

기업 간 전자상거래의 활성화에 따른 중개상(intermediary)의 역할변화와 발전 방향*

박 상 욱* · 박 선 현**

〈目 次〉

- | | |
|--|----------|
| I. 전자 상거래와 중개상 | III. 맺음말 |
| II. 기업 간 전자상거래의 활성화에
따른 중개상 개념의 재정립 | |

I. 전자 상거래와 중개상¹⁾

본 논문은 인터넷과 정보기술의 도입에 따라 생산자와 구매자를 연계하는 중개상은 그 존재 여부를 위협 받게 된다는 중개상 붕괴론(Threatened Intermediary Theory)에 대한 반론의 연장선에서 기업 간 전자 상거래에 있어서의 다양한 중개상의 역할변화와 그 발전 방향에 대해서 논의한다. 기업 간 전자 상거래는 기존의 폐쇄적 네트워크에서부터 개방형 네트워크로 급격히 이동하고 있으며, 이러한 변화는 기업으로 하여금 기존의 단선형의 가치 사슬 하에서보다 더 복잡한 형태의 산업구조에서 경쟁하게끔 하고 있다. 이러한 기업 간 전자 상거래의 구조 변화는 맹목적으로 기존의 중개상을 위협하고, 제거하면서 진행되기 보다는, 오히려 기존의 중개상을 혁신, 통합하는 경향을 보이고 있으며, 시장형태에 따라 새로운 형태의 중개상들이 등장하고 있다. 거래비용이론에만 근거한 중개상 붕괴론은 과장된 것이며 전자 상거래 시대에서의 새로운 중개상들은 정보기술을 이용하여 자신의 기능을 새롭게 정의하고 자신의 입지를 확장해나간다면 전자 상거래 시대에서 새로운 기회를 포착할 수 있을 것이다.

* 서울대학교 경영대학

** 서울대학교 대학원 경영학과

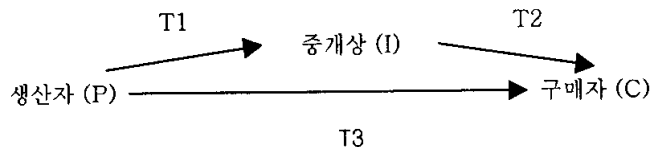
1) 본 논문에서의 '중개상'은 둘 이상의 경제 주체 사이에 위치하면서, 그 사이에 발생하는 경제활동을 매개하는 주체를 가리키는 말 중의 가장 광범위한 것인 intermediary를 의미한다. 이는 retailer, wholesaler 등을 모두 포괄하는 말이다.

1.1 중개상 붕괴론 대 중개상 강화론

인터넷과 정보통신 기술의 비약적인 발전을 바탕으로 한 전자상거래의 도입이 기존의 시장 구조에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대해서는 여러 가지 연구가 이루어져 왔다. 그 중에서도 생산자와 구매자 사이에 위치했던 중개상 들이 겪는 변화에 대해서는 전혀 상반된 두 견해가 존재한다. 그 하나는 네트워크가 일반화되고, 거래에 수반되는 거래비용과 탐색비용이 급격히 감소함에 따라 중개상은 존립 여부에 위협을 받게 된다는 이른바 중개상 붕괴론(Threatened Intermediary Theory)이며 또 다른 하나는 정보 기술의 발달에 따라 중개상은 자신의 기능을 새롭게 정의하고 정보 기술을 이용하여 자신의 중개 범위를 넓혀간다는 중개상 강화론(Hypermediary Theory)이다.

전자 상거래의 도입이 중개상의 존재를 위협할 것이라는 논의의 골자는 기업이 정보 기술을 이용하여 자신의 가치사슬을 재조직하는 과정에서 전통적으로는 중개상들에 의해 행해졌던 활동들을 자신의 가치사슬 내로 이전시키게 되며(internalize), 그 결과 중개상들은 설 자리를 잃게 된다는 것이다[Porter et al. 1985] [Benjamin et al. 1995]. 실제로 정보 기술의 활용이 중개상을 완전 배제한 직접판매를 가능하게 하면서 생산자는 유통비용을 절감하고, 소비자는 가격 하락에 따른 이익을 누릴 것이라는 이 이론은 상당한 설득력을 가지고 주장되었다. Benjamin은 구체적으로 고급 셔츠 시장을 예로 들면서 중개상을 배제한 직접 판매가 가능한 경우 생산자는 62%의 비용절감 효과를 누릴 수 있다고 이야기하고 있다. 거래비용 이론을 바탕으로 둔 또 다른 중개상 위협론은 <그림 1>에 잘 나타나 있다. 즉, 생산자와 구매자 간(T3), 생산자와 중개상(T1), 중개상과 구매자 간(T2)의 거래비용을 비교하고, 정보기술의 도입에 의해 생산자와 구매자 간의 직접 거래 비용이 중개상을 거치는 것보다 더욱 작아질 것이며, $(T3 < T1 + T2)$ 중개상은 그 과정에서 입지를 잃을 것이라고 결론 내린다[Malone et al. 1987].

<그림 1> 거래비용에 중개상 붕괴론



전자 상거래 이전 $T3 > T1 + T2$

전자 상거래 이후 $T3 < T1 + T2$

몇몇 산업에서는 전자 상거래의 도입이 실제로 기존의 중개상을 빠르게 대체해 나가고 있다. 이러한 현상이 가장 뚜렷한 산업은 보험 중개업, 여행 중개업, 부동산 중개업, 미디어 출판업 등이다. 1995년 이래로 3년 간 미국에서는 보험 중개업자의 수가 실제로 20%가량 줄었으며, Insweb.com과 같은 인터넷 상의 사이버 보험 중개업자가 이를 대체하였다는 사실은 이러한 중개상 붕괴론을 뒷받침하고 있다. 미국의 소프트웨어 중개상이었던 Egghead Software는 사이버 중개업에 대한 위기감으로 800명의 직원을 해고하고 156개의 전 지점을 폐쇄, Egghead.com으로 변모하기도 했다 [Business Week 1998]. 국내에서는 전자상거래의 도입에 의한 “중개상 붕괴론”이 기업 대 소비자 간 전자 상거래에서의 ‘유통업체 온라인 오프라인 전쟁’이라는 형태로 소개되기 시작했다. 자동차업계, 금융업계, 보험업계 등에서의 기존 중개상은 가격 경쟁력을 가진 온라인 중개상에 의해 위협 받고 있는 것이 사실이다[이코노미스트 2000 527호, 528호].

하지만 모든 산업과 제품에서 이러한 변화가 이루어지고 있다고 보기는 힘들다. 최근의 몇몇 사례와 연구는 이러한 맹목적인 중개상 붕괴론을 반박하고, 전자 상거래가 제시하는 새로운 중개상의 모델에 대해 다각적으로 검토하고 있다. Sarkar(1999)는 Malone의 거래비용에 의한 이론을 보다 면밀히 검토한 후 정보 기술의 도입에 의해 직접거래가 항상 비용이 더 적게 들게 되는 것은 아니며, 정보 기술의 도입 전과 후를 각각 직접거래가 중개상을 통한 거래보다 비용이 적게 드는 경우와 중개상을 통하는 것이 직접거래보다 비용이 적게 드는 경우로 나누어 네 가지 경우가 가능하다고 보았다. <그림 2>은 이러한 네 가지 경우를 도시하고 있다. 즉, 거래비용에 의한 고찰이 전자 상거래 도입 이후 중개상의 붕괴라는 단일한 결론에 도달하기 보다는, 전자 상거래를 이용한 직접 판매(I), 위협 받는 중개상(II), 사이버 중개상(cybermediary)(III), 전자 상거래를 이용하는 중개상(IV)의 네 가지 상이한 중개상에 도달한다는 것을 보여주고 있다.

<그림 2> 전자 상거래 도입 이후의 4가지 중개상의 가능성

		<u>전자상거래 도입이전</u>	
		$T3 < T1 + T2$	$T3 > T1 + T2$
<u>전자 상거래</u> <u>도입 이후</u>	$T3' < T1' + T2'$	I. 전자 상거래를 이용하는 직접 판매	II. 위협 받는 기존의 중개상
	$T3' > T1' + T2'$	III. 사이버 중개상 (Cybermediary)	IV. 전자상거래를 이용하는 중개상

Sarkar(1999)의 논문에 바탕하여 미국의 PC 산업에서의 중개상의 변화를 분석한 최근의 한 논문은 그의 주장에 대한 이해를 깊게 해 준다. Scott(2000)은 Sarkar의 거래비용 분석에 의한 중개상의 4가지 가능한 결과를 원용하여 미국 PC 산업에서의 중개상의 변화를 분석하고 있다. 전자 상거래 도입 이전에도 직접판매를 했으며, 전자 상거래 도입 이후에는 인터넷을 통한 판매를 하고 있는 Dell(I), 이전에는 중개상의 역할을 훌륭히 해 냈지만 전자 상거래 도입 이후 위협받고 있는 Compaq과 같은 위협받는 중개상(II), 전자 상거래 도입 이후 가상 공간에서 새로운 중개의 기회를 만들어 낸 사이버 중개상(III), 전자 상거래 도입 이후에 정보기술을 이용하여 자신의 중개상 입지를 지켜가고 있는 전자 상거래를 이용하는 중개상(IV)이 그것이다. 전자 상거래 도입 이후 Rosetta Net이라는 단체를 결성하여 기업끼리의 정보통신 표준을 확립하려고 하는 기존 중개상들이 전자상거래를 이용하는 중개상(IV)의 예가 된다. Scott은 Dell과 Compaq의 사례를 들면서 위협에 처한 중개상들(II)이 다른 영역(I, III, IV)으로 이동하려고는 하고 있지만, 기존의 오프라인 투자와 조직의 걸림들 때문에 인터넷을 통한 직접판매(I)나, 사이버 중개상(III)으로 이동하기는 힘들며 대부분의 경우 전자 상거래를 이용하는 중개상(IV)으로 이동할 것이라고 주장하고 있다.

정보 기술과 전자 상거래 도입으로 중개상이 실제로 붕괴될 것인가, 또는 유지 강화될 것인가는 이와 같은 거래비용 측면에서 뿐만 아니라, 전자 상거래 전후의 중개상의 기능을 살펴 봄으로써 논의될 수 있을 것이다. 실제로 중개상은 전자 상거래의 도입과 함께 그 기능상의 커다란 변화를 겪고 있다.

1.2 전자 상거래의 도입에 의한 중개상의 기능 확대

정보 기술의 도입으로 인한 중개상의 기능과 관련한 가장 큰 변화는 정보 기술이 도입됨으로써 물리적인 제품의 흐름과 이에 수반되는 정보의 흐름이 분리될 수 있었다는 역사적인 사실이다(Pisanias et al. 1999). 전통적인 중개 시장에서 이 두 흐름은 동일한 시장에서 동일한 중개상에 의해서 중개되는 것이 일반적이었다. 기존의 농수산물 집하장이나 제조업의 유통업자를 떠올리면 이는 확연해진다. 다수의 공급자와 다수의 구매자가 집하장에 직접 모여서 경매로 제품의 가격을 결정하거나, 유통업자가 생산자의 재고를 보유, 판매하고 이에 따른 판매, 재고 정보를 생산자에게 제공하는 식이었던 것이다. 하지만 정보 기술이 다수의 생산자와 구매자를 한번에 묶는 네트워크를 가능하게 하면서 중개상은 커다란 변화를 겪는다. 중요한 흐름을 정리하면 다음과 같다.

제품과 산업의 정보 집약도(Information Intensity)가 높을수록, 기존의 중개상을 배제하

고 사이버 중개상(Cybermediary)이 도입될 가능성은 커진다.

정보에 의해 재고를 대체함으로써(Substitution of Inventory by Information), 거래에 따른 정보의 흐름은 증가하되, 물리적 제품의 흐름은 최소화 되었다. 이는 정보 중개상(Infomediary)의 출현을 가져온다.

거래에 따른 정보의 흐름은 증가하여 이에 따른 다양한 부가서비스가 가능해 졌다.

앞서 살펴본 보험 중개업, 소프트웨어 업체, 여행 중개업 등은 제품이 얼마나 정보집약적인가를 가로축에 표시하고, 그 제품을 생산하는 가치 사슬이 얼마나 정보집약적이어야 하는가를 세로축에 표시하는 Porter(1985)의 정보집약도 매트릭스(Information Intensity Matrix)의 가장 우 상위에 위치한다는 특징을 가지고 있다. 이러한 정보 집약적 산업은 비교적 물리적 제품의 흐름을 많이 수반하지 않음에도 불구하고, 이러한 산업에서의 중개상은 주로 "물리적인 방법으로 정보의 흐름을 중개하는" 경우가 많았다. 실제로 직접 고객을 만나 영업을 하는 보험 중개업자, 여행상품을 설계해주거나 복잡한 절차에 따른 유관기관의 업무를 엮어주는 역할을 하던 여행 중개업자 등은 사이버 중개상에 의해 쉽게 대체될 수 있을 것이다.

하지만 정보에 의해 재고를 대체할 수 있다는 개념은 탈중개의 압력을 받고 있는 물리적 제품 흐름을 정보의 흐름으로 대체하고 여기에서 새로운 중개의 가능성을 찾는 모델을 낳았다. Amazon은 그 오프라인 경쟁자인 Barnes & Noble 사가 유지하는 재고량의 10%에 불과한 재고를 보유하고 있을 뿐이지만 그 10배에 해당하는 도서 정보를 소비자에게 제공할 수 있다. 이는 실제의 재고는 가장 많이 팔리는 책을 위주로 보유하여 재고 비용을 최소화하면서도 물리적 재고를 도서정보로 대체할 수 있었기 때문이다(Rao 1999). 제 3자 물류전문 업체인 FedEx는 재고에 대한 실시간 정보를 활용하여 고객들의 공급사슬을 효율적으로 관리함으로써 적은 재고로 최종 소비자 수요를 효과적으로 충족시킬 수 있다.

전자 상거래와 관련하여 새롭게 주목 받고 있는 중개 기능은 크게 정보 중개(Information intermediation)와 부가기능 중개(Functional intermediation)의 두 가지를 꼽을 수 있다(OECD 1999). 제품과 생산자, 공급자에 대한 On-line Directory는 정보 중개의 대표적인 예이다. 인터넷과 같은 정보 기술의 도입은 정보 중개의 영역을 크게 확대하였다. 기존의 수출입 카탈로그와 최근 사이버 무역 중개상의 디렉토리 서비스를 비교해 보면 이를 확인할 수 있다. 이외에 수요와 공급을 실시간으로 반영하여 가격의 결정이 이루어지는 Dynamic Pricing Agent 기술에 의한 비교구매 등은 정보기술이 도입됨에 따라서 새롭게 등장하고 있는 중개상의 기능이다. 부가기능 중개의 예로는 전자 결제, 결제의 인증 서비스나 거래 참가자들에 대한 정보를 바탕으로 한 데이터베이스 마케팅, 타 온라인, 오프라인 서비스와의 결

합에 의한 부가 기능 제공 등을 들 수가 있다(표 1). 정보중개상(Infomediary)이라는 말을 제일 처음 만든 Hagel(1997)은 정보 중개상을 정보의 흐름을 바탕으로 부가적인 가치를 만들어내고 수익을 창출하는 새로운 중개상의 형태라고 지적하기도 했다.

살펴보았듯이 중개상의 기능은 단순히 거래비용이라는 측면에서만 접근될 수 있는 것이 아니며, 중개상들은 그 고유한 기능을 바탕으로 공급자와 구매자 사이에서 가치를 창출해 왔다. 전자 상거래의 도입에 따라, 몇몇 중개상들이 위협 받고 있는 것은 위협이라기보다는 오히려 정보 기술의 발전에 따라 자신의 기능을 재정의를 할 수 있는 기회라고 보아야 한다. 다음 장에서는 최근 관심의 대상이 되고 있는 기업 간 전자 상거래에서 어떻게 중개상이 도입되고 있으며 그 주요한 기능에는 어떤 것들이 있는지를 살펴볼 것이다.

〈표 1〉 전자 상거래 확산에 따른 중개상의 기능 확대

	전자 상거래 도입 이전	전자 상거래 도입 이후
물리적 제품의 흐름	<ul style="list-style-type: none"> • 안전 재고의 보유에 의한 생산자 재고 비용 감소 • 제품의 결집과 분배 	<ul style="list-style-type: none"> • 제3자 물류(The 3rd Party Logistics) • "정보에 의한 재고의 대체" (Substitution of Inventory by Information)
정보의 흐름	<ul style="list-style-type: none"> • 공급 사슬 말단의 수요를 생산자에게 전달, 생산량과 가격 결정 지원 • 생산자, 제품에 대한 catalog 작성 • 제품에 대한 중립적 추가 정보제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 실시간 Dynamic Pricing (경매, 역 경매, Exchange) • Online Directory, Catalog / Mall • Agent에 의한 실시간 비교구매
부가서비스 흐름	<ul style="list-style-type: none"> • 법적인 분쟁 해결 지원 • 거래 상대에 대한 신용 평가/인증 • 제품 검사 대행/ 추가적 신용 제공 • 거래에 따른 재정적 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 전자 결제 / 결제 인증 서비스 • 거래 참가자들에 대한 추가 정보 데이터베이스(구매 행태, 인구학적 정보 등)제공 • 타 온라인 오프라인 부가서비스와의 제휴

II. 기업 간 전자상거래의 활성화에 따른 중개상 개념의 재정립

"This is not about Amazon anymore. It's about supply chain!"
 (David Perry, CEO Chemdex.com) [The Economist 1999 NOV]

2.1 기업 간 전자 상거래 형태의 변화

기업 간 전자 상거래²⁾는 측정방법에 따라 차이가 있지만 전체 전자 상거래 규모의

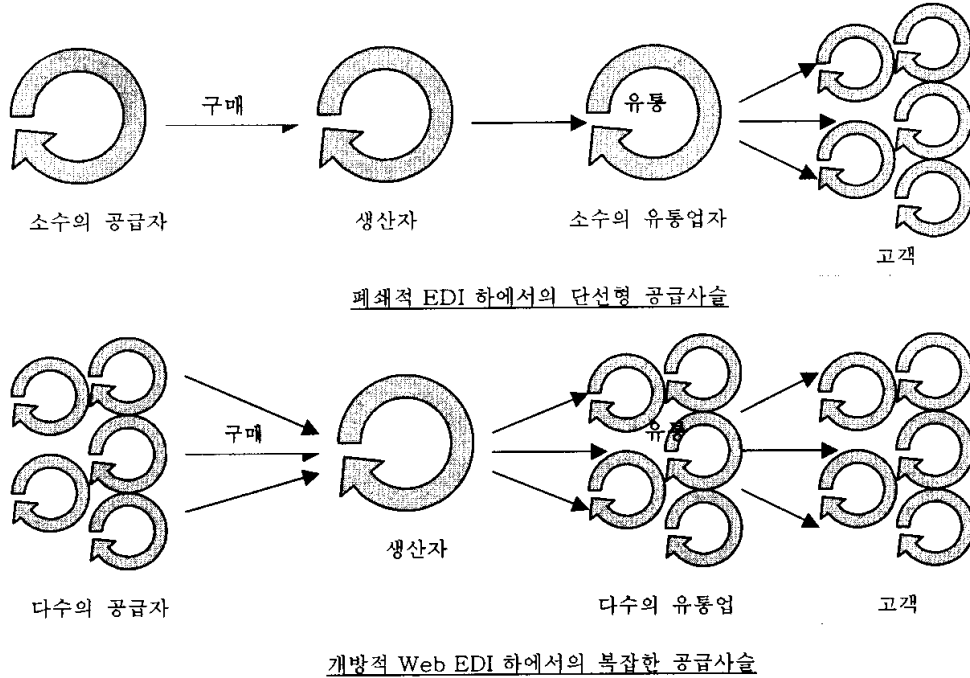
2) 기업 간 전자 상거래를 어떻게 정의하는가에 따라 그 규모의 측정치는 크게 달라진다. 본 논문에서는 기업 간 전자 상거래를(OECD Working paper, Paris 1999)를 기준으로 '컴퓨터를 매개로 한 네트워크 상에서 최종적으로 마무리되는 기업 간의 거래'라고 정의하기로 한다.

70~80%를 차지하게 될 것으로 예상되고 있으며 인터넷 관련 시장 예측 기관들은 저마다 천문학적 액수의 거래가 기업 간 전자 상거래를 통해 발생할 것이라고 예측하고 매년 이 추측치를 상향 조정하고 있다. 하지만 현재의 기업 간 전자 상거래는 대부분 폐쇄적 네트워크인 VAN 기반 EDI를 중심으로 이루어지고 있으며, 기업 간 전자 상거래를 위한 웹 페이지는 전체 웹 페이지 수의 20%에 지나지 않고 이나마 대부분 컴퓨터 산업 위주인 것이 사실이다(OECD 1999).

몇몇 선진 기업들은 웹 EDI가 보편화되기 이전, 독자적인 네트워크를 Extranet으로 구축하여 네트워크 상의 다수 공급자를 자신의 구매 과정 합리화에 성공적으로 이용하기도 했다. GE TPN(Trading Process Network)이나 Ford의 FSN(Ford Suppliers Network)은 기업 간 전자 상거래를 통한 구매의 효과를 누구보다 일찍 깨닫고 독자적인 네트워크를 구축하여 커다란 이익을 누린 예로 인용된다(Handfield 1999). 하지만 XML(Extensible Markup Language)과 인터넷 상의 보안에 대한 다양한 기술이 도입되면서 사설 VAN과 EDI를 중심으로 이루어지던 기업 간 전자 상거래는 TCP/IP를 기반으로 하는 인터넷 중심의 개방형 EDI, 웹 페이지를 최종적인 인터페이스로 하는 개방형 네트워크로 빠르게 이동하고 있다(GEIS 2000)(OECD 1999). 최근 ERP, MRP나 Server-Client 중심의 Legacy System을 기반으로 하고 있는 기업들을 인터넷 기반으로 전환시키는 기업 간 전자 상거래 솔루션 개발 업체들에 대한 높은 관심 역시 이를 대변하는 것이다(Commerce Quest 2000). 우리의 관심은 이러한 개방형 네트워크 하에서의 중개상 도입 여부와 그 기능에 대한 것이다.

기업 간 전자상거래 형태의 변화는 앞서 살펴본 것처럼 거래비용을 낮추었을 뿐 아니라 거래 상대방에 대한 탐색비용을 최소화함으로써 생산자는 전 세계의 보다 많은 구매자와, 구매자는 전 세계의 보다 많은 생산자와 의사소통 할 수 있게 하였다(Global reach). 이러한 변화는 기업의 공급사슬을 기존의 단선적, 폐쇄적인 구조로부터 보다 복잡하고 개방적인 구조로 전환시키고 있다(그림 3).

〈그림 3〉 기업 간 전자 상거래 형태의 변화에 따른 공급사슬의 변화



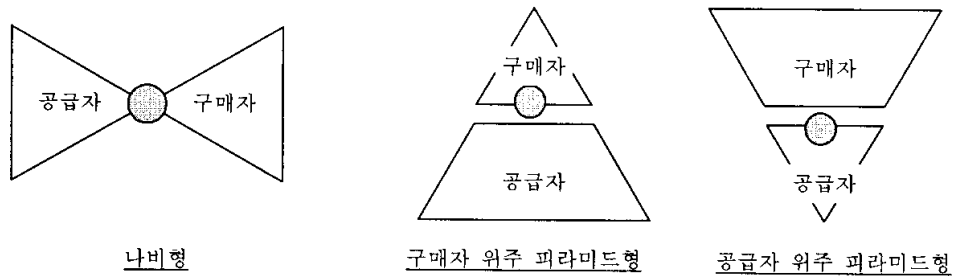
주목해야 할 사실은 이러한 개방형의 복잡한 공급사슬 상에서의 기업 간 거래는 개별 기업이 독자적으로 처리하기에는 과다한 거래 관련 정보 흐름과 물리적 제품 흐름을 발생시킨다는 것이다. 이러한 현상은 기업의 구매와 유통에서 보다 뚜렷이 나타난다. 동시에 이 두 과정은 정보의 네트워크 효과에 따라 보다 많은 구매자와 판매자가 참가하여 정보를 교환할 수록 그 효율성을 제고할 수 있다는 특징을 가지고 있으며 이는 중개상 도입이 가능한 조건이 된다. GE TPN이나 Ford FSN과 같은 경우는 개별 기업의 Extranet을 기반으로 하는 단일 생산자 중심의 구매 네트워크라고 보아야 할 것이다. 하지만 최근의 기술 발전에 따라 보다 많은 기업이 개방형 공급사슬 내에 참가하고 있으며 이는 다수의 기업 간 전자 상거래 중개상의 도입을 가속화하고 있다. 미국을 포함한 세계의 주요 자동차 회사들이 공동으로 구축한 자동차 부품 B2B Exchange인 Covisint는 이러한 개방형 공급사슬의 장점을 살리기 위한 자동차 산업의 노력이라고 할 수 있다.

2.2 기업 간 전자 상거래와 중개상 도입의 유형

어떠한 시장 구조 하에서 중개상이 도입 될 것인가는 기존 시장의 구조, 기존 시장 참가자

들의 협상력 등에 의해서 결정된다. 다수의 시장 참가자가 뚜렷한 구매력의 우열 없이 산재하는 시장(Fragmented market)에서는 시장은 중개상을 중심으로 나비형(Butterfly)의 형태를 가지는 반면, 소수의 생산자, 또는 구매자가 더 큰 협상력을 가지는 경우 시장은 피라미드(Pyramid) 형태로 조직된다. 피라미드 형태의 중개상은 중개상을 이끄는 중심 세력에 따라 구매자 중심 피라미드형, 공급자 중심 피라미드형으로 나누어진다(그림 4).

〈그림 4〉 기업 간 전자 상거래 중개상의 유형



다수의 대등한 공급자와 생산자 사이에서 제 3자적 중립(3rd Party neutrality)의 입장에서는 나비형 중개상은 산업 전반에 걸쳐 출현하고 있다. Chemdex.com은 기존의 1500개에 달하는 군소 공급자들(판매자들)과 화학 생산업자, 생명 공학 연구자 등과 같은 개인 구매자를 연결하여 성공적으로 새로운 중개모델을 설립한 예로 꼽힌다(The Economist 1999 Nov). Tradecompass.com, 또는 국내의 다양한 무역 중개상, Vertical.net와 같은 조달, 구매 중개망 등이 여기에 속한다.

미 3대 자동차 업체인 GM과 Ford, DaimlerChrysler가 주도하여 최근 개별적으로 추진하고 있던 공급자 대상 구매 네트워크를 포기하고 인터넷 상에 구축한 단일한 공급자, 구매자 포털 사이트인 Covisint는 구매자 중심 피라미드 형 중개상에 속한다. 이른바 Vortal(Vertical Portal)이라고 불리는 이러한 피라미드 형 중개상은 최근 기업 간 전략적 제휴와 함께 수직적인 시장을 통합하며 각 산업계에서 급속도로 등장하고 있다. Chevron과 Wal-Mart가 소매업계의 정보망 통합을 목표로 설립하겠다고 밝힌 retailersmarketxchange.com, 건설업계의 bidbuybuild.com은 모두 공급자 위주의 구매 중심 피라미드 형 중개상에 속하며, 거대한 재료산업으로써 공급자가 우위를 차지하고 있는 철강업의 경우에는 esteel.com 과 같은 공급자 중심 피라미드 형 중개상을 예로 들 수 있다. 국내 대기업이 최근 발표하였던 대규모 화학 중심 Portal 사이트(삼성물산의 Chemcross.com, LG 현대상사의 Chemround.com)도

이러한 맥락에서 이해할 수 있다(The Economist 1999 Jun)(The Economist 2000) [Forrester 1999].

2.3 중개상의 기능 혁신 및 통합

Forrester Research가 1999년 12월 현재 매출 25만 불 이상의 기업 간 전자상거래 중개상 50개사를 대상으로 행한 조사는 이러한 중개상들이 앞으로 어떤 방향으로 성장해 나갈 것인가에 대한 예측을 가능하게 해 준다(Forrester 1999). 조사 대상 기업의 절반이 현재 각 기업의 가장 큰 목표는 보다 많은 시장 참가자를 확보하여(Critical Mass의 달성), 자신의 서비스를 꾸준히 이용하게 만드는 것(Lock On)이라고 대답하고 있으며, 현재의 주 수익원은 거래이용료와 같은 커미션이지만 2년 뒤의 주 수익원은 시장 참가자들의 거래에 따른 부수적인 정보를 판매하는 데이터베이스 사업이 될 것이라고 예측하고 있다. 이 외에 중개상의 주요 기능의 발전방향을 정리하면 다음과 같다.

2.4 대상 산업과 기업의 특성에 맞춘 Dynamic Pricing이 일반화 될 것이다.

현재 가장 많이 쓰이고 있는 거래 메커니즘은 공급자의 Posting 가격정보와 구매자의 구매정보를 연결하는 Market Aggregation, 또는 Exchange 형식이다. 이는 정보 기술이 발전하고 시장 경쟁이 심화됨에 따라 경매와 역 경매 방식으로 이행할 것이며, 중개상은 자신의 시장구조와 구매자, 공급자의 특성에 가장 알맞은 Pricing 방식을 택하게 될 것이다. Ariba와 같은 전자 상거래 솔루션 업체들은 이러한 Pricing을 자신의 솔루션 내의 하나의 모듈로 중개상이 처한 시장환경에 맞게 customize하는 기술을 내어 놓고 있다(Ariba 2000).

2.5 다양한 부가 기능을 통합하여 진정한 Hypermediary를 구현할 수 있게 된다.

현재의 중개상들은 대부분 기업 간 거래에서의 한정된 니치 마켓에서 성공한 경우가 많기 때문에 서비스가 독창적인 반면 한정적이다. 물류기업의 잉여 물류수송 능력을 웹 상에서 중개하는 yellowfreight.com이나 웹 상에서 금융여신을 실행하고 있는 firstsierra.com 등이 그 예이다. 현재는 이러한 중개상들이 구매중개상, 유통중개상 등과 웹 상의 링크로만 연결되어 있으나 가까운 시일 내에 중개상들은 M&A와 전략적 제휴 등을 통하여 자신의 중개와 관련한 부가 기능들을 자신의 사이트에 통합하고 이용자들이 한 번에 자신의 사이트에서 거래에 대한 모든 사항을 완결할 수 있도록 도울 것이다. Hypermediary, Metamediary,

Go-between service provider 등은 모두 이런 통합 기능 중개상을 의미한다 [Vandermerwe 1999].

2.6 제 3자적 중립자(The 3rd neutral Party)로서 기능할 수 있게 된다.

특히 나비형 중개상의 경우 중개상이 판매자와 구매자 사이에서 중립적인 제 3자로 기능할 수 있다는 점은 정보의 인증, 거래 상대방에 대한 신용 평가, 추가적인 신용제공 등의 다양한 기능을 할 수 있게 해 준다. SWIFT(국제은행간 결제기구)와 무역 관련 보험회사 연합인 TT Club이 함께 구축한 Bolero.net은 전세계 무역업체 들과 금융기관 등의 EDI를 중개하면서 회원사 간의 분쟁이 생겼을 경우 이를 제 3자로서 중재하는 규칙으로 Bolero Rule Book이라는 것을 제정했는데 이는 그대로 국제 무역 금융관련 규칙으로 인정될 가능성이 크다.

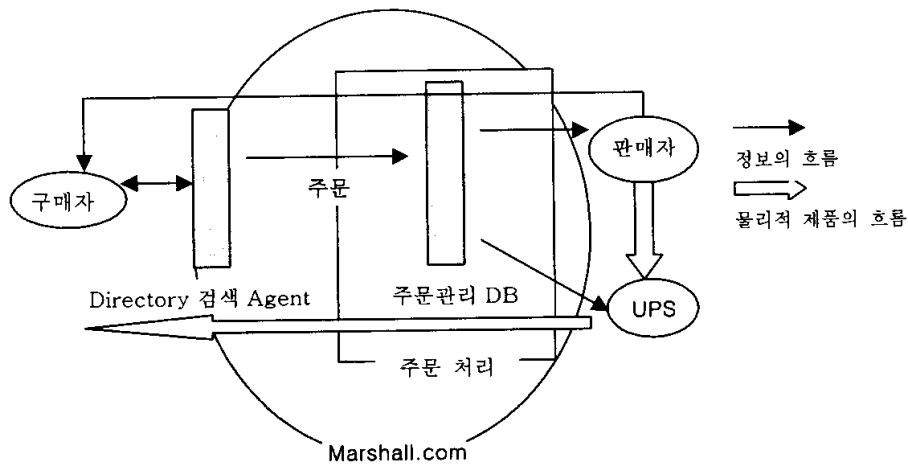
2.7 중개상은 해당산업의 커뮤니티를 형성하고 개별 중개상은 연계하게 된다.

보다 많은 이용자(Critical Mass)를 확보하겠다는 중개상들의 노력과 함께 기업 간 중개상은 시장 참가자 간에 관련 커뮤니티를 형성하여 이러한 Lock In 효과를 보다 공고히 하려 할 것이다. 실제로 많은 중개 사이트들은 각 산업 기술에 대한 세미나, 시장 정보 서비스 등을 제공하고 있다. 동시에 동일한 산업 내의 중개상 간의 연계도 보다 활발히 일어나게 될 것이다. Commerce One은 전세계 주요 기업의 Extranet 중심의 구매 사이트, 구매 중개상 사이트 등을 모두 연합하는 구매 Portal의 Portal 형태로 Global Trading Web을 운영하고 있다(marketsite.net).

이러한 기업 간 전자 상거래에서의 중개상의 도입을 새로운 기회로 이해하고 이를 바탕으로 자신의 사업을 재 정의하려는 기업들도 생겨나고 있다. 오프라인 전자 부품 중개상에서 온라인 가상 중개상으로 발전한 Avnet Marshall(marshall.com)은 전세계의 전자 부품 공급자들과 구매자들을 자신의 웹 사이트로 연결하고, 거래 제품과 공급자, 구매자에 대한 Directory 서비스는 물론, 실제로 웹 상에서 거래를 할 수 있게 해 준다. 뿐만 아니라 주요 구매자인 전세계 주요 가전 업체 엔지니어들은 Marshall을 통하여 특정한 전자부품을 특정 판매자로부터 구입하여 자신의 사양에 맞게 테스트해 달라고 요청할 수도 있다. 또한 Marshall은 웹 상에 AMD, Intel, Toshiba 등의 세계 유수의 부품 판매자가 자신의 제품에 대한 세미나와 교육을 실시할 수 있도록 하여, 엔지니어의 커뮤니티를 만들어가고 있다. 이는 Marshall이 제 3자적인 중립성을 바탕으로 공정한 테스트를 해 줄 수 있기 때문이며

자신의 정보 중개상의 평판을 바탕으로 전자 부품 중개의 Portal로 기능 할 수 있었기 때문이다. 이러한 정보 중개에 따른 실제의 제품흐름은 모두 제 3자 물류 업체인 UPS가 담당하며 Marshall은 UPS와 물류정보를 공유하고 있다(Sawy 1999)(Mougayar 1998)<그림 5>.

<그림 5> Avenet Marshall의 정보 및 제품 흐름



Ⅲ. 맺음말

거래 비용 이론을 바탕으로 전자 상거래의 도입이 생산자와 구매자 간의 중개상을 배제하는 식으로만 이루어 질 것이라고 주장하는 중개상 붕괴론은 다분히 과장된 것이며, 중개상은 맹목적으로 배제되기 보다는 고유한 기능을 바탕으로 자신의 기능을 새롭게 정의해 나갈 것이다. 이는 정보 기술이 정보의 흐름과 물리적 제품 흐름의 분리를 가능하게 하여 정보가 물리적 재고를 대체할 수 있었다는 사실에서 기인한다.

기업 간 전자상거래의 기반은 기술의 발전에 따라 종래의 폐쇄적 네트워크로부터 개방적이고 보다 복잡한 네트워크로 발전하고 있으며, 이는 기업의 가상 공급사슬과 가치사슬 상에서 중개상의 도입을 가속화하고 있다. 물리적 제품의 흐름은 전자 상거래의 효율성에 의해 계속 탈 중개의 압력을 받지만, 전자 상거래의 도입 이후 폭주하게 된 정보량은 오히려 정보 중개상의 필요를 증대 시킬 것이기 때문이다. 다양한 형태의 정보 중개상의 등장은 이러한 이론을 뒷받침해주고 있으며, 이들 중개상은 생산자와 구매자 사이에 위치하면서 정보 기술을 이용하여 축적한 고객 및 기술 데이터 베이스를 활용한 부가 서비스를 제공하면서 새로운 시장

구조를 만들어 가고 있다.

본 논문에서는 다루지 못하였지만 기업 간 전자상거래에서의 중개상의 도입이 중개 시장에 참가한 공급자와 구매자들의 구체적인 경영성과에 어떠한 영향을 미쳤는가에 대한 실증적 연구, 나비형 중개상과 피라미드형 중개상의 차이점과 상이한 경영전략에 대한 비교 연구 등은 흥미로운 주제가 될 것이다. 이러한 중개상의 도입은 앞으로도 계속될 것이기 때문이다.

REFERENCE

1. Benjamin, R. and Wigand, R.(1995) Electronic markets and virtual value chains on the information highway. *Sloan Management Review*, Winter, 62-72
2. Hagel, J. III. and Rayport, J. F.(1997) The new infomediaries. *The McKinsey Quarterly*, Number 4, 54-70
3. Handfield, R. B. et al(1999). Introduction to Supply Chain Management. Prentice Hall, Ch. 2 The Role of Information Systems and Technology in Supply Chain Management
4. Magretta, J.(1998) The poser of virtual integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, March-April
5. Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R.(1987) Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497
6. Moschella, D.(1997) The Myth of Disintermediation. *Computerworld*, Dec. 8 Vol.31 No.49
7. Mougayar., W..(1998). Opening Digital Markets: Battle Plans and Business Strategies for Internet Commerce, McGraw-Hill
8. Pisaniias, N. and Willcocks, L.(1999) Understanding slow Internet adoption: 'informediation' in ship-broking markets. *Journal of Information Technology*, 14
9. Porter, M. and Miller V. E.(1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review* July-August

10. Rao, B.(1999) The Internet and the revolution in distribution: a cross-industry examination, *Technology in Society* 21, 287-306
11. Rayport, J. and Sviokla, J.,(1996) Exploiting the Virtual Value Chain, *The McKinsey Quarterly*, 1, 20-37
12. Sarkar, M., Butler, B. and Steinfield, C.(1996) Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace, *Journal of Computer Mediated Communication* 1(3)
13. Sawy, O., Malhorta, A., Gosain, and S., Young, K.,(1999) IT-Intensive Value Innovation In The Electronic Economy: Insights From Marshall Industries, *MIS Quarterly*, Vol. 23 No. 3, 305-335
14. Schmitz, S(2000) The Effects of Electronic Commerce on the Structure of Intermediation, *Journal of Computer Mediated Communication* 5(3) March
15. Scott J.(2000) Emerging Patterns from the Dynamic Capabilities of Internet Intermediaries, *Journal of Computer Mediated Communication* 5(3) March
16. Stern, L., and El-Ansary, A.(1992) Marketing Channels, Prentice Hall, Ch.1 Marketing Channels: Structure, Functions, and Partnerships
17. Strader, T., Lin, F, and Shaw, M.,(1999) Business to Business Electronic Commerce and Convergent Assembly Supply Chain Management, *Journal of Information Technology* 14, 361-373
18. Vandermerwe, S.(1999) The Electronic 'Go-between Service Provider': A new 'middle' Role Taking Center Stage, *European Management Journal* Vol. 17, No. 6
19. Ariba(2000). The Ariba Market Suite: Product Overview, White paper, <http://www.ariba.com>
20. Commerce Quest(2000). Winning in the Clicks & Mortar Economy, White paper, <http://www.commercequest.com>
21. Forrester Research(1999) Lief, V., Net Marketplaces Grow Up, *The Forrester Report*, Dec
22. GEIS(2000) SML's Impact on E-Commerce: A closer Look at its Role in

- EDI, EAI, and Supply-Chain Processes, White paper, <http://www.geis.com>
23. OECD Paris(1999) Business-to-Business Electronic Commerce: Status, Economic Impact and Policy Implications, *OECD Working Papers* Vol. VII, N^o 77
24. Business Week(1998) Rebirth of the salesman, Jun 22
25. The Economist(2000) Seller beware, March 04
26. The Economist(1999) Survey : Business and the Internet: The rise of the Infomediary, Jun 26
27. The Economist(1999) Business: Vertically challenged, Nov 6
28. En@ble,(1999) 21세기 황금 광맥, 인터넷 무역의 모든 것, 9월, 68-91
29. En@ble,(2000) 미국 인터넷 산업군 별 보고서, 1월 134-144
30. En@ble,(2000) 2000년 한국 인터넷 지형 전망, 1월 148-160
31. 이코노미스트(2000) On-Off 라인 대충돌: 총성없는 전쟁, 그 양상과 전망, 3월 14일 527호, 중앙일보사
32. 이코노미스트(2000) 김기홍, 전망: 온라인과 오프라인 손잡아라, 3월 21일 528호, 중앙일보사
33. 한국인터넷정보센터(2000) 2000년도 전자 상거래 전망 <http://stat.nic.or.kr>
34. 문희철, 심상렬(1998) 무역자동화와 EDI- 전자 상거래 시대의 무역업무 혁신과 EDI, 무역 경영사
35. 산업자원부(2000) 전자 상거래 활성화 종합 대책, 2월