

# 비즈니스 서비스 개발을 위한 선행연구 분석

경기대학교 산업경영공학과  
이홍주 blue1024@kgu.ac.kr

## Introduction

최근 다수의 기업들과 연구자들은 더 나은 가치창출을 위해 비즈니스 서비스에 대한 큰 관심을 기울이고 있으나, 아직까지 이에 대한 체계적인 연구는 제자리걸음임

이에 본 논문에서는 비즈니스 서비스의 선행연구 분석을 통해 향후 진행해야 할 연구의 방향성을 제시하고 기초연구자료로 이를 활용하고자 함

## Business Value Creation

Edvardsson 과 Olsson(1996)은 그들의 논문에서 기업의 가치창출은 고객의 요구사항을 충족시키는 것이라 설명하였음

즉, 새로운 서비스 개발을 위해서는 서비스 컨셉의 개발, 서비스 시스템의 개발 그리고 서비스 프로세스 개발이 중요하다고 주장하였음

또한 James Fitzsimmons은 그의 저서에서 비즈니스 서비스는 고객이 공동생산자의 역할을 수행하면서 고객에게 받아들여지는 시간 소멸 적이고 무형적인 경험이라고 정의하였음

즉, 이와 같이 선행연구 결과를 고려할 때 비즈니스 서비스란 고객의 요구를 바탕으로 보다 가치 있는 것을 만들어 내는 것을 의미하며, 이러한 정의를 바탕으로 최근 많은 기업들은 신 서비스를 개발하기 위해 많은 노력을 기울이고 있음

이에 본 논문에서는 급변하는 경영환경에서 기업의 비즈니스 서비스 개발을 위한 선행연구를 분석하였음

## Analysis of Business Opportunity

기업에게 좋은 비즈니스 기회를 찾아내는 일은 무척이나 어려운 일임

기업은 새로운 비즈니스 기회를 찾아내기 위해 소비자가 원하는 것을 찾거나, 새로운 기술을 통해 원하는 것을 유도하기도 함

김진화(2010)는 그의 저서에서 최근 비즈니스 서비스가 주목받는 이유를 두 가지로 분석하였음.

첫째, 소비자의 소비패턴이 변화하고 있음. 소비자는 일상적 욕구가 어느 정도 충족되면 자연스럽게 정신적으로 가치지향적인 소비로 관심을 돌림

둘째, 오늘날 경제 구조가 기업이 제품을 생산해 얻는 부가가치보다 서비스로 창출한 부가가치가 훨씬 높은 경제구조임

따라서, 오늘날 소비자는 변화하고 있으며 기업들은 과거의 제조방식으로 가치를 창출하는 것 보다 소비자의 속성을 고려한 비즈니스 서비스 연구가 중요함을 제시하고 있음

## Analysis of Business Opportunity

Lovelock(1984) 과 Booz et al(1982)는 그들의 연구를 통해 기업의 신제품 분류를 그 속성에 따라 <표 1>과 같이 제시하였음

뿐만 아니라 Lovelock(1996)은 비즈니스 서비스 프로세스 연구를 통해서 서비스 마케팅과 서비스 운영을 각각 분류하여 연구하였음

이후 그의 연구를 바탕으로 Axel과 Chrisis(1998)는 그들의 연구에서 고객으로부터 가치를 창출하기 위해서는 기존의 제품을 점진적으로 개선하는 과정을 통해, 가치를 창출하는 과정을 연구하였음

또한, 기술적 속성과 마케팅 관점의 속성을 고려하여 서비스 개발을 위한 Matrix를 <그림 1>과 같이 제시하였음

# Analysis of Business Opportunity



Booz et al (1982)	Lovelock(1984)
<p><b><i>New-to-the-world products.</i></b> New products that not only represent a major new challenge to the supplier, but which are also seen to be quite new in the eyes of customers</p>	<p><b><i>Major innovations.</i></b> New products for markets as yet undefined and undimensioned</p>
<p><b><i>New product lines.</i></b> New products which represent major new challenges to the supplier</p>	<p><b><i>Start-up businesses.</i></b> New products for a market that is already served by existing products that meet the same generic products</p>
<p><b><i>Additions to existing product lines.</i></b> New products that supplement a company's established product lines, so rounding-out the product mix</p>	<p><b><i>New products for the currently served market.</i></b> New products that attempt to offer existing customers of the organization a product not previously available there</p>
<p><b><i>Improvements and revisions to existing products.</i></b> New products that provide improved performance and so replace existing products</p>	<p><b><i>Product line extensions.</i></b> Represent an augmentation of the existing product line or different way of service</p>
<p><b><i>Repositionings.</i></b> Existing products that are targeted to new markets or market segments</p>	<p><b><i>Product improvements.</i></b> Changes in certain features for existing products currently on offer to the currently served market</p>

(출처: Axel and Chris, 1998)

# Analysis of Business Opportunity



		Newness of the Product Attributes (to supplier):	
		Low	High
Newness of the Product Augmentation (to supplier):	Low	<b>Aim: Market Penetration</b> <b>Via: Offer Improvement</b> e.g. improved core attributes <u>and/or</u> improved augmentation	<b>Aim: Product Development</b> <b>Via: predominantly: Product Development</b> e.g. new product variants such as new derivatives in banking
	High	<b>Aim: Market Development</b> <b>Via: predominantly: Product Augmentation Development</b> e.g. First Direct, Direct Line	<b>Aim: Diversification</b> <b>Via: New-to-the-World Offers</b> e.g. a new business:- - overnight delivery (DHL) - distance education (O.U.) - temporary managers

(출처: Axel and Chris, 1998)

그림1. 서로 다른 속성을 고려한 비즈니스 서비스 분석

## Analysis of Business Opportunity

즉, Axel과 Chris(1998)의 연구는 서로 다른 속성간의 분석을 통해 속성에 따른 비즈니스 서비스 분석을 가능하게 하였으며, 기업 입장에서는 기업이 제공하는 비즈니스 서비스의 특성 따른 전략을 수립할 수 있도록 제시하였음

아울러 기업이 새로운 비즈니스를 개발하기 위해서 기업의 자원을 활용하는 관점으로 연구가 진행되기도 하였음

자원기업론이 제시하는 자원개념으로는 Core Strategic(Amit and Schoemaker, 1993), Core Competence(Prahalad and Hamel, 1990), Core Capabilities(Stalk, Evans and Shulman, 1992) 등이 있음

또한 기업에 경쟁우위를 가져다 주는 자원의 속성에 대해서 Barney(1992)는 기업의 핵심 자원을 설명하는 틀로 VRIO를 제시하였음

# Analysis of Business Opportunity

VRIO란 기업이 가지고 있는 가치 있고 (Valuable), 희소하며(Rare), 모방이 불가능하고(Inimitable), 조직에 고유(Organization-specific)한 자원을 가리킨다. 기업은 이러한 고유한 자원을 활용하여 새로운 비즈니스 서비스를 연구하며, 이를 위해서는 자원의 결합을 통한 가치창출이 매우 중요함

전성현(2001)은 그의 저서에서 자원결합을 <표 2>와 같이 제시하였다.

표2.자원결합 유형

		자원결합의 상태	
		공존적 상태	공생적 상태
자원결합의 동기	경제적 동기	자원교환	자원보완
	혁신적 동기	자원집적	자원접합

(출처: 전성현, 2001)

## Analysis of Business Opportunity

즉, 각 비즈니스 주체들이 자원결합에 참여하는 것을 크게 자원결합의 동기와 자원결합의 상태로 분류하였음

이는 자원결합의 동기를 크게 경제성과 혁신성으로 분석한 것임

경제성이란 기업은 운영경비의 절감, 업무 효율성 제고 등의 경제적 동기에서 자원결합을 추진하며, 혁신성이란 기존의 생산/관리 방식에서 탈피하여 보다 근원적, 혁신적 변화를 추구하는 경우를 말함

여기서는 새로운 비즈니스 서비스 개발 등이 해당됨

표3.참신성에 의한 신제품 분류

		소비자 측면 참신성		
		낮음	중간	높음
기업측면 참신성	높음	제품계열확장	N/A	혁신제품
	중간	제품개선	기존제품라인 추가	N/A
	낮음	비용절감	제품 리포지셔닝	N/A

<출처: Booz, Allen & Hamilton, 1982>

또한 Booz, Allen & Hamilton(1982)에서 발표한 신제품 분류에 따르면 기업측면의 참신성과 소비자 중심의 참신성을 고려한 신제품 분류 기준을 <표 3>과 같이 제시하였음

## Analysis of Business Opportunity

전성현(2001)은 각 비즈니스 주체들이 자원결합에 참여하는 것을 크게 자원결합의 동기와 자원결합의 상태로 분류하였음

즉, 자원결합의 동기를 크게 경제성과 혁신성으로 분석한 것임

경제성이란 기업은 운영경비의 절감, 업무 효율성 제고 등의 경제적 동기에서 자원결합을 추진하며, 혁신성이란 기존의 생산/관리 방식에서 탈피하여 보다 근원적, 혁신적 변화를 추구하는 경우를 말함

여기서는 새로운 비즈니스 서비스 개발 등이 해당됨

# Analysis of Business Opportunity

표4. 여러 연구에서 제시하고 있는 신제품 성공요인

신제품 성공요인	Booz, Allen and Hamilton	De Brentani	Cooper and Kleninschmidt	Duerr
고객니즈에 부합	√	√	√	
고객에게 높은 가치 제품 제공		√	√	
혁신		√	√	
기술적 우위	√		√	
성장 잠재력 등을 검색		√	√	√
유리한 경쟁환경	√			
회사내부 능력에 부합	√	√	√	√
조직간 커뮤니케이션		√	√	
최고경영자의 지원	√		√	√
신제품 개발 열정				√
신제품 친화적 조직	√			√
신제품개발 과정의 이용	√		√	√
위험관리		√	√	

<출처: Urban, G.L and John R. Hauser, 1993>

## Analysis of Business Opportunity



또한 각 기업 및 연구자들은 비즈니스 개발을 위한 기회요인에 대한 분석과 이를 활용한 비즈니스 모델에 대한 연구를 수행하였음.

비즈니스 모델이란 기업이 보유하고 있는 역량을 활용해 가치를 창출하기 위한 방안을 모형화 한 것이라고 할 수 있으며, Henry Chesbrough 와 Ricard Rosenbloom이 2003년에 제시한 비즈니스 모델 구성요소는 아래와 같음

# Analysis of Business Opportunity



표5.비즈니스 모델의 구성요소

구성요소	설명
가치명제	기업이 제공하고자 하는 서비스가 무엇인지를 기본적으로 정의하고 기업이 제공한 서비스를 고객이 어떻게 사용할지를 정의하는 활동임. 이를 위해서는 고객의 관점에서 생각해야 하며, 고객으로부터 포착된 가치를 어떤 제품이나 서비스에 포함시켜 제공해야 하는 가 임
시장세분화	기업이 가치를 제공할 시장을 명확히 해야 비로소 구체적인 비즈니스 모델이 구축될 수 있기 때문임
가치사슬	제품이나 서비스를 개발하기 위한 원재료 조달, 제품생산, 보관 및 운송, 마케팅 및 영업, 배송 및 사후 서비스 등 기업이 시장에서 가치를 창출하기 위해 수행하는 일련의 활동이라 할 수 있음. 즉 기업은 가치 사슬 분석을 통해 부가가치가 창출되는 부분을 파악할 수 있고 기업의 강점이나 약점 등도 파악할 수 있음
수익구조와 목표이윤	수익구조란 고객에게 얼마를 지불하게 될 것인지, 서비스의 제공기업 그리고 공급자들에게 어느 정도의 비율로 할당할 것인지를 정하는 것임
가치네트워크	가치사슬로 연결되지 않은 외부의 3자들까지 연결시켜야 비로소 기업의 가치가 창출되고 확보됨
경쟁전략	핵심자원에 대해 경쟁자와 다르게 접근할 수 있는 능력, 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없으면서 고객에게 가치를 전달하는 내부 프로세스를 창출할 수 있는 능력, 그리고 시장에 대한 풍부한 경험 및 미래의 시장에서 자신의 비즈니스를 운영할 수 있는 추진력

<출처: Chesbrough & Rosenbloom, 2003>

## Analysis of Business Opportunity

또한 Richard C.Dorf(2006)은 기업이 새로운 비즈니스를 설계할 때 고려해야 할 3가지 요소를 제시하였음.

첫째, 누가 고객인가?

둘째, 고객을 어떻게 만족시켜 줄 것인가?

셋째, 어떻게 수익을 창출할 것인가?

그는 이러한 물음에 대한 답변이 바로 비즈니스 모델이라 설명하였음

아울러 그는 기업이 새로운 비즈니스 기회를 포착하기 위한 9가지의 비즈니스 기회 요인을 <표 6>와 같이 제시하였음

# Analysis of Business Opportunity



표6.비즈니스의 기회요인 포착을 위한 9가지 카테고리

No	카테고리
1	제품이나 서비스의 가치향상
2	신기술의 활용
3	대량판매 시장의 분석 및 개발
4	개인 고객을 위한 맞춤형 서비스
5	고객과의 접점 확대
6	효과적인 재고 및 물류관리
7	산업환경의 변화
8	업무프로세스의 개선
9	합병 등을 통한 기업규모의 확대

# Analysis of Business Opportunity

아울러 그는 그의 저서에서 새로운 비즈니스를 도출하기 위한 3개의 영역을 기준으로 한 개념적 연구 모형을 <그림 2>와 같이 제시하였음

즉, 비즈니스 개발을 위해서는 영역별 고객 분석, 가치창출을 위한 핵심역량 분석 그리고 비즈니스 문제 해결을 위한 해결방안이 필수요인이며, 이러한 세 가지 영역을 토대로 비즈니스 기회를 도출할 수 있는 연구 모형을 <그림 2>와 같이 제시하였음

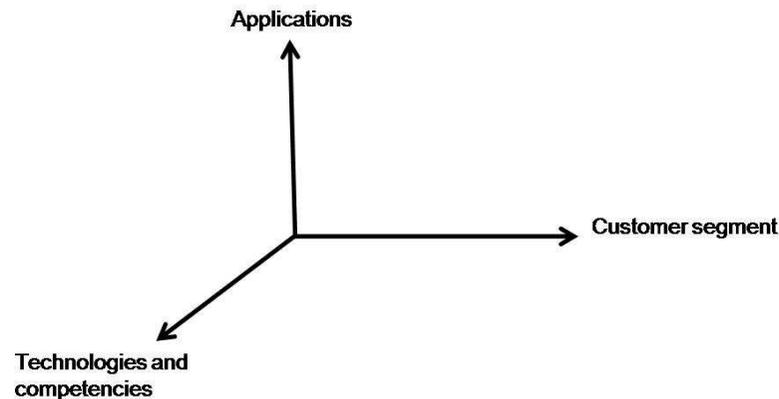


그림2.비즈니스 요인 도출을 위한 개념모형

## Conclusion

본 논문에서는 선행연구를 바탕으로 비즈니스 서비스 개발을 위한 요인 및 연구모형을 분석하였음

많은 연구자들은 비즈니스 개발을 위해 소비자와 기업 그리고 자원의 속성 분석을 통해 비즈니스 기회 요인을 도출하였으며, 이를 바탕으로 비즈니스의 목적 과 이익 실현을 위한 가치사슬과 가치 네트워크에 대한 연구를 실시하였음

아울러 시장세분화를 통한 소비자 연구와 경쟁자우위에서 앞서기 위한 다양한 전략이 주요한 비즈니스 모델의 구성요소임을 제시하였음

이에 본 논문에서는 선행연구자들의 이러한 연구를 정리하였으며, 향후 비즈니스 요인 관련 연구 진행시 본 논문의 분석이 도움이 되리라 예상함

Anymore question?

E-mail : [blue1024@kgu.ac.kr](mailto:blue1024@kgu.ac.kr)