

## 성장기 시장 조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: ‘우아한형제들’과 ‘딜리버리히어로 코리아’의 사례를 중심으로\*

박은정\*\*

곽기호\*\*\*

서로 다른 형태의 제휴 고객 간 교환(거래), 소비, 소통 등 상호작용을 가능케 함으로써 가치를 창출하는 조직인 플랫폼(Platform)은 생산자와 구매자 간 직접 거래를 촉진하는 시장 조성자(Market-Makers), 광고주와 청중 간 메시지 및 콘텐츠 연결을 추진하는 청중 조성자(Audience-Makers), 제휴 고객 간 교차 네트워크 효과를 일으키는 수요 조직자(Demand-Coordinators)로 구분할 수 있다. 이 가운데 시장 조성 플랫폼은 다양한 거래 제품과 서비스가 등장함에 따라 가장 주목받고 있는 플랫폼이다. 이러한 시장 조성 플랫폼은 네트워크 효과와 이로 인한 수확 체증 현상, 고객 잠김, 그리고 전환 비용 증가로 인해 승자독식 현상(Winner-Take-All)이 자주 나타난다. 그러나 흥미롭게도 우리는 동일한 대상의 거래를 촉진하는 복수의 시장 조성 플랫폼이 공존·경쟁하는 현상도 관찰할 수 있다.

“동일 시장 내에서 복수의 시장 조성 플랫폼은 어떻게 공존 및 경쟁하는가?” 본 연구문제에 기반하여 우리는 우리나라의 음식 배달 플랫폼의 대표 기업인 ‘우아한형제들(플랫폼명: 배달의 민족)’과 ‘딜리버리히어로 코리아(플랫폼명: 요기요, 배달통)’의 경쟁 전략을 비교 분석하였다. 그 결과 ‘우아한형제들’은 보완재 관계의 플랫폼을 흡수하는 전략(Envelopment of Complementary Platforms)과 음식점주(생산자)를 수익영역(Money Side)에서 지원영역(Subsidy Side)으로 전환하는 교차보조 전략(Cross-Subsidization for Producer)을 구사함을 확인하였다. 반면 ‘딜리버리히어로 코리아’는 다양한 소비자의 요구를 충족시키기 위한 약한 대체재(Weak Substitutes) 관계인 두 개의 플랫폼(요기요, 배달통)을 묶고, 거대 온라인 오픈마켓과 같은 비관련 플랫폼(Unrelated Platform)과의 제휴를 통한 플랫폼 흡수 전략(Envelopment of Weak Substitute and Unrelated Platforms)과 쿠폰·할인권과 같은 소비자에 대한 교차보조 도구 활용(Cross-Subsidization for User) 전략을 전개하고 있음을 발견하였다. 이러한 두 플랫폼의 전략의 차이와 뛰어난 시장성과는 결국 성장하는 음식 배달 시장의 다양한 사용자의 차별화된 요구를 충족시키고 있으며, 결국 각자의 영역을 구축하였음을 시사한다. 그러나 동시에 2019년 12월에 발표된 두 기업 간 합병은 다양한 플랫폼 흡수 전략과 교차보조 전략을 동시에 수행하는 거대 플랫폼의 탄생을 시사한다. 이는 이상적인 스타트업의 성장 사례라는 평가에도 불구하고, 독과점 우려를 넘어 음식점주(생산자)의 급격한 협상력 저하 및 그에 따른 소비자 후생 저하의 관점에서 보다 심층적인 논의의 필요성을 제기한다.

주제어: 플랫폼, 시장 조성, 교차 보조 전략, 플랫폼 흡수 전략, 음식 배달 플랫폼

논문접수일: 2019. 12. 19. 1차 수정본 접수일: 2020. 01. 12. 게재확정일: 2020. 01. 13.

\* 본 연구는 2019년도 산업통상자원부의 재원으로 기술경영 전문대학원 지원사업의 지원을 받아 수행된 연구(N0001613)임.

\*\* 부경대학교 기술경영전문대학원 석사과정(anne9@naver.com), 제1저자

\*\*\* 부경대학교 기술경영전문대학원 조교수(cloudnine@pknu.ac.kr), 교신저자

## 1. 서론

정보통신기술의 지속적 혁신으로 인한 네트워크 효과의 신속하면서도 광범위한 확대, 디지털 컨버전스의 진화로 인해 플랫폼 비즈니스가 활발해지고 있다(Hirano & Hagi, 2011). 이 강력한 힘은 전통적인 기업을 무너뜨리는가 하면 시장 판도를 바꾸기도 하고 직업 세계를 바꾸기도 한다. 2019년 시가 총액 기준 글로벌 10대 기업은 기존의 제조, 석유, 하드웨어 기업에서 마이크로소프트, 아마존, 애플, 구글, 페이스북, 알리바바, 텐센트 등과 같은 플랫폼 기업이 대신하고 있다(삼정KPMG, 2019).

국내의 기업들은 과거 전통적인 가치 사슬을 중심으로 구축하였던 사업 구조의 성장 한계를 느끼게 되었으며, 보다 유연하고 신속하게 고객 요구에 대응할 수 있도록 새로운 혁신을 수행하고 변화에 대응할 필요성을 강하게 자각하고 있다(Kwak et al., 2018; 광기호, 2017; 이원준, 2018). 전통적인 비즈니스는 제품 및 서비스의 제조에서 판매를 거쳐 사용자(소비자)에 이르는 선형적인 단계를 거치면서 가치를 창출하는 선형 가치 사슬(Linear Value Chain)의 구조를 띠는 반면, 플랫폼 비즈니스에서는 생산자와 사용자, 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 만들어냈고, 플랫폼은 이제 모든 기업의 전략에 필수 불가결한 요소가 되었다(Hirano & Hagi, 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 & Hagi, 2011)

이는 양면시장(Two-Sided Market)의 개념과 상존(Coexist) 한다.

양면시장(Two-Sided Market)이란 제품·서비스의 거래 또는 경제적 상호작용을 위해 서로 다른 그룹의 이용자가 플랫폼을 이용하는 시장으로, 이러한 양면시장 플랫폼은 생산자와 구매자 간 거래를 촉진하는 시장 조성자(Market-Makers), 광고주와 청중 간 메시지 연결을 주선하는 청중 조성자(Audience-Makers), 보완재와 교차 네트워크 효과를 일으킬 수 있는 플랫폼을 직접 만드는 수요 조직자(Demand-Coordinators)로 구분할 수 있다. 이 가운데 사용자와 공급자를 연결해 주는 서비스를 하는 시장 조성자(Market-Maker) 유형의 플랫폼이 스마트폰과 IT의 발달과 함께 빠르게 성장하며 우리 삶에 깊숙이 침투하고 있고, 동일 제품·서비스 거래를 촉진하는 플랫폼 간 경쟁도 가속화되고 있다. 대표적인 예로 음식업계 배달 서비스, 부동산 서비스, 숙박업 서비스 등이 있다.

네트워크 효과 창출을 통한 생태계 구축이라는 플랫폼 비즈니스의 특징은 수확체증으로 인한 승자독식으로 귀결된다. 예를 들어, 검색엔진 분야에서는 구글이, 국내 모바일 메신저 분야에서는 카카오톡이 승자독식하고 있다. 그러나 승자독식이 일어나지 않는 사례도 꽤 많이 있다. 예를 들어 국내 오픈마켓이나 음원 사이트에서 선두 플랫폼이 존재하지만, 경쟁 플랫폼과의 시장점유율 측면에서 그다지 차이가 나지 않는다(전익진 외, 2016). 이러한 현상이 왜 일어나는지, 두 플랫폼이 공존하는 시장에서의 경쟁 양상에 관한 국내 연구는 부족한 실정이다. 이러한 맥락에서 본연구는 플랫폼 비즈니스의 이론에 천착하여 최근 빠르게 성장하고 있고, 국내 로컬 기업 대 글로벌 기업이라는 흥미로운 경쟁 구도를 보이는 배달 서비스 플랫폼 중 우아한형제들과 딜리버리히어로 코리아의 전략을 비교 분석하여 플랫폼 비즈니스의 경쟁력을 높이기 위한 전략적 시사점을 도

출하고 각 기업이 플랫폼 운영자로서 경쟁 전략을 양면 그룹에 어떻게 활용하는지 사례연구를 통해 규명하고자 하였다. 연구결과 우아한 형제들은 음식점주의 보조자화와 보완재 플랫폼 흡수 전략을 딜리버리히어로 코리아는 소비자의 보조자화와 약한대체재 플랫폼 흡수 전략을 각 기업의 비즈니스 특성에 맞추어 복합적으로 사용하였다.

본 연구의 구성은 다음 장에서 문헌고찰을 통하여 플랫폼과 양면시장의 특성 및 유형을 정의하여 플랫폼 경쟁 전략을 도출하고, 3장에서는 음식 배달 플랫폼 시장 현황, 업체 현황 및 시장점유율 등 경쟁 현황을 확인하고, 4장에서는 2장의 문헌고찰을 통한 해석과 3장의 시장 경쟁 현황을 바탕으로 각 기업의 전략을 분석한다. 마지막으로 본 연구의 시사점과 한계를 정리한다.

## II. 문헌고찰

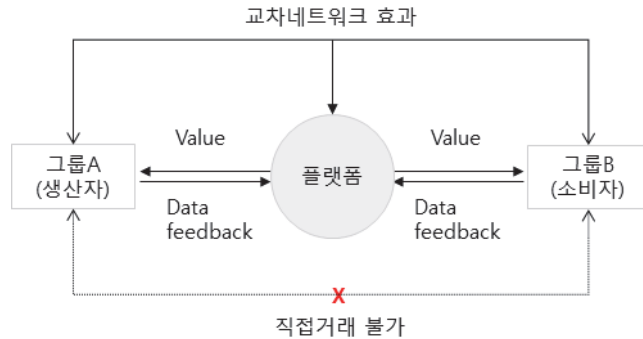
### 2.1 플랫폼과 양면시장

경제학적 의미의 플랫폼이란 시장에서 중개기관의 역할을 하는 주체들의 중개수단으로 정의될 수 있다(손상영, 2008). 기존의 전통적인 시장과 산업은 고객들이 동질적인 단면시장(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 직접 연결해 주는 것이다(Evans & Schmalensee, 2008).

Eisenmann et al.(2006)은 플랫폼은 양측의 고객 간의 거래를 활성화해주는 인프라스트럭처(Infrastructure)와 제도(Rules)를 지원한다고 주장하였으며(김진영, 김민용, 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(2003)는 양면시장의 성립요건으로 다음의 3가지를 정의하였다(그림 1). 첫째, 상호 연결을 필요로 하는 둘 이상의 구분되는 고객 집단(Two Distinct Groups)이 존재하며, 플랫폼은 이를 중개한다. 둘째, 서로 다른 집단 간에 교차 네트워크 효과(Cross Network Effect)가 존재해야 한다. 셋째, 높은 거래비용으로 인해 양 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).

Parker et al.(2016)은 이러한 플랫폼 비즈니스를 외부 생산자와 소비자 간의 상호작용을 통해 가치를 창출할 수 있게 하는 비즈니스로 정의한다. 이를 위해 플랫폼은 구성원간 상호작용을 가능케 하는 개방적인 참여 인프라를 제공하며, 관리 조건을 설정한다. 플랫폼의 목적은 사용자 간의 최적 조합을 찾아내고, 제품과 서비스, 그리고 소셜 화폐 등의 교환을 촉진함으로써 모든 참여자의 가치를 창조하는 것이



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

〈그림 1〉 플랫폼과 양면시장의 구성요소 및 조건

다(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).

## 2.2 플랫폼의 유형

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

시장 조성자(Market-Makers)는 서로 다른 그룹의 구성원들이 거래할 수 있도록 상호 연결해 주는 플랫폼으로 쇼핑몰, 결혼 정보회사, 경매, 보험, 부동산 중개업 및 출판 등이 여기에 해당한다. 그룹의 각 구성원은 다른 그룹의 구성원이 더 많으면 더 높은 효용을 얻으며, 거래 성립 가능성이 커지고, 원하는 거래 항목을 찾는 데 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 연결해 주는 플랫폼으로 잡지, 신문, TV, 인터넷 포털과 같은 광고 지원 미디어 및 YouTube 등이 있다. 광고주는 보다 많은 시청자들에게 자신의 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 조적자(Demand-Coordinators)는 교차 네트워크 외부성을 빠르게 창출하는 재화나 서비스를 만들어서(김진영, 김민용, 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 더욱 강하게 로그인하게 된다(임동우, 2013). 예를 들어 결제 카드 플랫폼은 구매자의 경우 자신이 구매하려는 상품의 대금을 지갑에 준비하

고 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 결제할 수 있게 하여 구매자와 판매자 모두의 효용을 증가시킨다(이인호, 박민선, 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.

### 2.3 플랫폼의 경쟁 전략

플랫폼에 대한 위의 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 해가면서 더욱 앞서가고 뒤처진 자는 더욱 곤경에 처하는 것을 뜻한다. 따라서 플랫폼 비즈니스에서는 승자독식(Winer-Take-All) 현상이 자주 발생한다. 예를 들어, 마이크로소프트의 Windows는 PC 및 OS 분야에서 수년간 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 콘솔 게임을 보면, Playstation, Xbox, Wii 등이 치열하게 경쟁하며 선두 플랫폼 자리를 교대로 차지하고 있다(전익진 외, 2016). 국내 오픈마켓이나 음식 배달 플랫폼에서도 선두 플랫

폼이 존재하지만 시장점유율 측면에서 크게 차이가 나지 않는다. 이렇듯 개별 기업의 전략적 선택 별로 혹은 서비스 분야별로 시장점유율과 경쟁 양상에는 큰 차이가 존재한다.

본 연구에서는 Parker et al.(2016)의 문헌을 근간으로 하여 양면시장 플랫폼이 가진 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.

#### 2.3.1 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 하므로 전통 기업보다 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, 김민용, 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 1>은 일반적인 양면 플랫폼 산업에서 돈을 내는 쪽과 보조금을 받는 쪽을 정리한 것이다.

Rochet & 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, 김민용(2013)은 교차 네트워크 효과를 확보하기 위해 활용되는 교차보조의 대표적인 유형으로 무료로 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 사용자 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. 이 중에서 가장 대표적이면서, 흔하게 사용되는 유형이 '공짜 미끼'적 성향을 갖는 교차보조 도구라고 할 수 있다. 플랫폼 사업자는 초기에 양측 중 어느 한 측면에서 먼저 직접 네트워크 효과를 획득하는 것이 중요하기 때문에 '공짜 미끼'를 통해 고객 집단의 관심을 끌어 모은다(김진영, 2014.7)

### 2.3.2 플랫폼 흡수(Platform Envelopment) 전략

플랫폼 흡수란 한쪽 플랫폼이 다른 쪽 플랫폼의 기능을 흡수 및 내부화하여 번들링하거나, 새로운 양면시장을 획득하기 위한 행위로 정의될 수 있다(Eisenmann et al., 2011; 김희영, 송성룡, 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 있다(그림 2). Enveloper는 선두 주자(Incumbent)의 사용자 접근을 불허함으로써, 시장점유율 확대가 가능하며, 선두 주자의 네트워크 효과도 흡수할 수 있다(Eisenmann et al., 2011).

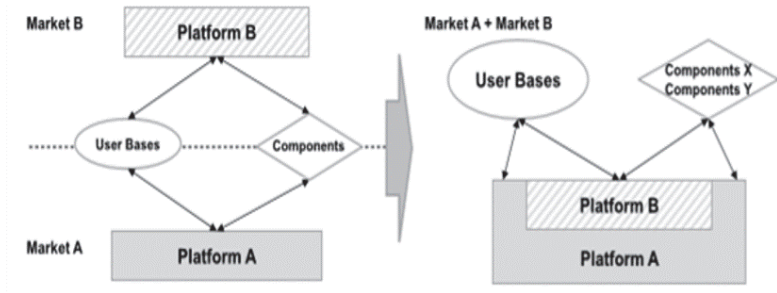
플랫폼 흡수 시 플랫폼 간 관계 유형은 보완재(Complements), 약한 대체재(Weak Substitutes), 비관련 플랫폼(Unrelated Platforms) 관계 중 하나가 된다(Eisenmann et al., 2011). 보완재 플랫폼 흡수의 경우, 플랫폼 시장은 대개 계층으로 구성된다. 동일한 회사가 한 네트워크에서 플랫폼 제작자 역할을 할 수 있고 동시에 다른 네트워크에서는 공급자 측 사용자 또는 구성요소 공급자 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 페이스북은 이메일 기반 결제 네트워크의 플랫폼 제공업체로, 동시에 온라인 경매 네트워크인 이베이(eBay)의 보완재 공급업체다. 플랫폼 시장의 강력한 네트워크 효과 때문에, 단일 기업이 각 계층을 지배하게 되는 경우가 많다. 그러나 특정 계층의 지배적인 기업은 업계의 이익과 그것의 기술에 대한 지배력을 더 많이 차지하기 위해 보완재의 흡수(개발) 통해 인접 계층으로 진입한다. 이와 같은 보완재 플랫폼 흡수가 성공하기 위해서는 플랫폼 흡수 대상자와 공격자의 사용자가 크게 겹치는 것이 중요한 필요조건이 된다(Eisenmann et al., 2011).

약한 대체재 플랫폼 흡수란 큰 범위에서 동일한

〈표 1〉 플랫폼 시장에서 지불자(Money Side User)와 보조자(Subsidy Side User)

플랫폼 유형	플랫폼 사례	돈을 내는 쪽 (지불자, Money Side)	보조금을 받는 쪽 (보조자, Subsidy Side)	보조금을 받는 쪽에게 부과하는 가격	교차보조 유형
시장 조성자 (Market-Makers)	쇼핑몰	소매 매장들이 돈을 냄	쇼핑객, 돈을 내지 않고, 교의 쇼핑몰에서 공짜 주차를 하며, 종종 공짜 엔터테인먼트를 즐김	무료 혹은 마이너스	공짜 미끼
	미국 부동산 중개인들	판매자들이 수수료를 냄	구매자들은 돈을 내지 않음 (한국과는 다른 상황)	무료 (한국과는 다른 상황)	공짜 미끼
	증권 거래소	유동성 수취자들이 수수료를 냄	유동성 제공자들은 종종 보조금을 받음	마이너스	공짜 미끼
	온라인 시장	판매자들이 종종 수수료를 냄	구매자들은 보통 수수료 내지 않음 더 많은 혜택을 받기 위한 유료 멤버십에 가입	무료 연회비	공짜 미끼 프리미엄
	구인구직자용 온라인 일자리 게시판	고용주들이 구인광고에 대해 돈을 냄	구직자들은 돈을 내지 않음	무료	공짜 미끼
	전화번호부	기업들이 게재 비용을 냄	전화번호부 사용자들은 돈을 내지 않음	무료	공짜 미끼
	나이트 클럽	남성들이 돈을 냄	여성들은 종종 공짜로 들어가거나, 원가 이하의 가격으로 음료를 마심	원가 이하 또는 무료	공짜 미끼
청중 조성자 (Audience-Makers)	종이 신문	광고주들이 지불	독자들은 일반적으로 인쇄와 배포에 드는 한계비용 미만으로 돈을 내고, 종종 전혀 돈을 내지 않음(무가지)	원가 이하	대가성 광고
	미국 방송 TV	광고주들이 지불	소비자들은 돈을 내지 않음	무료	대가성 광고
	검색 엔진	기업들이 광고비를 냄	검색자들은 돈을 내지 않음	무료	대가성 광고
수요 조정자 (Demand-Coordiators)	신용카드	상인들이 거래 수수료를 지불함	소비자들은 거래 수수료를 내지 않으며, 가끔은 보상을 받음(포인트)	마이너스	공짜 미끼
	비디오 게임 콘솔	게임 회사들이 로열티를 지불	소비자들은 한계 비용 이하의 돈을 지불함	원가 이하	공짜 미끼
	PC 운영체제	컴퓨터 사용자들은 컴퓨터 제조사를 통해서 직접적으로 돈을 지불함	개발자들은 시스템 API 운영에 대해 접근 비용을 지불하지 않고, 소프트웨어 개발 키트에 대해 명목상의 비용만 지불함	무료 또는 원가 이하	공짜 미끼

주: Evans & Schmalensee, MatchMakers(2016) 인용 및 연구자 재정리



주1:Eisenmann et al.(2011); Kwak et al.(2018) 재인용

〈그림 2〉 플랫폼 흡수(Platform Envelopment)

사용자 니즈를 충족하는 관점에서 대체관계에 있으나, 상이한 기술 활용을 통해 차별화된 가치를 제공하는 플랫폼(Intermodal Platforms) 간 흡수를 의미한다(Eisenmann et al., 2011). 예를 들어 2012년 페이스북의 인스타그램 인수는 사회관계망 서비스(SNS)라는 공통의 가치를 제공하고 있으나, 웹 기반의 페이스북과 달리 인스타그램은 기반기술이 모바일로 차별화되어 있고 이미지 편집 기능이 탁월하다는 점에서 훨씬 직관적이라는 차별화된 가치를 제공하기 때문으로 이해할 수 있다. 이와 같이 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 흡을 이용할 수 있다. 따라서 약한 대체 플랫폼 흡수 성공의 관건은 약한 대체재를 묶음(Bundle)의 형태로써 별도 판매되는 플랫폼 별 최적 가격의 합에 비해 대폭 할인된 가격에 제공하는 범위의 경제 효과(Economies of Scope)의 구현에 있다(Eisenmann et al., 2011).

비관련 플랫폼 흡수의 경우, 양쪽 플랫폼이 기능적으로 서로 관련이 없고, 구매자들이 느끼는 고객 가치 간 상관성이 낮을수록 플랫폼 흡수 시의 잠재력은 더 커지게 된다. 예를 들어 휴대전화 및 휴대용 게임 장치는 다른 목적으로 제공되지만 각각 디스플레이,

레이, 배터리, 마이크로 프로세서 및 입력키 등 유사한 구성요소와 사용자 기반을 가지고 있다. 이러한 구성요소와 사용자를 활용하여 디지털 컨버전스화가 빈번히 발생하여 Apple의 iPhone과 같은 장치에 휴대폰, 비디오 게임 플레이어, PC, 미디어 플레이어, 내비게이션 시스템, 전자책 리더 및 신용 카드의 기능이 번들로 제공된다(Kim et al., 2015). 비관련 기능 플랫폼 흡수는 성숙한 양면시장에서 플랫폼 사용자가 크게 겹치거나 범위의 경제 효과가 높을 때 성공할 가능성이 높다(Eisenmann et al., 2011). 이는 비관련 기능 플랫폼의 성공 시 파급효과는 가장 크나, 그만큼 많은 자원의 동원이 필요할 수 있음을 시사한다. 상기 제시한 사용자 중첩, 범위의 경제 효과 외에 플랫폼 흡수 유형 별 시나리오 및 장점과 관련 해외사례들을 요약하면 〈표 2〉와 같다.

### 2.3.3 멀티호밍(Multi-Homing) 방지 전략

사용자들이 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 우

〈표 2〉 플랫폼 흡수 유형 시나리오 및 장점과 관련 사례

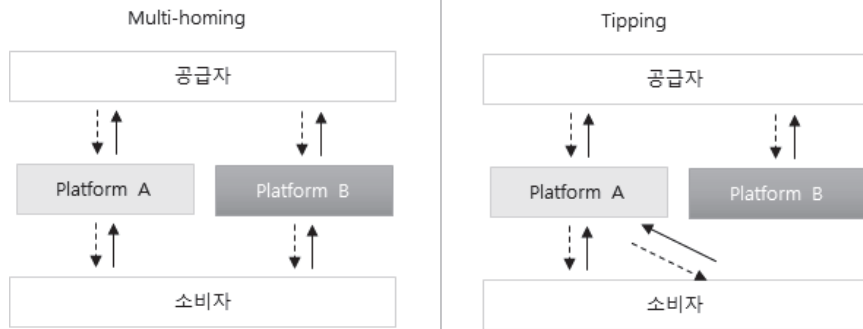
유형	사례	장점						
		가격 차별화	사용자 중복	효율성 개선			전략적 우위	
				범위의 경제	상품의 질	이중 마진 해소 (할인)	경쟁자 선제 봉쇄	경쟁자 예비 봉쇄
보완재	<ul style="list-style-type: none"> <li>홍콩 IPTV 기업 PCCW의 스포츠 채널에 대한 독점적 권리 보유 간 독점 제휴(2005)</li> <li>이베이의페이팔 인수(2002)</li> <li>디즈니의 ABC 인수(2005)</li> <li>소프트뱅크의 야후재팬 인수(2006)</li> <li>MS의 리얼플레이어 대응 미디어플레이어 운영(2000)</li> <li>NTT도코모의 모바일방송국 BeeTV 운영(2009)</li> </ul>	◎	●	○	●	●	●	
약한 대체재	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT&amp;T의 아이폰 독점 제휴(2007)</li> <li>소프트뱅크의 아이폰 독점 제휴(2008)</li> <li>이베이의 옥션 인수(2001)</li> <li>구글의 유튜브 인수(2006)</li> <li>NBC, 폭스의 홀루닷컴 자체 운영(2008)</li> <li>컴캐스트의 팬캐스트(Fancast) 운영(2008)</li> </ul>	○	○	◎	●			◎
비관련기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>케이블 MSO(Multi System Operator)(컴캐스트 등) 및 통신사업자(버라이즌 등)의 결합상품(TPS, QPS) 제공                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- TPS: 유선전화, 초고속인터넷, 방송 등</li> <li>- QPS: 유선전화, 이동전화, 초고속 인터넷, 방송 등</li> </ul> </li> <li>애플이 아이튠즈/아이팟 가입자를 활용해 음악+영화+음성+애플리케이션 등을 제공(2001)</li> </ul>	●	●	주요 ○, 경우에 따라 ●	○			

주1: Eisenmann et al.(2009), Eisenmann et al.(2011), 송민정(2010) 인용 및 연구자 정리  
 주2: '공백'은 효과 없음, ○는 효과 제한적임, ◎는 다소 효과 있음, ●는 강한 효과 있음을 의미

버와 리프트를 통해 동시에 승객들을 유치하는 것이 바로 멀티호밍의 사례이다(Parker et al., 2016). 하지만 사용자의 멀티호밍에는 플랫폼을 설치하고 이를 사용하기 위해 필요한 제반 노력과 금전적·비금전적 비용이 수반된다(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). 멀티호

밍 비용이 크다면, 플랫폼 사용자는 네트워크 효과나 가격 등을 고려하여 한 플랫폼만 선택할 것이고, 멀티호밍 비용이 작다면, 다수의 플랫폼을 동시에 이용할 것이다(그림 3). 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.

이러한 관점에서 기업들은 자사의 시장 진입 시기



주1: 박양신 외(2017) 재인용

〈그림 3〉 멀티호밍(Multi-Homing)과 쏠림(Tipping)

와 보유자원 등에 따라 멀티호밍을 제한하거나 멀티호밍을 촉진하기 위한 전략을 구사한다. 예를 들어 애플은 2010년 자사의 iOS에서 어도비 플래시 플레이어 구현을 불허하였는데, 이는 어도비 플래시 플레이어가 어플리케이션 개발자들의 멀티호밍, 즉 어플리케이션 개발 시 구글 안드로이드 OS와 iOS 간 호환성을 제공하고, 나아가 iOS와의 상호작용을 필요 없게끔 했기 때문이다(Parker et al., 2016). 이러한 애플의 결정은 직접적 상호작용 감소에 따른 데이터 자원의 감소와 iOS 고유의 가치 제한의 희석을 방지하기 위함으로 알려져 있다. 알리바바 또한 자국 최대의 검색엔진인 바이두에 대해 자사의 오픈마켓인 타오바오에 대한 검색을 불허함으로써 기업들의 광고를 오로지 바이두에만 호스팅하게 함으로써 큰 수익을 거둔 것으로 알려져 있다(Parker et al., 2016).

### 2.3.4 데이터 분석(Data Analytics) 전략

플랫폼 기업에게 데이터는 성과 창출을 위한 실험의 도구이자 플랫폼을 사용하는 생산자와 사용자 간 상호작용을 고도화하는데 필요한 전략적 자원이다(Parker et al., 2016; 김대진 외, 2018). 이러

한 관점에서 Van Alstyne et al.(2016)은 생산자와 소비자 간의 상호작용이 원활히 작동하여 네트워크 효과를 견실하게 유지하고 있는지(Interaction Failure), 정보 공유 및 재구매 등과 같은 네트워크 효과를 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 모니터링하는 것이 플랫폼 사업의 성공에 매우 중요함을 지적한 바 있다. 이에 따라 플랫폼 기업은 데이터 분석을 통해 모니터링, 피드백, 가치 창출, 효율적 매칭 활동을 순차적으로 실행하고, 이들 활동의 특성을 분석하여 플랫폼 생태계를 최적화하는 데 활용한다(그림 4). 이는 궁극적으로 생산자와 사용자의 역량을 크게 증대시켜, 플랫폼의 성장을 도모한다(Parker et al., 2016).

데이터 분석 전략의 사례로 아마존닷컴은 모든 고객들의 구매 내역을 데이터베이스에 기록하고 이 기록을 분석해 소비자의 소비 취향과 관심사를 파악하여, 고객별로 추천 상품을 표시하는데, 고객의 취미나 독서 경향을 찾아 그와 일치한다고 생각되는 상품을 메일, 홈페이지 상에서 중점적으로 고객에게



주1: Van Alstyne et al.(2016) 인용 및 연구자 정리

〈그림 4〉 플랫폼 기업의 데이터 분석 메커니즘

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). 이러한 플랫폼 기업의 데이터 분석 전략은 매출 증대는 물론 세분화된 사용자들의 수요를 빠르게 수렴함으로써 새로운 가치를 창출하여 플랫폼의 성장을 견인하고 있다.

### III. 음식 배달 플랫폼 시장 동향

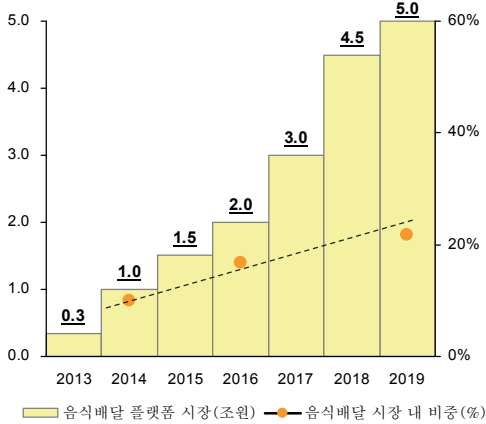
#### 3.1 개요

음식 배달 플랫폼은 스마트폰 앱(온라인 시장)을 통해 음식점이 제공 가능한 음식 메뉴를 등록하고 사용자는 먹고 싶은 음식을 주문 및 결제하여 오프라인으로 음식을 받을 수 있게 하는 시장 조성 플랫폼으로 이해할 수 있다. 음식점이 증가하면 더 많은 선택지(높은 품질)를 제공할 수 있는 이점을 통해 소비자 또한 증가되며 이는 수요 증가로 이어져 음식점 매출 증가를 가져오는 시장 조성자(Market-

Makers)의 성격을 띠고 있다. 이러한 음식 배달 플랫폼(음식 배달 Online to Offline 서비스)은 국내외 모두 향후 성장 가능성이 높은 분야로 평가받는다. 실제로 맥킨지는 2016년에 이미 온라인 기반 음식 배달 시장이 전체 음식 배달 시장의 30%를 돌파한 것으로 추정하였으며(세계 시장 기준), 2020년 60%에 육박할 것으로 전망한 바 있다(McKinsey & Company, 2016).

국내 시장 또한 1인 가구의 증가와 편리함을 추구하는 소비자들의 성향, 바쁜 라이프 스타일의 영향 등으로 인해 음식 배달 플랫폼 시장이 폭발적인 성장을 기록하고 있다. 2010년 4월 배달통에 의해 탄생한 국내 음식 배달 플랫폼 시장은 2013년 3,347억원에 불과하였으나, 2014년 1조원 돌파에 이어 2016년 2조원, 2019년 5조원으로 매우 빠르게 성장하였으며, 이에 따라 전체 음식 배달 시장에서 차지하는 비중도 2014년 10%에서 2016년 16.7%, 2019년 21.7%로 지속 상승하고 있다(그림 5). 음식 배달 서비스에 대한 선호도가 다른 나라에 비해 기본적으로 높아 배달 시장 자체가 꾸준히 성장하는 점(이정훈, 2019), 온라인 시장 비중이 세계 시장 대비 1/3 수준에 불과한 점을 고려했을 때 당분간 국내 음식 배달 플랫폼 시장은 빠른 성장세가 기대된다.<sup>1)</sup>

1) 음식 배달 플랫폼 이용자 수 또한 2013년 87만명에서 2018년 2,500만명으로 크게 증가함(이은민, 2019)



주: 고준영(2018), 미래에셋대우(2018), 식품외식경제(2019), 유재홍(2017), 이은민(2019), 중앙시사매거진(2019), 한국인터넷진흥원(2015) 참고하여 저자 재구성

〈그림 5〉 국내 음식 배달 플랫폼 시장 성장 및 전체 음식 배달 시장 내 비중 추이

### 3.2 사례연구 대상 기업 현황

배달의 민족은 배달통보다 6개월 늦은 2010년 10월에 출시되었고 2011년 3월 (주)우아한형제들로 법인 전환되었다. ‘우아한’은 두 가지 뜻을 담고 있다. 매일매일이 갑탄사(우와!)인 사람들이라는 뜻과 세상의 발전에 도움이 되고 세상을 조금 더 우아

하게 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 세쿼이아캐피탈, 힐하우스캐피탈그룹, 싱가포르투자청(GIC) 등으로부터 총 3,600억 원 등의 투자를 유치, 누적투자유치금은 5,063억 원에 달하고 최대주주 김봉진, 2대 주주는 힐하우스캐피탈이다. 현재 기업가치가 3조 원을 넘어선 것으로 평가되며 2018년 쿠팡, 크래프톤, 옐로우모바일, 토스, 빅히트엔터테인먼트에 이어 국내 여섯 번째 유니콘(기업가치가 약 1조 원 이상인 스타트업)으로 인정받았다. 〈표 3〉은 우아한형제들의 투자 유치 현황을 정리한 것이다.

요기요(Yogiyo)는 딜리버리히어로 코리아가 제공하는 배달 서비스이다. 다른 애플리케이션보다 2년이 늦은 2012년 6월에 서비스를 시작하였다. 서비스 이름의 모티브는 ‘여기(Here)요’와 음식을 뜻하는 ‘요기’이다. 제작사인 알지피코리아는 독일 기업 딜리버리히어로 코리아의 한국 지사인데, 이후 배달통도 2014년 말 알지피코리아로 흡수되면서 사실상

〈표 3〉 우아한형제들 투자 유치 현황

투자 년월	투자금액(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	세쿼이아캐피탈, 힐하우스캐피탈그룹, 싱가포르투자청(GIC)(미국, 중국, 싱가포르)

주: 우아한 형제들 홈페이지, THEVC 인용 및 연구자 정리

〈표 4〉 딜리버리히어로 코리아 투자 유치 현황

투자 년월	투자금액(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)

주: 딜리버리히어로 코리아 홈페이지, THEVC 인용 및 연구자 정리

하나의 회사가 두 개의 플랫폼을 운영 중에 있다. 알지피코리아는 2018년 사명을 딜리버리히어로 코리아로 변경하였으며, 자회사로는 플라이엔컴퍼니, 언팟, 배달통이 있다. 〈표 4〉는 딜리버리히어로 코리아의 투자 유치 현황을 정리한 것이다.

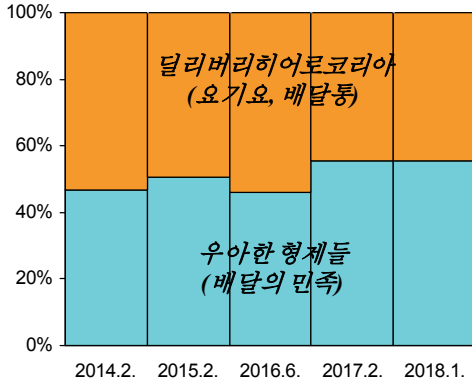
2018년 기준 음식 배달 플랫폼 시장에서의 점유율은 우아한 형제들과 딜리버리히어로 코리아(요기요, 배달통) 간 매우 팽팽한 양상이 전개되고 있다. 먼저 월간 사용자 수 기준 점유율의 경우, 시장 태동기인 2013년에는 배달이오, 배달365, 배달114 등이 12%의 점유율을 차지한바 있으나, 2014년 이후에는 두 회사 가 시장을 양분하고 있다(그림 6-1). 이러한 시장 구조는 누적 다운로드건수에서도 확인할 수 있는데, 2018년 기준 누적 다운로드 건수는 우아한 형제의 배달의 민족이 4,000만 건, 딜리버리히어로 코리아의 요기요와 배달통이 각각 2,200만 건, 1,500만 건을 기록했다(그림 6-2). 비록 2018년 이후 우아한 형제들과 딜리버리히어로 코리아 간 매출 격차가 확대되고 있으나, 최근 딜리버리히어로 코리아의 공격적인 마케팅(할인 쿠폰 제공, 구독형 모델 확충, 음식점주 네트워크 확장)과 기술 인력 충원(이정은, 2019; 장은정, 2019; 차현아, 2019)에 따라 향후 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 판단된다.

#### IV. 연구결과: 우아한 형제들과 딜리버리히어로 코리아의 플랫폼 전략 비교

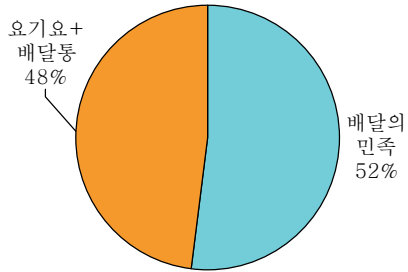
##### 4.1 우아한 형제들 : 음식점주의 보조자화와 보완재 플랫폼 흡수 전략

양면 플랫폼시장의 교차 네트워크 효과를 확보 및 유지하기 위해서는 판매자와 소비자를 지불자와 보조자 그룹으로 정의하여 둘 중 하나의 그룹을 플랫폼 안으로 인위적으로 끌어들이어 지불자와 보조자 간의 효율적 교차보조 효과를 이끌어 내도록 전략을 펼쳐야 한다. 이에 배달의 민족은 최초로 길거리를 다니며 5만 개의 음식점 광고 전단지들을 모아 이를 정리한 전단지 플랫폼을 구축함으로써 우선적으로 음식점주(생산자) 확보 전략에 힘을 실었다. 이는 전단지의 특성상 측정 불가능한 광고효과(고객 유입 건수, 매출 등) 및 단방향 소통 방식에서 오는 고객 관리의 한계에도 불구하고 지속적으로 비용을 지불하는 문제점을 해소할 뿐 아니라, 비용 대비 높은 광고 효과, 다양한 통계 자료 분석, 고객과의 양방향 소통이 가능하다는 점에서 음식점주의 호응을 이끌었고, 결국 음식점을 지불자로서 플랫폼 안으로 끌어들이는 데 성공하였다. 반면 음식을 시켜 먹는 소비자는 기존 지류 전단지 활용 시 음식 가격 외 별도의 비용을 지불하지 않아 플랫폼의 보조자로 분류하

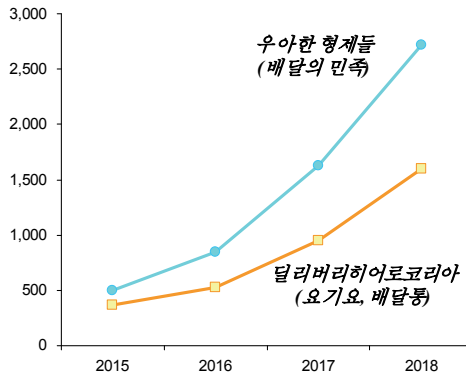
1. 월간 사용자수 기준 점유율 추이



2. 누적 다운로드 기준 점유율 추이(2018년)



3. 매출액 추이(억 원)



주: 우아한 형제들, 딜리버리히어로 코리아 홈페이지, 닐슨 코리아 조사 자료, 전자공시시스템(DART), 캐치 기업 분석 및 요약재무제표, 윤병효(2019), 이국현(2019) 등 신문기사 활용하여 연구자 정리

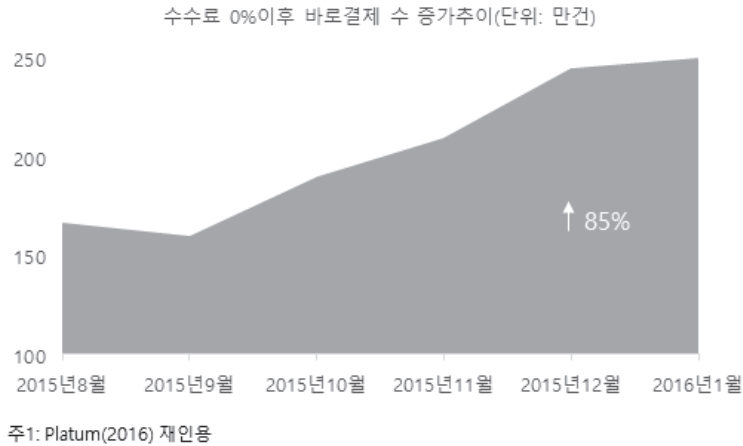
〈그림 6〉 음식 배달 플랫폼 시장에서의 점유율 및 매출 성과 비교: 우아한 형제들과 딜리버리 히어로 코리아

였다. 그 결과 2013년 시장점유율 1위를 선점하고 2014년 업계 최초로 1,000만 누적 다운로드 수를 기록하였다.

그러나 시장 지위를 확보한 2015년 8월 배달의 민족은 돌연 배달의 민족은 결제 수수료 무료화를 선언하며 음식점을 사실상 플랫폼의 지불자 그룹에서 보조자 그룹으로 전환시켰다. 당시 결제 수수료는 배달의 민족 매출의 30%를 차지하고 있었기 때문에(중앙일보, 2019), 이는 스타트업으로서 상당히 도전적인 결정이었으나, 대신 양질의 음식점주를

끌어들여 소비자를 창출하는 교차 네트워크 효과를 일으켰으며, 부족한 매출은 광고 서비스를 강화함으로써 만회코자 하였다. 이는 결과적으로 폭발적인 사용자 증가로 연결되었으며(그림 7), 6개월 만에 이전 매출 수준으로 회복된 것은 물론, 이후 지속적 매출 확대와 2016년 흑자전환으로 이어졌다(중앙일보, 2019).

뿐만 아니라 이러한 배달의 민족의 음식점주 보조자화 전략(결제 수수료 무료화)은 우아한 형제들이 보완재 관계에 있는 음식 플랫폼을 흡수하는 전략을



〈그림 7〉 수수료 0% 이후 배달의 민족 '바로 결제' 수 증가 추이

전개하는데 결정적 역할을 하였다. 즉, 우아한 형제들은 결제 수수료 무료화를 통해 배달의 민족의 브랜드 가치를 제고하고, 이를 활용하여 음식 관련 시장 진출 확대를 염두에 두고 있었던 것이다(중앙일보, 2019). 실제로 배달의 민족은 신선식품 정기배송 서비스를 위해 유통업체 덤앤더머스(도시락, 반찬, 과일, 유제품, 빵 등 신선식품 정기배송) 인수(2015년 5월), 배달 전문 회사 두바퀴 콜 인수(2015년 7월), 2015년 11월 반찬 제조 및 유통업체 더푸드, 2016년 1월 도시락 판매업체 웅가솜씨를 차례로 인수하여 3,000여 개 이상의 다양한 식품을 각 가정 및 회사에 배송하는 '배민프레시'(이후

'배민찬'으로 변경)를 오픈하였다. 특히 두바퀴 콜의 인수를 통해 자사의 배민라이더스 서비스 역량을 강화함으로써, 배달 음식점의 종류와 수를 폭발적으로 증가시킴으로써 배달 음식만 시켜 먹을 수 있다는 기존의 배달 인식을 각자가 생각하는 음식을 원하는 곳에서 언제든지 먹을 수 있다는 새로운 인식을 심으며 급성장하는데 성공하였다. 이후에도 2016년 9월 공유 주방 개념의 '배민키친', 2017년 7월 소상공인을 위한 배달음식 용품 쇼핑몰 '배민상회'를 오픈하여 플랫폼의 보완재를 지속적으로 추가하는 플랫폼 흡수 전략을 펼쳐 지속 성장하고 있다. 우아한형제들의 플랫폼 흡수 전략은 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 우아한 형제들의 보완재 플랫폼 흡수 현황

인수 년월	플랫폼 흡수	플랫폼 흡수유형	설명
2015년 5월	덤앤더머스(배민프레시)	보완재	유통업체(직접/냉장운송, 정기배송)
2015년 7월	두바퀴콜	보완재	배달전문회사(이후 배민 라이더스로 통합)
2015년 11월	더푸드(배민프레시)	보완재	반찬제조 및 정기배송업체
2016년 1월	웅가솜씨(배민프레시)	보완재	고급 도시락
2016년 9월	배민키친	보완재	공유 주방
2017년 7월	배민상회	보완재	배달음식 용품(MRO) 쇼핑몰

주1: 우아한 형제들 홈페이지, 안정락(2015), 백봉삼(2015), 한진주(2016) 인용 및 연구자 정리

주2: 배민프레시는 이후 배민찬으로 변경

이 밖에 우아한 형제들은 축적된 주문 자료를 분석하여 배달 음식 도착 예상 시간을 알려주거나, 배달 기사를 위한 추천 배차 시스템을 개발하여 배달 기사별 맞춤형 배달 주문 연결, 이동 경로 등을 제시하는 데이터 분석 전략을 실행하고 있다(최종희, 2019). 더불어 빅데이터 분석 시스템에 기반을 둔 광고 플랫폼 '우리가게 마케팅센터'를 운영하여 업소의 환경에 꼭 맞는 광고를 제안하고, 악성 고객 유형 데이터를 수집하여 블랙컨슈머를 모니터링할 수 있는 서비스도 제공하고 있다. 이는 플랫폼을 활용하는 생산자와 사용자 모두에게 편의성을 제공하는 것은 물론 수익 창출에도 기여하고 있다.

#### 4.2 딜리버리히어로 코리아 : 소비자의 보조자화와 약한 대체재 및 비관련 플랫폼 흡수 전략

2012년 6월, 업계의 후발주자로 배달의 민족과 배달통에 비해 2년 이상 뒤늦게 서비스를 시작한 요기요는 모기업의 거액 투자금액을 바탕으로 다양한 마케팅과 영업 활동을 통해서 서비스 개시 1년 만에 업계 2위로 올라서는 성과를 보였다(Platum, 2014). 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 배달 플랫폼 3사 누적 투자유치 금액 중 가장 큰 255억 원의 투자를 받았다(Platum, 2014). 요기요는 업계 내에서 독보적인 위치를 가지고 있던 배달의 민족을 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 끌어들이 수요 창출에 힘을 실었고, 지불자 그룹인 음식점주에게는 수수료를 받는 대신 광고비를 받

지 않고 요기요가 대신 부담하는 전략을 펼치는 전략을 구사하여 빠르게 업계 2위 업체로 도약할 수 있었다.

2015년 배달 플랫폼 수수료 갑질 논란 당시 요기요는 국내 배달 플랫폼 중 가장 높은 수수료(매출액의 12.5%)를 받고 있었고, 배달의 민족이 수수료 0원을 선언하였지만 수수료를 폐지하지 않는 대신 사용자(소비자)에게 다양한 할인·쿠폰 혜택을 제공함으로써 소비자의 보조자화를 통한 교차 네트워크 효과 창출 및 플랫폼의 성장을 도모하였다. 실제로 요기요 사용자는 요기요의 장점으로 할인 혜택이 다양한 점을 꼽았으며, 동시에 배달의 민족의 단점으로 할인 혜택이 부족하다는 점을 지적하였다(표 6). 이는 요기요를 선호하는 사용자의 니즈가 할인 혜택이라는 관점에서 분명하며, 앞서 언급한 딜리버리히어로 코리아의 할인 쿠폰 제공 및 구독형 모델(멤버십 제도) 확충을 통한 고객 충성도 제고 등의 전략이 상당히 합리적임을 의미한다.

이와 함께 딜리버리히어로 코리아는 약한 대체재 관계의 플랫폼을 인수하거나, 비관련 플랫폼과의 제휴를 통한 플랫폼 흡수 전략을 전개하였다. 약한 대체재의 경우, 2015년 4월 배달통을 인수하되 별도의 플랫폼으로 운영한 것이 대표적이다. 배달 플랫폼 중 가장 낮은 수수료를 받고 있는 배달통(2.5%)의 이점을 활용해 요기요(12.5%)에서는 상대적으로 이윤이 높은 배달 음식점을 입점하고 배달통에서는 이윤이 낮은 음식점 위주의 배달음식점 보유량을 높여 시장 공략을 고가 시장과 저가 시장으로 분리하였다. 대신 배달의 민족의 수수료 무료화에 대응하기 위해 일정 수준 수수료를 인하하였으며(표 7), 요기요의 경우 1인 가구 공략을 위해 1만 원 이하 주문에 대한 수수료를 2018년 11월부터 폐지하였다. 이를 통해 딜리버리히어로 코리아는 범위의 경계를 창출하고, 플랫폼 운영의 질적 개선을 도모코자 하였으며, 일부 사용자들에게 저가와 고가 배달

〈표 6〉 각 배달 웹사이트/앱 서비스 별 장점과 단점(%)

구분	세부 요인	평균	배달의 민족	요기요	네이버 간편주문	카카오트럭 주문하기
장점	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	<b>22.7</b>	6.3	6.3
	등록된 음식점 수가 많음 /메뉴가 다양함	8.9	<b>16.0</b>	6.7	6.3	2.5
	앱 화면 구성이 복잡하지 않고 단순함	8.0	<b>12.7</b>	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	<b>10.7</b>	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
단점	떠오르는 단점 없음	26.1	<b>30.0</b>	<b>30.0</b>	27.5	10.0
	할인 혜택이 다양하지 않음	9.6	<b>14.0</b>	<b>6.7</b>	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	<b>13.3</b>	<b>4.0</b>	6.3	7.5
	여기서만 시킬 수 있는 메뉴/음식점이 없음	7.6	3.3	9.3	7.5	12.5
	배달비가 비쌌	7.4	8.7	<b>10.7</b>	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

주1: opensurvey(2019.04) 재인용

주2: 최근 3개월 내 각 배달 웹사이트/앱 서비스 이용 경험이 있는 사람, 단수응답, %

주3: 음영 - 배달의 민족, 요기요 중 전체 평균 대비 ±3%P 이상인 요인으로 두 플랫폼의 우수성을 시사함

〈표 7〉 배달 플랫폼 수수료

기준년도 \ 업체명	배달의 민족	요기요	배달통
2015년 이전	9~12.5%	12.5%	4.5%~6.5%
2015년 이후	0%		2.5%

주: 백봉삼(2014), 노정연(2018) 인용 및 연구자 정리

음식을 번갈아 주문하게 함으로써 플랫폼에 머무르는 시간을 연장코자 하였다. 이에 힘입어 2016년 2월 요기요와 배달통의 월간 순방문자수 점유율은 53%로 47%를 기록한 배달의 민족을 추월하기도 하였다(성상훈, 2016).

한편 비관련 플랫폼의 흡수는 2016년 3월 11번가 배달서비스 입점, 2016년 11월 G마켓 배달 운영사인 엔팻(자체 배달앱 메뉴박스) 인수하여 G마켓과 옥션에 입점하여 주문 수 및 사용자 증가에 중점을 두는 전략을 펼친 점이다. 이는 11번가, G마켓 및 옥션과 같은 거대 오픈 마켓의 사용자들이 오픈 마켓 상에서 요기요 앱을 활용하고, 각 오픈 마켓에서 제공하는 다양한 할인 혜택을 누릴 수 있게 함으로써 사용자 기반을 확대하는데 그 목적이 있다. 오픈 마켓 또한 점차 성숙해지는 시장에서 새로운 서비스 출시가 필요했기에 요기요의 비관련 플랫폼과의 제휴 시도에 응한 것으로 판단된다. 〈표 8〉은 딜리버리히어로 코리아의 약한 대체재 및 비관련 플랫폼의 흡수 현황을 정리한 것이다.

더불어 딜리버리히어로 코리아는 40여 개 국에서 배달 대행 서비스를 하고 있는 독일 모회사의 데이터 분석 역량을 활용하여 배달원들을 위해서는 최적

의 경로 찾기, 업주들을 위해서는 주문 트렌드 분석 리포트 제공, 사용자를 위해서는 단골 주문을 프로세스를 음식점 순위 선정에 반영하고 있다. 그리고 사용자들이 남기는 음식점 리뷰 데이터를 확보하여 음식 리뷰에 올라온 사진이 진짜인지 가짜인지, 이용자가 남긴 의견이 우호적인 리뷰인지 불만 리뷰인지를 인공지능(AI)이 자동으로 선별해준다. 더불어 업주가 먼저 처리해야 할 리뷰를 먼저 알려줘 소비자 불만에 빠르게 대응할 수 있게 지원하여 커지고 있는 음식 배달 플랫폼 시장에서 주도권을 공고히 하기 위해 총력을 기울이고 있다(이형두, 2018).

## V. 결론

본 연구는 빠르게 성장하는 시장 내에서 복수의 시장 조성 플랫폼이 어떻게 효과적으로 경쟁 및 공존하는가에 대해 음식 배달 플랫폼 기업인 우아한형제들(배달의 민족)과 딜리버리히어로 코리아(요기요, 배달통)에 대한 사례 연구를 실시하였다. 이를 위해 본 연구는 Parker et al.(2016)의 이론에 근

〈표 8〉 딜리버리히어로 코리아 플랫폼 흡수 현황

인수 년월	플랫폼 흡수	플랫폼 흡수유형	설명
2015년 4월	배달통	약한 대체재	유통업체(직접/냉장운송, 정기배송)
2016년 3월	11번가 배달서비스 입점	비관련 기능	
2016년 11월	엔팻(자체 배달앱 메뉴박스)	비관련 기능	G마켓 및 옥션 배달 운영사

주: 딜리버리히어로 코리아 홈페이지 인용 및 연구자 정리.

거한 플랫폼 경쟁 전략 이론의 분석적 일반화를 시도하였으며(Yin, 2009), 주요 연구 결과는 다음과 같다. 우아한형제들은 배민라이더스, 배민찬, 배민키친, 배민상회 등 음식 관련 시장에서 보완재 관계에 있는 플랫폼을 흡수하는 전략과 2015년 8월 음식 판매에 대한 수수료를 철폐함으로써 음식점주(생산자)를 수익영역에서 지원영역으로 전환하는 교차보조 전략을 통해 빠르게 성장하였다. 반면 딜리버리히어로 코리아는 음식점주(생산자)에 대한 수수료를 부과하는 대신 다양한 소비자의 요구를 충족시키기 위해 배달 음식의 종류 관점에서 약한 대체재 관계인 두 개의 플랫폼(요기요, 배달통)을 묶고, 11번

가, G마켓, 옥션 등 오픈 마켓과 같은 비관련 플랫폼과의 제휴를 통한 플랫폼 흡수 전략을 전개함으로써 사용자 기반을 확대하고 범위의 경제 효과를 창출하고자 하였다. 더불어 사용자에 대한 쿠폰·할인권과 같은 교차보조 도구 활용 전략을 전개함으로써 사용자로부터 출발하는 교차 네트워크 효과를 창출코자 하였다. 이러한 두 플랫폼의 전략의 차이와 뛰어난 시장성과는 결국 성장하는 음식 배달 시장의 다양한 사용자의 차별화된 요구를 충족시키고 있으며, 결국 각자의 영역을 구축하였음을 시사한다. 두 기업의 플랫폼 경쟁전략은 아래 <표 9>와 같이 요약할 수 있다.

<표 9> 우아한 형제들과 딜리버리히어로 코리아의 플랫폼 경쟁전략 요약

플랫폼 경쟁전략 요소	기업명	우아한 형제들	딜리버리히어로 코리아
교차보조		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2015년 8월 이전                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지불자: 음식점주(9~12.5%)</li> <li>- 보조자: 사용자</li> </ul> </li> <li>▪ 2015년 8월 이후                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지불자: 사용자</li> <li>- 보조자: 음식점주(수수료 0%)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지불자: 음식점주                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 요기요: 12.5% (2018년 11월부터 1만원 미만 주문에 대한 수수료 철폐)</li> <li>- 배달통: 4.5%~6.5%→2.5%</li> </ul> </li> <li>▪ 보조자: 사용자                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 쿠폰 발행</li> <li>- 할인 혜택</li> <li>- 멤버십 제도 운영</li> </ul> </li> </ul>
플랫폼 흡수		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 보완재                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015년 5월 덤앤더머스 인수(신선식품 정기 배송, 배민 프레스로 확장)</li> <li>- 2015년 7월 두바퀴콜 인수(배달 전문 기업, 배민라이더스로 확장)</li> <li>- 2015년 11월 더푸드(반단 제조, 배민 프레스로 확장)</li> <li>- 2016년 1월 옹가솨씨(도시락 제조, 배민 프레스로 확장)</li> <li>- 2016년 9월: 배민 키친 운영(공유 주방)</li> <li>- 201년 7월: 배민상회 운영(배달 음식 용품 쇼핑)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 약한 대체재                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015년 4월 배달통 인수 및 독립 운영 시작</li> </ul> </li> <li>▪ 비관련 기능                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2016년 3월, 11번가 제휴 (배달서비스 입점)</li> <li>- 2016년 11월, G마켓 음식 배달 운영사 엔팻 인수 및 G마켓과 옥션 배달 서비스 입점</li> </ul> </li> </ul>
멀티호밍 방지		-	-
데이터 분석		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 블랙컨슈머, 우리가게 마케팅 센터, 배달 최적 경로 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 클린 리뷰, 단골주문율, 배달 최적 경로 제공</li> </ul>

본 연구의 공헌은 다음과 같다. 첫째, 그간 플랫폼 전략에 대한 다양한 연구들이 진행되어 왔으나, 많은 경우 단일 플랫폼의 승자독식 현상에 주목해왔으며, 단일 시장에서 공존하며 경쟁하는 플랫폼 기업 간 전략을 비교한 연구는 찾기 어렵다. 그러나 디지털 전환 시대의 본격 진입에 따라 플랫폼 관련 다양한 시장이 빠르게 성장하고 있고, 동시에 다양한 플랫폼 기업이 등장하여, 공존·경쟁하고 있다는 점은 우리에게 플랫폼 전략과 시장성과에 대한 지속적인 논의의 확장이 필요함을 시사하고 있다. 따라서 본 연구는 공존 및 경쟁하는 플랫폼 기업 간 비교 사례 연구를 통해 성장기 플랫폼 시장에서의 기업 별로 차별화된 경쟁전략의 유효성을 확인하고, 향후 지속적으로 태동할 플랫폼 기업 간 경쟁전략 비교 연구의 가이드라인을 제시하는데 기여하였다. 이러한 관점에서 음식 배달 플랫폼에서의 경쟁 양상과 비슷한 경쟁이 일어나고 있는 숙박 플랫폼(예: '야놀자'와 '여기 어때') 또는 모바일 금융 플랫폼(예: '토스'와 '카카오뱅크')에서의 경쟁 전략에 대한 비교 연구를 통해 분석적 일반화와 외적 타당성을 확보하는 노력이 필요할 것으로 판단된다(Yin, 2009).

둘째, 플랫폼 경쟁 전략은 궁극적으로 네트워크 효과 창출에 그 목적이 있으나, 이를 구체적으로 파악하기 위해서는 보다 총체적인 접근이 필요하다는 점이다. 본 연구는 Eisenmann et al.(2011) 및 Parker et al.(2016)의 플랫폼 경쟁 전략 분류(Typology)에 기반하여 기업들의 플랫폼 전략을 파악코자 하였으며, 이를 통해 플랫폼 흡수 전략과 교차 보조 전략 관점에서 각각 차별화된 접근을 파악하였다. 한편으로 음식 배달 플랫폼 시장에서 승자독식 현상이 일어나지 않는 이유 중 하나로, <표 9>에서 요약한 바와 같이 두 기업이 아직까지 멀티호밍을 방지하기 위한 전략 또는 높은 전환 비용(Switching Cost)을 구축하지는 못했음을 지적할 수 있다(Parker et al., 2016). 실제로 Opensurvey

(2019)의 조사(총 응답자 수 1,283명)에 따르면 배달의 민족 및 요기요·배달통을 항상 이용하고 있는 응답자 비중이 154.7%로 나타나 상당수의 소비자들이 양대 플랫폼을 동시에 활용하고 있음을 추정할 수 있다. 이는 결국 플랫폼 경쟁 전략 및 승자독식 현상의 발생·미발생에 대한 이해를 위해서는 다양한 이론적 관점에서 접근이 필요함을 시사한다.

본 연구의 전략적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 플랫폼 시장에서 효과적으로 경쟁하기 위해서는 다양한 플랫폼 전략을 구사해야 한다. 두 가지 사례에서 우리는 기본적인 교차보조 전략 이외에 플랫폼 흡수 전략에 기반한 경쟁전략이 복합적으로 나타남을 확인할 수 있다. 디지털 컨버전스화로 인해 플랫폼의 경계는 점점 모호해지고 확장되고 있으며, 이에 따라 많은 자원을 보유한 후발진입자(Late Entrant)의 공격도 점차 강화되고 있다. 따라서 보다 큰 시장성과를 창출하고 후발진입자에 대한 진입 장벽을 높일 수 있는 다층적인 플랫폼 전략을 마련해야 할 것이다. 그 전략은 교차 보조전략, 플랫폼 흡수 전략뿐 아니라 멀티호밍 방지 전략(전환비용 제고 전략), 데이터 분석 역량 강화 등으로 점차 확장할 필요가 있다.

둘째, 경쟁자의 전략을 면밀히 관찰하고, 경쟁 상황에 따라 전략을 동적으로 변화시켜야 할 것이다. 본 연구의 2개 사례기업은 모두 초기 교차보조 전략에 있어 공통적으로 음식점을 지불자 그룹으로 소비자를 보조자 그룹으로 분류하고 두 그룹을 플랫폼으로 성공적으로 끌어들이었다. 그러나 이후 배달의 민족은 음식점주에 부과하던 수수료를 철폐함으로써 음식점 증가에 이은 사용자 증가라는 교차네트워크 효과를 창출하고, 수수료 대신 음식점에게 대가성 광고 기능을 강화하였다. 그리고 이러한 성과를 보완재 플랫폼 흡수 전략과 연계함으로써, 지속적인 성과를 창출하고 있다(중앙일보, 2019). 반면 요기요의 경우 쿠폰 발행, 할인 혜택 및 멤버십 제도 확충 등 공짜 미끼(Loss Leader)를 활용한 교차보조

전략을 통해 지속적으로 소비자 발 교차네트워크 효과를 창출하는 데 성공하였으며, 고객 기반의 확장 범위의 경제 효과 창출을 위해 비관련 및 약한 대체재 플랫폼의 흡수에 주력하고 있다. 이는 플랫폼 시장에서의 성공은 경쟁 전략에서 비롯됨을 시사한다.

끝으로 2019년 12월 13일에 발표된 우아한 형제들과 딜리버리히어로 코리아 간 합병이 음식 배달 플랫폼 시장에 미칠 영향을 본 연구 결과 관점에서 해석·전망하는 것도 흥미로운 것이다. 본 합병은 국내 스타트업의 해외 매각을 통한 투자 회수(Exit)이자 40억 달러에 달하는 기업가치를 인정받았다는 점에서 매우 주목할만한 일이다(연합뉴스, 2019). 그러나 이는 동시에 다양한 플랫폼 흡수 전략(보완재 흡수, 약한 대체재 흡수 및 비관련 플랫폼과의 제휴)과 교차보조 전략(사용자의 수익 영역화 또는 생산자의 수익 영역화)을 동시에 수행할 수 있는 거대 플랫폼의 탄생을 의미한다. 이는 현재 논의되고 있는 독과점 우려를 넘어 음식점주(생산자)의 급격한 협상력 저하 및 그에 따른 소비자 후생 저하의 관점에서 보다 심층적인 논의의 필요성을 제기한다.

## REFERENCES

- Ahn, J. R.(2015), "Woowa Brothers acquires Dubakwikol... baedaruiminjok strengthens its own delivery system," *The Korea Economic Daily*, July 20, 2015. [printed in Korean]
- Baek, B. S.(2014), "Compare the three delivery apps commissions," *ZDNet Korea*, October 29, 2014. [printed in Korean]
- Baek, B. S.(2015), "BaeMin Fresh Acquires Side Food 'The Food'," *ZDNet Korea*, November 23, 2015. [printed in Korean]
- Carl Atsushi Hirano and Andrei Hagiu(2011), *Platform strategy*, Seoul, The Soup. [printed in Korean]
- Cha, H. A.(2019), "A Yogi-yo who is looking for a gap... Baemin seeks to become a food tech," *IT Chosun*, July 31, 2019. [printed in Korean]
- Choi, J. H.(2019), "Delivering Speed Competitive Delivery, Smart with Big Data," *Electronic Times Internet*, 13 June 2019. [printed in Korean]
- 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).
- Evans, D.S., R. Schmalensee(2016), *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*, Massachusetts, Harvard Business Review Press
- Food Catering Economy(2019), "Delivery of app competition gets hotter," April 15, 2019. [printed in Korean]
- Han, J. J(2016), "BaeMin Fresh Acquires Onggasomssi ... Extend to lunch delivery," *Asian Economy*, January 19, 2016. [printed in Korean]
- Hesse Renata(2007), *Two-Sided Platform Markets and the Application of the Traditional Antitrust Analytical Framework*, *Competition Policy International*, 3(1), 191-195.
- Jang, E. J.(2019), "The Offensive Spiral Yogiyo, Baedaruiminjok Pursuit," *Small Business*

- News, July 22, 2019. [printed in Korean]
- Jeon Ikjin, Ahn JaeHyeon, Kim Dohoon(2016), "Service Characteristics Leading to Winner-takes-all Phenomenon in Platform Business," *The Korean Operations Research and Management Science Society*, 33(4), 33-49. [printed in Korean]
- JMagazine(2019), "[Delivery of the app market fluctuations?] Baedaruiminjok mistake, Yogiyo, delivery box counterattack," 1494. [printed in Korean]
- JoongAng Ilbo (2019), "9: 1 is not 9:00 ... the power of Kim Bong-jin made up of 5 trillion won," JoongAng Ilbo, December 13, 2019. [printed in Korean]
- Kim Daejin, Park Dain, Park Jongseok(2018), "Study on the Change of Marketing Strategy through Data Mining Technique," *Korea Academic Society of Business Administration*, 22(2), 177-194. [printed in Korean]
- Kim, N., Lee, H., Kim, W., Lee, H., & Suh, J. H. (2015). Dynamic patterns of industry convergence: Evidence from a large amount of unstructured data. *Research Policy*, 44 (9), 1734-1748.
- Kim, H. Y., Song, S. R.(2017), "A Study of Policy Direction on O2O industry developing," *The Society of Digital Policy & Management*, 15(5), 13-25. [printed in Korean]
- Kim, J. Y.(2014), "Discuss platform strategy(3): Competitiveness of platforms and operators comes from cross-subsidization," *Vertical Platform*, July 7, 2014. [printed in Korean]
- Kim, J. Y.(2014), "Discuss platform strategy(4): Review of Platform and Double-sided Market Strategy," *Vertical Platform*, 2014년 8월 18일. [printed in Korean]
- Kim, J. Y., Kim, M. Y.(2013), "A Study on the Two Sided Market of Mobile Service Platform : Focused on the KaKaoTalk Cases," *Korea Internet Electronic Commerce Association*, 13(4), 147-173. [printed in Korean]
- Kim, S. H., Kim, M. C., Lee, J. Y, Kim, N. S., Kang, Y. R., Kim, T. H.(2008), "A Study on the Policy Issues of Broadcasting and Telecommunication Services according to Two-sided Market Theory," *Korea Information Society Development Institute*, 8(11). [printed in Korean]
- Kim, S. W.(2015), "A study about the influence of the Big Data on the competitiveness of enterprises," *academic thesis*, Kyonggi University. [printed in Korean]
- Ko, J. Y.(2018), "Online Symbiosis of Online App and Offline," *The Scoop*, 5 Jul 2018. [printed in Korean]
- Korea Internet & Security Agency (2015), "Industrial Internet Issue Report - O2O," *KISA Report*, June 2015. [printed in Korean]
- Kwak, K., Kim, W., & Park, K. (2018). Complementary multiplatforms in the growing innovation ecosystem: Evidence from 3D printing technology. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 192-207.
- Lee, E. M.(2019), *Korea Information Society Development Institute*, 31(1), 18-24. [printed in Korean]
- Lee, H. D.(2018), "How to use the data made by the delivery app," *Digital daily*, June 1, 2018. [printed in Korean]
- Lee, I. H., Park, M. S.(2015), "History and Status of the Korean Credit Card Industry," *The Korean Economic Association*, 8(3), 19-48. [printed in Korean]
- Lee, J. E.(2019), "Baedaruiminjok, Yogiyo's strong pursuit of domestic delivery apps to keep up the top," *Business Post*, July 12, 2019. [printed in Korean]

- Lee, J. H.(2019), "The growing delivery market... disappearing kitchen," *The Korea Economic Daily*, January 7, 2019. [printed in Korean]
- Lee, K. H.(2019), "Baedaruiminjok app self-employed, 30% ↑ average monthly sales last year," Newsys, March 23, 2019. [printed in Korean]
- Lee, K. N.(2016), "Platform business concept and spread," *Korea Information Society Development Institute*, 28(14), 30-35. [printed in Korean]
- Lee Won-jun.(2018), "The Fourth Industrial Revolution and Changes in Management and Marketing," *Korea Academic Society of Business Administration*, 22(1), 177-193. [printed in Korean]
- Lim, D. W.(2013), "A Research Trend of the Platform Strategy in a Two-sided Market," *Korean Association of Industrial Business Administration*, 28(1), 109-139. [printed in Korean]
- McKinsey&Company(2016), "The changing market for food delivery," Telecommunications November 2016.
- Mirae Asset(2018), "The age of delivery: the full swing of the new distribution," Mirae Asset. [printed in Korean]
- No, J. Y.(2018), "15,000 won chicken, delivery app up to 2325 won," *The Kyunghyang Shinmun*, July 25, 2018. [printed in Korean]
- Opensurvey(2019), "Delivery Service Trend Report," opensurvey Delivery Service Trend Report 2019, April 2019. [printed in Korean]
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S.(2016), *Platform Revolution*, New York, W. W. Norton & Company
- Platum(2014), "Delivery App Yogiyo 14.5 billion won additional investment attracted cumulative investment amount of 25.5 billion won," *Platum*, April 9, 2014. [printed in Korean]
- Platum(2014), "Leading BaedaruiMinjok, the Yogiyo Delivery App Market Chases 2nd, 1st," *Platum*, March 26, 2014. [printed in Korean]
- Platum(2016), "BaedaruiMinjok, Increase payment order 85% in 6 months after fee 0%," *Platum*, March 11, 2016. [printed in Korean]
- Rochet, J. C. and Tirole, J.(2003), "Platform Competition in Two Sided Markets," *Journal of the European Association*, 1(4), 990-1029.
- Rysman, M.(2009). The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 125-143.
- Samjong KPMG(2019), "Success Strategy of Platform Business," Samjong Insight Vol. 67. Samjong KPMG Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Son, S. Y.(2008), "Policy Implications of Platform Competition Theory," *Korea Information Society Development Institute*, 8(6), 1-53. [printed in Korean]
- Song, M. Z.(2010), "A Study on Media Platform Strategy : Based on Platform Envelopment Theory," *Cybercommunication Academic Society*, 27(2), 45-89. [printed in Korean]
- Sung, S. H.(2016), "Delivery App War Season 2 Enters... Is the market changing? Yogiyo-Baedaltong, Baedaruiminjok Chasing Down Chin...", *inews*, March 10, 2016. [printed in Korean]
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4). 54-62.
- Yin, R. K.(2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed. London, Sage.
- Yonhap News(2019), "Baedaruiminjok sells to Yogiyo operator... 4.8 trillion won M & A closed," Yonhap News, December 13, 2019. [printed in Korean]

Yoo, J. H. (2017), "O2O Market Trends in Delivery," Monthly SW-based Society, April 2017, 25-28. [printed in Korean]

Yoon, B. H. (2019), "Development of 20 trillion won in food market... Baedaruiminjok and Yogiyo Competitors Appear," EBN News, March 25, 2019. [printed in Korean]

### 국내참고문헌

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

Opensurvey (2019), "배달서비스트렌드리포트," opensurvey 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.

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

곽기호 (2017), "복합제품시스템 혁신의 관점에서 바라본 우리나라 해양플랜트 산업의 난관," Korea Business Review, 21(4), 169-198.

김대진, 박다인, 박종석 (2018), "데이터 마이닝 기법을 통한 마케팅 전략 변화에 대한 연구," Korea Business Review, 22(2), 177-194.

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

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

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, 김민용 (2013), "모바일서비스 플랫폼의 양면시장형성단계에 관한 연구," 인터넷전자상거래연구, 13(4), 147-173.

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

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

미래에셋대우 (2018) "배달의 시대: 신유통의 본격화," 미래에셋대우.

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

백봉삼 (2015), "배민프레시, 반찬 정기배송 '더푸드' 인수," ZDNet Korea, 2015년 11월 23일

삼정KPMG (2019), "플랫폼 비즈니스의 성공전략," Samjong Insight, Vol. 67. 삼정KPMG 경제연구원

성상훈 (2016), "배달앱 전쟁 시즌2 돌입...시장 구도 바뀌나 요기요-배달통, 배달의민족 턱밑까지 추격...", 아이뉴스, 2016년 3월 10일.

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.

식품외식경제 (2019), "배달앱 경쟁 갈수록 뜨거워 진다," 2019년 4월 15일.

연합뉴스 (2019), "배달의민족, 요기요 운영사에 매각...4조 8천억원 M&A 성사," 연합뉴스, 2019년 12월 13일.

유재홍 (2017), "배달 O2O 시장 동향," 월간 SW중심사회, 2017년 4월호, 25-28.

윤병효 (2019), "배달음식 시장 20조 성장...배달의민족·요기요 경쟁자 출현," EBN뉴스, 2019년 3월 25일.

안정락 (2015), "우아한형제들, 두바퀴콜 인수... 배달의 민

- 족, 자체 배달 시스템 강화,” **한국경제**, 2015년 7월 20일
- 이경남(2016), “플랫폼 비즈니스의 개념 및 확산,” **정보통신정책연구원**, 28(14), 30-35.
- 이국현(2019), “‘배달의민족’ 앱 이용 자영업자, 작년 매출 월 평균 30%↑,” **뉴시스**, 2019년 3월 23일.
- 이원준(2018), “4차 산업혁명의 논의와 경영 및 마케팅 관리의 변화,” **Korea Business Review**, 22(1), 177-193
- 이은민(2019), “음식배달 O2O 시장동향,” **정보통신방송정책**, 31(1), 18-24.
- 이인호, 박민선(2015), “국내 신용카드 산업의 역사와 현황,” **한국경제학회**, 8(3), 19-48.
- 이정은(2019), “배달의민족, 요기요의 거센 추격에 국내 배달앱 1위 지켜낼까,” **비즈니스포스트**, 2019년 7월 12일.
- 이정훈(2019), “커지는 배달 시장…사라지는 주방,” **한국경제**, 2019년 1월 7일.
- 이형두(2018), “배달앱으로 짜장면 시킨 데이터, 어떻게 활용되나,” **디지털데일리**, 2018년 6월 1일.
- 임동우(2013), “플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구,” **한국산업경영학회**, 28(1), 109-139.
- 장은정(2019), “과상공세 나선 요기요, 배달의민족 턱밑 추격,” **중소기업뉴스**, 2019년 7월 22일.
- 전익진, 안재현, 김도훈(2016), “플랫폼 비즈니스에서의 승자독식 현상에 영향을 미치는 서비스 특성,” **한국경영과학회**, 33(4), 33-49.
- 중앙시사매거진(2019), “[배달 앱 시장 지각변동?] 배달의민족 실책 틈타 요기요·배달통 대반격,” 1494호.
- 중앙일보(2019), “9시1분은 9시 아니다…300억 회사 5조로 만든 김봉진의 힘,” **중앙일보**, 2019년 12월 13일.
- 차현아(2019), “빈틈 노리는 요기요…푸드테크로 자리 지키려는 배민,” **IT조선**, 2019년 7월 31일.
- 최종희(2019), “속도 경쟁 내세우던 배달, 빅데이터로 푹푹,” **전자신문**, 2019년 6월 13일.
- 한국인터넷진흥원(2015), “Industrial Internet Issue Report - O2O편-,” **KISA Report**, 2015년 6월.
- 한진주(2016), “배민프레시, 옹가숨썬 인수…도시락 배달까지 확장,” **아시아경제**, 2016년 1월 19일

## A Comparative Case Study of Cross-Subsidization and Platform Envelopment Strategies in Growth Stage: Woowa Brothers and Delivery Hero Korea\*

Eunjung Park\*\* · Kiho Kwak\*\*\*

### Abstract

Platform, defined as an organization that creates value by enabling interactions, such as exchanges, consumption, and communications, between distinct types of affiliated customers, can be categorized as a market maker, audience maker, and demand coordinator. Specifically, the market maker platform, enables distinct customers to transact with each other, is currently recognized as the most relevant platform type. In particular, despite the well-known phenomena, 'Winner-Take-All', originated from network effects, increasing return to scale, customer lock-in, and switching costs, we can also observe the co-existence of two or more platforms in the same market. "How do multiple market maker platforms co-exist and compete in the same market?" To solve the question, we conduct a comparative case study to explore the competitive strategies of Woowa Brothers (Tribe of Delivery) and Delivery Hero Korea (Here You Are and Delivery Box) in the food delivery market. From the perspective of platform envelopment and cross-subsidization strategies, we found that Woowa Brothers developed 'an envelopment of a complementary platform' and transition of producers from money side to subsidy side, so-called 'Cross-subsidization for producer'. On the other hand, we observed that Delivery Hero Korea implemented 'an envelopment of weak substitutes and unrelated platform' and 'Cross-subsidization for user'. The difference between these two firms' strategies and their market performance suggests that they have satisfied the differentiated needs of various users in the growing food delivery market and thus, they succeeded to establish their networks. However, the merger

---

\* This research was supported by the Technology Innovation Program (Graduate School of Management of Technology) funded by the ministry of Trade, Industry and Energy (N0001613)

\*\* Master Student, Graduate student of Management of Technology, Pukyong National University, First Author

\*\*\* Assistant Professor, Graduate School of Management of Technology, Pukyong National University, Corresponding Author

between two firms announced in December 2019, will result in the creation of a single mega platforms can perform multiple platform envelopment and cross-subsidization strategies. It raises a concern about the drastic decrease in bargaining power of producers and consumer welfare correspondingly.

Key Words: Platform, Market Maker, Cross-Subsidization, Platform Envelopment Food Delivery Platform