

플랫폼 비즈니스 모델 전략

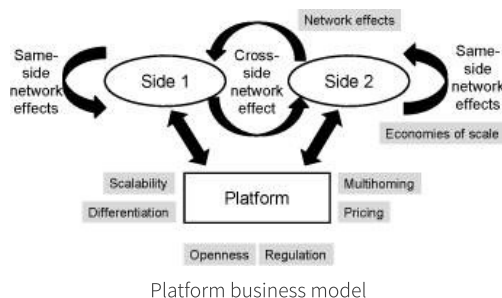
왜 플랫폼 비즈니스는 성공하기 어려운가

by 최호석 Nov.03.2016

대학생들이나 20대 청년들을 대상으로 하는 창업캠프나 경진대회에 가서 발표되는 아이디어들을 보면 정말 과장없이 90% 이상이 O2O 플랫폼 비즈니스 모델을 가지고 합니다. "A와 B를 연결하는 모바일 플랫폼을 만들겠다"는 구조에서 A와 B의 파라미터 값만 변하고 내용은 거의 다 동일합니다. 화가와 갤러리, 유희공간과 문화단체, 과외교사와 중고생, 중고 화장품을 파는 사람과 사려는 사람 등등 말이지요. 왜 이런 일이 일어나고 있을까요? 저는 경험상 아래와 같은 이유때문에 그렇다고 생각합니다.

첫째, 플랫폼 비즈니스는 모바일 비즈니스에서 가장 유명하고 성공한 사례입니다. 페이스북(개인과 개인), 우버(유희차량과 승객), 에어비앤비(숙박공간과 여행자) 등등이 유명하지요. 한때 전 세계 스타트업 랭킹 100위 회사들중 99개가 플랫폼 비즈니스 일때도 있었습니다. 심지어 샤오미조차도 자신은 가전업체가 아니라 플랫폼 업체라고 했으니깐요. 그러면서 가장 익숙하고 잘 알려진 모델의 표본으로 생각하게 되었습니다. 소비자로서 예비창업자가 B2B비즈니스 보다 이런 B2C 비즈니스에 주로 노출되다보니 자신의 경험에서 사업 아이디어가 발생하는 케이스입니다.

둘째, 플랫폼 비즈니스는 비즈니스 모델이 단순합니다. Two sides에 있는 고객을 중개하는 모델이며 이는 오프라인 시대(부동산, 인력중개소 등)부터 온라인 시대(쇼핑몰등)까지 이미 오랫동안 존재한 형태입니다. 그래서 사업의 경험이 없는 초보 창업자들도 어렵지 않을 거라고 생각하는 경향이 많이 있습니다. 사실 O2O 플랫폼 비즈니스 모델은 거의 규격화 되어 있는 것도 사실입니다. 옛날에 쇼핑몰 만들듯이 모바일 플랫폼 사업도 콘텐츠만 가지고 오면 누구나 쉽게 시작할 수 있습니다.



셋째, 창업 비용이 상대적으로 저렴합니다. 물론 모바일 플랫폼을 구축하는데도 비용이 적게 들어가는 것은 아니지만 제조업이나 기술기반사업에서 발생하는 막대한 생산비나 연구개발비가 필요하지 않습니다. 극단적으로 플랫폼 관리 비용을 제외하면 운영비용은 매우 낮게 유지할 수도 있습니다.

그렇다면 과연 플랫폼 비즈니스는 만능 통치약일까요? 아마 많은 분들이 주변을 보시면 알 수 있듯이 그렇지 않다는 걸 어렵지 않게 확인하실 수 있습니다. 국내 로컬 플랫폼은 물론이고 세계적으로도 그렇습니다. 왜 그럴까요? 플랫폼 비즈니스가 어려운 이유는 아래와 같습니다.

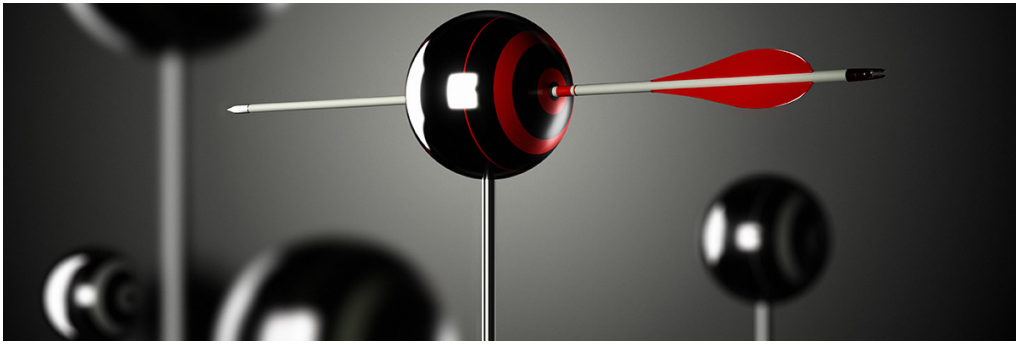
1. 플랫폼 비즈니스가 성공하기 가장 어려운 이유는 수익모델이 취약하기 때문입니다.

플랫폼 비즈니스 모델에서 본질적인 수익원은 양쪽에서 발생하는 중개 수수료입니다. 부동산 사무실부터 인력 사무소, 에이전시, 총판업체 등 네트워크를 가지고 양쪽의 고객들의 정보 탐색비용을 줄여주는 모델은 그 대신 받는 수수료가 수익원의 본질입니다. 그러나 현실적으로 중개 수수료는 독점성이 없는 이상 크게 청구할 수 없습니다. 방산무기 로비스트나 전문 기계설비 오퍼상과 같이 전문지식과 네트워크를 가지고 있는 경우이나 수십 퍼센트의 수수료를 받지, 일반적으로 하드웨어가 없는 서비스 중개 플랫폼은 한자릿수의 수수료를 받습니다. 따라서 원재료의 몇 배의 마진을 붙일 수 있는 제조업이나 유통업에 비해서 수익을 낼 수 있는 볼륨이 한계가 있습니다.

2. 어떤 사업을 하더라도 국내 로컬 비즈니스는 시장 규모가 작습니다. 아무리 유저당 수익이 작아도 전체 볼륨이 크다면 커버가 되겠지요. 그러나 국내 모바일 유저는 그만큼의 볼륨이 되지 않습니다. 예를 들어 1건의 중개 트랜잭션이 발생할때마다 회사가 1,000원(이것도 굉장히 높은 것임)을 버는 비즈니스 모델이 있다고 합시다. 매일 1000건의 거래가 발생해야 한 달에 3천만원의 매출이 일어나는데 여기에서 운영비등을 제외하면 간신히 두세명 인건비를 건질 수 있는 수준의 순수익이 남습니다. 그런데 국내에서 O2O로 하루에 100만원 매출낼 수 있는 기업은 제가 볼 때 상위 1% 수준으로 봅니다. 그리고 그정도 규모가 되는 시장은 이미 선도기업이 있고 경쟁상황이 치열하여 신규 사업자가 들어가기 어렵습니다.

3. 플랫폼 비즈니스는 진입 장벽이 낮습니다. 위에서 말씀 드린 바와 같이 "A와 B를 연결"한다는 모델에서 parameter만 바뀌고 똑같은 구조를 가지고 있기 때문에 네트워크를 가지고 있는 다른 대형 사업자가 시장에 진입하면 방어할 방법이 부족합니다. 지금 카카오가 그렇게 O2O 시장을 잠식하고 있구요. 대형 커머스업체나 카드사, 금융사와 같이 다량의 고객DB를 가지고 있는 사업자가 시장에 진입하면 맨땅에서 직접 영업하며 고객을 유치한 스타트업 입장에서는 허탈하게 당할 수 밖에 없습니다. 이미 그런 일이 많이 일어났었구요.

이는 모든 플랫폼 비즈니스가 가지고 있는 근원적인 문제입니다. 그럼 다른 성공한 플랫폼 비즈니스는 어떻게 이 문제를 극복했는지 한번 보겠습니다.



전 사실 제가 심하나 평가를 할 때, 플랫폼이나 O2O 비즈니스는 가능성을 높지 않게 봅니다.

첫째, 수익모델을 다변화 해야 합니다.

중개 수수료만으로 흑자를 내는 플랫폼 업체는 e-Bay나 Uber정도의 규모의 글로벌 커머스 플랫폼을 제외하면 드물 것으로 판단됩니다. 사실 우리가 플랫폼 기업으로 알고 있는 인터넷 회사들의 주 수익원은 광고입니다. 구글이나 페이스북도 겉으로는 검색엔진과 소셜미디어 기업으로 보이지만 재무제표 상으로는 수익의 95% 이상을 광고에서 얻는 전형적인 광고회사입니다. 이런 비즈니스 모델의 취약성을 이유로 제가 우려를 표하면 99%의 예비창업자들은 이렇게 대답합니다.

"그래서 수수료만으로는 돈이 안될 것 같으니, 일단 유저를 모은 다음에 광고로 돈을 벌 생각입니다"

구조적으로는 맞는 말이지만 이 말에도 한계가 있습니다. 바로 볼륨인데요. 모바일앱에서 노출되는 광고 수입으로 운영비를 커버하려면 적어도 1백만 다운로드 이상은 일어나야 합니다. 그러나 게임앱등을 제외하고 그정도 다운로드를 만들어내는 서비스 애플리케이션은 거의 드물고, 그 정도 KPI에 도달하면 보통 다른 다양한 수입원을 세팅해 놓습니다. 그래서 광고로 수입을 얻기 위해서는 페이스북 정도의 볼륨은 되어야 하는 것이지요. 국내의 대표적인 배달 플랫폼인 배달의 민족도 수차례의 대형 투자를 받고 올해가 되어서야 간신히 흑자 전환을 했습니다. 카카오 조차도 흑자난지가 몇년 되지 않았습니니다. 대부분의 플랫폼 사업자들이 '일단 사람만 모이면 무엇을 해도 된다'라고 생각하지만 (1)기본적으로 사람을 모으기가 쉽지 않고 (2)O2O사업에서 플레이어들이 점점 늘어나기 때문에 시장은 점점 세분화 되고 있습니다. 그러면서 시장의 크기도 점점 작아지고 있는 패러독스가 발생합니다.

그래서 수수료와 광고만으로는 어렵습니다. **돈이 되는 사업은 제품이나 서비스를 '판매'해야 합니다.** (투자자들이 서비스 플랫폼보다 기술기반의 하드웨어를 선호하는 이유도 진입장벽의 이유도 있지만 기본적으로 마진율이 높기 때문입니다)

사례1)

인크루트와 사람인 같은 취업포털 플랫폼을 한번 보시죠. 물론 이 정도 규모면 수수료만으로도 매출규모가 꽤 될 것으로 생각되지만, 또 그만큼 운영 고정비도 많이 나갈 것이기 때문에 한계가 있을 것으로 생각합니다. 그래서 이들은 면접, 자소서 코칭 등과 같은 연계 서비스를 '판매'합니다. (그래서 사실 모든 기업들이 교육 서비스를 더불어 판매합니다 - 예: 쿠팡플랫폼이 요리강좌 개설 등).

사례2)

국내 강사포털 1위인 파인드강사는 기업교육담당자와 강사들을 연결해주는 플랫폼입니다. 여기도 마찬가지로 거래가 성사되면 강의료의 일부를 수수료로 받아가겠지만 그 규모는 한계가 있을 것입니다. 그래서 여기도 강사들을 대상으로 퍼스널브랜딩이나 코칭 서비스를 판매하고 있습니다.

사례3)

소개팅 어플리케이션을 보면 외형적으로는 이성과의 만남을 원하는 남성과 여성을 중개하는 것 처럼 보이지만,

둘째, 플랫폼 비즈니스는 시작부터 글로벌로 기획해야 합니다.

국내에서는 어떤 플랫폼 사업을 해도 규모에 한계가 있습니다. 그리고 시장 규모가 큰 플랫폼은 이미 다 시장 지배 기업들이 있습니다. 이제 새로운 플랫폼 비즈니스 마켓을 기획하시려면 정말 niche market에만 들어갈 수 있는 상황입니다

그래서, 당연한 이야기이지만, 국내에서는 최소한의 베타 테스트만 거친 뒤 바로 글로벌 런칭을 할 수 있도록 준비해야 합니다. 단순히 수학적으로만 생각해도, 1개 국가(한국)에서 월 매출이 100만원이라고 쳐도 같은 매출 볼륨의 국가가 30개국이면 3,000만원이 되어버립니다. 그럼에도 100만원 시장에서만 사업하겠다는 것은 말이 안되지요. 불과 몇년 전만 하더라도 해외 진출은 막대한 투자가 필요한 일이었습니다. 그러나 요즘은 각종 보육기관과 지자체, 엑셀러레이션 기관에서 상당히 많은 해외 진출 프로그램을 지원하고 있습니다. 즉, 아이디어만 좋다면 기회는 얼마든지 만들 수 있는 상황입니다. 특히 모바일 서비스 플랫폼은 국경이 없다는 특징이 있습니다. 모든 국가에 직접 진출하지 않더라도 사업을 할 수 있는 방법도 있습니다.

셋째, 경쟁업체의 모방이나 후발주자의 추격을 회피하기 위해 진입장벽을 구축해야 합니다.

흔히들 '블루오션전략'이라고 하면 경쟁자가 없는 시장에서 독점하라는 것만 기억하시는데 저는 그 책에서 더 중요한 메시지가 있다고 생각합니다. 바로 블루오션에 들어온 이후에는 후발주자들이 들어오지 못하도록 진입장벽을 구축해야 한다는 것이지요. 그러면 어떠한 요소가 진입장벽이 될 수 있을까요?

저는 유저의 수도 중요하지만 **네트워크 신뢰도가 플랫폼 비즈니스에서 가장 중요한 요인**이라고 말합니다.

플랫폼에서 가장 중요한 것은 속칭 말하는 '수질관리'입니다. 사람들은 플랫폼의 정보가 유용하지 않다고 판단되면 바로 외면합니다. 그래서 부동산앱이나 중고차앱은 기를 쓰고 허위매물을 숨는 작업을 하지요. 소개팅앱도 심사과정을 거쳐서 일정한 Quality Control을 합니다. 심지어 나이트클럽도 수질관리를 합니다. 본능적으로 사람들이 이곳에 오는 목적을 알고 있기 때문이죠.

유저의 수는 '작업'을 통해서 얼마든지 늘릴 수 있습니다. 삼성 같은 대기업에서 마음만 먹으면 일주일에 몇십만명 가입도 불가능하지 않을 것입니다. 카카오톡이 런칭하고 바로 국내 SNS 1위를 차지한 것도 비슷한 개념입니다. 그런데 아무리 돈을 붓는다고 한들 신뢰가 하루 아침에 생겨나지는 않습니다. **왜냐하면 신뢰라는 것은 시간에 비례하기 때문입니다.** (카스가 여전히 유저수는 1위이지만 일방문자수에서는 거의 minor하게 변한 것은 플랫폼 비즈니스에서 QC가 왜 중요한지에 대한 좋은 사례라고 생각합니다)

그렇다면 위의 키포인트를 종합하면 플랫폼 비즈니스가 해야할 전략 방향을 정리할 수 있겠습니다.

플랫폼 비즈니스는 네트워크의 신뢰를 바탕으로 성장합니다.

그러므로 회사는 고객에게 지속적으로 믿음을 줄 수 있는 서비스를 제공해야 합니다.

경쟁자가 없는 시장에 침투하게 되면 처음에는 규모가 작기 때문에 매출 볼륨이 크지 않았지만, 질적으로는 지속적인 고객 감동을 통해서 고객들의 충성도를 높이고 양적으로는 글로벌 시장을 빠르게 준비하여 마켓을 확장해 나가면 수익성이 성장할 수 있을 것 입니다. 그렇게 성장하면서 끊임없는 혁신을 통해 사업 다각화를 하여 지속가능한 발전을 도모해야 합니다.

다 그걸 하진 않음은 본 포스트의 대그림이 이렇게 연결된 편하게 보면 좀 더 친절히 다변도 가능하십니다. 감사합니다.

최효석 코치(서울비즈니스스쿨 대표)

ceo@seoulbusiness.school

010-9906-2512

글쓴이

최효석 코치 (서울비즈니스스쿨 대표)



- 비즈니스 코치이며 기업교육회사인 [서울비즈니스스쿨](#)의 대표입니다.
- 주요 코칭 영역은 [Co-Active Coaching](#), Entrepreneurial Leadership Coaching, Organization Development Coaching이며,
- 주요 강의 영역은 기업가정신(Entrepreneurship), 경영전략(Business Strategy), 강의교수법(Teaching Methodology), 전략기획(Strategic Planning)입니다.
- 그 외 다수의 기업을 대상으로 임원코칭, 멘토링, 자문 활동을 활발히 하고 있습니다.
- 전문 분야는 조직개발(Organization Development)와 리더십(Leadership)이며, 교육기업 러닝스폰즈에서 매월 정기적으로 [OKR 워크숍](#)을 진행하고 있고 다수의 기업들과 OKR 코칭 및 컨설팅을 진행하고 있습니다.
- 세계 최고의 코칭 교육인 [코액티브 코칭 과정](#)을 수료하고, <[AAA 코칭 워크샵](#)>, <[화코칭](#)>, <[교육사업전략특강](#)>, <[퍼스널브랜딩전략](#)>, <[시스템 경영](#)> 등의 과정 운영 경험을 통해 개인과 조직의 성장을 돕는 일을 메인 비즈니스로 하고 있습니다.
- 교육기업을 운영하면서 <[마케팅 스터디](#)>, <[경영전략 스터디](#)>, <[브랜드 스터디](#)>, <[경영사례분석 스터디](#)>, <[비즈니스 북클럽](#)>, <[스마트물류 아카데미](#)> 등 다양한 학습 조직(Learning Community)를 성공적으로 운영한 풍부한 경험이 있습니다.

최효석

CEO



비즈니스 코치이자 기업교육컨설팅회사인 서울비즈니스스쿨의 대표입니다. 개인과 조직의 성장을 돕는 일을 코칭, 워크숍, 컨설팅, 자문 등의 방법으로 매일 하고 있습니다.

구독자 6,569

제안하기

구독하기

미국인이 신발 신고 침대에 올라가는 이유.

한국은 물리적인, 미국은 화학적인 위생에 중점 미국 살이하며 느낀 문화 차이 - 위생개념 미국에 처음 왔을 때 정말 놀란 것이 있는데, 우리나라와 위생관념이 판이하게 ...

by Noelles Adventure

서른 살, 1억 모은 저자는 7년 후 뭘 하고 있을까

<서른 살, 나에게도 1억이 모였다> 그 후 강의를 종종 나간다. 사실 나는 말보다 글이 편한 사람이라 사람들 앞에서 몇 시간씩 떠들어야 하는 강의를 준비하는 것이 꽤 ...

by Hyemi Lee

한국에 온 외국인들이 감탄하는 BEST 5

외국인들이 말하는 한국의 좋은 점 다섯 가지 한국에 오는 외국인들이 백이십만이 넘는 요즘. 한국이 조금씩 더 알려지게 되면서, 서울에서 세계 여러 나라의 외국인들 ...

by 이소연 Hailey

글로벌 Top10 브랜드가 플랫폼에 집중하는 이유

#1 플랫폼이 중요한 이유 INTRO | "들어가면서" 드디어 플랫폼 모델링 첫 연재입니다. 오늘은 '플랫폼이 중요한 이유'에 대해 이야기하고자 합니다. 지난 글에서 자 ...

by 오종택

유니티, 5개월 증강현실(AR) 앱 개발 론칭 경험기

안드로이드, 아이폰 론칭 경험을 공유합니다. 안녕하세 요. 자바 개발자입니다. 아니 요센 리엑트, 리엑트 네이티브로 이것저것 개발 중이라 무슨 개발자 인지도 모르겠 ...

by 치킨모임 배진호

[Biz] 수익모델의 분류

부제: 사람은 무엇으로 돈을 버는가. 일반인의 대화"나, 사업하려고 해.""아이템이 뭐야?" 약간 사업을 해봤거나 투자라는 것을 접해본 사람들의 대화"저, 사업하려고 ...

by 이경느님

