

---

# 기업의 지속적인 가치창출을 위한 비즈니스 모델 혁신 전략에 대한 연구

신중경\*, 김아랑\*\*, 하규수\*\*\*

## Business model innovation strategy for sustainable value creation in corporation

JoongKyung Shin\*, A-Rang Kim\*\*, Kyu-Soo Ha\*\*\*

**요약** 비즈니스 모델 혁신이란 비즈니스 모델을 구성하는 여러 가지 요소를 다각도에서 변형시켜 차별화되는 가치를 창출해내는 것으로 기업의 외부 환경이나 내부 환경 중 어느 한 쪽에 집중하기 보다는 내부의 자원과 역량, 그리고 외부 환경이 만나는 곳에서 최적의 선택을 하는 것이다. 그러나 비즈니스 모델 혁신에 대한 명확한 정의가 없고, 핵심 비즈니스 모델을 잘 활용하지 못하는 관계로 기업이 비즈니스 모델 혁신을 통해 성장한다는 것은 매우 어려운 일이다. 본 논문에서는 비즈니스 모델 혁신에 대한 정의를 체계적으로 정리하고, 비즈니스 모델 혁신이 필요한 시기가 언제인지, 어떠한 유형의 비즈니스 모델 혁신이 있는지를 몇 가지 사례를 통해 살펴보았다. 기업의 가치 제안, 가치사슬과 가치네트워크를 통한 가치 창출과 수익모델의 혁신 사례를 통해 비즈니스 모델 혁신이라는 다소 추상적인 개념을 좀 더 친숙하게 접근하였다. 마지막으로, 이미 성공한 기업 역시 비즈니스모델 혁신과 적응우위 강화로 급변하는 시장 환경에서 새로운 가치를 창출할 수 있음을 사례분석을 통해 입증하였다.

**주제어** : 비즈니스 모델, 혁신, 가치제안, 가치창출, 가치네트워크, 수익모델

**Abstract** Business model innovation creates differentiated value to customers by transforming various elements of doing business. Rather than focusing singularly on either the external or internal environment, the business model innovation aims to identify the optimal combination of internal resources, competence, and the external factors, such as customer's needs and new opportunity. However, due to lack of clear definition of business model innovation, and inability to generate company's core business model, business model innovation has been difficult for companies to lead next growth. This paper reviews existing definitions of business model innovation and explore existing types of business model innovation and timing of business model innovation through two case studies. Concept of business model innovation which we identify, is composed of value proposition, value creation through value chains and networks, and profit model innovation. Finally, we demonstrates that already successful businesses can also create new values through business model innovation and adaptive advantage, even in a rapidly changing market environment.

**Key Words** : Business model, Innovation, Value proposition, Value creation, Value network, Revenue model

---

### 1. 서론

경영자들의 큰 관심사 중 하나는 바로 '경쟁'이다. 경영자들은 오래 전부터 경쟁자와 뚜렷이 구분되는 제품

이나 서비스를 개발하기 위해 노력했다. 하지만, 이제는 단순히 새로운 제품이나 서비스의 제공을 통해 성장하기에는 어려운 상황에 도달하였다. 보다 근본적으로 비즈니스 모델 자체에 대한 분석을 통해 새로운 시장을

---

\*아산나눔재단 기업가정신센터장

\*\*아산나눔재단 기업가센터 연구원

\*\*\*호서대학교 교수(교신)

논문접수: 2013년 3월 27일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2013년 4월 20일, 확정일: 2013년 4월 20일

창출하는 능력이 증시되고 있다.

비즈니스 모델 경쟁은 어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하여 시장에서 기업이 어떻게 이윤을 창출하는지를 설명[3]하는 것으로 정의할 수 있다. 비즈니스 모델이란 용어는 1990년대에 들어 주목을 받기 시작했지만, 학계에서는 최근에서야 체계적인 접근을 시도하고 있다. 비즈니스 모델에 대한 공통요소를 뽑자면, 1) 고객의 니즈를 바탕으로 2) 새로운 가치를 창조하고 제공하며 3) 이윤을 획득하는 메커니즘을 말한다. 같은 제품이라 하더라도 수익을 창출하는 비즈니스 모델은 다를 수 있기에 더 이상 제품이나 역량 차원에서의 경쟁이 아닌 서로 다른 비즈니스 모델 간의 경쟁이 이루어지는 것이다. 비즈니스 모델 경쟁은 슈페터의 이론적 근거인 ‘혁신’에서 찾을 수 있다. 슈페터에 따르면 혁신은 창조적 파괴로 인해 기존 제품, 기술, 유통, 경영방식이 파괴된다고 역설하였다. 이제 혁신의 대상은 더 이상 제품이나 서비스에서 진보하여 비즈니스 모델 자체가 된 것이다. 비즈니스 모델 혁신은 기존의 경쟁자들의 공격에 대응하는 것이 아닌 경쟁자의 비즈니스 모델을 진부화시킬 만큼 위협적인 것이다. 비즈니스 모델 혁신이란 비즈니스 모델을 구성하는 여러 가지 요소를 다각도에서 변형시켜 차별화된 가치를 창출해내는 것이다. 따라서 기업들은 비즈니스 모델 혁신을 통해 급변하는 경영환경에서 적응우위를 강화해 한 차원 더 높은 가치를 창출할 수 있다. 이러한 흐름의 배경에는 경영 혁신기법으로는 타 기업과의 차별화가 어렵고, 급변하는 소비자의 요구에 대응하기 힘들어졌기 때문이다. 기업들은 통합적 관점에서 가치창출 방법의 혁신을 추구하면서, 수익 창출 및 사업 수행 방식과 같은 전반적 혁신 방법으로 비즈니스 모델 혁신이 발생하고 있다.

기존 경영혁신 기법들인 BPR, 품질경영 등은 프로세스의 혁신을 통해 비용을 절감하고, 수익을 향상시키기 위한 기법이다. CRM과 같은 경영혁신 기법은 매출 향상을 위한 마케팅 혁신에 초점을 맞추고 있다. 이에 반해, 비즈니스 모델 혁신은 기능분야의 혁신을 통한 성과 향상 방식인 경영혁신과는 달리 사업 수행 방식 자체를 전반적으로 차별화한다는 차이점을 가지고 있다.

그러나 기업이 비즈니스 모델 혁신을 통해 성장한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그 이유는 비즈니스 모델 혁신에 대한 명확한 정의가 없고, 자사에게 새로운 비즈

니스 모델이 필요한 시기가 언제인지 알지 못하며, 핵심 비즈니스 모델을 잘 활용하지 못하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 비즈니스 모델 혁신에 대한 정의를 정리하고, 비즈니스 모델 혁신이 필요한 시기와 비즈니스 모델 혁신유형을 사례분석적으로 살펴보고자 한다.

## 2. 선행연구

### 2.1 비즈니스 모델 구성요소

비즈니스 모델은 본질적으로는 고객에게 더 집중함으로써 기업을 둘러싼 여러 이해 관계자들을 위해 가치를 창출하고 더 큰 성과를 내기 위한 방법을 담은 것이며 경영에 가장 핵심이 되는 체계적인 사고를 반영하고 있다[20]. 다양한 고객 유형에 따라 기업의 가치를 제공하고 지속적인 수익을 창출하기 위한 기업의 수익구조를 설명하는 것이다.

Timmers(1998)은 비즈니스 모델로 가치사슬을 구성하는 요소들을 설명하며, 이의 분해와 재결합, 참여자들 간의 상호작용 패턴을 분석하였다. 이를 통해, 비즈니스 참여자와 그들의 역할을 설명하는 제품, 서비스, 정보흐름의 구조를 알 수 있으며 참여자들의 잠재적 이익과 그 수익의 원천을 설명하고 있다. Rappa(1999)는 가치사슬 안에서 기업의 위치를 정확히 인식함으로써 수익을 창출해야 한다고 했다. 수익의 원천과 사업방식 관점에서 비즈니스 모델을 정의하며, 일시적인 수익이 아닌 자사만의 고유 가치사슬에 의한 고정수입을 설명할 수 있다는 것이다. Markides(2000)은 ‘전략적 혁신’이라는 개념으로 비즈니스 모델에 있어서 전략적 선택의 중요성을 강조했다. 전략적 혁신이란 “비즈니스가 무엇인지 근본적인 재정의의를 통해서 기존의 환경과는 전혀 다른 방식으로 비즈니스를 행하는 것”이라고 정의하며, 기업은 현재 자사의 비즈니스 방식에 대해 근본적인 의문을 가져야 한다고 하였다. 결국은 비즈니스 모델에 대한 개념을 명확히 하고 그 구성요소들을 통해 전략적 혁신을 이룰 수 있는 것이다. 비즈니스 모델을 만드는 것은 새로운 경쟁법칙을 만드는 것이므로, 먼저 비즈니스 모델 구성 요소가 무엇인지 파악해야 한다. 비즈니스 모델 구성요소는 비즈니스 모델을 만드는 첫 단계에서 관리자들로 하여금 회사의 사업 논리를 이해하고 설명하는데 도움을 주는 비즈니스 기획 도구이다[20]. 비

즈니스 모델 구성요소는 정의와 범위에 대한 일반화의 부재로 인해 다양한 학자들이 구성요소를 제시하였다. Slywotzky & Morrison (1997)는 비즈니스 디자인이라는 용어를 통해 비즈니스 모델 구성요소를 제시하였다. 그들은 1980년대 이전에는 제품중심 경영으로 시장확대를 우선했지만 기술 발달, 글로벌 경쟁 심화로 고객 중심 경영이 기업 수익과 직결되면서 새로운 비즈니스를 시작할 때는 고객선택, 가치 창출, 차별/전략적 통제, 범위에 대한 요소가 중요함을 강조하였다.

〈표 1〉 Slywotzky & Morrison의 비즈니스 모델 구성요소

구 분	핵심 논점 및 질문
고객 선택	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 고객을 대상으로 제품과 서비스를 제공할 것인가?</li> <li>- 어떤 고객에게 실제 가치를 제공할 수 있나?</li> <li>- 어떤 고객을 수익 창출의 대상으로 할 것인가?</li> </ul>
가치 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 방법으로 수익을 창출 할 것인가?</li> <li>- 고객으로부터 수익을 얻을 방법은?</li> <li>- 우리기업의 수익 모델은?</li> <li>- 고객이 왜 우리의 제품과 서비스를 이용하는가?</li> </ul>
차별/ 전략적 통제	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁사로부터 사업을 방어할 방법은?</li> <li>- 경쟁사에 비해 차별적 경쟁우위 요소는 무엇인가?</li> <li>- 경쟁사에 대응할 전략적 통제 요소는 무엇인가?</li> </ul>
범 위	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 범위는 어디까지 확장할 것인가?</li> <li>- 고객에게 제공할 제품과 서비스는 무엇인가?</li> <li>- 내부에서 담당하는 역할의 범위는?</li> <li>- 협력업체와의 관계 설정 범위는?</li> </ul>

자료 : Slywotzky & Morrison(1997)

Afuah & Tucci(2001)는 비즈니스 모델의 구성요소를 고객가치, 범위, 가격전략, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 비즈니스 능력, 지속가능성으로 정리하였다. 이에 반해, Ghosh(1998)는 가치제안, 수익모델, 시장기회, 경쟁 환경, 경쟁우위, 시장전략, 조직개발, 경영 팀과 같은 요소들도 비즈니스 모델 평가와 계획에 중요하며 이는 기업의 성공과 실패에 커다란 작용을 한다고 주장하였다. Hamel(2000)은 비즈니스 개념 혹은 비즈니스 모델 혁신이 불연속적인 변화의 시대에 기업 가치를 극대화할 수 있는 유일한 방법으로 비즈니스 개념 혁신을 강조했다. Amitt & Zott(2001)은 비즈니스 가치를 창출을 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리의 중요성을 강조했다. 또한 비즈니스 참여자들 간의 관계가 전략적 요소라고 제시하며 비즈니스 모델을 가치창출 모델이라는 관점에서 바라보고 있다. Gordijn & Akkermans (2003)은 참여자, 가치창출대상, 가치접점, 가치인터페이스,

스, 가치교환방식, 가치제공형태, 세분시장으로 구분하여, 이들 조합에 따른 비즈니스 모델을 표현하였다. Richardson(2008)은 비즈니스 모델의 기능은 전략의 실행이며 전략의 실행은 결국 가치의 제안, 창출, 회수 과정을 통해 나타난다고 주장하였다. 이상 논의를 종합하여 비즈니스 모델 구성요소를 정리하면 아래 표와 같다.

〈표 2〉 비즈니스 모델의 주요 구성요소

연구자	비즈니스 모델의 주요 구성요소
Afuah & Tucci (2001)	고객가치, 사업 범위, 가격전략, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 사업 역량, 지속가능성
Chesbrough & Rosenbloom (2004)	시장, 가치제안, 가치사슬, 비용과 수익, 가치네트워크, 경쟁전략
Ghosh(1998)	가치제안, 수익모델, 시장기회, 경쟁환경, 경쟁우위, 시장전략, 조직개발, 경영 팀
Gordijn & Akkermans (2003)	참여자, 가치창출대상, 가치접점, 가치 인터페이스, 가치교환방식, 가치제공형태, 세분 시장
Hamel(2000)	핵심전략, 전략적 자원, 고객 인터페이스, 가치 네트워크
Markides(2000)	목표고객, 제공물, 전달 방법
Morris <i>et. al.</i> (2005)	가치 제공, 목표 시장, 경쟁 전략, 내부 역량, 수익 모형, 성장지
Osterwalder (2005)	가치제안, 고객분류, 전달경로, 고객관계, 핵심자원, 핵심활동, 파트너 네트워크, 수익흐름, 비용구조
Rayport & Jaworski(2000)	가치제안, 제품/서비스, 자원 시스템, 재무 모델
Shafer <i>et. al.</i> (2005)	전략적 선택, 가치창출, 가치네트워크, 가치 확보
Slywotzky & Morrison(1997)	고객선택, 가치창출, 차별/전략적 통제요소, 사업범위
Timmers(1998)	제품/서비스/정보흐름, 비즈니스 주체 및 역할, 잠재이익, 수익원천

## 2.2 비즈니스 모델 혁신의 개념

비즈니스 모델 혁신은 기업 전략을 급변하는 환경 변화에 따라 지속적으로 바꾸면서 경쟁력을 유지하는 적응우위를 강화해 한 차원 높은 가치를 창출할 수 있는 방법 [4]으로 정의할 수 있다. 비즈니스 모델 혁신은 혁신의 범위가 넓고, 혁신의 효과 또한 전체적으로 나타난다. 다시 말해, 기업의 비즈니스 모델을 바꾸는 것으로 전체적인 혁신이 일어나며 혁신이 일어날 경우 기존역량도 완전히 바뀌어야 한다. 따라서 비즈니스 모델 혁신은 고객제안, 핵심가치, 핵심역량, 목표시장, 수익 모델 등 명확한 개념을 사용하여 전략적 혁신의 모호함

을 구체화시켰다.

기업의 비즈니스 모델은 대부분 외부 압력으로 인해 지속적으로 변화를 요구 받고 있다. 전 세계 450명의 CEO를 대상으로 실시한 IBM의 설문에 의하면, CEO들의 과반 수 이상이 자사 실적을 달성하기 위한 가장 중요한 과제로 성장을 꼽았다. 이는 글로벌 기업들이 성장에 초점을 두고 있으며, 비즈니스 모델 혁신이 미래에 새로운 전략적 차별성과 이익을 가져다 줄 것으로 믿고 있다고 밝혔다[14]. 회사나 조직은 항상 진화하기 때문에 비즈니스 모델도 계속 진화하고 변화해야 하는 것이다[21]. 향후 경쟁우위를 갖추기 위해서는 기존 모델을 재해석하여 완전히 새로운 비즈니스 개념을 창출하는 능력을 키워야 한다. 비즈니스 모델 혁신 시기를 파악하기 위해서는 시장 포화 여부, 기존 가치제안의 손상 여부, 자사 차별화의 상실 여부, 전략적 시야가 좁아졌는지의 여부, 업계를 뒤흔드는 변화가 발생했는지의 여부를 평가해야 한다[4].

〈표 3〉 비즈니스 모델 혁신 시기 평가를 위한 체크리스트

항목	세 부 사 항
사업의 포화	지금보다 월등한 성장과 수익성을 원하는가
	사업의 장기적인 마진이 현재 수준에 비해 크게 낮은가
	신규 비즈니스모델을 도입한 경쟁사들이 시장점유율을 확대중인가
가치 제안의 손상	고객이 비용 지불 의사가 있지만, 충족되지 않는 수요가 있는가
	가격 프리미엄을 추가하기가 점점 어려워지는가
차별화 약화	가치제안의 차별화가 점점 어려워가
기업의 시야 제한	참여할 수 있는 가장 큰 시장이 어디인지 모르고 있는가
	경영진은 자사의 핵심사업을 손상시킬 5가지 위협을 모르고 있다
	1년간 비즈니스 모델 혁신이 경영진의 핵심논의사항이 아니었나
업계의 변화 발생	현재 혹은 장래에 영향을 미칠 업계 규제변화가 있는가
	업계에 파급효과가 큰 기술적 변화가 있는가

자료 : 이병남, 2011

Johnson, Christensen, & Kagermann(2008)은 비즈니스 모델 혁신 시기를 파악할 때, 기존의 경영 환경에 대한 분석이 필요하다고 하였다. 그들은 비즈니스 모델의 변화가 필요한 환경으로 1) 기존 제품 및 서비스에서 소외된 잠재 고객들의 욕구를 파괴적 혁신으로 충족

시킬 수 있다고 판단될 때, 2) 혁신적 기술을 통한 새로운 비즈니스 모델을 개발할 기회가 기존 기술을 새로운 시장에 선보일 기회가 있을 때, 3) 기존 시장에서 고객 욕구 충족이라는 개념을 도입할 기회가 생겼을 때, 4) 저가시장을 공략하는 파괴자를 물리치려는 시도가 일어날 때, 5) 변화하는 경쟁 양상에 반응할 필요가 생겼을 때이다.

비즈니스 모델 혁신은 1) 가치 제안, 2) 가치 창출, 3) 수익모델 실현의 과정을 거친다. 가치제안은 비즈니스 모델 혁신 시작으로 가장 중요한 특성은 제안된 가치의 정확성이다. 대부분의 기업이 한꺼번에 많은 시도를 하게 되면서, 새로운 비즈니스 모델을 만드는데 소요되는 노력의 효과를 반감시키는 경우가 많다. 기업이 제공하는 핵심가치를 정비하는 가치제안은 경쟁자와 차별화 되는 가치를 비즈니스 모델에 포함시키는 것이다. Kim, & Mauborgne(1999)는 고객에게 불필요하거나 불만이 있는 가치를 제거하거나 줄이고, 고객이 좋아하거나 미처 알지 못하는 가치를 강화하거나 창조하는 가치혁신 전략을 제안하였는데, 이도 가치 제안의 한 유형에 속한다고 볼 수 있다.

가치 창출 과정을 달성하기 위해서는 가치사슬 구조에 의한 활동과 외부 환경을 포함하는 가치 네트워크의 효과적인 연계가 필요하다. 가치사슬 활동은 기업의 독자적 활동이 아닌 가치사슬 단위 활동들의 핵심역량이 결합하면서 이루어진다[9]. IT 기술의 발달로 가치사슬이 복잡해짐에 따라 보다 큰 가치창출을 위해서는 구성원들의 독립적 특성들이 상호 유기적인 협력관계를 구축해야 한다[17], [1]. 산업의 특성이 빠르게 변화하고 복잡한 이해관계로 얽혀있는 분야에서는 가치 네트워크에 대한 연구들이 진행되었다[16], [2], [5]. 가치네트워크는 부가가치 창출과 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계라고 정의할 수 있는데[2], 가치 네트워크 접근은 비즈니스 모델 혁신의 새로운 조류라고 할 수 있다.

고객가치를 창출하고 제안했다 하더라도 이를 기업의 수익과 연결시키지 못한다면, 비즈니스 모델 혁신은 성공했다고 할 수 없다. Slywotzky & Morrison (1999)은 Profit Zone이 이동함으로 인해 수익성과 시장점유율간 연계성이 약화되었다고 주장하면서, 수익 모델 명확화의 중요성을 강조하였다. Amit & Zott(2001)은 수익모델을 ‘해당 비즈니스 모델이 수익창출을 가능하게

하는 특정 방식'을 의미한다고 정의하고 있다. 즉, 가치창출 관점에서 비즈니스 모델은 가치창출 방식이며 수익모델은 가치전용 모델로 정의한 것이다. 수익모델은 수익의 발생 형태, 창출 위치, 수익획득의 대상, 수익 창출 시장, 제공되는 물품과 서비스에 따라 달라게 된다. 수익모델에서 수익 개념을 매출 또는 이윤을 의미하거나, 이를 혼용하여 사용해 왔다. 이러한 개념은 구별되어야 할 개념이나, 수익모델에서는 매출발생 방식, 또는 이윤창출 방식에 중요성을 둬서 둘 간의 개념 차이를 구분하지 않아왔다. 수익모델 변화는 매출 또는 이윤창출 방식에 대해 고려할 문제이므로[6], 본 연구에서 수익과 이익의 차이를 두지 않기로 한다.

### 3. 연구 방법

비즈니스 모델 혁신을 통한 기업의 성장을 구체적으로 살펴보기 위해서 본 연구에서는 사례분석을 실시하도록 한다. 통계를 통한 실증분석의 경우 샘플 수집의 어려움과 정교한 모델 설계의 어려움이 존재한다. 이외에도 비즈니스 모델 혁신 과정에 대한 면밀한 분석이 불가능하기 때문에 사례분석을 실시하도록 한다. 비즈니스 모델 혁신의 다양한 모습들을 보여줄 수 있도록 경쟁모델 중심으로 사례를 선정하였다. 먼저, 기존 산업에서 창업기업들의 비즈니스 모델 혁신을 통한 성공사례로 화장품 산업을 선정하였다. 신산업에서는 해외에서 검증된 비즈니스 모델이 국내에 정착하는 과정과 국내 창업기업이 현지화를 통한 성공사례간 경쟁모델인 커피산업을 선정하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 핵심요소로 언급된 가치제안, 가치창출, 수익모델을 중심으로 비즈니스 모델 간 경쟁에 대한 사례분석을 하고자 한다. 또한, 비즈니스 모델 혁신 범위를 국내 기업간과 국내 기업과 외국 기업간 혁신의 두가지 유형으로 구분하여 살펴보고자 한다. 이를 위해 화장품과 커피 산업에서 성공한 기업간의 비즈니스 모델 경쟁을 대상으로 한다. 우선 화장품 산업에서는 저가 화장품 시장에서의 비즈니스 모델 혁신 사례인 미샤와 더 페이스샵의 사례를 살펴본다. 커피 산업에서는 강력한 프리미엄 브랜드 파워를 지닌 해외 커피전문점 업체 스타벅스와 국내 브랜드로 관심을 모으며 급성장한 카페 베네의 비즈니스 모델 혁신

사례를 살펴본다.

본 연구에서는 가치제안, 가치창출과 수익모델 차원에서 기업간 비즈니스모델 혁신 사례를 살펴보기로 한다. 가치 창출에서는 가치사슬과 가치 네트워크의 관점에서 비즈니스 모델 혁신을 보다 분석하도록 한다. 또한, 동종 산업에 속한 두 기업의 비즈니스 모델 혁신을 통한 성공사례를 분석함으로써, 기업간 경쟁차원에서 비즈니스 모델 혁신의 중요함에 대해서도 살펴보도록 한다.

## 4. 사례분석

### 4.1. 국내 기업간 비즈니스 모델 혁신

#### 4.1.1 미샤

미샤는 10대 후반에서 20대 초반의 여성 소비자를 타겟 시장으로 설정하였다. 미샤는 핵심 고객들의 낮은 지불능력 대비 화장품에 대한 높은 관심을 감안하여 저가 가격 대비 고품질 제품으로 가치제안을 하였다. 미샤는 제품 연구개발 강화를 통해 품질에 대한 우려를 불식시킴으로써 재구매율이 70%에 도달하는 등 성공을 거두었다. 또한 미샤는 소비자가 직접 제품을 사용해보고 선택할 수 있도록 체험 소핑몰 형태로 매장을 운영하였다. 마지막으로 미샤는 온라인 마케팅을 활용한 철저한 소비자 분석과 시장조사를 통해 고객들의 반응을 즉각적으로 살피고 받아들였다. 미샤는 고객의 경영 참여를 유도함으로써 시간과 비용 절감 외에도 소비자가 원하는 화장품을 만드는 브랜드라는 이미지를 얻는 방식으로 비즈니스 모델의 가치 제안에 성공하였다.

가치 창출의 관점에서는 유통, 포장, 마케팅 전략과 조직 변화 차원에서 비즈니스 모델 혁신을 설명할 수 있다. 먼저 미샤는 대리점과 소매점 등의 중간 유통 과정으로 인해 발생하는 가격 상승 요소를 제거하고, 자체 공장과 단일 매장의 유통구조를 확립하였다. 이와 함께 미샤는 선불 결제 방식을 도입하여, 기존 기업들에 비해 영업인력 인건비 절약과 후불결제 방식으로 인한 밀어내기식 영업 위험을 제거하였다. 두 번째로 미샤는 특수제품을 제외한 거의 모든 포장용기를 플라스틱 소재로 바꾸고, 개별 종이포장과 설명서도 모두 없애 소비자들이 값싼 제품이라는 인식을 갖지 않도록 하였다. 또한, 브랜드 로고 등 이미지에 초점을 두고 용기

를 제작하여 세련되고 깔끔한 이미지를 심어주었다. 세 번째로 마케팅 전략에서 미샤는 뷰티넷이라는 포털 사이트를 설립하고, 회원 유형별로 공동체를 형성하여 주어 충성도를 높였다. 회원 기반 입소문 마케팅을 실행했고, 홈페이지에서 멤버십을 통합 관리함으로써 체계적이고 실질적인 고객관리를 가능하게 했다. 또한 체험 마케팅을 통해 소비자가 직접 사용해보고 선택함으로써 서비스보다는 경험에 초점을 맞추어 구매를 유도하는 프로슈머 마케팅 전략도 실시하였다. 마지막으로 미샤는 인터넷을 통한 유통과정 관리로 기존 화장품기업에서 중요한 영업조직 유지비용을 절감하였다.

가치 네트워크 측면에서 보면 미샤는 자체 공장에서 제품 연구개발과 생산의 20%를 담당하고, 생산 아웃소싱을 통해 비용을 절감하고 있다. 자체 공장에서의 생산경험을 통해 아웃소싱 업체에 적정 납품가를 요청할 수 있다는 이점을 확보하였다. 인터넷 판매 시스템을 구축함으로써 중간 유통마진과 관리 영역의 비용을 줄여 화장품 가격을 더 낮출 수 있어 미샤의 가치창출을 극대화 하였다. 이외에도 미샤는 국내에서의 성공을 기반으로 세계적인 네트워크를 구축하여 글로벌 브랜드로 성장하기 위해 해외 트렌드의 신속한 파악을 통한 신규 제품개발에 힘쓰고 있다. 해외 에이전시를 통한 네트워크 구축, 현지화 전략 및 시장 확대를 위해 미국, 일본, 중국에 현지 법인을 설립하였다.

수익모델의 관점에서는 미샤의 혁신은 온라인의 힘으로 오프라인 매장을 경영한다는 것이다. 미샤는 3년간 네티즌들의 혹독한 검증을 받고 난 뒤 본격적으로 오프라인 매장을 오픈하였다. 첫 매장을 오픈한 후 미샤 전문점은 온라인 회원들의 입소문을 바탕으로 빠르게 퍼져 나갔고, 프랜차이즈를 이용한 가맹점 확대 전략을 통해 짧은 기간에 전국 유통망을 확립했다. 인터넷을 통한 가맹점 관리 시스템을 도입하여 관리비용의 절감과 매장별 영업현황 정보를 통합 관리함으로써, 투명성과 효율성을 함께 달성했다.

#### 4.1.2 더 페이스샵

더 페이스샵은 저가 화장품 시장의 후발주자로서 선발주자와의 차별화 전략이 중요하였다. 우선 선발업체의 성공요인인 OEM생산, 대리점 선불결제, 플라스틱 용기사용 등을 흡수하였다. 선발업체와 차별화된 가치 제안으로 식물성 재료에서 추출한 원료를 사용한 자연

주의를 브랜드 컨셉으로 표방하였다. 또한 제품의 원료인 연꽃, 대나무, 석류, 아카시아를 소재로 한 광고를 통해 자연주의 이미지를 강조하고, 초저가 화장품임에도 고급스럽다는 느낌을 전달할 수 있도록 광고 차별화도 실시하였다. 자연주의 컨셉은 제품 용기와 매장 분위기에까지 일관되게 적용하여 자연스러운 느낌을 위해 인위적인 가공을 배제하였다.

가치창출의 관점에서 보면, 가치 사슬 구조에서 유통, 포장 및 매장관리와 마케팅 전략에서 차별화를 시도하였다. 더 페이스샵은 연구와 개발만 담당하고, OEM, ODM 관계에 있는 제조업체는 생산된 제품을 매장으로 바로 배달하는 방식으로 유통구조를 단축시켰다. 또한 브랜드숍을 개설하여 더 페이스샵 제품만을 유통시키며 가맹점을 직영점처럼 밀착관리하며 본사와 점주에게 모두 유리한 유통체계를 구축했다. 포장 및 매장관리에서는 슬로건인 'Natural Story'가 표출되도록 용기 디자인부터 매장 인테리어까지 모두 자연주의에 부합시켰다. 매장에 느티나무를 심어 친환경주의를 강조하고 매장 인테리어에 나무 대신 우드 오브제를 활용해 고급스러움을 강조했다. 마케팅 전략에서는 차별화된 자연주의 이미지를 채택한 특화전략을 사용하여, 다양한 자연 원료를 중심으로 광고하였다. 자연 친화적인 식물성 원료를 소재로 한 광고 이후 한류스타로 떠오른 권상우를 모델로 기용하며 광고를 함으로써 아시아권에서 매장을 확장하고 브랜드를 알리는데 큰 성과를 거두었다.

가치 네트워크에서는 글로벌 경영전략 전문가를 영입해 전문 경영인이 브랜드 글로벌화를 직접 책임지는 전략을 선택하였다. 영입된 전문 경영인은 효과적인 글로벌 네트워크를 구축하여 지역 특성에 맞는 전략을 채택하였다. 글로벌 브레인 네트워킹을 활용한 머천다이징 전략을 채택하고 있다. 이는 선진 화장품 기술을 보유한 업체들과 기술제휴를 맺고, 제품의 특정 성분이나 기술을 공동 개발하거나 제조부터 생산까지의 전과정을 모두 현지에서 완료해 완성품으로 수입하는 전략이다. 해외 업체와의 글로벌 제휴로 제품 경쟁력을 향상시켰다.

수익 모델의 관점에서는 B2C 방식으로 홈페이지를 이용한 온라인 수익과 오프라인 매장을 이용한 수익으로 구분할 수 있는데 온라인의 사업모형은 광고와 정보중개로 여기에서 광고비와 정보중개비의 수익을 얻고 있다. 대부분의 수익을 차지하고 있는 오프라인 매장은

제조형 제품으로 판매수익을 올리고 있다. 2009년 말 LG생활건강은 더 페이스샵 인수에 성공하였다. 더 페이스샵이 인수된 후, 인사, 총무, 재정, 구매 등 지원 부서들을 통합적으로 운영해 고정비를 최소화하였다. 또한 해외 사업부문에서도 LG생활건강의 해외법인들을 활용해 재정립 하였다. OEM에 전적으로 의존하는 생산 구조는 LG생활건강의 자체 생산설비로 배분하고, 추가적인 수익 창출을 위해 저가상품 중심으로 구성되어 있는 제품 포트폴리오에 중간 가격대 기능성 제품을 추가하였다.

#### 4.1.3 소결

미샤는 저가 화장품 시장을 창출한 선발주자로 명확한 타겟 마켓을 선정하고, 해당 소비자들에게 가장 필요한 제품 및 유통 구조를 확립함으로써 시장 변화를 주도하였다. 타겟 고객의 수요를 파악하고, 이에 맞는 적절한 수익모델을 구축한 후, 가치사슬 혁신과 가치네트워크의 확대를 통해 시장에서 성장한 모델이다. 특히 저가적 고품질의 제품을 원하면서도, 제품 용기 등의 이미지가 고급스럽기를 바라는 젊은층의 요구를 적절히 반영함으로써 시장혁신에 성공하였다.

더 페이스샵은 후발주자로서 미샤를 비롯한 경쟁업체들이 충족시키지 못하는 소비자 욕구를 충족시키는데 주력하였다. 웰빙 트렌드가 확산되면서, 저가적이면서도 자연친화적 화장품에 대한 소비자들의 숨은 욕구를 수익모델화 함으로써 성공을 거둘 수 있었다. 브랜드명 차별화, 스타 마케팅을 통한 인지도 제고와 함께 경쟁사의 성공요인들을 벤치마킹함으로써 짧은 시간에 시장에서 성장하는 기반을 구축하였다.

### 4.2 국내 기업과 해외 기업간 경쟁

#### 4.2.1 스타벅스

스타벅스는 국내 진입 당시에 최상급의 원두를 사용하는 에스프레소라는 컨셉으로 스타벅스 브랜드 이미지를 고급성과 전문성을 추구하는 이미지로 소비자들에게 각인시키는 가치제안을 시도하였다. 커피에 개성과 매력을 덧입힌 다양한 메뉴를 출시했고, 여성 소비자층의 취향을 반영하여 카라멜이나 초콜릿 등을 첨가한 달콤한 커피를 출시하였다. 또한 소비자 요구 충족을 위해 사이즈, 크림의 양, 시럽 첨가 여부 등 소비자에게 다양한 옵션을 선택할 권한을 부여하였다. 조선히텔에서 제공받은 샌드위치, 머핀 등도 함께 판매하였고, 베이커리 품목의 매출이 10~20%를 차지하였다. 이 밖에도 머그잔과 텀블러 등 커피와 연관된 상품의 교차판매를 통해 브랜드 이미지 향상을 실현하였다.

최고급 품질과 더불어 스타벅스가 많은 투자자를 한 부분은 매장 인테리어로, 전체적으로 현대적인 감성을 느낄 수 있고 포근하고 안락함을 느낄 수 있도록 구성하였다. 세련되고 도시적 느낌과 차별하고 은은한 분위기 속에서 커피 본연의 맛과 향기를 음미할 수 있는 환경을 제공하였다. 통유리를 사용해 매장 안의 고객들이 외부에 노출되도록 하여, 소비자들에게 신뢰감과 안정감을 심어주는 효과도 주었다. 또한, 소비자가 커피 한잔을 사는 것이 아닌 커피를 우아하게 마실 수 있는 분위기를 구매한다는 느낌을 주었다.

가치 창출 중 가치 사슬의 측면에서 보면, 원두 품질, 매장관리, 브랜드 이미지 관리, 마케팅 전략과 인적자원 관리를 통해 가치를 창출하고 있다. 먼저 스타벅스는 26개국에서 원두를 구입하고 있으며, 원두 품질 관리를 위해 매년 1,000회 이상의 샘플테스트를 하고 있다. 100여명의 로스팅 전문가들이 로스팅 작업을 하며, 테스트 전문가들을 통해 최고의 커피를 생산하고 있다.

〈표 4〉 미샤와 더 페이스샵 사례분석 결과 정리

		경쟁 모델	
		미샤	더 페이스샵
가치 제안		<ul style="list-style-type: none"> <li>10대 후반~20대 초반 타겟 : 낮은 경제적 능력 대비 화장품에 대한 높은 관심에 착안하여 고품질 저가화장품 제안</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>브랜드명 차별화: 얼굴 관련 모든 것을 파는 매장</li> <li>친환경적인 화장품: 식물성 재료를 원료로 사용한 자연주의 컨셉.</li> </ul>
가치 창출	가치 사슬	<ul style="list-style-type: none"> <li>중간 유통 철폐</li> <li>전문 브랜드숍 구축</li> <li>플라스틱 용기로 포장 비용 절감.</li> <li>인터넷 및 체험마케팅.</li> <li>대리점선불결제 시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>미샤 벤치마킹 : OEM 생산, 유통구조, 브랜드숍, 용기, 대리점 선불결제</li> <li>자연주의 컨셉의 자연친화 마케팅, 체험마케팅.</li> <li>친환경적 인테리어.</li> </ul>
	가치 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산 아웃소싱: 16개 협력업체</li> <li>글로벌 판매네트워크: 해외 에이전시 제휴, 현지화를 위한 현지법인 설립.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전량 생산 아웃소싱</li> <li>글로벌 브레인 네트워크 : 선진기술 보유 업체들과 기술제휴, 공동 개발/생산 후, 완성품 수입.</li> </ul>
수익 모델		온라인으로 오프라인 경영	온라인(광고와 정보 중개)과 오프라인 판매수익

두 번째로 매장관리에서 스타벅스는 최고 품질의 유지를 위해 직영매장만 운영하고 있다. 원두 구매부터 로스팅하는 과정까지 보관이나 운송 중 부패를 방지하고, 최상의 상태를 유지하기 위해서 프랜차이즈 방식을 채택하지 않고 있다. 고객신뢰도 향상과 전문점 이미지 제고를 위해 바리스타를 직접 채용·교육·근무시키고 있다.

마케팅 전략 차원에서는 브랜드 이미지 관리를 위해 스타벅스는 로마신화에서 차용한 독특한 로고와 소설 ‘모비딕’의 커피 애호가인 일등 항해사 이름인 스타벅스를 차용하여 브랜드명을 정하였다. 세계 어디에서도 동일한 로고와 매장 인테리어는 일관되고, 고급스럽고, 편안한 문화를 판매한다는 이미지 표현과 함께 소비자의 감성을 자극하는 마케팅을 실시하고 있다. 매장 위치 선정시에는 만남의 장소로서 역할을 할 수 있도록 접근성을 중시한다. 사람들의 시선에 확실히 들어와 고객을 유인하기에 적합한 장소에 출점하고 있다.

홍보전략으로는 커피관련 잡지를 통해 커피에 대한 정보를 전달하여 소비자들의 호기심을 자극하는 고객 접근 전략을 실시하여, 소비자 호기심 자극과 브랜드 이미지 제고를 동시에 추구하고 있다. 기업 이미지마케팅 차원에서 재단 운영, 거리청소 참여, 봉사활동, 기부 활동, 지역사회 프로그램 운영 등 특정 지역사회를 대상으로 지역밀착마케팅을 실시하여 자사의 이미지 제고에 노력을 기울이고 있다.

가치 사슬의 마지막으로 인적자원 관리 측면에서 스타벅스는 사람을 최우선으로 하는 경영철학을 가지고 있다. 정규직과 비정규직 모두에게 의료보험 혜택과 진급 교육 기회를 주고, 이 교육을 통해 종업원에게 회사의 일원이라는 마인드를 심어주었다. 그 결과 이직률이 낮아졌고, 우수인력 유치와 직원들의 자부심을 제고시킬 수 있었다.

가치 네트워크 측면에서 스타벅스는 다른 기업과의 가격적이고 개방적인 제휴를 통해 가치를 만들어 가고 있다. 스타벅스의 제휴 목적은 사람들이 어떤 상황에서든 스타벅스 커피를 마시도록 하기 위해서이다. 전자매장, 은행, 백화점, 병원 등에 흡인숍 형태로 진입하는 제휴전략을 구사하고 있다. 이는 별도의 마케팅 비용 없이 소비자를 확장시켜 나갈 수 있고, 제휴 기업에게도 고객에게 새로운 서비스를 제공한다는 장점이 있어 벤치마킹의 대상이 되고 있다. 스타벅스는 주요 소비층인 2535세대가 선호하는 브랜드이기 때문에, 고객에게

차별화된 서비스를 제공하여 브랜드 이미지를 설정하려는 브랜드 후광효과를 노리고 제휴를 요청하고 있다. 스타벅스는 제휴 기업들과 정기모임을 통해 다양한 의견공유와 거래투명성 확보 등 장기적 관계지속을 위해 노력하고 있다. 또한 우수 협력회사를 선정하여 윈윈관계 구축에 노력 중이며, 공정·평등한 기회부여로 동반자 관계를 유지하도록 노력하고 있다.

수익모델의 관점에서 보면, 스타벅스의 핵심적인 수익모델은 프리미엄 가격전략이다. 스타벅스의 타겟 고객인 20-30대 젊은 여성들은 가격보다는 품질을 더 중시하고, 높은 가격의 제품이 품질도 우수하다는 소비자 심리도 프리미엄 가격 전략을 구사하는 배경이다. 이를 뒷받침하기 위해 품질과 더불어 매장분위기 및 종업원의 친절한 서비스를 제공하여 프리미엄 가격이 그만한 가치가 있다고 느끼게 하고 있다. 스타벅스는 커피 판매 외에도 사이드 메뉴 및 디저트를 한국인의 입맛에 맞게 출시하고, 계절 메뉴를 개발하여 다양화 전략으로 수익모델을 다변화하고 있다. 한국시장 진입시에 철저한 현지화를 시도하여 전문직의 고소득 젊은층을 타겟 마켓으로 사업모델을 구축하였다. 한국 소비자들이 대형 매장을 선호하는 문화를 반영하여, 80-100평에 이르는 대규모 매장에 좌석수도 100석 정도를 구비하였다. 또한 매장 위치 선정 시에도 변화한 중심가라면 지역 내 다점포 전략을 세웠다. 높은 노출 빈도와 지리적 특성으로 고급 이미지를 유지하는 것인데, 낮아지는 각 매장당 수익성은 광고비로 충당하겠다는 전략에 기반하고 있다.

#### 4.2.2 CAFFE BENE

카페베네는 차별화된 가치제안 전략으로 한 지역에서 생산된 원두만을 이용한 ‘싱글 오리진 커피’를 내세웠다. 커피 과종부터 수확까지 전문가가 모니터링해 최고 품질의 원두를 생산하고, 국내에 로스팅 공장을 준공하여 신선한 커피를 제공할 수 있는 시스템을 구축하였다. 이를 통해 ‘선 로스팅, 후 블렌딩’ 방식이 가능해졌는데, 복잡한 공정으로 생산시간과 비용이 상승하지만 산지별 원두의 고유한 풍미를 살릴 수 있다는 이점을 살려 소비자들에게 어필하였다. 카페베네는 커피 농장에서부터 고객에게 이르기까지 일관된 관리하에 보다 신선한 커피를 제공할 수 있게 되었다.

또한, 카페베네는 ‘유럽풍 멀티디저트 카페’로 라는



이미지를 내세워 미국을 대표하는 스타벅스 및 여타 커피 전문점과 차별화된 이미지 구축을 시도하였다. 또한 테이크아웃 이미지가 강한 미국 커피전문점과 차별화하고, 따뜻한 분위기의 고풍스러운 휴식공간으로서의 유럽식 카페를 지향하였다. 이는 스타벅스가 형성한 세련되고 도시적인 이미지와 대조되면서, 생활의 한 부분으로 커피 전문점을 이용할 수 있도록 시도하였다. 소비자 욕구를 바탕으로 도시 속 휴식의 여유를 제공함으로써 삭막한 도시생활에 지친 현대인들에게 새로운 삶의 활력소를 마련해주고자 노력하고 있다. 유럽 이미지를 풍기기 위해 인테리어도 19세기 유럽의 노천카페 느낌을 표방하면서도 빈티지 스타일의 편안함과 도회적인 세련미를 동시에 느낄 수 있게 하였다. 기존 커피 전문점과 달리 커피의 씹살한 맛을 보완해주는 부가메뉴 차별화로 와플과 젤라토를 제공하여, 좋은 반응을 이끌었다. 국내 토종 브랜드 이미지를 어필하기 위해 한국인의 정서에 맞는 오곡음료, 홍삼라떼 등의 건강음료도 출시하였다.

가치 사슬 측면에서의 가치 창출을 보면, 품질 관리, 매장 관리, 마케팅 전략, 서비스 관리의 차원에서 구분하여 볼 수 있다. 먼저 품질 관리에서는 커피 한잔을 생산하기까지 소요되는 모든 활동들을 수직통합 함으로써 위험을 최소화할 수 있는 시스템을 구축하였다. 이를 위해 브라질 최대 규모의 커피 농장과 납품계약을 체결하였고, 국내 로스팅 공장 준공 등을 통해 한국인의 입맛에 맞는 커피 생산 시스템을 구축하였다. 매장 관리에서 카페 베네는 프랜차이즈 가맹점과 직영점을 병행 운영 중인데, 대부분은 프랜차이즈로 운영되고 있다. 국내 커피 시장의 후발주자임에도 매장 수 1위에 오를 수 있었던 비결 중 하나가 프랜차이즈 매장관리였다. 2011년부터 본사에서 전문 교육을 이수한 메뉴바이저를 전국 모든 매장에 파견하는 제도를 도입했다. 이들은 정해진 지역 매장을 주 1회 이상 방문하여 직원들과 같이 근무하면서 레시피와 매뉴얼 사용법을 지도 감독하며, 모든 메뉴의 맛의 통일성을 추구하고 있다. 이러한 제도를 통해 매장 운영의 고충과 가맹점의 현장 상황을 직접 모니터링 할 수 있어 가맹점주들의 만족도를 높이고 있다.

마케팅 전략에서는 커피전문점들 중 최초로 TV광고를 시작하여, ‘한예슬 커피’라는 이미지를 부각시켜 소비자들에게 친숙하게 다가가는 시도를 선택하였다. 또

한 드라마와 영화에 PPL 협찬을 실시하는 마케팅 전략을 실행했고, 관계마케팅의 일환으로 젊은층의 참여를 유도하는 프로그램을 통해 고객충성도를 제고하였다. 이러한 공격적 마케팅은 초기에는 부정적 여론이 대두되었으나, 후발주자로서 낮은 브랜드 인지도로 인한 불리함을 극복하는 기반이 되었다.

서비스 관리차원에서 카페베네는 매장에서 소비자들이 문화를 즐길 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 노트북 사용을 위해 무선인터넷을 사용할 수 있도록 하였고, ‘1인 1컨센트’제공은 카페베네를 최적의 문화공간으로 만들어 주었다. 또한 편안한 유럽풍의 인테리어와 소품, 독립적인 테이블과 쿠션 등은 다른 커피 전문점들이 제공하지 못하는 카페베네만의 가치를 만들어 주었다.

카페 베네의 가치 창출을 가치 네트워크 측면에서 보면, 외국 및 대기업 브랜드와의 경쟁이 심한 커피전문점 시장에서 전략적 제휴를 통한 가치 네트워크로 가치를 창출해 갔다. 후발기업이기에 제휴 기업의 명성과 브랜드를 공유하고, 부족한 자원을 획득하기 위한 전략적 제휴를 모색한 것이다. 젊은 고객층이 많은 감성적인 특성이 강한 산업 특성을 반영하여 전략적 제휴 대상을 물색하였다. 2009년 싸이더스HQ에 일정 지분을 주고 전략적 제휴를 맺어 싸이더스의 소속 연예인을 전면에 내세우는 스타 마케팅을 실시하여 브랜드 인지도를 높이는데 성공하였다. 소속 연예인들이 카페베네를 많이 이용하면서 고객들의 관심도가 높아졌다. 또한 문화 콘텐츠 기업과의 제휴를 통해 주요 소비층인 20-30대를 대상으로 공모전, 대형공연, 영화, 뮤지컬, 연극 등 다양한 문화 이벤트를 제공하여 브랜드를 직접 체험함으로써 충성도를 높이고 있다.

수익모델의 관점에서 보면, 카페베네의 수익모델은 매장 확대 전략, 브랜드 로열티 수입 및 차별화된 메뉴에 있다. 다른 커피 전문점과 달리 카페베네는 가맹점을 통한 매장 수 확대에 집중하였다. 진입 당시 프리미엄 이미지 구축을 위해 중심상권이나 유동인구가 많은 지역을 중심으로 카페베네의 이미지를 고급브랜드로 소비자에게 인식시켰다. 토종 브랜드를 강조한 카페베네는 커피 브랜드 창업에 대한 증가된 수요를 인지하고, 프랜차이즈 방식을 채택함으로써 베이비붐 세대의 은퇴 후 선호하는 프랜차이즈 커피 브랜드 1위로 올라섰다. 카페베네는 커피 시장 수익성이 높음을 홍보하여,

많은 창업자들의 관심 증가와 다른 기업과의 제휴를 통한 가맹점 확장전략으로 수익모델을 만들어 나갔다.

국내 진입한 해외 브랜드들은 매출의 약 5%를 로열티 명목으로 지출한다. 카페 베네는 글로벌 시장까지 염두에 두고 있었기에 해외 브랜드에 로열티를 주지 않는 국내 브랜드로 설립하였다. 글로벌 시장에 진출하여 자리를 잡는다면 역으로 로열티 수입을 얻을 수 있게 된다. 실제 카페베네는 세계적 위탁급식 전문업체인 아라코와 라이선스 계약을 통해 아라코가 국내에서 운영 중인 산업체나 병원, 학교, 공공기관 등 300여 개의 장소에서 로열티를 받고 위탁경영을 해주는 방식으로 가맹점 입점 계약을 맺기도 했다.

카페 베네의 높은 수익의 요인 중에는 차별화된 메뉴도 있다. 진입 초기 전략 디저트 메뉴로 와플과 젤라또를 출시하였는데, 정통 벨기에 와플을 전면에 내세우면서 매장에서 직접 구워내는 냉장 와플로 품질을 높여 디저트 메뉴로 성공을 거두었다. 카페베네는 향후 베이커리 라인을 확충하기 위해 노력하고 있다. 커피 문화에서 디저트 수요가 증가할 것이라는 전망 아래, 베이커리 공장 확장을 위해 로스팅 공장과 베이커리 공장을 양주에 설립하고 있다.

#### 4.2.3 소결

스타벅스와 카페 베네의 비즈니스 모델 경쟁은 해외 제품의 현지화 측면에서 시사점이 크다. 스타벅스는 미국에서 성공한 비즈니스 모델을 국내에 이식하는 데에 집중하여, 국내 시장을 선점하였다. 고품질 에스프레소 커피를 마실 수 있는 복합적 문화공간을 이미지로 하고, 이를 달성할 수 있는 가치창출 방식을 채택하였다. 구축된 브랜드 이미지를 활용하여 관련상품의 교차 판매를 통해 매출 극대화에도 성공하였다. 이에 반해 카페 베네는 한국인의 정서에 맞는 인테리어와 마케팅 전략을 수행함으로써, 단기간에 커피 시장에서 급성장을 거두었다. 스타 마케팅 및 유럽풍 인테리어로 고급 이미지를 제공하고, 수직통합된 생산시스템과 프랜차이즈 운영 등 스타벅스와 차별화된 비즈니스 모델을 제시함으로써 성공을 거두었다.

〈표 5〉 스타벅스 및 카페 베네 사례분석 결과 정리

		경쟁 모델	
		스타벅스	카페베네
가치 창출	가치 제안	<ul style="list-style-type: none"> <li>최상급 원두를 사용하는 에스프레소 컨셉</li> <li>소비자에게 다양한 옵션 선택 권한 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>싱글오리진 커피를 내세워 한 지역에서 생산된 원두만 이용</li> <li>유럽풍 문화공간 이미지</li> </ul>
	가치 사슬	<ul style="list-style-type: none"> <li>26개국에서 고품질의 원두를 직접 구입</li> <li>매년 100회이상 샘플 검증, 100여 명의 로스팅 전문가가 작업 수행</li> <li>직영점으로 품질 유지</li> <li>브랜드 고급화, 감성 및 지역밀착 마케팅</li> <li>전문교육을 받은 바리스타를 직접 채용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>한 지역에서 생산된 한 가지 원두를 사용한 커피 제공</li> <li>생산시스템 수직통합</li> <li>국내 로스팅 공장 설립으로 품질 유지</li> <li>가맹점으로 매장확대</li> <li>커피산업 최초의 TV 광고 및 스타 마케팅</li> <li>매장의 문화공간화</li> </ul>
	가치 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>타 산업 기업과의 제휴 및 흡인출 출점</li> <li>우수 협력회사 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대형 연예기획사와의 전략적 제휴를 통한 스타마케팅 실시</li> </ul>
수익모델		<ul style="list-style-type: none"> <li>프리미엄 가격전략</li> <li>브랜드 이미지를 상품화한 교차판매</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가맹점 확대 전략</li> <li>해외 기업에게 로열티 획득</li> </ul>

## 5. 결론 및 한계점

비즈니스 모델 혁신은 정확한 고객 분석으로 고객에게 제안할 가치를 선정하고, 이를 달성할 수 있는 수익 모델을 구축한 후, 내·외부 자원을 동원하여 가치창출 시스템을 구축함으로써 경쟁사보다 경쟁우위를 확보하는 과정이다. 본 연구에서는 기업의 가치 제안, 가치사슬과 가치 네트워크를 통한 가치 창출, 마지막으로 수익모델을 중심으로 비즈니스 모델 혁신사례를 살펴보았다. 본 사례분석의 틀은 비즈니스 모델에 대한 다양한 연구들을 통합적으로 분석할 수 있는 틀을 제시하였다는 차원에서 의미가 있다고 본다. 또한 사례분석을 통해 비즈니스 모델 혁신이라는 추상적인 개념을 구체화하고, 성공하는 기업들은 비즈니스 모델 혁신이 수단됨을 사례분석으로 증명하였다.

기술의 발전속도가 빨라지면서, 산업 및 기술간 융합을 통한 신산업 창출이 급속하게 이루어지고 있는 현실이다. 이제는 기존의 특정 경영 기능분야의 혁신만으로는 기업이 장기적 경쟁력을 확보하기에는 한계점을 보이고 있다. 따라서 급변하는 기업 환경에서 기업이 지속적인 경쟁력을 갖기 위해서는 비즈니스 모델에 대

한 근본적 혁신과 이를 달성할 수 있는 시스템 개발이 중요함을 본 연구에서는 강조하였다.

본 연구는 기업 사례 분석을 통해 비즈니스 모델 혁신의 이해도를 높이고자 두 가지 산업만을 선정하였는데, 이는 모든 유형의 비즈니스 모델 혁신을 보여주기에는 한계점이 따른다. 특히 비즈니스 모델 혁신이 빈번한 IT 산업에서 비즈니스 모델 혁신을 분석한다면 더욱 시사점이 커질 것이라고 본다. 산업의 적용범위가 확대된다면, 사례분석의 틀에서 제시하지 못한 새로운 구성요소들을 추가적으로 발굴할 수도 있을 것이라고 본다.

## 참 고 문 헌

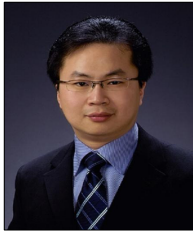
- [1] 강윤경 외 (2006), 가치사슬 관점에서 본 모바일 서비스 활성화에 대한 탐색적 연구, 정보화 정책, 13(3), 87
- [2] 권민택 & 신민수(2005), 스마트폰 시장 활성화 장애 요인 연구: 소비자의 혁신저항을 중심으로, 한국경영정보학회, 90-95
- [3] 이동현,(2011), 사업의 설계도를 바꿔 경쟁구도를 무너뜨려라, 동아비즈니스리뷰, 72, 34-39
- [4] 이병남 (2011), 과거 아이디어의 뒷에서 과감히 벗어나라, Dong-A Business Review, 72, 18-24
- [5] 이봉규 외, (2006), 이동통신 서비스-컨텐츠-플랫폼 사업자 간 가치네트워크 분석, 정보통신정책연구, 13(4), 183-213
- [6] 이용호 (2001), 전자상거래 산업의 수익모델 분석 및 모델의 유형화에 관한 연구, 석사학위 논문, 서울대학교
- [7] Afuah & Tucci, C. (2001), Internet Business Models and Strategies, Boston: McGraw Hill.
- [8] Amitt. R & C. Zott (2001), Value creation in E-business, Strategic Management Journal, 22, 493-520.
- [9] Applegate, Austin & F. McFarlan, (2003), Corporate Information Strategy & Management, 6th(ed), NewYork : McGraw-Hill
- [10] Chesbrough. H & R. S. Rosenbloom (2004), The Role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from XEROX corporation's technology spinoff companies, Harvard Business School Press.
- [11] Ghosh, (1998), Making business sense of the internet, Harvard Business Review, 76(2), 126-135
- [12] Gordijn, & Akkermans (2003), "Value-based requirement engineering : exploring innovation e-commerce ideas.", Requirements Engineering, 8(2), 114-134.
- [13] Hamel. (2000), Leading the Revolution, Harvard Business Review School Press.
- [14] IBM Institute for Business Value (2006), IBM Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon.
- [15] Kim, & Mauborgne, (1999), 'Creating New Marketing Space', Harvard Business Review, 77(Jan-Feb), 83-93
- [16] Li, & Whalley, (2002), Deconstruction of the Telecommunications Industry: From value chains to Value Networks, Telecommunications Policy, 26, 451-472
- [17] Maitland, C. & Van de Kar, E.(2002), First BITA case study experiences with regard to complex value system, Delft: BITA-B4U Symposium Business Model for Innovative Mobile Services.
- [18] Markides, (2000), All the Right Moves, Harvard Business School Press.
- [19] Morris, M. *et. al.* (2005), The Entrepreneur's business model: Toward a unified perspective, Journal of Business Research, 58(6), 726-735
- [20] Osterwalder, A. *et. al.* (2005), Clarifying Business Models: Orgins, Present, and Future of the Concept, Communications of AIS, 15, 1-40
- [21] Rappa(1999), "Business models in the web", in <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- [22] Rayport. J. & B. Jaworski, (2000), E-commerce, McGraw Hill.
- [23] Richardson, J. (2008), The business model: an integrative framework for strategy execution, Strategic Change, Vol.17, No.5/6, 133-144.
- [24] Shafer, M. et al (2005), The power of business models, Business Horizons, Vol.48, No.3, 199-207
- [25] Slywotzky A. & D. J. Morrison, (1997), value

migration, Times Books, Random House

[26] Slywotzky A. & D. J. Morrison, (1999), The Profit Zone, Times Books, Random House.

[27] Timmers, (1998), "Business models for electronic markets," Electronic Marjets, V.8, No.2, 3-8

## 신 중 경



- 1999년 2월 : 한양대학교 경영학과(경영학사)
- 2001년 2월 : 한양대학교 경영학과(경영학 석사)
- 2006년 2월 : 한양대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2012년 2월 ~ 현재 : 아산나눔재단 기업가정신센터 센터장

· 관심분야 : 기업가정신, 기술경영, 벤처 및 중소기업 경영  
· E-mail : [saesori99@naver.com](mailto:saesori99@naver.com)

## 김 아 랑



- 2008년 2월 : 덕성여자대학교 회계학과(회계학사)
- 2013년 2월 : 한양대학교 경영학과(경영학 석사)
- 2012년 1월 ~ 현재 : 아산나눔재단 기업가정신센터 연구원
- 관심분야 : 기업가정신, 벤처기업 경영

· E-mail : [alang0622@hanmail.net](mailto:alang0622@hanmail.net)

## 하 규 수



- 1998년 6월 : 미국 Touro 법과전문대학원 졸업 (J.D.)
- 1999년 6월 : 미국 Georgetown 법과전문대학원 졸업 (LL.M.)
- 1998년 8월 : 미국 뉴욕주 변호사
- 미국 연방변호사
- 2009년 2월 : 한양대학교 경영학과(경영학박사)

· 2002년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 벤처경영학과 교수  
· 관심분야 : 창업, 벤처, 경영전략, 상거래법  
· E-mail : [ksh@hoseo.edu](mailto:ksh@hoseo.edu)