

한국산업의 B2B e-Marketplace 성공적 운영 관한 연구*

A Study on the Successful Operation of B2B e-Marketplaces in the Korea Industry

이재규(Jae-Kyu Lee)

한서대학교 국제통상학과 부교수(주저자)

신승만(Seung-Man Shin)

인터넷컨설팅그룹 전략컨설팅본부 선임연구원,

경제학박사(교신저자)

목 차

- | | |
|------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결론 |
| II. 선행연구의 검토 | 참고문헌 |
| III. 연구모형 및 가설설정 | Abstract |
| IV. 연구분석 결과 | |

Abstract

This paper is to identify whether the mechanism of the real market as an off-line market developed from the transaction cost theory from previous research is applied to on-line market, such as usiness to Business e-marketplaces.

With three factors(parties, product, environments) selected from previous research, four cases picked up from all B2B e-marketplace sites as of April 2007, in the view of Business to Business Matrix which presented by Kaplan & Sawhney(2000), were studied. They were accompanied by interview with CEO and team manager, and they explained their business and revenue model of the company.

From the interview, the relation between three factors and usiness to Business e-marketplace was observed by taking sub-factors into consideration; parties -asset specificity, information asymmetry, product factors - standardization, price stability, and environments factors - competition, market uncertainty.

The implications of this study are to analyze the relation of the transaction theory in offline and online. Also, this is the first study that analyzed it. In the future, another research based on this research will be studied.

Key Words : e-Marketplace, Asset Specificity, Information Asymmetry, Standardization, Price Stability, Competition, Market Uncertainty,

* 본 논문은 2006년 한서대학교 교내학술연구지원 사업에 의하여 연구되었음.

I. 서론

정보통신기술(Information Technology : IT)의 확산은 우리 사회전반에 많은 변화를 가져왔다. 특히 인터넷을 기반으로 한 전통적 상거래는 새로운 거래유형인 전자상거래(electronic commerce : EC)로 전환되어 가고 있으며, 이는 거래주체에 따라 다양한 거래유형(B2C, B2B, B2G, G2C)으로 급성장하고 있다. 특히 기업대 기업간 거래(Business to Business : B2B)는 거래규모에 있어서 다른 유형과는 비교할 수 없을 정도로 큰 규모로 거래되고 있다.

특히 기업간 거래는 인터넷을 통한 가상의 공간에서 거래가 이루어지는 e-마켓플레이스(e-Marketplace) 유형으로 발전하였고, 판매자에게는 새로운 판로 개척의 기회를 그리고, 구매자에게는 효율적인 물품조달을 지원한다는 점에서 새로운 기업간 비즈니스모델로 각광받고 있다.

국내의 경우, 1999년부터 인터넷 쇼핑몰이 기하급수적으로 탄생되었으며, 기업간 거래를 전문으로 하는 e-Marketplace는 중소벤처기업을 중심으로 확산되어가고 있다. 그러나 아직 기업간 비즈니스모델에 대한 개념이 명확하게 정립되지 않아 실제 거래에서 활용되는 사이트는 그리 많지 않은 것이 현실이다. 또한, 인터넷 쇼핑몰과 마찬가지로 기업간 e-Marketplace에서도 초기에는 많은 사이트들이 운영되었지만, 상호간 M&A 및 전략적 제휴를 통하여 업종별로 사이트의 구조조정이 이루어지고 있다.

현재 국내의 기업간 e-Marketplace는 약 300여 개인 것으로 자체 조사결과 파악되었다. 업종별, 품목별로 더욱 세밀한 분류가 있어야 하겠지만, 보편적으로 기업간 e-Marketplace에는 전통적인 카탈로그 방법에서 부터, 경매, 역경매, 공동구매, 입찰 등의 거래메커니즘이 있다.

본 연구는 이러한 상황에서 각 e-Marketplace가 성공적으로 운영되기 위해서 어떠한 요인들이 영향을 주는지에 대한 의문을 갖고 전개되었다. 특히, 기업간 전자상거래에 대한 연구는 규모의 방대함과 빠른 진보로 인하여 연구의 가장 기본이 되는 사례연구는 미흡한 실정이다.

이러한 배경하에 본 연구에서는 기존시장에서 거래가 형성 될 때 나타나는 거래비용이론의 요소 중에서, 기업간 e-Marketplace의 거래유형을 결정하는데 영향을 주는 요소를 선행연구로부터 도출하여 SERM(Subject, Environment, Resource, Mechanism) 모델을 통해 연구모형을 설정하고, e-Marketplace 거래 유형에 영향을 미치는 요인들에 대해 매트릭스 영역에 해당하는 대표적 기업 4곳을 선정하여 그 기업의 사례를 통해 e-Marketplace 의 성공적 운영을 위한 정보를 제공하고자 한다.

II. 선행연구의 검토

1. 거래비용이론에 대한 연구

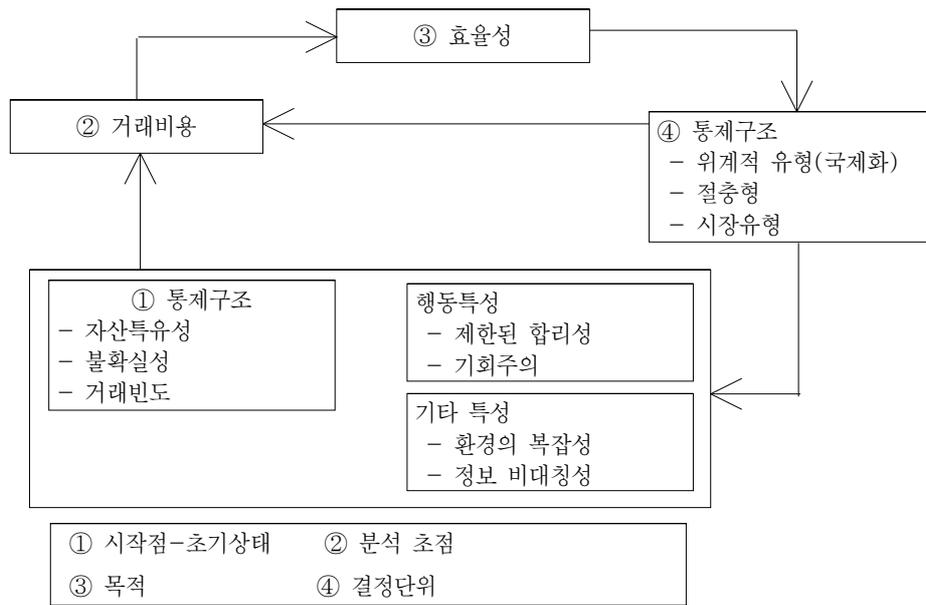
고전적인 거래비용이론에서는 시장의 모든 정보가 대칭적이고, 판매자와 구매자가 동일한 양의 정보

를 가지고 있다고 가정하고 있기 때문에 거래에서는 어떠한 비용도 발생하지 않는다고 가정하고 있다. 그러나 이와 반대로, 현실시장에서는 거래가 자신에게 이익이 되는가의 목적으로 정보를 탐색하고, 가격조건협상 등의 행동에 임한다.

Williamson(1987)¹⁾은 모든 거래활동은 재화와 용역의 교환과 관련이 있고, 거래는 이러한 교환기능을 넘어서 거래당사자들의 활동을 조정한다고 주장하였다. 또한 거래를 수행하는 다른 당사자를 위한 관리구조(Governance Structure)²⁾가 있고, 이는 시장과 위계조직, 절충조직을 제시하는 조정메커니즘으로써 차별화된다고 하였다.

주어진 경제적 과업을 위한 적절한 통제구조는 모든 비용을 절감시키는 효과가 있다. 재화와 용역 생산에 관련된 비용은 관리 메커니즘과는 독립적으로 인식되기 때문에, 이에 대한 분석은 최소 거래비용을 보장하는 구조에 집중 되어있다.

이는 물리적 시스템에서 마찰의 경제적 등가 (the economic equivalent of friction in physical systems)로 표현되는데 이는 <그림 II-1>과 같다.



자료 : Hanker J. (1990), "Die strategische Bedeutung der Informatik für Organisationen: Industrieökonomische Grundlagen des strategischen Informationsmanagements (in German)." Teubner, Stuttgart, Germany. p. 29에서 발췌하여 재작성함.

[그림 II-1] 거래비용경제이론

1) Oliver E, Williamson, The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press, New York, 1987, p. 129.

또한, Malone et al(1987)는 “정보기술이 발달함에 따라 경제활동은 전자적으로 조정하게 되고, 이에 따라서 조정메커니즘에 대한 결정요인이 변화하게 되어 시장을 통한 경제 활동의 조정이 전적으로 증대한다”고 주장하였다²⁾. 그 이유로는 첫째, 정보기술의 활용은 조정비용을 감소시키기 때문에, IT가 발전함에 따라 조정비용은 점점 낮아진다, 정보기술의 발전에 따라서 조정 비용은 점점 낮아진다. 따라서 물품의 비용구조에서 조정비용이 점차 감소하여 시장이 보다 효율적인 조정 메커니즘을 갖추게 된다. 또한 일반적으로 거래관계에 따른 자산의 특수성(asset specificity)과 물품설명의 복잡성(complexity of product description)에 따라 조정메커니즘을 선택하게 되는데, 이러한 두 가지의 특성이 모두 높을 경우에는 위계(hierarchy) 조직에서 생산하고 자산의 특수성과 물품설명의 복잡성이 낮은 경우에는 시장메커니즘을 활용하는 것이 효율적이다. 정보기술의 발전과 활용이 증대함에 따라 점차 자산의 특수성과 물품설명의 복잡성이 낮아지게 되어 상대적으로 시장메커니즘이 된다.

본 연구에서는 거래특성에서 자산특수성과 불확실성, 기타특성에서 정보 비대칭성 등의 거래비용 이론의 요인을 이용하고자 한다.

2. e-Marketplace의 기능에 대한 연구

시장의 기능은 첫째, 구매자와 판매자를 연결시켜 주고, 둘째, 거래를 통하여 정보, 물품, 서비스의 교환과 지불을 수월하게 한다. 셋째, 시장의 효율적인 기능을 돕기 위하여 법적, 제도적인 틀과 같은 제도적 인프라를 제공해 준다. 첫 번째와 두 번째 기능은 전자적 시장으로 인한 중개자(intermediary)로써 나타나고, 세 번째 기능은 전형적인 정부의 영역에 해당된다. 특히 인터넷 기반의 전자적 시장은 ‘마찰이 없는(friction-free)’ 효율성을 증가시키면서 거래비용을 감소시킨다.

특히, 시장을 중개자(intermediary)의 관점에서 본다면, 첫째, 규모와 범위의 경제를 달성하고 교섭의 비대칭성(bargaining asymmetry)을 감소시키기 위한 구매자의 수요와 판매자의 공급을 조정한다. 둘째, 신뢰(trust)있는 대리인(agent)이 됨으로써 다른 참여자의 기회주의적 행동으로부터 구매자와 판매자를 보호한다. 셋째, 운영비용(operating cost)을 감소시킴으로써 시장을 촉진시킨다. 넷째, 구매자와 판매자를 연결시킨다³⁾.

3. e-Marketplace의 유형에 대한 연구

Kaplan & Sawhney(2000)은 인터넷상에서 이루어지는 기업 간 전자상거래를 위한 공간을 전자적 허

2) Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R. "Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies." Communications of the ACM, Vol. 30, No. 6, 1987, p.486.

3) Yannis, J. Bakos, "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces", Management Science, Vol. 43, No. 12, 1997, p.1681.

브 또는 e-허브라 지칭하고 이러한 e-허브를 체계적으로 파악할 수 있는 분류체계를 정립하였다⁴⁾. 즉 그들은 e-허브가 취급하는 품목이 생산용 자재인지 업무용 자재인지에 따라, 그리고 물품과 서비스를 구매하는 방법이 시스템 구매인지 현물구매인지에 따라서 기업 간 허브를 분류하였다(<표 II-1> 참조).

또한 이렇게 나누어진 4가지 영역은 다시 애그리게이션(Aggregation)과 매칭(Matching)으로 구분되는 데⁵⁾, 이는 시스템 구매와 현물구매로 나누어 놓은 것과 일치하는 개념으로 MRO와 카탈로그 허브는 익스체인지와 일드에서 사용되는 메커니즘과 매우 다르기 때문에 근본적으로 다른 메커니즘으로 나타난다.

애그리게이션에서는 다수의 구매자와 판매자가 한 사이트에 존재하게 되는데, One Stop 쇼핑을 할 수 있기 때문에 거래비용을 감소시킬 수 있다. 가격은 사전에 정해져 있으므로, 자연스럽게 정적인 메커니즘이 된다.

<표 II-1> 기업 간 e-허브의 분류

구매방법 \ 구매품목	업무용 자재 (Operating Inputs)	생산용 자재 (Manufacturing Inputs)
시스템 구매 (Aggregation)	OA영역 MRO 허브(MRO Hubs)	MA영역 카탈로그 허브(Catalogue Hubs)
현물 구매 (Matching)	OM영역 일드 매니저스(Yield Managers)	MM영역 익스체인지 (Exchanges)

자료 : 나승덕·이용규, “B2B e-마켓플레이스의 활용정도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 「경영연구」, 제17권 제4호, 한국산업경영학회, 2002, p.220; Steven Kaplan & Mohanbir Sawhney, “E-Hubs: The New B2B Marketplaces,” Harvard Business Review, May-June, 2000. p.98에서 발췌하여 재작성함

<표 2>에서 제시된 허브에 대한 종류는 총 4가지로, ‘MRO 허브’는 업무용 자재의 시스템 구매를 가능하게 해주는 수평적 시장을 말하며, ‘일드매니저’는 업무용 자재의 현물구매를 가능하게 해주는 수평적 시장을 말한다. 또한 ‘카탈로그 허브’는 생산용 자재의 시스템 구매를 가능하게 해주는 수직적인 시장을 말하며, ‘익스체인지’는 생산용 자재의 현물 구매를 가능하게 해주는 수직적인 시장을 말한다. 익스체인지는 전통적인 주식시장의 거래방식과 같은 양방향 경매방식을 취하며, 생산에 필요한 물품이나 물품에 가까운 품목을 빠른 시간에 교환할 수 있게 해 줌으로써 구매 관리자들이 변동하는 수요와 공급을 평균화할 수 있도록 해준다. 또한 판매자에게는 최적의 시장가격으로 물품을 판매할 수 있게

4) Steven Kaplan, & Mohanbir Sawhney, “E-Hubs: The New B2B Marketplaces,” Harvard Business Review, May-June, 2000, p.98.
5) 나승덕·이용규, “B2B e-마켓플레이스의 활용정도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 「경영연구」, 제17권 제4호, 한국산업경영학회, 2002, pp.220-221.

해 주는 이점을 제공한다. 기존에는 카탈로그형이나 경매형이 많았으나, 최근에는 익스체인지형이 급속도로 증가하고 있다.

4. 경쟁전략에 대한 연구

Porter(1980)는 “경쟁전략은 개별기업이 경쟁환경에서 어떻게 대처해야 하는가의 해결책을 제공하는 중요한 전략이다”라고 주장하였다⁶⁾. 그는 특히 개별기업의 경쟁적 위치를 위협하는 요소로써 5가지 시장의 힘(market forces)을 제시하였다. 그는 시장의 첫 번째 힘을 산업내의 존재하는 경쟁자, 두번째, 시장진입장벽이 낮기 때문에 들어오는 새로운 진입자, 세번째, 재화와 서비스의 대체재, 네번째 판매자의 교섭력, 그리고 마지막으로, 구매자의 교섭력, 배송되는 물품과 서비스의 품질과 상태 등을 제안하였다.

판매자 교섭력의 결정요인은 구매자 힘의 결정요인과 동일하다. 총비용중 원자재비용의 비중과 구매자/판매자의 이윤율 수준, 물품품질의 중요성 등의 가격민감성과 거래당사자의 상대적 크기, 전환비용, 정보, 전방/후방통합능력 등의 교섭력이 영향을 미친다. 또한 집중도, 물품차별화, 초과생산능력, 변동비대고정비비율, 시장성장률, 산업의경기변동, 진입장벽 등의 산업내의 경쟁도 영향을 미친다. 개별기업의 위치는 적절하게 이러한 요소들에게 영향을 미치면서 지속적인 성장을 보인다. Porter는 이를 기업의 단일행동에서 볼 수 있는 결과와 연계가 되는 경쟁전략의 결정요소라고 하였고, 원가우위의 물품과 서비스의 차별화가 전략의 두 가지 주요 요소라고 주장하였다. 이러한 접근은 근본적인 과업의 결정요소를 통하여 결과가 나타나고, 효율적인 방법으로 선택된 과업을 수행하는 증거로 도출된다.

본 연구에서는 시장과 산업특성을 포터의 경쟁요소 중에서 판매자와 구매자의 교섭력과 진입장벽을 통하여 고찰하고자 하였다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형의 개발

본 연구에서는 e-Marketplaces 유형을 결정하는데 영향을 미치는 요인들을 살펴보기 위해 선행연구에서 제시된 전통적 상거래시장에서의 결정요인들을 토대로 연구모형을 개발하였다.

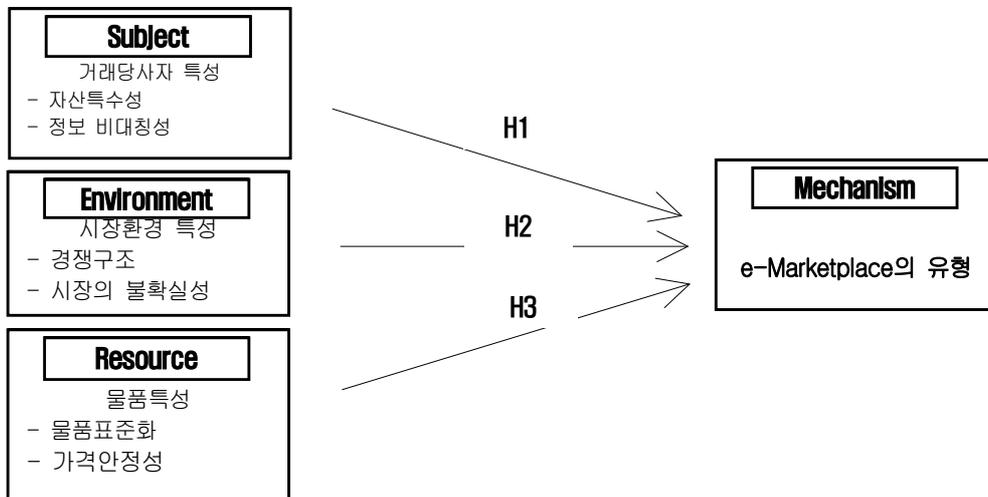
본 연구에서는 기존의 선행연구를 토대로 e-Marketplace 유형에 영향을 미칠 수 있는 특정요인을

6) Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press, 1980. p.4.

SERM(Subject, Environment, Resource, Mechanism) 측면에서 3가지(S, E, R)로 분류하여 이들 요인들과 e-Marketplace 유형(Mechanism적 측면)간의 관계 모델을 개발하고 사례를 통해 검토하고자 한다. e-Marketplace 유형에 대한 요인들은 주체적 측면(Subject)에서 거래당사자 특성요인, 환경적 측면(Environment)에서 시장환경특성요인 그리고 자원적 측면(Resource)에서 물품특성요인 등으로 구분하였다(<그림 III-1> 참조).

또한 e-Marketplace 유형을 가격결정 메커니즘과 거래대상 품목유형의 관점을 동시에 상호적인 관점에서 접근하였다. 즉, e-Marketplace의 유형은 가격결정메커니즘과 거래대물품목 유형으로 나누어진다. 본 연구에서는 앞에서 언급하였던 Kaplan과 Sawhney(2000)의 매트릭스 분류에 따른 구매방법과 구매품목의 기준을 토대로 구분되어진 사분면을 중심으로 e-Marketplace의 유형을 고찰하였다.

여기서 가격결정 메커니즘이란 각 마켓플레이스의 거래유형이 카탈로그인지, 경매, 역경매, 입찰인가를 파악함을 의미하고, 거래대물품목 유형은 어떠한 종류의 물품을 취급하는가, 즉 제조과정에 직접 소비되는 원자재인가, 아니면 제조과정을 지원하는 물품인가를 나타낸다. 이러한 두 가지 기준에 의하여 나누어지는 구분은 어느 한쪽 면이 먼저 일어나고, 그 다음에 나머지 면이 일어나는 순차적인 구조가 아니라 양면을 동시에 조합하여 분류 하였다. 이러한 구분은 연구대상을 선정하는데 중요한 틀로써 역할을 수행할 것으로 판단된다.



[그림 III-1] 연구모형

2. 표본선정 및 자료수집

본 연구의 표본은 2007년 4월 현재 거래실적이 있는 극단적인 위치에 있는 기업간 전문 전자상거래

사이트 4곳을 선정하였으며, 자료의 신뢰도를 높이기 위해 응답자들은 본 연구의 취지를 충분히 이해하고 있는 e-Marketplace 거래업무를 담당하고 있는 직원들을 대상으로 하였다. 응답자들은 해당기업의 담당자가 가장 있게 설명할 수 있고, 사업의 기초가 되는 비즈니스모델 및 수익모델을 중심으로 인터뷰를 실시하였다.

이렇게 추출된 사이트들은 Kaplan과 Sawhney(2000)의 매트릭스를 토대로 각각의 사분면에 배치될 수 있는 대표적 기업들로 구성하였다.

연구수행을 위한 자료 수집은 사전에 연구의 목적을 해당 담당자에게 전화나 e-mail로 설명한 후, 직접방문을 통하여 인터뷰를 실시하였다.

인터뷰기간은 2007년 4월 10일부터 4월 30일까지였다.

3. 연구가설의 설정

1) 거래당사자특성 요인

거래당사자특성요인에는 자산특수성과 정보비대칭성 등 2개의 변수를 설정하였다. 자산특수성란 거래의 구속성 중에서 가장 중요시 되는 것으로써, 자산이 특수적(specific)인가 비특수적(nonspecific)인가의 여부로 자산의 가치를 희생하지 않고 재배치가 가능한가에 의하여 특징이 결정된다⁷⁾. 자산특수성은 특수한 설비인 물적 자산 특수성(physical asset specificity), 특수한 지식이나 기술을 갖는 인적자산 특수성(human asset specificity), 지리적 근접성에 의해 생기는 입지특수성(site specificity) 등이 대표적인데, 이의 구체적인 종류는 거래구조와의 관계에서 다르게 정의될 수 있다⁸⁾.

또한 정보비대칭성은 구매자와 판매자가 가지고 있는 정보의 양과 질이 제한된 합리성에 의하여 갈 수 없음을 나타낸다. 수많은 시장에서 물품은 이질적이기 때문에 구매자와 판매자간의 정보비대칭에 따른 우위가 존재하게 되는데, 예를 들면, 판매자보다 중고차에 대한 정보가 상대적으로 적은 구매자는 중고차에 대한 자신의 생각을 기반으로 지불하고자 하는 기대를 할 수 밖에 없다. 따라서 동일한 가격으로 책정된 중고차라 하더라도, 어떤 중고차는 실제보다 고가로 매겨지고, 또 다른 중고차는 실제보다 저가로 매겨질 수 있다.

구매자와 판매자의 이러한 물품에 대한 정보차이는 구매자에게는 정보를 제공하는 대리인(agent) 역할을 하는 전문가(specialist)를 요구하게 되고, 정보가 복잡할수록 이러한 전문가를 자처하는 대리인의 수는 많아진다⁹⁾.

7) Benjamin Klein, Robert G. Crawford & Armen A. Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rets and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978. pp. 298-299.

8) 전인수, 기업법위의 결정과 거래비용이론. 「경영학연구」, 17(2), 한국경영학회, 1988, p.4.

9) Stefan W. Schmitz, "The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 5, No. 3. 2000, p.45.

이러한 배경을 토대로 다음과 같은 가설을 도출 할 수 있다.

H 1 : 거래당사자특성은 e-Marketplace 유형에 유의한 영향을 미친다.

거래당사자특성 중 자산특수성은 인적자원, 물적자원, 입지, 지역 특수성이 있는데, 이는 산업전반에 대한 지식을 필요로 하고, 취급하는 품목이 어떠한 것인가에 따라서 다양한 특수성이 나올 것으로 예상된다. 따라서 자산특수성은 거래대물품목유형에 영향을 미친다.

1-1 : 자산특수성은 거래대상 품목유형에 유의한 영향을 미친다.

그리고 정보 비대칭성은 정보의 양과 질에 대한 불안정으로 인하여, 거래방식에 대한 애그리게이션(aggregation)과 매칭(matching)을 선택하는데 필요한 메커니즘을 잘 알고 있어야 하고, 가장 최적의 가격결정을 할 수 있는 자신감이 있어야 하므로 정보 비대칭성은 가격결정메커니즘에 영향을 미친다고 할 수 있다.

1-2 : 정보비대칭성은 가격결정 메커니즘에 유의한 영향을 미친다.

2) 시장환경특성 요인

시장환경특성으로는 경쟁구조와 시장불확실성을 제시하였다. Venkatraman과 Grant(1986)에 따르면 수많은 산업경쟁, 전략적 배치, 프로세스, 자본집약도, 정보 집약도 등은 대체로 정보기술에 의하여 얻어진 경쟁우위로부터 나온다고 주장하였다¹⁰⁾. 특히 산업구조는 산업의 특성에 가장 영향을 주는 요인으로 파악되었다. 예를 들면, 시장의 규모와 범위에 의한 직접적인 경쟁은 산업경쟁의 정도를 파악하는데 좋은 측정 도구가 사용될 수 있을 것이다. 시장환경특성 중 하나인 시장불확실성은 전자적 시장에서 잠재적 참여자가 이러한 시스템에 실제로 참여할 때 얻을 수 있는 이익에 대한 실질적인 불확실성으로 표현할 수 있다¹¹⁾. 이러한 불확실성은 구매자와 판매자, 잠재적인 중개자의 전략적 행동에 영향을 줄 수 있는 요인으로, 특히 구매자의 규모와 충성도, 주요 수요자와 판매자 유무, 판매 경쟁으로 인한 가격인하효과 등은 수요의 불확실성과 연관이 있으므로 시장의 유용성(availability)을 파악하는 요소가 될 수 있다¹²⁾. 이는 어느 한 조직에 의하여 관리되는 것이 아니기 때문에, 사업이 수행되는 방

10) Jonh H. Grant & N. Venkatraman, "Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal." *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 1986, pp. 81-82.

11) Yannis, J. Bakos, "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, 1991. pp. 295-310.

12) Patrick Y. K. Chau & Kar Yan Tam, "Factors Affecting the Adoption of open Systems: An Exploratory Study," *MIS Quarterly*, March, 1997. pp. 3-4

법에 영향을 미친다. 이를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

H 2: 시장/산업특성은 e-Marketplace 유형에 유의한 영향을 미친다.

장치산업이나 특수한 지식, 기술을 요구하는 산업에서는 기본적으로 갖춰야 할 사항을 토대로 하여 거래를 하고자 하는 품목과 유형이 결정되므로 경쟁구조는 거래대물품목 유형에 영향을 미친다.

2-1 : 경쟁구조는 거래대물품목 유형에 유의한 영향을 미친다.

또한 시장불확실성은 주요수요자와 판매자의 분포에 따른 수요와 공급의 불안정성을 의미하므로 그 정도에 따라서 가격을 결정하는 방법을 카탈로그나 경매 등의 방법으로 선택하게 되므로 시장 불확실성은 거래메커니즘 결정에 영향을 미친다고 할 수 있다.

2-2 : 시장불확실성은 가격결정메커니즘 유형에 유의한 영향을 미친다.

3) 물품특성 요인

물품특성요인은 물품 표준화 정도와 가격 안정성 등의 두가지 변수로 구성하였다. 물품표준화정도는 물품의 복잡성(complexity of the description)에서 나온 하나의 척도로써, 물품자체를 설명하기 위하여 필요한 요소 뿐만 아니라, 그러한 물품을 거래하기 위하여 필요한 절차도 포함한다. 물품이 비효율적이라도 복잡한 사업프로세스를 통제하는 메커니즘으로 인하여 전통적인 조직유형이 존재하는 것처럼¹³⁾, 이러한 절차가 표준화되어 있는지를 파악하는 것도 각 물품의 표준화와 연계하여 생각해 볼 수 있다.

따라서 이를 바탕으로 본 연구에서는 각 Marketplace에서 취급하는 물품이 사이트 내에서 어떻게 컨텐츠화 되는가를 보고, 물품 자체의 특성을 얼마나 객관적으로 나타내고 물품을 거래하기 위한 프로세스가 얼마나 정형화되었는가를 파악하고자 한다.

가격 안정성은 물품의 시세변화 뿐만 아니라 전자적 시장의 범위와 물품의 차별화 정도에 따라서 결정된다¹⁴⁾. 이는 물품의 선택과 동일함을 파악하는 과정을 수반하는데 판매자가 물품을 제시하면, 구매자는 물품의 단가와 거래량을 중심으로 하여 거래의사를 결정하게 되는데, e-commerce 시장 안에서는 가격의 업데이트 정도를 통하여 물품의 시세를 파악 할 수 있다.

따라서 전통적 상거래 시장과 e-Marketplace간 거래에서의 시세변화를 비교해 봄으로써 물품자체의 특성에 의한 가격변화가 이루어지고 있는지의 여부를 파악하고자 한다. 또한, 참여자가 많으면 많을수

13) Oliver E. Williamson, Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, Free Press, New York. 1975. pp. 212-213.

14) Yannis, J. Bakos, op. cit., pp. 1677-1678.

록 네트워크의 정도가 높고, 이는 참여자가 적을 때와는 달리 다른 현상을 보인다는 개념에서 구매자 수와 판매자 수, 거래건수에 따른 가격변화와 안정성을 중심으로 연구를 진행하고자 한다. 이를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

H 3: 물품특성요인은 e-Marketplace 유형에 유의한 영향을 미친다.

물품특성 중 물품표준화정도는 물품 자체의 규격화를 의미한다. 이는 물품의 특성에 따라 결정되므로 거래대물품목유형에 영향을 미친다.

3-1 : 물품표준화정도는 거래대물품목 유형에 유의한 영향을 미친다.

또한 가격안정성은 물품의 시세차이와 가격 변동폭을 의미하므로 시세의 변화가 크거나 작은 경우에는 가격을 결정하는 방법이 일정하거나 그러한 변화를 반영할 수 있는 메커니즘을 도입해야 할 필요성이 있기 때문에, 가격안정성은 가격결정메커니즘에 따라서 결정됨을 알 수 있다.

3-2 : 가격안정성은 가격결정메커니즘에 유의한 영향을 미친다.

IV. 연구분석 결과

1. 사례연구

1) 의류품 운영 업체

(1) 일반현황 및 비즈니스 모델

의류품을 운영하고 있는 이 기업은 국내 최초 전자상거래업체인 Interpark 자회사로 1999년 11월에 설립된 패션 물품의 최초 온라인 거래를 수행하고 있는 전자상거래업체이다.

본 기업은 인터넷 매체를 활용하여 N:N 방식의 생산이 가능한 비즈니스모델을 수립하고 물품의 흐름을 소매상이 완제품으로 구매하는 유형의 방식을 사용하고 있다.

패션산업의 최대문제는 유통을 맡고 있는 소매상이 발달하지 못하여 물품구매에 대한 노하우가 없고 적은 이익에도 100% 반품거래에만 의존하고 있다는 점이다.

따라서 다품종소량의 주문생산을 하되 반드시 주문하는 사람이 책임을 지는 구매체제를 원칙으로

한다. 다만 기존의 반품체제에 익숙한 소매상을 설득하기 위한 단기적 조치로서 30% 까지 반품이 가능한 시스템을 설정해 놓고 있지만, 재고에 대한 책임을 많이 질수록 이익도 많이 취할 수 있도록 독려한다.

(2) 요인분석결과

이 기업은 의류산업이 몰려있는 특정지역 중심에서 탈피하여 전국에 분포하는 판매자인 프로모션(promotion)과 디자이너(designer)를 사이트에 모아서 거래를 가능하게 하였다. 이는 의류산업의 핵심이 디자인이고, 이를 공급하는 프로모션이 실질적인 판매자의 역할을 수행하므로 물적 자산 특수성이 높다고 할 수 있다. 또한 판매자의 정보를 직접 관리하여 구매자에게 제공하는 유형을 취하는데, 이는 프로모션(promotion)과 디자인(design)이 중요하기 때문에 판매자의 정보가 사전에 구매자나 다른 판매자에게 유출되지 않기 위한 보안책이다.

판매자는 회원가입을 할 때 실제로 판매자가 있는 물리적인 점포위치까지 파악한 후에 30미터이상 떨어져 있을 때 가입승인을 낸다. 따라서 이 기업은 판매자 정보를 통제한다고 볼 수 있고, 자연스러운 정보비대칭성의 영향이 높다.

의류산업의 경우 다양한 물품을 취급하고 있고, 제품에 따라 표준화시킬 수 있는 제품이 있기는 하지만 여성류의 경우 그 종류가 매우 다양하고 모델이 끊임없이 변화하기 때문에 이에 대한 통제가 불가능하며, 많은 규모업체의 난립으로 인하여 사실상 표준화가 어려운 실정이다. 또한 본 제품은 유행에 민감한 물품이기 때문에 물품을 직접 확인하고 구매하거나 판매하는 경우가 드물다는 점에서 거래절차가 정형화될 수 없다 할 수 있다. 따라서 이 사이트는 물품 표준화 정도가 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

또한 의류물품의 경우 유행에 상당히 민감하기 때문에 10개 물품을 출시했을 경우 단 1개의 물품만이 유행에 성공하더라도 9개의 실패한 물품에 대한 손실을 보전할 수 있을 정도의 마진을 안겨준다. 이는 물품의 재질이나 성능보다는 구매자의 유행이나 성공에 의한 의류물품의 가격 폭이 큼을 의미한다. 따라서 이러한 유행 성공 확률을 높이기 위하여 되도록 반품을 받지 않는 정책을 취하고 있다. 이는 판매자들이 경쟁력 있는 물품만을 제공하도록 하고, 반품으로 인한 손실을 보전하기 위하여 다른 물품의 가격을 높여서 마진을 대신 취하는 악순환을 막고자하는 정책이다. 따라서 물품의 특성보다는 유행이나 성공에 따라 가격 폭이 크기 때문에 이 사이트는 가격 안정성의 영향이 크다고 할 수 있다.

의류산업의 경우 다수의 판매자와 다수의 구매자가 다품종소량으로 거래하는 업종이다. 공장에서 대량생산하는 의류와는 달리, 소량의 물량을 하루만에 생산하는 구조를 가지고 있다. 구매자와 판매자는 일정한 규모의 업체가 난립하는 유형을 보이므로 사이트에서 제시하는 기준만 갖춘다면 시장에 뛰어들 수 있는 진입장벽이 낮은 시장이다. 즉, 경쟁이 중요한 영향이 미치게 되고, 이 사이트는 경쟁구조에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한, 판매자와 구매자의 규모가 비슷한 분포를 보이면서 거래방식도

카탈로그로써 제시된 가격에 따라서 구매를 하는 일정한 구조를 보인다.

판매자와 구매자 중에서 일정한 점유율을 보이는 업체가 존재하지 않고, 비슷한 규모의 업체들이 모여 있어서 소규모의 거래가 일어나고 있다. 이는 수요와 공급의 균형을 깨는 요인이 존재하지 않음을 의미하므로 이 사이트는 시장불확실성에 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

2) MRO 자재 사이트 운영업체

(1) 일반현황 및 비즈니스 모델

MRO 자재 사이트를 운영하고 있는 이 업체는 2000년 1월 사무기기 등 MRO 자재를 제공하는 사이트로 운영을 시작하였다. POS와 VAN, 바코드시스템을 개발하는 모회사의 한 사업부로서 주주 및 회원으로 참여하는 중소기업과 중견기업들의 구매업무를 지원하는 자발적인 기업간 인터넷 체인(B2B Internet voluntary chain)을 추구하고, 인터넷이 제공하는 정보의 신속성과 이 기업의 기술력을 활용하여 주주기업들의 공동구매를 추진하여 공동연대로 극대화된 구매협상력을 가지고 구매기업들에게 최대의 이익분배를 추구하고 있다. 또한 주주 및 회원기업들과 결속하여 기업연대로 시장 주도력을 확보하고 각 기업이 기업본연의 핵심역량에 모든 에너지를 투자할 수 있도록 하기 위하여 나머지경영기능은 아웃소싱 할 수 있는 닷컴패밀리로 성장하는 목표를 가지고 있다.

사이트의 유형은 기업의 구매부에서 다루는 모든 물품을 대상으로 하는 카탈로그거래 방식을 취한다. 이 사이트의 특징은 판매자와 구매자가 모두 이 기업의 주주라는 점이다. 즉, 이 기업에 '출자한' 법인이기 때문에 한 가족이라는 개념이 강하다. 또한 주주이 외에는 판매나 구매에 참여 할 수 없고, 기존 오프라인에서 거래관계에 있던 기업들을 그대로 온라인에 옮겨 왔기 때문에 다소 폐쇄적인 e-Marketplace의 유형을 가지고 있다.

(2) 요인분석결과

이 기업은 사무용품 위주의 MRO(Maintenance, Repair and Operation) 품목을 취급한다. 이 제품들은 누구나 손쉽게 다룰 수 있는 분야이므로 특정한 자산특수성이 나타나지는 않았다. 또한 사무용품이라는 간단한 물품을 다루고 있으므로, 판매자와 구매자가 인식하는 정보는 동일하지만 사이트가 중간자로서 개입을 하면 오프라인에서 형성된 유통단계와 거래관행이 온라인에서도 그대로 적용이 되기 때문에 정보비대칭성이 강한 영향을 미치게 된다.

사무용품은 누구나 물품만을 보면 사용용도를 쉽게 알 수 있으며, 물품이 매우 간단하기 때문에 이해하는데 혼란이 없는 물품들이다. 이러한 물품들은 일정한 주기를 가지고 지속적으로 구매와 판매가 이루어지는 물품이기 때문에 바코드나 스펙(spec)을 지정하여 거래를 성사시킨다. 따라서 이 사이트는 물품 표준화 정도가 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 사무용품이라는 간단한 물품을 다루고 있기 때문에 가격 변화가 적다. 따라서 이 사이트는 물품의 특성에 의한 가격안정성의 영향이 크다고 볼 수 있다.

이 기업은 다수의 판매자와 다수의 구매자가 대량으로 거래를 하는 업종이다. 즉, 일정한 규모의 업체가 판매자와 구매자가 되어서 저가이고 소규모인 물품을 대량으로 거래하는 유형이다. 이는 대량거래를 할 수 있는 거래당사자의 힘(bargaining power)이 어느 정도 갖추어져 있어야 하기 때문에 진입장벽이 높은 시장이다. 따라서 이 사이트는 경쟁구조에 영향을 적게 미친다고 볼 수 있다. 또한 이 기업은 판매자와 구매자의 규모가 비슷한 분포를 보이고, 거래방식도 카탈로그로써 제시된 가격에 따라서 구매를 하는 일정한 구조를 보인다. 주주로 이루어진 판매자와 구매자 중에서 일정한 점유율을 보이는 업체가 존재하지 않고, 비슷한 규모의 업체들이 서로의 신뢰를 바탕으로 모여 있어서 소규모의 거래가 일어나고 있다. 이는 수요와 공급의 균형을 깨는 요인이 존재하지 않음을 의미하므로 이 사이트는 시장불확실성에 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

3) 수산물 운영 업체

(1) 일반현황 및 비즈니스 모델

수산물을 운영하는 이 업체는 기업은 대기업 수산물 사업부에서 기업간 e-Marketplace로 진출하기 위하여 2000년 3월에 설립하여 분사시킨 기업이다. 1996년도부터 오프라인에서 수행하는 산업 중에서 비즈니스역량을 온라인화 할 수 있는 업종을 선별한 후에 온라인 마켓플레이스를 구축하였다. 특히 판매자와 구매자들에게 효율적인 주문과 무역, 거래를 할 수 있도록 통합서비스를 제공하고 있다. 수산물 사업은 2001년까지 약 5억불의 시장으로 성장 할 것으로 기대하는데 그 중 생산지는 아시아, 극동지역의 비율이 약 60%를 차지하고, 소비지는 미국, 유럽비율이 높은 추세를 보이고 있다. 또한 고급어족 수출에 초점을 맞추어서 활어쪽 보다는 냉동수산 쪽으로 거래 품목을 전환하였다.

이 기업의 비즈니스모델은 e-Marketplace와 e-Procurement로 나누어진다. e-Marketplace에서는 입찰과 경매를 통하여 수산물거래가 이루어지는데 경매의 경우, 공개된 경매, 폐쇄형경매, 자동입찰 등의 여러 메커니즘을 이용한다. 또한 e-Procurement을 통하여 다른 구매자에게 물품을 조달하면서 부수적인 기능인 물류, 지불, 보험, 검사 서비스를 제공한다. 비즈니스모델 구축과정에서 IT 구축과 인프라, 네트워크 전략의 중요성을 인식하고 있으며, 오프라인에서의 프로세스를 온라인화하기 위하여 기존 오프라인 업체와의 네트워킹을 추진하고 있다. 또한 e-Marketplace 뿐만 아니라 e-Procurement 을 동시에 프로세스에 포함시킴으로써, 현재 기업간 전자상거래가 주로 조달 쪽에서 부터 시작하는 경향을 보이기 때문에 e마켓플레이스를 발전시키기 위한 부수적인 조치를 취하고 있다.

(2) 요인분석결과

이 기업은 냉동생선을 취급하는 업체로 오프라인에서 수산물을 다루었던 노하우를 바탕으로 사이트를 개설하여 격지간 거래의 특성을 판매 전략으로 채택하고 있다(예를 들면, 수산물의 특성상 생산지와 판매지의 분포가 상이함을 토대로 동남아시아와 극동지역에서 잡아들인 수산물을 미국과 유럽지역

에 판매하고 있음). 따라서 이 사이트는 지역 특수성의 영향을 적절하게 이용하고 있다 할 수 있다. 판매자와 구매자가 지리적으로 분리되어있기 때문에 판매자와 구매자는 서로를 잘 모르는 상태이므로 가진 정보가 거의 없다. 따라서 이 기업은 정보비대칭성의 영향이 적다고 볼 수 있다. 또한 냉동생선 각각에 스펙(spec)을 지정하여 바코드로 DB화함으로써 수산물을 잡은 날짜, 잡은 선박소속, 해역, 어종 등을 도표화시켰기 때문에 누구나 해당하는 품목이 뜻하는 물품을 알 수 있다. 따라서 이 사이트에서는 물품표준화정도가 높은 것으로 나타나는데, 이는 수산물 자체로는 물품표준화가 거의 이루어지지 않고 있음을 감안한다면, 냉동이라는 가공절차를 통하여 생산된 물품은 가공이전의 물품과는 다른 물품특성을 부여받았기 때문인 것으로 파악된다.

또한 이 기업은 수산물이라는 희소자원을 거래하기 때문에 가격 시세차이가 크다. 예를 들면, 어족의 특성과 서식지 및 계절적 요인 또는 환경 오염사고나 기상재해 등에 따른 공급량에 영향을 주기 때문이다. 즉, 이와 같이 수요와 공급요인으로 인하여 물품량이 불안정하여 가격이 불안정하다 할 수 있다.

이 기업의 거래구조는 규모가 있는 판매자와 구매자가 대량 혹은 대규모로 거래하는 경우가 많다. 냉동생선을 원양어선에서 잡아서 선내에서 가공을 하여 시장에 출하하고, 이를 가공공장에서 다시 재구매하여 재차 가공하여 출하하는 프로세스를 가진다.

따라서 선단이나 가공공장을 소유할 정도의 거래당사자의 힘이 어느 정도 갖추어져 있어야 하므로 진입장벽이 높은 시장이기 때문에 경쟁구조에 영향을 적게 미친다고 볼 수 있다. 대부분의 판매자와 구매자가 서로 다른 지역에 위치하기 때문에 수산물의 특성상 경매를 통한 거래가 이루어지고 있다. 즉, 시장불안정성이 가격결정메커니즘에 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 판매자와 구매자가 거래를 할 때, 거래하는 물품과 업종에 따라 가격결정메커니즘이 달라지는데 수요와 공급이 만나는 시장구조와 물품과 관련이 되는 업종/산업특성에 따라서 카탈로그나 경매, 협상 등과 같은 방식을 채택하는데 영향을 미친다.

4) 철강분야운영 업체

(1) 일반현황 및 비즈니스 모델

철강제품을 운영하는 이 업체는 2000년 5월 철강분야 정보를 제공을 시작으로, 현재 형강류, 판재류, 코일류 등 10개 제품군에 대해 기업간 전자상거래를 운영하고 있으며, 철강산업 e-Business 시장에 조기 진출 및 기회선점을 목표로 기존 오프라인 비즈니스를 온라인과 혼용하여 사용하고 있다. 이를 통해 국내 철강 산업 경쟁축진을 통한 시장 투명성을 제고시키고 있으며, 온라인 거래 플랫폼 제공 및 다양한 협력을 통한 수익창출 효과를 거두고 있다.

이 기업은 수직적이고 거래방식은 협상(Nego)로써 사이트를 운영하고 있으며 구매업체의 견적요청에 대하여 판매업체가 견적서를 송부하고, 사이트상에서 가격, 물량, 대금지급조건 등에 대한 counter

offer를 발송하면 제반조건에서 의견의 일치를 도출하여 계약을 성립시킨다. 또한 거래상대방으로 부터의 상거래 관련 전자문서가 도착하였을 때 지정된 휴대폰으로 통화를 하고, 제품의 운송과 주문을 사이트상에서 바로 처리하고 주문제품의 상태 및 위치를 확인하는 서비스를 제공하고 있다.

이 기업은 철강제품을 다수의 구매자와 공급자가 N:N방식의 온라인을 통하여 가격조건, 제품, 품질, 납기 등을 비교하여 최적의 판매 및 구매업체를 발견하는 e-Marketplace로 수직적인 형태를 지향하고 있다. e-마켓플레이스의 형태는 제3자 개설시장(intermediary type)으로 다수의 공급자와 구매자를 온라인상에서 동시에 접촉하게 함으로써 거래 발생확률을 높이고, 사이트 참여자와 본 기업간에 네트워크를 형성하여 다양한 비즈니스 기회(공동구매대행, 대행판매, 입찰플랫폼제공 등)를 수익으로 직결시키는데 주력하고 있다.

철강의 경우 1회 거래 금액이 크고, 제품의 스펙(spec)이 다양하고 품질의 문제가 구매결정에 중요한 영향을 미침으로 구매결정과정에서 비교적 복잡하다. 따라서 제품 구매과정 중에 다양한 의사의 변형이 생기기 쉬우며, 이 같은 의사의 변형 및 변화를 경매 등의 단순한 기법으로는 만족시키기가 힘들기 때문에 협상을 거래방식으로 채택하였다. 또한 철강제품의 경우 표준화가 대부분 이루어졌기 때문에 제품을 일일이 카탈로그화 할 필요성을 느끼지 못하였고, 제품의 희소성은 거의 없기 때문에 경매를 통한 가격경쟁은 큰 의미가 없다고 판단하여 일반적인 상거래 관행인 협상을 채택하였다.

(2) 요인분석결과

이 기업은 오프라인에서의 관계를 바탕으로 판매자와 구매자를 온라인 사이트로 유인하여 거래를 성사시켜 나가고 있다. 따라서 이 사이트에서는 기존 오프라인에서 만들어진 지식과 기술을 필요로 하는 인적자산특수성과 오프라인에서 만들어진 설비를 그대로 이용하는 물적 자산특수성이 영향을 미친다고 볼 수 있다. 철강은 유통망과 공급망이 복잡하여 중간단계에서 개입이 쉽지만 판매자와구매자가 폐쇄적인 관계를 형성하고 있기 때문에 상호간에 가지고 있는 정보가 비슷하다. 즉, 유통채널에 따라 얻는 정보를 판매자와 구매자가 한정된 영역에서 공유하기 때문에 정보비대칭성의 영향이 적다고 할 수 있다. 따라서 이 사이트에서는 정보비대칭성이 적은 영향을 미친다고 볼 수 있다.

또한 모두 스펙(spec) 번호만으로 제품을 주문하고 구매 할 수 있는데 이는 철강제품의 특징으로써 대부분의 제품이 규모가 크고, 창고나 외부에 방치됨으로 인하여 직접 확인하기에 번거로움이 있다는 데서 기인한다. 따라서 이 사이트는 제품표준화정도가 영향을 미친다고 볼 수 있다.

또한 이러한 제품은 제품자체보다는 유통망이나 대량구매에 의한 가격변화가 크다. 제품이 정형화되어 있고 묘사하기가 쉬우므로 제품명만 인식하고 있다면 무엇이든지 알 수 있지만, 가격체계와 유통단계에 의한 가격폭이 크다는 단점이 있다. 특히 철강업종은 폐쇄적인 시장이 많고, 철강제품은 계절적인 요인을 타기 때문에 가격폭이 계절에 따라서 등락을 거듭한다. 따라서 이 사이트에서는 제품의 특성에 의하여 가격의 폭이 결정되므로 가격안정성의 영향이 크지 않다고 볼 수 있다.

철강산업의 공급자는 거대한 장치를 갖고 있는 대기업인 경우가 대부분인데, 구매자는 그러한 대기업도 있고, 구매만을 하는 작은 기업의 비율도 높다. 공급자의 경우에는 독점이거나 과점인 반면에, 구매자는 몇 개의 주요 수요자(major player)가 있고 나머지는 비슷한 규모의 기업으로 존재한다. 따라서 구매자는 일정한 규모의 업체가 난립하는 형태를 보이므로 구매력만 갖춘다면 시장에 뛰어 들 수 있는 진입장벽이 낮은 시장이다. 즉, 경쟁이 중요한 영향력을 가지고 있기 때문에 이 사이트는 경쟁구조에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 철강산업의 특성상 계절에 따른 수요/공급의 변화가 크고, 주요 공급자는 존재하지만 주요 구매자는 소수이거나 전혀 없는 경우가 많다.

또한 철강제품은 규모가 크고 외부에 노출되어 있으므로 직접상태를 보고 거래를 하게 되는 경우가 있는데, 경매나 Nego 등과 같이 공급자나 구매자들이 제시한 가격을 토대로 조정을 하여 구매하는 구조를 보인다. 이는 수요와 공급의 균형을 깨는 요인이 존재함을 의미하므로, 이 사이트는 시장불확실성에 영향을 미친다고 할 수 있다.

2. 사례분석결과

1) 자산특수성

자산특수성은 거래대상 품목유형에 유의한 영향을 미친다는 가설은 모든 사례에서 나타나고 있다. 여기서 주목할 만한 것은 (Operating/Manufacturing, 3사분면, 수산물 운영 사이트)에 있는 수산물 운영 사이트에서도 거래대상 품목에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 OM영역자체의 특성에 의한 판단된다.

이는 냉동생선이나 유희/재고자산 등이 일반적인 수산물이나 정상적인 자산의 경우에는 자산특수성의 영향이 적게 영향을 미치지만, 이러한 품목이 한번이상 다른 유형으로 가공이 되거나 시·공간의 변화로 인하여 변형이 되었기 때문에 나타나는 일시적인 현상이라 할 수 있다. 따라서 냉동생선과 유희/재고자산은 물품의 개수가 많아지고 산업이 수직화할 때는 MA(1/4분면영역) 영역으로 이동 할 수도 있을 것이다.

2) 정보비대칭성

정보비대칭성은 가격결정 메커니즘에 유의한 영향을 미친다는 가설은 사례를 통해 확실하게 나타남을 알 수 있다. 판매자와 구매자 사이에 있는 중개자의 역할이 온라인으로 전환된 현 시점에서도 오프라인에 존재하는 유통채널 단계 등이 아직도 사이트상의 거래에 영향을 미치고 있고, 이러한 정보비대칭성을 극복하기 위하여 애그리게이션(aggregation) 쪽으로 가격결정메커니즘의 영향이 커짐을 알 수 있다. 이는 판매자와 구매자가 온라인으로 거래를 할 때 당사자가 가장 자신 있는 거래방식을 선택하여 거래하려는 성향에 따라서 영향을 받는데 기인한 것으로 판단된다.

3) 물품표준화정도

물품 표준화정도는 거래대상물품 유형에 유의한 영향을 미친다는 가설은 사례를 통해 확실하게 나타났다. 특히 OA영역(Operating/Aggregation, 2사분면, MRO사이트)과 OM영역(Operating/Manufacturing, 3사분면, Marin Product Company)에서 영향력이 큰 것으로 나타났는데, 이는 operating영역에 속한 간접재는 누구나 똑같이 연상되는 물품이 많기 때문에 애그리게이션(aggregation)영역으로 거래를 하는 경우나, 매칭(matching)영역으로 거래를 하는 경우에 모두 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 OM영역의 경우에는 오프라인에서 매칭(matching)영역으로 거래가 이루어진 물품인 경우에는 온라인상에서도 이를 수용하는 경향을 보이고 있다. 여기서 하나 주의해야 할 것은 MM 영역(Maufacturing/Matching, 4사분면)에서도 거래대상 품목유형이 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다는 것이다.

Manufacturing영역에서는 규모가 크고 복잡한 물품인 원자재 등을 거래하는데 어느 정도 표준화가 된 물품을 매칭(matching)영역으로 거래하는 사례가 보였다. 그러나 거래대상 품목유형이 MM 영역(4사분면)에 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보기에는 한계가 있다고 판단된다.

4) 가격안정성

가격안정성은 가격결정메커니즘에 유의한 영향을 미친다라는 가설 역시 사례를 통해 확실하게 알 수 있다. 특히 MA 영역(Maufacturing/Matching, 1사분면영역, 의류업사이트)과 OA 영역(2사분면영역으로 MRO사이트)에서 영향력이 큰 것으로 나타났는데, 이는 가격안정성이 물품자체의 특성보다는 물품을 거래하는 유통단계나 대량구매, 가격체계에 따라 가격폭이 결정됨을 의미한다. 따라서 오프라인에서부터 이어온 채널의 영향하에서 온라인에서 거래를 수월하게 할 수 있는 방법을 찾기 위하여 가격안정성이 높은 물품은 애그리게이션(aggregation)의 영역으로 향하게 되고, 가격안정성이 낮은 물품은 그만큼 가격이 불안함을 의미하므로 매칭(matching)의 영역에 속하게 된다.

5) 경쟁구조

경쟁구조는 거래대상 품목유형에 유의한 영향을 미친다는 가설 역시 사례를 통해 확실히 나타났다. 의류와 철강 등과 같은 Manufacturing영역에 속하는 품목은 다수의 판매자와 구매자가 다품종소량으로 거래하거나, 대규모 판매자와 다수의 구매자가 거래하는 유형을 보이기 때문에, 진입장벽이 낮아서 경쟁구조가 많은 영향을 미친다. 그러나 MRO, 냉동생선, 철강과 같은 업종에서는 대규모 판매자와 구매자가 대량, 대규모로 거래하거나, 대규모 다수의 판매자와 구매자가 대량으로 거래하는 유형을 나타내므로, 판매자의 힘(bargaining power)이나 폐쇄적인 거래, 선단이나 가공공장을 보유해야 하는 점 등으로 인한 진입장벽의 존재로 인하여 경쟁구조가 영향을 적게 미치게 된다 할 수 있다.

6) 시장불확실성

시장불확실성은 가격결정메커니즘에 유의한 영향을 미친다는 가설 역시 사례를 통해 확실하게 나타나는데 판매자와 구매자에서 비중을 차지하는 당사자(major player)가 없는 경우에는 비슷한 규모의 판매자와 구매자만이 존재하므로 카탈로그 등의 간단한 가격결정 메커니즘의 영향이 크다 할 수 있다. 그러나 주요 수요/판매자(major player)가 판매자와 구매자에서 존재하는 경우나, 평가 기준의 차이, 판매자와 구매자의 공간적 분리, 계절적 요인에 의한 시장환경의 특성이 있다면 거래의 효율을 위하여 경매, 협상 등의 가격결정 메커니즘을 사용하는 경향이 있다. 따라서, 시장 불확실성은 가격결정 메커니즘에 영향을 미친다고 할 수 있다.

7) 기타

그 밖에 요인의 영향력이 MM 영역으로 집중하려는 경향을 보였다. 이는 MM 영역이 궁극적으로는 e-Marketplace가 표방하는 목표이고, 가장 이상적인 조합이기 때문에 많은 요인들이 영향력을 보여주는 것으로 판단된다. 또한 거래당사자인 판매자와 구매자가 특성과 물품특성, 시장환경특성은 e-Marketplace 거래형태에 영향을 미치는 주요한 요인으로 사용될 수 있으나, 특히 물품특성 요인은 해당 제품이 어떠한 성질을 지니고 있는가에 대한 성격과약이 고려되어야 할 필요가 있다고 판단된다.

V. 결 론

본 연구는 e-Marketplace의 성공적 운영을 위한 정보 제공을 위해 e-Marketplace 유형에 영향을 미치는 요인들을 선행연구로부터 도출한 후 사례연구를 통해 e-Marketplace의 거래 유형을 결정하는데 영향을 미치는 요소가 무엇이 있는지 그리고 어떻게 영향을 미치는지를 고찰하고자 하였다.

먼저 선행연구를 통해 크게 세 가지의 중요한 요인들을 선별하였고 그 하부로 각각 두 가지의 변수로 구성하였다. 이렇게 선별된 요인들은 SERM 모형을 통해 연구모형을 설정하였다. 본 연구의 핵심 요인 및 변수로 물품특성요인에는 물품 표준화 정도와 가격 안정성, 거래당사자특성요인에는 자산 특수성과 정보비대칭성 그리고 마지막으로 시장환경특성 요인으로는 경쟁구조와 시장불확실성 등으로 구성하였다. 이를 토대로 본 연구에서는 Kaplan & Sawhney(2000)가 제시한 매트릭스의 각 사면에 해당하는 대표적 전자상거래업체를 추출하여 사례연구를 실시하였다.

연구결과, 인터넷의 특수성을 기반으로 한 e-Marketplace가 실질적으로 표방하는 영역이 다수의 판매자와 구매자가 N:N 방식으로 거래하는 수직적인 구조라는 측면에서 매트릭스 영역 중 4사분면(Manufacturing/Matching : MM영역)에서 많은 요인의 영향력이 있는 것으로 나타났다.

사례 연구대상 사이트에서는 카탈로그에서 경매, 역경매, 입찰유형, 협상으로 거래메커니즘을 확장시키는 경향이 많았고, 특히 공개된 시장에서의 협상을 최종적인 가격결정 메커니즘으로 설정한 사이트가 많았다. 따라서 사분면에서 제시된 영역 중에서 진정한 e-Marketplace는 MM 영역이라 할 수 있으며, 고도화된 기업간 전자상거래가 효율적으로 이루어지기 위해서는 e-Marketplace의 유형이 MM영역에서 운영되었을 때 가능할 것으로 판단된다.

본 연구의 한계로는 분석에서 사용된 사례연구의 대상이 폭넓지 못하고 가장 극단적인 경우만을 선별하여 접근하였기 때문에 모든 e-Marketplace의 성격을 규정하기에는 한계가 있다. 그러나 선행연구를 통하여 e-Marketplace의 유형을 구분하여 매트릭스를 통해 각각의 사분면에 제시된 영역에 국내 e-Marketplace를 적용시켜보고, 추가적으로 기존문헌에서 제시된 요인들의 영향을 탐색해 보려는 시도에 의의가 있다. 또한 본 연구를 통하여 증가 추세에 있는 국내 e-Marketplace 의 현상에 대하여 심층적인 연구를 수행하는데 밑거름이 될 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 나승덕·이용규, “B2B e-마켓플레이스의 활용정도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 「경영연구」, 제17권 제4호, 한국산업경영학회, 2002.
- 전인수, “기업범위의 결정과 거래비용이론”, 「경영학연구」, 17(2), 한국경영학회, 1988.
- Bakos, J. Y., “A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces,” *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, 1991.
- _____, Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, *Management Science*, Vol. 43, No. 12, 1997.
- Chau, Patrick Y. K. & Kar Yan Tam, “Factors Affecting the Adoption of open Systems: An Exploratory Study,” *MIS Quarterly*, March, 1997.
- Grant, John. H & Venkatraman, N, “Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal.” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 1986.
- Hanker J. “Die strategische Bedeutung der Informatik für Organisationen: Industrieökonomische Grundlagen des strategischen Informationsmanagements (in German).” Teubner, Stuttgart, Germany, 1990.
- Kaplan, S. & Sawhney, M., “E-Hubs: The New B2B Marketplaces,” *Harvard Business Review*, May-June, 2000.
- Klein, B., Crawford, R. G. & Alchian, A. A, “Vertical Integration, Appropriable Rets and the Competitive Contracting Process”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978.
- Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R, “Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information

-
- technology on market structure and corporate strategies.” *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, 1987.
- Porter, E. Michael, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.
- Schmitz, S. W., "The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 5, No. 3, 2000.
- Williams O. E., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 1975.
- _____, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York, 1985.