

# 카카오의 비즈니스 생태계 사례 연구: 더 나은 세상을 위한 카카오의 가치 제안\*

박 수 현\*\*  
김 미 리\*\*\*  
김 상 유\*\*\*\*

국내 대표 플랫폼 기업인 카카오는 “고객에게 더 나은 삶 제공”이라는 비전을 통해 서비스를 확장해 왔으며, 스타트업 투자와 협업을 통한 동반성장을 추구하는 B2B2C 사업모델을 지향하며 성장해왔다. 본 연구는 카카오 내·외부 자료 탐색, 카카오 관계자 그리고 카카오로부터 투자 및 지원 받은 스타트업 대표 인터뷰를 통해 카카오의 비즈니스 생태계 확장의 핵심이 고객니즈 기반 서비스 확장, 스타트업에 대한 투자 및 협력을 통한 동반성장이라는 점을 규명했다는 점에서 차별화된 가치를 가진다.

카카오에서는 자회사를 통해 스타트업의 창업기부터 성장기까지 재무적, 비재무적으로 체계적인 투자 및 지원이 이루어지고 있다. 카카오는 스타트업의 성장을 위하여 자사의 인적 역량을 활용한 조직문화 개선, 정보기술 역량을 활용한 솔루션의 제공, 콘텐츠의 효과적 유통 채널 제공, 자사의 기존 자산을 접목한 콘텐츠의 개발, 어플리케이션에서 발생할 수 있는 해킹 등의 문제 해결과 같은 실질적 측면의 도움을 주고 있으며, 이를 통해 스타트업이 성공적으로 고객을 위한 서비스를 개발 및 시장화할 수 있도록 한다.

스타트업에 대한 지원과 파트너십 형성 및 고객 니즈에 기반한 카카오의 서비스 확장을 통해 성공적으로 비즈니스 생태계를 형성한 카카오의 사례는 협업을 통해 비즈니스 생태계를 조성하고자 하는 기업들에게 성공적인 선행이 될 수 있을 것이다.

주제어: 비즈니스 생태계, 플랫폼 기업, 서비스 확장, 스타트업 투자, 동반성장

## 1. 서론

글로벌 경쟁이 과열되는 상황에서 혁신의 중요성이 커짐에 따라(김경목, 2012) 다양한 분야의 기업이 상호 협력함으로써 고객에게 더 많은 가치를 전달할 수 있는 새로운 형태의 비즈니스 생태계 구축에

대한 관심이 점차 증가하고 있다(Moore, 1993). 딜로이트(Deloitte) 컨설팅은 ‘비즈니스 생태계가 오고 있다’라는 제목의 보고서에서 비즈니스 생태계를 ‘협력과 경쟁을 통해 새로운 가치를 창출하고 획득하는 여러 구성원들의 동적인 커뮤니티’라고 정의하는데, 개별 기업이 독자적으로 사업화했다면 이뤄질 수 없는 일이 다양한 기업(혹은 개인)들이 협력

논문접수일: 2022. 07. 15.

1차 수정본 접수일: 2022. 10. 26.

게재확정일: 2022. 10. 26.

\* 본 논문은 서강대학교 산학협력단의 연구비 지원으로 작성하였음.

본 논문 작성을 위해 지도해주신 서강대학교 경영대학 하병천 교수님께 진심으로 감사의 인사를 드립니다.

\*\* 서강대학교 경영연구소 메타버스 플랫폼 서비스경영 연구센터 연구원/간사(soohyun08@sogang.ac.kr), 서강대학교 일반대학원 경영학과, 제1저자

\*\*\* 서강대학교 경영연구소 메타버스 플랫폼 서비스경영 연구센터 외부자문위원(mirikim@sogang.ac.kr), 서강대학교 경영대학, 공동저자

\*\*\*\* 서강대학교 경영연구소 메타버스 플랫폼 서비스경영 연구센터 외부자문위원(sykim1111@sogang.ac.kr), 교신저자

하는 비즈니스 생태계에서는 달성될 수 있다고 비즈니스 생태계의 중요성을 강조한다(Deloitte, 2015).

선진적 정보기술을 기반으로 한 플랫폼 비즈니스 기업에게 비즈니스 생태계 조성은 선택이 아닌 필수이며, 기업이 성공적으로 혁신하기 위해서는 독특하면서도 강한 연대를 기반으로 한 비즈니스 생태계를 구축할 필요성이 있다. 최근 글로벌 빅테크 기업들의 플랫폼 형태 비즈니스 생태계 조성이 성공하면서 비즈니스 생태계의 역량 강화가 기업의 성장과 지속성 확보를 위한 핵심 전략이 될 수 있음을 보여 준다(Rong et al., 2013). Gawer and Cusumano (2013)과 Evans et al.(2006)는 성공적 비즈니스 생태계에 기반한 플랫폼 비즈니스는 기업 간 상호보완적인 혁신을 이루어 낼 수 있다고 언급한 바 있다.

지금까지 비즈니스 생태계에 대한 연구는 '생태계 구성원의 역할', '생태계 진화의 내생적 및 외생적 요인', 생태계 변화의 역동성, '비즈니스 생태계에 참여하는 기업의 전략적 고려 사항' 등 크게 네 가지의 연구 흐름을 가지고 발전되어 왔다(Makinen and Dedehayir, 2012). 이 중 '생태계 구성원의 역할'에 관한 연구에서는 비즈니스 생태계의 핵심 구성원이라 여겨지는 플랫폼 리더 혹은 생태계 리더 기업이 어떻게 그들의 비즈니스 생태계를 지속 발전시키고 그들 자신의 성장을 보장하는가에 관한 주제가 주된 관심사이다(Moore, 1993; Tiwana et al., 2010). 비즈니스 생태계를 확장하고자 하는 플랫폼 리더는 특정 분야에 특화된 틈새 기업들과의 밀접한 관계를 통해 자신이 속한 생태계를 차별화하고 새로운 영역에 진출하는 기회를 찾게 되는데(Cusumano and Gawer, 2002), 이때 틈새 기업들은 플랫폼 리더의 생태계 속에 존재하는 자원과 역량을 활용할 수 있고, 자체적인 제품 및 서비스 개발에 집중할 수 있게 된다(Iansiti and Levien, 2004).

국내의 몇몇 선행연구(강현정, 2020; 김기찬 외, 2014 유현선, 2018; 주재훈과 신민석, 2016)에서 비즈니스 생태계 구성원의 역할에 관련하여 논의하고 있지만, 국내 플랫폼 리더로 평가될 수 있는 기업이 어떻게 비즈니스 생태계를 성공적으로 조성하고 생태계 구성원들과 어떻게 협력하는가에 대한 구체적인 사례를 고찰한 연구는 찾아보기 어렵다. 이러한 연구는 성공적으로 비즈니스 생태계를 조성하고자 하는 기업이 참고할 수 있는 모범 사례가 될 수 있으며, 경제 전반의 관점에서 새로운 산업을 창출하여 양질의 일자리와 새로운 부가가치를 창출하고자 하는 기관에게는 기업가정신을 함양하고 새로운 형태의 투자를 유도하는 방안을 제시할 수 있다.

따라서 본 연구는 국내 대표 플랫폼 기업인 카카오(Kakao)가 어떻게 모빌리티 산업, 금융 산업, 이커머스 산업 등으로 차별화된 서비스를 확장하며 비즈니스 생태계를 지속가능하게 만드는가에 대하여 고찰하고자 한다. 구체적으로, 본 연구의 연구방법으로 채택한 카카오 내·외부 자료 탐색 및 카카오 관계자 그리고 카카오로부터 투자 및 지원받은 스타트업 대표 인터뷰는 카카오의 비즈니스 생태계 조성 및 확장의 세부적인 모습을 제시할 것이다.

카카오는 2010년 모바일 메신저 플랫폼 "카카오톡"을 시작으로 온 국민의 삶 속에 존재하는 '모바일 라이프 플랫폼' 기업으로 성장하였다. 카카오는 '모든 것을 연결한다(Connect Everything)'는 비전 아래 서비스를 지속적으로 확대했으며 차별화된 비즈니스 생태계를 조성하기 위해 노력해왔다. 카카오의 비즈니스 생태계 조성은 2014년 5월 카카오와 다음커뮤니케이션의 합병 합의가 이루어지면서 본격화되었다고 할 수 있다.<sup>1)</sup> 내부 자원만을 이용한 성장의 한계를 극복하고 카카오가 제공하는 서비스의 시너지를 극대화하고 이용자의 효용을 증대하기 위해서였다.

1) 카카오와 다음은 2014년 5월 합병을 체결하였고 '다음카카오' 합병법인 공식 출범일은 2014년 10월이다.

〈표 1〉 카카오의 주요 연혁

시기	사업내용
2011년 10월	'카카오톡' 속도 개선 프로젝트 성공, 기술 혁신을 통해 속도 최대 20배 향상
2012년 11월	카카오톡 이모티콘 기반 캐릭터, '카카오프렌즈' 출시
2013년 04월	웹툰, 웹소설 콘텐츠 플랫폼, '카카오페이지' 출시
2014년 05월	'카카오뮤직' 출시, 소셜·음악 결합, 프로필 음악 공유를 통한 감성 공유
2014년 09월	송금, 멤버십, 오프라인 결제 서비스, '카카오페이' 서비스 출시
2014년 10월	다음 커뮤니케이션과 카카오의 합병법인 공식 출범, 사업적 자산 확대(전문 인력, 기술력 등)
2015년 03월	콜택시 플랫폼 서비스, '카카오택시' 출시
2015년 05월	카카오택시 내비게이션 서비스 제공을 위해 "김기사 내비게이션 록앤롤" 인수
2016년 01월	음악 콘텐츠를 통한 글로벌 진출을 위해 멜론을 운영하는 로엔엔터테인먼트 인수
2016년 04월	일본 만화 및 웹툰 콘텐츠를 제공하는 '재팬픽코마' 출시
2017년 08월	편리한 이동 서비스의 빠른 의사결정을 위해 '카카오모빌리티' 분사, 독립회사로 출범

자료: 카카오 공식 홈페이지의 공식 자료를 바탕으로 저자가 직접 작성

또한 카카오는 새로운 사업 영역에 대한 진출을 앞당기고 고객에게 더 큰 가치를 전달하기 위해 카카오벤처스(구 케이큐브벤처스)와 카카오인베스트먼트 두 곳의 벤처캐피탈(VC)을 운영하고 있다. 이들을 통해 성장 가능성이 있으나 사업 초기의 역량이 부족할 수 있는 스타트업에 대해 재정적·비재정적 투자를 하여 성장의 기회를 제공 할 뿐만 아니라, 카카오 플랫폼을 기반으로 카카오와 스타트업이 함께 성장할 수 있도록 협력적 입장에서 지원하면서 카카오의 비즈니스 생태계를 점차 확장시키고 있다.

도입부 서론에 이어 2장에서는 카카오 내부 자료 및 카카오 관계자 인터뷰 내용을 바탕으로 카카오의 탄생, 서비스 확장 배경 및 방법에 대해 살펴본다. 그리고 3장에서는 2장에서 도출된 카카오의 서비스 확장 배경 및 방법 중 하나인 스타트업과의 파트너십 형성을 통한 동반성장의 구체적 내용을 카카오로부터 투자 및 지원받은 스타트업의 대표 인터뷰를 통해 파악한다. 마지막으로 결론에서는 연구 내용을 요약하고 본 연구의 시사점 및 향후 연구 과제를 제안한다. 본 연구는 비즈니스 생태계를 조성하고자 하는 기업들이 중요하게 여겨야 할 요인들에 대한 시사점을 제

공할 수 있고 플랫폼 비즈니스 기업이 그들의 사업 구조에 대해 비즈니스 생태계 조성 관점에서 바라볼 수 있는 기회를 제공할 것이다.

## II. 카카오의 성장과 서비스 확장

### 2.1 카카오의 탄생

카카오의 역사는 김범수 창업자(현 카카오 미래이니셔티브 센터장)가 2006년 12월 세운 직원 수 22명, 연간 매출액 천 만원 정도 스타트업인 아이위랩으로부터 시작한다. 아이위랩은 아이폰과 삼성 스마트폰의 국내 출시가 이뤄진 시기에 '모바일 시장의 전환'이라는 변화의 흐름을 읽게 된다. 이에 2010년 3월, 스마트폰 기반 모바일 메신저 서비스인 '카카오톡'을 출시하게 되는데, 우선 아이폰 버전의 카카오톡을 출시하고, 같은 해 8월에는 안드로이드 버전의 카카오톡을 배포하게 된다. 출시 6개월 만에 누적 사용자 100만 명을 돌파했으며 1년 후에

는 가입자 1,000만 명, 이듬해에는 4,000만 명을 넘어서게 된다. 카카오톡의 성공에 힘입어 아이위랩은 카카오톡로 사명을 변경한다.

카카오톡이 성공할 수 있었던 데는 몇 가지 요인이 있다. 우선, 카카오톡이 무료 서비스라는 점이다. 이동통신사의 문자 메시지(SMS)가 건당 10~20원을 하는 상황에서 무료로 메시지를 주고받을 수 있다는 점은 큰 강점이었으며 많은 사용자를 단기에 확보할 수 있게 했다. 두 번째는 카카오톡이 국내 모바일 메신저 시장을 선점했다는 점이다. 카카오톡이 출시되던 시점에 이미 M&Talk가 진입해 있었는데, 이는 유료 서비스였고 원활한 서비스를 제공하지 못했기 때문에 대중을 사로잡지 못했다. PC에 안주하던 네이버도 뒤늦게 모바일 메신저 ‘라인’을 출시했지만 카카오가 선점한 시장에서 점유율을 크게 늘리지는 못했다. 무료 서비스와 초기 선점이 성공적이었다는 점 이외에도 카카오톡은 고객의 니즈를 명확히 파악하여 사용자 친화적 ‘서비스’를 끊임없이 개발하여 제공한다는 강점을 지닌다.

카카오가 제공하는 모든 서비스의 대전제는 “고객에게 더 나은 삶을 제공하기 위한 서비스”이다. 카카오는 카카오톡으로 고객들이 기존보다 더 나은 삶을 누릴 수 있기를 바라며, 이를 이루기 위한 서비스를 제공했다. 그 과정 속에서 어려움을 겪기도 했으나, 이를 신속히 극복하며 고객의 신뢰를 얻게 된다. 2011년 초 카카오톡의 이용자가 급증하면서 카카오톡 서버가 불안정해지기 시작하면서 서버 기술의 대대적 혁신이 필요하게 된다. 또한, 당시 이동통신 3사 통합 모바일 메신저인 ‘조인’, 삼성전자의 ‘켓온’, NHN(현 네이버)의 ‘네이버톡’과 같은 서비스들이 카카오톡과 경쟁하기 시작했다. 이에 카카오는 신속히 카카오톡의 속도 개선 프로젝트인 일명 “겁나 빠른 황소 프로젝트”에 착수하여 2011년 10월 속도 개선 기술 자체

개발을 성공했고 이를 대용량 서버에 적용해 빠르고 효율적으로 메시지를 주고받을 수 있는 환경을 마련하였다. 이 같은 기술 혁신을 통해 일 평균 6억 건에 달하는 메시지를 지연 없이 전송할 수 있도록 하였으며 전송 속도를 적게는 5배, 많게는 20배까지 향상시켰다. 이러한 노력의 결과로 카카오톡은 현재까지 모바일 메신저 산업의 선두를 유지하고 있으며, 플랫폼을 통해 카카오쇼핑, 카카오페이, 카카오투 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. <표 1>에 카카오의 주요 연혁이 정리되어 있다.

*“카카오톡으로 성장했지만 카카오의 성장을 위해 더 많은 인력과 사업적인 노력이 필요했어요. 만약 다음과 합병을 결정하지 않고 카카오 혼자 해결하려 했다면 굉장히 많은 시간과 비용이 필요했을 겁니다. 그리고 당시 경쟁이 심해지고 있던 상황이었기 때문에 빠른 성장을 통해 시장우위를 가져올 필요가 있었어요.”*

*(카카오 내부 관계자)<sup>2)</sup>*

## 2.2 고객에게 더 나은 삶을 제공하는 카카오

카카오는 카카오톡 서비스를 통해 성장했지만 뚜렷한 수익 모델을 구축할 수 없었으므로 성장의 한계에 부딪히게 된다. 이를 극복하기 위하여 카카오 스토리, 카카오게임, 카카오페이지와 같은 서비스를 출시하였고, 2014년 10월에는 국내 2위 인터넷 기업인 다음(Daum)과의 합병법인이 공식 출범하게 된다. 웹 기반 플랫폼 다음과 모바일 기반 플랫폼 카카오가 결합함으로써 시너지 효과를 낼 수 있다고 판단했기 때문이다. 카카오-다음 합병은 네이버에게 주도권을 뺏긴 다음에게 새로운 변화의 기회를 마련하고, 성장의 한계에 봉착한 카카오에게 새로운 성장 동력을 제공하게 된다(이민교, 박진우, 2018). 이를 통해 ‘다음카카오’<sup>3)</sup>는 모바일을 비롯한 IT 전

2) 2022년 4월 19일 저자가 직접 인터뷰 한 내용이다.

3) 2015년 9월 사명을 다음카카오에서 카카오로 변경하였다.

영역을 아우르는 커뮤니케이션-정보-플랫폼 사업자로 성장해 나가게 되었다(카카오 홈페이지 참조).

다음과 카카오의 합병 이후 처음으로 출시한 플랫폼 서비스는 택시 기사와 승객을 이어주는 ‘카카오택시’였다. 카카오에게 없던 콘텐츠인 ‘다음 지도’는 길 찾기 기능을 제공하며 시너지 효과 발현의 핵심적 역할을 했다. 택시 산업은 정치적으로 민감하고 규제도 많으며, 각 당사자 간 이해관계가 첨예하게 얽혀 있어 비즈니스가 어려울 것이라는 내·외부적 우려가 있었으나, 택시 기사와 소비자 모두가 상당한 어려움과 비효율을 겪는다는 것을 인식하였고, 이 같은 문제를 해결하는 것이 카카오의 사회적 역할이라고 판단하였다. 이는 최종 고객(End Users)의 가치 극대화를 최우선으로 하는 카카오의 비전과 부합했다.

카카오택시를 이용하는 고객들은 택시를 이용하기 위해 도로변에서 빈 택시가 지나갈 때까지 기다리며 시간을 허비하지 않는다. 카카오택시를 이용하는 택시 기사는 고객을 찾아 헤매지 않아 공차율이 크게 감소되며, 연 소득이 평균 1,000만원 가까이 증가할 수 있었다(오동연, 2018). 이외에도, 다음과 카카오의 합병은 게임(카카오게임즈), 엔터테인먼트(카카오엔터테인먼트), 모바일 결제(카카오페이), 인공지능(카카오엔터프라이즈) 등 다양한 산업에 진출할 수 있는 기회를 제공했으며, 이를 통해 고객 니즈를 충족시키고 사회적 가치를 제공할 수 있었다. <표 2>는 대표적인 카카오 서비스의 확장 및 비즈니스 생태계 확장 요인을 크게 고객, 시장, 사회적 가치 측면에서 정리하였다.

*“카카오는 카카오의 서비스를 이용하는 최종 고객(End Users)이 행복을 느낄 수 있기를 바랍니다. 항상 “only 고객”의 마인드로 최종 고객의 더 나은 삶을 위해 어떤 서비스가 필요한지 어떻게 제공되는 것이 가장 좋을지 고민합니다.” (카카오 남궁훈 대표)<sup>4)</sup>*

## 2.3 개방형 혁신을 통한 스타트업 동반성장을 추구하는 카카오

카카오는 개방형 혁신(Open Innovation)을 통한 스타트업과의 동반성장을 추구해왔다. 대기업은 일반적으로 자금 및 규모, 마케팅, 브랜드 등에 강점이 있는데 반해 중소기업은 생산기술과 공정 노하우, 인력에 특화된 기술에 강점을 보이며 상호 보완적 관계를 가지고 협력을 통한 동반성장의 가능성을 가지고 있으며(한상린 등, 2013). 개방형 혁신은 아이디어 창출에서 사업화까지 전주기의 연구개발과정을 내부에서 독자적으로 수행하는 것이 아니라, 외부의 지식과 기술을 적극 활용하고 내부 자원을 외부와 공유하면서 새로운 제품이나 서비스를 만들어내는 전략을 의미한다. 개방형 혁신의 대표적인 유형은 인수합병, 벤처 투자, 분사화(Spin-Off) 등이 있다(Chesbrough, 2003). 카카오에게 미래 혁신을 위한 자양분을 제공하고, 스타트업에게 스케일업(Scale-Up) 할 수 있는 기회로 작용하고 있다. 더불어 혁신 네트워크를 통한 새로운 아이디어 창출 및 접근 방식은 놀라운 성장을 끌어내며 시너지를 창출한다(전중양 등, 2011).

카카오의 동반성장 추구는 카카오의 사업구조에도 크게 영향을 미치고 있다. 카카오는 기업 간 거래와 기업과 소비자 간 거래를 결합한 B2B2C(Business to Business to Consumer) 플랫폼 사업을 지향한다. 기업(주로 소규모 기업 및 스타트업)과 제휴해 고객에게 최상의 서비스를 전달하는 카카오의 B2B2C 사업구조에서 기존에 있는 사업을 직접 하기보다 가능하면 기존 기업들을 지원하고 같이 수익을 내려는 카카오의 동반 성장의 의지를 엿볼 수 있다. 대기업인 카카오는 작은 기업의 기술을 빼거나 작은 기업이 할 수 있는 일을 직접 해버릴 수도 있지만 이를

4) 2021년 12월 인터뷰 당시 남궁훈은 카카오게임즈 대표였으며 2022년 3월, 카카오 대표로 선임되었다.

〈표 2〉 카카오의 서비스 확장 및 비즈니스 생태계 확장 요인

계열사	고객 니즈(서비스 요인)	시장 요인	사회적 가치
카카오페이	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쉽고 편리한 금융</li> <li>• MZ세대 등 일반 개인의 소액 온라인 투자 니즈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2P금융, 디지털 보험 등 시장 성장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 금융서비스 혁신</li> <li>• 포용금융 증대</li> </ul>
카카오게임즈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 장르의 게임</li> <li>• 콘솔-PC-모바일 등 다양한 매체로 즐기고 싶은 니즈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 메타버스, NFT(대체불가토큰) 등 다양한 사업 기회 요인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인정보 보호 문제 등 안전한 게임 환경 조성</li> </ul>
카카오모빌리티	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 카카오 T 택시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- (탑승객) 길거리 택시잡기, 기존 콜택시의 콜비용과 탑승위치 설명의 불편함, 낮은 운행품질 등</li> <li>- (택시기사) 기존 배회영업 방식, 공차운행 시간 등</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맵·내비게이션 등 이동 관련 및 오프라인 정보의 온라인화 기술 발전</li> <li>• 자율주행 시대 개막</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오프라인에서 다양한 종류의 수요와 공급 불일치 문제 해결, 연결성 제고</li> <li>• 운수, 물류 등 산업의 서비스 품질 제고</li> <li>• 도심의 주차난 해소</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 카카오 T 파킹                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- (손님) 주차장 찾기 및 출차시 요금 결제의 불편함</li> <li>- (주차장) 골목안 주차장의 낮은 회전율</li> </ul> </li> </ul>		
카카오엔터테인먼트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 즐거움</li> <li>- 쉽고, 편리하게 다양한 문화콘텐츠 접근, 소비</li> <li>- 자신의 콘텐츠 경험 및 소감을 타인과 공유, 소통</li> </ul> </li> <li>• 창작자                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 작품을 대중에게 선보이는 기회 부족</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K-컬처, K-콘텐츠 성장</li> <li>• OTT시장 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 콘텐츠 소비문화 선진화</li> <li>• 콘텐츠 불법 복제 및 유통 문제로 인한 창작자 권리 침해 보호</li> </ul>
카카오엔터프라이즈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업고객의 디지털 전환</li> <li>• 시·공간 제약 없이 소통 가능한 업무환경에 대한 니즈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포스트 코로나 시대 대응</li> <li>• 일하는 방식의 변화</li> <li>• AI 기술 발전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 즐겁고 편리한 효율적 근무환경 및 문화 조성</li> </ul>

자제한다. 이는 최종 소비자에게 최상의 가치를 전달하기 위한 카카오의 전략이며 영세한 스타트업에게 투자해 장래성 있는 스타트업과 함께 성장하기 위함이라고 할 수 있다.

카카오는 주로 극 초기 기업(Seed)부터 성장 진입 단계(Series A)에 위치한 스타트업에게 투자하는 ‘카카오벤처스’와 주로 성장 단계(Growth Stage)에 있는 스타트업에게 투자하는 ‘카카오인베스트먼트’ 두 곳의 벤처캐피털(VC)을 운영하고 있다. 또한, 다른 자회사들도 각각의 업종에서 시너지를 낼 수 있는 기업에 대해 흡수 또는 단순 계약 대신 지분투자

상생하는 전략을 추구하고 있다. 즉, 창업기부터 성장기까지의 장래성 있는 스타트업에 적극 투자해 국내 스타트업 생태계를 활성화시키고 카카오-스타트업이 상생하는 방향을 추구하고 있다.

카카오는 주로 극 초기 기업(Seed)부터 성장 진입 단계(Series A)에 위치한 스타트업에게 투자하는 ‘카카오벤처스’와 주로 성장 단계(Growth Stage)에 있는 스타트업에게 투자하는 ‘카카오인베스트먼트’ 두 곳의 벤처캐피털(VC)을 운영하고 있다. 또한, 다른 자회사들도 각각의 업종에서 시너지를 낼 수 있는 기업에 대해 흡수 또는 단순 계약 대신 지분투자

상생하는 전략을 추구하고 있다. 즉, 창업기부터 성장기까지의 장래성 있는 스타트업에 적극 투자해 국내 스타트업 생태계를 활성화시키고 카카오-스타트업이 상생하는 방향을 추구하고 있다.

카카오벤처스는 2012년 “더 나은 세상을 만들기 위해 문제를 해결하려는 사명감을 가진 창업가가 세상을 바꾼다”라는 투자 철학 아래 현존하는 스타트업의 Pain Point를 해결하고자 창립된 전문 투자회사이다. 2022년 현재 196개의 스타트업에 약 3,300억 원 이상을 투자해 해왔으며(카카오벤처스 홈페이지 참조), 주로 선행기술, 모바일, 콘텐츠/게임 등의 사업 분야를 중심으로 ICT 및 소프트웨어 기업에 집중적으로 투자한다. 카카오벤처스에서는 자금이 부족한 스타트업에게 필요한 자금을 지원하고 그 대가로 주식을 받는 투자 형태인 엔젤(Angel) 투자가 이루어진다(카카오벤처스 홈페이지 참조). 이와 같은 카카오벤처스의 투자는 90% 이상이 죽음의 계곡(valley of death)(Gompers and Lerner, 2001)을 거치면서 실패를 경험하는 시드(Seed) 단계에 있는 스타트업들로, 이들의 성장 기회를 제공한다. 특히, 최근 벤처캐피탈 생태계에서 비교적 위험이 큰 초기 투자는 회피되고 어느 정도 규모로 성장한 스타트업에게 거액을 쏟아붓는 후기 투자 몰아주기 현상이 심화되고 있는 실정에서 카카오벤처스의 적극적인 초기 투자는 더 많은 창업이 이루어질 수 있는 원동력을 제공할 수 있다(신동원, 2018).

카카오벤처스는 금전적 투자에 그치는 일반적인 벤처캐피탈 회사와는 다르게 액셀러레이터 영역으로 역할을 넓혀 초기 기업 발굴 역량을 강화하고 있다(김은, 2019). 액셀러레이터는 성공한 선배 창업가의 재원을 활용하여 예비창업자(팀) 또는 초기 스타트업을 기수별로 발굴 및 선발하여, 투자, 보육, 교육, 멘토링, 컨설팅 등 종합적인 밀착 지원 서비스를 단

기간에 집중적으로 제공함으로써 초기 스타트업의 성장을 빠르게 돕는 조직으로 정의된다(이정우, 2016). 주목할 만한 액셀러레이터의 특징은 액셀러레이터가 스타트업과 멘토링의 관계를 형성하고 스타트업으로 하여금 사업 초기에 반드시 필요한 네트워크, 멘토링 컨설팅, 교육 등 성장할 수 있는 기반을 제공한다(나기혁 외, 2019). 스타트업의 초기에는 업계에 대한 정보가 충분하지 않아 적합한 협력업체나 고객사를 찾지 못하는 경우가 많고, 적합한 협력업체나 고객사를 찾아 직접 콜드콜<sup>5)</sup> 형태로 연락하더라도 미팅으로 연결되기 쉽지 않다(이택경 외, 2021). 이와 같은 초기 스타트업의 한계를 인지한 카카오벤처스는 투자한 포트폴리오 기업을 ‘패밀리’라고 지칭하고 이들에게 사업 관련 네트워킹과 구인 관련 네트워킹을 제공할 수 있는 ‘패밀리 문화’를 형성하고 있다. 구체적으로, 월 1회 이상 네트워킹 모임인 ‘패밀리데이’, 동종 사업 분야 별 패밀리 모임 등을 마련해 사업 노하우를 공유하고 CEO가 갖는 고민을 교류하는 장을 제공한다(카카오벤처스 홈페이지 참조). 이를 통해 창업자는 동료나 선배 CEO에게 배우는 ‘동료 학습(Peer Learning)’ 효과를 얻고 서로 협업할 기회를 만들어 나아간다.

또한, 카카오벤처스는 투자사의 사업 방향, 전략, 마케팅 그리고 실무에 대한 조언과 경영 자문을 통해 스타트업이 겪게 되는 시행착오를 줄이는 데 도움을 주며, 카카오벤처스 대표, 수석팀장 등 전문가 또는 선배 스타트업과의 ‘오피스아워 프로그램’을 제공한다. 그리고 카카오벤처스 및 카카오가 가진 다양한 자원을 이용해 스타트업 교육 프로그램, PR, 대학이나 관련 업체 협력을 통한 신입 인력의 채용 등 스타트업의 운영을 위한 전반을 지원하고 있다(카카오 홈페이지 참조). 카카오벤처스의 투자를 받아 성장한 스타트업은 카카오인베스트먼트로부터 후속 투

5) 수신자를 직접 알지 못하는 상태에서 연락하는 것

자를 받을 수 있다.

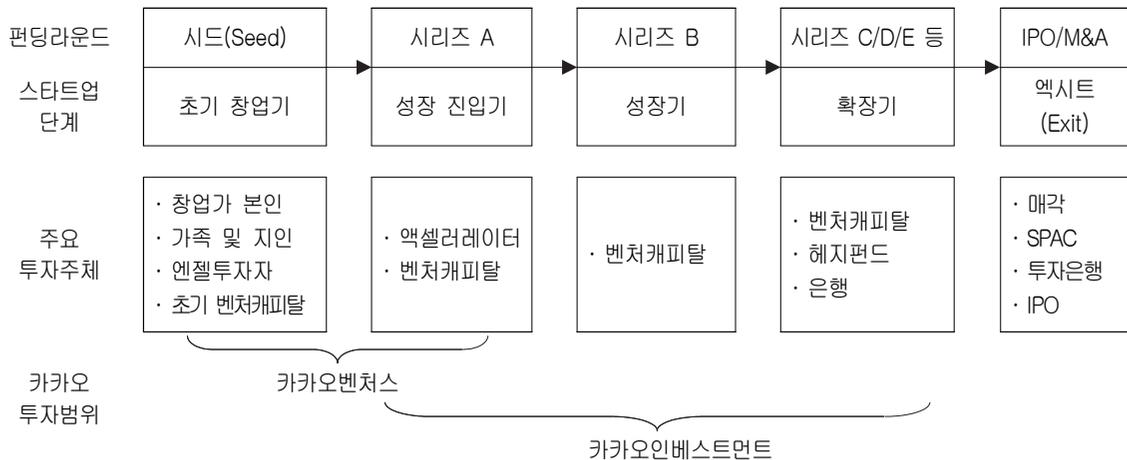
국내 스타트업에 대한 투자가 주로 금전적 투자에 치중되어 있고 실질적으로 예비 창업자 혹은 초기 창업자들을 이끌어줄 투자사나 멘토 층이 부족하다는 점을 고려할 때(임정욱, 2015), 카카오벤처스의 액셀러레이터 역할은 국내 스타트업 생태계의 한계를 넘어설 수 있도록 돕고 있으며, 스타트업과의 동반성장을 이루는 결과를 낳는다고 할 수 있다.

“스타트업이 성장하는데 자금, 인력, 기술 이외에 많은 것들이 필요해요. 금전적 투자만 받는다면 돈은 생겼지만 무엇을 어떻게 해야 할지 모르 채로 남겨질 확률이 높습니다. 카카오는 카카오가 가진 성공 방정식, 그리고 경영에 대한 노하우, 인적자원 관리, 사업 확장 시 필수적인 지출 방법 등 매우 세부적이고 구체적인 내용까지도 지원합니다.” (카카오 내부 관계자)<sup>6)</sup>

카카오인베스트먼트는 2015년 설립되어 그동안 43개의 기업에 1,557억 원 이상을 투자해왔으며 특히, IoT, 핀테크, 로봇, O2O 등 4차 산업혁명 기술 및 서비스와 관련한 스타트업 발굴 및 투자를 진행

하고 있다. 이를 통해 카카오의 플랫폼 사업이나 콘텐츠 사업, 그리고 미래 신사업과 연결되는 사업 분야에 투자를 집중하며 스타트업에게 전략적 제휴, 해외 진출, 인력 충원, 추가 투자 유치 등 고도의 성장에 필요한 자원을 제공해 카카오와의 전략적인 시너지를 만들어 내고 있다. 구체적으로, 카카오인베스트먼트 및 카카오가 보유한 다양한 서비스 및 비즈니스 자산과 연계하여 빠르게 성장할 수 있도록 도우며, 회사 간 노하우와 정보 공유를 통해 스타트업이 직면한 시행착오를 최소화하기 위해 노력한다. 더불어, 스타트업 운영 과정에서 발생할 수 있는 이슈를 내부 전문가들을 활용해 빠르고 원활하게 대응할 수 있도록 상시적인 어드바이스를 제공한다(카카오인베스트먼트 홈페이지 참조).

카카오벤처스, 카카오인베스트먼트를 통한 적극적 스타트업 투자는 더 많은 창업가들이 스타트업에 도전할 수 있는 건강한 창업 환경을 만들어가고 있으며, 국내 스타트업 생태계의 발전에 크게 기여하고 있다. <그림 1>은 스타트업의 성장 단계별 주요 투자주체와 카카오의 투자 및 지원 범위를 보여주고 있다.



<그림 1> 스타트업 성장 단계 및 단계별 투자주체 (자료: Silicon Valley Bank 홈페이지를 참고하여 작성)

6) 2022년 4월 19일 저자가 직접 인터뷰한 내용이다.

### III. 스타트업의 드림 파트너, 카카오

앞선 2장에서 카카오의 성장 스토리와 서비스 확장을 살펴보았다. 카카오의 성장은 “고객에게 더 나은 삶을 제공하기 위한 서비스”가 근간을 이루며 카카오-스타트업의 동반 성장을 추구하고 있음을 발견하였다. 이에, 본 연구는 카카오와 함께 성장한 네 곳의 스타트업 대표를 인터뷰해 스타트업을 위한 카카오의 지원 내용, 카카오-스타트업의 시너지 등 카카오-스타트업 동반 성장의 구체적인 내용을 알아본다. 인터뷰 대상은 카카오에게 투자받아 창업기 및 도약기에 위치한 두 곳의 스타트업(에이슬립, 켈쳐히어로)과 카카오의 투자로부터 시작해 카카오의 계열사로 편입된 두 곳의 스타트업(냅툰, 키즈노트)으로 선정하였다. 2022년 4월 18일부터 28일까지 각 기업의 본사에 연구자가 직접 방문해 인터뷰를 진행하였다.

#### 3.1 기술로 수면 문제를 잠재우는 “에이슬립(Asleep)”

카카오벤처스의 시드(Seed) 투자에 이어 시리즈 A, B 투자를 받아 폭발적인 성장세를 이어가고 있는 ‘에이슬립’은 31세의 젊은 사장이 이끄는 스타트업이다. 이동현 대표는 변호사 중개 플랫폼, 공간 대여, 배터리 진단기술에 관련된 세 번의 스타트업 도전과 실패 경험을 가지고 2020년 수면 테크기업 에이슬립을 창업하였다. 에이슬립은 “어떻게 하면 사람들이 밤에 더 잘자고, 활기차게 하루를 시작할 수 있을까?”라는 단순한 고민에서 시작되었다. 보건복지부에 따르면, 수면장애를 겪는 환자가 지속적으로 증가하고 있는 추세다(한은정, 2013). 이런 상황에서 에이슬립은 인공지능(AI)와 사물인터넷(IoT)기술로 합리적인 가격과 높은 정확성을 가진 수면상태 진단 기술을 개발해냈다. 에이슬립은 앞으로 수면 문제를 겪는 환자 뿐 만 아니라 모든 인류가 깊고 편안한 숙면을 통

해 활동적인 라이프 사이클을 누릴 수 있도록 기술적인 해결책을 제시하고 싶다고 말한다.

카카오벤처스와 에이슬립의 인연은 2020년, 한국과학기술원(KAIST)의 학생 창업오디션 프로그램인 ‘E\*5 LabStartup’에서 시작되었다. 카카오벤처스는 새로운 아이디어와 도전정신으로 뭉친 미래 창업가들을 발굴하고 창업 아이디어가 실제 사업화로 이어질 수 있도록 실질적인 멘토링 지원에 적극적으로 나서고 있다. 이러한 카카오벤처스의 행보 속에서 큰 꿈과 강한 의지를 가진 현 에이슬립 이동현 대표와 팀원 6명을 만났다. 에이슬립은 이 기회로 카카오벤처스에게 2억 원 규모의 시드 투자를 받게 되었다. 당시 투자를 유치하기 위해 에이슬립이 가진 것은 지표로 설명할 수 있는 수면 기술도, 명확한 비즈니스 모델도 아니었다. 그저 수면 기술이 가진 미래 성장 가능성, 그리고 그 기술을 개발하기 위한 팀원들의 집념 등 눈에 보이지 않는 무형의 것이었다. 물론 카카오벤처스가 벤처캐피탈의 특징인 재무적 투자 측면을 무시할 수 없겠지만, 창업가를 믿어주고 사업을 이어갈 수 있는 투자금을 지원해주었다는 사실은 스타트업이 지속해서 성장할 수 있는 든든한 주춧돌이 되었음에 틀림없다. 창업가에 대한 신뢰를 바탕으로 진행된 카카오벤처스의 투자는 투자 이후 에이슬립에 대한 카카오벤처스의 태도 및 행동에서 확인할 수 있다. 일반적으로 투자자(특히 벤처캐피탈의 경우)는 투자 금액을 단기간에 회수하기를 원하기 때문에 피투자기업의 성장 단계와 성과 결과물을 확인하고 싶어 한다. 반면 카카오벤처스는 이동현 대표의 경영방식 혹은 에이슬립의 성장 방향성에 그 어떤 간섭도 하지 않는다. 이동현 대표와 팀원들의 자질과 역량을 신뢰하기 때문이다. 이는 스타트업 창업자들이 더욱 거침없는 도전과 더 큰 꿈을 향해 달려갈 수 있는 원동력이 되었으며, 지금의 에이슬립의 모습을 만들어 낼 수 있었다.

“일반적으로 다른 투자자들은 ‘얼마나 멋진 아이디어와 해결책을 가지고 있는가’를 중점으로 보고 투자하는데 카카오는 창업자를 믿어주는 것 같아요. 그래서 투자를 해도 조금의 간섭도 없었어요. 심지어 투자 받았을 때 계획한대로 사업을 진행하고 있지 않는데도, 성장의 방향성에 대한 질문을 던지지 않아요. (카카오벤처스가 대표님의 무엇을 보고 신뢰할 수 있었던 걸까요?) 중요한 편입니다. 무언가를 반드시 해내야 한다는 집요함을 긍정적으로 평가해주신 듯합니다.” (에이슬립 대표)<sup>7)</sup>

안정적인 재무적 지원을 획득한 에이슬립은 또 다른 어려움에 직면하게 된다. 조직 내부에서 미묘하게 발생된 직원들 간의 파벌이었다. 20~30명 밖에 되지 않는 작은 조직 안에서 발생한 파벌의 조짐은 반드시 넘어야 할 큰 산이었다. 하지만 이동현 대표는 이 고민을 에이슬립 내부 직원과 나눌 수 없었다. 더 강하게 파벌을 조장할까 걱정이었기 때문이다. 이동현 대표는 이 상황을 ‘카카오벤처스 패밀리’와 의논하였고, 선배 CEO에게 조언을 얻어 해결할 수 있었다. 카카오벤처스는 카카오벤처스에게 투자 받은 스타트업들이 ‘카카오벤처스 패밀리’라는 유대감을 생성할 수 있는 장(Platform)을 제공한다. 이따금 오프라인 모임을 개최하기도 하고, 카카오 단체 카톡방을 만들어 스타트업 대표로서 겪는 어려움을 나눌 수 있도록 지원한다. 이는 스타트업 대표들이 비슷한 어려움을 겪으며 성장하고 있다는 동질감과 심리적 안정감을 제공하고, 스타트업을 운영하며 발생할 수 있는 여러 역경을 보다 빠르고 쉽게 해결할 수 있도록 도와 스타트업의 제품 및 서비스 개발에 집중할 수 있는 여건을 만들어 준다. ‘카카오벤처스 패밀리’는 여타 투자처와 다른 카카오벤처스만의 특별한 차별점으로 여겨지며 서로가 든든한 울타리가 되어 함께 성장할 수 있는 창업 생태계를 만들고 있다.

“다른 CEO들에게 경영 관련 질문할 수 있는 특 방을

제공하고 있다는 점이 큰 장점으로 여겨집니다. 예를 들면 “이런 직원이 있는데 어떻게 하면 좋을까요?”와 같은 질문은 내부 직원과 의논할 수도 없는데... 카카오벤처스는 창업가 생태계를 만들어주고 그 안에서 활발하게 의견과 어려움을 나눌 수 있는 장을 지원한다는 것이 가장 매력적입니다.” (에이슬립 대표)

### 3.2 고품질의 푸드 콘텐츠 생산을 통해 커머스로 연결하는 “컬처히어로(Culturehero)”

‘컬처히어로’는 카카오 출신인 양준규 대표와 셰프이자 매장 개발자 출신인 윤종석 대표가 함께 창업한 국내 대표 푸드 콘텐츠 커머스 플랫폼 기업이다. 컬처히어로의 시작은 2014년 양준규 대표가 카카오에서 카카오토리 콘텐츠 기획 및 제휴, 그리고 서비스 운영 정책을 만들던 때로 거슬러 올라간다. 양준규 대표는 카카오토리가 단순 카카오톡 친구와 게시물을 공유하는 서비스가 아닌 개인의 생각, 관심사, 라이프 스타일 등 독특한 콘텐츠를 다수의 사용자들과 공유하는 소셜 네트워킹 서비스(Social Networking Service)가 되길 바랐다. 고민 끝에 지속적인 서비스 사용을 이끌어낼 수 있는 ‘구독 서비스’를 도입했다. 양준규 대표는 카카오토리의 구독 서비스가 원활히 이루어질 수 있도록 구독 비즈니스 채널들을 섭외했으며, 고품질의 콘텐츠가 공유되고 긍정적 네트워크 효과가 발생할 수 있도록 서비스를 관리했다. 결과는 성공적이었다. 정보통신정책연구원의 조사에 따르면, 2014년 기준 응답자의 카카오토리 이용률은 46.4%로 SNS 서비스 가운데 가장 높게 나타났다(김윤화, 2015).

한편, 양준규 대표는 카카오토리 내 푸드 콘텐츠 채널이 부재하다는 것을 알게 되었다. 당시 30~50대 전업주부 70% 이상이 카카오토리를 사용하고 있었지만, 대부분의 푸드 콘텐츠는 네이버 블로그를

7) 이하 에이슬립 관련 인용구는 2022년 4월 18일 저자가 직접 인터뷰하여 얻은 내용이다.

통해 소비되고 있었다(김윤화, 2014). 충분한 고객 층과 기회를 파악한 양준규 대표는 카카오스토리를 운영 및 관리하며 획득한 경험과 지식을 토대로 직접 푸드 콘텐츠 채널인 현 우리의 식탁(구, 아내의 식탁) 서비스 운영을 시작했다. 새로운 도전에 적극적인 카카오는 양준규 대표의 도전을 환영했고 사내벤처 지원을 약속했으나, 창업 아이디어를 함께 논의해오던 윤종석 대표와 함께한다면 더욱 큰 시너지를 얻을 수 있을 것이라는 판단에 스타트업 창업에 나서게 되었다.

*“카카오에서 경험한 모든 것이 우리의 식탁을 운영하는데 도움이 되었어요. 카카오에는 워낙 많은 유저들이 있다 보니 다양한 경우의 수를 경험할 수 있었어요. 또, 새로운 사업 아이디어를 제안하고 실행하고 실패하면 실패 원인을 찾는 작업이 일상이라 보니 그 과정에서 많이 배울 수 있었어요.” (컬처히어로 공동대표)<sup>8)</sup>*

몇 년 전까지만 해도 국내 푸드 콘텐츠 기업의 성장은 미비했으며 푸드 콘텐츠에 대한 기업 그리고 소비자의 관심은 그리 높지 않았다. 당연히 푸드 콘텐츠에 대한 벤처투자자들의 관심도 적었으며 푸드 콘텐츠 기반 성장을 목표로 하는 ‘컬처히어로’도 투자 유치의 어려움을 겪었다. 아무것도 가진 것이 없던 ‘컬처히어로’를 믿고 투자해준 벤처투자사가 바로 카카오벤처스(구 케이큐브벤처스)였다. 카카오벤처스는 카카오에서 보여준 양준규 대표의 역량을 인정해 컬처히어로에 투자를 결정했다. 당장의 매출 실적, 수익 구조가 아닌 양준규 대표와 윤종석 대표에 대한 신뢰에 기반한 결정이었다. 카카오벤처스는 3억원의 금전적 투자뿐만 아니라 동료 창업가와 네트워크를 형성할 수 있도록 정기적인 모임을 마련해 주었고 언제든 쉽게 조언을 구하고 어려움을 나눌 수 있는 대화의 장(카카오톡 방)을 열어주며 이들 간의 패밀리 문화를 형성해 건강한 스타트업 문화가 자리 잡

을 수 있도록 도왔다.

컬처히어로가 경험한 투자 유치의 어려움은 스타트업이 겪는 아주 작은 역경에 불과하다. 영세한 스타트업은 인재 확보에 큰 어려움을 겪는다. 규모가 작고 대중들에게 알려지지 못했던 컬처히어로도 마찬가지였다. 초기 우리의 식탁은 10명 이내의 작은 규모로 시작했기 때문에 원활한 경영활동을 이어가기 위해 각 분야의 훌륭한 직원이 필요했다. 특히, 앱과 홈페이지를 관리할 수 있는 IT 인재가 필요했으나 적절한 지원자를 찾을 수 없었고 거듭 채용에 실패했다. 양준규 대표는 카카오벤처스에게 이와 관련 도움을 요청했고 카카오벤처스는 적극적으로 지원 방법을 모색했다. 카카오벤처스는 컬처히어로에게 마이스터고등학교 채용 설명회 및 현장 면접을 진행할 수 있는 기회를 제공했고, 이를 통해 컬처히어로는 기업홍보와 함께 인재를 확보할 수 있게 되었다. 현재 마이스터고등학교 출신 인재가 컬처히어로의 성장을 위해 함께하고 있다.

카카오벤처스와 컬처히어로의 우호적인 관계는 카카오와의 업무 협약으로 이어질 수 있었다. 물론 카카오벤처스에게 투자받은 모든 기업이 카카오와 업무적으로 시너지를 낼 기회를 얻는 것은 아니다. 공정한 경쟁과 질차가 이루어지게 된다. 카카오벤처스와 수시로 상호작용하고 카카오벤처스의 경영 자문 과정 속에서 새로운 아이디어를 창출하여 모회사인 카카오에게 사업을 제안할 수 있다. 구체적으로, ‘카카오파머 × 우리 농가 돕기 캠페인’에 컬처히어로가 제주도 농수산물 판매업자를 ‘카카오파머’에 소싱(Sourcing)했다. 제주도 법인을 가지고 있는 컬처히어로는 제주도 상생 방안을 모색하던 중 카카오톡 채널인 ‘카카오파머’를 떠올렸다. ‘우리의 식탁’ 서비스를 통해 기존에 제휴를 맺고 있던 제주도 농수산물 판매업자를 카카오파머에 소개해 주었고, 카카오파

8) 이하 컬처히어로 관련 인용구는 4월 21일 저자가 직접 인터뷰해 얻은 내용이다.

머는 높은 품질의 제주도 농수산물을 고객들에게 판매할 수 있었다. 그 외에 컬처하이러는 카카오TV에 자체 푸드 콘텐츠를 업로드하며 카카오TV를 홍보 수단으로 활용하고 있으며, 카카오TV는 고객들에게 고품질의 푸드 콘텐츠를 무료로 제공해 카카오TV의 가치를 올리고 있다.

### 3.3 새로운 즐거움을 만들고, 세상을 더욱 행복하게 만드는 넵툰(Neptune Company)

‘프렌즈사천성’, ‘탄탄사천성’, ‘레전드라인업’ 등 스마트폰을 통해 일상에서 쉽게 접할 수 있는 이 게임들은 바로 넵툰이 개발한 대표작들이다. 넵툰은 모바일 게임 개발 및 서비스 사업을 주력으로 하는 회사로 2012년 1월 NHN 한게임 출신인 정욱 대표를 주축으로 15명 규모에서 시작했다. 당시 아이폰이 국내에 보급되면서 모바일 게임 시장이 형성되기 시작한 시기로 정욱 대표는 여기에 새로운 기회가 있을 것이라 보고 창업을 결심하였다.

이후 2016년 12월에는 코스닥에 상장, 창립 10년이 지난 지금 직원 수 229명(연결 기준)의 회사로 성장하였고, 최근 메타버스 영역에도 투자하며 도전하고 있다.

넵툰의 첫 출시작은 ‘넥슨 프로야구 마스터’라는 게임이다. 국내 대형 게임사인 넥스코리아(이하 ‘넥슨’)가 퍼블리셔로서 게임 판매와 유통을 담당하였다. 첫 출시작은 넥슨과의 파트너십으로 넵툰을 대중에게 알리는 기회가 되었으나, 넥슨으로부터 별도의 투자를 받지 않았다. 성공한 스타트업 넵툰의 성장 뒤에는 창업한 지 1년도 되지 않은 넵툰의 잠재력과 가능성을 믿고 초기 투자에 이어 후속 투자와 상장 후 추가 출자에 이르기까지 꾸준히 투자를 지속해온 카카오가 있었다. 2012년 10월, ‘프로야구 마스터’ 게임이 시장에서 호응을 얻고 있는 가운데 카카오벤처스

(전 케이큐브벤처스)는 정욱 대표의 업계 경험과 노하우, 실력에 대한 믿음으로 5억 원을 투자하였다. 이듬해 2월에는 ‘카카오 게임하기’ 채널링을 통해 카카오톡 버전을 출시하면서 게임 채널을 다양화할 수 있었다. 카카오 게임하기 채널링의 장점은 소셜네트워크로, 카카오톡에 등록된 친구들에게 게임 초대 메시지를 보낼 수 있다. 1명이 10명을, 10명이 100명을 초대하며 게임의 즐거움을 공유하게 되니 그만큼 카카오 플랫폼을 통해 추가적인 사용자와 수익원을 확보할 수 있게 된 것이다.

모바일 게임의 수명은 PC나 콘솔 게임과 비교해 현저히 짧아(Nam and Kim, 2020) 성공작들이 지속적으로 출시되어야 하는데, 2014년 ‘전설의 터치헌터’를 비롯한 후속작들의 실패가 이어지면서 회사 경영에도 큰 위기가 찾아왔다. 그나마 프로야구 마스터 게임에서 발생하는 수익을 기반으로 회사 운영을 겨우 이어나 갈 수 있었다. 이러한 부진 속에서도 넵툰은 카카오벤처스로부터 후속 투자를 받게 되어 창업 초기기업이 자금 및 인력 등을 확보하지 못하면서 시장에서 실패하게 된다는 ‘죽음의 계곡’(Valley of Death)(Barr et al., 2009; Lee et al., 2016)을 극복할 수 있었다. 코스닥 상장 이후에는 카카오의 게임업을 영위하는 자회사 카카오게임즈로부터 큰 규모의 투자가 5차례 이루어졌다. 카카오의 넵툰에 대한 총 투자액은 약 2,385억 원 규모이며 <표 3>은 카카오의 넵툰에 대한 자금 지원 및 투자 연혁을 보여주고 있다. 넵툰이 생존, 성장하기까지는 대형 IT기업과의 협업과 투자가 큰 버팀목이 되어주었다고 넵툰 주요 관계자는 말한다.

“카카오와 같은 대형 IT기업이나 게임사들이 스타트업이나 중소형 게임 개발사들에게 적절한 투자를 해주는 것은 회사가 자리 잡고 성장하는 데에 엄청난 큰 힘이 되죠.” (넵툰 대표이사)<sup>9)</sup>

9) 이하 넵툰 관련 인용구는 2022년 4월 28일 저자가 직접 인터뷰해 얻은 내용이다.

〈표 3〉 카카오의 넵툰 투자 연혁

시기	투자 주체	투자 규모	투자 내용
2012년 12월	카카오벤처스	5억원	• 상환전환우선주(RCPS) 및 보통주 인수
2014년 7월	카카오벤처스	5억원	• 전환사채(CB) 인수
2017년 2월	카카오게임즈	100억원	• 넵툰 발행 신주 인수
2018년 2월	카카오게임즈	50억원	• 전환사채(CB) 인수
8월	카카오게임즈	190억원	• 유상증자 참여
2019년 5월	카카오게임즈	100억원	• 전환사채(CB) 인수
2020년 12월	카카오게임즈	1,935억원	• 유상증자 참여, 지분율 31.66%, 최대주주 지위 확보
2021년 2월	카카오게임즈		• 전환청구권 행사, 지분율 32.56%, 계열사 편입

자료: 넵툰 공식 홈페이지의 공식 자료를 참고하여 저자 작성

초기 스타트업은 투자금 외에도 투자자의 투자 후 다양한 조력이 필요한데, 국내의 경우 미국에 비해 아직 부족한 것이 사실이다(이택경 등, 2021). 그러나 넵툰은 카카오로부터의 투자금 이외 다양한 비재무적 지원을 받으면서 시장에 정착, 사업을 확장해 나갈 수 있었다. 2016년 사천성 퍼즐게임에 카카오프렌즈 IP(Intellectual Property)를 결합한 ‘프렌즈사천성’을 출시하였다. 게임 화면과 캐릭터, 아이템에 귀엽고 친숙한 카카오프렌즈 IP를 조합시킴으로써 퍼즐게임을 즐기지 않던 사람들도 프렌즈 사천성을 쉽게 즐기게 되었다. 그 결과 애플 앱스토어와 구글 플레이스토어에서 모두 다운로드 1위를 기록하기도 하였다(넵툰, 2016).

“퍼즐게임 경험이 많지 않은 회사였음에도 카카오에서는 우리 회사를 믿고 카카오프렌즈 IP를 활용할 수 있게 지원해 주었어요. 카카오 캐릭터 특유의 디자인과 세계관을 활용할 수 있었고, 그때 처음 월 매출 20억 원을 기록해 보기도 했습니다. 그 덕에 회사가 지금까지 지속 발전할 수 있었습니다.” (넵툰 대표이사)

뿐만 아니라, 넵툰에게는 부족한 업계 정보력과 네트워킹, 산업 및 시장에 대한 모니터링 역량 등의 측면에서 카카오벤처스와 카카오게임즈 등의 조언과

도움을 받고 있다. 최근 플레이하드社의 지분 인수에 대한 투자 의사결정이나 메타버스라는 미래 먹거리의 전략 방향을 설정하는 데 있어서 카카오의 도움이 컸다. 카카오게임즈는 2020년 12월, 넵툰의 최대주주가 되었고, 2021년 4월 넵툰은 카카오게임즈의 계열사로 편입되었다. 이는 게임업 특성상 지급결제 서비스, 엔터테인먼트 등 카카오가 제공하는 다양한 서비스들과 결합했을 때 넵툰의 서비스 확장성이 더 커질 수 있을 것이라는 판단에 의한 결정이었다. 세상의 행복과 즐거움의 총량을 늘려 나갈 수 있다는 신념으로 끊임없이 새로운 콘텐츠를 만들어 나가겠다는 넵툰의 서비스 확장에 있어서 카카오와의 시너지 창출 효과가 커질 것이다.

“게임업 특성상 중소형 게임사가 생존해 나가기에 현실적 어려움이 많습니다. 카카오의 계열사로서 운영의 안정성은 물론, 독자적 게임 서비스 개발, 카카오 서비스들과의 다양한 시너지 포인트들을 생각했을 때 계열사 편입을 안 할 이유가 없었습니다.” (넵툰 대표이사)

### 3.4 영유아 업계의 카카오를 꿈꾸는 ‘키즈노트(Kidsnote)’

‘키즈노트’는 PC와 스마트폰을 통해 어린이집 선생님님이 작성한 아이의 생활기록과 공지사항 등을 부

모가 즉시 확인할 수 있는 서비스이다. 키즈노트가 보급되기 전 까지만 해도 대부분 어린이집은 수기로 알림장을 작성해 아이가 집에 갈 때 가방에 넣어주는 방식으로 학부모와 의사소통했다. 이 과정을 위해 어린이집 선생님은 휴식시간 없이 업무를 해야만 했고 알림장을 놓친 부모는 아이의 소식을 받아 볼 수 없는 불편함을 겪었다. 키즈노트의 탄생은 어린이집 선생님의 수고를 덜어주었으며 부모는 아이의 일상을 쉽고 간편하게 언제 어디서나 확인할 수 있게 되었다.

키즈노트의 최장욱 대표는 대출을 받아 창업 전선에 뛰어들었지만, 3개월 만에 자금난을 겪으면서 존폐의 갈림길에 서게 되었다. 그때 키즈노트에게 투자를 결정해 준 곳이 카카오벤처스(구 케이큐브벤처스)다. 2012년 3억 원을 투자했으며 3개월 뒤 5억, 그리고 1년 만에 카카오인베스트먼트의 계열사 편입을 제안받았다. 계열사 제안을 승낙하는데 그리 오래 고민하지 않았다. 기업 내·외적인 요인들을 종합적으로 판단했을 때 이보다 좋은 결정은 없을 것이라 확신했기 때문이다. 다만, 가장 먼저 경영권을 고려하지 않을 수 없었다. 일반적으로 작은 기업이 대기업의 계열사가 되면 기존 CEO의 경영권은 박탈당한다. 하지만 카카오는 달랐다. 카카오는 최장욱 대표가 카카오 내부의 어떤 직원보다 키즈노트를 성장시킬 잠재력을 가지고 있다고 믿었고 최 대표 그리고 기존 키즈노트 직원들을 유지하였다. 현재 키즈노트는 대표, 최고기술경영자 등 대부분의 초기 멤버와 여전히 함께 하고 있다. 계열사 편입을 결정하게 된 또 다른 이유는 투자사에 대한 재무적 성과 보답이었다. 최장욱 대표는 만약 투자사가 없었더라면 키즈노트의 스마트 알림장 서비스는 지금의 모습으로 성장할 수 없었을 것이기에 투자사에 대한 적절한 보답이 이루어져야 한다고 생각했다. 이에 따라, 계열사 편

입을 통해 투자사에게 적절한 재무적 성과를 기여할 수 있다면 또 다른 투자를 낳아 과거 키즈노트처럼 어려운 스타트업이 성장할 수 있는 기회를 얻을 수 있을 것이라 믿었다. 지금도 그 믿음은 변함없으며, 최 대표는 사회로부터 받은 것들에 보답하기 위해 스타트업에게 투자하고 경험을 공유하며 제2의 키즈노트가 나올 수 있도록 지원하고 있다.

*“키즈노트는 제 돈을 가지고 만든 회사가 아니고 투자를 받아서 성장한 기업이에요. 투자사에게 어떤 방법으로든 재무적 성과를 주는 것이 책임이라고 생각했어요. 그리고 그것이 또 다른 스타트업이 성장할 밑거름이 되고 결국 사회에 공헌하는 방법이라고 생각해요.”*

*(키즈노트 대표)<sup>10)</sup>*

카카오인베스트먼트의 계열사로 편입된 이후 키즈노트는 온전히 스마트 알림장 서비스 개발 및 고도화와 그리고 사용자 확대에 모든 역량을 집중할 수 있었다. 더 이상 투자금을 모으기 위해 발품을 팔지 않아도 되었다. 사용자가 키즈노트 앱에 머무르며 발생할 수 있는 해킹 등을 카카오 내부 인프라를 활용해 해결할 수 있었고 안정적인 서버를 구축하는데 카카오의 도움을 받을 수 있었다. 하지만 카카오의 지시나 요구, 간섭은 없었다. 큰 방향성은 제시했지만 세부 사항은 키즈노트가 스스로 결정할 수 있도록 믿어주었다. 그 결과 키즈노트는 창업 초기 목표했던 어린이집 선생님 그리고 학부모를 위한 스마트 알림장 서비스를 개발할 수 있었다. 2022년 현재 5만 개가 넘는 유치원과 어린이집, 학원 등에서 키즈노트의 스마트 알림장 서비스가 사용되며 시장점유율 1위를 차지하고 있다.

*“카카오는 특별히 어떤 지시나 요구를 하지 않고 큰 방향성만 제시했죠. 투자 받고 3년 동안은 카카오에게*

10) 이하 키즈노트 관련 인용구는 2022년 4월 18일 저자가 직접 인터뷰해 얻은 내용이다.

자금을 받아서 운영했어요. 4년째 되던 해에 이제 돈을 벌어보라는 방향성을 제시했어요. 그리고 어떻게 돈을 벌 것인가는 우리가 계획했어요. 그래서 키즈노트 본연의 색깔과 정체성을 잃어버리지 않고 성장할 수 있었어요” (키즈노트 대표)

## IV. 결론 및 향후 연구 과제

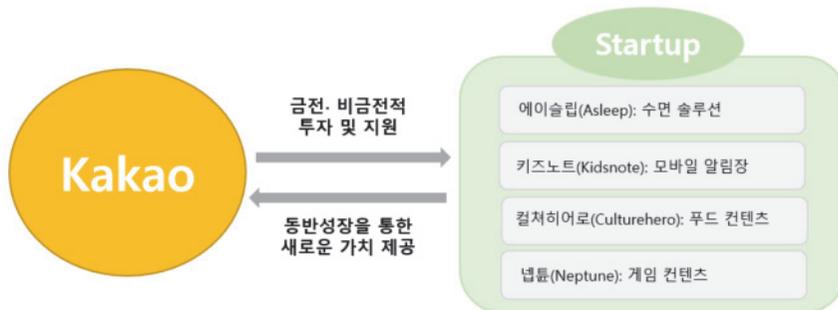
### 4.1 결론

본 연구는 모바일 메신저 서비스로 시작한 카카오가 서비스를 확장하며 비즈니스 생태계를 조성한 배경과 방법에 대해 스타트업과의 상생 관점에서 살펴 보았다. 카카오의 비즈니스 생태계 조성 및 확장의 모습을 <그림 2>에 가시화하였다.

카카오 비즈니스 생태계 확장의 대전제는 최종 고객의 가치 극대화를 통한 “더 나은 삶의 제공”이다. 그리고 이를 달성하기 위해 스타트업에 투자해 투자사와 피투자사가 함께 성장할 수 있는 모델을 도입하고자 노력해왔다. 스타트업에 대한 카카오의 투자 및 지원은 스타트업의 창업기부터 성장기까지 그리고 재무적 측면 뿐 만 아니라 비재무적 측면까지 망라한다. 카카오는 극 초기 기업(Seed)부터 성장 진입 단계(Series A)에 위치한 스타트업에게 투자하

는 카카오벤처스와 주로 성장단계(Growth Stage)에 있는 스타트업에게 투자하는 카카오인베스트먼트 두 곳의 벤처캐피털 자회사를 운영 중이다. 이들은 금전적 투자에 그치는 일반적 투자사와 달리 스타트업의 성장을 위해 꼭 필요하지만 쉽게 얻을 수 없는 사업 관련 네트워킹과 구인 관련 네트워킹을 제공한다. 또한, 피투자사의 사업 방향, 전략, 마케팅 등 실무에 대한 조언, 카카오가 가진 다양한 자원을 이용한 스타트업 교육 프로그램, 홍보 수단, 대학이나 관련 협력 업체를 통한 신입 인력의 채용 등을 지원한다. 그 뿐만 아니라, 성장단계에 진입한 스타트업에게 후속 투자 유치, 해외 진출, 인력 충원 등 고도의 성장에 필요한 자원을 제공하며 카카오 플랫폼을 토대로 협력 스타트업들의 사업이 함께 성장하는 방안을 모색하고 있다.

스타트업과의 파트너십을 통한 카카오 비즈니스 생태계 조성은 글로벌 경쟁 속에서 소외될 수 있는 작은 창업자들에게 활약할 수 있는 기회를 제공하고 카카오는 스타트업과 함께 더욱 도약하고 있다. 본 연구는 네 곳의 스타트업-카카오의 파트너십의 양상을 구체적으로 살펴보았다. 첫째, 수면 테크기업 ‘에이슬립’은 특히 조직문화 관련 어려움을 겪었으나, 카카오벤처스가 제공하는 인적 네트워킹을 통해 선배 CEO에게 조언을 얻어 원활히 해결할 수 있었다. 그리고 카카오는 자사의 인공지능 스피커에 에이슬



<그림 2> 카카오의 비즈니스 생태계 조성 및 확장의 예

립의 수면 솔루션을 탑재해 인공지능 스피커 서비스를 확대할 계획이다. 둘째, 푸드 콘텐츠를 제작하는 ‘컬처히어로’는 콘텐츠가 노출되고 홍보할 수 있는 매체가 필요했는데, 카카오TV는 고품질의 콘텐츠를 고객에게 배포할 수 있는 플랫폼을 보유하고 있었다. 현재 카카오TV에서 ‘우리의 식탁’ 푸드 콘텐츠를 고객에게 무료로 배포하고 있다. 이를 통해 컬처히어로는 홍보 채널을 얻었고, 카카오는 콘텐츠 비즈니스를 확대하는 시너지를 만들어가고 있다. 셋째, 모바일 게임 회사 ‘넵툰’은 자체 개발한 게임과 카카오프렌즈 IP를 결합시킴으로써 모바일 게임 시장에서 자리 잡고 성장할 수 있는 기반을 마련하였다. 또한, 카카오게임즈의 계열사로 편입됨으로써 카카오 서비스와의 시너지 창출은 물론 카카오게임즈와 함께 미래 먹거리 서비스를 함께 고민하고 있다. 넷째, 모바일 알림장 서비스를 제공하는 ‘키즈노트’는 카카오가 서비스 확장을 시작할 무렵 투자받은 기업으로서 현재는 카카오인베스트먼트의 계열사로 편입되었다. 키즈노트는 키즈노트 앱 상에서 발생할 수 있는 해킹 등의 문제를 카카오 내부 인프라를 활용해 해결하고 성공적인 서비스를 개발해 낼 수 있었다. 이러한 카카오의 적극적인 자원 활용 지원은 플랫폼 비즈니스를 영유아 보육, 교육 업계로 확장시키며 카카오만의 비즈니스 생태계 조성을 본격화하는데 도움이 되었다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 가진다. 첫째, 비즈니스 생태계를 조성하고자 하는 기업에게 서비스 확장을 위한 필요조건으로 고객의 니즈 충족의 중요성을 시사한다. 고객의 욕구에 의한 비즈니스 생태계 조성은 결국 다양한 사회적 가치를 전달할 수 있기 때문이다. 유료 메신저의 부담과 무료 메신저에 대한 고객 니즈를 충족시킨 카카오톡, 기존 수동 업데이트 내비게이션의 불편함을 모바일을 통한 자동화로 편리함을 제공하고 교통신호, 도로 위험, 공사 정보 등 교통정보를 제공해 도심 교통 환경을 개선하는 카카오내비, 사용자의 금융 거래에 존

재하는 공인인증서의 복잡성을 해소할 뿐만 아니라 금융사기 모니터링과 예방 프로그램의 적용을 통해 금융사기 관련 사회적 문제를 해결하는 카카오뱅크, 쉽고 편리한 웹툰, 웹 소설 콘텐츠 소비에 대한 고객 니즈를 충족시키며 콘텐츠 불법 복제 및 유통 문제로 인한 창작자 권리 침해와 관련된 사회적 문제를 해결한 카카오페이지, 카카오픽코마 등 대다수의 카카오 비즈니스 생태계 속 서비스는 고객의 니즈를 충족시킬 뿐만 아니라 사회적 가치를 제공하며 사회적 문제를 해결하고 있다. 이를 통해 고객의 니즈에 기반한 비즈니스 생태계 조성은 단순 고객의 니즈 충족을 넘어 더욱 건강한 비즈니스 생태계를 만들 수 있다는 강점을 가지며 비즈니스 생태계를 조성하고자 하는 기업에게 유의미한 시사점이 될 수 있다.

둘째, 카카오의 비즈니스 생태계 조성 전략에 있어서 대형 IT기업-스타트업 간의 협업과 상생의 중요성을 다시 한번 확인하였으며, 이들 간 동반성장 모습을 탐색적으로 고찰했다는 점에서 의미가 크다. 최근 국내 대기업들이 스타트업 생태계에 든든한 조력자 역할을 자처하며 상생 협력의 지평을 확대하고 있으며 동반성장지수를 측정하기 위한 연구가 진행되어 왔다(김범석 등, 2013). 하지만 대형 IT기업-스타트업의 파트너십을 통한 비즈니스 생태계 조성이 구체적으로 어떻게 이루어지고 있는지, 그리고 이를 통해 대형 IT기업과 스타트업 각각이 무엇을 얻을 수 있는지, 어떤 시너지를 발휘할 수 있는지를 논하는 연구는 미흡하다. 본 연구가 살펴본 카카오-스타트업의 파트너십을 통한 비즈니스 생태계 조성의 모습은 비즈니스 생태계에 관심 있는 기업들에게 그들의 역할이 무엇인지를 살펴볼 수 있는 계기가 될 것이다.

카카오의 비즈니스 생태계 조성의 핵심은 고객의 니즈에 기반한 서비스 확장과 카카오-스타트업의 파트너십이라는 것을 알 수 있다. 기업들은 카카오의 비즈니스 생태계를 벤치마킹하고 그들만의 비즈니스

플랫폼 생태계를 구축하기 위해 고객의 니즈와 스타트업과의 파트너십에 주목할 필요가 있다. 이것은 플랫폼 비즈니스 사업구조라 할 수 있는 B2B2C(Business to Business to Consumer)를 실제 사례를 통해 B2B 측면과 B2C 측면에서 이루어진 가치교환이 생태계 구성에 필수적이라는 사실을 규명했다는 학문적 시사점을 가진다. 카카오가 지향하는 B2B2C 플랫폼 사업구조의 앞 단인 B2B는 카카오와 주로 영세한 스타트업의 협력을 통한 시너지 창출을 의미하며, 뒷 단의 B2C는 플랫폼 비즈니스 기업의 고객에게 가치를 전달함을 의미한다. 기존 플랫폼 비즈니스 관련 연구는 양면시장, 플랫폼 품질 특성 등 다양한 분야를 다루고 있지만 플랫폼 기업의 사업구조 상에 존재하는 기업 간의 파트너십 그리고 이를 통한 보완관계, 시너지 발휘 등에 대한 연구는 미흡하다. 상생 협력, 공공조달 등 대기업의 사회적 책임에 관한 학문적 관심이 높아지고 있는 상황에서 파트너십, 보완관계의 관점으로 바라본 B2B2C 플랫폼 사업 구조는 이후 플랫폼 비즈니스 관련 연구에 새로운 시각을 제공할 수 있을 것이다.

#### 4.2 향후 연구 과제

본 연구는 비즈니스 생태계 구성을 위한 핵심 성공 요인을 카카오 단일 사례를 중심으로 살펴보았기 때문에 일반화할 수 없다는 한계점을 가진다. 이에, 카카오 이외 다양한 플랫폼 빅테크 기업의 비즈니스 생태계 확장에 관한 추가적인 사례 연구가 필요하다. 특히, 국외에서 성공적으로 비즈니스 생태계를 구축했다고 인정받는 대표 기업인 아마존(Amazon)의 비즈니스 생태계 구성의 핵심 성공 요인을 도출하는 것은 의미 있다. 구체적으로, 아마존은 모든 일(서비스)은 고객으로부터 시작되어야 한다는 리더십 원칙(아마존 리더십의 14개 원칙) 아래 고객이 소매점의 영업시간에 구애받지 않고 언제나, 빠른 배송 속도로

안전하게 그리고 저렴한 가격으로 물건을 구입할 수 있도록 비즈니스 생태계를 구축하고 있다. 최근 아마존은 스마트 도어벨(Smart Doorbell) 회사인 Ring, 가정 보안업체 회사인 Blink, 유명 식료품 체인 회사인 Whole Foods, 창고관리 및 재고관리 최적화를 위한 Kiva Technology 등을 인수하며 비즈니스 생태계를 확장하는 모습을 보이고 있다. 이처럼 아마존을 비롯한 다양한 플랫폼 기업의 비즈니스 생태계 확장의 구체적인 내용을 체계적으로 살펴보고 카카오의 비즈니스 생태계 구성과 어떤 공통점과 차이점을 가지는지 도출한다면, 비슷한 사업구조를 가진 혹은 다른 사업구조를 가진 기업들이 벤치마킹할 수 있는 중요한 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

또한, 본 연구는 다양한 비즈니스 생태계 구성 방법을 다루지 못했다는 한계점이 존재한다. 카카오는 고객이 더 나은 삶을 누릴 수 있는 서비스를 제공하기 위해 영세한 스타트업에게 투자 및 지원하고 스타트업과 함께 성장할 수 있는 사업 모델(B2B2C)을 도입해 카카오만의 비즈니스 생태계를 구축하고 있다. 즉, 카카오는 주로 카카오-스타트업 파트너십을 통한 동반성장을 추구하며 비즈니스 생태계를 조성한다. 반면, 사내 창업 장려 문화를 토대로 또 다른 유니콘 기업이 탄생할 수 있도록 지원하는 'CEO 사관학교식 창업가 양성 체제'를 통한 비즈니스 생태계 확장 방법도 존재한다. 일명 '벤처 마피아'라고 불리며 배민 마피아, 페이팔 마피아, 테슬라 마피아가 그 대표 사례이다. 구체적으로, 전동 킥보드 공유 서비스 '킵고잉', 공유 주방 서비스 '고스트키' 등은 기존 배달의 민족에 재직하던 직원이 사내 창업 지원을 받아 설립한 스타트업이다. 이에, 대표적인 비즈니스 생태계 구성 방법인 스타트업과의 파트너십을 통한 동반성장과 벤처 마피아를 함께 고찰할 수 있는 연구는 플랫폼 기업의 비즈니스 생태계를 이해하는데 큰 의미가 있을 것이다.

## REFERENCES

- An average annual increase of 12% over the past five years for sleep disorders that are even tired(2013, August 19), *Ministry of Health and Welfare*. [printed in Korean]
- Barr, S. H., T. E. D. Baker, S. K. Markham, and A. I. Kingon(2009), "Bridging the valley of death: Lessons learned from 14 years of commercialization of technology education," *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 370-388.
- Chesbrough, H. W.(2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- Cho, H. R., J. Y. Jeon, and S. Y. Jeong(2011), "Innovative Business Model for the Sustainable Creating Shared Values," *Journal of Sustainable Society*, 2(3) 57-80. [printed in Korean]
- Cusumano, M.A., and A. Gawer(2002), "The elements of platform leadership," *MIT Sloan Management Review Spring*, 51-58.
- Deloitte, "Business Ecosystems Come of Age," 2015, Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP\\_1048-Business-ecosystems-come-of-age\\_MASTER\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf).
- Evans, D. S., A. Hagiu, and R. Schmalensee(2006), *Invisible Engines: How Software Platforms*, The MIT Press.
- Gawer, A., and M. A. Cusumano(2013), "Industry platforms and ecosystem innovation," *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417 - 433.
- Iansiti, M., and R. Levien(2004), "Strategy as ecology," *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78.
- Joo J. H., and M. S. Shin(2016), "Moderating Effects of Online Platform Business Ecosystems between Customer Participation and Psychological Ownership: A Comparison of Kakao and Facebook Ecosystems," *Journal of Information System Service*, 25(1), 75-104. [printed in Korean]
- Kakao Ventures expands its territory to 'accelerator' ... Registration of medium and long term accelerator and discovery of Dable and Kidsnote as TIPS operator(2019, September 19), *the bell*. [printed in Korean]
- Kang, H. J.(2020), "Understanding ICT Platform Business by Ecosystem Research Review," *Information Systems Review*, 22(1), 183-198. [printed in Korean]
- Kim, Y. H.(2015), "Analysis of Social Network Service(SNS) Usage Trends and Usage Patterns," *Information and Communication Policy Institute*, 1-7. [printed in Korean]
- Lee, C. Y., I. H. Hwang, and J. S. Kim(2016), "The influential factors to growth intention and performance in early-stage technology-based start-up companies," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 49-62.
- Lee, J. W.(2016), "Accelerator, a leading role in the popularization of start-ups," *Entrepreneurship Korea*, 1, 7-10. [printed in Korean]
- Lee, M. G, and J. W. Park(2018), "Merger between Kakao and Daum: From a Financial Perspective," *Korean Business Review*, 22(4), 49-78. [printed in Korean]
- Lee, T. K, Korea Venture Investment, and Startup Alliance(2021), *Start-up investor relations*, Seoul, Namu PR. [printed in Korean]
- Mäkinen, S. J, and O. Dedehayir(2012), "Business ecosystem evolution and strategic considerations : A literature review," *In 2012 18th International ICE Conference on Engineering*,

*Technology and Innovation*, 1-10, IEEE.

Moore, J. F.(1993), "Predators and Prey: The New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*. 71(3), 75-83.

Nam, K. J., and H. J. Kim(2020), "The determinants of mobile game success in South Korea," *Telecommunications Policy*, 44(2), 101855.

Neptune Company(2016), Business Report 2016, Retrieved from <https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20170410002533>. [printed in Korean]

Ra, K., D. Yang, and A. Battulga(2019), "Understanding the Effects of Accelerators on Startups: A Network-Based Approach," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(1), 85-99. [printed in Korean]

Rong, K., Y. Lin, Y. Shi, and J. Yu(2013), "Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: A triple view of technology, application and organisation," *International Journal of Technology Management*, 62(1), 75-94.

Shin, D. W.(2018), "Future Strategy for Startup Investment- Focusing on Venture Capital (VC) Investment Strategy," *Future Society Collection Conference*, 121-128. [printed in Korean]

Silicon Valley Bank, "Stages of Venture Capital," Accessed 17 June 2022, Available at: <https://www.svb.com/startup-insights/vc-relations/stages-of-venture-capital>.

Thanks to Kakao Taxi, my annual income increased by 10 million won(2018, October 15), *Dong-A Ilbo*. [printed in Korean]

Tiwana, A., B. Konsynski, and A.A. Bush(2010), "Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics," *Information Systems Research* 21(4), 675-687.

Yoo H. S.(2018), "Business Ecosystem Strategies of

Information Technology Firms in Fintech," *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 18(3), 41-69. [printed in Korean]

## 국내참고문헌

강현정(2020), "생태계 연구 리뷰를 통한 정보기술 플랫폼 비즈니스의 이해," *Information Systems Review*, 22(1), 183-198.

김경묵(2012), "대·중기업간 협력 성과의 공유: 성과공유제도와 협력이익배분제도 비교," *Korea Business Review*, 16(1), 51-79.

김기찬, 이성상, 백정선(2014) "기업생태계의 건강성과 성공적 플랫폼 전략," *Korea Business Review*, 18(1), 77-110.

김범석, 강맹수, 민재형(2013), "원청-하청 기업 간 거래 건정성 평가를 위한 동반성장지수의 개발," *Korea Business Review*, 17(1), 225-242.

김윤화(2014), "전업주부의 미디어 이용행태," *KISDI STAT Report*, 14-05-02, 7-11.

김윤화(2015), "SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석," *KISDI STAT Report*, 15-03-02, 1-7.

나기혁, 양대규, 바트톨가 알탄채첵(2019), "엑셀러레이터가 스타트업에 미치는 영향 고찰: 네트워크 관점을 중심으로," *벤처창업연구*, 14(1), 85-99.

넵툰(2016), 2016년 사업보고서, Retrieved from <https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20170410002533>.

신동원(2018), "스타트업 투자의 미래 전략," *미래학회 학술대회 자료집*, 121-128.

유현선(2018), "핀테크 비즈니스 생태계에서 IT기업의 전략," *인터넷전자상거래연구*, 18(3), 41-69.

이민교, 박진우(2018), "카카오와 다음의 합병: 재무적 관점을 중심으로," *Korea Business Review*, 22(4), 49-78.

이정우(2016), "창업대중화의 주역, 엑셀러레이터,"

Entrepreneurship Korea, 1, 7-10.

이택경, 한국벤처투자, 스타트업얼라이언스(2021), **VC가 알려주는 스타트업 투자유치 전략**, 초판2쇄, 서울, 나무PR.

주재훈, 신민석(2016), “고객참여와 심리적 주인의식의 관계에서 온라인 플랫폼 비즈니스 생태계 유형의 조절효과: 카카오와 페이스북 생태계의 비교,” **정보시스템연구**, 25(1), 75-104.

조형례, 전중양, 정선양(2011), “공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안,” **지속가능연구**, 2(3) 57-80.

한상린, 이명성, 안명아, 이승원(2013), “사회교환 이론을 중심으로 한 대기업과 중소기업 간의 장기적 동반성장 구축요인 연구, **Korea Business Review**, 17(4), 1-21.

#### 참조기사

김은(2019), “카카오벤처스, ‘액셀러레이터’로 영토 확장... 중기부 액셀러레이터 등록, 팀스 운영사로 테이블·키즈노트 발굴,” **더벨**, 2019년 9월 19일자.

오동연(2018), “카카오택시 덕분에 年소득 1000만원 늘었다,” **동아일보**, 2018년 10월 15일자.

한은정(2013), “자고나도 피곤한 수면장애 최근 5년간 연평균 12% 증가,” **보건복지부**, 2013년 8월 19일자.

#### 홈페이지

넵툰 <https://neptunegames.co.kr>

카카오 <https://www.kakaocorp.com>

카카오벤처스 <https://www.kakao.vc>

카카오인베스트먼트 <https://kakaoinvestment.com>

## A Case Study on the Business Ecosystem of Kakao: Kakao's Value Proposition for a Better World\*

Soohyun Park\*\* · Miri Kim\*\*\* · Sangyoo Kim\*\*\*\*

### Abstract

This study examines how Kakao has been able to successfully build a new type of business ecosystem and expand its services through related literature reviews and interviews with officials.

Kakao provides financial and non-financial systematic investment and support from the start-up period to the growth period of start-ups through its subsidiaries. For the growth of start-ups, Kakao helps in various practical aspects such as improving their organizational culture using its human capabilities, providing solutions using information technology capabilities, providing effective distribution channels for content, developing content incorporating its existing assets, and supporting to prevent hacking that may occur in applications, allowing start-ups to successfully develop and market services for customers.

Kakao's case of successfully forming a business ecosystem through support for start-ups, collaboration with them, and service expansion based on customers' needs can give a successful precedent for companies to create a business ecosystem through collaboration with start-ups.

Key Words: Business ecosystem, Platform company, Service expansion, Start-up investment, Win-win growth

---

\* This research was supported by a research grant from Research & Business Development Foundation at Sogang University.

\*\* Researcher/Assistant administrator, Metaverse Platform Service Management Research Center of Sogang Business Research Institute(Doctoral student, Graduate school of Business, Sogang University), First Author

\*\*\* Advisory Council, Metaverse Platform Service Management Research Center of Sogang Business Research Institute (Instructor, Department of Business Administration, Sogang University), Co-Author

\*\*\*\* Advisory Council, Metaverse Platform Service Management Research Center of Sogang Business Research Institute, Corresponding Author