

인터넷 경매시장과 M&A : 옥션 vs 온켓

❖ 초기 인터넷 경매시장 경쟁구도

1998년 4월 국내 최초로 '옥션'이 경매서비스를 시작하면서 국내 인터넷 경매시장은 형성되기 시작했다. 이후 1999년 9월 '이세일', 10월 '셀피아', '와와', 그리고 2000년 5월 삼성물산이 '삼성옥션', 2000년 7월 데이콤이 '데이콤옥션'을 통해 경매 서비스를 제공했다. 2000년 말 국내 인터넷 인구 중 약 10% 정도가 이용할 정도로 국내 인터넷 경매시장은 급속도로 성장했다.

2000년 국내 소비자 인터넷 경매시장의 규모는 약 5,826억 원에 달하는 것으로 추정됐고 C2C와 B2C를 주로하는 국내 총 148개 업체 중 실질적으로 경매서비스를 제공하고 있는 업체가 약 71개에 달하는 것으로 조사됐다. 하지만 실질적으로 대금결제까지 완료된 경매를 기준으로 할 경우 인터넷 경매시장의 규모는 약 3,496억 원에 이를 것으로 추정됐다. 옥션이 경매시장을 지배하고 있는 가운데, 셀피아, 이세일, 와와 등 벤처기업과 대기업 계열인 삼성옥션, 데이콤경매가 도전하는 양상이었다. 이처럼 치열하게 진행되던 국내 인터넷 경매시장의 주도권 경쟁은 새로운 전기를 맞게 되었다.

경매 서비스업계의 공룡기업인 미국의 '이베이'가 2001년 2월 15일 옥션의 대주주로부터 주식의 50%를 인수했다.

❖ eBay의 옥션 인수와 업계 평정

옥션은 1996년 3월 '일사량 정보'라는 상호로 설립되었다. 1998년 4월 국내 처음으로 인터넷 경매서비스를 개시했고 2000년 6월 코스닥시장에 상장했다. 옥션은 국내 인터넷시장의 58.8%(2000년 기준)라는 지배적인 점유율을 차지하게 되었다.

한편, 미국 이베이는 아시아시장에 진입하기 위하여 2000년 2월 일본의 NEC와 합작투자를 통한 신규회사 설립(eBay Japan) 방식으로 일본시장에 진입했다. 하지만 일본 업체와의 경쟁에서 동서양의 문화적 차이 등을 극복하지 못하고 사실상 일본 시장으로의 진입에 실패했다. 이베이는 아시아시장으로의 진입을 위한 경영상의 전략적인 수정을 필요로 하였다. 이 때 대안으로 선정된 것이 한국시장으로 진입이다. 일본 시장 진입의 실패를 교훈으로 당시 국내 인터넷 경매시장의 선두주자였던 옥션을 인수하게 된 것이다. 인수 이전인 2000년 기간 중 영업손실이 자그마치 약 146억 원에

달하던 옥션을 무려 약 3,000억 원의 천문학적인 금액으로 인수했다. 경매 1위 업체인 옥션을 이베이가 인수한 것에 대하여 2, 3위 기업이던 셀피아와 이세일은 이셀피아로 2000년 2월 합병을 했다. 또, 대기업계열인 삼성옥션과 데이콤 옥션은 사이트를 폐쇄하고 경매사업에서 전격 철수하게 되었다.

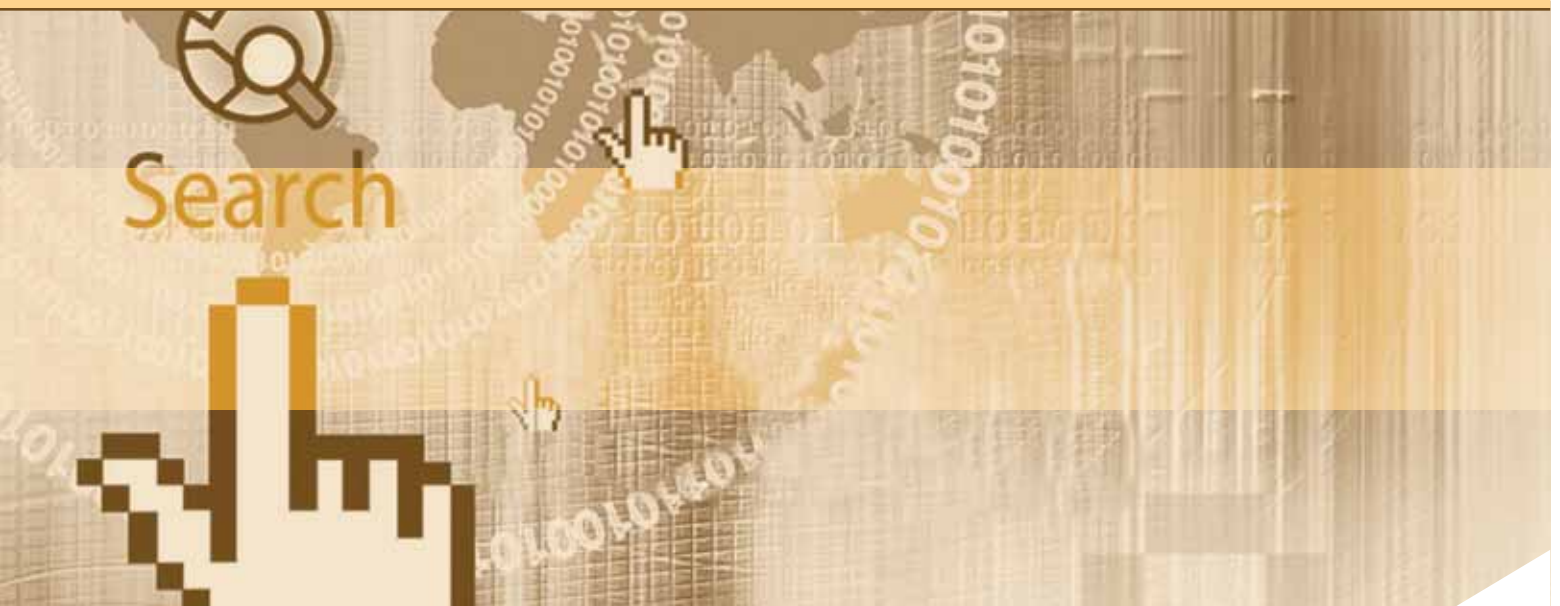
이로써, 국내 인터넷 경매시장은 옥션, 이셀피아, 와와의 3파전으로 정리되었지만 사실상 옥션이 지배적 사업자로 독주하고 이셀피아와 와와의 존립이 어려울 것이라는 전망이 나왔다.

❖ 온켓의 진입과 도전

이베이가 옥션을 성공적으로 인수한 이후에도 계속 대표이사의 직위를 유지하던 이금룡 사장은 2002년 7월 대표이사 직을 사임하고 옥션을 떠났다. 그리고 그는 전자지불서비스 업체인 코스닥 상장기업 (주)이니시스의 이사로 선임되면서 대표이사로 취임했다.

이금룡 사장은 옥션에서의 성공적인 비즈니스를 토대로 이니시스에서 신사업으로 2003년 10월 경매사이트인 '온켓'을 오픈하며 옥션과의 경쟁을 시작했다. 당시 전자상거래에 능한 이금룡 사장과 이니시스의 만남은 옥션을 견제하기에 충분한 만큼의 위력을 갖추었다는 평가를 받았다.

이금룡 사장은 이마켓플레이스 사업을 론칭하며 초기 130여억 원을 투자하면서 적극적인 공세에



나섰다. 초기에는 하루 1,300여명의 판매자가 등록하고 등록 물품도 3만 개를 넘을 정도로 효과를 거두었다. 2004년 4월에는 온켓 회원수가 150만 명을 돌파하며 성공의 발판을 마련했다. 하지만 2004년 12월 온켓 사업부를 이니시스에서 물적 분할하고 2005년 3월 다음커뮤니케이션에 90%의 주식(42억 원)을 매각했다.

당초의 기대와는 달리 이니시스가 온켓을 통한 경매서비스 사업에서 실패하게 된 원인은 B2B에 강한 이니시스가 B2C사업을 무리하게 전개하다보니 경매사업에 대한 이해부족으로 발생한 것으로 분석됐다. 비록 사장이 충분한 지식과 노하우를 가졌다 할지라도 회사 시스템과 조직원들이 B2B 및 B2C사업에 대한 이해와 지식이 부족했기 때문에 이 같은 문제가 발생한 것이다.

이니시스로부터 박통을 이어받은 다음커뮤니케이션은 옥션의 높은 벽을 넘지 못하고 '다음온켓(이후 상호변경)'에 대해 2006년 11월 다음커머스를 대상으로 제3자 배정 방식의 유상증자를 통해 신주발행(50.5%)을 통한 자금을 투입했다. 이는 비용절감 및 사업영역의 수직계열화를 통한 시너지효과를 기대하고 이루어졌다. 하지만 이러한 구조조정에도 불구하고 다음온켓은 아직까지 이렇다 할 성공적인 조짐이 보이지 않고 있다. 다음온켓의 2005년과 2006년 회계연도 영업수익은 각각 54억 3,800만원과 93억 9,600만원, 영업비용은 120억 2,100만원과 134억 1,800만원을 기록했고, 영업손실은 65억 8,300만원, 40억 2,100만원을 나타냈다.

❖ M&A의 성공 및 실패 요인

이베이스는 글로벌 성장을 위한 해외시장 진출 시 사이트를 직접 개설(영국, 캐나다, 이탈리아 등)하거나, 현지 국내 회사와 합작(일본, 호주 등)하거나, 혹은 현지 업체를 인수(독일, 한국, 프랑스 등)하는 3가지 방법을 채택하고 있다. 특히 인수를 하는 경우, 선도업체를 인수함으로써 시장점유율을 단시간에 높이는 전략을 사용한다.

옥션은 이베이스에 피인수된 이후 수익 위주의 경영전략을 펼치면서 매출액과 당기 순이익이 급증하면서 국내 인터넷시장에서 최강자의 지위를 유지하고 있다. 이베이스는 인수 이후에도 이금룡 사장을 대표이사 직에 계속 유지하는 등 조직의 안정을 꾀하면서 성장보다 수익성 위주의 내실을 기하면서 한국 시장에서 성공적인 M&A를 하였

다. 그 후 2004년 9월 이베이스는 나머지 지분 50%에 대해 주당 12만 5,000원(최초 M&A시 주당 인수가격은 2만 4,000원)에 공개매수를 하고 코스닥 상장을 폐지하는 대신 독자적 경영을 해오고 있다. 이에 반하여 다음커뮤니케이션은 다음온켓 M&A를 통한 경매서비스 사업으로의 진입이 사실상 실패로 돌아갔다. 그 이유는 무엇일까? 이베이스는 이미 인터넷 경매사업을 영위하면서 그에 대한 노하우를 충분히 알고 있으면서 국내 1위의 시장 선도업체를 인수하여 성공했다. 그러나 다음온켓은 대표이사에 대한 의존과 기대로 시작하면서 회사조직이 경매 사업에 대한 이해 부족으로 성장을 도모하기 어려웠다.

그리고 신설업체로서 선발 업체인 옥션과 경쟁을 하기에는 소비자 인지도가 떨어지고 사업운영상의 노하우가 부족했다. 또한 다음커뮤니케이션도 신사업에 대한 욕심으로 경매 사업의 성공요소에 대한 충분한 이해 없이 M&A를 함으로써 문제점들이 계속 이어졌다. 이후 국내 이마켓플레이스 시장이 점점 성장하면서 'GS이스토어', '애플' 등 새로운 진입자들이 나서면서 경쟁이 점점 치열해져 가고 있다.

이처럼 점점 레드오션이 되어가는 경쟁에서 생존하려면 무엇보다 새로운 경쟁전략(생존전략으로서 합병을 통한 경쟁력 확보)에 나서야 할 것이다.