



카카오T: 모두를 위한 모빌리티 서비스

본 케이스의 일부 내용은 카카오T (전 카카오 택시)를 출범한 정주환 부사장과 당시 TF팀에 대한 조사를 바탕으로 재구성하였습니다.

2017년 11월, 정주환 카카오 온디맨드플랫폼 총괄 부사장은 카카오T 홈페이지를 바라보고 있었다. 2015년 자신이 이끌었던 TF팀에서 출시한 카카오 택시 서비스를 2017년 10월 카카오T로 리브랜딩한 이후 한 달 만이었다. 카카오T는 이렇다할 후발 주자도, 심각한 위기도 없이 승승장구 하고 있었다. 그러나 정 부사장의 얼굴에는 걱정의 그늘이 깔려 있었다. 그는 카카오T가 위기에 처해있다고 생각했고, 이에따라 2017년 말은 결단을 내려야할 중요한 시기였다. 그는 해답을 찾기 위해 카카오T가 카카오 택시로서 서비스를 출범했던 상황과 당시의 산업 생태계를 되돌아보았다.

한국의 택시 산업 생태계

한국의 택시 산업은 수많은 이해관계자들로 구성되어 있다. 택시기사와 승객, 그리고 정부로 구성되어있는 생태계에 최근 우버가 등장하며 큰 반향을 불러일으켰다.

택시(택시 기사)

한국에는 전국 기준 약 25만대의 택시가 있으며, 허가 받은 택시 운전기사의 수는 약 28만 명이다[Exhibit 1]. 법인 택시 대수는 정체되어 있으며 개인 택시 공급은 소폭 증가 중이다. 그러나 2013년 서울 중형택시 기본 요금이 25% 상승하는 등, 과거 몇 년간 택시 가격이 꾸준히 오르면서 택시 수요는 감소하고 있다.

법인 택시는 오전/오후 교대 근무 특성으로 낮과 밤의 불균형이 심하지 않다. 그러나 서울 전체 택시의 70%를 차지하는 개인 택시는 주로 낮 시간에 많이 운행하여 낮에는 과잉 공급, 밤에는 초과 수요의 현상이 발생한다. 택시 기사는 하루 평균 11.7시간, 한 달 26.7일을 운전하지만 월

¹ 본 사례연구는 2017년도 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 한권희, 박신중, 장신영, 장하은이 작성했다. 저작권은 저자에게 있음

평균 수입은 200만원이 되지 않는다.

택시 기사의 연령대는 법인 택시 40~60세 미만, 개인택시 50~70세 미만으로 평균 61.4세이다. 즉, 한국의 택시 기사는 5명중 2명 꼴로 60세 이상의 고령 기사이며 이러한 택시 기사 고령화는 심야시간 초과 수요, 사고 발생 확률 증가 등으로 논란을 야기하고 있다.

택시 기사가 겪는 고충 중 한 가지는 승객에 의한 언어적, 신체적 폭행이다. 미국이나 일본 등에는 택시에 의무적으로 보호벽을 설치해야 하지만, 우리나라는 시내버스에만 의무화 되고 택시의 경우에는 시범사업 단계에서 무산되었다. 택시 기사들은 평균 주 6일을 근무하고 매일 밤이면 만취 고객으로 인해 골머리를 앓지만 문제를 일으킨 승님이 내리고 나면 신원 추적이 어렵고, 그렇기에 신고 역시 어렵다.

서울의 한 택시기사는 택시 강도를 만났던 3년 전 순간을 생생히 기억한다.

그를 스쳐간 수만 명의 얼굴을 더듬어 가던 찰나 그의 안색은 금새 어두워졌다. 잠시 침묵이 이어졌다. 3년 전에 만난 공포의 인물 때문이다. 당시 그는 남동공단에서 택시강도를 만났다. 물론 처음에는 택시 강도인 줄 몰랐다. 20대 초반의 남성은 "친구도 태워야 한다며" 잠시 정차를 요구했고 전화를 거는 척 했다. 그러더니 갑자기 칼을 그의 목에 들이댔다. "시동을 끄지 않으면 목을 찌르겠다"는 위협을 들은 그는 "시동을 끄면 정말 죽겠구나"는 생각이 들었다고 했다. 그는 "칼을 먼저 치우면 시동을 끄겠다"고 침착하게 대응했지만 소용이 없었다. 실랑이 끝에 그는 맨손으로 과도를 움켜잡았고 칼을 쥐었다. 당황한 강도는 그의 엄지손가락을 물었고, 과도는 그의 목을 스치는 수준에 그쳤다. 그는 차에서 재빨리 내렸고 강도는 그의 택시를 몰고 도망쳤다. 그의 택시는 이틀 뒤 소래포구역 근처에서 발견됐다. 강도는 걸레로 지문을 모두 지웠고 그의 신분증부터 동전, 안경까지 훔쳐갔다. 강도를 만나 기 3일 전 블랙박스를 차량에 부착했지만 작동법을 몰라 외부만 촬영되게 해 놓은 게 화근이었다. 범인의 얼굴을 확인할 수 없었고 결국 미제사건으로 남게 됐다.²

승객

한국인들은 하루 깨어 있는 16시간 중 11%가 넘는 1.8시간을 이동하는 데 사용한다. 따라서 그들에게 편안한 이동 수단은 삶의 질에 큰 영향을 끼치는 요인이다. 그리고 그 이동 수단으로써 연간 40억 명이 택시를 이용한다. 대부분의 승객들이 원하는 택시의 모습은 다음과 같다.

1) 불필요한 대화를 하지 않아도 되는 택시

택시를 타면 기사가 승객에게 말들을 걸어올 때가 적지 않다. 승객과 기사가 서로 흔쾌히 받아주면 목적지에 도착할 때까지 이런저런 이야기를 나누게 된다. 하지만 민감한 사생활을 묻거나 의견이 다른 정치적 사안을 언급할 때는 불편한 상황으로 이어지는 경우도 잦다. 심지어 성희롱에 가까운 발언을 하거나 언쟁이 벌어지기도 한다. 이러한 불편한 대화가 아니더라도, 많은 승객들이 택시를 타고 가는 동안 혼자 생각할 시간을 가지고 싶어한다. 일본은 지난 3월 '침묵택시'가

² 이 회고는 개인 택시기사 장원섭(54)씨가 당한 사건을 재구성한 것이다.

등장하기도 했다.

2) 신뢰할 수 있는 택시

“99%의 기사가 선량하다 해도 그렇지 않은 1%의 파괴력이 나머지를 압도해버릴 만큼 큰 것을 어떡하나요?”

대다수의 택시 기사들이 성실하게 업무를 수행하고 있지만, 몇몇 택시 기사들이 저지르는 강력 범죄 소식이 끊이지 않고 있다. 2016년 발생한 종로 택시 강도 사건처럼 여성 승객들을 대상으로 한 성범죄 및 폭행 사건이 특히 자주 발생한다. 이에 여성 승객들은 불안한 마음 속에 어쩔 수 없이 택시를 이용하는 경우도 적지 않다. 범죄 전력이 있는 택시기사들의 관리 감독 역시 제대로 되지 않고 있다는 제보도 있다. 2016년 광주에서 50대 영업용 택시기사가 친구와 함께 만취한 40대 승객을 폭행하고 200만원 상당의 금품을 빼앗아 달아나는 일이 있었다. 이 기사는 폭행과 절도, 마약 등 전과 40범에다 마약 관련 범행을 저질러 실형을 산 전력도 있던 것으로 밝혀졌다.

승객들은 택시에 관한 최소한의 신뢰도를 확보하기 위해 택시의 차량 정보를 입수 할 수 있는 방법을 사용한다. 실제로 많은 여성들이 야근을 할 때 콜택시를 이용한다. 택시를 쉽게 호출하는 점도 있지만, 콜택시 회사를 통해 탑승 기록이 남겨지고 위치추적이 실행되며 유사시 택시기사 신원 확보가 가능하기 때문이다. 또한 늦은 밤 여성이나 미성년자를 택시에 태워 보낼 때 흔히 보이는 광경은, 그 동료가 택시의 차량 번호판을 사진으로 찍거나 메모장에 적는 일이다. 이에 서울시는 2014년 ‘NFC 안심귀가서비스’를 도입하여 택시 조수석 머리받침 뒤에 부착된 NFC 태그에 스마트폰을 갖다 대는 것 만으로도 택시 정보를 지인에게 전송할 수 있도록 하기도 했다.

3) 빠르게 탑승할 수 있는 택시

한국에서 택시를 타려면, 기본적으로 눈에 보이는 택시를 불러 세워서 타야 한다. 변화가에서는 택시를 발견하기 어렵지 않지만, 인적이 드문 거리에서는 빈 택시가 우연히 눈 앞을 지나갈 때까지 하염없이 기다려야 한다. 좁은 도로나 길모퉁이, 주택가에서 편하게 택시를 타고 출발하는 것 역시 어렵다. 짐이 산더미여도, 날씨가 좋지 않아도, 택시를 잡으려면 대로변으로 걸어 나가야 한다.

이에 승객들은 원하는 장소에서 빠르게 택시를 잡을 수 있는 행운을 기대한다. 일부는 콜택시 업체를 이용한다. 전통적 콜택시 서비스는 승객이 콜택시 업체에 전화를 건 뒤, 콜택시 업체에서 지정해 준 택시를 기다렸다가 승차하는 방식이다.

그러나 이러한 승객의 니즈에도 불구하고 콜택시의 인지율과 이용율은 비교적 낮다. 서울시의회 교통위원회의 조사에 따르면 서울시에서 시행하는 ‘브랜드콜택시’ 서비스를 인지하지 못하는 승객이 무려 70% 이상에 달하고, 사용한 경험이 없는 소비자 역시 82% 이상으로 나타났다. 가끔 택

시와 관련한 불미스러운 사건이 일어나면 콜택시 이용 횟수가 급격히 증가하기도 하지만³, 배차된 택시를 기다려야 하는 시간이 길고 추가적인 콜 비가 붙기 때문에 유의미한 수준으로 이용율이 올라가지는 않고 있다.

정부(규제)

한국의 택시 생태계는 '입소문'의 진앙지이자 여론의 바로미터로 여겨지며 '정치적으로 가장 민감한' 집단으로 알려져 있다. 2015년 2월 9일자 조선일보에 따르면 택시 근로자, 그들이 태우는 승객, 택시 기사들의 가족, 식당, 병원, 보험 등의 생태계를 고려하면 한국에서 택시 여론이 미치는 영향은 막대하다. 이에 따라 정치인들이 '민심 탐방'을 하려고 할 때 가장 먼저 방문하는 것이 택시 기사들이다. 일부 정치인들은 꽤 오랜 기간 택시 기사를 체험⁴하면서 국민들의 이야기를 듣는 행사를 하기도 한다. 따라서 신기술과 '공유경제'를 필두로 한 새로운 비즈니스 모델에 호의적이라고 평가받는 정치인들도 택시기사들과 택시 업계의 반발을 불러일으킬 수 있는 새로운 서비스와 관련해서는 함부로 손을 대기 힘들다⁵.

실제로 2015년 국토부는 '우버'와 같은 유사택시 영업을 원천봉쇄하고 지자체장이 신고포상금을 지급할 수 있도록 법적 근거를 마련했다. 여객자동차운송사업법 개정안에 따르면 자가용자동차를 유상으로 운송용으로 제공하거나 임대하면 안되고, 누구든지 이를 '알선'해서는 안 된다고 규정했다. 개인 자동차를 사용해서 다른 사람들에게 이동 수단을 제공하는 '차량공유경제' 서비스가 택시 생태계를 위협할 수 있다는 판단 하에 입법이 이루어진 것이다. 서울시 역시 2015년부터 조례를 개정해 차량공유 서비스의 영업을 신고하면 최고 100만원의 포상금을 지급하고 있다. 이 외에도 정부는 택시 과잉 공급 해소 방안, 택시 기사 근로조건 개선, 이용자를 위한 서비스 개선 대책을 적극적으로 마련하며 택시 생태계 보존 및 개선에 많은 관심을 쏟고 있다.

-택시 과잉 공급 해소 방안 : 과잉공급 지역에서의 신규 면허 발급 금지 / 정부나 지자체의 감차예산과 택시 업계의 자체부담 등을 공동재원으로 조성하여 감차 추진

-택시 기사 근로조건 개선 : 전액 관리제 실효성 확보 / 운송비용의 운수종사자 전가 금지/ 운수종사자 복지기금 조성 / 법인택시 부가세 경감 확대 등 대책 마련 중

-이용자를 위한 서비스 개선 대책 : 승차거부나 카드결제 거부, 도급 택시 운행 등 위법행위에 대한 처벌 / 불법행위 예방을 위한 택시 운행 관리 시스템 구축

우버(Uber)

우버는 2009년 미국 캘리포니아 주 샌프란시스코에서 창립된 운송 네트워크 회사이다. 공유된 차

³ 실제로 2013년 '대구 여대생 변사체 발견 사건'을 들 수 있는데, 이 사건 이후 '콜 택시'이용 횟수는 10% 이상 증가했다.

⁴ "낮엔 정치인, 밤엔 택시기사" 생활을 하며 24시간 '생활정치'를 시행한 정치인으로는 2015년 당시 수원시 시의원이었던 이철승 의원의 사례를 들 수 있다.

⁵ 택시 여론이 실제 선거에서 움직일 수 있는 표가 최대 100만 표라는 점을 감안해볼 때, 이는 부인할 수 없는 사실이다.

량을 승객과 중계하여 승객이 이용요금을 지불하는 라이드 셰어링 서비스를 제공한다. 세계에서 가장 논란이 많은 스타트업으로 2015년 기준 690억 달러의 기업가치를 달성하고 12억 달러가 넘는 투자금을 유치하였으나, 한 편으로 각종 불법 논란에 시달리고 있으며 각국에서 우버의 서비스에 대해 규제를 가하고 있다[Exhibit 2].

우버를 대표하는 서비스이자 불법 논란의 중심에 서있는 서비스로 Uber X 서비스를 들 수 있다. 개인이 필요 서류를 갖춰 우버에게 개인 차량을 등록하면 Uber X 기사로 등록되고, 일반 승객이 콜택시처럼 이용할 수 있는 서비스이다.

그러나 이러한 우버의 차량공유 서비스는 세계 각국의 택시 관련 법안과 정면으로 충돌한다. 한국의 국토교통부 역시 우버의 서비스가 자가용이나 렌터카를 통해 유상 운송을 금지하는 여객자동차운수사업법상 제34조와 제81조를 위반했다고 규제하고 있으나, 우버는 자사의 서비스가 공유경제 서비스일 뿐이며 우버는 서비스에 대한 기술제공만 하고 있다며 굽히지 않고 있다.

이런 상황에서 우버가 유료화를 강행하자 서울시는 2014년 12월 우버 서비스에 대한 신고 포상금 조례를 제정해 신고 당 최대 백만 원의 포상금을 제공하는 '우파라치' 제도를 만들고 대대적인 단속에 나섰다.⁶

이에 따라 우버는 올해 3월 Uber X 서비스를 국내에서 중단하고 택시업체와 제휴한 우버택시와 리무진 서비스인 우버블랙만을 운영하고 있다. 우버코리아 대표는 지난 6월에서야 국토부를 처음으로 찾아와 "한국의 실정법 테두리 안에서 영업하고 싶다"는 의사를 밝혔다고 국토부 관계자는 전했다.

‘카카오 택시’ 출범 과정

이와 같은 택시 산업의 생태계 속에 뛰어든 것이 카카오 택시(현 카카오T)였다. 카카오 택시 서비스의 출범은 작은 TF팀으로부터 시작되었지만, 그 과정에서 수많은 집단과의 접촉을 통해 이루어졌다. 정주환 부사장이 이끈 TF팀은 택시기사, 택시 승객, 이해관계자, 규제 당국 등 택시업계를 구성하는 다양한 구성원들과 접촉하여 이를 서비스 출범 과정에 활용했다.

TF팀의 구성과 택시 앱 개발 결정

2014년 다음과의 합병 이후, 카카오 내부의 비전은 Connect Everything, 오프라인 삶 혁신으로 이미 확정되어 있었다. 이러한 비전과 함께 합병 이후 O2O, 온디맨드 비즈니스 모델을 개발해야 한다는 시장 및 기업 내외부의 기대 역시 점점 커져만 갔다. 카카오T 서비스를 출범 시켰던 TF팀이

⁶ 독일, 브라질, 태국처럼 영업 정지 명령을 내린 것은 아니었지만, 충분히 강력한 조치였다.

구성된 시기가 바로 이때였다.

2014년에 카카오에 인수된 '씨니로프트'의 정주환 전 대표이사(현 카카오 온디맨드플랫폼 총괄 부사장)는 TF팀을 꾸려 카카오의 비전과 시장의 기대에 걸맞는 새로운 비즈니스 모델 개발에 착수했다. 정 부사장의 TF팀은 총 팀원이 10명 가량인 소규모의 팀이었다. 방향성만 제시되었을 뿐 정확하게 어떤 새로운 비즈니스 모델을 개발할지에 대한 확신이 서지 않던 상황에서, 무언가를 해내야 한다는 부담감과 압박이 점점 커져가고 있었다. 정 부사장과 TF팀은 카카오가 제공하고 있었던 다른 서비스에서 정답을 찾고자 했다. 그들이 주목한 것은 카카오톡과 카카오스토리였다. 일부 농민들은 카카오 스토리를 자신의 농수산품을 거래하는 온라인 매장으로 활용하고 있었다. 소비자가 카카오 스토리를 통해 농수산물 및 생산에 대한 정보를 얻고 구매를 진행하는 방식이었다. 카카오톡은 일부 음식 및 물품 배달원들에 의해 업무에 활용되었다. 상품 배송 과정의 진행상황을 카카오톡을 통해 배달원들이 소비자에게 전달하고 소비자들은 배달원에게 상품을 잘 수령했음을 확인했다. 이러한 모습을 관찰한 정 부사장과 TF팀은 소비자와 생산자를 연결하는 온라인 플랫폼이라는 비즈니스 모델을 떠올렸다.

택시 호출 서비스를 제공하는 애플리케이션을 만들기로 결정한 것은 정 부사장 개인의 의견에 따라 이루어진 것이었다. 해외출장 간 택시를 이용할 일이 생겼던 정 부사장은 콜택시 앱을 능숙하게 사용하는 현지인들의 모습을 인상깊게 관찰했고, 이러한 경험 속에서 카카오에서 택시를 호출하는 서비스를 만들자는 결론에 도달하게 되었다. 수많은 이해관계자가 얽혀 있고 우버라는 실패 사례가 존재하는 택시업계에 발을 들이는 것에 대해 너무 리스크가 크다는 의견도 있었지만, 기존에 없는 새로운 서비스를 제공한다는 점에서 충분한 가능성을 보였기에 서비스의 개발이 본격적으로 시작되게 되었다.

택시기사와의 접촉

카카오의 택시 서비스 개발의 첫 시작은 택시기사와 접촉 및 교류였다고 해도 과언이 아니다. 택시 앱이 개발될 경우 가장 먼저 이를 사용하는 집단인 택시기사들에게 의견을 묻고 정보를 얻기 위해 정 부사장은 개발과정에서 TF팀에게 택시 예산을 따로 편성하는 일부러 진행했다. 때문에 TF팀원들은 금전적인 제약 없이 자유롭게 택시를 이용할 수 있었다. 그들은 사무실 근처를 한바퀴 돌거나, 시를 가로 지르는 등 수시로 택시를 타며 택시기사들과 교류하여 정보를 얻었다. 주로 기존 콜택시 서비스, 네비게이션의 문제점 및 택시기사들의 요구사항을 파악하는 작업이었다. 하지만 TF팀은 이에 그치지 않고 지금까지 자신들이 개발한 서비스를 택시기사들에게 직접 보여주고 사용하게 하여 불편한 점을 묻는 등 택시 앱의 개발에 관련된 구체적인 정보를 얻기도 했다. 뿐만 아니라 콜택시 서비스의 수익 구조, 택시기사가 부담해야 하는 비용 등 카카오가 제공하는 택시 서비스의 비즈니스 모델 전반에 관한 이야기도 경청했다. 택시기사와의 접촉을 통해 얻어낸 정보들은 꼼꼼히 기록되고 분석되었고, 애플리케이션 및 택시 서비스의 비즈니스 모델을 개발하

고 설립하는데 귀중한 기반이 되었다.

소비자와의 접촉

택시 앱 서비스의 두번째 이용자 집단인 소비자와 접촉하는 것 역시 중요했다. 택시 승객들이 느끼는 불편, 그리고 그들이 원하는 요구사항을 파악하는 것 또한 애플리케이션 및 서비스 전반을 개발하는데 핵심적인 과정이었다. 하지만 택시기사만큼이나 적극적으로 소비자들과 접촉하고 정보를 얻어내야 하는 필요성은 낮았다. 그 이유는 TF팀 스스로도 역시 택시 이용자 였기 때문에 소비자 집단에 대한 이해도가 충분히 높았고, 본격적인 애플리케이션 개발 이전에 이미 대부분의 택시 승객들이 원하는 요구 사항 역시 파악이 완료되었기 때문이다. 대부분의 소비자들은 택시가 빠르게 배차되기를 바랬고, 택시기사와 불필요한 대화를 하지 않는 택시를 선호하였으며 신뢰성과 안전성이 높은 택시 서비스를 원했다.

이해관계자와의 접촉

TF팀이 다음으로 접촉한 집단은 곧 출시될 카카오의 택시 서비스를 직접 이용을 하지는 않지만 이를 탐탁치 않게 여길 수 있는 잠재적인 경쟁자들과 택시 산업의 이해 관계자들이었다. 택시 업계는 수많은 이해관계자들과 규제 당국이 얽혀 있는 복잡한 구도였다. TF팀은 먼저 택시회사, 개인택시 조합 등을 방문했다. 200여개 운수사와 조합들을 일일이 방문하여 카카오가 택시 호출을 목적으로 하는 새로운 서비스를 출시할 예정임을 알렸다. 그리고 이러한 서비스는 택시 산업 전체에 긍정적인 영향을 가져올 것이고 자신들의 서비스는 최근 논란을 빚었던 우버와는 다르다는 것을 어필했다. 의심의 눈초리를 보내며 냉대하던 택시 회사와 조합이 TF팀에게 처음 했던 질문은 '그래서 수수료가 얼마냐'는 것이었다. 무료로 서비스를 이용할 수 있을 것이며 대부분의 사람들이 사용하는 카카오톡과 같은 회사에서 만든 서비스라는 것을 강조하자 택시 회사와 조합은 금세 호의적인 태도를 보였다. 가장 문제가 되는 집단은 콜택시 업계였다. 카카오 택시는 그들이 콜택시 서비스와는 전혀 다른 유형의 소비자를 대상으로 하는 서비스임을 설득시키며 콜택시 관계자의 경계와 반발을 누그러뜨렸다. 그리고 그 과정에서 TF팀 역시 콜택시 업계와 자신의 서비스가 경쟁자가 아니라는 것을 깨닫게 된다. 콜택시 서비스는 택시를 잡기 힘든 지점에 위치한 소비자가 자신의 위치를 정확히 인지한 상태에서 대부분 계획적으로 이용한다. 반면 카카오 택시가 대상으로 하는 소비자는 주변에서 택시가 잘 잡히지 않을 때 언제든지 핸드폰을 꺼내 들고 택시 호출 서비스를 이용하는 소비자였다. 이렇게 TF팀은 이해관계자의 접촉을 통해 카카오의 택시 서비스를 설계할 때 택시기사로부터의 수수료를 아예 없애야 하며 카카오톡이라는 기존의 플랫폼을 활용해야 하고 그들이 노리는 소비자들은 콜택시 서비스 이용자와는 다르다는 정보를 얻을 수 있었다.

정부와의 접촉

TF팀이 마지막으로 접촉해야 했던 대상은 정부 및 규제 당국이었다. TF팀이 접촉하기 전, 규제 당

국은 이미 우버로 인해 한차례 골머리를 앓고 있는 상태였다. 우버 서비스에 대한 규제는 비단 한국만의 일은 아니었고, 택시 업계 이해관계자들의 강력한 반발에 못 이겨 규제 당국은 우버의 서비스에 강력한 제한을 가했다. 시민들은 이러한 규제가 정치적인 논의의 결과로서 자신들 스스로가 운용하는 편리한 서비스에 가해진 불필요한 간섭이라며 맹렬하게 비판했다. 즉 규제 완화에 대한 주장이 매우 거센 이슈가 되었던 상황이었다. 따라서 매우 민감한 문제였던 이해관계자들과의 교섭을 TF팀이 이미 마치고 나타나자 규제 당국은 오히려 이들의 서비스 출시를 반겼고, 카카오의 택시 서비스의 출시에 관련되어 매우 적극적으로 협조하는 모습을 보였다.

서비스 출범과 이후의 확장

이와 같은 과정을 통해 카카오의 택시 호출 서비스가 개발되었고, 개발된 서비스는 '카카오 택시'라는 이름으로 출시되었다. 2015년 3월 31일과 4월 3일 각각 안드로이드 앱과 iOS 앱이 출시되었으며, 출시 직후 이용자 수가 폭발적으로 증가하며 성공가도를 달렸다.

이용자 수의 증대

카카오 택시는 출시 후 이용자 수를 증대 시키기 위한 목적으로 여러 프로모션과 정책을 시행했다. 첫번째 이용자인 택시기사의 경우 콜택시와 다르게 수수료를 물지 않는 구조를 가졌을 내세웠다. 또한 카카오 택시 서비스를 이용하는 택시기사들에게 보조금 또한 지급했다. KT 요금제를 가입 택시기사에 한해 데이터 요금을 지원하는 정책 역시 사용했다. 승객의 호출을 기다리며 카카오 택시 애플리케이션을 하루 종일 이용하는 택시기사들에게는 아주 효과적인 정책이었다. 두번째 이용자인 승객의 경우에도 역시 무료로 이용할 수 있다는 것을 강조했다. 카카오 택시 서비스를 이용하는 선착순 10만 명에게 커피 체인점 기프티콘을 지급하는 프로모션도 병행했다. 초기 이용자 수를 확보하기 위한 이러한 정책들은, 특히 택시기사들을 대상으로 한 정책의 경우 사용자의 불편과 요구사항을 정 부사장과 TF팀이 깊이 고민한 결과였다. 기존에 없던 새로운 서비스이자 온라인 플랫폼을 통해 소비자와 생산자를 연결하는 서비스로서 카카오 택시에게는 출시 초반 이용자 수의 증대는 서비스를 개선하고, 후발주자의 추격을 따돌리기 위해 필수적이었기 때문이다. 이러한 프로모션 덕에 출시 넉 달 만에 누적 콜은 500만 건을 돌파했고, 가입 기사 수의 전체 택시의 3분의 1을 넘어섰으며 하루 평균 10만 건의 호출을 달성했다[Exhibit 3].

하지만 카카오 택시 서비스의 이용자가 급증한 것은 프로모션 외에도 서비스의 이용 자체가 매우 편리했던 점이 큰 몫을 했다. 택시 이용 승객들이 목적지와 도착지를 간편하게 입력할 수 있게 하였고, 빠른 배차 서비스를 제공했으며, 전국 대상 서비스를 실시하여 승객들에게 많은 편의를 가져다 주었다. 카카오 택시 서비스의 안심 메시지 서비스 역시 승객들의 이용을 확대하는데 한 몫 했는데, 특히 야간에 택시를 이용하는 여성 승객들에게 호의적인 평가를 받았다[Exhibit 4]. 글

자와 버튼의 크기를 크게 하고, 차량의 흔들림을 고려하여 상하 스크롤 위주로 구성하며 지도를 비롯한 불필요한 서비스를 제거한 인터페이스는 택시기사들에게도 편리성을 제공했다. 이처럼 택시기사 및 승객들과의 접촉을 통해 TF팀이 얻어낸 정보들을 개발 과정에 적극적으로 활용하고 반영한 것은 카카오 택시 서비스가 이용자 수를 증대시킬 수 있었던 바탕이 되었다. 카카오톡의 후광 역시 이용자 수 증대에 도움이 되었다. 대부분의 택시기사와 승객들은 카카오 서비스를 이용한 경험이 있었고, 서비스 자체에 대한 신뢰도가 높은 상태였다.

이렇게 늘어난 카카오 택시 서비스 이용자 수는 강력한 선순환을 발생시켰다. 카카오 택시 서비스를 이용하는 택시기사 수가 증가하자 더 빠른 배차 서비스를 제공할 수 있었고, 이에 따라 서비스를 이용하는 택시 승객 역시 따라서 증가했으며 이는 입소문을 타고 더 많은 택시기사들이 카카오 택시 서비스 이용자로 진입하게 만들었다[Exhibit 5]. 일부 택시기사들은 카카오 택시 서비스를 이용하며 데이터 지원을 받기 위해 KT 요금제로 옮기는 일도 일어났다.

‘김기사’와의 연동

카카오 택시 서비스 출범 이후 가장 중대한 사건을 꼽으라면 카카오 택시가 네비게이션 앱인 ‘김기사’와의 연동한 사건을 들 수 있을 것이다. TF팀이 카카오 택시 서비스 개발과정에서 택시기사들에게 네비게이션 기능 탑재의 필요성을 물었을 때, 대부분의 반응은 부정적이었다. TF팀은 이러한 반응과 더불어 기사 대부분이 이미 택시에 네비게이션을 설치한 상태이기 때문에 다른 네비게이션 기능을 카카오 택시 서비스에 탑재할 필요성이 높지 않다고 판단했다. 택시기사가 길을 찾기 위해 활용하는 자신만의 노하우를 방해하지 않는 것이 좋을 것이라는 의견 역시 있었다.

하지만 TF팀의 개발 팀원들은 그래도 네비게이션 기능의 탑재가 언젠가는 반드시 필요할 것이라는 생각에 어느 정도 이를 위한 프로그램을 개발해 두었던 상황이었다. 그리고 카카오 택시 서비스가 출시된 바로 첫날에 서비스에 네비게이션 기능이 탑재되었으면 좋겠다는 택시기사 들로부터의 의견이 쇄도했다. 카카오 택시 서비스를 통해 택시를 호출한 승객들의 위치가 어디인지, 그리고 그 위치로 갈 수 있는 최단 경로가 어떤 것인지 알려주는 네비게이션 프로그램이 있었으면 좋겠다는 의견이었다. 즉 실제로 서비스가 시작되었을 때 카카오 택시 서비스 이용자는 TF팀이 예상했던 것처럼 기존의 콜택시 서비스 이용자와 다른 행태를 보였던 것이다. 기존 콜택시 이용자는 자신의 위치를 명확하게 설명하고 그 자리에서 택시를 기다렸지만, 카카오 택시 서비스 이용자는 택시가 잘 잡히지 않으면 바로 카카오 택시 서비스로 택시를 호출한 상태였기 때문에 자신의 위치를 잘 모르는 상태였고 택시가 오는 방향에 따라 이리저리 움직였다.

출시 첫날부터 쇄도하는 사용자 들로부터의 요구사항에 정 부사장과 TF팀은 당황했지만 곧바로 네비게이션 애플리케이션인 ‘김기사’를 떠올렸다. 네비게이션 기능을 가진 프로그램들은 많았지만, 이미 어떤 네비게이션 서비스가 가장 신뢰성이 높고 정확한지 그 후보를 물색해 놓았던 것이다. 출시 직후 주말 동안 ‘김기사’ 직원들과 함께 밤낮없이 서비스를 수정한 결과, 출시 다음주 바로

택시기사들의 요구를 반영하여 카카오 택시 서비스에 네비게이션 기능을 탑재하여 서비스를 개선할 수 있었다.

후발 주자들의 등장

카카오 택시 서비스의 이용자가 매우 빠른 속도로 늘어나게 되자, T맵 택시, 네이버 지도 택시 등 후발 주자로서의 택시 호출 애플리케이션들이 다수 등장하게 되었다. T맵 택시의 경우 할인 혜택과 SKT 및 LG 통신사 가입 택시기사에 대한 데이터 지원을 통해 카카오 택시 서비스와 맞붙었다. 네이버 지도 택시의 경우 네이버 지도 서비스에 기반하여 출시된 택시 호출 서비스였다. 기존에 없던 비즈니스 모델을 설계하여 새로운 서비스를 시작한 카카오 택시 서비스에게는 강력한 후발 주자의 등장은 이미 예견된 일이었다.

그러나 T맵, 네이버 지도 택시 등의 후발 주자들이 카카오 택시 서비스를 따라잡고 경쟁을 하기에는 역부족이었다. T맵 택시의 경우 자사의 네비게이션 서비스인 T맵 사용을 의무화했고, 네이버 지도 역시 마찬가지였기 때문에 이용자의 편의성이 떨어졌다. 네이버 지도 택시는 승객의 개인정보 보호수준이 매우 떨어졌다는 비판도 잇달았다. 자사 서비스의 이점을 활용하되 그곳에 고착하지는 않는 유연성을 가지고 있었던 카카오 택시 서비스는 이미 시장을 독식하다시피 한 상태였고[Exhibit 6], 이를 빼앗아 오는 것은 불가능에 가까웠다. 즉 카카오 택시 서비스 비즈니스 모델의 모방가능성은 낮고, 지속성은 매우 높은 상태였다.

리브랜딩

초반의 성장 후 시장에서 안정을 찾은 카카오 택시 서비스는 2017년 10월 '카카오T'라는 이름으로 리브랜딩을 진행했다. 카카오T는 기존의 택시 호출 서비스와 2015년 10월부터 진행해왔던 고급 택시, 대리운전, 주차장예약, 길 안내, 카카오 페이 등의 서비스와 합쳐지며 '모두를 위한 모빌리티 서비스'라는 구호를 제창했다.

카카오 기업의 문화와 위기

이처럼 성공 가도를 달리고 있는 카카오T는 곧 위기에 직면하게 되었다. 이를 좀 더 자세히 이해하기 위해선 카카오T의 모기업 카카오의 문화와 그것이 겪고있는 어려움을 먼저 이해할 필요가 있다.

카카오의 문화

기업 카카오는 신생 기업답게 매우 수평적인 문화를 가지고 있다. 부장-차장-과장-대리-신입과 같은 전통적인 관료제 형태의 조직 구조를 지양하고 영어이름으로 팀원을 지칭함으로써 수평적 관계를 지향하고 업무 처리에 있어서도 구성원들의 자발적 참여를 통해 이루어지고 있다. 이는 카

카오의 이석우 대표 인터뷰에서도 잘 드러난다. 다음 내용은 2013년 12월 16일 ICT 드림 4회 카오 대표 이석우 편에서 발췌한 것이다.

“직원들이 모두 다 수평적인 커뮤니케이션, 사장인 저보다 신입사원들이 더 좋은 아이디어를 가지고 있고, 더 신선한 생각을 할 수 있기 때문에, 누구나 토론을 할 때에는 수평적인 커뮤니케이션을 하자는 생각에, 저희는 다 영어이름을 가지고 있습니다. 이게 아무것도 아닌 것 같죠? 그런데 ‘이석우 사장님,’ 하고 부르는 것보다, 제가 와인을 좋아해서 영어이름이 Wieno인데 Wieno라고 불러줄 때에 훨씬 더 자기 의견을 말하기 쉬워져요.”

“저희 회사 안에 정보가 전부 공개가 되어있습니다. 예컨대 아이폰 개발팀이라는 방이 있어요. 주제별로 방이 있고, 조직 별로 방이 있는데, 아이폰 개발팀을 예로 들자면, 아이폰 개발팀에는 아이폰 개발팀 뿐만이 아니고 전직원이 볼 수 있어요. 의견도 남길 수 있어요, 그래서 사고도 많이 터져요. 저희가 회의를 하면 2시간만에 신문에 날 때도 있어요. 그런 폐단이 있긴 해도, 직원이 모두 다 자기 회사에 어떤 일이 나는지 알 수 있어요. 심지어 의견도 남길 수 있다는 그 ‘주인 의식’은 돈을 주고 살 수 없다고 생각해요.”

“저희가 조직개편이 되게 많아요. 그럴 때마다 이 팀에서 새로 일할 사람 손들어봐 하고, 그래서 1지망 2지망 3지망을 써내게 해요. 굉장히 위험하죠. 기존 조직 문화에서 본다면요. 그런데 다행히 90%정도는 저희가 해줬으면 하는 일을 희망을 하더라고요. 나머지 10%가 문제인데, 그것도 잘 설득을 해서 니가 하고 있는 일이 우선이니 이것을 마무리 하라고 설득을 하죠.”

이렇듯 카카오의 기업문화는 자유롭고 수평적이며, 업무에 대한 부서별 투명한 공개를 원칙으로 하고, 직원들의 자발적 팀 형성에 기초하고 있다. 기업의 비전은 팀원들의 자율적인 프로젝트 선정과 업무에 대한 자발적 지원을 통해 조직 문화를 형성하고 있다. 그러나 조직의 규모가 커짐에 따라 비즈니스 모델 문제와 조직 경직화 문제가 대두되고 있다.

카카오의 위기

1) 비즈니스 모델 문제

카카오가 직면한 가장 큰 문제는 수익을 창출하기 힘든 비즈니스 모델이라고 할 수 있다. 일부 하부 조직들은 매우 시장 점유율은 높으나 실제 창출하고 있는 수익 수준은 매우 낮는데, 실제로 카카오 택시의 경우도 국내 온라인 택시 모바일 어플리케이션으로 가장 많이 사용하고 있지만 이로부터 수수료를 받는 등의 형태를 통해 수익 창출은 하고 있지 못하고 있다. 출범 당시부터 무료로 이용하도록 설계했기 때문이다.

2) 조직 거대화 / 업무의 경직 문제

카카오 조직이 거대해지는 과정에서 조직안정성에 대한 요구가 증대되었다. 하부 조직인 카카오 택시 역시 구성원의 고정화, 전담화 등의 조직안정성을 필요로 하고 있다. 카카오 택시가 서비스하는 고객층이 넓어질수록 고객의 불만을 처리하는 전담부서를 설치하는 등 업무의 전문화, 효율

화로 나타나는 불가피한 조직 경직성 위기가 도래한 것이다. 기존의 신청, 지원 형식으로 업무를 분배하던 인사관리가 조직 규모가 커짐에 따라 인기 부서와 인원을 필요로 하는 부서 간의 정원 대비 지원수 격차가 커질 우려도 존재했다.

카카오 택시의 행보

리브랜딩을 진행하며 모두의 이동을 위한 서비스를 제공하는 플랫폼으로서의 입지를 다진 카카오T는 그러나 모기업 카카오와 마찬가지로 수익을 내지 못하는 비즈니스 모델뿐만 아니라 조직 거대화과 이에 따른 업무의 경직화 문제를 당면하게 되었다. 이는 반드시 해결해야할 큰 문제였다.

카카오T가 2015년부터 현재까지 후발 주자들을 따돌리고 시장을 독식하는 등 성공의 절정에 위치한 것은 맞았다. 그러나 정주환 부사장은 성공의 절정에 올랐을 때가 바로 위기가 찾아오는 순간임을 알고 있었고, 카카오T의 위기는 내부로부터 오고있다는 것 역시 알고 있었다. 카카오T의 지속적인 성공을 위해서는 이제는 결단을 내려야할 시간이었다.

Question

- 1) 케이스와 수업시간에 배운 개념을 비추어 볼 때, 택시 호출 애플리케이션 사업을 출범한 카카오T가 성공적인 플랫폼을 형성할 수 있었던 요인은 무엇이라고 생각하는가?
- 2) 카카오 기업의 문화와 비전, 그리고 사업 확장 추이를 바탕으로, 카카오T가 지속적으로 성장할 수 있을지 평가해 보시오.
- 3) 카카오T가 맞게 된 위기를 극복할 수 있는 방안이 무엇이라고 생각하는가?

[Exhibit 1] 개인택시의 수

<표 II-29> 개인택시 면허대수 추이

구분	2002년	2004년	2006년	2008년	2010년	2012년	증가율	
7개 특별시· 광역시	서울	46,872	48,704	49,531	49,557	49,507	49,424	0.53%
	부산	13,349	13,779	13,932	13,986	13,976	13,964	0.45%
	대구	10,051	10,019	9,997	10,119	10,099	10,091	0.04%
	인천	7,171	7,884	8,096	8,520	8,884	8,964	2.26%
	광주	4,598	4,675	4,768	4,758	4,753	4,796	0.42%
	대전	5,254	5,398	5,383	5,500	5,490	5,486	0.43%
	울산	3,014	3,319	3,471	3,581	3,636	3,626	1.87%
	소계	90,309	93,778	95,178	96,021	96,345	96,351	0.65%
9개 도	경기	18,032	19,996	22,108	23,842	25,326	25,711	3.61%
	강원	3,615	3,900	4,098	4,354	4,525	4,608	2.46%
	충북	3,902	4,070	4,256	4,352	4,428	4,413	1.24%
	충남	3,283	3,484	3,645	3,846	4,090	4,159	2.39%
	전북	5,259	5,448	5,574	5,680	5,737	5,730	0.86%
	전남	3,703	3,792	3,806	3,907	3,937	4,007	0.79%
	경북	6,039	6,268	6,525	6,765	6,953	6,941	1.40%
	경남	6,974	7,278	7,559	7,833	8,010	8,053	1.45%
	제주	3,475	3,702	3,831	3,894	3,936	3,918	1.21%
	소계	54,282	57,938	61,402	64,473	66,942	67,540	2.21%
전국	144,591	151,716	156,580	160,494	163,287	163,891	1.26%	

자료: 각 지자체

전국택시운송사업조합연합회 홈페이지 (taxi.or.kr)

[Exhibit 2] 우버에 대한 각국의 규제

위기의 우버		TAXI
국가	도시	주요내용
벨기에	브뤼셀	불법영업으로 간주
프랑스	파리	법원, 우버 미터로 요금 매길 수 없어
독일	베를린	승객운송법 등 규정 위반
	함부르크	
캐나다	토론토	시 당국, 법원에 우버 영업중지 요청
콜롬비아		택시업체와 연계되지 않은 앱 금지
미국	네바다주	보험 등 택시규정 위반 들어 영업중지
	포틀랜드	시 규정 위반 이유로 고소
	로스앤젤레스	운전자 신원확인 불충분, 불법영업 자행이유로 주 검찰 소송 제기
	샌프란시스코	
태국		영업중지 조치
인도	뉴델리	성폭행 사건 발생 후 영업중지 조치
브라질	리우데자네이루	불법영업으로 간주
네덜란드		우버팝 서비스 금지
스페인		우버 전면 금지

[Exhibit 3] 카카오 택시 서비스 출시 후 누적 호출 수 및 기사 회원 수 증가 추이



[Exhibit 4] 카카오 택시 서비스의 안심 메시지 서비스

**믿고 부르는
카카오택시**

안녕하세요
카카오택시입니다

카카오계정으로 로그인

안심하고 타세요
카톡 친구에게 안심 메시지 전송
투명한 기사 정보 제공

카카오택시를 이용해 주셔서
감사합니다.

서울 종로구 서빙고 181 예제
서울 용산구 한남동 가는 택시를 탑승
22시 31분 출발

인천국제시, 서울 11시 1234
예상 소요 시간인 28분입니다.

안심 메시지 보내기

입력 종료

카카오 택시 예약하기

안심하고 타세요

KakaoTaxi
카카오택시 안심 메시지

서울 종로구 서빙고 181 예제
서울 용산구 한남동 가는 택시에
안심합니다.
22시 31분 출발

인천국제시, 서울 11시 1234
예상 소요 시간인 28분입니다.

카카오 택시 예약하기

카카오택시 안내-

30분 뒤에 탑승으로 나왔네요

오늘 예약은 예약이다

[Exhibit 5] 카카오택시의 택시 기사 영업 활동 개선 효과

2 카카오택시의 승객 통계

카카오택시 사용 후
하루 평균 탑승 승객



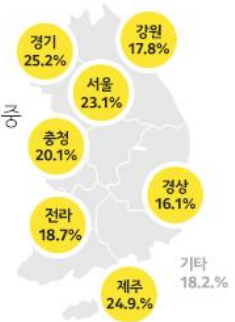
9.0% 증가

하루 탑승 승객의 5명 중 1명은
카카오택시 호출 승객



승객비중 21.8%

지역별 1일
카카오택시
승객 탑승 비중



카카오택시 기사의 일 평균 수입 변화



[Exhibit 6] 애플리케이션 기반 택시 서비스 이용 빈도 - 상단: 택시승객 / 하단: 택시기사
 (출처: 스마트폰 앱 기반 택시산업 현황 조사 및 시사점, 2016)

