

# 온라인플랫폼 시장지배력 분석의 보완방안 모색: 교차보조 전략 분석을 중심으로

양지원\* · 김태윤\*\*

## 국문초록

시장점유율에 기초한 기존의 시장지배력 분석 틀을 온라인플랫폼에 적용할 경우 오류가 발생할 수 있다. 주요한 이유는 양면시장적 속성을 가지는 온라인플랫폼에는 간접 네트워크 외부성이 존재하며 이는 시장력의 핵심으로 작용하기 때문이다. 이에 온라인플랫폼 시장지배력 분석방식에 대해 시장점유율 이외에 양면시장 특유의 판단 요소를 종합적으로 반영해야 한다는 견해가 일각에서 제기되고 있다. 본 연구는 이러한 관점에 입각하여 간접 네트워크 외부성 확보과정을 파악하기 위한 교차보조 전략 분석이 시장지배력 분석의 보완방안이 될 수 있을지 분석한다.

본 연구는 배달앱 상위 3사(배달의 민족, 요기요, 쿠팡이츠)를 분석대상으로 설정하였다. 교차보조 전략 유형을 분석 틀로 삼고, 제품수명주기 모형을 기반으로 단계별 교차보조 전략 분석을 통해 배달앱의 간접 네트워크 외부성 확보과정을 파악하였다.

분석결과, 교차보조 전략 분석을 통해 배달앱은 도입기에 공짜미끼 전략으로 소비자, 입점업체 직접 네트워크 외부성을 확보한 뒤 성장기에 프리미엄 전략으로 간접 네트워크 외부성을 확보하는 것으로 나타났다. 그 과정에서 경쟁상황을 유리하게 만들기 위한 불공정행위, 플랫폼 사업영역 확장 등이 이루어졌다.

본 연구는 시장지배력 분석의 보완방안으로 교차보조 전략 분석을 제안한다. 교차보조 전략 분석을 통해 온라인플랫폼의 간접 네트워크 외부성 확보과정을 모니터링할 수 있다면 온라인플랫폼이 얼마나 공정하게 이를 확보하는지 파악할 수 있다. 경쟁과정에 초점을 맞춘 교차보조 전략 분석은 기존의 경쟁결과 중심의 시장지배력 분석을 보완하여 온라인플랫폼에 대한 합리적 규제에 기여할 수 있을 것이다.

핵심주제어: 온라인플랫폼, 시장지배력, 간접 네트워크 외부성, 교차보조 전략, 규제정책

JEL 번호: L1, L4, L5

- 논문접수일: 2022년 8월 30일, 심사 및 수정일: 2022년 10월 26일, 게재확정일: 2022년 10월 26일.  
\* 강원연구원 미래전략연구실 책임연구원, 한양대학교 과학기술정책학과 박사수료, 주소: 강원도 춘천시 서면 박사로 880, 전화: 033-250-1316, 이메일: jwy@rig.re.kr, 제1저자.  
\*\* 한양대학교 정책과학대학 과학기술정책학과 교수, 주소: 서울시 성동구 왕십리로 222 한양대학교 정책과학대학 과학기술정책학과, 이메일: tykim1004@hanyang.ac.kr, 교신저자.

# I. 서론

2021년 기준 국내 배달음식 시장 규모는 23조 원으로 추산되며 2017년 15조 원에 비해 시장 규모가 50% 이상 증가했다.<sup>1)</sup> 배달앱의 등장은 신규시장 창출로 인한 신규 공급자 확대, 배달 서비스의 편익(결제 방식의 간편함, 리부기능 등)으로 인한 신규 소비자 후생의 증가를 가져왔다. 그러나 한편으로는 배달앱 시장 성장과 함께 다양한 경쟁 이슈들이 발생하고 있다. 구체적으로 배달앱-가맹점 간 수수료 및 광고료 과다, 불공정행위 등의 거래관계에 대해서는 지속적으로 문제가 불거지는 상황이다.<sup>2)</sup>

이에 따라 산업 성장과 공정경쟁을 고려한 합리적인 경쟁정책의 정립이 요구된다. 일반적으로 경제학 이론에서는 높은 시장력을 보유한 기업이 시장지배력을 보유할 개연성이 크다고 보기 때문에 우리나라의 경쟁법은 시장점유율에 기초해 시장지배력을 분석하고 있다(진양수, 2009). 최근 2021년 구글엘엔씨 시장지배남용 심사에서도 진입장벽과 함께 시장점유율을 주요하게 보았다는 점이 이를 방증한다.<sup>3)</sup>

그러나, 온라인플랫폼에서의 가격책정은 각 면의 수요탄력성이나 한계비용뿐만 아니라 양 측면 사이의 간접 네트워크 외부성을 동시에 고려하여 이루어진다. 이로 인해 한쪽 시장에서 시장점유율이 높다고 가격을 경쟁수준으로 인상할 수 있는 시장지배력을 갖기 힘들다. 따라서 시장점유율 분석에 근거한 온라인플랫폼에 대한 규제정책은 한계를 노정하며, 시장지배력의 핵심 구성요소로 간접 네트워크 외부성에 주목할 필요가 있다.

온라인플랫폼은 간접 네트워크 외부성을 형성하고 이를 유지, 확대하기 위해 교차보조 전략을 반복적으로 펼친다. 교차보조 전략은 온라인플랫폼의 시장지배력 분석에서 매우 중요한 의미를 가진다. 시장지배력은 단독으로 경쟁적 수준 이상으로 가격을 올리거나 품질을 저하시키고 이를 유지할 수 있는 시장력을 전제

1) 이코노미스트(2022. 1. 1), “‘배달민국’ 12년사…‘배달앱 오징어 게임’에서 생존하는 법”.

2) 중소기업중앙회(2019), 「배달앱 가맹점 실태조사」, p. 2.

3) 공정거래위원회(2021. 12. 30), [2016서감2541] 구글 엘엔씨 등의 시장지배적지위 남용행위 등에 대한 건.

로 하기에(OECD, 2020), 시장력의 핵심인 간접 네트워크 외부성 형성과정을 파악하는 것이 중요하다. 교차보조 전략 분석으로 간접 네트워크 외부성의 형성과정을 파악할 수 있다면 온라인플랫폼 규제와 관련된 정책에 상당한 함의가 있다.

본 연구는 온라인플랫폼 산업 중에서도 최근 고성장을 보이는 배달앱 시장을 중심으로 이에 대한 탐색적 사례분석을 실시하고자 한다. 배달앱은 소비자 시장과 입점업체 시장을 매개하고 있으며, 양 시장 사이에는 소비자 시장으로부터 입점업체 시장으로의 간접 네트워크 외부성이 작용한다. 따라서 본 연구는 배달앱을 대상으로 간접 네트워크 확보과정을 교차보조 전략으로 파악할 수 있는지 확인하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장 이론적 배경에서는 양면시장의 특성과 기존 시장지배력 분석의 온라인플랫폼 규율의 한계를 논의한다. 제3장에서는 시장지배력의 핵심 구성요소로 간접 네트워크 외부성을 제안하고, 간접 네트워크 외부성을 파악할 수 있는 방법으로 교차보조 전략에 대한 선행연구를 검토한다. 제4장에서는 도출된 연구질문에 답하기 위해 탐색적 사례분석을 위한 연구의 틀을 설정한다. 제5장에서는 배달앱 사례를 토대로 간접 네트워크 확보과정을 교차보조 전략으로 분석할 수 있는지 확인하기 위한 탐색적 사례분석을 실시한다. 마지막 제6장에서는 본 연구의 논의 내용을 정리하고 결론을 맺는다.

## II. 선행연구 검토

### 1. 양면시장 정의 및 특성

포털사이트, 검색엔진, 온라인 오픈마켓 등 온라인플랫폼이 성행하면서 양면시장(Two-sided market)에 대한 관심과 중요도가 크게 증가하였다. 양면시장 이론 자체가 네트워크를 기반으로 하는 산업의 등장과 함께 집중적으로 연구되었으므로(이금노 외, 2016), 양면시장의 정의와 특성을 살펴보는 것이 온라인플랫폼을 이해하는 출발점이 된다.

Rochet & Tirole(2003)은 양면시장에 대한 효시적 논문을 발표하였다. Rochet & Tirole(2003)은 양면시장을 수요를 달리하는 복수의 소비자 그룹이 존재하며, 복수의 그룹 간에 간접 네트워크 외부성이 존재하고, 가격구조의 비중립성(양쪽 면에 부과되는 가격의 총합을 그대로 유지한 채 그 구조를 바꾸는 것만으로 거래량이 달라짐)의 특징을 가지는 시장으로 정의하였다.

Caillaud & Jullien(2003)은 중개 서비스 제공자 간의 불완전한 가격 경쟁 모델을 분석하였다. 분석을 통해 Caillaud & Jullien(2003)은 양면시장의 특성을 구별되는 이용자 그룹 간에 간접 네트워크 외부성이 존재하며, 이용자에 따라 광범위한 가격 차별이 발생하는 시장이라고 보았다.

Evans et al.(2008)은 상호연결이 필요한 둘 이상의 구분되는 고객군, 한 측의 고객군은 다른 측 고객군의 규모가 클수록 더욱 높은 효용을 얻는 것, 서로 다른 고객군이 직접거래하는 것이 불가능하기 때문에 간접 네트워크 외부성을 내부화하는 것이 불가능한 것을 양면시장의 특성으로 제시하였다.

Weyl(2010)은 양면시장의 속성으로 플랫폼 양면에 분리된 가격으로 차별화된 서비스제공, 간접 네트워크 외부성 존재, 양면의 가격을 설정할 수 있는 시장지배력을 제시하였다.

양면시장과 관련된 논의들을 종합한 Hagiu & Wright(2015)는 플랫폼에 참여한 서로 다른 이용자 그룹 간에 직접 상호작용이 있어야 하며 서로 다른 그룹을 교차하는 그룹의 존재와 간접 네트워크 외부성을 양면시장의 특성이라고 정의하였다.

## 2. 시장지배력 개념 및 기존 시장지배력 분석의 온라인플랫폼 규율의 한계

### 가. 시장지배력 개념 및 판단기준

시장력(market power)이란 ‘한 기업이 경쟁적 가격수준 이상으로 가격을 설정하여 이윤을 증가시킬 수 있는 능력’을 의미한다(이상규, 2021). 일반적으로 경제학 이론에서는 높은 시장력을 보유한 기업이 시장지배력을 보유할 개연성이 크

다고 본다(진양수, 2009). 따라서 시장력이란 시장지배력을 표현하는 가장 광의의 개념이라고 할 수 있다(이상규 외, 2004). 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」(이하 공정거래법)에서는 시장지배적 사업자를 ‘일정한 거래 분야의 공급자나 수요자로서 단독으로 또는 다른 사업자와 함께 상품이나 용역의 가격, 수량, 품질, 그 밖의 거래조건을 결정·유지 또는 변경할 수 있는 시장 지위를 가진 사업자’로 정의한다.

시장지배력은 경쟁정책에서 중요한 개념이다. 통상적으로 시장지배적 기업은 경쟁가격 이상의 가격을 설정하거나 경쟁적 산출량보다 적은 양을 생산함으로써 초과이윤을 획득하고 소비자의 이익을 저해하여 사회적 후생 손실을 초래할 가능성이 있다(이상규, 2021). 이러한 이유로 「공정거래법」에서는 시장지배력 보유 여부를 시장지배적 남용행위의 존부를 판단하는 1차적 요소로 파악한다.

시장점유율은 시장지배적 사업자 추정 지표로 사용된다. 「공정거래법」 제6조는 하나의 사업자의 시장점유율이 100분의 50 이상이거나, 셋 이하의 사업자의 시장점유율 합계가 100분의 75 이상인 경우 시장지배적 사업자로 추정한다고 규정한다. 시장점유율 외에도 교차 네트워크 효과 등에 따른 시장의 진입장벽, 문지기(Gatekeeper)로서의 영향력 등을 종합적으로 고려하도록 하고 있다.<sup>4)</sup> 그러나, 실제 사건에 적용한 사례는 아직까지 그 수가 많지 않다. 실제 사건에서는 종합적 고려를 통해 문제된 행위주체가 시장지배적 사업자에 해당하는지 여부를 판단하기 어렵기 때문에 시장지배지위 추정의 1차적 선별기제인 시장점유율 요건이 시장지배력 개념을 사실상 대체하고 있는 실정이다(주진열, 2016).

시장지배력 추정은 관련 시장 획정을 전제로 한다. 온라인플랫폼의 경우 양 측면에 서로 다른 이용자 집단이 존재하는 양면시장의 속성으로 인해 관련 시장을 단일시장으로 획정할지, 개별시장으로 획정할지 판단하기 쉽지 않다(이상규, 2021). 시장획정의 문제는 차치하고서라도 온라인플랫폼의 양면시장적 속성인 간접 네트워크 외부성으로 인해 시장점유율 중심의 시장지배력 판단방식의 보완이 필요하다. 이 점에 대해서는 다음 세부절에서 상술한다.

4) 「온라인 플랫폼 사업자의 시장지배적지위 남용행위 및 불공정거래행위에 대한 심사지침」.

## 나. 시장점유율 중심 시장지배력 분석의 온라인플랫폼 규율의 한계

시장지배력은 독자적으로 가격을 조정할 수 있는 능력이나 배제하는 능력을 의미한다. 전통적인 시장에서는 시장구조가 독점일수록 가격과 한계비용 사이의 격차가 커지는데, 이 비용의 차이를 시장지배력의 측정 도구로 사용한다. 그리고 일반적인 시장에서는 마진율(=(가격 - 한계비용)/가격)은 시장점유율과 비례관계를 가지고 있으므로 실무적으로는 시장점유율을 시장지배력 판단의 대리변수로 활용하고 있다(황창식, 2009, p.113). 그러나, 전통적 시장에서 사용되는 시장지배력 분석 틀을 온라인플랫폼에 적용할 경우 오류가 발생할 수 있다. 그 이유는 양면시장적 속성을 가지는 온라인플랫폼의 경우 한 시장의 가격변화는 해당 시장의 수요뿐만 아니라 다른 쪽 시장의 수요에도 영향을 미쳐 시장구조에 대한 해석을 힘들게 하기 때문이다(이태희·전성민, 2021). 따라서, 한 시장의 마진율만으로 시장지배력을 판단할 수 없음은 당연하고, 양면의 마진율을 고려한다고 하더라도 가격과 한계비용만을 반영해 시장구조를 파악하기는 어렵다.

주요한 이유는 온라인플랫폼에는 간접 네트워크 외부성이 존재하기 때문이다. 온라인플랫폼에서의 가격책정은 각 면의 수요탄력성이나 한계비용뿐만 아니라 양 측면 사이의 간접 네트워크 외부성을 동시에 고려하여 이루어진다. 이는 판매량과 마진 사이의 균형에 따라 가격을 결정하는 전통적 시장과 큰 차이점이다. 따라서 양면시장에서 각 면에서의 가격은 그 면에서의 비용을 고려하여 결정하는 것이 아니기 때문에 각 면에서 산출된 마진이라는 것은 시장지배력 판단과는 큰 의미가 없을 수 있다(황창식, 2009, p.114). 비슷한 맥락에서 Evans(2003) 역시 플랫폼 이용자 그룹 중 매우 낮은 마진이 발생하는 측면을 고려하지 않고 한계비용보다 높은 수준의 가격을 책정하고 있는 다른 측면의 마진을 문제 삼을 경우, 플랫폼 기업의 시장력을 과대평가하는 결과로 이어질 수 있음을 지적한다. 특히 배달앱 시장에서는 대부분의 배달중개앱이 소비자에게도 가격을 책정하지만 입점업체에도 가격을 책정하므로 온라인플랫폼의 시장력 평가에서는 간접 네트워크 외부성을 추가로 고려할 필요가 있다.

예를 들어, 배달 플랫폼에서는 소비자에 대한 배달비 인상 시 그에 따른 소비자 이탈만 고려하여서는 안 되고 입점업체와 소비자 관계에 따른 입점업체의 이

탈과 그에 따른 배달앱 이용의 효용감소에 따른 소비자의 감소라는 연쇄적 파급 효과를 발생시키는 피드백 루프(feedback loop) 효과를 고려해야 한다(김성환 외, 2008). 이러한 이유에서 플랫폼에서는 시장점유율이 시장지배력과 반드시 비례 관계를 가진다고 할 수 없다. 간접 네트워크 외부성에 의한 피드백 루프가 작용한다는 점을 고려하면 반드시 시장점유율이 높다고 해서 가격을 경쟁수준으로 인상할 수 있는 시장지배력을 갖기는 어려울 수 있다. 즉, 한쪽 측면의 사용자 집단과 다른 쪽 측면의 사용자 집단의 상호작용에 따라 간접 네트워크의 크기가 달라질 수 있으므로 시장지배력을 파악하기 위한 시장점유율 및 마진 분석에 의존한 시장지배력 분석은 잘못된 결론에 이를 수 있다.

#### 다. 온라인플랫폼 시장지배력 분석에 관한 선행연구

온라인플랫폼은 다양하게 연구되었으나, 본 연구에서 논의하고자 하는 현행 반독점 규제의 시장지배력 분석방식의 한계와 보완방안에 관한 연구는 제한적인 수준으로 존재한다.

Evans(2003)는 양면시장적 특성을 가진 온라인플랫폼에 단면시장의 시장지배력 분석을 기반으로 한 경쟁법을 적용하는 경우 문제가 발생함을 강조하였다. 온라인플랫폼의 가격책정은 상호의존적인 이용자 그룹 간의 네트워크 효과를 기반으로 한다. 여러 시장 측면을 고려해야 하는 등 양면시장에서의 경쟁전략이 단면시장보다 복잡하기에 규제당국은 경쟁법 집행 시 양면시장에 대한 이해가 선행되어야 한다는 것이다. 유사한 맥락에서 Wright(2004)는 기존의 단면시장에 적용되는 이론을 양면시장에 적용할 경우 발생하게 될 여덟 가지 오류<sup>5)</sup>를 제시하면서 양면시장 이론에 맞는 시장지배력 분석의 중요성을 강조하였다.

황창식(2009)은 단면시장에서 형성된 전통적 시장지배력 분석 틀이 양면시장

---

5) 가격이 비용을 고려하여 책정되는 것, 비용 대비 높은 가격이 시장지배력을 의미하는 것, 한계비용 이하의 가격은 약탈적 가격, 시장이 경쟁적 구조로 변화하면 효과적 가격구조로 변화하는 것, 경쟁의 증가가 균형잡힌 가격구조를 만드는 것, 비용을 반영하지 않은 가격책정이 정당화될 수 없는 것, 한 면의 이용자가 한계비용보다 낮은 서비스를 받았다면 다른 면의 이용자로부터 보조금을 지원받아야 하는 것, 특정 플랫폼의 가격규제에 경쟁플랫폼의 가격정책이 영향을 받지 않는 것이 양면시장에 적용되지 않는 경제 원리(이금노 외, 2016).

의 경우 어떻게 수정되어야 할지를 연구하였다. 온라인플랫폼에서는 간접 네트워크 외부성 등의 특성으로 마진이 시장점유율과 반드시 비례관계를 가진다고 할 수 없다고 하였다. 따라서, 실무적 시장지배력 대리변수인 시장점유율이 양면시장 이론의 관점에서는 곧바로 적용될 수 없다고 하였다. 이에 온라인플랫폼의 반독점 규제 적용 시 양면시장적 특성을 충분히 반영해야 한다고 주장하였다.

홍대식(2016)은 경쟁법 집행기준이 온라인플랫폼에 적용되는지 모색하는 연구를 통해 반독점 규제의 전통적 분석 틀을 온라인플랫폼에 적용할 경우 분명한 한계가 존재한다고 보았다. 특히 시장지배력을 평가하는 데는 시장점유율을 지표로 삼는 '구조적 접근'보다 '행태적 접근'이 더 적절하다고 주장하였다. 반독점 규제의 전통적 분석 틀인 시장점유율을 이용하게 된다면 플랫폼 양 측면의 시장에서 서로 상이한 경쟁압력을 고려하지 못하여 잘못된 시장지배력 판단으로 이어진다는 것이다. 이에 시장지배력 분석 시 시장점유율 외에도 간접 네트워크 외부성, 멀티호밍(multi-homing) 등의 요소를 추가해야 한다고 주장하였다.

서정(2020)은 시장점유율에 의존하는 전통적 방법론을 온라인플랫폼에 적용하기에는 적절하지 않은 이유를 경쟁법적 관점에서 분석하였다. 시장 내에서의 경쟁보다는 시장 자체에 대한 경쟁(competition for market)이 일어나는 온라인플랫폼의 특성상 시장지배력 분석을 시장점유율에 의존하는 것이 적절하지 않다는 것이다. 따라서, 온라인플랫폼 시장과 같은 동태적 시장의 경우에는 시장점유율 이외의 다른 판단요소를 종합적으로 반영할 필요가 있다고 하였다.

이상의 선행연구들에서는 시장점유율 중심의 전통적 시장지배력 분석 틀이 온라인플랫폼에 적용되는 경우 한계가 있다는 점을 공통적으로 논하였다. 이에 온라인플랫폼 시장지배력 분석방식에 대해 시장점유율 이외의 다른 판단요소를 종합적으로 반영할 필요가 있음을 주장하였다.

그러나 시장지배력 분석에 대한 행태적 접근으로써 플랫폼 기업전략을 분석하려는 시도는 아직 부족하다. 특히 온라인플랫폼 교차보조 전략을 중심으로 배달 앱의 간접 네트워크 외부성 형성과정을 분석한 연구는 거의 없다. 경쟁의 결과가 아닌 과정에 주목하는 것은 동태적 시장인 온라인플랫폼 시장에 대한 합리적 규제에 기여할 수 있다는 점에서 중요하다.

### Ⅲ. 시장지배력의 핵심 구성요소: 간접 네트워크 외부성

#### 1. 간접 네트워크 외부성 개념

「온라인플랫폼 사업자의 시장지배적지위 남용행위 및 불공정거래행위에 대한 심사지침 제정(안)」은 시장지배적지위의 판단에 있어 온라인플랫폼의 특성을 고려할 수 있다고 하였다. 구체적으로 교차 네트워크 효과(간접 네트워크 외부성) 등에 따른 시장의 진입장벽, 문지기(Gatekeeper)로서의 영향력, 데이터의 수집·보유·활용 능력, 새로운 상품·서비스 출현 가능성 등을 제시하였으며 이들은 온라인플랫폼 시장지배력을 구성하는 요소들이라고 볼 수 있다. 그중 본 논문에서 주목하는 것은 간접 네트워크 외부성이다.

외부성(externality)은 경제주체의 편익이나 비용이 다른 경제주체의 행위에 의해 영향을 받는 것을 의미한다(이진명, 2018). 네트워크 외부성도 이와 유사하게 네트워크에 참여하는 사용자가 많을수록 개별 사용자가 얻는 효용도 따라 증가하는 현상으로 정의된다(Dickinger et al., 2008). 즉, 네트워크에 참여하는 사용자가 많을수록 사용자가 누리는 제품 및 서비스의 가치가 높아지기 때문에 사용자는 큰 규모의 네트워크에 연결되기를 바란다(Varian, 1999; 이진명, 2018).

네트워크 외부성은 직접, 간접 네트워크 외부성, 두 가지로 대별된다. 첫째, 직접 네트워크 외부성이란 한쪽 측면의 사용자가 특정 서비스에서 얻는 이점이 서비스를 사용하는 같은 쪽 측면의 사용자 수에 따라 달라지는 경우를 의미한다. 둘째, 한쪽 측면의 사용자가 플랫폼 서비스로부터 얻는 이점이 서비스를 사용하는 다른 쪽 측면의 사용자 수에 따라 달라지는 경우 네트워크 효과는 간접적일 수 있는데 이를 간접 네트워크 외부성이라고 한다.<sup>6)</sup>

양쪽 사용자는 서로에 대해 보완성을 갖게 되고 이들 간 상호작용을 통해 편익

6) 마이클 A. 쿠수마노, 데이비드 요퍼, 애너벨 가우어(2021), 「디지털 뉴노멀 시대를 지배하는 플랫폼 비즈니스의 모든 것」, p. 51.

이 발생하며, 사용자 스스로는 반대쪽 측면의 사용자들에 대해 갖는 외부성을 내부화할 수 없기 때문에 플랫폼의 역할이 의미를 갖는다(최승년, 2013). 만약 플랫폼 없이 내부화가 가능한 시장구조라면 이는 양면시장이라 할 수 없다(Evans, 2003; Rochet and Tirole, 2003). 온라인플랫폼은 간접 네트워크 외부성을 플랫폼 안으로 내부화하고 양쪽 그룹을 대상으로 비대칭적인 가격을 부과하며 수익을 극대화하게 된다. 따라서, 온라인플랫폼에서 간접 네트워크 외부성은 양면시장을 형성하는 핵심요소로 작용한다.

## 2. 시장지배력의 핵심 구성요소로서 간접 네트워크 외부성의 의미

앞선 논의에서 살펴본 바와 같이 기존 시장점유율 중심 시장지배력 분석은 양면시장적 특성을 가지는 온라인플랫폼에 적용하여 규율하기에는 한계가 존재한다. 반면 간접 네트워크 외부성은 시장지배력의 핵심 구성요소로서 역할하며, 기존 시장지배력 분석을 보완하는 요소가 될 수 있다.

배달앱을 예로 들면 플랫폼 기업은 소비자 그룹과 입점업체 그룹을 매개하며, 소비자 시장으로부터 입점업체 시장으로 작용하는 간접 네트워크 외부성의 내부화를 통해 이윤을 창출한다. 이때 간접 네트워크 외부성은 배달앱의 소비자 그룹에 추가로 참여하는 소비자의 행위가 해당 배달앱에 입점한 입점업체의 효용을 증가시키는 것을 의미한다. 즉, 더 많은 소비자 그룹을 확보하고 있는 배달앱은 입점업체에 매력적인 플랫폼이 된다. 입점업체들은 많은 수의 소비자를 확보한 배달앱에 대해서는 수수료 변화에 대해 비탄력적으로 반응하지만 적은 수의 소비자를 확보한 배달앱의 수수료 변화에는 탄력적으로 반응한다. 따라서 한쪽 시장에서 많은 이용자 네트워크를 확보한 배달앱이 그렇지 않은 배달앱보다 상대적으로 높은 시장력을 가지게 된다. 소비자에게 직접 네트워크 외부성이 존재하여 소비자 수요의 쏠림현상이 생기는 경우 소비자 시장에서 시장력을 가지는 플랫폼은 입점업체 시장에 대해 높은 시장력을 유지할 수 있다.

이러한 맥락에서 온라인플랫폼의 시장지배력은 간접 네트워크 외부성과 긴밀하게 연결되어 있다. 온라인플랫폼의 시장력 행사가 간접 네트워크 외부성의 존

재에 의존하기 때문이다. 시장점유율이 높은 플랫폼은 아니지만, 간접 네트워크 외부성을 보유하고 있다면 플랫폼 기업의 단독행위가 관련 시장을 독점화할 개연성이 높다(이상규, 2021).

공정거래위원회에서도 온라인플랫폼 시장의 특성으로 간접 네트워크 외부성의 중요성을 인식하고 있다. 2014년에 최초로 네이버비즈니스플랫폼(주)의 시장지배적 지위남용행위에 대한 심의 중 시장구조의 특성을 파악함에 있어 직·간접 네트워크 외부성에 대해 고려한 바 있다.<sup>7)</sup> 최근에는 2021년 네이버 쇼핑의 시장지배적지위 남용행위에 대한 심의에서 간접 네트워크 외부성을 살펴보았다. 네이버 쇼핑의 페이지 뷰 수를 들어 네트워크 외부성을 파악하고자 하였다.<sup>8)</sup> 페이지 뷰는 웹 페이지가 열린 횟수로 해당 웹 사이트에 얼마나 많은 이용자들이 방문하는지 알 수 있는 지표이다. 특정 온라인 비교쇼핑서비스를 이용하는 사용자가 증가할수록, 해당 비교서비스에 입점하려는 판매자도 증가하고 그에 따라 다시 사용자가 증가하는 순환적 구조가 형성될 수 있기 때문에 페이지 뷰 수를 간접 네트워크 외부성 존재의 판단기준으로 삼은 것이다. 네이버쇼핑의 경우 2018년 3월 기준 페이지 뷰 수가 여타 비교쇼핑서비스에 비해 월등히 높은 점을 들어 시장쏠림 현상이 크게 발생하고 있다고 판단하였다.

규제당국도 시장지배력 판단에서 간접 네트워크 외부성의 중요성은 인지하고 있으나, 간접 네트워크 외부성을 시장지배력 분석에 적용하려는 시도는 최근 들어 발견되었을 뿐 그 수는 많지 않다. 이러한 점에서 간접 네트워크 외부성의 형성과정과 실재를 파악하는 것은 온라인플랫폼의 시장력을 평가하는 데 중요한 의미를 가진다.

### 3. 간접 네트워크 외부성 실재의 판단 방법: 교차보조 전략

플랫폼은 간접 네트워크 외부성을 확보하기 위해 다양한 교차보조 전략을 활

7) 공정거래위원회(2014. 5. 8), [2014서감0595] 네이버(주) 및 네이버비즈니스플랫폼(주)의 시장지배적지위남용행위 등에 대한 건 관련 동의의결에 대한 건.

8) 공정거래위원회(2021. 1. 27), [2018서감2521] 네이버(주)[쇼핑 부문]의 시장지배적지위 남용행위 등에 대한 건

〈표 1〉 양면시장에서 지불자(Money Side User)와 보조자(Subsidy Side User)

양면시장 구분	보조자 (Subsidy Side User)	지불자 (Money Side User)	플랫폼 제공자 (Platform Providers)
PC운영체제	소비자	개발자	윈도우, 맥, 리눅스
온라인 구직 사이트	구직자	고용자	링크드인
검색엔진	검색자	광고주	구글, 네이버
비디오 게임 콘솔	소비자	게임회사	플레이스테이션
신용카드	소비자	가맹점	BC카드, 비자카드

자료: Eisenmann et al.(2006) 인용한 후 연구자 재구성.

용한다. 전통적인 기업의 가격책정 전략은 주로 판매량과 마진 사이의 균형에 따라 결정된다. 그러나, 양면시장적 속성을 가진 플랫폼의 경우 한쪽 그룹의 사용자 집단이 다른 쪽 그룹의 사용자 집단과 상호작용 하도록 모든 구성원 간의 이익에 균형을 맞춰야 하며 이를 통해 발생하는 간접 네트워크 외부성으로 인해 파생되는 새로운 상황도 함께 검토하여 가격구조를 결정하므로 전통 기업보다 훨씬 더 복잡하다(박은정 · 광기호, 2020, p.41).

Eisenmann et al.(2006)은 양면시장에서는 네트워크 외부성을 고려하여 가격수준을 정하게 되는데 돈을 내는 집단인 지불자(Money Side User)와 지불자 그룹이 비용을 지불해줌으로써 그 혜택을 보조받는 집단인 보조자(Subsidy Side User)로 구분할 수 있다고 하였다. 〈표 1〉은 양면시장에서 지불자와 보조자 그룹을 정리한 것이다.

본 연구와 동일한 플랫폼을 분석대상으로 삼은 박은정 · 광기호(2020)는 음식 배달 플랫폼인 배달의 민족, 요기요, 배달통의 경쟁전략을 교차보조 전략과 플랫폼 흡수전략으로 나누어 비교 분석하였다. 특히 교차보조 전략과 관련하여서 배달의 민족은 입점업체를 지불자 영역(Money Side)에서 보조자 영역(Subsidy Side)으로 전환하는 교차보조 전략을 구사함을 확인하였다. 반면 요기요와 배달통은 쿠폰 · 할인권 등 소비자를 보조자로 두는 교차보조 전략 활용을 통해 간접 네트워크 외부성을 확보함을 발견하였다.

김진영 · 김민용(2013)은 카카오톡을 중심으로 교차보조 전략이 시기별로 어떻게 활용되었는지, 간접 네트워크 외부성이 어떻게 확보되고 있는지 탐색적 사례

연구를 통해 규명하고자 하였다. 간접 네트워크 외부성을 유지 및 확대하기 위해 활용되는 교차보조의 대표적인 유형을 세 가지로 구분하였다. 첫째, 무료로 가까운 서비스를 통해 증가한 어느 한 측면의 고객 집단이 다른 측면의 고객 집단을 교차보조하는 공짜미끼(Loss Leader) 전략, 부가 서비스를 이용할 시에는 유료인 프리미엄(Freemium) 전략, 한 측면의 이용자가 광고비를 지불하는 대신 다른 측면의 이용자는 무료로 가까운 서비스를 받는 대가성 광고(Reward Advertising) 전략 유형으로 분류하였다. 카카오톡의 경우 이 중 공짜미끼가 가장 흔히 사용되는 교차보조 전략인 것으로 나타났다.

#### 4. 연구질문

앞서 논의한 바와 같이 시장점유율 중심의 시장지배력 분석은 온라인플랫폼에 적용하기에 한계가 있다. 온라인플랫폼은 한쪽 시장에서 얻은 초과이윤을 다른 쪽 시장에 보조하는 교차보조 전략 활용을 통해 경쟁의 핵심인 간접 네트워크 외부성을 창출하거나 확대한다. 한쪽 시장에 직접 네트워크 외부성이 존재하여 수요의 쓸림현상이 생기는 경우 해당 시장에서 시장력을 가지는 플랫폼은 반대쪽 시장에 대해 높은 시장력을 유지할 수 있다. 이러한 시장력이 지속적으로 높게 유지된다면 시장지배력을 가질 개연성 또한 높아진다. 따라서 간접 네트워크 외부성의 형성과정과 실재를 파악하는 것은 온라인플랫폼의 시장지배력을 분석하는 데 중요한 의미를 가진다.

그렇다면 간접 네트워크 외부성 확보과정을 확인할 수 있는 방법은 무엇인가? 플랫폼은 간접 네트워크 외부성을 확보하기 위해 공짜미끼, 프리미엄 전략, 대가성 광고 전략 등 다양한 교차보조 전략을 반복적으로 활용한다. 교차보조 전략 분석으로 간접 네트워크 외부성이 어떻게 확보되는지 파악할 수 있을 것이다. 따라서, 본 논문의 연구질문은 “교차보조 전략 분석으로 간접 네트워크 외부성 확보과정을 포착할 수 있는가?”로 설정된다.

교차보조 전략 분석을 통해 시장력 파악의 근본이 되는 간접 네트워크 외부성의 확보과정을 확인할 수 있다면 이는 정태적 분석인 기존 시장지배력 분석을 보

완하는 의미를 가진다. 따라서 교차보조 전략 분석이 시장지배력 평가를 보완하는 방안이 된다고 해석할 수 있다.

## IV. 탐색적 사례분석 방법

### 1. 사례분석 대상

본 연구는 온라인플랫폼 산업 중에서도 최근 고성장을 보이는 배달앱 시장을 중심으로 이에 대한 탐색적 사례분석을 실시하고자 한다.

배달앱 서비스는 2010년 국내 최초 배달앱인 배달통이 서비스를 개시한 이래 2010년 10월 배달의 민족, 2012년 요기요가 진입하면서 3강 구도를 형성하였고 그 이후 명동, 배달365, 헬로프렌즈, 식신히어로, 카카오 주문하기, 우버이츠, 위메프오, 쿠팡이츠 등의 새로운 배달앱이 지속적으로 등장하였다(공정거래위원회, 2021. 2. 2). 공정거래위원회는 배달중개앱의 수를 14여 개 정도로 파악하고 있으나, 이들 중 상당수는 시장점유율이 미미한 수준이다. 따라서 본 연구에서는 2021년 기준 상위 배달중개앱 중 2021년 6월 24일 22시에 서비스가 종료된 배달통을 제외한 상위 3개 배달앱(배달의 민족, 요기요, 쿠팡이츠)을 분석대상으로 하였다.

### 2. 사례분석 대상 배달앱 현황

2010년 4월 스타트업 스토니키즈의 '배달통'이 출시되면서 국내에 배달앱이 본격적으로 진출하게 되었다. 이후 배달의 민족은 2010년 10월 출시되었고, 요기요(2012년), 쿠팡이츠(2019년) 순으로 출시되었다. 2013년 당시 배달중개앱 시장점유율 1위는 배달의 민족(58%), 2위 배달통(16%), 3위 요기요(14%)였으나, 딜리버리 히어로가 2014년 배달통의 지분을 절반 이상 인수하면서 사실상 최대주주가 되었다. 요기요는 딜리버리 히어로의 한국자회사가 설립하였으며, 2019년 12월

〈표 2〉 배달앱 상위 3사 점유율 변화

순위	배달앱(2013년)	점유율(2013년)	배달앱(2021년)	점유율(2021년)
1	배달의 민족 (운영사, 모기업: 우아한형제들)	58%	배달의 민족 (운영사: 우아한형제들, 모기업: 딜리버리 히어로)	65.99%
2	배달통 (운영사, 모기업: 배달통)	16%	요기요 (운영사: 위대한상상, 모기업: 특수목적법인 컴바인드 딜리버리 플랫폼 인베스트먼트)	17.86%
3	요기요 (운영사: 알지피코리아, 모기업: 딜리버리 히어로)	14%	쿠팡이츠 (운영사: 쿠팡이츠, 모기업: 쿠팡)	13.56%

에 딜리버리 히어아가 우아한형제들(배달의 민족)을 인수하였다. 해당 거래가 승인된다면 배달의 민족과 요기요가 배달앱 플랫폼 시장의 99% 이상(2019년 거래액 기준)<sup>9)</sup>을 차지하여 사실상 하나의 회사가 두 개의 플랫폼을 운영하게 되는 것이다. 이에 2020년 12월 공정거래위원회는 경쟁제한에 대한 우려를 이유로 배달의 민족과 요기요의 기업결합을 조건부로 승인하되 요기요에 대한 매각을 요청하였다.<sup>10)</sup> 이후 2021년 요기요는 특수목적법인 컴바인드 딜리버리 플랫폼인베스트먼트(CDPI)에 매각되었다.

### 3. 분석 틀

온라인플랫폼은 출시 순간부터 양면시장으로서 기능하는 것이 아니라 양면시장으로 진화하는 일정 단계를 거친다. 온라인플랫폼이 출시된 이후 기업의 전략적 행위를 통해 양면시장 중 한쪽 측면의 이용자 수가 증가하며 효용이 증대되는 직접 네트워크 외부성을 확보하게 된다. 이후 양쪽 측면의 이용자를 충분히 확보하여 플랫폼을 통한 상호작용이 활발하게 진행되는 간접 네트워크 외부성이 확대되며 양면시장으로 진화하게 된다.

김진영·김민용(2013)은 카카오톡의 양면시장 형성단계를 분석하면서 단계별

9) 공정거래위원회(2020. 12. 28), 배달의 민족-요기요 기업결합 건 조건부 승인.

10) 이공(2021), p.36.

성장모형을 분석 틀로 사용하였다. 1단계에서는 양측 중 어느 한 측의 이용자 또는 고객 집단의 직접 네트워크 외부성이 존재한다. 2단계에서는 양측의 두 이용자 또는 고객 집단 간의 간접 네트워크 외부성을 확보한다. 마지막으로, 3단계는 양측이 플랫폼을 통해서만 거래(간접 네트워크 외부성의 내부화)하는 특징이 있다고 하였다.

제품수명주기 이론을 기반으로 하여 코세라의 전략에 관해 분석한 김장순 외(2020)의 연구는 도입기, 성장기, 성숙기의 세 단계로 구분한 Parker et al.(2017)의 분류를 채택하였다.

제품수명주기 이론은 제품이 시장에 출시된 이후 도입기, 성장기, 성숙기를 거쳐 쇠퇴하는 과정을 설명한다. 도입기에 시장의 수요를 확인하게 되면서 성장기로 접어들고, 기업이 이윤구조를 유리하게 만들어 나가며 성숙기로 넘어간 후 점차 시장수요가 감소하고, 이윤이 줄어들며 쇠퇴하게 되는 것이다. 그러나, 온라인 플랫폼은 선형적 제품수명주기 단계를 거치는 전통산업과는 달리 여러 형태를 가질 수 있다. 특히 플랫폼이 가진 확장성을 고려하면 온라인플랫폼의 제품수명주기는 좀 더 복잡할 수 있다. 따라서, 온라인플랫폼의 수명주기 단계마다 기업이 채택한 전략에 주목할 필요가 있다.

이에 김장순 외(2020)는 교육 플랫폼인 코세라를 도입기, 성장기, 성숙기로 분류하여 사례연구하였다. 이때 도입기의 특징은 핵심 상호작용을 설계하고 운영하는 것이며, 성장기는 네트워크 효과를 증폭시키고 수익체계를 확립하는 단계이다(김장순 외, 2020, p.32). 성숙기는 플랫폼의 지속적 혁신 여부, 확장성을 포함한다.

본 연구는 온라인플랫폼의 수명주기를 3단계로 구분한 김진영·김민용(2013), 김장순 외(2020)의 분석 프레임워크를 채택하여 도입기, 성장기, 성숙기 단계별로 배달앱의 교차보조 전략을 분석한다. 다만 본 연구에서는 객관적인 기업자료를 추가로 활용하여 도입기, 성장기, 성숙기 구분기준을 마련하였다. 도입기는 양면 시장 중 어느 한 측의 이용자 그룹의 직접 네트워크 외부성이 확보되는 단계이며, 앱 다운로드 수 1,000만 건 이하, 영업이익 적자가 지속되는 시점으로 보았다. 성장기는 간접 네트워크 외부성이 증대되고 수익체계를 확립하는 단계로써 배달앱의 영업이익이 적자에서 흑자로 최초 전환되는 시점 및 앱 다운로드 수 1,000만 이상에서 3,500만 건 이하인 시점으로 판단하였다. 마지막으로 성숙기는

〈표 3〉 온라인플랫폼 양면시장 성장단계 및 간접 네트워크 외부성 확보과정

성장 단계	설명
도입기	양면시장 중 어느 한 측의 이용자 그룹의 직접 네트워크 외부성이 확보되는 단계 기준: 앱 다운로드 수 1,000만 건 이하, 영업이익 적자가 지속되는 시점
성장기	간접 네트워크 외부성이 확보되고 수익체계를 확립하는 단계 기준: 앱 다운로드 수 1,000만 이상에서 3,500만 건 이하, 배달앱의 영업이익이 적자에서 흑자로 최초 전환되는 시점
성숙기	간접 네트워크 외부성이 유지 및 확대되며 플랫폼이 다른 비즈니스 영역으로 확장하는 단계 기준: 앱 다운로드 수 3,500만 건 이상, 매출액이 지속적으로 증가하는 시점

간접 네트워크 외부성이 확대 및 유지되며 플랫폼이 다른 비즈니스 영역으로 확장하는 단계로, 앱 다운로드 수 3,500만 건 이상, 매출액이 지속적으로 증가하는 시점으로 판단하였다. 이에 따라 온라인플랫폼이 양면시장으로의 진화하기까지의 단계별 성장모형을 정리하면 〈표 3〉과 같다.

한편, 온라인플랫폼은 한쪽 측면의 이용자 그룹(지불자)과 반대쪽 측면의 이용자 그룹(보조자)으로 구분한 뒤 지불자와 보조자 간의 간접 네트워크 효과를 이끌어내기 위한 교차보조 전략을 펼치게 된다. 교차보조 전략의 3유형(공짜미끼, 프리미엄, 대가성 광고)을 제시한 김진영·김민용(2013)을 기반으로 하여 배달앱 플랫폼의 교차보조 전략을 분석하고자 한다. 〈표 4〉는 교차보조 전략의 유형을 정리한 것이다.

직·간접 네트워크 외부성 확보 여부 판단기준은 직·간접 네트워크 외부성의 이론적 의미로부터 도출할 수 있다. 직접 네트워크 외부성은 같은 측면의 이용자가 늘어나면서 그 재화/서비스를 소비하며 얻는 효용도 늘어나는 것이다. 이러한 이론적 의미를 비추어 볼 때, 직접 네트워크 외부성의 확보기준은 어느 한 측면에서 먼저 이용/소비량이 증가하는지로 삼을 수 있을 것이다. 구체적으로 교차보조 전략에는 지불자와 보조자가 존재하는데 보조자에 해당하는 이용자의 이용/소비량의 증가는 직접 네트워크 외부성 확보를 포착할 수 있는 판단기준이 될 수 있다. 한편, 간접 네트워크 외부성은 한 측면의 이용자가 재화/서비스를 소비하며 얻는 효용이 다른 쪽 측면의 이용자 수에 따라 달라지는 것을 의미한다. 따라서 간접 네트워크 외부성의 확보기준은 어느 한 측면의 이용/소비량에 영향을 받아 다른 측면의 이용/소비량이 증가하는지로 삼을 수 있다. 이 경우에는 지불자

〈표 4〉 교차보조 전략 유형

교차보조 전략 유형	설명	실제사례			
		플랫폼	지불자 (Money Side User)	보조자 (Subsidy Side User)	교차보조 도구 사례
공짜미끼	무료에 가까운 공짜미끼 서비스를 통해 증가한 어느 한 측면의 이용자 집단이 다른 측면의 이용자 집단을 교차보조	넷플릭스	월정액 이용자	콘텐츠 제공업체	Free trial service(최초 1개월 무제한 다운로드)
		아마존 프라임 서비스	월정액 프라임 서비스 이용자	전자책 및 출판사	무제한무료배송, 무료전자책대여, 무료영화 스트리밍
프리미엄	유료로 비용을 지불하는 이용자가 다른 측면의 무료이용자를 교차보조	에버노트	월정액 또는 연간정액 이용자	무료 이용자(기능제한)	Limited free service(기능은 무료, 하루 사용량 제한)
		드롭박스	월정액 또는 연간정액 이용자	무료 이용자(용량제한)	Inviting Friends Service (친구 1명초대 시 500MB 무상제공)
		구글앱스	월정액 이용자	무료 이용자(용량제한)	Limited Free Service(기능은 동일하나 용량이 제한된 기업용 인트라넷 서비스 제한)
대가성 광고	광고비용을 지불하는 이용자가 다른 측면의 이용자를 교차보조	구글 애드센스	광고주	파워 블로거 뉴스사이트 등	Sharing AD Revenue (광고수익의 일부분을 Subsidy Side에게 제공)
		애드라떼	광고주	상품 이용자	상품을 볼 때 마다 광고비 지급
		홀루	광고주 (콘텐츠 제공업체)	콘텐츠 이용자	광고를 보는 대가로 유료영화 공짜서비스 제공

자료: 김진영 · 김민용(2013), p.154 재인용.

와 보조자 중 지불자에 해당하는 이용자의 이용/소비량의 증가가 나타난다면 간접 네트워크 외부성이 확보되었다고 볼 수 있다. 지불자가 많아진다는 것은 플랫폼 또는 보조자들과 거래하기를 원하는 이용자의 수가 많아진다는 것을 의미하기 때문이다.

종합하자면, 본 연구에서는 배달앱 상위 3사(배달의 민족, 요기요, 쿠팡이츠)를

연구대상으로 선정하였고 방법론적으로는 탐색적 사례연구 방법을 채택하였다. 제품수명주기 모형을 기반으로 각 배달앱 플랫폼의 출시일부터 2022년 6월까지 성장 단계별 교차보조 전략 분석을 통해 간접 네트워크 외부성 확보과정을 확인한다.

## V. 탐색적 사례분석 결과

### 1. 배달의 민족

#### 가. 도입기

도입기는 영업이익의 적자가 지속되며, 배달의 민족이 출시된 2010년 10월부터 앱 1,000만 다운로드를 달성하기 이전인 2014년까지의 기간이다. 초기에 배달의 민족은 음식점 광고 전단지를 모아 정리한 전단지 플랫폼을 구축함으로써 우선적으로 입점업체 네트워크 확보 전략을 구사하였다. 전단지의 비용 대비 높은 광고 효과, 다양한 통계 자료 분석, 고객과의 양방향 소통이 가능하다는 점에서 입점업체의 호응을 이끌었고, 결국 입점업체를 지불자로서 플랫폼 안으로 끌어들이었다(박은정·곽기호, 2021, p.49).

이후 바로결제 서비스를 도입하며 주문금액 3,000원 할인과 포인트 2배 적립 등의 공짜미끼 전략을 구사하였다. 이때 보조자는 주문금액 등을 할인받는 소비자이며 지불자는 입점업체이다. 출시 약 1년 만에 보조자인 소비자 이용자 수 480만 명을 확보하였다는 점에서, 직접 네트워크 외부성이 창출되었음을 알 수 있다. 그뿐만 아니라 소비자 직접 네트워크 증가의 영향으로 출시 약 1년 후 프랜차이즈 음식점 80여 개가 입점하고, 배달업소 11만 곳이 앱에 등록하는 등 지불자 그룹 역시 증가하는 모습에서 간접 네트워크 외부성이 창출되었음을 알 수 있다. 2014년에는 입점업체의 직접 네트워크 외부성의 확대를 위해 무료 소상공인 컨설팅 서비스 등을 도입하였다. 이는 입점업체 시장의 직접 네트워크 외부성 확보를 위한 공짜미끼 전략의 일환이었으나 해당 서비스를 소수 업체만 이용하는

등 직접 네트워크 외부성을 확보하는 데는 실패하였다. 즉, 도입기에는 플랫폼 시장 참여집단의 직접 네트워크 외부성을 확보하기 위해 노력하는 단계로, 배달의 민족은 공짜미끼 전략을 통해 각 시장에서 직접 네트워크 외부성 확보를 시도한 것으로 분석된다.

## 나. 성장기

성장기에서는 양 측면의 이용자 집단 간의 간접 네트워크 외부성 확보를 통해 양면시장으로써 진화하게 된다. 배달의 민족의 경우 성장기는 앱 다운로드 수 1,000만 이상에서 3,500만 건 이하이며, 배달앱의 영업이익이 적자에서 흑자로 최초 전환되는 기간인 2014년 이후부터 2018년까지의 기간이다. 이 기간에 배달의 민족은 배민라이더스, 배민프레시(배민찬), 슈퍼리스트, 입점업체 수수료 무료 등의 서비스를 도입하였다. 이 중 신선식품 새벽배송 서비스인 배민프레시(배민찬)는 유통업체가 새벽배송에 대거 진출하며 경쟁 심화로 인해 2019년 2월 서비스를 공식종료하게 된다. 또한, 입찰광고인 슈퍼리스트는 광고 수수료 반발로 인해 2019년 4월 폐지되었다.

한편, 성장기에 주목해야 할 간접 네트워크 외부성 확보를 위한 전략은 공짜미끼(수수료 무료)와 프리미엄 전략이다. 2015년 6월에 출시한 배민라이더스는 배달의 민족 자회사에 고용된 전속 라이더가 배달하는 서비스로 빠른 배달을 위한 프리미엄 전략이다. 배민라이더스는 기존에 배달 서비스를 제공하지 않던 식당을 입점업체에 포함시켜 소비자가 해당 플랫폼에 참여할 만한 동기를 부여하여 소비자 그룹의 싱글호밍을 유도한 것이라 볼 수 있다. 입점업체 측면에서도 배달의 민족 앱을 통해서만 배달주문을 받을 수 있기 때문에 타 배달앱을 이용하지 않는 싱글호밍이 이루어져 간접 네트워크 외부성이 나타난다. 실제로 출시 약 1년 만에 거래액 월평균 48% 성장, 출시 약 1년 이후 월간 주문 수가 5배 증가하였다는 점은 간접 네트워크 외부성이 존재함을 방증한다.

이후 2015년 8월, 배달의 민족은 결제 수수료 무료화를 선언하며<sup>11)</sup> 입점업체

11) 한국경제(2015. 7. 28), “배달의 민족 “수수료 0%”...배달앱 ‘가격 전쟁’”.

를 지불자 그룹에서 보조자 그룹으로 전환시켰다. 이러한 공짜미끼 전략으로 출시 2주 만에 신규 입점업체가 13.4% 증가하였다. 이로써 직접 네트워크 외부성이 확보되었음을 알 수 있다. 또한, 출시 6개월 만에 바로결제 건수가 85% 증가하였다는 점은 그만큼 최종소비자 시장의 크기가 증가하였다는 것으로 간접 네트워크 외부성이 존재함을 의미한다. 이후 2016년 배달의 민족의 영업이익은 적자에서 최초로 흑자 전환하게 된다.<sup>12)</sup> 입점업체에 수수료 0%를 부과하면서도 이익을 창출할 수 있었던 이유는 입점업체에 수수료 0%를 부과하면 입점업체 시장의 수요가 증가할 뿐만 아니라, 간접 네트워크 외부성으로 인해 그만큼 소비자 시장의 수요도 증가하기 때문이다. 즉, 한쪽 시장의 가격을 인하하더라도 다른 쪽 시장의 수요 증가로 이익이 창출될 수 있는 것이다.

2018년 12월에는 대형마트에서 살 수 있는 간편식, 가공식품뿐만 아니라 생필품까지 배달하는 즉시배달 서비스인 배민마켓(현 B마트)을 출시하였다. 입점업체 수의 증가에 대한 직접적 증거는 찾을 수 없으나 2020년 기준 주문 1,000만 건을 기록하고, 2020년 8월 기준 서비스 개시 대비 매출 963.3%가 증가했다는 점에서 직접 네트워크 외부성 확보를 통한 간접 네트워크 외부성이 확보되었음을 유추할 수 있다.

즉, 도입기에서 성장기로 진화하는 시기에 배달의 민족은 공짜미끼, 프리미엄 전략의 사용으로 지불자와 보조자의 위치를 변경해가며 시장구조를 변화시켰고 그 과정에서 간접 네트워크 외부성이 확보되었다.

#### 다. 성숙기

성숙기는 앱 다운로드 수 3,500만 건 이상이며, 매출액이 지속적으로 증가하는 시점인 2019년부터 2021년까지의 기간이다. 2019년부터 2021년 기간 동안 배달의 민족은 울트라콜, 오픈리스트, 배민커넥트, 배민오더, 배민선물하기, 단건 배달(배민원)을 출시하게 된다.

구체적으로 프리미엄 전략으로 월정액 요금을 내면 주문 고객의 위치와 가까

12) 컨슈머와이드(2016. 3. 11), “업계 1위 배달의민족, 돌연 바로결제 성장률 공개한 이유는”.

은 정도에 따라 상단에 노출되는 울트라콜을 출시하였다. 이때 지불자 그룹은 해당 프리미엄 서비스를 지불하여 이용하는 입점업체이며, 보조자 그룹은 최종소비자이다. 배달의 민족은 성숙기에 들어서 어느 정도 소비자 네트워크를 확보하고 난 뒤 광고 수수료 체계 변경을 통해 입점업체에 대한 시장력을 행사하고 있음을 알 수 있다.

시간제 부업 배달 서비스인 배민커넥터는 배달앱 시장에 배달 라이더의 수를 증가시켜 입점업체와 소비자의 직접 효용을 확보하여 간접 네트워크 외부성을 유지시키는 역할을 하였다.

비대면 주문결제 서비스인 배민오더는 2022년 6월까지 서비스 이용 수수료 무료정책을 시행했다. 입점업체의 경우 서비스 이용 수수료는 무료이고 카드사 결제 수수료만 부담한다. 소비자 역시 포장주문 수수료가 무료이다. 따라서 이 경우 지불자는 플랫폼이며, 보조자 그룹은 입점업체와 소비자이다. 교차보조 전략 중에서는 공짜미끼 전략을 활용하여 충분한 최종소비자와 입점업체 시장을 형성하기 위한 시도라고 볼 수 있다. 이를 통해 출시 5개월 만에 주문 건수 200만 건 이상 달성<sup>13)</sup>하고, 배민오더 입점 업체수는 2020년 3월 5만개에서 2020년 8월 10만개로 2배 증가<sup>14)</sup>하는 등 간접 네트워크 외부성이 확대되었다.

배민선물하기는 해당 서비스를 이용하는 소비자가 증가함에 따라 배달의 민족 플랫폼 입점업체의 효용이 증가하여 입점업체의 수가 증가하게 되고, 선물 건수 및 선불 충전금 규모가 확대되는 모습을 통해 간접 네트워크 외부성이 확보되었음을 알 수 있다.

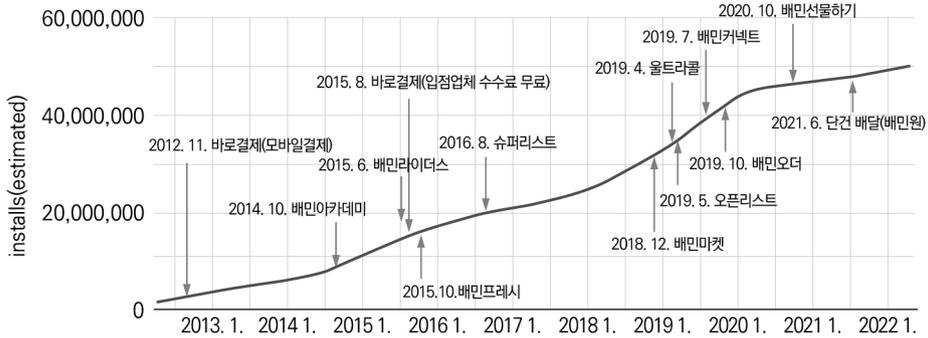
2021년 6월 출시한 배달기사가 주문 고객 한 명에게만 배달하는 서비스인 단건 배달은 간접 네트워크 외부성 창출에는 실패하였다. 출시 초기에 해당 서비스에 대한 프로모션 요금제를 적용하여 중개수수료는 1,000원, 배달비는 5,000원으로 가격을 설정하였으나, 이후 2022년 5월 중개수수료를 건당 6.8%에 기본 배달비 6,500원으로 상향 조정하였다. 그 결과 배달의 민족 이용자 수가 2022년 5월 기준 1,985명가량으로 4월 대비 약 11% 감소하게 된다.

〈표 5〉는 배달의 민족에서 사용한 교차보조 전략과 직·간접 네트워크 외부성

13) 한국경제(2020. 3. 27), “비대면 주문서비스 ‘배민오더’ 총 주문수 200만건 기록”.

14) 뉴스1(2022. 6. 28), ““포장주문 수수료 0원 연장”…배민·쿠팡이츠 속사정은”.

〈그림 1〉 배달의 민족 앱 설치 수 추이 및 이벤트 분류



〈표 5〉 성장단계별 배달의 민족 교차보조 전략 분석

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출시일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
도입기	바로 결제	배달의 민족 모바일앱을 통해 주문과 결제까지 가능한 서비스 (주문금액 3,000원 할인, 포인트 2배 적립)	2012. 11	○			265	-	-	소비자	입점 업체	○ (출시 약 1년 후 이용자 수 480만 명 확보 <sup>15)</sup> )	○ (출시 약 1년 후 프랜차이즈 음식점 80여 개 입점, 배달업소 11만 곳 앱 등록 <sup>16)</sup> )
	배민 아카데미	소상공인 무료 교육프로그램	2014. 10	○			916	-150	291	입점 업체	-	× (소수 업체만 이용, 1년간 약 700명의 자영업자가 이용 <sup>17)</sup> )	×
성장기	배민 라이더스	배달의 민족 자체 고음 라이더가 식당에서 음식을 받아 소비자에게 배달하는 서비스	2015. 6		○		1,488	-249	495	배달 라이더	소비자, 입점 업체	○ (약 1년 만에 배민라이더스 60명 확보, 서울주요지역 확대 <sup>18)</sup> )	○ (거래액 월평균 48% 성장, 출시 약 1년 이후 월간 주문 수 5배 증가 <sup>19)</sup> )
	바로결제 (입점 업체 수수료 무료)	입점업체에 수수료 0%	2015. 8	○			1,549	-249	495	입점 업체	소비자	○ (출시 2주 만에 신규 입점업체 13.4% 증가 <sup>20)</sup> )	○ (출시 6개월 만에 바로결제 건수 85% 증가 <sup>21)</sup> )
	배민 프레시 (배민찬)	신선식품 새벽배송 서비스	2015. 10		○		1,590	-249	495	입점 업체	소비자	× (경쟁심화로 2019년 2월 서비스 종료)	×

(계속)

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출시일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
성장기	슈퍼 리스트	입찰경쟁을 통해 낙찰자와 가격이 결정되는 광고상품	2016. 8		○		1,589	25	849	소비자	입점 업체	× (2019년 폐지)	×
	배민마켓 <sup>22)</sup>	대형마트에서 살 수 있는 간편식, 가공식품뿐만 아니라 생필품까지 배달하는 즉시배달 서비스	2018. 12		○		3,180	525	3,145	입점 업체	소비자	○	○ (2020년 기준 주문 1,000만 건 <sup>23)</sup> 2020년 8월 기준 서비스 개시 대비 매출 963.3% 증가 <sup>24)</sup> )
성숙기	울트라콜	앱 카테고리 상단에 입점업체를 노출하는 광고 서비스(월 8만 8,000원), 이용 3건으로 제한	2019. 4		○		3,630	-364	5,654	소비자	입점 업체	○ (2020년 7월 MAU(안드로이드 기준) 1,000만 명 <sup>25)</sup> )	○ (입점업체 수 전년 대비 약 67% 증가 <sup>26)</sup> )
	오픈 리스트	고정 광고비용 없이 총개 수수료(주문 건별수수료 5.8%) 지불하면 상위에 랜덤으로 입점업체 노출 서비스	2019. 5		○		3,752	-364	5,654	소비자	입점 업체	× (오픈리스트 적용 9일 만에 백기를 들고 수수료 변경 <sup>27)</sup> )	×
	배민 커넥트	시간제 부업 배달 서비스	2019. 7		○		3,977	-364	5,654	배달 라이더	소비자, 입점 업체	○ (2020년 12월 기준 배달원 5만여 명 등록 <sup>28)</sup> )	○ (2020년 배달의민족 매출 1조 원, 자영업자가 배민을 통해 올린 매출(앱 거래액)은 15조 원 <sup>29)</sup> )
	배민 오더	비대면 주문 결제 서비스 (입점업체 수수료 0%)	2019. 10	○			4,161	-364	5,654	소비자, 입점 업체	플랫폼	○ (배민오더 입점업체 수는 2020년 3월 5만 개에서 2020년 8월 10만 개로 2배 증가 <sup>30)</sup> )	○ (출시 5개월 만에 주문 건수 200만 건 이상 달성 <sup>31)</sup> )
	배민 선물하기	배달의 민족 앱에서 이용할 수 있는 상품권을 선물하는 서비스	2020. 10		○		4,692	-112	10,336	입점 업체	소비자	○ (프랜차이즈업 체 선물하기 입점증가 <sup>32)</sup> )	○ (2021년 선물 건수 300만 건 이상, 선물하기 선불 충전금 규모 2021년 2분기 51억 원, 3분기 81억 원, 4분기 129억 원으로 증가 <sup>33)</sup> )

(계속)

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출사일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
성숙기	단건 배달 (배민원)	배달의 민족 자체 배달 시스템을 통해 배달기사가 주문 고객 한명에게만 배달하는 서비스 <sup>34)</sup>	2021. 6		○		4,854	-757	20,088	배달 라이더	소비자, 입점 업체	○ (단건 배달 서비스 지역 확장 <sup>35)</sup> )	× (배민 등 주요앱 이용자 수는 2022년 5월 1,985명 가량으로 4월 대비 약 11% 감소 <sup>36)</sup> )

자료: 1) 앱 다운로드 수는 android rank 자료 참고.

2) 2014~2021년 영업이익 및 매출액은 우아한형제들 사업보고서 참고.

확보 여부를 정리한 것이다. 분석결과, 도입기에 공짜미끼 전략을 사용함으로써 직접 네트워크 외부성을 확보하였다. 이후 성장기, 성숙기에서는 주로 프리미엄 전략을 사용함으로써 간접 네트워크 외부성을 유지 및 확대하였으며, 그 과정에서 한쪽 시장의 네트워크를 이용해 반대쪽 시장에 대해 시장력을 행사하고 있음을 포착하였다.

- 15) ZDNet Korea(2021. 11. 23), “스타벅스 커피, 집에서 시켜 마신다”.
- 16) ZDNet Korea(2021. 11. 23), “스타벅스 커피, 집에서 시켜 마신다”.
- 17) 헤럴드경제(2015. 9. 1), “O2O 배달앱 춘추전국…서비스 강화 경쟁 불꽃”.
- 18) 매일경제(2016. 4. 18), “배달의 민족’ 또 일했다”.
- 19) 최유정·이제호(2019), p. 18.
- 20) IT조선(2015. 8. 13), “배달의민족 ‘바로결제 수수료 없애고 신규 유입 24% 증가”.
- 21) 시사저널(2016. 3. 11), “배달의 민족, 바로결제 주문 85% 성장”.
- 22) 이후 ‘B마트’로 서비스명 변경.
- 23) 뉴데일리경제(2021. 3. 17), “[단독] 배민 클릭 6억회… 거래매출 15兆 넘겼다”.
- 24) 아주경제(2020. 10. 7), “[2020 국감] 배민 ‘B마트’ 매출 10배 오르자…편의점 배달은 ‘반토막”.
- 25) 테크M(2020. 9. 4), “[세가지시선] 배달의민족은 자영업자의 구세주일까”.
- 26) 최유정·이제호(2019), p. 13.
- 27) 파이낸셜뉴스(2020. 5. 1), “배달의민족 “오늘부터 다시 울트라콜”…기존 수수료 체제 복원”.
- 28) 이데일리(2022. 2. 22), “배달앱 1위는 배달의민족, 기사앱 1위는 쿠팡이츠 배달파트너”.
- 29) 플랫폼(2021. 3. 30), “우아한형제들, 매출 1조 돌파…배달의민족 연간 거래액 15조 규모”.
- 30) 뉴스1(2022. 6. 28), “‘포장주문 수수료 0원 연장’…배민·쿠팡이츠 속사정은”.
- 31) 한국경제(2020. 3. 27), “비대면 주문서비스 ‘배민오더’ 총 주문수 200만건 기록”.
- 32) 헤럴드경제(2021. 4. 15), “‘밥먹자’ 한마디에 27억원 쌓였다…밥선물, 이 정도일 줄이야”.
- 33) 디지털투데이(2022. 5. 12), “배민, 선물하기 서비스 성장세…부가 기능 고도화 속도”.
- 34) 프로모션 요금제 중개수수료는 1,000원, 배달비는 5,000원, 이후 중개 수수료를 건당 6.8%에 기본 배달비 6,500원으로 조정.
- 35) ZDNet Korea(2022. 6. 3), “배민, 단건 배달 서비스 지역 확장”.
- 36) ZDNet Korea(2022. 6. 3), “배민, 단건 배달 서비스 지역 확장”.

## 2. 요기요

### 가. 도입기

요기요는 2012년 6월에 서비스를 론칭하였으며, 2021년 6월 서비스를 종료한 배달통과는 자매 브랜드 관계였다. 도입기는 요기요가 출시된 2012년 6월부터 앱 다운로드 수 1,000만 건 이하이며, 영업이익 적자가 지속되는 시점인 2015년 8월까지의 기간이다.

초기에 요기요는 주문 시 결제 금액이 음식점으로 직접 주문하거나 타사에서 주문하는 것보다 비싸면, 최대 차액의 300%까지 보상하는 최저가보장제로 소비자 그룹 유인전략을 펼쳤다.<sup>37)</sup> 최저가보장제는 소비자 네트워크 확보를 위해 보조자 그룹을 소비자로 하고 지불자 그룹을 입점업체로한 공짜미끼 전략이었다. 보조자 그룹인 소비자가 2015년 5월 기준 월간순이용자(MAU) 170만~210만명<sup>38)</sup>이 확보되어 직접 네트워크 외부성이 확보되었음을 알 수 있다. 최저가보장제를 통해 입점업체가 부담하는 비용으로 소비자를 끌어들이고 이는 또다시 플랫폼을 통해 소비자층과 거래하기 원하는 입점업체 네트워크를 확대시켰다. 2015년 5월 기준 입점업체 4만 개가 확보되었다는 점에서 교차보조 전략을 통해 간접 네트워크 외부성이 확보되었음을 추정할 수 있다. 한편, 이 과정에서 입점업체에 최저가보장제를 강요한 불공정행위가 나타나기도 하였다. 이러한 불공정행위로 인해 요기요는 공정거래위원회로부터 과징금 약 4억 7,000만 원을 부과받았다.

2014년 9월 요기요 배달지도시스템을 도입하였는데 이는 음식을 배달받는 위치와 업체의 배달 가능지역 매칭의 정확도를 극대화하기 위함이었다. 소비자 및 입점업체에 직접적인 효용이 돌아가는 것이 아니므로 직·간접 네트워크 외부성은 부족하다고 볼 수 있다.

한편, 2015년 8월에는 수수료 무료정책을 제시하는데, 이는 경쟁 배달앱인 배달의 민족이 2015년 7월 바로결제 수수료 0% 서비스를 출시한 것에 대한 대응이라고 판단된다. 특히 도입기인 요기요로서는 입점업체 시장에서 경쟁우위를 점하

37) 머니S(2013. 7. 12), “온라인 배달음식.. 오프보다 비싸면 300% 보상해 드려요”.

38) 한국경제(2015. 5. 1), “‘배달의민족 게 샀거라’ 한 식구’ 된 요기요·배달통”.

기 위한 전략이었음을 추론할 수 있다. 수수료 무료정책은 월정액 광고비(3만 9,900원)를 내면 주문·외부결제 수수료를 무료로 하는 공짜미끼 전략과 프리미엄 전략의 동시 활용이라 볼 수 있다. 수수료 무료정책으로 인해 보조자인 소비자 네트워크가 증가한 점은 2015년 대비 2016년 상반기 요기요 주문 수가 117% 증가한 점을 들어 알 수 있다. 보조자에 해당하는 소비자의 주문량 증가를 통해 직접 네트워크 외부성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 간접 네트워크 외부성 확보에 대한 직접적 증거는 발견할 수 없었으나, 수수료 무료정책은 월정액 광고 이용자 그룹을 확대하고 이들이 지불한 비용으로 더 많은 소비자를 끌어들이어 간접 네트워크 외부성을 획득하는 교차보조 전략으로 활용되었음을 유추할 수 있다.

정리하자면, 도입기에서는 공짜미끼, 프리미엄 전략 등의 교차보조 전략 활용을 통해 소비자 집단의 직접 네트워크 외부성을 확보하고, 소비자 직접 네트워크 외부성을 지렛대 삼아 입점업체를 플랫폼으로 유인하여 간접 네트워크 외부성을 획득하였다.

#### 나. 성장기 및 성숙기

성장기는 앱 다운로드 수 1,000만 이상에서 3,500만 건 이하이면서, 배달앱의 영업이익이 적자에서 흑자로 최초 전환되는 시점인 2015년 10월 이후부터 2020년의 기간이다. 성숙기는 앱 다운로드 수 3,500만 건 이상인 2021년이다.

이 기간에 요기요는 요기요 프리미엄, 1인분 주문서비스, 요기서 1초 결제, 요기요플러스 배달요금 0원, 1만 원 이하 주문수수료 무료, 요기부터 반값, 편의점 배달서비스, 프리미엄 딜리버리 서비스, 슈퍼클럽 등의 서비스를 도입하였다.

2015년 10월에 요기요는 별도의 배달팁을 지불하면 기존에 배달되지 않던 유명맛집, 수산물을 배달하는 요기요 프리미엄을 출시하였다. 요기요 프리미엄 출시 이후 배달지역과 음식메뉴가 확대되었고, 가맹점 12만여 곳을 확보하는 등 보조자인 입점업체 네트워크 확대를 통해 직접 네트워크 외부성을 확보하였다. 요기요 프리미엄 서비스를 제공하는 입점업체 수의 증가는 입점업체와 거래하려는 소비자의 수를 증가시키고, 해당 서비스를 경험한 소비자의 호의적 경험이 다른 소비자에 전파되어 소비자 네트워크가 확대되고 일부분이 다시 입점업체 네트워크

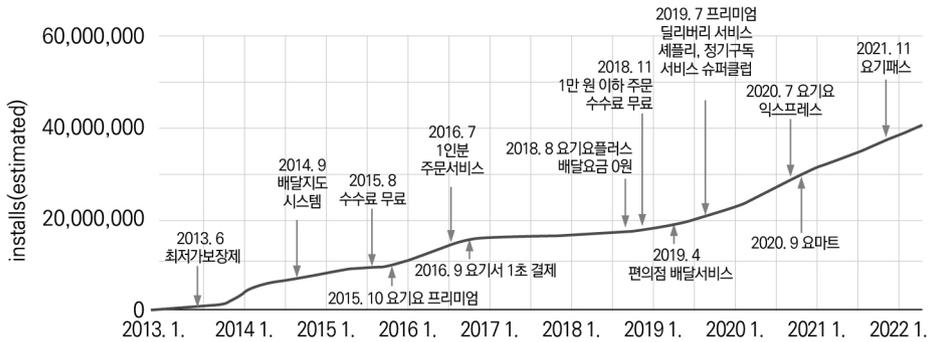
크 확대로 이어져 간접 네트워크 외부성이 획득된다. 2016년 6월 기준 월간순이용자(MAU)가 약 182만 명인 점은 지불자인 소비자 네트워크가 충분히 확대되어 간접 네트워크 외부성이 존재함을 방증한다.

2016년 9월 출시한 요기서 1초 결제는 요기요의 간편결제서비스로 소비자 및 입점업체 네트워크 확대를 통한 직접적인 효용이 돌아가는 것이 아니므로 직·간접 네트워크 외부성은 부족하다고 볼 수 있다.

2018년 8월 요기요는 맛집배달 서비스인 요기요플러스의 소비자 배달요금을 무료화하였다. 이는 소비자 네트워크를 확보하기 위한 전략으로 이때 보조자는 소비자, 지불자는 입점업체가 된다. 출시 한 달 만에 주문 수가 102% 증가했다는 점에서 소비자 네트워크가 확대되어 직접 네트워크 외부성이 확보된 것으로 판단된다. 이러한 소비자 네트워크의 증가는 지불자인 입점업체 네트워크 증가로 이어져 출시 한 달 만에 입점업체는 66% 증가하게 된다. 이로써 간접 네트워크 외부성이 확보되었다고 할 수 있다.

한편, 요기요는 도입기에 소비자 네트워크를 확보한 이후 입점업체 네트워크 규모를 증가시키기 위해 2018년 11월 입점업체를 대상으로 1만 원 이하 주문수수료 무료 전략을 구사하였다. 1만 원 이하 주문수수료 폐지는 입점업체의 수수료 부담을 최소화하기 위한 것임과 동시에 1인 주문 시장을 확대하기 위한 전략으로 입점업체가 보조자 그룹이 된다. 해당 전략은 보조자 그룹인 입점업체 시장의 네트워크를 증가시켜 실시 한 달 만에 1만 원 이하 메뉴 수가 60% 증가하였다. 이를 통해 직접 네트워크 외부성이 확보되었음을 알 수 있다. 그뿐만 아니라 2019년 상반기(1~7월) 하루 2회 이상 1인분 메뉴를 주문한 소비자 수가 전년 동기 대비 73% 증가하는 등 입점업체와 거래하려는 지불자 그룹이 확대되었다. 어느 한 측면의 이용자에게 플랫폼이 제공하는 공짜미끼 전략을 통해 직접 네트워크 외부성을 확보하고 이로 인해 다른 측면의 이용자 참여 및 효용이 증가하는 간접 네트워크 외부성이 존재함을 알 수 있다. 이러한 전략을 통해 2018년 요기요의 영업이익은 최초로 흑자 전환하게 된다. 한쪽 시장에 수수료 무료 전략을 사용하면서도 영업이익이 창출된 이유는 수수료 무료로 인해 해당 시장의 네트워크가 증가하게 되고 그만큼 다른 쪽 시장의 수요를 증가시키기 때문에 이익이 창출될 수 있는 것이다.

〈그림 2〉 요기요 앱 설치 수 추이 및 이벤트 분석



편의점 배달 서비스는 요기요 앱을 통해 편의점 제품 배달하는 프리미엄 전략의 일종이다. 2020년 5월 이용 건수가 2019년 5월 대비 10.4배 증가하였고, 전국 5,000여 점포가 배달 서비스를 시행하는 등 서비스 이용 소비자 네트워크 확대를 통해 서비스에 참여하는 입점업체 네트워크도 확대됨으로써 간접 네트워크 외부성이 획득되었다고 볼 수 있다.

요기요는 충분한 소비자 및 입점업체 네트워크를 확보한 이후에는 간접 네트워크 외부성을 내부화해 프리미엄 전략을 활용하여 수익을 확보하기 위한 노력을 펼쳤다. 특히 프리미엄 딜리버리 서비스인 ‘셰플리’와 정기 구독서비스 ‘슈퍼클럽’, ‘요기패스’ 출시를 통해 소비자의 싱글호밍을 유도하였다. 이는 유료 서비스 소비자가 지불하는 비용이 서비스 미이용 소비자와 입점업체를 보조하는 것이다. 그 과정에서 효용을 경험한 소비자 네트워크가 증가하고 시장에 참여하는 입점업체의 효용도 증가함으로써 간접 네트워크 외부성이 증대된다.

〈표 6〉은 요기요에서 사용한 교차보조 전략과 직·간접 네트워크 외부성 확보 여부를 정리한 것이다. 정리하자면 도입기에는 지불자가 입점업체, 보조자가 소비자가 되는 공짜미끼 전략을 중심으로 소비자 네트워크 확대를 통해 입점업체를 유인하고 간접 네트워크 외부성을 형성하였다. 이 과정에서 불공정행위를 통해 소비자 네트워크를 확대하려는 모습도 포착되었다. 이후 성장기 및 성숙기에서는 주로 프리미엄 전략을 사용함으로써 충분한 입점업체 네트워크를 기반으로 최종소비자 시장에 대해 유료 구독서비스(슈퍼클럽, 요기요 익스프레스, 요기패스)를 통해 간접 네트워크 외부성을 유지, 확대하고 시장력을 행사하였다.

〈표 6〉 성장단계별 요기요 주요 발생 이벤트 분석

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출시일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
도입기	최저가 보장제	주문 시 결제 금액이 음식점으로 직접 주문하거나 타사에서 주문하는 것보다 비싸면, 최대 차액의 300%까지 보상	2013. 6	○			69	-64	27	소비자	입점 업체	○ (2015년 5월 기준 MAU 170만~210만 명 <sup>39)</sup> )	○ (2015년 5월 기준 입점업체 4만 개 확보 <sup>40)</sup> )
	요기요 배달 지도 시스템	음식을 배달받는 위치와 업체의 배달 가능지역 매칭의 정확도 극대화	2014. 9	-	-	-	689	-202	189	-	-	×	×
	수수료 무료	월정액 광고비(3만 9,900원) 지불 시 주문·외부결제 수수료 무료	2015. 8	○	○		952	-390	322	소비자	입점 업체	○ (2015년 대비 2016년 상반기 주문 수 117% 증가 <sup>41)</sup> )	○
성장기	요기요 프리미엄	기존에 배달되지 않던 유명맛집, 수산물 배달	2015. 10		○		1,021	-390	322	입점 업체	소비자	○ (배달지역·음식메뉴 확대 <sup>42)</sup> , 요기요 가맹점 12만여 곳 확보 <sup>43)</sup> )	○ (2016년 6월 기준 MAU 약 182만 명 <sup>44)</sup> )
	1인분 주문 서비스	1인가구를 위한 '1인분 주문' 서비스	2016. 7	○			1,517	-175	396	입점 업체	소비자	○ 출시 한 달 만에 전체 음식점 중 1인분 주문이 가능한 음식점은 1인분 주문이 불가능한 음식점보다 전월 대비 2.5배 높은 주문 상승률 <sup>45)</sup> )	○ (출시 약 2년 만에 주문 수 38% 증가 <sup>46)</sup> )
	요기서 1초 결제	요기요 앱에서 음식 주문 결제 시 사용하는 간편결제서비스	2016. 9	-	-	-	1,572	-175	396	-	-	×	×
	요기요 플러스 배달요금 0원	최종소비자 배달요금 무료	2018. 8	○			1,781	30	1,060	소비자	입점 업체	○ (출시 한 달 만에 주문 수 102% <sup>47)</sup> )	○ (출시 한 달 만에 입점업체 66% 증가 <sup>48)</sup> )
	1만 원 이하 주문 수수료 무료	입점업체에 수수료 무료	2018. 11	○			1,837	30	1,060	입점 업체	소비자	○ (1인분 메뉴 신규등록 60% 증가 <sup>49)</sup> )	○ (2019년 상반기 (1~7월) 하루 2회 이상 1인분 메뉴를 주문한 소비자 수 전년 동기 대비 73% 증가 <sup>50)</sup> )

(계속)

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출시일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
성장기	편의점 배달 서비스	요기요 앱을 통해 편의점 제품 배달	2019. 4		○		1,975	-724	930	입점 업체	소비자	○ (전국 5,000여 점포가 배달 서비스 시행 <sup>51)</sup> )	○ (2020년 5월 이용 건수가 2019년 5월 대비 10.4배 증가 <sup>52)</sup> )
	프리미엄 딜리버리 서비스 '세플리'	유명 셰프 요리 배달 서비스	2019. 7		○		1,975	-724	930	입점 업체	소비자	○ (강남, 송파에서 서초·마포·관악·영등포 구까지 서비스 지역을 확대 <sup>53)</sup> )	○ (2019년 7월 누적 주문 수는 지난해 같은 기간과 비교해 약 3.3배 증가 <sup>54)</sup> )
	정기 구독 서비스 '슈퍼클럽'	월 9,900원 정기 결제 시 자동 할인혜택	2019. 7		○		2,072	-724	930	입점 업체	소비자	○ (서비스 론칭일을 기준으로 전월 대비 일반 레스토랑의 주문 수가 2.4배 증가 <sup>55)</sup> )	○ (출시 한 달 만에 가입자 25만 명 돌파 <sup>56)</sup> )
	요기요 익스프레스	요기요 자체 고용 라이더가 식당에서 음식을 받아 소비자에게 배달하는 서비스 (주문 중개수수료 12.5%+배달비 2,900원)	2020. 7		○		2,980	270	2,580	배달 라이더	소비자, 입점 업체	○ (자체 라이더 약 1,700명 확보 <sup>57)</sup> )	○ (소비자 만족도 평균 4.8점대로 높은 호응 <sup>58)</sup> )
	요마트	30분 내 식재료 및 각종 생활 편의 제품까지 딜리버리 제공	2020. 9		○		2,967	270	2,580	입점 업체	소비자	× (서울지역에만 한정된 서비스, 출시 1년 후 철수 <sup>59)</sup> )	×
성숙기	구독 서비스 '요기패스'	월 9,900원 정기 결제 시 자동 할인혜택, 멤버십 할인	2021. 11		○		3,587	-343	1,159	입점 업체	소비자	○	○ (출시 두 달 만에 가입자 50만 명 <sup>60)</sup> , 론칭 다음 달인 12월 기준 MAU 905만 명으로 증가 <sup>61)</sup> )

자료: 1) 앱 다운로드 수는 android rank 자료 참고.

2) 2014~2020년 영업이익 및 매출액은 딜리버리허어로 사업보고서 참고, 2021년에 Combined Delivery Platforms Investment(CDPI)에 인수되어 2021년 영업이익 및 매출액은 GS리테일 사업보고서 중 CDPI 부분 참고.

39) 한국경제(2015. 5. 1), ““배달의민족 게 샀거라” ‘한 식구’ 된 요기요·배달통”.

40) ZDNet Korea(2014. 9. 29), “배달통, 등록업체 수 배달의민족·요기요 앞서”.

41) 한국경제(2016. 7. 22), “주문량 117% 증가한 요기요, 업계 1위 배달의민족 ‘맹추격’”.

42) 플랫폼(2015. 10. 2), “요기요 프리미엄, ‘지역 확대·메뉴 강화’에 나서”.

### 3. 쿠팡이츠

쿠팡이츠는 2019년 5월에 서비스를 시작하며 배달앱 시장의 후발주자로 등장했다. 도입기는 쿠팡이츠가 출시된 2019년 5월부터 앱 1,000만 다운로드 달성을 목전에 둔 2022년 2월까지의 기간이다. 차별화가 쉽지 않은 상황에서 빠른 배달 이미지를 구축하기 위해 치타배달, 로켓배달을 초기에 도입하였다. 특히 30분 이내 로켓배달은 쿠팡의 유통·배송 경쟁력을 배달앱에 적용한 것이다.

특히 쿠팡이츠는 충분한 소비자 네트워크 확보를 위해 온오프라인 채널 양쪽에서 할인쿠폰을 대량 배포하고, 배달비 무료와 30분 내 배달 서비스인 로켓배달을 도입하며 신규 소비자 유입에 집중하는 공짜미끼 전략을 펼쳤다. 이로써 보조자 그룹인 소비자 네트워크가 증가하여 로켓배달 서비스 출시 약 1년 만에 월 간순이용자(MAU) 수 75만 명을 기록하고, 이용자 수가 4배 이상 증가하였다. 이를 통해 공짜미끼 전략이 플랫폼과 입점업체가 부담하는 비용으로 소비자를 끌어들이며 직접 네트워크 외부성을 획득하는 교차보조 전략으로 활용되었음을 알 수 있다.

- 
- 43) 플랫폼(2015. 10. 2), “요기요 프리미엄, ‘지역 확대·메뉴 강화’에 나서”.
  - 44) 한국경제(2016. 7. 22), “주문량 117% 증가한 요기요, 업계 1위 배달의민족 ‘맹추격’”.
  - 45) 아주경제(2016. 8. 30), “요기요, ‘1인분 주문 행태 조사’ 결과 발표…“목요일 점심과 간짜장 선호””.
  - 46) 이투데이(2019. 4. 18), “‘1인분’ 배달 시장 판 커진다...1인 배달 선호 메뉴 1위는 자장면”.
  - 47) 플랫폼뉴스(2018. 9. 27), ““집에서도 맛집 즐기는 소비자 늘었다”...요기요플러스 한 달 만에 주문 수 2배 ↑”.
  - 48) 플랫폼뉴스(2018. 9. 27), ““집에서도 맛집 즐기는 소비자 늘었다”...요기요플러스 한 달 만에 주문 수 2배 ↑”.
  - 49) 플랫폼(2018. 12. 13), “요기요, 1만원 주문 수수료 면제 후 “1인분 메뉴 신규 등록 60% ↑””.
  - 50) 디지털투데이(2019. 9. 5), “요기요, ‘삼시두끼’ 배달앱 켜는 혼남족, 전년 대비 2배 ↑”.
  - 51) 데일리팝(2020. 6. 3), “편의점, 높은 접근성과 배달 서비스로 ‘코로나19’ 시대 대세로 우뚝”.
  - 52) 이투데이(2020. 6. 2), “편의점 배달 코로나19에 ‘날개’...CU, 요기요 배달 1년만에 10배 증가”.
  - 53) 뉴데일리 경제(2019. 7. 19), “배달계 넷플릭스 꿈꾼다... 요기요, 프리미엄 서비스 ‘세플리’ 순항”.
  - 54) 뉴데일리 경제(2019. 7. 19), “배달계 넷플릭스 꿈꾼다... 요기요, 프리미엄 서비스 ‘세플리’ 순항”.
  - 55) MNB(2019. 9. 27), “요기요, 정기 할인 구독 서비스 ‘슈퍼클럽’으로 스마트컨슈머 되세요”.
  - 56) 한국경제(2019. 8. 14), “요기요 할인구독 서비스 ‘슈퍼클럽’ 가입자 10만명 돌파”.
  - 57) 뉴스웨이(2021. 3. 31), ““몸값 높여라”...요기요, 매각 앞두고 매출 끌어올리기 안간힘”.
  - 58) 테크앤(2020. 10. 29), “빠른 배달 ‘요기요 익스프레스’ 서울 전 지역 확대”.
  - 59) 토요경제(2021. 9. 8), “퀵커머스 잘나가는데, 요마트 사업 철수...B마트·쿠팡이츠 마트는?”.
  - 60) 요기요 Press Release(2022. 1. 12), “요기요, 배달앱 최초 멤버십 할인 구독 서비스 ‘요기패스’ 출시 두 달만 가입자 50만명 돌파”.
  - 61) 시사저널(2022. 4. 27), “요기패스로 재도약한 요기요, 진짜 시험이 시작됐다”.

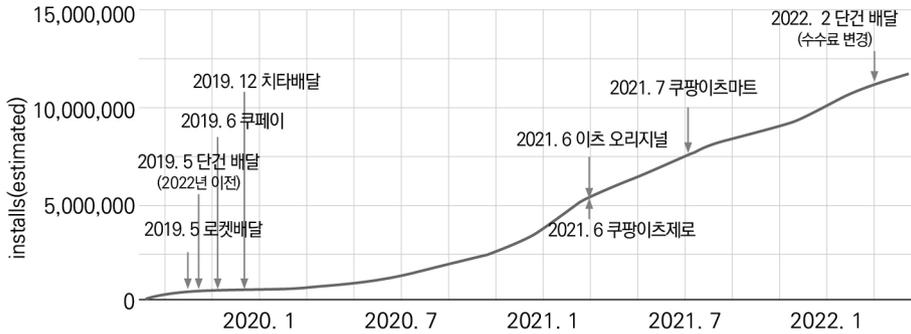
또한 쿠팡이츠는 배달앱 최초로 '단건 배달'을 선보이며 경쟁력을 높였다. 단건 배달은 타 배달앱처럼 여러 개의 음식 배달을 소화하지 않고, 한 곳의 배달만 책임지는 형태이다. 단건 배달로 배달비를 조금 더 내더라도 빨리 따뜻한 음식을 받으려는 소비자의 요구를 겨냥하는 데 성공하며 경쟁력을 확보했다. 특히 2022년 2월 이전에는 중개수수료 1,000원, 배달료 5,000원 등으로 할인가격을 적용하였다. 쿠팡이츠는 단건 배달 서비스 이용자를 확대하기 위해 할증 등으로 배달비가 5,000원 이상이 나오면, 5,000원을 제외한 나머지를 쿠팡 측이 부담하는 전략을 취했다. 5,000원 이상의 요금은 쿠팡이츠가 부담한다는 점에서 공짜미끼성 전략과 빠른 배달서비스를 위해 추가요금을 지불해야 하므로 프리미엄 전략이 동시에 사용되었다고 볼 수 있다. 이때 보조자 그룹은 할인가격이 적용되는 소비자와 입점업체이며, 지불자는 소비자 및 플랫폼이 된다. 단건 배달로 인해 출시 약 2년 만에 입점업체 12만 곳을 모집할 수 있었다. 또한, 론칭 1년 만에 점유율 11%를 기록하며 업계 3위로 자리 잡았다. 이를 통해 해당 서비스를 이용하는 소비자가 증가함에 따라 입점업체의 효용과 네트워크가 증가하여 간접 네트워크 외부성이 확보되었음을 유추할 수 있다.

한편 이 시기에 쿠팡이츠는 간접 네트워크 외부성을 확보하는 과정에서 배달의 민족 계약해지와 쿠팡이츠 독점가입 시 수수료 할인을 제안하는 등 배타적 거래행위를 한 것으로 드러났다.

그러나 2022년 2월 이후 단건 배달에 대한 할인가격을 폐지하고 중개수수료가 9.8%, 배달비가 5,400원으로 증가하자 안드로이드 기준 앱 이용자가 92만 7,142명 감소하게 된다. 경쟁 배달앱과의 출혈경쟁 이후 쿠팡이츠의 수익성 증대를 위해 할인가격을 폐지하자 입점업체의 부담이 증가하여 소비자·입점업체의 네트워크 크기가 감소한 것이다. 이를 통해 입점업체의 이탈이 최종소비자의 이탈로 이어지고 또다시 더 큰 입점업체 이탈이라는 부정적 피드백 루프가 작용하는 것을 확인할 수 있다.

쿠팡이츠는 간편결제 서비스인 쿠팡페이로 도입하였다. 그러나 이는 고객의 편의성 증대 및 쿠팡 소비자 록인(Lock-in) 효과를 가지지만 소비자 및 입점업체에 직접적인 효용이 돌아가는 것은 아니므로 직·간접 네트워크 외부성은 부족하다고 볼 수 있다.

〈그림 3〉 쿠팡이츠 앱 설치 수 추이 및 이벤트 분석



2019년 12월 도입한 치타배달은 쿠팡이츠 내부기준(예상 조리 시간 준수율, 주문 수락률 등)에 따라 선정된 우수매장에 부여하는 배지 서비스이다. 일종의 우수 입점업체 인증으로 입점업체 홍보효과가 있다. 소비자 입장에서는 배달비를 지불하지만 배달속도와 품질을 보장받을 수 있다는 점에서 입점업체는 보조자, 소비자는 지불자가 된다. 치타배달로 인해 서울, 경기권 배달앱 순방문자 비율이 도입 1년 만에 2%에서 20%로 확대된 점은 간접 네트워크 외부성이 확보되었음을 의미한다.

2021년 6월에 도입한 이츠 오리지널은 경쟁사 배달앱에는 없는 음식점만 모아볼 수 있는 서비스이다. 이츠 오리지널 매장이 되기 위한 별도 가입 절차는 없다. 쿠팡이츠에서만 주문할 수 있는 가게 수가 많아지면 소비자들을 록인(Lock-in)할 수 있다는 점에서 직접·간접 네트워크 외부성을 확보하기 위한 프리미엄 전략으로 볼 수 있다. 한편, 이츠 오리지널은 쿠팡이츠에만 음식을 제공하는 입점업체의 주목도를 높여 입점업체 이탈을 막기 위한 것으로, 다른 입점업체와 구별되도록 앱상에서 표시되는 만큼 홍보 효과가 있어 이 경우 입점업체가 보조자로 전환된다. 이츠 오리지널을 통해 얼마만큼의 입점업체가 확보되었는지 명확하지 않다. 그러나, 이츠 오리지널을 통해 소비자가 많이 유입될수록 쿠팡이츠에 참여하는 입점업체가 많아지고, 이에 따라 간접 네트워크 외부성이 확보될 수 있다. 이츠 오리지널 출시 이후 1년 만에 월간순이용자(MAU)가 6.5배 증가했다는 점을 통해 소비자, 입점업체 네트워크 증가로 간접 네트워크 외부성이 획득되었음을 추론할 수 있다.

〈표 7〉 성장단계별 쿠팡이츠 주요 발생 이벤트 분석

성장 단계	주요 이벤트	이벤트 설명	출시일	교차보조 전략 유형			앱 다운로드 수 (만 건)	영업 이익 (억 원)	매출액 (억 원)	보조자	지불자	직접 네트워크 외부성 유무	간접 네트워크 외부성 유무
				공짜 미끼	프리 미엄	대가성 광고							
도입기	로켓 배달	배달비 무료 · 30분 내 로켓배달	2019. 5	○			40	-		소비자	입점 업체	○ (이후 약 1년간 월간순이용자 (MAU) 수 75만 명으로 4배 이상 증가)	×
	단건 배달 (2022년 2월 이전)	증개수수료 1,000원 · 배달료 5,000원	2019. 5	○	○		40	-		소비자, 입점 업체	소비자, 플랫폼	○ (총시 약 2년 만에 입점업체 12만 곳 모집 <sup>62)</sup> )	○ (론칭 1년 만에 점유율 11%를 기록하며 업계 3위로 자리 잡음 <sup>63)</sup> )
	쿠팡이	간편결제 서비스	2019. 6	-	-	-	44	-		-	-	×	×
	치타 배달	빠른 배달과 고객 만족도를 모두 충족시킨 가맹점에만 해당 배지 노출 허용	2019. 12		○		50	-		입점 업체	소비자	○	○ (치타배달 효과로 인한 서울, 경기권 배달업 순 방문자 비율 2020년 1월 2%에서 2021년 1월 20%로 확대 <sup>64)</sup> )
	이츠 오리지널	경쟁사 배달앱에는 없는 음식점만 모아서 볼 수 있는 서비스	2021. 6		○		675	-35	5,958	입점 업체	소비자, 플랫폼	○	○ (1년 새 MAU (월활성이용자수) 6.5배 증가 <sup>65)</sup> )
	쿠팡이츠 제로	신규 고객을 대상으로 한달 배달비 무료 서비스	2021. 6	○			675	-35	5,958	소비자	입점 업체	○ (2021년 10월 DAU는 79만 3,666명에서 12월 31일 125만 3,599명으로 증가 <sup>66)</sup> )	×
	쿠팡이츠 마트	생필품을 10~15분 만에 배달, 배달료 역시 최저 주문 금액 없는 2,000원	2021. 7		○		747	-35	5,958	소비자	입점 업체	×	×
단건 배달 (2022년 2월 이후)	수수료 일반형은 증개수수료가 9.8%, 배달비는 5,400원	2022. 2		○		993	-	-	-	소비자, 입점 업체	×	×	
												○ (안드로이드 기준 앱 이용자 92만 7,142명 감소 <sup>67)</sup> )	×

자료: 1) 앱 다운로드 수는 android rank 자료 참고.

2) 쿠팡이츠서비스 유회사의 재무자료는 2021년만 존재함, 2021년 쿠팡이츠 매출액 및 영업이익은 쿠팡 감사보고서 중 중속기업 재무정보 참고.

신규 고객을 대상으로 한 달간 배달비 무료 서비스를 제공하는 쿠팡이츠 제로는 전형적인 공짜미끼 전략으로 지불자는 입점업체이며, 보조자 그룹은 최종소비자가 된다. 2021년 10월 일간순이용자(DAU)는 79만 3,666명에서 12월 31일 125만 3,599명으로 증가하여 직접 네트워크 외부성이 유지되고 있음을 알 수 있으나, 이로 인해 입점업체가 얼마나 증가하였는지는 알 수 없다.

생필품을 10~15분 만에 배달해주는 쿠팡이츠마트는 서울 일부 권역에서만 서비스하므로 충분한 소비자 네트워크를 확보하지 못하였다. 그러나, 쿠팡이라는 이커머스 1위 업체가 운영하는 서비스를 발판으로 배달 플랫폼에서 커머스 플랫폼으로 확장하기 위해 도입한 서비스라고 볼 수 있다.

#### 4. 사례분석 결과 해석

사례기업들은 공통적으로 초기에 소비자 네트워크를 확보하기 위한 공짜미끼 전략을 펼침으로써 입점업체를 지불자 그룹으로, 소비자를 보조자 그룹으로 두었다. 이후 소비자 시장의 직접 네트워크 외부성을 확보한 뒤 이를 매개로 입점업체 시장을 플랫폼 내부로 끌어들이어 간접 네트워크 외부성을 창출하였다. 그런 다음 프리미엄 전략을 사용하여 각 그룹을 플랫폼으로 내부화하는 교차보조 전략을 사용하여 간접 네트워크 외부성을 유지, 확대하고 있음을 알 수 있다. 그 과정에서 경쟁상황을 유리하게 만들기 위한 배타조건부 거래행위, 플랫폼 사업영역 확장 등이 이루어졌다.

배달의 민족은 도입기에 바로결제 소비자 수수료 할인 등 공짜미끼 전략을 사용함으로써 직접 네트워크 외부성을 확보하였다. 이후 성장기에서는 바로결제 입점업체 수수료 무료, 배민라이더스와 같은 공짜미끼 전략과 프리미엄 전략의 동시 활용으로 간접 네트워크 외부성을 확보하였다. 성숙기에서는 울트라콜, 배민

62) 전자신문(2021. 5. 31), “단건배달 ‘배민1’ 돌풍…배민, 쿠팡이츠의 강남3구 재탈환 나섰다”.

63) Business Watch(2021. 4. 1), “쿠팡이츠 ‘단건 배달’…‘편의 전쟁’ 서막 열었다”.

64) 톡데일리(2021. 5. 18), “속 터지는 딜리버리히어로…배달의민족 단건 배달 참전 “쿠팡 성장 속 쓰리네””.

65) 이투데이(2021. 8. 26), “진격의 쿠팡이츠…1년 만에 사용자 6배 늘었다”.

66) 메트로(2022. 1. 11), “배달 앱 후발 2개 업체 사용자수 증가세, 쿠팡이츠 선전 ‘눈에 띄네’”.

67) 매일경제(2022. 4. 5), “‘배달비 부담 못참겠다’…배달앱 이용자 3개월간 107만명 줄어”.

마켓(B마트) 등 주로 프리미엄 전략을 사용함으로써 간접 네트워크 외부성을 유지 및 확대하였으며, 그 과정에서 한쪽 시장의 네트워크를 이용해 반대쪽 시장에 대해 시장력을 행사하고 있음을 포착하였다.

요기요는 도입기에 수수료 무료정책, 성장기 및 성숙기에는 프리미엄 딜리버리 서비스 셰플리와 정기 구독서비스 슈퍼클럽, 요기패스 출시를 통해 소비자의 싱글호밍을 유도하였다. 소비자 시장에 대한 시장력을 확보한 후 이를 통해 입점업체를 유인하여 간접 네트워크 외부성을 창출하는 데 성공하였다. 그러나, 이 과정에서 2013년부터 2016년까지 요기요는 소비자 시장지배력 확대를 목적으로 입점업체에 타 배달앱을 통한 주문 등 다른 판매경로에서 요기요보다 더 저렴하게 판매하는 것을 금지하는 배타조건부 거래행위를 하였다. 이를 따르지 않는 입점업체에는 판매가격 변경을 요구했고, 응하지 않을 경우 계약을 해지하기도 하였다.<sup>68)</sup> 이에 공정거래위원회는 요기요에 과징금 4억 6,800만 원을 부과하였다. 이후 기간에는 요마트 등 배달앱을 넘어 이커머스 플랫폼 영역으로의 지배력 전이 가능성이 포착되었다.

쿠팡이츠는 도입기에 차별화가 쉽지 않은 상황에서 시장 선점을 위해 빠른 배달 이미지를 구축하기 위해 치타배달, 로켓배달을 출시하였다. 그뿐만 아니라 단건 배달에 대한 할인가격 등 공짜미끼 전략을 이용해 입점업체 및 소비자 네트워크를 확보하려 하였다. 그러나, 소비자를 확보하는 과정에서 입점업체에 대해 배달의 민족 계약해지와 쿠팡이츠 독점가입 시 수수료 할인 등 배타적 거래행위가 나타났다.<sup>69)</sup> 이후 이츠 오리지널을 출시하여 소비자 그룹의 록인(Lock-in) 효과를 통해 소비자 시장에 대한 시장지배력을 확보하고자 하였다.

종합하자면, 배달앱은 교차보조 전략을 반복적으로 펼침으로써 간접 네트워크 외부성을 확보하며 양면시장으로 진화하였다. 이 과정에서 양면시장 한쪽 측면의 이용자 그룹을 확보하려는 유인이 다른 쪽 측면의 이용자 그룹에 대한 시장력 행사를 야기함을 알 수 있다. 특히 소비자 네트워크를 확보하는 과정에서 불공정행위가 나타남을 발견하였다. 플랫폼 기업의 전략에 따라 시장구조가 바뀌는 상황에서 플랫폼은 얼마나 간접 네트워크 외부성을 확보하는가에 성패가 달려있기

68) 조선비즈(2020. 6. 2), “공정위 “요기요 최저가보장제는 플랫폼 甲질”… 과징금 4.7억원”.

69) 한겨레(2019. 5. 20), “배달의민족, 쿠팡 ‘불공정행위’로 공정위 신고”.

때문에 불공정행위를 할 유인이 강한 것이다.

## 5. 소결

교차보조 전략 분석을 통해 배달앱 플랫폼은 공통적으로 도입기에 공짜미끼 전략으로 어느 정도 소비자 네트워크를 확보한 뒤 간접 네트워크 외부성이 창출 되면 입점업체 시장에 대해 수수료 체계 변경 등으로 시장력을 행사하는 것으로 나타났다. 이는 표면적으로 소비자가 공짜미끼 전략으로 효용을 얻는 것 같지만 사실 소비자의 효용은 입점업체 시장을 통해 만회되는 것이다. 이러한 상황은 교차보조 전략의 사용으로 언제든지 지불자와 보조자의 위치가 바뀌어 시장구조가 변경되기도 한다. 즉, 플랫폼 전략이 시장에 미치는 영향은 일의적이지 않다. 이러한 점은 온라인플랫폼 시장력 평가를 힘들게 한다. 따라서, 온라인플랫폼의 시장력 평가에서는 기존의 시장점유율 중심의 시장지배적 지위 추정이 가지는 한계를 보완하는 요소로 간접 네트워크 외부성을 파악하기 위한 교차보조 전략 분석을 고려할 필요가 있다.

그뿐만 아니라, 요기요, 쿠팡이츠의 배타조건부 거래행위 사례에서 발견할 수 있는 것처럼 한쪽 측면 시장의 네트워크를 확대하기 위한 과정에서 불공정행위가 나타났다. 경쟁당국은 플랫폼이 얼마나 공정하게 간접 네트워크 외부성을 확보하는지 파악할 필요가 있다. 만약 한쪽 시장 이용자를 확보하는 전략 속에 불공정행위가 포함된다면, 이는 경쟁 배제의 의도이기 때문이다. 따라서 불공정하게 시장력을 확보한 것이 아닌지 판단할 때는 효용을 얻는 시장의 반대쪽 시장 상황을 주시할 필요가 있다.

배달의 민족의 배민마켓(B마트), 요기요의 요마트, 쿠팡이츠의 쿠팡이츠마트의 사례에서처럼 배달앱 플랫폼에서 이커머스 플랫폼으로 사업영역이 확장되는 모습이 포착되고 있다. 새롭게 진출한 시장으로 기존에 보유한 시장지배력을 옮겨서 타 플랫폼에 비해 유리한 경쟁적 위치를 차지하는 점은 또 다른 경쟁상의 이슈로 작용할 수 있다. 이러한 상황에서 경쟁당국은 시장지배력 분석의 초점을 결과 아닌 과정에 두어 간접 네트워크 외부성 확보과정과 그에 따른 반독점 규제 이슈를 관찰하는 경쟁정책을 정립할 필요가 있다.

## VI. 결론

제품수명주기에 따른 교차보조 전략 분석을 통해, 배달앱이 지불자 그룹에서의 이익을 보조자 그룹에 활용하는 전략을 반복적으로 펼침으로써 간접 네트워크 외부성을 확보함을 발견하였다. 그러한 전략은 지불자와 보조자의 위치를 변화시킴으로써 전략이 시장에 미치는 영향이 일의적이지 않음을 알 수 있다. 또한, 양면시장 형성과정에서 기존에 보유한 시장지배력을 옮겨 인접시장으로 사업영역을 확대하려는 모습, 간접 네트워크 외부성을 확보하는 과정에서 불공정행위가 나타남을 포착하였다. 이런 독특한 시장구조 형성과정 때문에 경쟁당국이 경쟁정책을 정립하는 과정에서 시장지배력 추정 방식의 보완이 요구된다.

공정거래위원회도 이미 온라인플랫폼의 특수한 시장구조를 어떻게 경쟁정책에 적용할 것인가에 대해 고민하고 있다. 2009년 이베이-지마켓 기업결합 심사에서 최초로 양면시장에 대한 고려가 있었다.<sup>70)</sup> 또한, SSNIP<sup>71)</sup>라는 기존의 획정 방식 이외 실제 적용사례는 없지만 온라인플랫폼 시장에 적합한 새로운 시장 획정 방법으로 SSNIC<sup>72)</sup>, SSNDQ<sup>73)</sup> 등의 대안을 고려하고 있다.

시장점유율에 근거해 시장지배력을 1차적으로 추정하는 현행 반독점 규제는 온라인플랫폼이라는 동태적 시장을 규율하기에 한계가 있다. 이러한 점을 인지하여 경쟁당국에서는 시장지배적지위 추정에 있어 시장점유율 분석 외에도 간접 네트워크 외부성에 따른 진입장벽, 문지기(Gatekeeper)로서의 영향력, 데이터의 수집·보유·활용 능력, 새로운 상품·서비스 출현 가능성 등을 추가로 고려할 것을 명시하고 있다. 그러한 노력과 궤를 같이하여 시장지배력의 핵심 구성요소

70) 공정거래위원회(2009. 6. 25), [2009지식1195] 이베이 케이티에이(유케이) 리미티드 등의 기업결합제한규정 위반행위에 대한 건.

71) SSNIP(Small but Significant Non-transitory Increase in Price): 가상적 독점기업이 상품가격을 5~10% 인상했을 때의 이윤증가를 통해 시장을 획정하는 계량적 방법.

72) SSNIC(Small but Significant and Non-transitory Increase in Cost): 플랫폼을 무료로 사용하는 대가로 이용자에게 부담되는 비용(cost)을 증가시키는 상황을 가정할 때 플랫폼 사업자의 이윤 증감을 평가.

73) SSNDQ(Small but Significant Non-Transitory Decrease in Quality): '작지만 중요하고 비밀시적인 질적 측면의 저하' 테스트.

인 간접 네트워크 외부성을 파악하기 위한 교차보조 전략 분석을 통해 시장력의 형성과정을 모니터링하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 온라인플랫폼이 어떠한 방식으로 시장력을 형성하는지 그 과정을 교차보조 전략 분석을 통해 파악한다면 불공정하게 시장지배적 지위를 획득하는 것을 규율할 수 있을 것이다.

본 연구의 분석결과 배달앱의 간접 네트워크 외부성 확보과정에서 시장구조의 변화, 배타적 계약 등의 불공정행위, 새로운 사업영역으로 진출을 통한 시장지배력 전이의 가능성 등이 관찰되었다. 이는 교차보조 전략 분석 중심의 경쟁과정에 초점을 맞춘 시장지배력 분석이 기존의 시장점유율 중심의 시장지배력 분석을 보완하여 온라인플랫폼 시장에 대한 합리적 규제에 기여할 수 있음을 시사한다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회(2009. 6. 25), 이베이 케이티에이(유케이) 리미티드(eBay KTA(UK) Ltd.)의 기업결합제한규정 위반행위에 대한 건, 사건번호 2009지식1195.
- \_\_\_\_\_(2014. 5. 8.), 네이버(주) 및 네이버비즈니스플랫폼(주)의 시장지배적지위남용 행위 등에 대한 건 관련 동의의결에 대한 건, 사건번호 2014서감0595.
- \_\_\_\_\_(2021. 1. 27), 네이버(주)[쇼핑 부문]의 시장지배적지위 남용행위 등에 대한 건, 사건번호 2018서감2521.
- \_\_\_\_\_(2021. 2. 2), 딜리버리히어로 에스이 등 4개 배달앱 사업자의 기업결합 제한 규정위반행위에 대한 건, 사건번호 2020기결1877.
- \_\_\_\_\_(2021. 12. 30), 구글 엘엘씨 등의 시장지배적지위 남용행위 등에 대한 건, 사건번호 2016서감2541.
- 공정거래위원회 보도자료(2020. 12. 28), “배달의 민족-요기요 기업결합 건 조건부 승인”, <https://ftc.go.kr/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1>
- 김성환·김민철·이재영·김남심·강유리·김태현(2008), “양면시장이론에 따른 방송통신 서비스 정책 이슈 연구”, 「정보통신정책연구원 기본연구」, 8(11), pp. 1-155.
- 김장순·박종훈·김창수·김수정(2020), “플랫폼 기업의 수명 주기에 따른 코스라(Coursera)의 전략에 관한 사례연구”, 「국제경영리뷰」, 24(2), pp. 29-42.
- 김진영·김민용(2013), “모바일서비스 플랫폼의 양면시장 형성단계에 관한 연구: 카카오톡 사례를 중심으로”, 「인터넷전자상거래연구」, 13(4), pp. 147-173.
- 마이클 A. 쿠수마노, 데이비드 요피, 애너벨 가우어(2021), 「디지털 뉴노멀 시대를 지배하는 플랫폼 비즈니스의 모든 것」, 부키.
- 박은정·곽기호(2020), “성장기 시장 조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: ‘우아한형제들’과 ‘딜리버리히어로 코리아’의 사례를 중심으로”, 「Korea Business Review」, 24(신년 특별호), pp. 37-63.
- 서정(2020), “플랫폼의 시장획정과 시장지배력에 관한 쟁점”, 「경쟁법연구」, 42, pp. 3-32.
- 진양수(2009), “직·간접 네트워크 외부성하에서 인터넷포털 기업의 시장력 분석”, 「KDI Journal of Economic Policy」, 31(2), pp. 87-126.
- 이공(2021), “온디맨드 플랫폼 시장에서의 입점업체 매출분포 변화에 관한 연구: 배달 앱 시장을 중심으로”, 「KDI Policy Study」, 3, pp. 1-101.
- 이금노·서종희·정영훈(2016), 「온라인플랫폼 기반 소비자거래에서의 소비자문제

- 연구», 한국소비자원, pp. 1-307.
- 이상규 · 변정욱 · 김정현(2004), “통신서비스 시장지배력: 정의 및 판단기준”, 정보통신정책연구원, 「KISDI 이슈리포트」, 04(12), pp. 1-44.
  - 이상규(2021), “온라인 플랫폼 관련 다양한 지배력 개념과 판단 기준”, 「정보통신정책연구」, 28(4), pp. 59-96.
  - 이진명(2018), “인터넷전문은행에 대한 소비자의 지각된 가치와 네트워크 외부성이 지속이용의도에 미치는 영향”, 「소비자학연구」, 29(4), pp. 139-159.
  - 이태희 · 전성민(2021), “국내 모바일 게임 및 인앱 결제 수수료 적정성에 대한 탐색적 연구”, 「한국전자거래학회지」, 26(3), pp. 55-66.
  - 주진열(2016), “독점규제법상 시장지배적 사업자 개념과 관련 문제”, 「경쟁법연구」, 33, pp. 3-46.
  - 중소기업중앙회(2019), 「배달앱 가맹점 실태조사」, pp. 1-84.
  - 최승년(2013), “성숙한 양면시장에서의 양면구조 발전에 대한 고찰: 국내 신용카드 시장을 중심으로”, 「벤처창업연구」, 8(4), pp. 161-176.
  - 최유정 · 이제호(2019), “배달앱 ‘배달의 민족’ 핵심성공요인에 관한 연구”, 한국경영학회 융합학술대회, pp. 439-462.
  - 홍대식(2016), “플랫폼 경제에 대한 경쟁법의 적용: 온라인 플랫폼을 중심으로”, 「법경제학연구」, 13(1), pp. 89-118.
  - 황창식(2009), “다면적 플랫폼 사업자에 대한 공정거래규제”, 「정보법학」, 13, pp. 97-148.
  - Caillaud, B., and B. Jullien(2003), “Chicken & egg: Competition among intermediation service providers”, *RAND journal of Economics*, pp. 309-328.
  - Dickinger, A., Arami, M., and D. Meyer(2008), “The role of perceived enjoyment and social norm in the adoption of technology with network externalities”, *European Journal of Information Systems*, 17(1), pp. 4-11.
  - Eisenmann, T., Parker, G., and M. van Alstyne(2006), “Strategies for Two-Sided Markets”, *Harvard Business Review*, October.
  - Evans, D.(2003), “The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets”, *Yale Journal on Regulation*, 20, pp. 325-82.
  - Evans, D. S., Hagiu, A., and R. Schmalensee(2008), “Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries”, *The MIT Press*.

- Hagiü, A., and J. Wright(2015), “Multi-sided platforms”, *International Journal of Industrial Organization*, 43, pp. 162-174.
- OECD(2020), Abuse of dominance in digital markets.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., and S. P. Choudary(2017), “Platform Revolution”, NY: W. W. Norton & Company.
- Rochet, J. C., and J. Tirole(2003), “Platform competition in two-sided markets”, *Journal of the european economic association*, 1(4), pp. 990-1029.
- Varian, H. R.(1999), “Market structure in the network age. Understanding the Digital Economy”, MIT Press, Cambridge, MA, pp. 137-150.
- Weyl, E. G.(2010), “A price theory of multi-sided platforms”, *American Economic Review*, 100(4), pp. 1642-72.
- Wright, J.(2004), “One-sided logic in two-sided markets”, *Review of Network Economics*, 3(1), pp. 44-64.
  
- 뉴데일리 경제(2019. 7. 19), “배달계 넷플릭스 꿈꾼다… 요기요, 프리미엄 서비스 ‘셰플리’ 순항”, <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/07/19/2019071900062.html>
- 뉴데일리 경제(2021. 3. 17), “[단독] 배민 클릭 6억회… 거래매출 15兆 넘겼다”, <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2021/03/17/20210317000075.html>
- 뉴스1(2022. 6. 28), “‘포장주문 수수료 0원 연장’…배민·쿠팡이츠 속사정은”, <https://www.news1.kr/articles/?4724501>
- 디지털데일리(2021. 12. 8), “쿠팡이츠 사용자 한달만에 110만명 급등, 할인쿠폰 배포 효과?”, [http://m.ddaily.co.kr/m/m\\_article/?no=227071](http://m.ddaily.co.kr/m/m_article/?no=227071)
- 디지털투데이(2019. 9. 5), “요기요, ‘삼시두끼’ 배달앱 켜는 혼밥족, 전년 대비 2배↑”, <https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=214476>
- 데일리팝(2020. 6. 3), “편의점, 높은 접근성과 배달 서비스로 ‘코로나19’ 시대 대세로 우뚝”, <https://www.dailypop.kr/news/articleView.html?idxno=45216>
- 데일리한국(2019. 2. 16), “BBQ 등 프랜차이즈, 요기요와 반값 할인 이벤트 ‘잠정 중단’”, <http://daily.hankooki.com/news/articleView.html?idxno=595298>
- 머니S(2013. 7. 12), “온라인 배달음식.. 오프보다 비싸면 300% 보상해 드려요”, <https://m.moneys.mt.co.kr/article.html?no=2013071117118079841>
- 매일경제(2016. 4. 18), “‘배달의 민족’ 또 일냈다”, <https://www.mk.co.kr/news/bus>

iness/view/2016/04/281916/

- 매일경제(2022. 4. 5), “‘배달비 부담 못참겠다’…배달앱 이용자 3개월간 107만명 줄어”, <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2022/04/305841/>
- 메트로(2022. 1. 11), “배달 앱 후발 2개 업체 사용자수 증가세, 쿠팡이츠 선전 ‘눈에 띄네’”, <https://www.metroseoul.co.kr/article/20220111500130>
- 시사저널(2016. 3. 11), “배달의 민족, 바로결제 주문 85% 성장”, <https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=148232>
- 아주경제(2014. 9. 17), “배달음식 주문앱 요기요, ‘요기요 배달지도시스템’ 론칭”, <https://www.ajunews.com/view/20140917101158747>
- 아주경제(2016. 8. 30), “요기요, ‘1인분 주문 행태 조사’ 결과 발표…“목요일 점심과 간짜장 선호””, <https://www.ajunews.com/view/20160830153031054>
- 아주경제(2020. 10. 7), “[2020 국감] 배민 ‘B마트’ 매출 10배 오르자…편의점 배달은 ‘반토막’”, <https://www.ajunews.com/view/20201007112852922>
- 이데일리(2022. 2. 22), “배달앱 1위는 배달의민족, 기사업 1위는 쿠팡이츠 배달파트너”, <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01603926632233144&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>
- 이코노미스트(2022. 1. 1), “‘배달민국’ 12년사…‘배달앱 오징어 게임’에서 생존하는 법”, <https://economist.co.kr/2022/01/01/industry/normal/20220101101514220.html>
- 이투데이(2019. 4. 18), “‘1인분’ 배달 시장 판 커진다...1인 배달 선호 메뉴 1위는 자장면”, <https://www.etoday.co.kr/news/view/1746731>
- 이투데이(2020. 6. 2), “편의점 배달 코로나19에 ‘날개’…CU, 요기요 배달 1년만에 10배 증가”, <https://www.etoday.co.kr/news/view/1901460>
- 이투데이(2021. 8. 26), “진격의 쿠팡이츠…1년 만에 사용자 6배 늘었다”, <https://www.etoday.co.kr/news/view/2056555>
- 전자신문(2021. 5. 31), “단건배달 ‘배민1’ 돌풍…배민, 쿠팡이츠의 강남3구 재탈환 나섰다”, <https://www.etnews.com/20210531000126>
- 조선비즈(2020. 6. 2), “공정위 “요기요 최저가보장제는 플랫폼 甲질”… 과징금 4.7억 원”, [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/06/02/2020060201758.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/06/02/2020060201758.html)
- 컨슈머와이드(2016. 3. 11), “업계 1위 배달의민족, 돌연 바로결제 성장률 공개한 이유는”, <http://www.consumerwide.com/news/articleView.html?idxno=8546>

- 테크M(2020. 9. 4), “[세가지시선] 배달의민족은 자영업자의 구세주일까”, <https://www.techm.kr/news/articleView.html?idxno=74994>
- 톱데일리(2021. 5. 18), “속 터지는 딜리버리히어로…배달의민족 단건 배달 참전 “쿠팡 성장 속 쓰리네””, <https://www.topdaily.kr/articles/66390>
- 파이낸셜뉴스(2020. 5. 1), “배달의민족 “오늘부터 다시 울트라콜”…기존 수수료 체계 복원”, <https://news.v.daum.net/v/20200501142614589>
- 플랫폼(2015. 10. 2), “요기요 프리미엄, ‘지역 확대·메뉴 강화’에 나서”, <https://platum.kr/archives/46802>
- 플랫폼(2018. 12. 13), “요기요, 1만원 주문 수수료 면제 후 “1인분 메뉴 신규 등록 60%↑””, <https://platum.kr/archives/112989>
- 플랫폼(2021. 3. 30), “우아한형제들, 매출 1조 돌파…배달의민족 연간 거래액 15조 규모”, <https://platum.kr/archives/160351>
- 플랫폼뉴스(2018. 9. 27), “‘집에서도 맛집 즐기는 소비자 늘었다’…요기요플러스 한 달 만에 주문 수 2배↑”, <http://pgnews.co.kr/View.aspx?No=2059713>
- 한겨레(2019. 5. 20), “배달의민족, 쿠팡 ‘불공정행위’로 공정위 신고”, <https://www.hani.co.kr/arti/economy/consumer/894594.html>
- 한국경제(2015. 5. 1), ““배달의민족 게 샀거라” ‘한 식구’ 된 요기요·배달통”, <https://www.hankyung.com/it/article/2015043023051>
- 한국경제(2015. 7. 28), “배달의 민족 ‘수수료 0%’…배달앱 ‘가격 전쟁’”, <https://www.hankyung.com/news/article/2015072885091>
- 한국경제(2016. 7. 22), “주문량 117% 증가한 요기요, 업계 1위 배달의민족 ‘맹추격’”, <https://www.hankyung.com/it/article/2016072143841>
- 한국경제(2020. 3. 27), “비대면 주문서비스 ‘배민오더’ 총 주문수 200만건 기록”, <https://www.hankyung.com/economy/article/202003275310Y>
- 한국경제(2022. 2. 21), “‘美반독점 수장’ 33세 리나칸, 아마존을 쫓낼 수 있을까?[이지훈의 산업탐사]”, <https://www.hankyung.com/international/article/202202215986i>
- 헤럴드경제(2015. 9. 1), “O2O 배달앱 춘추전국…서비스 강화 경쟁 불꽃”, <http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20150901000225>
- 헤럴드경제(2021. 6. 3), “[단독] “○○음식, 배달의민족에 없다” 쿠팡이츠 ‘오리지널’ 유희”, <http://mbiz.heraldcorp.com/view.php?ud=20210603000776>
- Business Watch(2021. 4. 1), “쿠팡이츠 ‘단건 배달’…‘편의 전쟁’ 서막 열었다”, <http://www.kci.go.kr>

news.bizwatch.co.kr/article/consumer/2021/04/01/0020

- IT조선(2015. 8. 13), “배달의민족 “바로결제 수수료 없애고 신규 유입 24% 증가””,  
[https://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2015/08/13/2015081385028.html](https://it.chosun.com/site/data/html_dir/2015/08/13/2015081385028.html)
- ZDNet Korea(2014. 9. 29), “배달통, 등록업체 수 배달의민족·요기요 앞서”, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20140929113630>
- ZDNet Korea(2020. 6. 30), “본격 확대 나선 쿠팡이츠, ‘로켓배달’로 승부”, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20200629172704>
- ZDNet Korea(2021. 11. 23), “스타벅스 커피, 집에서 시켜 마신다”, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20121123115848>

## Abstract

# Seeking Complementary Measures of Online Platform Market Dominance Analysis: A Focus on Analysis of Cross-Subsidization Strategy

Jiwon Yang\* · TaeYun Kim\*\*

Errors may occur when applying the existing market dominance analysis framework based on market share to the online platform. The leading cause is that indirect network externalities exist on online platforms which bear properties of a two-sided market, and they function at the core of the market power. Therefore, some have been raising the opinion that the judgment factors unique to the two-sided market should be comprehensively reflected in addition to market share in regards to the online platform market dominance method of analysis. Based on this perspective, this study analyzes whether the cross-subsidization strategy analysis for identifying the process of securing indirect market externalities can become a complementary measure for market dominance analysis.

In this study, the top three food delivery apps (Baedal Minjok, Yogiyo, and Coupang Eats) were selected as the subjects of analysis. Using the categorization of cross-subsidization strategy as the analysis framework, the process of securing indirect network externalities of the delivery apps was identified through cross-subsidization strategy analysis at each phase

---

· Received: 30 August 2022, Revised: 26 October 2022, Accepted: 26 October 2022.

\* Principal Researcher, Research Institute for Gangwon, Tel: 033-250-1316, E-mail: jwy@rig.re.kr.

\*\* Professor, Department of Science and Technology Policy, Hanyang University, E-mail: tykim1004@hanyang.ac.kr.

of the product life cycle model.

The results of the cross-subsidization strategy analysis indicated that after securing direct network externalities with consumers and launching businesses using a loss leader strategy in the introduction stage, delivery apps further secure indirect network externalities using a freemium strategy in the growth stage. During this process, unfair practices, expansion of the platform business field, and the like were performed in order to make the competitive landscape more favorable.

This study suggests cross-subsidization strategy analysis as a complementary measure of market dominance analysis. If the process of securing indirect network externalities of online platforms can be monitored through cross-subsidization strategy analysis, then identifying how fairly and impartially online platforms secure them becomes feasible. Complementing cross-subsidization strategy analysis that focuses on the competitive process with existing competitive outcome-oriented market dominance analysis contributes to the rational regulation of online platforms.

Key words: Online Platform, Market Dominance, Indirect Network Externalities, Cross-subsidization Strategy, Regulation Policy.

JEL Code: L1, L4, L5.