

통신사업자의 B2B사업모델 및 진입전략

여 인 갑*

- I. 머리말
- II. 통신사업자의 B2B전자상거래 개념 및 중요성
- III. 통신사업자의 강·약점 및 요구역량
- IV. 통신사업자의 B2B사업모델
- V. 통신사업자들의 B2B전자상거래 동향
- VI. 통신사업자들의 B2B 사업전략 제안
- VII. 맺음말

Abstract

Models and Strategies for Network Operator's B2B Ecommerce

The B2B ecommerce market is one of the fastest growing areas in the telecom industry. However network operators have been slow to enter the arena. Network operator have been held back by their general unsurety about the Internet business. Network operators' core business(the supply of connectivity and transport service) is becoming unprofitable. As a result they are looking to diversify into areas where margins are higher. B2B ecommerce offers them a major way to achieve this.

It is possible to identify various business models for offering ecommerce services to end user, ranging from the provision of complete packaged applications to the implementation and management of customized ecommerce solution. In this study the three main approaches available to network operators are the traditional IT outsourcing model, the ASP model and the community builder model.

* 한국전자통신연구원 R&D전략연구팀
(ETRI ikyeo@etri.re.kr)

I. 머리말

2000년대 들어서면서 전자상거래시장의 중심이 B2B로 옮겨가고 있다.¹⁾ 특히 오프라인 기업들의 B2B시장 참여가 급속하게 증가하면서 전체 전자상거래 매출의 대부분을 점유할 것으로 예측되고 있다. 이러한 현상은 국내의 경우에도 예외는 아니어서 B2B전자상거래시장이 크게 활성화되고 있다.²⁾

B2B전자상거래는 네트워크를 통한 기업간의 거래를 총칭하는 개념으로 기업의 비즈니스시스템을 효율화하여 원가를 절감하고 매출을 증대시키는 도구로 각광을 받고 있다. 그러나 B2B 전자상거래시스템은 물리적 기반을 형성하는 네트워크를 비롯하여 솔루션, 콘텐츠, 서비스 등의 기능이 통합된 복잡한 구조를 하고 있으며, 이러한 시스템 상에서 SW사업자, 기기제조업, SI, 포탈사업자, 금융, ASP, 네트워크사업자, offline사업자 등이 역할을 통합하여 하나의 시스템을 형성하고 있다.

따라서 전체시스템 상에서의 주도권 확보를 위한 각 구성기능들간의 협력과 경쟁이 불가피하게 진행되고 있다. 본 고에서는 B2B전자상거래시스템에서 접속인프라제공을 담당하고 있는 통신사업자들의 B2B사업과 관련하여 비즈니스모델들을 탐색하고 성장전략으로서의 가능성과 실행전략을 제시하고자 한다.

먼저 통신사업자들의 관점에서 B2B사업의 개념에 대하여 크게 두 가지로 구분하여 설명한다. 시스템의 접속인프라 또는 토털시스템을 제공하는 시스템제공자로서의 B2B사업은 물론이고 마켓플레이즈를 구축하고 실질적인 B2B전자상거래를 중개, 알선하는 전자상거래 운영자로서의 B2B사업을 포함하여 통신사업자의 B2B사업전략 영역을 확대하였다.

특히 B2B사업이 통신사업자의 성장전략에 미치는 중요성을 수익구조의 개선, 서비스차별화와 churn현상 방지, 네트워크 활용도 제고 측면에서 분석하고, B2B사업에 대하여 통신사업자가 갖고 있는 강점과 약점을 내부역량분석을 통하여 제시한다. 또한 외국의 거대 통신사업자들의 인터넷사업전략 벤치마킹을 통하여 전략적 시사점을 도출하고 B2B사업 모델로, 전통적인 IT아웃소싱모델, ASP모델, 커뮤니티빌더모델을 제시하고 각 모델들의 적용방안 및 진화방향을 탐색하였다.

1) IDC의 '2000년 인터넷 10대 예측'에 따르면 전세계 전자상거래시장에서 B2B시장이 77%를 차지할 것으로 예측하였으며, 포레스터리서치는 오는 2003년 B2B전자상거래 세계시장의 규모를 3.2조 달러로 전망하고 이 중 미국은 1.3조 달러를 차지하여 동기 B2C 시장의 10배가 넘는 시장으로 성장할 것으로 예측하였다.

2) 전자상거래연구조합의 조사에 의하면 2000년 5월 현재 B2B 마켓플레이즈, 포탈시장에 진출한 우리나라 기업들의 유형을 보면, 총68개 기업 중 거의 절반에 가까운 29개 기업이 기존의 오프라인업체인 것으로 나타났으며 온라인업체들 또한 기존의 오프라인기업과 협력관계를 구축하려는 의사를 가지고 있었다.

마지막으로 통신사업자들의 B2B사업전략으로 비즈니스모델의 선택, 일관 솔루션 확보 전략, 서비스포트폴리오 개발, 사업실행 및 진화전략, 목표시장 선정, 장기성장전략 등의 전략이슈들을 분석하였다. 비즈니스모델의 선택과 관련하여서는 기업의 규모 및 가용자원 등을 고려한 모델선택기준을 제시하였고, 전자상거래시스템 구축을 위한 전략으로 핵심자산의 확보 및 개발, 합병, 라이선싱, 파트너쉽 등 전략적 제휴 형태별로 구분하여 일관솔루션을 구축하는 전략대안을 제시하였다. 서비스포트폴리오개발전략에서는 호스팅사업에서 출발하여 서비스차별화, 통합솔루션 제공으로 발전하는 단계별 접근법을 제안하였고 ASP모델에서의 유망어플리케이션을 제시하여 서비스포트폴리오를 구성할 수 있도록 하였다. 구체적인 사업실행전략으로는 수평적 시장접근방법과 수직적 시장접근방식을 구분하여 설명하고 각 접근방식의 장단점 및 진화방안을 제시하였으며 통신사업자의 입장에서 강점을 가질 수 있는 목표시장분석을 실시하였다. 장기적인 성장전략에서는 B2B전자상거래의 발전방향을 탐색하고 커뮤니티빌더모델에 입각한 Vertical e-Marketplace전략을 제시하였다.

II. 통신사업자의 B2B전자상거래 개념 및 중요성

1. 통신사업자의 B2B사업 개념

통신사업자들의 관점에서 B2B사업은 크게 두 가지로 구분하여 설명할 수 있다. 먼저 시스템의 접속인프라 또는 토털시스템을 제공하는 시스템제공자로서의 B2B사업 영역이다. 이는 전자상거래를 운영하는 기업들에게 전자상거래시스템의 인프라를 제공하는 사업영역으로 정보통신 가치연쇄상에서 통신사업자들이 기본적으로 담당해왔었던 네트워크접속 및 전송영역은 물론이고 전후방영역으로의 사업영역을 확장하여 토털시스템을 제공할 수도 있을 것이다.

Network IT Value Chain	Content	Supplier		Aggregator		Presenter	
	Processing and Services	Business Development	Hosting and Site Operation	Marketing	Commerce Processing	Standard EC background system	
	Transport	Network/Trunk Owner		Network Operator		Infrastructure Services	
	Access	NSP	ISP	OSP	ASP		
	User Interface and Applications	Browser	Search Tools	Comm	E-Mail	Human	
	Delivery Services	PC-Based	PDA-Based	TV-Based	Phone-Based		

{그림 1} IT 가치연쇄상의 통신사업자들의 사업영역

보다 확장된 개념으로서 통신사업자의 B2B사업영역을 정의하면, 전자상거래기업에 대한 인프라제공 뿐 아니라 통신사업자가 기존의 인프라 역량을 바탕으로 특정분야에서 기업 간 전자상거래를 운영하거나 직접 특정분야에 마켓플레이즈를 구축하고 실질적인 B2B전자상거래를 중개, 알선하는 전자상거래 운영자로서의 B2B사업을 포함할 수 있을 것이다. 특히 통신사업자들의 사업구조 진화 및 수익구조 개선의 관점에서 인터넷사업을 영위하려는 목적에서의 B2B사업영역은 오히려 후자에 더 큰 비중을 두게 한다.

2. 통신사업자에 있어서 B2B사업의 중요성

세계적인 통신사업에서의 규제완화 추세로 인한 경쟁체제 도입과 인터넷의 확산으로 인한 대체네트워크의 등장으로 인하여 기존의 통신사업자들은 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다. 이러한 환경변화 속에서 통신사업자에 있어서 B2B전자상거래사업이 갖는 의미는 크게 3가지로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 통신사업자들의 수익구조의 다변화 수단으로서 B2B사업은 중요성을 갖고 있다. 지금까지 통신사업자들의 수익원천 역할을 해왔던 기존전화사업 부문에서 인터넷 폰 등 대체서비스가 등장하고 경쟁이 도입되면서 독점적 수익원에 대한 위협이 심화되고 있는 가운데 기존의 핵심역량인 네트워크를 활용한 신규서비스를 통해 새로운 수익창출의 필요성 높아지고 있다. 앞에서 설명한 바와 같이 인터넷사업 중에서도 B2B사업의 비중이 계속 증대하고 있으며 기존의 기업고객 원천을 활용할 수 있다면 향후 통신사업자들의 주요 수익원천이 될 수도 있을 것이다.

둘째, 인터넷사업부문에서 통신사업자가 서비스차별화 및 고객충성도 유지를 할 수 있는 분야라는 점이다. B2B 전자상거래사업은 사업의 범위가 넓고 기술적 요구가 복잡하여 네트워크사업자들이 서비스를 차별화 할 수 있는 핵심영역이 확실히 존재하며 이 핵심역량을 바탕으로 일관서비스를 제공함으로써 기존고객의 이탈현상을 방지할 수 있는 사업영역으로 평가되고 있다.

마지막으로 B2B 전자상거래사업을 통한 기존 네트워크의 활용도를 증대시킬 수 있다는 점이다. B2B사업의 활성화는 그 기반을 구성하고 있는 네트워크의 활용도를 제고하게 되므로 기본적으로 접속기능을 제공하는 통신사업자들의 수익 확대를 기대할 수 있게 된다.

III. 통신사업자의 강·약점 및 요구역량

1. 통신사업자들의 B2B사업에 대한 강·약점

앞에서도 설명한 바와 같이 B2B전자상거래시스템에는 네트워크, 접속뿐 아니라 콘텐츠, SW, SI, 솔루션제공자 등 많은 분야의 기업들이 참여하고 있으며 전체시스템 내에서의 역학관계에 따른 주도권 싸움이 그 사업의 운영구조를 결정하게 된다. 따라서 여기에서는 통신사업자들이 B2B사업을 추진하는데 강점과 약점으로 지적될 수 있는 내용들을 분석하고 향후 사업전략의 지침으로 삼고자 한다.

여기에서는 신기술 접속서비스를 채택하고 있는 신규통신사업자나 ISP 같은 통신사업

자들은 제외하고 기존의 거대통신사업자들을 기준으로 분석을 진행한다.

먼저 전국적인 망 기반과 서비스 운영경험을 갖고 있다는 점을 가장 큰 강점으로 들 수 있다. 전국적인 백본망을 소유하고 있어서 가장 중요한 하드웨어인프라를 기 확보하고 있으며, 지금까지의 통신서비스사업을 통하여 가장 강력한 고객기반을 확보하고 있다. 또한 그 간의 경험을 통하여 망관리, 빌링시스템, 마케팅채널, 브랜드네임 등에서 강점을 보이고 있다.

그러나 전자상거래 가치연쇄에서 네트워크를 제외한 대부분의 분야 즉, SW, SI 등의 솔루션, 어플리케이션, 콘텐츠 분야의 전문가가 부족하여 핵심역량 확보에 어려움을 겪고 있으며, 조직구조면에서도 고객과 시장에 유연하게 대응할 수 있는 체제가 약하고 다분히 기술 지향적이라는 약점을 갖고 있다.

<표 1> B2B사업에 대한 기존 통신사업자들의 강·약점

강 점	약 점
<ul style="list-style-type: none"> ✓접속서비스 제공경험 ✓망관리 경험 ✓데이터센터 관리 ✓대규모 Billing system 운영 ✓광역서비스 제공 ✓Bland name 및 마케팅 채널 ✓전국적인 고객기반 ✓전국적인 기간망 ✓SW, 기기업체와의 제휴유리 ✓기반투자 및 조달을 위한 자원확보 ✓규모경제 달성을 위한 대규모 사업 	<ul style="list-style-type: none"> ✓SW 전문가 부족 ✓SI 전문가 부족 ✓어플리케이션 제공경험 부족 ✓시장대응 속도, 조직유연성 부족 ✓대고객관리 취약 ✓고객지향솔루션 부족 - 기술지향 ✓파트너쉽 보다는 수직적 통합 선호 ✓글로벌화에 대한 대응 미진 ✓기술혁신수용 미흡

2. B2B사업에서의 요구역량

이러한 강·약점과 비교하여 B2B사업의 성공을 위한 요인들을 분석하여보면 외부요인인 고객에 대한 역량과 내부요인인 조직 및 자원에 대한 역량으로 나누어 설명될 수 있다.

첫째, B2B사업을 영위하기 위해서는 고객의 사업에 대한 이해가 필수적이다. 고객기업이 B2B를 통해 경쟁력을 제고해나갈 수 있는 항상 과정을 정확히 파악하고 제시할 수 있어야 하는 것이다. 이를 위하여 고객기업의 주요 업무프로세스 및 경쟁 요소를 이해하고 고객기업의 요구사항을 정확히 파악하는 것이 무엇보다 중요하며, 고객기업으로부터의 피드백정보 수집 및 확산 과정을 확보하고 신규고객 창출을 통한 장기 성장의 원동력에

대한 정보를 갖고 있어야만 한다.

둘째, 자기 조직 내에 유연한 내부관리환경의 개발이 필요하다. 고객요구의 변화에 대한 유연한 대응력을 확보하고 인터넷시장의 서비스기술 진화에 대응할 수 있는 능력을 개발, 확보하여야 한다. 이를 위하여 효율적인 업무수행, 진화, 문제해결 방법을 구축하고, 자원 및 비용분석, 스케줄링, 위험관리, HR, R&D 등의 관리환경을 정비하며, 경쟁자 및 공급자들의 기술발전을 적절하게 모니터링할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. Information Week의 조사에 의하면, 일반적으로 고객들은 B2B서비스공급자들의 시장대응능력을 회의적으로 보고 있기 때문에 이러한 능력의 확보는 주요성공요인으로 작용할 수 있을 것이다.

셋째, B2B시스템 및 서비스 공급자가 제공하는 어플리케이션, 서비스에 대한 고객의 신뢰를 확보할 수 있어야 한다. B2B전자상거래는 공급자에 대한 의존성이 매우 크기 때문에 공급자가 제공하는 어플리케이션 및 서비스의 품질이 가장 중요한 요소가 된다. 이러한 신뢰를 확보하기 위하여 고품질의 고객관리 및 대응시스템, 완벽한 정보보안시스템 등이 필요하고 엄격한 SLA(Service Level Agreement)의 적용이 요구된다. 특히 컨소시엄, 아웃소싱 등을 통한 서비스를 제공할 때에는 품질유지의 책임소재에 유의하여야 한다.

마지막으로 B2B사업의 성공을 위해서는 전략적 제휴를 통한 아웃소싱 능력이 관건이 된다. B2B 사업은 넓은 기술영역 및 참여자들을 포함하기 때문에 Network, System, Solution, Contents, Service에 이르는 일관 서비스체제를 구축하기 위한 전략적 제휴가 필수적이다. 특히 대부분의 고객들은 전략적 제휴를 통한 multi-supplier를 선호하고 있는데 광범위한 필요기술들을 통합하여 시장에 대한 대응력을 제고할 수 있다는 강점을 갖고 있기 때문이다.

IV. 통신사업자의 B2B사업모델

B2B 사업모델의 구분은 일반적으로 판매자와 구매자의 수를 기준으로 한 비즈니스유형별로 이루어져 왔다.³⁾ 또한 엔더슨컨설팅에서는 B2B비즈니스유형을 더욱 세분화하여 전자상거래의 주도권이 판매자에 있는지 구매자에 있는지, 거래의 형태가 경쟁적인지 협동적인지에 따라 사업모델을 구분하기도 한다.⁴⁾

그러나 여기에서는 통신사업자들의 핵심역량을 기준으로 B2B사업영역을 고려할 때,

3) 가트너그룹의 동적가격결정모형에서 판매자와 구매자의 수에 의한 비즈니스유형을 Auction, Negotiation, Reverse-auction, Exchange로 구분하고 있다.

4) 시장의 주도권과 경쟁정도에 따라 비즈니스를 Buyer-centric Website, Marketplace, Classifieds, Seller-centric Website, eProcurement, Integrated Valued Chain, Buying Consortium, Packager, Vendor-Managed Inventory로 분류하고 있다.

IT밸류체인 상에서 선택 가능한 비즈니스모델을 전통적인 IT 아웃소싱모델, ASP모델, 커뮤니티빌더모델로 구분하여 제시하고자 한다.

1. 전통적 IT 아웃소싱모델

1) 개요

전통적 IT아웃소싱모델은 기존의 기업 정보시스템 아웃소싱 형태에 B2B기능을 추가하는 형태의 사업모델을 의미한다. 여기에 포함되는 기능들로는 주로 ERM, EDI, EAS(Enterprise Application System) 등이 포함된다.

이러한 형태는 어플리케이션을 고객이 소유하게 되며 고객의 사이트에서 일대일로 관리를 하는 것으로, 고객측면에서는 전문기술능력의 활용, 유연성 확보, 기술발전에 대한 대응력 확보 등의 장점이 있지만 비용이 많이 필요하다는 단점이 있다.

한편 공급자의 입장에서는 대규모 프로젝트 형식으로 제공되는 사업의 성격상, 상대적으로 고수익을 창출할 수 있으며, 수많은 제품 및 서비스 요소들의 결합을 통하여 공급자에게 범위의 경제효과를 누릴 수 있다는 장점이 있다. 또한 고객과 공급자간의 일대일관계로 고객화(Customization)요구가 높은 경우에 적합한 모델로 컨설팅기능이 중요한 역할을 담당하게 된다. 따라서 이 분야의 주요 사업자들로서는 주요 컨설팅회사들, Cap Gemini, EDS, IBM, Icon MediaLab, iXL, Razofish, USWeb 등을 들 수 있다.

2) B2B 아웃소싱시장의 특성

기존의 전통적 IT아웃소싱시장은 미국과 유럽이 성장을 주도해 왔던 분야로, 전자상거래에 대한 시장수요가 정보기술아웃소싱시장의 성장을 주도하는 주요 요인이 되고 있다.

전술한 바와 같이 이 모델의 사업영역은 주로 대기업을 상대로 고수익을 창출하는 분야에 집중되어 있다. HP의 경우 2억 달러를 받고: 5년 간 Ford사의 망 및 서버의 관리를 담당하고 있으며 EDS는 20억 달러에 10년간 NASD(National Association of Securities Dealers)의 정보시스템을 관리하기로 한 바 있다.

이 모델에서의 사업형태는 대규모 단일 프로젝트로 이루어져 있기 때문에 다음과 같은 몇 가지 핵심능력을 요구하고 있다.

첫째, 전통적인 아웃소싱 프로젝트들은 주로 그 규모나 비용이 크기 때문에, 해당산업에 대한 전문성과 통찰력이 필요하다. PriceWaterHouse의 조사에 의하면 가장 중요한 B2B 서비스파트너 선정기준으로 이 항목이 선택되었다. 대상기업의 약80%의 기업이 사업통찰력, 검증된 경험, 전자상거래에 대한 명확한 비전 등을 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 고객의 기존 시스템과 전자상거래시스템의 원활한 통합을 위한 기술적 능력이 요

구된다. 여기에는 고수준의 SW 및 전산처리시스템 기술이 핵심이 되며, 기존 운영체제의 파괴를 최소화하면서 가치창출을 위한 BPR과정을 지원하는 기술적 능력을 갖추어야 하는 것이다.

셋째, 대규모 프로젝트의 조정 및 통합을 위한 관리기술이 요구된다. 특히 조직에서의 변화수용 및 확산을 위한 조직관리(BPR) 기능이 중요한 핵심능력이다.

2. ASP 모델

1) 개요

ASP는 일정한 사용료를 받고 자신 소유의 패키지화된 어플리케이션을 온라인으로 제공하는 사업을 말하는데, 웹서버 및 호스팅아키텍처를 기반으로 완제품형태의 솔루션을 제공하게 된다.

이 모델에서는 ASP자체가 어플리케이션 제공, HW메니지먼트, 시스템개발 책임을 전담하고 있어서 고객의 IT System을 최소화함으로써 고객의 IT비용 절감효과가 크게 나타난다. 한편 공급자 측면에서는 다수의 고객에게 동일한 어플리케이션의 제공함으로써 규모의 경제를 달성할 수 있으며, 어플리케이션의 적용시간을 단축할 수 있고, 유연하고 신속한 확장성을 보장할 수 있다는 장점이 있다. 주요 사업자로는 IBM, Oracle 등을 들 수 있다.

2) ASP시장특성

ASP시장은 향후 수년간 급성장할 것으로 예상되고 있는 분야로 향후 수익원천이 될 가능성이 높은 분야로 분석되고 있다. 아웃소싱모델과는 달리 자신의 시스템을 보유할 여유가 없는 중소기업들을 중심으로 시장이 형성될 것으로 보인다.

<표 2> 미국 어플리케이션 호스팅 시장전망
(\$M, Morgan Stanley,1999)

구분	2000	2001	2002	2003	2004
개 인	112.6	207.0	310.7	391.7	480.1
Small	680.0	1250.3	1876.6	2365.9	2900.0
Medium	81.9	157.9	247.3	340.7	436.3
Large	82.8	158.6	247.6	340.4	435.4
합 계	957.3	1773.8	2682.2	3438.8	4251.8

ASP모델에서의 성공요인은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 서비스차별화와 규모의 경제간의 적절한 균형을 유지할 수 있어야 한다. 고객확보를 위해서는 표준화 및 유연성을 동시에 달성할 수 있는 어플리케이션의 확보가 핵심이 된다. 개별고객의 요구에 즉각 대응하여 수정할 수 있는 기능과 옵션들이 풍부하면서도 가능한 많은 표준템플릿과 어플리케이션에 기반을 둔 소프트웨어를 확보하여야 할 것이다.

둘째, 서비스품질에 대한 고객의 신뢰를 확보하는 것이 중요한 성공요인이다. 특히 ASP모델에서는 품질보장과 기술지원, 네트워크 및 서비스의 모니터링을 통한 품질의 유지가 비즈니스의 핵심역량이 되고 있는데, 고객들의 ASP의존도가 높아질수록 더욱 엄격한 SLA를 요구하게 되기 때문에 전문ASP의 경우에는 네트워크 고장에 대비해서 복수의 네트워크사업자에게 전송 및 접속기능을 공급받기도 한다.

셋째, 적절한 판매경로의 확보능력이 필요하다. ASP 자신의 영업능력은 물론이고, 기술 및 서비스 파트너를 통한 판매촉진 활동도 중요한 마케팅자원이다. 이러한 측면에서 채널간의 갈등 조정 문제도 판매경로 확보를 위한 숙제가 되고 있다. 또한 B2B전자상거래의 공급자와 수요자는 동일 ASP를 사용하는 것을 선호하기 때문에 고객을 통한 판매촉진 즉 cross-sell의 효과를 최대한 활용할 수 있어야 한다.

3. 커뮤니티빌더 모델

1) 개요

다 수의 전자상거래 공급자와 수요자를 일련의 네트워크로 구성하여 B2B사업을 운영하는 형태의 모델을 커뮤니티빌더모델이라 한다. 이렇게 구성된 커뮤니티에서는 어플리케이션 인프라 외에 거래 알선 및 중개, 인증기능, 공동체의 구성 및 운영, 콘텐츠 관리, 거래정책의 승인 등 거래관련 부가기능들을 제공하게 된다. 이 모델에서는 규모의 경제와 네트워크효과(network effect)를 동시에 추구하는 모델로 설비 미보유자가 주로 채택하는 모델이다. 주요사업자로는 전자상거래 전문업체들로 Priceline, Aribar, CommerceOne 등이 있다.

2) 시장특성

커뮤니티빌더모델의 주요 성공요인은 커뮤니티의 구성 및 운영능력이다. 따라서 공동체의 구성 및 운영과 관련된 능력들이 시장성공의 핵심요소가 된다

첫째, 다양한 수요자와 공급자를 수용할 수 있는 네트워크수용기반을 갖추어야 한다. 다양한 프로토콜을 지원하여 서로 다른 프로토콜을 사용하는 기업들간의 거래를 수용할 수 있어야 하며 단일접속점을 갖는 transparent network을 구축하여야 한다.

둘째, 철저한 보안정책을 유지하여 프라이버시 보호, 거래의 신뢰성, 망 접근에 대한 통

제 등이 원활하게 수행되어야 한다.

셋째, 제휴를 통한 적절한 콘텐츠 확보하고 관리하는 능력이 필요하다. 특히 공통관심 영역을 개발하고 관리함으로써 고객유인책을 제시하는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 고객자료의 확보 및 분석능력이 필요하며 CRM기능이 도입이 필수적이다.

V. 통신사업자들의 B2B전자상거래 동향

대부분의 통신사업자들은 자신들의 전통적 사업영역인 망 접속과 관련 음성 및 데이터 통신서비스를 고수하고 있는 입장이며 이제 막 인터넷접속 및 웹호스팅을 시작하고 있는 단계이다.

1. 사업모델별 동향

아웃소싱모델은 통신사업자들의 전통적 영역이 아니며 일부를 제외하고는 선호하지 않는 모델로 MCI WorldCom이 정보시스템공급부문의 자회사인 SHL Systemhouse를 매각한 것도 같은 맥락에서 파악될 수 있을 것이다. 그러나 BT Syncordia는 IP플랫폼 진화를 위한 고객기반을 확보하고 기업대상의 대규모 데이터망 설계 및 운영서비스를 제공하고 있어서 통신사업자 중의 성공사례를 보여주고 있다.

ASP모델은 시장의 성장가능성으로 인하여 통신사업자들뿐 아니라 IT밸류체인 상의 모든 참여자들로부터 관심의 대상이 되고 있다.

MCI WorldCom은 e-Commerce App. Hosting사업을 이미 하고 있으며, UUNET, Intel과 조인트벤처로 인터넷서비스센터를 설립하고 Intel의 2nd-generation Hosting, UUNET의 네트워크서비스 능력을 결합하려는 시도를 하고 있다.

Cable & Wireless는 인터넷을 통해 일련의 SW 및 서비스를 제공하고 있는데 초기에는 미국, 유럽의 중소기업을 주요 대상으로 하고 있다. Compaq이 하드웨어를 공급하고 Qwest, Level3 등이 참여하고 있다.

US West는 어플리케이션 호스팅사업에 적극적인 자세를 보이고 있는데, Usinternetworking의 전자상거래 솔루션 iMAP의 베타적 공급자 협정(중서부 14개 주)를 체결하고 Brodsvision, Microsoft 등 벤더들의 지원을 받고 있다.

AT&T도 사업다각화 의지로 가장 적극적으로 사업을 추진하고 있는데, IBM과 기술제휴를 통하여 IBM의 SW, Server와 AT&T의 인터넷접속이 결합하여 미국의 중소기업들에게 end-to-end eBusiness솔루션을 개발하여 보급하고 있다.

호주의 Telstra는 기업 및 정부기관의 MRO제품 및 서비스의 조달솔루션을 제공하고 있는데 파트너로는 KPMG, Ernst&Young, HP, IBM, Intelisys 등이 있다. 그 밖에 호주 중소기업을 대상으로 어플리케이션 호스팅사업을 하는 ASP Solution6 의 지분 15% 취득하여 지분참여 형태의 사업참여도 하고 있다.

커뮤니티빌더로는 Commerce One이 세계 주요국의 통신사업자들과 협정을 통하여, 조달과정을 자동화하려는 기업고객들의 공동체를 구성하여 운영중이며, ecommerce App. hosting 서비스를 제공하고 있다. 특히 BT, Singapore Telecom, NTT, C&W Optus 등 세계에 퍼져있는 다른 통신사업자들과 쉽게 접속할 수 있는 기회를 제공하고 다양한 솔루션을 제공할 수 있는 기반을 확보하고 있다.

BT Syntegra는 BT의 SI부문 자회사로 CCS(Cargo Community Service) 즉, 항공운송 회사들에게 고객 및 규제기관은 물론 관련회사들까지 정보를 교환할 수 있는 플랫폼을 제공하고 있는데 특정산업부문에 관여하고 있는 통신사업자의 경우 유용한 비즈니스 사례가 될 수 있을 것이다.

2. 복합모델 선택

기존의 대규모 통신사업자들은 전술한 모델들을 복합적으로 운용하는 사례를 많이 볼 수 있다. 이는 각 모델별로 대상시장이 다르고 시장의 특성에 차이가 있어서 다각적으로 대응하는 형태를 취할 경우 복합모델을 선택할 수 밖에 없는 것이다. 특히 거대 사업자들의 경우 자회사 형태로의 운영이 가능하고 위험분산을 위한 포트폴리오를 운영할 수 있기 때문에 더욱 그러한 경향을 보이고 있는 것으로 생각된다.

BT는 CommerceOne참여하고 항공화물운송분야의 커뮤니티빌더인 Syntegra를 운영하고 있는 한편, IT아웃소싱모델에 속하는 시스템공급 및 관리업체 Syncordia를 운영하고 SAP와 제휴하여 ERP를 공급하고 있는 등 다양한 모델을 함께 사용하고 있다.

DT(Deutsche Telekom)는 인터넷서비스 T-Online의 성공 외에 IT서비스 제공 자회사인 DeTeCSM(Computer Service Mgt. GmbH)에서 컴퓨터센터, CS/WS시스템, Call center, 웹서비스 등 ASP서비스플랫폼 제공능력 확보하고 있다.

VI. 통신사업자들의 B2B 사업전략 제언

1. 비즈니스모델의 선택

1) 아웃소싱모델의 평가

기본적으로 통신사업자들의 사업영역은 아니고, 통신사업자들은 대기업을 상대로 한 Network 및 접속 공급자로서의 역할에 국한될 것이다. 특히 BPR, SI, SW 등 필요역량이 없고 추가 확보도 어려운 상태이며 이미 선점기업들의 경쟁이 치열하고 향후 성장에 한계가 있는 시장으로 평가되고 있다.

MCI WorldCom의 경우, 시스템 아웃소싱 모델에 해당하는 자회사 SHL Systemhouse을 매각함으로써 본 사업영역에서 철수한 사례도 있다..

2) ASP모델의 평가

통신사업자들은 이미 IDC를 중심으로 Network, Server, Application 등 다양한 호스팅 사업을 전개하고 있으며 향후 MSP(Management Service Provider)의 기능을 강화하는 방향으로 사업영역의 확장이 필요하다. 현재 통신사업자들의 비즈니스프로세스에서 가장 상위에 위치하고 있지만 점진적인 전자상거래 진출의 기반을 제공하게 될 것으로 평가된다.

특히 ASP영역은 아직 시장형성단계에 있는 사업영역으로 진입이 용이하고 시장선점 효과가 큰 부분으로 네트워크 강점을 바탕으로 시장경쟁력 유지가 가능한 분야이다.

3) 커뮤니티빌더모델의 평가

통신사업자에게 있어서 장기적인 관점에서의 선택대안이 될 수 있으며 특히 오프라인 기업들과의 전략적 제휴를 통한 목표시장의 선택이 중요한 변수가 될 수 있을 것이다.

이 모델은 ASP모델기반 위에 형성되는 사업영역으로 IDC를 활용한 기술적 능력에서는 경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 예상되며 망 기반 및 브랜드 명성을 소유한 기존 통신사업자들의 미래 사업확장 영역으로 지목되고 있다.

그러나 공동체 구성을 위한 고객의 확보가 사업성패의 주요 결정요인으로 작용하기 때문에 특정 Vertical Market에서의 확고한 지위형성이 관건이 된다. 따라서 오프라인 사업 자들과의 파트너 쉽을 통한 Vortal구축으로 시장에 진입하는 것이 유리할 것으로 판단된다.

4) 혼합모델의 채택

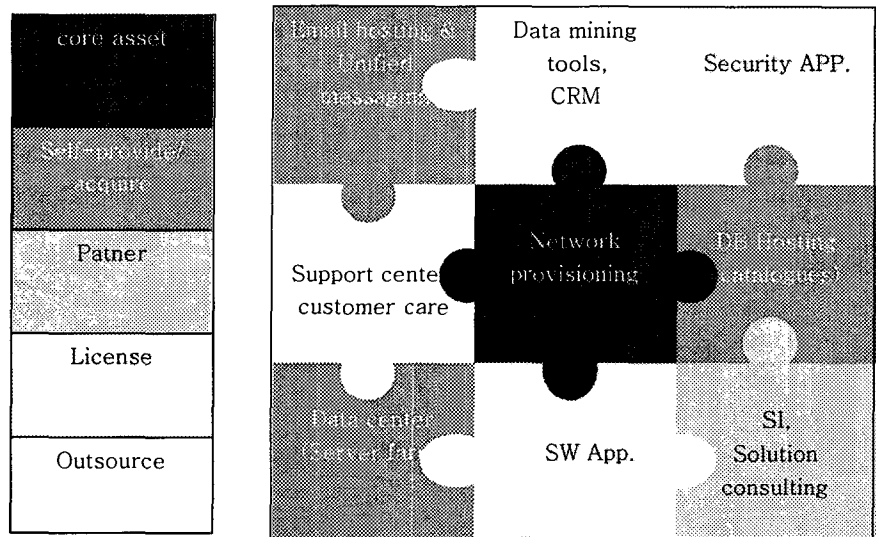
외국의 거대사업자들과 같이 우리나라의 거대 통신사업자의 경우, ASP모델과 커뮤니티빌더모델을 중심으로 다양한 모델을 동시에 채용하는 전략도 고려해 볼 만 하다. 그러나 기본적으로는 ASP사업을 기반으로 B2B 포털 및 보탈로 진화하는 전략을 채택하는 것이 바람직한 전략방안으로 생각된다.

2. 일관 솔루션 확보전략

1) 전자상거래 솔루션의 구성요소 및 확보방안

전술한 바와 같이 전자상거래는 다양한 분야의 기술적 능력들이 결합된 형태로 제공되는 시스템화된 사업이다. 따라서 전자상거래의 원활한 운영을 위해서는 시스템을 구성하고 있는 다양한 솔루션들을 어떤 방법으로 확보하고 통합하는냐 하는 문제가 사업의 성공에 결정적 영향을 미치게 된다.

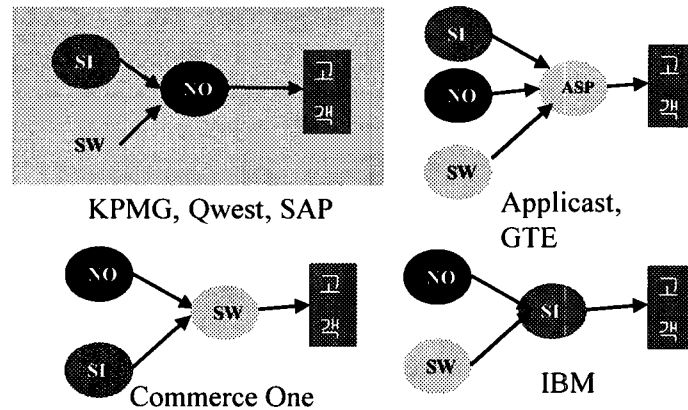
B2B전자상거래에 있어서 일관 솔루션 확보는 그 기술의 복잡성과 전문성으로 인하여 독자적으로 확보하기보다는 다양한 자원획득전략을 동원하여 전략적으로 결정되어야 할 부분이다.



(그림 2) 통신사업자들의 일관솔루션 확보방안

특히 외부자원 획득으로 얻을 수 있는 효과를 극대화하기 위해서, 특정 Vertical Market에 대한 지식 확보, 미개척 시장에 대한 새로운 채널 확보, 기존 서비스에 즉시 번들링 가능한 제품 확보, 새로운 기능 및 인력 확보, 제조업자와의 기존 파트너쉽 활용 등의 부수적인 효과를 충분히 활용할 수 있어야 할 것이다.

B2B사업을 위한 파트너십의 유형과 적용분야으로는 SW, SI분야의 기술적 파트너, 은행 등의 신용파트너, 도소매상등의 공동체구성파트너 등을 들 수 있다. 한편 이러한 파트너십의 구조에 따라 고객접점이 달라질 수 있음에 유의하여야 할 것이다. 통신사업자가 고객접점을 확보할 수 있는 파트너십 구조를 형성하는 것은 시스템의 주도권 형성과 관련하여 주요한 전략적 고려요인이다.



(그림 3) 전략적 파트너십의 구조

라이선싱의 유형의 결정에 있어서도 Outright Licence Purchase(OLP)와 Revenue-Sharing Deal(RSD)간의 의사결정요소에는 다음과 같은 것들이 있다.

<표 3> 라이선싱 유형의 결정요소

if factor =	대	소
factor		
계약의 유연성	OLP	RSD
가용자금	OLP	RSD
해당 App.의 예상수요	OLP	RSD
해당 App.의 수명주기	OLP	RSD
업그레이드 주기	OLP	RSD

3. 서비스 포트폴리오 전략

우리나라의 대표적인 통신사업자인 DACOM은 KIDC를 컨소시엄형태의 KBBC로 확대하여 금융, 물류, 컨설팅 등 전자상거래를 위한 Total Infra의 제공체계를 갖추려는 반면, KT의 경우 Notes Hosting을 통한 ASP영역에 주력하고 있다. 그러나 대부분의 통신사업자들이 보다 적극적이고 폭 넓은 전략적 제휴를 통한 아웃소싱 전략으로 서비스포트폴

리오를 확대해 나갈려는 의도를 가지고 있으며 단계별 접근방법을 채택하는 것이 바람직할 것이다.

먼저 1 단계에서는 Hosting Service를 제공하는 단계로 Web & Sever Hosting이 기존의 전용선, 인터넷접속, 원격접속 등을 대체하고 미래 서비스를 위한 플랫폼 역할을 하는 단계로 SLA, legacy free기능을 제공한다.

2 단계에서는 서비스차별화 단계로 Intranet/Extranet, Web EDI, 보안, 인증기능 등에서 차별화 된 핵심능력 및 기능을 추가하는 단계이다.

3 단계는 일관솔루션 전략에서 소개한 통합솔루션을 제공하는 단계로 온라인 SW제공, 콘텐츠관리 등 서비스를 통합하고, B2B Marketplace의 기반으로 서비스 유령을 확대하는 단계이다.

4. B2B사업 실행전략

1) 실행전략의 유형

(1) Horizontal Scale전략

사업초기부터 전 분야의 산업을 대상으로 ASP 및 B2B포털사업을 개시하는 전략으로 critical mass의 조기 확보가 가능하고 규모의 경제효과를 극대화할 수 있는 장점을 가지고 있어서 대규모 통신사업자의 장기전략으로 적합하다. 그러나 표준화, 정형화된 어플리케이션 제공으로 전문분야 및 특화시장에 접근할 수 있는 능력을 육성하기 어려우며 특정육구 고객의 고객충성도 유지가 곤란하고, 다수의 ASP를 수용할 수 있는 플랫폼 환경의 개발이 필수적이다.

(2) Vertical Focus전략

특정 서비스 및 시장에 집중하는 차별화 된 ASP 및 B2B보털 전략으로 특화된 고객 지식을 바탕으로 전문영역을 구축하는 전략이다. 이를 위해서는 해당분야의 전문가 필요하며 구축이 상대적으로 어렵고 시장이 협소한 반면, 상대적으로 고수익을 달성할 수 있고 진입장벽을 형성하며 시장출시시간(time to market)을 단축할 수 있다는 강점을 가지고 있다.

2) 전략의 선택 및 진화

전 산업에 걸쳐 공통적으로 적용되는 Office Application이나 MRO분야의 마켓플레이스분야는 Horizontal Scale전략을 채택하고, 각 통신사업자들의 관련사업영역이나 오프라인과의 전략적 제휴가 가능한 산업부문에서는 Vertical Focus전략을 통한 B2B보털 구축하는 것이 바람직하다.

초기 채택전략의 유형에 관계없이 전략의 진화를 통한 사업영역의 확장전략이 필요한데 여기에서는 서비스의 차별화를 통한 경쟁력 확보가 관건이 될 것이다.

산업자원부의 설문조사에 의하면 우리나라 전자상거래시스템 중 가장 낙후한 분야로 B2B결제시스템(36%)를 들고 있는데 특히 오프라인 기업들의 주요 결제수단인 어음을 대체할 온라인상의 수단이 없는 것이 지적되고 있다. 이러한 분야에서의 기술경쟁력 확보는 차별화 전략의 수단을 제공해 줄 수 있을 것이다.. 그 외에 지역별, 분야별 시장 경로의 특색을 반영하여 서비스를 차별화 하거나 인지도 높은 전문브랜드 및 공급자 확보를 통한 차별화도 생각해 볼 수 있다.

5. 목표시장 선정

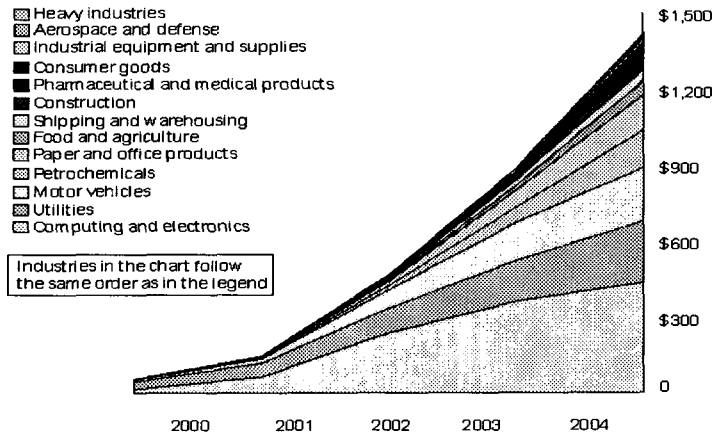
B2B사업의 목표시장은 실행전략의 선택에 따라 그 영역이 많이 달라질 것이다. 또한 시장을 산업별로 구분하거나 비즈니스프로세스의 기능별로 구분할 때 주요시장의 영역이 달라질 수 있다.

산업자원부의 설문조사에 의하면 우리나라의 B2B유망시장 중에서 B2B 활성화 가능성이 높은 분야로는 전자(23%) 유통(14%) 자동차(11%) 등의 순서이며, B2B가 가장 효과적인 비즈니스 프로세스로는 조달(59%)과 물류(13%) 마케팅(12%)분야 등이 선정되었다.

통신사업자들의 목표시장 선택에서 가장 중요한 기준인 기존의 고객기반 및 경험을 바탕으로 볼 때, 기존 기업통신 고객들을 대상으로 한 MRO조달시장을 들 수 있을 것이다. 또한 보유자산의 효율적 활용이 가능한 분야로는 국제적 망 설비와 서비스 커버리지에 적합한 여행, 운송분야시장과 통신, 회의기능을 제공하는 커뮤니케이션 시장이 유리할 것으로 판단되고 오프라인과의 전략적 제휴를 통한 산업별 보털 분야의 적극적 진출도 고려해 볼 수 있는 대안이다.

<표 4> B2B시장영역 및 주요사업자

시장구분	주요기능	진출기업 및 전망
관광, 여행	예약	PSINet
운송/물류	화물추적	SME 대상사업 유망
제조/판매	SCM, CRM	BTSyncordia
금융	보안, 인증	BT Trustwise, GTE CyberTrust
전문기술	SW, 시스템, 자료전송	DashCenter의 Think Contents Mgt. System
오락/정보/교육	게임, 교육	Easynet
커뮤니케이션	통신, 회의	Critical Path
건강/복지	자료전송	Healtheon



The Forrester Report: eMarketplaces Boost B2B Trade, February 2000

©2000 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited

(그림 4) 산업별 eMarketplace 규모 전망

VII. 맺음말

통신사업자들이 B2B시스템의 밸류체인 중 중요한 네트워크 기반을 소유하고 있다는 강점을 가지고 있지만, 네트워크 분야의 경쟁이 치열해지고 규제완화에 따른 제3자에 의한 네트워크 제공이 가능해 지면서 통신사업자의 경쟁력 원천에 변화가 일어나고 있다. 특히 인터넷사업의 고객 지향적인 사업특성상 브랜드이미지(신뢰성, 인지도) 제고, 마케팅 능력(자원, 분배채널) 확보, 기존 고객기반, 고객정보 및 지식의 활용 극대화를 통한 경쟁력 확보가 통신사업자들이 B2B전자상거래 시장에서 성공을 거두는데 중요한 역할을 할 것으로 생각되고 있다.

장기적인 관점에서는 커뮤니티빌더에서의 수익원천 능력을 간과할 수 없으며 특정산업 분야에 대한 지식을 확보하기 위하여 off-line과의 긴밀한 전략적 제휴를 추진하여 Vertical Market를 확보하는 것이 숙제가 되고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, Community 형성의 결정자인 특정산업분야의 산업협회, 자신의 고객공동체를 조직하고자 하는 은행, 산매상 등의 시장 중개인, 독자적인 공급망을 구축하려는 대규모 기업, 공통의 관심사를 갖고 있는 중소기업집단 등을 잘 활용할 수 있는 능력이 통신사업자의 B2B사업에 전략적 시사점을 던져주고 있다.

참 고 문 헌

- ADL, 버티칼포탈 구축 및 서비스 운영전략, 2000. 3.
- KSA, e-Business 활성화를 위한 경영전략 세미나. 한국표준협회, 2000. 2.
- Supermerce, 슈퍼머스의 Vertical Portal 서비스제공전략, 2000. 3. 9.
- 여인갑, 한국통신의 B2B사업전략, ETRI-KT공동워크샵, 2000. 6. 3.
- 이종남, Vertical Portal의 향후전망, 가트너그룹, 2000. 3.
- 전자상거래연구조합, 2000년상반기 BtoB전자상거래 시장동향, 2000. 5.
- 홍승표, 강희일, 이동일, B2B전자상거래 개요와 비즈니스 유형, 주간기술동향, 한국전자통신연구원. 2000.
- Lakelin Philip, Martin De Saulles, B to B Ecommerce, Copetitive Telecom Business Series, Analysys, 1999.
- Microsoft, Microsoft의 Vertical Portal을 위한 전략: BizTalk, 2000. 3.
- Morgan Stanley, The Global Internet Primer, Morgan Stanley Dean Witter, Morgan Stanley, 2000. 6
- Pillips Charles, Mary Meeker, B2B Internet Report, Morgan Stanley Dean Witter, Morgan Stanley, 2000. 4.
- Ramsdell Glenn, The Real Business of B2B, <http://mckinseyquarterly/rebuoo.asp>.
- Skinner Sarah, B to B e-commerce, Durlacher Research Ltd., 2000. 4.