

표지면지

우리나라 플랫폼 경쟁 구조의 변화

- 정보탐색 서비스들 간의 대체성을 중심으로

김성환 (아주대 경제학과)

최근의 플랫폼 규제 논의는 플랫폼 시장의 일정한 특성에 대한 인식을 근거로 하고 있으나, 플랫폼 시장 역시 계속적 진화를 통해 변화하고 있다. 본 연구는 우리나라 플랫폼 시장의 실제적 상황에 대한 자료들에 기반하여 그 경쟁의 구조에 대해 검토하였다. 지배력 논쟁의 중심이 되는 대표적인 플랫폼 기업들에 초점을 두기 위해 정보탐색 서비스를 검토의 주된 대상으로 하였다. 먼저 온라인 정보탐색 행위와 관련한 최근의 이용자 조사 결과들을 살펴보면, 검색 플랫폼과 동영상 및 소셜미디어 플랫폼 간의 구분은 더 이상 명확하지 않다. 이는 기존의 방식보다 더 넓은 범위의 경쟁구조를 고려할 필요가 있음을 시사한다. 이를 좀 더 엄밀하게 살펴보기 위해 우리는 이용자 조사를 통해 플랫폼 간 전환율을 계산, 분석하였는데, 정보탐색 서비스 이용에 있어 네이버와 유튜브 간의 대체성 수준이 구글과의 대체성 수준과 크게 차이가 나지 않음을 발견하였다. 젊은 층의 경우 인스타그램과의 대체성도 비교적 높게 나타났다. 우리나라 플랫폼 시장의 구조는 이처럼 서로 다른 유형으로 인식되었던 플랫폼들이 상호 경쟁하는 방향으로 크게 변화하고 있음을 확인할 수 있다.

주제어: 플랫폼, 대체성, 시장획정, 전환율, 정보탐색

I. 서론

전세계적으로는 구글, 우리나라에서는 네이버로 대표되는 온라인 플랫폼 시장의 역사도 해당 기업들의 창업시점을 기준으로 할 때 이제 대략 25년이 되었다. 플랫폼 시장의 특성에 관한 다양한 연구와 논의들 역시 축적되었고 이는 최근 국내외의 플랫폼 규제 논의에서 주된 근거로 작동하고 있다. 그러나, 그동안 페이스북, 유튜브, 카카오톡, 인스타그램, 틱톡 등 새로운 성공적 플랫폼들이 시장에 차례로 진입하면서 이 시장은 계속해서 진화하고 있다. 새로운 경제현상으로서 플랫폼 시장의 특성을 지난 25년간의 논의를 통해 이제 어느 정도 파악했다고 생각할 수도 있겠으나, 어쩌면 시장의 현실은 그보다 더 빨리 변화하고 있을 수도 있다. 본 연구는 플랫폼 시장의 특성에 대한 기존의 가설적 인식을 배제하고 우리나라 플랫폼 시장 경쟁 구조의 실제적 상황 및 그 변화를 객관적으로 조사, 분석하는 것을 기본적 목표로 한다.

플랫폼이 네트워크 효과에 의해 쏠림 및 승자독식(winner-takes-all)의 구조적 경

향성을 갖는다는 것은 플랫폼 시장의 대표적 특성으로서 인식되고 널리 받아들여지고 있다. 그러나, 최근에는 이러한 기본적 전제에 대해 의문을 제기하는 연구 결과들도 상당수 등장하고 있다. 박민수(2022)는 관련된 해외의 다양한 연구들을 검토, 정리한 후 “온라인 플랫폼은 승자독식을 초래할 수 있는 다면시장의 특징들을 가지고 있지만 실제로는 그러한 경향을 상쇄할 수 있는 요인들이 존재하기 때문에 일률적인 결론을 내리기 어렵다”고 요약한 바 있다. 이는 우리나라의 플랫폼 시장에서 경쟁 또는 지배력이 어떤 양상으로 나타나고 있는지를 실제 자료에 근거하여 살펴보는 것이 관련 정책 논의에 앞서 대단히 중요함을 시사한다.

물론 플랫폼 시장의 확장 및 지배력 평가와 관련하여서는 2000년대 중반부터 이미 다양한 학술적 연구들이 이루어져 왔다.¹⁾ 그러나, 이러한 연구들이 실질적으로 충분한 정책적 시사점을 제공하지는 못하였다고 볼 수 있는데, 그 이유는 과거의 전통적 형태의 제조업, 서비스업에 비교해 플랫폼의 사업모형과 시장구조는 매우 복잡한 형태를 갖기 때문이다. 플랫폼 시장에는 임계매출손실감소분석(Critical Loss Analysis)이나 가격인상압력(Upward Pricing Pressure) 분석과 같은 기존의 경제분석 방법론을 적용하기가 어려울 뿐 아니라, 적용한다 하더라도 분석의 과정과 결과가 매우 복잡해지게 되는 문제가 있다. Franck and Peitz(2021)의 표현을 빌리자면, (그러한 이유들로 인해) 플랫폼의 시장확정은 더 어렵고, 오류의 가능성, 더 나아가서는 악용의 가능성이 높다(more challenging and prone to error or even abuse). 따라서, 본 연구는 기존의 경제분석 방법론의 틀에 얽매이기보다는 우리나라 플랫폼 시장의 실제적 상황에 대한 조사에 기반하여 그 경쟁의 구조 및 특성을 검토해보고자 한다. 플랫폼 간 대체성 분석을 위해서는 이용자 조사를 통해 비교적 간단하고 명확한 측정이 가능한 전환율 지표를 주로 활용할 것이다.

소위 플랫폼 경제라 불리는 오늘날의 현실 시장에는 수없이 다양한 유형의 플랫폼들이 존재하므로 분석의 대상과 범위를 부득이 한정할 필요가 있다. 본 연구는 전세계 및 우리나라에서 지배력 논쟁의 주요 대상으로 거론되는 대표적 플랫폼 기업인 구글과 네이버에 초점을 두고, 이들 기업의 경쟁력의 핵심적 요소라고 할 수 있는 검색 또는 정보탐색 서비스를 분석의 중심으로 삼고자 한다. 이렇게 관심의 범위를 좁힐 때 우리나라 관련 시장의 1위 기업은 명백히 네이버²⁾이므로, 정보탐색 플랫폼 서비스 시장에서 네이버의 경쟁자들은 어떤 기업들이고 이들은 네이버에게 충분한 경쟁압력을 제공하는지를 살펴보는 것이 본 연구가 던지는 구체적 질문이라고 하겠다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. II장에서는 기존의 공개된 자료들에 기초하여 정보탐색 플랫폼 서비스 이용 행태의 변화를 검토한다. III장에서는 전환율을 이용한 대체성 분석 방법을 설명하고 이용자 조사에 기초하여 정보탐색 플랫폼 서비스들 간의 대체성을 분석하고 논의한다. IV장에서는 결론과 시사점을 정리한다.

1) Evans and Noel(2005)과 Filistrucchi, et al.(2014)이 대표적이고 최근의 연구로는 남상준(2020), 남재현·서성민·최미강(2021), Franck and Peitz(2021) 등이 있다.

2) 가장 최근의 통신시장 경쟁상황 평가 보고서(정보통신정책연구원, 2021)에서도 이를 확인할 수 있다.

II. 정보탐색 플랫폼 서비스 이용의 변화

우리나라에서 정보탐색 플랫폼 시장의 획정 및 경쟁상황 평가가 본격적으로 논의된 최초의 사례는 2000년대 후반의 네이버 시장지배적 지위 남용 사건이라고 할 수 있다. 당시 공정거래위원회는 검색(Search), 커뮤니케이션(Communication), 커뮤니티(Community), 콘텐츠(Contents), 전자상거래(Commerce) 등 1S-4C 서비스 제공을 요건으로 하는 ‘인터넷 포털서비스 이용자시장’을 관련시장으로 정의, 획정하였고, 그에 따라 네이버의 주요 경쟁자는 다음과 네이트(SK커뮤니케이션즈) 등인 것으로 파악하였다. 구글은 당시 우리나라에서 전자상거래 서비스를 제공하지 않았기 때문에 1S-4C 기준의 포털서비스 사업자가 아닌 것으로 판단되어 경쟁자로 고려되지 않았다.

그러나, 이후 2014년 공정위의 네이버 동의를결에서는 엄밀한 시장획정을 시도한 것은 아니지만 ‘인터넷 검색서비스 시장’에서 네이버, 다음, 구글, 네이트 등의 사업자가 순서대로 1~4위의 점유율을 가진 것으로 파악하였다. 고등법원(2008년)과 대법원(2014년)이 공정위가 정의한 포털서비스 시장 개념을 인정하지 않아 1S-4C의 기준이 사실상 폐기된 것으로 본다면, ‘인터넷 포털서비스 시장’보다는 ‘인터넷 검색서비스 시장’을 관련 경쟁 기업들의 구성 및 경쟁상황을 평가함에 있어 더 적합한 틀로 보는 것이 현재로서는 일반적인 시각이라고 할 수 있겠다.³⁾

최근의 통신시장 경쟁상황 평가 보고서(정보통신정책연구원, 2021) 역시 ‘검색서비스 시장 현황 및 쟁점’이라는 제목 하에 구글, 네이버, 카카오(다음) 등 3개 주요 검색서비스 사업자의 현황을 소개한 후 국내 검색서비스 시장구조에 대한 간단한 분석 결과를 보여주고 있다. 그런데, 이 분석에서 한가지 주목할 부분은 검색서비스 시장구조를 파악함에 있어 유튜브를 동영상 검색으로 보고 구글 이용률에 합산하여 점유율을 계산하였고 페이스북 또한 시장에 포함하고 있다는 점이다. 그 이유나 근거에 대해 보고서는 구체적인 설명을 제시하고 있지 않으나, 이용자들의 정보탐색 플랫폼 서비스 이용 행태의 변화에 따라 검색서비스 시장의 경계가 불분명해지면서 확장되는 현실을 반영한 것으로 보인다. 좀 더 구체적으로 표현하자면, 정보탐색 서비스 플랫폼으로서 네이버에 대해 실질적인 경쟁압력을 제공하는 경쟁자가 구글, 다음, 네이트 등 우리가 통상적으로 인식하는 플랫폼들에 국한되지 않을 수도 있음을 의미한다.

이와 같은 이해를 배경으로 하여 이 장에서는 여러 공개된 최근의 자료들에 기초하여 정보탐색 플랫폼 서비스 이용 행태의 변화를 검토해보고자 한다. 먼저 기존의

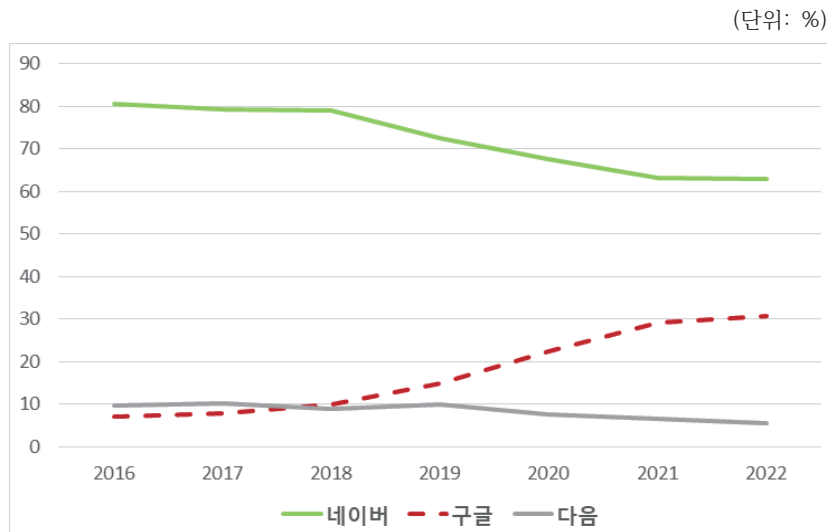
3) 박주원(2015)은 군집서비스 시장획정 분석을 통해 구글은 군집상품으로서의 포털 시장에 포함되지 않을 가능성이 높다는 결론을 도출한 바 있다. 이러한 접근은 공정위의 1S-4C 개념에 비해 보다 구체적인 이용행태 자료 및 분석에 기초하여 결론을 도출한다는 장점은 있으나, 여전히 기본 개념상 공정위의 포털서비스 시장획정의 연장선에 있다는 한계가 있다. 예를 들어, 검색지배력과 관련한 문제가 제기되어 네이버와 구글 간의 경쟁관계가 전제될 때에 문제의 본질이 검토, 평가될 수 있는 상황에서, 군집서비스 여부의 분석 결과에만 의존하여 구글을 제외하는 형태로 시장을 획정한다면 시장분석이 제대로 이루어지지 못하게 될 수 있다.

좁은 의미에서의 검색서비스를 기준으로 점유율 구조의 변화를 살펴본 후 그 외 동영상 및 소셜미디어 플랫폼들이 정보탐색의 목적으로 점점 더 많이 활용되는 최근의 실태를 확인해보고자 한다.

1. 검색엔진 점유율

서비스 시장의 범위를 기존의 검색서비스로 좁게 한정하여 보면, 네이버가 1위 사업자의 지위를 계속 유지하는 가운데 최근 구글이 경쟁자로서 급속히 성장하고 있는 추세를 확인할 수 있다. NHN DATA가 운영하는 다이티(Dighty) 데이터 마켓 자료⁴⁾에 따르면, 2022년 2분기 검색엔진 유입률⁵⁾ 기준으로 네이버는 62.91%, 구글은 30.75%, 다음은 5.56%의 점유율을 차지하고 있다(<그림 1>). 구글은 2018년에 처음으로 다음을 추월하여 점유율 9.89%로 2위 사업자가 된 이후, 3년만에 3배 이상 성장하여 30%를 넘어서게 되었다.

<그림 1> 검색엔진 유입률 추이



주: 1) 매년 2분기 평균 기준

2) 줌(ZUM), 네이트 등 기타의 검색 서비스들은 점유율이 각각 1% 수준 또는 그 미만으로 매우 낮아 표시를 생략하였음

자료: 다이티 트렌드 리포트(<https://market.dighty.com/trendreport>)

정보통신정책연구원 보고서(박유리 외, 2021)가 인용하고 있는 Internet Trend 검색

4) 다이티 데이터는, 그 상품소개서에 따르면, 방대한 양의 실제 웹쿠키(약 2억8천만개)와 ADID(약 2천8백만개)를 데이터 소스로 사용하므로 신뢰도가 높아 데이터 기반 마케팅을 실행하는 주요 광고대행사들이 사용하고 있다.

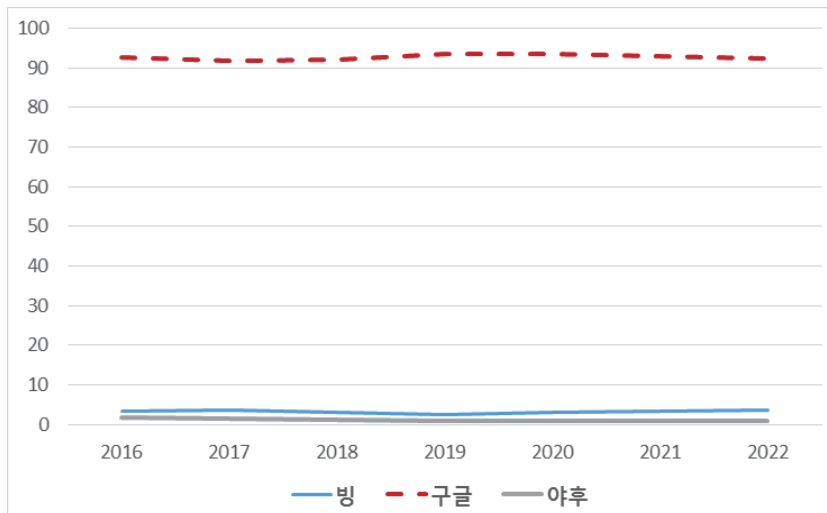
5) 자료의 출처인 다이티에 따르면, 검색엔진 유입률이란 인터넷 사용자가 검색엔진을 통해서 웹사이트에 방문하게 되는 비율을 말한다.

엔진 점유율 자료도 이와 비슷한 추세를 보여주는데, 네이버와 구글의 격차는 다이트 데이터에서보다 훨씬 더 작은 것으로 추정되었다. 네이버의 점유율은 2016년 80.6%에서 2021년 47.2로 계속 감소 추세인 반면, 구글의 점유율은 9.2%에서 42.5%로 증가하여 네이버에 근접하는 수준으로까지 나타나고 있다.

우리나라에서의 검색서비스 점유율 구조의 이러한 변화는 유럽의 경우와는 상당히 대조적이다. <그림 2>는 <그림 1>과 동일한 기간(2016년 이후에서 최근까지) 동안 유럽의 검색엔진 점유율을 보여주는데 구글은 92% 내외 수준의 압도적인 점유율을 거의 변화 없이 일정하게 유지하고 있다. 플랫폼 규제 강화와 관련한 입법 및 정책에서의 선례들이 유럽에서 나오면서 우리나라의 관련 논의에도 큰 영향을 주고 있는데, 실제 시장의 상황 및 그 동태적 특징을 보게 되면 이처럼 유럽과 우리나라 간에는 큰 차이가 있다는 사실을 간과해서는 안 될 것이다.

<그림 2> 유럽의 검색엔진 점유율

(단위: %)



주: 1) 매년 연평균 기준

2) 기타의 다른 검색 서비스들은 점유율이 각각 1% 수준 또는 그 미만으로 매우 낮아 표시를 생략하였음

자료: StatCounter GlobalStats (<https://gs.statcounter.com>)

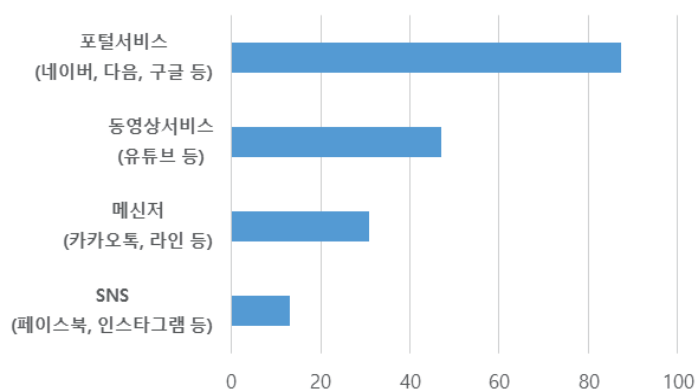
플랫폼 시장은 교차 네트워크 효과가 강하게 나타나는 양면시장적 특성에 따라 쏠림과 승자독식의 구조가 나타나는 것이 일반적인 것으로 전제되는 경우가 많다. 그러나, Hovenkamp(2021)에 따르면, 이용자들의 멀티호밍이 가능하고 선호되거나 플랫폼 차별화 경쟁이 충분히 존재하는 환경에서는 승자로의 쏠림은 발생하기 어렵다. 시장의 쏠림과는 반대되는 추세인 우리나라의 검색서비스 경쟁구조가 이를 잘 보여준다. 검색서비스의 경우 이용 목적에 따라 보완적 멀티호밍이 가능하고 필요할 뿐만 아니라 네이버 검색과 구글 검색 등의 차별성도 상당히 크다고 볼 수 있다는 점에서 이를 이

해할 수 있다. 동일한 맥락에서 이상규·이경원(2015)은 인터넷 검색 부문은 이용자의 멀티호밍 행태와 전환장벽이 낮은 특성으로 1위 사업자가 언제든지 바뀔 수 있는 경쟁이 작동하는 시장임을 지적한 바 있다. 이와 달리 유럽과 미국에서 구글이 검색시장을 지배하는 현상에 대해서, Hovenkamp(2021)는 구글이 스마트폰 기본 검색엔진이 되기 위해 그동안 애플과 삼성에 막대한 비용을 지불해온 사실을 지적하면서 검색 플랫폼 시장이 승자독식일 수밖에 없다면 구글의 그러한 전략은 필요하지 않았을 것이라고 설명하였다.

2. 인터넷 정보탐색 서비스 이용률

앞 절에서 살펴본 검색엔진 시장 점유율은 네이버, 구글, 다음 등 검색기능을 서비스의 핵심으로 하는 플랫폼들을 기준으로 하여 계산된 것이다. 검색 또는 정보탐색 서비스 플랫폼으로서 네이버의 경쟁자는 구글과 다음 등에 한정됨을 암묵적으로 전제하여 보여주었다고도 할 수 있다. 그러나, 이용자들이 인터넷에서 원하는 정보를 검색 또는 탐색할 때 이러한 전형적 유형의 검색엔진 서비스만을 이용하는 것은 아니다. 유튜브와 같은 동영상 플랫폼이나 인스타그램, 페이스북과 같은 소셜미디어 플랫폼에도 많은 이용자들이 참여하여 다양한 콘텐츠들이 계속해서 생성, 업로드, 축적, 교환되기 때문에, 이들 플랫폼들이 이용자들의 검색 및 정보탐색 수요에 효과적으로 대응할 수 있는 가능성이 커지고 있다.

<그림 3> 인터넷 검색시 주이용 사이트 앱 (2개 항목 응답)

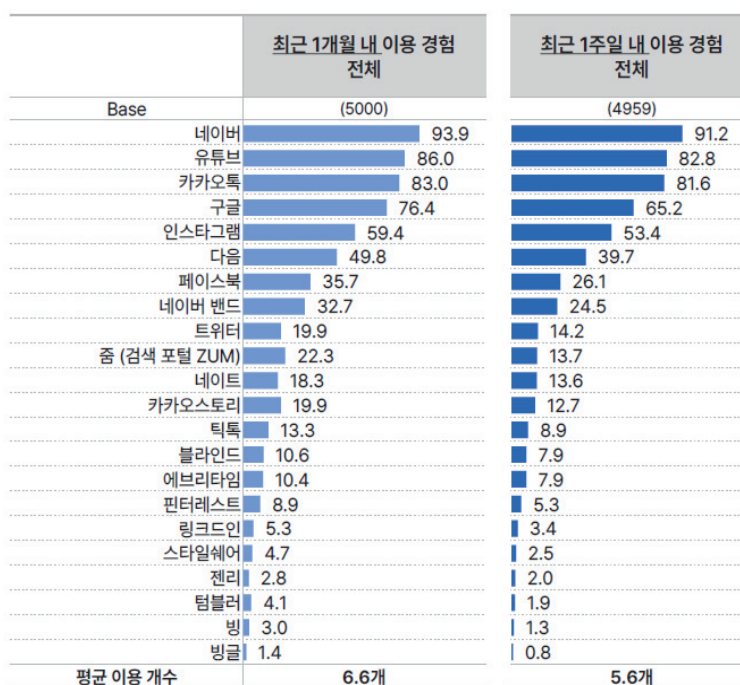


자료: 한국지능정보사회진흥원(2022)

이를 단적으로 보여주는 한가지 자료를 한국지능정보사회진흥원(NIA)의 ‘2021년 인터넷이용실태조사 통계표’에서 찾을 수 있다. 전국 가구 및 만 3세 이상 인구의 모집단에서 추출된 표본 25,000 가구를 대상으로 가구방문 면접의 방식으로 이루어진 인터넷이용실태조사에서는, 최근 1개월 이내 자료 및 정보획득 이용자에 대해 인터넷 검색시 주이용 사이트 앱(2개 항목 응답)을 질문하였는데 그 결과는 <그림 3>과 같이

나타났다. 포털서비스(네이버, 다음, 구글 등)의 이용률이 87.3%로 높은 것은 당연하지만, 동영상서비스(유튜브 등)의 이용률이 47%로 나타난 것은 상당한 시사점이 있다고 하겠다. SNS(페이스북, 인스타그램 등)의 이용률은 13%로 가장 낮지만 통계표에서 20대 표본을 보면 25.5%로 역시 상당한 수준을 보이고 있다. 매년 실시되고 있는 이 조사에서 해당 질문이 처음 포함된 것은 2019년으로 보이는데 이 때 인터넷 검색시 동영상서비스의 이용률은 37.7%였으므로, 2년만에 10% 포인트 증가하였음을 알 수 있다.

<그림 4> 전반적인 정보 탐색시 이용 경험 플랫폼



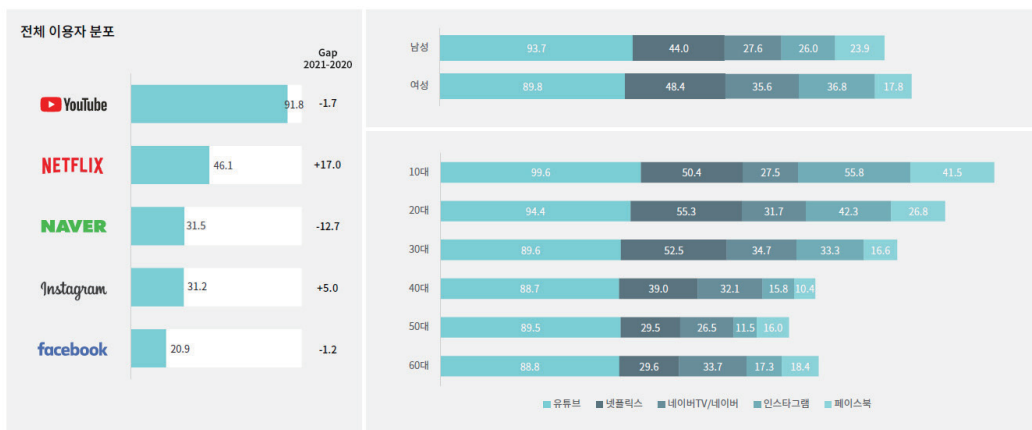
자료: 오픈서베이(2022)

이와 같은 경향은 다른 조사들에서도 일관되게 확인할 수 있다. ‘오픈서베이 소셜미디어·검색포털 트렌드 리포트 2022’의 조사는 만 15~59세 남녀 패널 5,000명을 대상으로 한 모바일 서베이로서, 전반적인 정보 탐색시 이용 경험 플랫폼을 조사한 항목을 포함하고 있었는데 그 결과는 <그림 4>와 같이 나타났다. 인터넷이용실태조사와 달리 개별 플랫폼 각각의 이용 여부를 답하도록 하였고, 또한 복수응답의 숫자에 제한을 두지 않았기 때문에 이용률이 전반적으로 더 높게 나타나고 있다. 정보탐색 경험 플랫폼으로서 네이버, 유튜브, 카카오톡, 구글, 인스타그램, 다음 등의 순으로 이용률이 높은 것으로 조사되었는데, 대단히 흥미로운 점은 유튜브와 카카오톡의 이용률이 구글보다 더 높게 나타나고, 인스타그램의 이용률은 구글보다 낮지만 다음보다는 더 높

게 나타나고 있다는 것이다. <그림 4>에는 생략되어 있지만 해당 리포트의 조사결과 표(최근 1주일 내 이용 경험 기준)를 보면, 20대 표본의 경우 인스타그램의 이용률이 75.5%로 전체표본(53.4%)보다 훨씬 높아지고 반대로 다음의 이용률은 24.4%로 전체 표본(39.7%)보다 크게 낮아지는 점도 주목할 만하다.

나스미디어의 ‘2021 인터넷 이용자 조사’도 대체로 비슷한 결과를 보여준다. 온라인에서 정보 검색이 필요할 경우 이용하는 서비스가 무엇인지 조사하였는데, 복수응답(1+2+3순위) 기준 네이버(88.1%), 유튜브(57.4%), 구글(48.6%), 다음(25.4%), 인스타그램(21.2%) 등의 순으로 나타났다. 카카오가 조사 대상에서 빠지고 다음과 인스타그램의 순서가 바뀐 차이점이 있지만 유튜브와 구글이 정보 검색을 위한 플랫폼으로서 네이버에 가장 근접하는 경쟁자임을 보여준다는 점에서 일관된 결과이다. 나스미디어에서는 검색 및 정보탐색 목적에 국한되지 않은 일반적인 온라인 동영상 서비스 이용률(<그림 5>)에 대해서도 조사하였는데, 유튜브(91.8%), 넷플릭스(46.1%), 네이버(31.5%), 인스타그램(31.2%), 페이스북(20.9%) 등의 순이었고, 일평균 온라인 동영상 시청시간은 전년 대비 20% 증가한 것으로 나타났다. 조사 대상 인터넷 이용자들의 91.8%가 최근 일주일내에 유튜브를 시청하였고 그 이용시간도 증가하고 있다는 사실은, 유튜브 동영상 서비스의 이용이 기존의 검색포털 서비스에 못지않은 또는 그 이상의 수준으로 일상화, 보편화되었음을 잘 보여준다. 또한, 이 조사 결과에 대해 설명하면서 한국지능정보사회진흥원(2022)은 ‘동영상 콘텐츠를 제공하는 플랫폼 서비스 중에서 넷플릭스를 제외하면 모두 이용자가 동영상 콘텐츠를 매개로 하여 소통을 하는 SNS 플랫폼’이라고 볼 수 있음을 지적하였다.

<그림 5> 온라인 동영상 서비스 이용률



자료: 나스미디어, 2021 인터넷 이용자 조사

이와 같은 조사 결과들은 네이버, 구글, 다음 등이 서로 경쟁하는 기존의 검색 서비스 시장과 동영상 플랫폼 시장, 그리고 소셜미디어 플랫폼 시장을 구분하여 보는 것이 과연 이제 더 이상 타당한가라는 질문을 제기한다. 위에서 인용한 오픈서베이

트렌드 리포트는, 소셜미디어와 검색포털을 한데 묶어서 조사하게 된 이유에 대해 “확실한 건 이젠 검색포털과 소셜미디어의 경계가 굉장히 흐려졌다”는 것이고 “2022년의 소비자에게는 유튜브도 필요한 정보를 검색하는 플랫폼”이라고 설명하고 있다.

요컨대, 검색 또는 정보탐색이라는 플랫폼 서비스를 중심으로 볼 때 기존의 방식보다 더 넓은 범위의 경쟁구조를 고려할 필요가 있고, 더 나아가서는 Evans(2013)와 Wu(2019) 등이 강조하는 소위 관심경제(attention economy)의 관점에서 광고기반 미디어 플랫폼 시장으로 포괄적 정의하여 그에 기반한 경쟁상황 및 지배력 평가를 생각해 볼 수도 있을 것이다. 관련된 예로, Thepot(2013)은 구글이 지배하는 검색 서비스와 페이스북이 지배하는 소셜미디어 서비스를 광고기반 매체로서 동일 시장에서 상호 경쟁하는 관계로 볼 수 있는지에 대해 검토한 바 있다. 이는 10년전의 연구로서 당시의 자료들로부터 명확한 결론이 도출되지는 못하였으나, 우리는 동일한 문제의식에서 현재 우리나라의 관련 시장을 조사하고 검토할 것이다. 다음 장에서는 인터넷 정보탐색 서비스들 간의 대체성을 좀 더 엄밀하고 구체적인 방식으로 분석해보고자 한다.

Ⅲ. 정보탐색 플랫폼 서비스들 간의 대체성

1. 전환율을 이용한 대체성 분석 방법

네이버, 구글, 다음 등의 검색 서비스가 유튜브, 인스타그램, 페이스북 등의 서비스와 과연 의미있는 경쟁관계에 있는지를 제대로 평가하기 위해서는, 소위 SSNIP 테스트로 대표되는 대체성 분석이 필요할 것이다. 그러나, 이미 잘 알려진 바와 같이 검색 서비스는 양면시장의 구조하에서 무료로 제공되는 것이 일반적이므로 SSNIP 테스트를 적용하기 어려운 문제가 있다. 2017년 유럽위원회의 구글 검색(쇼핑) 사건 결정문(54페이지)을 보면, 해당 사건에서 시장확정을 위해 SSNIP 테스트를 하지 않은 이유에 대해, (1) SSNIP 테스트는 시장확정의 유일한 방법이 아니고, (2) 가용한 모든 증거들을 종합적으로 검토해야 하는 상황에서 특별히 더 우월한 유형의 증거가 있는 것은 아니며, (3) 무료로 서비스를 제공하는 구글의 경우에 SSNIP 테스트는 적합하지 않다고 설명한 바 있다. 또한, Franck and Peitz(2021)에 따르면, 독일 뒤셀도르프 고등지방법원은 2018년 티켓팅 서비스 플랫폼 기업결합 불허 결정과 관련하여, 양면시장의 경우 양측 간의 피드백 효과⁶⁾를 적절히 반영하기 어렵기 때문에 SSNIP 테스트로부터 충분한 결론을 도출하기 어렵다는 원칙을 제시한 바 있다.

본 연구는 SSNIP 테스트의 대안으로서 전환율(diversion ratio)의 비교를 통해 시사점을 찾는 새로운 방식을 시도하고자 한다. 전환율은 UPP나 협상모형 등의 기업결

6) SSNIP 테스트에서 간접적 네트워크 외부성에 따른 피드백 효과를 추가적으로 고려해야 하는 문제는 검색서비스 뿐 아니라 일반적인 양면시장 플랫폼 시장확정 분석 과정에서 발생할 수 있다. 이와 관련한 자세한 논의는 Evans and Noel(2005)을 참고하라.

합 경제분석에서 대체성 효과를 측정하기 위해 흔히 사용되어온 지표이다. 공정거래위원회의 기업결합 심사기준에서도 수평결합의 경쟁제한성 단독효과 판단시에 차별적 상품시장에 있어서는 직접경쟁의 정도를 측정하는 것이 중요함을 지적하면서 결합당 사회사 제품간 구매전환 비율 등을 중요하게 고려하도록 하고 있다.

전환율은 수요함수의 추정을 통해 엄밀히 계산될 수도 있지만, 자료의 부족 등의 현실적인 이유로 이용자 설문조사를 통해 추정되는 것이 일반적이다.⁷⁾ 원래의 전환율 개념은 A 상품의 가격이 인상되었을 때 감소하는 판매량 중에서 B 상품의 판매로 전환되는 비율을 의미한다. 그러나, 전환율 조사를 위한 이용자 설문에서 가격인상이 어떤 수준과 방식으로 발생할 것인지 제시하고 이를 응답자는 어떻게 이해할 것인지에 대해 상당한 모호성이 존재⁸⁾하기 때문에, 2005년 Somerfield-Morrison 기업결합 사건에서 영국 경쟁위원회는 가격인상 대신 A 상품이 이용 불가능한 상황을 제시하여 전환율을 계산하였다. 이러한 선례에 따라 UPP 등의 경제분석에서는 후자의 방식으로 전환율을 계산하는 것이 통상적이다. 즉, A 상품의 이용자에게 A 상품을 이용할 수 없을 경우 그 대신 어떤 상품을 이용할 것인지를 질문하여, B 상품을 이용할 것이라고 답한 응답자의 비율이 x%라고 하면 이를 전환율로 추정하는 것이다. 전환율이 높을수록 A와 B 상품 간의 대체성은 높다고 추론할 수 있다.⁹⁾ B, C, D, E, ... 등 A의 대체재일 가능성이 있는 상품들의 전환율을 서로 비교하여, 어떤 상품이 더 가까운 대체재인지의 순서를 확인할 수도 있다.

전환율은 이처럼 가격의 고려 없이 대체성 효과를 비교적 간단하고 명확하게 측정할 수 있다는 장점이 있으나, 기존의 실제 경제분석에서는 주로 가격인상압력(UPP) 분석이나 협상모형 분석의 과정에서 필요한 하나의 변수로서 사용되어 왔을 뿐 별도의 독립적인 지표로서 크게 주목을 받지는 못했다. 그러나, 검색 플랫폼에서와 같이 무료 서비스의 특성 및 네트워크 효과의 존재로 인해 SSNIP 테스트 분석이 대단히 어려운 경우에는, 전환율 지표 자체를 시장획정 및 대체성 분석을 위해 대신 활용하는 방안을 생각해볼 필요가 있다. 관련된 사례로, 2007년 LiveUniverse v. Myspace 사건에서 미국 지방법원은, MySpace가 갑자기 문을 닫을 경우 그 이용자들이 온라인 데이팅 사이트로 전환할 가능성은 없으므로 온라인 데이팅 사이트는 소셜 네트워크 사이트의 의미있는 대체재가 될 수 없다고 판단한 바 있다(Thepot, 2013). 구체적으로 계산, 추정한 전환율 수치에 근거한 판단으로 보이지는 않으나 이는 플랫폼 시장에서 전환율 개념이 갖는 잠재적 가치를 대단히 잘 보여준다.

7) 전환율의 개념과 추정방법에 대한 보다 자세한 설명은 Davis and Garcés(2010)와 남재현·김성환·정진화(2017)를 참고하라.

8) 이러한 문제는 SSNIP 테스트를 위한 이용자 조사에서도 마찬가지로 존재한다. 관련하여 전성훈(2007)은 EC위원회 의결 사례를 인용하여 가격인상을 가정한 설문에 대해 응답자들이 일반적으로 실제 행동의 변화 용의를 과장하는 경향이 있음을 고려할 필요가 있음을 지적한 바 있다.

9) 가격인상 대신 이용 불가능성을 전제로 하는 후자의 방식으로 조사할 경우에는, A 상품으로부터의 전환 의사가 작은 충성고객들이 전환율 계산의 분모에 모두 포함된다는 문제가 있다. 그러나, 대체성 효과의 추정에 있어 충성도가 더 높은 소비자들끼리 갖는 선호에 대한 정보가 도움이 되지 않는다고 속단하기는 어렵다. 특히, 조사 대상 표본의 규모가 작은 경우에 충성고객을 제외하고 전환율을 계산하면 실제 표본의 크기가 너무 작아질 수도 있다.

전환율이 그동안 독립적인 지표로서 활용되지 못한 것은, 그 수치가 얼마나 높아야 충분한 대체성을 갖는 것인지에 대한 기준이 존재하지 않는다는 문제 때문일 것이다. 이에 대해 본 연구에서 제시하고자 하는 한가지 해결방법은, 동일 시장에서 경쟁하는 것이 사전적으로 명백한 기업들 간의 전환율을 최소한의 기준으로 사용할 수 있다는 것이다. 예를 들어, 네이버와 다음, 구글이 동일 시장에서 경쟁하는 것이 논란의 여지없이 명백하다고 인정된다면, 네이버와 플랫폼 A 간의 전환율이 네이버와 구글 또는 다음 간의 전환율보다 높게 나타나는 경우에 플랫폼 A가 경쟁자로서 기능하고 있음을 부정할 수 없게 된다. 네이버와 구글 또는 다음 간의 전환율보다 낮지만 그에 근접하는 수준인 경우에는, 객관적 판단은 어렵겠지만 여러 매체들의 전환율 수치들을 비교함으로써 상식적인 수준에서의 판단이 가능할 수 있다.

무료서비스 플랫폼의 시장획정 분석을 위한 다른 대안으로서 SSNIP 테스트의 변형된 형태로 가격의 인상 대신 품질의 저하 또는 비용의 인상을 가정하는 소위 SSNDQ(small but significant decreases in quality) 분석이나 SSNIC(small but significant non-transitory increase in costs) 분석을 물론 시도해볼 수도 있을 것이다. 그러나, 이를 위해서는 품질 또는 비용의 가설적 변화의 객관적 기준을 어떻게 설정할 것인가의 문제¹⁰⁾가 있으므로, 그 논의에 비해 실제로 제대로 된 분석이 이루어진 사례는 많지 않다. 광고량의 증가를 이용자가 지불하는 가격(관심비용)의 인상으로 간주하여 우리나라 디지털 플랫폼 서비스들에 대해 또다른 변형된 형태의 SSNIP 분석을 시도한 최근의 연구(남상준, 2020)도 있는데, 해당 연구의 결론에서 밝히고 있듯이 역시 자료 수집의 한계로 주요 변수들의 측정이 충분히 객관적으로 이루어졌는지에 대한 의문은 충분히 해소되지 않았다.

2. 설문조사

우리나라의 검색서비스 1위 기업인 네이버로부터 다른 온라인 플랫폼 서비스로의 전환율을 추정하기 위해, 본 연구에서는 여론조사 전문기관인 한국갤럽에 의뢰하여 전국의 만 20~69세 남녀 1,322명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본은 최근 주민등록인구 통계를 기준으로 지역 및 성/연령별로 할당하여 구성하였고, 조사는 2022년 8월 26일부터 9월 2일까지 8일간 진행되었다.

조사 질문지에서는, 이용자의 온라인 검색/정보탐색 행위 및 그 전환 가능성의 실태를 보다 정확하고 구체적으로 파악하기 위해, 검색 또는 탐색의 대상이 되는 정보의 유형을 다음과 같이 크게 4가지로 세분화하였다 - (1) 건강, 교육, 교통/지리, 금융 등의 생활정보, (2) 의류, 가전, 생필품 등 관심있는 상품 및 후기에 대한 정보, (3) 뉴스/시사 정보, (4) 여행, 음식, 영화, 음악, 스포츠, 게임 등의 여가/취미/흥미거리 정보.

10) SSNDQ와 SSNIC 적용의 현실적 어려움에 대한 보다 구체적인 설명은 Franck and Peitz(2021)를 참고하라.

<표 1> 조사 응답자 표본의 특성

		사례수	비율(%)
전체		1322	100
성별	남자	705	53.3
	여자	617	46.7
연령대	20대	144	10.9
	30대	227	17.2
	40대	293	22.2
	50대	369	27.9
	60대	289	21.9
	서울	295	22.3
거주지역	서울 외 광역시	344	26.0
	그 외 지역	683	51.7
월평균 가구소득	월 200만원 미만	119	9.0
	월 200~400만원대	595	45.0
	월 500~600만원대	308	23.3
	월 700~900만원대	217	16.4
	월 1,000만원 이상	83	6.3

전환율을 파악하기 위한 조사는 이 4가지 정보 유형들의 각각에 대해서 다음과 같이 진행되었다. 먼저 해당 정보 유형을 탐색할 때 하나의 온라인 서비스를 주로 이용(싱글호밍)하는지 아니면 여러 온라인 서비스를 함께 또는 번갈아가며 이용(멀티호밍)하는지 질문하였다. 싱글호밍한다고 답한 응답자에게는 싱글호밍 선택 대상 서비스가 무엇인지를 물어보았다. 질문의 보기로는 구글, 네이버, 다음, 유튜브, 인스타그램, 카카오톡, 틱톡, 페이스북 등의 온라인 서비스를 제시하였다. 단, 상품/후기 정보 유형의 경우에는 오픈마켓(쿠팡, G마켓, 11번가 등)을 보기에 추가하였고, 여가/취미/흥미 거리 정보 유형의 경우에는 유료OTT(넷플릭스 등)를 추가하였다. 한편, 멀티호밍한다고 답한 응답자에게는 주로 이용하는 서비스 순으로 1위~3위까지 선택하도록 하였다. 이 질문에 주어진 보기는 싱글호밍 대상 서비스 질문과 동일하게 제시하였다.

위와 같은 예비질문들은 네이버 검색/정보탐색 서비스의 주이용자들을 전체표본으로부터 선별해내기 위한 것이었다. 우리는 1위 검색서비스 기업인 네이버로부터 다른 서비스로의 전환율 추정을 통해 대체성을 파악하고자 하므로, 전환 가능성에 대한 질문은 네이버를 주로 이용하는 이용자들을 대상으로 해야하기 때문이다. 위 질문들에서 네이버를 싱글호밍으로 이용한다고 답하거나 아니면 멀티호밍하지만 네이버를 1순위로 이용한다고 답한 응답자를 전환율 질문 조사의 대상으로 설정하였다.

이렇게 선별된 네이버 검색서비스 이용자들에 대해서는, 만약 해당 정보 유형을 탐색하는 데 네이버를 이용할 수 없게 된다면 네이버 대신 어떤 서비스를 주로 이용할 것인지 하나를 선택하도록 질문하였다. 보기는 네이버를 제외하고 이전의 예비질문들과 동일하게 제시하였다. 이 질문에 대하여, 보기에서 제시된 각 서비스 별로, 응답의 비율을 계산하면 각 서비스에 대한 전환율을 계산할 수 있다.

3. 조사의 결과: 플랫폼 이용률 및 전환율

조사의 결과로서 가장 먼저 싱글호밍 이용의 비율을 살펴보면, 생활 정보 탐색의 경우 49.2%, 상품/후기 정보 탐색은 47%, 뉴스/시사 정보 탐색은 54.3%, 여가/취미/흥미거리 탐색은 48.6%로 나타났다. 정보 유형별로 다소간의 차이가 있지만, 뉴스/시사 정보의 경우를 제외하면 멀티호밍 이용의 비율이 전체의 절반을 약간 상회하는 수준인 것으로 파악된다. 멀티호밍 비율은 플랫폼 시장의 집중화 가능성을 판단함에 있어 가장 중요하고 기초적인 정보이다. 플랫폼 시장은 교차 네트워크 효과가 강하게 나타나는 양면시장적 특성에 따라 쏠림과 승자독식의 구조가 나타나는 것이 일반적인 것으로 전제되는 경우가 많지만, Hovenkamp(2021)에 따르면, 이용자들의 멀티호밍이 가능하고 선호되거나 플랫폼 차별화 경쟁이 충분히 존재하는 환경에서는 승자로의 쏠림은 발생하기 어렵다. Tucker(2018)는 소셜미디어 플랫폼과 차량공유 플랫폼 시장의 사례를 들어 멀티호밍이 가능하고 전환비용이 낮은 경우에 디지털 플랫폼들의 네트워크 효과는 불안정성(instability)의 경향을 갖는다고 설명한 바 있다. 따라서, 정보탐색 플랫폼의 이용에서 멀티호밍의 비율이 절반을 상회하는 수준이라는 것은 관련 시장의 쏠림에 따른 특정 플랫폼으로의 집중화 가능성은 크지 않음을 의미한다.

<표 2> 주이용 서비스

(단위: %)

정보탐색 유형	표본	구글	네이버	다음	유튜브	인스타 그램	카카 오톡	틱톡	페이 스북	오픈 마켓	유료 OTT	기타
생활	전체	10.7	68.0	11.3	6.2	1.1	2.3	0.2	0.1	—	—	0.1
	20대	13.2	76.4	1.4	4.2	3.5	1.4	0	0	—	—	0
상품/후기	전체	7.0	62.6	9.5	6.1	1.1	1.1	0.2	0.2	12.0	—	0.3
	20대	9.0	66.7	2.8	9.0	1.4	1.4	0	0	9.7	—	0
뉴스/시사	전체	6.4	60.4	19.6	9.4	1.3	1.4	0.1	0.2	—	—	1.4
	20대	6.9	73.6	3.5	10.4	3.5	2.1	0	0	—	—	0
여가/취미 /흥미거리	전체	6.0	53.0	12.0	21.6	3.2	1.3	0.5	0.5	—	1.7	0.2
	20대	4.2	43.1	2.1	36.1	5.6	1.4	1.4	0.7	—	4.9	0.7
전체	전체	7.5	61.0	13.1	10.8	1.7	1.5	0.2	0.2	3.0	0.4	0.5
	20대	8.2	64.3	2.4	14.8	3.4	2.6	0.3	0.2	2.4	1.2	0.2

전환율의 조사는 네이버가 주이용 서비스라고 답한 응답자들을 대상으로 하였는데, 주이용 서비스는 싱글호밍 이용자가 이용한다고 답한 서비스와 멀티호밍 이용자가 1 순위로 이용한다고 답한 서비스로 정의하였다. 네이버 서비스 주이용자들로부터의 전환율 조사 결과를 살펴보기 이전에, 전체 표본에서 주이용 서비스들의 구성이 어떠한지 확인해 볼 필요가 있다. <표 2>를 보면, 4개 정보탐색 유형 전체에 대해서 주이용 서비스는 네이버(61%), 다음(13.1%), 유튜브(10.8%), 구글(7.5%) 등의 순으로 나타났다. 검색 및 정보탐색의 주된 수단으로서 유튜브를 이용하는 비율이 구글보다 높다는 사실은 앞 절에서 소개한 오픈서베이와 나스미디어의 이용자 조사의 결과와도 일치한

다. 오픈서베이와 나스미디어의 조사는 복수응답을 허용한 이용률을 보여주는데, 주이용 서비스만을 기준으로 하더라도 유튜브의 이용률이 다른 검색 전문 플랫폼들과 유사하게 나온다는 점에서 <표 2>의 결과는 의미가 있다. 20대 이용자로 표본을 좁히면 유튜브의 비중이 14.8%로 다음과 구글을 합친 이용률보다 더 높게 나타난다는 점도 주목할 만하다. 정보탐색 유형별로 살펴보면, 네이버의 이용률은 생활정보 유형에서 68%로 가장 높지만 여가/취미/흥미거리 유형에서는 53%로 낮았는데, 후자의 유형에서는 역시 유튜브의 이용률이 21.6%(20대 표본에서는 36.2%)로 상당히 높게 나타났음을 볼 수 있다.

주이용 서비스 기준 네이버의 이용률(61%)은 앞서 <그림 1>에서 살펴본 검색엔진 유입률(62.91%)과 상당히 비슷한 수준인데, 후자의 경우는 기존의 검색서비스들만을 조사 대상으로 하여 분모가 더 작으므로, 결과적으로 전자 즉 우리의 조사에서의 네이버 이용률이 실질적으로 더 높게 나타난 것으로 볼 수 있다. 이러한 차이는 두가지 요인에서 발생하였을 수 있다. 첫째, 주이용 서비스에는 멀티호밍 이용자들이 함께 보완적으로 이용하는 서비스들이 빠져 있으므로 네이버 외의 서비스들의 이용률이 더 작게 평가될 수 있다. 둘째, 본 조사는 네이버 주이용자들로부터의 전환율 측정을 주된 목적으로 하여 설계된 것으로, 정보탐색의 4가지 유형을 정할 때 네이버 서비스의 특성을 반영하였으므로, 다른 서비스들의 비중은 과소평가될 수 있다. 예를 들어, 학술적, 전문적 성격의 정보나 해외정보의 탐색 등을 추가적인 유형으로 포함하였다면 구글의 이용률이 더 높게 측정될 수 있었을 것이다.¹¹⁾

<표 3> 멀티호밍 2순위 서비스

(단위: %)

정보탐색 유형	표본	구글	네이버	다음	유튜브	인스타 그램	카카 오톡	틱톡	페이 스북	오픈 마켓	유료 OTT	기타
생활	전체	23.8	20.0	18.5	27.3	4.5	4.6	0.1	0.9	—	—	0.3
	20대	25.0	16.7	4.2	36.1	13.9	1.4	0	1.4	—	—	1.4
상품/후기	전체	16.7	24.4	19.7	20.3	3.9	3.7	0	0.4	10.7	—	2.9
	20대	20.0	22.7	8.0	29.3	6.7	2.7	0	0	9.3	—	1.3
뉴스/시사	전체	16.9	29.3	28.3	18.2	1.3	2.6	0.3	1.3	—	—	1.7
	20대	16.3	18.6	18.6	30.2	4.7	4.7	2.3	0	—	—	4.7
여가/취미 /흥미거리	전체	14.1	26.1	21.4	21.6	8.8	3.4	0.3	1.5	—	2.4	0.4
	20대	14.7	16.0	6.7	24.0	26.7	4.0	1.3	0	—	5.3	1.3
전체	전체	17.9	24.8	21.8	21.9	4.7	3.6	0.2	1.0	2.8	0.6	0.6
	20대	19.2	18.5	8.3	29.8	14.0	3.0	0.8	0.4	2.6	1.5	1.9

첫째 요인과 관련하여 실제로 멀티호밍 이용자들이 보완적으로 어떤 서비스들을 사용하는지는 2순위와 3순위 서비스에 대한 응답 내용(<표 3>과 <표 4>)을 통해 알아볼 수 있다. 멀티호밍 2순위 서비스를 기준으로 할 때, 네이버 외 서비스들의 이용률은

11) 나스미디어(2021)의 조사에 따르면, 우리나라 이용자들이 구글에서 주로 검색하는 정보 유형의 1순위는 학술/비즈니스 자료이다.

<표 2>의 주이용 서비스 기준시보다 대체로 상당히 높아져서 유튜브(21.9%), 다음(21.8%), 구글(17.9%), 인스타그램(4.7%) 등의 순으로 나타났다. 멀티호밍 이용자의 2순위, 3순위 선택을 함께 고려하면, 유튜브(24.9%)의 이용률이 가장 높았고 구글(19.9%), 다음(18%), 네이버(17.2%), 인스타그램 및 카카오톡(각각 6.3%) 등의 순으로 나타났다. 또한, 20대 표본에서는 멀티호밍 이용자들의 유튜브와 인스타그램 이용률이 훨씬 더 높게 나타나고 있는데, 인스타그램 이용률이 다음의 이용률을 넘어선다는 점이 특히 흥미롭다. (<표 2>를 보면, 주이용서비스로서 인스타그램의 이용률은 상당히 낮은 편이긴 하지만 20대 표본에서는 역시 다음보다 더 높게 나타나고 있다.)

<표 4> 멀티호밍 2+3순위 서비스

(단위: %)

정보탐색 유형	표본	구글	네이버	다음	유튜브	인스타그램	카카오톡	틱톡	페이스북	오픈마켓	유료OTT	기타
생활	전체	23.3	14.5	15.8	28.9	6.5	8.3	0.4	2.0	—	—	0.2
	20대	20.0	12.1	5.7	35.7	17.1	7.9	0	0.7	—	—	0.7
상품/후기	전체	16.9	15.8	16.9	23.2	6.6	5.9	0.2	1.0	12.8	—	0.7
	20대	17.0	17.0	6.8	27.9	14.3	6.1	0.7	0	8.8	—	1.4
뉴스/시사	전체	21.1	20.1	22.9	23.3	2.6	5.3	0.5	2.8	—	—	1.4
	20대	19.0	12.7	13.9	30.4	6.3	8.9	2.5	2.5	—	—	3.8
여가/취미 /흥미거리	전체	18.4	18.8	17.0	24.1	8.9	5.6	0.5	3.0	—	3.0	0.7
	20대	13.1	15.2	4.8	26.9	24.1	6.2	1.4	1.4	—	5.5	1.4
전체	전체	19.9	17.2	18.0	24.9	6.3	6.3	0.4	2.1	3.4	0.8	0.7
	20대	17.0	14.5	7.0	30.1	16.6	7.0	1.0	1.0	2.5	1.6	1.6

주: 멀티호밍 이용자들의 2순위 선택 및 3순위 선택의 숫자를 플랫폼 별로 합산 후, 전체 대비 점유율로 환산한 수치임

이처럼 인터넷 이용자의 정보탐색에 있어 유튜브와 같은 동영상 플랫폼이 구글, 다음과 같은 검색전문 플랫폼들과 비슷한 수준으로 또는 (멀티호밍 이용자들의 보완적 목적으로는) 더 많이 이용되고 있다는 사실은 플랫폼 시장의 경쟁 구조가 크게 변화하고 있음을 잘 보여준다. 인스타그램과 같은 소셜미디어 서비스 역시 젊은 세대(20대 표본)를 중심으로 이용률이 높아지는 경향이 나타났다. 우리의 이용률 조사는 정보탐색의 유형을 구체화하고 싱글호밍과 멀티호밍 이용의 특성까지 반영하였다는 점에서, II장에서 살펴본 NIA, 오픈서베이, 나스미디어 등의 최근 조사들과 비교해 훨씬 정교화되었다고 할 수 있는데, 그 결과에 있어서는 대체로 일치하는 내용을 다시 확인시켜 주고 있다.

이러한 경쟁구조의 경향성은, 우리 연구의 주된 목표로 설정하였던 전환율의 조사 및 비교를 통해 보다 정확하게 파악할 수 있다. <표 2> ~ <표 4>가 싱글호밍 또는 멀티호밍 이용자의 실제 플랫폼 이용률을 보여준다면, <표 5>의 전환율은 현재 네이버를 주이용 서비스로 선택하고 있는 이용자들에게 어떤 서비스가 더 가까운 대체재로서 인식되는지를 보여주는 것이다. 기존 이용자의 전환 가능성의 관점에서 대체성과 경쟁압력을 나타낸다는 점에서, 전환율은 단순 이용률에 비해 시장획정 및 지배력

평가에 더 적합한 지표라고 할 수 있다.

<표 5> 네이버 정보탐색 서비스 이용으로부터의 전환율

(단위: %)

정보탐색 유형	표본(수)	구글	다음	유튜브	인스타 그램	카카 오톡	페이 스북	오픈 마켓	유료 OTT	기타
생활	전체(899)	39.0	32.0	19.6	2.7	5.7	0.4	—	—	0.3
	20대(110)	42.7	11.8	31.8	8.2	4.5	0	—	—	0.9
상품/후기	전체(827)	21.8	29.3	19.5	3.6	3.3	0.8	21.6	—	0.1
	20대(96)	20.8	16.7	30.2	12.5	6.3	0	13.5	—	0
뉴스/시사	전체(799)	25.9	42.4	23.7	1.3	3.9	1.0	—	—	1.4
	20대(106)	31.1	28.3	33.0	1.9	2.8	0	—	—	2.8
여가/취미 /흥미거리	전체(700)	20.6	33.3	30.4	8.4	3.7	0.7	—	2.3	0.4
	20대(62)	14.5	14.5	43.5	24.2	1.6	0	—	1.6	0
평균	전체	26.8	34.3	23.3	4	4.2	0.7	—	—	0.6
	20대	27.3	17.8	34.6	11.7	3.8	0	—	—	0.9

<표 6> 네이버 정보탐색 서비스 이용으로부터의 전환율 (대체 만족도 반영)

(단위: %)

정보탐색 유형	표본(수)	구글	다음	유튜브	인스타 그램	카카 오톡	페이 스북	오픈 마켓	유료 OTT	기타
생활	전체(899)	39.6	32.4	19.4	2.4	5.3	0.5	—	—	0.5
	20대(110)	44.7	12.3	31.1	7.4	4.2	0	—	—	0.3
상품/후기	전체(827)	22.3	29.0	19.8	3.1	3.2	0.8	21.7	—	0.1
	20대(96)	22.9	15.2	31.1	10.5	6.4	0	13.9	—	0
뉴스/시사	전체(799)	26.3	42.9	23.6	1.0	3.6	0.9	—	—	1.7
	20대(106)	30.4	29.1	33.3	1.6	2.3	0	—	—	3.2
여가/취미 /흥미거리	전체(700)	20.9	33.5	30.8	7.9	3.5	0.5	—	2.4	0.5
	20대(62)	15.4	13.7	44.8	22.5	2.0	0	—	1.7	0
평균	전체	27.3	34.5	23.4	3.6	3.9	0.7	—	—	0.7
	20대	28.4	17.6	35.1	10.5	3.7	0	—	—	0.9

조사 결과를 살펴보면, 전체 표본의 평균적인 전환율은 다음(34.6%), 구글(26.8%), 유튜브(23.3%) 등의 순으로 나타났고, 20대 표본으로 좁힐 경우에는 유튜브(34.6%), 구글(27.3%), 다음(17.8%), 인스타그램(11.7%) 등의 순으로 나타났다. 상품/후기 정보탐색 유형에 한해서는 오픈마켓으로의 전환율(21.6%)이 다음(29.3%)에 이어 전환율 2위인 구글(21.8%)에 매우 근접한 수준으로 유효한 대체 플랫폼이 되고 있음을 확인할 수 있다. 이용률 조사 결과에 비해 다음의 전환율이 더 높게 측정되는 것은, 전환율이 대체성을 보다 직접적으로 나타내는 지표이기 때문이다. 실제 이용률은 높지 않지만 그 서비스의 특성상 네이버에 가장 가까운 대체재로서의 플랫폼은 역시 다음이라는 것이다. <표 6>은 설문조사에 추가적으로 포함된 대체 플랫폼 만족도 질문에 대한 응답을 가중치로 사용¹²⁾하여 계산한 전환율 수치들인데 <표 5>의 결과와 비교할 때

12) 네이버를 이용할 수 없을 때 그 대신 ○○ 플랫폼을 이용할 것이라고 한 응답자에게, ○○ 플랫폼을 이용한다면 네이버와 비교해 보았을 때 만족도가 몇 퍼센트인지를 추가적으로 질문하였고, 그 응답을

주목할 만한 차이점은 없다.

네이버 정보탐색 서비스와의 대체성을 나타내는 지표로서의 전환율이, 유튜브의 경우에 다음, 구글에 근접하는 수준으로 상당히 높게 나타난다는 것은 큰 의미가 있다. 구글과 다음이 네이버와 정보탐색 서비스 시장에서 경쟁하고 있음이 자명하다는 것을 전제로 할 때, 네이버, 구글, 다음, 유튜브가 모두 하나의 시장에서 경쟁하는 것으로 보아야 할 필요성을 시사하기 때문이다. 젊은 세대(20대 표본)를 중심으로 본다면 유튜브로의 전환율은 오히려 구글, 다음보다도 더 높게 나타나고 있고 인스타그램으로의 전환율 역시 꽤 높아지므로, 향후에는 시장확정 및 경쟁구조 분석에 있어 더 넓은 범위의 서비스들을 고려할 필요가 있을 것이다. 이는 또한 우리나라의 대표적 플랫폼 기업인 네이버에 대해 경쟁압력을 제공할 수 있는 플랫폼이 구글, 다음 등의 소위 검색전문 서비스들에 더 이상 국한되지 않음을 시사한다. 요컨대, 우리나라 플랫폼 시장의 구조는 이처럼 서로 다른 유형으로 인식되었던 플랫폼들이 상호 경쟁하는 방향으로 크게 변화하고 있음을 확인할 수 있다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 우리나라 플랫폼 시장의 실제적 상황에 대한 자료들에 기반하여 그 경쟁의 구조에 대한 분석을 시도하였다. 우리나라 플랫폼 시장의 경쟁구조는 최근 변화하고 있으며, 검색 플랫폼과 동영상 및 소셜미디어 플랫폼 간의 구분은 더 이상 명확하지 않다. NIA, 오픈서베이, 나스미디어 등의 최근 인터넷 이용자 조사들에서 유튜브가 네이버에 이어 정보탐색시 가장 많이 이용되는 플랫폼으로 나타났을 뿐 아니라, 우리의 전환율 조사 분석에서도 정보탐색 서비스 이용에 있어 네이버와 유튜브 간의 대체성 수준이 구글과의 대체성 수준과 크게 차이가 나지 않는 것을 발견할 수 있었다. 이러한 경향은 20대 표본에서 더 두드러지게 나타나서 20대의 정보탐색 이용의 대체성 측면에서 네이버와 가장 가까운 플랫폼은 유튜브로 조사되었다. 20대 표본에서는 인스타그램의 이용률과 전환율(대체성) 역시 상당히 높아지는 경향을 볼 수 있었다. 우리나라 플랫폼 시장의 구조는 이처럼 서로 다른 유형으로 인식되었던 플랫폼들이 상호 경쟁하는 방향으로 크게 변화하고 있음을 확인할 수 있었다.

향후 플랫폼 지배력을 평가함에 있어 위와 같은 최근의 경쟁구조 변화를 충분히 고려할 필요가 있다. 오랫동안 국내 1위의 플랫폼 기업으로 인정받아온 네이버의 지배력이 동태적으로 안정적이기보다는 상당한 경쟁 압력에 직면해 있다고 볼 수 있다. 기존의 가장 가까운 경쟁자로 인식되어온 플랫폼인 다음이 여전히 존재하는 가운데 이제는 구글 및 유튜브가 가장 강력한 경쟁자라고 할 수 있겠고, 인스타그램 역시 젊은 층의 이용자들을 중심으로 성장하면서 새로운 경쟁자로서 부상하고 있는 것으로 평가된다.

전환율 계산의 가중치로 사용하였다.

우리가 분석의 대상으로 삼은 플랫폼들의 대부분은 서비스 측면과 광고 측면으로 구성된 양면시장(two-sided market)의 구조를 갖는데, 본 연구는 전자만을 다루었고 후자인 광고 측면에 대한 직접적인 고려나 검토는 하지 않았다. 온라인 광고 시장의 측면을 함께 고려할 때 이들 플랫폼 간의 경쟁관계는 어떻게 나타나고 있는지의 문제에 대해서는 진행중인 별도의 후속연구에서 다룰 예정이다.

참고문헌

- 곽주원 (2015) “군집상품으로서의 인터넷 포털 시장 획정,” 『정보통신정책연구』, 제22권 제3호.
- 남상준 (2020) “Attention Cost에 기반한 디지털 플랫폼 서비스 시장획정 방법 연구,” 『한국통신학회논문지』, 제45권 제10호.
- 남재현·김성환·정진화 (2017) 『경제분석의 이해와 활용』, 공정거래위원회.
- 남재현·서성민·최미강 (2021) “양면시장에서의 경쟁제한성 평가: 총전환율/GUPPI 분석의 적용,” 『산업조직연구』, 제29집 제3호.
- 박민수 (2022) “온라인플랫폼 규제정책에 대한 경제학적 검토,” 『산업조직연구』, 제30집 제2호.
- 박유리 외 (2021) 『온라인 플랫폼 생태계 발전을 위한 정책 방향 연구』, 방송통신정책연구 2021-0-01628, 정보통신정책연구원.
- 이상규·이경원 (2015) “인터넷포털의 사전규제 필요성과 시장획정: 인터넷검색광고 서비스를 중심으로,” 『정보통신정책연구』, 제22권 제1호.
- 전성훈 (2007) “경쟁정책 목적의 시장획정 방법론 및 사례: 2005년 하이트-진로 기업 결합을 중심으로,” 『한국경제연구』, 제19권.
- 정보통신정책연구원 (2021) 『통신시장 경쟁상황 평가 (2021년도)』, 정책연구 21-49.
- 한국지능정보사회진흥원 (2022) 『2021 한국인터넷백서』
- Davis, Peter and Eliana Carces (2010) *Quantitative Techniques for Competition and Antitrust Analysis*, Princeton University Press.
- Evans, David (2013) “Attention Rivalry Among Online Platforms,” *Journal of Competition Law and Economics*, 9(2).
- Evans, David and Michael Noel (2005) “Defining Antitrust Markets When Firms Operate Two-Sided Platforms,” *Columbia Business Law Review*, 2005(3).
- Filistrucchi, Lapo, Damien Geradin, Eric van Damme and Pauline Affeldt (2014) “Market Definition in Two-Sided Markets: Theory and Practice,”

- Journal of Competition Law and Economics*, 10(2).
- Franck, Jens-Uwe and Martin Peitz (2021) "Market Definition in the Platform Economy," *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 23.
- Hovenkamp, Herbert (2021) "Antitrust and Platform Monopoly," *Yale Law Journal*, 130(8).
- Thepot, Florence (2013) "Market Power in Online Search and Social Networking: A Matter of Two-Sided Markets," *World Competition*, 36(2).
- Tucker, Catherine (2018) "Network Effects and Market Power: What Have We Learned in the Last Decade?" *Antitrust*, Spring 2018.
- Wu, Tim (2019) "Blind Spot: The Attention Economy and the Law," *Antitrust Law Journal*, 82.

플랫폼과 통합전략 (Platforms and Integrated Strategies)

발표: 강형구

Associate Professor, Department of Finance
Hanyang University Business School
222 Wangsimni-ro, Seongdong-gu
Seoul, Korea, 04763

1

목차

플랫폼 특징: 안정적인 핵심 (stable core)과 이질적인 보완재 공급자간(complementors)의 상호의존성, 파생적으로 거래되는 재화나 서비스 들 (Baldwin & Clark, 2000).

플랫폼과 시장: 거래를 원활히 하는 장소를 제공한다는 점에서 시장과 비슷. 그러나 플랫폼은 시장보다 적극적인 역할. 예: 중개자 (go-between)의 기능을 수행하고 수요와 공급에 개입하고 관리.

플랫폼과 사업: 경영하는 주체가 있고 통제권을 행사. 그러나 플랫폼의 규모나 특히 범위를 플랫폼 자체가 온전히 제어(control)할 수 없다는 점에서 일반 사업과 차이.

플랫폼과 생태계: 플랫폼의 가치는 플랫폼에서 생산되는 재화나 서비스를 통해서 결정되는 것은 물론 플랫폼을 둘러싼 생태계 (ecosystem)에 의해서도 결정 → 플랫폼 기술적/경제적 특성에 기반한 시장전략(market strategy)과 함께 지속가능한 플랫폼 생태계 발전을 위하여 이해관계자들을 포섭하는 비시장적 전략(nonmarket strategy)¹이 매우 중요.

¹ Nonmarket strategy refers to a firm's concerted pattern of actions to improve its performance by managing the institutional or societal context of economic competition (Baron, 1995; Lux, Crook, & Woehr, 2011).

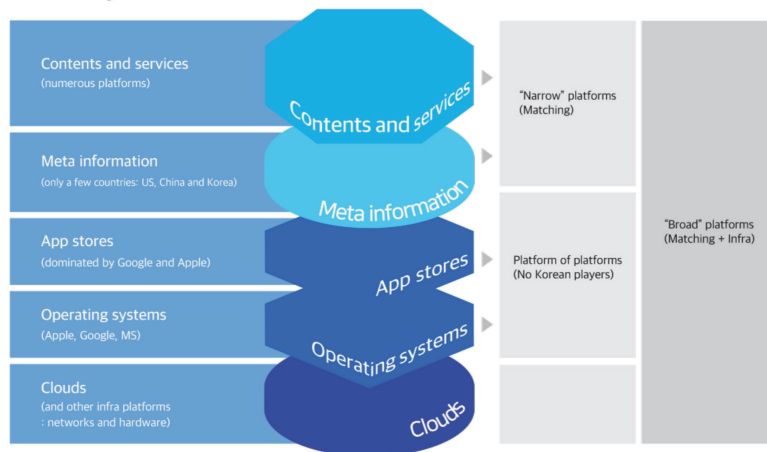
2

플랫폼 특징에서 도출되는 시사점

- 따라서 플랫폼은 시장-조직 하이브리드, 조직의 조직 (organization of organizations), 메타조직 (meta-organization)으로 규정 (Kretschmer et al., 2020).
- 플랫폼 사체를 하나의 회사나 조직으로 보고 이를 규제의 대상으로 삼는 것도, 아니면 플랫폼을 하나의 시장으로 보고 접근하는 것도 그 한계.
- 플랫폼간의 경쟁과 플랫폼내의 경쟁을 모두 중요, 어느 한 쪽을 규제하면 다른 쪽의 운영이나 경쟁력에 의도하지 않은 영향.
- 특히 플랫폼이 생태계를 전략적으로 디자인하는데 있어서 사용하는 플랫폼 특유의 변수들은 권위 (authority), 유인구조 (incentives), 협업 구조 (coordination structure)임을 고려할 필요 → 플랫폼 운영자가 플랫폼 생태계에서는 규제기관.

3

Source: Kang et al. (2022)



4

<https://n.news.naver.com/mnews/article/277/0005209849>

MM인베스트먼트의 클라우드 기업 투자 헤드쿼터는 인프라투자본부다. IMM인베스트먼트의 인프라투자본부는 그간 도로·공항·항만 등 전통적 인프라 분야에 투자해왔다. 지금은 다르다. 디지털인프라에 집중하고 있다. 기업들의 디지털 전환(DX)이 산업계 이슈로 떠오르면서 디지털인프라 혁신이 중요해졌기 때문이다.

IMM인베스트먼트 관계자는 “새로운 기술과 새로운 산업, 데이터, 디지털 산업의 성장을 눈여겨보고 있다”며 “인프라투자본부는 전통 인프라가 아닌, 좀 더 트렌디한 자산에 투자하는 데 집중하고 있다”고 말했다. 이어 “관련 투자를 계속 이어 나갈 것”이라고 덧붙였다.

5

플랫폼 특유 변수 상세 설명

플랫폼의 권위 결정요소: 아키텍처 제어 (architecture control), 보완재 공급자(complementors) (예: applications)와의 관계 설정 권한, 그리고 참여제한 (participation control), 여기서 아키텍처 제어는 플랫폼의 기술적 모수(parameters)나 표준 (standard)를 정하는 권력. 플랫폼 운영자의 IT역량이 기반.

유인구조: MSP 비즈니스 모델 그 자체. 플랫폼에서의 보완재 공급자들의 유인구조는 시분을 보유한 잔여청구자(residual claimant) 비슷. 그러나 간단히 측정하기 힘든 플랫폼의 성과나 가치를 참여자들과 생태계 발전에 기여한 이해관계자들과 공유할 수 있는 유인구조를 디자인하는 것은 어려운 문제이고 혁신적이지 않으면 성공할 수도 없음² → 규제기관, 경영윤리, 다양한 이해관계자들의 도전.

협업시스템: 전통 기업들의 경우 산업의 가치사슬 (Porter, 1985)을 따라 업스트림이나 다운스트림 기업들과 시장을 통한 관계를 가지거나 아예 내부시장이나 내부 조직(Chandler, 1962)을 통하여 가치를 창출. 이에 반하여 플랫폼은 네트워크 상에서 상호관계 (value-creating interactions) 조율, (Boudreau & Hagiu, 2009; Cusumano & Gawer, 2002). 따라서 지배구조와 협업시스템은 플랫폼을 시장이나 조직과 구분짓는 매우 독특한 특징. 플랫폼은 규제 역량 보유 → 플랫폼은 전통적 규제기관과 보완적 관계 (예: decentralized regulatory execution).

² 퍼블릭 블록체인, 스마트 계약, 유틸리티 토큰 발행(ICO)를 이용하여 이러한 문제를 해결하려는 시도도 있다.

6

이상 플랫폼의 특징에 기반한 경쟁구도별 플랫폼의 통합전략 요약

Integrated strategies		Competition landscape		
		Inside MSP	Outside (domestic)	Outside (global)
	Market	Self-preferencing, rent extraction, contracts with complementors	Architectural control, market design, interoperability, modularization, network bridging	Same + global partnership
	Nonmarket	Architectural control, control rights, market design	Social capital, social contract	Regulation arbitrage, alignment with national interests, tech wars (eg, US-China), data as a resource

+ Other standard platform strategies

7

Examples

<https://n.news.naver.com/mnews/hotissue/article/011/0004147952>

지난 2020년 10월 미 하원 반독점소위원회는 16개월의 조사 끝에 빅테크 기업의 독과점적 지위남용 우려를 핵심으로 하는 디지털 시장의 경쟁조사 보고서(Investigation of Competition Digital Markets)를 발표. 이후 미 하원은 21년 6월 5개 반독점 패키지 법안을 발의했고, 상원은 대형 앱마켓 사업자를 규제하기 위한 법안(Open App Market Act) 등을 추가로 발의.

기업결합 신고비용 현대화 법률(Merger Filing Fee Modernization Act)만 최종 통과, 나머지는 x. EU DMA의 미국판이라고 불리는 법안인 'The American Innovation and Choice Online Act(AICOA)와 대형 앱마켓 사업자가 자사 앱마켓 및 자사 앱마켓의 결제시스템 이용을 강제하는 행위 등을 금지하는 법안인 'The Open App Market Act(OAMA)', 빅테크의 잠재적 경쟁자 인수 행위를 규제하는 'Platform Competition and Opportunity Act(PCOA)' 등은 이번 117대 미 의회가 회기 내에 통과x. 전부 폐기.

법안의 규제대상이 광범위하고 불명확하며, 기존 경쟁법과 별도로 온라인플랫폼에 대해 추가 규제가 필요한 지에 대한 분석이 미흡. 소상공인의 성장 및 혁신에 의도하지 않은 결과.

미국 정부의 관심사가 플랫폼 기업보다는 대중 무역규제.

민주당은 개인정보보호에, 공화당은 콘텐츠 규제에 상대적으로 더 관심.

8

비시장전락 관점에서 미국 플랫폼 관련 법안들의 문제점과 극복 방안

첫째, 미국 법안의 중요한 거래상대방 (Critical trading partner) 개념은 플랫폼의 자원과 역량에 대한 조건부 접근 (condition access)을 경제. 그러나 조건부 계약은 경제학 주류 이론인 불완전 계약에서 필수 불가결. 불완전계약 이론에 근거한 당사자간의 자율적인 거래 관행이 중요하며 이보다 무딘 규제 적용은 주의가 필요.

둘째, 자사제품우선 (self preferencing) 관련 디지털과 글로벌 역량이 없는 소상공인의 이익을 고려 필요. 플랫폼의 브랜드, 데이터 등 역량을 활용하여 소상공인들은 본업에 집중. 이와 함께 자사제품우선 정책을 가장 적극적으로 구사하는 플랫폼의 플랫폼 (platform of platforms)과 경쟁해야 하는 국내 플랫폼의 현실을 고려.

셋째, 데이터 이동성 (Data portability) 관련 규제대상 플랫폼이 매력적인 서비스를 제공하며 데이터를 계속 축적할 유인이 있는지, 경쟁자들이 매력적인 서비스를 제공하여 데이터를 축적할 유인이 있는지 검토. 한편 외국 기업이 쌓은 데이터에 대한 규제 집행이 가능한지, 함수화와 임베딩 등 기술적 우회수단에 대한 규제기관의 대응능력.

넷째, 인수합병(M&A)의 경우 유기적 성장으로 플랫폼의 플랫폼들과 경쟁이 불가능하다는 현실을 고려하고 국내 플랫폼들이 국제적인 경쟁력. 방위산업은 좋은 사례이며 여기에는 자원기반이론 등 경영학의 주류 이론을 적용.

다섯째, 상호운용성 (interoperability) 관련 경제학의 시장디자인 관점에서 접근해야 하며 표준 및 프로토콜이 오히려 혁신의 장벽이 되지 않도록.

마지막으로 데이터가 획기자원으로서 중요한 생산요소가 되고 플랫폼이 일종의 유전이나 광산과 같은 역할을 하는 점에 주목하여 국익을 고려한 규제 및 정책을 설계.

9

시사점 [1]: 경쟁당국 등 규제기관: 규제에 대한 책임과 알고리즘에 대하여 투명성과 비편향성을 갖춰야 함.

경쟁당국은 생태계 내부 문제에 개입할 수 있는 명분을 무한히 만들 수 있음. 경쟁당국은 회사 내부의 문제에 대해서는 상대적으로 관여하지 않는 것이 보통. 그러나 플랫폼은 조직의 조직, 시장-조직 하이브리드의 특성을 가지고 있고, 플랫폼의 중요 경쟁력과 혁신이 자체의 시장을 디자인하는 것. 따라서 경쟁당국은 새로운 혁신에 대하여 시장 감시를 명분으로 플랫폼 핵심영역에 개입 시도 가능.

플랫폼간 경쟁은 물론 플랫폼내의 경쟁도 시장조직론(theory of industrial organization)이라는 하나의 검증된 과학적인 프레임워크로 모두 편리하게 적용. 이는 시장조직론에 대해서 역량을 쌓아온 경쟁당국에는 큰 비교우위이고

플랫폼은 그 특성상 다양한 이해관계자를 상대해야만 하고 그 중 어디에서도 폭발력있는 혹은 민감한 이슈가 발생 가능. 플랫폼내의 이슈와 플랫폼간의 경쟁을 모두 살펴야 하는, 즉 안과 밖을 모두 방어해야 하는 플랫폼 입장에서는 대단히 곤혹. 그만큼 경쟁당국이 개입할 여지도 큼.

오해의 소지가 없도록 경쟁당국의 행위에 관한 근거와 그 알고리즘은 물론 책임까지 투명할 필요. 의사결정과정과정을 포함한 지배구조도 마찬가지. 국내의 MSP를 모두 관리해야 하며 그 알고리즘 역시 투명하고 편향이 없어야 할 것. 특히 가장 중요한 것을 놓치고 있지 않은지, 그리고 글로벌 MSP 비시장 전략이 '여러 이슈들'의 핵심.

10

시사점 [2]: MSP

플랫폼이 커지면서 플랫폼 참여자간의 폭발력있고 민감한 문제들이 발생할 가능성. 이를 기술이나 계약으로만 해결하는 것은 불가능. 플랫폼 내에서의 사회적자본, 윤리, 신뢰구축, 그리고 이를 바탕으로 외부 이해관계자들의 도전을 극복하는 접근법.

플랫폼이 어떻게, 얼마나 사회적 자본(social capital)을 평소에 쌓아왔는지, 제도적인 충돌이 존재하는지 중요. 특히 ESG³ 등을 통한 사회적자본 축적은 플랫폼 측면에서 협업/지배구조에서 발생할 수 있는 미래의 문제들에 대하여 일종의 보험역할 (Kim et al., 2021; Koh et al., 2014; Minor & Morgan, 2011; Shiu & Yang, 2017).

플랫폼간의 협업구조는 그 중요성이 갈수록 증가. 협업구조를 넘어서 인수합병도 활발. 네이버나 카카오 등 국내의 대표적인 플랫폼도 협업구조를 확대. 여기에는 물론 담합, 독과점, 표준을 둘러싼 당국과 이해관계자들의 도전이 큰 압력.⁴ 그런데 협업이 오히려 이러한 비시장적 도전을 극복하는 수단.

예: 테크 회사들이 금융에 진출하기 위하여 기존 금융기관과 협업. 타다 vs 카카오 모빌리티. ChatGPT 대응.

끝.

³ Environmental, social and governance

⁴ 구글과 페이스북은 좋은 사례다. 반독점 소송에 직면한 구글과 페이스북이 온라인 광고 협업에 대한 반독점 조사에 직면할 경우 서로 협력하고 원조하기로 미리 합의하여 논란이 된바 있다.

<https://www.wsj.com/articles/google-facebook-agreed-to-team-up-against-possible-antitrust-action-draft-lawsuit-says-11608612219>

참고문헌

- <https://sloanreview.mit.edu/article/the-rising-risk-of-platform-regulation/>
Aghion, P., & Bolton, P. (1992). An Incomplete Contracts Approach to Financial Contracting. *The Review of Economic Studies*, 59(3), 473–494. <https://doi.org/10.2307/2297860>
Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design Rules: The power of modularity*. MIT Press.
Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. *Platforms, Markets and Innovation*, 1, 163–191.
Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309–328. <https://doi.org/10.2307/1593720>
Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
Choi, A., & Triantis, G. (2008). Completing Contracts in the Shadow of Costly Verification. *The Journal of Legal Studies*, 37(2), 503–534. <https://doi.org/10.1086/589665>
Cusumano, M. A., & Gawer, A. (2002). The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 51.
Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., & Xu, L. (2020). Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. *Strategic Management Journal*.
Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158.
Hart, O., & Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*,

66(1), 115–138.

- Kang, H.-G., Kang, C., & Jeon, S. (2022). An Innovative Framework to Classify Online Platforms. *The Journal of Information Systems*, 31(1), 59–90.
- Kim, S., Lee, G., & Kang, H.-G. (2021). Risk management and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 42(1), 202–230. <https://doi.org/10.1002/smj.3224>
- Koh, P.-S., Qian, C., & Wang, H. (2014). Firm litigation risk and the insurance value of corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1464–1482.
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2020). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/smj.3250>
- Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: Primum non nocere. *California Management Review*, 53(3), 40–59.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Illustrated Edition). Free Press.
- Shiu, Y.-M., & Yang, S.-L. (2017). Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects? *Strategic Management Journal*, 38(2), 455–470.