

e-마켓플레이스는 확장될 것인가? : 성공요인과 장애 해결 방안에 관한 사례 연구

Can e-Marketplaces be expanded?: A Case Study on Success Factors and Obstacles of e-Marketplaces

김치현 (Chy Heon Kim) 공군사관학교 교수부 인문사회처 경제경영학과
김준석 (Joon S. Kim) 연세대학교 경영대학 교수

요 약

e-마켓플레이스의 영역이 지속적으로 확장될 것이라는 낙관적인 예측에도 불구하고 이에 대한 반론도 꾸준히 제기되어 왔다. 많은 선행연구들이 e-마켓플레이스의 성공적 구축을 방해하는 여러 장애요인을 제시하였고 현실적으로도 e-마켓플레이스의 성공 사례가 드문 편이다. 따라서 본 연구의 목적은 e-마켓플레이스의 확장 가능성을 살펴보고, e-마켓플레이스가 지속적으로 확장하기 위해서 어떤 요소를 극복하고 관리해야 하는지를 알아보는 데 있다. 이를 위하여 성공한 e-마켓플레이스의 사례를 분석하였다.

선행 연구와 사례 분석을 통해 연구된 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 자산 특수성과 제품 복잡성이 높은 시장에서도 e-마켓플레이스가 성공적으로 구현될 수 있으므로, e-마켓플레이스의 영역이 지속적으로 확장될 것을 예상할 수 있었다. 둘째, 그러나 정보기술의 발전에 의해 e-마켓플레이스의 영역이 자동적으로 확장되는 것이 아니며, e-마켓플레이스의 확장 시 발생하는 여러 장애 요소를 극복하기 위하여 기술적, 사회적, 그리고 서비스 관련 분야 등 다양한 차원의 요소를 고려하고 문제를 해결하는 e-마켓플레이스 기업의 역량이 e-마켓플레이스의 영역 확장에서 매우 중요함을 알 수 있었다.

키워드 : e-마켓플레이스, e-마켓플레이스 확장, 자산 특수성, 제품 설명의 복잡성

I. 서 론

일반적으로 e-마켓플레이스는 다수의 판매자와 구매자가 온라인에서 상거래를 수행할 수 있는 가상의 시장을 뜻한다(이태연, 2001). 특히 인터넷과 정보기술은 시장 참여자의 탐색 비용과 조정 비용을 감소시킬 수 있기 때문에(Bakos, 1991, 1998; Malone 등, 1987, Lee 등, 1996a; 1996b), 인터넷 기반의 e-마켓플레이스는 전통적 시장에 비해 시장을 활성화시킬 수 있는 가장 진보된 형태의 시장으로 인식되고 있다(이태연, 2001;

ARIBA Inc., 2000; Forrester Research, 1999; Goldman Sachs, 1999; Kaplan 등, 1999; BCG, 2000).

많은 학자들은 e-마켓플레이스가 지속적으로 성장할 것으로 예측하여 왔다(Malone 등, 1987). Malone 등(1987)은 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 낮은 제품에서는 시장 구조가 유리하며 그 반대의 경우에는 계층구조(Hierarchy)가 유리하지만, 정보기술이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성을 효과적으로 지원할 수 있기 때문에 전자 시장의 영역이 지속적으로 확장될 것으로 주장하였다. Bakos(1998)는 e-마켓플

레이스가 시장 거래의 비효율성을 제거하고 최적의 자원 분배를 제공할 수 있으며 특히 차별적 시장에서 큰 효과를 나타낼 것으로 주장하였다.

그러나 전자 시장이 지속적으로 확대될 것이라는 주장에 대한 반론도 제기되어 왔다. Clemons 등(1993)은 거래에 따른 위험을 줄이고 안정적 제품을 구입하고자 하는 기업은 e-마켓플레이스를 이용하기 보다 장기적인 파트너십을 가진 형태를 선호할 것이라는 ‘중간 이동 가설(move to the middle hypothesis)’을 제시하였으며, Bakos 등(1993)은 구매자가 협상력을 가지기 위하여 공급자에게 인센티브를 주어야 하기 때문에 시장 구조가 e-마켓플레이스의 형태가 아니라 최적 공급자 수를 가진 다이애드(dyad)의 형태를 가질 것을 주장하였다. 현실적으로도 e-마켓플레이스의 성공 사례는 소수이다. 데이터넷(www.datanet.co.kr)은 국내 B2B e-마켓플레이스가 약 200개 정도로 추산되지만 이 중 24개만이 실질적으로 온라인 거래가 가능하며 이들의 성공 여부도 아직 불투명한 것으로 보고하였다. e-마켓플레이스의 미래도 2002년 이후 비관적으로 받아들여져 이에 대한 투자도 점차 둔화되는 실정이다(전자상거래연구조합, 2002).

이 연구의 목적은 e-마켓플레이스가 지속적으로 확장하기 위해서 어떤 요소를 극복하고 관리해야 하는지 알아보는데 있다. 일반적으로 연구 주제에 대해 “어떻게” 또는 “왜”라는 질문이 제기되고 연구자가 연구 대상을 통제할 수 없을 때 사례연구 방법이 채택된다(Yin, 1984). 사례 연구 방법은 실무자들의 지식을 습득하고 그것으로 이론을 개발하는데 적합하다(Benbasat 등, 1987). 따라서 본 연구에서는 연구 목적 달성에 적합한 사례 연구 방법이 채택되었다.

본 연구는 실무적인 관점에서 e-마켓플레이스를 운영하거나 구축하고자 하는 기업에게 e-마켓플레이스의 확장 가능성과 성공 요인을 제시함으로써 e-마켓플레이스의 성공적 구축을 위한 참고자료를 제시할 수 있을 것이다. 또한 학문적으로는 실무자의 경험을 통찰함으로써 e-마켓플레이스의 확장 가능성을 제시하고, e-마켓플레이스의 성공을 위해 중요하게 고려해

야 할 변수를 도출해 이를 향후 e-마켓플레이스 연구에 참고할 수 있도록 한다는 점에서 의의를 가진다.

II. 이론적 배경

2.1 e-마켓플레이스의 영역 확장

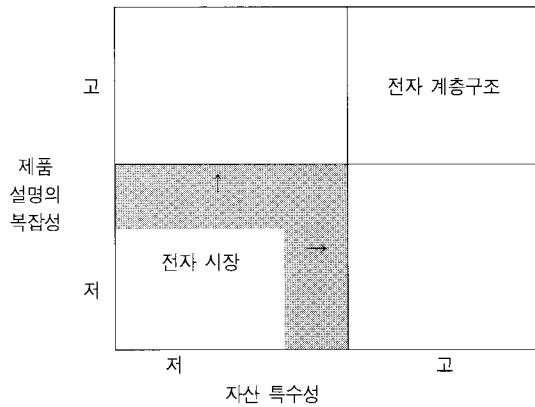
e-마켓플레이스의 영역을 정의하는데 있어 기준이 되는 논의는 (1) Kaplan 등(2000)의 구매 물품의 종류와 구매 형태를 기준으로 하는 E-hub 분류, (2) Malone 등(1989)의 e-마켓과 e-하이어나키의 분류, (3) BCG (Boston Consulting Group) 등의 퍼블릭(public) e-마켓플레이스와 프라이빗(private) e-마켓플레이스의 분류, 그리고 (4) 산업자원부 등의 업종별 분류(예: 무역 및 종합 분야, 기계 및 산업용 자재 분야 등)가 있다. 그러나 이 중에서 Kaplan 등(2000)과 BCG의 분류는 현존하는 e-마켓플레이스를 분류하고 있기 때문에 e-마켓플레이스가 기존 기업의 하이어나키 구조를 대체하면서 새로운 영역으로 확장된다는 사실을 나타내기에는 한계가 있다. 또한 산업자원부 등의 업종별 분류를 기준으로 “t 시점에는 ○○개의 업종에서 t+1 시점에서는 ○○개의 업종으로 e-마켓플레이스가 확장 또는 축소되었다”로 e-마켓플레이스의 확장 및 축소를 나타낼 수 있다. 그러나 산업자원부 등에서 쓰는 업종의 구분이 모호하고 업종의 수를 임의적으로 나누고 통합한 경우가 많다. 반면 Malone 등(1989)이 제시한 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이라는 기준은 e-마켓플레이스와 e-하이어나키를 나눔에 있어 학문적으로 다수의 연구자에 의해 인정을 받을 뿐만 아니라 e-마켓플레이스와 e-하이어나키의 확장 및 축소를 가장 잘 나타낼 수 있는 틀로 판단되었다. 그러므로 본 연구는 Malone 등(1989)의 틀을 e-마켓플레이스의 확장을 나타내는 틀로 사용하였다.

또한 Malone 등(1989)은 Williamson(1975, 1979, 1980, 1981)의 주장을 바탕으로 다양한 요소가 시장과 하이어나키 구조에 중요한 영향을 미칠 수 있으나 자신들이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성을 중심

으로 e-마켓의 확장을 설명한 이유는 정보기술로 인해 변화될 수 있는 대표적인 요인이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이기 때문임을 언급하였다(Malone, 1989, p.486). 본 연구도 정보기술, 특히 인터넷이 e-마켓플레이스 영역의 확장에 영향을 미치고 있다는 사실을 고려하여 Malone 등(1989)의 기준에 따라 e-마켓플레이스 영역을 설정하였다.

Malone 등(1987)은 제품 속성을 크게 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성으로 나누고, 정보기술의 발전으로 인해 전자 시장이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장까지 지속적으로 확장될 것으로 주장하였다. 자산 특수성이란 제품이 시장에서 최적의 시장성을 가지기 위하여 전문화되고 특수한 투자가 지속적으로 이루어져야 하는 속성이다(Williamson, 1985; Malone 등, 1987). 예를 들어 전문화된 기계, 특정 목적으로 설계된 복잡한 컴퓨터 시스템, 특정 부문에 필요한 전문적 기술 등은 자산 특수성이 상대적으로 높은 제품이나 서비스이다(Malone 등, 1987; 이호근 등, 2001). 제품 설명의 복잡성(complexity of the product description)이란 잠재적 구매자가 구매선택을 할 때 어느 정도 상세한 정보가 필요한가를 의미한다(Malone 등, 1987; Kaplan 등, 1996). 예를 들어 증권, CD, 책 등은 간단하고 표준화된 정보만으로도 설명이 가능하므로 제품 설명의 복잡성이 낮다. 반면 부동산, 중고 자동차, 보험 제품이나 정보시스템 등은 설명을 위하여 많은 정보가 필요하므로 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높다. 그리고 자산 특수성이 높은 제품은 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높다(Malone 등, 1987).

Malone 등(1987)은 지속적으로 발전하는 정보기술이 자산 특수성이 높고 제품 설명의 복잡성이 높은 제품을 효과적으로 지원할 수 있기 때문에 <그림 1>과 같이 전자 시장의 영역이 지속적으로 확장될 것으로 주장하였으며, 이후 다양한 연구자들이 이와 같은 의견을 제시하였다. Bakos(1991)는 컴퓨터와 통신 기술의 발달이 판매자의 초과 이익을 제거하므로 시장 구조가 완전 경쟁의 형태를 가진 전자 시장의 형태로



<그림 1> 시장 지배 구조의 구분과 전자 시장의 확대

발전할 것으로 예측하였고, Kambil 등(1998)은 e-마켓플레이스가 실제 제품의 흐름과 정보의 흐름을 분리시켜 거래 효율성을 높이고 고객 맞춤화를 가능하게 할 수 있는 진보된 기능을 가지고 있음을 제시하였다.

2.2 e-마켓플레이스 영역 확장의 장애 요인

그러나 e-마켓플레이스가 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장에서는 쉽게 구축되지 못하므로 e-마켓플레이스의 확장이 한계가 있을 것이라는 주장도 제기되고 있다.

첫째, 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 제품은 물리적 제품 없이 정보만으로 시장 참여자에게 설명되고 온라인으로 거래되기가 쉽지 않다(Lee 등, 1996). e-마켓플레이스 기업이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 제품을 취급하기 위해서는 그 산업에 대한 전문적 지식을 획득하고 많은 교육과 훈련을 받아야 하며 다양한 노력을 기울여야 하기 때문이다(Kambil 등, 1998). 그러나 이런 노력에도 불구하고 제품으로부터 그에 관한 정보를 분리하기가 용이하지 않고, 인터넷이라는 매체를 통해 정보를 전달하고 거래를 구현하기가 쉽지 않다.

둘째, 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장은 시장 참여자 간의 정보 비대칭성이 높고 가격 안정성이 낮은 시장이므로 판매자와 구매자는 시장의

기능을 이용하기 보다 계층 구조나 파트너십의 형태를 선호하기 쉽고 e-마켓플레이스의 구축이 쉽지 않다(Bakos 등, 1993; Clemons 등, 1993). 정보 비대칭성이란 판매자와 구매자의 정보가 동일하지 않음을 의미한다(Bakos 1998). 가격 안정성이란 제품의 가격 변화 정도 및 변동폭을 의미한다(이호근 등, 2001). 가격이 크게 변동하거나 자주 바뀌는 제품은 가격 안정성이 낮은 제품이다.

자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높으면 시장 참여자 간의 정보 비대칭성이 높아지고 제품 가격이 불안정하다. 왜냐하면 판매자가 구매자에게 제품의 정확한 정보를 제공하기가 어렵고, 때때로 정확한 정보가 제공되지 않으므로 발생할 수 있는 초과 이익을 얻을 수 있기 때문이다. 그리고 구매자는 제품 구매를 위하여 전문적 지식을 획득하고 많은 훈련을 받아야 하지만, 시간과 비용의 한계로 이를 제대로 수행하기가 어렵다. 따라서 판매자와 구매자간의 정보 비대칭성이 높아지게 되고 제품 가격이 불안정적으로 책정된다(Lee, 1998). 따라서 e-마켓플레이스가 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장에 진출하기 위해서는 정보 비대칭성과 가격의 불안정성 문제를 반드시 해결해야 한다. 그러나 판매자가 정보 비대칭성으로 얻을 수 있는 초과 이익을 쉽게 포기하지 않고, 구매자가 e-마켓플레이스를 통해 제공되는 정보를 그대로 믿고 거래하기를 주저하기 때문에 e-마켓플레이스에서 실제로 이런 문제가 해결되기는 쉽지 않다.

셋째, 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 제품일수록 거래 프로세스가 복잡하기 때문에 e-마켓플레이스가 이를 지원하기가 어렵다. 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 제품이 거래되기 위해서는 제품에 대한 견적서(RFQ)를 발송하고 이를 만족하는 제품을 찾고 품질을 검사하며 계약하고 이를 이 전시켜야 한다. 그러나 제한된 자원을 가진 e-마켓플레이스가 이 모든 과정을 충분히 지원하기가 어렵다. 특히 거래 프로세스를 충분히 지원하고자 하는 e-마켓플레이스는 신속하게 시장에 진입하기 어려우며,

불충분한 서비스로 시장에 진입하면 성공하기 어렵다는 딜레마가 존재한다(Rayport 등, 2002).

넷째, 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장일수록 전통적인 오프라인 회사가 이미 시장을 선점하고 있는 경우가 많으며, 따라서 e-마켓플레이스 구축이 어려워진다(Lee 등, 1996). 전통적인 오프라인 회사는 까다로운 제품 거래를 지원하기 위하여 지속적인 투자를 해왔으며, 이미 다양한 네트워크를 구축하고 있기 때문이다. 따라서 신규 진입자인 e-마켓플레이스가 유동성을 확보하기가 어려우며 때때로 심한 견제를 받게 된다.

결론적으로 많은 연구자가 e-마켓플레이스의 지속적 확장을 예상하였으나 실제로는 많은 문제가 해결되어야 가능함을 알 수 있다. 그러나 반대로 이런 장애물이 해결된다면 e-마켓플레이스가 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 영역까지 확장될 수 있을 것이다. 본 연구는 “e-마켓플레이스가 위와 같이 문제점을 해결하면서 그 영역을 확장할 수 있을 것인가?”라는 의문을 제기하였고, 이에 대한 해답을 찾기 위해 e-마켓플레이스 성공 사례를 탐색하였다.

III. 사례 대상 기업의 선정

사례 기업의 선정은 크게 네 단계로 이루어졌다. 첫째, e-마켓플레이스를 정의하였다. 둘째, e-마켓플레이스의 성공을 판단할 기준을 설정하였다. 셋째, 각 e-마켓플레이스의 사이트를 방문하면서 이 조건을 만족시키는 성공 사례를 추출하였다. 마지막으로 성공한 e-마켓플레이스 중에서 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 제품을 취급하는 e-마켓플레이스를 선정하였다.

3.1 e-마켓플레이스의 정의 및 조건

e-마켓플레이스는 다수의 판매자와 구매자가 온라인에서 상거래를 수행할 수 있는 가상의 시장으로 정의된다(이태연, 2001; Bakos, 1991, 1998; Eisenmann

등, 2001; Kambil 등, 1998; Lee 등, 1996a; Lee, 1998; 안지은 등, 2002). 또한 거래가 가능한 장소의 제공, 가격이 결정되는 메커니즘의 존재, 그리고 거래를 제어할 수 있는 규칙 및 감독 조직의 존재라는 세 가지 조건을 만족시켜야 한다(Eisenmann 등 2001). 따라서 본 연구는 선행 연구를 바탕으로 1) 다수의 판매자와 구매자가 온라인에서 상거래를 수행하며, 2) 거래가 가능한 가상의 장소를 제공하고, 3) 가격이 결정되는 메커니즘을 가지고 있으며, 4) 이를 제어하는 규칙 및 감독 조직이 존재한다는 조건을 만족하는 전자 시장을 e-마켓플레이스로 정의하였다.

3.2 e-마켓플레이스의 성공 기준 설정

e-마켓플레이스의 성공 기준으로 재무적 지표를 사용하였다. Porter(2001)는 인터넷 기업들이 성공 지표로 사용하고 있는 사용자 만족, 구매 의도, 구매태도, 접속률, 트래픽 등은 기업 성과를 직접적으로 반영할 수 없으며, 수익성을 기반으로 한 경제적 가치로 성과가 측정되어야 함을 주장하였다. 실무적으로도 e-마켓플레이스의 성공은 손익분기점을 넘었을 때 어느 정도 성공하였다고 평가되고 있다. 왜냐하면 앞서도 언급하였듯이 국내 e-마켓플레이스의 대부분이 실질적인 운영을 하지 못하는 가운데 흑자를 내는 기업은 e-마켓플레이스 산업에 있어 매우 드문 사례이며, 국내 e-마켓플레이스의 역사가 매우 짧기 때문에 현재 손익분기점을 넘는 기업은 단시간 내에 급속히 성장한 기업으로 판단할 수 있기 때문이다.

3.3 성공 사례의 선정

성공 사례의 선정을 위해 인터넷 검색과 신문 기사 검색이 이루어졌다. 첫째, 야후, 구글, 네이버, 엠파스 등과 같은 검색 엔진에서 e-마켓플레이스를 검색한 후, 단지 정보 제공이나 검색 엔진을 제공하는 사이트를 제외하였다. 또한 시작 단계에 있는 e-마켓플레이스는 성공 여부가 파악되지 않으므로 제외하였다. 둘째, 매일경제신문, 전자신문 등과 통합 신문 검색 엔

진에서 e-마켓플레이스 기사를 검색하였으며, 손익분기점을 넘지 않은 e-마켓플레이스는 제외시켰다. 그러나 위의 기준에서 B2B e-마켓플레이스를 검색하였을 때, 성공으로 판단할 수 있는 사례를 찾을 수 없었다. 이와 같은 이유로 B2B e-마켓플레이스, B2C e-마켓플레이스, 그리고 옥션 메커니즘을 사용하는 C2C e-마켓플레이스를 대상으로 사례를 검색하였다. 그리고 검색된 e-마켓플레이스 중에서 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 제품을 취급하는 e-마켓플레이스를 사례 분석의 대상 기업으로 선정하였다.

최종적으로 N사의 e-마켓플레이스가 연구 대상으로 선정되었다. N사는 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 중고 자동차를 취급하는 e-마켓플레이스를 구축하고 있다. 웹사이트를 통해 옥션과 e-카탈로그를 통한 가격 메커니즘을 제공하고 있다. 또한 거래를 위한 규칙을 제정하고 제어활동을 하는 기업이다. 현재 약 50명의 직원이 있으며, 주요 수익인 수수료를 기반으로 월 매출액은 12억원에 이르고 있다. 특히 N사는 e-마켓플레이스로서 약 1년 1개월만에 손익분기점을 달성한 성공적 기업으로 평가되고 있다. 앞서도 언급하였듯이 다수의 e-마켓플레이스가 적자를 내고 있는 상황에서 손익분기점을 넘었다는 것, 그리고 그 기간이 약 1년 밖에 되지 않는다는 것은 N사의 성공지표로 생각할 수 있을 것이다.

〈표 1〉 N사의 개요

항 목	내 용
이 름	(주) N사
업 종	중고 자동차 e-마켓플레이스
종업원 수	약 50명
소재지	서울
대상시장	국내
거래방식	카탈로그, 경매
매출액(월)	약 12억원
주요수익	수수료
손익분기점 달성기간	1년 1개월

이 외에도 서비스 시작 후 3개월 만에 유료화 성공, 하루 평균 자동차 등록대수 500대, 하루 평균 방문자 수 2만 7천명, 하루 평균 거래 성사건수 80대라는 기록을 가지고 있으며, 인터넷 메트릭스(<http://www.metrixcorp.com>)의 자동차 부문에서 2002년 이후 일 평균 방문자수가 3위 이하로 하락해 본 적이 없을 정도이다. 단 N사는 B2B e-마켓플레이스와 B2C e-마켓플레이스의 중간적 형태를 취하고 있다. 왜냐하면 중고 자동차를 거래하는 딜러와 딜러의 거래(B2B), 중고 자동차를 대량으로 구매하고자 하는 기업과 딜러의 거래(B2B), 딜러와 개인 소비자(B2C), 개인과 개인의 거래(C2C)를 동시에 지원하고 있기 때문이다.

IV. 사례 조사의 연구 설계

4.1 사례 연구를 위한 연구 변수의 설정

사례 연구는 문제의 규명과 관련된 변수들의 관계를 유추하는데 매우 효과적 방법이지만 동시에 연구자의 깊은 지식이 요구되는 조사 방법이다(채서일, 1992). 따라서 본 연구는 사례에 대한 체계적이고 깊은 이해를 돕기 위하여 e-마켓플레이스의 성공 요인에 대한 선행 연구를 참고하였다. N사는 B2B와 B2C의 중간적 형태를 취하고 있는 e-마켓플레이스이므로 B2B 성공 요인과 B2C 성공 요인에 대한 선행 연구를 동시에 탐색하였다.

〈표 2〉 B2B 성공 요인

차원	변수	세부내용	연구자
시장 특성	유동성 확보	충분한 거래자의 확보	Ramsdell(2000), 양유석(2000), 김상수 등(2001)
	시장 선점	시장의 상대적 지위 강화	Ramsdell(2000), 양유석(2000), 안일태 등(2000)
	상업적 중립성 확보	e-마켓플레이스의 중립성	Sculley 등(1999), Ramsdell(2000), 정대울(2002)
	거래 투명성	투명한 거래 및 정직성	Sculley 등(1999), Harmanek 등(2001)
	참여자 간 파트너십	참여자 간의 신뢰	Sculley 등(1999), 천면중 등(2001), 정대울(2002)
	거래 비용 감소	제품 가격 및 거래 비용의 감소	Ramsdell(2000), 안일태 등(2000), 정대울(2002)
	전환 비용	시장 참여자의 전환 비용	안일태 등(2000)
	정보 비대칭성 감소	판매자 및 구매자의 정보차이	이호근 등(2001)
제품 특성	제품의 자산 특수성	제품 거래 시 특수한 자산의 필요성	Malone 등(1987), Kaplan 등(1999), 이호근 등(2001)
	제품 설명의 복잡성	제품의 묘사 및 이해의 복잡함	Malone 등(1987), Kaplan 등(1999), 이호근 등(2001)
	제품의 가격 안정성	시장 내 제품 가격 변동	안일태 등(2000)
서비스 특성	사이트 편의성	IT 인터페이스 등의 우수성	김상수 등(2001)
	사이트 보안성	참여자 정보 및 거래 정보 보안	Harmanek 등(2001), 김상수 등(2001)
	사이트의 유용성	제공 서비스의 유용함	Harmanek 등(2001), 안일태 등(2000), 정대울(2002)
	커뮤니티 운영	커뮤니티 구축 및 운영	Sculley 등(1999), 전자상거래 연구조합(2000)
	통합 서비스 제공	전반적 거래 프로세스 지원	Ramsdell(2000), Collins 등(2000), 안일태 등(2000)
	배송 및 물류 문제	배송과 물류의 정확성, 적시성	전자상거래 연구조합(2000)

〈표 3〉 B2B 성공 요인

차원	변수	세부내용	연구자
시장 특성	지각된 크기	시장 참여자가 인식하는 기업의 규모	Javenpaa 등(1999), 이호근 등(2002)
	지각된 위험	시장 참여자가 인식하는 거래 위험	Kim 등(2000), 이호근 등(2002)
서비스 특성	검사 및 보증 정책	품질에 대한 자세한 검사 및 보증 정책	윤성준(2000), Lee(1998), 이호근 등(2002)

B2B 성공 요인은 <표 2>와 같이 시장 특성 요인, 제품 특성 요인, 그리고 서비스 특성 요인으로 나누어진다. 그런데 B2B 성공 요인을 살펴보면, 일반적으로 B2C 성공 요인으로 제시된 요인들이 대다수 포함되는 것을 알 수 있다. 이는 B2B의 거래가 기본적으로 B2C의 특성을 대부분 포함하며, 추가적으로 기업 간 거래라는 특성 때문에 기업 간의 프로세스 통합 문제, 정보시스템 연결 및 통합 문제 등이 발생하기 때문임을 알 수 있다(Scully 등, 2000). 그리고 B2B 성공 요인으로 제시되지 않은 B2C 성공 요인을 탐색하였으며 이는 <표 3>과 같다. 중고 자동차 e-마켓플레이스의 경우, 서비스 특성인 검사 및 보증 정책, 그리고 시장 특성인 e-마켓플레이스의 지각된 크기와 지각된 위험이 e-마켓플레이스의 성공 요인으로 제시되었다.

4.2 사례 연구 방법의 결정

e-마켓플레이스 관련 변수에 대한 이해를 바탕으로 인터뷰 지침과 구체적 질문 항목이 작성되었다. 창업자의 자유로운 의견을 획득하기 위하여 개방형 질문이 채택되었으며, 인터뷰 시 사례 조사에 필요한 변수의 누락을 막기 위하여 구조화된 설문지가 사용되었다.

창업자와 약 2시간 가량의 인터뷰가 진행되었다. 인터뷰는 크게 5단계로 진행되었는데, 1) 설문서 검토, 2) 사업 기회 발견의 질문, 3) 사업 진입 과정의 질문, 4) 사업 운영 과정의 질문, 그리고 5) 향후 운영 과정의 질문 순서로 진행되었다. 특히 기업 현황을

시간적 순서에 따라 질문함으로써 인터뷰 대상자의 기억을 돕도록 하였다.

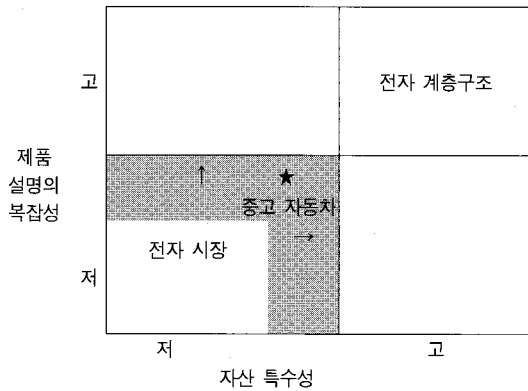
V. 사례 분석

N사는 정유업을 하는 A사의 사내 벤처 프로젝트로 시작되었다. 1999년 A사는 종업원의 자발적인 주인의식을 높이기 위하여 사내 벤처 인큐베이팅을 활성화시키고 실제 기업으로 성장시켜서 궁극적으로 A사의 기업 가치를 높이기로 하였다. 그리고 N사는 사내 벤처 1호로서 A사의 전폭적인 지원을 받으며 시작되었다. N사는 시장 규모가 크고 성장률이 상대적으로 높은 중고 자동차 시장을 선택하였고, e-마켓플레이스와 오프라인의 N사 센터를 동시에 구축하며 중고 자동차 시장에 진입하였다.

5.1 e-마켓플레이스 구축의 문제점과 그 해결 방안

중고 자동차는 거래를 위한 제품 이동이 쉽지 않고, 차종에 따라 그 목적과 쓰임새가 다르며, 거래를 위해서 시장 참여자의 전문적 지식이 요구되고, 중고 자동차의 제품 설명에 있어서도 많은 정보가 전달되어야 하기 때문에 <그림 2>와 같이 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 제품이다. 따라서 II장에서 제시한 e-마켓플레이스의 구축 문제가 N사의 e-마켓플레이스 구축 과정에서도 그대로 발생하였고, 많은 인터넷사이트에서 다양한 형태의 인터넷

자동차 거래를 시도했지만 차량품질에 대한 신뢰도 부족과 다른 상품에 비해 가격이 고액이라는 등의 이유로 활성화되지 않았다.



〈그림 2〉 중고 자동차 산업의 특성

5.1.1 물리적 제품과 정보의 분리 문제

중고 자동차는 자산 특수성이 높아서 실제 제품이 없이 정보만으로 거래되기 어려우며, 제품 설명의 복잡성이 높기 때문에 거래 시 다양한 정보가 구매자에게 제공되어야 하는 제품이다. 따라서 N사가 e-마켓플레이스를 구축하기 위해서는 정보만으로 거래가 가능할 수 있도록 물리적 제품과 정보의 흐름을 분리시켜야 했다.

먼저 N사는 e-마켓플레이스를 통한 정보 전달을 위하여 중고 자동차를 설명할 수 있는 다양한 항목을 정의함으로써 제품 설명의 정보량을 최대화시켰다. N사의 제품 정보 전달을 위한 항목은 약 40여 개로서 경쟁자에 비해 적어도 4배 이상의 많은 항목이었으며, 다양한 방향의 사진과 검사 소견서를 멀티미디어 자료를 통해 적절하게 제공하였다. <그림 3>은 N사의 정보 전달 형태를 나타낸 것이다. 특정 자동차에 대한 총 11개 사진으로서 차의 외형 뿐만 아니라 옵션의 형태까지 보여주고 있다. 또한 진단 결과 보기 항목은 약 40여 개의 항목에 대하여 자동차의 품질 검사 결과가 나타나게 되어 있다. 이를 통해 N사는 중고차의 대부분의 속성을 인터넷으로 나타낼 수 있었으며, 정보만으로 거래가 가능하도록 하였다.

N사는 풍부한 정보전달 항목을 통해 정보량을 최대화시켰을 뿐만 아니라 국가 공인 정비사를 통해 품질 검사를 실행함으로써 정보의 신뢰성을 확보하였다. 국가 공인 정비사는 40여 개의 각 항목에 대한 검사 결과와 수리가 되어야 할 부분 등에 대한 의견을 첨가한다. 그리고 이 결과는 검사자의 실명과 함께 인터넷에 공개되었다. 이를 통해 소비자는 이 정보를 신뢰할 수 있었으며, e-마켓플레이스에서 거래할 수 있었다.



〈그림 3〉 N사의 제품 표준화 노력 및 정보 전달(예제)

나아가 N사는 물리적 제품과 분리된 정보의 신뢰성을 극대화하기 위하여 품질 보증 제도를 시행하였다. 2000년까지만 해도 비용 증가를 염려한 중고 자동차 업체들은 중고 자동차에 대한 품질 보증 제도를 거의 시행하지 않았다. 그러나 N사는 철저한 사전 차량 검사와 더불어 특정 기간동안 수리 보증과 정기 검사 제도를 최초로 도입하였다. 이 때 구매자는 N사의 표준화된 정보를 신뢰하고 오프라인보다 싸지 않은 가격에도 제품을 거래하였다. 결국 N사에서는 하루 평균 약 50대의 중고 자동차가 거래되기 시작하였으며, 이는 오프라인 중고 자동차 시장에 비해 매우 높은 수치이다.

자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 시장에 e-마켓플레이스가 진출하려면 물리적 제

품과 그 정보의 흐름을 분리시키고 정보만을 통한 거래를 가능하게 해야 한다. 그러나 자세한 정보 전달 항목을 통한 제품의 표준화 노력, 공신력 있는 검사 기관의 참여, 그리고 구조적 보장에 의해 물리적 제품과 정보의 분리가 이루어진다면 e-마켓플레이스는 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장으로 확장될 수 있음이 확인되었다.

5.1.2 정보 비대칭성 감소와 가격 안정성의 확보

중고 자동차는 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 제품이므로 정보 비대칭성이 높고 가격 안정성이 낮은 제품이었다. 판매자는 e-마켓플레이스를 사용하는 구매자가 실제로 제품을 구매하고자 하는지를 알 수 없었다. 또한 구매자는 판매자가 제공하는 정보가 정확하고 제품 가격이 합리적인지를 알 수 없었다. 따라서 N사는 판매자와 구매자가 안전하게 거래할 수 있도록 시장 참여자 간의 정보 비대칭성을 줄이고 제품 가격을 안정시켜야 했다. 이를 위하여 N사는 다양하고 누적적 거래 정보를 제공하였다.

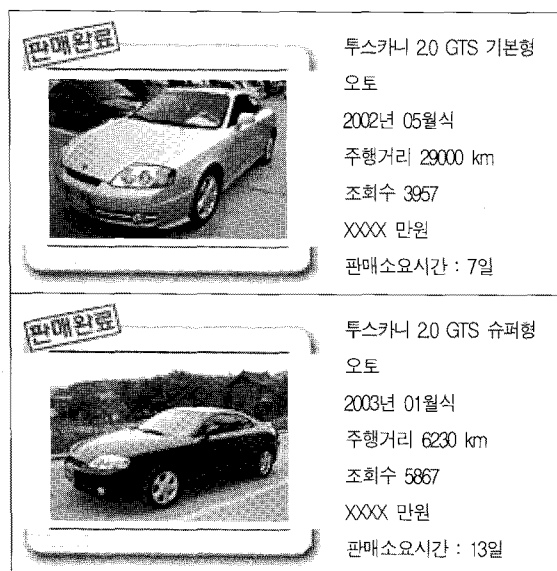
팔린 매물 보기, 신차가격·옵션 등의 정보를 누적적으로 제공하였다. 이 정보를 통해 구매자는 기존 거래의 추세를 파악하고, 제품의 성능과 가격을 합리적으로 판단할 수 있었다. 그리고 판매자는 누적된 정보를 바탕으로 자신의 차량 가격을 책정하게 되었다. 이런 누적적 거래 정보의 제공은 e-마켓플레이스 내의 정보 비대칭성을 줄이고 가격 안정성을 확보하는데 많은 효과를 나타내었다. 판매자와 구매자는 거래 상대방을 믿기보다 N사를 믿음으로써 안정적으로 거래를 할 수 있었으며 제품 거래에 따르는 협상 노력과 흥정 노력을 크게 줄일 수 있었다.

자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 제품은 정보 비대칭성이 높고 가격안정성이 낮은 제품이므로 시장 참여자는 e-마켓플레이스를 통한 거래에서 많은 위험을 느끼고 거래를 주저하게 된다. 그러나 e-마켓플레이스가 다양한 형태의 누적적 정보를 제공한다면 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장에서도 충분히 성공할 수 있음을 알 수 있다.

5.1.3 복잡한 거래 프로세스 지원과 신속한 진입의 상쇄효과

중고 자동차는 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높기 때문에 거래 프로세스가 복잡한 제품이다. 중고 자동차가 거래되기 위해서는 제품의 품질 뿐만 아니라 저당권 유무, 과태료 유무, 원부 조회, 세금 납부, 계약서 작성, 대출 및 보험, 그리고 중고 자동차 수리 등의 제품 외적인 요소까지 고려되어야 하기 때문이다. 그러나 내부 자원이 제한된 N사가 정보 기술을 통해 이 모든 프로세스를 지원하는 데는 많은 어려움이 있었으며, 이를 충분히 구현하기 위해 노력한다면 시장 진입이 늦어질 수밖에 없었다. N사는 정보 기술을 통해 충분한 서비스를 갖추면서도 시장에 신속하게 진입하기 위하여 전략적 제휴와 정보기술 아웃소싱을 시도하였다.

첫째, N사는 타 업체와의 전략적 제휴를 실행하였다. N사는 제품의 탐색에서 대금 지급까지의 거래 활



<그림 4> 누적적 거래 정보의 제공(예제)

N사는 <그림 4>와 같은 거래 정보와 이달의 시세,

동만을 지원하였으며, 이외의 프로세스는 오프라인의 수리보증 업체, 대출 업체, 자동차 보험 업체, 정기 검사 업체, 그리고 폐차 업체에게 맡겼다. 그리고 모든 프로세스를 자신의 e-마켓플레이스 사이트 내에서 구현 가능하게 하였다. N사는 이런 전략적 제휴를 통해 적은 비용으로 모든 프로세스를 지원하게 하면서도 중고 자동차 시장에 신속하게 진입할 수 있었을 뿐만 아니라 추가적인 중개료까지 획득하였다.

둘째, N사는 신속한 e-마켓플레이스 구축을 위하여 서비스 기획을 제외한 하드웨어 시스템의 구축, 소프트웨어의 개발, 인력 충원 등의 모든 정보기술 활동을 아웃소싱하였다. 이를 통해 N사는 신속하게 e-마켓플레이스를 구축하였고, 정보시스템과 관련된 여러 문제에서 자유로울 수 있었으며, 적은 비용으로 정보시스템을 관리할 수 있었다. 단 e-마켓플레이스의 모든 계획과 통제는 모두 N사에서 담당함으로써 서비스 품질의 저하를 막았다.

5.1.4 시장 진입 시의 유동성 확보 문제

자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 상대적으로 높은 시장은 전통적 오프라인 업체의 영향력이 큰 경향이 있다. 이는 중고 자동차 시장에서도 마찬가지였다. 전통적 오프라인 업체에 비해 한정된 자원을 가진 N사는 e-마켓플레이스 구축에 있어서 일정 수준의 판매자 및 구매자를 전통적 오프라인 업체로부터 전환 시켜야 하는 문제를 가지고 있었으며, 이로써 발생하는 갈등을 해결해야만 했다.

첫째, N사는 일정 수준의 판매자 및 구매자를 확보하는 첫 단계로 자신의 고객을 정의하고 시장 세분화를 통한 마케팅 활동을 효율적으로 펼침으로써 안정적인 비용 구조를 확보하였다. 시장 세분화는 크게 접속 세분화(access segmentation)와 욕구 세분화(need segmentation)를 통하여 이루어졌다. 먼저 인터넷 사용이 용이한 집단과 그렇지 않은 집단으로 세분화하였으며, 인터넷 사용이 용이한 집단으로서 크게 20대와 30대가 선정되었다. 이후 중고 자동차에 대한 지식이나 기술이 부족하기 때문에 중고 자동차 구매의

대리인을 사용하고자 하는 욕구를 가진 집단과 그렇지 않은 집단으로 세분화하였다. 이런 세분화의 결과로 N사는 주 고객을 20대~30대 여성 고객으로 정의하였다. 20대~30대 여성 고객은 구매력이 상대적으로 높은 반면 중고 자동차에 대한 지식 수준이 낮기 때문이다. 또한 잠재 고객으로 딜러 고객을 선정하였다. 딜러 고객은 개인 고객에 비하여 구매력이 매우 높기 때문이다. 위와 같은 세분화를 통하여 N사는 단지 지하철 광고를 통해서만 홍보활동에 주력하였으며, 대중 매체를 이용한 광고는 지양하였다. 이를 통해 마케팅 비용이 크게 절감되었으며, 안정적인 비용 구조를 확보할 수 있었다. 이는 Amazon.com이 시장 진입 시 비용의 50% 이상을 마케팅 비용으로 지출한 사례와는 크게 대비된다.

둘째, 세분화를 통해 고객을 정의한 N사는 자신이 고객으로 정의한 오프라인의 유통 채널의 저항을 효과적으로 관리하여 그들을 흡수함으로써 시장 진입의 유동성을 확보하였다. 처음 N사가 중고 자동차 시장에 진입하였을 때 오프라인의 유통 채널이 심각하게 저항하였다. 그들은 N사의 e-마켓플레이스를 사용하지 않기로 답합하였고 실제 다양한 방법으로 이를 저지하였다. 그러나 N사는 오프라인의 유통 채널을 잠재고객으로 정의하고 이들에 대해 직접적 대응을 하기보다 e-마켓플레이스의 이점을 알리는데 주력하였다. 이런 과정에서 기존 유통 채널의 저지 노력은 사회적으로 뉴스나 신문을 통해 널리 알려지기 시작하였고, N사의 진입을 몰랐던 개인 고객과 소규모 업자들이 이를 조금씩 사용하기 시작하였다. N사의 e-마켓플레이스의 이점이 점차 기존 유통 채널에 인식되기 시작하면서 높은 구매력을 가진 전통적 유통 채널의 딜러 고객이 점차 e-마켓플레이스에 참여하기 시작하였고, N사의 e-마켓플레이스는 빠르게 성장할 수 있었다.

5.2 지속적 유동성 확보의 문제

위와 같은 노력으로 N사는 중고 자동차 시장에 빠

르게 진입하고 성장하였다. 그러나 N사가 시장에 진입한 후에는 N사와 동일한 방법으로 중고 자동차 시장에 e-마켓플레이스를 구축하고자 하는 경쟁자의 진출을 막아야 하는 문제가 발생하였다. N사를 위협할 수 있는 경쟁자는 N사의 모기업과 동일한 사업을 하는 타 정유업체와 자동차 제조 기업이 있었다. 타 정유업체는 N사와 동일한 방법으로 사업에 진입할 수 있었으며, 자동차 제조 기업은 이미 전국적으로 확보된 오프라인 서비스 센터를 중심으로 N사와 유사한 방식으로 진입할 수 있었기 때문이다.

5.2.1 지속적 유동성 확보 문제의 해결

첫째, N사는 타 정유업체의 진입을 막기 위하여 A사의 인프라스트럭처를 기반으로 진입장벽을 구축하였다. 진입장벽이란 특정 산업에서 신규 진입자의 진입을 어렵게 하는 요인이다. 대표적인 진입장벽으로는 자본의 소요량, 규모의 경제, 절대적인 비용우위, 제품 차별화, 유통 채널의 형성 등을 들 수 있다(장세진, 1997). 인터넷 환경에서도 진입장벽의 구축은 e-비즈니스 기업의 성과에 큰 영향을 미칠 수 있음이 제시되고 있다(Bakos 등, 1991). A사는 정유 업계 1위로서 전국에 걸쳐 가장 많은 직영 주유소를 확보하고 있었기 때문에 N사가 다수의 오프라인 센터를 설치하는데는 큰 어려움이 없었다. 그러나 이런 인프라스트럭처 사용은 순수 온라인 기업과 A사와 유사하게 정유업을 하는 다른 대기업에게 많은 부담을 주게 되었다. 경쟁자가 전국적인 품질 검사 및 거래 장소를 N사와 유사한 수준으로 확보하고자 할 때, 기존 오프라인의 유통 채널을 새롭게 조정하고 추가로 계약해야 하는 비용이 크게 발생하게 되었기 때문이다. 이와 같은 진입 장벽을 통하여 N사는 경쟁자의 진입을 늦추거나 억제하고 시장을 선점할 수 있었다.

둘째, N사는 자동차 제조 기업의 진입을 막기 위하여 시장에서 N사의 중립적 위치를 지키기 위해 많은 노력을 기울이고 있었다. 급속히 증가하는 국내 중고 자동차 시장에서 N사의 가장 큰 잠재 경쟁자는 오프라인 인프라스트럭처를 오랜 기간동안 광범위하게 구

축한 국내 자동차 생산기업이다. 이들이 N사와 같은 방식으로 중고 자동차 시장에 진입한다면 N사가 지금까지 누려온 A사의 인프라스트럭처라는 진입장벽이 급격히 약화되기 때문이다. 이에 N사는 객관적이고 정확한 품질 검사 및 정보를 제공하는 기업의 이미지를 구축하고, 객관적이고 신뢰성 있는 제3자의 역할을 수행하기 위해 노력하였으며, 소비자의 신뢰성을 확보하고자 노력하였다.

5.2.2 커뮤니티의 불필요성

일반적으로 커뮤니티는 고객을 자신의 사이트에 머물게 하는 중요한 요소로 지적되어 왔다(Sculley 등, 1999; Harmanek 등, 2001; 전자상거래 연구조합, 2000). 그러나 N사는 커뮤니티가 e-마켓플레이스 구축에 필수적 요소로 고려하고 있지 않았다. N사가 커뮤니티를 운영하기 위해서는 커뮤니티의 목적, 의사소통할 수 있는 장소, 훈련받은 리더의 리더십, 회원의 프로파일, 갈등과 분쟁을 해결할 수 있는 규정, 그리고 구성원간의 적절한 역할 배분 등을 규정하고 관리해야 하지만(Kim, 1998), 커뮤니티를 운영함으로써 생길 수 있는 효과를 미지수로 판단했기 때문이다. 따라서 N사는 커뮤니티 운영에 사용될 자원을 오히려 본원적인 거래 활동 지원에 집중하는 것이 나을 것으로 판단하고 커뮤니티를 구축하지 않았다.

5.3 N사의 수익 모델

이와 같은 과정을 통해 N사는 <표 4>와 같은 자신의 수익 모델을 확정하였다. e-마켓플레이스 참여자는 N사를 통해 다음과 같은 거래 프로세스를 완성한다. 공급자는 N사의 오프라인 매장에서 제품 검사를 받고 검사료를 지급한다. 둘째, 중고차를 이 검사 결과와 함께 N사의 사이트에 등록하며 이 때 자동차 등록비를 N사에 지불한다. 소비자는 이렇게 등록된 제품을 검색하고 선택한다. N사의 사이트에서 제품을 구매하는 소비자는 구매 수수료를 N사에 지불하고 자동차를 인수받는다. 이 때 소비자가 일정금액을 추가

〈표 4〉 N사의 수익 모델

단계	주체	행 동	수익 창출
1	공급자	오프라인 N사 매장에서 중고차에 대한 검사를 받음	검사료
2	공급자	검사된 중고차를 등록	등록비
3	소비자	중고차 검색 및 선택	—
4	소비자	중고차 구매	구매수수료
5	소비자	중고차 등록 및 보험 등록	등록 대행 서비스료
6	소비자	중고차 폐차	폐차 서비스 중계료

로 지불하면 N사는 중고차 등록 및 보험 등록에 필요한 모든 서류 작업을 대행해 주게 된다. 그리고 N사는 폐차 서비스 업자와 소비자를 연결해 주는 서비스를 제공함으로써 추가적인 중개료를 획득하게 된다. 이때 N사의 가장 핵심적인 N사의 전국 오프라인 매장에 펼쳐진 자동차 점검서비스이다. 이미 위에서 언급되었듯이 그동안 많은 인터넷사이트에서 다양한 형태의 인터넷 자동차 거래를 시도했지만 차량품질에 대한 신뢰도 부족과 다른 상품에 비해 가격이 고액이라는 등의 이유로 활성화되지 않았으나, N사는 오프라인 인프라스트럭처를 이용한 제품 검사 서비스를 통해 장애품을 극복하고, 타기업이 모방하기 힘든 경쟁 우위로 만들었으며, 이를 중심으로 지속적으로 성장하고 있다.

5.4 N사의 향후 운영 과제

비록 N사가 e-마켓플레이스를 성공적으로 구축하고 운영하는 기업이지만, 정보기술 아웃소싱의 관리, 규모의 경제를 발생시켜야 하는 비즈니스 모델의 문제, 그리고 e-마켓플레이스의 사용을 편리하게 해야 하는 문제가 남아있었다.

첫째, 정보기술 아웃소싱은 긍정적 영향뿐만 아니

라 부정적 영향을 가지고 있다. N사는 기획을 제외한 대부분의 정보 기술 활동을 아웃소싱하고 있으므로, 아웃소싱 서비스 제공자를 통제할 힘이 줄어들거나 (Loh 등, 1995), 서비스 제공자에게 종속될 수 있다 (Willcocks 등, 1999). 또한 정보 보안의 문제와도 연결될 수 있다. 왜냐하면 정보기술 아웃소싱 서비스 제공자가 의뢰 기업의 목표에 부합하지 않은 행동을 하거나 적절한 성과를 제공하지 않을 수 있기 때문이다 (Benko, 1992).

둘째, N사의 비즈니스 모델은 노동집약적 성격이 강하다. 제품의 검사, 거래 대행, 계약 및 이전 서비스 대행은 노동 집약적인 프로세스이며, 사업 규모가 커질수록 N사의 비용이 늘어나게 된다. 따라서 규모의 경제가 지속적으로 발생할 수 없게 되고 앞으로의 기업 수익도 보장할 수 없게 된다. 따라서 N사가 지속적으로 수익을 증가시키기 위하여 이런 문제를 어떻게 해결해야 하는가가 과제로 남아있다.

셋째, N사는 e-마켓플레이스에서 다양한 서비스를 제공하였고 중고 자동차 시장에서 큰 성공을 거두었다. 그러나 이 때문에 e-마켓플레이스 사이트가 계속 복잡해지는 문제가 발생하게 되었다. N사가 처음 인터페이스를 설계할 때는 “7세 어린이가 사용해도 거래할 수 있도록 만들라”라는 수준까지 사용자 인터페이스를 쉽게 설계하였다. 그러나 서비스 기능이 점차 추가되면서 사용자 인터페이스가 복잡해지기 시작하였고, N사는 “어떻게 하면 다양한 서비스를 제공하면서 사용하기도 편리한 인터페이스를 제공할 수 있을 것인가?”라는 과제를 가지게 되었다.

VI. 결 론

6.1 결론 및 시사점

본 연구는 사례 연구의 결과를 통하여 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 시장에서도 e-마켓플레이스가 구축될 수 있음을 밝힘으로써 e-마켓플레이스 확장에 대한 Malone 등(1989)의 주장이 타당성이

있음을 밝혔다. 그러나 정보기술이 발전함으로써 e-마켓플레이스가 자동적으로 확장될 것이라는 Malone 등(1989)의 주장은 다소 수정되어야 함을 발견할 수 있었다. e-마켓플레이스의 영역 확장의 원동력은 정보기술의 발전이 아니라 정보기술을 토대로 다양한 제품 요소, 시장 요소, 그리고 서비스 요소를 고려하여 e-마켓플레이스 구축의 장애 요인을 극복하는 e-비즈니스 기업의 역량인 것이다.

또한 사례 연구를 통해 도출된 e-마켓플레이스 확장의 문제점과 그 해결책은 <표 5>와 같다.

첫째, 선행 연구에서는 e-마켓플레이스가 기본적으로 물리적 제품과 정보를 분리시킬 수 있는 기능을 가진 것으로 논의되어 왔다. 그러나 Lee 등(1996b)이 제시한 바와 같이 제품의 표준화를 통한 물리적 제품과 정보의 분리는 쉽게 구현되지 않는다. 본 연구의 결과를 고려할 때, 물리적 제품과 정보의 분리는 정보기술이 자동적으로 제공하는 것이 아니라 상세하고 다양한 정보 제공 노력, 공신력 있는 기관의 참여, 그리고 e-마켓플레이스 기업의 구조적 보장 노력이 있을 때 가능한 것이다.

둘째, 정보 비대칭성의 감소와 가격 안정성의 확보

는 e-마켓플레이스가 표준화된 제품 정보를 바탕으로 누적적 거래 정보를 제공할 때 가능할 수 있음을 확인할 수 있었다. 특히 자산 특수성과 제품 설명의 복잡성이 높은 제품의 경우 이 효과는 더욱 클 수 있을 것이다.

셋째, 한정적 자원을 가진 e-마켓플레이스 기업이 모든 프로세스를 지원할 수는 없으나 자신의 핵심 영역 이외의 서비스 부분을 오프라인 업체들과의 제휴를 통해 이루어 나간다면 e-마켓플레이스는 통합적 거래 프로세스를 충분히 지원하면서도 시장에 빠르게 진출할 수 있을 것이다. 또한 전략적 제휴는 수수료 및 중개료와 같은 추가적인 수익의 원천이 되기도 한다. 그리고 정보기술 역량이 부족하거나 기업의 핵심 활동에 집중하고자 하는 e-마켓플레이스는 정보기술 아웃소싱을 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 단 아웃소싱을 통한 서비스 품질의 저하를 막기 위한 방안이 고려되어야 한다.

넷째, 시장 진입 시에는 시장 세분화 노력과 전통적 오프라인 업체를 흡수하기 위한 노력이 필요하다. e-마켓플레이스는 먼저 접근해야 하는 시장과 이후 확대할 수 있는 시장을 구분하고 이를 정의하는 노력

<표 5> e-마켓플레이스 진입 및 운영에서의 문제점과 해결책

발생하는 문제	해 결 책	해결책의 효과
물리적 제품과 정보 분리의 어려움	<ul style="list-style-type: none"> • 제품 정보의 자세한 표준화 노력 • 공신력 있는 기관 활용 • 검사 결과에 대한 구조적 보장 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자의 신뢰 획득 • 판매자 및 구매자의 시장 참여
정보 비대칭성의 감소와 가격 안정성의 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 누적적 정보의 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매자 및 구매자의 합리적 가격 제시를 통한 거래 • 기회주의적 행동의 방지 • 참여자의 거래비용의 감소
충분한 거래 프로세스 지원 및 신속한 진입의 상쇄관계	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 제휴 • 정보기술 아웃소싱 	<ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 지원 노력과 빠른 진입의 상쇄 관계의 해소 • 기업의 핵심 활동에 집중
시장 진입 시의 유동성의 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 세분화 노력 • 전통적 오프라인 업체의 흡수 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적 비용 구조의 확보 • 빠른 유동성 확보 및 성장
지속적인 유동성 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 진입장벽 • 거래의 중립성 노력 • 커뮤니티의 불필요성 	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재 진입자의 진입을 억제

을 해야 할 것이다. 또한 전통적 오프라인 업체를 경쟁자가 아니라 잠재고객으로 정의하고 이들을 흡수하기 위한 준비를 하는 것이 중요하다. 비록 처음에는 전통적 오프라인 업체들의 많은 갈등과 저항에 부딪칠 수 있으나, 이들을 흡수하기만 한다면 e-마켓플레이스는 빠르게 성장할 수 있을 것이다.

다섯째, e-마켓플레이스가 지속적으로 유동성을 확보하기 위해서는 잠재 경쟁자의 진입을 막아야 하며, 이를 위해서는 진입장벽을 통한 유동성 확보와 시장에서 중립적 위치를 지켜야 한다. 특히 사업에 따라 오프라인의 인프라스트럭처와 같은 물리적 자원과 중립적 위치와 같은 무형적 자원은 경쟁자의 진입을 억제할 장벽으로 작용할 수 있다.

따라서 e-마켓플레이스를 구축하고 있거나 구축할 계획을 가진 e-비즈니스 기업은 자신의 e-마켓플레이스가 위에서 제시된 문제를 해결하고 있는지를 살펴 보아야 할 것이며, 정보기술에 대한 지식이나 역량만을 갖추기보다 정보기술을 통한 사업 문제의 해결 능력을 함양하는데 노력해야 할 것이다.

6.2 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

첫째, B2B e-마켓플레이스 중에서 성공 사례를 찾을 수 없기 때문에 유사한 성격을 가진 성공한 e-마켓플레이스를 대상으로 사례 분석하였다. 따라서 본 연구의 변수가 B2B의 독특한 특성을 제대로 반영하지 못했을 가능성이 높다. B2B시장이 B2C시장에 비하여 매우 큰 규모를 가지고 있으므로, 앞으로 B2B e-마켓플레이스가 성공적으로 구현되었을 때 동일한 연구를 진행한다면 또 다른 변수를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 도출한 요인 중에 효과적 시장 세분화, 기존 채널의 흡수와 같은 요인은 주관적인 요인이며 측정이 불가능할 수 있다. 그러나 본 연구에서 이와 같은 요인을 e-마켓플레이스의 성공 요인으로 선정한 것은 실무적으로 의미를 줄 수 있기 때문이다. 그리고 이후 연구에서 위의 요인들을 측정할

수 있는 측정 도구 등을 개발하는 것도 중요할 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구는 연구 결과의 일반화를 위하여 성공 사례와 실패사례를 동시에 분석하기 위하여 노력하였으나 실패한 e-마켓플레이스 사례에 대한 정보를 거의 획득할 수 없었고, 실패 사례로 생각되는 e-마켓플레이스는 대부분 폐쇄되어 운영을 하지 않아 관계자와 연락하기가 쉽지 않았으며, 실패 사례로 판단되는 e-마켓플레이스의 운영자가 인터뷰를 회피하는 문제가 발생하여 부득이 성공사례만 분석하였다. 그러나 이후 연구에서 성공 사례와 실패 사례를 동시에 분석한다면 연구 결과의 일반화 정도는 더욱 높아질 것이다.

참 고 문 헌

- 김상수, 하종태, "MRO e-marketplace의 성공 요인에 관한 탐색적 연구", 정보기술과 데이터베이스저널, 제8권, 제2호, 2001, pp.17-40.
- 안일태, 정부연, "전자상거래 국가전략수립을 위한 분야별 정책연구: 비즈니스 유형별 성공 요인 분석 및 대응방안", 정보통신정책연구원 사업 보고서, 2000.
- 안지은, 박철수, 한인구, "BSC를 이용한 B2B e-Marketplace 성과평가 모형 개발", 2002 한국경영정보학회 추계학술대회 논문집, 2002, pp.605-614.
- 양유석, "전자상거래 비즈니스 모델과 미국의 EC동향", 삼성경제연구소 사업 보고서, 2000.
- 윤성준, "웹쇼핑몰 사이트 신뢰도의 결정 요인과 구매 의향에 미치는 영향에 관한 시뮬레이션 접근 방법", 경영학연구, 제29권, 제3호, 2000, pp.353-376.
- 이태연, "e-Marketplace, 기업 간 전자상거래의 장", 인터넷서클 사업 보고서, March 2001.
- 이호근, 성대원, 이승창, "인터넷 중고차 사이트의 신뢰형성요인과 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구", 2002 한국경영정보학회 추계학술대회 논문집, 2002, pp.615-630.

- 이호근, 이태영, 최은하, "B2B e-마켓플레이스 거래 형태에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구: 사례연구를 중심으로", *Information Systems Review*, 제3권, 제2호, 2001, pp.337-348.
- 장세진, "글로벌 경쟁시대의 경영전략", 박영사, 1997.
- 전자상거래연구조합, "국내외 IT·EC 관련 시장 동향과 전망", 리서치 리포트, 2002, 10.
- 정대율, "기업의 IS/EC 특성에 따른 B2B 전자상거래 성공 요인의 중요도 분석에 관한 실증적 연구", *정보시스템연구*, 제11권, 제2호, 2002, pp.47-72.
- 채서일, "사회과학 조사방법론", 학현사, 1992.
- 천면중, 김지혜, "기업 간 전자상거래 성공 요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 한국정보시스템학회, 2001년도 추계학술대회 발표논문집, 2001.
- ARIBA Inc., "B2B Marketplaces in the New Economy," Business Report, March 2000.
- Bakos, J. Y. and Brynjolfsson, E., "Information technology, Incentives, and Optimal Number of Suppliers," *Journal of Management Information Systems*, Fall 1993, pp.37-53.
- Bakos, Y., "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, 1991, pp. 295-310.
- Bakos, Y., "The emerging role of electronic marketplaces on the Internet," *Communications of the ACM*, Vol. 41, No. 8, August 1998, pp.35-43.
- Benbasat, I., and Goldstein, D. K., and M. Mead, "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," *MIS Quarterly*, September 1987, pp. 369-386.
- Benko, C., "If Information System Outsourcing is The Solution, What is the Problem?," *Journal of System Management*, Vol. 43, No. 11, 1992, pp.32-35.
- Boston Consulting Group, "The B2B Opportunity: Creating Advantage through e-Marketplaces," Business Report, October 2000.
- Clemons, Erik K., Reddi, Sashidhar P. and Michael C. Row, "The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: 'The Move to the Middle' Hypothesis," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 2, Fall 1993, pp.9-35.
- Collins, M., and Schefter, "The Narrow Path to Victory for B2B Exchange," *Harvard Management Update*, Vol. 5, 2000.
- Eisenmann, T., and Kackett, C., "Online Market Makers," *Harvard Business School*, December 2001.
- Forrester Research, "New market models for conducting e-Commerce - Including aggregators, auctions, bid systems, and exchanges. Also called Net market," *Business Report*.
- Goldman Sachs, "B2B: 2B or Not 2B?," *Business Report*, Nov. 1999.
- Harmanek, M., Schlemmer, C., Hope, B. G. and S. L. Huff, "Critical Success Factors in Business to Business E-Commerce: The Views of IS Managers," Proceedings of PASIC, 2001, pp.238-252.
- Javenpaa, S. L. and Tractinsky, N., "Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation," *JCMC*, 1999.
- Kambil, A. and van Heck, E., "Reengineering the Dutch Flower Auctions: A framework for Analyzing Exchange Organization," *Information System Research*, March 1998, pp.1-19.
- Kaplan, S. and Sawhney, M., "E-Hubs: The New B2B Marketplaces," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp.97-102.
- Kim, A. J., "Secrets of Successful Web Communities: 9 Timeless Design Principles for Community-Building," *Web Technique*, Vol. 3, No. 1, 1998.
- Kim, K. and Prabhakar, B., "Initial Trust, Perceived Risk, and The adoption of Internet Banking," *Proceedings of the 20th International Conference*

- on *Information Systems*, December 2000.
- Lee, H. G. and Clark, T. H., "Impact of Electronic Marketplace on Transaction Cost and Market Structure," *International Journal of Electronic Commerce*, Fall 1996a, pp.127-149.
- Lee, H. G. and Clark, T. H., "Market Process Reengineering through Electronic Market System: Opportunities and Challenges," *Journal of Management Information Systems*, Winter 1996b, pp. 113-136.
- Lee, Ho Geun, "Do Electronic Marketplace Lower the Price of Goods?," *Communication of the ACM*, Vol. 41, No. 1, 1998, pp.73-80.
- Loh, L. and Venkatraman, N., "Outsourcing as a Mechanism of Information Technology Governance: A Cross-Sectional Analysis," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 1, Summer, 1992, pp.7-24.
- Malone, T. W., Yates, Joanne and Robert I. Benjamin, "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communication of ACM*, Vol. 30, No. 6, June 1987, pp.484-497.
- Porter, Michael, E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March 2001, pp.63-78.
- Ramsdell, G., "The Real Business of B2B," *McKinsey Quarterly*, 2000.
- Rayport, Jeffrey F. and Jaworski, Bernard J., "e-Commerce," *McGraw-Hill Higher Education*, 2002.
- Sculley, A. B. and Woods, W. A., "B2B Exchanges: The Killer Application in the Business to Business Internet," 1999.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C. and T. Kern, "Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA," *Strategic Information Systems*, Vol. 8, 1999, pp.285-314.
- William Blair & Company, "Lessons from the Past 10 B2B Thoughts," William Blair & Company, 2000.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York, 1985.
- Yin, R. K., "Case Study Research Design and Methods," *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5 Sage Publications, 1984.

Information System Review
Volume 6 Number 1
June 2004

Can e-Marketplaces be expanded?: A Case Study on Success Factors and Obstacles of e-Marketplaces

Chy Heon Kim* · Joon S. Kim**

Abstract

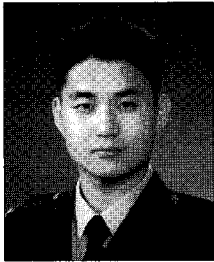
In spite of the widely held belief that e-Marketplace will be expanded continuously, scholars are still reluctant to accept the positive expectation. Many anecdotal evidence and case studies indicate that there are several obstacles that hinder e-business firms from building the e-Marketplaces. Actually, this obstacles has led many e-marketplaces' failures. The purpose of this study is to verify the possibility of the e-Marketplace expansion and to explore how to deal the obstacles in the e-Marketplace operation. To achieve such objectives, a successful e-Marketplace case was investigated. The conclusion of this research is as follows : (1) e-Marketplaces can be built even in the high asset specificity and high complexity of product description market. Therefore it is acceptable that e-marketplace will be expanded continuously as argued by Malone et al.(1989). (2) But the driving factor is not solely information technologies but the capability of e-business firms that consider technical factors, social factors, and service related factors all together. It was also noted that the capability of e-business firms to handle the inherent obstacles is important for the expansion of e-Marketplaces.

Keywords: *e-Marketplace, e-Marketplace Expansion, Asset Specificity, Complexity of the Product Description*

* Instructor, Department of Economics and Management, Republic of Korea Air Force Academy

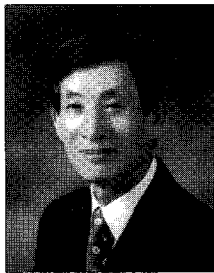
** Professor, Yonsei Business School

◎ 저자 소개 ◎



김치현 (chkim218@yonsei.ac.kr)

연세대학교 경영학과와 동 대학원 석사과정(경영정보시스템 전공)을 졸업하고 현재 공군사관학교 경제경영학과 교수요원으로 재직중이다. 주요 관심 분야는 정보기술 전략이다.



김준석 (jskim@yonsei.ac.kr)

현재 연세대학교 경영대학 교수로 재직중이다. 그는 인디애나 대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였으며, 동 대학의 교환 교수를 역임한바 있다. 제5차 아시아태평양지역 정보시스템 학술대회장(Pacific-Asia Conference on Information Systems 2001)이었으며, 동시에 2001년 경영정보학회 춘계학술대회장으로서 정보시스템 관련 국제학술대회를 유치하였다. 또한 2002년 한국경영정보학회 회장을 역임하였다. 그의 주요 연구 분야는 정보기술 투자가 개인과 조직성장에 미치는 영향을 규명하기 위한 것으로, 모형 구축과 현장 연구에 주로 초점을 맞추고 있다.