

제목: 플랫폼과 통합전략 (Platforms in Integrated Strategies)

발표: 강형구

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

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.

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

---

<sup>1</sup> 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).

플랫폼 특징에서 도출되는 시사점

플랫폼은 시장-조직 하이브리드, 조직의 조직 (organization of organizations), 메타조직 (meta-organization)으로 규정 (Kretschmer et al., 2020).

플랫폼 자체를 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 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 IT 역량이 기반.

유인구조: MSP 비즈니스 모델 그 자체. 플랫폼에서의 보완재 공급자들의 유인구조는 지분을 보유한 잔여청구자(residual claimant) 비슷. 그러나 간단히 측정하기 힘든 플랫폼의 성과나 가치를 참여자들이나 생태계 발전에 기여한 이해관계자들과 공유할 수 있는 유인구조를 디자인하는 것은 어려운 문제<sup>2</sup> ⇒ 규제기관의 관심사. 경영윤리 측면 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 interaction) 조율. (Boudreau & Hagiu, 2009; Cusumano & Gawer, 2002). 따라서 지배구조와 협업시스템은 플랫폼을 시장이나 조직과 구분짓는 매우 독특한 특징. **플랫폼은 규제의 주체가 될 수 밖에 없는 운명 → 플랫폼은 전통적 규제기관과 보완적 관계가 될 수 있음 (예: decentralized regulatory execution).**

---

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

이상 플랫폼의 특징에 기반한 경쟁구도별 플랫폼의 통합전략 요약

		Competition landscape		
		Inside MSP	Outside (domestic)	Outside (global)
Integrated strategies	Market	Self-preferencing, rent extraction, contracts with complementors	Architectural control, market design, interoperability, modularization, network bridging, and other standard platform strategies	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

## Examples

		Competition landscape		
		Inside MSP	Outside (domestic)	Outside (global)
Integrated strategies	Market			
	Nonmarket			

성공이 불확실한 초기 플랫폼들은 참여자를 끌어들이기 위하여 상당한 인센티브를 제공하여 이해관계자들을 설득시키려는 경향이 있다. 플랫폼 초기에는 양면 시장의 특징인 닭-달걀 문제(Caillaud & Jullien, 2003)를 해결하면서 충분한 수의 사용자와 보완재 공급자를 동시에 끌어들이어야 한다. 그런데 이러한 인센티브는 본질적으로 불완전 계약이 될 수밖에 없다.

불완전계약의 문제를 해결하는 방법은 의사결정권한의 배분 (Aghion & Bolton, 1992; Hart & Moore, 1999)이나 아예 법원 등 사법시스템의 판단을 활용(Choi & Triantis, 2008)하는 것이다. 여기서 플랫폼이 권한을 행사하는 기반이나 방식에는 인프라에 대한 접근 (API, SDK 등), 핵심 정보의 제공 (예: 고객 정보), 피드백, 자의적인 보상 (discretionary reward), 행위에 대한 규율, 등이 있다.

온라인 플랫폼 공정화법 제정안은 거래상 우월적인 지위가 있는 사업자가 그 지위를 남용해 불공정행위를 하는 것을 금지하는 것을 목적으로 한다고 알려져 있다. 이는 불완전 계약하에서 의사결정 배분이 투명하거나 정의롭지 않게 적용될 가능성에 대한 규제 당국의 대응이라 볼 수 있다 (예: 입점업체와 맺는 계약서에 타 플랫폼 입점을 제한하는지, 상품·서비스 노출 기준, 수수료가 검색결과에 미치는 영향 등 14 가지 필수사항 등). 표준계약서 도입도 불완전 계약의 여지를 줄이려는 경제학적 관점의 시도로 해석 할 수도 있을 것이다.

한편 사법시스템의 판단을 활용하는 부분과 관련하여 이는 플랫폼 외부의 이해관계자들, 예를 들어 규제기관이 개입할 여지를 의미한다. 플랫폼은 기술 등을 통해서 계약 비용 등 거래비용을 감소시키면서 추가적인 가치를 창출하고 이를 바탕으로 플랫폼의 생태계의 이익을 외부 이해관계자로부터 보호할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다. 이는 후술할 시장 디자인 (market design)과도 관련된다. 향후 플랫폼 내에서의 거래비용에 관한 기술, 불완전 계약 이론의 적용, 시장 디자인은 플랫폼 생태계의 성공을 좌우하는 매우 중요한 요인이면서 동시에 비시장경쟁력 (nonmarket capabilities)를 결정하는 핵심 요인으로 등장할 것으로 예상된다. 아키텍처 컨트롤을 통한 플랫폼내 갈등에서의 의사결정권과 관련 공정위원장은 다음과 같은 의견을 제시한바 있다.

"플랫폼은 온라인 쇼핑 등 거래에 있어서 중개업자 역할만 하는 것이 아니라, 광고·페이먼트(지불)·배송 등에 깊이 관여함에도 불구하고 통신판매중개업자라고만 하며 책임지지 않는 부분이 있다 ... 전자상거래법 전면 개정은 플랫폼의 책임을 더 강화하는 차원" (2020/12/18).<sup>3</sup>

다만 거래비용과 불완전계약의 문제를 해결해 나가는 것이 MSP 의 존재 이유 중 하나. 따라서 규제기관의 선제적인 대응이 MSP 의 혁신에 지장이 되도록 하지 않아야 하며 규제기관의 타겟 선정부터 개입까지의 알고리즘과 행위를 뒷받침하는 관련된 자료를 투명하게 공개하는 것도 매우 중요. MSP 는 규제의 대상을 넘어서 협업 파트너.

---

<sup>3</sup> <https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=105&oid=003&aid=0010249335>



		Competition landscape		
		Inside MSP	Outside (domestic)	Outside (global)
Integrated strategies	Market			
	Nonmarket			

Algorithm transparency, ethics/codes (eg, Trump), access to infra (eg, API, SDK)

SAP의 경우 플랫폼 지배구조에 3단계의 접근을 허용하는데 가장 낮은 단계에서는 보완과 상호운용성 (interoperability)에 대한 접근, 중간 단계에서는 SAP의 영업팀에 의한 공동 프로모션, 가장 높은 단계에서는 플랫폼 전략 수립에 참여를 허용하고 있다 (Sokol & Van Alstyne, 2020).

		Competition landscape		
		Inside MSP	Outside (domestic)	Outside (global)
Integrated strategies	Market		Being super apps, module systems, standard setting (gatekeeping)	<b>Amazon-11st, Apple car (?), Google Workspace</b>
	Nonmarket		Thin-filer issues, shared mobility in Korea, Mothers Against Drunk Driving (“liminal movement”), (Garud et al., 2020)	<b>THAAD, TikTok, Chinese super apps in US (eg, WeChat, Alipay, QQ Wallet), Western apps in China.</b>

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

경쟁당국 입장에서 국내 플랫폼만 규제할만한 메타조직. 최소한 이해관계자들도 그렇게 생각할 것.

- Cause: 경쟁당국은 생태계 내부 문제에 개입할 수 있는 명분을 무한히 만들 수 있다. 경쟁당국은 회사 내부의 문제에 대해서는 상대적으로 관여하지 않는 것이 보통이다. 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.
- Attack: 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
- Defense: 플랫폼은 그 특성상 다양한 이해관계자를 상대해야만 하고 그 중 어디에서도 폭발력있는 혹은 민감한 이슈가 발생. 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. 의사결정과정을 포함한 지배구조도 마찬가지. 국내외 MSP 를 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.

## 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 극복하려는 전략 필요.

플랫폼이 어떻게, 얼마나 사회적 자본(social capital)을 평소에 쌓아왔는지, 제도적인 충돌이 존재하는지 중요. 특히 ESG<sup>4</sup> 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 증가하고 있다. 협업구조를 넘어서 인수합병도 활발하다. 네이버나 카카오 등 국내의 대표적인 플랫폼도 협업구조를 확대해나가고 있다. 여기에는 물론 담합, 독과점, 표준을 둘러싼 당국과 이해관계자들의 도전이 크다.<sup>5</sup> 그런데 협업이 오히려 이러한 비시장적 도전을 극복하는 수단이기도 하다.

예: 테크 회사들이 금융을 하기 위하여 기존 금융기관과 협업. 타다 vs 카카오 모빌리티.

---

<sup>4</sup> Environmental, social and governance

<sup>5</sup> 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

- 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. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 115-138.
- 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.
- Sokol, D. D., & Van Alstyne, M. (2020). The Rising Risk of Platform Regulation. *MIT Sloan Management Review*.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-rising-risk-of-platform-regulation/>