creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

사회학석사 학위논문

음식배달대행 플랫폼 기업의 전략과 노동과정의 재구성

2021년 2월

서울대학교 대학원

사 회 학 과

정 유 진

음식배달대행 플랫폼 기업의 전략과 노동과정의 재구성

지도교수 이 재 열

이 논문을 사회학석사 학위논문으로 제출함
2021년 2월

서울대학교 대학원
사 회 학 과
정 유 진

정유진의 석사 학위논문을 인준함
2021년 2월

위 원 장 _____ 권 현 지 _____ (인)

부위원장 _____ 이 병 훈 _____ (인)

위 원 _____ 이 재 열 _____ (인)

국 문 초 록

플랫폼 기업은 다양한 플랫폼 사용자 집단과 네트워크를 형성하며, 그중 플랫폼 노동자 집단을 통해 플랫폼에서 거래되는 재화 및 서비스 생산을 위한 노동력을 조달한다. 이에 주목한 많은 연구들은 플랫폼 기술이 도입되면서 고용관계의 해체가 가속화되고, 노동 불안정성이 심화되며, 새로운 노동 통제 기제가 형성되었다고 분석한다. 그러나 이러한 논의는 플랫폼화로 인한 노동의 변화가 플랫폼 기술을 활용하는 기업과 그에 대한 노동자의 대응에 따라 복합적으로 전개된다는 점을 포착하지 못하였다. 이에, 본 연구는 음식배달대행산업에 주목하여, 플랫폼 기업이 어떠한 전략을 취하는지, 그리고 각 기업 전략에 따라 노동과정이 어떻게 재구성되는지 분석함으로써 기존 연구의 한계를 타개하고자 하였다.

기업은 기존 산업의 토대 위에서 기술 변화에 적응하고, 전략을 수립한다. 음식배달대행산업에 플랫폼 기술이 도입되기 이전에 배달은 주로 지역 배달대행업체를 중심으로 이루어졌다. 지역 배달대행업체는 배달대행서비스가 필요한 음식점의 주문을 받아 배달노동자를 음식점에 연결해주는 역할을 하였다. 플랫폼 기업이 등장한 이후, 일부 플랫폼 기업은 지역 배달대행업체의 자원 및 운영 방식을 상당 부분 흡수하였고, 다른 일부는 독자적으로 새로운 시장 영역과 네트워크를 개척하였으며, 또 다른 일부는 이 두 가지 방식을 조합하였다. 본 연구는 음식배달대행 플랫폼 기업의 다양한 전략을 Miles and Snow(1978)가 제시한 기업 전략 유형을 바탕으로 방어형 전략(Defender strategy), 공격형 전략(Prospector strategy), 분석형 전략(Analyzer strategy)으로 구분하여 살펴보았다.

먼저, 방어형 전략은 기존에 이미 배달대행 서비스를 사용해온 고객들을 대상으로 하며, 배달서비스가 이루어졌던 방식을 보다 편리하고 효율적으로 개선하는 데 주안점을 둔 전략이다. 방어형 전략을 취하는 기업은 지역 배달대행업체를 지점 또는 지사로 편입시켜 배달대행업체가 형성해온 네트워크를 바탕으로 플랫폼 사용자 집단과의 네트워크를 확장한다. 다음으로, 공격형 전략은 이전보다 배달서비스의 질을 크게 높여 새로운 시장 영역을 개척하고자 하는 전략이다. 이를 위해 AI 기술과 같은 고도의 기술을 플랫폼에 적용하고, 지역 배달대행업체와 무관하게 독자적인 플랫폼 사용자 집단과의 네트워크를 형성한다. 마지막으로, 분석형 전략은 전술한 방어형 전략과 공격형 전략이 혼합된 전략이다. 공격형 전략과 같이 기존의 시장 영역 외에 새로운 시장 영역을 개척하고자 하며, 배달 수행 과정에서 적용하는 기술이나 네트워크 형성 방식은 공격형 전략뿐만 아니라 방어형 전략의 특징도 함께 나타난다.

음식배달대행 기업의 전략은 배달 수행 과정을 일정하게 틀 지우며, 노동과정에 대한 통제 방식에 있어서 차이를 야기한다. 방어형 전략을 취하는 기업에서는 플랫폼 기술이 도입된 이후에도 지점 및 지사로 흡수된 지역 배달대행업체의 영향력이 크게 미치며, 배달대행업체에서 이루어졌던 통제 방식이 상당 부분 유지된다. 이에 따라 지점 및 지사의 관리자에 의한 직접통제(direct control)가 두드러지게 나타나며, 지점 및 지사에서 공유되는 규범이 배달노동자를 강제하는 데 중요하게 작용한다. 여기서는 숙련 배달노동자가 많은 일거리를 처리하고 미숙련 배달노동자가 수행하기에 힘들고 시간이 오래 걸리는 일거리를 주로 처리함으로써 노동과정을 안정적으로 유지한다. 그 결과, 배달노동자 간 숙련 수준의 차이는 그대로 유지되어 숙련의 중층적인 구조가 형성된다.

반면, 공격형 전략을 취하는 기업에서는 AI(Artificial Intelligence) 기술을 통해 배달 일거리 배정과 배달 수행에 대한 평가를 실시함으로써 알고리즘적 통제(algorithmic control) 방식을 적극적으로 활용하다. 이에 따라, 배달노동자의 자율성은 극도로 제한되고, 배달노동자들 간 숙련의 차이는 무의미해져 숙련의 단층 구조가 형성된다. 또한, 집합적 규범 대신, 높은 시장 유인을 통해 배달노동자를 지속적으로 노동과정에 참여하게 만든다.

마지막으로, 분석형 전략을 취하는 기업에서는 지점 및 지사와 유사한 역할을 하는 지역별 센터를 설립하여 직접통제 방식이 나타나는 동시에, AI 기술을 통한 알고리즘적 통제 방식이 사용된다. 그러나 각 방식의 통제 수준은 앞선 두 전략에 비해 훨씬 약하다. 지역별 센터의 관리자가 배달노동자에게 특정 일거리를 수행해주기를 부탁하기도 하지만, 그에 대한 강제력은 거의 없다. 또한, AI에 의한 일거리 배정 시, 배정받은 일거리를 거절하더라도 큰 불이익은 없다. 이러한 낮은 강제력은 공격형 전략에서처럼 시장 유인을 통해 보완된다. 공격형 기업과 같이 AI 기술이 적용되면서 숙련에 따른 차이가 중요하게 작용하지는 않지만, 그렇다고 해서 적극적으로 숙련이 제거되지도 않는다.

음식배달대행 플랫폼 기업의 노동 통제 방식은 노동자의 저항, 동의, 이탈이라는 다양한 대응 양식을 불러일으킨다. 방어형 기업의 노동자는 동의, 저항, 이탈 세 가지 대응 양식을 모두 취하는데, 그중에서도 동의와 이탈의 대응 양식이 강하게 나타났다. 공격형 기업에서는 노동자의 자율성이 거의 보장되지 않기 때문에 노동자들은 통제 방식에 동의하거나, 만약 동의하지 않을 시 저항하기보다는 아예 플랫폼을 이탈한다. 이는 배달 노동자들이 해당 플랫폼을 이탈하더라도 새롭게 진입할 수 있는 플랫폼이 존재하고, 전환 비용(switching cost)이 그리 크지 않기 때문이다. 마지막으로, 분석형 기업에서는 동의와 저항의 대응 양식이 주로 나타났다. 동의는 앞선 두 기업 유형에서도 나타났으나, 분석형 플랫폼 기업은 배달노동자들이 일종의 '충성심'을 느낀다는 점에서 동의의 수준이 매우 높다고 할 수 있다. 저항은 주로 AI 기술의 일거리 배정과 관련하여 나타나는

데, 이는 공격형 기업과 달리 노동자의 자율성이 다소간 보장되기 때문에 나타나는 대응이다.

본 연구를 통해 플랫폼 기술이 도입되면서 나타난 노동의 변화가 기술 발달로 인한 필연적 결과가 아니라, 플랫폼 기업이 구사하는 다양한 전략 및 통제 방식과 플랫폼 노동자의 행위성에 따른 복합적인 과정임을 드러내고자 하였다. 일부 플랫폼 기업이 취하는 전략과 통제 기제는 기존에 배달대행업체가 운영되던 방식과 유사성을 띠며, 이는 플랫폼 기술의 도입이 기존 산업과 단절적으로 이루어지기보다는 연속적으로 일어난다는 점을 나타낸다. 또한, 기술 발달에 따른 노동통제 방식의 변화에 노동자들은 수동적으로 반응하는 것을 넘어서 동의, 저항, 나아가 이탈이라는 다양한 방식으로 대응하고 있음을 드러냈다.

주요어 : 음식배달대행 산업, 플랫폼, 기업전략, 노동과정, 통제, 노동자 대응
학 번 : 2018-22837

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 1
1. 문제제기 ····· 1
2. 선행연구 검토 ····· 3
1) 플랫폼 기술과 노동시장의 변화 ····· 3
2) 음식배달대행 플랫폼 노동 ····· 7
3. 이론적 배경 ····· 10
1) 기술과 기업전략 ····· 10
2) 노동 통제 ····· 13
3) 노동자 대응 ····· 15
4. 연구설계 ····· 17
1) 연구대상 ····· 17
2) 연구방법 ····· 18
3) 연구자료 ····· 18
Ⅱ. 음식배달대행 산업의 플랫폼화 ····· 21
1. 음식배달대행 산업의 전개 ····· 21
1) 음식배달대행 산업의 형성 ····· 21
2) 음식배달대행 플랫폼 기업의 등장 ····· 23
2. 음식배달대행 플랫폼 기업별 전략 ····· 26
1) 방어형 전략 ····· 27
2) 공격형 전략 ····· 32
3) 분석형 전략 ····· 35
Ⅲ. 음식배달대행 플랫폼 기업별 통제 방식 ····· 39
1. 방어형 기업의 통제 방식 ····· 40
1) 과업 지시 ····· 40
2) 과업 평가 ····· 45
3) 보상 및 규율 ····· 46
4) 숙련의 중층구조 ····· 48

2. 공격형 기업의 통제 방식 ····· 50
1) 과업 지시 ····· 50
2) 과업 평가 ····· 52
3) 보상 및 규율 ····· 53
4) 숙련의 단층구조: 탈숙련화 ····· 53
3. 분석형 기업의 통제 방식 ····· 55
1) 과업 지시 ····· 55
2) 과업 평가 및 보상 ····· 57
3) 숙련 ····· 58

Ⅳ. 음식배달대행 플랫폼 기업별 노동자 대응 ··· 59
1. 방어형 기업의 노동자 대응 ····· 59
1) 동의 ····· 59
2) 저항 ····· 62
3) 이탈 ····· 64
2. 공격형 기업의 노동자 대응 ····· 64
1) 동의 ····· 64
2) 이탈과 재진입 ····· 65
3. 분석형 기업의 노동자 대응 ····· 66
1) 동의 ····· 66
2) 저항 ····· 68

Ⅴ. 결론 ····· 70

참고문헌 ····· 73

표 목 차

[표 1] Schmidt의 플랫폼 노동 유형화 ····· 5
[표 2] 연구참여자 목록 ····· 19

그 림 목 차

[그림 1] 전통적인 배달노동 방식 ····· 22
[그림 2] 배달대행업체 중심의 네트워크 구조 ····· 24
[그림 3] 방어형 플랫폼 기업의 네트워크 구조 ····· 28
[그림 4] 공격형 플랫폼 기업의 네트워크 구조 ····· 34
[그림 5] 분석형 플랫폼 기업의 네트워크 구조 ····· 37

보존용 학위논문 정오표

페이지	정정 전	정정 후
p. 12 : 3	선도형	공격형
p. 12 : 4	선도형	공격형
p. 12 : 6	선도형	공격형
p. 13 : 7	선도형	공격형

I. 서론

1. 문제제기

2010년대에 들어 인터넷 사이트나 모바일 앱 등의 디지털 플랫폼(digital platform)을 제공하는 플랫폼 기업이 본격적으로 등장하였다. 일부 연구들은 플랫폼의 긍정적인 영향력에 주목하였고, 다른 일부 연구들은 그것이 초래하는 문제와 위험에 주목하였다. 이러한 차이는 용어 사용에서도 나타나는데, 전자의 연구들은 공유경제(sharing economy)라는 용어로 플랫폼 기술의 도입에 따른 변화를 설명하는 반면, 후자의 연구들은 긱 이코노미(gig economy), 온 디맨드 혹은 주문형 노동(on-demand work) 등으로 설명한다(Kenny & Zysman, 2016; 스티글레르 외, 2018).

전자의 연구 흐름에서는 소유가 아닌 공유, 유휴자원의 효율적 사용, 협력적 소비, 신뢰 및 자기 만족감 등이 강조된다(박명규 외, 2019). 하지만 이러한 설명에 대해 많은 비판이 제기되어왔는데, 그 이유는 공유경제의 대표적인 기업으로 손꼽혔던 우버(Uber)나 에어비앤비(Airbnb)의 비즈니스 모델은 사실상 공유경제의 모델과 괴리되어있기 때문이다. 해당 플랫폼 사용자들이 경제적인 효용을 주된 유인으로 삼는다는 점에서 이윤 추구를 위한 비즈니스 모델과 유사하다고 할 수 있다. 따라서 공유경제로 분류되는 다양한 기업들은 실질적으로 공유경제의 특성을 갖는다고 보기 어려우며, 공유, 협력적 소비를 주요한 특성으로 갖는 영역은 지극히 제한적이다. 본 연구는 공유경제에 해당하는 영역을 제외한 나머지 영역으로 한정하여 플랫폼에 관한 논의를 전개해나가고자 한다(황덕순, 2016; 장귀연, 2020; Constantiou et al., 2017; Schmidt, 2017).

플랫폼 기업은 양면 시장(two-sided market) 또는 다면 시장(multi-sided market)에서 각기 다른 행위자 집단을 연결함으로써 이윤을 창출한다. 행위자들 간 상호작용을 가장 원활하게 매개하는 기업은 네트워크 효과를 누리고, 승자독식(winner-takes-all)의 정점에 선다. 이를 위해 플랫폼 기업은 사람들을 플랫폼에 빠르게 유입시키고, 수많은 정보 데이터를 모아 그것을 활용함으로써 사람들 간 거래를 활성화하고자 한다. 특히, 행위자 간 노무 관계가 발생하는 노동 플랫폼의 경우, 플랫폼이 서비스 제공자인 플랫폼 노동자의 노동과정에 직·간접적으로 개입한다(김종진, 2020; 장귀연, 2020; 김철식 외, 2019; 박제성, 2017;

Constantiou et al., 2017).

이러한 점에 주목하여 노동의 변화를 분석한 연구들은 주로 노동 불안정성이 심화되고, 새로운 통제 기제가 나타나고 있다고 분석한다. 이전까지 사용자가 고용관계를 기반으로 노동자를 특정한 시공간에 위치시켜 일종의 집합적 정체성을 구축하고자 했던 것과 달리, 이제 기업은 플랫폼 기술을 통해 시공간적 구속성을 제거함으로써 노동자를 보다 유연하게 활용하고 있다는 것이다. 이로 인해, 노동의 질은 더욱 악화되었으며, 노동과정에서 발생하는 위험과 어려움은 노동자 개인의 몫으로 남겨지게 되었다고 지적한다. 또한, 노동자의 자율성에 기반한 자기 통제 기제가 작동한다고 주장한다(이승윤 외, 2020; 장귀연, 2020; 김종진, 2020; 임운택, 2019; 박제성, 2017; 김수영·강명주·하은솔, 2018; 김영선, 2017; Jan Drahokoupil & Maria Jepsen. 2017; 황덕순, 2016; Gerald Friedman, 2016; Martin Kenney & John Zysman, 2016).

하지만 이러한 연구들은 플랫폼 기술이 도입되는 과정에서 주요한 행위자로 기능하는 플랫폼 기업을 충분히 고려하지 못하였다는 점에서 한계를 노정한다. 플랫폼 기술은 해당 산업이 발전해온 토대 위에서 도입되며, 기업이 기존 산업의 자원과 조건을 어떻게 활용하는지에 따라 동일한 산업 내에서도 플랫폼이 활용되는 방식과 그에 따른 노동의 변화는 상이하게 나타날 수 있다. 예컨대, 기업은 새로운 기술을 활용하여 기존에는 간과되었던 고객의 욕구를 파악하고, 새로운 시장 영역을 개척함으로써 기존 산업에 균열을 일으키는 파괴적 혁신(disruptive innovation)을 일으키기도 한다. 반면, 기존 산업의 핵심 제품 및 서비스의 질을 개선하여 기존의 고객을 주로 공략하는 존속적 혁신(sustaining innovation)을 꾀하기도 한다(Christensen et al., 2015).

따라서 본 연구는 플랫폼 기업들이 취하는 각기 다른 전략을 살펴보고, 그에 기반하여 노동과정에 나타난 변화를 통합적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 음식배달대행 플랫폼 기업에 주목하고자 하는데, 음식배달대행 산업은 한국에서 플랫폼화가 빠르게 진행되는 대표적인 영역이며, 최근 COVID-19로 인하여 그 추세가 더욱 가속화되고 있기 때문이다(김준영, 2018; 김종진, 2020; 장희은, 김유휘, 2020).

노동과정은 기업의 노동 통제 방식과 그에 대한 노동자의 대응에 의해 복합적으로 구성된다. 자본가는 이윤 창출을 위해 노동자에게 노동을 추출하고자 하는데, 이는 노동에 대한 통제력 행사가 발생하는 이유로 작용한다. 비록 플랫폼 기업은 플랫폼 노동자와 고용관계를 맺지는 않지만, 플랫폼 노동자의 노동력이

플랫폼에서 거래되는 서비스 생산을 위해 필수적이므로 이들에 대한 통제력을 행사하고자 한다. 한편, 노동자는 기업의 통제 방식에 적응하고, 동의할 뿐만 아니라, 적극적으로 저항한다. 플랫폼 기업의 경우에는 노동자가 플랫폼을 이탈하기도 하면서 보다 다양한 대응 양식을 구사한다. 그럼에도, 기존 연구에서는 플랫폼 기업의 고도화된 통제 방식에 노동자들이 수동적으로 반응하는 것으로 분석함으로써 플랫폼 노동자의 대응에 대한 적절한 설명을 제공하지 못하였다. 따라서 본 연구는 플랫폼 기업의 전략별 노동통제 방식과 그에 대한 노동자들의 대응을 함께 분석하고자 한다. 그럼으로써 플랫폼 기업의 전략에 따라 재구성되는 노동과정'들'의 차이를 살펴보고자 한다.

이러한 연구목적에 따라 본 연구에서 제기하는 연구 질문은 다음과 같다.

1) 음식배달대행산업은 어떻게 전개되어왔는가? 음식배달대행 플랫폼 기업은 어떠한 전략을 취하는가?
2) 음식배달대행 플랫폼 기업별 노동 통제 방식은 어떻게 구성되는가? 이때 노동자의 숙련은 어떻게 활용되는가?
3) 음식배달대행 플랫폼 기업별 노동 통제 방식에 대해 노동자는 어떻게 대응하는가?

2. 선행연구 검토

1) 플랫폼 기술과 노동시장의 변화

플랫폼 기술이 도입되면서 나타난 노동시장의 변화를 포착하기 위해 다양한 연구들이 수행되어왔다. 먼저, 플랫폼 기업의 비즈니스 모델 및 전략을 분석하고, 종래의 그것들과 어떤 차이를 보이는지 살펴본 연구들이 있다(박명규 외, 2019; Rietveld and Schilling, 2020; Eurofound, 2019; 정상희·정병규, 2019; Rahman & Thelen, 2019; Kenny & Zysman, 2018; 2016; Constantiou et al., 2017; Stanford, 2017; Gawer, 2014). 한편, 플랫폼 노동에 주목하여 노동시장을 분석하는 연구들이 있는데, 이러한 연구들은 플랫폼 노동을 유형화하고 각 유형의 특성을 분석하거나(Schmidt, 2017; 김종진, 2020; 장귀연, 2020; 오은진 외, 2019; 김수영 외, 2018) 플랫폼 노동이라는 새로운 노동형태에 주목하여 노동불

안정성 심화의 문제를 분석하였다(장귀연, 2020; 임운택, 2019; 백승호 외, 2018; 하대청, 2018; 김영선, 2017; 박제성, 2017; 황덕순, 2016; Collier et al., 2017; Drahokoupil & Jepsen, 2017; Friedman, 2016; Kenney & Zysman, 2016).

플랫폼 기업의 비즈니스 모델에 관한 일부 연구는 거래비용 이론의 시장 대 위계라는 분석 틀을 적용하여 기업의 변화를 설명하고자 했다. Eurofound(2019)는 시장에서 수요와 공급이 충족되는 공간으로서의 시장, 기업 내 규칙과 구조가 공식화된 체계로서의 위계조직을 양극단에 두고, 어떤 특성에 가까운지에 따라서 플랫폼의 유형을 나누었다. 이때 위계질서의 영향을 많이 받는 플랫폼은 알고리즘 등을 통해 엄격한 통제가 이루어지는 반면, 시장원리에 따른 플랫폼일수록 서비스 제공 과정에 대한 개입이 줄어들고, 노동자와 고객을 단순 연결하는 수단이 된다고 보았다. Eurofound의 논의가 시장과 위계를 하나의 스펙트럼으로 상정한 것과 달리, Constantiou et al.(2017)은 시장 메커니즘과 조직 메커니즘을 각각 플랫폼 수요자와 공급자 간 경쟁의 정도, 플랫폼 기업의 통제 및 관리의 정도라고 조작화 하고, 이 두 요소를 축으로 하여 플랫폼을 4가지 유형으로 구분하였다. 정상희·정병규(2019)는 Constantiou et al.의 모델을 일부 변용하여 경험 연구를 수행하였고, 그 결과, 동일한 산업 내에서도 기업별로 각기 다른 비즈니스 모델이 나타날 수 있다고 분석하였다.

한편, 플랫폼을 기반으로 창출된 다면시장에 주목하여, 플랫폼 사용자 집단 간 네트워크 형성 방식을 살펴봄으로써 기업의 비즈니스 모델을 분석하는 연구가 이루어졌다. Rietveld and Schilling(2020)과 Gawer(2014)는 플랫폼이 사용자 집단 간 거래비용을 크게 낮춰 이전에는 성사되기 어려웠던 거래를 가능하게 함으로써 두 개 이상의 다른 사용자 집단이 거래하는 다면 시장(multi-sided market)을 형성한다고 주장하였다. 다면 시장에서는 한쪽의 사용자 집단의 규모가 커질수록 다른 사용자 집단이 플랫폼을 통해 얻을 수 있는 가치가 늘어나고 그 결과 다른 사용자 집단의 규모가 커지는 간접 네트워크 효과(indirect network effect)가 발생하기 때문에 플랫폼 기업은 초기에 어느 한쪽의 사용자 집단을 빠르게 확보함으로써 전체 사용자 집단을 늘리고자 한다고 분석하였다. 이외에도, 플랫폼 기업은 교차 보조(cross-subsidization) 전략, 플랫폼 흡수(platform envelopment) 전략, 멀티 호밍(Multi-homing) 방지 전략, 데이터 분석(data-analytics) 전략 등을 통해 다른 플랫폼 기업과 경쟁한다(박은정·곽기호, 2020; Cennamo & Santalo, 2013). 이때 발생하는 비용은 감당할 만한 것으로 여겨지며, 기업은 지속적인 투자 유치를 통해 이 비용을 충당한다(Kenny &

Zysman, 2018; Rahman & Thelen, 2019). Gawer(2020)은 플랫폼 기업의 경계가 플랫폼 사용자 집단의 수(number of sides)와 구성(composition of sides), 디지털 인터페이스(interface), 기업의 범위(firm's scope) 등의 여러 요인들의 조합에 따라 새롭게 구성된다고 주장하였다.

Cennamo & Santalo(2013)는 플랫폼 기업이 어느 사용자 집단을 먼저 유입시킬 것인가의 문제, 즉, "닭과 달걀의 문제(chicken-and-egg problem)"에 직면하게 된다고 지적하였다. 대개 플랫폼 기업들은 아주 낮은 가격으로 상품 및 서비스를 제공함으로써 서비스 수요 집단을 먼저 확보하지만, Cennamo & Santalo(2013)는 상품 및 서비스를 생산하는 사용자 집단을 적극적으로 유입시키고, 그에 대한 지배력을 우선적으로 확보하는 것이 더 중요할 수 있다고 주장하였다. 다면 시장을 통해 거래가 이루어질 때, 질 높은 서비스의 지속적인 공급이 담보되어야만 서비스 수요가 창출되고 유지될 수 있기 때문이다. 이는 서비스 공급이 원활하게 이뤄질 수 있도록 플랫폼 기업이 노동에 대해 지속적으로 관리할 필요가 있음을 의미한다.

이상의 연구를 종합했을 때, 플랫폼 기업에게 네트워크는 경쟁력을 확보하기 위한 핵심적인 자원이며, 플랫폼 기업은 네트워크를 통해 조직의 경계를 넘나들며 노동력 및 자원을 확보함을 알 수 있다. 그런데 네트워크를 바탕으로 한 유연한 기업 경계는 이른바 플랫폼 노동이라는 새로운 노동형태를 만들어냈다.

[표 1] Schmidt의 플랫폼 노동 유형화(Schmidt, 2017; 오은진 외, 2019 일부 수정)

		디지털화 정도	
		온라인 기반 (cloud work)	지역 기반
특성화 정도	특정한 개인	프리랜서 마켓	숙박, 운송(gig work)
	불특정 다수(crowd work)	마이크로 노동(microtasking crowd work), 공모기반 창의적 노동(contest-based crowd work)	지역 기반 마이크로 노동

Schmidt(2017)는 플랫폼 노동의 유형을 나누고. 각각의 특성을 분석하였다. 먼저, 거래되는 재화의 종류에 따라 플랫폼의 유형을 나눈 뒤, 그중 노동을 거래하는 플랫폼에 한정하여 플랫폼 노동을 유형화하였다. 플랫폼에서 거래되는 노동이 특정한 지역(location)을 기반으로 수행되는지 혹은 웹을 기반으로 수행되는지, 특정한 개인이 수행하는지 혹은 불특정한 다수가 수행하는지에 따라 분

류하였다. 이는 디지털화의 정도(노동환경)와 특성화의 정도에 따라 유형화한 것이라고 할 수 있으며, 이를 정리하면 아래의 표 1과 같다(Schmidt, 2017; 오은진 외, 2019).

김종진(2020)은 Schmidt의 분류 기준을 바탕으로 플랫폼 노동의 유형을 나누고, 유형별로 과업 및 작업 방식, 수수료 지급 방식, 통제 및 관리 방식 등에서 어떤 차이가 나타나는지 비교 분석하였다. 이승윤 외(2020)도 Schmidt의 기준을 바탕으로 유형을 나누고, 유형별로 거래 관계 및 방식, 숙련, 보상, 통제 등의 특성과 사회보장 제도에 대한 노동자의 경험을 분석하였다. 한편, 오은진 외(2019)는 ILO의 분류 방식에 따라 플랫폼 노동의 유형을 구분하였는데, ILO의 유형과 Schmidt의 유형은 각 유형에 해당되는 노동의 종류에 있어서 다소 차이가 있을 뿐, 디지털화의 정도와 특성화의 정도라는 기준을 동일하게 적용하여 내용상 큰 차이가 없다(오은진 외, 2019). 한편, 장귀연(2020)은 플랫폼의 성격과 역할을 보다 세분화하여 호출형 플랫폼, 관리형 플랫폼, 중개형 플랫폼, 전시형 플랫폼, 미세작업 플랫폼으로 새롭게 유형화를 시도하였다.

다른 한편, 플랫폼 노동을 노동 불안정성이 악화되고, 극단적인 수준의 노동 유연화가 이루어진 노동형태라고 보는 연구들이 있다. 장귀연(2020)은 플랫폼 노동을 외주화 및 노동 유연화가 극단적으로 이루어져, 사용자를 특정하는 것이 더 이상 불가능해진 노동형태라고 보고, 플랫폼 노동이 수행되고 통제되는 방식에 주목한다. 하대청(2018)은 AI 기술이 실제 노동현장에서 작동하는 과정에서 인간과 어떻게 상호작용하는지 분석하였다. 기술과 인간은 복잡하게 얽혀 있으며, 그 얽힘은 AI를 설계하는 과학자나 엔지니어에 국한되어있지 않고, AI를 반복적으로 훈련시키고 조정하는 인간의 반복 노동에까지 나타난다고 주장하였다. 박제성(2017)은 디지털 노동을 '복종하는 신체'에서 '반응하는 신체'로의 변화라고 명명하기도 하였다. 또한, 김영선(2017)은 플랫폼이 노동자의 개별화를 초래함으로써 노동자 간 유대관계를 파괴하고, 위험을 모두 개인화한다고 분석한다. 많은 연구들은 플랫폼 노동자가 경험하는 시공간적 유연성과 자기 통제는 노동의 질을 저하시켰으며, 플랫폼 기업은 저임금 불안정노동을 보다 쉽고 유연하게 활용함으로써 질 낮은 노동으로 인한 위험과 어려움을 노동자 개인이 모두 책임지도록 만들었다고 분석한다(임운택, 2019; Drahokoupil & Jepsen, 2017; 황덕순, 2016; Friedman, 2016; Kenney & Zysman, 2016).

이러한 연구들은 기존 산업에서 노동이 조직되고 배치되던 방식과 관련지어 플랫폼 노동의 출현을 분석하고, 플랫폼 노동자가 경험하는 불안정성 및 위험의

문제를 비판적으로 제기한다는 점에서 의의가 크다. 본 연구 또한 이러한 연구들에 빚지고 있다. 하지만 지금까지의 논의를 종합할 때 크게 두 가지 문제가 발견된다. 하나는 기업의 비즈니스 모델 및 전략의 변화와 노동의 변화는 동전의 양면과 같이 함께 얽혀 있는 현상임에도 불구하고, 둘의 변화가 충분히 연관지어지지 못한 채 어느 한쪽에 치우쳐진 논의로 그치고 있다는 점이다. 두 번째 문제는 첫 번째 문제와 관련되는데, 플랫폼 기술의 특성을 플랫폼 노동의 핵심적인 변수로 고려함으로써 동일한 산업 내에서 유사한 기술을 활용하는 경우에도 나타날 수 있는 플랫폼 노동 간 차이를 포착하지 못한다는 점이다. 전술했듯, 하나의 산업에는 일정하고 균일한 플랫폼화가 나타난다고 보기 어려우며, 하나의 산업에 위치하여 동일하게 플랫폼 기술을 채택한 기업들이라고 하더라도 이질적인 모습을 보일 수 있다(정상희·정병규, 2019). 하나의 산업에서 기업들이 각기 다른 전략을 취할 때, 그 차이는 노동에 끼치는 영향력에서도 차이를 가져올 수 있다. 이러한 두 가지 한계를 타개하기 위해 본 연구는 기업의 전략과 노동의 변화를 통합적으로 분석하고자 하며, 그러한 변화를 플랫폼 기술의 특징이 아니라, 플랫폼 기업이 취하는 전략을 중심으로 살펴봄으로써 노동에의 변화를 적절히 이해하고자 한다.

2) 음식배달대행 플랫폼 노동

본 연구는 음식배달대행산업을 대상으로 플랫폼 기업과 노동의 변화를 살펴보고자 한다. 음식배달대행산업의 플랫폼화에 관한 연구는 주로 플랫폼 노동에 주목하여 수행되어왔으며, 그 흐름은 크게 세 가지로 나뉜다. 첫 번째로, 플랫폼 기술의 유형, 특성에 따라 플랫폼 노동의 유형을 나누고, 그 하위 유형의 하나로 음식배달대행 노동을 규정함으로써 음식배달대행 플랫폼 노동의 특성을 분석하는 연구가 있다. 이들 연구는 전술한 Schmidt의 기준을 따르지만, 독자적인 유형 기준을 적용하여 분석하기도 한다(김종진, 2020; 이승윤 외, 2020; 장귀연, 2020; 오은진 외, 2019; 장진희·손정순, 2019). 두 번째로, 플랫폼 기술 도입으로 인한 배달방식의 변화와 그로 인한 노동과정 및 노동경험의 차이에 주목한 연구가 있다(정수남, 2020; 조연희, 2020; 김성혁 외, 2019; 김영아 외, 2019; 장진희 외, 2019; 김종진, 2016; 박찬임 외, 2016; 황덕순 외, 2016). 마지막으로, 배달노동자의 고용형태 및 법적 지위에 대해 검토하고, 노동법 및 사회제도로부터의 배제 문제를 다룬 연구가 있다. 마지막 연구 경향은 주로 법적·제도적 사각지대

에 위치한 배달노동자 지위 문제를 다루는데, 이는 본 연구의 분석의 범위를 넘어서는 것이므로 첫 번째와 두 번째 연구 경향에 주목하여 선행연구를 살펴본다.

먼저, 많은 연구들이 Schmidt의 유형 틀에 따라 음식 배달대행 플랫폼 노동을 특정한 개인에 의해, 특정 지역(location)에서 대면접촉을 통해 이루어지는 긱 워크(gig work)로 분류한다(김종진, 2020; 이승윤 외, 2020; 오은진 외, 2019; 장진희·손정순, 2019). 김종진(2020)은 배달대행 플랫폼 노동을 지역 기반 플랫폼 노동으로 분류하였으며, 지역 기반 플랫폼 노동을 다시 한번 전통적인 임금노동자 형태로 일하는 경우와 비임금노동자 형태로 일하는 경우로 나누었다. 현재 양자가 공존하고 있으며, 후자의 형태로의 전환이 확대되고 있다고 분석하였다. 생산성 향상을 위해 등급제나 인센티브를 도입함으로써 노동자 간 경쟁 심화와 노동의 게임화 및 위계화 현상이 나타나며, 배달대행노동은 서비스가 제공되는 시간대와 배송 지역, 날짜, 상품품목에 따라 수수료 차등 방식이 적용된다는 점에서 그 대표적인 사례라고 보았다. 또한, 실시간으로 전자감시기술에 의한 IT 통제가 일어난다고 주장했다. 한편, 장귀연(2020)은 플랫폼의 성격과 역할에 주목하여 새로운 유형화를 시도하였다. 플랫폼을 호출형 플랫폼, 관리형 플랫폼, 중개형 플랫폼, 전시형 플랫폼, 미세작업 플랫폼으로 분류하고, 이 가운데 음식배달대행 노동은 서비스 이용자의 주문에 따라 즉각적으로 노동자가 호출되는 호출형 플랫폼에 속하는 노동이라고 분석했다.

이러한 연구들은 전체 플랫폼 노동에 대한 유형화를 시도한 후, 그 중 하나인 음식배달노동을 다른 유형들과 비교함으로써 음식배달대행 노동의 특성을 밝히는 데 기여한다. 하지만 배달서비스를 취급하는 플랫폼을 하나의 유형으로 분류하면서 그 유형 내부에 존재할 수 있는 차이는 제대로 드러내지 못한다. 그 이유는 이들 연구의 목적이 하나의 직종 또는 산업의 플랫폼 노동을 세밀하게 분석하기 위함이 아니라 플랫폼 노동 전체를 포괄적으로 살펴보는 데 있기 때문인 것으로 판단된다. 장귀연(2020)은 호출형 플랫폼 노동에 속하는 음식배달대행이 지역을 기반으로 한 소규모 업체들에서부터 시작되었으며, 플랫폼 기술이 도입된 이후에도 지역 업체의 존재 유무에 따라 노동과정이 다소 달라진다고 언급하였지만, 플랫폼 노동 유형들을 비교하는 데 보다 집중함으로써 그 차이가 무엇인지에 대해서는 간략하게만 설명한다. 본 연구는 음식배달대행산업에서의 플랫폼 노동을 분석하기 위해 플랫폼 노동의 전체의 유형화를 따르지 않고, 음식배달대행 산업 자체에 주목하여 그 내부에서 나타나는 이질성을 살펴보고자

한다.

다음으로, 배달 노동 수행 방식이 전통적인 직고용 방식에서부터 플랫폼에 의해 매개되는 최근의 방식에 이르기까지 어떻게 변화했는지 살펴보고, 배달 노동 과정 및 특성을 분석하는 연구가 있다(김성혁 외, 2019; 김영아 외, 2019; 장진희 외, 2019; 김종진, 2016; 박찬임 외, 2016; 황덕순 외, 2016).

김영아 외(2019)는 플랫폼 기업의 역할에 따라 배달대행이 이루어지는 방식을 세분화하였는데, '주문중개와 배달대행 동시 운영구조', '배달대행프로그램과 배달대행업 동시 운영구조', '배달대행프로그램만 이용한 배달대행업체 운영구조', '배달대행프로그램 연합 운영구조', '지역화된 배달대행프로그램 운영구조'로 5개의 유형을 나누었다. 음식 주문과 배달이 하나의 플랫폼 기업에서 중개되는 '주문중개와 배달대행 동시 운영구조'를 제외하면, 나머지 4개의 유형은 플랫폼 기업이 배달대행이 이루어지는 과정에 어떤 역할을 하는지에 주목하여 유형을 구분한 것이라고 할 수 있다. 황덕순 외(2016)는 음식 주문 고객이 음식점에 전화로 주문하고, 음식점의 직고용 배달노동자로부터 음식을 배달받는 '전통적인 음식배달 서비스' 유형, 배달은 플랫폼을 통해 중개되는 '음식 주문 이후의 배달 과정만 앱을 통해 중개되는 유형', 음식 주문과 배달이 각기 다른 플랫폼을 통해 중개되는 '음식 주문과 배달이 각각의 대행업체를 통해 중개되는 유형', 음식 주문과 배달이 하나의 플랫폼을 통해 이루어지는 '주문과 배달이 하나의 대행업체로 통합되는 유형'으로 음식 주문 및 배달 서비스 유형을 나누어 제시하였다.

이러한 선행연구들은 배달대행산업에서 플랫폼 기술이 도입되면서 나타나는 산업의 변화가 복잡하게 전개되고 있음을 드러낸다는 점에서 의의가 있다. 하지만 배달 노동 수행 방식을 중심으로 각 유형에 대한 단순 묘사적 설명을 나열함으로써 그러한 방식이 다른 방식에 비해 어떠한 차이를 갖는지, 그러한 차이로 인해 음식배달대행 플랫폼 기업들이 서로 경쟁하는지에 대해서는 유의미한 설명을 제공하지 못하였다.

한편, 김성혁 외(2019)는 배달대행 플랫폼이 형성 및 확장되는 경로를 크게 두 가지로 나누어 설명하였는데, 하나는 주문중개 플랫폼에서 파생되어 구축된 경로이고, 다른 하나는 퀵서비스 플랫폼이 사업영역을 확장하여 배달대행 시장으로 진출한 경로이다. 전자의 경우, 지역별로 산재해있는 배달업체들을 포섭함으로써 네트워크를 구축해나갔다. 배달통/요기요가 설립한 '바로고'가 이에 해당하며, '배달의민족'도 배달대행플랫폼을 구축하여 '배민라이더스'를 직영한다. 반면, 후자의 경우, 퀵서비스 업체들 사이에 형성돼있던 기존의 네트워크에 음식배달

이라는 기술을 더해 배달대행 플랫폼을 구축한다. 그 예로, '생각대로'와 '부릉' 등이 있다. 이러한 연구는 플랫폼 기업이 수립된 경로를 추적함으로써 전술한 연구들에 비해 플랫폼 기술의 도입에 대해 기업이 어떻게 활로를 모색해왔는지를 밝힌다는 점에서 의의가 있다.

본 연구는 음식배달대행산업의 플랫폼화 과정에서 나타나는 이질적이고 다양한 방식에 주목하여 연구를 진행하고자 한다는 점에서 이러한 연구들과 맥을 같이 한다. 특히, 김성혁 외(2019)의 연구와 같이, 플랫폼 기업별 차이를 기존 산업의 특성과 관련지어 논하고, 그것이 배달노동 수행 방식의 변화와 어떻게 관련되는지 분석하고자 한다. 다만 김성혁 외(2019)에서 제시한 기준과는 달리, 기존 산업 조건과 자원에 대한 기업 전략에 주목하여 파악한다.

3. 이론적 배경

본 연구는 선행연구의 공백을 채우기 위해 전략적 선택 이론과 노동과정론을 주요 이론적 자원으로 삼는다. 기업 전략에 관한 이론을 기반으로 음식배달대행 산업에서 플랫폼 기업이 취하는 전략을 분석하고, 노동과정론의 노동 통제 및 노동자 행위성에 대한 논의를 바탕으로 음식배달대행 플랫폼 기업 전략이 노동에 야기하는 변화를 해석하고자 한다.

1) 기술과 기업전략

조직의 변화를 기술의 발달과 관련지어 이해할 때, 기술이 조직 구조를 결정하는가에 대한 오랜 논쟁이 존재해왔다. 이를 촉발한 가장 초기 연구로 Woodward(1958)의 연구가 있는데, Woodward는 기술적 복합성의 정도에 따라 기업을 소규모 단위 생산(small-batch and unit), 대규모 대량 생산(large-batch and mass), 공정 생산(process production)의 세 가지 유형으로 구분하고, 유형별로 직급의 수, 비관리직원에 대한 관리직원 비율 등이 다르게 구성된다고 분석하였다(클레그&던클리, 1987에서 재인용). 이를 시작으로, Perrow, Thompson 등에 의해 기술이 조직을 결정하는 주된 요인으로 작용한다고 보는 연구가 다양하게 수행되었다. 그 결과, 기술을 상황 변수로 상정하고 그에 따라 조직 구조가 결정된다고 보는 상황 이론(contingency theory)이 등장하게 된다(Scott

and Davis, 2007). 상황 이론은 어떤 상황에서든지 최적의 효율성을 발휘하는 하나의 관리 체계가 존재한다고 보았던 고전적 경영이론(classical management theory)을 반박하며, 기술의 특성에 따라 효율적인 조직 체계가 다양할 수 있음을 보여주었다(오석홍 외, 2008).

하지만 상황 이론은 조직의 변화를 기술적 효율성에 기반하여 불가피하게 나타나는 것으로 본다는 점에서, 기술결정론적 한계를 노정한다(Child, 1972; 클레그&던클리, 1987). 이러한 비판을 제기했던 여러 흐름 가운데 하나인 전략적 선택 이론(strategic choice theory)은 조직에 의한 전략적 선택을 강조하는 이론이다(Scott and Davis, 2007). 대표적으로 Child(1972)는 기술을 비롯하여 환경, 규모 등의 여러 상황 변수가 조직구조의 결정요인이 아니라 제한요인이며, 기술은 과업 계획, 자원 등을 고려하여 이뤄진 조직 의사결정의 산물로 보아야 한다고 주장하였다. 기술은 조직 형성 과정을 일정하게 제약하지만, 조직은 그 기술을 선택적으로 수용하여 조직 특수적 체계를 구성하게 된다는 것이다.

조직의 전략적 선택을 강조하는 Child의 논의는 Chandler의 전략 개념과 맞닿아있다(Child, 1972). Chandler(1962)에 따르면, 전략이란 “기업의 기본적인 장기목적 및 목표의 결정과 이러한 목적을 수행하기 위한 행위의 채택 및 자원의 배분”을 의미한다. 이에 따라, 조직목표 등을 수립하는 조직의 전략적 의사결정은 기술의 변화에 주요한 요인이 된다. Chandler는 기업들이 상이한 조직 전략에 기반하여 각기 다른 조직구조를 형성한다고 주장하였는데, 이는 조직구조의 변화가 기술 발달에 따른 불가피한 결과라고 보는 상황 이론과 분명하게 구분된다(오석홍 외, 2008).

보다 명시적으로 Child의 문제의식을 계승한 Miles and Snow(1978)는 환경에의 적응을 기업의 목표라고 보았으며, 적응을 잘하기 위해서는 주로 공략하고자 하는 시장 영역을 결정하는 기업가적 문제(entrepreneurial problem), 선정한 시장 영역에서 높은 효율성을 발휘하기에 최적화된 기술을 채택하는 문제(engineering problem), 상품 생산을 위한 조직 체계를 형성하는 문제(administrative problem)를 조직이 해결해야 한다고 주장했다. 이러한 문제에 직면할 때, 기업은 저마다의 기업 전략을 구사하여 문제에 대응하게 되는데, 전략과 구조가 조응되지 않아 적응이 성공적으로 일어나지 못하는 전략인 반응형 전략(reactor strategy)과 방어형(defender), 공격형(prospector), 분석형(analyzer) 전략이라는 네 가지 전략을 제시하였다. 먼저, 방어형 전략은 기존에 형성해온 한정된 제품 시장에 주목하여 생산의 효율성을 개선하고, 기존의 시장 영역에서

시장 지위를 공고히 하고자 하는 전략이다. 이 전략을 취하는 기업은 새로운 기회를 모색하지 않아 기술, 구조 등에 중대한 변화가 일어나지 않는다. 반면, 선도형 전략은 지속적으로 새로운 시장 기회를 찾고, 시장 변화에 적극적으로 대응함으로써 조직의 적응력을 높이고자 하는 전략이다. 그로 인해 선도형 조직은 비교적 높은 불안정성과 비효율성을 경험하기도 한다. 마지막으로, 분석형 전략은 방어형과 선도형이 혼합된 유형이다.

Miles and Snow와 더불어 기업 전략 유형에 관한 이론을 펼친 포터(2001)는 기업의 초과수익을 통한 수익 창출은 운영 효율성을 높이는 것만으로 불충분하다는 점을 강조하며 기업의 전략을 '포지셔닝', 즉 산업 내 기업의 위치와 관련하여 정의하였다. 운영 효율성이 유사한 활동을 다른 기업에 비해 '우수하게' 수행하여 투입 대비 높은 성과를 얻는 것이라면, 기업의 전략은 유사한 활동을 다른 기업과 '다르게' 수행하는 것을 의미하며, 이를 통해 경쟁우위를 창출하게 된다. 이때 취하는 기업의 전략을 '본원적 전략(generic strategy)'이라고 부르며, 그 유형을 총체적인 원가우위 전략(overall cost leadership), 차별화 전략(differentiation), 집중화 전략(focus)으로 구분하였다.

그런데 Van Alstyne et al.(2016)은 포터의 전략 이론에서 상정된 기업이 생산자와 소비자가 가치사슬의 양 끝에 위치하며, 각각의 역할이 엄격히 구분되는 파이프라인(pipeline) 기업이라고 지적하였다. 파이프라인 기업에서는 부동산이나 지적재산권과 같은 유무형의 자산이 중요하게 다뤄졌으며, 규모의 경제를 달성하기 위해 조직 내부의 효율성을 개선하는 것이 주요한 과업이었다. 하지만 플랫폼 기업에서는 상품 생산자와 구매자 간 네트워크와 이를 통한 정보의 축적이 중요한 자산이 되었다. 기업의 목표는 플랫폼에서 거래하는 생산자(producer)와 구매자(consumer), 플랫폼 제공물 또는 제공자(provider)로서의 디지털 인터페이스 간의 관계를 촉진하여 네트워크 효과를 빠르고 안정적으로 달성하는 것으로 변모하였다. 그에 따라 기업 간 경쟁에 있어서 중대한 위협은 기존 고객과의 관계를 활용하여 우월한 네트워크 효과를 달성하는 다른 플랫폼이 등장하거나 독특하고 새로운 제품을 제공하는 다른 플랫폼이 유사한 고객 기반을 목표로 하여 네트워크 효과를 달성하는 경우 등으로 변화하였다고 밝혔다.

행위자들과의 상호작용이 촉진되면서 기업 조직 외부와의 경계는 점차 유연해졌는데, 플랫폼 기업은 이러한 유연함을 전략적인 자원으로 활용하여 공식적 조직 없이도 외부로부터 제품 및 서비스 생산을 조달하고, 그 과정을 조정할 수 있게 되었다(Constantiou et al., 2017; Van Alstyne et al., 2016).

따라서 플랫폼 기업이 맺는 다양한 행위자들과의 네트워크를 바탕으로 기업 전략에 관한 논의를 새롭게 고찰할 필요가 있다. 본 연구는 플랫폼 기업이 네트워크 효과를 달성하기 위해 특정한 기업 전략을 채택한다고 보고, 기업들이 채택한 기업 전략 간 차이를 분석하고자 한다. 이를 위해 Miles and Snow(1978)의 기업 유형 이론을 활용하고자 하는데, 그 이유는 절충적 전략을 설명하는 데보다 유용하기 때문이다. 흔히 포터가 제시한 원가우위 전략, 차별화 전략은 양극단에 위치한 것으로 이해되며, Miles and Snow의 방어형 전략, 선도형 전략과 각각 대응된다고 분석된다(김달곤, 2007; 이상완, 임태종, 2015). 하지만 포터(2001)가 본원적 전략 간에 상쇄 관계가 존재하기에 기업은 하나의 특정 전략을 선택하게 된다고 주장한 것과 달리, Miles and Snow(1978)는 방어형 전략과 공격형 전략을 결합한 분석형 전략 유형을 제시했다는 점에서 두 이론 간에 큰 차이가 있다. 많은 연구를 통해, 분석형 전략과 같은 절충적인 전략은 현실에서 쉽게 발견되며, 불확실성이 높은 산업에서는 오히려 다양한 전략을 조합한 경우 더 높은 성과를 낸다는 점이 지적된 바 있다(Hales & Mclarney, 2017; Parnell and Wright, 1993). 이에 본 연구는 Miles and Snow의 기업 전략 논의에 기반하여, 음식배달대행 플랫폼 기업의 전략을 살펴보고자 한다.

2) 노동 통제

기업 전략의 궁극적인 목적은 기업조직의 생존이다. 기업은 단순히 기업 활동의 효율성을 높이는 것을 넘어서, 이윤을 지속적으로 창출함으로써 생존해야 할 필요성에 직면한다(포터, 2001; Marglin, 1974). 이윤은 기업이 환경에 성공적으로 적응하고 다른 기업과의 경쟁관계에서 우위를 확보함으로써 창출되는 한편, 기업 내 관계에서 노동자에 대한 통제력을 확보함으로써 창출된다. 노동자에 대한 통제력을 확보해야 하는 이유는 상품으로서의 노동력과 실제로 상품이 생산되기 위해 이루어지는 인간 노동은 구별되며, 그에 따라 노동 추출(extraction) 문제가 발생하기 때문이다. 이를 위해 조직은 노동자에게 권력 관계에 기반한 강제력을 행사하거나 노동자의 만족감이나 의식 형성에 특정한 방식으로 개입한다(Gintis, 1976; Thompson, 1990; Stanford, 2017).

이러한 노동추출의 문제는 기본적으로 노동력 구매가 일어나는 고용 관계에서 발생한다고 분석되어왔기에, 고용계약에 기반하지 않는 플랫폼 기업과 플랫폼 노동자 간 관계에서는 그러한 문제가 상당 부분 소거된 듯 보인다. 많은 플

랫폼 기업이 조직 외부의 행위자들과 형성한 네트워크를 통해 노동을 조달하고, 그에 대한 대가를 개수임금제(piece-work compensation)에 따라 지불하기 때문이다(Stanford, 2017). 하지만 Gandini(2019)는 플랫폼 자체가 노동통제가 일어나는 작업장이라고 주장한 바 있으며, Stanford(2017)는 노동의 특성에 따라 플랫폼 기술이 도입되더라도 개수임금제가 보편적으로 적용되기 어렵다고 지적하였다. 또한, 많은 연구에서 플랫폼 기업이 플랫폼 노동자와 노동과정에 대해 여전히 상당한 통제력을 행사하고 있음을 밝히고 있다(김영선, 2017; 박제성, 2017; 김종진, 2020; 장귀연, 2020; Stanford, 2017; Veen et al, 2020). 따라서 플랫폼 기업과 노동자와의 관계에서 노동 통제의 문제는 소거된 것이 아니라, 새롭게 제기되어야 할 문제라고 할 수 있다. 본 연구는 기업 간 경쟁을 위해 채택된 전략이 기업 내부적으로는 노동에의 통제력를 확보하기 위한 통제 방식을 일정하게 틀 지운다고 전제하고, 플랫폼 기업 전략별 노동 통제 방식을 분석하고자 한다(톰슨, 1987).

노동 통제의 문제를 제기한 대표적인 학자로 브레이버만이 있는데, 브레이버만(1989)은 자본가가 노동자와의 적대적인 관계에서 이윤 축적을 위해 노동과정의 구상과 실행을 분리함으로써 노동의 탈숙련화(deskilling)를 야기했다고 주장하였다. 이를 통해 자본가의 통제력이 높아지며, 노동자의 자율성이 현저히 제한되는 결과가 나타났다고 분석하였다(브레이버만, 1989). Edwards(1979)는 사회경제적 조건과 노동자 저항의 변화에 따라 역사적으로 성공적이고 지배적이었던 통제의 방식이 있다고 주장하며, 그것을 단순통제(simple control), 기계적 통제(technical control), 관료제적 통제(bureaucratic control)로 구분하였다. 작업장 관계(workplace relations)에 관한 많은 경험적 연구들은 이러한 여러 가지 통제 형태들이 공존하며, 통제가 절충적이고 불완전하다는 것을 보여주었다. 그 결과, 관리 통제가 상황맥락적이고 복합적이라는 논의가 지배적인 시각이 되었다(Callaghan & Thompson, 2001).

최근 노동과정론에 입각하여 디지털 플랫폼으로 인한 노동과정의 변화를 분석한 연구들이 다양하게 나타났다. Veen et al.(2020)은 통제의 종류로 직접통제(direct control), 기계적 통제(technical control), 관료제적 통제(bureaucratic control), 규범적 통제(normative control), 컴퓨터에 의한 통제(computer control)가 있고, 각각은 구분되기보다 혼합되어있다고 지적했다. 그러므로 알고리즘에 의한 통제 시스템으로 디지털 플랫폼에서 나타나는 통제를 모두 설명하려는 것은 기술결정론적 오류를 범할 수 있으며, 경영측의 재량과 관리감독을

간과하게 한다고 주장하였다. Kellogg et al.(2020)은 Edward(1978)가 구분한 통제의 세 가지 요소에 주목하여 알고리즘을 통한 6가지 통제 기제를 분석하였다. 먼저, 과업의 지시와 관련하여 알고리즘 추천(algorithmic recommending)과 알고리즘 규제(algorithmic restricting)가 일어나고, 과업에 대한 평가와 관련하여서는 알고리즘 기록(algorithmic recording), 알고리즘 평점(algorithmic rating)이 존재하며, 마지막으로 보상과 관련하여서는 알고리즘 대체(algorithmic replacing), 알고리즘 보상(algorithmic rewarding)이 일어나며, 이러한 통제 기제는 기존의 통제 방식과는 구분되는 것이라고 주장하였다. 이러한 흐름에서 본 연구는 Edwards의 이론에 기반하여 플랫폼 기술로 인한 통제 방식을 분석하고자 하며, 특히 통제 양상이 복합적으로 나타날 수 있음에 주목한다.

한편, 브레이버만이 제기한 노동 통제에 따른 탈숙련화의 필연성 주장은 많은 논쟁을 불러일으켰다. 이에 관한 초기의 비판은 탈숙련화가 자본주의 생산에 내재된 경향이라는 주장을 반박하면서 시작되었다. 노동과정은 단순히 자본의 일방적인 노동 통제 전략에 의해서가 아니라, 작업장 내 노동과 자본 간 동학에 의해서 구축된다는 것이다(Edwards, 1978; 박상언, 2004에서 재인용). 노동자의 숙련이 소거되는 탈숙련화 현상은 필연적이지 않으며, 작업장 관계의 특성 및 여러 사회적 제약 조건에 따라 달라질 수 있다. 이러한 탈숙련화 논의는 통제 방식과 긴밀하게 연관된다. 관리자는 노동을 더 값싸게 이용하고 통제하기 위해서 탈숙련화하거나, 값싸게 이용하고 탈숙련화하기 위해서 통제하기 때문이다. 따라서 본 연구는 노동자의 숙련이 어떻게 변화하는지를 살펴보고, 그것이 통제 방식과 어떻게 조응하는지 분석한다.

3) 노동자의 대응

경영 측이 노동자에게 통제와 강제력을 행사하는 과정에서 노동자들은 수동적인 반응을 보이는 것을 넘어서, 나름의 행위성을 발휘하여 다양한 방식으로 대응한다(부라보이, 1999; 톰슨, 1987; Marglin, 1974). 이러한 노동자 행위성은 노동 통제 방식과 더불어 노동과정을 구성하는 또 다른 축이기도 하다. 노동자의 행위성에 관한 논의는 주로 저항에 초점을 맞추어 전개되어오다가, 부라보이의 논의를 기점으로 확장된다. 부라보이(1999)는 브레이버만의 분석에서 노동자들은 주체성을 상실한 무기력한 존재로 묘사된다고 비판하였다. 이는 실제 노동자들이 경험하는 주관적이고 주체적인(subjective) 과정을 사상한 결과라고 보

았다. 부라보이는 노동과정을 “사람들이 유용한 물건을 생산하기 위해 맺게 되는 사회적 관계”, 즉 생산을 위한 직무 조직 전체로 재정의하였다. 이는 기존에 브레이버만이 주목한 노동과 자본 간 착취 관계를 넘어서는 상당히 확장적인 개념이다. “자본주의적 노동자의 미래 이해관계”가 잉여가치 생산과 연동되는 것으로 여겨짐에 따라 노동자들은 “자신을 종속시키는 과정에 직접 참여하면서 스스로 종속되는, 착취의 적극적 공모자”가 된다고 분석하였다(부라보이, 1999). 따라서 노동과정에 있어서 주목해야 하는 것은 노동자의 주체성 파괴 그 자체가 아니라 바로 노동자의 협력과 공모의 구체적인 형태인 것이다. 이를 통해 노동자의 저항뿐 아니라 동의(consent)까지 연구의 주제로 끌어들이는 계기가 되었다(박상언, 2002; 2004; Galiere, 2020).

요컨대, 노동과정에서 노동자는 수동적 행위자로서 통제 방식에 단순히 반응하거나 순응하지 않는다. 노동자는 매우 열악한 노동조건에 있더라도 행위성을 발휘하여 능동적으로 대응하기 때문이다(Callaghan & Thompson, 2001). 그리고 행위성은 저항과 동의라는 두 가지 형태로 나타난다. 동의는 작업 관계에 대한 일정 수준의 동조(agreement)를 의미하기 때문에, 권력 및 통제 구조에 굴복하고, 그것을 받아들이는 순응과 구분된다(톰슨, 1987). 노동과정에서 저항과 동의는 상호배타적이지 않고 공존가능하다는 점에서 그 둘이 공존하는 모순적인 양상을 밝힐 필요가 있다(Belanger & Thuderoz, 2010). 이에 따라, 본 연구는 노동과정에서 드러나는 노동자의 행위성을 중요하게 살펴보고자 한다.

그런데 플랫폼 기업의 노동자들은 이탈(exit)의 대응을 보이기도 한다. 허쉬만에 따르면, 이탈(exit)의 메커니즘은 경쟁적인 시장의 존재를 전제한다. 예컨대, 특정 기업이 만든 상품의 질에 불만을 가진 소비자가 더이상 그 기업의 상품을 사지 않겠다고 선택할 수 있으려면 그 상품이 교환되는 시장은 특정 기업에 의해 독점되어있지 않은 경쟁적 시장이어야 한다는 것이다(허쉬만, 2016: 21). 이러한 명제는 플랫폼 기업들 간 경쟁이 승자독식의 결과로 귀결되기 전까지의 상황에도 유사하게 적용될 수 있다. 본 연구에서 주목한 음식배달대행 산업에서은 아직까지 잠금(lock-in) 효과를 성취한 플랫폼 기업은 존재하지 않으며, 플랫폼 이동에 따른 비용도 비교적 낮다. 이로 인해 노동자들의 대응은 이탈의 양상을 포함하게 된다. 따라서 본 연구는 노동자의 대응을 크게 동의, 저항, 이탈로 나누어 분석하고자 한다.

4. 연구의 설계

1) 연구대상

본 연구는 배달대행 플랫폼 기업을 대상으로 한다. 음식이 배달되는 과정에는 두 가지 종류의 플랫폼이 작동한다. 하나는 주문중개 플랫폼으로, 음식을 주문하는 고객의 요청이 음식점에 접수될 수 있도록 중개하는 역할을 한다. 다른 하나가 음식점과 배달노동자를 연결하는 배달대행 플랫폼이다. 배달대행 플랫폼을 통해 음식점은 배달노동자에게 배달요청을 하고, 배달노동자는 실시간으로 배달요청 건을 확인하여 배달을 수행한다. 본 연구는 배달대행 과정을 매개하는 배달대행 플랫폼으로 연구 대상을 한정하여 분석을 진행하고자 한다.

배달대행 플랫폼 기업은 군소 배달대행 프로그램 업체와 '생각대로'의 로지올, '바로고'의 바로고, '부릉'의 메쉬코리아와 같은 대형 배달대행 프로그램 기업, 비교적 최근에 등장한 '배민라이더스/배민커넥트'의 우아한청년들, '쿠팡이츠 쿠리어'의 쿠팡 등 다양하다. 여러 사용자 집단 간 거래를 가능케하는 다면 시장의 형성을 플랫폼의 핵심적인 요소라고 할 때, 쿠팡이나 우아한청년들이 진입하기 이전부터 사용되어온 배달대행 프로그램 또한 기술적 복잡도의 수준이 낮은 일종의 플랫폼이라고 할 수 있다. 그러나 군소 배달대행 프로그램 업체는 주로 프로그램을 판매하고, 네트워크를 확장하는 데 그리 주안점을 두지 않는다. 이는 네트워크 형성에 많은 조직적 역량을 쏟는 플랫폼 기업의 특성과는 다소 괴리가 있다. 이러한 점에서, 본 연구는 군소 배달대행 프로그램 업체는 제외하고, 대형 배달대행 프로그램 기업과 주문중개 플랫폼 기업에서 파생된 경우인 배민라이더스나 쿠팡이츠에 한정하여 논의를 진행하고자 한다. 기존에 기업의 이름보다는 플랫폼의 이름으로 플랫폼 기업이 지칭되어왔기 때문에, 본 연구에서도 플랫폼 기업을 지칭할 때 플랫폼 명칭을 사용하고자 한다.

음식배달대행 산업에서는 아직까지 승자독식(winner-takes-all) 현상은 나타나지 않고 있다. 생각대로가 시장점유율 1위이지만, 다른 플랫폼과 지점(배달대행업체) 수, 음식점 수, 거래액 등을 비교했을 때 독점적 지위를 차지한다고 보기는 어렵다. 비교적 높은 시장 점유율을 확보한 생각대로, 바로고, 부릉을 비교하면, 먼저, 생각대로는 2020년 기준으로 전국 지점 885개, 음식점 78,105개와 계약을 맺고 있으며, 2020년 8월에 총 15,091,163건을 배달했다. 또한, 2019년 기준 거래액은 1조 7,000억 원이다. 바로고는 2020년 기준 전국 지점 약 960개, 음

식점 약 89,000개, 배송량은 2020년 5월 기준 약 10,500,000건이며, 거래액은 1조 1000억 원 수준이다. 마지막으로, 부릉은 앞선 업체들에 비해서는 다소 작은 규모인데, 법인 고객사 500여 개, 음식점(누적) 수 67,000개이며, 거래액 1,153억 원이다. 배민라이더스 및 커넥트와 쿠팡이츠의 규모는 이들보다 훨씬 더 작다.

2) 연구방법

본 연구에서 취하는 연구방법은 다중사례연구이다. 사례연구는 특정 이슈나 문제에 주목하여, 그에 대한 통찰력을 제공할 수 있는 사례를 연구하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 사례에 대한 심층적이고 맥락지향적인 이해를 지향한다(Creswell et al., 2007). 사례 연구는 사례 수나 분석단위에 따라 분류할 수 있는데, 본 연구는 다양한 사례를 다루는 다중사례연구 방법을 취하며, 다양하고 복합적인 관점을 교차시켜 분석을 실시하고자 한다(인, 2003).

3) 연구자료

본 연구는 각종 문헌 자료와 인터뷰 자료를 이용해 분석을 실시하였다. 문헌 자료로는 플랫폼 기업이 운영하는 공식 홈페이지나 블로그의 게시글, 신문 기사, 공시 재무제표 등을 활용하였다. 인터뷰 자료를 수집하기 위해 '생각대로', '부릉', '바로고', '배민라이더스/커넥트', '쿠팡이츠 쿠리어'라는 배달대행플랫폼 기업에서 일하고 있거나 이전에 일한 경험이 있는 플랫폼 배달노동자 9명을 대상으로 심층 면접을 진행하였다. 또한, 플랫폼을 매개로 한 연결망 내에서 다양한 행위자들이 어떻게 유입되며 상호작용하는지 살펴보고자 지점 및 지사의 관리자 1명, 음식점 업주 2명, 쿠팡의 개발자 1명 등을 대상으로 심층 면접하였다. 기본적으로 눈덩이표집법을 활용하여 연구참여자를 모집하였으나, 최종 표집 결과가 여러 배달대행 플랫폼 기업을 고르게 반영할 수 있도록 목적(purposive)표집법도 함께 사용하였다. 인터뷰는 2020년 5월부터 8월까지 진행했으며, 1명당 1번 최소 30분에서 최대 2시간 이상 실시하였다. 인터뷰는 주로 인터뷰 대상자의 음식점, 배달지역, 주거지 인근의 카페나 음식점, 배달 사무실 등에서 진행하였으며, C-2의 경우 부득이하게 전화로 인터뷰하였다. 인터뷰 시에 반구조화된(semi-structured) 질문지를 사용하였다.

연구 참여자 가운데, 배달노동자에 대해 간략히 설명하면, 인터뷰에 참여한

9명 모두 남성이며, 연령은 20대부터 50대까지로 구성돼있다. A-5는 유일하게 현재 배달노동을 완전히 그만두고 이직을 하였는데, 연구 참여자 가운데 가장 오래 일하였고, 음식점과 배달대행업체, 플랫폼 기업 모두에서 일한 경험이 있었기에 연구 참여자로 포함하였다. A-1과 A-8을 제외하고는 하루 평균 10시간 가량 일했거나 일하는 전업 배달노동자이다. 연구 참여자 중에서 오랜 경력을 가진 배달노동자는 대부분 현재 소속된 업체 외에 여러 업체에서 이전에 일해본 경력이 있었다. 그러한 연구 참여자는 한 사람의 사례이더라도 플랫폼 기업 간 차이를 밝힐 수 있는 유의미한 자료를 제공해주었다. 본 연구에서는 목적 표집법을 통해 전체 배달대행 산업의 플랫폼 기업을 전부 포괄하여 분석한 한편, 이들의 다양한 노동경험을 비교함으로써 배달대행 플랫폼 기업유형간의 차이도 분석하였다. 구체적인 연구 참여자들의 정보는 다음과 같다.

[표 2] 연구참여자 목록

분류	연령	성별	직업	업체	기간	비고
A-1	1985	남성	배달 노동자	배민라이더스/쿠팡이츠	약 2년	맥도날드 무기계약직(4년)
A-2	1980	남성	배달 노동자	생각대로/플리즈	약 3개월	-
A-3	1970	남성	배달 노동자	생각대로	약 1개월	-
A-4	1985	남성	배달 노동자	생각대로/배민커넥트	약 3개월	-
A-5	1968	남성	배달 노동자	부릉	약 8년	2020년 1월 이직
A-6	1989	남성	배달 노동자	바로고/띵동/쿠팡이츠/배민커넥트/배민라이더스	약 2년 6개월	-
A-7	1991	남성	배달 노동자	생각대로/우버이츠/쿠팡이츠/배민커넥트/배민라이더스	약 3년	맥도날드 무기계약직(3년)
A-8	1993	남성	배달 노동자	배민커넥트/쿠팡이츠	약 3개월	-
A-9	1984	남성	배달 노동자	띵동/바로고/생각대로쿠팡이츠/배민라이더스	약 5년	-
B-1	1979	남성	지점 및	생각대로/부릉/바로	약 8년	-

			지사 관리자	고/플리즈		
C-1	1989	남성	음식점 업체 무급가족종사자	부릉	약 5년	-
C-2	1961	남성	음식점 업체 사장	모아콜/바로고/부릉	약 6년	-
D-1	1990	남성	플랫폼 기업 개발자	쿠팡	약 5년	-

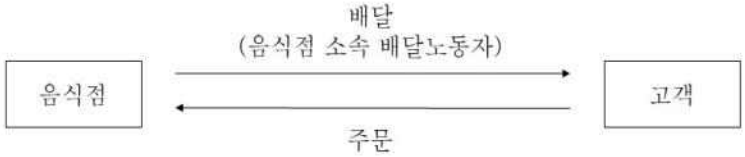
II. 음식배달대행 산업의 플랫폼화

1. 음식배달대행 산업의 전개

1) 음식배달대행 산업의 형성

음식배달은 1990년대 초 피자전문점과 치킨전문점을 중심으로 처음 이루어지기 시작하였다(김상진, 2010). 당시 배달은 음식점 업주나 무급가족종사자, 직고용 배달노동자가 주로 수행하면서 음식점의 내부 업무로서 취급되었다(황덕순, 2016). 따라서 배달대행 산업은 아직 형성되지 않았다고 볼 수 있으며, 이러한 배달 방식을 그림으로 나타내면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 전통적인 배달노동 방식



2000년 전후로 맞벌이 가구와 1인 가구가 증가하면서 외식 소비가 늘기 시작하였다(김태호, 김학선, 2016; 김영아 외, 2019). 2006년 가구당 월평균 외식비 지출 가운데 식료품 및 비주류 음료 27만 원, 외식(식사비) 25~28만 원에서 2012년에 각각 34만 원, 30~33만 원으로, 2016년에는 식료품 및 비주류 음료 35만 원, 외식(식사비) 33~37만 원으로 증가하였다. 이러한 증가 추세를 자세히 살펴보면, 외식비는 2016년을 기준으로 최근 5년간 매년 2.3~2.9%가량 증가하였다(김영아 외, 2019).

한편, 경기 하락에 따른 실업률 증가 및 베이비부머의 은퇴로 인해 외식산업에의 유입은 크게 늘었다(김태호, 김학선, 2016). 장진희·손정순(2019)에 따르면, 전국의 음식점 수는 2006년에 42만 개에서 2017년에 49만 개로 약 18.1% 증가하였다. 이러한 추세는 글로벌 금융위기가 있었던 2008년을 제외하고 지속되었다(김영아 외, 2019). 외식업체 수가 증가하면서 업체 간 경쟁이 심화되었고, 많은 음식점에서 고객을 적극적으로 유치하기 위한 전략의 하나로 음식배달 서비스를 제공하기 시작하였다(김태호, 김학선, 2016).

그런데 음식배달서비스를 제공하기 위해 주로 사용했던 배달노동자 직고용

방식은 음식배달 주문이 많지 않아 정규 배달 인력을 확보할 필요성이 낮은 음식점에서는 다소 비효율적이었다. 반대로, C-2의 경우처럼 배달서비스의 수요가 매우 높은 음식점에서는 음식배달 주문이 점심이나 저녁과 같은 특정 시간대에 집중되면서, 한정된 직고용 인력만으로 배달주문을 모두 감당하기 어렵다는 문제가 있었다. 일부 음식점에서는 배달노동력의 필요성과 배달 노동자의 급여 및 기타 관리 비용 등을 종합적으로 고려하여, 필요한 만큼의 노동력을 필요한 때보다 효율적으로 조달하기 위해 배달노동력을 외부화하게 되었다. 이렇듯, 기존에 음식점 내부에서 처리되었던 배달서비스가 효율적인 인력 조달 및 비용 절감을 위해 음식점에서 배달대행업체[1]로 외부화되면서 음식 배달대행 산업은 형성되었다(김종진, 2016; 황덕순 외, 2016).

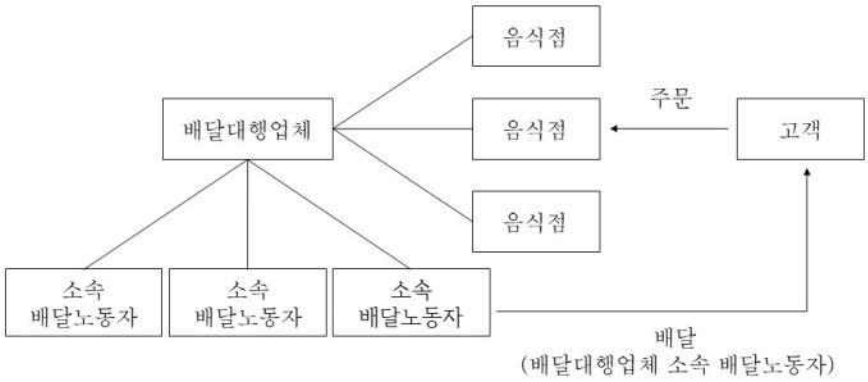
> 11시에서 1시 사이에 전체 매출의 한 90에서 95퍼센트가 집중되거든요. 그러니까 그건 한 사람으로 해결하기가 어렵겠죠. 한번 배달을 아무리 가까운 거리라도 한 15분 소요되니까. … 주문이 많아지면은 처리할 수 있는 건수가 제한되잖아요. 대행의 장점은 … (인원이) 많이 확보돼 있으니까 콜이 많아지면 오는 사람이 많죠. 단시간 내에 집중적으로. 대신에 이제 건당 비교하면은 좀 코스트(cost)가 센 편이고요. 그래서 그런 의사결정을 계속적으로 이제 수익성을 확인하면서 … 사람을 쓸 거냐, 대행을 쓸 거냐 경제적인 면에서 판단하는 거죠.
>
> (C-2)

음식배달대행산업 형성 초기에 주요 행위자는 배달대행업체, 음식점, 배달노동자로, 이 가운데 배달대행업체는 음식점과 배달노동자를 연결하고, 이들 간 의사소통을 담당하였다는 점에서 주목할 필요가 있다. 해외의 경우 플랫폼 기업이 등장하면서부터 배달이 본격적으로 이루어지기 시작하였기 때문에 배달대행업체를 거의 찾아보기 어렵다(김성혁 외, 2019). 그러나 한국에서는 배달대행산업이 플랫폼화되기 이전부터 음식점과 배달노동자를 연결하는 배달대행업체가 존재했으며, 배달대행업체가 수행해왔던 연결자로서의 역할은 플랫폼의 네트워크적 특성과 맞물려 있다. 따라서 음식배달대행산업의 플랫폼화 과정을 이해하기 위해서는 배달대행업체의 존재를 이해하는 것이 중요하다. 배달대행업체를 중심으로 음식점, 배달노동자 간 연결 관계에 음식주문고객을 더해 그림으로 나타내면 [그림 2]와 같다.

---

1) 음식배달대행 서비스만을 전문적으로 취급하는 업체뿐 아니라, 퀵서비스 등 다른 대행 서비스를 취급하는 업체에서도 음식배달대행 서비스를 제공하였다. 본 연구는 이러한 업체들을 구분하지 않고, 배달대행업체로 통칭한다.

[그림 2] 배달대행업체 중심의 네트워크 구조



고객이 음식점에 음식을 주문하면 음식점은 해당 주문 건에 대한 배달을 배달대행업체에 요청한다. 그러면 배달대행업체는 음식점으로부터 받은 배달 요청 건에 대한 정보를 소속 배달노동자에게 전달함으로써 배달 과정 전반을 매개한다. 그런데 배달 노동과정을 매개하기 이전에 우선적으로 적정한 규모의 음식점과 배달노동자를 확보해야 할 필요가 있다. 이를 위해 배달대행업체는 음식점을 대상으로 업체를 홍보하여 배달 위탁계약을 유치하는 한편, 배달노동자를 상시적으로 모집함으로써 배달대행업체를 중심으로 한 네트워크를 형성하고자 하였다. 이러한 네트워크는 공간적 제약 속에서 구축되었는데, 음식점으로부터 1.5km 이내의 단거리 배달이 주를 이루는 음식배달 노동의 특성상, 배달대행업체는 특정한 지역 혹은 동네에서 운영되었기 때문이다. 이때 네트워크의 규모에 따라서 배달대행업체에서 수행할 수 있는 일거리의 양이 달라진다는 점에서, 네트워크는 배달대행업체가 운영되는데 핵심 자원이었다.

한편, 배달 노동이 외부화되면서 배달노동자는 주로 개인사업자로서 일했음에도 불구하고, 배달대행업체는 배달이 보다 원활하게 진행되도록 하기 위해 배달노동자들의 출퇴근 여부를 관리하고, 배달 수행 과정에서 구체적으로 업무를 지시 및 감독하였다. 이로 인해 배달노동자는 배달대행업체와 실질적으로 종속적인 관계를 형성하였다(박찬임 외, 2016).

2) 음식배달대행 플랫폼 기업의 등장

2010년대 초반까지만 해도 배달대행업체는 음식점으로부터 배달요청을 받거나 배달노동자에게 배달 건수에 대한 정보를 전달할 때 휴대전화나 무전기,

PDA기기 등을 이용하였다(박정훈, 2020).[2] 이러한 기기들은 음식점으로부터 들어온 주문을 즉각적으로 배달노동자에게 전달하기에 한계가 있었다. 이후 2010년대부터 플랫폼 기술이 음식배달대행 산업에 도입되기 시작하였다. 음식배달과 관련하여 플랫폼 기술이 가장 먼저 도입된 것은 배달대행이 아니라 주문중개서비스 영역이다. 2010년에 처음으로 주문중개 앱 '배달통'이 서비스를 시작한 이후, 주문중개 앱 시장 규모는 계속해서 증가하였다.[3] 그에 따라 배달서비스의 수요 또한 크게 증가하면서 배달대행 플랫폼 기업이 설립되었다(김태호, 김학선, 2016; 김성혁 외, 2019; 조연희, 2020; 박정훈, 2020).[4] 대표적으로 부릉 2013년, 바로고 2014년, 생각대로 2016년, 배민라이더스 2015년, 쿠팡이츠는 가장 최근인 2019년에 서비스를 시작하였다. 2016년부터 실시한 '외식업체경영실태 조사'에서 전체 외식업의 배달대행 앱 이용 비율은 2016년 4.5%, 2017년 4.2%에서 2018년에 5.4%로 증가하였다(김영아 외, 2019). 같은 자료의 2019년 조사 결과에 따르면, 배달대행 앱 이용 비율이 2019년에는 10%로 전년 대비 2배 가까이 증가하였다. 이렇듯 음식배달대행 플랫폼의 사용이 늘면서 배달대행산업 내 핵심 주체는 배달대행업체에서 플랫폼을 개발하고 제공하는 배달대행 플랫폼 기업으로 변화한다.

음식 배달대행 플랫폼 기업은 플랫폼을 배달대행업체, 배달노동자, 음식점에

---

2) 2014년 6월 안전보건공단에서 발간한 『물품배달원 안전작업 가이드』에 따르면, 주문접수 및 준비 작업을 하거나 배달지를 확인하기 위해서 필기도구, 전화, PC를 사용한다고 명기돼있다. 또한, 2012년 경향신문 기사에는 청소년 배달노동자가 "오토바이와 헬멧·무전기를 빌"린다는 내용이 등장한다. 한편, 안전보건공단에서 2017년 9월에 발간한 『「이륜차 음식배달 종사자 보호」를 위한 안전가이드라인』에는 플랫폼 기업이 언급되며, 음식배달 노동자가 "스마트폰의 배달프로그램을 다운로드 후 콜 수신 및 배달"한다고 명기되어 있다. 이로써 2010년대 초반까지는 플랫폼 기술이 본격화되지 않았음을 짐작할 수 있다.

3) 공정거래위원회 조사 결과에 따르면, 주문중개 앱 시장 규모는 2013년 3,347억 원에서 2018년 3조로 증가하였고, 앱 이용자는 2013년 87만 명에서 2018년 2,500만 명으로 크게 증가하였다(중앙시사매거진, 2019). 대표적인 음식주문중개 플랫폼으로, '배달통' 외에 '배달의 민족', '요기요', '쿠팡이츠'가 있다.

4) 김영아 외(2019)와 장진희 외(2019)는 음식 배달대행 업체의 규모를 정확하게 평가할 수 있는 통계자료가 없어, 배달대행업을 포함하는 '늘찬배달업'에 대한 통계자료로 그 규모를 추산한 바 있다. 김영아 외(2019)에 따르면, 늘찬배달업의 사업체 수는 2006년 1,071개에서 2017년 1,293개로 전반적으로 증가하는 추세를 보였으나, 2015년에는 1,144개로 다소 감소하기도 하였다. 또한, 늘찬 배달업의 종사자 수는 2010년까지 지속적으로 증가하여 1만 명을 넘었으나, 2011년에 8,450명으로 감소하였고, 이후 다시 증가하여 2017년 11,675명에 이르렀다. 하지만 이러한 통계 결과는 퀵서비스 산업 등을 포괄하기 때문에 음식 배달대행업에 대한 정확한 규모라고 보기는 어려우며, 대략적으로 증가 추세를 보인다는 것만을 가늠할 수 있다.

제공하고, 그들로부터 각각 수수료를 받는 수익구조를 갖는다(김철식 외, 2019). 플랫폼 사용자 집단의 규모가 늘수록 수익은 커지게 되므로, 플랫폼 기업은 기존 배달대행업체, 음식점, 배달노동자와 형성하는 네트워크를 확장하여 다른 기업보다 빠르게 네트워크 효과를 달성하고자 한다.

이러한 점에서, 플랫폼 기업은 이전에 지역 배달대행업체가 음식점과 계약을 유치하고, 배달노동자를 모집하여 이 둘 간에 배달서비스 수요와 공급이 충족될 수 있도록 하였던 것과 일견 유사한 사업 구조를 갖는 것으로 보인다. 하지만 지역배달대행업체는 배달노동자와 물리적으로 관계를 형성하고 노동과정 전반을 지속적으로 통제함으로써 조직 내부에서 노동력을 관리해 온 반면, 플랫폼 기업은 배달노동을 기업 외부의 네트워크를 통해 조달한다는 점에서 차이가 있다. 또한, 배달대행업체을 중심으로 한 네트워크는 특정 지역을 기반으로 형성되었다면, 플랫폼 기업이 형성하는 네트워크는 공간적인 제약에서 벗어나 전국적으로 크게 확장되었고, 전체 네트워크의 규모에 따라 수수료 수익은 달라진다. 그에 따라, 음식배달대행 플랫폼 기업은 내부 조직 체계를 효율적으로 조정하는 것을 넘어서, 외부 사용자 집단을 네트워크에 유입시키고, 네트워크를 확장하는 데 주안점을 두게 된다.

이러한 배달대행 플랫폼 기업의 특징을 고려하면, 기존 배달대행산업에 가히 단절적인 변화가 일어나는 것처럼 보이기도 한다. 하지만 플랫폼 기업 가운데 일부는 기존에 배달대행업체가 음식점과 배달노동자와의 네트워크를 기반으로 확보해 온 자원과 토대를 적극적으로 활용한다. 이를 통해 배달노동자와 음식점을 플랫폼에 대거 유입시킴으로써 빠르게 시장 점유율을 높인다. 반면, 다른 일부 플랫폼 기업이 배달대행업체의 역할을 대체하여 독자적인 네트워크를 형성해나가기도 한다. 따라서 플랫폼 기업이 음식배달대행산업에 큰 변화를 야기하는 것은 사실이나, 그러한 변화는 하나의 플랫폼 기업이나 동질적인 기업군에 의해서 일어나고 있는 것이 아니기에 단절적이면서도 적응적이다(Christensen et al., 2015).

예컨대, 그러한 차이는 플랫폼 기업이 배달노동자 집단과 네트워크를 형성하는 방식에서 뚜렷하게 나타난다. 배달노동자는 플랫폼 기업의 수수료 수입원인 동시에 다른 사용자 집단인 음식점에서 필요로 하는 노동력을 조달하는 기반이라는 점에서 특히 중요하다. 배달노동자는 플랫폼 기업과 느슨하고 단기적으로만 연결되면서 배달 수행에 대한 공식적·비공식적 책임을 질 필요가 없다. 이는 배달노동자를 모집하고 이들이 배달을 수행하도록 해야 하는 플랫폼 기업에게

큰 불확실성으로 작용한다. 더욱이, 플랫폼 기업들 간에 배달 수행 방식에 차이가 거의 없고 진입장벽이 낮아 배달노동자가 플랫폼 기업과의 네트워크에서 쉽게 이탈하고 다른 네트워크에 새로 진입할 수 있다는 점에서 더욱 그러하다.

이러한 문제를 타개하기 위해 플랫폼 기업은 큰 비용을 감수하고서라도 높은 수수료를 지급하여 배달노동자를 모집한다. 기존에 배달대행업체는 소자본만으로 창업이 가능한 업종 가운데 하나로, 30인 미만의 소규모 영세사업체가 주를 이뤘다(황덕순, 2016). 배달대행업체에서 노동자들은 사회보장제도로부터 보호받지 못할 뿐만 아니라, 주로 약 3,000원 초반대의 건당 수수료를 배달실적에 따라 지급받으며, 근로시간 대비 낮은 소득을 얻었다(박찬임 외, 2016; 황덕순, 2016). 사회보장제도로부터 벗어나 있다는 점은 플랫폼 기업이 등장한 이후에도 크게 바뀌지 않았지만, 일부 플랫폼 기업은 초기에 배달노동자들에게 높은 건당 수수료나 시간당 급여를 지급하였고, 또 다른 일부 기업은 배달서비스 수요에 비해 배달노동자의 수가 지나치게 적을 때는 수시로 높은 수수료를 지급하고 있다. 이러한 방식은 3,000원대로 고정돼있던 배달 건당 수수료를 고려했을 때, 기존에 정해져 있는 배달 노동의 시장 가격에 부합하지 않는 매우 높은 가격에서 노동력을 거래한 것이라고 볼 수 있으며, 그 방식은 기업마다 다소 상이하다.

본 연구는 여러 플랫폼 기업 간 차이의 원인을 플랫폼 기업이 취하는 각기 다른 전략에서 찾고자 하며, 다음 장에서 이를 구체적으로 살펴보도록 한다.

2. 음식배달대행 플랫폼 기업별 전략

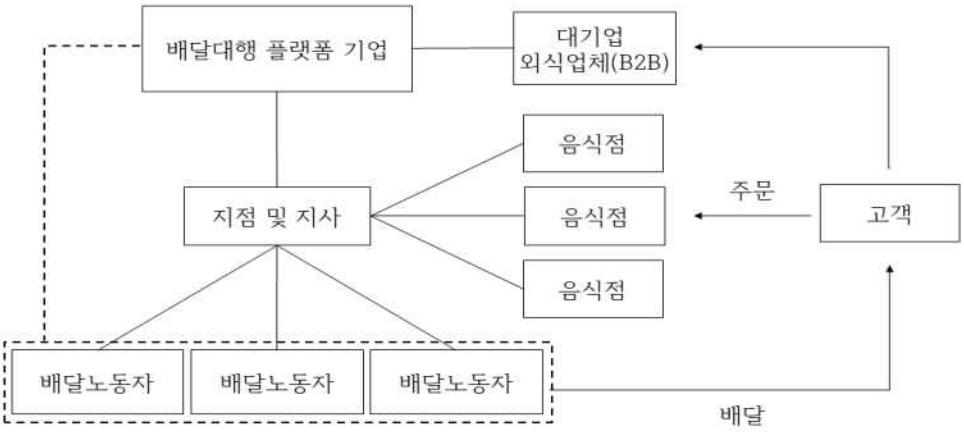
현재 음식배달대행 플랫폼 기업이 취하는 전략은 크게 방어형(defender), 공격형(prospector), 분석형(analyzer)으로 나눌 수 있다. 기업 전략에 따라 주요 시장 영역(organizational domain), 기술(technology), 관리체계(administrative problem)는 조응한다(Miles and Snow, 1978). 본 연구의 대상인 음식배달대행 기업의 실질적인 상품은 배달서비스이므로, 각 플랫폼을 통해 음식점에 제공되는 배달서비스의 특성이 무엇인지 분석함으로써 기업의 주요 시장 영역을 살펴본다. 다음으로, 플랫폼 기업이 채택하는 기술은 배달 수행 과정을 매개하는 플랫폼 자체라고 할 수 있다. 각 기업이 플랫폼을 통해 기존 음식 배달 과정을 유지하면서 단순히 효율성과 편의성을 개선하였는지 혹은 아예 새로운 방식으로 음식배달이 이루어지도록 하였는지를 중심으로 기술을 살펴보고자 한다. 이때

AI 적용 여부를 중요하게 고려한다. 마지막으로, 플랫폼 기업이 조직 외부의 행위자 집단들과 네트워크를 형성하는 방식을 중심으로 기업의 관리체계를 분석하고자 한다. Miles and Snow(1978)는 기업의 관리체계를 살펴보기 위해 조직의 안정성을 높이는 동시에 혁신에 대응하기 위한 체계(system)를 살펴보아야 한다고 주장하며, 방어형 전략은 크게 효율성 제고를 위한 중앙집중화된(centralized) 체계를 갖고, 공격형 전략은 변화에 보다 잘 대응하기 위한 탈집중화된(decentralized) 체계를 갖는다고 분석하였다. 그런데 전술했듯, 플랫폼 기업에서는 외부 행위자와의 네트워크가 제품 생산을 위한 핵심적인 체계라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 각 기업별 관리 체계를 살펴보기 위해 네트워크의 형성 방식과 특성에 주목하고, 그것이 효율성 제고 혹은 변화에의 대응 가운데 어디에 가까운지를 살펴보고자 한다.

1) 방어형 전략

음식배달대행산업에서 방어형 전략을 취하는 대표적인 기업으로 '생각대로', '바로고', '부릉' 등이 있다. 방어형 기업이 주요 플랫폼 행위자들과 형성하는 네트워크는 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 방어형 플랫폼 기업의 네트워크 구조



방어형 전략은 기존의 배달대행업체를 지점 및 지사로 편입시킴으로써 배달대행업체를 중심으로 구축돼왔던 음식점, 배달노동자와의 연결망을 흡수하고, 기업 운영의 주요 기반으로 삼는다. 이외에, 방어형 기업은 계약을 맺을 수 있는 배달대행업체가 존재하지 않거나 업체가 존재하더라도 계약 조건이 합의되

지 않아 계약이 결렬된 경우에는 자체적으로 직영점을 설립하기도 한다. 또한, 대형 프렌차이즈 외식업체를 대상으로 B2B(Business to Business) 계약을 추진함으로써 연결망을 확장하기도 한다. 이러한 대기업 외식업체는 피자나 햄버거와 같이 기존에 이미 배달서비스를 제공하는 경우가 대부분이며, 배달 수요가 커 대규모의 배달물량을 확보할 수 있다.

이러한 점에서, 방어형 플랫폼 기업은 이전부터 배달노동자를 모집 및 관리해왔던 배달대행업체와 거기에 소속된 배달노동자를 통해 이전부터 배달서비스를 제공해왔던 음식점을 대상으로 배달서비스를 제공한다. 즉, 방어형 플랫폼 기업은 기존에 형성돼있던 배달대행시장 영역을 주로 공략한다고 할 수 있다.

이때 방어형 기업의 플랫폼 기술은 사용자 집단 간에 이루어졌던 배달 거래와 배달 요청 및 수행 과정을 보다 편리하게 처리할 수 있도록 함으로써 배달이 이루어지는 방식을 개선한다. 이 플랫폼은 지리정보시스템(GPS)과 위치기반서비스(LBS)를 기반으로 음식점과 배달지, 배달노동자의 위치 정보를 수집 및 제공한다. 음식점에서는 배달대행업체에 직접 전화를 하지 않고도, POS(Point of Sale) 기기의 프로그램을 통해 배달 수행을 요청할 수 있다. 배달노동자는 전화를 통해 배달요청을 받거나, 주소를 적어 다닐 필요 없이 실시간으로 휴대폰 어플을 통해 배달 요청 건을 확인하고 수행할 수 있다. 지점 및 지사는 컴퓨터 프로그램을 통해 배달 요청 및 수행 상황과 음식점, 음식주문고객, 전체 배달노동자의 위치 등 종합적인 정보를 얻고, 전체 배달 과정을 보다 쉽게 조정할 수 있다. 이처럼 방어형 기업은 기존의 배달서비스 거래 및 수행 과정을 개선함으로써 보다 안정적이고 효율적으로 배달이 이루어질 수 있도록 한다. 요컨대, 방어형 배달대행 기업은 기존에 형성돼왔던 시장 영역에 집중하여, 기존 고객들이 만족할 수 있도록 제품의 효율성을 높이는 전략을 취한다고 할 수 있다.

방어형 기업은 배달대행업체였던 지점 및 지사를 기반으로 사용자 집단과의 네트워크를 관리하고 확장한다. 전술했듯, 배달대행업체는 기존에 배달노동자와 음식점과 계약을 맺어왔기 때문에 배달대행업체를 지점 및 지사로 편입시키면 배달대행업체가 기존에 보유한 배달노동자와 음식점과의 계약은 상당 부분 유지된다. 이는 지점 및 지사(배달대행업체), 음식점, 배달노동자로 구성된 다면시장에서 지점 및 지사라는 하나의 사용자 집단을 유입시킴으로써 자동적으로 나머지 두 사용자 집단까지 플랫폼에 유입되는 효과를 가져온다. 더욱이, 배달대행업체를 중심으로 구축된 이들 간의 네트워크는 배달 노동의 수요와 공급이 다소간 지속적으로 발생해왔음을 보장하며, 기존의 배달대행시장 영역을 상당부

분 흡수한다고 볼 수 있다. 이때 지점과 지사 모두 독립적인 사업체로 운영되면서 업체별 차이가 클 뿐만 아니라, 기존의 운영 방식이 대부분 유지된다. 그에 따라 방어형 플랫폼 기업의 다면시장에서는 지점 및 지사의 조직적 질서가 중요하게 작동한다.

C-1의 사례를 통해 방어형 기업이 음식점을 플랫폼에 유입시키는 방식을 알 수 있다. C-1의 가족이 기존에 계약을 맺고 있던 배달대행업체가 플랫폼 기업의 지사로 편입되었는데, 이때 C-1의 가족이 운영하는 음식점과의 계약이 종료되는 것이 아니라 해당 플랫폼 기업의 지점 및 지사와의 계약으로 "자연스럽게" 전환되었다. 이처럼 배달대행업체가 지점 및 지사로 편입되면서 배달대행업체가 기존에 형성한 네트워크도 플랫폼 기업으로 흡수된다.

> 원래 부릉이 아니라 그전에 (타 배달대행업체)인가 거길 썼었어요. 근데 (타 배달대행업체) 하는 그 지사장이 이거를(업체를) 지금 지사장한테 넘겼는데, 그 (타 배달대행업체)이 부릉으로 넘어갔어요. … <u>그냥 넘어간 거예요, 자연스럽게. 그러니까 처음부터 한 건 아니고 처음에 계약하신 분이랑 다른 분인데 그냥 그 대행업체는 그냥 쭉 넘어간 게 지금 이제 부릉으로 된 거죠.</u>
>
> (C-1)

지점 및 지사는 플랫폼 기업과 별개로 계속해서 음식점을 대상으로 자체적인 영업 활동을 펼쳐 새로운 계약을 유치하고, 이미 계약한 음식점과의 관계를 유지하기 위해 지속적으로 관리하는데, 이러한 네트워크 또한 플랫폼 기업에 유입된다. 지역에서 운영되는 음식점과는 지점 및 지사가 플랫폼 기업보다 오히려 더 긴밀한 관계를 형성한다. 음식점에서 문제를 제기할 때도 플랫폼 기업이 아니라 지점이나 지사에 연락을 취하는 경우가 많다. C-2는 여러 가지 배달대행업체와 플랫폼 기업을 통해 배달을 위탁한 적이 있는데, 날씨나 주문량에 따라 배달서비스가 원활하게 공급되지 않을 때가 많았다가 최근 그러한 문제의 상당 부분을 해소하게 되었는데, 그것은 지점 및 지사의 관리자가 특별히 신경을 써주었기 때문이라고 밝혔다. 이처럼 음식점의 입장에서 어떤 플랫폼 기업과 계약을 맺는지보다, 어떤 지점 및 지사와 계약을 맺는지가 보다 중요할 수 있다. 이러한 지사 및 지점의 음식점을 대상으로 한 영업 활동은 플랫폼의 사용자 집단이 자동적으로 늘어나는 결과를 가져온다.

> 대행업체의 문제는, 예를 들면, 비가 오거나 문제가 생기면 콜을 중단시켜요, 갑자기 폭주하게 되면은. 우리는 이제 고객들한테 보통 한 30분, 40분 정도 약속하고 받는데 … 이런,

저런 관계여서 오늘 배달 못 합니다는 등, (배달 완료 시간으로) 1시간 이상을 잡아달라는 등 그럼 이제 식당 이런 데서는 당혹스럽잖아요. … (그런데) 그런 것들이 안 생기도록 눈이 오나, 비가 오나 잘 해줬거든. 모아콜이 중요한 게 아니고, 지역에서 하는 그 지사장이 그렇게 한 거예요.

(C-2)

한편, 배달노동자를 플랫폼에 유입시키는 경우에도 지점 및 지사가 큰 영향을 미친다. 배달대행업체는 배달노동자를 모집하고 출퇴근 및 배달 수행 과정을 관리해왔는데, 이는 지점 및 지사로 흡수된 뒤에도 마찬가지이다. 배달노동자를 모집하는 방법은 크게 두 가지이다. 플랫폼 기업에서 운영하는 온라인 홈페이지에서 지원을 받아 모집하는 방법과 지사나 지점에서 온·오프라인 구인 광고 등을 통해 모집하는 방법이 있다. 전자의 경우, 홈페이지에 이름, 생년월일, 연락처 등의 기본적인 인적사항과 희망 근무 시간 및 지역을 기재하도록 하여, 해당 지역의 지사나 지점에 정보를 제공한다. 그러면 지사나 지점은 지원자에게 직접 연락을 취한다. 후자의 경우, 지사나 지점과 바로 연결된다.

배달대행업체였던 지점 및 지사를 활용하는 두 가지 모집 경로는 기존에 형성돼있던 배달노동자 집단을 그대로 흡수할 수 있다는 장점이 있지만, 신규 모집에 있어서 지역의 지사나 지점을 반드시 거쳐야만 한다는 한계가 있다. 또한, 오토바이를 이용한 배달 대행 업무만을 취급하기 때문에 오토바이를 운전할 수 있는 사람만을 대상으로 모집한다. 이렇듯, 모집 방식 및 모집 대상의 특성으로 인해 배달노동자 집단이 비교적 소규모로 형성되며, 동질적인 특성을 띤다. 배달노동자의 수는 지점이나 지사별로 상이하지만, 최대 수십 명 수준이다.

이때 배달노동자 또한 플랫폼 기업보다 지점 및 지사가 보다 긴밀한 관계를 형성한다고 할 수 있다. 하지만 플랫폼 기업에서 특정 배달노동자의 프로그램 사용을 제한하거나 수수료 책정에 적극적으로 개입하는 경우가 있기 때문에 플랫폼 기업과도 아예 관계가 형성돼있지 않은 것은 아니다. 플랫폼 기업이 독자적으로 음식점과 배달노동자를 모집하기도 한다.

한편, 플랫폼 기업은 수수료 책정에 관여하는 수준을 넘어서, 배달노동자를 모집하는 데 적극적으로 개입하기도 한다. 이는 직영점과 같이 기존의 지역 네트워크가 부재한 경우에 주로 그러하다. 초기에 배달노동자를 모집하기 위해 시장 가격을 넘어서는 급여를 주기도 하는데, 이는 드물게 나타난다. A-6은 방어형 플랫폼 기업이 직영점을 처음 운영하기 시작할 때 일한 바 있는데, 그 당시 건당 수수료가 아니라, 높은 수준의 월급을 받았다. 이렇게 초기에 지급되는 보

조금(subsidization)은 플랫폼 기업이 신규 사용자 집단을 유입시킬 때 빈번하게 사용하는 전략 가운데 하나이다. 기본적으로 이동 거리 및 날씨에 따른 수수료 할증을 제외하면 배달 건당 수수료는 3000원대 초반으로 고정되어 있다.

> 직영점한테 주는 특권인데, 일단 만근은 하고요. 주 6일 12시간 만근이 기준인데. … 그 만근 기준으로 일을 몇 개를 하든 간에 '한 달에 320만 원을 무조건 드립니다'라고 이제 하는 거예요. 저는 저한테 처음에 사기 치는 줄 알았어요. … 내가 주 6일 12시간 만근을 했다, 근데 내가 원하는 수입이 안 나왔다, 뭐 예를 들어서 주 6일 만근을 한달 동안 했는데, 200만 원을 벌었어요. 이제 오픈 매장이니까. 그럼 본사에서 나머지 120만 원의 차익 금액을 입금해주는 거예요. … 그런 식으로 8,9개월 정도 계속 줬던 것 같아요. 되게 엄청난 조건이었어요.
>
> (A-6)

음식을 주문하는 고객은 방어형 배달대행 플랫폼 기업의 사용자 집단에 포함되지 않으며, 지점 및 지사나 플랫폼 기업과 거의 관계를 맺지 않는다. 음식 주문 고객은 주문중개 앱을 이용하거나 직접 음식점에 전화를 걸어 음식을 주문하며, 이는 배달대행 플랫폼과 무관하게 이루어진다. 다만 고객이 배달대행서비스에 대한 불만이나 문제점 등을 제기하는 경우, 주로 음식점을 통해 불만 사항이 전달되고, 그것은 지점 및 지사에 전달되어 최종적으로 배달노동자에게까지 전달되기도 한다. 이러한 문제가 반복적으로 발생하여 음식점과의 계약 자체에 차질이 생길 경우에만 영향을 끼친다.

이처럼 방어형 플랫폼 기업은 기존의 시장영역에 집중하여 배달 수행 과정을 원활하게 하는 데 주안점을 둔다. 네트워크를 형성하기 위해서는 기존 지역배달대행업체가 형성해온 네트워크를 적극적으로 활용한다. 플랫폼 기업은 음식점 및 배달노동자와의 네트워크를 독자적으로 형성하기도 하지만, 이 과정에서도 지사 및 지점의 영향력이 적지 않다. 이로 인해, 배달 수행 과정에 있어 기존 지역배달대행업체의 영향력이 여전히 상당히 크다. 더욱이, 방어형 플랫폼 기업에서는 AI 기술이 도입되지 않아 플랫폼의 기술적 개입 정도가 다소 제한적이기에 더욱 그러하다.[5)]

---

5) 하지만 방어형 배달대행 플랫폼 기업유형에 속하는 '바로고'의 경우, 일반인을 대상으로 모집한 '바로고 플렉스'를 2019년 10월에 시범 운영한 바 있다. 또한, 메쉬코리아의 '부릉'은 2019년 6월 '부릉프렌즈'라는 일반인에 의한 배달 서비스를 시행하여 현재 자전거, 전동킥보드를 이용하여 배달할 수 있도록 하고 있으며, 부릉프렌즈에 한해 거리 및 우천시 할증 외 여러 가지 프로모션을 진행하고 있다. 또한, 2019년 8월부터 일부 지역에 AI 추천배차 기능을 도입하여 일반배차 방식과 AI 추천배차 방식 중 선택하

2) 공격형 전략

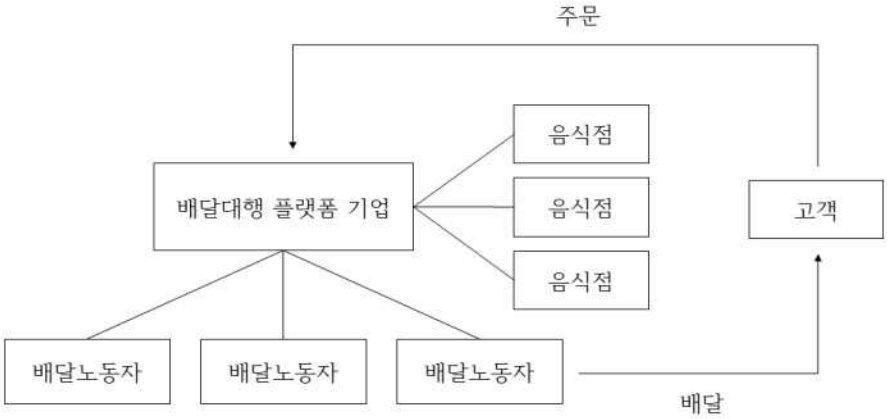
공격형 전략을 취하는 기업은 새로운 시장 제품을 고안하여 독자적인 시장 영역을 개척함으로써 산업에 균열을 가져온다는 특징을 갖는다(Miles and Snow, 1978). 공격형 전략을 취하는 대표적인 음식배달대행 플랫폼으로 '쿠팡이츠 쿠리어'가 있다. '한집배달'이라는 캐치프레이즈를 활용하는 쿠팡이츠 쿠리어는 배달노동자가 한 번에 한 건의 배달만 수행하도록 함으로써 기존의 배달 서비스와 질적인 차이를 꾀한다. 기존에 많은 배달노동자들은 여러 건의 배달을 한 번에 수행해왔는데, 이는 배달 지연 등의 문제가 발생하는 주요 원인이었다. 쿠팡이츠 쿠리어는 한 번에 한 건의 배달만 수행하도록 제한하면서 이러한 문제를 개선함으로써 배달서비스의 질적 차별화를 모색하였다.

이를 위해 쿠팡이츠 쿠리어는 출시 초기부터 현재까지 플랫폼에 전면적으로 AI 배차 방식을 적용하였다. 방어형 플랫폼 기업의 플랫폼은 배달노동자와 음식점의 위치 정보 등을 수집 및 종합하여 플랫폼 인터페이스에 배달 요청 목록으로 노출시키며, 배달노동자들을 스스로 배달 요청 건을 선택하여 수행한다. 그런데 공격형 전략을 취하는 쿠팡이츠 쿠리어는 이러한 과정을 데이터에 기반한 설계로 대체하고, AI에 의한 일거리 배정을 통해 배달이 이루어지도록 하였다. AI는 일거리를 배달노동자 한 사람에게 한 건만 배정하고, 배달노동자는 배달을 완수한 뒤에 새로운 일거리를 받을 수 있다.

공격형 플랫폼 기업을 중심으로 한 네트워크 구조는 [그림 4]와 같다. 플랫폼 기업은 배달노동자와 음식점을 연결하던 기존의 배달대행업체의 역할을 대체하는 한편, 음식 주문을 중개하는 역할을 동시에 수행하면서 네트워크의 기반을 새롭게 구축하였다.

여 일할 수 있도록 하고 있다. 이러한 특징은 공격형 플랫폼 기업유형과 상당히 유사하다. 하지만 부릉의 핵심 토대는 지점 및 지사이고, 부릉프렌즈의 규모가 아직 그리 크지 않으며, AI 추천배차 방식 또한 일부 지역에서 제한적으로 도입 및 적용되고 있다는 점에서 부릉을 독립적인 유형으로 구분하거나 공격형 배달대행 플랫폼 기업유형과 동일한 것으로 간주하는 것은 다소 무리가 있다고 판단하였다. 하지만 방어형 배달대행 플랫폼 기업유형 내에서도 다소간의 편차가 존재하며, 이는 앞으로 더욱 커질 것으로 예상된다. 그럼에도, 현재는 단순화의 위험을 무릅쓰고서라도, 이러한 기업들을 동일한 배달대행 플랫폼 기업유형으로 분류하고자 한다.

[그림 4] 공격형 플랫폼 기업의 네트워크 구조



음식점을 대상으로 한 네트워크를 형성하기 위해서, 방어형 플랫폼 기업은 기존에 배달대행업체에서 형성했던 음식점과의 네트워크를 대거 흡수하는 전략을 취한 반면, 공격형 플랫폼 기업은 기존에 형성돼있는 네트워크 대신 주문중개 플랫폼과의 결합을 통해 거기서 형성된 네트워크를 활용하는 전략을 취한다. 전술했듯, 음식점은 주문중개 및 광고를 위해 쿠팡이츠 플랫폼에 유입되는데, 유입된 음식점의 모든 배달은 쿠팡이츠 쿠리어 배달 플랫폼 노동자에 의해 수행된다. 음식주문은 배달노동이 배달대행업체로 외부화되면서부터 배달노동자와는 무관하게 음식점 내에서 이루어졌고, 이는 방어형 전략을 취하는 기업이 나타난 뒤에도 마찬가지였다. 방어형 기업은 배달대행서비스만을 제공하고, 주문중개 서비스에는 관여하지 않는다. 그런데 쿠팡이츠 쿠리어는 음식 주문을 중개하는 플랫폼인 쿠팡이츠와 결합하여 주문중개 서비스와 배달대행 서비스를 통합적으로 제공할 수 있었다. 음식주문 고객은 쿠팡이츠 앱을 통해 음식을 주문할 수 있으며, 해당 앱을 통해 들어온 주문 건은 음식점에 전달되고, 쿠팡이츠 쿠리어 앱에서 쿠팡이츠의 플랫폼 노동자에게 배정되어 배달이 이루어진다. 주문중개 서비스를 함께 제공한다는 것은 주문중개를 위해 구축한 네트워크를 배달대행 플랫폼의 네트워크를 구축하는 데 활용할 수 있음을 의미한다. 이는 보완재 플랫폼 흡수(complements platform envelopment) 전략에 해당하는데, 보완재 플랫폼 흡수 전략은 “동일한 회사가 한 네트워크에서 플랫폼 제공자 역할을 할 수 있고, 동시에 다른 네트워크에서는 공급자 측 사용자 또는 구성요소 공급자 역할을 할 수 있”을 때 주로 사용된다. 쿠팡이츠는 주문중개 서비스 시장에서는 플랫폼 제공자이면서, 배달대행 시장에서는 사용자 공급자 역할을 한다고 볼 수

있다(박은정·곽기호, 2020). 플랫폼 흡수 전략을 통해 보완 관계에 있는 두 플랫폼 가운데, 한 플랫폼에서 형성한 네트워크를 다른 플랫폼에서 활용할 수 있는데, 배달대행 플랫폼 쿠팡이츠 쿠리어는 주문중개 플랫폼 쿠팡이츠와 보완재 관계를 맺고, 음식점이라는 사용자 집단의 네트워크를 구축하는 데 활용하게 된다.

하지만 뒤늦게 음식 주문중개 및 배달대행 서비스 시장에 진입한 쿠팡이츠는 이미 '요기요', '배달의 민족' 등 주문중개 앱이 다양하게 존재했기 때문에 초기에 음식점을 유입시킬 수 있는 유인이 충분하지 않았다. 그로 인해, 출시와 동시에 쿠팡이츠는 '배달비 무료, 최소주문금액 0원'이라는 높은 수준의 보조금 정책을 시행한 바 있다.

쿠팡이츠 쿠리어는 배달노동자를 플랫폼에 유입시키기 위해 자체적으로 배달노동자를 모집하였는데, 오토바이뿐 아니라 도보, 자전거 등을 이용할 수 있도록 하여 일반인도 쉽게 진입가능하도록 하였다. 그로 인해, 쿠팡이츠 쿠리어의 배달노동자 집단은 대규모로 형성될 수 있었다. 현재 전업뿐만 아니라 부업, 겸업인 경우가 많아 다양한 사람들이 일하고 있다. 2020년 7월 기준 쿠팡이츠 쿠리어 앱에 접속한 인원은 약 3만 3천여 명이며, 이는 기기 하나가 여러 번 접속한 것은 제외하고 추산한 숫자이다(이데일리, 2020).

쿠팡이츠 쿠리어에 유입된 많은 배달노동자는 전업이 아닌 경우가 많고, 플랫폼에 머물며 안정적으로 서비스를 공급할 책임을 질 필요성이 매우 낮았다. 이에 쿠팡이츠 쿠리어는 시장 인센티브를 적극적으로 활용하였다. 초기에는 '시간보장제'를 실시하여 시간당 급여를 제공하다가, 최근에는 배달수수료의 가격을 상황에 따라 계속 변동시키며, 필요한 경우 적정한 규모의 배달노동자를 플랫폼에 유입시키려고 한다. 예컨대, 배달노동자 수에 비해 배달 요청 건이 많으면 높은 수수료를 지급하는 반면, 반대의 경우에는 낮은 수수료를 지급한다. 이때 수수료가 1만 원을 넘기는 경우도 많기 때문에, 배달노동자들이 많이 유입되는 유인으로 작용한다. 기존의 배달대행산업에서 전업이나 오토바이 운전 여부와 상관없이 대규모의 이질적인 특성을 갖는 배달노동자 집단을 구성하고, 시장 인센티브를 적극적으로 활용하는 방식은 거의 사용되지 않았다는 점에서, 쿠팡이츠 쿠리어의 네트워크 형성 방식은 기존의 그것과 큰 차이를 보인다.

쿠팡이츠 쿠리어는 지역센터나 지점 및 지사가 없어 모집 시부터 지역에 따른 제한이 없고, 실제 일을 할 때도 지역에 구애를 받지 않는다. 온라인으로 모집하여 계약까지 체결하며, 계약 후에 바로 일을 시작할 수 있다. 오프라인 면

접 또한 실시하지 않는다. 배달과정과 관련한 여러 문제들을 카카오톡 '쿠팡이츠 배달파트너' 채널에서 제공하는 챗봇 및 상담원과의 상담을 통해 모두 처리한다.

3) 분석형 전략

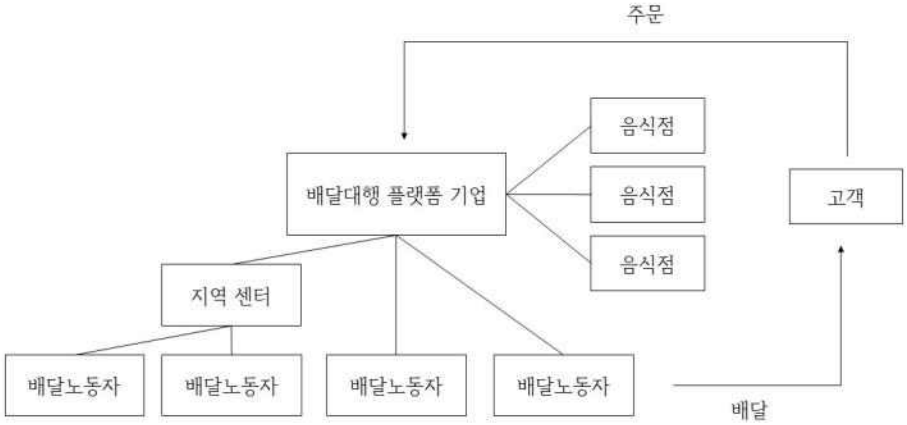
분석형 전략은 방어형 기업 전략과 공격형 기업 전략을 혼합한 전략이다. 이러한 전략을 채택한 플랫폼 기업으로 '우아한청년들'이 있는데, '우아한청년들'은 주문중개 앱 '배달의 민족'을 운영하는 '우아한형제들'의 자회사로, 배달대행 서비스인 배민라이더스와 배민커넥트를 운영 및 관리한다. 주문중개 앱 배달의 민족이 크게 성공한 뒤에, "소비자들이 원했지만, 기존 배달이 되지 않았던 음식 배달"까지 주문중개할 수 있도록 하기 위해서 배달대행 플랫폼인 배민라이더스 및 배민커넥트가 만들어지게 되었다(CLO, 2015). 배민라이더스 및 커넥트 플랫폼이 대상으로 하는 주요 음식점 집단은 기존에 배달서비스를 제공하지 않는 홀 중심의 음식점이다. 방어형 플랫폼 기업이 배달 서비스를 이전부터 수행해온 음식점에 배달대행서비스를 제공하고자 했던 것과 달리, 배민라이더스 및 커넥트는 기존의 배달대행산업에서는 고려되지 않았던 새로운 배달 영역을 공략하였다. 이러한 점에서, 제품의 특성 및 종류와 관련하여서는 공격형 전략의 특성을 띤다고 할 수 있다. 또한, 한 번에 배정받아 수행할 수 있는 배달 개수를 배민라이더스 5건, 배민커넥트 3건으로 제한하여 배달서비스 품질을 관리한다.

기술 활용 방식에 있어서는 방어형 전략과 공격형 전략의 특성이 모두 나타난다. 그 이유는 배민라이더스 서비스 출시 초기에 '두바퀴콜'이라는 기업을 인수하여 방어형 기업의 기술을 채택하다가, 2020년 2월부터 공격형 기업의 기술인 AI 기술을 도입하였기 때문이다. 두바퀴콜은 지사 및 지점을 모집하고 프로그램을 제공하는 방어형 기업 유형에 해당한다. 그로 인해, 배민라이더스는 방어형 기업과 유사하게, 플랫폼에서 배달 요청 목록만 노출시키고, 그것을 자유롭게 배달노동자들이 선택하여 수행할 수 있도록 하였으며, AI 배차 방식은 도입하지 않았다. 이는 기존 배달 수행 방식에서 편의성을 제고하는 방식이다. 2020년 2월부터는 AI 배차 기술을 플랫폼에 도입하였다. 현재 두 가지 기술을 모두 적용하고 있으며, 배달노동자는 플랫폼에 접속하여 두 가지 방식 가운데

하나를 선택하여 배달을 수행하게 된다.

방어형 전략과 공격형 전략의 특성은 네트워크 형성 방식에서도 공존하는데, 음식점과의 네트워크 형성 방식은 쿠팡이츠 쿠리어와 유사하여 공격형 전략의 특성을 보이는 한편, 배달노동자와의 네트워크를 형성하는 데 있어서는 배민라이더스는 방어형, 배민커넥트는 공격형의 특성이 각각 나타난다. 이러한 네트워크 구조는 [그림 5]와 같다.

[그림 5] 분석형 플랫폼 기업의 네트워크 구조



배민라이더스 및 커넥트는 쿠팡이츠 쿠리어와 유사하게, 주문중개 플랫폼을 함께 운영하고 있으며 주문중개 플랫폼 사용자 집단인 음식점을 토대로, 배달대행 플랫폼의 사용자 집단을 확보한다. 이는 기존의 배달대행업체가 음식점과 관계를 형성하는 방식과 구별되는 것으로, 공격형 전략의 특성을 띤다.

다만, 주문 건에 대한 배달을 모두 자체적으로 수행하도록 하는 쿠팡이츠 쿠리어와 달리, 배달의 민족에서 발생한 배달 요청 건 가운데 일부만이 배민라이더스나 커넥트를 통해 수행되도록 한다. 배민라이더스/커넥트에서는 음식점에서 부담하는 수수료가 다른 플랫폼에 비해 높아, “배달 중심의 매장으로 배달 매출을 크게 높이고 싶은 경우에는 배달의 민족”만을 사용하여 다른 배달대행업체에서 배달을 맡기는 한편, “홀 매장 중심으로 부수적인 배달 매출을 올리고 싶다면 배민라이더스를 선택”하기 때문이다.[6] 정리하면, 배민라이더스/커넥트는 주문중개 플랫폼의 음식점 네트워크를 활용하여 배달대행 플랫폼의 사용자 집단을 구성하지만, 그것은 주문중개 플랫폼 사용자 집단의 일부로만 구성된다는 점에서 공격형 기업인 쿠팡이츠 쿠리어와 다소 구분된다. 그 이유는 전술했듯,

6) 배민사장님 광장_이용가이드 https://ceo.baemin.com/guide/detail/G11002

배민의 경우 배달대행 플랫폼이 나오기 전까지 주문중개 플랫폼만이 운영되었을 때는 음식점에서 배달대행노동을 자체적으로 조달하였으며, 배민에서 배달대행 플랫폼이 출시됐다고 해서 이를 모두 흡수할 수는 없었기 때문이다. 반면, 쿠팡이츠 쿠리어는 주문중개 플랫폼과 배달대행 플랫폼을 결합한 상태로 출시하였기 때문에 모든 주문 건에 대한 배달이 쿠팡이츠 쿠리어 플랫폼을 통해 이루어질 수 있다.

분석형 기업이 노동자와 네트워크를 형성하는 전략을 분석하기 위해서는 배민라이더스와 배민커넥트를 각각 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 전술했듯, 배민라이더스 출시 초기에 두바퀴콜을 인수하여 기존에 방어형 기업의 운영 방식을 차용하였다. 강남센터, 송파센터, 관악센터, 서부센터, 남부센터, 북부센터, 중부센터 등 지역별 오프라인 센터를 설립하고, 지역별 센터를 통해 배달노동자를 오프라인 면접을 거쳐 모집하였다. 배달노동자들은 면접을 본 지역센터에 소속되어 해당 지역 내에서 일하도록 하였으며, 지역 센터는 배달 수행 과정을 관리하였다. 배민라이더스는 오토바이 운전을 할 수 있는 사람만을 대상으로 건당 수수료를 받는 지입제 노동자와 월급여를 받는 급여제 노동자를 각각 모집하였다. 이러한 점에서, 초기 배달노동자와의 네트워크의 규모는 다소 제한적이었고, 노동자의 특성 또한 상당히 동질적이었다. 2020년 10월 기준 전체 배민라이더스 라이더의 규모는 약 3천 명 수준이며, 이들은 지역별 관리 센터로부터 일정하게 관리를 받았다. 이러한 점을 종합하였을 때, 배달대행업체였던 지점 및 지사를 통해 배달노동자가 모집되고, 그에 의해 관리를 받는 방어형 네트워크 형성 방식과 배민라이더스는 상당히 유사함을 알 수 있다.

그런데 2019년 7월부터 배민커넥트를 상시적으로 모집하기 시작하였고, 오토바이 외에 이용 가능한 배달 수단을 자동차, 자전거, 킥보드, 도보로 확장하였다. 이전에는 전업 배달노동자가 주를 이뤘다면, 이제는 부업이나 겸업을 하는 사람들까지도 플랫폼에 유입되게 되었다. 배민커넥트는 지역센터에 소속돼있지만, 자유롭게 지역을 이동해 일할 수 있으며, 오프라인 면접을 거치지 않고 온라인에서 계약을 맺고 일을 시작할 수 있다. 2020년 1월 기준 배민 커넥트의 규모는 라이더의 7배에 가까운 1만 5천여 명 수준에 이르렀으며, 그 규모는 현재 더 증가하였을 것으로 예상된다(한겨레, 2020). 이처럼 배민커넥트를 모집하면서 배민라이더스 라이더만을 모집했을 때에 비해 플랫폼을 이용하는 배달노동자의 규모가 크게 늘었으며, 노동자의 특성도 이질적으로 변화하였다. 이는 공격형 기업의 네트워크 형성 방식과 유사하다.

현재 배민라이더스와 배민커넥트 모두 운영되고 있으며, 그에 따라 '우아한청년들'은 배달노동자와의 네트워크 형성과 관련하여 방어형과 공격형 전략적 특징이 공존한다. 그런데 이때 중요하게 고려되어야 하는 점은 다른 플랫폼에 비해서 배달노동자를 '위하는' 플랫폼으로 인식되고 있다는 점이다. 기본 수수료를 정해두고, 상시적인 프로모션을 통해 할증 수수료를 추가적으로 지급하면서 기존의 3,000원대로 거의 고정돼 있던 배달 수수료보다 훨씬 높은 수준으로 수수료를 지급하고 있다. 이는 배달노동자들이 플랫폼에 유입되는 데 큰 역할을 하였다. 또한, 오토바이로 배달을 하기 위해서는 반드시 오토바이 유상운송보험에 들어야만 하며, 출시 초기부터 모든 노동자들이 산재보험에 가입하도록 하였다. 이러한 보험 기준은 기존의 배달대행업체는 물론이고, 방어형 플랫폼 기업이나 쿠팡이츠 쿠리어에서도 시행하지 않았던 기업 운영 정책이다. 이는 배달노동자들이 플랫폼에 유입하는 데 일종의 진입장벽으로 작용하기도 하였지만, 다른 한편으로는 배달노동자의 위험 부담을 줄이고, 최소한의 수준에서 안전망을 갖추었다고 평가받으며 배달노동자들이 늘어나는 데 중요한 기제가 되기도 하였다. 이러한 점은 Ⅳ장에서 살펴볼 노동자의 대응 방식에도 큰 영향을 미쳤다.

III. 음식배달대행 플랫폼 기업별 통제 방식

지금까지 음식배달대행 산업이 전개되어온 과정을 살펴보고, 플랫폼 기업들의 각기 다른 전략을 분석하였다. 음식배달대행 플랫폼 기업의 전략은 플랫폼 행위자들 간의 거래를 틀 지우고, 특정한 네트워크 구조를 형성하도록 한다. 배달서비스 공급은 그러한 토대 위에서 관리되므로 플랫폼 기업들이 취하는 이질적인 전략은 배달대행서비스 공급자인 배달노동자에 대한 통제 방식에도 차이를 가져온다.

방어형 플랫폼 기업에서는 지점 및 지사에 의한 직접 통제(direct control)와 조직적 질서가 강조되는 규범적 통제(normative control) 방식이 두드러지게 나타난다. 반면, 공격형 플랫폼 기업은 지점 및 지사가 수행했던 역할을 플랫폼 기업에서 개발한 알고리즘의 여러 기능으로 대체함으로써 알고리즘적 통제 방식이 주로 나타나고, 시장 기제가 적극적으로 활용되었다. 마지막으로, 분석형 플랫폼 기업은 그 두 가지 통제 양상이 모두 나타나지만, 특히, 공격형 기업의 특성이 강하게 나타났다.

일반적으로 플랫폼을 이용해 배달을 수행하는 순서는 아래와 같다.[7] 배달 수행 과정에서, 기업별 통제 방식이 어떻게 구성되어있는가를 1)과업의 지시, 2)과업에 대한 평가, 3)보상과 규율이라는 세 가지 요소에 주목하여 살펴보고, 각 통제 방식이 배달노동자의 숙련 활용 구조와 어떻게 조응하는지 함께 분석한다 (Edwards, 1978).

①지정된 배달지역으로 이동
↓
②앱 접속
↓
③배달 요청(소위 '콜') 대기
↓
④배달 건 선택 혹은 수락/거절
↓
⑤(배달 요청 선택 혹은 수락 시)음식점으로 이동

7) 특정 단계에서 다른 단계를 중복으로 수행할 수도 있는데, 그 이유는 수시로 배달 요청 건을 처리해야 하기 때문이다. 예를 들면, 음식점으로 이동하거나 음식 조리가 완료되기를 기다릴 때 비슷한 동선의 배달 요청 건을 선택 혹은 수락하기도 한다.

↓
⑥음식점 도착 후, 플랫폼에 도착 완료 통지
↓
⑦음식 조리 완료 시까지 대기
↓
⑧음식 수령
↓
⑨플랫폼에 음식 수령 통지
↓
⑩배달지로 이동(지도 앱 또는 내비게이션 앱 실행)
↓
⑪음식 주문 고객에게 음식 전달
↓
⑫플랫폼에 배달 완료 통지

자료: Veen et al.(2020) 일부 수정

1. 방어형 기업의 통제 방식

1) 과업 지시

① 출퇴근 관리

기존에 노동자를 특정한 시공간에 위치시켜 일종의 집합적 정체성을 구축하려고 했던 것과 달리, 플랫폼 노동은 작업장이 특정되지 않고, 출퇴근 여부도 자율적이라는 특징을 갖는다(박제성, 2017). 이러한 점에서, 작업장과 작업 시간을 정하는 데 플랫폼 기업이 어떻게 관여하는지 살펴보는 것으로 플랫폼 과업 지시에 대한 분석을 시작하고자 한다. 방어형 플랫폼 기업은 고정적인 근무 일정을 부과하며, 이는 배달노동자와 계약을 맺는 과정에서 조율한다. 그리고 지점 및 지사는 이를 지키도록 지속적으로 관리한다.

(단톡방에서 출근하라고 하는 것은) 강제는 아니에요. 하지만 강요라고 합시다. 강제? 강요? 이건 좀 그렇고. 부담이라고 해야 되나? 보면 어쩔 수 없이 부담을 느끼잖아요.

(A-4)

출퇴근 여부는 지점 및 지사의 관리자가 컴퓨터 프로그램에서 앱 접속 여부

로 알 수 있다. 이를 확인하여 특정 개인에게 별도로 연락하여 출근하도록 지시하기도 하지만, 전체 출근율이 저조한 경우에 단체 문자메세지 등을 통해서 “오늘 콜이 많은 편이니까 오전 조 준비 부탁드립니다.”, “주말 대비 인원이 너무 적습니다. 출근 가능하신 분들 출근 부탁드립니다.”와 같은 메시지를 보내 출근을 독려하기도 한다. 그러한 메시지를 보는 배달노동자들은 부담이나 책임감을 느끼게 되면서 정해진 시간에 일하게 된다.

> (오후) 10시에 딱 안 끝나지. 거기 10시까지인 건 완료 시간이 아니라, 10시까지 뜨는 콜은 해결해야 된다는 거야. 그러니까 실제적으로 퇴근 시간은 딱 10시까지가 아니라, 끝나는 시간 보면 한 11시가 될 수도 있고, 12시가 될 수도 있고, 12시까지는 안 되지만, 보통 11시, 10시 반, 집 들어가면 11시.
>
> (A-2)

A-2의 경우, 오후 10시에 퇴근하는 것으로 정해져 있는데, 이마저도 제대로 된 퇴근 시간이 아니라 배달 요청 건을 최종적으로 수락하는 시간이었다고 말했다. 이렇게 정해진 시간을 지키고, 그 시간 동안 배달 건을 수행하는 것을 일종의 해야만 하는 책임으로 받아들였다. 방어형 플랫폼 기업에서는 플랫폼 노동의 특성으로 알려진 바와 다르게, 출퇴근 관리에 대해 직접 통제와 더불어, 규범적 통제 방식이 적용된다고 할 수 있다.

② 일거리 배정

직접적인 과업 지시는 일거리를 배정하는 과정에서 더욱 뚜렷하게 나타난다. 기존에 배달대행업체는 대개 배달노동자들의 선택에 따라 일거리를 배정했는데, 방어형 플랫폼 기업에서는 이러한 방식을 그대로 유지하는 ‘일반배차’ 방식을 따른다. 일반배차 방식은 다음과 같다. 먼저, 음식점에서 배달 요청 사항을 프로그램에 입력하면, 실시간으로 배달노동자와 지사 및 지점의 프로그램에 요청 건이 노출된다. 그러면 배달노동자는 전체 배달 요청 목록을 살펴본 후, 그중 자신이 원하는 배달 건을 선택하여 수행한다. 배달 요청 건은 수십 초 안에 누군가에게 선택되어 사라질 수 있기 때문에 빠르게 콜을 선점하는 것이 중요하여, 소위 ‘전투콜’ 방식이라고도 부른다(장귀연, 2020).

그런데 배달 요청 목록에 있는 모든 콜이 배달노동자에게 있어서 동일한 의미를 갖지 않는다. 배달하기에 용이한 소위 ‘꿀콜’과 그렇지 않은 소위 ‘똥콜’이

섞여 있기 때문이다. 이를 판단하는 기준은 사람마다 그리고 상황마다 다르지만, 거리가 먼 지역의 배달, 도로 상태가 고르지 못한 지역의 배달, 현재 예정돼 있는 배달 건들과 동선이 맞지 않는 배달을 대체로 수행하기에 좋지 않은 콜이라고 본다. 대부분의 배달노동자는 자신이 수행하기에 적절한 콜을 선택적으로 수행하며, 그 결과 소위 '똥콜'로 분류되는 일부 콜들이 적체되는 현상이 빚어진다. 이러한 상황을 타개하고자 지점 및 지사는 A-3의 사례에서처럼 구체적으로 콜을 어떤 방식으로 수행해야 하는지에 대해서 지시한다. 특히, 배달대행 주문이 들어온 순서대로 일거리를 선택하지 않고, 좋은 콜들만 선택해서 수행하는 경우를 '밑장빼기'라고 칭하며, 이를 하지 말라고 지시한다.

연구자: 혹시 카카오톡 공지 같은 건 주로 쉬는 날에 하나요?
A-3: 아니, 수시로.
연구자: 그럼 어떤 내용으로 주로?
A-3: 여기 구멍난 데 이렇게 먼저 채우고, 아니면 어디 어디 가라 이러는 거하고, 또 일하면서 너무 좋은 것만, 밑장빼기라고 그러더라고, 너무 좋은 것만 가져가지 말고 위에서부터 차곡차곡해라. 남들도 같이 해야 되니까 밑에서 싹 빼지 말고.

그럼에도, 특정 배달 건들은 계속 수행되지 않을 수 있는데, 지사나 지점은 단체카톡방이나 문자메시지를 통해 해당 배달 건을 수행해주기를 요청하거나 누군가에게 강제로 배정한다. 또는, 지점 및 지사의 관리자가 특정 사람에게 해당 콜 수행을 '부탁'하기도 한다. 부탁을 통한 일거리 배정은 연구참여자 대부분이 경험해본 바 있을 정도로 자주 일어난다. 그 이유는 단체 메시지를 통한 방식보다 더 효과적이면서, 강제배차 방식보다는 덜 강제적이어서 문제가 발생할 소지가 줄어들기 때문으로 짐작된다. 이때 관리자가 평상시에 배달노동자와 쌓는 유대관계나 친밀감은 중요하게 작동한다.

A-4: 배달대행업체 같은 경우에는 프리랜서이긴 하지만, 사실 소속감이나 유대감 이런 걸 굉장히 많이 강조하는 편이긴 해요. … 분위기인 것 같아요. … 강제는 없어요. … 불이익도 없어요. … 바로 형 동생을 해버려요. 일반적인 회사를 저희가 취직하면 직급이라든지 아니면 이런 걸 위주로 부르잖아요. … 여기서는 형 동생의 그런 관계, 좀 인간적인 관계를 맺으려고, 유대감을 맺으려고 관리자들이 노력을 많이 하는 편인 것 같아요. … 밥 시간이 되면 밥 먹었냐고 물어보거나 아니면 같이 밥 먹겠냐고 물어보기도 하고.
연구자: 강제배차는 전혀 없나요?
A-4: 저희는 없어요. 근데 다만 … 친밀한 관계나 뭐 이런 관계 속에서 전화를 하죠, 관리자들이. 그래서 좀 가주시면 안 되냐, 이러면 사실 거절하기가 쉽지 않죠.

A-4는 지점 및 지사의 관리자들과 비교적 친밀한 관계를 형성하고 있으며, 그에 따라 아무도 수행되지 않고 지연된 배달 건에 대한 부탁을 종종 받는다고 말했다. 이렇게 A-4와 같이, 지점 및 지사의 관리자와 유대감이 깊은 배달노동자는 일단 콜 수행에 대한 부탁을 받게 되면 거절하기가 어렵다.

A-9: 안 빠지는 오더도 넣어주기도 하고, 전화를 해서 가달라 하기도 하고, 좀 멀리 떨어져 있는데 이동 좀 해달라 하기도 하고, 비 오는 날인데 일이 좀 많아서 나와달라, 좀 도와달라 부탁도 하기도 하고.
연구자: 그렇게 일종의 부탁을 하나요?
A-9: 네, 부탁이죠. 거기선 부탁이죠. 근데 거의 강제예요. 안 할 수가 없어요. 불이익은 따로 없긴 한데, 이미지도 안 좋아지고 나중에 혜택이 있더라도 저한테 안 돌아올 수도 있고. … 클랜(clan) 같다고 해야 되나? 좀 약간 그런 식이라.

그런데 여기서 중요한 점은, A-9의 경우와 같이, 부탁을 거절했을 때 향후 불이익이 발생할 수 있음을 관리자와 배달노동자 모두가 인지하고, 이를 의식하기 때문에 실질적으로 강제력을 갖게 된다는 것이다. 다시 말해, 이러한 부탁의 방식은 A-4의 경우처럼 부담과 같은 사적인 감정을 불러일으킬 뿐만 아니라, 친밀감이 없는 관계라고 할지라도 A-9의 말처럼 조직 내에서 처벌이 가해질 수 있다는 점으로 인해 실질적으로는 강제력을 갖는다. 그럼에도 불구하고, 부탁의 방식은 강제적 상호작용을 개인들 간의 상호 합의에 기반한 것으로 전환함으로써, 표면적으로는 그렇지 않은 것처럼 보이게 한다. 이는 강제배차가 이루어지지 않고, 모든 배달노동자들이 개인사업자인 상황에서도 적체된 배달 건들이 모두 수행되기 위한 중요한 기제이다. 이처럼 방어형 플랫폼 기업에서 일거리 배정과 관련한 과업 지시 방식은 지점장이나 지사장에 의한 직접강제(simple control)를 통해 이루어진다.

③ 일거리 완수의 규범(norm)

방어형 플랫폼 기업에서는 배달노동자가 플랫폼 기업 본사를 통해 광범위하게 모집되기보다, 주로 각 지역의 지점 및 지사를 통해 오토바이 운전자만을 대상으로 모집된다. 그로 인해 배달노동자 집단의 규모가 비교적 작은데, 이는 배달 수행 과정에 참여할 수 있는 '예비' 노동력의 규모가 한정적임을 의미한다.

이러한 상황에서, 모든 배달 요청 건이 수행되기 위해서는 배달노동자 한 사람, 한 사람의 역할이 중요할 수밖에 없는데, 배달노동자는 그러한 사실을 인식하며, 자신을 비롯한 소속 배달노동자들이 모든 배달 요청 건을 수행해야 한다고 당연하게 받아들인다. A-4의 발화에서 나타나듯이, 누가 얼마나 일을 하든 상관없이 일거리는 모두 수행되어야만 하는 것이다.

> 일반지사 같은 경우에는, 한정된 인원이 모든 들어오는 콜을 다 소화해야 돼요. 누가 몇 콜을 타든 상관이 없지만, 한정된 인원이, 상시 인원이 딱 정해져 있잖아요.
>
> (A-4)

하지만 방어형 플랫폼 기업에 속한 배달노동자들은 독립사업자로서 계약을 맺고, 수행한 건수에 따라 수수료를 받기 때문에 모든 배달 요청 건을 반드시 수행해야만 하는 의무나 책임은 사실상 없다. 그럼에도, 일거리를 모두가 완수해야 한다는 인식이 지점 및 지사 내에서 공유되어 있고, 이는 전체 배달 수행이 원활하게 이뤄지는 데 중요한 역할을 한다.

> 하다 보면 어쩔 수 없이 해야 되는 경우가 있어요. … 회사에서 계약했잖아. 거기서 그럼 다 처리를 해야 되잖아요. 그걸 자기 역량 안 된다고 그냥 할 수 없잖아. 자기가 좀 늦더라도 가져가는 게 맞지. 그렇기 때문에 강제배차가 발생하는 거고.
>
> (A-2)

A-2는 강제배차의 부당함에 대해 강하게 주장하면서도, 배달노동자는 일거리 수행 과정에 다소 차질을 빚더라도 지점 및 지사와 음식점이 계약한 바에 따라 모든 배달 요청 건을 처리해야만 한다고 본다. 이는 지점 및 지사와 음식점 간의 계약에 대한 책임이 지점 및 지사뿐 아니라 배달노동자에게도 지어지고 있는 것이다.

> 내가 여기 일원이다, 나 없으면 다른 사람들이 고생을 한다, 뭐 이런 느낌.
>
> (A-9)

앞서 살펴보았듯이, 강제로 배정을 받든, 부탁을 받든 간에 누군가는 지연된 일거리를 처리하게 된다. A-9의 발화에서 드러나듯이, 지점 및 지사 내 다소간의 소속감이나 유대관계를 기반으로 자신의 과업 수행 수준이 다른 사람들의 "고생"을 유발할 수 있다는 인식이 형성된다. 이로 인해, 배달노동자는 일거리

완수에 대한 규범을 내면화하게 되는데, 이는 배달 노동자들이 소속된 해당 지점 및 지사를 중심으로 작동하는 조직적 규범이라고 할 수 있다. 이러한 규범적 통제는 특정 일거리 수행을 부탁하는 상황과 결합하여 적체되는 배달 건을 완수하도록 하는 기제이다.

2) 과업 평가

방어형 플랫폼 기업에서 과업에 대한 평가는 주로 지점 및 지사의 관리자가 하는 배달노동자에 대한 주관적인 평가에 의해서 이루어진다. 그에 따라 배달노동자가 지점 및 지사와 형성하는 관계, 그리고 음식점 업주와 형성하는 관계에서 어떻게 행동하느냐가 과업 평가에 있어서 굉장히 중요하게 작용한다.

지점 및 지사에서는 프로그램을 통해 얻는 전반적인 배달 현황과 배달노동자에 대한 정보를 수집하며, 지점 및 지사가 전체 배달 상황을 파악하고 조율하는 데에 그러한 정보를 주로 사용한다. 이때 지점 및 지사에서 배달노동자에게 콜 수행을 부탁했을 때 거절당하거나 특정 배달노동자가 지점 및 지사의 편의를 고려하지 않고 자신에게 유리한 배달 요청 건만을 계속해서 수행하는 경우, 해당 노동자의 평판이 안 좋아지는데, 이는 과업에 대한 평가와 직결된다. 또한, 음식점에서는 배달노동자가 불친절하거나 음식 조리를 독촉하는 경우, 배달 과정에서 문제나 실수를 유발한 경우에는 지점이나 지사에 연락하여 배달노동자에 대한 문제를 제기하는데, 이는 지점 및 지사에서 배달노동자에 대해 평가하는 데 영향을 끼친다.

특징적인 것은, 플랫폼 기술에 의한 과업 평가는 거의 이루어지지 않는다는 점이다. 예컨대, 음식점에서 음식을 찾으러 가기까지의 시간과 음식을 받아 배달하는 시간이 프로그램상에서 제시되는데, 해당 시간을 지켰는지에 대한 평가가 자동적으로 평점이나 등급으로 변환되어 누적되지 않는다. 심지어 평가와 관련한 기능 자체가 프로그램에 존재하지 않는데, 이는 흔히 플랫폼상에서 고객에 의한 평가는 일거리를 다시 배정받거나 수행한 건수의 수수료를 받을 때 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있는 것과 다르다. 또한, 음식점 업주나 고객, 지점 및 지사로부터 배달노동자의 노동에 대해 별도의 평가를 요청하거나 수집하지 않아 공식적인 평가 기준이나 수단은 존재하지 않는다.

연구자: 고객이 평가하는 건 선생님이 하셨던 데에선 없었어요?
A-2: 그건 쿠팡이츠나 거기일걸요? 그렇게까진 안 하고, 블락(block)하죠, 블락. 손님이 싫

다고 하면, 업체에서 블락할 수도 있고, 그 기사한테 우리 콜 안 보이게 하세요. 그런 게 다 가능하죠.

(A-2)

A-2의 발화에서 드러나듯이, 배달노동자에 대한 음식점 업주의 부정적인 평가가 지점 및 지사에 전달되면, 별도의 공식적인 절차를 통해 그러한 평가를 누적하기보다는 곧바로 해당 음식점의 일거리를 배정받지 못하도록 조치하는 방식을 취하게 된다. 이는 지점 및 지사의 직접 통제를 강화하는 기능을 한다.

3) 보상 및 규율

방어형 플랫폼 기업에서 보상과 처벌이 이루어지는 방식은 직접통제와 시장기제를 특징으로 한다. 먼저, 이 기업 유형에서는 건당 배달수수료가 대개 3,000원대로 고정돼있으며, 비가 오거나 거리가 먼 경우에는 할증 수수료가 추가되기도 한다. 배달노동자의 경력이 얼마나 되는지, 일하는 때가 늦은 저녁인지 등의 여타의 조건들은 전혀 고려되지 않는다. 이렇듯 고정적인 배달수수료에 총 몇 건의 배달을 수행했는지를 계산하여 총 수수료가 지급된다. 이러한 배달수수료의 가격수준이나 계산 방식은 어느 한 플랫폼 기업에 의해서 정해진 것이 아니라, 배달 노동이 음식점에서 배달대행업체로 외부화된 이후 지금까지 보편적으로 채택되어온 것이다. 따라서 이 기업 유형에서 배달노동자들은 얼마나 많은 배달 건을 수행할 수 있는지가 관건이 된다.

이러한 보상의 방식이 구체적으로 작동하는 방식은 크게 두 가지인데, 첫 번째로 직접 통제를 기반으로 한 보상 방식이 있다. 관리자는 배달노동자가 한 번에 선택할 수 있는 배달 개수를 제한하거나 배달 건이 노출되는 시간을 지연시킴으로써 특정 노동자가 수행하는 콜의 양과 질에 개입할 수 있으며, 이를 통해 특정 노동자들이 좋은 배달 건수를 수행할 수 있도록 조정할 수 있다(장귀연, 2020). 이는 관리자의 주관적인 의사결정이나 기존의 평판을 기반으로 이루어지는 보상 방식이며, 직접 통제적 특징을 갖는다고 할 수 있다.[8]

다음으로, 건당 배달수수료를 지급하는 방식은 플랫폼 노동의 주요한 특징 가운데 하나로 자주 지적되어온 게임화(gamification) 현상을 야기하며, 배달노동자에 의한 시장 기제의 내면화를 통해 작동한다(김종진, 2020; Kellogg et al.,

8) 장귀연(2020)의 연구에서 분석되듯이, 배달 건 노출 지연은 비가시화되기 때문에 배달노동자들은 이에 대해 '짐작'만 할 뿐이다.

2020; Schmidt, 2017). 건당 수수료를 받는 보상 방식은 배달노동자들이 일종의 '게임' 혹은 '퀘스트'에 참여하는 것처럼 느끼게 만듦으로써 배달 수행에 즐거움을 느끼게 한다. 그러한 감정에 몰입할수록 더욱 큰 보상을 얻을 수 있게 되면서 결국 배달 수행을 계속해서 반복하도록 추동한다.

> 저도 모르게 이렇게 찍고 있어요. … 이게 리듬을 타요. 저도 돈을 많이 벌겠다고 켜진 않아요. 항상 안전이 먼저다. 근데 제가 한번 찍기 시작하면 픽픽픽배, 픽배, 픽배, 픽 이런 거거든요. 이 리듬이 있거든요. 계속 리듬을 타면서 쭉 가는 거예요. 그러면 저도 모르게 찍고 있어요. 5개, 6개씩 들고 가는 거예요.
>
> (A-1)

A-1은 부업으로 주로 주말에만 일하고 있어, 배달노동을 통해 경제적으로 얻게 되는 이익에 대한 기대가 그리 크지 않음에도 불구하고, 노동과정에서 느껴지는 "리듬"에 따라 자신도 모르게 과업 수행에 집중하게 된다고 말하였다. 이러한 반응은 전업 노동자들에게서도 발견되는 것이며, 이때 리듬이란 단기적으로 주어진 목적을 달성함에 따라 보상이 발생하게 되면서 형성된다.

> 이 일 하면서 가장 힘든 건, … 그냥 혼자 일하는 거야. 사고 나더라도 자기가 알서 하는 거지. 근데 그럼에도 불구하고 이거 열심히 할 수밖에 없는 구조야. 하다 보면 욕심이 생겨요, 그렇게. … 계속 콜 떠, 얼마씩 떠. 아, 이거 잡으면 돈인데, 돈인데, 돈인데.. 사람의 욕망을 자극한다니까. 그게 다 돈이니까. 그리고 … 돈을 매일 빼낼 수 있다는 게 얼마나 큰 장점인 줄 알아요? 한 달을 기다리지 않아도 된다는 게. 내 눈에 지금 있는 10만원이랑 한 달 후에 올 200만원이랑 어떤 걸 선택하라고 하면 대부분은 지금 눈앞의 10만 원일걸요?
>
> (A-2)

이러한 보상의 방식은 수수료 지급의 주기가 매우 짧아 즉각적으로 이익을 실현할 수 있다는 점에 의해 시장 기제를 거의 완벽한 수준으로 실현한다. A-2의 발화에서 드러나듯이, 수행하는 모든 배달 건수는 단순한 경제적 이익뿐만 아니라, 그것을 "매일" 빼낼 수 있다는 점, 다시 말해, 즉각적인 실물화를 보장함으로써 과업 수행에 깊이 몰입하게 만든다.

다음으로, 처벌과 관련한 주된 방식으로 즉시 계약을 해지하고, 배달노동자가 플랫폼을 사용하지 못하도록 하는 것이 있다. 플랫폼의 진입장벽이 매우 낮다는 특징은 반대로 퇴출 또한 매우 쉽다는 점을 방증하는데, 지점 및 지사는 누적된 평가를 바탕으로 특정 배달 노동자를 쉽게 퇴출시킬 수 있다. 그것은 곧 플랫폼 사용 권한을 박탈하는 것을 의미한다.

연구자: 지원하는데 떨어지는 경우도 있나요?
A-4: 떨어지는 경우는 거의 없는데요. … 짤리는 경우가 있죠. … 짤리는 경우는 어떤 경우냐면, 정말 근태가 안 좋거나 관리자 입장에서 전혀 도움이 안 되거나 사고만 친다거나.
연구자: 계약 해지를 하는 건가요?
A-4: 계약해지, 그런 식으로 하거든요. 프로그램을 아예 못 쓰게 만들어요. 근데 이게 좀 재밌는 게 휴직처리를 해버리거든요, 퇴직처리가 아니라. 그럼 다른 지사에서도 일을 못 해요. 휴직이 돼 있기 때문에. 여기 지사에 소속이 돼 있고, 휴직 처리가 돼 있으니까 다른 지사에 소속될 수가 없어요.
연구자: 왜 이런 식으로 하는 거예요?
A-4: 복수겠죠, 일종의 관리자들의. 너는 다른 데서도 일하지마, 이 프로그램 사용하지마.
(A-4)

A-4가 언급하듯이, 지점 및 지사에서 배달노동자가 플랫폼에 접근하지 못하도록 할 때, 진입과 퇴출이 자유로운 플랫폼의 특성을 고려하여 일부러 완전히 플랫폼을 사용하지 못하도록 만들 수도 있다. 이는 플랫폼의 특성을 고려하여, 교묘하게 해당 배달노동자를 제재하는 것으로 볼 수 있다. 보상의 방식과 달리, 플랫폼 기업에서 직접 특정 배달 노동자의 플랫폼 접근권을 제한하는 방식으로 처벌이 이루어지기도 한다.

4) 숙련의 중층구조

특정한 일거리들이 적체되는 상황을 해결하고자 직접 통제와 규범적 통제 외에, 숙련 배달노동자와 비숙련 배달노동자로 구성된 중층구조를 통해 일부 완화된다. 숙련된 배달노동자들은 수행하기에 용이한 콜들을 한 번에 많이 수행하는 반면, 비숙련 배달노동자들은 배달하기에 용이하지 않은 일거리들을 주로 수행함으로써 전체적으로 배달 대행 서비스가 고루 공급될 수 있기 때문이다. 이러한 점은 B-1의 발화에서 잘 드러난다.

고인 물들, 썩은 물들, 일명 마귀라고 그러거든요, 그런 분들을. 왜냐하면 꿀만 빨고, 가까운 데만 가고, 초보분들 오면 다 똥콜만 가요, 먼 데만 가, 안 좋은 곳만. 왜냐? 모르니까. … 기존에 계셨던 분들은 다 좋은 걸 가요. 하지만 신입분들 오면 절대 좋은 걸 갈 수가 없어요. … 근데 그 초보분들이 똥콜을 빼줘야 그게 또 굴러가요, 안 좋은 콜을 빼줘야. … 그 썩은 물들, 고인 물들이 있어야지만 또 굴러가는 거고, 그분들이 개수로 많이 빼줘야지만.
(B-1)

A-4가 말하듯이 배달지역의 지리를 잘 이해하고, 음식점의 조리 속도나 그 외의 특성에 대해 파악하는 것은 배달을 하는 데 중요한 역량이다. 이를 통해 자신이 수행하기에 적절한 콜을 빠르게 선별할 수 있기 때문이다. 또한, 이 플랫폼 기업 유형에서는 한 번에 수행할 수 있는 일거리의 수가 제한돼 있지 않기 때문에 한 번에 여러 개의 일거리를 받아 수행하기도 하는데, 이를 위해서는 A-2가 말한 '코스' 혹은 '경로'를 짜는 기술이 요구된다. 지리 및 배달음식점에 대한 이해도, 시간을 최대한 단축시키기 위한 여러 가지 '노하우'가 종합적으로 배달 노동자의 숙련을 구성한다. 그리고 숙련수준이 높을수록 수행하기에 용이한 배달 건들을 건을 한 번에 여러 개를 수행한다.

(배달을 할 때 중요한 기사의 역량은) 지리를 안다거나 상점 파악도 있을 거고요.… 여러 가지 엮을 때 상점의 특성을 파악하면 시간이나 이 상점은 빨리 나오니까, 여기, 여기 엮어서 갈 때 최대한 동선이나 시간 파악을 해서 이렇게 하면 효율성이 더 좋겠다 라고 생각해서 하는 부분이 있고, 이게 기술인 거예요.

(A-4)

시간 로스(loss)를 줄여야 돼요. 이런, 저런 시간을 줄이는 게 있어요. 예를 들면, 이것도 노하우인데, … 카드결제 같은 경우에는, 예를 들어, 아파트 단지 7층이면 한 8층이나 9층 미리 눌러둬, 결제하는 동안 시간 걸리니까. … 그러면 바로 내려갈 수 있게. 오토바이도 시동 항상 켜 놔가지고 앉는 순간 바로 출발할 수 있게 하고. 그리고 4개, 5개 그렇게 하게 되면 순서대로 이렇게 미리 배열을 해놓죠. … 사람마다 다를 텐데, 시간 로스가 조금씩, 조금씩 있어요. 근데 그게 건당 따지면 한 30초, 1분일 텐데, 한 4개, 5개 하게 되면 4분, 5분이니까. 마지막 완료시간이면 4분, 5분이면 꽤 큰 거거든요? 마지막 완료 4개, 5개 하더라도, 아무리 늦더라도 25분, 30분 안에 다 마쳐야 돼. … 그런 식으로 경로를 짜고, 애초에 경로짜는 게 어떻게 보면 일이지.

(A-2)

반면, 신규 비숙련 배달노동자들은 한 번에 많은 일거리를 수행하기가 어렵고, 수행하더라도 그것은 알맹이가 없는 "껍데기"처럼 좋지 못한 콜인 경우가 많다. 지리를 잘 알며, 음식점의 특성을 파악하고, 배달 시간을 줄이기 위한 노하우를 익히는 것은 현장 경험을 통해 체득되는 암묵지적 성격을 갖기 때문에, 그것은 배달노동자들 간에 공유되거나 전달되기 힘들다(장홍근, 2009). 지점 혹은 지사에서도 체계적인 숙련형성 시스템이 구축되어있지 않다. 본사나 지점 및 지사에서 안전교육 등을 실시하기도 하지만, 이는 실효성이 거의 없다. 그로 인

해 A-2가 말한 것처럼, 배달노동자들은 반복적인 현장 경험을 통해 “눈치껏” 숙련을 쌓을 수밖에 없고, 일거리를 선별하여 수행하기 어려워 좋지 못한 일거리들을 주로 하게 된다.

> 하다 보니까 느는 것도 있고. … 보통 안 알려줘요. 하다 보면서 다치면서 그냥 눈치껏 하다 보면서 배우는 거지.
>
> (A-2)

숙련된 배달노동자들이 좋은 콜들을 선별하여 한 번에 많이 수행하고, 비숙련 배달노동자들은 좋지 못한 콜들을 주로 다 처리하는 숙련의 중층구조는 전체적으로 배달이 원활하게 이뤄지게 한다. 이는 숙련이 훈련 및 교육을 통해 체계적으로 개발되기 어려운 배달노동의 과업적 특수성과 더불어, 숙련을 쌓기 위한 체계적인 훈련이나 교육 등이 이루어지지 않는 이유이다. 개인별 숙련도의 차이가 전체 서비스 제공에 중요한 역할을 하기 때문이다.

플랫폼 기술은 이러한 체계와 일정하게 조응하고, 강화하는 방식으로 도입되었다. 플랫폼 기업에서 플랫폼은 행위자들이 배달 요청에 대한 정보를 공유하고, 그것을 기준으로 일거리에 대한 ‘선택’이 이루어질 수 있도록 온라인 거래 공간을 제공하며, 숙련에 별다른 변화를 가져오지 않는다. 기존에 플랫폼 노동에서 중요하게 작동한다고 알려진 알고리즘적 통제는 거의 작동하지 않는다. 플랫폼에서 지도나 네비게이션 기능을 제공하여 지리를 가르쳐주기는 하나, 이는 단순히 길을 알려주는 정도의 도움만 될 뿐, 과업 지시, 평가, 보상 및 규율 등 노동과정 전반에서 큰 영향을 끼치지 않는다.

2. 공격형 기업의 통제 방식

1) 과업 지시

① 출퇴근 관리

공격형 플랫폼 기업은 출퇴근 관리를 전혀 하지 않아 배달노동자가 자율적으로 근무 시간을 정할 수 있다. 배달노동자는 플랫폼에 등록할 때 출퇴근에 대한 별도의 협의 과정을 거치지 않으며, 배달노동자가 일을 시작하고 나서 그에 대

한 관리가 전혀 이루어지지 않는다. 배달노동자들의 출퇴근 여부를 관리하는 것에서부터 과업지시가 시작되었던 방어형 플랫폼 기업과 구별되며, 이와 관련하여서는 별다른 통제가 이루어지지 않는다고 할 수 있다.

그렇지만 카카오톡을 통해 수시로 프로모션이나 수수료 가격을 공지함으로써 플랫폼을 켜기를 독려한다. 방어형 기업은 주로 '일하는 사람이 없으니 출근을 하라'는 내용으로 직접 연락을 하여 부담이나 책임감을 느끼게 함으로써 일을 하도록 했다면, 공격형 플랫폼 기업은 경제적 유인을 통해 출근하도록 한다.

② 일거리 배정

공격형 기업은 AI 배차 방식을 전면적으로 도입하여 일거리를 배정한다. AI 배차 방식에서 배달노동자는 일정 시간 동안 '대기' 상태로 있다가 알고리즘에 의해 배달 건을 배정받는다. 알고리즘에 의해 배정된 배달 건을 배달노동자는 수락하거나 거절만 할 수 있다. 그 결과, 배달 건에 대한 선택권이 상당히 제한되며, 기존의 배달 건을 선별하는 데 중요하게 작용했던 배달노동자의 숙련도는 불필요해진다.

> AI로 하면서 표현을 '최상의 코스를 만들어준다'라고 얘기를 하지만, 사람들의 코스는 기술적인 코스가 아니야. 감정적인 코스야. … 사람의 컨디션이 감안이 안 됐잖아. 이 사람은 쉬고 싶을 수도 있단 말이지. AI로 한 것을 배정해준 걸 내가 선택했을 땐 내 기분 감정이 고려가 안 된 거란 말이지.
>
> (A-5)

> AI는 그냥 아무 생각 없이 하는 게 제일 중요한 것 같아요. 예를 들면 픽업지가 여긴데, (지역①)을 가야 돼. 보통 라이더들 싫어해요. 굉장히 싫어하고, 아마 거의 다 거절을 누를 거예요. 근데 저 같은 경우는 여기서 A 가는 거리나 여기서 (지역②) 가는 거리나 어차피 그 거리가 그 거리고, 거기 가면 거기 또 오더 또 주니까 그냥 아무 생각 없이 가면은. B는 괜찮다고 생각하면서 A는 싫어하는 사람들이 굉장히 많아요, 왜냐면 B에 일이 별로 없으니까. 그냥 아무 생각 없이 가면 그냥 갈 만해요.
>
> (A-9)

AI 배차 방식은 배달노동자의 현재 위치 및 동선, 운송수단별 속도와 음식점의 위치 및 주문된 음식의 특성, 배달 지역의 위치 등을 고려하여 가장 적합한 사람에게 우선적으로 콜을 배정한다고 알려져 있다. 하지만 AI에 의해 효율적

이라고 판단된 경로는 숙련된 배달노동자에게 그렇지 않을 수 있다. 이는 아직 AI가 충분히 발달하지 못한 상태에서 오히려 비효율적인 동선을 추천해준다거나 이동 반경이 과도하게 넓어진다는 점에 의해서도 그러하지만, 배달노동자의 선택지를 과도하게 제한하고, A-5가 말하듯 노동자의 "감정적인" 부분을 고려하지 못한다는 점에서도 기인한다. 따라서 이러한 문제에도 불구하고 AI 일거리 배정 방식을 이용하여 일하고자 한다면, A-9의 표현에 따르면 배달 노동자는 "아무 생각 없이" 일해야 한다.

더욱이, 쿠팡이츠 쿠리어는 AI 배차 시에 배차 건수를 1개로 제한하고, 수락하기 전까지 일거리의 수수료, 음식점의 위치, 배달지의 위치 등의 기본적인 정보를 알 수 없도록 하여 그러한 현상은 더욱 심화된다. 이는 자신이 수행하고 있는 콜과 앞으로 수행할 콜을 염두에 두고 제한적이나마 동선을 정하거나 재량권을 행사할 수 있는 가능성을 아예 제거한다. 이에 따라 그다음에 어떤 일거리가 배정될지 모르는 전혀 상태에서 그때그때 주어진 일거리를 수행해야 하기 때문에 전체 노동과정을 예측하기가 어렵고, 자율성이 크게 제한된다.

③ 일거리 완수의 유인(incentive)

쿠팡이츠 쿠리어는 일거리가 배정될 때 배달지나 음식점 위치, 음식의 종류 등의 정보가 일절 제공되지 않기에 특정한 일거리가 적체되는 경우는 발생하지 않는다. 그렇지만, 날씨가 안 좋거나 특정 시간대 혹은 특정 지역에 배달 물량이 집중되어 배달서비스 수요에 비해 공급이 더 낮은 경우는 발생한다. 이런 때에는 배달 수수료를 매우 높게 책정하여 배달 서비스 공급이 원활하게 이루어질 수 있도록 조정한다. 이러한 점에서, 쿠팡이츠 쿠리어는 모든 배달 요청 건이 수행될 수 있도록 경제적 유인을 높이거나 낮추는 식의 시장 기제를 적극적으로 활용한다고 할 수 있다.

2) 과업 평가

공격형 플랫폼 기업에서는 AI 배차 수락률, 배달 완료율 등의 정량화된 평가를 실시하고, 이를 배달노동자가 확인할 수 있도록 배달노동자용 프로그램에 노출하고, 실시간으로 갱신한다. 이는 배달대행업체의 관리자나 음식점 업주와의 상호작용에 기반한 주관적인 평가 방식이 플랫폼상에서 계속해서 측정되고, 기

록되는 '객관적인' 평가 방식으로 대체되었음을 보여준다. 전자는 관리자에 의한 직접적인 관리가 이루어졌던 것이라면, 후자는 A-1의 발화에서 나타나듯이, 계속해서 압박감을 느끼도록 하며 배달노동자의 자기통제 기제를 강화하는 것이라고 볼 수 있다. 또한, 쿠팡이츠 쿠리어는 음식주문 고객에게도 배달 서비스에 대한 평가를 수집함으로써 음식주문고객을 과업 평가의 새로운 주체로 끌어들이고, 배달 수행 과정 전반을 모두 평가한다고 할 수 있다.

> 쿠팡은 시간을 띄워주거든요. 시간, 도달률 이런 것들을 채우지 못하면 역시 노출에서 불이익을 받아요. 콜 노출에서. 그러니까 시간을 보고 당연히 일을 하는 거고. 배민도 시간 여유가 그나마 있는 편이긴 한데. … 수락률뿐만 아니라 도착률, 제 시간에, 이런 것들을 다 평가를 하는 거죠. 가게에 도착하는 거, 손님한테 도착하는 거, 각각 시간이 다르거든요. 그때 그때 다르고, 그런 것들이 압박스러운 거죠. 시간이
>
> (A-1)

3) 보상 및 규율

쿠팡이츠 쿠리어는 과업의 평가 내용이 보상 및 규율과 직결된다. AI 배차 수락률이 떨어질 경우, 다음 배차를 받는 데 오랜 시간이 걸린다. 쿠팡이츠 쿠리어는 AI에 의해서 일거리를 배정을 받아야만 일할 수 있기 때문에 배차를 받지 못한다는 것은 아예 일을 하지 못하게 하는 강력한 처벌 방식이라고 할 수 있다.

> 쿠팡의 AI의 결정적인 문제는 이걸 내가 안 해버렸을 때 불이익 생겨요, 나한테. 수락률이 떨어지면 콜을 안 줘요. 근데 … 아직 배민 AI를 하는 이유는 일단은 거절을 했을 때 불이익이 그렇게 크지 않아요.
>
> (A-7)

4) 숙련의 단층구조: 탈숙련화

앞서 분석했듯, 공격형 플랫폼 기업에서 주요하게 사용되는 AI 배차 방식은 배달노동자의 숙련을 배제하며, 자율성을 크게 제한한다. 이로 인해, 숙련 배달노동자는 기존에 해왔던 배달 수행 방식을 더 이상 사용할 수 없게 되는 반면, 신규 비숙련 배달노동자는 노동과정에 비교적 쉽게 적응할 수 있게 된다. 숙련되지 않은 노동자는 지리와 음식점의 특성을 잘 모르기 때문에 특정 일거리를

선별하거나 동선을 계획하지 못하기 때문에 오히려 숙련도에 따른 차이가 없는 AI 배차 방식에서 효율이 높을 수 있기 때문이다. A-8의 경우, “배달을 위한 지리를 모르기 때문에” AI 배차 방식에 따라 일할 때 일정한 수입을 보장받는다고 말했다. 요컨대, AI 배차 방식은 숙련 배달노동자를 탈숙련화함으로써 비숙련 노동자와의 차이를 제거하는 것이다. 그 결과, 배달노동자들이 모두 동일한 수준의 숙련을 갖는 숙련의 단층구조가 형성된다.

> A-8: 저는 일단 플랫폼 노동이 처음이고, 그리고 좀 천천히 하는 편이고, 배달을. 그래서 AI가 괜찮을 때가 좀 많았어요. 일반배차는 그런데 좀 실력이 있거나 지리를 잘 알고 있다면 좀 더 유리한 선택이겠다 했는데, 최근에 AI가 좀 더 값을 쳐주는 프로모션을 하고 있어서.
> 연구자: … 선생님은 지금 (지역이름①)에서 배달을 하시는 건가요?
> A-8: 가급적 그러려고 했는데, AI를 쓰면서 서울 북부로 반경이 넓어졌죠. 선택을 할 수 없으니까. 그래서 일반배차를 할 때는 (지역이름②)내에서 하려고 하는데, 제가 이제 코스를 짜거나 빠르게 배달하거나 여러 개를 묶어서 가거나, (지역이름①)를 알지만 배달을 위한 지리를 잘 모르기 때문에 AI가 더 유리한 것 같더라고요. 초보 수준이다 보니까, 3개월밖에 안 돼서. … 하더라도 효율이, AI만큼 나올 때가 있고, AI보다 더 나올 때가 있고, 아닐 때가 있는데, 차라리 AI로 하면 일정한 수입이 보장이 되는 듯한 느낌이 들어서.
>
> (A-8)

방어형 기업에서는 오토바이 전업 배달노동자라는 요건이 불필요해지면서 진입장벽이 대폭 낮아져 대규모의 숙련되지 않은 배달노동자를 확보한다. 배달 노동을 탈숙련화하는 AI 배차 방식은 이러한 노동자 집단을 활용하기 위한 필수적인데, 만약 방어형 플랫폼 기업과 같이 숙련에 따라 수행할 수 있는 일거리의 수와 질이 많이 달라진다면, 이들은 대부분 플랫폼을 이탈할 것이기 때문이다. 이때, 숙련에 대한 체계적인 훈련 및 교육은 더욱 불필요해지며, 그것은 또다시 알고리즘에 의한 과업 지시의 수준을 강화시키는 결과를 가져온다.

여기서 플랫폼은 단순히 네비게이션이나 지도 앱을 통해 지리를 알려주는 것을 넘어서, 일거리를 배정하고, 일거리를 어떤 순서로 수행할 것인지를 정해줌으로써 노동과정에 대한 기술적 개입도를 높이고 숙련을 배제하는 방식으로 작동한다. 즉, 플랫폼 기술은 공격형 플랫폼 기업이 노동을 조직하는 방식과 상당히 조응한다.

이러한 숙련구조는 배달노동자의 대체 가능성을 높이며, 특정한 개인에게 의존하지 않는 시스템을 구축하도록 한다. 그로 인해, 배달노동자의 자율성이 커

지는 역설적인 결과가 만들어진다. 이는 자신이 일을 열심히 안 하면 다른 사람들에게 피해를 끼칠 수 있다고 생각하도록 만드는 방어형 플랫폼 기업과는 분명한 차이가 있다.

3. 분석형 기업의 통제방식

Ⅱ장에서 살펴보았듯이, 분석형 플랫폼 기업인 '우아한청년들'은 배민라이더스와 배민커넥트라는 두 사용자 집단과 네트워크를 형성하는 데 있어서 각각 방어형 전략의 특성과 공격형 전략의 특성을 보인다. 통제 방식과 관련하여서도, 배민라이더스는 방어형 기업과 유사한 반면, 배민커넥트는 공격형 기업과 유사하다. 이하에서 이 두 가지를 구분하여 논의함으로써 분석형 기업의 통제 방식의 혼합적 특성을 드러내고자 한다.

1) 과업 지시

① 출퇴근 관리

배민라이더스에서는 방어형 플랫폼 기업과 유사하게 지역별 오프라인 센터에서 모집될 때 출퇴근 일정을 협의한다. 배민라이더스로 일하는 A-9는 모집 당시 근무 시간을 미리 정하긴 했지만, 그것을 지키지 않는다고 해서 불이익을 받지 않으며, 원하는 시간에 자유롭게 출퇴근 시간을 조정할 수 있다고 밝혔다. 이렇게 출퇴근 시간대를 미리 협의하지만 그에 대해 관리하지 않는 것은 배민라이더스가 방어형 플랫폼 기업과 같은 방식으로 운영되다가 점차 공격형 플랫폼 기업의 특징이 강해지고 있음을 방증한다.

A-9: 일단은 정해진 시간대가 있긴 있어요. 오전 10시부터 오후 9시까지 하고 있긴 한데, 근데 조금 자유로운 편이에요, 출퇴근이. 자기가 나가고 싶을 때 나가서 … 밥 먹고 싶을 때 밥 먹고. 자유로운 편이라 아무런 터치는 없어요. 정해져있긴 한데 그걸 꼭 맞춰야되는 건 아니고.
연구자: 그럼 이 정해진 시간대는 어떻게 누구랑 언제 정해진 거예요?
A-9: 면접을 볼 때 이제 거기서 상의를 해서 협의를 한 건데, 거기서도 말하길 그때 꼭 출근해야 되는 건 아닌데 자기네들이 계획을 세워야 하니까, 라이더들을 이제 편성을 해야 하니까 참고하는 용도로 쓰는 거라고.

배민커넥트의 경우, 플랫폼에 등록할 때 출퇴근 일정을 협의하지 않을뿐더러, 출퇴근 여부를 관리받지도 않는다. 다만, 카카오톡이나 문자를 통해 프로모션이나 수수료 정보를 지속적으로 알려줌으로써 플랫폼 접속에 대한 유인을 제공한다. 이러한 점에서, 배민라이더스와 커넥트 모두 출퇴근에 대한 직접적 통제는 거의 없으며, 공격형 기업과 유사하다고 할 수 있다.

② 일거리 배정

배민라이더스 및 커넥트는 '일반배차' 방식과 'AI 배차' 방식을 모두 적용하고 있다. 일단 앱에 접속하면, 배달노동자들은 두 방식 가운데 하나를 선택하게 되며, 어떤 것을 선택하는지에 따라 다른 사용자인터페이스(User Interface)로 이동한다. 일반배차 방식을 선택하면 배달 요청 전체 목록이 나오고, 실시간으로 그 목록이 갱신되며, 그중에 배달노동자는 원하는 배달 건을 선택하여 수행한다. 일반배차 방식은 방어형 기업의 일거리 배정 방식과 거의 유사하며, 배달노동자의 숙련도가 중요한 변수로 작용한다.

반면, AI 배차 방식에서는 전체 배달 목록을 볼 수 없으며, 알고리즘상의 정해진 기준에 따라 배달 건이 배정되면서 수수료, 음식점의 위치, 배달지의 위치 등에 대한 정보가 제공된다. 알고리즘에 의해 배정된 배달 건을 배달노동자는 수락하거나 거절만 할 수 있다. 하지만 수락 혹은 거절 이전에 기본적인 배달지 정보가 제공되기 때문에, 쿠팡이츠 쿠리어에 비해 배달노동자의 선택권이 다소간 보장되며, 거절을 하더라도 불이익이 거의 없기 때문에 알고리즘적 통제의 수준이 상대적으로 낮다고 할 수 있다.

이렇듯 배민라이더스 및 배민커넥트는 일반배차 방식과 AI 배차 방식 중의 하나를 선택하여 사용할 수 있도록 하지만, AI 배차 방식과 관련한 프로모션을 지속적으로 진행함으로써 AI 배차 방식의 시장 유인이 상대적으로 크다. 배민라이더스인지, 커넥트인지, 그리고 일반배차 방식을 선택하는지, AI 배차 방식을 선택하는지에 따라 최소 3개에서 최대 5개까지 배차를 받을 수 있다.

③ 일거리 완수의 유인(incentive)

쿠팡이츠 쿠리어와 같이 AI 배차 방식만 사용하는 것이 아니며, AI 배차 시

거절에 따른 불이익 발생하지 않기 때문에 적체되는 콜이 발생하기도 한다. 이때 배민라이더스는 지역 오프라인 센터로부터 오랫동안 수행되지 않는 배달 건을 부탁받기도 하는데, 특수한 유대관계를 기반으로 한 부담감이 부과되지 않을 뿐더러, 비공식적·공식적으로 발생하는 불이익도 거의 없어 그러한 부탁에 따른 강제성은 현저히 낮다. 따라서 배민 라이더스에 한해서는 방어형 기업과 같이 지역 센터에서 행사하는 직접통제의 영향력이 아직까지는 존재하지만, 그 수준은 매우 미미하다.

> 일이 100개, 200개가 밀려있으면 끝까지 안 빠지는 게 있어요. 정말 끝까지 안 빠지는 게 있어요. 저기 끝이라든가 어디 막 절이라든가, 기사들 안 가는 곳. 그러면 그 동선에 맞춰 잡은 기사한테 전화를 해서 '정말 죄송한데, 이걸 빼주시면 안 될까요?' 정중하게 부탁조로 하는데, 이건 안 가도 돼요. … '아, 저 그거 가기 싫어요.' 그래서 안 가도 돼요.
>
> (A-6)

대신, 수수료 할증이라는 시장 기제를 적극적으로 활용하여 적체되는 배달 건까지 모두 수행되도록 한다. A-7의 경우와 같이, 할증된 금액을 "봐버리면 갈 수밖에 없"게끔 기존의 배달대행산업에서 지급하지 않았던 높은 수준의 배달수수료를 지급한다. 이러한 점은 공격형 기업과 유사하다고 할 수 있다.

> (배민 지역센터의) 관리자에 비해서 라이더 수가 너무 많아요. … 관제에 5명 앉아있는데, 필드에 돌아다니는 사람은 몇백명이 될 거란 말이에요, 아마 제가 알기론. 일일이 이제 서로 부딪힐 일이 없는 거죠. … (지점 및 지사의 관리자는) 관제도 보면서 업장(음식점)에다가 '내가 너희 무조건 다 빼주겠다' 계약을 한 거기 때문에 기사들이 안 가는 콜은 얘네가 (관리자가) 다 가야 돼요. 근데 배민 같은 경우는 정말 정직원 분들이 관제만 보시고요. 그렇게 안 빠지는 콜은 할증을 많이 줘버리죠. 어쩔 수 없이 이 금액을 내 눈으로 봐버리면 갈 수밖에 없이 만드는 거죠.
>
> (A-7)

2) 과업 평가 및 보상

배민라이더스 및 커넥트는 방어형 기업과 같은 평판이나 인간관계에 기반한 과업 평가는 거의 이루어지지 않으며, AI 배차 시 콜 수락률, 수행률 등을 평가함으로써 정량적 평가가 일부 이루어진다. 하지만 그것은 쿠팡이츠 쿠리어와 달리, 평가만 이루어질 뿐 그에 관련하여 별도의 불이익이 발생하지 않아 강제성

은 거의 없다. 예컨대, 과업 평가 결과가 다음 일거리를 배정받을 때 영향을 미치지 않는다. 대신, 프로모션을 진행할 때, AI 배차 수락률과 같은 평가요소를 프로모션의 조건으로 설정하여 간접적으로 보상과 연결한다.

3) 숙련

분석형 기업에서는 AI 배차 방식과 일반배차 방식 가운데 하나를 선택하여 배달이 수행되도록 한다. 전자를 사용하는 경우에는 공격형 기업에서 나타난 탈숙련화가 일어나는 한편, 후자를 사용하는 경우에는 방어형 기업에서처럼 배달노동자는 숙련을 적극적으로 활용한다. 분석형 기업의 숙련 구조는 방어형 기업과 같이 변하지도, 공격형 기업과 같이 변하지도 않는다. 예컨대, 방어형 기업에서 숙련노동자에 의해 많은 일거리가 처리되고, 비숙련노동자에 의해 힘든 일거리가 처리되는 방식은 나타나지 않는다. 일단 두 노동자 집단을 동원하기 위한 인간관계 기반의 통제 기제가 존재하지 않을 뿐만 아니라, 비숙련노동자는 AI 방식을 이용할 수 있기 때문이다. 그렇다고 해서, 공격형 기업과 같이 모든 노동자들의 숙련이 제거되는 현상이 나타나지도 않는다.

그 이유는 배민라이더스라는 비교적 소규모의 전업 숙련배달노동자 집단과 배민커넥트라는 대규모의 비숙련노동자 집단을 각각 확보하고 각 집단은 필요에 따라, 주어진 유인의 수준에 따라 자신에게 적합한 방식을 선택하여 일할 수 있도록 하고 있기 때문이다. 그로 인해 숙련의 변화 양상이 아직까지 분명하게 나타나지는 않는다.

다만, AI 배차 방식으로의 전환을 촉진하기 위해 각종 프로모션을 상시적으로 진행하고 있다는 점에서 향후 공격형 기업유형과 같은 숙련 활용 방식이 나타날 수 있을 것이라고 예상된다.

IV. 음식배달대행 플랫폼 기업별 노동자 대응

1. 방어형 기업의 노동자 대응

1) 동의

방어형 플랫폼 기업의 배달노동자들은 크게 두 가지 방식으로 통제에 동의한다. 첫 번째로, 배달노동자는 노동과정에서 즐거움을 추구하거나 배달노동에 대한 자신만의 원칙과 규칙을 세우면서 일을 하는데, 이는 전체 배달 수행 과정에서 적용되는 일련의 규칙과 통제 방식에 대한 승인을 전제로 일어난다(부라보이, 1999; 톰슨, 1987). 배달노동자들은 고된 노동과정을 견디기 위해 스스로 노동과정에서 재미를 느끼려고 노력한다. A-2의 경우, 일을 할 때 자신이 좋아하는 특정 종류의 옷을 일부러 입음으로써 반복적이고 강도 높게 이루어지는 노동과정에서 순간순간 즐거움을 찾으려고 노력한다. 이는 노동과정의 본질적인 어려움을 변화시키지는 않으면서 개인이 노동과정에 적응할 수 있도록 한다.

> 이런 식으로 입고 다녀요, 저는. 일부러 그러는 것도 있고, 좀 즐겁게 일하고 싶은 마음도 있어. 이게 너무 일이 힘드니까 즐겁게 일해야지, 더 즐겁게 일하려고 하는 것도 있고. 이렇게 입고 다녀요.
>
> (A-2)

배달노동자는 동료나 관리자의 존재를 프로그램을 통해서 늘 확인할 수 있지만, 실제 음식점으로부터 음식을 받고, 고객한테 전달하는 물리적 과정은 오로지 혼자서 수행한다. 그로 인해 배달 과정에 대한 엄밀한 규칙이 존재하지 않고, 존재하더라도 큰 영향을 미치지 못한다. 노동자들은 스스로 세운 자신만의 규칙을 중심으로 일을 하는데, 이를 통해 노동과정에서 수행해야 할 업무 내용을 스스로 규정하여 노동과정 전반의 불확실성을 제어하고, 체계적으로 조직하고자 한다.

> 내 스스로 매뉴얼을 세워요. 이 상점에 늦으면 안 된다는 상점에 대한 매뉴얼, 나의 업장, 지사에 대한 매뉴얼, 고객에 대한 매뉴얼. 이걸 내 스스로만 정해놓으면 그 매뉴얼대로만 나는 하면 돼요. 그래서 신경 쓸 게 많지 않죠. 내가 고객 응대를 할 때 내 스스로 친절해야 되겠다 하는 그 매뉴얼을 정해놓고 그대로만 나한테 하면 돼요. 말 섞을 일이 없잖아요,

고객한테. 내가 안전하게 전달 드리고, 고객 메모나 이런 요청사항을 일단 첫째로 확인을 잘하는 부분, 그리고 전달했을 때 웃으면서 '맛있게 드세요' 이런 말이라도 한마디 하는 거 그런 매뉴얼. 상점을 대할 때 늦게 픽업 안 가고, 수행할 수 있는 만큼 수행해서 나로 인해서 상점에 … 악영향을 최대한 주지 말자 라는 매뉴얼. 그리고 지사에는 자사콜 위주로 내가 수행을 해주면서.

(A-4)

A-4와 같이, 배달노동자들은 자신만의 규칙을 통해 과업에 대한 책임이나 의무를 적정한 수준으로 조정하여 스트레스를 줄이고, 적어도 최소한의 수준에서 해야 할 일을 다 하고 있음을 스스로 확인하고자 한다. 이는 관리자에 의한 감시 및 관리로 인하여 자기 통제가 강화되는 식의 수동적인 반응과는 구별된다. 배달노동자들은 스스로 과업 내용을 규정하고, 그로 인한 부담과 스트레스를 조절함으로써 노동과정에 적극적인 행위자로 참여하고 있다고 스스로 인식하며, 그 결과 배달 수행 과정에 적응하고자 한다.

두 번째로, 노동자와 지점 및 지사 간의 갈등 또는 노동자와 본사 간의 갈등이 노동자들 간의 갈등으로 전환됨으로써 동의의 기반이 구축된다. 전체 배달 요청 건수는 정해져 있으며, 그중 수행하기에 좋은 콜은 한정적이다. 이를 선점하는 것이 중요한 일반배차방식에서는 A-1과 같이 서로를 동료보다는 경쟁자로 인식하기 쉬우며, 이로 인해 그들 간 갈등 관계가 형성되기도 한다.

전투콜에서는 다른 라이더가 의식되는 거죠, 뺏어가니까 일감을. … (다른 라이더들을) 견제하게 되죠. … 왜 이렇게 많이 나왔냐 오늘, 사람들이 일하러.

(A-1)

이때 배달 노동자들 간에 일거리를 균등하게 배분해야 하거나 모든 일거리를 수행해야 한다는 공식적인 의무가 없음에도, 특정 배달노동자가 좋은 배달 건만 골라서 수행하는 경우에는 그 사실이 다른 배달노동자들 사이에서 공공연하게 알려져 배달노동자들 간 갈등이 일어난다. 이는 앞서 언급한 일거리 완수의 규범을 배달노동자들이 내면화하고 있음을 방증한다.

똥콜이 많아 봐, 동시다발적으로. 관리자가 혼자 못 빼잖아. 그럼 기사 중에 성품이 좋은 사람이 또 빼. … 그때는 상관이 없는데, 계속 그런 상황이 돼.…그걸 처음 겪는 애들은, 계속 똥콜만 타는 애들은 그게 짜증이 나는 거지. '저 새끼는 멀리도 안 가고, 꿀콜만 타고.' … '우리는 똥콜만 타고' 이런 생각을 하게 되는 거야. … 일이라는 게 등분포로 나눠야지. … 눈치껏. 자기는 그냥 돈 벌러, '나는 이게 좋아.' 이런 식은 좀 웃긴 거지.

(A-5)

이처럼 노동과정의 일거리 배정 및 수행 방식은 갈등의 형태를 규정하는데, 특히 노동자들 간의 수평적 갈등을 부각시킴으로써 노동자의 동의를 이끌어낸다(톰슨, 1987). 배달노동자들 간 갈등은 노동자로 하여금 배달 수행 과정에 다른 배달노동자들보다 더 잘 적응하는 것을 추구하도록 만듦으로써 결국 통제 방식에 대해 문제를 제기하기보다는, 동의하도록 하기 때문이다.

그런데 노동자들 간 갈등은 그들 간에 유대관계가 매우 약하게 형성돼있다는 점에 의해 심화된다. 배달노동자들은 계속해서 이동하며 일하기 때문에 노동자들 간의 일상적 접촉이 일어나기 어렵다. 지점 및 지사에서 마주치더라도 간단한 인사를 하는 정도의 단발적이고 밀도 낮은 상호작용에 그치는 경우가 많다.

> (사무실을) 초창기에는 많이 갔지. 사무실로 다 갔지. 밥도 먹고, 때에 따라서는 예전에 술도 먹고 그랬으니까. … 사람의 회전이 이런 일용직 시장에서는 굉장히 빠르잖아. 그니까 각양각색의 사람들이 다 있단 말이지. … 별의별 사람들이 다 나오는데 그 별의별 사람들을 다 접해보면 힘들어. 그 사람 하고의 어떤 인간관계를 갖기가 굉장히 힘들어. 변화무쌍하거나, 그 심리를 이해 못 하겠는 거. … 그런 사람들이 있다 보니까 무서워서 이야기를 하기 싫은 거야. 그러니까 그냥 가서 현장에서 만나면 '어, 안녕', '조심해' 뭐 이런 정도. 처음에는 말도 막 이렇게 하고 했어. 근데 어느 순간 내가 알고 있는 녀석들이 아닌 거야. 현장에서도 막 변화무쌍하고. 기분의 기복이 굉장히 왔다 갔다 해. 그걸 여러 번 겪다 보니까 그 다음부터 애정이 안 가더라고, 그 사람들한테.
>
> (A-5)

A-5는 지역 배달대행업체가 플랫폼 기업의 지점으로 편입되기까지의 과정을 함께했을 정도로 한 업체에서 오래 일하였는데, 그간 만났던 다양한 사람들과의 상호작용이 축적되면서 더 이상 동료들과 관계를 맺지 않게 되었다고 말했다. 이는 배달노동자들은 유대관계를 맺기 어려운 구조적인 조건과 더불어, 실제 상호작용을 했을 때 부정적인 경험들이 축적되면서 약한 유대관계를 맺게 되었음을 드러낸다. 더욱이, 배달노동자들은 사회적으로 형성돼 있는 배달노동에 대한 부정적 인식 및 편견을 내면화하는 경우가 많은데, 이는 동료들 간의 유대관계에 대해 매우 회의적인 태도를 형성하도록 한다.

이러한 약한 연대라는 특징과 다소 모순적이게도, 배달노동자들은 실시간으로 연결되어 있는데, 이들은 주로 배달노동자들만 있는 단체 카카오톡방에 참여하여 대화함으로써 각자가 느끼는 문제들을 실시간으로 토로하고, 공감과 위로,

조언을 얻는다. 하지만 오프라인에서 형성된 약한 유대와 회의적 태도는 배달노동자들이 경험하는 문제를 집합적으로 구성해내는 데 제약이 되며, 그러한 문제를 제기하는 것을 오히려 비판적으로 인식함으로써 노동자들 간 갈등이 촉발될 수 있다.

> 단체 단톡방이 있었는데 누가 시작해가지고 여기에 대해 찬반논란이 이틀 정도 났었어요. 일을 해야 되는데 사람들이 일을 안 하고. 이런 거 거부해야 된다, 아니면 회사에서 돈 더 많이 줘야 된다. 그럼 회사 대표도 그 방에 있는데, 회사 대표가 봤을 땐 얼마나 한심해요, 솔직히? 이런 걸 다 만들어놓고, 이렇게 하라고 해놨는데, 일하기 힘들다고 안 가버리면. 제가 만든 사람, 창업자 입장에서는 되게 속이 상할 것 같아요. 그냥 마음에 안 들면 나가면 되거든요.
>
> (A-6)

A-6는 공식적인 절차를 거쳐 지점 및 지사에 대해 문제를 제기한 경험이 있는 사람임에도 불구하고, 위와 같은 태도를 보였다는 점은 특기할만하다. 이는 노동자들 간 갈등 및 의견 불일치가 얼마나 쉽게 나타날 수 있는지 보여주며, 노동자들 간 경쟁 관계와 더불어 지점 및 지사, 플랫폼 기업에 대한 문제 제기를 어렵게 만드는 중요한 동의의 기제가 된다.

2) 저항

배달노동자들은 주로 비공식적인 방식으로 저항을 하며, 드물게 공식적으로 저항이 일어나기도 한다. 그 이유는 공식적으로 문제를 제기할 수 있는 창구가 작업장 수준에서 거의 마련돼있지 않으며, 추후 발생할 수도 있는 불이익으로 인해 저항이 일어나기가 쉽지 않기 때문이다. 더욱이, 큰 문제가 발생한다면 공식적으로 저항하기보다는 플랫폼을 이탈해버린다.

방어형 플랫폼 기업은 비숙련 노동자와 숙련노동자로 구성된 숙련의 중층구조를 통해 통제 방식을 유지 및 강화한다. 그로 인해 이 플랫폼 기업유형에서는 비숙련 배달노동자의 숙련을 향상시키지도 않지만, 배달노동자의 숙련을 제거하지도 않는다. 그래서 이 기업의 배달노동자들은 보유한 숙련을 최대한 활용하는 방식으로 저항하는데, 그것은 주로 특정 일거리를 선택적으로 기피하는 방식의 비공식적인 저항이다. 이러한 점에서, 방어형 배달대행 플랫폼 기업유형에서 저항은 숙련된 배달노동자가 주로 구사할 수 있는 행위 양식이기도 하다.

존중이 어딨어? … 들어오지도 말라고, 땀 냄새 나니까 손님들 싫어하니까 들어오지 말라고 하시는 사장님들, 우리는 콜이 다음에 잡은 게 있는데, 그럼 물건을 빨리 줘야지. 우리가 들어가도 말고 할 수 있게끔. 근데 그건 안 해주면서 기사들한테 그런 걸 요구하는 거잖아. 잘못된 거지. … (콜이) 안 빠지면 안 빠지는 이유가 분명히 있어. 그래서 기사들은 속으로 그러지. '그래? 알았어. 오늘부터 네 집 안 잡아.' 안 가지. 안 가면 친한 기사들한테 '나는 저 집 안 가.' '그래? 나도 안가.' 이런 식으로 기사들한테 퍼지는 거예요.

(A-5)

그런데 일거리 기피를 통한 저항은 지점 및 지사에 대한 저항이라기보다는 음식점에 대한 저항에 가깝다. 방어형 플랫폼 기업에서는 노동자가 직접 배달 건을 선택하여 수행한다. 이 과정에서 배달노동자는 단순히 효율적인 배달 수행을 위해서만이 아니라, 음식점 업주와의 부정적인 상호작용 때문에도 특정한 일거리를 기피하게 된다. A-5는 음식점에서 경험한 부정적인 상호작용으로 인해 해당 음식점의 콜을 수행하지 않는데, 이는 다른 배달노동자들에게도 공유되어 해당 음식점의 배달 수행에 차질을 불러일으킬 수 있다. 배달노동자가 특정 음식점의 배달요청 건 외에도 수행할 수 있는 배달요청 건이 많을 때 가능한 방법이다. 만약 전체적으로 배달 요청 건이 없는 상황이라면 수행하고 싶지 않은 일거리라도 수행할 수밖에 없게 되므로, 저항의 대응 양식은 훨씬 약화된다.

한편, 공식적으로 지점 및 지사에 대한 저항이 일어나기도 한다. A-6은 지점에서 파업을 추진하였다. 당시 배달노동자의 수가 부족한 시기인 겨울이었다는 점, 숙련된 배달노동자 대부분이 함께 파업을 추진하였다는 점으로 인해, 결국 파업이 플랫폼 기업에 공식적인 문제제기로 전달되는 소기의 성과를 달성하면서 끝이 났다. 하지만 본 연구의 면담자 가운데, 노동과정에서 경험한 문제를 공식적으로 지점 및 지사와 본사인 플랫폼 기업에 제기하고, 변화를 이끌어 낸 사람은 A-6와 A-1 외에 아무도 없었으며, 어디까지나 이는 예외적인 경우라고 할 수 있다.

겨울이었는데, 저희가 매일매일 점심을 오후 6시에 먹었어요. 오후 6시에 겨울에. 그것도 밥 시간 10분. … 기사는 이제 없고, 일은 너무 많다 보니까 겨울에, 이제 밥을 못 먹는 거예요. … 지점장까지 5명이었는데, … 고스톱을 치시더라고요. 그것도 타지점, 타사 지점장을 불러 가지고. … 한두 번 봤을 때는 '아, 그럴 수도 있구나' 그랬는데, 이게 3일째 되니까 '우리는 밥을 못 먹고 일을 하고 있는데, 저 사람 뭐 하는 거지?' 약간 이런 생각이 들더라고요. … 제가 뭐라고 그랬어요. 지금 뭐 하시는 거냐고 저희 밥도 못 먹고 있는데. (지점장이) '너는 너 할 거나 해! 난 내가 알아서 할 테니까.' 이런 식으로 넘어갔다가 그게 한 일주일 정도 계속 반복이 되니까, 저희가 파업을 했어요. 기사 4명 중에 3명이 모여서 '우리

일 못 한다.'하고 파업을 해버렸어요.

(A-6)

3) 이탈

방어형 플랫폼 기업에서 비숙련 배달노동자는 숙련을 활용하거나 다른 배달노동자와 문제를 공유하여 공동행동을 함으로써 저항을 할 만큼의 충분한 일에 대한 숙련도나 유대관계를 형성하지 못한다. 따라서 문제가 생길 경우, 주로 지사나 지점을 나가는 이탈(exit)의 행위 양식을 취하게 된다. B-1의 인터뷰 내용에서 나타나듯이, 비숙련노동자가 방어형 기업유형에 적응하기까지 매우 힘든 과정을 거치게 되므로 숙련노동자에 비해 더 자주 이탈한다.

그런 분들은요, 실질적으로 오래 못 버텨요. … 진짜 버티는 분들도 있지만 못 버티시는 분들도 많아요. … 그분은 또 그걸 빼주고 하다 보니까 지치는 거야. 관두고 다른 대행을 또 가보는 거야.

(B-1)

하지만 이탈의 대응 양식은 숙련된 배달노동자에게서도 발견되는데, 이렇게 숙련도와 무관하게 이탈의 행위양식이 나타날 수 있는 이유는 해당 플랫폼을 이탈하고 나서 새롭게 진입할 수 있는 다른 배달대행 플랫폼들이 많기 때문이다.

2. 공격형 기업의 노동자 대응

1) 동의

방어형 플랫폼 기업과 유사하게, 공격형 플랫폼 기업의 노동자들은 노동과정에서 즐거움을 느끼려고 노력함으로써 노동과정에 동의한다. 이러한 동의의 양상은 공격형, 분석형 기업의 노동자에게서도 발견되는 것으로, 기업 유형과 상관없이 노동과정에 적응하고자 하는 노동자들의 공통된 대응양식이라고 볼 수 있다.

이제 이 일에 재미를 두지 않으면 이걸 유지하기가 되게 힘들어요, 사실. 진짜 힘들어요.

이건 자기와의 싸움이기 때문에. 제가 오토바이 타는 걸 즐겨야 되고, 고객한테 갖다 드리면서 막 꼬마가 나오면서 '감사합니다' 이런 것에 대해서 제가 희열을 느껴야 되고, 작은 것들.

(A-6)

전술한 동의의 대응 양식을 제외하고, 공격형 기업만의 특수한 동의의 양상을 발견하기는 어려웠는데, 그 이유는 공격형 기업의 알고리즘적 통제 양식이 노동자들의 자율성을 지나치게 제한하면서 반감을 불러일으키고, 비교적 높은 수수료를 책정하더라도 시간당 충분한 수입을 얻기 어렵기 때문이었다.

2) 이탈과 재진입

공격형 플랫폼 기업인 쿠팡이츠 쿠리어는 AI에 의해 일거리를 배정하며, 이는 숙련된 배달노동자가 보기에 그다지 좋은 일거리가 아닐 수 있다. A-9 면접자의 말에서도 나타나듯이, 쿠팡이츠 쿠리어는 배달노동자들에게 일거리를 배정할 때 매우 멀리 떨어져있는 일거리를 배정하기도 하며, 이러한 점에서 배달노동자들은 쿠팡을 소위 '퀵팡'이라고 부른다. 그럼에도, 이를 거절하게 되면 수락률이 떨어져 다음 배차를 받기 어려워지기 때문에 거절을 하지 못하게 된다. 이처럼 쿠팡이츠 쿠리어는 매우 강하게 배달노동자의 선택권을 제한하고, 높은 통제 수준을 유지한다.

(지역①)에서 시작하면 끝나면 (지역②)에 가 있고 그래요. … (그래서) <u>퀵팡 막 이렇게.</u> 퀵서비스 음식배달이라고. 퀵서비스 같은 경우는 지역이 어마어마해요. 대한민국 전부를 다 가는 거예요. 음식 배달은 한 구나 한 지역에서 하는 게 맞는 건데.

(A-6)

오프라인 관리 센터가 별도로 존재하지 않기 때문에 쌍방향적 소통이 원활하게 이루어지지 않아 이에 대한 문제제기를 하기도 어렵다. 그로 인해, 배달노동자들은 쿠팡이츠 쿠리어에 저항하기보다는 아예 이탈(exit)하는 경우가 많다. 예컨대, A-7는 초기에 높은 수수료를 지급할 때 일을 시작했다가, 현재는 "아예 어플조차 지워"버리는 방식으로 플랫폼을 완전히 이탈하였다. 이렇게 이탈할 수 있는 이유는 새롭게 진입할 수 있는 다른 플랫폼들이 존재하기 때문이며, 플랫폼 전환 비용이 매우 낮기 때문이다.

(쿠팡이츠는) 전혀 안 하고 있어요. 초창기 땐 했는데 지금은 아예 어플조차 지워버렸습니다. … 쿠팡이츠 같은 경우는, 관악구에서 시작해서 김포공항까지 갈 수도 있어요. AI 주는 대로 가야 되는 그 시스템 그런 얘기 많이 들어보셨죠? 받지 않았을 때 막 불이익이 생길 수 있고, 그런 것 때문에 내가 집이 여긴데, 배달지가 여기라도 가야 되는 거예요. … 정신적으로 좀 편하고 싶어서요. 왜냐하면 내가 이런 악천후 땐 정말 모르는 동네를 가버리면 일단 집에 가는 걱정부터 들기 시작하거든요.

(A-7)

다만, 쿠팡이츠 쿠리어는 비가 오거나 배달 공급이 매우 부족한 경우, 상당히 높은 수수료를 지급하는데, 일부 배달노동자는 이때에만 맞춰서 간헐적으로 플랫폼에 재진입하기도 한다.

쿠팡은 저는 그래서 비 올 때만 하고요. 단가가 진짜 세거든요. 배민이 더 낫죠, 안정적으로 하기에는. 콜 수가 더 많고, 여긴 전투콜이고. 쿠팡은 하나씩만 가야 되고, 알고리즘이 강제배차로 정해주고. 그래서 건당 만원이면, 그건 할 만한 거고, 한 건씩 하더라도.

(A-1)

이렇듯, 공격형 전략을 취하는 쿠팡이츠 쿠리어는 차별적 서비스를 제공하기 위하여 높은 수준의 통제 방식을 취하게 되고, 이는 배달노동자의 이탈을 촉진한다. 하지만 쿠팡이츠 쿠리어가 막대한 비숙련 인력풀을 확보하고 있어, 이탈하는 사람이 생기더라도 쉽게 대체 노동력을 구할 수 있다.

3. 분석형 기업의 노동자 대응

배민라이더스 및 커넥트에서 주로 나타나는 노동자 대응은 동의이며, 일부 저항이 이루어지기도 한다. 이탈하는 배달노동자가 거의 없는데, 이러한 점은 이탈이 앞선 두 기업에서 빈번하게 나타나는 대응 양상임을 고려할 때 특기할만하다. 그 이유는 다른 플랫폼 기업에 비해 높은 수입을 얻을 수 있으면서 자율성이 상당부분 보장되며, 유상운송보험이나 산업재해보상보험을 필수적으로 요구함으로써 최소한의 배달노동자의 보호 제도를 도입하고 있기 때문이다.

1) 동의

분석형 기업 유형은 AI 배차 방식으로 인한 탈숙련화와 관련하여 동의의 행

위 양식이 나타난다. AI 배차 방식이 숙련을 배제한다고 해서 숙련된 배달노동자들이 그것을 거부하고, 전투콜 방식만을 선호하는 것은 아니다. A-9와 A-7의 발화에서 나타나듯이, 배달노동의 숙련은 현장에서 어느 정도 경험을 하면 누구든지 쌓을 수 있다고 생각하여 숙련에 대한 애착심이 크지 않고, 오히려 전투콜 방식을 취하다가 사고가 날 위험이 크다고 여겨 그러한 숙련을 지켜야 한다는 의지가 약하다. 더욱이, 배민은 쿠팡에 비해 배차 건수의 질이 상대적으로 좋다. 그래서 AI 배차 방식으로 인해 탈숙련화가 일어나더라도, 배달노동자는 AI 배차 방식을 큰 거부감 없이 받아들이기도 한다.

> 좀 일을 오래 하다 보면, 1, 2년 정도만 되면 이제 주소만 들으면 그 집이 어딨는지 대충은 알아요. 그래서 <u>그 정도면은 누구나 다 할 수 있는데</u> … (코스를 짤 때도) 바로바로 보여요. 이게 내 거다, 내 거 아니다, 이게.
>
> (A-9)

> (지리를 잘 아는) 그런 건 이제 여기서 어느 정도 다 커버를 … 물론 내가 편한 동네, 아는 동네에서 더 편하게 일을 할 수 있는 건 사실이에요. 근데 그건 그렇게 … <u>어느 정도 그냥 꾸준히 한 동네에서 계속 일을 하다가 보면 이건 자연스럽게 그냥 따라오는 거거든요, 길, 동네 지리 위치라는 건</u>. … 지리 같은 건 자연스럽게 그냥 알게 돼요. 근데 사람 성향이라든가 체력이라든가 저런 평정심을 유지하는 능력은 그 사람의 바뀌지 않는 성향이나 습성이잖아요. 저게 제일 중요한 것 같아요. … 그건 그냥 이 일을 하다가 보면 자연스럽게 얻어지는 능력이고, 당연히 습득해야 되는 능력 정도인 것 같아요. 그게 안 쌓이면 이 일을 하면 안 되는 거예요. 그 정도로 기본적인 능력이라고 생각해요, 저는.
>
> (A-7)

배민라이더스 및 커넥트와 쿠팡이츠 쿠리어 간의 가장 큰 차이는 과업에 대한 평가가 그다음 일거리를 수행하는 데 있어서 영향을 미치는가의 여부이다. 배민라이더스 및 커네트는 과업에 대한 평가가 이루어지기는 하지만, 그것이 그다음 일거리를 배정받거나 수행하는 데 거의 영향을 미치지 않는다. 예컨대, AI 배차 시 수락률이 떨어진다고 하더라도 일거리를 계속 배정받을 수 있다. 그러다 보니, AI에 의한 배정 건을 선택적으로 수락하는 동의 방식이 나타나기도 한다. 수락을 하기 전에 배차 정보를 살펴보고, 좋은 건만을 수락함으로써 코스를 세워 일을 하는 것이다. 이러한 방식은 AI 배차 방식이 도입되는 변화를 적응적으로 수용해가는 것이라고 할 수 있다.

> 말도 안 되는 픽업 그거 보여드렸잖아요. 그럼 그냥 다 거절하는 거예요. 까고 까고 까고

까는 거예요. 세 개를 받아서 '아, 하나가 나한테 딱 괜찮네.', 하나를 받아요. 그럼 이제 두 칸이 남아있겠죠. 배차가 두 개 남아있겠죠. 두 개를 줘요. 근데 두 개 중에 하나는 이상한데 하나는 딱 같이 가면 괜찮아. 그럼 하나는 받는 거예요. 그리고 또 나머지 하나 들어오는 것도 '아, 이거 이상해', 거절. '이것도 이상하네.' 거절, '이건 같이 가면 되겠다', 수락. 이런 식으로 만들어가야죠.

(A-7)

배민라이더스에서 특히 두드러지는 동의의 양상으로 배달노동자는 '충성심'과 같은 감정을 느낀다는 점이 있는데, 이는 전술했듯 비교적 많은 수입을 얻을 수 있도록 각종 프로모션을 상시적으로 진행하고, 보험 등의 사회보장제도를 도입하고 있기 때문이다. 그 결과, 숙련이 저하되고 자율성이 제한되는 변화에 있어서도 비교적 협조적인 모습을 보였다.

연구자: (지역센터로부터 콜 수행을 부탁하는) 그런 연락을 받을 때는 대체로 다 수행해주시는 편인가요?
A-9: 저는 무조건 해요. 해도 좋은 거니까, 공짜로 하는 것도 아니고. … 아예 부당한 걸 요구하는 것도 아니고, 내가 할만한 걸 말을 하니까. … 회사가 있으니까 저도 일하면서 돈을 벌어갈 수 있는 거고, … 여기서 일하면서 회사도 돈을 벌게 해줘야 그게 맞는 것 같아요. … 노동자와 사업주는 공생관계죠. … 배민의 일원이다라고 생각을 하고 있죠. 저 같은 경우는 배민에 애착도 있고, 애사심도 조금은 있고.

(A-9)

배민 라이더스에 대한 약간의 충성심 이런 것도 좀 큰 편이고요. … 이게 어쨌든 다른 대행, 기타 동네 대행들보다는 훨씬 일거리가 많고 어느 정도 하루의 수익이 그래도 보장이 돼 있으니까. … 이제 이것도 하고, 저것도 하고, 저것도 하면은 그냥 저도 너무 골치 아픈 거예요.

(A-7)

2) 저항

배민라이더스 및 커넥트의 배달노동자는 저항을 하기도 하는데, 그 이유는 배민라이더스에는 그에 따른 불이익이 존재하지 않기 때문이다. 저항은 AI 방식을 의도적으로 선택하지 않는 방식으로 나타난다. 인터뷰 당시 AI 배차 방식에 대한 프로모션을 진행하고 있었기에 대부분의 배달노동자들은 AI 배차 방식을 사용하고 있었는데, A-6만이 유일하게 AI 배차 방식 대신 일반배차 방식을 선

택하여 일하고 있었다. 그 이유는 배달 수행 과정에 대한 통제력을 상실하게 되는 것에 대한 거부감이 있었기 때문이다. 이러한 저항은 쿠팡이츠 쿠리어와 같이 배정 방식에 선택권 자체가 극히 제한되는 경우에는 일어날 수 없는 행위 양식이다.

> 저는 일반배차를 선호해요. AI를 안 해요. AI로 하면 제가 가고 싶은 걸 갈 수가 없어요. … 제가 일이 얼마나 있는지 확인을 하고, 일이 많든 간에 없든 간에 그 상황을 아는 상태에서 내가 일의 개수를 정해서 가는 거랑 내가 전체 일이 몇 개 있는지도 없는지도 모르는 상태에서 컴퓨터가 그냥 넣어주는 대로 가는 거랑 이거는 좀 다르다고 생각해요.
>
> (A-6)

V. 결론

본 연구는 음식배달대행산업의 플랫폼화에 주목하여, 플랫폼 기업별 전략과 그에 따른 노동과정의 차이를 분석하였다. 그간 많은 연구에서 플랫폼 기업이 네트워크 효과를 달성하기 위해 다양한 전략을 취한다고 지적되어왔으나, 플랫폼화에 따른 노동의 변화에 대해서는 그 이질성이 적절히 고려되지 못하였다. 본 연구는 음식배달대행산업에 주목하여, 음식배달대행 플랫폼 기업의 전략의 차이와 노동과정에 나타나는 변화를 통합적으로 분석하고자 하였다.

음식배달대행산업은 음식점에서 배달대행업체로 배달 노동이 외부화되면서 형성되기 시작하였으며, 배달대행업체는 배달노동자와 음식점을 연결하고 배달과정 전반을 관리하는 역할을 하였다. 음식배달대행산업에 플랫폼 기술이 도입된 이후, 플랫폼 기업들은 각기 다른 전략을 통해 플랫폼화에 따른 변화에 적응하고자 하였다. 본 연구는 음식배달대행 플랫폼 기업별 전략을 Miles and Snow(1978)의 이론에 기반하여, 방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략으로 구분하여 분석하였다.

첫 번째로, 방어형 전략을 취하는 배달대행 플랫폼 기업은 기존 배달서비스가 이루어지던 방식을 보다 편리하고 효율적으로 개선하고자 하였다. 이를 위해 배달과정에 필요한 정보들을 실시간으로 배달노동자, 음식점, 지점 및 지사에 공유하고, 배달노동자가 배달 건수를 스스로 선택할 수 있도록 플랫폼 기술을 활용하였다. 방어형 플랫폼 기업은 배달대행업체를 지점 및 지사로 편입시킴으로써 기존에 배달대행업체가 형성하였던 음식점과 배달노동자와의 네트워크를 흡수하고 네트워크를 확장하는 데 적극적으로 활용하였다.

두 번째로, 공격형 플랫폼 기업은 기존의 배달대행서비스를 보다 효율적으로 이루어지게끔 하는 것을 넘어서, 차별화된 배달 서비스를 제공하여 새로운 시장 영역을 개척하였다. 이를 위해 배달에 필요한 정보를 종합 및 제공하는 것을 넘어서, 일거리를 배정하는 AI 기술을 전면적으로 도입하였다. 배달대행업체를 중심으로 한 네트워크를 흡수하는 대신, 음식 주문중개 플랫폼을 활용하여 플랫폼 기업이 새롭게 네트워크의 기반을 구축하였다. 한편, 배달노동자와의 네트워크를 형성하기 위해서 온라인 기반 계약 프로세스를 주로 이용하였으며, 오토바이 전업 배달노동자만을 모집하지 않고, 도보, 자전거 등을 이용하고 부업, 겸업을 하고자 하는 사람들을 모두 대상으로 하여 배달노동자를 모집하였다.

마지막으로, 분석형 플랫폼 기업은 전술한 방어형 전략과 공격형 전략이 혼합된 전략이라고 할 수 있다. 공격형 기업과 같이 새로운 시장 영역을 모색하고자 하며, 기존의 배달 과정을 보다 효율적으로 개선하는 동시에 AI 기술을 도입하였다. 또한, 네트워크 형성 방식에서도 방어형 전략과 공격형 전략의 특징이 모두 나타난다.

방어형 플랫폼 기업, 공격형 플랫폼 기업, 분석형 플랫폼 기업 간의 전략의 차이는 노동과정에도 일정한 차이를 야기한다. 먼저, 노동 통제 방식과 관련하여, 방어형 플랫폼 기업에서는 지점 및 지사의 영향력이 크기 때문에, 지점 및 지사에 의한 직접 통제(direct control)와 조직적 질서가 강조되는 규범적 통제(normative control) 방식이 두드러지게 나타났다. 반면, 공격형 플랫폼 기업은 지점 및 지사가 수행했던 역할을 플랫폼 기업에서 개발한 플랫폼 알고리즘으로 대체함으로써 알고리즘적 통제 방식이 주로 작동하고, 시장 기제가 활용되었다. 분석형 플랫폼 기업은 이 두 가지 특성이 동시에 나타나는데, 숙련과 관련하여서는 어느 쪽과도 유사하지 않은 독자적인 특성을 띠었다.

이러한 통제 방식에 대해 방어형 플랫폼 기업의 노동자들은 동의, 저항, 이탈이라는 세 가지 방식으로 대응하였다. 공격형 플랫폼 기업의 노동자는 동의와 이탈 및 재진입이라는 대응 양식을 구사하였으며, 분석형 플랫폼 기업의 노동자는 동의와 저항의 방식으로 대응하였다. 동의의 대응 양식은 기업 전략 모두에서 공통적으로 나타났으며, 특히 분석형 플랫폼 기업은 배달노동자들이 '충성심'을 보이기도 하였다. 이는 통제 방식을 강화하고 뒷받침하는 결과를 야기한다. 저항은 매우 드물게 나타나며, 저항보다는 오히려 이탈을 하는 경우가 많았는데, 이는 이탈을 하더라도 새롭게 진입할 수 있는 다른 플랫폼들이 존재하기 때문이다.

본 연구를 통해 플랫폼 기술이 도입되면서 나타난 노동의 변화가 기술 발달로 인한 필연적 결과가 아니라, 플랫폼 기업이 구사하는 다양한 전략 및 통제 방식과 플랫폼 노동자의 행위성에 따른 복합적인 과정임을 드러내고자 하였다. 일부 플랫폼 기업이 취하는 전략과 통제 기제는 기존에 배달대행업체가 운영되던 방식과 유사성을 띠며, 이는 플랫폼 기술의 도입이 기존 산업과 단절적으로 이루어지기보다는 연속적으로 일어난다는 점을 나타낸다. 또한, 기술 발달에 따른 노동통제 방식의 변화에 노동자들은 수동적으로 반응하는 것을 넘어서 동의, 저항, 나아가 이탈이라는 다양한 방식으로 대응하고 있음을 드러냈다.

본 연구의 함의를 두 가지 측면에서 찾아볼 수 있는데, 하나는 플랫폼 기업의

전략을 분석하기 위해서는 기업 내부 관리체계가 아니라, 기업외부의 네트워크 형성에 보다 주목할 필요가 있다는 점을 드러냈다는 점이다. 다른 하나는 플랫폼화가 혁신적이라고 평가되는 플랫폼 기업일수록 알고리즘적 통제 방식이 강하게 나타나며, 그렇지 않은 기업일수록 기존의 산업적 통제 방식이 강하게 나타난다는 점을 밝혔다는 것이다. 본 연구의 대상인 음식배달대행 산업의 경우 그것은 직접 통제의 방식이었다.

끝으로, 본 연구의 한계를 언급함으로써 논의를 마무리하고자 한다. 본 연구의 한계는 기업조직 내부 구성원을 대상으로 인터뷰를 수행하지 못하였고, 기업 내부 자료 또한 확보하지 못함으로써 기업 전략을 다소 피상적인 수준에서 분석하였다는 점이다. 각 플랫폼 기업의 온라인 홈페이지 및 블로그 글과 신문기사 및 인터뷰 자료 등을 활용하였기 때문에 기업의 실현된(realized) 전략에 한해 연구를 수행할 수밖에 없었다. 이에 따라 기업의 의도된(intended) 전략과 창발적(emergent) 전략을 분석하는 데 있어서는 연구의 공백이 발생하였으며, 이에 대해서는 추후 연구에서 다양하고 심층적인 자료를 수집함으로써 보완하고자 한다.

참 고 문 헌

국내 문헌

김달곤. 2007. 「경영전략과 통제시스템간의 조직학습효과가 성과에 미치는 영향」. 『회계와정책연구』 12 (1). pp. 143-163.

김상진. 2010. 「주문배달서비스 음식의 선택속성 중요도와 만족도에 관한 연구 - 대학생 가정을 중심으로」. 『관광식음료경영연구』21(1), pp. 23-42.

김성혁, 박장현, 이문호, 장진숙. 2019. 『플랫폼노동 보호와 조직화 방안 연구보고서』. 전국서비스산업노동조합연맹.

김수영, 강명주, 하은솔. 2018. 「플랫폼 경제활동에 대한 시론적 고찰」. 『한국사회정책』 25(4). pp. 199-231.

김영선. 2017. 「플랫폼노동, 새로운 위험 사회를 알리는 징후」. 『문화과학』 92. pp. 74-102.

김영아, 이승호, 김수영, 박도형, 박찬임, 이근열, 이승렬, 이철성, 정홍준. 2019. 『배달앱 확산이 고용에 미치는 영향』. 한국노동연구원.

김종진. 2020. 「디지털 플랫폼노동 확산과 위험성에 대한 비판적 검토」. 『경제와 사회』. pp. 296-322.

김준영. 2019. 「우리나라 플랫폼경제종사자 규모 추정」. 『고용동향브리프』 2019년 2호. 한국고용정보원.

김철식, 장귀연, 김영선, 윤애림, 박주영, 박찬임, 홍석만, 신순영. 2019. 『플랫폼노동 종사자 인권상황 실태조사』. 국가인권위원회.

김태호, 김학선. 2016. 「수정된 기술수용모델을 이용한 푸드테크 산업 소비자의 배달앱 기술수용의도에 관한 연구」. 『관광학연구』 40(5). pp.127-144.

박명규, 이재열, 한준, 이원재, 강정한, 임이숙. 2019. 『커넥트파워』. 포르체.

박상언. 2002. 「브레이버만(H. Braverman) 이후 최근까지 노동과정이론의 전개과정에 대한 비판적 고찰」. 『산업노동연구』 8(1). pp. 263-292.

박상언. 2004. 「노동과정이론 30년 회고와 전망, 그리고 향후 과제」. 『연세경영연구』 41(1). pp. 107-142.

박은정, 곽기호. 「성장기 시장 조성 플랫폼에서의 교차 보조 및 플랫폼 흡수 전략 비교: '우아한형제들'과 '딜리버리히어로 코리아'의 사례를 중심으

로」. 『Korea Business Review』, 24. pp. 37-63.
박제성. 2017. 「디지털 노동관계와 노동법」. 『노동법연구』 42. pp. 369-400.
박찬임, 박제성, 이승렬. 2016. 『배달대행 배달원의 종사실태 및 산재보험 적용 강화 방안 연구』. 한국노동연구원.
백승호, 남재욱, 이승윤. 2018. 「한국 플랫폼경제의 노동시장구조와 일에 대한 질적 연구」. 2018년 한국사회정책연합학술대회.
부라보이, 마이클(정범진 역). 1999. 『생산의 정치』. 박종철출판사.
브레이버만, 해리(이한주, 강남훈 역). 1989. 『노동과 독점자본-20세기에서의 노동의 쇠퇴』. 까치.
스티글레르, 베르나르 · 키루, 아리엘(권오룡 역). 2018. 『고용은 끝났다, 일이여 오라!』. 문학과 지성사.
오석홍 외, 2008. 『조직학의 주요이론』. 법문사.
오은진, 신선미, 구미영, 권소영, 길현종. 2019. 『기술발전에 따른 여성 일자리 전망과 대응전략(Ⅱ): 플랫폼 일자리를 중심으로』. 서울: 한국여성정책연구원.
이상완, 임태종. 2015. 「환경불확실성과 관리통제시스템이 전략변화에 미치는 영향」. 『국제회계연구』 62. pp. 109-132.
이승윤, 백승호, 남재욱. 2020. 「한국 플랫폼노동시장의 노동과정과 사회보장제의 부정합」. 『산업노동연구』 26(2). pp. 77-135.
인, 로버트 (신경식, 서아영 역). 2003. 『사례연구방법』. 한경사.
임운택. 2019. 「디지털화 과정에서 노동과 기술의 문제: 독일 산업 4.0 사례를 중심으로」. 『산업노동연구』 25(2). pp. 123-153.
장귀연. 2020. 「노동유연화로서 플랫폼노동의 노동조직 과정과 특성」. 『산업노동연구』 26(2). pp. 183-223.
장진희, 손정순. 2019. 『지역수준 취약계층 노동자 보호방안 연구 - 서울시 음식배달노동자를 중심으로』. 한국노총중앙연구원.
장홍근. 2009. 「숙련개발체제와 노사관계」. 『노동리뷰』. 한국노동연구원. pp. 3-14.
장희은, 김유휘. 2020. 「플랫폼 경제에서의 노동자 보호를 위한 해외 정책 동향」. 『산업노동연구』 26(1). pp. 1-48.
정상희, 정병규. 2019. 「4차 산업혁명시대의 플랫폼 비즈니스 모델 비교 연구 - 야놀자, 배달의 민족, 카카오 T를 중심으로-」. 『물류학회지』 29(4).

pp. 61-72.
정수남. 2020. 「거리 위의 프레카리아트: 배달앱 노동자의 삶과 실천감각」. 『OUGTOPIA』 35(2). pp. 81-130.
조연희. 2020. 주문형 앱 청년노동자의 노동경험에 관한 연구: 배달대행 노동자를 중심으로. 성균관대학교 일반대학원. 사회복지학과 석사학위논문.
클레그, 스튜어트 & 던클리, 데이비드(김진균・허석렬 역). 1987. 『조직사회학』. 서울: 풀빛.
톰슨, 폴(심윤종, 김문조 역). 1987. 『노동사회학-노동과정에 관한 제논쟁』. 경문사
포터, 마이클. 2001. 『마이클 포터의 경쟁론』. 세종연구원.
하대청. 2018. 「루프 속의 프레카리아트-인공지능 속 인간 노동과 기술정치」. 『경제와사회』. p.277-305.
허쉬만, 앨버트(강명구 역). 2005. 『떠날 것인가, 남을 것인가』. 나남출판.
황덕순. 2016. 「디지털 기술과 플랫폼 노동이 제기하는 사회정책 과제들」. 『국제노동브리프』 14(9). 3-6.
황덕순. 2016. 「한국의 플랫폼 노동: 앱음식배달과 대리운전을 중심으로」. 『고용관계 변화와 사회복지 패러다임 연구』. 한국노동연구원.

국외 문헌

Belanger, Jacques & Thuderoz, Christian. 2010. "The repertoire of opposition at work". *Revue Française de Sociologie* 51(3). 427-460.
Callaghan, George. & Thompson, Paul. 2001. "Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres". *Economic and Indusrtial Democracy.* 22(1) p.13-37.
Cennamo, Carmelo & Santalo, Juan. 2013. "Platform Competition: Strategic Trade-offs in Platform Markets". *Strategic Management Journal 34.* p.1331-1350.
Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
Child, John. 1972. "Organizational Structure, Environment and Performance:

The Role of Strateginc Choice". Sociology, vol. 6, pp. 1~22.

Christensen, M. Clayton & Raynor, Michael & McDonald, Rory. 2015. "What is Disruptive Innovation?", *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 12, pp. 44-53.

Collier, Ruth & Dubal, V. B. & Carter, Christoper. 2017. "Labor platforms and gig work: the failure to regulate". IRLE Working Paper.

Constantiou, I. & Marton. A. & Tuunainen, V. K. 2017. "Four Models of Sharing Economy platforms". *MIS Quarterly Executive,* 16(4).

Creswell, John W. & Hanson, William E. & Plano Clark, Vicki L. & Morales, Alejandro. 2007. "Qualitative Research Designs: Selection and Inplementation." in: *The Counseling Psychologist* 35(2): 236-264.

Drahokoupi, Jan & Jepsen, Maria. 2017. "The digital economy and its implications for labour. 1. The platform economy". Transfer: European Review of Labour and Research. Vol 23(2). pp. 103-107.

Edwards, Richard C. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.

Edwards. Richard C. 1978. "The social relations of production at the point of production". *Insurgent Sociologist*, Vol 8(2-3), pp. 109~125

Eurofound. 2019. "Platform work: Maximising the potential while safeguarding standards?". *Publications Office of the European Union, Luxembourg.*

Friedman, Gerald. 2016. 「사용자 없는 근로자」. 『국제노동브리프』 14(9). 9-18.

Galiere, Sophia. 2020. "When food-delivery platform workers consent to algorithmic management: a Foucauldian perspective". *New Technology, Work and Employment 35(1)*

Gandini, Alessandro. 2019. "Labour process theory and the gig economy". *Human Relations* 72(6). p.1036-1056.

Gawer, Annabelle. 2014. "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an intergrative framework". *Research Policy 43*. p. 1239-1249.

Gawer, Annabelle. 2020. "Digital platforms' boundaries: The interplay of firm

scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning, Planning*, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045.

Gouldner, A. W. 1954. *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.

Hales & Mclarney, 2017. "Uber's Competitive Advantage Vis-À-Vis Porter's Generic Strategies". The IUP Journal of Management Research, Vol. XVI, No. 4, pp. 7-22.

Kellogg, Katherine DC. & Valentine, Melissa A. & Christin, Angele. 2020. "Algorithms at work: The New Contested Terrain of Control". *Academy of management Annals.* Vol. 14(1). pp.366-410.

Kenney, Martin & Zysman, John. 2016. "The rise of the Platform economy". *Issues in Science and Technology.* pp.61-69.

Kenny, Martin & Zysman, John. 2018. "Entrepreneurial Finance in the Era of Intelligent Tools and Digital Platforms", Neufeind, Max, Jacqueline O'Reilly, and Florian Ranft (eds.), *Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution.* pp. 47-62.

Lee, Min Kyung & Kusbit, Daniel. & Metsky, Evan. & Dabbish, Laura. 2015. "Working with Machines: the Impact of Algorithmic and Data-driven Management on Human Workers", *Proceedings of the Association for Computing Machinery (ACM) Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI)*, Seoul.

Marglin, Stephen A. 1974. "What Do Bosses Do?: The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production"

Miles, Raymond E. & Snow, Charles Curtis. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press.

Noble, D. F. 1979. *America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism*. New York: Oxford University Press

Noble, D. F. 1984. *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*. New York: Alfred A. Knopf.

Parnell and Wright, 1993. "Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology". British Journal of ManagementV. Vol 4(1). pp. 29-36

Rahman, Sabeel K. & Thelen, Kathleen. 2019. "The Rise of the Platform

Business Model and the Transformation of Twenty-First-Century Capitalism". *Politics & Society*. Vol. 47(2), pp. 177-204

Rietveld, Joost & Schilling, Melissa A. 2020. "Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature". *Journal of Management*. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206320969791

Schmidt, Florian Alexander. 2017. "Digital Labour Markets in the Platform Economy: Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work". *Friedrich-Ebert-Stiftung, 2015-2017.*

Scott, W. Richard & Davis, Gerald Fredrick. 2007. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives.* Prentice Hall.

Shih-Feng Chang & Guo-An Wu & Jia Liu. 2020. "Business Model, Lock-in Effect and Network Effect of Virtual Community". *IOP Conference Series: Material Science and Engineering 806.*

Stanford, Jim. 2017. "The Resurgence of Gig work: Historical and Theoretical Perspectives", *Economic and Labour Relations Review*, Vol. 28(3), pp. 382-401.

Thompson, Paul. & Smith, Chris. 2010. *Working Life: renewing labour process analysis*. Palgrave macmillan.

Thompson, Paul. 1990. "Crawling from the wreckage: The labour process and the politics of production". *in* Knights, David & Willmot, Hugh(eds). 1990. *Labour Process Theory*. Palgrave Macmillan.

Van Alstyne, Marshall W. & Parker, Geoffrey G. & Choudar, Sangeet Paul. 2016. "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy". *Harvard Business Review*, April 2016.

Veen, Alex & Barratt, Tomm & Goods, Caleb. 2020. "Plaform-Capital's 'App-etite' for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia". *Work, Employment and Society* 34(3). p.388-406.

Woodward, Joan, 1958. *Management and Technology*. London: H.M.S.O.

기타 자료

1) 신문기사

경향신문, “‘배달대행 알바’ 10대 착취 활개”. 2012. 06. 04
중앙시사매거진, “[배달 앱 시장 지각변동?] 배달의민족 실책 틈타 요기요·배달통 대반격”. 2019. 07. 29.
한국경제, “″배달 콜, AI로 최적동선 배차″ 2020.02.13.
전자신문. “우아한형제들, ‘배민라이더스’ 기사 1000명 더 뽑는다”. 2020. 07. 30.
CLO, “우아한청년들 김수권 대표 인터뷰, 플랫폼. 사람이 먼저다” 2015. 10. 18.
한겨레. “배민의 ‘노동시간’ 제한, 노조가 반대하는 이유”. 2020. 01. 17.
이데일리. “배달기사 빨아들인 쿠팡이츠... 1년새 3배 ‘껑충’”. 2020. 08. 31.
이데일리. “‘스벅도 시작했다’...배달대행 플랫폼 투자 분위기 달라질까”. 2020.12.30.
민중의 소리. “내가 내는 ‘배달료’ 바가지일까”. 2020. 09. 21.

2) 기타자료

김왕, 황종철, 김영남, 권중화, 김상현, 박상우, 박문호, 신수환, 이정연. 2017. 『「이륜차 음식배달 종사자 보호」를 위한 안전가이드라인』. 안전보건공단.
안전보건공단. 2014. 『물품배달원 안전작업 가이드』.

Abstract

Strategies of Food Delivery Platform Company and Reconstruction of Labor Process

Jeong Yujin

Department of Sociology

The Graduate School

Seoul National University

Platform companies form networks with various platform user groups and the labor required to produce goods and services traded on the platform is procured through a network with the platform worker group. Studies focusing on this point analyze that the introduction of platform technology accelerates the dissolution of employment relationship, intensifies labor instability, and emerges new control mechanisms including self-control. However, these discussions have limitations in capturing that changes due to platformization can be developed in a complex manner according to the responses of companies using platform technologies and workers to them. This study focuses on the food-delivery industry in South Korea and categorizes the strategies platform companies take and analyzes how

the labour process is reorganized according to each type of strategies.

Companies adapt to technological changes on the existing foundations of the industry and develop strategies. Before the introduction of platform technology in the food-delivery industry, local delivery agencies played an important role in the delivery process. Local delivery agencies contracted delivery workers as employees or independent contractors and connected delivery workers to restaurants that needed delivery agency services. Some of the food-delivery platform companies absorb the resources and operating methods of local delivery agencies, while others explore new market areas and networks on their own. The others combined these two strategies. This study categorizes various strategies of food-delivery platform companies into 'Defender strategy', 'Prospector strategy', and 'Analyzer strategy' based on the type of corporate strategy suggested by Miles and Snow(1978).

First, the defender strategy targets customers with experiences of delivery agency services and focuses on improving the efficiency and convenience of the delivery services. Companies taking the defender strategy expand the network with the platform user groups based on the network that the delivery agency has formed by incorporating local delivery agencies into branches or branches. Next, the prospector strategy develops new market areas by enhancing the quality of delivery services than before. In the company taking a prospector strategy, advanced technologies such as Artificial Intelligence technology are applied to the platform and a network with an independent platform user group is formed regardless of local delivery agencies. Finally, the analyzer strategy is a combination of the those two strategies. Like a prospector strategy, it seeks to develop a new market area in addition to the existing market area

and the technology or network formation method applied in the delivery process reflect characteristics of both prospector strategy and the defender strategy.

The strategy of the food-delivery platform companies frame the delivery process and it creates a difference in the way companies control the labor process. Even after the platform technology is introduced, companies taking the defender strategy are influenced by local delivery agencies that had been absorbed into branches, and they keep using control method hitherto taken by delivery agencies. The prominent mode of control is direct control by the managers of the branches and the norms shared between members of the branches enforce delivery workers. Skilled delivery workers handle many jobs and unskilled delivery workers mainly handle jobs that are difficult and time-consuming to perform, thereby maintaining a stable labor process. As a result, the difference in skill level between delivery workers remains the same. The structure of skill among workers is multi-layered.

On the other hand, companies adopting an offensive strategy actively utilize an algorithmic control method by conducting the assignment of delivery tasks and evaluation of delivery performance through AI technology. The autonomy of delivery workers is extremely limited and the difference in skills between delivery workers becomes insignificant. As a result, a single-layered structure of skills is formed. Instead of the collective norms formed with other delivery workers or managers, delivery workers continue to participate in the labor process through high market incentives.

Lastly, in companies taking an analyzer strategy, a direct control method appears by establishing regional centers that play a role similar to branches along with the application of an algorithmic

control method through AI technology. However, the level of control of each method is much weaker than the previous two strategies. Managers of regional centers sometimes ask delivery workers to perform specific tasks, but there is little explicit coercion against them. Also, the worker does not suffer from a significant disadvantage even if the worker rejects the task assigned by AI technology. Low level of enforcement is compensated for through market incentives, as in prospector strategies. As AI technology is applied in the similar manner to the case of the prospector strategy, the difference according to skill does not play a significant role, but that does not mean that the skill of workers removes actively.

Each labor control method of food delivery platform company evokes various responses such as resistance, consent, and departure from worker. Workers in the defender enterprises take all three response modes: consent, resistance, and departure. The dominant modes of response were consent and departure. In the prospector enterprises where workers′ autonomy is hardly guaranteed, worker either agrees with the control method or leaves the platform. Resistance is not a viable option for the worker. This is because there exists another platform other than the old one that the worker could enter and the conversion cost is enough for the worker. Finally, in the analyzer companies, the response of consent and resistance were dominant. Consent was also shown in the previous two types of companies, but the level of agreement was very high in that the delivery workers felt a kind of ‘loyalty’ for the analyzer platform companies. Resistance appears mainly in relation to the assignment of AI technology to work, which is a response because, unlike aggressive companies, workers′ autonomy is guaranteed to cetain degree.

This study tried to reveal that the transformation of labour process following the introduction of platform technology were less an inevitable result of technological development than a complex process according to the various strategies and control methods used by platform companies and platform workers' behaviors. The strategy and control mechanisms adopted by platform companies are similar to the way delivery agencies were operated in the past, indicating that the introduction of platform technology occurs continuously rather than disconnected from the existing industry. In addition, it suggests that workers do not merely passively respond to changes in methods of labor control due to technological development, but rather exert their agency in various modes such as consent, resistance, and even exit.

keywords : food-delivery industry, platform, corporate strategy, labour process, control, worker agency
Student Number : 2018-22837