

# 기업 간 전자상거래 지배구조의 변화에 관한 연구\*

권순동 (충북대학교 경영정보학과 부교수)\*\*

## 국 문 요 약

본 연구에서는 제조업 중심의 벤처기업이 구매업무를 혁신할 방법에 대해 살펴보았다. 이를 위해 본 연구에는 먼저 거래 지배구조의 유형에 대해 살펴보았고, 정보기술의 활용에 따라 거래 지배구조가 어떻게 변화하는가를 살펴보았다. 전통적으로 볼 때, 기업은 시장과 위계의 거래 지배구조를 선택할 수 있다. 그리고 자산 특유성과 거래 빈도를 기준으로 볼 때, 기업은 시장, 삼각, 상호, 단일의 지배구조를 선택할 수 있다. 기업은 보다 현대적인 측면의 거래 지배구조로서 시장교환, 관계교환, JIT 교환의 구조를 선택할 수 있고, 준기업, 전자적 통합, 내부화된 시장을 선택할 수도 있다. 정보기술의 활용에 따라, 기업의 거래 지배구조는 위계에서 시장으로 이동할 수 있고, 중간으로 이동할 수 있으며, 시장교환에서 관계교환으로 이동할 수도 있다. 벤처기업은 이러한 거래 지배구조에 대한 이해를 바탕으로 자신이 직면해 있는 구매상황에 가장 적합한 거래 지배구조를 선택함으로써 구매업무를 혁신할 수 있다.

**핵심주제어:** 제조업 벤처기업, 거래 지배구조, 전자상거래, 마켓플레이스

## 1. 서 론

제조업 중심의 벤처기업들에게 구매혁신은 매우 중요하다. 구매는 기업의 원가 측면에서 볼 때 전체 매출 원가의 60%를 차지한다. 이처럼 기업에서 발생하는 비용의 상당 부분이 구매와 연관되어 있기 때문에 구매업무를 혁신하는 것은 기업에게 있어

\* 이 논문은 2009학년도 충북대학교 학술연구지원사업에 의하여 연구되었음.

\*\* 충북대학교 경영정보학과 부교수, sdkwon@cbnu.ac.kr

서 매우 중요한 사항이 된다. 예를 들어, 매출 10억 원, 영업이익률 20%인 회사의 매출이 1억 원 향상되었을 때 영업이익은 10% 늘어나는데 비해, 1억 원의 구매 원가를 절감하면 영업이익은 50%가 증가한다(매일경제, 2009.9.9). 구매 부문이 기업의 경영활동에 매우 중요한데도 불구하고 아직까지 이에 대한 혁신에 대한 인식은 높지 않은 게 현실이다. 본 연구에서는 제조업 중심의 벤처기업들이 기업 간 전자상거래의 지배구조에 대한 이해를 통해 구매업무를 혁신할 방안에 대해 살펴보았다. 구매업무 혁신의 문제는 기업의 거래 지배구조 선택에 해당된다. 따라서 본 연구에서는 거래 지배구조의 유형과 변화에 대해 살펴보았다. 지배구조의 유형으로는 전통적인 시장과 위계의 거래 지배구조와 시장, 삼각, 상호, 단일의 지배구조를 살펴보았다. 그리고 현대적인 측면의 거래 지배구조로서 시장교환, 관계교환, JIT 교환과 준기업, 전자적 통합, 내부화된 시장을 살펴보았다. 거래 지배구조의 변화에 대해서는 위계에서 시장으로 이동과 중간으로 이동, 그리고 시장교환에서 관계교환으로 이동에 대해 살펴보았다.

## II. 거래 지배구조에 관한 선행연구

### 2.1 고전적 거래 지배구조

거래 지배구조(transaction governance structure)의 개념은 Coase(1937)에 의해 도입되었고, Williamson(1975)에 의해 확장되었다. Williamson(1975)은 거래 지배구조를 분리 가능한 생산 단계 사이에 재화나 서비스의 교환을 조정하는 구조로 정의하였다. 이러한 지배구조는 거래 주체들 간의 거래협상, 협정체결, 자원 및 업무 배분, 정보흐름의 조직화, 갈등해결 등의 활동을 관리한다. 고전적 거래 지배구조는 시장과 위계가 있고, 보다 세부적으로는 시장 지배구조, 삼각 지배구조, 상호 지배구조, 단일 지배구조가 있다.

#### 2.1.1 시장과 위계

거래비용 이론 관점에서 초기 연구들은 지배구조의 문제를 시장(market)과 위계조직(hierarchy) 사이의 선택으로 접근하였다(Coase, 1937; Williamson, 1975). 거래 지배구조는 거래비용을 최소화하는 방향에서 결정된다. 위계조직은 기업 내에 수립되어 있는 규칙과 절차에 의해 재화의 흐름이 조정된다. 이에 비해 시장은 수요와 공급

에 의한 가격 메커니즘에 의해 재화의 흐름이 조정된다. 여기서 거래란 생산에서 시작하여 최종 소비에 이르는 연속적인 전 경제 순환 과정에서 기술적으로 분리될 수 있는 중단 단계 간에 재화가 이전되는 것을 의미한다(Williamson, 1975). 이러한 일련의 과정을 시장을 경유할 것인지 아니면 위계조직을 경유할 것인지는 거래비용에 의해 결정된다.

거래에 비용이 발생하는 이유를 Williamson(1975)은 제한된 합리성(bounded rationality), 기회주의(opportunism), 환경적 불확실성(uncertainty), 자산 특유성(asset specificity)을 제시하고 있다. 인간은 제한된 합리성을 갖는다. 즉, 인간은 복잡한 문제를 해결하거나 광범위한 정보를 처리하는 데 능력의 한계가 있다. 따라서 의사결정을 하거나 거래 상대방의 성과를 측정하는데 어려움을 경험하게 된다. 이러한 어려움을 줄이기 위해 기업은 수직적 통합과 같은 위계조직을 선택하게 된다.

거래에서는 거래 상대방의 기회주의 위험이 존재한다. 거래비용이론은 기본적으로 인간은 정보를 왜곡하거나 약속이행을 회피하는 기만적 행동을 통해 자신의 이익을 추구한다고 가정하고 있다. 기업 간 거래에서 거래 상대방이 기회주의적으로 행동한다면 기업의 거래비용이 높아지게 된다. 이러한 문제에서 벗어나기 위해 기업은 위계조직을 선택하게 된다.

불확실성은 환경이 복잡하거나 환경변화를 예측하기 어려울 때 높아진다. 불확실성이 높아지면 기업의 거래비용은 상승하게 된다. 이럴 경우 기업은 거래 상대방에 대한 통제력을 확보하기 위해 수직적 통합과 같은 위계조직을 선택하게 된다.

자산 특유성은 특정 거래를 수행하기 위해 필요한 전문화된 투자를 의미한다. 자산 특유성은 입지 특유성, 물적 자산 특유성, 인적 자산 특유성으로 구분된다. 거래에 따른 자산 특유성이 높으면 이에 투자한 기업은 거래 상대방의 기회주의적 행동을 막기 위해 내부화할 수 있다.

기회주의 위험과 환경적 불확실성, 그리고 자산 특유성이 낮을수록 기업은 거래 지배구조로서 시장을 선택하게 된다. 반대로 기회주의 위험과 환경적 불확실성, 그리고 자산 특유성이 높을수록 기업은 위계를 선택하게 된다.

### 2.1.2 시장, 삼각, 상호, 단일 지배구조

Williamson(1979)은 자산 특유성과 거래빈도를 기준으로 거래비용을 감소시키는 지배구조의 유형을 시장 지배구조, 삼각 지배구조, 상호 지배구조, 단일 지배구조로 구분하였다.

#### 2.1.2.1 시장 지배구조

자산 특유성이 낮은 경우, 거래빈도에 관계없이 시장(market) 지배구조가 적합하다. 시장 지배구조의 예로 표준 제품이 시장 가격에 거래되는 것을 들 수 있다. 시장에는 표준 제품을 제공하는 다수의 판매자와 이를 구입하는 다수의 구매자가 있다. 이러한 상황에서는 기회주의적 행동이 제한되고, 거래 당사자들 간의 관계는 일시적이다.

### 2.1.2.2 삼각 지배구조

자산 특유성이 높고 거래빈도가 낮은 경우, 구매자와 판매자 외에 제3의 중개자에 의해 거래가 조정되는 삼각(trilateral) 지배구조가 적합하다. 제3의 중개자는 거래 당사자들의 계약 이행을 감시하고 문제를 조정한다. 구매자와 판매자 간에 거래 빈도가 낮으면 규모의 경제를 확보하기가 어렵기 때문에 삼각 지배구조가 적합하다.

### 2.1.2.3 상호 지배구조

자산 특유성이 중간 정도이고 거래빈도가 높은 경우, 구매자와 판매자 간에 자율적인 관계적 계약에 의해 전문 관리 조직을 운영하는 상호(bilateral) 지배구조가 적합하다. 자산 특유성이 중간 정도인 경우는 삼각 지배구조의 경우에 비해 규모의 경제를 확보하기가 보다 용이하다.

### 2.1.2.4 단일 지배구조

자산 특유성이 매우 높은 경우 거래빈도에 관계없이 단일(unified) 지배구조가 적합하다. 자산 특유성이 높으면 해당 거래에 특화된 전문화된 인적, 물적 자산이 투자되어야 한다. 또한, 거래를 통한 규모의 경제를 확보하기가 어렵다. 단일 지배구조는 생산 흐름에 중요한 영향을 미치는 부품업체에 대해 통일된 계획과 관리가 필요한 경우에 적합하다. 단일 지배구조의 전형적인 예로 수직적 통합을 들 수 있다.

## 2.2 현대적 거래 지배구조

### 2.2.1 시장 교환, 관계 교환, JIT 교환

Fraizer 등(1988)은 지배구조의 유형을 시장 교환, 관계 교환, JIT 교환으로 구분

하고 있다. 이에 대해 살펴보면 다음과 같다.

### 2.2.1.1 시장 교환

시장 교환(market exchange)은 Williamson(1979)이 주장한 시장 지배구조에 해당되는 것으로, 시장 교환에서는 구매자가 구매 의사결정을 할 때 가격을 가장 중요하게 고려하고, 다수의 판매자들을 탐색하며, 판매자들을 자주 변경한다.

### 2.2.1.2 관계 교환

관계 교환(relational exchange)은 구매자와 판매자가 장기적 거래 관계를 유지할 때 형성되는 거래 지배구조이다. 관계 교환에서 구매자는 여전히 다수의 판매자들과 거래하지만 시장 교환에 비해 가격을 덜 중요시 하고, 장기적이고 긴밀한 관계를 전제로 교환행위가 이루어진다. 관계 교환에서는 경쟁 보다는 조정하는 상호 협상 행위가 이루어지고 거래 당사자 간에 높은 수준의 법적, 윤리적 책임과 의무가 주어진다.

### 2.2.1.3 JIT 교환

JIT (just in time) 교환은 판매자가 구매자에게 필요한 양을 필요한 시기에 필요한 곳으로 공급하는 방식이다. JIT 교환에서는 판매자와 공급자가 물품을 효율적으로 교환할 수 있도록 엔지니어링에서 구매, 생산, 재고관리, 판매에 이르는 기능의 통합을 필요로 한다.

## 2.2.2 준기업, 전자적 통합, 내부화된 시장

전통적인 거래 지배구조인 시장과 위계조직의 변형된 형태로 기업, 준기업(quasi firm), 잠재기업(latent firm, 네트워크(network) 등이 있다(Luke et al, 1989). 이러한 구분은 연결 강도와 전략적 목적을 기준으로 한 것이다. 상호작용하는 조직들 간의 공식화 및 구조화 수준이 높아지고 공동소유가 많아질수록 연결 강도가 강해진다. 전략적 목적은 상호작용하는 조직들 간의 관계가 지속적일 수록, 그리고 그 관계에 대한 인식이 중요해질수록 강해진다.

### 2.2.2.1 기업

기업은 상호작용하는 조직들 간의 연결 강도가 강하고 전략적 목적이 강한 경우에 형성되는 거래 지배구조이다. 기업 지배구조 하에서는 공식화 수준이 높고, 공동소유도 많으며, 관계에 대한 인식이 중요하고 지속적이다. 기업은 앞서 언급한 위계조직과 단일지배구조에 해당되는 것으로, 전통적으로 가장 많이 존재해 왔던 형태이다.

<표 1> 시장 교환, 관계 교환, JIT 교환 비교

교환의 특성	거래 지배구조의 유형		
	시장 교환	관계 교환	JIT 교환
교환의 기간	단기적	약간은 장기적	장기적
교환의 초점	제품의 가격	가격 중시, 약간의 서비스도 고려	가격과 서비스 둘다 중시
조직간 연결의 수	적음	중간	여러 기능이 복잡하게 연결됨
커뮤니케이션 빈도	낮음 공식적 커뮤니케이션	보통 공식, 비공식 커뮤니케이션	높음 공식, 비공식 커뮤니케이션
교환되는 정보	거래정보에 한정됨	거래정보와 약간의 장기적 계획정보	제품, 생산, 물류 정보와 장기적 계획 정보
공급자 수	많음	중간 정도	이상적인 형태는 하나
거래비용	낮음	중간	높음
전문 투자	낮음	비교적 낮음	높음
상호의존성	낮음 배달 시스템에 한정됨	중간 몇몇 기능에 관련됨	높음 다수 기능이 관련됨
위험	낮음	중간	높음
문제해결 방식	사후적, 반응적	주로 반응적	전향적, 예방적

출처: Fraizer et al(1988)

### 2.2.2.2 준기업

준기업은 상호작용하는 조직들 간의 연결 강도가 약하고 전략적 목적이 강한 경우에 형성되는 거래 지배구조이다. 준기업은 상호작용하는 서로 다른 조직들이 자신의 성공에 필요한 전략적 목적을 달성하기 위해 서로 느슨하게 연결되어 있으면서 지속적인 조직 간 관계를 유지한다. 준기업은 공식적인 관리 구조를 갖지 않고 공동소유를 하지 않으면서도 마치 하나의 조직처럼 효과적으로 움직인다.

### 2.2.2.3 잠재기업

잠재기업은 상호작용하는 조직들 간의 연결 강도가 강하고 전략적 목적이 약한 경우에 형성되는 거래 지배구조이다. 잠재기업은 공공의 목적과 같이 사회에서 필요로 하는 역할을 수행하거나 자연 독점과 같이 환경의 영향을 덜 받는 경우 형성된다. 잠재기업에서는 상호작용하는 조직들 간의 공식화 및 구조화 수준이 높고 공동소유가 많지만 그 관계에 대한 중요성에 대한 인식은 높지 않다. 철도와 전기 가스와 같은 공익사업이 이에 해당된다.

### 2.2.2.4 네트워크

네트워크는 상호작용하는 조직들 간의 연결 강도가 약하고 전략적 목적 또한 약한 경우에 형성되는 거래 지배구조이다. 네트워크는 조직 간의 관계의 중요성에 대한 인식이 높지 않고 지속적이지도 않은 활동에 대해 느슨하게 연결된 형태로 협력하는 두 개 이상의 조직 간에 형성된다.

## 2.2.3 전자적 중개와 전자적 통합

온라인 마켓플레이스를 이용하는 기업은 전자적 중개와 전자적 통합의 거래 지배구조를 선택할 수 있다(Choudhury & Hartzel, 1998).

### 2.2.3.1 전자적 중개

전자적 중개(electronic brokerage)는 다수의 구매자와 판매자를 중앙의 데이터베이스를 통해 전자적으로 연결함으로써 오프라인 상의 중개인과 같은 역할을 수행하는 것을 말한다. 온라인 마켓플레이스의 비즈니스 모델은 에이전트 모델과 구매대행 모델로 구분되는데(권순동 등, 2003) 전자적 중개는 바로 에이전트 모델에 해당되는 거래 지배구조이다. 전자적 중개는 유통업자나 시장 조성자(market maker)가 주로 운영하고 구매자나 판매자에 의해 간섭받지 않는다. 전자적 중개는 주문 연결을 통한 거래 수수료나 상품 판매의 이윤폭을 주 수입원으로 한다.

### 2.2.3.2 전자적 통합

한 상품이 제작되어 소비자에 이르기까지는 유통업자, 제조업자, 공급업자, 공급업

자의 공급업자 등의 여러 부가가치 단계가 존재한다. 기업은 이러한 여러 부가가치 단계에 정보기술을 활용하여 조직 내 부서는 물론 거래 상대방까지 연결하는 전자적 비즈니스 프로세스를 형성할 수 있다. 이것이 바로 전자적 통합(electronic integration)이다. 전자적 통합은 기본적으로 구매자와 판매자 사이의 장기적 관계를 기반으로 한다. 자동 재고 보충 시스템과 같은 전자적 통합은 구매자가 특정 공급자나 특정 온라인 마켓플레이스와 배타적 관계를 형성했을 때에만 가능하다. 상호 협력하는 조직들은 이러한 전자적 통합을 통해 업무의 효율성을 향상시킬 수 있다. 온라인 마켓플레이스 중에서 구매대행 모델을 이용함으로써 이러한 전자적 통합의 효과를 경험할 수 있다.

### III. 거래 지배구조의 변화에 관한 선행연구

#### 3.1 위계에서 시장으로의 이동

정보기술은 거래 지배구조에 영향을 미친다. Malone 등(1987)에 따르면, 정보기술로 인해 전자적 시장과 전자적 위계의 거래 지배구조가 나타난다. 이러한 거래 지배구조는 기존의 시장과 위계의 효율성을 둘다 개선시켜 나가지만, 전반적으로 볼 때, 거래 지배구조의 형태는 위계보다는 시장 쪽으로 이동할 것이라고 Malone 등은 주장하고 있다.

전자적 시장(electronic market)에서 구매자는 정보기술을 이용하여 구매에 필요한 정보의 양을 증가시키고, 탐색비용을 낮추며, 더 많은 구매대안을 쉽고 신속하게 비교할 수 있다. 전자적 위계(electronic hierarchy)에서 구매자는 정보기술을 이용하여 미리 선정된 공급자들과 전자적으로 연결될 수 있다. 전자적 위계를 이용하면 시장의 주요 장점인 많은 구매 대안을 비교할 가능성을 포기해야 하지만 거래비용을 줄일 수 있다.

기업들은 자신이 직면하고 있는 구매상황에 따라 전자적 시장과 전자적 위계를 선택적으로 고려할 수 있다. 어떤 기업은 단일 공급자에서 다수의 공급자로 이동하는 전자적 시장을 통해 거래비용 절감 효과를 포기하는 대신에 가격 절감 효과를 얻을 수 있다. 어떤 기업은 그 반대로 다수의 공급자에서 단일 공급자로 이동하는 전자적 통합을 선택함으로써 가격 절감 효과는 낮추지만 거래비용 절감효과를 높이는 결과를 얻을 수 있다.

위계에서 시장으로 이동하는 요인으로 조정비용 감소를 들 수 있다. 시장에서는 생

산비용이 낮고 조정비용은 높다. 이에 비해 위계에서는 생산비용은 높고 조정비용은 낮다. 정보기술이 활용되면 공급자를 선정하거나, 계약을 체결하거나, 활동을 계획하거나, 재무적 흐름을 추적하는데 따른 조정비용이 줄어든다. 생산비용이 동일하다는 가정 하에, 정보기술을 통해 조정비용이 줄어들면 아웃소싱 등을 통해 위계보다는 시장으로 이동하려는 경향이 강해진다.

### 3.2 중간으로의 이동

Malone 등(1987)은 제품을 조직 내부에서 만드는 대신에 시장의 많은 공급자들에게 아웃소싱할 것이라고 주장하였다. 그러나 Clemon 등(1993)에 따르면, 외부의 많은 공급자들에게 아웃소싱하는 대신에 제한된 수의 공급자들에게 아웃소싱하는 현상이 발생하고 있고, 이를 Clemon 등은 중간으로의 이동(move to the middle)이라고 명명하였다. 중간으로의 이동으로 거래 지배구조를 변경하게 하는 요인으로 규모의 경제성, 공급자에 대한 인센티브, 탐색비용의 증가 등을 들 수 있다.

첫째가 규모의 경제이다. 명시적 조정을 위한 정보기술의 투자금액은 줄어들고 자산 특유성은 낮아지고 있다. 그러나 고객화된 정보기술, 인적 투자, 업무 프로세스의 변화로 인해 여전히 명시적 조정의 필요성은 존재하게 된다. 따라서 기업 간 거래의 효율성을 높이려면 보다 긴밀한 통합이 요구되고 이러한 투자에는 매몰비용이 소요된다. 이러한 투자비용을 회수하려면 규모의 경제가 필요하다. 즉, 많은 공급자들과 적은 거래를 수행하는 대신에 가능한 소수의 공급자들과 많은 거래를 수행해야 한다.

둘째는 공급자에 대한 인센티브이다. 기업 간의 거래를 조정하려면 정보기술에 투자를 해야 하고, 공급자 또한 운영 활동을 개선하기 위해 협약 내용에는 포함하기 어려운 품질, 혁신, 정보공유와 같은 것에 대해 투자를 해야 한다. 공급업자들의 이러한 투자는 초과 수익과 같은 인센티브를 통해 보전해 주어야 하는데, 이렇게 하려면 구매업자는 공급업자의 수를 줄여야 한다.

셋째는 탐색비용의 증가와 이익의 감소이다. 구매업자가 보다 많은 공급업자를 탐색할수록 공급업자들 간의 경쟁이 높아지고 결과적으로 정보의 비대칭성으로 유발되는 운영 위험을 낮출 수 있고, 가격이나 품질 측면에서 더 적합한 구매를 할 수 있다. 그러나 제품의 차별화가 높은 경우에는 모든 공급대안을 비교하기가 어렵다. 합리적 거래를 위해서는 가격, 품질 외에도 납기, 혁신, 신뢰, 서비스 등의 요인도 고려해야 하는데, 비록 제품의 차별화가 낮다고 해도 이러한 모든 요인을 평가하기는 쉽지 않다. 따라서 기업들은 많은 수의 공급업자와 거래하는 대신에 적정 규모의 공급업자를 정해놓고 거래하게 된다.

정보기술은 조정비용, 운영위험, 기회주의위험 등의 거래비용을 낮춤으로써 기업의

아웃소싱을 증가시킬 수 있다. 그러나 규모의 경제성, 공급자에 대한 인센티브, 탐색 비용의 증가 등의 현실적 제약 요인으로 공급업자가 너무 많지도, 그렇다고 너무 적지도 않은 중간으로의 이동을 촉진하고 있다.

#### IV. 온라인 마켓플레이스에서 거래 지배구조의 변화

온라인 마켓플레이스는 수직적 마켓플레이스와 수평형 마켓플레이스로 구분할 수 있다. 수직형 마켓플레이스는 컴퓨터, 전자, 자동차, 화학 등과 같이 특정 산업이나 시장을 중심으로 수직적으로 전문화하여 서비스를 제공하는 마켓플레이스이다. 수평형 마켓플레이스는 여러 산업에 걸쳐 유사한 성격의 제품이나 서비스를 제공하는 마켓플레이스를 말한다. 여기서는 특정 제품이나 산업에 국한되지 않고 다양한 상품, 특히 간접재를 폭넓게 취급한다. 이곳 온라인 마켓플레이스에서의 거래 지배구조의 변화에서는 주로 MRO(maintenance, repair, and operation)와 같은 간접재를 구매하는 수평형 마켓플레이스에서의 지배구조의 변화를 다루도록 한다.

##### 4.1 온라인 마켓플레이스를 통해 얻을 수 있는 이점

기업은 온라인 마켓플레이스를 이용함으로써 구매단가 절감, 거래비용 절감, 그리고 관리비용 절감의 효과를 얻을 수 있다.

첫째, 기업은 온라인 마켓플레이스를 통해 구매단가를 절감할 수 있다. 전통적 오프라인 거래를 온라인 마켓플레이스 거래로 변경함으로써 기업은 선택할 수 있는 상품의 대안의 수를 증대시킬 수 있다. 즉, 마켓플레이스 내에서 등록된 여러 기업들이 제공하는 동일한 상품을 비교하여 가격이 저렴한 제품을 구매함으로써 기업은 구매단가를 절감할 수 있다.

둘째, 기업은 온라인 마켓플레이스를 통해 거래비용을 절감할 수 있다. 기업은 온라인 마켓플레이스를 통해서 제품에 대한 정보를 쉽게 그리고 더 많이 확보하여 비교할 수 있고, 기업 간 구매시스템을 통합함으로써 구매 업무 프로세스를 합리화하여 거래비용을 절감할 수 있다.

셋째, 기업은 온라인 마켓플레이스를 통해 관리비용을 절감할 수 있다. 그동안 기업은 MRO 자재와 같은 간접재를 관리하는데 많은 어려움이 있어왔다. 이 때문에 간접재 구매에 대한 예산과 통제권을 부서별, 개인별로 부여해 주고 자율적으로 관리하도록 해왔다. 그러나 전자상거래를 이용함으로써 기업은 부서별, 개인별로 구매하던 업

무를 마켓플레이스에서 구매하도록 함으로써 부서별, 개인별 구매 현황을 분석할 수 있고, 또한 연도별 분석을 통하여 구매업무를 관리의 영역으로 가지고 올 수 있게 되었다. 기업은 이를 통해 종전에는 불가능하던 것을 전자상거래를 이용함으로써 관리 가능하고, 결과적으로 관리비용을 절감할 수 있게 되었다.

## 4.2 온라인 마켓플레이스에서 시장교환에서 관계교환으로의 변화

### 4.2.1 거래의 지배구조가 시장교환에서 관계교환으로 이동

권순동 등(2003)의 연구에서는 오프라인 거래를 온라인으로 전환함에 따라 기업이 경험하게 되는 성과를 연구하였다. 연구결과, 기업은 기업 간 거래를 오프라인에서 온라인으로 전환함으로써 구매단가를 절감하고, 구매효율성을 향상시켰다. 그리고 이 연구에서는 온라인 마켓플레이스와의 거래 지배구조를 시장교환과 관계교환으로 구분하여 연구하였다. 여기서는 ‘한 곳만 정해 놓고 지속적으로 여기서 물품을 구매한다’에 해당하는 경우를 높은 관계교환으로 보고, ‘두 곳을 정해 놓고 서로 비교하여 물품을 구매한다’에서 ‘세 곳을 정해 놓고 서로 비교하여 물품을 구매한다’, 그리고 ‘네 곳 이상을 정해 놓고 서로 비교하여 물품을 구매한다’로 갈수록 관계교환의 수준이 낮아지고 시장교환의 수준이 높아진다고 보았고, ‘특별히 정해 놓지 않고 가장 적절한 곳에서 물품을 구매한다’에서는 높은 수준의 시장교환으로 보았다. 연구결과 기업은 온라인 마켓플레이스를 이용함에 있어서 2.53의 관계교환 수준을 보여주었다. 2.53의 관계교환 수준이란 두 곳에서 세 곳 사이의 온라인 마켓플레이스를 정해놓고 이들과 거래한다는 것을 의미한다.

강소라 등(2005)의 연구에서는 권순동 등(2003)의 연구에서 응답한 구매기업체들을 대상으로 2년 후에 다시 연구하였고, 그 결과 관계교환의 수준이 1.6으로 나타났다. 관계교환의 수준이 1.6이라 함으로 한 곳에서 두 곳 사이의 온라인 마켓플레이스를 정해놓고 이들과 거래를 한다는 것을 의미한다. 이 두 연구를 비교해 보면, 기업이 온라인 마켓플레이스를 이용경험이 시간의 경과에 따라 많아짐에 따라 기업 간 거래의 지배구조가 시장교환에서 관계교환으로 이동하고 있음을 보여주는 것이다.

이는 기업들이 시장교환보다는 관계교환을 통해 더 높은 구매성과를 달성할 수 있기 때문이라고 판단된다. 기업은 이용 초기에는 온라인상의 시장교환을 통해서 구매단가를 절감하고, 거래비용을 절감하였다. 그러나 기업들은 마켓플레이스의 이용경험이 늘어남에 따라서 비록 구매단가 절감효과는 희생하게 되나, 마켓플레이스와의 시스템 통합을 통해 거래비용을 절감할 수 있고, 무엇보다도 관리비용을 절감하는 효과를 경험하고 이러한 효과가 시장교환을 통한 효과보다 크다는 것을 경험하였기 때문

이다. 아울러 특정 마켓플레이스와의 거래를 통해서 배송 속도를 신속하게 하거나 더 나은 배송 서비스를 경험하게 됨에 따라서 더 높은 구매서비스를 경험하게 되었다. 이와 같은 요인들이 기업을 시장교환에서 관계교환으로 이동하게 하였던 것으로 설명된다.

#### 4.2.2. 대기업과 중소기업의 거래 지배구조의 차이

온라인 마켓플레이스를 이용함에 따라서 경험하게 되는 거래 지배구조의 변화가 대기업과 중소기업은 서로 다르다. 저자는 2008년 10월에 권순동 등(2003)과 강소라 등(2005)의 연구에서 응답한 기업들 중에서 다섯 개의 중소기업 구매 담당자를 인터뷰하였다. 인터뷰 결과, 한 개의 중소기업은 일부 대기업처럼 높은 관계교환의 지배구조를 선택하였지만 나머지 중소기업들은 시장교환의 지배구조를 선택하고 있었다.

이러한 지배구조의 차이는 이용 효과의 차이로 인해 나타났다. 대기업은 온라인 마켓플레이스를 이용함으로써 구매단가 절감, 거래비용 절감, 관리비용 절감의 효과를 경험하였다. 그러나 중소기업은 마켓플레이스를 통해 구매단가 절감 효과를 경험하였지만, 거래비용 절감 효과와 관리비용 절감효과는 거의 경험하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

대기업이 관계교환의 거래 지배구조를 선택하고 중소기업이 시장교환의 거래 지배구조를 선택하는 가장 큰 차이점은 관리비용에 의해 나타났다. 많은 경우 대기업들은 여러 부서나 여러 지점에서 물품을 구매하는데, 온라인 마켓플레이스를 통해 이러한 구매를 통합적으로 관리할 수 있고 이를 통해 관리의 효율성을 크게 높일 수 있다. 그러나 중소기업은 특정 부서의 구매업무 담당자가 물품을 구매한다. 따라서 온라인 마켓플레이스를 이용하든, 안 하든 중소기업은 대기업과 같은 관리비용 절감효과를 기대하기는 어렵다. 결과적으로 온라인 마켓플레이스를 이용함으로써 대기업은 거래 지배구조가 관계교환에 가깝게 이동하지만 중소기업은 대기업보다는 시장교환에 가깝게 머물러 있다고 볼 수 있다.

## V. 결 론

본 연구에서는 제조업 중심의 벤처기업이 구매업무를 혁신할 방법에 대해 살펴보았다. 구매업무 혁신은 거래 지배구조의 선택 문제에 해당된다. 본 연구에는 먼저 거래 지배구조의 유형에 대해 살펴보았고, 정보기술의 활용에 따라 거래 지배구조가 어떻

게 변화하는가를 살펴보았다.

전통적으로 볼 때, 기업은 시장과 위계의 거래 지배구조를 선택할 수 있다. 그리고 자산 특유성과 거래 빈도를 기준으로 볼 때, 기업은 시장, 삼각, 상호, 단일의 지배구조를 선택할 수 있다. 기업은 보다 현대적인 측면의 거래 지배구조로서 시장교환, 관계교환, JIT 교환의 구조를 선택할 수 있고, 준기업, 전자적 통합, 내부화된 시장을 선택할 수도 있다.

정보기술의 활용에 따라, 기업의 거래 지배구조는 위계에서 시장으로 이동할 수 있고, 중간으로 이동할 수 있으며, 시장교환에서 관계교환으로 이동할 수도 있다. 벤처기업은 이러한 거래 지배구조에 대한 이해를 바탕으로 자신이 직면해 있는 구매상황에 가장 적합한 거래 지배구조를 선택함으로써 구매업무를 혁신할 수 있다. 예를 들어, 구매업무를 담당하는 부서의 수가 적고, 거래 빈도수가 많고, 거래금액이 적은 경우에는 시장교환이 바람직하다. 그러나 구매부서의 수가 많고, 거래 빈도수가 많고, 거래금액이 많은 경우에는 관계교환이 바람직하다.

본 연구는 제조업 중심의 벤처기업이 구매업무에 있어서 적절한 지배구조를 선택함으로써 구매업무를 혁신하여 구매업무의 효율성을 향상시키고 나아가 기업의 이윤을 향상시키는데 기여한다는 점에서 의의가 높다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구가 선행 연구와 소수 기업의 인터뷰를 기반으로 하여 논리를 전개하였기 때문에 연구결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다고 볼 수 있다. 보다 많은 데이터 수집을 통한 통계적 검증을 향후의 연구로 제안한다.

## 참 고 문 헌

- 강소라 · 양희동 · 권순동(2005), “MRO e-Marketplace의 지배구조와 구매업무 성과에 관한 중단적 연구”, 『경영정보학연구』 제15권, 제1호, pp.121-147.
- 권순동 · 안중호 · 양희동(2003), “e마켓플레이스에서 관계교환수준이 구매업무성과에 미치는 영향”, 『경영정보학연구』 제13권, 제3호, pp.173-194.
- 김대호 · 권순동 · 양희동(2010), “ASP 서비스의 해외 시장 진출 방안 연구”, 『벤처창업연구』 제5권, 제1호, pp.69-80.
- 김진희 · 김대호 · 김홍(2008), “혁신형 중소기업의 성공요인에 관한 사례연구”, 『벤처창업연구』 제3권, 제2호, pp.65-88.
- 매일경제, “기업 구매혁신이 필요한 이유”, 2009.9.9.
- Choudhury, V. and Hartzel, K. S.(1998), "Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical Investigation in the Aircraft Parts Industry", *MIS Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.471-507.
- Coase, R. H.(1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol.4, pp.386-405.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. and O'Neal, C. R.(1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.4, pp.52-67.
- Luke, R. D., Begun, J. W. and Pointer, D. D.(1989), "Quasi Firms: Strategic Inter-organizational Forms in the Health Care Industry", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.9-19.
- Malone, T. W., Yates, J. and Benjamin, R. I.(1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of the ACM*, Vol.30, No.6, pp.484-497.
- Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

## A Study on the Transaction Governance Structure in B2B Electronic Commerce

Kwon, Sun Dong\*

### Abstract

The purpose of this study is to help the venture business innovate the purchasing process. This study reviewed the types of transaction governance structure, and researched the change of transaction governance structure, while using information technology. According to transaction cost theory, the transaction governance structure can be moved from hierarchy to market. It can be moved to the middle, because of economies of scale, incentive for supplier, and increasing search cost. And it can be moved from market exchange to relational exchange, using electronic marketplace. In order to innovate the purchasing process, the venture business can select the transaction governance structure that fits the its purchasing contexts.

**Keywords:** *Manufacturing Start-Ups, Transaction Governance Structure, Electronic Marketplace, e-Commerce*

---

\* Associate Professor, Department of MIS, Chungbuk National University