

## 모바일 솔루션 기업의 성공적 비즈니스 모형

장 덕 성\*

### Successful Business Model of Mobile Solution Company

Doc-Sung Jang \*

#### 요 약

IT(Information Technology)가 비즈니스 업무에 도입 구축된 이래, 기업의 비즈니스 모델에 대한 관심사는 지속적으로 커지고 있다. 기업은 수익을 창출할 것으로 예상되는 비즈니스 모델을 만들기 위한 노력을 경주하고 있으나 그 비즈니스 모델이 성공을 한다고 보장할 수는 없다. 신 기술의 라이프사이클이 짧아지는 상황에서, 당시에 출현한 기술의 우수성 판단만으로는 그 기술을 기반으로 한 비즈니스 모델이 수익을 창출할 것이라고 보장할 수는 없다. 이에, Timmers 모델, Julta 등의 비즈니스 모델, Rappa 모델, 전자상거래 수익모델, B2E 모델과 제휴, 제휴(Affiliated) B2E 비즈니스 프레임에 대한 모델을 분석한 후, 이들 모델의 장단점을 제시하고자 한다. 또한 기술평가와 비즈니스 모델간 관련성에 대한 분석을 한 후, 모바일 솔루션 기업들이 시장에서 성공하기 위한 Comraded B2E 비즈니스 모델을 도출하고자 한다.

#### Abstract

Interest of Business Model has been increased continuously in the enterprise ever since IT(Information Technology) is introduced in the Business sector. Though lots of company's effort to build Business Model which expected to give profit to company, there are no guarantee of Business Model's success. In the situation of shortest lifecycle of new technology, it's hard to guarantee Business Model based new technology will return profit with the result of excellent evaluation of technology. After find Timmers model, Julta model, Rappa model, Electronic Commerce Profit model, B2E Model and Affiliation, Affiliated B2E Business Frame, will propose advantage and disadvantage of these models. Comraded B2E Business Model will be extracted for Mobile Solution Company to achieve success in the market through analysis of relationship between Technology appraisal and business model.

▶ Keyword : Timmers Model, Julta Model, Rappa Model, B2E Model and Affiliation, Affiliated B2E Business Frame, Technology appraisal, Comraded B2E Business Model.

---

• 제1저자 : 장덕성  
• 접수일 : 2005.04.15, 심사완료일 : 2005.05.22  
\* 동원대학 e-비즈니스

## I. 서론

21세기 요즈음 전 세계 IT(Information Technology) 선도국가의 이슈는 차세대 유비쿼터스 패러다임에 대한 선도적 역할이다. 선진국들은 차세대 유비쿼터스 패러다임에 대한 선도적 역할을 차지하기 위한 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 정보통신 환경의 광대역화와 함께, 우리의 일상생활 환경도 텔레메틱스, 홈네트워크 등의 환경으로 전환되면서 새로운 디지털 라이프가 전개될 것으로 예상된다. 전 세계의 IT 관련기업과 기관들은 유무선 인터넷 기반의 정보와 서비스를 제공하는 계획을 수립하고 있다. BcN, DMB, RFID, WiBro 등 신 기술과 뉴미디어 서비스가 우리 환경에 다가오는 요즈음, 기업간 경계는 융합으로 인하여 허물어져 가고 있다. 이러한 디지털 기술진화로 통신과 방송간 경계는 허물어지고 있으며, 이러한 서비스를 제도적으로 수용할 수 있는 법, 제도, 규제 등에 대한 개편도 예상되고 있다. 이에 미디어 기업들은 규모의 경제를 실현하기 위한 합병, 제휴 등을 통하여 한정된 시장에서 생존을 위한 치열한 경쟁을 치르고 있다(전자신문, 2004. 12.8). 신기술은 기존 기술을 대체하기 위하여 출현하는데, 신기술 역시 완전한 기술로 볼 수만은 없다. 새롭게 출시되는 제품과 서비스의 성공확률은 20~30%에 지나지 않으므로(전자신문, 2004.12.16), 신기술에 대한 기술 평가시 신기술의 산업화를 판단할 수 있는 비즈니스 모델을 고려하여야 한다. IT가 비즈니스 업무에 도입되고, 우리 일상생활에 일부가 되면서, 기업은 비즈니스 모델에 대한 관심사를 증폭시키고 있다. 비즈니스 모델은 기업의 생존전략 차원으로 고려되고 있으며, 기업은 수익을 창출할 것으로 예상되는 비즈니스 모델을 만들기 위한 모든 노력을 경주하고 있다. 그러나, 비즈니스 장벽에 대한 지속적인 도전과 환경의 변화로 인하여 새롭게 탄생한 비즈니스 모델이 성공을 한다고 보장할 수는 없는 상황이다. 왜냐하면, 신기술의 탄생과 융합은 이전과는 전혀 다른 다양한 새로운 사업의 등장을 촉진하고 있으며, 신기술의 라이프사이클이 지속적으로 짧아지는 상황에서는 당시에 출현한 기술의 우수성 판단만으로는 그 기술이 수익을 창출할 것이라고 보장할 수 없기 때문이다. 우리나라는 IT강국이라는 명성과 함께, 모바일 강국의 면모를 보이면

서, 위성이동멀티미디어방송(DMB) 폰, 고화소 카메라폰, MP3폰, VOD폰, 캠퍼폰, 화상 통화폰 등 멀티미디어 휴대폰과 CDMA와 GSM(유럽형)을 호환하여 세계 어느 곳에서도 통화가 가능한 월드폰, 방향과 움직임을 감지할 수 있는 동작인식 기술을 적용한 동작 인식폰 등 다양한 고기능의 휴대폰과 관련 어플리케이션이 탑재된 신제품을 지속적으로 개발하고 있다. 이러한 모바일 관련 솔루션 제품들은 시장에 출시되어 높은 고객 점유율을 확보하기 위한 비즈니스 모델이 요구되고 있다. 이에, Timmers 모델, Julta 등의 비즈니스 모델, Rappa 모델, 전자상거래 수익모델, B2E 모델과 제휴, 제휴(Affiliated) B2E 비즈니스 프레임 등 관련 비즈니스 모델의 특성들을 살펴본 후, 이들 모델의 장단점을 알아본다. 또한 기술평가와 비즈니스 모델간 관련성에 대한 분석 후, 모바일 솔루션 기업들이 시장에서 성공하기 위한 Comraded B2E 비즈니스 모델을 도출하고자 한다.

## II. 관련 비즈니스 모델

IT가 비즈니스 업무에 도입, 구축, 활용되면서, 기업의 비즈니스 모델에 대한 관심사는 지속적으로 커지고 있다. 기업은 정보기술(IT)의 영향을 받기 때문에 기업의 비즈니스는 5단계로 변형된다(Vankatraman, 1994). 그러므로, 기업은 각 단계별 특성을 분석하고 이에 따라 최대이익을 창출하기 위한 전략을 고려하여야 한다. 첫 번째 단계에서는 업무상 발생하는 문제점을 해결하고자 정보기술을 활용하는 단계로서 비즈니스의 변형은 크게 요구하지 않지만, 두 번째 단계에서는 정보기술간 상호연계의 요구와 함께 비즈니스 프로세스간 상호의존에 의한 내부 통합이 이루어지므로, 기업의 조직은 자연스럽게 통합이 되어간다. 세 번째 단계에서는 비즈니스를 수행하는데 필요한 업무처리를 정보기술을 이용하여 처리하므로, 비즈니스 프로세스의 재설계가 이루어져 비즈니스 업무처리의 효율화를 달성하고자 한다. 네 번째 단계에서는 기업 네트워크에 존재하는 수많은 당사자들간 효율적인 업무 처리를 위한 인터페이스를 재설계하므로, 중복입력의 제거와, 정보의 공유, 그리고 커뮤니티 활성화 등을 달성할 수 있게 된다. 다섯 번째 단계에서는 기업의 가치사슬 재구성을 통하여 이익을 극대화하고자 비즈니스의 범위를 재정의 한다.

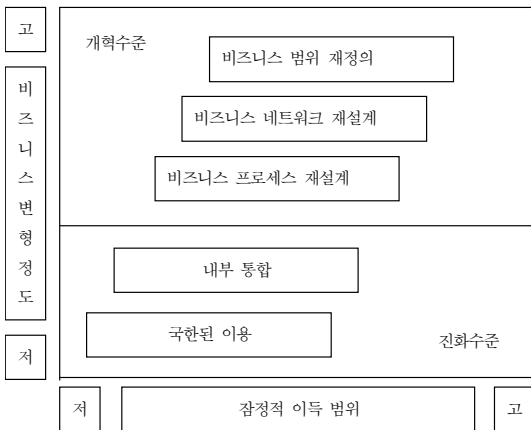


그림 1.비즈니스변형5단계, Venkatraman,1994 (Fig 1. business transformation)

비즈니스를 수행할 때는 비즈니스 당사자인 자사, 제휴기업, 타 기업, 고객 등을 포함한다. 기업은 이와 관련된 프로세스 및 구조상에서의 혁신과 차별화를 통하여 큰 비즈니스 성과를 낼 수 있는 비즈니스 모델을 창안해 낸다. 비즈니스 모델은 제품, 인적구성원, 기술, 자금 투자 등 사업모델을 구성하는 모든 요소를 고려하여 사업계획서를 만드는 과정(수익 모델)을 의미하므로, 비즈니스 모델이 특허 대상이 아니며, 기술적 사상이 포함된 구체적 기술 수단으로 청구한 비즈니스 방식 관련 발명이 특허 대상이 된다(김옥송, 2000).

비즈니스 모델 특허는 비즈니스 수행 방식(A method of doing or conducting business)을 말한다(미국 특허법, 1999년 11월), 그 범위에 대해서는 명확하지가 않다. 비즈니스 모델 특허로 인정을 받기 위해서는 특허가 될 수 있는 특허여부, 신규여부, 불분명 여부 등의 요건들을 갖고 있어야 한다. 비즈니스 수행 시 정보통신 기반의 정보를 활용함에 따라, 비즈니스 모델 특허는 정보기술과 융합한 형태로 나타나고 있으며, 일본 특허청에서는 비즈니스 모델 특허를 소프트웨어 관련 발명으로 받아들이고 있다(김옥송, 2000).

초고속 정보통신망 기반의 유무선 인터넷 및 무선 휴대인터넷을 이용한 비즈니스 수행은, 이제까지의 비즈니스 사고방식과 같을지라도 효율이 향상된다는 점에서 특허 대상이 될 수가 있다. 최근, 비즈니스 모델 특허출원 건수는 폭증하고 있는 상태이므로 비즈니스 모델 특허에 휩싸이지 않으려면, 이에 대한 사전 확인절차를 거쳐야 할 필요가 있다.

## 2.1 TIMMERS 모델

Timmers(1998)는 가치사슬을 세분화하여 가치 사슬상 요소를 구별하고 거래 참여자들의 상호간 활동패턴을 분석한 후, 가치사슬을 재결합하여 비즈니스 모델을 구분하였다. 이에, 운영, 내부 물류, 외부 물류, 마케팅과 판매, 서비스, 기술개발, 조달, 인적자원관리, 조직 인프라 요소로 가치사슬을 분해하였다. 가치사슬 상호간 활동패턴은 1:1, 1:N, N:1, N:N 등으로 나타날 수가 있으며, 이들 가치사슬을 재결합하기 위하여 정보처리 프로세스를 이용하였다. 비즈니스 모델은 혁신정도와 기능 통합범위로 구분되는데, 새로운 비즈니스 모델은 가치사슬의 요소들과 상호간 활동 패턴들이 결합됨으로써 출현되며, 새로운 비즈니스 모델에 의해서 IT 개발은 촉진된다. 따라서, 전자 상점, 전자 조달, 전자 판매, 전자 물, 제3자 시장, 가상 커뮤니티, 가치사슬 서비스 제공자, 가치사슬 통합자, 협동 플랫폼, 정보 중개, 신용 및 기타 서비스등의 비즈니스 모델이 기대된다(Timmers, 1998).

## 2.2 Julta 등의 비즈니스 모델

중개업자, 제조업자, 경매 비즈니스 모델은 전자거래가 성숙됨에 따라 하이브리드 형태 또는 아주 전혀 다른 새로운 형태의 모델이 나타날 것이다(Julta 등, 1999). 중개업자 모델은 사이버 중개업자 모델이라고도 불리는데, 이 비즈니스 모델 방식을 채택한 기업은 본질적으로 공급자와 구매자간 중간상인 역할을 한다. 이 모델은 새로운 인력충원, 사무실 공간 확보, 원자재 채고 확보 등으로부터 발생하는 고정비 및 간접비를 절감시키는 효과가 있다. 중개업자 모델 기업들은 마케팅 전문가들로서, 이들에게 공급을 하는 기업들은 제품 기획, 재고관리, 제공한 특정 제품 등에 특화되어 있을 것이다. 그러므로, 중개업자 모델 방식을 채택한 기업은 제조업체로부터 고객까지의 공급 체인간에 마케팅, 제품, 배달에 특화 된다(Julta 등,1999). 어떤 기능에 특화 되면 될수록 기업이 제공하는 서비스의 질은 더욱 높기 때문에 중개업자 모델은 아웃소싱을 촉진시킬 것이다(Julta 등,1999). 사이버 중개업자 모델을 기반으로 사업을 하는 기업은 제품에 어떤 가치도 부가하지 않는데 반하여, 제조업자 모델은 내부 제조 프로세스를 통하여 가치를 부가한다. 인터넷 교환 모델이라고도 알려진 경매모델은 잠정 구매자가 입찰을 제시하고 공급자가 그 입찰을 받아들일 때 그 제품이 팔리는 모델이다.

### 2.3 Rappa 모델

인터넷 거래는 웹을 이용한 새로운 비즈니스 모델들을 발생시켰다. Rappa(2003)는 웹 비즈니스 모델로서 중개업, 광고업, 정보중개업, 머천트, 제조업자, 제휴, 커뮤니티, 가입, 유틸리티 등을 제시하였다. 이 비즈니스 모델들은 인터넷 비즈니스 전략에 따라 다수의 다른 모델들이 결합한 다양한 방법으로 구축될 수 있다. 콘텐츠 제공 기업은 광고 모델과 가입모델 그리고 정보중개업을 혼합한 모델을 기업 전략으로 고려할 것이다.

### 2.4 전자상거래 수익모델

전자상거래 수익모델은 가치사슬에 의한 분류, 제공가치의 차별성에 의한 분류, 거래대상 상품에 의한 분류, 그리고 거래 프로세스상 역할에 의한 분류로 나누어 볼 수 있다(김종관, 2001). 이중 가치사슬에 의한 분류는 판매모델, 구매모델, 시장모델, 정보중개 모델을 포함할 수 있다(김재문, 2000). 기업이 자사의 가치를 높이고자 한다면, 그 기업은 핵심적 가치중심의 비즈니스에 집중하기 위한 비즈니스 프로세스 구조로 조직화되어야 한다(Slywotzky, et al., 2000). 이러한 비즈니스 프로세스 구조가 기반이된 프로세스 모델은 인터넷상에서의 주문 및 재고관리 등에 소요되는 비용을 절감할 수 있는 모델로서, 직접구매 모델, 구매중개 모델 구현이 가능하다. 비즈니스 모델은 정보기술 영향, 내부전략, 경쟁전략, 비즈니스 포트폴리오 전략 수준에서 연구(Seti & King, 1994)가 되는데, 제품판매, 구매 및 조달, 서비스, 그리고 유통 등이 모델의 대상이 될 수가 있다. 제품의 대상은 유형적인 물리적인 제품으로부터 무형의 제품과 서비스까지 다양하며, 기업은 수익창출을 위하여 재화의 거래에서 정보의 초 중개 거래로도 이전(Slywotzky, et al., 2000)하고 있다. 이에 따라, 기업은 기업가치를 높이기 위하여 지식 정보의 축적, 분석, 추출, 그리고 활용이 그 어느 때보다도 강조되고 있다. 인터넷 기업가치를 높이기 위한 활동은 주 활동과 지원 활동으로 구분하여 볼 수 있는데, 이들 활동들은 상호 연계되어야 하며, 투자에 대한 수익을 확보를 위한 내실화 활동을 포함하여야 한다. 즉, 기업 내부 및 외부 프로세스의 조화, 프로세스 운영, 마케팅 촉진과 판매, 고객 서비스 등의 주 활동과 이를 지원할 기업 인프라 구축, 조달관리, 기술개발, 그리고 인적자원관리 등의 지원활동과의 연계가 이루어 질 때 인터넷 기업의 가치는 높아질 것이다. 특히, 정보기술을 기반으로 한 연계는 가상공간에서의 가치창출을 이루게 하는데(Rayport & Sviokla, 1995), 관련된 중개모델은 기존 소비자와 판매자간의 거리

단축과 더불어 비용절감 측면에서 새로운 가치를 창출하고 있다.

### 2.5 B2E 모델과 제휴

기업의 특정업무, 기능, 프로세스 등은 기업혁신에 따라 기업에서 완전 분리하거나, 아웃소싱을 하기 시작하였는데(이명순, 1998), 이는 기업의 재무구조를 건강하게 하기 위한 구조조정에 따라 고정비와 유지 관리비의 부담을 줄이는 노력의 일환이었다. 특히, 마케팅 기획, 서비스 제공, 이벤트 촉진 등의 오프라인 프로세스를 온라인 프로세스상에서 업무 수행은 좋은 본보기라 할 수 있다. IBM 글로벌 서비스의 2005-2010 전략의 핵심전략은 웹 서비스 인데, 비즈니스 모델 역시 e-소싱이 근간을 이루고 있다(차원용 등, 2001). IT 아웃소싱은 민간기업에서 시작하여 공공부문까지 확대되고 있다. 이에, 민간기업은 물론, 공공기관들은 업무에 필요한 특정 솔루션을 도입 구축하기 위하여 RFP를 작성하고 공람 시킨 후 관련 기업으로 하여금 특정 프로젝트를 구축 완료하도록 외주를 주고 있다. 이러한 추세는 사회 전반에 확산되고 있으며, 그 범위와 수준은 더욱 다양해지고 있다. 따라서, 아웃소싱을 통한 성공적인 결과를 얻으려면, 역량 있는 공급사 선택, 적극적인 추진의지 및 지원, 원활한 커뮤니케이션, 업무위탁방식, 그리고 장기적 관점의 접근을 고려하여야 한다(남기찬, 2003).

이렇게, B2E 모델 방식에 의하여 고용기업으로 하여금 기업에서 필요로 하는 기능을 수행하게 하는 방식은 전자상거래의 목표인 가상기업에 한 걸음 더 다가가는 시도로 할 수 있다.

#### 2.5.1 B2E 모델

전통적 시장 환경에서 달성하기 힘든 전략적 제휴(Madhok, 1995)가 인터넷 기업간에서는 활발히 일어나고 있는데, 이는 전략적 제휴가 급속한 경영환경 변화에 대응하기 위한 기업전략 요소로(이세래, 2001) 인식되고 있기 때문이다. 이에, 인터넷 기업들은 급변하는 신 기술 충족, 재무능력 충족, 그리고 시장확대 등을 위하여 상호간 양해각서 등을 체결하고 있다. 전략적 제휴를 통하여 타 기업과 연계가 활발히 진행되고 있는 것은 아웃소싱이 그 어느 때 보다도 요구되고 있기 때문이다. 연계가 활발히 일어나고 있는 이유는 아웃소싱이 비용 절감(이은우, 2000)의 효과가 있는 것과 더불어 해당기업의 부족한 능력을 전략적 제휴에 의하여 상호 보완이 가능하기 때문이다. 이에, 홍보 및 마케팅 업무, 경리 등 재무관련 업무, 기업내 인력 수급 업무 등에서의 아웃소싱이 증가하고 있는 추세에 있다. 따라서, 전통적 기

업에서는 치열한 기업경쟁에서 생존하기 위한 내부혁신에 따라, 기존의 조직업무를 분산한 소 사장 시스템 제를 도입하여 조직의 슬림화를 촉진하고 있다(심완식, 1998). B2E 모델은 모 기업의 업무 기능 중 구매, 조달, 마케팅, 이벤트 대행 부문 등의 업무를 수행한다. 모기업과 고용기업은 상호간 계약체결에 의하여 서로 최대의 장점을 추구하는데(이성근, 1997), 수행되는 업무는 모 기업의 요청에 의해서 수동적으로 수행된다는 특징을 갖고 있다. B2E 모델은 모기업을 위하여 고용기업이 대행을 하는 모델이므로, B2E 비즈니스 모델의 마케팅 서비스 부문에서는 마케팅 컨설팅 업무, 파트너 서비스 업무, 판매 촉진 업무, 펀딩 서비스 업무, 그리고 홍보 업무 등의 부문으로 나누어 볼 수 있다.

## 2.5.2 제휴

제휴는 파트너 기업이 보유하고 있는 자원들 중 가치사슬 상 경쟁우위에 있는 부분을 취합하여 공동의 목적을 성취하기 위한 것(Borys & David, 1989)으로서, 기업간 전략적 제휴는 비즈니스 시장에서의 위치 확보와 모기업 포트폴리오상의 전략적 중요성 관점에서 활발히 일어나고 있다. 이러한 관점은, 방어 요인, 추종 요인, 유지 요인, 그리고 재구축 요인을 포함하고 있다(Lorange & Roos, 1992). 전략적 제휴는 기술제휴, 생산제휴, 조달제휴, 판매 및 마케팅 제휴, 그리고 자본제휴로 분류된다(홍유수, 1994). 제휴 프로그램은 온라인 상의 파트너인 제휴 사이트들에게 트래픽 또는 매출을 발생시켜 주는 활동에 대한 대가를 지급하는 프로그램으로서, 제휴사이트를 경유하여 방문한 자가 제품 또는 서비스를 구매하였을 때, 구매액수에 대한 일정 비율의 커미션 또는 금액을 지급하는 방법이다. 이 프로그램은 구매뿐만 아니라 단순 방문, 광고 클릭 등에 대하여도 사전 약정금액을 지급한다. 그러기 때문에 온라인 웹사이트(머천트)들에게는 고객기반을 넓힐 수 있는 방법으로 사용되고 있다(Greg & Pamela, 2000). Amazon.com은 1996년 7월 제휴프로그램을 운영하여 웹사이트 운영자는 누구나 회원가입 후 상품링크를 자신의 웹사이트에 옮겨놓고, 회원사이트 방문객이 이 링크를 통해 물건을 구매할 때마다 커미션을 받을 수 있도록 하였다(그레그 햄스테터, 파멜라메티비어, 2000). 일례로, 법률서적을 전문으로 하는 일본의 마루이 서점은 비즈니스 관련 서적을 전문으로 하는 마루시바 서점과 제휴를 하여, 비즈니스 관련 서적을 찾는 고객에게 마루시바 서점을 연결시켜 주고 커미션(소개비)을 받고 있다(김옥송, 2000). 이에 따라서, 제휴마케팅은 제휴사이트를 통하여 고객 확보를 피하고 상품과 서비스 판매효율을 극대화 시켜준다고 할 수 있다. 또한, 온라인과 오프라

인을 연계하여 기업간 공동 구매, 판매, 그리고 마케팅을 가능하게 하는 판매 파트너 관계 마케팅을 할 수 있게 해준다고 할 수 있다. 제휴마케팅을 수행함으로써 지속적인 고객 확보 및 매출 극대화, 제휴관리 집중화 및 자동화, e-브랜드 고양, 그리고 네트워크상의 데이터 수집과 분석 등의 효과를 얻을 수 있다. 아마존닷컴(amazon.com)사의 경우는 2000년 2월 이러한 비즈니스 모델을 비즈니스 모델 특허로 인정 받았다. 그러나, 이미 이 비즈니스 모델 특허 자체를 영업전략 중 하나로 사용 중인 기업도 등장하고 있다. 또한, 제휴는 이익실현과 함께 제휴 파트너 활동도 함께 하여야 하므로 기업간 전략적 제휴의 성공률이 저조하다(Kanter, 1994)는 문제점이 있다. 그럼에도 불구하고 전략적 제휴는 이해 당사자간 빈번히 발생되고 있다. KT와 마이크로소프트사는 2001년 12월 포괄적 협력을 위한 전략제휴를 체결한 후, 제휴기간을 2010년 1월까지 연장키로 하는 양해각서(MOU)를 체결했다. 양사는 합작 연구비즈니스 개발(Research & Business Development Center)센터 설립을 검토하여 한국 시장에서 제공될 새로운 통신기술과 솔루션 개발에 적극 협력키로 했다. 이러한 R&BD 센터는 KT의 5대 신 성장 사업과 연계하여 신규 BM 발굴 및 기술개발을 목적으로 하고 있다. 티유미디어는 국내 이동통신 3사와의 사업협력 협상을 하여 휴대폰 위성DMB 사업추진을 위한 기반을 구축하였다. 이러한 사업조인을 통하여 티유미디어는 이동통신시장의 공정한 경쟁 환경 조성에 협력하고 이동 통신사는 수익의 25%를 확보할 수 있게 되었다.

## 2.6 제휴(Affiliated) B2E 비즈니스 프레임

### 2.6.1 인터넷 기업의 수익원천

과거, 인터넷 기업은 인터넷 기업이 보유하고 있던 기술성, 성장성으로 그 가치가 주로 판단되었다. 그러나, 최근에는 이와는 달리 인터넷 기업들의 수익성으로 그 가치가 판단되고 있으며, 창업투자 회사들 또한, 수익성의 불투명성 때문에 인터넷 기업에 투자를 꺼리는 경향이 두드러지고 있다. 이에 따라, 관련기업은 투명성 있는 재무회계 관리를 통하여 내실화를 꾀하고 있는데, 일례로, e-Bay는 옥션을 인수한 후, 그 동안 옥션이 수행하던 제품 매출을 기준으로 한 재무제표 매출 기록방식에서 수수료 기준 기록방식으로 변경하였다(전자신문, 2002.4.18). 이에 따라, 옥션은 자신의 기업의 가치를 정확히 측정할 수가 있게 되었으며, 기업경영 투명성 확보에 따라 투자자를 보호할 수 있게 되었다. 즉, 기업매출과 직접적으로 관련 있는 수수료 항목으로 기록방식을 정정함으로써, 기업의 실질적인 수익을 외부에서

도 확인 가능하여 투자자 보호와 함께 기업의 실질 성장을 촉진할 수 있는데 있다. 따라서, 인터넷 기업의 가치평가에 대한 연구에서는 수익성이 강조되고 있다(Desmet, et al., 2000).

2.6.2 Affiliated B2E 비즈니스 프레임

이 프레임은 모 기업과 고용기업간 상호 이익이 보장되는 상호 보완적인 기능을 갖는 비즈니스 모델로서, 타 비즈니스 모델과 차별성을 확보할 수 있는 기업의 기회를 선점할 수 있는 모델이다. 이 프레임은 모기업이 본사 내에 있어야 할 부서 조직을 분리한 개념의 프레임으로서, 일부 조직이 기업에서 분리되었기 때문에 그 만큼 관련 고정비의 부담 절감과 함께 해당 부서가 수행할 업무를 안정적으로 아웃소싱을 할 수 있는 시스템이다. 본 프레임은 고용기업이 단순히 아웃소싱을 대행만 하지 않고 자의적으로 모기업과 제휴기업들을 연결하여 비즈니스 프로모션을 할 수 있는 시스템을 갖추고 있다는 점에서 이 기존의 아웃소싱과 다르다. 본 프레임을 채택한 고용기업은 기업 니즈를 충족할 수 있는 체계를 갖추에 따라 고객의 충성도를 확보할 수가 있게 되고 이는 곧 모기업을 확보할 수 있는 체제로 연결되어 수익성을 개선 할 수 있게 된다. 따라서, 이 프레임을 채택한 고용기업은 이미지를 고양시킬 수가 있어서 동 분야의 비즈니스 기회를 확대할 수가 있을 것이다. Affiliated B2E 프레임은 제휴 프로그램의 특성에 따라 제휴에 의하여 발생된 수입의 일부는 제휴기업이 고용기업과 분배한다.

2.6.3 모기업

모기업은 고용기업을 선정할 때, 사업관련 요인과 파트너 관련 요인으로 선정 결정을 할 수 있는데(kumar,1995) 사업관련 요인으로 볼 수 있는 중개업종은 마케팅과 유통시스템 요인으로 선정 결정을 한다. 파트너 관련 요인은 제휴 만족도, 고객확보, 그리고 매출액 증가 요인으로 선정 결정을 하는데(이세래, 2001), 파트너 평가 요인은 제휴 성공에 영향을 미친다(Rai, et al., 1996). 모기업이 받는 이득에는 기업의 조직 부서 대행에 따른 인건비, 유형고정자산 등 고정비 절감, 홍보비 및 광고비 절감, 초기 투자비 절감, 브랜드 이미지 고양, 신속한 배송에 따른 신뢰감 형성, 커뮤니티 형성, 충성도 증대 및 유지, 고객 충성도 고양, 프로모션 촉진, 그리고 기업의 궁극적인 목표인 매출 증대를 꾀할 수가 있다. 이에 따라, 모기업에는 고객확보 모듈, 모기업 물입추정 모듈, 매출정산 모듈 등을 포함시킨다.

2.6.4 고용기업

고용기업은 모기업인 전통적 중소기업의 파트너로서, 모기업이 인력, 비용, 그리고 시간 면 등에서의 역량 문제로 가치사슬 통합과 재구축을 할 수 없을 때, 제휴로 통합과 재구축을 달성하게 한다. 경제적 요인과 관계적 요인은 파트너 선정 결정에 영향을 미치는데, 경제적 요인은 파트너가 보유한 인프라이며, 관계적 요인은 파트너의 명성 등 조직과 관련되어 있다(Tomlinson,1970). 그러므로, 고용기업은 모기업이 통합과 재구축을 달성하기 위하여 온라인상에서 업무를 수행할 수 있는 인프라 확보와 더불어 제휴라인을 확보하고 있어야 한다. 그러므로, 파트너 사이에 더욱 만족스런 성과가 나오려면, 필요성과 몰입도가 커야한다(Barmish,1994). 고용기업은 모기업 업무를 대행하여 수행함에 따라 커미션, 업무서비스 수수료, 그리고 판매촉진 수수료 등을 받을 수 있다. 고용기업이 받는 이득에는 크게 수익, 신뢰도, 고객충성도 등을 들 수가 있다. 기업간 제휴 촉진과 커뮤니티 형성에 의한 고객 충성도확보는 곧 바로 제품 및 서비스 판매로 이어져 모기업과의 신뢰도를 형성하게 된다.

표1. B2E모델과 Affiliated B2E 모델간 차이점  
table1. difference between B2E model and Affiliated B2E model

모델	내용	특징
B2E 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 모기업과 고용기업간 관계</li> <li>- 소시장제(본사에서 구조 조정 차원에서 분리된 직원들의 비즈니스 형태</li> <li>- 아웃소싱 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 요청하는 것만 처리하는 수동적인 자세를 취함</li> </ul>
Affiliated B2E 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>* B2E 모델을 보완한 모델로서 능동적 자세를 취함</li> <li>- 타 기업들과 제휴를 통한 비즈니스 영역 확대</li> <li>- B2E 모델보다 매출 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 업무에 대해서만 능동적인 제한적 모델</li> <li>- 상호간 결합 어려움</li> </ul>

제휴 비즈니스 모델 방식은 전문 업종으로 비즈니스화되어가는 비즈니스 방식에서의 문제점을 해결하기 위한 방식이다. 이 비즈니스 모델 방식은 새로운 수익원 발굴이라는 의미와 고객확보 및 관리를 위한 차원에서 그 중요성을 찾아 볼 수가 있다. 그러나, 신 기술의 짧은 라이프 사이클 수명과 비즈니스 부서의 수익 극대화를 위한 활동으로 고객 접근을 위한 새로운 이벤트가 계속 출현하고 있으며, 이와 결합된 새로운 비즈니스 수행방식도 끊임없이 창출되고 있다. 그러므로, 동 시대에는 시장과 동질화 할 수 있는 비즈니스 모델이 요구되고 있다.

### III. 기술가치 평가와 BM간 관련성

#### 3.1 기술가치 평가 방법

기술가치 평가방법에는 DCF모형, 특허분석법, 실물옵션 접근법, Regression 모형 등이 있다(이재역, 2002). 이외에도 Modified Peer Review, User Survey, Benefit-Cost Methods, Case Studies, Partial Indicators, Integrated Partial Indicators 방법 등이 있다(Williams & Rank, 1998).

##### 3.1.1 DCF(Discounted Cash Flow) 모형

DCF모형은 미래에 예상되는 현금흐름을 현재가로 변환 계산하여 그 가치를 평가하는 모형으로서, 신기술의 수명주기 동안 예상되는 미래수익을 현재가로 변환하여 계산하는 모형이다. 변환계산이 쉬운 모형이나, 미래의 예상 현금흐름 예측이 어려우며, 불확실성과 위험에 대한 고려가 어려운 점이 있다.

##### 3.1.2 특허분석법

특허분석법은 관련 기술에 대한 기술적 위치를 분석, 산업분석, 그리고 기술가치에 대한 종합적 분석을 통하여 그 가치를 분석하는 모형이다. 기술적 위치 분석 단계에서는 PM작성, 기술개발 흐름, 타 기술과 관계, 기술경쟁력에 대한 분석을 하고, 산업분석 단계에서는 가치사슬 파악과 비용발생 동인 분석, 경쟁환경, 하부구조 파악에 대한 분석을 한다. 그리고 기술가치 종합적 분석단계에서는 시장분석, 투자비용 산출, 잠재적 경제수익에 대한 분석을 통하여 기술가치에 대한 종합적 분석을 한다.

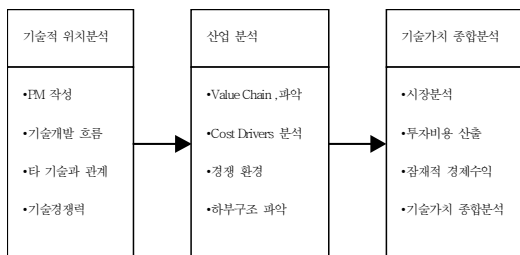


그림 2. 특허분석법, 이재역, 2002  
Fig 2. method of patent analysis

#### 4.1.3 실물옵션 접근법(Real Options Approach)

실물옵션은 일정 시점에서 해당 실물을 일정가격으로 구입할 수 있는 권한으로써, 신기술이 상업화되는 일정시점에서 R&D 결과에 따른 상업화 투자행위에 대하여 실물옵션의 시각에서 R&D 투자를 분석하는 방법이다. 즉, DCF 방법으로 R&D 투자와 경제적 기회간 순현재가치를 예측하며, 실물옵션으로 기술투자와 기업가치간 상관관계로 순현재가치를 예측하는 방법으로서 기술과 투자의 실질가치를 모형화가 가능하고, R&D투자 전체 과정에 적용 가능하다는 장점이 있는 반면에 경제적 기회와 기업가치간 사전적인 상관관계 분석을 필요로 한다(이재역, 2002).

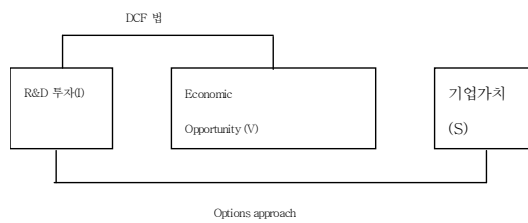


그림 3. 실물옵션 접근법, 이재역, 2002  
Fig 3. method of real option approach

#### 4.1.4 Regression 모형

Regression 모형은 R&D 투자와 기업이윤(또는 매출액 변화) 간의 상관관계를 분석하는 모형으로서, 주요 결정요인(상대적 기술수준, 시장규모 변화, 기술개발투자규모 등) 분석과 신기술 관련 결정요인들의 예상치 도출, 그리고 해당 기술에 대한 가치추정이 용이하다(이재역, 2002)

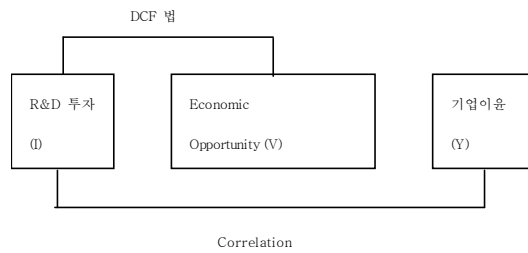


그림 4. Regression 모형, 이재역, 2002  
Fig 4. model of regression

기술가치 평가는 기술가치 평가 방법들에 의하면 신기술에 대한 기술자체 뿐만 아니라, 해당 기술의 가치를 평가하

는 의미를 내포하고 있다. 기술신용보증기금의 기술평가센터가 중소기업의 기술개발을 위하여 기술의 가치를 공정하고 객관적으로 평가하는 기구로서 설립된 것으로 볼 때 (<http://www.kibo.co.kr>), 기술평가는 평가대상의 현 기술이 기존 기술과 비교 우월성을 측정하기 위한 신 기술 정도에 대한 평가와 함께 해당 기술의 산업화 가능성에 대한 평가로 크게 나누어 볼 수 있을 것이다. 이 중 산업화 가능성에 대한 평가는 해당 기술의 비즈니스 가능성 여부로서, 신 제품이 시장에 출시되었을 때 고객의 반응 및 판매정도를 예측하는 것과 관련이 있다. 신규시장을 창출할 때, 경제적 이익 예측은 시장성장곡선에 대한 이해와 시장점유율 예측에 좌우하고(이재익, 2002), 기술의 경제성은 시장이 좌우한다. 이에, 기술가치 평가는 무형자산인 기술의 기술성, 시장성, 사업성 등을 검토하여 기술의 가치를 금액가치로 환산하며, 합작법인 등을 설립 시 현물출자금액을 정할 때, 기술거래 시 기준가격을 산정할 때, 개인이 소유한 기술을 법인에 귀속시킬 경우 해당 대가를 계산할 때, 법인청산 시 기업이 가진 무형가치를 산정할 때, 특허권 침해 등으로 손해액을 산정할 때, M&A추진 시 기업의 무형자산에 대한 주식가치 산정 등의 용도로 활용한다 ([http://www.kttc.or.kr/front/bizinfo/man\\_01.asp](http://www.kttc.or.kr/front/bizinfo/man_01.asp)).

신기술은 기존 기술을 대체하기 위한 방향으로 출현하는데, 이들 신기술 역시 완전한 기술로 볼 수만은 없다. 새로 내놓는 제품과 서비스의 성공 확률은 20~30%에 지나지 않는다(전자신문, 2004. 12.16). 기술의 경제성은 시장이 좌우(이재익, 2002)하므로, 신기술에 대한 기술가치를 평가할 때는 신기술 그 자체와 기술특허와 더불어 BM(Business Model)을 고려한 신기술의 수익성을 예측하여야 한다. 이때, BM 특허에 대한 확인여부를 평가 지표상에 포함하여야 한다. 왜냐하면, BM 특허를 확인하지 못하고 사업을 추진하다 보면, BM 특허 침해로 인하여 큰 손해를 입을 수도 있기 때문이다. 또한, 신기술을 개발한 기업은 비즈니스 모델 특허 취득으로 인하여 기대 수익을 크게 기대할 수 있으므로 자금조달 기회 폭을 넓힐 수 있으므로, 이와 관련된 신 기술 개발 기업들은 기술 특허와 함께 비즈니스 모델에 대한 특허 취득도 고려하여야 하여야 한다. 이에, 신기술에 대한 기술가치 평가 시 신 기술의 산업화를 판단할 수 있는 비즈니스 모델을 고려하여야 한다. 그러나, 비즈니스 장벽에 대한 지속적인 도전과 환경의 변화로 인하여 새롭게 탄생한 비즈니스 모델이 성공을 한다고 보장할 수는 없는 상황이다. 더욱이, 신기술의 라이프사이클이 짧아지는 상황에서, 당시에 출현한 기술의 우수성 판단만으로는 그 기술이 수익을 창출할 것이라고 보장할 수는 없다. 그러므로, 신기술을 평

가할 때는 신기술의 비즈니스 가능성에 관한 평가지표가 포함되어야 한다.

### 3.2 기술가치 평가와 BM간 관련성

#### 3.2.1 고객시각에서의 기술 수용형태에 따른 투자회수와 투자위험 관련성

신기술이 선도자들에 의하여 사용된 후, 좋은 평판으로 확산된다면, 신기술에 대한 투자회수는 그 만큼 높아지게 된다. 그러나, 신기술에 대한 고객들의 반응을 사전에 확정 지을 수는 없기 때문에 신기술 투자에 대한 위험은 높은 편이라고 할 수 있다. 또한, 신기술이 출시된 후, 선도자들의 반응이 미미하거나, 상당한 기간 후에 추종자들이 사용을 하려고 시도한다면, 그 기술에 대한 투자회수는 어려워지게 된다. 왜냐하면, 관련 유사기술들이 새로운 시장을 위해서 관련 기술제품들을 출시하기 때문이다. 이에, 신기술에 대한 투자위험도 높아지게 된다.

표 2. 고객시각에서의 기술 수용형태에 따른 투자회수와 투자위험 관련성

table2. relationship between investment recovery and investment risk according to technical acceptance type of customer

투자회수와 위험 기술 수용형태	신기술 투자회수	신기술 투자위험
Early Adopter(선도자)	고	고
Follower(추종자)	저	고

#### 3.2.2 비즈니스 모델에 따른 신기술 투자 회수와 투자 위험 관련성

아웃소싱을 통한 신기술 위험은 분산되어 낮은 편이나, 신기술에 대한 투자 회수는 시장에서의 평가가 남아 있으므로, 낮은 편이라고 할 수 있다.

표 3. 비즈니스 모델에 따른 신기술 투자 회수와 투자위험 관련성

table3. relationship between investment recovery and investment risk of new technology according to business model

투자회수와 위험 비즈니스 모델	신기술 투자 회수	신기술 투자 위험
B2E 모델	저	저
Affiliated B2E 모델	저	저

해당 시장에서 성공하기 위해서는 보다 정교한 비즈니스 모형을 고려한 후, 시장에 진입하여야 그만큼 성공 확률을 높일 수 있을 것이다.

#### IV. VM(Virtual Machine) 솔루션

이동 통신기업들은 이제까지의 음성 서비스 중심에서 데이터 서비스의 강화로 이동하고 있으며, 제공하는 데이터 콘텐츠 중에서도 상당한 수익을 올리고 있는 모바일 게임에 대한 비중이 커지고 있다. 이에, 본 논문에서는 모바일 게임을 위한 VM솔루션 기업을 그 대상으로 하고자 한다. VM 솔루션은 사용자가 자신이 소유하고 있는 핸드폰에 게임을 다운로드 받은 후, 실행시켜 게임을 즐길 수 있도록 모바일 인터넷 서버에 접속시켜주는 솔루션이다. 모바일 게임의 특징 중 하나는 시간상의 제약 없이 이동을 하면서 즐길 수 있다는 큰 장점이 있다. 또한, 게임 대상은 모바일 폰을 소유하고 있으면 누구든지 할 수 있으므로 불특정 다수로 확산될 수 있다는 특징이 있다. 모바일 게임은 주로 게임 매니아층(hard-core gamer)을 대상으로 하는 기존 타 게임 장르와는 달리 일반 게이머(casual gamer)를 대상으로 하므로 게임시장 전체 시장이 확대되는데 큰 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다(신영진, 2003). 즉, 모바일 폰의 특성인 이동성, 확산성, 그리고 생활성으로 인하여 콘텐츠만 호소된다면, 관련 기업의 수익은 보장될 수 있다. 모바일 게임의 시장은 점차 증가 추세이며, WAP/VM방식이 ISMS 방식보다 많은 가입자를 확보하고 있다(정보통신부, 무선통신 서비스 가입자 현황). 모바일 게임의 가치사슬에는 게임 개발사, 마스터 콘텐츠 제공자, VM 공급사, 이동통신사(Mobile Carrier), 단말기 제조사가 있으며, 이들 가치사슬 상에 있는 게임 개발사는 사용자의 정보이용료 일부분을, 마스터 콘텐츠 제공자는 사용자의 정보이용료 일부분이나 이동통신사로부터의 월정액, VM 공급사는 사용자의 정보이용료 일부분을, 이동통신사는 사용자의 정보이용료 일부분과 통신 이용료를, 그리고 단말기 제조사는 단말기 매출을 그 수익원으로 하고 있다(한국전자통신연구원, 2002). VM 사들은 이동통신사가 VM 기술을 채택하였을 때, VM 솔루션을 게임 개발사에게 공급을 한 후, 사용자가 콘텐츠를 이용함으로써 발생하는 매출 중 일부인 정보이용료 매출의 약 5%를 게임 개발사로부터 분배 받고 있다(신영진, 2003). 그러므로, 솔루션 기업은 가치사슬상에 존재하고 있으며, 이들 간 긴밀한 관계는 그 기업의 흥망을 좌우할 수 있는 주요한 요인으로 자리잡고 있다. 이에, 모바일 솔루션 기업은

#### V. 모바일 솔루션기업의 성공적 비즈니스 모형

최근의 기술들은 라이프사이클이 이전과 비교할 수 없을 정도로 짧아지고 있다. 정부도 IT839 전략의 성공적 추진과 U-Korea의 조기 실현을 위한 중장기 로드맵을 작성하고 있다. 모바일 비즈니스 산업도 유비쿼터스가 요구하는 비즈니스로 전환을 시도하고 있으며, 이에 관련된 신기술(RFID Tag, embedded s/w, 개발도 박차를 가하고 있다. Ubiquitous Business 영역에서는 방송과 통신기술의 융합에 따른 새로운 비즈니스 영역이 탄생하므로 이에 대한 연구가 필요로 한다. ITU 텔레콤 아시아 2004(2004.9)에서 노무현 대통령은 "우리는 2010년까지 초고속통신망을 광대역 통신망으로 대체하고, 차세대 이동통신과 홈네트워크 등 신성장 동력을 통해 미래를 준비하고 있다"고 한다. 동 행사에서는 메가 픽셀 급 카메라 폰, 3세대 이동 단말기 등 첨단 이동 단말기가 지대한 관심을 불러 일으켰다. 3세대 휴대전화는 전 세계적으로 급성장할 것으로 예상하고 있으며, DMB 서비스의 기대에 따라, TV 시청이 가능한 휴대전화 단말기의 관심이 높아지고 있다. GSM/GPRS 서비스와 연동하는 단말기, 하드디스크가 내장되어 있는 카메라 폰, 동영상 통화를 할 수 있는 WCDMA폰, 위성 DMB폰 등 별개의 산업으로 진행되던 이종 기술들이 상호 하나로 집중되는 추세이다. 이에, 방송과 통신간 결합된 위성 및 지상과 DMB 서비스, 통신과 금융의 결합에 의한 모바일 금융 서비스, 텔레메틱스, 홈네트워킹, 유비쿼터스 등을 가능하게 하고 있다. 최근에는, 유선과 무선이 통합되어 정보공유를 보다 더 현실화 시키고 있다. 관련 산업계에서는 킬러 앱(Killer Application)으로 모바일 폰과 카메라, 모바일 폰과 방송 등 서로 컨버전스되는 모습을 보이고 있다. 유비쿼터스 시대는 우리 주변에 존재하는 모든 사물에 대한 정보획득과 더불어 이들 사물간 정보교환이 가능한 시대로서 RFID 기술은 공급망 등 업무 프로세스 자동화를 위한 수단, 업무 프로세스 효율화를 위한 수단으로 인식되고 있으

며, RFID 태그와 리더칩을 휴대폰내 장착 후 사용자가 직접 각종 사물의 정보를 획득할 수 있기 때문에 다양한 비즈니스 모델이 생성될 것이다. 이러한 기술의 발전과 전이는 이종 업종(통신, 단말기, 킬러웹 등)간 상호 동반하여 비즈니스 활동이 가능한 새로운 비즈니스 모형이 요구가 되고 있다. 예를 들면, 방송과 통신간, 유선과 무선간, IT와 BIO간, 기존 기술과 RFID 접목 등으로 기술의 집중과 서비스간 연계에 의하여 시대적 컨버전스(Convergence) 시대에 맞는 비즈니스 모형에 따른 추진은 당연한 것으로 보인다. 기업은 문서교환 단계, 자발적 조직 단계, 투명성 단계, 그리고 경쟁과 협력단계를 통하여 기업간 상호의존성이 증가되고 있으므로 상호 경영전략은 더욱 긴밀히 요구되고 있다(Senn,1999). 또한, 신기술의 짧은 라이프 사이클과 기업 수익 창출을 위한 빈번한 이벤트 수행, 그리고 끊임없는 새로운 비즈니스 수행방식의 탄생으로, 동 시대에는 동류적 비즈니스 모델이 요구되고 있다. 이 모델은 비즈니스 대상이 되는 시장과 동질화 될 수 있는 비즈니스 모델로서 비즈니스 당사자 상호간 보다 더 쉽게 결합할 수 있다. 이에, 이기간 결합하고 서비스할 수 있는 동류적 B2E 모델(Comraded B2E 모델)을 제안하고자 한다. 이 모델은 다음의 (그림 5)와 같이 Preparedness와 Supportness 요인에 의하여 구축될 수 있으며, 컨버전스 관련 기업과 동류적 B2E 관계가 선결되어야 한다. Preparedness 요인에서는 동 시대에서 요구하고 있는 신기술 개발과 신기술 라이프 사이클 관리, 사업추진을 위한 인력 및 재원 조달 방안, BM 개발에 대하여 관련 컨버전스 기업과 관계를 고려하여 준비하여야 한다. 일례로, S이동통신사는 CDMA 기술을 국내에 처음 도입할 때, 국내 단말기 업체와 협업을 통하여 기술의 완성도를 높였고, 이 결과 우리나라를 CDMA 최강국으로 올려 놓았다(전자신문, 2004.12.16). Supportness 요인에서는 제도 및 국가적 환경에 의하여 해당 솔루션에 대한 비즈니스 성공여부가 좌우될 수 있다. 즉, 특정 국가에서 해당 솔루션을 자국 보호산업으로 보호하고 있다면, 관련 정책의 보완으로 인하여 해당 솔루션 산업은 부흥할 수 가 있다. 그러나, 제도나 국가적 환경은 비즈니스 수행시 제약점이 될 수도 있는데, 만일, 특정 국가에서 해당 솔루션을 자국 보호산업으로 보호하고 있다면, 해당 국가의 직접적인 진출은 그만큼 어려워 질 수밖에 없다. 일례로, 주파수 배분에 대한 늦은 결정으로 인하여 이전까지 잘 팔던 특정 제품을 이제는 판매할 수 없게 되었다(전자신문, 2004.12.16). 이 업종간 교류가 활발히 일어나면, 그 만큼 관련 기술이나 비즈니스간 컨버전스 할 수 있는 기회를 찾을 수 있다. 이에, 모바일

솔루션 관련 기업에 대한 기술평가 시에도 이러한 사항을 고려하여야 만 해당 기업의 성공여부를 예측할 수 있을 것이다.

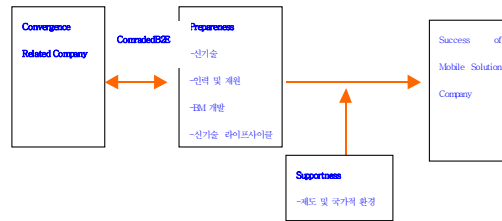


그림 5. Comraded B2E 모델  
Fig 5. model of comraded B2E

표 4. B2E 모델과 Affiliated B2E 모델 그리고 Comraded B2E 모델 간 차이점

table4. difference among B2E model, affiliated B2E model and Comraded B2E model

모델	내용	특징
B2E 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 모기업과 고용기업간 관계</li> <li>- 소사장제본사에서 구조조정 차원에서 분리된 직원들의 비즈니스 형태)</li> <li>- 이웃소심 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 요청하는 것만 처리하는 수동적인 자세를 취함</li> </ul>
Affiliated B2E 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>* B2E 모델을 보완한 모델로서 능동적 자세를 취함</li> <li>- 타 기업들과 제휴를 통한 비즈니스 영역 확대</li> <li>- B2E 모델보다 매출 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당 업무에 대해서만 능동적인 제한적 모델</li> <li>- 상호간 결합 어려움</li> </ul>
Comraded B2E 모델	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 기술의 Convergence 진행(방송과 통신간, 유선과 무선간, IT와 BIO간 등)</li> <li>* Convergence 시대에 맞는 비즈니스 추진</li> <li>- 이기간 결합할 수 있는 동류적 모델이 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 동류가 되면 쉽게 상호간 결합이 가능함</li> </ul>

표 5 비즈니스 모델에 따른 신기술 투자 회수와 투자위험 관련성  
table5. relationship between investment recovery and investment risk of new technology according to business model

투자회수와 위험 비즈니스 모델	신기술 투자회수	신기술 투자위험
B2E 모델	저	저
Affiliated B2E 모델	저	저
Comrade B2E 모델	고	저

## VI. 결론

21세기 요즈음 전세계 선진국들의 차세대 유비쿼터스 패러다임에 대한 선도적 역할을 차지하기 위한 치열한 경쟁과 함께광대역화 되고 있는 정보통신 환경속에서, 우리의 일상 생활 환경도 이에 발 맞추어 텔레메틱스, 홈네트워크 등의 환경으로 갖추어져 새로운 디지털 라이프로 전개될 것으로 기대하고 있다. 이에, Ecn, DMB, RFID, WiBro 등 신 기술의 탄생과 함께 뉴미디어 서비스가 우리 환경 깊숙이 자리잡아 가고 있다. 이에, 기업은 규모의 경제를 실현하기 위하여 합병, 제휴 등을 활발히 진행하여 한정 시장에서 생존하기 위한 생존 경쟁을 치르고 있다. 신 기술은 기존 기술을 대체하기 위한 방향으로 출현하는데, 이들 신 기술 역시 완전한 기술로 볼 수만은 없다. 새로 내놓는 제품과 서비스의 성공 확률은 20~30%에 지나지 않기 때문에(전자신문, 2004.12.16), 신 기술에 대한 기술 평가시 신 기술의 산업화를 판단할 수 있는 비즈니스 모델을 고려하여야 한다. 이에, Timmers 모델, Julta 등의 비즈니스 모델, Rappa 모델, 전자상거래 수익모델, B2E 모델과 제휴, 제휴(Affiliated) B2E 비즈니스 프레임 등 관련 비즈니스 모델의 특성들을 살펴보았으며, 기술평가 방법을 살펴본 결과, 신규시장을 창출할 때, 경제적 이익 예측은 시장성장곡선에 대한 이해와 시장점유율 예측에 좌우하고(이재역, 2002), 기술의 경제성은 시장이 좌우하므로, 신 기술에 대한 가치 평가가 쉽지는 않다. 이러한 시장에 존재하는 제도 및 국가적 환경은 비즈니스를 수행하는데 큰 걸림돌이 되기도 한다. 특히, 특정국가의 자국산업 보호정책은 해당산업의 직접 진출을 저지하기도 하므로, 제도 및 국가적 환경은 비즈니스 수행의 성공여부에 큰 영향을 미칠 수가 있다. 그러므로, 이를 해결하기 위한 방법 또한 고려하여야 한다. 이들 방법들에는 기술제공, 공동법인 설립, 국가간 협정 등 다양하겠으나, 우선적으로 진출하고자 하는 사회와 동질화 되어있어야 한다. 즉, 비즈니스 대상이 되는 그 사회를 알고, 이해하기 위한 노력으로 그 사회 구성원들과 함께 호흡하기 위한 준비를 하여야 한다. 따라서, 이들과 친분관계를 갖거나, 문화 교류를 통한 상호 이해를 높이거나, 아니면, 그 사회에 귀화하여 이들에 대한 사고 및 삶의 방식을 이해하기도 한다.

그러므로, 기술평가와 비즈니스 모델간 관련성에 대한 분

석을 한 후, 모바일 솔루션 기업들이 시장에서 성공하기 위한 Comraded B2E 비즈니스 모형을 도출하였다. 앞으로의 연구에서는 본 연구에서 도출한 비즈니스 모형에 대한 실증 분석을 하고자 한다. 특히, 제도나 국가적 환경은 비즈니스 성공에 지대한 영향을 미치는데 이에 대한 심층적 분석을 통하여 각종 규제를 슬기롭게 극복해 나갈수 있는 방향을 제시하고자 한다.

## 참고문헌

- [1] 김옥송, 비즈니스 모델 특허전략, 이미지 북, 2000.
- [2] 김재문, "e-비즈니스 모델에 맞는 e-CRM 구축 실행 가이드", 거름, pp.43-49., 2000
- [3] 김제홍, 주상호, 인터넷 비즈니스몰 평가모델의 분석 연구, 한국컴퓨터정보학회 논문지, 제8권 제2호, 2003.
- [4] 김종관, "기업공동 B2B2C 전자상거래 구축 사례에 관한 연구", 호남대학교, 2001
- [5] 남기찬, 공공부문 IT 아웃소싱 현황, 제2회 정부정보 화협회의 포럼, 한국소프트웨어 산업협회, 2003
- [6] 송문섭, e-비즈니스 관점의 정보화 수준 평가모형에 관한 연구, 연세대학교 대학원, 2000.6
- [7] 신영진, 모바일 게임산업의 발전방안에 관한 연구(석사), 한국외국어대학교 세계경영대학원, 국제경영학과, 2003.8
- [8] 심완식, "소사장제의 바람직한 운영방안에 관한 연구", 울산대학교, 1998
- [9] 이명순, "아웃소싱 전략과 알짜정보", 경영베스트 아웃소싱팀, p.19, 1998
- [10] 이세래, "인터넷 비즈니스 전략적 제휴의 파트너선정 결정요인에 관한연구", 2001
- [11] 이성곤, "모기업과 협력기업간의 신뢰형 성요인에 관한 연구", 울산대학교, 1997
- [12] 이은우, "전략적 아웃소싱의 성공적 운영방안에 관한 연구", 건국대학교, 2000
- [13] 이재역, 기술가치평가모형, 178회 과학기술정책포럼, 2002
- [14] 장덕성, 중소기업을 위한 제휴 B2E 프레임설계, 벤처 경영연구, Vol.5. No.2, 2002.
- [15] 장덕성, 모바일 접근에 의한 정보 누출을 막기 위한 Circuit Patrol 침입탐지 시스템 설계, 한국OA학회 논문지 제7권 제2호, 2002.

- [16] 차원용, 정무관, 손형수, 김종석, “디지털 비즈니스 게임”, 청아출판사, 2001
- [17] 한국전자통신연구원, ‘35대 품목 시장동향 보고서’, p255, 2002
- [18] 홍유수, “전략적 제휴와 기술혁신의 국제화”, KIEP, pp.26-29, 1994
- [19] Borys, B., & David, B. J, “Hybrid arrangements as Strategic Alliance: Theoretical issues in organizational combinations”, *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.234-349, 1989
- [20] Desmet, D., Francis, T., Hu, A., Koller, T. M., & Riedel, G. A, “Valuing Dot-Coms”, *The McKinsey Quarterly*, No.1, pp. 148-157, 2000
- [21] Greg, H., & Pamela, M, “Affiliate Selling building revenue on the web”, 2000
- [22] Greg H., & Pamela M., “Affiliate Selling building revenue on the web”, *제휴마케팅*, 더난출판사, 2000
- [23] James A. Senn, *The Evolution of Business To Business Commerce Models: The Influence of New Information Technology Models*, *Advance Issues of E-Commerce and WebBased Information Systems*, 1999
- [24] Julta, D., Bodorik, P., Hajnal, C., and Davis, C., “Making Business Sense of Electronic Commerce”, *IEEE Computer*, Vol.32, No.3, 1999, pp.67-75.
- [25] Kanter, R. M, “Collaborative Advantage”, *Harvard Business Review*, (July-August), pp.96-108, 1994
- [26] Kumar, B. N, “Partner-selection- criteria and success of technology transfer : A model based on learning theory applied to the case of Indo-German technical Collaborations”, *Management International Review*, Vol.35. No.1. pp.65-78. 1995
- [27] Lorange & Roos, “Strategic Alliance: Formation, Implementation and Evolution”, Cambridge, M A : Blackwell, p.7, 1992
- [28] Madhok, A, “Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Venture: A Trust based Approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol.26. No.1. pp.117-147. 1995
- [29] Michael Rappa, *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html#Brokerage>, 2003
- [30] N. Venkatraman, *IT Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition*, *Sloan Management Review*, Winter, 1994
- [31] Paul Timmers, “Business Models for Electronic Markets”, *Electronic Markets*, Vol.8, No.2, 1998, pp.3-8.
- [32] Rai, A., Borah, S. Borah & A. Ramaprasad, “Critical Success Factors for Strategic Alliance in the Information technology Industry: An Empirical Study”, *Decision Sciences*, Vol.27. No.1(winter), pp.141-155. 1996
- [33] Rayport, J. F., & Sviokla, J. J(1995), “Exploiting the Virtual Value Chain”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.75-85.
- [34] Seti, V., & King, W. R(1994), *Development of Measures to Assess the Extent to which an Information Technology Application Provides Competitive Advantage*, *Management Science*, Vol. 40, No.12, December, pp.1601-1627.
- [35] Slywotzky, A., Clayton Christensen, Richard Tedlow & Nicholas Carr(2000) “The future of Commerce”, *Harvard Business Review*, January -February, pp. 142-155.
- [36] 전자신문, 2002.4.18
- [37] 전자신문, “국산장비 설자리 마련 급선무”, 2004.12.16
- [38] 전자신문, “미디어 업계 위기 특화된 콘텐츠로 뚫어야”, 2004. 12.8)

## 저자 소개



### 장덕성

서울산업대학교 산업공학과(학사)  
고려대학교 경영정보(석사)  
경원대학교 경영정보(박사)  
동원대학 e-비즈니스과 교수  
<관심분야> e-비즈니스, 문서보안  
모바일