

B2B 전자시장에서의 비즈니스 모델

조원길*

요 약

B2B전자시장에서의 비즈니스 모델은 매우 다양하고, 자료이동에 이용되는 통신망에 따라서도 구분되기도 한다. 또한 내부의 조직적인 자료 통신망은 전자시장에서의 구매자-판매자 관계에 대해 대조적인 영향을 미친다. 통신망은 구매자와 판매자 사이에 더욱 짧은 거래에 의해 특징화된 전자시장을 조장하기 위해 이용된다. 그러나 상거래 관계를 강화하기 위한 통신망의 사용과 새로운 거래 파트너에 형성하는 비용 증가로 여러 가지 어려움이 많이 있다.

이에 따라 B2B전자시장에 대한 인식의 폭이 매우 높아지고 있음에 따라 본 논문은 B2B전자시장의 이론적인 접근과 논리적 근거들을 바탕으로 B2B전자시장에 적합한 비즈니스 모델들을 알아보고자 한다.

I. 서론

오늘날에 급변하는 IT기술들이 형성되어 있는 B2B전자시장의 구성 요소들은 상호 작용하는 형태로 다양한 요소들을 포함하고 있다. 즉, 전자지불 시스템에서 전자화폐에 의한 소액 결제, 글로벌 경제하에서의 전자상거래 미래에 대한 시장성과 역할 등이다. 기업내외부 정보연계와 B2B전자시장에서는 IOS(Inter-organizational Information System), 즉 단일 조직체 이상으로 힘을 지닌 시스템은 경제적인 효과 및 전략적인 행위 조건이 조직간 상호작용에 영향을 받는 시스템이고, 잠재력을 지닌 시스템이라고 분석하고 있다. 이러한 새로운 IT기술의 증대는 전체 산업구조에 광범위한 영향을 주고 있다.

이에 B2B전자시장에 대한 요즘의 추세는 더

욱 널리 인식되고 있다. 이것은 활용가치가 날로 증가하고 있다. 이로써 기존의 off-line의 시장원리와 on-line의 편리함과 효율성을 갖춘 시장으로 그 중요성이 더해가고 있다.

따라서 본 연구에서는 B2B전자시장이 지니고 있는 비즈니스 모델을 구매자와 판매자들의 개인적인 조직체와 정보연계의 일정한 관계로써 어떤 형태의 비즈니스 모델로 형성되어 있는지를 살펴보고, B2B전자시장 안에서 판매자와 구매자의 경쟁관계를 연구하고자 한다.

II. B2B전자시장의 이론적 분석

2.1 B2B전자시장의 개념 및 정보 인프라

2.1.1 B2B전자시장의 개념

* 남서울대학교 국제경영학부 교수

B2B전자시장은 인터넷 등 네트워크 상에서 다수의 공급자와 다수의 구매자간에 거래를 할 수 있도록 구축되어 중개자 역할을 수행하는 기업이 가상의 시장을 열어 거래를 원활하게 성사시켜주는 모델을 말한다.¹⁾ 즉, B2B전자시장은 기존 1:1 혹은 1:N의 거래관계를 N:N의 복잡한 거래관계로 바꾸어 놓았을 뿐만 아니라 기존 시장(혹은 장터)처럼 판매자와 구매자가 같은 시간에 동일 장소에 모여 거래하는 개념에서 시간과 공간의 제약을 넘어선 새로운 형태의 시장으로서 그 범위를 확대하고 있다.

B2B전자시장은 쉽게 말해 B2B거래를 위한 가상공간이다. 기존의 오프라인에서 이루어지던 기업간 거래는 주로 어느 특정기업과 수직적 관계에 있는 업체들간의 거래가 주를 이루었지만, B2B전자시장은 다수의 판매자와 다수의 구매자가 만나 수직적 관계에 있던 부품이나 원자재 거래를 수평적 위치에서 거래할 수 있게 해준다. B2B전자시장은 일반적으로 산업별로 구축되어 있는 경우가 많다.

이에 B2B전자시장 구축을 기업들이 서두르고 있는 것은 시장형성 자체에 의미를 두고 있기보다, B2B전자시장 구축을 통해 얻을 수 있는 효율성에 초점을 두고 있는 경우가 보다 일반적이다. 일단 다수의 기업들이 참여하기 위해서는 기업간 정보교류가 필요하며, 이를 위해서는 기업간 자동화 시스템 구축이 필수적으로 따른다. 여기에서 고객관계관리(CRM), 공급망관리(SCM), 전사적자원관리(ERP) 등의 중요성이 부각되고 있는 것이다. 이를 통해 기업들은 재고의 시간적 공간적 제약성을 최소화할 수 있으며 결제와 배송에 이르기까지 비용절감의 효과를 누리게 된다.²⁾

따라서 B2B전자시장은 크게 세 가지의 큰 효과가 있을 것으로 기대된다. 첫째 구매나 판매가 인터넷을 통해 이루어지기 때문에 구매/판매 비용의 20~40% 이상이 절감되는 효과가 있다. 둘째 글로벌 시장과 연계 잠재적인 구매자와 판매자를 확보하게 됨으로써 비즈니스 기회가 확대된다. 셋째 실시간 정보 흐름 재고를 감소 신속한 대응으로 전통적인 가치사슬(Value Chain)이 통합되고 구매/조달의 효율이 증대되며 개발 비용 감소 더 좋은 제품의 개발 시장 접근 시간 및 비용의 감소로 인한 생산 효율이 증대되는 등 참여 업계 모두 이익을 얻게 된다.

또한 판매자와 구매자, 시장 maker의 효과들은 위에서 언급한 내용과 더불어 다음과 같다. 우선 판매자에게는 최저판매망을 통하여 가격을 예측할 수 있고 신규고객에 대한 준비를 철저히 할 수 있다. 특히 공급자와의 관계를 더욱 긴밀하게 하고, 공급물류비용을 절감할 수 있다. 또한 구매자에게는 B2B전자시장을 이용하면서 직·간접적으로 시간과 비용측면의 절감을 기대할 수 있다. 특히 신규 공급자를 찾는 시간과 비용, 구매하려는 제품의 적정한 량과 질의 형태, 지불조건 등을 B2B전자시장을 통하여 15-27%까지 비용을 절감할 수 있다. Market maker는 새로운 기업간 거래를 형성하면서 B2B전자시장을 통하여 고객관계, 공급체인강화 등 B2B 경제성장에 기여한다.³⁾

2.1.2 B2B전자시장의 기초정보인프라

B2B전자시장의 매력은 사회근본적인 목적에 부합하는 원칙과 필요의 사회적인 인프라와 정보통신 및 인간과 기계와의 인터페이스, 이종 네트워크 사이의 미디어 기술과 정보서비스를

1) Warren, D. Raisch, The Emarketplace Strategies for Success in B2B ecommerce, Macgrawhill, 2001, p.50

2) 박용찬, e-비즈니스 파워, Sigmainsight, 2000, pp.139-140.

3) Warren, D., Raisch, op. cit., pp.49-50.

매끄럽게 통합하는 호환성의 정보 인프라가 만들어지면 우리의 생활은 더욱 생산적이고, 교육적이고 즐거운 것이 될 것이며, 스트레스도 줄어들 것이다. 생산성 향상은 개인영역에서 완전히 수직적으로 통합된 경제영역에 이르기까지 폭넓게 이루어질 것이다. 널리 보급된 데이터교환방식 및 데이터 융합방식에 의하여 B2B전자시장 전체에서 속도와 능률과 비용효과가 촉진될 것이다. 사람이든 사람이 만든 응용프로그램이든, 서비스의 다이나믹한 자동설정을 지능적으로 실현하는 능력을 필요로 할 것이다.

주문형 푸시 기술로부터 고객중심의 서비스 제공에 이르기까지 정보통신 서비스의 개인맞춤화가 진전되어 참신하고 쉽고 편리한 새로운 기술의 시대가 열릴 것이다. 대화형 프로그래밍 같은 직관적 인터페이스가 전보다 훨씬 높은 수준의 사용자 편의를 제공할 수 있을 것이다. 사람과 기계사이의 인터페이스는 점점 단순해지고 자연스러워지겠지만 중요한 것은 이러한 발전의 축이 지속적으로 고도화되는 기술이라는 사실을 깨닫는 것이다. 전문 마술가가 복잡하고 위험한 행동을 단순하게 보이도록 하듯이 기술은 점점 더 자신의 복잡성을 숨기도록 요청 받을 것이다.

B2B전자시장의 숨은 복잡성이 점차 확대되면서 시스템 수준의 생존 능력과 신뢰성은 전체 정보 인프라에 침투하기 위한 오류 대처 및 자기치료 능력을 위한 엄격한 요구조건을 창출할 것이다. 일단 B2B전자시장이 보편적으로 받아들여지기 위해서는 호환성도 필수요인이다. 전세계에 높은 수준의 서비스를 제공하기 위한 건전한 경쟁과 효율적 솔루션을 포함하여, 현존하는 신성한 원칙들과 사회적 요구들은 호환성 있는 정보 인프라를 필요로 한다.⁴⁾

4) 테릭 리베이트, B2B전자시장의 미래, 나노미디어 편, 2001, pp336-338

2.2 B2B전자시장의 연구모형 및 역할

2.2.1 B2B전자시장의 연구모형

Malone(1987, 1989)⁵⁾에 따르면 정보기술의 발달과 통신 네트워크의 확산은 상거래에서 정보 검색과 정보교환을 손쉽게 하고 있다. 또한 물품생산과 유통프로세스를 효율화시켜 전자상거래의 형태를 궁극적으로 네트워크를 통한 상거래 참여를 제한하는 폐쇄된 형태의 전자상거래인 전자조직(Electronic Hierarchy)에서 상거래의 참여가 모두에게 개방된 B2B전자시장(Electronic Market)의 형태로 진행되고 있다. 벌써 이러한 움직임은 여러 방면에서 나타나고 있는데, 예를 들어 미국의 신용카드 통신망은 미국 여러 은행들의 신용카드 가입 정보를 인터넷의 사이트에서 제공하고, 고객이 각 신용카드의 조건들을 비교·선택하여 가입할 수 있도록 하고 있다. 즉 고객들은 각 은행 신용카드의 연체이자, 연회비, 신용 한도, 보너스 포인트 프로그램들을 비교하여 자신의 요구조건에 가장 적합한 신용카드를 선택하여 가입할 수 있다.

Bakos(1996)⁶⁾는 전자상거래가 이루어지는 B2B전자시장에서는 판매자의 이윤은 감소하고 구매자의 복지는 증대된다. 또한 판매자는 가격정보의 제안보다는 제품의 차별화가 더욱 강조된다고 제안하고, 경제적인 관점에서는 경쟁시

5) T. Malone, J. Yates, and R. Benjamin, "Electronic Markets and Electronic Hierarchy: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies," Communications of the ACM, Vol.30, 1987, pp.484-497.

T. Malone, J. Yates, and R. Benjamin, "The Logic of Electronic Markets," Harvard Business Review, 1989 (May-June), pp.166-171.

6) J. Yannis Bakos, "Information links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets," Journal of Management Information System, Vol.1, No.1, 1996, pp.2-23.

장 환경이 구축되어야 한다고 하였다. 또한 B2B 전자시장의 목적은 구매자의 탐색비용을 절감시키고 제품 비교를 보다 용이하게 하는데 있다.

따라서 인터넷을 이용한 B2B전자시장 형태의 전자상거래를 활성화하기 위한 하부 구조 구축이 여러 형태로 추진되고 있다. 미국 정부의 지원을 받아 인터넷 전문 기술회사인 Barmnet에 의해 주도되고 있는 CommerceNet은 현재 IBM 등 140여 개 회사들이 참여하고 있는 것으로 알려지고 있으며,⁷⁾ AT&T의 Netware Connect Services, Sprint의 Sprintlink Plus 등 전화 회사들도 독자적으로 전자상거래 시스템의 제공을 계획하고 있다. 특히 이들 전화 회사들은 B2B전자시장을 위한 기술적 하부 구조 제공자와 운영자로서의 역할을 추진하고 있다.

2.2.2 B2B전자시장의 역할

B2B전자시장의 역할은 산업, 운영주체, 서비스 등에 따라 달라진다. 여기서는 공통적인 역할을 중심으로 디지털컨텐츠, 커뮤니티 연결, 상거래지원, 협업의 형태로 알아보자.

우선 디지털 컨텐츠제공은 전자시장의 거래를 유발하고 정보를 교환하기 위한 기초자료, 정보, 데이터베이스 등을 제공하는데 이를 디지털 컨텐츠라 한다. 이는 문서화나 이미지화가 가능한 저작물 모두를 포함하는 것으로 일반적인 컨텐츠에서부터 비즈니스에 한정된 컨텐츠에 이르기까지 다양하다. 그리고 커뮤니티 연결은 상호작용, 의사교환, 토론과 협의가 가능한 비즈니스 지향적인 공동체나 포럼을 말한다. 커뮤니티 서비스를 위해서는 기본적으로 포럼이나 게시판 운영이 가능해야 하며, 이를 지원하는 IT가 필요하다. 커뮤니티간의 의사교환이나 토론, 상호

작용은 특정 산업내에서 수직적으로 이루어지는 것뿐만 아니라 타 산업과의 연결, 지역적인 접근, 개인적인 접근도 가능해야 한다. 예를 들어 미들웨어 또는 기업용 통합어플리케이션 등의 연결 소프트웨어는 각기 다른 소프트웨어 플랫폼 환경을 가진 기업 사이의 시스템을 연동한다. 이러한 연결 소프트웨어는 네트워크상의 다양한 참가자로부터 관련 데이터와 정보를 추출한 후 이 정보를 다른 네트워크 참가자들이 접근할 수 있게 한다. 연결 소프트웨어로 인해 네트워크 참가자들 간의 호환성이 높아지고 그에 따라 회원수도 늘어나 네트워크의 힘과 규모가 커질 수 있다.⁸⁾

또한 상거래 지원은 B2B전자시장의 가장 핵심적인 기능이다. B2B전자시장의 상거래 어플리케이션은 네트워크상에서의 경매활동을 지원하거나, 주문, 청구 등 가치 사슬활동과도 연계되고 있다. 일반적으로 B2B전자시장이 지원해야 하는 상거래 기능으로 경매, 공동구매, 카탈로그 구매, 거래소 등이 있다.

그리고 협업은 기본적으로 구매자와 공급자의 요구사항을 B2B전자시장에서 수렴할 수 있도록 해주는 각종 관계관리 기능이나 구매계획, 생산계획, 예측 등의 활동이 기업간 협력을 통해 가능하도록 지원해 주는 지능형 기능을 말한다. 가령, 협업 소프트웨어는 웹기반의 제품개발제휴, 생산량 계획뿐만 아니라 연구개발, 제품개발, 기타 비즈니스 활동을 지원할 수 있다.

7) J. Vacca, "CommerceNet," Network World, Sep./Oct. 1995, p.1820.

8) Qizhi Dai, Q., and R.J. Kauffman, "Business models for internet-based e-procurement systems and B2B electronic Markets" an exploratory assessment, "the 34th Hawaii International Conference on Systems Science, January 2001, Maui, HI.; 안중호 외 3인, B2B와 E마켓플레이스, 법문사, 2001, p.111.

2.3 비즈니스 환경 변화

2.3.1 신상거래 환경 도래

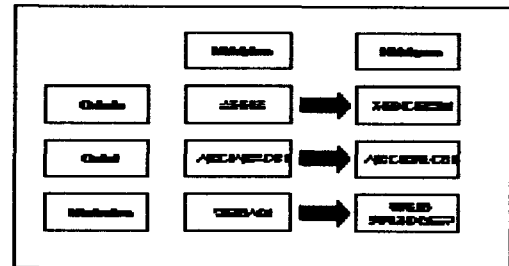
90년대에 들어와 인터넷의 폭발적인 보급은 현실사회와는 다른 새로운 환경을 창출해 내었다. 사이버스페이스(cyberspace)라고 불리우는 이 새로운 공간은 인류의 새로운 활동 영역으로 자리를 잡아가면서 물리적 공간에서만 행하던 정치, 경제, 학술, 오락 등의 활동영역을 확대시켜 나아가고 있으며 새로운 환경을 형성시켜 이른바 가상환경을 도래하게 만들었다.

가상환경은 시간적으로 혹은 공간적으로 떨어진 환경일 수도 있고 또한 컴퓨터가 형성한 생동하나 존재하지 않은 가상세계로 정의되기도 한다.⁹⁾ 이러한 가상환경은 시간적·공간적인 제약을 극복함으로써 인해 상거래분야에서도 많은 변화를 가져왔다. 일반적으로 전통적 상거래시스템과 전자적 상거래 시스템의 근본적인 차이는 상품 및 서비스의 교환이 물리적인 환경이 아닌 가상환경에서 이루어진다는 것이다. 이러한 상거래 시스템의 변화는 일국내에서 이루어지는 상거래뿐만 아니라 국제간의 상거래인 무역에서도 새로운 방식의 상거래 출현을 가능케 해주었다. 또한 가상환경을 익숙하게 느끼고 새로운 기회로 생각하는 사람들이 많아질수록 가상환경을 국제무역에 이용하고자 하는 욕구가 증대하게 되었다.

가상환경은 국제무역에 있어 수출마케팅을 구사하는데 더 많은 수단과 효과를 제공하였으며 무역 서류의 이동을 편리하게 해 주었을 뿐만 아니라 수출업자와 수입업자 사이의 커뮤니케이션을 용이하게 만들어 주어 지속적인 거래를 유지할 수 있게 하였다.

2.3.2 marketplace에서 marketpace로의 변화

가상환경이 사람들의 실생활 속에 정착되어가면서 시장이 존재하는 공간도 변화하게 되었다. 즉, 현실세계에서의 시장기능이 가상세계로까지 영역이 확대되어 가기 시작한 것이다. 즉, 전통적인 시장상황(marketplace)에서의 거래방식이 인터넷을 통한 새로운 상황(marketspace)에서의 거래방식으로 변화되었다는 것을 보여주고 있다.¹⁰⁾ 이는 정보화 시대로 진행될수록 가상환경의 세계가 가치창출의 새로운 중심 위치로 등장하게 되고 사람들은 가상가치사슬에서의 정보흐름을 채택하여 다른 사람에게 새로운 방식으로 가치를 전달하게 되었음을 뜻하며 모든 기업은 오늘날 두개의 가치사슬세계에서 경쟁하고 있게 되었음을 말해주고 있다.



(그림 1) Marketplace에서 Marketspace로 변화

자료 : Rayport, Jeffery F. & John J. Sviokla, Managing in the Marketspace, Harvard Business Review, 72, Nov-Dec. 1994.

marketspace는 '제품과 서비스가 디지털 정보로 존재하고, 정보를 통해 전달될 수 있는 가상

9) 이준업, Internet Service Encounter Satisfaction에 관한 연구, 서울대학교 박사학위 논문, 2000. p.6.

10) Rayport, Jeffery F. and John J. Sviokla, Exploiting the Virtual Value Chain, Harvard Business Review, 73, Nov-Dec. 1995. pp.14-24.

의 영역'으로 정의된다. *marketspace*는 여러 가지 면에서 *marketplace*와는 다른 특성을 갖고 있다. 고객-기업간 상호작용을 둘러싸고 있는 내용(*contents*), 상황(*context*), 하부구조(*infrastructure*)가 새로운 환경하에서는 커다란 변화를 나타낸다. 첫째, 거래되는 내용(*contents*)이 다르다. 즉, *marketplace*에서는 실제 제품이 거래되지만 *marketspace*에서는 그 제품에 대한 정보가 거래된다. 예를 들어 *marketplace*에서는 자동차 자체가 판매되지만 *marketspace*에서는 자동차에 대한 정보가 거래 될 수 있다. 둘째, 거래가 일어나는 상황(*context*)이 다르다. 즉, *marketplace*에서는 사람 대 사람 사이의 거래가 일어나지만 *marketspace*에서는 사람과 컴퓨터화면 사이의 거래가 이루어진다. 셋째, 거래를 가능하게 하는 하부구조(*infrastructure*)가 다르다. *marketspace*에서는 판매점포나 시설이 컴퓨터와 커뮤니케이션 도구로 대체된다.

*marketplace*에서는 *content*와 *context* 그리고 *infrastructure*를 전통적인 마케팅믹스를 통해 통합함으로써 브랜드 자산을 형성할 수 있다. 예를 들어 신문은 *content*(뉴스, 스포츠, 경제, 날씨 등의 정보), *context*(형태, 편집 스타일, 로고 등), 그리고 *infrastructure*(인쇄, 배포 등)의 통합체이다. 고객에게 어떤 가치를 제공하기 위해서는 이 세가지를 하나의 조건으로 통합해야 한다. 하지만 *marketspace*에서는 세가지 요소가 분리되어서 가치를 창출할 수 있다. 예를 들어 AOL은 자체적으로 *content*를 갖고 있지 않으며, *infrastructure*도 갖고 있지 않다. 단지 다양한 *contents*가 소비되는 *context*에 집중함으로써 AOL이라는 브랜드 자산이 가치를 창출할 수 있다.¹¹⁾

국제무역은 전통적으로 서류거래와 상품거래

가 이원화 되어서 개별 무역계약을 이행시킨다. 즉, 무역계약이 체결되면 실제로 무역상품을 제작하고 운송하는 과정중에는 수입업자가 관계하지 않으며 수입업자는 오로지 상품의 품질과 수량의 보증을 서류를 통해 확인하며 그 서류를 근거로 하여 대금결제까지 하는 방식을 택하고 있는 것이다. 따라서 국제무역거래는 상품 흐름과 서류의 흐름이 다르게 진행된다.

*marketspace*안에서 국제무역은 필요한 무역정보를 *seller* 또는 *buyer*에게 전달하여 주며 그 정보를 토대로 하여 무역계약을 체결시키고 상품의 물리적인 이동을 제외한 각종 무역서류의 유통을 담당하게 된다.

III. B2B전자시장에서의 비즈니스 모델

3.1 B2B전자시장의 비즈니스 유형

3.1.1 e-shop

e-shop은 기업의 웹마케팅을 말한다. 먼저 기업과 그 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 홍보하기 위해 인터넷 상점을 차린다. 단순히 웹에 들어가기 위한 목적으로 웹사이트를 만든 기업은 사용자 인터페이스 측면에서 그 웹 사이트가 아무리 예술적이고 정복하다 하더라도 아주 기초적인 행태의 인터넷 서점이라고 할 수 있다. 기존의 마케팅 채널에 온라인 주문이나 지불기능이 추가될 수도 있다. 기업이 웹사이트를 구축하는 것은 수용증가와 저비용의 글로벌 확장, 홍보와 판매비용절감 때문이다. 고객은 전통적 구매방식보다 저렴한 가격, 폭넓은 선택, 더

11) Rayport, Jeffery F. and John J. Sviokla, op. cit.

많은 정보, 선택과 구매, 운송의 편리함 등의 혜택을 받는다. 고객의 방문이 잦을 경우 일대일 마케팅은 구매자와 판매자 모두에게 이러한 혜택을 증가시켜 준다. 판매수익은 비용절감, 판매 증가, 광고로부터 나온다.¹²⁾

3.1.2 e-procurement

e-구매는 제품과 서비스를 인터넷상에서 입찰하고 구매하는 것을 말한다. 대기업이나 공공기관은 웹상에서 일종의 전자구매를 실행하고 있다. e-구매는 더 폭넓은 공급업체 선택, 저렴한 비용, 더 나은 품질, 향상된 배송, 조달비용절감 등이 장점이다. 따라서 인터넷을 통한 협상과 계약, 특정사양에 대한 공동협력으로 시간과 비용을 줄이고 편의를 도모할 수 있다. 공급업체는 입찰기회 증대, 글로벌입찰, 입찰비용 절감뿐 아니라 다른 공급업체와 공동입찰도 가능하다. 입찰 프로세스의 비용절감이 주요 수입원이 된다.¹³⁾

기업들의 비즈니스 활동 영역 중 상당히 많은 부분이 구매활동과 연관되어 있다. 각종 부품과 원재료의 조달에서부터 서비스와 사무비품의 구매에 이르기까지 기업들은 실로 방대한 물품과 서비스의 조달 및 구매업무를 끊임없이 수행하고 있다. 이 같은 기업들의 구매활동 비중은 연간매출액을 기준으로 할 때 평균 46%에 이른다. 산업별로 다소간의 차이를 보이기는 하지만 화학, 기계와 같은 업종은 60%이상의 비즈니스가 구매관련 부분에서 이루어지고 있다. 이처럼 기업들의 구매활동이 갖는 비중이 커짐에 따라 기업들은 구매부문을 효율적으로 관리하려는 자체적인 노력을 이미 오래 전부터 해왔다. 구매단

가 및 관련 인력과 시간, 경비 등을 줄이기 위한 일련의 작업 모두 같은 맥락에서 비롯된 것이다. 특히 기업의 규모가 크면 클수록 구매부문에 대한 효율화의 필요성과 관련작업의 범위도 더욱 커지고 있다.¹⁴⁾

3.1.3 e-Auction

인터넷 경매는 전통적인 경매를 인터넷상에서 구현하는 것이다. 경매 대상을 멀티미디어로 전시하기도 하는데 대부분 단순한 경매 기능에서 멈추지 않는다. 인터넷 경매사이트는 입찰 프로세스와 함께 계약, 지불, 배송 등의 서비스를 모두 제공한다. 공급업체와 구매자 모두 효율성을 제고하고 시간을 절약하며, 경매장에 직접 가야 할 필요성이 없고 또 글로벌 소싱이 가능하다는 장점이 있다. 거래비용이 적게 들기 때문에 잉여재고와 저가의 제품을 소량으로 팔수도 있다. 공급업체의 수입원은 잉여재고량의 감소, 생산 시설의 효율적 활용, 판매간접비의 절감 등이 있다. 구매자의 수입원은 구매간접비의 절감, 구매한 제품이나 서비스의 가격인하 등에 있다.

3.1.4 가상커뮤니티

가상 커뮤니티의 궁극적 가치는 가상 커뮤니티를 운영하는 기업이 제공하는 기본 환경에 회원들이 추가하는 정보로부터 나온다. 회원요금과 광고료가 수익을 창출한다. 가상 커뮤니티는 고객 충성도를 구축하고, 고객 피드백을 받기 위해 다른 마케팅 전략에 부가적으로 사용할 수 있다. 가상 커뮤니티는 특정 시장분야에 이미 깊숙히 파고들었다. 서적판매의 경우 아마존.com등이 있다. 파이어 플라이는 고객프로파일을 구축함으로써 가상 커뮤니티에 부가적 가치를 창출하고 있다.

12) Paul Timmers, Business Models for Electronic Markets, Electronic Market, Vol 8, No 2, 1998, p.5.

13) 이석주, B2B전략과 모델, 윌부레, 2000, pp.71-72.

14) 박용찬, e-비즈니스 파워, 시그마, 2000, p.211

3.1.5 협동 플랫폼

협동플랫폼은 기업간의 협력을 위한 일련의 도구와 정보환경을 제공한다. 공동디자인, 엔지니어링과 같은 특정기능이나 컨설턴트팀과 같은 가상의 팀을 위한 프로젝트지원 등에 초점을 맞추고 있다. 사업기회는 플랫폼 관리, 전문툴판매 등이 있다.

3.2 B2B전자시장 메이커 비지니스 유형

B2B전자시장을 효율적으로 활용하기 위해서는 어떠한 관점이 필요하며, 이를 위해서는 현재 진행되는 여러 유형의 B2B전자시장이 장기적인 전략관점에서 어떤 모델로 전환되어야 할 것인가를 성공한 기업들을 통해 알아 최근 Mckinsey와 CAPS Research가 공동으로 미국의 산업별 B2B전자시장에서 선두를 달리고 있는 50여개사의 경영자에 대한 인터뷰를 통해 분석한 유형별 모델은 향후 B2B전자시장이 추구해야 할 방향이 무엇인지를 기존 B2B전자시장의 유형 구분이 사업을 어떠한 방식으로 진행하는가에 의한 구분이었다면 이 모델들은 B2B전자시장이 고객 프로세스의 어디에 초점을 두고 진행되고 있는가에 의한 고객들로 하여금 그들의 프로세스를 효율화할 수 있도록 B2B전자시장이 어떠한 기능을 지원하는가의 관점이다.¹⁵⁾

첫째, 프로젝트/상세 관리형이다. 구매 비즈니스 디자인 및 계획의 지원에 초점을 둔 유형이다. 즉 회사의 영업용 팜플렛의 디자인 지원부터 제조업체와 구매 업체간의 물류 최적화, 나아가 공급업체 제품의 개발까지 지원하는 것이다. 인터뷰 대상기업 중 이러한 형태의 모델은

약 25%를 차지하고 있다. 둘째, 공급 통합관리형이다. 고객과 연계된 공급업체를 명확히 하여 구매업무를 효율화하고, 보다 나은 구매업무를 위한 디자인 및 사업계획까지 지원하는 형태이다. 셋째, 유동성 확보형이다. 소량, 비표준화 부품 및 시급성을 필요로 하는 부품을 실시간으로 가격 측면에서 유리한 공급업체와 연결을 해주는 형태이다. 이러한 모델은 산업의 유동성을 증가시키고 부품조달의 미비에 따른 불필요한 기회비용을 줄임으로써 가격인하보다 더 큰 비용절감을 제공할 수 있다. 넷째, 단순 집합형이다. 이는 많은 구매자와 공급자를 통해 가격인하 요소만을 달성하고자 하는 형태로 가장 단순한 모델이라 할 수 있으며 약10%를 나타내고 있다.

다섯째, 거래 중개형이다. 가장 일반화된 형태로 약 30 %를 차지하고 있으며 주문발주의 효율성을 높이고 재무적인 처리까지 일관된 시스템에서 자동화되어 처리된다.

B2B전자시장은 구매자와 판매자에게 제공하는 이점들 때문에 놀라운 속도로 증가하고 있다. 구매자입장에서 B2B전자시장은 새로운 공급업체를 모색하는 과정에서 들어가는 구매비용을 낮출 수 있다. 공급업체의 경우 e-마켓은 판매비용을 낮추고 새로운 고객에게 물품을 납품할 수 있는 기회를 제공한다. 이렇듯 잘 통합된 비즈니스 절차와 기술을 갖추고 신뢰를 얻고 있는 중개업으로서의 e-마켓기능은 비용을 절감하고 구매와 판매 프로세스를 합리화하고 있다. 이러한 B2B전자시장을 구축하는 회사들은 트랜잭션 모델, 가입모델, 혹은 판매를 통한 이윤(mark-up)모델 등을 이용하고 수입을 만들고 있다. 트랜잭션 모델을 이용하는 마켓구축자들은 전체적인 트랜잭션의 양의 일정 퍼센트를 수익으로 챙기고 있으며, 이러한 비율은 보통 0.5%에서

15) 이창업, e-marketplace, 가격인하보다 비용절감을, LG경제주간, 경영정보, 2001. 7, pp.44-45.

10%에 이르며 비용은 대개 구매자와 판매자에게 따로 받는다.¹⁶⁾

3.3 B2B전자시장의 비즈니스모델 발전방향과 진화

3.3.1 B2B전자시장의 발전 방향

B2B전자시장의 발전방향은 B2B전자시장에서 제공하는 기능의 확대 측면과 B2B전자시장이 포괄하는 범위 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저 B2B전자시장이 제공하는 기능 측면에서 보면, 99년 중반에 등장한 B2B전자시장은 기본적인 공급자 정보를 제공하고 접속한 구매자들이 이를 검색하여 거래를 하는 단순한 몇 가지 거래기능만을 제공했다.

점차 B2B전자시장이 발전하면서 경매 및 역경매·거래소·입찰·공동구매 등 다양한 상거래 기능과 공급망계획, 공동 생산계획과 같은 인텔리전트 기능, 다양한 구매자정보, 전자 카탈로그, 분석가 의견, 토론실 등 다양한 콘텐츠와 커뮤니티 서비스 등의 기능들이 추가되면서 산업군 전반의 정보와 프로세스를 담아놓은 포털과 시장이 인터넷상에서 완전히 결합된 형태로 발전하고 있다.¹⁷⁾ 이러한 과정에서 오프라인 리더기업들과 소프트웨어(솔루션) 및 하드웨어 업체, 컨설팅업체, 보안 및 지불 관련 업체 등 다양한 업종의 기업들이 B2B전자시장에 참여하면서 여러 가지 형태로 발전해 가고 있다.

한편 B2B전자시장이 포괄하는 범위 측면에서 보면, B2B전자시장은 후방통합에서 전방통합으로, 동일업종의 수직적 통합에서 다양한 업종을 포괄하는 수평적 통합으로 그 범위를 넓혀가고

있다. 즉, 초기에 구축된 B2B전자시장들은 동일업종 내에서 특정 공급자나 구매자를 중심으로 이 기업에 납품하는 다수의 부품 납품업체와 이 기업의 상품을 구매하는 다수의 산업용 제품 구매업체 등이 참여하는 형태가 주류를 이루었다.

그러나 B2B전자시장에 대한 관심이 고조되면서 소비자 지향적이고, 다양한 업종을 포괄하는 초대형 B2B전자시장들이 등장하고 있다. 또한 B2B전자시장의 발전은 5단계로 구분하여 살펴볼 수 있다. 전통적 공급망(supply chain)에서는 각 구매기업과 판매기업이 개별적인 접촉을 통해 거래를 수행하는 매우 복잡한 형태를 띠고 있다.

1단계는 B2B전자시장의 초기 형태는 파워가 강한 구매자나 판매자를 중심으로 형성되는 B2B전자시장이다. 2단계는 구매자나 판매자 중심으로 B2B전자시장이 발전하면서 중개자가 등장하고, 중개자를 중심으로 다수의 구매자와 판매자가 참여하는 B2B전자시장이 등장한다. 3단계는 1, 2단계에서는 완성품 제조업체와 부품공급업체간에 B2B전자시장이 형성되다가 3단계로 발전하면서 그 범위가 공급체인상의 후방(원자재)으로 확대되면서 각 공급단계별로 B2B전자시장이 구축된다. 4단계는 공급체인상의 모든 업체들이 참여하는 B2B전자시장과 소비자를 대상으로 완성품을 판매하는 B2C 쇼핑몰이 존재한다. 5단계는 공급체인상의 모든 기업과 소비자가 참여하는 B2B2C 형태의 B2B전자시장이 구축되어 하나의 온라인시장에서 모든 거래가 이루어지게 된다. 즉, 전자상거래로 가능한 B2B와 B2C의 통합추세는 특정제품 시장, 프로세스에서 비용을 줄이고 새로운 시장을 개척할 수 있는 사회적 추세를 반영한 것이다.¹⁸⁾

현재 국내·외에서 구축되었거나 구축중인

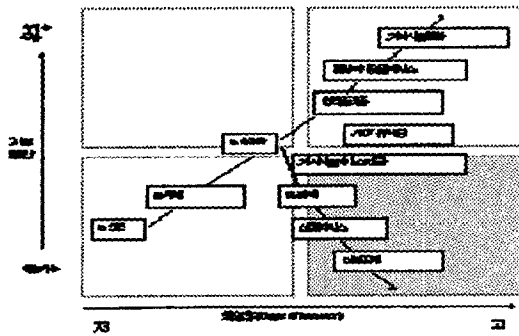
16) 김명형 외 3인, 전게서, 2001, pp.133-134.

17) 'B2B, 보털의 시대가 온다', IT data, 시사컴퓨터, 2000년 4월.

18) 이석주, 전게서, p.354.

B2B전자시장은 1단계에서 4단계까지 다양한 형태를 보이고 있다. 그러나 경쟁력을 갖춘 초대형 B2B전자시장들이 등장하면서 5단계의 B2B전자시장이 출현할 것으로 예상된다. B2B전자시장의 1단계 형태를 보이는 대표적인 예로는 미국의 Cisco, Dell, GE, GM, Ford 등과 국내의 현대자동차, 포항제철 등을 들 수 있다. 이들 기업은 자사에 납품하는 하청업체들을 중심으로 사이트를 구축하거나 자사의 제품을 구매하는 기업을 대상으로 한 사이트를 구축하였다.

1단계 B2B전자시장에서는 대부분 VAN 등 폐쇄적인 네트워크를 활용하였다. 그러나 인터넷의 확산에 따라 개방적 네트워크가 주로 활용되면서 2~3단계의 진화과정을 거쳐 현재는 산업별로 원자재공급업체부터 완성품생산업체까지 관련업체들이 모두 참여하는 4단계 B2B전자시장(주로 보털)이 주류를 이루고 있다.



(그림 2) 기능통합과 혁신에 따른 e-business 모델 발전 방향

자료 : Paul Timmers, op. cit., p.8.

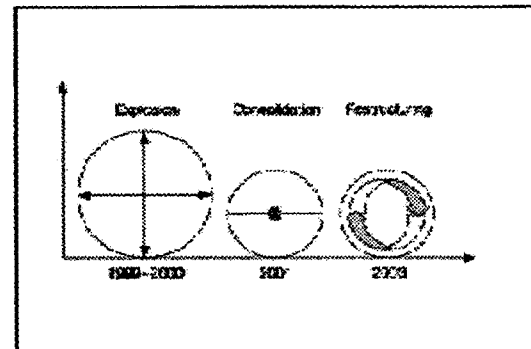
그러나 B2B전자시장의 특성과 예측기관들의 전망을 고려해볼 때, 일이년 이내에 전세계적으로 경쟁력을 갖춘 10여개 내외의 초대형 B2B전자시장만이 생존할 가능성이 매우 높다. 따라서 공급체인상의 거래와 관련된 기업과 최종소비자

까지 모두가 하나의 온라인시장인 B2B전자시장에 참여하는 5단계 형태(B2B2C)를 띠게 될 것이다.

이러한 비즈니스 모델들은 정보흐름 등의 기능을 통합하고, 창조적이며 혁신적인 서비스를 제공하는 방향으로 발전하고 있다. 즉, 정보흐름을 점진적으로 통합하여 거래처리 기능을 산업 쇼핑몰에 통합하고, 전문화되고 매우 혁신적인 서비스의 발전으로 정보중개나 신용보증 등 독립적인 시장서비스의 전문화를 이룰 수 있다.¹⁹⁾ 또한 현재는 B2B전자시장이 개별적으로 존재하다가 통합의 절차를 거치게 되겠지만 향후에는 B2C와 연계되면서 과도기를 거치고 궁극적으로는 Collaborative e-Hub로 발전되어 갈 것이다.

3.3.2 B2B전자시장의 진화

B2B전자시장이 어떤 방향으로 발전할지는 현재로서는 누구도 장담할 수 없다. 그렇지만 정보흐름의 점진적인 통합이 이루어지고, B2B전자시장이 더욱 전문화되고 매우 혁신적인 서비스를 제공하는 쪽으로 발전이 예상된다.



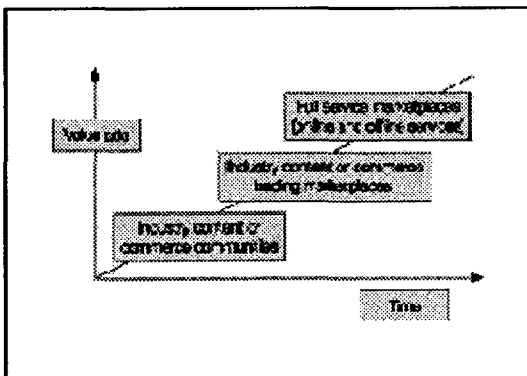
(그림 3) B2B전자시장 진화

출처 : Durlacher Research, Business to Business e-commerce perspective, 2000, p.55

19) Paul Timmers, Business Models for Electronic Markets, Electronic Market Vol 8, No2, 1998, p.5.

Durlacher Research에 의하면 (그림 3)와 같은 B2B전자시장의 진화를 가정하고 있는데 올해 뉴욕 증시의 기업간 전자상거래 종목이 상반기에 최고가 대비 70% 가량 떨어지면서 팽창 단계에서의 중복 경쟁이나 수익 모델의 모호함으로 인한 우려를 반영하기도 하는 등 조정기가 올 것이라는 관측을 조심스럽게 내놓는 분석가들도 있다. 너무 많은 중개 사이트들의 등장은 경쟁 압력이 높아졌다는 것을 의미하기도 한다.

B2B전자시장은 2001년에는 비즈니스 모델을 기반으로 하여 강화 통합되는 단계를 거칠 것이며 2003년에는 본격적인 리스트럭처링 과정을 거칠 것으로 보인다. 그렇다면 조정 단계에 거치면서 B2B전자시장의 중개자는 어떤 형태로 발전할지가 큰 관심 사항이 될 텐데 (그림 4)과 같이 현재까지는 업종별/기능별로 거래되는 형태가 주로 나타나고 있지만 앞으로는 완전한 서비스를 실행해 주면서 온라인과 오프라인이 통합되는 형태로의 발전이 예상된다.



(그림 4) 중개자(Intermediaries)의 진화 출처 : Durlacher Research op. cit., 2000, p.54.

B2B전자시장은 수직적 가상 시장이나 수평적 가상 시장을 넘어 'Collaborative e-Hub'의 형태로 발전하게 되며 무엇보다도 네트워킹과 협동

이 강화된 e-Hub가 될 것이다. 현재 B2B상의 B2B전자시장은 판매자나 구매자가 주로 참여하게 되고 여기에 물류 운송회사 지불/인증을 위한 금융기관 솔루션 제공업체 등이 거래를 원활히 할 수 있도록 지원하는 기능을 담당하게 된다. 하지만 클릭 앤드 모르타르가 진전되면서 발전된 Collaborative e-Hub는 B2B 시장에만 국한되는 것이 아니라 B2C까지 포괄하기 위한 B2B2C(기업대 기업 소비자간 전자상거래) 포털의 형태가 가능해진다.

따라서 경쟁사보다 유리한 위치에 포지셔닝하기 위해서는 대상에 상관없이 고객의 모든 선택도를 고려하고 고객을 기업 구매자와 일반 소비자로서 동시에 간주해야 한다. 이것이 전혀 새로운 마켓플레이스를 창조하는 것이라고 말한다. 같은 제품-프로세스-마켓박스 안에서 치열하게 경쟁하기보다는 새로운 마켓플레이스로 이동해 구매자 그룹(새로운 시장), 기능이나 감정적 호소(새로운 프로세스), 보완재 제공(신상품)등의 기회를 포착해야 한다.²⁰⁾

결국 목표, 포지셔닝, 마케팅 전략 조합 등을 고려하면 통합적인 B2B2C전자상거래를 위한 마케팅 모델을 개발할 수 있을 것이다. B2B2C전자상거래 통합은 이미 특정제품과 시장, 가치창조, 가치교환프로세스에 나타나고 있다. 이러한 통합추세는 기술과 개인의 사적인 생활과 직장 생활의 구분을 모호하게 하는 사회적 변화에 의해 지속될 것이다.

IV. 결론

B2B전자시장 비즈니스 모델은 실로 다양하

20) 이석주, B2B전략과 모델, 물푸레, 2000, p.341.

다. 이러한 비즈니스 모델은 기업의 상거래 패턴을 바꾸는 새로운 패러다임으로 자리잡을 것이다. 따라서 많은 기업들이 비즈니스 기회를 잡기 위해 속속 시장에 참여하고 있지만 B2B 전자시장 비즈니스 모델로서 시장에서 성공여부는 아직 이르다. 분명한 것은 기존의 닷컴기업처럼 B2B 전자시장 기업들도 분명한 비즈니스 모델로서 경쟁력 있는 업체만이 생존할 것이다. 이러한 생존에서 살아남기 위해서는 치열한 경쟁을 이겨내야 한다.

또한 마케팅 도구로써 직거래를 행할 수 있고, 온라인으로 소프트웨어 제품을 주문하고, 그에 대한 질문과 대답을 쉽게 얻을 수 있다. 또한 기존의 물품 대금은 전적으로 은행에 가서 입출금 확인이 가능했지만 인터넷상에서 금융자료교환이 가능하게 되어 금융 상품의 구매도 이루어지고 있다.

판매자가 secure sever를 구축한 것만으로는 B2B 전자시장이 가능한 환경이라고 할 수 없다. B2B 전자시장은 대금결제수단을 제공하는데 보안기능이 내재되어 있어서 사용자들의 편의와 안전을 최대한 제공해야 한다. 판매자는 매상을인증외3인, B2B와 E마켓플레이스, 법문사, 2001. 올리도록 구매자에게 구매에 있어서의 편리성을 제공해 주어야만 하는데, 이를 위해서는 여러이준엽, Internet Service Encounter Satisfaction에 관한 연구, 서울대학교 석사학위 논문, 2000.

또한 B2B 전자시장에서 비즈니스에 필요한 것들을 제공하는 업체는, 최소한의 정보와 서비스의 기능을 갖추고 있어야 한다. 이러한 B2B 전자시장에서 요구되는 기능들은 EC 환경 중에도 제공되고 있을지 모르지만, 그것은 단순히 판매자들에게 편리하도록 제공되고 있는 것이기 때문에, 판매자 측에서는 간단하게 설비를 조달하고, 다른 제공업체에 위탁하는 것이 가능하도록 구축하여야 한다.

결론적으로 B2B 전자시장은 현재 전체산업 영

역에서 급속한 발전이 있고, 향후 금융 등 다른 영역과 통합되면서 B2B2C Collaborative e-Hub로 발전되는 모델의 단계가 되었을 땐 B2B로 형성된 강한 끈이 B2C까지 장악할 날이 멀지 않을 것으로 보인다. 계속해서 전자상거래의 변화에 부응하는 투자와 지속적인 연구가 필수적이며, 특히 정부의 지속적이고도, 확실한 뒷받침이 필수적이다.

참고문헌

- 김명형 외 3인, 전계서, 2000.
 'B2B, 보털의 시대가 온다', IT data, 시사컴퓨터, 2000년 4월.
 데릭 리베이트, 전자시장의 미래, 나노미디어 편, 2001, pp336-338
 박용찬, e-비즈니스 파워, Sigmainsight, 2000, pp.139-140.
 박용찬, e-비즈니스 파워, 시그마, 2000.
 이석주, B2B 전략과 모델, 물푸레, 2000.
 이창엽, e-marketplace, 가격인하보다 비용절감을, LG경제주간, 경영정보, 2001. 7.
 B. Mahadevan, Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review Vol.42, No.4, 2000.
 Charles Rutstein 'Managing e-marketplace Risks', Forrester Report December 1999
 Craig Fellenstein & Ron Wood 'Exploring E-commerce Global E-business and

- E-societies, Prentice Hall PTR 1999
- E-Commerce/Internet(B2B: 2B or Not 2B?),
Goldman Sachs, November 12, 1999.
- J. Vacca, "CommerceNet," *Network World*, Sep./Oct. 1995.
- J. Yannis Bakos, "Information links and Electronic Marketplaces: The Role of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets," *Journal of Management Information System*, Vol.1, No.1, 1996.
- M. Patel and M. McCarthy "Digital Transformation-The Essentials of e-Business Leadership," McGraw Hill 2000
- Paul Timmers, Business Models for Electronic Markets, *Electronic Market* Vol 8. No2. 1998.
- Qizhi Dai, Q., and R.J. Kauffman, "Business models for internet-based e-procurement systems and B2B electronic Markets"an exploratory assessment,"the 34th Hawaii International Conference on Systems Science, January 2001.
- Ranjay Gulati and Jason Garino "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review* May-June 2000
- Rayport, Jeffery F. and John J. Sviokla, Exploiting the Virtual Value Chain, *Havard Business Review*, 73, Nov-Dec. 1995.
- Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney "E-Hubs: The B2B Internet Report (Collaborative Commerce)," Morgan Stanley Dean Witter April 2000
- T. Malone, J. Yates, and R. Benjamin, "Electronic Markets and Electronic Hierarchy: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies," *Communications of the ACM*, Vol.30, 1987.
- _____, "The Logic of Electronic Markets," *Harvard Business Review*, 1989(May-June).
- The New Measurement for Success in the Digital Economy, USWeb/CKS March 2000
- Varun Grover and James T.C. Teng, E-commerce and the Information Market, *Communication of the ACM*, Vol 44, No.4, 2001.
- Warren, D. Raisch, The Emarketplace Strategies for Success in B2B ecommerce, Macgrawhill, 2001.
- "B2B e-commerce Investment Perspective," Durlacher Research March 2000
- "Lessons from the Past - 10 B2B Thoughts," William Blair & Company June 2000

A Study on the Business Models of B2B eMarketplace

Won-Gil, Cho*

Abstract

A classification was provided of various business models that are currently found in internet electronic commerce(business-to-business as well as business - to consumer).

Some of these models are essentially an electronic re-implementation of traditional forms of doing business, such as e-shops. Many others go far beyond traditional business such as value chain integration and seek innovative ways to add value through information management and a rich functionality. Creating these new business models is feasible only because of the openness and connectivity of the internet.

This study explored independent and industry-backed current and future business models that are emerging in the B2B electronic market industry, as well as value -added service models for the Net market maker industry. The protected rapid growth of B2B electronic market will cause a highly competitive environment. The B2B electronic market that deliver on real lasting value will dominate and ultimately earn for themselves a long-term place in the landscape of the new economy.

* Dept. of International Trade, Namseoul University