

BMO 평가모형을 이용한 인터넷 쇼핑몰 비즈니스모델 자가평가 방법론에 관한 사례 연구

은종성 (한밭대학교 창업경영대학원 석사)*
민경세 (한밭대학교 경상대학 경제학과 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 인터넷 쇼핑몰 창업 시 활용할 수 있는 비즈니스 모델 사전 자가 평가 방법론을 개발하는 것이다. 자가 평가 방법론은 Bruce Merrifield 박사가 제안한 BMO 모형을 인터넷 쇼핑몰에 맞도록 재구성하였으며, 평가 항목의 변형을 위해 인터넷 비즈니스의 특징, 인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가에 관한 이론, e-business의 성공·실패요인, 벤처기업의 성공·실패요인, 기술가치 평가 요인, 인터넷 쇼핑몰의 성공·실패요인 등에 관한 선행연구들을 고찰하였다. 재구성된 사업매력도 평가항목은 매출규모, 시장성장성, 경쟁력, 위험분산도, 업계 재구축 가능성, 특별한 사회적 상황이며, 자사화의 적합성 평가항목은 경영자특성, 콘텐츠제공력, 상호작용성 구현 및 운영, Commerce, Fulfillment, 마케팅력이다. 재구성된 BMO모형으로 인터넷 쇼핑몰 사업을 진출하고자 하는 I사, D사, G사를 대상으로 사례연구를 하였다.

본 연구는 자가평가를 통한 부적격한 인터넷 쇼핑몰 비즈니스 모델의 사업화 방지, 인터넷쇼핑몰 비즈니스 모델의 평가를 통해 사업을 점검하고 실행할 수 있는 지침 제공, 인터넷 쇼핑몰 비즈니스 모델이 실행에 필요한 자원의 수준과 확보의 용이성 평가에 활용될 수 있다.

핵심주제어: BMO 평가모형, 인터넷쇼핑몰 BM, 자가진단방법론

* 한밭대학교 창업경영대학원 창업학 석사, 제1저자, eunjs75@hanmail.net

** 한밭대학교 경상대학 경제학과 교수, 교신저자, mks@hanbat.ac.kr

I. 서론

인터넷 쇼핑물 창업에서 과다경쟁을 피하고 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 인터넷 쇼핑물 비즈니스에 맞는 평가 모델이 필요하다. 이 모델은 재무 분석에 치중한 기존의 기업 평가 모델의 한계를 극복할 수 있어야 하며, 급속하게 변화하는 인터넷 산업 환경을 반영해야 한다. 즉 무수하게 생겨나고 사라져 가는 인터넷 쇼핑물들 중에서 계속적인 수익을 발생시키며, 오랜 기간 동안 높은 성장을 유지할 수 있는 기업을 가려 낼 수 있는 모델이어야 한다.

본 연구의 목적은 인터넷 쇼핑물 창업 시 활용할 수 있는 비즈니스 모델 사전 자가 평가 방법론을 개발하는 것이다. 자가 평가 방법론은 Bruce Merrifield 박사가 제안한 BMO 모형을 활용할 것이며 평가 항목의 변형을 위해 인터넷 비즈니스의 특징, 인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가에 관한 이론, e-business의 성공·실패요인, 벤처기업의 성공·실패요인, 기술가치 평가 요인, 인터넷 쇼핑물의 성공·실패요인 등에 관한 선행연구들을 고찰 하였다.

BMO모형의 변형은 자가 평가 방법론의 설계, 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델 자가 평가 방법론 개발의 방향, 인터넷 쇼핑물 자가 평가 방법론 개발, 사업매력도 평가항목의 변형, 자사와의 적합성 평가항목의 변형으로 구성한다. BMO모형의 적용을 위해 인터넷 쇼핑물 사업을 진출하고자 하는 I사, D사, G사를 대상으로 사례연구를 하였다.

II. 선행연구 관점

2.1 인터넷쇼핑물 유형 관점

나중덕(2003)에 의하면 인터넷쇼핑물은 소비재를 생산사는 메이커 및 유통업자의 상품정보가 들어있고, 소비자들의 접속과 주문을 기다리는 인터넷상의 가상점포를 의미한다(Sarket et al., 1996).

인터넷쇼핑물의 분류에 관한 기존연구를 정리하면 다음과 같다. 대표적인 인터넷쇼핑물 분류 유형은 상업적 웹사이트를 목적지 형태(Destination Type)-웹통행통제 형태(Web Traffic Control Type)를 들 수 있다(Hoffman & Novak, 1996). 목적

지 형태는 직접판매가 이루어지는 온라인 스토어프론트(Online Storefront), 제품이 미지 및 정보와 광고 중심의 인터넷프리센스사이트(Internet Presence Sites), 요금 및 스폰서 등 탐색 DB 중심의 콘텐츠사이트(Contents Sites)등이 여기에 해당된다. 웹통행통제 형태는 온라인프론트의 집합 몰(Mall), 특정 광고형태의 인센티브 사이트(Incentive Sites), 탐색에이전트(Search Agents) 등을 포함한다. 사이버쇼핑몰-사이버쇼핑숍-사이버쇼핑플라자(제일금융연구원, 1997) 등이 있다.

취급제품의 종류에 따라 분류할 경우에는 종합형과 전문형으로 구분한다(한국전산원, 1999). 종합쇼핑몰이란 다양한 제품을 인터넷 쇼핑몰을 통해 온라인상에서 판매하는 기업을 지칭하며, 전문 쇼핑몰은 전문적으로 책이나 컴퓨터용품 등과 같이 특정 제품을 온라인 쇼핑몰을 통하여 판매하는 기업을 말한다(이인구, 2004). 또한, 상점 형태에 따라 분류하면 단일상점형태, 몰(Mall), 메타쇼핑몰(Mall of Malls)로 구분할 수 있다(고영국·이건모, 1999). 단일상점형태는 단일 품목의 제품만을 갖춘 쇼핑몰이며, 몰 형태는 많은 종류의 상점들을 등록시킨 집합체로 운영되도록 설계된 쇼핑몰 형태로 다양한 종류의 상품을 다루고 있다. 메타쇼핑몰은 쇼핑몰과 쇼핑몰들을 연결하여 고객의 입장에서 상품을 여러 타사 상품들과 비교해 보며 고객의 욕구에 가장 적합한 상품을 선택하여 구매할 수 있도록 한 형태이다. 여기에서는 여러 다른 종류의 상품을 한 번의 방문으로 함께 구매할 수도 있으며, 구매한 물건의 대금 지불도 일괄적으로 처리할 수 있도록 되어있다

2.2 비즈니스 모델(Business Model) 평가방법론 선형연구 관점

비즈니스 모델에 관한 연구 자료 중 Timmers(1998)의 자료는 가장 대표적으로 인용되는 자료이다. Timmers는 가치사슬을 구성하는 요소들을 확인하고 이들 간의 분해와 재결합, 상호패턴 등에 따라서 전자상거래(e-commerce)를 위한 비즈니스 모델을 분류하였다. 상품전달과정을 기준으로 제조업자형, 중개자형, 경매형의 세 가지로 분류한 Jultla의 모델(Jultla et al.1999)은 데이터베이스 관리 방식에 따라서 나눈 분류로서 실제적인 수익창출에 대한 구체적인 언급이 부족하다. Rappa(2000)는 Timmers의 개념을(Scheme) 확장 하였는데 “비즈니스 모델은 회사가 가치사슬 안에서 어느 곳에 위치하는지를 정확히 하고 이를 바탕으로 어떻게 돈을 벌 것인지 판독(상세히 설명)하는 것” 이라고 정의한 후 수익원천 측면에서 비즈니스 모델을 총 29개로 정의 하고 이를 9개의 범주로 나누었다. 그러나 수익적인 측면만을 부각시킨 나머지 가치 창출 활동에 영향을 미치는 요소들에 대하여 소홀히 하였으며 구체적인 실행방법도 제시하지 못하였다.

<표 1> 연구자별 비즈니스 모델 관한 연구 내용

| 연구자 연도 | 정의 | 주요특징 |
|-------------------------------|---|---|
| Timmers (1998) | 제품, 서비스, 정보흐름의 구조로서 다양한 비즈니스 참여자들과 그들의 역할, 참여자들의 잠재적 혜택과 수익의 원천을 설명해 주는 것 | -가치사슬의 분해와 재결합, 즉 가치 사슬의 요소를 확인하고 참여자들의 상호작용 패턴을 분석하여 가치 사슬을 재구성 -제품/서비스 정보흐름, 비즈니스 참여자들간의 관계에 역점 |
| Rappa (2000) & Rayport (1999) | 비즈니스 모델은 회사가 가치사슬 안에서 어느 곳에 위치하는지를 정확히 함으로 어떻게 돈을 벌 것인지 관독(상세히 설명)하는 것" | -수익원과 사업 방식의 관점에서 비즈니스 모델을 정의 -수익을 창출하는 방식과 수익창출과 관련된 비용에 초점 -비즈니스 모델을 총 25개로 정의 하고 이를 9개의 범주로 분류 |
| Ethiraj et al. (2000) | 고객가치를 창출하고 특정시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소들의 독특한 구성체 | 경쟁우위를 위한 전략적 관점에서 비즈니스 모델을 정의 |
| Amit and zott (2001) | 비즈니스 가치를 창출하기 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리를 설명해 주는 것 | 가치 창출 모델이라는 관점에서 비즈니스 모델을 정의 |
| Afuahh and Tucci (2001) | 기업이 고객에게 제공하는 가치, 가치를 제공하고자 목표 세분시장, 세분시장에 제공하고자 하는 제품 및 서비스의 범위, 수익원천, 고객에게 제공된 가치에 부여된 가격, 가치제공을 위하여 수행되는 제 활동, 사업 수행 능력, 기업의 현재 우위를 유지하기 위한 활동 | -수익창출을 위한 방법에 대한 계획으로 시스템 관점에서 그 구성요소와 구성요소간의 관계성 관점에서 비즈니스 모델을 정의 |

2.3 비즈니스의 성공 및 실패요인

<표 2>는 벤처기업의 성공요인에 관한 연구이며, <표 3>은 비즈니스 실패요인에 관한 선행연구의 요약이다(이정일, 2004).

<표 2> 벤처기업의 성공요인에 관한 연구

| 연구자 | 성공요인 |
|---------------------------------------|---|
| Quinn (1997) | ①기업주의 광적인 실천력, ②발전과정의 혼란과 장애의 극복, ③기존자원의 최대한 활용, ④위험감수 정신, ⑤장기적 안목, ⑥자금조달 원천의 다양화, ⑦시장수요 및 수요자요구의 명확한 인식 |
| Madigue (1979) | ①경영의 특성(Top-down식 경영), ②마케팅 능력, ③고객의 욕구에 대한 감지능력, ④연구 개발 활동 및 개발능력, ⑤종적, 횡적 의사소통 능력 |
| Rothwell (1997) | ①원활한 의사소통과 효과적인 협동, ②전사적인 과업으로서의 혁신, ③효과적인 개발업무, 계획 및 경영기술, ④경영의 질, ⑤인사정책, ⑥경영의 스타일, ⑦마케팅 능력과 소비자 욕구파악, ⑧주요임직원의 능력 |
| Park & Maillie (1982) | ①제품항목 : 성능, 판매성, 방어성 ②회사능력 및 모험 기업가 능력 회사능력 : 영업능력, 기술능력, 생산능력 모험기업가 : 개인적 특성 ③환경요인 : 시장구조와 특성, 경쟁도, 공급자, 정부정책 ④추진사업 : 지원도, 투자, 전략 |
| Miller & Camp (1986) | ①환경에 관한 부분 : 성장산업, 경쟁 우위에 있는 시장, 국제적으로 경쟁할 수 있는 시장 ②사업전략 부분 - 높은 성장과 높은 시장점유율 - 빠른 시장진입 - 공격적이고 광범위한 시장 범위 - 가격우위보다 제품의 특화 |
| Brno & Mcquarrie & Togrison (1992) | ①자기 자신의 강·약점을 잘 파악하는 것, ②자기 제품을 사랑하고 고객들에게 꼭 필요한 무엇을 제공한다는 긍지를 갖는 것, ③고객을 만족 시켜야 한다는 책임감을 갖는 것, ④사람을 잘 다루는 것, ⑤순수성의 유지 |

<표 3> 비즈니스 실패원인

| 연구자 | 실패요인 |
|------------------------------|---|
| Hlavacek (1974) | ①비용과다지출, ②시장규모 협소, ③유통의 문제, ④기술적 문제, ⑤모험사업관리자의 능력부족, ⑥부서간의 분쟁, ⑦최고경영자의 자원 부족 및 성급함, ⑧영업사원의 비협조, ⑨부정확한 마케팅 조사, ⑩예산부족 |
| Brono 등 (1986) | ①제품의 출시시점, ②제품의 디자인, ③부적절한 판매/유통전략, ④불분명한 사업내용의 정의, ⑤특정 고객에 대한 과도한 의존, ⑥초기 자본의 부족, ⑦부채의 조기도입, ⑧벤처 캐피탈의 비효과적인 관계, ⑨비효과적인 팀워크, ⑩부적절한 인적자원관리 등 |
| Wall Stret Journal (1992) | ①경제적인 요인 (47.4%), ②과도한 부채, 운영경비, 불충분한 운전자본 등과 같은 재무적인 요인(38.4%), ③경험부족(7.1%), ④사업상의 갈등, 가족문제, 게으름 등과 같은 창업자의 문제(3.4%), ⑤자연적인 재앙이나 사기사건 등과 같은 기타요인(3.7%) |

2.4 인터넷 쇼핑몰(웹사이트) 성공·실패 선행연구

대부분의 인터넷 쇼핑몰의 목적은 재방문과 구매를 증가시키고, 그로 인해 이익을 증가시키는데 있다. 고객이 웹사이트를 더 방문할수록, 그들은 사이트로부터 무엇인가를 더 구매하게 될 것이다. 사실, 재방문은 쇼핑몰 웹사이트의 성공을 측정하는 중요한 방법이다(Contentious, 1998). 직접적인 구매대신에 재방문을 주로 사용하는 것은 방문객들이 제품 정보를 모으기 위하여 사이트를 사용하지만, 다른 전통적인 수단들(상점, 전화, 혹은 메일주문)을 통해서 구매를 한다는 사실에 기인한다. 인터넷 관련 전문조사기관인 포레스터 리서치에 따르면, 다음과 같은 요인들이 재방문을 증가시켰다. 높은 품질의 콘텐츠(75%), 사용의 편리성(66%), 빠른 다운로드(58%), 신속한 업데이트(54%), 쿠폰&인센티브(14%), 선호하는 브랜드(13%), 게임(12%), 구매 능력(11%), 고객화된 콘텐츠(10%), 채팅과 전자계시판(10%), 그리고 기타(10%), 따라서 재방문 측면은 웹사이트 만족을 측정하는 개념으로 볼 수 있다(김동산 외, 2004).

홍일유(2001)에 의하면 3C-D-T 모델은 Contents, Community, Commerce, Design, Technology 의 5개 부분은 웹사이트 평가 대상 영역으로 하는 분석 프레임워크로서 웹사이트의 구축 측면과 웹사이트 운영/관리 측면이 결합되어 웹사이트 성과에 영향을 미친다는 가정에 기초하는 이론이다. 즉 웹사이트가 아무리 우수하게 구축되어도 운영 및 관리를 소홀히 하게 되면 웹사이트의 성과는 나빠질 수 있음을 나타내고 있다. 따라서 웹사이트의 성과를 개선하기 위해서는 사이트 자체 및 그 운영 및 관리 측면을 각각 평가하여 그 결과에 따라 웹사이트 혁신방안을 도출해야 한다는 것이 3C-D-T 모델의 주된 포인트이다. 웹사이트의 성과는 사용자 성과와 기업 성과의 두 가지 측면에 대해 평가해야 하는데 웹사용성, 만족도 등과 같은 사용자 성과가 좋아야 고객관계, 매출 및 이익 등과 같은 기업 성과도 좋아진다는 의미를 내포하고 있다(김동산 외, 2004).

BGIC(Business and Government Information Center)에서는 웹사이트 평가 프로세스에서 사용되는 평가기준들로서 사이트의 유용성, 자료의 최신성, 사이트의 내용, 자료의 신빙성, 검색엔진, 사용자접근성, 로드타임, 브라우저 인식도, 검색정도, 서버의 접근성 등 12가지 요소들을 제시했다.

Chang and Amett(1999)는 웹사이트 성공요인으로 정보의 질, 학습능력, 흥미성, 시스템 품질, 시스템 사용성, 서비스 품질 등의 6가지 요인으로 구분하였고, 이들 요인을 37가지 세부 변수로 구분하여 웹사이트를 평가하였다.

이문규(2002)는 인터넷 서비스 품질 평가척도로서 정보(상품 및 정보), 거래(거래과정, 배송 및 A/S), 디자인(사이트외의 상호작용, 사이트 디자인), 의사소통(이용자

간 의사소통), 안정성(시스템안정성, 소비자보호, 신뢰, 보안)을 제시하고 있다(김동산 외, 2004).

온라인 쇼핑몰을 선택하는데 있어 가장 중요한 기준으로 삼고 있는 것은 판매가격, 제품품질, 쇼핑몰브랜드이미지 인 것으로 나타났다(송지희, 2001).

III. 자가 평가 방법론 개발

기존의 인터넷 비즈니스 모델 사업성 평가의 문제점은 <표 4>과 같다.

<표 4> 기존 인터넷 비즈니스 모델 사업성 평가의 문제점

| 문제점 | 해당되는 선행연구 |
|---|--|
| 비즈니스 모델의 개발과 평가가 비즈니스 모델의 시장 경쟁력 중심이 아니라 기업가와 기업의 보유 역량 중심으로 이루어지고 있다. 때문에 시장진입에 성공해도 나중에 강력한 역량이나 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 가진 기업이 시장에 진입하면 쉽게 시장을 빼앗기게 된다. | 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업 가치 평가 |
| 비즈니스 모델 자체가 아니라 인적/물적 자원들을 감당한 기업 가치 평가의 차원에서 이루어졌다. | 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업 가치 평가 |
| 비즈니스 모델에 대한 평가 범위가 명확하지 않다. 따라서 사업계획서나 비즈니스 모델간의 경계가 불분명하다. | 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업 가치 평가 |
| 세부적인 평가 절차, 지침 및 기준이 없기 때문에 평가에 전문성이 요하고 평가자의 능력과 주관에 의한 평가에 의존하는 측면이 많다. 따라서 개인이나 기업체에서 자체적으로 인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가를 하기에는 부적합하다 | 선행연구 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업 가치 평가 |
| 인터넷 비즈니스 전반을 대상으로 한 종합적, 프로세스적, 시스템적 관점 차원의 인터넷 비즈니스 모델 사업성 평가가 아니라 개별 구성요소 및 기술성, 시장성, 수익성, 안정성 등을 대상으로 한 재무적, 정적, 단편적 측면의 평가이고 총점 방식이기 때문에 사업성 평가와 비즈니스 성과간의 유의성이 낮다. | 선행연구 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업(기술)가치 평가 |
| 비즈니스 모델에 대한 평가의 결과가 비즈니스 모델의 개발 및 실행에 피드백 되는 것이 시스템화 되지 않았다 | 선행연구 금융기관 및 벤처캐피탈 회사의 투자심사 기업가치 평가 |

3.1 본 연구에서 해결하고자 하는 과제

1) 채구성된 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델 자가 평가 방법론은 인터넷 비즈니스 모델이 비즈니스의 성패에 미치는 영향을 보다 쉽게 분석할 수 있게 한다. 또한 경영자, 조직 및 기업내부역량에 의존한 비즈니스 보다 비즈니스 리스크를 줄여 주게 한다.

2) 자가 평가 방법론은 세부적인 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델 평가 절차, 지침 및 기준을 정함으로서 개인 및 기업의 자체적인 인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가에 도움을 줄 뿐만 아니라 전문가도 보다 더 객관성과 효율성이 높은 평가를 할 수 있게 한다.

3) 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델의 시장 경쟁력 중심으로 사업성 평가를 하되 실행에 필요한 자원(자본, 기술, 시설, 인력, 유통망 등)의 규모, 수준 및 확보의 용이성도 평가함으로써 현재 보유하고 있는 내부 역량이 부족한 기업도 보유 역량의 수준 및 크기에 관계없이 대기업이 진출해도 성공가능성이 높은 인터넷 비즈니스 모델을 개발하고 선정 할 수 있게 한다.

4) 평가결과를 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델의 개발과 실행에 피드백 될 수 있도록 한다.

3.2 자가 평가 방법론 개발의 방향

인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델 자가 평가 방법론은 처음부터 그 비즈니스 모델 자체에 내재된 비즈니스 혁신성과 이를 이용한 수익 가능성 및 크기, 초기 시장 지배 잠재력, 지속적 경쟁우위 잠재력 및 불확실성의 크기를 가장 우선시하여 사업성을 평가할 수 있는 방법론을 개발한다.

<표 5> 인터넷 쇼핑몰 비즈니스 모델 자가 평가 방법론 이론적 토대

| 연구자 및 주제 | 이론 및 요지 | 본 연구에서의 응용 |
|--------------------------------|---|---|
| Merrifield(1987)의 제약성 분석 | 이상적인 사업 상태와 현재의 자산의 사업 상태와 얼마나 차이가 있는지를 비교해보는 척도로서 1단계는 사업매력도 평가, 2단계는 자사와의 적합성평가로 이루어짐 | 1단계 '사업매력도'항목은 변형 없이 사용하고, 2단계 '자사와의 적합성'항목은 인터넷 쇼핑몰 창업자에게 적용 가능하도록 재구성 |
| 이정일, 정승화, 장은영, 윤성철 연구의 BM 선행연구 | 인터넷 기업의 비즈니스 모델 에 대한 연구 | 인터넷 쇼핑몰 창업자가 적용 가능한 비즈니스모델 자가 평가 방법론으로 응용 |
| 비즈니스 성공·실패요인 선행연구 | 제조업, 첨단기업 등 일반적인 비즈니스의 성공·실패요인 분석 | 인터넷 쇼핑몰 창업자가 적용 가능한 비즈니스 모델 자가 평가 방법론으로 응용 |
| 한국신용평가(주)외 기업의 평가요소 | 시장성, 경쟁력, 비용구조, 외부환경변수, 경영진, 제품과 서비스, 경영환경, 제품/서비스 등의 평가지표를 제공 | 인터넷 쇼핑몰 창업자가 적용 가능한 비즈니스 모델 자가 평가 방법론으로 응용 |
| 인터넷 쇼핑몰 성공·실패요인 선행연구 | 인터넷 쇼핑몰의 성공·실패요인 분석 | 인터넷 쇼핑몰의 성공·실패요인들을 부분적으로만 분석하였음. |

3.3 인터넷 쇼핑몰 자가 평가 방법론 개발

3.3.1 사업매력도 평가항목의 변형

Merrifield(1987)의 제약성 분석을 기초한 BMO법 '사업매력도' 평가항목은 매출규모, 시장성장성, 경쟁력, 위험분산도, 업계제구축 가능성, 특별한 사회적 상황 등으로 구성되어 있다. 사업 매력도는 기존 벤처와 인터넷기업에 모두 적용할 수 있는 평가요소 이므로 그대로 사용하였다. 사업 매력도 요소인 매출이윤 잠재성, 성장 잠재성, 경쟁 분석, 사업 위험 분산, 산업 구조 개편 잠재성, 정치사회 수용성은 인터넷기업 평가 척도로도 사용될 수 있기 때문이다

<그림 1> 사업매력도 평가항목의 변형

| 변동 전 평가항목 | | 변동 후 평가항목 | |
|------------------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| 매출규모 (규모: 5점, 이익률: 5점) | 10점 | 매출규모 (규모: 5점, 이익률: 5점) | 10점 |
| 시장성장성 (성장률: 5점, 점유율: 5점) | 10점 | 시장성장성 (성장률: 5점, 점유율: 5점) | 10점 |
| 경쟁력 (대응강도: 4점, 수명: 3점, 지재권: 3점) | 10점 | 경쟁력 (대응강도: 4점, 수명: 3점, 지재권: 3점) | 10점 |
| 위험분산도 (응용분야 수) | 10점 | 위험분산도 (응용분야 수) | 10점 |
| 업계 재 구축 가능성 | 10점 | 업계 재 구축 가능성 | 10점 |
| 특별한 사회적 상황 | 10점 | 특별한 사회적 상황 | 10점 |

3.3.2 자사와의 적합성 평가항목의 변형

선행 연구된 인터넷 쇼핑몰의 성공·실패요인 고찰에서 ‘자사와의 적합성’ 평가항목 중 자금력, 제조력, 기술력, 원재료 조달력 등의 항목은 인터넷 쇼핑몰 비즈니스 모델에 평가에 적합하지 않았다. 이정일, 정승화, 장은영, 윤성철 연구와 BM 선행연구, 비즈니스 성공·실패요인 선행연구, 한국신용평가(주) 외 기업의 평가요소, 인터넷 쇼핑몰 성공·실패요인 선행연구를 바탕으로 변동된 평가항목은 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 자사와의 적합성 평가항목의 변형

| 변동 전 평가항목 | | 변동 후 평가항목 | |
|-----------|-----|---------------|-----|
| 자금력 | 10점 | 경쟁자특성 | 10점 |
| 마케팅력 | 10점 | 컨텐츠 제공력 | 10점 |
| 제조력 | 10점 | 상호작용성 구현 및 운영 | 10점 |
| 기술력 | 10점 | Commerce | 10점 |
| 원재료 조달력 | 10점 | Fulfillment | 10점 |
| 경영지원 | 10점 | 마케팅력 | 10점 |

자사와의 적합성 세부 평가항목과 선행연구자들은 <표 6>과 같다.

<표 6> 자사와의 적합성 세부 평가항목 및 선행연구

| 평가항목 | 세부 평가항목 | 선행연구 |
|------------------|--|--|
| 경영자 특성 | 수행능력, 적합성, 경험, 경영자의 약력, 특징 및 장점, 성격, 교체관계, 신념 및 인생관, 건강상태, 자금조달능력 | 이영탁(2001), (사)한국기업기술가치평가협회, 일본벤처캐피탈협회, 미국벤처캐피탈협회, 최영(2002), Quinn(1997), Madigue(1979) |
| 컨텐츠 제공력 | 구성내용, 정보제공, 디자인, 시각적 효과, 심미성, 명쾌성, 가시성, 탐색용이성, 최신성, 이해가능성, 다양성, 정확성, 유머 | 월간 Internet(1997), Oliver.K 외(2001), 홍일유 외(2002), 서수석 외(2002), 성영신 외(2001), 설상충,신종화(2002), Tabor(1999), 서문,김상희(2002), Eighmey(1997), Lynch and Horton(1999), 김대현(2000) |
| 상호작용성 구현 및 운영 | 커뮤니티(게시판 등), 커뮤니케이션(고객게시판, 사용자후기 등), 반응성, 개인화 | Hagel,Armstrong(1997), Marathe(1999), 박정일(2001), 김중태(2004), Dolan & Moon(2000), 홍일유(2001), 이문규(2002), 서문식,김상희(2002),설상철,신종학(2002), Lacobucci(1999) |
| Commerce | 거래과정, 소비자보호, 개인정보보호, 보안성, 상품카테고리, 상품검색 | 박선정(2000),이문규(2002), Turban(1999), Roberto(1999), Guay and Ettwein(1998), Alice and Simon(1998), 서문식,김상희(2002), 강임호,정부연(1999), Kalakota and Whinston(1997), Jarvenpaa and Todd(1977) |
| Fulfillment (물류) | -Front Office (고객이 쇼핑물에 접속하여 원하는 물건을 구입하는 순간까지의 과정) -Back Office (고객이 원하는 장소에서 주문한 상품을 배송 받기까지의 과정) | 송지희(2001), Jarvenpaa(1997), 이문규(2002), GVU(1998), Todd(1997), Farquhar(1998), 김유오,박덕우(1999), 김태원(1998),Bowersox et al.,(1995), Mentzer(2001), 김선준(2004) |
| 마케팅력 | 브랜드, 차별화전략, 가격전략, 홍보전략, | Shy(2002),Anderson & Narus(1998), Flint, Wooddruff, & Gardial(1997), Naumann(1995),Wooddruff & Gardial(1996), 송지희(2001), 안준모,이국희(2001),한홍수,정경수(2004), 임성기(2006),고영창(2006),김준원(2006) |

경영자특성, 컨텐츠, 상호작용성, Commerce, Fulfillment, 마케팅력의 배점기준은 선행 연구된 자료를 바탕으로 구성하였으며 배점기준은 <표 7>, <표 8>와 같다.

<표 7> 자사와의 적합성 평가지표 및 배점

| 평가항목 | 평가지표 | 배점 |
|---------------|--|-----|
| 경영자특성 | 수행능력, 적합성, 경험, 경영자의 약력, 특징 및 장점, 성격, 교제관계, 신념 및 인생관, 건강상태, 자금조달능력 | 10점 |
| 콘텐츠 제공력 | 구성내용, 정보제공, 디자인, 시각적 효과, 심미성, 명쾌성, 가시성, 탐색용이성, 최신성, 이해가능성, 다양성, 정확성, 유머 | 10점 |
| 상호작용성 구현 및 운영 | 커뮤니티(게시판 등), 커뮤니케이션(고객게시판, 사용자후기 등), 반응성, 개인화 | 10점 |
| Commerce | 거래과정, 소비자보호, 개인정보보호, 보안성, 상품카테고리, 상품검색 | 10점 |
| Fulfillment | -Front Office (고객이 쇼핑물에 접속하여 원하는 물건을 구입하는 순간까지의 과정) -Back Office (고객이 원하는 장소에서 주문한 상품을 배송 받기까지의 과정) | 10점 |
| 마케팅력 | 브랜드, 차별화전략, 가격전략, 홍보전략 | 10점 |

<표 8> 자사와의 적합성 평가요소별 배점기준

| 배점기준 | 배점 | 비고 |
|------|----|------------------------|
| 완전긍정 | 10 | 세부 평가항목 중 100% 충족하는 경우 |
| 긍정 | 7 | 세부 평가항목 중 70% 충족하는 경우 |
| 보통 | 5 | 세부 평가항목 중 50% 충족하는 경우 |
| 부정 | 3 | 세부 평가항목 중 30% 충족하는 경우 |
| 완전부정 | 0 | 세부 평가항목 중 0% 충족하는 경우 |

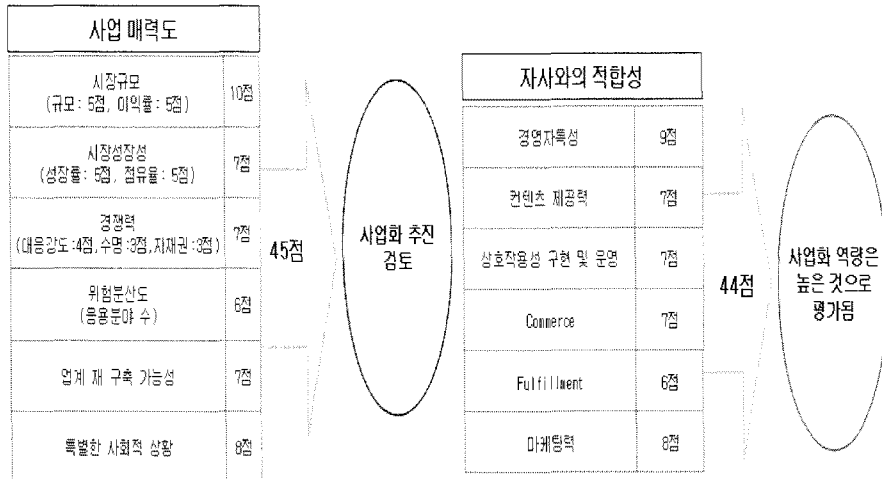
IV. 사례연구

4.1 'I사' 인터넷 쇼핑몰

I사는 2004년 창업한 회사로서 경영컨설팅, 전자상거래 등의 사업을 영위하고 있으며, 신규 사업으로 인삼·홍삼관련 인터넷 쇼핑몰 사업에 진출하고자 한다. 내부적으로 골프용품의 인터넷 쇼핑몰 판매경험을 보유하고 있으며, 인삼·홍삼제품의 인터넷 쇼핑몰 진출을 위해 전문가 1인을 영입하였다.

1단계 사업의 매력도 평가점수는 45점, 2단계 자사와의 적합성 평가점수는 44점이며, 전체 합계는 89점으로 사업화 성공가능성이 높은 것으로 평가되었다.

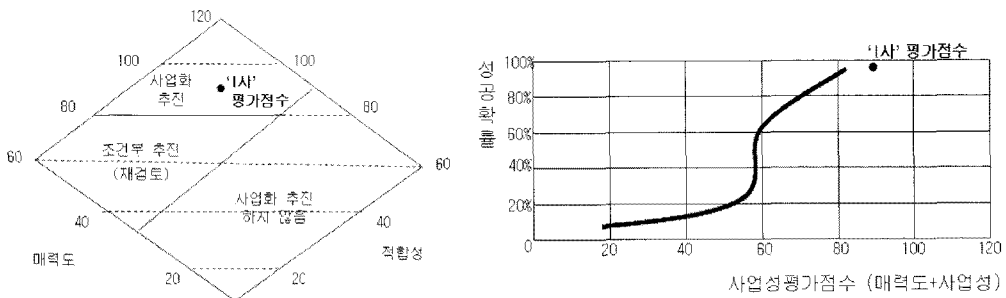
<그림 3> I사 인터넷쇼핑몰 사업 평가결과



<표 9> I사의 인터넷 비즈니스 모델 사업성 평가 점수

| 항목 | 점수 |
|--------------------------|-----|
| I사의 인삼·홍삼 인터넷 쇼핑몰 사업성 합계 | 89점 |
| - 사업의 매력도 | 45점 |
| - 자사와의 적합성 | 44점 |

<그림 4> 평가점수에 따른 성공확률 곡선



<그림 4>는 BMO평가에 의한 사업성(매력도+적합성)평가점수에 따른 성공확률을 나타낸 곡선으로서, 사업성 평가점수가 89점으로 사업화를 추진하는 것이 바람직하다.

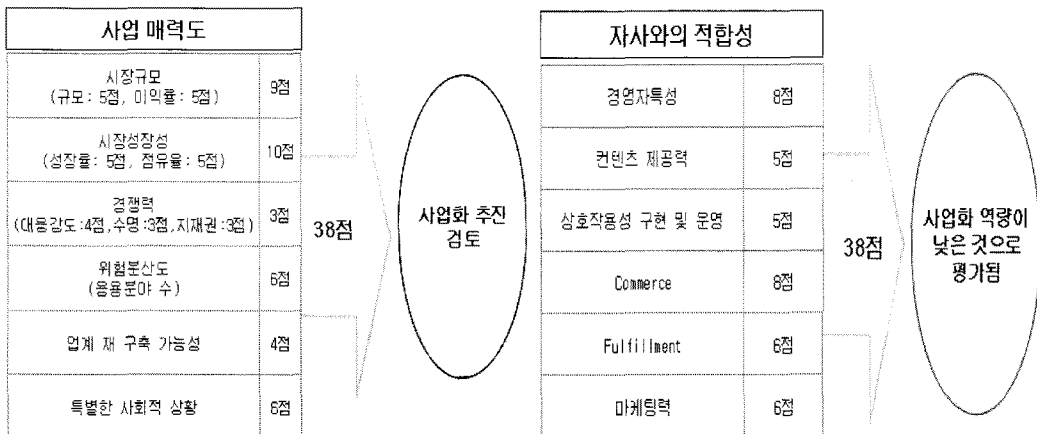
4.2 'D사' 인터넷 쇼핑몰

D사는 2004년 창업한 회사로서 인테리어용품 수입대행 인터넷 쇼핑몰 사업을 영위 중이다. D사는 인테리어 용품 수입 대행 시장 초기진입자로서 시장선점 효과를 누리고 있지만, 낮은 시장진입장벽으로 많은 경쟁자가 출현한 상태이다.

D사의 사업의 매력도 평가점수는 시장규모 9점, 시장성장성 10점, 경쟁력 3점, 위험분산도 6점, 업계의 재구축 가능성 4점, 특별한 사회적 상황 8점으로 합계점수는 38점이다.

D사의 2단계 평가결과 경영자특성 8점, 콘텐츠 제공력 5점, 상호작용성 구현 및 운영 5점, Commerce 8점, Fulfillment 6점, 마케팅력 6점으로 합계점수는 38점이다.

<그림 5> D사 인터넷쇼핑몰 사업평가결과

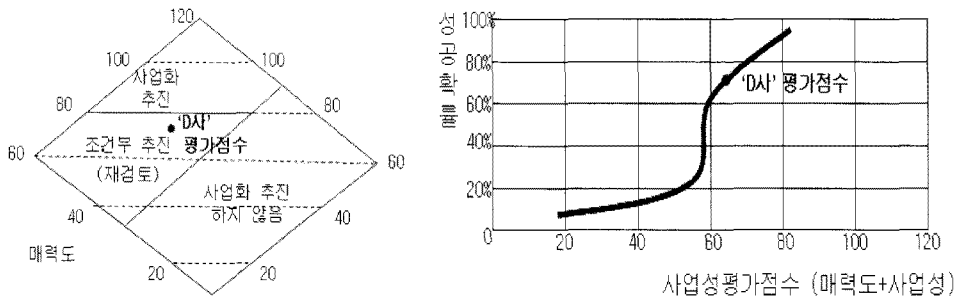


<표 10> D사의 인터넷 비즈니스 모델 사업성 평가 점수

| 항목 | 점수 |
|--------------------|-----|
| D사의 인터넷 쇼핑몰 사업성 합계 | 76점 |
| - 사업의 매력도 | 38점 |
| - 자사와의 적합성 | 38점 |

1단계 사업의 매력도 평가점수는 38점, 2단계 자사와의 적합성 평가점수는 38점이며, 전체 합계는 76점으로 사업화 성공가능성이 낮은 것으로 평가되었다. 성공확률에 대비시킨 것은 <그림 6>과 같다.

<그림 6> 평가점수에 따른 성공확률 곡선



4.3 G사 인터넷 쇼핑몰

G사는 Art Consulting 및 갤러리 운영, 인터넷 쇼핑몰을 통한 미술품 판매 등의 사업을 계획 중이다. IT에 기반을 둔 숙련된 전문 인력과 첨단 관리시스템 구축(시물레이션을 통한 최적의 예술품 인테리어 제시 등)하여 고객의 취향과 공간에 적합한 미술품을 선정, 제작, 배송, 설치까지 일괄 처리하는 Total Art Service 회사를 지향한다.

G사의 사업 매력도 평가점수는 시장규모 4점, 시장성장성 6점, 경쟁력 6점, 위험분산도 6점, 업계의 재구축 가능성 6점, 특별한 사회적 상황 4점으로 합계 점수는 32점이다. 따라서 G사는 미술품 인터넷 쇼핑몰 판매 사업화 추진을 재검토하여야 한다.

<그림 7> G사의 사업의 매력도 1단계 평가결과

| 사업 매력도 | | |
|------------------------------------|----|-----|
| 시장규모 (규모: 5점, 이익률: 5점) | 4점 | 32점 |
| 시장성장성 (성장률: 5점, 점유율: 5점) | 6점 | |
| 경쟁력 (대응강도: 4점, 수명: 3점, 지재권: 3점) | 6점 | |
| 위험분산도 (응용분야 수) | 6점 | |
| 업계 재구축 가능성 | 6점 | |
| 특별한 사회적 상황 | 4점 | |

사업화 추진
하지 않음

G사는 자사와의 적합성 평가항목인 경영자 특성, 콘텐츠 제공력, 상호작용성 구현 및 운영, Commerce, Fulfillment, 마케팅력 모두 높게 평가되었으나 미술품에 대한 문화적 인식이 낮고 가치관이 왜곡돼 있어 사업화는 어려운 실정이다. 일부 고액거래 사례를 모든 미술품에 확대 적용하여 투기대상으로 보거나 단순한 상품으로 인식하는 경향 등이 개선된다면 충분히 사업성이 있다.

V. 결 론

본 연구는 인터넷 쇼핑물 창업 시 활용할 수 있는 비즈니스 모델 사전 자가 평가 방법론을 개발하는 것이다. 자가 평가 방법론은 Bruce Merrifield 박사가 제안한 BMO 모형을 인터넷 쇼핑물에 맞도록 재구성하였으며, 평가 항목의 변형을 위해 인터넷 비즈니스의 특징, 인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가에 관한 이론, e-business의 성공·실패요인, 벤처기업의 성공·실패요인, 기술가치 평가 요인, 인터넷 쇼핑물의 성공·실패요인 등에 관한 선행연구들을 고찰하였다. 재구성된 사업매력도 평가항목은 매출규모, 시장성장성, 경쟁력, 위험분산도, 업계 재구축 가능성, 특별한 사회적 상황이며, 자사와의 적합성 평가항목은 경영자특성, 콘텐츠제공력, 상호작용성 구현 및 운영, Commerce, Fulfillment, 마케팅력이다. 재구성된 BMO모형으로 인터넷 쇼핑물 사업을 진출하고자 하는 I사, D사, G사를 대상으로 사례연구를 하였다.

본 연구는 자가평가를 통한 부적격한 인터넷 쇼핑물 비즈니스 모델의 사업화 방지, 인터넷쇼핑물 비즈니스 모델의 평가를 통해 사업을 점검하고 실행할 수 있는 지침 제공, 인터넷쇼핑물 비즈니스 모델이 실행에 필요한 자원의 수준과 확보의 용이성 평가에 활용될 수 있다.

한편, 본 연구를 바탕으로 활용할 수 있는 정책적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 전자상거래 관련 전문 인력 양성이 필요하다. 현재 전자상거래관리사, 전자상거래운영사 제도 등이 활용되고 있으나 대학, 대학원, 민간기관에서 보다 전문화된 인력양성이 필요하다. 전문 인력 양성을 통하여 인터넷 쇼핑물의 무분별한 창업을 방지하여야 한다.

둘째, 전자상거래 지원 기관이 필요하다. 현재, 정보통신부, 상공회의소, 중소기업청 등 정부 산하 기관들이 많이 있으나 실제적인 지원은 미미한 실정이다. 인터넷 쇼핑물만을 전담하는 기관이나 부서를 설립하여 경쟁력이 없는 인터넷 쇼핑물의 퇴출이 필요하다.

셋째, 전문컨설팅 지원 사업이 필요하다. 인터넷쇼핑몰 컨설팅 사업을 지원하여 인터넷쇼핑몰들이 스스로 경쟁력을 가질 수 있도록 지원되어야 한다.

본 연구의 한계점은 재구성된 ‘자사와의 적합성’ 평가점수는 항목별 가중치를 부여하지 않음으로써 주관적인 판단의 소지가 있으며, 사례적용을 실제 창업 준비 중인 회사로 선정함으로써 창업 후 실제 성공하였는지의 여부는 검증하지 못하였다. 또한, 인터넷 쇼핑몰 비즈니스만을 국한하여 진행함으로써 다양한 e-비즈니스 모델에는 적용하기 어렵다. 이러한 것들은 향후 추가보완 되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김동산 · 홍일유(2004), "웹사이트 품질평가요인에 관한 실증적 연구: 국내 온라인 쇼핑물 중심", 중앙대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 민경세(2003), "Korean Venture Capital's Investment Disposition", 『벤처경영연구』, 6(1), pp.25-39
- 박철 · 이연진(2003), "우리나라 인터넷 쇼핑물의 고객반응에 관한 연구", 고려대학교 석사학위논문.
- 송지희(2000), "온라인 쇼핑물의 이슈로 부각되는 Fulfillment", 『KISDI FOCUS』, 8월호, pp.3-17.
- 양영석(2006), "BMO법을 활용한 BM 타당성 검증", 대전: 첨단산업진흥재단.
- 이정일(2004), "인터넷 비즈니스 모델의 사업성 평가 프레임워크에 관한 연구", 숭실대학교 석사학위논문.
- Merrifield, D. B.(1987), "Industrial survival via management technology", *Journal of Business Venturing*, 3(3).
- Merrifield, D. B.(1987), "New Business Incubators", *Journal of Business Venturing*, 2(4).

A Series of Rearch for the Theory of Self-estimating Internet Shopping-mall, Business model which uses BMO Estimating Model

Eun, Jong Seong* · Min, Kyung Se**

Abstract

This paper develop self pre-checkup lists for the validity of business model as web business starters can utilize to open business. In particular, self pre-checkup lists invented by Dr. Bruce Merrifield, is reapplied and modified in appropriate to internet shopping mall business. This paper complete many literature reviews to identify appropriate factors of evaluation such as about the characters of internet business, business validity testing theory for internet business model, pros and cons of e-business and startup ventures, factor analysis of technology valuation, and pros and cons for internet shopping mall. This paper define six different factors; scale of sales, the growth rate of market, competitiveness, risk portfolio, industry upside down, and social conditions, as the factors of evaluating the business attractiveness. Meanwhile, it define characters of CEO, content's power, mutual inclusion, commerce, fulfillment, marketing power as the factors of business appropriateness. This paper also conducts several case studies; company I, D, G of applying the former model.

This paper sort out internet business model in imaginations by utilizing self pre-checkup lists of business evaluation. Also, the outcomes of

* Master of Department of Entrepreneurship, Graduate School of Venture Business and Entrepreneurship Hanbat National University

** Professor, Graduate School of Venture Business and Entrepreneurship Hanbat National University

evaluation is expected to provide meaningful future business implications.

Keywords: BMO Model, BM of Internet Shopping Mall, Self Checkup List