

우리나라 기업간 e-Marketplace의 단계별 성장가능성에 관한 탐색적 연구

A Study on the Possibility of Being Successful B2B e-Marketplaces in the Early stages

안중수(Chong-soo An)

강릉대학교 무역학과 교수

목 차

- | | |
|---------------------|----------------|
| I. 서론 | IV. 성장단계별 사례분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 요약 및 결론 |
| III. 연구방법론과 연구대상 현황 | 참고문헌 |

Abstract

The purpose of this paper is to examine the possibility of whether B2B e-marketplaces continue to grow. There are numerous barriers to the growth of e-marketplace, but certain key factors can push e-marketplaces beyond these obstacles. In the stage of generating traffic, it is essential to find a vertical area to attract buyers and sellers which can generate B2B transaction through e-marketplace. Generating traffic is possible only for e-marketplaces established by those who have vertical knowledges and strong off-line relationship in the vertical areas. In the stage of concentrating traffic, more attention should be given to reach critical mass and to increase transaction through e-marketplace. Currently, there seems to be a tendency that having major buyers as members of a e-marketplace is an true factor for the successful e-marketplace. Finally, to attain the locking traffic, e-marketplace needs to have the ability to generate revenue through B2B transaction.

What we have learn from this study is that having the software-technology is not a sufficient condition to successfully operate B2B e-marketplace. It is important for e-marketplace to attract major players in order to increase B2B transaction, and also to make profit by them.

Key Words: B2B, E-marketplace, E-business, Trading Hub

I. 서론

최근에 인터넷을 기반으로 전자상거래가 빠르게 성장하고 있다. 1990년대가 인터넷을 기반으로 수많은 기업과 소비자를 B2C(business-to-consumer)에 참여하게 만드는 해였다면, 2000년대에는 B2C를 통한 전자상거래 기술의 발전과 인식의 전환이 기업과 기업간의 거래에도 적용돼, B2B(business-to-business)시장을 획기적으로 발전시킨 해이다. 특히, B2B 시장은 B2C 시장 규모에 비교할 수 없을 정도로 크기 때문에 해를 거듭할수록 전 세계적으로 폭발적인 성장을 보일 것으로 예측된다.

이러한 전 세계적인 추세에 부응하여 국내의 경우에도 B2B시장이 본격적으로 이루어지고 있다. 통계청이 발표한 2000년 전자상거래 기업체 통계조사 결과에 따르면 B2B 거래규모(구매액 기준)는 52조 3천억원으로 전체 전자상거래 거래액인 57조 5천억원의 90.9%를 차지하고 있다. 이는 전체 기업간 거래액의 6.3%에 해당한다.¹⁾ 또한 기업들 사이에서 B2B 시장 형성을 위한 e마켓플레이스의 설립이 활발하게 이루어지고 있어서 국내 B2B 거래는 빠른 시일 내에 비약적으로 커질 것으로 보인다. 이제 이러한 상황 속에서 국내 기업은 물론 전세계 모든 기업들은 B2B 시장 참여 여부에 대한 계획이 아니라 어떠한 전략과 브랜드로 B2B 시장에 진출할 지에 중점을 두어야 할 때가 왔다.

중립형 e마켓플레이스에 이어 상당수의 대기업도 e마켓플레이스를 구축하고 있어, 앞으로 B2B 거래는 큰 폭으로 증가할 것이다. 그러나 정작 기업간 전자상거래에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다. 본 연구는 탐색적 수준에 머물러 있는 B2B 거래와 e마켓플레이스의 성장에 관한 사례조사를 수행하여 기업간 전자상거래에 대한 이해를 넓히고자 한다. 최근 B2B 시장에서 성공사례로 꼽히고 있는 대표적인 e마켓플레이스들이 어떻게 B2B 시장에 진입하고, 앞으로 지속적인 성장이 가능한가를 알아보자고 한다. 이를 위해서 B2B e마켓플레이스의 성장을 3단계로 구분하고, 각 단계별로 성장을 촉진시키는 요인들이 무엇인가를 알아보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. B2B e마켓플레이스의 정의

B2B e마켓플레이스를 이해하기 위해서는 B2B에 대한 정의가 필요하다. 학자들 간에 표현의 차이는 있지만 B2B는 기업과 기업 사이에 이루어진 전자적 거래를 통하여 가치창출이 만들어지는 것에 초점을 맞춘 것으로서, 물품조달, 생산, 유통, 판매 등 기업활동 전 과정에 인터넷과 정보기술을 접목시켜

1) 통계청, "2000년 전자상거래 기업체 통계조사", 2001.2.

정보를 공유하고, 교환 네트워크를 구축하며, 기업과 산업의 생산성, 효율성, 투명성을 제공하는 새로운 비즈니스 사업 모델이라고 설명하고 있다.²⁾ B2B e마켓플레이스는 B2B 상거래를 지원하는 인터넷 가상공간으로 trading hub, trading exchange, digital marketplace 등 다양한 용어로 사용되고 있다. 포레스터 리서치는 인터넷에 고유한 B2B의 새로운 모델로 애그리게이터(agggregator), 경매(auction), 익스체인지(exchange) 등을 제시하고 있다. Sculley & Woods(1999)는 포레스터 리서치에서 제시한 4가지 모델 외에 「트레이드 허브」(trade hub), 「게시·검색」(post & browse) 등 두 가지 모델을 더 추가하고 있으며³⁾, Steven Kaplan and Sawhney(2000)는 B2B 거래방식뿐만 아니라 취급하는 품목에 따라 MRO hub, yield manager, exchanges, and cataloge hubs 등 4가지로 분류하여 사용하기도 한다.⁴⁾ 이처럼, 인터넷이 B2B 시장영역에 혁신적이고 새로운 사업모델을 산출함에 따라 B2B에 관련된 새로운 용어들이 만들어지고 있다.

그러나, 용어의 차이는 있지만 B2B 관련 모델의 공통점은 복수의 구매자와 판매자를 하나의 집중된 시장으로 집결시키고, 일정한 규칙에 따라 결정되는 가격으로 서로 매매할 수 있는 가상공간을 제공하고 거래가 이루어지도록 지원한다는 것이다. 이때 결정되는 가격은 모델에 따라 다른데, 가격이 미리 정해지는 고정가격에서부터 구매자와 판매자를 계속해서 자동적으로 검색함으로써 실시간으로 동적 가격을 책정하는 거래시스템까지 다양하다. 이러한 새로운 패러다임은 일 대 일의 거래관계를 지원하기 위한 기업내의 운영시스템이 아니라 다수 대 다수의 관계를 지원하기 위해서 기업 외부에 독립적인 형태로 구축되어 운영되기 때문에, 기업간 상거래 제반을 위한 인터넷상의 새로운 시장이라 할 수 있다.

2. B2B e마켓플레이스 성장단계

B2B e마켓플레이스의 시장진입과 성장은 일련의 과정을 거치게 된다. 그런 과정은 한 산업의 집중식 가격책정 메커니즘과 거래가 이루어지는 시장을 제공하는 것에서부터 성공적으로 자립적인 e마켓플레이스의 커뮤니티(community) 형태로 발전해 가는 것을 포함한다.

전통적으로 학자들은 기업에 대한 조직의 성장패턴을 설명하는데 있어서 조직을 몇몇 그룹으로 혹은 산업별로 묶어서 생명주기라는 관점에서 설명하기도 하였다. 어느 산업이나 생성기를 거쳐 성장하고 성숙되며, 결국 쇠퇴하게 된다. 그런데 B2B e마켓플레이스의 성장과정은 오프라인 기업조직의 성장패턴과 구별하여 설명할 필요가 있다.

첫째, B2B 마켓플레이스는 성숙된 산업 단계에서 사업의 기회로 잡는다. 일반적으로 산업이 성숙기

2) 최재섭·김영민, "B2B 전자상거래 동향과 활성화 방안", 「통상정보연구」, 제IV권 제1호, 한국통상정보학회, 2002.6, p.3.

3) Sculley A. & Woods W., *B2B Exchanges*, ISI Publication, 1999, (번역본 pp.62-64)

4) Kaplan S. & Sawhney M., "E-hubs: the New B2B Marketplace," *HBR*, May-June, 2001, pp.97-103.

에 이르면 소수의 경쟁업체로 집중화되는 경향을 보인다. 그러나 성숙산업 중에서도 도소매, 서비스, 무역 등과 같이 지역 또는 생산공급라인 마다 수많은 업체가 난립하는 산업은 집중화되지 못하고 분할된 채로 남아있게 된다. 이러한 분할산업은 대체로 진입장벽이 낮고, 규모의 경제를 달성하기 어려운 특징을 가지고 있다. 기업이 커지면 오히려 규모의 불경제가 발생할 수 있다. 고객의 입장에서도 대규모 업체보다는 소규모 업체를 선호하고, 시장의 다양성이 너무 커서 대기업의 경제성 요구를 충족하기 어렵다. 이러한 산업에서 B2B 마켓플레이스는 규모의 경제를 가능하게 해서 산업의 분할성 자체를 극복하면서 성장과 수익성을 꾀할 수 있게 된다.

둘째, B2B 마켓플레이스의 성장은 거래 매커니즘 구축이 이루어지는 동시에 거래 커뮤니티가 형성되기 시작한다는 것이다. B2B 마켓플레이스가 회원들을 끌어들이 수 있는 힘은 B2B 마켓플레이스의 상업적 기능에 있다. 이 기능으로 거래 공동체가 그 주변에 형성되는 것을 말한다. 그래서 B2B 마켓플레이스가 우선적으로 신경을 써야 할 부분은 적절한 거래 매커니즘을 구축하는 일이고, 또한 최대한 많은 회원을 단기간에 확보하여 공동체 구축을 하는 것이 중요하다. 그래야만 공동체 구축을 통한 가치 상승을 유도할 수 있기 때문이다.

셋째, B2B 마켓플레이스가 가상공간에 중심적인 시장을 제공한다는 점이다. B2B 마켓플레이스가 복수의 구매자와 판매자들에게 매매를 가능하게 하는 가상공간을 제공하는 과정에서 성공이 스스로를 강화시키는 자기강화의 매커니즘이 크게 나타나게 되는데, 이러한 과정은 다른 산업에 비해 매우 빠르게 진행된다.⁵⁾

Hagel and Armstrong(1997)은 전자상거래에서 나타나는 이러한 특성을 거래생성, 거래집중, 거래잠금의 3단계로 설명하고 있다.⁶⁾ 가상 공동체의 첫 번째 단계는 거래생성(generating traffic)이다. 이는 가상 공동체의 잠재적 회원들이 사이트를 찾는 것이다. 이 단계에서 B2B e마켓플레이스들은 거래 매커니즘을 확립하고 집중화된 시장영역에서 거래를 원하는 회원을 모으기 시작한다. 두 번째 단계는 거래집중(concentrating traffic)이다. 이 단계에서 e마켓플레이스는 회원들로 하여금 공동체에서 더 많은 시간을 보내도록 해야 한다. 이를 위해서 e마켓플레이스들은 거래 회원들에게 더 많은 부가가치 서비스를 제공하면서 B2B 거래의 증가를 꾀한다. 세 번째 단계는 거래잠금(locking traffic)으로 회원들이 가입한 공동체를 떠나는 것이 점점 어렵도록 장벽을 쌓는 것이다. B2B e마켓플레이스는 버티컬 구조에 초점을 맞추어 고속 성장을 꾀한 후 경쟁 e마켓플레이스의 성장을 막아버린다. 또한, 특정 영역에서 인지도와 신뢰도를 쌓게 되면, B2B e마켓플레이스는 규모를 확장하고 새로운 상품을 도입하여 성장을 가속화한다.

B2B 산업에서 이러한 단계들은 순차적으로 발생하고 있으며, B2B e마켓플레이스의 서비스 개설시점과는 관계없이 세 번째 단계로 빨리 진입하는 e마켓플레이스가 시장지배의 가능성이 높아진다. 국내

5) 그래서 한 장소에 모을 수 있는 경쟁적인 구매자와 판매자가 많으면 많을수록 마켓플레이스는 그만큼 유용성이 더 증대되고 가격 설정 메커니즘은 더욱 효과적으로 작용하여, 특정 버티컬 영역 내의 최대 승자가 그 버티컬 영역을 지배하는 현상이 일반적이다.

6) Hagel N. & Armstrong A., *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, 1997, pp.112-125.

B2B e마켓플레이스들도 이와 유사한 단계를 거치는 것으로 조사되고 있다. 특히 거래 생성단계에서 거래 집중 단계로 진입하는 것이 매우 어렵고, 소수의 B2B e마켓플레이스만이 거래잠금 단계로 갈 수 있다는 점에서 Hagel and Armstrong의 3단계 성장과정은 본 연구에 적합하다고 사료된다.

Ⅲ. 연구방법론과 연구대상 e마켓플레이스의 현황

1. 연구방법론

본 연구의 방법론에서는 다음 두 가지 점을 고려할 필요가 있다고 생각된다.

첫째, 국내 B2B 관련 e마켓플레이스에 대한 연구수준으로 보아서 가설을 도출할 수 있는 탐색적 연구가 필요하다. 가설이 이미 도출되어 있거나 현상에 대한 분석이 이루어진 상태에서는 설문조사를 통한 분석이 가능하지만 현재와 같이 B2B e마켓플레이스들이 새롭게 만들어지고 있는 국내 환경에서는 일반적인 현상에 대한 가설을 검증하는 것보다는 가설을 도출할 수 있는 사전 연구적인 연구방법론이 필요하다.

둘째, B2B와 관련해서 다양한 사업모델이 존재하기 때문에 연구의 결과를 정확히 분석하고 현상을 설명하기 위해서 B2B 거래를 목적으로 개설된 e마켓플레이스로 모집단을 제한하였다.

이러한 점들을 고려하여 본 연구에서는 한국에서 잘 알려진 B2B e마켓플레이스 업체의 관계자와 전화통화 방식과 보도자료를 이용하여 B2B e마켓플레이스의 서비스 개설부터 현재까지의 성장과정을 분석하였다.

2. 연구대상 B2B e마켓플레이스의 현황

거래를 발생시킨 21개 e마켓플레이스를 대상으로 설립일시, 2001년 매출(또는 거래실적), 가입회원 형태, 수익모델, 주요 주주사 등을 조사한 결과는 <표 1>에서 <표 6>과 같다.⁷⁾

<표 1> 섬유산업

업체	개설	2001년 매출액	회원형태	수익모델	주요 주주사
vertalkorea	1999.12	9억 원	중립	중개거래	개인투자자
btexb	2001.5	75억 원	판매자	중개거래	니트업체

7) 연구대상의 거래실적은 전화인터뷰 또는 보도자료 등을 통해 얻은 수치이다.

<표 2> 전자산업

업체	개설	2001년 매출액	회원형태	수익모델	주요 주주사
converge	2000.8	비공개	중립	중개거래	외국전자기업
e2open	2000.9	비공개	중립	중개거래	외국전자기업
e-pia	1998.11	100억 원	중립	중개거래	국내전자기업

<표 3> MRO

업체	개설	2001년 매출액	회원형태	수익모델	주요 주주사
entob	2000.4	760억 원	구매자	구매대행	대기업
imarketkorea	2000.1	1800억 원	구매자	구매대행	삼성계열기업
gtwebkorea	2000.9	1183억 원	구매자	구매대행	대기업
lgmro	1999.2	1100억 원	구매자	구매대행	LG계열기업
koreaeflatform	2000.7	280억 원	구매자	구매대행	대기업

<표 4> 화학·석유

업체	개설	2001년 거래실적	회원형태	수익모델	주요 주주사
chemcross	2000.10	3900억 원	중립	중개거래	삼성계열기업
chemround	2000	700억 원	중립	중개거래	현대중심대기업
chemizen	2000.2	185억 원	중립	중개거래	개인투자자
oilpex	2001.3	500억 원	중립	중개거래	개인투자자

<표 5> 전자무역

업체	개설	2001년 매출	회원형태	수익모델	주요 주주사
tpage	1999.7	30억 원	중립	유통서비스	개인투자자
EC21	1999.7	10억 원	중립	유통서비스	개인투자자
ecplaza	1997	비공개	중립	유통서비스	개인투자자
e-trader	1998.6	8억 원	중립	유통서비스	개인투자자

<표 6> 축산업

업체	개설	2001년 매출	회원형태	수익모델	주요 주주사
dreamxfarm	1999.7	540억 원	중립	구매대행	축산유통업체
meatmart	2000.1	113억 원	중립	구매대행	축산유통업체
meatprice	2000.4	150억 원	중립	구매대행	축산유통업체

연구대상 B2B 관련 e마켓플레이스의 평균적인 개설년수는 3년으로서 비교적 설립초기에 해당하는 과정에 있다. 거래실적은 매출기준으로 최고 1800억 원에서 최저 9억 원에 이르고 있다. 연구대상 e마

마켓플레이스 중에서 MRO, 축산, 화학 등이 높은 거래실적을 내고 있다. 이 중에서 4개 e마켓플레이스들은 월 손익분기점(BER)을 넘어섰거나 영업이익이 발생하고 있다. 반면에 섬유, 전자, 전자무역 관련 e마켓플레이스의 거래실적은 낮다. 여기서 주목할 점은 특정산업에서 성장이 빠른 e마켓플레이스와 그렇지 못한 e마켓플레이스간에 격차가 크게 벌어지고 있으며, 각 분야에서 선두주자가 만들어지면 경쟁 e마켓플레이스의 거래는 정체현상을 보인다.

IV. 성장단계별 사례분석

B2B e마켓플레이스가 온라인 상에서 거래 메커니즘을 통한 가상 공동체를 건설하고 이익창출에 이르기까지 과정을 Hagel and Armstrong의 3단계 구분을 통하여 알아보려고 한다.

1. 거래생성

거래생성 단계는 e마켓플레이스가 완성되고 사업을 시작하기 위해서 업체가 거래할 회원을 모집하는 단계이다. 그러나 e마켓플레이스가 만들어지는 것과 회원들을 모은 것과는 별개의 일이다. 특정 e마켓플레이스가 B2B 거래를 생성시키기 위해서는 잠재 회원들의 온라인 거래를 유도할 수 있어야 한다.

Sculley & W. Woods(1999)는 거래생성의 주요 요인으로 버티컬(vertical) 특화를 들고 있다.⁸⁾ 시장의 산업의 특수성에 따라 수직적으로 결합하는 것이다.⁹⁾ 각 버티컬에서 B2B 사업을 시작하는 e마켓플레이스의 창업자는 오프라인에서의 경험과 이를 온라인화 할 수 있는 전문기술을 갖고 있어야 하며, 가지고 있는 버티컬 지식을 최대한 활용할 수 있는 특정영역을 개발할 수 있어야 한다. Kelly(1999)는 B2B 사업을 착수할 때 잠재회원들의 요구를 알고 그들과 밀접한 관계를 형성하는 것은 e마켓플레이스의 발전 방향과 속도를 결정하는 중요한 요소이다.¹⁰⁾ 이를 위해 초기에 각 분야별 전문지식을 갖춘 인력을 보유하는 것이 사업을 착수할 때 중요하다고 지적하고 있다. 특정 버티컬에서 창업자의 버티컬 지식은 e마켓플레이스를 통해 회원사의 요구에 부응하여 새로운 가치를 창출하게 되고, 자신이 선택한 분야에서 인지도와 유동성을 창출하여 거래를 생성시켜 나갈 수 있게 된다.

8) Sculley A. & Woods W., op. cit, pp.157-168.

9) 산업은 여러 버티컬 시장으로 나눌 수 있다. 세분화의 기준은 산업의 특성에 따라 다른데, 일반적으로 제품의 특성, 지리적 구분, 규제 등에 따라 다양한 버티컬 시장이 존재할 수 있다. 이러한 구분은 온라인 시장에서 일종의 틈과 같은 역할을 하며, 서로 다른 e마켓플레이스들이 별개의 버티컬분야에서 운영될 수 있다.

10) Kelly K., *New Rules for the New Economy*, Penguin Book, 1999, pp.118-125.

다음은 각 산업별로 B2B 거래생성이 어떻게 이루어 졌는가를 알아보았다.

1) 섬유산업

초기거래 생성에 성공한 섬유관련 B2B 마켓플레이스는 비텍스비와 버티컬코리아 등이다. 섬유산업은 타 산업에 비해 제품과 상거래 습관 등의 측면에서 매우 까다로운 특성을 지니고 있다. 그래서 비딩(bidding)의 시작부터 종료 시까지 나타나는 원사, 원단, 의류업체간의 구매패턴을 상세히 알고 있지 못할 경우에는 아무리 좋은 시스템을 갖추고 있더라도 실패하는 경우가 다반사이다. 이러한 이유로 섬유관련 e마켓플레이스의 창업자들은 모두 섬유분야에서 오랜 경험을 가진 전문가들로 섬유산업에서 B2B로 전환 가능한 특화분야를 개발하여 B2B 사업의 기회를 잡았다.

비텍스비는 섬유 중에서도 면사 거래에 특화하여 거래를 생성시킨 e마켓플레이스이다. 면사의 B2B 거래가 가능했던 것은 직물에 비해 상대적으로 원·부자재의 품목수가 단순해서 표준화가 쉽다는 점, 면사 소비의 증가, 그리고 무엇보다 오프라인의 니트류 수출업체들이 전자상거래의 필요성을 절감하고 있었다는 점들이 중요하게 작용하였다. 비텍스비의 B2B 모델은 원사, 운송, 적하보험 업체들이 제품이나 서비스의 가격을 수요 업체들에게 경쟁적으로 제시한 후 가장 좋은 조건을 제시한 업체가 최종 낙찰됨으로써 거래를 성사시키는 방식이다. 이러한 비딩(역경매) 모델로 비텍스비는 원사 구매시 약 3%, 운송비로 약 6%, 적하 보험비로 약 28%의 절감효과를 내고 있다고 밝히고 있다.¹¹⁾

버티컬코리아는 제품보다는 업종별 거래자를 중심으로 특화한 경우이다. 섬유분야에서 자금이나 기술이 없어 온라인 거래를 못하고 있는 국내 패션업체를 주요 대상으로 B2B 서비스를 제공하고 있다. 주요 서비스 내용을 보면 섬유산업의 각 분야(의류, 원단, 원사 및 부자재) 별 기업들로 이루어진 커뮤니티에 산업정보, 기술정보 및 업계동향의 콘텐츠를 제공하는 것으로부터 자체 개발한 쇼핑몰 솔루션을 비롯한 장비를 제공하여 B2B 거래를 생성시켰다.

2) 전자산업

전자산업에서 B2B 거래를 생성시킨 e마켓플레이스로는 외국업체로 2000년부터 출범한 컨버즈, 이투오픈이 있으며 국내업체로는 일렉트로피아가 있다. 전자관련 e마켓플레이스의 개설은 기업들의 부품공급업체를 대상으로 한 부품소싱(sourcing)의 필요에서부터 시작되었고, 이 같은 전자관련 기업의 요구에 부응하여 대기업들이 공동으로 출자하여 e마켓플레이스를 통한 온라인 거래생성을 위한 기반조성이 이루어졌다.

일렉트로피아는 1998년 11월 삼성SDS, LG-EDS, 대우정보시스템, 현대정보기술 등 당시 4대 그룹의 시스템 통합(SI) 업체들이 공동 출자하여 설립되었다. 이투오픈은 IBM을 중심으로 도시바 솔렉트론, 히

11) 한국섬유신문사, “비텍스비, 섬유업계와 밀착경영”, 「한국섬유신문」, 2001.12.6.

타치, 씨게이트, 국내업체 중에는 LG 전자 등 전자/통신 분야의 글로벌 기업들이 주도하였다. 컨버스는 AMD, 컴팩트, HP, NEC 등과 국내에서는 삼성전자가 참여하여 만들어 졌다. 캔버즈, 이투오픈 등 외국 e마켓플레이스들은 자체적으로 보유하고 있는 해외부품기업 관련 데이터베이스를 기반으로 대기업을 상대로 B2B 거래를 생성시키고 있으며, 일렉트로피아는 아직 시스템이 완벽하지 않은 중견 전자업체를 중심으로 초기거래를 생성시켰다.

업계에 따르면, 현재 전자업체가 공동으로 사용할 수 있는 부품정보 DB구축, 구매조달 전자문서 교환시스템(공개구매 시스템, 전자입찰 시스템) 등 전자문서교환이 가능한 표준시스템이 구축 중에 있으며, 최종적으로 부품업체와 생산업체간에 네트워크를 통하여 상호 연결된다고 한다.¹²⁾ 이 작업이 완성 되면 총 40만여 종에 달하는 부품의 공용화를 현재의 0.6% 수준에서 30%선 까지 끌어올릴 수 있을 것으로 추정하고 있다. 이에 따른 전반적인 비용절감효과가 매우 클 것으로 기대하고 있다.

3) MRO(기업소모성 자재)

초기거래를 생성시킨 MRO 관련 e마켓플레이스를 보면 아이마켓코리아, LGmro, 코리아e플랫폼, 엔투비, 지티웹코리아 등이다. 이들 MRO 관련 e마켓플레이스의 창업자들은 대기업을 상대로 사무용품 등 생산시설 유지 보수에 필요한 소모성 자재를 온라인으로 공동 조달 납품하는 MRO 사업에서 B2B 거래의 가능성을 발견하였다. 대기업들이 필요로 하는 사무용품 등 소모성 자재는 그 종류가 수 백 가지에 달하며 기업의 구매 부서에 따라 조달 납품하는 방법도 다양각색이어서 대기업의 입장에서 보면 B2B 거래를 통해 구매비용을 많이 절감할 수 있는 분야이다.

MRO 관련 마켓플레이스의 창업자들을 보면 대기업과 직·간접적으로 관련있는 MRO 전문가들이 다. 아이마켓코리아와 LGmro의 창업자들은 각각 삼성과 LG에서 온 경영인이고, 코리아e플랫폼, 엔투비, 지티웹코리아 등의 대표이사들도 특정기업에서 온 것은 아니지만 오프라인에서 경력을 가진 전문 경영자로 구성되어 있다. 이러한 이유로 MRO 관련 창업자들은 대기업들의 소모성자재에 대한 고 비용구조를 잘 알고 있으며, 대기업을 상대로 소모성자재에 특화 함으로써 B2B 초기거래를 생성시킬 수 있었다.

4) 화학·석유 산업

초기거래를 생성시킨 화학전문 e마켓플레이스로는 삼성물산과 대기업들이 투자한 켐크로스(현대가 주도하는 켐라운드, 상대적으로 중소자본이지만 틈새시장을 공략하고 있는 케미즌)이 있다. 이들 화학관련 e마켓플레이스의 창업자들은 화학거래 중에서 계약거래가 아닌 현물거래를 중심으로 특화함으로써 B2B 거래를 생성시켰다.

12) 코리아헤럴드사, "일류 e마켓플레이스 지향: 일렉트로피아", 「내외경제신문」, 2000.7.27.

국내 연간 화학산업은 60조원으로 추산되는데, 이 중에서 계약거래인 메이저(major)시장이 50%인 30조원, 현물거래인 마이너(Minor)시장이 30조원 규모로 e마켓플레이스들이 타겟으로 삼는 시장은 바로 마이너 시장이다. 이외에도 화학거래에는 정밀화학 계통의 상품이 취급되고 있는데, 원료조달 및 제품 판매과정에서 유통업체에 대한 의존도가 높고 복잡한 유통채널로 고비용 구조를 가지고 있어 B2B 거래가 가능한 영역이다.

화학관련 e마켓플레이스의 창업자들은 화학분야에서 오랜 경험으로 화학의 구매패턴에 대한 전문지식을 가진 사람들이다. B2B 사업초기인 현재로서 사업 역점은 산업용 화학제품 부문이고, 그 중에서도 우선적으로 회사가 공급자와 고객 모두에게 산업용 화학약품의 안전하고 신속한 조달, 판매, 유통을 수행하는 중립적인 경로역할을 하는 통합 온라인 사업모델을 개발하는 것이었다.

오일팩스는 한국석유공사에서 석유거래에 대한 오랜 경험을 가지고 있던 창업자들에 의해 설립되었는데, 현 석유시장의 과점체제 속에서 B2B 거래의 가능성을 발견하였다. 98년 이전 석유가격은 정부에서 고시대로 정해졌으나, 98년 이후 정부의 글로벌화 취지 아래 석유 시장은 개방되고 가격도 자율화되었다. 우리와 비슷한 시기에 시장을 개방을 한 일본에는 세계적인 업체들이 줄줄이 들어오면서 가격 인하가 이뤄졌지만, 우리나라의 경우 과점체제가 지속되었다. 주요 정유사들이 자율적으로 발표하는 가격은 국제가격과 차이가 컸다. 어떤 식으로든 국내 가격을 국제가격과 연동시켜야 한다는 필요성이 대두되었고, 대안으로 공급자와 수요자가 모두 공개되는 e마켓플레이스의 필요성이 대두되었다. 서비스가 시작한 2001년 이후 국제유가와 국내 정유사의 공장도가의 격차가 줄어들었다.¹³⁾

5) 전자무역

전자무역분야에서 B2B 거래를 생성시키고 있는 대표적인 e마켓플레이스는 EC21, 티페이지, EC플라자 등이다. 이들 e마켓플레이스들의 창업자들은 10~15년 동안 무역관련 업무에 종사한 전문가들로 빠르게 변화하는 무역환경 속에서 e마켓플레이스를 통해 무역업체들에게 바이어 발굴, 무역업무 처리절차에 관한 서비스를 제공함으로써 무역에서 B2B 거래의 가능성을 열었다. 무역에서 B2B 출범은 중소 수출기업들이 무역 전문인력 없이도 수출이 가능한 환경을 만드는 작업으로, 종전의 무역자동화가 단순 디렉토리 서비스만을 제공하는 것에 비하면 지금의 B2B e마켓플레이스는 거래중개에서 네고, 수출계약, 계약 이행까지를 망라하는 서비스를 제공하는 것이다.

무역에서 e마켓플레이스를 통한 B2B 거래는 아직도 많은 부분에서의 발전이 요구되는 영역이다. 무역거래에서 상품이나 서비스의 표준화가 어렵고, 무역 거래절차가 복잡하여서 e마켓플레이스를 통한 중개거래가 쉽지 않다. 현재 이들 무역 e마켓플레이스가 지원하는 서비스는 계약체결 이전 상태까지만을 전자적으로 지원해 주는데 머무르고 있는 상태이다. 계약체결 이후 단계에 해당하는 신용장, 선적서류업무, 대금결제 등은 기존 오프라인 무역관행을 그대로 유지하고 있다.

13) 매일경제신문사, "석유 e마켓플레이스", 「매경Economy」, 제1178호, 2002.11.4.

6) 축산업

축산업에서 B2B 거래를 생성시키고 있는 e마켓플레이스들의 창업자들은 대학에서 축산업을 전공한 육류 전문가일 뿐 아니라 대기업 등 유명 유통업체 구매 부서에서 경력을 쌓은 구매전문가로서, 수입 육 시장규모의 확대에서 B2B 거래의 가능성을 발견하였다.

과거에는 축산물 시장의 규모가 정부의 수급조절 및 가격안정정책에 의해 시장의 성장이 제약을 받았으나, 수입 축산물의 자유화로 국내 한우보다 싼 수입육의 소비증가가 이루어 졌다. 이 결과로 B2B로 전환 가능한 축산물 거래품목이 크게 확대되었다. 축산물은 1차 산업 중 유일한 성장 분야로서 년 평균 5~7%의 육류소비증가를 보이는 시장이다. 국내 축산물 시장규모는 6조원에 달하는데, 그 중에서 수입 쇠고기 수입량은 2000년 기준으로 1조8천억 원의 규모이며, 돼지고기 수입량은 7천억 원으로 전체로는 2조 5천억 원의 수입 축산물 시장을 형성하고 있다. 그래서, 축산물시장에서 B2B 거래가 활성화될 경우에 축산물에 관한 신속한 정보로 구매비용을 절감시키고 현재의 축산유통의 단계를 혁신적으로 줄일 수 있는 분야이다.

이외에도 정부가 12개 슈퍼그룹에 배정해 왔던 쇠고기 수입쿼터량과 수입 추천제 폐지로 수입육 취급 축산물 도매시장은 그 기능이 축소 내지 소멸될 전망이어서 이를 대체해 나갈 수 있는 새로운 형태의 축산물 경매 시장으로 e마켓플레이스를 통한 B2B 거래가 주목을 받고 있다.

사업초기에 버티컬 특화의 중요성은 연구대상 e마켓플레이스의 사례분석에서 알 수 있다. 산업의 B2B 거래가능성은 산업에 따라 다르다. 그러나 초기거래를 생성한 e마켓플레이스들은 모두 각 영역에서 버티컬(vertical) 특화에 성공한 경우이다. 창업자들을 보면 대부분이 5~15년 동안 관련 오프라인에서 종사한 경력을 가진 사람들로 구성되어 있다. 이들은 기존의 오프라인 거래의 비효율성을 파악하고, 자신들이 경험한 버티컬 지식을 바탕으로 오프라인 거래를 B2B 거래로 전환함으로써 버티컬 영역 내에서 주요 거래자 및 판매자들의 요구에 부응할 수 있었다.

이처럼, 산업 내의 버티컬 경험을 갖고 있는 전문가들이 B2B 관련 e마켓플레이스를 개발하는 경우, 자신들이 선택한 버티컬 영역 안에서 주요 구매자와 판매자들과의 관계를 구축하기가 용이하고, e마켓플레이스에 대한 신뢰성을 신속히 구축하여 거래를 생성시킬 수 있었다. 반면에 산업의 특수성에 대한 이해 없이 B2B 기술만을 가지고 시작한 e마켓플레이스는 주요 구매자와 판매자를 회원으로 가입시키고 거래를 만들어 내는데 실패하였다. 따라서 거래생성단계에서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설1: 사업 초기에 버티컬로 특화된 e마켓플레이스가 그렇지 않은 e마켓플레이스 보다 회원을 가입시키고 B2B 거래를 생성시킬 가능성이 높다.

2. 거래집중

거래집중 단계는 기존 e마켓플레이스를 통한 거래량을 증가시켜 시장확장을 꾀하는 단계로서 B2B 마켓플레이스의 성장에 있어서 가장 중요한 시기이다. 이 단계에서 회원사들은 시험적인 거래를 떠나서 대량거래를 시도하게 되는데, 그 결과에 따라 e마켓플레이스가 앞으로 계속적으로 B2B 사업을 해 나갈 수 있는가가 결정된다. Sculley & Woods(1999)은 트래픽 집중단계에서는 생성단계와 달리 회원수를 늘리는 것보다는 거래량을 증대시키는 것이 더 중요하다고 강조하고 있다.¹⁴⁾ 이는 사업 초창기의 단순히 회원확보 보다는 산업내의 주요 거래자를 유치하는 것 및 거래량 증가를 목표로 삼는 것을 의미한다.¹⁵⁾

다음은 산업별로 e마켓플레이스를 통한 B2B 거래증가가 어떻게 이루어졌는가를 알아보았다.

1) 섬유산업

섬유관련 e마켓플레이스들은 업종을 중심으로 B2B 거래를 확대해 나가고 있다. 바텍스비는 니트전문 업체들을 대상으로 전자적 환경을 제공하여 B2B 거래를 증가시키는 전략이다. 회원사를 중심으로 구매원사 품목을 대상으로 매주 역경매를 실시하여 B2B 거래를 증가시키고 있다. 원사의 경우에 제품이 등급화 되어 있어서 온라인 거래에서 늘 지적되고 있는 품질보증이 기존 오프라인 방식과 큰 차이가 없어 B2B 거래로 전환하기가 다른 섬유에 비해 상대적으로 쉽다. 또한, btxb 보유 Web-ERO가 우리나라 니트 수출업체들의 독특한 공급망(supply chain)인 국내외 원사구매-외주 편직-외주 염색, 가공-해외 봉제생산으로 이루어지는 프로세스에 맞게 되어있어 니트 관련업체들의 참여가 늘고 있다.

주요거래자가 초기의 주주사인 아이텍스필, 팬코 등 5개 중견 니트수출업체, 부한사 등 2개 면사수입 에이전트사에서, 현재는 해외업체 10개를 포함해 구매사 25개, 원부자재사 30개, 보험사 9개, 운송회사 25개 등으로 크게 늘어나고 있다. 회사 관계자는 니트업체의 IT 분야에 5년간 경험을 축적한 온라인 업체와 비투비 성공의 열쇠를 쥐고 있는 오프라인에서의 구매업자가 공동컨소시엄을 구성하여, 상호보완적인 관계를 맺고 있는 것이 B2B 거래를 증가시킬 수 있었던 주 요인이라고 강조하고 있다.

버티컬코리아는 중소 섬유업체들과 패션업체 등을 대상으로 B2B 거래가 가능하도록 기술적 지원에 주력하고 있다. 회원들에게 무료로 홈페이지를 만들어주는 것은 물론이고 신제품 출시마다 전자카탈로그를 무료로 제작해 준다. 디자인 CAD 시스템을 빌려주기도 하고 상표와 특허 출원을 대행해주기도

14) Sculley A. & Woods W., op. cit, pp.169-176.

15) 주요 거래자의 가입은 B2B 거래의 증가 외에도 e마켓플레이스의 인지도를 넓히는데도 상당한 효과를 발휘한다. 이들이 가입함으로써 e마켓플레이스가 성장하고 있다는 사실이 보도되기 때문이다. 이와는 반대로 거래량의 증가가 없으면, 신뢰도를 떨어뜨리는 결과를 가져온다. 따라서 트래픽 생성단계에서 상당한 주목을 받으며 착수한 e마켓플레이스라도 일정기간 동안 신뢰를 얻을 정도로 거래가 이루어지지 않을 경우, 주요 고객을 회원으로 확보하기가 어려워진다.

한다. 최근에는 섬유전문 MRO 시스템을 개발해 회원사들에게 제공하고 있다. 심지어는 패키지로 묶은 구매조달 시스템을 회원들에게 무료로 제공하는 등 공격적인 마케팅 전략을 쓰고 있다. 초기 거래생성에는 성공했지만 거래집중에는 미치지 못하고 있다.

2) 전자산업

컨버즈와 이투오픈은 국내 대기업들과 협력업체들을 주요 거래대상으로 삼고 있으며, 일렉트로피아는 국내 중소기업들을 주요 회원사로 확보하고 있다. 그러나 컨버즈, 이투오픈 등 글로벌 e마켓플레이스들은 국내기업들도 공동 출자하여 설립되었지만 이들을 통한 거래가 부진하다. 비즈니스 모델만 갖고 전자업체의 거래를 이끌어 내는 것이 쉽지 않기 때문이다. 각 업체별로 이해관계가 틀려 회원사의 의견을 조정하는 것이 어렵다. 컨버즈, 이투오픈 등 글로벌 e마켓플레이스들은 국내 구매자를 찾고 있는데, 국내 참여회사들은 글로벌 e마켓플레이스를 통해 해외 구매자를 찾고 있어 상호간에 이해가 상충되고 있다. 2001년도에는 다소 활발한 B2B거래가 이루어 졌지만, 2002년 들어와서는 거래부진으로 컨버즈가 사실상 문을 닫았고, 이투오픈도 중개거래에서 협업을 지원하는 솔루션 판매로 사업모델을 전환하였다.

현재는 일렉트로피아만이 기존 업체들을 오프라인 거래에서 온라인 거래로 유도하며 거래를 늘려가고 있다. 일렉트로피아의 거래증가 요인은 단기의 거래수익보다는 장기적인 관점에서 회원들에게 정보제공 서비스에 충실한 점이다. 거래수수료나 사용료 징수라는 수익모델에 초점을 맞추기보다는 인프라 구축과 업종간 커뮤니티 활성화를 통해 회원사를 늘려 가고 있다. 이외에도 부품관리 및 구매분야 오프라인 업무 전문가를 통해 실제 현업을 직접 지원할 수 있는 체제를 갖추었다. 이들 오프라인 전문 인력들은 중소기업들의 구매업무에 대한 컨설팅 및 대행업무를 지원하고 있는데, 이러한 구매, 판매, 매각 대행 등 에이전트 서비스가 B2B 거래를 증가시키는데 큰 역할을 하고 있다.¹⁶⁾

3) MRO

아이마켓코리아, 엔투비, 지티웹코리아, LGMro, 코리아플랫폼 등 MRO e마켓플레이스들은 대기업을 대상으로 거래를 증가시켜 나가고 있다. 거래증가의 요인으로 수익모델을 중개거래에서 구매대행으로 방향을 틀었다는 점을 꼽는다. 구매대행 쪽으로 사업모델을 바꾸면서 안정적인 구매자를 확보할 수 있었다. 업체관계자에 따르면 대기업들이 구매대행을 꺼리는 이유가 e마켓플레이스에서 구매하는게 번거롭다는 것이다. 대기업들은 구매력이 있기 때문에 역경매 등을 통해 전자상거래를 한다해도 가격경쟁력이 크지 않다. 비핵심분야 일은 아웃소싱한다는 경영전략 일환으로 B2B 거래에 참여를 한다. 또한, 대기업들은 독자적인 구매시스템을 가지고 있어서, 굳이 e마켓플레이스에 들어와 구매를 하면 기존의

16) 디지털타임스, "모범사례 전자 e마켓 e-pia", 「디지털타임스」, 2001.3.28.

구매조직과 중복된다. 그래서 MRO 관계자들은 기업들의 구매시스템 환경에서도 MRO 구매를 할 수 있도록 시스템을 바꿔주었고 이런 과정 속에서 대기업들의 거래가 증가하게 되었다.¹⁷⁾

출발부터 대기업들이 주도했으며, 대부분이 그룹 중심의 대기업을 대상으로 영업을 펼친 결과 2002년 전체 e마켓플레이스 거래의 절반에 달하는 1조원 가까운 물량이 거래되었다. 대기업들이 출자한 MRO 중에서 B2B 거래가 가장 활발한 e마켓플레이스는 삼성그룹의 아이마켓코리아와 LG의 LGmro 이다. 이들의 가장 큰 장점은 국내 최대 그룹을 주주사로 두고 있어서 그룹과 거래관계에 있는 기존업체의 거래가 활발하다는 것이다.

4) 화학·석유

캠크로스과 캠크로스는 국내 대기업과 아시아의 대형 제조업체 및 공급자와 구매자들을 대상으로 B2B 거래를 확대하고 있다. 캠크로스는 자체 주주사들의 화학관련 제품 구매를 위해서 전자조달 서비스를 확대했으며, 조달과정의 능률을 높이기 위해서 여러 구매조직들과 공동으로 사업을 추진해가고 있다. 캠라운드는 주요 주주사들의 오프라인 영업을 온라인화 함으로써 거래량을 늘렸다. 중소형 e마켓플레이스인 케미즌은 대기업보다 마케팅 역량, 조직력, 자본 등이 약하지만 대기업들이 다루지 않는 비주류시장을 타겟으로 거래를 넓혀 나가고 있다. 특히, 실험용품, 페인트, 생명공학, 플라스틱에서의 온라인 서비스를 확대하고 있으며, 최근에는 R&D에서의 입지 강화를 위해 R&D 전용구매물을 오픈하여 R&D 시장에서의 거래증가도 시도하고 있다.

2002년에 캠크로스를 통한 B2B 거래는 증가하고 있다. 그러나 캠라운드는 거래부진으로 영업을 중지한 상태이다. 케미즌은 중소형 e마켓플레이스로서 글로벌 기업을 상대로 대형 거래를 늘려 나가는데는 어려움이 있지만 틈새시장을 공략해 거래를 일으키고 있다.

오일팩스는 주유소, 석유직매처, 기업구매자들을 대상으로 B2B 거래를 늘려가고 있다. 거래집중을 위한 주요 전략은 회원사의 B2B 거래가 가능하도록 오프라인에서의 지원이다. 온라인 거래의 약점을 보완하기 위한 철저한 품질 보증과 금융지원이 거래증가에 긍정적으로 작용했다. 시장에서 메이저 석유업체에서 파는 제품에 비해 대리점이나 수입업체에서 판매하는 제품에 대한 신뢰가 낮았다. 오일팩스는 한국품질검사소 등과 제휴해 오일팩스에 공급되는 석유 품질을 보증했고, 결과적으로 수요자들이 믿고 살 수 있는 풍토가 마련됐다. 또한 회원사들을 위한 금융지원서비스이다. 오일팩스 구매자의 대부분은 일선 주유소. 대부분 주유소가 구매비용 절감을 위해 오일팩스와 거래하기를 원했지만 걸림돌이 있었다. 주유소들이 각 정유사와 계약하면서 정유사로부터 자금지원을 받은 경우가 많았기 때문이다. 이 돈을 갚기 전에는 공급처를 바꾸기 쉽지 않았다. 오일팩스는 기업은행과 제휴해 회원 주유소가 저리의 '중소기업 대환대출'을 받을 수 있게 알선해줬고 이는 가입 주유소의 증가로 이어졌다. 이외에도, 컨설팅 강화로 회원사들의 B2B 거래를 유도할 수 있었다.¹⁸⁾

17) 매일경제신문사, "MRO-코리아 e플랫폼", 「매경Economy」, 제1178호, 2002.11.1.

5) 전자무역

전자무역 e마켓플레이스들은 중소기업업체를 대상으로 무역관련 업무의 서비스를 강화하고 있다. 회원사의 확보를 위해 당분간은 수익을 기대하지 않고 중소기업업체를 대상으로 고객층을 확대하면서 온·오프라인 지원에 집중하고 있다. 무역업무를 경험한 전문인력을 통해 기업의 전자카탈로그, 거래제의서 등 온라인에서 필요한 업무에서부터 인콰이어리 이후 가격결정과 협상 등 오프라인에서의 전반적인 입찰업무를 지원하고 있다.

2002년에 연구대상 e마켓플레이스의 회원사는 적게는 5만 명에서 많게는 10만 명에 이르고 있으며 거래에서도 유료 서비스를 통한 중소기업의 수출 총액을 집계한 결과 업체 당 1,000만 - 2,000만 달러 규모의 수출 실적을 내고 있다.¹⁹⁾

6) 축산

축산전문 e마켓플레이스들의 거래량 증가를 위한 주요 전략을 보면 축산물 유통업체, 생산자 단체 및 물류업체들을 대상으로 온·오프라인에서의 업무제휴를 통해서 거래량을 늘려나가는 것이다. 미트마트는 전국의 200개 식육판매업소를 전략적 인터넷가맹점(e-프랜차이즈)으로 참여시켜 주요 회원사를 확보하고, 육선의 B2B 사업 중 축산물 분야를 독점적으로 운영하여 거래량을 늘리고 있다. 미트프라이스는 주요거래자의 오프라인 거래를 B2B 거래로 전환하였으며, 드림엑스팜은 회원사를 대상으로 B2B 거래 외에도 B2C 사업도 확대하고 있다.

거래증가를 위해서 주요 회원사에게 제공하는 서비스의 질도 높아지고 있다. 축산물전자상거래의 인프라를 확장하고, 회원사들의 활용을 위해서 인터넷 교육과 쇼핑물 구축을 지원하고 있다. 이러한 쇼핑물 구축은 거래의 활성화를 가져오고, 장기적으로 여러 오프라인 축산업체의 쇼핑물을 축산물 e마켓플레이스와 연동시켜서 거래의 증가를 가져오는 전략이다.

거래집중에 성공한 연구대상 e마켓플레이스를 보면 산업의 주요 거래자를 회원사를 확보하고 있으며, 회원사의 요구에 맞는 사업모델을 개발하여 주요 회원사의 B2B 거래를 유도하고 있다. 주요거래자에게 제공하는 서비스가 온라인에 그치지 않고 오프라인에서의 품질보장, 자금결제 등 부가서비스의 제공 범위를 넓힌 것이 거래량 증가에 크게 기여하였다. 반면에 거래집중에 실패한 e마켓플레이스들을 보면 주요 거래자의 참여가 적고, 이들을 통한 B2B 거래도 낮은 실정이다. 따라서 거래 집중단계에서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

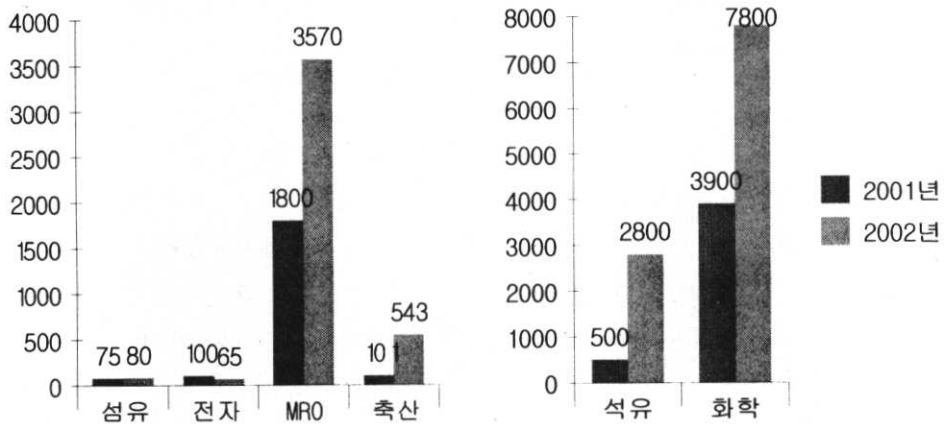
가설2: 거래집중 단계에서 단순히 회원수의 증가보다는 주요거래자의 B2B 거래를 높인 e마켓플레이스가 거래집중에 도달할 가능성이 높다.

18) 매일경제신문사, "MRO-코리아 e플랫폼", 진계서.

19) 무역일보사, "중소 전자무역 수출 올 1억\$ 돌파 가능성", 「무역일보」, 2002.10.24.

또한, 거래집중 단계에서 B2B e마켓플레이스 간에 명암이 엇갈리는 시기이기도 하다. 특화된 분야에서 e마켓플레이스가 거래 유동성을 만들어서 우위를 차지하기 시작하면 이에 따라 선순환 구조가 생기게 된다. e마켓플레이스 중에서 더 많은 거래자를 확보한 사이트가 더 많은 거래자들을 유치하게 되어 거래의 유동성이 증가하는 것이다. 일단 이러한 선순환 구조가 돌기 시작하면, 마치 소용돌이처럼 더 많은 거래자들을 주도적 e마켓플레이스로 끌어들이고 이러한 순환이 꼬리를 물며 지속되게 된다.

<그림 1> 주요 B2B e마켓플레이스의 거래량 증가



단위: 억원

주: 석유, 전자, MRO, 축산은 매출기준이며, 석유, 화학은 거래량 기준이다.

축산의 경우 2000년과 2001년의 매출을 비교하였다.

거래집중에 성공한 주요 e마켓플레이스를 보면 서비스 개선후 거래량이 1~2년 안에 매우 빠르게 증가하는 것을 볼 수 있다. MRO와 축산은 1년 사이에 각각 2배, 5배의 매출증가를 보이고 있다. 화학의 경우도 거래량이 크게 증가하였다. 거래실적이 2002년에 6억 달러로서 작년의 3억 달러에 비해 2배의 증가를 보이고 있다. 이에 따라 매출실적도 7천만달러로 작년의 600만 달러에서 10배 이상의 실적을 보였다. 석유의 경우 2002년에 2800억원으로 작년에 비해 5배 이상의 거래증가를 보였다. 반면에 초기에 거래집중에 이르지 못한 e마켓플레이스는 거래증가가 매우 미미한 수준에 머무르고 있다. 따라서 거래집중단계에서 다음과 같은 가설도 제시할 수 있다.

가설3: 초기에 거래유동성을 집중적으로 증가시킬 수 있는 e마켓플레이스가 거래집중에 도달할 가능성이 높다.

3. 거래잠금

거래잠금 단계는 특정 B2B 마켓플레이스가 한 분야에 특화된 후 고속 성장을 피한 후 다른 경쟁 마켓플레이스가 특정 버티컬에서 성장할 수 없도록 장막을 치는 단계이다. 이 단계에 오면 B2B 마켓플레이스의 시장 지배력이 완성되는 단계로서 주요 거래자들이 기존 e마켓플레이스와 거래를 하고 다른 e마켓플레이스로 좀처럼 옮겨가지 않게 된다고 한다. 회원사들에게 제공하는 서비스의 질이 높아질 뿐 아니라, 산업 내에서의 거래유동성이 높아지기 때문에 회원사들이 기존 e마켓플레이스와 거래하는 것이 편리해지기 때문이다.

e마켓플레이스가 거래잠금 단계에 도달하면 B2B 거래와 관련해서 수익이 크게 증가하게 된다. Reichheld & schefter(2000)는 e마켓플레이스가 서비스를 이용해 주요 회원사들을 잡아두게 되면 회원사의 수명가치가 증대된다고 한다.²⁰⁾ 주요 회원사를 대상으로 회원가입 기간 동안에 창출해내는 이익의 흐름이 e마켓플레이스가 공동체로 성장함에 따라 함께 증대되기 때문이다. 반대로 회원확보에 드는 비용은 공동체가 형성되어감에 따라 점차 줄어들게 되어서, 충분히 유동성을 확보한 e마켓플레이스는 별다른 마케팅 노력이나 회원확보를 위한 비용을 들이지 않고도 더 많은 구매자와 신규 판매자를 끌어들이게 되어 빠르게 성장하게 된다. 그리하여 e마켓플레이스의 수익은 증가하고 손익분기점을 넘어 가게 된다.

그러나 e마켓플레이스가 거래잠금 단계에 들어오기 위해서는 회원사들에게 맞는 맞춤형 부가서비스를 제공해야 하기 때문에 많은 투자가 소요되며 이를 위해서 수익창출능력이 절대적으로 필요하게 된다. 그래서 잠금 단계에 접근한 e마켓플레이스는 거래의 유동성뿐만 아니라 거래를 통한 수익창출을 심각하게 고려하게 된다.

연구대상 e마켓플레이스들의 수익구조를 보면 B2B 관련 거래수입 외에 많은 부분이 오프라인에서의 컨설팅과 솔루션 판매를 통해서 이루어지고 있다. B2B 거래를 집중시킨 e마켓플레이스들은 거래를 통해 안정적인 수익을 내고 있으나 그렇지 못한 e마켓플레이스들은 B2B 분야에서는 적자를 기타 오프라인에서 흑자를 내고 있다. 이들은 거래중개 외에 오프라인에서 중개대행, IT솔루션 영업, 시스템 개발용역, 하드웨어 판매 등 부가사업을 통해 수익창출을 도모하고 있다.

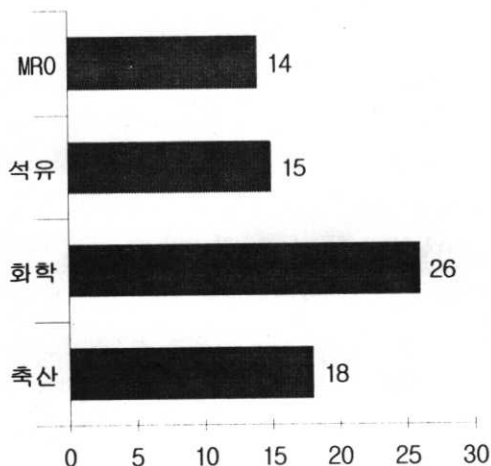
섬유, 전자, 전자무역 관련 e마켓플레이스의 수익창출 능력이 상대적으로 떨어지고 있다. 섬유는 소비자 대상의 B2C 전문사이트도 개설하여 운영하고 있으며, 전자분야는 전자부품 중심으로 사업을 추진해왔던 것과는 달리 전자제품 분야까지 취급하고 있다. 일부 화학에서도 신규 비즈니스 모델로 오프라인 영업망을 이용해 화학원료 및 재료의 수입 및 수출대행업무를 강화하고 있다. 전자무역관련 e마켓플레이스의 수익을 보면 대부분 전자무역 지원시스템을 통한 무역서신교환, 협상, 제품정보, 거래처 관리, 바이어 발굴에서의 유료서비스와 오프라인에서 수출입거래, 그리고 쇼핑몰 운영을 통해 나온다.

20) Frederick R. & Schefter P., "E-Loyalty, your Secret Weapon on the Web," *HBR*, July- August 2000, pp.105-113.

B2B 거래를 늘려나가고 있는 B2B e마켓플레이스의 수익모델은 크게 중개거래와 구매대행으로 분류된다. MRO와 축산물 관련 e마켓플레이스의 수익모델은 중개거래 보다는 회원사의 구매를 아웃소싱해주는 구매대행이다. MRO의 경우 주요 회원사의 거래규모가 꾸준히 늘고 있어 전체 매출액중 동일 계열사가 차지하는 비중이 50%에서 80%에 이르고 있다. 또한 주주사가 아닌 외부고객을 상대로 영업을 확대하여 수익을 늘리고 있다. 축산 관련 e마켓플레이스들도 중개거래를 통한 거래수수료 보다는 구매대행을 통해 수익을 내고 있다. 2001년 주요 e마켓플레이스의 B2B 경매 낙찰액이 100억원을 넘어서는 거래를 성사시켰으며, 일부는 손익분기점을 넘어 흑자를 기록했다. 일부 MRO나 축산관련 e마켓플레이스는 중개형 모델을 고수하지만 대부분이 구매대행의 사업모델을 주로 하고 있다.²¹⁾

석유, 화학 관련 e마켓플레이스의 수익모델은 중개거래이다. 화학관련 주요 e마켓플레이스의 거래량이 증가함에 따라 수익도 증가하고 있다. 국내보다는 아시아 시장을 영입의 중점적인 대상으로 삼고 있으며 B2B 서비스를 개설한지 26개월만에 손익분기점을 돌파했다. 화학거래는 규모가 최소 10만-100만 달러 규모로 대외적인 공신력이 없으면 회원사의 거래를 유치하기가 어렵다. 이러한 이유로 화학분야는 진입장벽이 커서, 일단 아시아 시장에서 독점적 위치를 확보하면 규모의 경제효과를 크게 낼 수 있다는 것이다. 석유부문의 수익모델도 중개거래이다. 그 동안 축적된 컨설팅에 대한 노하우를 기반으로 중개거래를 늘려서 거래수익을 늘리고 있다. 서비스를 제공한지 15개월만에 손익분기점 돌파하였다

<그림 2> 주요 e마켓플레이스의 손익분기점 도달시점



주: 단위는 개월수

21) 자체 구매시스템 환경을 가지고 있는 대기업에는 B2B 거래를 할 수 있는 환경으로 시스템을 만들어 주는 것이고, 그렇지 않은 회원들에게는 B2B 중개거래를 유도하여 수익창출을 위한 다양한 모델을 개발하는 것이다.

B2B 거래에서 수익을 내고 있는 e마켓플레이스들은 실시장에 맞는 B2B거래를 온라인에 도입한 성과를 바탕으로 정보의 데이터베이스화, 시장분석 및 가격예측 등의 서비스를 제공하여 유통단계 축소를 위한 사업확대를 꾀하고 있다. 중개거래를 사업모델로 삼고 있는 화학, 석유 관련 e마켓플레이스는 거래영역을 넓혀가고 있으며, MRO, 축산 관련 e마켓플레이스들은 회원사의 구매대행 외에도 외부 회원사의 유치와 새로운 사업의 추진을 통하여 각 분야에서 중심적인 e마켓플레이스로서 인지도를 굳혀가고 있다. 화학, 석유, 축산관련 e마켓플레이스의 이러한 성장에는 기존 B2B 거래에서 수익창출하는 능력 없이는 불가능한 것이다. 따라서 거래잠금단계에서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설4: B2B 거래에서 수익창출 능력이 있는 B2B 마켓플레이스가 거래잠금 단계로 성장할 가능성이 높다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 B2B e마켓플레이스의 성장과정 중에서 각 단계별로 거래 성장에 영향을 미치는 요인들과 이를 e-Marketplace의 설립자들은 어떻게 해결하였는지에 대해 21개 B2B e마켓플레이스를 대상으로 사례연구를 수행하여 4개의 가설을 제시하였다. 이를 종합하면 다음과 같다.

첫째, B2B 거래에 적합한 산업환경은 분할산업이다. 산업이 지역적으로 분산되어 있고 시장에 지배적 거래자가 존재하지 않는 경우에 시장이 비효율적으로 운영되어 거래비용이 많이 들게 된다. e마켓플레이스는 이렇게 분할된 시장에 전자적으로 중심시장을 제공하여 B2B 거래를 생성시키고 있다.

둘째, 거래생성 단계에서 가장 중요한 점은 버티컬 특화이다. 버티컬 특화의 정도는 취급 품목의 표준화 정도, 업계관행의 온라인 수용성 정도에 크게 달라진다. 많은 e마켓플레이스가 거래생성에도 이르지 못하고 문을 닫았는데, 이들이 범하는 가장 흔한 실수는 산업의 오프라인에 대한 이해 없이 관련 기술만을 가지고 B2B 사업을 시작하는 것이다. 기술만을 가지고 출발하는 경우에 시장을 특화하는 능력이 부족하기 때문에 회원사를 유치하고 B2B 거래를 생성시키기가 힘들게 된다.

셋째, 거래집중 단계에서 주요 거래자를 회원으로 가입시켜서 B2B 거래를 생성시키는 일이 매우 중요하다. e마켓플레이스의 주요 거래자 가입과 거래증가를 위한 전략을 보면 다음과 같다.

- ◆ 주요 거래자를 가입시키기 위해서 대부분의 e마켓플레이스가 고객관리 및 지원 프로그램 등 기술적 지원을 제공하여 회원사의 핵심업무를 지원하고 있다.
- ◆ 섬유관련 e마켓플레이스처럼 창립할 때 온라인 업체와 오프라인의 판매업체가 공동 콘소시엄을 구성하여 프라이빗(private) e-마켓플레이스와 같은 형태로 시작한다.
- ◆ MRO나 화학관련 e마켓플레이스처럼 처음부터 주주사를 중심으로 구매자를 확보하고 이를 기반

으로 B2B 거래를 증가시킨다.

- ◆ 처음에 주요 거래자를 확보하지 못한 e마켓플레이스는 타겟 회원을 대상으로 B2B 거래가 가능하도록 오프라인 상에서의 서비스지원을 통하여 거래량을 늘리고 있다.

넷째, 거래잠금에 접근하기 위해서 B2B 거래에서 수익을 창출할 수 있어야 한다. 연구대 기업을 보면 사업 초기에 상당한 이득을 얻게되는 쪽은 구매자를 확보한 e마켓플레이스이다. 인터넷을 기반으로 한 자동화 거래 시스템의 도입으로 구매자의 힘이 막강해져, 구매자가 있는 곳에 판매자가 따라오기 때문이다.

한편, 연구를 수행하는데 있어서 본 논문이 갖고있는 방법론상의 한계도 지적하고자 한다. 첫째로, B2B e-Marketplace의 성장에 영향을 미치는 요인으로는 산업환경, 창업자 능력, 전략, 조직특성 차원의 전반적인 검토가 있어야 한다. 그러나 본 논문에서는 성장초기에 B2B e마켓플레이스의 성장에 영향을 미치는 요인으로 설립자의 버티컬 능력, 주요 회원사의 확보, 및 수익창출 가능성 등을 지적하고, 이러한 문제들이 각 성장 단계에서 어떻게 해결되어 갔는가를 중점적으로 다루고 있다. 따라서 산업조직, 전략 등에 대한 설명이 매우 제한적으로 이루어지고 있다.

둘째로, B2B e-Marketplace의 성장을 가능할 수 있는 지표로서 B2B 거래액, 매출액 등 측정 가능한 변수와 더불어 인터뷰를 통한 주관적 판단을 사용하여 사례분석과 가설의 설정을 시도하였다. 따라서 B2B e-Marketplace의 거래성장을 설명하는데 임의성을 배제할 수 없다.

셋째로, 본 연구에서 분석한 B2B e-Marketplace는 초기의 애로를 극복하고 성장한 업체들이다. 이런 면에서 본 연구에서 발견된 시사점들이 발전단계가 다른 모든 B2B e마켓플레이스에게 적용시키는 데는 다소 무리가 따르게 된다.

참고문헌

- 고동희, “포털산업 구조분석 및 경쟁력 강화방안”, 「e-비즈니스연구」, 제3권 제2호, 국제e-비즈니스학회, 2002.
- 박종의·심은섭, 「B2B 생존과 파워」, 명진출판, 2001.
- 이공범, “기업간 전자상거래 활성화를 위한 물류 발전 전략”, 「통상정보연구」, 제III권 1호, 한국통상정보학회, 2001.
- 이장우, “성공 벤처기업의 특성: 사례연구”, 「벤처경영연구」, 제1권 1호, 1998.
- 이종섭·최홍섭·심국보, “전자무역의 활성화를 위한 제 모델의 특성별 비교”, 「통상정보연구」, 제 IV 권 제2호, 한국통상정보학회, 2002.

- 이충배·이정민, “한중일 정보 인프라 구축을 통한 전자무역 활성화 방안에 관한 연구”, 『통상정보연구』, 제IV권 제2호, 한국통상정보학회, 2002.
- 조석홍, “전자상거래 확산과 비즈니스 서비스 산업 활성화 방안”, 『통상정보연구』, 제IV권 제2호, 한국통상정보학회, 2002.
- 최용록, “동부아시아의 전자무역공동체 추진연구”, 『e-비즈니스연구』, 제3권 제2호, 국제e-비즈니스학회, 2002.
- 최재섭·김영민, “B2B 전자상거래 동향과 활성화 방안”, 『통상정보연구』, 제IV권 제1호, 2002.
- 홍동표, “국내 B2B 비즈니스의 사례와 시사점”, 『2001년 춘계포럼: 한국 e-비즈니스의 성공요인과 과제』, 2001.
- 통계청, “2000년 전자상거래 기업체 통계조사”, 2001.2.
- Anderson, D. & H. Lee, “New Supply Chain Business Model,” *Ascet*, Vol.3. 2001.
- ASC3 Microsoft, “Empowering Suppliers for Integrated Business-to-Business E-Commerce,” *Ascet*, Vol.3, 2001.
- Barratt, M. & Rosdahl K., “Exploring the Enablers and Inhibitors of European B2B Marketsites,” *Ascet*, Volume.3, 2001.
- Eisenmann & Pothen, “Online Retailers,” HBS case 9-801-306, *Harvard Business School*, December 11, 2000.
- Frederick R. & Scheffer P., “E-Loyalty, your Secret Weapon on the Web,” *HBR*, July-August 2000.
- Hagel N., & Armstrong A., *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, 1997.
- Hintlian J., “E-Fulfillment Challenge- The Holy Grail of B2c and B2B E-Commerce,” *Ascet*, Vol.3, 2001.
- Kaplan S. & Sawhney M., “E-Hubs: The New B2B Marketplaces,” *Harvard Business Review*, May-June, 2001.
- Kelly K., *New Rules for The New Economy*, Penguin Book, 1999.
- Sculley A. & Woods W., *B2B Exchanges: the Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*, ISI Publicationns, 1999.
- Temkin B., “Preparing for the Coming Shake-Out in Online Markets,” *Ascet*, Vol.3, 2001.
- White A., “The Rise and Fall of the Trading Exchange,” *Ascet*, Vol.3, 2001.
- Wise R. & Morrison D. “Beyond the Exchange: The Future of B2B,” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 2000.