

# IT 기반 기업의 비즈니스 모델에 대한 연구

유정민 · 서용모\*

충남대학교

## A study on the Business Model of a IT based firm

Jung-min Ryu · Yong-mo Seo\*

Chungnam National University

E-mail : yongmo@cnu.ac.kr

### 요 약

본 연구의 목적은 기업의 성과와 경쟁력을 우위를 확보하고 성공적인 시장진입을 위한 첫 번째 단계로 비즈니스 모델에 대한 정립이 중요하다. 비즈니스 모델은 기존의 이론들에서도 제시하고 있듯이 어느 방향으로 제시된 프레임 워크나 정형화된 내용이 없다. 하지만 그들이 제안하고 있는 내용은 궁극적으로 가치의 제안을 중점으로 제안하고 있다. 그 가치는 다양한 측면에서 다양한 요소들로 나타날 수 있는데 이는 산업별로도 다양하게 나타난다. 특히 IT 기업의 경우에는 다양해지고 있는 진화하고 있는 온라인 마켓플레이스 등과 같은 플랫폼을 이용하여 시장을 진입할 수 있다. 이러한 플랫폼을 적극적으로 활용하는 전략이 결국 기업의 성공적인 비즈니스 모델의 성공을 도출할 수 있다는 것을 시사하고 있다.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the source of competitive advantage to create a successful business model. in IT firm. Business Model is strategic management tool to successful marketplace entry. This study provide that how business model works and what elements is important. When developing a business model framework and hoe they structure relationship between the proposed framework from product or service point of view. Business model must use a various platform as a online.

### 키워드

IT 기반의 기업, 비즈니스모델

## 1. 서 론

비즈니스 모델에 대한 연구는 1990년대 후반 인터넷 비즈니스의 등장으로 활성화가 되었다. 이베이나 아마존닷컴 등과 같은 인터넷을 기반으로 한 닷컴 비즈니스 모델이 주목을 받으면서 비즈니스 모델의 형태, 내용, 성공과 실패 요인 등을 설명하고자 하는 목적에서 시작되었다[1]. 초기 연구형태는 인터넷과 관련한 비즈니스의 유형들을 세분화하는 형태로 분류체계를 정의하였고 가치사슬을 중심으로 기능적 통합과 혁신 등과 같은 기준에서 분류하였다[2][3][4][5]. 이 무렵 우리나라에서도 인터넷 산업에 대한 분류체계를 정립하는 등 인터넷 산업전반을 구조화하여 유형별로 구분

하는 접근을 시도하였다[6].

이처럼 비즈니스 모델에 관한 연구들이 점차 구체적 인 형태로 진화되면서 비즈니스 모델을 구성하는 요소 들을 세분화, 다양화함에 따라 단일 사업을 기획할 때 실제로 반영할 수 있는 수준으로까지 발전하게 되었다. 그러나 최근 들어 스마트폰, 태블릿 PC 등과 같은 새로운 IT 제품의 등장으로 인해 공급자, 소비자의 경 계가 없어지게 되었고 서비스 주체, 이용주체, 수익주 체가 제각기 달라지는 상황에서 정보의 생산자와 수요 자의 구분이 모호한 형태의 서비스들이 생겨나면서 비 즈니스 구조 또한 복잡해짐에 따라 기존 비즈니스 모델 만으로는 이를 구조화하는데 한계가 나타나고 있다.

기존 기업의 전통적인 사업방식과 다른 형태의 사업 모델이 나타나면서 어떤 비즈니스 모델이 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 구상하고 이를 실천하는 것이 중요하다는 것을 인식하고 이를 비즈니스 모델이 기업 전략을 구상하고 실천하는 중요한 도구라는 점이 강조되기 시작했다.

이러한 비즈니스 모델에 대한 연구는 학술적 접근 뿐만 아니라 경영컨설팅을 수행하는 기업에서도 자체적으로 보유하고 있는 다양한 형태의 비즈니스 모델을 컨설팅 방법론으로 사용하고 있다. 하지만 현재의 다양한 비즈니스 모델을 통한 실무적 접근에서는 공공적인 부분과 민간적인 부분을 고루 적용시키기에는 다소 문제가 있다고 판단된다.

창업을 강의하는 교수들에게도 비즈니스 모델에 대한 확실하면서 공통된 합의가 있지 않으며 교수진들이 주장하는 연구에 따라 다양한 형태로 비즈니스 모델이 제시되고 있다는 점에서 실무적으로 많은 혼란이 존재하면서 성공적인 비즈니스의 구현에 장애 요인으로 대두될 수 있으며, 동시에 효율적인 투자를 위한 근간을 저해할 수 있다[7].

## II. 본 론

### 2.1 비즈니스 모델에 대한 이론적 배경

비즈니스 모델에 대한 연구는 이미 오래전부터 다양한 형태로 제시되고 있었고 연구의 목적과 방향에 따라 다소 차이는 있지만 근본적으로 유사하다고 할 수 있다. 인터넷 비즈니스가 본격적으로 시작되던 1990년 후반부터 최근 스마트폰의 등장으로 인한 모바일 비즈니스와 같은 새로운 패러다임이 바뀌었음에도 비즈니스 모델에 대한 근본적인 사상은 거의 동일하다고 할 수 있다.

비즈니스 모델에 대한 정의는 비즈니스 모델을 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고 어떤 방식으로 수익을 창출할 수 있는 가를 설명하는 하나의 스토리라고 정의하고 있다[8].

Gerard George & Adam J. Bock의 연구에서는 비즈니스의 모델을 기존 연구에 대해 6가지 주제로 구분하여 정리하여 제시하였다[9]. 그 내용은 접근하고 있는 비즈니스 모델에 대한 공통적인 의미는 유사할 수 있으나 연구의 주제나 비즈니스 모델의 대상에 따라 정의가 차이를 나타내고 있다. Tmmers[2] 및 Slywotzky[10] 등은 설계의 중요성을 둔 관점에서는 다양한 비즈니스 참여자와 역할을 포함하여 제품, 서비스, 정보흐름에 대한 구조를 의미하고 있다. Mangematin 등 [11]과 winter & szulanski[12]는 자원기반의 관점에서 비즈니스 모델은 소비자나 공급자, 기업의 경쟁 환경, 비즈니스에 대한 재무적 방식 그리고 확실한 주식보유량과 같은 자원들에 대한 일관성있는 논리를 개발하는 것이라 주장하고 있다. Magretta[13]는 비즈니스 모델

의 핵심은 기업 활동 방법을 설명하는 스토리라고 주장하고 있다. Amit & Zott[7]는 비즈니스 모델을 컨텐츠, 구조, 비즈니스 기회를 활용하여 가치창조를 묘사하는 것이라 주장하고 있다. 기회라는 관점에서 비즈니스 모델이라는 개념으로 본 Afua[14], Dowing[15] 및 Markids[16]들은 비즈니스 모델은 처해진 환경에서 어떻게 성공할 것인지에 대한 기대의 집합으로 보고 있다.

이처럼 비즈니스 모델은 한 하나의 정의를 바탕으로 설명할 수 없으며 비즈니스의 특성에 따라 변화된 비즈니스 모델을 적용할 수 있다. 비즈니스 모델의 정의에 대한 특성을 살펴보면 공급자와 소비자 간의 구조나 관계, 제공하고자하는 제품이나 서비스, 이것에 대한 기술적 특성, 시장의 규모와 사업을 추진하는 방법에 대한 내용을 다루고 있다. 이것이 비즈니스 모델의 핵심이라고 할 수 있다.

### 2.2 최근 연구에 대한 선행연구

최근에는 정부의 공공적인 부분이나 민간부분에서 비즈니스 모델의 중요성을 인식하고 이들을 이해하려고 노력하고 있다. 이러한 상황에서 A. Ostwarlt가 제안한 비즈니스 모델에서는 9가지 가치 제안에 대한 요소들로 구성되어 있다고 제안하고 있다. 여기서 제안하고 있는 비즈니스 모델은 신규 사업을 준비하는 사업기획부서의 담당자나 창업준비자가 사업성을 검토하고 사업계획을 수립하기 위해 어떻게 준비해야 할까? 이 책은 이런 고민을 해결하기 위해 도전했고, 이 문제에 대한 모범답안을 제시했기 때문이다. 그 9가지 구성요소는 다음과 같다. 첫 번째, 고객 세그먼트(Customer Segments)로 상품이나 서비스를 제공하고자 하는 고객집단을 정의하고 있다. 두 번째는 가치제안(Value Propositions)으로 고객의 문제를 해결하는 것과 고객의 욕구를 만족시키는 것으로 정의하고 있다. 세 번째는 채널(Channels)로: 가치 제안이 커뮤니케이션, 유통, 세일즈 채널을 통해서 고객에게 전달되는 것이라고 정의하고 있다. 네 번째로 고객관계(Customer Relationships)로 고객을 창출하고 유지하는 것이며, 다섯 번째는 수익구조(Revenue Streams)로 가치제안을 고객에게 성공적으로 제공하여 얻게 된 결과를 의미하고 있다. 여섯 번째는 핵심자원(Key Resources)으로 고객에게 가치를 제공하고 전달하는 데 필요한 자원을 의미하고 있다. 일곱 번째는 핵심활동(Key Activities)으로 고객에게 가치를 제공하고 전달하기 수행하는 활동을 의미하고 있다. 여덟 번째로 핵심 파트너십(Key Partnerships)로 기업 밖에서 조달하거나 획득할 수 있는 것. 얻는다는 것을 의미하고 있다. 그리고 마지막으로 비용구조(Cost Structure)는 조직이 활용하는데 필요한 비용을 의미하고 있다.

### III. 비즈니스 모델과 기업

#### 3.1 인터넷 기반의 기업 대상의 비즈니스 모델

e-비즈니스에서 인터넷 기업의 성공적인 비즈니스 모델의 의미가 온라인에서도 저비용으로 차별화된 우위를 동시에 확보할 수 있는 것으로 나타났다. 가치창출의 수준 또는 정도는 경쟁사에 비해 자사의 비즈니스 모델을 어떻게 설계할 것인가에 좌우된다. 이는 e-비즈니스의 경쟁우위는 독특한 가치를 전달하기 위해 정보통신기술을 활용하는 차별화된 비즈니스 모델을 설계하는 것으로부터 출발한다. 그러나 비용절감과 차별화의 동시 추구가 가능한 통합적 비즈니스 모델을 언급한 연구는 많지 않다. 달리 말해, 온라인에서도 상호 배타적 우위를 동시에 달성하는 기업만이 경쟁우위를 지속할 가능성이 높다. 결국 e-비즈니스 기업이 상업적 성공을 시현하고 있는 구체적인 맥락을 통해 경쟁우위의 지속성을 이해할 수 있다. 아마존의 경우 비즈니스 모델의 지속적 변화는 인터넷 기업의 지속성을 설명하는 선행변수로 생각할 수 있다. 달리 말해, 경쟁사에 비해 차별화된 비즈니스 모델 수립과 실행이 곧 경쟁우위 또는 경쟁열위를 결정하는 요인이다. 가령 온라인 서점과 소매점, 웹 서비스, 전자상거래 인프라 서비스, 그리고 비즈니스 융합을 시도하는 서비스로 점진적 진화를 거듭해 왔다.

인터넷이나 모바일 비즈니스의 경우 과거 오프라인 비즈니스와 비교하여 매우 복잡한 구조로 운영되는 경우가 많다. 특히 최근 스마트폰을 기반으로 한 서비스의 경우 비즈니스 구조가 복잡할 뿐더러 사업의 주체가 누구인지에 따라 비즈니스 구조가 달라지며 고려해야 할 사항들 또한 상이하게 변화된다. 특히 사업을 추진하는 하나의 기업을 중심으로 사업계획을 수립할 때 적용할 수 있는 비즈니스 모델에 대한 연구는 다소 부족하다. 특히 수익을 목적으로 하지 않는 공공서비스의 경우 ‘대국민 서비스 향상’이나 ‘국격 향상’과 같은 막연한 성과를 목표로 많은 비용을 들여 수행한 사업들이 사업수행 이후 활용도의 미비로 인해 ‘활성화 방안’을 찾기 위해 애를 쓰고 있는 것이 현실이다.

### IV. 결 론

기술혁신에 따른 새로운 서비스의 생성과 기존 서비스의 변화로 인해 갈수록 복잡해져 가는 비즈니스의 환경 하에 기획단계에서 고려해야 할 많은 요소들을 사전에 계획하지 않을 경우 사업이 실패로 이어질 확률이 높다. 사업의 성공 여부는 미래에 대한 일기기에 사전에 정확히 예측하는 것은 불가능하기에 어쩌면 실패 확률을 낮추는 것이 더 중요할 수도 있을 것이다. 또한 동일

한 제품이나 서비스를 가지고 누가 사업을 하는냐에 따라 성공여부가 달라지는 등 사업의 성공요인은 매우 다양한 변수들을 가지고 있다. 이런 상황에서 비즈니스 모델은 사업의 직접적인 성공요인이 되는지는 명확하지 않지만, 불명확한 비즈니스 모델은 실패 확률이 높아질 수 있기 때문에 최선이 아닌 최소의 필요조건이라 할 수 있다. 새로운 아이디어, 우수한 기술만을 중요하게 여긴채 다른 요소들을 고려하지 않고 추진한 사업들이 성공하지 못했던 많은 사례들이 이를 설명하고 있다. 그리고 공공에서 추진하는 사업의 경우 민간에서 추진하는 사업과 비교해 수익을 목적으로 하지 않는다는 이유에서 성공과 실패의 구분이 모호하여 사전 기획단계에서 중요한 사항들을 고려하지 않고 추진하는 경우가 발생하기도 한다.

성공한 e-비즈니스 기업은 예를 들어 아마존닷컴과 같은 기업은 우선 고객 가치, 혹은 고객 경험 창출을 위해 일관된 비즈니스 모델을 수립하고 실행한 점이다. 즉, 플랫폼 변화가 수반되긴 하였으나 핵심역량을 토대로 총체적 고객경험 전달을 지향하는 비즈니스 모델은 변하지 않고 있다.

e-비즈니스에서 출발하여 전 산업으로 확산되면서 사업을 혁신하는 도구로 사용되고 있는 비즈니스 모델도 가치창출의 원천에 대한 이해를 가지고 있어야 한다는 기존의 연구[7]는 비즈니스 모델의 실무적인 시사점을 가지며, 비즈니스 모델과 보완성과 고객충성이 기업의 비즈니스 모델의 성공과 과년성이 높다는 점에서 지속적이고 체계적인 연구가 필요하다.

### 참고문헌

- [1] Dong-su Cheon, "The effect of success of firm from business model", Korea industry technology Association, pp. 397-400, 2012.
- [2] Timmers, P., "Business model for Electronic Markets", Journal on Electronic Markets, 8(2), pp. 3-8, 1988.
- [3] Julta, D., Bodorik, P., Wang, Y., : "Developing internet e-commerce benchmarks," Information System, 24(6), pp. 475-493., 1999.
- [4] Bambury, P., "A Taxonomy of internet commerce," Firstmonday, Issue3, 1998.
- [5] Rappa, M.(1999), "Business model on the web,."
- [6] Software Promotion agency, 2000.
- [7] Zott, C. & Amit, R., "Business model design and the performance of entrepreneurial firms", Organization Science, 18(2), pp. 181-199, 2007.
- [8] Teece, D. J., "Business Models, Business Strategy and Innovation", Long Range Planning,43(2-3), pp. 172-194. 2010.
- [9] Hettick, L., "Building Blocks for Converged

- Applications” , *Business Communications Review*, June, pp.38-41.2003.
- [10] Slywotzky, A., “Creating your next business model” , *Leader to Leader*, 11(Winter), pp. 35-40., 1999.
- [11] Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., et al., “Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France” , *Research Policy*, 32(4), pp. 621-638. 2003.
- [12] Winter, S. G. & Szulanski, G., “Replication as strategy” , *Organization Science*, 12(6), pp. 730-743. 2001.
- [13] Magretta, J., “Why business models matter” , *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-93. 2002.
- [14] Afuah, A.(2003), “Business models: A strategic management approach” , New York: McGraw-Hill.
- [15] Downing, S., “The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities” , *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2),pp. 185-204. 2005.
- [16] Markides, C.(2000), *All the right move: A guide to crafting breakthrough strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.