

부동산 플랫폼 Biz Model 사례연구

- 숙박 · 부동산 중개를 중심으로

배상영*

| 요약문 |

본 연구는 최근 부동산시장에 새바람을 일으키는 부동산 플랫폼 사업의 사례 분석을 통하여 기존 부동산 시장에서 충족시키지 못했던 소비자의 니즈와 시장의 빈 공간을 확인하고자 하였다. 이뿐 아니라 부동산 플랫폼 시장의 속성을 분석함으로써, 앞으로 부동산 플랫폼 시장이 승자독식시장이 될 것인지 독과점 체제로 갈 것인지, 무한 경쟁체제로 갈 것인지 분석하였으며, 개별 서비스와 수익구조에 관하여 분석하였다. 마지막으로 이러한 부동산 플랫폼 Biz Model이 시장에 미치고 있는 영향에 관하여 연구하였다.

주제어 | 부동산 중개 플랫폼, 숙박 중개 플랫폼, 직방, 야놀자, 알스퀘어

* 건국대학교 대학원 부동산학과 통합과정
(현) 건국대학교 부동산 · 도시연구원 연구실장

| 차례 |

제1절 서론	47
제2절 플랫폼 비즈니스의 현황 및 동향 분석	51
제3절 사례 관련 이론 및 선행연구 분석	55
제4절 분석의 틀	62
제5절 질문	63
제6절 답변	64
제7절 결론	77
참고문헌	79

제1절 서론

1. 연구의 배경 및 목적

오늘날 IT기술의 발전으로 누구나 온라인상에서 다양한 서비스를 이용할 수 있게 되었고 특히 모바일 기기 사용의 확대는 우리의 시공간적 한계를 극복하게 만드는 결정적인 계기가 되었다. 스마트 모바일이 도입되면서 일상생활에서 모바일 애플리케이션이 차지하는 비중은 날로 증가하고 있다.¹

손 안에서 서비스와 접속할 수 있는 환경이 조성되자, 최근 여러 서비스 산업에서 플랫폼의 중요성이 부각되고 있다. 현 시대를 대표하는 기업인 애플, 구글, 아마존, 페이스북, 알리바바 등은 모두 플랫폼 비즈니스 모델을 바탕으로 성공한 기업들이라는 공통된 특징을 보인다. 스타트업 평가가치 상위 10개 기업 중 9개가 우버, 에어비앤비와 같이 새롭게 등장한 플랫폼 기업이며 우리나라에서도 네이버와 카카오의 영향력은 매우 크다.²

이러한 플랫폼 비즈니스는 거래비용을 획기적으로 감소시키면서 사용자와 영역을 확장시켜 과거 사업 모델들과는 다르게 급속도로 성장한다. 구글은 불과 10년도 채 걸리지 않아 세계 최대의 포털 사이트가 되었으며, 아마존은 서비스 제공 3년 만에

1 최은진, 「모바일 플랫폼시장에서 경쟁법적 문제 검토: 모바일 OS시장과 앱(App)마켓 시장을 중심으로」, 『연세법학』 27, 연세대학교 법학대학원, p.85, 2016.

2 전익진·안재현·김도훈, 「플랫폼 비즈니스에서의 승자독식 현상에 영향을 미치는 서비스 특성」, 『경영과학』 33(4), 한국경영과학회, p.34, 2016.

나스닥에 상장되고 20년 만에 미국 전체 온라인 소매시장의 절반을 차지하였다. 우수한 인터넷환경과 모바일환경이 조성된 2000년대 이후 서비스를 시작한 우버는 6년 만에 690억 달러의 기업 가치를 인정받고, 전 세계 100여 개 도시에서 서비스를 제공하고 있는 등 성장의 속도가 점점 빨라지고 있다.

전통적인 오프라인 사업이라고 할 수 있는 부동산 시장에도 플랫폼 비즈니스 모델을 적용하는 움직임이 나타났다. 부동산 관련 정보를 제공하는 플랫폼부터, 매물정보를 제공하고 중개까지 수행하는 플랫폼까지 다양하게 나타났다. 플랫폼 비즈니스 모델의 성공은 해외에서 먼저 나타났는데, 에어비엔비와 같은 공유형 숙박업소의 계약중개를 하는 플랫폼부터 부동산 매물 및 월세계약을 정보를 제공하는 질로우닷컴까지 다양한 플랫폼 사업이 나타나 시장지배적인 위치에 올랐다.

한국의 경우에도 원룸 월세시장을 시작으로 아파트 시장까지 진출한 직방, 모텔과 펜션 같은 특수한 영역의 숙박업소를 기반으로 성장한 야놀자, 오피스시장을 집중적으로 공략하여 중개, 계약, 이사, 사무실 가구 및 인테리어까지 수직적 확장을 한 알스퀘어가 대표적이다. 최근 부동산 114를 건설사에서 인수하는 등 부동산 정보 및 중개 플랫폼 시장의 움직임이 바쁘다.

하지만, 부동산 산업에서 플랫폼 서비스 사업의 지속성과 수익성에 있어 의문을 제기하는 시각도 상당하며, 해외와는 달리 국내 부동산시장의 지역성, 특수성에 기인하여 원활한 확장 및 성장이 어려울 것이라는 평가도 많다. 또한, 네이버나 카카오와 같은 범용적인 플랫폼 서비스가 아닌 전문영역의 플랫폼 서비스가 시장에서 자리 잡을 수 있는가 하는 의문 또한 많은 것이 현실이다.

이에 본 연구는 부동산을 근간으로 하는 플랫폼 서비스를 분석하고자 한다. 우선 국내외 숙박 및 부동산 중개 플랫폼 시장 및 서비스의 현황을 분석한다. 다음 순서로 플랫폼 서비스에 관한 이론 적 고찰 및 선행연구 분석을 통하여 부동산 플랫폼 서비스와 시장을 분석할 수 있는 분석의 틀을 도출한다. 마지막으로 연구대상이 되는 부동산 플랫폼 서비스를 선정하여, 분석의 틀에 따라 글로벌 플랫폼 서비스와 국내 플랫폼 서비스를 비교 분석하여 향후 국내 부동산 플랫폼 서비스의 생존과 성공 가능성, 제언을 도출하고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

본 연구는 부동산 플랫폼 사업의 사례연구를 통하여, 생존 및 성공의 조건을 도출하고, 국내 부동산 플랫폼 사업 사례를 해외 사례와 비교 분석함으로써, 한국 부동산 플랫폼 사업의 향후 전망 및 성장 가능성을 진단해보고자 한다. 또한, 향후 부동산 플랫폼 서비스의 발전 방향을 제시하고, 부동산 시장에 미친 영향을 분석하고자 한다.

본 연구에서 분석하고자 하는 부동산 플랫폼 서비스는 해외 2개 사례 국내 3개 사례이다. 분석대상의 개요는 다음 <표 1>과 같다. 해외 2개 사례는 공유형 숙박업소 플랫폼인 에어비앤비와 미국 부동산 시장의 정보 및 중개 플랫폼인 질로우닷컴이다. 국내 3개 사례는 숙박업소 플랫폼인 야놀자와 원룸을 중심으로 중개 플랫폼을 제공하고 있는 직방 그리고 오피스 중개를 하고 있는 알스퀘어 3개사이다.

표 1 연구대상 회사 및 서비스

구 분	해 외	국 내	
회사명			-
설립연도	2008년	2005년	
서 비 스	숙박 공유 서비스	모텔 예약 서비스	
기업가치	310억 달러(33조)	7,000억 원	
회사명			
설립연도	2006년	2010년	2009년
서비스	부동산포털 플랫폼	원룸 중개 서비스	오피스 중개 서비스
기업가치	5조 3,000억 원, 6조 284억 원(작년 8월)	3,100억 원	-

본 연구는 <표 1>의 연구대상을 플랫폼 사업에 관한 이론과 선행연구 고찰을 통하여 생존 및 성공가능성을 분석하고자 한다. 이러한 본 연구의 방법과 내용은 아래 <그림 1>과 같다.

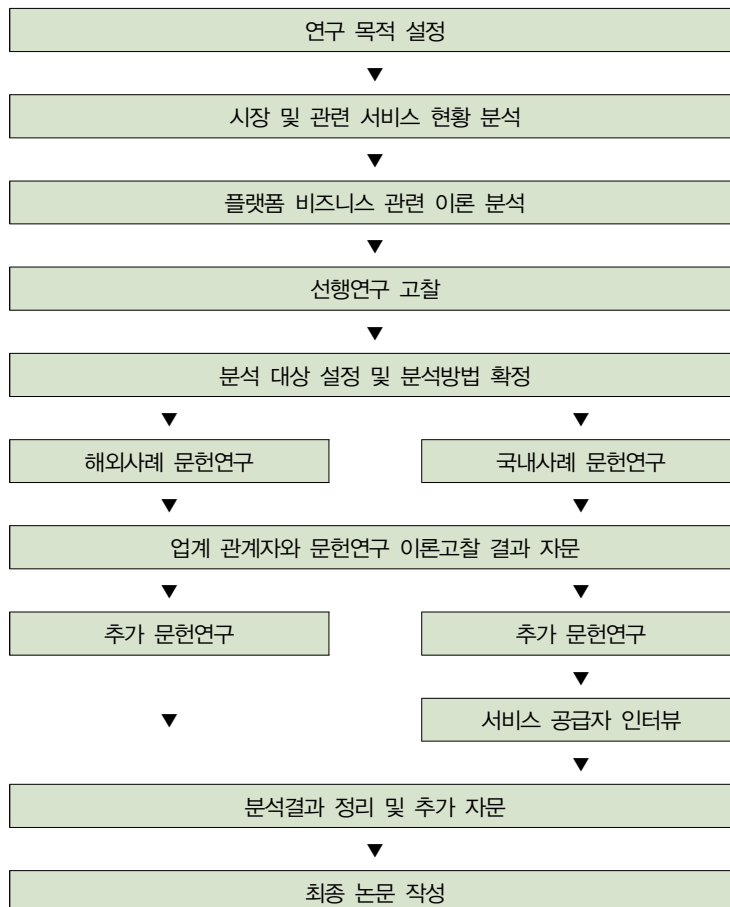


그림 1 연구의 흐름도

제 2 절 플랫폼 비즈니스의 현황 및 동향 분석

1. 글로벌 플랫폼 비즈니스

2018년 현재 전 세계에서 시가총액이 가장 높은 회사는 900여조 원의 애플이며, 2위는 800조 원 가량의 구글(알파벳)이며, 3위는 700여조 원의 마이크로소프트 4위는 600조 원의 아마존, 5위는 500조 원대의 페이스북이다. 그 외에도 10위 안에는 500조 원대의 중국의 텐센트와 400여조 원대의 중국의 알리바바가 순위에 있다. 이처럼 가히 플랫폼 비즈니스 시대라고 말할 수 있을 만큼 플랫폼 비즈니스는 현대산업을 이끌어 가고 있다.

아마존닷컴의 경우 세계 최대의 온라인 쇼핑 중개자로서 온라인 서점으로 1994년 서비스를 시작하였으며 1997년부터 DVD, 음반을 비롯하여 MP3, 컴퓨터 소프트웨어, 비디오 게임, 전자 제품, 옷, 가구, 식품, 장난감 등 판매 제품이 다양해졌다. 막대한 플랫폼 네트워크의 힘을 바탕으로 자체 물류시스템과 물류센터를 확보하여 정액제 무료배송 서비스를 실시하였다. 이러한 배송시스템을 기반으로 다양한 영역의 유통기업을 인수하면서 시장을 장악하였다. 2002년 블랙 프라이데이를 제외하고는 휴면상태에 있는 서버를 대여하기 시작하였고, 이는 클라우드 서비스라는 새로운 비즈니스 모델을 고안하여 현재는 세계 최대 규모의 클라우드 서비스 기업이기도 하다. 이처럼 아마존은 온라인 서적 판매를 통하여 구축한 플랫폼 역량을 조금씩 상품 카테고리를 늘리면서 시장을 장악했고, 다시금 더 커진 자사 플랫폼 역량을 바탕으로 배송물류시스템을 완비하여 오늘날은 모든 영역의 온라인 유통시장에 진출하였다. 이를 바탕으로 하드웨어 시장 및 오프라인 유통시장, 클라우드시장을 장악해나가고 있다. 현재 미국 온라인 쇼핑몰 매출 1위로 미국 전체 온라인 소매 시장의 절반정도를 차지하고 있으며, 수많은 오프라인 소매체인들이 아마존과의 경쟁에서 몰락하였다.

구글의 경우 1998년 다른 검색 사이트와는 비교가 안 될 만큼 빠른 검색결과제공을 핵심역량으로 서비스를 시작하였고, 개방성이 높은 안드로이드 OS를 무료로 제공함으로써, OS플랫폼 사업자가 되었다. 검색서비스를 시작으로 이메일, 일정관리, 클라우드

서비스, 메신저, 지도검색 등 다양한 서비스를 제공하고 있으며 각 서비스 속에 광고를 포함시키면서 수익구조를 마련하였다. 이러한 핵심서비스와 함께 문서편집, 사진편집 등 소프트웨어를 무료로 제공하고 자신들의 OS를 탑재한 노트북과 핸드폰을 출시하는 등 통합서비스플랫폼을 지향하고 있다. 2006년 동영상 플랫폼인 유튜브를 인수하였고, 효과적인 검색광고를 위해 애드센스의 핵심기술을 사들였다. 구글은 이미 세계 검색 점유율의 90%를, 전 세계 스마트폰 점유율의 79%를 차지하고 있다. 빠르고 정확한 검색서비스 제공이라는 핵심비즈니스 모델을 바탕으로 사용자를 끌어들이고 정확하고 효과적인 검색광고를 광고주에게 제공하면서 자사의 플랫폼에 더 오래 머물도록 새로운 콘텐츠를 제공하고, OS나 이메일, 클라우드 서비스와 같이 다른 영역에 진출하는 전략으로 시장의 지배적인 위치에 올랐다.

이처럼 세계적인 플랫폼 기업들의 성공전략은 핵심 비즈니스 모델을 통하여 고객을 확보하고, 확보된 고객을 통해 안정된 수익을 얻으며, 또 다른 유사영역으로 진출하여 다시금 새로운 고객을 확보하는 식으로 플랫폼을 확장하고 있다. 애플이나 페이스북과 같은 플랫폼 제공기업도 마찬가지로 이러한 글로벌 플랫폼 비즈니스의 구성현황은 다음 <표 2>와 같다.

표 2 구글, 애플, 페이스북, 아마존의 플랫폼 비즈니스 구성 현황

기업 (진입 시기)	기술 (OS/ 엑세스)	생산		미디어	사용자 경험	주 수익 모델	참여 주체
		제품	서비스				
아마존 (1994)	fireOS/ 웹/앱/ 원클릭 (One-Click)	종합 판매 클라우드 인프라서비스 공급, USB 케이블 생산, 커넥티드 카, 소비자 가전제품	온라인도서/ 미디어콘텐츠 판매 및 추천, 인터넷도매업, 프라임비디오, 아마존 페이먼트	도서, 음반, 게임, 영화, 언론, OTT	고객구매, 추천, 검색, 피드백 정보	제품 판매/ 중개/ 광고	사용자, 개발자, 도소매업자, 광고주

기업 (진입 시기)	기술 (OS/ 엑세스)	생산		미디어	사용자 경험	주 수익 모델	참여 주체
		제품	서비스				
구글 (1998)	AndroidOS /웹/앱/ Google Play	스마트폰, 구글TV, 스마트워치, 홈 무선스피커, 무선라우터, VR헤드셋	검색, 이메일, 일정관리, 구글드라이브, 메신저, 번역, 지도, 학술검색, 네비게이션	유튜브 (동영상)	메일, 검색, 일정, 자료, 대화, 이동 동영상, 사진 등	검색/ 광고	사용자, 개발자, 통신 사업자, 광고주
애플 (1977)	iOS/앱/ iTunes	Mac/iPod, iPhone, 애플TV, iPad, 애플 워치, 스마트 스피커, 에너지, 전기·무인 자동차	통신, 애플스토어, 애플페이, 애플 Carplay, Siri, iLife, iWork, iMovie, iBook, Workplace Apple	아이튠즈 (콘텐츠 판매)	디바이스 이용자 정보 저장&공유 (클라우드 연결)	제품 판매/ 아이튠즈 스토어	사용자, 개발자, 통신 사업자, 광고주
페이스북 (2004)	SNS/ 웹/앱/ Social Graph	오픈ID, 오픈API, 오픈그래프, VR헤드셋, 페이스북 워치	소셜 네트워킹, 그래프검색, 페이스북 홈 Workplace, 메신저, 페이, 커넥티드 서비스	뉴스 피드	네트워킹, 콘텐츠 공유, 유통, 생산	광고	사용자, 개발자, 제휴 협력사, 광고주

출처: 설진아 외, 「GAFA의 플랫폼 전략과 네트워크 효과 유형 분석」, 『방송통신연구』, 한국방송학회, p.116, 2018.

2. 부동산 플랫폼 사업

프롭테크는 부동산(property)과 기술(technology)의 합성어다. 부동산 데이터를 이용한 사업이나 디지털화된 부동산 서비스를 제공하는 기업 등을 일컫는다.

미국의 부동산 정보 사이트인 ‘질로우(Zillow)’가 대표적이다. 2006년에 출범한 질로우는 1억 가구 이상에 대한 세금과 매매, 대출 정보를 취합하고 분석한 데이터를 검색엔진을 통해 제공했다. 특히 초반에 제공했던 주택 무료 감정 서비스 정보(Zestimate)는 실제 가격과 7.2%의 오차를 보이며 신빙성이 떨어졌지만 지속적인 모델 개발과 자료 축적으로 오차율이 5%대로 감소, 신뢰성을 개선했다.

프롭테크는 영국과 미국이 선도하고 있다. 미국은 전세계 프롭테크 투자 건수의 절반 이상을 차지하고 있으며 우리에게도 익숙한 ‘에어비앤비(Airbnb)’를 비롯해 ‘위워크(Wework)’ 등이 유니콘 기업(평가액 10억 달러 이상의 비상장 스타트업)으로 성장하며

프롭테크 산업이 확대되고 있다. 프롭테크의 사업 영역은 크게 4가지로 분류된다. 중개 및 임대, 부동산 관리, 프로젝트 개발, 투자 및 자금조달 등이다.

중개 및 임대는 부동산 정보를 기반으로 하는 대표적인 프롭테크 사업 분야다. 개별 부동산에 대한 물건정보 등재는 물론 데이터 분석과 자문, 중개를 넘어 광고와 마케팅 등 매매와 임대와 관한 모든 정보를 제공한다. 부동산 관리는 IoT(사물인터넷), 센서기술 등을 기반으로 임차인과 건물을 관리해주는 서비스 영역이다. 프로젝트 개발 분야는 VR·3D 분야 기술을 활용해 개발 과정에 대한 관리를 효율화하고 프로젝트 성과를 예측하거나 모니터링 하는 사업이다. 투자 및 자금조달 부문은 부동산 시장에 도입된 핀테크 기술로 크라우드펀딩과 개인금융 분야로 구성된다.

본 연구의 분석 대상이 되는 중개, 정보 관련 플랫폼서비스는 다음 <표 3>과 같다.

표 3 부동산 관련 플랫폼 비즈니스 유형 및 서비스

	회사명	분 야	서비스
숙 박 중 개 및 정 보		공유형 숙박	숙박 공유 서비스
		호텔, 여행지	호텔 등 여행에 관한 가격 비교 서비스
		모텔	모텔 예약 및 가격 비교 서비스

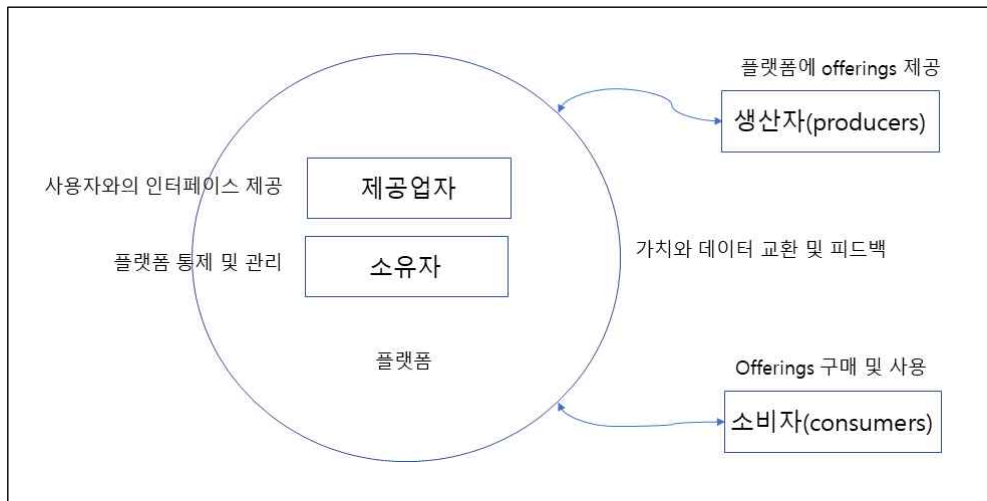
	회사명	분 야	서비스
부 동 산 중 개 및 정 보		주택	매물 검색 및 가격 추정 서비스
		주택	부동산데이터베이스 및 중개 서비스
		원룸, 투룸, 오피스텔, 아파트	원룸, 아파트 정보 및 중개 서비스
		주택, 수익형 부동산	가격 비교, 중개마케팅 업무지원 등 부동산 정보 통합 서비스
		부동산 전 분야	부동산 정보 및 중개 서비스
		아파트	아파트 매물 정보 서비스

제 3 절 사례 관련 이론 및 선행연구 분석

1. 플랫폼 사업의 정의

플랫폼 비즈니스 모델이란 사업자가 직접 재화를 생산하기 보다는 제품을 생산하는 사업자들과 잠재적 제품구매자 두 그룹을 자사의 플랫폼 내부에서 거래를 유도함으로써 가치를 생성하여 이윤을 추구하는 비즈니스 모델을 말한다(송동현 · 유재필, 2014). 플랫폼 비즈니스에서는 판매자와 구매자는 모두 고객이며 이 양자의 니즈를 인식하고

니즈에 부합하는 서비스, 제품, 콘텐츠를 제공하도록 하여야 한다(배세하 · 김상희, 2016). 이러한 2개 이상 경제주체 집단들이 상호작용을 통해 잉여를 창출하는 것을 양면성시장이라고 하는데 속성이 다른 집단이 거래를 통해 이익을 얻고 거래에 중개자가 존재하는 시장으로 플랫폼이 거래중개자이다(임동우, 2013).



출처: Van alstyne et al, "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy", *Harvard business review* 94(4), p.16, 2016.

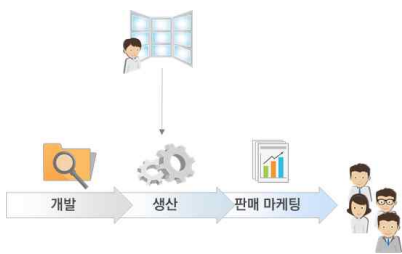
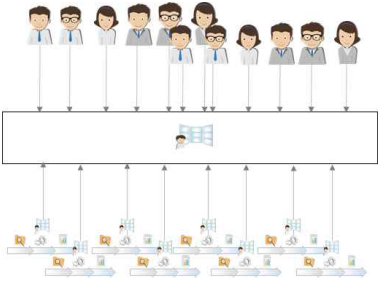
그림 2 플랫폼 생태계

또한, 플랫폼 사업자는 생산자와 소비자 간의 상호작용을 통하여 가치를 창출하며, 이를 위해 플랫폼은 플랫폼 참여자들 간에 상호작용을 가능케 하는 개방적인 참여 인프라를 제공하며 관리조건을 설정한다. 사용자간의 최적 조합을 찾아내고 제품과 서비스, 전자화폐 등의 교환을 촉진함으로써 모든 참여자들은 가치를 창조한다(Parker et al, 2016). 이러한 제공업자와 생산자, 소비자로 구성된 생태계는 위 <그림 2>와 같다.

이러한 플랫폼 비즈니스 모델은 전통적인 파이프라인 모델과 대비되는데, 전통적인 비즈니스가 제품 및 서비스의 제조, 판매를 통하여 가치를 창출하는 선형 가치 사슬의 구조인 반면 플랫폼 비즈니스 모델에서는 플랫폼 안에서 소비자들과 생산자들 그리고

플랫폼 서비스 공급자간의 관계를 통하여 가치가 창출된다. 이러한 플랫폼 모델은 다양한 산업에 적용되면서 기존 비즈니스를 위협하는 파괴적 혁신이 진행되고 있으며 결과적으로 기존 파이프라인 비즈니스에 대해 대체로 승리하였다(Van Alstyne et al, 2016).

표 4 플랫폼 서비스의 기존 사업과의 차이

구 분	파이프라인 Biz Model	플랫폼 Biz Model
구 조		
특 징	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 다각화 및 확장에 많은 비용이 소요됨 • 설비 및 시설 투자 조직구성에 따른 고정비용 지출이 많음 • 지역적 한계가 존재 	<ul style="list-style-type: none"> • 공급자 및 수요자의 네트워크효과를 기반으로 사업영역 확장이 용이함 • 매출 증가에 따른 고정비용 지출 비율이 높지 않음 • 지역적 한계가 없는 편이며, 서비스에 따라 범지구적 확장 가능

2. 플랫폼 사업의 특성

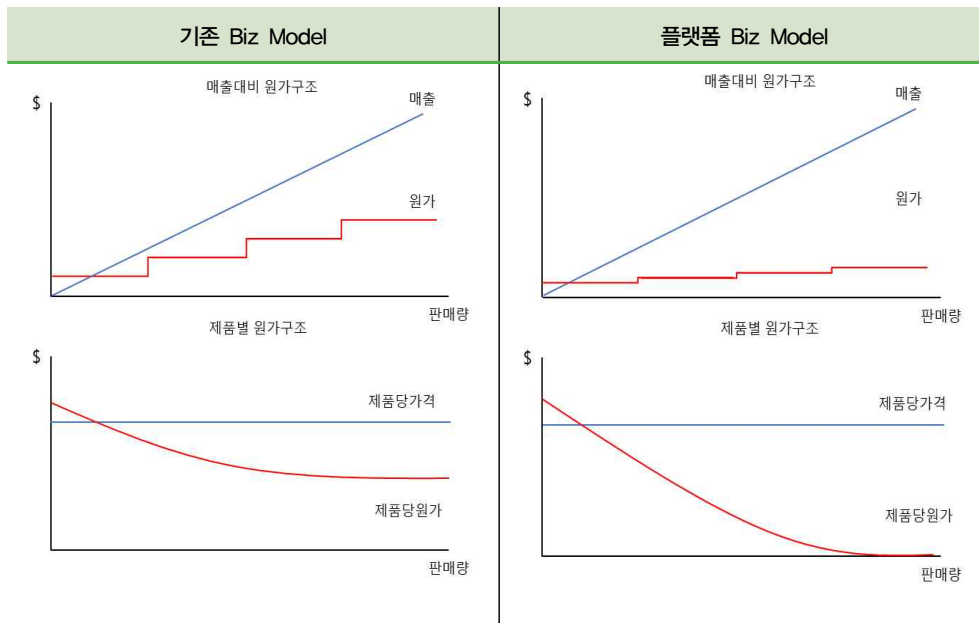
1) 저비용 고품질 서비스 공급

모바일 플랫폼 서비스는 이용자의 수가 증가할수록 이용자당 공급비용은 하락하는 구조를 갖고 있다. 또한, 서비스 공급비용 자체는 높지 않으며, 기술의 발달과 스마트폰의 보급, 무선통신기술의 일반화로 인하여 사진, 영상 등 고품질의 콘텐츠를 제공하는

비용이 급격히 하락하였다.

이에 따라 한정된 소비자를 대상으로 하는 기존 오프라인 사업자들이 제공할 수 없는 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 이러한 원가구조의 차이에서 그동안 소비자들이 원했던 여러 가지 서비스들을 규모의 경제로 제공할 수 있게 되었고 오프라인 서비스 제공자들이 제공할 수 없는 새로운 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

표 5 플랫폼 서비스사업과 일반 서비스사업의 원가구조



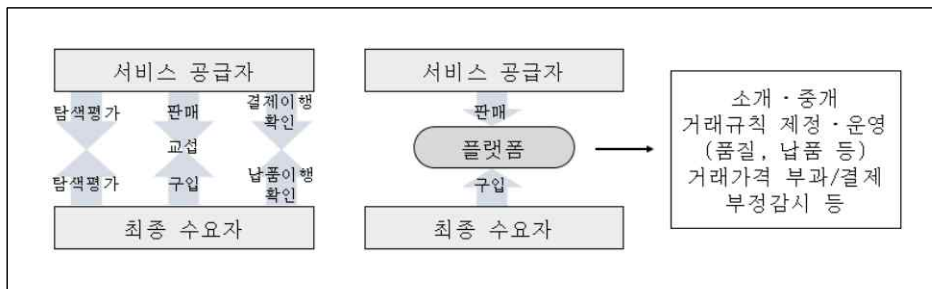
이러한 낮은 원가구조로 인하여, 새로운 사업자들도 다양한 서비스를 시도할 수 있게 되었으며, 이러한 다양한 시도 중 소비자의 니즈를 충족하는 서비스는 유저를 확보하고, 잠재성을 인정받아 투자금을 지원 받아 더 나은 서비스를 제공하여 더 많은 유저를 확보하고, 유저의 충성도를 올리는 결과를 낳게 되었다.

이는 소비자들과 시장에는 니즈가 존재하나, 그동안 기술적·비용적 한계로 기존

서비스제공자들이 제공할 수 없었던 서비스를 각 분야의 플랫폼 서비스 제공자들은 제공하고 있으며, 해당 서비스를 통하여 우리는 기존 시장의 빈 공간을 확인할 수 있고, 이러한 빈 공간은 단지 플랫폼 서비스뿐 아니라 해당 영역에서 활동하는 모든 사업자들에게 시사점과 정보를 제공해준다. 따라서 본 연구에서는 부동산 플랫폼 사업을 분석하는데 있어, 해당 사업자들이 시장의 어떤 빈틈을 새로운 시장으로 판단하고 서비스를 제공하였는지 분석함으로써 기존 부동산 시장의 문제점 및 한계점을 파악하고자 한다<질문 1>.

2) 양면성 시장 및 다면성 시장

양면성 시장은 시장 내 속성이 다른 이질적 집단들이 공존하면서 양자의 거래를 통하여 이익을 얻을 수 있는 공간으로 거래 중재자를 플랫폼이라고 한다(임동우, 2013). 하지만 이러한 양면성 시장은 거래비용의 규모에 따라 시장실패가 발생할 수 있는데 구매자와 판매자가 존재한다고 하여도 상대에 대한 탐색, 교섭, 납품, 결제 및 계약의 이행과정을 확인하는 비용이 거래로 인한 이익보다 클 경우에는 거래가 일어나기 힘들다. 하지만, 플랫폼을 통하여 거래비용을 획기적으로 낮출 수 있다면, 거래가 가능한 환경이 조성된다(Boudreau and Hagiu, 2009).



출처: 임동우, 「플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구」, 『경영연구』 28(1), 한국산업경영학회, p.116, 2013.

그림 3 양면성 시장과 플랫폼

대부분의 경우 플랫폼은 단순한 거래 중재자가 아닌 거래규칙을 제공하고 거래를 원활하게 운영하는 조정기능 또한 같이 수행한다. 또한 플랫폼의 특성상 양쪽의 다른 집단(생산자와 소비자)을 플랫폼의 생태계로 모아야 한다. 한 집단만의 존재는 결국 아무도 모이지 않는 플랫폼이 되기 때문이다.

따라서 플랫폼 안에서의 생태계를 만들고 유지하고 번영시키는데 다음과 같은 세 가지 문제를 해결해야 한다(임동우, 2013).

- 1) 어떤 방법으로 다수의 서비스 공급자와 수요자를 균형 있게 참가시킬 수 있는가?
- 2) 어떤 방법으로 공급자와 수요자간의 거래가 이루어지도록 하는가?
- 3) 거래로 일어난 가치를 어떻게, 어떤 방법으로 플랫폼에 환류 및 재분배 시킬 것인가?

첫 번째 문제는 ‘간접 네트워크 효과’의 특성에 따라 어느 한편의 참가자 집단이 존재하지 않으면 다른 참가자도 모이지 않으며, 상대의 존재가 자신의 영향과 효과를 증대시킨다. 따라서 참가자들이 참여할 수 있도록 ‘참가 인센티브’를 제공하여야 하며, 이러한 참가 인센티브는 거래비용의 획기적인 감소, 새로운 서비스 및 콘텐츠의 제공 등이 있다.

예를 들어 대표적인 플랫폼 서비스인 검색서비스의 경우 구글의 경우 기존 광고채널보다 획기적으로 낮은 비용으로 자신의 고객이 될 가능성이 높은 집단을 대상으로 광고가 가능하다. 또한 구글은 다른 검색포털보다 빠르고, 방대한 양을 검색 가능한 기능을 사용자에게 제공하였다. 국내 네이버의 경우에도 네이버지식인 서비스를 통하여 다른 포털에서 찾을 수 없는 서비스와 콘텐츠를 제공하였고, 이에 따라 이용자를 확보할 수 있었다<질문 3>.

두 번째 문제는 거래를 촉진시키는 플랫폼의 역할이다. 서비스나 상품에 대한 사용자의 평가와 이러한 평가에 공급자가 서비스를 개선하고, 우수한 공급자에게 인센티브를 지급하는 등의 방법이 있다. 소비자들에게는 상품리뷰나 후기작성에 포인트나 기타 인센티브를 제공하고, 서비스 공급자에게는 우수한 서비스 공급을 위한 지원 및 조언, 최종 수요자에 관한 마케팅 정보 제공 등이 있을 수 있다<질문 3>.

마지막 과제는 지속성을 위하여 가장 중요한 문제이기도 한데, 플랫폼을 존속시키기

위한 수익구조이다. 거래를 통해 가치를 발생시키고 수익을 얻는 것은 거래 당사자로 거래 중개자인 플랫폼은 거래 자체만으로는 수익을 획득할 수 없으며 수익구조를 만들어 내지 못하는 플랫폼은 폐쇄되어 거래 자체가 소멸된다. 광고나 콘텐츠 판매, 데이터 판매와 같은 부가적인 수입과 거래수수료, 소개수수료와 같은 거래와 관련된 직접적인 수입을 통하여 플랫폼 운영비용 이상의 수익을 발생시켜야만 플랫폼은 존속 가능하다(질문 3).

3) 승자독식 시장

“경쟁하지 말고 독점하라”

—Peter Thiel, PayPal 공동창업자—

플랫폼과 관련된 사업은 일반적으로 소수의 경쟁플랫폼에 의해 지배되는 경우가 많다. 많은 경우 대다수의 사용자가 하나의 플랫폼에 의존하기도 한다. 예를 들면 신용카드의 경우 비자와 마스터가, PC OS시장에서의 윈도우가 대표적인 예이다. 사용자가 증가할수록 네트워크 효과에 의하여 플랫폼의 유용성이 증대되어 시장지배력이 높아지는데 이는 선점의 이익에 의해 경쟁력을 강화시킨다는 것이다(전익진 외, 2016).

하지만, 시장의 특성에 따라 이러한 선점기업의 시장지배력이 약해지기도 한다. 검색엔진에서 야후가 구글에게, 비디오 게임시장에서는 닌텐도가 플레이스테이션에게 선두 플랫폼을 내어준 것처럼 치열한 경쟁은 플랫폼의 지배력을 변화시킨다. 따라서 플랫폼 사업을 분석할 때는 해당시장과 서비스의 속성을 분석하여 승자독식 현상이 나타날 수 있는 시장인지, 그리고 현재 존재하는 플랫폼 서비스가 생존하고 승자독식 가능한지 분석하여야 한다.

첫째로 Same-side 네트워크 효과가 있는데 참여자들이 소수의 플랫폼에 몰려 승자독식 현상이 발생할 수 있으며, 거꾸로 플랫폼 공급자가 참여자들을 결집시키면 시장지배력을 유지할 수 있다. 둘째로, Cross-side 네트워크 효과가 있는데 이는 한쪽 참여자의 수가 반대쪽 참여자의 효용에 큰 영향을 주면 발생한다. 이를 본 연구에

적용해보면, 부동산 물건 공급업자들에게 특별한 인센티브를 주어 한 플랫폼에 결집시킨다면, 소비자들은 풍부한 매물이 있는 플랫폼에 들어갈 수밖에 없게 된다.

세 번째는 공급업자의 입장으로 진입장벽과 멀티호밍의 비용이다. 시장에 진입하기가 쉬운가, 그리고 여러 개의 플랫폼을 사용하는데 부담이 있는가 하는 것이다. 진입장벽의 경우 플랫폼을 만들어내는 비용에 달려 있다. 멀티호밍은 PC OS의 경우 두 가지 OS를 사용하는데 비용이 크게 나타나기 때문에 한 가지를 사용할 가능성이 높지만, 네이버와 구글의 경우 필요에 따라 선택하여 사용가능하다.

네 번째는 전환비용과 차별화 니즈가 큰 시장인가 하는 것이다. 전환비용의 경우 A플랫폼에서 B플랫폼으로 바꿀 때 해야 하는 것이 무엇인가에 달려 있다. 예를 들어 이메일의 경우 주소록, 그동안의 주고받은 이메일을 백업하는 것이 전환 비용이다. 차별화 니즈가 없는 시장은 틈새시장이 형성되기 어려운 반면 차별화 니즈가 강한 시장은 개별적인 니즈를 충족하는 여러 개의 플랫폼이 공존할 수 있다<질문 2>.

제4절 분석의 틀

4가지 질문으로 구성된다. 이 질문에 대하여 우리는 질문에 대해 있는 그대로 사업자의 답변과 사실을 열거하는 것이 아니라, 선행연구와 문헌연구를 토대로 도출된 요인을 바탕으로 분석방법을 설정한다.

<질문 1>은 플랫폼 사업과 기존 파이프라인 사업의 구조의 차이에서 오는 새로운 서비스의 제공에 관한 질문이다. 이 질문을 통하여 우리는 부동산 산업에 플랫폼 사업구조가 도입되어 어떠한 새로운 서비스가 제공되었고, 그러한 서비스가 왜 시장에서 받아들여졌는지를 분석한다. 분석결과는 현존하는 부동산플랫폼 서비스가 다른 이유로 존속하지 못한다 하더라도 현재 시장에서 소비자들이 원하는 니즈를 알 수 있다.

<질문 2>의 경우에는 선행연구정리결과를 바탕으로 부동산 플랫폼 사업의 특성에 관하여 분석한다. 플랫폼 비즈니스의 고유한 속성을 대변하는 특성요인인 Same-side

및 Cross-Side 네트워크 효과와 진입장벽, 멀티호밍, 전환비용을 분석함으로써 부동산 플랫폼 시장이 소수 독과점의 승자독식 시장이 될 가능성이 높은지 세부 영역별로 여러 개의 전문 플랫폼이 생기거나 끊임없는 경쟁으로 지속적으로 시장지배자가 바뀔 것인지 예측해본다.

〈질문 3〉은 플랫폼 시장의 양면성 시장의 특성을 고려한 세 가지 요인을 개별 서비스별로 분석하고자 한다. 이를 통하여 개별 서비스가 개시, 정착, 확장하기 위하여 어떠한 노력과 방법을 사용했는지 알아본다. 이를 통하여, 부동산 플랫폼 서비스의 성공요인을 도출하고 향후 부동산 시장에 진출하려는 플랫폼 서비스 공급자에게 시사점을 제공하고자 한다.

제 5 절 질문

질문 1 (오프라인 시장과의 비교) 부동산 플랫폼 서비스는 어떻게, 무엇을 해결했는가? 현재 오프라인 부동산 시장의 빈공간은 무엇이었으며, 기존 시장 대비 강점은 무엇인가?³

질문 2 (부동산 플랫폼 시장 분석) 한국의 부동산 플랫폼 시장은 승자독식 시장인가?⁴

질문 3 (현재 개별 서비스 분석) 사람들은 왜 플랫폼에 몰리는가? 플랫폼 비즈니스의 핵심은 유저인데, 유저가 다시 찾아오고, 정기적으로 이용하게 하는 콘텐츠와 서비스만이 지속가능한데, 이러한 서비스가 존재하는가?⁵

질문 4 (시장 파급력과 영향) 플랫폼 서비스는 부동산 산업에서 찾잔 속에 태풍인가? 아마존과 구글처럼 확장가능한가?⁶

3 이론적 논의: 3절 2. 1) 저비용 고품질 서비스 공급

4 이론적 논의: 3절 2. 3) 승자독식시장(same-side & cross-side 네트워크효과, 진입장벽, 멀티호밍, 전환비용을 중심으로)

5 이론적 논의: 3절 2. 2) 양면성 시장 및 다면성 시장(참가 인센티브, 거래 인센티브, 수익구조)

6 이론적 논의: 2절 1. 글로벌 플랫폼 비즈니스(아마존모델, 구글모델)

제6절 답변

질문 1 부동산 플랫폼 서비스는 어떻게, 무엇을 해결했는가? 현재 오프라인 부동산 시장의 빈 공간은 무엇이었으며, 기존 시장 대비 강점은 무엇인가?

소비자가 새로운 서비스를 이용하는 이유는 **비용이 저렴하거나**, 기존에 받지 못한 **새로운 서비스를 제공받을 수 있기 때문이다**. 따라서 부동산 플랫폼 서비스가 제공하는 새로운 서비스 분석을 통하여 우리는 기존 부동산 시장의 한계와 기존 서비스 공급자가 충족시키지 못했던 소비자의 니즈를 확인할 수 있다.

표 6 숙박중개 플랫폼의 강점 및 기존 시장의 문제점

구 분	에어비앤비	야놀자
대 상	공유형 숙박업소	모텔
기존 시장의 문제점	공급자와 수요자의 니즈가 있었으나, 거래하기가 어려움	실제 이용하기 전에는 파악하기가 어렵고, 가격, 서비스 등이 양성화되지 못한 시장
강 점	일상에서 즐길 수 있는 문화 콘텐츠 판매 유희 부동산의 숙박시설화로 인한 비용절감.	정보제공 양성화, 품질개런티, 운영시스템을 갖추
기존 시장에서의 시사점	불가능해 보이는 사업구조였으며, 거래의 대상조차 될 수 없는 시장으로 파악하였으나, 플랫폼 서비스 제공으로 비용구조를 낮춰 사업화에 성공함.	정보를 생산, 관리, 확산하고 거래를 중개, 보증, 촉진함으로써 시장의 서비스 질을 올리고 사업화할 수 있다는 것을 보여줌.

에어비앤비의 경우에는 기존 숙박시설은 비수기 운영비용을 원가로 가산하여, 객실 수를 만들 수밖에 없는 구조적 한계를 공유형 숙박업소라는 유희부동산의 숙박시설로의 활용으로 해결하였다. 이에 한발 더 나아가, 이러한 공유형 숙박업소의 홍보, 예약, 거래, 리뷰를 수행할 수 있는 플랫폼을 자사의 핵심서비스로 가져가면서, 세계적으로 숙박시설의 혁명을 이끌어 냈다.

야놀자의 경우 모텔 중개서비스를 제공하는데, 이는 그동안 ‘리브호텔’이라고 불리던

모텔에 대한 인식변환의 계기가 되었다. ‘야놀자’라는 회사명에서 알 수 있듯 음성적이고 숙박시설로만 인식되던 모텔을 주간에는 놀이 공간으로 재정의 하였고, 중개와 리뷰를 통하여 이용하지 않고는 확인할 수 없었던 가격과 질에 대한 보증을 수행하였다. 이는 호텔보다 저렴하고 쾌적한 놀이 공간 및 숙박공간을 찾는 소비자의 니즈와 맞아 떨어졌고 자사의 서비스모델의 성공뿐 아니라 모텔이라는 숙박시설의 인식을 전환시키는 계기가 되었다.

표 7 부동산 중개 플랫폼의 강점 및 기존 시장의 문제점

구 분	질로우닷컴	직방	알스퀘어
대 상	주택정보	원룸, 아파트	오피스
기존 시장의 문제점	주택 가격, 면적, 건물 외관 외의 수요자가 원하는 다양한 주변 정보를 제공하지 못함	사회 초년생들에게 우호적인 사업자들이 없던 상황. 임대인사이드의 중개업소	임차인사이드에서 그들의 니즈를 충족시키기 위한 중개자들이 없었다.
강 점	GIS, 인구통계정보, 학군 정보 등을 융합하여 광범위한 내용의 양질의 정보 제공. 질로우의 가격추정모델은 차별적인 경쟁력이 있음.	모바일에 익숙한 세대가 쉽게 접근 가능한 플랫폼. 직접 방문하지 않아도 원룸 내부 확인 가능.	부동산 공실 정보 시스템
기존 시장에서의 시사점	기존의 오픈 데이터를 재가공한 양질의 데이터를 제공함으로써 소비자들의 욕구를 충족시켜 줌.	원룸 중개도 큰 시장이 될 수 있다는 것을 보여주었으며, 작은 시장도 플랫폼을 통하여 결집시키면 큰 시장이 됨	자산의 관리, 소유자의 대리인 아니라 오피스의 소비자를 대리함으로써 가치를 창출하는 것을 보여줌

질로우닷컴의 경우 한국의 주택시장과 달리 규격화되어 있지 않은 미국 주택시장 환경에서 공공데이터를 재가공하여 지역 및 부동산 정보를 제공하는 것을 핵심역량으로 성장하였다. 또한, 거래가격데이터를 통하여 가격추정모델을 통해 적정가격을 제공함으로써, 소비자들을 끌어들었다. 중개 수수료를 통하여 수익을 얻는 지역 중개업자를 통해서 대부분의 정보를 획득할 수 있었던 오프라인시장과 달리 객관적인 지역정보와 가격정보를 제공하는 서비스가 질로우닷컴의 킬링콘텐츠로 작동하였고, 소비자의 플랫

품으로의 집결은 공급자의 참여를 유도하게 되었다.

직방의 경우 부동산 시장을 많이 접해보지 못한 사회초년생, 대학교 신입생과 같은 임차인이 많은 원룸시장을 공략하였다. 기존 원룸시장의 경우 여러 개의 호실을 보유한 원룸건물 소유주를 대리하는 임대인 사이트의 중개사가 지속적으로 건물 소유주를 대리하여 중개를 하고, 원룸 임차인의 경우에는 관심이 있는 지역의 업소를 방문하는 구조로 임대차 계약이 이루어졌다. 원룸 특성상 통근이나 통학으로 인해 익숙하지 않은 지역의 임대물건을 확인하는 임차인은 제한된 정보와 시세를 중개사를 통하여 접할 수밖에 없는 상황이었다. 또한, 원룸의 상태나 구조를 방문하지 않고는 확인하기 힘들기 때문에 여러 대안을 비교하는데 한계가 있었다. 다른 부동산에 비하여 거래액이 낮아 중개사의 서비스를 충분히 받기도 어려운 구조적인 문제가 있었다. 직방은 매물의 사진을 등록하고 리뷰를 통하여 중개인의 신뢰도를 평가함으로써, 이러한 문제를 해결하였다. 또한, 원룸 임차인이 대부분 모바일 환경에 익숙한 20~30대라는 점도 서비스 성공의 큰 요인이었다.

알스퀘어는 임대인 중심이 아닌 임차인 사이트에서 B2B성격의 오피스 임대시장을 공략하였다. 이들은 공실정보시스템을 핵심역량으로 하여, 한 달을 주기로 전국 주요 지역의 오피스 공실을 확인하고 정보를 업데이트 하는 것을 핵심역량으로 한다. 기존 오피스 임대시장은 두 가지 한계가 존재하였다. 첫째는 중개인의 지역적 한계성이다. 이러한 한계로 인하여 소비자는 여러 곳의 중개업소를 방문하고 매물 확인, 현장 방문, 협상 및 계약의 과정을 거쳐야 했다. 둘째는 기존 시장의 플레이어는 자산관리 측면에서 테넌트를 확보하거나 건물소유주를 대리하는 임대인 사이트의 지역 중개소뿐이다. 알스퀘어는 공실정보시스템을 임차인에게 제공하고 임차인은 오피스의 지역적인 한계에 구애받지 않고 매물을 확인하거나, 자신들이 필요로 하는 요건을 담아 의뢰를 하면 공실정보시스템을 기반으로 하여 매물 확인, 현장방문, 협상 및 계약의 과정을 대행한다.

위 사례를 종합하면, 우리는 다음과 같은 결과를 도출할 수 있다. 부동산 플랫폼 서비스는 기존 파이프라인 모델과는 비교할 수 없을 정도의 낮은 비용을 무기로 생태계를 구축한다. 이 과정에서 플랫폼에 소비자들이 몰릴 수 있는 핵심 역량을 탑재함으로써,

소비자들이 모이고 이에 따라 자연히 생산자들도 몰리는 네트워크 효과를 일으킨다. 에어비앤비의 경우에는 유희부동산을 활용한 저렴한 숙소였으며, 야놀자의 경우에는 가격과 서비스의 질을 보장하는 중개였으며, 질로우닷컴의 경우 신뢰도 높은 추정가격과 지역정보였으며, 직방은 손안에서 볼 수 있는 원룸의 내부였고, 알스퀘어는 지역적 한계가 없는 공실정보였다. 이러한 핵심 역량을 통하여 이들은 소비자들을 플랫폼으로 끌어들이고, 낮은 비용의 중개 및 광고 수수료를 부과함으로써 Biz Model을 확립할 수 있었다.

질문 2 한국의 부동산 플랫폼 시장은 승자독식 시장인가?

플랫폼 시장은 승자독식시장으로 끝나는 경우가 많은데, 대표적인 예가 바로 아마존이나 구글과 같은 예이다. 본 장에서는 한국의 부동산 플랫폼시장이 승자독식시장의 특성을 가지고 있는지 분석함으로써, 향후 부동산 플랫폼 시장의 변화를 미리 분석하는데 목적이 있다. 본 연구의 분석대상이 속해 있는 시장의 경쟁상황과 승자독식시장의 특성상황은 다음 <표 8>과 같다.

먼저 원룸시장의 경우 임대인과 임차인, 플랫폼의 공급자와 소비자의 존재가 상대의 가치를 올려주는 Cross-side 네트워크 효과는 강한 반면에 Same-side 네트워크 효과는 중간 정도의 위력을 발휘한다. 이는 매물이 있는 곳에 임차인이 따라붙고, 반대로 임차인들이 많은 플랫폼에 매물을 등록하는 공급자가 따라붙는 반면에 공급자들끼리는 한 곳에 몰려 있다고 하여 얻어지는 긍정적인 영향은 없다. 다만 소비자들, 임차인들의 경우 임차인들이 많이 몰려 활발한 매물평가와 중개업소평가를 했을 때, 플랫폼 서비스 공급자 입장에서는 더 나은 정보를 제공 가능하고 새로운 소비자 또한 누적 된 평가와 리뷰를 이용하여 정보를 얻을 수 있다.

표 8 개별 시장별 분석

		원룸 중개 플랫폼	오피스 중개 플랫폼	모텔 플랫폼
네트 워크 효과	Same-side	중간	약함	중간
	Cross-side	강함	강함	강함
진입장벽		높음	있음	높음
멀티 호밍	공급	중간	없음	중간
	수요	없음	없음	약함
전환 비용	공급	중간	약함	중간(강함)
	수요	없음	없음	약함
경쟁상황		현재 과점 상황 경쟁치열	경쟁이 치열하지는 않으나 시장지배적인 위치는 없음	현재 과점 상황 경쟁 치열

진입장벽의 경우 낮지 않은 편인데, 이는 원룸의 매물정보 자체가 노동력이 상당히 드는 작업이며, 이러한 정보를 수반한 플랫폼을 단시일에 제공하는 것은 쉽지 않다. 또한 현재 직방과 다방과 같은 선두 업체의 경쟁이 치열한 상황에서 이와 같은 마케팅 비용을 들여 시장에 진입하기는 어렵다. 동시에 여러 개의 플랫폼을 사용하는 측면에서(멀티호밍), 공급자는 광고수수료를 지불하여야 되기 때문에 중간정도의 어려움이 존재하나 수요자의 경우에는 여러 플랫폼 서비스를 통해 정보를 취득하는 데 비용이 추가되지 않는다. 플랫폼 간의 전환 비용 또한 수요자는 아무런 대가 없이 전환할 수 있으나, 공급자의 경우 플랫폼 내에서 그동안 쌓아올린 평판을 포기해야 하므로 전환비용이 있다고 분석가능하다. 현재 원룸 플랫폼 시장은 과점 상황으로 경쟁이 치열하고, 유명 연예인을 기용한 언론 광고를 하며 시장점유율을 확대하기 위해 움직이고 있다(그림 4) 참조).

원룸 중개 플랫폼	숙박 중개 플랫폼
	
	

그림 4 플랫폼사들의 연예인 활용 광고

오피스 중개시장의 경우 Same-side 네트워크 효과는 거의 존재하지 않는다. 반면에 대형 임차인을 확보하고 있거나, 희소성 있는 프라임 오피스를 확보한 경우에는 임대인이거나 임차인을 확보하기 쉬우므로, Cross-side 네트워크 효과는 강하다. 하지만, B2B시장에서 임차인이나 임대물건을 대량으로 확보하는 것에는 어려움이 있다. 반면에 다양한 플랫폼 서비스나 다른 중개 서비스를 동시에 사용하거나, 전환하는데 비용이 거의 들지 않는다. 오피스 중개의 경우 경쟁 플랫폼도 존재하지 않아 경쟁이 치열하지 않다.

오피스 중개시장의 경우 Same-side 네트워크 효과는 거의 존재하지 않는다. 반면에 대형 임차인을 확보하고 있거나, 희소성 있는 프라임 오피스를 확보한 경우에는 임대인이거나 임차인을 확보하기 쉬우므로, Cross-side 네트워크 효과는 강하다.

하지만, B2B시장에서 임차인이나 임대물건을 대량으로 확보하는 것에는 어려움이 있다. 반면에 다양한 플랫폼 서비스나 다른 중개 서비스를 동시에 사용하거나, 전환하는데 비용이 거의 들지 않는다. 오피스 중개의 경우 경쟁 플랫폼도 존재하지 않아 경쟁이 치열하지 않다.

모텔 플랫폼의 경우 수요자가 모여드는 곳에 공급자가 모여들며, 공급 제품에 관한 정보가 많이 모일수록 수요자가 몰려들기 때문에 Cross-side 네트워크 효과가 강한 시장이며, 모텔을 이용한 후기와 평점이 누적되는 것이 다시금 제품의 정보가 되기 때문에 Same-side 네트워크 효과도 있는 시장이다. 이미 소수의 업체가 전국을 대상으로 공급자를 확보하였고, 천만이 넘는 다운로드가 누적되어 진입장벽은 높은 시장이다.

여러 가지 플랫폼을 사용하는 경우 공급자에게는 중간정도의 비용이 존재하며(광고 수수료), 수요자에게는 프로모션이나 마일리지 제도로 인하여 약한 정도의 비용이 존재한다. 경쟁사끼리의 마일리지 적립이나 프로모션은 어느 정도 비슷한 내용이나 두 곳을 사용함으로써 혜택을 누리는 데 제한이 생기기 때문이다. 전환비용의 경우 대부분의 공급자들은 그동안의 평판과 리뷰를 포기하기 때문에 중간정도의 비용이 생기나 플랫폼과 관련한 프랜차이즈 업체의 경우 강한 전환비용이 발생한다. 반면 수요자들에게는 적립된 마일리지만 포기하면 되기 때문에 약한 전환비용이면 충분하다. 현재 모텔 플랫폼 시장은 과점상황으로 강력한 프로모션 경쟁이 나타나고 있는 상황이다 (〈그림 4〉 참조).

질문 3 사람들은 왜 플랫폼에 몰리는가? 플랫폼 비즈니스의 핵심은 유저인데, 유저가 다시 찾아오고, 정기적으로 이용하게 하는 콘텐츠와 서비스만이 지속가능한데, 이러한 서비스가 존재하는가?

에어비앤비는 유희공간을 활용할 수 있는 플랫폼을 제공함으로써 공급자의 시장 참여를 유도한다. 수요자는 이를 통해 상대적으로 저렴한 숙박시설을 이용할 수 있게 된다. 또한, 수요자는 친구 추천 기능을 활용하여, 친구가 그 숙박시설을 이용할 시에 현금처럼 쓸 수 있는 크레딧을 받게 된다. 이러한 인센티브는 에어비앤비에 고객이 지속적으로 머무르게 만든다.

야놀자의 경우, 영업팀은 모텔 객실점유율을 높여주겠다는 설득으로 공급자에게

제휴를 권유한다. 모텔 점주 입장에서도 야놀자를 활용하지 않으면 객실점유율이 줄어든다는 경험을 하였고, 빈 방을 채워주겠다는 설득은 충분한 매력을 준다. 또한, 모텔 고객의 입장에서 미리 시설과 비용을 확인할 수 있는 커다란 이점이 야놀자를 사용하게 만든다. 야놀자는 각종 프로모션 행사를 제공하여 거래 인센티브를 제공하기도 한다.

야놀자의 서비스에서 주의 깊게 볼 것 중 하나는 플랫폼과 연계된 오프라인(offline) 사업이다. 야놀자는 모텔을 프랜차이즈화 하여 이들에 대한 컨설팅을 진행하고, 인테리어, MRO사업으로 부가적인 수익을 얻는다. 이렇게 플랫폼 이용자들에게 다양한 서비스를 공급하면서, 자사의 서비스에 대한 이용도와 충성도를 높이는 것은 다른 서비스로의 전환비용을 높이는 결과를 낳는다. 또한, 직접 축적된 데이터를 활용하여 직접 개발 사업을 하기도 하며, 이는 다시 서비스 수요자에게 저렴한 가격과 서비스의 질을 보장하는 선순환을 낳는다.



그림 5 야놀자 플랫폼 서비스

표 9 숙박중개 플랫폼의 고객 유치 전략

		에어비앤비	야놀자
참가 인센티브	공급자	유휴 공간의 활용	객실점유율(OCC) 증가
	수요자	저렴한 숙박 정보 획득	모텔 시설 및 비용 확인
거래 인센티브	공급자	우수한 서비스를 공급하는 호스트에게 별점 등급 부여	플랫폼 데이터를 바탕으로 차별화된 정보 서비스 제공
	수요자	친구추천을 통한 크레딧 적립	쿠폰, 할인, 후기작성을 통한 포인트
수익구조		공급자에게 숙박 대금의 3% 수요자에게 숙박 대금의 0~20% 수수료	가맹비, 광고수수료, 거래수수료, 인테리어비, MRO 등 부가 오프라인 사업

질로우는 거래에 직접 관여하지 않고 거래를 촉진시키기 위해 노력한다. 소규모 중개업자들의 거래를 촉진하기 위해 업체간 거래를 연결해주는 참가 인센티브를 제공하기도 한다. 또한, 소비자들에게 유용한 정보를 제공하는 것은 질로우의 남다른 경쟁력이다. 예를 들어, 차별화된 가격추정 모델을 통해 각 지역별 상이한 정부자료를 일관된 정보로 제공하고 있다. 이러한 기술력은 공급자와 수요자에게 큰 도움이 된다.

직방은 수요자의 발품을 최소화하고 미리 원룸 내부를 확인할 수 있게 하여 1~2인 가구 위주의 젊은 모바일 세대에게 커다란 편리함을 가져다주었다. 월세시장 특성상 중개인들은 임차인을 구해오는 것이 핵심이었으며, 중개인들에게 임차인을 구하기 쉽다는 참가 인센티브를 제공하고, 건물 소유주에게는 공실률을 낮출 수 있다는 인센티브를 제공하였다. 과거 원룸시장은 직접 방문하지 않고서는 내부를 보기 어려웠고, 방문하지 않고 내부를 확인하는 유일한 방법은 인터넷 원룸 직거래 카페를 활용할 수밖에 없었다.

거래를 촉진하고 플랫폼을 존속하기 위하여 직방은 허위매물을 지속적으로 적발하고 있으며, 서비스를 이용하는 공급자들에게 일정한 요건의 정보를 업데이트 하지 않으면, 해당 매물정보를 삭제하고, 허위 매물을 반복적으로 올리는 중개사들의 플랫폼 사용권한을 박탈하는 등 조치를 취하고 있다. 현재 플랫폼을 아파트 중개 시장으로 확장하고 있다.



그림 6 직방의 서비스 구조



그림 7 알스퀘어의 서비스 구조

알스퀘어는 오피스 수요자의 다양한 니즈를 만족시키는 오피스 정보 시스템을 자체 보유하고 있다. 강남 스타트업 중심으로 퍼진 입소문으로부터 다양한 임차인을 확보하게 되었고, 임대인에게는 직접 유치할 수 없는 우량 임차인 연결시켜준다.

알스퀘어는 공급자와 수요자 중 수요자인 임차인에 집중하는 전략을 취했는데, 이는 오피스 임대차시장에서 임대인 사이드의 플레이어는 많았으나 임차인 사이드의 플레이어는 많지 않았기 때문이다. 이와 같은 독특한 서비스 구조로 인하여 알스퀘어의 서비스는 수요자에게 집중되어 있으며, 공급자인 임대인과 임대인을 대리하는 중개사무소에게는 임대계약을 통한 공실률 감소와 임차인을 구해오는 임대계약을 주는 것을 인센티브로 한다. 그리고 공급자들은 알스퀘어에 공실정보를 제공한다.

반면에 알스퀘어는 임차인에게 저렴한 중개수수료와 규모가 큰 임대차계약일 경우 면제해주기도 하며, 항시 공실상태의 오피스 임대매물을 제공하고 임대차계약 의뢰를 하는 경우 매물정보 중 요건에 맞는 매물을 추천하고 관련 매물을 직접 보기 위한 일정 조정, 임대료 협상 등을 대리한다. 또한 서비스를 수직적으로 확장하여 이사 및 인테리어, 사무가구 납품 등의 서비스를 제공한다.

표 10 부동산 중개 플랫폼의 고객 유치 전략

		질로우닷컴	직방	알스퀘어
참가 인센티브	공급자	유용한 정보 제공과 함께 매물을 다수에게 노출	매물을 다수에게 노출	임대인이 유치 불가능한 우량 임차인과 계약 가능
	수요자	주택 가격 추정 서비스를 포함한 양질의 다양한 주택 관련 정보 획득	발품을 팔아야 하는 불편함을 해소하고 원룸 내부 확인	니즈를 충족하는 오피스 매물 정보 획득
거래 인센티브	공급자	중개수수료는 공급자가 가져감	중개수수료는 공급자가 가져감	저렴한 수수료
	수요자	-	헛걸음보상제	저렴한 수수료, 수수료 면제
수익구조		부동산 중개 수수료 X 중개물건 광고 수수료	광고 수수료	중개수수료, 인테리어비

질문 4 플랫폼 서비스는 부동산 산업에서 찻잔 속의 태풍인가? 아마존과 구글처럼 확장가능한가?

이미 해외의 숙박 플랫폼인 에어비앤비는 세계인의 여행에 관한 상식을 변화시켰고, 미국의 질로우닷컴은 미국인에게 가장 신뢰받는 부동산 정보를 생산해내는 회사로 시가총액 6조 원의 거대기업이 되었다. 플랫폼 사업이 부동산 산업과 숙박업을 변화시키고 있는 것은 맞으나 과연 한국에서도 그러한가 하는 질문을 던진다면 명쾌하게 그렇다고 하기가 어렵다. 그러나 변화의 바람은 느껴진다.

야놀자는 모텔이라는 숙박시설의 상식을 바꾸고 모텔업계의 행태를 전반적으로 변화시켰다. 현금 중심거래였던 모텔업계는 모텔 플랫폼이 안착되면서 카드거래가 활성화되었으며, 가격과 서비스로 고객을 이끄는 풍토가 정착되었다. 또한, 자사의 플랫폼의 네트워크의 힘을 기반으로 모텔의 운영, 관리, MRO납품을 하고 매출 및 거래 데이터를 기반으로 모텔개발 및 상가개발에도 진출하고 있다. 숙박업을 기반으로 한 전문 디벨로퍼로의 역할 또한 기대되는 부분이다.

직방의 성장은 원룸시장이라는 전체 부동산 시장에서는 작은 시장이지만, 이곳의 중개행태를 변화시켰다. 중개소에 대한 평판과 매물에 대한 공론화된 평가의 장은 애초에 오프라인 부동산시장에서는 허용되지 않는다. 하지만, 직방은 플랫폼 서비스를 통하여 이러한 장을 제공하였고, 적어도 원룸시장에서는 어느 정도 성공을 보였다. 아파트 시장으로의 진출은 원룸시장에서의 변화가 아파트 시장에서도 나타날 것을 예고한다. 만일 아파트 중개시장에서도 직방의 플랫폼 서비스가 효과를 발휘한다면, 이는 한국의 부동산 중개시장 전체가 바뀌는 것을 의미한다. 이미 아파트 신규분양시장에서 직방은 중요한 광고 채널이다. 또한, 누적된 데이터를 바탕으로 시장을 예측하고 정보를 제공하고 있으며, 부동산 정보제공 업체(호갱노노)를 인수함으로써, 원룸 수요자가 아닌 아파트 수요자를 자신들의 플랫폼에 끌어들이는 준비를 하고 있다.

야놀자와 직방에 비하면 조용한 움직임을 보이는 곳이 오피스 임대중개시장의 알스퀘어이다. B2B시장을 타깃으로 하여 현재 단일 법인으로는 가장 많은 임대계약을 중개하고

있으며, 기존 부동산 시장에는 존재하지 않았던 임차인 사이드의 중개주체라는 점에서는 독보적인 존재이다. 뛰어난 오피스 정보시스템을 바탕으로 대기업과도 지속적인 거래를 성사시키고 있다. 누적된 데이터와 오피스 정보를 1금융권과 공유하면서, 은행권의 담보대출 과정에 협조하고 있다.

과연 구글과 아마존처럼 세계적인 회사로 확장가능한가 하는 의문에는 답을 하기 어렵다. 에어비앤비의 경우에는 공유형 숙박업소의 개념을 만든 회사로 존재하지 않은 시장을 개척했기 때문에, 글로벌 확장이 가능했다. 또한 가장 큰 스타트업 펀딩 시장인 미국에서 서비스가 시작되었고, 전 세계를 오가는 여행자들을 대상으로 하였기 때문에 서비스 특성상 글로벌 플랫폼으로 성장하는 것이 가능했다. 야놀자의 경우 실제로 해외 관광객을 상대로 서비스를 제공하고 있으나, 해외 진출을 하기 보다는 수직적 확장을 시도하고 있으며, 숙박업 관련 전반에 관한 서비스를 제공하고 있고 어느 정도 성공을 거두었다.

하지만, 부동산은 산업적으로 지역적 특성을 가지고 있는 산업이다. 다른 서비스와는 달리 **시장의 지역성을 가지고 있으며**, 숙박업처럼 수요자는 지역적 한계를 벗어날 수 있으나(여행자), **공급자는 지역에 종속될 수밖에 없다**. 이러한 수요자와 공급자의 특성에서 오는 산업의 특성은 **지역적 확장에 한계**를 갖게 한다. 한국에 거주하는 대다수의 서비스 수요자들은 거주지 변동을 감안하더라도 한국 내에서의 부동산 임차, 임대, 매매 계약을 할 가능성이 높으며, 따라서 한국 외의 부동산 정보와 서비스에 대한 수요는 적을 수밖에 없다. 이는 다른 국가의 경우에도 마찬가지이며 따라서 본 연구의 대상이 되었던 부동산 중개 플랫폼의 경우에는 지역적 확장에 한계를 갖는다. 따라서 앞으로도 **영역의 확장과 수직적 확장을 통한 다양한 서비스를 제공할 가능성이 높다**.

종합하면 부동산 플랫폼은 산업의 특성상 글로벌 플랫폼으로 거듭나긴 어려우나, 부동산 시장에 큰 영향을 끼치는 플레이어로 성장할 가능성이 커보인다.

제 7 절 결론

본 연구는 국내외 숙박 및 부동산 중개 플랫폼 Biz Model을 분석하였다. 선행연구 및 이론적 고찰을 통하여 분석의 틀을 도출하였다. 플랫폼 Biz Model을 기존 오프라인 서비스와 비교분석하였고, 이를 통하여 기존 시장에서 충족시키지 못했던 고객의 니즈와 이를 충족시키면서 나타난 플랫폼 비즈니스를 분석하였다. 또한, 개별 시장이 승자독식 시장으로 끝날 가능성을 두 번째 질문을 통하여 분석하였으며, 플랫폼 비즈니스의 사업유지 전략을 세 번째 질문을 통하여 알아보았다. 마지막으로 이러한 부동산 플랫폼 비즈니스가 기존 시장에 미친 영향을 분석하였다.

플랫폼 Biz Model이 새로운 시장을 만들고, 기존 시장을 잠식해 나간 것은 국내외를 막론하고 숙박 및 중개 플랫폼 모두에서 저렴한 비용으로 창출해낼 수 있는 지역성을 극복하는 네트워크 효과에 힘입은 바가 크다. 숙박과 부동산 모두 지역성을 벗어날 수 없는 사업으로 글로벌 기업이 아닌 이상 시장 확장을 하는데 한계가 있는 반면에 플랫폼 서비스 제공자들은 기존 개별 시장주체를 0에 가까운 비용으로 자신들의 플랫폼에 포함시킴으로써 지역적 한계를 극복하였다. 또한, 개별 서비스마다 새로운 숙박시설, 비공개된 혹은 수집하기 어려운 정보제공과 같은 킬링콘텐츠 및 프로젝트를 통하여 수요자들을 플랫폼에 집결시켰다.

한국의 부동산 플랫폼 시장은 원룸시장과 모텔시장의 경우 플랫폼 서비스가 이미 독과점 상태에 이르렀으며, 이미 강력히 확보된 플랫폼의 힘을 바탕으로 유관 사업 분야로 진출을 시도하고 있다. 반면에 오피스 시장의 경우 경쟁 플랫폼 서비스가 존재하지 않고 있다. 그러나 오피스 플랫폼 서비스를 제공하는 알스퀘어 또한 자신들의 임차인 동원능력을 활용하여 유관 서비스를 제공하고 있는 상황이다. 아직은 한국의 부동산 플랫폼 서비스가 시장지배적인 위치를 바탕으로 아마존과 같이 유관 영역에서 다시금 시장지배적인 위치가 될 수 있다고 말하기는 어렵다. 하지만, 다른 영역으로 플랫폼의 확장을 시도하고 있으며 이러한 시도가 성공한다면, 에어비앤비나 질로우닷컴과 같은 거대 부동산 플랫폼이 탄생할 가능성도 보인다.

한국의 부동산시장은 과거에 비하여 투명해졌고, 전문화되었으며 수많은 부동산정보 제공업체의 기여와 네이버 및 다음과 같은 포털플랫폼 기업의 부동산 관련 정보제공으로 인하여 선진화되었다. 하지만, 여전히 선진시장에 비하여 부족한 면이 많으며, 이러한 부족함은 새로운 플랫폼 사업자들의 차별화 전략이자 사업 성장의 원인이 되었다. 본 연구에서 분석한 부동산 플랫폼 서비스는 여러 가지 한계점과 성장가능성을 지니고 있다. 한계점으로 인해 분석대상이 되는 서비스는 사라질지 모르지만, 이러한 서비스가 나타나게 된 현 부동산 시장의 빈공간은 서비스가 사라진다고 해서 같이 사라지는 것은 아니다.

현재 부동산 플랫폼 서비스의 한계를 현재 플레이어들이 극복하고 확장하여 시장지배적인 위치에 오를 수도 있고, 한계를 극복한 새로운 서비스들이 소비자들의 니즈를 만족시켜 부동산 시장의 태풍이 될 수도 있다. 따라서 본 연구에서 분석한 결과는 단지 현재 부동산 플랫폼 서비스에만 해당되는 것이 아니라, 현재 오프라인 부동산 시장에서 활동하는 기업들과 향후 새로운 서비스를 제공하게 될 플랫폼 공급자들에게 시사점을 제공한다.

참고문헌

• 단행본

노규성, 『플랫폼이란 무엇인가』, 커뮤니케이션북스, 2014.

Parker, G., Van Alstyne, M., and Choudary, S., *Platform Revolution*, 2016.

• 논문

김동수 · 김관호 · 최동욱 · 정재윤, 「국내 O2O서비스 이슈 진단 및 산업활성화 정책방향제안」, 『한국전자거래학회지』 21(4), 한국전자거래학회, 2016.

류민호, 「토종 인터넷 플랫폼의 성공 요인 분석: 네이버 사례를 중심으로」, 『정보사회와 미디어』 18(3), 한국정보사회학회, 2017.

배세하 · 김상희, 「무엇이 승객으로 하여금 플랫폼에 출근하도록 만드는가: 네트월내 고객유지에 영향을 미치는 플랫폼 서비스 품질요인」, 『경영학연구』 45(3), 한국경영학회, 2016.

설진아 · 최은경, 「GAFA의 플랫폼 전략과 네트워크 효과 유형 분석」, 『방송통신연구』, 한국방송학회, 2018.

임동우, 「플랫폼전략의 양면성시장 연구동향에 관한 연구」, 『경영연구』 28(1), 한국산업경영학회, 2013.

전익진 · 안재현 · 김도훈, 「플랫폼 비즈니스에서의 승자독식 현상에 영향을 미치는 서비스 특성」, 『경영과학』 33(4), 한국경영과학회, 2016.

최은진, 「모바일 플랫폼시장에서 경쟁법적 문제 검토: 모바일 OS시장과 앱(App)마켓 시장을 중심으로」, 『연세법학』 27, 연세대학교 법학대학원, 2016.

• 기타

성영조 · 송승현, “글로벌 혁신기업의 성공전략: 독점과 플랫폼”, 이슈&진단 258, 경기연구원, 2016.

손상영, “플랫폼 경쟁이론의 정책적 시사점”, KIDSI 이슈리포트, 정보통신정책연구원, 2008.

Boudreau, K. J. and A. Hagiu, Platform rules: multi-sided platform as regulators in A. Gawers eds., *Platform, Market and innovation*, Edward Elgar, 2009.

Hagiu, A., and Rothman, S., “Network effects aren’t enough”, *Havard busiess review* 94(4), 17.

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., and Choudary, S. P., “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy”, *Havard business review* 94(4), 16.

김혁진 알스퀘어(경영기획실장)

석 훈 직방(CSO)

오혜리 알스퀘어(대리)

최강규 레저큐(이사)