

온라인 B2B 산업의 살아있는 화석 '이상네트웍스' *

김정민 · 김현아 · 남정미 · 방효선 · 조현정
한양대학교 경영학부

Intro

2003년 7월 어느 무더운 여름날 아침, 대기업 철강업체로부터 철근을 구입하여 건설업체에 필요한 자재를 만들어 공급하는 B건설자재업체의 김대리는 30분째 전화기를 붙들고 있었다. 당시 김대리의 하루는 거래업체의 영업사원에게 전화를 거는 것으로 시작하였다. 필요한 제품을 구매할 수 있는지, 납기일자는 어떻게 되는지 알아보기 위해서였다. 하지만 늘 그래 왔듯이 그 날도 철강업체의 영업사원과 전화통화는 쉬운 일이 아니었다. 대기업 거래담당사원은 아침부터 많은 거래업체와 연락을 했기 때문이다. 지금까지 이러한 전화상의 거래는 많은 시간낭비를 초래하였고 김대리는 이러한 업무프로세스를 보다 효율적으로 개선했으면 하는 바람이 있었다. 고심하던 김대리는 우연히 주위 동종업체로부터 B2B 전자상거래 시장을 열고 있는 이상네트웍스에 대해 듣게 되었다. 아직 검증되지 않은 중소기업이었으므로 자사의 거래프로세스를 맡기기에는 다소 위험부담이 따랐다. 하지만 업계의 호평도 있고 전자상거래의 편리성을 잘 알았기 때문에 김대리는 이상네트웍스의 서비스를 구체적으로 알아보기로 하였다.

이상네트웍스

이상네트웍스는 B2B 온라인 서비스 업체인 (주)에니스틸닷컴에서 시작하여 업종다각화를 통해 현재에 이른 대표적인 B2B e마켓플레이스 중개기업이다. 에니스틸닷컴 당시는 사명(社名)에서 볼 수 있듯이 주로 철강과 비철금속을 중개해 주는 원자재 e마켓플레이스로서의 역할을 주로 담당해

*제9회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 우수상 수상작

왔다. 그 후 여러 시스템 패키지 개발과 사업 다각화를 통해 현재는 제지, 제약, 석유화학, 건축자재 등 다양한 범위의 원부자재 거래를 인터넷 웹사이트를 통해 연결해 주고 있다. 이상네트웍스의 가장 대표적인 역할은, 구매기업에게는 좋은 품질의 물건을 적시에 적당한 가격으로 제공할 수 있는 판매기업을 물색해주는 것이고 판매기업에게는 자사의 물건을 결제상의 위험 없이 제공해 줄 수 있는 신뢰성 있는 구매기업을 소개해주는 것이다. 즉 구매기업과 판매기업의 win win 효과를 창출할 수 있도록 해주는 것이다.

이 회사의 기본적인 업무는 e마켓플레이스로서 판매대행과 구매대행이다. 거래가 이루어지기 전에 기업 간에 필요한 것은 각 사에 대한 정보이다. 회사의 사이트 내에는 이스토어라는 기업의 미니홈피적인 성격을 가진 것이 있어, 특히 규모가 작은 중소기업들이 자사 기업소개를 시작으로 판매제품, 구매방법과 같은 정보를 올릴 수 있는 공간으로 판매기업과 구매기업간의 커뮤니티를 이루고 있다. 판매기업은 홍보를 위한 공간이고 구매기업에게는 구매의향을 나타낼 수 있는 공간이기도 하다.

물론, 이러한 정보공유의 장(場)으로서의 역할만 한다면 이상네트웍스가 굳이 중간역할을 할 필요는 없을 것이다. 철강, 금속, 제지 등 원부자재들을 다루는 기업들은 대개 대기업에 의존하는 경향이 큰데, 특히 규모가 영세한 기업의 경우는 원자재 구입에 있어서 구입 자체가 불가능한 경우도 많다. 품목의 성격상 대량구매에다가 한 번에 구입할 때 마다 B2C 거래와 달리 큰 규모의 돈이 오고 가기 때문에 결제상의 신용이 낮은 중소기업의 경우는 수요가 대기업에게서 공급 자체를 받지 못하는 경우가 있기 때문이다. 이와 같은 문제를 이상네트웍스는 전자보증결제라는 시스템을 신용보증기금과의 협업 하에 개발하였다. 이는 구매기업의 결제위험을 은행과 신용보증기금의 전자보증을 통해 해결하는 제도이다. 이러한 정보 공유와 이상네트웍스측에서 보장하는 회사 신용을 바탕으로 거래가 성사되게 되면 이상은 거래성사에 따른 수수료를 바탕으로 수익을 얻는다.

정보제공, 신용보증과 같은 거래전의 업무가 끝나고 나면 이상은 거래 후에 두 회사 간에 거래가 문제없이 이루어지도록 지속적으로 ERP 서비스를 제공한다. 구매기업의 주문은 하루 단위로도 이루어질 수 있을 만큼 빈번하고, 판매 기업은 구매기업의 수요에 즉각적으로 대응할 수 있어야하기 때문에 효율적인 시스템 연계가 필요하다. 때문에 이상네트웍스는 기업 간의 ERP 시스템 연계를 통해 실시간 결제확인, 재고관리, 물류관리 등에 관련한 정보의 입력, 열람에 효율성을 더해주고 있다. 규모가 작은 중소기업에는 ERP 시스템을 제공하여 수익을 얻기도 한다.

이와 같이 이상네트웍스는 기업과 기업간의 거래성사에서부터 거래 후 지속적인 win win 효과 창출을 위한 서비스를 제공하고 있으며 그러한 노력은 조그마한 벤처기업인 이상네트웍스의 회원사로 현대제철 등 콧대높은 대기업을 줄지어 회원사로 가입하게 만들었다. 해를 거듭할수록 회원사들의 입소문과 언론을 통해 이상네트웍스의 차별화된 서비스(Appendix 1)가 알려지면서 이상네트웍스는 더 많은 회원사를 확보하였고 자신들의 중개 업종을 차츰 확장해 나갔다. 마침내 2005년 9월 국내 B2B 전자상거래 업체로서는 최초로 코스닥 시장에 입성하는 기쁨을 누리기도 하였다. 사업초기 닷컴열풍의 붕괴로 많은 B2B 전자상거래 업체가 도산하였지만 그 생명력을 잃지 않고 사업에 대한 강한 의지로 달성한 결과였다. 자사를 변화에 가장 잘 적응하는 종(種)이라고 표현한 조원표사장의 말처럼 이상네트웍스는 IT 산업의 발전에 따라 유연하게 대처하면서 국내 B2B 전자상거래 시장을 이끌어 왔다. 이상네트웍스의 홍보담당 최지희 차장은 이상네트웍스의 경영목표를 다음

과 같이 말했다.

“이상네트웍스의 경영목표는 유통혁명을 통해 시장의 효율성을 높이고 거래의 투명성을 확보하여 시장의 건전성을 높이는 것이라고 할 수 있습니다.”

- 2007년 11월 7일 최지희 차장 인터뷰 中 -

1. 이상네트웍스, B2B 전자상거래의 선구자

1.1. 서서히 깨어나는 B2B 전자상거래 시장

2000년대 이전 우리나라의 기업 간 거래는 각 기업의 구매부간의 직접적인 계약을 통해 이루어지는 경우가 대부분이었다. 합리적인 가격결정 기능을 하는 시장이 존재하지 않다 보니 기업의 구매담당자들은 조금이라도 더 좋은 조건의 거래처를 찾기 위하여 많은 시간과 비용을 할애해야 했다. 그리고 거래기업을 찾은 후 상대방이 계약을 성실히 이행하지 않을 수도 있는 위험에 항상 노출되어 있었다. 다시 말해 ‘믿음직한 거래처’ 확보가 쉽지 않았던 상황이었다. 이처럼 오프라인 기업 간 거래의 불완전성은 날로 치열해지는 국제 경쟁시장에서 우리나라 제품의 경쟁력을 강화하는데 걸림돌이 되었다. 이러한 문제 인식 속에서 산업자원부에서는 이미 1990년대부터 제도적으로 기업의 e비즈니스를 장려하였다. 그리하여 산업자원부가 장기 계획으로 시작한 ‘산업별 B2B 네트워크 구축사업’은 B2B 전자상거래 활성화를 통하여 물품 거래가 필요한 대기업 및 중소기업의 전반적인 경쟁력을 강화하는데 그 목적이 있었다. 또한 1990년대 후반 한국은 초고속 인터넷으로 기반으로 세계적 수준의 IT 인프라를 구축하게 되어 전자상거래의 성장전망이 밝은 상황이었다. 이러한 우호적인 시장 환경과 닷컴열풍에 편승하여 B2B 전자상거래는 유망한 산업 중 하나가 되었다.

B2B 전자상거래 시장의 구성요소

B2B 전자상거래 시장은 크게 네 가지 핵심적인 구성요소들로 구분할 수 있다. 이들은 서로 유기적으로 밀접한 관계를 맺으며 공생관계를 형성하고 있는 것이 특징이다.

시장의 첫 번째 구성요소는 B2B 전자상거래 서비스를 이용하는 기업들, 즉 구매자와 판매자들이다. 구매자들은 B2B 전자상거래시장이 형성되기 전에도 이미 활발하게 기업간 오프라인 B2B 거래를 해오고 있었으며 B2B 전자상거래 통해 더 저렴하게 원자재를 구입하여 원가를 절감하고자 하는 목적을 가지고 이 시장에 참여한다. 판매자들은 온라인 거래를 통해 다수의 기업과 거래를 하게 됨으로써 제품의 단위당 판매가격은 낮추어야만 한다. 그 대신에 다수의 기업간의 거래를 통해 전체적인 매출을 증대하고 제품의 대량주문을 통한 규모의 경제실현을 통해 이익을 극대화할 수 있어서 이 시장에 적극적으로 참여하고자 한다. 이들을 축구경기에 비유하자면 ‘축구선수들’이라고 할 수 있다.

두 번째 요소는 B2B 전자상거래 웹사이트를 운영하는 기업들이며 이상네트웍스도 바로 이 웹사

이트의 운영을 통해 수익을 얻고 있다. 이상네트웍스 외에도 아이마켓 코리아, 서브원등의 업체가 있지만 이들은 주로 소모성 제품을 취급하는 업체들이고 최근에는 모바일 결제 업체인 이니시스가 B2B 전자상거래 시장 진출을 선언한 상태이다. 이들은 다수의 회원사가 B2B 전자상거래를 통해 거래를 할 때 거래 전 과정에 걸친 종합 솔루션을 제공하며 회원사로부터 받은 수수료가 주된 수입원이 된다. 이들 기업들은 회원사의 이탈방지(lock-in)와 새로운 회원사 수의 확보가 수익과 직결된다는 것을 알고 있기 때문에 지속적인 서비스 개선을 통한 회원사확보가 핵심적인 경영의 목표라고 할 수 있다. 이들의 웹사이트는 축구경기에 있어서 '축구장'이라고 할 수 있다.

세 번째로 은행과 신용보증기금들과 같은 신용보증기관들도 이 시장에서 중요한 역할을 한다. B2B 전자상거래시장의 구매자와 판매자가 온라인상에서 안전하게 거래할 수 있으려면 거래 기업간의 신용형성이 필수적인데 이를 실질적으로 보증해줄 제3의 기관이 필요하다. 바로 이런 제3자의 역할을 해주는 것이 은행과 신용보증기금이다. 이들은 막대한 금액의 거래를 책임져야 하므로 되도록 적은 기업이 거래부도를 내게 하는 것이 주된 관심사이다. 거래부도를 예방하기 위해 이들은 거래 기업간의 주문내역과 정보를 상세히 알고자 하는 욕구를 가지고 있다. 이들은 축구경기에서 '심판'의 역할을 한다고 볼 수 있다.

B2B 전자상거래가 주는 이점

B2B 전자상거래란 판매자와 구매자가 인터넷 상에 개설된 사이버 장터를 이용하여 실시간으로 상품(원재료, 제품, 서비스, 정보 등)을 거래하고 이에 대한 지불, 배송 등의 일련의 과정을 전자적으로 수행하는 것을 의미한다. 그리고 전자상거래 하에서 이루어지는 시장을 e마켓플레이스라고 한다. B2B e마켓플레이스는 사전적으로 '다수의 판매자와 구매자가 거래를 할 수 있도록 해주는 가상의 공간'을 뜻한다. 즉, 공급사슬(Supply Chain)과 수요사슬(Demand Chain)의 상호작용을 통하여 결합하는 공간을 뜻한다. 이들 판매자와 구매자는 B2B e마켓플레이스 상에서 입찰, 주문, 계약, 유통 등 거래의 전 과정을 모두 처리하게 된다. 이로 인하여 구매자는 거래비용의 절감이라는 이익을 얻을 수 있고 판매자는 추가적인 마케팅 비용 없이 새로운 판매처를 개척해 나갈 수 있는 이점이 있다.¹⁾

B2B 전자상거래가 발전해 온 단계를 살펴보면 초기 개인기업간의 거래에서 궁극적으로 공급자와 수요자간의 네트워크 형성을 통한 '상거래 공동체(Communities of Commerce)'의 모습으로 나아가고 있다. 상거래 공동체가 완성되면 상거래에 있어서 제품, 가격, 수요정보에 대한 투명성이 제고되고 이러한 시장의 투명성은 시장의 효율성 제고에도 기여하게 된다. 그리고 업체 간의 신뢰가 두터워지면서 협업체제로의 변화를 기대할 수 있다. 결과적으로 e마켓플레이스의 성공을 위해서는 다수의 참여자를 이어주고 네트워크를 구축해주는 B2B 전자상거래 웹사이트가 중요한 역할을 한다.

1) 「B2B 마켓플레이스 성장과 전망」 조주익 이비즈그룹 컨설턴트, 2001. 8 인용.

1.2. 글로벌 시장으로 나간다

이상네트웍스(E-sang Networks)의 전신인 '애니스틸닷컴(Anysteel.com)' 이 모기업 '황금에스티'²⁾의 투자와 도움으로 출범 준비를 하고 있던 2000년 당시, IT 인프라의 광범위한 범위한 보급으로 국내 전자상거래 시장의 규모는 점점 커지고 있었다. 그 중에서도 기업간 거래 중개를 담당하는 B2B 분야가 다른 전자상거래 분야보다 거래규모 면에서 높은 비중을 차지하고 있었다(Appendix 2). 뿐만 아니라 당시 B2B 산업은 인터넷의 발달과 함께 전 세계적으로 향후 발전가능성이 기대되는 산업 중 하나로 꼽히고 있었다. 이러한 시대적 흐름을 안고 황금에스티는 20여 년간 스테인리스 및 코일 가공·제조·판매 영업을 하면서 쌓은 철강 산업의 경험과 네트워크를 바탕으로 2000년 2월 철강 B2B 전자상거래 업체인 '애니스틸닷컴'³⁾을 출범시켰다.

모기업 황금에스티의 투자와 도움으로 설립된 애니스틸닷컴은 김종현회장의 지휘 하에 사업초기 글로벌 전략을 추진하게 되었다. 2000년 2월 국내 서비스를 시작으로 같은 해 4월 유럽의 철강 유통업계를 장악하고 있던 프랑스의 자켓인더스트리와 합작하여 프랑스 현지에 '애니스틸유로닷컴'을 세우고 7월에는 이메일 메탈스 그룹과 합작하여 '애니스틸호주'를 설립하였다. 그 후 '애니스틸남미'와 '애니스틸대만'을 설립하게 됨으로써 불과 1년도 안되어 세계로 뻗어나가는 업체가 되었다.⁴⁾ 이처럼 애니스틸닷컴이 사업초기부터 철강 B2B 전자상거래의 글로벌화를 지향하고 세계 여러 나라 업체들과 계약을 체결할 수 있었던 배경에는 황금에스티시절 김종현회장이 구축해놓은 해외 인적 네트워크와 국제적인 마인드가 크게 작용하였다.

"90년대 중반까지 POSCO의 2차 대리점 사업을 하고 있던 황금에스티는, 유통망에서 보다 상위에 있는 1차 대리점과의 마찰로 POSCO 제품취급이 어렵게 됐다. 이에 김종현 회장은해외의 철강재 구매처를 찾게 되었고, 1999년 한국을 방문한 프랑스 철강회사 관계자는 우연히 황금에스티의 재고시스템을 보고 당시 붐을 이루던 B2B e마켓플레이스로 적용범위를 넓히기를 권유하였다. 이에 김종현 회장은 B2B e마켓플레이스에 대하여 회사 임직원들과 회의를 하고 지인의 조언을 구하여 해외업체와 국내 업체 사이의 원자재 거래가 늘어날 것으로 전망하였다. 해외 네트워크와 B2B 전자상거래에 대한 안목으로 김종현 회장은 철강 B2B e마켓플레이스 회사를 설립하였다. 동시에 그 동안의 거래관계로 알게 된 프랑스 기업과 합작으로 이 사업모델을 글로벌 B2B 사업으로 키우겠다는 자신의 목표를 세웠다."⁵⁾

내부적인 계기 외에도 애니스틸닷컴의 글로벌 전략은 외부적인 도움에 크게 탄력을 받았다. 해외설립법인을 늘리고 있을 즈음 소프트뱅크 벤처스 코리아⁶⁾는 애니스틸닷컴에 50억 원을 투자하고 동시에 20%의 지분을 갖게 되었다. 당시 소프트뱅크 벤처스 코리아 대표는 'B2B 전자상거래 산업은 근본적으로 글로벌화 되어야 하는데 애니스틸닷컴은 이미 철강 산업의 오랜 경험을 통해 글로벌

2) 스테인리스 소재 전문 업체. 1986년 9월 설립. 대표이사 김종현(현 이상네트웍스 회장).

3) 현 이상네트웍스.

4) 동아일보 2000년 9월 29일자 「애니스틸닷컴 350만 달러 투자유치」.

5) 산업자원부, 경제인연합회 「2007 e-business case library」 발췌.

6) 손정의 소프트뱅크 회장이 한국에 설립한 벤처캐피털(대표: 이홍선).

별기반을 확고히 갖추고 있으며, 전자상거래의 필수적인 프로그램과 B2B 엔진을 자체 개발할 정도로 기술력을 보유하고 있어 세계적인 철강금속 전자상거래업체로 성장할 것을 확신 한다'며 투자 배경을 설명하였다.⁷⁾

글로벌 전략을 바탕으로 여러 대륙, 다양한 나라에 진출한 뒤 현지 언어로 홈페이지를 구축하는 일이 시급해졌다. 웹사이트를 통하여 이루어지는 거래방식이기 때문에 거래업체가 홈페이지를 방문하였을 때 언어적인 문제로 발길을 돌리게 해서 안 되었기 때문이었다. 이러한 문제점을 해결하고자 애니스틸닷컴은 13개국 언어로 동시 번역 시스템을 갖춘 철강거래 웹사이트를 2000년 9월 구축하였다. 이 과정에서 포털 사이트 Yahoo에 대한 B2B 전자상거래 사업 컨설팅으로 알려진 프랑스의 Valtech사로부터 자문을 받게 되었고 그 비용으로만 당시 200만 달러가 소요되었다. 비록 적지 않은 돈을 지출하였지만 언어적인 문제를 해소하게 됨으로써 물품거래와 정보획득을 보다 용이하게 하였다.

하지만 글로벌 전략과 함께 효율적인 웹사이트 구축으로 많은 거래업체 수 확보와 수익창출을 기대했던 김종현 회장은 시간이 지나면서 오히려 수익이 감소하고 있음을 알게 되었다. 그 원인을 분석해 본 결과, 김종현 회장은 업체들이 애니스틸닷컴을 통해 거래정보를 얻고 한두 번의 거래를 한 후에는 웹사이트 밖에서 자신들끼리 직접 거래를 한다는 사실을 알게 되었다. 거래업체들로부터 받는 수수료로 대부분의 수익을 올리고 있던 애니스틸닷컴으로서는 심각한 문제가 아닐 수 없었다. 이에 김종현회장은 해외 파트너사에게 이러한 문제점을 함께 해결해 줄 것을 요구하였지만 상황을 좀 더 지켜보자며 오히려 미온적인 태도를 보였다. 애니스틸닷컴으로서는 이미 글로벌 홈페이지 구축과 B2B 전자상거래 사업 자문 등에 많은 자금을 투자한 상태였으므로 이러한 문제점을 해결하는데 들어가는 추가비용을 감당하기 힘든 상황이었다. 결국 글로벌 비즈니스의 외형은 갖추었지만 보다 중요한 회원사를 묶어놓을 수 있는 내부 시스템의 미비로 애니스틸닷컴의 첫 사업은 위기에 직면하게 되었다.

1.3. 글로벌 B2B 전자상거래 사업을 정리하다

모기업과 외부기업의 투자 그리고 전 세계적으로 불고 있던 B2B 전자상거래 산업의 발전가능성에 몸을 실었던 애니스틸닷컴이었다. 하지만 거래업체들을 지속적으로 묶어놓는 시스템의 부재와 그에 따른 수익률 저조로 세계로 뻗어나가던 애니스틸닷컴의 첫 도전은 글로벌 전략을 추구한지 1년 2개월 만에 사실상 실패로 돌아갔다. 예상치 못한 글로벌 전략의 실패로 김종현회장 개인과 국내외 투자자들은 큰 손실을 입게 되었다. 특히 김종현회장은 이 과정에서 실제로 수십억 원이 넘는 손실을 개인적으로 부담하였고 사업의 실패로 자신감 상실뿐만 아니라 많은 고초를 겪게 되었다. 그 후, 해외법인을 청산하는 과정에서 프랑스 경영진에 대한 법적 소송과 자산회수 노력을 하였지만 이마저도 큰 성과가 없었다. 결국 이상네트웍스는 첫 사업 실패의 아픔을 안고 글로벌 전략의 꿈을 접은 채 고국 행 비행기에 올라야만 했다.

7) 서울경제 2000년 4월 24일자 『소프트뱅크 벤처스, 애니스틸닷컴에 50억 원 투자』.

1.4. 위기 속에 희망을 보다

글로벌 B2B 전자상거래 사업을 실패한 이후 김종현 회장은 두 가지 기로에 서게 되었다. 하나는 B2B 전자상거래 사업자체를 깨끗이 정리하는 것이고 다른 하나는 해외에서 실패한 경험을 바탕으로 국내에서 다시 시작하는 것이었다. 당시 선택의 갈림길에서 몸과 마음이 지쳐있던 김종현 회장에게 사업의지를 다시금 고취시킨 사람은 다름 아닌 조원표 사장이었다. 글로벌 B2B 전자상거래 사업을 초기부터 같이 이끌어 온 조원표 사장은 누구보다 김종현 회장의 결단력과 추진력을 잘 알고 있었기 때문에 이대로 사업을 접는다면 다시는 기회가 오지 않으리라 믿었다. 이러한 생각과 함께 한국에 돌아온 후, 회사가 문을 닫기 전 마지막으로 해 볼 가치가 있는 것은 모두 시도해 보자며 김종현 회장에게 자신의 의견을 피력하였다. 김종현 회장도 글로벌 진출은 실패하였지만 자신이 국내에서 본격적으로 시도한 것은 아무것도 없었기에 여기서 그만둘 수는 없다고 생각하였다. 비 온 뒤에 땅이 굳어진다는 말이 있듯이 해외에서 실패를 통해 쌓은 경험을 국내 시장에서 성공의 밑거름이 될 것이라 믿었다. B2B 전자상거래 사업과 자신들의 꿈을 위하여 글로벌 진출의 문제점을 분석하고 조직을 재정비하는 등 국내사업 시작을 위한 기반을 다지는데 힘썼다.

2. 이상네트웍스의 B2B 전자상거래 시장 생존전략

2.1. 글로벌 시장 진출의 문제점 분석

김종현회장이 분석한 글로벌 진출의 문제점은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있었다. 하나는 이상네트웍스의 e마켓플레이스 안에서 거래하는 업체들을 위한 결제시스템이 없었다는 점이다. 안정적으로 제공하는 결제시스템의 부재로 회원사간의 거래가 이상네트웍스의 범위 밖에서 일어났다. 이러한 문제가 계속되자 결국 다수의 회원사를 자신의 e마켓플레이스 안에 묶어둘 수 없게 되었고 회원사들이 지불하는 수수료가 전체 수익의 70% 이상을 차지하고 있던 상황에서 커다란 손실을 입게 되었다. 이에 김종현회장은 확실한 결제시스템 구축이 시급하다는 것을 느꼈고 그러한 결제시스템을 기본으로 하여 회원사를 지속적으로 묶어두는 방안이 필요하였다. 글로벌 진출의 다른 문제점은 B2B 전자상거래 산업에 대한 경험과 노하우가 전무(全無)하였다는 것이다. 국내 경험도 거의 없었고 산업 특성에 대한 이해부족으로 결국 원대한 꿈을 실은 글로벌 전략은 실패로 돌아갔다.

“B2B 전자상거래 사이트의 대부분이 국제화를 지향한다고 말하지만, 실상 국제화에 가까이 다가선 업체는 몇 개 없다. 국제화를 지향한다는 것은 넓게 보면 올바른 의사결정이지만, 당장은 지역화를 지향한다고 표방하는 것이 순리에 맞다. 이는 글로벌화가 잘못된 전략이라는 게 아니라 제대로 준비되지 않은 상태에서 해외진출을 모색하는 것은 사상누각과 같다는 말이다. 게다가 B2B 전자상거래 업체에 있어서 지역화를 통한 네트워크 및 유동성 확보는 무엇보다 중요한 요소이다. 지금까지 사례를 보면 성공한 B2B 전자상거래 사이트는 오히려 현지화에 충실했고, 그러한 사이트만이 국제화에 다가설 수 있었다. 일부 B2B 웹 사이트는 처음부터 국제화를 표방하였지만, 그러한 업체의 대부분은 무역사이트에 가장 근접하였

고, 애초부터 국제화 될 수밖에 없는 업체들이었다. B2B 전자상거래 업체는 국제적으로 통용되는 사이트라고 인식 하는 자세를 지양해 주었으면 한다.”

- 「B2B 확실하게 망치는 10가지 지름길」⁸⁾ 中 -

이 칼럼에서 보여주듯이 B2B 전자상거래 사업은 국내에서의 기반과 경험이 중요한 역할을 한다. 이 점은 글로벌 진출을 추진 한 김종현 회장이 간과한 요소들 가운데 하나이다. 오랜 기간 동안 전세계적으로 사업을 해온 회사가 아니라면 B2B 전자상거래 사업의 해외진출은 네트워크 확보, 시장 환경에 적합한 내부 시스템 개발 등에 있어서 많은 어려움이 따르게 된다. 비록 황금에스티 시절 김종현 회장이 직접 해외 여러 업체들의 수주를 받아 거래를 맡아 왔지만 직접적으로 해외법인을 설립하여 현지의 거래시스템, 기업문화 등을 체험할 기회가 없었다. 이러한 문제점을 분석한 후 김종현 회장과 조원표 사장은 자신들이 해야 할 일들을 점검한 뒤 하나씩 실행으로 옮겨 나갔다.

2.2. B2B 전자상거래 방식의 진화

B2B 전자상거래는 개방여부와 거래관계에 따라 공개형과 비공개형으로 구분된다. 공개형은 다수의 판매자와 구매자가 자유롭게 거래를 하는 ‘개방시장’ 형태로 되어있고 비공개형은 인증된 시장참여자들만이 거래에 참여할 수 있는 ‘폐쇄시장’ 형태로 이루어져 있다. 애니스틸닷컴(이하 이상네트웍스)이 B2B 전자상거래 산업에 진출한 2000년 당시 국내외적으로 공개형 e마켓플레이스가 주류를 이루었고 이상네트웍스 역시 공개형 e마켓플레이스 위주로 중개를 하고 있었다.

〈표 1〉 B2B 전자상거래 발전추이

	1단계 1998~1999	2단계 1999~2000	3단계 2000	4단계 2001	5단계 2003	6단계 2006
	공 개 형			비 공 개 형		
시장형태	Private E-Market	독립형 수평적 exchange	컨소시움형 e-Market	Private e-Market	Multi-Private e-Market	Public Mega e-Market
특 징					-연관된Private e-Market결합 -Public e-Market의 분화	-협업 가능한 공개형 B2B2C형태 -수직/수평 결합
이상네트웍스 발전추이			-애니스틸 닷컴출범	-전자결제보증시스템구축	-사명변경 “이상네트웍스” -INI스틸 회원사로 확보	-네트워크형 B2B e마켓플레이스 구축

출처: B2B 마켓플레이스 성장과 전망

8) 2001년 이영곤(홍익인터넷 이사, e-Biz Consulting Group) 기고 인터넷 칼럼 발췌.

하지만 이상네트웍스를 포함하여 공개형 e마켓플레이스를 지향한 대부분의 기업은 회원사를 지속적으로 관리하고 유치하는데 실패하였고 궁극적으로 자신의 e마켓플레이스 안에 묶어놓는 데 실패하였다. 다수의 업체가 모여 거래할 수 있는 시장만 만들어 놓는다면 자연스럽게 시장이 더욱 커지고 수익이 올라갈 것이라 생각하였을 뿐 근본적으로 자신들이 끌어들이 회원사 관리에는 소홀히 하였던 것이다. 오히려 특정한 계약기준 없이 무분별하게 업체를 끌어들이므로써 전자상거래에서 이루어지는 거래과정의 신뢰성을 쌓기 힘들었다. 게다가 B2C 전자상거래의 소액결제와 다르게 B2B 전자상거래는 주로 고액외상결제가 이루어지는 상거래이기 때문에 업체간의 신뢰가 거래과정에서 중요한 역할을 하였다. 결국 공개형 e마켓플레이스는 신뢰를 바탕으로 한 산업의 효율성 증대라는 B2B 전자상거래의 역할을 제대로 이행하지 못하였다. 업체간의 거래과정에만 참여하는 등 역할이 제한되었고 계약, 유통, 반송 등 거래과정에 필요한 다른 부분은 여전히 오프라인 상에서 이루어졌다.

비공개형 e마켓플레이스는 기본적으로 중개업체로부터 인증을 받은 업체들이 주로 참여할 수 있다. 그리고 중개를 담당하는 B2B 전자상거래 사업자는 이들 업체를 위하여 안정적이고 믿을 수 있는 결제시스템을 보유하고 있어야 하고 계약, 유통, 반송 등 모든 과정이 온라인에서 이루어질 수 있도록 전사적 시스템 구축이 필요하다. 이는 e마켓플레이스 참여업체들이 거래의 전 과정을 온라인에서 처리할 수 있도록 도와줌으로써 거래비용의 절감과 거래의 편리성을 제공해줄 수 있기 때문이다. 그리고 B2B 전자상거래 산업이 비공개형 e마켓플레이스로 발전해 감에 따라 다수의 회원사를 확보한 네트워크형 B2B 사업자가 시장의 선점효과를 얻게 되었다. 중개업체와 거래업체가 인증을 통하여 신뢰관계를 맺게 됨으로써 한번 e마켓플레이스를 이용한 거래업체는 지속적으로 같은 e마켓플레이스를 이용하는 경향이 있다.

이러한 거래의 신뢰성과 넓은 네트워크 구축을 위해서는 이상네트웍스는 크게 두 가지 요소의 필요성을 인식했다. 하나는 참여 업체들이 계약을 맺고 거래를 이루는 과정에서 안전한 거래가 가능할 수 있도록 신용보증시스템을 구축하는 것이었다. B2B 전자상거래 업체가 신뢰성을 제공해주지 못한다면 거래업체들은 e마켓플레이스에 참여하지 않게 되며 참여한다 하더라도 거래불이행의 위험에 항상 노출되어 있어 안전한 거래를 달성하기 어렵게 된다. 다른 하나는 시장의 활성화를 위한 대형 핵심 회원사의 확보였다. 특정 산업에서 중심이 되는 기업을 이상의 e마켓플레이스 안으로 끌어들이는다면 그 기업이 가지고 있는 산업에서의 네트워크를 형성하고 있는 다수의 회원사들 역시 자연스럽게 이상네트웍스의 e마켓플레이스로 끌어들이 수 있는 이점이 있기 때문이었다.

2.3. B2B 전자상거래의 신뢰를 구축하다

B2C 전자상거래 强者 옥션의 결제시스템 벤치마킹

조원표 사장은 그 당시 B2C 업계 선두주자였던 옥션에 주목하였다. 옥션의 성장과 옥션을 이용하는 판매자와 구매자의 거래과정을 분석한 결과, 신용카드로 대표되는 전자결제시스템이 옥션의 성공 요인 중 하나임을 깨닫게 되었다. 당시 옥션을 이용하던 구매자의 대부분은 신용카드로 결제를 하였다. 신용카드 결제 과정은 구매자 - 쇼핑몰 - 신용카드회사로 이루어진다. 구매자가 물품을 선택 후 결제정보를 입력하면 쇼핑몰은 구축된 server를 이용하여 결제정보를 신용카드회사로 전송

하게 된다. 신용카드사는 이 지불정보를 입력받아 구매자의 신용을 한도로 승인 미승인 결과를 판단하여 쇼핑몰 측에 결과를 통보하는 형식이다. 신용카드회사는 이미 저장된 고객의 신용정보를 바탕으로 승인여부를 결정하기 때문에 쇼핑몰 측에서는 결제상의 위험은 부담하지 않아도 된다. 구매자는 거래가 끝난 후 일정한 내에 은행에 물품대금을 납부하고 구매자와 쇼핑몰간의 거래를 중개해준 옥션은 최종적으로 중개 수수료를 얻게 된다. 중개서비스뿐만 아니라 결제시스템의 안전성이 전자상거래의 성공을 결정짓는 중요한 원인으로 인식하고 있던 옥션은 국내최초로 일정금액을 구매하는 회원들을 대상으로 신용카드실명제,⁹⁾ 송금구좌실명제¹⁰⁾와 같은 시스템을 도입 하였다. 조원표 사장은 옥션이 이러한 노력으로 안전하고 믿을 수 있는 결제시스템을 구축하고 동시에 B2C 전자상거래 선두자리를 차지하였음을 깨달았다. 그래서 조원표 사장은 옥션의 결제 시스템을 벤치마킹하기로 결정하였다.

하지만 결제방법의 하나인 신용카드를 이상네트웍스의 결제시스템에 그대로 도입할 수는 없었다. B2C 전자상거래의 경우 불특정 다수의 소매결제가 이루어진다. 따라서 신용카드회사로부터 신용을 기반으로 한 신용카드결제는 B2C 전자상거래의 결제수단으로 이용 가능하였다. 그러나 B2C 전자상거래에 비하여 B2B 전자상거래의 경우 매우 복잡한 특성을 지니고 있어 고려하여야 할 사항들이 더욱 많았다. B2B 전자상거래의 가장 큰 특징은 보증과 담보를 통한 고액의 외상결제가 주로 이루어진다는 점이었다. 법인신용카드가 존재하였지만 B2B 전자상거래를 통한 거액의 거래를 결제하기에는 한도가 너무 적었다. 그리고 이상네트웍스가 결제수단으로 주로 활용해 온 어음결제와 같이 외상기간을 보장해 줄 수도 없었다. 비록 B2C, B2B 전자상거래의 차이점(Appendix 3)을 바탕으로 옥션의 신용카드 결제시스템을 도입할 수는 없었지만 신용을 바탕으로 하는 결제시스템 구축에 조원표사장은 자신이 구축해야 할 결제시스템의 범위를 좁혀 나갔다.

전자결제시스템 구축과정

“개인이 온라인거래를 통해 물품을 구입하는 경우, 신용카드를 이용한 전자결제시스템을 이용함으로써 구매자와 판매자는 안전하게 거래를 할 수 있게 되죠. 이는 개인의 신용을 보증해주고 대금을 미리 지급해주는 신용카드회사가 존재 때문이죠. 하지만 개인의 온라인 거래보다 신용문제가 더 중요한 B2B 전자상거래에는 신용을 보증해 줄 어떠한 기관도, 전자결제시스템도 존재하지 않았죠.”

- 2007년 8월 23일 최지희 차장 인터뷰 中 -

신용을 기본으로 하는 결제시스템을 구축하기 위하여 우선 신용을 제공해주는 기관의 협조가 필요하였다. 이에 조원표 사장은 여러 은행 및 금융기관을 찾아가 전자결제시스템을 공동개발하자고 제안하였다. 그러나 이러한 제안을 받은 대부분의 금융기관들은 전자결제시스템에 대하여 중소기업의 채무불이행과 같은 신용문제가 의문을 제기하며 이상네트웍스의 요구를 거절 하였다. 하지만 신용을 바탕으로 하는 결제시스템 확보가 무엇보다 중요했기에 조원표 사장은 포기할 수 없었다.

9) 신용카드사를 통해 실명을 확인한 후 결제를 승인하는 거래 방법.

10) 금융기관과 연계하여 예금주 실명확인을 거쳐 판매자의 회원정보와 입금자의 계좌정보가 일치하는지의 여부를 확인하는 절차.



출처: 이상네트웍스 홈페이지

〈그림 1〉 보증기관과 은행을 통한 거래과정

수십여 개의 기관을 찾아다닌 끝에 당시 지주회사로 사업을 확장하던 신한은행이 전자결제시스템 구축에 대하여 긍정적인 반응을 보였다. 그 결과 2001년 6월 신한은행과 함께 'BIPAS21' 라는 전자결제시스템이 도입되어 기존의 오프라인 어음결제제도를 온라인상의 전자상거래로 옮겨 오게 되었다.¹¹⁾

신한은행과 B2B 전자상거래 전자결제시스템을 공동 개발한 이후 이상네트웍스는 새로운 요구를 받게 되었다. 당시 IMF와 닷컴열풍의 붕괴로 인해 손실이 누적되어 온 중소기업이 은행으로부터 받은 대출금을 상환하지 못하고 도산하는 경우가 발생하였다. 이러한 상황이 찾아지자 은행은 대출기업과 관련하여 신용상 문제가 생기게 되었고 재정적으로 부실해지는 원인이 되었다. 이러한 문제점에 기인하여 신한은행은 결제서비스의 위험성을 낮추고 보다 안전한 결제시스템을 구축하기 위하여 이상네트웍스에게 신용보증기관의 참여를 요구하였다. 신한은행의 이러한 요구는 당시 은행이 중소기업에게 대출을 해줄 때 상환불이행의 위험성을 낮추기 위하여 보증기관의 보증을 요구하는 관례에서 비롯되었다.

은행의 이러한 요구뿐만 아니라 보다 안전하고 믿을 수 있는 결제시스템 구축을 원했던 조원표 사장은 신용보증기금을 찾아가 자신의 전자결제시스템에 참여하여 중소기업의 신용보증에 대하여 협력하여 줄 것을 제안하였다. 그러나 신용보증기금은 오프라인 거래에 대한 보증을 운용하고 있는 상황에서 추가적인 전자상거래보증상품을 만들어야 하는 필요성을 느끼지 못하였다.

“신용보증기금의 보증은 성공적인 전자결제시스템을 위한 필수적인 요소였습니다. 하지만 당시 잘 운용되고 있는 신용보증기금에게 전자결제시스템 보증상품은 필수적인 요소가 아닌 것 같아 보였죠. 전자결제시스템 보증상품의 당위성을 찾기 위해 노력하던 중 기존 오프라인 보증상품의 모순점을 발견하게 되었습니다. 국내중소기업의 부도율이 1%인데 반해 신용보증기금의 보증을 받은 중소기업들의 경우 부도율이 6%나 되는 것입니다.

- 2007년 8월 23일 최지희 차장 인터뷰 中 -

이러한 모순적인 사실은 중소기업이 신용보증기금으로부터 획득한 보증을 통하여 은행으로부터 대출을 받은 후 의도적으로 부도를 만들어 대출금을 개인적으로 사용하는 사례가 빈번하였기 때문

11) 한국경제 2001년 7월 24일 자 「B2B 전자결제서비스 본격화」.

이었다. 중소기업이 은행으로부터 받은 대출금을 책임지지 못하는 경우 신용보증기금이 대신 처리해주는 방식이었기 때문에 이러한 문제가 발생하였다. 하지만 신용보증기금은 중소기업의 재정상황과 기준에 쌓아 온 신용능력만 파악할 뿐 보증을 해 준 중소기업이 누구와 어떠한 거래를 하는지 구체적으로 알 수 없었기 때문에 이러한 문제를 막을 수 있는 뚜렷한 방안이 없었다.

오프라인 상에서 신용보증기금과 중소기업 사이의 문제점을 인식한 조원표 사장은 이러한 관계를 온라인으로 옮겨왔을 때 문제점을 해결할 수 있는 방안에 대하여 생각해 보았다. 신용보증기금에게 중소기업에 대한 정보를 지속적으로 제공하고 오프라인보다 부도율이 낮도록 중재를 해준다면 신용보증기금에게도 업무성과 향상과 같은 이점들을 얻을 수 있다고 여겼다. 또한 2001년 당시 상황을 보았을 때 신용보증기금은 전자상거래에 대한 신용보증을 전혀 해오지 않았다. 아직까지는 오프라인 B2B 상거래 시장이 온라인 B2B 전자상거래 시장보다 규모가 큰 면도 이러한 점에 영향을 끼쳤다.

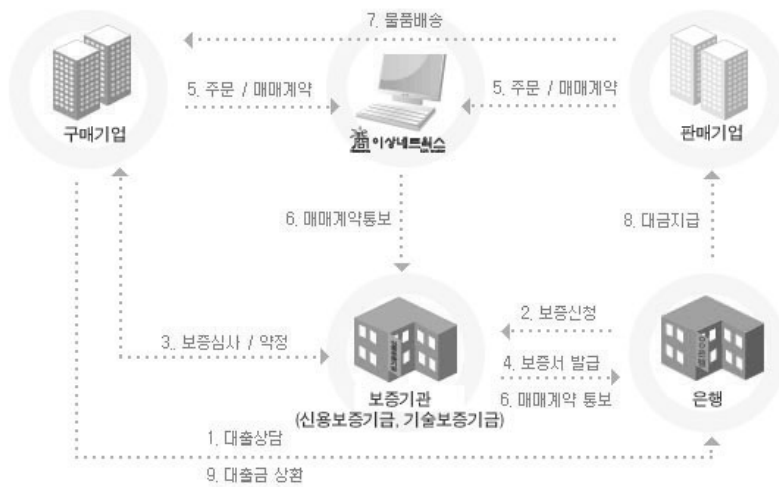
하지만 점차 발전하는 온라인 전자상거래시장을 감안하였을 때 전자상거래상의 신용보증은 장기적으로 거래의 투명성을 제고하여 시장을 건전성을 확보할 것이라는 확신이 들었다. 신용보증기금을 다시 찾아가던 조원표 사장은 B2B 전자상거래의 발전 가능성에 대해 설명하였다. 그리고 중소기업의 부도율을 낮추기 위하여 보증상품¹²⁾에 대한 관리와 중소기업들 간의 거래내역을 신용보증기금에 상세하게 통보해주시기로 하였다. 이상네트웍스의 이러한 제안은 거래내역을 통보 받음으로써 신용보증기금 스스로 보증서 발급 이후 중소기업을 관리·감독할 수 있게 해주었다. 그리고 중소기업의 불법적인 자금운용에도 제약을 가할 수 있는 이점을 제공 하였다. 2001년 9월, 이상네트웍스는 마침내 신용보증기금으로부터 자사의 회원사에게 신용을 보증해 주기로 승낙받았다. 안정적인 결제시스템을 구축함으로써 이상네트웍스는 신뢰성을 기반으로한 B2B 전자상거래 환경을 구축할 수 있었다.

전자보증결제시스템이란?

전자보증결제시스템은 구매기업이 전자상거래계약을 한 후 구매대금 지급을 위하여 금융기관에서 대출을 받고자 할 경우 신용보증기금에서 신용조사 및 심사를 거쳐 신용보증을 하는 시스템으로, 보증서는 On-line 상에서 전자적으로 발급되어 금융기관에 송신된다. 이 시스템을 이용하기 위하여 구매자는 먼저 신용보증기금의 검증을 받아 신용한도를 부여 받아야 한다. 이 과정을 거친 구매자는 e마켓플레이스에서 판매자와의 거래를 성사시킨다. 이후 구매자는 은행의 전자결제대출상품을 통하여 판매자에게 대금을 지불하고 일정기간 후에 구매자는 신용대출을 한 대금을 은행에 상환하게 된다. 이 과정에서 신용보증기금의 인가를 얻은 구매자만 신용한도액만큼의 거래가 맺게 되고, 이 거래내역은 신용보증기금 측에 통보된다.

전자보증결제시스템을 통하여 B2B 전자상거래에 참여하는 모든 참가자들은 이점을 보게 된다. 판매기업의 경우 이상네트웍스에서 판매할 경우 판매대금이 100% 보증되어 낮은 리스크 하에서 판매망을 확대할 수 있다. 그리고 구매기업의 경우 거래대금에 대한 신용을 보다 편리하게 공급받을 수 있다. 뿐만 아니라 신용보증기금이 전자보증시스템을 활용하여 보증을 받는 구매기업에 대

12) 전자상거래 대출보증, 전자상거래 담보용 보증.



출처: 이상네트웍스

〈그림 2〉 전자보증결제시스템

해 보증한도를 증액해 주는 등의 다양한 혜택을 부여해 주고 있어 자사의 보증한도를 늘려 구매력을 증대시키는 효과를 누릴 수 있다(Appendix 4). 구매기업에 대한 신용을 보증하는 신용보증기금의 경우, 전자보증시스템을 통해 보증서 발급 이후 기업 간 거래내역을 실시간으로 통보 받을 수 있고 거래내역을 통보 받은 금액에 대해서만 보증을 해주기 때문에 신용 리스크를 줄이고, 투명성을 제고할 수 있다. 금융기관의 경우 신용보증이 있는 대출을 통해 수수료수입을 얻으므로 보다 안전한 수입의 획득이 가능하고 또한 B2B 전자상거래 시장의 확대에 따른 대출시장 확보가 가능하다. 마지막으로 중개역할을 하는 B2B 전자상거래 사업체인 이상네트웍스의 경우 전자보증결제시스템이 B2B 전자상거래를 촉진시키고 수수료 취득을 용이하게 해준다. 따라서 전자보증결제시스템은 e마켓플레이스에 참여하는 판매기업, 구매기업, 보증기관, 그리고 B2B 전자상거래 사업자 등 모든 참여자들에게 상생의 이점을 제공한다.

2.4. B2B e마켓플레이스는 항상 북적거려야 한다

핵심 회원사 확보의 필요성

이상네트웍스가 e마켓플레이스를 구축하고 전자결제시스템을 개발한 이후에 주목한 일은 다수의 회원사를 끌어들이는 일이었다.

“저희가 구축해 놓은 e마켓플레이스는 말 그대로 오프라인 시장을 온라인 시장으로 옮겨 놓은 것이라 생각하시면 될 것 같아요. 오프라인과 마찬가지로 온라인 시장도 많은 사람들로 인하여 북적거림이 있어야 제 기능을 다할 수 있기 때문입니다.”

- 2007년 8월 23일 최지희 차장 인터뷰 中 -

이에 따라 전자결제시스템의 개발로 거래기반을 만들어 놓은 상황에서 e마켓플레이스의 특성상 다수의 회원사를 확보하는 일이 필요하였다. 애니스틸닷컴시절부터 이상네트웍스는 철강 산업을 기반으로 한 전자상거래를 해오고 있었다. 철강 산업을 살펴보면 과점시장¹³⁾ 체제로 판매자의 권한이 강하여 판매자의 의사에 따라 구매자들이 움직이는 특성이 있다. 철강 업체를 주 회원사로 하였던 이상네트웍스는 이러한 특성에 주목하였다. 다수의 중소기업과 거래를 하고 있는 대기업을 자신의 회원사로 확보하게 되면 대기업을 많은 협력사를 자신의 e마켓플레이스 안으로 끌어들이 수 있었기 때문이다. 그리고 증가된 회원사들이 자신의 e마켓플레이스 안에서 거래를 함으로써 기업간의 유기적인 네트워크 확장도 가능하였다.

대기업을 핵심 회원사로 확보하라

조원표 사장은 우선 핵심 회원사(Critical mass)¹⁴⁾를 확보하고자 대기업을 유치하기로 하였다. 각 기업의 내부 상황과 철강산업의 환경을 분석한 결과, 2001년 말 당시 국내 철강업체의 선두는 POSCO와 INI 스틸이 차지하고 있었다. 이들 두 기업은 다른 업체와 비교하였을 때 공급량과 거래량에서 많은 차이를 보이며 각각 1, 2위를 달리고 있었다. 따라서 이들을 이상네트웍스의 핵심 회원사로 유치하기로 하였다.

조원표 사장의 의견에 동의한 김종현 회장은 POSCO와 INI 스틸¹⁵⁾을 직접 찾아가 자신들이 독자적으로 구축해 온 e마켓플레이스 안에서 거래를 해 줄 것을 부탁하였다. 하지만 POSCO는 거절의 뜻을 밝혔다. 특히, POSCO는 그 당시 오직 34개의 특정한 업체와 거래를 하고 있었고 오로지 그 업체들에게만 물건을 수주해 주었다.¹⁶⁾ 이러한 거래관계 속에서 POSCO는 앞서 언급한 것처럼 판매자가 상대적으로 우위에 놓이는 과점시장의 이점을 효과적으로 활용하였다. 그리고 34개의 업체 외에는 거래가 필요하지 않아 추가적으로 새로운 업체를 끌어들이기 위해 발생하는 비용도 감소시킬 수 있었다. 게다가 특정한 업체와 오랜 기간 거래를 해 온 만큼 그들 사이에는 두터운 신뢰 관계가 형성되어 있었다. 이러한 점을 고려하여 조원표 사장은 POSCO를 자신의 회원사로 확보하는 일이 힘들 것이라 판단하였고 결국 INI 스틸 유치에 역량을 집중하는 쪽으로 결론을 내렸다.

INI 스틸을 회원사로 유치하다

INI 스틸도 처음에는 회원가입을 거절했다. 조원표 사장은 INI 스틸로부터 거절을 당한 이유를 분석하고 해결방안을 마련하여 새로운 제안서를 만들어 INI 스틸을 다시 찾아갔다. INI 스틸 관계자에게 자신의 회원사가 되어 준다면 그에 따른 특별한 대우를 해주겠다고 약속하였다. 그러나 이번에도 INI 스틸은 거절의 뜻을 내비쳤다. 그 이유는 이상네트웍스를 이용하여 다른 업체와 거래

13) 소수의 거대기업이 시장의 대부분을 지배하는 형태.

14) 임계질량(critical mass)에서 생성된 용어. 무거운 원자핵을 중성자와 충돌시켜 분열시킨 뒤, 이로 인해 다시 생성된 중성자로 핵분열 연쇄반응을 유지할 수 있는 한계의 최소질량이다. 경영학에서는 수익을 올리기 위해 필요한 최소한의 고객수의 의미로 사용되고 있다. 즉, 큰 기업 하나를 확보하면 다른 여러 작은 기업들이 따라서 오는 효과를 말한다.

15) 現 현대제철.

16) 이상네트웍스 최지희 차장님과의 인터뷰 내용 인용.

를 할 경우 발생하는 시스템적인 문제¹⁷⁾ 때문이었다. B2B 전자상거래의 특성상 기업 간 거래가 일어나면 거래시스템에 주문 내역을 입력해야만 하였다. 이때 기업마다 사용하는 고유한 ERP¹⁸⁾ 시스템이 있어 이곳에 거래 내역을 입력하였다. 하지만 이상네트웍스가 새롭게 거래를 중개하게 되면 거래업체가 이상네트웍스의 ERP 시스템에 또 다시 거래 내역을 입력해야 하는 중복입력이 필요하였다. INI 스틸은 이러한 번거로운 절차를 우려하여 이상네트웍스의 제안을 선뜻 받아들일 수 없었다. 하지만 이번 계약의 책임자인 이상네트웍스의 경영진은 여기서 물러날 수 없었다. 자신의 e마켓플레이스 안에서 활발한 거래가 이루어지기 위해서는 대기업 확보가 반드시 필요하였기 때문이다.

INI 스틸로부터 지적을 받았던 거래내역 중복입력 문제에 대한 해결방안으로 이상네트웍스는 프리미엄 이스토어(Premium E-store) 서비스를 개발하였다. 프리미엄 이스토어 서비스는 소수의 대기업을 위하여 INI 스틸이 사용하는 거래시스템과 이상네트웍스가 사용하는 거래시스템을 프리미엄 이스토어 안에서 하나로 묶어 거래내역을 한 번만 입력하도록 설계를 한 것이었다. 조원표 사장은 INI 스틸을 찾아가서 새로운 서비스에 대해서 설명하면서 회원가입을 다시 권유하였다. 하지만 설명이 끝나자 INI 스틸 관계자는 다른 문제점을 제기하였다. e마켓플레이스 상에서 프리미엄 이스토어 서비스를 받더라도 기존에 전화로 거래를 하였던 방식에 비하여 오히려 거래과정이 번거로워질 수 있고 거래를 위해 지불하는 비용도 크게 차이가 없었기 때문이었다. 이러한 문제점으로 또 다시 거절을 당한 조원표 사장은 그저 회사로 돌아올 수밖에 없었다.

“그렇게 수없이 많은 지적을 받고 수정을 했음에도 끊임없이 INI 스틸이 문제점을 제기해오니 대기업 유치가 생각보다 힘들다는 점을 느끼게 되었죠. 하지만 INI 스틸을 유치하지 못하면 크리티컬 매스를 확보할 수 없기 때문에 더 이상의 선택의 여지는 없다고 생각했어요. 될 때까지 해보자는 오기가 생기기 시작했죠.”

- 2000년 9월 조원표 사장 디지털 타임즈 인터뷰 中 -

고민 끝에, 이상네트웍스는 INI 스틸에게 프리미엄 이스토어 서비스를 통해 거래를 하면 상대적으로 수수료를 인하해줌으로써 거래비용 절감의 혜택을 주기로 하였다. 그리고 이러한 내용을 담은 제안서를 들고 다시 INI 스틸을 찾아갔다. 그 뒤로도 계속 거절을 당했지만 조원표 사장은 서비스 개선안을 지속적으로 제시한 끝에 이상네트웍스의 e마켓플레이스를 위한 커다란 산을 넘는 순간이었다. 단기적인 손실을 감수하더라도 장기적인 신뢰도 제고와 회원사 유치를 위해 포기하지 않고 끝까지 노력한 결과, 이상네트웍스의 B2B 전자상거래를 위한 핵심 회원사로 유치할 수 있었다. 이 일을 계기로, 대부분의 철강업체들이 앞다퉈 이상네트웍스의 회원사로 가입하게 되었고 B2B 전자상거래 시장이 활성화 되었다.

17) 이상네트웍스 최지희 차장님과과의 인터뷰 내용 인용.

18) 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning). 기업 활동을 위해 사용되는 기업 내의 모든 인적, 물적 자원을 효율적으로 관리하여 궁극적으로 기업의 경쟁력을 강화시켜 주는 역할을 하는 통합정보 시스템.

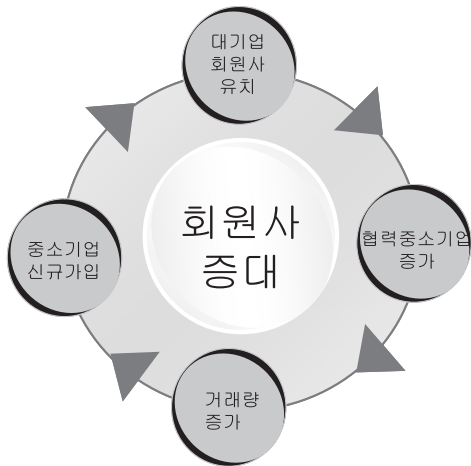
INI스틸 유치의 효과

조원표 사장은 INI 스틸의 회원사 유치 후 본격적인 INI 스틸 e마켓플레이스 구축에 들어갔다. INI 스틸의 주요 생산제품인 철근, 형강, 원형강, STS 냉연 등을 중심으로 e마켓플레이스를 오픈하였고 보완작업을 거쳐 내부전산망 연결 등 서서히 완성도를 높여 나갔다. INI 스틸의 e마켓플레이스상에서 장기성 재고는 경매방식을 통하여 판매하였고 그 외의 제품은 일반적인 형태로 판매하였다. 또한 INI 스틸에게 거래비용 절감효과를 위하여 수수료를 인하해주었다. 이상네트웍스로서는 INI 스틸의 e마켓플레이스 오픈으로 다양한 거래 채널을 확보할 수 있었다. 뿐만 아니라 신용보증기금이 거래업체에 대한 신용평가 후 신용보증 한도를 늘려줄 계획이어서 부실채권의 위험을 대폭 경감시키는 데에 큰 도움을 주었다. 그리고 지급 보증확대, 세금 경감, 영업비용 경감 등을 유도하며 네트워크를 점점 넓혀나갔다.

“기업들이 전자상거래를 추진하지 않는 이유는 부도 위험성을 떠안아야 하기 때문입니다. 한 해 매출액 3조 5,000억 원을 기록하고 있는 INI 스틸이 전자상거래를 실시한다는 것은 매우 의미가 있다고 할 수 있습니다. 이번 계약으로 지금까지 개발해 온 전자보증제도와 연계된 전자상거래 시스템의 우수성을 알리는 계기가 될 것이며, 앞으로 철강뿐만 아니라 전 업종을 대상으로 전자상거래를 할 수 있도록 네트워크를 넓혀 갈 계획입니다.”

- 2000년 9월 조원표 사장 디지털 타임즈 인터뷰 中 -

핵심 회원사에 대한 이상네트웍스의 예상은 적중했다. INI 스틸의 회원사 유치 후 기존의 INI 스틸 협력사들 대다수가 이상네트웍스의 e마켓플레이스에 참여하였다. 회원사가 많아지다 보니 거래량이 늘어나게 되었고 기존의 대기업 협력사의 다른 중소기업의 신규진입도 더욱 활발해졌다. 자



연스레 이상네트웍스의 e마켓플레이스 상의 거래 규모는 점차 커지게 되었고 그 영향력도 확대되었다. 그리고 더욱 넓어진 네트워크와 e마켓플레이스의 선점효과를 바탕으로 BNG 스틸,¹⁹⁾ 현대하이스코,²⁰⁾ 한솔 제지²¹⁾ 등 다른 대기업과 중소기업을 서서히 자신의 e마켓플레이스로 끌어들이었다. 이처럼 주요 대기업을 자신의 e마켓플레이스 안으로 끌어들이면서 그림 3과 같이 다수의 회원사가 들어오기 시작하였고 거래규모액은 더욱 늘어나는 선순환 구조를 이루게 되었다(Appendix 5, Appendix 6).

〈그림 3〉 핵심 회원사 확보를 통한 선순환 구조

19) 2002년 11월 BNG e마켓플레이스 오픈.
 20) 2004년 1월 현대하이스코 e마켓플레이스 오픈.
 21) 2004년 11월 한솔 제지 e마켓플레이스 오픈.

2.5. 진화하는 이상네트웍스의 e마켓플레이스

이처럼 이상네트웍스는 다수의 판매자와 다수의 구매자가 동시에 참여하는 공개형 e마켓플레이스에서 대기업 유치를 통하여 서서히 공개형과 비공개형 e마켓플레이스의 중간 형태로 진화해갔다. 이러한 B2B e마켓플레이스 모습은 이상네트웍스만의 독특한 형태로서 IT 발전과 산업 환경에 맞추어 변화에 발빠르게 적응하고 있음을 보여주었다. INI 스틸과 같은 대기업에게는 비공개형 e마켓플레이스를 제공하였고 그 외의 중소기업에게는 공개형 e마켓플레이스 제공하였다. 효율적인 거래과정을 위하여 회원사에 따라 적합한 e마켓플레이스를 구축하였을 뿐만 아니라 그들의 네트워크를 서로 연계하여 회원사를 증대시키고 유기적인 시스템을 구현해 나갈 수 있었다. 이상네트웍스만의 이러한 e마켓플레이스 모델은 '네트워크형 B2B e마켓플레이스'로 불리워졌다.

네트워크형 B2B e마켓플레이스 모델을 완성시킨 2002년을 기점으로 이상네트웍스는 마침내 손익계산서가 적자에서 흑자로 전환되기 시작하였고 B2B 전자상거래 업계의 선두로 발돋움하게 되었다. 대기업이 단독으로 운영하는 B2B 전자상거래 업체들을 제외하고 다수의 B2B업체들이 도산 위기에 직면하였을 때, 마지막까지 사업에 대한 희망의 끈을 놓지 않고 부단히 노력한 결과였다. 글로벌 전략의 실패 후 재기에 성공할 수 있었던 것은 안전성있는 전자결제시스템 구축과 핵심 회원사 확보에 힘입은 바였다. 이 두 가지 요소는 B2B 전자상거래의 발전단계에서 볼 때 B2B 전자상거래 산업자체를 새로운 발전단계로 접어들게 하였다(표 1 참조). 이상네트웍스의 이러한 성공과정을 통해 B2B 전자상거래 산업 발전을 선도한 업계의 살아있는 화석이 된 것이다. 더 나아가 김종현 회장과 조원표 사장은 여기에 만족하지 않고 새로운 수익창출방안과 고객가치향상에 매진함으로써 B2B 전자상거래 시장을 꾸준히 개척해 나가고자 하였다.

3. 이상네트웍스의 새로운 도전

3.1. 네트워크형 B2B 전자상거래의 창조

앞서 언급한 바와 같이 이상네트웍스가 완성한 네트워크형 B2B e마켓플레이스는 공개형 e마켓플레이스와 비공개형 e마켓플레이스의 중간 형태를 띠고 있다. 이상네트웍스가 구축한 E-store 서비스는 이러한 네트워크형 B2B e마켓플레이스에서 중요한 역할을 한다. 개인의 미니홈페이지와 같은 기능을 하는 이 서비스는 회원사 스스로 자신의 회사를 소개하고, 보유하고 있는 제품을 공개할 수 있도록 해주고 있다. 또한 수주 및 발주에 관한 내용을 등록할 수 있으며 비슷한 업종끼리 커뮤니티를 형성하여 원활한 정보공유도 가능하게 하고 있다. E-store 서비스뿐만 아니라 회원사의 전자거래시스템을 이상네트웍스의 e마켓플레이스와 연계시켜 놓았다. 이러한 기능으로 구매자의 거래가 보다 용이해졌으며 협업체제를 통한 공동구매 방식이 가능하게 되었다. 이렇게 이상네트웍스가 구축한 네트워크형 B2B e마켓플레이스는 다음과 같은 장점들을 지니고 있다.

첫째, 많은 업체가 동시에 e마켓플레이스에 참여하도록 해주었다. 오직 소수의 업체만 관리하는

e마켓플레이스 형태는 참여하는 업체와 업종의 수가 제한되어 있다. 대개 대기업이 구축한 e마켓플레이스가 그러한 경우에 속한다. 하지만 네트워크형 e마켓플레이스는 다양한 업종에 종사하는 많은 업체가 동시에 참여할 수 있게 했다. 그들만의 커뮤니티(Community)를 형성하여 필요한 정보를 공유할 수 있으며 협업을 통한 공동구매도 가능하게 해주었다. 공동구매를 하는 경우 비용절감효과도 볼 수 있어 회원사로 하여금 e마켓플레이스로의 참여 동기를 불러 일으켰다.

둘째, 회원사 관리를 보다 용이하게 해주었다. 많은 회원사가 참여하는 상황에서 그들을 전체적으로 관리하는 능력은 중요하다. 이상네트웍스는 회원사의 거래시스템과 자사의 거래시스템을 서로 연계하여 그들의 거래과정을 감독하고 통제한다. 중개업체의 특성상 거래업체가 느낄 수 있는 거래의 불편함과 불이행의 위험을 낮추도록 항상 관리해야 한다. ERP 시스템을 도입하여 이러한 기능을 수행하게 했으며 배송, 반품 등 거래 외적인 부분까지 관리하였다.

셋째, 다양한 업종으로 e마켓플레이스 확장을 가능하게 했다. 제조업체는 제품을 만들 때 필요로 되는 기술을 갖추어야 작업이 가능하지만 B2B 전자상거래 업체는 중개에 필요한 통로역할만 해주면 된다. 특정한 업종의 e마켓플레이스를 구축한 후 같은 서비스를 다른 업종으로 쉽고 빠르게 확장할 수 있다. 인터넷상으로 구현되는 가상의 공간이기 때문에 오프라인 시장에서 점포를 하나씩 늘릴 때와 다르게 새로운 e마켓플레이스 구축에 대한 비용이 크게 들지 않았다.

3.2. 협업체계를 통한 공동구매

네트워크형 B2B e마켓플레이스 개발로 이상네트웍스에 참여하는 회원사는 보다 많아졌다. 신속한 정보획득과 효율적인 거래방식으로 이상네트웍스를 통한 거래 횟수도 점차 늘어났다. 하지만 아직도 단순 거래중개에서 많은 중소기업 등은 거래를 담당하는 전문 인력과 노하우가 부족하여 B2B 전자상거래 시장에 뛰어들지 못하는 상황이었다. 이들은 B2B 전자상거래 시장에서 소외되어 많은 불편함을 호소하고 있었다. 이상네트웍스의 회원사로 가입한 이후에도 오직 적은 양의 제품만 원하는 경우가 많았기 때문에 거래를 위해 제공되는 물량의 최소단위에 미달되어 선뜻 거래를 할 수 없었다. 홈페이지와 참여업체를 통하여 직간접적으로 이러한 문제점을 인식한 조원표사장은 이들을 위한 서비스를 제공해야겠다고 생각하였다. 우선 이러한 문제를 겪고 있는 업체를 조사해보니 최소거래단위에 미달되어 필요한 물품을 적절한 시기에 구입할 수 없는 경우가 많았다. 최소거래단위로 거래시에는 추가적인 재고관리 비용이 발생하게 되어 이들은 구매를 꺼리게 되었다. 이러한 문제점을 해결하고자 조원표사장은 기존의 단순 거래중개 방식에 협업단체, 조합 등의 중소기업을 대상으로 공동구매²²⁾ 형식의 새로운 거래 방식을 추가로 도입 하였다. 그리하여 2006년 초, 공동구매에 대한 본격적인 서비스를 실시하였다(Appendix 7). 특정제품에 대한 공동구매서비스를 시행함으로써 구매가 힘들던 많은 중소기업체의 수요가 발생하기 시작하였다.

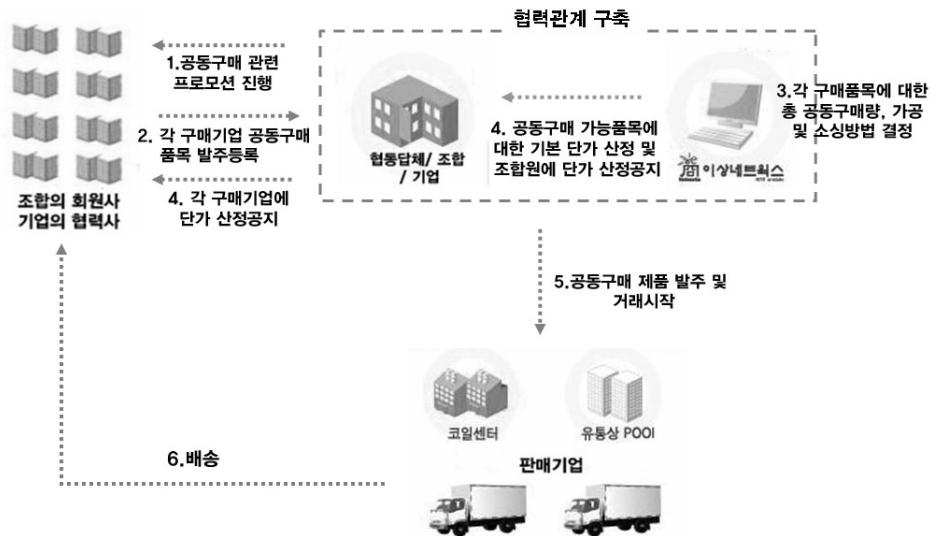
현대자동차와 파트너 관계를 맺고 그 협력사들을 대상으로 하는 프로젝트가 공동구매의 가장 대

22) 인터넷 사용의 증가로 인하여 전자상거래의 발전된 형태로 하나의 상품을 필요로 하는 구매자들이 주축이 되어 물건을 구입할 때 단체로 구입하는 방법이다. 여기서는 이상네트웍스가 구매자들의 주축이 되어 구매자들의 구매수요를 모집한다.

표적인 예이다. 현대자동차에 부품을 납품하는 많은 협력사들의 경우, 지속적 공통적으로 사용되는 알루미늄과 같은 원부자재들이 존재한다. 또한, 정해진 가격에 납품을 하기 위해 원부자재 등의 원가 절감이 필수적이다. 현대자동차가 협력사에게 낮은 가격으로 원부자재를 구매할 수 있는 방안을 지원해 준다면 협력사들은 원가절감을 하고 상생 협업을 모색할 수 있다. 이런 이점을 생각한 이상네트웍스는 현대자동차 vaalz에게 프로젝트성 공동구매를 제안하였고, 이를 성공적으로 진행하고 있다. 현재 이상네트웍스는 현대자동차외에도 한국금속가구 조합 연합회 등과 파트너를 맺어 공동구매를 진행하고 있다(Appendix 8).

조원표사장이 고안한 공동구매 서비스는 참여업체 모두에게 이득을 가져다 주었다. 구매자는 필요로 하는 물품의 양이 적더라도 여러 업체가 함께 구매를 하므로, 제한된 거래규모에 대한 불편함을 해소할 수 있었다. 특정한 물품을 대량으로 구입하였기 때문에 구매력이 증대되어 가격할인효과도 얻을 수 있었다. 그리고 단독으로 구매했을 때와 비교하여 커뮤니티를 형성하는 등의 정보획득이 용이하였고 이상네트웍스가 직접 구매수요를 모집하고 발주를 맡아주었으므로 안전한 거래를 할 수 있었다. 협업단체와 조합은 그들의 회원사에게 이점을 제공하면서 공동구매 수수료라는 새로운 수익을 창출할 수 있게 되었다.

공급자의 경우 제품의 대량생산으로 단가를 낮출 수 있었으며 대량판매로 매출을 증대시킬 수 있었다. 이상네트웍스의 거래참여로 계획적인 발주가 가능하게 되어 기존의 유통단계를 축소시킬 수 있고 유통경비도 절감되었다. 이상네트웍스의 이러한 공동구매체제는 B2B 전자상거래 산업의 유통구조와 단가결정방식에 혁신을 가져다 주었다. 다수의 구매자가 동시에 참여하는 체제를 활용하여 일반중개 수수료(0.07%)²³⁾보다 더 높은 수수료(3.43%)를 책정함으로써 이상네트웍스 역시 수익구조의 내실을 다질 수 있었다.



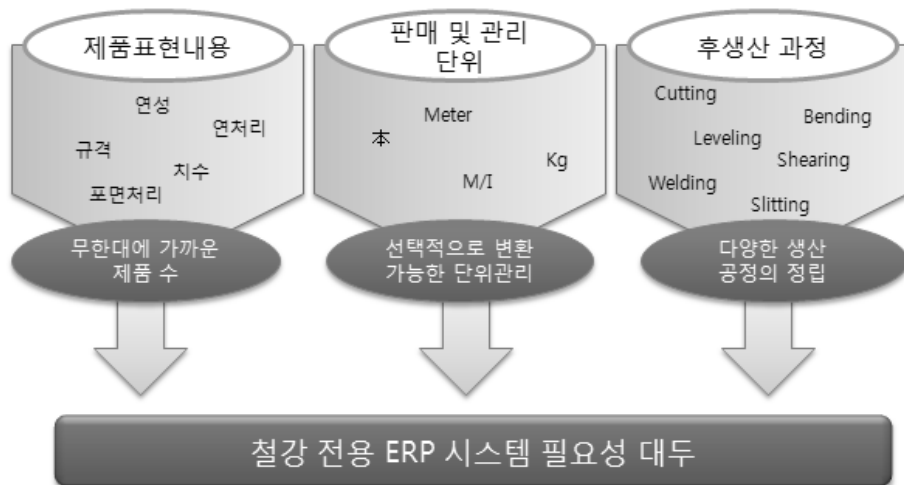
<그림 4> 이상네트웍스의 공동구매과정²⁴⁾

23) 회원사의 거래규모 등에 따라 달라질 수 있음.

3.3. ERP 시스템 구축 및 개선

이상네트웍스가 핵심 회원사 확보하고 공동구매 서비스를 시행한 공통적인 이유 중 하나는 많은 회원사를 확보하기 위함이었다. B2B 전자상거래의 특성상 많은 회원사의 데이터베이스(Database)가 중요하였고 그들의 참여는 곧 중개를 맡는 이상네트웍스의 수익 확대로 이어졌다. 그리고 B2B 전자상거래 산업의 특성상 선점효과²⁵⁾는 굉장히 중요하다. 특정한 홈페이지를 지속적으로 이용하듯이 e마켓플레이스도 한 번 참여하면 같은 e마켓플레이스만 이용하는 편의성 때문이다. ERP 시스템의 도입으로 선점효과를 누리기 위해 다수의 회원사를 끌어들이고 다른 중개업체가 끼어들지 못하도록 진입장벽을 높임으로써 이상네트웍스는 자신의 영역을 강화해 왔다. 그리고 경쟁자에 대한 시장 진입방지(Lock-out)와 회원사와 거래 관계유지 및 이탈방지(Lock-in)의 전략 도구로 ERP 시스템을 더욱 발전시켜 왔다.

2007년 9월 현재 이상네트웍스가 보유중인 ERP 시스템은 회원사 수 증가와 고객의 니즈(Needs)에 부합하기 위하여 점점 발전되어 왔다. 사업초기 글로벌 B2B 전자상거래 사업을 하고 있던 2001년 당시 철강제품의 독자적인 ERP 시스템을 구축하기 위하여 그 해 3월 AnyERP™ 시스템을 출시하였다. 하지만 AnyERP™ 시스템 출시 후 몇 달이 채 지나지 않아 글로벌 사업을 접어야만 했고 AnyERP™ 시스템 역시 제대로 활용할 수 없었다. 당시 이상네트웍스는 무정형의 데이터베이스²⁶⁾

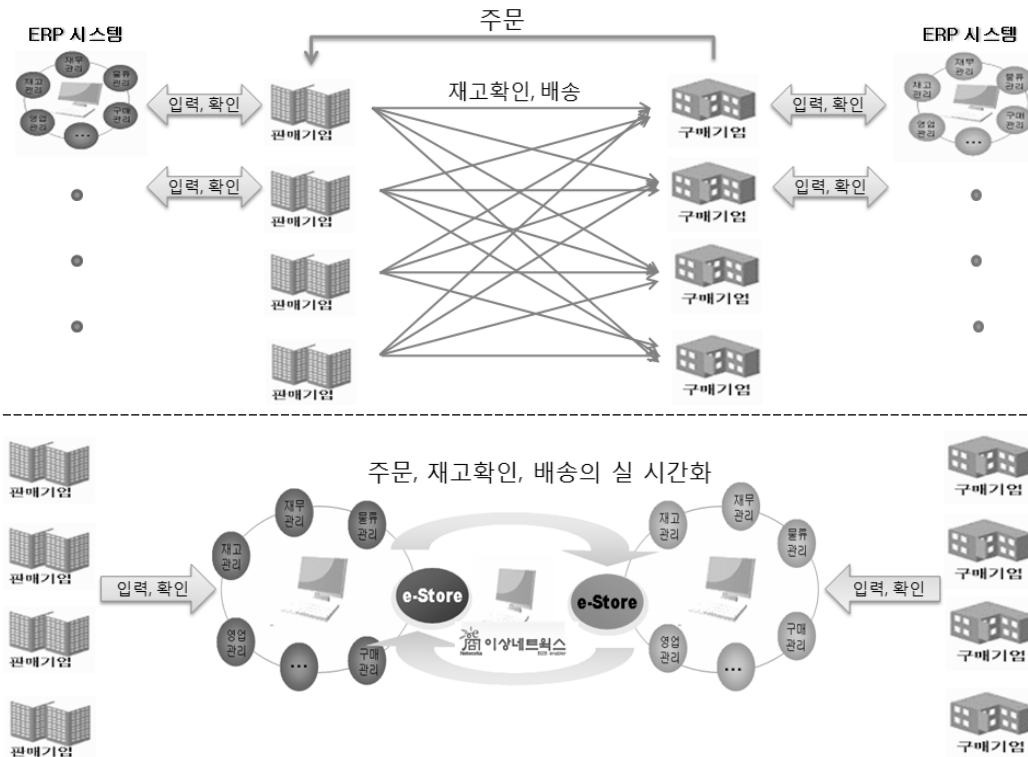


출처: 이상네트웍스 홈페이지

<그림 5> 철강 ERP 시스템 구축과정

24) 이상네트웍스 홈페이지를 참고하여 재구성하였음.

25) B2B 전자상거래는 B2C 전자상거래와 달리 초기 시장(marketplace) 형성에 많은 시간과 노력이 필요하다. 하지만 e마켓플레이스에 많은 회원사를 끌어들이고 시스템 간 연계가 이루어진 후에는 시간이 경과할수록 참여업체의 충성도가 강화되는 특성이 있어 초기 선점효과가 매우 크다고 할 수 있다.



〈그림 6〉 ERP 시스템 연계 전(위)과 연계 후(아래) 거래과정²⁷⁾

를 이용하여 AnyERP™ 시스템을 설계하였다. 그리고 이러한 특징과 함께 제품 수가 무한대에 가까운 모든 철강제품에 대하여 표준화 된 중량계산 공식 및 제품표현방법, 제품판매방법, 단가계산 방법 등을 사용자에 따라 다르게 이용할 수 있도록 구축하였다. 이처럼 철강제품 거래중개를 위하여 특별히 고안한 AnyERP™ 시스템을 내버릴 수는 없었다. 국내로 돌아온 이후 AnyERP™ 시스템을 다시 구축하여 같은 해 11월 본격적으로 서비스하였다. 당시 AnyERP™ 시스템은 모든 철강 및 비철금속의 제품을 포함하고 있었다.

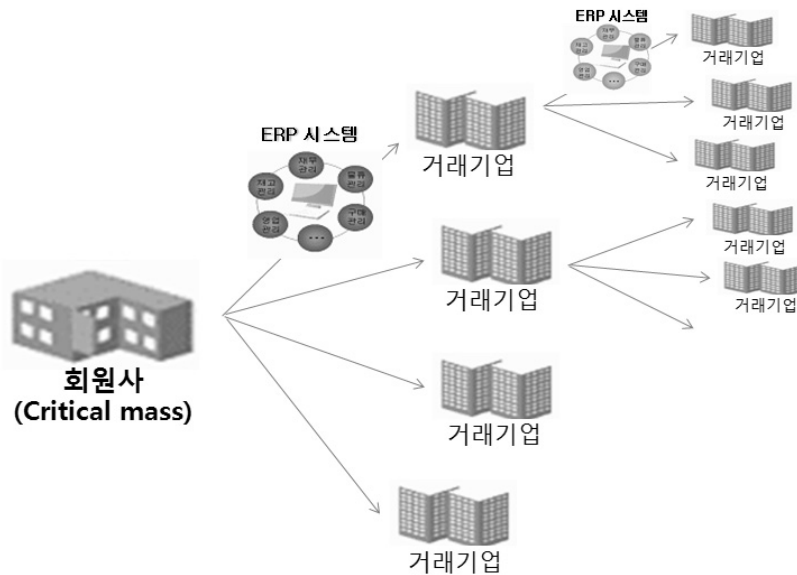
INI 스틸과 계약을 맺기 위해 INI 스틸을 찾아가 AnyERP™ 시스템을 소개하였을 때 INI 스틸측에서는 새로운 문제점을 제기하였다. AnyERP™ 시스템의 효율성은 이해할 수 있었으나 기존의 방식에서 거래가 발생하면 각 기업이 운영하는 ERP 시스템에 거래내역을 입력하고 이상네트웍스의 ERP 시스템에도 같은 거래내역을 입력해야 하는 중복업무가 발생한다는 것이었다. INI 스틸의 이

26) 이상네트웍스가 개발한 제품의 분류코드 방식에 관한 특허기술(제0323050호)로 제품의 인식코드 방식의 한계를 극복하였다. 철강제품의 특성상 규격이 매우 복잡하고 제품 숫자가 거의 무한대이므로 다양한 철강제품 카탈로그(Catalog)나 제품의 데이터베이스로 표시하는 데에 문제가 많았다. 하지만 이 기술을 도입함으로써 철강제품을 카테고리(Category)화하고 개별 카테고리의 속성을 정의하여 속성 값으로 표기할 수 있도록 하였다.

27) 최지희 차장님과 2007년 8월 23일 인터뷰내용을 참고하여 본문내용을 도식화.

러한 지적뿐만 아니라 철강제품의 종류가 많았기 때문에 보다 효율적인 거래를 위해서는 중개업체가 각 제품별로 발생하는 다양한 가공공정을 하나의 시스템으로 체계화시키는 과정이 필요하였다. 기존의 코드관리방식²⁸⁾으로는 무한대에 가까운 철강제품을 관리하는데 한계가 있었으며 같은 철강제품이라도 용도가 다르다면 구분할 수 있도록 서로 다른 단위로 판매되고 관리될 수 있어야만 하였다.

INI 스틸이 제시한 문제점과 철강제품 및 IT 환경의 발전을 고려하여 이상네트웍스는 자사의 ERP 시스템이 필요로 하는 서비스를 하나씩 구축해 왔다. 먼저 이상네트웍스의 e마켓플레이스에서 제공하는 ERP 시스템과 참여업체의 ERP 시스템을 연계하여 거래과정의 중복성을 피할 수 있게 해주었다. 그리고 2005년 9월 산업자원부가 추진하고 있는 RFID(Radio Frequency Identification)²⁹⁾ 기반의 물류정보통합관리 솔루션 개발에 착수하였으며 2008년 완성을 목표로 하고 있다. 이 시스템을 도입할 경우 코드방식에서 오는 제품관리의 한계를 해결할 수 있을 것으로 예상된다. 더 나아가 ERP 시스템을 보급시키고자 ERP 시스템을 구축하기 어려운 중소기업들에게 인터넷 망을 통해 소프트웨어를 일정기간 대여해주는 사업인 ASP(Application Service Provider)³⁰⁾ 서비스도 진행하고 있다. 동시에 사용자가 직접 추가하고 수정할 수 있도록 ERP 솔루션(Solution)을 자체 개발하였다. 이상네트웍스는 자사의 회원사와 ERP 시스템을 연계시켜 줄 뿐만 아니라, 회원사와 거래하고 있는 하부 업체들과 소규모 거래 업체들까지도 ERP 시스템을 연계해 주었다. 이러한 이상네트웍스



〈그림 7〉 ERP 시스템 연계 지원 확대³¹⁾

28) 각 제품별로 하나씩의 코드를 부여하고, 그 코드에 따라 제품을 관리하는 방식.

29) 소형 반도체 칩을 이용해 사물의 정보와 주변 환경정보를 전송 처리하는 비접촉식 인식시스템이다. 바코드와 달리 직접 접촉이나 스캐닝이 필요 없다는 장점이 있어 바코드를 대체할 기술로 평가받고 있다.

30) 응용서비스 공급자를 의미한다.

31) 최지희 차장님과의 인터뷰내용을 참고하여 본문내용을 도식화

의 ERP 시스템을 통해, 거래의 편리성을 느낀 회원사들은 지속적으로 이상네트웍스를 통해 거래를 하게 되었으며, 자연스럽게 판매자와 구매자간의 네트워크가 형성되어 회원사의 Lock-in 효과도 강화할 수 있었다(Appendix 9).

3.4. 종합 B2B 전자상거래 사이트를 추구하다

회원사의 니즈와 IT 환경의 발전에 따라 ERP 시스템을 개선시킴으로써 클릭 몇 번만으로 철강업종의 네트워크를 보다 효율적으로 관리할 수 있었다. 그리고 철강업종의 대기업을 유치하여 e마켓플레이스를 성공적으로 구축함으로써 다른 업종으로의 e마켓플레이스 확장을 떠올리게 되었다. 그 결과 2003년 7월 글락소 스미스클라인을 제약업계의 핵심 회원사로 유치하였다. 그 후 한국 존슨앤존슨사를 끌어들이며 제약업계의 e마켓플레이스안에 더욱 많은 회원사를 확보할 수 있었다. 그리고 2003년 9월 사명(社名)을 애니스틸닷컴에서 이상네트웍스로 개명함으로써 철강관련제품만 중개하는 이미지를 탈피하여 종합 B2B 전자상거래 업체로 나아가게 되었다. 여기서 '이상(e-商)'은 전자상거래를 의미하며 '네트웍스(Networks)'는 네트워크형 B2B 전자상거래 모델을 의미한다.

업종다각화에 대한 모색은 이상네트웍스가 구축해놓은 탄탄한 토대 위에서 나온 결과였다. 이상네트웍스는 국내 최초로 실시한 신용보증전자결제시스템을 기반으로 B2B 전자상거래 업체로서 입지를 다지고 있었다. 다수의 회원사를 확보한 이점을 바탕으로 이상네트웍스의 e마켓플레이스를 이용하는 거래업체들에게 원하는 거래처를 찾는 데 드는 비용과 시간의 절약효과를 가져다 주었다. 게다가 코스닥 상장³²⁾을 통하여 거래업체들에게 신뢰를 심어주었고 더 나아가 이상네트웍스의 홍보에도 많은 도움을 주었다. 뿐만 아니라 시장선점효과를 위한 기술노하우, 보증기관의 협력, 정부의 B2B 산업 지원 그리고 그 동안 쌓아온 경험이 업종의 다각화를 가능하게 한 요소들이었다.

산업자원부가 지원하는 '제3차 B2B 전자상거래 제지업종 시범 사업' 부문에 거래시스템 개발 및 운영업체로 참여해오고 있으며 페이퍼마켓플레이스라는 별도의 사이트를 만들어 운영하고 있다. 제지관련제품의 주문에서 결제까지 모든 유통과정을 온라인으로 처리할 수 있는 B2B 전자상거래 사이트로서 2004년에 처음 오픈하여 비약적인 성장을 이루어 왔다(Appendix 10).

"페이퍼마켓플레이스의 운영을 맡고 있는 이상네트웍스 조운식 차장은 "아직까지는 국내 전체 제지시장 규모의 10% 정도만이 온라인을 통해 거래 중이지만 비용절감과 세제 혜택 등 각종 이점이 많아 온라인 거래는 지속적으로 확대될 전망이다. 가입 회원 수도 빠른 속도로 늘고 있다"고 밝혔다. 지난 2005년 336개사에서 지난해에는 550개사까지 증가했으며 올해는 상반기 현재 650개사에 달하고 있다. 또한 거래제품도 초기에는 인쇄용지 등 제지류에 한정됐으나 최근에는 잉크와 각종 인쇄 기자재, 화학원료 등까지 확대되고 있는 것으로 기대하고 있다."

- 2007. 8. 13 파이낸셜 타임스 이상네트웍스 조운식 차장 인터뷰 中 -

이상네트웍스는 하나의 분야를 중개하고 더 나아가 그와 관련된 다른 업종을 중개함으로써 e마켓플레이스의 영역을 점점 넓히고 있었다. 올해 2007년 3월 첫 e마켓플레이스를 오픈한 화학분야

32) 2005년 9월 한국증권선물거래소 코스닥상장본부 신규 상장.

에서는 롯데그룹의 화학계열사인 호남석유화학과 롯데대산유화를 유치함으로써 9월 현재 중개서비스를 제공하고 있다.

“이상네트웍스는 호남석유화학과 롯데대산유화의 거래 지원을 위해 각 사의 전사적자원관리 시스템과 연계된 e마켓플레이스를 개발·완료 하였다. 호남석유화학과 롯데대산유화는 자사 고객사의 채권담보 확보를 위해 신용보증기금의 B2B 전자상거래 보증을 적용, 전자상거래를 추진할 계획이다. 이상네트웍스는 화학업종이 추가됨에 따라 철강, 비철금속, 제약, 제지, 건설자재 등 다양한 산업분야에서 B2B 전자상거래 서비스 기반을 구축하게 됐다. 이 회사 조원표 사장은 “호남석유화학, 롯데대산유화가 최대한의 전자상거래 추진 효과를 얻을 수 있도록 모든 역량을 집중할 계획”이라며 “화학업종 중소기업의 경쟁력을 높이는 데도 좋은 파트너가 될 것”이라고 말했다.”

- 2007. 3. 7 디지털 타임스 기사 중 -

사업 초기 글로벌 전략의 실패와 국내 복귀 후, 본사를 서울에서 안산으로 옮기는 등 힘든 시기가 많았던 이상네트웍스이다. 하지만 김종현 회장과 조원표 사장은 항상 위기속에서도 자신들의 사업의지를 포기하지 않고 끈기있게 버텼다. 국내 최초로 신용보증을 통한 전자결제시스템의 도입과 핵심 회원사의 확보로 재기에 성공하였고 네트워크형 e마켓플레이스 구축과 사업영역의 확장으로 자신들의 영향력을 더욱 넓혀 나갔다. 그리고 지금, 그들의 꿈은 다시 한 번 글로벌 진출로 향하고 있다.

글로벌 B2B 포털을 꿈꾼다

철강 B2B 전자상거래 업체로 사업을 시작하여 사업초기 글로벌 전략의 실패를 딛고 국내 B2B 전자상거래 업계 선두에 올라선 이상네트웍스가 추구하는 자신들의 향후 사업모델은 무엇일까?(Appendix 12) 이에 대해 조원표사장은 다음과 같은 말을 하였다.

“한마디로 ‘B2B 전자상거래 이마트’를 목표로 하고 있습니다. 사이버 상에서 이마트처럼 종합 유통을 하고 싶습니다. 이를 위하여 이미 철강 외에 제지, 제약, 자동차, 금속, 건설 등으로 유통 거래선을 다각화하고 있습니다. 또 올해부터는 그 동안 내부 사정으로 주춤했던 글로벌화도 본격 추진할 계획입니다. 현재 중국과 대만의 제강사들과 네트워크 작업을 진행하고 있어 빠르면 상반기 중으로 거래 성사도 가능할 것으로 전망하고 있습니다. 이를 통하여 글로벌 종합 B2B 전자상거래 사이트로 발전해 나갈 것입니다.”

- 2006년 디지털 타임스 조원표 사장과의 인터뷰 내용 중 -

오프라인 컨벤션과 통합한 새로운 사업모델

2007년 11월 5일, 이상네트웍스는 국내 최대의 브랜드 전시기업인 경향하우징³³⁾을 흡수합병 하였다. 이로써 이상네트웍스는 ‘e-커머스 and 오프라인 컨벤션과의 통합’이라는 새로운 형태의 사업 모델을 선보일 예정이다. 즉, 회원사의 온오프라인 컨벤션을 지원할 수 있게 됨에 따라 회원사에 대한 서비스의 질 향상은 물론이고 이로 인한 회원사수의 증대효과도 노려볼 수 있게 되었다. 이상

33) 국내 최대의 건축자재 전문 전시회인 ‘경향하우징 페어’를 주관하는 회사.

네트웍스에서는 경향하우징과 합병을 통해 적어도 50% 이상의 회원사 증대가 가능하리라고 예상하고 있다. e-카탈로그를 기반으로 온라인 컨벤션을 발전시켜 회원사가 1년 내내 전시할 수 있는 온라인 컨벤션과 전자상거래와 접목하려 하고 있다.

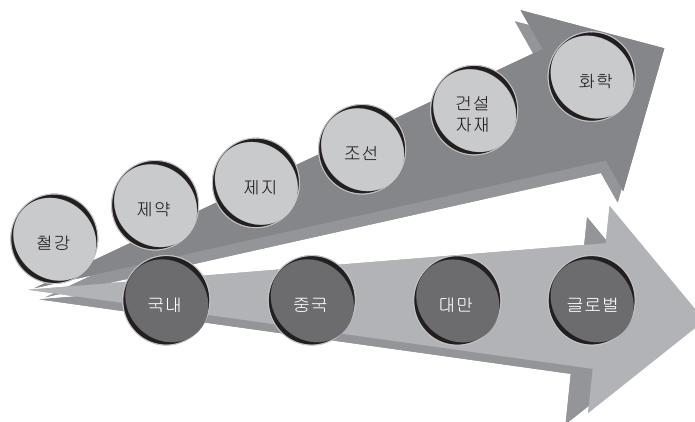
경향하우징과의 흡수합병은 그동안 철강에서 제지, 의약등으로 B2B 상거래의 영역을 확대 해왔던 이상네트웍스가 건축자재분야로 B2B e마켓플레이스를 확대할 수 있는 계기를 마련했다고 평가된다. 경향하우징은 약 4천여 개의 회원사를 보유하고 있는데 이들은 대부분 철강, 화학분야의 원자재를 구매하여 건축자재를 생산해내고 있어서 구매단가 절감을 위해 이상네트웍스의 구매자또는 판매자로서의 역할을 할 것이라고 기대된다.³⁴⁾

경향하우징과의 흡수합병은 이상네트웍스가 국내에서 종합 B2B 포털로 나아가는데 결정적인 기여를 할 것이다. 그동안의 원자재위주의 회원사였다가 중간재인 건축자재분야의 회원사를 다수 확보할 수 있게 되었기 때문이다. 또한 새로운 사업모델의 개발로 회원사들의 만족도를 더욱 높일 수 있게 되었다.

글로벌 시장으로의 재도전

2006년 조원표사장이 인터뷰를 통해 언급한 것처럼 B2B 전자상거래 시장에서의 확고한 입지를 기반으로 이상네트웍스는 다시 해외 진출을 추진하고 있다. 하지만 그 방법은 사업초기 글로벌 진출 전략과 차이가 있다. 2000, 2001년 당시에는 유럽, 남미 등 진출하는 나라마다 무분별하게 지사를 설립하여 막대한 비용이 들었고 현지 업체들과 협력도 제대로 이루어지지 않았다. 그러한 실패 요인을 짚어보면서 새롭게 준비하고 있는 글로벌 전략은 현지 업체들과 협력을 통하여 진행하는 것이다.

먼저, 중국의 철강 제품을 국내를 비롯해 해외 업체로부터 아웃소싱하는 방안을 추진하고 있다. 이를 위해 중국 제강사들과 직접 만나 면담을 하였고 ERP 시스템을 이용하여 현지 e마켓플레이스와 연계 하는 방안도 고려하고 있다. 그리고 2004년부터 정보통신부 지휘 하에 진행되고 있는



〈그림 8〉 이상네트웍스의 업종다각화 및 글로벌 진출 과정

34) 11월 5일자 조선일보 경제면 기사.

'APEC 국제 B2B 연계시범사업'의 한국 대표 e마켓플레이스로서 중국을 중심으로 본격적인 철강 전자무역을 추진해 왔다. 이를 바탕으로 대만의 유스코, 중국의 광주강철공사, 안산강철공사 등과 MOU³⁵⁾를 체결하였다. 그리고 2006년 4월 중국의 대표적인 B2B e마켓플레이스 비드링크(Bid-link)와 협력을 구축하여 전자무역사업을 시작하였고 2007년 현재, 현지 B2B 전자상거래 사업을 추진하고 있다. 이처럼 이상네트웍스는 글로벌 종합 B2B 전자상거래 업체로 나아가기 위하여 준비 단계에 있다.

알리바바닷컴과 협력

또한 최근 이상네트웍스는 중국 진출을 위한 발판 마련을 위해 중국 최대의 B2B, C2C 전자상거래 기업인 알리바바닷컴과 협업을 위한 논의 단계에 있다.

중국 정부에서는 외국 기업들의 진출과 투자 붐에 대한 조절을 위해 진출 관련 법 규제를 강화하고 있고 절차를 강화하고 있는 추세이다. 때문에 이상네트웍스는 유럽 진출 실패의 경험을 교훈 삼아 좀 더 신중한 접근을 생각하였고 그 방안으로 생각한 것이 바로 알리바바닷컴과의 협업이었다. 실제로 이베이 등 세계적인 인터넷 회사가 중국에 1억 달러 이상을 투자하는 등 적극적인 행보를 보이고 있지만 토종을 선호하고 신용카드 결제시스템을 불신하는 등의 성향을 나타내는 중국인의 기호를 맞추지 못해 큰 성과를 거두지 못하고 있다.

알리바바는 국내 뿐 아니라 외국기업과의 무역을 위한 B2B 기업소개, 제품과 거래등을 위한 정보등을 전시하는 contents 위주의 사이트이다. 거래 중개를 위주로 하는 이상네트웍스와는 약간 다른 성격이라 볼 수 있다. 현재 알리바바닷컴은 이상네트웍스의 독특한 전자결제보증시스템에 관심을 가지고 있고 이상네트웍스는 알리바바닷컴의 중국 내의 위상과 B2B 정보 콘텐츠 보유력을 이용하여 협업하는 식의 중국내 진출 방안을 모색 중이다. 이상네트웍스는 중국 진출시에는 M2M(Marketplace to Marketplace)³⁶⁾ 방식을 취하려 한다.

새로운 글로벌 전략을 완성하라

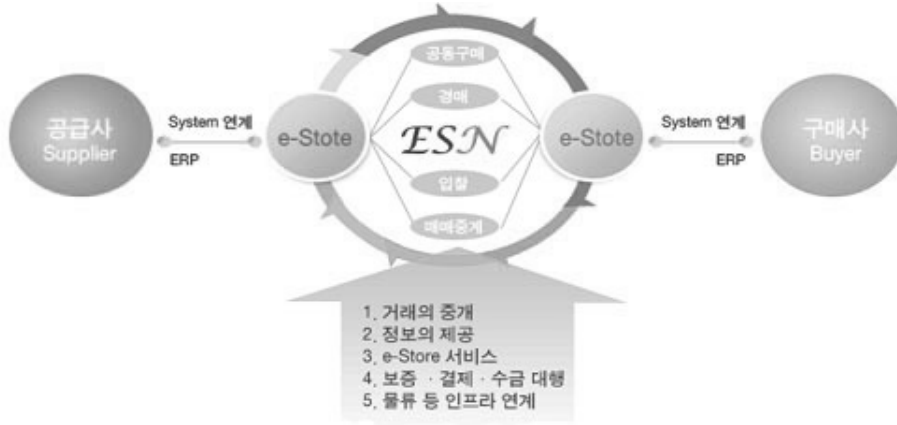
중국과 대만진출을 본격적으로 준비하면서 김종현 회장은 두 나라의 B2B 전자상거래 시장 특성과 이상네트웍스가 추구해 온 방향이 서로 부합하는지 생각해보았다. 자신들의 비즈니스 모델이 제대로 전달되지 않는다면 큰 문제를 겪게 될 것이다. 그리고 중국의 경우 영역이 넓은 만큼 각 지역마다 나타나는 문화와 IT 인프라의 차이도 고려해야 한다. 꾸준한 경제성장으로 인한 기회, IT 인프라의 발전으로 급격히 성장하고 있는 중국시장 진출에 과연 성공할 수 있을까? 김종현 회장은 그 새로운 글로벌 전략을 수립하기 위해 경영진들을 불러 모았다.

35) Memorandum of Understanding, 당사국 사이의 외교교섭 결과 서로 양해된 내용을 확인 기록하기 위해 정식 계약 체결에 앞서 행하는 문서로 된 합의.

36) Marketplace to Marketplace: 시장 대 시장을 접근하는 방식.

Appendix

Appendix 1. 이상네트웍스 비즈니스 모델



출처: 이상네트웍스

Appendix 2. 국내 전자상거래 규모(거래액)

(단위:원)

구 분		1999년	2000년
전자상거래율 (%)		0.979	1.671
시장규모		9조 1,949억	17조 4,167억
거래대상별	B2B	4조 7,104억	8조 182억
	B2C	2조 1,731억	3조 187억
	B2G	1,507억	2,030억
	해외 등	2조 1,623억	6조 192억

출처: 정보통신부

Appendix 3. B2B와 B2C 전자상거래의 차이점



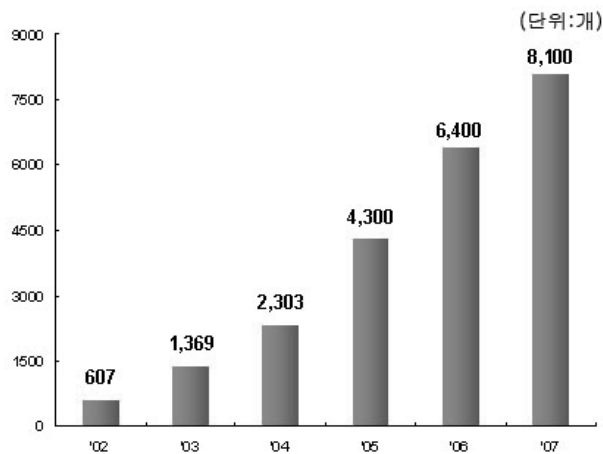
출처: 이상네트웍스 홈페이지

Appendix 4. 신용보증기금의 신용보증한도

구 분	일반 신용보증	B2B 신용보증
보증한도	당기매출액의 5분의 1	당기매출액의 4분의 1
최고보증한도	기업 당 30억원	기업당 70억 원
보증수수료	-	BB-등급 이상 0.2% 차감
심사방법	3억 이하 약식심사	10억 이하 약식심사

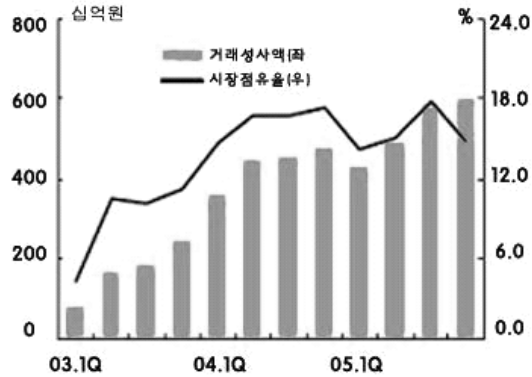
출처: 2007 e-business case library 사례로 배우는 e비즈니스V

Appendix 5. 이상네트웍스의 회원사 수 추이



출처: 이상네트웍스. 2007년은 9월 현재

Appendix 6. 이상네트웍스의 거래성사액 및 시장점유율



출처: 통계청. 시장점유율은 국내 전체 B2B 전자상거래 시장 대비

Appendix 7. 공동구매 구매방식 예시자료

공통구매 제고정보

금일 발주시 코일 상차도 단가입니다.

품목	규격	수량	중량	단위	단가(원/Kg)	비고
코일(CR) SCP1	1.0t x 1219mm	***	***	KG	***	*****
코일(CR) SCP1	1.0t x 1219mm	***	***	KG	***	*****
코일(STS)	1.0t x 1219mm	***	***	KG	***	*****
코일(CR) SCP1	0.8t x 1219mm	***	***	KG	***	*****
코일(STS)	0.8t x 1000mm	***	***	KG	***	*****

9월 공동구매 현황

출고량	*** M/T	공급가액(부가세별도)	*** 원
-----	---------	-------------	-------

KMIC
대한민국의 금속산업
금속조합이 함께합니다.

서울시 영등포구 여의도동 17-1 금산8D 10F Tel : 02-780-4411~7 Fax : 02-785-5067
Copyright ©2006 한국금속공업협동조합. All rights reserved.
서울시 금천구 가산동 60-18 S.테크노빌 13층 (주)이상네트웍스 대표이사 : 조원표
문의 : Tel : 02-3397-0484 Fax : 02-3397-0489 e-mail : ec@e-sang.net 개인정보책임자 : 김봉수 사업자번호:107-81-78114 통신판매업신고번호:제18-1384호

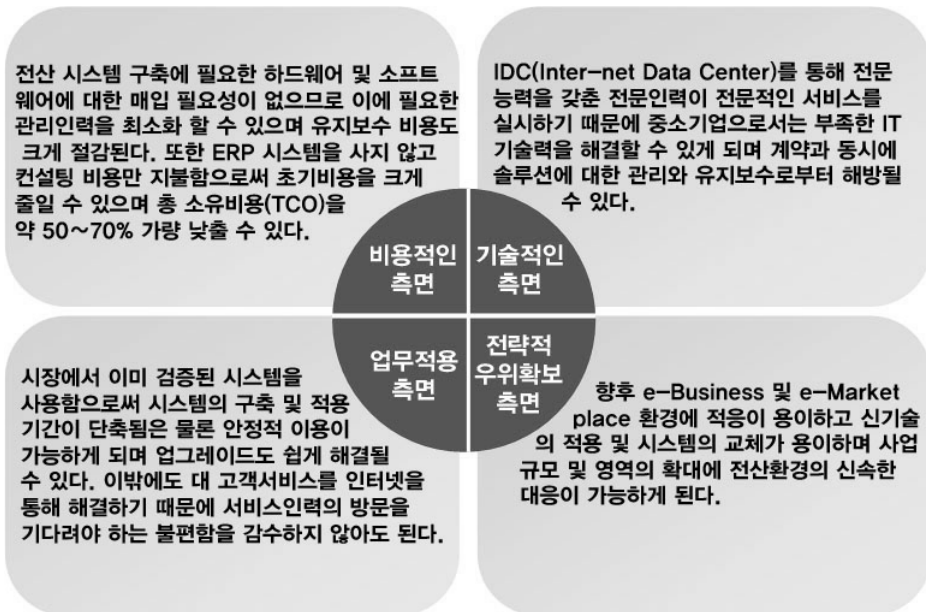
출처: 한국금속공업협동조합

Appendix 8. 공동구매 참여기업 / 단체 세부사항

참여기업 / 단체	내 용
한국 금속가구 조합 연합회	목재, 철강 원부자재
현대자동차 Vaatz	알루미늄, 스테인레스 등 원부자재
한국 기업인증	건설업종 관련 전자재
한국 금속공업 협동조합	철강 원부자재
한국 소방기구공업 협동조합	원부자재

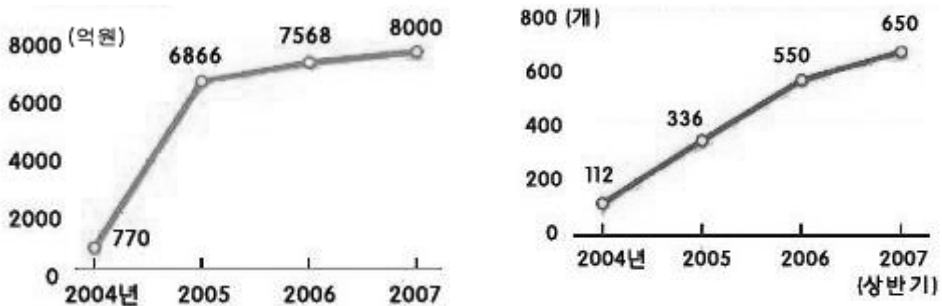
출처: 대우증권 리서치센터

Appendix 9. ASP 방식을 이용한 ERP 시스템으로 중소기업이 얻는 혜택



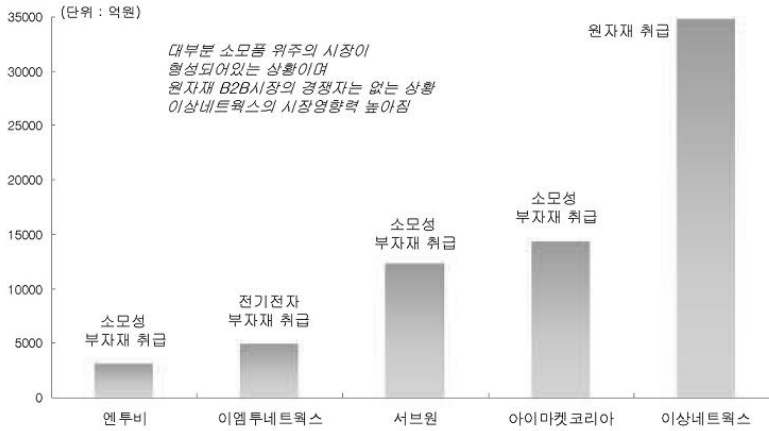
출처: 중소기업정보화경영원 월간 e-SME 양대진/(주)시스웨어 대표이사 기고문

Appendix 10. 이상네트웍스의 제지업종 거래규모(좌) 및 회원사 수 추이(우)



출처: 페이퍼마켓플레이스. 거래규모 2007년은 예상치

Appendix 11. B2B 전자상거래 업체의 거래금액 현황(2005년 말 기준)



출처: 2006년 7월 14일자 파이낸셜 뉴스 및 이상네트웍스

Appendix 12. 이상네트웍스 e마켓플레이스의 판매경로(위) 및 판매방법(아래)(2006년)

(단위:백만원)

매출유형	품 목	판매경로	판매경로별 매출액 (비중)
전자상거래	중개 및 공동구매	당사는 e-마켓플레이스의 역할로 구매대행 및 판매대행 업무 ▶ 판매자 ↔ (이상네트웍스) ↔ 구매자	25,837(95.7%)
용역	ERP프로그램	▶ 이상네트웍스 → 고객	1,050(3.9%)
상품	철강류 외	▶ 이상네트웍스 → 고객	97(0.4%)
합 계			26,984(100%)

매출유형	품 목	판매경로	결제방법
전자상거래	중개	e-마켓플레이스를 이용한 판매자와 구매자간 거래에 따른 수수료 수익	현금
	공동구매	e-마켓플레이스를 통해 구매자의 주문을 받아 판매자로부터 구매하여 판매(구매대행 및 판매대행)	현금, 전자어음
용역	ERP프로그램	수요업체로부터 수주 후 ERP 구축	현금, 전자어음
상품	철강류 외	구매자로부터 구매요청이 있을 경우 판매	현금, 전자어음

출처: 이상네트웍스 IR 자료.

Appendix 13. 이상네트웍스 요약대차대조표(위)와 요약손익계산서(아래)

	2003	2004	2005	2006
유동자산	7,592	9,039	19,560	22,401
고정자산	626	590	2,908	2,952
자산총계	8,217	9,629	22,467	25,353
유동부채	1,836	1,636	3,478	2,760
고정부채	-	23	24	25
부채총계	1,836	1,659	3,502	2,785
자본금	1,250	1,250	1,800	2,700
자본잉여금	4,519	4,519	13,230	12,322
이익잉여금	612	2,201	3,935	7,546
자본조정	-	-	-	-
자본총계	6,381	7,970	18,965	22,568
부채와 자본총계	8,217	9,629	22,467	25,353

(단위:백만원)

	2003	2004	2005	2006
매출액	6,604	8,176	13,715	26,983
매출원가	4,798	5,689	10,797	21,440
매출총이익	1,806	2,487	2,918	5,543
판매 및 관리비	809	1,054	1,321	2,359
영업이익	997	1,433	1,598	3,184
영업외수익	300	387	488	836
영업외비용	99	53	133	163
경상이익	1,197	1,767	1,953	3,857
특별손익	-	-	-	-
세전이익	1,197	1,767	1,953	3,857
법인세등	192	178	219	246
당기순이익	1,055	1,589	1,734	3,611

출처: 이상네트웍스 IR 자료

Reference

웹사이트

(주) 이상네트웍스(<http://www.e-sang.net>)
(주) 이상네트웍스 구 홈페이지(<http://nas.e-sang.net>)
정보통신부(<http://www.mic.go.kr>)
한국전자거래협회(<http://www.kcals.or.kr>)
통계청(<http://www.nso.go.kr>)
대우증권 리서치센터(<http://www.bestez.com>)
I-research(<http://iresearch.com>)
금감원 전자공시 사이트(<http://dart.fss.or.kr>)
경향하우징페어(<http://www.khfair.com>)

참고 서적

「2007 e-business case library 사례로 배우는 e비즈니스V」 - 산업자원부, 경제인연합회
「B2B 마켓플레이스 성장과 전망」 - 조주익 이비즈그룹 컨설턴트, 2001. 8
「새로운 산업경쟁력 원천으로서의 B2B: 이론과 실제」 - 산업연구원, 2002. 12
「B2C 및 B2B 전자상거래 현황과 비즈니스 유형」 - 홍승표, 정현수, 이동일 2001
「산업의 B2B 도입 현황과 향후 정책방향」 - 산업연구원, 2003. 2
「중국 철강산업 발전정책의 주요내용」 - 산업연구원, 2005. 8

보도 자료

동아일보 2000년 9월 29일자 「애니스틸닷컴 350만 달러 투자유치」
서울경제 2000년 4월 24일자 『소프트뱅크 벤처스, 애니스틸 닷컴에 50억원 투자』
한국경제 2001년 7월 24일자 「B2B 전자결제서비스 본격화」
이데일리 2006년 4월 19일자 「이상네트웍스, 중비드링크와 전자무역 MOU」
파이낸셜뉴스 2006년 7월 14일자 「B2B 전자상거래 업체 거래금액」
조선일보 2007년 11월 6일자 「오프라인 컨벤션과 B2B의 통합모델 출현」
전자신문 2007년 11월 6일자 「이상네트웍스, 경향하우징 합병발표」

Teaching Note

Synopsis

이상네트웍스는 온라인 B2B 전자상거래 시장에서 전자결제시스템을 통한 시장의 신뢰성 구축, 핵심 회원사 확보를 통한 시장의 활성화를 기반으로 하여 전자상거래 시장에서 입지를 다졌다. 이런 기반위에서 이상네트웍스는 새로운 B2B 전자상거래 환경인 네트워크형 e마켓플레이스라는 혁신적인 모델을 제시함으로써 기존 회원사의 충성도 확보와 경쟁사의 진입방지를 동시에 달성하여 시장의 선두주자로 자리매김할 수 있었다. 이제 이상네트웍스는 글로벌 B2B 종합 포털이 된다는 더 높은 목표를 달성하게 위한 새로운 전략을 수립하는 과정에 있다.

Teaching purposes

- 이 사례는 신시장 개척에 과정에서 있어서 많은 시사점을 주고 있다. 계속 성장하고 있던 B2B 전자상거래의 초기 시장에서 고객사의 요구와 시장의 문제점이 무엇이었는지, 이상네트웍스가 어떤 시스템적인 장치들을 통해 그 문제점을 해결하고 B2B 전자상거래 시장의 기반을 마련하면서 생존할 수 있었는지를 배울 수 있다.
- 이 사례는 이상네트웍스가 어떻게 성숙되지 않은 시장을 유지하고 그 시장의 선도 기업으로 자리 잡았는지를 보여준다. 시장의 기반을 마련한 후, 이상네트웍스는 유치한 회원사들을 계속적으로 유지하기 위해 이상네트웍스는 차별적인 B2B 전자상거래 시장 모델을 개발하여 타사에 비해 경쟁우위를 선점할 수 있었다. 그것을 가능하게 한 시장 모델의 특징을 연구함으로써 경쟁우위의 필수요소들을 연구해볼 수 있다.
- 이 사례에서 보여주는 이상네트웍스의 시장 확대과정은 기업의 해외 진출 전략에서의 접근 방법에 대한 시사점을 제공한다. 현재 이상네트웍스는 유럽진출에서 실패한 경험과 국내시장에서의 생존 노하우를 바탕으로 차근차근 다시금 해외진출을 모색하고 있다. 그래서 이상네트웍스가 추구해야할 바람직한 글로벌 전략의 방향에 대해서 논의해볼 필요가 있다.

Assignment Questions

1. 초기 국내 B2B 전자상거래 시장에 진출한 많은 기업이 도산한 상황에서 이상네트웍스가 생존할 수 있었던 요인들은 무엇인가?

2000년 전후로 '닷컴' 열풍과 함께 B2B 전자상거래의 성장전망에 대한 기대로 많은 B2B 전자상거래 기업들이 우후죽순으로 생겨났다. 하지만 닷컴 붐이 꺼지기 시작하면서 2001년 당시 B2B 전

자상거래의 많은 모순적인 문제점과 함께 대부분의 기업이 사업을 접고 B2B 전자상거래 산업에서 퇴출되었다. 이상네트웍스 역시 B2B 전자상거래 시장의 허상이 사라지면서 직면한 문제점으로 인해 어려움을 겪게 되었다. 하지만 자신들이 직면한 문제점을 해결하고 B2B 전자상거래 기반을 구축하기 위하여 필요한 여러 요소들을 도입함으로써 B2B 전자상거래 시장을 새롭게 개척하여 재기에 성공하게 되었다.

1) 문제점

2000년 초 B2B 전자상거래모델에서 e마켓플레이스는 단순 정보제공의 거래 중개의 역할을 담당하였다. 하지만 이러한 B2B 전자상거래 모델은 여러 취약점을 가지고 있었다.

첫째, B2B 전자상거래의 참여자들이 off-line 시장에서 전자상거래로 전환함에 따른 익명의 거래에 대한 신용문제를 해결할 시스템이 부재하였다. B2B 전자상거래의 경우 거래 당사자들은 특정 기업들로 구성되며 보증, 담보 등을 이용한 외상고액결제거래가 90% 이상을 차지한다. 따라서 B2B 전자상거래 거래 시 판매자의 경우 신뢰관계가 형성되지 않은 익명의 구매자에게 고액의 외상거래에 대한 위험도가 매우 크게 된다. 하지만 구매자의 경우 고액의 거래에 대해 현금으로 결제를 하고 성사시키기가 매우 어렵다. 따라서 신용문제의 해결은 B2B 전자상거래로 참여자들을 유인하기 위해 필수적이었다.

둘째, B2B 전자상거래 시장에 지속적으로 참여함에 따른 업무의 효율성 제고 또는 제도적인 이점 등이 존재하지 않았다. 따라서 기업들은 e마켓플레이스를 통해 정보를 제공받은 후 또는 첫 거래가 성사된 후 e마켓플레이스를 벗어나 기존의 오프라인 방식으로 거래를 하였다. 그러나 거래가 유기적으로 연계되어 있지 않고 정보제공, 단순 중개만의 역할만을 제공해주는 e마켓플레이스 모델에서는 오프라인에서 거래하던 기업을 전자상거래에 참여시킬 방안이 존재하지 않았다.

셋째, e마켓플레이스로서의 확실히 수익을 얻을 수 있는 결제시스템이 존재하지 않았다. 위의 문제에서 볼 수 있듯이 초기 e마켓플레이스의 모델에서 기업들은 무료로 정보만 이용하고 거래는 오프라인 방식으로 진행하여 수수료 지급을 회피하였다. 따라서 수수료 수익을 참여기업으로 얻기 위해서는 통제가 가능하며 전자상거래 알맞은 거래결제시스템을 필요로 하였다.

2) B2B 전자상거래 시장 기반을 위하여 이상네트웍스가 구축한 시스템

(1) 전자보증결제시스템

철강 B2B 전자상거래 시장의 문제점을 해결하기 위한 방안으로 이상네트웍스는 거래의 신용거래 문제를 해결하고 거래와 결제과정 등을 유기적으로 연결하기 위하여 기존의 어음결제방식을 전자상거래에 적용할 수 있는 전자보증결제시스템을 구축하였다. 우선 2001년 6월, 신한은행과 전자결제시스템을 구축한 이후, 9월에 신용보증기금과 함께 전자보증시스템을 결제시스템에 도입하게 되었다. 전자보증결제시스템 내에서는 신용보증기금으로부터 보증을 받은 구매사와 판매사의 거래가 체결된 후 거래체결 내역이 은행으로 전송되고 판매사의 물품이 배송된다. 그 후 판매대금은 은행으로부터 판매사에게 전송되고 이후 구매사는 은행에 판매대금을 지불한다. 이 때 거래내역은 자동으로 신용보증기금으로 전송된다.

전자보증결제시스템의 도입은 B2B 전자상거래 참여자 모두에게 이점이 되었다. 구매기업의 경

〈표 1〉 전자보증과 전자결제시스템의 참여자 상생 성과

활동주체	기능	마켓플레이스를 통한 이점
판매회사	· e마켓플레이스를 통한 판매(판매 수수료 지급)	· 판매기회 확대 · 대금결제의 대손 위험 제거 · 판매관련 업무처리 효율화(예: digital invoice) · 판매관리비 절감(예: 수급과 세금계산 업무 감축 등)
구매회사	· 신용보증기금에게 보증 한도 요청 · e마켓플레이스를 통한 구매	· 신용보증에 의한 구매력 확대와 저가 구매 기회 증대 · 신용보증과 신용대출 처리절차의 간소화 · 실질적으로 구매상품 확인 후 지급 가능 · 구매자금 융통
신용보증기금	· 중소기업에 대한 신용조사 · e마켓플레이스를 통한 신용 보증 서비스 · 신용보증기업의 부도 시 대위 변제	· 중소기업에 대한 신용대출 관리 용이(대출 자금의 타용도 사용 방지) · 대손율 감소(과거 철강소매유통업체 대손율이 과거 6%에서 e마켓플레이스 참여기업의 경우 0.3%로 줄어 들음) · 신용보증 업무프로세스 효율화 · 대정부 및 대외 성사 표출
금융기관 (신한은행 외 8개)	· 중소기업 신용대출	· 대출시장 확보 · 신용보증이 있는 대출영업으로 안전한 대출이자 취득
이상네트웍스	· 제반 업무프로세스 시스템화	· 참여회사의 이탈방지 및 거래기회 확대로 중개 수수료 수입 증대 · 중개형 B2B e마켓플레이스 성공사례 · 새로운 부가서비스(판매) 기회 증대

출처: 2007 e-business case library 사례로 배우는 e비즈니스V

우 전자보증결제시스템의 도입으로 신용보증에 의한 구매력이 확대와 자금의 유연성을 확보할 수 있었고 전자상거래를 통하여 비용절감의 효과를 얻을 수 있는 기회가 증대되었다. 또한 신용보증기금이 전자보증결제시스템을 활용하여 보증을 받을 경우 보증한도를 증액해주는 등의 다양한 혜택을 부여하고 있어 자사의 보증한도를 늘릴 수 있었다. 판매회사의 경우 B2B 전자상거래를 이용함에 따라 판매금액이 보증시스템을 통하여 100% 보증되어 리스크를 줄이면서도 판매망을 확대할 수 있게 되었다. 특히, 구매기업의 구매력의 증대는 판매회사의 판매망 확대를 더욱 확대시켰고 판매대금을 바로 회수할 수 있어 자금의유동성을 확보할 수 있었다.

신용보증기금의 경우 전자보증결제시스템을 통하여 보증을 받은 기업들의 거래내역을 실시간으로 통보받을 수 있게 되었다. 신용보증기금은 기업에게 통제력을 강화 할 수 있게 되었고 이에 따라 대손위험이 이전의 6%에서 0.3%로 줄어들게 되었다. 대손위험의 감소는 신용보증기금의 수익성을 증가시켰다. 금융기관의 경우 B2B 전자상거래 성장과 함께 거래량이 증가함에 따라 수수료 수입이 늘어나 수익률이 증가하였다. e마켓플레이스기업의 경우 전자보증결제시스템을 통해 수수료 수입이 안정화되었고 기업들의 지속적인 거래를 유지하게 되어 수익의 증가가 발생하였다. 이처럼 전자결제시스템의 도입은 B2B 전자상거래의 근본적인 문제인 결제문제를 해결함에 따라 B2B

전자상거래의 활성화를 이끌어 주었다.

(2) 핵심 회원사(Critical Mass) 확보

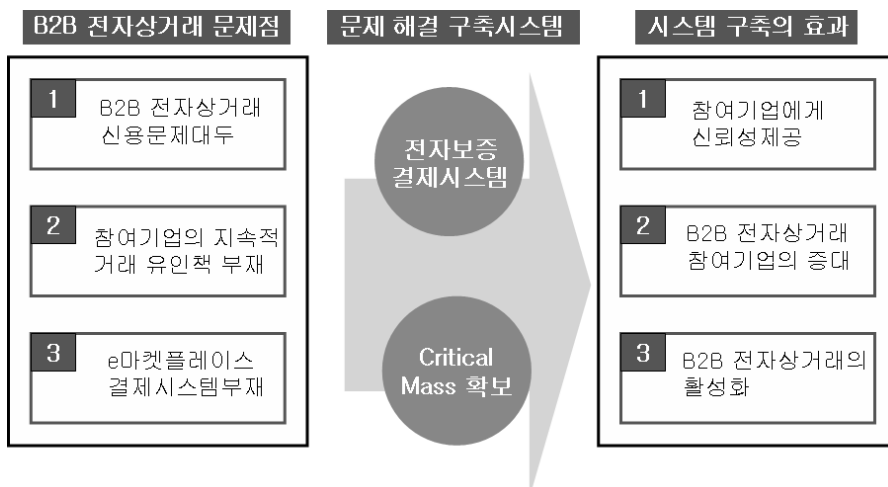
전자보증결제시스템과 같은 시스템구축에도 불구하고 기업들은 B2B 전자상거래에 대한 의구심을 가졌다. 결제액에 대한 신용문제는 해결되었지만 거래상대방과 e마켓플레이스 기업에 대한 신뢰성 부족과 더불어 가장 근본적인 문제점인 거래기업의 존재여부였다. 즉, e마켓플레이스를 통한 거래를 늘리기 위해서는 일정수준이상의 회원사(Critical mass)를 확보해야만 하였다. 특히, 이상네트웍스의 주 거래품목인 철강제품의 유통구조를 살펴볼 때 대규모 철강 판매 기업이 참여하지 않을 경우 구매기업의 거래 참여 가능성은 현저히 떨어지게 되었다. 따라서 이상네트웍스는 철강 B2B 전자상거래의 핵심인 대형 판매사가 자사의 e마켓플레이스에 참여할 경우 이들의 회원사를 확보할 수 있고 거래규모를 키울 수 있다는 판단 아래 이들을 유치하기 위하여 노력하였다.

그러나 기존의 오프라인 대리점 체제보다 이점이 없다고 생각한 대형 판매 기업들은 e마켓플레이스 참여를 거절하였다. 이상네트웍스는 대형 판매 기업들이 생각하는 문제점을 해결하고 이들에게 여러 가지 이점을 제공하기 위하여 e마켓플레이스 시스템을 계속하여 개선하여 대형 판매 기업에게 참여를 제안하였다. 2002년 이상네트웍스는 독자적인 프리미엄스토어 제공, ERP 시스템 연계를 통한 공동의 데이터베이스 사용, 낮은 수수료 등을 조건으로 드디어 INI 스틸을 유치하게 되었다.

INI 스틸을 참여는 이들의 기존회원사의 e마켓플레이스 참여로 이끌었고, 회원사 수와 거래량의 증가로 다른 중소기업들의 e마켓플레이스 참여를 유도하게 되었다. 그리고 이후 BNG 스틸, 현대하이스코, 한솔 제지 등 대형 판매 기업들과 협력을 맺게 되었다.

(3) B2B 전자상거래 시장의 시스템 구축 효과

이처럼 이상네트웍스는 전자결제보증시스템 구축, 핵심 회원사 확보함으로써 B2B 전자상거래의



〈그림 1〉 B2B 전자상거래의 문제점과 이상네트웍스의 문제점 해결 과정

신뢰성을 마련하고 시장의 표준화된 모델을 마련할 수 있게 되었다. 또한, 이는 B2B 전자상거래를 활성화시키고 시장을 성장시키는 기반이 됐다. 이상네트웍스는 마치 윈도를 만든 마이크로소프트 처럼 시장에서의 표준화를 선도하면서 시장을 선점해나갔기 때문에 시장에 성공적으로 자리매김 할 수 있었다.

2. 이상네트웍스가 구축한 네트워크형 e마켓플레이스의 특징을 분석하고 이 모델의 전략적 효과를 논하시오.

이상네트웍스의 B2B 전자상거래 모델을 이해하기 위해서는 먼저 공개형과 비공개형 e마켓플레이스에 대한 이해가 필요하다. 이상네트웍스의 B2B e마켓플레이스 모델은 이 두 모델을 절충한 형태이기 때문이다. 이상네트웍스가 두 가지 모델을 동시에 받아들이게 된 계기는 공개형 e마켓플레이스의 약점에서 비롯하였다.

1) B2B e마켓플레이스

(1) 공개형 e마켓플레이스가 성공하지 못한 이유

공개형 e마켓플레이스는 기업의 생산과 서비스 향상을 가져오지 못하였다. 예를 들어 갑, 을 두 회사가 공개형 e마켓플레이스 상에서 효율적으로 거래를 하기 위해서는 서로의 재고자산에 대한 정보를 공유를 바탕으로 생산계획을 세울 수 있어야 한다. 그러나 기업 내부의 정보는 서로 간의 신뢰가 형성 되지 않은 상태에서는 불가능하다. 기업의 정보는 누구에게나 유출할 수 있는 유형 혹은 무형의 것이 아니기 때문이다.

첫째, 협업체계 형성을 통한 거래서비스 질 향상을 목표로 하는 B2B 전자상거래는 공개형 e마켓플레이스 상에서는 이러한 기업 간 협업을 가능하게 해주는 솔루션 제공에 한계가 있다. 왜냐하면 공개형 e마켓플레이스의 특성상 다양한 판매자와 구매자들이 동시에 몰려올 수 있기 때문이다. 또한 기업들이 서로 간의 신뢰가 확보되지 않은 협업체계를 위하여 자신의 시스템과 연동하는 신규 투자에 소극적일 수밖에 없기 때문이다.

둘째, 공개형 e마켓플레이스는 획기적 비용절감을 실현하지 못하였다. B2B e마켓플레이스에서 원가절감을 실현화하기 위해서는 협력적인 네트워크 구축을 통한 공동구매가 실현되어야 한다. 그러나 이러한 네트워크 구축은 근본적인 어려움이 있다. 중소기업의 경우 회사 내부의 통합적인 네트워크도 구축되지 않은 경우가 많았다. 대기업의 경우도 마찬가지로 웹베이스(Web-base)와 자사의 시스템을 연결하기 위해서는 까다로운 작업을 필요로 하였기 때문에 효율적인 네트워크 시스템이 미비하였다. 게다가 네트워크를 구축하는 데 들어가는 비용을 공동구매를 통한 비용절감효과만큼 상쇄할 수 있을지 여전히 의문이 남아 있었다.

(2) 비공개형 e마켓플레이스의 등장

공개형 e마켓플레이스에서 드러난 많은 단점은 비공개형 e마켓플레이스가 등장하면서 줄어들기 시작하였다. 비공개형 e마켓플레이스는 공개형의 e마켓플레이스와 달리 오프라인 상에서 이미 거래를 해오던 업체들끼리만 주로 거래가 가능하였다. 그래서 구매자와 판매자는 상대방에 대해서

자세히 알 수 있었고 제3자에 대해 정보 유출을 막을 수 있었다.

이처럼 거래과정에서 중요한 역할을 하는 신용과 관련된 문제가 해결되자 비공개형 e마켓플레이스는 새로운 대안으로 떠오르게 되었다. 신뢰를 바탕으로 거래의 안전성이 보장 되어 여러 기업들도 통합 네트워크 구축에 더욱 적극적으로 나설 수 있었기 때문이다. 또한 공개형 e마켓플레이스에서 실패한 협업체계 구축도 제한된 기업 간에 정보가 공유되어 효율적인 재고관리, 수요예측 그리고 생산계획이 가능하게 됨으로써 영향력이 보다 커지게 되었다.

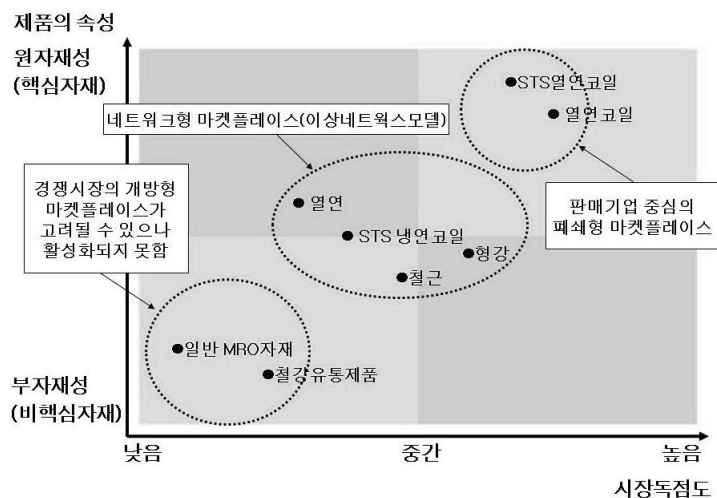
(3) 절충된 네트워크형 모델의 개발

이상네트웍스는 두 가지 B2B e마켓플레이스를 경험하면서 공개형에서 실패를 맛봤지만 비공개형에서는 성공을 거두었다. 그러한 경험을 바탕으로 두 가지 e마켓플레이스의 장단점을 파악해냄으로써 절충형인 네트워크형 e마켓플레이스 모델을 완성할 수 있었다. 사업초기는 공개형 e마켓플레이스 형태로 시작하였으나 앞에서 언급한 한계점을 드러내면서 이상네트웍스도 어려움을 겪었다. 이상네트웍스는 새로운 e마켓플레이스모델로 가는 과정에서 비공개형 e마켓플레이스를 받아들임으로써 공개형과 비공개형의 중간 형태인 '네트워크형 e마켓플레이스' 형태를 완성시킬 수 있었다. 네트워크형 e마켓플레이스 상에서 시장의 독점성이 강한 대기업들에게는 비공개형 e마켓플레이스를 제공하였고 독점성이 적은 중소기업에게는 공개형 e마켓플레이스를 제공하였다. 게다가 이상네트웍스는 ERP 시스템 구축과 공동구매를 통하여 서비스 질 향상을 도모함으로써 네트워크형 e마켓플레이스를 새로운 B2B 전자상거래 모델로 개발하였다.

2) ERP시스템

(1) ERP시스템의 개발

1990년대에 들어 컴퓨터 기술의 발전이 더욱 가속화되면서, 기업은 전사적 자원관리(ERP,



출처: 사례로 보는 e비즈니스

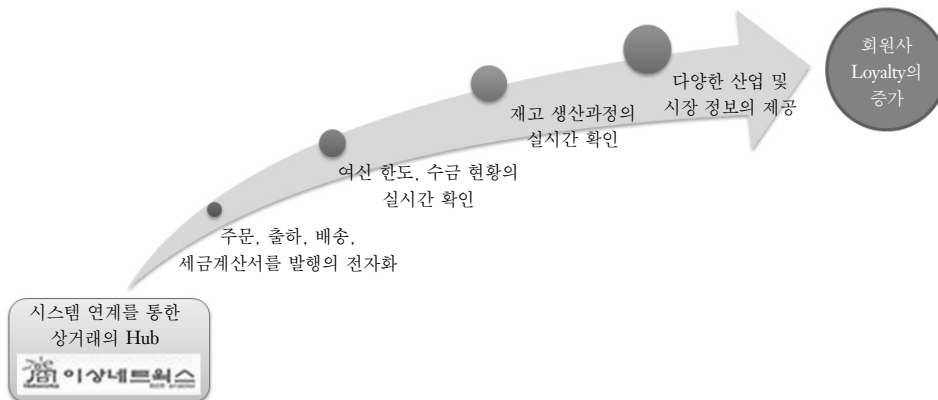
<그림 2> 철강산업의 특징에 따른 마켓 포지셔닝

Enterprise Resource Planning)라는 개념을 접목시킨, MRP, MRPII의 한계를 극복하는 전사적 통합 관리시스템을 도입하였다. 이는 생산관리, 판매관리, 인사관리, 재무관리 등 기업의 기본적 업무를 컴퓨터 시스템을 사용하여 밀접하게 관련시켜 실행하는 것으로, 인력, 생산재, 물류, 회계 등 기업의 모든 자원을 전체적으로 관리하여 최적화된 기업 활동을 가능하게 하는 전산시스템이다.

이러한 업무통합을 통하여 부분 최적에서 전체 최적화가 가능하게 되었고, 작업 중심적인 업무 처리 방식이 고객 지향적인 프로세스 중심으로 전환되었다. 또한 모든 시스템이 통합되어 있기 때문에 어떠한 정보라도 중복으로 입력 하거나 처리할 필요가 없었고 한 번의 입력으로 모든 처리가 끝나게 되는 “One Fact One Place”가 가능하게 되었다. 또한, 기업 내에서 일어나는 모든 활동은 기업 내부에만 영향을 미치는 것이 아니라 외부 기업에도 영향을 미치게 되었다. 시스템 연계를 통하여 이러한 결과가 나타나게 되었으며 외부와의 연계업무 중 대표적인 것이 전자문서교환 (Electronic Data Interchange: EDI)이다. ERP 시스템과 EDI 시스템을 연계시킨다면 거래처와 주고 받는 모든 문서가 EDI 시스템을 통해 접수된다. 게다가 자동적으로 ERP 시스템으로 연계하기 때문에 업무처리의 신속함과 정확성, 표준화를 가질 수 있게 된다.

이상네트웍스는 시스템의 통합으로 어떠한 정보도 중복 처리할 필요가 없다는 특성에 크게 매력을 느꼈다. 또한 이상네트웍스가 B2B 전자상거래의 주 업종으로 삼고 있는 철강 제품의 경우, 제품 수가 거의 무한대에 가까워 코드관리방식으로는 각 제품별로 발생하는 다양한 가공공정의 처리가 어려웠다. 하지만 ERP 시스템의 도입은 업무프로세스의 향상으로 이러한 문제를 효율적으로 처리 할 수 있게 해주었다. 그리고 이상네트웍스는 전자상거래 활성화를 위하여 중소기업에게 이미 구축된 ERP 시스템 대여해 주었다. 또한 독자적인 철강 및 비철금속 전문 ERP 솔루션인 Anysteel™을 개발하게 되었다. 이상네트웍스는 Anysteel™을 기반으로 상거래에서 하나의 허브 (Hub)로 자리 잡을 수 있었고, 그에 따라 기존의 거래에서 제기되었던 문제점 중 하나인 중복 업무의 불편함을 제거할 수 있었다. 거래처와 주고받는 모든 문서가 EDI 시스템을 통해 접수됨과 동시에 자동적으로 ERP 시스템으로 연계되기 때문이었다.

이상네트웍스는 독자적으로 개발한 Anysteel™을 이용하여 주문, 출하, 배송, 세금계산서에 이르기까지 모든 문서의 발행을 전자화시켜 회원사와 거래관계사 모두 언제 어디서나 쉽게 문서를 받



<그림 3> ERP 시스템을 통하여 얻게 된 효과

행하고 이용할 수 있도록 하였다. 또한, 여신한도와 수급현황을 실시간으로 확인할 수 있어 자체적으로 회사에서 회계장부를 작성하지 않아도 ERP 시스템을 통하여 현재 일어나고 있는 거래와 회사의 자금운용 현황을 한 눈에 쉽게 확인할 수 있게 되었다. 제품별 재고와 공정현황, 외주현황 등을 실시간으로 조회할 수 있게 됨에 따라 제품의 종류가 무한대에 가까울 정도로 많아 관리가 어려웠던 철강 산업의 문제점을 해결하였고 효율적인 생산관리를 가능하게 하였다. Anysteel™에서는 이러한 거래상의 편리함과 이점을 제공하는 동시에, 회원사들에게 산업에 관해 유익하고 다양한 시장 정보를 제공 하였다. 이전에는 회원사들이 하나의 업무로써 수행해야만 했던 정보의 검색을 개별적으로 하지 않고 이상네트웍스의 ERP 시스템에서 이미 시장의 현황이나 정보를 모아두고 있었기 때문에 시간과 비용을 절감시켜 주었다. 이러한 Anysteel™의 다양한 혜택으로 인하여 회원사는 이상네트웍스에서 지속적으로 거래를 하게 되었고 더 나아가 충성고객이 될 수 있었다. 이처럼 ERP 시스템의 확보로 네트워크의 확보의 기반을 다질 수 있었다.

(2) 중소기업에게 ASP 방식으로 ERP 시스템 제공

산업자원부에서 시행한 '3단계 중소기업 IT화 지원 사업'으로 인해 많은 중소기업들이 IT화에 관심을 갖게 되었으며 실제로 ERP 시스템을 구축하여 업무환경에도 많은 변화가 일어났다. 그리고 지금은 ERP 시스템을 구축하고 난 이후의 관리 문제가 주 관심사로 부각되고 있다. 적지 않은 정부의 지원 자금으로 시스템을 도입하였지만 이에 못지않게 투입된 비용만큼의 효과를 보기 위해서는 시스템을 잘 관리해야만 하였다. 하지만 대기업에 비하여 상대적으로 IT 기술력이 부족한 중소기업이 체계적으로 구축된 시스템을 관리하는 것은 쉽지 않은 일이었다. 이에 따라 이상네트웍스는 중소기업의 거래를 보다 활성화시키기 위하여 ASP 형태로 ERP 시스템을 제공하였다. IT 전문 인력이 부족하고 정보화 투자가 미비한 중소기업의 현실에서는 하드웨어, 소프트웨어, 보안 솔루션 등을 구입하지 않고 월 사용료만을 지불하는 ASP 서비스가 많은 이점이 있었기 때문이다. ASP 서비스 제공으로 이상네트웍스는 중소기업 회원사를 많이 유치할 수 있었고, 네트워크형 거래망을 한층 더 튼튼하게 하는 효과를 가져 올 수 있었다.

(3) 전략의 효과분석

이상네트웍스의 성공이 알려지자, 전자결제 시스템 업체로 잘 알려진 (주)이니시스 등 많은 업체들이 이상네트웍스와 비슷한 방식으로 시스템을 구축하고 시장에 진입하고 있다. 하지만 이미 앞선 시스템으로 충성도 높은 회원사들의 네트워크를 형성하고 있는 이상네트웍스는 회원사의 lock-in과 경쟁사에 대한 lock-out 효과로 인해 경쟁자들에 비해 상대적인 경쟁우위를 점하고 있다. 이는 새로운 진입자가 대한 진입장벽이 되어 있기 때문에 당분간은 이상네트웍스가 B2B e마켓플레이스에서 선도적인 지위를 유지할 것으로 예상된다.

3. 이상네트워크가 2007년 현재 고려중인 중국 현지 B2B 전자상거래 시장 진출의 성공하기 위해 취해야 할 전략의 방향을 제시하시오.

1) 중국의 B2B 전자상거래 시장 분석

(1) 인터넷의 발달수준

중국 B2B 전자상거래 시장의 현황을 알기 위해서는 먼저 중국의 인터넷 발달이 어느 정도 수준에 이르렀는지 살펴 볼 필요가 있다. 중국의 인터넷은 한국에 비해 도입 시기는 뒤졌지만 다국적 기업들이 경쟁적으로 첨단기술을 들여와 단기간에 고도의 성장을 보이고 있다. 인터넷 산업을 주도하고 있는 중국 정부는 현재 선진 기술도입과 자체 개발력 확대를 쌍방향 발전전략을 구사하고 있다. 이러한 IT 환경을 바탕으로 중국의 인터넷 산업은 최근 비약적인 성장을 보이고 있지만 향후 시장개방에 따른 대량의 선진 기술 도입으로 IT 인프라 규모는 우리나라를 그것을 넘어설 것으로 보여 진다.

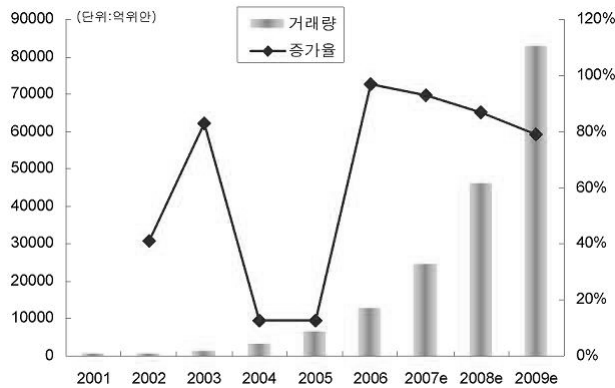
B2B 전자상거래 분야는 거래과정에 필요한 인프라와 시스템 구축을 위한 기술적인 측면에서 아직 초보단계라 할 수 있다. 그러나 북경, 상해, 광저우 등 연해지역은 IT 인프라가 상대적으로 잘 구축되어 있고 기업의 구매력이 높기 때문에 이들 지역을 중심으로 하는 B2B 전자상거래 발전 여지는 매우 크다고 할 수 있다. 그리고 중국 정부 및 관련 기업들은 B2B 전자상거래 발전의 관건이라 할 수 있는 안전인증 시스템 개발에 총력을 기울이고 있으며 신용결제가 발전하지 못한 중국현실을 감안하여 직불카드 보급 등 결제시스템 마련에 고심하고 있다.

(2) 중국의 B2B 전자상거래 발달과정 및 특징

중국의 B2B 전자상거래 시장의 거래량은 전체 전자상거래 시장의 약 95%를 차지하고 있다. 중국 통계조사업체인 I-research가 제시한 표를 분석해보면, 2005년은 6,500억 위안으로 2004년에 비해 106%나 증가하였고 2006년은 두 번째로 고속 성장을 한 시기이다. 예측치에 의하면 2009년 중국 B2B 전자상거래 시장은 8조 3천 억 위안에 이를 전망이다.

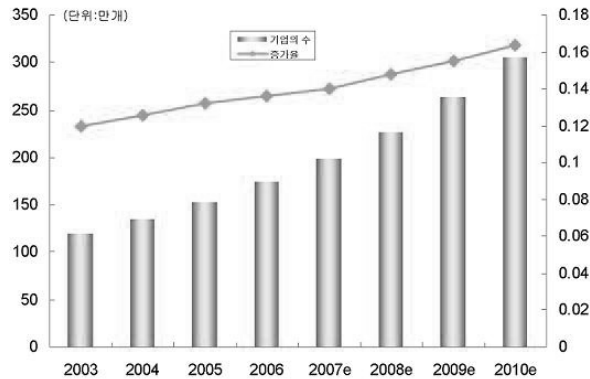
한편 중국 내 B2B 전자상거래 사이트 수는 2005년을 기준으로 이미 153만 개에 달하였고 2010년엔 약 306만 개에 이를 것으로 예측하고 있다. 이러한 사이트는 크게 3가지 종류로 분류된다. 첫 번째는 대형 제조업체의 B2B 전자상거래 사이트로, 대형 가전업체인 하이그룹(海爾集團)과 강가그룹(康佳集團)이 구축한 웹 사이트가 대표적이다. 두 번째는 전문 B2B 전자상거래 업체가 구축한 사이트로서 대표적인 회사로는 중국 최대의 전자무역 사이트 업체인 알리바바(阿里巴巴)와 8848 교역망(交易網)이 꼽힌다. 마지막은 전문 업종 전자상거래 사이트로, 이와 같은 사이트로는 중국 방직전자상무망(中國紡織電子商務網)과 eb2000이 비교적 유명하다.

이러한 중국 내의 B2B 전자상거래 사이트는 전반적인 인터넷 인프라 낙후라는 어려움에도 불구하고 유통비를 줄일 수 있고 판매자의 재고부담을 경감시켜 경영효율을 높일 수 있다는 장점으로 인해 빠른 속도로 발전하고 있다. 그러나 이러한 장점에도 불구하고 아직 대다수 중국 기업은 B2B 전자상거래에 참여할 수 있는 준비가 부족한 것으로 평가되고 있다. 특히 그 중에서도 ERP 시스템이 부재가 가장 심각하다고 할 수 있다. 이들 업체와는 반대로 이미 ERP 시스템을 구축하여 B2B



출처: 중국 통계조사업체 I-research

〈그래프 1〉 중국 B2B 전자상거래 거래금액 및 증가율



출처: I-research

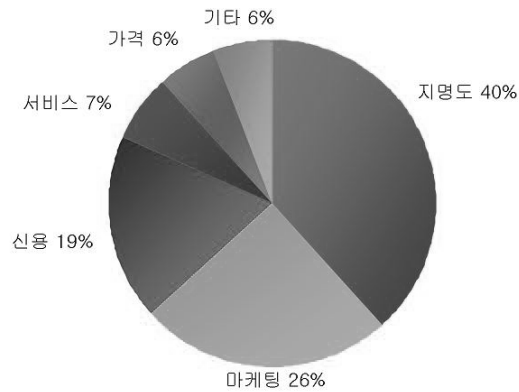
〈그래프 2〉 중국 B2B 전자상거래 기업의 수와 증가율

전자상거래를 실시하고 있는 업체 중 1/3은 자체 전자상거래 사이트를 구축하여 사용하고 있으며, 나머지 2/3에 해당하는 기업은 전문 B2B 전자상거래 업체의 플랫폼(Platform)과 서비스를 이용하고 있는 것으로 나타났다.

I-research에 의하면, 사용자들이 B2B 전자상거래 사이트를 선택하는 첫 번째 이유로 서비스 제공업체의 지명도가 높다는 점을 들었다. 이 대답의 비중이 약 40%를 차지하였다. 다음으로는 마케팅 효과와 서비스 제공업체의 신용이 중요시 됐으며 전체 대비 비중이 각각 26%와 19%를 차지하였다.

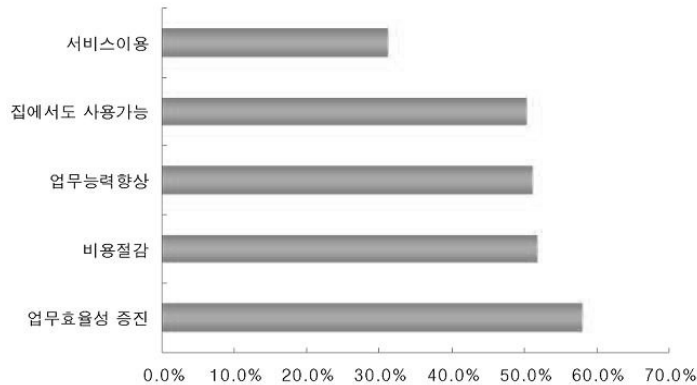
B2B 전자상거래를 이용하여 실질적으로 얻은 효과로는 업무에 어느 정도 도움이 된다고 한 대답이 제일 많았으며 다음은 지출을 절약할 수 있다는 대답이었다. 그 밖에 퇴근 후에도 서비스를 이용할 수 있다는 것과 같은 대답이 있었다.

한편 대기업과 중견기업간의 B2B 전자상거래는 응용 범위 격차가 커 근본적인 의미의 B2B 전자



출처: I-research

〈그래프 3〉 B2B 전자상거래 사이트 선택 선호도(2006년)

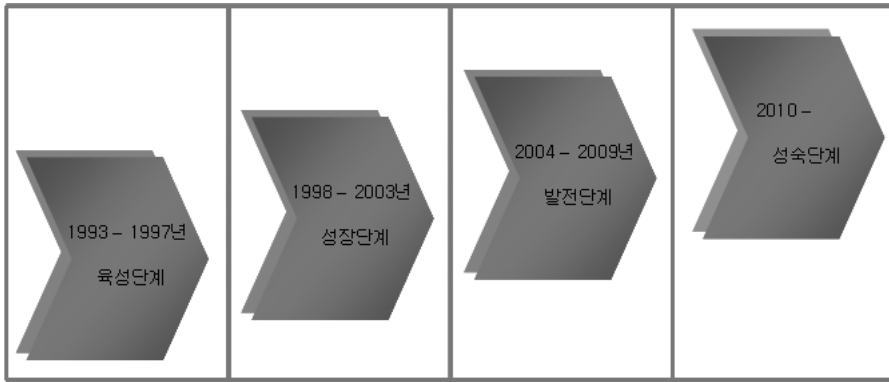


출처: I-research

〈그래프 4〉 B2B 전자상거래를 이용하여 얻는 효과(2006년)

상거래는 대기업 위주로 이루어지고 있다. 보유하고 있는 자금과 핵심인력 등을 살펴보았을 때 대기업이 B2B 전자상거래를 시행할 수 있는 역량을 지니고 있기 때문이다. 그리고 선진적인 대기업의 경우 전부터 기업경영에 있어 B2B e마켓플레이스의 기반이 되는 MIS, MRPⅡ, ERP 시스템을 응용해왔기 때문에 시스템 구축에 어려움을 느끼지 않는다. 그리고 유통망을 전국적으로 잘 구축해 놓아 B2B 전자상거래 활용 시 보다 큰 효과를 볼 수 있으며 브랜드 파워를 지니고 있어 e마켓플레이스에서 유리한 조건을 가지고 있다.

〈그림 4〉에서와 같이 중국의 B2B 전자상거래를 발전 4단계별로 나누어 보면 지금은 세 번째 단계에 속해 있으며 규모면에서 크게 발전하고 있는 상황이다. 우선 1993년부터 1997년까지의 시기는 육성단계로 서비스 업체는 점차 성숙되어 가는 인터넷 환경에 의존하여 신용체계 및 인기규모 등 자체의 서비스 시스템을 구축하였다. 1998년부터 2003년의 기간은 성장단계로 대외 교역의 발전 및 정부의 지원으로 중국 B2B 전자상거래 시장은 급속하게 성장하였다. 2004~2009년은 발전



〈그림 4〉 중국 B2B 전자상거래의 발전 단계

단계로 중국의 B2B 서비스는 기초적인 규모로부터 광범위한 기능을 갖추어 가는 과도기적 단계에 있다. 이 단계에서 일부 서비스업체는 플랫폼의 효과를 확대하고 있으며 전자 사인 및 인터넷 거래 결제 등을 서비스 시스템에 포함시킬 것이다. 2010년 이후에는 성숙단계로 중국의 B2B 전자상거래 업체는 더욱 많은 내용을 통합하여 다양한 서비스를 제공할 것이며 일부 상호 보완적인 서비스로 사용자의 가치를 높일 것으로 예상하고 있다.

2) 이상네트웍스의 중국 진출 성공 가능성

(1) 중국 업체와 지속적인 협력관계 유지

이상네트웍스의 조원표사장은 자신이 구축한 결제시스템과 거래기반시스템의 노하우를 가지고 글로벌 B2B 전자상거래 업체로 거듭나기 위하여 글로벌 전략을 새롭게 계획하고 있다. 이미 2002년 아시아태평양경제협력기구(APEC)의 제안에 의해 한국 대표로 뽑힌 이상네트웍스는 국가 간 B2B 시범사업을 꾸준히 진행해왔다. 그 결과 중국 및 대만 업체와 거래하여 2004년까지 560만 달러의 실거래를 달성하는 등 적지 않은 성과를 보여 왔다. 그리고 이상네트웍스는 당시 알게 된 중국의 많은 업체와 지속적으로 관계를 맺고 있으며 이들 업체의 도움을 받아 향후 본격적인 중국 진출 시 협력을 맺어 현지화 전략을 펼칠 생각이다.

2004년 이상네트웍스와 MOU를 체결 한 안산철강은 중국의 핵심 철강업체 중 하나로 중국 내에서 두 번째로 많은 철강제품을 생산하고 있다. 정부의 도움으로 중국 업체와 전자무역을 시행하고 있던 당시, 안산철강과 인연을 맺게 된 조원표 사장은 안산철강의 중국내에서의 인지도와 영향력을 알고 있기 때문에 그들과 지속적인 협력관계를 유지하고자 한다. INI 스틸을 유치하여 핵심 회원사를 확보했던 국내 경험을 비추어 보아 안산철강은 이상네트웍스가 향후 중국진출 시 상생(相生)의 전략을 함께 구사할 좋은 파트너이다. 안산철강 뿐만 아니라 이상네트웍스는 현재 중국 정부의 지휘 하에 운영 중인 '비드링크'와 전자무역을 체결하여 중국 업체의 국내 수출 및 발주를 도와주고 있다. 그리고 연(年) 철강 생산량에서 세계 5위의 규모를 자랑하는 중국의 바오산 철강업체를 e마켓플레이스로 끌어들이는 비스텔 닷컴과 제휴를 맺어 바오산 철강에 대한 정보 및 중국의 B2B e마켓플레이스 환경에 대해 분석하고 있다.

〈표 2〉 이상네트워크의 해외진출 진행상황(2007년 5월)

현재까지 진행상황	향후 계획
<ul style="list-style-type: none"> · APEC 공식지정 전자무역 시스템 개발 · 산자부 E-무역상사 선정 · 차이나 비드링크와 제휴(중국 상무성 조달 사이트) · 비스틸 닷컴과 제휴(바오산 강철의 e마켓플레이스 사업체) 	<ul style="list-style-type: none"> · 타 국가 e마켓플레이스 사업체와 연계 · 전자무역을 위한 제반 제도와 인프라 조성 · 결제시스템과 수출입제도 개선 · 전자무역 활성화 협력 개시 시점 2007년 말~2008년 초

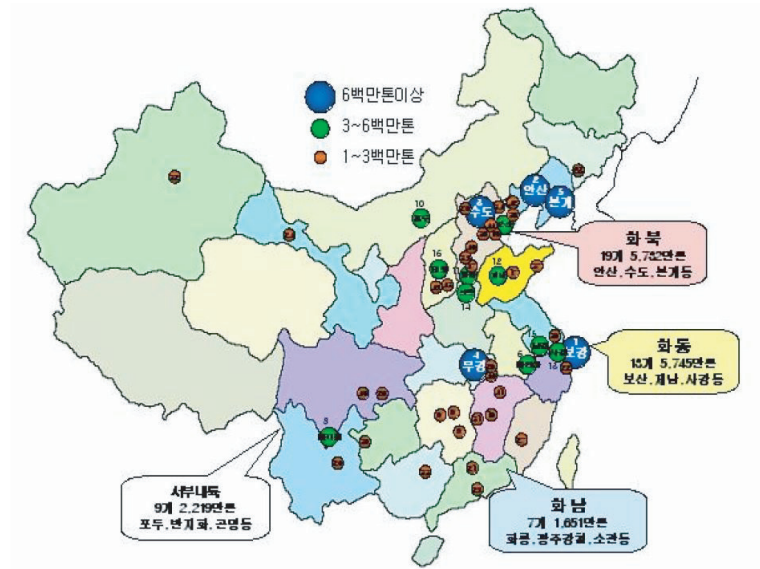
출처: 대우증권 리서치센터

이상네트워크가 2004년부터 중국 현지 철강업체와 관계를 맺는 등 중국 진출에 기반을 마련하고 있지만 아직 본격적인 활동을 하지 않는 이유는, 유럽·남미 등에 진출했을 때의 전철을 밟지 않기 위해서이다. 중국은 개방 경제주의로 나아가고 있기는 하지만 아직 인터넷 사업 등은 국가 정책이 중요한 작용을 하기 때문에 법, 제도 면에서 외국 인터넷 기업이 쉽게 진출할 수 있는 시장이 아니다. 따라서 이상네트워크는 독자적으로 진출하기 보다 현지 철강업체, 전자상거래 사이트와의 파트너쉽을 구축하는데 노력을 기울이고 있다. 그 노력의 일환으로, 최근에 중국 내 최대의 B2B, C2C 전자상거래 사이트인 알리바바닷컴과의 협업에 관한 논의를 진행 중이다. 알리바바닷컴은 세계 최대에 속하는 27업종의 B2B 거래를 중개하고 있으며 회원수만 200개국을 넘는다. 중개뿐 아니라 기업, 상품 정보 등에 관한 막대한 콘텐츠를 보유하고 있기 때문에 이상네트워크와의 협업이 이루어진다면 중국내 네트워크화에 큰 도움이 되리라 예상된다.

이와 같이, 이상네트워크는 글로벌 진출의 실패를 경험해 보았기 때문에 이번에 계획하고 있는 글로벌 전략은 보다 신중한 태도를 가지고 준비하고 있다. 현재 이상네트워크에게 필요한 점은 진출하고자 하는 나라의 결제시스템과 기반시스템에 대한 정보이다. 나라마다 문화가 다르고 지리가 다르기 때문에 그에 수반되는 IT 환경의 차이와 정부 당국의 규제에 대해서도 꼼꼼히 살펴 보아야 한다. 그리고 회원사 확보와 네트워크 확장을 위하여 지속적으로 해외업체와 관계를 유지하는 것이 필요하다. 전자무역 방식으로 거래를 도와주면서 관계를 유지하는 경우도 하나의 방법이다. 다양한 업체와 거래를 하는 대신 소요되는 비용과 시간은 적기 때문이다. 위의 〈표 2〉를 보면 알 수 있듯이 지금까지 쌓아 온 기술력과 해외업체 네트워크를 바탕으로 이상네트워크는 올해(2007년) 말부터 본격적인 전자무역 협력 구축에 들어갈 계획이다. 기존의 e마켓플레이스 업체와 관계를 지속적으로 유지해 나가는 한편 새로운 e마켓플레이스와 연계해 나감으로써 적극적인 자세로 글로벌 진출을 준비 중이다. 이상네트워크는 7년 전 글로벌 전략을 처음 추진했을 당시와는 비교할 수 없을 정도로 성장하였다. 국내 기업들이 도산하였을 때 오히려 곳곳하게 살아남았듯이 이상네트워크의 생존력과 해외업체와의 협력 속에서 글로벌 진출은 낙관적으로 예상된다.

(2) 특정 지역을 공략하라

앞서 언급한 바와 같이 중국의 거대 철강업체는 대개 화북, 화동, 화남지방과 같은 바다와 밀접한 곳에 위치해 있다. 이는 우리나라의 포스코가 그러한 것처럼 국내 업체뿐만 아니라 해외 업체와도 거래를 하기 위해서이다. 그 중에서도 연안 쪽에 상대적으로 많이 분포 하고 있으며 같은 업종



출처: Posri

〈그림 5〉 중국의 철강업체 지역 분포도(2003년)

간에 규모의 경제를 실현하면서 산업을 이끌어 오고 있다. 중국 본토의 특성상 땅이 넓어 하나의 성(城)에서 다른 성으로 넘어가기 위해서는 많은 시간이 소요된다. 게다가 유통을 하고 있다면 물류비도 비례하여 증가하게 된다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 중국의 지리적인 특징을 고려해야 한다. 중국은 땅이 넓은 만큼 사람도 많고 기업도 많다. 중국 현지에서 이상네트웍스의 주 거래품목인 철강 B2B 전자상거래를 하기 위해서는 우선 공급자와 판매자가 서로 몰려 있는 지역으로 진출하는 게 유리하다. e마켓플레이스의 특성상 복적거림이 있어야 거래가 일어나고 더욱 많은 회원사가 모여 수익이 증대되기 때문이다.

이미 직접적으로 협력관계를 맺고 있는 안산철강과 광주강철공사는 각각 화북지역과 화남 지역에 위치해 있다. 그리고 비스텔 e마켓플레이스를 통하여 간접적으로 연계하고 있는 바오산(보산) 철광은 화동지역에 위치하고 있다. 이상네트웍스가 중국 진출 시 우리나라와 중국의 거래를 맡는 것도 고려를 해볼 필요가 있다. 중국으로의 수출 혹은 중국으로부터 수입 거래를 맡는다면 거리적으로 화북지역이 가까워 물류비와 시간비용을 줄일 수 있다. 그리고 대만, 홍콩 등 향후 다른 아시아 국가로 진출을 고려한다면 화남지역에 진출하는 것이 유리할 것이다. 다른 방법으로 중국 최대 철강업체 바오산철강의 대규모 거래를 이상네트웍스의 e마켓플레이스에서 담당하고 싶다면 바오산철강이 위치한 화동지역으로 진출하는 것이 보다 유리하다. 우리나라는 면적이 좁아 어느 곳에 위치하여도 차로 하루만에 운반이 가능하지만 중국은 상황이 다르기 때문에 지리적인 특징을 고려하여 진출하여야 한다. 무엇보다 중국 시장을 넘어 그 이후의 계획까지 고려하여 중국 시장에 진출하는 것이 장기적으로 이익이 될 것이다. 성공적인 중국 진출 전략이 되도록 이상네트웍스의 장기 계획과 관련 있는 지역으로 진출 한다면 중국 시장의 성공 가능성은 열려 있다.