

선도 기술벤처기업의 비즈니스모델 실행이 창업기업에 주는 시사점 : 코스닥상장기업의 사례분석 중심으로*

김종선(한밭대학교 창업경영대학원 겸임교수)**

양영석(한밭대학교 창업경영대학원 교수)***

국 문 요 약

본 연구는 코스닥상장 선도 기술벤처기업들을 대상으로 비즈니스모델의 실행방법을 조사 분석하여 기술벤처 창업기업에 주는 시사점을 도출하는 것이 목적이다. 본 연구는 창업기업의 핵심 성과요인 중에 하나가 창업자의 비즈니스 모델 창출과 실행능력의 확보이고, 코스닥에 상장한 선도 기술벤처기업들의 지속성장 성과 핵심도 비즈니스 모델의 혁신에 두어지는 만큼 양자의 공통요소를 상호 연결하여 창업기업들이 선도 기업들로부터 효과적인 비즈니스 모델 실행방안에 대해 시사점을 확보할 수 있게 했다는 점과 더 나아가, 창업기업 입장에서 비즈니스 모델 실행에 있어 자신이 벤치마킹할 수 있는 롤(Role) 모델을 구체적으로 확보할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 선도 기술벤처기업의 비즈니스 모델 실행 연구결과, 본 연구는 크게 세 가지의 시사점을 도출하였다. 첫째, 비즈니스 모델은 단순히 가치창출 구조나 논리 차원을 넘어 CEO 중심으로 한 기업의 사업실행방법론이었다. 둘째, 비즈니스 모델은 CEO주도로 기업의 내부외적인 사업역량과 자산들을 효과적으로 통합하게 하는 입체적인 과정(Process) 이었다. 셋째, 비즈니스 모델은 기업의 재무적 성과를 전제로 한 전략적 접근의 틀(Tool) 이라기보다는 목표고객의 식별과 가치의 창출 및 전달과정의 실행과정으로부터 재무적 결과는 자연스럽게 얻어지는 산물이다. 넷째, 선도 기술벤처기업 CEO들은 비즈니스모델을 활용에 있어 가장 중요하게 생각하는 것이 관련된 현장정보의 수집이었다.

핵심주제어: 선도 기술벤처기업, 비즈니스모델, 경영알고리즘, 창업기업

1. 서론

비즈니스 모델 개념은 기술벤처기업의 창출과 성장에 핵심 화두가 되었다. Morris(2006)에 의하면, 비즈니스 모델은 기술벤처기업 창업이론의 핵심 대전제로 제안하고 있다. 최종인과 양영석(2012)은 고객들은 기술을 사는 것이 아니라 제품을 구입하므로 창업자는 제품에 초점을 두어야 하며, 투자자들은 제품에 투자하지 않는 대신 우수한 경영진이 갖는 비즈니스 모델을 보고 투자하기에 창업자는 강력하고 매력적인 비즈니스 모델을 지속적으로 만들 능력을 보유해야 한다고 주장하고 있다. 이는 기업의 창업과정 자체가 매력적인 비즈니스 모델의 창출과정임을 의미하는 주장이다.

특히 사업자원이 부족한 창업기업들은 창업초기 자신의 사업을 매력적으로 계획하여 외부자원을 동원하기 위한 목적으로 사업계획서를 작성하여 시장과 소통해야 한다. Afush and Tucci(2001)는 창업자에 의해 만들어지는 사업모델이 새로운 기술벤처기업 사업계획서의 전부인데, 이는 사업모델 자체가

기술벤처기업이 장기적으로 어떻게 돈을 벌 것인가의 방법을 제안하고 있기 때문이다. Doganova & Eyquem-Renault(2009)는 비즈니스 모델은 시장도구(Market Devices)로 정의하고 있다. 이는 창업자가 비즈니스 모델을 사업계획서의 핵심으로 인지하고 비즈니스 모델을 핵심줄거리와 수치로 표현하여 시장의 이해관계자인 투자자나, 언론, 고객과 협력사 등으로부터 자원을 조달하는 과정에서 핵심 소통수단으로 활용해야 함을 강조하고 있다.

한편, 양영석(2010)의 코스닥상장폐지기업에 대한 원인경로 분석에 의하면, 코스닥상장기업들의 상장폐지의 실질적 원인은 지속적인 주력사업모델 창출의 실패에 있다고 하였다. Lindgardt(2009)는 40개국 글로벌 기업 1000개 대상 조사결과, 기업의 혁신 성과를 총주주이익률(주주들이 일정 기간 얻을 수 있는 총이익률. 배당소득과 주식평가이익의 합)로 평가해 보았을 때 BM 혁신기업이 제품과 공정혁신기업보다 60배 가량 높은 성과를 보여 BM 중심의 기업경영과 주가관리 중요성이 강조되고 있다. 이 모든 논거들은 매력적인 사업모델

* 이 논문은 2013년도 코스닥협회의 연구용역비를 지원 받아 작성되었음.

** 제1저자, 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 겸임교수, ksun96@kosdaqca.or.kr

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

창출이 선도 기술벤처기업에 있어 지속성장을 만들어내기 위한 혁신의 핵심적인 과제로 자리 잡고 있음을 나타내고 있다.

이와같이, 비즈니스 모델은 기술벤처기업의 창출에서 성장의 전주기에 걸쳐 기업의 생존과 지속성장에 가장 큰 역할을 하고 있다. 따라서, 선도벤처기업들의 사업모델은 후발 창업기업들의 사업모델에 반사경역할을 할 수 있다. 이는 창업초기에 있는 기술벤처기업들이 자사의 사업모델을 창출함에 있어 자신의 역량에 국한한 사업모델을 창출하기 보다는 이미 성과를 창출한 유사 선도기업의 사업모델에 대해 분석하고 연구하여 이를 반영하는 것이 중요하다.

최종인과 양영석(2012)은 창업자들을 대상으로 한 국내 창업교육과정에서 사업모델 교육이 핵심적으로 이루어지고 있음을 입증하였다. 그러나 많은 창업교육들이 사업모델의 개념이해나 사업모델을 창업실습도구로 활용하여 자신의 핵심역량에 기반 한 사업모델 창출 실습에 주안점을 두고 있다. 그러나 이러한 접근방법은 크게 두 가지의 문제점을 야기할 수 있다. 첫째 큰 규모의 사업을 경험해 보지 못한 창업초기 창업자들의 사업모델이 매우 작은 사업결과로 이어져 매력성을 담보하기 어렵고, 둘째 사업모델을 기업구성 및 경영전반을 아우르는 실행개념으로 이해하기 보다는 기능적이고 도구적인 관점으로 여겨 사업계획서상의 중요목차로 인식하기 쉽다. 양영석, 최종인, 황보윤(2012) 연구에 의하면, 사업모델 창출 과정은 산업이해로부터 출발하여 사업기회를 포착하여 이를 솔루션으로 실행하는 일련의 사업실행 전과정(Process)을 중시해야 함을 강조하고 있다.

이런 위험을 피하기 위해 창업자와 창업초기 기업들은 자사의 사업모델을 개발하는 과정에서 자신과 유사한 업종에 있는 선도 기술벤처기업들의 사업모델을 분석하는 것이 중요하다. 이런 과정은 크게 두 가지의 장점을 갖는다. 첫째, 사업모델을 개념적이고 도구적으로 이해하는 기능적 이해편견을 버리고 기업경영의 전반을 연결하는 구체적인 청사진을 파악할 수 있으며, 둘째, 선도 기술벤처기업들의 사업모델 대비 자사 사업모델의 차별성을 확보하여 경쟁우위 확보를 할 수 있다. 그러나, 창업초기기업들이 선도 기술벤처기업들의 사업모델을 벤치마킹하는데 가장 큰 어려움은 선도 기술벤처의 사업모델 결과는 확보 할 수 있을지 모르지만, 그 이면에 숨어있는 실질적인 구축과 실행과정이나 구성요소간의 연결고리를 파악하는 것에 애로가 있다.

본 연구는 코스닥 상장 기술벤처기업들의 사업모델 창출과정을 심층면접조사를 통해 파악함으로써 선도 기술벤처기업들이 사업모델을 어떻게 인지하고 있으며, 어떻게 수립하여 어떻게 활용하고 있는지에 대한 실질적인 사업모델 구축 과정을 분석하였다. 이를 통해 본 연구는 비즈니스 모델 연구는 실질적인 사례조사와 자료 수집을 통해 사업모델의 개념이해를 추가하는데 의의가 있다는 Lambert & Davidson(2013) 주장의 연장선상에서, 코스닥상장 선도벤처기업들의 비즈니스 모델 실행분석을 통해 비즈니스 모델이 경영현장에서는

어떻게 적용되고 있는지를 도출하는데 큰 의의를 두었다. 이를 통해, 본 연구는 선도기업의 비즈니스 모델 사례 조사결과를 토대로 창업초기 기업에게 사업모델 개념을 접근함에 있어 좀 더 경영전반을 아우르며 CEO 중심으로 경영활동을 끌어가는 핵심 알고리즘임으로 인식시키는 것에 초점을 두었다.

II. 이론적 배경

2.1 비즈니스 모델 개념에 관한 선행연구

비즈니스 모델에 대한 개념 정의는 매우 다양한 연구자들에 의해 정의되고 발전되어 왔다.

첫째, 대다수의 비즈니스 모델 정의는 고객가치의 창출과 가치의 제공에 대해 언급하고 있다. Zotto and Amit(2010)는 비즈니스 모델은 기업에게 파트너들과 함께 고객가치를 창출하고 공유하는 활동 시스템으로 정의하였고, Weill and Vitale(2001)은 비즈니스 모델은 제품이나 정보, 및 자금 및 기타 혜택들의 흐름상에 파악된 고객이나, 파트너 공급업체 간의 관계나 역할을 나타내는 것으로 정의하였으며, Afuah(2004)는 비즈니스 모델을 주어진 산업상황에서 언제 어떻게 기업의 핵심자원들을 우월적인 고객가치 창출에 활용하며 기업의 포지셔닝을 이루어 낼지에 대한 제반 활동의 집합으로 정의하였다. Osterwalder and Pigneur(2009)은 비즈니스 모델을 고객가치를 창출하고 전달하며 구체화하기 위해 어떻게 합리적인 행동방향을 구축할 것인지 묘사하는 수단으로 정의하였다.

둘째, 비즈니스 모델을 기업의 전략과 연결 지어 정의하는 개념들이다. Ghaziani and Ventresca(2005)는 비즈니스 모델을 기업의 가치창출 논리로 정의하였으며, Chesbrough and Rosenbloom(2002)은 기업이 가치사슬의 어느 곳에 위치하며 돈을 벌어야 하는지의 포지셔닝을 구체적으로 제시하는 전략 개념으로 정의하였다. Amit and Zotto(2001)는 기업이 사업기회 포착과 활용을 통해 가치를 창출하는 거래내용과 구조 및 관리체제의 기획으로 정의하였다.

셋째, 비즈니스 모델을 구성요소간의 연결 스토리 관점으로 정의하는 개념들이다. Magretta(2002) 비즈니스 모델의 개념을 줄거리와 구성요소 및 그것의 작동요인간의 줄거리로 정의하였다. Osterwalder(2004)와 Doganova and Eyquem-Renault(2009) 비즈니스 모델 정의는 4개의 구성요소에 기반하는 개념이다.

1. 가치제안: 기업이 제공하는 제품과 서비스에 이입된 고객가치는 무엇인가?
2. 공급사슬: 공급업자와의 관계는 어떻게 구축하고 관리할 것인가?
3. 고객접점: 고객과의 관계는 어떻게 구축하고 관리할 것인가?
4. 재무모델: 위 1), 2), 3)으로부터 도출된 비용과 수익은 어떠한가?

특히 Johnson, Christensen, and Kagermann(2008)에 의하면, 비즈니스 모델은 가치를 창출하고 전달하는 4가지 핵심개념인- 고객가치제안, 수익공식, 핵심자원, 핵심경영활동의 상호 연결이라고 정의하고 있다. 또한 Chesbrough(2007) 비즈니스 모델을 6개의 구성요소- 가치제안, 목표시장, 가치사슬, 수익 창출메커니즘, 가치창출생태계, 경쟁우위 간의 결합으로 정의하였다.

넷째, 비즈니스 모델을 구축에 관한 실습방법론에 대한 제안이다. Osterwalder and Pigneur(2009)는 비즈니스모델 창출에 관한 가이드를 'Nine Block'에 기반한 비즈니스 모델 캔버스 형태로 제안하였다. 이들은 비즈니스 모델이 기업이 수익을 만드는 논리에 관한 것으로 4영역- 고객, 제안, 하부구조, 재무적 실현성 등과 9 영역(Blocks)-세분고객, 가치제안, 유통채널, 고객관계, 수익흐름, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너십, 비용구조 등으로 구성되며 이를 비즈니스 모델 캔버스로 표현할 수 있음을 주장하였다. 특히, Osterwalder and Pigneur(2009)는 비즈니스 캔버스 모델의 적용사례를 제시하며 비즈니스 모델이 전략에 대한 청사진으로 캔버스를 이용하면 보다 간편하게 비즈니스 모델을 기획하고 창출할 수 있는 기반을 제공하였다.

한편, Osterwalder and Pigneur(2009)의 비즈니스 모델 캔버스는 Lean 스타트업 방법론으로 확대 발전되며 비즈니스 모델 구축 방법론이 창업 및 새로운 사업기획의 방법론으로 성장하고 있다. Maurya(2012)는 Osterwalder and Pigneur(2009)의 비즈니스 모델 캔버스를 수정한 린(LEAN) 캔버스를 창출하여 빠르고, 간편하며 간결하게 비즈니스 모델들의 항목을 현장에서 실질 조사하여 사업모델 캔버스를 구축하게 하는 방법론을 제시하였다. Blank(2014) Lean 스타트업은 기업을 창업하며 위험을 줄이는 과정으로 비즈니스모델 캔버스 모든 항목을 가정(Hypotheses)화 하여 현장조사를 통해 피드백하며 빠른 시간 내에 최소요건을 갖춘 제품을 창출하고, 문제발생이 다른 것으로 전환하게 하는 방법론을 요약하고 있다. 특히 Blank는 LEAN 스타트업은 가정에 기반한 사업모델 개발 방법이고, 고객의 피드백을 반영하며 제품을 개발하는 가정이며, 이를 반복적으로 수행하며 충분한 실행정보가 축적되고 기술 및 제품의 개선과 변화가 이루어져 가장 빠른시간 내에 크게 사업위험을 줄이는 사업모델 구축방법으로 제시하고 있다.

이와같이, 비즈니스모델 선행연구들은 개념 정의 단계에서 구성요소를 인식하고 상호 연계고리를 파악하여 구체적으로 정립하는 단계, 그리고 다양한 사례에 비즈니스 모델 개념을 적용하여 벤치마킹 사례를 제시하는 단계 넘어 비즈니스모델 캔버스라는 간편한 구축방법론 개발과 이를 가정으로 설정하여 창업이나 혁신의 기반으로 활용하는 LEAN 스타트업까지 빠른 진화를 하며 기업의 경영현장 접목에 근접하고 있다.

2.2 기존 비즈니스 모델 분석의 실행 관점 한계점

선행연구를 통해 제시된 비즈니스 모델 개념과 구성요소 관점의 정의 그리고 구성요소나 비즈니스 캔버스 모델을 적용한 사례분석 등은 개념적 추론이나 모델의 틀 안에서 이루어진 분석이다. 물론 LEAN 스타트업이 실제 기업을 창출하는 과정에서 적용되는 비즈니스 모델 수립방법론이기는 하지만 주로 대상이 창업초기 사례이다. 또한, 비즈니스 모델 개발의 실천방법론의 대표로 평가되는 Osterwalder and Pigneur(2009)의 '비즈니스모델 창출'은 비즈니스모델이 누가 어떻게 활용하고 실제 사업현장에는 어떻게 적용되어 성과를 창출하는지에 대한 활용측면에서는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째 Osterwalder and Pigneur(2009)에서 나타난 비즈니스 모델 분석은 비즈니스 모델을 주도적으로 활용하고 적용하는 주체가 명료하게 정의되어 있지 않다. 물론, 구성요소 관점에서 보면 비즈니스 모델이 고객측면과 자원동원 측면 및 기업 인프라를 모두 아우르고 있어 기업의 최고 의사결정권 범주에 속해있는 임원수준에서 활용하고 기획해야 함을 추론할 수 있다. 그러나, 기존 비즈니스 모델 선행연구들은 기업 CEO 관점에서 비즈니스 모델을 활용하도록 대안을 제시하는 분석은 상대적으로 다양하지 못하다.

둘째, Osterwalder and Pigneur(2009) 연구는 비즈니스 모델을 활용하는 의사결정주체 차원에서 실행계위를 제시하지 못해 접근의 우선순위에 대안을 제시하지 못하고 있다. 선행연구에서 나타난 비즈니스 모델의 구성요소와 이의 연결고리를 보면 활용주체의 의사결정 관점보다는 고객측면에서 자원동원에 이르기까지 기능적 차원의 논리적 흐름에 큰 초점을 두고 있다. 그러나, 일선 기업현장에서는 사업아이디어를 창출하고 이를 기회로 발전시킨 후 구체적인 솔루션을 개발하는 사업진행의 흐름관점에서 제시된 비즈니스 모델 구축 방법대안을 필요로 하지만 이에 대한 대안 제시는 상대적으로 빈약하다.

셋째, Osterwalder and Pigneur(2009)는 비즈니스 모델 구성요소간의 논리적 연결고리를 제시하는데 집중하고 있어 사업과정(Process)을 중시하는 일반 기업경영활동의 솔루션으로는 격차(Gap)가 존재한다. 실제 기업경영활동은 선행연구에서처럼 비즈니스 모델 구성요소 간에 전후관계만을 염두하며 진행되는 것이 아닌 모든 구성요소들을 동시에 고려하는 입체적인 의사결정 과정이다. 따라서, 비즈니스 모델이 항상 예측 가능한 논리적 흐름과 방향을 갖는다는 관점이 아닌 개별기업이 직면한 특별한 사업과제에 차원에서 구성요소들을 능동적으로 조합하는 방안을 제시할 수 있어야 한다. 그러나 기존 선행연구들은 사례분석이나 개념제시에 있어 이런 부분을 충족하는데 한계를 보이고 있다.

넷째, Osterwalder and Pigneur(2009)는 비즈니스 모델들을 가정에 입각하여 제시하고 있어 이를 입증할 실제적인 정보

의 내용이나 수집방법 등에 대한 대안을 제시하지 못하고 있다. LEAN 스타트업 방법론에서 전제하듯 비즈니스모델의 모든 구성요소와 연결고리는 단순한 가정에 입각한 논리적 흐름일 뿐이다. 기업현장에서 비즈니스모델을 구축하고 경영과제 해결에 활용한다는 것은 실제 의사결정에 활용한다는 것을 전제하고 이를 위해 가정이 아닌 실제 현장정보의 수집이 전제되어야만 가능하다. 따라서, 비즈니스모델이 기업현장에 활용되기 위해서는 각 구성요소와 연결고리에 대한 구체적인 요구정보의 내용과 이들 정보의 효과적인 수집방법에 대한 대안 제시가 필요하다. 만약 비즈니스 모델이 가정하에서 만 이루어진 상태에서 기업경영 현장에 접목될 경우 엄청난 실패위험을 야기하는 원인이 된다.

III. 선도 기술벤처기업의 비즈니스 모델 실행 분석

3.1 실증연구방법 개요

본 연구는 코스닥상장기업들을 대상으로 기업경영 현장에서 비즈니스모델의 개념과 구성요소가 어떻게 활용되고 있는지에 대한 실증연구를 수행하였다. 특히, 본 연구는 기존 선행연구의 한계점을 극복하기 위해 실행관점에서 비즈니스 모델의 적용상황을 파악하였는데 크게 두 가지의 차별화된 분석을 실시하였다. 첫째는 비즈니스모델 실행에 관련된 의사결정이 CEO 수준에서 이루어지기에 CEO들이 자사의 경영활동에서 비즈니스 모델을 어떻게 활용하고 있는지에 분석의 초점을 두었으며, 둘째는 이를 위해 여러 기업 CEO를 대상으로 한 설문조사 대신 몇 개의 표본기업 CEO에 대한 집중인터뷰 방식을 채택하였다. <표1>은 본 연구가 행한 실증연구의 개요를 나타내고 있다.

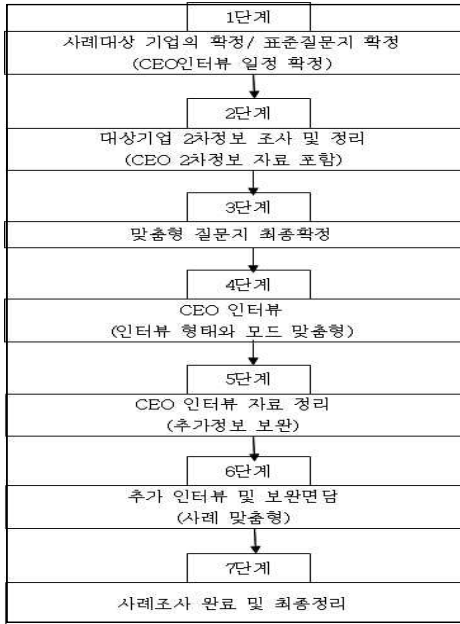
<표1> 실증연구 개요

범 주	내 용
조사기간	2013년 11월- 2014년 2월
조사방법	심층면접법 (CEO 직접인터뷰)
조사대상	지속성장하는 성공코스닥기업 3개사 CEO (총 30개 기업 CEO 검토 후 3개사 선정)
대상기준 선정	성공기준(재무성과, 주가성과), 지속성장 유형별 접근

<표1>에 의하면, 본 연구는 2013년 11월부터 2014년 2월까지 4개월간 진행되었으며, 조사방법은 CEO를 직접인터뷰 하는 방식의 심층면접법을 채택하였다. 본 연구의 목적인 선도 기술벤처기업의 비즈니스 모델실행에 대한 실증분석이 제대로

이루어지기 위해서는 불특정다수를 대상으로 한 다수의 설문조사보다는 소수의 BM 기반의 경영활동을 전개하는 우수기업사례를 선정하여 면접방식으로 집중 분석하는 것이 적절했고, 특히 면접대상자의 경우 새로운 BM자체의 기획과 실행관리가 최고결정권자 수준에서 이루어지는 만큼 CEO의 리더십이 핵심인 만큼 면접대상자를 CEO로 결정하였다. 특히 본 연구의 면접대상이었던 3개사의 CEO들은 해당기업의 주력사업 분야에서 창업이전 기술과 영업 등의 사전경험을 충분히 확보하였고, 창업자로서 기업을 설립하여 현재까지 상장을 거쳐 지속성장을 주도하고 있는 특정기능분야 뿐만아니라 벤처경영에 있어서도 연륜과 전문성을 확보하고 있다. 아울러, 실증조사 대상은 코스닥 상장기업 총 30개 사 중 세 가지의 기준을 가지고 선정하였는데 선정과정은 주식시장의 전문평가자인 증권사 애널리스트들을 대상으로 다단계 평가과정을 거쳐 도출한 결과 최종 3개사를 선정하였다. 이 과정에 적용된 세 기준은 i) 코스닥기업 중 기업성과가 우수하며 시장 내 평판이 우수한 기업을 추천받았고, ii) 지속적인 성장을 이루는 방식의 유형을 구분하여 선정하였으며, iii) CEO가 비즈니스 모델 관점의 경영실행을 하면서도 조사가 가능한 대상으로 압축하였다. 아울러, 기업의 성과와 관련된 기준으로는 재무성과와 주가성과를 평가준거로 삼았으며, 이 중 재무성과로는 매출규모와 성장률 및 영업이익이익률, 주가성과로는 주가수준과 주가흐름을 세부기준으로 설정하였다. 특히 이들 사례대상으로 선정된 3개의 기업은 논문의 본론인 사례연구 결과에서 나타나듯 최근 3년 동안 CEO중심으로 새로운 BM을 개발하고 실행하여 기업의 경영성과를 혁신적으로 급발전시키며 지속성장을 하고 있는 기업들이다. 이 3개의 기업은 코스닥상장기업 대다수가 성장의 변곡점에서 혁신의 고민을 하고 있는 상황에서 그 대안으로 혁신의 초점을 BM 혁신에 두어야 하는 대표적 사례로 평가되고 있다. 또한 기업의 지속성장 구가방식으로는 두 가지의 유형을 대비하여 조사하였는데 이는 대다수의 코스닥기업들이 지속성장을 구현하는 방식으로, i) 자신의 기술을 자체개발하며 자신의 주력업종을 유지하며 혁신하는 기업군과, ii) 기술등의 자원을 외부에서 M&A로 흡수하며, 업종도 성장성중심으로 다양하게 주력업종을 구가하는 기업군으로 분류하여 접근하였다.

한편, 본 연구는 CEO를 대상으로 심층면접조사를 <그림1>과 같은 절차로 진행하였다.



<그림1> CEO 심층면접 조사 절차

<그림1>처럼, 본 연구는 크게 7단계의 CEO 심층조사 면접 절차를 수행하였다.

첫째, 사례대상기업의 확정과 표준 질문지의 확정단계이다. 본 연구는 사례대상기업의 확정 한 후 선행연구와 시장전문가(증권사 애널리스트) 면담조사를 통해 확정된 사업모델을 중심으로 본 연구가 연구자 하는 표준 질문지를 개발 확정하였다.

둘째, 대상기업의 2차 정보와 기존에 사례기업의 CEO가 이미 언론 등의 인터뷰를 통해 표출한 자료들을 수집하여 표준 질문지 항목을 조정하였다.

셋째, 1단계와 2단계를 통해 수집된 정보와 질문지 조율을 통해 대상기업에 맞는 맞춤형 질문지를 개발하는 단계이다. 이는 사례대상 기업들간에 지속성장 방법이 상이하여 각기 차별적 접근이 요구되기 때문이다.

넷째, 본격적인 CEO 인터뷰를 진행하는 단계이다. 통상 CEO 인터뷰는 직접면담은 원칙으로 하였으며 장소나 인터뷰 환경 등은 가장 자연스럽게 CEO의 스토리가 유도되도록 하였다.

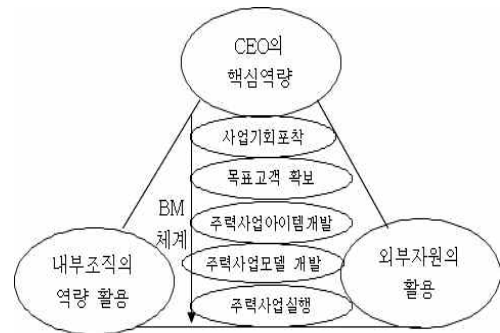
다섯째, CEO와의 인터뷰 결과를 정리하는 단계이다. 본 연구는 CEO 인터뷰 내용을 사전 허락 하에 녹취하여 정리하였으며 인터뷰 결과가 당초 의도한 정보를 어느 정도 확보했는지를 확인하였다.

여섯째, 추가인터뷰 및 정보보완 단계이다. 본 연구는 1차 CEO 인터뷰 내용을 정리하여 인터뷰를 진행했던 CEO에게 검토의뢰 하였으며 CEO는 이를 기반으로 추가의견을 전달하며 본 연구에 추가적인 정보보완을 제공하였다.

일곱째, 모든 CEO 인터뷰 정보를 취합정리하고 연구목적에 부합하는 각 사례의 사업모델 스토리로 개발하였으며, 이 과정에서 CEO의 최종적인 검토의견까지 수용하였다.

3.2 실증연구 모형과 질문지

본 연구는 코스닥 상장 CEO들이 수립하고 실행하고 있는 비즈니스 모델의 실행과정을 파악하기 위해 <그림2>와 같은 연구모형을 설정하였다. 연구모형 수립과정에서, 본 연구는 2.2절의 기존 비즈니스모델 선행연구의 한계점을 극복하는 사항들을 반영되었다. 첫째, 본 연구는 비즈니스 모델의 기획과 실행의 핵심주체인 CEO를 중심으로 전개되는 비즈니스 모델을 파악에 주력하였다. 둘째, CEO가 비즈니스모델 실행을 진행하는 사업진행 관점에서 사업단계적 접근하되 기업의 경영자원을 총체적으로 아우르는 거시적 관점을 유지하였다. 셋째, CEO가 사업모델 연계고리에 기반 하여 사업을 진행하는 과정(Process) 파악에 초점을 두며 각 단계의 입체적 이해관점을 파악하였다. 넷째, CEO가 비즈니스 모델에 기반한 경영을 실행함에 있어 각 단계에서 어떠한 현장정보를 수집하고 어떠한 방식으로 파악하는지에 집중하였다. <그림2>는 본 연구에서 수립한 CEO중심의 비즈니스 모델 실행체계 연구모형을 나타내고 있다.

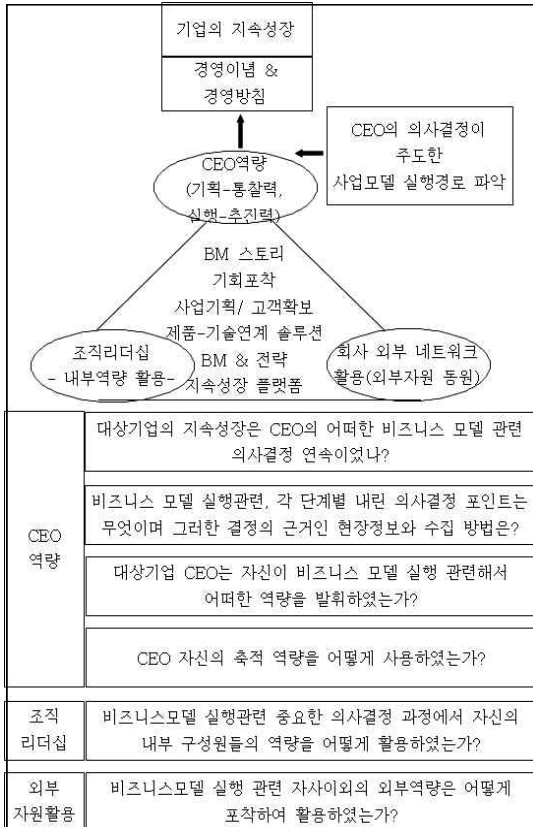


<그림2> CEO중심의 비즈니스모델 실행체계 연구모형

<그림2>와 같이, 본 연구는 CEO를 대상으로 비즈니스모델 실행체계에 대한 연구모형을 수립함에 있어 BM 체계에 기반하여 조사하되 크게 세 가지 관점에서 연구조사를 실행하였다. 첫째, CEO의 자체역량 관점에서 전체적으로 어떠한 방식과 철학을 가지고 진행하였으며, 실제 사업에서는 어떻게 이들을 입체적으로 구성하여 접근하였는지를 조사하였다. 그리고 세부적으로 각각에 대해 CEO가 어떤 역할을 수행하였고, 어떠한 의사결정을 핵심적으로 관여하였는지를 조사하였다. 둘째, 본 연구는 CEO가 BM체계를 추진하는 과정에서 내부조직의 역량은 어떻게 활용하였으며 어떠한 의사결정을 내부조직들이 그들의 역량을 발휘하여 실행하도록 도모하였는지를 조사하였다. 본 연구는 이 과정에서 내부 직원들의 성과는 결국 CEO가 어떤 의사결정을 통해 그들에게 임무를 부여하였기 때문에 가능한 것이기에 이 또한 CEO의 의사결정 역량 범주에서 조사하였다. 셋째, CEO가 BM체계를 추진하며 외부자원을 어떻게 활용하였고 그 과정에서 중요한 의사결정 이슈와 어려움은 무엇이었는지를 조사하였다. 뿐만 아니라, CEO가 BM체계의 성과를 창출하기 위해 외부자원과 내부조

직을 어떻게 융합시켰으며 이들의 시너지를 위해 어떠한 의사결정을 실행하였는지를 사업모델 실행관점에서 조사하였다.

한편 본 연구는 앞선 연구모형을 토대로 <그림3>과 같은 표준 질문지의 틀을 구성하였다.



<그림3> 연구모형 기반 한 표준질문지

CEO를 대상으로 한 심층조사의 질문지는 기본적으로 CEO 주도의 비즈니스모델 실행관점을 고려하여 설계되었다. 먼저 CEO의 역할은 통찰력 있는 기획과 추진력 있는 실행을 기초로 하며, 조직원 역량을 활용한 조직 리더십, 그리고 회사 외부의 자원을 활용하는 3가지 요소의 결합으로 비즈니스모델 라인업이 구성되는 것이다. 이 사항들을 중심으로 질문지를 개발하면 CEO의 의사결정이 주도한 사업모델 실행방법을 도출할 수 있다. 한편, 본 연구는 3개 대상사례기업 CEO를 대상으로 심층면접을 조사하는 과정에서는 <그림3>에서 제시한 표준질문지 외에 각 회사의 경영상황에 부합하는 맞춤형 질문지들을 추가하였다.

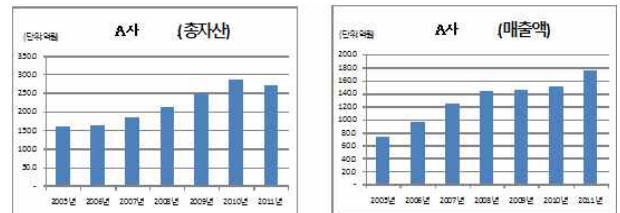
3.3 실증연구결과

본 연구는 크게 3개 코스닥상장기업의 CEO를 대상으로 CEO가 주도하여 실행하는 비즈니스 모델을 분석하였다.

3.3.1 종속변수 사례 A

A사는 인체이식용 피부와 뼈 이식재 및 실리콘 보형물 등을 주력제품으로 하는 연구개발 중심의 바이오 전문업체로서 아시아 최초로 인체 피부와 뼈, 실리콘 이식 제품을 상용화 하는데 성공해 국내 식약청으로부터 대한민국 제1호 인체조직은행 설립허가를 받았다. 피부이식제품은 화상센터 및 서울, 수도권 지역의 종합병원 등에서 사용되며, 뼈 이식제품은 XXX 병원 계열 병원 및 XX약품 등으로 납품되고 있다. 특히 실리콘 보형물은 XX제약을 통해 종합병원, 로컬병원 등으로 판매되고 있다.

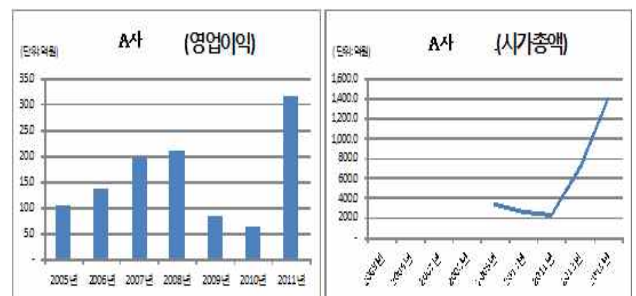
<그림4>는 A사의 총자산과 매출액을 나타내고 있다.



<그림4> A사의 총자산과 매출액

<그림4>에 의하면, A사는 2008년 이후부터 지금까지의 총자산 연평균성장률(CAGR)은 15.8%를 기록했다. 매출액 CAGR도 9.2%로 추정된다는 점을 볼 때 동사의 성장세는 이어질 가능성이 높아 보인다. 주목할 것은 A사의 CAGR이 증가한다는 점보다는 비즈니스 모델의 변화가 급진적으로 나타난다는 점에 있다. <그림4>는 2008년 이후 외형의 정체기를 맞던 A사가 신제품 개발이라는 정통적인 비즈니스 모델 성장의 변신을 통해 2012년 매출액 성장률이 2011년의 2.6% 대비 14.5%PT 증가한 17.1%를 기록함으로써 긍정적 평가를 가능하게 해 주었다.

<그림5>는 A사의 영업이익과 시가총액을 나타내고 있다.

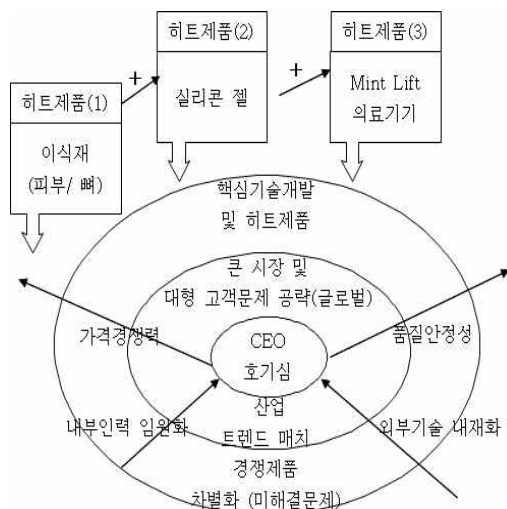


<그림5> A사의 영업이익과 시가총액

<그림5>에 의하면, A사의 과거 5년간의 영업이익 CAGR을 살펴보면 18.8%에 이르고 있다. 이는 비즈니스 모델의 변화에 따른 외형과 이익의 변화로 풀이된다. 수익성의 경우, 영업이익은 2013년도가 전년대비 396.4% 증가한 31.5억원으로 추정되고 있다. 추가적인 측면을 고려해 본다면 A사의 주가는 2011년 3월 2,410원의 저점을 기록한 이후 비즈니스 모델

의 변신을 통해 추가상승이 꾸준히 이어져 왔다. 급기야 턴 어라운드에 성공한 동사의 주가는 2013년 5월 저점대비 707.1% 증가한 19,450원을 기록하였다. A사가 침체기에서 벗어나 성장세로 돌아 설수 있었던 것은 바로 비즈니스 모델의 변화였다.

A사가 이러한 변신과 지속성장을 구가하고 있는것은 CEO의 차별화되고 강력한 비즈니스 모델의 실행결과이다. <그림 6>은 A사의 CEO심층면접조사를 통해 도출된 비즈니스 모델이다.



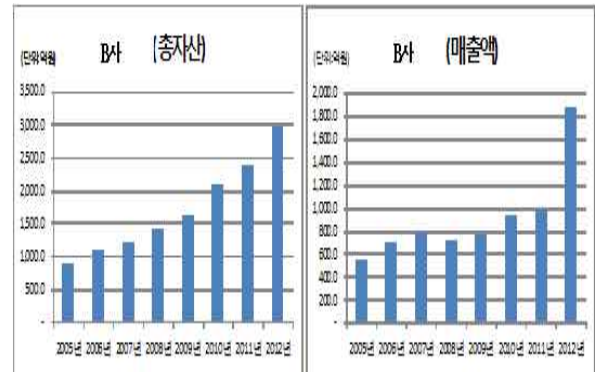
<그림6> A사의 CEO주도 비즈니스모델

A사 사업모델 창출의 출발점은 CEO의 호기심이다. CEO의 시장호기심이 사업아이디어를 창출해냈고, CEO는 이 아이디어를 산업트렌드에 맞추며 사업기회로 발전시켰으며, 특히 경쟁제품이 쉽게 해결할 수 없는 우량고객의 문제 포착하는데 치중하였으며 이 고객난제를 해결하는 과정에서는 자체기술력을 개발하여 이를 시장이 필요로 하는 신뢰성을 확보한 히트제품을 만드는데 주력하였다. 이때 A사는 BM 실행과정에서 첫째 외부기술도 내재화를 통해 자체기술로 축적하였고, 둘째 추진 핵심주체는 내부직원 그것도 임원화를 통해 실행하였으며, 셋째 제품의 핵심차별성은 높은 부가가치를 유지하며 품질의 안정성을 달성하며 가격경쟁력을 유지하는 선상에서 사업모델을 개발하여 히트제품을 창출하는 구조를 가지고 있다.

3.3.2 종속변수 사례 B

B사는 칩 바리스터, EMI Filter, CMF 등 세라믹 칩 부품, 블루투스, GPS, NFC 등 안테나 부품 및 자동차용, 가전용 BLDC 모터를 제조, 판매하고 있는 전문 부품 개발업체이다. 최근에는 B사의 연구개발에 투입된 분야에서 성과가 두각을 나타내기 시작하며, 모바일 기기 시장 확대의 수혜주로 분류 있다. 사업 부문별 매출 비중은 세라믹칩 부품 35.6%, 안테나 부품 54.2%, BLDC 모터 8.0%이다.

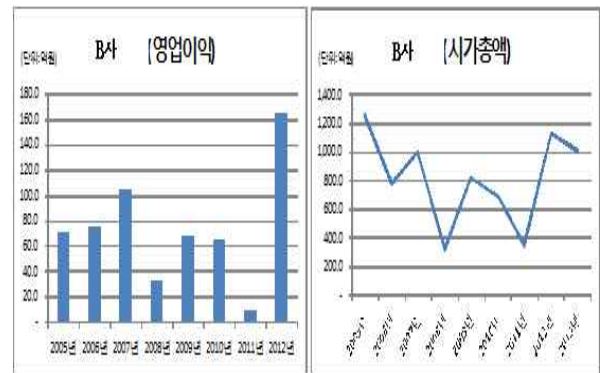
<그림7>은 B사의 총자산과 매출액을 나타내고 있다.



<그림7> B사의 총자산과 매출액

<그림7>에 의하면, B사의 최근 5년간의 총자산 증가율은 20.6%에 달하고 있다. 외형성장세도 꾸준히 나타나고 있는데, 최근 5년간의 매출액 증가율은 연평균성장률(CAGR)은 26.9%에 이르고 있다. 이러한 성장률은 B사가 새로운 성장동력을 찾아 새로운 비즈니스모델을 구축하였기 때문이다.

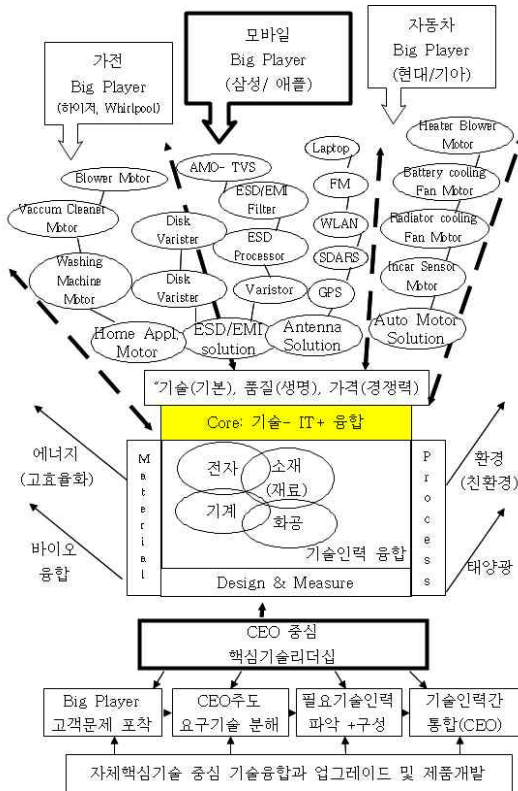
<그림8>은 B사의 영업이익과 시가총액을 나타내고 있다.



<그림 8> B사의 영업이익과 시가총액

<그림8>에 의하면, B사는 기존의 비즈니스 모델에서 새로운 연구성과를 바탕으로 신규 아이템들을 시장에 내놓음으로써 성장의 발판을 마련할 수 있었다. 2012년 B사의 영업이익은 164.3억원(+1,670.2%, YoY)을 기록함으로써 비즈니스 모델의 변화 효과를 입증시켜 주었다. 뿐만아니라 새로운 성과물의 비즈니스 모델 가세로 인해 B사는 2012년 92억원(흑전)의 당기순이익을 달성하였다. 이러한 맥락에서 B사의 비즈니스 모델의 변화와 성공적인 정착은 매우 의미 있다. 이를 반영한 동사의 기업 가치를 반영한 시가총액은 현재 1,000 억원대를 유지하고 있다. 주가의 이 같은 상승은 과거의 침체에서 이 같이 짧은 시간에 급성장을 가능하게 했던 요인 바로 동사의 비즈니스 모델이 성공적으로 변신했기 때문이다.

B사가 단기간에 이러한 급격한 혁신에 성공할 수 있었던 것은 CEO의 비즈니스모델 기반 강력한 사업변화의 시도였다. <그림9>는 B사의 CEO 심층면접조사를 통해 나타난 비즈니스모델이다.



<그림9> B사의 CEO주도 비즈니스 모델

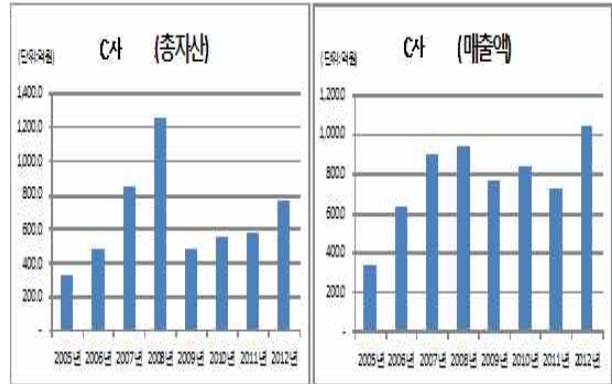
<그림9>에 의하면, B사의 사업모델 창출 근간은 CEO가 추구하는 IT 기반의 융합으로 B사 CEO가 가진 기술력이 핵심이다. B사는 자신의 핵심기술경쟁력인 재료기술의 경쟁우위를 계속 가져가며 산업트렌드가 Big Player 중심으로 변해가는 구도 속에서 Big Player들의 핵심고객문제를 파악하고 자신의 핵심경쟁력을 기반으로 하여 풀 수 있는 문제 중심으로 제품개발을 연계하고 있다. 또한 고객의 니즈에 맞추어 융합 기술이 필요한 경우 자신의 핵심경쟁우위가 흔들리지 않으며 자신의 핵심인력이 주도하는 방향으로 외부기술을 활용하는 특징이 있다. 이와같이, B사 사업모델은 첫째 Big Player 고객문제를 포착하여, 둘째 주어진 시간 내에 안정된 최고의 품질을 보장하며 풀어 제공 하되 가격경쟁력을 가지는 방향에서 자신이 핵심기술경쟁력이 유지되도록 가져간다. 셋째, B사는 지속성장을 위해 CEO가 주도적으로 요구기술을 분해하고 필요인력을 구성하며 상호 협력적 시너지가 나도록 직접접촉하고 있다. B사 사업모델은 CEO 주도 핵심기술 DNA속에서 히트제품을 계속 누적적으로 개발하는 모델이다.

3.3.3 종속변수 사례 C

C사는 디지털TRS솔루션 등을 주축으로 하는 국가재난망 분야와 열차무선 통신 분야의 IT사업부와 키플링, 이스트팩 브랜드 유통(FnB사업부) 부문을 주요사업으로 영위 중이며, FnB사업부문의 매출 비중이 77.8%를 기록하였다. IT사업부문의 주요 고객은 소방방재청, 경찰청 등 정부공공기관과 교통기반시설 등이 주를 이루고 있다. FnB사업부문은 한국형 디

자인 개발과 드라마 PPL 협찬을 통한 브랜드 로열티 강화에 주력하고 있다.

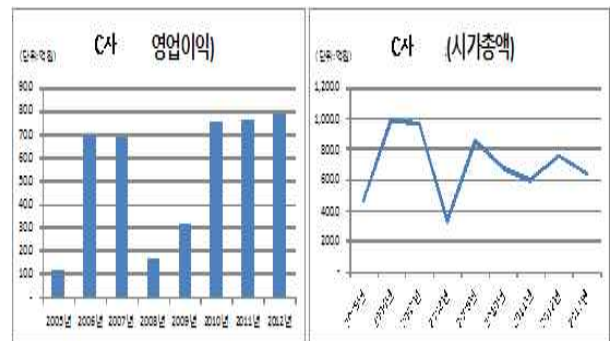
<그림10>은 C사 총자산과 매출액을 나타내고 있다.



<그림10> C사의 총자산과 매출액

<그림 10>에 의하면 C사의 총자산은 2008년 정점을 기록한 이후 2009년 급속한 감소가 있었지만 이후 꾸준한 상승세를 보이고 있고, 매출액은 꾸준히 증가하여, 2011년 721억원의 매출액이 2012년에는 44.1% 성장한 1,038.9억원을 기록했다. 이는 C사가, IT사업과 F&B사업이라는 전혀 다른 사업부문의 사업모델을 성장성과 안정성 관점에서 절묘한 비즈니스 모델의 변신과 조합을 창출하였기 때문이다.

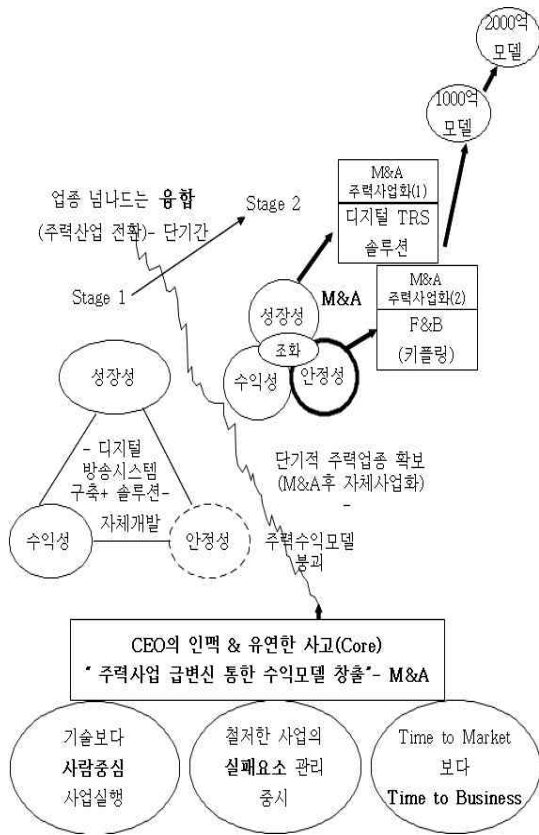
<그림 11>은 C사의 영업이익과 시가총액을 나타내고 있다.



<그림 11> C사의 영업이익과 시가총액

<그림 11>에 의하면, C사는 2010년 이후 영업이익의 꾸준한 증가세를 보이고 있으며, 시가총액도 주식시장에서 B사가 CEO의 성공적인 결정으로 인해 얻은 비즈니스 모델의 변화로 많은 성과가 있었음을 기업가치의 상승을 통해서 입증하였다. B사를 성공적인 비즈니스모델을 가진 기업으로 평가하는 이유는 사업의 성장 포인트를 끊임없이 찾고 있다는 점과 내부적으로 연구개발 인력을 통한 사업다각화를 피하고 밖으로는 끊임없는 M&A를 통한 변신을 하고 있다는 것이다.

C사가 지속적으로 혁신에 성공하며 서로 다른 사업분야의 결합으로도 지속성장을 구가하는 것은 CEO의 비즈니스모델 기반 강력한 사업융합의 시도였다. <그림12>는 C사의 CEO 심층면접조사를 통해 나타난 비즈니스모델이다.

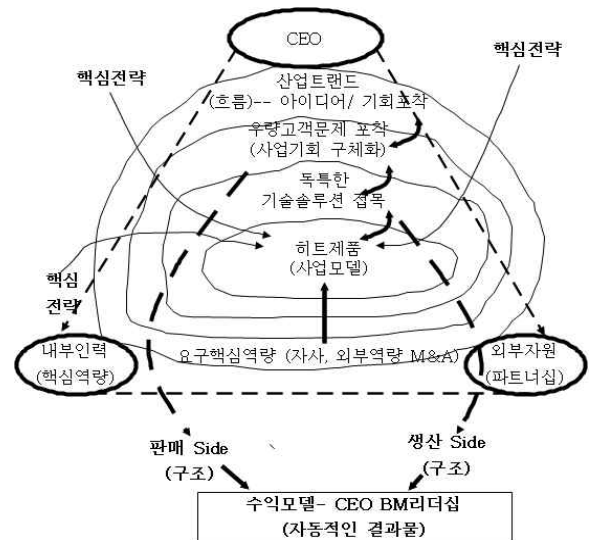


<그림 12> C사의 CEO 주도 비즈니스 모델

<그림12>에 의하면, C사의 사업모델은 CEO의 폭넓은 인맥과 유연한 사고가 핵심이다. C사는 짧은 사업의 수명주기에 대응하여 지속적인 사업모델을 창출하기 위해 자체기술력을 보유하기 보다는 사람을 통한 사업기회 확보를 우선시 한다. 따라서, C사는 수익의 지속성을 확보할 수만 있다면 서로 다른 사업영역이라도 급 변신을 수용하는 유연한 사고와 경험 및 노하우를 가지고 있다. 특히 C사는 코스닥상장기업이 지속적 성장하기 위해서는 외부자원을 활용하여 이를 내부화하는 M&A를 통해서도 얼마든지 성장하는 사업모델 확보가 가능함을 보여주고 있다. C사의 M&A를 통한 사업모델 창출의 핵심인 사업기회를 포착할 때 가장 중요한 것은 ‘Time to Market’ 보다는 ‘Time to Business’를 강조한다. 이는 시장의 실질적인 유효구매수요를 갖은 고객확보가 우선이다. 또한, C사는 구체적인 아이টে을 창출하는 과정에서는 고객들의 핵심 문제 파악이 중요하며 외부에서 확보한 기술내지는 핵심역량이 이 문제 해결에 적합성을 확보하고 있는지를 판단한 후 이를 흡수하여 시간내에 접목하는 것이 중요함을 강조한다.

3.3.4 CEO주도 입체적인 사업모델

본 연구는 3개사의 실증사례 연구를 통해 <그림 13>과 같은 코스닥에 상장한 선도 기술벤처기업의 공통적인 비즈니스 모델 실행모형을 도출하였다.



<그림13> 선도 기술벤처기업의 입체적인 비즈니스모델 실행 공통도

<그림 13>에 의하면, CEO 인터뷰에 기반한 CEO주도의 입체적인 사업모델을 나타내고 있다. 이것이 입체적인 이유는 사업모델이 코스닥 CEO와 내부핵심인력(자원 Holders), 외부핵심인력(자원 Holders)의 3차원으로 접근하고 있기 때문이다. 이러한 입체적 사업모델의 특징은 세 가지이다. 첫째, 사업모델은 코스닥 CEO가 중심이 되어 사업을 전개하다보면 자연스럽게 도출되는 것이다. 둘째, 사업모델 실행은 코스닥 CEO의 리더십으로 해당사업을 총괄하는 경영지침을 제시하고 있다. 셋째, 사업모델 실행은 사업모델이 기업의 경영활동 전반에 어떻게 배태되고 실행되어야 하는지에 대한 경영지도 (Management Map)이다.

IV. 요약 및 시사점

본 연구는 코스닥상장 선도 기술벤처기업들을 대상으로 비즈니스모델의 실행방법을 조사 분석하여 기술벤처 창업기업에 주는 시사점을 도출하는 것이 목적이었다. 선도 기술벤처기업의 비즈니스 모델 실행 연구결과, 본 연구는 크게 세 가지의 시사점을 도출하였다. 첫째, 비즈니스 모델은 단순히 가치창출 구조나 논리 차원을 넘어 CEO 중심으로 한 기업의 사업실행방법론이었다. 둘째, 비즈니스 모델은 CEO주도로 기업의 내부외적인 사업역량과 자산들을 효과적으로 통합하게 하는 입체적인 과정(Process)이었다. 셋째, 비즈니스 모델은 기업의 재무적 목표 달성 위한 전략적 접근의 툴(Tool) 이라기보다는 목표고객의 식별과 가치의 창출 실행과정을 거치며 자연스럽게 얻어지는 부산물이다.

한편, 본 사례 연구결과 도출한 시사점은 크게 네 가지이다.

첫째, CEO가 사업모델의 전 실행과정을 통제한다.

둘째, CEO들은 기술은 고객가치를 창출하는 기본수단에 불과하며 경쟁력은 고객만족 여부와 경쟁제품 대비 가격경쟁력을 확보여부를 더 강조한다.

셋째, CEO들은 사업모델을 통해 사업실행과 목표 지침을 제시하는데 우량한 목표고객 문제를 발굴하여, 자사가 가진 핵심기술이나 인력역량을 가지고 풀되 품질은 기본이고 가격 경쟁력 있게 제품을 기획하는 것이다.

넷째, CEO의 핵심역할은 사업실행을 주도할 우수인력을 발굴하고 구성하는 것과, 이들이 상호 협력적으로 과업을 수행하도록 하는 리더십을 발휘하는 것이다.

REFERENCE

- Afuah, A., Tucci, C.L., (2001). *Internet Business Models*, Boston: McGraw-Hill.
- Afuah, A.,(2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Amit, R., and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Chesbrough, H., and 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.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy and leadership*, 35(6), 12-17.
- Choi, J. and Yang, Y. (2012). Program Development for Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 125-134.
- Doganova, L., and Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Ghaziani, A., Ventresca, M., (2005), Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Lambert, S. C., and 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.
- Magretta, J., (2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, May, 86-92.
- Maurya, Ash(2012) *Running LEAN: Iterate from Plan A to a Plan that works*, Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., and Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27-50.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2009), *Business Model Generation. In: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Yang, Y. S.(2010), *An Analysis of the pattern to be indicated as delisting company in KOSDAQ*, Seoul: KOSDAQCA
- Yang, Y., Choi, J. and Hwangbo, Y.(2012). A Conceptual Study for Creating A Good Quality Startup by Algorithm-Based Entrepreneurship Education, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 141-150.
- Weill, P. and Vitale, M., (2001), *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Boston: Harvard Business School Press.
- Zott, C., and Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective, *Long range planning*, 43(2), 216-226.

Implications to High-tech Starts-up Driven from Implementing Business Model of Leading High Tech Ventures : A Case Study of KOSDAQ Listed High-tech Ventures

Kim, Jongsun*
Yang, Youngseok**

Abstract

This paper aims at delivering significant implications to high-tech startups by visualizing the implementation process of leading KOSDAQ listed companies's business model. This paper founded two meaningful outcomes; first, high-tech starts-up make a clear direction of implementing intangible business model in real business, second, targeting the role model of benchmarking business model among leading companies, by linking common feature between high-tech starts-up and leading KOSDAQ listed ventures sharing one of Key performance indexes falls on viable business model. The research results of visualizing the implementation of leading KOSDAQ listed ventures' business model shows three major implications. First, business model indicates not just simple logic of creating and delivering values, but more shows CEO leading management vehicle. Second, business model represents the multi-dimension process itself of integrating in and out company's core assets and competencies initiated by CEO. Third, financial outcomes of business model is automatic result of implementing on setting target customer, creating value, and delivering it rather than planned strategically. Fourth, the focal points of implementing business model falls on collecting real information from business sites.

Keywords: Leading High-tech Ventures, Business model, Management Algorithm, High-tech Starts-up

* First Author, Chief Director in Association of KSODAQ Listed Companies, co-chairing EIR Professor in Hanbat National University, kssun96@kosdaqca.or.kr

** Corresponding Author, Professor, Hanbat Natonal University, GSEM, ytony@hanbat.ac.kr