

주식회사 카카오의 플랫폼 전략에 대한 연구*

장경영(서울대학교 박사과정)**

오정석(서울대학교 부교수)**

국 문 요 약

카카오톡 가입자 수가 1억 명(2013년 7월)을 돌파하며 급속한 성장세를 보이고 있다. 카카오톡이 많은 사람들의 일상생활에서 필수품으로 자리 잡자 카카오톡에 대한 연구도 활발해지고 있다. 하지만 기존 연구에서는 플랫폼으로서의 카카오톡에 대한 분석, 다시 말해 주식회사 카카오의 플랫폼 전략에 대한 분석이 충실하게 이뤄지지 않았다. 본 연구는 플랫폼 전략에 대한 대표적인 연구인 Platform Leadership(Gawer & Cusumano, 2002; 2008)과 Winner-take-all dynamics(Eisenmann et al, 2006), Open Service Innovation(Chesbrough, 2011)의 논의 내용을 이론적 배경으로 삼아, 주식회사 카카오의 플랫폼 전략을 분석했다.

분석 결과 카카오가 경쟁자인 다음커뮤니케이션의 마이피플과 네이버의 라인을 제친 것은 Eisenmann et al(2006)의 승자독식 플랫폼의 조건으로 설명됐다. 이렇게 경쟁자들을 제압한 카카오는 이동통신사들의 유료 문자 메시지에 머물러 있던 모바일 소셜 커뮤니케이션의 수준을 새로운 차원으로 격상시켜야 한다는 ‘극히 중요한 문제(essential problem)’를 해결함으로써 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 창출하는 Gawer & Cusumano(2008)의 Coring 전략의 첫 번째 요건을 충족시켰다. 이어서 카카오는 카카오톡 아이템스토어와 모바일 게임 플랫폼(게임하기)을 통해 생태계 구성원들에게 경제적 인센티브를 제공함으로써 Coring 전략의 두 번째 요건(생태계 구성원들을 위한 경제적 인센티브 제공)도 충족시켰다. 카카오는 고객의 아이디어를 적극 받아들여 카카오톡 서비스를 지속적으로 개선해 대고객 플랫폼 리더십을 강화함으로써 Chesbrough(2011)의 Outside in-Open Service Innovation 전략을 실행했다.

핵심주제어: 카카오톡, Platform Strategy, Platform Leadership, Open Service Innovation

1. 서론

한국 최초의 모바일 인스턴트 메신저(Mobile Instant Messenger)인 카카오톡의 가입자가 2013년 7월초 1억명을 넘어섰다.¹⁾ 2010년 3월 서비스를 시작한 이후 3년3개월 만에 달성한 놀라운 기록이다. 카카오톡의 이러한 급성장은 “휴대폰으로 메시지 보내”라는 말 대신, “카톡해(Katalk me)”라는 표현을 익숙하게 만들었다(Choi, 2013).

카카오톡이 많은 사람들의 일상생활에서 필수품으로 자리잡다 보니 카카오톡에 대한 연구도 활발하게 이뤄지고 있다 (<표 1>카카오톡 관련 선행 연구 참조). 카카오톡 관련 기존 연구는 ①카카오톡의 성장 과정을 분석한 사례연구(Jung, 2012; Choi, 2013) ②이용 동기 및 지속 사용 의도 연구(Min & Kim, 2013; Choi & Kim, 2013; Lee, Kim & Kim, 2013) ③마케팅 관련 연구(Kim & Kim, 2013) ④디자인 관련 연구(Choi, Lee & Choi, 2012; Lee, 2013) 등으로 구분된다.

이 가운데 사례연구는 카카오톡 급성장의 과정과 그 원인을 상세하게 정리했다. Jung(2012)은 카카오톡의 성장원인을 서비스 특성상의 원인과 조직문화상의 원인으로 구분했다. 서

비스 특성상 원인으로서는 무료로 서비스를 제공한 점, 스마트폰에 저장된 전화번호를 기반으로 친구 등록이 자동으로 이뤄지게 한 점, 1대 다수의 그룹 채팅이 가능한 점, 경쟁 서비스(다음커뮤니케이션의 마이피플)에 비해 빨리 서비스를 시작한 점, ‘선물하기’ ‘플러스친구’ ‘카카오토리’ ‘게임하기’ 등 관련 신규 서비스를 지속적으로 선보인 점 등을 꼽았다. 조직문화상 원인은 고객이 제안한 서비스 개선 및 신규 서비스 아이디어를 적극적으로 반영한 점 등을 들었다. Choi(2013)는 가입자수의 급증에도 불구하고 2011년 153억원의 적자를 기록했던 카카오가 2012년 7월 ‘게임하기’ 서비스를 시작해 애니팡 등의 게임이 큰 인기를 누리면서 수익모델을 만들어낸 점에 주목해야 한다고 설명한다.

카카오톡을 운영하는 주식회사 카카오는 카카오톡을 핵심 플랫폼으로 삼아서 모바일 커머스 플랫폼(선물하기), 모바일 광고 플랫폼(플러스친구), 모바일 게임 플랫폼(게임하기) 등 다양한 관련 플랫폼을 선보였고, 소셜 네트워크 서비스(SNS)인 카카오토리도 만들었다. 모바일 인스턴트 메신저(카카오톡)에서의 성공을 토대로 모바일 소셜 플랫폼으로 진화하는 전략을 구사하고 있는 것이다. 그러나, 기존 사례연구에서는

* 이 논문은 2012년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A3A2033474).

** 제1저자, 서울대학교 경영대학 박사과정.

*** 교신저자, 서울대학교 경영대학 부교수, joh@snu.ac.kr.

· 투고일: 2013-11-12 · 수정일: 2013-12-17 · 게재확정일: 2013-12-19

1) 조선비즈 2013년 7월2일 “카카오톡, 가입자 수 1억명 돌파”

플랫폼으로서의 카카오톡에 대한 분석, 다시 말해 주식회사 카카오의 플랫폼 전략에 대한 분석은 충실하게 이뤄지지 않았다. 특히, Choi(2013)는 카카오톡을 모바일 소셜 플랫폼의 개척자라고 지칭하면서도 플랫폼 관련 이론을 통한 분석은 하지 않았다.

<표 1> 카카오톡 관련 선행 연구

구 분	주요 연구	주요 내용
카카오톡의 성장과정을 분석한 사례 연구	Jung(2012)	- 카카오톡의 성장원인 · 서비스 특성상 원인: 무료 서비스, 전화 번호 기반의 채팅 상대방 자동 등록, 그룹 채팅, 서비스 조기 개시 등 · 조직 문화상 원인: 고객의 아이디어 적극 수용
	Choi(2013)	- 카카오톡의 성공요인 · 서비스 조기 개시, 고객의 아이디어 적극 수용 등 · 모바일 게임 플랫폼(게임하기)을 통한 수익모델 창출
이용 동기 및 지속사용 의도 연구	Min & Kim(2013)	- SNS 제공업체에 사용자가 가지는 신뢰는 네트워크 외부성과 지속 사용 의도 관계, 프라이버시 침해 우려와 지속 사용 의도 관계에서 매개 역할을 함
	Choi & Kim(2013)	- 카카오톡 플러스친구 이용자를 대상으로 이용 동기 및 그 이용 동기가 카카오톡 플러스친구에 대한 평가와 선택요인에 미치는 영향을 분석함
	Lee, Kim & Kim(2013)	- 카카오톡에 대한 이용 동기와 상호작용이 사용자의 몰입을 극대화시킨다는 것을 확인함
마케팅 관련 연구	Kim & Kim(2013)	- 카카오톡 플러스친구를 활용한 패션 브랜드 루이까뜨즈의 브랜드 관리 사례를 The Brand Touchpoint Wheel 모델을 통해 분석함
디자인 관련 연구	Choi, Lee & Choi(2012)	- 카카오톡을 대상으로 스마트폰의 모바일 메신저 인터페이스 디자인 품질에 영향을 주는 요인들을 추출함
	Lee(2013)	- 카카오톡의 융합형 이모티콘의 디자인을 분석함

본 연구는 플랫폼 전략에 대한 대표적인 연구인 Platform Leadership(Gawer & Cusumano, 2002; 2008)과 Winner-take-all dynamics(Eisenmann et al., 2006), Open Service Innovation(Chesbrough, 2011)의 논의 내용을 이론적 배경으로 삼아, 주식회사 카카오의 플랫폼 전략을 분석하고자 한다. 이를 통해 단기간에 국내 스마트폰 가입자의 절대 다수가 사용 중인 모바일 인스턴트 메신저 플랫폼을 장악하고, 다양한 관련 플랫폼들을 잇따라 선보이고 있는 주식회사 카카오의 플랫폼 전략을 체계적으로 규명함으로써 플랫폼 관련 이론의 발전에 기여하고, 다른 플랫폼 운영 기업 및 새로운 플랫폼을 구축하려는 기업들에 시사점을 제공하고자 한다.

I 장에서는 연구의 배경을 소개하고, II 장에서는 이론적 배경을 검토한다. III 장에서는 카카오 전사적 차원의 플랫폼 전략을 분석하고, IV 장에서는 시사점과 향후 연구과제에 대해 논의한다.

II. 이론적 배경

2.1 Platform의 개념

플랫폼 리더십에 대해 얘기하려면, 우선 플랫폼의 개념부터 이해해야 한다. 플랫폼은 원래 기차역의 승강장을 가리키는 말이다. 하지만, 사람이나 화물이 기차를 타려면 반드시 플랫폼을 통과해야 하는 것처럼, 어떤 일이나 거래가 성사되기 위해 반드시 거쳐야 하는 것을 플랫폼으로 부르게 되면서 의미가 확장됐다. IT분야에서는 다양한 게임을 즐길 수 있는 비디오 게임기, 여러 음악을 들을 수 있는 MP3플레이어, 마이크로소프트의 윈도우 같은 컴퓨터의 기반 소프트웨어 등을 플랫폼이라고 부른다. IT뿐만 아니라, 다른 산업에도 플랫폼이 있다. 쇼핑몰이나 신용카드, 신문 등이 대표적인 예이다. Eisenmann et al(2006)은 서로 다른 두 개의 네트워크에 속한 사용자들을 연결하는 상품이나 서비스가 플랫폼이라고 설명한다. 쇼핑몰은 소비자와 쇼핑몰 입점업체들을, 신용카드는 소비자와 가맹점을, 신문은 독자와 광고주를 연결하는 것이다.

이렇게 서로 다른 두 개의 네트워크가 한 개의 시장에서 연결된다는 의미로, 플랫폼을 양면시장(Two-sided market)이라고 부르기도 한다. 양면시장의 가장 중요한 특징 중 하나는, 네트워크 외부효과(Network Externality)이다. 네트워크 외부효과는 한 쪽 시장의 참가자가 많을수록 다른 쪽 시장의 참가자가 유리해지거나 불리해지는 것을 말한다. 가맹점이 많은 신용카드를 소비자가 선호하게 되고, 반대로 가입한 소비자가 많은 신용카드를 가맹점이 선호하게 되는 것이다. 플랫폼과 양면시장에서 핵심 이슈는, 어떻게 하면 자신의 플랫폼에 더 많은 참가자를 참여시키고, 그 참가자들 사이에 거래가 활발하게 일어나게 만들 것인가라는 점이다. 이것이 바로 플랫폼 전략이다. 본 연구의 분석대상인 주식회사 카카오는 카카오톡을 통해 확보한 이용자들을 모바일 커머스 플랫폼(선물하기), 모바일 광고 플랫폼(플러스친구), 모바일 게임 플랫폼(게임하기) 등 여러 플랫폼을 통해 다른 네트워크에 속한 기업들과 연결시킨다.

2.2 Platform Leadership

플랫폼 리더십은 새로운 플랫폼을 만든 기업이나 기존의 플랫폼에서 리더의 역할을 하는 기업이 해당 플랫폼에 많은 참가자를 참여시켜 거래가 활발하게 일어나도록 만드는 역량이다. Intel, Microsoft, Cisco, Palm, NTT DoCoMo, Linux 등 IT 기업들의 사례를 분석한 Gawer & Cusumano(2002)는 플랫폼 리더십은 해당 산업에서 혁신이 일어나도록 유도하는 역량이라고 규정했다. 플랫폼 리더가 리더십을 발휘해 그 플랫폼에 참여하는 기업들이 더 많은 혁신을 이뤄낸다면, 그로 인해 플랫폼 리더는 물론 다른 참가자들도 혜택을 본다는 것이다. 이 때 플랫폼 리더는 플랫폼 참가자들이 혁신을 위해 노력할

인센티브를 제공해야 한다. 예를 들어, 주식회사 카카오는 모바일 게임 플랫폼(게임하기)에 참여하는 게임 개발업체들이 혁신적인 게임을 개발하도록 유도해야 하고, 이를 위해 그 업체들이 혁신적인 게임을 만들면 충분한 경제적 보상을 받을 기회를 제공해야 한다. 게임 개발업체 입장에서는, 카카오의 게임하기를 통해 게임을 보급할 경우 더 많은 고객들에게 접근할 수 있기 때문에 성공 가능성이 크다고 판단할 것이고, 게임 이용자 입장에서는, 카카오의 게임하기가 혁신적인(게임 이용자들에게는 흥미롭고 재미있는) 게임을 많이 제공한다고 느끼게 됨으로써 두 개의 네트워크에 속한 참가자들(게임 개발업체와 게임 이용자) 사이에 거래가 활발해진다. 결국 플랫폼 리더(주식회사 카카오)는 Gawer & Cusumano(2002)의 지적처럼, 그 플랫폼에 참여하는 기업들과 고객들로 구성된 생태계(ecosystem)에 강력한 영향력을 발휘하게 된다.

그렇다면 기업들은 어떻게 플랫폼 리더가 될 수 있을까. 방법은 두 가지다. 새로운 플랫폼을 만들어 리더가 되거나, 기존의 여러 플랫폼들간 경쟁에서 승리하는 것이다. Gawer & Cusumano(2008)는 전자를 coring 전략, 후자를 tipping 전략이라고 명명했다. Coring 전략에는 두 가지 핵심 요건이 있다. 첫째, 플랫폼 리더는 그 분야에서 '극히 중요한 문제(essential problem)'를 해결한 기술이나 서비스를 제시해야 한다. 그런 기술이나 서비스가 그 분야의 핵심(core)이 된다는 의미에서 coring 전략이라는 이름을 붙였다. 카카오의 모바일 인스턴트 메신저 무료 서비스는, 이동통신사들의 유료 문자 메시지에 머물러 있던 모바일 소셜 커뮤니케이션의 수준을 새로운 차원으로 격상시켰다는 점에서 '극히 중요한 문제(essential problem)'의 해결에 해당한다. 둘째, 플랫폼 리더는 생태계 구성원들을 위한 경제적 인센티브를 제공해야 한다. 카카오는 다양한 플랫폼에 참여하는 기업들이 카카오톡의 수많은 가입자들을 상대로 비즈니스를 벌일 수 있는 기회를 제공했다는 점에서 두 번째 요건도 충족했다.

Gawer & Cusumano(2008)는 coring 전략의 성공 사례로 구글의 인터넷 검색을 꼽았다. 구글은 1998년 간단한 검색엔진을 개발하는 회사로 출발했다. 이 회사는 검색엔진 기술을 발전시켜 "미로처럼 얽힌 수백만 개의 웹사이트에서 원하는 정보를 어떻게 찾을 수 있을까"라는 '극히 중요한 문제(essential problem)'를 해결했다. 그리고, 검색엔진 기술을 웹사이트 개발자들과 이용자들에게 내장형 도구모음(embedded toolbar) 형태로 제공함으로써 그들을 구글의 생태계로 끌어들이었다. 구글에게도 경쟁자가 있었다. 1990년대 중반 디지털이큘먼트(Digital Equipment Corp.)가 인터넷 검색엔진인 AltaVista를 개발했고, 야후와 Inktomi 같은 검색엔진들도 등장했다. 그러나 구글은 자사의 검색엔진 기술을 인터넷 검색 분야의 핵심(core)으로 만들어 인터넷 검색엔진 플랫폼 리더십 경쟁에서 승리했다. 이 승리는 비즈니스 측면에서 핵심적인 문제를 해

결한 덕분에 가능했다. 구글은 인터넷 검색을 이용하는 사람들을 그들을 겨냥한 광고에 노출시킴으로써 "인터넷을 통해 기업들이 어떻게 수익을 창출할까"라는 핵심적인 문제를 해결했다.

Gawer & Cusumano(2008)는 기존의 여러 플랫폼들간 경쟁에서 이겨 플랫폼 리더가 되려면 tipping 전략이 필요하다고 주장했다. Tipping 전략은 시장의 대세가 자신의 플랫폼 쪽으로 기울어지도록(tip) 만드는 것이다. 이를 위해 경쟁 플랫폼들에 비해 독특하고 뛰어나며 쉽게 모방할 수 없고 더 많은 이용자들이 선호할 수 있는 기술을 개발해야 한다. 그리고 생태계 구성원들에게 더 많은 경제적 인센티브를 제공해야 한다. Tipping 전략을 실행하는 기업들은 때로는 경쟁자들과 연합하기도 한다. 노키아가 마이크로소프트의 모바일 OS(Operating System)에 맞서기 위해 경쟁 휴대폰 제조업체들과 연합해서 심비안(Symbian) OS를 지원한 것이 대표적인 사례이다.

본 연구의 분석대상인 주식회사 카카오는 PC 기반이 아닌 스마트폰 기반의 모바일 소셜 플랫폼을 새로 만들었다는 점에서 coring 전략에 해당한다. 따라서 III장의 카카오 전사적 차원의 플랫폼 전략 분석은 coring 전략에 초점을 맞춰 이뤄진다.²⁾

2.3 Winner-take-all Dynamics

플랫폼을 차지하는 기업은 수확체증(Increasing Returns to Scale)을 기대할 수 있다. 수확체증은 생산요소 투입 증가율보다 생산량의 증가율이 큰 경우를 의미한다. 규모의 경제(economies of scale)라고도 일컫는다. 플랫폼을 차지하면 이처럼 수확체증의 혜택을 볼 수 있기 때문에 기업들은 치열한 경쟁을 벌인다. 하지만, 모든 플랫폼에서 1개 기업이 승자독식(winner-take-all)을 하는 것은 아니다. 예를 들어, 우리나라 이동통신 서비스 플랫폼은 SK텔레콤, KT, LG유플러스 등 3개 기업이 시장 점유율은 다르지만 플랫폼을 공유하고 있다.

그렇다면, 승자독식, 즉 1개 기업이 플랫폼을 독차지하는 경우는 언제일까. Eisenmann et al.(2006)은 승자독식 플랫폼의 3가지 조건을 제시했다. 첫째, 이용자 입장에서 플랫폼을 바꿀 때 들어가는 전환비용이 많이 발생하면 승자독식 플랫폼이 된다. 예를 들어, 대다수 사람들이 PC 운영체제로 마이크로소프트의 윈도우를 사용하는데, 이는 다른 운영체제로 바꾸려면 시간과 비용이 많이 들기 때문이다. 둘째, 네트워크 효과가 강한 경우이다. 예를 들어, 모바일 메신저를 처음으로 쓰기 시작하는 사람을 생각해보면, 그 사람은 주변 사람들이 가장 많이 사용하는 모바일 메신저를 선택하게 된다. 셋째, 사람들이 어떤 특별한 기능이나 서비스를 선호하지 않는 경우이다. 예를 들어, American Express 카드는 Visa 카드에 비해 발급한 카드의 수는 매우 적지만, 높은 이익을 올리고 있

2) Gawer & Cusumano(2008)는 플랫폼 리더십 전략과 기업의 규모간 관계에 대해 설명하면서, coring 전략은 기업 규모에 구애를 받지 않는다고 주장한다. 규모가 작은 기업도 혁신적인 기술이나 서비스로 리더십을 확보할 수 있기 때문이다. 실제로 마이크로소프트나 인텔도 처음 플랫폼 리더가 됐을 때는 규모가 작은 신생 기업이었다. 이런 점에서, 아직은 규모가 작은 기업인 주식회사 카카오도 coring 전략이 잘 맞는다.

다. 이는 American Express 카드의 특별한 기능인, 카드 사용 상한액을 제한하지 않는 것이 비즈니스 출장자들(business traveler)에게 매우 유용하기 때문이다. 만약, American Express 카드의 이런 특별한 기능을 선호하는 사람이 없어진다면, 신용카드 플랫폼은 Visa 카드가 승자독식 하게 될 것이다.

카카오톡이 사실상 승자독식한 모바일 인스턴트 메신저는 이러한 3가지 조건을 모두 충족한 플랫폼으로 볼 수 있다.

2.4 Open Service Innovation

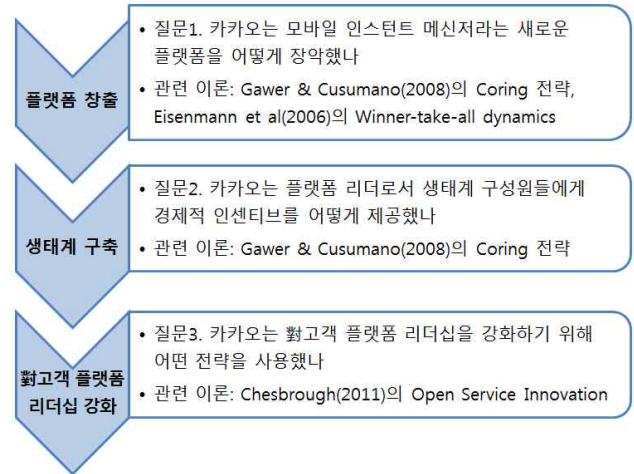
Open Service Innovation은 Open Innovation에서 발전된 개념이다. Open Innovation을 처음으로 주장한 Chesbrough(2003)는 기업들이 그들의 이노베이션 프로세스를 외부 지식과 아이디어에 좀 더 개방적이 되도록 만들어야 한다고 설론했다. Open Innovation은 Outside in과 Inside out이라는 두 가지 형태가 있다. Outside in-Open Innovation은 기업들이 외부의 아이디어와 기술을 적극적으로 활용해 혁신을 추진하는 것이다. 이를 통해, NIH증후군(Not Invented Here syndrome), 즉 자사가 개발한 것이 아닌 기술이나 연구 성과는 인정하지 않는 배타적 조직문화를 극복해야 할 수 있다. Inside out-Open Innovation은 기업들이 내부의 아이디어와 기술이 다른 기업들에 의해 활용될 수 있게 하다는 것이다. 이를 통해, NSH증후군(Not Sold Here syndrome), 즉 자사의 기술과 아이디어가 외부에서 활용되는 것을 인정하지 않는 시각을 버릴 수 있다.

Chesbrough(2011)는 OECD 국가들의 GDP에서 서비스가 차지하는 비중이 70%가 넘는 등 서비스의 중요성이 커지고 있으므로, Open Innovation을 서비스에 적용한 Open Service Innovation이 필요하다고 역설했다. 그리고, Open Innovation에서와 마찬가지로, Open Service Innovation에서도 Outside in과 Inside out이 있다고 설명했다. Outside in-Open Service Innovation의 예는, 레고(LEGO)의 마인드스톰(Mindstorms)이 있다. 마인드스톰은 작동형 조립 부품과 모터를 연결한 뒤 컴퓨터로 프로그래밍하면 명령대로 움직이는 완구이다. 제품 출시 전에 핵심 프로그램이 해킹을 당해서 전 세계 해커들이 자유자재로 변형했다. 레고는 고심 끝에 소스코드를 아예 공개하기로 결정했고, 그 결과 외부 사람들의 아이디어로 마인드스톰이 미국 모든 중학교의 커리큘럼이 되는 성과를 만들어냈다. 카카오가 고객을 가치를 함께 만들어내는 존재(co-generator of value)라는 인식하에 고객의 아이디어를 적극 받아들여 카카오톡 서비스를 지속적으로 개선하는 것은 Outside in-Open Service Innovation에 해당한다. Inside out-Open Service Innovation의 예는, 인터넷 서점 아마존이다. 아마존은 온라인 쇼핑물 운영과 웹사이트 인프라에 대한 내부 지식과 기술을 다른 기업들이 활용할 수 있게 했다. 대신에 아마존은 그 기업들에게 웹사이트 인프라를 제공하는 새로운 사업

기회를 잡았다.

III. 카카오 전사적 차원의 플랫폼 전략

이 장에서는 앞에서 논의한 이론적 배경을 토대로 카카오의 플랫폼 전략을 체계적으로 규명하기 위해 다음과 같은 세 가지 질문을 분석한다.



<그림 1> 카카오의 플랫폼 전략에 대한 3가지 질문

3.1 카카오는 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 어떻게 장악했나

카카오톡이 등장하기 1년 전인 2009년 3월 구글의 무료 모바일 인스턴트 메신저인 구글토크(Google Talk)가 한국에서 선보였다. 그러나, 구글토크는 이용자들에게 회원 등록을 필수조건으로 요구했고, 문자 채팅을 할 상대방도 모두 등록시키도록 했다. 구글토크의 이런 요구를 불편하게 느끼는 사람들이 많았기 때문에 구글토크는 많은 이용자를 확보하지 못했다. Davis(1989)의 기술수용모델(TAM)³⁾에서 사용 용이성(ease of use)을 떨어뜨리는 요구였던 셈이다. 구글토크가 선발기업의 이익(first mover advantage)을 누리지 못하는 사이 카카오톡이 등장했다. 카카오톡은 구글토크와 달리 스마트폰에 저장된 전화번호들이 문자 채팅의 상대방으로 자동 등록되는 방식을 선보였다. 카카오톡 애플리케이션을 다운받기만 하면, 구글토크처럼 번거로운 등록절차 없이 무료 모바일 인스턴트 메신저를 쉽게 사용할 수 있게 되자, 카카오톡 이용자는 그야말로 기하급수적으로 증가했다.

카카오톡의 경쟁자는 구글토크만 있었던 것이 아니다. 다음 커뮤니케이션의 마이피플과 네이버의 라인도 카카오톡을 위협하는 경쟁자였다. 특히 마이피플은 카카오톡 보다 불과 2개월 뒤에 등장했을 정도로 위협적인 경쟁상대였다. 카카오는 모바일 인스턴트 메신저를 개발하기로 결정하면서 빠르게

3) 기술수용모델(TAM)은 본 연구의 플랫폼 전략과는 관련성이 다소 약하다는 점을 고려해서 II장의 이론적 배경에서 다루지 않았음을 밝혀둔다. TAM은 지각된 사용 용이성(perceived ease of use)과 지각된 유용성(perceived usefulness)이 이용자의 태도와 이용 의사에 영향을 미쳐 실제 이용에 영향을 준다고 설명한다.

서비스를 시작하는 것이 무엇보다 중요하다고 판단했다. 빠른 서비스 개시로 시장을 선점하기 위해서는 서비스 개발기간을 단축시켜야 했다. 그래서 카카오톡 개발에 '4-2 원칙'을 적용했다. '4-2원칙'은 4명으로 구성된 개발팀이 2개월 내에 개발을 끝낸다는 것이다. 결과적으로 '4-2 원칙'은 성공했다. 마이피플 보다 먼저 서비스를 시작함으로써 시장 선점효과를 극대화시켰기 때문이다. 시장 선점효과 극대화는 Eisenmann et al(2006)의 승자독식 플랫폼 3가지 조건 중 첫 번째 조건인 전환비용 발생과 두 번째 조건인 네트워크 효과로 설명할 수 있다. 카카오톡 이용자들이 마이피플 같은 새로운 모바일 메신저를 선택하기 위해 지불해야 할 전환비용에 대해 부담을 느끼고, 주변 사람들이 가장 많이 사용하는 모바일 메신저가 카카오톡이라서 생기는 네트워크 효과를 선호하면서 카카오톡의 시장 선점효과가 극대화된 것이다. 네이버의 라인은 2011년 6월에 등장했지만, 네이버가 인터넷 대기업이란 점을 감안하면 카카오톡에 커다란 위협이 될 수 있었다. 카카오톡이 이런 라인의 위협을 방어한 것도 전환비용 발생과 네트워크 효과로 설명된다.

요약하면, 카카오톡은 선발기업의 이익을 누리지 못하던 구글토크의 약점을 자동 등록 방식을 앞세워 공략하고, 마이피플과 라인의 추격을 '4-2 원칙'을 통한 시장 선점으로 막아낸 것이다. 이렇게 해서 카카오톡은 이동통신사들의 유료 문자 메시지에 머물러 있던 모바일 소셜 커뮤니케이션의 수준을 새로운 차원으로 격상시켜야 한다는 '극히 중요한 문제(essential problem)'를 진정으로 해결함으로써 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 창출하는 coring 전략을 성공적으로 실행했다.

카카오는 카카오톡의 성공에 멈추지 않고 관련 플랫폼을 잇달아 만들었다. 2010년 12월 모바일 커머스 플랫폼(선물하기)을 시작으로, 2011년 10월 모바일 광고 플랫폼(플러스친구), 2012년 3월 소셜 네트워크 서비스(SNS)인 카카오톡스토리, 2012년 7월 모바일 게임 플랫폼(게임하기) 등을 선보였다. 모바일 인스턴트 메신저(카카오톡)를 핵심 플랫폼으로 삼아 다양한 후속 플랫폼들과의 시너지 효과를 극대화시키는 전략을 구사한 것이다. 후속 플랫폼들을 별도의 플랫폼이 아니라 카카오톡 플랫폼이 제공하는 서비스로 볼 수도 있다. 그러나 후속 플랫폼 각각이 고유한 목적을 갖고 있고, 카카오톡 이용자들이 각자의 니즈에 따라 원하는 후속 플랫폼에 참여하는 것을 선택할 수 있다는 점에서 별도의 플랫폼으로 봐야 한다. 특히 카카오가 카카오톡스토리 등을 별도 애플리케이션으로 만들어 참여를 원하는 이용자들이 다운받도록 한 것은 카카오톡과 후속 플랫폼의 구분을 명확하게 하려는 의도로 풀이된다.

이렇게 핵심 플랫폼인 카카오톡과 후속 플랫폼들을 구분하면 카카오톡의 이용자 기반을 활용해 새로운 후속 플랫폼이 이용자를 쉽게 모을 수 있다는 장점은 누리면서, 후속 플랫폼 각각의 수익모델을 추구함으로써 회사 전체적으로는 수익창출의 기회를 다변화시킬 수 있다. 이를 가리켜 핵심 플랫폼과 후속 플랫폼들의 '따로 또 같이' 전략이라고 명명할 수 있다.⁴⁾

3.2 카카오는 플랫폼 리더로서 생태계 구성원들에게 경제적 인센티브를 어떻게 제공했나

앞 절(3.1)에서 카카오톡이 이동통신사들의 유료 문자 메시지에 머물러 있던 모바일 소셜 커뮤니케이션의 수준을 새로운 차원으로 격상시켜야 한다는 '극히 중요한 문제(essential problem)'를 진정으로 해결함으로써 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 창출하는 coring 전략을 성공적으로 실행했다고 분석했다. 그러나 엄밀하게 보자면 그것은 절반의 성공에 불과하다. Coring 전략의 두 가지 핵심 요건 중 하나인 '플랫폼 리더는 생태계 구성원들을 위한 경제적 인센티브를 제공해야 한다'가 아직 충족되지 않았기 때문이다.

카카오가 핵심 플랫폼인 카카오톡의 생태계를 구축해 구성원들에게 경제적 인센티브를 제공하게 된 것은 2011년 11월 카카오톡 아이템스토어를 개설하면서부터다. 아이템스토어에서는 웹툰 작가 등이 만든 이모티콘이 판매된다. 이모티콘은 emotion과 icon이 결합된 말로, 온라인에서 감정을 표현할 수 있는 그림말을 뜻한다. 모바일 인스턴트 메신저의 이용자들이 자신의 감정을 쉽고, 재미있게 표현할 수 있기 때문에 이모티콘 사용을 선호한다. 카카오톡의 이모티콘 서비스는 시작된 지 8개월에 만에 다운로드 건수가 1억3천만건을 넘어서 1300억원의 매출을 기록했다. 카카오톡 생태계에 참여하는 웹툰 작가들에게 경제적 인센티브를 제공하게 된 것이다.

카카오의 모바일 게임 플랫폼(게임하기)은 게임 개발업체들을 참여시켜 생태계를 구축했다. 게임 개발업체들, 특히 중소기업체들 입장에서는 수천만 명의 이용자가 있는 카카오의 모바일 게임 플랫폼(게임하기)을 통해 게임을 출시하면 게임 인지도를 효과적으로 올릴 수 있다는 점이 매력적이다. 잠재 고객 수가 워낙 많다 보니 게임의 성공 가능성도 크다고 기대하는 것이다. 실제로 2012년 애니팡이 전국민적인 열풍을 일으키면서 이런 기대는 현실이 됐다. 다만, 카카오가 게임 업체들에 요구하는 수수료가 게임 업체들이 얻는 이익에 영향을 미치고 있다. Kim(2012)에 따르면, 게임 개발업체가 100억원의 매출을 올렸을 때, 구글, 애플 등 앱스토어에 30억원

4) 한 기업의 여러 플랫폼간의 '따로 또 같이' 전략의 예는 쉽게 찾아볼 수 있다. 예를 들어, 오프라인 매장이라는 플랫폼과 온라인 쇼룸이라는 플랫폼을 동시에 운영하는 유통업체를 생각해 보자. 먼저, 이 회사는 오프라인 쇼룸을 선호하는 고객과 온라인 쇼룸을 선호하는 고객을 각각의 플랫폼을 통해 공략할 수 있다. 그리고 오프라인과 온라인 쇼룸 양쪽 모두에 걸쳐 있는 사람도 자사 고객으로 끌어들이 수 있다. 이들은 쇼루밍(showrooming)과 역 쇼루밍(reverse showrooming)을 하는 사람들이다. 쇼루밍은 오프라인 매장에서 상품을 살펴본 뒤 실제 구매는 온라인에서 하는 것이다. 오프라인 매장이 온라인 쇼룸의 전시장(showroom) 역할을 한다는 뜻에서 생겨난 말이다. 역 쇼루밍은 온라인에서 상품을 검색한 뒤 실제 구매는 오프라인에서 하는 경우다. Sevitt & Samuel(2013)은 북미와 영국이 소셜 미디어 이용자 3천명을 대상으로 실시한 조사 결과, 응답자의 26%가 쇼루밍을 한다고 대답한 데 비해 41%가 역 쇼루밍을 한다고 답했다고 소개했다. 카카오의 여러 플랫폼 간에도 이런 식의 보완적인 시너지 효과가 나타날 수 있다.

(매출의 30%)을, 카카오에 21억원(매출의 21%)을 지불해야 한다. 나머지 49억원 중 절반인 24억5천만원을 퍼블리셔(게임의 마케팅과 고객 서비스를 대행하는 기업)에 나눠주고 개발사는 매출의 24.5%(24억5천만원)만을 차지한다. 일단 구축된 생태계가 안정적으로 유지되고 발전되려면 생태계 구성원들에 돌아가는 경제적 인센티브의 크기가 합리적으로 조정되어야 한다. 생태계 구성원들이 합리적인 수익을 보장받지 못한다고 판단하면, 다른 생태계로 옮겨갈 유인이 강해지기 때문이다.

카카오는 2012년 11월 미디어 데이(Media Day)를 통해 3년 안에 수익을 내는 100만 파트너를 만들어 생태계를 조성하는 것이 목표라고 발표했다. 이처럼 야심찬 계획을 발표한 것은 카카오가 그만큼 생태계 구축에 관심이 많다는 방증이다.

3.3 카카오는 對고객 플랫폼 리더십을 강화하기 위해 어떤 전략을 사용했나

II장에서 설명한 것처럼, 카카오가 ‘고객은 가치를 함께 만들어내는 존재(co-generator of value)’라는 인식하에 고객의 아이디어를 적극 받아들여 카카오톡 서비스를 지속적으로 개선하는 것은 Outside in-Open Service Innovation에 해당한다. 카카오는 2011년 2월부터 1년동안 ‘사용자와 함께하는 100개 기능개선 프로젝트 1.0’을 진행했다. 고객과의 서비스 co-creation을 위해서였다. 6만건이 넘는 고객들의 의견이 쏟아졌고, 그 결과 시각장애인용 ‘보이스 오버(voice-over)’, 노인을 위한 글씨 확대 등 다양한 기능을 추가했다. 가장 주목할만한 성과는 카카오톡의 탄생이다. 외부의 아이디어를 적극적으로 받아들여 소셜 네트워크 서비스(SNS)인 카카오톡을 만들어낸 것이다. Outside in-Open Service Innovation의 결과답게 카카오톡은 출시 9일만에 가입자 수가 1천만 명을 넘어서는 놀라운 성과를 보였다.

카카오는 고객과의 서비스 co-creation을 지속하기 위해 2012년 4월부터 ‘100개 기능개선 프로젝트 2.0’을 시작했다. 그리고 2013년 10월에는 카카오톡의 사용성에 대한 사용자들의 생각을 파악하기 위해 ‘고객의 목소리를 듣는 설문조사’를 진행했다. 이처럼 고객의 목소리에 지속적으로 귀를 기울이는 카카오의 노력은 對고객 플랫폼 리더십을 강화하는 밑거름이 될 것이다.

이상의 분석결과를 <표 2> 카카오의 플랫폼 전략에 정리했다.

<표 2> 카카오의 플랫폼 전략

구분	플랫폼 전략	관련 이론적 배경
플랫폼 창출	구글토크(2009년 3월 등장)를 채팅 상대방 자동 등록 방식으로 공략	기술수용모델(TAM)의 사용용이성 Gawer & Cusumano(2008)의 Coring 전략 첫째 요건(극히 중요한 문제를 해결)을 충족
	서비스 개발 기간을 단축해 2010년 3월 카카오톡을 시작함으로써 마이피플(2010년 5월 등장)에 앞서 시장을 선점	Eisenmann et al.(2006)의 승자독식 플랫폼 3가지 조건 중 전환비용 발생과 네트워크 효과
	시장 선점을 통해 라인(2011년 6월 등장)의 위협도 방어	
생태계 구축	카카오톡 아이템스토어를 개설(2011년 11월)해 웹툰 작가들에게 경제적 인센티브를 제공	Gawer & Cusumano(2008)의 Coring 전략 둘째 요건(생태계 구성원들에게 경제적 인센티브 제공)을 충족
	모바일 게임 플랫폼(게임하기)를 개설(2012년 7월)해 게임 개발업체들에게 경제적 인센티브를 제공	
對고객 플랫폼 리더십 강화	‘사용자와 함께하는 카카오톡 100개 기능개선 프로젝트’(2011년 2월부터 시작)를 통해 고객의 아이디어를 적극적으로 수용	Chesbrough(2011)의 Outside in-Open Service Innovation에 해당

IV. 결론 및 시사점

카카오는 단기간에 카카오톡을 우리나라 스마트폰 사용자의 절대다수가 이용하는 모바일 인스턴트 메신저로 만들었고, 이를 핵심 플랫폼으로 삼아 모바일 커머스, 모바일 광고, 모바일 게임 등 다양한 후속 플랫폼을 선보였다. 본 연구는 Gawer & Cusumano(2008)의 coring 전략과 Eisenmann et al.(2006)의 Winner-take-all dynamics, Chesbrough(2011)의 Open Service Innovation을 이론적 틀로 활용해 카카오의 플랫폼 전략과 관련된 3가지 질문에 대한 분석을 실시했다.

첫 번째 질문은 ‘카카오는 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 어떻게 장악했나’이다. 분석결과, 카카오는 채팅 상대방 자동 등록 방식을 통해, 선발기업의 이익(first mover advantage)을 누리지 못하고 있던 구글토크를 제쳤다. 마이피플과 라인의 추격은 시장 선점을 통해 따돌렸다. 시장을 선점함으로써 Eisenmann et al.(2006)의 승자독식 플랫폼 3가지 조건 중 첫 번째 조건(전환비용 발생)과 두 번째 조건(네트워크 효과)을 충족시킬 수 있었던 것이다. 이렇게 경쟁자들을 제압한 카카오는 이동통신사들의 유료 문자 메시지에 머물러 있던 모바일 소셜 커뮤니케이션의 수준을 새로운 차원으로 격상시켜야 한다는 ‘극히 중요한 문제(essential problem)’를 해결함으로써 모바일 인스턴트 메신저라는 새로운 플랫폼을 창출하는 coring 전략의 첫 번째 요건을 충족시켰다.

두 번째 질문은 ‘카카오는 플랫폼 리더로서 생태계 구성원들에게 경제적 인센티브를 어떻게 제공했나’이다. 이 질문은 Coring 전략의 두 번째 요건(생태계 구성원들을 위한 경제적

인센티브 제공)에 대한 것이다. 이 요건을 충족하기 위해 카카오는 카카오톡 아이템스토어를 개설해 카카오톡 생태계에 참여하는 웹툰 작가들에게 경제적 인센티브를 제공했고, 모바일 게임 플랫폼(게임하기)을 통해 게임 개발업체들에게 수익창출의 기회를 제공했다.

세 번째 질문은 ‘카카오는 對고객 플랫폼 리더십을 강화하기 위해 어떤 전략을 사용했나’이다. 카카오는 고객의 아이디어를 적극 받아들여 카카오톡 서비스를 지속적으로 개선하는 고객과의 서비스 co-creation 전략을 실행했다. 고객과의 서비스 co-creation 전략은 Outside in-Open Service Innovation 전략에 해당한다.

이러한 카카오의 플랫폼 전략은 플랫폼 관련 이론과 향후 연구에 다음과 같은 시사점을 준다. 첫째, coring 전략의 첫 번째 요건인 ‘극히 중요한 문제(essential problem)’의 해결과 관련해서 카카오의 사례는 사용 용이성과 시장 선점의 중요성을 강조한다. 사용 용이성이 중요하다는 점은, 번거로운 회원 등록 요건 때문에 선발 기업의 이익을 누리지 못한 구글 토크를 카카오톡이 채팅 상대방 자동 등록 방식으로 공략한 데서 잘 나타난다. 극히 중요한 문제를 진정으로 해결하려면 결국 사용자들이 새로운 기술이나 서비스를 수용해야 하므로 coring 전략 관련 향후 연구에서 사용 용이성을 깊이 있게 분석할 필요가 있다. 시장 선점의 중요성은, 카카오가 ‘2-4 원칙’을 통해 마이피플을 따돌리고 먼저 카카오톡 서비스를 시작한 데서 확인된다. IT뿐 아니라 다양한 산업의 플랫폼을 대상으로 시장 선점의 중요성을 분석하는 연구가 이뤄져야 한다.

둘째, 핵심 플랫폼과 후속 플랫폼의 관계(본 연구에서는 ‘따로 또 같이’ 전략으로 명명함)에 대한 연구가 필요하다는 점이다. 카카오는 카카오톡을 핵심 플랫폼으로 삼아서 후속 플랫폼들과의 시너지 효과를 극대화시키려고 노력하고 있다. 다양한 산업에서 핵심 플랫폼과 후속 플랫폼의 사례를 발굴해 분석한다면 플랫폼 이론의 발전에 기여할 수 있다.

셋째, 생태계의 지속적인 성장을 위한 경제적 인센티브의 제공과 플랫폼 리더의 수익추구간 균형에 대한 문제이다. 카카오는 게임 개발업체, 웹툰 작가 등 생태계 구성원들에게 경제적 인센티브를 제공하면서 동시에 이들로부터 수익을 얻고 있다. 그리고 카카오는 3년 안에 수익을 내는 100만 파트너를 만들어 생태계를 조성하는 목표를 추구하고 있다. 생태계 성장과 수익추구는 상충되는 목표일 수 있다. 그래서 양자간 균형이 필요하다. 카카오의 플랫폼 전략이 어떻게 균형을 만들어가는데 관심이 기울여 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

마지막으로, Open Service Innovation의 논의를 플랫폼 이론으로 확장시키는 것이다. 카카오는 카카오톡 사용자들의 아이디어를 적극적으로 받아들여 Outside in-Open Service Innovation을 추구하고 있다. 이 같은 사례를 추가로 발굴해 분석한다면 플랫폼 이론을 발전시키는 데 도움이 될 것이다.

REFERENCE

- Chesbrough, H. W.(2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston; Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W.(2011), Bringing Open Innovation to Services, *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 84-90.
- Choi, E. J.(2013), KakaoTalk, a Mobile Social Platform Pioneer, *SERI Quarterly*, 6(1), 63-69.
- Choi, J. H., Lee, J. S. and Choi, S. H.(2012), Factors Influencing Mobile Messenger Interface Design Quality: With a focus on KakaoTalk application, *Journal of Digital Design*, 12(3), 211-220.
- Choi, M. J. and Kim, W. G.(2013), An Exploratory Study on Use Motivation, Evaluation and Selection of SNS Mobile Marketing Services: Focused on the 'KakaoTalk PlusChingu', *Korean Journal of Advertising*, 15(2), 85-110.
- Davis, F. D.(1989), Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- Eisenmann, T., Parker, G., and Alstyne, M. W. V.(2006), Strategies for Two-Sided Markets, *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Gawer, A. and Cusumano, M. A.(2002), *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston; Harvard Business School Press.
- Gawer, A. and Cusumano, M. A.(2008), How Companies Become Platform Leaders, *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 27-35.
- Jung, H. S.(2012), The Evolution of Korean Social Network Service focusing on the Case of KakaoTalk, *The Journal of Digital Policy & Management*, 10(10), 147-154.
- Kim, H. G.(2012), An Analysis of Market Trend and Profitability Model for Mobile Social Game: A Case Study of Japanese Mobile Social Game, *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 6(4), 82-92.
- Kim, Y. J. and Kim, J. S.(2013), A Case Study on Brand Management using the Social Media: Focus on the fashion brand ‘Louis Quatorze’ 's KAKAO Talk Plus, *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 11(3), 215-224.
- Lee, S. H., Kim, S. I. and Kim, H. Y.(2013), An Investigation on the Motivation and the Reciprocity of the Usage of Mobile Messengers and its User Immersion: Focusing on Kakaotalk, *Journal of Digital Design*, 13(1), 479-488.
- Lee, Y. M.(2013), Analysis on an SNS Mobile Messenger's Convergent Emotion Design: Focused on the mobile messenger of KakaoTalk, *Journal of Korea Design Forum*, 38, 93-102.
- Min, J. Y. and Kim, B. S.(2013), A Study on Continued Intention of Social Network Services by Applying Privacy Calculus Model: Facebook and KakaoTalk Cases, *Information Systems Review*, 15(1), 105-122.
- Sevitt, D. and Samuel, A.(2013), How Pinterest Puts People in Stores, *Harvard Business Review*, 91(7), 26-27.

A Study on Platform Strategies of Korean First Mobile Instant Messenger KakaoTalk

Jang, Kyoung Young*

Oh, Jung Suk**

Abstract

KakaoTalk, a Korean mobile instant messenger service launched by KAKAO Inc., has grown remarkably popular in a short period of time, with its number of subscribers exceeding 100 million as of July 2013. Today, KakaoTalk is an everyday communication tool among most Korean mobile users. Although KAKAO has been the subject of many business and consumer studies, the KakaoTalk platform strategy has not been studied thoroughly. In this study, we analyze its platform strategy through the lens of several widely utilized frameworks such as Platform Leadership (Gawer & Cusumano 2002, 2008), Winner-take-all dynamics (Eisenmann et al. 2006), and Open Service Innovation (Chesbrough 2011).

Our results show that Eisenmann et al (2006)'s "Winner-Take-All" platform best explains how KakaoTalk dominated its rivals, Mypeople by Daum Communications and Line by Naver Corporation. In surpassing its rivals, KAKAO delivered a solution to the 'essential problem' that mobile social communication should be upgraded from mobile companies' paid "Short Message Service" (SMS). By doing so, KakaoTalk fulfilled the first requirement of Gawer & Cusumano (2008)'s "Coring" strategy, which explains how a new platform is created. KakaoTalk also satisfied the second requirement of "Coring" by providing economic incentives for KakaoTalk members to interact through its Games and Items store. Actively accepting its customers' ideas and upgrading its services, KAKAO reinforced its platform leadership to its customers and put Chesbrough (2011)'s "Outside In - Open Service" innovation strategy into practice.

KeyWords: KakaoTalk, Platform Strategy, Platform Leadership, Open Service Innovation

* First Author, Ph.D Candidate, Business School, Seoul National University

** Coresponding Author, Associate Professor, Business School, Seoul National University, joh@snu.ac.kr