

# 기업간 전자적 관계에 대한 실태 조사 연구 - Private/Public e-Marketplace의 비교를 중심으로 -

안 중 호\* · 오 상 조\*\*

## 《目 次》

- |                 |          |
|-----------------|----------|
| I. 들어가며         | IV. 실증연구 |
| II. 연구의 배경 및 목적 | V. 결 론   |
| III. 기업간 전자적 관계 |          |

## Abstract

본 연구에서는 Private/Public e-Marketplace에 대한 비교 평가를 통하여 우리나라에서의 기업간 전자적 관계의 실태를 파악하고자 한다. 문헌연구를 통하여 기업간 전자적인 관계를 특징짓는 개념으로 관계이득, 상호의존성, 신뢰, 관계몰입 등이 파악되었으며, 이 개념들에 대한 Private/Public e-Marketplace의 인지를 비교함으로써 우리나라에서의 기업간 전자적 관계에 대한 실태를 파악하고자 하였다. 제시된 각 개념들에 대한 Private/Public e-Marketplace의 인지는 큰 차이를 보이고 있었으며, 이는 Private e-Marketplace에 비해 Public e-Marketplace의 위상과 역할이 제대로 정립되지 않고 있기 때문인 것으로 판단되며, 전자적 관계의 형성과 지속을 통해 기대되는 효과의 창출을 위해서 아직도 많은 노력이 필요한 것으로 생각된다.

## I. 들어가며

인터넷이라는 미증유의 연결성을 보장하는 정보기술의 등장과 그 급속한 성장으로 인해 모든 연구자와 실무자들이 이의 상업적 활용에 대한 관심을 갖기 시작하면서 전자상거래의 수

\* 서울대학교 경영학과 교수

\*\* 동양공업전문대학 전자상거래과 조교수

행 방안과 결과적인 영향에 대해 많은 연구가 진행중이다. 인터넷이 지니고 있는 개방성, 신뢰성, 보안성 등의 기술적인 문제도 상거래를 수행하기에 적절한 정도에 이른 것으로 판단되며, 지속적인 개선책이 등장하고 있다. 인터넷은 기존 전자상거래의 기술적 기반을 흡수하면서 시장 규모를 확장하는데 큰 역할을 하고 있다.

조사 수행 기관이나 조사 수행의 대상, 전자상거래에 대한 정의 차이로 인해 각 조사 결과는 큰 차이를 보이고 있으나, 모든 조사에 있어 공통적인 것은 전자상거래 시장이 폭발적으로 증가하리라는 예측에 있다. 또한 소비자 대상의 시장보다는 기업 간의 거래 시장이 훨씬 더 큰 비중을 차지하리라는 데 그 공통점이 존재한다.

인터넷 등의 정보기술을 통한 기업 간의 전자적인 관계 형성은 문서 거래 시간 단축, 업무 처리의 오류 감소, 자료의 재입력 방지, 업무 처리비용의 감소 등 전자적 자료 교환에서 오는 직접적인 이득과 더불어 재고감소, 고객 서비스 향상, 효율적인 인력 활용, 효율적인 자금 관리 등의 정보 공유를 통한 간접적인 혜택과 더 나아가서는 거래 상대방과의 밀접한 관계 형성, 사업 영역의 변경, 새로운 사업으로의 확대 등 전략적인 효과를 얻을 수 있게 한다.

우리나라에서도 여러 기업에서 기업 간의 전자상거래 시스템이 갖추어져 운영 중에 있으며, 그 도입 효과는 대단한 것으로 보고되고 있다. 본 연구에서는 우리나라에서의 전자적인 기업간 관계에 대해 Private/Public e-Marketplace를 비교·평가함으로써 그 실태를 조사하고 개선방향을 모색하고자 한다.

## 2. 연구의 배경 및 목적

기업 간의 거래에 정보기술의 사용이 확대되면서, 조정비용과 조정비용을 설명하는 요인들에 많은 변화가 나타나고 있다. 즉, 정보기술의 활용이 기업 간의 관계를 변화시켜 가고 있다. 몇 년 전만 해도 생소했던 가상기업이나 전략적 네트워크 등의 어휘가 이러한 현상을 대변하고 있다.

정보기술이 기업간 관계에 미치는 영향에 대한 연구들은 대부분 거래비용이론을 기반으로 하고 있다. 여러 연구(Malone, Yates, and Benjamin, 1987; Bakos and Brynjolfsson, 1997; Clemons and Row, 1992; Clemons, Reddi, and Row, 1993)에서 정보기술이 거래비용이론의 구성개념들에 어떠한 영향을 줄 것인가를 중심으로 하여 논의를 전개하고 있다.

Malone, Yates와 Benjamin(1987)의 경우 자산 특유성과 제품설명에 어려움을 중심으로

로 그들의 논의를 펼치고 있다. Clemons등(Clemons and Row, 1992; Clemons, Reddi, and Row, 1993)의 연구는 조정 위험이라는 요소를 명시적으로 고려하기는 하였으나, 그 기본적인 고려 대상은 거래 비용이론의 구성개념들이라고 할 수 있다. Bakos와 Brynjolfsson (1997)의 지속적인 연구 역시 거래비용과 특정 거래에서 발생할 수 있는 몇 가지 상황 (Non-contractibles)에 대해서 그 고려 대상을 확장하고 있다.

이러한 연구들을 살펴보면 기업에서 정보기술의 활용이 거래비용을 낮춘다는 사실은 명확하다. 그럼에도 불구하고 전자적인 통합이 논의되는 것은 이러한 단발적인(Discrete) 시장에서의 거래로 기업의 운영을 유지할 경우에 발생할 수 있는 몇 가지의 문제 때문에 그러하다. 이러한 몇 가지의 문제는 거래규모의 경제, 공급자에 대한 인센티브, 탐색비용으로 인한 한계이익의 감소, 투자비용의 회수와 교육 등인데 이로 인해 거래비용이 낮아진다고 하더라도 기업에서 모든 자원을 시장을 통해 조달하지는 않을 것이라는 예측이 가능한 것이다 (Clemons, Reddi, and Row, 1993).

이러한 연구들은 대부분 거래비용 이론이나 대리비용 이론 등의 경제학적 이론에 근거를 두고 정보기술의 활용에 따라 조정비용의 변화를 예측하였으며, 그 결과로 기업 간의 구조 변화를 모색하였다. 이러한 연구들의 특징은 이론적 개념화를 통해 미래의 현상에 대한 예측을 시도하고 있다는 점이다.

Zaheer와 Venkatraman(1994)의 연구 정도가 기업 간의 전자적인 관계에 영향을 미치는 요인에 대해서 실증하고 있을 뿐이다. 그들 역시 거래비용경제 이론을 바탕으로 하여 기업 간의 전자적인 통합에 영향을 미치는 요인으로 자산특유성(Asset Specificity), 신뢰(Trust), 규모(Size) 등을 발견하였다. 현실적인 증명을 통하여 미래에 대한 예측을 시도하고 있으며, 그 연구 결과를 보면 자산특유성이 낮은 제품이나 서비스의 경우에 전자적인 통합보다는 전자적인 시장 쪽의 방향이 더욱 용이하리라는 예측을 가능하게 한다.

이러한 연구들은 대부분 다음과 같은 몇 가지 한계를 지닌다.

첫째, 거래비용이론의 틀을 벗어나지 못하였다는 점이다. 신뢰라는 사회적인 개념을 연구에 사용되는 경우에 조차 이 구성개념이 지니는 의미는 합리적인 차원의 신뢰로 기회주의(Opportunism)에 반대되는 개념 정도로 사용되고 있다. 기업 간의 관계를 설명함에 있어서 여러 이론이 존재하며, 특히 우리나라의 경우에 있어서 전자적인 기업간 관계라고 하더라도 반드시 합리적으로만 설명될 수 없는 부분들이 있다고 판단된다.

둘째, 대부분의 연구가 실증보다는 이론적 개념화를 시도하고 있으나, 이러한 개념화로는 실질적인 현상의 파악이 불가능하고, 시장이나 위계를 결정짓는 요인들의 영향에 대한 실증

이 불가능하다. 실증 연구가 수행되었다고 하더라도 당시의 상황적 여건 또한 기업 간의 전자상거래가 활발히 이루어지고 있던 상황이 아니어서 그 연구 결과의 일반적 적용의 문제는 남게된다.

셋째, 연구의 대상이 대부분 전용의 폐쇄적인 기업간 시스템이었다. 그러나 현재의 대부분 시스템의 방향은 개방 시스템(Open System)으로 향하고 있으며, 인터넷의 발전으로 말미암아 기업간 시스템의 많은 부분이 웹을 지향하고 있다. 이 상황에서도 기업간 시스템에 참여하기 위해 일정 정도의 투자가 이루어지기는 하겠지만, 막대한 투자(Asset Specificity를 높이는)는 기대하기 힘들다고 보여진다. 오늘날의 기술적 상황과 환경을 고려한다면, 기업간 시스템을 도입하고 활용함으로써 발생할 수 있는 기업간 관계 지속의 원인을 투자 자산의 특유성에서 찾기보다는 오히려 다른 요인을 고려해 봄이 타당하다고 판단된다.

이러한 기존 연구들의 한계를 고려할 때, 현재의 기업간 전자적 관계에 대해 이해하기 위해서는 거래비용이론 외의 이론적 틀이 필요하다고 판단되며, 더불어 이론을 바탕으로 한 예측 중심의 연구보다는 현황을 파악하고자 하는 실증적인 연구가 필요하다고 생각된다. 본 연구의 주요한 목적은 e-Marketplace의 실태를 분석함으로써 우리나라에서의 기업간 전자적 거래의 현황을 파악하는데 있다. 이를 위해 기업간 관계에 큰 영향을 미치는 것으로 알려진 몇몇 요인을 중심으로 하여 Public/Private e-Marketplace를 비교·분석하고자 한다.

### III. 기업간 전자적 관계

기업간전자상거래라는 용어가 일반에 회자되기 전에 이미 이와 비슷한 개념인 기업간정보시스템(Inter-Organizational System: IOS)라는 용어는 널리 알려져 있었고, 정보시스템 부문에서 중요한 연구의 대상으로 자리잡고 있었다. 기업간전자상거래라는 개념 역시 기업간정보시스템의 한 부분으로 고려될 수 있으며, 기업간정보시스템에 대한 연구는 기업간전자상거래 또 연구의 단초를 제공한다고 할 수 있다.

더불어 오늘날의 기술과 차이는 있지만, EDI(Electronic Data Interchange)에 대한 연구들 역시 기업 간의 전자적 관계 연구에 근간을 이룰 수 있다고 보여진다. 그것은 인터넷이 활성화되기 전에 기업간 거래의 주요한 기술이 바로 EDI이기 때문이다. 오늘날에도 웹 기술에 EDI를 포함시키려는 노력이 이루어지고 있으며, 특히 과거에 VAN을 이용한 전용 EDI를 사용하던 기업들에서는 웹과 EDI기술이 접목된 시스템을 사용하고 있는 경우가 많다.

기업간정보시스템은 Cash와 Konsynski(1985)의 주장처럼 “둘 이상의 기업간에 공유된

정보시스템"으로 정의될 수 있으며, 이 정의에 의하면 기업간전자상거래 역시 기업간정보시스템의 일부분으로 파악할 수 있다.

기업간정보시스템에 참여하는 전략적 목적은 생산과정의 효율성을 확보하는(경쟁자보다 더싼 가격에 동일한 제품을 생산하고) 효율성 우위(Comparative Efficiency)와, 거래 과정에서 자신에 유리한 방향으로 그 결론이 내려질 수 있도록 하는 거래역학적 요인(Bargaining Power)으로 생각해 볼 수 있다(Bakos and Treacy, 1986).

기업간정보시스템이 활용되는 것은 기업 상호간의 의존성을 나타내며, 지속적인 기대 효과의 창출과 긍정적 관계의 유지를 위해서는 이러한 상호의존성을 관리할 필요가 있다(Kumar and Dissel, 1996). 그것은 기업간 상호의존성의 종류에 따라서 정보시스템의 유형도 달라질 뿐더러 갈등 발생 위험의 정도와 종류도 달라진다는 것을 말한다. 그러므로 상호의존성의 종류에 따라서 관리의 초점이 달라져야 한다는 것을 의미한다. 좀 더 광범위하게 말한다면, 이미 형성된 기업 간의 관계가 그간에 구축된 정보시스템의 종류, 방향, 그리고 그 효과에 큰 영향을 미친다는 것이다. 기업 간의 전자적인 관계가 형성되는 것은 그 목적이 효율성 우위이건 아니면 거래역학적 요인을 획득하기 위함이건 일정 정도의 상호의존성을 의미한다고 할 수 있으며 상호의존성의 종류뿐 아니라 그 정도에 따라서도 관리의 관점이 달라져야 한다는 것을 뜻한다.

권력(Power) 또는 의존성(Dependence) 역시 기업간 전자적 관계의 모습을 특징짓는 구성개념으로 논의된다. 이 두 개념은 마치 동전의 양면과 같다. 거래하는 기업 양자간의 관계에 있어서 상대적인 의존성이 상대방의 권력을 결정한다. 권력은 그 기업에 자원을 의존하고 있는 다른 기업에 영향을 미칠 수 있는 능력의 정도를 의미한다(Cartwright, 1965; Dahl, 1957). 의존성은 상대 기업이 제공할 수 있는 자원에 대한 해당 조직의 요구나 필요 정도를 의미하며, 동일한 자원을 상대 기업 외의 다른 기업이 제공할 수 있는 능력과 반비례한다(Emerson, 1962). 이렇게 볼 때, 의존성의 개념은 대치가능성(Replaceability)이라고 파악될 수 있다.

EDI의 활용에 관한 연구에서 Hart와 Saunders(1998)는 권력과 신뢰가 EDI 활용의 다양성에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 그러나 이들이 파악한 의존성(Dependence)의 개념은 일방향적인 것으로 공급자가 판매자에게 의존하는 정도만을 의미하였다. 의존성(Dependence) 개념이 기업간 관계를 파악하는 중요한 요인이지만, 이는 일방향의 개념으로 거래 기업 둘 간의 관계를 정확히 묘사하기는 어렵다고 판단되며, 상호의존성 개념이 기업간의 전자적인 관계를 설명하는데 더 유의하리라고 생각된다. 그것은 일방향의 의존성을 측

정하는 것이 공급자의 구매자에 대한 총괄적인 의존성을 측정하고 있는가 하는 의문에서 그러하다. 양방향의 의존성의 차이가 진정한 의미의 의존성이라고 판단된다.

신뢰(Trust)는 Zaheer와 Venkatraman(1994), Hart와 Saunders(1998) 등의 연구에서 기업간 전자적인 관계를 설명하는 주요한 개념으로 파악되었다. 그러나 이들의 신뢰에 대해 갖고 있던 관점은 오늘날 신뢰 개념에 대한 파악과는 많은 차이를 보인다. Mayer, Davis와 Shoorman(1995)은 Johnson-George와 Swap(1982)의 논의를 바탕으로 하여 신뢰 개념의 통합을 추구하였으며, 그것은 모든 신뢰 관계에 있어서 보편적인 상황은 "위험에 대한 감수이지(Willingness to take risks, Willingness to be vulnerable)"라는 데 기초하고 있다. 따라서 신뢰의 수준은 파악된 위험에 따라 달라지게 된다. 즉, 상호간의 관계에 있어서 그 관계의 종류와 깊이(Relational Depth)에 따라서 위험이 달라지고, 그에 따라서 요구되는 신뢰의 품질과 방법이 달라지게 되며(Sheppard and Sherman, 1998), 신뢰는 상호의존성과의 밀접한 관계 하에서만 논의될 수 있는 것이다.

이렇게 볼 때, 신뢰를 그 원천에 의해서 개념화하는 것은 바람직하지 못하며, 신뢰와 상호의존성 간의 관계 개념화를 통해 최적의 신뢰(Wicks, Berman, and Jones, 1998)를 추구하는 것이 올바르다고 할 것이다. 그것은 신뢰 기제의 활용에 있어서 기대되는 비용과 이득이 있기 때문에 상호의존성과 신뢰의 적합성을 추구하는 것이 중요하다는 것이다. 그러나 거래 기업 간의 신뢰의 수준을 높이는 것은 양자간의 협동에 대한 확신을 높일 수 있다는 의미에서 중요하며, 또한 신뢰적인 환경이 통제의 수준을 보다 높일 수 있는 가능성에서도 관계의 성공을 보장한다고 할 것이다(Das and Teng, 1998). 신뢰의 수준을 높이는 것이 협동에 대한 직접적인 영향과 동시에 통제 기제의 통제 수준을 높임으로써 거래 당사자간의 성과에 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다는 것이다.

신뢰와 상호의존성 사이의 관계에 대해 설명함에 있어서 양자간 억제력(Bilateral Deterrence) 이론(Bacharach and Lawler, 1981; Lawler and Bacharach, 1987; Lawler, Ford, and Blegen, 1988)은 좋은 틀을 제공해 준다. 이 이론에 의하면 다른 조건이 동일하다면 양자간 의존성의 합 또는 권력의 합이 증가하면 상호간의 갈등이 적게 나타난다. 그것은 상호간 갈등에 연관되고자 하는 의지는 그 대응 공격에 대한 두려움의 함수이고, 상호의존성이 높아지면, 이러한 대응 공격은 거래 중인 양자 모두에게 상당한 위협이기 때문이다. 상호의존성이 높아지면 거래 중인 양자 모두 이러한 대응에 대해 두려워하기 때문에 공격을 받을 기대는 줄어들게 된다. 그러므로 상호의존성이 높은 경우 서로 갈등을 유발할 확률은 줄어들게 된다. 이 이론이 신뢰에 적용된 바는 없지만, 갈등의 경우와 비슷하게 생각해 볼 수 있

며 Kumar등(1995)에 의해서 입증된 바 있다.

이들에 의하면 신뢰는 양자간 수렴(Bilateral Convergence) 상황에서 발생하며, 이 상황은 각 거래 당사자의 이해가 일치하도록 상호의존성의 구조가 짜여진 경우이다. 상호의존성이 작은 경우에는 신뢰가 이들 거래에 대한 역할이 미미하기 때문에 효과적인 거래 수행은 명확한 계약, 가격 경쟁 등에 의해서 이루어지게 된다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 반대로 상호의존성이 높은 경우에는 각 거래 당사자가 기회주의적으로 행동하거나, 부정적인 전술을 수행하기 어려운데, 그것은 서로 잃을 수 있는 부분이 많기 때문이다. 상호간에 많은 가치를 주고받는 상황에서는 이 관계로부터의 높은 철수 장벽이 존재하게 되며, 그러한 관계를 만들고, 유지하고, 강화하며, 더 나아가서는 그 관계를 더 깊은 수준으로 만들기를 요구하게 된다. 이러한 이해의 일치는 신뢰나 몰입(Commitment)을 가져올 수 있다.

상호의존성이 비대칭적이 되면, 각 거래 당사자간의 이해 일치가 이루어지기는 어렵다. 상호의존의 비대칭성은 보다 강한 거래 당사자가 기회주의적 행동을 하지 못하게 할 구조적인 방지책이 존재하지 않는다. 더 강한 거래 당사자는 상대방의 신뢰를 필요로 하지 않으며, 그것은 보유한 힘을 통해서 상대방의 협조를 구해낼 수 있기 때문이다. 그래서 더 강한 기업은 협동적이거나, 신뢰를 이끌어 낼 필요가 없어진다. 또한 신뢰는 상호적인 환경에서만 존재할 수 있어서(Anderson and Weits, 1992) 상대적으로 의존적인 기업도 그 상대방을 믿거나 하지 않을 것이다. 더 나아가서 신뢰는 보다 의존적인 기업의 입장에서는 더욱 위험한데, 그러한 감정은 거래 상대방의 기회주의에 더욱 취약하기 때문이다. 그러므로 상호의존의 비대칭성이 커지면, 신뢰의 발전에 더욱 어려운 조건이 만들어지게 된다.

지금까지 살펴본 바에 의하면 기업간 전자적인 관계를 특징짓는 요인으로 상호의존성, 신뢰, 권력 등의 개념을 들 수 있다. 거래비용이론을 기반으로 한 과거의 방대한 연구들에서 자산특유성(Asset Specificity) 등의 거래비용 요인이 기업간의 전자적인 관계에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 그러나 본 연구에서는 앞서 서술한 것과 마찬가지로 현재의 기술적 환경에서는 기업간 전자적 관계를 형성하고 지속함에 있어 거래비용 요인의 영향이 미미할 것으로 판단하였다. 또한 신뢰나 상호의존성의 정의에 거래비용 요인이 포괄되어 있다고 보여지며, 신뢰나 상호의존성을 파악함으로써 기업간 전자적 관계의 실태를 파악할 수 있으리라 생각한다.

기업간 전자적인 관계의 형성에는 효율성 우위와 거래역학적 요인이 작용하며, 그 관계가 지속되는 과정에서 신뢰나 상호의존성이 관계를 특징짓는 요인으로 작용함을 알 수 있었다. 그 결과로 나타나는 기업간의 전자적인 관계에 대해서는 통합(Integration)과 시장(Market)으

로 구분하는 것이 일반적인 것으로 판단되며, 이를 파악하기 위해서 통합의 정도를 기준으로 한 일차원적인 측정이 이루어지고 있다.

통합에 대한 과거 연구를 바탕으로 Zaheer와 Venkatrman(1994)은 전자적인 통합을 “거래 상대방에 대한 몰입(Dedication)의 정도”로 파악하고 있으며, 이를 “전용의 전자적인 채널을 이용한 거래 상대방과의 업무처리 비율(이익의 정도)”로 조작화하고 있다. 전자적 통합에 대한 이러한 파악은 과거의 연구와 일치하는 것으로 판단된다.

전자적인 통합 이외에 기업 간의 전자적인 관계 측정에 단초를 제공하는 것은 EDI에 대한 측정이다. Massetti와 Zmud(1996)는 EDI의 사용 정도를 측정하기 위한 도구를 제안하였고, 이는 EDI 이외에 기업 간에 이루어지는 전자적인 거래 정도를 측정하기에도 적절한 것으로 판단된다. 전자적인 통합 척도와 EDI의 활용 정도 척도 모두 동종의 산업에 속한 기업 간의 비교에는 적절한 것으로 판단된다. 그러나, 만일 거래되는 제품/서비스의 특성이 상이한 경우에 이러한 척도만으로 기업간 전자적 관계를 비교하기는 어렵다고 보인다.

이러한 척도들과 함께 관계몰입(Relationship Commitment) 개념은 기업간 통합을 측정하는 대응 개념으로 사용될 수 있다. 기업 간의 전자적인 관계를 파악하기 위해서 사용된 관계몰입 개념은 시장-위계(Markets-Hierarchies)의 축에서 위계로의 움직임을 의미한다. 관계에 대한 몰입이 상황적 요인에 의해 통합이나 관계지속으로 이어지지 않는 경우가 존재할 것이지만, 관계몰입이 이에 미치는 영향은 지대하며, 크게 어긋나지 않을 것으로 판단된다. 이러한 우려가 존재함에도 불구하고 기존의 많은 연구들에서 관계몰입을 위계(Hierarchies)를 의미하는 개념으로 파악하고 있다는 점은 이를 반영하고 있는 것이다.

또한 관계몰입 개념 그 자체만으로도 상당히 중요한 의미를 갖는데, 그것은 관계몰입을 통한 조정효율성의 확보이다. 즉, 관계몰입이 존재하는 경우 통합이나 관계지속이 보장되지 않는다고 하더라도 그 관계는 조정 측면에 있어서 일반적으로 시장에서 벌어지는 조정과는 많은 차이가 존재할 것이기 때문이다. 이렇게 볼 때, 관계몰입은 기업 간의 통합적 관계를 나타내는 주요한 개념이라고 할 수 있다고 판단된다.

지금까지, 기업간 전자적 관계의 형성, 지속에 영향을 미치거나 특징짓는 요인들을 살펴보고, 결과적으로 나타나는 기업간 전자적 관계를 평가하는 관점을 정리하였다. 다음 장에서는 기업간 전자적 관계의 실태를 파악하기 위해서 제기된 개념들을 위주로 살펴보도록 하겠다.



## IV. 실증연구

이 장에서는 먼저 Private/Public e-Marketplace에 대해서 간략히 살펴보고, 제기된 개념들을 위주로 두 형태의 기업간 전자적 관계를 비교하고자 한다. 관계이득, 상호의존성, 상호의존의 비대칭성, 신뢰와 관계몰입 개념에 대한 측정과 비교가 이루어지며, 이러한 전자적 관계 특성들에 대한 비교를 통하여 각 e-Marketplace의 실태를 평가할 수 있을 것이라고 판단된다.

### 4.1 Private/Public e-Marketplace

기업간 전자적인 관계는 70년대 시작된 EDI(Electronic Data Exchange)에서부터 찾아볼 수 있다. 물론 이러한 움직임은 80년대 후반 정보통신 기술을 활용한 경영 혁신의 거센 움직임에 힘입어 본격화되었지만 EDI에 의해서도 일부 진행되어 왔다는 점을 간과할 수는 없다.

미국의 경우 96년 기준으로 10만 여 개의 기업이 물품 주문서, 송장 발송 등에 EDI 시스템을 활용한 것으로 나타났으며, 이를 통한 거래 실적도 1,300억 달러에 달한 것으로 조사되었다. 그러나 EDI의 국제 표준 제정이 난항을 거듭하고 있고, 전용선 이용료가 적지 않고, 또한 보안 유지가 쉽지 않다는 점 때문에 그 나름대로의 한계점을 지니고 있는 게 현실이다.

오늘날 기업 간의 전자적인 관계는 대부분 인터넷을 기반으로 형성되고 있으며, 발생할 수 있는 많은 기술적 문제들은 지속적으로 해결되고 있는 추세이다. 최근 사용되고 있는 e-Marketplace라는 용어는 모든 형태의 기업간 전자적 관계를 포괄하고 있으며, 이것의 형태와 구성에 대해 알아보는 것이 현재의 기업간 전자적 관계를 파악하는 데 도움이 될 것으로 생각한다.

매우 다양한 형태의 기업간 전자적 관계가 존재하고 상이한 기준을 근거로 이의 구분이 가능하지만, 이에 대한 의미 있는 구분은 우선 관계의 형성이 어디서 이루어지는가 하는 점일 것이다. 기업간 전자적인 관계는 전자적인 시장에서도 형성될 수 있으며, 또한 시장의 형태로 보기 어려운 기업간정보시스템에서도 형성될 수 있다. 이 관계는 1:N, N:M으로 표시될 수 있으며 현재의 기업간 전자적 관계를 구분하는 가장 적절한 틀이라고 할 것이다. 여기서는 시장-위계의 관점에서 그 관계를 살펴보도록 한다.

#### 4.1.1 Private e-Marketplace

Private e-Marketplace는 기업간 전자적 관계가 1:N으로 형성된 경우를 의미한다. 이 경우는 다시 크게 둘로 나누어 생각해 볼 수 있는데, 하나는 판매자가 다수의 구매자를 대상으로 전자적 관계를 형성하는 경우이고, 다른 하나는 한 구매자가 다수의 판매자를 대상으로 전자적 관계를 형성하는 경우이다.

Dell, Cisco 등의 사례에서 판매자가 중심이 되어 다수의 구매자와 관계를 형성하는 Private e-Marketplace의 가능성을 찾을 수 있지만 현재 우리나라의 경우에는 자재의 조달과 관련하여 한 구매자가 다수의 공급자와 관계를 형성하는 경우가 훨씬 더 많은 것으로 알려져 있다. 판매자가 주도하여 기업간 전자적인 관계를 형성하는 경우는 극히 드물며, 대부분 다른 공급자를 참가시켜 Private e-Marketplace로의 진화를 겪고 있다.

구매자가 중심이 되어 기업간 전자적인 관계를 형성하는 경우는 비교적 오랜 전통을 갖고 있다. 대규모의 제조업체들은 필요한 생산 자재의 조달을 효율화하기 위하여 부품 공급업체들과 매우 밀접한 관계를 맺어 오고 있으며, 가능한 전자적 수단을 지속적으로 활용하고 있다. 기술적으로 EDI가 가능해지면서 이 기술이 조달에 이용되었으며, 인터넷을 이용한 웹 관련 기술이 발전하면서 이 조달시스템들이 다시 웹을 이용한 시스템으로 변모하고 있다.

우리나라에서는 포항제철, 한국전력, 현대중공업, 삼성전자, 현대자동차, 기아자동차 등의 업체에서 생산 자재의 조달과 관련된 시스템을 운영하고 있으며, 대부분 과거부터 운영하던 시스템에 웹 기술을 포함시키는 형태로 지속적인 수정·보완이 이루어지고 있다.

한 자동차 업체의 경우 생산계획의 수립과 동시에 전자적으로 연결된 모든 판매자들에게 이 사실이 알려지며, 주문이 이루어진다. 물론 제품에 대한 초기 구매 과정은 제품에 대한 품질 검사가 완료된 후에 입찰 등을 통하여 이루어지지만, 계약이 성사되면 그 계약 기간 동안은 이러한 전자적인 관계가 지속된다. 어떤 경우에는 공급자가 생산자의 생산 계획만을 전자적으로 확인하고 제품을 조달하는 경우도 있어서 구매자와 판매자간 상당히 밀접한 관계가 형성되어 있음을 알 수 있다.

이렇게 조달 시스템을 이용하여 구매자와 판매자간의 전자적인 관계가 이루어지는 경우는 보통 생산업체의 생산과 관련한 부품이나 자재를 대상으로 하는 경우가 많다. MRO (Maintenance, Repair, Operations)로 분류되는 제품들을 조달하기 위해 독자적인 시스템을 운영하고 판매자가 그를 통해 전자적인 관계에 참여하는 경우가 있기는 하지만 조달 시스템의 구축과 운영에 드는 비용으로 인해 그러한 경우는 매우 적다고 할 수 있다.

한 구매자가 다수의 판매자를 대상으로 전자적인 관계를 형성하는 경우에 이를 매개하는

조달 시스템을 도입함으로써 이 전자적 관계에 참여하는 판매자 수의 급격한 증가를 가져오지만, 실제 거래는 제품 별로 특정한 업체와만 지속적으로 이루어지는 것으로 보인다.

그것은 구매자가 시스템을 구축하여 다수의 판매자와의 전자적인 관계를 형성하는 경우, 그 관계에서 왕래되는 정보는 주로 생산 자재와 관련되어 있고, 생산 자재의 경우 기업의 경쟁력에 상당한 영향을 미치기 때문에 그 품질에 큰 비중이 놓여지기 때문이다.

이러한 의미에서 Clemons등(1992, 1993)이 주장했던 "Move to the Middle"은 보다 현실에 가깝다고 할 수 있으며, 또한 Bakos와 Brynjolfsson(1997)의 연구에서처럼 공급자에 대한 인센티브 효과가 이러한 현상을 설명한다고도 할 수 있다.

한 구매자와 다수의 공급자간에 전자적인 관계가 형성되는 경우 양 당사자 모두에게 이득이 존재하지만, 구매자가 갖게 되는 이득 요인이 더 클 수 있다. 대형의 구매자는 조달시스템을 운영함으로써 공급자까지 포함된 확장 기업에 대해 원활한 조정이 가능해지며, 또한 공급자 선택의 폭이 그만큼 넓어지기 때문이다. 더불어 이 시스템이 기업 내의 타 시스템과 통합됨으로써 중복적인 업무를 배제할 수 있고, 구매에 필요한 많은 과정을 개선해 갈 수 있다는 점도 큰 장점이라고 할 것이다.

#### 4.1.2 Public e-Marketplace

Public e-Marketplace는 기업간 전자적 관계가 N:M으로 형성된 경우를 의미한다. 즉, 다수의 구매자와 판매자가 전자 시장에서 필요한 구매와 판매 행위를 하는 경우를 의미한다. 이 경우도 Private e-Marketplace와 마찬가지로 구매자가 중심이 된 경우와 판매자가 중심이 된 경우로 구분될 수 있으며, 양자와 관계없는 독립적인 경우도 존재한다.

여기서는 그 관계의 주도에 의한 구분보다는 수행하는 역할에 따른 구분이 더 큰 의미가 있다고 판단된다. 이들의 역할은 재판매(Reseller)와 중개(Agent)의 둘로 나뉘어질 수 있다.

재판매의 경우 Public e-Marketplace는 과거 도매상과 비슷한 역할을 수행하게 된다. 단지 이들은 구매자와 전자적인 관계를 형성하며, 구매자가 필요한 제품/서비스의 구매를 대행하는 역할을 하게 된다. 이 경우 구매자는 제품의 원 판매자 또는 생산자와 전자적인 연결이 없는 경우가 많이 존재하며, 심지어 e-Marketplace와 제품 공급자간의 전자적인 연결이 없는 경우도 있다.

중개형의 경우 Public e-Marketplace는 진정한 의미의 시장으로 작용한다. 기본적으로 물리적 시장이 제공하던 기능에 추가적으로 경매, 역경매 등의 동적 가격 결정 기제를 제공

한다. 시장의 기능을 제공하는 이 경우가 진정한 의미의 e-Marketplace라고 할 수 있을 것이다.

우리나라에서 운영되는 공공 e-Marketplace는 대부분 이 두 형태의 역할을 모두 수행하고 있으나, 제품 표준화 등의 여러 문제로 인해 중개형 e-Marketplace는 아직 활성화되지 못하고 있으며 주로 도매상의 역할을 담당하는 구매 대행에 중심이 기울어지고 있다. 단지, 제품의 표준화가 비교적 용이하고 품질에 대한 관여도가 낮은 사무용 제품 등 몇몇 MRO 제품이 중개 역할의 e-Marketplace에서 거래가 활성화되고 있는 것으로 나타나고 있다.

중개 역할의 수익원이 거래 성사 수수료이고, 그 수수료는 많아야 2-3%에서 결정되므로 이 수익만으로 e-Marketplace의 운영이 불가능하기 때문에 구매 행위를 위주로 e-Marketplace가 운영되고 있는 것으로 판단된다. 중개 역할의 e-Marketplace는 대량의 거래를 가정하고 있기 때문에 대량의 거래가 가능하기까지는 여러 문제의 해결이 필요하다.

그 중에 하나의 큰 문제가 제품의 표준화이다. 우리나라에서 가장 활성화되어 있는 전자 시장은 주식 거래 시장에서 찾을 수 있는데, 모든 거래 대상 제품에 대해 이에 근접한 정도의 표준화가 이루어져야 e-Marketplace가 진정한 시장 기능을 수행할 수 있을 것으로 생각된다.

Public e-Marketplace에서는 이에 참여하는 각 기업의 기간 시스템과 e-Marketplace의 시스템을 연결하여 구매 및 판매 절차의 합리성과 효율성을 높이려는 노력을 다각도로 기울이고 있으나, 아직 미흡한 상태인 것으로 판단된다. 시스템 통합을 위한 노력은 먼저 참여하는 각 기업의 기간 시스템이 존재하여야 한다는 가정을 내포하고 있는데, 아직 뚜렷한 기간 시스템이 없는 기업도 많이 존재하며 e-Marketplace 운영자 입장에서 기간 시스템이 없다는 이유로 참여 의사가 있는 기업을 배제하기는 쉽지 않기 때문이다.

이러한 여러 이유로 인해 Public e-Marketplace의 운영 주체는 과거 관련 제품의 유통업체인 경우가 많다. 이들은 유통에 대한 전유 지식을 갖고 있으며 그것을 경쟁력으로 구매 대행에서 시장 기능의 형성으로 역할의 확장을 시도하고 있지만, 아직은 과거 그들의 역할 수행이 전자적인 형태로 변모된 정도로 이해할 수 있다.

#### 4.2 조사대상 및 자료수집

조사는 기업 간의 전자적인 관계가 형성된 경우, 그 공급자를 중심으로 이루어졌다. 적어도 주문처리(수주)가 시스템을 통하여 이루어지는 경우를 조사에 포함시켜서 전자적인 관계의 형성에 대해 확인하도록 하였다. 즉, 주문처리 과정에서 적어도 한 번 이상 구축된 전자상거

래 시스템을 활용하는 경우만을 조사에 포함시켰다. 인터넷을 통한 E-mail 등의 비공식적인 수단을 사용하여 정보를 교환하는 행위만을 수행하는 경우는 배제하도록 하였다.

몇 차례의 인터뷰를 통해 개발된 설문지의 문제점을 수정·보완하여 조사대상에 대해 설문 응답을 요구하였다. E-mail, 팩스, 인터뷰 등 가능한 방법을 이용하였으며, 이 결과 21개 사의 공급자로부터 총 146부의 설문지가 회수되었다. 1대1의 설문 수집 방법이 가장 많이 이용되었으므로 회수율을 평가하기는 어렵다. 이 중 응답 오류가 많거나, 응답을 하지 않은 항목을 많이 포함한 총 25개의 설문을 제외한 121개의 설문을 분석에 투입하도록 하였다.

### 4.3 측정

해당 개념들을 측정하기 위해서 많은 부분 과거에 개발된 척도를 이용하였으며, 전자적인 관계에 대한 측정에 수정이 필요한 항목은 일부 수정하였다.

#### 4.3.1 관계이득

본 논문에서 관계이득은 "관계에서 오는 독특한 효익"으로 정의된다. 이 개념의 측정 도구는 전자상거래에 대한 서적과 연구 성과를 바탕으로 개발하였으며, Morgan과 Hunt(1994)가 사용했던 척도와 유사하다. 이 척도를 통하여 전자적인 관계에 있는 기업으로서의 이득을 측정하려고 하였으며, 그것은 전자적인 관계로 인한 이득을 포함하여 관계 형성에서 오는 이득을 의미한다. 이는 다음과 같다.

- ① 총이익의 증가
- ② 판매처리 과정(판매전 협상에서 판매후 서비스까지)에서 발생하는 비용 감소
- ③ 해당 구매자 및 최종 소비자에 대한 정보 파악
- ④ 해당 구매자와의 거래에서 비롯된 제품 개발 및 개선
- ⑤ 재고 회전율 증가 또는 평균 재고 감소

#### 4.3.2 상호의존성

본 논문에서 의존성은 "대체가능성(Replaceability)"로 정의되고, 상호의존성은 양방향 의존성의 합계이다. 상호의존의 비대칭성은 양방향 의존성간의 차이로 계산된다. 공급자에게 설문을 하였으며, 구매자들의 의존성을 측정하기 위해서는 공급자의 인지를 기준으로 하였다.

이를 측정하기 위해서 Heide와 Jone(1988)이 개발하고 Kumar, Scheer와 Steenkamp

(1995)가 사용했던 척도를 사용하였으며, 이는 다음과 같다.

- 구매자의 의존성(공급자의 인지)
  - ① 동일하거나 유사한 제품을 필요로 하는 타 업체의 존재
  - ② 구매자가 타 업체로 구매를 변경했을 경우 드는 비용
  - ③ 우리 기업에서 구매를 함으로써 발생하는 이익의 대치 가능성
- 판매자의 의존성
  - ① 동일하거나 유사한 제품을 제공할 수 있는 타 업체의 존재
  - ② 타 업체로 판매를 변경했을 경우 드는 비용
  - ③ 관계에서 오는 매출의 대치 가능성

#### 4.3.3 신뢰

본 논문에서 신뢰는 "위험에 대한 감수 의지"로 정의하였다. 마케팅 채널에서의 신뢰와 의존성에 관한 역할 연구에서 Andaleeb(1996)는 이러한 개념적 정의에 적절하게 신뢰를 측정하고 있다. 신뢰 개념에 대해서는 연구자간에 그 정의가 매우 상이하고 그에 따라서 그 측정치에 차이가 존재하기 때문에 본 논문에서는 "위험"을 포함한 신뢰 개념을 측정하려 하였다.

권력과 신뢰의 EDI에 대한 영향 연구에서 Hart와 Saunders(1998)도 신뢰를 측정하고 있기는 하지만, 그들은 신뢰의 개념에서 "위험"을 명시적으로 고려하지 않았다. 그들이 사용한 척도는 정확성, 정직성, 업무능력, 안정성(Reliability), 일관성, 정보공유 등으로 상호의존성에서 비롯되는 신뢰의 특성 중 일부를 측정하는 것으로 평가될 수 있다. 반면 Andaleeb(1996)의 경우에는 과거에 이루어졌던 신뢰 개념의 측정에 "위험"을 명시적으로 포함함으로써 본 논문에서의 개념 정의에 적합한 측정이 가능했다고 판단된다. 본 논문에서는 이 척도를 사용하여 신뢰를 측정하도록 하였으며 이는 다음과 같다.

- ① 해당 구매자와 거래할 때는 조심하여야 합니다.
- ② 해당 구매자의 제안을 바탕으로 중요한 판매의사결정을 하여도 됩니다.
- ③ 해당 구매자에 의지할 수 있습니다.
- ④ 해당 구매자는 정직합니다.
- ⑤ 해당 구매자로부터의 도움을 기대할 수 없습니다.
- ⑥ 해당 구매자는 안정적입니다.

#### 4.3.4 관계몰입

본 논문에서 관계몰입은 "관계지속에 대한 의지"로 정의된다. 일반적인 경우 관계몰입은 본 논문의 경우와 마찬가지로 정의되며(Andaleeb, 1996; Morgan and Hunt, 1994; Brown, Lusch, Nicholson, 1995), 이에 대한 측정도 거의 비슷하다. 본 논문에서는 Andaleeb (1996)의 측정을 사용하였으며 이는 다음과 같다.

- ① 우리 회사는 해당 구매자와의 관계를 더욱 강화하고자 합니다.
- ② 우리 회사는 해당 구매자에게 제공하는 제품/서비스에 대해서 그와의 장기적인 관계를 고려하고 있습니다.
- ③ 우리 회사와 해당 구매자와의 관계가 지속되어서는 안됩니다.
- ④ 우리 회사는 다른 구매자로 전환해서는 안됩니다.

### 4.4 Private/Public e-Marketplace의 비교

#### 4.4.1 척도의 신뢰성 및 타당성 검증

각 변수를 측정하기 위해서 사용된 척도의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha 계수를 사용하였다. 이는 각 척도의 내적 일관성 정도를 표현하는데, 그 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정변수의 Cronbach's Alpha

변수명	측정항목수	Cronbach's Alpha
관계이득	5	0.8464
구매자의존성	3	0.6557
공급자의존성	3	0.7534
신뢰	6	0.8890
관계몰입	4	0.8620

모든 변수의 Cronbach's Alpha 계수가 적정한 수치를 넘고 있으며, 각 측정 항목의 내적 일관성이 있는 것으로 판단된다. 단지 관계몰입을 측정하기 위해 사용된 4개의 항목 중 4번째 항목을 제거하였을 때, 이 계수가 약간 증가하는 사실을 볼 수 있으나, 현재의 계수도 충분히 높으므로 모든 측정 항목을 분석에 이용하기로 하였다.

또한 각 측정 항목의 타당성을 검증하기 위해서 요인분석을 수행하였다. 각 측정 항목의 신뢰성을 검증하는 것만으로는 이들 항목들이 단일 차원을 측정하고 있는데 대해서 확인할

수 없으므로, 요인분석을 사용하여 이를 검증할 수 있다. <표 2>에서는 신뢰를 측정하는데 사용된 두 항목이 단일 차원을 구성하지 못하여 제거되었다. <표 2>는 이들 항목을 제거한 후의 요인분석 결과이다. 언급한 두 항목을 제외한 대부분의 항목들이 원래 의도했던 것과 마찬가지로 동일한 차원을 측정하고 있음을 확인할 수 있다.

<표 2> 척도의 타당성 검증

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
관계이득1	.705				
관계이득2	.796				
관계이득3	.838				
관계이득4	.681				
관계이득5	.689				
구매자의존1					.721
구매자의존2					.835
구매자의존3					.630
공급자의존1				.735	
공급자의존2				.779	
공급자의존3				.704	
관계몰입1			.794		
관계몰입2			.768		
관계몰입3			.810		
관계몰입4		.421	.605		
신뢰3		.714			
신뢰4		.735			
신뢰5		.783			
신뢰6		.814			

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

<sup>a</sup>. Rotation converged in 7 iterations.

#### 4.4.2 Private/Public e-Marketplace의 비교

다음의 <표 3>은 제시된 개념을 기준으로 Private/Public e-Marketplace를 비교하기 위해 수행된 T-test 검증의 결과이다. 상호의존의 비대칭성을 제외하고는 각각의 기업간 전자적 관계가 서로 다른 양상을 띄고 있음을 파악할 수 있다. 즉, Private e-Marketplace의 공급자가 더욱 더 많은 관계이득, 상호의존성, 신뢰(P<0.1), 관계몰입의 정도를 느끼고 있음을 알 수 있다. Private e-Marketplace의 공급자는 전자적인 관계를 형성함으로써 발생하는 많은 이득을 실감하고 있었고, 그러한 이유로 관계 기업간의 상호의존성을 높여가고 있으며 지속적인 관계를 통하여 신뢰의 수준을 높여가고 있는 것으로 판단된다. 결과적으로는 통합의 수준이나 관계를 지속하고자 하는 의지가 더 높은 것으로 파악된다.



〈표 3〉 T-test 검증 결과

**Group Statistics**

분류	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
관계이득	1.00	3.2778	.7022	8.275E-02
	2.00	2.9551	.7442	.1063
상호의존성	1.00	6.7219	1.1440	.1348
	2.00	5.6812	1.0255	.1465
상호의존성의 비대칭성	1.00	6.018	.5590	6.588E-02
	2.00	.7427	.7146	.1021
신뢰	1.00	3.6007	.6563	7.735E-02
	2.00	3.3265	.8512	.1216
관계몰입	1.00	4.2361	.5388	6.350E-02
	2.00	3.7245	.7777	.1111

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
관계이득	Equal variances assumed	1.106	.295	2.422	119	.017	.3227	.1332	5.887E-02	.5865
	Equal variances not assumed			2.395	99.173	.018	.3227	.1347	5.537E-02	.5900
상호의존성	Equal variances assumed	1.068	.303	5.119	119	.000	1.0407	.2033	.6382	1.4433
	Equal variances not assumed			5.227	110.263	.000	1.0407	.1991	.6462	1.4353
상호의존성의 비대칭성	Equal variances assumed	9.056	.003	-1.214	119	.227	-.1408	.1160	-.3706	8.887E-02
	Equal variances not assumed			-1.159	86.202	.250	-.1408	.1215	-.3824	.1307
신뢰	Equal variances assumed	7.208	.008	1.998	119	.048	.2742	.1372	2.400E-03	.5459
	Equal variances not assumed			1.902	85.265	.060	.2742	.1441	-1.24E-02	.5607
관계몰입	Equal variances assumed	7.729	.006	4.277	119	.000	.5116	.1196	.2748	.7485
	Equal variances not assumed			3.998	78.797	.000	.5116	.1280	.2569	.7663

Private/Public e-Marketplace 간의 차이는 〈표 4〉의 관계이득에 대한 평가에서도 드러나고 있다. 이득요인에 대한 각각의 평가는 총이익, 제품관련 성과(P<0.1), 재고회전율(재고감소) 등에서 차이를 보이고 있다. Private e-Marketplace의 경우에 이 항목들에 대한 높은 평가가 이루어지고 있는데, 그것은 공급자와 구매자간 보다 안정적이고 지속적인 관계의 형성과 이로 인해 상호간 의존성이 높기 때문인 것으로 판단된다. 반면 Public e-Marketplace의 공급자는 Private e-Marketplace의 공급자에 비해 단절적인 관계로 인하여 장기간의 관계가 요구되는 제품관련 성과 등에 대해 낮게 평가하고 있는 것으로 판단된다.

총이익, 재고회전율 등에 대한 상이한 평가는 Public e-Marketplace의 역할과 위상이 아직 제대로 정립되지 않았음을 반증한다고 할 수 있다. 비록 판매비용의 감소나 소비자관련 성과에 있어서는 Private/Public e-Marketplace의 공급자 모두가 동일한 반응을 보이고 있지만, 비교적 오랜 전통을 갖고 있는 Private e-Marketplace에 비해 Public e-Marketplace는 전자적 관계 형성과 지속을 통한 효과를 얻기 위해서 아직 더 많은 노력

이 필요한 것으로 평가된다.

〈표 4〉 관계이득에 대한 T-test 검증

**Group Statistics**

	분류	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
관계이득1	1.00	72	3.2639	.8720	.1028
	2.00	49	2.7143	.9354	.1336
관계이득2	1.00	72	3.2222	.8429	9.934E-02
	2.00	49	3.2041	.9570	.1367
관계이득3	1.00	72	3.3472	.8747	.1031
	2.00	49	3.2653	.9077	.1297
관계이득4	1.00	72	3.3611	.8770	.1034
	2.00	49	3.0612	1.0289	.1470
관계이득5	1.00	72	3.1944	.8982	.1059
	2.00	49	2.5306	1.0227	.1461

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
관계이득1	Equal variances assumed	.771	.382	3.304	119	.001	.5496	.1663	.2203	.8789
	Equal variances not assumed			3.260	98.315	.002	.5496	.1686	.2151	.8841
관계이득2	Equal variances assumed	.826	.365	.110	119	.913	1.814E-02	.1649	-.3065	.3448
	Equal variances not assumed			.107	94.295	.915	1.814E-02	.1690	-.3174	.3537
관계이득3	Equal variances assumed	.645	.424	.498	119	.619	8.192E-02	.1645	-.2438	.4076
	Equal variances not assumed			.494	100.656	.622	8.192E-02	.1657	-.2467	.4105
관계이득4	Equal variances assumed	.782	.378	1.720	119	.088	.2999	.1743	-4.53E-02	.6450
	Equal variances not assumed			1.669	91.997	.099	.2999	.1797	-5.70E-02	.6568
관계이득5	Equal variances assumed	1.681	.197	3.772	119	.000	.6638	.1760	.3153	1.0123
	Equal variances not assumed			3.679	94.091	.000	.6638	.1804	.3056	1.0220

〈표 5〉는 상호의존성을 결정하는 요소인 공급자의 의존성과 구매자의 의존성에 대한 Private/Public e-Marketplace의 비교이다. Private e-Marketplace의 경우에 공급자가 해당 e-Marketplace에 의존하고 있는 정도가 높은 것으로 평가되며, 또한 반대로 구매자의 의존성에 대한 이들의 인지도 높은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 의존성에 대한 T-test 검증

**Group Statistics**

	분류	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
구매자의존	1.00	72	3.3282	.7311	8.616E-02
	2.00	49	2.6588	.6034	8.620E-02
공급자의존	1.00	72	3.3938	.6762	7.969E-02
	2.00	49	3.0206	.7938	.1134

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
구매자의존	Equal variances assumed	.912	.341	5.297	119	.000	.6694	.1264	.4192	.9197
	Equal variances not assumed			5.493	114.531	.000	.6694	.1219	.4280	.9108
공급자의존	Equal variances assumed	2.452	.120	2.776	119	.006	.3731	.1344	.1069	.6393
	Equal variances not assumed			2.692	91.953	.008	.3731	.1386	9.786E-02	.6484

이상의 결과를 종합하면 Private e-Marketplace의 경우가 Public e-Marketplace보다 높은 관계이득으로 인해 그 전자적 관계에 대한 참여와 지속에 대한 의미가 크며, 관계 과정상의 신뢰나 상호의존성에 대한 평가 역시 동일하게 드러나고 있다. 또한 관계지속으로 평가한 통합의 정도 역시 Private e-Marketplace의 경우가 더 높게 나타나고 있다.

이러한 사실은 두 가지의 제시된 전자적 관계 양상이 큰 차이를 보이고 있음을 의미하며, 전자적인 관계에 있어서도 시장과 위계의 명확한 구분이 이루어지는 것으로 보인다. 즉, 신뢰, 상호의존성, 관계몰입 등에 대한 평가에 의하면 Private e-Marketplace가 참여하는 기업들과 물리적인 통합을 이루지는 않았지만, 확장된 기업 형태로 존재한다고 판단된다. 한편 Public e-Marketplace는 전자적 시장으로 존재하기는 하지만, 많은 학자와 실무자들이 예측했던 것과 같은 효율성이 아직 제대로 나타나고 있지는 않은 것으로 판단된다. 이는 전자적 시장으로서 Public e-Marketplace에 기업들이 참여하기에는 아직 부족함이 있다는 것을 의미한다. 단절적인 거래가 예상되는 Public e-Marketplace이지만, 전자적 위계로서의 Private e-Marketplace와 같은 정도의 관계이득, 신뢰, 공급자의 의존성, 관계몰입 수준을 추구하는 것은 가능하다고 판단되며, 이러한 방식으로 Public e-Marketplace를 발전시켜 나갈 수 있을 것이라고 생각된다.

## V. 결 론

지금까지 Private/Public e-Marketplace를 기업간 전자적 관계를 특징짓는 요인에 대해 비교·평가함으로써 우리나라의 기업간 전자적 관계의 실태를 파악하고자 하였다.

결과적으로 볼 때, 비교적 오랜 전통을 갖고 있는 Private e-Marketplace를 통한 전자적 거래는 어느 정도 안정적으로 작동하는 모습을 볼 수 있었다. 그것은 Public e-Marketplace와 비교할 때, 관계에서 얻는 이득에 대해서 비교적 높이 평가하고 있었으며, 신뢰, 상호의존성,

관계몰입에 대한 평가에 있어서도 e-Marketplace의 지속적인 발전 가능성을 발견할 수 있었기 때문이다. 반면 위계와 상반되는 시장으로서의 특징을 지니고 있는 Public e-Marketplace의 경우 관계이득에 대한 평가가 비교적 낮은 수준에 머무르고 있으며, 신뢰, 상호의존성, 관계몰입 수준도 아직 낮은 것으로 평가되었다.

비교 대상인 두 e-Marketplace는 물리적 세계에서의 위계/시장의 구분에 비견될 수 있을 것이며, 본 연구에서도 이러한 구별이 뚜렷이 나타나고 있다. 하지만, 전자적 위계로서의 Private e-Marketplace와 같은 정도의 관계이득, 신뢰, 공급자의 의존성, 관계몰입 수준을 추구하는 것은 가능하다고 판단되며, 이러한 방식으로 Public e-Marketplace를 발전시키 나갈 수 있을 것이라고 생각된다. 즉, Public e-Marketplace의 지속적인 발전을 위해서는 제시된 요인들의 수준을 달성하기 위한 연구와 노력이 있어야 할 것이다.

### 참 고 문 헌

1. Andaleeb, S.S., "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*(72), Spring 1996, pp. 77-93.
2. Anderson, E. and Weits, B.A. "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels," *Journal of marketing research*(29), Feb 1992, pp 18-34
3. Bacharach, S.B. and Lawler, E.J., *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, Jossey-Bass, San Francisco, 1981
4. Bakos, Y. and Brynjolfsson, E., "Organizational Partnerships and the Virtual Corporation," in *Information Technology and Industrial Competitiveness*, Kluwer Academic Publishers, 1997
5. Bakos, Y. and Treacy, M.E., "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective," *MISQ*(10:2), June 1986, pp. 107-119
6. Cartwright, D., "Influence, leadership, control," in *Handbook of organizations*, Rand-McNally, Chicago, 1965
7. Cash, J.I. and Konsynski, B.R., "IS Redraws Competitive Boundaries," *Harvard Business Review*, March-April, 1985, pp.134-142

8. Clemons, E.K. and Row, M.C., "Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership." JMIS (9:2), Fall 1992
9. Clemons, E.K., Reddi, S.P. and Row, M.C., "The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The 'move to the middle' Hypothesis." JMIS(10:2), Fall 1993
10. Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S., "Developing Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing(51), Apr 1987
11. Emerson, R.M. "Power-Dependence Relations," American Sociological Review (27), 1962, pp. 31-41
12. Hart, P.J. and Saunders C.S., "Emerging Electronic Partnerships: Antecedents and Dimensions of EDI Use from the Supplier's Perspective." JMIS(14:4), 1998
13. Heide, J.B. and John, G., "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels." Journal of Marketing (52), Jan 1988
14. Johnson-George, C. and Swap, W., "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess in a Specific Other," Journal of Personality and Social Psychology, 43, 1982
15. Kumar, K. and Dissel, H.G., "Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems," MISQ(20:3), Sep. 1996, pp. 279-300
16. Kumar, N., Scheer, L.K., and Steenkamp, J., "The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," Journal of Marketing Research(32), 1995, pp. 348-356
17. Lawler, E.J. and Bacharach, S.B., "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power," Social Forces(66:2), 1987, pp. 446-462
18. Lawler, E.J., Ford, R.S., and Blegen, M.A., "Coerceive Capability in Conflict: A Test of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory." Social Psychology Quarterly(69:3), 1998, pp. 93-107

19. Malone, T.W., Yates, J. and Benjamin R.I., "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *CACM*(30:6), Jun 1987
20. Massetti, B. and Zmud, R.W., "Measuring the Extent of EDI Usage in Complex Organizations: Strategies and Illustrative Examples," *MISQ*(20:3), Sep. 1996, pp.331-345
21. Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D., "An Integration Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*(20:3), 1995
22. Morgan, R.M. and Hunt, S.D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*(58:3), 1994
23. Sheppard, B.H. and Sherman, D.M., "The Grammars of Trust: A Model and General Implications," *Academy of Management Journal*(23:3), 1998, pp. 422-437
24. Wicks A.C., Berman S.L., and Jones, T.M., "The structure of optimal trust: Moral and strategic implications," *Academy of Management Review*(24:10), 1998, pp. 99-116
25. Zaheer, A. and Venkatraman, N., "Determinants of Electronic Integration in the insurance Industry: An Empirical Test," *Management Science*(40:5), May 1994