

B2B e-마켓플레이스 거래 형태에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구: 사례연구를 중심으로

Exploratory Study of Factors Affecting Transactions in B2B e-Marketplaces

이 호 근 (HoGeun Lee) 연세대학교 경영학과
이 태 영 (TaeYung Lee) 한국유니시스
최 은 하 (EunHa Choi) 코오롱정보통신

목 차

I. 서 론	V. 사례연구 분석
II. 이론적 배경	VI. 연구 결과
III. 분석을 위한 연구변수	VII. 결 론
IV. 사례연구 기업 설정	

Keywords: *Electronic Commerce, B2B, e-Marketplace, Transaction Cost, e-Hubs*

I. 서 론

인터넷을 위시한 전자상거래는 기업과 소비자간 전자상거래와 기업간 전자상거래로 나뉘어서 빠른 성장을 보여왔다. 특히 기업간 전자상거래(B2B)는 거래 규모와 상품의 움직임에서 비교할 수 없을 정도로 큰 규모를 나타내고 있는데, 인터넷을 통한 가상 공간에서 거래가 이루어지는 e-마켓플레이스 형태가 각광을 받고 있다. e-마켓플레이스란 인터넷 상에서 다수의 공급자와 수요자들이 대면하고 거래를 이룰 수 있도록 해주는 가상의 시장을 말하는데, 2001년 7월 현재 국내에는 191개의 B2B e-마켓플레이스가 서비스를 제공하고 있다. 보편적으로 B2B e-마켓플레이스에는 전통적인 카탈로그 방법에서부터 경매, 역경매, 공동구매, 입찰 등의 거래 방식이 있는데, B2C와는 달리 업종별로 차별화가 이루어져서

특정 업종만을 대상으로 하는 수직적 e-마켓플레이스와, 모든 업종에 공통적으로 사용되는 상품을 취급하는 수평적 e-마켓플레이스가 존재한다. 또한 시장 창출 방식에 따라서 카탈로그형, 경매형, 역경매형, 익스체인지형 등으로 구분할 수 있다(Kaplan 등, 2000). 현재는 수직적 e-마켓플레이스가 대다수를 차지하고 있지만, 점차 수평적 e-마켓플레이스도 증가하고 있는 추세라고 할 수 있는데, 두 가지 형태가 독립적으로 나타나기보다는 상호보완적으로 나타나고 있다. 즉, 수직적 e-마켓플레이스는 고객들에게 다양한 서비스를 제공하기 위하여 점차 사업영역을 확대해 나가고, 수평적 e-마켓플레이스도 보다 전문적인 서비스를 제공하기 위하여 각 분야의 전문적인 사업역량 확보에 주력하고 있다(LG경제연구원, 2000; 한국전산원, 2001).

B2B 전자상거래를 통해서 기업들은 많은 효과를

언을 수 있다. 구매업체는 기존 공급업체에 대한 접근성과 새로운 공급업체 확보가 용이하며, 경쟁 입찰 등을 통해 저렴한 비용으로 물품을 구매할 수 있고, 판매업체의 경우 채널 확장이 가능하며 판매비용을 절감할 수 있는 장점이 있다. 또한 시장중개자의 입장에서 보면 산업을 위한 새로운 시장을 형성할 수 있으며, 이를 통해 지속적인 새로운 수익원 창출이 가능하다.

IT의 발전은 카탈로그 방식뿐만 아니라 경매나 공동구매 등 복잡하고 제약이 많던 거래 방식을 보다 용이하게 하였다. 본 연구는 시장(Market)과 거래(Transaction)의 측면에서 B2B e-마켓플레이스를 바라보고, IT를 기반으로 하고 있는 e-마켓플레이스의 거래 형태가 형성되는데 어떠한 요인들이 영향을 미치는가를 파악하고자 한다. 그리고 그 요인들이 e-마켓플레이스들에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하고자 한다. 아직 전자상거래 분야에서는 기존에 정립된 이론이 거의 없는 실정이고, 특히 기업간 전자상거래에 대한 연구는 규모의 방대함과 빠른 진보로 인하여 연구의 가장 기본이 되는 사례연구 조차도 찾기 힘든 실정이다. 따라서, 최근 개설된 국내의 e-마켓플레이스를 대상으로 한 탐색적 연구를 진행하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 전자적 시장의 기능

전자적 시장(Electronic Marketplace)에 대한 연구는 Malone 등(1987)의 전자적 시장과 전자적 위계 조직에 대한 연구에서 시작되어 Bakos(1998)의 연구에서 절정을 이룬다. 시장은 구매자와 공급자를 연결하고 거래를 통한 정보, 상품, 서비스 교환과 지불을 수월하게 한다. 또한 시장의 효율적인 기능을 돕기 위하여 법적, 제도적 인프라를 제공한다. 여기서 첫 번째와 두 번째 기능은 전자적 시장으로 인한 중개자(Intermediary)로써 나타나고, 세 번째 기능은 전형적

인 정부의 영역에 해당하는데, 인터넷 기반의 전자적 시장은 '마찰이 없는(Friction-Free)' 효율성을 증가시키면서 거래 비용을 감소시킨다. Bailey 등(1997)은 시장을 중개자(Intermediary)의 측면에서 다음과 같은 네 가지 역할로 나누었다.

- (1) 규모와 범위의 경계를 달성하고 거래의 비대칭성(Bargaining Asymmetry)을 감소시키기 위하여 수요와 공급을 조정한다.
- (2) 신뢰(Trust)있는 대리인(Agent)이 됨으로써 참여자의 기회주의적 행동으로부터 구매자와 공급자를 보호한다.
- (3) 운영비용(Operating Cost)을 감소시킴으로써 시장을 촉진시킨다.
- (4) 구매자와 공급자를 연결시킨다.

인터넷의 등장은 구매자와 공급자의 관계를 변화시켰다. 기존 공급자 우위의 시장에서 인터넷은 구매자의 교섭력을 증가시킴으로써 힘의 균형을 이루는데 영향을 미쳤고, 탐색비용(Searching Cost)과 조정비용(Coordination Cost)을 감소시키는데 큰 역할을 수행했음이 많은 연구를 통하여 검증되었다(Bakos 등, 1993). 이를 바탕으로 인터넷에서 이루어지고 있는 시장 매커니즘 형태는 다음과 같다(Dolan 등, 2000).

- (1) 가격 설정(Set Price): 기간에 따른 가격 변화(Periodic Price Changes), 동적 가격 변화(Dynamic Price Updating)
- (2) 구매자/공급자 협상(Buyer/Seller Negotiation): 특정 지점에서 시작(Specified Starting Point), 지정된 사항 없이 시작(No Specified Starting Point)
- (3) 수평적 상호작용(Horizontal Interaction): 경매(Auction), 역구매(Reverse Buying), 익스체인지(Exchange)

이러한 전자적 시장은 인터넷의 발달과 더불어서

기존의 VAN, EDI, 오픈 시스템 등의 연구와 연관성을 갖게 되었다. Chau 등(1997)의 연구에 의하면 시장 불안정성과 IT 인프라의 복잡성 등이 개방적인 시스템을 채택하는데 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이를 토대로, 앞에서 언급된 전자적 시장도 일종의 개방된 시스템이므로, 선행연구에서 사용하였던 요인을 본 연구에서도 사용하고자 한다.

2.2 e-마켓플레이스 형태

Kaplan 등(2000)은 “E-Hubs : The New B2B Marketplaces,”에서 B2B e-마켓플레이스 분류에 따른 각각의 비즈니스 모델들이 사업을 수행하고 수익을 창출하는 방식에 대해 설명하고 있다. e-마켓플레이스를 기업이 온라인으로 거래하는 품목이 무엇인가(What Businesses Buy)와 어떠한 방법으로 온라인 거래를 수행하는가(How Businesses Buy)를 기준으로 제시하고, 기업간 거래품목은 최종 생산물을 만들기 위해 투입되는 생산재(Manufacturing Inputs)와 구매와 기업 운영과 유지, 보수 등을 위하여 필요한 소모재(Operating Inputs)로 나누었다. 생산재는 산업마다 필요로 하는 제품이 상이하기 때문에 산업 특화적이고 수직적 관계를 갖는 공급자와 거래가 이루어지고, 물류에 있어서도 특화된 방식이 요구되는 반면에, 소모재는 주로 기업 운영과 유지, 보수 등을 위하여 필요한 상품이 주요 대상이 되므로, 산업 특화적이지 않고 수평적 공급자들로부터 구매가 가능하다.

e-마켓플레이스를 구분하는 두 번째 기준인 거래방식(How Businesses Buy)은 체계적 구매(Systematic Sourcing)와 일시적 구매(Spot Sourcing)로 구분된다. 체계적 구매는 적절한 자격 요건을 갖춘 공급자를 통해 구매하는 방식으로, 일반적으로 장기 계약인 경우가 많아 구매자와 공급자간에 긴밀한 관계를 형성하기도 한다. 반면에, 일시적 구매는 장기계획에 의한 구매이기보다는 수요가 발생하는 시점에서 가능한 낮은 가격에 구매하는 방식을 말하는데, 공급자와의 장기적인 계약을 체결하는 경우는

거의 드물고 구매자들은 상대 거래자가 누구인지 모르는 경우도 많다.

따라서 이러한 기업 거래의 특성을 두 축으로, e-마켓플레이스를 MRO 허브(MRO Hub), 카달로그 허브(Catalog Hub), 생산 관리자(Yield Manager), 익스체인지(Exchange)의 네 가지 형태로 분류하고 있다. 체계적 구매(Systematic Sourcing)와 일시적구매(Spot Sourcing)의 구분은 e-허브 시장을 형성하는 방식을 통하여 보다 확연한 차이를 보인다. 체계적 구매(Systematic Sourcing)를 하는 MRO 허브와 카달로그 허브가 가치 창출을 위해 사용하는 방식은 일시적 구매(Spot Sourcing)를 하는 익스체인지와 생산 관리자에서 사용되는 방식과 분명하게 구분된다. 체계적 구매(Systematic Sourcing) 방식에서는 많은 수의 구매자와 공급자가 한 사이트에 존재하므로, 원스톱 쇼핑을 할 수 있기 때문에 거래비용을 감소시킬 수 있고, 가격은 사전에 정해져 있으므로(Pre-Negotiated) 자연적으로 정적인 방식이 되는데, 이러한 방식을 집합체(Aggregation)라고 부르기도 한다.

정적인 체계적 구매 또는 집합체 방식과는 달리, 일시적 구매(Spot Sourcing) 방식은 구매자와 공급자가 실시간으로 가격을 협상할 수 있도록 하는데, 경매나 역경매, 입찰 등과 같이 구매 순간에 가격이 결정되는 거래에서 주로 이용되므로 매칭(Matching)

		거래품목(유형)	
		소모재	생산재
거래방식 (가격결정방식)	체계적 구매	MRO 허브	카달로그 허브
	일시적 구매	생산 관리자	익스체인지

〈그림 1〉 B2B 매트릭스

방식이라고도 한다. 시장 특성상 참여자들의 역할이 유동적이어서 구매자가 공급자가 될 수 있고, 그 반대도 가능하므로, 새로운 참여자가 사이트에 들어오면 시장의 유동성이 증가한다.

본 연구에서는 B2B e-마켓플레이스의 형태가 앞에서 보았던 연구에서 분류된 ‘기업이 무엇을 구매하는가(What Businesses Buy)’와 ‘기업이 어떻게 구매하는가(How Businesses Buy)’의 기준에 의거하여 B2B e-마켓플레이스의 형태가 각각 특정 사분면에 위치하는데 영향을 미치는 요인이 무엇이고, 어떻게 영향을 미치는가를 알아보도록 한다. 이는 Bakos(1998)가 제시한 - 수요와 공급이 명확하여 거래가 일어날 때 가격을 결정하는 과정을 의미하는 - 가격 발견(Price Discovery)의 개념을 토대로 한다. 시장은 가격 발견을 위하여 여러 종류의 방식을 도입하는데, 우선 어떠한 종류의 상품을 취급하는가, 즉 제조 과정에 직접 소비되는 원자재인가, 아니면 제조 과정을 지원하는 상품인가를 나타내는 거래품목유형을 파악하였다. 이는 기존 연구에서 제시된 생산재(Manufacturing Inputs)와 소모재(Operating Inputs) 영역을 구분하는 것과 같다. 또한 e-마켓플레이스를 구분하는 다른 축인 가격결정방식은 거래 형태를 카탈로그를 바탕으로 하는 체계적 구매와, 경매, 역경매, 입찰을 바탕으로 하는 일시적 구매인가로 구분한다.

III. 분석을 위한 연구변수

본 연구에서는 기존 시장에서 거래가 형성될 때 나타나는 거래비용이론의 요소 중에서 B2B 매트릭스의 특성을 반영하고 형태를 결정할 수 있는 요인을 B2B e-마켓플레이스의 거래형태에 영향을 주는 주요 요인으로서 추출하였다. B2B e-마켓플레이스의 거래형태에 영향을 줄 요인들은 시장이 이루어 지는데 필요한 요건에 따라서 범주화하였다. 먼저 시장(Market)이라는 공간(Space)이 있다고 하면, 거래(Transaction)가 일어나야 할 분야와 구성원이 있

어야 한다. 거래는 쌍방이 존재하고, 그 사이를 움직이는 재화나 용역이 있어야 한다. 따라서 본 논문에서는 공급자/구매자, 제품, 그들과 관련된 산업과 시장이라는 세 가지 요인으로 나누었다. 또한, 공급자/구매자 관계 특성에서는 거래비용경제이론에서 언급된 특성 중에서 자산특수성과 정보 비대칭성, 제품 특성에서는 전자적 시장에서 언급된 중개자 개념에서 제품 표준화 정도와 가격안정성, 산업/시장 특성에서는 Porter의 경쟁전략에 대한 연구에서 진입장벽과 시장불안정성을 선정하였다. 선별한 기준은 기존 연구에서 많이 인용되고 중요하다고 파악되는 이론과 그에 따른 요인을 추출한 후 인용이 많이 되는 항목을 두개씩 각각 선정하였다. 이 요인은 제시된 사분면의 특성을 설명하는데 유용한 요인이 된다. 다음은 이러한 요인들이 추출된 근거를 제시하고, 이를 바탕으로 분석 방향을 설정하기로 한다.

3.1 공급자/구매자 관계 특성

공급자/구매자 관계 특성으로 본 연구에서는 자산 특수성과 정보 비대칭성을 제시하고자 한다. 첫 번째 요인은 자산 특수성으로 다음과 같은 문헌 고찰을 통해 추출되었다. 거래특유자산은 특정업무에만 전문화되고 특수한 물적, 인적 자산의 투자로서, 자산의 가치를 희생하지 않고 재배치가 불가능한 자산을 의미한다. 예를 들어 특정 요소를 생산하기 위해서는 특화된 장비에 대한 투자, 특정 품목을 유통시키는데 필요한 물리적 설비나 서비스 방법 등이 필요하다. 거래 자산 특수성은 제품이 시장에서 최적의 시장성을 갖추기 위해 경쟁력을 가질 수 있도록 제품의 개발, 기획 생산에서 지속적으로 투자되는 특별한 투자 특수성이라고 설명할 수 있다(Williamson, 1985).

Williamson(1985)은 자산 특수성을 크게 입지특수성, 물적 자산 특수성, 인적 자산 특수성으로 구분하였다. 입지특수성은 특정지역에서만 이용할 수 있고, 이동시키는데 막대한 비용이 드는 자원을 의미한다. 특정 목적을 위해서 고안된 전문적인 기계나 복잡한 컴퓨터 시스템은 물적자산 특수성을 지닌다. 인적자

산 특수성은 특정 분야에 대해서만 매우 전문화된 기술이나 지식을 갖춘 인적자원을 의미한다. 전문적인 지식과 기술은 오랜 기간의 교육과 훈련을 통해서만 획득될 수 있기 때문에 그러한 기술이나 지식이 요구되는 거래품목을 다루기 위해서는 특별한 물리적인 투자나 인적자원의 투자가 요구된다. 본 연구에서는 자산특수성이 e-마켓플레이스에서 거래품목 유형(What Businesses Buy)을 결정하는데 영향을 미칠 것이라고 예상한다.

두 번째 요인으로는 정보 비대칭성을 제시하였다. 정보 비대칭성은 구매자와 공급자가 가지고 있는 정보가 제한된 합리성에 의하여 동일하지 않음을 의미한다. 시장에서 거래자들은 거래하는 품목에 대해 불완전한 정보를 가지고 있는데, 시장에서 거래되는 품목은 이질적이므로 구매자와 공급자간에는 정보의 비대칭이 존재하고, 정보 비대칭성은 거래의 빈도와 연관이 있다.

간헐적인 거래가 이루어지는 시장에서는 동일한 거래상대자와 반복적인 거래를 할 가능성이 적기 때문에 개별 구매자가 정보를 모으는 비용은 매우 높다. 따라서 비용 상의 이유로 구매자를 위해 정보를 수집하는 대리인(Agent)이 필요하고, 정보가 복잡할수록 대리인의 수는 더 많아진다. 또한 대리인은 거래상품의 특성, 품질, 그리고 시장의 수요와 공급 곡선, 가격 방식에 대한 충분한 정보를 보유하고 있어야 한다. 즉 구매자가 이러한 정보를 충분히 가지고 있는 경우에는 대리인을 통해 거래를 수행할 필요가 없다. 따라서 본 연구는 정보 비대칭성이 가격결정 방식(How Businesses Buy)을 결정하는데 영향을 미칠 것으로 예상한다(Schmitz, 2000).

3.2 제품 특성

본 연구에서는 제품 특성으로써 제품 표준화 정도와 가격 안정성을 제시하고자 한다. 제품의 표준화 정도는 제품의 복잡성(Complexity of the Description) 요인에서 추출했다. 제품의 복잡성 정도는 잠재적인 구매자가 구매선택을 할 때 필요한 정보가 어느 정도

상세하게 필요한가를 의미한다. 예를 들어, 증권은 간단하고 표준화된 정보만으로도 설명이 가능하므로, 제품의 복잡성 정도가 낮은 제품이다. 반면에 기업보험 제품이나 기업 정보시스템은 설명하기 위해 많은 정보가 필요하므로 제품의 복잡성 정도가 높은 제품이다. Lee 등(1996)은 제품의 표준화가 시장에서 품질의 불확실성을 제거하여 효율적인 시장을 형성하는데 중요한 요소로 작용함을 밝히고 있다. 이를 바탕으로 하여 제품의 표준화 정도가 거래품목유형(What Businesses Buy)을 선택할 때 미치는 영향에 관하여 설명하고자 한다.

제품특성의 두 번째 요인은 가격 안정성이다. 가격 안정성은 제품의 시세차이와 가격 변동폭을 의미한다. Bakos(1998)는 온라인으로 시장을 이동시키는데에는, 거래비용이론에 근거한 공급자와 구매자의 이해 관계 뿐만 아니라 소비자의 기호나 상품의 다양성과 같은 제품 특성이 주요 요인으로 작용함을 보이고 있다. 특히 시장의 역할이 더욱 복잡하고 상품 차별화가 심화됨에 따라, 제품의 특성과 가격이 온라인 거래의 중요한 판단기준이 되었다.

Choudhury(1997)는 항공부품산업 연구에서 제품이 거래되는 유통단계, 시장내의 구매자와 공급자의 수, 거래규모와 빈도에 따라 가격 변동정도가 변화하며, 정보 시스템을 이용하여 가격의 변동에 따른 비효율성을 낮출 수 있음을 보여주었다. 또한 시장내 가격 변동 정도는 시장 세분화 정도와 시장 변동(Market Volatility) 정도에 따라 변화하는데, 다수의 세분화된 기업이 존재하는 세분화된 산업에서는 소수의 거대기업이 존재하는 집중적인 시장에 비해 제품과 가격이 다양하다. 따라서 잠재적 공급자와 수요자들은 협상을 통해 가격을 정하게 되고, 가격의 변동성이 매우 크다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 하여, 시세 변화가 큰 제품을 거래하는 경우에는, 큰 변동폭에 따른 비효율성을 제거할 방식이 필요할 것으로 예상할 수 있다. 본 논문에서는 제품의 시세 변화 즉 가격의 안정성의 정도가 e-마켓플레이스의 가격결정방식(How Businesses Buy)에 영향을 미칠 것이라고 예상한다.

3.3 시장/산업 특성

시장 산업 특성으로는 진입장벽과 시장 불안정성을 제시하고자 한다. 진입장벽은 Porter의 산업 구조 분석 기법에서 추출한 요인이다. 한 산업의 경쟁상태는 다섯 가지 경쟁요소 - 기존 기업과의 경쟁, 잠재적 진입자와의 경쟁, 대체재와의 경쟁, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력 - 에 달려있다(포터, 2001). 기존 기업간 경쟁양상을 결정하는 요소는 산업의 집중도, 경쟁기업의 동질성과 이질성, 제품차별화, 초과 설비, 비용구조 등이다. 이 중에서 잠재적 진입자와의 경쟁을 위해서는 진입장벽을 형성하여 신규 진입자를 막는다. 대표적인 진입장벽은 자본의 소요량, 규모의 경제, 절대적인 비용우위, 제품 차별화, 유통채널에의 접근 등이다(장세진, 1997). 소수의 기업을 제외하고는 신규기업이 이런 산업에 진입하기는 힘들다. 예를 들면 항공산업이나 반도체 산업에서는 대규모의 투자가 진입장벽이 되고, 장치산업이나 특수한 지식과 기술이 요구되는 산업에서는 그에 따르는 설비가 갖추어져야만 진입을 할 수 있다. 즉 거래 품목과 유형이 진입장벽에 따라 결정된다. 이러한 이론적 배경을 토대로 산업의 경쟁구조 중에서 진입장벽이 e-마켓플레이스의 거래품목 유형(What Businesses Buy)을 결정하는데 영향을 줄 것으로 예상된다.

시장/산업 특성 중 하나인 시장 불안정성은 온라인 시장에서 잠재적 참여자가 이러한 시스템에 실제로 참여할 때 얻을 수 있는 이익에 대한 실질적인 불안정성으로 표현할 수 있다(Bakos, 1991a). 이러한 불안정성은 구매자와 공급자, 잠재적인 중개자의 전략적 행동에 영향을 줄 수 있는 요인이다. 특히 구매자의 규모와 충성도, 주요 수요자와 공급자 유무, 판매경쟁으로 인한 가격 인하 효과 등은 수요 불안정성과 연관이 있으므로 시장의 유용성(Availability)을 파악하는 요소가 될 수 있다(Chau 등, 1997).

수요가 상당히 불규칙적이고 예상치 못하게 발생하는 품목의 경우 수요 불안정성이 높고, 표준화 된 제품을 지속적으로 구매하는 경우에는 수요 불안정성

이 낮다. 예를 들어 자동차 기업과 거래하는 경우에는 표준화된 부품을 지속적으로 생산계획에 맞추어 구매를 하기 때문에 수요 불안정성이 낮지만, 비행기 부품산업에서 긴급구매의 경우에는 항공기의 부품의 수가 매우 많고, 구매가 간헐적으로 발생하기 때문에 수요 불안정성이 높다. 수요 불안정성은 구매량의 변동에 따라서도 존재하므로, 수요량에 대해 예측 가능성이 낮을수록 수요 불안정성이 높다고 할 수 있다. 따라서 수요와 공급의 불안정성이 높아지면 비효율을 줄이기 위해 적절한 가격결정방식(How Businesses Buy)을 선택할 것으로 예상된다.

IV. 사례연구 기업 설정

사례연구 대상은 2000년 현재 사이트를 개설하고 거래가 일어나는 것으로 파악된 B2B 전문 사이트 가운데서 수집하였다. 전자신문, 매일경제신문, 한국경제신문과 야후, 알타 포탈, 라이코스, 심마니, 네이버, 한미르의 검색엔진에서 'B2B'를 검색어로 넣어서 e-마켓플레이스 사이트를 검색한 후, 단순한 정보제공이나 검색엔진 역할을 하는 사이트는 제외하였다. 실제 거래가 일어나고 있는 사이트들만을 선정하여, 각 사이트의 거래형태에 따라 MRO 허브, 생산 관리자, 카달로그 허브, 익스체인지 네 개의 군으로 분류하였다. 선정된 e-마켓플레이스는 총 97개였으며, MRO 허브형태를 띠고 있는 e-마켓플레이스는 13개, 생산 관리자 형태는 32개, 카달로그 허브 형태는 22개, 익스체인지 형태는 30개로 조사되었다. 조사를 위해서 분류된 e-마켓플레이스 중에서 각각 군의 특성을 가장 많이 보여주고 있는 e-마켓플레이스를 선정하였는데, 기업의 규모를 고려하여 가급적 벤처 기업이나 중소기업이 개설한 e-마켓플레이스와 대기업이 운영하거나, 출자, 또는 컨소시엄을 이루고 개설된 e-마켓플레이스를 균형있게 선정하였다.

이를 바탕으로 하여 선정된 6개의 사이트에 대하여 심층적인 사례연구를 실시했는데, 앞에서 제시된 이론적 배경에 의거하여 나타나는 상황과 환경을 분

〈표 1〉 조사대상 업체 개요

조사기업	업종	종업원수	소재지	대상시장	거래방식	거래규모	주요수익
A	컴퓨터 & 주변기기	45명	서울	국내	카드로그	5억원	수수료
B	사무용품	10명	서울	국내	카드로그	3억원	수수료
C	재고상품 유희자산	25명	서울	국내 해외	경매	8억불	수수료
D	식품 (수산물)	20명	부산	국내 해외	경매	60억원	수수료
E	도매의류	15명	서울	국내 해외	카드로그	1억원	월회비
F	철강	10명	광양	국내	협상 (Negotiation)	월 10~20억원	수수료

석함으로써, 이들이 각 사이트에서 어떻게 적용이 되고 영향을 미치는가를 파악하고, 이를 바탕으로 얻을 수 있는 결과를 추출할 수 있도록 설계하였다.

V. 사례연구 분석

5.1 공급자/구매자 관계 특성

5.1.1 자산특수성

자산특수성은 최적의 시장성과 경쟁력을 위한 제품 개발, 기획, 생산에서 지속적으로 투자되는 특이

성을 의미한다. 여기에는 특수한 설비가 필요한 물적자산 특수성, 특수한 지식이나 기술이 필요한 인적자산 특수성, 입지 특수성 등이 있다. 6개의 e-마켓플레이스 사례를 분석하였을 때, 자산특수성에 대한 사항은 다음과 같다.

A기업과 B기업의 e-마켓플레이스는 전자, 컴퓨터 주변기기 등의 MRO(Maintenance, Repair and Operation) 제품을 취급한다. MRO로 대표되는 제품은 지역적 특성이 제품의 판매에 영향을 미치지 않으며, 물류비용이 적게 든다. 그리고 제품 자체가 보편적이기 때문에 거래할 때 어느 특정 분야에 대한 지식

〈표 2〉 공급자/구매자 관계 특성

조사기업	공급자/구매자 관계 특성	자산특수성	정보비대칭성
A	온라인에서 가장 잘되는 컴퓨터와 주변기기 부문 취급 공급자는 유통채널 단계를 만들어서 구매자에게 접근	낮음	높음
B	온라인을 통한 구매부 아웃소싱 공급자와 구매자는 동일한 정보를 인식	낮음	낮음
C	제품에 대한 전문적인 지식을 요구 공급자와 구매자가 직접 대면접촉을 해야 함	높음	높음
D	오프라인에서의 노하우를 바탕으로 함 생산지/판매지, 공급자/구매자는 지리적으로 분리됨	높음	높음
E	특정 지역 중심에서 탈피함 공급자 정보를 직접 관리하여 구매자에게 제공함	높음	낮음
F	오프라인에서의 관계를 바탕으로 공급자/구매자 연결 유통단계와 공급체인이 복잡하여 중간단계 개입 가능	높음	낮음

이나 기술을 요구하는 제품이 아니다. 즉, 누구나 손쉽게 다룰 수 있는 분야로서 특정한 자산 특수성이 나타나지 않았다.

C기업의 e-마켓플레이스는 유희자산을 취급한다. 기존의 유희자산 시장은 매물정보를 탐색하는 비용이 많이 들었고, 무엇보다도 유희자산의 가치에 대하여 정확히 평가하고 물류 등의 제반 거래 절차를 처리해 줄 중개인의 역할이 부족했다. 유희자산 가치를 평가하기 위해서 감가상각과 성능 등의 전문적인 지식을 기반으로 하여 C기업은 e-마켓플레이스를 형성했는데, 전문적 지식과 기술은 오랜 기간의 교육과 훈련을 통해서만 획득될 수 있는 것으로서 인적 자산 특수성이 큰 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

D기업의 e-마켓플레이스는 대기업 수산물 사업부에서 분사형태로 설립한 회사로서 냉동생선을 취급한다. 수산물의 특성상 생산지와 판매지의 분포가 다르게 되어있음에 착안하여, 동남아시아와 극동 지역에서 포획한 수산물을 미국과 유럽 지역에 판매하는 전략을 채택하면서 공급자와 구매자들에게 효율적인 주문과 거래를 할 수 있는 통합 서비스를 제공하고 있다. 생선을 가공하여 냉동상품으로 만드는데는 특수한 설비가 필요하며, 전문화된 기술과 지식이 요구된다. D기업은 오프라인에서 이미 냉동생선 가공과 판매 사업을 해오고 있었기 때문에 오프라인에서 쌓아온 노하우를 바탕으로 e-마켓플레이스를 설립할 수 있었다. 즉 인적자원 특수성과 입지 특수성, 물적자산 특수성 등 자산 특수성이 높음을 알 수 있다.

E기업 e-마켓플레이스의 경우에는 도매의류를 취급한다. E기업은 의류산업이 몰려있는 동대문, 남대문 등의 특정 지역 중심에서 탈피하여 전국에 분포하는 공급자인 프로모션(Promotion)과 디자이너를 한 사이트에 모아서 거래를 가능하게 만들었다. 각 디자이너들만이 가질 수 있는 고유한 역량을 시장에 다양하게 제공할 수 있는 시장기회를 형성하고, 디자이너로부터 나온 디자인을 공급하는 프로모션을

하나의 사이트에 모음으로써 E기업의 e-마켓플레이스는 실질적인 공급자의 역할을 수행하고 있다. 디자인은 의류에서 가장 중요한 요인으로서, 디자이너의 창의력에서 나온 독창적인 산출물이므로 인적자원 특수성의 영향이 높고, 고도의 가공 과정을 거쳐 의류라는 제품에 그대로 투영되므로, 물적자산 특수성도 높음을 알 수 있다.

F기업의 e-마켓플레이스는 철강 관련 업종을 하고 있다. F기업은 기존에 이미 오프라인에서 구축한 거래관계를 바탕으로 하여, 온라인상으로 공급자와 구매자를 그대로 끌어들이어서 거래를 하고 있다. F기업의 비즈니스 모델이 이러한 형태를 띠는 것은 철강산업이 특수한 설비와 특수한 지식이 요구되는 자산 특수성이 높은 산업이기 때문이다. 즉 철강에 대한 특수한 지식과 철강산업의 생리를 잘 알고 있는 인력이 필요하기 때문에, 인적자산 특수성이 매우 높고, 특정 지역에서 특수한 설비를 갖추어야만 사업이 가능하기 때문에 입지특수성과 물적 자산 특수성이 매우 높다.

5.1.2 정보 비대칭성

정보 비대칭성은 구매자와 공급자가 불완전한 정보를 갖고있어서, 거래에 임할 때 노출되는 기회주의의 위협을 말한다. 공급자와 구매자들은 거래에서 불이익을 당하지 않기 위한 특정한 거래 방식을 택하게 되는데, 제품에 대한 정보나 거래방식에 대해 구매자나 공급자 모두 충분한 정보를 지니고 있을 때는 일시적 구매를 택하고, 정보가 불충분한 경우에는 거래 이전에 가격이 이미 정해져 있는 체계적 구매를 택한다.

기존 오프라인의 컴퓨터와 그 주변기기 시장은 복잡한 유통구조를 가지고 있다. 유통채널상 대리점의 세력이 강한 편이어서, 제조업체는 대리점을 통하여 상품을 공급하려는 경향이 높다. 이러한 오프라인에서의 유통채널 특성을 온라인 상에서도 무시할 수 없기 때문에 A기업은 순수한 인터넷 기반의 기업이지만, 기존 대리점등 채널의 반발을 피하기 위해서

오프라인 업체와 마찬가지로 기존의 유통채널 단계를 거치고 있다. 따라서 온라인 업체의 특성을 살린 직판과 같은 거래 방식을 충분히 수행하지 못하고 있다. 중간 유통채널의 존재는 공급자와 구매자간의 정보 비대칭성을 높이는 요인이 된다. A기업은 기존의 유통망을 그대로 거치고 있기 때문에 공급자와 구매자간의 정보 비대칭성은 여전히 존재하고, 이는 제품의 가격에도 영향을 미치고 있었다.

B기업은 메모용지나 전자계산기, 볼펜 등의 간단한 사무용품을 다루고 있다. 특정 제품의 특성을 파악하기 위해서 필요한 정보의 수가 비교적 적고, 생산과정도 복잡하지 않은 제품이기 때문에 공급자와 구매자간의 제품자체에 대한 정보의 양과 질에는 큰 차이가 존재하지 않는다. 그러나 사무용품의 경우에, 소매점이 어떤 제조업체와 거래하는지에 따라서 소매점에서 구매자가 접할 수 있는 브랜드의 수는 제한되어 있다. 이는 사무용품 제조업체의 종류와 유통구조가 다양하여, 소매점이 모든 종류의 브랜드를 취급하지 않기 때문이다. 따라서 구매자는 구매를 위해 제품을 파악하는 과정에서 선택의 폭에 제한을 받게 된다. 즉 사무용품 산업에서는 상품의 특성 자체를 파악하는 데에서 오는 정보의 비대칭성은 적은 편이나, 유통과정에서 구매자 선택의 관점에서는 정보 비대칭성이 존재한다. B기업의 e-마켓플레이스는 오프라인의 소매상과 같은 역할을 온라인 상에서 수행하는 비즈니스 모델을 가지고 있어 정보 비대칭성이 존재할 것으로 예상할 수 있었다. 그러나 B기업의 사례에서는 그러한 정보의 비대칭성의 영향이 매우 미약한 것으로 드러났다. 이는 B기업의 e-마켓플레이스가 오프라인 상태에서 장기간에 걸쳐 거래를 해오던 거래 참여자들이 주주가 되어서 형성한 e-마켓플레이스이기 때문이다. 모든 거래 참여자가 주주이기 때문에 구매자와 공급자간에는 강한 파트너십이 형성되어 있었다. 이러한 구조의 e-마켓플레이스에서는 제삼자가 형성하거나 공급자나 구매자 한편이 형성한 e-마켓플레이스에 비해 정보 비대칭성이 약화된 모습을 보이고 있었다.

C기업의 경우에는 유희자산을 공급자와 구매자가 서로 만나서 평가를 해야 하는 상황이다. 객관적인 평가기관이 아직 없기 때문에 공급자와 구매자의 판단을 절충한 후에 거래가 이루어진다. 공급자와 구매자가 서로 만나기 전에는 상대방에 대하여 전혀 알 수 없고, 만난 후에도 정확한 평가를 하기까지에는 시간과 노력이 소요되기 때문에 정보 비대칭성은 크다고 할 수 있다. C기업을 통하여 공급자의 정보를 구매자에게 전달하고, 구매자는 사이트에 올라와 있는 정보에 의존하여 구매행위를 하므로, C기업은 e-마켓플레이스를 구축함으로써 정보 비대칭성의 영향을 감소시켰다고 볼 수도 있지만, 서로 직접적으로 볼 수 없다는 한계로 인하여 정보 비대칭성은 여전히 존재한다.

식품(냉동생선)을 취급하는 D기업의 경우에는 공급자와 구매자가 지역적으로 분리되어 있다. 공급자의 90%가 극동 지역에 분포해 있고, 대부분의 구매자는 미국이나 유럽 지역에 분포해 있다. 즉 공급자와 구매자가 지리적으로 분리되어 있기 때문에 공급자와 구매자는 서로를 잘 모르는 상태이므로 가진 정보가 거의 없다. 그러나, D기업을 통하여 공급자의 정보를 구매자에게 전달하고, 구매자는 사이트에 올라와 있는 정보에 의존하여 구매행위를 하므로, 기존에 존재하는 정보 비대칭성 영향을 감소시켰다. 즉, e-마켓플레이스가 도입되기 전에는 정보 비대칭성이 높을 수밖에 없지만, 온라인을 이용한 e-마켓플레이스를 도입한 후에는 어느 정도 정보 비대칭성의 문제를 해결해 주었음을 알 수 있다.

E기업은 공급자의 정보를 직접 관리하여 구매자에게 제공하는 형태를 취하는데, 이는 프로모션(Promotion)과 디자인이 중요하기 때문에 공급자의 정보가 사전에 구매자나 다른 공급자에게 넘어가지 않기 위한 보안책이다. 공급자는 회원가입을 할 때 실제로 공급자가 있는 물리적인 점포 위치까지 파악한 후에 가입 승인을 낸다. 이러한 까다로운 회원가입절차와 회원 관리를 통하여 E기업은 물리적인 위치뿐만 아니라 공급자와 구매자의 관계를 재정립함

으로써 두 관계에서 일어날 수 있는 정보 교환을 조정한다고 볼 수 있다. 즉, 정보 비대칭성이 높은 오프라인 시장이 e-마켓플레이스의 도입으로 정보 비대칭성이 완화되는 형태로 나타난다.

F기업의 e-마켓플레이스는 철강 업종에 관련된다. 철강 제품은 제품 자체보다는 유통망과 공급체인이 복잡하여 중간단계에서 개입이 쉽게 일어난다. 철강 업종은 폐쇄적인 시장이 많기 때문에 같은 제품을 가지고도 유통채널에 따라서 얻는 정보가 다르다. 그러나 공급자와 구매자가 폐쇄적인 관계를 형성하므로 상호간에 가지고 있는 정보가 비슷하다. 즉, 유통채널에 따라서 얻는 정보를 공급자와 구매자가 한정된 영역에서 공유하기 때문에 정보 비대칭성은 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

5.2 제품 특성

5.2.1 제품 표준화 정도

제품 특성 중 제품 표준화 정도는 제품 자체가 얼마나 규격화 되어있는가를 의미한다. 본 연구에서는

각 e-마켓플레이스에서 취급하는 제품이 사이트에서 어떻게 제시되는가를 보고 카탈로그, 경매, 역경매, 입찰의 경우에 제품에 대한 설명 항목과 방법, 형태를 파악하고자 한다. 6개의 사례를 분석했을 때, 제품 표준화 정도에 대한 사항은 다음과 같이 정리할 수 있다.

A, B기업은 숫자나 기호로 표현되어 누구나 코드만 보면 무엇인지를 알 수 있는 품목이거나, 제품이 매우 간단하기 때문에 이해하는데 혼란이 없는 제품을 취급한다. 이러한 제품들은 일정한 주기를 가지고 지속적으로 구매와 판매가 이루어지는 제품이기 때문에 거래를 하는데도 바코드나 스펙(Spec)을 지정하여 거래를 성사시킨다. 대부분의 사무용품은 각각의 규격을 정하여 그것에 맞추어 생산을 하고, 서로 호환이 되는 구조를 가지고 있으므로 제품에 대한 설명은 복잡하지 않고 규격화 되어있다. 따라서 이 사이트는 제품 표준화 정도가 높다고 볼 수 있다.

C기업의 e-마켓플레이스의 경우에는 유희자산이라는 사용년도에 따른 가치평가를 요구하는 품목이다.

〈표 3〉 제품 특성

조사기업	제품 특성	표준화정도	가격안정성
A	컴퓨터와 그 주변기기 제품이므로 표준화가 되어있다. 대량구매에 의한 가격변화는 크지만 제품 자체 특성에 따른 가격시세 차이는 작다.	높음	높음
B	제품과 유통단계에서 표준화 도입. 마진 비율이 낮은 제품 자체의 특성에 따라서 가격시세 차이는 작다.	높음	높음
C	사용년도에 따른 가치평가로 표준화 불가능. 주관적인 평가기준의 차이와 제품년수, 감가상각 중의 제품 자체 특성에 따른 가격차이가 크다.	낮음	낮음
D	스펙이 지정되어 바코드화 됨. 환경적 요인과 제품의 회소성으로 인한 제품 자체 특성에 따른 가격시세 차이가 크다.	높음	낮음
E	표준화가 어렵다. 제품의 유행이나 성공에 의한 가격폭은 크지만 제품 자체 특성에 따른 가격시세 차이는 작다.	낮음	높음
F	스펙 번호로 표준화됨. 가격체계/유통단계에 의하여 가격폭이 크지만 제품 자체 특성에 따른 가격시세 차이는 작다.	높음	높음

따라서 객관화된 평가기관이 존재하지 않는 한 공급자와 구매자가 파악하는 가치는 다를 수밖에 없다. 제품 년수와 감가상각으로만 가치평가를 하기에는 무형적인 요소가 배제되므로 만족할 수 있는 방법이 아니고, 이를 묘사하기 위해서는 많은 설명이 필요하다. 따라서 제품의 표준화는 불가능하며, 제품의 복잡성이 높다고 볼 수 있다.

D기업은 냉동생선 각각에 스펙을 지정하여 바코드로 데이터화 시켰다. 즉, 수산물물 포획한 날짜와 선박, 해역, 어종 등을 도표화 시켰기 때문에 누구나 해당하는 품목이 뜻하는 상품을 알 수 있다. 따라서 이 사이트에서는 제품 표준화 정도가 높은 것으로 나타나는데, 이는 수산물 자체로는 제품 표준화가 거의 이루어지지 않고 있음을 감안한다면 냉동이라는 가공 절차를 통하여 생산된 제품은 가공 이전의 제품과는 다른 제품 특성을 부여받았기 때문인 것으로 파악된다. 즉, 새로운 분류 체계를 만들고 이에 따라서 제품을 분류함으로써 제품의 복잡성을 상대적으로 낮추었다.

E기업의 e-마켓플레이스는 도매의류를 취급한다. 의류는 남성, 여성, 아동복 등으로 나눌 수 있고, 이 중 드레스 셔츠처럼 치수, 색상, 목 둘레 등으로 표준화를 시킬 수 있는 제품이 있기는 하지만, 여성복의 경우에는 천차만별의 모델이 끊임없이 나오기 때문에 이를 통제할 수 있는 기관도 없고, 많은 소규모 업체의 난립으로 인하여 표준화시키기가 어렵다. 즉, 제품에 대한 설명을 할 때 의류가 가지고 있는 재질, 치수, 색상, 주머니 위치 등을 모두 설명해야 하는 복잡성을 가지고 있다. 따라서 E기업의 e-마켓플레이스는 제품 표준화 정도가 낮음을 알 수 있다.

F기업의 e-마켓플레이스의 경우에는 철강 업종에 관련된다. 모든 철강제품은 제품목록 책 한 권만 찾아보면 제품의 특성을 모두 파악할 수 있으며, 스펙(Spec)만으로 제품을 주문하고 구매할 수 있다. 철강 제품은 대부분 제품규모가 크고, 창고나 외부에 방치되어 있어서, 제품을 직접 일일이 확인하기에 번거롭기 때문에 오프라인에서 이미 이러한 방식으로 구매

가 이루어지고 있다. 즉 철강산업의 e-마켓플레이스는 제품 표준화 정도가 매우 높다.

5.2.2 가격 안정성

가격 안정성은 제품의 시세차이와 가격 변동폭을 의미하므로 시세의 변화가 크거나 작은 경우에는 가격을 결정하는 방법이 일정하거나 그러한 변화를 반영할 수 있는 방식을 도입해야 할 필요성이 있다. 오프라인에서의 시세변화와 e-마켓플레이스에서 일어나는 거래에서의 시세 변화를 비교하고, 구매자 수와 공급자 수, 거래건수에 따른 가격 변화와 안정성을 중심으로 사례를 분석하였다. 여기서 제품의 가격 안정성은, 제품 자체 특성 변화에 의한 가격 변동이 있는 경우만을 의미한다. 이러한 전제를 바탕으로 하여 6개의 사례를 분석하였을 때, 가격 안정성에 대한 사항은 다음과 같다.

A, B의 e-마켓플레이스가 다루는 컴퓨터와 주변기기 등의 MRO(Maintenance, Repair and Operation) 제품은 유통망이나 대량구매에 의한 가격변화가 크다. 자산특수성 요인에서 설명되었듯이 온라인 사이트의 경우도 예외없이 대리점을 통하여 상품을 공급하려는 경향이 높기 때문에, 순수한 인터넷 기반으로 거래를 하는 사이트를 구축하였더라도 기존 오프라인에서 기득권을 가지고 있는 대리점의 반발을 의식할 수밖에 없다. 특관(특정 기업과 대규모로 계약을 맺어서 제품을 공급함)의 경우에는 기존가의 30%까지 할인이 되는 효과가 있었지만 이는 제품 자체의 특성에 의한 것이 아니라 대량구매로 인한 규모의 경제 효과와, 직판망 등의 유통망을 통한 할인에 의하여 나타난 현상으로 파악된다. 따라서 제품특성 중 가격 안정성은 높다고 할 수 있다.

B기업은 기존의 오프라인에서 거래를 해왔던 공급자와 구매자를 그대로 온라인으로 끌어왔고, 궁극적으로 구매부서를 아웃소싱하는 것을 B기업의 역할로 방향을 잡고 있기 때문에 복잡한 유통망 보다는 서로가 신뢰할 수 있는 유통구조를 선호한다. 그리고 신뢰를 위주로 거래를 하기 때문에 가격에 대한 마진을

중시하지 않고 있어서 제품 자체의 가격 변화 요인은 작다. 즉 B기업의 e-마켓플레이스에서는 가격 안정성 정도가 높다고 볼 수 있다.

C기업의 경우에는 유희자산의 특성상 제품년수와 감가상각의 차이 등의 객관적인 데이터를 통한 제품 자체의 특성과, 같은 제품을 바라보는 공급자와 구매자의 시각과 주관적인 가치평가 방법에 의해서 가격 차이가 생긴다. 이는 객관적인 평가기준과 주관적인 평가기준의 차이가 동시에 가격차이에 영향을 미치게 되므로, 제품 특성에 대한 가격 안정성은 낮다고 할 수 있다.

D기업의 e-마켓플레이스는 수산물이라는 희소자원을 거래하기 때문에 가격 시세 차이가 크다. 이러한 시세 차이는 어족 특성과 서식지, 많이 잡히는 계절 등의 요인, 또는 환경오염 사고나 기상재해 등으로 인하여 공급이 많을 수도 있고 적을 수도 있음에 기인한다. 계절마다 잡히는 수산물의 양을 정확히 예측하기는 불가능하고, 제품의 특성이 자연환경에 의하여 좌우된다. 농산물의 수요와 공급이 위와 같은 요인으로 인하여 불안정하므로 폭등과 폭락을 거듭하는 경우가 많은 것처럼, 수산물의 경우도 마찬가지이다. 따라서 제품 특성에 의한 가격안정성은 낮다고 할 수 있다.

도매의류 제품은 유행에 대단히 민감하여, 10개의 제품을 출시했을 때 단 1개의 제품을 유행시켜서 성공하더라도 9개의 실패한 제품의 손실을 보전할 수 있을 정도의 마진을 안겨준다. 이는 제품의 재질이나 성능보다는 구매자의 유행이나 성공에 의한 의류 제품의 가격 폭이 크음을 의미한다. E기업은 이러한 유행 성공 확률을 높이기 위하여 되도록 반품을 받지 않는 정책을 취하고 있는데, 공급자들이 경쟁력 있는 제품만을 제공하도록 하고, 반품으로 인한 손실을 보전하기 위하여 다른 제품의 가격을 높여서 마진을 대신 취하는 악순환을 끊고자 만들어진 정책이다. 반품을 받지 않는 정책은 공급자들로 하여금 구매자들이 원하는 디자인을 파악하여 유행에 성공할 확률이 높은 제품을 만들게 하고, 이는 제품의 판매에 영향을 미

치게 되고, 그만큼 실패하여 반품이 되거나 덤핑처리 되는 제품의 양을 감소시킨다. 이러한 현상으로 볼 때, E기업은 제품의 특성보다는 구매자의 유행으로 인한 성공에 따라서 가격 폭이 움직이므로 제품 특성에 대한 가격 안정성이 높다고 할 수 있다.

F기업의 e-마켓플레이스가 다루는 철강 제품은 제품 자체보다는 유통망이나 대량구매에 의한 가격변화가 크다. 제품이 정형화 되어있고 묘사하기가 쉬우므로 누구나 이름만 대면 무엇인지를 알 수 있지만, 가격체제와 유통단계에 의한 가격 폭이 심하다. 또한 철강 제품은 계절적인 요인을 타기 때문에 가격 폭이 계절에 따라서 등락을 거듭한다. 즉, 가격체제와 유통단계에 의한 가격변동도 영향을 미치지만 철강 제품과 관련된 상황 예를 들면, 건설 경기, 계절 수요 등에 따른 가격변동도 영향을 미친다. 따라서 이 사이트에서는 제품 외적 특성에 의하여 가격의 폭이 결정되므로 제품 특성에 대한 가격 안정성은 높다고 볼 수 있다.

5.3 시장/산업 특성

5.3.1 진입장벽

시장/산업 특성 중 진입장벽은 경쟁구조 중에서 경쟁자가 들어가고자 하는 시장에 쉽게 진입할 수 있는가를 의미한다. 즉, 기본적으로 갖추어야 할 설비-특정장치, 지식, 기술 등-를 토대로 하여 거래를 하고자 하는 품목과 유형을 결정한다. Porter의 경쟁전략에서 제시된 특징 중에서 진입장벽을 가지고 6개의 사례를 분석하였을 때, 진입장벽에 대한 사항은 다음과 같다.

A기업의 e-마켓플레이스 경우에는 규모가 있는 공급자와 구매자가 대량으로 거래를 하거나, 다수의 공급자와 다수의 구매자가 대량으로 거래를 하는 업종이다. A기업이 속해 있는 시장은 고가인 전자제품과 컴퓨터, 주변기기를 대기업이 판매채널을 장악하여 대리점이나 영업망을 통하여 기업 등의 단체 고객에게 대량으로 판매를 하는 형태이다. 이는 공급자/구매자의 힘(Bargaining Power)이 기존 채널을 장악할 정도로 갖추어져 있어야 하기 때문에 진입장벽이 높

〈표 4〉 시장/산업 특성

조사기업	시장/산업 특성	진입장벽	시장불안정성
A	규모가 있는 공급자와 구매자가 대량으로 거래 공급자(4개)/구매자(수십개): 주요 수요자 부재	높음	낮음
B	다수의 공급자와 구매자가 대량으로 거래 다수 공급자/구매자(600개) 존재	높음	낮음
C	규모가 있는 공급자와 구매자가 대규모로 거래 평가기준 차이로 인한 공급자/구매자간 마찰 우려	높음	높음
D	규모가 있는 공급자와 구매자가 대량으로 거래 공급자(선단)/구매자(가공업체)로 Target 결정	높음	높음
E	다수의 공급자와 구매자가 다품종 소량으로 거래 공급자(120개)/구매자(1600개): 주요 수요자 부재	낮음	낮음
F	규모가 있는 공급자와 다수의 구매자가 거래 계절에 따른 수요/공급 변화가 크다	낮음	높음

다. 신규기업이 산업에 진입하는 데 필요한 투자액이 많은 경우에는 소수의 기업을 제외하고는 이런 산업에 진입하기가 힘들고, 특히 공급자와 구매자의 관계를 잘 파악하고 있는 제반 여건이 갖추어져야만 진입을 할 수 있다.

B기업은 다수의 공급자와 다수의 구매자가 대량으로 거래를 하는 업종이다. 즉, 일정한 규모의 업체가 공급자와 구매자가 되어서 저가이고 소규모인 상품을 대량으로 거래하는 형태이다. 특히 B기업의 경우에는 공급자와 구매자가 주주로 참여하고 있다. 주주가 되기 위해서는 기존 오프라인에서부터 가지고 있던 거래상황을 토대로 한 엄정한 심사를 통과해야 한다. 주주들은 중소기업으로 구성되어 있고, 자본 구성이나 공급자/구매자의 힘이 비슷하게 갖추어져 있을 뿐만 아니라, 서로를 인지하는 환경이 조성되어 있으므로 다른 업체가 뛰어들기에는 진입장벽이 높다.

C기업은 공장에서 사용했던 공작기계 등의 유희설비를 공급하고 구매하므로 기계 한 대당 규모와 가격이 엄청나게 크거나, 수량이 많은 경우가 대부분이다. 따라서 이를 뒷받침하는 공급자/구매자의 힘이 어느 정도 갖추어져 있으면서 유희자산을 평가할 수 있는 특수한 지식과 기술을 요구하는 산업이기 때문에, 이를 뒷받침 할 수 있는 제반 여건이 갖추어져야만 진입을 할 수 있으므로 진입장벽이 높다.

D기업의 e-마켓플레이스는 규모가 있는 공급자와 구매자가 대량 혹은 대규모로 거래를 하는 구조이다. 냉동생선을 원양어선에서 잡아서 선내에서 가공을 하여 시장에 출하하고, 이를 가공공장에서 다시 구매하고 재가공하여 출하하는 프로세스를 가진다. 따라서 선단이나 가공 공장을 소유할 정도의 투자가 필요하고, 공급자/구매자의 힘이 어느 정도 갖추어져 있어야 시장에 진입 할 수 있다. 따라서 진입장벽이 높음을 알 수 있다.

E기업의 e-마켓플레이스는 다수의 공급자와 다수의 구매자가 다품종 소량으로 거래하는 업종이다. 공장에서 대량생산하는 섬유, 의류와는 달리, 소량의 물량을 하루만에 생산하는 구조를 가지고 있다. 최소한의 경쟁력과 설비를 가지고 구매자의 욕구에 맞출 수 있는 능력만 있다면 시장에 뛰어들 수 있는 때문에 구매자와 공급자는 일정한 규모의 업체가 난립하는 형태를 보이고 있다. 저렴한 가격, 뛰어난 품질, 빠른 납기만이 이 시장에서 살아남을 수 있고, 수많은 경쟁자들이 들어오고 나가는 시장이므로 진입장벽은 상대적으로 낮다.

F기업의 e-마켓플레이스의 경우에는 규모가 있는 공급자와 다수의 구매자가 거래한다. 철강산업의 공급자는 거대한 장치를 갖고있는 대기업인 경우가 대부분인데, 구매자는 그러한 대기업도 있고, 구매만을

하는 작은 기업의 비율도 높다. 공급자의 경우에는 독점이거나 과점인 반면에, 구매자는 몇 개의 주요 구매자(Major Player)가 있고 나머지는 비슷한 규모의 기업으로 존재한다. 따라서 구매자는 일정한 규모의 업체가 난립하는 형태를 보이므로 구매력만 갖춘다면 시장에 뛰어들 수 있는 진입장벽이 낮은 시장이다.

5.3.2 시장 불안정성

시장 불안정성은 주요 수요자와 공급자의 분포에 따라 수요와 공급의 불안정한 정도를 의미한다. 수요와 공급의 불안정 정도에 따라 효율적인 가격 결정을 위해 가격 결정 방식은 달라지게 된다. 이를 바탕으로 6개의 사례를 분석하였을 때, 시장 불안정성에 대한 사항은 다음과 같이 정리할 수 있다.

A기업과 B기업은 카탈로그에 제시된 가격에 따라서 구매를 하는 일정한 구조를 보인다. 공급자와 구매자 중에서 일정한 점유율을 보이는 업체가 존재하지 않고, 비슷한 규모의 업체간에 유사한 거래가 일어나고 있다. MRO 제품의 특성상 표준화가 된 제품을 각 기업에서 지속적으로 구매하는 경우가 대부분이고, 특정 수요가 갑자기 증가하는 경우는 드물기 때문에 수요의 불안정성이 낮다. B기업 경우에도 주로 이루어진 공급자와 구매자 중에서 일정한 점유율을 보이는 업체가 존재하지 않고, 비슷한 규모의 업체들이 서로의 신뢰를 바탕으로 모여서 거래를 하고 있다. A기업과 마찬가지로 표준화가 된 제품을 각 기업에서 지속적으로 구매하는 경우가 대부분이고, 특정 수요가 갑자기 증가하는 경우는 드물기 때문에 수요의 불안정성은 낮다.

C기업이 취급하고 있는 유희자산의 경우에는 평가기준의 차이로 인하여 공급자와 구매자간의 마찰이 일어날 수 있기 때문에 견적을 내고 협상을 하는 거래형태를 보이고 있다. 협상의 방식을 취하는 것은 유희자산을 취급하는 산업 특성상 수요와 공급이 상당히 불규칙적이기 때문이다. 일단 유희자산이 시장에 나와야 수요가 생기게 되는데, 이는 규칙적으

로 일어나는 현상이 아니고 구매하는 품목의 양도 소량이므로 지속적으로 구매가 이루어지는 산업과 비교할 때 시장 불안정성이 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 즉, 어느 한쪽이 주도권을 잡는 시장구조가 아닌 필요에 따라서 거래가 이루어지는 불안정한 시장이다.

D기업의 경우에는 수산물인 특성상 오프라인에서의 거래 관행대로 경매를 통해 거래가 이루어지고 있는데 수산물은 소, 돼지, 닭고기와 대체재 관계에 있으므로 광우병, 구제역, 조류독감 등과 같은 상황으로 인한 갑작스러운 수요 변화와, 계절에 따른 수요 변화에 민감하게 작용한다. 이는 수요가 상당히 불규칙적이고 예상치 못하게 발생하는 기술적 불안정성에 좌우되는 품목으로 분류가 되므로, 위에서 제시된 사례분석에서는 시장 불안정성이 높은 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다.

E기업이 있는 도매의류 산업에서는 공급자와 구매자의 규모가 비슷한 분포를 보이면서 거래방식도 카탈로그를 통해 제시된 가격에 따라서 구매를 하는 일정한 구조를 보이고 있다. 공급자와 구매자 중에서 일정한 점유율을 보이는 업체가 존재하지 않고, 비슷한 규모의 업체들이 모여있어서 소규모의 거래가 일어나고 있다. 특히 예상하지 못하는 수요가 발생하는 경우는 많지 않고, 발생한다 하더라도 다수의 공급자와 구매자가 존재하므로 수요와 공급의 균형을 깨는 요인이 존재하지 않는다고 볼 수 있다. 따라서 이 사이트는 시장 불안정성에 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

F기업의 e-마켓플레이스는 공급자와 구매자의 규모가 다르고, 주요 공급자와 구매자가 존재하는 경우이다. 철강산업의 특성상 계절에 따른 수요와 공급의 변화가 크고, 주요 공급자는 존재하지만 주요 구매자는 소수이거나 전혀 없는 경우가 많다. 또한 철강 제품은 규모가 크고 외부에 노출되어 있으므로 직접 상태를 보고 거래를 하게 되는 경우가 있는데, 경매나 협상(Negotiation)등과 같이 공급자나 구매자들이 제시한 가격을 토대로 조정을 하여 구매하는 구조를 보인다.

다. 특히 구매자들은 철강 산업과 연관된 건설 산업 등의 추세와 계절적 변동에 따라서 갑작스러운 수요 증가나 감소의 경우가 대규모로 이루어지므로, 이는 수요와 공급의 균형을 깨는 요인이 존재함을 의미한다. 따라서 F기업의 e-마켓플레이스는 시장 불안정성에 영향을 미친다고 할 수 있다.

VI. 연구 결과

앞에서 보았던 6개의 e-마켓플레이스를 통하여 각 요인간에 나타난 관계를 정리하자면 다음과 같다. 여기서 ‘높다’와 ‘낮다’의 기준은 기존 연구에서 사용된 요인에 적용되었던 경우를 참고로 하여 작성되었다.

<표 5> 각 요인간의 관계

조사 기업	공급자/구매자 관계 특성		제품 특성		시장산업 특성	
	자산 특수성	정보 비대칭성	표준화 정도	가격 안정성	진입 장벽	시장 불안정성
A	낮음	높음	높음	높음	높음	낮음
B	낮음	낮음	높음	높음	높음	낮음
C	높음	높음	낮음	낮음	높음	높음
D	높음	높음	높음	낮음	높음	높음
E	높음	낮음	낮음	높음	낮음	낮음
F	높음	낮음	높음	높음	낮음	높음

6.1 공급자/구매자 관계 특성

<표 5>에서 보는 바와 같이 주로 거래품목유형에 따라서 자산특수성의 영향이 분리가 되었다. 자산특수성은 거래품목유형에 따라서 입지, 물적, 인적자원 특수성으로 나타나는데, 산업 전반에 대한 지식을 필요로 하고 취급하는 품목이 어떠한 것인가에 따라서 다양한 특수성이 나오게 된다. 그러나 C기업의 e-마켓플레이스에서도 자산특수성이 크게 존재하고 있음을 알 수 있는데, 제품 자체로 인하여 영향을 미치는 것으로 생각할 수 있다. 정상적인 자산의 경

우에는 자산특수성의 영향이 적게 영향을 미치지만, 제품이 한번 이상 다른 형태로 가공이 되었거나 시간, 공간의 변화로 말미암아 변형이 되었기 때문에 나타나는 일시적인 현상으로 파악된다. 이는 소모재에 관련된 품목과 생산재에 관련된 품목을 어떤 품목으로 선택하는가에 따라서 연구의 결과가 달라질 수도 있음을 나타낸다. D기업의 경우에도 냉동생선이라는 품목이 일반적인 ‘수산물’과는 차별이 되는 요소 - 얼렸다는 점 - 를 가진다는 점에서 거래품목 자체의 영향을 받았다고 할 수 있다. E, F기업의 경우에는 자산특수성 중 인적자원 특수성과 입지 특수성이 많은 영향을 미친 것으로 파악되었는데, 의류 산업에서의 디자인과 기존 오프라인에서의 노하우와 같이 기술이나 원자재가 모여있는 장소를 중심으로 한 거래 형성 등이 이러한 자산특수성과의 관계를 명확하게 나타냈다.

정보 비대칭성은 주로 가격결정방식에 따라서 영향이 분리가 되었다. 공급자와 구매자 사이에 있는 중개자의 역할이 온라인으로 넘어온 상황에서도, 오프라인에 존재하는 유통채널 단계 등이 여전히 사이트 상의 거래에 영향을 미치게 되고, 이러한 정보 비대칭성을 극복하기 위하여 체계적 구매 쪽으로 가격결정방식의 영향이 커짐을 알 수 있다. 즉, e-마켓플레이스에서 거래가 이루어질 때 거래 상대방에 대한 정보의 양과 질에 대한 부족으로 인하여 공급자와 구매자는 거래방식을 선택하고, 정보 비대칭성이 가격결정방식에 영향을 미친다고 볼 수 있는 근거가 된다. 이는 공급자와 구매자가 온라인으로 거래를 할 때 당사자가 가장 자신있는 거래방식을 선택하여 거래하는 성향에 따라서 영향을 받는데 기인한다. 여기서 정보 비대칭성은 제한된 합리성에 의하여 공급자와 구매자간에 생기는 정보의 차이를 말하지만, 물리적 공간의 한계로 인하여 서로를 인식하지 못하기 때문에 일어나는 정보의 부재도 포함한다. 하지만, A기업의 경우와 같이 온라인으로 상품을 판매하는 e-마켓플레이스를 구축하여 유통단계를 줄이려는 시도가 기존 유통채널에서 존재하는 공급

자와 구매자와의 관계를 극복하지 못하고 오히려 종속되기에, 가격에 대한 정보 비대칭성이 여전히 존재하는 경우도 발생한다.

6.2 제품 특성

제품 특성 중에서 표준화 정도는 A, B, D, F기업에서 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이는 바코드나 수치등과 같은 객관적인 자료를 제시할 수 있는 경우에는 누구나 똑같은 형태로 연상하는 제품이 많기 때문에 체계적 구매로 거래를 하는 경우나, 일시적 구매로 거래를 하는 경우에 모두 영향을 미친다고 할 수 있다. 그리고 소모재나 생산재의 구별에 따른 표준화 정도의 차이도 크지 않음을 알 수 있다. 특히 오프라인에서 일시적 구매로 거래가 이루어진 제품인 경우에는 온라인도 이를 따라가는 경향을 보이고 있다.

가격 안정성은 가격결정방식에 따라서 영향을 미치는 것으로 제시된 사례에서 나타났다. 이는 가격 안정성이 제품 특성에 따른 가격의 변화보다는 제품과 관련된 업종의 특성과 환경, 시간의 흐름과 같은 요인으로 인하여 가격의 변화가 결정되므로, 이러한 변화에 대처하기 위한 가격결정방식을 필요로 한다. 따라서 오프라인에서부터 이어온 채널의 영향하에서 온라인에서 거래를 수월하게 할 수 있는 방법을 찾기 위하여 가격 안정성이 높은 제품은 체계적 구매를 지향하게 되고, 가격 안정성이 낮은 제품은 그만큼 가격이 불안함을 의미하므로 일시적 구매를 지향하게 된다. 사례연구를 통하여 볼 때 온라인 거래라 하더라도 오프라인의 영향을 받는 경우가 상당수 있었고, 이는 과도기적 현상으로 이해하는 것이 가격 안정성을 설명하는데 적합하다고 생각한다. 오프라인과의 마찰 등의 문제는 기업간 전자상거래가 활성화되는데 풀어야 할 과제이기도 하다.

6.3 시장/산업 특성

진입장벽은 거래품목유형에 따라서 영향을 미치는

것으로 제시된 사례에서 나타났다. 의류와 철강 등과 같은 생산재(Manufacturing Inputs)는 다수의 공급자와 구매자가 다품종 소량으로 거래하거나, 규모가 있는 공급자와 다수의 구매자가 거래하는 형태를 보이기 때문에, 진입장벽의 영향이 적게 미친다. 그러나 MRO, 냉동생선, 유희자산 등의 소모재(Operating Inputs)는 규모가 있는 소수의 공급자와 구매자가 대규모로 거래하거나, 다수의 공급자와 구매자가 대량으로 거래하는 형태를 나타내므로, 공급자의 힘(Bargaining Power)이나 폐쇄적인 거래 등으로 인한 진입장벽의 존재로 인하여 진입장벽의 영향이 크게 미치게 된다. 하지만, D기업의 경우에는 진입장벽의 영향이 높은 것으로 나타났는데, 냉동생선을 대규모로 가공하기 위하여 공장 설비가 필요하고, 이를 거래하는데 대규모 선단의 영향을 받기 때문에 진입장벽의 영향이 크게 나타났다. 이 경우에는 시장/산업 특성보다는 수산물이라는 제품을 냉동생선으로 특화시켰기 때문에 나타나는 현상으로 이해할 수 있다.

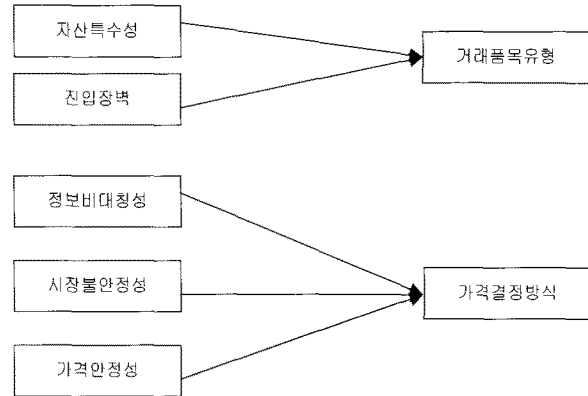
시장 불안정성은 가격결정방식에 따라서 영향을 미치는 것으로 제시된 사례에서 나타났다. 수요와 공급이 상당히 불규칙적이고 예상하지 못하게 발생하는 경우에는 경매나 입찰 등과 같이 수요자와 공급자가 협상(Negotiation)을 할 수 있는 방식을 표방하고, 지속적으로 구매가 이루어지는 e-마켓플레이스에서는 양측에서 수급할 수 있는 가격을 제시하는 카달로그 방식의 방식을 적용하게 된다. 공급자와 구매자에서 비중을 차지하는 당사자(Major Player)가 없는 경우에는 비슷한 규모의 공급자와 구매자만이 존재하므로 카달로그 등의 간단한 가격결정방식의 영향이 크다. 그러나 주요 수요/공급자가 존재하는 경우, 평가기준의 차이, 공급자와 구매자의 공간적 분리, 계절적 요인에 의한 산업 특성이 있으면 거래의 효율을 위하여 경매, 협상 등의 가격결정방식을 사용하는 경향이 있다. 하지만 F기업의 경우에는 체계적 구매임에도 불구하고 시장 불안정성이 높은 것으로 나타났는데, 이는 철강산업이 건설업 등과 같은 관련산업의 특성-계절적 요인-에 영향을 받기 때문

에 주로 계절적인 요인과 관련된 대체재로 인한 불규칙적인 수요가 발생함으로써 수요와 공급의 균형이 깨지는 측면에서 시장 불안정성을 파악할 수 있었다. 특히 수요자들에게 닥치는 계절적 변화와 추세 변동 등으로 인한 갑작스러운 수요 증가나 감소는 시장 불안정성이 가격결정방식에 영향을 미치게 하는데 중요한 역할을 한다.

6.4 연구모형과 명제의 도출

앞에서 제시했던 사례연구를 통하여 다음과 같은 연구모형과 명제를 도출하였다. 본 연구는 거래비용 요소 중에서, B2B e-마켓플레이스의 거래 형태를 결정하는데 영향을 주는 요소를 파악하고, 그 영향을 설명하는 것을 목적으로 하였다. B2B e-마켓플레이스의 거래 형태는 Kaplan 등이 B2B 매트릭스에서 제시한 e-마켓플레이스의 네 종류의 거래 형태를 바탕으로 하고 있다. 그리고 B2B 매트릭스에서 제시된 'What Businesses Buy'를 거래품목유형을 구분하는 기준으로, 'How Businesses Buy'를 가격결정방식을 결정하는 기준으로 이용하였다.

연구모형은 B2B e-마켓플레이스 형태를 결정하는데 영향을 주는 요인으로 공급자/구매자 관계 특성과 제품 특성, 그리고 시장/산업 특성으로 분류하였다. e-마켓플레이스에 공급자/구매자 관계 특성의 세부요인으로 자산특수성과 정보 비대칭성을 설정하고, 제품특성은 제품 표준화 정도와 가격 안정성, 시장/산업 특성은 진입장벽과 시장의 불안정성을 세부요인으로 설정하였다. 또한 종속변수로써 가격결정방식은 각 마켓플레이스의 거래 형태가 카탈로그인지, 경매, 역경매, 입찰인가를 파악함을 의미하고, 거래 품목은 어떠한 종류의 상품을 취급하는가, 즉 제조 과정에 직접 소비되는 원자재인가, 아니면 제조 과정을 지원하는 상품인가를 나타낸다. B2B e-마켓플레이스의 형태를 결정짓는 거래품목유형과 가격결정방식은 순차적인 과정으로 바라보지 않고, 동시에 일어나는 과정으로 보았다. 따라서 다음과 같은 모형이 도출되었다.



〈그림 2〉 도출된 연구 모형

공급자/구매자 관계 특성 중 자산특수성은 인적자원, 물적자원, 입지, 지역 특수성이 있는데, 이는 산업 전반에 대한 지식을 필요로 하고, 취급하는 품목이 어떠한 것인가에 따라서 다양한 특수성이 나오게 된다. 따라서 자산특수성은 거래품목유형에 영향을 미친다. 그리고 정보 비대칭성은 정보의 양과 질에 대한 불안정으로 인하여, 거래 방식에 대한 체계적 구매와 일시구매를 선택하는데 필요한 방식을 잘 알고 있어야 하고, 가장 최적의 가격결정을 할 수 있는 자신감이 있어야 하므로 정보 비대칭성은 가격결정방식에 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 1-1: 자산특수성은 거래품목유형에 영향을 미친다.

명제 1-2: 정보 비대칭성은 가격결정방식에 영향을 미친다.

가격 안정성은 제품의 시세차이와 가격 변동폭을 의미하므로 시세의 변화가 있는 경우에는 가격을 일정하게 결정하거나, 시세 변화를 반영할 수 있는 방식을 도입해야 할 필요성이 있기 때문에, 가격안정성은 가격결정방식에 따라서 결정됨을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 2: 가격 안정성은 가격결정방식에 영향을 미친다.

시장/산업 특성 중 진입장벽은 경쟁자가 뛰어들 시

장에서 다루는 거래품목에 따라서 영향을 미친다. 장치산업이나 특수한 지식, 기술을 요구하는 산업에서는 기본적으로 가져야 할 설비가 있어서 시장에 진입할 수 있기 때문에, 이러한 설비를 필요로 하는 품목과 유형을 결정해야 한다. 따라서 진입장벽은 거래품목유형에 영향을 미친다. 그리고 시장 불안정성은 주요 수요자와 공급자의 분포에 따른 수요와 공급의 불안정성을 의미하므로 그 정도에 따라서 가격을 결정하는 방법을 카달로그나 경매 등의 방법으로 선택하게 되므로 시장 불안정성은 가격결정방식에 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 3-1: 진입장벽은 거래품목유형에 영향을 미친다.

명제 3-2: 시장 불안정성은 가격결정방식에 영향을 미친다.

VII. 결 론

본 연구는 사례연구를 통하여 기존에 있던 이론적 배경 중에서 B2B e-마켓플레이스의 거래형태에 영향을 미치는 요인을 추출하고자 하였다. 이는 새로운 중개자인 e-마켓플레이스에 대한 이해와 더불어 새로운 비즈니스 모델을 창출하는데 도움을 줄 수 있는 요인으로 자리 잡을 수 있을 것으로 예상된다. 사례연구를 통하여 알 수 있었던 것은, B2B e-마켓플레이스가 표방하는 영역이 다수의 공급자와 구매자가 N:N으로 만나서 거래하는 수직적인 구조이기 때문에 카달로그에서 경매, 역경매, 입찰 형태, 협상으로 거래 방식을 확장시키는 경향이 많았고, 특히 공개된 시장에서의 협상을 최종적인 가격결정방식으로 설정한 사이트가 많음을 알 수 있었다. 따라서 진정한 B2B e-마켓플레이스는 다수의 공급자와 구매자가 만나는 사이트(익스체인지, Exchange)임을 알 수 있었고, 고도화된 기업간 전자상거래는 이러한 형태가 될 것으로 예상된다. 특히 소모재는 카달로그와 같은 간단한 거래방식을 이용하여 거래가 이루어지고, 생산재는 입찰, 협상 등과 같

은 복잡하고 고도화된 거래방식을 이용하여 거래가 이루어지는데, 현재로써는 이 두 가지 조합이 거래품목에 따른 이상적인 가격결정방식으로 부각되고 있다.

하지만 대부분의 e-마켓플레이스들은 카달로그, 경매, 역경매, 공동구매 등으로 대표되는 가격결정 방식을 채택하는 이유로 업종의 특성이나 정보의 비대칭인 경우를 체계적으로 분석하여 채택하는 경우보다는 단순히 실험적으로 실시하는 경우가 많았다. 따라서 처음에는 카달로그로 시작하였으나 점차적으로 경매나 협상, 입찰 방식으로 옮겨가는 사이트가 많았다. 이러한 현상으로 인하여 본 연구에서 제시한 각 사분면에 사이트들이 안주하는 것이 아니라, 다른 사분면으로 이동하는 경향을 초래할 것으로 예상된다. 차후에는 이러한 사분면 상에서 e-마켓플레이스의 이동에 대한 연구가 필요할 것으로 생각한다.

또한 최근 1~2년 사이에 단순 중개 역할을 하는 B2B e-마켓플레이스가 급격히 쇠퇴하고, 구매력이 큰 소수의 대기업이 운영하는 e-마켓플레이스가 출현함으로써, B2B 시장이 재편되고 있음을 알 수 있다. 초기 대기업의 B2B e-마켓플레이스 진출이 실질적으로는 미약하였으나, 오프라인에서의 노하우와 자본력을 바탕으로 하여 진출한 B2B e-마켓플레이스의 약진에 대한 연구가 필요할 것으로 생각한다. 이와 더불어 본 연구에서 밝혀진 요인을 가지고 B2B e-마켓플레이스를 대상으로 하는 설문조사를 수행한다면, 증가 추세에 있는 국내 B2B e-마켓플레이스의 현상에 대하여 심층적인 연구를 수행하는데 밑거름이 될 것으로 기대한다.

† 이 논문은 연세대학교 경영연구소의 연구비 지원에 의해 연구되었음.

참 고 문 헌

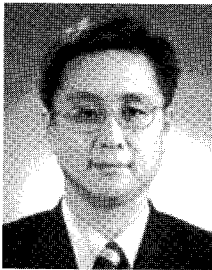
- 안경태 역, B2B 기업간 전자상거래 혁명, 한국경제신문, 2000.
 LG경제연구원, "B2B Marketplace의 성공조건," LG주

- 간경제, 2000. 7. 5, pp. 37-43.
- LG경제연구원, "B2B 전자상거래 e-마켓플레이스 구축 확산," LG주간경제, 2000. 6. 14, pp. 34-39.
- 장세진, 글로벌 경쟁시대의 경영전략, 박영사, 1997.
- 포터, On Competition, 세종연구원, 2001.
- 홍승표, 정현수, 이동일, B2C 및 B2B 전자상거래 현황과 비즈니스 유형, 한국전산원, 2001. 6.
- Bailey, J. & Bakos, Y., "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 3., 1997, pp. 7-20.
- Bakos, Y., "A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces," *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 3, 1991a, pp. 295-310.
- Bakos, Y., "Information Links and Electronic Marketplaces: Implications of Interorganizational Information Systems in Vertical Markets," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 8, No. 2, 1991b.
- Bakos, Y. & Brynjolfsson, E., "Information Technology, incentives, and the Optimal number of suppliers," *Journal of MIS*, Vol. 10, No. 2, 1993, pp. 37-53.
- Bakos, Y., "The emerging role of electronic marketplaces on the Internet," *Communications of the ACM*, Vol. 41, No. 8, 1998, pp. 35-42.
- Chau, Patrick Y. K. & Kar Yan Tam, "Factors Affecting the Adoption of open Systems: An Exploratory Study," *MIS Quarterly*, March 1997, pp. 1-24.
- Choudhury, V., "Strategic Choices in the Development of Interorganizational Information Systems," *Information System Research*, 1997, pp. 1-24.
- Dolan, R. J., Moon & Youngme, "Pricing and Market Making on the Internet," *Harvard Business School Case 9-500-065*, Harvard Business School, 2000.
- Forrester Research, "Net Marketplaces Grow Up," Forrester Research, Inc., 2000.
- Goldman Sachs, *B2B: 2B or Not 2B?*, Goldman Sachs Investment Research, 1999.
- Lee, HoGeun "Do Electronic Marketplace Lower the Price of Goods?," *Communication of the ACM*, Vol. 41, No. 1, 1998, pp. 73-80.
- Kaplan, S. & Sawhney, M., "E-Hubs: The New B2B Marketplaces," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 97-102.
- 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, pp. 484-497.
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B., "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997, pp. 30-54.
- Sawhney, M. & Kaplan, S., "The Emerging Landscape of Business to Business E-Commerce," *To appear in Business 2.0 Magazine*, 1999.
- Schmitz, S. W., "The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation," *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 5, No. 3, 2000.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York, 1985.

〈Abstract〉

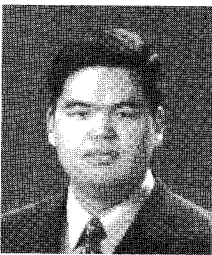
The purpose of this research is to investigate economic factors that determine characteristics of B2B e-Marketplaces. From a previous research work, we classify B2B e-Marketplaces into four forms: MRO Hubs, Catalogue Hubs, Yield Managers, and Exchanges. This classification is based upon "What businesses buy" and "How businesses buy." In an attempt to identify economic factors that determine e-Marketplace forms, we employ three economic factors: buyer/seller relationships, features of products traded, and characteristics of industries or markets. Through extensive literature reviews, we have selected six variables which can be used to explain reasons for different e-Marketplace forms: *asset specificity* and *information asymmetry* for the buyer/seller relationship, *standardization* and *price variability* for the product features, *entry barrier* and *market volatility* for the market characteristics. This research conducts six in-depth case studies to explain that "Why different forms of e-Marketplace emerge?" The research framework intends to provide link between e-Marketplace forms and six economic variables. Six case studies are based on interviews with CEO or team managers of e-Marketplace firms. This study has found six economic variables, explaining well reasons for different e-Marketplace forms. Research findings are summarized as propositions so that survey-type research can be conducted with a large number of samples in the future.

● 저 자 소 개 ●



이 호 근 (hlee@base.yonsei.ac.kr)

서울대학교 산업공학과를 졸업하고 한국과학기술원(KAIST) 경영과학 석사학위를 취득하였다. University of Texas at Austin 경영학 박사(경영정보 전공) 학위를 취득하였다. 현재 연세대학교 경영학과 교수로 재직중이며 네덜란드의 에라스무스 대학과 홍콩 과학기술 대학에서 강의와 연구를 수행한 경력이 있다. 주요 관심분야는 정보통신, 인터넷 비즈니스, 전자상거래 등이다.



이 태 영 (taeyung.lee@unisys.com)

연세대학교 경영학과를 졸업하였으며, 동 대학원에서 MIS 전공으로 경영학 석사학위를 취득하였다. 현재 한국유니시스주식회사 서비스 사업본부에서 컨설턴트로 재직중이다. 주요 관심분야로는 기업간 전자상거래, EDI, 프로젝트 관리, Unified Modeling Language 등이다.



최 은 하 (eunha43@kolon.com)

연세대학교 독어독문학과를 졸업하였으며, 동 대학원에서 MIS 전공으로 경영학 석사학위를 취득하였다. 현재 코오롱정보통신주식회사 전략 기획실에서 재직 중이다. 주요 관심분야로는 기업간 전자상거래, ERP, Technology Marketing 등이다.