

공개형 해운전자시장의 참여와 커뮤니티 활성화에 관한 연구

- 정기선 해운운임을 중심으로 -

김 석 용*

The Study on Actualizing the Participation and Community in the
Public Shipping e-marketplace

Suk-Yong Kim*

목 차

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| I. 서론 | III. 전자거래 실패사례와 성공사례 |
| II. B2B e-marketplace에 관한 연구 | 1. 통영시 실패사례와 (주) 성공사례 |
| 1. B2B e-marketplace 개념과 모형 | 2. 실패사례와 성공사례의 시사점 |
| 2. 참여, 커뮤니티 그리고 전자시장이용 | IV. 공개형 해운전자시장 활성화 분석 |
| | V. 결론과 정책적 함의 |

Key Words: public shipping, e-marketplace, participation, community

Abstract

The Study investigated economic effects and the conditions in the public Shipping e-marketplace. For efficient operation of the public Shipping e-marketplace, this study analyzed how do the participation and community actualize in the public Shipping e-marketplace actualize. According to the research results of the Shipping Cooperations, For Promoting participation in the public Shipping e-marketplace, the Cyber-intermediary operating public Shipping e-marketplace provides timely shipping information, needs publicity strategy generating more benefits than offline transaction, and gives a conviction of the searching costs and transaction costs decrease. Second For promoting community, the Cyber-intermediary must play a major role in electronic community and drive forward continuous publicity strategy in the public Shipping e-marketplace.

* 부산대학교 지방행정연구소 연구원(ksyong7@pusan.ac.kr)

I. 서론

최근에 해운시장에 전자 웹 서비스(electronic Web service)를 제공하려는 가상중개인(cyber-intermediary)들이 증가하고 있는 추세이다. Bakos¹⁾는 이러한 서비스 중개상들의 기본적인 기능은 공급자와 구매자를 연결해서 상품 서비스와 시장정보를 제공하고 전자시장(e-marketplace)에서의 신뢰성과 정직성을 보장한다고 한다. 이와 같이 경제활동의 글로벌화, 정보통신기술의 발전 등으로 기업간 경쟁이 심화되고, 치열한 경쟁 환경에서 살아남기 위해 비용절감, 신속한 시장대응 및 고객서비스 향상을 통한 대형화와 글로벌화가 제조업은 물론 해운산업 분야까지 확대되었다.

해운산업 관련 주체들이 기존의 오프라인(off-line) 해운거래가 온라인(on-line)으로 이루어질 수 있도록 다양한 서비스를 제공하기 위해 전자시장 거래를 하는 이유는 첫째, 인터넷에 기초한 전자거래는 화주의 요구조건을 파악해 그들에게 적합한 부가서비스를 화주가 원하는 때에 제공함으로써 주요 고객인 화주들을 효과적으로 확보하고 화주들은 인터넷을 통하여 수많은 관련 물류정보를 입수할 수 있음으로써 그 만큼 선택의 폭이 다양해졌으며, 둘째 시장수요에 적시 대응해 새롭고 다양한 서비스를 지속적으로 창출, 즉 시장변화에 탄력적으로 대응함으로써 신속한 물류서비스 제공, 비용절감, 통합된 화주와 선사들간의 관계 구축, 거래비용·관리비용 절감, 고객서비스 향상 등을 가능하게 해주고 셋째, 화주는 자신이 원하는 해운서비스를 낮은 가격으로 다양한 선택을 할 수 있고, 선사는 전세계 고객을 상대로 24시간 영업을 할 수 있고 그리고 화주의 요구 변화 및 수요를 신속히 파악하고 대응할 수 있으며 또한 화주와 선사 모두가 인터넷을 통해 상거래에 필요한 정보의 검색이 용이해지고 소요 비용도 줄일 수도 있기 때문이다.

이러한 전자거래를 성립시키기 위한 방식으로, 본 연구는 인터넷을 통한 독립된 제 3자의 입장(cyber-intermediary)에서 선사와 화주들을 연결해 해운정보 전달 기능 및 거래를 수행하는 해운 공개형(public)의 방식을 선택하였는바, 이는 해운 e-비즈니스에 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 예측해 볼 수 있다²⁾.

하지만 해운전자시장에 대한 기대 및 예상과는 달리 선사와 화주들의 호응을 얻지 못해 많은 가상중개인 역할을 하는 벤처 및 닷컴 기업들이 좌절을 맛보거나 문을 닫아야만 했다. 그 이유는 전자시장에 뛰어들어 많은 기업들이 off-line기반을 갖지 않은 채 단지 자신들의 IT기술로 무장한 순수닷컴 및 벤처기업의 물류시장의 진입이 쉽지 않았다는 점, 둘째

1) Bacos, Y. J.(1997). "The Emerging Role of Electronic Marketplace on the Internet", *Communication of ACM*. Vol.41., pp.35-42.

2) B2B(public) EC가 전자시장 형태로 발전하면서 전자시장은 공급자의 경우에는 새로운 판로를 개척할 수 있고, 구매자의 입장에서는 효율적인 상품 및 서비스 조달이 가능하다는 점에서 새로운 B2B 비즈니스 모델로 각광받고 있다(LG 주간 경제, 2000). 국내의 B2B 업체의 전자상거래 유형은 대부분인 84.0%가 전자시장이며 그밖에 ASP(Application Service Provider)가 23.9%, IT 및 Solution 제공업체 22.3%, Community Place업체가 17%의 순으로 나타났다(대한상공회의소, 2001).

닷컴 및 벤처기업에 대한 선사와 화주들의 신뢰가 초창기에 그렇게 높지 않았다는 점, 셋째 기업문화 인식의 차이로 고객센터에 대한 요구수준이 높아져 신뢰성이 강조되면서 물류시장이 기존에 축적된 인맥이 중요한 요소로 작용한다는 사실을 미리 깨닫지 못했던 점 등이 좌절을 가져다주었다(한종길, 2001). 또한 해운산업의 특성상 전자시장구축에는 상당한 자원조달과 기술 및 인력이 요구되고 있으나 한국의 해운산업의 대다수인 off-line중소형 해운기업들이 전자시장을 자체적으로 구축한다는 것이 물리적으로 어려움이 많다는 것이다.

반면 막대한 자금조달과 인력을 갖춘 몇몇 거대 해운기업들은 기업경쟁력을 갖추면서 글로벌화에 적극적으로 대처하기 위해 전자시장을 구축해왔다. 이들 대부분의 선사들은 자사의 사이트를 통해 선박스케줄 제공, 화물예약(booking), 화물추적, 화물도착통지, B/L 발행(일부 선사) 등의 서비스를 제공하고 있다. 하지만 이것은 어느 한 대형 해운선사가 구축한 공급자중심의 서비스 전자시장이므로 공급자 한쪽에서 시장 지배력이 있는 구조여서 본래 전자시장의 취지인 물류비용을 줄이기에는 한계가 있다는 것이다.

공급자 중심의 해운전자시장 지배력의 구조적인 문제점을 극복하기 위해서는 여러 해운선사들과 화주기업들이 함께 참여해야 하며, 글로벌 경쟁으로 인한 기업간 경쟁을 뛰어넘어 국가간 경쟁, 시스템 경쟁체제로 전환됨에 따라 동북아 물류경제권에서 해운전자시장의 경쟁우위를 어느 나라에서 선점하느냐 하는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 정보화와 인터넷 기반으로 경쟁우위가 결정되는 디지털 경제에서 해운전자시장의 선점은 물류전자시장 자체의 선점만큼 가치가 있기 때문이다. 따라서 이러한 해운물류비용을 줄이고 국가경쟁력을 제고시키면서, 시장에 대한 통제력을 어느 한 선사가 가지지 않고 다수의 해운선사와 다수의 화주기업이 참여하기 위한 인프라지원 하에 국가 전략적인 차원에서 인터넷 베이스 중심의 중립적인 해운전자시장 활성화의 필요성³⁾이 제기된다고 할 수 있다.

따라서 이 연구는 정기선 시장의 운임을 중심으로 해운산업의 B2B기반 사이버해운거래소(이하 공개형 해운전자시장)의 활성화를 위해서는 어떤 문제를 해결할 것인가에 대한 의문에서 출발하여 '시장실패'가 없는 바람직한 공개형 해운전자시장의 참여 및 커뮤니티 활성화를 위한 조건이 존재할 것이라는 가정 하에서 활성화 조건을 분석하려는 문제의식에서 출발하였다. 따라서 이 연구의 목적은 해운전자거래의 효율적인 운영을 위하여 공공부문과 민간부문의 사례를 통하여 발견되었던 요인들이 공개형 해운전자시장에서는 어떻게 활성화되어야 하는지에 대한 조건들을 발견하고, 이러한 조건들의 충족과 함께 나타날 수 있는 경제적 효과를 탐색하고자 하였다.

이러한 연구 목적에 대답하기 위한 연구방법으로 문헌조사와 해운 관련기업들 5곳과 사

3) 우리나라는 수출입물동량의 99.7%를 선박을 통한 해상운송에 의존하고 있으며, 지난 20년간 실질보유량 기준 선박보유량은 세계 7위이고 해상 물동량은 세계 6위의 해운 강국으로 성장하였다(한국해양수산개발원, 2001). 그러나 이러한 해운 거래량의 양적 팽창에도 불구하고 우리나라 해운중개업자에 의한 해운거래는 40% 정도에 불과하고 나머지 60%는 외국의 해운중개업자를 통해 이루어짐으로써 해운정보의 축적이 어려울 뿐만 아니라 외화낭비를 초래하고 있다.

업 운영주체인 KL-NET 담당자와의 인터뷰를 통해서 참여와 커뮤니티에 대한 당사자들의 의견을 질문하였다. 질문조사 기간은 2004년 4/10일부터 4/20일까지 그리고 2004년 6/8일부터 6/22일까지 두 번에 걸쳐 이루어졌다. 질문 문항은 크게 두 가지로 대별된다. 첫째, 해운전자시장의 필요성을 느끼는지? 참여로 인한 갈등의 문제는 없는지? 운영방식은 어떠해야 하는지? 둘째, 커뮤니티 운영의 필요조건은 무엇인지? 커뮤니티 차별화의 필요성은 느끼는지? 등이다.

II. B2B e-marketplace에 관한 연구

기업간 거래에서 관계회사의 수, 거래에 포함되는 이 기종 시스템들, 또한 서로 다른 데이터 소스들을 고려할 때 모든 구매처 혹은 공급처와 맞춤형(customizing)된 일대일 시스템을 구축한다는 것은 비현실적이다. 따라서 권순국⁴⁾은 이런 문제를 해결하기 위해 등장한 것이 바로 B2B e-Marketplace이라고 한다.

1. B2B e-marketplace의 모형과 정의

산업자원부⁵⁾는 B2B전자상거래인 이상적인 모델로 주목을 받는 B2B e-Marketplace⁶⁾는 다수의 구매자와 판매자가 함께 재화와 서비스를 사고파는 가상의 장터로 정의한다. 즉 기업간 거래를 위한 가상공간으로서 다수의 구매자와 판매자가 제품과 서비스를 거래하고, 기업활동 관련 정보를 획득하며, 금융·물류 등의 부가서비스 등을 제공받는 장터를 말한다. Bakos⁷⁾는 e-Marketplace를 시장에 참여하고 있는 구매자와 판매자가 가격이나 제품에 대해 정보를 교환할 수 있도록 해주는 조직 간 정보시스템(IOS: inter-organizational information system)이라고 정의하며, Malone와 2명⁸⁾은 다수의 구매자와 판매자가 사업을 수행하도록 지원해주는 전자적 중개자(electronic intermediary)라고 정의한다. 따라서 이 연구는 e-Marketplace 개념을 “인터넷을 기반으로 불특정 다수의 공급자와 구매자가 비즈니스 거래를 유발시키는 사이버거래시장”이라고 정의한다.

4) 권순국, 「기업간 전자상거래와 e-Marketplace」, 삼우사 2002.

5) 산업자원부, “EC정책연구: e-Marketplace와 산업의 value chain 혁신”, 2000.

6) B2B e-Marketplace라는 용어는 Online Marketplace, Web Marketplace, Net Marketplace, Market Maker, electronic marketplace, virtual marketplace, E-Hub, marketplace, exchange 등 다양하게 사용되고 있으며 기업간 전자상거래(B2B)라는 수식어가 대변하기도 한다.

7) Bakos(1997), "The Emerging Role of Electronic Marketplace on the Internet", p.36.

8) Malone, T.W., Yates, J. A., and Benjamin, R., "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communication of the ACM*. Vol. 3, 1997, p.6.

e-Marketplace는 운영주체가 누군가에 따라 거래구조가 1:N(또는 N:1)인 피라미드 모형인 공급자중심형 (seller-managed: e-Distribution)과 구매자중심형 (buyer-managed: e-Procurement) e-Marketplace와 그리고 N:N의 나비형 모형인 중개자중심형 (broker-managed) e-Marketplace 등으로 분류할 수 있다. 또한 산업자원부⁹⁾는 e-Marketplace가 e-Distribution 및 e-Procurement를 중심으로 한 Private e-Marketplace와 broker-managed-Marketplace를 중심으로 한 Public e-Marketplace로 양분될 것으로 예상된다. 현재 운영되고 있는 공급자 중심 및 구매자 중심의 전자시장은 운영자가 하나의 기관인 폐쇄형 전자시장으로 B2B의 전형적인 시장으로 특정 고객과의 연결고리만을 고려한다. 따라서 폐쇄형 전자시장은 Public e-Marketplace 형태로 발전할 것으로 보고, 향후 상대적으로 비중이 커질 것으로 예상하고 있다.

이와 같이 독립적 제3자의 공개형 해운전자시장은 해당 산업의 기반이 없는 제3자가 e-Marketplace를 설립, 운영하고 해당 산업의 기업들이 사용자(user)로 참여하는 방식으로, 인터넷을 기반으로 다수의 공급자와 수용자가 참여하는 인터넷 중심의 중립적인 해운전자시장을 말한다.

2. 해운전자시장의 현황

우리나라의 선사들은 세계 해운업계의 e-Business체계 구축 및 전략적 제휴를 통한 전자시장 구축 추세에 발맞추어 자사 사이트 구축 및 관련 서비스 제공 등 전자상거래 분야에 대한 e-Business화를 빠르게 추진하고 있다.

우리나라 해운 관련 기업들은 대부분 자사의 사이트를 보유하고 있으며 동 사이트를 통한 자사의 홍보 및 전자상거래 활성화를 도모하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 대부분의 사이트는 사이트를 통해 자사의 영업 분야에 대한 부분적인 전자상거래를 추진하고 있을 뿐 선박매매, 부정기선 용선, 정기선 운임, 신조선 등 해운거래 관련 부문에 대한 전자상거래는 다양한 제약조건에 의거 이루어지지 못하고 있는 상황으로 나타났다. 또한 대부분의 선사들은 아직 서비스 조회를 비롯한 각종 관련 정보를 제공하는 정도의 웹사이트를 운영하고 있는 것으로 조사되었다

9) 산업자원부(2001). "전자상거래정책: 세계 B2B전자상거래 시장과 현황".

<표 1> 국내 주요 선사중심 및 포털사이트 현황

사이트 명	주요 서비스
schedulebank	전세계 200여개 port의 해상 및 항공 시장운임 제공, 수출입운임할인센트 운영 해운/항공 분야의 스케줄 제공 및 최신 뉴스 제공 및 자료실 운영
shippingnet	Chartering, Ship S&P, Freight Bidding, Market Database
logisvalley	ON-Line Booking, 선적스케줄 확인, 운송비용 조회, 화물추적 서비스
logistics21	물류소식, 물류관리사, 자료실 서비스, 물류관련 업체 디렉토리 서비스
Cargoro	정보, 운임내고, 선적관리 원스톱서비스, 화주 주도형의 화물경매와 물류업체 주도형의 서비스 경매방식으로 운영되며 낙찰 이후 invoice & packing list가 자동생성
gt nexus	국내외 12개 선사 참여, online booking, 선적스케줄 확인, 운송비용 조회, 화물 추적서비스, 선박매매정보, 정보제공서비스
iloveshipping	online booking, 선적스케줄 확인, 운송비용 조회, 화물추적서비스, 선박매매정 보, 정보제공서비스
shipping-club	화주와 선사를 가장 빠르고 저렴한 해상운임으로 연결시키는 화주/선사 B2B전 자상거래 경매 사이트
cargonow	주요 지역과 화물 종류를 지정하면 조건이 비슷한 화물을 보내려는 화주에게 서 자동적으로 견적을 요구하는 이메일을 받아 볼 수 있는 서비스 제공

3. 전자시장의 구성요소

최근 연구자들이 연구하는 분야들 중에 하나가 전자시장이며, 이러한 연구는 전자시장의 분석과 분류에 많은 정보를 제공한다. 또한 이러한 전자시장의 비즈니스 모형의 접근은 대체적으로 귀납적인 방법으로 연구되고 있다(Ordanini, et al., 2004)¹⁰⁾.

Ordinini(2004)등은 많은 전자시장이 실패를 하는 반면, 극소수의 전자시장만이 손익분기점에 이른다고 한다. 이하에서는 전자시장의 운영의 구성요소와 관련된 몇 가지 요소, 즉 콘텐츠, 구조 및 거버넌스(Amit & Zott, 2001)¹¹⁾와 참여 및 커뮤니티를 살펴보고자 한다.

1) 콘텐츠

전자시장에 있어 비즈니스 모형의 콘텐츠는 누구를 고객대상으로 할 것인가의 문제이다. 전자시장은 파편화된 시장의 거래 취약점에 대한 거래비용 절감을 위해 중립적인 중

¹⁰⁾ Ordanini, A., Micelli, S., & Di Maria, E. Failure and success of B2B Exchange Business Models, European Management Journal, Vol 22(3), 2004. pp.281-289.

¹¹⁾ Amit, R. & Zott, C., Value creation in e-business. Strategic Management Journal, Vol.22, 2001, pp.493-520.

개상들이 운영한다. 이러한 취약점은 중소기업의 경우가 많은 바, 중소기업들에게 이러한 중개상들은 직접적인 고객이 되는 것이다. 한편 중소기업들이 전자시장에 진입할 때 생길 수 있는 대량고객의 확보와 유연성 등의 어려움으로 인해 중개상들은 대상고객을 대기업에 관심을 가지기도 한다. 이런 의미에서 전자시장이 어느 고객을 대상으로 운영할 것인지는 비즈니스 모형의 컨텐츠 차원에서 중요한 요소이다.

2) 구조

전자시장에서 구조란 전자시장의 기능을 용이하게 하는 메커니즘과 서비스를 말한다. 구조에 대한 관심은 전자시장이 제공하는 서비스와 수익모형이다. 서비스에 관해 전자시장의 구조에는 두 가지 선택이 있다. 첫째 정적 및 동적인 전자시장의 메커니즘의 활용을 위한 선택이고, 둘째 부가가치서비스를 제공하느냐 그렇지 않느냐의 선택이다. 전자 전자 목록을 제공하는 차원에서 상호작용과 협상(매칭)을 가능하게 하는 플랫폼을 제공한다(Kaplan & Sawhney, 2000). 대표적으로 전자경매는 동적인 메커니즘을 제공한다. 후자는 통합적 거래를 위한 부가가치제공이 필요하다. 이를 위해 일부 전자시장은 디지털기술을 활용한 거래를 원활히 하기 위해 비즈니스 통합 서비스를 제공한다. 또 가른 구조는 수익 창출을 위한 모형으로, 수익모형은 분명히 서비스 제공에 좌우되지만, 대다수 비즈니스 모형이 거래중개 혹은 또 다른 서비스 제공 등과 같은 수익을 창출하는 것은 분명하다.

3) 거버넌스

전자시장에서 거버넌스란 서로 다른 이해당사자들에 의한 규칙과 동기부여를 말한다. 즉 거버넌스 차원에서 중요한 요소는 이해당사자들을 연결시키는 것이다. 대다수 전자시장은 벤처기업가 혹은 금융가에 의한 자본으로 출발하였다. 그러나 최근에는 유명한 기업들이 가치체인 활동의 효율성을 위해 자본을 투자하고 있다. 이러한 현상들은 전자시장이 유명한 기업 혹은 금융자본 혹은 재력가 등에 의해 통제될 수 있는지에 관한 정보를 제공한다고 볼 수 있다.

4) 참여

오늘날 전자상거래는 급속히 발전하고 있으며 전통적 상거래 형식에 대한 중요한 대안을 제공되고 있다. Kaplan & Sawhney¹²⁾는 전자시장의 성공은 가상중개인(cyber-intermediary)의 역할과 시장이 참여기업들에게 제공하는 가치에 좌우된다고 한다. 또한 참여기업들은 시장에서 또 다른 참여기업들과 상호작용하면서 가치를 추구한다. 가상중개인들은 네트워크 외부성을 구축하여 참여기업들로 하여금 시장을 선택하도록 하고 시장에 만족하도록 유인을 제공한다. 그러나 네트워크 외부성이 구축되었음에도 불구하고 기업들이 적극적으로 또는 소극적으로 참여하는 것은 참여기업의 성격에 달려있다고 한

¹²⁾ Kaplan, S and Sawhney, M., "e- Hubs: The New B2B Marketplace", *Harvard Business Review*, 2000, pp. 97-102.

다.

Dickson¹³⁾에 의하면 기업들은 다양한 방법으로 전자시장에 참여한다. 어떤 기업은 전자 시장 운영을 능률화하기 위해 집중된 노력과 자원을 쏟아 붓는 반면에 또 다른 기업들은 실험적 대상으로서 전자시장에 참여하기도 한다는 것이다.

Grewal의 2명¹⁴⁾은 전자시장에서 다양한 기업 행태를 설명하기 위해 참여유형을 개발하였다. 그들은 전자시장에서 기업 활동의 다양한 수준을 이해하기 위해 탐색적 상태, 전문가적 상태, 그리고 수동적 상태의 관점에서 기업참여의 성격을 개념화시켰다.

첫째, 탐색적 상태에 있는 기업들은 전자시장의 운영이 효과적으로 수행하기 위한 필요 조건들을 알지는 못하지만, 그러나 전자시장에서 거래를 하는 특이한 사항들을 배우려는데 실질적으로 노력하고 있다.

둘째, Alba & Hutchinson¹⁵⁾은 이미 전자시장에 진입한 기업들은 전자시장에 효과적으로 대처하기 위해 자신들의 거래과정을 재구조화 하는데 성공했다고 믿고 있다. 전문가적인 기업들은 시장과 관련된 과업을 성공적으로 수행하기 위한 방법도 알고 있으며, 또한 그 기업들은 전자시장에서 거래를 수행하는 것과 관련된 절차적 지식에도 실질적으로 알고 있으며, 또한 전자시장에서 자신들의 활동에 대한 인과관계와 전자시장운영에 관한 의사결정의 질을 높이는 위치에 놓여있다. 전자시장이 발전되어감에 따라 전문가적 기업들은 정례적으로 시장에 관한 자신들의 지식기반을 수정해 나가며 앞으로도 전자적 매체를 통해 거래 수행을 계속해 나갈 것이다.

셋째, 소극적인 기업들은 전자시장에서 거래를 하고 있지 않는 모습을 유지해 나가려고 한다. 이러한 기업들은 미래에 자신들의 전통적 시장을 보완하기 위해 탐색적 상태에 있는 자신들이 전자시장에 언젠가는 진입할 것이며, 그리고 그러한 기업들은 전자시장이 중요하지만 자신들에게 미래의 기회 또는 위협이 될 수 있다는 것을 아직 믿지 못하기 때문에 전자시장을 관찰하기를 지속한다고 한다.

5) 커뮤니티

Hagel & Armstrong¹⁶⁾은 가상 커뮤니티를 만드는 것은 고객과 공급자 모두에게 이익을 가져다주는 win-win 전략이라고 한다. 고객들은 커뮤니티에서 자신들의 경험을 공유할 수 있으며, 자신들이 받은 콘텐츠를 구성할 수도 있다. 또한 공급자들은 특정한 고객들에게

13) Dickson, P. R. "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*. Vol. 56, 1992, pp.69-83.

14) Grewal, R., Comer, J. M. and Mehta, R. "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business to Business Electronic Markets". *Journal of Marketing*, Vol. 65, 2001, pp.17-33.

15) Alba, J. W. and Hutchinson, J.W.. "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*. Vol. 13, 1987, pp.411-454.

16) Hagel, J. and Armstrong, A. G. "Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities", *Harvard Business School Press*, Boston, MA. 1997.

자신들의 서비스나 상품판매를 목표로 커뮤니티를 활용할 수도 있다. 커뮤니티 이용자들은 자신들의 관심에 따라 스스로 참여하기 때문에 커뮤니티 또한 인터넷에 사용자들을 입문할 수 있도록 지렛대와 같은 수단적 역할을 한다.

커뮤니티 이용자들은 커뮤니티 구성원이 되기 위해 개인정보를 제공하고 그 운영자는 이용자들에게 목표된 판매를 위해 이용자들의 프로필을 사용할 수도 있다. 또한 대화방과 비슷한 보다 더 정적인 게시판도 있다. 그 게시판에서 이용자들은 서로에게 혹은 일반적인 커뮤니티에서 메시지를 게시할 수도 있다. 이용자들은 자신들의 관심사에 따라 다양한 주제에 근거하여 메시지를 게시함으로써 상호작용을 하기도 한다. 따라서 커뮤니티 개념은 특정한 사이트에 제한적이지는 않다. 이용자들 사이에 공통된 관심사를 공감하고, 그런 다음 상호작용 할 수 있고, 정보를 공유할 수 있으므로 제품과 서비스에 대한 관심을 갖는 매체를 제공하는 어떠한 운영자라도 커뮤니티를 생성할 수 있다. 또한 커뮤니티 이용자는 자신들의 경험과 견해를 공유하는 토론집단에도 가입할 수도 있다. 즉 이용자들은 서로의 의문에 질문하거나 답하기도 한다. 그렇게 함으로써 지식을 공유한다.

이러한 커뮤니티는 온라인(on-line)경매와 같은 제3의 비즈니스 모형을 창출하기도 한다. 그렇기 때문에 커뮤니티는 한편으로 유용한 정보를 소유하고 있는 개인들을 유인하기도 하며 또 다른 한편으로 정보로부터 이익을 얻고자하는 사용자를 유인한다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

Ⅲ. 전자거래의 실패사례와 성공사례¹⁷⁾

1. 통영시의 실패사례와 (주)다음의 성공사례

1) 통영시의 농산물 전자거래 실패사례

인터넷을 이용한 전자거래는 유통비용을 감소시키고 거래의 투명성을 제고시키는데 일조를 하고 있다. 그러한 측면에서 전자거래를 통한 직거래는 많은 이익을 제공한다. 그러나 이러한 전자거래가 모든 주체들에게 이익을 가져다주는 것은 아니었으며, 실제 농산물을 취급하는 전자거래 주체가 지니는 문제점을 도외시한 채 막연히 농산물 전자거래의 필요성을 강조하는 현실이었다. 그 결과 농산물 전자거래는 소기의 성과를 거두지 못하고 미미한 결과만을 초래 하였다. 따라서 통영시의 농산물 전자거래의 현황과 활성화되지 못한 당면한 문제점의 원인을 찾아보고자 한다. 市는 전국의 우수한 e-비즈니스 시스템을 벤치마킹해서 미래지향적인 e-비즈니스 기반 직거래시스템을 구축 지원함으로써, 특산물의

17) 산업자원부(2002)는 인터넷 비즈니스 성공을 위하여 B2B 및 B2C 시스템의 평가항목을 기준으로 1999년부터 실시하고 있으며, 그 심사항목으로 시스템 운영성능(참여와 커뮤니티), 안정성, 지급결제수단의 편리성과 안정성, 고객정보보호, 사이버몰의 운영성과, 신용도의 기준을 제시하고 있다.

홍보효과는 물론 침체된 지역경기 활성화 촉매제(enabler)역할과 市가 지향하는 일류 명품 도시건설에 이바지 하고자 하였다. 따라서 시작 초창기만 해도 어느 市 못지않게 적극적인 기술지원이 있음에도 불구하고, 실적 성과가 미미한 것은 市가 예측하지 못한 여러 가지 원인들 중에 무엇보다도 참여를 위한 홍보가 체계적으로 이루어지지 않았다는 점과 기술적 지원만으로는 성공이 어렵다는 점 등이 중요한 실패요인으로 조사되었다. 특히 市는 웹사이트만 개설해놓고 이를 홍보하지 않아 농산물 전자거래에 대한 구매자들의 이해와 참여가 낮은 것으로 조사되었다. 따라서 참여가 제대로 이루어지기 위해서는 구매자들로 하여금 전자거래에 참여함으로써 비용적인 혜택이나 업무의 절감, 실수의 수 감소, 그리고 구매프로세스를 통해 얻는 이점이 대단히 중요하다는 것을 홍보해야 하는 점으로 지적되었다.

2) (주) 다음: www.daum.com의 전자거래 성공사례

(주)다음은 인터넷 비즈니스의 꽃이라고 할 수 있는 포털서비스로 성공한 대표적인 기업으로, 초기에는 확고한 비즈니스모델을 가졌다기보다는 수익창출을 위해 홈페이지, 게시판, 인트라넷 등 인터넷과 관련된 다양한 솔루션사업을 수행하면서 온라인사업을 위한 탐색기였다. 특히 1999년 이메일과 다음카페 이용자가 급격하게 증가하고, 코스닥 상장으로 기업인지도가 상승하게 되어 “인터넷 광고”를 통한 수익원이 가시화되었다. 결국 코스닥의 상장으로 기업 인지도를 높이고 한메일, 다음카페 등의 서비스를 통하여 사용자들의 신뢰를 확보함으로써 국내대표 포털기업으로 인식되면서 인터넷포털 비즈니스모델로 성장하는 계기를 맞이하게 되었다(산업자원부 내부보고서, 2002)

이처럼 (주)다음의 성공요인을 살펴보면, 무엇보다 먼저 커뮤니티 개념을 마케팅에 적극적으로 활용하고 있다는 것이다. (주)다음에서의 인터넷쇼핑몰은 2002년 8월 현재 약 310개의 입점 업체를 통해 약 23만 여개 상품을 판매중이며 활발한 제휴를 통해 다양한 상품을 확보하고 있다. 이처럼 인터넷쇼핑몰이 급격한 성장을 할 수 있었던 것은 1800만 명의 고정사용자, 특히 다음카페를 통하여 커뮤니티를 활성화시킴으로써 물리적 혹은 시간적 제약에 영향을 받지 않는 동호회단체들의 공통관심사는 회원들 간의 높은 결속력을 높이고 웹사이트에 대한 충성도를 구축할 수 있도록 해주고 있다는 것이다. 이것은 마치 사람이 많이 모이는 장소에 상점을 차리면 장사가 잘되듯이 사이트의 방문자수가 늘어나면서 인터넷 쇼핑몰과 거래형 서비스 매출이 급성장하고 있는데 이는 (주)다음이 보유하고 있는 “고객접점”의 가치를 잘 보여주는 예라고 할 수 있다.

2. 실패사례와 성공사례의 시사점

전자거래의 실패와 성공요인은 동전의 앞면과 뒷면의 표리관계에 있다. 특히 성공의 요인은 계속 그 역량을 강화시켜야 하지만 실패요인은 그 원인을 파악하여 문제점을 극복할

때 상호시너지 효과를 얻을 수 있을 것이다. 이 사례의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 참여에 대한 시사점은 무엇보다도 사이트를 홍보하여 고객들로 하여금 참여를 유인하는 노력이 미흡하였다는 것이다. 이것은 어떤 측면에서 사이트를 운영하는 사람들이 가장 우선적으로 고려해야 할 요인이다. 구매자들로 하여금 사이트에서 농산물을 구매하도록 참여를 유도하기 위해서는 지자체 수준에서 대대적인 이색적인 아이디어를 동원해 널리 농산물의 특성을 알려야 함에도 불구하고 사이트 구축만 이루어지면 거래가 이루어질 것이라는 생각이 실패의 요인이 되었다는 것은 부인하지 못한다.

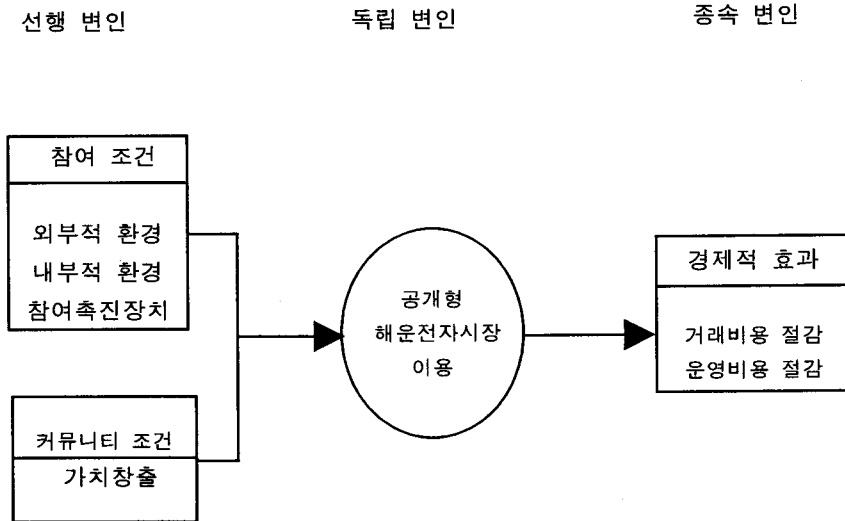
둘째 커뮤니티의 시사점은 성공한 웹기반 기업은 커뮤니티 개념을 마케팅에 적극적으로 활용하고 있다는 점이다. 커뮤니티 형성은 회원간에 다대다(many to many)상호작용이 가능하다는 것을 말하며, 사이버 공간을 통한 회원간의 의사소통이 가능해지면서 더 이상의 장소가 중요하지 않게 되었다는 것을 말한다. 이러한 상호작용은 게시판이나 메일링리스트와 같은 툴(tool)을 이용하면 모든 회원과 커뮤니케이션이 가능하다는 것이다. 이러한 커뮤니티를 통하여 회원들과의 아이디어와 상품정보에 대한 교환 및 공유가 가능해지고, 신속하고 효율적으로 경제적인 협업을 가능하게 하며, 나아가 회원을 증대하여 광고나 전자거래의 수익을 높일 수 있을 것이다. 또 한편으로는 회원문제 해결이나 영업상의 요구되는 정보를 공유하는 등 기업문화의 획기적인 개방적인 문화에 기여하도록 할 수 있을 것이다.

IV. 해운전자시장의 활성화에 관한 분석

이 장에서는 선행 민간부문의 전자거래 성공사례와 공공부문의 실패사례에 대한 요인 검토를 바탕으로 도출된 운영적 요인, 즉 참여와 커뮤니티를 해운전자시장에 벤치마킹함으로써, 이 요인들이 어떤 조건하에서 충족될 때 인터넷 중심의 공개형 해운전자시장이 활성화되는가를 분석하였다. 따라서 공개형 해운전자시장의 활성화는 관련 이해당사자들인 화주와 선사의 요구 및 기대사항의 조건들이 충족될 때 이루어진다고 볼 수 있다.

오늘날 전 세계에서는 부분적으로 해운운임 및 용선을 중심으로 한 전자적 거래의 전자시장이 이루어지고 있다. 이 연구는 해운운임을 중심으로 공개형 해운전자시장이 활성화되기 위해서는 참여와 커뮤니티 활성화가 반드시 생성되어야 할 요소이다.

<그림 1> 연구의 분석 틀



1. 참여 활성화 조건 분석

어떻게 하면 선사와 화주들로 하여금 공개형 해운전자시장(또는 이하 해운전자시장)에 참여해서 전자시장에 대한 편익을 향유할 수 있게 할까? 참여 활성화는 공개형 해운전자시장에서 핵심요소라고 할 수 있다.

따라서 해운전자시장의 참여를 활성화시키기 위한 노력은 해운전자시장의 성공과도 매우 밀접하게 관련이 되어있다. 해운전자시장의 참여를 활성화시키기 위한 조건으로 여러 가지 측면이 있지만, 이 연구에서는 세 가지 조건들은 제시하고자 한다.

첫째, 해운 관련 기업 외부적 환경조건, 둘째 해운 관련 기업 내부적 환경조건, 그리고 셋째 해운 관련 기업의 전자시장에 대한 참여 촉진 장치를 들 수 있다. 이러한 조건들을 이해관련 당사자 입장에서 분석하면 다음과 같다.

1) 해운기업의 외부적 환경조건

해운기업들, 즉 화주와 선사들은 국제무역을 함으로 인하여 국제적인 기업의 성격을 다분히 지니고 있으며, 따라서 국제해운 환경 등의 복잡성은 해운기업들의 전략과 의사결정에 매우 중요한 영향을 미친다. 이것은 인터넷이 작업현장과 시장에 급격한 영향을 미치는 현재의 환경에서 특히 그렇다. 최중희¹⁸⁾는 현재의 외부적 환경에서 해운기업들의 전자시장은 자사 홈페이지 구축을 시작으로 전문 정보망 제공, 전문물류 포털 사이트 개설, 및

18) 최중희(2000), "국제교역 및 해운·물류의 사이버화 수용방안", 「해양한국」.

전자거래를 통한 전문 물류서비스 제공 등으로 발전되는 추세이다(최중희, 2000).

해운기업들의 의사결정들이 특히 외부적 환경에 의해 영향을 받을 때 해운기업들의 해운전자시장의 참여의 활성화가 기대된다. 이러한 외부적 환경조건으로는 첫째, 글로벌한 국제적 환경과 인터넷 주변에서 일어나는 세계화 인식, 둘째 전자거래를 수행하지 않을 경우 기업간의 수출 및 수입 제한, 셋째 볼레로(Bolero)을 통한 기업간 국제적인 전자무역 서류 활성화 등은 해운전자시장의 참여를 활성화시키는 조건으로 나타날 것이며, 나아가 이러한 환경조건하에서 전자시장에 참여하려는 화주와 선사들은 자신들의 미래전략을 위해서라도 참여에 적극적인 태도를 보이게 될 것이다. 그러나 인터넷이 발달한 글로벌한 국제적 환경에도 불구하고, 아직까지 해운산업은 전통적으로 폐쇄적인 시장으로 오프라인(off-line)거래가 강해 과거부터 답습해온 인맥에 의한 거래가 강하여, 이를 부정적으로 생각하는 해운 관련 업체들도 있었다.

특히 지금까지도 무난하게 해운경영을 해왔는데 구매여 또 다른 정보기술을 활용한 전자시장에 참여할 필요성을 느끼지 않는다는 것이다. 즉 거래비용이 줄어든다고 해도 과거부터 너무나도 강한 인맥에 의한 거래가 답습되어 왔기 때문에 갑자기 상거래의 방법을 바꾼다는 것은 엄청난 무리가 따른다는 것이다(Y화주 및 S화주담당자: 각각 2004년 6/19과 6/10)

문제는 지금까지 가격의 메리트보다는 과거부터 내려오는 상거래의 관례에 따라 움직일 가능성이 농후하다는 것이다. 즉 이론적으로는 전자시장이 최상이라고 생각하지만 현실에서는 아직 시기상조라는 것이다. 그러나 해운전자시장이 활성화되면 이러한 관점의 차이도 해소되리라 본다.

2) 해운기업의 내부적 환경조건

신기술의 도입은 조직의 리더쉽에 의해 좌우된다. 그 과정에서 최고관리자의 역할은 전자거래 활성화를 위해 매우 중요하다. 그러나 성숙되지 못한 해운전자시장에 대한 기업의 행태는 각기 다를 것이다. 해운전자시장 참여에 대한 기업들의 세 가지 유형을 살펴보면, 해운전자시장 참여에 수동적인 선사와 화주들은 해운전자시장에서 임기응변적인 조치를 취할 것이고, 그러한 조치는 전자적 기업 환경에서 적용하기 위해 필요한 물리적·금융적 지원도 마지못해 할 것이다.

반면에 해운전자시장에 전문가적인 위치에 있는 화주와 선사들은 전자거래에 몰입하는 경험을 할 것이다. 대조적으로 전자시장 참여에 대해 탐색적인 상태에 있는 선사와 화주들은 자신들이 어떻게 전자적 환경에 최대한 적응하며 그리고 무슨 자원이 필요한지에 대한 환경을 이해하려고 노력할 것이다.

해운전자시장에 참여하기 위해서는 모기업과 경쟁관계에 있거나 실령 경쟁관계가 있지 않다고 하더라도 다른 화주들이 먼저 전자시장에 참여해서 그 성과 여부를 직접 눈으로 확인하지 않고서는 자신들은 탐색적인 위치에 머뭇거릴 수밖에 없으며 참여에 소극적일 수밖에 없다는 것이다(Y화주

담당자: 2004년 6/10).

또한 탐색적 상태에 있는 S화주에 의하면 해운전자시장의 참여를 위해서 첫째, 무엇보다도 전자시장을 이용할 시 이익이 있어야 하며, 그리고 서류작성과 전산작업이 양분화 되어서는 곤란하며 전자시장에서의 거래가 이중 작업으로 수행되어서도 안 되며, 사용자들이 손쉽게 전자시장을 사용할 수 있도록 사용자위주의 편리성이 확보되어 있어야 한다는 것이다. 둘째, 거래가 체결되었을 경우 선사들이 제시하는 스케줄에 따라 화물의 전달이 납기에 정확하게 도착가능한지, 셋째 물동량의 납기일이 늦어진 경우 가격운임을 낮추는 선사의 서비스가 제대로 되고 있는지 그리고 마지막으로 화물용량을 처리할 수 있는, 예를 들면 냉동컨테이너가 충분히 갖추어져 있는 가 등이 전자시장 참여의 주요한 관심사로 파악되었다(S화주 담당자: 2004년 6/9).

문제는 해운전자시장에 참여 결정을 함에 있어 탐색적 상태에 있는 화주와 선사들을 위해 고려해야 할 사항은 해운전자시장 참여에 대한 동기를 부여하는 것이다. 동기부여는 해운전자시장 참여에 장기적인 활동에 영향을 미치며 전자적 환경에서 성공하기 위한 의지에도 강력한 영향력을 미친다고 볼 수 있다.

Grewal¹⁹⁾ 등은 보석판매 산업을 대상으로 한 전자시장 참여 결정요인을 조사한 연구에서 그들은 상대적 우위를 점하게 되는 동기부여와 최첨단 정보기술을 가진 능력을 참여요인으로 제시했다. 따라서 환경적인 내부조건에서 해운기업들로 하여금 해운전자시장에 참여를 유도케 하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 해운기업들의 최고관리자의 의사결정이 참여에 영향을 미친다는 것이다. 이러한 의사결정은 오프라인(off-line)상의 거래과정을 탈피하고 해운전자시장외 참여를 유도하게 한다는 것이다. 그것은 기술적으로 진보된 기업으로 비쳐질 수 있고, 또한 자사와의 관계 지속을 위하여 자사와 거래하는 관련 기업들로 하여금 해운전자시장에 참여토록 유도함으로써 서로 간에 경쟁우위도 확보할 수도 있을 것이다.

기남중²⁰⁾은 기업간 전자거래의 참여에 영향을 미치는 요인으로 최고관리자의 의지, 전자거래와 업무의 적합성 정도 그리고 기존 거래기업간 신용도가 높을수록 전자시장의 참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사했다.

그러나 최고관리자가 전자시장의 참여를 적극적으로 추진할 경우 많은 조직구성원들의 반발이 예상된다. 그것은 조직구성원들의 역할의 상당 부분을 전자거래가 수행함으로써 인해 구성원들의 저항이 거세져 결국에는 구성원들 간에 갈등을 초래할 수 있다는 것이다(Y화주 담당자: 2004년 6/10).

하지만 무엇보다도 먼저 최고관리자의 의지가 해운전자시장의 참여를 활성화시키는데 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

¹⁹⁾ Grewal et al.,(2001), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business to Business Electronic Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 65, 2001, pp. 17-33.

²⁰⁾ 기남중(2001). "B2B 인터넷 전자상거래 도입의도의 결정요인", 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문.

둘째, 기업자원이 참여에 영향을 준다는 것이다. 즉 해운기업의 규모, 시장 그리고 물동량의 크기가 해운전자시장 참여에 영향을 줄 수 있다는 것이다. 특히 규모가 큰 화주의 경우 거래비용을 줄이기 위해 전자시장에 참여하게 되면 자연스럽게 선사들도 전자시장에 참여 하지 않을 수밖에 없다는 것이다.

Min & Galle²¹⁾(1999)은 전자시장 참여에 영향을 미치는 전략적 변수로 조직의 규모를 들며, 대규모 물동량을 구매하는 기업들이 전자거래의 강력한 사용자며, 이는 아마도 공급자 기업으로 하여금 전자거래의 참여에 강력한 영향력을 미치는 것으로 조사됐다. Young-Beum & Young-Gul²²⁾은 39개 제조업체를 대상으로 전자시장 참여에 영향을 미치는 요인을 조사하였는바, 외부적 압력과 조직규모가 전자시장 참여에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면 해운 물동량이 적은 화주인 경우 참여 필요성을 느끼지 못한다는 것이다. 이는 전자시장에 대한 전문지식 부족 그리고 해운정보 부족 그리고 전자시장을 활용하기 위한 새로운 학습이 필요하므로 관례적으로 오프라인(off-line) 사용이 수월하다는 것이다(S화주 담당자: 2004년 6/10).

하지만 해운 물동량이 적은 중소화주 기업들도 자신들의 수출 및 수입의 거래비용을 줄여줄 수 있는 조건들이 충족되고, 새로운 학습이 선행이 된다면 해운전자시장의 편익을 고려하여 참여하게 될 것이다.

셋째, 해운 거래의 낮은 운임 조건이 충족되면 화주들은 참여에 영향을 미칠 수 있다는 것이다 (P선박 담당자:2004년 6/10).

이것은 화주들이 해운전자시장에 참여를 결정하는 중요한 부문이라고 할 수 있다. 따라서 오프라인(off-line)보다 거래비용이 적어 이익을 창출할 수 있다는 조건만 충족된다면, 분명히 화주들은 해운전자시장에 참여 하지 않을 이유가 없다는 것이다. 즉 전자시장이 효율성과 경제성, 안정성이 입증되면 관련 해운기업 당사자들은 자연스럽게 물리게 된다는 것이다.

넷째, 부가가치 서비스수준이 해운전자시장의 참여를 유도할 수 있다는 것이다. 즉 부가가치 수준 조건이 만족되면, 화주들은 참여에 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

부가가치 제공을 화주들의 요구에 따라 선사들의 기항지역 및 시간 등의 스케줄을 제공하고, 또한 화주들의 해운 관련 정보를 요구했을 때 선사들이 즉각적으로 정보를 제공하면 참여가 가능하다는 것이다.(K선사 담당자: 2004년 6/9).

21) Min, H. and Galle, W. P., "Electronic Commerce Usage in B2B Purchasing", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol.19, 1999, pp.909-921.

22) Young-Beum, J. and Young-Gul, K., "Determinants of Corporate Adoption of e-marketplace", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.10, 2004, pp.89-101.

특히 커뮤니티 회원을 찾고자 하는 화주들의 경우에도 해당된다고 할 수 있다. 따라서 가상중개인이 화주를 위해 해운전자시장에 커뮤니티를 구축해서 초보의 수출입 화주들이 이를 통해 정보를 얻을 수 있도록 하는 부가가치 서비스 제공은 해운전자시장에 중소화주들을 참여토록 하는데 결정적인 기회를 제공한다고 할 수 있다. 해운전자시장 서비스 범위가 전문화되고 글로벌함에 따라 해외시장에서 운송을 하고자 하는 화주와 선사들은 가령 언어문제, 수출신용장 및 결제시스템 서비스 등과 같은 것을 용이하게 해 주는 해운전자시장을 찾을 것이다. 따라서 이러한 유형의 부가가치 서비스가 충족되어진다면, 해운 관련 기업들은 해운전자시장 참여에 결정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

다섯째, 화주와 선사들의 관계설정도 참여에 영향을 미친다고 할 수 있다. 전자시장에 참여하는 기업들은 주로 관계설정의 문제와 관련되어 있다. 해운전자시장은 화주를 위한 탐색비용을 절감시키며 그리고 선사들과의 새로운 관계를 형성하도록 함으로써 많은 관련 해운 기업들이 기존의 파트너를 전자적 환경에 따르도록 한다는 것이다. 우월적 파트너가 해운전자시장의 참여에 영향력을 발휘하고, 많은 해운기업들이 새로운 관계형성을 위해 많은 기회를 제공하는 해운전자시장에 가입하게 될 때, 해운전자시장에 대해 소극적이면서 오프라인(off-line)에서 우월적인 해운기업들도 해운전자시장으로 인하여 자신들의 우월한 지위를 잃게 될지도 모른다는 위기감에 직면하면 참여를 궁극적으로 고려하게 된다는 것이다.

여섯째, 해운전자시장을 운영하는 가상중개인은 무엇보다도 먼저 화주들이 참여하도록 유인해야 한다는 것이다. 화주들의 대규모 물동량만 있으면 자연스럽게 수송을 위한 선사들이 몰리기 때문이다. 그렇다면 가상중개인의 입장에서는 어떻게 대규모 화주들을 참여토록 할 수 있을까? 이것은 화주들에게 물동량에 상응하는 만큼 세금을 감면해 주는 것과 입항료를 낮추는 방법과 그리고 지금 오프라인(off-line)에서 거래할 때 소요되는 무역절차의 신속 처리화가 주요한 전략이 될 수 있다. 그리고 선사들에게는 해운전자시장에 대한 홍보 마케팅을 적극적으로 실시하는 것도 참여를 촉진시킬 수 있다는 것이다.

일곱 번째, Milliou & Petrakis²³⁾은 해운전자시장에 참여기업은 그 기업의 고정비용이 0(zero)이면 참가한다는 것이다. 즉 시장의 진입장벽에 비용이 들지 않는다는 것이다. 해운전자시장을 운영하는 가상중개인은 이미 그 전자시장 구축비용을 이미 지불하였다. 물론 전자시장에 참여하고자 하는 기업은 가입하기 위한 회원가입비를 여전히 지불해야만 할 것이다. 그러나 이러한 비용은 전통적 전자거래를 구축하는데 요구되는 비용보다 상대적으로 미약하다는 것이다.

마지막으로 정부는 가상중개인이 제시한 전략들 중에 참여를 촉진시키는 입법조치를 뒷받침해줌으로써 참여를 유도할 수 있을 것이다.

그러므로 해운전자시장에 참여하도록 관련 해운 선사와 화주들의 의사결정에 영향을 미

²³⁾ Milliou, C. and Petrakis, E., "B2B Electronic Marketplaces", *International Journal of Finance and Economics*, Vol.9, 2004, pp. 99-124.

치는 내·외부적 환경조건들, 즉 최고관리자의 마인드, 기업의 물동량 규모, 낮은 거래운임, 부가가치서비스 수준, 세금감면과 홍보 마케팅 등과 같은 해운기업들의 필요조건들이 충족되면 해운전자시장은 활성화될 수 있을 것이다.

3) 해운기업의 전자시장 참여 촉진장치

해운전자시장의 상거래 촉진장치는 해운전자시장 참여로 인하여 해운 선사와 화주기업들의 필요조건 즉 거래비용의 절감을 확신시켜 주는데 있다. 따라서 해운전자시장 거래의 촉진을 위한 조건장치로 해운 전자거래 메커니즘을 들 수 있다. 많은 전자시장들은 다양한 거래 메커니즘을 가지고 있거나, 경매 혹은 카탈로그를 이용하는 한 두 개의 전자거래만을 제공하는 전문 전자시장도 있다.

해운산업에 있어 해운 전자거래 메커니즘을 이용하기 위한 선사와 화주들의 의사결정은 해운전자시장 참여에 영향을 미칠 것이다. 앞으로 해운전자시장은 선사와 화주기업들로 하여금 서비스의 제공방법의 변화도 일어나게 하고, 그 변화에 선사와 화주들은 계속해서 시장메커니즘에 적응해 나가야만 할 것이다.

해운전자시장의 운영거래 방식은 쌍방입찰 방식의 거래 메커니즘을 선택하는 것으로 조사됐다(KL-NET 담당자:2004년, 4/14).

이러한 특정한 쌍방입찰 전자거래 메커니즘이 활용되면, 오프라인(off-line)상의 거래의 간접비용이 줄어들고 그리고 오프라인(off-line)상의 일반화된 면대면(face to face)구매 메커니즘의 의미가 없어짐에 따라 해운 관련 선사와 화주들은 자신의 필요에 맞는 거래 메커니즘을 찾게 된다는 것이다. 따라서 참여하려는 선사와 화주들의 욕구를 충족시키기 위한 해운전자시장은 결국 가상중개인이 이러한 거래 메커니즘을 어떻게 이해하고 자신들을 다른 경쟁적인 전자시장과 어떻게 차별시킬 수 있는냐의 조건에 달려있다고 볼 수 있다.

2. 커뮤니티 활성화 조건 분석

온라인(on-line)의 커뮤니티(communities)는 이제 새로운 것이 아니다. 초기 인터넷은 주로 아이디어와 정보를 교환하기 위한 온라인(on-line)컴퓨터로 활용되었다. 또 다른 온라인(on-line)서비스에는 특별한 이익집단이 콘텐츠(contents)를 교환하기 위한 게시판도 있었다. 후에 온라인(on-line)환경이 조성되자, 많은 오프라인(off-line)커뮤니티들이 상호연결성을 활용하고 커뮤니티의 성장을 위하여 인터넷 쪽으로 몰리기 시작했다. 분명한 것은 이러한 커뮤니티들이 해운전자시장의 활성화에 중요한 역할을 한다는 것이다.

해운전자시장이 사이버 공간상에서 중립적인 제3자인 가상중개인에 의해 형성·조직·운영되는 것으로 조사됐고, 가상중개인이 운영·관리하는 커뮤니티 활성화가 해운전자시장을 성공케 하는 것

으로 나타났다. 또한 커뮤니티에 가입하는 회원들에게는 가입비를 받으며 가입회원에 따라 등급을 나누어서 차별화를 기하는 것으로 나타났다(KL-NET 담당자:2004년, 4/14).

가상중개인이 운영하는 웹 거래기반 커뮤니티의 활성화는 화주와 화주 그리고 화주와 선사들 간의 관계에서 중요한 역할을 한다는 것이다.

공개형 해운전자시장도 선사와 화주 그리고 화주와 화주간의 커뮤니티 활성화를 위해 시스템이 구축되어있는 것으로 조사됐다(KL-NET 담당자: 2004년, 4/14).

따라서 해운전자시장의 가상중개인이 운영하는 커뮤니티를 활성화시키기 위한 조건을 분석하기 위해 가상공간에서 커뮤니티가 화주와 선사들에게 어떻게 가치와 해운 서비스를 창출하는지를 분석하고자 한다.

1) 해운전자시장 커뮤니티의 가치창출

인터넷상에서 커뮤니티(communities)란 대인관계의 웹을 형성하기 위해 공개토론 및 대화방에서 상호대화 그리고 공통의 관심사에 대한 정보교환을 하는 사람들의 집합이다. 즉 커뮤니티는 사회적·상업적 공통의 관심사를 추구하는 사람들을 유인하는 개인들로 구성되어 있다. 이러한 공통의 연대감은 커뮤니티 구성원들에 대한 충성심을 담보하는 개인관계에 의해 강화된다.

공개형 해운전자시장이 성공은 가상중개인이 커뮤니티를 구축해서 이를 활성화시키는 것이 중요한 조건인 것으로 나타났다(KL-NET 담당자: 2004년, 4/14).

왜냐하면 해운전자시장이 운영되기 위해서는 관련 선사와 화주들을 참여시켜서 이 커뮤니티를 통하여 이들에게 적극적으로 마케팅을 홍보하려는 것으로 조사되었기 때문이다. 비즈니스 커뮤니티를 찾는 것은 쉽지 않다. 이러한 비즈니스 커뮤니티는 관련 당사자들이 주로 상업적 필요성에 의해 구성되며 비즈니스 관계 구축을 위해 커뮤니티를 활용한다. 그러나 이러한 커뮤니티는 인간적 요소와 사회적 상호작용이 결여되어 있음에도 불구하고, 경제적 측면에서 다음과 같은 가치 창출의 이유로 해운전자시장의 커뮤니티가 활성화가 요구되고 있다. 이러한 커뮤니티 활성화를 위한 조건으로 어떤 해운 정보 및 가치들이 해운 관련 당사자들에게 충족되어야만 하는 것일까?

첫째, 가상중개인이 제공하는 선사와 화주 그리고 화주와 화주간의 커뮤니티가 주로 거래 지향적 커뮤니티로서 해운 서비스의 판매 및 구매가격을 촉진시키고, 또한 이러한 거래가 원활하게 운영되도록 해운 관련 정보를 제공하고 선사와 화주들의 해운 관련 정보욕구를 충족시켜 줌으로써 커뮤니티가 활성화된다는 것이다(KL-NET 담당자: 2004년, 4/14).

Y화주는 선사 및 다른 화주로부터 해운 거래에 관한 정보를 얻어 싶어 하고 그리고 웹 사이트에

서 이러한 운임 거래정보 서비스 활용이 필요하기 때문에 커뮤니티를 활용하는 것으로 조사됐다(Y 화주 담당자: 2004년, 6/10).

K선사는 커뮤니티를 통해 해운 및 무역정보 제공과 거래가 체결되고 난 후 무역통관절차에 대한 정보 제공, 관공서의 무역절차개선 요구 및 화주들의 불편한 점 등을 개선하고자 하는 것으로 조사됐다(K선사 담당자:2004년 6/9).

S화주는 지금까지 e-mail이나 메신저 등을 통해 특정한 거래 상대방과의 정보를 주고받아 그 정보내용이 극히 제한적이었으나, 커뮤니티의 활성화로 전자시장에 참여한 다양한 해운 관련 기업들로부터 정보를 획득할 수 있다고 기대를 표시하는 것으로 조사됐다(S화주 담당자: 2004년 6/9).

지금까지 해운 관련 정보, 예를 들면 해운 관련 개정된 법이나 수입통관에 관한 절차법 개정 등이 공식적으로 선사협회나 화주협회 및 세관사이트 등에서 제공하였으나, 전자시장의 커뮤니티 활성화가 되면 개별적인 선사나 화주들이 제공함으로써 지금보다 더 신속하게 업무에 대처할 수 있을 것이라고 기대하고 있다(Y화주 담당자: 2004년 6/10).

이를 위해 가상중개인도 커뮤니티의 공통의 관심사인 해운에 대한 정보를 항시 주고받을 수 있도록 대화방, 메시지 게시판 그리고 토론방을 개설해 놓음으로써 해운기업들의 가치를 창출할 수 있도록 도움을 주고자 하는 것으로 조사됐다(KL-NET 담당자: 2004년, 4/14).

둘째, 해운정보 관련 커뮤니티를 통하여 특히 화주들 간의 연대감을 자신들의 해운 비즈니스 경험에 관한 정보제공으로 새로운 해운업들과 관계구축도 형성하고 또한 새로운 화주가 수출을 할 때 그와 관련된 제반의 사항들을 커뮤니티를 통해 해운정보를 얻게 하는 가치를 창출할 때 커뮤니티의 활성화가 이루어질 것이다.

B선사의 경우 화주가 물동량을 어느 지역으로 보내고자 할 때 이를 탐색하는데 드는 시간과 비용은 엄청나므로 이와 관련된 정보들을 선사가 제공함으로써 선사의 이미지를 높일 수 있다고 보고 커뮤니티의 활용 가치가 높다고 평가하고 있다(B선사 담당자: 2004년 6/8).

따라서 앞으로 거래 커뮤니티는 거래관계의 공통적 관심사뿐만 아니라 새로운 관계구축이 이루어진다는 측면에서 커뮤니티의 개념은 앞으로 계속해서 진화해 나갈 것으로 보인다.

결국 해운 거래 커뮤니티에서 가치 창출을 위한 조건은 커뮤니티를 운영하며 소유하고 있는 중립적인 제3자의 능력에 달려있다고 하겠다. 즉 특정한 산업과 관련된 충분한 편의 시설 (예를 들면 게시판, 대화방, 해운물류 정보)을 제공하기 위한 커뮤니티 사이트의 제공과 중립적인 제3자에 의해 거래지향 커뮤니티가 조직·통제·운영된다면 그 가치는 거래를 통해 창출될 것이기 때문이다.

2) 해운전자시장의 경제적 효과

참여와 커뮤니티 조건들의 충족으로 공개형 해운전자시장이 활성화되면 어떠한 경제적 효과를 담보할 수 있는가?

첫째, 거래비용의 절감의 효과를 보게 된다는 것이다(서정환 외 2인, 2003)²⁴⁾. 이를 담보하기 위해서는 해운기업들이 해운전자시장에 참여해야 한다는 것이다. 특히 해운운임 거래에 있어 화주에게 가장 부각되는 효과는 운임서비스 비용의 감소이다. 새로운 선사들을 탐색하거나 거래를 완료하기 위한 협상 등 여러 가지 조정비용에 소요됐던 비용은 해운전자시장의 참여를 통해 해결함으로써 거래비용을 줄여 결과적으로 운임서비스 비용을 절감할 수 있다는 것이다. 또한 해운운임의 경우 거래 매커니즘이 경쟁 쌍방입찰 방식을 이용함으로써 운임서비스 협상력을 높여 훨씬 낮은 가격으로 운임서비스를 구매함으로써 비용을 줄일 수 있다는 것이다. 반면에 선사들도 해운전자시장에 화주들이 등록되어 있는 경우 훨씬 더 낮은 비용으로 신규 화주들을 탐색함으로써 고객확보비용의 절감효과를 볼 수 있다는 것이다. 또한 종전에는 소량 물동량을 가진 화주 혹은 개별 주문 화주의 경우 서비스를 위해 비용이 많이 소요됐지만, 해운전자시장은 이러한 주문들을 모아주기 때문에 이들과도 경제적으로 거래를 할 수 있게 해줄 것이다. 나아가 오프라인(off-line)에 비해 온라인(on-line)으로 주문을 받음으로써 오류, 불완전한 주문기재, 커뮤니케이션 오류, 잘못된 취급 등으로 인한 오류를 크게 줄여 결과적으로 서비스판매 비용을 절감할 수 있게 될 것이다. 또한 커뮤니티를 통한 인터넷 마케팅은 국내뿐만 아니라 전 세계를 대상으로 함에도 불구하고 비용은 저렴하며 무한한 해운정보를 화주와 선사들에게 전달할 수 있게 될 것이다.

둘째, 저렴한 운영비용의 효과를 얻게 된다는 것이다(남경두, 2000)²⁵⁾. 이를 담보하기 위해서도 해운 관련 기업들이 해운전자시장에 참여를 통해 새로운 해운기업들이 기존의 견고한 오프라인(off-line)시장의 도전을 극복하여 저렴한 비용으로 유동성을 구축할 수 있을 때에만 가능할 것이다. 이것은 컴퓨터와 통신비용의 하락 및 해운전자시장의 진입장벽이 낮아졌다는 것을 의미한다. 즉 전자시장을 통해 거래할 경우 선사입장에서는 시스템 구축과 같은 운영비가 절감되며 또한 시스템을 독자적으로 관리할 필요가 없어 운영비를 절감할 수 있다. 이와 같이 해운전자시장에 참여하면 전통적 시장에서 발생하는 거래비용을 획기적으로 줄일 수 있게 해준다. 따라서 이러한 전자화 된 거래는 관련 이해당사자들인 화주와 선사 모두에게 이익이 돌아올 수 있게 해준다.

V. 결론과 정책적 함의

1. 연구결과의 요약과 시사점

해운전자시장의 활성화를 위해 참여를 위한 조건들을 충족시키는 것은 전자시장의 성공

²⁴⁾ 서정환(2003) 외 2인, e-비즈니스와 경쟁정책, 한국경제연구원.

²⁵⁾ 남경두(2000), 인터넷무역 길라잡이.

과 관련하여 중요하다. 따라서 해운전자시장의 참여 문제는 가상중개인 뿐만 아니라 정부에서도 심혈을 기울려야 할 부문인 것이다.

해운전자시장의 중요한 주체들은 선사와 화주들로서, 이들은 기존의 오프라인(off-line)거래방식을 보다 선호하고 있다. 즉 그들은 해운전자시장으로의 전환이 이루어질 경우 과거부터 해오던 많은 거래관행과 시행착오가 발생할 것을 우려하고 있는 것이다. 특히 해운전자시장의 참여의 활성화에 주도권을 가지고 있는 화주들의 입장에서 볼 때, 확실한 이익이 구체적으로 담보되지 않으면 적극적으로 해운전자시장에 참여하지 않을 것이다. 아울러 선사들도 화주들이 해운전자시장에 소극적인 입장을 고수하는 한 적극적으로 참여할 이유가 없는 것이다.

해운시장의 환경 변화는 선사와 화주들에게 해운전자시장에 참여토록 할 것이다. 즉, 선사와 화주에게 해운전자시장의 참여를 장려하기 위해서는 가상중개인은 적시적인 해운정보를 많이 제공하고, 해운전자시장을 이용하면 탐색비용 및 거래비용을 줄이고, 오프라인(off-line)거래 때보다도 더 많은 이익이 창출된다는 홍보 전략에 대한 노력이 선행되어야 할 것이다. 또한 해운전자시장에 참여하려는 선사와 화주들은 자신들이 직면한 내부적·외부적인 환경을 자신들의 필요조건들과 조화를 이루려고 할 때 자신들의 필요조건들과 관련하여 무엇을 얻을 수 있는지를 명백하게 해준다. 즉 외부적 환경으로는 글로벌한 국제적 환경, 내부적 환경으로는 최고관리자의 마인드, 기업의 자원, 낮은 거래운임, 부가가치 서비스 등이 충족되면 전자시장의 참여가 활성화될 것이다. 나아가 해운전자시장에 참여하려는 선사와 화주들이 계속해서 자신들이 변화해야 하는 필요성을 평가하고 그리고 해운전자시장이 성숙해감에 따라 해운전자시장에서도 이윤을 담보하기 위한 지속적인 평가가 이루어짐으로써 참여가 활성화될 것이다.

정부의 해운전자시장의 참여를 촉진시킬 수 있는 방안으로 1단계에서는 공공기관을 중심으로 조달물자를 수송하기 위한 이용기관의 범위를 선정하고, 2단계에서는 공공성이 강한 민간기업(POSCO 등)과 민간기업의 원자재 화물을 유치하는 전략을 수립하여 이들을 대상으로 해운전자시장 사용을 의무화하도록 협의하는 한편, 법적 강제를 모색하는 법·제도적인 개선의 방안도 하나의 참여 촉진 전략이 될 수 있을 것이다.

둘째, 해운전자시장의 커뮤니티 활성화를 위한 조건으로 커뮤니티가 건전하게 운영되기 위해서는 전자적 커뮤니티를 가상중개인이 그 역할을 떠맡아야 한다는 것이다.

분명한 것은 상거래 관점으로부터 전자적 커뮤니티를 연구할 때만 이러한 주장이 타당할 것이다. 만약에 수입창출이 커뮤니티 목표들 중에 하나가 아니라면, 커뮤니티 관계가 이런 역할을 반드시 할 필요는 없다. 중요한 것은 커뮤니티가 화주와 선사들 그리고 가상중개인들 모두에게 편익을 제공할 수 있어야 한다는 것이다. 따라서 전자적 커뮤니티가 디지털 경제의 일부분으로 성공하기 위해 가상중개인은 커뮤니티 활성화를 통하여 선사와 화주들에게 해운전자시장에 대한 마케팅 역할을 지속적으로 수행하고 강조하는 것만이 해운전자시장의 활성화를 가져다 줄 수 있을 것이다. 특히 가상중개인은 해운전자시장에 대해 커뮤니티를 통해 홍보를 지속적으로 펼치는 전략을 세워야 한다. 즉 각 품목별 및 대

형 화주별 선적조건에 대한 정보를 제공하고, 화주들에 대한 지속적인 홍보와 권고를 하고, 편리하게 해운전자시장을 이용할 수 있는 인터페이스를 제공해야 한다. 또한 커뮤니티를 통하여 주고받는 해운정보는 콘텐츠 질이 좋고, 신뢰할 수 있어야 한다. 이러한 정보에는 화물정보나 선박정보를 제공하는 업체에 대한 우대를 통해서 용선시장이나 화물정보를 정기적으로 제공한다. 나아가 커뮤니티를 이용하려는 당사자들의 프라이버시를 보호해야 한다. 이를 위해서는 화주나 선사들이 등록할 때는 실명이 가능하고 해운시장에 신뢰를 얻은 기업들이어야 할 것이다. 이러한 전략들이 이루어질 때만 성공적인 의미의 해운전자시장이 활성화될 수 있을 것이다.

이 연구결과를 분석함으로써 도출된 시사점을 살펴보면 해운전자시장의 활성화를 위해서는 해운기업의 선사와 화주들의 해운전자시장에 적극적인 참여를 유도해야 한다는 것이다. 아무리 해운전자시장이 잘 구축되어 있다고 하더라도 이를 사용하는 주체들이 외면하면 해운전자시장의 성공은 요원할 것이다. 다시 말하면 전자시장의 활성화는 참여하려는 기업들에게 제공되는 가치에 의해 결정된다고 주장하는 Kaplan & Sawhney의 주장을 뒷받침한다. 이를 위해 가상중개인은 선사와 화주, 특히 화주들을 유인할 수 있는, 예를 들면 참가할 경우 세계지원을 해준다든지 혹은 해운관련 정보를 신속하게 볼 수 있게 한다든지, 혹은 오프라인(off-line)거래보다 반드시 거래비용을 절감할 수 있다는 확신을 준다든지 등등 성공사례 발표를 통하여 해운 관련 기업들에게 홍보하는 전략을 실행해야 하는 정책을 개발해야 할 것이다.

2. 정책적 함의

공개형 해운전자시장은 수요와 공급을 하나의 사이버 공간에 결집(agggregation)시키는 기능과 선사와 화주를 연결시키는 연결(matching)시키는 기능을 제공하여 해운전자시장의 가치를 창출한다. 이러한 결집과 연결의 기능은 상호간의 선순환 효과가 존재한다. 인터넷 기반의 공개형 해운전자시장이 해운시장구조에 미치는 영향력을 완전히 예측한다는 것은 어렵다. 하지만 분명한 것은 공개형 해운전자시장이 경제적인 효율성을 촉진시킬 것이며 국제무역거래 행위에도 큰 영향을 미칠 것이다. 그 과정에서 공개형 해운전자시장은 전략적 기회가 충분한 중요한 변환의 계기를 창출할 것이며 또한 높은 해운정보 부가가치를 제공함으로써 경쟁력도 높일 것이다. 따라서 전 세계를 대상으로 공개형 해운전자시장의 발전을 위한 정부의 역할은 어느 시기보다도 중요하다. 공개형 해운전자시장이 글로벌하게 경쟁력을 갖추기 위해서는 다음과 같은 정부의 역할이 필요할 것이다.

첫째, 지금은 국내의 선사들과 화주들을 대상으로 운영을 계획하지만, 앞으로는 전 세계적으로 e-business화라는 시대적 흐름을 이용하여 경제적, 편의적, 시장 주도적 차원에서 중립적 해운시장의 경쟁대상자의 이용의도를 확대하는 전략이 필요할 것이다. 둘째, 공개형 해운전자시장 참여를 위해 해운기업들에게 다양한 인센티브를 부여해야 할 것이다. 이

를 위해 국내 선사와 화주들에게는 세제혜택을 부여하고 해외 화주들에게도 수수료 인하와 회비인하와 같은 법·제도적인 조치가 취해져야 할 것이다. 나아가 사이버 해운거래에 대한 국제특허 및 인증으로 국제공인을 취득함으로써 선도기업의 진입장벽을 구축하는 것도 국가경쟁력을 높이는데 기여할 것이다.

이 연구는 지금까지 해운산업의 거래가 대규모 공급자 위주의 전자거래와 오프라인(off-line)거래에서 이루어지고 있어 멀지 않아 해운환경이 성숙되면 공개형 해운전자시장의 활성화가 이루어질 것이다. 특히 이 연구는 공개형 해운전자시장의 선행연구가 존재하지 않는다는 점에서 관련 이해당사자들의 의미 있는 인터뷰는 앞으로 공개형 해운전자시장 활성화를 위한 정부정책에 많은 시사점을 제공할 것이다. 또한 본 연구의 한계는 공개형 해운전자시장의 활성화를 위해 운영요인 2개만을 제시한 것이다. 따라서 차후의 연구에서는 더 많은 운영요인들이 계속해서 탐색되어 검증되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 김성홍, "정보화동향분석: e-marketplace의 현황과 전망", 『한국전산원』, 2000.
2. 기남중, "B2B 인터넷 전자상거래 도입의도의 결정요인", 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2001.
3. 권순국, 「기업간 전자상거래와 e-Marketplace」, 삼우사 2002.
4. 남경두, 「인터넷무역 길라잡이」, 정보문화사, 2000.
5. 대한상공회의소, 「기업혁명 B2B 전자상거래, 2001」.
6. 류동근, "e-Business의 확산과 기업의 대응", 『해양한국』, 2001.
7. 심상렬 외 2인, "전자무역을의 최근동향과 활성화 방안", 『대외경제정책연구원』, 2001.
8. 서정환 외 2인, 「e-비즈니스와 경쟁정책」, 한국경제연구원, 2003.
9. 산업자원부, "EC정책연구: e-Marketplace와 산업의 value chain 혁신", 2000.
10. 산업자원부, "전자상거래정책: 세계 B2B전자상거래 시장과 현황", 2001.
11. 산업자원부, "B2B 내부보고서", 2002.
12. 최중희, "국제교역 및 해운·물류의 사이버화 수용방안", 『해양한국』, 2000.
13. 한종길, "해운업의 e-business 전략에 대한 고찰", 『한국해운학회지』, 12권. 2001.
14. _____, "해운 B2B전자상거래의 현황과 운영전략", 『해운연구 이론과 실천』, 봄호, 2001.
15. 한국해양수산개발원, 「사이버 해운거래소 구축」, 2001.
16. _____, 「2002년 KMI 세계 해운전망」, 12. 2001.
17. Amit, R. & Zott, C., Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp.493-520.
18. Alba, J. W. and Hutchinson, J.W., "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol.13, 1987, pp.411-454.
19. Bacos, Y. J., "The Emerging Role of Electronic Marketplace on the Internet", *Communication of ACM*. Vol.41, 1997, pp.35-42.
20. Business Week., "How EC could Create the Most Efficient Market of Them All", Vol. 4, 1998, pp.71-84.
21. Dickson, P. R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*. Vol. 56, 1992, pp.69-83.
22. Grewal, R., Comer, J. M. and Mehta, R., "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business to Business Electronic Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 65, 2001, pp.17-33.
23. Hagel, J. and Armstrong, A. G., 「Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities」, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
24. Kaplan, S and Sawhney, M., "e- Hubs: The New B2B Marketplace", *Harvard Business Review*, 2000, pp.97-102.
25. Kannan, P. K., Chang, A. M., and Whinston, A. B., "Marketing Information on the I-Way", *Communication of the ACM*. Vol. 41, 1998, pp.35-40.
26. Malone, T.W., Yates, J. A., and Benjamin, R. I., "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communication of the ACM*. Vol. 30, 1997, p.6.
27. Min, H. and Galle, W. P., "Electronic Commerce Usage in B2B Purchasing", *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 19, 1999, pp. 909-921.
28. Milliou, C. and Petrakis, E., "B2B Electronic Marketplaces", *International Journal of Finance and Economics*, Vol. 9, 2004, pp.99-124.
29. Ordanini, A., Micelli, S., & Di Maria, E. Failure and success of B2B Exchange Business Models, *European Management Journal*, Vol 22(3), 2004. pp.281-289.
30. Sinkula, J.M., "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*. Vol. 58, 1994, pp.35-45.
31. Slater, S.F. and Narver, J.C., "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*.

Vol. 59, 1995, pp.63-74.

32. Young-Beum, J. and Young-Gul, K., "Determinants of Corporate Adoption of e-marketplace", *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 10, 2004, pp.89-101.