

결합형 방법론 관점에서의 플랫폼 비즈니스의 성공과 실패에 대한 연구

Research on Success & Failure of Platform business in perspective of multi-method research

진동수(Dong-Su Jin)

경인여자대학교 경영과 부교수

목 차

- | | |
|--------------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 문헌 연구 | 참고문헌 |
| III. 연구 방법론 | Abstract |
| IV. 플랫폼 비즈니스 사례 분석 | |

국문초록

기업들 간의 경쟁양상이 기존의 기업 대 기업에서 기업군 대 기업군 혹은 생태계로도 명명되는 플랫폼 대 플랫폼으로 변모하고 있는 가운데, 이와 같은 플랫폼을 기반으로 한 비즈니스가 주목받고 있다. 애플사와 같이 하드웨어와 소프트웨어를 결합한 플랫폼이 제공하는 장점들을 결합한 플랫폼 비즈니스는 소셜 네트워크, 검색엔진, 운영 시스템과 같은 영역에서 활발히 나타나고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 비즈니스적 상황을 주목하면서, 플랫폼과 플랫폼 비즈니스를 정의하고 관련 기존 연구문헌들에 대하여 고찰하였다. 플랫폼 비즈니스라는 영역이 기존 정보시스템 연구 영역 중에서 상대적으로 새로운 영역이라는 부분에 주목하고, Yin(2011)의 사례연구 방법론, Eisenhardt(2007)의 사례분석 방법론, Romano(2003)등의 웹 기반 정성 데이터 분석 방법, Creswill(2010)의 개방 코딩 기법의 네 가지 연구방법을 분석하고, 네 가지 방법이 가지는 장점을 혼합하여 본 연구에서의 연구 방법론을 제안하였다. 이와 같은 연구방법을 바탕으로, 플랫폼 비즈니스 영역 중에서 가장 상업화 정도가 활발하다고 판단한 스마트폰 플랫폼 비즈니스, 소셜 플랫폼 비즈니스, 검색엔진 플랫폼 비즈니스에 대한 성공 및 실패 사례들을 각각 선택하고 본 연구의 방법론 관점에서 개별 사례를 분석하여 성공과 실패에 영향을 미치는 주요 요인들을 도출하였다. 발견된 주요 요인을 바탕으로, 플랫폼 비즈니스의 상업적인 성공에 영향을 미칠 수 있는 세 가지 전략적인 요인들을 제시하고, 본 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대하여 제시하였다.

주제어 : 플랫폼, 플랫폼 기반 비즈니스, 탐색적 연구, 사례연구 방법론, 결합형 방법론

I. 서론

2013년 ICT(Information Communication Technology) 분야의 발전방향은 컨버전스(Convergence)라는 용어로 대변할 수 있다. 유선방식이 무선방식으로 변모하고(예 : 유선인터넷에서 모바일 인터넷), 무선방식은 다시 유선방식으로 변모하고 있다(예: 일반 TV에서 케이블 TV). 컨버전스로 인하여 과거에는 협력자이었지만 경쟁자가 되기도 하고(예: 통신 분야와 방송 분야), 경쟁자이었지만 협력자로 새로 변신하기도 한다(예: 구글사와 삼성전자). 3-4년 전 만해도 검색엔진, 블로그, 카페와 같은 서비스 등이 ICT의 중심에 있었지만, 페이스북, 트위터와 같은 소셜 네트워크 기업들이 부상하고, 스마트폰 서비스와 더불어 ICT의 중심에 놓이게 되었다. Laugesen 등 (2010)¹⁾은 2000년대 초반만 해도 전체 컴퓨터 시장에서 차지하는 비중이 5%도 안 되던 애플사가 컨버전스 복합기기의 대표적인 상품인 MP3 플레이어 아이팟과 스마트폰인 아이폰, 태블릿 기기인 아이패드를 통하여 성공한 이유를 아이폰의 경우 제품과 서비스를 컨버전스 하는 PSS(Product Service System)로써 자리매김하는 가운데, 아이팟과 휴대폰, 무선 인터넷을 제품차원에서 컨버전스하고 이질적인 공급자들이 수많은 앱 소프트웨어를 제공하는 앱스토어라는 플랫폼을 서비스 차원에서 효과적으로 제공할 수 있었기 때문이라고 제시하였다. 해당 기기 자체의 우수성 보다는, 아이팟의 경우 아이튠스라는 플랫폼 없이는 성공하기 힘들었고, 아이폰과 아이패드의 경우는 앱스토어라는 플랫폼 없이 역시 성공하기 힘들었다고 판단된다.

본 연구는 성숙단계로 진입하는 플랫폼 기반 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위하여 필요한 요인들을 성공사례와 실패사례에 대한 탐색적 분석 작업을 통하여 제시하고자 한다. 이를 위한 본 논문의 구성은 총 5개장이다. 제 1장인 서론에서는 본 연구의 목적을 제시하였고, 제2장에서는 플랫폼과 플랫폼 비즈니스를 정의하고자 한다. 제3장에서는 본 연구에서 결합하여 사용할 두 가지 사례연구 방법론과 웹기반 데이터 분석 방법론, 근거이론 방법론의 개방코딩에 대하여 고찰하고, 이들을 결합한 연구 방법을 제안하고자 한다. 제4장에서는 본 연구에서의 이와 같은 결합연구 방법론을 통하여 가장 상업화 정도가 크다고 판단되는 스마트폰, 소셜, 검색엔진이라는 세 가지 카테고리에 대하여 성공한 기업과 실패한 기업 일곱 곳에 대한 개별적인 분석 작업을 진행하고, 기존 문헌과의 상호분석을 통하여 주요성공요인을 제시하고자 한다. 마지막 제5장에서는 본 연구의 결론 및 한계점, 향후 필요한 연구 방향에 대하여 제시하고자 한다.

1) Laugesen, J. and Yuan, Y., "What factors contributed to the success of Apple's iPhone?", *Proceedings of 2010 Ninth International Conference on MOBILE Business*, Athens, Greece, 2010.

II. 문헌 연구

1. 플랫폼

플랫폼이라는 용어는 1980년대 초반의 애플사와 IBM PC계열간의 개인용 컴퓨터 플랫폼 경쟁, 1990년대 중반의 윈텔(마이크로소프트社와 인텔社)계열의 PC와과 SUN사를 중심으로 한 자바(Java)계열의 NC(Network Computer)의 개인용 컴퓨터 플랫폼 등에서 사용되면서 주목 받기 시작한 것으로 여겨진다. 이후 플랫폼이란 용어가 일반 대중들과 연구자들의 큰 관심을 가지게 된 계기는 기존 산업을 파괴적인 혁신으로 새롭게 구축하게 된 애플社의 아이폰스와 구글社의 플레이(안드로이드 마켓)의 성공이후라고 판단된다. 2013년 5월 기준, 플랫폼 비즈니스에서의 경쟁은 스마트폰 생태계를 중심으로 한 경쟁이외에도 페이스북과 구글 플러스의 소셜 플랫폼 경쟁과 마이크로소프트社의 인터넷 익스플로러와 구글社의 크롬, 모질라 파이어폭스간의 브라우저 경쟁이 존재한다. ICT 산업에서의 플랫폼 비즈니스를 네트워크, 콘텐츠, 서비스, 애플리케이션, 단말기를 컨버전스하고 이를 공통적으로 활용할 수 있는 일종의 장(場)으로 간주한다면, 애플社의 아이폰은 제품차원의 컨버전스와 서비스 차원의 컨버전스를 성공적으로 추진할 수 있었던 모범 사례로 여겨진다. 아이폰의 앱스토어와 같은 서비스 차원의 컨버전스 전략이 성공할 수 있었던 가장 큰 배경에는 사용자의 니즈가 다양화되고 있고, 제품과 서비스의 수명이 단축되고 있으며 경쟁이 더욱 심화되는 상황에서 비용절감과 수익 증대를 통한 새로운 가치창출을 가능하게 만들었기 때문이라고 판단된다. 플랫폼 비즈니스의 대두는 산업의 역동성에 영향을 미치면서, 새로운 형태의 경쟁을 가능하게 만들고, 기업간 협업의 새로운 양상들을 만들어내고 있다. 이는 최근 스마트폰의 경쟁양상이 애플群대 안드로이드群이라는 기업대 기업간의 경쟁이 아닌 기업群대 기업群간이라는 생태계간 경쟁으로 진화하고 있으며, 노키아社가 애플社보다 먼저 스마트폰 시장에 진출하였지만, 생태계의 중심인 플랫폼에서 주도권을 확보하지 못하였기 때문에 결국 구글社에게 인수된 사례가 플랫폼의 중요성을 부각시키고 있다.

2. 플랫폼 비즈니스

플랫폼이 특정 제품이나 서비스의 구매자와 판매자가 만날 수 있는 일종의 장(場; marketplace)을 제공한다는 측면에서 플랫폼을 비즈니스에 활용한 경우들은 1990년대부터 본격적으로 등

장하였다고 판단된다. Arthur(1996)²⁾는 수확체증(Increasing Returns)에 관한 연구논문에서 경쟁의 단위가 기업 대 기업이 아닌 기업群(생태계)대 기업群으로 펼쳐질 것으로 언급하면서, 각각의 기업이 다른 기업들과 최대한 연합을 하고 자신의 제품과 서비스를 활용할 수 있는 기업 및 고객 공동체 확보가 중요하다고 제시하였다. Hagel(1997)³⁾은 자신의 저서에서 이와 같은 체증효과가 가상사회가 결합되었을 때 세 가지 효과를 거둘 수 있다고 제시하였는데, 첫째는 가상사회 환경조성 및 일정규모 이상의 회원모집을 통한 초기 투자와 단위 생산비용 절감이고, 둘째는 초기 비즈니스 추진할 때 비하여 상대적으로 뚜렷한 학습이 가능한 학습효과이고, 셋째는 회원들 간의 상호작용에 의한 콘텐츠, 광고주, 공급자들이 증가하는 네트워크 효과라고 언급하였다. Timmers(1998)⁴⁾는 전자시장에 존재하는 비즈니스 모델 유형을 열한가지로 분류하면서, 구매자와 판매자가 만나는 장을 제공한다는 의미로 E-marketplace라는 용어를 제시하였다. Evan(2003)⁵⁾등은 플랫폼 비즈니스를 Ebay나 App store와 같은 거래중개를 위한 시스템을 제공하는 Match maker, 구글이나 페이스북과 같이 많은 고객을 모으고 이들을 대상으로 한 광고를 통하여 수익을 창출하는 Audience Builder, 구글의 안드로이드와 같이 오픈소스 플랫폼을 공동으로 관리하고 비용절감이라는 목표까지 달성하는 Cost Minimizers의 세 가지로 구분하여 제시하였다.

구글 스칼라(Google Scholar)를 활용한 플랫폼 비즈니스에 대한 연구논문 분석결과 논문자료 제목을 통한 검색에서는 2004년부터 2013년 2월까지 총 54개의 자료들이 검색되었다(2013년 2월12일 기준). 이중 3회 이상의 인용을 보인 연구논문은 총 14개이다. 주로 모바일 비즈니스와 광고기반 비즈니스 등이 중심이고 플랫폼 비즈니스가 성공하기 위하여 어떠한 요인들이 필요한지에 대한 연구논문은 발견되지 않았다. 학술적인 연구논문이외에 플랫폼 비즈니스에 관한 보고서와 저서들이 일부 발견되었지만, 플랫폼 비즈니스를 소개하거나 플랫폼 비즈니스의 성공요인을 보고서 차원에서 기술하였지만, 정립된 연구 방법론을 기반으로 수행된 연구는 발견되지 않는다. 발견된 기존의 플랫폼 비즈니스에 대한 연구와 본 연구와의 차이점을 크게 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구에서는 플랫폼 비즈니스가 학술적인 측면에서 어떤 이론들과 연계를 가지는지를 1995년 Arthur의 수확체증이론에서부터 1997년 Hagel의 가상사회에 관한 이론, 1998년 Timmers의 비즈니스 모델에 관한 정의와 연관을 두고 시작하였다고 판단하면서 플랫폼 비즈니스에 관한 이론적인 고찰을 이루지 못하고 소개 중심의

2) Arthur, B., "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, 100-109, July-Aug., 1996.

3) Hagel, J., & Armstrong, A., "Net Gain: Expanding markets through virtual communities", *Harvard Business School Press*, 1997.

4) Timmers, P., "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*, Vol. 8(2), 1998.

5) Evans, D., "Some empirical aspects of multi-sided platform industries", *Review of network economics*, 2003.

기존 연구와 차별된다. 둘째, PSS (Product Service System) 분야에 대한 성공요인을 탐색적으로 수행한 사례연구⁶⁾나 플랫폼의 기본 요건과 운용방안에 대한 연구⁷⁾등은 발견되고 있지만, 플랫폼 비즈니스를 전체적으로 분석한 연구논문은 아직 발견되지 않는다.

Keohane(1994)⁸⁾ 등은 사례연구 방법론이 전체론적이고 인과관계가 결합적으로 제시할 수 있는 장점으로 인하여 정보시스템 분야와 같은 새로운 이머징(emerging) 분야를 중심으로 연구자들에게 점점 더 많이 사용되고 있다고 제시하였기도 하였는데, 본 연구의 주제인 정보시스템의 하부 영역인 플랫폼 비즈니스는 최근 개념화되고 있는 영역으로 판단하여, 기존의 실증적인 연구방법론 보다는 현상에 대한 관찰을 통한 이론도출을 가능하게 하는 사례분석 방법론으로 본 연구에서는 접근하고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법론

Creswell(2010)⁹⁾의 저서에서는 질적 연구 방법론의 다섯 가지 유형으로 개인의 인생을 탐색하는 내러티브 연구, 경험을 본질을 이해하는 초점을 둔 현상학, 현장에서 나오는 자료를 근거로 이론을 개발하는 근거이론, 문화 공유 집단을 기술하고 해석하는 문화기술지, 단일사례나 여러 사례에 대한 심층기술과 분석을 전개하는 사례연구를 제시하였다. Benbasat 등은 (1987)¹⁰⁾ 이 중 사례연구를 대표적인 질적연구 방법의 하나로, 현실세계 설명의 용이성과 현실에 기반 이론 도출의 용이하다고 제시하였지만, Kerlinger(1986)¹¹⁾은 사례연구를 정형적인 연구 방법론으로 간주하는 데에는 독립변수 통제 불가능, 부적절한 해석 위험이 존재한다고 지적하였고, 일반화와 반복성 결여와 같은 비판이 연구자들에게 존재하고 있다고 언급하였다. 그동안 “사례연구”라는 제목으로 수행된 기존의 정보시스템 연구들을 고찰하여 보면 관찰사례에 대한 기술부분만 강조되었고, 체계적인 방법론차원의 접근노력이 발견되는 논문을

6) 본 연구의 저자는 2011년 12월 박아름, 이경진과 공동으로 “PSS 성공과 실패요인에 관한 탐색적 연구”, 지능정보 연구, 제17권 4호를 발표하였다. 기존 연구와의 가장 큰 차이점은 기존 연구에서는 사례연구 방법론을 소개하고 단일 사례 연구 방법에 기반을 두어 PSS라는 영역을 분석하였는데, 본 연구에서는 사례연구 방법론이 가지는 비판을 극복할 수 있도록 복수의 방법론을 결합한 결합 방법론을 제시하며, 본 방법에 기반을 두어 플랫폼 비즈니스라는 영역에 대한 분석을 시도하였다.

7) 이상진, “전자무역 플랫폼의 기본요건과 운영방안에 관한 연구”, 『통상정보연구』, 제6권 제2호, 한국통상정보학회, 2004.

8) Kaplan, B. & Duchon, D., “Combining qualitative and quantitative methods in informations systems research : A case study”, *MIS Quarterly*, Vol.12(4), 1989.

9) Creswell, J., “Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches”, *Sage Publications Incorporated*, 2012.

10) Benbasat, D., “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 11(3), 1987.

11) Kerlinger, N., “Foundations of Behavioral Research(3rd ed)”, *New York : Holt, Rinehart and Winston*, 1986.

찾기가 쉽지 않다고 여겨진다. 대표적인 질적 연구 방법 중 하나인 사례연구가 이와 같은 비판을 극복하고 연구 방법론으로써의 내적 타당성과 구성 타당성을 강화하기 위하여 크게 두 가지 측면에서의 연구자들의 방법론 차원의 접근노력이 발견되고 있다고 판단된다. 첫째, 소프트웨어 도구와의 접목이다. 사례연구와 같은 질적연구 자료를 분석하기 위하여 NVio와 같은 질적연구 분석도구를 활용하여 접목하는 경우이다. Hesse-Biber(2007)¹²⁾는 소프트웨어 도구를 사용한 사례연구와 같은 질적연구에 대한 분석은 경영학, 교육학, 인류학, 범죄학, 정치학 등에서 사용되면서 관련 자료를 분석하는데 혁신적인 새로운 방법을 제공하고 있다고 주장하였다. 대표적인 질적연구 분석용 소프트웨어는 NUDIST(1981), The Ethnograph(1985), MAXqda(1988), HyperReserach(1991), ATLSA.ti(1992), Nvivo(1995)등이 있다. 두 번째, 연구 방법론간 결합이다. Kaplan등(1988)은 사례연구를 수행할 때 복수의 방법론과 다양한 증거자료를 사용하여 설득력과 타당성을 높일 수 있다고 언급하였고, Gable(1994)¹³⁾은 양적연구인 설문조사와 질적연구인 사례연구 방법을 통합하는 것을 제안하였다. 여기에는 양적방법과 질적방법을 동시에 사용하는(simultaneous triangulation) 방법과 한 가지 방법으로 얻어진 결과를 다른 방법을 시행하는데 사용하는(sequential triangulation) 방법이 존재하는데, 일반적으로 질적조사를 통하여 얻은 결과를 토대로 양적조사를 시행하는 방법과 양적조사를 통하여 얻은 결과를 질적조사에 사용하는 방법으로 구분하여 제시할 수 있다.

본 연구에서는 연구 방법론으로써 사례연구가 가지는 타당성을 높이기 위하여 이와 같은 기존의 사례 연구방법론 중 본 연구에서 복수의 사례를 분석하는데 있어서 적합하다고 판단되는 Yin(2011)¹⁴⁾의 사례연구 방법론과 중다사례 방법론인 Eisenhardt등(2007)¹⁵⁾의 방법론과 질적연구 방법론 중 또 다른 하나인 근거이론(Grounded theory)에서의 개방코딩을 결합 및 사례분석에 필요한 데이터는 웹 기반 데이터 분석 방법인 Romano등(2003)¹⁶⁾의 방법론을 결합한 결합형 방법론 관점에서의 연구를 수행하고자 한다.

12) Hesse-Biber., "Mixed methods Research : Merging theory with practice", *The Guilford Press*, 2010.

13) Gabel, G., "Integrating case study and survey reserach methods : An Example in information systems", *European Journal of Information systems*, Vol.3(2), 1994.

14) Yin, R., "Applications of case study research", *Sage Publications*, 2011.

15) Eisenhardt, M., & Graebner, E., "Theory building from cases : opportunities and challenges", *The academy of management journal*, Vol.50(1), 2007.

16) Romano, N., Donovan, C., Chen, H., & Numamaker, J., " A Methodology for Analyzing Web-Based Qualitative Data", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19(4), 2003.

1. Yin의 중다사례 연구방법론

Yin(2011)은 사례연구를 단일 사례연구와 중다 사례연구로 구분하면서, 총 다섯 가지 단계로 사례연구의 단계를 <표 1>과 같이 제시하였다. Yin의 연구 방법론이 가지는 가장 큰 장점은 사례연구 설계 단계에서 초점을 잃어버리고 사례속의 현상기술만 이루어지기 쉬운 사례연구의 단점을 보완할 수 있도록 사례연구의 첫 단계에서 사례연구의 목적이 단순한 현상기술, 이론의 테스트, 이론의 개발 중 어디에 해당하는지를 연구차원에서 제시하였다는 부분이라고 판단된다.

<표 1> Yin의 중다사례 연구 방법론

순서	단계명	
첫 번째	사례연구 설계	사례연구의 목적(현상 기술, 이론 테스트, 이론개발)과 연구 이슈에 대한 기술이 이루어지는 단계
두 번째	데이터 수집 위한 사전준비	데이터 수집을 위한 주요 원리로 복수 데이터 소스 사용, 사례연구 데이터 베이스작성, 증거체인 유지가 필요함을 제시하는 단계
세 번째	현장조사 절차	도큐멘테이션, 기록자료, 인터뷰, 직접관찰, 참여관찰, 인위구조 설정으로 대표되는 데이터 소스에 대한 접근을 수행하는 현장조사가 수행되는 단계
네 번째	자료분석	데이터 수집 단계에서 파악된 주요 질문들을 분석하는 단계
다섯 번째	보고서 작성	보고서 작성 아웃라인과 각종 형식이 제시되는 단계

2. Eisenhardt의 사례연구 방법론

Eisenhardt(2007)등은 사례를 통한 이론 구축의 가장 큰 강점을 크게 세 가지로 제시하였다. 첫째는 최신이론 산출이 가능하다는 것이고 둘째는, 잠재적으로 발견된 이론(emergent theory)이 construct와 더불어 측정이 가능하다는 점이고, 결과로 나온 이론(resultant theory)이 실증적인 유효성을 가질 수 있다는 점이다. 이와 더불어 단점을 두 가지로 제시하였는데, 첫째는 세부적인 측면에서는 상세하지만, 전체적인 관점에서의 단순화가 부족하다는 부분이고 둘째는 도출된 이론자체가 너무 협소하거나 특수한 경우에 국한될 수 있다는 부분이다. 이를 극복하기 위하여 이론도출 및 이론검증과 같은 다양한 연구가 지속적으로 수반되어질 필요성이 있음을 제시하였다. Eisenhardt등은 이를 위한 사례연구의 수행단계를 총 아홉 단계로 다음의 <표 2>와 같이 나타내었다.

〈표 2〉 Eisenhardt의 사례 연구 방법론

순서	단계명	주요 내용
첫 번째	사례연구 시작	1) 명확한 연구목적 설정이 가장중요, 목적이 분명하지 않으면 데이터의 양에 압도당할 수 있음, 2) Specification of construct를 통하여 이론 구축 과정의 상세화 필요. Construct는 인터뷰나 설문, 질의를 통하여 측정가능하고, 연구 질문은 연구수행과정 중 언제든지 변화할 수 있음, 3) 이론구축 연구에 있어서, 이론이나 가설에 대하여 사전에 미리 고려대상으로 설정하지 않는 것이 중요, 4) 종합하면, 연구자는 연구문제를 공식화하고, 중요변수를 도출하고, 이를 기존 문헌과 연계하는 것이 필요함을 제시
두 번째	사례선택	1) 적절한 모집단을 선택이 연구결과 일반화를 위하여 중요, 2) 사례들은 이전 사례를 모사(replicate)하거나 새로운 이론을 확장하거나 이와 같은 사례들을 이론적 카테고리나 다양한 유형별로 분류되는 것이 필요함을 제시
세 번째	도구 정교화	1) 사례연구는 정성적 데이터위주, 설문지위주, 양자 혼합등의 방법으로 수행 가능, 2) 복수의 인터뷰 조사자가 참여하는 것이 중요, 3) 인터뷰의 경우, 복수의 인터뷰어 참여 필요
네 번째	현장참여	1) 데이터 수집과 데이터 분석을 일련의 오버랩 과정으로 수행, 2) 인터뷰 프로토콜이나 설문지에 대한 질의응답의 추가 발생 가능성이 존재함을 제시
다섯 번째	사례분석	1) 본 단계에서는 데이터 과부하 문제에 대처하면서 통찰력 발휘가 필요(적절한 그래프와 디스플레이 사용 필요) 2) 사례간 패턴에 대한 일반화전에 개별 사례 패턴분석 필요성 제시
여섯 번째	사례간 패턴탐색	1) 다양한 방법(카테고리화, 차원화)으로 데이터에 존재하는 패턴인식 필요, 2) 분석을 통한 데이터에 대한 구조화된 시각 제공이 가능함을 제시
일곱 번째	이론의 정교화	1) Construct 정의 재정립과 사례별 Construct를 측정 및 증거 도출, 2) 연구자들은 Construct 측정을 위하여 복수의 증거소스 사용 필요, 3) Construct에 대한 증거들을 요약하고 표로 만드는데 있어서 테이블 방식 사용, 4) 각 사례에서의 증거들과 Construct들간의 부합성을 통한 가설의 정확성 확립 필요함을 제시
여덟 번째	기존문헌 연계	1) 새로 발견된 개념, 이론, 가설을 기존문헌과 비교하는 단계, 기존문헌과의 유사성, 차이점에 대한 고찰을 통하여 연구결과에 대한 정당성 부여, 2) 연구자체에 대한 내적 타당성 강화와 일반화를 가능하도록 하는 단계로 제시
아홉 번째	연구종료	1) 언제 사례추가를 중단할지? 언제 이론과 데이터간의 상호비교를 중단할지에 대한 부분을 결정하는 단계, 2) 이상적인 사례수는 4개에서 10개, 4개 이하면 일반화가 곤란하고, 10개 이상이면 복잡하여지는 문제 존재가 존재함을 언급

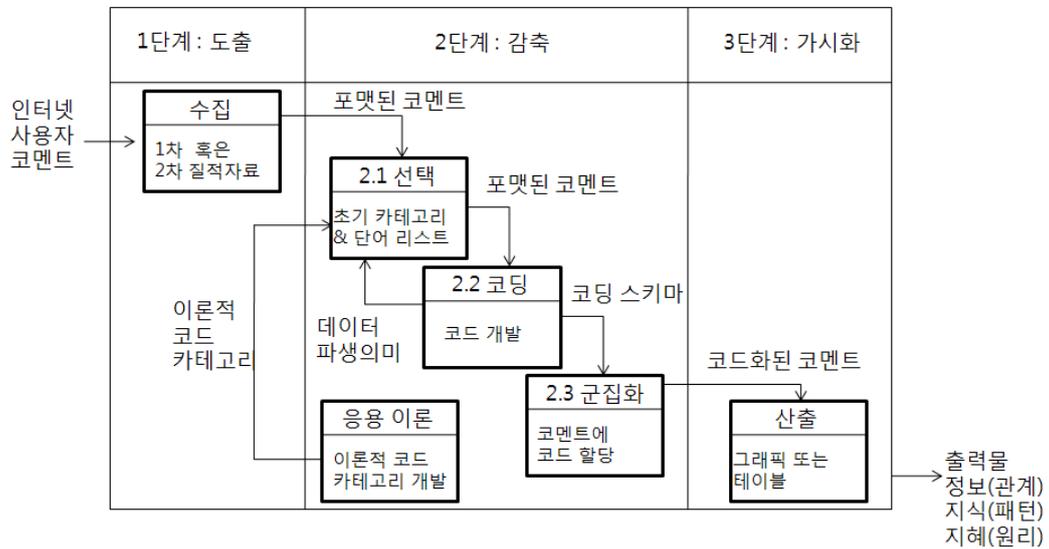
Eisenhardt등의 사례연구 방법론이 가지는 가장 큰 장점은 사례를 선택할 때 Bent(2006)¹⁷⁾의 사례선택방법과 Janson & John(2008)¹⁸⁾의 사례선택 방법을 사용하여 사례선택의 목적을 모사와 일반화로 제시하였다는 점과 분석을 통하여 발견된 이론을 기존문헌과 연계하여 유사성, 차이점에 대한 고찰을 통한 결과에 대한 검증과 사례연구에서 적절한 사례수가 어느 정도 되어야 하는지를 체계적으로 제시하였다는 부분에 있는 것으로 판단된다.

17) Bent, F., "Five misunderstanding about case study research", *Qualitative Inquiry*, Vol.12(2), 219-245, 2006.

18) Jason, S. & John, G., "Case selection techniques in case study research : A menu of qualitative and quantitative options", *Political research quarterly*, 2008.

3. Romano의 웹 데이터 기반 분석 방법론

Romano등(2003)은 인터넷을 통하여 습득 가능한 다양한 정량적 데이터를 획득 및 분석하는 웹 데이터 기반 분석 방법론을 제시하였는데, 이를 <그림1>과 같이 나타낼 수 있다. Romano 등의 방법론이 가지는 가장 큰 장점은 사례분석을 위한 데이터 소스가 도큐멘테이션, 기록자료, 인터뷰, 직접관찰, 참여관찰, 인위적 구조설정이라는 6가지 소스 중에서 수집이 상대적으로 용이한 도큐멘테이션과 기록자료 수집의 근거로 활용할 수 있다는 점으로 판단된다.



<그림 1> Romano의 웹 데이터 기반 분석 방법론

4. 개방 코딩(Open Coding)

Creswell(2010)은 근거이론이라는 부분에 있어서 연구 참여자 관점에서 이론을 개발하면서, 다양한 개인들이 관여하는 과정, 행동, 상호작용을 연구하면서 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding)이라는 자료 분석 전략을 제시하였다. 근거이론을 활용한 연구의 일반적인 구조는 첫째, 서론 단계로 연구문제를 제기하고, 둘째, 연구절차 단계로 자료 분석, 분석, 분석 결과라는 과정들을 제기하게 되고, 셋째, 개방코딩, 축코딩, 선택적 코딩과 이론적 명제, 모형을 제기하는 단계, 넷째, 도출된 이론에 대한 논의 및 선행 문헌을 대조하는 단계로 제시할 수 있다. 근거이론 분석법에는 세 가지 코딩 방법이 존재하는데, 개방코딩, 축코딩, 선택코딩이 바로 그것이다. 이중 개방코딩은 인터뷰 자료를 개별부분으로 분

해하여 찾고자 하는 현상에 대하여 개념화를 진행하고, 개념적으로 유사하거나 의미상 관련되어 있다고 여겨지는 사고나 사건, 물체, 작용 및 상호작용의 특정 속성을 대표하는 설명적 용어인 범주와 하위범주를 구성하는 단계를 거치게 된다. 개방코딩에서 사용하는 주요 용어는 <표 3>과 같이 설명할 수 있다.

<표 3> 개방 코딩의 주요 용어

용어	설명
속성(Properties)	개념(Concept)을 정의하고 설명하는 특성들
차원(Dimensions)	속성의 변화정도
개념(Concept)	데이터 속에 포함된 아이디어를 대표하는 단어들
범주(Categories)	현상을 대표하는 개념
현상(Phenomena)	자료 내에 개념으로 제시되는 중심생각

5. 본 연구에서의 연구 방법론

Denzin(1989)¹⁹⁾는 자신의 연구에서 다수의 관찰자, 이론, 방법, 자료원천들을 조합함으로써 연구자는 단일 방법론, 단일 관찰자, 단일 이론연구에서 기인하는 내재적 편향에 대한 극복을 기대할 수 있는 삼각검증(Triangulation) 방법을 방법론측면의 삼각검증, 분석자에 의한 삼각검증, 원천에 대한 삼각검증, 전문가 감사, 이론/관점의 삼각검증이라는 다섯 가지 방법으로 분류하여 제시하였다. 본 연구에서는 Eisenhardt(2007)등의 사례연구 방법론과 Yin(2011)의 중다 사례 연구방법론과 Romano등(2003)의 웹 데이터 기반 분석 방법론과 Creswell(2010)의 개방코딩의 방법의 장점들을 결합하는 방법론측면의 삼각검증 방법을 본 연구의 방법론으로 활용하고자 한다. Eisenhardt(2007)등의 사례연구 방법론과 Yin(2011)의 중다사례 연구방법론을 결합하여 <표4>와 같이 결합하여 단계적으로 제시하고, 사례분석 단계에 있어서 근거이론의 개방코딩 방법론과 Romano등(2003)의 웹 데이터 기반 분석 방법론의 장점을 결합하여 사용하고자 한다. 이외에도, 사례를 선택할 때 Eisenhart(2007)등의 방법론에서 다루어진 Bent(2006)의 사례선택방법과 Janson & John(2008)의 사례선택 방법을 사용하여 Eisenhart(2007)등의 방법론을 보완하고자 한다. 특히, 개별사례분석 단계에서는 Romano등(2003)의 웹 데이터 기반 분석 방법론을 기반으로 개별사례 데이터를 수집하고 근거이론의 개방코딩 방법론을 사용하여 개별사례들을 분석하고자 한다. 각각의 방법론이 가지는 장점들을 결합하여 <표 4>와 같이 여섯 단계로 본 연구의 방법론을 제시하고자 한다.

19) Denzin, K., "Interpretive interactionism", *New-bury park, CA:Sage*, 1989.

<표 4> 방법론간 결합을 통한 본 연구의 수행 방법론

단계	순서	주요 수행 내용	설정근거
첫 번째	연구목적 제시	연구 목적을 제시한다.	Yin(2011)의 방법론
두 번째	사례군 선택	설정된 연구목적에 부합하는 사례를 선택한다.	Eisenhart 등(2007)의 방법론 Bent(2006)의 사례선택방법 Janson & John(2008)의 사례선택방법
세 번째	사례데이터 수집	웹 데이터 기반 분석방법론에 기준한 개별사례에 대한 데이터를 수집한다.	Romano(2003)의 웹 데이터 기반 분석 방법론
네 번째	개방코딩에 근거한 개별사례분석	개방코딩에 기준하여 개별 사례를 분석한다.	Creswill(2010)의 근거이론의 개방코딩 방법론
다섯 번째	핵심어 도출 및 기존문헌과 비교	도출된 핵심어와 기존문헌을 비교한다. (Cross-matching)	Yin(2011)의 Cross-matching 방법 Eisenhart 등(2007)의 문헌 연계 방법
여섯 번째	시사점 제시	플랫폼 비즈니스의 장기적인 경쟁력 강화를 위한 전략적 시사점을 제시한다.	Not Available

IV. 플랫폼 비즈니스 사례 분석

본 장에서는 <표4>에서 제시된 여섯 단계의 단계에 기준하여 플랫폼 비즈니스의 성공과 실패에 미치는 요인들을 추출하기 위한 분석 작업을 수행하고자 한다. 첫 번째 수행단계인 연구목적은 1장에서 제시하였고, 본 장에서는 두 번째 사례군 선택에서 다섯 번째 주요 핵심어 도출과 기존문헌과의 비교 단계를 수행하고, 일곱 번째 단계인 전략적 시사점은 5장 결론에서 제시하고자 한다.

1. 사례 선택

사례선택에 대한 대표적인 방법은 Bent(2006)의 여섯 가지 전략적인 사례선택 방법, Jason & John(2008)의 사례선택 방법이 존재한다. 본 연구에서는 Bent(2006)의 선택방법 중 모범적 사례선택방법과 Jason & John(2008)의 사례선택 방법 중에서 Diverse 방법에 근거하여 플랫폼을 기반으로 한 주요 비즈니스 영역 중에서 가장 상업화 정도가 활발하다고 판단되는 스마트폰 플랫폼 분야, 소셜 플랫폼 분야, 검색엔진 플랫폼 분야의 세 가지 카테고리를 선택하였다. Gibbert(2008)등은 사례연구에서 외적 타당성을 확보하기 위하여 적절한 사례숫자를 네

개에서 여덟 개로 제시하였는데, 본 연구에서는 플랫폼 비즈니스의 세 가지 범주에서 총 일곱 개의 개별사례들을 선택하였다.

2. 사례 데이터 수집

사례 분석을 위한 데이터를 수집하기 위해서는 크게 문헌데이터, 기록자료, 인터뷰, 직접 관찰, 참여관찰, 인위적 구조설정이라는 데이터 소스가 필요하다. 일반적인 질적연구의 근거 이론의 개방코딩에서 사용되는 데이터 소스는 인터뷰 자료가 사용된다. 본 연구의 대상인 플랫폼 비즈니스의 경우 필요한 데이터를 수집하기 위하여 선택된 개별사례들이 모두 외국계 기업들이며, 인터뷰와 직접관찰과 참여관찰에 의한 데이터 수집이 용이치 않았다. 본 연구에서는 데이터 소스를 수집할 때 인위적 구조를 설정하고 전자신문사, 매일경제신문, 한국경제신문, 조선일보, 동아일보의 웹상의 문헌데이터와 삼성경제연구소, KT연구소, 엘지경제연구소의 기록 자료를 중심으로 사례 데이터를 수집하였다. 이와 같은 웹상의 자료들을 수집할 때는 Romano등(2003)의 웹 데이터 기반 분석 방법론에서 제시된 절차를 참조하였다.

3. 개별 사례 분석

본 절에서는 4.1절에서 선택된 세 가지 사례群인 스마트폰 플랫폼群에서 성공사례로 애플사, 실패사례로 노키아사와 MS社, 소셜 플랫폼群에서 성공사례로 페이스북, 실패사례로 구글, 검색엔진 플랫폼群에서 성공사례로 구글, 실패사례로 야후의 총 일곱 개의 기업에 대한 분석 작업을 수행하고자 한다. 개별사례들이 모두 기업이어 성공과 실패의 기준은 매출액, 순이익과 같은 재무적 기준이나 소비자 선호도, 시장점유율과 같은 마케팅 기준 혹은 업종전체에서의 기업순위와 같이 다양하게 제시할 수 있는데, 본 연구에서는 성공과 실패의 기준을 일정규모(Critical mass)이상의 사용자의 선택을 받은 서비스를 성공으로 정의하였고, 그렇지 않은 경우를 실패로 정의하고자 한다.

1) 스마트폰 플랫폼 비즈니스 : 애플 vs 노키아의 심비안, MS의 윈도우폰

대표적인 스마트폰 플랫폼 사업자인 애플, 구글, 마이크로소프트에 있어서 애플사는 앱스토어 운영을 통해 개발자와 7:3이라는 수익공유 방식을 가지고 있고, 구글사의 경우 개발자와 대금 처리자와 통신 사업자에게 7:3이라는 수익배분 방식을 가지고 있고, 마이크로소프트

社의 경우도 수익배분 비율이 7:3 방식을 유지하고 있다. 애플社는 하드웨어 기기와 앱스토어 운영, 광고플랫폼 운영을 주된 수익모델로 가지고 있고, 구글社의 가장 큰 수익모델은 광고모델이며, 마이크로소프트社의 경우 운영 시스템 판매가 가장 큰 수익모델이다. 애플社의 경우에는 자신의 스마트폰 운영 시스템을 다른 제조사에게 라이선싱하지 않고 오로지 자신의 디바이스에만 탑재하고 있으며, 하드웨어와 소프트웨어를 별도로 분리하지 않고 **통합된 아이폰 자체를 판매한 수익모델 획득 전략**을 고수하고 있으며, 하드웨어와 소프트웨어, 서비스와 콘텐츠를 **융합한 치밀한 전략**으로 높은 사용자 충성도를 가지고 있다. 운영시스템과 플랫폼을 폐쇄형 방식으로 운영하는 애플社는 앱스토어 운영을 통한 수익공유 프로그램과 모바일 광고 플랫폼을 광고주와 공유하는 수익 공유 프로그램과 OEM 방식을 통하여 제조하고 있는 아이팟, 아이폰, 아이패드라는 디바이스를 판매하여 상대적인 판매대수는 경쟁사보다 뒤떨어지지만, 순수익율면에서 삼성전자등의 경쟁사들을 압도하고 있다. 애플社는 우수한 서비스와 콘텐츠를 제공하여 **사용자를 자신만의 플랫폼에 고착시키는 락인(Lock-In) 효과**를 통하여 차별성을 부각시키고 있다고 판단된다.

노키아社는 에릭슨, 모토로라와 같은 휴대폰 제조사와 공동으로 심비안이라는 플랫폼을 통하여 스마트폰 운영 시스템을 개발하였다. 타 제조사에도 심비안 운영 시스템의 라이선스를 제공하는 개방화 전략을 채택하고 중립을 표방하였지만, 노키아社의 심비안 플랫폼 지배력이 강하였기 때문에 그러하지 못하였고, 애플리케이션 개발자의 적극적인 참여를 도출하지 못하여 앱스토어로써의 성장도 이루지 못하였다. 노키아社는 다른 제조사들보다 신속하게 스마트폰 시대를 예견하고 이에 대한 준비를 시작하였지만, 당시 이를 뒷받침할 수 있는 **인프라가 부족하였고, 킬러앱의 부재**하여 앱스토어와 같은 킬러 애플리케이션을 선보이지 못하였다. **너무 앞서나간 기술력**과 자신만의 프레임워크를 고수하다 후발주자인 애플社나 구글社에게 주도권을 내어 준 것으로 판단된다. 이전에 개발한 윈도 모바일폰과는 다른 새로운 스마트폰 운영시스템을 표방한 마이크로소프트社의 윈도폰의 경우 기존의 플랫폼과 차별화된 사용자 인터페이스를 제공하였지만, **출시시기가 경쟁상대보다 너무 늦었고**, 이전 버전의 모바일폰과의 **호환성이 존재하지 않았다**. 개발자들의 적극적인 참여를 끌어내지 못하여 다른 경쟁사와 비교하였을 때 앱의 절대개수도 크게 부족한 상황이며 사용자의 주목을 받지 못하였다고 판단된다.

2) 소셜 플랫폼 비즈니스 : 페이스북 vs 구글

GlobalWebIndex(2012)²⁰⁾에서는 2012년 2/4분기 기준 전 세계 소셜 플랫폼에서의 실사용자

20) <http://www.globalwebindex.net/social-platform-report-series-september-2012-facebook-on-track-to-hit-2bn/>

비율을 분석하였을 때 페이스북이 차지하는 비율은 41%로 구글의 21%, 트위터의 16%, 링크드인의 7%, Pinterest의 4%와 비교하였을 때 절대적인 위치를 고수하고 있다. 페이스북은 게임유통이 가능하며 가상화폐를 판매하는 앱스토어를 운영하고 있으며, 광고와 가상화폐 판매를 주된 수익모델로 삼고 있으며, API 공개를 통하여 서비스를 확산시키는 플랫폼 전략을 가지고 있다. 소셜 네트워크로 출발한 페이스북은 **개방적인 플랫폼을 표방하며**, 응용 프로그램 개발에 필요한 API를 공개하였다. 이와 같은 오픈 API를 사용하여 누구든지 소셜 게임, 소셜 커머스, LBS와 같은 다양한 애플리케이션을 개발하여 페이스북 회원들을 대상으로 자신만의 사업을 할 수 있었고, 100만 명 이상의 개발자가 50만개가 넘는 애플리케이션을 개발하였고, 이와 같은 페이스북과 연동된 웹사이트만 해도 10만개에 육박하고 있다. 페이스북의 사용자들은 자신만의 개인화된 웹에 “Like”로 대표되는 개인화된 추천정보를 통하여 사용자 간의 **다양한 개인화된 서비스**를 공유할 수 있었다.

검색엔진 기업인 구글도 구글 웨이브와 구글 버즈와 같은 서비스를 소셜 서비스를 출시하였다. 구글 웨이브의 경우 전자메일과 메신저와 같은 커뮤니케이션 도구들을 클라우드 기반으로 통합한 서비스로, 주로 기업 사용자들이 메신저 기능을 통하여 문서를 공유하고 온라인으로 회의를 하는 일련의 협업 도구였지만, 일반 사용자 10만 명을 대상으로 시범 서비스에 착수한지 10개월 만에 개발이 중단되었다. 구글 웨이브가 실패한 가장 큰 이유는 사용자들로 하여금 웹을 사용하고 상호작용 하는 방식에 있어서 근본적인 변화를 요구하여 **사용자의 저항에 직면하였고 사용자 서비스가 복잡하였고, 플랫폼 자체의 활용 난해성**으로 파악된다. 2010년 트위터에 대항하기 위한 마이크로 블로그 서비스기반의 서비스로 출범한 구글 버즈의 경우에는 구글 G메일 사용자들을 중심으로 자신들의 프로필과 사진, 구글 리더와 같은 부분들을 공유하며 플랫폼으로 발전할 수 있는 기회를 모색하였지만, 메일을 주고받은 사용자간에도 상호정보가 공개되어 **프라이버시 문제**가 발생하게 되었고, 서비스가 개시된 지 1주일 만에 미국 프라이버시 관련 단체의 강한 항의와 소송에 이르는 사태까지 벌어지게 되었고, 결국 2011년 서비스가 종료되었다.

3) 검색엔진 플랫폼 비즈니스 : 구글 vs 야후

2012년 10월 기준 미국 검색시장에서의 시장점유율은 구글이 67%, Bing(Bing)이 16%를 기록하며 상승추세를 나타내고 있고, 야후는 12%에서 점차 하락하는 모습을 보이고 있다. 구글의 경우 페이지 랭크라는 명칭의 수학적 알고리즘을 사용하여 웹페이지들을 검색하고 이를 중요순서대로 검색결과를 제공하는 방식을 취하고 있다. 이를 통하여 **사용자에게 최적의 검색**

만족감을 제공하면서, 웹페이지와 사용자들을 연결시키는 플랫폼으로써의 역할을 수행하고 있다. 세계최대의 검색엔진 플랫폼으로 성공한 구글은 사용자에게는 검색결과와 다양한 서비스들을 무료로 제공하고, 광고주에게는 광고를 거래할 수 있는 애드센스를 개방하여 이제는 오픈화된 광고 플랫폼으로 성장하였고, 인수한 더블클릭을 통하여 디스플레이 광고를 선보였고, 역시 인수한 유튜브를 통하여 비디오 광고까지 선보이면서 막대한 수익을 획득하고 있다. 구글은 검색엔진에서의 강력한 경쟁우위를 가지고 있고, 새로운 기술의 발전에 부응하여 하드웨어와 모바일, 클라우드와 같은 새로운 기술로의 신속한 대응노력도 성공요인중 하나로 판단된다. 구글의 수익 중 대부분은 광고에서 발생하지만, 구글의 초기화면에는 광고가 존재하지 않는데, 사용자에게 편의성과 더불어 신뢰성을 제공하고 있는 것으로 판단된다.

1995년부터 2012년까지 야후를 시작으로 라이코스, 알타비스타, 열린검색을 표방한 엠파스, 국내거대 통신 기업이 주도하였던 과란에 이르기까지 등장하였던 수많은 검색엔진들은 2013년 2월 기준 국내의 검색엔진은 네이버가 전체 시장의 70%를 차지하고 네이트와 다음이 나머지 시장을 차지하는 구조로 판단되고, 나머지 검색엔진들은 퇴출 혹은 서비스 종료로 검색엔진 플랫폼에서 사라지고 있다. 이중 글로벌 검색엔진 1위의 자리를 차지하기도 하였던 야후가 한국에서의 철수하여 사실상 실패한 부분은, 야후의 가장 큰 핵심역량인 검색엔진 자체보다 미디어 중심 기업으로의 발전을 더 높은 가치로 두면서 검색엔진 본연의 경쟁력을 잃어버린 것이 가장 큰 원인으로 판단된다. 이와 더불어 인터넷붐이 활발하였던 1990년대 후반과 2000년대 초반까지 경우 종이 매체 중심의 오프라인 사용자들을 웹으로 이끄는 부분은 성공하였지만, 모바일과 소셜 네트워크라는 새로운 디바이스로 사용자들을 모으는 부분에 있어서 실패하였다고 판단된다.

4. 개념어로서의 핵심어 도출 및 기존문헌과의 비교

4.3절에서 분석한 세 가지 플랫폼 비즈니스 카테고리의 일곱 개의 개별사례에 대한 분석을 통하여 총 21개의 개방코딩에서의 개념(Concept)어(중복제외)를 <표5>와 같이 도출하였고, 도출된 개념어에 대해서는 플랫폼 비즈니스의 실제 업무 담당자와 공동으로 델파이 분석기법에 기반을 두어 1차적인 검증작업을 실시하여 주관성을 배제하고자 시도하였다.

<표 5> 개별 사례별 개념(Concept)어

개별사례명	개념(Concept)어
애플 iOS	통합성, 융합성, 수익모델, 락인효과
노키아 심비안	인프라, 킬러앱, 기술력
MS 윈도우폰	출시시기, 호환성
페이스북	개방성, 개인화
구글 소셜 서비스	사용자 저항, 서비스 복잡성, 활용성, 프라이버시
구글 검색엔진	수익모델, 사용자 만족감, 무료성, 오픈성, 대응성, 사용자 편의성, 사용자 신뢰성
야후 검색엔진	본연의 경쟁우위, 대응성

<표 5>에서 제시된 개념어를 바탕으로 분석된 일곱 가지 사례들의 유사점과 차이점을 <표 6>과 같이 나타내었는데, 성공사례의 가장 큰 유사점은 통합성과 개방성이고, 실패사례의 경우에는 인프라의 호환성과 활용성 부분으로 제시할 수 있다.

<표 6> 개별 사례들의 유사점과 차이점

	유사점	차이점
성공사례 (애플, 페이스북, 구글)	통합성(융합성) 개방성(오픈성)	락인효과, 개인화, 수익모델, 무료성, 대응성, 사용자 편의성, 사용자 신뢰성
실패사례 (노키아, MS, 구글, 야후)	인프라(호환성, 활용성)	킬러앱, 기술력, 출시시기, 사용자 저항, 서비스 복잡성, 프라이버시

도출된 개념어들을 사용자 관점, 비즈니스 모델 관점, 콘텐츠 관점으로 분류하여 <표 7>와 같이 사용자(개발자) 관점과 비즈니스 모델 관점, 콘텐츠 관점으로 각각 분류하여 21가지로 제시할 수 있다.

<표 7> 도출된 개념어의 분류

관점	개념(Concept)어
사용자(개발자) 관점	락인효과, 사용자저항, 프라이버시, 사용자만족감, 사용자편의성, 사용자신뢰성
비즈니스 모델 관점	통합성, 융합성, 인프라, 수익모델, 킬러앱, 기술력, 개방성, 무료성, 본연의 경쟁우위
콘텐츠 관점	개인화, 대응성, 출시시기, 호환성, 서비스 복잡성, 활용성

<표 6>에서 제시된 사례들의 유사점과 차이점을 바탕으로 플랫폼 비즈니스의 성공에 영향을 미치는 가설을 <표 8>과 같이 비즈니스 모델, 콘텐츠, 사용자 관점에서 각각 제시할 수 있다.

<표 8> 플랫폼 비즈니스 성공에 영향을 미치는 세가지 가설

	가설	관점
가설1	플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 하드웨어와 소프트웨어간 융합이 필요하다.	비즈니스 모델 관점
가설2	플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 개방성(호환성) 제공이 필요하다.	콘텐츠 관점
가설3	플랫폼 비즈니스가 개방적이지 않다면 사용자와 개발자를 고착(Lock-in)시킬 수 있는 차별성을 제시하여야 한다.	사용자(개발자) 관점

Eisenhardt(2007)등은 새로 발견된 개념, 이론, 가설을 기존문헌과 비교함으로써, 기존문헌과의 유사성, 차이점에 대한 고찰하여 연구결과에 대하여 정당성을 부여할 수 있고, 연구자에게 대한 내적 타당성 강화와 일반화를 가능하도록 만들 수 있다고 주장하였다. 본 절에서는 도출된 가설 세 가지에 대하여 기존문헌을 비교하는 Yin(2011)의 Cross-matching 방법을 적용하여 이를 제시하고자 한다. 성공요인에 대한 기존문헌을 직접적인 연관분야로 플랫폼 비즈니스와 PSS(Product Service System)분야로 제시하고 간접적인 연관분야로 정보시스템 분야로 분류하여 <표9>와 같이 제시하였다.

<표 9> 플랫폼 비즈니스, PSS, 정보시스템 문헌에서의 성공요인들²¹⁾

연구자	성공요인	분야
김창욱등(2012)	참여영역 확정, 통제방식 결정, 차별적 기능구비, 적정 인센티브 제공, 가치&정보 흐름 개선, 신규참여 그룹 추가	플랫폼 비즈니스
김광재등(2011)	사용자 요구사항 분석, 학문 분야간 융합, 기업간 협력	PSS
문휘창(2011)	호환성, 보완성, 연결성, 상업성	플랫폼 비즈니스
최병삼(2010)	가치있는 플랫폼 발굴, 참여에 대한 인센티브 제공, 플랫폼을 개방하고 확장, 단기수익 추구 경계, 급격한 양적팽창 경계	플랫폼 비즈니스
김진민등(2009)	고객생산성 향상, 사용자 생활패턴 변화에 대응, IT의 효과적 이용, 기업제휴	PSS
DeLone 과 McLean(1992)	정보의 질, 시스템의 질, 사용도, 사용자 만족도, 개인성과, 조직성과	정보 시스템
Davis et al, (1989)	지각된 유용성, 지각된 사용용이성	정보 시스템
Kydd(1989)	CEO지원, 융합, 목표이해, 트레이닝, 사용자 태도	정보 시스템

<표8>에서 제시한 도출 가설 3가지와 <표7>에서 제시한 핵심 개념어 21가지와 <표9>의 문헌에서 제시한 성공요인 35개에 대하여 <표10>에서는 기존문헌과의 상호연관성 정도가 높

21) <표10>은 저자의 다른 공동 연구논문인 “PSS 성공과 실패요인에 관한 탐색적 연구”, 지능정보 연구, 제17권 4호, 2011년 12월 p.251에서 사용한 표를 확대 수정하여 적용하였다.

으면 “채택”, 연관성은 있지만 정도가 낮으면 “부분채택”, 연관성이 미흡하면 “상관성 낮음”으로 판명하였다.

〈표 10〉 도출된 가설, 개념어, 기존문헌과의 상호비교

연구자	가설1	가설2	가설3
김창욱등(2012)	상관성 낮음	상관성 낮음	부분채택
김광재등(2011)	채택	부분 채택	부분채택
문휘창(2011)	부분 채택	채택	부분채택
최병삼(2010)	상관성 낮음	채택	상관성 낮음
김진민등(2009)	상관성 낮음	채택	부분채택
DeLone and McLean(1992)	상관성 낮음	상관성 낮음	채택
Davis et al, (1989)	상관성 낮음	상관성 낮음	채택
Kydd(1989)	채택	상관성 낮음	부분채택

플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 하드웨어와 소프트웨어간 융합이 필요하다고 제시한 가설1의 경우 두개의 연구에서 채택되고 한 개의 연구에서 부분 채택되었고, 플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 개방성(호환성) 제공이 필요하다고 제시한 가설2의 경우는 세 개의 연구에서 채택되고 한 개의 연구에서 부분 채택되었고, 플랫폼 비즈니스가 개방적이지 않다면 사용자와 개발자를 플랫폼에 고착(Lock-in)시킬 수 있는 차별성이 필요하다고 제시한 가설3의 경우에는 두 개의 연구에서 채택되었고, 다섯 개의 연구에서 부분채택 되어 상대적인 채택률이 가장 높았다.

V. 결론

본 장에서는 4장에서 도출한 가설 및 기존문헌관의 검증을 통하여 발견된 사실을 바탕으로 플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하는데 있어서 필요한 전략적 시사점을 제시하고 본 연구의 한계와 향후 연구방향에 대하여 나타내고자 한다.

1. 플랫폼 비즈니스 성공을 위한 전략적 시사점

전략적 시사점(Strategic Implication 1) : 플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 개방적인 비즈니스 모델 정립을 위한 비즈니스 모델간 융합이 필요하다.

플랫폼 비즈니스의 성공사례들을 종합하면 한 가지 핵심기술만으로 경쟁하기보다는 다른 기업, 심지어는 경쟁까지 포함하여 이들의 핵심역량과 자신의 핵심기술을 창의적으로 결합하여 새로운 가치를 제공할 수 있는 비즈니스 모델 수립이 중요함을 파악할 수 있다. 이를 위해서는 제품간의 컨버전스, 서비스간의 컨버전스, 제품과 서비스간의 컨버전스가 보다 개방적이고 다양한 방향으로 수행될 필요가 있다. 비즈니스 모델에 대한 연구가 초기에는 비즈니스 모델 정의, 비즈니스 모델 분류에서 시작하여 최근에는 오픈화되고 개방화된 비즈니스 모델 연구들이 본격화되고 있는데, 이와 같은 방향과 더불어 비즈니스 모델간 결합과 융합이 보다 적극적으로 이루어지기 위한 접근이 필요하다. 싸이월드가 페이스북보다 먼저 시작하였고, 페이스북의 창업자가 싸이월드를 벤치마킹할 정도로 기술과 디자인이 더 우수하였지만, 해외시장에서 실패한 가장 큰 이유는 해당 국가의 선두주자(페이스북)와의 개방성 및 호환성이 부족하였기 때문이라고 판단되고, 국내에서도 사용자 방문이 침체되고 있는 가장 큰 이유도 같은 맥락에서 파악하여야 된다고 여겨진다. Timmers(1998)의 비즈니스 모델 정의에서 살펴볼 수 있듯이 이해관계자가 누구인지 정의하고, 이들의 역할 및 돌아갈 잠재적인 이익들이 무엇인지 정밀하게 정의하는 것이 이들을 지원하기 위한 제품과 서비스에 대한 아키텍처(Architecture)를 개방화시키는 것과 더불어 플랫폼 사업자에게 필요한 부분이라고 판단된다.

전략적 시사점(Strategic Implication 2) : 플랫폼 비즈니스가 비개방적인 형태를 취한다면 사용자와 개발자를 고착(Lock-in)시킬 수 있는 차별성이 필요하다.

개방적인 플랫폼을 채택한 구글사의 경우 우수한 품질의 검색엔진을 무료로 제공하고, 이후 운영시스템(안드로이드), 지도(구글맵), 학술자료(구글스칼라), 도서(구글북), 동영상(유튜브)까지 지속적으로 무료로 제공하고 이를 통하여 확보된 Critical mass화된 사용자 집단을 활용하여 검색엔진을 광고 플랫폼으로 진화하여 광고주의 의존도를 심화시키고 있는 방향이 관찰된다. 폐쇄적인 플랫폼을 채택한 애플사의 경우 폐쇄적인 운영시스템과 폐쇄적인 앱스토어를 취하고 있지만, 다른 경쟁사가 모방하기 힘든 하드웨어 기기 자체가 가진 차별적인 요소

로 인하여 어떤 사용자 집단보다 충성스러운 집단을 확보하고 있다. 이는 애플사의 아이(i) 시리즈로 대표되는 아이맥, 아이폰, 아이패드가 다른 경쟁제품에 비하여 고가의 가격정책을 고수하면서도 아이(i) 시리즈만의 차별성을 제공하고 있고, 이와 같은 차별성에 기반을 둔 사용자 집단의 충성도가 가장 큰 이유라고 판단된다. 요약하자면, 충성스러운 사용자 집단이 특정 규모(Critical Mass)이상 존재하고 있다고 판단되면 비즈니스 모델의 전략적 차원에서 비개방적인 접근도 가능하고, 반대로 비개방적인 비즈니스 모델 접근방법을 취한다면 특정규모(Critical Mass)이상의 사용자 집단을 확보하고 유지하기 위한 마케팅적 차원의 접근방법이 요구된다.

전략적 시사점(Strategic Implication 3) : 플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성공하기 위해서는 수익모델에 대한 정의가 명확하여야 한다.

성공사례로 제시한 애플의 앱스토어, 구글의 검색엔진, 페이스북의 소셜 네트워크의 공통점은 초기부터 명확한 수익모델과 개발자와 광고주등과의 공유 프로그램을 가지고 있었기 때문이라고 판단된다. 애플의 경우 사용자에게는 차별적인 가치를 제공하는 하드웨어 판매와 앱스토어상의 개발자에는 7:3의 비율로 수익을 공유하는 프로그램을 가지고 있고, 구글의 검색엔진의 경우 사용자에게는 차별성 있는 서비스를 무료로 제공하고 광고주로부터 수익을 획득하는 프로그램을 가지고 있고, 페이스북의 경우 사용자에게 소셜 네트워크 서비스를 무료로 제공하고, 광고주로부터 역시 수익을 획득하는 프로그램을 가지고 있다. 초창기 인터넷 서비스가 명확하지 않은 수익모델의 부재로 고전하였고, 다음카페와 싸이월드라는 사용자 측면의 분명한 대체재가 존재하고 있음에도 불구하고 치밀하지 못한 유료화로 2013년 1월 서비스가 완전히 폐쇄된 프리첼의 경우처럼 플랫폼 사업자, 외부 개발자, 사용자에게 필요한 가치를 제공하면서 합리적인 수익모델 설정을 위한 방법 개발이 요구된다. 향후 연구에서는 플랫폼에서의 다양한 사업자간의 수익배분 방법을 중심으로 한 수익모델에 대한 부분도 흥미로운 부분으로 진행될 수 있다고 판단된다.

2 본 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 연구의 한계점은 다음과 같이 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 질적연구 방법론으로써의 연구가 가지는 정밀성을 강화시키고자 본 연구에서는 두 가지 사례연구방법론과 웹기반 데이터 분석방법론과 근거이론의 개방코딩 기법을 결합하여 진행하였다. 일반적인 근거이론

의 개방코딩에서 사용하는 자료 데이터는 인터뷰 데이터가 사용되지만, 본 연구에서는 연구 대상의 사례기업이 외국기업이어서 전문뉴스와 일반 신문상의 웹상의 도큐먼트와 국내 경제연구소의 아티클(Article)을 인터뷰 데이터 대신 대체하여 사용하였다. 이에 대한 질적 방법론차원의 검증이 아직 부족한 것이 사실이고, 향후 연구에서 체계적으로 보완하여야 할 부분으로 판단된다. 두 번째, 일곱 가지 개별사례에 대하여 개방코딩을 진행하였지만, 향후 연구에서는 각각의 플랫폼 비즈니스 기업 사례들에 있어서 보다 풍부한 데이터 소스를 확보하고, 복수의 연구 참여자가 참여함으로써 분석의 객관성을 높이는 작업이 향후 연구에서는 요구된다.

본 연구에서 개별사례로 채택한 애플社의 주된 비즈니스 모델은 하드웨어 기기 사업자이고, 구글은 검색엔진 사업자이면서 온라인 광고 사업자이고, 마이크로소프트社는 운영시스템 사업자이며, 이들 기업의 플랫폼전략은 비즈니스 모델에 따라 차이점을 가질 수 있다. 플랫폼 사업자라는 동일한 프레임워크로 파악하였는데, 향후 연구에서는 플랫폼 비즈니스가 상업적으로 성장하는 것과 비례하여 각각의 비즈니스 모델별로 성공요인을 도출하고 공통점과 차이점에 대한 연구를 수행하는 것이 필요하다. 향후 연구에서는 플랫폼 비즈니스가 성장함에 따라 더 다양하면서도 깊이 있는 플랫폼 비즈니스 사례들을 수집하고 이를 근거로 질적 연구 방법론간의 결합을 통한 보다 체계화된 연구가 양적 방법론과 대체제가 아닌 보완재 측면에서 연구자들의 공감을 얻으며 수행될 필요성이 있다.

참 고 문 헌

- 김광재, 홍유석, 박광태, 임치현, 허준연, 강창목, 백민정, 박근완, “제품-서비스 통합 시스템: 현황 및 연구방향”, 「대한산업공학회지」, 제37권 3호, 대한산업공학회, 2011.
- 김진민, 왕지영, 박광태, 홍유석, “제품-서비스 통합 성공요인 연구”, 「한국경영과학회/대한산업공학회 춘계공동학술대회 발표논문집」, 한국경영과학회/대한산업공학회, 2009.
- 김창욱, 강민형, 강한수, 윤영수, 한일영, “기업생태계와 플랫폼 전략”, 「삼성경제연구소(SERI) 연구 보고서」, 삼성경제연구소, 2012.
- 문희창, “플랫폼 전략의 이해와 성공조건”, 「KEF Monthly Magazine」, 2011.
- 박아름, 진동수, 이경진, “PSS 성공, 실패요인에 관한 탐색적 연구”, 「지능정보연구」, 제17권 4호, 한국지능정보시스템학회, 2011.
- 윤진호, 류건우, “개방형 혁신의 이론과 현상에 관한 탐색연구”, 「통상정보연구」, 제11권 제2

- 호, 한국통상정보학회, 2009.
- 이상진, “전자무역 플랫폼의 기본요건과 운영방안에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 제6권 제2호, 한국통상정보학회, 2004.
- 이성춘, 플랫폼이란?, KT경영경제연구소, 2011년 2월
- 최병삼, “성장의 화두, 플랫폼”, 「삼성경제연구소(SERI) 연구 보고서」, 삼성경제연구소, 2010.
- Arthur, B., “Increasing Returns and the New World of Business”, *Harvard Business Review*, 100-109, July-Aug., 1996.
- Benbasat, D., “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 11(3), 1987.
- Bent, F., “Five misunderstanding about case study research”, *Qualitative Inquiry*, Vol.12(2), 219-245, 2006.
- Creswell, J., “Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches”, *Sage Publications Incorporated*, 2012.
- Davis, D., “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”, *MIS Quarterly*, Vol.13(3), 1989.
- Delone, H., & McLean, E., “The DeLone and McLean Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19(4), 2003.
- Denzin, K., “Interpretive interactionism”, *New-bury park, CA:Sage*, 1989.
- Eisenhardt, M., & Graebner, E., “Theory building from cases : opportunities and challenges”, *The academy of management journal*, Vol.50(1), 2007.
- Evans, D., “Some empirical aspects of multi-sided platform industries”, *Review of network economics*, 2003.
- Gabel, G., “Integrating case study and survey reserach methods : An Example in information systems”, *European Journal of Information systems*, Vol.3(2), 1994.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B., “What passes as a rigorous case study?”, *Strategic Management Journal*, Vol.29(13), 2008.
- Hagel, J., & Armstrong, A., “Net Gain: Expanding markets through virtual communities”, *Harvard Business School Press*, 1997.
- Hesse-Biber., “Mixed methods Research : Merging theory with practice”, *The Guilford Press*, 2010.

- Jason, S. & John, G., "Case selection techniques in case study research : A menu of qualitative and quantitative options", *Political research quarterly*, 2008.
- Kaplan, B. & Duchon, D., "Combining qualitative and quantitative methods in informations systems research : A case study", *MIS Quarterly*, Vol.12(4), 1989.
- Kerlinger, N., "Foundations of Behavioral Research(3rd ed)", *New York : Holt, Rinehart and Winston*, 1986.
- Kydd, T., "Understanding the information content in management tools", *MIS Quarterly*, Vol.13(3), 1989.
- Laugesen, J. and Yuan, Y., "What factors contributed to the success of Apple's iPhone?", *Proceedings of 2010 Ninth International Conference on MOBILE Business*, Athens, Greece, 2010.
- Romano, N., Donovan, C., Chen, H., & Nunamaker, J., "A Methodology for Analyzing Web-Based Qualitative Data", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19(4), 2003.
- Timmers, P., "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*, Vol. 8(2), 1998.
- Yin, R., "Applications of case study research", *Sage Publications*, 2011.

ABSTRACT

Research on Success & Failure of Platform business in perspective of multi-method research

Dong-Su Jin*

The competition aspect of business has been transformed from competition among companies to competition among ecosystem, and has been grown to platform based business, which is defined as ecosystem among business. Coming to the spotlight with the advantages of platform business combined software and hardware like Apple, platform business have been emerging in many fields. In this research, we define platform and platform based business, and then review related researches. After this, we review four representative research methodologies which are Yin(2011)'s case analysis research, Eisenhardt(2007)'s case analysis research, Romano etc's web based qualitative data analysis method(2003), and Creswill(2010)'s open coding technique. And then, we suggest this research's natural methodology combined with the advantages of four research methodologies. Based on our research methodology, we choose three high commercialized categories, which are smartphone platform business, social platform business, and search engine platform business. And then, we choose seven companies in three categories with success cases & failure cases, and analysis each case in perspective of our research methodology. And then, we suggest critical success & failure elements. Based on our findings, we suggest three strategic elements for the longevity of platform based business. Finally, we suggest the limitations of our research and further research issues.

Key Words : Platform, Platform based business, Case research methodologies, Multi-method research

* Associate Professor, Kyungin women's university