

B2B (vs. B2C) 비즈니스 모델 혁신이 혁신성과에 미치는 상대적 효과

이채은*

한국의국어대학교, GBT학부생 4학년

박예진**

한국의국어대학교, 컴퓨터공학부생 4학년

윤원주***

한국의국어대학교, 경영대학 교수

국문 요약

본 연구는 B2B (business-to-business) 비즈니스 모델 혁신(business model innovation, BMI)이 B2C (business-to-consumer) 비즈니스 모델 혁신 대비 혁신성과에 미치는 상대적 효과를 실증적으로 검증하고자 한다. BMI의 하위요인을 가치창출(value creation), 가치제안(value proposition), 가치획득(value capture)으로 나누어 각각의 요인 간의 관계를 구체적으로 분석한다. 본 연구는 실증분석을 위해 2022년 기업가정신 실태조사(기업편) DB의 3,120개 기업을 활용하였다. 분석 결과, BMI 중 가치창출은 B2B (vs. B2C) 혁신성과에 미치는 영향이 더 크며 유의한 것으로 나타났다. 반면 가치제안은 B2C (vs. B2B) 혁신성과에 미치는 영향이 더 크며 유의한 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 통해 주 비즈니스 대상에 따라 BMI가 혁신성과에 상이한 영향을 미친다는 것을 실증했다는 점에서 학술적 의의가 있으며, 기업 특성에 따른 차별화된 BMI를 추구하는 것이 중요하다는 실무적 시사점을 가진다.

핵심어: 비즈니스 모델 혁신, B2B, B2C, 혁신성과

1. 서론

4차 산업혁명이 가져온 현대 사회의 변화는 대부분 기술 중심으로 진행되고 있으며, 이에 따라 기업들의 비즈니스 모델도 큰 전환을 겪고 있다. 특히 IoT, AI, VR/AR, 첨단 로봇, 자율주행 자동차, 클라우드 컴퓨팅 등의 기술이 중심이 되어 가치 창출 사슬(value creation chain)의 변화가 점점 더 중요해지고 있다(Rymarczyk, 2020). 이러한 사회적 변화는 혁신과 높은 관련성을 가지고 있으며, 이를 통해 혁신 기반의 경제 구조로 나아가고 있다(Morraz et al., 2017).

비즈니스 모델 혁신에 대한 관심은 지속적으로 존재한다(Pohle & Champman, 2006; Zott et al., 2011; Schneider & Spihes, 2013; Spihes et al., 2014). 비즈니스 모델 혁신이란 기존의 방식의 비즈니스 모델과는 다른 방식으로 새로운 가치를 창출하고 획득하는 프레임워크로 정의할 수 있다

(Massa, 2017). 때문에 기업들은 미래의 경쟁우위를 확보하기 위해 기존의 비즈니스 모델을 재해석하고, 이를 바탕으로 새로운 비즈니스 개념 창출하는 능력이 필요하다(IBM, 2006). 이러한 능력을 바탕으로 기업들은 전략적 차별성과 차별화된 성과를 얻을 수 있다.

많은 장점에도 불구하고 기업들의 비즈니스 모델 혁신은 실패하고 있으며 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치고 있다. 하지만 그 실패의 원인은 아직 충분히 연구되지 않고 있는 실정이다(Chesbrough, 2007; Geissdoerfer, 2018). 더욱이, 비즈니스 모델 혁신과 성과 간의 관계를 탐구한 연구도 상대적으로 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 비즈니스 모델 혁신의 세 가지 구성요소인 '가치창출', '가치제안', '가치획득'이 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 특히, 기업의 특성(B2B 기업 vs B2C 기업)에 따라 그 영향이 어떻게 달라지는지를 중점적으로 실증분석을 진행하고자 한다.

* 주저자, 한국의국어대학교, GBT학부생 4학년, chaeleek@hufs.ac.kr

** 공동저자, 한국의국어대학교, 컴퓨터공학부생 4학년, tsi06162@hufs.ac.kr

*** 교신저자, 한국의국어대학교, 경영대학 교수, wyun@hufs.ac.kr

본 연구는 한국청년기업가정신재단(KoEF)의 2022 기업가 정신 실태조사 데이터베이스에서 제공되는 3,120개의 기업을 대상으로 분석을 진행하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1. 비즈니스모델

비즈니스 모델이란 수익을 창출하기 위해서 사업을 영위하는 방식이자, 기업이 가치를 포착하고 창조하고 전파하는 방법을 논리적으로 설명한 것이다(Rappa, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2010). 이 밖에도 연구자마다 비즈니스 모델을 다양하게 정의하고 있다. 본 연구에서는 다양한 연구자들의 정의를 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 비즈니스 모델 정의

연구자	정의
Venkatraman & Henderson(1988)	고객과의 상호작용, 자산 형태, 지식 수단 등의 세가지 측면에서 전략을 수립하기 위해 조정된 계획
Hamel(2002)	사업을 운영하는 방식에 관한 설계도
Chesbrough & Rosenbloom(2002)	기술 잠재력과 경제적 가치 실현을 연결하는 발견적 논리(Heuristic logic)
Johnson et al.(2008)	고객 가치제안, 수익 공식화, 핵심 자원, 핵심 프로세스 4가지 구성요소가 서로 맞물려 가치를 창출하고 전달하는 것
Teece(2010)	고객을 위한 가치제안을 지원하는 논리, 데이터 및 기타 증거와 그 가치를 제공하는 기업의 수익과 비용의 실행 가능한 구조

비즈니스 모델의 하위 구성요소는 일반적으로 3개로 나눈 가장 간단한 모델(Demil & Lecocq, 2010; Zott & Amit, 2010; Koehn et al., 2011)에서 17-20개의 요소로 나눈 모델(Shafer et al., 2005; Johnson et al., 2008)에 까지 다양하게 존재한다. Johnson & Lafley(2010)는 고객가치제안, 이윤공식, 핵심 자원, 핵심 프로세스의 4개의 구성요소로 나누었으며, Chesbrough(2006)은 가치제안, 시장세분화, 가치 사슬, 비용구조와 수익 창출 가능성, 가치 네트워크, 경쟁전략의 6개의 구성요소로 나누었다. Osterwalder & Pigneur(2010)는 고객 세분화, 가치제안, 채널, 고객 관계, 수익원, 핵심 자원, 핵심 활동, 핵심 파트너십, 비용구조의 8개의 구성요소로 나누었다. 본 연구에서는 비즈니스 모델 구성요소에 관한 기존 연구를 참조하여 비즈니스 모델 하위 구성요소들을 (1) 가치창출, (2) 가치제안, (3) 가치획득으로 선정했다(Afuah & Tucci, 2003; Foss & Saebi, 2018; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2018).

먼저 가치창출(value creation)은 비즈니스 모델에 존재하는 프로세스의 자원과 역량을 사용하여 가치를 창출하는 방법 또는 수단(Clauss, 2017)으로, 생산을 위한 핵심 활동, 핵심 자원과 핵심 파트너 전달을 위한 고객과의 사이에 있는 채널, 기술을 통해 실현된다(김중석 외, 2022). 즉, 기업의 가치제안을 가능하게 하는 기업의 자원과 역량으로 정의할 수 있다(Johnson et al., 2008). 가치제안(value proposition)은 고객을 위해 문제 해결 포트폴리오를 구성하고 고객에게 해결책을 제공하는 방법과 수단(Clauss, 2017)으로, 제품/서비스, 고객 세분화 및 고객 관계를 통해 실현된다(김중석 외, 2022). 이는 일반적으로, 고객의 가치를 창출하는 제품과 서비스 및 관련 고객군의 선택을 나타낸다(Cavalcante, 2014). 가치획득(value capture)은 기업이 비용을 충당하는 수익을 얻고 지속가능한 성장을 보장하는 이익을 달성하는 방법(Clauss, 2017)이며, 비용과 수익 구조로 실현된다(김중석 외, 2022). 이는 고객에게 가치제안을 통한 사업 활동으로 얻은 수익성을 나타낸다(Schneckenberg et al., 2019). 비즈니스 모델의 세 가지 구성요소와 관련 세부요소를 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 비즈니스모델 구성요소 및 세부요소

구성요소	관련 세부요소
가치 제안	시장 제공물(제품, 서비스, 솔루션, 고객편의 등) 시장 및 고객 세분화 수혜자
가치 창출	핵심 역량과 자원 핵심 활동 새로운 기술과 부품 핵심 프로세스와 구조 관계(파트너십)
가치 획득	매출모델 비용구조 성장·투자모델

2.2. 비즈니스 모델 혁신

비즈니스 모델 혁신(BMI)이란 기존과는 다른 방식으로 가치를 창출하고 획득하는 프레임워크 또는 방안(Afuah, 2017)으로, 명확한 경영혁신 목표를 기반으로 기업의 전 임직원이 상시적으로 새로운 사업 기회를 발굴하여 고객 관점의 비즈니스 모델을 설계하고 실험을 통해 완성시키는 체계화된 활동이다(김대이, 2015). 이병남(2011)에 따르면, 비즈니스 모델 혁신은 기업 전략을 급변하는 환경변화에 따라 지속적으로 바꾸면서 경쟁력을 유지하는 적응우위를 강화해 한 차원 높은 가치를 창출할 수 있는 방법이다.

2.3. 혁신성과

기업에게 혁신과정은 조직 전반을 효율, 효과적으로 운영하기 위해 변화시키는 과정을 의미하며, 혁신성과는 혁신과정에서 산출되는 정량적 및 정성적 결과물이다 (Hsu et al., 2014; 이선우 외, 2022). 혁신성과를 측정하는 방법은 다양하지만(Damanpour & Evan, 1984) 본 연구에서는 실질적 성과인 신제품 매출액과 지각적 성과인 신제품 및 신규 서비스 개발을 척도로 사용하였다. Dess & Robinson(1984)은 객관적 성과와 지각된 성과 사이에는 높은 상관관계가 있으며, 지각된 성과가 객관적 성과보다 기업 성과를 더욱 잘 나타내는 경우도 있다고 설명했다.

2.4. B2B vs B2C

B2B(business-to-business)는 기업 간 거래를 뜻하며, 제조업체와 도매업체 또는 도매업체와 소매업체 간의 상거래를 의미한다. B2C(business-to-consumer)는 제품 또는 서비스를 최종 소비자에게 제공하는 비즈니스 활동을 뜻한다 (Kumar et al., 2012). <표 3>에서는 각각의 차이를 비교 정리했다.

B2B 제품은 소비재에 비해 제품의 기술 수준과 공급업체의 전반적인 기술력이 판매에 중요한 요인으로 작용한다. 또한, B2B 시장에서 제품 차별화는 기술적인 제품 향상이나 제품에 수반되는 서비스의 향상을 통해 나온다. 이와 대조적으로 B2C 시장에서는 제품 포지셔닝, 브랜드 관리, 제품의 감성적 이미지, 광고 등을 통해 제품이나 서비스의 특별한 향상 없이도 제품 가치를 유지할 수 있다(한상린, 2011).

<표 3> B2B와 B2C 기업의 차이점

구분	B2B	B2C
타겟	기업(Enterprise)	최종 소비자(End User)
시장 사이즈	작음	큼
판매량	높음	낮음
위험도	높음	낮음
구매과정	깊	얕음
고객 결정	이성적	감정적
제품정책	커스터마이제이션(customization), 기술적 특성 강조, 제품 포지셔닝은 기능에 초점을 맞추어 이루어짐(기술 개발에 주력)	표준화(standardization), 감성적 특성 강조, 표준화된 제품, 제품 포지셔닝은 심리적 속성에 크게 의존
고객의 주요 관심사	기술적 성과(technical performance), 경제적 이익(economic benefit)	기능적 성과(functional performance), 감성적 이익(emotional benefit)

본 연구에서는 이러한 B2B, B2C의 특성의 차이에서 기인하여 비즈니스 모델 혁신의 구성요소 중 가치창출은 B2B와, 가치제안은 B2C와 더 연관이 크다고 보았다. 가치창출은 위험도가 더 높고 시장의 규모가 작기 때문에 여러 아이디어를 양산해 내는 것이 아니라, 기술혁신으로 차별화된 제품 또는 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 즉, 기업을 대상으로 할 때는, 자원과 역량을 기술적으로 혁신하여, 어떤 가치를 창출해내는지가 중요해진다. 반면, 가치제안은 고객을 유치하기 위한 기본적 접근을 의미하므로 B2C와 연관이 크다고 보았다. 가치제안은 고객들의 문제를 해결해주거나 고객들의 니즈를 만족시켜줄 수 있도록 기업과 그 기업의 제품 또는 서비스가 제공하는 것들로 구성되며 이는 구매과정이 상대적으로 짧고 제품의 감성적 특성이 강조되는 B2C 모델이 중점적으로 혁신해야 할 부분이라고 보았다. 가치제안, 가치창출과는 다르게 가치획득은 B2B 및 B2C 기업 모두에게 중요하다고 보았다. 기업이 가치제안, 가치창출 활동을 성공적으로 했다고 해서 이것이 수익이나 지속가능성을 보장하는 것은 아니다. 따라서 기업은 지속적으로 수익과 이윤을 확보할 수 있도록 노력해야 한다. 즉, 가치획득을 통한 수익 모델은 B2B와 B2C 기업 모두 우선적으로 중요시해야 하는 개념이라고 할 수 있다.

이를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

- H1: 가치창출은 B2C 대비 B2B 기업의 혁신성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.
- H2: 가치제안은 B2B 대비 B2C 기업의 혁신성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.
- H3: 가치획득은 B2B 및 B2C 기업 모두의 혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법 및 가설설정

3.1. 자료의 수집

본 연구에서는 한국청년기업가정신재단(KoEF)이 2021년 전국 3,120개 기업을 대상으로 조사한 기업가정신 실태조사 기업편 데이터베이스를 분석하였다. 해당 데이터는 사업체를 방문하여 직접 면접 조사하는 방식으로 자료가 수집되어, 일반적인 우편을 통해 수집된 설문조사 자료보다 결측치가 낮고 높은 신뢰성을 기대할 수 있다.

3.2. 변수의 측정

독립변수는 비즈니스 모델의 구성요소인 ‘가치창출’, ‘가치제안’, ‘가치획득’을 사용하였다. 설문지에서 ‘비즈니스 모델 혁신’에 관한 질문 문항 9개를 사용하였으며, 해당 값들의 평균값을 사용하여 하나의 요소 값으로 도출하였다. 설문 항목은 <표 4>에 제시하였다.

<표 4> 비즈니스모델혁신 설문항목

구분	설문항목
가치창출	q49:사업 파트너와 함께 독자적인 비즈니스 생태계를 조성하고 있다.
	q50:새로운 거래방식, 운영 절차, 사업 관행 및 규범을 제시하고 있다.
	q51:필요한 자원을 효율적으로 조달하여 효과적으로 조합하고 있다.
가치제안	q45:새로운 고객군을 계속 발굴하고 있다.
	q46:고객에게 차별화된 가치를 제안하고 있다.
	q47:고객이 가치를 쉽게 인지할 수 있도록 관리하고 있다.
	q48:차별화된 고객 채널을 구축하고 있다.
가치획득	q52:수의 원천을 다각화하기 위한 방법을 모색하고 있다.
	q53:불필요한 비용 낭비를 줄이기 위한 방법을 모색하고 있다.

종속변수는 신제품 혁신성도를 사용하였는데, 이는 3년간 (2019-2021) 매출액의 평균(단위: 백만 원)에서 최근 3년 사이 등장한 신제품 및 신규 서비스가 연 매출액에서 차지하는 비율을 로그 변환하여 사용하였다. 강건성 검정에 활용된 기업가적 성과는 설문 항목 중 지각된 재무성과와 관련된 10개의 항목을 이용하여 측정하였다. 척도의 타당성과 신뢰성을 측정하기 위해 확인적요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)를 실시하였으며, 측정모형의 적합도는 수용할 만한 수준이었다($\chi^2=4432.46$, d.f.=104, $p<.000$, CFI=.83, SRMR=.08, RMSEA=.20). 또한, 수렴타당도(C.R.=0.943, AVE=0.623), 판별타당도(AVE=0.623), 신뢰도(Cronbach's alpha=0.942, C.R.=0.943)도 양호한 수준으로 검증되었다.

IV. 분석결과

4.1. 가설검증

본 연구에서는 B2B와 B2C 기업에 따라 비즈니스 모델 혁신의 3가지 구성요소가 혁신성도에 미치는 효과를 비교하여 이를 실증적으로 검증하였다. 그 결과는 <표 5>에 제시하였다.

<표 5> 회귀분석 결과

구분	DV = 혁신성도			
	B2B (n = 1,806)		B2C (n = 1,073)	
	표준화계수	표준오차	표준화계수	표준오차
주 효과항				
가치창출	0.44	0.14**	-0.09	0.18
가치제안	0.18	0.12	0.74	0.16***
가치획득	-0.01	0.11	0.11	0.15
통제변수				
기업연차	0.91	0.16***	0.67	0.18***
총 종사자 수	0.78	0.06***	0.81	0.08***
ceo 창업경험	0.07	0.25	-0.56	0.24*
ceo 성별	-0.65	0.23†	-0.38	0.26
주 업종 성장단계 고정효과	Yes		Yes	
벤처인증 여부 고정효과	Yes		Yes	
ceo 연령대 고정효과	Yes		Yes	
산업군 고정효과	Yes		Yes	
주업종과 관련성 가장 높은 기술 고정효과	Yes		Yes	
R-sq	0.4274		0.4468	
RSME	3.4842		3.3718	

† $p<0.1$; * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

분석결과, 가치창출은 B2B 기업 혁신성도에 유의한 영향을 미치는 반면($\beta=0.44$, $p<.000$), B2C 기업 혁신성도에는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 가치제안은 B2B 기업 혁신성도에는 유의하지 않지만, B2C 기업 혁신성도에는 유의한 영향을 미쳤다($\beta=0.74$, $p<.000$). 가치획득은 B2B 및 B2C 기업 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

5.1. 결론

비즈니스 모델의 구성요소가 혁신성도에 미치는 영향을 분석한 결과, 가치창출은 B2B에서, 가치제안은 B2C에서 유의하였으며, 가치획득은 B2B와 B2C 모두에서 유의하지 않음을 확인할 수 있었다. 이는 마케팅 대상에 따라 다른 비즈니스 모델 구성요소에 맞추어 혁신을 추구하면 더욱 긍정적인 성과를 얻을 수 있다는 것을 시사한다. B2B는 가치를 창출하기 위해 기술 혁신에 힘써야 할 것이며 기존에 가지고 있던 자원과 역량을 효율적으로 운영하는 것이 중요할 것이다. 또한 거래방식, 운영 절차, 사업 관행 및 규범에 관하여 혁신을 하여 기업 고객과 긍정적인 관계를 가져 지속성을 확보할 수도 있을 것이다. B2C는 가치제안을 통해 새로운 고객군을 발굴하여 차별화된 가치를 제안하고자 노력해야 한다. 또한 해당 가치를 고객이 쉽게 인지할 수 있도록 포지셔닝 해야 할 것이다. 가치획득

은 B2B와 B2C의 차이가 없었는데, 이는 수익 모델이 기업 특성과는 무관한 것으로 볼 수 있다. 하지만 통계적으로 유의하지 않은 것에 대해 기업 특성에 상관 없이 당연히 중요한 것으로 생각되는 전제조건 같은 것이기 때문으로 추정할 수 있다. 즉, 가치를 획득하여 수익으로 전환하려는 노력은 기업의 존재이유라고 볼 수 있는 이윤 달성의 기본 전제조건이라는 것이다.

이처럼 기업은 산업의 특성에 따른 차별화된 비즈니스 모델 혁신을 추구할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김대이(2015). *비즈니스모델 혁신 워크북*. 고양시: 좋은땅.
- 김종석·강민정·김병근(2022). 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 미치는 영향-레디엔스타트 사례를 중심으로. *Korea Business Review*, 26(1).
- 이병남(2011). 과거 아이디어의 뒷에서 과감히 벗어나라. *Dong-A Business Review*, 72(1), 18-24. Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/3500/a_c/magazine.
- 이선우·김선우·김지연(2022). 기업벤처링이 혁신성과에 미치는 영향: 협력파트너 다양성의 조절효과. *경영컨설팅연구*, 22(2), 77-90.
- 한상린(2011). *B2B 마케팅*. 과주사: 21세기북스.
- Afuah, A., & Tucci, C. L.(2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H.(2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H.(2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Claus, T.(2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Damanpour, F., & Evan, W. M.(1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 392-409.
- Demil, B., & Lecocq, X.(2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B.(1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Foss, N. J., & Saebi, T.(2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S.(2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Johnson, M. W., & Lafley, A. G.(2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Koen, P. A., Bertels, H. M., & Elsum, I. R.(2011). The three faces of business model innovation: Challenges for established firms. *Research-Technology Management*, 54(3), 52-59.
- Kumar, V., & Raheja, G.(2012). Business to business (b2b) and business to consumer (b2c) management. *International Journal of Computers & Technology*, 3(3), 447-451.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A.(2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S.(2017). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12-20.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y.(2013). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pohle, G., & Chapman, M.(2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34-40.
- Rappa, M.(2001). Managing the digital enterprise-Business models on the Web.
- Rymarczyk, J.(2020). Technologies, opportunities and challenges of the industrial revolution 4.0: theoretical considerations. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 185-198.
- Schneckenberg, D., Velamuri, V., & Comberg, C.(2019). The design logic of new business models: Unveiling cognitive foundations of managerial reasoning. *European Management Review*, 16(2), 427-447.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C.(2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Teece, D. J.(2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L.(2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Zott, C., & Amit, R.(2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.