

e-Marketplace의 전략적 활용 방안

안 중 호* · 김 용 영**

目 次

- | | |
|------------------------|-------------------------------------|
| I. 들어가며 | VI. 이용자 측면에서 e-Marketplace의 전략적 활용 |
| II. e-Marketplace의 정의 | VII. 운영자 측면에서 e-Marketplace의 전략적 활용 |
| III. e-Marketplace의 역할 | VIII. 맺음말 |
| IV. e-Marketplace의 유형 | |
| V. e-Marketplace의 효과 | |

I. 들어가며

인터넷은 커뮤니케이션, 오락, 구매, 판매 등에 대한 관점을 전 세계적으로 새롭게 하고 있으며, 우리의 일터와 시장을 모습을 바꾸고 있다. 이러한 인터넷은 커뮤니케이션과 상거래의 새로운 표준으로 인식되면서 수익을 향상시키고 비용을 절감하기 위한 강력한 기회를 제공하고 있다. 인터넷이 제공하는 기회로 인해 가속화되었던 전자 상거래 혁명은 이제 새로운 국면으로 전환되고 있다. 전자 상거래가 초창기에는 기업과 소비자 간(B2C)의 전자 상거래에 의해 주도되었다면 이제부터는 기업과 기업 간(B2B)의 전자 상거래로 이동하고 있는 추세에 있다.

기업 간 전자상거래가 부각되는 이유는 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 하나는 시장의 규모가 크고 성장 가능성이 높다는 것이다. 가트너 그룹(Gartner Group)에 따르면 몇 년 전까지만 해도 거의 제로에 가까웠던 기업 간 전자상거래가 급성장하여 2004년에는 B2C 시장의 약 10배에 이른다고 한다. 다른 하나는 기업 간 전자 상거래를 통해 기업들이 많은 효과를 얻을 수 있다는 점이다. 가령, 구매업체는 기존 공급업체에 대한 접근이나 새로운 공급업체 확보가 용이하며 경쟁 입찰 등을 통해 저렴한 비용으로 물품을 구매할 수 있고, 판매 업체는 채널 확장을 통해 매출 확대 및 판매 비용 절감 효과를 얻을 수 있으며, 시장 조성자

* 서울대학교 경영대학 교수

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

(market maker)는 산업을 위한 새로운 시장을 형성하여 거래 수수료 등의 수익을 창출할 수 있다.

이처럼 기업 간 전자 상거래에 대한 관심이 높아지면서 많은 기업들이 기업 간 전자 상거래에 참여하고 있는데, 이 가운데 가장 두드러진 움직임이 바로 e-Marketplace이다. 인터넷을 기반으로 하는 e-Marketplace가 구매, 판매, 고객 지원, 제품, 서비스 등을 위한 새로운 비즈니스의 장이 되고 있기 때문이다.

본 고에서는 먼저 e-Marketplace의 일반적인 사항인 정의, 역할, 유형, 효과 등을 살펴보고, 이후 e-Marketplace의 전략적 활용하기 위한 방안에 대하여 이용자 측면과 공급자 측면으로 나누어 살펴보고자 한다.

II. e-Marketplace의 정의

e-Marketplace는 다수의 거래 주체들이 참여하여 거래 관련 활동을 수행하는 인터넷 기반의 가상 시장이다. 이러한 정의에는 다음과 같은 내용이 포함된다.

첫째, '다수의 거래 주체들이 참가한다'에서 '거래 주체들'이란 e-Marketplace에 제품 및 서비스를 공급하는 공급자와 이를 구매하는 구매자를 말한다.

둘째, '다수의 거래 주체들'에서 '다수'란 구매자가 다수이고 공급자도 다수인 관계(M:N)를 말한다. 포괄적으로 구매자가 하나이고 공급자가 다수인(1:N), 또는 그 반대인 사설 e-Marketplace도 e-Marketplace의 범주에 포함시킬 수 있다.

셋째, '거래 관련 행위'는 거래의 직접적인 수행은 물론 정보 제공에서 거래 관련 서비스 제공에 이르는 각종 지원 활동까지도 포함한다.

넷째, '인터넷 기반의 가상 시장'에서 '인터넷 기반'이란 TCP/IP를 기본 프로토콜로 하여 형성운영되는 시장을 말한다.

III. e-Marketplace의 역할

e-Marketplace의 역할은 산업, 운영 주체, 서비스 등에 따라 달라질 수 있다. 여기서는 e-Marketplace의 유형에 관계없이 공통적으로 수행하는 역할을 중심으로 디지털 콘텐츠, 커뮤니티 연결, 상거래 지원, 협업 등으로 구분할 수 있다[Means & Schneider, 2000].

가. 디지털 콘텐츠

e-Marketplace는 거래를 유발하는 정보를 교환하기 위하여 기초 자료, 정보, 데이터베이스 등을 제공하는데 이를 디지털 콘텐츠(digital contents)라고 한다.

나. 커뮤니티 연결

커뮤니티는 상호 작용, 의사 교환, 토론과 협의가 가능한 비즈니스 지향적인 공동체나 포럼을 말한다. 커뮤니티 서비스를 위해서는 기본적으로 포럼이나 게시판 운용이 가능해야 하며, 이를 지원한 IT가 필요하다. 커뮤니티 간의 의사 교환이나 토론, 상호 작용은 특정 산업 내에서 수직적으로 이루어지는 것뿐만 아니라 타 산업과의 연결, 지역적인 접근, 개인적인 접근도 가능해야 한다.

다. 상거래 지원

e-Marketplace의 가장 핵심적인 기능은 상거래 지원이다. e-Marketplace의 상거래 애플리케이션은 네트워크 상에서의 경매 활동을 지원하거나, 주문, 청구 등을 가치 사슬 활동과도 연계되고 있다. 일반적으로 e-Marketplace가 지원해야 하는 상거래 기능으로 경매, 공동 구매, 카탈로그 구매, 거래소 등이 있다.

라. 협업

협업은 기본적으로 구매자와 공급자의 요구 사항을 e-Marketplace에서 수렴할 수 있도록 해주는 각종 관계 관리 기능이나 구매 계획, 생산 계획, 예측 등의 활동이 기업 간 협력을 통해 가능하도록 지원해 주는 지능형(intelligent) 기능을 말한다. 가령, 협업 소프트웨어는 웹 기반의 제품 개발 제휴, 생산량 계획뿐만 아니라 e연구 개발, e제품 개발, 기타 비즈니스 활동을 지원할 수 있다.

IV. e-Marketplace의 유형

e-Marketplace는 가장 간단하게 사업 영역을 중심으로 수직형(vertical) e-Marketplace와 수평형(horizontal) e-Marketplace로 나눌 수 있다.

가. 수직형 e-Marketplace

수직형 e-Marketplace는 컴퓨터전자, 자동차, 화학, 철강과 같이 특정 산업이나 시장을 따라서 수직적으로 전문화하여 서비스를 제공하는 e-Marketplace를 말한다. 흔히, Vortal (vertical portal)이라고도 하는데 여기서는 특정 품목이나 산업을 중심으로 원자재에서부터 완성품에 이르기까지 수직적인 관계를 갖는 품목을 취급한다. 수직형 e-Marketplace에서는 특정 분야에 대한 전문적인 지식과 경험, 기존 공급 체인의 비효율성 정도, 풍부한 콘텐츠의 제공, 다양한 공급자의 확보와 긴밀한 유대 관계, 구매자의 조기 확보 등이 중요한 요인이라고 볼 수 있다.

수직형 e-Marketplace는 전문화의 수준에 따라 틈새 수직형과 넓은 수직형으로 나눌 수 있다. 틈새 수직형(niche vertical)은 특정 산업이나 시장에서 특정 제품이나 제품 범주만을 전문적으로 취급하거나, 전문화된 서비스를 제공하거나, 특정 프로세스 개선에 초점을 맞추거나, 특정 지역을 목표로 하는 e-Marketplace를 말한다. 넓은 수직형(broad vertical)은 특정 산업이나 시장 내의 다양한 요구 사항을 충족시키는 프로세스나 제품, 서비스를 취급하는 e-Marketplace를 말한다.

기업들은 점점 더 자신의 특정 가치 사슬 욕구를 가장 잘 충족시킬 수 있는 e-Marketplace를 찾아 나서고 있다. 그리고 투자 유치나 유동성 확보가 어려운 상황에서 가치 사슬상의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 전문적이고 폭 넓은 e-Marketplace의 구축운영은 쉽지 않다. 이러한 사항들을 고려해 볼 때, 이미 어느 정도의 유동성을 확보한 e-Marketplace의 경우는 넓은 수직형 모델이 적절할 수 있지만, 그렇지 않은 e-Marketplace의 경우는 참여자 각자에게 다양한 서비스를 제공하는 대신, 자신만의 핵심능력이 될 수 있는 틈새 영역(niche)을 찾아 전문화할 필요가 있다. 이것은 e-Marketplace 간의 치열한 경쟁을 회피하기 위해 좋은 방안이 될 수도 있다.

나. 수평형 e-Marketplace

수평형 e-Marketplace는 여러 산업에 걸쳐 유사한 성격의 제품이나 기능을 제공하는 e-Marketplace를 말한다. 흔히, Hortal(horizontal portal)이라고도 하는데 특정 제품이나 산업에 국한되지 않고 다양한 상품을 폭 넓게 취급한다. 많은 e-Marketplace들은 운영 활동에는 사용되지만 최종 제품에는 투입되지 않는 MRO 제품과 같은 간접 자재를 거래하고 서비스 상품을 취급하기도 한다[Ramsdell, 2000].

현재는 수직형 e-Marketplace가 많지만, 점차 수평형 e-Marketplace도 증가하고 있다.

수직형과 수평형은 독립적이기보다는 상호 보완적인 성격을 띤다. 즉, 수직형과 수직형은 독립적이기보다는 상호 보완적인 성격을 띤다. 즉, 수직형 e-Marketplace가 고객들에게 다양한 서비스를 제공하기 위하여 점차 사업영역을 확대해 나가고 있고, 수평형 e-Marketplace도 보다 전문적인 서비스를 제공하기 위하여 각 분야의 전문적인 사업역량 확보에 주력하고 있다.

수평형 e-Marketplace의 주요 거래 대상으로 부각되고 있는 MRO 용품의 경우는 그 동안 효율적인 구매 프로세스로 인해 많은 비용이 발생하는데도 기업들의 관심 부족으로 비용 관리의 사각 지대로 남아 있었다. 그런데 최근 정보 기술의 발달과 인터넷의 확산을 기반으로 하는 전자 상거래가 효율적인 MRO 구매를 위한 강력한 도구로 떠오르면서 MRO e-Marketplace가 주목을 받고 있다(Pecala, 2000).

V. e-Marketplace의 효과

기업 간 거래를 인터넷에서 수행하는 경우 여러 가지 장점이 있다. 가령, e-Marketplace는 벽돌과 모르타르(bricks-and-mortar)가 아니라 소프트웨어로 구축되기 때문에 적은 투자로 확대 가능하며, 확대에 따른 이익을 더 많이 확보할 수 있다. e-Marketplace를 이용하는 구매자와 공급자 측면에 살펴보면 다음과 같다.

가. 구매자의 효과

구매자에게 있어 가장 먼저 부각되는 효과는 구매 비용의 감소이다. 새로운 거래업체를 탐색하거나 거래를 완료하기 위한 협상 등 여러 가지 조정 활동에 소요되었던 비용을 e-Marketplace를 통해 해결함으로써 거래 비용을 줄여 결과적으로 구매 비용을 절감할 수 있다. 자동차 산업 분야를 예로 들면 미국의 자동차 3개사인 GM, 포드, 다임러크라이슬러를 중심으로 구성된 콘비존트는 연간 750억 달러의 비용 절감 효과를 예상하고 있다.

e-Marketplace는 구매 공동체를 형성하고 역경매 등과 같은 경쟁 입찰 방식을 이용함으로써 구매 협상력을 높여 훨씬 낮은 가격으로 물품을 구매할 수 있게 한다. 아울러 구매량에 따른 가격 할인, 공급업체에 대한 상세한 정보를 확보함으로써 구매 협상력을 높이고, 가격 및 구매 시기에 있어서 조정 능력을 향상시킬 수 있게 한다.

또한 구매업체는 e-Marketplace를 통해 조달, 구매, 청구, 정산 등의 프로세스를 통합함으로써 구매에 따른 거래 프로세스 효과성을 향상시키고 시간을 단축할 수 있다. 가령, e-Marketplace는 전자 구매 요청 및 승인기능, 재무 회계 보고 기능, 판매 및 고객 관리

기능, 정보 제공 기능 등을 통해 거래 처리 과정을 향상시킬 수 있고 전략적 구매 등을 통해 조달 프로세스의 운영 효율성을 높일 수 있다(Goldman Sachs, 1999).

나. 공급자의 효과

현재 많은 e-Marketplace들은 일반적으로 공급자보다는 구매자에게 유리하게 운영되고 있지만, 공격적인 공급자들은 이러한 상황에서도 효과를 볼 수 있는 다양한 방법을 모색하고 있다.

오프라인 시장에서는 지역적 한계를 극복하고 새로운 채널(신규 구매자)을 확보함으로써 더 많은 고객과 더 넓은 시장에 다가설 수 있게 하고 있다. 또한 구매자에 대한 정보를 더욱 쉽게 그리고 많이 얻을 수 있게 함으로써 목표 고객을 더 효과적으로 발견하고 이들에게 적합한 제품과 서비스를 제공함으로써 고객 대응력을 높일 수 있게 한다. 이러한 효과는 다음과 같다(Phillips & Meeker, 2000).

1) 소량 주문의 집합

종전에 공급업자들은 소량 구매 고객 혹은 개별 주문 고객의 경우 비용이 많이 소요되기 때문에 이들과 직접 거래하는 대신 유통업자들을 이용해왔다. 그러나 e-Marketplace는 이러한 주문들을 모아주기 때문에 이들과도 경제적으로 거래할 수 있게 해주고 있다.

2) 고객 확보 비용의 절감

공급업자들은 전통적인 마케팅 방식에 비해 훨씬 더 낮은 비용으로 신규 구매자들을 탐색할 수 있다. 가령, 구매 고객이 e-Marketplace에 등록되어 있는 경우에는 탐색 과정이 반은 끝난 셈이다.

3) 주문의 편리성으로 인한 다수의 거래 발생

e-Marketplace를 통하게 되면 제품 정보, 기업 정보, 시장 정보 등을 쉽게 구할 수 있고 구매가 편리하기 때문에 구매자들이 더 자주 그리고 더 많은 양을 구매하게 된다.

4) 판매 비용 절감

분석에 따르면 주문의 약 40%는 오류, 불완전한 주문 기재, 커뮤니케이션 오류, 잘못된 취급 등으로 인해 재작업하는 경우가 빈번하게 발생한다. 온라인으로 주문을 받게 되면 이러

한 오류는 크게 줄어 결과적으로 판매 비용을 절감할 수 있게 된다. 또한 구매자들을 가능한 모든 선택 대안을 검토한 다음 주문을 낼 수 있다. 이로 인해 e-Marketplace는 워험스러운 측면도 있지만 경쟁 우위를 지닌 공급업자들에게는 더 많은 기회를 확보할 수 있는 계기가 되기도 한다.

5) 잉여 재고의 익명 거래

흔히 공급업자들은 경쟁업자나 구매자들에게 자신이 잉여 재고를 갖고 있다는 사실을 숨기고 싶어한다. 공급 구조를 겪고 있는 공급업자들에 비해 영업실적이 저조한 듯한 인상을 줄 수도 있기 때문이다.

6) 시장 정보 확보

e-Marketplace는 공급업자들에게 시장 상황에 대한 정보를 제공해줄 수 있다. 판매 촉진 활동을 수행하고, 그 결과를 측정하고, 새로운 정보에 따라 활동을 지속적으로 조정하는 능력은 점차 공급업자의 핵심 능력이 되고 있다. 능숙한 공급업자들은 늘 시장의 미충족된 욕구 충족을 통해 수익을 창출하려고 한다.

7) 온라인 협력을 통한 공급업자와 구매자의 관계 향상

공급업자는 구매자와의 관계를 긴밀하게 유지함으로써 관리 비용이나 채널 재고(channel inventory)를 줄일 수 있다. 계획, 스케줄링, 제품수명 주기 관리, 판매 지원 등의 협력을 요하는 활동은 B2B 관계에 있어 매우 중요한 요소이다. 거래 파트너들은 자신의 경영 활동을 온라인화 함으로써 노동 집약적인 업무를 온라인화 할 수 있고 결과적으로 공급 사슬 전체를 합리화할 수 있다. 또한 주문 전, 주문 과정, 주문 후의 제반 활동도 온라인화할 수 있다.

공급자들은 구매자와 공유하고 있는 비용을 줄일 수 있는 기회를 많이 갖고 있고 이러한 비용 절감 요소를 찾아내어 공유할 수 있다. 구매 주문 비용 절감이 이러한 예가 될 수 있다. 이러한 프로세스 효율성으로부터의 효과를 보기 위해 공급업자는 e-Marketplace 시스템과 연동되어야 하고 이를 통해 공급 사슬상에 놓여 있는 재고 수준을 줄임으로써 많은 비용 절감 효과를 볼 수 있다(Ramsdell, 2000).

VI. 이용자 측면에서 e-Marketplace의 전략적 활용

가. 사업영역별 e-Marketplace 포트폴리오 활용 전략

발빠른 기업들은 이미 시장 불확실성에 따른 위험을 줄이고자 여러 e-Marketplace를 이용하려는 전략을 수립하고 있다. 이처럼 여러 e-Marketplace를 활용하려는 전략은 앞으로 더욱 가속화될 전망이다. 이는 위험 분산보다는 가치사슬 상의 욕구충족이나 수익창출 목적이 더 클 것으로 기대된다. <표 1>은 이와 같은 e-Marketplace 포트폴리오 활용 전략의 예를 보여주고 있다(Deloitte Research, 2001). 이것은 사업영역을 중심으로 살펴본 수평형 e-Marketplace와 넓은 수직형 e-Marketplace, 틈새 수직형 e-Marketplace를 기준으로 활용전략을 살펴본 것이다. 표에서 사실 수직형 e-Marketplace는 수직형 e-Marketplace를 제3자가 운영하는 것이 아니라 개별 기업이 직접 구축·운영하는 것을 말한다.

e-Marketplace 참여기업은 자신의 가치사슬 요구 중 간접재 비용을 절감하기 위해서는

<표 1> e-Marketplace 포트폴리오 활용전략의 예
(자료원: Deloitte Research, 2001)

가치사슬 요구	수평형	넓은 수직형	틈새 수직형1	틈새 수직형2	틈새 수직형3	사실 수직형
간접재 비용 절감	√+	√				
간접재 조달 프로세스 효율성	√+	√				
재고 감축 (일반품 직접재)	√+					√
재고 감축 (전문품 직접재1)		√	√+			√
재고 감축 (전문품 직접재2)				√+		
재고 감축 (전문품 직접재3)		√			√+	√+
프로세스 효율성 (틈새 프로세스)			√+			
프로세스 효율성 (일반품 산업 프로세스)		√+		√		√
협력 계획 및 예측		√				√+
인프라 공유	√	√+				√+
유통 효율성		√+				√
제품 시장출시 속도		√				√+

※ 범례: √+은 이용효과가 가장 크고, √은 다음으로 큼을 의미함.

수평형 e-Marketplace를 이용하는 것이 이용 효과가 가장 크고, 넓은 수직형 e-Marketplace를 이용하는 것이 다음으로 효과가 큼을 알 수 있다. 또한 가치사슬 요구 중 제품 시장출시 속도를 향상시키기 위해서는 사실 수직형 e-Marketplace를 이용하는 것이 가장 효과가 크고, 넓은 수직형 e-Marketplace를 이용하는 것이 다음으로 효과가 큼을 알 수 있다.

e-Marketplace를 이용하고자 하는 기업은 자신이 속한 산업이나 비즈니스 모델에 따라 제반 가치사슬이 다를 수 있고 결과적으로 이용하고자 하는 e-Marketplace가 다를 수 있다. 따라서 모든 기업에게 적절한 하나의 e-Marketplace 포트폴리오 전략은 있을 수 없고 자신의 상황에 맞게 수립해야 할 것이다.

나. 구매 프로세스별 e-Marketplace 포트폴리오 전략

e-Marketplace들은 구매 프로세스 전 부문에 걸쳐 각기 다른 정보와 경제적 가치를 제공해준다. 따라서 구매자들은 한편으로는 기업 내부의 요구사항을 충족시켜줄 수 있는 e-Marketplace를 선택·활용하면서, 다른 한편으로는 기존의 오프라인 활동을 정비하는 포트폴리오 방식의 접근을 취할 필요가 있다.

기업간 구매 프로세스와의 연결 방식에 따라 e-Marketplace를 프로젝트/명세 관리형, 공급 집적형, 유동성 창조형, 수요 집적형, 거래 지원형의 다섯 가지로 분류할 수 있다(McKinsey and CAPS, 2000). 여기서는 B2B 거래대상을 직접자재, 간접자재, 서비스, 자본재로 나누고 이를 기반으로 하여 다섯 가지 유형의 e-Marketplace 활용방안을 단기적 구매관행 강화 전략, 단기적 e-Marketplace 활용 전략, 장기적 e-Marketplace 활용 전략의 세 가지 차원으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

1) 직접자재

직접자재는 구매기업의 제품 및 서비스 생산에 직접 투입되는 품목으로 일반품(commodities)과 전문품(highly-engineered / custom product)으로 구분할 수 있다. 일반품으로는 아침 식사용 시리얼을 만드는데 사용되는 곡물을 들 수 있고, 전문품으로는 자동차에 부착되는 브레이크 시스템을 들 수 있다.

가) 일반품

- **단기적 구매관행 강화 전략:** 오프라인에서 가장 효과적인 일반품 구매관리방법은 계약 구매 대 현물구매의 비율을 결정한 다음 계약구매 부분에 대해 전략적 공급자 관계를 개발하는 것이다.

- **단기적 e-Marketplace 활용 전략:** 현물구매의 경우는 유동성 창조형이 시장의 효율성과 가격 투명성을 향상시킬 수 있어 이를 이용할 수 있지만 계약구매의 경우는 전통적인 쌍무간 협약을 계속해서 사용해야 할 것이다. 온라인 솔루션이 이러한 요구사항을 충족시키기는 어렵기 때문이다.
- **장기적 e-Marketplace 활용 전략:** 구매자와 공급자간 공급사슬을 통합하는 온라인 툴들이 매우 효과적일 수 있을 것이다. 따라서 구매자들은 재고, 운송 등의 공동비용 (joint cost)을 줄이고 시장출시 속도와 품질을 향상시키는데 활용할 수 있는 툴에 관심을 가져야 할 것이다. 이러한 기능은 중립형 e-Marketplace가 제공할 수 있고, 컨소시엄 e-Marketplace와 어플리케이션 공급자도 제공할 수 있을 것이다.

나) 전문품

- **단기적 구매관행 강화 전략:** 기업 내 구매부서는 명세(specification)나 비용 대비 품질을 평가하기 위해 엔지니어링 디자인 팀들과 협력해야 하고, 설계단계에서는 일단 전문품이 생산에 투입되면 공급자와 긴밀하게 협력할 수 있도록 전략적 공급자 관계를 개발해야 할 것이다.
- **단기적 e-Marketplace 활용 전략:** 설계와 구매 의사결정 과정을 지원하기 위해 e-Marketplace를 활용할 수 있다. 프로젝트/명세 관리형은 여러 주체들이 참여하는 디자인 중심의 제품에 있어서 협업을 가능하게 하는 도구들을 제공하고 있다. 이 같은 유형의 e-Marketplace는 설계 상대방이 자주 변경되는 경우에 효과적이고, 특히 구매자 주도형 설계 툴이 적절할 수 있다. 공급 집적형은 고객화된 설계가 요구되지 않고 다수의 호환 가능한 제품들이 이용 가능할 때 적절하다. 이러한 e-Marketplace는 전자제품 엔지니어들이 수천 개의 대안으로부터 적절한 부품 조합을 선택하는 경우처럼 여러 가지 특성들에 대한 대안을 평가할 때 유용하다.
- **장기적 e-Marketplace 활용 전략:** 전문제품 구매자들은 협력적 설계를 지원하고, 시장출시 속도를 향상시키고, 재작업을 줄이기 위해 프로젝트/명세 관리형과 공급 집적형을 연결한 통합된 솔루션을 탐색해야 한다. 이러한 솔루션은 e-Marketplace나 소프트웨어 툴이 될 수 있다.

2) 간접자재

간접자재는 업무운영을 지원하지만 최종제품에는 직접 투입되지 않는 제품들이다. 예로 관리업무 지원에 사용되는 사무용품과 생산용 장비 유지에 사용되는 팬벨트 같은 MRO용품을

들 수 있다.

- **단기적 구매관행 강화 전략:** 간접자재의 운영활동을 개선하기 위해 구매자들은 표준화, 단순화, 가격인하, 비효율적 구매활동의 제거 등에 초점을 맞춰야 한다. 특히, 구매자들은 자신의 공급 기반을 집적시키고 재고유지단위 수를 줄여야 한다. 이로써 구매자들은 구매량을 집적시키고 가격인하를 위해 협상할 수 있다. 또한 구매자들은 거래의 복잡성을 줄일 수 있다. 아울러 구매자들은 기업 내부적으로는 수량할인계약(volume contract)이 가능하도록 구매업무지침을 제정하고 강화해야 한다.
- **단기적 e-Marketplace 활용 전략:** 구매자는 구매관행 강화 여부에 따라 수요 집적형이나 거래 지원형을 활용할 수 있다. 수요 집적형은 가격을 낮추는데 도움을 줄 수 있다. 그러나 기업 내부적인 노력만으로는 공급업자와의 협상에 필요한 충분한 거래량을 확보하기는 어렵다. 거래 지원형은 데이터를 모으거나 오프라인 상의 구매업무지침을 강화하는데 도움을 줄 수 있다.
- **장기적 e-Marketplace 활용 전략:** 구매자들은 한 시스템에서 모든 간접자재 구매업무를 관리할 수 있는 기업 솔루션을 찾아야 한다. 서로 다른 간접자재 업무에 따라 e-Marketplace를 활용할 수 있지만 나중에 이들을 통합하는 것은 복잡하고 어려움이 많을 수 있다. 따라서 기업 솔루션이 장기적으로 보다 효과적일 수 있을 것이다.

3) Services

- **단기적 구매관행 강화 전략:** 서비스 구매업무는 공급기반을 집적하고, 기업 내부의 서비스 수요를 관리하고, 서비스 제공자의 능력과 구매자의 요구를 일치시킴으로써 향상시킬 수 있다. 가령, 서비스 제공자의 수를 줄임으로써 관리를 용이하게 할 수 있다. 또한 고용인력의 경우 필요할 경우에만 이용 가능하도록 함으로써 낭비적 요소를 줄일 수 있다. 또한 특정 업무에 대한 공급업자의 능력이 지나치게 낮거나 높지 않도록 경계할 필요가 있다. 가령, 단순한 파일작업을 위해 비용이 많이 드는 인력을 이용하는 것은 낭비를 유발할 수 있다.
- **단기적 e-Marketplace 활용 전략:** 전문 서비스를 제공하는 프로젝트/명세 관리형은 구매관행을 효과적으로 지원할 수 있다. 이러한 유형의 e-Marketplace는 서비스 대안의 가격과 품질을 비교하고, 사용패턴을 추적하고, 구매자와 공급자의 수요예측에 도움을 줄 수 있다.
- **장기적 e-Marketplace 활용 전략:** 프로젝트/명세 관리형은 장기적으로도 유용성이

높을 것이다. 궁극적으로 프로젝트/명세 관리형은 서비스 수요를 유발하는 업무활동을 추적하고 예측하는 소프트웨어와 통합될 것이다.

4) 자본재

자본재는 운영활동을 지원하는데 사용되는 자산으로 제조업의 생산라인, 병원의 실험장비, 건설업의 중장비 등을 들 수 있다.

- **단기적 구매관행 강화 전략:** 자본재는 전형적으로 비용이 많이 소요되고 가끔 구매하는 것으로 장기적으로 총비용을 최소화하기 위해서는 일선 의사결정이 좋아야 한다. 자본재 구매의 주요 성공 요소는 완전한 명세 개발, 적절한 공급 기반 확인 및 자격검증, 단순한 초기 비용이 아닌 총비용 차원의 협상 등이 될 수 있다.
- **단기적 e-Marketplace 활용 전략:** 공장용 압착기와 같은 설계 중심적인 자본재의 경우, 프로젝트/명세 관리형이 디자인을 관리하는데 효과적이다. 그러나 MRI장비처럼 자본재가 사전-설계된(pre-designed) 경우지만 많은 공급자들로부터의 다양한 유형을 공급받을 수 있는 경우에는 공급 집적형이 효과적일 수 있다.
- **장기적 e-Marketplace 활용 전략:** 단기적 활용전략 또한 장기적 전략에 적합할 수 있다. 자본재 구입은 독특하고 드물기 때문에 기업 솔루션이나 공급사슬 통합 툴이 필요하지는 않을 것이다.

VII. 운영자 측면에서 e-Marketplace의 전략적 활용

가. e-Marketplace 산업 구조 분석

산업구조분석의 한 방법인 포터의 경쟁 요인 모델(competitive forces model)에 의하면, 산업의 구조와 성장 잠재력은 구매자의 교섭력, 공급업자의 교섭력, 대체품의 위협, 잠재적 진출기업의 시장참여 위협, 기존 경쟁기업들간의 경쟁이라는 다섯 가지 요인을 통해 분석할 수 있다(Porte & Millar, 1985). e-Marketplace가 경쟁력을 확보하고 성공하기 위해서는 이러한 다양한 경쟁요인들을 고려해야 하고 나아가 산업 내 경쟁자들 사이의 힘의 균형을 변화시킬 수 있어야 할 것이다(Press & Konstantinov, 2000).

1) 구매자의 교섭력

구매자의 교섭력을 논함에 있어서 '구매자'란 e-Marketplace에서 제품을 구매하는 당사자

를 말한다. e-Marketplace에 대한 구매자의 교섭력은 산업의 특성, 기존관행, 전환비용에 따라 달라질 수 있다.

가) 산업의 특성

e-Marketplace의 경우 구매자의 교섭력은 산업이 분화되어 있느냐 집중되어 있느냐에 따라 달라질 수 있다. 가령, 구매자가 전세계적으로 흩어져 있고 그 규모가 작아 산업의 분화 정도가 높을 때는 구매자의 교섭력은 낮을 수 있다. 이러한 경우는 중립형 e-Marketplace가 적절할 수 있다. 그러나 반대로 자동차 산업이나 항공 산업과 같이 몇몇 대기업이 생산에 필요한 부품이나 원자재를 거의 대부분 구매하여 산업의 집중화 정도가 높을 때 구매자의 교섭력은 매우 높다. 이러한 경우에는 중립형 e-Marketplace가 불리할 수 있다.

나) 기존관행

어떤 산업에서는 기존의 구매관행(inertia) 때문에 참가자들을 e-Marketplace에 끌어들이기가 어렵다. 기존 오프라인 시장의 구매관행에 익숙해 있는 구매자들은 온라인 시장의 불확실성이나 업무 프로세스 변화에 대한 두려움 때문에 e-Marketplace를 기피하고 대신에 이미 익숙해 있는 오프라인 시장에서 계속해서 거래하고자 한다. 전통적으로 구매자들은 기존 오프라인 거래 파트너들과 긴밀한 관계를 형성해 왔다. 이러한 관계는 보통 오랜 기간에 걸쳐 발전되어 긴밀한 관계를 형성하고 공동투자까지 하게 된다. 이러한 관행을 벗어나 e-Marketplace로 유인하기 위해서는 e-Marketplace 참여의 장점을 명확히 인식시켜 주어야 한다.

다) 전환비용

e-Marketplace 이용 초기에는 구매자의 전환비용이 매우 낮고 이로 인해 구매자의 e-Marketplace에 대한 교섭력은 높을 수 있다. 구매자는 시스템을 사용해 보고 나서 별다른 어려움 없이 거래처를 변경할 수 있기 때문이다. 그러나 구매자가 구매의 상당부분을 e-Marketplace를 통해 수행하고, e-Marketplace 시스템에 대한 경험과 학습이 많아지고, 업무 프로세스를 변화시키거나 투자액을 증대하게 되면 전환비용은 높아질 수 있다. 이렇게 되면 구매자의 e-Marketplace에 대한 교섭력은 줄어들게 된다.

2) 공급자의 교섭력

포터의 경쟁 요인 모델에서 공급자라 함은 일반적으로 구매기업에게 제품이나 서비스를 공급해주는 공급자를 말한다. 그러나 e-Marketplace의 경우는 제품을 공급해주는 공급자 외에도 소프트웨어 공급자나 하드웨어 공급자, 전문인력, 서비스 공급자 등의 다양한 공급자들

이 있고, 이들은 모두 중요한 공급자들로 e-Marketplace에 대해 다양한 형태로 교섭력을 발휘할 수 있다.

가) 제품 공급자, 소프트웨어 공급자, 하드웨어 공급자

제품 공급자는 앞서 살펴본 제품 구매자와 같은 맥락에서 살펴볼 수 있다. 제품 구매자의 반대 입장이 제품 공급자가 되기 때문이다. 제품 공급자의 교섭력도 마찬가지로 이들의 상대적 크기나 산업의 분화정도에 따라 달라질 수 있다.

e-Marketplace는 필요한 소프트웨어를 자신이 직접 개발하여 사용할 수도 있고, 외부 공급자로부터 구매하여 사용할 수도 있다. 후자의 경우 e-Marketplace에게 소프트웨어 솔루션을 제공하는 공급자들은 보통 상당한 교섭력을 지니게 된다. e-Marketplace 운영자는 일단 소프트웨어를 설치하고 나면 많은 시간을 들여 시스템 운영방법을 학습하게 되고, 일정 시간 경과 후 소프트웨어를 업그레이드 하게 된다. 이러한 과정을 거치면서 e-Marketplace 운영자는 소프트웨어 공급자에게 의존하게 되고 결과적으로 소프트웨어 공급자의 교섭력은 높아지게 된다.

소프트웨어 공급자에 비해 하드웨어 공급자는 전환비용이 비교적 적게 소요되기 때문에 상대적으로 낮은 교섭력을 지니게 된다.

나) 전문인력

e-Marketplace는 컴퓨터 프로그래밍, 물류, 해당 산업의 업무 프로세스 등에 대해 전문지식을 갖고 있거나 해당 산업의 고객과 인맥을 많이 쌓아둔 사람들을 찾게 된다. 이러한 조건을 두루 갖추고 있는 인력은 많지 않다. e-Marketplace는 이들을 확보하기 위해 서로 경쟁한다. e-Marketplace가 이러한 전문인력을 어렵게 구해 채용했다 하더라도 이들의 교섭력은 줄어들지 않는다. 따라서 채용된 전문인력이 다른 기업으로 이직하는 것을 막기 위해 이들에게 도전적인 업무, 높은 보수, 좋은 근무조건 등을 지속적으로 제공해야 한다.

다) 서비스 공급자

e-Marketplace가 고객들에게 제공하는 부가 서비스로 물류, 배송관리, 배달추적, 수요예측, 전자지불, 보험, 공급자 및 구매자 평가 시스템, 공급자 백엔드 시스템과의 통합, 구매자 백엔드 시스템과의 통합, 시장 세분화 서비스, 스케줄링, 비교제품 분석 등이 있다. 이러한 서비스는 e-Marketplace가 직접 제공할 수도 있고, 제3의 업체가 제공할 수도 있다. 후자의 경우, e-Marketplace를 실제로 이용하는 고객은 제3의 서비스 공급자가 별도로 개입하고 있다고 생각하지 않고 대신에 e-Marketplace가 모든 것을 제공한다고 믿고 있다. 따라서 고객의 만족과 충성도를 높이기 위해서는 이들 서비스 공급자들과 긴밀한 관계를 형성해

야 한다. e-Marketplace의 전략적 중요 포인트가 거래를 제공하는 것에서 거래를 포함한 좋은 서비스를 제공하는 것으로 이동함에 따라 이러한 서비스 공급자의 교섭력은 점차 높아지고 있다. 그러나 서비스 공급자가 최종 고객에 접근하기 위해서는 e-Marketplace가 필요하고, e-Marketplace 또한 좋은 서비스를 고객에게 제공하려면 서비스 공급자가 필요하기 때문에 이러한 관계는 어느 정도는 공생적이라고 볼 수 있다.

3) 대체품의 위협

e-Marketplace와 대체 관계에 있는 것들로 전통적인 오프라인 시장, EDI, 소수의 판매자·구매자가 주도하는 산업 등을 들 수 있다.

가) 전통적인 오프라인 시장

e-Marketplace와 대체관계에 있는 것으로 가장 먼저 전통적인 오프라인 시장을 들 수 있다. 오프라인 시장은 전통적인 거래에 대한 폭 넓은 경험과 지식을 보유하고 있다는 장점이 있다. 이러한 경험과 지식은 온라인 거래와 비교할 때 시장 참여에 따른 인지된 위험을 낮추어 준다. 그러나 오프라인 시장은 e-Marketplace의 특징인 가격 투명성과 제품 비교 가능성을 제공할 수 없다는 단점이 있다. 향후 시간이 지남에 따라 점점 더 많은 기업들이 e-Marketplace를 경험하게 될 것이고 그렇게 되면 이러한 인지된 위험은 낮아질 것이다.

나) EDI

EDI(Electronic Data Interchange) 또한 e-Marketplace와 대체관계에 있다. 일대일 기술인 EDI를 통해 기업들은 거래를 수행하고 표준화된 정보를 교환한다. EDI는 e-Marketplace와 비교해볼 때 많은 투자를 필요로 하고, 다수의 참가자를 허용하지 않기 때문에 가격 투명성과 제품 비교 가능성을 제공하지 못한다는 단점이 있다.

e-Marketplace에 대한 EDI의 가장 큰 위협 요인은 기업들이 이미 EDI에 상당한 투자를 해왔고, 이러한 투자에 대해 그 결과를 기대하고 있다는 점이다. 이는 고객이 e-Marketplace로 전환하는 비용을 높게 만든다. 그러나 아직 EDI에 투자하지 않은 기업들은 이것이 지니고 있는 연결의 제한성, 막대한 투자비용 등으로 인해 EDI를 기피하고 있어 EDI의 대체 위협은 줄어들고 있다. 특히, 생산에 직접 투입되지 않는 사무용품이나 광고 등 MRO 품목은 e-Marketplace가 유리할 수 있다.

다) 집중화된 산업

소수의 몇몇 구매자 혹은 공급자가 주도하는 컨소시엄형 e-Marketplace는 중립형 e-Marketplace와 대체관계에 있을 수 있다. 가령, 몇몇 구매자가 산업 구매력의 대부분을 차지하는 집중화

된 산업의 경우 중립형 e-Marketplace는 이들을 참여시키지 않고는 임계치의 유동성을 확보하기가 매우 어렵다. 이러한 조건에서는 중립형 e-Marketplace가 경쟁력을 확보하기는 어렵다.

4) 새로운 진출기업의 위협

어느 산업에 새로운 진출기업이 잠재해 있을 때 그 산업에 내포된 진입장벽과 또 그 기업이 예상하는 기존 경쟁기업들의 대응에 따라 진출기업이 주는 위협의 폭이 결정된다. e-Marketplace 산업의 주요 진입장벽으로 산업에 대한 지식과 고객관계를 들 수 있고, 컨소시엄의 한계로서 중립성의 결여와 운영상의 어려움을 들 수 있다.

가) 산업지식

e-Marketplace 산업은 아직 초기 발전단계에 있고 빠른 속도로 발전하고 있다. 그 동안 e-Marketplace를 운영해 왔던 업체들은 이제는 어느 정도의 경험과 지식을 축적했다고 볼 수 있다. 이러한 경험과 지식은 신규 진입자들에게는 상당한 진입장벽으로 작용할 것이다.

나) 고객관계

기존 거래선과의 관계는 기업관행으로 작용하기 때문에 신규 진입자에게는 중요한 진입장벽이 될 수 있다. 브랜드 명성이나 고객관계가 부족한 신규 진입자들이 임계치 이상의 고객을 확보하는 것이 매우 어려운 일이기 때문이다.

다) 컨소시엄의 한계

집중된 구매자, 또는 공급자들이 컨소시엄을 형성하여 e-Marketplace 시장에 진입하고자 할 때 상당히 위협적일 수 있다. 이들은 강력한 브랜드를 소유하고 있고, 고객 및 공급자와 긴밀한 관계를 형성하고 있다. 그러나 이러한 형태의 신규 진출기업은 중립성(neutrality) 결여라는 한계를 내포하고 있다. 기존의 구매력을 바탕으로 유동성을 조기에 확보할 수 있지만 중립성이 부족하여 컨소시엄 이상의 신규 참가자들을 확보하기 어렵다. 이는 궁극적으로 시장의 효율성을 위태롭게 할 수 있다. 또한, 이러한 컨소시엄형 진출기업은 운영상의 문제를 내포할 수도 있다. 많은 경우 컨소시엄의 구성원들은 경쟁관계에 있는데 이들은 신뢰의 결여, 문화적 차이, 목표의 차이 등으로 인해 운영상 많은 어려움에 직면할 수 있다.

5) 기존 경쟁기업들 간의 경쟁강도

시장이 급성장할 것이라는 전망으로 인해 다양한 산업의 많은 기업들은 앞다투어 e-Marketplace를 구축하고 서로 경쟁하게 되었다. 특히 수익성이 높은 분야와 성장 가능성

이 높은 분야에서 경쟁은 치열하게 전개되고 있다. 수익성이 높을 것이라고 전망되던 종이와 제지, 철강, 자동차 산업은 경쟁 강도가 높다. 또한, 성장 가능성이 높다고 전망되는 산업에는 보다 많은 경쟁자들이 몰려들어 결과적으로 경쟁이 치열하게 전개되고 있다.

e-Marketplace 참가자들은 가급적이면 유동성이 더 높은 시장에서 거래하려는 경향을 보인다. 이 때문에 유동성이 높은 e-Marketplace는 그렇지 못한 e-Marketplace보다 더 성공적으로 운영될 수 있다. 이러한 맥락에서 볼 때, e-Marketplace 분야는 승자가 모든 것을 석권하는(winner-takes-it-all) 상황이 전개되어 유사한 비즈니스 모델을 갖고 있는 경우 각 산업에 소수의 기업만이 존재하게 될 것이다.

나. e-Marketplace 고착 효과 분석

e-Marketplace는 임계 가입자를 확보하기 위해 가능한 많은 구매자와 공급자를 시장에 참여시켜야 하고 수익을 창출하기 위해 이들을 묶어두어야 한다. 고착이론은 e-Marketplace의 전략적 행동을 분석하는데 유용하다. 고착이론에 따르면, 고객을 유인하고 이들의 충성도를 높이는 과정은 브랜드 선택, 샘플링, 정착, 고착의 사이클을 이룬다[Shapiro & Varian, 1999]. 고착 사이클 간 단계를 살펴보면 다음과 같다.

- 브랜드 선택은 고객이 하나의 새로운 브랜드를 선택하는 단계이다. 여기서 브랜드는 e-Marketplace를 말한다.
- 샘플링은 고객이 선택한 브랜드를 적극적으로 사용하는 단계이다.
- 정착은 선택·사용한 브랜드에 익숙해지고, 선호도를 갖게 되며, 보완적 투자를 하는 단계이다.
- 고착 단계는 정착 단계를 지나 전환비용이 너무 커서 다른 e-Marketplace로 전환할 수 없게 되는 단계이다.

고착 사이클의 각 단계별로 e-Marketplace가 고려해야 할 전략적 이슈들은 다음과 같다.

1) 브랜드 선택

브랜드 선택(brand selection) 단계에서는 다양한 유인책을 사용할 수 있고 기존의 인적 네트워크 또한 중요한 요인이 된다.

가) 다양한 유인책

e-Marketplace는 잠재적 참가자들이 온라인 시장에 참여하도록 유도해야 한다. 이를 위해 잠재 고객들에게 일정기간 동안 무료 서비스를 제공하거나, 독특한 혜택을 제공하거나,

e-Marketplace의 유용성을 제시할 수 있다. 가령, 잠재 구매자의 경우 가격비교와 구매비용 절감효과를 근거로 e-Marketplace에 참여를 유도할 수 있고, 잠재 공급자의 경우 신규 고객 확보의 기회와 새로운 판매채널의 비용절감 효과를 근거로 e-Marketplace에 참여하도록 할 수 있다. 잠재적 참가자들은 여러 브랜드 대안 중에서 자신의 요구사항에 맞는 브랜드를 선택하게 된다.

나) 인적 네트워크

인적 네트워크는 브랜드 선택에 중요한 영향을 미칠 수 있다. e-Marketplace는 전통적인 오프라인 기업에서 경험을 많이 한 사람들이 구축할 수도 있다. 오프라인의 경험이 많은 사람들은 기존의 인맥을 바탕으로 거래 파트너의 조달부서나 마케팅 부서의 핵심 요원들에게 쉽게 접근할 수 있다. 전통적 기업의 구매 담당자가 e-Marketplace를 통해 처음 거래하고자 할 때, 구매 담당자는 구매 위험을 줄이기 위해 자연스럽게 오랫동안 이미 알고 지낸 사람들이 운영하는 e-Marketplace에서 구매정보를 수집하거나 참가하려 할 것이다. 이 때문에 e-Marketplace에게 있어 이러한 인적 네트워크는 가치 있는 자산이 될 수 있다.

2) 샘플링

샘플링(sampling)은 고객이 선택한 e-Marketplace를 통해 본격적으로 거래를 수행하는 단계이다. 몇몇 e-Marketplace들은 시험적으로 사용하는 기능을 제공하여 참가자들이 시스템의 사용방법을 이해하거나 구매에 따른 위험을 줄일 수 있도록 도와주고 있다. 테스트 거래나 테스트 거래소가 이에 해당된다. 구매자의 경우, 이를 통해 오프라인 거래에 비해 온라인 거래가 쉽고 효과적이라는 점을 인식하게 된다. e-Marketplace의 이용 경험이 없는 구매자는 이를 통해 온라인 거래와 친숙해질 수 있다. 구매자는 이러한 시험적인 사용을 경험한 후에 실제로 소량의 구매주문을 발주하여 조심스럽게 e-Marketplace의 안전성을 확인하게 된다. 그리고 거래 절차에 보다 친숙해짐에 따라 주문량을 늘려갈 것이고 다른 추가적인 기능들도 사용하게 될 것이다. 샘플링 단계에서 공급자의 행위는 구매자의 행위와 유사하다. 공급자는 자신의 제품 카탈로그를 e-Marketplace에 게시하고 가격과 조건에 대한 정보를 제공한다.

샘플링 단계에서 구매자나 공급자는 e-Marketplace가 자신의 요구사항을 잘 충족시켜주지 않을 경우 별다른 어려움 없이 선택한 e-Marketplace를 떠나 다른 곳으로 이동할 수 있다. 참가자들의 전환비용이 높지 않기 때문이다.

3) 정착

정착(entrenchment)은 고객들이 e-Marketplace 서비스에 만족하여 계속적으로 거래량을 늘려가는 단계이다. 구매자와 판매자는 e-Marketplace 시스템에 익숙해짐에 따라 전통적 거래의 많은 부분을 온라인 시장에서 처리하게 된다. 이를 통해서 e-Marketplace 참가자들은 구매비용 절감, 효율적인 가격결정 등의 장점을 경험하게 된다. 정착단계의 중요한 이슈로 긍정적 피드백, 네트워크 외부성, 부가 서비스 제공 등이 있다. 이에 대해 살펴보자.

가) 긍정적 피드백

e-Marketplace가 거래량을 성공적으로 늘려갈수록 긍정적 피드백(positive feedback)을 창출하게 된다. 즉, 참가자들이 e-Marketplace의 유동성이 충분하다고 인식함에 따라, 그리고 실질적인 혜택을 경험함에 따라 새로운 참가자들이 e-Marketplace에 진입하게 된다. 긍정적 피드백으로 인해 강한 자는 더욱 강해지고, 약한 자는 더욱 약해지는 상승효과가 나타난다.

나) 네트워크 외부성

e-Marketplace에 참가자들의 수가 증가할수록 그 가치는 더욱 더 커진다. 이러한 현상을 네트워크 외부성(network externalities)이라 하는데 이러한 효과는 e-Marketplace에 참여하는 구매자와 공급자들의 확보된 기반(installed base)을 통해 제공된다. 여기서 '확보된 기반'은 이미 e-Marketplace에 참여하고 있는 기존 구성원들을 말하고, 이러한 규모가 클수록 e-Marketplace의 사업적 가치는 더욱 커진다(Qizhi Dai & Kauffman, 2001). 가령, 구매자와 판매자 단 두 명만 e-Marketplace에 참가할 경우 가격결정은 비효율적이고 네트워크의 가치는 크지 않다. 그러나 참가자 수가 증가함에 따라 e-Marketplace는 각 참가자에게 보다 많은 가치를 주게 된다. 따라서 구매자는 새로운 공급자가 e-Marketplace에 진입하게 되면 가격과 조건의 비교 가능성이 높아진다. 이로 인해 구매자는 공급자의 신규 진입을 선호하게 된다. 공급자 또한 마찬가지다. 새로운 구매자가 e-Marketplace 참여하게 되면 수요 증가로 더 많은 제품을 판매할 수 있기 때문이다. 결과적으로 네트워크 외부성이 커지면 클수록 e-Marketplace의 고객 정착 가능성은 더욱 높아지게 된다.

e-Marketplace의 시스템 측면에서 이러한 네트워크 외부효과를 강화하기 방안으로 호환성 확보, e-Marketplace의 기술 어댑터로서의 역할, 간접제와 직접제의 공동제공 등에 대해 살펴보면 다음과 같다.

① 네트워크 외부효과 강화를 위한 호환성 확보 방안

기업이 e-Marketplace를 채택하는 것은 네트워크 외부성 측면에서 살펴볼 수 있다.

e-Marketplace 운영자는 자신의 시장 규모를 확대하기 위해 상이한 조달 기술을 사용하는 다수의 기업들을 연결한다. 네트워크 외부성 측면에서 볼 때, 기업이 새로운 기술을 채택할 경우 그 기술의 승패는 기존 기술과 새로운 기술의 호환성에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 잠재적 기술 채택자들은 새로운 기술이 호환성이 없으면 이를 채택하지 않을 것이다. 새로운 기술이 주는 효익이 기존 기술의 효익보다 더 커도 마찬가지다. 잠재적 기술 채택 기업이 새로운 기술 사용자 집단을 기존 기술 사용자 집단과 연결할 수 없어 네트워크 효과를 기대할 수 없기 때문이다.

호환성을 달성하기 위한 방법으로 표준화와 적응이 있다. 표준화를 이루기 위해서는 채택한 솔루션의 다양한 요소들이 서로 호환되어야 하고, 이를 위해서 다양한 기술들이 동일한 스펙을 따라야 한다. 전자 조달에서 표준을 채택하면, 서로 다른 시스템 사용자들끼리 직접적으로 커뮤니케이션할 수 있고, 두 시스템을 함께 업데이트할 필요가 없어 비용을 절감할 수 있으며, 무엇보다도 네트워크 외부 효과의 이점을 취할 수 있다. 적응(adaptation)은 서로 다른 시스템이 커뮤니케이션할 수 있도록 어느 한 시스템에 어댑터(adapter)나 컨버터(converter)를 장착하는 것을 말한다. 이러한 적응과정을 통해 상이한 기술을 채택하고 있는 시스템들이 데이터를 교환할 수 있고, 어느 정도 부분 호환성을 달성할 수 있다.

② 네트워크 외부효과 강화를 위한 e-Marketplace의 기술 어댑터로서의 역할

e-Marketplace 솔루션은 기존의 기술과 호환되어야 한다. 호환성 있는 e-Marketplace 솔루션일수록 더욱 더 많은 기업들이 채택할 것이다. e-Marketplace 솔루션은 특히 EDI와 같은 조직간 정보시스템(IOUS: inter-organizational system)과 호환성이 있어야 한다. 이러한 사안은 기업이 자신의 공급자들과 전자적 연결을 시도하거나 이미 전자적으로 연결되어 있는 경우에 특히 중요하다. 이러한 중요성으로 사람들은 전자조달이나 e-Marketplace 시스템이 전통적인 IOS는 물론 다른 e-Marketplace 네트워크와도 호환되기를 기대한다.

전자조달 시스템이나 e-Marketplace가 기존의 시스템과 호환되는 것은 중요하다. 이것이 기업의 가치창출과 연결될 때는 더욱 더 그렇다. Ariba나 Commerce One과 같은 e-Marketplace 솔루션 공급자들은 구매자의 주문 메시지를 기술 표준이 다른 EDI나 TCP/IP 포맷으로 변환시키고, 변환된 메시지를 다시 공급자들에게 전송한다. 기술 채택 이론에 따르면, 이러한 e-Marketplace 솔루션 공급자들은 인터넷 기반의 e-Marketplace나 전자조달 시스템을 여타의 전자 커뮤니케이션 시스템과 연결하는 기술 어댑터(technology adapter) 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

호환성 있는 e-Marketplace를 채택하거나 마켓 간 연결 솔루션(또는 어댑터)을 채택한

기업은 새로운 기술로 전환한 후에도 기존의 사업 파트너와 계속해서 교류하거나 거래할 수 있다. 이것은 여러 공급자들과 직접적으로 정보를 교환하여 조달 프로세스를 합리화하려는 기업들에게 매우 유리하다. 기술 어댑터 역할을 잘 수행하는 솔루션일수록 구매자들은 기꺼이 이를 채택하고 돈을 지불하려 할 것이다. e-Marketplace가 기술 어댑터 역할을 효과적으로 수행할 경우 보다 많은 구매자들을 참여시킬 수 있고, 이는 보다 많은 공급자들을 끌어들이는 것이며, 결과적으로 e-Marketplace는 그만큼 빠르게 성장할 것이다.

③ 네트워크 외부효과 강화를 위한 직접재와 간접재의 공동제공

기업이 구매하는 내용을 기준으로 구매유형을 분류하면 재판매를 위한 상품, 생산 투입용 부품 및 원자재, MRO 용품, 공장 및 설비, 설비 유지 서비스의 다섯 가지로 나누어 볼 수 있다(Bailey, 1987). 구매 목적을 기준으로 하면 직접재와 간접재의 두 가지로 나누어 볼 수 있는데 직접재로 장비, 부품, 원자재 등을 들 수 있고, 간접재로 MRO 용품, 서비스 등을 들 수 있다. 지금까지 e-Marketplace들은 특정 산업에서 사용되는 직접재나 여러 산업에 두루 사용되는 간접재 어느 하나에만 초점을 맞추었지 이 두 가지를 동시에 취급하는 경우는 없었다(Kaplan & Sawhney, 2000). 그러나 최근에는 하나의 e-Marketplace에서 직접재와 간접재를 둘 다 제공하기도 한다. 이는 e-Marketplace에 보다 많은 자원을 집중하게 하며, 개방적 거래 네트워크의 네트워크 외부 효과를 보다 잘 이용할 수 있게 한다. 실제로, 긍정적인 네트워크 외부효과는 이를 기반으로 구현될 수 있다.

다) 부가 서비스 제공

e-Marketplace에 고객을 정착시키는 효과적인 방법은 부가 서비스를 제공하는 것이다. e-Marketplace는 자신이 직접 또는 협력 파트너를 통해 다양한 부가 서비스를 제공할 수 있다. 부가 서비스를 통해 e-Marketplace는 고객과의 관계를 강화시킬 수 있다. 가령, e-Marketplace가 참가자에게 수요예측 서비스를 제공하는 경우를 살펴보자. 참가자는 이러한 서비스를 이용하여 자신의 내부 생산 공정을 보다 효과적으로 계획하고 업무성과를 높일 수 있어 결과적으로 e-Marketplace를 보다 적극적으로 이용하게 될 것이다.

4) 고착

e-Marketplace 참가자들의 전환비용이 매우 높을 경우 고착현상(lock-in)이 발생한다. 즉, 전환비용(switching cost)이 높으면 다른 곳으로 이동하지 못하고 현재의 e-Marketplace를 이용할 수밖에 없게 된다. 이러한 고착상태는 여러 가지 요인으로부터 비롯될 수 있다. 아래 [표 2]는 고착의 유형과 그에 따른 전환비용을 보여주고 있다(Shapiro & Varian, 1999).

참가자들이 자사의 백엔드 시스템을 e-Marketplace와 통합할 경우 e-Marketplace를 기업의 일부로서 인식하게 된다. 이렇게 되면 기업은 해당 e-Marketplace에서 벗어나 다른 곳으로 전환하는데 많은 비용이 소요되기 때문에 고착상태에 빠지게 된다. 또한 참가자는 특정 시스템을 사용하는 방법이나 혜택을 얻는 방법에 대해 지식을 축적할수록 e-Marketplace에 고착될 수 있다.

고객을 고착시킬 경우 e-Marketplace는 이를 이용하여 보다 많은 가치를 창출할 수 있다. 가령, 고객에 관한 많은 정보를 축적하고 있는 e-Marketplace는 이를 이용하여 시장을 세분하고 세분된 고객에게 서로 다른 제품 및 서비스를 제공할 수 있다. 어떤 고객은 거래량 정보를 원할 수 있고, 또 어떤 고객은 산업추세 정보를 원할 수도 있다. e-Marketplace는 시장 세분화를 통해 이러한 개별적인 욕구를 충족시킬 수 있고, 나아가 고객 충성도를 높일 수 있다.

〈표 3〉 고착의 유형과 전환비용

(자료원: Shapiro & Varian, Information Rules, 1999, p.117)

고착의 유형	전환비용
계약의 체결	• 손실보상, 해약보상
내구재 구입	• 장비교체 비용
특정 시스템에 대한 학습	• 생산성 상실 비용
정보와 데이터베이스	• 새로운 포맷으로 데이터를 변환하는 비용
전문 공급자	• 신규업체로의 교체비용
탐색비용	• 신규 업체의 탐색비용
충성도 프로그램	• 고정고객 우대 프로그램

VIII. 맺음말

지금까지 e-Marketplace의 정의, 역할, 유형, 효과 등 일반적인 사항에서부터 e-Marketplace 이용자와 운영자의 측면에서 이를 전략적 활용하기 위한 방안까지 살펴보았다. 무엇보다도 e-Marketplace가 활성화되기 위해서는 운영자가 효율적으로 e-Marketplace를 운영하고 이용자가 e-Marketplace의 이점을 최대한 살리는 방향으로 활용하여야 한다는 점이다. 그러나 이러한 활용 전략 방안을 일괄적으로 적용하는 데는 무리가 따른다.

이용자 측면에서 보더라도 기업이 속한 산업이나 비즈니스 모델에 따라 제반 가치 사슬이 다를 수 있고 결과적으로 이용하고자 하는 e-Marketplace가 다를 수 있다. 따라서 모든 기업에게 적절한 하나의 e-Marketplace 포트폴리오 전략은 있을 수 없고 자신의 상황에 맞게 수립해야 할 것이다.

운영자 측면에서 보더라도 포터의 경쟁 요인 모델을 이용하여 e-Marketplace의 산업 구조를 체계적으로 분석하고, 고착 효과를 이용하여 운영전략을 체계적으로 정립할 수 있으나 이러한 전략이 모든 e-Marketplace 운영자에게 일반적으로 적용될 수는 없다.

성공적인 e-Marketplace의 전략적 활용은 이용자와 운영자, 각 주체들이 얼마나 효과적으로 각 산업과 기업에 적합하게 e-Marketplace를 활용하느냐에 달려있다. 따라서 e-Marketplace의 운영이나 이용 주체들은 앞서 언급한 다양한 e-Marketplace 활용 전략을 각 주체들의 상황에 맞게 효과적으로 적용함으로써 성과를 얻을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] Bailey, P. *Purchasing and Supply Management*, 5th ed, Chapman and Hall Ltd. London, UK, 1987.
- [2] Deloitte Research, *The Future of B2B*, January 2001. p.13.
- [3] Goldman Sachs, *E-Commerce/Internet: B2B, 2B or Not 2B? Version 1.1*, November 12, 1999, p.18.
- [4] McKinsey and CAPS, *Coming into focus*, McKinsey & Company, 2000.
(<http://www.capsresearch.org/B2B/eMarketsWhitePaper.pdf>)
- [5] Means, G., and Schneider, D., *Metacapitalism: The e-business revolution and the design of 21st century companies and markets*, PriceWaterhouseCoopers, 2000.
- [6] Pecala, N., B2B or not B2B? You better shop around, *Journal of Property Management*, Nov/Dec, 2000, Vol.65, No.6.
- [7] Phillips, C., and Meeker, M., *The B2B Internet Report: Collaborative Commerce*, Morgan Stanley Dean Witter, April 2000, p.35.
- [8] Porter, M.E. and Millar, V.E., "How Information gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp.149-160.

- [9] Press, V. and J. Konstantinov, *A study on business-to-business eMarkets*, December 2000. (<http://www.netmarketmakers.com/documents/lastmanstanding.pdf>)
- [10] Qizhi Dai, Q., and R.J. Kauffman, "Business Models for Internet-based e-procurement systems and B2B electronic markets: an exploratory assessment," *the 34th Hawaii International Conference on Systems Science*, January 2001, Maui, HI.
- [11] Ramsdell, G., The real business of B2B, *The Mckinsey Quarterly*, No.3, 2000.
- [12] Shapiro, C., and H.R. Varian, *Information Rules*, Harvard Business School Press, 1999.