

엔투비의 B2B e-비즈니스 전략**

박진수

서울대학교 경영전문대학원 교수

1. 머리말

인터넷이 비즈니스에 미치는 영향력은 다각도로 파악될 수 있다. 내부적으로는 인트라넷을 통해서 보다 저렴한 비용으로 업무를 네트워크로 묶을 수 있으며 외부적으로는 인터넷만 연결되어 있다면 어떠한 기업과도 거래를 할 수 있는 자유로움을 얻을 수 있다. 또한 경제적으로도 사용하는 사람이 많으면 많을수록 네트워크화의 효과는 제공으로 증가하고 일단 구축되고 나면 거래비용을 상당히 줄일 수 있다. 이러한 것 중에서 기업이 직접적으로 노리고자 하는 효과는 결국 비용절감과 품질향상에 있다. 즉, 기존의 업무를 간소화하고 프로세스를 개선하여 거래 전반에 드는 직접 비용과 간접 비용을 효과적으로 줄이고 고객의 요구사항에 맞는 제품이나 서비스를 적절한 시기에 효과적으로 제공할 수 있는 비즈니스를 수행하고자 하는 것이다. 따라서 인터넷이라는 새로운 IT를 기업에 적용할 때에도 최초의 화두는 효율성과 효과성의 확보에 있다.

흔히 인터넷을 활용한 거래의 형태를 둘로 나누어 보았을 때 기업간 거래를 위주로 하는 B2B(Business to Business)와 기업과 일반 소비자를 대상으로 하는 B2C(Business to Customer)의 두 가지 형태를 생각해 볼 수 있다. 이 중에서 거래량이나 그 중요성을 따져 보았을 때 단연 B2B가 관심의 대상이 된다. 기업 간 거래를 하기 때문에 한 번에 체결되는 거래량이 상당하고 원자재부터 최종 제품에 이르기까지 다양한 물품이 거래되고 그것이 기업의 가치 창출에 중요한 역할을 하는 것이다. 또한 거래 정보 자체가 기업의 중요한 업무 기밀이기 때문에 보안을 유지하고 고객들 사이

* 본 사례는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 사례지원비에 의하여 수행되었음.

** 본 사례는 서울대학교 박진수 교수가 (주)엔투비의 황광규 이사의 적극적인 협조를 받아 김태경 보조 연구원과 함께 작성하였다.

의 정보 중재도 중요한 이슈가 된다.

미국을 비롯한 선진국의 대기업들은 인터넷이 본격적으로 등장하기 이전부터 B2B에 대한 많은 관심을 기울여 왔다. 한국의 경우 2000년 이후 MRO(Maintenance Repair and Operating) 시장을 중심으로 B2B가 본격적으로 적용되었다고 본다. 특히, MRO와 B2B의 결합은 e-마켓플레이스(marketplace)가 존재하지 않았다면 개선하기 어려운 비용 부담을 IT를 활용하여 효과적으로 낮출 수 있다는 것을 보여주는 선례가 되었기 때문에 이들의 성공 요인을 파악하고 이후의 전략적 과제를 해결하는 일은 충분한 의의가 있다. 이 글에서는 한국의 MRO 기업 중 eNtoB(이하 엔투비)를 중심으로 내재적 역량을 파악하고 사업 전략적 과제를 도출하고자 한다.

2. Business To Business 전자상거래의 꽃

2010년을 바라보는 시점에서 경영 방식이 과거와 가장 큰 차이점을 보이는 부분 중 하나는 인터넷을 적극적으로 활용하고 있다는 점이다. 단순히 회사의 홈페이지를 만들어 외부에 자신을 알리는 활동을 하는 것뿐만 아니라 실제의 상거래도 인터넷을 통해 할 수 있는 환경이 구축되었다. 물론 전자적 수단을 통해 거래를 하려는 움직임은 인터넷이 본격적으로 경영 환경에 영향을 미치기 이전부터 있어 왔다. 다만 거래의 규모와 성격에서 개방형 체제를 구축할 수 있는 인터넷 환경과는 큰 차이를 보이는 것이다.

기회가 있다면 그것을 적극적으로 활용하는 것을 기업들이 마다할 리가 없다. 2000년 이후 삼성, 현대, KT, 포스코 등의 대기업들은 빈번하게 일어나는 거래들을 보다 효율적으로 처리하고 경쟁력 있는 업무 체계를 갖추고자 인터넷을 활용한 전자상거래를 활성화하고자 고심하게 되었다. B2B(Business To Business) 전자상거래 시장(e-market place)의 등장은 이를 해소하고자 하는 욕구를 상당부분 충족시켜 줄 것으로 기대했다(자료 1).

구매자와 공급자 사이를 연결해 줄 어떤 중개 장치도 존재하지 않았던 과거의 전통적 B2B 시장에서, 구매자는 지역적으로 분산되어 있는 수많은 판매자 중 자신에 맞는 제품을 적절한 가격으로 공급해 줄 판매자를 스스로 찾아야 했다. 이 과정에서 구매자는 상당한 탐색비용(searching cost)를 지불해야 했다. 만약 중간 거래자가 없다면 일일이 판매자를 찾아서 제품에 대한 가격을 흥정해야 하기 때문이다. 쉽게 말해 거래 시장이 없어 일대일로 물물교환을 하던 방식을 생각하면 된다. 이때 정보가 있다면 탐색비용을 지속적으로 줄일 수 있다. 즉, 어디로 가면 무엇이 있다는 정보만 알아도 물건을 찾는 노력을 대폭 낮추게 된다. 예를 들어 청과물 시장에 좋은 과일이 많이 나오고 그 종류도 다양하다는 것을 안다면 과일을 구하기 위해 일단 청과물 시장부터 가볼 것이다. 과일에 관한 대부분의 문제는 이곳에서 해결할 수 있기 때문에 청과물 시장이 존재하지 않아 일일이 과수원을 찾아 다녀야 했던 과거와는 상황이 다르다. 반대로 이야기하면, 탐색비용은 줄일 수 있는 비용을 계속 지불하게 하는 꼴이라 업무 상 비효율성을 높인다. 이것은 구매자의 처지에서만 문제가 되는 것이 아니라 판매자 입장에서도 구매자들에게 자신의 상품을 알리는데 적지 않은 노력을 기울여야 하기 때문에 양측 모두에게 잠재적 손실을 안겨준다.

1990년대에 들어 한국에서 인터넷 인프라의 구축사업이 활발해지면서 보다 저렴한 비용으로 기

업들은 네트워크를 활용할 수 있게 되었다. 또한 월드와이드웹(WWW: World Wide Web)을 통해 웹브라우저만 있다면 누구와도 거래를 할 수 있으며 다양한 정보를 서로 간에 공유할 수 있어서 탐색비용에 따른 비효율적 상황을 크게 개선할 수 있는 여지가 마련되었다. 바꾸어 말하면, 구매자와 공급자는 이들을 중개하며 전자적으로 거래가 발생할 수 있도록 도와주는 인터넷 상의 전자상거래 시장을 거쳐 서로 간의 네트워크를 형성할 수 있고, 구매 정보와 판매 정보는 이 네트워크를 통해 교환되면서 서로 필요한 정보를 정리하여 저장하고 이를 인출하여 업무 개선에 활용하는 것이다.

1999년 10월 모건스탠리(Morgan Stanley)의 조사 결과에 따르면 37%가량의 기업들이 B2B 전자상거래 시장에 참여할 의사를 밝혔으며 23%가량이 평가 중이라고 응답하였다(자료 2). 즉, 당시의 기업들은 B2B의 가능성을 어느 정도 인정하면서도 실제 구축 가능성과 효과 면에서는 다소 유보적인 자세를 취하고 있었던 것이다. B2B를 도입하여 기업이 얻는 이득은 크게 네 가지 정도로 요약해 볼 수 있다. 첫째, 비용 절감이다. 구매자는 판매 정보의 획득이 쉽고 빨라 졌으며, 판매자 역시 홍보 비용이 절감되고 더 많은 구매자들을 확보할 수 있다. 둘째, 시간 절감이다. 구매자와 판매자 모두 정보를 수집하는데 필요한 시간을 크게 줄일 수 있다. 셋째, 투명성 재고이다. 온라인 상에서 전자적으로 모든 구매 과정이 처리되므로 투명성을 높일 수 있다. 넷째, 효율성 재고이다. 시간 및 인력의 감축으로 효율성을 높일 수 있다. 이러한 B2B의 효과들은 실무자들 및 기업의 관심을 불러 일으켰으며 이후 다양한 활용 가능성을 모색하게끔 하는 기반이 되었다.

2005년 국내의 전자상거래 총 규모는 3,584,500억 원이었으며, 그 중 90% 가량인 3,192,020억 원이 B2B로 인해 발생하였다. 1990년대 말부터 정보통신 기술의 급속한 발달과 정보 통신 인프라의 확충 등에 힘입어 전자상거래는 2001년 이래 매년 연 30% 이상 고속성장을 유지 하였다. B2B 역시 2001년부터 2005년까지 평균 31%라는 높은 성장세를 이어왔다. 특히 B2B의 GDP 대비 비중은 2001년 17.5%에서 2005년 39.6%로 크게 높아졌다.¹⁾

일반적으로 B2B의 형태는 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 공급자 중심형이다. 이는 구매자들이 직접 공급자의 서버에 접속하여 필요한 상품을 구매를 하는 형태를 일컫는다. 이러한 사업 모델이 성공하려면 공급자가 충성도 높은 기업고객을 많이 보유하고 유지하여야 한다. 둘째, 구매자 중심형이다. 이는 소수의 구매자들이 다수의 공급자들을 대상으로 거래를 하는 형태를 일컫는다. 구매자가 소수라는 말은 구매에서 생기는 협상력, 즉 바겐파워(bargaining power)를 구매자가 갖고 있다는 의미이다. 따라서 구매자 입장에서 가격을 낮추기가 편하고 자신이 요구하는 판매 경로를 공급자 중심형보다는 자유롭게 선택할 수 있는 특징이 있다. 마지막은 개방형 혹은 중립형이다. 이는 구매자와 공급자가 만날 수 있는 마켓플레이스(market place)를 형성하는 것을 일컫는다. 즉, 이 곳을 거쳐 중개자가 구매자와 공급자의 거래를 연결해 주게 된다. 중개자는 공정하고 투명한 거래를 도와 구매자와 공급자가 해당 마켓플레이스를 신뢰하게끔 해야 이 사업 모델이 성공할 수 있다. 공급자와 구매자를 중심으로 분류한 다음, 다시 거래의 개방성 여부에 따라 개방형과 협력형의 두 가지로 나누어 볼 수도 있다. 이때 한국의 B2B에서는 개방형보다는 협력형이 많은데 이것은 무엇보다 신뢰를 중심으로 한 '협업의 거래 문화'가 강조되고 있기 때문인 것으로 보인다(자료 3).

1) KIET, 산업연구원 공시자료.

3. B2B의 구현을 가능하게 하는 MRO 비즈니스

MRO(Maintenance Repair and Operating)는 일반적으로 기업에서 생산과 관련된 원자재를 제외한 소모성 자재를 의미한다. 말의 의미에서도 알 수 있듯이 일반적인 기업의 소모성 자재를 모두 MRO에 포함시킬 수 있기 때문에 필기구나 복사용지, 프린트의 토너나 청소용품, 기계정비에 사용되는 소모성 자재 등이 모두 포함된다. 상품의 생산이나 서비스 제공에 직접적으로 관여하여 기업의 이익을 실제로 창출하는 활동과는 다소 거리가 있으면서도 지속적인 비용 발생을 초래하여 MRO는 관리되어야 할 대상임에도 불구하고 관리로부터 얻는 이익보다는 관리를 하는 비용 자체가 많이 드는 문제점이 있다. 이러한 문제를 해결하려고 하는 기업이 MRO기업이다. 한국에서는 엔투비를 비롯한, 아이마켓코리아, LGMRO, MRO코리아, e플랫폼 등의 회사가 MRO기업에 포함될 수 있다. 최초 MRO가 B2B 전자상거래를 통해 등장하게 된 배경은 단순 소모성 자재에 드는 노력을 줄이고 자사의 핵심 비즈니스에 좀더 집중하고자 하는 의도에서였다. 이러한 회사들은 최초에 구매 대행 정도의 영업활동 영역을 가졌으나 점차 구매 품목과 관리 영역을 넓혀서 현재는 다양한 종류의 설비 및 시설물의 유지보수 자재나 기업의 소모성 자재에서부터 특정 산업 자재까지도 취급하는 형태로 성장하고 있다. 결국은 회원사와 협력사의 관계에 따라 기업의 총괄적인 구매를 대행하는 형태로 성장할 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 따라서 MRO가 B2B의 가장 실천적인 형태인 것은 부인할 수 없으나 단순히 품목의 종류만을 따져서 MRO기업을 판단하는 것은 성급하다.

전체 거래 활동에서 본다면 MRO기업의 역할은 공급자와 구매자의 중개인 즉, 중간 도매상이다. 초기의 MRO기업은 시장에서 단순히 거래 기업의 자재 구매를 중간에서 대행하여 주고 일정 금액의 수수료를 취하는 형태로 시작하였다. 이것은 거래 중개형 사업모형이라 부른다. 그런데 최근에 이르러 공급자와 계약을 맺고 구매자가 요구하는 물품을 대신 구매하고, 사전에 책정된 마진과 함께 구매자에게 되파는 구매 대행형 사업모델로 변모하는 모습을 보이기도 한다.

앞서 언급한 거래 중개형 사업모형은 다수의 구매자와 다수의 공급자를 연결해주는 중립적 거래 시장을 상징하는 것이다. 즉, 개방형 혹은 중립형 B2B 사업 모형 하에서 MRO기업이 e-마켓플레이스(e-marketplace)의 중계자 역할을 수행하게 된다. 거래 중개형에서는 공급자의 선정 및 결제 부분을 구매자 스스로가 결정한다. 이때, MRO기업은 이러한 과정에 직접 관여하지는 않고 단순히 거래가 발생할 수 있는 장소만을 제공하여 거래에 따른 일정의 수수료를 수취한다. 한편, 구매 대행형 사업모형은 직접 공급자로부터 물품을 구매하고, 이를 다시 구매자에게 마진과 함께 되파는 방식이다. 거래 중개형과 달리 구매 대행형은 MRO기업이 공급자의 선정 및 결제 부분에 직접 관여한다는 특징을 가지고 있다. 현실적으로 본다면 거래 중개형은 수익성이 미비한 약점을 안고 있다. 뿐만 아니라 MRO구매에 관한 전반적인 사항을 모두 외주에 의존하는 것이 유리한 경우 구매 대행형 방식이 고객사와 MRO기업 모두에게 유리하다. 현재 국내에서 영업활동을 하고 있는 대부분의 MRO기업이 구매 대행형 사업모형을 채택하고 있다(자료 4).

4. MRO기업 환경은 어려움에 직면

국내에서 전자상거래 환경이 도입되고 구축되기 이전의 기업관행은 인터넷 기반의 전자상거래 시장(e-market place)에서 MRO기업이 자리매김하는데 적지 않은 부담감을 주었다. 전자적으로 거래가 진행되면 상당한 탐색비용과 거래비용을 줄일 수 있으나 반대로 세원이 노출될 수 있다는 부담감이 있다. 이것은 MRO기업이 내세울 수 있는 장점이기도 하나 실제 고객의 처지에서 보자면 회사 내부의 정보가 외부로 유출될 위험이 있기 때문에 전자 거래방식으로 인한 투명성 제고가 달갑지만은 않았다. 또한, MRO자재를 외주에 의존해 구매를 하는 것은 기존에 MRO를 담당하던 구매 및 총무 부서들의 존속에 심대한 타격을 주는 것으로 인식되었다. 바꾸어 말하면 오프라인 조적을 보호하려는 움직임이 일면서 MRO기업들에 대한 반발이 일어난 것이다.

뿐만 아니라, MRO기업이 초기에 외국으로부터 수입된 구매 시스템을 국내에 적용하려는 과정에서 국내의 구매 관행과는 맞지 않는 부분이 발견되면서 어려움이 생기기도 하였다. 즉, 선진 기업 환경의 소프트웨어를 최적으로 활용하기에는 국내의 기업 환경이 이를 따라가지 못한 것이다. 또 다른 측면에는 구매되는 제품의 구매코드를 표준화하는 문제가 있었다. 일관된 표준이 자리잡아야 처음에 의도했던 효과를 얻을 수 있었지만 현실은 그렇지 못해서 전자상거래 시장의 정보 통합 기능이 제대로 발휘되지 못했다. 추가적으로 보면 구매자들이 소량다수 구매형태를 취하였기 때문에 MRO기업들의 마진율이 낮았으며 공급자의 영세성에 더불어 원하는 서비스를 받지 못한 구매자들의 반발까지 겹쳐 MRO기업의 어려움은 한층 가중되었다.

5. 그럼에도 국내 MRO기업과 엔투비는 고속 성장을 경험

현재 국내를 대표하는 MRO 기업은 대부분 대기업을 등에 업고 성장한 경우가 많다. 국내 1위의 자리를 경쟁하는 아이마켓코리아와 서브원은 각각 삼성 및 LG의 계열사이다. 이들은 뒷받침 하는 대기업을 구매력을 바탕으로 그 동안 안정된 수익 및 성장을 가져올 수 있었다. 그러나 이러한 긍정론과는 달리 다양하지 못한 고객 구성과 구매자에 비해 낮은 시장협상력(bargaining power)은 MRO 시장이 어느 정도 성숙단계에 들어가고 경쟁이 격화된 지금 시점에서 이들 기업의 미래가 불확실할 수 있다는 우려도 제기될 수 있다.

한편 다섯 개의 지주사들이 합작 컨소시엄을 형성하여 설립된 엔투비(eNtoB)는 마찬가지로 대기업에 의해 시작된 기업이기도 하나 다른 기업과는 달리 영업활동에서 독자성을 가졌다. 이러한 점은 앞서 아이마켓코리아나 서브원과 큰 차이를 보이는 부분이다. 엔투비는 설립 이후 5년 간인 2002년부터 2005년 사이의 기간에 634%의 성장세를 보이며 아시아 태평양 지역 고속성장 500위 기업 중 71위를 차지하는 성과를 보였다.²⁾ 이처럼 짧은 역사에도 불구하고 엔투비는 MRO기업으로 성공적인 자리매김을 하였으며 실제로 독자적인 경영의사결정을 하여야 했기 때문에 향후 B2B

2) 딜로이트(Deloitte) 2005.

시장의 성장과 MRO의 역할 발전을 고찰하는 데 중요한 지침이 된다.

2000년 4월 내부 신사업 발굴 작업을 통해 MRO 전자상거래의 가능성을 타진한 KT는 2000년 8월에 현대와 KT, 한진 및 포스코, KCC의 5개 그룹과 함께 자본금 160억 원으로 엔투비를 설립하였다(자료 5). 당시 엔투비의 구성원은 4대 주주사의 구매부서 임직원들로부터 차출된 인원이었으며, 이러한 엔투비의 구성 특징은 현재까지도 계속 남아있다. 각 주주사 출신들의 임직원들은 엔투비 설립 초기 고객과의 관계 확립 및 각기 다른 고객에 따른 다양한 요구사항을 인지하는데 큰 도움이 되었으며, 성장의 매우 중요한 기반이었다. 엔투비의 설립 당시 각 주주사 출신으로 직원을 구성하였기 때문에 고객의 내부 사정에 대한 이해가 높았고, 이를 영업 능력으로 활용할 수 있었던 것이다.

초창기 거래 중개형으로 사업을 시작하였으나, 현재 구매 대행형을 추가하였다. 좀더 자세히 살펴보면 구매품목이 다양하고 구매량이 많은 대기업은 구매 대행형을 위주로, 상대적으로 취약한 중소기업은 대상으로는 거래 중개형을 위주로 사업을 하고 있다. 설립 당시 미국 I2사의 트레이드 매트릭스(trade matrix) 솔루션을 도입한 뒤 국내 실정에 맞게 수정하여 사용하였다. 현재 엔투비는 연 매출 3500억 원 수준이며 아이마켓코리아와 서브윈의 뒤를 이어 업계 3위의 규모를 유지하고 있다.

엔투비는 2002년과 2003년에 걸쳐서 KT의 ERP 시스템과 연동된 DP(Desktop Purchasing)시스템을 개발하였으며, 이는 KT에게 약 13.7%의 실질적인 비용절감 효과를 가져다 주었다. 이러한 성공을 토대로 현재 DP 시스템을 다른 고객사들에게까지 확대코자 노력 중이다. 또한 엔투비는 대기업 위주로 치중되어있는 MRO 시장을 구매력이 미약한 중소기업에게까지 확대코자 많은 노력을 기울이고 있으며, 그 일환으로 서울보증보험과 시중 은행과 연계된 신용보증 사업 등이 포괄된 “e-Market 개척 프로젝트”를 500억원의 예산을 들여 추진하고 있다. 그간 엔투비는 마진을 차별화, 중소기업을 위한 e-마켓플레이스 운영 등 엔투비만의 독특한 고객 서비스를 통해 더 효율적으로 더 높은 서비스를 제공하고자 끊임없이 노력하였다. 마지막으로 엔투비의 김보관 CEO는 2005년까지 엔투비는 성장을 위해 튼튼한 기반을 다지는 기간이었던 반면 2006년부터는 공격적인 경영을 통해 사업을 확장시키는 기간이 될 것임을 밝힌 바 있다.

6. 엔투비의 초기 활동 별 성과

6.1. 사용자 직접구매 방식(DP: Desktop Purchasing)

기존에 안고 있던 구매 방식의 문제점들을 해결하고, 구매 업무의 투명성 확보, 구매 과정의 자동화로 인한 업무 효율성 재고, 구매 원가 절감 등을 도출하고자 KT를 대상으로 제안한 새로운 구매 시스템이다. 전국에 산재해 있는 KT의 각 지사들이 스스로 필요 자재를 결정하고 구매할 수 있도록 도와 실질적으로 13.7%의 구매 절감 효과를 보였다.

6.2. 전자카탈로그

미국의 I2 테크놀로지 회사로부터 들여온 트레이드 매트릭스 솔루션을 국내실정에 맞게 수정하는 과정에서 자체 개발한 카탈로그 솔루션 '버티플라이'를 추가하였다. 구매 제품의 표준화 작업을 통하여 전자 카탈로그로 작성하였고, 구매자가 필요한 물품을 카탈로그를 통하여 빠르게 비교 검색하여 구매결정을 할 수 있도록 돕는다.

6.3. 고객사의 업무 효율화

MRO 자재 구매에 대한 전 프로세스에 엔투비가 구매자를 대행하여 참여함으로써 구매자는 핵심 사업에 역량을 집중할 수 있으며, 업무 효율성도 높일 수 있다. 실제로 엔투비가 KT의 MRO 구매를 대행한 뒤로 전국에 440여 개의 구매 관련 부서가 1개의 조달팀으로 축소되는 성과를 보였다.

6.4. 신용보증 사업

서울보증보험과 시중의 은행과의 협력을 통해 구매자 신용에 대한 서울보증보험의 보증을 기반으로 거래하는 방식이다. 서울보증보험으로부터 신용보증을 받은 구매자는 구매 금액을 은행이 대납해 줌으로서 거래가 가능해진다. 신용도는 높지만 구매 대금이 부족해 구매를 할 수 없었던 중소기업들의 불편을 해소하였다.

6.5. Margin Rate 차별화

유통비가 많이 드는 지방의 구매 및 공급자들로부터는 낮은 마진율을, 유통비가 적게 드는 수도권 지역의 구매 및 공급자들로부터는 높은 마진율을 적용함으로써 구매가 일어날 때마다 발생하는 평균 마진율이 일정할 수 있도록 조정하였다. 실제 수도권의 마진율은 7%, 외곽 지역의 마진율은 이보다 낮은 2%로 조정함으로써 평균 5%의 일정한 마진율이 가능해졌다.

이상은 엔투비가 설립된 뒤로 엔투비의 특징 및 그 동안에 이룩한 실적들에 대해 간략하게 설명하였다. 앞으로 엔투비의 경쟁 관계 및 강점, 앞으로 나아가야 할 길에 대해 좀더 깊이 알아보고자 한다.

7. 엔투비의 경쟁관계

국내 MRO 시장의 경우 대기업 MRO 업체들이 그룹사와 출자사를 기반으로 대형화, 세력화 되면서 중소 MRO 업체들의 입지를 크게 흔들고 있는 양상이다. 특히 중소 MRO 업체들은 기존에 직접 납품하던 방식에서 대기업 계열사인 MRO 업체들의 입찰을 통해 한 단계 더 거쳐 납품해야

되어 마진이 크게 줄어드는 등 경영난을 겪게 되었다. 뿐만 아니라 대기업 위주의 MRO 시장의 경우 2002년부터 경쟁적으로 진입한 업체들로 인해 시장이 서서히 포화 단계로 접어들고 있으며, 신규 시장 확보를 위한 경쟁이 심화되고 있다. 여기에서는 엔투비의 경쟁 관계로 현재 MRO 시장의 1, 2위를 다투는 아이마켓과 서브윈을 보다 자세히 분석하고자 한다. 두 회사의 경우 엔투비와 달리 그룹사의 전폭적인 지지가 있었던 것은 사실이나 회사 자체의 경쟁력도 업체 선두라는 이름에 걸맞게 잘 갖춰져 있다.

7.1. 아이마켓코리아

아이마켓코리아는 기업의 구매 비용 절감 및 경영 효율화를 도모하기 위해 최상의 기업 소모성 자재 및 건설 기자재 제품 및 서비스를 제공하는 세계적인 e-PSP(e-Procurement Service Provider) 기업을 목표로 하고 있다. 아이마켓 코리아는 2000년 12월에 법인을 설립한 뒤 2001년부터 서비스를 시작하였는데, 개시 1년 만에 시장 점유율을 40%까지 확대하였으며 2년 만에 거래규모 1조원을 돌파하였다. 이후 꾸준한 성장을 보이던 2004년 국내 e마켓 중 최대 규모인 2조 1,000억 원의 거래 규모를 달성하며 국가 B2B 전자 상거래 산업을 선도하고 있다. 다만 2005년 매출액을 기준으로 업계 1위 자리를 서브윈에게 내주면서 대표 MRO 업체라는 입지가 흔들리고 있다.

아이마켓의 경우 수평적 MRO 자재만을 취급한 것이 아니라 그룹 사에 건설기자재와 같은 수직적 원자재 구매 대행서비스를 같이 시작하였기 때문에 서비스 초기부터 안정적인 매출을 올릴 수 있었다. 그리고 2001년 10월에는 국내 MRO e-마켓플레이스에 최초로 첫 수출품을 선적하는 성과를 이루기도 했다. 다만 그룹 사인 삼성전기 친정 사업장이라는 한계를 벗어나지는 못 했다. 2002년 11월에는 국내 최초로 모바일 e-마켓플레이스를 시범 서비스를 실시하였고, 2004년에는 우리는 행과 제휴하여 중소기업 전용 MRO 인터넷 쇼핑몰을 오픈 하기도 하였다. 이와 같은 방법을 통해 그룹사에 집중된 매출을 다각화하려는 시도를 하고 있다.

1) 아이마켓의 기업 역량

아이마켓의 경우 삼성 계열사답게 고객 감동을 실현하는 최고의 서비스를 추구하고 있다. 3S (Speed, Smart, Sensitive) 원칙 아래 핵심 고객의 경우 불만이 완전히 해결될 때까지 책임져주는 프리미엄 서비스를 실시하고 있으며, 납기 관리와 같은 핵심 서비스의 고객 만족도를 높이는데 주력하고 있다. MRO 업계에서도 CRM의 중요성이 커져가고 있기 때문에 고객 서비스는 기업의 중요한 역량이 될 것이다.

또한 다른 MRO업체와 달리 수평적인 MRO 자재뿐만 아니라 원자재에 대한 구매 대행 서비스를 제공하고 있기 때문에 자체 소싱력(sourcing power)에 대해서는 최고의 경쟁력을 가지고 있다고 평가할 수 있다. 이러한 소싱력을 바탕으로 MRO 구매 대행, 기업 경매, 중소기업 MRO 서비스, 건설 기자재 구매 대행, 원자재 구매 대행과 같은 다양한 서비스를 제공하고 있다. 이러한 서비스는 다양한 자동화 시스템을 통해서 뒷받침되고 있는데, 소싱의사결정 시스템(Wise-i), 카탈로그 자동화 맵핑 툴, 협력사 평가 관리시스템(Smart-i)과 같은 것들이 대표적인 예이며 아이마켓의 중요한 기업 역량이 되고 있다.

2) 아이마켓의 핵심성공요소(CSF: Critical Success Factor)

아이마켓의 핵심성공요소 중 가장 중요한 부분이 삼성 그룹사의 안정적인 물량이라고 할 수 있다. 짧은 기간 내에 안정적이면서도 큰 성장을 보인 것은 그룹 차원의 막강한 지원을 바탕으로 하였기 때문에 가능한 것이다. 또한 그룹사의 MRO 자재만 다루는 것이 아니라 원자재에 대한 대행 서비스까지 지원하여 수직·수평적 통합을 이루었다는 점도 성공 요인의 하나로 판단할 수 있다. 마지막으로 아이마켓의 기업 역량 중 하나인 고객 만족 서비스가 중요한 성공 요인으로 판단할 수 있는데, 3S원칙을 바탕으로 한 고객 감동 서비스는 지속적인 거래를 유지, 발전시키는데 큰 역할을 하였다.

7.2. 서브윈

서브윈(Serveone)은 기업의 구매대행 서비스를 제공하는 MRO사업과 건물경영관리 및 리모델링 서비스를 제공하는 FM사업, 그리고 구내 통신 및 VoIP 서비스를 제공하는 통신 사업을 제공하고 있다. 이 중 MRO 사업부는 인터넷을 기반으로 기업 구매 고객이 필요로 하는 모든 기업운영 자원을 구매에서부터 관리까지 대행해 주는 비즈니스를 수행하며, 표준화된 상품 DB구축, 고객사의 업무개선, 공급 협력사 관리대행 등의 서비스를 제공하고 있다.

서브윈의 출발은 LG유통이 1999년 2월에 e-마켓플레이스 MRO 사업에 진출하면서 시작되었는데, 이는 국내 최초의 MRO e-마켓플레이스 사업이었다. 2002년 LG MRO라는 법인을 신설하여 독립된 회사로 사업을 전개하다 2005년 서브윈으로 회사명을 변경하고 고객사의 총체적 수요구(total outsourcing needs)를 충족시키는 종합지원 서비스 전문 기업으로 탈바꿈 하려고 노력하였다. 또한, 2005년에는 아이마켓을 누르고 서브윈이 새롭게 MRO 업계 1위 자리에 등극하게 된다.

1) 서브윈의 기업 역량

서브윈은 선발 기업으로서 전국에 걸친 다양한 네트워크망을 가지고 있다. 2006년 현재 712개 구매 고객사와 8,192개의 공급 협력사를 보유하고 있는데, MRO e-마켓플레이스의 비즈니스 모델이 구매력 확대라는 것을 염두 해 둔다면 다양한 네트워크망은 서브윈의 엄청난 기업 역량이 될 것이다. 그리고 계속 확대되는 네트워크망의 물류 비용을 절감하고 높은 수준의 배송 서비스를 제공하기 위해 지역 밀착형 전용 물류센터를 구축하여서 운영하고 있다.

MRO e-마켓플레이스의 핵심 중 하나인 전자카탈로그(e-catalog)에 있어서도 서브윈은 앞서 나가고 있다. UNSPSC국제 표준 및 Grainger, WESCO 등의 분류 체계를 근간으로 확장성, Global 표준, 검색 용이성 등을 실현한 상품 분류 체계를 구축하였다. 선발 업체로서 그 동안 축적된 노하우가 그대로 담겨 있는 부분이라고 평가할 수 있다. 이와 함께 국내 최초로 CMS(Contents Management System) 솔루션을 개발하여 상품 DB 내역의 표준화와 과제 수행을 효율적으로 지원하고 있다. 이를 통해 콘텐츠 표준화, 작업 단축, 실시간 모니터링과 같은 업무 효율 증가 효과를 보고 있다.

아이마켓처럼 서브윈도 고객지원 서비스를 강화하고 있는데, 현장지원 CS(Customer Supporter)를 지원하여 고객 만족도 향상을 꾀하고 있다. CS는 고객사의 상품 검색 및 주문을 용이하도록 지

원하는 사람으로서 없는 상품 등록, 고객 문의 응대, 상품 클레임 처리, 지연 프로세스 체크, 기한 내 배송 완료 처리 등의 업무를 현장에서 직접 처리하고 있다.

2) 서브원의 핵심성공요소(CSF: Critical Success Factor)

서브원 역시 그룹사의 MRO 물량을 모아서 설립하였기 때문에 그룹사의 역량을 가장 큰 핵심성공요소로 뽑을 수 있다. 하지만 이러한 역량에만 치중하지 않고 종합지원 서비스 기업으로 탈바꿈하면서 종합적인 아웃소싱 서비스를 제공하는 것 역시 고객 충성도를 높이는 작용을 하고 있다. 그리고 국내 최초로 MRO 서비스를 시작하면서 쌓아온 전략 구매, 시스템적 노하우는 기업 발전의 중요한 요소이다.

8. 엔투비의 기업 역량

8.1. 시장 배경

1) 고 비용 저 효율의 MRO 구매 — 아웃 소싱 필요

일반적으로 기업의 구매금액 중 MRO가 차지하는 부분은 그리 크지 않다. 하지만 기업의 구매를 위한 활동에서 발생하는 비용의 상당 부분이 MRO 구매와 관련되는 비용이다(자료 6). 이와 같은 현상은 다음과 같은 MRO 구매의 특성에 기인한다.

첫째, MRO 구매는 적게는 수천 가지에서 많게는 수만 가지의 품목을 그 대상으로 하기 때문에 이를 관리하기 위해 많은 비용이 발생한다. MRO 자재의 구매액 대비 관리 비용(시간)을 따질 경우 다른 자재에 비해 상대적으로 높은 비용이 소요된다. 실제로 KT의 지역 본부 구매 현황을 살펴보면 구매 금액이 1천만 원 미만 계약 건수는 81.9%이나 금액 비중은 22.8%에 불과하여 전형적인 8:2 법칙을 보여주고 있다(자료 7).

둘째, 비주기적(계획적)인 구매로 인해 수요예측에 따른 전략적 구매계획의 수립이 어렵고, 이에 따라 재고유지 비용이 많이 발생한다. 이러한 특성으로 인하여 자재 요청에 대한 공급 업체의 리드 타임이 길어져 구매 기업의 TCO(Total Cost of Ownership)를 증대시키는 역할을 한다.

셋째, 작업 현장에서의 임의적인 구매가 많지만, 이에 대한 통제가 이루어지지 않고 있다. 특히 전국적으로 지사가 있는 회사의 경우 물품 구매를 본사에서 직접 통제할 수 없기 때문에 이러한 임의적인 구매가 빈번하게 일어난다. 또한 전국 규모 벤더(vender)의 부재로 인해 지역 별로 영세 업체의 난립과 복잡한 유통 구조를 갖게 되었다. 이로 인해 동일한 자재에 대해서도 가격 편차가 심하며, 발주의 투명성 문제가 발생한다. KT의 경우 동일 공급사에서 납품한 물품이 기관 간 뿐만 아니라 동일 기관 내에서도 단가 차이가 32.1%나 날 뿐만 아니라 동일 물품에 대한 공급사별 평균 단가의 경우 최대 118%나 차이가 난다고 한다.

넷째, 기존 업체와의 거래 관행으로 인해 신규 공급업체의 발굴 및 가격 협상 활동이 매우 제한적이다. 총무부 소속의 계약 담당자가 역경매 형식을 통해 자재를 공급 받기 때문에 협상 실적을 잡기 위해 예산을 부풀리는 문제가 발생하기도 한다. 이러한 역경매 형식 하에서는 낮은 가격이 우

선 시 되기 때문에 납품되는 자재의 품질이 저하될 우려가 있다.

다섯째, 복잡한 구매 절차가 오프라인 상에서 수행되기 때문에 과도한 수작업이 발생하여 많은 인력과 시간이 투입된다. MRO에 대해서도 구매 요청, 승인, 주문, 배송, 입고 처리 및 정산에 이르는 복잡한 과정이 필요하지만, 비핵심 자재이기 때문에 프로세스 관리와 시스템 구축이 미비한 실정이다. 지금까지 대다수의 기업들은 원자재와 부품 등 직접재의 구매 프로세스 효율화에 많은 노력을 기울여 온 반면, MRO 등의 간접재 구매에 대해서는 그다지 관심을 기울이지 않아 매우 비효율적인 형태의 구매 프로세스를 유지해 오고 있는 실정이었다.

2) 전자 상거래를 통한 MRO 구매 확산

엔투비가 설립될 2000년 말에 인터넷 환경을 이용한 구매 프로세스의 관리가 MRO 구매의 비효율을 상당 부분 제거하는 등 많은 효과를 나타내면서, MRO 구매 프로세스의 개선을 위한 도구로 전자상거래가 각광을 받고 있다. Forrester Research와 Aberdeen Group에 따르면, 많은 기업들이 전자상거래를 통해 MRO 구매를 실행함으로써, 구매 프로세스 관리비용과 구매금액의 절감, 효율적인 재고관리, 작업 현장에서의 임의 구매에 대한 통제 강화, 구매 이행 주기의 단축, 구매 담당 직원의 전략적 업무로의 전환, 투명한 구매의 실현 등의 상당한 효과를 얻은 것으로 나타나고 있다.

이에 따라 많은 기업들이 MRO 구매에 전자상거래를 적극적으로 도입하고 있다. 미국의 구매관련 저널인 'Purchasing' 이 연초에 각 기업의 구매담당자들을 대상으로 실시한 설문 조사에 따르면, 미국 기업의 60%가 MRO의 구매에 인터넷을 활용하고 있다고 한다. 또한 아직 인터넷을 활용하지 않는 기업의 69%가 앞으로 인터넷을 통한 MRO 구매를 시행할 계획이라고 밝혔다.

국내의 경우 이 당시 MRO 전자상거래 시장이 형성되어 가고 있는 과정이기 때문에 뚜렷한 사업 모델이 나타나고 있지는 않았다. 다만 새롭게 MRO 전자상거래 시장 진출을 준비하고 있는 기업들의 경우, 대부분 제3자 중개 방식의 마켓플레이스 형태를 띠고 있다. 또한 미국의 전자상거래 솔루션 제공업체들이 국내 기업과 합작 또는 독자적 형태로 사업에 진출하고 있어 국내 MRO 시장을 놓고 치열한 경쟁이 나타날 것으로 보였다. 특히 오프라인 대기업들이 공동으로 구축하고 있는 마켓플레이스는 자체적인 구매력만으로도 상당한 경쟁력을 갖출 것으로 예상되었다.

8.2. 엔투비의 조직문화

“즐겁고 뜨거운 조직 문화 형성으로 임직원과 회사가 하나돼, 화합과 경쟁이 공존하는 모범기업이 되도록 노력하겠다.” 엔투비의 김봉관 사장이 갖고 있는 조직 관리에 대한 시각이다. 엔투비는 설립 초기부터 지금까지 구성원들이 각 주요 주주사들로부터 차출된 임직원들로 이루어졌다. 따라서 각각 다른 출신 회사의 상이한 문화에 익숙한 직원들이 엔투비라는 단일의 기업문화에 포용·통합되는 것이 엔투비의 조직문화를 만드는데 가장 핵심이 되어왔다. 이 때문에 김봉관 사장이 갖고 있는 조직문화에 대한 시각에도 화합이 가장 중요한 키워드로 부각된다.

엔투비의 조직문화는 윤리성을 기반으로 시작한다. '후자경영, 고객만족, 투명경영'의 3가지 기업 목표가 있다면 가장 우선이 되는 것이 투명경영이며, 투명경영은 고객만족보다도 상위이라고 말할 정도로 엔투비의 윤리성에 대한 생각은 확고하다. 이에 엔투비는 회사 자체적으로 윤리강령

을 세우고 직원들에게 교육함으로써 언제나 투명하고 공정한 거래를 하고자 노력한다. 뿐만 아니라 엔투비의 고객사들에게도 투명하고 믿을 수 있는 경영을 보장하고자, 사내의 부정비리 제보 제도를 운영하고 있다. 엔투비는 이러한 윤리경영을 토대로 인재를 개발하고 조직과 구성원의 역량 강화를 위한 노력을 아끼지 않는다. 엔투비 사내의 투명성·공정성 증진의 노력은 임직원들이 학연 및 기타 외부적인 요인으로 실력을 평가받지 않도록 보장하며, 직원 스스로의 자기개발 및 공정한 대우를 약속한다.

특히 엔투비는 직원들에게 자기개발의 기회를 주고자 사내 도서관 운영 등 다양한 경로를 통해 지원하고 있다. 엔투비는 직원들에게 항상 책 읽기 및 공부하기를 권장하며, 이를 독려하기 위하여 직원들이 읽고 싶어하는 책을 무료로 구입해 주고, 본사건물의 도서관에는 1,000여권의 도서를 보유해 언제든지 직원들이 공부할 수 있는 환경을 조성해 주고 있다. 엔투비의 CEO 스스로도 현재에 안주하지 않고 서울대 e-비즈니스 최고경영자과정 수료에 이어, 고려대에서 IT미래전략 최고경영자과정을 수료하는 등 자기개발에 힘쓴다. 또한, 2004년에는 구매분야 자격증인 CPM을 획득하였다. 현재 엔투비는 소싱담당 직원 25명 중 약 10명 정도만 보유하고 있는 CPM 자격증을 전 직원이 보유할 수 있도록 권장하고 있다.

또한 엔투비는 즐거운 조직문화를 형성하기 위해서도 많은 노력을 기울이고 있다. 그 한 예로 엔투비의 김봉관 CEO는 e-메일을 통해 직원과의 일대일 대화를 자주 나누고자 노력한다. 자신의 소소한 일상, 또는 최근에 들었던 감동적인 글이나 메시지를 메일을 이용해 직원들과 공유함으로써 CEO는 조직내의 분위기를 파악하고 임원과 직원들간의 벽을 허무는데 크게 기여할 수 있다. 또한 엔투비에서는 '글로벌 체험단'이라는 프로그램을 운영하고 있다. '글로벌 체험단'이란 엔투비의 6명의 직원들이 팀을 구성해 여행 계획을 회사에 보고하면, 회사에서 적절성을 판단해 여행 경비 전액을 지원하는 제도이다. 이러한 조직의 분위기는 직원들의 애사심을 높일 뿐만 아니라, 그들의 역량을 최대치로 끌어올릴 수 있다는 장점이 있다.

엔투비는 윤리성이라는 확고한 가치아래 구성원들이 하나로 뭉쳐 회사와 개인을 발전시켜 나갈 수 있는 환경을 조성하고 있다. 엔투비의 이 같은 노력은 고유한 기업문화를 형성하였으며, 각기 다른 출신의 다른 배경을 갖고 있는 임직원들이 엔투비라는 동일조직에 융합될 수 있는 기반이 되었다. 그 밖에 엔투비는 인재개발, 조직과 구성원의 역량 강화를 위한 사내 기능별 학습그룹 운영, 해외 벤치마킹과 연수기회 확대, 직원의 경영참여를 위한 열린 경영의 확대, 성과 배분제도 도입 등에도 적극적인 모습을 보임으로서 경직되지 않고 유연한지만, 자기개발에 힘쓰고 윤리적인 가치관을 최 우선시 하는 엔투비만의 독특한 조직문화를 형성한다.

8.3. 엔투비의 사업역량: KT 사례를 중심으로

앞서 언급하였듯이 엔투비의 경우 MRO 자재에 대한 기업간 전자상거래(B2B) 서비스를 제공하기 위해 포스코, KT, 한진, 현대, KCC의 5대 그룹 26개사가 공동 출자하여 자본금 160억 원 규모로 설립된 회사이다. 국내 유수의 대기업과 공기업이 합작하여 설립하였기 때문에 주주사들의 자체적인 MRO 구매력만으로도 상당한 매출을 올릴 수 있는 있었다.

그러나 기존의 단일 그룹사 출자의 MRO e-마켓플레이스와는 달리 5개 그룹 26개사에서 공동 출

자한 엔투비의 경우, 각 그룹사들로부터 전폭적인 지지를 받기에는 한계가 있는 것이 현실이다. 단일 그룹사에 의존하는 대부분의 경쟁사에 비해 엔투비는 다양한 이해관계자의 요구를 개별적으로 수용해야 하기 때문에 상대적으로 복잡한 시스템을 운용할 수밖에 없었다. 예를 들어 구매 정책이나 가격 정책을 개별적으로 조율해야 하는 등의 어려움이 있다. 다만 이러한 다자간의 관계는 엔투비가 경쟁사에 비해 투명하고 공정한 기업이라는 인상을 준다. 서울지하철공사나 도시철도공사 등 공기업은 투명성 확보를 제1과제로 삼고 있다는 점을 생각한다면 엔투비와 공기업이 협력하는 이유를 짐작할 수 있다.

엔투비와 협력관계를 가지기 전의 KT는 자체적인 구매체계에 의존하였다. 물류시스템, 실리콘, 바이오센서 등의 자체 구매시스템으로 물자구매를 실시하였으며 이와는 별도로 본사, 사업본부, 지역 본부를 비롯하여 전국에 걸쳐 약 440여 개의 구매기관을 운용하였던 것이다(자료 8). 그리고 계약 낙찰의 방식은 역경매와 수의 계약의 두 가지 방식을 사용하였다. 이러한 상황에서 엔투비는 자사를 홍보하고 거래를 유치하기 위한 일련의 활동을 수행하였다.

우선, 동부(강원, 영남), 서부(충청, 호남, 제주), 수도권(서울, 경기)을 각각 담당하는 영업팀을 구성하였으며 소위 핵심인력(key man)을 통한 철저한 대면 접촉 방식의 영업 활동을 전개하였다. 이것은 인적 네트워크를 활용하여 기존의 이해관계자들의 요구를 파악하고 엔투비의 영업 전략을 조율하기 위해 정보를 수집하는 등 매우 중요한 절차였다. 이 과정에서 파악된 정보와 거래 성사 실적은 이후 엔투비의 성장에 큰 발판이 된다. 또한 매년 두 차례에 걸쳐 전국을 돌며 엔투비를 홍보하였으며 고객 점점 영업망을 갖추고 역경매 거래 수주(최대 2% 수수료)에 영업력을 집중하였다.

다음 단계로 엔투비는 기존 거래 관행에서 발생하는 고객의 불만족 사항을 파악하기 위해 노력하였다. 이에 따라 주로 다섯 가지 문제점을 집중 관리하여야 한다는 결론에 내렸다. 첫째, 실제 사용자의 구매요청 물품과 실제 입고물품이 다른 경우, 즉 요구물품이 상이한 경우, 둘째, 주문요청일로부터 평균 10~15일이 경과되는 구매 리드타임 증가, 셋째, 계약당담의 절감실적 보전과 공급사의 이윤보장 등의 이유로 시장가의 110%~120% 지급으로 예산이 낭비되어 발생하는 구매비용의 증가, 넷째, 감사 등의 이유로 고액건과 소액건의 구분이 불가하여 계약 담당자의 역량이 분산되어 발생하는 행정비용의 증가가 그러한 문제점이며 마지막으로 경영층에게 MRO의 구매수량 조차 파악되지 않고 있다는 점이 지적되었다.

이러한 고객의 요구사항을 파악한 뒤 엔투비는 사용자 직접구매서비스(DP)를 제안하여 실질적인 비용절감과 구매프로세스 개선을 이룰 수 있었다(자료 9, 자료 10). 사용자 직접구매서비스는 전자카탈로그를 통해 사용자가 원하는 물품을 직접 선택하여 주문할 수 있도록 하였으며 주문일로부터 3일 이내 배송체계를 갖춰 구매 리드타임을 획기적으로 단축하였다. 또한 인터넷을 통해 물품을 판매하는 국내 4대 쇼핑몰과 가격을 비교하여 엔투비에서는 이들 가격 중 최저가로 물품을 제공하였으며 전국적으로도 한 품목에 한 가지 가격만을 제시하는 전국 1물 1가 서비스를 제공하였다. 이러한 결과로 고객사의 계약담당자(440여 명)의 업무가 실제 현업을 중심으로 배치되어 보다 전략적인 업무에 역량을 집중할 수 있게 되었고 거래내역을 얼마든지 다시 확인할 수 있어서 보다 더 체계적인 경영관리가 가능하게 되었다. 이것뿐만 아니라 엔투비는 DP 서비스 제공과 함께 최소한 예산절감 효과가 10%에 머물 경우에는 손실분을 책임지는 등 KT의 예산절감 효과에 대한

확신을 심어주었다.

이러한 영업 전략의 성과로 엔투비는 KT의 주요 3개 본부인 수도권 강북본부, 서부본부, 부산본부, 조달본부의 시범사업자로 선정되었다. 엔투비는 기존 거래 채널과의 관계를 고려하여 기존 공급사와 계약담당자의 반발을 최소화하고자 이들이 요구 조건을 50% 가량 수용하고 공기업의 업무 관행을 가능한 해치지 않는 범위에서 실제 영업 활동을 수행하였다. 이에 따른 결과로 6개월의 짧은 기간에 주관 부서의 사용자 만족 결과를 기대치 이상으로 충족시킬 수 있었다. 사용자 직접구매 서비스는 2003년 12월까지 사용되다가 KT가 ERP(Enterprise Resource Planning) 체계를 도입하면서 ERP와 연동이 가능한 IP(Internet Procurement) 시스템으로 전환되었다. 이것은 KT의 ERP와 엔투비의 내부시스템을 결합한 형태로 사용자 직접구매서비스에 비해 보다 향상된 형태의 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

정리하면, MRO B2B 회사의 핵심역량은 결국 낮은 가격과 프로세스 개선을 통한 사무 비용의 절감 및 투명 구매의 실현이라 할 수 있다. 제품 가격을 내리려면 비슷한 품목을 가능한 많이 끌어모아서 구매할인을 받아야 한다. 즉, 고객사들의 물품 항목을 통합하여 소량으로 거래되는 것이라고 할 지라도 구매를 수행할 때는 그 수량이 극대화되도록 할 필요가 있다. 따라서 구매 품목을 표준화시키는 것이 가격 인하를 달성하기 위한 전제 조건이 된다. 다만, 이러한 표준화 방식의 계약은 구매를 하려는 고객사의 입장에서는 비용 절감 효과를 노리고 동참할 수 있는 유인이 있으나 반대로 공급사는 표준화된 품목을 지속적으로 구매한다는 확신이 서지 않는 한 굳이 표준화에 동참할 적당한 동기가 없다는 문제점을 안고 있다. 더욱 더 곤란한 점은 기존의 공급사는 비교적 소규모의 특정 지역을 기반으로 하였다는 것이다. 즉 이러한 공급자가 다대다 관계로 납품을 해오다 엔투비의 방식으로 전환하는 과정에서 상당수의 군소 업체가 탈락되고 소수의 경쟁력 있는 업체만이 물량을 확보하게 되었다. 이에 따라 다수의 불만 업체는 계속적으로 e-마켓플레이스의 문제점을 엔투비의 고객사들에게 호소하였고 반면 불만이 적었던 소수의 경쟁력 있는 업체들은 함구하는 행태를 보여 엔투비의 업무 방식에 큰 문제가 있는 것으로 비추어졌을 정도였다.

8.4. 주요성공요인(KSF: Key Success Factor)

이상의 사례를 기반으로 엔투비의 핵심성공요인을 추려보면 상품 표준화, 관계관리, 고객지향적인 업무처리, 시스템 통합, 구매역량, 거래 투명성 확보 및 접점서비스의 강화 등 일곱 개의 주요 성공요인을 제시할 수 있다.

1) 상품 표준화(Standard System)

사무용품과 전산용품의 경우는 카탈로그의 구축과 상품 DB의 구축이 상대적으로 용이한 편이지만, 유지 및 보수 활동과 관련된 공장용품의 경우는 품목 수가 방대하고 구매자별, 판매자별 분류 체계가 상이하야 제품 탐색과 주문에 많은 어려움이 있다. 따라서 이에 대한 표준화된 DB의 구축이 매우 중요하다. 엔투비를 비롯한 대부분의 MRO 회사는 성공적 시장진입의 관건이 상품 표준화라 여기고 있다. 그만큼 방대한 양의 물품에 대한 표준화에 많은 시간과 인력 및 비용의 투자를 감수해야 하기 때문이다.

사실상 용도성 자재, 소모성 MRO 자재에 관한 자재 코드를 관리해 온 기업의 수는 매우 적은 편이다. 설령 그렇다고 하여도, 세부 내용을 잘못 기입하거나, 내용을 적절하게 업데이트하지 못하는 등 관리에 문제점을 드러내는 경우가 많았다. 이러한 어려움은 회사 내부의 업무 프로세스가 합리적으로 이루어지고 있지 못하는데 기인한다. 즉 여러 기업과 거래 관계를 맺다 보니 과거 구매 자료를 수집하고 통합하며 이들을 표준화된 체계 하에서 관리하기에는 현실적인 한계가 있는 것이다. 이러한 문제점을 극복하고자 MRO e-마켓플레이스 업체들은 평균적으로 60만여 개의 물품을 카탈로그화 하여 관리하고 있으며 매년 20% 이상을 신규, 수정, 삭제하고 있다.

2) 관계관리(Relationship Management)

MRO 사업자들은 공급업체들이 구매자에게 신뢰성 있는 제품 정보를 제공하고, 고품질의 제품을 납기 내에 배송할 수 있도록 해야 한다. 따라서 MRO 사업자들은 엄격한 사전 심사를 통해서 수준 높은 공급업체를 확보하고, 이들과 신뢰 관계를 구축하여 고객들에게 안정적인 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 바꾸어 말해 구매 단가를 가능한 낮추고 구매와 관련된 프로세스를 개선하여 거래 비용을 절감하며 동시에 투명성을 제고하여야 한다.

3) 고객지향적인 업무처리(Customer Oriented)

대부분의 MRO 전자상거래 업체들은 사무용품이나 전산용품 등의 운영품목을 중심으로 서비스를 제공하는 경우가 많다. 이것은 운영품목이 유지·보수 품목에 비해 취급하기가 용이하기 때문이다. 그러나 미국의 IT 시장조사기관인 Aberdeen Group의 조사에 따르면, 제조기업의 경우 전체 MRO 자재 중에서 유지, 보수 품목이 최고 80%에 달하는 것으로 조사되었다. 따라서 MRO 전자상거래 업체들은 운영품목뿐만 아니라 유지·보수 품목으로의 확대를 통해 통합 서비스를 제공하여 MRO 자재에 대한 토탈서비스(total service)가 가능해야 한다.

또한, 비계획 구매에 효과적으로 대응해야 한다. Aberdeen Group은 비계획 구매가 전체 MRO 구매의 40~45%를 차지한다고 보고한 바 있다. 특히, 구매 권한이 분권화되어 작업 현장에서 구매가 이루어질 경우 비계획 구매는 더 많이 발생할 것이다. 만약, 이러한 비계획 구매에 신속하게 대응하지 못 한다면 기업들은 더 이상 거래를 하려고 하지 않을 것이다.

4) 시스템 통합(System Integration)

시스템은 확장성과 통합성이 확보되어야 한다. 급변하는 경영 환경에 적절히 대처할 수 있도록, MRO 구매 시스템은 유연하게 설계되어야 한다. 특히 최근의 추세를 반영하여 볼 때 ERP를 중심으로 한 정보의 통합과 관리를 염두에 두어야 한다. 정보의 통합이 단순히 데이터 테이블을 하나로 관리하는 것에 머무는 것이 아니라 고객사의 정보요구(requirements)에 부합하는 방향으로 이루어져야 의미가 있다. 바꾸어 말하면 업무 현장에서 일어나는 프로세스에 적합한 시스템으로 MRO 구매 시스템이 설계되어야 한다. 즉 우선적으로 비즈니스를 정의하고 이에 따른 일련의 프로세스를 효율화하는 작업이 필요하다. 그 다음에 IT와 현장의 프로세스를 결합시켜야 진정한 의미의 e-비즈니스를 구현하였다고 말할 수 있다. 결국 시스템의 확장성과 통합성은 고객의 요구사항을 얼마나 효율적으로, 또한 효과적으로 충족시킬 수 있는가 하는 점을 기준으로 평가되고 확충되어야

한다.

즉, MRO 구매 시스템을 구축하려면 먼저 구매에 따른 행정적 절차와 고객사의 전사적 전략 방향에 맞추어 설계되고 세부적인 사업의 고객 요구사항(business requirements)을 최대한 편리하게 사용자 인터페이스(user interface)로 옮기는 작업이 필요하다. 보다 발전된 시스템을 구축한다고 해도 사실상 이러한 과정이 확장되고 진화되는 것에서 크게 벗어나지 않는다. 따라서 현장의 요구 사항이 궁극적으로 시스템화 되어야 하고 이를 구축하고 활용하는데 효율성과 효과성을 동시에 고려하는 자세가 필요한 것이다.

5) 구매 역량

MRO 제품의 특성은 다빈도 표준화 품목이다. 소량 소빈도 주문, 소량 다빈도 주문, 대량 소빈도 제품, 대량 다빈도 제품, 다수 공급사 공급 가능 제품, 단일벤더 제품, 병목(bottleneck) 제품 등의 성격에 따라 다양한 전략이 구사 되어야 함은 물론이다. MRO 업체가 구매에 강점을 가진다는 의미는 좋은 품질의 제품을 안정적으로 값싸게 구매하는 것을 말한다. 이와 같은 구매 역량을 확충하는 일은 MRO 기업의 본원적인 경쟁 우위에 관련된 것이므로 대단히 중요하다. 원론적으로 보면 이를 위해 해당 전문가 집단의 도움과 구매 전과정을 지원할 수 있는 강력한 시스템 및 다양한 정보원을 기반으로 하는 객관적인 지표를 만들고 이를 종합하여 전사적 관리 역량으로 응집시킬 수 있어야 한다.

6) 거래 투명성 확보

기업의 MRO 비중을 다른 관리 분야와 나란히 놓고 비교해 보면 사실 그 수량이 얼마 되지 않아서 효율성 지표보다는 윤리성, 투명성을 제고시키는 등의 질적 지표를 더 크게 생각할 수도 있다. 즉, MRO 자체는 전통적으로 원가보다는 경비성 지출 부분도 상당수 있어 그 동안 기업의 관리 사각지대에 놓여 있는 품목도 다수 포함되어 있는 실정이다. 따라서 기업들은 MRO 업체에 구매 업무를 맡겨 자사에서 관리하던 것보다도 더욱 더 구매의 윤리성과 투명성을 확보할 수 있을 것으로 기대하기도 한다. MRO 업체는 이것에 대한 명확한 그리고 신뢰 할만한 구체적 방안을 제시할 수 있어야 한다. 예를 들어 시스템에 의한 구매(Rule and System Based Procurement)나 SRM(Supplier Relationship Management)을 적용하려는 노력은 이러한 역량을 갖추려는 것이다.

7) 대 고객 협력적 접점 서비스 역량 강화

초기 B2B에서 중개 마켓형(exchange marketplace)을 선택하였던 기업들은 사이버 공간에 물품을 거래할 수만 있게 하면 믿을 만한 공급사가 물품 판매를 위해 입점할 것이고 그러면 구매자들도 자연스럽게 공급자를 찾아 거래를 하여 그 사이에서 중계를 담당하는 회사는 이익을 낼 수 있을 것으로 기대하였다. 그런데 현실적으로 기업 구매는 물품 원가 이외에 상당 부분 추가 서비스가 포함된 가격 구조를 가지고 있다. 즉, 고객이 상점에 직접 가서 물품을 구입하려고 가격을 치르려 할 때 물품가격만 온전히 지불하는 것이 아니라, 공급자가 물품을 고객에게 배달하고 그것을 설치하는데 따르는 제반 비용을 함께 얹어서 돈을 지불하는 것이다. 이러한 방식은 대기업들이 물품을 구매할 때 따르는 일반적인 형태이다. 이러한 점에서 보면 중개 마켓형을 선택한 MRO 사업 모형은 대

고객 서비스에 소극적일 수밖에 없다. 즉, MRO에 관한 기업들의 구매 관행은 단순 일회성 구매를 제외하고는 대부분 소위 협업형 신뢰구매를 기반으로 하였고 납기를 지킬 것이라는 약속과 품질에 대한 보증과 같은 신뢰성에 문제가 있었던 것이다.

또한 기존의 거래 관행에서 벗어나 새로운 거래 방식을 익혀야 하는 것도 구매 담당자에게는 부담이 되었다. 단순히 원가만을 생각한다면 e-마켓플레이스가 우월 전략이 될 수 있으나 새로운 질서에 적응하는 데는 시간과 노력이 소요되었던 것이다. 따라서 이러한 점을 고려하여 MRO 업체는 오프라인 서비스를 좀더 확대하고 고객의 접점에서 적응 상 생기는 문제점을 찾아내어 해결해야 한다. 뿐만 아니라, 향후에는 고객사에 재고 관리, 배송 관리, 각종 관련 용역제공 등 지식형 서비스를 제공하는 등 보다 다양하고 발전된 형태의 부가서비스도 제공하여 차별화 요소를 개발할 필요성이 제기되고 있다.

맺음말

엔투비를 비롯한 MRO 업체들의 성과는 단기적인 것에서 그칠 것인가? 이들은 IT를 적절히 활용하여 거래 비용을 줄이고 업무 프로세스를 합리화시켜 고객사에게 이익을 안겨주었다. 그런데 효율화에 따른 전략적 우위는 결국 한계에 부딪히게 될 것이라는 데 문제점이 있다. 결국 IT가 인프라가 되고 나면 다른 기업에 비해서 별다른 차별화 우위를 가지지 못하고 단지 생존을 위해 갖추어야 하는 필수품으로 전락될 수 있다. 또한 MRO 기업도 계속해서 성과를 보여주지 못한다면 고객사와 원만한 관계를 유지하기 힘들 것이다. 지속적인 사업 관계를 유지하려면 시기별로 성과를 측정하고 이를 평가하는 과정이 요구되는데 만약 이전 시기와 성과에 별반 차이가 없다면 MRO 기업의 협상력은 약화될 수밖에 없다. 즉, 효율성만을 기준으로 성과를 따지게 되면 시간이 지날수록 MRO 기업의 입지는 좁아진다. 결국 MRO 업체들은 e-마켓플레이스에서 자신들의 핵심역량을 보존하면서도 장기적인 성과 획득을 위한 패러다임 전환을 시도해야 한다.

지금까지 살펴본 바와 같이 엔투비는 관계사들이 MRO와 관련된 업무를 IT를 통해 더 효율적으로 처리하고자 한 동기에서 출발하였다. 물론 다른 MRO 기업들도 이와 같은 점에서는 유사하다고 볼 수 있으나 엔투비의 경우 보다 더 독자적인 전략과 방향을 가지고 사업을 해 왔다는 차이점이 있다. 예를 들어 LGMRO와 같은 기업은 사실 MRO를 독자적인 사업으로 생각하기보다는 그룹사의 업무를 아웃소싱하여 효율화하는데 목적이 있어서 비교적 안정적인 물량확보와 사업 수행이 가능한데 비해 엔투비는 지속적인 성장동력을 찾기 위해 시장을 관찰하고 사업 모형을 개발하여야 한다. 따라서 2000년 초에 비해 지금의 엔투비는 다른 기업과 출발은 비슷하나 지향점과 목표는 다르다고 할 수 있다.

엔투비가 안고 있는 제약 중의 하나는 현재 맺고 있는 관계사와 관계를 유지하여야 할 것인가 아니면 변화시켜야 할 것인가 하는 점이다. 앞서 언급했듯이 기존 업체들은 내부적으로 구매부서를 운영하고 있고 MRO와 관련된 일부의 업무만을 엔투비에 의존하고 있다. 바꾸어 말해 엔투비는 현재 관계사와 다각적인 관계를 맺고 있지만 관계사의 입장에서 본다면 엔투비는 단순한 기능적 요소에 지나지 않는다. 따라서 성과 기준을 설정할 때 엔투비가 참여할 수 있는 부분은 제한적이라

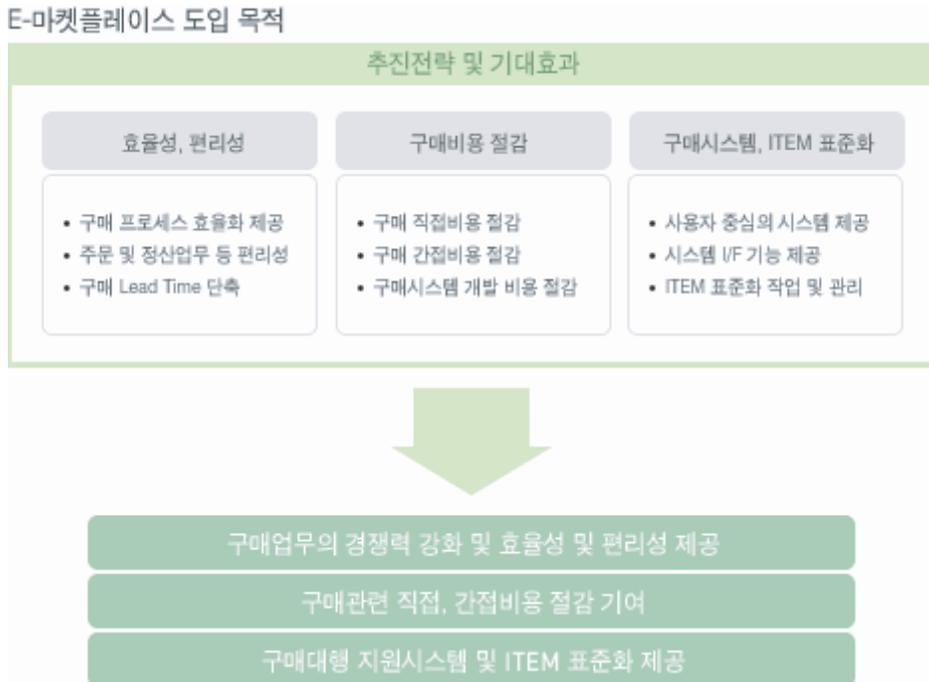
볼 수 있다. 이와 같은 경우에 엔투비는 관계사와의 관계를 다각화시켜야 할 것인지 아니면 현존하는 관계사와의 협상력을 높이기 위해 또 다른 노력을 기울여야 할 것인지 등의 전략적 결정을 해야 한다.

또 다른 문제점은 사업 모형에서 찾을 수 있다. B2B의 실천 가능한 사업 모형(enabler)로서 MRO는 성공적이었다고 할지라도 여기에서 얻은 기업 역량을 활용해 사업 다각화와 틈새 시장을 공략하기 위한 추가적인 노력의 방향이 어떻게 전개되어야 하는 점은 아직까지 미지수이다. 이것 뿐만 아니라, 예를 들어 고객 기업의 규모를 다각화하거나 각각의 업태에 맞는 맞춤형 MRO 서비스를 제공하려고 한다면 엔투비의 현재 사업 조직과 기업 사명을 재편하고 과거에 쌓아두었던 기업 역량에 힘을 실을 수 있는 추가적인 역량 확충에 힘을 기울여야 할 것이다. 이때 엔투비가 지향해야 하는 전략적 입지와 방향 및 목표를 가다듬는 일이 필수적으로 요구된다.

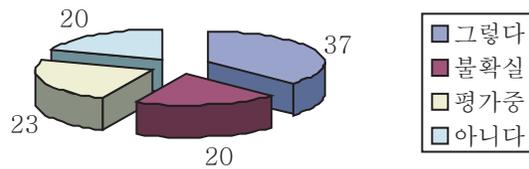
정리한다면 영업력과 IT 설비를 바탕으로 사업을 전개하였던 엔투비의 성과를 장기적으로 바람직한 방향으로 이끌기 위해 고객 관리와 신사업 구상이라는 두 가지 요소에 대한 적절한 답을 구해야 한다. 이와 관련해서 엔투비의 각종 역량을 평가하고 시장의 요구 사항을 확인하여, 고객사와 엔투비가 상생(win-win)할 수 있는 최적 전략을 구상해야 한다. 또한 도출된 전략의 실천 가능성과 적절한 평가지표를 얻어내는 작업이 요구된다.

참고자료

[자료 1] e-마켓플레이스의 추진전략 및 기대효과



[자료 2] B2B 참여 의사에 관한 설문 결과, 1999년 10월 Morgan Stanley



[자료 3] 거래주도 형태별 기업간(B2B) 거래규모

단위 : 십억 원

| | 기업간 전자상거래(B2B) | | | | | | | |
|------------|----------------|---------|--------|---------|---------|-------|--------|-------|
| | 구매자 중심형 | | | | 판매자 중심형 | | | |
| | 개방형 | 협력형 | 개방형 | 협력형 | 개방형 | 협력형 | 개방형 | 협력형 |
| 2001년 | 108,941 | 83,167 | - | - | 21,992 | - | - | 3,782 |
| 2002년 | 155,707 | 113,254 | 23,281 | 89,973 | 36,509 | 4,430 | 32,078 | 5,944 |
| 2003년 | 206,854 | 150,688 | 34,270 | 116,418 | 48,766 | 6,279 | 42,487 | 7,400 |
| 2004년 1사분기 | 61,395 | 43,429 | 8,827 | 34,602 | 15,533 | 1,852 | 13,680 | 2,434 |
| 2사분기 | 67,651 | 49,249 | 11,613 | 37,636 | 15,722 | 2,062 | 13,660 | 2,680 |
| 3사분기 | 72,349 | 50,048 | 11,248 | 38,800 | 19,590 | 1,885 | 17,705 | 2,712 |

[자료 4] 국내 기업간 전자상거래 규모 추이(거래주도 형태별)

단위 : 10억원

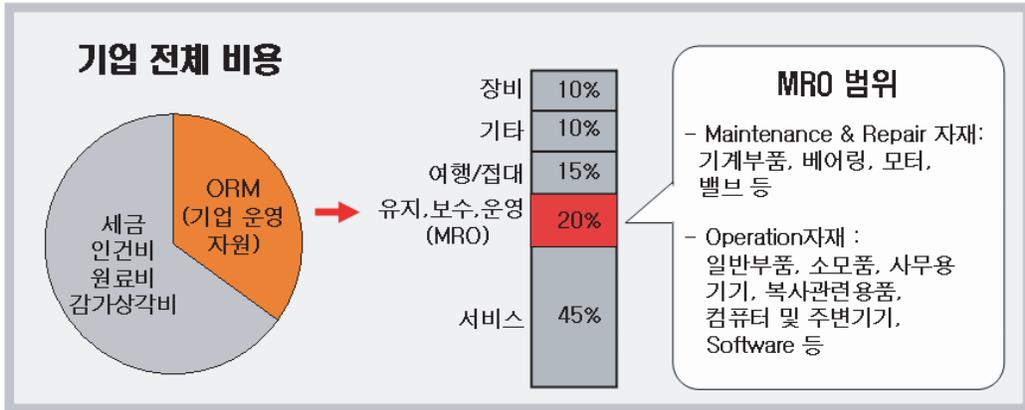


[자료 5] 엔투비의 주주 현황과 특수 관계자(주주사)와의 거래 내역

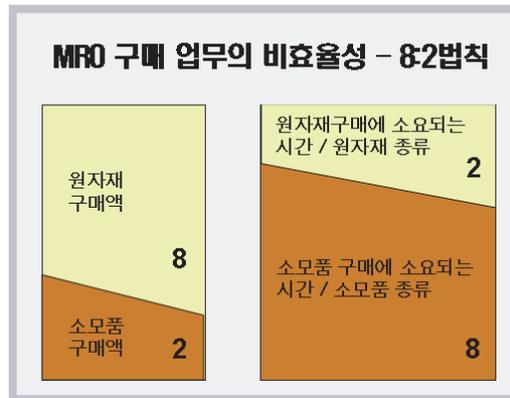
| 주주명 | 소유 주식 수 | 지분율(%) |
|---------------|-----------|--------|
| (주)포스코 등 | 800,000 | 25 |
| (주)케이티 등 | 800,000 | 25 |
| (주)대한항공 등 | 800,000 | 25 |
| (주)하이닉스 반도체 등 | 360,000 | 11.25 |
| (주)케이씨씨 | 200,000 | 6.25 |
| 기 타 | 240,000 | 7.5 |
| 합 계 | 3,200,000 | 100 |

| 회사명 | 2005년 | | 2004년 | |
|--------------|-------------|-------|-------------|-------|
| | 매출액(천원) | 비율(%) | 매출액(천원) | 비율(%) |
| (주)포스코 | 170,556,767 | 47.07 | 131,375,438 | 49.97 |
| (주)케이티 | 130,712,570 | 36.07 | 86,406,085 | 32.87 |
| (주)한진 | 1,431,503 | 0.40 | 1,320,183 | 0.50 |
| (주)대한항공 | 5,427,562 | 1.50 | 5,026,397 | 1.91 |
| (주)한진해운 | 377,101 | 0.10 | 275,425 | 0.10 |
| (주)하이닉스반도체 | 2,477 | 0.00 | 1,997 | 0.00 |
| (주)케이씨씨 | 3,050,502 | 0.84 | 2,323,059 | 0.88 |
| (주)한국공항 | 827,344 | 0.23 | 1,034,683 | 0.39 |
| (주)현대정보기술 | - | - | - | - |
| (주)포스데이타 | 378,607 | 0.10 | 437,910 | 0.17 |
| (재)포항산업과학연구원 | 88,427 | 0.02 | 437,927 | 0.17 |
| (주)현대오토넷 | 120,510 | 0.03 | 118,090 | 0.04 |
| (주)케이티서브마린 | 5,776 | 0.00 | - | - |
| 한국통신하이텔 | 22,793 | 0.01 | - | - |
| (주)케이티인포텍 | - | - | - | - |
| (주)케이티네트웍스 | 97,317 | 0.03 | - | - |
| (주)케이티링커스 | 467,702 | 0.13 | - | - |
| (주)포항강관 | 242,073 | 0.07 | 672,654 | 0.26 |
| (주)포스콘 | 3,162,398 | 0.87 | 3,599,344 | 1.37 |
| (주)창원특수강 | 1,555,853 | 0.43 | 1,522,987 | 0.58 |
| (주)포스텍 | 2,352,607 | 0.65 | 1,012,690 | 0.39 |
| (주)포철산기 | 3,101,319 | 0.86 | 1,798,453 | 0.68 |
| (주)포철기연 | 1,449,164 | 0.40 | 1,931,099 | 0.73 |
| 합계 | 325,430,372 | 89.81 | 239,294,421 | 91.02 |

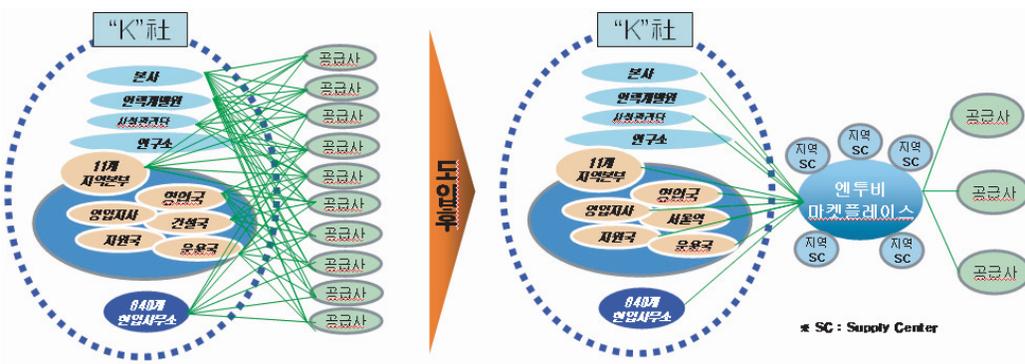
[자료 6] 기업의 구매금액 중 MRO가 차지하는 부분



[자료 7] MRO 구매 업무의 비효율성 — 8:2 법칙



[자료 8] 엔투비 솔루션 도입 전후의 소모성물품 구매 프로세스 변화



[자료 9] DP 도입 이후 KT의 직접비용 절감효과

(2004년, 백만 원)

| 항목 | 도입 전 | 도입 후 | 절감액 | 절감율 |
|-------------|--------|--------|-------|-----|
| 직접비용 (구매금액) | 94,545 | 84,990 | 9,555 | 10% |

[자료 10] DP 도입 이후 KT의 간접비용 절감효과

(2004년, 백만 원)

| 항목 | 도입 전 | 도입 후 | 절감액 | 절감율 |
|---------------------------------|------------------------|----------------------|-------|------|
| 물품표준화 및 구축 효과 | 미비 | 거래액의 2% 절감효과 | 1,698 | 2% |
| MRO 업무시간/인건비 단축 (외근 소요시간 포함) | 15,312 (일 1시간 소요) | 10,106 (일 40분 소요) | 5,206 | 34% |
| 외근 소요비용 절감 | 583 (3일 1회) | 292 (6일 1회) | 292 | 50% |
| 재고비용 축소 | 310 (15일분 재고) | 83 (4일분 재고) | 227 | 75% |
| 통신비용 절감 (전화, 팩스 등) | 1,008 (1인 월 2.4만 원) | 714 (1인 월 1.7만 원) | 25 | 30% |
| 간접비용 계 | | | 7,448 | 7.8% |

※ 적용기준: 활동중인 사용자 3,500명 적용 (등록사용자는 총 17,000명), 평균 연봉 3,500만 원, 일일 8시간 250일 근무, 연 이자율 8%, 외근교통비 1회 2천 원 기준

