

크로스 플랫폼이 주도하는 플랫폼 경제

김학용
디지털비즈니스인사이트
연구소 소장
iotstlabs@gmail.com



들어가며

최근 코로나19로 비대면 혹은 언택트 소비가 급증함에 따라 플랫폼 경제(platform economy)에 대한 관심도 그만큼 고조되고 있다. 플랫폼 경제라는 것은 서로 다른 이용자 그룹이 플랫폼이라는 물리적, 가상적, 혹은 제도적 환경을 바탕으로 거래나 상호작용을 함으로써 경제 및 사회 활동이 촉진되는 것을 말한다. 이런 플랫폼 경제는 초연결성과 초지능성이 바탕이 되는 4차 산업혁명 시대에 매우 중요한 비즈니스 모델이 될 것으로 전망된다.

그러나 여전히 많은 사람들이 플랫폼에 대한 제대로 된 이해도 없이 플랫폼 경제를 말하고 있다. 플랫폼과 전혀 상관없는 곳에도 플랫폼이라는 말을 가져다 붙이기도 하고 어떤 서비스가 온라인을 통해 제공되기만 해도 무조건 플랫폼 비즈니스라고 말하기도 한다. 게다가 설상가상으로 마치 플랫폼만이 새로운 시대의 절대적인 비즈니스 모델인 것으로 잘못 생각하고 있다.

따라서 본고에서는 먼저 플랫폼 비즈니스의 등장 배경 및 특징에 대해 소개하고자 한다. 그리고 모두가 ‘절대반지(The One Ring)’라고 생각하는 플랫폼 모델의 한계에 대해서도 소개할 것이며 이런 한계를 극복하기

위한 다양한 시도들에 대해서도 소개하고자 한다. 그리고, 최근 주목받고 있는 크로스플랫폼 전략과 멤버십 서비스에 대해서 소개하며 글을 맺고자 한다.

플랫폼 사업자들의 등장

1995년 인터넷의 상용화는 그동안 오프라인에만 존재하던 고객들과 비즈니스들을 인터넷에 연결시키면서 2000년 동안 지속되어 오던 경제 및 산업 패러다임에 일대 변혁을 가져오기 시작했다. 인터넷을 통해 고객과 비즈니스가 연결되는 방법은 크게 두 가지 유형으로 구분된다. 하나는 오프라인에 존재하던 비즈니스를 그대로 온라인으로 옮겨 놓은 온라인 쇼핑몰이었고 다른 하나는 오픈마켓이라 불리는 것이었다.

이 중 인터넷 초기에 주목을 받았던 것은 인터넷 쇼핑몰이었다. 주로 대형 백화점처럼 오프라인에 존재하던 쇼핑몰을 사이버 공간에 구축해 놓은 온라인 쇼핑몰은 기존 오프라인 쇼핑몰과 동일한 재판매(resale) 모델을 이용했다. 즉, 인터넷 쇼핑몰 운영자가 판매자가 되어 자신들이 판매할 상품을 직접 선택하고 매입한 후 고객들에게 판매했다. 따라서, 상품과 관련된 정보를 대부분 통제하며 판매했으며 저렴한 가격에 대량으로 상품을 매입한 후 판매함으로써 초기에는 수익성이 매우 좋았다.

반면, 다수의 소규모 사업자나 개인들은 누구에게나 열려 있는 온라인 장터(marketplace)에 모여 자신들의 상품을 판매했다. 온라인 장터에서는 누구나 상품을 판매할 수 있었기 때문에 오픈마켓(open market) 혹은 그냥 마켓플레이스라고도 불렸는데, 비교적 저렴한 수수료만 내면 오픈마켓에 입점해서 상품을 판매하는 것이 가능했다. 오프라인 매장을 운영하던 사업자들 입장에서는 판매채널을 온라인으로 확장한다는 점에서 의미가 있었으며, 구매자들의 경우에는 인터넷 쇼핑몰

에서는 살 수 없는 상품들을 포함해서 보다 다양한 상품들을 좋은 조건에 구매할 수 있었다.

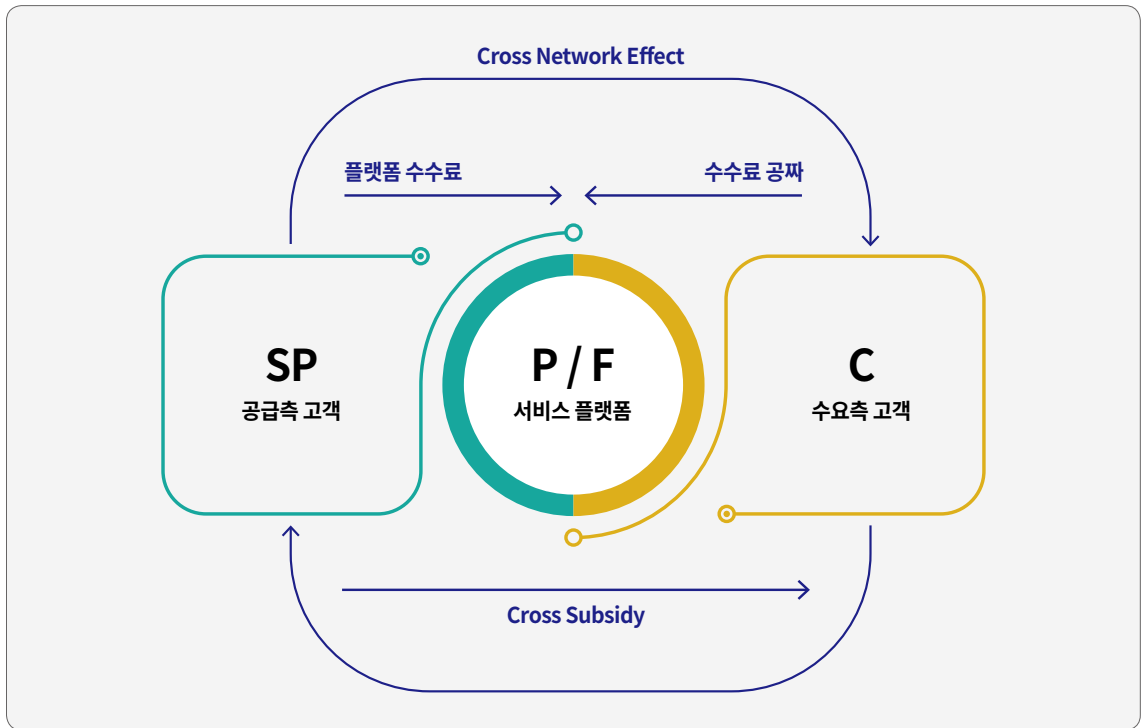
이처럼 다수의 판매자들과 다수의 구매자들 사이에서 거래를 중개하는 오픈마켓 혹은 마켓플레이스 운영자를 플랫폼 사업자 혹은 매치메이커(matchmaker)라고 한다. 이들은 다수의 구매자들, 즉 수요 측 고객들(demand side users)만 상대하면 됐던 온라인 쇼핑몰 사업자와는 달리 수요 측 고객들은 물론 다수의 판매자들, 즉 공급 측 고객들(supply side users)도 함께 상대해야 했다. 그러나, 두 가지 유형의 고객 집단이 존재하기 때문에 플랫폼에서의 중개 수수료 외에 더 다양한 방식으로 수익을 창출하는 것이 가능했다.

플랫폼에는 두 가지 유형의 고객들이 존재하기 때문에 양면 시장(two-sided market)이라고 불리기도 한다. 반면, 온라인 쇼핑몰은 수요 측 고객들만 상대한다고 해서 단면 시장(one-sided market)이라고 부른다. 그리고 뒤에서 다시 설명하겠지만, 플랫폼에 세 가지 이상의 고객 유형이 존재할 경우에는 다면 시장(multi-sided market)이라 부른다.

플랫폼을 구축하는 데 있어서 가장 중요한 것은 초기 고객 기반을 확보하는 것이다. 초기 고객 기반은 공급 측 고객이 될 수도 있고 수요 측 고객이 될 수도 있는데 플랫폼이 제공하는 서비스의 특성이나 고객들의 가격 민감도(price sensitivity)에 따라 선택하게 된다. 그러나 가격 민감도가 낮은 고객 집단(주로 공급 측 고객)을 먼저 확보하는 것이 일반적이다. 이렇게 해서 초기 고객 기반을 확보해 놓으면 교차 네트워크 효과(cross network effect)로 인해 상대 측 고객을 불러들이고 이들이 다시 상대 측 고객을 끌어 모으는 식으로 플랫폼은 자가 성장을 하게 된다.

이런 교차 네트워크 효과를 만들어 내기 위해 플랫폼 사업자는 두 유형의 고객 집단을 대상으로 플랫폼 이용과 관련된 수수료를 청구하게 된다. 이러한 플랫폼 이용료는 일반적으로 플랫폼을 이용하지 않고 다른 유형

[그림 1] 플랫폼의 특징인 교차 네트워크 효과와 교차 보조



의 고객과 거래할 때 발생하는 비용보다 훨씬 저렴하게 책정된다. 여기서 주목해야 할 부분은 플랫폼 수수료가 두 유형의 고객에게 동일하게 청구되지 않는다는 것이다. 더 큰 고객가치를 누리는 유형의 고객 집단이 더 많은 수수료를 내는 것이 상식적이지만, 일반적으로는 공급 측 고객들이 전체 플랫폼 수수료를 낸다. 이를 두고 공급 측 고객이 수요 측 고객을 교차해서 보조한다 (cross subsidy)고 한다.

플랫폼 서비스의 확대

이러한 플랫폼 비즈니스에 변화를 일으킨 것이 스마트폰 중심의 모바일 비즈니스 생태계다. 2007년 처음

등장한 스마트폰은 간편결제 기술과 더불어 시간과 공간의 제약을 넘어서며 고객 기반을 빠르게 확대했다. 특히 주목할만한 부분은 온라인 플랫폼을 이용해서 오프라인 서비스들을 본격적으로 중개하기 시작했다는 것이다. 코로나 시대가 되면서 이용자가 급증한 음식배달 중개 서비스가 대표적이며 그 이전에 인기를 끌었던 승차공유나 빈방 공유 서비스가 이에 해당한다.

물론, 그 대상이 이런 일부 서비스에만 국한되었던 것은 아니다. 수제구두 제작이나 꽃배달, 헬스클럽 등과 같은 소상공인들의 제품이나 서비스를 중개할 수도 있으며, 집안청소나 가구조립, 개인 레슨처럼 제도권 밖에서 제공되던 서비스들을 제도권 내로 유도하기도 했다. 이처럼 온라인 플랫폼을 바탕으로 오프라인 서비스들을 중개하는 것을 두고 O2O(online-to-offline)라 부른다.

O2O와 비슷한 개념으로 O4O(online-for-offline)라는 말도 존재한다. 용어가 의미하는 것처럼 O4O는 오프라인을 위해서 온라인 기술을 사용하는 것을 의미하는데, 월마트나 도미노피자 같은 기존의 오프라인 사업자들이 서비스를 활성화하기 위해 다양한 온라인 및 디지털 기술을 사용하는 것을 가리킬 때 주로 사용한다. 물론, 아마존의 아마존 북스(Amazon Books)나 아마존 포스타(Amazon 4-Star)처럼 온라인 플랫폼 사업자들이 온라인에서 확보한 데이터를 바탕으로 오프라인으로 사업을 확장하는 것을 가리킬 때도 사용한다.

그리고 스마트폰이 등장한지 10여 년이 지난 지금 새로운 변화의 바람이 불고 있다. 사물인터넷 기술의 확산으로 인해 다양한 사물들이 인터넷에 연결되기 시작하면서 서비스 채널이 오프라인, 온라인, 모바일에 이어 스마트 디바이스로 확대되고 있다. 즉, 그동안 컴퓨터나 스마트폰으로만 가능했던 서비스 이용 채널이 인공지능 스피커나 스마트 가전을 이용해서도 가능하게 된 것이다. 이른바 초연결(hyper-connectivity)의 시대가 도래하기 시작한 것이다.

이런 변화는 서비스 이용 방식, 즉 인터페이스 방식의 변화로도 이어지고 있다. 그동안 마우스 클릭이나 화면 터치 방식을 중심으로 전개되던 플랫폼 비즈니스가 음성이나 동작을 바탕으로도 상품을 구입하는 형태로 바뀌기 시작했다. 예를 들면, 도미노는 피자 모양의 버튼을 누르는 것만으로도 자신이 이전에 구매했던 피자를 주문하고 결제하는 과정을 모두 끝낼 수 있게 하고 있다.

그리고 이러한 변화는 고객들로 하여금 더 많은 서비스를 더 자주 이용하게 만들면서 고객과 관련된 데이터를 조금씩 쌓아가고 있다. 그리고, 여기에 빅데이터 분석이나 인공지능 기술이 더해져 고객이 주문하지 않아도 선제적으로 제품을 판매하는 ‘제로클릭 경제(0-Click Economy)’로의 전환을 가속화하고 있다. 초지능(hyper-intelligence)의 시대로 한 걸음씩 다가가

고 있는 것이다.

제로클릭 경제라는 말은 2019년 말에 발간한 <냉장고를 공짜로 드립니다-사물인터넷에서 시작되는 비즈니스 패러다임의 변화>라는 책에서 처음 사용한 용어다. 사용자가 직접 구매와 관련된 의사결정을 하지 않더라도 고객과 관련된 데이터나 상황 정보를 바탕으로 고객이 필요한 제품이나 서비스를 알아서 제공하는 것을 말한다. 제로클릭은 버튼 클릭 한 번으로 주문과 결제의 모든 과정을 간소화시킴으로써 지금의 아마존을 만든 원클릭 오더링(1-Click Ordering)이 진화한 개념으로 생각할 수 있다.

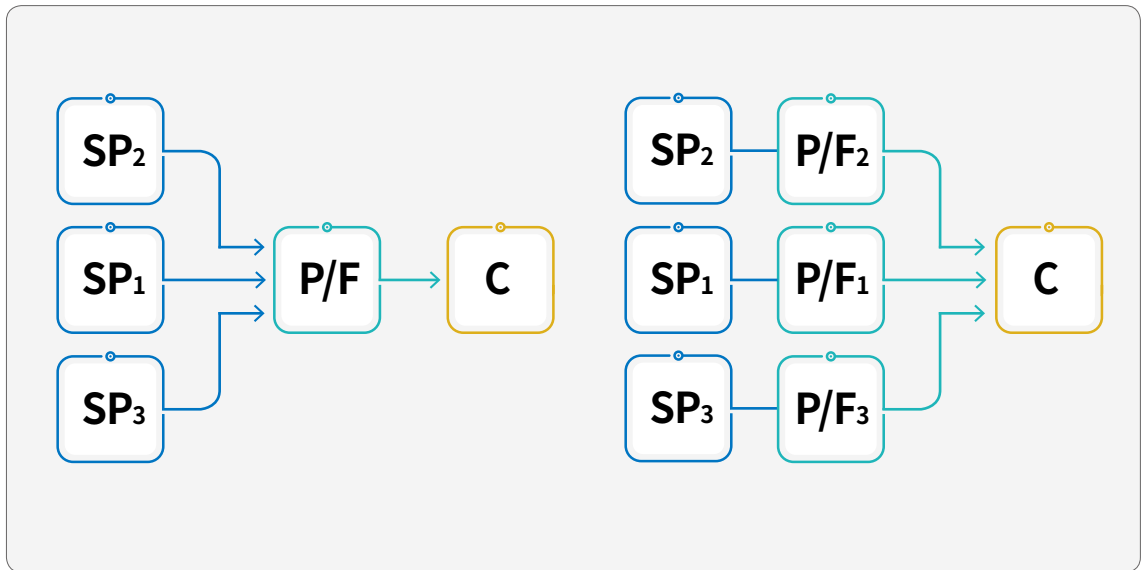
이처럼 초연결성과 초지능성을 바탕으로 온라인과 오프라인이 유기적으로 결합하고 우리가 일하고 생활하는 방식을 바꾸는 것을 두고 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)이라 부른다. 그리고 그 결과로 나타나는 사회, 경제, 문화적인 변화의 양상을 4차 산업혁명이라 부른다. 플랫폼이라는 것은 이런 4차 산업혁명 시대의 가장 기본이 되는 비즈니스 패러다임인 것이다.

플랫폼 모델의 한계와 진화

앞에서 살펴본 것처럼 다양한 것들이 플랫폼을 중심으로 연결되고 거래되고 있다. 플랫폼이라는 것이 제공할 수 있는 고객 가치가 전통적인 비즈니스 모델이 제공할 수 있는 그것보다 훨씬 크고 다양하며 비용도 상대적으로 적게 든다는 인식이 퍼지면서 사회, 경제, 문화 할 것 없이 모든 분야에서 플랫폼으로의 전환이 이루어지고 있다. 그리고 이런 트렌드는 코로나19의 확산과 더불어 더욱 빠르게 추진되고 있다.

그런데 모든 비즈니스가 플랫폼화 되면서 예기치 않은 일들이 발생하고 있다. 누구나 할 것 없이 플랫폼이라는 동일한 비즈니스 모델을 사용하기 시작하면서 초

[그림 2] 다면 플랫폼(좌)과 다중 플랫폼(우)의 비교



기 기반 고객을 확보하는 데 들어가는 비용이 눈덩이처럼 커지기 시작한 것이다. 게다가 설령 고객을 확보했다 하더라도 고객들이 경쟁 플랫폼으로 이탈하지 않도록 하기 위해 수수료 인하 등 다양한 혜택을 제공하면서 추가적인 비용이 발생하게 된다. 결국 신생 플랫폼 사업자들은 대부분 적자의 늪에서 허덕이다가 운명을 다하게 된다.

플랫폼 사업자들은 이런 상황을 극복하기 위해 다양한 노력을 전개하게 된다. 전통적인 제조사들이 상품군을 확대했던 것처럼 동시에 여러 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 그 형태는 크게 두 가지로 나타나는데, 하나는 동일한 플랫폼을 이용해서 여러 가지 서비스를 제공하는 것이고 다른 하나는 전혀 다른 플랫폼을 이용해서 여러 가지 서비스를 제공하는 것이었다.

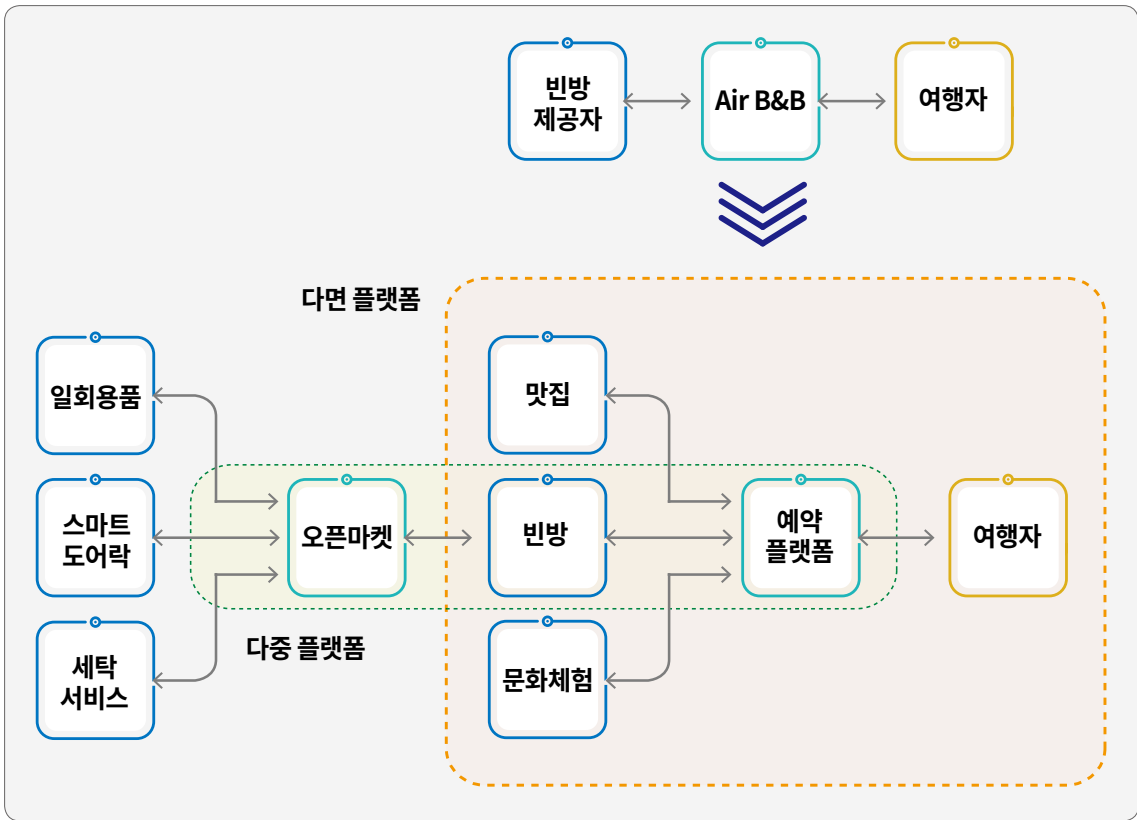
전자의 경우 단일 플랫폼에 서비스 공급자가 복수로 존재하게 되는데, 그런 의미에서 다면 플랫폼(multi-sided platform)이라 부르며, 후자의 경우 여러 개의

플랫폼을 이용하므로 다중 플랫폼(multi-platform)이라 부른다. 일반적으로 다면 시장의 경우 수요 측 고객들을 대상으로 서로 다른 서비스를 제공하는 공급 측 고객 집단이 존재하는 구조를 띄지만, 다중 플랫폼의 경우 기존 플랫폼의 공급 측 고객을 수요 측 고객으로 하는 새로운 서비스 플랫폼이 만들어질 수도 있다.

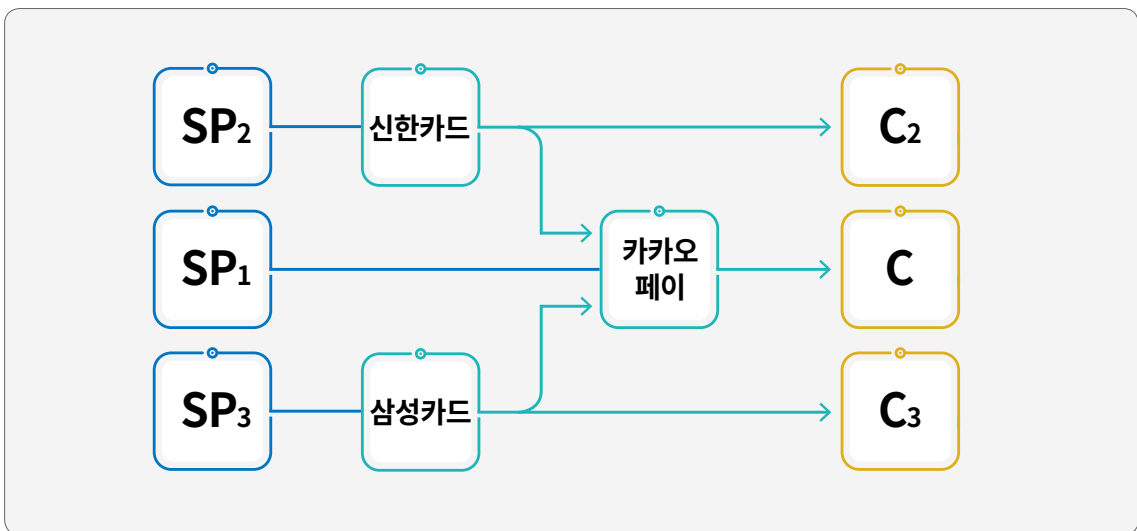
빈방 제공자와 여행자들을 대상으로 빈방 예약 플랫폼을 제공하던 에어비앤비(Airbnb)를 예로 들어보자. 아래 그림에 보이는 것처럼 에어비앤비는 동일한 예약 플랫폼을 이용해서 맛집과 문화체험 예약 서비스를 제공하는 식으로 다면 플랫폼을 구축할 수 있다. 또한, 예약 플랫폼의 공급 측 고객이었던 빈방 제공자들에 대해서는 별도의 오픈마켓 플랫폼을 이용해서 스마트 도어락이나 일회용품, 세탁 서비스와 같은 새로운 서비스를 제공하는 것도 가능하다.

다면 플랫폼 및 다중 플랫폼 외에도 플랫폼의 플랫폼(platform over platform)과 같은 구조를 뿔 수도 있

[그림 3] 숙박공유 플랫폼의 다면 플랫폼 및 다중 플랫폼화



[그림 4] 간편결제 서비스에서 발견되는 플랫폼의 플랫폼 구조



다. 이 구조는 특정한 서비스 플랫폼에 해당 서비스 플랫폼과 같은 분야의 서비스 플랫폼이 공급 측 고객으로 참여하는 구조다. 이 경우 하위 플랫폼 사업자는 상위 플랫폼 사업자의 이용자 기반을 이용하게 되며 상위 플랫폼 사업자는 하위 플랫폼 사업자가 제공하는 서비스를 활용하여 자신들의 수요 측 고객들에게 서비스의 다양성을 제공하게 된다.

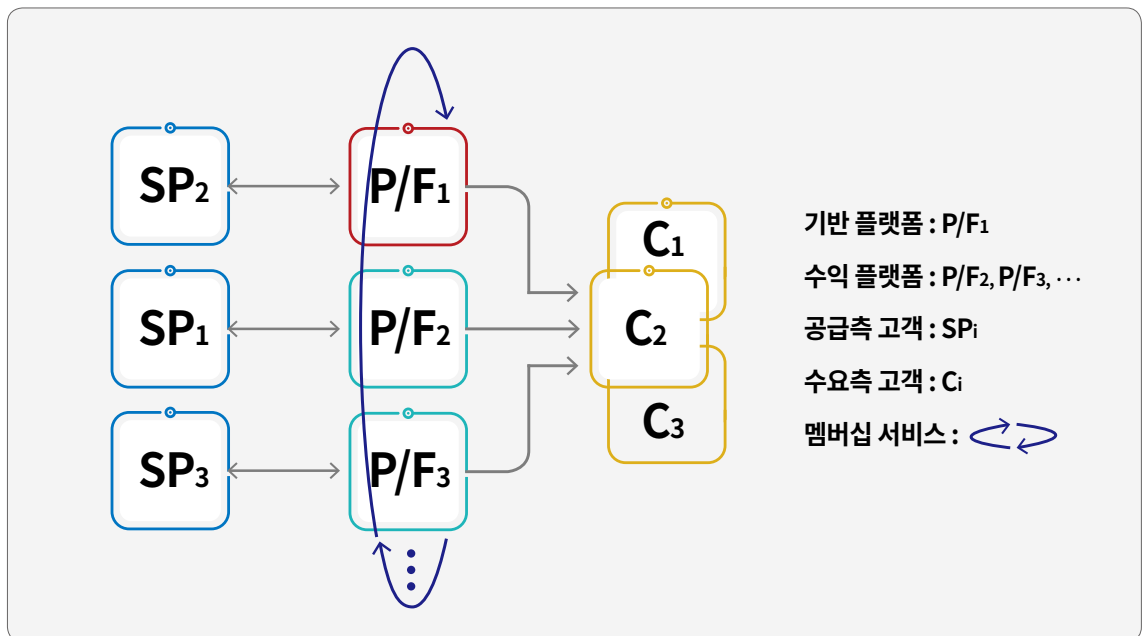
카카오페이나 네이버페이와 같은 간편결제 플랫폼과 아마존의 프라임 비디오 서비스 플랫폼이 플랫폼의 구조의 대표적인 사례에 해당한다. 아래 그림은 간편결제 플랫폼의 사례를 보여주는데, 신한카드나 삼성카드와 같은 전통적인 플랫폼 사업자들은 기존과 동일한 방식으로 서비스를 하지만, 카카오페이 플랫폼을 통해 카카오페이 플랫폼 이용자들을 대상으로도 서비스를 제공한다.

크로스 플랫폼 전략

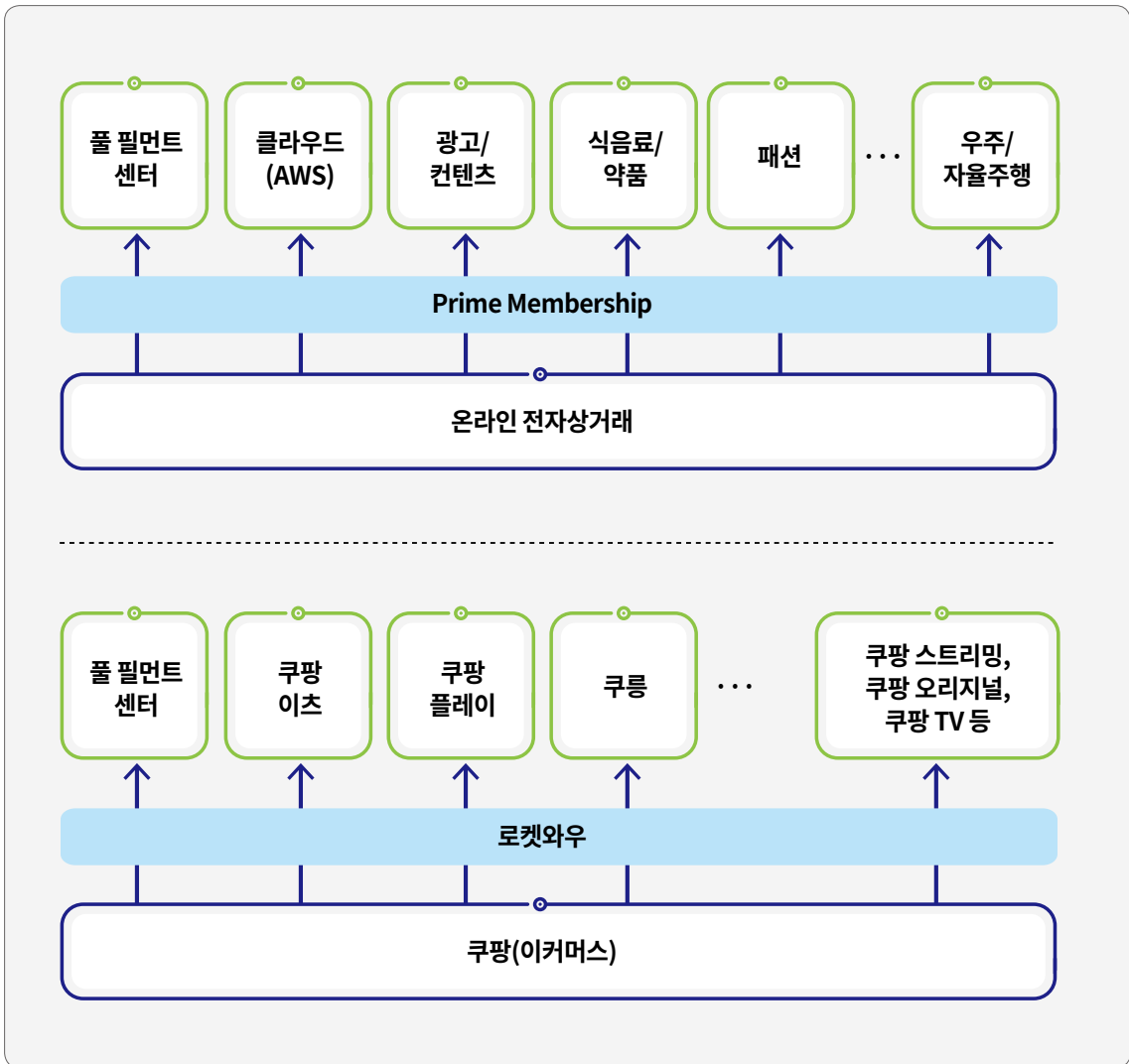
플랫폼 사업자들이 단일 플랫폼의 한계를 극복하기 위해 다면 플랫폼, 다중 플랫폼, 그리고 플랫폼의 플랫폼과 같은 새로운 노력들을 전개하고 있지만, 그렇다고 해서 모든 문제가 해결되는 것은 아니었다. 새로운 서비스 분야에서도 수많은 경쟁자들과 경쟁해야만 했기 때문에 매출 규모는 늘어났는지 모르지만 수익성은 쉽게 개선되지 않았다.

이런 와중에 아마존이나 애플, 마이크로소프트, 네이버처럼 매출도 증가하고 수익성도 개선되는 기업들이 하나 둘 등장하기 시작했다. 이들 역시 기존의 플랫폼 기업들처럼 다면 혹은 다중 플랫폼을 운영하는 기업들이었다. 그러나 일반 플랫폼 기업들과 다른 점이 있었다. 이들은 여러 플랫폼 중의 하나를 사용자 기반을 확보하기 위한 기반 플랫폼(base platform)으로 활용했고 이들로 하여금 나머지 플랫폼들을 이용하도록 유도했다.

[그림 5] 크로스 플랫폼 및 멤버십 서비스 전략



[그림 6] 아마존(좌)과 쿠팡(우)의 크로스 플랫폼 전략 비교



이들은 기반 플랫폼에서 사용자 기반을 확보하기 위해 전략적으로 플랫폼 수수료를 낮추거나 심지어는 무료로 플랫폼을 이용하게 만들었다. 그리고 이렇게 확보한 이용자들이 아주 간단한 방식으로 다른 서비스 플랫폼들을 이용할 수 있도록 하기 위해 사용자 계정을 통합했다. 기반 플랫폼 이외의 서비스 플랫폼들은 경쟁 플랫폼과 유사한 방식으로 운영되었지만, 신규 고객을 확보

하는 데 들어가는 비용을 현저히 줄일 수 있었기 때문에 경쟁 플랫폼보다 높은 수익성을 제공했다. 즉, 수익 플랫폼(profit platform)의 역할을 하게 된 것이다.

그리고 여기서 한 걸음 더 나아가 고객들을 복수의 서비스 플랫폼에 묶어 두기 위해 멤버십(member-ship) 서비스를 제공하기 시작했다. 이들은 고객들에게 멤버십 서비스 이용료보다 더 큰 고객 혜택을 제공했

데, 고객들은 이러한 혜택을 제대로 누리기 위해서 지속적으로 기반 및 수익 플랫폼을 오가며 서비스를 이용해야만 하는 구조였다. 결국 멤버십 서비스는 서비스 이용료 수익뿐만 아니라 플랫폼이 제공하는 서비스의 이용량을 늘리는 식으로 플랫폼 사업자의 수익성을 개선하게 된다.

이처럼 통합 사용자 계정 및 멤버십 서비스를 이용하여 다수의 서비스 플랫폼을 자유롭게 오가며 이용할 수 있도록 하는 것을 크로스 플랫폼(cross platform) 전략이라고 한다. 미래 비즈니스에서 크로스 플랫폼은 매우 중요한 역할을 할 것으로 기대되는데, 기존의 단일 플랫폼과는 달리 고객과 관련된 입체적인 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 다양한 서비스 플랫폼을 이용하는 과정에 생성되는 고객 관련 데이터는 기업들로 하여금 고객들을 더 잘 이해하게 만들어 고객 맞춤형 서비스는 물론제로클릭 서비스처럼 선제적으로 서비스를 제공하는 것을 가능하게 만든다. 이런 차별화된 서비스가 플랫폼 사업자의 수익성을 개선할 것임은 불을 보듯 자명하다. 이에 대한 더 자세한 내용은 <온리원-단 하나의 플랫폼이 세상을 지배한다>를 참조하기 바란다.

시사점

사실 앞에서 언급한 기업들 외에도 다양한 기업들이 이미 크로스 플랫폼 전략을 도입하고 활용하기 위해 노력하고 있다. 쿠팡이 그렇고 11번가가 그렇다. 비교적 신생 서비스인 토스도 그렇고 당근마켓도 그런 움직임을 보이고 있다. 미국의 월마트는 오프라인 기업 이면서도 멤버십 서비스를 출시한 바 있으며, 여기서 따로 언급을 하지는 않지만 테슬라도 비슷한 방식으로 사업을 전개할 것으로 예상된다.

여기서 주목해야 할 부분은 쿠팡이나 11번가 같은 온라인 기업들이 아니다. 월마트와 같은 오프라인 기

업과 테슬라와 같은 하드웨어 제조사들도 플랫폼 전략 및 더 나아가 크로스 플랫폼 전략을 활용하려 한다는 부분이다. 즉, 플랫폼이라는 것이 더 이상 온라인 사업자들의 전유물이 아니라는 사실이다. 국내의 대형할인마트나 가전제조사들이 주목해야 할 부분이다.

이러한 추세는 오프라인 사업자나 하드웨어 제조사에서 멈추지 않으리라 생각한다. 다양한 생활 서비스의 허브 역할을 할 수 있는 스마트홈은 물론 이들을 한데 묶은 스마트 빌리지에서도 비슷하게 나타나리라 생각한다. 물론, 스마트 빌리지와 스마트시티 인프라가 결합된 스마트시티에서도 예외는 아니다. 필자는 이런 생각을 서울시나 삼성물산을 자문하는 과정에서도 누차 강조하기도 했다.

더 이상 온라인에만 존재하는 단일 플랫폼으로는 살아남을 수 없는 시대다. 통합 사용자 계정을 바탕으로 다양한 서비스를 결합하고 온라인과 오프라인을 연결함으로써 고객들이 아주 손쉬운 방법으로 자신들이 제공하는 서비스를 이용할 수 있게 만들어야 한다. 그리고, 멤버십 서비스를 제공함으로써 고객들이 자신들의 서비스 생태계에서 벗어나지 못하게 만들어야 한다. 다만 그 시작은 고객가치여야 한다는 점을 명심하기 바란다.