

# 인도네시아 슈퍼앱 Gojek : 비즈니스모델, 성장과정 그리고 성장요인을 중심으로

## Indonesian Super App Gojek: Focusing on Business Model, Growth Process and Growth Factors

고 윤 승\* Yun-Seung Ko

### | 목 차 |

I. 서론	IV. 결론 및 시사점
II. 인도네시아의 디지털 경제와 슈퍼앱	참고문헌
III. 인도네시아 슈퍼앱(Super App) Gojek분석	Abstract

### 국문초록

본 연구는 동남아시아와 인도네시아 시장에서 성공적인 슈퍼앱 Gojek의 비즈니스 모델, 성장과정 그리고 성공요인에 대해서 살펴보는 데 목적이 있다. Gojek의 비즈니스 모델 분석은 많은 기업들이 비즈니스 모델 수립에 활용하여 온 비즈니스 캔버스(9 Block)를 중심으로 살펴보았다. Gojek의 성장 과정은 Timeline을 기반으로 구성하였다. Gojek 1.0 단계는 차량호출 서비스를 시작하는 시기부터, Gojek 2.0은 생활밀착형 플랫폼으로 도약하는 단계, Gojek 3.0은 국내의 사업 확장과 다각화 과정, Gojek 4.0은 Tokopedia와 합병을 통한 GoTo 로 변화하며 더 높은 도약을 설정하는 단계로 살펴보았다. 이를 토대로 Gojek의 성공요인을 ① Hyperlocalization ② 퍼스트 모바일 ③ 미션 실천을 통한 사랑받는 기업 ④ 금융의 포용성 제공 ⑤ 인수합병과 파트너십을 통한 사업 확장 및 다각화⑥ 해외시장 진입 ⑦ 다양한 파트너와 투자유치 ⑧ Lock-in효과와 초 개인화로 나타내었다. 본 연구를 통해 얻은 시사점과 연구의 한계와 방향성을 논하였다.

<주제어> 디지털경제, 플랫폼 비즈니스, 슈퍼앱, 인도네시아, 고객

\* 서울사이버대학교 온라인커머스전공 부교수, E-mail: kys39@iscu.ac.kr

## I. 서론

지금 사용하고 있는 스마트폰에 설치된 애플리케이션(Application)은 몇 개인가? 그리고 그 중에서 몇 개 정도를 사용하고 있는가?. 대부분의 스마트폰에는 100개가 넘는 앱(App)이 설치되어 있을 것이며, 이를 다 사용하는 사람들은 많지 않다. 설치된 앱의 수가 많을수록 사용자 입장에서는 원하는 앱을 찾기 위해서 많은 시간을 소비해야 한다. 한정된 스마트폰 성능으로 인해 원활한 서비스 이용에 어려움을 겪은 적도 있을 것이다. 이러한 문제를 해결해 줄 수 있는 즉, 한정된 성능을 가지고 사용자가 원하는 서비스만 집중적으로 이용할 수 있게 해주는 것이 슈퍼앱이다. 소비자들은 음식 주문, 차량 공유, 결제를 위한 여러 앱 대신에 하나의 앱을 원한다. 소비자는 특별히 슈퍼앱을 원하지 않지만 슈퍼앱이 제공하는 편리함과 단순함을 확실히 원하고 있다.

인도네시아는 풍부한 노동력과 천연자원 그리고 인구 2억 7000만 명을 가진 잠재력인 큰 국가이다. 인구의 53.81%가 MZ세대 이루어져 있다. 또한 중산층의 구매력 증가 및 소비의 고급화, 인터넷 활용과 모바일 사용도가 높은 나라이다. 인도네시아의 국민들에게 일상생활에서 전자 상거래, 승차 공유 그리고 음식 배달 서비스는 매우 인기가 있다. 이를 사용하기 위해서는 인도네시아인들은 스마트폰에서 슈퍼앱을 다운로드 받아 사용하고 있다.

인도네시아인들에게 없어서는 안 될 슈퍼앱, 인도네시아 토착 스타트업 기업인 Gojek이 있다. Gojek 앱 하나만 있으면 인도네시아인들은 차량호출, 음식 배달, 결제까지 다른 앱을 사용하지 않고도 편리하게 생활할 수 있는 것이다. 이는 인도네시아인들에게 생활의 편리성만을 제공하는 것을 넘어 앱의 생태계를 만들고 변화시키고 있다. 인도네시아 디지털 경제의 성장발전의 중심에 슈퍼앱이 있다.

아시아권에서 성공적인 슈퍼앱은 중국 Alibaba의 AliPay, WeChat 그리고 동남아시아의 Grab, Gojek, SEA, 그리고 LINE 등이 있다. 이들은 다른 신흥시장으로 확장을 위한 노력을 경주하고 있다.

슈퍼앱은 최근에 생겨난 용어가 아니며 2010년 블랙베리 설립자 Mike Lazaridis 에 의해 처음으로 사용되었다. 그는 슈퍼 앱을 “사람들이 매일 사용하는 많은 앱들의 폐쇄적인 생태계”라고 정의했다(고해운, 2022). 최의주·정민서·최보름(2017)은 “슈퍼앱이란 한 모바일 앱내에서 다양한 서비스들을 제공하는 형태로 하나의 앱이 여러 모바일 앱의 역할을 동시에 수행하는 것”이라고 하였다. 즉, 사용자는 하나의 앱을 설치함으로써 여러 가지 서비스를 이용할 수 있는 것이다.

슈퍼앱을 검색해 보았을 때 검색되어지는 문헌들은 일반적인 슈퍼앱(Diaz Baquero, 2021), 동남아시아 지역의 슈퍼앱에 대한 분석(고영경, 2021), 슈퍼앱의 소비자 후생효과(최의주·정민서·최보름, 2017), 여행 슈퍼앱(고해운, 2022), 슈퍼앱인 Grab(백종호, 2019) 등에 관한 연구를 찾아 볼 수 있다. Gojek에 대한 연구는 인도네시아와 다른 나라에서 온라

인 운송(Online transportation) 발전, 비즈니스 전략, 그리고 직면하고 있는 과제를 다룬 연구(Prananda, Yinfah, Ghen, and Chuen, 2020)와 인도네시아 디지털 산업의 변화와 발전에 따른 Gojek의 배경과 환경요인을 살펴보고 SWOT분석(Cho and January Anindya, 2021) 그리고 인도네시아 전자상거래 현황과 특징에 관한 연구(최기쁨 · 김광현, 2021)가 있을 뿐 슈퍼앱인 Gojek이 어떤 비즈니스 모델을 가지고 있는지와 타임라인을 기반으로 한 Gojek 성장 과정을 단계별로 제시한 연구는 없다.

최근 슈퍼앱에 대한 관심이 높아지고 있으며 Gartner 역시 2023년 눈여겨볼 기술로 슈퍼앱을 언급하고 있다. 본 연구는 인도네시아 디지털 경제의 한 축이며 지속적으로 성장과 발전을 보여 주고 있는 인도네시아 토착 슈퍼앱인 Gojek에 대한 분석을 하였다. 특히 선행연구들에서 살펴보지 않았던, Gojek의 비즈니스 모델과 타임라인을 기반으로 한 성장 진화 단계를 살펴보고 Gojek의 성장요인을 찾아보고자 하였다.

본 연구는 문헌연구로서 선행연구들과 국내외 신문, 국외 IT비즈니스 평론가들의 2차 문헌을 중심으로 이루어 졌다. 본 논문의 구성은 첫째, 인도네시아 디지털 경제 현황 및 전망을 살펴보고, 둘째, 인도네시아에서 운용되는 슈퍼앱을 개관하여 보았다. 셋째, 인도네시아의 슈퍼앱인 Gojek에 대한 비즈니스 모델을 그려보고, Gojek의 성장단계 그리고 성공전략에 대해서 살펴본다. 마지막으로 본 연구의 요약과 시사점 그리고 연구의 한계와 방향성을 제시하였다. 본 연구가 슈퍼앱에 대한 관심을 높이고 슈퍼앱을 준비중인 플랫폼 기업들에게 슈퍼앱 운용에 도움이 되기를 기대해 본다.

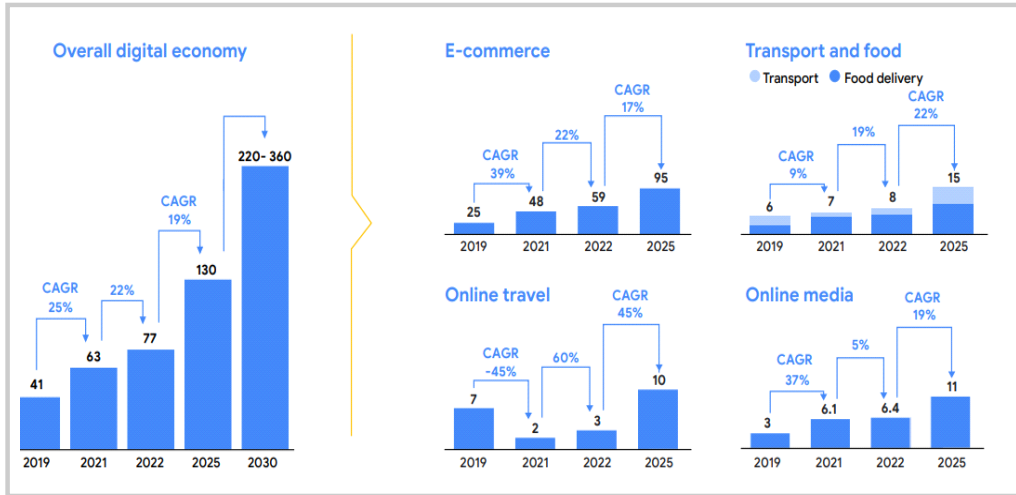
## Ⅱ. 인도네시아의 디지털 경제와 슈퍼앱

### 1. 인도네시아 디지털 경제 현황 및 전망

과거 인도네시아의 경제가 대기업 중심의 굴뚝기업을 중심으로 성장을 하여 왔다면 최근 10년간 경제성장의 주도적 역할을 한 것은 플랫폼 기업들이라 할 수 있다.

Google · Temasek · Bain&Company(2022)의 보고서에 따르면 인도네시아 디지털 경제의 총상품가치(GMV)는 2019년 410억 달러였으며, 2021년은 630억 달러이다. 이는 2019년 비해 25% 성장한 것이다. 2022년에는 전년보다 22% 성장한 770억달러에 도달할 것이라 전망하고 있다. 디지털 경제의 지속적인 성장으로 2030년까지 총상품가치는 약 3,600억 달러에 이를 것으로 전망하고 있다(<그림 1> 참조).

〈그림 1〉 인도네시아 디지털 경제 현황



주 : 단위는 10억 달러

자료 : Google · Temasek · Bain&Company, 2022.

2022년 기준 E-commerce부문은 디지털 경제 전체 가치의 72%를 차지하고 있다. 모바일 리티와 음식배달 부문에서는 2022년 총 상품가치는 80억 달러에 이를 것이라 예상하고 있다. 이는 전년도에 비해 19% 증가한 것이다. 온라인여행의 경우 팬데믹으로 인해서 2019년에 비해 2021년 -45%성장을 보여 주었으나, 서서히 팬데믹이전으로 돌아가기 위한 성장세를 보여주고 있다. 온라인 미디어 부문에서도 2021년에 비해 약간의 성장률을 보이고 있다.

인도네시아 디지털 경제가 급속한 성장을 하게 된 배경은 다음과 같다. 첫째, 젊은 중산층 소비자의 증가이다. 인도네시아 통계청(BPS)에 따르면 인도네시아의 생산가능성 인구는 2020년 기준 70.72%이며, MZ세대가 전체인구의 53.81%이며, 이중 24세에서 39세의 비중은 25.87%에 이르고 인구의 평균연령이 29세라고 한다(송해미, 2021).

둘째, 인터넷과 스마트폰 활용 증가와 모바일 앱의 성장이다. MZ세대의 스마트폰에 대한 수요 폭발로 80%의 보급률을 보이고 있으며 이를 통해서 E-commerce와 소셜미디어 사이트를 자주 이용하여 모바일에서 제품과 서비스를 구매하고 판매한다.

셋째, 전자 결제시장의 발 빠른 성장세이다. 그동안은 카드단말기, 포스기 등 인프라 미비와 은행에 계좌가 없는 사람들 때문에 카드 대신 대부분 현금결제였으나, 스마트폰을 이용한 간편 전자결제가 이를 빠르게 대체하고 있다. 비 현금결제 인프라의 급속한 발전으로 디지털 경제가 더욱 성장 발전하고 있다.

넷째, 팬데믹이 온라인 쇼핑을 더욱 매력적으로 만들었다.

## 2. 인도네시아 Super App

### 1) 슈퍼앱(Super Apps)이란

슈퍼앱(Super App)은 하나의 앱에서 검색, 쇼핑, 송금, 투자, 예매 등 다양한 서비스를 한 번에 해결해 줄 수 있는 생활플랫폼이다. 중국의 Wechat과 AliPay가 Super App의 아버지격이며 동남아시아 지역에서 급속적으로 성장하고 있다.

슈퍼앱이라는 개념을 최초로 언급한 사람은 블랙베리의 창업자인 Mike Lazaridis이다, 그는 2010년에 슈퍼앱이란 “끊김이 없고 포괄적이며 동시에 효율적인 경험을 제공하고, 사람들이 생활의 일부로 사용하는 생태계”라고 하였다.

Gartner의 수석 부사장인 Jason Wong은 "미래 지향적인 조직에서 슈퍼 앱에 대한 관심이 높아지고 있으며, 이러한 조직은 해당 산업 또는 인접 시장에서 새로운 디지털 비즈니스 기회를 강화하기 위해 복합적인 앱 전략을 채택하고" 있고 2027년까지 전 세계 인구의 50% 이상이 슈퍼앱의 일일 활성 사용자가 될 것으로 예상하고 있다(Gartner, 2022a).

슈퍼앱은 모든 고객들이 하나의 앱에서 음식 주문 및 배달, 택시 예약, 승차 공유 및 Ride Hailing, E-commerce, 온라인 결제, 디지털 금융, 물류 그리고 소셜네트워크 같은 모든 것을 활용할 수 있기 때문에 비용 효율적이며, 사람들의 삶을 변화시키는 비즈니스 플랫폼 모델이다. 수많은 소비자가 이러한 슈퍼앱을 활용함으로써 대량의 정보들을 플랫폼 기업들에게 제공하고, 플랫폼 기업들은 이들 정보를 수집, 분석하여 초 개인맞춤 전략과 다른 비즈니스 기회를 확대하기 위해 활용할 수 있다.

슈퍼앱으로 변화되는 과정을 Bhongsudhep (2022)는 <그림 2>와 같이 설명하고 있다. 이를 살펴보면, 첫째, 단일 기능을 제공하는 킬러 앱(One killer App)으로 시장에 진입하는 단계이다. 주류 사용자들이 빠르게 선택하고, 앱을 다운로드 한 후 사용자들이 많이 사용하고 높은 충성도와 공개율(open rate)을 보여주는 단계이다.

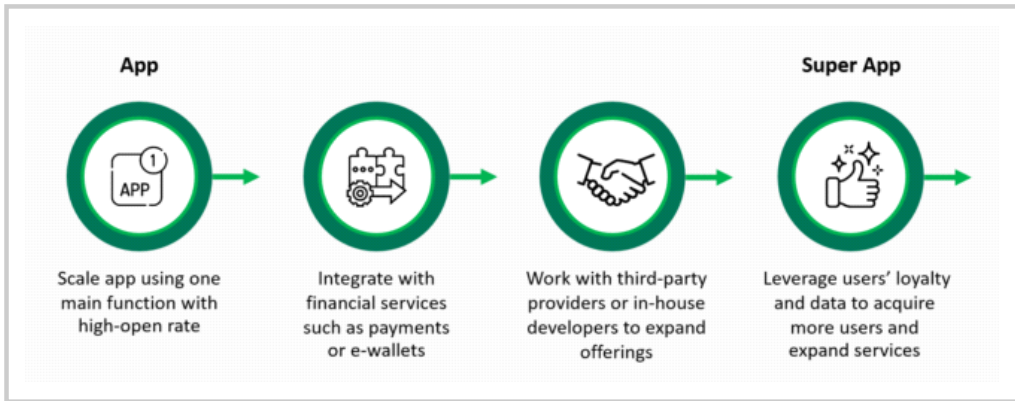
둘째, 금융서비스(결제)부문과의 통합단계이다. 슈퍼앱에 있어서 결제의 경우는 고객의 만족과 수익 창출을 위해 자체 전자지갑을 출시하거나, 다른 결제 서비스로 통합하여 고객이 거래를 하는데 가장 쉬운 방법을 찾아주는 단계이다. 예를 들면, 생활 맞춤형 앱이 운용되고 있는 동남아시아에서 상품과 서비스를 구입할 때 대다수의 경우 현금결제(COD : Cash On Delivery)로 이루어 왔다. 신용카드나 온라인 계좌이체가 보편적이지 않기 때문이다. 대금결제의 불편을 경험하고 있는 사용자들에게 편리성과 안정성을 제공하는 GoPay, GrabPay의 등장은 더 많은 신규 고객들을 끌어들이는 핵심적인 동인이 되었다.

셋째, 수직적 확장 단계로 사내 제품개발, 제 3의 공급자와 파트너십 또는 인수 합병하는 단계이다. 고객들은 하나의 앱에서 다양한 서비스를 활용하기를 원한다. 또한 더 한 층 업그레이드된 서비스를 기대하고 있다. 이러한 요구를 충족하는 슈퍼앱은 더 많은 고객들이 참여하도록 한다. 대규모 사용자를 기반으로 슈퍼앱은 성장을 촉진하는 긍정적인 네트워크 효과

를 창출한다. 이러한 것은 슈퍼앱이 수직적으로 확장하는 데 도움이 된다. 예를 들어 Gojek 은 차량공유 서비스에서 시작하여 고객들의 일상생활을 돕는 음식, 식료품 배달 등 그리고 금융산업으로까지 확장했다.

넷째, 고객 충성도를 높이고 고객들의 정보를 수집하고 분석하여 기존의 고객들에게 초 개인화된 서비스를 추구하여 기존 고객들을 유지하고 새로운 고객을 확보할 뿐만 아니라 이러한 정보를 활용해 다른 서비스로 확장을 모색하는 단계이다.

〈그림 2〉 Super App으로 진화 방법



자료 : Bhongsudhep (2022).

## 2) 인도네시아에서 운영중인 슈퍼앱(Super App)

인도네시아에서의 슈퍼앱은 사용자들에게는 일상에서 없어서는 안 될 필수적인 동반자가 되었다. 스마트폰의 보급률의 증가, 중산층의 증가, 모바일에 친화적인 젊은 세대의 증가로 소비자들은 사용하기 쉬우면서도 편리하고 강력한 모바일 앱을 원하였다. 이러한 요구를 반영한 것이 슈퍼앱의 탄생이다. 슈퍼앱 하나만 있으면 어디든지 이동할 수 있고, 무엇이든지 구매할 수 있고, 어떤 것이든 주문 배달할 수 있게 되었다.

인도네시아에서 운용되고 있는 슈퍼앱은 Gojek, Grab 그리고 SEA 이다. Gojek은 인도네시아에서 2010년 오토바이 호출서비스에서 출발하였다. Gojek은 지속적으로 다양한 서비스를 런칭 하였다. 음식배달 고푸드(GoFood), 장보기 서비스 고마트(GoMart), 홈스파 마사지 예약 서비스(GoMassage), 청소대행 고클린(GoClean) 등 다양한 앱을 선보였다. 특히 2016년 고펀이(GoPay)의 출시는 플랫폼 생태계 변화를 가져왔다. GoPay는 Gojek과 연결된 수많은 소상공인이나 자영업자들 그리고 소비자들의 거래를 용이하게 해줌에 따라 디지털 경제로 한 걸음 더 다가서게 하였다. 2021년 전자상거래 업체인 Tokopedia와 Gojek의 합병을 통하여 GoTo그룹으로 출발하였다.

Grab은 싱가포르에 본사를 두고 있는 차량 호출(Ride hailing) 업체로 2010년 인도네시아

에 진출하였다. 2018년 인도네시아에 진출해 있는 UBER의 지분을 인수하고 시장의 지배력을 키웠다. 이후 Grab은 음식 배달, 티켓 판매, 소포 배달 등 일상생활 분야로 사업분야를 확장시켜 나갔다. 또한 소비자의 결제 편의성을 제공하기위해 인도네시아 전자결제 분야의 핀테크 업체인 Lippo사와 제휴하여 간편결제 서비스인 OVO를 활용하고 있다. 인도네시아 슈퍼앱 시장에서 Gojek과 1,2위를 다투고 있다.

SEA는 싱가포르에 본사를 두고 있는 게임퍼블리셔 Garena이다. Shopee는 싱가포르의 SEA그룹의 전자상거래 업체이다. 인도네시아에서 2015년 온라인 쇼핑몰 형태로 진출하였다. E-commerce 시장에서 Tokopedia와 경쟁을 벌이고 있다. 2019년 ShopeePay를 출시하면서 소비자들에게 큰 인기를 끌고, 음식 배달사업 그리고 인도네시아 현지 은행 BKE를 인수하면서 인도네시아 슈퍼앱 시장 경쟁대열에 합류하였다.

이들 세 업체는 인도네시아 시장에서 동등한 경쟁력을 보이고 있는 것처럼 보이나, Venture Square(2021)에 따르면 VC들이 가장 선호하는 회사로는 고객을 선호하는 것으로 나타났다. 고객은 Grab에게는 없는 E-commerce를 SEA가 가지지 못한 Ride hailing을 갖추고 있다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 Super App 특징

			
전자지갑 / 결제	√	√	√
전자상거래		√	√
금융 서비스	√	√	√
음식 배달	√	√	√
배송 물류	√	√	
메시지			
교통	√	√	
게임			√

자료 : 김영경(2021), 「아세안 슈퍼앱 전쟁」, 서울:page2, p.191. 저자 재작성.

### Ⅲ. 인도네시아 슈퍼앱(Super App) Gojek분석

본 장에서는 인도네시아 토착 슈퍼앱인 Gojek의 비즈니스 모델을 비즈니스 캔버스(9Block)을 중심으로 살펴보고, Gojek이 시장에 진입한 2010년부터 GoTo Group으로 변화 과정을 Timeline 중심으로 살펴본다. 끝으로 Gojek이 성장하게 된 요인이 무엇인지를 찾아보고자 한다.

## 1. Gojek의 Business Model

비즈니스 모델은 사전적 의미로 “어떤 제품이나 서비스를 소비자에게 어떻게 홍보·판매 하여, 얼마만큼의 수익을 올릴 것인가의 내용을 담은 기업의 사업 계획 또는 그러한 사업 시스템”이라고 한다. 「비즈니스 모델의 탄생」 저자인 Osterwalder와 Pigneur(2010)는 비즈니스 모델을 “하나의 조직이 어떻게 가치를 창조하고 전파하며 포착해내는지를 합리적이고 체계적으로 묘사한 것”이라 했다. 그리고 그들은 비즈니스 모델을 잘 설명할 수 있는 비즈니스 모델 캔버스라는 틀을 제시했다. 여기에는 9가지 요소가 있는데, ① 고객 세분화(Customer Segments), ② 가치제안(Value Proposition) ③ 채널 (Channels) ④ 고객관계 (Customer Relationship) ⑤ 수익원(Revenue Stream) ⑥ 핵심자원(Key Resource) ⑦ 핵심 활동 (Key Activities) ⑧ 핵심 파트너십(Key Partnership) ⑨ 비용구조(Cost Structure)이다.

본 절에서는 비즈니스 모델분석 시점에서 많이 사용하는 Osterwalder와 Pigneur가 제시한 비즈니스 모델 캔버스를 활용하여 Gojek의 비즈니스 모델을 분석한다.

첫째, 고객 세그먼트(Customer Segment)이다. Gojek의 제품과 서비스를 누구에게 제공할 것인가이다. Gojek은 승차공유, 배달 서비스, 전자상거래 등을 하고있는 기업이다. 크게 보면 세가지 관점에서 생각해 볼 수 있으며, 이를 좀 더 통합시키면 두가지 관점에서 볼 수 있다. 두 가지 관점에서 살펴보면 ① Gojek의 제품과 서비스를 이용하는 소비자이다. ② 이러한 제품과 서비스를 제공하는 공급자이다. 소비자는 운송 수단이 없는 사람, 빠른 서비스를 원하는 사람이며 공급자는 드라이버이다. 즉, 자신의 오토바이 또는 자동차를 소유하였거나, 추가 수입을 원하는 사람, 자유로운 업무시간을 원하는 사람이라 할 수 있다.

두 번째는 가치 제안(Value Proposition)이다. 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악하고 거기에 맞는 제품과 서비스를 제공하는 것이다. Gojek이 줄 수 있는 가치는 세 가지로 살펴볼 수 있다. ① 고객들이 단일 앱에서 다양한 서비스를 제공하고, 보다 더 쉽고, 안전하고 편리하게 예약하고 결제하고 서비스를 받는 것이다. ② 공급업자 즉 드라이버들이 유연한 근무시간과 고객추적을 쉽게 하고 결제의 안전성을 주는 것이다. ③ 판매자(상인)들에게는 거대한 고객 기반을 제공하고 확대, 플랫폼에서 좋은 수익을 확보하게 하는 것이며, 온라인 플랫폼에서 폭넓은 존재감을 주는 것이다.

셋째, 채널(Channels)이다. 채널은 Gojek이 제공하는 가치를 어떻게 제공하는가에 대한 것이다. 고객들과의 관계에서는 Apps을 통해서, 공급업자와는 소프트웨어, 소셜미디어, 피드백 시스템을 통해서 이루어진다.

넷째, 고객 관계(Customer Relationship)이다. Gojek이 어떻게 고객과 관계를 만들고 유지되기를 원하는가? 이다. 이는 Apps을 통해서, 소셜미디어, 고객 리뷰와 레이팅, Gojek 포인트와 프로모션을 통해서 고객과의 관계를 형성한다.

다섯째, 수익원(Revenue Streams)이다. Gojek이 고객들에게 성공적으로 가치를 제공하



고 얻을 수 있는 수익을 말한다. 크게 수수료와 광고 수입으로 나눌 수 있다. 수수료는 다양한 서비스로부터 발생하는 수수료, 판매자들에게 판매에 따른 수수료, 드라이버들에게는 고객과의 연결에 따른 수수료 등이 있다. 또한 다양한 서비스에서 노출되거나, 드라이버들이 이동하면서 노출하는 광고를 통해 얻을 수 있는 광고수입으로 이루어진다.

여섯째, 핵심 자원(Key Resources)이다. 핵심 자원에는 물적, 인적, 재무, 지적자산 등을 들 수 있다, Gojek의 핵심 자원은 고객들, Apps, 드라이버, 관리팀(기술지원팀)이라 할 수 있다.

일곱 번째, 핵심 활동(Key Activities)이다. 수익을 얻기 위해서 어떤 핵심적인 활동을 하는가이다. Gojek은 공급자들을 고용하고, 고객들에게 다양한 서비스를 제공하고, 이러한 서비스 제공을 위해서 다양한 비즈니스를 확장한다. 또한 비즈니스를 원활하고 편리하고 안전하게 하기 위해서 App 경험을 개선 시키는 노력을 하고 있다.

여덟째, 핵심 파트너십(Key Partnership)이다. 특정 활동을 외부의 파트너와의 협력을 통해서 수행하거나 일부 자원을 외부에서 얻는 것이다. Gojek은 GoFood에 있어서 푸드 업체와 배송업체와의 파트너십을 통해서 비즈니스 영역을 확장해 나가고, 디지털 금융부분에 있어서 간편결제 GoPay, QR코드, BNPL(Buy Now, Pay Later) 결제, 디지털 금융에 있어서 은행 부분과의 제휴, 정부와 협력을 통해서 파트너십을 이루어가고 있다.

아홉째, 원가구조(Cost Structure)이다. Gojek은 빅테크 기업이다. 따라서 빅테크 활용을 위한 설정비용과 운용비용, 구성원들의 인건비 및 배송업체 비용이다.

〈표 2〉 Gojek 비즈니스 모델

핵심 파트너십	핵심 활동	가치 제안	고객관계	고객 세그먼트
- 배달 서비스 제공업체 -은행 -기금조달자 -정부 -의료 온라인 회사	-공급업체 고용 -마케팅 및 브랜딩 -비즈니스 확장 -다양한 서비스 제공 -앱 경험 개선 -팀 통합	소비자 -다양한 서비스 스토어 -간편한 예약 -안전한 결제 -더 나은 고객 관리 공급자 -유연한 시간 조정 -간편한 추적 -안전한 결제	-고객 서비스 -Gojek 포인트 -프로모션 -소셜 미디어 -리뷰 및 평점	소비자 -교통수단이 없는 사람 -빠른 서비스를 원하는 소비자 공급자 -자동차와 Ojek을 소유한 사람 -추가 수입을 원하시는 분 -유연한 근무 시간을 원하는 사람
	<b>핵심 자원</b> -소비자 -App -드라이버 -관리 팀	판매자 -방대한 고객 기반 제공 -온라인 입지 확보 -높은 수익	<b>채널</b> -소프트웨어 -앱 -소셜미디어 -사용자 피드백	
<b>원가구조</b>		<b>수익원</b>		
-기술 설정 및 운영 비용 -직원 급여 -배달 제공업체에 대한 지불		-서비스 수수료 -판매자로부터의 수수료 -운전기사로부터의 수수료		

## 2. Gojek의 성장과정

Gojek은 인도네시아, 베트남, 싱가포르에서 운송, 결제, 음식 배달, 물류 등 다양한 서비스에 제공하는 주문형(On-Demanded), 다중 서비스 기술 플랫폼(Multi-Service Tech Platform)이며 슈퍼앱(Super Apps)이다.

Gojek이라는 이름은 인도네시아 사람들이 오토바이 택시를 부르는 데 사용하는 용어인 Ojek에서 유래하였다. 인도네시아의 많은 지역에서 손쉽게 찾을 수 있으며, 인도네시아인에게서는 안 될 필수 슈퍼앱(Super App)이다. Gojek의 성장과정을 Timeline에 따라 성장단계별로 1.0에서 4.0으로 나누어 살펴본다.

### 1) Gojek 1.0 : 차량 호출(Ride hailing) 서비스 시작

인도네시아는 1만 7000여개의 섬으로 이루어져 있다. 그래서 대중교통이 곳곳에 연결이 되지 않고, 수도에 집중된 인구조로 인하여 교통체증으로 항상 몸살을 앓고 있다. 인도네시아인들은 동네에서 손님을 기다리는 오토바이 택시를 타고 다니는데 이를 Ojek이라 한다. 창업자인 Nadiem Makarim은 2010년 8월경 직원 6명, 전화 10대, 콜센터 상담원 4명 그리고 20명의 오토바이 기사들과 함께 Gojek 서비스를 시작하였다. 오토바이 호출 서비스는 승차가 필요한 고객이 콜센터로 전화를 걸면 직원이 엑셀 시트를 보고 고객 위치 근처에 있는 기사에게 연락을 취하는 방식이었다. 운전자와 고객을 연결하는 콜센터 방식이 비효율적이고 효과적이지 않다고 보았다. 2011년 애플과 안드로이드폰에서 접근할 수 있는 애플리케이션 형태로 혁신을 하였고 2014년까지 지속적인 성장을 했다.

### 2) Gojek 2.0 : 생활밀착형 플랫폼으로 도약 - GoPay 연결

2015년 Gojek은 서비스 대상을 자카르타와 위성 도시로 확장해 나갔다. 이와 동시에 Gojek은 GoRide, GoSend, GoShop 그리고 GoFood을 포함한 모바일 앱의 첫 버전을 출시하고 서비스를 하였다. 교통지옥에 갇혔던 사람들은 스마트폰 하나만 있으면 언제 어디서나 오토바이나 차량을 불러 타고 다닐 수 있게 되었다. 다른 네 가지 서비스들도 성공을 거두면서 Gojek은 승차와 교통수단을 넘어 생활밀착형의 플랫폼으로 변화했다. 이러한 확장으로 전국각지에 3만 명의 기사를 보유하게 되었다.

애플리케이션 Gojek이 출시된지 1년만인 2016년 천 만번 다운로드 되었으며, 200,000만 명의 드라이버를 보유하게 되었다. Gojek의 소개에 따르면 2022년 현재 인도네시아에서 활동하는 드라이버는 260만 명이며 GoFood가맹점은 100만을 넘어서고 있다고 한다.

2015년 10월에 Gojek은 DST Global, NSI Venture 그리고 Sequoia Capital로부터 5억5천만달러의 펀딩을 통해 2016년 인도네시아 최초의 유니콘 기업이 되었다(Cho and

January Anindya, 2021).

2016년 Gojek은 인도의 스타트업 기업인 C42와 CodeIgnition을 인수하였다(Chopra, 2016). 이를 통해 인도 Bengaluru에 R&D센터를 개설하였다. 이후에도 모바일 앱과 헬스케어, AI분야의 스타트업을 인수합병하고 있다.

2016년 Gojek이 내어놓은 GoPay는 Gojek의 또 다른 성장을 위한 도구가 되었다. 전자지갑과 디지털결제를 담은 GoPay는 인도네시아의 디지털 생태계의 변화를 가져왔다. 손쉽게 충전이 가능하고, 다양한 서비스에서 간편결제가 가능하다. 수수료 없이 송금이 가능하며 GoPay결제에 따른 할인혜택을 받을 수 있기 때문이다.

인도네시아는 금융인프라가 잘 구축되어 있지 않아 신용카드 보급률이 낮고 은행계좌도 갖고 있지 않은 사람들이 많다. GoPay의 사용은 E-commerce을 이용할 때 배송과 함께 현금을 지불(COD)하던 방식에서 벗어나 여러 서비스를 간편하게 이용할 수 있게 하였다.

또한 Gojek 플랫폼과 연결된 많은 소상공인과 자영업자들이 GoPay로 거래가 가능하게 됨에 따라 진정한 슈퍼앱의 기능을 갖추게 되었으며 인도네시아를 디지털 경제로 이끄는 동인이 되었다. Gojek은 2017년 인도네시아 전자데이터 수집 기술을 다루는 핀테크 업체 Kartuku을 인수했으며, 2018년부터 GoPay가 오프라인 상점과도 제휴를 맺고 QR코드로 거래가 가능하도록 했다(Kotra, 2019).

### 3) Gojek 3.0 : 국내외 사업 확장과 서비스 다각화

2017년 Gojek은 서비스의 종류가 20개 정도로 늘어나면서 교통수단과 배송 중심의 Gojek App과 다른 여러 서비스를 묶은 라이프스타일 서비스를 별도의 앱 GoLife로 분리했다. GoLife 플랫폼은 홈 스파 및 마사지 서비스 예약(GoMassage), 청소 서비스 예약(GoClean) 등 두 가지 서비스를 시작으로, 차량 유지 보수 서비스 예약(GoAuto) 및 미용사 예약 서비스(GoGlam)을 추가했으며, 이후 일일 주문 및 배송 서비스 (GoDaily), 가전제품 수리 서비스(GoFix), 세탁 서비스 (GoLaundry)의 새로운 Service 등이 추가되었다. 2019년에 성과가 낮은 서비스를 중단하고 GoClean 및 GoMassage 등 2개의 서비스만 유지·운영하고 있다.

Gojek은 국내시장에서 Grab과의 경쟁으로 인한 성장의 위험을 느끼고 해외시장으로 시선을 돌려 베트남, 싱가포르, 그리고 태국에 진출해 차량호출과 음식배달 서비스를 시작하였다. 2018년에 베트남에 GoViet으로 시작하였다. 처음에는 애플리케이션 기반 오토바이 택시 사업에 주력했으나 음식 배달 서비스까지 추가하고 있다. 2019년에는 싱가포르에 Gojek이란 상호로 시작하였다. 태국에서는 GET이란 상호로 시작하였다. 최근 Gojek은 말레이시아와 필리핀까지의 사업확장을 위해 노력하고 있다. Gojek은 2020년 브랜드 통합화 작업을 하여 베트남, 태국에서의 상호를 Gojek으로 단일화 하였다. 2021년에는 태국 사업부를 주식교환 방식으로 AirAsia에게 양도하였다.

Gojek의 사업영역 확장은 막대한 자금이 뒷 받침 되었기 때문이다. 2018년 Tencent로부터 15억 달러, Google, Tencent, 와 JD.com이 9억 5천만 달러를 투자하였다. 2019년 PT. Astra International Tbk에서 1억 달러를 투자 하였다. 2020년 Gojek은 Mitsubishi Corporation, Mitsubishi Motors, Mitsubishi UFJ Financial Group, Visa들과 합작투자를 하였다. 이들로부터 12억 달러의 투자를 받았다. 이후 진행되어진 시리즈 F에서 Golden Gate Ventures로부터 3억7천5백만 달러를 투자받았다. Telkomsel로부터 2020년에 1억5천만 달러, 2021년에 3억 달러의 투자를 받았다. 2016년부터 2021년까지 13개 투자처로부터 총 530억 달러의 투자를 받았다(Crunchbase.com).

이러한 투자와 파트너십 강화에 따른 2020년 Gojek의 사업 영역별 특징들을 살펴보면 다음과 같이 다섯 가지 범주로 나누어 볼 수 있다.

첫 번째는 운송 및 물류(Transportation & Logistics) 부문이다. 여기에는 자동차 탑승(GoCar), 스쿠터 탑승(GoRide), 고급 차량 탑승(GoBlubird), 우편 서비스(GoSend), 이동 서비스(GoBox) 주문으로 구성된다.

두 번째는 식품 및 일용소비재(Food & FMCG;Fast-Moving Consumer Goods) 분야이다. 이 범주는 음식점(GoFood), 다양한 상점/상인(GoMart)의 제품 및 원격 상담, 약국 배달 및 병원 예약(GoMed)의 의료 서비스로 구성된다.

세 번째는, 결제(Payment) 부문이다. 이 범주에는 디지털 지갑(Digital Wallet), 온오프라인 상점 지불(Gopay), 수도 요금, 가스, 인터넷, 전기 등으로 매월 청구서 지불(GoTagihan), 후불 지불(PayLater), 보험(GoSure), 투자(GoInvestasi) 및 기부(GoGive)로 구성되어 있다.

네 번째는 뉴스 & 엔터테인먼트(News & Entertainment) 분야이다. 여기에는 스트리밍 영화 (GoPlay)와 극장 티켓 주문(GoTix) 기능이 포함되어 있다.

마지막은 비즈니스(Business) 분야이다. GoBiz라는 다른 앱으로 구성되어 기업의 가치 창출을 촉진한다. GoBiz 앱은 음식점용 GoFood 관리, 매장 내 주문 관리, GoPay 결제 접수, 매출 보고서 분석 및 프로모션 등의 기능을 갖추고 있다. Tiket.com(GoTravel)과 파트너십관계에 있는 Gojek을 통해 호텔을 예약할 수도 있다.

〈표 3〉 Gojek 성장과정

Time		Contents
Gojek 1.0	2010	- 자카르타에서 시작 - 오토바이 택시 20, 콜센터 1
	2014	- 매칭 자동화를 위한 Gojek 앱 출시
Gojek 2.0	2015	- Gojek 앱 출시 (음식 배달, 티켓 예약 등) - 자카르타를 넘어 전 세계로 사업 확장 - Sequoia Capital, DST Global과 NSI Venture로부터 투자 유치

	2016	- 인도네시아 최초의 유니콘 - GoCar, GoAuto, GoPay 출시 - Kohlberg Kravis Roberts, Warburg Pincus로부터 5억5천만달러 투자 유치
	2017	Gojek과 GoLife로 플랫폼 분리
	2018	- 태국, 베트남 진출 - Tencent로부터 15억달러 투자 유치 - Google, JD.com, Tencent로부터 9억2천만달러 투자 유치
	2019	- 데카콘 기업 - 싱가포르, 필리핀 진출 - PT. Astra International Tbk로부터 1억달러 투자 유치
Gojek 3.0	2020	- 인도네시아, 싱가포르, 태국, 베트남 Gojek 앱 하나로 통합 - 팬데믹 기간 동안 세계에서 가장 유용하고 사용자 친화적인 앱 GoFood. - 앱 다운로드 수 1억 9천만 건 돌파. - Mitsubishi Co., Mitsubishi Motors, Mitsubishi UFJ Financial Group, Visa로부터 12억달러 투자 유치 - Golden Gate Ventures, Meta, PayPal로부터 3억 7천 5백만 달러 투자 유치 - Telkomsel로부터 1억 5천만 달러 투자 유치
Gojek 4.0	2021	- Telkomsel로부터 3억 달러 투자유치 - Gojek and Tokopedia 합병을 통한 GoTo그룹으로 변화

자료 : Diaz Baquero(2021), Cho & Anindya(2021), Crunchbase homepage and Gojek homepage을 인용하여 저자 재 작성.

#### 4) Gojek 4.0 : GoTo로 변화와 미래

Gojek은 동남아시아 시장은 물론 인도네시아에서 Grab을 비롯한 슈퍼앱들과 경쟁에서 이기기 위해서 2021년 인도네시아 전자상거래 1위 업체인 Tokopedia와 합병을 하여 GoTo Group으로 탄생하였다(박명기, 2021). 이러한 합병은 인도네시아는 물론 아시아 인터넷 기업 역사상 가장 큰 규모였다. 두 기업은 중복되는 사업분야가 거의 없고 상호보완성이 강해 슈퍼앱으로 나아가는데 도움이 될 것이다. 이는 인도네시아 시장 경쟁에서 더 이상 밀리지 않기 위한 전략적 선택이었다.

GoTo Group의 생태계는 Gojek, Tokopedia, GoTo Financial 플랫폼을 기반으로 On-Demand 서비스(모빌리티, 음식 배달 및 물류), E-commerce(마켓플레이스와 공식 매장, 즉석 상거래, 양방향 상거래 및 농촌 상거래), 금융 서비스와 Tech(결제, 금융 서비스 및 점주를 위한 기술 솔루션)을 제공한다(〈그림 3〉 참조). 이러한 생태계를 통해서 인도네시아 최대의 디지털 소비자 플랫폼으로 가맹점 등 파트너십을 통해 양질의 상품 및 서비스를 제공한다. 결제 및 금융 서비스 사업을 통해 편의성을 제공하고 금융 포용성을 크게 높일 것이다.

〈그림 3〉 GoTo Group 생태계



자료 : Wahyuni and Kom (2021).

GoTo는 국내외에서 계속 진화할 것이다. GoTo는 금융기업으로 변신을 모색할 것이다. 이러한 진화의 중심에 GoTo Financial이 있을 것이다. 여기에서는 디지털 बैं킹, 보험 등 핀테크 관련 사업을 중점적으로 추진할 것으로 보인다. 동남아시아 시장에서의 금융산업을 중심으로 한 새로운 변화의 핵심에 GoTo가 있을 것이다.

2022년 4월 12일 GoTo Group은 인도네시아 주식시장에 기업공개를 하였다. 기업공개 결과 11억달러를 유치했으며, GoTo Group의 시가총액은 280억달러로 증가하였다. GoTo Group은 조달된 자금을 가지고 다음과 같은 4대 전략을 펼칠 계획을 수립하였다(Business wire, 2022). 첫째, 교류를 통해 고객, 점주, 배송 파트너 간 이용량 늘려 고객 성장 및 참여에 견인한다. 둘째, 하이퍼로컬(hyperlocal) 경험 및 인프라를 강화해 고객 디지털 일상의 편의성을 제고한다. 셋째, 로열티·보상 프로그램과 금융 서비스를 강화하고 부가 가치형 점주 서비스를 더욱 개발해 생태계 시너지 효과를 제고한다. 넷째, 인도네시아·싱가포르·베트남 시장 확대, 전략적 표적 투자, 기술 및 인프라 투자, 전기차 전환 등 고성장 부문 투자할 계획을 밝혔다.

### 3. Gojek의 성공전략

작은 콜센터와 20명의 오토바이 드라이버로 시작한 Gojek이 인도네시아 최초의 유니콘에서 데카콘, 그리고 GoTo Group으로 인도네시아 최대 Super App으로 변모하기까지 수많은 역경과 도전 그리고 혁신을 이루어 왔다. 특히 인도네시아에서 차량 호출사업과 음식 배달, 간편 결제 영역까지 동남아시아의 강자인 Grab 그리고 후발 주자로 뛰어든 SEA그룹

Shopee와의 치열한 경쟁을 하고 있다. 인도네시아인에게 필수적인 Super App이 된 Gojek의 성공요인을 다음과 같이 정리해볼 수 있다.

### 1) Hyperlocalization

Gojek은 인도네시아가 갖고 있는 교통 문제를 포함한 사회적 문제를 잘 알고 있었다. Gojek은 현지화를 추구하는 수준에서 단순히 고객과 사회적 문제를 해결하는데서 멈추지 않고 도시에서 지역까지 내려가는 풀뿌리 수준에서 각 지역별 고객의 현지 습관과 문화를 연결하는 제품과 서비스를 제공하는 Hyperlocalization 전략을 수행하였다.

결제 방식을 보면 은행계좌를 가진 성인인구가 적고, 신용카드 발급이 어려운 상황에서 현금결제, GoPay, 후불결제 방식 등으로 고객이 원하는 방식을 선택하도록 하였다. 안전성 문제에 있어서도 드라이버의 신뢰성을 담보하기 위해 신분을 확인한 후 등록하는 방식으로 엄격하게 관리하였다. 이와 더불어 서비스를 이용하는 고객들에게 이동 시간, 요금, 이동 경로 공유 등에 대한 정보를 제공하였다. Gojek의 다양한 이해관계자와 소통을 하기위해 다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하고 있으며, 이를 통해 이해관계자들의 이야기에 귀를 기울이고 불편을 신속하게 처리하고 있다.

### 2) 디지털 기반의 First Mobile

Gojek이 시장에 진입할 당시만 하여도 인도네시아의 인터넷 인프라가 충분하지 않았고 사용자의 수도 적었다. 특히 스마트폰의 이용자 수도 적었고 데이터 이용 요금도 저렴하지 않았다. 사회환경의 변화로 저렴한 스마트폰의 출시와 소비력이 왕성한 젊은 층들의 스마트폰 이용이 늘어나면서 데이터 사용요금도 저렴하여졌다. 인도네시아는 통신기술에 있어서 중간단계를 뛰어 넘는 Leapfrog 효과를 통해서 모바일 퍼스트시대로 접어들었다.

사회 환경의 변화와 Leapfrog 효과를 반영한 Gojek은 단순히 콜센터만을 통한 고객과의 접점을 늘려나간다는 것이 효과적이지 못하고 비효율적이라 여기고, 2015년 앱기반의 Gojek을 출시하는 혁신을 불러일으켰다. Gojek의 오프라인에서 온라인으로의 혁신은 서비스를 이용하는 고객들의 큰 반향을 가져왔다. 이는 인도네시아에서 퍼스트 모바일 환경이 뒷받침 되지 않았다면 서비스 확장이 어려웠을 것이다.

### 3) Mission 실천을 통한 브랜드 이미지 구축

Gojek의 미션에 따르면 “시장의 효율성을 확보하여 사회복지 향상을 목표로 하고 기술을 통해 긍정적인 사회적 영향을 전파하고 Gojek 운전자의 수입을 늘리고 자신과 가족을 위한 더 나은 생활 수준을 보장”하기 위해 노력한다고 선언하고 있다. 미션은 기업의 철학이며 방

향성이다. 창업자는 이러한 미션을 실천하면서 인도네시아인에게 사랑받는 기업 그리고 인도네시아인에게서 없어서는 안되는 기업으로 브랜드 이미지를 구축하였다.

Gojek은 인도네시아의 실업자와 구직자, 형편이 어려운 자영업자들에게 일자리와 경제 활동의 장을 만들어 주었다. 2019년 기준으로 고젝은 인도네시아 경제에 72억불이나 공헌하였으며 이는 인도네시아 GDP의 1%에 해당하는 것이다(TheJakartaPost, 2020)

#### 4) 다양한 전자결제 방식 도입

Gojek은 인도네시아의 신용카드 보급률 2%와 은행계좌 보유율이 40% 미만인 금융 환경에서 현금거래로 인한 부작용을 해결하기 위해서 강력하고 편리한 거래 수단인 ‘고페이’(GoPay)를 도입하였다. 스마트폰으로 결제가 가능하게 해 Gojek 이용자의 지불은 물론 일반 슈퍼마켓, 백화점, 프랜차이즈 레스토랑에서도 사용이 가능하며 심지어 공과금도 낼 수 있게 하였다. 또한 Gojek과 연계된 수많은 소상공인과 자영업자도 GoPay결제가 가능하게 하였다. Gojek은 고객들이 결제방법을 선택할 수 있도록 현금결제, 신용카드, 전자지갑, QR코드, 그리고 후불결제(BNPL) 방식을 도입하여 인도네시아 디지털 생태계를 한 단계 업그레이드 시켰다. Gojek은 이러한 거래에서 발생하는 데이터를 활용해 소액 대출 사업, 보험 등 디지털 금융 분야로 사업을 확대하고 있다.

이러한 사업이 활성화 되고 확장 될 수 있었던 것은 정부의 세수입 확보와 재정 조세 행정의 투명성을 높이기 위한 디지털 화폐 이용을 장려하는 정책도 한 몫을 했다.

#### 5) 인수합병과 파트너십을 통한 사업의 확장 및 다각화

Gojek은 다른 슈퍼앱 보다 온라인으로의 전환은 늦었지만 신속한 행보를 보이면서 고객 속으로 다가갔다. 음식 배달 서비스인 고푸드(GoFood)와 장보기 서비스 고타트(GoMart), 택배 서비스 고클렌드(GoSend), 용달차 서비스 고타박스(GoBox), 처방된 약을 배달하는 고클레드(GoMed) 등 20여 종류의 생활 밀착형 서비스로 확장했다. Gojek은 확장을 통해서도 소비자가 원하지 않고 시장점유율이 떨어지는 서비스들은 과감히 정리하였다.

2021년 인도네시아 최대 전자상거래업체인 Tokopedia와 합병을 통해서 GoTo 그룹으로 변화를 통해 인도네시아 시장에서의 경쟁력을 확보를 위해 노력하고 있다. 이를 통해서 고틀 그룹은 사업영역을 크게 세가지, Gojek, Tokopedia, GoTo Financial 플랫폼기반으로 운영을 모색하고 있다. 특히 디지털 금융산업에서 또 다른 성장, 발전과 확장을 위해 달려가고 있다.

이러한 사업 확장을 위해 Gojek은 인수합병과 파트너십을 적극 활용하였다. 인수합병은 라이선스 취득과 함께 기존 시장을 확대할 수 있는 방법이다. Gojek은 모발일 앱, 헬스케어, AI분야 그리고 핀테크 분야에 스타트업들을 인수합병하여 기존 사업자의 네트워크를 통해 빠르게 시장을 확대할 수 있었다.



파트너십은 고객과의 마찰을 최소화 시키면서 시장을 확대하기 위한 전략이다. 차량 호출(Ride hailing) 사업은 어느 국가에서나 마찰을 일으킨다. 인도네시아에서도 마찬가지로 있다. 인도네시아의 택시회사인 블루버드와 Gojek간이 갈등이 발생하였으나, 이러한 갈등이 서로가 상생하는데 장애가 된다는 것을 인식한 블루버드는 Gojek과 협력을 하였다. 이로 인해 블루버드는 Gojek의 파트너가 되었다.

## 6) 해외시장으로의 진출

동남아시아와 인도네시아에서 슈퍼앱의 경쟁은 치열하다. 특히 Grab과 Gojek은 시장점유율을 두고 1,2위를 다투는 슈퍼앱이다. 그러나 두 기업의 해외시장에 대한 접근 전략은 달랐다. Grab의 경우는 차량 호출 사업을 시작하면서부터 동남아시아 시장 확장 전략에 생각을 두고 기업의 큰 틀을 다졌다고 한다면, Gojek은 인도네시아 현지에서 국민에게 사랑받는 기업으로 성장하는 전략을 수립하였다. 인도네시아에서의 Grab과 SEA그룹 소피의 경쟁과 추격은 Gojek으로 하여금 해외시장으로 시선을 돌리게 하였다. 2018년 태국, 필리핀, 싱가포르 그리고 베트남으로 시장을 확장하기로 결정하였다.

Gojek은 2018년 말 태국에서 “Get”이라는 상호로 시장에 진입하였다. Get은 자동차 및 이륜자동차 서비스, 승차 호출 그리고 음식 배달 및 배달 서비스를 시작하였다. 동년 베트남 시장에 GoViet이라는 상호로 진입한다. 베트남의 시장진입에 엄격한 규제를 피하기 위해서 GoViet은 현지인이 50%이상 지분을 소유하고 있다. 11월 싱가포르 시장에 Gojek이라는 상호로 진입하였으며, 이때는 제한된 서비스를 고객에게 제공하였다. 이듬해인 2019년 1월 고젝은 모든 서비스를 고객이 이용하게 하였다.

2019년 필리핀 시장진입을 시도하였으나, 특정산업에 대한 외국인 소유구조 문제로 인하여 진입하지 못하였다, 그러나 이러한 문제를 해결하고 진입을 위한 노력을 강구하고 있다.

## 7) 투자유치

Crunchbase 자료에 따르면 Gojek은 2021년 5월 현재까지 다양한 자금 조달 라운드를 성공적으로 진행했으며 총 530억불의 투자금과 다양한 투자자들을 바탕으로 국내외 시장으로 사업을 확장하고 다각화 하고 있다. 2018년 2월 Series E 자금조달 라운드는 총 11명의 투자자가 참여한 라운드였다. 투자자 중에는 Meta(Facebook), Golden Gate Ventures, Paypal, Tencent, Visa, Mitsubishi motors, Google 등이 있다(〈표 3〉 참조).

## 8) Lock-in effect로 인한 초 개인화

Gojek은 자사의 앱을 사용한 고객들이 앱 속에 계속 머무르기를 원했다. 이를 위해서 확

보한 고객의 패턴을 분석해 고객들에게 맞는 정보를 제공하는 고객유지 전략에서 머무르지 않고 고객 개인별 요구사항과 취향 등을 파악하여 고객에게 적합한 제품과 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해서 교차판매와 업셀링으로 유도하고, 좀 더 크게는 빅마우스의 역할을 유도해 자연스런 자사 홍보수단으로서의 역할도 가능토록 하였다.

Gojek은 자사의 거래에서 발생하는 데이터를 수집하는 채널이 되고 이를 분석하여 드라이버와 상인들에게 필요하고 적합한 정보를 제공하여 그들의 사업이 성장하도록 도움을 주고 있다. 또한 Gojek의 마케팅 전략 수립에도 크게 도움이 되며 금융분야에 있어서도 드라이버와 상인들의 요구를 잘 파악하고 분석하여 그들에게 적절한 대출 등의 상품을 제공하였다.

## IV. 결론 및 시사점

본 연구에서는 인구가 2억 7천만명, 1,700여개의 섬으로 이루어진 인도네시아의 디지털 경제 성장의 핵심인 슈퍼앱 “Gojek”의 비즈니스모델, 성장과정, 그리고 성장요인에 대해서 살펴보았다.

첫째, Gojek의 비즈니스 모델은 Osterwalder와 Pigneur가 제시한 비즈니스 캔버스 모델을 기반으로 살펴보았다. ① 고객 세분화에 있어서는 제품과 서비스를 받고자 하는 소비자와 이들을 제공하는 공급자로 나누고 ② 가치 제안은 고객에게는 편리하고 안전하게 서비스를 받고, 드라이버에게는 고객 추적을 쉽게 하고 결제의 안전성을 주고, 판매자들에게는 풍부하고 고객제공과 수익을 확보하게 하는 것이다. ③ 채널은 소비자들에게는 Gojek App을 통해서, 공급자들에게는 소프트웨어, 소셜미디어, 피드백 시스템을 이용한다. ④ 고객관계는 App, 고객 리뷰와 레이팅, 소셜미디어, Gojek 포인트와 프로모션을 통해서 이루어진다. ⑤ 수익원은 수수료와 광고수입이 주를 이룬다. ⑥ 핵심자원은 고객, 드라이버, 관리팀(기술지원)이다. ⑦ 핵심활동은 고객에게 안전하고 편리한 서비스를 제공하기 위해서 App경험 개선, 신뢰하고 안전한 드라이버 공급, 여기에 더해서 고객들에 다양한 서비스를 제공하는 것이다. ⑧ 핵심파트너십은 외부의 파트너 들인 음식업체와 배송업체 결제 부분에 있어서 다양한 결제 방법과 협업을 이루어나가는 것이다. ⑨ 원가구조는 Gojek 운용을 위한 운용비용, 구성원들의 인건비, 배송업체 비용등이다.

둘째, Gojek의 성장과정은 타임라인을 중심으로 처음 시장에 진입한 시기인 Gojek 1.0에서 현재 GoTo Group으로 변모하는 4.0까지로 나누어 살펴보았다. ① Gojek 1.0시기는 Gojek이 시장에 진입한 시점인 2010년 부터 모발일 앱을 출시하기 전까지인 2014년까지 단계이다. ② Gojek 2.0은 Gojek이 2015년 자체 앱을 시장에 출시하면 성장해 나가는 시기이다. Gofood, GoSend 등을 출시하고 2016년에는 인도네시아인들에게 결제를 안전하고 편리하게 하여주는 GoPay를 출시하였다. 또한 투자자들의 투자를 받아서 2016년 인도네시

아 최초의 유니콘 기업이 된 시기이다. ③ Gojek 3.0은 Gojek 사업의 확장 및 다각화 시점이다. Gojek의 서비스 종류가 20여개로 늘어나고, 해외로 시선을 돌려 싱가포르, 베트남, 태국 등에 진입하였다. 이러한 확장이 가능했던 것은 다양한 투자자들이 Gojek의 가능성을 보고 투자한 결과이다. 이 단계에서 2019년 Gojek은 인도네시아 최초의 테카톤 기업이 된다. ④ Gojek 4.0은 미래를 위한 변모의 단계라고 할 수 있다. 인도네시아 디지털 시장에서의 경쟁이 Gojek으로 하여금 전자상거래 1위 업체인 Tokopedia와 합병하여 전자결제, 전자상거래, 금융서비스, 음식 배달, 물류, 차량호출, 승차공유까지 서비스 체계를 갖추었다.

셋째, Gojek의 성장요인이다. 현지화 보다 더 깊이 있게 ① Hyperlocalization 전략, ② 인도네시아 디지털 생태계의 변화를 가져온 Leapfrog로 모바일 퍼스트를 통한 모바일 앱 전략 ③ Gojek의 미션 실천을 통해서 인도네시아인들의 사랑을 받게 되었다. ④ 인도네시아인들에게 금융의 포용성을 제공하였다. GoPay 등을 비롯한 다양한 결제 수단을 제공하였다. ⑤ 인수합병과 파트너십을 통한 사업확장과 다각화이다. ⑥ 국내시장의 경쟁으로 인한 해외시장에 진입, ⑦ 다양한 파트너들로부터 총 530억 달러의 투자 유치, ⑧ Gojek 앱에 벗어나지 않는 Lock-in 효과와 Gojek 앱에서 발생하는 다양한 정보를 수집하고 분석하여 Gojek의 드라이버와 관련 파트너들에게 정보를 제공하여 사업확장에 도움을 주었으며, 고객들에게는 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공하여 주었다.

이러한 연구 결과로 다음과 같은 시사점을 살펴볼 수 있다.

첫째, Osterwalder와 Pigneur가 제시한 비즈니스 캔버스 모델을 가지고 Gojek의 비즈니스 모델을 살펴본 첫 연구라는 것이다. 비즈니스모델을 통해서 Gojek의 고객이 누구인지, 고객에게 어떤 가치를 제공하는지, 고객과의 관계와 채널, 핵심 자원과 활동, 수익원과 비용 구조를 살펴볼 수 있었다. 연구의 한계로 각 영역별로 좀 더 세밀하게 살펴보지 못했다는 점이 있다.

둘째, Gojek은 인도네시아에서 위대한 기업을 넘어 사랑받는 기업이라는 것이다. Gojek은 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가에 대해서 그들의 미션을 토대로 서비스를 제공받는 고객에게 그리고 서비스를 제공하는 드라이버와 관련 파트너들에게 고스란히 행동으로 보여 주었다는 것이다. 또한 Gojek은 자국의 사회적 문제해결을 위한 소셜벤처로서의 충실한 역할을 하였다는 것이다. 최근 전자상거래업체인 Tokopedia와의 합병을 통한 GoTo그룹으로의 변화가 사랑받는 기업을 넘어 어디까지 진화할 것인지 기대해 볼 만하다.

셋째, 금융, 디지털 결제 부분에 대한 중요성을 인식하고 다양한 결제 방법에 대한 이해와 탐색이 필요하다. Gojek의 GoPay는 소비자들에게 제품과 서비스를 사용하는데 안전하고 편리함을 제공하였으며, 이로 인해 Gojek이 한 층 더 확대 성장할 수 있는 핵심이었다는 것이다. 결제에 있어서도 모든 거래가 원활하게 이루어지기 위해서 GoPay외에 QR코드, BNPL 등의 다양한 결제 방법을 강구하였다. 이를 통해서 금융의 포용성을 높이고 있다. 또한 기업의 입장에서 보면 고객들의 다양한 데이터를 수집하고 분석할 수 있고, 이를 통해서

소비자들이 필요하고 바라는 것을 파악하고 그들에게 적합한 서비스를 제공할 수 있으며, 비즈니스의 방향성과 서비스의 확장을 이루어낼 수 있다.

넷째, 고객 데이터의 중요성 인식과 정보보호 및 보안에 대한 노력이 강구되어야 한다. 고객은 슈퍼앱에 하나의 계정으로 로그인하여 다양한 제품과 서비스를 제공 받는다. 이러한 행동들이 서버에 고스란히 수집되어진다. 기업은 이를 분석하여 고객들이 자사의 앱에서 지속적인 고객유지를 위한 다양한 마케팅 전략을 펼칠 수 가 있다. 또한 고객 각자에게 적합한 프로모션, 교차판매 및 할인 등을 제안하여 고객 충성도를 높이는 고객관계관리 전략을 펼칠 수 있다. 고객 데이터는 개인화 전략을 넘어 초 개인화 전략을 펼칠 수 있는 중요한 자원이 된다. 고객들의 정보를 자사 파트너에게 제공하여 고객들이 필요로 하고 요구하는 제품과 서비스를 제공할 수 있게 하여 파트너 기업들의 성장과 발전에 도움을 줄 수 있다.

반면에 슈퍼앱은 막대한 개인 데이터를 저장하고 있기 때문에 데이터의 보안에 손상되면 데이터 피해자가 될 수 있다. 일례로, 2020년 Tokopedia의 9100만명의 사용자 데이터가 해커에 의해 도난당하고 공유되어진 것이나, 2022년 우리나라 카카오톡의 데이터 센터에서 발생한 화재로 우리나라 경제 전반에 영향을 미친 경우이다.

다섯째, 사업 확장과 다각화, 해외시장으로의 진출을 위해서는 다양한 투자자들을 통한 투자유치가 필요하다는 것이다. Gojek은 다양한 투자자들에게 투자 유치를 통하여 기업들의 인수합병, 파트너십 그리고 해외시장진입을 할 수 있었다.

끝으로, 미래의 포털 App, 특히 Super App에 대한 관심을 높여야 한다는 것이다. Gojek을 통해서 슈퍼앱 전략을 추구하는 기업들이 슈퍼앱에 대한 관심을 가지고, 어떻게 운용되어지고 성공하였지에 대한 이해를 높였으면 한다. Gartner(2022)에서 언급하였듯이 2023년에 핵심이 되는 기술이며 5년내에 전 세계 인구의 50% 이상이 슈퍼앱을 사용할거라 예상하고 있음을 상기할 필요가 있다.

본 연구의 한계로는 소수의 연구논문과 웹상에서의 신문기사, 그리고 평론가들의 블로그를 중심으로 Gojek 슈퍼앱을 개괄하는 측면에서 살펴보았다는 것이다. 그러다 보니 Food, Delivery, Ride hailing, Payment, e-commerce에 대한 세세한 부분을 언급할 수 없었다는 것이 한계이다. 그렇지만 이 연구의 결과가 슈퍼앱에 대한 관심을 높이고 슈퍼앱을 준비 중인 플랫폼 기업들에게 도움이 될 것이라 생각한다.

향후 연구의 한계를 보완하고 심층된 연구가 되기 위해서 다음과 같은 연구 방향성을 제안해 본다. 첫째, “슈퍼앱”에 대한 유형, 특징들을 중심으로 슈퍼앱에 대한 본질과 개념을 확립하는 연구가 필요하다. 둘째, 여행, 헬스케어, 금융 등 다양한 산업을 중심으로 다양한 사례들을 분석하는 연구가 필요하다. 셋째, “슈퍼앱”의 결제에 있어서 다양한 방법인 BNPL(Buy Now, Pay Later : 후불결제), QR코드 결제 등 방법에 대한 심층적인 연구가 필요하다. 넷째, 선진국과 신흥국에서의 슈퍼앱의 활용에 대한 차이 분석이 필요하다. 마지막으로 금융 슈퍼앱을 두고 빅테크, 핀테크 그리고 빅뱅킹의 치열한 경쟁과 시장에서의 생존전략들을 살펴볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 고영경(2021), 「아세안 슈퍼앱 전쟁」, 서울: page2.
- 고창현(2021.10.5), 「인도네시아 슈퍼앱의 성장전략」, 서울: 대한무역투자진흥공사,  
Available at [https://dream.kotra.or.kr/dream/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?MENU\\_ID=2430&CONTENTS\\_NO=1&bbbsSn=243&pNttSn=190680](https://dream.kotra.or.kr/dream/cms/news/actionKotraBoardDetail.do?MENU_ID=2430&CONTENTS_NO=1&bbbsSn=243&pNttSn=190680)
- 고해운(2022), 「여행 슈퍼앱의 특성요인이 지각된 유용성, 용이성 및 지속적 사용의도에 미치는 영향: 여행 관여도를 조절변수로」, 경희대학교 대학원 석사논문.
- 박명기(2021. 3. 17), 인도네시아 ‘유니콘’ 고젝-토코피디아 25조 슈퍼합병 완료, 「ASEAN EXPRESS」, Available at <https://www.aseanexpress.co.kr/news/article.html?no=6572>
- 백중호(2019), 「동남아를 넘어 글로벌 슈퍼앱을 지향하는 Grab」(CEO 경영이슈), 서울: 하나금융경영연구소.
- 송혜미(2021.1.22.), 인도네시아 인구 53% ‘MZ세대’ 가족계획에 증가세는 둔화, 「연합뉴스」,  
Available at <https://www.yna.co.kr/view/AKR20210122060100104>
- 최기쁨 · 김광현(2021), “인도네시아 전자상거래 특징 및 전망 분석”, 「한국지식정보기술학회 논문지」, 제16권 제4호, 803-810.
- 최의주 · 정민서 · 최보름(2017), “슈퍼앱의 소비자 후생효과”, 「정보사회와 미디어」, 제18권 제3호, 237-266.
- Bhongsudhep, P.(2022), *What is Next for Super Apps*, Beacon VC (Webpage), Retrieved December 1, 2023, from <https://www.beaconvc.fund/knowledge>
- Bloomberg(2021), *Microsoft-Backed Bukalapak Considers U.S. Listing Via SPAC* (Webpage), Available at [https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-02/Business-wire\(2022\), GoTo Completes Landmark Listing on the Indonesia Stock Exchange \(Webpage\), Available at](https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-02/Business-wire(2022), GoTo Completes Landmark Listing on the Indonesia Stock Exchange (Webpage), Available at)
- <https://www.businesswire.com/news/home/20220410005062/en/>
- Cho, Nam-Jae and F. January Anindya. (2021), “Analysis of Indonesia’s Digital Industry and the Case of Gojek”, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 28(5), 17-39.
- Chopra, A.(2016), *From Call Centre To The Country’s First Unicorn: How Go-Jek Is Becoming A Way Of Living In Indonesia* (Webpage), Retrieved January 28, 2023, from <https://inc42.com/indonesia/indonesian-startup-ecosystem-go-jek>
- Crunchbase(n, d.), *Gojek Organization* (Webpage), Retrieved January 28, 2023, from <https://www.crunchbase.com/organization/go-jek>
- Diaz Baquero, A.P.(2021), *Super Apps : Opportunities and Challenges*, Master’

thesis, MIT.

- Wahyuni, H. R. and Kom, S. I.(2021), *GoTo: Grup Baru Hasil Merger Tokopedia dan Gojek, Apa Keuntungannya?(Webpage)*, Available at <https://www.finansialku.com>
- Gartner(2022. 9. 28, a), *What is a Superapp?* (Webpage), Available at <https://www.gartner.com/en/articles/what-is-a-superapp>
- Gartner(2022. 10. 17, b), *What are the Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2023?* (Webpage), Available at <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2023>
- Google,Temasek, Baun&Company(2022), *e-Economy SEA 2022*, Retrieved November 23, 2023, from <https://www.bain.com/insights/e-economy-sea-2022>
- TheJakartaPost(2020), *Gojek helps millions of local entrepreneurs digitize in fight for survival amid pandemic* (Webpage), Available at <https://www.thejakartapost.com/adv-longform/2020/08/05/>
- Osterwalder, W. and Pigneur, Y.(2010), *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley & Sons., Inc, Hoboken.
- Prananda, N. I., YinFah, B. C., Chen, L.L., and Chuen, P. W.(2020), *Go-Jek Company: Go-Jek's Rise to Dominating Indonesian's Markets and Southeast Asean, Test Engineering & Management*, 82, 735-743.
- Venture Square(2021. 10. 14), "Analysis of The Competitiveness of the Three Companies in The War of Hegemony of Super Apps in The Southeast Asian Market", Available at <https://www.venturesquare.net/840103>

## Indonesian Super App Gojek: Focusing on Business Model, Growth Process and Growth Factors

Yun-Seung Ko

### Abstract

The purpose of this study is to examine the business model, growth process, and success factors of the successful super app Gojek in the Southeast Asian and Indonesian markets. Gojek's business model analysis focused on the business canvas (9 blocks) that many companies have used to establish business models. Gojek's growth process was analyzed based on timeline. Gojek 1.0 is from the start of the ride hailing service. Gojek 2.0 is a leap forward into a life-friendly platform. Gojek 3.0 is a process of expanding and diversifying domestic and foreign businesses. Gojek 4.0 is a stage of changing to GoTo through mergers with Tokopedia, and setting a higher leap forward. Based on this, the success factors of Gojek are ① Hyperlocalization ② First mobile ③ A company that is loved through mission execution ④ Provide financial inclusion ⑤ Business expansion and diversification through mergers and acquisitions and partnerships ⑥ Entry into overseas markets ⑦ Attracting various partners and investment ⑧ Lock-in effect and hyperpersonalization. The implications obtained through this study and the limitations and direction of the study were discussed.

---

〈Key Words〉 Digital Economy, Platform Business, Super App, Indonesia, Gojek