

M&A에 성공하는 중소·벤처기업 비즈니스 모델 구성요소 연구

김상길* · 정한석**

I. 서론

기업은 성장 하지 않으면 정체되어 다른 기업과의 경쟁에서 밀리게 되고 결국은 도태되는 것이 운명이다. 성장하는 방법은 기존사업 확장, 신규사업을 발굴하여 새로운 시장에 진입하거나, 기존 기업을 인수합병(M&A)하여 기업의 규모를 키우면서 성장하는 방법이다(김종태, 2010). 중소벤처기업은 자금조달, 마케팅 능력 및 경영능력에서 한계를 노출하여 어려운 상황에 처하게 되고 도산하는 경우 엄청난 사회적 비용이 수반된다. 기술력과 사업성을 기반으로 설립하여 벤처정신으로 고군분투하는 중소벤처기업에게 M&A가 대안인 이유이다.

비즈니스 모델에 대해서는 다양한 연구가 있지만, 어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하고 시장에서 어떻게 이윤을 창출하는지를 설명하는 것으로 정의할 수 있다.(이동현, 2011). 기술기반 벤처기업은 소수의 인력이 혁신기술을 중심으로 새로운 제품과 시장에 도전하여 성장목적을 달성하기 위해 설립된 기업으로 미국의 실리콘밸리에서 사용되는 스타트업 기업과 의미가 통한다. 기술창업에 대해 창업진흥원은 예비창업자가 체득한 기술, 경험 그리고 전문적 노하우 등의 지식을 모태로 사업에 착수하는 것을 창업행위라고 한다(창업진흥원, 2013).

구글이나 페이스북 등 해외 기업들은 M&A에 적극적이다. 성공적인 출구를 확인한 창업가들은 새로운 스타트업에 투자하는 선순환이 이뤄진다. 국내의 경우 중소기업 M&A시장이 활성화 되지 못한 관계로 벤처기업이 대기업에 M&A 되는 경우는 0.4%에 불과하다(서찬동·이경진, 2015). 중소기업들이 창업 및 성장단계 를 거친 후 필요한 바람직한 엑시트 마켓(Exit Market)을 형성해주기 위한 중소기업 M&A 시장을 활성화의 필요성이 강조되고 있는 이유이다.(김영도·이시연, 2013). M&A 외에 한국에서 거의 유일한 엑시트 경로로 여겨지고 있는 IPO(기업공개)는 창업부터 평균 약 13년이 소요되는 반면 미국 실리콘밸리에서는 통상 6~7년 소요된다. 창조경제혁신센터로 상징되는 정부는 중소벤처기업 선순환을 위한 생태계 구축에 지원을 아끼지 않고 있으므로 창업 초기 단계부터 M&A에 성공하는 비즈니스 모델의 준비와 발전은 창업활성화와 국가 경제 크게 기여할 것이다.

II. 선행연구

1. 비즈니스 모델과 구성요소

1) 비즈니스 모델

비즈니스 모델은 연구자 마다 다양하게 제시되고 일반적으로 받아들여지는 확고한 정의는 아직 없다. 연구

* 김상길, 대전대학교 융합컨설팅학과 석사과정, 042-825-9629, sangsangclub@gmail.com

** 정한석, 대전대학교 융합컨설팅학과 박사과정, 054-470-0870, d794279@naver.com

의 주제나 비즈니스 모델 대상에 따라서 정의에 대한 차이를 보이고 있다. 본질적으로는 고객에게 더 집중함으로써 기업을 둘러싼 여러 이해 관계자들을 위해 가치를 창출하고 더 큰 성과를 내기 위한 방법을 담은 것이며 경영에 가장 핵심이 되는 체계적인 사고를 반영하고 있다(Osterwalder, 2005). 비즈니스 모델을 만드는 것은 새로운 Rule을 만드는 것이므로 비즈니스 모델에 대한 개념을 명확히 하고 그 구성하는 요소가 무엇인지를 파악해야 한다. 기업의 사업 논리를 이해하고 설명하는데 도움을 주는 비즈니스 기획 도구 이다(Osterwalder, 2005). Slywotzky & Morrison(1997)는 비즈니스 디자인이라는 용어를 통해 고객선택, 가치창출, 차별/전략적 통제, 범위에 대한 요소가 중요함을 제시하였다. 이후 Timmers(1998)는 사업과 관련된 다양한 이해관계자들의 역할, 잠재적 혜택 수익의 원천 등에 대한 묘사이자 아키텍처라 하고 비즈니스 모델 구성요소를 제품/서비스/정보흐름, 비즈니스 주체 및 역할, 잠재이익, 수익원천을 주장하였다. Afuah&Tucci(2001)는 고객가치, 사업범위, 가격전략, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 사업역량, 지속가능성으로 정리하였다. Chesbrough&Rosenbloom(2004)는 비즈니스 모델은 기업의 운영 논리이기도 하지만 사업을 운영하기 위해 필수적인 핵심 구성요소들의 집합이라고 주장했다. 비즈니스 모델은 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창조해 전달하고 어떤 방법으로 수익을 창출하는가를 설명하는 하나의 스토리 라고 정의했다(Teece, 2010). Osterwalder(2010)는 비즈니스 모델 제너레이션에서 비즈니스 모델을 하나의 조직이 어떻게 가치를 창조하고 전파하며 포착해내는지를 합리적이고 체계적으로 묘사해낸 것이라고 주장 하면서, 고객 세그먼트, 가치 제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 비용구조 등 9가지 요소로 구성하고 비즈니스 모델 캔버스라는 개념을 도입해 전체적인 비즈니스 모델을 한눈에 도식화 하는 방식을 제안 하였다.

<표 1> 비즈니스 모델 구성요소

해당 연구자	비즈니스 모델의 주요 구성요소
Slywotzky & Morrison(1997)	고객선택, 가치창출, 차별/전략적 통제요소, 사업범위
Timmers(1998)	제품/서비스/정보흐름, 비즈니스 주체 및 역할, 잠재이익, 수익원천
Ghosh(1998)	가치제안, 수익모델, 시장기회, 경쟁환경, 경쟁우위, 시장전략, 조직개발, 경영 팀
Hamel(2000)	핵심전략, 전략적 자원, 고객 인터페이스, 가치 네트워크
Afuah & Tucci(2001)	고객가치, 사업 범위, 가격전략, 수익원천, 연계된 활동, 실행, 사업 역량, 지속 가능성
Chesbrough & Rosenbloom (2004)	시장, 가치제안, 가치사슬, 비용과 수익, 가치네트워크, 경쟁전략
Morris et. al.(2005)	가치 제공, 목표 시장, 경쟁 전략, 내부 역량, 수익 모형, 성장의지
Osterwalder(2010)	가치제안, 고객분류, 전달경로, 고객관계, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너십, 수익원, 비용구조

비즈니스 모델이 중요한 이유는 내용이 함축적이고 상세한 내용을 담기보다는 핵심적인 내용을 간략하게 표현한다. 이는 누구든지 쉽게 기억할 수 있을 정도로 충분히 작은 개념으로 표현해야 한다. 기업이 초기에 수립한 비즈니스 모델로는 지속적으로 수익을 창출할 수 없다. 수익의 원천이 고객인데, 고객의 가치는 끊임 없이 변화한다. 기존의 수익모델은 고객의 가치변화, 경쟁기업의 출현과 함께 새로운 수익모델을 찾지 않으면 도태될 수밖에 없다. 따라서 고객의 가치를 창출할 수 있는 새로운 수익모델의 지속적인 개발이 이루어질 때만이 지속적 성장이 가능하다.

2) 비즈니스 모델 캔버스

비즈니스 모델 제너레이션(Osterwalder, 2010)에서 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스의 핵심 영역인 고객, 유통, 관계관리, 수익원, 인프라, 비용 등을 포괄하면서 해당 비즈니스 모델을 체계적으로 실현할 수 있는 필수적인 요소들을 제시하고 있다. 비즈니스 모델의 구성요소에 대한 연구의 흐름을 살펴보면 초기에는 산업적 관점의 구조를 분석하는 연구에서 최근에는 단위 사업을 대상으로 비즈니스를 수행하기 위해서 필요한 구성요소들을 세분화하고 관계를 구조화하는 형태로 진화하고 있다(김주영, 2013). 회사나 조직은 항상 성장하기 때문에 어떤 비즈니스 모델도 현재와 같이 고정될 수는 없으며, 계속 진화하고 변해야 생존하기 때문이다(Osterwalder, 2005). 비즈니스 모델 캔버스를 통해서 고객세그먼트, 가치제안, 채널, 고객관계, 수익원, 핵심자원, 핵심활동, 핵심파트너, 비용구조의 9가지 요소로 구성되어 있다고 설명한다. 본 모델은 470명의 컨설턴트가 실제 적용한 실용성과 범용성이 높은 개념으로 주목받고 있어 9가지의 핵심구성요소 연구를 통해 중소벤처기업의 M&A에 영향을 미치는 요소를 찾고자 하였다(창업진흥원, 2013)

<표 2> 비즈니스 모델 캔버스 구성요소

구성요소	내용
고객세그먼트	사업이 목표로 하는 대상 고객
가치제안	특정 고객이 필요로 하는 가치를 창조하기 위한 상품이나 서비스 조합
채널	고객에게 가치를 제안하기 위해 하는 커뮤니케이션과 상품서비스 전달
고객관계	목표고객과 지속 관계의 유지
수익원	기업이 사업을 통해 창출하는 현금
핵심자원	사업진행을 위한 중요 자산으로 물질자원, 지적 자산, 인적 자원, 재무 자원 등을 의미
핵심활동	기업이 사업을 하기 위한 중요한 행동으로 생산, 문제해결, 플랫폼, 네트워크로 분류
핵심파트너쉽	사업모델을 원활하기 위한 공급자-파트너간 네트워크
비용구조	사업의 운영을 위한 모든 비용

2. 중소벤처기업 M&A

오늘날 치열한 경쟁 속의 한정된 시장에서는 대기업이든 중소벤처기업이든 판매단가 인하, 원가절감, 품질개선, 디자인 변경, 연구개발 등 기존의 경영전략만으로 지속적인 성장이 어려운 상황이다(신현장, 2009). 강원(2005)은 매도(피인수)를 경영목표로 하는 건강한 M&A도 전략대안으로 고려하여 중소벤처기업이 창업과 성장 간의 분업 모델을 확산하여 창업하여 매각하고, 매각 자금으로 다시 창업하는 창업 전문가와 인수한 기업을 성장시키는 경영 전문가의 역할 분담을 주장하였다. 정부는 M&A 활성화 방안(2014)에서 M&A 시장의 침체는 기업의 자율적인 사업구조 재편을 제약할 뿐만 아니라 당면한 기업 구조조정과 중소벤처 투자 활성화를 저해한다고 보고 있다.

벤처기업 정밀실태조사(벤처기업협회, 2014)에서는 2.1%가 M&A 경험이 있는 것으로 나타났고, 그 목적으로 '신규사업 진입' 58.4%, '시장지배력 확대' 49.6%, '기술 및 인력 확보' 35.1%, '자금경색 해소' 24.1%로 1+2순위 보고 되었다. 또한, 고려 수준으로 '전혀 고려하고 있지 않다' 94.4%, '고려는 하고 있지만, 구체적인 계획은 아직 없다' 4.5%로 집계되었다. 이러한 소극적인 결과는 M&A시장 환경에 대한 개선 필요 사항에서 나타났다.

글로벌 시장은 국경간 M&A가 42.8%로 활성화되고 있으나, 국내 국경간 M&A는 27.6% 낮은편 이고, 세

계적으로는 동종산업 간 M&A가 활발한데 비해 한국에서는 이종산업 간 M&A 비중이 높다(전해영, 2015). 대구창조경제혁신센터에서 ‘그동안 삼성전자는 해외 스타트업을 인수해 왔는데 앞으로는 창조경제센터에서 육성된 스타트업 기업도 인수 하겠다’의 보도는 창업 생태계에 긍정적인 영향을 줄 것으로 보고 있다(정승환, 2015).

3. 국내 중소벤처기업의 실태

국내 벤처기업은 2013년 말 기준 29,067개로 평균 매출 68.4억원, R&D투자 2.3억원(3.2%), 근로자 24.7명, 일반제조업이 51%로 가장 높고 첨단제조가 20.6%, 소프트웨어/정보통신 16.9% 순이다. 산업재산권은 7.2건으로 특허권이 3.9건으로 가장 높은 비중으로 세계 최고 수준의 기술력과 비교한 결과, ‘약간 미흡’이라는 의견이 42.5%이고, ‘미흡’ 25.6%, ‘세계 최고 수준과 동일’ 16.2%로 조사 했다(벤처기업협회, 2014).

III. 연구방법

본 연구는 선행연구에서 M&A에 성공한 기업을 대상으로 비즈니스 모델 캔버스를 응용하여 9개 핵심 구성요소가 M&A에 어떠한 기여와 역할을 했는지를 최근 진행된 사례조사를 통하여 분석하고자 한다. 이를 통해 중소벤처기업이 비즈니스 모델에서 어떤 구성요소 들이 M&A를 통한 엑시트 워너(Exit Winner)가 될지를 판단하는데 유용할 것으로 보았다.

1. 해외 사례조사

전해영(2015)의 조사에서 2014년 글로벌 M&A시장 규모는 3조 8,156억 달러를 기록하여 금융위기 이전 수준에 접근했는데, 목적이 세분화 되면서 외형적인 성장보다는 지속 성장을 위한 무형자산 확보에 관심을 갖고 기술 등을 취득하여 경쟁 역량을 보완 했다. 특허와 인재에 주목하면서 ‘특허를 위한 기업 M&A’를 추진한다. 구글은 2011년 특허 17천개를 보유한 모토로라모빌리티를 125억 달러에 인수하였으며, 이 중 55억 달러는 특허 가치로 추정 된다. 이처럼 모바일 기술, 인터넷 광고 및 서비스, 지도 등에 특허를 보유한 기업을 인수하여 사업영역을 확대하였다(김지윤, 2012). 페이스북, 그루폰, 트위터 등 인재의 아이디어와 비즈니스 모델 혁신을 중시하는 기업에서는 대규모 전문인력이나 영입하기 어려운 우수인력 확보를 위한 수단으로 M&A를 추진했다. 페이스북은 인재 확보를 위해 프렌드피드(친구소식 알림서비스), 핫포데이토(위치기반 서비스), 드롭닷아이오(온라인 파일공유 서비스) 등을 인수 했는데, CEO 마크주커버그는 이에 대한 인수비용에 대해 “한 분야에서 비범하게 뛰어난 사람은 어떤 일을 적당히 잘하는 사람보다 100백의 가치가 있다(M&A를 통해 영입할 가치가 있다)”고 한바 있다. 이러한 사례는 기술창업 초기단계부터 M&A를 겨냥한 전략을 활용한 사례로 보인다.

2. 국내 사례조사

M&A의 과제로 부정적인 사회적 인식, 금융기법의 미발달, 시장정보 부족, 전문가의 부족 문제에 대해 다양한 개선안을 정보주도형으로 시행되고 있지만 자본시장의 미성숙으로 우호적 M&A의 사례조사에 한계로 작용한다(최미호, 2014).

2015년 상반기 ‘국민 내비게이션’으로 불리는 김기사 서비스를 운영하는 록앤올이 다음카카오에 626억원 매각 되면서 스타트업에서 가장 큰 규모의 M&A 중 하나이다. 자본금 1.5억 원, 6명으로 시작하여 창업 8개월만에 내놓은 본 서비스는 실시간으로 업데이트 되는 방대한 교통정보를 바탕으로 과거와 현재의 교통 흐름을 분석한다. 이를 통해 매월 1억건 이상의 길찾기 검색이 이뤄진다. O2O(Online to Offline)사업에서 성과를 기대하고 있다. 출시한 ‘카카오택시’에 국민내비 김기사를 연동해 시너지가 기대되는 부분이다. 인적 및 지적 자산의 핵심자원이 M&A의 중요한 성공요인이다(김관용, 2015).

‘삼성페이’ 서비스를 운영하는 삼성전자는 2015년 2월, 약 2000억원으로 미국 스타트업인 루프페이를 인수했다. 이 기업의 “기존 신용카드 단말기를 바꾸지 않고 모바일 결제가 가능하다”는 마그네틱 보안전송(MST) 특허에 주목했다. 경쟁사인 미국 애플의 ‘애플페이’가 근접무선통신(NFC)기능을 갖춘 단말기 대비 작동방식의 차별화로 출시 한달여만에 60만명 고객을 확보했다. 협상 3개월내 M&A, 인수 후 6개월 만에 서비스를 출시한 결과이다(정지은, 2015). 고객 관점에서 문제(단말기 보급률 NFC 10%, MST 90% 수준)를 해결하고 니즈를 충족시킬 수 있는 고객 가치제안(Value Proposition)과 비즈니스 모델 글로벌화 계획에 따른 사례로 평가 받고 있다.

3. 사례조사를 통한 비즈니스 모델 핵심 구성요소 도출

성공요소 도출과 연계되어 이종원(2014)은 기업들의 M&A 동기에 대해 실증 하였다. 중소기업이 전체 표본의 81.5%인 66곳, 대기업은 18.5%인 15곳이 응답한 결과, 1순위로 경영전략적 동기, 2순위로 영업적 동기, 3순위로 재무적 동기로 나타났다. 본 연구는 M&A에 성공하는 중소벤처기업 비즈니스 모델의 구성요소를 연구를 위해 비즈니스 모델 캔버스의 핵심 구성요소를 중심으로 사례에 대해 연구하여 시사점을 제시하고자 한다.

IV. 연구가설과 실증분석

1. 연구가설

기업을 둘러싼 여러 이해 관계자들을 위해 가치를 창출하고 더 큰 성과를 내기위한 방법을 담은 것이 비즈니스 모델(Osterwalder, 2005)이라 설명하였다. 기업 비즈니스 모델이 대부분 외부의 환경적인 요인과 압력 때문에 변화와 수정을 요구 받는다고 할 때, 비즈니스 모델 캔버스의 핵심내용에 부합하는 가치제안(Value Proposition)을 한다는 가정으로 가설 1을 설정했다.

가설 1. 비즈니스 모델의 가치제안은 M&A 성공에 긍정적 영향을 미친다.

대기업 입장에서는 M&A 업체가 국내 시장에서 확고한 입지와 대기업의 마케팅 능력으로 글로벌 시장을 겨냥하는 비즈니스 모델을 선호한다. 중소벤처기업이 틈새시장에서만 집중하는 경우 성장 한계에 봉착할 것으로 가정하여 가설 2를 설정했다.

가설 2. 중소벤처기업의 비즈니스 모델에서 글로벌화 계획은(고객세그먼트) M&A에 의사결정에 긍정적인 영향을 미친다.

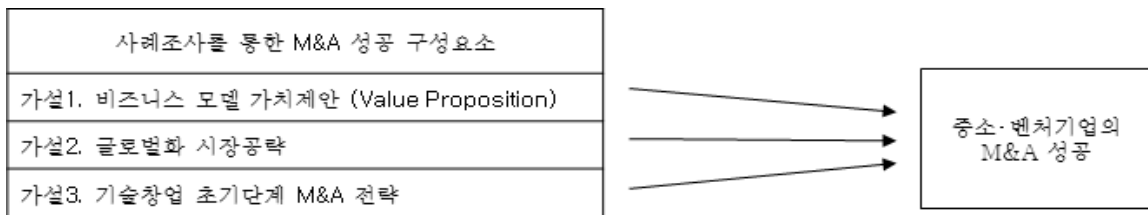
해외 사례조사에서 M&A 목적도 세분화 되면서 특히, 우수인력을 확보하기 위한 수단으로 추진된 사례를 보았다. 국내의 ‘제 2의 김기사’ 같은 엑시트 위너(Exit Winner)를 만들기 위해서는 M&A 시장이 관심을 가질 만한 ‘수익성과 글로벌 진출’ 가능성을 가진 업체를 키워야 한다. 이는 엑시트할 법한 기업을 미리 키워야

한다는 가정으로 가설 3을 설정했다.

가설 3. 기술창업 초기단계부터 M&A 전략을 수립할 경우 성공 가능성이 높다.

2. 실증분석

본 연구에서는 M&A에 성공하는 비즈니스 모델 구성요소를 연구하기 위해 사례 조사를 통해 찾고자 하였다. 중소벤처기업 입장에서 다양한 경영환경과 현안으로 이해관계가 복잡하여 일반화에 한계가 있다. 그러나 사례를 통해 비즈니스 모델 구성요소별 유의미한 차이가 있을 것이다. 중소벤처기업 비즈니스 모델을 시장변화에 맞추고 명확한 고객 가치제안은 M&A 성공가능성을 높일 수 있을 것으로 판단했다.



(그림 1) 연구모형

V. 결론

중소·벤처기업 인수를 통해서 새로운 성장 동력을 확보하고 정체된 상황을 돌파하여 추가적인 업그레이드를 해야 하는 것이 기업 입장에서 당연한 과제이다. M&A에 성공하는 ‘될성부른 떡잎’ 기업이 되려면 기술창업 초기 단계뿐 아니라, 변화에 대응하는 Value Proposition을 명확히 해야 한다. 해외의 활발한 인수합병 기업문화는 초기단계 M&A 전략과 연결되어 스타트업의 ‘엑시트’ 기회를 열어주고 있다.

비즈니스 모델에서 글로벌화 시장공략은 국내 시장의 한계를 극복하는 대안이 될 것이다. 제한적 정보로 다양한 사례조사의 미흡은 본 연구의 한계이다. 이러한 비즈니스 모델 구성요소들은 중소·벤처기업의 우호적 M&A 성공 가능성을 높일 것으로 본 연구에서는 강조하였다.

참고문헌

- 김관용 (2015), “M&A는 벤처성장 돕는 동력, 한국M&A 문화개선돼야”, 『이데일리』(2015. 06. 19).
- 김지윤 (2012), “최근 M&A의 3대 특징 및 시사점”, 『삼성경제연구소 SERI 경영노트』, 174.
- 김주영 (2013), “기술창업기업의 성장단계별 비즈니스모델의 변화연구”, 한밭대학교 석사학위 논문.
- 김영도·이시연 (2013), “M&A활성화 방안 연구”, 『한국금융연구원』.
- 벤처기업협회 (2014), “2014년 벤처기업 정밀실태조사”, 중소기업청.
- 서찬동·이경진 (2015), “맥킨지, 한국벤처 보고서”, 『매일경제』, (2015.05.28.), A5면.
- 신현장 (2009), “중소벤처기업의 성공적인 M&A전략”, M&A아카데미, 32-33.
- 이종원 (2014), “한국기업 M&A의 결정요인에 관한 연구”, 호서대학교대학원, 박사학위 논문.

- 전해영 (2015), “세계 M&A와 비교를 통해본 국내 M&A의 특징”, 「현대경제연구원」, 통권624호.
- 정승환 (2015), “삼성, 창조센터 스타트업 M&A할 것”, 「매일경제」, (2015.09.16.), A14면.
- 정지은 (2015), “진격의 삼성페이, ‘핵심기술수혈’ M&A전략 있었다.” 「한국경제」, (2015.10.02.)
- 창업진흥원 (2013), “기술창업보육론”, 중소기업청.
- 최미호 (2014), “한국 인수합병시장에 대한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- Afuah & Tucci, C. (2001), “Internet Business Models and Strategies”, *Boston: McGraw Hill*
- Chesbrough. H & R. S. Rosenbloom (2004), “The Role of the business model in capturing value from innovation”, *Harvard Business School Press*.
- Osterwalder, A. *et al.* (2005), “Clarifying Business Models”, 15, 1-40.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. *et al.* (2010), “Business Models Generation”, *Wiley*.
- Slywotzky A. & D. J. Morrison, (1997), “value migration”, *Times Books, Random House*.
- Teece, D. J. (2010), “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long range Planning*, 43(2-3).
- Timmers, (1998), “Business Models for electronic markets”, *Electronic Markets*, V.8, No.2, 3-8.