

삼성 KPMG

# Samjong INSIGHT

Vol. 67 · 2019  
삼성KPMG 경제연구원

## 플랫폼 비즈니스의 성공 전략

Thought Leadership I  
파괴적 혁신을 주도하는  
플랫폼 비즈니스

Thought Leadership II  
산업별 플랫폼 비즈니스  
대응 전략



## 플랫폼 비즈니스의 성공 전략

### Executive Summary

### Thought Leadership I

#### 파괴적 혁신을 주도하는 플랫폼 비즈니스

플랫폼 비즈니스란 무엇인가 .....	2
기존 산업을 파괴하는 테크 자이언트의 플랫폼 전략 .....	9

### Thought Leadership II

#### 산업별 플랫폼 비즈니스 대응 전략

개요 .....	16
모빌리티 산업 .....	17
유통 산업 .....	20
소비재 산업 .....	23
금융 산업 .....	25
헬스케어 산업 .....	29
플랫폼 비즈니스의 성공을 위한 7단계 전략 .....	32

## Contact us

이효정 이사	hyojunglee@kr.kpmg.com	02-2112-6744
전창의 책임연구원	changuichun@kr.kpmg.com	02-2112-0934
김기범 선임연구원	kkim28@kr.kpmg.com	02-2112-7430

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.



## Executive Summary

아마존, 구글과 같은 거대 플랫폼 기업들이 유통, 광고, 콘텐츠 등 여러 분야의 시장을 장악하면서, 바야흐로 플랫폼이 화두로 떠오르고 있다. 이에 따라 플랫폼에 대한 수많은 연구와 분석이 등장하고 있지만, 보다 종합적인 관점에서 플랫폼을 바라봐야 할 필요성도 커지고 있다. 한편으로 플랫폼의 파괴적 혁신 위협에 직면하고 있는 기존 기업들(Incumbents)도 플랫폼에서의 사업 기회를 탐색하고 있다. 본 보고서에서는 플랫폼의 개념과 특징, 산업별 사례와 전략을 종합적으로 정리했다. 또한 플랫폼 비즈니스에서 기회를 찾고자 하는 기존 기업들에게 도움이 될 정보와 시사점을 분석함으로써, 플랫폼 사업에서 성공할 수 있는 대응 전략을 제공하고자 한다.

02



### Thought Leadership I

#### 파괴적 혁신을 주도하는 플랫폼 비즈니스

- 플랫폼의 개념과 부상 배경을 분석했으며, 플랫폼의 5대 특징으로 ①비즈니스 경계 파괴 ②생태계 기반 ③네트워크 효과 ④승자독식 수익 구조 ⑤양면(다면) 시장 구조를 제시
- 아마존과 우버를 중심으로 테크 자이언트(Tech Giant)의 플랫폼 전략과 이들 기업의 신기술 및 데이터 기반 경쟁력을 M&A 사례를 바탕으로 분석

16



### Thought Leadership II

#### 산업별 플랫폼 비즈니스 대응 전략

- 플랫폼 확산의 영향을 받을 5대 산업 분야로 ①모빌리티 ②유통 ③소비재 ④금융 ⑤헬스케어 선정
- 각 산업별로 플랫폼 비즈니스에서 벌어지는 경쟁 구도와 사업 환경, 플랫폼 사업 시 고려 사항을 살펴봄
- 산업별 해외의 기존 기업 중심으로 플랫폼 비즈니스 사례를 살펴봄으로써, 국내 기업들이 참고할 수 있는 벤치마킹 포인트 분석
- 기업이 플랫폼 비즈니스에서 성공하기 위한 7단계 전략 제시 : ①Questioning(플랫폼 사업에 대한 고민), ②Compete or Join(경쟁 및 협력 전략) ③Platform Type(구축 플랫폼의 형태와 성격 결정) ④Connect(고객 접점 만들기) ⑤Value(플랫폼 핵심 가치 창출) ⑥Monetization(플랫폼 수익화) ⑦Retention(고객 묶어두기)



# Thought Leadership I

## 파괴적 혁신을 주도하는 플랫폼 비즈니스



### 플랫폼 비즈니스란 무엇인가

#### 플랫폼의 개념

바야흐로 플랫폼 비즈니스와 기업이 화두로 떠오르고 있다. 전자상거래 플랫폼으로 시작해 다양한 분야로 사업을 확장한 아마존을 필두로, 인터넷 검색 엔진을 핵심 사업으로 삼아 스트리밍 플랫폼 유튜브, 모바일 플랫폼 안드로이드에 이르기까지 여러 플랫폼을 장악한 구글은 플랫폼 기업의 대표주자이다. 이들의 성공 비결이 플랫폼 기반의 사업 전개와 확장이라는 점에서, 플랫폼의 개념과 특징에 대해 많은 연구와 분석이 이뤄지고 있다.

플랫폼이라는 단어는 기차를 탑승하는 플랫폼 공간으로부터 유래했다. 사전적 의미에서 플랫폼은 '기차역에서 승객이 열차를 타고 내리기 쉽도록 철로 옆으로 지면보다 높여서 설치해 놓은 평평한 장소'를 뜻한다. 그러나 산업, 비즈니스 측면에서 플랫폼은 이와는 다른 뜻으로 사용된다. 여러 기존 연구들을 종합하면, 플랫폼은 '다수의 생산자와 소비자가 연결되어 상호 작용하며 가치를 창출하는 기업과 산업 생태계 기반의 장'으로 정의할 수 있다.

#### ▶▶ 플랫폼의 정의

연구자	플랫폼 정의와 사례
Bresnahan & Greenstein(1999) <sup>1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서로 다른 최신 기술들을 조합해 판매자와 구매자가 연결된 시장을 형성하는 기기로 정의</li> <li>IBM, 매킨토시, 윈텔<sup>2)</sup> 등 퍼스널 컴퓨터 플랫폼을 주로 지칭</li> </ul>
Gawer & Cusumano(2014) <sup>3)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다른 기업이 함께 참여해 혁신을 창출할 수 있는 제품, 서비스, 기술의 조합을 가리키며 개방성과 비즈니스 생태계를 강조</li> <li>MS 윈도우, 애플 iOS, 구글 안드로이드와 같은 운영체제(Operating System), 앱스토어(App Store), 구글 검색 엔진이나 페이스북, 링크드인과 같은 소셜네트워크 서비스를 예시로 들 수 있음</li> </ul>
이상규(2010) <sup>4)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서로 다른 이용자 그룹이 거래나 상호작용을 원활하게 할 수 있도록 제공된 물리적, 가상적 또는 제도적 환경</li> </ul>

“ 다수의 생산자와 소비자가 연결되어 상호작용하며 가치를 창출하는 기업과 산업 생태계 기반의 장 ”



Note : 1) Bresnahan, T. F., & Greenstein, S. (1999). Technological competition and the structure of the computer industry. The Journal of Industrial Economics, 47(1), 1-40.  
 2) 인텔(Intel) CPU가 탑재되고 윈도우(Windows) OS가 설치된 퍼스널 컴퓨터  
 3) Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. Journal of product innovation management, 31(3), 417-433.  
 4) 이상규. (2010). 양면시장의 정의 및 조건. 정보통신정책연구, 17(4), 73-105.

## 플랫폼 비즈니스와 기업의 부상

플랫폼 비즈니스가 부상하는 이유는 현재 산업의 주도권을 이들 플랫폼 기업이 쥐고 있기 때문이다. 2019년 9월 기준 전 세계 시가총액 상위 10개 기업 중 플랫폼 사업을 영위하고 있는 기업이 7개에 달하며, 이들의 시가총액 합산액은 5조 1,243억 달러 규모로 나타났다. PC OS 플랫폼인 윈도(Windows)를 주력 사업으로 하다가, 최근에는 B2B 클라우드 플랫폼 사업에 집중하고 있는 마이크로소프트의 시가총액이 1조 616억 달러로 1위에 올랐으며, 스마트폰, 모바일 OS, 앱스토어로 이루어진 아이폰 플랫폼을 소유한 애플이 1조 122억 달러로 뒤를 쫓고 있다. 또한 세계 최대의 전자상거래 플랫폼 기업인 아마존, 검색 기반 인터넷 광고 플랫폼과 유튜브 영상 스트리밍 플랫폼을 보유한 구글의 지주회사인 알파벳(Alphabet), 소셜 네트워크 서비스 플랫폼 기업인 페이스북까지, 이른바 테크 자이언트로 불리는 모든 기업들이 플랫폼 사업을 기반으로 하고 있다.

세계경제포럼(World Economic Forum)에 따르면 2018년 말 기준 상위 242개 플랫폼 기업의 시가총액은 7조 1,760억 달러에 달하는 것으로 나타났다. 또한 세계경제포럼은 2025년경 디지털 플랫폼이 창출할 매출액이 60조 달러로, 전체 글로벌 기업 매출액의 30%를 차지하게 될 것으로 전망했다. 아울러 세계경제포럼은 향후 10년간 디지털 경제에서 창출될 새로운 가치의 60~70%가 데이터 기반의 디지털 네트워크와 플랫폼에서 발생할 것으로 예측하고 있다. 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 클라우드, 5G 등 다양한 4차 산업혁명 기술의 발달은 플랫폼의 영향력과 지배력을 더욱 가속화시킬 것으로 전망되고 있다.



2019년 글로벌 시가총액  
10위 내 기업 중 7개가  
플랫폼 기업 ...

시가총액 합산액  
5조 1,243억 달러 규모



### 전 세계 시가총액 Top 10 기업 중 플랫폼 기업 비중 변화

2009년

순위	기업명(국가)	업종
1	페트로차이나(중국)	석유
2	엑손모빌(미국)	석유
3	마이크로소프트(미국)	IT
4	중국공상은행(중국)	금융
5	월마트(미국)	유통
6	중국건설은행(중국)	금융
7	BHP그룹(호주)	자원
8	HSBC홀딩스(영국)	금융
9	페트로브라스(브라질)	석유
10	알파벳(미국)	IT

2019년

순위	기업명(국가)	시가총액(억 달러)	사업 현황
1	마이크로소프트(미국)	10,616	PC용 OS(윈도), 클라우드 플랫폼
2	애플(미국)	10,122	스마트폰, 모바일 OS(iOS), 앱스토어
3	아마존(미국)	8,587	전자상거래, 클라우드 플랫폼
4	알파벳(미국)	8,459	검색엔진, 인터넷/모바일 광고, 모바일 OS(안드로이드)
5	버크셔해서웨이(미국)	5,097	투자사, 다국적 지주회사(보험, 가구, 식품, 제조업체 등 계열사로 보유)
6	페이스북(미국)	5,081	소셜네트워크 서비스
7	알리바바(중국)	4,354	전자상거래, 전자결제(핀테크)
8	텐센트(중국)	4,024	인터넷모털, 게임, 메신저
9	JP모건(미국)	3,763	투자 및 상업은행
10	존슨&존슨(미국)	3,415	제약 및 미용, 위생 관련 제품 생산

2009년 글로벌 시가총액 10위 내 플랫폼 기업은 단 2개(마이크로소프트, 알파벳)에 불과했으나  
2019년에는 3개(버크셔해서웨이, JP모건, 존슨&존슨) 기업을 제외한 7개 기업이 모두 플랫폼 기업

“ 플랫폼의 5대 특징 ...  
 ①비즈니스 경계 파괴  
 ②생태계 기반  
 ③네트워크 효과  
 ④승자독식 수익 구조  
 ⑤양면(다면) 시장 구조 ”

### 플랫폼의 5대 특징

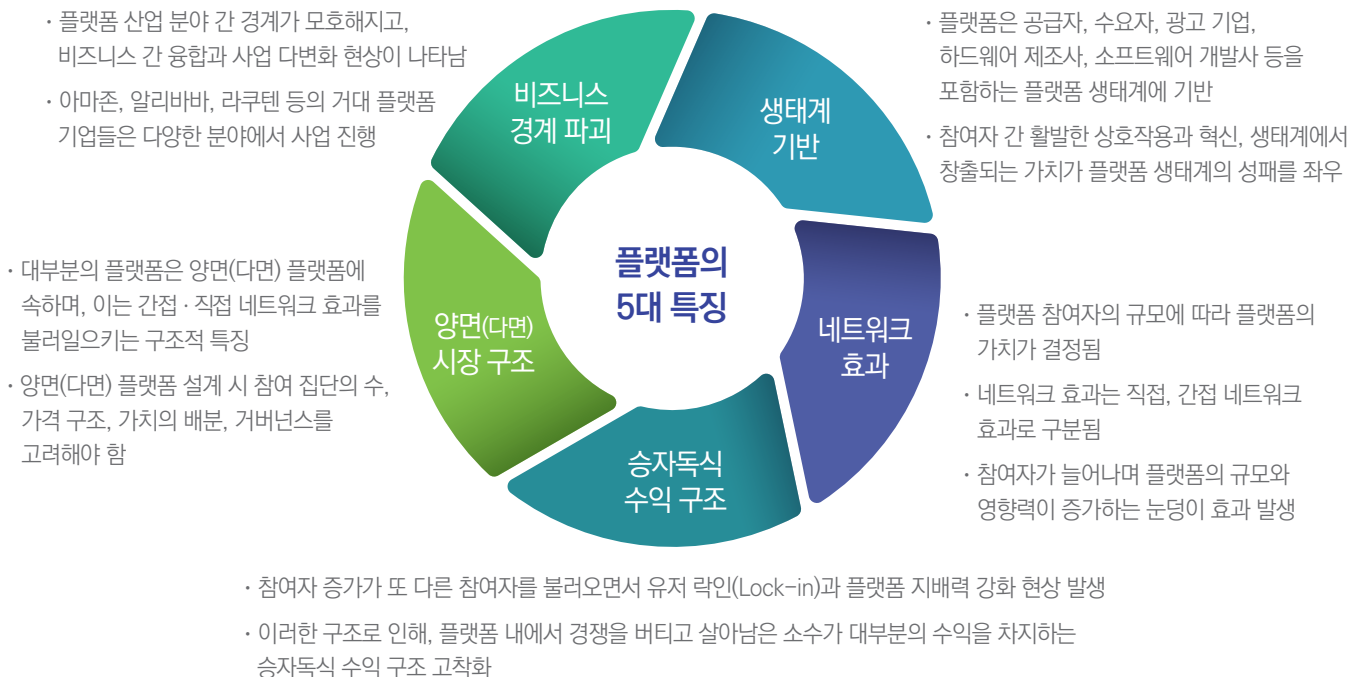
#### 비즈니스 경계 파괴

플랫폼에서는 산업의 경계가 모호해지며 비즈니스 간 융합과 사업 확장 및 다변화 현상이 나타난다. 일례로 일본의 전자상거래 플랫폼 기업인 라쿠텐(Rakuten)은 일본 최대의 인터넷 쇼핑몰인 라쿠텐을 운영하며, 동시에 신용카드, 증권, 은행 등 금융 · 핀테크 서비스와 함께 여행 산업(라쿠텐 트래블)까지 다양한 분야에서 사업을 진행하고 있다. 마찬가지로 중국의 알리바바 또한 전자상거래로 사업을 시작해 핀테크, 동영상 스트리밍 등 여러 분야로 사업을 확장해오고 있다. 또한 B2B 영역의 서비스가 플랫폼화되면서 법률, 회계, 보험, 인사, 세금 등의 프로페셔널 서비스가 플랫폼에서 패키지, 또는 원스톱 형태로 제공될 가능성도 있는 것으로 점쳐진다.

#### 생태계 기반

플랫폼은 생태계에 기반한다. 이 때 생태계에 참여하는 기업은 공급자와 수요자, 광고 기업과 같은 다면 플랫폼의 주요 구성원을 포함한다. 또한 하드웨어 제조사와 함께, API(Application Programming Interface, 응용 프로그램 인터페이스) 등 플랫폼상에서 제공되는 공통 기술을 통해 다양한 애플리케이션을 제작 · 공급하는 소프트웨어 개발사도 포함된다. 주요 구성원 간의 활발한 상호작용과 여기서 창출되는 가치가 생태계 활성화를 좌우한다. 또한 플랫폼 참여자들은 새로운 하드웨어, 소프트웨어, 솔루션 등을 만들어내 플랫폼의 혁신을 불러일으키는 원동력이 되기도 한다. 다면 플랫폼의 거버넌스에 따라 생태계의 폐쇄성과 개방성이 결정된다. 폐쇄적 생태계가 부정적인 모델인 것은 아니며, 개방형 생태계라고 해서 바람직한 성격을 지니는 것도 아니다. 폐쇄적 생태계와 개방형 생태계는 저마다 다른 장 · 단점을 지니며, 이 때 플랫폼 생태계의 성패는 참여자에게 얼마나 많은 효용과 가치, 수익을 제공하느냐에 달려 있다.

#### » 플랫폼의 5대 특징



“

플랫폼의 네트워크 효과는  
간접 네트워크 효과와  
직접 네트워크 효과로 구분

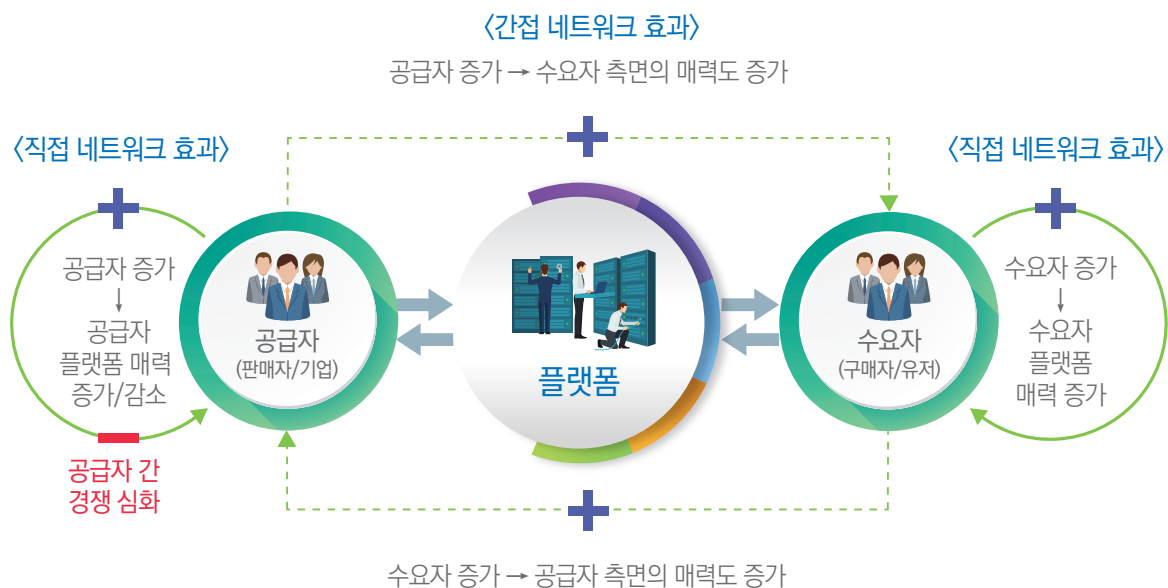
”

## 네트워크 효과

플랫폼에서 가장 중요한 특징은 네트워크 효과(Network effect)이다. 플랫폼 비즈니스는 공급자(생산자)와 사용자(소비자)로 구성되는 다수의 참여자가 공통의 플랫폼을 공유하며, 참여자들 간의 상호작용에 의해 가치가 창출된다. 따라서 참여자가 많아질수록 1인당 거래 및 운영 비용이 절감되고, 참여자들 간 연결과 상호작용이 활성화되어 효용은 높아진다. 이러한 구조와 특징을 플랫폼의 네트워크 효과라고 지칭한다. 플랫폼 비즈니스는 주로 승자독식 수익 구조를 보이는데, 네트워크 효과는 소수의 플랫폼 기업이 대부분의 시장 수익을 차지하게 만드는 원인이 된다.

플랫폼의 네트워크 효과는 일명 눈덩이 효과(Snowball effect)로도 일컬어진다. 이는 주먹만한 눈덩이를 계속 굴리며 뭉치다 보면 어느새 산더미만큼 커지는 현상인데, 참여자가 늘어나며 강해지는 플랫폼의 매력과 장점이 또 다른 참여자를 불러들여 플랫폼의 규모가 급격하게 팽창하는 특징을 설명하는 데 유용한 개념이다. 네트워크 효과에는 직접 네트워크 효과(Direct network effect)와 간접 네트워크 효과(Indirect network effect)가 있다. 직접 네트워크 효과는 공급자(기업)와 사용자(유저) 중 어느 한 쪽에서의 참여자 증가가 동일한 측면의 다른 참여자에게 효용을 증대시키고 참여자 증가를 불러일으키는 현상을 가리킨다. 직접 네트워크 효과는 주로 사용자(유저) 측면에서 일어난다. 예를 들어, 페이스북 유저가 늘어날수록 보다 많은 사람들과 소통할 수 있는 가능성이 더 커지기 때문에, 신규 가입자가 더욱 증가하며 기존 가입자도 페이스북을 떠나기 힘들어지게 된다. 간접 네트워크 효과에서는 공급자(기업)와 수요자(유저) 중 어느 한 쪽에서의 참여자 증가가 다른 쪽 참여자의 효용성을 증대시키고 참여자 증가를 불러일으킨다. 예를 들어, 페이스북 유저가 늘어나면 광고 플랫폼으로서 페이스북의 매력도가 높아지고 더 많은 기업들이 페이스북에 광고주로 참여하게 된다.

## ▶▶ 플랫폼의 간접 · 직접 네트워크 효과



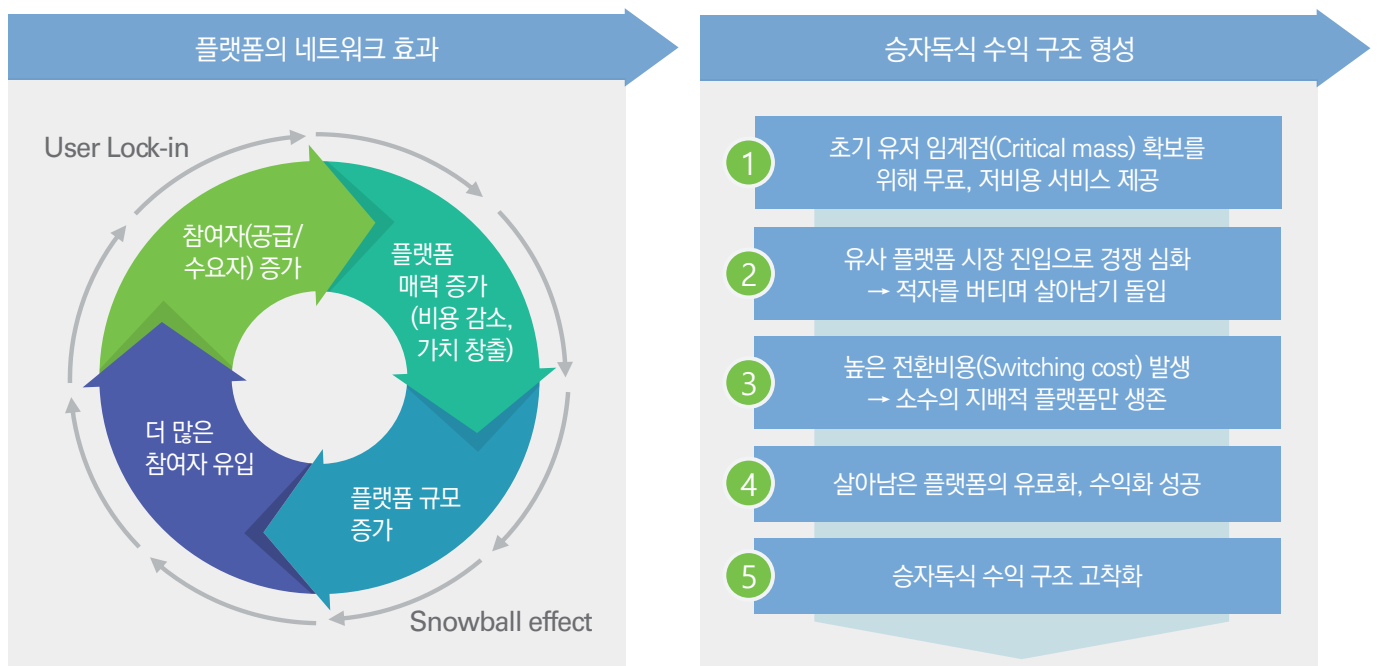
“ 플랫폼의 사용자 락인 현상과 눈덩이 효과는 승자독식 수익 구조를 고착화하는 원인 ”

### 승자독식 수익 구조

특기할만한 점은 참여자 증가에서 비롯되는 플랫폼 매력도 증가가 다시 참여자 증가로 연결되는 선순환 구조가 만들어지고, 플랫폼의 지배력과 영향력이 더욱 굳건해지면서 기존 유저가 이탈하지 못하는 락인(Lock-in) 현상이 나타난다는 것이다. 따라서 플랫폼 비즈니스에서는 초기에 사용자를 임계점(Critical mass)까지 확보하는 것이 사업의 성패를 좌우한다. 이를 위해 플랫폼 기업은 초기에 적자를 감수하면서 무료나 매우 적은 비용으로 서비스를 제공하며 가입자를 유치하기도 한다. 일단 시장이 형성되기 시작하면 유사 서비스나 플랫폼이 시장에 진입하고 이들 간의 경쟁이 치열해진다. 이 시기에는 적자를 버티며 시장에서 살아남는 것이 플랫폼 기업의 지상과제가 된다. 이러한 이유로 초기 플랫폼 기업들은 대규모 자본을 투자받으면서 경쟁에서 승리하기 위한 실탄을 확보하기도 한다.

어떤 플랫폼을 사용 중인 사람이나 기업이 플랫폼을 바꿀 때는 여러 가지 형태의 전환비용(Switching cost)이 발생한다. 예컨대 사람의 경우 신규가입을 위해 새로운 ID를 만들고 개인 정보를 입력해야 하거나 결제계좌를 변경해야 하는 등의 번거로움이 수반될 수 있고, 기업의 경우에는 계약을 변경하거나 플랫폼과 연결된 시스템을 수정해야 하는 경우도 생길 수 있다. 보통 이러한 전환비용 때문에 사람이나 기업은 하나의 플랫폼을 지속적으로 사용하게 되고, 네트워크 효과로 인해 참여자가 많은 지배적 플랫폼에 사용자가 더욱 몰리는 경향이 나타난다. 결국 시장에는 임계점을 넘는 유저를 보유하고 플랫폼 간 경쟁에서 적자를 버틸 여력이 있는 소수의 플랫폼만이 살아남게 된다. 살아남은 소수의 플랫폼이 유료화, 수익화에 나서게 되고, 이들이 수익모델 구축에 성공할 경우 비로소 승자독식의 수익 구조가 형성된다.

### ▶▶ 플랫폼의 네트워크 효과와 승자독식 수익 구조 형성 과정





“

플랫폼은 다양한 참여자가 서로 다른 면에서 연결되어 다양한 상호작용이 일어나는 양면(다면) 시장 구조를 지님 ”

## 양면(다면) 시장 구조

플랫폼의 또 다른 특징은 양면 시장(Two-sided market), 또는 다면 시장(Multi-sided market) 구조이다. 양면(다면) 플랫폼은 2개, 혹은 2개 이상의 고객 집단, 또는 참가자 집단 간의 직접적인 상호작용을 통해 가치를 창출하는 기술이나 제품, 서비스를 가리킨다. 상당수의 플랫폼은 양면, 또는 다면 플랫폼에 속한다. 플랫폼을 매개로 수요자와 공급자, 그 외 참여자가 연결되어 다양한 상호작용이 일어나는 양면(다면) 시장의 구조는 간접, 직접 네트워크 효과를 만들어내는 원동력이 된다. 양면(다면) 플랫폼을 설계할 때는 4가지 요소를 중점적으로 고려해야 한다.

플랫폼 생태계에 참가시킬 집단의 수는 가장 중요한 요소다. 주로 구매자, 판매자, 광고주로 이루어진 3면 플랫폼이 일반적이며, 그 외 구매자, 판매자로 이루어진 2면 플랫폼과 제 4의 주체가 참여하는 4면 플랫폼도 존재한다. 참가자의 수는 플랫폼의 구조와 수익 모델을 결정하는 요소이다. 예를 들어, 소셜 구인/구직 서비스인 링크드인(LinkedIn)은 채용기업(담당자), 유저(구직자), 광고주를 연결하는 3면 플랫폼이며, 이들에게 각각 채용 솔루션, 프리미엄 구독 서비스, 광고 솔루션을 제공해 매출을 올리는 수익 구조를 취하고 있다. 참가자 집단의 수를 어떻게 설정하느냐에 따라 플랫폼 운영, 수익 모델 양상이 달라지게 된다.

두 번째로 플랫폼의 가격 구조를 고려해야 한다. 많은 다면 플랫폼이 1개 이상의 참가자 집단에게 무료 서비스나 가격 보조를 제공하는 대신, 다른 집단으로부터는 수익을 취하는 비즈니스 모델을 갖고 있다. 이 과정에서 어떤 집단에게 어떤 가격 수준과 수익 구조(유료, 무료)를 설정해야 할지 결정하게 된다. 예를 들어 네이버와 같은 인터넷 포털은 거의 대부분의 서비스를 유저에게 무료로 제공한다. 이로부터 확보된 대규모의 유저들은 훌륭한 광고 노출 수익원이 되고, 실제 수익은 네이버에 광고를 게재하는 광고주로부터 거두어들이는 구조이다. 다면 플랫폼의 가격 구조를 설계할 때는 가격 민감도가 낮은 집단, 플랫폼으로부터 더 많은 이익을 얻는 집단에 더 높은 가격을 부과해야 한다.

세 번째 고려 사항은 플랫폼을 통해 발생하는 가치를 누구에게 얼마나 배분할 것인가이다. 다면 플랫폼에 참여하는 집단은 서로 자신이 취할 수 있는 수익이나 효용성을 극대화하고자 하는 욕망을 지니고 있다. 예를 들어, 광고 기반 플랫폼(SNS, 포털, 검색엔진)은 더 많은 광고를 눈에 잘 띄는 공간에 배치하고 싶어하는 광고주의 욕망과 거주장스러운 광고 없이 서비스를 쾌적하게 이용하고 싶은 사용자의 욕망이 충돌할 수밖에 없다. 이 과정에서 광고주의 이익을 우선시하는, 즉 화면에 노출되는 광고 수와 유저의 클릭을 유도하는 장치를 늘린 서비스는 단기적으로는 수익 상승 효과를 볼 수 있을지 모르지만 서비스에 불편함을 느낀 유저가 이탈하게 되는 부작용을 겪게 될 수도 있다. 따라서 다면 플랫폼의 가치 균형을 유지하기 위해 각 집단 간 수익과 효용성을 적절하게 분배하고, 어느 한 쪽의 가치가 극단적으로 늘어나거나 줄어 들지 않도록 관리해야 할 필요가 있다.

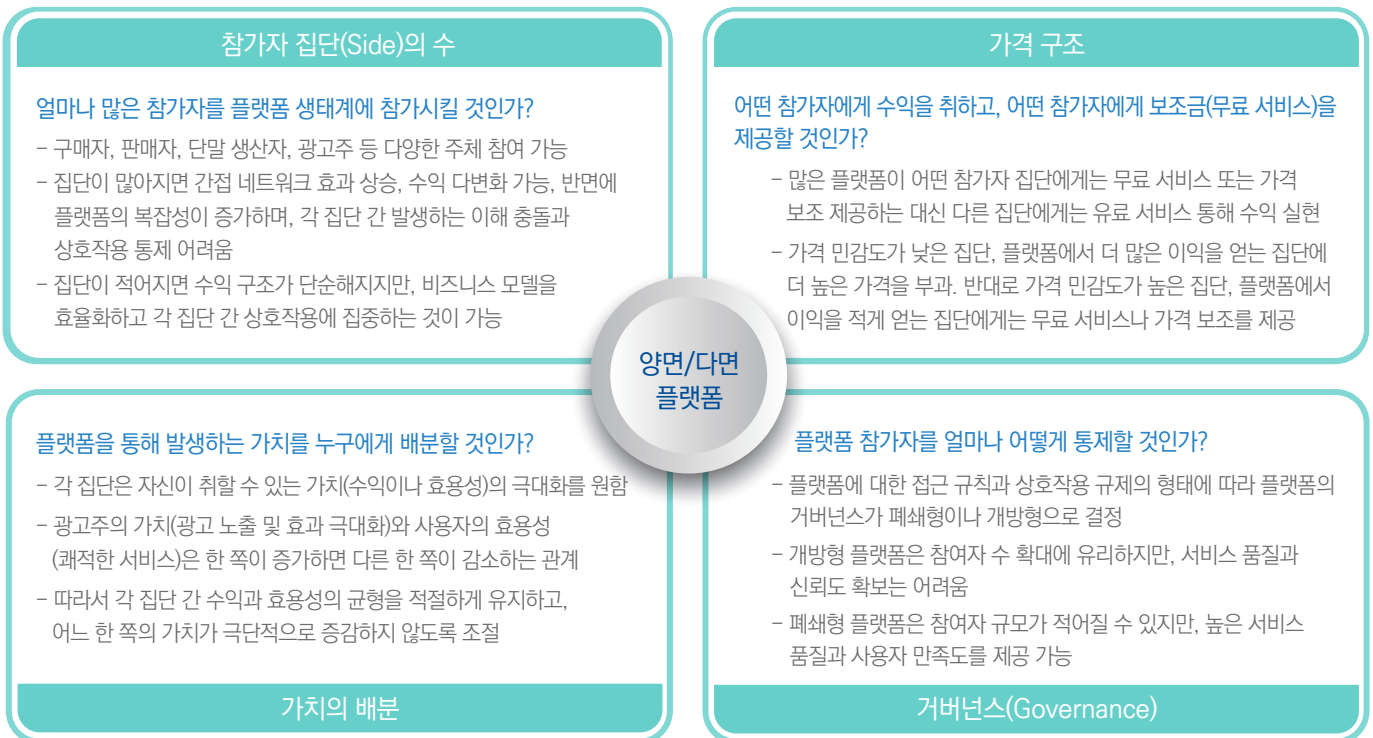


플랫폼 설계 시  
참가자 집단, 가격 구조,  
가치 배분, 거버넌스 등을  
고려해야 함

마지막 고려 사항은 플랫폼 참가자를 얼마나 어떻게 통제할 것인가로 연결되는 거버넌스(Governance)의 문제이다. 플랫폼 소유자는 플랫폼에 대한 접근 규칙, 플랫폼상에서 이뤄지는 상호작용 규제 등을 통제함으로써 다면 플랫폼의 생태계 거버넌스를 결정한다. 예컨대 미국의 대표적인 데이트 서비스 플랫폼인 매치닷컴(Match.com)과 이하모니(eHarmony)는 회원 가입 자격과 회원 간 상호작용 통제에 큰 차이를 보인다. 매치닷컴은 등록 자격과 회원들 간 상호작용을 가급적 제한하지 않는다. 이에 반해, 이하모니는 250개 문항의 설문지를 통한 엄격한 자격 심사와 함께 회원들이 직접 다른 회원들에게 데이트 신청이나 접촉을 할 수 없도록 제한하고, 매칭 알고리즘에 의해 회원들을 연결해준다. 매치닷컴은 보다 많은 회원들을 유지할 수 있지만 회원들의 신원 보증이 확실하지 않고 회원들 간 데이트 신청이 혼란스럽게 전개될 수 있다. 반면에 이하모니는 회원 수 확보에서 매치닷컴에 비해 확실히 불리하지만, 회원들의 신원을 보증하고 더 적합한 데이트 매칭을 통해 장기적인 만남을 원하는 회원들에게 만족도 높은 서비스를 제공할 수 있다.

자사 스마트폰 플랫폼인 iOS 생태계를 엄격하게 통제하는 애플과 개방형 플랫폼인 안드로이드 OS를 제공하는 구글도 서로 상반되는 거버넌스를 취하고 있는 사례다. 애플의 iOS 개발자들은 애플이 제공한 개발 도구만을 사용해야 하며, 앱스토어에 앱을 승인할 때도 애플의 통제를 받는다. iOS 유저들은 신뢰도가 높고 검증된 앱을 사용할 수 있다는 장점을 누릴 수 있다. 반면에 구글은 안드로이드 OS를 스마트폰 제조사가 커스터마이징할 수 있도록 허용하고 있으며, 앱 마켓의 통제도 앱스토어보다 더 유연하게 하고 있다. 이에 따라 안드로이드 사용자들은 더 많은 스마트폰과 더 많은 앱을 사용할 수 있지만, 각 스마트폰 모델 및 앱들의 서비스 품질이 높은 수준을 유지하지 못하거나 들쭉날쭉하게 될 수 있다는 문제가 발생한다.

양면/다면 플랫폼 설계 시 중점 고려 사항



## 기존 산업을 파괴하는 테크 자이언트의 플랫폼 전략

“

오늘날 플랫폼을 지배하는 기업의 대부분은 테크 기업 ...

이들은 기존 시장에 없던 새로운 가치를 창조하며 시장을 재편

”

### 플랫폼을 지배하는 테크 기업과 잠식 당하는 기존 기업들

오늘날 플랫폼 사업은 여러 기업들이 목표로 하는 비즈니스 모델로 각광을 받고 있지만, 플랫폼을 활용한 비즈니스는 꽤 오래 전부터 존재해왔다. 온라인에서 중고 물품을 사고 팔 수 있는 장터부터, 구직자와 채용자를 연결시켜주는 취업 알선 사이트, 배우자를 연결시켜주는 중매 사이트까지도 모두 전통적인 의미에서 플랫폼이라 볼 수 있다. 하지만 플랫폼이 하나의 거대 사업 모델로 발전할 수 있게 된 것은 플랫폼 내에서 이용자들이 보다 효율적이고, 안전하게, 간편하게 거래할 수 있게끔 만든 기술 기반이 생기고서부터다. 기업들은 인터넷 망을 통해 사업 초기부터 전 세계 이용자를 집결시킬 수 있는 플랫폼을 구축할 수 있게 됐으며, 스마트폰과 간편결제 시스템의 확산은 플랫폼 내에서 거래와 결제 기능을 보다 편리하게 만들었다. 정보의 비대칭성 문제를 보완해주는 평점 및 리뷰 시스템은 거래의 안전성과 신뢰성을 높여주었으며, 플랫폼 내 이용자들을 락인시키는 수익 구조와 인센티브 메커니즘은 플랫폼만이 갖는 핵심 경쟁력으로 자리잡게 되었다.

오늘날 플랫폼을 지배하는 기업을 살펴보면, 대부분이 기존 기업(Incumbent)이라기보다 플랫폼 기반의 테크 기업들임을 확인할 수 있다. 아마존부터 알리바바, 우버, 에어비앤비까지 모두 플랫폼 비즈니스로 시장에 진입해 기존 시장에 없었던 새로운 가치를 창조해내고 기존의 기업들이 만들어 놓은 지대를 위협하고 있는 기업들이다. 그렇다면 왜 기존 기업들은 플랫폼을 잘 활용하지 못할까?

첫 번째 이유는 대부분의 기존 기업은 플랫폼을 자사의 제품이나 서비스를 보완하는 용도로 여기고 있기 때문이다. 다수의 기존 기업들은 플랫폼을 통해 고객 기반을 다지고 고객 데이터를 확보해 매출을 높이려 하고 있다. 제조 기업들이 플랫폼을 활용해 서비스 사업 모델을 만들고 부가적인 수익을 창출하려는 시도가 대표적인 예가 될 수 있다. 이처럼 대부분은 기존의 사업 모델을 유지하면서 플랫폼을 기존 사업의 경쟁력을 높여주는 하나의 부가적인 수단으로 활용을 하고 있다.

두 번째 이유는 조직의 관성 때문이라고 볼 수 있다. 플랫폼 사업을 추진하기 위해서는 기업의 전략부터 운영 프로세스, 조직까지 플랫폼 중심으로 바뀌어야 한다. 하지만 기존 사업을 수십 년째 해온 기업이 순식간에 변하기는 어렵다. 플랫폼 사업이 기존 사업 모델의 방향성과 충돌할 수도 있으며, 기존 사업 모델을 송두리째 대체할 수 있기에, 경영진의 강력한 의지 없이 기업 내부에서 플랫폼 사업을 진척시키기는 쉽지 않다.

이에 반해, 플랫폼을 기반으로 둔 테크 기업들은 태생부터가 플랫폼이다. 기업의 DNA에 플랫폼 싱킹이 내재되어 있으며, 플랫폼이 사업을 지탱하는 중심축으로 자리잡고 있다. 신기술에 투자하는 이유도, 기업을 M&A하는 이유도, 데이터를 축적하는 목적도 자사의 플랫폼 강화에 있고, 이는 기존 기업들의 플랫폼 전략과는 대조되는 모습이다. 이번 장에서는 테크 기업 중에서도 다양한 산업에서 파괴를 일으키고 있는 아마존과 양면 시장의 대표주자로 꼽히는 우버가 현재 어떠한 플랫폼 전략으로 성장하고 있는지 살펴보았다.

### » 기존 기업과 플랫폼 기반 테크 기업의 플랫폼 전략



## 아마존이 그리는 새로운 산업 생태계



아마존은 다양한 플랫폼을 통해 고객 접점을 늘리며 확보한 데이터 기반 사업 확장 중 ”

오늘날 전 세계에서 가장 혁신적인 기업 중 하나로 꼽히는 아마존은 불과 10년 전만 해도 성공한 인터넷 서점으로 인식됐다. 온라인 서점으로 사업을 시작한 아마존은 ‘아마존닷컴’이라는 e커머스 플랫폼을 통해 가파르게 성장했고 현재 아마존의 영향력은 전 산업을 향해 뻗어가고 있다. 오늘날 ‘아마존 이펙트(Amazon Effect)’라는 신조어가 생겨났을 정도로 아마존은 여러 산업에 막강한 영향력을 끼치고 있고 이는 아마존의 M&A 추이에서도 확인할 수 있다.

아마존의 플랫폼 전략으로는 첫 번째로, 다양한 플랫폼을 통해 고객과의 접점을 늘리고 여기서 확보한 데이터를 바탕으로 사업을 확장하고 있다는 점을 들 수 있다. 아마존의 창업자인 제프 베이조스(Jeff Bezos)는 창업 초기부터 고객중심 경영을 중요시한 것으로 알려져 있다. 아마존은 데이터가 4차 산업혁명 시대의 핵심 원료가 될 것이라는 믿음으로 고객과의 접점을 늘려갔으며, 이를 기반으로 더 나은 제품과 서비스를 만들고, 고객에게 혜택이 되돌아 갈 수 있는 선순환 구조를 만드는 데 집중했다.

아마존은 유료 멤버십 회원제인 ‘아마존 프라임(Amazon Prime)’을 기반으로 사업을 확장해 나가고 있다. 아마존은 ‘프라임 비디오(Prime Video)’를 통해 TV 프로그램과 영화, 음악감상 스트리밍 서비스를 제공하고 있으며 넷플릭스, 애플뮤직과 경쟁할 수준의 콘텐츠 플랫폼으로 진화해 나아가고 있다.

또 다른 예로 아마존이 인수한 동영상 스트리밍 플랫폼 트위치(Twitch)를 들 수 있다. 아마존은 2014년 8월에 5,000만 명의 사용자를 보유한 트위치를 9억 7,000만 달러에 인수하였고 이를 통해 아마존은 전 세계의 게임 이용자들이 집결하는 동영상 스트리밍 플랫폼 강자로 등극하게 되었다. 2019년 6월에는 아마존 산하 트위치가 게임 스트리머 간 경기를 매칭시켜 주는 베보(Bebo)를 인수하며 자사의 동영상 플랫폼의 기술력 강화에 힘쓰고 있는 모습이다.

### 》 M&A로 본 아마존의 플랫폼 전략

#### 아마존의 주요 M&A 내용

일자	기업명	기업 개요
2012년 3월	키바시스템즈(Kiva Systems)	미국의 창고용 물류 로봇 제조 회사
2014년 8월	트위치(Twitch)	게임 전용 동영상 스트리밍 플랫폼 기업
2015년 9월	엘리멘탈테크놀로지 (Elemental Technology)	스트리밍 비디오 압축 기업
2017년 6월	홀푸드마켓 (Whole Foods Market)	미국 유기농 식품품 유통 기업
2018년 6월	필팩(Pillpack)	미국 온라인 약품 배송 서비스 기업
2019년 1월	클라우드인듀어(CloudEndure)	이스라엘의 사이버 보안 스타트업
2019년 4월	캔버스테크놀로지 (Canvas Technology)	미국 실리콘밸리의 물류 로봇 스타트업
2019년 6월	베보(Bebo)	게임 스트리머 간 경기를 매칭시켜주는 기업

#### 아마존의 플랫폼 전략

- 1 다양한 채널을 통해 고객과의 접점을 늘리고 확보한 데이터를 바탕으로 사업 확장
- 2 클라우드를 기술 플랫폼으로 활용해 애플리케이션 형태로 기업에게 제공
- 3 신기술을 자사 비즈니스에 접목해 기존 산업에서의 지각변동을 촉발



“

아마존은  
클라우드를 기술  
플랫폼으로 활용 ...

축적한 핵심 기술을  
애플리케이션  
형태로 제공 ”

아마존의 플랫폼 전략 두 번째로, 아마존이 추진하고 있는 다양한 사업 중에서 클라우드 사업을 주목해볼 필요가 있다. 아마존은 클라우드를 또한 하나의 기술 플랫폼으로 활용하며, 클라우드 위에서 개발자나 기업이 자체적으로 애플리케이션을 구축할 수 있도록 기술 인프라를 제공하고 있다. 4차 산업혁명 시대에 데이터 센터의 운영비가 고정비에서 변동비로 이동하고, 클라우드로 마이그레이션하는 대형 기업도 증가하면서 아마존의 클라우드 사업을 담당하는 아마존웹서비스(AWS)는 현재 안정적인 수익을 창출하는 캐시카우로 자리매김하였다. 아마존은 클라우드상에 기본 IT 인프라뿐만 아니라, 인공지능, 보안, 모바일, 사물인터넷, 가상현실(VR) 기능까지도 추가하며 클라우드 플랫폼 사업자로서의 경쟁력을 강화하고 있다. 아마존은 그동안 축적해온 핵심 기술을 클라우드 내 애플리케이션 형태로 제공하고 있으며 매해 새로운 기능을 아마존웹서비스에 추가하고 있다.

아마존은 클라우드 플랫폼을 강화하기 위해 기술력을 보유한 여러 기업을 인수했다. 2015년에는 동영상용 스마트폰이나 TV 등 다양한 웹 기반 장비에 제공하는 엘리멘털테크놀로지(Elemental Technology)를 인수했으며, 2019년 1월에는 이스라엘의 사이버 보안 스타트업인 클라우드인듀어(Cloud Endure)를 2억 달러에 인수를 한 바 있다. 해당 기업들은 아마존의 클라우드 솔루션 사업과 사이버 공격으로부터의 복원력을 강화하는 목적으로 인수된 것으로 판단되고 있다.

아마존의 플랫폼 전략 세 번째로, 아마존은 인공지능, 사물인터넷과 같은 4차 산업혁명 시대의 신기술을 자사의 플랫폼에 접목하며 전통 산업의 지각변동을 일으키고 있다. 아마존이 가장 직접적으로 파괴를 불러일으키고 있는 분야 중 하나로 유통 산업을 꼽을 수 있다. 아마존은 2015년 시가총액으로 월마트를 추월한 데 이어, 이제는 온라인을 넘어 오프라인으로도 사업의 보폭을 넓히고 있다. 아마존은 2017년 미국 최대 유기농 식품 유통 기업인 홀푸드마켓(Whole Foods Market)을 137억 달러에 인수하였고, 현재 아마존의 기술을 집대성하여 '아마존고(Amazon Go)' 매장을 만들고 있다. 소비자가 물건을 집어 들고 나가면 저절로 계산되는 아마존고 매장에 입장하면, 매장 곳곳에 비치된 마이크와 카메라 센서는 고객의 미세한 움직임을 감지한다. 고객이 특정 제품을 들면 카메라로 이미지를 분석해 제품에 대한 정보를 수집하고, 선반의 줄어든 무게와 압력 센서를 통해 제품을 재확인한다. 카메라로 습득한 영상 정보를 학습해 자동으로 결제하는 '저스트 워크아웃(Just Walk Out)' 기술은 계산대에서 불필요한 시간과 번거로움을 줄여주고 있다.

아마존은 신기술에 대한 투자 일환으로 지속적으로 로봇 기술을 통해 물류의 효율성을 높이는 실험을 이어가고 있다. 단순히 자사 물류 창고에 로봇을 도입하는 것을 넘어 자체적으로 로봇 기술 개발에 박차를 가하고 있다. 아마존은 2012년에 무인자동화 로봇 제조사인 키바시스템즈(Kiva Systems)를 인수하고 2015년에는 인수한 회사의 사명을 아마존로보틱스(Amazon Robotics)로 변경한 바 있다. 이들의 로봇 기술은 아마존의 물류센터 운영에 활용되고 있으며, 아마존은 로봇 도입으로 약 20%의 비용 절감 효과를 얻은 것으로 알려졌다. 2019년에는 실리콘밸리에 설립된 물류 로봇 스타트업인 캔버스테크놀로지(Canvas Technology)를 인수하며 지속적으로 로봇 사업에 투자를 이어가고 있다.

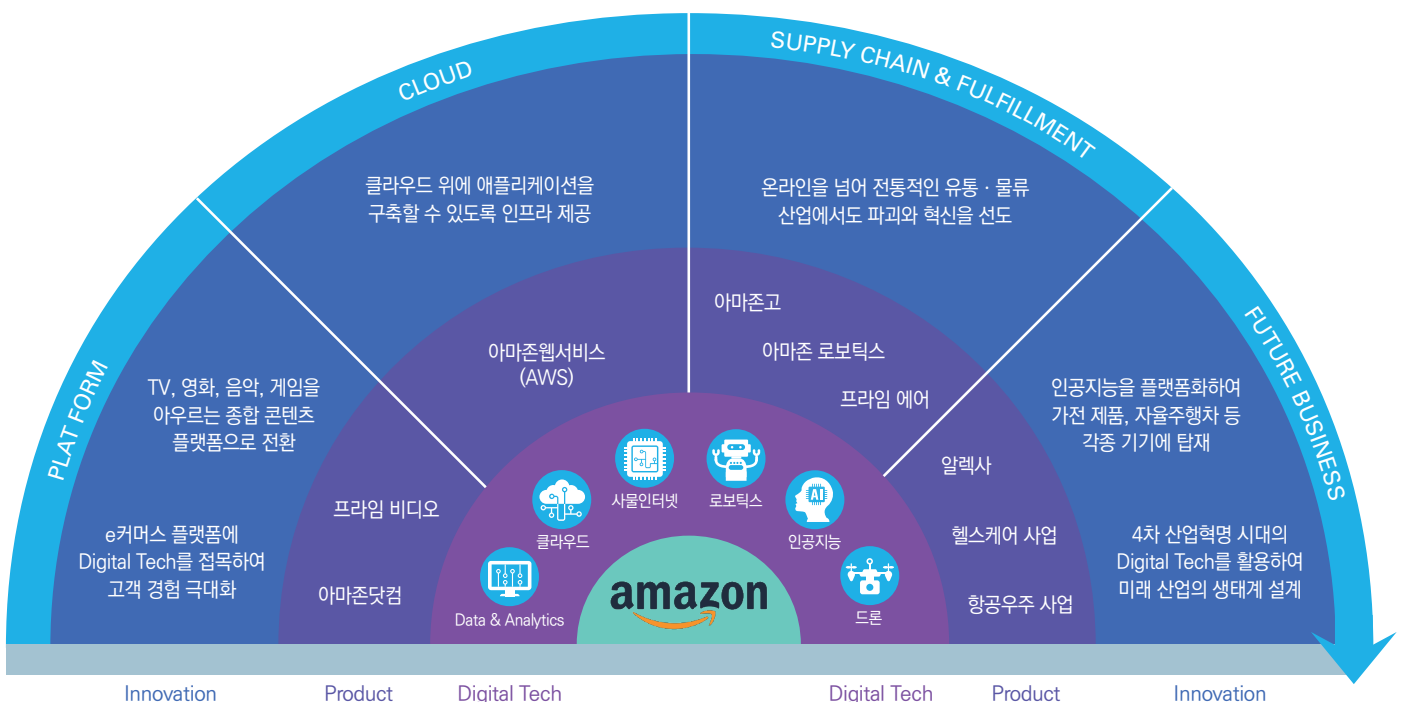
“  
**아마존의 플랫폼 전략은  
 전통적 유통 및 물류  
 업계에 큰 변화를 일으켜**  
 ”

아마존의 혁신은 여기에 그치지 않는다. 미국의 아마존 프라임 회원들은 ‘프라임 나우 (Prime Now)’ 서비스를 통해 생필품 등 일부 품목을 온라인 주문 후 2시간 내로 배송받을 수 있다. 최근 아마존은 드론을 활용한 배송 서비스인 ‘프라임 에어(Prime Air)’를 출시하며 고객의 마지막 1마일까지 배송해주는 라스트마일 딜리버리 서비스까지도 준비하고 있다. 2016년에는 아마존은 공중물류센터(Airborne fulfillment center)란 이름으로 특허를 등록했다. 이는 물품을 실은 비행선을 특정 지역의 상공에 띄워놓고 주문이 접수되면 소형 드론을 통해 목적지까지 배송해주는 특허다. 무모해 보일 수도 있는 이러한 아마존의 다양한 사업은 전통적인 물류 업계에 큰 변화를 일으키고 있다.

아마존은 자사의 인공지능 플랫폼 알렉사(Alexa)를 고객과의 접점을 늘리는 용도로 활용하고 있다. 알렉사는 현재 아마존의 인공지능 스피커 에코(Echo)를 포함한 여러 가전 제품, 자동차에까지 탑재되며 우리의 일상생활 속 깊이 파고들고 있다. 아마존의 인공지능 플랫폼에 축적된 고객 데이터는 아마존이 자사의 제품과 서비스를 점진적으로 개선시키고 더 혁신적인 상품을 개발할 수 있게 하는 거대한 동력이 되고 있다.

아마존은 현재 진입장벽이 높은 의약품 유통 사업으로도 확장하고 있다. 2018년 6월 아마존은 미국 50개 주에 의약품 유통 면허를 가진 온라인 약국 필팩(PillPack)을 7.5억 달러에 인수했다. 필팩은 매일 정해진 양의 투약이 필요한 환자들에게 정확한 양의 약품을 포장해 배송하는 사업을 하고 있다. 대형 약품 유통회사들은 아마존의 온라인 약품 유통 시장 진입이 미국의 제약 시장에 일대 지각변동을 일으킬 것으로 예상한다. 아마존이 앞으로 어떤 혁신과 우리 일상 생활 속 변화를 만들어낼지 예의 주시해야 할 것이다.

» 아마존이 그리는 새로운 산업 생태계



## 승차 공유를 넘어 종합 운송 플랫폼 기업으로 진화하는 우버

오늘날 공유경제를 대표하는 우버는 모바일 애플리케이션을 기반으로 차량을 가진 운전자와 승객을 연결해주는 서비스를 제공하고 있다. 2011년 미국 샌프란시스코에서 처음 승차 공유 서비스를 론칭한 이후, 2019년 기준으로 전 세계 80여 개국 700여 개의 도시에서 우버 서비스가 운영되고 있다. 현재 우버는 일반 승차 공유 서비스인 우버X를 포함해 고급 리무진 차량을 중계해주는 우버 블랙 프리미엄 서비스, 택시와의 제휴를 통해 승객에게 택시를 중계해주는 우버 택시, 온라인 음식 주문 및 배달 플랫폼 우버 이츠 등 다양한 유형의 플랫폼 사업을 전개하고 있다.

“

우버는 단순히  
수요자와 공급자를  
연결시켜주는  
매치메이커의  
역할을 넘어 ...

종합 운송 플랫폼  
기업으로 진화 중 ”

우버 이후 스마트폰을 통해 양면 시장에서의 수요자와 공급자를 연결시켜주는 다양한 유형의 디지털 마켓플레이스(Digital Marketplace) 비즈니스가 생겨났다. 이러한 트렌드를 일컬어 우버피케이션(Uberfication)이란 단어가 생겨났을 정도로 우버의 파급력은 컸다. 우버는 미국 실리콘밸리의 대표적인 데카콘(기업가치 100억 달러를 달성한 스타트업)으로 성장했고, 2019년 5월 미국 뉴욕증권거래소(NSYE)에 상장하였다.

우버는 사업 초기 천문학적인 투자금을 유치하고 가파른 성장을 이뤘음에도 불구하고 현재 지속적인 경쟁 위협 속에 놓여있다. 우버가 진출한 대부분의 지역에서 승차 공유 서비스 사업 초기의 폭발적인 성장세를 멈추고 안정기에 접어들었기 때문이다. 또한 플랫폼 비즈니스의 경우, 다른 사업에 비해 초기 투자 비용이 적어 우버와 비슷한 사업 모델을 가진 후발주자의 진입과 퇴출이 활발하다.

공급 측면뿐만 아니라, 소비자들 또한 더 나은 혜택과 서비스를 제공하는 유사 플랫폼으로 쉽게 넘어가는 경향이 있어, 플랫폼 기업은 지속적으로 플랫폼 전략을 고도화하지 않을 경우, 새로운 플랫폼에 의해 대체되기 쉽다. 이에 따라, 우버는 단순히 수요자와 공급자를 연결시켜주는 매치메이커의 역할을 넘어 종합 운송 플랫폼 기업으로의 진화를 시도하고 있다.

### 》 M&A로 본 우버의 플랫폼 전략

#### 우버의 주요 M&A 내용

일자	구분	기업명	내용
2016년 8월	인수	오토(Otto)	우버는 물류 혁신을 위해 자율주행 트럭 스타트업 오토를 6억 8,000만 달러에 인수
2016년 8월	피인수	디디추싱(Didi Chuxing)	중국의 디디추싱은 우버의 중국 사업권을 인수하고 중국 내 1위 승차 공유 업체로 등극
2016년 12월	인수	지오메트릭인텔리전스 (Geometric Intelligence)	우버는 2014년 설립된 뉴욕 소재 인공지능 스타트업 지오메트릭인텔리전스를 인수
2018년 2월	인수	점프바이크(Jump Bikes)	우버는 샌프란시스코, 워싱턴 D.C. 기반의 공유자전거 스타트업 점프바이크를 인수
2018년 3월	피인수	그랩택시(Grab Taxi)	그랩은 우버의 동남아시아 사업권을 인수
2019년 3월	인수	카림(Careem)	우버는 중동 지역의 차량 공유 기업인 카림을 인수

#### 우버의 플랫폼 전략

1  
실시간으로 수집되는  
데이터와 애널리틱스 기술로  
서비스 개선

2  
미개척 해외 시장에  
진출하여 신시장 개척

3  
다양한 이동 수단을 묶어  
하나의 플랫폼에서 이용할 수  
있는 종합 운송 플랫폼 구축

“

수요와 공급에 따라  
실시간으로 움직이는  
우버의 가격 전략 ...

드라이버와 탑승자  
모두에게 더 높은  
효용 제공 ”

우버 설립 이후 진행해온 M&A 추이를 보면, 우버가 플랫폼 사업자로서 나아가고자 하는 방향성을 엿볼 수 있다. 첫째로, 우버는 실시간으로 수집되는 이용자 데이터와 애널리틱스 기술을 바탕으로 서비스 품질을 개선시키고 서비스의 폭을 넓혀가고 있다. 우버는 2016년 말 인공지능 스타트업인 지오메트릭인텔리전스(Geometric Intelligence)를 인수하고 인공지능 연구소인 'AI Labs'를 설립하였다. 우버는 이용자가 직접 볼 수 없는 부분에서 인공지능 기술을 활용해 공급자와 소비자 양측에 더 높은 가치를 제공해주고 도심의 교통 문제 해결에 나서고 있다. 또한 정교화된 분석으로 이용자가 자사의 플랫폼 생태계에 락인될 수 있는 구조를 만드는 데 집중하고 있다.

우버는 현재 자체 머신러닝 플랫폼 '미켈란젤로(Michelangelo)'를 통해 수천 개의 모델을 훈련시키고 이를 자사의 다양한 서비스 영역에 적용하고 있다. 수급 균형에 따라 실시간 변동되는 우버의 탄력 요금제가 한 예가 될 수 있다. 우버는 설립 초기부터 탑승객과 드라이버 양쪽에 모두 이득을 줄 수 있는 다양한 가격 전략을 시험해왔고, 수요와 공급을 실시간으로 조절해주는 서지 프라이싱(Surge Pricing)이 그 결과물이다. 수요와 공급에 따라 알고리즘으로 움직이는 가격 전략은 기존의 택시가 유지해온 고정 가격보다 드라이버에게 더 높은 이득을 줄 뿐만 아니라 탑승객에게도 이득이 된다. 수요자가 몰릴 때에는 가격이 급등하게 되지만, 수요가 몰리지 않는 시간대에 소비자는 더 낮은 가격으로 동일한 서비스를 이용할 수 있기 때문이다. 이외에도 우버는 축적한 데이터 자산과 인공지능 기술을 통해 더 정확하게 시장의 수요와 공급을 예측하고 예상 도착 시간을 계산하는 등 다방면에 활용하고 있다.

플랫폼 사업자로서 우버의 방향성 둘째로는, 우버는 다수의 스타트업 및 경쟁 기업을 합병하며 신시장에서의 점유율을 넓혀가고 있다. 플랫폼 비즈니스에서는 이용자 수가 늘어날수록 플랫폼의 매력도가 증폭되는 네트워크 효과가 작동하며, 새로운 지역에 서비스를 확장하는 데 추가로 드는 한계 비용이 적다는 특징을 지닌다. 이에 따라 기업들은 아직 승차 공유의 손길이 닿지 않은 시장을 선점하기 위해 노력을 하고 있다.

우버는 해외 여러 지역으로 사업을 확장해 나가면서, 현지의 사업자 또는 비슷한 비즈니스 모델의 후발주자들과 경합해오고 있다. 북미에서는 후발주자인 리프트(Lyft)와, 중국에서는 현지 기업인 디디추싱(Didi Chuxing)과, 동남아시아에서는 그랩(Grab)과 치열한 경쟁을 해왔다. 그 과정에서 우버는 일부 시장에서 현지화에 실패하고 사업권을 현지 사업자에게 내어준 바 있다. 가령 2014년 우버는 중국 시장에 진출했으나 2016년 8월 우버 차이나는 중국의 경쟁 기업인 디디추싱에 의해 인수되었다. 또한 2018년 3월에 우버는 동남아시아 사업 부문을 포기하고 해당 사업권을 '동남아의 우버'로 불리는 그랩에 내어준 바 있다.





비록 중국과 동남아시아에서는 현지 기업에 의해 밀려났지만, 최근 우버는 중동 지역을 새로운 투자처로 바라보고 있다. 우버는 2019년 3월 중동 지역 15개국 90여 개 도시에서 3,000만 명의 사용자를 보유한 승차 공유 기업인 카림(Careem)을 인수하였다. 앞으로도 우버는 초기진입자의 우위를 누리기 위해 지속적으로 미개척 시장을 찾아 나설 것으로 보인다.

플랫폼 사업자로서 우버의 방향성 셋째로, 우버는 승차 공유 서비스를 넘어 종합 운송 플랫폼 기업으로 진화해나가고 있다. 우버의 혁신성은 단순히 개별적인 공유 플랫폼 서비스를 개발하는 것이 아니라, 모든 교통수단을 하나의 플랫폼 내에서 이용할 수 있도록 하는 서비스로서의 모빌리티(MaaS, Mobility-as-a-Service)의 통합화에서 나온다. 우버의 CEO인 다라 코스로샤히(Dara Khosrowshahi)는 아마존이 모든 것을 판매하는 회사이듯이 우버는 모든 것을 운송하는 서비스 회사가 될 것이라고 밝혔다.

우버는 차량뿐만 아니라, 자전거, 헬리콥터, 항공 운송 영역까지도 사업을 확장해나가고 있다. 2017년 우버는 화주와 화물차 운전자를 연결해주는 플랫폼 우버 프라이트(Freights)를 출시한 데 이어, 2018년 4월에는 샌프란시스코, 워싱턴D.C 기반의 자전거 공유 기업 점프바이크(Jump Bikes)를 인수했다. 우버의 항공 택시 사업 추진 조직인 우버 엘리베이트(Uber Elevate)는 2019년 7월에는 뉴욕 맨해튼 남부와 존에프케네디 국제공항을 오가는 헬리콥터 서비스를 개시했다. 우버는 현재 도심의 건물 옥상에 위치한 헬리포트를 이용한 수직이착륙 항공 택시인 '우버 에어(Uber Air)' 서비스를 계획하고 있으며, 2020년 일부 지역에서 시범 서비스를 실시한 이후, 2023년부터 상용 서비스를 시작할 예정이라 밝혔다. 이와 같이 다양한 운송 수단을 통해 이동의 첫 구간부터 마지막 구간까지 어디든 우버를 통해 이동할 수 있도록 하는 우버의 '퍼스트-라스트 마일' 전략은 우버가 종합 운송 플랫폼으로 진화해나가고 있는 방향성을 보여준다.

더불어 우버는 승차 공유 플랫폼으로서의 경쟁력을 유지하고 모빌리티 생태계의 주도권을 확보하기 위해 자율주행 기술 개발에도 박차를 가하고 있다. 우버는 지금까지 다수의 자율주행 관련 특허를 출원하였고, 이는 우버가 미래의 무인 택시 시대를 준비하고 있는 모습을 보여준다. 또한 비록 구글의 웨이모(Waymo)와의 소송 분쟁으로 2018년 7월 자율주행 트럭 사업부를 해체하기는 했지만, 2016년 8월 자율주행 트럭 회사인 오토(Otto)를 인수하며 무인 트럭 운송 사업으로도 진출하고자 하는 시도도 있었다.



우버의 '퍼스트-라스트 마일' 전략 ...

운송 첫 구간부터  
마지막 구간까지  
우버 플랫폼을  
활용하여 이동 ”

## 》 우버의 '우버 에어(Uber Air)' 개요

비행체 개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 4쌍 프로펠러 갖춘 수직이착륙기(eVTOL)</li> <li>· 탑승 인원 : 총 4명</li> <li>· 속도 : 150~200mph(시속 240~320km)</li> </ul>
서비스 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2020년 미국 델러스 · LA, 호주 멜버른에서 시범 서비스</li> <li>· 2023년 상용 서비스 제공 및 서비스 지역 확대</li> </ul>
운임 요금	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마일당 \$5.73(초기) → \$1.84(중기) → \$0.44(장기)</li> <li>(중장기 목표 : 지상택시 \$0.35)</li> </ul>

Source : Uber, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

## 》 우버의 자율주행 관련 특허 출원 동향

출원일자	출원명
2014년 2월	객체 움직임의 라이더 기반 분류 기법
2014년 3월	로봇 공학용 다중 감지 스테레오 비전 방법, 시스템 및 장치
2016년 5월	안내 보조로 동작되는 자율주행 차량
2016년 8월	자율주행 기능 차량용 제어 시스템
2016년 12월	자율주행 차량용 열 저감 시스템
2018년 6월	자율주행 가능 차량용 충돌-회피 시스템

Source : 특허정보넷(Kipris), 삼정KPMG 경제연구원

# Thought Leadership II

## 산업별 플랫폼 비즈니스 대응 전략



### 개요

#### 플랫폼화로 인해 영향 받을 5대 분야

산업 경계의 벽이 낮아지고 테크 기업들이 플랫폼을 기반으로 사업을 확장하면서 전통적인 산업 생태계에도 큰 변화가 일고 있다. 미래에는 대부분의 산업이 플랫폼 기반 비즈니스의 영향을 받게지만, 업종에 따라 상대적으로 더 많이 영향을 받는 업종이 있을 것이다. 본 보고서에서는 플랫폼 기업이 영향을 받을 분야로 모빌리티, 유통, 소비재, 금융, 헬스케어를 선정하였다. 해당 산업에 속한 기존 기업이 플랫폼화로 인해 어떤 영향을 받으며, 일부 선도 기업들이 플랫폼화에 어떻게 대응하고 있는지를 살펴보았다.

#### ▶▶ 플랫폼화로 인해 영향 받을 5대 분야와 대응 전략

분야	플랫폼화로 인한 영향	기존 기업(Incumbent)의 대응 전략
모빌리티	<ul style="list-style-type: none"> <li>모빌리티 플랫폼의 확산과 서비스 경쟁 심화, 자율주행 기술의 상용화는 모빌리티 산업 생태계 전반에 영향을 미칠 것으로 예상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>완성차 기업들은 단독으로 혹은 연합체를 구성해 모빌리티 서비스 플랫폼을 개발하거나 간접적으로 지분을 투자하는 방식으로 플랫폼에 참여</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼 기반의 테크 자이언트(Tech Giant) 기업들이 주도하는 전자상거래 플랫폼의 강력한 시장 장악력으로 인해 기존 유통 기업의 성장성·수익성 악화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>오프라인 매장 중심의 기존 유통 기업들은 '디지털 트랜스포메이션' 전략을 수립하여 온라인·오프라인 연계를 도모하며, 자사 조직 재편, M&amp;A, 제휴 추진</li> </ul>
소비재	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비자의 온라인·모바일 쇼핑 비중 확대로 기존 기업들이 거대 유통 플랫폼에 종속되는 상황이 발생함에 따라, 소비재 판매 전략을 재수립해야 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비재 유통을 위하여, 제3자 플랫폼 활용 또는 자체 플랫폼 구축 가운데 자사에 적합한 전략을 구사하며, 자체 플랫폼 구축 시 소비 패턴 데이터 확보에 집중</li> </ul>
금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>금융산업 내 인공지능(AI), 데이터 등 기술에 기반한 플랫폼 등장으로, 기존 은행, 증권사, 보험사 등의 사업 영역에서 파괴적 혁신을 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼 기업에 대항해 자체 플랫폼을 구축하거나 개방형 API 제공을 통해 금융기업 주도 생태계에 서드파티(Third-Party) 업체의 참여 유도</li> </ul>
헬스케어	<ul style="list-style-type: none"> <li>모바일 플랫폼, 헬스케어 서비스 사업자 중심으로 예방, 진단 영역에서 새로운 헬스케어 플랫폼 사업 시도 중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>폐쇄적·규제적인 헬스케어 산업의 특성을 이용해 의료기관이 주도하는 플랫폼 사업자와의 제휴·협력으로 영향력 증대</li> </ul>

## 모빌리티 산업

“

모빌리티 업계에는  
전통적인 완성차  
기업 외에도 ...

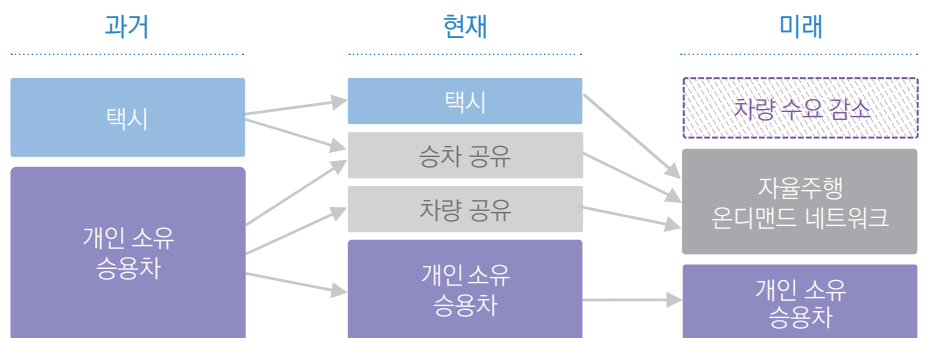
플랫폼 기반의 테크  
기업들이 경쟁에 참여,  
주행 영역에서 충돌을  
빚고 있어 ”

### 제조업에서 벗어나 서비스 플랫폼으로 나아가는 완성차 업계

우버와 같이 플랫폼을 기반으로 한 테크 기업의 시장 진입은 전통적인 모빌리티 산업에 광범위한 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 우버로 인해 단기적으로 영향을 받을 산업은 우버의 직접적인 대체재로 볼 수 있는 택시 산업일 것이다. 하지만 중장기적으로 봤을 때, 우버와 같은 공유경제 플랫폼의 확산은 더 큰 파급효과를 불러일으킬 것이다. 공유 차량 1대가 여러 대의 개인용 자동차를 대체하게 될 경우, 자동차 판매가 감소할 것이다. 더불어 완전자율주행 기술이 상용화 되고, 내연기관차에서 전기차로 패러다임이 전환될 경우, 미래차에 들어가는 부품의 수가 3분의 1 수준으로 줄어들 것으로 전망되고 있다. 모빌리티 산업의 생태계 변화는 이미 피할 수 없는 시대의 흐름으로 자리잡게 되었다.

실제로 블룸버그 비즈니스위크는 2019년 3월 메인 테마로 '피크카(Peak Car)'를 제시하며, 미·중 무역분쟁과 같은 정치적 요인뿐만 아니라 자동차 소유 패턴의 변화, 공유경제의 확산, 자율주행 및 모빌리티 서비스의 발달 등으로 인해 자동차 수요가 정체될 수 있음을 시사했다.

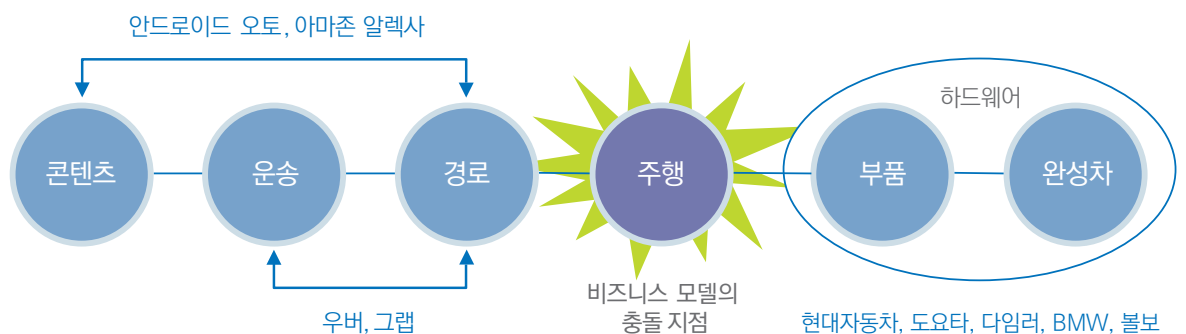
#### » 차량 기반 도심 이동수단의 진화 과정



Source : GM, IBK투자증권, 삼정KPMG 경제연구원

전통적인 자동차 업계에서 위기감이 고조되고 있는 또 다른 이유는 시장의 공급 측면에서 살펴볼 필요가 있다. 현재 모빌리티 업계에는 전통적인 완성차 기업 외에도 플랫폼을 기반으로 한 테크 기업들이 경쟁에 참여해 주행 영역에서 충돌을 빚고 있다. 가장 대표적으로 구글, 우버와 같은 테크 기업들은 자사의 자율주행 기술력과 콘텐츠, 서비스 플랫폼을 강점으로 내세워 모빌리티 산업에 뛰어들며 전통적인 완성차 기업들과의 마찰을 일으키고 있다.

#### » 모빌리티 밸류체인에서의 충돌 지점



Source : 삼성증권

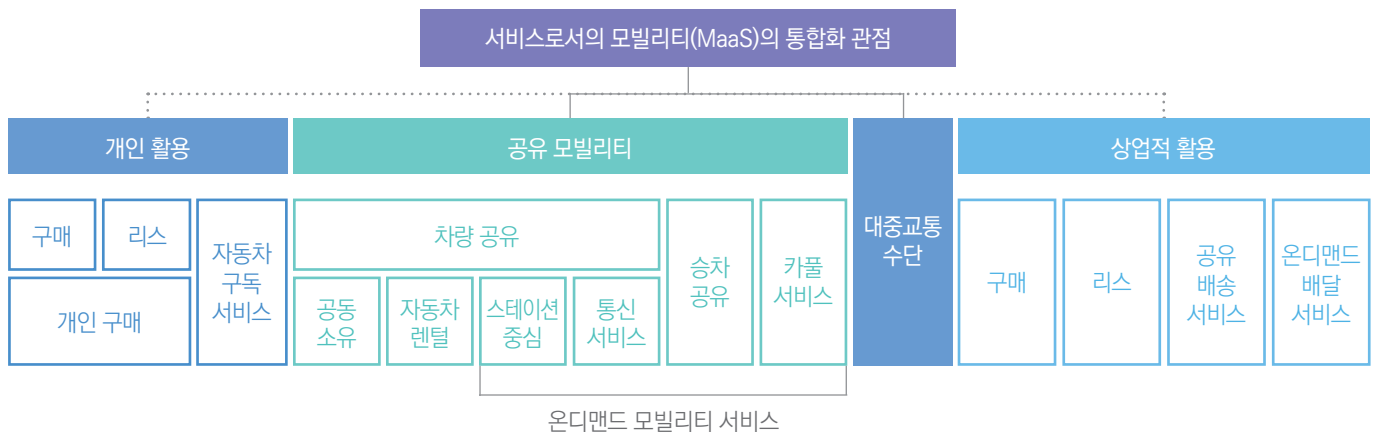
현재 모빌리티 산업의 헤게모니는 완성차에서 모빌리티 서비스 제공 기업으로 넘어가고 있다. 소프트뱅크의 투자설명회(IR) 자료에 따르면, 글로벌 모빌리티 플랫폼 4곳(우버, 디디추싱, 그랩, 올라)의 2019년 1분기 서비스 거래액은 958억 달러로 2016년(230억 달러)에 비해 4배 이상 증가했다.

“ 전통적 완성차 업계 ... 하드웨어를 제조하고 이를 서비스 기업에 공급하는 구조로 바뀔 수 있어 ”

일부 완성차를 포함한 모빌리티 업계의 기업들은 ‘서비스로서의 모빌리티(MaaS, Mobility-as-a-Service)’의 주도권을 잡기 위해 움직이고 있다. 좁은 의미에서 MaaS는 공유를 의미하지만, 넓은 의미로는 사람과 사물을 포함한 모든 형태의 이동성을 의미한다. 승용차, 자전거, 전동휠, 버스, 택시 등의 운송 수단이 개별적으로 제공되는 방식에서, 하나의 통합된 플랫폼에서 일괄적으로 제공할 수 있도록 하는 것이다. 가령 핀란드의 대중교통·차량 공유 서비스 연계 애플리케이션인 뎀(Whim)은 플랫폼 안에서 이용자가 모든 교통수단을 한번에 예약하고 결제할 수 있는 서비스를 통합 제공한다는 점에서 MaaS 선진 사례로 꼽히고 있다. 이용자가 뎀 플랫폼에 출발지와 목적지를 입력하면 애플리케이션은 이동을 위한 가장 최적의 교통수단과 경로를 제공해 간편하게 이용할 수 있다.

전통적인 완성차 입장에서 MaaS의 주도권을 놓칠 경우, 단순히 자동차란 하드웨어를 서비스 기업에게 공급하는 구조로 전략할 수 있기에, 완성차 기업들은 제조업에서 벗어난 새로운 사업 모델의 필요성을 실감하고 있다.

》》 ‘서비스로서의 모빌리티(MaaS)’의 통합화 모델



Source : KPMG International

》》 통합 수준에 따른 MaaS 상용화 단계

단계	분류명	개요	예시
1	정보의 통합	각 교통수단의 이용요금·경로 등의 정보가 일원화돼 제공되기 때문에 최적의 이동수단의 선택이 용이	구글맵
2	예약과 결제의 통합	일원화된 정보하에서 선택된 교통수단 등의 예약·발권·결제를 애플리케이션 등에서 일괄적으로 해결 가능	독일 무벨 (Moovel)
3	서비스 제공의 통합	기간 정책제(구독)를 채용하고 있음	핀란드 뎀(Whim)
4	정책의 통합	도시계획과 인프라 정비, 인센티브 등의 시책이 교통정책과 통합적으로 입안	-

Source : Sochor, J., Arby, H., Karlsson, I. M., & Sarasini, S. (2018). A topological approach to Mobility as a Service: A proposed tool for understanding requirements and effects, and for aiding the integration of societal goals. Research in Transportation Business & Management, 27, 3-14., 한국교통연구원, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



## [모빌리티 비즈니스 플랫폼 사례] 도요타, 현대자동차



완성차 업계는 단독  
혹은 연합체를 구성 ...

모빌리티 서비스 플랫폼  
개발 및 간접적으로  
투자·협업 중 ”

자동차 판매라는 완성차 업계가 쥐고 있던 특권이 사라지면서, 완성차 기업들은 제조 모델에서 벗어나 다양한 모빌리티 서비스 사업을 추진하며 위기 타개를 시도하고 있다. 다임러는 ‘카투고(Car2Go)’, BMW는 ‘드라이브 나우(Drive Now)’, 제너럴모터스는 ‘메이븐(Maven)’, 아우디는 ‘아우디애틀홈(Audi at home)’ 등 해외 완성차 기업들은 각 사의 자동차를 활용한 서비스 모델을 출시하고 있다. 다임러와 BMW는 2018년 3월 모빌리티 플랫폼 및 자율주행차 분야에서 동맹을 맺고 공동으로 사업을 추진하기도 하였다. 양사는 공동 출자한 컨소시엄을 통해 차량 공유 서비스인 ‘리치나우(ReachNow)’를 출시하였고, 차량 공유 서비스뿐만 아니라 승차 공유, 주차, 전기차 충전 등 모빌리티 서비스 전반에 필요한 플랫폼을 공동 개발해 나가겠다고 밝힌 바 있다.

도요타의 아키오 도요타 사장 또한 CES 2018에서 도요타는 앞으로 ‘자동차 생산 업체’에서 ‘이동 서비스를 제공하는 플랫폼 기업’으로 진화해 애플, 구글과 같은 테크 기업과 경쟁할 것임을 밝혔다. 단순히 자동차를 제조하고 판매하는 것을 넘어 자동차와 이용자, 주행환경에서 생산되는 데이터를 수집하고 이를 활용할 수 있는 다양한 서비스 사업 모델을 만들어 나가겠다는 것이다. 그 일환으로 도요타는 자율주행 전기차 ‘이팔레트(e-Pallet)’를 공개했고 이를 도요타의 모빌리티 플랫폼으로 승차 공유, 차량 공유뿐만 아니라, 내부를 모듈형으로 만들어 이동형 호텔, 상점 등 다양한 사업 모델이 파생될 수 있을 것임을 보여줬다.

이처럼 완성차 기업들은 단독으로 혹은 연합체를 구성해 모빌리티 서비스 플랫폼을 개발하는 경우도 있으나, 간접적으로 지분을 투자하는 방식으로 기업들과 협력을 이어가고 있는 기업들도 있다. 가령 포드는 미국 2위 차량호출 기업인 리프트(Lyft)와 협업에 나섰으며, 현대자동차 또한 세계 곳곳에서 모빌리티 플랫폼 기업에 투자·협업하며 모빌리티 생태계를 키우고 있다. 현대자동차는 2018년 동남아 최대 승차 공유 플랫폼인 그랩에 투자한 데 이어, 인도의 승차 공유 기업 올라(Ola)와 레브(Revv)에도 투자를 단행했다. 현대자동차는 해당 플랫폼에 자사의 자동차를 공급하는 구조로 협업을 하고 있으며 최근에는 중동 최대 승차 공유 플랫폼 ‘카림(Careem)’과 협력하며 2019년 말까지 완성차 총 5,000대를 공급하기로 했다.

### » 현대자동차의 해외 모빌리티 플랫폼 기업에 대한 투자 현황

일자	투자기업	국가	투자액
2018년 1월	그랩(Grab)	싱가포르	2,500만 달러
2018년 7월	카넥스트도어(Car Next Door)	호주	200만 호주달러
2018년 8월	레브(Revv)	인도	1,230만 달러
2018년 11월	그랩(Grab)	싱가포르	2억 5,000만 달러 (추가 투자)
2019년 3월	올라(Ola)	인도	3억 달러

## 유통 산업

“  
테크 자이언트는  
온라인 유통에 이어  
오프라인 채널에도  
진출 ... 소비자 구매  
여정의 전 영역 공략  
”

### 테크 자이언트의 유통업 확장 및 전통 유통업계의 위기

테크 자이언트가 유통 산업의 주도자로 부상하면서 전통 유통업계는 위기에 직면했다. 아마존을 두려워하는 현상을 단적으로 보여주는 용어 '아마존 이펙트'와, 오프라인 유통채널의 몰락을 의미하는 '유통 아포칼립스' 등의 신조어가 등장하며 기존 유통업계의 위기감을 고조시키고 있다. 실제로 미국에서는 북미 최대 유통업체였던 시어스가 설립 126년만인 2018년 파산보호를 신청했다. 장난감 유통 왕국으로 불리던 미국 토이저러스 또한 2017년에 파산보호신청을 하며, 2018년에는 미국 내 700여 개 토이저러스 매장을 폐쇄했다. 오프라인 매장을 기반으로 성장했던 국내 백화점 및 대형마트 역시 최근 매출액 및 영업이익 감소세를 보이고 있다. 성장 이전에 근본적인 생존을 위한 새로운 전략 수립이 시급한 시점이다.

이와 같은 상황에서, 주목해야 할 부분은 아마존 등 테크 자이언트 또한 노력을 멈추지 않는다는 측면이다. 테크 자이언트는 전통 유통 기업의 영역이던 오프라인에도 최근 진출하고 있다. 아마존은 2017년 오프라인 식료품점 홀푸드마켓을 인수했으며, 중국 알리바바는 2016년 신선식품 소매업체 허마셴성을 인수하며 온·오프라인을 아우르는 신유통 전략을 선보이고 있다. 소비자의 전 구매 여정(Customer Journey)을 빠짐없이 공략하고 있는 것이다. 즉, 오늘날의 테크 자이언트 기업은 소비자의 쇼핑 과정에서 비어있는 틈새 없이 폭넓게 비즈니스 펼치기 위하여, 기존 유통 기업들이 영위하던 채널을 통합적으로 운영하기에 이르렀다. 테크 자이언트와 경쟁하기 위해서는, 품질 좋은 제품을 우수한 서비스와 함께 판매하던 기존 유통 기업의 방식으로는 역부족인 것이다. 이 가운데, 기존 유통 기업 중 플랫폼 비즈니스에서 두각을 나타내는 곳들의 공통점을 살펴보면, 제품 및 서비스 외 콘텐츠 및 엔터테인먼트 등 소비자를 유입할 수 있는 타 요소와 결합하여 선보이는 '믹스 번들' 전략이 눈에 띈다.

#### 유통 산업에서 테크 자이언트의 플랫폼 전략



Source : 삼정KPMG 경제연구원

Note : 통계청 '한국표준산업분류' 종합소매업 · 전자상거래업 등의 구분을 참고

#### 유통 플랫폼 비즈니스에서 고려해야 할 요소



Source : KPMG International, 삼정KPMG 경제연구원

## [유통 플랫폼 비즈니스 사례] 세포라

LVMH(루이비통모에헤네시) 그룹이 운영하는 화장품 유통 편집숍인 세포라(Sephora)는 플랫폼 사례로도 최근 부각되고 있다. 세포라는 1970년 프랑스에서 설립되어, 유통의 디지털화가 진전되기 이전인 1997년 LVMH에 인수된 기업이다. 현재 전 세계 34개국에서 2,600여 개의 매장을 운영 중이다.

“

세포라는  
테크 자이언트의  
약점인 ‘고객 경험’  
영역에서 두각 ...

앵커스토어부터  
온라인 커뮤니티까지  
온·오프라인 플랫폼  
연계, 소비자 행동  
‘데이터 자산화’ ”

미국에는 1998년 진출한 세포라는 현재 LVMH 그룹이 미국에서 벌어들이는 매출의 45%가 세포라에서 나올 정도에 이르며, 그 입지를 공고히 하고 있다. 그 배경을 살펴보면, 제품과 서비스, 콘텐츠, 엔터테인먼트의 요소를 플랫폼에서 효과적으로 ‘믹스 번들’한 전략을 찾아 볼 수 있다. 먼저 세포라는 오프라인 매장 중 다수를 중심 상권에 위치한 ‘앵커스토어(Anchor Store)’로 두고 있다. 미국 백화점 체인 JC페니, 대형 복합쇼핑몰 등의 내부에 세포라 앵커스토어를 두고, 매장 앞을 오가는 불특정 다수 고객을 끌어 모은다. 오프라인 매장에서는 소비자가 무료로 각종 화장품을 체험하는 데 주안점을 둔다. 온라인에서는 e커머스 플랫폼을 구축하여, 온라인 쇼핑으로 화장품을 구매하도록 하는 동시에, 소비자가 아마존·이베이에서 화장품을 사는 것과는 다르게 커뮤니티 기능을 플랫폼에서 강화했다. 2010년 세포라는 페이스북을 벤치마킹한 온라인 화장품 커뮤니티 ‘뷰티토크’를 구축했다. 2014년에는 인스타그램을 벤치마킹한 ‘뷰티보드’를 선보이며, 다양한 화장품 제품을 활용하는 사진을 온라인 갤러리에서 공유하려는 고객을 플랫폼 안으로 끌어들었다. 그 뒤 뷰티토크와 뷰티보드를 ‘뷰티인사이드 커뮤니티’라는 온라인 공간으로 통합시키며 화장품 정보를 주고 받는 플랫폼의 장을 마련했다. 세포라가 자체 플랫폼 구축에 투자를 하고 있는 이유는 여러 가지가 있지만, 가장 큰 이유 중 하나는 ‘데이터’이다. 고객의 이야기를 직접 들으며, 소비자의 행동 패턴을 데이터 자산화하여, 디지털 입지(Digital presence)를 강화하고 있다.

### » 세포라의 자체 플랫폼 전략



### [유통 플랫폼 비즈니스 사례] 월마트

월마트는 유통 산업의 전통 강자로, 매출액 기준 유통 산업에서 명실공히 글로벌 1위인 기업이다. 포춘 500대 기업 1위를 수년간 차지해온 기업인 월마트는 온라인 쇼핑 시대가 개막되면서 위기에 직면했다. 10년 전인 2009년에는 시가총액 글로벌 5위를 차지했던 월마트는 테크 자이언트 기업들이 부상하면서 10위 밖으로 밀려났다. 아마존으로 대표되는 온라인 강자들이 급부상하면서, 침체 국면에 빠지며 2015년에는 주가 하락 일로를 겪었다. 이와 같은 월마트가 2018년 4분기 매출액 1,387억 9,300만 달러로 전년 동기 대비 1.9% 증가, 영업이익은 60억 6,700만 달러로 35.8% 증가한 어닝서프라이즈를 기록했다. 2019년 1분기 월마트의 매장 매출 또한 전년 동기 대비 3.4% 증가했고, 온라인 매출은 37% 늘어나며 부활의 신호탄을 쏘았다는 평가를 받고 있다.

“ 월마트는 ‘디지털 퍼스트’ 전략 수립, M&A 통해 디지털 플랫폼 빠르게 강화 ... 2018년 4분기 영업이익 어닝서프라이즈, 실적 반등으로 ‘부활의 신호탄’ ”

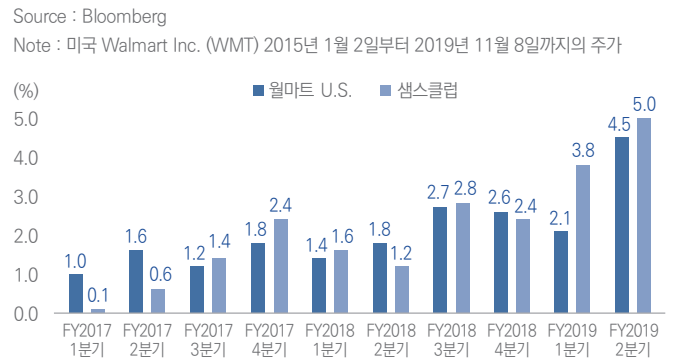
월마트의 이 같은 위기 극복은 디지털 플랫폼 전략을 수립하고, 강력한 실행 방안이 뒷받침되면서 효과를 발휘했다. 2014년 더그 맥밀런(Doug McMillon) CEO 취임 이후 ‘디지털 퍼스트’ 전략을 선보이며, 발빠르게 플랫폼화하기 위하여 커머스 기반의 플랫폼 기업을 잇달아 인수했다. 2016년 제트닷컴에 이어 2017년 슈바이, 무스조 등 온라인 패션몰을 인수했다. 2017년 6월에는 온라인 맞춤 남성복 스타트업으로 주목 받으며, 딜(Deal) 타깃으로 부상한 보노보스를 3억 1,000만 달러에 인수했다. 2018년에는 인도 대규모 전자상거래 플랫폼 플립카트의 지분 77%를 160억 달러에 인수했다. 플립카트 인수를 두고 아마존과 치열한 경쟁을 벌였던 가운데 M&A 승자는 월마트가 차지했다. 미국 내 4,700여 개 오프라인 매장을 보유했다는 강점도 제품과 서비스, 콘텐츠를 번들링하는 전략에 심분 활용했다. 아울러 온라인 주문 후 매장 픽업 시 할인 서비스 등 온·오프라인 연계 플랫폼 구축을 해나가고 있다. 또한 미국 월마트 직원이 150만 명에 이른다는데 착안한 ‘퇴근 배송제’를 시범 시행하며, 월마트 직원이 퇴근길에 소비자가 주문한 상품을 배송하는 등 온·오프라인 연계 효율성을 높이기 위한 전략을 수립 중이다.

#### 월마트의 디지털 플랫폼 전략

플랫폼 전략	실행 방안																		
1 e커머스 플랫폼 및 디지털 서비스 강화	월마트의 ‘디지털 퍼스트’ 전략 일환으로 다수의 플랫폼 스타트업 인수																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>피인수 기업</th> <th>시기</th> <th>인수액</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>플립카트(인도 온라인몰)</td> <td>2018년 8월</td> <td>160억 달러</td> </tr> <tr> <td>보노보스(온라인 남성복몰)</td> <td>2017년 6월</td> <td>3억 1,000만 달러</td> </tr> <tr> <td>무스조(온라인 아웃도어몰)</td> <td>2017년 2월</td> <td>5,100만 달러</td> </tr> <tr> <td>슈바이(온라인 신발몰)</td> <td>2017년 1월</td> <td>7,000만 달러</td> </tr> <tr> <td>제트닷컴(온라인 쇼핑몰)</td> <td>2016년 8월</td> <td>33억 달러</td> </tr> </tbody> </table>	피인수 기업	시기	인수액	플립카트(인도 온라인몰)	2018년 8월	160억 달러	보노보스(온라인 남성복몰)	2017년 6월	3억 1,000만 달러	무스조(온라인 아웃도어몰)	2017년 2월	5,100만 달러	슈바이(온라인 신발몰)	2017년 1월	7,000만 달러	제트닷컴(온라인 쇼핑몰)	2016년 8월	33억 달러
	피인수 기업	시기	인수액																
	플립카트(인도 온라인몰)	2018년 8월	160억 달러																
	보노보스(온라인 남성복몰)	2017년 6월	3억 1,000만 달러																
	무스조(온라인 아웃도어몰)	2017년 2월	5,100만 달러																
슈바이(온라인 신발몰)	2017년 1월	7,000만 달러																	
제트닷컴(온라인 쇼핑몰)	2016년 8월	33억 달러																	
2 오프라인 매장 및 디지털 서비스 융합	28개국 1만 1,700여 개, 미국 내 4,700여 개 오프라인 매장에서 제품과 서비스, 콘텐츠를 번들링하여 제공																		
	온라인 주문 후 매장에서 픽업 시 할인 서비스 제공																		
	월마트 직원이 퇴근길에 상품을 배송하는 ‘퇴근 배송제’ 시행																		

Source : Walmart, Pitchbook, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

#### 월마트의 주가 및 매출액증가율 추이



Source : Walmart, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
Note : 월마트 U.S. 및 샘스클럽(월마트 운영 창고형 할인점) 매출액 중 주유(Fuel) 매출을 제외한 매출액의 전년 동기 대비 증가율

## 소비재 산업

“

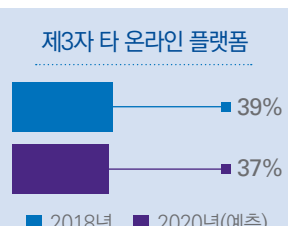
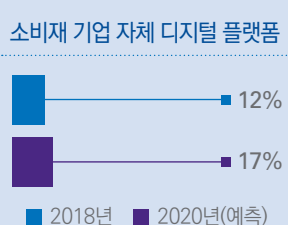
제3자 타 플랫폼 의존,  
소비재 기업의 수익성 ·  
지속가능성 악화  
VS.  
자체 플랫폼 구축,  
거액의 투자 필요 ”

### 제3자 타 플랫폼 vs. 자체 플랫폼, 선택의 갈림길

소비재를 제조하는 기업들은 플랫폼 전략을 펼칠 때 선택의 기로에 서있다. 온라인 · 모바일 쇼핑 시대가 도래하면서, 소비재 기업은 우선적으로 테크 자이언트 운영 e커머스 사이트, 각종 소셜 커머스 등 제3자 타 플랫폼을 통해 소비재를 판매하기 시작했다. 일부 소비재 기업은 제3자 유통 플랫폼과 협업하기 위하여, 제3자 플랫폼 기업의 물류 거점 옆에 자사 창고를 만들기도 했다. 하지만 제3자 플랫폼에 대한 의존도가 높아지면서, 소비재 기업들의 고민이 깊어지고 있다.

KPMG International은 매년 글로벌 소비재 · 유통 기업 C-level 임원을 대상으로 'Global Consumer Executive Top of Mind Survey'를 실시해오고 있다. 소비재 · 유통 기업 임원이 최우선적으로 염두에 두고 있는 경영 과제가 무엇인지 묻는 설문조사이다. 2018년 조사 결과, 임원진이 예측하는 2020년 소비재 · 유통 산업 모습의 1순위로는 제조업체들이 보다 많은 제품을 '직접 판매'할 것이라는 측면이다. 3순위로는 오프라인 매장과 온라인 채널이 통합될 것이라고 예측되었다. 즉, 테크 자이언트 등 제3자 타 플랫폼에서 자사 소비재를 판매 중인 기업도 궁극적으로는 자체 플랫폼 구축 및 강화를 염두에 두고 있다는 의미이다. 또한 자사 소비재를 판매하는 오프라인 유통망의 비중도 적지 않으므로, 오프라인 매장과 온라인 플랫폼의 통합을 이상향으로 바라보는 임원들이 적지 않다는 것도 알 수 있다. 아울러 소비재 기업의 매출 발생처를 묻는 질문에는, 매출의 39%가 제3자 타 플랫폼 · 타 마켓플레이스에서 나온다고 응답되었다. 소비재 기업은 타 플랫폼에서 자사 소비재를 유통시킬때, 수수료로 거래액의 평균 8~15%를 타 플랫폼에 지불하고 있다. 제3자 타 플랫폼에 대한 의존도가 높아질수록, 소비재 기업의 수익성과 자사 지속가능성에 대한 근본적 고민이 커질 수밖에 없는 구조이다. 하지만 자체 플랫폼 구축도 쉽지 않은 길이다. 자체 플랫폼의 원활한 운영을 위해서는 거액의 투자가 지속적으로 이행되어야 한다. 투자 대비 수익이 높을지에 대한 고민 또한 자체 플랫폼 구축을 망설이게 한다. 실제로 '디지털 트랜스포메이션의 장벽'을 묻는 질문에 응답 임원진의 46%는 ROI 불확실성을, 45%는 예산 제약을 꼽았다.

### 》 KPMG '2018 Global Consumer Executive Top of Mind Survey' 설문조사 결과

2020년 전망에 대한 주요 응답 결과		소비재 기업 매출 발생처	디지털 트랜스포메이션 장벽 요소	
57%	제조업체들이 보다 많은 제품을 직접 판매할 것이다.	<b>제3자 타 온라인 플랫폼</b> 	1	투자 대비 수익에 대한 ROI 불확실성
56%	대다수 공급망은 수요 주도적(Demand-driven) · 고객 중심으로 변환될 것이다.		46%	
56%	오프라인 물리적 매장과 온라인 디지털 채널은 통합될 것이다.	<b>소비재 기업 자체 디지털 플랫폼</b> 	2	예산 제약 (Budget Constraint)
56%	상품 가격보다 배송 및 풀필먼트(Fulfillment) 시스템이 더 중요해질 것이다.		45%	
55%	스스로 재창조하지 않는 오프라인 매장은 생존할 수 없을 것이다.		3	기존 레거시(Legacy) 시스템
53%	오늘날 존재하는 오프라인 매장 중 낮은 성과로 문을 닫는 곳이 적지 않을 것이다.		43%	
53%	인공지능(AI)의 활용은 생존을 위해 중대한 부분이 될 것이다.			

Source : KPMG International "2018 Global Consumer Executive Top of Mind Survey", 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note : 전 세계 28개국 글로벌 소비재 · 유통 기업 임원진 530명을 대상으로 KPMG International이 2018년 3월 조사한 결과, 중복 응답 포함



## [소비재 플랫폼 비즈니스 사례] 리치몬트, 버버리, 레고

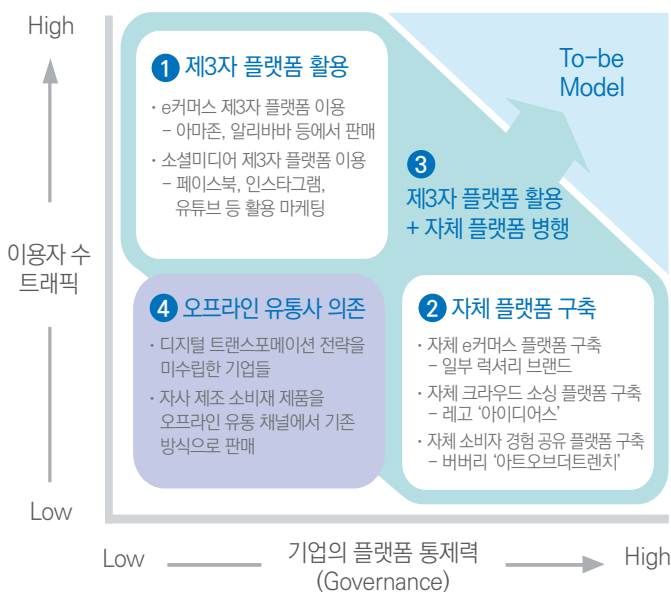
“ 제3자 플랫폼과 자체 플랫폼을 함께 활용하는 ‘하이브리드’ 유형의 소비재 기업 다수 ... 플랫폼에서 제품 판매를 넘어 소비자 경험을 공유 ”

글로벌 소비재 기업들의 플랫폼 전략을 비교하면, 크게 네 가지 전략으로 나눌 수 있다. 첫 번째 분류의 소비재 기업은 하기 그림의 ①에 해당되는 유형으로, 아마존과 알리바바 등 거대 테크 자이언트 플랫폼을 이용하여 제품을 판매하는 유형이다. 또한 페이스북, 인스타그램, 유튜브 등 제3자 소셜미디어를 활용하여 디지털 마케팅을 전개하는 유형이기도 하다. 두 번째 유형은 그림의 ②에 해당되는 소비재 기업들로, 자체 디지털 플랫폼을 구축한 기업이다. 명품으로 불리는 럭셔리 브랜드 중 일부는 브랜드 아이덴티티 유지를 위하여, 타 플랫폼에서 자사 제품을 유통시키지 않고 자체 플랫폼 안에서만 제품을 판매하는 ‘솔리드’ 전략을 구사한다. 세 번째 유형은 자체 플랫폼과 제3자 플랫폼을 모두 활용하여 디지털 전략을 수행하는 ‘하이브리드’ 유형으로, 구찌 브랜드를 보유한 케링(Kering) 등이 하이브리드 유형에 해당된다. 그림의 ④에 해당되는 네 번째 유형은 아직까지 디지털 플랫폼 전략을 수립하지 못하여 기존 오프라인 유통사에 의존하는 방식으로, 이 유형의 기업들이 가장 많은 고민을 지니고 있다.

두 번째 및 세 번째 유형의 기업들은 자체 플랫폼을 빠른 시간 내 강화하기 위하여 스타트업 플랫폼을 인수하기도 한다. 가령, 까르띠에 · 몽블랑을 보유한 리치몬트 그룹은 2018년 명품 e커머스 플랫폼 욱스 네타포르테를 인수했다. 패션 브랜드 아디다스는 런타스틱을, 언더아머는 그리트니스 등 스포츠 경험을 공유하고, 동호인을 매칭시키는 플랫폼을 인수했다.

두번째 유형에는 e커머스 플랫폼 외, 자사 브랜드 로열티 강화 및 크라우드 소싱(Crowd sourcing) 측면에서 자체 플랫폼 구축을 한 사례가 있다. 영국 패션 기업 버버리의 경우, 디지털 전환 전략을 수립하며 2009년 ‘아트오브더트렌치(Art of the Trench)’ 플랫폼을 오픈했다. 이 플랫폼은 버버리의 대표 제품인 트렌치코트를 테마로 한, 경험을 공유하는 커뮤니티 공간이다. 덴마크 완구 기업 레고의 경우, 아이디어를 집결시키는 크라우드 소싱 플랫폼을 안착시켰다. ‘레고 아이디어스(LEGO Ideas)’ 플랫폼을 2007년 론칭하여, 레고 제품으로 판매될만한 아이디어를 모은다. 플랫폼에서 이용자 1만 명 이상으로부터 투표를 받은 아이디어 중 실제 제품 상용화까지 이어진 아이디어 제시자에게는 제품 매출액의 1%를 돌려준다.

### » 소비재 기업의 플랫폼 전략 비교



Source : 삼정KPMG 경제연구원

### » 소비재 기업의 플랫폼 스타트업 M&A 현황

인수 기업	피인수 대상 스타트업	시기
리치몬트 (Richmont)	욕스 네타포르테 (Yoox Net-A-Porter) 유럽 명품 e커머스 플랫폼	2018년
	워치파인더(Watchfinder) 영국 중고 시계 거래 플랫폼	2018년
LVMH	룩솔라(Luxola) 싱가포르 뷰티 e커머스 플랫폼	2015년
아디다스	런타스틱(Runtastic) 오스트리아 스포츠 경험 공유 플랫폼	2015년
언더아머	그리트니스(Gritness) 미국 스포츠 동호인 매칭 플랫폼	2015년

Source : Pitchbook, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

## 금융 산업



금융 플랫폼에서는  
기존 금융 기관이  
플랫폼 구축하거나,  
개방형 혁신 시도 ...

인터넷 전문 은행,  
핀테크 업체 등 신규  
플레이어는 파괴적 혁신,  
개방형 생태계 합류  
전략 구사 ”

### 금융 플랫폼의 경쟁 전략과 개방형 혁신 전략

본래 금융 산업은 기본적으로 규제산업에 속하기 때문에 새로운 혁신 기업의 진출이 매우 어려운 분야 중에 하나였다. 그러나 최근 핀테크 기업으로 대표되는 기술 기업들의 파괴적 혁신이 일어나고 있고, 기존 기업들과 신규 플레이어가 적극적으로 플랫폼 비즈니스에 뛰어들면서 큰 변화가 나타나고 있다. 금융 분야의 플랫폼 사례를 종합해보면 기존 · 신규 플레이어 별로 각각 경쟁과 협력에 기반한 전략 방향을 도출할 수 있다. 기존 플레이어의 경쟁 전략으로는 플랫폼 구축 전략을 들 수 있다. 신기술을 적극적으로 도입하고 플랫폼을 직접 구축함으로써, 스스로 혁신 기업이 되어 파괴적 혁신에 대응하는 전략이다. 기존 플레이어의 협력 전략으로는 개방형 혁신 전략이 있다. 자사가 주도하는 생태계를 조성해 다른 기업을 참여시킴으로써, 개방형 혁신을 추구하는 전략이다.

신규 플레이어의 경쟁 전략은 새로운 비즈니스 모델로 기존 시스템을 혁신하는 파괴적 혁신 전략이다. 영업 지점이나 영업 인력을 필요로 하지 않는 서버, 데이터 분석, 시스템 기술 기반의 인터넷 은행이 여기에 해당한다. 이들은 신기술을 핵심 동력으로 삼아 새로운 비즈니스로 기존 사업을 대체하는 데 목표를 두고 있다. 신규 플레이어의 협력 전략은 이미 조성되어 있는 생태계에 들어가 여기서 제공하는 인프라와 자원을 활용해 사업을 진행하는 개방형 생태계 합류 전략이다. 이 전략은 기존 플레이어와의 협력과 제휴를 전제로 하고 있으며, 함께 발전하는 모델을 취하고 있다. 한편, 신규 기업들이 새로운 시장과 가치를 창출하는 경우도 있다. 미국의 스타트업인 요들리(Yodlee)는 미국 상위 16개 은행 등 110개 기업과 제휴, 고객이 보유한 다양한 은행 계좌, 신용카드 정보를 통합해 보여줌으로써 금융 정보를 간편하게 조회하고 관리할 수 있게 해준다. 미국의 자산관리 서비스인 민트(Mint)는 고객의 자산정보를 모아서 분석하고 금융상품 추천, 자산관리 추천 정보를 제공한다. 요들리와 민트는 데이터 수집 및 분석, 금융 추천에 기반한 새로운 형태의 핀테크 서비스를 창출한 사례로 볼 수 있다.

### » 금융 산업의 플랫폼 전략 비교

	기존 플레이어(Incumbent)	신규 플레이어
<b>경쟁 전략</b> 	<b>1</b> <b>금융 산업의 플랫폼화 등 환경 변화에 선제적 대응으로 자체 플랫폼 구축</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기존 은행, 증권사, 보험사에서 인터넷 포털과 모바일 앱 등 비대면 플랫폼 구축</li> <li>· 평안보험의 인공지능(AI), 데이터분석 기술 도입</li> <li>· 골드만삭스의 디지털 금융 플랫폼 '마커스' 출시</li> </ul>	<b>2</b> <b>혁신적 사업 모델로 시장에 침투해 기존 체계를 대체 및 와해시키는 파괴적 혁신 전략</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 독일 피도르 은행, 국내 카카오뱅크 등 인터넷 전문 은행 등장</li> <li>· 알리페이, 카카오페이 등 모바일 결제 플랫폼 등장으로 기존 카드 산업 잠식</li> </ul>
<b>협력 전략</b> 	<b>3</b> <b>개방형 혁신 전략으로 다른 타 기업의 참여를 유도하고 개방형 생태계를 조성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· NH농협, 신한은행 등이 서드파티 업체에게 제공하는 개방형 API</li> <li>· 골드만삭스가 웹 기반 오픈 소스 플랫폼인 '마르퀴'를 자산운용사, 기관투자자에 제공</li> </ul>	<b>4</b> <b>기존 플레이어가 제공하는 자원을 활용해 개방형 생태계 합류하고 새로운 가치 창출</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 국내 은행권에서 제공하는 개방형 API를 이용해 국내 서드파티 업체가 새로운 서비스나 플랫폼 개발</li> </ul>

### [금융 플랫폼 비즈니스 사례] 골드만삭스

미국의 투자은행인 골드만삭스는 소매금융 시장 공략을 위해 디지털 금융 플랫폼을 구축하고 있다. 본래 기업과 고액 자산가들을 대상으로 한 투자은행 업무가 주 사업 영역이었던 골드만삭스는 2007년 금융위기 이후 투자자들의 위험회피 성향이 강해짐에 따라 투자은행으로서의 위상이 약화되었다. 이에 대한 대안으로 골드만삭스는 소매금융 시장에 진출하기 위해 2016년 10월 개인과 소규모 기업을 대상으로 한 온라인 예금 및 대출 플랫폼인 마커스(Marcus)를 출시했다.

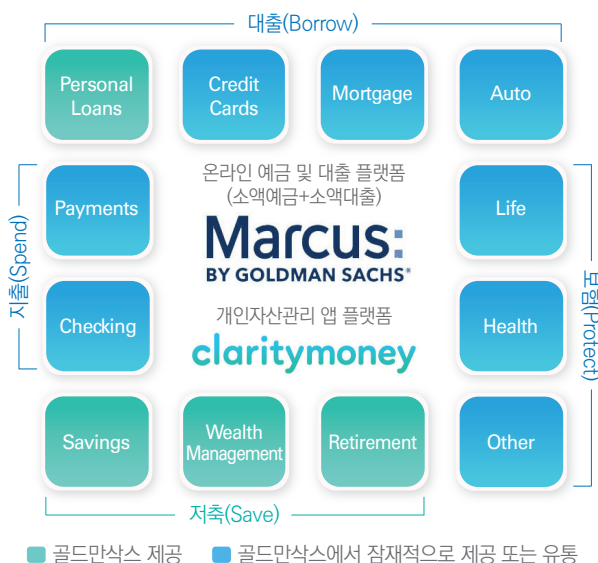
“ 골드만삭스는 온라인 예금 및 대출 플랫폼인 마커스를 시작으로, 디지털 금융 플랫폼을 대출, 지출, 저축, 보험의 주요 금융 영역으로 확장한다는 전략 ”

마커스는 소액예금과 간편 소액대출을 결합한 일종의 온라인 बैं킹 플랫폼이다. 고객의 소액 예금에 대해서도 1.9%(2019년 10월 기준)의 이자를 지급하며, 이를 통해 원가가 낮은 예금을 확보해 대출에 필요한 자금을 조달한다. 또한 골드만삭스의 데이터 분석 및 신용평가 기술로 대출자를 선별하며, 36~72개월 동안 7~29%의 이율로 3,500~4만 달러의 금액을 대출한다. 마커스는 온라인 P2P 대출 서비스, 신용카드 대출과 경쟁 관계에 있으며, P2P 대출 서비스가 투자를 통해 자금을 확보하는 데 반해 마커스는 고객의 예금을 기반으로 충분한 유동성을 확보하며 골드만삭스의 축적된 금융 IT 기술을 활용한다는 데 강점이 있다. 마커스는 2019년 5월까지 400만 명의 고객, 47억 달러의 대출 잔고, 460억 달러의 예치금을 확보하는 성과를 거두었다.

골드만삭스는 또한 소매금융과 자산관리 부문을 강화하기 위한 목적으로 개인자산관리 앱 플랫폼인 클래리티머니(Clarity money)를 2018년 4월 인수했으며, 마커스와 연계해 고객의 서비스 접근성을 높인다는 계획이다. 골드만삭스의 디지털 금융 플랫폼 전략은 마커스와 클래리티머니를 중심축으로 삼아, 자사의 플랫폼을 대출, 지출, 저축, 보험의 주요 금융 영역으로 확장하는 데 있다. 골드만삭스는 2019년 8월에는 애플이 출시하는 실물 신용카드인 애플카드에 बैं킹 인프라를 담당하는 제휴사로 참여했으며, 이는 고객 접점 확보 전략의 일환으로 분석되고 있다.

### » 골드만삭스의 디지털 금융 플랫폼 상품과 전략

골드만삭스의 디지털 플랫폼 상품



골드만삭스의 플랫폼 전략

- 1 온라인 예금 및 대출 플랫폼 마커스를 통한 소매금융 서비스 제공 및 기본 고객 접점 확보
- 2 개인자산관리 앱 플랫폼 클래리티머니를 통해 고객에게 자산관리 서비스 제공
- 3 디지털 금융 플랫폼 운영에 골드만삭스의 축적된 금융 IT 기술 활용
- 4 애플카드에 बैं킹 인프라 담당하는 제휴사로 참여해 고객 접점 확보

## [금융 플랫폼 비즈니스 사례] 핑안보험

금융 분야에서 기존의 사업자가 플랫폼 비즈니스로 성공을 거둔 사례는 찾아보기 힘들다. 그러나 중국의 보험 업체인 핑안보험이 적극적인 기술 도입과 사업 확장을 통해 기술 플랫폼 기업으로 거듭난 사례는 금융 업계에 시사하는 바가 크다. 1988년 지역의 손해보험사로 시작된 핑안보험은 2018년 매출액 1,636억 달러, 당기순이익 162억 달러로, 중국 민영 기업 중 매출 1위를 기록했으며, 시가총액 기준 세계 1위의 보험사로 떠올랐다. 핑안보험의 성장 비결은 기술 개발 집중과 생태계 기반의 플랫폼 사업 전략에 있다.

“

중국 핑안보험은 금융(보험)에서 시작해 고객의 생활 접점 분야로 플랫폼 사업 확장하며, 인공지능과 데이터 분석 기술 적극 활용

”

2019년 6월 30일 기준으로 핑안보험이 보유한 기술 인력은 10만 명이 넘는다. 이 중 R&D 인력만 3만 2,000여 명이며, 과학자(Scientist)급 인력만 2,200여 명에 이른다. 또한 1만 8,000여 건의 특허를 보유하고 있으며, 이는 6개월 전인 2019년 1월 초에 비해 5,779건이 증가한 수치이다. 이 같은 성과는 핑안보험이 과거 10년간 70억 달러의 자금을 R&D에 투자한 결과에 힘입은 것으로 평가되고 있으며, 핑안보험 창업자 마잉저 회장은 향후 10년 동안 150억 달러를 기술 혁신에 투자할 것이라고 밝혔다.

핑안보험의 플랫폼 전략은 인공지능, 데이터 분석 등 신기술에 크게 의존하고 있다. 핑안보험의 플랫폼 사업은 신기술이 접목된 앱 기반의 비대면 플랫폼 운영 노하우를 활용하고, 보험 서비스에서 시작해 고객의 생활 접점 분야로 사업을 확장하는 형태로 전개된다. 자동차 보험과 연계해 차량 수리비 견적을 평균 168초에 뽑아내고 방대한 부품, 정비소 데이터베이스를 활용한 차량 정비 서비스를 제공하고, 여기서 확장된 유저에게 신차 및 중고차 판매 서비스까지 제공하는 방식이다. 또한 개인 고객의 진료 및 보험 데이터를 이용한 온라인 헬스케어, 원격진료 등 헬스케어 플랫폼 서비스로도 사업을 확장했다. 핑안보험그룹은 중국 최대의 온라인 헬스케어 플랫폼인 핑안 굿 닥터를 운영하고 있으며, 2018년 11월에는 의료상담과 의약품 판매를 제공하는 공중전화 부스 크기의 무인 인공지능 진료소 수십만 개를 설치한다는 계획을 밝혔다.

### ▶▶ 핑안보험의 플랫폼 전략



“ 금융 플랫폼 비즈니스에서는 인공지능, 데이터 분석, 클라우드 등 활용 가능 기술과 비대면, 개인화 등 이용 환경 변화를 고려해야 함 ”

### 금융 플랫폼 비즈니스에서 기술 개발과 이용 환경 고려 필요

금융 플랫폼 비즈니스를 구축하거나 운영할 때는 ‘기술 개발’과 함께 ‘변화하는 환경’을 고려해야 한다. 최근 등장한 대부분의 플랫폼은 고객과의 접점으로 온라인, 혹은 모바일 채널을 활용하고 있다. 특히 과거 온라인이 주요 플랫폼 채널이었던 데 반해, 최근에는 스마트폰, 태블릿PC의 대중화로 모바일이 고객 접점의 대세로 떠오른 상황이다. 이에 따라, 기본 플랫폼 서비스가 모바일 앱으로 제공되고, PC 온라인은 오히려 부가적인 수단으로 활용되는 추세이다. 기술적 차별성도 부각되고 있는데, 특히 인공지능과 데이터 분석은 금융 플랫폼의 핵심 기술로 관련 기업들이 앞장서 도입하고 있다. 방대한 데이터를 처리하는 금융 플랫폼의 속성상 인공지능 기술로 음성, 텍스트, 사진 등 데이터를 인식하고 분석함으로써 서류 접수, 고객 신원 검증, 고객 응대, 업무 자동화에 즉각적으로 활용 가능하기 때문이다. 또한 최근에는 클라우드 활용 증가에 따라 클라우드 운영 노하우가 중시되고 있다.

변화하는 고객의 이용 환경 변화에서는 비대면 업무처리, 맞춤화, 개인화에 대한 수요 증가, 원스톱 편의성 등이 금융 플랫폼 비즈니스에 영향을 미칠 것으로 보인다. 금융 기관의 인력 및 지점 감축이 확산되면서 모바일 앱을 통한 비대면 처리가 일반화되고 있으며, 이 과정에서의 고객 편의성 확대, 오류나 불편 최소화가 금융 플랫폼에 중요한 요소로 대두되고 있다. 또한 맞춤화, 개인화 서비스에 대한 늘어나는 수요를 인공지능, 데이터 분석으로 충족 가능하다는 점은 해당 기술 개발과 도입을 가속화하는 원인으로 작용하고 있다. 하나의 플랫폼에서 다양한 서비스를 통합적으로 제공하는 원스톱 서비스의 편의성에 대한 니즈가 증가하고 있으며, 이에 따라 파편적으로 제공되는 서비스를 통합하거나, 꼭 필요한 서비스나 정보를 큐레이션하는 플랫폼의 중요성도 늘어나고 있다. 또한 금융 서비스의 주된 고객 접점으로 모바일 결제 플랫폼이 각광받고 있다. 하루에도 몇 번씩 이루어지는 결제의 특징 덕분에 결제 앱을 실행하는 고객이 자연스럽게 앱 내의 다른 서비스로 연결될 수 있는 일종의 관문 역할을 할 수 있기 때문이다.

### » 금융 플랫폼 비즈니스에서 고려해야 할 요소

고려 요소		세부 사항
환경 측면	비대면 업무처리	· 금융 기관에서 영업 인력, 지점 축소가 강화되며, 비대면 처리도 더욱 확산될 전망 · 모바일 앱을 통한 비대면 처리, 업무 과정에서의 오류나 고객 불편 최소화 필요
	맞춤화 · 개인화	· 금융 분야 고객군 세분화, 개인 니즈 다양화에 따라 맞춤화, 개인화 중요성 증가 · 인공지능(AI), 데이터 분석을 통한 맞춤형 서비스, 여러 고객군 니즈에 대응하는 니치 플랫폼 대두
	원스톱 편의성	· 하나의 플랫폼으로 다양한 서비스를 편리하게 이용하려는 소비자 니즈 증가 · 서비스를 유기적 연결, 큐레이션하는 플랫폼 필요성 대두, 모바일 결제의 관문 역할
기술 측면	스마트 기기	· 스마트폰 · 태블릿PC의 대중화로 온라인 · 모바일로 고객 접점 변화 · 기본 서비스를 앱(모바일)으로 제공하고 PC(온라인)를 부가 수단 활용
	데이터 애널리틱스	· 고객으로부터, 업무 프로세스에서 확보한 데이터를 비즈니스에 활용 · AI 분석의 기본 자원이며, 타깃 고객 세분화, 맞춤형 서비스, 민첩한 고객 대응 가능
	인공지능	· 딥러닝 기술의 발달로 AI 기술의 효용성이 비약적으로 증가 · 음성 · 텍스트 · 사진 인식 및 분석을 통한 고객 응대, 업무 자동화, 비즈니스 통찰력 도출
	클라우드	· 자체적으로 네트워크 시스템과 인프라를 갖추기보다 최근 클라우드 활용이 증가 · 효율적 운영, 높은 보안성, 클라우드 운영 노하우 확보가 중요



## 헬스케어 산업



헬스케어 산업에서는 예방·진단 영역에서 플랫폼 사업 기회 늘어나고 있으며, 폐쇄적·규제적 성격 강한 산업의 특성 고려 필요 ”

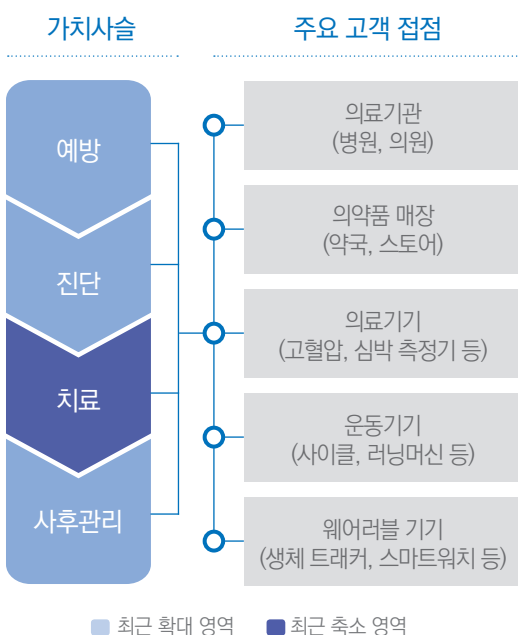
### 헬스케어 산업의 보수적·규제적 특징과 복잡한 가치사슬

헬스케어 플랫폼 사업을 고려할 때는 헬스케어 산업의 특수성을 감안해야 한다. 개인이 의료 서비스를 제공받는 흐름에서 본 헬스케어의 사업 영역은 예방-진단-치료-사후관리로 이루어진다. 이 중 최근에는 치료 영역의 비중이 감소하고 있으며, 예방, 진단, 사후관리의 중요성이 점차 강조되는 추세다. 이에 따라 운동량 측정, 식이요법, 혈당 관리 등 예방(건강 관리) 분야와 개인DNA 분석, 개인의료데이터나 의료영상이미지를 이용한 진단 등의 헬스케어 산업 분야에서 플랫폼 비즈니스 모델이 등장하고 있다.

헬스케어 산업의 고객 접점은 다양하게 나타난다. 플랫폼 사업을 영위할 수 있는 여타의 사업에서 대부분의 고객 접점 채널은 모바일(스마트폰), 온라인(PC), 오프라인(매장/지점)의 3개 정도이며 최근에는 모바일이 주요 접점으로 부상하고 있다. 그러나 헬스케어 산업에서는 의료기관, 의약품 매장, 의료기기, 운동기기, 웨어러블 기기 등 고객 접점이 다양하며, 이에 따라 플랫폼 비즈니스 설계 시에도 이러한 특성에 대한 고려가 필요하다.

헬스케어의 주요 플레이어는 의료기관, 제약사, 보험사 등의 전통 사업자와 웨어러블, 모바일 플랫폼, 헬스케어 서비스 등 디지털 기술에 기반한 신규 사업자로 나뉜다. 이 중 플랫폼 사업에 적극적으로 나서고 있는 것은 애플, 구글 등 모바일 플랫폼 사업자이며, 이들은 구글핏(Google Fit), 애플 헬스킷(HealthKit) 등 개인건강관리 플랫폼을 서비스하고 있다. 기본적으로 헬스케어 분야는 사람의 생명을 다루는 산업의 특징상 매우 보수적이며, 정부와 법에 의한 규제가 강하다. 또한 많은 이해관계자들이 얽혀 있기 때문에, 애플, 구글 등 거대 플랫폼 사업자들도 헬스케어 플랫폼 분야에서는 두각을 나타내지 못하고 있다. 향후에도 헬스케어 산업의 주도권은 의료행위를 담당하는 의료기관에서 갖게 될 가능성이 높다. 이에 따라 헬스케어 플랫폼은 개인을 대상으로 하는 건강 관리 분야와, 의료기관과의 연결을 통한 B2B 사업으로 분화되는 양상을 보이고 있다.

#### 》 헬스케어 가치사슬과 주요 고객 접점



Source : 삼정KPMG 경제연구원

#### 》 헬스케어 주요 플레이어

구분	주요 플레이어	
전통 사업자	의료기관	메이요클리닉, 삼성병원
	제약회사	노바티스, 화이자, 유한양행
	보험사	ABL생명(전 알리안츠), AXA, 삼성생명
	의료기기 제조사	필립스, GE, 지멘스, 삼성메디슨
신규 사업자	웨어러블 기기 제조사	핏빗(Fitbit), 직토(Zikto)
	모바일 플랫폼 사업자	애플, 구글, 삼성전자
	헬스케어 서비스 플랫폼	텔러닥, 밸리닥, 심플리인슈어드

Source : 삼정KPMG 경제연구원

### [헬스케어 플랫폼 비즈니스 사례] 텔러닥, 밸리딕

헬스케어 분야에서는 아직 플랫폼 비즈니스의 파괴적 영향력이 크게 나타나지 않고 있으며, 전통 사업자 중 유의미한 플랫폼 사업을 운영하는 기업도 존재하지 않는다. 따라서 고객 접점을 기반으로 플랫폼 사업을 진행하는 신규 사업자 위주로 사례를 살펴보았다.



텔러닥은 환자와 의사를 연결해주는 원격의료 플랫폼 ...

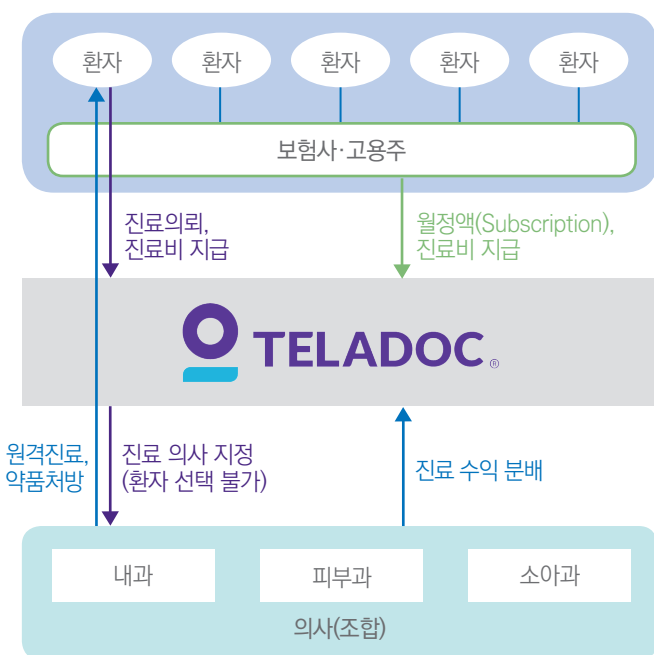
밸리딕은 헬스케어 데이터를 관리해주며 의료기관에게 데이터를 제공하는 비즈니스 모델



텔러닥(Teladoc)은 미국 최초이자 최대의 원격진료 플랫폼 서비스이다. 텔러닥은 보험사, 고용주와 계약을 맺고 환자를 의사 조합과 연결해주는 B2B 원격진료 서비스로, 텔러닥과 계약을 맺은 보험사에 가입된 고객, 고용주에 고용된 직원이 이용 가능하다. 텔러닥은 가벼운 증상에 대한 편리하고 신속한 의사 진료를 원하는 고객들을 대상으로 한 서비스이다. 환자가 진료를 의뢰하면 텔러닥 플랫폼은 적합한 의사를 지정해주며, 의사는 진료상담과 함께 필요할 경우 약품처방까지 제공한다. 진료비는 환자, 보험사, 고용주가 부담하게 되며, 보험사, 고용주는 월정액 서비스 요금도 지불한다. 원격의료 서비스는 의료법과 각종 규제의 영향을 받는다는 한계를 지니며, 텔러닥이 B2B 사업 모델을 취하고 있는 것도 이 때문이다.

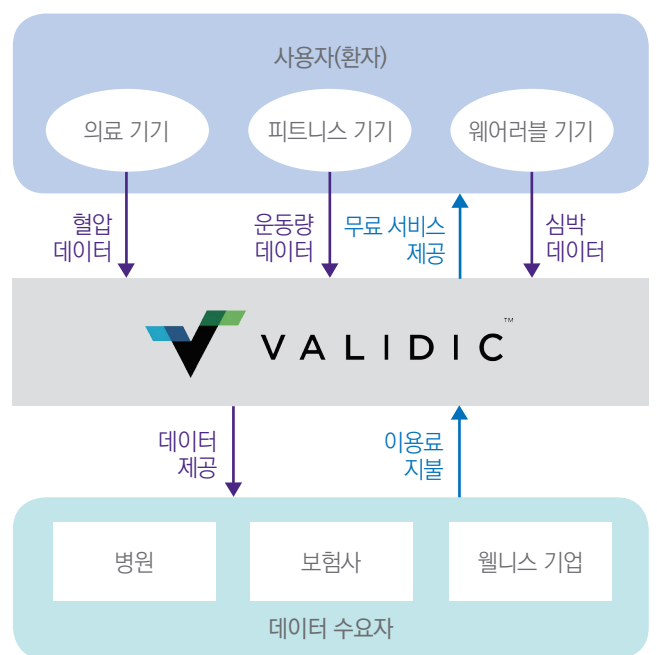
미국의 디지털 헬스케어 업체인 밸리딕(Validic)은 의료기기, 피트니스 기기, 웨어러블 기기로부터 운동량, 혈압 등 다양한 헬스케어 데이터를 수집해 이를 필요로 하는 의료기관, 보험사, 웰니스 기업 등에게 제공해주는 데이터 플랫폼 서비스를 제공한다. 밸리딕은 B2B 기반 플랫폼으로, 사용자에게는 무료로 서비스를 제공하고, 기관이나 기업으로부터 이용요금을 받는 수익모델을 취하고 있다. 밸리딕을 이용하는 사용자(환자)는 한 곳에서 다양한 의료 및 건강 데이터를 확인하거나 관리할 수 있는 효용을 누릴 수 있는 대신 데이터를 밸리딕에 제공하는 역할을 하며, 데이터가 필요한 기관과 기업은 비용을 내고 밸리딕의 데이터를 사용할 수 있게 된다.

» 텔러닥의 플랫폼 비즈니스 모델



Source : Teladoc, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

» 밸리딕의 플랫폼 비즈니스 모델



Source : Validic, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

“

헬스케어 플랫폼에서는 다양한 참여 주체들을 연결하는 사업 모델과 데이터 활용, 제휴·협력이 중요”

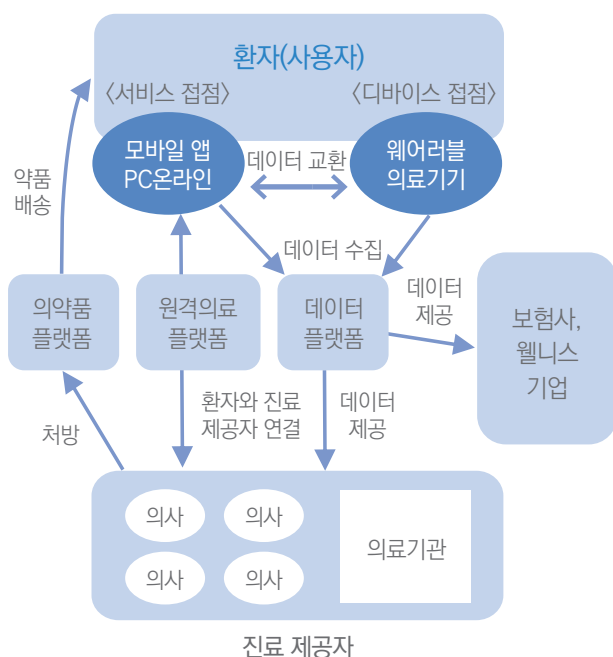
## 헬스케어 플랫폼 비즈니스에서는 참여자 연결과 제휴·협력 중요

헬스케어 플랫폼에서는 환자, 의료기관, 보험사, 웰니스 기업, 제약사 등 다양한 주체들을 연결하는 방식에 따라 사업 모델이 달라진다. 환자와 의료기관(의사)을 연결하면 원격의료 플랫폼이 되고, 환자로부터 수집된 데이터를 보험사, 의료기관에 제공하는 데이터 플랫폼도 구축 가능하다. 또한 원격의료와 연계해 의약품을 처방하고 환자에게 배송하는 의약품 플랫폼도 설계할 수 있고, 그 외에도 생태계 내의 각 주체들을 어떻게 연결하느냐에 따라 다양한 플랫폼 비즈니스 모델이 등장할 수 있다.

최근 헬스케어 플랫폼에서의 화두는 다양한 데이터를 효과적으로 활용할 수 있는 방안에 집중되고 있다. 환자로부터 획득되는 방대한 의료, 건강 데이터 간 표준화를 통해 호환성을 담보하거나, 활용 가능한 데이터로 변환하는 작업과 함께 개인의 프라이버시를 지킬 수 있는 데이터 보안의 중요성이 높아지고 있다. 아울러 이러한 데이터를 통해 차별화된 가치를 창출하고, 다면 시장에서 많은 수요자와 공급자를 끌어들이 수 있는 비즈니스 모델 구축도 필요하다.

헬스케어 산업에서는 아직 광범위한 플랫폼을 운영하는 사업자가 없다. 모바일 플랫폼의 지배적 사업자인 구글과 애플도 전면적인 헬스케어 플랫폼 사업에 나서기보다는 여러 가지 사업을 동시다발적으로 진행하거나, 작은 규모의 실험적인 프로젝트를 시도하고 있다. 이는 아직 헬스케어 산업에서 이해관계자들이 복잡하게 얽혀 있고 규제의 영향력이 강하기 때문인 것으로 보인다. 따라서 헬스케어 플랫폼에서는 작은 사업을 시도하고, 빠르게 행동하고 변화하는 (Start small, Act fast) 전략이 효과적일 수 있다. 또한 의료산업의 보수성을 감안하면 미래에도 헬스케어 생태계를 주도할 의료기관과의 제휴 및 협력 관계 구축이 중요하다. 의료기관, 보험사, 제약회사 등을 대상으로 한 B2B 사업 모델도 유효할 것으로 전망된다.

### » 헬스케어 플랫폼 생태계



Source : 삼정KPMG 경제연구원

### » 헬스케어 플랫폼 비즈니스 고려 사항

1	생태계 구성원 연결	· 헬스케어 생태계 내의 어떤 구성원들을 어떤 접점을 통해 연결하는지에 따라 사업 모델 결정
2	데이터 활용	· 의료, 건강 등 다양한 헬스케어 데이터 간의 호환성 확보와 데이터 수집 방식의 문제 · 획득한 데이터를 이용한 가치 창출과 비즈니스 모델 구축
3	민첩한 사업 전략	· 복잡한 생태계 구조와 규제의 영향력을 고려해 'Start small, Act fast' 전략 유효
4	제휴와 협력	· 헬스케어 생태계의 주도권을 쥐게 될 의료기관과의 제휴와 협력이 중요 · 의료기관, 보험사, 제약회사 등을 대상으로 한 B2B 플랫폼 사업 모델 유효

Source : 삼정KPMG 경제연구원

## 플랫폼 비즈니스의 성공을 위한 7단계 전략

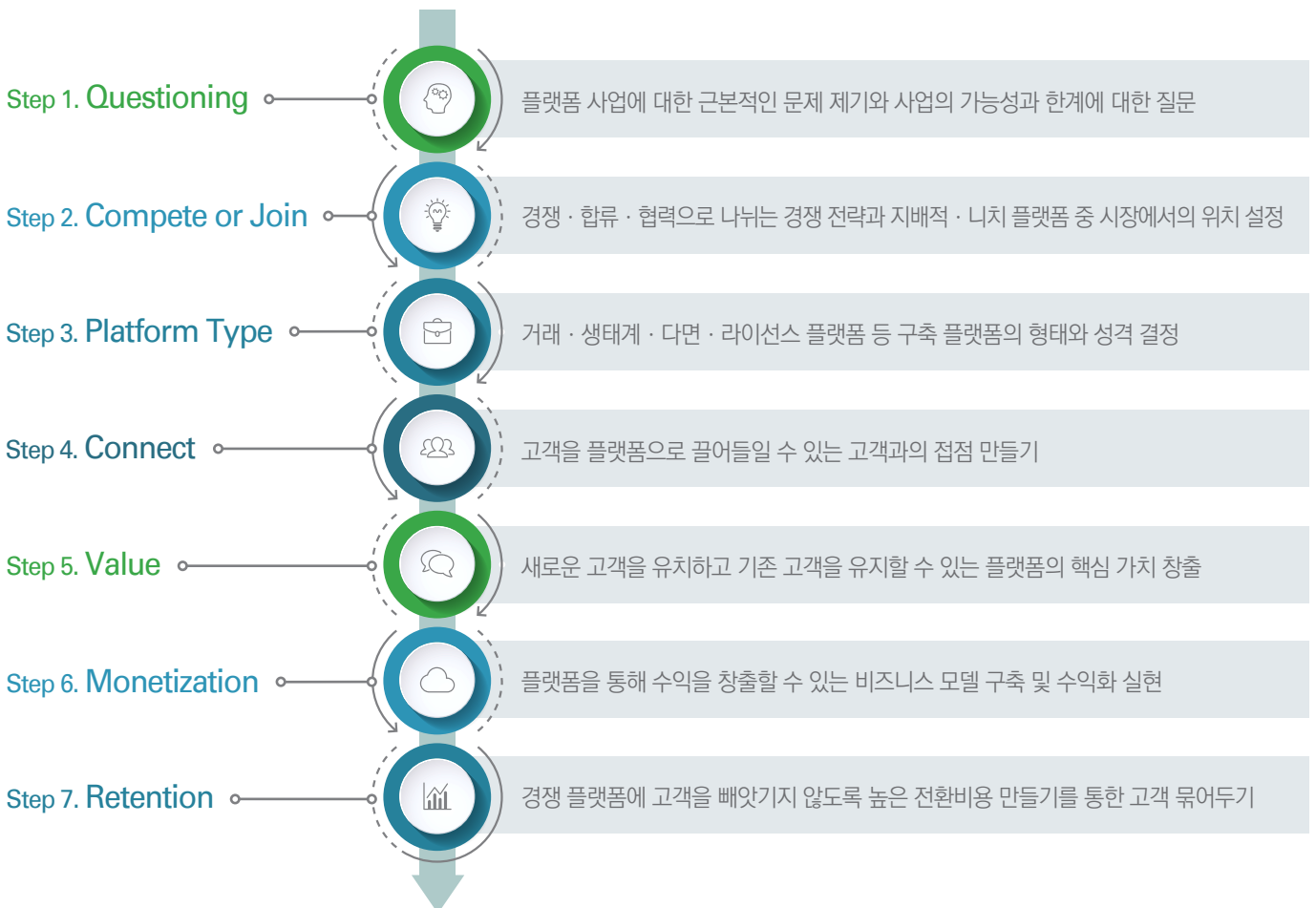
### 플랫폼 비즈니스, 어떻게 시작할 것인가?

플랫폼 비즈니스에서 성공하기 위해서는 여러 사업적 요인을 다각적으로 고려해야 한다. 여기서는 ① Questioning ② Compete or Join ③ Platform Type ④ Connect ⑤ Value ⑥ Monetization ⑦ Retention으로 이어지는 7단계 전략을 제시한다.

#### Step 1. Questioning (플랫폼 사업에 대한 고민)

플랫폼 사업을 시작하기 전에는 치열한 고민이 필요하다. 플랫폼 사업을 하려는 이유가 무엇인가? 플랫폼으로 성공한 기업이 시장을 장악하는 모습을 목도했기 때문인가? 플랫폼으로 높은 수익을 거둘 수 있다는 기대 때문인가? 또는 플랫폼으로 산업을 혁신하고 있는 기업들에게 혁신 당하지 않기 위해서인가? 플랫폼 사업을 왜 해야 하는지에 대한 근본적인 문제 제기와 함께, 희박한 성공 가능성과 플랫폼 구축과 운영에 대규모의 투자와 긴 시간이 필요하다는 점을 고려할 필요가 있다. 또한 플랫폼 사업을 고려하는 기업들이 간과하기 쉬운 것은 플랫폼 사업의 성공 가능성이 매우 낮고, 무수히 많은 실패 사례가 존재한다는 점이다. 구글이 검색엔진을 성공적으로 개발한 이후 구글 웨이브, 구글 플러스 등 소셜네트워크 플랫폼, 앤서와 같은 Q&A 플랫폼 등을 시도했으나 크게 실패한 것과 같이 기존에 성공을 거둔 플랫폼 기업도 새로운 사업에서 성공을 거두기란 매우 어렵다.

#### ▶▶ 플랫폼 비즈니스의 7단계 성공 전략 (7 Steps)



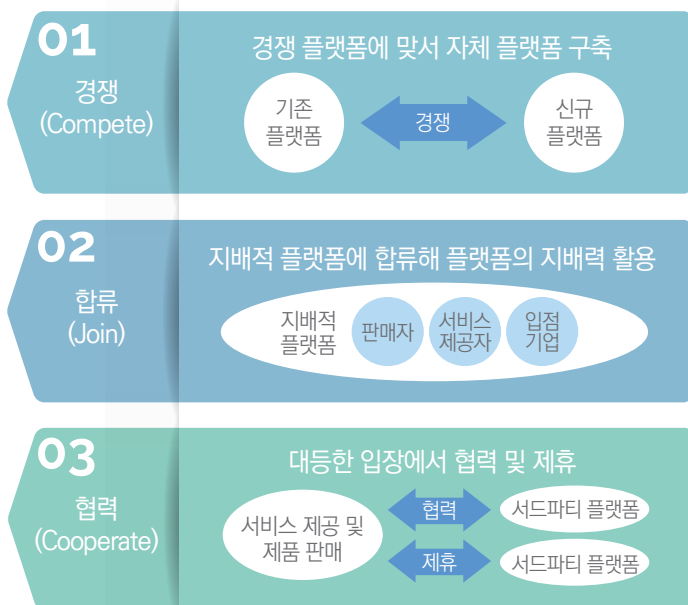
## Step 2. Compete or Join (경쟁 및 협력 전략)

첫 번째 단계에서 치열한 고민과 고려 끝에 일단 플랫폼 사업을 하기로 결정이 났다면, 플랫폼 사업에 임하는 기본 전략을 정해야 한다. 가장 기본적인 전략은 자체 플랫폼 구축을 통한 경쟁(Compete) 전략이다. 이 경우 플랫폼의 개발과 구축, 운영에 필요한 대규모의 자금과 인력이 필요하다. 또한 플랫폼이 자리를 잡기까지는 수 년에 걸친 시간이 소요될 수도 있다. 이 전략은 성공 확률이 높지 않고 기회 비용이 크지만, 일단 성공할 경우 시장을 독식하거나 매우 큰 수익을 창출할 수 있다는 장점이 있다. 두 번째는 다른 플랫폼에 합류(Join)하는 것이다. 다른 지배적인 플랫폼에 들어가 제품이나 서비스를 제공하는 것이다. 아마존과 같이 지배적 유통 플랫폼에 입점한 판매자가 되거나, 앱스토어, 구글 플레이 등을 통해 앱을 유통하는 서비스 기업이 되는 것이 한 예이다. 세 번째는 다른 서드파티 플랫폼과 협력(Cooperate)하는 것이다. 두 번째 합류 전략이 지배적인 플랫폼의 우산 아래 들어가는 성격이 강하다면, 협력 전략에서는 서로가 대등한 입장에서 제휴를 맺거나 공동 사업을 진행하게 된다.

플랫폼을 자체적으로 구축할 경우에는 거버넌스를 어떻게 설정할 것이냐에 따라 개방형, 폐쇄형 플랫폼 중 무엇을 지향할지 고려해야 한다. 개방형 플랫폼은 많은 참여자를 확보할 수 있다는 장점을 갖지만 서비스나 제품의 품질 관리가 어렵고, 참여자에 의한 플랫폼의 커스터마이징이나 변형을 허용할 경우 플랫폼 파편화의 문제가 생길 수 있다. 반면에, 폐쇄형 플랫폼은 상품의 품질 관리가 용이하지만 참여자 풀 확보가 힘들 수 있다. 이와 함께 지배적 플랫폼이 될 것인가, 니치(Niche) 플랫폼이 될 것인가 포지셔닝도 고려해야 한다. 보통 시장에는 1~2개의 지배적인 플랫폼 사업자가 있고, 그 외 롱테일의 우측에 위치하는 니치 시장을 차지하는 중소 플랫폼 사업자들이 다수 존재한다. 하나의 플랫폼이 모든 소비자의 니즈를 충족시키기가 어렵기 때문에 이런 니치 플랫폼이 존재하는 것인데, 그렇다면 지향하는 바에 따라 사업의 형태도 달라져야 한다. 즉, 메인스트림 고객의 수요와 니즈를 겨냥하느냐, 니치 고객에 맞춤형 전략으로 나가느냐에 대한 선택이 필요한 것이다.

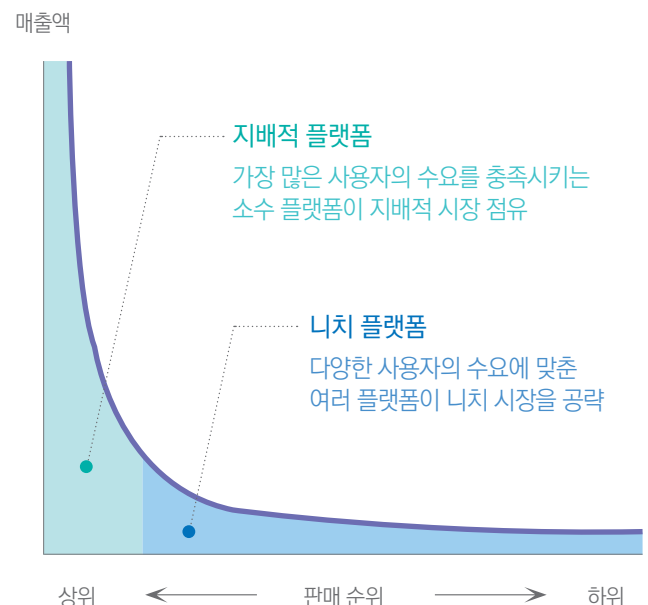
“ 플랫폼 비즈니스의 경쟁전략은 Compete(경쟁), Join(합류), Cooperate(협력)으로 구분 ”

### 》 플랫폼 비즈니스 경쟁 전략



Source : 삼정KPMG 경제연구원

### 》 플랫폼 포지셔닝 전략



Source : 삼정KPMG 경제연구원



### M&A로 본 테크 기업과 기존 기업의 플랫폼 전략

“Compete or Join” 전략 수립과 관련하여 테크 기업과 기존 기업들은 M&A를 플랫폼 강화를 위한 하나의 수단으로 활용하고 있다. 플랫폼 기업을 향한, 플랫폼 기업에 의한 M&A는 2010년 611건에서 2018년 2,290건으로 3배 이상 증가했다.

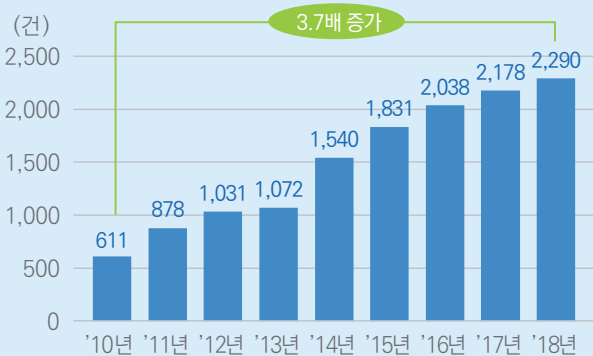
플랫폼 기반의 테크 기업들은 여러 가지 목적으로 인수합병을 시도한다. 첫 번째 유형은 사업 확장을 위한 M&A이다. 이는 자사가 보유하지 못한 역량을 획득하거나 강화하고, 신속하게 다른 사업으로 확장을 꾀하기 위한 목적에서 이루어진다. 이 과정에서 잠재적인 경쟁자를 제거하는 효과를 얻을 수도 있다. 일례로 페이스북은 2012년 4월 사진 기반 SNS 플랫폼으로 급격하게 성장을 거듭하던 인스타그램을 10억 달러에 인수했다. 이에 따라, 새로운 유망 사업을 획득함과 동시에 인스타그램이 페이스북의 강력한 경쟁 기업으로 떠올라 자사 비즈니스를 위협할 수 있는 가능성을 조기에 차단했다. 또한 구글은 2007년 4월 인터넷 배너 광고 솔루션 업체인 더블클릭을 31억 달러에 인수함으로써, 검색 결과에 배너 광고를 결합해 큰 수익을 창출했다.

두 번째는 사용자 및 데이터 확보를 위한 M&A로, 비슷한 서비스를 이용하는 새로운 이용자를 끌어들이기 위한 인수이다. 마이크로소프트는 2016년 6월 262억 달러에 구인 구직 소셜 플랫폼인 링크드인을 인수했다. 링크드인의 인수는 마이크로소프트가 보유한 오피스 유저와 링크드인의 비즈니스 전문가 네트워크가 서로 다른 사용자 데이터를 기반으로 비즈니스 영역에서 시너지를 창출할 것이라는 기대감에서 이뤄졌다. 국내에서 네이버는 2017년 명함 관리 애플리케이션인 리멤버를 인수하며 1억 장이 넘는 명함 빅 데이터를 기반으로 비즈니스 네트워크에 최적화된 플랫폼을 만들고 있다. 한편 아마존은 유럽의 영화 스트리밍 업체인 러브필름을 2011년 1월 인수해 사용자를 확보했으며, 같은 해 2월부터는 프라임 멤버십 회원을 대상으로 영화 스트리밍 서비스를 시작했다.

세 번째는 인공지능, 자율주행, 로보틱스 등 신기술 확보를 위한 M&A이다. 구글은 2014년 1월 영국의 인공지능 기술업체인 딥마인드를 인수해 자사의 딥러닝 솔루션에 딥마인드의 기술을 적용했다. 또한 아마존은 2012년 미국의 로봇기업인 키바시스템즈를 인수해 2015년에는 아마존 로보틱스로 사명을 변경했다. 이들의 로봇 기술은 아마존의 물류센터 운영에 활용되고 있으며, 아마존은 로봇 도입으로 약 20%의 비용 절감 효과를 얻은 것으로 알려졌다.

“ 플랫폼 기반의 테크 기업은 비즈니스 확장, 사용자 및 데이터 확보, 기술 역량 강화를 위해 M&A를 활발히 추진하고 있어 ”

#### 플랫폼 기업 M&A Deal 추이



Source : Pitchbook, 삼성KPMG 경제연구원  
Note : 'Platform' 키워드로 추출된 연도별 M&A Deal 건수를 종합

#### 플랫폼 기반의 테크 기업 M&A 전략

M&A 목적	기대 효과
비즈니스 확장	<ul style="list-style-type: none"> <li>자사 서비스 역량 강화 및 신사업 확장</li> <li>신규 사업으로의 용이한 진출과 실패 확률 감소</li> </ul>
사용자 및 데이터 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>유사한 서비스를 이용하는 새로운 이용자 확보</li> <li>사용자 풀과 획득 가능한 데이터를 단기간에 확장 가능</li> </ul>
기술 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>인공지능(AI), 자율주행, 로보틱스 등 신기술 확보</li> <li>내부 기술 개발 비용 절감 및 단기간에 신기술 획득</li> </ul>

Source : 삼성KPMG 경제연구원

테크 기업들 사이에서 진행되는 M&A보다는 조금 덜 활발하지만 기존 기업들 중에서도 플랫폼 기업을 인수하며 플랫폼 사업을 확장하는 경우도 찾아볼 수 있다. 대부분의 경우 제조업에서 벗어난 새로운 서비스 모델을 만드는 등 자사의 비즈니스를 확장시켜 부가적인 수익을 창출하기 위한 목적과 함께, 고객에게 새로운 경험을 제공하기 위해 플랫폼 기업을 인수하고 있다.

한 예로, 2017년 스웨덴의 가구 제조 업체인 이케아(IKEA)가 2008년에 설립된 온디맨드 일자리 중개 서비스 기업인 태스크래빗(TaskRabbit)을 인수한 사례를 들 수 있다. 그 동안 이케아는 가구 조립을 재미로 생각하는 고객층과 북유럽 스타일의 가구를 비교적 저렴한 가격에 사고 싶어하는 고객을 타겟팅하며 성장할 수 있었다. 하지만 온라인 채널이 확대 되면서 소비자들은 더 넓은 폭의 가구를 더 저렴하게 구매할 수 있게 됐으며, 가구를 직접 조립하는 대신 돈을 주고 남에게 조립을 맡기는 사람들이 생기기 시작했다. 1950년대부터 DIY(Do-It-Yourself) 가구를 판매하는 이케아의 입장에서 소비자가 직접 가구를 조립하지 않는다는 것은 비즈니스의 본질을 흔드는 일일 수 있다. 이케아는 이런 상황 속에서 태스크래빗을 인수하며 직접 가구를 조립하는 것을 번거롭게 생각하는 사람들이 조립 서비스를 받을 수 있도록 사업을 확장하였다. 이케아는 단순히 온·오프라인으로 제품을 판매하는 데 그치지 않고 제품 판매와 태스크래빗을 통한 조립 서비스를 패키징하여 제공하고 있다. 이케아는 한국에서는 생활 편의 대형 서비스 플랫폼 애니맨, 짬짬이와 제휴를 맺고 가구 조립 서비스 범위를 전국으로 확대하고 있다.

또 다른 사례로는 2017년에 제너럴리 글로벌 어시스턴스(Generali Global Assistance)가 케어링크스(Carelinx)를 인수한 사례를 들 수 있다. 제너럴리 글로벌 어시스턴스는 이탈리아계 보험사 제너럴리 그룹의 자회사로 전 세계 보험 서비스 네트워크를 활용하여 여행자보험, 자동차보험, 응급 지원 서비스, 시니어 케어 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 케어링크스는 2011년 실리콘밸리에서 설립된 플랫폼 스타트업으로 거동이 불편한 환자와 요양 보호사를 연결해주는 인력 중개 서비스를 제공하고 있다. 제너럴리 글로벌 어시스턴스의 케어링크스 인수는 케어링크스 플랫폼의 신규 고객을 확보하고, 기존 고객에게는 더 폭넓은 건강 관리 서비스와 경험을 제공하기 위한 일환으로 볼 수 있다.

“  
기존 기업들은 플랫폼  
기업을 인수함으로써  
부가적인 수익을 창출  
하고 고객에게 새로운  
경험을 제공해주려 함  
”

## 》》 이케아의 플랫폼 전략



이케아는 스웨덴의 가구 제조 기업으로 북유럽풍의 디자인과 저렴한 가격, 소비자가 직접 운반하고 조립하는 DIY 제품 판매



**TaskRabbit**

태스크래빗은 2008년 미국에서 설립된 일자리 중개 플랫폼 기업으로 프리랜서와 인력이 필요한 사람들과 연결시켜줌



온·오프라인에서 DIY 가구 판매에 그치지 않고 조립 서비스를 희망하는 고객들에게 제품 판매와 서비스를 패키징하여 제공

Source : 삼정KPMG 경제연구원

## 》》 제너럴리 글로벌 어시스턴스의 플랫폼 전략



제너럴리 글로벌 어시스턴스는 이탈리아계 보험사 제너럴리 그룹의 자회사로 여행자·자동차 보험, 응급 지원 서비스, 시니어 케어 서비스 제공



케어링크스는 2011년 미국에서 설립된 스타트업으로 환자와 요양 보호사를 연결해주는 인력 중개 서비스를 제공



케어링크스 플랫폼의 신규 고객군을 확보하고, 기존 고객에게는 보다 폭넓은 건강 관리 서비스와 경험을 제공

Source : 삼정KPMG 경제연구원

### Step 3. Platform Type (구축 플랫폼의 형태와 성격 결정)

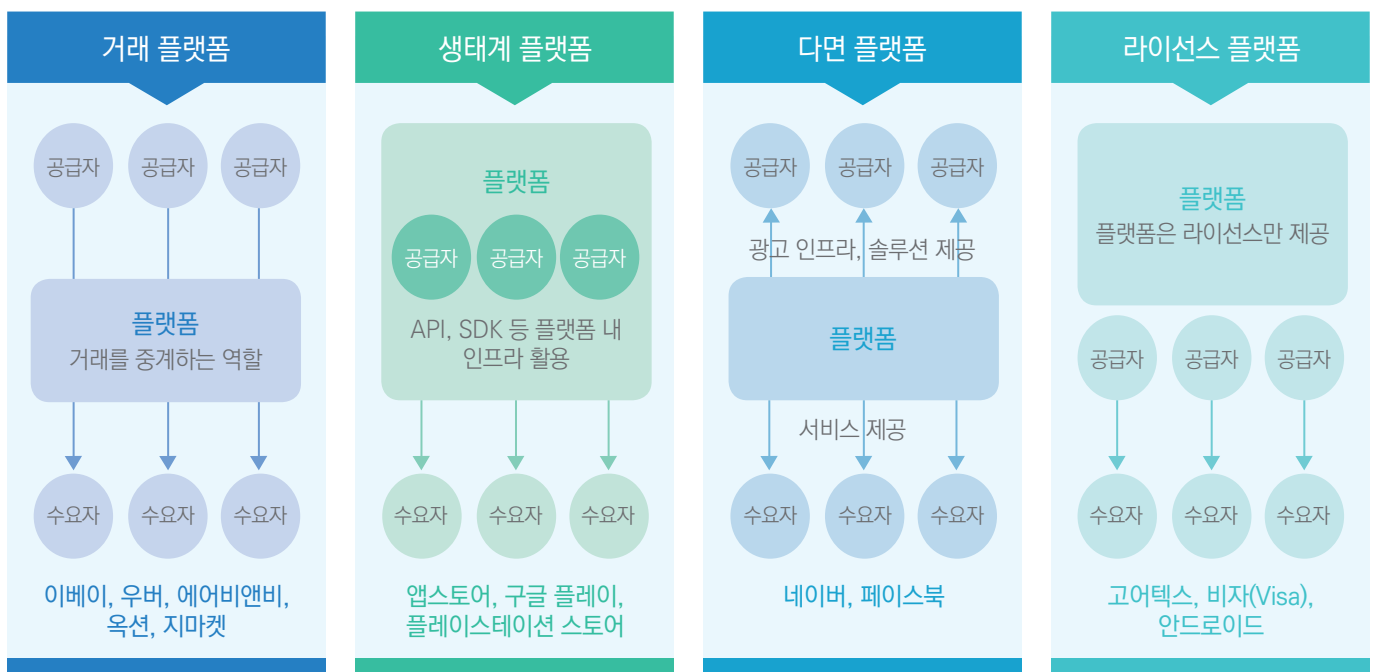
자체 플랫폼을 구축하거나 다른 사업주들과 연합해 플랫폼을 운영할 경우에는 어떤 형태의 플랫폼을 구축할 것인지 결정할 필요가 있다. 여기서는 거래 플랫폼, 생태계 플랫폼, 다면 플랫폼, 라이선스 플랫폼의 4가지 플랫폼 형태를 제시한다.

“ 플랫폼 주요 형태는 거래 플랫폼, 생태계 플랫폼, 다면(양면) 플랫폼, 라이선스 플랫폼으로 나뉜다 ”

거래 플랫폼은 판매자와 소비자를 연결해주는 역할을 한다. 이베이, 우버, 에어비앤비, 옥션, 지마켓과 같은 사례에서 볼 수 있듯이 플랫폼에 입점한 다수의 판매자나 서비스 제공자가 수요자에게 제품과 서비스를 제공한다. 플랫폼은 주로 거래 수수료를 취하는 수익 모델을 구축하며, 공급자와 수요자의 매칭을 어떻게 효과적으로 이뤄내는가에 플랫폼의 성패가 달려 있다. 생태계 플랫폼은 플랫폼 사업자가 제공하는 API(Application Programming Interface)나 SDK(Software Development Kit, 소프트웨어개발도구) 등 인프라를 공급자가 활용해 제품이나 서비스를 만들어 수요자에게 제공한다. 다면 플랫폼은 수요자와 공급자에게 서로 다른 가치를 제공함으로써 만들어지는 양면 플랫폼을 기본적 구조로 삼아, 다른 공급자나 수요자가 추가적으로 연결될 때마다 면의 수가 늘어나게 된다. 라이선스 플랫폼은 플랫폼 소유자는 라이선스만 제공하고, 이를 활용해 공급자가 제품과 서비스를 만들어 수요자에게 판매한다.

하나의 플랫폼이 하나의 형태만 갖는 것은 아니다. 예를 들어 거래 플랫폼이면서 동시에 다면 플랫폼일 수도 있으며, 라이선스 플랫폼이면서 생태계 플랫폼일 수도 있다. 또한 보는 관점에 따라 우버, 에어비앤비와 같은 플랫폼은 거래 플랫폼으로 볼 수도 있고, 생태계 플랫폼으로도 볼 수 있다. 기본적으로 대부분의 플랫폼은 다면 플랫폼에도 동시에 해당되므로, 2면 또는 3면 등 플랫폼 사업 구조에서 면의 수를 어떻게 설정할지에 대한 고려도 필요하다.

#### » 4가지 플랫폼 형태



Source : The Center for Global Enterprise (2016). The Rise of the Platform Enterprise.  
 Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. MIT Sloan Management Review.  
 Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. Journal of product innovation management, 31(3), 417-433.,  
 삼성KPMG 경제연구원 재구성

#### Step 4. Connect (고객 접점 만들기)

플랫폼에서 가장 기본적인 요소는 고객과의 접점 만들기이다. 신규 고객을 어떻게 유치할지, 만약 기존에 보유한 고객이 있다면, 어떻게 새로운 플랫폼으로 끌어들이 것인지에 대한 문제이다. 고객 접점은 플랫폼 비즈니스의 원동력으로 작용하며, 누가 얼마나 많은 고객을 확보하느냐에 플랫폼의 성패가 달려 있다. 그러나 보통 다면 플랫폼에서 직접·간접 네트워크 효과가 발휘되기 위해서는 공급자, 수요자가 모두 충분히 확보되어야 한다. 플랫폼의 초기 단계에서는 공급자, 수요자 양쪽 모두 수가 적고 어느 한쪽을 먼저 확보하기 힘들다는 점에서 ‘닭이 먼저냐, 달걀이 먼저냐’의 딜레마가 발생한다. 예를 들어, 우버와 같은 승차 공유 서비스에서는 공급자에 해당하는 운전자가 많아 유져가 원활한 서비스를 누릴 수 있다. 그러나 공급자는 유져가 많지 않으면 우버 플랫폼에 들어오려고 하지 않을 것이다. 마찬가지로 유저도 운전자가 충분하지 않으면 언제 어디서나 쉽게 승차 공유가 가능한 우버의 장점이 사라지게 되므로 서비스를 이용하지 않을 것이다. 따라서 플랫폼의 초기에 이러한 닭과 달걀의 딜레마를 극복하고 충분한 공급자와 수요자를 확보하는 것은 매우 도전적인 문제이면서도 플랫폼의 성패를 좌우할 핵심적인 사안이 된다.

“

플랫폼 성공을 위해  
고객과의 접점을 만들고  
새로운 고객 유치,  
기존 고객 유치에 필요한  
핵심 가치 창출 필요 ...

고객 정보와 데이터는  
플랫폼 사업의 기반으로  
중요도 높음 ”

또한 고객과의 강한 접점과 감정적인 연결 형성도 중요하다. 검색엔진을 핵심 사업으로 영위하던 구글이 지메일 서비스를 새로 시작한 것은 단순히 사업 다각화를 위한 것이 아니었다. 지메일 가입자를 통해 더 많은 고객을 접점으로 확보하여, 고객으로부터 확보한 정보와 데이터를 새로운 플랫폼 사업의 기반으로 삼으려는 의도가 있었던 것이다. 알리바바가 알리페이와 금융 플랫폼 유에바오(Yu'e Bao)를 만든 것도 구글과 마찬가지로 전략적 목표가 있었던 것으로 볼 수 있다. 고객에게 맞춤형 서비스를 제공하거나, 고객의 관심을 끌 수 있는 흥미로운 콘텐츠를 제공하고, 고객의 불편함과 고충을 해결하는 고객 경험 강화를 통해 고객과의 접점과 감정적 연결을 형성하고, 이를 기반으로 플랫폼 비즈니스를 확장할 수 있다.

#### Step 5. Value (플랫폼 핵심 가치 창출)

고객과의 접점을 형성한 것으로 플랫폼의 성공이 담보되는 것은 아니다. 새로운 고객을 끊임없이 끌어들이고 기존 고객을 계속해서 유지할 수 있는 핵심 가치를 창출해야 한다. 고객이 계속해서 플랫폼을 사용할 수 있는 가치를 만들어 나가지 않으면 플랫폼은 금세 활력을 잃고 쇠퇴하게 된다. 예를 들어, 가입 시 쿠폰이나 할인, 무료 서비스와 같은 인센티브를 제공해 쉽게 초기 고객을 유치할 수 있지만, 서비스를 사용해야 하는 유인과 가치를 만들지 못하면 고객들은 휴면 유져가 되버리거나 플랫폼에서 이탈해 버리고 말 것이다. 최근 성공을 거두고 있는 플랫폼에서는 대부분 데이터 분석과 인공지능 기술 등 디지털 신기술을 활용해 고객에게 가치를 만들어 내는 공통점을 발견할 수 있다. 이러한 신기술로 고객의 욕망과 편리함을 충족시키고 페인포인트(Pain point)를 해결함으로써, 플랫폼의 핵심 가치를 창출할 수 있다. 아울러 플랫폼 비즈니스 모델의 여러 구성 요소에 대해서도 고민을 해봐야 한다. 자사의 플랫폼이 이용자에게 어떠한 새로운 가치를 제공해주는지부터, 어떤 채널을 통해 소통을 할 것이며, 가격은 어떻게 책정할 것인지, 이용자의 이탈 방지 및 이용자 간 신뢰 부여를 위한 메커니즘을 어떻게 형성할 것인지 등에 대한 구체적인 플랜이 필요하다.

다음의 플랫폼 비즈니스 모델의 5대 가치 구성 요소로 구분한 표는 기업이 플랫폼 비즈니스 모델을 만들고자 할 때 참고할 수 있는 프레임워크로 활용할 수 있다.

## ▶▶ 플랫폼 비즈니스 모델의 5대 가치 구성 요소

항목		세부사항				
Value Proposition	구매자 가치	가격·비용 효율화	디자인·편리성	플랫폼 이미지	커뮤니티·네트워크	-
	판매자 가치	가격·비용 효율화	디자인·편리성	플랫폼 이미지	커뮤니티·네트워크	-
	거래 상품	오프라인 상품	디지털 상품	온라인 서비스	오프라인 서비스	기타
	산업 범위	수직적	수평적	-	-	-
Value Communication	채널	온라인 마케팅	오프라인 마케팅	세일즈	-	-
	바이럴 메커니즘	네트워크 효과	입소문	인센티브 제도	-	-
	거래 인센티브	유료 리스팅	번들링·가격 프로모션	추천 시스템	-	-
	이용자 유지 메커니즘	타깃 마케팅	소셜 네트워크	락인 메커니즘	콘텐츠 다변화	-
Value Creation	주요 활동	데이터 서비스	커뮤니티 형성	규레이션	기타	-
	가격 결정 메커니즘	고정 가격	판매자가 가격 결정	구매자가 가격 결정	가격 협상	경매
	신뢰 메커니즘	일방향 후기	양방향 후기	플랫폼 사업자 후기	기타	-
	안전 메커니즘	이용자 검증	보증 예치금	보험	기타	-
	주요 자원	고객 관계·데이터	특허	서비스 역량	기타	-
	주요 파트너	비경쟁사와 전략적 파트너십	경쟁사와 전략적 파트너십	대고객	-	-
Value Delivery	고객 세그먼트	C2C	B2C	B2B	-	-
	지역 범위	글로벌	해외 지역	국내	-	-
Value Capture	수익 모델	수수료	구독료	광고	서비스 판매	유통
	수익 창출 대상	판매자	구매자	제3자	하이브리드형	-
	가격 결정 메커니즘	고정 가격	시장 가격	사양·수량 차별화	고객 차별화	지역 차별화
	주요 비용	고객 확보·유지	플랫폼 인프라	서비스	기타	-

Source : Karl Täuscher (2016). Business Models in the Digital Economy: An empirical study of digital marketplaces. Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

### Step 6. Monetization (플랫폼 수익화)

“ 플랫폼 주요 수익 모델은 광고·수수료·구독료로 나뉘며, 플랫폼의 네트워크 효과와 사용자 효용에 주안점을 두는 수익화 전략이 필요 ”

전자결제 플랫폼인 페이팔은 서비스 초기 가입자 한 명을 획득하기 위해 20달러를 썼지만, 플랫폼이 안정한 후에는 초기 투자 비용을 훨씬 상회하는 수익을 거두어들였다. 마찬가지로 플랫폼 비즈니스에서는 ‘유저가 우선, 수익화는 그 다음(User first, monetization second)’ 전략이 유효하다. 고객을 확보하고 가치를 창출하는 데 성공했다면, 그 다음에는 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델 설계와 수익화 실현이 필요하다. 플랫폼은 광고, 수수료, 구독료, 부가 상품 판매 등과 같은 다양한 수익 모델을 취할 수 있다. 그러나 수익화는 네트워크 효과나 플랫폼의 가치에 악영향을 미칠 수 있기 때문에 신중하게 접근해야 한다. 예를 들어, 무료로 제공하던 서비스가 수수료나 구독료를 받기 시작하면 플랫폼 참여자가 이탈하면서 네트워크 효과가 감소하고, 플랫폼의 와해로까지 이어질 수 있다. 또한 배너 광고나 동영상 광고 등 대부분의 광고는 사용자의 효용과 서비스 품질을 저해한다. 따라서 플랫폼의 네트워크 효과와 사용자 효용을 최대한 유지하며, 수익화를 추구하는 전략이 필요하다.

### ▶▶ 플랫폼 수익화 전략

수익모델	특징	사례
광고	· 사용자를 대상으로 한 광고를 제공하는 대가로 광고주로부터 광고비 징수 · 사용자 불편 최소화와 서비스 품질 유지가 관건 · 콘텐츠의 일부로 받아들여지는 네이티브 광고가 최근 각광 받고 있음	네이버, 구글, 유튜브, 페이스북 광고
수수료	· 제품·서비스 제공자와 사용자를 연결해 주는 대가로 수익의 일정 비율을 수수료로 가져가는 방식 · 양면(다면) 시장에서 누구로부터 어느 정도의 수수료를 받을 것인지가 관건 · 더 많은 혜택을 보는 참여자, 수수료를 징수해도 이탈 가능성이 더 낮은 참여자에게 더 높은 수수료 부과	앱스토어, 구글플레이 유료앱 판매 시 일정 비율 수수료로 징수
구독료	· 제공하는 서비스 가치에 따라 구독료를 차등하여 과금 · 광고를 없애주는 대신 구독료 징수, 여러 혜택을 복합적으로 제공, 무제한 이용 월정액 구독 모델도 등장	링크드인 프리미엄 구독 서비스, 아마존 프라임 멤버십

Source : 삼성KPMG 경제연구원



## Step 7. Retention (고객 묶어두기)

다른 플랫폼과의 경쟁에서 이기기 위해서는 고객이 다른 플랫폼으로 옮겨가기 힘들도록 높은 전환비용을 통한 고객 묶어두기(Retention)가 필요하다. 전환비용은 핵심 가치와도 일맥상통 하는데, 핵심 가치가 높아질수록 전환비용도 높아지는 경향을 보인다. 예를 들어, 성공한 플랫폼 기업은 기술 장벽을 쌓거나(핑안보험과 같이 기술 투자를 통해 다른 기업이 따라할 수 없는 기술적 차별성 확보), 대규모 투자가 필요한 상품 출시(마이크로소프트의 윈도우, 오피스 등 경쟁이 불가능한 상품)를 통해 전환비용을 구축했다. 전환비용이 낮아 실패한 플랫폼 사례로는 과거 한 때 유행처럼 등장했다가 현재는 침체에 빠진 그루폰(Groupon)과 같은 소셜 구매 서비스를 들 수 있다. 이들 서비스는 경쟁자가 쉽게 등장 가능하고, 플랫폼에 입점한 공급자(지역 소매점)와 사용자(소비자)가 다른 플랫폼으로 언제든지 옮겨갈 수 있는 구조였다. 결국 지배적 사업자가 금방 영향력을 상실하고, 다수의 플랫폼 사업자가 난립하게 되었다.

“  
고객을 묶어두기 위한  
높은 전환비용을  
만들어야 타 플랫폼과의  
경쟁에서 승리 ”

## 결언 : 플랫폼의 확장을 통한 무한한 가능성

플랫폼이 구축된 이후 확보된 고객을 활용해 비즈니스의 지평을 어떻게 넓힐지 생각해볼 수 있다. 대규모의 고객을 확보하면 인접 분야로 끊임 없는 사업 확장이 가능하다. 도서유통 전자상거래 플랫폼으로 시작한 아마존이 전자, 소매품 등 상품군을 넓히고, 영상·음악 등의 콘텐츠 플랫폼 비즈니스로 확장한 사례를 들 수 있다. 중국의 알리바바 그룹은 전자상거래로 사업을 시작했으나 간편결제 서비스 알리페이로 운영하는 자회사 앤트파이낸셜을 대형 유니콘으로 성장시켰다. 알리바바는 2015년에는 온라인 동영상 플랫폼 기업 유쿠투도우를 인수해 중국 최대 동영상 플랫폼으로 키워냈다. 플랫폼 기업은 기술·데이터를 다른 기업에게 판매할 수도 있다. 중국의 핑안그룹은 인공지능·데이터 기반 금융 솔루션을 다른 금융사에게 판매하고 있다. 또는 아마존처럼 자사 사용 클라우드 인프라 중 유휴 자원을 다른 기업에게 임대하는 등의 사업도 가능하다. 이와 같은 수익모델 다변화는 플랫폼 비즈니스의 확장을 돕는 촉매제로 작용한다.

“  
플랫폼 비즈니스  
준비의 첫 걸음 ...  
고객의 본질 수요를  
파악하고 정의하는  
것부터 시작 ”

많은 플랫폼 기업이 초기에는 하나의 고객 접점에서 시작해, 자사의 강점을 살린 다른 영역으로 점점(혹은 다면 시장에서의 면)을 늘려 나가는 전략으로 성공해왔다. 고객이 많아지면 다른 사업으로 연결시키기가 수월해지기 때문이다. 따라서 일단 고객을 확보하고 핵심 가치를 창출하는 것이 중요하다. 플랫폼이 한 번 성공 궤도에 진입하면, 마치 거인의 어깨 위에 올라선 것처럼 빠른 속도로 사업 확장과 수익 확대가 가능하다. 이것이 바로 플랫폼 비즈니스가 지닌 최대의 매력이며, 많은 기업이 실패를 경험하면서도 플랫폼 사업에 매달리는 이유일 것이다. 아울러 앞으로는 고객의 본질 수요에 따라 다양한 방식의 플랫폼이 나타나고 경쟁할 것으로 전망된다. 고객별 ‘빠른, 가격대가 낮은, 편리한, 퀄리티 있는’ 등 각기 다른 본질 수요를 지니고 있다. 따라서 플랫폼 비즈니스의 성패는, 고객이 원하는 본질 수요를 만족시키는 핵심 가치를 중심으로 서비스 제공 방식과 다양한 서비스 제공자(공급자)를 리디자인(Re-design)하는 데 달려있다. 이와 같은 관점에서, 플랫폼의 기반 기술은 고객의 수요를 정확하게 확인하고, 보다 고객 수요를 편리하게 충족시키고, 수요를 세분화하거나 확장하는 데 활용되어야 한다. 즉, 플랫폼 비즈니스를 준비하는 첫 걸음은 자사가 속한 산업·시장에서 고객의 본질 수요를 파악하고 정의하는 것부터 시작되어야 한다.

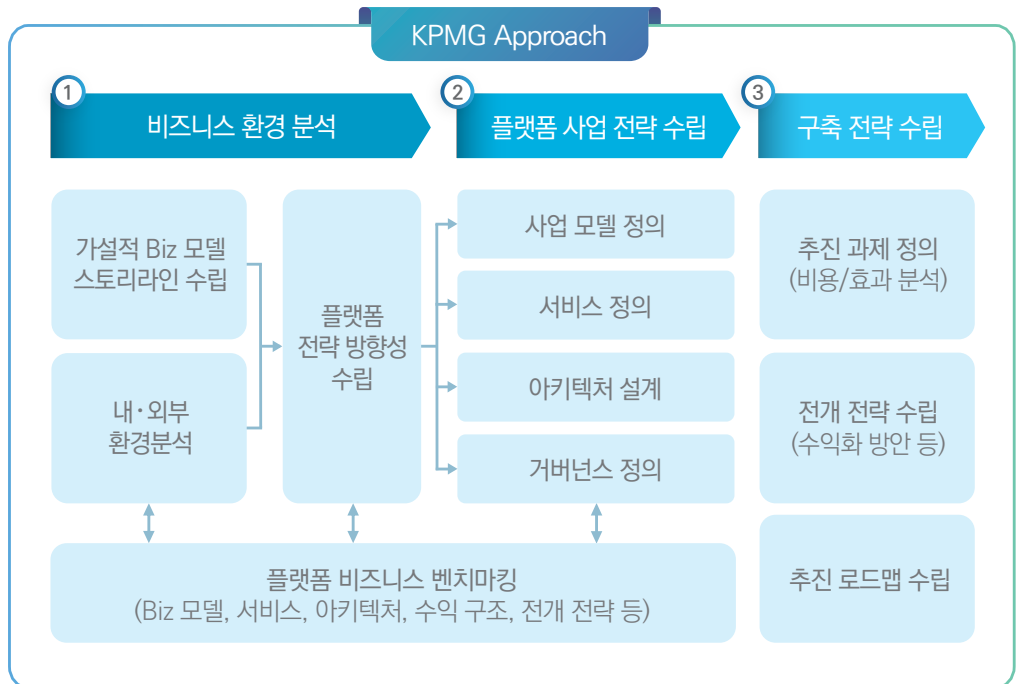
# HOW KPMG CAN HELP

삼정KPMG는 전통 기업 및 신규 스타트업을 대상으로 플랫폼을 통한 기존 사업 경쟁력 제고 및 신규 비즈니스 확대를 위한 자문 서비스를 제공합니다. 특히 플랫폼 사업의 핵심인 데이터 플랫폼 구축에 다양한 경험과 전문적인 역량을 보유하고 있습니다.

삼정KPMG는 4차 산업혁명 시대의 Digital Platform 기반으로 Business Transformation을 통한 성과를 지속할 수 있도록 도와드리겠습니다.

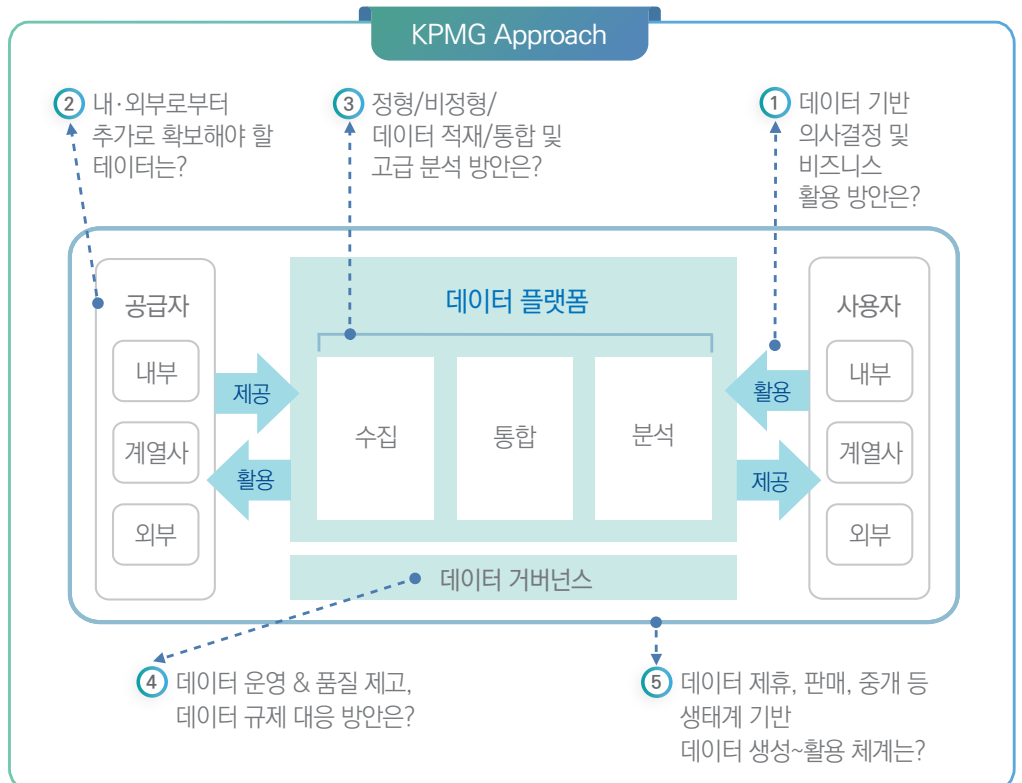
## Platform Strategy

- ① 플랫폼 사업을 위한 대·내외 환경 분석 및 벤치마킹
- ② 플랫폼 사업 전략 (사업 모델, 서비스, 아키텍처 등)
- ③ 플랫폼 구축 및 전개 전략



## Data Platform Strategy

- ① Data 활용 전략
- ② Data 확보 전략
- ③ Data 모델링/분석
- ④ Data 거버넌스
- ⑤ Data 생태계



# Business Contacts

## Start-up Innovation Center (SIC)

김이동	박상원
전무	이사
T. (02)2112-0343	T. (02)2112-7711
E. yidongkim@kr.kpmg.com	E. sangwonpark@kr.kpmg.com

## Advisory

조재박	봉찬식	이동근	이상열
전무	상무	상무	상무
T. (02)2112-7514	T. (02)2112-7732	T. (02)2112-7587	T. (02)2112-3054
E. jaeparkjo@kr.kpmg.com	E. chansikbong@kr.kpmg.com	E. tongkeunlee@kr.kpmg.com	E. sangyoullee@kr.kpmg.com

## Audit

염승훈	박성배	전철희	한상현
전무	전무	전무	전무
T. (02)2112-0533	T. (02)2112-0304	T. (02)2112-0355	T. (02)2112-0387
E. syeom@kr.kpmg.com	E. sungbaepark@kr.kpmg.com	E. cjun@kr.kpmg.com	E. sanghyunhan@kr.kpmg.com

## 오현창

전무  
T. (02)2112-7478  
E. heonchangoh@kr.kpmg.com

[kpmg.com/kr](http://kpmg.com/kr)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2019 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.