

인터넷 플랫폼 비즈니스 동향분석 및 정책적 제언

송동현*, 유재필**

애플·구글 등 인터넷 공룡기업이, 경제 및 시장을 견인하고 있는 가운데 OS, 앱마켓 등 이들 공룡기업이 만든 기반 위에 소셜과 위치기반서비스를 핵심역량으로 창의적 인터넷서비스를 제공하여 성공하고 있는 인터넷 플랫폼 비즈니스 사업자들이 화두에 오르고 있다. 플랫폼 비즈니스는 개발자 및 서비스 제공자 등 다양한 이해 관계자 및 이용자를 자사의 서비스 공간으로 유인하여 가치를 창출하는 인터넷서비스의 작동 방식으로 정의할 수 있는데, 중소 인터넷 비즈니스 사업자들이 이러한 플랫폼 전략을 이용하여 인터넷서비스 영역에서 두각을 나타내고 있는 것이다. 본고에서는 최근 부각되고 있는 중소 인터넷 사업자들의 시장동향을 분석하고 서비스와 관련된 국내외 이슈를 고찰하며, 서비스 활성화를 위한 정책적 개선방안을 제시한다.

I. 서론

II. 인터넷 플랫폼 비즈니스의 정의 및 특징

III. 국내외 동향

1. 시장 동향
2. 주요 사례 및 영향력 분석

IV. 현황 및 정책적 이슈

V. 시사점

* 한국인터넷진흥원 정책기획팀 선임연구원(dhsong@kisa.or.kr)

** 한국인터넷진흥원 정책기획팀 책임연구원(willow@kisa.or.kr)

I. 서론

인터넷 기업들은 전 세계의 저성장 기조에도 각국의 성장 동력으로서의 역할을 담당하고 있다. 2013년 4월 기준, 미국 내 10대 기업 중 Apple이 1위, Google이 3위, 마이크로 소프트(이하 MS)가 4위를 차지하는 등 ICT·인터넷 기업이 최고 수준의 시장가치기업으로 자리매김하며 가치 총합의 약 40%를 차지, 세계시장시스템을 재편하였다.¹ 혁신적이고 거대한 정치·경제·문화적 가치를 창출한 인터넷 기업들에게 발견된 공통점 중 하나는, 이들 기업이 플랫폼 비즈니스 모델을 사용하고 있다는 것이다. 플랫폼 비즈니스 모델이란, 사업자가 직접 재화를 생산하기보다는 재화를 생산하는 사업자들과 잠재적 재화 구매자 두 그룹을 자사의 플랫폼 내부에서 거래를 유도함으로써 가치를 생성하여 이윤을 추구하는 비즈니스모델을 말한다. 구글, 애플, 아마존, 페이스북 등의 인터넷 기업은 이러한 플랫폼 전략을 통해 가입자 및 다양한 개발자들을 자사의 플랫폼에 참여하게 하여 거대한 이윤을 추구하며 글로벌 ICT 시장을 장악하였는데, 현재 세계 인터넷 시장에서 이 인터넷 공룡기업들의 영향력은 나날이 커져가고 있는 실정이다. 문제는, 이용자들이 인터넷 공룡기업들의 플랫폼 생태계 안에서만 인터넷 생활을 영위하는 고착현상(Lock-In)이 심해지고 있으며, 이러한 인터넷 공룡기업의 시장선점은 후발주자 인터넷 기업들의 진입 장벽을 높였을뿐만 아니라 오히려 성장·발전을 저해하는 문제를 야기하고 있다는 것이다.

〈표 1〉 주요 플랫폼 사업의 전략 및 성과

주요 사업자	전략	성과
Google	브라우저, 모바일 OS를 무료로 배포하고 사용자 확보 후 검색광고에서 수익화	전세계 검색 점유율 90% 전세계 스마트폰 점유율 79%
Apple	단말, OS, 앱스토어의 가치사슬을 구성하고 사용자의 구매 충성도를 높임	미국 기업 중 시가총액 1위 애플 콘텐츠 수익 = 윈도우즈 OEM 판매수익
Facebook	소셜미디어 기반으로 사용자층을 확보하고 광고, 게임에서 수익화	월간 액티브 이용자 수: 12억 3천만 명
Amazon	클라우드-콘텐츠-단말로 이루어진 강력한 고객 생태계를 구축하고 온라인콘텐츠, 커머스, 클라우드 서비스에서 수익 창출	미국 내 온라인 커머스, 전자책 디바이스 매출 1위 아마존 프라임, 전체 수익의 1/3추정

1 인터넷 경제 규모는 2010년 2조 3천억 달러에서 2016년 4조 2천억 달러로 두 배 이상 성장이 예상되며 전통산업에 비해 경제기여도가 월등히 높아지고 있다. (BCG, '12.3, G20국가 조사)

한편, 에어비앤비(Airbnb), 카카오(Kakao) 등과 같이 혁신적 기술과 참신한 서비스 아이디어로 미개척 분야를 적극공략, 공룡 기업의 플랫폼 내/외부에서 독자적인 플랫폼을 구축하며 가치를 창출하는 중소기업 인터넷 플랫폼 비즈니스 사업자들이 세계 인터넷 시장에서 고유의 영역을 확보하기 시작하고 있다. 발 빠른 사업전개로 세계 서비스 시장의 틈새를 공략하며 플랫폼을 확장하고 있는 창조기업이야말로 세계시장 진출을 희망하는 한국인터넷기업이 취해야할 비즈니스 방식이다.

국내 플랫폼 비즈니스는 성장기반이 취약할 뿐 아니라, 고비용 장시간의 투자/에너지가 필요한 신규 OS 및 앱 플랫폼 구축을 통한 플랫폼 시장 확보는 현실적으로 어렵다. 하지만, 높은 교육수준 및 잘 구축된 인터넷 시설기반을 가지고 있는 우리나라의 실정을 감안하면 정부의 지원체계가 뒷받침 된다면 신규 플랫폼 구축보다는 플랫폼 내에서의 신규 서비스 사업을 발굴하는 인터넷 플랫폼 비즈니스 모델이 한국의 신생 인터넷서비스 기업들의 세계시장 진출을 위한 최적의 방식일 수 있다고 사료된다. 이에 본고에서는 인터넷 플랫폼 비즈니스란 개념에 대한 정의 및 특성, 시장 현황에 대해 다루고 한국발 인터넷 비즈니스 플랫폼기업의 성공전략을 위한 시사점을 도출해 보고자 한다.

II. 인터넷 플랫폼 비즈니스의 정의 및 특징

플랫폼이란 단어는 본래 물리적 구조물, 예를 들어 철도 플랫폼, 우주선 발사대등 작업을 위한 공용화된 토대의 의미로 통용되었다. 과거의 플랫폼의 개념에서는 상품(서비스) 제공자와 수용인원의 한계 등 공간의 제약성이 강했다면 ICT의 발전과 함께 플랫폼의 개념은 수많은 상품과 인원이 공간의 제약 없이 교류하며 새로운 가치를 창출하는 공간이라는 의미로 확장되었고, 인터넷 플랫폼은 다양한 인터넷서비스·콘텐츠가 생성·유통되는 장으로 API를 통한 서비스 연동 등을 통해 이용자, 서비스 제공자 간 소통의 기반을 제공하는 장소라고 정의할 수 있다.

PC기반에서 하드웨어를 기반으로 한 플랫폼의 특징은² 모바일시대를 맞이하며 플랫폼 운

2 플랫폼은 '매개'적 기능과 '가치 창출'의 기능을 가지고 있는 공간이며, 플랫폼 사업자는 사업자가 직접 재화를 생산하기 보다는 재화를 생산 기업들과 잠재적 재화 구매자들을 자사의 플랫폼으로 유인, 두 그룹 간 거래를 유도함으로써 가치를 생

영의 중심이 소프트웨어로 이동하며 또 한 번 진화를 하고 있다. 현재의 인터넷 플랫폼 비즈니스는 유무선 인터넷을 통해 개발자(판매자)와 이용자(사용자) 사이를 연결(인터넷서비스 및 콘텐츠의 생산-유통-이용 촉진을 통해) 새로운 가치 및 다양한 생태계를 창출할 수 있는 서비스 기반구조라고 정의할 수 있다.³

중요한 점은, 인터넷 플랫폼 비즈니스가 ‘서비스의 핵심 기반’이라는 광의의 관점에서 다양한 의미로 이해하여야 한다는 것이다.⁴ 과거 플랫폼 사업이, 애플 iOS나 구글 플레이 스토어에서 보듯이, 새로운 운영체제와 하드웨어의 개발을 통한 자체 플랫폼생산에 시간·비용을 투자하였다. 그러나 현재 인터넷 플랫폼은, 이러한 투자보다 기존 거대 플랫폼 내에서 공통 플랫폼 사업자들의 투자영역이 아닌 새로운 서비스 분야를 발굴 새로운 가치를 창조하고 개척하는 사업방식을 인터넷 플랫폼 비즈니스로 규정할 수 있다. 같은 맥락에서, 인터넷 플랫폼 비즈니스 사업자는 인터넷을 통해 상호작용하는 기반(플랫폼) 위에서 사용자와 서비스 제공자를 연결, 가치 및 이윤을 추구하는 사업자로 정의할 수 있다.⁵

〈표 2〉 서비스 플랫폼 vs 단순 서비스와 비교

구분	인터넷서비스 플랫폼	非 인터넷서비스 플랫폼	
사업자	카카오톡	바이버(Viber)	닌텐도
네트워크 효과	○	○	×
양면시장	○ (이용자 - 카카오톡 - 게임사)	×	○ (메신저사용자 - 바이버)
			○ (이용자 - 카카오톡 - 게임사)

성, 이윤을 추구하는 사업자로 정의할 수 있다. (학주 외, 2011 p41-42)

- 3 초창기 인터넷 플랫폼은 서비스 운영체제를 말하곤 하였다. 예를 들어, MS는 윈도우 OS를 PC의 운영체제 표준으로 인식 시키며 OS를 통해 Adobe와 같은 프로그램 개발자, 델(Dell)과 같은 PC/노트북 하드웨어 제작자 및 사용자의 연결하는 플랫폼을 구축하였다. 이러한 플랫폼 비즈니스 전략은 당시 애플 컴퓨터로 불리는 하드웨어기까지 직접 생산했던 애플에 비해 커다란 시장 규모 및 생태계 구축에 성공하여 인터넷 플랫폼 비즈니스의 선두주자로 시장을 이끄는 계기가 되었다. 즉, 인터넷 플랫폼 시대의 도래는 하드웨어 자체의 독자적 가치/역할의 중요성 보다는 플랫폼 내에서 (연결)인프라 역할에 대한 가치가 더 중요하게 된 것을 의미한다. (Hagiu, 2013)
- 4 인터넷서비스 사업에서 플랫폼 전략이 중요해진 이유는, ‘지렛대 효과로 기업 효율성’을 높일 수 있으며, ‘강력한 비즈니스 모델 구축이 가능’하며, ‘서비스 기반 경제의 핵심 동력이 되고’, ‘기술이 발달할수록 네트워크 경제 운영이 쉬워지기 때문’이라 주장한다. (조용호, 2011, pp. 34-40)
- 5 성공한 서비스 기업이 플랫폼 전략의 특징을 가지게 된 이유는 IT 발달로 인해 전 세계를 대상으로 사용자와 개발자를 연결하는 매개적 기능을 제공하기 용이해졌을 뿐 아니라, ‘플랫폼 참여자 증가, 제품개발 생산 마케팅 서비스 등의 가치사슬 형성’구현 및 운영비용이 낮아졌기 때문이다. (최병삼, 2011, p.2)

앞의 플랫폼 비즈니스를 관계를 정리한 <표 2>와 같이 인터넷 비즈니스 플랫폼이 단순 인터넷서비스와의 차이점은, 인터넷 플랫폼 비즈니스는 양면시장,⁶ 네트워크 효과, 생태계 안의 다수 이해관계자와의 중계역할을 한다는 것이다.

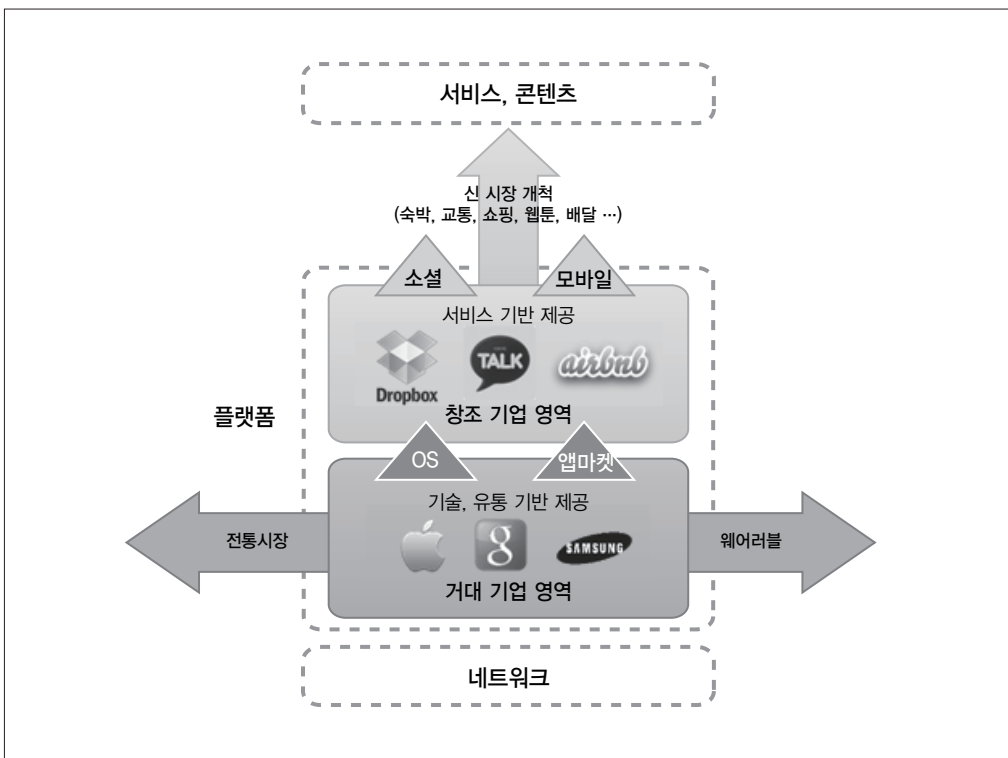
Ⅲ. 국내외 동향

1. 시장 동향

현재 온·오프라인 상품·서비스 기반을 갖춘 전통 플랫폼 기업들은 웹·모바일 기반의 비즈니스 플랫폼 확장을 추진하고 있다. 특히, 혁신적 플랫폼을 도입하여 ICT 시장 변화를 주도한 공룡 인터넷 플랫폼 사업자의 영향력이 비 ICT 분야로 확장 중인데, 구글, 애플 등 선두 플랫폼 주자가 이미 시장을 리드하고 있으며 건강관리 분야에도 영향이 미치고 있는 상황이다. 세계 플랫폼 비즈니스는, 공룡 인터넷 기업들이 중·횡으로 사업을 확장하며 사업 군을 넓혀, 신규 인터넷 사업자들의 비즈니스 진입장벽이 높아지고 있는 실정이다. 그럼에도 불구하고 소셜 미디어 플랫폼을 중심으로 획기적 플랫폼 비즈니스를 제공하는 신규 스타트업 기업의 성장은 눈여겨 볼만하다.

새로운 중소 비즈니스 인터넷 사업자들이 공룡 플랫폼 사업자의 시장독점 속에서 시장진입에 성공하고 비즈니스를 확장할 수 있었던 이유는 발빠른 사업전개로 글로벌 기업의 서비스 틈새를 공략, 고유한 플랫폼을 형성할 수 있었기 때문이다. 특히, 이들의 사업전략은 눈여겨볼만 한데, 인터넷 플랫폼 비즈니스 사업자들은 OS개발 대신 콘텐츠 제공자를 유인하고 매력적인 가격 및 킬러 콘텐츠를 이용, 이용자를 유인하고 생태계의 가치를 조성하는데 기업의 역량을 쏟아 붓는다. 이는 어떻게 플랫폼 가치창출모델을 개발·유지하는가에 따라 성공여부가 결정나기 때문이다. 이를 구체적 사례를 통해 알아보자.

6 플랫폼 형식은 크게 양면시장과 다면시장으로 구분할 수 있다. 양면시장은 플랫폼 사업자가 두 개의 그룹(이용자-개발자)을 연결하여 거래를 중개하는 방식이다. 다면시장은 인터넷서비스를 통해 셋 이상(이용자-개발자-제작자)의 참여자 그룹이 연결되어있는 플랫폼의 형식을 말한다. (Hagiu, 2013)



[그림 1] 플랫폼 비즈니스 생태계

2. 주요사례 및 영향력 분석

<표 3> 창조기업의 플랫폼 비즈니스화 성공 사례

분야	주요 사업자	현황	성공요인/전략
소셜서비스	카카오 (Kakao)	창업 4년만에 연매출 2000억, 550여 명 국내 스마트폰 사용자 93%사용	무료로 충분한 회원확보 후 양면시장 비즈니스로 수익 창출
온라인 숙박	에어비앤비 (Airbnb)	기업가치 : 약 10조 7천억 원 192개국 34,000도시에서 서비스 제공	'공유경제' 원리를 소셜서비스에 응용 (수요)값싼 숙박비 - (공급) 남는 방을 대여해 소득 원함
사진공유 소셜서비스	인스타그램	직원수 12명, 1억 3천만 명 사용 페이스북이 '12년 1조 원에 인수	단순한 사진 편집/필터링 기능제공 페이스북과 트위터등 다른 소셜서비스와의 연동기능 극대화
비즈니스 중심 소셜서비스	LinkedIn	약 2억 6천 명의 가입자 보유	전문 비즈니스 플랫폼을 전략사용, 기존 친목형 소셜서비스 플랫폼과 차별화

1) 카카오

카카오(Kakao)는 모바일 메신저 카카오톡을 기반으로 게임, 쇼핑몰, 소셜 블로그 서비스를 제공하는 멀티 플랫폼이다. 현재 전 국민의 93% 가입율과 전 세계 1억 명의 가입자를 돌파하며 입지를 단단히 하고 있다.⁷ 카카오는 2011년 카톡 메신저의 성공을 플랫폼 확장 기반으로 삼아 다양한 서비스를 제공하며 개발자와 이용자를 끌어들이는 전통적 양면시장 플랫폼 전략을 이용하며 수익을 내기 시작했다.⁸ 카카오는 무료메신저 서비스인 카카오톡으로 고객을 확보한 후 자사 게임서비스인 카카오 게임하기로 고객을 흡수, 게임 사업자/개발자와의 연계를 통해 플랫폼 가치를 형성하는 플랫폼 전략을 사용하였는데, 이러한 전략은 크게 성공하여 국내 모바일 게임시장의 판도를 변화시켰다. 카카오 게임 플랫폼의 네트워크 효과로 인한 국내 모바일 게임 시장은 기존 400억 원에서 8천억 원으로 20배 성장하였다. 카카오는 모바일 쇼핑몰 카카오스타일, 소셜 SNS기능을 강화한 카카오스토리 서비스를 제공하며 플



[그림 2] 카카오 수익구조

7 기업 자체가치는 약 2조 3500억 원이다

8 주간동아, 카카오 플랫폼 또 대박 터뜨리나, 2014.03.01.

랫폼을 확장하였다.

카카오의 수익원은 대부분 게임과 연관된 사업에서 발생하는 중개수수료, 광고매출이다. 게임의 총 매출 중 30%는 앱 마켓 플랫폼 사업자인 구글과 애플이 수수료 명목으로, 나머지 70% 중 30%의 수익을 카카오가 수수료 명목으로 가져 오는 구조이다. 카카오 게임의 상당수가 게임을 무료로 제공한 후 게임 진행 시 필요한 앱을 판매하여 수익을 얻는 인앱인(in-app-in) 게임들인데, 카카오는 게임이용자의 게임아이템 및 선물구입과 관련한 중개수수료를 매출로 연결시킨다. 카카오 게임하기 플랫폼 내의 게임이 인기를 얻을수록 카카오의 수익도 오르는 전형적인 플랫폼 비즈니스 전략인 것이다. 카카오는 이렇게 이윤 창출기반을 안정화 시키기까지 약 6년 여의 기간이 걸렸다. 카카오의 매출은 2012년 462억 원, 총 1조 원이라는 매출 누적을 기록하며 상승장구하고 있다. 특히 카카오는 420여 개의 게임을 서비스하며, 2000만 명의 누적가입자를 보유하고 서비스 플랫폼 시장에서 그 가치를 더욱 견고히 하고 있다.⁹

그러나 카카오게임의 영향력이 커지며, 플랫폼 비즈니스 전략의 문제점 중 하나인 플랫폼 고착화 문제가 제기되고 있다. 게임개발자의 플랫폼 진입의 어려움으로 인한 시장 내 다양성이 제한되고 있기 때문이다. 예를 들어, 카톡 게임플랫폼에 입점을 하지 못하면, 개발한 게임이 잠재적 사용자에게 노출될 기회가 매우 적어지는 결과를 낳게 되고 이에 대한 두려움으로 개발자들은 카카오톡을 상대로 목소리를 낼 수 없게 될 수 있다는 잠재적 위험이 감지되고 있다.¹⁰ 이러한 카카오게임 플랫폼의 사례는 플랫폼 내 종속이라는 관점에서 인터넷서비스 플랫폼 규모의 거대화가 어떻게 플랫폼 내 사업자에게 같은 업종의 신규 사업자의 진입장벽으로 작용할 수 있음을 보여주는 예일 것이다. 그러나, 현재 카카오의 해외시장 진출 실적은 좋지않은 않다. 카카오는 동남아시아에서는 괄목할 만한 실적을 보이고는 있으나 그 외 해외진출 실적은 라인보다 저조하며 게임 외에는 이렇다 할 수익구조 모델이 없는 것이 현재 비즈니스 확장의 문제로 나타나고 있다. 5월 26일 이루어진 다음과 카카오의 합병은 서비스 플랫폼간의 합병을 통해 플랫폼 확장의 한계를 극복 시너지를 창출하려는 방안으로 해석할 수 있을 것이다.¹¹

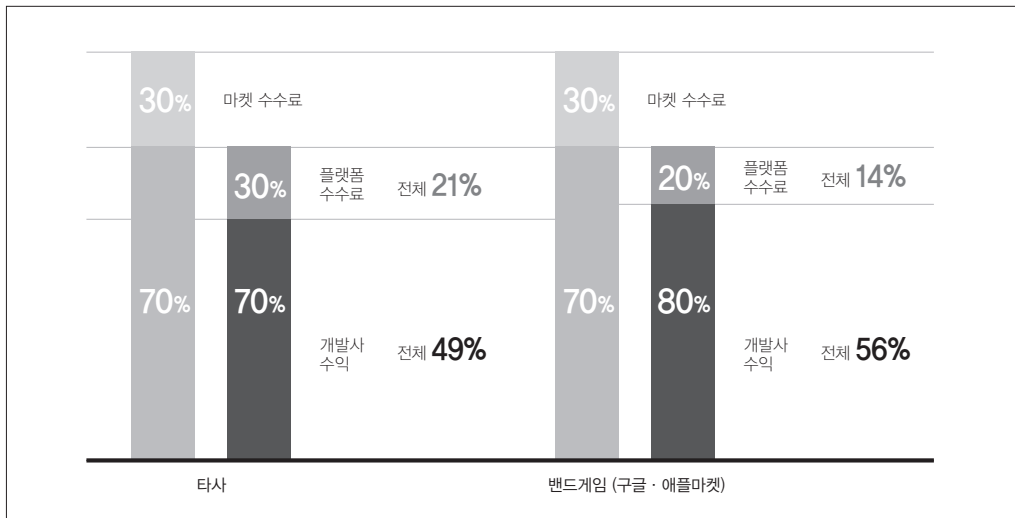
9 머니투데이, 폭풍성장 카카오, 수익구조는, 2013.05.23.

10 김승열, 카카오톡을 벗어나는 모바일 게임들, 2014.03

11 아이뉴스, 다음, 카카오 흡수합병...‘다음카카오’ 설립, 2014.05.26

2) 밴드

‘플랫폼 시장에서는 영원한 승자가 없다’는 말처럼 카카오게임이 플랫폼을 확장하고 있는 사이 후발주자인 네이버 SNS서비스인 밴드의 부가서비스 밴드게임이 다크호스로 떠오르고 있고, 이들의 전략도 눈여겨 볼만하다. 2012년 8월 오픈한 네이버 밴드(Band)는 초대받은 멤버들만을 연결/소통하는 폐쇄형 소셜 플랫폼이며, 밴드게임은 밴드서비스와 연계 밴드사용자를 대상으로 게임서비스를 제공 수익을 얻는 게임플랫폼이다. 수익원 창출에 고심하던 밴드는 2014년 4월 ‘밴드게임’을 오픈, 밴드이용자와 게임사업자를 연결하는 비즈니스 방식을 채택한다. 밴드게임은 카카오게임과 유사한 플랫폼 비즈니스 방식을 쓰며 카카오게임 플랫폼이 선점하고 있는 게임서비스 시장에 후발주자로서 개발자를 유인하기 위해 진입장벽을 낮추는 전술을 구사하고 있다. 밴드게임은 카카오보다 10% 더 저렴한 수수료(20%)를 책정, 게임 입점기업의 수익율은 50% 이상 보장함으로써 게임 개발자들을 유인하고 있는 것이 단적인 예이다. 비즈니스 왓치에 따르면, ‘만약 개발사가 1차 유통 플랫폼을 구글·애플 대신 네이버 앱을스토어를 선택할 경우, 가져가는 수익은 이보다 더 큰 전체의 64%가 된다.’고 보도하였다. 이러한 유인책으로 인해, 밴드게임은 중소 개발자들의 유혹에 성공, 카카오게임 대



출처: 비즈니스 왓치¹³

[그림 3] 카카오게임하기와 밴드게임 수익구조

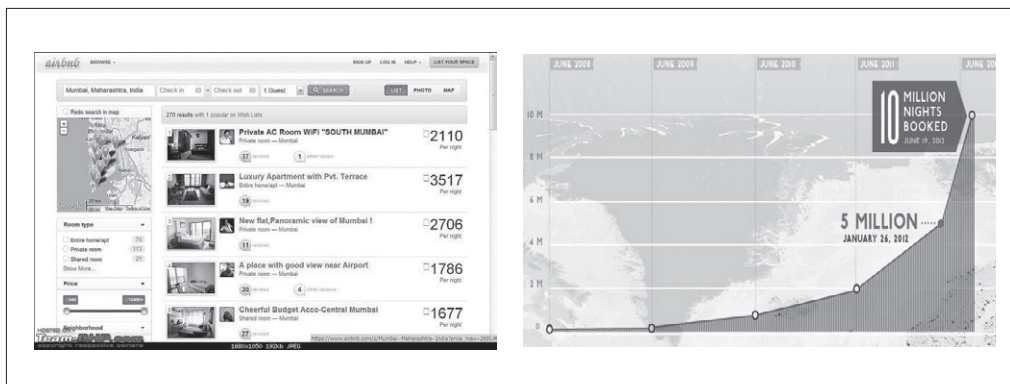
¹² 비즈니스왓치, 네이버 밴드 vs. 카카오게임... '손바닥 게임' 전문, 2014.04.10.

¹³ ibid.

신 밴드게임에 참여하게 함으로서, 출시 열흘 만에 구글 앱 마켓 10위 권에 진입하는 기염을 토하고 있다.¹⁴

3) 에어비앤비(Airbnb)

에어비앤비(Airbnb)는 인터넷을 통해 이용자와 민박시설 제공자 간의 거래환경을 제공하는 인터넷 플랫폼이다. 에어비앤비는 인터넷 플랫폼에 ‘공유경제’ 개념을 도입하여, 숙박서비스 사업의 운영방식을 혁신적으로 전환하며 새로운 플랫폼의 가치를 생성, 최대 온라인 숙박 중개업체로서 독보적 위치에 올랐다. 500명의 직원, 1천만 명의 이용자를 보유, 192개국에서 서비스를 제공하는 에어비앤비는 2년 사이 4배 증가한 10조 9천억 원으로 성장하였는데, 힐튼의 기업가치가 23조 6천억 원, 하얏트 호텔이 9조 720억 원임을 감안한다면 놀라운 성장이 아닐 수 없다.¹⁵ 숙박을 제공하고 싶은 지역인과 그 지역을 여행하는 사람들을 연결하는 양면시장 모델을 띠고 있는 에어비앤비의 주요 수익모델은 예약수수료에서 발생한다. 현재 예약비용에 따라 6%~12%의 예약수수료를 숙박시설 이용자에게 부과하고, 일일숙박비의 3%를 수수료 명목으로 숙박시설 제공자에게도 부과하고 있다. 에어비앤비의 성장은 단순히 자사 플랫폼의 이윤증가뿐만 아니라 네트워크 효과에 기인한 지역경제에도 긍정적인 영향을 미치고 있다. 예를 들면 에어비앤비는 로컬 숙박을 통해 균형 소비를 유도, 바르셀로나에 약



출처: Airbnb 연간보고서

[그림 4] Airbnb 이용화면(좌), 연간 예약자 변화추이(우)

14 MTN 뉴스, 밴드게임, 구글 앱 마켓 10위권 진입, 2014.05.21.

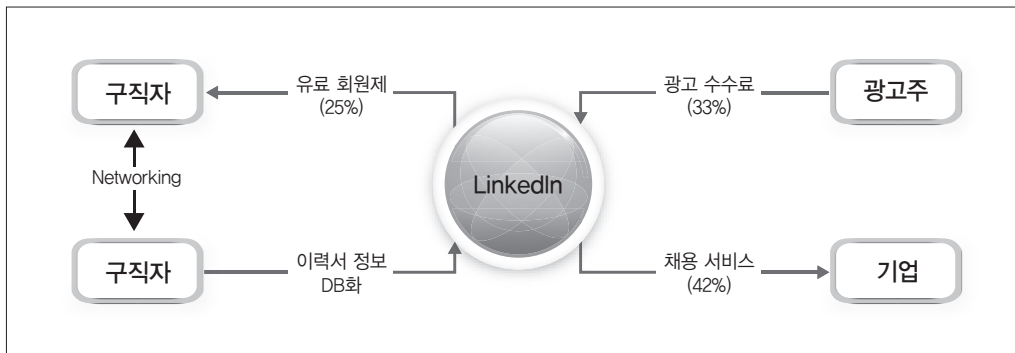
15 DailyFinace, How Airbnb Became a \$10 Billion Company, 2014.05.24.

1800억 원의 경기 부양 효과를 일으켰다.¹⁶

4) 링크드인 (LinkedIn)

2003년 서비스를 시작한 링크드인(LinkedIn)은 현재 전 세계 200여 개국의 2억 5천만 명의 회원이 가입한 세계 최대 비즈니스 네트워크 서비스로 자리매김을 하였다. ‘페이스북처럼 대중을 상대로 한 서비스가 아닌’, ‘이력 관리와 인맥 관리가 필요한 직장인’을 타깃으로 한 프로페셔널 네트워킹 플랫폼전략을 사용, 시가 23조, '13년 1조 5천억 원의 매출을 올리며 성공가도를 달리고 있다.¹⁷

링크드인의 서비스 제공구조는 1) 이용자들이 사이트 내 다른 이용자(동문, 직장동료) 검색서비스 제공, 2) 이용자의 직군과 관계된 전문가 정보 제공, 3) 구직/신규사업진행 시 관련된 전문가/내부자/조직에 대한 ‘정보와 연락수단을 제공’하는 것으로 구분할 수 있다. 이 중 구인구직과 관련된 서비스 제공이 링크드인의 핵심 서비스인데, 이용자의 ‘프로필 정보를 가공’, ‘기업들에 솔루션이나 유료가입 형태로 판매’하는 것이 ‘핵심 수익모델’이다.¹⁸ 링크드인 서비스는 초기에는 기업의 인사담당이 사이트내의 인물들을 검색, 헤드헌팅을 하는 방식이었다면, 현재는 기업들이 보다 직관적이고 포괄적인 구인구직 서비스로 활용하는 형태로 진화하고 있다. 즉, 링크드인 플랫폼은 구직자-기업, 채용담당-광고주를 연결하는 다면시장 모델로 진화한 것이다.



출처: 포스코 경영연구소

[그림 5] LinkedIn의 비즈니스 모델

16 비즈조선, “가능한 것은 집·차·주차장에서 화장실·음식까지 ... 다 공유하라”, 2013.03.

17 아이엠 데이, 페이스북보다 무서운 “링크드인”의 반란, 2013.08.

18 공영일, 링크드인의 사업구조 분석과 시사점

링크드인은 페이스북으로 대변되던 소셜 SNS 네트워크에서 전문 소셜 네트워크라는 신 시장을 개척하였을 뿐만 아니라 미국 500대 기업의 구인 시 적극 활용해야 하는 사이트로 자리매김하며 기업문화에 많은 영향을 주는 플랫폼이 되었다. 링크드인의 수익구조를 살펴보면, 유료회원제(Premium subscriptions)가 총 수익원의 20%를, 광고(Marketing solution)가 33%, 기업에게 채용관련 프로필 정보를 제공하는 채용솔루션(Hiring solutions)이 42%로 이루어져 있다. 링크드인은 올해 중국진출을 위한 과감한 투자로 1,340만 달러의 손실을 기록하고 있으나, 2014년 1분기 기준, 작년('13년) 2,260만 달러의 이익을 달성할 때와 비슷한 비율인 46%의 매출증가율(4억 7320만 달러) 및 7% 늘어난 2억 9600만 명의 가입자 수를 기록하며 플랫폼 사업을 확대해 나가고 있다.¹⁹

위에 열거한 인터넷 플랫폼 비즈니스 사업자들 이외에도 Whattapp 메신저, Dropbox 클라우드 서비스, Spotify 음악 스트리밍 서비스, Uber 택시 등은 거대 기업의 플랫폼 내/외부에서 새로운 사업 분야를 개척 독보적 위치를 확보한 인터넷서비스 기업이다. 이들의 특징은 창의적 아이디어와 기술혁신을 통해 거대 IT기업의 플랫폼 기반 위에서 미개척 분야를 적극 공략, 고유의 서비스 플랫폼 영역을 확보한 것이다. 이러한 현상은 인터넷 플랫폼 시장에 맞는 플랫폼 전략의 중요성을 부각시켰을 뿐만 아니라 플랫폼 비즈니스가 한국의 창조경제와 신산업 창출을 이끄는 핵심동력으로 작동할 수 있다는 것을 우리에게 시사한다.

IV. 현황 및 정책적 이슈

세계시장에서 플랫폼 전략이 핵심 경쟁력으로 떠오르며 새로운 생태계를 조성하는 동력으로 작동하고 있으나, 현재 우리나라에서 플랫폼 산업육성은 미진한 실정이다. 국내는 스마트폰 이용자 수의 폭발적 증가에도 불구하고 독자적인 스마트 생태계가 없다. 개발자 - 모바일 OS - 단말기 - 앱 마켓 - 이용자로 연결되는 가치사슬의 스마트 생태계 중 주요 거점분야인 모바일 OS와 앱마켓은 안드로이드-구글 플레이, 애플의 iOS-앱 스토어가 양분하고 있는 실정이기 때문에 스마트폰 이용자 수의 폭발적 증가²⁰에도 불구하고 사실상 시장주도가

19 이데일리 뉴스, 2014.05.03

20 국내 스마트폰 가입자 수가 3,750만 명('13.11월)으로, 이 중 66.1%가 최근 1개월 이내 모바일 앱을 다운로드 받은 것으로 조

어려운 현실에 있다.

우리나라는 스마트폰/스마트 TV 판매율 1위 등 IT와 관련한 세계 최고 수준의 하드웨어 기술을 보유하고 있고, 네트워크 인프라, 인터넷 활용 등의 경쟁력을 보유하고 있으나 글로벌 인터넷 생태계 주도에는 역부족인 것이 현실이다. 특히, 구글 OS 플랫폼 의존도가 크기 때문에 플랫폼 생태계 주도의 한계를 보이고 있다. 플랫폼 기획/개발인력 및 지원환경이 열악할 뿐만 아니라 언어/마케팅의 한계로 해외시장 진출이 어려움을 겪고 있다. 따라서 우리 인터넷 경제의 지속가능한 성장토대를 마련하기 위해서는 한국에서도 구글, 페이스북, 아마존 등과 같은 플랫폼 비즈니스 기업의 탄생과 함께 관련 생태계가 발전할 수 있는 기반 조성이 절실하다는 논지는 타당할 수 있다. 그러나 당면한 문제점은 사회전반적인 플랫폼에 대한 이해 및 지원이 부족하다는 점이다. 특히 개발자군 지원정책 및 환경이 부족한 현실이다.

국내 앱스토어는 개발자들의 앱 개발 편의성 제고 및 앱스토어 환경 개선을 위한 개발자들의 의견을 수렴, 반영할 수 있는 개발자 커뮤니티가 활성화 되어 있지 않았다. 반면, 구글과 애플의 경우, 자사 모바일 OS 플랫폼에 기반하여 전 세계 개발자를 위한 행사를 연례적으로 개최하고 있다. 이를 비교해 보면 국내 앱 개발자가 앱 유통 및 판매 창구로서 다수의 소비자 및 앱 등록을 보유·확보하고 있는 글로벌 앱스토어를 선호하는 것은 어찌 보면 당연한 결과이다.²¹ 외국의 플랫폼 사업자들의 경우 당장의 수익보다는 플랫폼화를 가치로 여기는 기업 문화가 존재하기도 한다. 위에 언급했던 링크드인, 아마존은 갈수록 이익률이 떨어지고 있음에도 상대적으로 주가가 계속 오르는 시장 역설상황으로 가입자 확보 과정 자체를 기업의 잠재적 이익가치로 판단하는 경향이 있는 것이 그 실례라 하겠다.

이러한 해외기업의 플랫폼 전략과는 상반된 국내 인터넷서비스 사업자들의 기업정서와 함께 국내의 인터넷 플랫폼 비즈니스 육성·개발의 또다른 어려움은 내수시장이 협소하여 사업에 대한 안정화 및 검증기반이 부족하다. 뿐만 아니라 글로벌 서비스에 대한 인식·준비가 부족하여 해외진출 실패율이 높다는 것이다. 이러한 문제점들은 플랫폼 비즈니스를 진행하고 있는 사업자들의 여론조사를 통해 잘 나타났다.

사되었다. 국내 또한 스마트폰 가입자 수가 3,750만 명(13.11월)으로, 이 중 66.1%가 최근 1개월 이내 모바일 앱을 다운로드 받은 것으로 조사되었다 (한국인터넷진흥원, '14.1월)

21 이러한 사안은 선순환 구조의 문제로 이해 가능하다. 윤상진에 따르면, '국내에서 소셜 커넥트를 제대로 활용하고 있는' 인터넷 사업자가 없다고 주장한다. 그는 국내 기업은 '폐쇄적 회원정책을 고수', '회원을 자산으로만 보는 경향'이 있다고 비판한다. (윤상진, 2012, p.284)

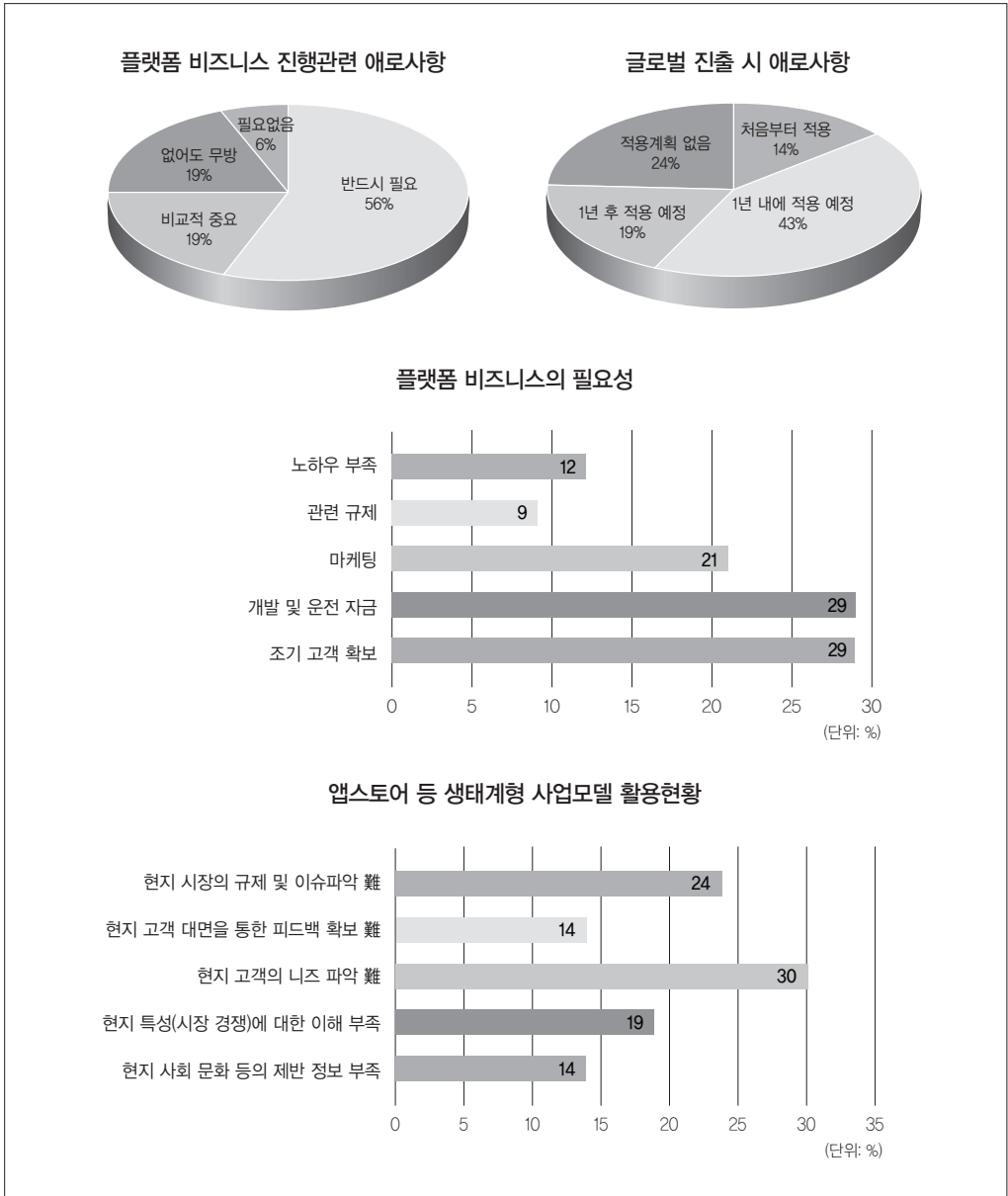
국내 벤처 및 스타트업 30개사를 대상으로 한 설문조사²²에 따르면, 사업자들은 ‘플랫폼 비즈니스는 반드시 필요하며 가치창출 효과가 큰 것’으로 인식하고 있었다. 응답자의 43%는 플랫폼 전략인 양면시장 비즈니스 모델을 현재 적용중이며 43%의 응답자는 향후 적용예정이라는 답변을 하였다. 같은 조사에서 국내의 카카오나 라인을 평범한 인터넷서비스 사업자가 아닌 서비스 플랫폼 사업자로 구분하는데 동의하느냐는 질문에는 전원이 동의하였는데, 두 가지 질문의 답변을 종합해 볼 때, 국내 벤처 및 스타트업 관계자는 인터넷 플랫폼 비즈니스의 가치 및 효용성은 인정하고 있는 것으로 판단된다. 76%~87%의 응답자가 플랫폼 비즈니스를 적용 중이거나 향후 적용예정이라고 답변 하였다. 그러나 국내 벤처 및 스타트업이 플랫폼 전략을 사용하는데 현실적 어려움이 있는 것으로 파악되었는데, 설문 응답자들이 플랫폼 비즈니스모델 도입의 어려움으로는 33%가 ‘초기 일정 수의 고객 확보’를, 20%가 ‘개발 및 운영자금’으로 응답하였다. 설문조사 결과를 분석하면 초기 시장 안착기의 어려움과 그 기간 동안 필요한 자금 조달의 어려움이 중소 인터넷 사업자들의 플랫폼 전략의 도입을 방해하는 요인으로 생각할 수 있다.

이번 조사에서 특히 관심을 끈 부분은, 인터넷 중소기업 사업자들이 ‘이용자 기반 확보, 자금, 규제, 해외시장 확장 관련 어려움 존재’를 플랫폼 비즈니스 진행 관련 애로사항 및 글로벌 진출 시 어려움으로 나열하였다는 것이다. 국내 벤처 및 스타트업 설문 응답자들은 글로벌 서비스 제공시 어려움은 ‘현지 커뮤니티 연결을 위한 상시적인 인프라가 미흡’(36%)하고, ‘현지 고객의 특화된 니즈를 파악하기 어려움’(27%)이라고 답변했다. 이러한 글로벌 진출의 어려움은 62%의 응답자가 국내에서 사업을 시작한 후 해외 시장으로 진출할 계획이라고 응답한 이유로 파악된다.²³

설문조사 결과에서도 보듯, 중소 창조기업이 플랫폼 비즈니스 모델을 사용하는데 있어서의 고충은 플랫폼 전략을 펼치며 사업 안정권 궤도에 진입할 때까지 소요기간이 길기 때문에 자금력 없이는 시장 내 생존이 어렵다는 것과 해외시장개척을 위한 정보의 부족 및 지원책이 부족하여 시장 확대가 어렵다는 점이다. 기업의 이러한 고충은 정부차원에서의 지원으로 어

22 • 조사기간 : '14. 4.1(화)~ 4.4(금)
 • 대 상 : 국내 벤처 및 스타트업 30여 개사
 • 설문내용 : 플랫폼에 대한 이해도, 사업의 필요성, 애로사항 등

23 개발자 60%가 앱개발을 통해 생계를 영위하는데 어려움이 있다는 조사결과가 나왔는데, 개발자들은 평균 월 500달러 미만의 수입 기록했다. (Visionmobile, 2. 2014)조



[그림 6] 국내 벤처 및 스타트업 설문조사 결과

느 정도 상쇄될 수도 있을 것이다. 정부의 플랫폼 활성화를 위한 방안 마련을 위해 이러한 사안들을 신중히 고려하여야 할 것이다.

V. 시사점

한국적 인터넷 플랫폼 비즈니스의 활성화를 위한 방안은 크게 세 가지로 생각할 수 있다. 첫째, 기업들은 비즈니스 전개에 있어서 항상 플랫폼 전략을 염두에 두어야 한다. 그 이유는, 플랫폼 전략을 사용하건 사용하지 않건, 플랫폼 사업자이던 아니던, 플랫폼 전략이 세계 비즈니스의 주요 사업지배 작동방식으로 자리를 잡았기 때문이다. 즉, 플랫폼 비즈니스는 이제 선택이 아니라 필수이다. 따라서 기업들은 비즈니스 전개에 있어 어떻게 이해관계자를 모으고 가치를 창출할 것인가를 끊임없이 고민하여야 한다. 그러나 위에서 소개한 설문조사 결과에서도 나왔듯이, 플랫폼을 이해하고 활용하는 창조기업은 많은 편이 아니다. 이에, 정부는 플랫폼 비즈니스에 대한 관심을 유도하고 성과가 확산되도록 붐을 조성하며, 기업이 올바른 플랫폼 비즈니스 전략을 설정하도록 멘토링 등 정책적 지원을 아끼지 않아야 한다

둘째, 선택과 집중이 필요하다. 세계 인터넷 시장의 현황을 고려할 때, 한국은 중소 창조 인터넷기업 발전에 주력해야 한다. 그 이유는, 신규 OS, 앱스토어 등의 추격형 사업은 OS 개발 및 플랫폼으로의 육성 및 안정화 시기에 도달하는 기간 동안 고비용 투자가 필요할 뿐만 아니라 확실한 성공이 보장되는 않는 문제점이 있다. 따라서 소프트웨어 역량 강화, 앱 개발 인프라 및 벤처·창업 지원 활성화, 인터넷 신-산업 육성노력이 보다 현실적인 한국형 인터넷 플랫폼 비즈니스 활성화 방안일 것이다. 우리나라의 중소 창조기업은 아이디어가 풍부하고, 발 빠른 사업전개가 가능하다. 따라서 인터넷과 전통산업이 결합하여 다양한 비즈니스 기회가 펼쳐지는 현재, 이러한 창의적 아이디어와 신속한 전개 능력은 가장 좋은 무기인 시대일 수 있다. 플랫폼전략을 가진 창조기업은 대기업에 비해 상대적으로 자원이 부족하나 자생력을 확보한다면 얼마든지 신시장의 개척자로서 글로벌 무대에서 성장이 가능하다. 이러한 우리의 상황을 고려한다면, 보건, 의료 등 새로운 융합서비스의 기반 플랫폼에 과감히 투자하거나, 소셜, 위치기반 서비스 개발에 강한 소규모 사업자에 대한 집중투자가 유리하다.

셋째, 플랫폼 공정조성 기반이 필요하다. 플랫폼 비즈니스는 네트워크 효과로 인해, 시간이 지날수록 자연스럽게 독점화되는 것이 특징이다. 이로 인한 부작용이 클 수 있으므로 공정경쟁이 보장되고 지속성장이 가능한 방안을 마련해야 한다. 플랫폼 비즈니스를 포함한 IT 서비스는 기술 및 시장의 변화가 빨라 시장획정이 어렵고 기존의 규제 프레임 적용하기도 어려운 것이 현실이다. 이에, 다양한 이해 관계자가 한자리에 모여 지속성장을 위한 자율정

화 방안을 마련하는 것이 무엇보다 중요할 것이다. 정부는 사업자들의 지속적 공정경쟁을 보장할 수 있는 정책적 기반 조성에 힘써야 한다.

참고문헌

- 공영일 (2011), 「링크트인(LinkedIn)의 사업구조 분석과 시사점」, pp.92-93
- 김승열 (2014), 「카카오톡을 벗어나는 모바일 게임들」
- 머니투데이 뉴스, '폭풍성장' 카카오, 수익구조는, <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2013052308399645551&outlink=1>, 검색일 : 2014.01.31.
- 머니투데이: '폭풍성장' 카카오, 수익구조는, <http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2013052308399645551>, 검색일 : 2013.05.23.
- 비즈조선, "가능한 것은 집·차다·주차장에서 화장실·음식까지... 다 공유하라", http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/03/13/2014031302460.html, 검색일 : 2014.05.24.
- 비즈왓치 2014.04.10.네이버 밴드 vs 카카오 카톡... '손바닥 게임' 전문, <http://www.bizwatch.co.kr/pages/view.php?uid=6653>, 검색일 : 2014.05.24.
- 아이뉴스, 다음, 카카오 흡수합병... '다음카카오' 설립, http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_menu=020310&g_serial=823976, 검색일 : 2014.05.26.
- 아이엠 데이, 페이스북보다 무서운 "링크트인"의 반란, <http://www.iamday.net/apps/article/talk/2901/view.iamday>, 검색일 : 2014.05.01.
- 이데일리 뉴스, 링크드인, 1분기 적자 전환.인수 부담·중국 진출 여파, <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JH41&newsid=01111926606085312&DCD=A00804&OutLnkChk=Y>, 검색일 : 2014.05.20.
- 윤상진 (2012), 「플랫폼이란 무엇인가?」
- 조용호 (2011), 「플랫폼 전쟁 : 이기는 자가 미래다」
- 주간동아, 카카오 플랫폼 또 대박 터뜨리나, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=037&aid=0000015868>, 검색일 : 2014.03.01.
- 최병삼 (2011), 「비즈니스 플랫폼의 부상과 시사점」
- 포스코경영연구소 (2012), 「글로벌SNS기업」
- 한국인터넷진흥원 (2014), 「모바일인터넷이용실태조사」
- 히라노 아쓰시 칼, 안드레이 학주 공저 (2011), 「플랫폼 전략 : 장(場)을 가진 자가 미래의 부를 지배한다」
- Andrei Hagiu (2013), Strategic Decisions for Multisided Platforms

BCG, '12.3, G20국가 조사

DailyFinance, How Airbnb Became a \$10 Billion Company. <http://www.dailyfinance.com/2014/03/24/how-airbnb-became-a-10-billion-company/>, 검색일 : 2014.05.24.

MTN 뉴스, 밴드게임, 구글 앱 마켓 10위권 진입, http://news.mtn.co.kr/newscenter/news_viewer.mtn?gidx=2014052113223254497, 검색일 : 2014.05.21.

Visionmobile (2014), Developer Economics Q1 2014: State of the Developer Nation