

기획 분석

■ 디지털 경제 시대의 사업 모델

- (배경) 디지털 경제 시대로 접어들면서 사업 모델의 중요성이 부각되고 있음
 - 새로운 사업 모델을 보유한 인터넷 기업의 급성장과 이에 대한 기존 업체의 우려감(일명 ‘amazoned 증후군’)이 확산되면서 사업 모델의 개발 붐이 일어나고 있음
 - 그 배경에는 경제의 디지털화로 사업 모델이 산업화 시대의 제품 중심 모델에서 제품과 서비스가 결합된 가치 제공 제품 중심 모델로 전환되고 있기 때문임
- (사업 모델 유형) EU의 정보기술위원회 위원장인 P. Timmer는 디지털 기술을 토대로 기존 방식의 변화를 요구하는 혁신의 정도와 경영 기능의 통합 정도에 따라 11개의 사업 모델을 제시함
 - 전자 쇼핑 상점(E-shop): 기존 유통 경로를 인터넷으로 대체한 모델
 - 전자 구매(E-Procurement): 전자적인 발주 및 구매 모델
 - 전자 경매(E-Auction): 전자적인 경매 활동을 지원하는 모델
 - 전자 쇼핑몰(E-Mall): 다양한 E-shop이 복합되어 있는 모델
 - 마케팅 대행(Third Party Marketplace): 제3자에 의한 마케팅 수행 모델
 - 가상 커뮤니티(Virtual Communities): 가상 공동체를 구성·운영하는 모델
 - 가치 사슬 서비스 제공(Value Chain Service Provider): 가치 사슬상의 단일 활동, 예를 들어 물류나 전자 지불 영역을 지원하는 모델
 - 협력 플랫폼(Collaboration Platforms): 기업간 협력 작업을 지원하는 모델
 - 가치 사슬 통합(Value Chain Integrators): 가치 사슬상의 복수 활동을 지원
 - 정보 중개(Information Brokerage): 인증 및 기타 서비스 대행
- 국내 기업의 신사업 모델 구축 전략
 - 조속히 새로운 사업 모델을 개발하는 것이 요청됨
 - 정해진 성공적인 사업 모델이란 없으며, 개발 후에도 지속적인 개선이 필요함
 - 정보 기술보다는 가치 창출을 위한 새로운 사업 운영 방식의 설계가 중요함
 - 자사 범위를 초월한 다양한 자원의 동원 및 활용이 중요함
 - 임시 방편의 대응보다는 근본적인 변신 노력이 요청됨

디지털 경제 시대의 사업 모델

□ 새로운 사업 모델 개발 붐

- 디지털 경제 시대로 접어들면서 사업 모델의 개발 중요성이 부각되고 있음
 - 새로운 사업 모델을 보유한 인터넷 기업의 급성장과 이에 대한 기존 업체의 우려감이 확산되면서 사업 모델의 개발 붐이 일어나고 있음
 - 사업 모델(business model)이라 함은 일반적으로 기업이 수익을 창출하기 사용하고 있는 사업 방식(methods of doing business)을 가리킴
 - 하지만 현재 부르는 사업 모델은 정보 기술과 관련되어 행해지는 사업 방식을 가리키는 것이 타당하며, 최근 인터넷이 상거래 수단으로 중요하게 대두되면서 사업 모델이라 하면 '인터넷 사업 모델'을 가리키는 것으로 바뀌고 있음
- 현재 경영자간에 'amazoned 증후군'(아마존에게 당하는 것)이 확산되고 있음
 - 미국의 최대 온라인 서점인 Amazon.com은 설립한지 3년만에 1,200배의 매출을 올려 기존 서적 판매 대기업인 Barnes & Noble의 위치를 흔들었음
 - 전자 상거래는 사업에의 진입 장벽을 크게 낮추었으며, 경쟁력을 갖춘 제품 및 서비스 확보가 용이해졌음
 - 여기에다 인터넷 활용으로 전통 사업 방식과는 다른 방식을 갖춘 신흥 기업이 수십년에 걸쳐서 쌓아왔던 사업을 짧은 순간에 빼앗아 가버리고 있음

< 새로운 사업 방식 사례 >

사업 방식	회사
· 구매자가 가격 결정	→ Priceline
· 광고를 보는 사람에게 돈 주기	→ GoldBank, CyberGold
· 광고를 보는 대신 원가로 물건 사기	→ Buy.com
· 광고를 보는 대신 무료로 PC 얻기	→ Free-PC

- 기업 경영자들 사이에 이와 같은 경우가 자신의 사업 영역에서 일어나지 않을 까라는 위기감을 갖게 되면서, ‘amazoned 중후군’(아마존에게 당하는 것)이 확산되고 있음

- 새로운 사업 모델의 개발이 화두로 등장

- 금년 1월 북미자동차 쇼에 참석한 GM의 Smith 회장은 “1999년은 자동차메이커가 제조 회사로부터 소비자 서비스 기업으로 사업 모델을 전환하는 고비의 해였다”고 발언하였음
- 델 컴퓨터 CEO인 Michael Dell은 작년 7월에 컴퓨터 가격이 계속 하락하고 있는 상황에서 사업 모델이 우수한 기업만이 생존한다고 말하였음
- 시장 조사 기관인 Gartner Group의 William T. Clifford 대표 이사는 사업과 기술을 성공적으로 결합시키는 기업만이 성공할 것이며, 이를 위해서는 기존의 사업 모델을 근본적으로 수정하는 것이 필요하다고 지적함

< 디지털 경제 시대의 사업 원칙 >

구분	산업화 시대의 사업 원칙	디지털 경제 시대의 사업 원칙
사업 모델 유형	- 제품 중심의 사업 확장 모델 · 서비스는 판매의 보조적 요소	- 가치 제공 제품(제품+서비스) 중심의 사업 확장 모델
사업 확장 영역(계열화)	- 제품 제조와 직접적으로 관련된 영역	- 제조뿐만 아니라 이의 활용과 관련된 종합 영역
가격	- 원가 + 이윤	- 고객이 인지한 가치
자원 활용 범위	- 단일 조직의 내부 보유 자원	- 복수 조직의 외부 자원 활용
조직간 네트워크 구조	- 가치 사슬 내 제조 활동 중심의 수직적 구조 - 중앙집권적, 폐쇄적 관계 구조	- 가치 사슬 내 모든 활동이 동등한 수평적 구조 - 분권적, 개방적 관계 구조
기업 규모	- 규모의 경제성 추구로 인한 대규모 기업화 지향	- 네트워크 경제성 추구로 인한 소규모 기업화 지향 - 가상 기업 형태를 통한 대규모화 지향

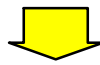
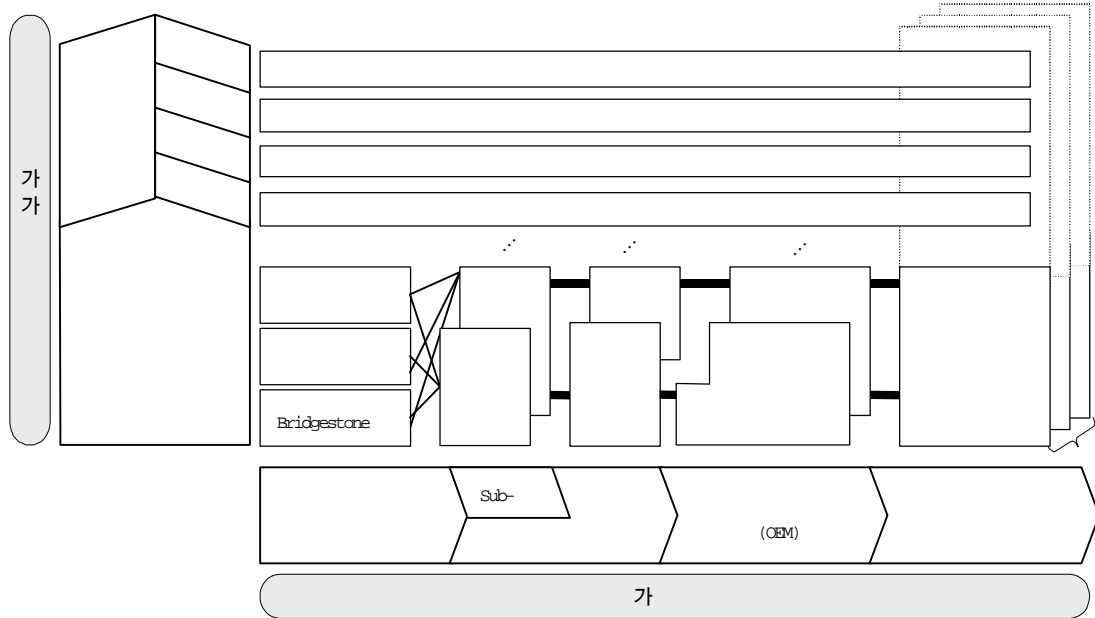
□ 사업 모델 개발 붐의 배경

- 경제의 디지털화는 근본적, 급진적, 혁명적으로 사업의 모든 기존 원칙을 바꾸고 있음(전 페이지의 표 참조)
 - 인터넷이 가져온 정보 전달 범위의 확장과 시간의 단축이라는 효과가 재고 감소, 물류 구조 개선, 생산 계획의 용이화 등 경영 각 부문의 효율을 증진시키는데 머물지 않고 이제는 기존의 사업 영역과 경쟁 원칙을 변혁시키고 있음
 - 정보 기술을 활용하여 제품에 정보(서비스)를 부가하여 차별화된 제품을 다양하게 개발할 수 있게 됨으로 해서, 사업 모델이 산업화 시대의 제품 중심 모델에서 제품과 서비스가 결합된 가치 제공 제품을 통한 사업 모델로 전환되고 있음
 - 사업 진출 영역도 제품 제조 및 구매를 지원하는 서비스 영역에 더해 고객의 제품 활용 영역까지 확장되고 있음
 - 정보 전달 범위의 확장으로 외부 자원의 활용이 용이해지면서 기업간 네트워크 구조에도 변화가 가해지고 있음. 종래에는 제조 활동 기업을 중심으로 동업종 기업들간의 수직적 관계가 형성되었으나 동업종뿐만 아니라 이업종도 포함된 수평적 관계 구조로 변모하고 있음
 - 이에 따라 단일 기업의 규모가 점차 소규모화되고 있으며, 한편으로는 여러 기업들이 단일의 가상 기업(virtual enterprise)을 형성하여 경쟁력 강화를 도모하고 있음
 - 따라서 디지털 경제 시대의 경쟁 우위는 전혀 다른 유형의 사업 모델을 확보하는가에 달려있음

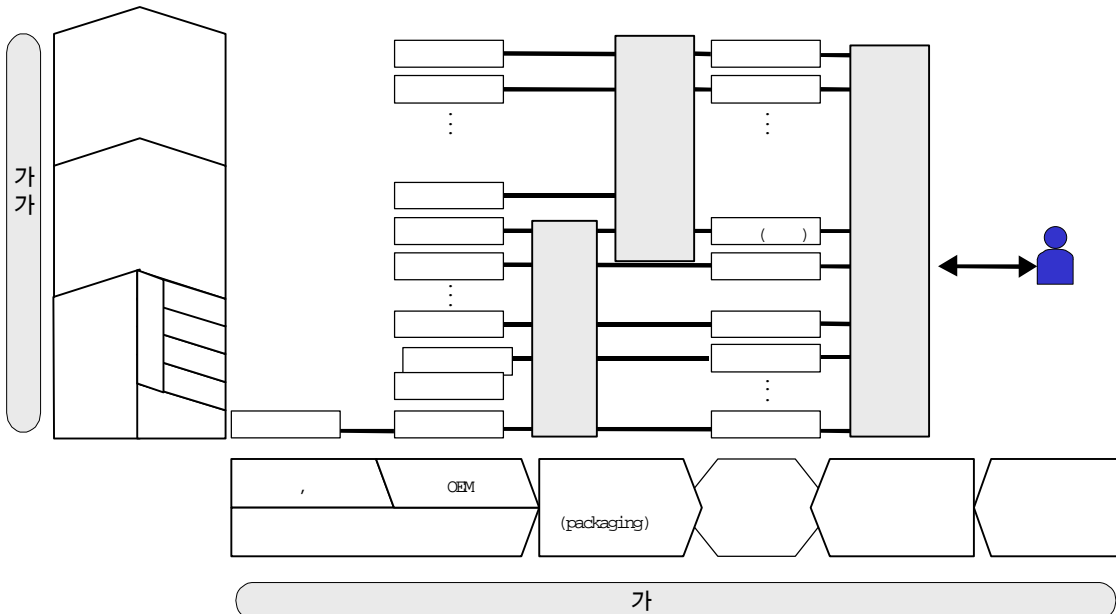
- 다음 페이지의 그림은 일본 통산산업성이 디지털화에 의한 산업 구조를 혁신하기 위해 자동차 사업의 가치 사슬 변화를 살펴본 것임
 - 가치 사슬 활동 측면에서 볼 때, 미래의 가치 사슬은 현재와 아주 다른 형태로 제조 관련 활동이 약화되고 고객 가치를 증대하기 위한 서비스 활동이 강조되는 것을 볼 수 있음
 - 부가 가치 확장 측면에서 볼 때, 기존에는 자동차와 직접적으로 관련된 활동인 자동차 제공과 부대 상품 및 서비스가 사업 모델의 구성 요소였으나, 향후에는 자동차 운전 지원, 자동차 생활 지원 등 고객이 필요로 하는 다양한 서비스 활동이 등장할 것으로 예상되고 있음

< 자동차 산업의 가치 사슬 변화 >

(현재)



(미래)



자료: 일본 통산산업성(1999. 3.), *Industrial Structural Reform and the Rejuvenation of Japanese Companies*

- 그리고 제품과 서비스의 구성도 변화하는데, 제품은 제품과 서비스가 결합된 가치 창출 제품, 서비스는 종합 생활 지원 서비스 또는 고객을 대리하여 제품 구매 및 생활 지원을 행하는 통합 서비스가 등장함
- 따라서 현재 디지털화로 인한 사업 가치 사슬의 변화 과정에서 잠재성있는 신규 사업들의 등장이 예상되고 있음
- 이 사업에 참여하는 데에는 어떠한 제한도 없으며, 기존 업체 뿐만 아니라 정보 통신 업체 또는 벤처 업체들이 끊임없이 새로운 사업 모델을 고안하고, 사업 모델 강화를 위해 업체간의 M&A가 활발히 전개되고 있음

□ 사업 모델 유형

- 사업 모델의 유형은 주창자마다 아주 다양하게 나타나고 있음

- J. P. Friedman과 T. C. Langlinais는 고객 수요의 본질과 인터넷 기술을 활용한 접근 및 제품 인도의 혁신성 정도에 따라 사업 모델이 판매자 중심(seller-driven), 고객 지향(customer-centric), 구매자 중심(buyer-driven)으로 발전할 것으로 주장함¹⁾
- F. J. Riggins는 기업의 인터넷 상거래에 있어 5 가지 차원인 상호 작용(interaction), 시간, 거리, 제품, 관계(relationship) 그리고 효율성, 효과성, 전략적이라는 3 가지 가치 창조 요소를 통해 15 가지의 사업 모델 요소를 제시함²⁾
- P. Timmer는 기존 방식의 변화를 요구하는 혁신의 정도와 경영 기능의 통합 정도에 따라 11개의 사업 모델을 제시함

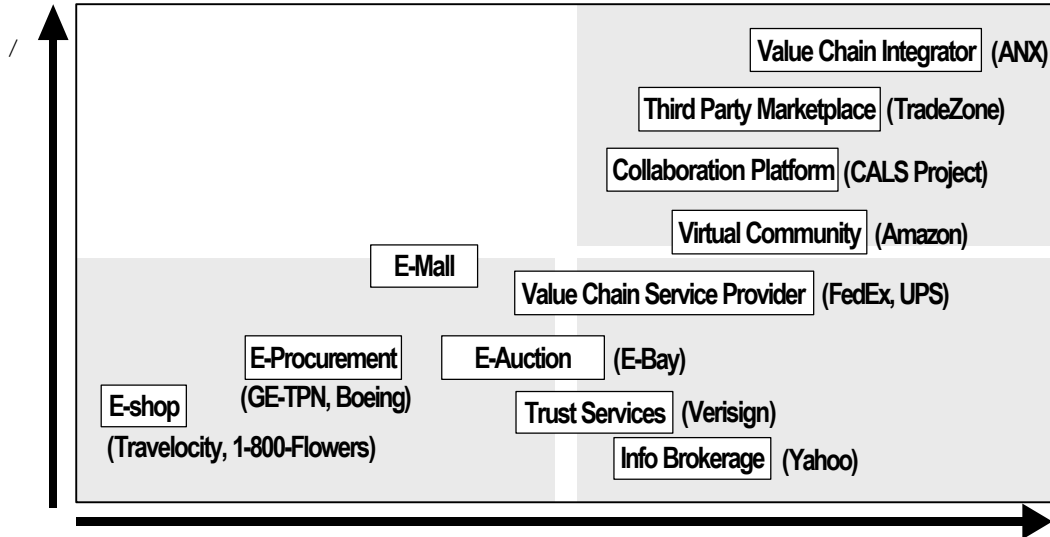
- 이 가운데 다양한 사업 모델 유형을 이해하기 쉽게 제시한 P. Timmer의 사업 모델을 설명함(다음 페이지 그림 참조)

- 가장 기본적인 모델이 판매 기능을 수행하는 전자 쇼핑 상점(E-shop)이며, 가장 혁신적이며 통합적인 모델로서 전통적인 방식에는 없는 것이 가치 사슬 통합(Value Chain Integrator)임

1) J. P. Friedman & T. C. Langlinais, "Best intentions : A business model for the Economy *Anderson Consulting Outlook Journal*, January 1999.

2) Frederick J. Riggins, "A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities", <http://riggins-mgt.iac.gatech.edu/papers/ecvalue.html>, July 1998.

< P. Timmer의 사업 모델 >



자료: Paul Timmers(1998. 7.), "Business Models for Electronic Markets," *Electronic Markets*, Vol. 8, No 2, p. 8.

주 : 1) 원본을 현재 상황에 맞게끔 일부 재편집하였음

2) 사각형은 사업 모델을, 괄호 안은 관련 기업 또는 프로젝트를 나타냄

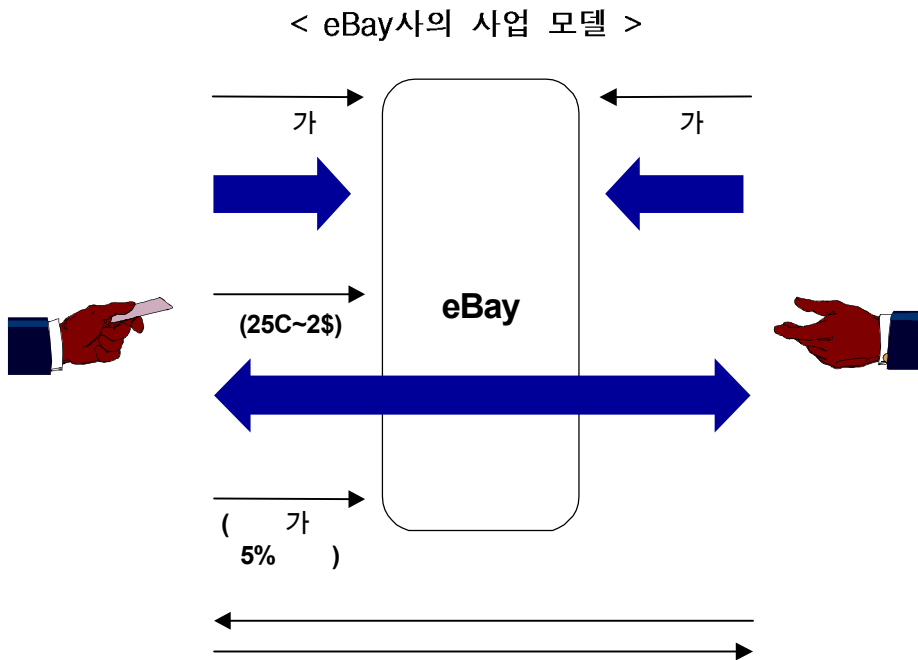
- 전자 쇼핑 상점(E-shop) 기존 마케팅 활동의 유통 경로를 인터넷으로 대체하여 수행하는 가장 기본적인 사업 모델임. 판매 촉진 및 판매비 절감, 유통 경로의 저비용화를 달성하고, 궁극적으로 수요 증가를 기대함
- 전자 구매(E-Procurement) 전자적인 발주 및 구매 활동임. 이를 통해 저원가, 고품질, 개선된 배달 능력을 지닌 업체를 확보할 수 있음
- 전자 경매(E-Auction) 전자적인 경매 활동 지원하는 모델임. 거래 및 광고 수수료, 경매 관련 시스템 판매로 수익을 확보함
- 전자 쇼핑몰(E-Mall) E-shop이 복합된 모델임. 단일 기업 및 복수 기업, 또는 산업 기관들이 광고 수수료나 기술 판매로 수익을 창출함
- 마케팅 대행(Third Party Marketplace) 제3자가 마케팅 활동을 수행해 주는 모델로서 회원 가입비나 거래 수수료로 운영됨
- 가상 커뮤니티(Virtual Communities) 가상 공동체를 구성·운영하는 모델임. 가입시 수집된 회원 정보를 마케팅 활동에 활용하며, 고객 충성도를 강화하는 프로그램을 전개함

기획 분석

- 가치 사슬 서비스 제공(Value Chain Service Provider) 가치 사슬상의 단일 활동, 예를 들어 물류나 전자 지불 영역을 지원하는 모델임
- 협력 플랫폼(Collaboration Platforms) 기업간 협력 작업을 지원하는 모델로서 주로 제품 설계 작업을 대상으로 함. 협력 작업 환경을 관리하거나 관련 시스템을 판매함으로써 수익을 창출함
- 가치 사슬 통합(Value Chain Integrators) 가치 사슬상의 활동들을 복합하여 지원하는 모델임
- 정보 중개(Information Brokerage), 인증 및 기타 서비스 정보 검색, 투자 중개 및 조언, 인증 서비스와 같이 인터넷 상거래로 새롭게 등장한 모델임

- e-Bay사의 E-Auction 모델

- 아래 그림은 대표적인 인터넷 경매 회사로 창업부터 후자를 실현한 e-Bay사의 개인간 매매를 지원하는 사업 모델을 나타냄
- eBay사의 모델은 자유로운 중개 공간을 제공하지만 출품 검사 및 낙찰후 결제 과정에는 일체 관여하지 않고 있음. 대신에 수수료를 저렴하게 책정하여 반복 거래의 횟수를 높여 수익을 창출하고 있는 것이 특징임
- 수익 원천은 판매자의 출품 수수료와 낙찰시 받는 매매 수수료임



□ 국내 기업의 새로운 사업 모델 구축 전략

- 조속히 새로운 사업 모델을 개발하는 것이 요청됨
 - 앞으로 머지 않은 시기에 기존 사업과 인터넷 사업이 융합될 것으로 예상되기 때문에, 시장 선점을 위해 조속히 새로운 사업 모델을 개발하는 것이 필요함
 - 또한 현재 선진국을 중심으로 사업 모델에 특허를 부여하는 추세에 있기 때문에, 아이디어 선점을 위해 발빠른 대응이 요청됨

- 성공적인 사업 모델이란 없음
 - 인터넷 사업 모델이 아직 어떠한 방향으로 진화될 것인지 예측하기 어렵기 때문에 현재의 성공 모델이 미래의 수익 실현으로 이어진다고 단정할 수 없음
 - 예를 들어, 가격 결정 측면만 보더라도, 교환, 경매, 역경매, 협상, 구매자의 가격 설정, 공동 대량 구매 등 계속해서 새로운 사업 모델이 출현하고 있음
 - 또한 e-Business 사업 모델 구조는 재래적인 사업 모델보다 쉽고, 신속하게 변경될 수 있어 한번 구축한 모델을 지속적으로 개선하는 노력이 필요함

- 기술보다는 가치 창출을 위한 사업 운영 방식의 설계가 중요함
 - 정보와 통신 기술이 사업 모델의 다양화를 가져오는 것은 분명하지만, 기술적 요소는 사업 모델을 선정하는 데 한 가지 기준에 지나지 않음
 - 사업 모델의 개발에 있어 핵심은 이러한 기술을 응용하여 새로운 가치 창출 방식을 창안하는 데 있음

- 자사 범위를 초월한 다양한 자원의 동원 및 활용이 중요함
 - 모델 개발시 자사에 국한되지 않고, 정보 통신 업체, 동·이업종의 업체 등의 기술 또는 사업간 결합을 활용하는 것이 중요함
 - 기존의 폐쇄적 사고를 개방적 사고로 전환해야만 창의적인 사업 모델을 개발할 수 있을 뿐만 아니라 경쟁 우위의 모델을 지속적으로 유지할 수 있음

- 임시 방편의 대응보다는 근본적인 변신 노력이 요청됨
 - e-Business에 대응하여 아직 대다수 기업들이 사업 모델을 근본적으로 재설계하거나 기업 전반의 전략을 재고하는 단계에는 이르지 못함
 - e-Business를 새로운 판매 경로로만 인식하는 데에서 탈피해서, 이것은 하나의 사업이며, 이의 성공을 위해 업무 효율도 동시에 개선해야 함

■ 이장균 연구위원 johnlee@hri.co.kr ☎724-4072