

중소기업의 전자무역 활성화를 위한 가상기업 중개기관 연구

A Study on the Promotion of e-Trade Metamediary for the Small Companies

이의영(Eui-young Lee)

군산대학교 교수

목 차

- | | |
|------------------------|--------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 중소기업의 전자무역과 가상기업 | 참고문헌 |
| III. 전자무역 중개기관의 활성화 전략 | |

Abstract

Korea has actively promoted the Comprehensive Plan for the e-Hub. The policies of Korean government could promote the e-business environment and market conditions in legal and infrastructure terms, but not much of business itself. The reason for this limited success in the e-Trade may result from the broken linkage between government policies and business strategies as well as the business and technical innovation. In this paper, we analyze the more effective and economic solution for this recovery of broken link in terms of Metamediary. The most successful role of metamediary should compose of three functions - facilitator, collaborator and web service provider. Each of these function is clarified in more detail with the emphasis on the collaboration between the Universities and the government-supported corporations.

Key Words : e-trade Meta-mediary, facilitator, collaborator, web-service provider (WSP)

I. 서 론

2002 월드컵의 성공적인 개최와 더불어 한국경제에 대한 IT강국으로서의 이미지 부각은 새로운 도약을 위한 전략적 육성산업에 대한 정부의 의지와 노력이 상당한 평가를 받았다는 자부심과 이에 부응한 한국기업들의 변화와 혁신이 벤치마킹을 위한 기업전략의 패러다임으로 인정받고 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다. Forrester Research사의 시장예측에 따르면 e-marketplace를 통한 전세계의 글로벌 전자상거래 규모는 2000년의 8억달러에서 2004년에는 4,000억달러로 무려 500배의 성장가능성을 제시하고 있다.¹⁾ 이와 같은 폭발적인 전자상거래의 발전 전망이 흔히 말하는 거품의 붕괴 (burst of e-bubble) 이후에 발표된 자료라는 점에서 상당히 중요한 의미를 갖는다. 즉, 전자상거래는 단순히 한 시대의 열풍과 같은 기업경영의 하나의 패러다임에서 벗어나 실질적인 경제활동의 기반으로 더욱 내실 있고 고객 및 이익지향적 (customer & profit-oriented)인 수단으로 작용한다는 점에서 우리에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

특히, 유념할 것은 전자무역(e-trade)이나 종합거래포털사이트로서의 e-마켓플레이스의 진화추이로 하겠다. e-마켓플레이스의 발전으로 인하여 공급망관리(SCM)와 같이 생산과 조달, 판매 등의 전문적인 기업들에 의한 경영기능의 분화 및 전문화와 이에 따른 통합과정(collaborative process)이 새로운 전략적 육성분야로 주목을 받게되었다는 점이다.

특히 전자무역의 인프라가 되는 인터넷의 기반구조 측면에서 볼 때, ISDN에 의한 정보기반을 추진해 온 일본에 비하여 한국은 ADSL에 의한 신속하고도 경제적인 접근에 의해 25백만 명의 초고속 인터넷 사용자에 의한 57%의 보급률로 전세계에서 가장 주목받는 국가의 하나로 성장하였으며,²⁾ 이는 규모에 관계없이 중소기업이라 할지라도 전자무역의 활성화를 위한 진입장벽에 있어 대기업과 동등한 입장에서 적극적으로 참여가 가능하다는 점에서 중소기업이 상대적으로 취약한 한국경제에는 더욱 중요한 정책분야로 부상하고 있다. 이에 따라 정부는 1998년부터 매년 중소기업의 전자무역 활성화정책을 국가적 중점사업의 하나로 추진해오고 있으며 이를 위한 기반구조나 정책적 지원은 세계 어느 나라에 못지 않다고 할 수 있다.

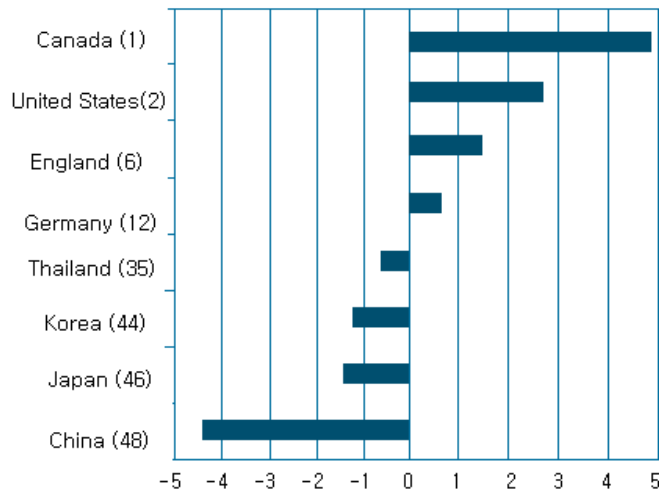
한편, 이러한 좋은 여건에도 불구하고 정부의 정책이나 IT산업의 발전이 실질적인 의미에서 중소기업의 전자무역 활성화에는 별로 긍정적인 효과가 나타나지 않고 있다. IT강국을 위한 정부의 다양한 정책적 지원이 실질적인 기업의 매출성가로 이어지지 않고 있기 때문이다. 이는 정부의 정책과 기업의 경영전략, 그리고 시장의 기술적 발전과의 3가지 요소가 협업적인 기능을 발휘하지 못하기 때문으로

1) Forrester Research 자료, 2001,11. (참조: <http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Summary/0,1338,11070,00.html>), 산업자원부, “정부의 전자무역 육성시책”, 2002.5.에서 재인용.

2) 정보통신부, 2002. 6. 정보통신부와 한국인터넷정보센터(kmic)에 따르면 2002년 6월 현재 한국의 인터넷 사용자는 25,650,000명이며 이는 인구대비로 58%의 보급률로서 2001년말의 24,380,000명(보급률 56.6%)에 비해 1.4%의 성장을 기록하고 있다.

풀이된다. <표 1>은 이러한 정부의 정책이 연결고리의 부재로 심각한 위기상황에 처해있음을 알려주는 비교계량적 접근으로, 전자무역의 활성화지수(eMEI)로 본 한국의 상대적인 글로벌 전자무역의 규모는 대상국가 중 44위에 머물러 상당히 취약한 것으로 나타나고 있으며 특히 미국은 물론, 인도나 태국보다도 그 비중이 낮은 것으로 나타나고 있다. 이러한 전자무역의 상대적인 침체의 원인은 바로 정책적 지원이나 기술기반이 실질적인 기업의 판매전략과 상당한 괴리관계에 있기 때문으로 풀이된다. 그러한 연결고리의 부재는 바로 시장밀착적 정책(marketability of policies)의 활성화에 의한 촉매기능이 전자무역의 핵심적 성공요인으로 부상되는 이유이기도 하다.³⁾

<표 1> 글로벌 e-마켓플레이스 활성화 지수(eMEI: e-Market Export Index)⁴⁾



자료: Forrester Research, "eMEI Report" 2001. 1, 산업자원부, "전자무역종합육성시책", 2001.5. p.4. 에서 재인용.

본 연구에서는 이러한 연결고리의 주체를 그 기능과 역할의 측면에서 새롭게 정의하기로 한다. 특히, 최근에 주목을 받고 있는 글로벌 가상기업의 시각에서 이러한 중개자의 기능과 역할을 보다 구체적인 현장 밀착형 대안 (market-oriented strategies)으로 제시하기 위한 패러다임을 유도하는 데 본 연구의 목적이 있다. 따라서 이하에서는 이러한 중소기업의 전자무역 활성화 방안을 전자무역의 다중중개자(Metamediary)의 시각에서 조명해보고 이를 위한 구조적, 기능적 역할을 모색해 보고자 한다.

3) D.K. Rigby, F.F. Reichheld and P. Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Feb. 2002, pp.101-108. 단순한 네트워크 인프라의 제공이나 이익지향과 거리가 먼 전략적 고려에 의한 전자무역 활성화 전략은 한계가 있으며 이익과 시장에 밀착된 현실적인 전략의 중요성을 제시하고 있다.

4) Forrester Research, January 2001. 전자무역 활성화 지수 = 세계 e-MP 수출량에서 차지하는 비율 - 세계 총수출량에서 차지하는 비율. eMEI가 0이라면 이는 수출비중과 전자무역의 비중이 같음을 의미하며 음(-)의 지수는 전자무역의 소극적 수용국을 의미한다. 보다 자세한 것은 최용록, "Comparative Study on the Global e-Trade Promotion Policies", 『무역학자 전국대회 발표논문집』, 한국무역학회, 2002, pp.35-46. 참조.

Metamediary란 전자무역의 전문적 활동에 상대적으로 취약한 중소기업들을 대상으로 하여 이들간의 협업적인 연계기능을 기반으로 상품 및 정보의 흐름과 관련하여 정보를 활용한 다양한 절차적 기능의 통합을 추진하는 중심기업이라고 정의할 수 있다.⁵⁾ 마치 연구개발에서 조달, 생산, 판매, 물류 등의 모든 경영기능을 통합적으로 주도하는 가상기업의 주도업체와 유사한 기능을 수행하는 보다 광범위한 의미에서의 제4자물류업체(4PL: The 4th party logistics)로 볼 수도 있다.⁶⁾

II. 중소기업의 전자무역과 가상기업

1. 중소기업의 전자무역 선행연구 분석

인터넷혁명의 초기 유형으로 등장한 전자상거래는 단순히 시간과 공간적 제약을 탈피한 새로운 판매 및 마케팅의 경영기능의 고도화를 목표로 한 기업활동이었다. 그러나 점차 다양한 경영기능의 전자적인 매체활용과 더불어, 생산은 물론, 연구개발에서 소비 및 사후관리와 같은 전사적(全社的) 경영기능의 복합화가 추진되면서 전자상거래를 중심으로 하는 물류, 생산, 재무관리 등 다양한 경영기능의 통합적 처리를 위한 전자무역이 급격하게 확산되기에 이르렀다. 이러한 전자무역은 곧 기업내부와 외부활동간의 제한을 철폐하면서 글로벌 아웃소싱과 기업간 국제협력을 극대화한 가상기업(Virtual Enterprise)으로 발전하면서 전자무역의 새로운 기법의 개발과 더불어 기업경영의 새로운 패러다임으로 정착되고 있다. 아울러 초기의 e-비즈니스 성격이 기존의 전자상거래와 연결되어 보다 글로벌한 차원에서 통합적으로 다국적 생산과 판매를 연계하는 새로운 개념의 전자무역(e-Trade)으로 까지 발전하고 있는 것이다. 따라서 전자무역은 전자상거래를 포함하는 보다 포괄적인 기업경영기능의 통합적 정보처리에 초점을 두고 있는 반면, 전자무역은 이러한 경영기능을 판매기능을 중심으로 국제적인 차원으로 확산시켜가고 있다는 점에서 전자상거래의 기능적 확산형태로 볼 수 있을 것이다.

본 연구에서는 전자무역을 보다 광범위하게 정의하여 국내의 전자상거래는 물론, 전자조달, 전자물류 등 전자적 수단을 통하여 정보를 활용한 모든 경영기능의 기능적 협력(Collaboration)을 포함하는 국가간 다중적 활동이라 하겠다.⁷⁾ 이와 같이 전자무역을 단순한 마케팅이나 상거래를 포괄하는 모든 기

5) Metamediary의 개념과 기능에 대해서는 최용록, “전자무역의 실증연구와 증대기능에 관한 가설”, 한국무역학회, 『무역학회지』, 28권5호, 2003. pp. 259~276. 참조.

6) 제3자물류가 생산과 판매의 거래 당사자에 대한 제3자적인 입장에서 객관적이고 전문적인 물류의 총괄적인 대행을 주선하는 대등한 입장의 업체로 정의되는 데 비하여, 제4자물류란 이러한 생산과 판매 및 소비의 모든 경제활동을 통합적으로 조정하며 관리하는 보다 우월적 기능관리를 담당하여 모든 경영기능을 외주관리(outsourcing)와 전략적 제휴에 의해 처리하는 다양한 관련기업들의 총체적 집합체로서의 가상기업의 주도적 기업이라 할 수 있다. (최용록, “국제물류에 있어서 제4자물류의 기능과 역할”, 『무역학회지』 26권5호, 한국무역학회, 2001.12. pp.143~164, 참조)

7) 최용록, 『전자상거래와 전자무역 개론』, 두남출판사, 2003. 1. pp.10~15.

업 경영기능의 정보에 의한 통합활동으로 볼 때, 전자무역이란 인터넷, EDI 등 디지털 수단을 통하여 다양한 경제주체간 국제적으로 발생하는 상거래활동 및 이를 지원하는 기관과의 지원활동을 총체적으로 규정하는 의미이다.⁸⁾

한편, 중소기업의 전자무역 활용과 관련된 연구는 매우 다양한 시각에서 전개되고 있다. Hoffman et al(1995)은 Web을 상업적 매개체로 활용하면 고객에게는 선택정보의 다양화로, 기업에게는 판매 및 분배비용의 절감을 가져올 수 있다고 하면서, 이러한 website를 그 내용에 따라 search engine형, mall형 등 6개로 구분하여 콘텐츠중심의 website 마케팅 활성화 방안을 제시하였다. 특히 Griffith와 Krampf(1998)는 중소기업의 경우를 예로 들어 업종이나 제품들이 다양하며 이러한 상품의 특성을 활용한 web마케팅의 필요성을 제기하였다.

Web 마케팅에 관한 이러한 고전적 연구가 주로 웹사이트의 내용을 중심으로 고객의 흥미를 유발해야 한다는 당위적 접근이었던 점에 비하여, Chang et al(1997)은 전략적 접근방법이 보다 중요하다는 점을 강조하고 있다. Angehrn과 Meyer(1997)은 거래비용이론(transaction cost approach)에 기초하여 최적의 공급자를 찾기 위한 구입자들의 쇼핑지침서를 제시하여 보다 구체적인 마케팅의 기본방향을 제시하고자 하였다. 한편, Asokan et al(1997)은 이러한 전략 못지않게 중요한 것이 거래 당사자간의 의사소통으로 보고 정보채널과 의사소통채널, 분배채널과 거래처리채널과 같은 4개의 수단에 의한 웹마케팅 활성화 전략을 제시하고 있다. 이러한 제반 연구에 기초하여 종합적인 질충이론으로 손달호(2001)는 중소기업의 특성을 주목하여 on-line과 off-line간의 배송형태와 유형 및 무형의 상품적 특성을 매트릭스로 결합한 마케팅 전략을 제시하고 있다.⁹⁾

한편, 이러한 소프트웨어적인 웹사이트의 내용이나, 도구 또는 전략에 따른 마케팅활성화 전략과는 다른 방향에서 마케팅의 선행조건이 되는 인프라에 관한 연구도 다양하게 이루어지고 있다. 대표적으로 손용석(2000)은 국내 중소기업의 실정을 분석하고, 정보화에 특히 소외되기 쉬운 중소기업들에게 있어 무엇보다 필요한 마케팅 활성화 방안으로 지역적인 네트워크의 구축이 필요함을 역설하였다. 지역적 정보의 제공과 이를 활용한 지역밀착적 마케팅이야말로 중소기업에게 가장 중요한 차별적 경쟁력을 가져올 수 있다는 것이다.¹⁰⁾ 이러한 지역적 네트워크의 구축은 중소기업에게 특히 중요한 바, 이강빈(2001)은 시장 선점을 위하여 전세계적으로 업종별 인터넷 B2B E-marketplace구축과 인터넷무역 결제 시스템 개발 등 경쟁이 격화됨에 따라 전자무역 인프라를 조기에 구축해야 할 것이라고 강조하고 있다.¹¹⁾

따라서 선행연구들을 종합적으로 정리하면 중소기업의 전자무역 활성화를 위해서는 하드웨어적인

8) 최용록, 『전자상거래와 인터넷무역』, 두남출판사, 2000, pp.465-469.

9) 손달호, “중소기업에서 Web마케팅의 인터넷 도구에 관한 연구”, 『중소기업연구』, 23권 4호, 한국중소기업학회, 2001, pp. 179~198.

10) 손용석, “지역 중소기업을 위한 정보화 구축전략”, 『중소기업연구』, 22권 2호, 한국중소기업학회, 2000, pp. 45~64.

11) 이강빈, “인터넷무역을 이용한 지역산품수출 활성화방안 연구”, 『무역학회지』, 26권 2호, 한국무역학회, 2001, pp. 85~124.

인프라의 구축과 웹사이트의 적극적인 활용을 통한 마케팅 전략이 병행되어야 함을 알 수 있다. 그러나 후자의 마케팅 전략은 기업이나 상품에 따라 다양하게 전개되므로 현실적인 중소기업의 전자무역 활성화 정책 내지는 전략은 주로 전자의 인프라 및 기본적인 홈페이지의 구축에 있었다고 하여도 과언이 아닐 것이다. 그러나 이러한 하드웨어적인 접근이야말로 실질적인 중소기업의 판매를 지원하는 데는 상당한 한계가 있다고 할 수 있다.

2. 중소기업의 가상기업 선행연구 분석

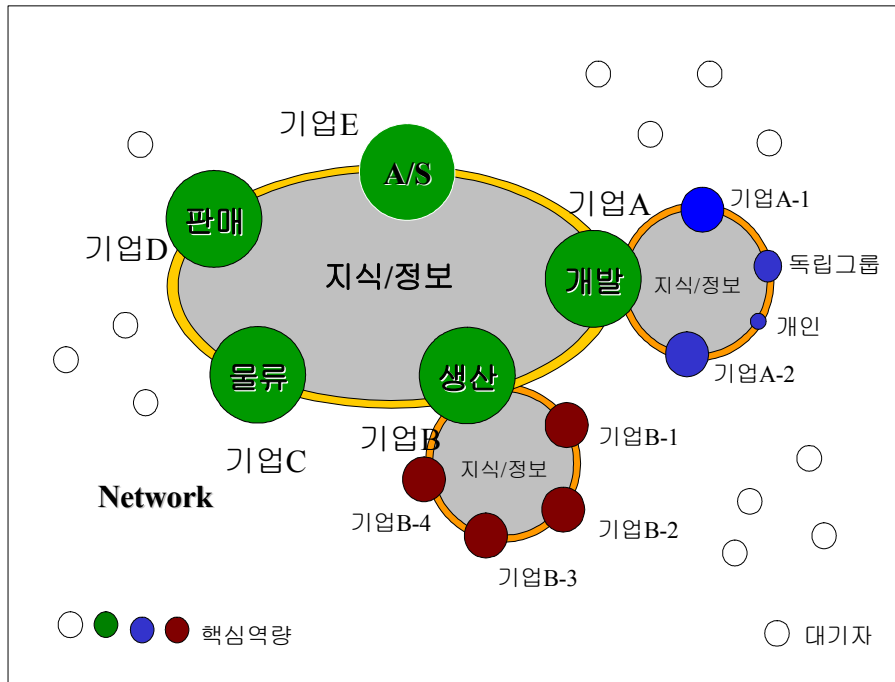
중소기업의 전자무역과 관련된 다양한 정책, 전략 및 인프라 지원에 관한 연구는 가장 중요한 핵심 요소를 간과하고 있다. 그것은 전자무역이라는 전문적이고 복합적인 고도의 국제적인 경영전략을 수행함에 있어서 인력과 경험이 부족한 중소기업에게는 심각한 도전이 된다는 점이다. 이런 시각에서 강조되는 것이 전자무역과 관련된 가상기업과 그 주도기업으로서의 제4자물류(4PL, 4th Party Logistics)인 다중 중개기관의 역할이라 할 것이다.

가상기업(Virtual Corporation)이란 시간과 공간의 제한이 없는 사이버 공간을 통하여 생산이나, 재무 인사관리와 같은 내부적인 기능은 물론, 조달이나 운송 물류와 같은 외부적 기능까지도 포함하는 기업 활동의 부분 또는 전부를 통합적으로 추진하는 기업 또는 기업군(group of companies)을 말한다.¹²⁾ 즉 독립적인 기업들, 즉 생산업체, 공급업체, 디자인 유통업체, 심지어 경쟁관계에 있는 업체들이 전략적 제휴나 합작관계를 통해 형성하는 기업네트워크로서 특정 목적을 달성한 후에는 해체되는 한시적인 기업형태, 비용과 핵심기술을 공유하는 등 각 기업의 장점을 집합하여 이의 상승효과를 도모함으로써 단일기업으로서의 얻을 수 없는 최고의 성과를 창출하는 것이 목표다. 가상기업은 기업조직이 거대하고 복잡해지면 환경변화에 대한 신속한 대응이 어렵고 반대로 소규모 기업일 경우 자원부족 등으로 인해 효과적 사업추진이 어렵다는 기존의 한계를 극복하고자 하는 데서 출발한다. 따라서 환경 및 고객의 욕구변화에 대한 적응력이 뛰어나면서도 외부자원을 효과적으로 활용할 수 있는 유연한 조직형태를 취하게 된다. 즉 정보기술에 의해 연결된 조직으로 자체의 독자적인 사무실이나 조직 직급체계가 없고 수시로 그 모습을 변경할 수 있는 미래의 기업형태라 할 수 있다.

특히 이러한 가상기업은 국제적인 공급망관리(GSCM, Global Supply Chain Management)의 차원에서 매우 중요한 의미를 가지며 중소기업이 자신의 핵심역량을 중심으로 해외진출하는 중개기관 내지는 매개수단으로 활용하는 집합적 협업체로서의 그 중요성이 강조되어야 한다.

12) 최용록, 『전자상거래와 e-비즈니스 개론』, 두남출판사, 2003. p. 607.

<그림 1> 가상기업 개념도

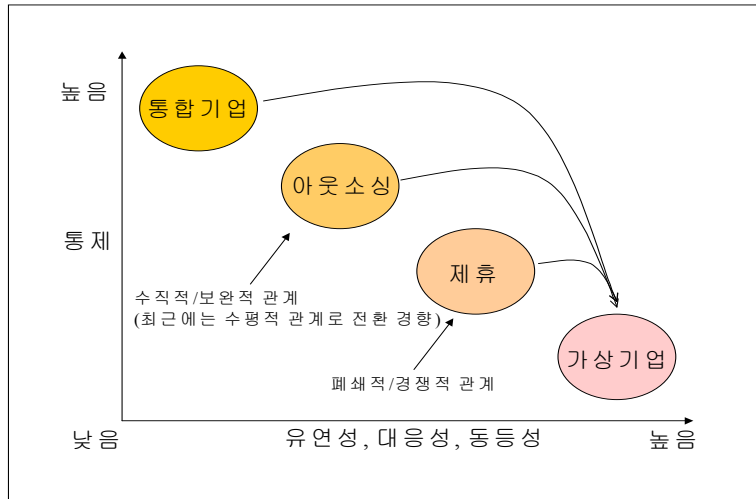


자료: 최용록(2003), 전계서. p. 608

특히 가상기업은 그 기업들의 협업적 성격에 있어서 <그림 2>에 나타난 바와 같이 초기의 전략적 제휴의 형태에서 국내 모기업과 해외 현지자회사간의 통합단계에 이르기까지 다양하게 전개될 수 있으며 초기에는 폐쇄적 쌍방관계 위주에서 최근에는 개방적인 파트너의 다각화 단계로까지 발전하고 있다. 이러한 개방형 가상기업의 구축에는 제4자물류로서 생산에서 소비에 이르는 다양한 경제적 기능의 전환과 관련된 통합적 협업자로서의 다기능 중개기관의 전문화되고 체계적인 역할이 매우 중요함은 물론이다. <그림 2>에 나타난 가상기업이 기존의 기업간 협력형태인 전략적 제휴나 아웃소싱 등과 뚜렷이 구분되는 점은 다음과 같다.

첫째, 가상기업은 경계를 초월하여 핵심역량간의 결합을 추구한다. 여기에서 ‘경계’라 함은 시간, 공간, 조직, 업종, 및 국가의 경계를 의미한다. 통합기업은 제품의 Life-Cycle 전 과정에 필요한 역량을 가능한 한 기업내부에서 신규 부서의 생성이나 신규설비의 도입 등 기업의 규모 확대를 통해 충족시킨다. 그러나 가상기업에 참여하는 기업들은 각자 특화된 부분 즉, 핵심역량에 기업의 자원을 집중하고, 그 밖의 핵심역량은 상호간의 협력관계를 통해 획득하여 결합한다.

<그림 2> 기업간 협력형태의 발전



핵심역량간의 결합은 시간과 공간, 조직 등의 경계를 뛰어 넘어 가능하다. 가상기업에 참여하는 기업은 글로벌 네트워크를 통해 서로 다른 시간대(time-zone)에 있는 참여기업과 실시간 정보 공유와 24시간 업무수행 및 동시공학적인 협업이 가능해 제품의 lead-time을 크게 축소할 뿐만 아니라, 참여기업간의 공간적 분산은 글로벌 시장 접근의 측면에서 가상기업의 장점으로 부각되고 있다.

가상기업의 두 번째 특성은 스위칭(switching) 즉, Plug & Play 방식의 운영 절차이다. 가상기업은 앞서 언급한 핵심역량을 기반으로 개방된 환경에서 파트너를 탐색하고 선택하여 구성된다. 그러나 환경의 변화에 매우 민감하게 반응하여 사업기회에 영향을 주는 변화가 발생하면, 이에 적합한 핵심역량을 갖고 있는 기업으로 참여기업을 교체(스위칭)함으로써 변화에 유연하고 신속하게 대처한다. 가상기업에 참여하는 기업들은 이 스위칭 원리에 따라 가상기업에 참여하기도 하고 빠져 나오기도 하면서, 마치 프로젝트를 기반으로 생성 및 소멸되는 매트릭스 조직과 같은 역할을 하게 된다.

가상기업의 세 번째 특성은 학습조직(learning organization)이다. 학습조직은 조직 구성원이 스스로 새로운 지식의 창조, 획득, 공유 등의 활동을 통해 변화하는 환경에 적응할 수 있도록 끊임없이 자기 변신을 할 수 있는 조직을 의미한다. 가상기업은 참여 주체 간에 고도로 발전된 형태의 지식 공유 체계를 수립함으로써 외부의 핵심역량으로부터 생성되는 지식에 폭 넓은 접근을 허용하고, 또한 시장변화에 따라 역동적으로 파트너를 교체함으로써 새로운 지식의 유입을 가능하게 하여 가상기업 자체가 학습조직화를 위한 강력한 도구로 활용되는 특성을 갖는다. 그리고 기업은 지속적으로 변화하는 환경에 적응하기 위해서는 학습조직화를 통해 자기의 핵심역량을 개발하고 유지하여야 한다.

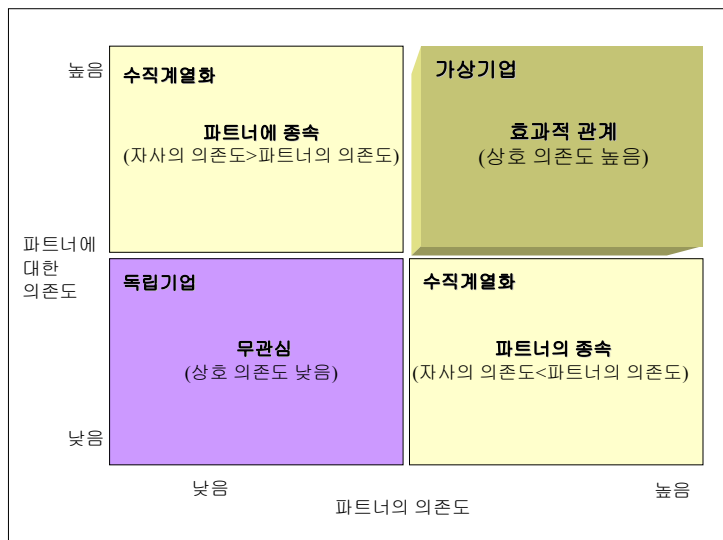
가상기업의 네 번째 특성은 참여기업간의 동등한 관계를 들 수 있다. [그림2]에서 보는 바와 같이 가상기업은 통제의 정도가 가장 낮은 기업간 협력 구조이다. 이는 가상기업에 참여하는 주체간의 관계

가 힘의 다소에 의한 종속적 관계라기보다는 상호 의존성과 신뢰를 바탕으로 하는 상생(win-win)의 관계이며, 가상기업을 이끄는 리더를 중심으로 자율적으로 움직이는 조직형태라는 것을 의미한다.

가상기업의 마지막 특성은 상호보완 및 상호의존의 관계이다. 가상기업은 고객의 요구와 새롭게 발생한 시장기회에 민첩하게 대응할 수 있는 능력을 제공할 뿐만 아니라 완제품 생산에 있어 한 기업의 취약한 부분 즉, 양질의 부품, 프로세스, 또는 자원/기술 등을 외부에서 조달함으로써 고품질의 완제품을 비용 효과적으로 생산 가능하게 해야 한다. 이를 위해 가상기업에 참여하는 기업들은 상호 보완적인 핵심역량을 보유하고 있어야 한다. 앞서 언급한 것처럼 기업간의 보완관계에 의한 상호의존성이 높을수록 참여 기업간의 동등한 관계를 이루는 가상기업의 구현이 가능하다. <그림 3>에 나타난 바와 같이 기업 상호간에 의존도가 낮은 경우에는 상호 협력의 필요성을 느끼지 못해 기업별로 독립적인 경영을 수행하게 되며, 어느 한 기업의 의존도가 상대방에 비해 월등히 큰 경우에는 기업간의 협력관계는 수립되지만, 의존도가 더 높은 기업이 그렇지 않은 기업에 종속되는 모습으로 나타난다.

한편, 중소기업의 전자무역은 이러한 가상기업의 협업적 지원활동에 의한 수출활성화가 절대적으로 필요하며, 특히 전자무역과 관련된 심리적, 실질적인 진입장벽의 제거를 위한 중개기관의 역할은 아무리 강조해도 지나침이 없다고 할 것이다. 이하에서는 이와 같은 중소기업의 전자무역 지원을 위한 가상기업의 주도적 다기능 중개기관의 기능과 역할에 대해 살펴보고 이에 대한 활성화 방안을 모색해 보고자 한다. 그러나 중개기관의 개념적 특성을 논하기 위해서는 먼저 전자무역의 기반구조와 환경을 이해하여야 할 것이다.

<그림 3> 기업간 상호의존도 관계



참고자료: 최용록(2003), 전계서, p. 649.

3. 중소기업의 전자무역 환경과 구조

전자무역은 흔히 가상공간인 인터넷을 통해 상품에 대한 소개와 협상을 위주로 하는 전자상거래 또는 Web 마케팅과 EDI¹³⁾ 등을 통하여 상거래 지원을 위한 기관간의 상류활동(Commercial Distribution)¹⁴⁾을 위주로 하는 경영기능의 통합적 처리로 그 역할과 기능이 분화된다고 할 수 있다. 전자의 B2C 기능은 현재 정부가 집중적으로 지원해주는 중소기업 정보화 지원사업의 핵심적인 사항인 홈페이지 및 웹카탈로그 제작 지원과 검색사이트의 등록지원 등을 통하여 활발하게 진행되고는 있으나 실질적인 판매에 이르는 경우가 극히 드물고, 세계적인 전자상거래 사이트인 아리바(<http://www.ariba.com>)나 verizon(www.bigbook.com), 유러페이지(www.europages.com) 등에 비해서도 자동검색, 자동매칭시스템 등 다양한 기능적 차원에서 상당히 취약한 것이 사실이다.

반면에, KNET과 KLNET을 중심으로 한 한국의 통관 및 물류자동화 구축사업은 정부의 적극적인 지원에 힘입어 세계적인 수준에 이르렀다고 할 수 있으나 이는 극히 부분적인 수준에 머물고 있고, 다양한 기업간의 협력을 통한 가치사슬관리(VCM)나 공급망 관리(SCM) 등 B2B의 핵심적 기능인 기업간, 기관간 경영기능의 협업(Collaborative management)의 차원에서는 거의 불모의 단계라고 하여도 과언이 아니라 하겠다.¹⁵⁾

위에서 살펴 본 바와 같이 전자무역의 활성화는 기업 활동의 상거래 측면뿐만 아니라 기업간에 일어나는 비즈니스 프로세스 등 포괄적인 e-비즈니스 영역을 파악하는 데 있는 만큼, 전자에 해당하는 중소기업의 웹마케팅은 물론, 이러한 판매를 지원하는 물류 및 생산 등 다양한 기업들간의 협업적 자동화(collaborative automation)의 현황을 분석하고자 한다. 전체적으로 볼 때 대기업이 전자무역 시스템의 보유 및 활용측면에서 앞서가고 있으며, 이는 대기업의 전문화 및 분화된 업무의 통합적 처리가 비교적 쉽고 투자단위당 비용 및 효율이 탁월하기 때문이다. 그러나 전자무역의 핵심적 사항이 기업의 규모에 상관없이 진입장벽이 낮고 규모의 경제에 구애받지 않는다는 점을 감안할 때, 중소기업의 인프라 구축 및 활용은 더욱 권장되어야 할 것으로 보인다.

결국, 정부의 중소기업 정보화 지원사업이나 전자무역 활성화 정책 등은 중소기업의 실질적인 경영 활동과 연계되지 않는다면 시스템은 있더라도 활용은 극히 취약한 사상누각이 될 수 있다는 점에서 정부의 지원정책과 기업의 경영전략 및 기술기반간의 연계를 활성화시킬 필요가 있다.

13) 전자문서교환(electronic data interchange)이란 기업간 업무처리에 있어서 종래의 종이로 된 문서나 서류를 교환하는 대신 컴퓨터로 처리할 수 있는 구조화되고 표준화된 양식으로서 자체네트워크를 통하여 데이터를 교환하는 방식을 말한다.

14) 상류활동(商流 活動)이란 전자무역을 경제주체간의 상거래를 포함한 경제활동의 절차적 흐름을 말하며 크게 마케팅에서 시작하여 판매, 운송 및 물류, 결제로 이르는 과정을 말한다.

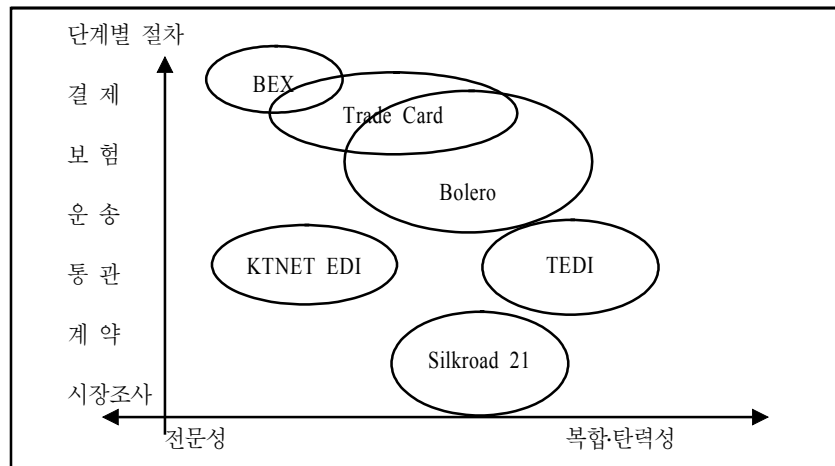
15) Charles Trepper, *E-Commerce Strategies*, Microsoft Press, 2000, pp.4-5. 전자상거래의 핵심적 요소로 경영기능의 분산적 처리와 이를 위한 협업기능을 가장 강조하고 있으며 이를 위한 협업의 주체로서 가상기업(virtual enterprise)의 개념을 제시하고 있다.

Ⅲ. 전자무역 중개기관의 활성화 전략

1. 전자무역의 협업적 패러다임

정부의 정책적 효과가 전자무역의 실질적인 활성화에는 상당히 미흡한 이유가 바로 다양한 중개기능의 역할부재에서 비롯되었음을 앞에서 밝힌 바 있거니와 이러한 역할은 기업의 경영전략 차원에서 더욱 중시되어야 한다. 전자무역의 가장 중요한 속성이 기업내외의 협업적 성격이라고 한다면, 이러한 협업기능을 조정, 관리하며 그 기반을 제공할 수 있는 제3의 중개기관이야말로 전자무역의 필수적 역할인 것이다. 물론 전자무역의 다양한 특성과 단계별 절차를 모두 수용하는 총괄적인 의미에서의 중개기관은 전세계적으로 존재하기가 무척 어려운 것이 현실이다. 그러나 전자무역의 부문적인 협업기능을 전세계적으로 공유하기 위한 전자무역의 협업적 중개기능을 담당하는 새로운 사업들은 다양한 분야에서 부상하고 있으며 대표적인 전세계 주요 사업별 경영전략의 패러다임을 살펴보면 <표 2>와 같다.

<표 6> 전세계 글로벌 전자무역 중개사업 전략의 패러다임



표에 나타난 바와 같이 Bex¹⁶⁾나 Tradecard¹⁷⁾는 주로 글로벌 전자무역의 결제를 위해 기존의 신용장을 전자화 하는 방향으로 중개기능의 전문서비스로 출발하였으며, Bolero¹⁸⁾는 운송을 위주로 하는 전

16) BeXcom(<http://www.bexcom.net>): 싱가포르에서 설립되어 세계 주요 무역거래지역을 네트워크화하여 B2B 전자무역 (e-Trade)를 가능하도록 한 서비스이다. 이 서비스는 모든 지불 수단이 언제든지 가능한 세계 최초의 사이트라는 점에서 의의가 있다.
 17) 세계무역센터협회(WTCA)가 중심이 되어 주로 미국계 기업들의 적극적인 참여로 시작된 트레이드카드사업은 무역관련 서류의 전송과 대금의 결제 방법을 전자화하려는 사업을 말하며, 한국에서는 KNET이 국별 대표자 자격으로 참여하고 있다.

자식 선하증권을 추진하는 전문적인 서비스로 출발하였으나 Bolero Surf와 같은 전자결제로 그 기능의 복합화를 추진하고 있다. 한국의 KTNET이 주로 통관을 중심으로 하는 전문적 중개기능을 강조하는 반면, 일본의 TEDI¹⁹⁾는 보다 탄력적이면서도 통관뿐 아니라 운송 및 보험 등의 복합기능을 강조하는 방향으로 진화하고 있다. 한국의 Silkroad21 역시 산업자원부가 주축이 되어 거래선 검색용으로 활용되어오다가 점차 다기능을 위한 포털사이트로의 진화를 서두르고 있다고 할 수 있다.

이러한 시각에서 볼 때, 전자무역을 지원하는 중개업자들의 경영전략 역시 특정 분야 또는 단계별 절차에서 시작하여 점차 다기능화, 복합화되어 가고 있음을 알 수 있으며, Bolero와 같이 엄격한 전문성에서 Tradecard와 같이 현지국가의 제도적 환경에 유연하게 대처할 수 있는 탄력적이고 호환성이 강한 중개기능의 방향으로 진화하고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 중개사업자들의 경영전략을 자세히 관찰하면, 전자무역의 활성화를 위한 경영전략의 통합적인 중개기능의 확보를 위해 급속도로 그 기능의 복합화, 다양화를 전개함과 동시에 각자의 진영별 차별화를 강조하면서 각국의 기업들을 회원으로 확보하고자 하는 치열한 경쟁이 전개되고 있음을 알 수 있다.

특히, 대부분의 전자무역 중개사업들이 한국을 중심으로 하는 동북아 또는 싱가포르나 홍콩 등을 시범대상이나 전략시장으로 간주하여 강력한 침투전략을 통하여 상대적인 선도적 지위를 얻고자 노력하는 만큼, 이러한 중개기능의 경영전략을 정확하게 이해하고 지정학적인 한국의 위상을 최대한 활용하기 위한 다양한 노력들이 요청된다 하겠다. 다양한 중개서비스들이 차별화정도가 높을수록 이들을 연계하는 호환성 있는 연계서비스의 개발 및 제공을 위한 기술적 우위가 매우 중요한 전략적 분야로 이에 대한 기반기술은 이미 XML을 중심으로 하는 다국적 기업들에 의해 호환성과 표준화의 새로운 패러다임으로 수용되어가고 있다.

2. 전자무역 Metamediary의 개념과 추진방향

앞에서는 중소기업의 전자무역 활성화를 위해서는 판매 중심의 전자상거래나 기업간 또는 부서간 정보의 공유와 협업을 위한 경영기능의 통합 및 자동화의 양대 축이 필수적임을 살펴보았다. 그러나 중소기업의 경우, 전자무역의 이러한 상거래 기능이나 통합 자동화 기능은 상당한 학제간 전문지식과 경험이 필요한 분야로 매우 복잡하고 객관적으로 추진해야 할 필요가 발생하게 된다. 중소기업의 전자무역을 위한 이러한 특성으로 인하여 세계 각국은 시장의 자율에 맡기던 중전의 미국입장이나, 정부의 주도적 역할을 강조하던 유럽식 정책방향에서 크게 선회하여 정부와 민간부문의 협조와 공동노력을

18) Bolero.net 서비스는 금융기관간의 국제 통신망을 운영하고 있는 SWIFT와 세계 해운업계의 상호 보험조합인 TT Club에 의해 1994년 구축되어 왔으며, 1999년 상용화가 개시되어 국내에는 우리은행과 삼성전자 등이 가입하였고, KTNET은 한국측 파트너로 참가하고 있다.

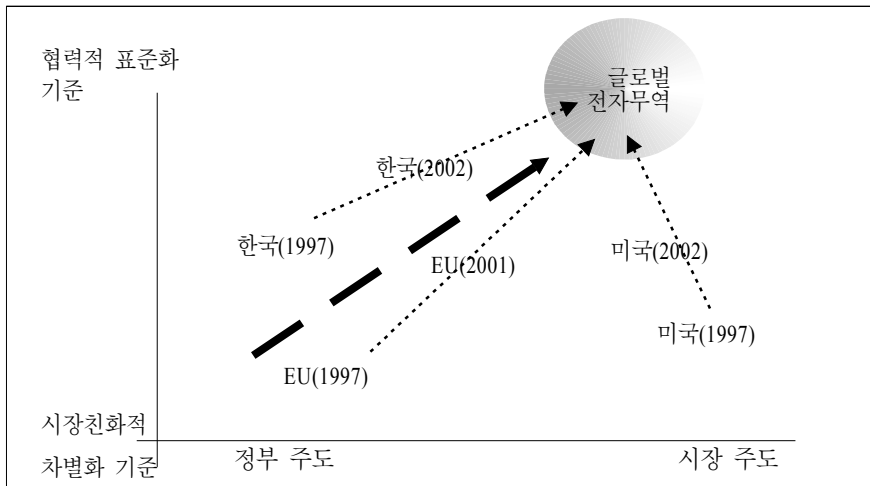
19) 일본의 전자무역 관련기업들이 협회를 중심으로 추진한 산업계의 시장표준(de facto standard)를 중심으로 제정한 무역과 관련된 기업간 전자문서교환방식을 말한다.

강조하는 방향으로 통합되고 있다.

<그림 5>에 나타난 이러한 각국 정책의 기본 방향, 즉 패러다임의 변화는 보다 호환성(co-operability)을 강조하는 협력적 기능을 강조하는 인프라 정책과 더불어 지나치게 시장의 자율에 맡기거나 정부 주도의 강력한 유혹에서 벗어나 민관합동의 구체적인 실천가능한 정책과 전략을 지원하는 방향으로 전환하고 있음을 보여준다. 따라서 버블경기를 거치면서 전자무역에 대한 각국의 정책 방향 역시 개별 기업의 실질적인 경영성과를 증시하는 경향으로 바뀌어 가고 있음을 알 수 있다.

따라서 한국의 경우, 그동안 정부의 중소기업의 IT화, 즉 인터넷 인프라의 구축이나 중소기업형 ERP 등 다양한 솔루션의 제공이나 홈페이지 제작운동과 같은 정보화의 두 가지 정책적 방향 역시 중소기업과 그들이 직면하는 시장에 대한 특성을 도외시하였기 때문에 중소기업의 실질적인 판매 및 이익 증대에 전자무역의 역할은 최소한에 그칠 수밖에 없었던 것이다. 물론, 중소기업의 전자무역 추진이 중소기업 자체적인 노력으로만 추진될 수 없음은 자명하다. 여기에 중소기업의 전자무역을 지원하는 보다 전문적이고도 객관적인 제3의 조직적 노력이 필수적으로 강조될 수밖에 없다.

<그림 5> 각국별 전자상거래 정책의 패러다임



자료: 최 용복, “Comparative Study on the Global e-Trade Promotion Policies”, 『전국무역학자 학술대회 발표논문집』, 2002.8.

따라서 정부의 포괄적인 지원을 개별 중소기업의 전자무역 특성에 맞도록 조정하고, 활용을 촉진하며, 기업들의 실질적인 필요를 충족시키기 위한 제3의 중개기관으로서 Metamediary제도의 도입을 적극적으로 모색하여야 할 것이다. Metamediary란 정보를 활용한 다중 중개상으로 번역될 수 있으며 전자무역의 중개상 또는 중개기관을 뜻하는 intermediary와 이러한 중개상의 다기능적인 역할을 의미하는

Meta의 합성어로 정보를 활용한 생산, 판매, 물류 등 다양한 기능을 통합적으로 연계처리하는 e-무역 상사의 기능적 표현이라 하겠다(Metamediary = Meta(다중) + Information(정보) + interMediary(중개상)의 합성어).

우리가 잘 알고 있는 Dell 컴퓨터는 소비자의 주문은 물론, 부품의 조달에서 판매와 배달에 이르는 모든 기능을 외부기업들과의 전략적 제휴로 추진해 경영기능의 분화와 전문화를 극대화하고, 이를 다시 통합적으로 처리하여 경영기능의 경쟁적 생산성 향상을 가져오고 있다. 국내에는 아직 이러한 Metamediary의 기능을 충족한 정보와 지식 중심의 가상기업이 등장하지 않고 있다. 다만, SCM에 의하여 상호 생산재고의 최소화를 유도하고 있는 삼성SDI와 삼성전자간의 기업간 협력적 생산이 초기단계에서 주목할 만한 노력으로 받아들일 수 있을 것이다. 전자무역의 복합적이고 전문적인 기능을 중소기업이 최대한 활용하여 실질적인 매출이나 이익 증대를 가져오기 위해서는 이러한 협업적 분화와 전문화를 통한 객관적인 외부의 지원이 절실한 것이다²⁰⁾. 전문인력의 양성이 어렵고, 전자무역과 같은 전문적인 첨단경영기법의 도입이 어려운 중소기업에게 Metamediary와의 연결은 따라서 필수적인 성공요소가 하겠다.

3. 전자무역 중개기관의 활성화 방안²¹⁾

정부의 전자무역 활성화 정책은 대부분 입안단계에서부터 전문성이 높은 중소기업협회나 한국무역협회와 같은 공익적 민간단체에 의해 영향을 받은 바가 크다고 할 수 있다. 이런 까닭에 정책적으로 독점적 중개기능을 갖는 중개기관, 즉 Metamediary의 시장지향적 패러다임의 활용여부는 매우 중요한 의미를 갖는다. 그러나 현실적으로 이러한 정책의 상향적 중개기관이 하향적 추진을 위한 중개기능을 겸하는 경우가 많아 자칫 독점적 사고의 틀에서 벗어나지 못할 수 있음을 주의해야 한다. 특히, 전자무역의 다층적 구조와 복합적 특성을 감안할 때, 중개기능의 성과에 대한 평가기준이 시급히 마련되어야 하며, 정책의 효과 역시 보다 계량적이고, 시장 또는 산업경제 전체의 이익 차원에서 합리적으로 평가받을 수 있도록 개선되어야 한다.

따라서 실증분석의 결과로부터 파생된 심각한 괴리를 극복하고 정책과 전략, 그리고 기술기반간의 연계기능을 회복하기 위한 중개기관의 도입의 필요성을 절감하며 그 필요성의배경으로 다음과 같이 전자무역 중개기관의 도입가설을 세가지로 제시하고자 한다. 먼저 전자무역은 다양한 기관들이 정보를 공유하며 동시공학적으로 경영활동이 추진되는 부분이 많은 까닭에 이들 기관간의 협력적 활동에 대한 필요성과 그 효과는 더욱 커지게 된다. 이에 따라 경영전략의 협력자 (collaborator)로서의 전자무역

20) 정부가 2002년부터 추진하고자 하는 정보화혁신전문기업기업이나 2003년부터 도입하기로 한 e-무역종합상사는 Metamediary의 한 유형으로 볼 수 있다.

21) 최용록, "중소기업의 수출활성화를 위한 사이버종합상사 활성화방안", 『중소기업연구』 21권 2호, 중소기업학회, 1999,12, pp.287 ~ 317.

중개기관의 활성화 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째로 전자무역과 관련된 기관간의 동시다발적인 협업기능 (simultaneous multi-tasking)이 추가될수록, 협력적 중개기능을 위한 전자무역 중개기관의 선택가능성은 높아진다.

둘째로 전자무역은 시간과 공간의 제약을 받지 않는 개방형 인터넷에서 진행되므로 무엇보다 중요한 것이 당사자 자치의 거래활동을 보장하는 사회적 신뢰기반이라 할 수 있다.²²⁾ 예컨대 정부의 독점적 통관EDI의 제공자인 한국무역정보통신(KTNET)은 정책에 의한 진입장벽으로 인한 대표적인 중개기관이라 할 수 있다. 정부의 규제에 의한 전자무역의 중개기관은 계약의 이행과정에 대한 신뢰기반을 강화시켜준다는 의미에서 다음과 같이 정책적 기반의 촉매자 (facilitator)로서의 역할이 필요하다.

마지막으로 웹 사이트의 방문빈도 (TFN)와 전자무역의 효과가 반비례관계에 있다는 실증결과는 정부의 기술지원 및 IT인프라의 보급여부에도 불구하고 이를 적극적으로 활용하기 위한 접근의 용이성과 활용의 편리성이 결여된다면 복잡한 기술이 오히려 전자무역의 효과를 떨어뜨릴 수도 있다는 점에서 심각한 문제가 아닐 수 없다. 따라서 보다 복잡해져가는 전자무역의 도입과 확산을 지원하기 위한 기술적 기반의 서비스제공자 (web-service provider)로서의 역할이 필요하다.

IV. 결 론

전자무역은 이미 세계적인 업체들에 의해 Web Service라는 형태로 또는 Bolero와 같은 중개서비스로 주도권을 위한 심각한 경쟁이 확산되어가고 있으며, 여기에 한국시장이 중요한 위치를 점하고 있음은 매우 중요한 시사점을 주고 있다. 우리 정부 역시 PAA(범아시아무역협력체)를 비롯한 다양한 무역자동화의 국제협력을 주도하고 있다는 사실과 매년 새롭게 조정된 국가적 차원의 전자무역 활성화정책이 한국의 경쟁력을 보다 강화시키고 있다고 할 수 있다.

그러나 전자무역의 활성화를 위해서는 무엇보다 Metamediary로서의 다양한 중개기능이 필요하며, 그러한 다양한 기능 중에서 핵심이 되는 전략적 고려사항을 촉매적 기능, 협업적 기능, 그리고 기술적 지원 기능으로 요약해 보았다. 물론, 이러한 기능 역시 현실적으로 구체화되기 위해서는 보다 현장밀착적이고, 성과지향적인 시각에서 다듬어져야 하며, 여기에 정부와 기업, 그리고 IT업체들의 노력이 더욱 요구된다고 하겠다. 특히, Metamediary의 중개적 기능이 객관적이고 전문적인 시각에서 추진되며, 나아가 전문인력의 양성과 지역적 개발의 형평성 유지라는 차원에서 산학협동에 의한 Metamediary의 기능개발을 지속적으로 추진해야 한다.

본 연구는 IT강국으로서 인프라구축에는 성공하였다 할 지라도 실질적인 판매증대나 경영활성화에

22) Kasper, Wolfgang & Manfred E. Streit. 1998. *Institutional Economics. Social Order and Public Policy*, Cheltenham, UK: Edward Elgar. p. 201.

도움이 되지 못하는 취약한 전자무역의 정책 및 전략적 패러다임의 전환에 대한 필요성을 부각시켰고, 나아가 이를 해결하기 위한 기본적인 방향을 Metamediary라고 하는 e-무역상사를 중심으로 제시하고자 하였다. 다만 연구의 한계로서 이러한 Metamediary의 성공적 수행을 위한 한국기업의 벤치마킹 사례의 발굴과 이를 위한 정부 및 민간차원의 노력을 보다 실무적인 입장에서 구체화된 연구가 뒤따라야 할 것으로 보인다. 따라서 향후의 연구과제로는 이러한 구체적인 통계적 검증과 사례분석을 통하여 도출된 통합적 노력을 바탕으로 새로운 전자무역의 Hub Korea로 거듭나기 위한 솔루션의 개발, 통합적인 마케팅 기법의 개발과 같은 실무중심의 미시적인 경영전략에 관한 연구뿐만이 아니라 이러한 Metamediary를 지원하기 위한 보다 효율적이고 예측가능한 정부의 정책적 지원방향을 정리하는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

- 손달호, “중소기업에서 Web마케팅의 인터넷 도구에 관한 연구”, 『중소기업연구』, 23권 4호, 한국중소기업학회, 2001. pp. 179 ~ 198.
- 손용석, “지역 중소기업을 위한 정보화 구축전략”, 『중소기업연구』, 22권 2호, 한국중소기업학회, 2000. pp. 45 ~ 64.
- 이강빈, “인터넷무역을 이용한 지역산품수출 활성화방안 연구”, 『무역학회지』, 26권 2호, 한국무역학회, 2001. pp. 85 ~ 124.
- 이경전, “B2B 전자상거래의 문제 제기”, 『산업정보화와 B-TO-B 전자상거래』, KAIST Workshop, 2002. 5. pp. 83 ~ 88.
- 최용록, “Comparative Study on the Global e-Trade Promotion Policies”, 『무역학자 전국대회 발표논문집』, 한국무역학회, 2002. pp. 35~46.
- _____, “전자무역의 실증연구와 중개기능에 관한 가설”, 한국무역학회, 『무역학회지』, 28권5호, 2003. pp. 259~276.
- _____, “국제물류에 있어서 제4자물류의 기능과 역할”, 『무역학회지』 26권 5호, 한국무역학회 2001.12. pp. 143 ~ 164.
- _____, 『전자상거래와 e-비즈니스 개론』, 두남출판사, 2003.
- _____, “중소기업의 수출활성화를 위한 사이버종합상사 활성화방안”, 『중소기업연구』 21권 2호, 중소기업학회, 1999.12. pp. 287 ~ 317.
- 산업자원부, 전자상거래 활성화 종합대책, 2000.2.
- _____, 전자무역 확산 국가전략, 2001.4. & 2002.6.

- 산업자원부-한국전자거래진흥원, 『2002 전자무역 연보』, 2002,
- Angehrn A.A. & Meyer J. F., "Developing Internet Strategies: Insights from the Banking Sector", *Information System Management*, 1997. pp. 37 ~ 43.
- Asokan N., Jenson P., Steiner M. & Waidner M., "The State of the Art in Electronic Payment Systems", *IEEE Computer*, 1997. pp. 28 ~ 34.
- Afuah A. and C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill, 2001.
- Catherine L. Mann, S.E. Eckert & S.C Knight, *Global Electronic Commerce: A Policy Primer*, Institute for Intl. Economics, 2000, p. 144.
- Chang L., Arnett K.P., Capella L.M. & Beaty R.C., "Web Sites of the Fortune 500 Companies: Facing Customers Through Home Pages", *Information and Management* No. 37, 1997. pp. 335 ~ 345.
- Charles Trepper, *E-Commerce Strategies*, Microsoft Press, 2000.
- Elias M. Awad, *Electronic Commerce*, Prentice Hall, 2002.
- Griffith D.A. & Krampf R.F., "An Examination of the Web-based Strategies of the Top 100 U.S. Retailers", *Journal of Marketing: Theory and Practice*, 1998. pp. 12 ~ 22.
- Harry B. DeMaio, *B2B and Beyond: New Model Built on Trust*, John Wiley and Sons Inc., 2001,
- Hoffman D.L., Novak T.P. & Chatterjee P., " Commercial Senarios for the Web: Opportunities and Challenges", *Journal of Computer-Mediated Communications*, 1995. pp. 1 ~ 20.
- John Hagel III & John S. Brown, "Your Next IT Strategy", *Harvard Business Review*, 2001,Oct, pp. 105~113.
- Darrel K. Rigby-F.F. Reichheld and Phil Schefter, "Avoid Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 2002.Feb. pp. 101~109.
- Micro Soft, *.Net My Services*, Micro Soft Press, 2001,