

e-Marketplace에서의 구매자와 판매자의 역할분석

조원길*

요 약

e-Marketplace는 B2B 거래의 한 종류로서 인터넷상에서 불특정 다수의 공급자와 수요자(N:N)간 비즈니스 거래를 유발시켜 주는 가상의 시장인데 전세계적으로 특정 산업에 한정된 수직적인 e-Marketplace와 특정 산업과 관계없는 수평적인 e-Marketplace형태로 발전되고 있다. e-marketplace는 구매자와 판매자에게 제공하는 이점들 때문에 놀라운 속도로 증가하고 있다. 구매자입장에서 e-marketplace는 새로운 공급업체를 모색하는 과정에서 들어가는 구매비용을 낮출 수 있다. 공급업체의 경우 e-Marketplace는 판매비용을 낮추고 새로운 고객에게 물품을 납품할 수 있는 기회를 제공한다. 이에 e-marketplace 기업들도 분명한 비즈니스모델로서 경쟁력 있는 업체만이 생존할 것이다. 이러한 생존에서 살아남기 위해서는 치열한 경쟁을 이겨내야 한다. 이에 대한 구매자와 판매자의 역할이 무엇인지를 살펴 보는 것이 본 연구의 목적이다.

1. 서론

디지털 경제에서 e-Marketplace의 구성 요소들이 상호 작용하는 시장 기구로서 다양한 요소를 포함하고 있다. 즉, 전자지불 시스템의 경제적 함축성 중에서 전자화폐에 의한 소액 결제의 영향과, 글로벌 경제에서 전자상거래 미래에 대한 시장성과 역할을 분석하였다.

이제는 초기에 성장을 주도해 오던 닷컴 기업들도 생존을 위해 수익모델에 대한 관심이 높아지면서 가상 시장 구축의 새로운 틀을 짜기 위해 매우 분주하다. 이에 e-Marketplace는 인터넷 등 네트워크 상에서 다수의 공급자와 다수의 구매자간에 거래를 할 수 있도록 구축된 온라인 시장으로 기존의 단순한 상거래 기능만 존재하던 B2B 쇼핑몰 사이트와는 완전히 다른 개념으

로 구매기업과 공급기업을 연결·통합하는 혁신적인 패러다임이다.

지난 2~3년간 불어닥친 인터넷 비즈니스 열풍이 온라인에서 급속히 성장해 왔다면 최근에는 오프라인 기업의 온라인 진출이나 온라인과 오프라인의 제휴 범위가 더욱 확대되고 있는 추세이다. 이에 따라 기업간 전자상거래(B2B)가 21세기 벽두부터 급속히 성장하면서 제2의 전자상거래 혁명으로 불리는 e-Marketplace가 오프라인 기업들을 중심으로 확산되면서 전 산업계의 인터넷 적용 현상이 일어나고 있다. 이처럼 전세계적으로 기업간 전자상거래가 확산되면서, e-Marketplace가 기업간 전자상거래의 결정판으로 인식되면서 구축경쟁이 가속화 되고 있다. e-Marketplace는 B2B 거래의 한 종류로서 인터넷상에서 불특정 다수의 공급자와 수요자(N:N)간 비즈니스 거래를 유발시켜 주는 가상의 시장인데 전세계적으로 특정 산업에 한정된 수직적

* 남서울대학교 국제경영학부 교수

인(Vertical) e-Marketplace와 특정 산업과 관계 없는 수평적인(Horizontal) e-Marketplace 형태로 발전되고 있다.

따라서 본 연구에서는 새로운 패러다임인 e-Marketplace의 개념과 특징과 판매자와 구매자의 이론적인 논리적 근거들을 조사하고 현재 활성 중인 e-Marketplace의 이론적인 연구와 거기에서 활동하는 판매자와 구매자의 역할 관계를 살펴보고자 한다.

II. e-Marketplace의 이론적 전개

1. e-Marketplace의 개념과 특징

1) e-Marketplace의 개념

e-Marketplace(e-marketplace)는 한마디로 인터넷 등 네트워크 상에서 다수의 공급자와 다수의 구매자간에 거래를 할 수 있도록 구축되어 중개자 역할을 수행하는 기업이 가상의 시장을 열어 거래를 원활하게 성사시켜주는 모델을 말한다.¹⁾

e-Marketplace는 기존 1:1 혹은 1:N의 거래관계를 N:N의 복잡한 거래관계로 바꾸어 놓았을 뿐만 아니라 기존 시장(혹은 장터)처럼 판매자와 구매자가 같은 시간에 동일 장소에 모여 거래하는 개념에서 시간과 공간의 제약을 넘어선 새로운 형태의 시장으로서 그 범위를 확대하고 있다. 또한 e-Marketplace는 온라인시장(on-line marketplace), 전자시장(electronic marketplace),

웹 마켓플레이스(web marketplace), 넷 마켓플레이스(Net Marketplace), 마켓 메이커(Market Maker) 등으로 지칭되기도 한다.

e-Marketplace는 B2B거래를 위한 가상공간으로 존재한다. 즉, 기존의 오프라인에서 이루어지던 기업간 거래는 주로 어느 특정기업과 수직적 관계에 있는 업체들간의 거래가 주를 이루었지만, e-Marketplace는 다수의 판매자와 다수의 구매자가 만나 수직적 관계에 있던 부품이나 원자재 거래를 수평적 위치에서 거래할 수 있게 해준다. 이러한 e-Marketplace는 일반적으로 산업별로 구축되어 있는 경우가 많다.

이에 e-Marketplace 구축을 기업들이 서두르고 있는 것은 시장형성 자체에 의미를 두고 있기보다, 마켓플레이스 구축을 통해 얻을 수 있는 효율성에 초점을 두고 있는 경우가 보다 일반적이다. 일단 다수의 기업들이 참여하기 위해서는 기업간 정보교류가 필요하며, 이를 위해서는 기업간 자동화 시스템 구축이 필수적으로 따른다. 여기에서 고객관계관리(CRM), 공급망관리(SCM), 전사적자원관리(ERP) 등의 중요성이 부각되고 있는 것이다. 이를 통해 기업들은 재고의 시간적·공간적 제약성을 최소화할 수 있으며 결재와 배송에 이르기까지 비용절감의 효과를 누리게 된다.²⁾

따라서 e-Marketplace는 크게 세 가지의 큰 효과가 있을 것으로 기대된다. 첫째 구매나 판매가 인터넷을 통해 이루어지기 때문에 구매/판매비용의 20~40% 이상이 절감되는 효과가 있다. 둘째 글로벌 시장과 연계 잠재적인 구매자와 판매자를 확보하게 됨으로써 비즈니스 기회가 확대된다. 셋째 실시간 정보 흐름 재고를 감소 신속한 대응으로 전통적인 가치사슬(Value Chain)이 통합되고 구매/조달의 효율이 증대되

1) Warren, D. Reisch, The Emarketplace Strategies for Success in B2B e-commerce, McGraw-Hill, 2001, p.50

2) 박용찬, e-비즈니스 파워, Sigmainsight, 2000, pp.139-140.

며 개발비용 감소 더 좋은 제품의 개발 시장 접근 시간 및 비용의 감소로 인한 생산 효율이 증대되는 등 참여 업계 모두 이익을 얻게 된다. 또한 판매자와 구매자, 시장 maker의 효과들은 위에서 언급한 내용과 더불어 다음과 같다. 우선 판매자에게는 최저판매망을 통하여 가격을 예측할 수 있고 신규고객에 대한 준비를 철저히 할 수 있다. 특히 공급자와의 관계를 더욱 긴밀하게 하고, 공급물류비용을 절감할 수 있다. 또한 구매자에게는 e-marketplace을 이용하면서 직·간접적으로 시간과 비용측면의 절감을 기대할 수 있다. 특히 신규 공급자를 찾는 시간과 비용, 구매하려는 제품의 적정한 량과 질의 형태, 지불조건 등을 e-marketplace를 통하여 15-27%까지 비용을 절감할 수 있다. Market maker는 새로운 기업간 거래를 형성하면서, 고객관계, 공급체인강화 등 B2B 경제성장에 기여한다.³⁾

2) e-Marketplace의 특징

e-Marketplace 모델을 효율적으로 살펴보기 위해서는 우선적으로 e-business의 환경을 분석함으로써 향후 전개되는 비즈니스 모델을 확실히 분석할 수 있다. e-비즈니스 환경을 분석하는 것은 e-비즈니스의 패턴과 모델, 그리고 디자인에 대한 피상적인 활동이나 혼돈 아래에 무엇이 감추어져 있는가를 살펴보는 것이다. 즉, 하나의 패턴을 파악하는 첫단계는 기존의 모델에서 기술의 쇠퇴나 비효율성을 발견하는 것이다 쇠퇴하는 기술을 발견하는 일은 매우 힘들고 어려운 것이다. 하이테크 산업은 지속적으로 새로운 시장패턴을 만들어 내고 있기 때문이다. 이러한 하이테크 산업에서도 가장 기본적인 법칙은 올바른 기술을 찾아내고 그것을 이용하여

새로운 게임의 패턴을 만들어 내는 것이다.⁴⁾ 그리고 하나의 패턴이 받아들여지면 이제 그것은 깊이의 문제로 넘어가게 되고 이런 점에서 e-비즈니스 모델은 어떻게 최종 목적을 달성할 것인가를 결정하게 된다. 이러한 모델은 전술적 프레임워크를 정하는 것이다. 선택한 모델을 어떻게 운영하고 어떻게 e-비즈니스에 디자인하는지를 e-marketplace 모델을 살펴보면 찾아야 한다.

e-Marketplace는 전자상거래의 가장 뚜렷한 특징 중 하나인 시·공간의 제약을 극복한 형태로 다양한 업종 다양한 품목의 국제적 거래에 적합하다. 이러한 e-Marketplace의 특징은 단순히 기존의 거래형태를 변화시키는데 국한되지 않고, 비즈니스 프로세스를 근본적으로 변화시킬 것이다. 즉, 오프라인 상에서 이루어지던 불필요하고 복잡한 거래과정들을 합리적이고 효율적으로 변화시키고, 혁신적인 프로세스와 투명한 거래를 통해 거래소요시간 및 거래비용을 획기적으로 절감시킬 수 있다.

e-Marketplace는 단순히 오프라인상의 시장기능을 단순히 온라인 상으로 옮겨놓은 것이 아니다. e-Marketplace는 전자상거래의 발전된 개념이고, 그 범위를 확장시킨 개념이기 때문에 전자상거래의 특징을 포함하게 된다. 즉, e-Marketplace는 인터넷상의 가상시장으로써 제품, 서비스, 정보 등 기업의 구매 및 판매와 관련된 모든 서비스를 제공하는 공급자와 구매자의 B2B 전자상거래 커뮤니티로 'e-비즈니스의 결정판'으로 불리우고 있다.⁵⁾

e-Marketplace는 기존의 단순한 상거래 기능만 존재하던 B2B 쇼핑몰 사이트와는 완전히 다른 개념으로 인터넷을 수단으로 구매기업과 공

3) Warren, D., Raisch, op. cit., pp.49-50.

4) 김명형 외 3인, e-비즈니스 성공과 전략, 정보문화사, 2001, pp.110-111.

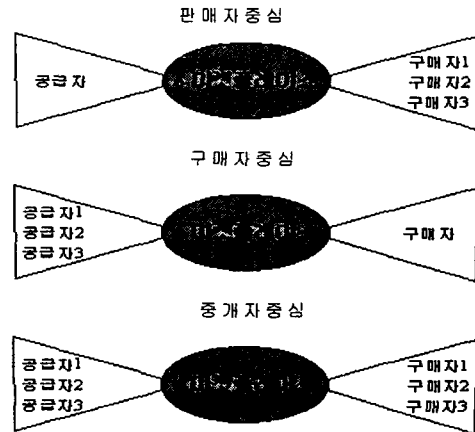
5) 디지털타임스, 2000년 3월 27일

급기업을 연결·통합하는 혁신적인 패러다임이다.6) 여기서는 경매·역경매, 거래소, 입찰(bidding) 시스템, 공동구매 등 다양한 상거래 기능은 물론 공급망관리(SCM), 공동생산계획과 같은 지능적인 기능과 다양한 공급자 및 구매자 정보, 광범위한 상품 카탈로그 등 강력한 콘텐츠와 커뮤니티 서비스를 제공할 수 있다.

2. e-Marketplace의 분류

e-Marketplace는 분류기준에 따라 다양한 형태로 분류할 수 있는데 e-Marketplace의 운영주체, 통합방향, 상거래기능 및 구조, 주도자 등에 따라 분류한다. 그러나 어떤 기준에 따라 분류하더라도 급격하게 증가·변화하고 있는 e-Marketplace를 포괄적이고, 체계적으로 분류하기는 어려운 실정이다. 이것은 e-Marketplace 운영주체가 누군가에 따라 판매자중심(seller-managed)·구매자중심(buyer-managed)·중개자중심(broker-managed) e-Marketplace 등으로 분류할 수 있다.

첫째, 판매자중심의 e-Marketplace는 하나의 판매기업이 e-Marketplace를 구축하고, 이 기업에서 물품을 구매하는 다수의 구매자들이 참여하는 형태이다. 둘째, 구매자중심의 e-Marketplace는 구매력이 강한 하나의 구매기업이 e-Marketplace를 구축하고, 이 회사에 납품하고자 하는 다수의 공급자들이 참여하는 형태이다. 셋째, 중개자중심의 e-Marketplace는 구매자나 판매자가 아닌 기업(주로 솔루션공급업체들)이 e-Marketplace를 구축하고, 다수의 공급자와 다수의 구매자가 참여하는 형태이다.7)



(그림 1) 운영주체에 따른 e-Marketplace 분류

자료 : 한국전산원, 정보화동향 제7권, 10호, 2000.

e-Marketplace의 통합방향에 따라 산업별 수직적통합을 지향하는 보털과 수평적 통합을 지향하는 호털, 그리고 각 업종별 e-Marketplace를 통합한 거대한 e-Marketplace인 메가마켓 등으로 분류할 수 있다. 수직적인 e-Marketplace는 특정산업이나 특화된 서비스를 제공하고, 수평형은 다양한 산업의 동일기능 및 비즈니스 프로세스를 제공하는 형태를 의미한다.

먼저 보털(vortal: vertical portal)은 특정 품목이나 산업을 중심으로 원자재부터 완성품에 이르기까지 수직적인 관계를 갖는 전 품목을 취급한다.8) 예를 들어, 섬유 e-Marketplace의 경우 면화·원사·원단·옷 등을 취급한다.

호털(hortal: horizontal portal)은 특정 제품이나 산업에 국한하지 않고 다양한 상품을 폭 넓게 취급하고, 상품의 용도 및 가공단계 등에 따라 생활용품·완제품·원자재 e-Marketplace 등이 있고, 업무기능에 따라 물류와 무역 e-Mar-

6) 월간 Web Business, 2000. 5. p.150.

7) 김성홍, e-Marketplace의 현황과 전망, 정보화동향 제7권 10호, 2000

8) 박용찬, 전게서, p.152

marketplace 등이 있다. 그리고 메가마켓(mega-market)은 보털과 호털을 결합시켜 놓은 형태를 말한다.⁹⁾ 시장에서의 market maker들은 구매자들의 커뮤니티와 공급자들의 제품과 서비스의 커뮤니티를 포털 형태로 제공하는 역할을 수행한다.¹⁰⁾

이러한 e-Marketplace의 가장 큰 장점은 공동 구매 등을 통한 규모의 경제를 달성함으로써 가격인하를 달성할 수 있으며, 불필요한 재고를 줄임으로써 재고비용을 감소할 수 있다는 매력을 제공한다. 그러나 기존 다수의 공급업체와 구매자를 대상으로 하는 대다수의 공개 e-Marketplace가 수익을 발생하는데 실패하면서 새로운 경향이 대두되고 있다. 최근 대기업들이 내부 구매조달 시스템의 효율화관점에서 진행하고 있는 폐쇄적 e-Procurement는 향후 개방된 형태의 대기업 주체 e-Marketplace로 나타날 것으로 보이며, 공급업체가 주도적으로 진행되는 전용 e-Marketplace의 형태도 활발히 추진되고 있다. 이러한 새로운 추세는 공개 e-Marketplace의 시험단계에서 수익 창출의 한계를 인식한 기업들의 또다른 대응방안이라고 할 수 있다.

또한 가상시장내 시장진출방식에 따라 경매형·역경매형·공동구매형·익스체인지형·카탈로그형·정보제공형 e-Marketplace 등으로 구분할 수 있고, 구조에 따라 피라미드형과 나비형으로 구분할 수 있다. 마지막으로 e-Marketplace를 구축할 때 주도적인 역할을 누가 하는가에 따라서는 오프라인 업체 주도형, 솔루션 업체 주도형, 인터넷기업 주도형 e-Marketplace 등으로 분류할 수 있다

3. e-Marketplace의 성공조건

e-Marketplace가 성공하기 위해서는 많은 조건들이 있다. 우선 e-Marketplace가 시장 깊숙이 침투하여 확고한 기반을 확보하여야 한다. 즉, 얼마나 많은 참여기업을 확보할 수 있느냐가 관건이다. e-Marketplace는 구축 그 자체에 의미를 두어서는 안된다. 현재의 흐름이 오프라인에서 온라인으로 옮겨가고 있다고 해서 아무런 준비없이 그럴듯한 마켓플레이스만을 구축한다면 무용지물일 뿐이다. 거래에 있어서 효율성을 최대한 발휘하기 위해서는 근원적인 의식의 전환과 기술측면에 대한 적절한 고려가 필요하다.

따라서 e-Marketplace가 활성화되기 위해서는 다음과 같은 내용의 조건이 필요하다. 첫째, 경영자들의 의식전환이 필요하다. 지금까지의 거래관행에서는 대부분 중소 하청업체들이 대기업에 종속되어 일방적으로 불리한 관계에서 거래가 이루어졌다. 그러나 e-Marketplace에서는 시간과 거리의 제약 없이 거래기업간에 대등한 관계에서 투명한 거래를 해야 하기 때문에 공정성과 투명성이 중요시된다.

둘째, 경쟁업체간 협력관계가 절실하다. 미국 자동차 3사의 연합이나 다국적 유통업체인 시어즈와 까르푸의 연합 등에서 볼 수 있는 것처럼 외국에서는 동일업종 내의 경쟁업체간의 제휴·협력이 활발히 진행되고 있는 반면, 국내에서는 오프라인 경쟁업체들이 e-Marketplace 또한 경쟁적으로 구축하고 있다는 점은 향후 e-Marketplace 활성화에 걸림돌이 될 가능성이 높다.

셋째, e-Marketplace는 특성상 다수 기업이 참여해야만 수익모델을 갖출 수 있고 국제적인 경쟁력을 확보할 수 있다. 많은 전문가들은 올해 전세계적으로 1만 여개의 e-Marketplace가 만들어지고, 이 가운데 경쟁력을 갖추지 못한 9

9) 이창엽, e-Marketplace, 가격인하보다 비용절감을, LG경제주간, 경영정보, 2001. 7. p.42

10) B. Mahadevan, Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review Vol.42, No.4, 2000, p.57.

천여 개는 자연 도태될 것이며 남아있는 e-Marketplace간에도 합종연횡이 줄을 이어 일 이년 내에 10개미만의 초대형 e-Marketplace만 이 살아남을 것으로 전망하고 있다.¹¹⁾

넷째, e-Marketplace를 효율적으로 활용하기 위해서는 기업내부 업무프로세스뿐만 아니라 기업간 업무프로세스에 대한 합리화가 선행되어야 한다. 즉, 기업들은 전자상거래 환경에 적합하도록 업무프로세스를 재구축하는 것이 반드시 필요하다.

다섯째, 단순히 e-Marketplace를 구축하고 여기에 참여함으로써 기업들의 경쟁력이 강화되지는 않는다. 즉, 기존 상거래환경을 정보화 하는 것으로 전자상거래(e-Marketplace)의 효과를 바랄 수는 없다. 그러나 많은 기업들이 기존 상거래환경을 그대로 정보화하고, 웹사이트를 구축하는 등 고객들과의 접점을 관리하는 Front-end 시스템 구축에는 많은 노력을 기울이는 반면에 주문관리·주문처리·재고관리·유통 및 물류·조달 등 Back-end 시스템 구축에는 소홀한 경향이 있다.

여섯째, SCM과의 연계가 필요하다.¹²⁾ e-Marketplace가 성공하기 위해서는 e-Marketplace의 표준 소프트웨어 플랫폼이 개별회사의 SCM(Supply Chain Management)에 성공적으로 연계되어야 한다. B2B 시장을 통해 구매하는 경우 구매의 요청 및 결제, 재고 파악 및 창고의 가용 여부 확인 등 수많은 기업 내부 프로세스와의 연계가 필요하다. 많은 기업들은 이미 경영의 효율화를 위해 ERP솔루션 등을 도입하여 자체적인 전산시스템을 구축하고 있다.

일곱째, 표준화작업이 필요하다. 마켓플레이스

를 적절히 유지하기 위해서는 다양한 산업, 경영정보는 물론이고 상품과 자재의 비교분석 등 공급자와 구매자 모두가 활용할 수 있는 적절한 콘텐츠 구성이 필수적이다. 이 같이 상품과 자재 등을 DB화하고 비교분석을 해 나가는 데 있어서 표준화는 선결조건이 된다.

따라서 e-Marketplace가 활성화되기 위해서는 기업들의 인프라와 솔루션 보급이 확대되고, 인증·지불보안·관세·조세·디지털상품의 지적재산권 등과 관련된 문제들이 시급히 해결되어야 할 것이다. 또한 국제표준에 적합한 전자카탈로그 국가표준을 시급해 마련하지 않으면 같은 상품에 대해 업체나 단체별로 표준안이 달라 전자카탈로그를 중복 구축하거나 호환이 안 되는 문제가 발생할 수 있다. 전자카탈로그 표준화 작업이 지연됨에 따라 같은 규격과 속성을 가진 품목을 업체마다 혹은 업종마다 다르게 표시함으로써 같은 품목을 서로 다르게 인식하여 기업간 전자상거래 확산의 장애요인이 되고 있다.

구매자들은 동일 품목을 비교·구매하기 어렵고, 판매자들은 사이트마다 다른 전자카탈로그를 작성해야 하기 때문에 B2B의 장점을 누릴 수 없다. 기업은 다양한 B2B시장에 속한 타 기업들과 거래 및 정보교환 등을 할 수 있어야 한다. 이러한 솔루션을 제공할 수 있는 Marketplace가 경쟁의 우위를 점하게 될 것이다.

III. e-Marketplace에서의 구매자와 판매자의 역할 형태

1. 국제비즈니스환경의 방식과 수단의 변화

11) 월간 Web Business, 2000년 5월호, p.151.

12) 김범열, B2B Marketplace의 조건, LG경제주간, 경영정보, 2000. pp.41-42

인터넷을 비롯한 정보기술의 발달은 국제비즈니스의 모습을 근본적으로 바꿔놓고 있다. 즉, 전자상거래로 상품을 사고 파는 것은 시간과 공간의 제약없이 전세계를 대상으로 하고 있기 때문에 저렴한 비용으로 동시 마케팅, 주문처리, 대금결제 등을 가능하게 한다는 점에서 전통적인 상거래와 크게 다르다. 이에 따라 인터넷으로 무역을 할 경우 기존의 신용장 발행, 수출입 승인, 보험증권 발행, 수출입신고 등 복잡한 무역절차가 변형된 형태로 새롭게 나타날 수 있다. 게다가 사람이 직접 서류를 들고 왔다 갔다 하지 않고도 집이나 사무실에서 편히 앉아 전화선이나 전용선 등을 통해 인터넷에 접속하여 상거래를 할 수 있다.

이러한 무역이 이루어지는 일반적인 과정은 시장이나 제품, 바이어에 대한 정보수집활동 단계, 기업과 제품을 알리는 광고 마케팅 활동 단계, 발굴된 바이어와 거래조건을 협의하고, 각종 절차를 밟기 위한 의사교환활동 단계, 그리고 격지간에 있어서 상품공급에 대한 대가를 교환하는 대금결제과정 단계, 상품을 수입업자에게 보내는 물류과정 단계가 있다. 인터넷을 통한 무역을 기존 국제무역 구조와 비교할 때 진행순서에는 별다른 차이가 없다고 할지라도 방법이나 수단에는 큰 차이가 있다. 먼저 거래처 발굴 및 선정과 광고마케팅을 하는 방법이 크게 달라지게 되며, 상담 및 계약을 위한 의사교환방식도 기존과는 전혀 다르게 된다. 또한 대금결제도 전자화폐 등의 전혀 다른 수단이 사용되고 있고, 상품의 운송이나 물류도 항공운송이나 국제특송등이 활발하게 이용된다. 수출업자의 경우 자사제품과 서비스에 대한 홍보를 할 수 있을 뿐만 아니라 국내 및 해외의 신제품이나 거래선에 대한 정보를 신속하게 입수할 수 있다. 또한 전자우편, 인터넷 팩스 및 인터넷 폰 등을

이용하여 훨씬 저렴하고 효율적으로 거래상당과 계약체결을 할 수 있다. 상품의 주문이나 대금결제등도 인터넷으로 할 수 있고, 화물의 흐름도 인터넷을 통해 즉시 파악할 수 있다.

2. 신시장 진입에서의 Porter의 산업경쟁력 분석

Porter의 경쟁우위 확보를 위한 분석모델은 기업의 가치활동을 분해하여 정보기술이 어떻게 가치창조에 공헌하는지를 보여준다. Porter는 기업이 제품이나 서비스를 생산하여 최종소비자에게 유통시키는 전 과정을 통해 상호의존적인 활동으로 구성된 시스템을 가치체계(Value System)로 표현하고 있다.

Porter는 경쟁전략의 선택에서 산업이 장기적으로 이윤창출이 가능한지에 대하여, 어느 한 기업이 산업내에 최선의 위치는 무엇인지에 대한 문제의 분석방법으로 5가지 세력 모델을 만들어 기업이 상대적으로 세력 관계에서 자신의 위치를 알고 경쟁세력을 제어하는 능력이 경쟁력임을 보여주고 있다.¹³⁾ 비록 Porter의 초기모형에는 정보시스템이 기업자원의 일부로 포함되지는 않았으나 정보기술이 기업 및 산업에 미치는 영향을 고려할 때 매우 유용한 모델이다.

또한 한 산업에서 모든 경쟁세력이 동등하게 중요한 것은 아니다. 어떤 산업에서는 각 활동의 효과를 증대시키기도 하고, 근본적으로 변화시키기도 하며, 활동들 사이의 관계를 바꾸기도 한다. 이 과정에서 한 기업의 변화가 고객이나 공급자의 가치체인에 상당한 영향을 미치기도 한다. 이러한 경쟁 세력에 대한 대응 전략으로

13) Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Technologies for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.

서 영향을 미치는 전략 요소의 내용은 다음 <표 2>와 같다.

산업내에서 낮은 비용의 회사가 될 수 있다. 기업의 낮은 비용이 실현되고 소비자가 산업평균

<표 1> 가치 체인의 활동별 내역

이윤(Margin)	기업이 생산한 제품 또는 서비스의 전체 가치와 생산에 투입된 비용과의 차이
가치활동(Value Activity)	물리적·기술적으로 구분되는 기업의 업무내용
기본적 활동(Primary Activity)	제품이나 서비스를 실제 창출, 판매를 통해 구매자에게 전달, 판매후의 서비스 및 지원업무
물류투입활동(Inbound Logistics)	투입요소를 구입, 저장, 제품생산에 분배하는 원자재 수급, 보관, 재고관리 업무
운영(Operations)	투입요소를 최종제품으로 바꾸는 과정에 관계된 설비, 포장, 조립 등의 업무
물류산출활동	제품을 구매자에게 유통시키기 위한 수집, 저장, 운송 등 업무
마케팅과 판매활동	구매자가 제품을 구입하도록 하기 위한 광고, 판촉, 유통채널 선택, 가격결정 등의 업무
서비스	제품의 가치를 높이거나 유지하기 위해 제공되는 서비스로써 설치 수리, 교육, 부품공급 등의 활동
지원활동	기본적 활동이 원활히 수행될 수 있도록 투입요소의 획득, 기술 및 인력관리 등 기업의 인프라 구조를 제공
획득	원재료, 비품, 소모품, 설비, 건물 등을 투입
기술개발	제품 또는 공정의 개선을 위한 노력
인력관리	채용, 교육, 보상 등 인사관리의 제반활동
기업인프라구축	일반관리, 기획, 재무관리, 회계, 법률, 품질관리 등 전체적인 가치활동을 지원하는 업무

자료: Michael E. Porter, *Competitiv Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The free press, MacMillan, New York, 1985, pp.39-45.

<표 2> 경쟁세력 대응 전략

경쟁세력	경쟁전략 예(Example)
신규진입자 (진입장벽)	규모의 경제, 제품의 독특함, 브랜드 동일성(Identity), 전환비용(Switching Cost), 대규모 자본, 유통망 통제, 비용의 절대적 우위, 우수한 학습능력 조직, 투입자원의 통제, 낮은 제품설계비용, 정부정책, 진입에 대한 보복가능성 등
경쟁자	산업의 성장, 고정비용 부가가치, 제품차별화, 브랜드 동일성, 전환비용, 정보의 복잡도, 경쟁자의 다양성, 퇴출장벽 등
구매자	협상수단, 구매량, 전환비용, 구매자의 정보량, 대체제품, 가격민감도, 제품차별화, 브랜드 동일성, 품질/성능 등
대체재	대체재에 대한 가격/성능비, 전환비용, 구매자의 성향 등
공급자	전환비용, 후방 통합의 위험, 점유율 등

자료: Michael E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990, pp.33-36.

또한 Porter는 경쟁세력에 대해 대응할 수 있는 3가지 전략, 즉 비용우위, 차별화, 집중화를 제시하였다. 첫째, 비용우위는 기업은 규모의 경제, 고유한 기술 또는 공급자와의 관계를 통해

가격을 지불할 용의가 있을 때 기업은 보다 큰 이익을 누릴 수 있다. 둘째, 차별화는 기업이 구매자가 중요하다고 느끼는 제품의 특성에 대해서 초과가격을 부여할 수 있다. 이 특성은 유일

하거나 구매자에게 가치가 있을 때 유효하다. 단, 이 제품의 생산비용은 산업평균수준이어야 한다. 셋째, 집중화는 비용과 차별화를 기초로 경쟁범위를 집중하는 전략이다.

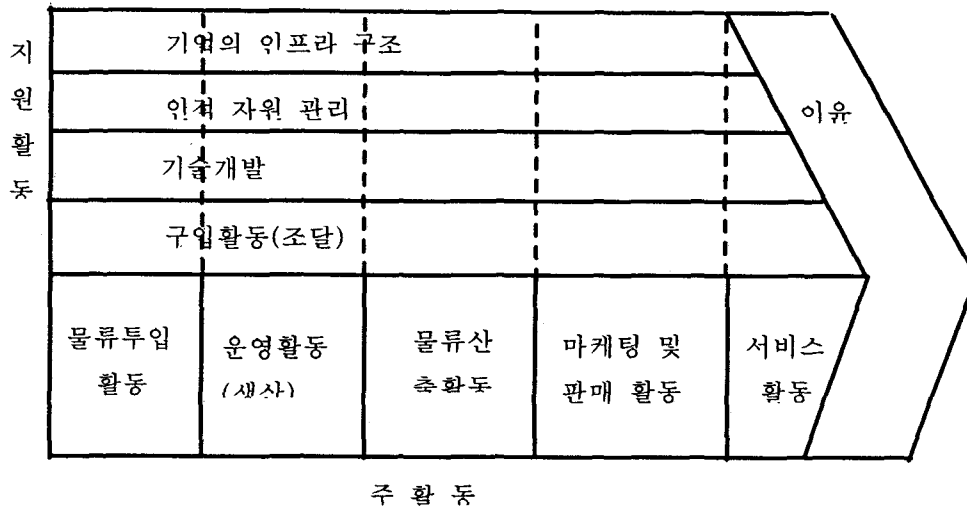
감이나 차별화 등 기업의 가치에 공헌하는 정도를 파악할 수 있다고 하였다. Porter의 이러한 과정의 분해 수단이 가치체인이다. 각 활동별 내용을 살펴보면 다음과 같다. 전자상거래 환경

경쟁우위

경쟁범위	넓은 목표	저비용	차별화
		비용우위	차별화
경쟁범위	좁은 목표	특정시장에 대한 비교우위	특정시장에 대한 차별화

(그림 1) 본원적 전략(generic Strategy)

자료: Michael E. Porter, op. cit., 1990, p.39.



(그림 2) 가치 체인(Value Chain)

자료: Michael E. Porter, op. cit., 1985, p.37.

그리고 Porter는 기업전체를 하나의 단위로 보지 않고 기업의 활동을 분리하여 각각 비용절

에서 이러한 경쟁우위와 관련된 기업의 가치활동 요소들이 어떻게 영향을 받아 전체적인 거래

비용 절감 효과에 어떤 역할을 하는지가 관심의 대상이며 각각의 가치활동에 대한 역할 분석을 통해 전체적인 전자상거래의 효과를 구체화한다.

기업들은 제품의 고품질화, 고객만족도 제고, BPR등을 수행하면서 기업간 가치체인을 전자화함으로써 많은 효과를 거두고 있다. 즉, 기업들의 통제력이 상실되면서 거래비용이 낮아지는 시장보다는 조직을 선호하게 된다.¹⁴⁾

기업과 경영 활동에서 확보된 적절한 정보의 통합으로 기업들은 이를 통해 보다 효율적이고 부가가치를 만들어 갈 수 있다. 다시 말해서 이 정보를 바탕으로 한 활동은 물리적 가치 체인의 개선이다. 기업이 마켓 장소에서 마켓 공간으로 여러 가지 부가가치 활동으로 전환해 갈 때 그들의 가상적 가치체인을 탐색할 수 있다.

3. e-Marketplace에서의 판매자와 구매자의 역할분석

1) 판매자 역할

판매자가 secure sever를 구축한 것 만으로는 EC가 가능한 환경이라고 할 수 없다(이용자 측에서는 보안기능이 있는 브라우저만 있으면 완벽한 온라인 쇼핑의 환경을 구축했다고 할 수 있다). 전자상거래에서는 버킷¹⁵⁾ 인프라가 필요한 것이다. 이 중에는 신용카드의 조화에 필요한 네트워크로의 접속 등 대금결제수단의 supporter가 포함되어 있다. 판매자는 매상을 올리기 위해서 구매자에게 구매에 있어서의 편리성을 제공해 주어야만 하는데, 이를 위해서는 여러 가지의 대금지급 방법을 받아들여야 한다.

전자상거래 환경을 제공하고 있는 기업은, 인터넷을 이용하는 판매자에게 통합적인 완전한 해결책을 제공해 주려고 노력하고 있다. 이러한 환경에 포함된 것들로서 WWW콘텐츠의 제작도구, CM의 제공, secure sever software, WWW서버의 관리를 위한 도구, 신용카드나 전자적 대금지급 방법을 이용한 결제 시스템으로의 링크 등을 들 수 있다.

이에 온라인 상에서 제품을 판매하기 위해서 필요한 기능으로서는 우선 최소한 다음과 같은 환경이 필요하다. 첫째, 인터넷상으로 받은 여신 서비스 기관¹⁶⁾에 대금지급 정보를 송신할 수 있는 환경. 둘째, 신용카드의 여신 서비스기관으로부터 받은 구매자의 정보를 자동으로 처리할 수 있는 환경. 셋째, 이용자로부터의 주문과 관련하여 전자서명 등 동의 증거를 남길 수 있는 환경. 넷째, 전자적 영수증, 이용명세서, 주문에 관련한 내부서류 등 거래 내역의 확인에 필요한 정보를 작성할 수 있는 환경. 그리고 온라인거래라 할지라도 전화나 FAX에 의한 주문을 받을 수 있는 환경도 필요하다.

이러한 조건들은 온라인상의 비즈니스에서 필요한 것들이기 때문에, EC환경을 제공하는 업체는, 최소한 이 정도의 기능을 갖추고 있어야 할 것이다. 이러한 설비에서 요구되는 기능들은 EC 환경 중에도 제공되고 있을지 모르지만, 그것은 단순히 판매자들에게 편리하도록 제공되고 있는 것이기 때문에, 판매자 측에서는 간단하게 설비를 조달하고, 또는 다른 제공업체에 위탁하는 것이 가능하다.

14) R. Benjamin and Rolf Wigand, "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway," Sloan Management Review, Winter, 1995, p.72.

15) front end의 반대. 사용자로부터 보기 어려운 부분의 application.

16) 상품구매에 따른 대금지급에 있어서 현금으로 일괄 지급하는 것이 아니고, 다른 방법으로 결제를 할 때에, 그 구매자가 대금지급 능력이 있다는 것을 증명해 주는 기관. 보통 신용카드회사, 소비자 금융회사가 그 기능을 담당하고 있다.

2) 구매자의 역할

구매자가 상점에 access할 수 있고, 구매의사를 표시하는 것이 가능하다면, 구매자측에서는 전자상거래 환경이 준비된 것이라고 할 수 있다. 하지만 현실세계의 상거래와 마찬가지로 구매자가 희망하는 대금결제 방법이 이용될 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 즉, 전용의 전자결제 방법뿐만 아니라 주요한 신용카드에 의한 결제도 가능하도록 해야 한다.

구매자도 판매자와 마찬가지로 결제명세서나 이용명세서가 필요할 것이며, 이는 디지털 상품을 구입했을 경우에는 더욱더 그러할 것이다. 영수증이나 월별 결제 청구서, 이용명세서 등이 제공되지 않으면, 온라인 상에서의 많은 판매자들을 구분 비교하는 것이 힘들어 질 것이다.

3) 판매자와 구매자의 역할의 상관관계

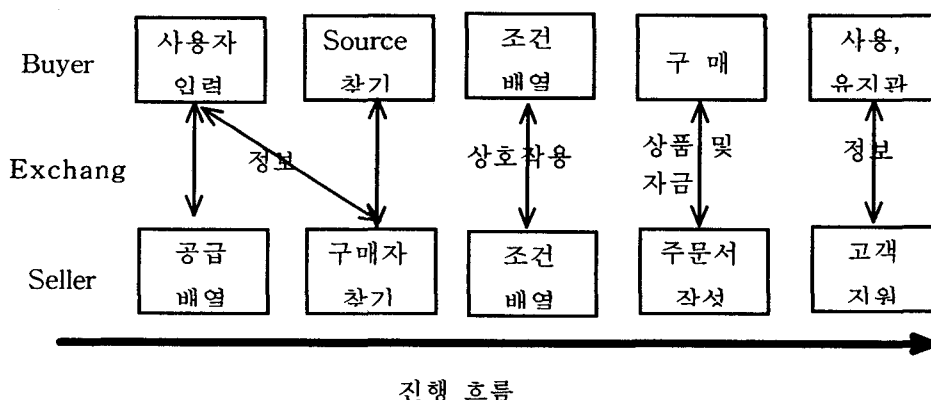
마케팅 도구로써 직거래를 행할 수 있고, 온라인으로 소프트웨어 제품을 주문하고, 그에 대한 질문과 대답을 쉽게 얻을 수 있다. 또한 기존의 물품 대금은 전적으로 은행에 가서 입출금 확인이 가능했지만 인터넷상에서 금융자료교환이 가능하게 되어 금융 상품의 구매도 이루어지고 있다.

이러한 전자상거래는 상거래의 모든 면에서 사용이 가능하며, (그림 3)에서와 같이 Life-cycle Model을 활용한 구매자와 판매자의 상관관계를 살펴보면 그 의미를 쉽게 이해할 수 있다.

IV. 결론

전자상거래는 완전히 새로운 개념은 아니라 이미 기존의 부가가치망(VAN)이나 사설망에서 EDI나 파일전송을 이용하여 기업간 정보시스템의 형태로 발전하였다. 전자상거래는 컴퓨터 네트워크를 통하여 정보, 제품, 서비스를 팔거나 사는 것이고, 또한 디지털 인프라 상에서 비즈니스 거래의 모든 종류를 지원하는 것이다. 예를 들어 최첨단 컴퓨팅 기술과 WWW기술을 이용하여 고객에게 정보를 제공하고, 제품 카달로그와 가격리스트를 제공받을 수 있다.

특히 e-Marketplace 비즈니스 모델은 매우 다양하다. 이러한 비즈니스 모델은 기업의 상거래 패턴을 바꾸는 새로운 패러다임으로 자리잡아가고 있다. 따라서 많은 기업들이 비즈니스 기회



(그림 3) e-Marketplace에서의 e비즈니스 모델

를 잡기 위해 속속 시장에 참여하고 있지만 e-marketplace 비즈니스 모델로서 시장에서 성공여부는 아직 이르다. 분명한 것은 기존의 닛컴기업처럼 e-marketplace 기업들도 분명한 비즈니스모델로서 경쟁력 있는 업체만이 생존할 것이다. 이러한 생존에서 살아남기 위해서는 치열한 경쟁을 이겨내야 한다.

즉, e-Marketplace에서 판매자가 secure sever를 구축한 것만으로는 거래가 가능한 환경이라고 할수 없다. e-Marketplace는 대금결제수단을 제공하는데 보안기능이 내재되어 있어서 사용자들의 편의와 안전을 최대한 제공해야 한다. 판매자는 매상을 올리도록 구매자에게 구매에 있어서의 편리성을 제공해 주어야만 하는데, 이를 위해서는 여러 가지의 대금지급 방법을 활용하여야 한다.

또한 e-Marketplace에서 비즈니스에 필요한 것들을 제공하는 업체는, 최소한의 정보와 서비스의 기능을 갖추고 있어야 한다. 이러한 e-Marketplace에서 요구되는 기능들은 EC환경 중에도 제공되고 있을지 모르지만, 그것은 단순히 판매자들에게 편리하도록 제공되고 있는 것이기 때문에, 판매자 측에서는 간단하게 설비를 조달하고, 다른 제공업체에 위탁하는 것이 가능하도록 구축하여야 한다.

구매자가 e-Marketplace에 접근할 수 있고, 구매의사를 표시하는 것이 가능하다면, 구매자 측에서는 전자상거래 환경이 준비된 것이라고 할 수 있다. 하지만 현실세계의 상거래와 마찬가지로 구매자가 희망하는 대금결제 방법과 상품 정보를 이용할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

구매자도 판매자와 마찬가지로 다양한 정보 및 거래명세서가 필요할 것이며, 이는 디지털 형태로 상품과 정보서비스를 활용하였다면 더욱 더 그러할 것이다. 영수증이나 월별 활용내역서

등이 제공되지 않으면, 온라인 상에서의 많은 판매자들을 비교 구분하는 것이 힘들어 질 것이다.

결론적으로 e-Marketplace는 하나의 산업 영역에 국한된 상태에서 급속한 발전을 이루고 있지만 향후 금융 등 다른 영역과 통합되면서 하나의 통합된 형태로 발전하게 된다. 이에 구매자에게는 전체적인 구매비용의 감소를 가져오고, 판매자에게는 판매비용을 절감하게 된다. 이에 따른 구매자나 판매자의 역할은 각각이 지니고 있는 효과나 장점을 최대한 활용할수 있도록 중지하여야 할 것이다. 그리고 틈새시장과 신시장 진입에 매우 쉬운 형태가 e-Marketplace이기 때문에 시장정보확보 등 온라인 협력을 통한 판매자와 구매자의 관계를 향상시키면 판매자나 구매자의 많은 비용을 절감하게 될것으로 본다. 이에따라 구매자나 판매자 입장에서 e-Marketplace에서 살아남는 방법으로 지속적인 정보관리와 판매형태, 비용절감 메카니즘을 개발하여 운영하는 것이 전자무역에서 구매자와 판매자의 경쟁에서 살아남는 전략을 세우는 길이 될 것이다.

참고문헌

- 2000년 상반기 BtoB 전자상거래 시장 동향, 전자상거래연구조합, 2000. 5.
 Digitaltimes, 2000, 7. 21.
 _____, 「e-Business의 국제 동향과 대응 전략」, 프라이스워터하우스쿠퍼스 자료
 _____, 「최근의 B2B 전자상거래 동향 분석(B2B e-Marketplace를 중심으로)」, 산업자원부 산업정책국 보고서 2000년 5월호
 _____, 「한일 B2B 시장 업종별 현황과 미

- 래 전망」 Enable 2000년 4월호
- 김명형 외 3인, e-비즈니스 성공과 전략, 정보문화사, 2001.
- 김범열, B2B Marketplace의 조건, LG경제주간, 경영정보, 2000.
- 김상범 「e마켓플레이스」 전자신문 2000년 4월 17일부터 7회 특집
- 김성홍, eMarketplace의 현황과 전망, 정보화동향 제7권 10호, 2000
- 디지털타임스, 2000년 3월 27일
- 박용찬, e-비즈니스 파워, Sigmainsight, 2000.
- 배우런 「디지털 경제의 승자 e-엔터프라이즈」 LG주간경제 2000년 8월 2일
- 양유석 「전자상거래의 비즈니스 모델과 미국의 EC동향」 삼성경제연구소
- 이석주, B2B전략과 모델, 물푸레, 2000.
- 이종오 「B2B 전자상거래 e-Marketplace 구축확산」 LG주간경제 2000년 4월 16일
- 이창엽, e-Marketplace, 가격인하보다 비용절감을, LG경제주간, 경영정보, 2001. 7. 전자신문, 1월 1일~6월 8일.
- 조원길, 전자상거래입문, 두남, 2001
- Arthur B. Sculley and William A. Woods, *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business to Business*, ISIpublications 1999
- B. Mahadevan, Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review Vol.42. No.4, 2000.
- Charles Rutstein, *Managing e-Marketplace Risks*, Forrester Report December 1999
- Craig Fellenstein & Ron Wood, *Exploring E-commerce Global E-business and E-societies*, Prentice Hall PTR 1999
- E-Commerce/Internet(B2B: 2B or Not 2B?), Goldman Sachs, November 12, 1999.
- M. Patel and M. McCarthy, *Digital Transformation- The Essentials of e-Business Leadership*, McGraw Hill 2000
- B. Mahadevan, Business Models for Internet-based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review Vol.42. No.4, 2000
- Paul Timmers, Business Models for Electronic Markets, Electronic Market Vol.8. No.2. 1998.
- Ranjay Gulati and Jason Garino, *Get the Right Mix of Bricks & Clicks*, Harvard Business Review May-June 2000.
- R. Benjamin and Rolf Wigand, "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway," *Sloan Management Review*, Winter, 1995
- Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney, *E-Hubs: The B2B Internet Report (Collaborative Commerce)*, Morgan Stanley Dean Witter April 2000.
- The New Measurement for Success in the Digital Economy, USWeb/CKS March 2000
- Varun Grover and James T.C. Teng, E-commerce and the Information Market, Communication of the ACM, Vol 44, No.4, 2001.
- Warren. D. Raisch, The Emarketplace Strategies for Success in B2B e-commerce, Macgrawhill, 2001.
- _____, 「B2B e-commerce Investment Perspective」, Durlacher Research March 2000.
- _____, 「Lessons from the Past - 10 B2B Thoughts」, William Blair & Company June 2000.
- Warren. D. Raisch, The Emarketplace Strategies

for Success in B2B e-commerce,
McGraw-Hill, 2001.

Michael E. Porter, *Competitive Strategy:
Technologies for Analyzing Industries
and Competitors*, Free Press, New
York. 1980.

A Study on the role of buyers and sellers in e-Marketplace

Won-Gil Cho*

Abstract

The evolution of transaction-based business model is upon us. The business models of many e-Marketplace in their early stages have typically been based on transaction fees. Many e-Marketplaces have even called out transaction revenues as a core element of their business plans. The transaction business represents the most simple of business models, but it does not provide a long-term sustain able advantage. For buyer's convenience, wide selection and test price hold appeal. For suppliers, the extended global market reach and direct access to customers and consortiums of customers is powerful.

To maximize leverage of these new e-marketplace, you must from both a buyer perspective as well as a supplier perspective. Also required is a strategy that takes in account all of the various e-Marketplace transaction standards and one that allows the easy accomodation to neww e-marketplace as the market change. These new e-marketplace will need to be factored into the sales channel strategies. To be successful, integration with these e-marketplaces should occur at a complete business process level.

This study explored independent and industry-backed current and future business models that are emerging in the B2B electronic market industry, as well as value -added service models for the Net market maker industry. E-Marketplaces will evolve into digital work environments in which real industry collaboration can occur.

* Nam-Seoul University