

창업기업의 비즈니스 모델 타당성 평가방안의 이론적 고찰: BMO 모델 응용 중심으로

정화영 (한밭대학교 경상대학 회계학과 교수)*
양영석 (한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 창업기업들이 초기단계 성공의 가장 핵심인 성공적인 비즈니스 모델의 수립과 실행을 사전적으로 가능해 볼 수 있는 방법론을 제시하는데 그 목적이 있다. 특히, 창업기업들은 창업 성공확률을 제고하기 위해 사전적인 철저한 분석과 준비가 요구되며 동시에 직관적으로 수립된 비즈니스 모델들이 사업타당성을 갖는지 사전적으로 검증하는 노력이 요구된다. 본 논문은 창업기업들이 본격적인 사업을 시작하기 이전에 보다 타당하고 성공가능성이 높은 사업기반을 구축하는데 필요한 요소를 인식하고 이에 대한 효과적인 대처방법을 제시하였다. 따라서 본 논문은 크게 두 가지의 접근을 시도하였다. 첫째 본 논문은 이론적인 검토를 통해 창업기업의 성공에 있어 비즈니스 모델이 차지하는 중요성을 고찰하였다. 둘째 본 논문은 창업기업의 비즈니스 모델 타당성을 분석하기 위해 Bruce Merrifield 박사가 고안한 BMO 방법이 창업기업의 비즈니스 모델 타당성 분석에 유용한 모형을 제공하고 있음을 입증하였다. 본 논문은 이러한 분석을 통해 창업기업들이 성공적인 창업을 위해 사전적으로 타당한 비즈니스 모델 수립의 중요성을 인식하고 비즈니스 모델 타당성 분석에 있어 BMO 방법을 활용해야 하는 당위성을 제공하였다.

핵심주제어: 창업기업의 비즈니스 모델, 타당성 평가, BMO 모델

* 한밭대학교 경상대학 회계학과 교수, 제1저자, chy555@hanbat.ac.kr

** 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 교수, 교신저자, ytony@hanbat.ac.kr

I. 서론

중소기업특별위원회(2006)의 조사결과에 의하면 국내 소상공인수는 268만개에 달하고 있고 연간 50만개의 소상공인이 창업을 하고, 1년에 40만개가 폐업을 하고 있다.* 또한 코스닥시장의 상장을 기술벤처기업의 성공률로 계산할 때 2006년 현재 1만 70개의 벤처기업이 등록되어 있고, 이중 코스닥상장 벤처기업수(2006년 12월 기준)는 386개로 4% 미만의 낮은 확률을 보이고 있다.** 이 통계는 창업과 기술벤처의 성공보다는 실패확률이 높음을 반증함과 동시에 국가경제 차원에서 상당한 비용이 창업실패 비용으로 지불되고 있음을 나타내고 있다. 이렇게 창업단계에 고실패 위험이 초래되는 데는 수많은 외부적인 요인 이외에도 소상공인 창업과 기술벤처 창업에 있어 창업자의 내부역량 부족으로 사업아이템의 선정과정에서 철저한 분석을 통한 비즈니스모델 수립 부재가 큰 원인으로 평가되고 있다.

본 논문은 창업기업들이 초기단계 성공의 가장 핵심인 성공적인 비즈니스 모델의 수립과 실행을 사전적으로 가늠해 볼 수 있는 방법론을 제시하는데 그 목적이 있다. 특히, 창업기업들은 창업 성공확률을 제고하기 위해 사전적인 철저한 분석과 준비가 요구되며 동시에 직관적으로 수립된 비즈니스 모델들이 사업타당성을 갖는지 사전적으로 검증하는 노력이 요구된다. 본 논문은 창업기업들이 본격적인 사업을 시작하기 이전에 보다 타당하고 성공가능성이 높은 사업기반을 구축하는데 필요한 요소를 인식하고 이에 대한 효과적인 대처방법을 제시하였다. 따라서 본 논문은 크게 두 가지의 접근을 시도하였다. 첫째 본 논문은 이론적인 검토를 통해 창업기업의 성공에 있어 비즈니스 모델이 차지하는 중요성을 고찰하였다. 둘째 본 논문은 창업기업의 비즈니스 모델 타당성을 분석하기 위해 Bruce Merrifield 박사가 고안한 BMO 방법이 창업기업의 비즈니스 모델 타당성 분석에 있어 얼마나 효과적인지를 평가하였다. 본 논문은 이러한 이론적 분석을 통해 창업기업들이 성공적인 창업을 위해 사전적으로 타당한 비즈니스 모델 수립의 중요성을 인식하고 비즈니스 모델 타당성 분석에 있어 BMO 방법을 활용해야 하는 당위성을 제공하였다.

* 중소기업중앙회(2006) 조사결과에 따르면 소상공인의 평균 창업소요자금은 6,000만원에서 9,000만원에 달하고 있음.

** 중소기업청(2006)의 기준에 의하면 기술벤처의 창업소요자금은 평균 3억 2천만 원이며 이중 자기자금이 44.5%, 정책자금 32.3% 그리고 융자자금 12.2%를 보였음.

II. 벤처기업의 성공요인에 있어 비즈니스 모델의 중요성에 대한 이론적 검토

본 논문은 벤처기업의 성공요인에 있어 비즈니스 모델이 차지하는 중요성을 검토하기 위해 크게 두 가지의 이론적 연구를 결합하였다. 첫째는 벤처기업의 성공요인과 실패요인의 및 비즈니스 모델 연구에 대한 문헌고찰을 하였다. 둘째는 벤처기업의 성과요소 중에서 비즈니스 모델과 연계되어 있는 요소연관도를 분석하여 벤처기업의 성과창출에 비즈니스 모델이 차지하는 중요성을 고찰하였다.

2.1 벤처기업의 성공요인 이론적 연구 검토

이장우와 장수덕(2001)년도 연구는 벤처기업의 성공요인에 대한 기존연구를 <표 1>같이 정리하고 있다. Roure & Maidique(1986)는 벤처기업의 성공요인을 주로 창업구성원의 경험과 지질임을 입증하였고, Hofer & Sandberg(1987)는 기업가의 경험과 차별적 전략을 강조하고 있고, Roure & Keeley(1990) 연구는 시장기회 포착과 기술향상 및 네트워킹 확보에 핵심 성공요인이 두어짐을 주장하고 있다. 또한 Duchesneau & Gartner(1990) 연구는 기업행동과 전략, Chandler & Jansen(1992)은 기업가의 자질과 역량, Cooper(1994) 연구는 인적자본과 경영노하우가 중요함을 주장하고 있다.

벤처기업의 성공요인 분석에 대한 국내연구 주로 1990년대 말과 2000년대 초반 집중되었으며 <표 1>처럼 사업기회포착력과 재무관리능력, 시장진입전략 등 창업자의 자질과 전문성 그리고 구체적인 사업계획이 핵심 요인이었음을 입증하고 있다.

<표 1> 벤처기업 성공요인 분석에 대한 기존연구 고찰

연구자	성공요인	연구방법
Roure & Maidique (1986)	공동작업의 경험, 창업팀의 완벽성, 창업이전 관련분야 경험	성공적인 4개 기업과 덜 성공적인 4개 기업으로 부터 데이터 수집
Hofer & Sandberg (1987)	기업가 경험, 차별화 전략, 상업진화단계, 진입장벽	17개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구
Roure & Keeley (1990)	매력적 시장기회 포착, 초기자금확보, 핵심인력 충원, 신제품에 대한 기술향상, 네트워킹, 추가자금조달, 전략수립	36개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구
Duchesneau & Gartner (1990)	기업가 특성, 창업행위, 기업행동과 전략	26개 벤처기업을 대상으로 한 설문 실증연구
Chandler & Jansen (1992)	기업가 시장기회 인지능력, 사업추진능력, 기업가역량, 기업가의 전문역량	134개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구
Cooper, et al. (1994)	인적자본, 경영노하우, 산업체 구체적 노하우	1053개 기업가를 대상으로 한 실증연구
이장우, 장수덕 (1999)	기업가의 학력, 전공연관성, 성취욕구, 기술혁신차별화전략, 외부자원 활용 능력, 자금동원력, 기술력	114개 벤처기업을 대상으로 한 실증연구(벤처협회 회원)
남영호와 김완민 (1998)	창업기회포착력, 시장 및 기술기회 포착력, 창업팀, 자금확보 시장에 대한 지식, 재무관리능력, 제품개발 자금조달	10개 벤처기업을 대상으로 한 사례연구
한정화 (1998)	기업가 특성, 자원, 산업 환경(특세시장 등), 전략(시장조사 등)	6개 벤처기업을 대상으로 한 사례연구
김영배, 하성욱 (2000)	핵심제품기술, 시장진입전략, 고객밀착마케팅, 충분한 자금 확보 해외시장 개척, 선진기술 도입 등	2,515개 벤처기업을 대상으로 한 성장단계별 실증연구

자료: 이장우, 장수덕(2001), “벤처기업의 성공요인”, 중소기업 연구.

한편 장수덕(2003)의 연구는 성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업 특성차이를 <표 2>와 같이 분석하고 있다.

<표 2> 성공 벤처기업과 실패 벤처기업의 차이

구분	성공요인	실패요인
창업자 특성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 탁월한 관리능력 ○ 경영경험의 폭 ○ 능력 있는 창업팀 확보 ○ 높은 기업가 정신 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관리능력의 부족 ○ 경영자의 자원 부족 ○ 협소한 경험 ○ 낮은 기업가 정신
창업 과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기술과 시장에 대한 인지 ○ 체계적인 시장조사와 노력 ○ 장기적이고 분명한 사업계획 및 모델 ○ 외부 전문인력의 조언 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업에 대한 분명치 못한 정의 ○ 단기적 전망과 사업계획 ○ 외부전문이 활용이 적은 편 ○ 시장에 대한 이해 부족
경영 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 독특한 경영이념과 문화 ○ 높은 커뮤니케이션 수준 ○ 참여적 의사결정 체계 ○ 공정한 보상체계 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인간관계 실패 ○ 부서간 전쟁 ○ 비참여적 의사결정 체계 ○ 외부영입인력과의 갈등
전략	<ul style="list-style-type: none"> ○ 저 원가 전략 ○ 차별화 전략 ○ 전략적 유연성 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 영업사원의 비협조 ○ 매출위주의 성장전략 ○ 선부른 국제화 전략
자원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 다양한 자금조달원 ○ 제조와 운영을 위한 추가자금확보 ○ 뛰어난 기술력 ○ 전문적 인력확보 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 취약한 유통구조 ○ 낮은 기술력 ○ 낮은 자금동원력 ○ 투자자와의 부적절한 관계
산업 환경	<ul style="list-style-type: none"> ○ 성장산업 ○ 불균형한 시장 ○ 틈새시장 ○ 핵심고객과 공급자 파악용이 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 협소한 시장구조 ○ 산업의 성숙화 ○ 대기업이나 외국합작기업과의 경쟁 ○ 특정고객에 지나치게 의존
기업 특성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경험과 지식으로 신생성 극복 ○ 전략을 통한 규모의 불리함을 극복 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신생성의 불리함 ○ 규모의 불리함

자료: 장수덕 (2003), “성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업의 특성 차이”, 『벤처경영연구』.

<표 2>에 의하면 성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업간에는 창업자의 특성, 창업과정, 경영관리, 사업전략, 자원조달, 산업 환경 및 기업특성에 있어 큰 차이를 보였음을 나타내고 있다.

우선 <표 2>에 의하면, 첫째 성공한 벤처기업의 창업자는 실패한 기업에 비해 경험과 관리능력, 우수인력 확보 역량 차원에서 큰 차이를 보였다. 둘째 창업과정에서도 성공한 벤처기업은 기술과 시장에 대한 인지가 우량하고 체계적인 시장조사와 분석을 통해 장기적이고 분명한 사업모델을 수립하고 있는 것으로 조사되었다. 셋째 경영관리 측면에서 성공한 벤처기업은 실패한 기업에 비해 구성원간의 참여와 커뮤니케이션이 원활하고 공정한 보상체계가 수립되어 인력과 조직확대에 따른 불화가 적은 것으로 조사되었다. 넷째 사업전략 측면에서 성공한 벤처기업은 실패한 기업에 비해 차별화 되고 명료한 전략적 테마가 존재하였다. 다섯째 자원조달 측면에서 성공한 벤처기업은 실패한 기업에 비해 다양한 자금조달원과 우수한 인력확보 및 기술자원이 확보

되어 있는 것으로 조사되었다. 여섯째 산업환경 측면에서 성공한 벤처기업은 틈새시장 공략이 주효하였고 성장산업으로 수익성이 양호한 편이었다. 일곱째 기업특성에서 보면 성공한 벤처기업은 경험과 지식으로 신생성을 극복하고 전략을 통해 규모의 불리함을 극복하고 있었다.

벤처기업의 성공요인에 대한 연구결과를 종합해보면 벤처기업의 성공을 결정하는 결정요인에는 크게 창업자요인, 전력 및 사업모델, 조직내부요인, 그리고 자원조달력과 산업 및 시장환경요인 등이 복합적으로 작용하고 있는 것으로 나타났다.

2.2 비즈니스 모델 정의에 관한 문헌연구 고찰

본 연구는 벤처기업의 성공요인에 있어 비즈니스 모델이 차지하는 중요도를 분석하기 위해 비즈니스 모델 정의에 대한 기존 연구의 문헌을 고찰하였다. <표 3>은 비즈니스 모델 정의에 대한 연구의 문헌 조사결과를 나타내고 있다.

<표 3> 연구자별 비즈니스 모델정의에 관한 연구

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

<표 3>에 의하면, 비즈니스 모델에 관한 연구 자료 중 Timmers(1998)의 자료는 가장 대표적으로 인용되는 자료이다. Timmers는 가치사슬을 구성하는 요소들을 확인하고 이들 간의 분해와 재결합, 상호패턴 등에 따라서 전자상거래(e-commerce)를 위한 비즈니스 모델의 분류하였다. 상품전달과정을 기준으로 제조업자형, 중개자형, 경매형의 세 가지로 분류한 Jultla의 모델(Jultla et al.1999)은 데이터베이스 관리 방식에 따라서 나눈 분류로서 실제적인 수익창출에 대한 구체적인 언급이 부족하다.

Rappa(2000)는 Timmers의 개념(Scheme)을 확장하였는데 “비즈니스 모델은 회사가 가치사슬 안에서 어느 곳에 위치하는지를 정확히 하고 이를 바탕으로 어떻게 돈을 벌 것인지 판독(상세히 설명)하는 것” 이라고 정의한 후 수익원천 측면에서 비즈니스 모델을 총 29개로 정의 하고 이를 9개 그러나 수익적인 측면만을 부각시킨 나머지 가치 창출 활동에 영향을 미치는 요소들에 대해서는 소홀히 하였으며 구체적

인 실행방법도 제시하지 못하였다. 경쟁우위를 위한 전략적 관점에서 비즈니스 모델을 정의한 Ethiraj(2000)는 비즈니스 모델을 고객가치를 창출하고 특정시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소들의 독특한 구성체로 정의하고 있다. Amit와 Zott는 비즈니스 가치 창출을 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리를 설명하는 것으로 정의하였으며 이것은 가치 창출모델이라는 관점에서 비즈니스 모델을 정의한 것이다. Afuah와 Tucci(2000)의 연구에서는 이전의 연구에서 소홀히 다루어져 왔던 실행방법 대하여 비교적 깊게 다루고 있으며 수익창출을 위한 방법에 대한 계획으로 시스템 관점에서 그 구성요소와 구성요소간의 관계성 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

본 연구는 <표 3>의 연구자별 비즈니스 모델 정의에 대한 연구를 토대로 한 배인탁(2005) 비즈니스 모델 구성요소의 내용을 <표 4>에 나타냈다. <표 4>의 배인탁(2005) 모델은 비즈니스 모델 구성요소에 대한 이론과 실무를 혼용한 사례로 비즈니스 모델의 정의에 기초해 구성요소를 분리해 놓은 표이다.

<표 4> 비즈니스모델의 수립과 점검

기준	구성단위	구성내용
제품	제품의 혁신 / 가치	<ul style="list-style-type: none"> ○당신은 제품과 서비스 면에서 혁신적인 것이 있는가? ○당신은 비즈니스 시스템에서 혁신적인 것이 있는가?
고객 및 시장	고객	<ul style="list-style-type: none"> ○당신의 고객은 누구인가? ○당신의 고객가치는 무엇인가?
	시장	<ul style="list-style-type: none"> ○당신의 전체시장 규모는 얼마인가? ○이 시장은 성장하고 있는가?
고객 가치 사슬	Distribution channel	○기업이 고객을 접촉하기 위한 다양한 방법은 무엇인가?
	Relationship	○기업이 기업 내나 고객과 연계하는 가치체계는 무엇인가?
실행력	요소역량	○기업이 BM을 실행하기 위해 필요한 역량은 무엇인가?
	핵심역량	○기업은 필요한 역량을 가지고 있는가?
	네트워킹 역량	○기업이 실행을 위해 다른 기업과 효과적인 네트워킹은 무엇인가?
재무상황 (Rough Cashflow)	수익모델	<ul style="list-style-type: none"> ○어떻게 지속적인 매출과 이익을 올릴 것인가? ○얼마에 어떻게 팔 것인가?
	비용구조	<ul style="list-style-type: none"> ○마진율은 얼마인가? ○투자비와 변동비 비율은 어떠한가?

자료: 배인탁(2005), “비즈니스모델의 수립과 점검”, 한국 CFO 스쿨.

<표 4>에 의하면 비즈니스 모델은 단순한 수익모델을 의미하는 것이 아닌 제품에서 사업실행에 이르기까지의 전반을 아우르는 개념으로 그 구성요소는 10가지 범주를 내포하고 있다.

<표 4>에 의하면 비즈니스 모델의 첫째 구성요소는 제품의 혁신과 가치에 대한 것으로 창업자의 제품과 서비스 그리고 비즈니스 시스템이 혁신적인지 여부를 평가하는 것이다. 둘째 구성요소는 고객으로 고객과 고객가치를 인지하는 것이다. 셋째 구성요소는 시장으로 시장의 규모와 성장성을 평가하는 것이다. 넷째 구성요소는 유통망에 대한 문제로 고객과 접촉하는 다양한 방법을 관계에 대한 구성요소에서는 기업내부나 고객과 연계되는 가치체계에 대한 것이 포함된다. 또한 BM의 성립을 규정짓는 구성요소에는 BM 실행의 필요역량을 인지하고 이의 핵심을 가지고 있는지 여부와 네트워킹 역량을 평가하는 것이다. 아울러, 이러한 BM 구성요소들이 충족된다면 최종적으로는 수익모델과 비용구조에 대한 부분을 점검해야 함을 나타내고 있다.

2.3 벤처성공요인과 비즈니스 모델정의 요소간 상관도 분석

본 연구는 <표 1>과 <표 2>와 <표 4>를 대비하여 벤처성공요인과 비즈니스 모델 구성요소간의 요소상관도를 분석하였다. <표 5>는 벤처기업의 성공창업요소와 비즈니스 모델 구성요소간의 요소연계를 나타낸 표이다.

<표 5> 성공창업 요소와 BM구성요소간의 연계도

	창업자 특성 / 역량	사업전략 (차별화 전략)	시장 및 고객 이해와 기회포착	자원 (자금, 기술력, 네트워킹)	재무 관리능력
제품의 혁신 / 가치		○			
고객		○	○		
시장		○	○		
Distribution channel		○	○		
Relationship			○	○	
요소역량			○	○	
핵심역량		○		○	
네트워킹 역량		○		○	
수익모델			○		○
비용구조				○	○

<표 5>에 의하면 창업자의 특성과 역량부분을 제외한 벤처기업의 성공요인과 비즈니스 모델간에는 밀접한 상관관계가 존재함을 나타내고 있다. 이는 창업단계에서 비

즈니스 모델이 제대로 수립되고 실행될 경우 벤처기업의 성공가능성이 높아질 수 있음을 이론적으로 입증하고 있다.

<표 5>에 의하면, 첫째 비즈니스 모델 중 제품의 혁신과 가치가 제대로 수립된다면 창업기업의 차별성이 가미된 사업전략이 창출될 수 있음을 나타내고 있다.

둘째 비즈니스 모델 구성요소 중 고객에 대한 부분이 제대로 구성되면 시장 및 고객이해와 이를 통한 기회포착은 물론이고 차별화된 사업전략 수립에도 일조할 것으로 분석된다.

셋째 비즈니스 모델 수립단계에서 유통망에 대한 고려가 충분하면 고객과의 접점 마련은 물론이고 차별화된 사업전략의 근간을 제공해줄 것으로 기대된다.

넷째 비즈니스 모델 수립단계에서 기업내부의 관계나 고객과의 관계설정이 명료하면 이는 시장 및 고객이해의 가능성을 제고해줄 뿐만 아니라 다양한 생산자원 조달에도 기반을 제공해 준다.

다섯째 비즈니스 모델 단계에서 요소역량에 대한 고려가 충분하면, 향후 사업기회 포착과 이의 실행을 위한 자원조달 및 조달 우선순위 및 조달 제약에 대한 인식의 폭을 전략적으로 가져갈 수 있어 성공가능성을 제고 할 수 있다.

여섯째 창업자가 비즈니스 모델수립단계에서 핵심역량 보유에 대한 고려가 충분하면 기업이 자원조달과정에서 실행해야 할 전사적 실행전략의 기반이 확보되며 이는 차별화된 사업전략으로 구현된다.

일곱째 비즈니스 모델 수립과정에서 네트워킹 역량에 대한 고려가 충분하면 자원조달과 사업전략 실행에 있어 경쟁적 우위를 갖게 된다.

여덟째 비즈니스 모델 수립과정에서 수익모델과 비용구조에 대한 고려가 충분하면 향후 자원조달과 사업실행에 있어 원활한 재무기획이 가능해져 성공가능성을 제고하게 된다.

따라서 비즈니스 모델 수립과정에 창업자의 특성과 역량이 제대로 발현되면 벤처기업의 성공결과는 상당 수준 예측되어 질 수 있음을 <표 5>는 나타내고 있다.

III. BM타당성 평가를 위한 BMO방법의 적용타당성 검토

3.1 BMO 모델개요

BMO(Bruce Merrifield-Ohe) 방법은 미국의 Bruce Merrield(Continental Group 기술부문 부회장)박사가 제안하였고 일본의 오오에 교수가 개정한 사업추진

타당성평가 방법론이다.* 특히 Merrifield의 제약성분석(Constraint Analysis)은 BMO의 기본이 되는 모델이다. 이 모델은 고성장 가능성을 지닌 벤처를 찾아내는 기준을 양적(Quantitative)으로 나타내는 모델로 그 예측 정확도가 실제 연구를 통해 검증된 모델이다. 미국의 실제 벤처기업들을 대상으로 한 연구에서 통계적으로 80% 이상의 예측력을 보여주었다(Merrifield, 1987). 따라서 제약성 분석은 BMO법이라고도 하며, 개발 프로젝트의 사업화를 추진할 것인지, 아니면 추진하지 않을 것인지를 판단하는 방법론이다.

BMO 평가는 1단계, 2단계의 순차적, 누적적 평가이며 각 단계는 60점 총점은 120점 만점이다. 첫째 1단계로 해당 BM의 사업매력도를 평가한다. 1단계는 6개 항목 60점 만점으로 되어 있으며, 평가결과 60점 만점에 35점 이상 이면 2단계로 들어가고, 35점미만 이면 사업성이 미흡한 것으로 보완을 하든지 포기해야 한다. 둘째, 2단계로 자사의 역량(창업자)과의 부합도를 평가한다. 2단계는 6개 항목, 60점 만점으로 되어 있으며, 평가결과 매력도와 적합성의 점수가 80점 이상인 경우에는 3단계 평가로 들어가고, 80점 미만인 경우에는 사업을 보류하거나 재검토 하는 것이 요구된다. 셋째, 3단계는 사업화 성공확률에 대비시키는 단계이다. 1단계보다 2단계 평가 기준점이 높은 것은 사업성공확률 곡선과 밀접한 관련이 있다.

한편 BMO 평가방법은 성장가능성이 높은 이상적인 벤처 비즈니스 모델인지를 평가하기 위해 크게 네 가지 기준을 제시한다.

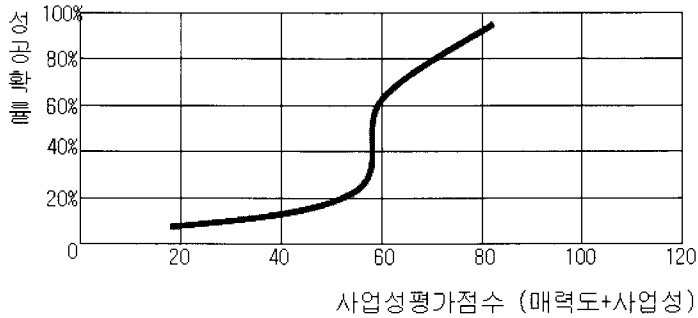
- 1) 다양한 시장 Segment가 존재하고, 그중 어떤 것을 선택해도 규모가 크며, 5년 후에는 1조원 이상이 되는 사업
- 2) 향후 5년 간 CAGR(Compound Annual Growth Rate)이 매년 2배로 성장하고, 모든 지적재산권을 소유하고 있어서 경쟁상대는 아무도 없는 사업
- 3) 다양한 시장 Segment에 응용할 수 있고, 새로운 업계가 구축될 가능성도 있으며, 세계상의 우대책도 있는 사업
- 4) 1천억 원 정도의 자금이 필요하지만 자사에서 조달 가능하고, 현재 보유하고 있는 판매망/제조설비/기술력으로 모든 것을 조달할 수 있으며, 원자재 역시 특별한 것이 없는 사업[송낙경(2005), “사업매력도 평가기준표”]

이와 같이 이상적인 신규 사업은 현실적으로 거의 없으며, BMO법은 현실의 신규 사업이 이상적인 신규 사업에 비해 얼마나 다른가를 척도로 평가하는 방법이다.

* BMO 법은 미국의 제록스사 등지에서 대규모 R&D투자를 수행하며 당 투자자가 현 사업에 얼마나 부합해 얼마나 큰 미래사업의 현금흐름을 가지고 오는 매력에 있는지와 자사의 자원조달 역량이 이에 충분한지를 매칭(Matching)평가해서 사업화 성공률을 계산하고 이를 토대로 R&D프로젝트 추진여부를 결정하는데 사용한 기법[양영석(2006), “손에 잡히는 사업계획서 해설”]

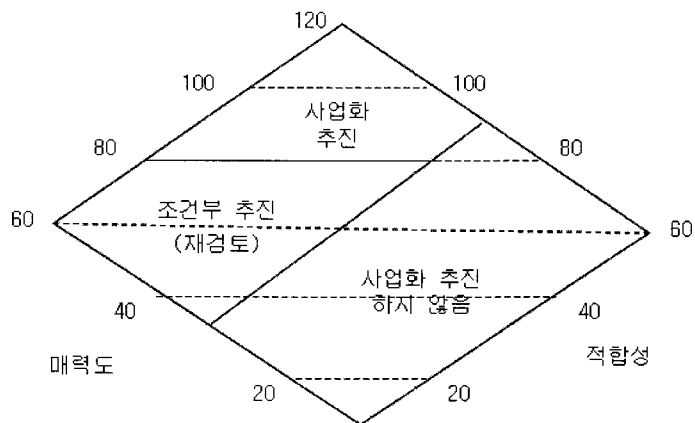
또한 BMO 평가는 사업화 성공확률의 평가가 핵심이다. <그림 1>은 BMO평가에 의한 사업성(매력도+적합성)평가점수에 따른 성공확률을 나타낸 곡선으로서, 사업성 평가점수가 80점 이상인 경우에 사업화를 추진하는 것이 바람직하다.

<그림 1> 사업화 성공확률



한편 BMO평가 결과 제 1단계 매력도 평가에서 해당사업의 매력도가 35점 이상인 경우 사업화 추진을 검토하되 제 1단계와 2단계 평가종합점수인 업성(매력도+적합성)이 80점 이상인 경우 사업화 추진을 결정한다. 이 기준은 미국기업의 사례에 기초한 것으로 이와 같은 조건에서 사업화 성공확률이 80% 정도라고 한다. <그림 2>는 BMO 평가결과에 대한 사업화 추진결정 조건을 나타내고 있다.

<그림 2> 사업화 추진결정도



3.2 BMO 평가항목 개요*

BMO법은 사업매력도(Business Attractiveness Factors)평가와 사업 적합도(Business Fit Factors)평가의 두 부분으로 이루어져 있다. 우선 사업 매력도 평가는 평가의 1단계로서 사업의 본질적인 가치를 평가하기 위해 “이사업이 누가 보아도 좋은 사업인가?” 라는 질문에 답하는 것이다. 이 질문에 답을 얻기 위한 방법으로 매출규모, 시장성장성, 경쟁력, 위험 분산도, 업계 재구축 가능성, 특별한 사회적 상황에 관련된 요소들을 평가한다. 사업적합도 평가는 평가의 제2단계로서 “이 사업이 누가 보아도 좋은 사업이라면, 우리가 그 사업을 추진할 특별히 좋은 이유가 있는가?” 라는 질문에 답하는 것이다. 기업이 매력적인 산업 내에서 훌륭하게 사업을 영위해 나갈 수 있을 지의 여부를 자본력, 마케팅력, 제조력, 기술력, 원자재 조달력, 경영지원 등의 요소들을 통해 평가한다. <표 6>은 BMO 평가항목과 가중치를 나타내고 있다.

<표 6> BMO법 평가항목

사업매력도		역량적합도	
평가항목	배점	평가항목	배점
매출규모 (규모 5점, 이익률 5점)	10점	자금력	10점
시장성장성 (성장률 5점, 점유율 5점)	10점	마케팅력	10점
경쟁력 (대응강도 4점, 수명 3점, 지재권 3점)	10점	제조력	10점
위험분산도(응용분야수)	10점	기술력	10점
업계 재구축 가능성	10점	원재료 조달력	10점
특별한 사회적 상황	10점	경영지원	10점

3.2.1 사업 매력도

사업 매력도는 사업이 속해있는 산업의 환경과 속성을 고려하여 이 사업이 얼마나 매력적인 사업인가를 다음의 6가지 기준으로 평가한다.

3.2.1.1 시장규모(판매·이익 가능성)

투자수익률(ROI)과 5년 후 시장 규모를 고려하여 수익 잠재성을 평가한다. 시장규모는 관련기술의 신규성, 각 세분화 시장의 외형과 성장률, 경쟁업체, 기술현황, 미비점, 신규 사업 기회 등을 조사하여 평가 시 고려한다.

* 한국산업기술평가원(2004), “ R&D 사업화: BMO법”, 산업기술평가원.

<표 7> 사업매력도 평가 시 추정시장 규모 배점

시장규모	1조원 이상	1조원 미만	5천억원 미만	1천억원 미만	1백억원 미만
점수	5점	4점	3점	2점	1점

<표 8> 사업매력도 평가 시 투자효율(ROI) 배점

ROI	20% 이상	20% 미만	15% 미만	10% 미만	5% 미만	1% 미만
점수	5점	4점	3점	2점	1점	0점

투자가 필요 없을 경우에는 5점을 부여하며, 해당 사업에 대한 일반적인 ROI가 있을 경우에는 이 값을 사용한다. $ROI = \frac{\text{연평균 이익}}{\text{평균 투자}}$ 로 계산하며, $\text{평균투자} = \frac{\text{투자액} + \text{잔존가}}{2}$ 로 계산한다.

3.2.1.2 성장성(시장의 성장 가능성)

시장진입장벽, 접근 가능성, 기술진부화 속도, 덤핑 영향 등을 고려하여 시장의 성장 가능성을 평가한다. 연평균 20%이상의 성장률을 보일 가능성이 있을 때 성장 잠재성이 높다고 볼 수 있다.

<표 9> 사업참여 5년간 시장의 평균성장률(CAGR) 배점

CAGR	20% 이상	14% 이상	10% 이상
점수	10점	7점	5점

3.2.1.3 경쟁력(경쟁상황 분석)

동종 산업과 관련 산업에서 발생하게 될 경쟁 상황을 종합적으로 평가한다. 상품/서비스의 수명, 특허 및 상표 방어가능성, 선발기업과 예상 진입 기업의 대응력 강도 여부를 평가한다.

선발기업과 참여예상 기업의 대응력 강도(4점)

– 선발기업이 시장을 석권하고 있는 경우에는 0점

제품/서비스의 수명(3점)

– PLC가 5년 이상 지속될 경우에는 3점

특허나 상표에 의한 방어(3점)

- 강력한 특허 등이 있으면 3점
- 특허, Knowhow, 지적재산권 등이 없는 사업인 경우에는 0점

3.2.1.4 Risk 분산(시장 세분화에 따른 위험 분산)

세부시장 Segmentation, 응용분야수를 참고하여 계획 사업이 초기에 예측한 성과를 가져오지 못할 때 이 사업을 다른 대안 시장에 적용할 수 있는가를 평가한다. Market Segment가 다양하면, 한 Segment에서 실패해도 다른 Segment에서 사업을 전개할 수 있으므로 성장을 지속시킬 수 있다.

가능한 한 시장을 세분화하는 것이 바람직하며, 5년 내 참여할 수 없는 Segment는 평가 대상에서 제외한다.

신규 사업은 초기단계에서는 하나의 Segment에 집중해야 한다.

<표 10> Risk 분산 배점

Market Segment	5개 이상	3개	1개
점수	10점	6점	0점

3.2.1.5 업계의 재구축

기술 및 상품서비스 관련 혁신성 정도로 특정 세분 시장을 개편하거나 새로운 세분 시장 창출이 가능한가를 평가한다.

- (제품) 혁신적인 제품을 혁신적인 판매 형태로 제공하는 경우에는 10점
- (서비스) 혁신적인 서비스를 혁신적인 방법으로 제공하는 경우에는 10점
- 이 중에서 하나가 가능하면 5점

3.2.1.6 사회적 우위성

법, 윤리, 정치, 사회 그리고 공정거래 법 등의 규제나 제약들을 평가한다.

정치/사회/환경/공정거래 등의 문제에 있어서 우위성이 있으면 10점

아무 우위성이 없으면 5점

문제가 있으면 5점 이하, 불리한 사정이 있으면 0점

3.2.2 사업 적합도

사업적합도 평가는 평가의 제2단계로서 “이 사업이 누가 보아도 좋은 사업이라면, 우리가 그 사업을 추진할 특별히 좋은 이유가 있는가?” 라는 질문에 답하는 것이다. 기업이 매력적인 산업 내에서 훌륭하게 사업을 영위해 나갈 수 있을 지의 여부를 자본력, 마케팅력, 제조력, 기술력, 원자재 조달력, 경영지원 등의 요소들을 통해 평가한다.

3.2.2.1 자금력(투자규모 및 자금조달)

사업 기획의 잠재성을 실현하기에 충분한 자본(또는 적정 수준의 부채)이 조달될 수 있는가 평가한다. 자본 집약적 사업일수록 이 척도의 중요성이 증가한다.

막대한 자금을 회사가 투자할 수 있는 경우에는 10점

수십억 원 규모의 적은 자금이나 회사가 투자하지 않을 경우에는 5점

3.2.2.2 마케팅력(현재의 마케팅력과의 적합성)

창업기업은 제품이나 공정상 예상되는 수명 주기 한도 내에서, 또는 경쟁 업체의 반격이 있기 전에 기획 사업이 속한 시장으로 최대한 침투해야 한다. 구체적으로는 고객 서비스, 기술 지원 서비스, 적시배달, 사내 고객 훈련 등의 다양한 마케팅 역량을 평가한다.

기존의 마케팅력을 시장개척이 가능하면 10점

새로운 판매망을 개척하고 경영팀도 새로 확보하여 교육시켜야 하면 0점

3.2.2.3 제조력(현재의 시설 / 인력 / Knowhow와의 적합성)

시기적절하고, 비용 대비 성과에 있어 효율적 생산이 가능한 설비를 갖추었는가를 평가한다. 생산설비의 유연화 정도, 외주생산의 경우 공급업체의 변동성 정도, 제품 디자인 및 설계 역량 등을 평가한다.

기존의 제조력을 그대로 사용 가능하면 10점(특히 PLC가 짧은 경우)

전혀 없는 경우에는 0점

서비스 업종의 경우에는 경영 Knowhow, 인재 적합성 등이 중요

3.2.2.4 기술력(현재의 기술 / 서비스 기획력과의 적합성)

기업은 고객 기술 지원을 통해 고객 특유의 문제를 해결하고, 기술 노하우를 추가적인 세분 시장에 적용할 수 있어야 한다. 그리고 현재 기술력을 바탕으로 차세대 신기술을 지속적으로 개발하여 기존 시장을 대처하고 경쟁업체의 시장 진입을 저지할 수 있는가를 평가한다.

신제품을 개발하고, 고객 Need에 따라 다양화하고 개선할 수 있는 능력
새로운 기획과 서비스를 제공할 수 있는 기획력 및 지속력

3.2.2.5 원재료 조달력(원자재 / 부품 / 제품조달력/ 정보 입수력)

핵심적 부품 및 원자재 다변화 가능성과 이들의 갑작스런 공급중단에 얼마나 효과적으로 대처할 수 있는가를 평가한다. 즉, 공급 불안정에 대한 사업 운영상의 민감도를 평가하여 이 민감도가 높을수록 평가는 낮게 내려진다.

필요한 양질의 원자재 / 부품을 싼 가격에 충분히 확보할 수 있는가를 평가
서비스업의 경우 고객정보, 신용정보를 확보할 수 있는가를 평가

3.2.2.6 매니지먼트 지원(사업에 대한 경영자의 충분한 지원)

창업자나 최고경영진이 계획한 사업과 관련하여, 효과적인 경영 역량을 가진 누군가가 사업 추진 과정에 따라 법적 또는 제반 경영 사항에 대한 지원을 하여 계획 사업을 성공시키는 옹호자(Champion)의 역할을 해야 한다. 개발단계, 상업화단계, 일정 규모 성장 후 운영·관리가 요구되는 단계, 이들 각각의 단계에 서로 다른 능력이 필요한데 기업이 이러한 옹호자를 보유하고 있는지를 평가한다.

경영자의 충분한 지원(5점) : 회사 비전과 사업영역에 부합하며, 경영자가 필요한 자원 / 인력 등을 지원

강력한 사업 추진자의 유무(5점) : 사업을 추진할 전담 인재가 있으면 5점, 강력한 인재라도 겸업을 하면 4점 이하(4점 이하면 사업추진이 곤란)

3.3 BMO모형을 이용한 BM 타당성 평가 가능성 검토

본 연구는 BMO 평가모델이 창업기업의 비즈니스 모델 타당성 검토 방법론으로 얼마나 타당성을 갖는지를 검토하였다. <표 11>는 앞서 도출한 비즈니스 모델 구성요

소와 BMO 평가항목간의 상호연계도를 나타내고 있다.

<표 11> 비즈니스 모델 구성요소와 BMO 평가항목간 연계도

	매출 규모	시장 성	경쟁 력	위험 분산도	업계 재구축	사회적 상황	자금 력	마케팅력	제조 력	기술력	원재료 조달력	경영 지원
제품의 혁신/가치				○	○	○				○		
고객		○	○					○				
시장		○	○					○				
Distribution channel			○					○				○
Relationship		○	○					○				
요소역량			○				○	○	○	○	○	○
핵심역량						○	○	○	○	○	○	○
네트워킹역량							○		○	○	○	
수익모델	○							○				
비용구조							○		○	○	○	

<표 11>에 의하면 창업기업의 비즈니스 모델 타당성 평가에 있어 BMO 평가항목에 유효한 정보를 제공할 수 있음을 나타내고 있다.

첫째, 비즈니스 모델에서 제품의 혁신 및 가치가 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 위험분산도, 업계재구축가능성, 사회적 상황, 기술력 등에서 평가가능하다.

둘째, 비즈니스 모델에서 고객이우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 시장성과 경쟁력 그리고 마케팅력 등에서 평가가능하다.

셋째, 비즈니스 모델에서 시장이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 시장성, 경쟁력, 마케팅력 등에서 평가가능하다.

넷째, 비즈니스 모델에서 유통망 내지는 고객과의 접점이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 경쟁력, 마케팅력과 경영지원등에서 평가가능하다.

다섯째, 비즈니스 모델에서 관계가 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 시장성, 경쟁력, 마케팅력 등에서 평가가능하다.

여섯째, 비즈니스 모델에서 요소역량이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 경쟁력, 자금력, 마케팅력, 제조력, 기술력, 원자재조달력, 경영지원등에서 평가가능하다.

일곱째, 비즈니스 모델에서 핵심역량이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 사회적 상황, 자금력, 마케팅력, 제조력, 기술력, 원자재조달력, 경영지원등에서 평가가능하다.

여덟째, 비즈니스 모델에서 네트워킹역량이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 자금력, 제조력, 기술력, 원자재조달력 등에서 평가가능하다.

아홉째, 비즈니스 모델에서 수익모델이 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 매출규

모, 마케팅력 등에서 평가가능하다.

열번째, 비즈니스 모델에서 비용구조가 우수한지 여부는 BMO 평가항목 중 자금력, 제조력, 기술력, 원자제조달력 등에서 평가가능하다.

BMO 평가모형은 창업기업의 비즈니스 모델의 타당성과 적합성 평가에 상당히 유효한 모델임이 입증되었다.

IV. 결 론

본 연구는 창업기업들이 초기단계 성공의 가장 핵심인 성공적인 비즈니스 모델의 수립과 실행을 사전적으로 가늠해 볼 수 있는 방법론을 제시하는데 그 목적이 있다. 특히, 창업기업들은 창업 성공확률을 제고하기 위해 사전적인 철저한 분석과 준비가 요구되며 동시에 직관적으로 수립된 비즈니스 모델들이 사업타당성을 갖는지 사전적으로 검증하는 노력이 요구된다. 본 논문은 창업기업들이 본격적인 사업을 시작하기 이전에 보다 타당하고 성공가능성이 높은 사업기반을 구축하는데 필요한 요소를 인식하고 이에 대한 효과적인 대처방법을 제시하였다. 따라서 본 논문은 크게 두 가지의 접근을 시도하였다. 첫째 본 논문은 이론적인 검토를 통해 창업기업의 성공에 있어 비즈니스 모델이 차지하는 중요성을 고찰하였다. 둘째 본 논문은 창업기업의 비즈니스 모델 타당성을 분석하기 위해 Bruce Merrifield 박사가 고안한 BMO 방법이 창업기업의 비즈니스 모델 타당성 분석에 있어 얼마나 효과적인지를 평가하였다. 본 논문은 이러한 이론적 분석을 통해 창업기업들이 성공적인 창업을 위해 사전적으로 타당한 비즈니스 모델 수립의 중요성을 인식하고 비즈니스 모델 타당성 분석에 있어 BMO 방법을 활용해야 하는 당위성을 제공하였다.

본 연구는 크게 세 가지의 시사점을 도출하였다.

첫째, 비즈니스 모델 정의를 통해 식별된 구성요소는 벤처기업의 성패요인과 충분한 상호연계성을 갖고 있음이 입증되었다. 따라서 기업이 창업단계에서 비즈니스 모델 수립을 제대로 하는 것은 향후 벤처기업의 성공도 예측에 상당한 영향을 줄 수 있음을 입증하였다.

둘째, BMO 모형은 비즈니스 모델의 타당성 분석모형으로 적합성을 갖고 있음을 입증하였다. 창업기업의 사업모델을 구성하는 대부분의 요소에 대해 BMO 평가모형의 항목들이 충분한 함축적 의미를 제공하기 때문이다.

셋째, BMO 평가모형은 비즈니스 모델의 타당성 제고에 대한 전략을 제시해 줄 것

으로 판단된다. BMO 평가모형은 평가결과가 단지 사업 및 창업추진의 가부를 결정해주는 모형일 뿐만 아니라 실질적으로 추진 타당성을 제고해주는 방향과 전략을 동시에 제공해 주기 때문이다.

참 고 문 헌

- 배인탁(2006), "비즈니스 모델의 수립방법론", 대덕하이업 프로그램.
- 송낙경(2005), "사업매력도평가지", KTBI.
- 심규태(2004), "사업계획서 작성과 실무", 한국 CFO 스쿨.
- 장수덕(2003), "성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업의 특성차이", 『벤처경영연구』, 제6권 제2호, 한국중소기업학회.
- 이장우·장수덕(2001), "벤처기업의 성공요인", 『중소기업연구』, 한국중소기업학회, 제23권.
- 양영석(2006), "BMO법을 활용한 BM타당성 검증방안", 대전첨단산업진흥재단.
- 한국산업기술평가원(2004), "R&D 사업화: BMO법", 산업기술평가원.

Literature Studies for Testing validity of Business Model of High-tech Starts-up: Utilizing BMO Model

Chung, Hwa Young*·Yang, Young Seok**

Abstract

This paper is targeting on developing pre-test Methodology for start-up as tuning successful business modelling with their implementation. Start-up is asked to a complete preparation and analysis for business to enhance the success possibility. In this stream, Start-up should test the validity of their business model before starting a business. This paper deliver alternatives to meet this requirement. Overall, this paper suggest two different approaches. First, by literature review, this paper prove the importance of BM in success factor analysis of high-tech start-up. Second, This paper prove BMO Model as the best practicing model to assess the validity of BM. Additionally, this paper, BMO will be utilized to bring significant implications to sort out enhancing strategies of BM validity.

Keywords: BM of Starts-up, Testing Validity, BMO Model

* First Author, Professor, Department of Accounting in Hanbat National University.

** Corresponding Author, Graduate School of Entrepreneurial Management in Hanbat National University.