

인터넷 企業의 顧客 滿足 經營의 새로운 패러다임: 인터넷 顧客 로열티(Loyalty) 經營

池 龍 熙 *

李 澈 **

.....

인터넷 비즈니스가 활발하게 전개되면서, 인터넷 비즈니스의 고객만족 경영이 중요시되게 되었다. 즉 인터넷 사이트 방문객들의 만족도가 인터넷 비즈니스의 가장 중요한 성공요인이 되고 있으며, 이를 위한 고객만족 경영 활동이 인터넷 비즈니스의 경영자에게 중요한 이슈로 제기되고 있다. 본 글에서는 인터넷 벤처 기업의 고객만족 경영의 현황과 문제점을 살펴 보고 이의 개선책으로 최근 고객만족 경영의 새로운 흐름으로 대두된 고객로열티 경영에 대해 살펴 본다. 구체적으로 고객로열티 경영을 인터넷 비즈니스에 적용하여, 고객 로열티 경영의 개념, 인터넷 기업에서의 고객로열티 경영의 중요성, 고객로열티 경영과 경영성과를 알아 본다. 그리고 이러한 고객로열티 경영을 인터넷 비즈니스에서 구체화하기 위한 수단으로 고객지향적 인터넷 비즈니스 모델의 특성과 e-CRM에 대해서 알아 본다. e-CRM의 수단에는 크게 세 가지가 있는데, 첫째는 고객이 기업과의 관계를 계속 유지할수록 재무적인 혜택을 주는 것이며, 두 번째 단계는 금전적 혜택에 더해 사회적 관계 즉 커뮤니티를 활성화하는 방식이며, 마지막 단계는 인터넷을 통해 고객과 구조적 관계를 맺는 것이다. 그리고 마지막으로 이러한 인터넷 비즈니스의 고객로열티 경영의 성공사례로 미국의 델 컴퓨터를 소개한다.

.....

I. 서 론

최근 우리나라에서도 인터넷 사용인구가 1500만 명을 넘고 인터넷 비즈니스에 대한 일반인과 기업들의 관심이 본격화되고 있다. 이처럼 인터넷 비즈니스가 활발하게

* 西江大學校 經營大學 教授

** 西江大學校 經營大學 教授

전개되면서, 인터넷 비즈니스의 고객만족 경영이 중요시되게 되었다. 즉 인터넷 사이트 방문객들의 만족도가 인터넷 비즈니스의 가장 중요한 성공요인이 되고 있으며, 이를 위한 고객만족 경영 활동이 인터넷 비즈니스의 경영자에게 중요한 이슈로 제기되고 있다(이철 2000).

특히 최근에 문제가 되는 인터넷 벤처 기업의 수익성 확보도 고객만족 나아가서 고객의 유지에서 그 해결책을 찾을 수 있다. 왜냐하면 인터넷 비즈니스의 수익창출원은 바로 만족한 고객 나아가서는 충성도가 높은 고객의 유지에 있기 때문이다. 미국에서 나온 한 보고서는 인터넷 비즈니스에서는 고객이 해당 사이트를 4번 이상 방문했을 때 비로소 수익이 창출된다고 이야기하고 있다(Martin 1999). 즉 인터넷 비즈니스에서는 단순한 고객만족을 넘어서 충성고객의 확보가 수익창출에 매우 중요한 역할을 수행한다. 그러나 인터넷 비즈니스에서는 오프라인의 전통적인 기업(블릭 앤 모터: Brick and Mortar)보다 고객을 만족시키고 유지하는 것이 훨씬 더 어렵다. 왜냐하면 인터넷에서는 사이트를 옮겨 다니면서 비교구매를 하는 것이 훨씬 용이하며, 또한 많은 공급자가 온 라인 시장에 존재하기 때문에, 고객들이 인터넷 사이트를 옮겨 다니는 전환비용이 최소화되기 때문이다. 따라서 인터넷 비즈니스에서는 고객의 만족도를 높이고 만족한 고객을 계속 유지하기 위한 고객로열티 경영이 매우 중요하다.

따라서 본 글에서는 먼저 인터넷 벤처 기업의 고객만족 경영의 현황과 문제점을 살펴 보고 이의 개선책으로 최근 고객만족 경영의 새로운 흐름으로 대두된 고객로열티 경영에 대해 살펴 본다. 즉 고객로열티 경영을 인터넷 비즈니스에 적용하여, 고객로열티 경영의 개념, 인터넷 기업에서의 고객로열티 경영의 중요성, 고객로열티 경영과 경영성과를 알아 본다. 그리고 이러한 고객로열티 경영을 인터넷 비즈니스에서 구체화하기 위한 수단으로 고객지향적 인터넷 비즈니스 모델의 특성과 e-CRM에 대해서 알아 보고, 마지막으로 인터넷 비즈니스의 고객로열티 경영의 성공사례로 미국의 델 컴퓨터를 소개한다. 이처럼 본 글에서 고객로열티 경영을 중점적으로 다루는 이유는 인터넷 벤처 기업의 수익성 확보에는 단순한 고객만족보다 고객 로열티 즉 충성고객의 확보가 보다 중요하기 때문이다.

II. 현행 인터넷 기업의 고객만족 경영의 문제점

인터넷 벤처 기업들이 현재 실행하고 있는 마케팅활동이나 비즈니스 모델 그리고 운영 웹사이트를 살펴 보면 고객만족 경영의 측면에서 문제점이 많다. 첫째, 인터넷 벤처 기업들의 웹사이트를 평가해 보면 우리 나라의 웹사이트들은 디자인과 솔루션 위주이지 고객위주로 되어있지 않은 것이 굉장히 많다. 즉 원하는 목적지를 찾기도 힘들고 사이트에 접속하기에 불편하게 되어 있으며, 고객들이 중요하게 생각하는 보안 문제, 이용의 편리성, 상호 의사소통 등이 반영이 안되고 있는 것 같다. 우리 나라에서는 아직도 전자 결제에 대한 보안이 잘 되지 않아서 전자상거래가 이루어지지 않는 비율이 굉장히 높다. 신용카드의 번호를 알려주는 것이 상당히 걱정되게 만든다는 것이다. 미국의 아마존과 같은 인터넷 서점은 신용카드 번호의 반만 입력하고 나머지는 e-mail이나 전화를 통해서 물어 본다.

둘째, 현행 인터넷 벤처 기업의 마케팅 활동을 살펴 보면 주로 신규고객 위주로 이루어지며 기존 고객을 무시하는 경향이 있다. 기업이 신규고객 위주로만 프로모션(promotion)을 하면 기존 고객의 로열티는 흔들리게 된다. 그래서 약간만 가격이 낮다고 하면 아니면 경품을 더 많이 준다고 하면 바로 다른 곳으로 옮기게 되는 것이다. 새로운 사이트에 가입할 때마다 경품과 같은 판촉을 받게 되는데 그래서 계속 가입만을 할뿐이다. 그러한 고객이 다시 방문한다거나 또는 자사의 전자 상거래에 참여하는 등의 적극적인 행동은 기대하기가 어렵다.

셋째, 최고 경영자의 고객중심 경영에 대한 의지가 부족하다. 인터넷 기업의 CEO 라면 최소한 하루에 한번이라도 사이트의 게시판에 들어가 회원의 소리도 들어 보고 직접 느껴야 한다. 그리고 이들 고객의 불만 및 불평을 실천적으로 해결하려는 강한 의지가 있어야 한다. 마지막으로 고객만족과 경영성과와의 상관 관계를 정확하게 이해하지 못하는 인터넷 벤처기업의 최고 경영자가 많지 않다. 즉 고객만족경영의 궁극적 목표가 단순히 고객만족이 아니라 고객의 재구매를 통한 이익 창출이라는 것을 이해하지 못하는 기업들이 많다. 즉 현재의 인터넷 기업들은 고객만족에만 집중하고 고객유지에는 관심이 없는 고객만 좋은 고객만족경영을 하고 있는 것이다.

III. 고객로열티 경영의 개념과 경영성과와의 관계

1. 고객 로열티 경영의 개념과 중요성

고객로열티경영은 최근에 많이 강조하고 있는 것으로 고객의 충성도를 어떻게 높이느냐 하는 것이다. 지금까지는 주로 고객만족경영, 고객중심경영이라고 해서 고객만족을 중시했는데 이제는 고객만족을 한 단계 넘어서 고객을 유지하는 것이 기업의 경영성과에 보다 중요하게 되었기 때문이다. 이처럼 최근에 고객 로열티 경영이 중요시 되는 것은 전통적인 고객만족 지수의 문제점이 발견되었기 때문이다. 즉 과거에는 고객만족 수준을 높이는 것이 기업의 매출과 이익을 증대하는 길이라고 생각하고 고객만족을 위한 많은 투자를 하고 적극적인 노력을 기울였다. 그러나 문제는 고객만족 지수가 경영성과와 낮은 상관관계를 가져 고객만족 지수가 재구매의 척도가 못된다는 것이다. 즉 기업은 고객만족지수를 높이기 위해서 많은 투자를 하고 있는데 어느 수준까지는 고객만족도가 높아져도 재구매율은 변동이 없다는 것이다. 미국의 어떤 조사에 의하면 만족한 고객의 60%가 다음에 제품을 구매할 때는 다른 브랜드로 옮긴다는 것이다(Griffin 1996).

최근의 연구 결과에 의하면 고객만족도보다 더 직접적으로 경영성과에 영향을 미치는 것이 고객 충성도라는 사실이 밝혀졌다(Griffin 1996). 즉 고객만족이 경영성과로 바로 직접적으로 연결되지 않고 고객충성도를 통해서 연결된다는 것을 알게 되었다. 따라서 최근에는 기업의 수익성이 강조되면서 고객만족 수준보다 고객의 충성도 즉 고객로열티를 높이는 고객로열티 경영이 보다 중요시 되고 있다. 즉 단순히 고객만족이 아니라 고객 로열티(Royalty), 즉 고객의 재구매율을 어떻게 하면 높일 수 있느냐가 최근의 고객만족 경영 연구에 중요한 이슈가 되고 있다.

고객로열티 경영이란 고객의 충성도를 높여 재구매율을 높이고 고객의 평생가치를 최대한 활용하기 위한 경영을 말한다. 충성고객이란 해당 기업의 상품과 서비스에 만족해 하고, 같은 물건이 필요할 때는 자동적으로 그 브랜드의 제품과 서비스를 구매하는 사람들이다. 이러한 충성 고객들은 주위의 많은 사람들에게 강력한 추천을 하는 등 입소문으로 무료광고를 하여 새로운 고객을 끌어 오기도 한다. 성공한 기업이란

충성 고객들을 많이 가지고 있는 기업이라고 할 수 있다. 예를 들어 미국의 오토바이 제조기업인 할리 데이비슨은 할리 데이비슨을 숭배하는 충성고객들을 많이 가진 것으로 유명하다. 이들 충성고객들은 오토바이뿐만 아니라 할리 데이비슨 TM (Trademark)이 붙은 모든 상품을 사고 싶어하며 HOG(Harley Owners Group)이라는 할리 데이비슨 애호가들로 이루어진 동호인회를 형성하여 정기적으로 모임을 가지며, 주위의 많은 사람들에게 할리 데이비슨을 권한다. 또한 코카 콜라는 자사의 전통적인 콜라를 대신하여 새로운 콜라 제품을 선보였을 때, 기존의 코카 콜라 제품을 즐길 권리를 돌려달라는 소송을 법원에 낼 정도로 전 세계적으로 강력한 충성고객을 갖고 있다. 이들 기업들은 언제라도 자신의 제품을 구매할 강력한 충성고객집단을 가지고 있으며, 이런 점에서 초우량기업으로 손꼽히고 있다.

2. 고객로열티 경영과 경영성과

고객로열티 경영의 궁극적 목적은 충성고객을 확보하여 기업의 수익성 즉 이익창출을 높이는 것이다. 충성고객의 특징은 첫 번째로 재구매율이 높다는 것이고 두 번째는 가까운 사람들에게 그 제품에 대한 광고를 해주는 것(구전효과)이다. 즉 가까운 친척이나 친구가 제품을 사려고 할 때 그 브랜드를 구매하도록 강력하게 추천을 하는 특징이 있다. 세 번째는 그 제품뿐만 아니라 그 회사와 관련이 있는 제품을 패키지 구매한다는 것이다. 즉 어떤 제품에 로열티가 강하면 그 제품의 옵션제품까지도 일괄 구매를 하게 된다는 것이다. 네 번째는 경쟁브랜드에서 판촉등의 인센티브에 쉽게 동요하지 않는다. 즉 충성도가 높은 고객은 일정 기간동안 반복 구매(정기구매)를 하며 다른 패키지들도 포괄구매를 할 수 있다. 그리고 다른 사람들에게 강하게 추천을 하며 다른 곳에서 Promotion이 들어와도 동요하지 않는다.

따라서 이러한 충성고객을 많이 확보할수록 매출은 늘어나고 기업의 마케팅 비용은 점점 줄어 들므로써 결과 기업의 궁극적 목표인 이익창출이 증대되게 된다 (Griffin 1996). 왜냐하면 일반적으로 신규고객을 유치하는 비용은 기존 고객을 유지하는 비용의 5배에서 10배 정도의 비용이 더 들기 때문이다(이 철 1999). 따라서 고객을 유지하여 충성도를 높이려는 고객로열티 경영을 실행함으로써 기업은 마케팅 비용을 줄일 수 있고 반면 충성고객의 확보로 인한 매출은 늘어나 궁극적으로 기업의

수익성이 좋아지게 된다. 즉 고객로열티 경영을 통해 고객충성도를 높임으로써 이러한 이익증대 효과가 나타나게 되는 것이다.

고객로열티(Cusotomer Loyalty) 경영으로 성공한 인터넷 기업으로 델(Dell) 컴퓨터를 들 수 있다. 델 컴퓨터의 경우 인터넷을 통해서 컴퓨터를 구입하는 사람들의 12%만이 신규고객이다. 나머지는 델 컴퓨터에서 샀던 기존 고객이 컴퓨터의 발전에 따라 업그레이드(Upgrade)를 하기 위해 재구매하는 것이다. 델 컴퓨터는 이처럼 재구매율이 높기 때문에 이익 마진율이 매우 높다. 일반적인 컴퓨터 기업의 마진율이 7~8% 정도인데 Dell 컴퓨터의 경우에는 22%나 된다(Rangan and Bell 1998).

고객로열티 경영은 이익 증대 효과를 보다 구체적으로 살펴 보면 5%의 고객이탈을 감소는 산업에 따라 25~85%의 이윤 증대 효과를 가져 온다. 예를 들어 미국의 어느 조사보고서에 의하면 신용카드 금융산업의 경우 고객이탈율을 5%만 낮추면 이익은 85% 정도 늘어 나게 된다(Reichheld and Sasser 1990).

IV. 인터넷 비즈니스의 고객로열티 경영

1. 인터넷 비즈니스의 고객 로열티 경영의 중요성

현재 우리 나라의 인터넷 기업들을 보면 고객 충성도를 높이기 위해서 마케팅을 사용하는 것이 아니라 고객 충성도를 낮추는데 마케팅을 사용하는 인상을 준다. 즉 인터넷 기업들이 신규 가입자를 확대하기 위한 판촉에 집중하다 보니 기존 회원들을 계속 유지하는데에는 신경을 쓰지 못하고 있다. 즉 고객들이 신규 가입에 대한 인센티브를 얻기 위해 자주 사이트를 바꾸는 경향이 생겨 났다. 그 결과 고객들의 자사 사이트에 대한 충성도가 떨어지고 사이트의 활동 즉 상거래 또는 동호인 활동에 적극적으로 참여하지 않게 된다. 또한 인터넷 기업은 이러한 이탈 회원을 보충하기 위하여 또 다시 신규 회원을 유치하기 위한 막대한 판촉 행사를 벌이니 수익성은 점점 악화되었다. 즉 지금까지 우리 인터넷 기업들이 주로 사용한 신규고객 개척 또는 회원 확대 위주의 마케팅 전략은 고객의 충성도를 떨어뜨리며 기업의 수익성만 악화시키는 결과를 가져 왔다. 따라서 앞으로는 단순히 시장점유율을 확대하는 전략에서 벗어나서 고

객의 충성도를 높여서 기업의 수익성을 높이는 고객유지 전략을 사용해야 하는데 여기에서 중요한 것이 바로 고객 로열티 경영이다.

인터넷 비즈니스에서는 고객이 더 많은 정보를 가지고 있는 특징이 있다. 즉 온라인에서는 시장의 파워가 공급자에서 구매자로 이동을 했다. 온라인에서는 고객이 만족하지 않거나 마음에 들지 않으면 거의 비용을 들이지 않고 다른 사이트로 언제든지 옮길 수 있다. 즉 Off-line에서는 구매선을 바꾸는데 많은 비용이 들기에 쉽게 바꾸지 않는데 온라인에서는 전환비용이 훨씬 적게 들기에 쉽게 구매선을 바꿀 수 있는 것이다. 따라서 회원을 계속적으로 유지하려면 회원의 충성도를 높여야 하는데 이것이 바로 고객로열티 경영이다.

따라서 앞으로 인터넷 기업들은 신규 회원 확대보다는 기존 고객을 유지하고 이들의 충성도를 높이기 위한 고객로열티경영으로 가야 한다. 즉 회원확대전략에서 벗어나서 고객 충성도를 높일 수 있는 방안과 사이트 내에서 고객들이 적극적으로 참여할 수 있는 고객유지 전략에 마케팅 초점을 맞춤으로써 인터넷 비즈니스는 수익성을 창출할 수 있을 것이다.

2. 인터넷 비즈니스의 고객충성도

인터넷 비즈니스에 있어 충성 고객은 매우 강력한 자산이다. 왜냐하면 인터넷 비즈니스의 충성 고객들은 단순히 매출을 올려주거나 주위 몇 명에게 광고를 해주는 차원에서 한 단계 나아가, 기업에게 새로운 사업기회를 제공해준다. 즉 인터넷 비즈니스에서는 동호인회 활동이 매우 중요한데 충성고객들은 강력한 동호인회를 구성하여 회원들의 사이트에 대한 충성도를 높이며 새로운 충성고객들을 만들어 낸다. 따라서 인터넷 기업들은 충성 고객들이 제품에 대한 의견과 요구사항, 나아가 사이트에 대한 열정을 표현할 수 있는 공간을 제공해주어야 하며, 이러한 공간으로서의 동호인회 활동을 적극 지원하여야 한다.

인터넷 기업이 고객의 충성심을 얻기 위해서는 먼저 고객의 관심을 끌어야 한다. 이 과제를 위해서 인터넷 기업들이 마케팅과 홍보에 쏟아 붓는 돈의 액수는 어마 어마 하다. 예를 들어 eTOYS는 1998년 한해 매출의 75% 이상을 세일즈와 마케팅에 투자했다. 언론 매체의 보도에 따르면 인터넷 비즈니스에서 성공한 기업들의 대부분이

이와 비슷한 정도의 금액을 세일즈나 마케팅 분야에 투자했다고 한다. 설상가상으로 일단 소비자의 관심을 끌고 나면, 인터넷상의 고객들은 실제 시장의 고객들보다 더 요구사항이 까다롭다. 즉 유한적이던 제품 판매 공간에서 글로벌 한 인터넷 네트워크로 영역을 넓힌 고객들은 무한히 공급되는 제품이나 가격에 대한 정보로 인해 그만큼 다양한 선택권을 가질 수 있게 되었다. 그 결과 회사는 힘을 잃게 되었고 고객이 시장의 주도권을 차지하게 된 것이다.

이상에서 알 수 있는 단순하면서도 중요한 사실이 있다면 그것은 인터넷이 고객으로 하여금 단순히 나열된 제품을 선택해야 하는 좁은 선택의 폭에서 벗어날 수 있는 힘을 부여했다는 것이다. 고객들은 이제 회사들과 더 긴밀한 관계를 유지할 수 있게 되었다. 10년 전만 해도 어떤 제품에 대해 고객의견을 말하기 위해서 소비자들은 의자에 앉아서 펜을 꺼내 들고 의견을 쓴 다음 우편으로 보내고 연락을 기다려야 했다. 이 과정은 길게는 몇 주씩 걸리기도 했다. 그러나 오늘날 소비자는 회사나 제품에 대한 의견을 단지 웹상에서 클릭만 하는 것으로도 표현할 수 있다. 한 제품에 대한 수오는 가격의 변화에 따라 변화한다는 가격 탄력성의 법칙과 마찬가지로 시간에 대해서도 동일한 종류의 법칙이 존재한다. 이것은 즉 걸리는 시간이 감소할수록 그것을 하려는 욕구는 증가한다는 이론이다. 더 단순히 말하자면 의견을 표명할 수 있는 방법이 빠르고 간단할수록 더 많은 사람들이 그렇게 할 것이라는 것이다. 만약 어떤 인터넷 사업이 제대로 작동한다면 그 결과는 상거래의 역사에 길이 남을 혁신적인 어떤 것이 될 것이다. 그것은 바로 기업의 가장 중요한 고객으로부터 나오는 매우 가치 있는 실시간 데이터 정보이다. 인터넷 시대에는 입소문의 힘 또한 매우 큰 영향력을 갖게 될 것이다. 사람들은 이제 마치 한 사람과 교류를 하듯 수천명의 사람들과 교류를 할 수 있다. 단골 고객들은 이제 아는 사람의 범위를 넘어서까지 소문을 퍼트리는 전도사가 된다. 지난해 가을 상영한 독립 영화 *The Blair Witch Project*를 보기 위해 길게 늘어섰던 줄은 이러한 현상의 대표적 일례이다. 영화의 예산이 미처 측정되기 전에 인터넷 토론 그룹과 팬들이 만든 사이트는 \$35,000짜리 프로젝트를 1999년의 가장 성공한 영화의 대열에 올려놓는데 큰 기여를 했다. *Blair Witch*는 결과적으로 14억 달러라는 어마어마한 판매고를 올리며 미국 영화 역사상 가장 이윤을 많이 남긴 영화가 되었다.

V. 인터넷 기업의 고객 로열티 경영 수단과 성공사례

1. 고객중심 인터넷 비즈니스 모델의 구축

위에서 언급한 것처럼 인터넷 비즈니스의 이익창출을 위해서는 만족한 고객의 유지가 매우 중요하다. 이처럼 인터넷 벤처 기업들이 높은 고객만족도와 충성도를 실현하기 위해서는 인터넷 비즈니스가 고객중심적으로 이루어져야 한다. 고객지향적 인터넷 비즈니스에서는 기획, 마케팅, 사이트의 디자인 등이 모두 고객의 관점에서 결정되고 평가된다. 이러한 고객중심 인터넷 비즈니스를 통해서 인터넷 벤처 기업은 고객에게 보다 높은 가치를 제공할 수 있으며, 그 결과 경쟁 사이트보다 높은 만족을 제공할 수 있어 지속적인 고객 유지 즉 높은 고객 충성도를 확보할 수 있게 된다. 따라서 여기에서는 고객중심의 인터넷 비즈니스의 특성을 몇가지 살펴 보기로 한다.

첫째, 고객중심의 인터넷 비즈니스는 전통적인 비즈니스 모델에서 존재하던 생산자와 고객 사이, 그리고 공급자와 생산자 사이에 존재하던 중간상이 배제된다. 즉 생산자와 고객, 그리고 공급자와 생산자 사이에 직접 판매 및 직접 구매가 일어나게 됨에 따라 중간상이 소멸되는 것이다(이 철 2000). 중간상이 배제됨으로써 유통마진을 배제할 수 있고 그 결과 고객들에게 가격 절약의 혜택을 제공할 수 있다. 즉 고객들에게 쇼핑의 즐거움을 상실하는 보상으로, 동일한 제품을 오프 라인의 매장에서 사는 것보다 20% 정도의 가격 절약 혜택을 제공함으로써 고객을 가격면에서 만족시킬 수 있다.

둘째, 고객중심의 인터넷 비즈니스에서는 인터넷의 가장 큰 특성인 쌍방향성을 이용하여 고객의 기호를 반영한 주문형 제품을 제공해야 한다. 기존의 전통적 모델에서는 소비자들은 기업에서 제공하는 몇 가지 제품 모델 중에서 한 가지를 선택했어야 했다. 즉 제품 선택의 재량권이 소비자에게 주어지지 않았고 기업이 제품 선택에 관한 주도권을 쥐고 있었다. 고객중심의 인터넷 비즈니스에서는 고객이 무엇을 원하는지를 알아내어 거기에 맞는 제품을 공급함으로써 제품 선택권이 고객에게 주어지고 있다(이 철 2000). 즉 고객이 자기가 원하는 제품의 사양에 관한 정보를 인터넷을 통해 제공하고 기업은 여기에 맞는 제품을 생산하거나 공급함으로써 고객과의 쌍방

향적 접촉이 가능해진 것이다. 이처럼 고객이 자기의 기호에 따라 주문할 수 있고 주문한 제품을 매장에서 구매하는 것보다 저렴하게 제공함으로써 고객들의 만족도를 보다 높일 수 있다.

셋째, 고객중심의 인터넷 비즈니스에서는 공급자, 판매자, 고객과의 가상 통합(Virtual Integration)이 이루어져야 한다. 가상통합이란 인터넷을 통해 공급자에서 최종 구매자까지 이르는 모든 공급체인 과정에 참여하는 모든 참가자들 사이에 정보가 공유되는 것을 의미한다(Magretta 1998). 전통적 비즈니스 모델에서는 고객에 대한 정보가 판매자 또는 생산자에게 귀속되고 공급자 또는 파트너 기업들에게 공유되지 않았으나 고객중심의 전자상거래 모델에서는 각자의 내부 정보망을 공급체인의 참가자들에게 공개함으로써 정보의 공유가 가능해진다. 이와 같은 가상통합의 결과로 고객의 주문정보가 공급자에게 제공됨으로써 제품에 대한 수요예측이 보다 정확해져, 공급자의 경우 적정 생산이 가능해지며, 또한 제품개발과정에 공급자가 참여함으로써, 보다 고객의 욕구에 맞는 디자인 개발이 가능해진다. 또한 운송업자와 정보를 공유함으로써, 완제품 및 부품에 대한 재고를 줄여, 운영의 효율성 및 비용절감이 가능해진다. 그리고 고객에게는 주문한 제품에 대한 추적을 가능하게 하며, 배달기간을 단축시킴으로써 고객만족도를 보다 높일 수 있게 된다.

넷째, 고객중심의 인터넷 비즈니스에서는 고객과의 상호 Win-Win 관계 구축을 중요시 하는 고객 관계관리가 핵심이 되어야 한다. 즉 고객중심의 인터넷 마케팅에서는 매스(Mass) 마케팅이 아니라 고객 개개인의 성향을 분석하여 각 고객에 적합한 마케팅을 따로 구사하여 고객과의 장기적이고 안정적인 관계 구축을 중요시하는 관계마케팅이 주가 되어야 한다. 예를 들어 델 컴퓨터의 경우 기업고객의 경우 연간 구매액이 500만 달러를 넘는 고객기업의 경우에는 따로 인터넷상에 웹 페이지를 만들어 차별적으로 관리하는 관계마케팅을 구사하고 있다. 이것을 프리미어(Premier) 페이지라 하여 거기에는 해당 고객기업과의 모든 거래 내역이 제공하되, 담당 세일즈맨에 대한 정보 및 애프터 서비스에 관한 정보들이 제공되어지며, 차별화된 가격 정책 및 판촉들이 이루어진다(Rangan and Bell 1998).

다섯째, 높은 고객만족도를 유지하기 위해서는 인터넷 사이트의 기획 및 디자인도 고객중심적으로 이루어져야 한다. 예를 들어 홈 페이지에 너무 많은 동영상을 넣어 접속하는데 너무 많은 시간이 걸린다면지, 또는 사이트 맵이 없어 고객들이 원하는

목적지까지 찾아 가는데 많은 과정을 거친다든지 하는 것은 고객중심적인 사이트 구성이 아니다. 또한 회원 정보에 대한 비밀 보장과 결제 수단에 대한 안정성 보장 등도 명백히 하여 고객들이 사이트 가입 및 이용에 관한 불안감을 해소하도록 하여야 한다. 그리고 게시판을 마련하여 고객들이 불만과 불편을 언제든지 토로할 수 있게 하며 사이트 담당자는 신속하게 게시판에 접수된 고객들의 불만 사항에 대하여 반응하여야 한다. 마지막으로 고객들이 언제든지 접촉할 수 있는 전화번호를 인터넷 사이트에 명기하여 사이트를 서핑하다가 의문점이 있으면 신속하게 해결할 수 있도록 하여야 한다.

2. 인터넷 비즈니스의 고객관계마케팅(CRM)

이처럼 고객중심적으로 인터넷 비즈니스를 기획하고 디자인하는 것이외에 인터넷 벤처 기업들이 고객충성도를 높이기 위한 구체적 수단으로 고객관계 마케팅 기법 즉 CRM을 활용할 수 있다. CRM이란 고객과의 장기적 유대 관계를 통해 상호의존적 관계를 구축함으로써 고객을 평생고객으로 만드는 것이다. 다른 말로 하면 고객이 경쟁업체로 전환하는데 드는 비용 즉 전환비용을 높임으로써 우리 브랜드에 대한 충성도를 계속 유지하게 하는 것이다(이 철 1999; Kotler and Armstrong 2000). 그렇게 하기 위해서 기업은 고객과의 관계를 계속 유지하기 위한 노력을 보여야 하는데 CRM이 바로 이러한 것을 가능하게 하는 효과적인 수단으로 자리잡고 있다.

이러한 고객로열티를 높이기 위한 CRM 수단에는 여러 가지가 있는데, 크게 세가지 단계로 분류할 수 있다. 가장 기본적인 단계는 고객이 기업과의 관계를 계속 유지할수록 재무적인 혜택을 주는 것이다. 즉 고객이 그 기업의 제품 또는 서비스를 자주 이용할수록 금전적 인센티브를 주는 방식이다. 이를 빈도마케팅(Frequency Marketing)이라고 한다. 예를 들어, 온라인 상거래 기업들이 자사 사이트의 이용 회수 또는 구매 금액에 따라 보너스를 제공하는 방법이다. 그러나 이 방법의 문제는 고객의 선호도를 높이는 효과는 있지만 경쟁업체에서 쉽사리 모방함으로써 고객과의 관계를 계속 유지하기는 어렵다는 점이다.

두 번째 단계는 금전적 혜택에 더해 사회적 관계를 맺는 방식이다. 예를 들어 온라인 인터넷 기업의 경우 회원들이 온라인 동호회를 만드는 것을 적극적으로 지원하고

있다. 이른바 클럽마케팅(Club Marketing)이다. 온라인 동호회는 인터넷 기업들의 회원 유지를 위한 중요한 수단으로 작용된다. 예를 들어 온라인 동호회가 좋아서 계속 회원으로 남아 있는 경우가 많다. 인터넷 상에 있는 온라인 커뮤니티는 공동의 관심사를 가진 사람들이 만나서 정보를 교류할 수 있는 곳이다. 온라인 커뮤니티를 정의할 수 있는 가장 중요한 요소는 다대다 인터랙션(many to many interaction)이다 (김재범과 문병준 2000). 사람들은 토론방에 의견을 올리거나, 온라인 이벤트에 참여하거나, 홈페이지에 제품에 관한 질문을 하거나, 혹은 전적으로 새로운 무언가를 할 수 있다. 개개인의 참여와 공헌은 마치 티끌이 모여 태산이 되듯 장기적인 관계의 밑받침이 되는 상호관계를 만들어 나간다. 이러한 온라인 커뮤니티들이 고객 유지의 결정적 요소가 되는 이유는 사용자들은 마치 거래처를 바꾸듯이 커뮤니티를 바꿀 수 없기 때문이다. 당신이 한 지방 클럽에 소속된다고 가정해 보자. 당신과 당신의 배우자는 같은 클럽에 소속된 다른 4쌍의 부부를 알고 있고 당신들은 자주 만나서 골프를 치고 저녁을 먹고 클럽의 이벤트를 즐긴다고 하자. 어느 날 길 건너에 새로운 클럽이 문을 열었다고 치자. 이 클럽에는 더 나은 골프 코스가 있고 더 새로운 레스토랑이 있으며 더 좋은 클럽 하우스가 있다. 그렇지만 당신은 클럽을 옮길 수 없을 것이다. 왜냐하면 당신의 우정을 희생시키지 않고서 새로운 클럽에서 즐거움을 누리기 위해서는 당신은 당신의 친구들도 다른 클럽으로 옮기도록 설득해야 할 것이기 때문이다. 게다가 이 4쌍의 부부가 각각 서로 4쌍의 다른 부부를 알고 있다고 가정할 때, 이들은 이들의 친구가 옮기지 않는 한 클럽을 바꾸지 않을 것이다. 이렇게 치면 궁극적으로 40명의 사람들이 한꺼번에 새 클럽으로 옮길 확률은 매우 낮다. 온라인 커뮤니티는 바로 이런 것이다. 멤버들이 홈페이지를 만들고 글을 올리거나, 혹은 단지 사이트에 정기적으로 방문만을 하더라도 그들은 오랜 시간에 걸쳐 다른 멤버들과 관계를 쌓아간다.

이처럼 인터넷 고객의 유지 및 충성도 제고에 커다란 효과를 가지고 있는 성공적인 커뮤니티 운영을 위해서는 비즈니스 가치를 증가시킬 수 있도록 커뮤니티의 인프라와 프로세스, 기술, 그리고 전문가들이 필요하다. 전문가는 반드시 기술적인 측면과 인간적인 측면, 양쪽에 모두 투입되어야 한다. 또한 기술은 사용되는 목적에 적합해야 하며 시간이 지남에 따라 소프트웨어를 도입하여 프로세스를 자동화해야 한다. 소프트웨어는 운영의 자동화나 비용 절감 그리고 커뮤니티의 부가가치 증가를 위해 가능한 많이 사용되어야 한다. 이러한 모든 요소들은 온라인 커뮤니티의 보다 가치 있

는 인터넷 사업을 위해 결속되어야 한다. 회원들의 활발한 참여는 커뮤니티의 성공을 결정짓는 주요 요소이며 경험이 풍부한 운영자일수록 참여를 유도하기 위해서 해야 할 일이 무엇인지를 잘 알고 있다. 활동 정도가 많아질수록, 커뮤니티의 운영진은 고객의 소리에 귀를 기울일 일 줄 알아야 한다. 이처럼 온라인 커뮤니티가 활성화되면 회원들이 직접 인터넷의 독자적인 네트워킹 능력을 이용해서 실제적으로 친구나 동료에게 브랜드를 추천하는 단계에까지 이른다.

마지막 단계는 고객과 구조적 관계를 맺는 것이다. 즉 고객관계에 금전적, 사회적 혜택에 더불어 구조적으로 상호 유대관계를 구축하여 전환비용을 극대화하는 것이다. 예를 들어, 고객에게 컴퓨터 프로그램과 터미널을 제공하여 고객이 주문 및 재고 관리를 원활하게 하게끔 도와주는 것이다. 미국의 유명한 약품 도매상인 맥키슨사는 소규모 약국과의 전자데이터 교환시설에 수백만 달러를 투자하여 약국경영자가 재고 관리, 주문관리, 매장관리를 보다 효율적으로 하게끔 도와주고 있다. 또한 유명한 다국적 생활용품 기업인 P&G는 자사 제품의 최대 고객인 월마트라는 유통점에 터미널을 설치하여 재고관리 및 주문관리를 대신 해줌으로써 의존도를 매우 높여 전환비용을 극대화함으로써 영구고객화하고 있다. 또한 미국의 텔 컴퓨터는 고객 기업의 서버와 자사의 서버를 연결시킴으로써 판매 컴퓨터에 대한 사후 서비스 및 재고 관리를 온라인으로 수행하고 있다(이 철 1999).

또한 이외에도 고객로열티를 높이기 위하여 인터넷 비즈니스에서는 다양한 고객 서비스를 제공해야 한다. 예를 들어 Help site를 개설해서 고객의 불편을 해결해주고 전화상담으로 고객의 걱정을 덜어 주어야 할 필요가 있다. 그밖에도 Counselling, 고객불만 접수, 피드백(게시판, 전자우편), On-line 주문 확인, Tracking system 등의 다양한 고객 서비스를 제공해야 할 것이다. 이러한 인터넷 고객 로열티 경영을 성공한 대표적 사례로 델컴퓨터 등을 들 수 있는데 다음 절에서 델컴퓨터에 대해 보다 자세히 알아 본다.

3. 인터넷 비즈니스의 고객로열티 경영 성공 사례

인터넷 비즈니스에서 고객지향 마케팅을 통해 고객 만족 경영에 가장 성공한 사례로 미국의 델(Dell) 컴퓨터를 들 수 있다. 델 컴퓨터는 1984년 마이클 델(Micle Dell)

이 미국의 텍사스주 오스틴에서 단 돈 1,000달러로 시작한 개인용 컴퓨터를 주문 조립하여 직접 판매하는 회사이다. 이 회사는 처음에는 전화 또는 팩스로 주문을 받아서 PC를 조립 판매했는데, 인터넷 비즈니스를 누구도 생각하지 못했던 1996년 7월에 인터넷을 통해 고객의 주문을 받아 제품을 조립하여 직접 판매하는 전자 상거래를 처음으로 시작하였다. 그 이후 델사의 인터넷 비즈니스 매출 증가속도는 엄청났다. 그 결과 1999년 말 현재 미국내에서 1위 유럽에서는 2위, 아시아 태평양에서는 7위의 세계적인 컴퓨터 회사가 되었다. 이 회사는 2000년 2월 현재 인터넷 판매액이 하루 3,500만 달러에 이르며, 전체 매출의 40%를 인터넷 판매로 올리고 있다. 창업한 지 16년만에 IBM, 컴팩을 제치고 인터넷을 통해 고객에게 직접 판매하는 인터넷 비즈니스를 통해 세계 제 1위의 기업이 된 것이다.

델 컴퓨터가 세계 제 1위의 컴퓨터 기업으로 성공하게 된 배경은 누구도 생각하지 못했던 1996년에 인터넷 판매를 시작한 것이다. 즉 인터넷을 통해 고객들이 자기가 원하는 컴퓨터에 대한 사양을 주문하게 하여 여기에 맞는 제품을 조립하여 직접 고객에게 배달하여 주는 인터넷 비즈니스를 컴퓨터 업계에서 최초로 시작한 것이다. 델 컴퓨터의 인터넷 비즈니스 모델을 보다 구체적으로 살펴 보면, 델은 먼저 인터넷을 이용하여 고객에게 자기가 원하는 제품의 사양을 직접 주문하게 했으며, 가상통합(Virtual Integration)시스템을 구축함으로써 고객과 델 컴퓨터, 그리고 부품공급자 및 물류 운송업체 사이에 정보를 공유함으로써, 부품 및 완제품의 재고를 획기적으로 줄일 수 있었으며, 보다 신속하게 고객에게 제품을 공급할 수 있었다. 또한 중간 유통상을 배제하고 직접 판매함으로써 동급의 제품을 전통적인 유통상을 통해 판매하는 컴팩 또는 IBM 등의 경쟁자들보다 싼 가격으로 공급할 수 있었다. 즉 인터넷 비즈니스의 장점을 최대한 활용하여, 고객의 다양한 욕구에 맞는 맞춤형 컴퓨터를 매장에서 사는 것보다 20% 정도 싸게 고객에게 공급함으로써 델 컴퓨터는 빠른 시간 내 세계적인 컴퓨터업체로 성장할 수 있게 된 것이다.

델 컴퓨터의 경우 컴퓨터를 처음으로 구입하는 신규고객은 12%에 불과하며 대부분의 고객은 델과 이전에 거래를 했던 고객으로 업그레이드(upgrade)를 하거나 PC를 구매했던 고객이 노트북 또는 서버를 구매하는 기존 고객이 대부분이다. 델은 이들 고객과 단순히 컴퓨터를 사고 파는 거래를 하는 것이 아니라 고객의 컴퓨터에 관한 모든 요구를 온라인으로 해결하려고 한다. 예를 들어 기업고객의 경우에는 단순히 컴

퓨터를 판매하는 것 이상으로 고객기업이 구매한 컴퓨터를 관리하고 A/S를 해주는 전산실의 역할을 대행해 준다. 즉 우리가 앞에서 배운 CRM 중에서 가장 강력한 단계인 구조적 결합을 고객기업과 맺고 있는 것이다. 또한 개인고객의 경우에는 신제품에 대한 정보를 계속적으로 보내주고 온라인으로 A/S를 해주며 온라인으로 문제가 해결되지 않을 때는 출장 수리 서비스를 제공해 준다. 그리고 기업 고객의 경우 구매액이 500만 달러 이상인 경우에는 따로 “Premier Page”라는 하위 홈페이지를 만들어 이들 기업의 관련자들만 이 페이지에 들어올 수 있게 하면 여기에는 그 고객의 구매역사, 구매 기종 및 담당 고객관리자가 명시되어 있다. 따라서 중점고객을 선정하여 집중적으로 관리하는 CRM제도를 인터넷을 통해 실천하고 있는 것이다. 이처럼 고객 관리 즉 CRM을 인터넷을 이용하여 효율적으로 함으로써 고객의 만족도와 충성도를 높이고, 만족고객을 유지하는데 성공함으로써 경쟁업체보다 높은 이익률을 올릴 수 있으며, 드디어 2000년에는 미국시장에서 컴팩을 제치고 매출액에서 1위를 차지하게 되었다.

VI. 결 론

지금까지 인터넷 기업의 고객만족 경영의 현황과 문제점을 살펴 보고 이의 개선책으로 최근 고객만족 경영의 새로운 패러다임으로 대두된 고객로열티 경영에 대해 살펴 보았다. 구체적으로 인터넷 기업에서의 고객로열티 경영의 중요성과 경영성과와의 관계를 알아 보았으며, 그리고 이러한 고객로열티 경영을 인터넷 비즈니스에서 구체화하기 위한 수단으로 고객지향적 인터넷 비즈니스 모델의 구축과 CRM에 대해서 알아 보았으며, 마지막으로 인터넷 비즈니스의 고객로열티 경영의 성공사례로 미국의 델 컴퓨터 사례를 소개하였다. 지금까지 살펴 본 것처럼 인터넷 기업이 수익성을 높이려면, 단순한 고객만족경영보다 고객 로열티 경영을 통한 충성고객의 확보가 보다 중요하다. 따라서 이제는 우리나라 인터넷 기업들도 고객로열티경영의 도입을 통해 신규고객 유치보다 기존 고객의 유지에 보다 많은 노력을 기울여 회원들의 사이트에 대한 충성도를 높임으로써 수익성을 보다 높여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김재범과 문병준 (2000), 인터넷 비즈니스, 경문사: 서울.
- 이진우와 HCI Lab. (2000), 인터넷 비즈니스.Com, 영진출판사: 서울.
- 이두희와 한영주 (1997), 인터넷 마케팅, 영진출판사: 서울.
- 이철(1999), 고객의 눈으로 보면 모든 것이 새롭다, 학현사: 서울.
- 이철(2000), “인터넷 비즈니스의 고객지향 마케팅”, ITBI 리뷰, 6(1), 국제무역경영
연구원: 서울, 630-76.
- Griffin, Jill (1996), Customer Loyalty, The Free Press.
- Hanson, Ward (2000), Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing:
Cincinnati. OH.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong (2000), Principles of Marketing, Prentice-Hall.
- Magretta, Joan (1998), “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell
Computer’s Michael Dell”, Harvard Business Review, March-April, 73-84.
- Martin, Chuck (1999), Net Future, McGraw-Hill Publishing: New York.
- Rangan, W. Kasturi and Marie Bell (1998), Dell Online, Harvard Business School
Publishing: Boston, MA.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr (1990), “Zero Defection: Quality Comes to
Service”, Harvard Business Review, September - October.

A New Paradigm of Customer Satisfaction Management of Internet Business: Internet Customer Loyalty Management

Yonghee Ji*

Chol Lee**

Recently Korean firms are increasingly interested in internet business while the number of Internet users reaches more than 10 million in Korea. As e-commerce develops rapidly, customer satisfaction management of internet business becomes very important. However, the current practice of customer satisfaction management has many problems. With a focus on attracting new customers, it does not help raise profitability of the business but worsen the problem of low profitability of the internet business. Thus, the paper suggests internet customer loyalty management as a new direction of customer satisfaction management of the internet business. The issues of how to apply customer loyalty to and achieve it in internet business are discussed in detail.

Customer loyalty management is much more important for Internet businesses than traditional customer satisfaction management focusing on attracting new customers. The main objectives of internet customer loyalty management are to maintain customer and raise customer loyalty through the use of internet. Raising loyalty of existing customers to internet site is more effective in improving profitability of the internet site than customer satisfaction of new customers. Many techniques including e-CRM need to be carried out on internet to achieve high level of customer loyalty. There are three stages of e-CRM: first stage is provide

*Professor, Sogang University

**Professor, Sogang University

financial incentives for repeat purchases or participation in online commerce. The second stage is to provide online community for members of the internet site, which will work as a online forum or meeting place of the members. This will produce strong relationships among members. The final stage is for the internet business to have structural ties with customers, through which the internet business help the customers process order, manage inventory or fix some problems on line. The very successful case of internet customer loyalty management is found in Dell computer, which have used internet to maintain and raise loyalty of customers purchasing computers or servers on line.