

# 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 기반의 엑셀러레이터 투자결정요인 연구

정문수 (전남대학교 경영학부 박사과정)\*

김은희 (전남대학교 경영학부 교수)\*\*

## 국 문 요 약

스타트업의 불확실성과 위험한 특성에도 불구하고 이들에게 전문적인 교육과 투자를 실행하는 엑셀러레이터의 독특하고 중요한 역할은 창업생태계에서 날로 중요해지고 있다. 그러나 엑셀러레이터의 생존에 지대한 영향을 미치는 투자결정요인에 대한 학계의 연구는 초기 단계로 소수의 실증연구가 진행되었으나 아직 이론적인 토대를 갖추지 못한 상황이다. 이에 본 연구는 엑셀러레이터의 투자 대상이 되는 스타트업의 본질과 속성을 반영하고 있는 비즈니스 모델 혁신 이론을 기반으로 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 제시하고 12개의 투자결정요인을 도출한다. 프레임워크는 스타트업의 혁신의 대상과 방향 그리고 동력을 비즈니스 모델과 전략, 동적역량으로 각각 정의하였고, 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기준으로 기존의 엑셀러레이터의 투자결정요인에 대해 논의하였다.

연구결과는 첫째, 비즈니스 모델 혁신의 정적관점에서 대부분 항목이 충실히 구성되었으나 활동성을 평가하는 핵심활동과 고객관계와 관련된 요인이 부족한 것으로 나타났다. 둘째, 전략관점에서는 내부전략 요인인 핵심자원의 정의와 내용을 포괄할 수 있는 요인개발의 필요성이 제기되었다. 셋째, 동적관점에서 엑셀러레이터의 투자결정요인의 상당수가 기본 수준의 동적역량에 집중 된 것을 발견하였다. 이는 적은 자원과 소수의 인원으로 솔루션을 개발해야 하는 스타트업의 특성을 반영한 결과로 판단할 수 있다.

본 연구는 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 제시하고, 프레임워크를 기반으로 엑셀러레이터의 투자결정요인을 도출함으로써 투자결정요인에 대한 이론적 기반을 마련하고 후속 연구의 기초를 놓았다는 점에 학문적 의의가 있다. 또한 본 연구를 통해 제시된 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업, 엑셀러레이터, 창업지원기관의 성과 제고에 기여할 수 있다는 점에서 실무적 의의를 가진다.

핵심주제어: 엑셀러레이터, 엑셀러레이터 투자결정요인, 비즈니스 모델 혁신, 비즈니스 모델 혁신 프레임워크

## I. 서론

### 1.1. 연구배경

2018년 미국의 전문 시장조사 회사인 CB Insights는 110개 이상의 스타트업을 대상으로 창업 실패 원인을 조사한 결과 자금 부족(38%)을 1위로 발표 하였다(CB Insights, 2018). 모든 신규 사업은 복잡성과 위험을 수반하지만, 혁신적인 기술과 아이디어로 시작한 스타트업은 극도의 불확실성 조건에서 새로운 제품 또는 서비스를 개발해야 하기 때문에 일반적으로 더 어려운 환경에 직면한다(Clarysse & Bruneel, 2007; Ries, 2011; Blank, 2013; Innocenti & Zampi, 2018; Hillemane et al., 2019; Rippa & Secundo, 2019).

2021년 중소벤처기업부가 발표한 창업기업의 5년 생존율이 29.2%로 경제협력개발기구(OECD) 주요국의 평균 41.7%보다 12.5%가 낮게 나타났다(중소벤처기업부, 2021). 이는 한

국에서 창업 이후 연착륙하기가 어렵다는 것을 보여주는 수치이다.

스타트업의 불확실성과 위험한 특성에도 불구하고 이들에게 전문교육과 투자를 통해 스타트업의 성공률을 높이고 창업생태계가 ‘창업-성장-회수-재도전’의 선순환이 되도록 크게 기여하는 새로운 주체가 엑셀러레이터(Accelerator, 창업기획자)이다(이운준, 2013; 이정우, 2016).

벤처캐피탈이 후기 단계의 벤처기업을 대상으로 투자를 하는 것에 반해, 엑셀러레이터는 주로 예비창업자와 초기 스타트업에 적은 금액을 빠른 시기에 투자하고 빠른 후속 투자를 유치하는 새로운 투자 행태를 취한다(이정우, 2016; 최윤수·김도현, 2016). 엑셀러레이터의 투자 대상이 되는 예비창업자와 초기 스타트업은 후기 단계의 벤처기업보다 정보의 비대칭성과 불확실성이 크기 때문에 투자의 위험이 크다(성소영 외, 2018). 따라서 엑셀러레이터가 스타트업 투자에 성공하기 위하여 투자 대상인 스타트업을 선별하는 기준이 되는 투자

\* 주저자, 전남대학교 경영학부 박사과정, edro@edro.co.kr

\*\* 교신저자, 전남대학교 경영학부 교수, eheckim@jnu.ac.kr

· 투고일: 2022-03-10 · 수정일: 2022-04-08 · 게재확정일: 2022-04-17

결정요인은 기업의 생존과 창업 생태계의 안정적인 성장에 매우 중요하다.

투자 재원이 부족한 액셀러레이터에게는 유효하고 검증된 투자사결정 방법이 절실히 필요하나 액셀러레이터의 투자 결정요인에 관한 연구는 초기단계로 요인 분류와 중요도 등에 대한 소수의 실증연구만 있을 뿐이며 이론적 근거가 매우 부족한 상태이다. 이는 액셀러레이터의 설립 역사가 비교적 짧고, 투자가 개인적인 경험과 직감으로 이루어지는 경우가 많기 때문이다(Tasic et al., 2015). 그러나 창업생태계에서 씨앗(Seed) 단계의 스타트업은 전문적으로 보육하고 투자하는 액셀러레이터의 독특한 역할은 대체할 기관이 부재하여 액셀러레이터의 생존과 활성화를 위해 투자결정요인에 대한 연구가 시급하다.

액셀러레이터의 투자 대상이 되는 스타트업은 반복, 확장, 수익창출이 가능한 비즈니스 모델을 개발하기 위한 조직이며 (Blank & Dorf, 2020) 유효한 비즈니스 모델을 발견하는 것을 주요 목표로 삼고 끊임없이 움직이고 변화하는 특성을 가진다. 스타트업이 추구하는 비즈니스 모델의 혁신과정은 이러한 스타트업의 특성을 잘 반영한다. 왜냐하면 비즈니스 모델 혁신은 기업을 둘러싼 내·외부 환경이 변화함에 따라 기업이 경쟁우위를 찾고 유지하기 위해 지속적으로 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 과정이기 때문이다(Tecce, 2010; Gassmann et al., 2016; Foss & Saebi, 2017).

비즈니스 모델과 비즈니스 모델 혁신에 대한 논의와 연구는 인터넷이 등장한 이후 스타트업이 크게 증가한 시점에 산업계와 학계에 상당한 관심을 받고 발전하였다(Aspara et al., 2010; Foss & Saebi, 2017). 연구결과 비즈니스 모델 혁신이 기업의 성공에 중요한 역할을 한다는 것은 경영자 (Johnson et al. 2008, Amit & Zott, 2012)와 학자 (DaSilva & Trkman 2014, Spieth et al. 2014, Tecce, 2018)가 모두 동일하게 주장한다. 따라서 비즈니스 모델 혁신 이론은 액셀러레이터가 성공가능성이 높은 스타트업을 선별하는 투자결정요인의 이론적인 근거가 된다. 이에 본 연구는 비즈니스 모델 혁신 이론을 기반으로 먼저 정적관점, 전략관점, 동적관점이 통합된 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 제시한다. 다음 단계에서 제시한 프레임워크를 기반으로 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출하고자 한다. 비즈니스 모델 혁신 이론은 액셀러레이터의 투자 대상인 스타트업의 본질과 목표, 주요활동을 잘 반영하고 있어 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출하기에 적합하다.

본 연구의 의의는 첫째, 비즈니스 모델 혁신을 정적관점, 전략관점, 동적관점을 기준으로 개념 프레임워크를 제안함으로써 실무 및 미래 연구의 방법 개발을 위한 개념적 토대를 제공한다. 둘째, 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반으로 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출함으로써 투자결정요인에 대한 이론적 기반을 마련하였다. 셋째, 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업에 집중함으로써 스타트업, 액셀러레이터, 창업지원기관의 성과에 기여한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 2장은 액셀러레이터와 비즈니스 모델 혁신과 관련된 문헌을 검토하고, 3장에서 비즈니스 모델 혁신 프레임워크와 프레임워크의 특징과 활용방법에 대해 설명한다. 4장은 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반한 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출하고 선행연구에서 정리된 요인에 대해 논의한다. 끝으로 5장에서는 결론과 연구의 한계와 향후 연구를 위한 제안으로 마무리된다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 액셀러레이터

#### 2.1.1. 액셀러레이터의 기능과 현황

액셀러레이터는 분야별 전문가들이 스타트업을 선발, 보육, 투자해 기업의 성장을 돕는 전문회사로 투자가 중심이 되는 벤처캐피탈(벤처투자회사)과 구별된다.

국내의 경우 2016년 11월 30일 중소기업창업지원법 개정으로 액셀러레이터의 법적 근거가 마련되었다. 이후 2017년 56개사가 등록을 시작으로 매년 80여개사가 등록하여 2020년 11월에 300개를 넘어섰으며, 2021년 12월말 기준으로 359개사가 등록되어 있다. 또한 2020년 8월 12일에 시행된 벤처투자 촉진에 관한 법률로 근거 법률이 바뀌면서 벤처투자시장의 주요 구성원이 되었다(중소벤처기업부, 2020).

액셀러레이터가 창업 생태계에서 중요한 역할을 담당하고 있으며, 벤처투자시장의 주요 구성원으로 인정받고 있는 반면 벤처캐피탈과 겹침을 하는 32개사와 자본금이 100억원 이상의 대형사 3개를 제외한 나머지 액셀러레이터는 평균 자본금 5억 9,000만원, 전문인력 2.7명으로 영세한 실정이다. 특히 투자재원으로 활용되는 개인투자조합이 2020년 기준 총 86개로 액셀러레이터 당 약 0.3개로 조사 되었다(중소벤처기업부, 2020). 이는 대다수의 액셀러레이터들이 개인투자조합 결성 없이 고유계정에서 투자를 하는 상황으로 볼 수 있다. 벤처투자의 특성상 투자자금 회수기간이 최소 3년 이상의 장시간이 소요된다는 점을 고려한다면, 액셀러레이터의 투자가능자금의 조기 소진과 경영악화로 이어질 가능성이 크다고 할 수 있다.

액셀러레이터의 투자성과는 액셀러레이터의 생존에 영향을 미치는 중요한 사안이다. 그렇기 때문에 대부분의 액셀러레이터는 형식지나 암묵지 형태의 투자를 결정하는 지침과 요인을 가지고 있다. 그러나 현실은 개인적인 경험과 직감으로 투자가 이루어지는 경우가 많다(Tasic et al., 2015).

#### 2.1.2. 액셀러레이터 투자대상으로서의 스타트업

액셀러레이터의 투자대상인 스타트업에 대한 단일 정의는 없으나(Paternoster et al., 2014), 극심한 불확실성 속에서 혁신적인 아이디어와 기술을 기반으로 새로운 제품과 서비스를 개발하기 위해 동적으로 움직이는 소규모의 프로젝트성 조직(Ries 2011, 이서한·노승훈, 2014)으로 정의할 수 있으며, 스타트업의 주된 목표는 반복, 확장, 수익창출이 가능한 비즈니스

스 모델을 개발하는 것이다(Blank & Dorf, 2020).

스타트업은 대기업과 달리 혁신적인 성격의 불확실성 외에 과거 누적된 경험이 부족하고 제한된 경제적, 인적, 물리적 자원을 가지고 있으며(Blank & Dorf, 2020), 그들의 초기 비즈니스 모델은 고객에게 가치를 전달하는 방법에 대한 가설 또는 모호한 아이디어인 경우가 많다(Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Gruber, 2007).

불확실성, 복잡성, 변화의 속도가 큰 환경과 상황 속에서 자원과 경험이 부족한 스타트업이 생존할 수 있는 방법은 가설로 수립된 초기 비즈니스 모델을 설계 초기 단계에서 끊임없이 고객 의견을 수렴하여 기본 프로토타입을 반복적으로 발전시키는 구조화된 과정을 갖는 것이다. 많은 학자들은 이 과정에서 스타트업이 테스트와 실험을 수행하고, 비즈니스 모델로부터 배우고 발전할 수 있는 속도에 따라 성공이 온다고 주장한다(McGrath & MacMillan, 1995; Lynn et al., 1996; Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

스타트업이 처한 생존의 불확실성으로 인해 투자자, 잠재적 직원, 협력자, 고객이 스타트업에 자원을 제공하는 데 망설이게 만든다(Chang, 2004). 이러한 어려움 극복하고 스타트업이 성공하기 위해서는 비즈니스 모델을 역동적이고 효과적으로 조정할 수 있는 역량에서 비롯된다. 따라서 스타트업은 유효한 비즈니스 모델을 개발하고 실행 가능한 장기 비즈니스 모델을 유지하는 것은 기업가의 지속적인 과제가 된다(Teece, 2010). 또한 스타트업이 비즈니스 모델 혁신을 위한 적절한 프레임워크를 사용한다면 스타트업의 실패를 피할 수 있거나 최소한 관련 비용을 줄일 수 있다(McGrath & MacMillan, 1995).

### 2.1.3. 액셀러레이터 투자결정요인 선행연구

액셀러레이터의 짧은 역사에도 불구하고 창업 생태계에 미치는 영향은 극적이었으며(Drori & Wright, 2018), 액셀러레이터에 대한 조사 연구가 많이 진행되었다(Cohen & Hochberg, 2014; Drover et al., 2017; Cohen et al., 2019). 그러나 대부분의 연구는 액셀러레이터의 정의, 운영방식, 기능과 역할에 대한 것으로 투자결정요인에 대한 연구는 부족한 상태이다(Crişan et al., 2019).

벤처캐피탈의 투자결정요인에 대한 선행연구는 어느 정도 이루어진(MacMillan et al., 1985, Muzyka et al., 1996, 반성식·송경모, 2004, 구경철 외, 2008, 한재우 외, 2016, 구중회 외, 2019) 반면, 액셀러레이터의 투자결정요인에 대한 연구는 초기단계로 관련 문헌이 희소하다. 이는 설립 역사가 짧고 투자가 개인적으로 이루어지는 경우가 많기 때문이다(Tasic et al., 2015; 한주형·황보윤, 2020; 허주연, 2020).

한주형·황보윤(2020)은 액셀러레이터와 유사한 투자자인 엔젤투자자와 벤처캐피탈의 투자결정요인을 참고하여 창업가(팀)의 기업가적 특성, 창업가(팀)의 전문성, 해당 제품/서비

스, 시장/경쟁기업 상황, 재무적 상황, 성공시의 경제적 수익률 등의 6개 요인으로 분류한 후 판단 분석 기법을 통해 중요도를 조사하였다. 연구 결과 액셀러레이터의 투자 의사 결정 시 개인별로 중요하게 생각하는 요인의 차이가 매우 컸으며, 분석 방법에 따라 중요도가 다르게 나타났다. 공통적으로 ‘창업가(팀)의 기업가적 특성’, ‘창업가(팀)의 제품 및 서비스에 관한 전문성’, ‘투자 성공 시 잠재적 수익률’ 등이 상위 그룹에 속했으며, ‘제품 및 서비스’, ‘시장 및 경쟁기업의 상황’, ‘재무적 상황’은 하위 그룹에 속한 것으로 조사 되었다.

허주연(2020)과 허주연·정승화(2021)는 기존 선행연구가 부족하여 관련 문헌조사를 통해 투자결정요인을 추출한 후 액셀러레이터의 특성에 맞게 조정하였으며, 국내의 액셀러레이터들로부터 실증을 거쳐 제품, 사람(창업자, 팀), 재무, 시장, 투자자 등의 5개 요인과 26개의 세부 요인으로 구분하였다.

연구 결과 액셀러레이터의 투자 규모와 무관하게 ‘시장 및 서비스 관련 요인’, ‘내부인력(팀) 관련 요인’, ‘내부인력(창업가) 관련 요인’, ‘제품(서비스)관련 요인’, ‘재무 등 운영관련 요인’, ‘투자자 관련 요인’의 순으로 중요도가 조사 되었다.

<표 1> 액셀러레이터 투자결정요인

| 구분 | 투자결정요인       | 투자결정 세부요인            |
|----|--------------|----------------------|
| 1  | 시장, 고객, 경쟁기업 | 고객의 니즈 정도            |
|    |              | 현재 시장 규모의 적정성        |
|    |              | 시장의 성장 및 확장가능성       |
|    |              | 시장내 경쟁강도 및 진입장벽      |
| 2  | 솔루션 (제품/서비스) | 시장에 대한 규제와 리스크       |
|    |              | 솔루션의 차별성 및 경쟁력       |
|    |              | 기술의 혁신성 및 독점적 권한     |
|    |              | 솔루션 개발 계획 및 제품구현 가능성 |
| 3  | 팀의 전문성과 역량   | 솔루션의 파급효과(경제, 고용 등)  |
|    |              | 고객과 시장에 대한 이해도       |
|    |              | 팀의 전문성 및 역량          |
|    |              | 팀의 경력(업종)            |
| 4  | 창업가의 전문성과 역량 | 팀의 협업능력              |
|    |              | 창업자의 열정과 정직성         |
|    |              | 창업가의 기업가적 마인드        |
|    |              | 창업가의 경력(창업, 경영, 성공)  |
| 5  | 수익모델 및 비용계획  | 창업가의 전문성과 역량         |
|    |              | 적합한 수익모델             |
| 6  | 협력자          | 적합한 비용계획             |
|    |              | 적절한 협력사 보유여부         |
| 7  | 전략           | 적절한 멘토그룹 보유여부        |
|    |              | 마케팅 및 판매전략           |
| 8  | 투자자          | 성공시 예상수익률            |
|    |              | 투자목적 부합성             |
|    |              | 투자자의 전문영역과의 연관성      |

한주형·황보윤, 2020; 허주연, 2020; 재구성

허주연(2020)과 허주연·정승화(2021)가 추출한 요인 중 ‘내부인력 관련 요인’을 창업가와 팀으로 구분하여 6개 요인으로 나누면 한주형·황보운(2020)이 추출한 6개의 요인과 의미상 일치한다. 위 두 연구의 투자결정요인의 용어를 통일하고 각 연구별로 중요도를 비교한 결과 ‘창업팀의 전문성’과 ‘재무적 상황’ 요인의 중요도는 유사하나, 나머지 요인들은 상반된 결과를 나타낸다. 특히 ‘시장, 고객, 경쟁기업’, ‘창업가의 전문성과 역량’, ‘투자자 관련’ 요인의 중요도 차이가 큰 것을 발견할 수 있다. 이는 투자결정요인의 결정과 관련하여 두 연구 모두 엔젤투자자와 벤처캐피탈의 선행연구에서 추출하는 방식을 사용한 것이 원인으로 유추할 수 있다. 중요도에 대한 차이는 액셀러레이터의 설립 역사가 짧아 투자자들이 아직 스타트업에 대상으로 하는 투자에 대한 지식과 경험이 축적되지 않은 결과로 판단된다.

다양한 국내·외의 문헌조사와 분석을 거친 위의 두 연구를 기준으로 투자결정요인을 재분류하여 <표 1>로 정리하였다. 크게 8개의 카테고리와 25개의 세부 투자결정요인으로 구분하였다. 몇 개의 의미상 중복이 되는 요인은 하나로 통일하고 대부분의 요인을 그대로 유지하였다. 크게 달라진 것은 ‘재무 및 전략 관련’ 요인을 ‘수익모델 및 비용계획’과 ‘전략’으로 구분하였으며, ‘투자자 및 외부 이해관계자’ 요인을 ‘투자자’와 ‘협력자’ 요인으로 구분하였다.

## 2.2. 비즈니스 모델 혁신

비즈니스 모델(Business Model)이라는 용어는 상당 기간 동안 비즈니스 세계의 전문 용어의 일부였지만(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), 1990년대 후반 인터넷의 출현과 전자 상거래의 활성화와 함께 많은 관심을 받았고 더 신중하게 연구되기 시작했다. 특히 기업의 경쟁우위의 확보 및 확장과 관련하여 전략적인 측면에서 중요성이 증가하였다(Johnson et al., 2008; Wirtz et al., 2016). 전략적 선택을 분석하고 전달하는 도구로서의 역할을 하는 비즈니스 모델의 정의는 범위(기업, 네트워크)와 개념조점(가치, 활동), 관점(정적, 동적)에 따라 다양하다(Weill & Vitale, 2001; Afuah, 2004; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Zott et al., 2011).

정적 관점에서의 비즈니스 모델의 대표적인 정의는 ‘기업의 가치 창출, 전달, 획득 매커니즘의 설계 또는 아키텍처(Teece, 2010)’이다. 정적 관점은 핵심 비즈니스 모델 구성요소 간의 일관성을 위한 청사진으로 보는 관점으로서 비즈니스 모델의 유형을 구축하고 주어진 비즈니스 모델과 기업 성과 사이의 관계를 연구할 수 있게 해준다. 또한 다양한 비즈니스 모델 구성요소와 그들이 어떻게 배열되어 있는지에 대한 일관된 그림을 제공한다. 이것은 투자 유치를 목표로 하고 있는 기업에게는 특히 중요하다. 그러나 이런 정적 접근 방식은 비즈니스 모델의 변화 과정을 설명할 수 없는 한계를

가지고 있다. 반면 동적 관점은 조직 또는 모델 자체의 변화와 혁신을 해결하기 위한 도구로 개념을 사용하는 보다 혁신적인 접근 방식을 말한다. 동적 관점은 주로 경영 문제를 다루므로 경영자는 비즈니스 모델을 어떻게 변화시킬 수 있는지에 대해 다시 생각해 볼 수 있다. 이런 동적 관점을 기반으로 한 비즈니스 모델의 정의는 “기업을 중심으로 내부/외부(고객, 파트너, 유통, 공급업체) 경계를 확장하여 가치 창출과 가치 획득을 연결하는 상호 의존적 활동 시스템이다(Hedman & Kalling, 2003, Afuah, 2004, Seddon et al., 2004, Teece, 2010, Zott et al., 2011, Markides, 2013)”라고 요약할 수 있다.

비즈니스 모델은 정적, 동적 관점의 정의를 통해 실제 기업의 속성을 나타내며 비즈니스가 작동하는 방법에 대한 공식적인 개념 표현으로 해석될 수 있음을 알 수 있다(Massa et al., 2016).

비즈니스 모델을 이해하기 위해 그 정의를 명확히 하는 것 외에도 비즈니스 모델과 관련된 구성요소를 추출함으로써 도움을 받을 수 있다. 비즈니스 모델의 정의가 연구 분야와 연구자에 따라 다양하듯이 구성요소도 마찬가지로(Lambert & Davidson, 2013). 비즈니스 모델 구성요소는 완전성과 관련하여 통합적이고 포괄적인 접근법을 기준으로 가장 포괄적이고 명확한 관점을 보여주는 구성요소는 Osterwalder & Pigneur(2010)가 제시한 아홉 가지의 구성요소와 BMC(Business Model Canvas) 프레임워크가 있으며(Wirtz et al., 2016), 스타트업 비즈니스 모델의 특성을 가장 잘 반영한 것으로는 Maurya(2012)가 Osterwalder & Pigneur(2010)의 구성요소와 BMC를 기반으로 Ries(2011)의 린 스타트업 혁신 방법론을 적용하여 제시한 아홉 가지의 구성요소와 린 비즈니스 모델 캔버스(Lean Business Model Canvas) 프레임워크가 있다. 결론적으로 비즈니스 모델은 가치 창출 및 획득을 위한 아키텍처로 정의할 수 있으며, 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적인 요소뿐만 아니라 기업의 경계를 넘어 고객 및 시장 구성 요소도 고려된다. 이러한 후자의 목적을 달성하기 위해 현재의 비즈니스 모델은 항상 역동적인 관점에서 재평가되어야 하며 시간이 지남에 따라 내부 또는 외부의 변화로 인해 비즈니스 모델의 진화 또는 비즈니스 모델의 혁신의 필요성을 의식하고 고려되어야 한다(Lambert & Davidson, 2013; Vukanović, 2016; Wirtz et al., 2016)

기업은 제품, 프로세스, 전략을 혁신하는 것처럼 비즈니스 모델을 혁신할 수 있다. 비즈니스 모델은 기업이 어떻게 가치를 창출, 전달, 획득하는지 기술하는(Teece, 2010) 반면 비즈니스 모델 혁신은 비즈니스 모델의 핵심 구성요소나 이 구성요소들을 연결하는 아키텍처가 구조적이고, 참신하며, 중대한 방식으로 변화되는 것을 의미한다. 적어도 비즈니스 모델의 하나 이상의 핵심 구성요소의 혁신이 비즈니스 모델 혁신이 되기 위한 필요조건이다(Foss & Saebi, 2017).

빅데이터 및 클라우드 기술과 같은 신기술의 발전, 고객 기

대치의 변화, 규제 완화 등으로 기존 기업들은 새로운 위협과 기회에 직면하였다. 이러한 상황에서 기업의 생존, 비즈니스 성과 및 경쟁 우위의 원천으로서 비즈니스 모델 혁신을 실천하는 능력은 기업의 성장과 성공의 열쇠가 되었다(Teece, 2010; Gassmann et al., 2016; Foss & Saebi, 2017).

기존 연구는 비즈니스 모델 혁신이 기성 및 신생 기업에 우수한 가치 창출과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(George & Bock, 2011; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Futterer et al., 2018). 궁극적으로 비즈니스 모델 혁신이 기업 성과와 경쟁력의 핵심이라는 인식이 커지고 있다(Zott et al., 2011).

비즈니스 모델 혁신을 통해 기업 성과를 창출할 수 있는 몇 가지 유형이 존재한다. 새로운 산업으로 수평적 이동을 통해 달성할 수 있는 산업 모델, 기업의 구조와 새로운 가치사슬 또는 기존의 가치사슬에서 기업의 역할을 혁신하는 기업 모델, 기업이 제품을 재구성하거나 새로운 가격 모델을 도입하여 수익을 창출하는 수익 모델(Giesen et al., 2007), 기업의 경계 밖의 공급업체, 협력자, 유통 채널, 고객과 같은 이해관계자들과의 네트워크를 통해 발생하는 네트워크 모델(Hamel & Prahalad, 2000)이 있다. 이 중 외부 협업 및 파트너십 등의 네트워크 모델에 초점을 맞춘 기업 모델이 가장 일반적인 형태로 조사 되었다(Giesen et al., 2007).

### III. 연구내용: 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 제안

#### 3.1. 연구 방법

본 연구는 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 개발하기 위하여 3단계의 연구를 진행하였다. 먼저 1단계로 비즈니스 모델 혁신과 관련된 최근 25년간의 논문을 참고하여 비즈니스 모델 혁신 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 발견한 주요 논문 11편을 식별하였다. 그리고 2단계에서는 그 논문들이 발견한 주요 요인을 분류하고 3개의 혁신관점과 주요 요인을 도출한다. 3단계에서는 2단계에서 도출한 3개의 혁신관점을 기준으로 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 개발한다.

#### 3.2 문헌 고찰

문헌 검토는 비즈니스 모델과 비즈니스 모델 혁신과 관련된 주요 리뷰 논문을 참고하였다. 참고한 논문은 Lambert & Davidson(2013)의 1996년~2010년의 69 논문 리뷰, Schneider & Spieth(2013)의 1981년~2012년의 35 논문 리뷰, Wirtz et al.(2016)의 1965년~2013년의 681 논문 리뷰, Massa et al.(2016)의 1995년~2016년의 216 논문 리뷰, Foss & Saebi(2017)의 2000년~2015년의 150 논문 리뷰, Kraus et

al.(2020)의 2015년~2019년의 40 논문 리뷰, Ammirato et al.(2021)의 리뷰 논문으로서 이를 참조하여 비즈니스 모델 혁신 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 주제로 하는 최근 25년간의 논문을 모두 탐색하였다.

비즈니스 모델 혁신에 대한 풍부한 의미를 가지고 있으면서 비즈니스 모델 혁신의 성과에 영향을 미치는 주요 요인의 구분을 중심으로 다루는 11편의 논문을 식별하였다. 식별된 논문은(Yip, 2004, Teece, 2007, 2010, Zott & Amit, 2008, 2010, Zott et al., 2011, Sosna, et al., 2010, Demil & Lecocq, 2010, Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, Kim & Min, 2015, Clauss, 2017)를 포함한다. 이 논문들은 <표 2>와 같이 주요 리뷰 논문을 통해 탐색되었다.

<표 2> 주요 리뷰 논문에서 탐색한 비즈니스 모델 혁신 논문

| 리뷰논문 \ 식별논문                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Yip(2004)                                    |   |   | ✓ |   |   | ✓ |   |
| Teece(2007, 2010)                            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| Zott & Amit(2008; 2010)<br>Zott et al.(2011) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sosna et al.(2010)                           | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |   |   |
| Demil & Lecocq(2010)                         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| Casadesus-Masanell & Ricart (2010)           | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |
| Kim & Min(2015)                              |   |   |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| Clauss(2017)                                 |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |

주) 굵은 글씨는 최종 선정된 논문; 동일 저자의 논문일 경우, 대표적인 1편의 논문을 선정함; 1=Lambert & Davidson(2013), 2=Schneider & Spieth(2013), 3=Wirtz et al.(2016), 4=Massa et al.(2016), 5=Foss & Saebi(2017), 6=Kraus et al.(2020), 7=Ammirato et al.(2021)

이들 선정된 논문에서 비즈니스 모델 혁신 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 세 가지로 확인하여 <표 3>에 정리하였다.

<표 3> 주요 논문에 나타난 비즈니스 모델 혁신 성과에 미치는 혁신관점과 주요 요인

| 혁신 관점                             | 정적관점             |            | 전략관점        |        | 동적관점   |   |
|-----------------------------------|------------------|------------|-------------|--------|--------|---|
|                                   | 주요 요인            | 비즈니스 모델    | 전략          |        | 동적역량   |   |
| 세부 내용                             | 가치창출, 가치제한, 가치획득 | 내부 (핵심 자원) | 외부 (시장 포지션) | 점진적 개선 | 급진적 개선 |   |
| Yip(2004)                         |                  |            | ✓           |        | ✓      | ✓ |
| Teece(2007)                       | ✓                | ✓          |             |        | ✓      | ✓ |
| Zott & Amit(2010)                 | ✓                |            |             |        |        |   |
| Sosna et al.(2010)                |                  |            |             |        | ✓      |   |
| Demil & Lecocq (2010)             | ✓                |            |             |        | ✓      |   |
| Casadesus-Masanell & Ricart(2010) |                  |            | ✓           |        |        |   |
| Kim & Min(2015)                   | ✓                | ✓          |             |        | ✓      |   |
| Clauss(2017)                      | ✓                |            |             |        |        |   |

### 3.3. 비즈니스 모델 혁신 주요 요인

#### 3.3.1. 비즈니스 모델

비즈니스 모델의 정적 관점은 비즈니스 모델을 다양한 비즈니스 모델 구성요소와 그들이 어떻게 배열되어 있는지에 대한 일관된 그림을 제공함으로써 비즈니스 모델의 유형을 구축하고, 주어진 비즈니스 모델의 혁신을 통해 기업성과와 경쟁우위를 창출할 수 있게 한다(Teece, 2007; 2010).

Zott & Amit(2010)은 비즈니스 모델 혁신을 통한 가치창출의 네 가지 원천으로 신규성(Novelty), 구속성(Lock-in), 보완성(Complementarities), 효율성(Efficiency)을 제안하였으며 가치 동인들은 상호 보완적으로 보다 더 큰 가치를 창출할 수 있다고 주장하였다. 이러한 가치창출은 기업과 산업의 경제에서 다양한 이해관계자들과의 활동을 통해 비즈니스 모델의 구성요소를 혁신해 나가며 이루어진다.

Clauss(2017)은 비즈니스 모델 혁신 측정 척도로 가치 창출 혁신, 가치 제안 혁신, 가치 획득 혁신의 3가지 형태적 차원을 주장하였으며 세부 구조로 새로운 역량, 신기술/장비, 새 파트너 관계, 새 프로세스, 새로운 제품/서비스, 새로운 고객 및 시장, 새 채널, 새로운 고객관계, 새로운 수익모델, 새로운 비용구조 등의 10개의 구성요소를 제안하였다. 이는 비즈니스 모델의 핵심 구성요소로서 혁신의 직접적인 대상이 된다.

Kim & Min(2015)는 새로운 비즈니스 모델을 도입하여 기업의 성과를 창출하는 조건으로 먼저 고객 가치제안에 대한 명확한 정의를 기반으로 새로운 비즈니스 모델을 시작해야 하며, 기업이 가치를 획득할 수 있는 수익모델을 구축해야 함을 주장하였다. 또한 동적 관점으로 지속적인 시행착오를 통한 학습과 개선의 필요성을 설명하였다. 전략적인 관점에서 초기 비즈니스 모델은 공식적인 지적 재산권을 통한 방어전략이 유효하며 장기 지속가능성을 위해서 지적재산과 상호보완적 자산들간의 재구성을 통해 핵심자산의 경쟁력을 확보해야 함을 강조하였다.

#### 3.3.2. 전략

비즈니스 모델 자체가 성공을 보장하지 않으며, 하나의 “올바른” 비즈니스 모델이 있는 것이 아니기 때문에 계속해서 경쟁우위를 유지하기 위해 비즈니스 모델의 혁신이 중요하며, 성공적인 비즈니스 모델의 혁신을 위해 비즈니스 모델이 기업의 전략과 결합 되어야 한다(Teece, 2010).

비즈니스 모델은 전략을 추상화하여 개념모델로 전환한 것으로서 전략과 불가분의 관계이며 상당 부분의 교집합을 공유하고 상호보완적인 특징을 갖는다. 또한 전략 수립과 구현을 연결하는 교량의 역할을 수행한다(Osterwalder, 2004; Seddon et al., 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Wirtz et al., 2016). 또한 비즈니스 모델은 전략에서 새로운 이론과 통찰력을 개발하기 위해 자원 기반 관점과 시장 포지셔닝에 보완적인 새로운 렌즈를 제공할 수 있으며 전통 전략 이론과 구별되는 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Christensen,

2001; Magretta, 2002; Markides & Charitou 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott & Amit, 2008; Zott et al., 2011; Lanzolla & Markides, 2021).

Yip(2004)는 기업이 경쟁우위 확보를 위해 취할 수 있는 전략을 일상적 전략과 급진적 전략으로 구분하여 설명한다. 일상적 전략은 현재 비즈니스 모델 내에서 시장 등의 포지션을 변경하는 것을 의미하며, 급진적인 전략은 비즈니스 모델 자체를 변경하는 것으로서 두 가지 유형의 전략 모두 역동적이고 변화 지향적이라고 주장하였다.

#### 3.3.3. 동적역량

비즈니스 모델 혁신과 동적역량(DC, Dynamic Capabilities)은 상호 의존적이다(Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2018).

동적역량은 비즈니스 환경의 변화를 해결하기 위해 비즈니스 모델을 만들고, 재구성하며, 변환시킬 수 있는 기업 역량으로서 환경의 변화를 감지(Sensing)하는 능력, 변화를 기회로 만들기 위해 기존 경영 자원을 조합해 재이용하는 포착(Seizing) 능력, 강점을 새롭게 조합시켜 새로운 경쟁우위를 확보하는 변혁(Transforming) 능력으로 구성된다. 이는 조직의 루틴과 관리 기술로 뒷받침 된다(Teece, 2007). 기업의 동적역량의 강점은 비즈니스 모델을 설계하고 조정하는 능력을 포함하여 장기간에 걸쳐 수익성을 유지하는 능력에 있어 여러 면에서 필수적이며 기업 경영자의 독특한 특성과 조직의 문화에 기반하기 때문에 경쟁사가 복제하기 어려워 비즈니스 모델이 경쟁사들과 차별화를 만들어 내는 중요한 요인이 된다(Teece, 2014; 2018).

동적역량은 조직의 전반적인 역량 포트폴리오의 맥락에서 이해하기 더 쉬우며, 이는 기본 수준(Base Level)과 고차 수준(High-order Level) 등의 두 가지 수준으로 작동한다(Winter, 2003). 기본 수준은 운영 및 일반적인 능력, 일상적인 활동, 행정 및 기본 거버넌스가 있으며 이를 통해 조직은 주어진 생산 프로그램 또는 정의된 일련의 활동을 다소 효율적으로 추구할 수 있다. 고차 수준은 조직 프로세스의 지원을 받은 경영진이 미래에 대한 가능성을 감지하고, 새로운 변화의 기회를 획득할 수 있는 비즈니스 모델을 고안하고, 기존 형태와 미래의 계획을 기반으로 조직을 위한 최적의 자원 구성을 결정하는 것이다(Winter, 2003; Teece, 2007; 2018). 따라서 고차 동적역량에서 경영진의 기업가적인 능력이 중요하다(Mezger, 2014).

Sosna et al.(2010)는 동적역량 관점에서 비즈니스 모델 혁신을 초기 비즈니스 모델에 대한 실험으로 제시하였으며, 시행착오 학습을 기반으로 한 지속적인 개선, 적용, 미세 조정의 과정으로 보았다.

Demil & Lecocq(2010)는 비즈니스 모델 혁신을 영구적으로 연결된 비즈니스 모델을 구성하는 핵심요소들 사이에서 자발적이고 긴급한 변화를 수반하는 미세 조정 과정으로 간주하고, 비즈니스 모델 혁신에 의해 기업의 지속가능성이 좌

우된다는 것을 발견하였다. 자발적인 변화와 새로운 변화의 순서를 예측하고 이에 대응하기 위해 비즈니스 모델을 변경함으로써 성과를 창출하고 유지할 수 있는 기업의 동적역량이 필요하다고 주장하였다.

### 3.4. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크

본 연구의 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 구축하는데 사용되는 이론적 관점은 정적관점, 전략관점, 동적관점 등의 세 가지 관점을 고려한다.

먼저 정적관점은 혁신의 대상을 비즈니스 모델로 보는 관점이다. 비즈니스 모델은 가치를 창출, 전달, 획득하기 위한 다양한 비즈니스 모델 구성요소들과 구성요소들 간 일관성 있는 관계를 보여준다(Clauss, 2017).

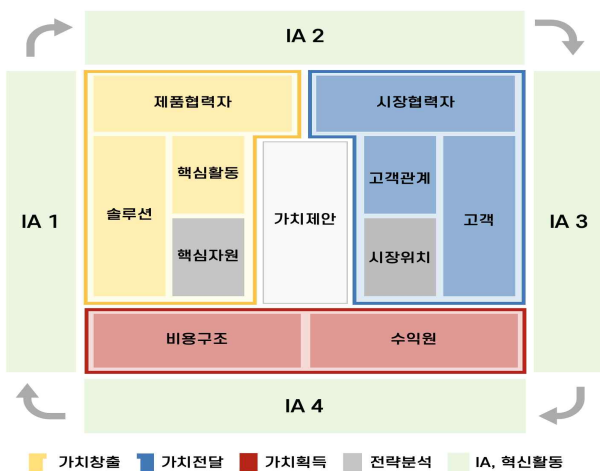
둘째, 전략관점은 혁신의 방향으로서 비즈니스의 경쟁우위를 구축하고 지속하기 위해 비즈니스 모델 설계를 가이드 한다(Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott & Amit., 2008; Zott et al., 2011; Lanzolla & Markides, 2021). 셋째, 동적관점은 혁신의 동력으로서 비즈니스 모델을 설계하고, 재구성하며, 변환시킬 수 있는 기업의 동적역량이다(Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2018).

텔 캔버스(Business Model Canvas)와 스타트업의 특성을 잘 반영한 린 비즈니스 모델 캔버스(Lean Business Model Canvas)의 9-블록 구조에 3개의 요인을 추가하여 12개로 확장하였다. 기존 두 개의 비즈니스 모델 프레임워크는 비즈니스 모델의 정적인 구성요소를 가장 포괄적으로 포함하고 있으며, 대중적으로 익숙한 구조임으로 새롭게 제안된 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 이해하고 사용하는데 장점을 제공한다(Wirtz et al., 2016).

비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 구조는 스타트업, 고객, 협력자 등의 세 개의 주체가 가치제안을 중심으로 연결되어 있으며, 기업의 경계를 넘어선 상호 의존적 활동(Zott et al., 2011)을 통해 새로운 가치를 창출, 전달, 획득하는 활동을 수행하도록 구성되었다. 프레임워크의 외곽은 4개의 혁신활동(IA: Innovation Activity)이 위치하여 솔루션, 협력자, 시장, 수익모델 혁신을 위한 활동을 통해 비즈니스 모델의 가치를 높인다. 프레임워크는 다시 기업의 내부와 외부로 구분된다. 이 또한 가치제안을 중심으로 스타트업이 외부의 고객과 협력자들과 연계된다. 스타트업은 외부의 이해관계자와의 상호 의존적 활동을 통해서 가치를 창출할 뿐만 아니라 경쟁우위 창출을 위한 전략분석 활동이 필수적이다(Teece, 2010). 본 프레임워크는 기업 내부와 외부에 각각 전략분석 활동을 포함하고 있다. 전략분석은 비즈니스 모델 구성요소의 변경, 타겟 시장 선정, 시장진입 방식 등의 다양한 전략적 선택을 할 수 있다.

비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 구조는 적절한 균형을 이루고 있으며 일관성을 추구한다. 가치제안을 중심으로 가치창출, 가치전달, 가치획득이 연결되어 있으며, 스타트업의 내부와 외부가 역시 연결되어 균형을 이룬다. 만약 적절한 균형이 없다면 이 모델은 그리 오래 가지 못할 것이며 스타트업도 곤경에 처하게 될 것이다. 또한 전략분석이 기업의 내부와 외부에 각각 위치하며 비즈니스 모델의 설계의 방향을 제시하고 조정한다. 비즈니스 모델 혁신을 위한 가장 중요한 조정은 스타트업에 현금흐름을 발생시키고 지속적으로 제공하는 방식에 대한 것으로 스타트업과 고객의 요구를 일치시키는 것이다(Rumelt, 2011).

비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 12개의 구성요소로 되어 있다. 정적관점에서 비즈니스 모델 혁신의 대상이 되는 비즈니스 모델의 정적인 요소는 가치창출, 가치전달, 가치포착으로 분류할 수 있으며 핵심활동, 솔루션, 제품협력자, 고객관계, 고객, 시장협력자, 수익원, 비용구조 등의 8개로 구성되었다. 전략관점으로 혁신의 방향을 제시하고 비즈니스 모델 설계를 가이드하는 전략분석 요소는 핵심자원, 시장위치가 있다. 끝으로 동적관점에서 비즈니스 모델 혁신의 동력이 되는 구성요소는 혁신활동이 있으며 이는 프레임워크안의 4개 지점에서 활동한다. 12개의 구성요소는 분리되어 있지 않고 유기적으로 연결이 되어 있으며 상호작용을 통해 비즈니스 모델을 혁신시켜 나간다. 다음으로 비즈니스 모델 혁신을 위한 구성요소 각각의 역할과 진행되는 절차, 상호작용 방식에 대



<그림 1> 비즈니스 모델 혁신 프레임워크

비즈니스 모델 혁신을 위한 이론적 관점에 기초하여 세 가지 목적으로 <그림 1>과 같이 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 개발한다. 첫째, 스타트업 조직의 본질과 목표, 주요활동을 명확히 하기 위함이다. 둘째, 비즈니스 모델 혁신을 가능케 하는 혁신의 대상, 방향, 동력을 통합함으로써 효과적인 비즈니스 모델을 설계하고 구현할 수 있게 한다. 셋째, 스타트업에 자원을 제공하는 투자자, 협력자 등이 올바른 의사결정을 하는데 지원한다. 이를 위해 먼저 프레임워크의 개념을 설명하고 이어서 특징과 활용성에 대해서 설명한다.

비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 형태는 비즈니스 모델 프레임워크로 실무에서 대중적으로 사용되고 있는 비즈니스 모

해서 구체적으로 알아본다.

정적관점에서 혁신의 대상이 되는 비즈니스 모델 구성요소의 가치창출, 전달, 획득 활동은 스타트업이 아직까지 충족되지 않은 고객의 욕구를 발견하는 것에서부터 시작된다. 스타트업은 고객의 중요한 문제를 해결하기 위한 팀과 기술을 확보하고 아이디어선과 제품개발 등의 중요한 활동(핵심활동)에 집중한다. 이 단계에서 자원이 부족한 스타트업은 외부 파트너(제품협력자)와 협업을 통해 부족한 자원을 보충한다. 이런 활동의 결과로 초기 프로토타입(솔루션)이 만들어 진다.

초기 프로토타입은 초기 비즈니스 모델 만큼이나 미숙하다. 그래서 스타트업은 타겟으로 세분화된 고객군(고객)에 접근하여 고객-문제의 정합성(Customer-Problem Fit)과 제품-시장의 정합성(Product-Market Fit)을 검증한다. 이러한 과정을 통해서 비즈니스 모델의 실행 가능성에 대한 교훈을 얻고 성과를 창출하기 위해 우선적으로 집중할 고객 세그먼트를 발견하게 된다(고객관계). 이때 고객과의 연결 채널을 제공해 주는 외부 파트너(시장협력자)의 도움을 받을 수 있다. 스타트업은 시장에 최적화된 솔루션이 개발될 때까지 위 과정을 반복하게 된다. 효과적인 비즈니스 모델을 개발하는 것이 주요 목표인 스타트업은 이런 순환 프로세스에서 학습에 집중함으로써 시행착오와 자원의 낭비를 줄일 수 있다(Ries, 2011).

시장에 최적화된 솔루션을 개발한 스타트업은 고객중심에서 고객의 사용빈도, 고객 문제의 중요도 등의 속성을 기준으로 지불시점, 보완제와의 관계, 구매 주체 사이의 연결 등을 통해 창의적인 수익모델(수익원)을 개발한다. 이때에 전체 고객관계 관리의 프로세스 내에서 고객생애가치(LTV, Life Time Value)와 고객획득비용(CAC, Customer Aquisition Cost)을 비교하여 최대한 많은 수익이 발생할 수 있도록 비용 계획(비용구조)을 수립해야 한다.

전략관점에서 비즈니스 모델 혁신의 방향을 제시하며, 비즈니스 모델 설계를 가이드하는 전략은 기존 비즈니스 모델 프레임워크에 일부 포함되어 있으나 드러나지 않았던 전략 요소를 명확히 하고 확장하였다. 이를 통해 스타트업의 비즈니스 자체가 경쟁우위를 갖고 지속할 수 있도록 기여한다. 크게 내부와 외부로 구분하여 전통 전략이론을 적용하였으며 비즈니스 모델이 전통적인 전략이론의 보완제로서 주목을 받고 있는 활동시스템 이론(Hedman & Kallin, 2003, Afuah, 2004, Seddon et al., 2004, Teece, 2010, Zott et al., 2011, Markides, 2013)을 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 구조와 동적역량을 통해서 구현이 되도록 구조화하였다. 먼저 스타트업의 내부전략으로서 자원 기반 관점(RBV, Resource-Based View)에 기반한 핵심자원(핵심자원)은 Barney(1991)가 주장한 4가지 핵심기준(경쟁적인 가치가 있는, 희귀한, 모방이 힘든, 대체할 수 없는)에 가까운 내부 자원을 정의하고 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 안에서 일관된 전략과 유효한 비즈니스 모델에 활용될 수 있게 하였다. 이렇게 함으로써 모방이 쉬운 비즈니스 모델이 경쟁자의 도전에 최소한 어느 정도 보호될 수 있도록 조치할 수 있다.

스타트업의 외부전략으로서 시장 포지셔닝 관점(MPV, Market Positioning View)에 기반한 시장 내 포지셔닝(시장 위치)은 Porter(1997)의 경쟁전략을 따라 스타트업을 둘러싼 경쟁요인(신규진입자의 위협, 대체품의 위협, 현재 경쟁자들의 치열한 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력)을 파악하여 공격과 방어 전략을 수립하게 한다. 또한 세분화된 고객을 대상으로 경쟁사보다 더 싸게 제품을 공급하거나 아니면 더 독특한 혜택을 제공함으로써 경쟁적 위치(Competitive Positioning)를 확보할 수 있게 한다. 경쟁전략을 통한 목표는 비즈니스 모델을 개선하거나 효율성을 제고하는 수준이 아닌 경쟁자와 다른 스타트업 만의 차별화된 경영 활동을 통해 참신한 비즈니스 모델을 창조하는 것이다.

본 프레임워크의 구조는 이해관계자 이론(Freeman & David, 1983)에 기반한 이해관계자와의 가치창출 전략을 포함하고 있다. 스타트업이 보다 높은 가치와 이해관계를 가진 다양한 이해관계자와 상호작용하며, 독특한 이해관계자와의 가치와 이해관계를 만족시킬 수 있는지에 대한 전략을 수립할 수 있게 한다(이주현, 2010). 특히 스타트업은 고객과 협력자와의 관계에서 윈-윈(Win-Win)이 될 수 있는 가치제안을 통해 가치창출을 실현할 수 있다. 이해관계자와의 협력의 형태는 안정적인 공급을 확보하기 위한 구매자-공급자 관계, 새로운 비즈니스 개발을 위한 조인트벤처, 비경쟁자들 간의 전략적 동맹, 경쟁자들 간의 전략적 파트너십(코피티션, Coopetition) 등이 있다(Osterwalder & Pigneur, 2010).

동적관점에서 비즈니스 모델 혁신의 동력이 되는 동적역량이 필요한 4개의 혁신 지점이 있다(Hamel & Prahalad, 2000; Giesen et al., 2007).

첫째, 기업 내부에서 핵심자원을 가지고 핵심활동을 통해 솔루션을 개발하는 제품 혁신 지점(IA 1)이다. 고객의 문제를 해결하기 위해 새로운 기술이나 인력을 감지하고 가치사슬에 변화를 주는 것이다.

둘째, 기업 밖 네트워크에 스타트업의 부족한 자원을 보충하고 협력하여 가치를 창출하고 전달할 협력자 혁신 지점(IA 2)이다. 협력자가 가진 자원과 역량을 감지하고 상호이익이 되는 가치제안을 통해 기업 내부의 부족한 자원을 충당해야 한다.

셋째, 기업 밖 네트워크에 위치한 고객, 곧 시장 혁신 지점(IA 3)이다. 자신의 문제를 해결할 수 있는 제품이나 서비스에 기여하여 비용을 지불할 의향과 능력이 있으며 아직까지 충족되지 않는 니즈를 가진 고객의 존재를 감지하는 것이다. 세그먼트 된 고객에 맞게 제품과 서비스, 고객관계 방식, 시장의 전략적인 포지셔닝까지 혁신의 대상이 된다.

마지막으로 수익모델 혁신 지점(IA 4)이다. 성공적인 비즈니스 모델은 모든 비용을 충당하고 만족스러운 이윤을 남기에 충분히 높은 가격을 받을 수 있는 수익모델을 가지고 있다. 이미 존재하는 다양한 수익모델과 새로 출현하는 수익 모델을 감지하여 기업의 제품을 재구성하거나 새로운 가격 모델을 도입하여 혁신한다.



자원과 경험이 부족한 스타트업은 예술과 직관에 의존하여 초기 비즈니스 모델을 수립한다. 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 미숙한 비즈니스 모델을 과학과 분석을 통하여 유효한 비즈니스 모델로 혁신해가는 과정을 개념적으로 설명하고 12개의 구성요소들이 유기적으로 연결되어 상호작용하는 과정을 직관적이고 통합적으로 잘 나타내고 있다. 혁신의 대상이 되는 비즈니스 모델을 전략이 앞서서 끌어주고, 동적역량이 뒤에서 밀어주는 구조를 갖고 있다. 비즈니스 모델 자체로는 성공을 보장하지 못한다. 비즈니스 모델이 전략, 동적역량과 결합하여 혁신을 지속해 간다면 성공에 더 가까이 갈 수 있고, 경쟁력을 유지할 수 있다.

### 3.5. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 특징

스타트업만이 가지고 있는 독특한 상황과 특성을 고려하고 그들이 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 과정을 개념화한 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 다음과 같은 네 가지의 특징을 가지고 있다. 첫째, 스타트업의 본질, 목표, 주요 활동을 전체적인 관점에서 조망할 수 있다. 스타트업의 본질과 목표는 반복, 확장, 수익 창출이 가능한 비즈니스 모델을 개발하기 위한 임시 조직이며 이들의 주요 활동은 고객의 문제, 솔루션의 경쟁력, 마케팅 방법의 실효성 등의 다양한 가설을 세우고 실험하며 비즈니스 모델을 검증하는 것이다. 본 프레임워크는 비즈니스 모델이 실제 기업의 속성과 작동 방법에 대한 공식적인 개념의 표현(Massa et al., 2016)이라는 해석과 같이 스타트업의 본질과 목표, 주요 활동을 비즈니스 모델 혁신으로 규정하고, 비즈니스 모델 설계와 혁신의 과정을 개념적으로 구조화 하였으며 12개의 구성요소들이 상호 유기적으로 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 과정을 직관적으로 통찰할 수 있도록 구성하였다.

둘째, 비즈니스 모델 혁신을 위한 세 가지 관점과 관점 간의 상호 의존적인 관계를 설명한다. 비즈니스 모델은 경쟁우위의 구축과 유지를 목표로 점진적 또는 급격하게 변화를 한다. 이러한 비즈니스 모델의 혁신 과정을 정적관점, 전략관점, 동적관점 등의 세 가지 관점으로 구분한다. 정적관점은 혁신의 대상으로서 비즈니스 모델, 전략관점은 혁신의 방향으로서 전략, 동적관점은 혁신의 동력으로서 동적역량을 제시한다. 비즈니스 모델을 혁신하기 위하여 전략이 선도하고, 동적역량이 뒤에서 밀어주는 세 가지 요소의 상호 의존적인 관계(Demil & Lecocq, 2010, Teece, 2018)를 설명하였다.

셋째, 비즈니스 모델 혁신의 구성요소를 제시한다. 비즈니스 모델 혁신 구성요소로 다음과 같이 총 12개를 제안한다(가치 제안, 고객, 솔루션, 고객관계, 핵심활동, 시장협력자, 제품협력자, 수익원, 비용구조, 핵심자원, 시장위치, 혁신활동).

이를 다시 혁신관점과 전략, 가치를 기준으로 구분할 수 있다. 혁신관점 기준은 앞서 설명한 비즈니스 모델 혁신의 세 가지 관점 기준과 동일하다. 정적관점으로 가치제안, 솔루션,

핵심활동, 제품협력자, 고객, 고객관계, 시장협력자, 수익원, 비용구조 등의 9개의 요소이며, 전략관점으로 핵심자원과 시장위치, 동적관점으로 혁신활동이 있다. 전략 기준은 구성요소를 기업 내부와 외부로 구분한다. 스타트업이 기업의 내부와 외부의 경계를 확장하여 공급측면 뿐만 아니라 수요측면에서도 가치를 창출할 수 있는 전략적 차별성(Zott et al., 2011)을 포함한다. 해당하는 구성요소는 기업내부의 핵심자원과 기업외부의 시장위치이다. 마지막으로 가치 기준이다. 가치를 창출하고 전달하며 획득하는 일련의 프로세스가 가치제안을 중심으로 순환되게 구성되었다. 가치창출 요소로 솔루션, 핵심활동, 제품협력자가 있으며, 가치전달 요소에는 고객, 고객관계, 시장협력자, 가치획득 요소로 수익원과 비용구조가 있다.

넷째, 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 단순성과 유연성으로 실무적인 장점을 가지고 있다. 비즈니스 모델 혁신이 필요한 실무자들은 학술논문을 조사할 시간과 욕구가 부족하다. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 12개의 구성요소는 비즈니스 모델의 기본적인 구성요소와 전략 그리고 혁신의 과정까지 총체적으로 포함하고 있지만 간단한 설명과 단순한 구조가 학생, 기업가, 관리자에게 즉각적인 통찰력을 제공할 수 있다(Bigelow & Barney, 2021). 또한 초기의 비즈니스 모델의 구성요소를 변경해야 할 때 구성요소들 간의 상호관계를 고려하면서 유연하게 대응할 수 있는 편리함을 준다.

### 3.6. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 활용

비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업, 액셀러레이터, 창업지원기관 등에서 다양하게 활용될 수 있다.

스타트업은 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해 비즈니스의 본질과 목표, 집중해야 하는 주요활동이 무엇인지 알 수 있으며 전략적 분석을 통해 내부 핵심자원을 정의하고 시장 내 포지션을 설정하여 경쟁우위를 확보할 수 있다. 또한 성과에 영향을 미치는 주요 혁신의 대상이 솔루션, 협력자, 시장, 수익모델임을 파악하고 혁신에 집중할 수 있게 한다. 스타트업은 사업준비의 부족, 자원의 부족, 전략의 부재, 마케팅 실패 등의 문제에 직면하며, 이를 해결하지 못하고 실패를 한다(신중경·하규수, 2013). 실패의 원인을 종합하면 대부분 비즈니스 모델 혁신 프레임워크에 포함된 요소들과 그의 결과와 관련된다. 결국 비즈니스 모델의 설계와 혁신이 스타트업의 성공과 직결됨을 알 수 있다. 스타트업은 초기 자본금과 조달 가능한 자금이 소진되기 전에 유효한 비즈니스 모델을 개발하여 수익을 창출하거나 투자를 유치해야 한다. 그렇지 않으면 실패한다. 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업이 시행착오로 발생하는 자원의 낭비를 줄이고 단기간에 비전을 이룰 수 있게 하며, 투자유치에 필요한 매력적인 비즈니스 모델을 개발하는데 유용하게 사용될 수 있다.

스타트업에게 자금을 투자하는 액셀러레이터는 성공가능성이 높은 스타트업을 평가하고 선별하는 것이 기업 생존과 성장에 가장 중요한 요인이다. 그러나 불확실하고 변동성이 큰 스타트업을 현재 상태를 기준으로 미래의 성공을 판단하는 것은 결코 쉽지 않다. 더군다나 액셀러레이터의 증가로 투자 경쟁이 발생하고 있어 투자 의사결정을 할 시간이 짧아지고 있다. 이러한 상황에서 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 액셀러레이터에게 짧은 시간 내에 직관적으로 스타트업을 평가할 수 있는 통찰력을 제공할 뿐만 아니라 구체적이고 포괄적인 투자결정요인을 제공한다. 액셀러레이터는 비즈니스 모델의 정적관점을 통해 사업아이템의 시장성, 사업성을 파악할 수 있으며 전략관점을 통해 사업의 실현 가능성과 경쟁우위를 판단할 수 있다. 그리고 동적관점을 통해 창업가의 기업 가치 혁신역량과 팀의 기술을 포함한 사업수행에 필요한 전문성을 측정할 수 있다. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크와 구성요소는 끊임없이 변화해가는 스타트업의 현재 상태, 가고자 하는 미래의 방향, 그리고 갈 수 있는 역량을 전체적으로 파악할 수 있게 한다.

스타트업을 지원하는 창업지원기관에서 교육·훈련을 기획하는 단계에서부터 실행까지 폭넓게 활용될 수 있다. 창업지원기관의 일반적인 지원과정과 내용은 창업자 선발, 교육 및 훈련, 시제품 제작과 판매를 위한 지원, 자금조달을 위한 투자유치(IR, Investor Relations)활동 지원 등이다. 지원내용은 내용상 분리되어 있지 않으며 지원의 궁극적 목표인 스타트업의 생존과 성장에 초점을 맞추고 있다. 그러나 현실은 각 단계별 교육의 전문성은 높으나 과정 간의 연관성과 일관성이 부족한 상태이다. 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업의 본질과 목표, 주요활동을 반영하고 있으며 효과적인 비즈니스 모델을 설계하고 구현하기 위한 목적으로 개발되었다. 따라서 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 창업자 선발을 위한 기준이 될 수 있으며 비즈니스 모델 설계, 전략 수립, 시장검증을 통한 솔루션 개선(Pivoting)등의 스타트업의 목표와 주요활동에 부합하는 교육·훈련을 기획하여 스타트업이 중요한 일에 집중하고 시간과 자원을 낭비하지 않도록 안내할 수 있다. 뿐만 아니라 지속적인 혁신의 필요성과 방향, 방법을 일관성 있게 교육하는 데 활용될 수 있다.

#### IV. 논의: 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 기반의 액셀러레이터 투자결정요인

제안된 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 비즈니스 모델 혁신에 대한 기존 연구에 새롭고 보완적인 관점을 제공한다. 기존 비즈니스 모델 프레임워크는 정적인 구성요소를 중심으로 비즈니스 모델을 설계하는 용도에 맞춰져 있으며, 비즈니스 모델 혁신의 개념과 과정에 대한 프레임워크는 찾아보기

힘들다. 본 비즈니스 모델 혁신 프레임워크는 스타트업의 본질과 목표, 주요활동을 명확히 하고, 효과적인 비즈니스 모델을 설계하고 구현할 수 있게 하며, 스타트업에 자원을 제공하는 투자자, 협력자 등이 올바른 의사결정을 할 수 있도록 지원하기 위한 목적으로 개발되었다. 이러한 개발목적은 액셀러레이터가 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 활용하여 스타트업을 평가하고 선별하는데 합당한 근거가 된다.

본 장에서는 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해서 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출하고자 한다. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 구성하는 12개의 구성요소는 상호작용을 통해 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 과정을 잘 나타내고 있다. 12개의 구성요소 각각이 제 역할을 잘 수행할 때 올바른 방향으로 비즈니스 모델은 혁신되어지며 스타트업의 성공은 가까워진다. 따라서 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 구성요소를 기반으로 액셀러레이터의 투자결정요인을 도출하는 것은 타당성이 높다고 할 수 있다.

<표 4> 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 기반의 액셀러레이터의 투자결정요인

| 액셀러레이터 투자결정요인 |                     | 정의 및 내용  | 비고                          |       |
|---------------|---------------------|--|-----------------------------|-------|
| 정적 관점         | 가치 창출               | 솔루션  | 고객의 문제를 해결하는 제품/서비스         | 혁신 대상 |
|               |                     | 핵심활동   | 비즈니스를 제대로 운영하기 위한 중요한 활동    |       |
|               |                     | 제품 협력자   | 솔루션을 만들고 혁신하는 데 도움을 주는 협력자  |       |
|               | 가치 전달               | 시장 협력자   | 솔루션을 고객에게 전달하는 데 도움을 주는 협력자 |       |
|               |                     | 고객   | 핵심 타겟으로 삼아야 하는 세분화된 고객      |       |
|               |                     | 고객관계   | 고객 확보, 유지, 촉진하는 방법과 활동      |       |
| 가치 획득         | 수익원                 | 고객으로부터 현금을 창출하는 수단과 방법                         | 혁신 방향                       |       |
|               | 비용구조                | 비즈니스 모델을 운영하는데 발생하는 비용                         |                             |       |
| 전략 관점         | 핵심지원                | 비즈니스를 원활하게 진행하는 데 필요한 중요 자산·인적, 지적, 물적, 재무적 지원 | 혁신 동력                       |       |
|               | 시장위치                | 산업 내 경쟁강도 및 시장 내 포지셔닝                          |                             |       |
| 동적 관점         | 동적역량 (기본, basic)    | 비즈니스 모델을 운영하기 위한 전문성과 경력                       | 혁신 동력                       |       |
|               | 동적역량 (고차, advanced) | 비즈니스 모델을 혁신하기 위한 감지, 포착, 변혁할 수 있는 역량           |                             |       |

<표 4>는 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반한 액셀러레이터의 투자결정요인을 정리한 내용이다. 앞서 제시한 개념적 프레임워크와 차이점은 투자결정요인으로서 역할과 정의를 명확하게 하기 위해 프레임워크에 포함되어 있는 가치제안 요소는 나머지 구성요소에 골고루 반영되어 있음으로 제외하였으며 혁신활동 요소를 동적역량으로 명칭을 변경하고 이를 기본(basic) 수준과 고차(advanced) 수준으로 구분하였

다. 기본 수준의 동적역량은 비즈니스 모델을 운영하기 위한 전문성과 경력을 의미하며 운영 및 일반적인 능력, 일상적인 활동, 행정 및 기본 거버넌스 등이 있다. 고차 수준의 동적역량은 비즈니스 모델 혁신의 관점에서 내부·외부 환경의 변화를 감지, 포착, 변혁할 수 있는 역량(혁신활동)으로 조직의 기본 수준의 동적역량으로 유지 발전되는 조직의 루틴과 관리기술로 뒷받침 되어진다(Winter, 2003; Teece, 2007). 비즈니스 모델 혁신 프레임워크의 구성요소 중에 기본 수준의 동적역량이 필요한 곳은 가치창출 영역의 핵심활동과 가치전달 영역의 고객관계이다.

비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해 도출된 액셀러레이터의 투자결정요인의 특징은 비즈니스 모델 혁신 이론에 기반한 요인들로서 기업성과에 미치는 영향과 요인간의 연관성은 기존의 많은 연구를 통해 검증되었다. 또한 비즈니스 모델 혁신관점에서 스타트업의 현재상태 뿐만 아니라 혁신을 통해 나아가고자 하는 방향과 실행 역량까지 총체적으로 파악할 수 있다. 먼저 비즈니스 모델 정적 구성요소를 통해 스타트업의 현재 비즈니스 모델과 솔루션의 경쟁력을 진단할 수 있으며 구성요소간의 연관성을 고려한 종합적인 판단을 할 수 있다. 둘째, 전략관점으로 스타트업의 내부·외부의 경쟁우위를 위한 시장 내 포지션과 지속가능성을 위한 핵심자원의 유무를 파악할 수 있다. 셋째, 기본 수준의 동적역량을 통해 솔루션의 구현가능성을 파악할 수 있으며, 고차 수준의 동적역량 강도를 통해 혁신의 속도와 비용을 추정해 볼 수 있다. 실무적인 이점도 있다. 비즈니스 모델의 개념은 투자자나 스타트업에게 익숙한 개념이다. 따라서 상호간에 커뮤니케이션을 쉽고 정확하게 할 수 있다.

액셀러레이터의 주요 업무는 스타트업을 보육하고 투자하는 것이다. 액셀러레이터가 경쟁력 있는 비즈니스 모델과 이를 실현할 수 있는 역량을 가진 스타트업을 발굴하고 투자하는 것은 기업성과와 장기생존에 영향을 미치는 중요한 사안이다. 그렇기 때문에 대부분의 액셀러레이터는 형식지나 암묵지 형태로 스타트업을 평가하고 투자를 결정하는 지침과 요인을 가지고 있다. 이와 관련하여 개요 2.1.3.에서 액셀러레이터의 투자결정요인에 대한 선행연구를 조사하였다. 조사결과 국내에 액셀러레이터가 공식적으로 도입된 기간이 짧고 연구가 초기단계라 투자결정요인의 주요 요인의 종류에 대한 연구결과는 어느 정도 일치를 하나, 각 요인별 중요도에 대해서는 많은 차이를 보이고 있는 것을 발견하였다. 일치되고 있는 투자결정요인의 종류에 대해서도 액셀러레이터의 투자 후 성과를 측정된 연구 결과이기보다 그 동안 유사 투자기관인 엔젤투자자와 벤처캐피탈의 투자결정요인을 참고한 결과로 여겨진다. 따라서 액셀러레이터의 성과와 장기생존을 위하여 스타트업의 특성이 반영된 별도의 투자결정요인과 측정항목이 필요하다. 본 장에서는 앞서 선행연구를 통해 종합 정리된 액셀러레이터의 투자결정요인을 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해 도출된 투자결정요인을 기준으로 어떤 차이점이 있는지 분석하고 통찰한다.

<표 5>은 <표 1>의 액셀러레이터의 투자결정 세부요인을 <표 4>의 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반으로 한 액셀러레이터의 투자결정요인을 기준으로 재배치한 내용이다. 다만 <표 1>의 투자결정 세부요인 중 투자자와 관련된 3개의 항목은 스타트업의 고유한 특성이 아님으로 제외하였다.

먼저 스타트업의 사업성과 시장성을 판단할 수 있는 비즈니스 모델의 정적관점의 8개 구성요소에 대해서는 항목별로 충실히 구성되어 있으나 활동성을 평가하는 가치창출 영역의 핵심활동과 가치전달 영역의 고객관계가 부족함을 알 수 있다. 두 번째, 스타트업의 경쟁우위와 나아가야 할 방향을 제시하는 전략관점에서 핵심자원은 내부 전략으로서 비즈니스를 원활하게 진행하는 데 필요한 중요자산을 파악할 수 있게 한다. 현재 ‘기술의 혁신성 및 독점적 권한’의 요인이 있으나, 중요자산으로 분류할 수 있는 인적, 지적, 물적, 재무적 요인을 모두 포괄하기에는 부족하다. 경쟁우위가 될 수 있는 중요자산에는 기술의 혁신성과 독점적 권한 외에도 다양하게 있을 수 있다. 예를 들어 제조업이라면 자본 집약적 생산 시설이 필요하겠지만, 소프트웨어 프로그램 개발업이라면 인적 자원이 더욱 중요할 것이다. 이러한 중요자산이 Barney (1991)가 주장한 4가지 핵심기준(경쟁적인 가치가 있는, 희귀한, 모방이 힘든, 대체할 수 없는)에 가깝다면 더욱 높은 점수를 줄 수 있을 것이다. 외부 전략으로서 시장위치는 시장 내 경쟁강도를 파악하고 경쟁력 있는 포지션을 구축하는 전략으로 적절하게 구성이 되어 있다.

세번째, 비즈니스 모델의 동적관점이다. 스타트업의 초기 비즈니스 모델은 가설을 기반으로 수립된다. 지속적인 혁신과 검증을 통해서 조정 및 개선되어야 한다. 이것을 가능하게 하는 비즈니스 모델 혁신요인이 동적역량이다. 액셀러레이터의 투자결정 세부요인들 중 상당수가 이곳에 집중되어 있는 것을 볼 수 있다. 특히 기본 수준의 동적역량 항목이 많다. 이는 스타트업의 특성상 적은 자원으로 소수의 팀이 모여 시작하는 경우가 많기 때문에 팀원 간의 불화나 고객 문제 해결역량 부족은 바로 실패로 직결되기 때문으로 판단된다. 따라서 투자자는 팀의 전문성과 역량을 동적역량 관점과 더불어 전략관점의 핵심자원 요인에 포함하여 평가하는 것을 고려할 수 있다. 또한 고차 수준의 동적역량과 관련하여 창업가의 기업가적 마인드 요인이 있으나 이를 좀 더 구체화하여 비즈니스 모델 혁신 프레임워크에서 제시한 4개의 지점마다 기회를 감지, 포착, 변혁할 수 있는 기업가적 역량이 중요함을 인지할 필요가 있다.

비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해 도출된 액셀러레이터의 투자결정요인을 기준으로 선행연구 기반의 액셀러레이터의 투자결정요인을 분석한 결과 투자결정요인의 양적인 면에서 동적관점의 기본 수준의 동적역량과 정적관점의 고객관련 요인이 가장 많았으며, 정적관점의 가치창출과 가치전달의 활동성을 평가하는 항목이 부족함을 알 수 있다. 또한 전략관점에서 핵심자원과 관련된 세부요인의 구체성과 포괄성이 부족하다. 양적인 면 외에 각 요인 간의 수준과 범위의 차이

가 발견된다. 예를 들면 ‘팀의 경력’, ‘마케팅 및 판매전략’ 등에 비해 ‘창업가의 기업가적 마인드’, ‘적절한 협력사’ 등은 수준과 범위가 크다. 범위를 좁혀 세분화 및 구체화할 필요가 있다. 끝으로 각 요인의 역할과 상호관계성이 명확히 나타나지 않는다. 기존 액셀러레이터의 투자결정요인의 분류는 시장, 제품, 사람, 재무, 투자자 등의 기준을 사용함으로써 스타트업이 동적으로 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 방향과 과정을 조망하고 평가하기에는 적절한 기준이 되지 못한다.

반면 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반으로 도출된 투자결정요인은 기존 액셀러레이터의 투자결정요인을 모두 포괄하고 있으며, 비즈니스 모델 혁신의 전체적인 관점에서 각 요인의 역할과 상호 관계 및 절차를 이론적으로 설명한다. 이로써 투자자는 스타트업의 본질과 목표, 주요활동을 통합적으로 평가 및 투자자의사결정을 할 수 있는 이론적 근거와 개선된 투자결정요인을 개발할 수 있다.

<표 5> 통합적 관점에서의 액셀러레이터 투자결정요인

| 비즈니스 모델 혁신 프레임워크 기반 |                     |   | 선행연구 기반                                      |
|---------------------|---------------------|---|--|
| 정적 관점               | 가치 창출               | 솔루션   | 솔루션의 차별성 및 경쟁력<br>솔루션의 파급효과(경제, 고용 등)        |
|                     |                     | 핵심활동  | (없음)   |
|                     |                     | 제품협력자   | 적절한 협력사 보유여부<br>적합한 멘토그룹 보유여부                |
|                     | 가치 전달               | 시장협력자   | 적절한 협력사 보유여부<br>적합한 멘토그룹 보유여부                |
|                     |                     | 고객  | 고객의 니즈 정도<br>현재 시장 규모의 적정성<br>시장의 성장 및 확장가능성 |
|                     |                     |   | 고객관계   |
|                     | 가치 획득               | 수익원   | 적합한 수익모델                                     |
|                     |                     | 비용구조  | 적합한 비용계획                                     |
| 전략 관점               | 핵심자원                | 기술의 혁신성 및 독점적 권한  |  |
|                     | 시장위치                | 시장내 경쟁강도 및 진입장벽<br>시장에 대한 규제와 리스크   |  |
| 동적 관점               | 동적역량 (기본, basic)    | 팀의 전문성 및 역량<br>팀의 경력(업종)<br>팀의 협업능력<br>팀의 고객과 시장에 대한 이해도<br>창업가의 전문성과 역량<br>창업가의 경력(창업, 경영, 성공)<br>솔루션 개발 계획 및 제품구현 가능성 |  |
|                     | 동적역량 (고차, advanced) | 창업자의 열정과 정직성<br>창업가의 기업가적 마인드   |  |

즈니스 모델, 혁신의 방향으로서 전략, 혁신의 동력으로서 동적역량을 고려한 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 개발하였으며 이를 통해 12개의 액셀러레이터 투자결정요인을 도출하였다. 개발된 프레임워크의 특징은 액셀러레이터의 투자 대상인 스타트업의 본질과 목표, 주요 활동을 전체적인 관점에서 조망할 수 있으며 비즈니스 모델 혁신을 위한 세 가지 관점과 관점간의 상호 의존적인 관계를 설명한다. 또한 비즈니스 모델 혁신의 구성요소를 세분하여 제시하며 끝으로 프레임워크의 단순성과 유연성이 실무자가 쉽게 사용할 수 있게 하고 즉각적인 통찰력을 제공할 수 있게 하였다. 이렇게 개발된 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기준으로 기존 액셀러레이터의 투자결정요인을 분석한 결과 비즈니스 모델의 정적관점의 8개 구성요소에 대해서는 대부분 항목별로 충실히 구성되어 있으나 활동성을 평가하는 핵심활동과 고객관계와 관련된 요인이 부족하였으며 전략관점은 내부전략 요인인 핵심자원의 정의와 내용을 포괄할 수 있는 요인개발이 필요하였다. 동적관점은 액셀러레이터의 투자결정요인들 중 상당수가 기본 수준의 동적역량에 집중된 것을 발견하였다. 이는 적은 자원과 소수의 인원으로 솔루션을 개발해야 하는 스타트업의 특성이 반영된 결과로 판단할 수 있다. 고차 동적역량과 관련하여 기업가적 마인드 요인이 있으나, 이를 좀 더 구체화하여 기회를 감지, 포착, 변혁할 수 있는 기업가적 역량을 포함시킬 필요성을 발견하였다. 그 외에 각 요인들 간의 수준과 범위의 차이가 있어 조정이 필요하였으며, 각 요인들이 비즈니스 모델 혁신의 과정 속에서의 역할과 상호 관계성이 명확히 나타나지 않아 스타트업이 동적으로 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 방향과 과정을 조망하고 평가하기에 한계점으로 나타났다.

본 연구의 의의는 그동안 조사 연구된 액셀러레이터의 투자결정요인을 스타트업의 본질과 속성을 잘 반영하고 있는 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 통해 분석함으로써 이론적 근거를 제시하였고 후속 연구의 기초를 놓았다는 점에서 연구의 차별성이 크다. 또한 개발된 프레임워크는 스타트업이 자신의 비즈니스 모델을 혁신해 나가는 데 개념적 도구로 사용할 수 있으며, 액셀러레이터로부터 투자를 유치하기 위해 무엇을 준비를 해야 할지 알려주는 가이드 역할을 할 수 있다. 아울러 창업지원기관들은 스타트업을 위한 교육 및 훈련 프로그램을 기획하고 운영할 때 지침이 될 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 비즈니스 모델 혁신 프레임워크를 기반으로 도출된 액셀러레이터의 투자결정요인은 비즈니스 모델 혁신의 대상, 전략, 동적역량 등의 전체적인 관점에서 기인하였으나 현재는 이론적 단계로 향후 실증 연구를 통해 요인의 적합성과 충분성 그리고 중요도를 검증할 필요가 있다. 또한 실제 일정기간 내에 투자가 실행된 사례를 중심으로 투자결정요인과 투자성과 간의 상관성을 연구하여 지속적으로 발전시켜 나갈 필요가 있다.

## V. 결론

본 연구는 초기 연구단계에 있는 액셀러레이터의 투자결정요인을 비즈니스 모델 혁신 이론을 기준으로 요인의 구성 적합성과 충분성을 검증하고 액셀러레이터의 투자결정요인을 제시하고자 하였다. 먼저 비즈니스 모델 혁신의 대상으로 비

## REFERENCE

- 구경철·이철규·유왕진(2008). 한국 벤처캐피탈의 투자결정모형 도출 및 타당성 분석. *한국중소기업학회*, 11(4), 1-20.
- 구중희·김영준·이수용·김도현·백지연(2019). 한국 벤처캐피탈리스트의 투자결정에 미치는 요인 연구. *벤처창업연구*, 14(4), 1-18.
- 반성식·송경모(2004). 한국 벤처캐피탈리스트의 투자의사결정 요인과 투자평가모형. *대한경영학회지*, 42, 267-291.
- 신중경·하규수(2013). 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석. *디지털융복합연구*, 11(5), 257-265.
- 성소영·김남훈·김경환(2018). 한·미 액셀러레이터비교연-Accelerator process 모형 중심으로. *국제지역연구*, 22(4), 167-186.
- 이서한·노승훈(2014). ICT 융합 유형별 스타트업기업의 성공요인에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 12(12), 203-215.
- 이윤준(2013). *창조경제 시대의 창업 활성화 방안*. 서울: 과학기술정책.
- 이정우(2016). 창업대중화의 주역, 액셀러레이터. *Entrepreneurship Korea*, 1, 7-10.
- 이주현(2010). 창업 아이디어는 어디에서 오는가? 스펀터의 생각과 이해관계자 이론체계. *산학경영연구*, 23(1), 17-44.
- 중소벤처기업부(2020). *창업기획자 등록, 300개사 돌파*. Retrieved(2022.1.20.) from <https://mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1022587>.
- 중소벤처기업부(2021). *2020년 창업기업실태조사(18년 기준)*. Retrieved(2022.1.21.) from <https://www.k-startup.go.kr/web/contents/webRFRR.do?schM=view&id=134713>.
- 최윤수·김도현(2016). 투자 행태를 통한 액셀러레이터와 벤처캐피탈의 비교 연구. *벤처창업연구*, 11(4), 27-36.
- 한재우·김병관·김완기(2016). 벤처기업 투자를 위한 실무 평가 지표와 해석. *기술혁신연구*, 24(3), 1-28.
- 한주형·황보운(2020). 액셀러레이터의 투자결정요인. *벤처창업연구*, 15(1), 31-44.
- 허주연(2020). 스타트업 액셀러레이터의 투자결정요인에 대한 연구. *벤처창업연구*, 15(5), 13-35.
- 허주연·정승화(2021). 스타트업 액셀러레이터의 투자 규모별 투자결정요인에 대한 연구. *중소기업연구*, 43(1), 187-219.
- Afuah, A.(2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Amit, R., & Zott, C.(2012). *Creating value through business model innovation*. Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M.(2021). Business model innovation drivers as antecedents of performance. *Measuring Business Excellence*. 26(1), 6-22
- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H.(2010). Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39-56.
- Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bahn, S. S., & Song, K. M.(2004). Evaluation Model and Factors for Investment Decision Making of Korean Venture Capitalists. *Korean Journal of Business Administration*, 42, 267-291.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B.(2021). What Can Strategy Learn from the Business Model Approach?. *Journal of Management Studies*, 58(2), 528-539.
- Blank, S.(2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.
- Blank, S., & Dorf, B.(2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E.(2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- CB Insights.(2018). *Why Startups Fail: Top 12 Reasons* | CB Insights. Retrieved(2022.2.15.) from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>.
- Chang, S. J.(2004). Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721-741.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S.(2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Choi, Y. S., & Kim, D. H.(2016). A Comparative Study of the Accelerator and Venture Capital through Investment Behavior. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(4), 27-36.
- Clarysse, B., & Bruneel, J.(2007). Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator. *R&D Management*, 37(2), 139-149.
- CM Christensen.(2001). The past and future of Competitive advantage. *Mit Sloan Management*, 42(2), 105-109.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V.(2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*, SSRN Electronic Journal. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2418000>.
- Cohen, S. L., Bingham, C. B., & Hallen, B. L.(2019). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 810-854.
- Crişan, E. L., Salanţă, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R.(2019). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 62-89.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C.(2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329-350.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P.(2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Demil, B., & Lecocq X.(2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Drori, I., & Wright, M.(2018). *Accelerators: Characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G.(2017). A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowd funding, and Accelerators. *Journal of*

- Management*, 43(6), 1820-1853.
- Foss, N. J., & Saebi, T.(2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Freeman, R. E., & David, L. R.(1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S.(2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64-81.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R.(2016). *Exploring the field of business model innovation: New theoretical perspectives*. California: Springer.
- George, G., & Bock, A. J.(2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*. 35(1), 83-111.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A.(2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35(6), 27-33.
- Clauss, T.(2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.
- Gruber, M.(2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782-807.
- Han, J. U., Kim, B. G., & Kim, W. G.(2016). A Study on Practical Valuation Assessment Indexing and Interpretation for Venture Company Investment. *Journal of Technology Innovation*, 24(3), 1-28.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K.(2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hedman, J., & Kalling, T.(2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Han, J. H., & Hwangbo, Y.(2020). Determinants of Accelerators' Investment. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(1), 31-44.
- Heo, J. Y.(2020). A Study on the Determinants of Investment in Startup Accelerators. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(5), 13-35.
- Heo, J. Y., & Chung, S. W.(2021). Study on Investment Determinants by Investment Size of Startup Accelerators. *Asia-Pacific journal of Small Business*, 43(1), 187-219.
- Hillemane, B. S. M., Satyanarayana, K., & Chandrashekar, D.(2019). Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1471-1493.
- Innocenti, N., & Zampi, V.(2018). What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 376-393.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H.(2008). *Reinventing your business model*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, S. K., & Min, S.(2015). Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 34-57.
- Koo, J. H., Kim, Y. J., Lee, S. Y., Kim, D. H., & Baek, J. Y.(2019). A Study on the Factors Affecting Investment Decision of Korean Venture Capitalist. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 1-18.
- Koo, K. C., Lee, C. G & Yoo, W. J.(2008). Derivation of the Korean Venture Capital's Investment Decision Making Model and Feasibility Analysis. *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 11(4), 1-20.
- Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S.(2020). Business model innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(06), 2050043.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A.(2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.
- Lanzolla, G., & Markides, C.(2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553.
- Lee, J. H.(2010). Where do Entrepreneurial Opportunities come from? Schumpeter's Idea and Stakeholder Theory Framework. *Korea business review*, 23(1), 17-44.
- Lee, J. W.(2016). Accelerator, a leading role in popularization of start-ups. *Entrepreneurship Korea*, 1, 7-10.
- Lee, S. H., & Noh, S. H.(2014). A study on the success factors of ICT Convergence type-specific start-up enterprise-mainly the case study-. *Journal of Digital Convergence*, 12(12), 203-215.
- Lee, Y. J.(2013). *A plan to revitalize start-ups in the era of creative economy(191)*. Seoul: Science and technology policy.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S.(1996). Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. S.(1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- Magretta, J.(2002). *Why business models matter*. Boston: Harvard Business School Press.
- Markides, C. C.(2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.
- Markides, C., & Charitou, C. D.(2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A.(2016). A Critical

- Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Maurya, A.(2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. California: O'Reilly Media, Inc.
- McGrath, R., & MacMillan, I. C.(1995). *Discovery driven planning*. Philadelphia: Wharton School, Snider Entrepreneurial Center.
- Mezger, F.(2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449.
- Ministry of SMEs and Startups.(2020). *Registered as a Accelerator, more than 300 companies*. Retrieved(2022.1.20.) from <https://mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1022587>.
- Ministry of SMEs and Startups.(2021). *2020 Survey of Startup Companies(as of '18)* Retrieved(2022.1.21.) from <https://www.k-startup.go.kr/web/content/webRFRR.do?scHM=view&id=134713>.
- Muzyka, D., Birley, S., & Leleux, B.(1996). Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 273-287.
- Osterwalder, A.(2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y.(2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P.(2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200-1218.
- Porter, M. E.(1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Ries, Eric.(2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown business.
- Rippa, P., & Secundo, G.(2019). Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 900-911.
- Rumelt, R.(2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 1-10.
- Schneider, S., & Spieth, P.(2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340001.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G.(2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 427-442.
- Shin, J. K., & Ha, K. S.(2013). Determinants and pattern of entrepreneurial failure. *Journal of Digital Convergence*, 11(5), 257-265.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R.(2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E.(2014). Business model innovation-state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.
- Sung, S. Y., Kim, N. H., & Kim, K. H.(2018). Comparative Study of the Korea and America Accelerator-With Focusing on the Accelerator Process Model-. *International Area Studies Review*, 22(4), 167-186.
- Tasic, I., Montoro-Sánchez, A., & Cano, M. D.(2015). *Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon*. Cartagena: In XVIII Congreso AECA.
- Teece, D. J.(2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J.(2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J.(2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an(economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J.(2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J.(2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- Vukanović, Z.(2016). *Business Model Research Agenda Positioning: Conceptual Frameworks, Functions, Benefits, Rationale, Dynamics, Performance, and Economic Feasibility*. Cham: Springer International Publishing.
- Weill, P., & Vitale, M.(2001). *Place to space*. Boston: Harvard Business School Press.
- Winter, S. G.(2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V.(2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yip, G. S.(2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.
- Zott, C., & Amit, R.(2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management*, 29(1), 1-26.
- Zott, C., & Amit, R.(2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L.(2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

## A Study of Accelerator Investment Determinants Based on Business Model Innovation Framework

Jung, Mun-Su\*  
Kim, Eun-Hee\*\*

### Abstract

Despite the uncertainty and risky factors of startups, the special and critical role of accelerators in carrying out professional nurturing and investment for them is becoming increasingly significant in the startup social-system. However, academic research on investment determinants that have a profound impact on the survival of accelerators is lacking, and there are only a few empirical studies on the classification and importance of factors, and they do not enjoy the benefits of theoretical studies.

This study proposes a business model innovation framework based on the business model innovation theory that reflects the nature and properties of startups that are investment targets of accelerators and derives 12 investment decision factors. The framework defines that the target, direction, and performable force of startup innovation are a business model, strategy, and dynamic capability. Besides, the framework analyzes the investment decision factors of the existing accelerators based on the business model innovation framework to verify the suitability and sufficiency of the composition.

As a result of the analysis, first, most of the items were faithfully composed from a static point of view of business model innovation, but it was found that the factors related to the core activities to evaluate the activity and customer relationship were insufficient. Second, from the strategic point of view, the necessity of developing factors that can encompass the definition and content of core resources, which are internal strategic factors, was raised. Third, from the dynamic point of view, it was found that many of the investment determinants of accelerators were concentrated on the lower level of dynamic competencies. This can be judged as a result of reflecting the characteristics of a startup that needs to develop a solution with few resources and a small number of team members. In addition, the roles and interrelationships between each factor are not clear, thus it was found as a limiting point for startups to view and evaluate the direction and process in which startups dynamically innovate their business models.

This study is considerably differentiated in that it provides a business model innovation framework and offers a theoretical basis for investment determinants by deriving the investment determinants of accelerators based on the framework and design the foundation for subsequent research. The business model innovation framework presented in this study has great implications in that it contributes to the achievement of startups, accelerators, and startup support organizations.

*KeyWords: Accelerator, Accelerator Investment Determinant, Business Model Innovation, Business Model Innovation Framework*

---

\* First Author, Doctoral Candidate, Graduate School of Business Administration, Chonnam National University, edro@edro.co.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, College of Business Administration, Chonnam National University, cheekim@jnu.ac.kr