인 대표 체제로 두 플랫폼이 운영된다. 알지피코리아는 2018년 사명을 딜리버리히어로 코리아로 변경하였다. 딜리버리히어로 코리아의 대표자는 강신봉, 자회사로는 플라이앤컴퍼니, 앤팟, 배달통이 있다. 타 앱들보다 2년 늦게 서비스를 시작했기에 점유율이나 사용자 수 면에서 불리할 수밖에 없었지만 세계 3위 음식 주문 업체인 모기업의 적극적 기술지원과 투자(표 3-3) 그리고 공격적인 마케팅을 병행해 현재 2위 자리를 꿰찬 상태이다. 2018년 딜리버리히어로는 독일 본

사를 네덜란드 음식 배달 스타트업 '테이크어웨이닷컴(Takeaway.com)'에 매각하여 독일에서 무리한 출혈 경쟁을 피하고, 확보한 자금(1조 2000억 원)으로 성장성이 더 큰 다른 국가에 집중하기로 한 것으로 보이며, 쿠웨이트(9950만 유로), 독일(9650만 유로)에 이어 한국(9440만 유로)이 세 번째로 큰 매출 규모이기 때문에 국내에서 전개하는 배달 앱 '요기요' 등에 대한 투자도 늘어날 전망이다.

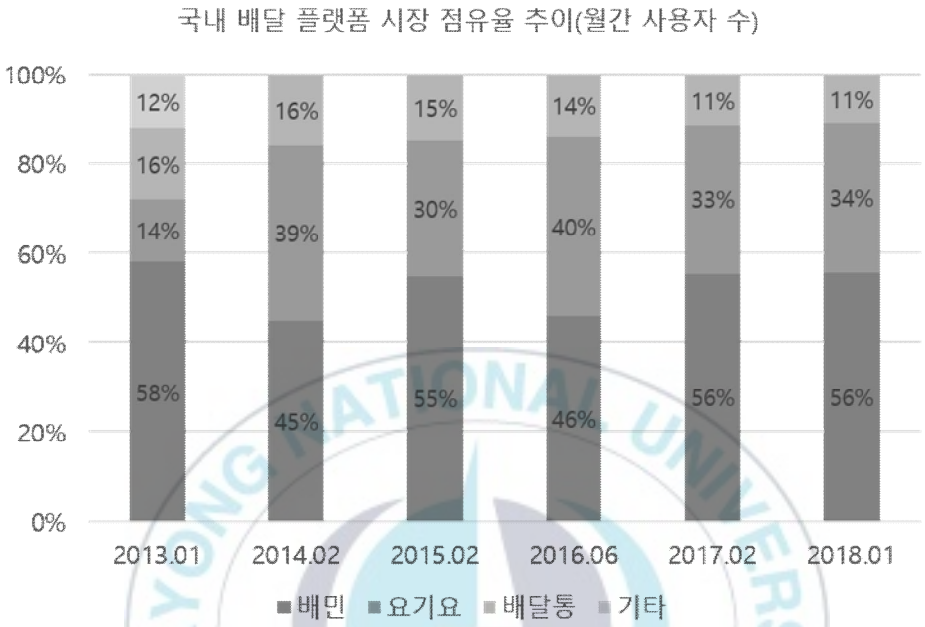
<표 3-3> 딜리버리히어로 코리아 투자 유치 현황

투자 년월	투자 금액(억 원)	투자사
2012.03	30	TeamEurope 등(독일,벤처캐피탈)
2012.08	40	TeamEurope 등(독일,벤처캐피탈)
2013.09	40	TeamEurope 등(독일,벤처캐피탈)
2014.01	145	인사이트벤처파트너스(미국,벤처캐피탈)
2015.08	419	딜리버리히어로(독일,대기업)

주1: 딜리버리히어로 코리아 홈페이지 및 THEVC

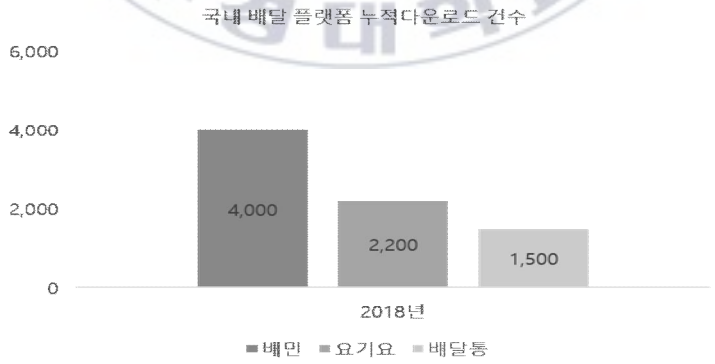
2018년 기준 배달 앱 시장 업체별 점유율은 배달의민족(법인명 우아한형제들)이 55.7%로 3파전 양상 내에서도 크게 앞섰다. 2위가 요기요(33.5%), 3위는 배달통(10.8%)이다. 배달 앱 초기 시장(2014년 이전)에서는 배달이오, 배달365, 배달114등이 12%의 점유율을 차지하였으나 2014년 배달의 민족, 요기요, 배달통이 시장을 독점하는 구조에서 2015년 요기요를 운영하는 딜리버리히어로 코리아가 배달통을 인수해 실제로 두 업체가 배달앱 시장을 양분하는 구조이다(그림 3-5). 누적 다운로드 건수는 배달의 민족이 4,000만건, 요기요가 2,200만건, 배달통이 1,500만 건을 기록했다(그림 3-6)

<그림 3-5> 국내 배달앱 시장 점유율 추이(월간 사용자수)



주1: 닐슨 코리아 인용 및 연구자 정리

<그림 3-6> 국내 배달앱 누적다운로드 건수



주1: 우아한형제들, 딜리버리히어로 코리아 홈페이지 인용 및 연구자 정리

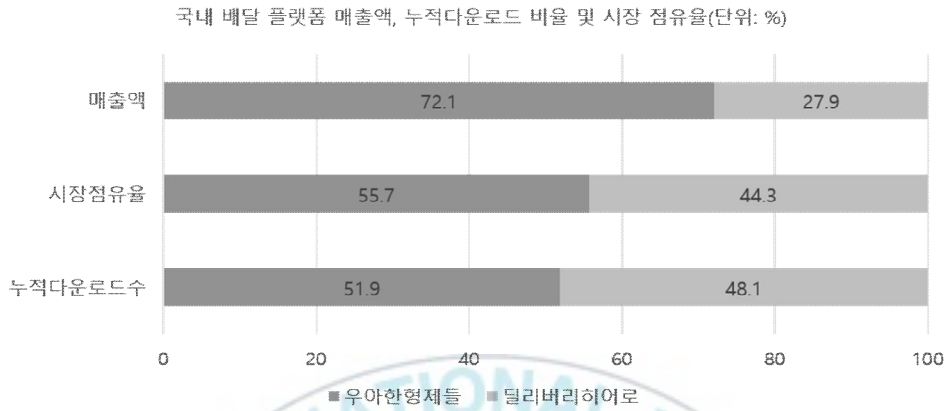
우아한형제들과 딜리버리히어로 코리아의 매출액 증가 추이는 <그림 3-7>와 같다. 우아한 형제들은 2017년 대비 2018년 96.4% 딜리버리 히어로는 29% 성장하였다.

<그림 3-7> 우아한형제들 및 딜리버리히어로 매출 증가 추이

주1: 전자공시시스템(DART), 캐치(catch.co.kr)/기업분석/요약재무재표, 최종희(2019.05)인용 및 연구자 정리

우아한 형제들과 딜리버리히어로의 매출 격차는 3배 가까이 차이가 나지만 시장점유율 측면에서 2016년 1위를 한 적이 있고 2018년 기준으로 시장 및 누적다운로드수의 격차는 크지 않다(그림 3-8). 딜리버리히어로코리아는 2019년 3월 마케팅 비용으로 1000억 원 이상을 지출하겠다고 발표하였고, 실제로 올해 들어 요기요는 쿠폰 할인금액 전액을 요기요가 부담하는 대대적인 할인 프로모션을 매달 이어오면서 업계 1위 배달의민족을 맹렬히 추격하고 있다.

<그림 3-8> 국내 배달앱 매출액, 누적 다운로드 비율 및 시장 점유율



주1: <그림 9>, <그림 10>, <그림11> 요약하여 연구자 정리

Ⅳ. 연구결과

1. 음식점주의 보조자화와 보완재 플랫폼 흡수 전략의 우아한 형제들

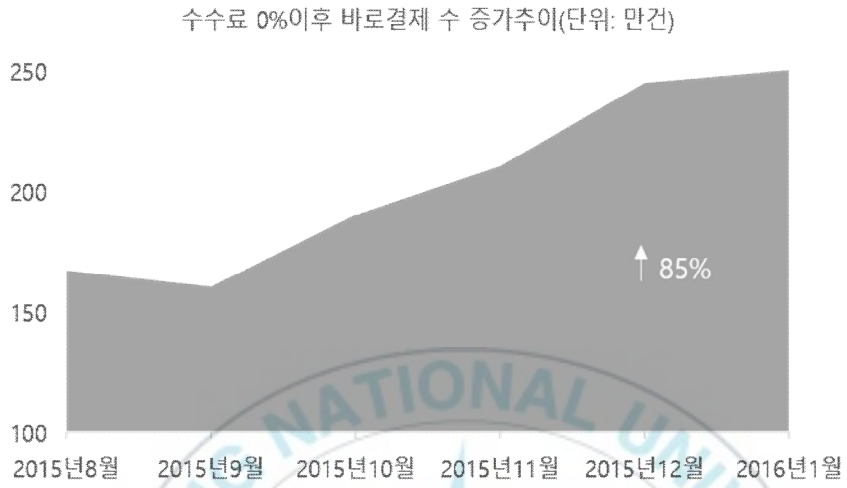
배달의 민족은 스마트폰 앱(온라인 시장)을 통해 음식점은 메뉴를 등록하고 소비자는 필요한 음식을 주문 및 결제하여 오프라인으로 실물을 받을 수 있도록 하는 두 그룹으로 이루어진 양면시장 플랫폼으로 음식점이 증가하면 더 많은 선택지(높은 품질)를 제공할 수 있는 이점을 통해 소비자 또한 증가되며 이는 수요 증가로 이어져 음식점 매출 증가를 가져오는 시장조성자(Market Makers)의 성격을 띠고있다.

양면시장의 교차 네트워크 효과를 확보 및 유지하기 위해서는 판매자와 소비자를 지불자와 보조자 그룹으로 정의하여 둘 중 하나의 그룹을 플랫폼 안으로 인위적으로 끌어들여 지불자와 보조자 간의 효율적 교차보조(Cross-subsidization) 효과를 이끌어 내도록 전략을 펼쳐야 한다. 이에 배달의 민족은 최초에 길거리를 다니며 5만 개의 전단지를 모아 이를 정리한 전단지 앱으로 시작한 것과, 스타트업으로서 비용적인 측면에는 부담이 되는 광고나 쿠폰을 활용한 수요 창출보다는 주 수입원인 판매점 확보가 안정적인 점 등의 이유로 판매점 확보 전략에 힘을 실었다. 기존 음식점의 광고 방식이 지류 전단지가 대부분인 점, 전단지의 특성상 측정 불가능한 광고효과(전단지를 통한 유입 건수, 매출 등) 및 단방향 소통 방식에서 오는 고객관리의 한계에도 불구하고 지속적으로 비용을 소비하고 있는 점 등을 들어 동일한 비용에 더 높은 광고효과 및 다양한 통계 데이터 제공을

기대할 수 있으며 양방향 소통 방식을 통해 기존 고객관리의 단점을 보완한 배달의 민족 서비스로의 전환을 권하여 음식점을 지불자(Money Side User) 그룹으로서 플랫폼 안으로 끌어들이는 데 성공하였다. 반면 음식을 시켜 먹는 소비자는 기존 지류 전단지 활용 시 음식 가격 외 별도의 비용을 지불하지 않아 플랫폼의 보조자(Subsidy Side User) 그룹으로 분류하였다. 그 결과 2013년 시장점유율 1위를 선점하고 2014년 업계 최초로 1,000만 누적 다운로드 수를 기록하였다.

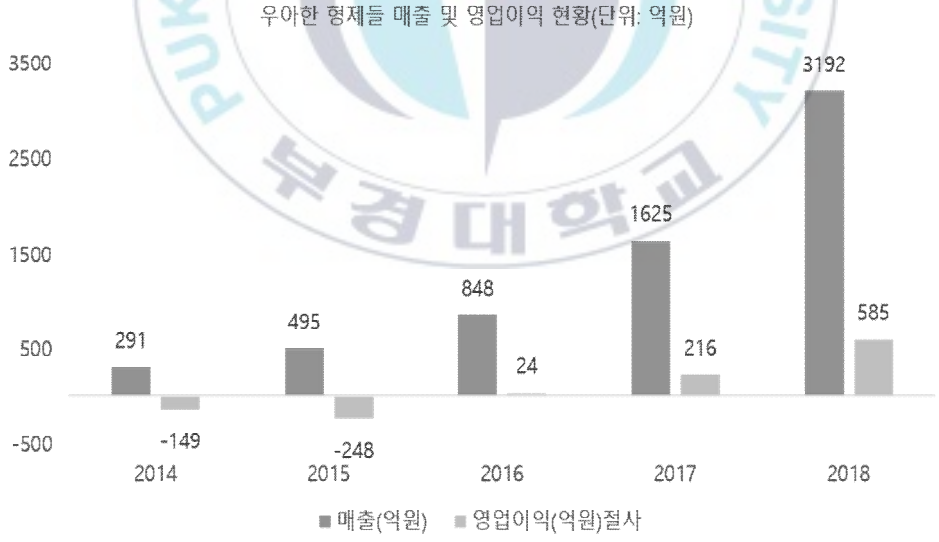
배달의 민족이 어느 정도 시장 지위를 확보한 2015년, 배달 앱 수수료 갑질 논란이 일어났고, 배달 플랫폼에 대해 사회적으로 좋지 못한 인식이 퍼져나갈 즈음 음식점의 판매 수수료가 전체 매출의 30%를 차지하고 있던 배달의 민족은 결제 수수료 무료화를 선언하며 음식점을 사실상 플랫폼의 지불자 그룹에서 보조자 그룹으로 전환시켰다. 그동안 음식점 확보 전략에 많은 노력을 한 만큼 수수료를 과감히 포기하고 음식점을 더욱 견고히 관리하여 이용자 확대 및 고객 창출에 집중하였으며 부족한 매출은 광고 서비스를 강화하여 발 빠른 대처를 보였다. 그 결과 단기적인 수익은 감소하였지만 기존 확보된 음식점 외의 점주들에게도 주문 건 별 수수료를 받지 않는 정책은 매력적인 선택지가 되었고 음식점의 증가는 소비자에게 더 높은 품질과 서비스를 제공하여 교차 네트워크 효과를 극대화시켜 폭발적인 사용자 증가라는 결과를 가져와 2016년 흑자전환에 성공하였다(그림 4-1, 그림 4-2).

<그림 4-1> 수수료 0% 이후 바로 결제 수 증가 추이



주1: Platum(2016) 재인용

<그림 4-2> 우아한 형제들 매출 및 영업이익 현황



주1: 우아한 형제들 자료 : 전자공시시스템(DART) 재인용 및 연구자 정리

2015년 배달 시장은 배달의 민족, 요기요, 배달통 3사 독점체제에서 딜리버리히어로 코리아(요기요)의 배달통 흡수로 인한 우아한 형제들, 딜리버리

히어로 코리아 2사 독점체제로 변경됨에 따라 두 회사는 배달 플랫폼 시장에서의 지배력을 강화시키기 위한 다양한 전략을 펼치게 된다. 배달의 민족은 신선식품 정기배송 서비스를 하기 위해 2015년 5월 유통업체 덤앤더머스(도시락, 반찬, 과일, 유제품, 빵 등 신선식품 정기배송), 2015년 11월 반찬제조 및 유통업체 더푸드, 2016년 1월 도시락 판매업체 옹가솜씨를 차례로 인수하여 3,000여 개 이상의 다양한 식품을 각 가정 및 회사에 배송하는 '배민 프레시'(이후 '배민찬'으로 변경)를 오픈하여 서비스를 제공하고, 2015년 7월 배달전문회사 두바퀴콜을 인수하여 '배민 라이더스'를 오픈하여 자영업자에게는 새로운 가치 창출을 소비자에게는 배달 음식점의 종류와 수를 폭발적으로 증가시킴으로써 배달 음식만 시켜 먹을 수 있다는 기존의 배달 인식을 각자가 생각하는 음식을 원하는 곳에서 언제든 먹을 수 있다는 새로운 인식을 심으며 배달 플랫폼 시장을 폭발적 성장을 이루어냈다. 이는 기존의 업체를 인수하여 플랫폼에 존재하지 않았던 배송 서비스, 신선식품 배송(유통) 서비스 등 보완재를 흡수 교차보조도구로 사용하여 사용자들이 멀티호밍 하지 않도록 새로운 가치를 만들어 내어 교차 네트워크 효과를 확대하였다. 이후 2016년 9월 공유 주방 개념의 '배민키친', 2017년 7월 소상공인을 위한 배달음식용품 쇼핑몰 '배민상회'를 오픈하여 플랫폼의 보완재를 지속적으로 추가하며 플랫폼 흡수 전략을 펼쳐 경쟁 플랫폼과의 격차를 크게 벌리고 있다(표 4-1).

<표 4-1> 우아한형제들 플랫폼 흡수 현황

인수 년월	플랫폼흡수	시나리오	플랫폼 흡수유형	설명
2015년5월	덤앤더머스 (배민 프레시)	인수	보완재	유통업체(직접/냉장운송, 정기배송)
2015년7월	두바퀴콜 (배민 라이더스)	인수	보완재	배달전문회사

2015년11월	더푸드 (배민 프레시)	인수	보완재	반찬제조 및 정기배송 업체
2016년1월	옹가솜씨 (배민 프레시)	인수	보완재	고급 도시락
2016년9월	배민키친	유사사업 직접운영	보완재	공유 주방
2017년7월	배민상회	유사사업 직접운영	보완재	MRO 브랜드

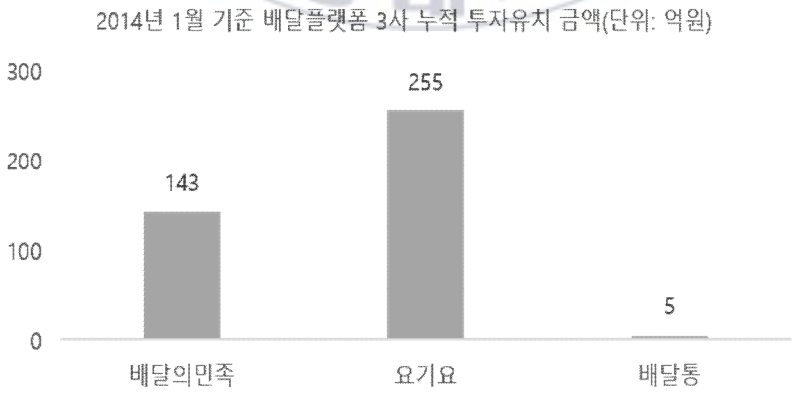
IT 서비스 산업은 쉽게 복제할 수 있기 때문에 기능을 차별화하기 힘든 특징이 있으므로 대부분의 공급자와 사용자는 멀티호밍을 하고 있다. 배달의 민족 사용자는 요기요 할인 혜택이 있을 경우 요기요 할인 혜택을 이용하고 공급자 역시 사용자 확보를 위하여 멀티호밍을 하고 있기 때문에 플랫폼 업체 간 경쟁이 가열되는 양상을 보이고 있다.

이에 플랫폼 기업 간 생존경쟁에서 살아 남기 위하여 빅데이터 활용은 필수가 되었다. 우아한 형제들은 고객 편의성을 높이기 위하여 축적된 주문 정보를 기반으로 빅데이터를 도입하여 배달 음식 도착 예상 시간을 알려주고, 배달 기사를 위한 추천 배차 시스템을 개발하여 배달 기사별 맞춤형 배달 주문 연결, 이동 경로 제시 등 배달 시간을 줄이는 것은 물론 배달 기사 간 경쟁을 완화하여 배달기사들의 수익 향상을 도모하고 있다.(최종희, 2019.6). 그리고 빅데이터 분석 시스템에 기반을 둔 광고 플랫폼 '우리가게 마케팅센터'를 운영하여 업소의 환경에 꼭 맞는 광고를 제안하고, 사장님 사이트를 통해 악성 고객 유형 데이터를 수집하여 블랙컨슈머를 모니터링하여 똑똑한 자기 규제 거버넌스를 적용하고 있다.

2. 소비자의 보조자화와 약한 대체재 플랫폼 흡수 전략의 딜리버리히어로 코리아

2012년 6월, 업계의 후발주자로 배달의민족과 배달통에 비해 2년 이상 뒤늦게 서비스를 시작한 요기요는 모기업의 거액 투자금액을 바탕으로 다양한 마케팅과 영업 활동을 통해서 서비스 론칭 1년 만에 업계 2위로 올라서는 성과를 보였다(Platum, 2014.3). 요기요는 2012년 대비 50배에 달하는 2013년 매출 성장, 매월 평균 25%를 상회하는 주문 성장률, 동종 업계 내 약 40%의 시장 점유율 및 구글 플레이 순위 1위 지속 달성, 높은 수준의 고객 재사용률 및 TV광고 효과 검증 등의 이유로 2014년 1월 기준 배달앱 3사 누적 투자유치 금액 중 가장 큰 255억 원의 투자를 받았다(Platum, 2014.4)(그림 4-3). 요기요는 업계 내에서 독보적인 위치를 가지고 있던 배달의민족을 넘어서기 위해 후발주자로서 차별화 전략을 내세워야 소비자를 공략할 수 있었기 때문에 배달의 민족과 반대로 공격적인 할인 마케팅 및 포인트 제도, 이벤트 등을 통해 보조자 그룹인 소비자를 끌어들여 수요 창출에 힘을 실었고, 지불자 그룹인 음식점주에게는 높은 수수료를 받는 대신 광고 수수료를 받지 않고 마케팅은 요기요가 대신하는 전략을 펼치는 전략을 구사하여 빠르게 업계 2위 업체로 도약할 수 있었다.

<그림 4-3> 2014년 1월 기준 배달앱 3사 누적 투자유치 금액



주1: Platum(2014.04.09) 재인용

2015년, 배달 앱 수수료 갑질 논란 당시 요기요는 국내 배달앱 중 가장 높은 수수료(매출액의 12.5%)를 받고 있었고, 배달의 민족이 수수료 0원을 선언하였지만 요기요는 수수료를 폐지하지 않고 배달통을 인수하고 사업을 확대하는 등 배달 플랫폼 시장에서의 지배력을 강화시키기 위한 다양한 전략을 펼치는데 집중하였다(표 4-2).

<표 4-2> 배달앱 수수료

업체명 / 기준연도	배달의 민족	요기요	배달통
2015년 이전	9~12.5%	16%	8.8%
2015년 이후	0%	12.5%	2.5%

주1: 백봉삼(2014), 노정연(2018) 재인용 및 연구자 정리

기존 플랫폼에 보완재를 지속적으로 흡수한 배달의 민족과는 달리 2015년 4월 배달 플랫폼 시장 업계 3위인 배달통을 인수하여 플랫폼을 합치지 않고 약한 대체재로써 전략적으로 활용하기 시작한 요기요는 배달앱 중 가장 높은 수수료를 받고 있는 플랫폼인 요기요(12.5%)와 가장 낮은 수수료를 받고있는 배달통(2.5%)의 이점을 활용해 요기요에서는 상대적으로 이윤이 높은 배달 음식점을 입점하고 배달통에서는 이윤이 낮은 음식점 위주의 배달음식점 보유량을 높여 두 플랫폼 간 강점과 약점을 대비시키고 시장의 타깃을 고가 시장과 저가 시장으로 분리, 공략하여 2016년 상반기에 발표한 자료에 따르면 월간 순 방문자 기준 배달의 민족 시장 점유율이 최초로 50% 아래로 떨어졌다. 이는 요기요와 배달통을 합치면 배달의 민족 점유율을 최초로 넘어선 것이 된다. 이후 배달통 흡수 외에 2016년 3월 11번가 배달 서비스 입점, 2016년 11월 G마켓 배달 운영사인 앤팟(자체 배달앱 메뉴박스) 인수, 2017년 9월 맛집 배달, 공유 주방 서비스 업체인 플라이앤컴퍼니 인수 등 지속적으로 약한 대체재로써 플랫폼을 흡수하는 전략으로 주

문수 및 사용자 증가에 중점을 두는 전략을 펼쳤다(표 4-3).

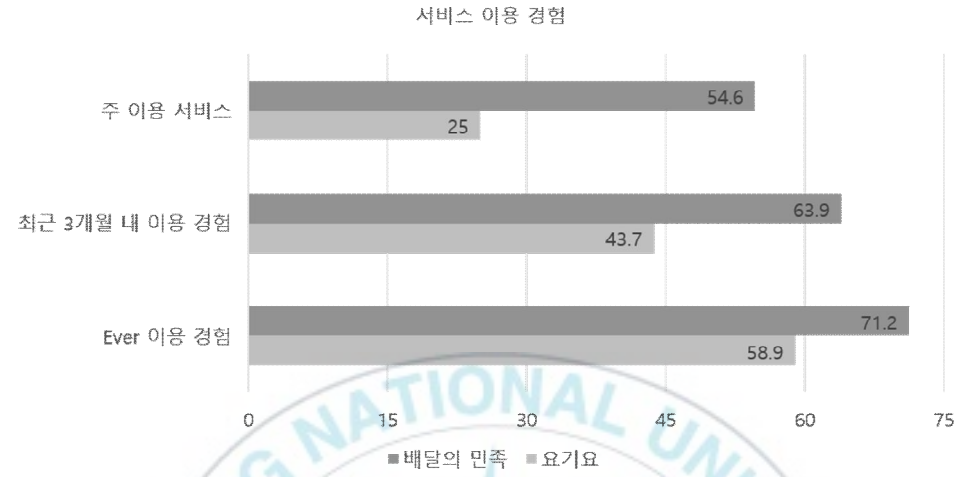
<표 4-3> 딜리버리히어로 코리아 플랫폼 흡수 현황

인수 년월	플랫폼 흡수	시나리오	플랫폼 흡수 유형	설명
2015년4월	배달통	인수	약한 대체재	
2015년7월	알뜰쇼핑	보유고객기반	보완재	MRO 브랜드
2016년3월	11번가 배달 서비스 입점	독점 제휴	약한 대체재	
2016년11월	앤팟 (자체 배달앱 메뉴박스)	인수	약한 대체재	G마켓배달 운영사
2017년9월	플라이앤컴퍼니 (푸드플라이, 셰플리)	인수	약한 대체재	맛집배달, 공유주방 서비스

주1: 딜리버리히어로 코리아 홈페이지 재인용 및 연구자 정리.

딜리버리히어로 코리아의 시장점유율에 비해서 매출액이 큰 폭으로 차이가 나는 이유는 배달의 민족은 주 이용 서비스로 사용하고(그림 4-4), 요기요는 이벤트성 할인 혜택이 있을 때 사용자들이 많이 이용하는 것으로 보인다. 요기요의 장점에서 가장 높은 수치를 보인 것은 할인 혜택이 다양한 점이었다(그림 4-5). 반면 배달의민족의 경우 등록된 음식점 수와 메뉴가 다양한 점을 장점으로 꼽았고 할인 혜택이 다양하지 않은 점을 단점으로 뽑았다(그림 4-6). 결국 이벤트성 할인 해택(요기요)만으로는 배달의민족이 만들어 놓은 플랫폼 가치를 극복할 수 없다는 것을 보여준다.

<그림 4-4> 주요 배달 웹사이트/앱 서비스 이용 경험



주1: openservey(2019.04) 재인용
주2: 복수응답

<그림 4-5> 각 배달 웹사이트/앱서비스 별 장점

각 배달 웹사이트/앱서비스 별 장점

√ 가장 높은 이유	평균	배달의민족	요기요	네이버 간편주문	카카오톡 주문하기
주문 절차가 편리함	15.0	12.7	12.0	20.0	20.0
결제 시스템이 편리함	12.8	6.7	10.7	13.8	27.5
메뉴 검색이 쉬움	10.4	9.3	9.3	16.3	8.8
할인 혜택이 다양함	9.8	0.7	√22.7	6.3	6.3
등록된 음식점 수가 많음/메뉴가 다양함	8.9	√16.0	6.7	6.3	2.5
앱 화면 구성이 복잡하지 않고 단순함	8.0	12.7	2.7	10.0	7.5
후기/리뷰가 신뢰할만 함	6.1	8.7	7.3	2.5	2.5
배달 가능한 맛집이 많음	5.9	10.7	4.7	0.0	5.0
포인트 적립률이 높음	3.0	0.0	1.3	13.8	1.3
배달시간이 짧음	3.0	4.7	3.3	1.3	1.3
다른 곳에서 시킬 수 없는 메뉴가 있음	2.6	3.3	2.0	2.5	2.5
1인분 주문이 가능한 음식점이 많음	2.4	2.7	2.7	0.0	3.8
음식 추천 기능이 있음	0.9	1.3	0.7	1.3	0.0
편리한 고객센터/1:1 문의가 편리함	0.9	0.0	0.7	2.5	1.3
배달비가 저렴함	0.4	0.0	1.3	0.0	0.0
배달원이 친절함	0.4	0.7	0.0	0.0	1.3
위생 인증 관리가 잘 됨(세스코 인증 등)	0.4	0.0	0.7	0.0	1.3
떠오르는 장점 없음	8.5	10.0	10.0	3.8	7.5
기타	0.4	0.0	1.3	0.0	0.0

주1: openservey(2019.04) 재인용
주2: 최근 3개월 내 각 배달 웹사이트/앱 서비스 이용 경험이 있는 사람, 단수응답, %
주3: 회색 음영 : 배달의 민족, 요기요 중 전체 평균 대비 +3%P 이상인 데이터

<그림 4-6> 각 배달 웹사이트/앱서비스 별 단점

각 배달 웹사이트/앱서비스 별 단점

√ 가장 높은 이유	평균	배달의민족	요기요	네이버간편주문	카카오톡 주문하기
떠오르는 단점 없음	26.1	√ 30.0	√ 30.0	27.5	10.0
할인 혜택이 다양하지 않음	9.6	14.0	6.7	3.8	12.5
포인트 적립률이 낮음	8.3	10.7	9.3	5.0	5.0
1인분 주문이 가능한 음식점이 별로 없음	8.0	13.3	4.0	6.3	7.5
여기서만 시킬 수 있는 메뉴/음식점이 없음	7.6	3.3	9.3	7.5	12.5
배달비가 비쌈	7.4	8.7	10.7	0.0	6.3
음식점이 별로 없음/메뉴가 다양하지 않음	5.4	1.3	4.0	7.5	13.8
고객센터/1:1 문의하기가 불편함	4.8	3.3	5.3	5.0	6.3
배달 가능한 맛집이 별로 없음	4.3	0.7	5.3	3.8	10.0
후기/리뷰가 신뢰할만하지 않음	4.3	2.7	3.3	8.8	5.0
배달시간이 오래 걸림	4.1	3.3	4.0	7.5	2.5
메뉴 검색이 어려움	2.2	2.7	0.7	5.0	1.3
결제 시스템이 불편함	1.5	1.3	1.3	1.3	2.5
위생 인증 관리가 잘 안됨(세스코 인증 등)	1.5	1.3	1.3	1.3	2.5
화면이 복잡함	1.1	0.0	2.0	1.3	1.3
음식 추천 기능이 없음	0.9	1.3	0.0	1.3	1.3
배달원이 불친절함	0.7	0.7	0.0	2.5	0.0
주문 절차가 불편함	0.4	0.0	0.0	2.5	0.0
기타	1.7	1.3	2.7	2.5	0.0

주1: openservey(2019.04) 재인용
주2: 최근 3개월 내 각 배달 웹사이트/앱 서비스 이용 경험이 있는 사람, 단수응답, %
주3: 회색 음영 : 배달의 민족, 요기요 중 전체 평균 대비 +3%P 이상인 데이터

그러나 요기요는 2019년 마케팅 비용으로 1000억 원을 투자하고, 제휴 식당을 현재 6만개에서 2019년 연말까지 10만 개로 확대한다는 목표를 세웠다. 또 물류 스타트업 '바로고'와 비 배달 음식점을 포섭하기 위해 주문과 배달대행을 결합한 '요고' 서비스를 선보이고, 1인 가구 공략을 위해 1만원 이하 주문에 대한 수수료도 폐지한다는 결단을 내놓았고, 편의점 CU와도 손잡고 앱을 통해 1만 원 이상 구매할 경우 가까운 매장의 상품들을 원하는 곳에서 받을 수 있는 제휴 서비스도 제공하는 등의 총력을 기울이고 있다(황서영, 2019). 더불어 40여 개국에서 배달 대행 서비스를 하고 있는 딜리버리히어로의 데이터 분석 기술을 활용하여 배달원들을 위해서는 최적의 경로 찾기, 업주들을 위해서는 주문 트렌드 분석 리포트 제공, 사용자를 위해서는 단골 주문율 프로세스를 음식점 순위 선정에 반영하고 있다. 그리고 이용자들이 남기는 음식점 리뷰 데이터를 확보하여 음식 리뷰

에 올라온 사진이 진짜인지 가짜인지, 이용자가 남긴 의견이 우호적인 리뷰인지 불만 리뷰인지를 인공지능(AI)이 자동으로 선별하고, 업주가 먼저 처리해야 할 리뷰를 먼저 알려줘 소비자 불만에 빠르게 대응할 수 있게 지원하여 커지고 있는 배달 플랫폼 시장에서 플랫폼의 주도권 뺏기 위해 총력을 기울이고 있다(이형두, 2018).

Ⅴ. 결론

이미 국내외로 플랫폼 서비스의 전략에 대한 다양한 연구들이 존재하지만, 기존의 연구는 단면 플랫폼에 대한 비교연구 혹은 양면 플랫폼의 경우에는 단일 기업에 대한 사례연구에 그쳤고, 양면 시장에서 경쟁하는 플랫폼 간 전략을 사례연구를 통해 분석한 연구는 찾기 어렵다. 이에 음식 배달 플랫폼 기업인 우아한형제들(배달의 민족)과 딜리버리히어로코리아(요기요, 배달통)의 사례를 들어 플랫폼 비즈니스 관련 이론의 분석적 일반화를 시도하고 경쟁구도에서의 전략을 비교하여 관련 이론적 논의를 확장하여 중요성을 제시하였다.

본 연구의 전략적 시사점은 다음과 같다. 양면시장 플랫폼에는 교차 네트워크 효과를 유지 및 확장하기 위해서 펼치는 다양한 전략이 플랫폼 경쟁구도에서 우위를 차지하는데 중요하게 작용할 것이라는 가정하에 국내의 배달 플랫폼 서비스인 배달의 민족과 요기요를 사례 연구 대상으로 하여 탐색적 사례연구를 진행하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 복합적 전략 개발이 필요하다. 두 기업은 교차보조 전략의 차별적 가격 할당으로 수수료 차이는 있었으나 동일하게 음식점을 지불자 그룹으로 소비자를 보조자 그룹으로 분류하고 두 그룹을 플랫폼으로 성공적으로 끌어들였다. 끌어들인 이후 두 그룹이 플랫폼을 이탈하지 않도록 하기 위해 배달의 민족은 수수료를 0원으로 변경하여 음식점 증가에 이은 사용자 증가라는 선순환 고리를 만들고, 수수료 대신 음식점에게 대가성 광고 기능을 강화하여 교차보조도구로 활용하였다. 요기요의 경우 쿠폰 및 이벤트를 이용한 교차보조도구로 공짜 미끼(Loss Leader) 전략을 통해 소비자의 수요를 증가시켜 선순환 고리를 만드는 데 성공하였다. 두 기업은 교차보

조 전략에 그치지 않고 배달의 민족은 플랫폼의 보조재로 배민 라이더스, 배민 프레시, 배민 상회, 배민 키친 등의 플랫폼 흡수 전략을, 요기요는 배달통, 앤팟, 푸드 플라이 인수 등 약한 대체체 유형의 흡수 전략을 펼쳐 교차보조 전략과 복합적 전략을 개발하여 경쟁력을 강화시켰다.

둘째, 경쟁자가 어떠한 전략을 구사하는지 알아야 하고, 전략 내에서도 변화를 줘야 한다. 2015년 배달 앱 갑질 논란을 기점으로 배달의 민족은 수수료 0원을 선언하며 전략의 변화를 가져왔지만 요기요는 가장 높은 수수료(12.5%)를 받고 있었음에도 전략에 변화는 없었다. 이후 요기요는 배달통 인수에도 불구하고 크게 효과를 보지 못했고, 배달의 민족은 음식점 증가의 교차 네트워크 효과로 크게 성장한 것으로 분석되었다. 갈수록 다변화하는 환경과 사용자 요구에 맞게 빠르게 전략을 변경해야 한다. 전략에 따라 교차보조를 변경하고 끊임없이 플랫폼을 흡수하고 지능형 분석을 통한 플랫폼 거버넌스를 통하여 가치를 확산하여 네트워크 효과를 유지하는 것이 매우 중요하다는 것을 보여준다.

셋째, 멀티호밍 방지 불가능 및 지능형 데이터 애널리틱스의 차별점이 존재하지 않음은 승자독식을 달성하기 어렵다. 음식 배달 플랫폼 서비스 특성상 기술 및 기능 복제가 쉽고 사용자의 멀티호밍 비용이 거의 들지 않기 때문에 음식점 업주 및 사용자가 멀티 호밍 될 수밖에 없고, 양면시장의 상호작용 및 네트워크 강화를 위하여 유사한 형태의 데이터 분석 전략을 취하고 있기 때문에 언제든지 더 나은 플랫폼이 등장하거나, 전략 등의 차이로 플랫폼 시장의 주도권이 변경될 수 있다. 하지만 반대로 멀티호밍 방지에 대한 대책이나 차별화된 데이터 분석 전략이 있을 경우 승자독식이 언제든지 일어날 수 있음에 중요하게 생각되는 전략의 요소로서 항상 고려할 부분이다. <표 5-1>은 위의 우아한형제들과 딜리버리히어로 코리아 경쟁전략 분석 연구 결과를 요약한 것이다.

<표 5-1> 우아한형제들과 딜리버리히어로코리아 경쟁전략 요약

기업명 / 경쟁전략	우아한 형제들	딜리버리히어로 코리아
교차보조	2015년이전 지불자 : 음식점주 보조자 : 사용자 2015년이후 지불자 : 사용자 보조자 : 음식점주	지불자 : 음식점주 보조자 : 사용자
플랫폼 흡수	보조재 배민라이더스, 배민찬	약한 대체재 배달통, 푸드 플라이
멀티호밍 방지	없음	없음
지능형 분석	유사(블랙컨슈머, 우리가게 마케팅 센터, 배달 최적 경로)	유사(클린 리뷰, 단골주문율, 배달 최적 경로

주1: 딜리버리히어로 코리아 홈페이지 재인용 및 연구자 정리.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 단일 사례 분석으로 탐색적 연구만 이루어진 점, 둘째, 플랫폼 비즈니스 특징이 결과적으로 승자독식으로 귀결되기 쉽다. 승자 독식 시장은 규모의 공급 경제, 네트워크 효과, 높은 멀티호밍 비용과 전환 비용, 틈새 전문화 부족 등 네 가지 핵심 요소에 따라 움직인다(Parker et al., 2016). 하지만 배달 플랫폼 시장이 승자독식 시장이 될 수 있을지의 결론을 도출하지는 못하였다. 본 연구의 이러한 한계는 향후 비슷한 사례인 숙박 플랫폼 야놀자와 여기어때 또는 모바일 금융 플랫폼인 토스와 카카오 뱅크 등을 통한 분석으로 극복될 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

김성원(2015), “빅데이터가 기업의 경쟁력에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교.

김성한, 김민철, 이재영, 김남심, 강유리, 김태현(2008), “양면시장(two-sided market) 이론에 따른 방송통신 서비스 정책 이슈 연구”, 정보통신정책연구원, 8(11).

김정은, 박찬희(2013), “플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 관점에서 본 케이블TV 산업의 변화와 시사점”, 경영학연구, 42(5), 1315-1348.

김진영, 김민용(2013), “모바일서비스 플랫폼의 양면시장 형성단계에 관한 연구,” 인터넷전자상거래연구, 13(4), 147-173.

김희영, 송성룡(2016), “O2O산업 발전을 위한 정책방향 연구”, 한국디지털정책학회, 15(5), 13-25.

손상영(2008), “플랫폼 경쟁이론의 정책적 시사점”, 정보통신정책연구원, 8(6), 1-53.

송민정(2010), “플랫폼흡수 사례로 본 미디어플랫폼 전략 연구: 플랫폼흡수(Platform Envelopment) 이론을 토대로”, 사이버커뮤니케이션학보, 27(2), 45-89.

이경남(2016), “플랫폼 비즈니스의 개념 및 확산”, 정보통신정책연구원,

28(14), 30-35.

이은민(2019), “음식배달 O2O 시장동향”, 정보통신방송정책, 31(1), 18-24.

이인호, 박민선(2015), “국내 신용카드 산업의 역사와 현황”, 한국경제학회, 8(3), 19-48.

임동우(2013), “플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구”, 한국산업경영학회, 28(1), 109-139.

전익진, 안재현, 김도훈(2016), “플랫폼 비즈니스에서의 승자독식 현상에 영향을 미치는 서비스 특성”, 한국경영과학회, 33(4), 33-49.

Carl Atsushi Hirano and Andrei Hagiu(2011), 플랫폼 전략, 서울, 더숲.

Evans, D.S. and R. Schmalensee(2017), 이진원 역, Matchmakers, 서울, 더퀘스트

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S.(2017), 이현경 역, Platform Revolution, 서울, 부키

openservey(2019), "배달서비스트렌드리포트", openservey 배달 서비스 트렌드 리포트 2019, 2019년 4월.

Platum(2014), “배달앱 요기요 145억 원 추가 투자 유치 누적 투자 금액만 255억 원”, Platum, 2014년 4월 9일.

Platum(2014), “앞서가는 배달의 민족, 추격하는 요기요 배달앱 시장 2강 1약 체제 돌입”, Platum, 2014년 3월 26일.

Platum(2016), “배달의민족, 수수료 0% 이후 6개월 만에 바로결제 주문

85% 성장", Platum, 2016년 03월 11일.

김진영(2014), "플랫폼 전략을 논하다(3편):플랫폼과 사업자의 경쟁력은 교차보조에서 나온다", Vertical Platform, 2014년 7월 7일.

김진영(2014), "플랫폼 전략을 논하다(4):플랫폼과 양면시장 전략에 대한 고찰", Vertical Platform, 2014년 8월 18일.

김진영(2016), "카카오의 O2O 시장 확장에 대처하는 O2O스타트업의 플랫폼 흡수전략", Vertical Platform, 2016년 4월 14일.

노정연(2018), "1만5000원짜리 치킨 한 마리, 배달앱 수수료 최대 2325원", 경향신문, 2018년 7월 25일.

고준영(2018), "온라인 앱과 오프라인의 배달 공생", 더스쿠프, 2018년 7월 5일.

이형두(2018), "배달앱으로 짜장면 시킨 데이터, 어떻게 활용되나", 디지털데일리, 2018년 6월 1일.

황서영(2019), "배달앱 2차전... 이커머스.외식 업체 참여", 식품음료신문, 2019년 4월 11일.

최종희(2019), "발로 뛴 요기요, 날개 단 배달의민족…매출 격차 3배", 전자신문, 2019년 5월 5일.

최종희(2019), "속도 경쟁 내세우던 배달, 빅데이터로 똑똑", 전자신문, 2019년 6월 13일.

백봉삼(2014), "배달앱3사수수료비교해보니", 지디넷코리아, 2014년 10월 29

일.

김보라(2019), “배달앱 1위 야심 요기요, 배민에 선전포고”, 한국경제, 2019년 3월 27일.

이정흔(2019), “커지는 배달 시장…사라지는 주방”, 한국경제, 2019년 1월 7일.

2. 해외문헌

Eisenmann, T., G. Parker, and M. Van Alstyne(2011), "Platform envelopment," Strategic Management Journal, 32(12), 1270-1285.

Eisenmann, T., Geoffrey, P. and Van Alstyne, M. W.(2006), “Strategies for Two-Sided Markets," Harvard Business Review, 8(10), 92-102.

Evans, D. S.(2003), “The Antitrust Economics of Multisided Platform Markets," Yale Journal on Regulation, 20(2), 325-382.

Evans, D.S. and R. Schmalensee(2008), "Markets with two-sided platformsm," Issues in competition law and policy (aba section of antitrust law), 1(21).

Hesse, Renata(2007), Two-Sided Platform Markets and the Application of the Traditional Antitrust Analytical Framework, Competition Policy International, 3(1), 191-195.

Rochet, J. C. and Tirole, J.(2003), "Platform Competition in Two Sided Markets," Journal of the Eu ropean Association, 1(4), 990-1029.

Rysman, M.(2009). The economics of two－sided markets. The Journal of Economic Perspectives: 125－143.

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.

감사의글

이 석사학위논문을 작성하는데 주변의 많은 지원과 독려와 가르침이 있었습니다. 먼저 바쁘신 가운데에도 세심한 지도와 많은 격려로 이끌어 주신 곽기호 교수님께 진심으로 감사드립니다. 또한 논문 심사 과정에서 아낌없는 지도로 많은 가르침을 주신 옥영석 교수님, 천동필 교수님께도 감사드리며 매 학기 마다 큰 열정으로 심도 있는 강의를 해주신 기술경영전문대학원 교수님들께도 감사드립니다.

그리고 석사 공부를 마칠 수 있도록 믿고 응원해 주신 사랑하는 나의 엄마, 남편, 딸에게 깊은 감사의 마음을 전합니다.