

# e-Services 운영 전략 개관

## An Overview of e-Services Operation Strategy

강희일(H.I. Kang)

정보체계연구팀 책임연구원

e-Market 플레이스에서 타 업체와 차별화하는 가장 중요한 전략적 수단으로 e-Service가 강조되고 있다. 본 고에서는 이러한 e-Business 환경변화와 맥을 같이하여, 서비스 마케팅의 기본 개념이라 할 수 있는 서비스 특성을 살펴보고, 이어 e-Service의 정의와 범위를 알아 본 후, 현재 제기되고 있는 e-Service 운영에 있어서의 몇 가지 전략 유형을 살펴봄으로써 향후 e-Service에 대한 활발한 논의가 이루어지는 단초를 제공하고자 한다.

### I. 서 언

서비스 산업이 세계 경제에서 차지하는 비중은 날로 증대되고 있고, 새로운 유형의 서비스 산업이 속속 등장하면서 고용유발 효과도 지대하다. 1997년 북미 표준산업분류(North America Industry Classification System: NAICS)가 신설될 당시 새롭게 추가되었던 358개 산업 중 약 70%인 250여 개가 서비스 관련 산업이었고, 20개 대분류(sector) 중 16개가 서비스 관련 항목이다. 더욱이, 2002년도 1차 개정안에서 추가된 산업도 무점포 소매업, 인터넷 정보 비즈니스업 등 서비스 산업이 대부분이다[1].

서비스 산업의 비중은 e-Business에서도 최근 두드러지게 나타나고 있는데, 그 흐름은 다음 3가지로 압축된다. 첫째는, 인터넷 마켓 플레이스에서 타업체와 차별화하는 가장 중요한 전략적 수단으로 e-Service가 강조되고 있다는 점이다. 전통적 제조업자들은 유형적 제품믹스 외에 무형적인 서비스를 매출과 수익의 원천이자, 경쟁사와의 우위를 점하는 전략적 도구로서 활용해 왔다. 이러한 전략적 수단이 온라인 상으로 옮겨와 정착되고 있는데, 예를 들

어 e-Marketplace 상에서 저렴한 가격을 무기로 경쟁을 벌리던 초기와는 달리, 지금은 양질의 서비스를 차별적 경쟁우위로 하여 고객을 유인 확보하고 유지하려는 전략으로 바뀌고 있다. 여기에는 소비자와의 인터랙션을 증진시켜 주는 정보제공에서부터 A/S에 이르기까지 모두 포함된다.

Datamonitor에 따르면, 부적절한 e-Service로 인해 미국 내에서 상실된 판매액이 16억 달러에 이른다고 한다[2]. 여러분들은 인터넷상에서 제품을 주문을 하기 위해, 오프라인 상에서라면 전혀 문제가 되지 않았을, 복잡한 주문/지불과정을 겪어 보았을 것이다. 아직도 생겨나고 있는 기업 웹사이트의 경우, 전문가들은 웹구축 예산의 70% 가량을 e-Service 개발 관련에 투입한다고 한다. 그 이유는 무엇일까? 이제 e-Service는 단순히 주문서 작성, 문의나 e-Mail에 대한 즉각적인 대응 등을 넘어 소비자에게 뛰어난 경험을 제공해 주는 선으로까지 확장되고 있기 때문이다[3].

둘째는, 이상에서 언급한 제품 판매의 부차적 서비스 제공이 아니라, 핵심 서비스 그 자체를 인터넷 상에서 직접 제공하는 추세가 가속화되고 있다는

점이다. e-Banking, e-Learning, e-Health, e-Travel 등 기존의 서비스 산업들이 인터넷상으로 이행되어 옮겨오고 있는 것이다. 이는 인터넷이 전자적 거래와 정보를 제공해 주는 플랫폼으로서 뿐만 아니라, 기업과 개인 소비자에게 서비스를 제공해주는 플랫폼으로서 확장되고 있음을 의미한다.

셋째는, e-SERVQUAL에 관련된 문제이다. SERVQUAL이란 서비스의 특성을 고려하여, 서비스를 제공받기 전의 기대(expectation)와 소비후 지각(perception)을 비교하여 서비스 품질을 평가하는 방법이다. 1985년 PZB(Parasuraman, Zeithaml & Berry)가 제안, 그 유용성(주로 타당성과 측정된 차원에 관련된 문제)에 대해 아직도 논쟁중이지만, 서비스 품질을 평가하는 방법으로 가장 널리 사용되는 방법이라 할 수 있다[4]. 앞서 살펴본 것처럼, 서비스가 경쟁사와의 차별화 수단으로서든, 혹은 서비스 그 자체를 제공하든, 서비스 전달의 본질이 온라인 환경으로 변화되었기 때문에 온라인 상에서의 서비스 품질측정 방법에 대한 후속 연구가 필요하다. 그 래야만 진정으로 서비스에 대한 평가가 이루어지고, 고객 니즈에 입각한 마케팅 전략이 수립될 수 있기 때문이다.

이와 관련하여, 소비자가 어떤 제품/서비스를 구매하는 접점(encounter)이 웹 사이트이기 때문에, 웹과 인터페이스가 일어나는 순간이 “진실의 순간(moment of truth)”이 될 수 있다는 판단 하에 웹사이트가 지니는 특성에 초점을 맞춘 웹사이트 품질 평가가 주류를 이룬다고 보여진다. 웹사이트가 뜨기 전까지의 waiting time이 길다거나, 화면구성이 산만하다거나, 검색이 제대로 되지 않는다거나 등등이 그 예이다. 이에 만족하지 못할 경우, 소비자는 곧바로 경쟁사로 옮겨갈 것이기에 매우 중요한 의미를 지닌다. 하지만 이를 다른 각도에서 보면, 소비자가 제품/서비스를 구매하는 공간, 즉 물리적 환경이 전자적 공간(e-Physical environment)화 되었기 때문에, 그 환경적 단서가 어떻게 소비자의 지각에 영향을 미치는가에 대한 연구라 할 수 있을 것이다.

실무적 차원에서는 이처럼 디자인(미적) 측면에

서, 인터페이스 측면, 비즈니스 기능적 측면, 콘텐츠 측면, 기술적 측면 등에 대한 논의로 확대되고 있다. 하지만, 대부분 휴리스틱 방법론에 입각하거나 혹은 체크리스트 형식으로 웹의 기능적 품질측면을 평가하는 방법에 초점이 맞추어져 있을 뿐이며, 소비자 입장에서 온라인 서비스 품질을 측정하는 연구는 매우 미천한 단계이다. 부연하면, PZB가 규명한 오프라인 상에서의 서비스 차원 중에서 e-Service에서는 어느 요인이, 서비스 품질과 소비자 만족에 영향을 미치는지에 대해서는 아직 측정항목과 평가모형에 대한 논의가 이제 막 시작되려는 단계에 있다.

본 논문은 이러한 e-Business 환경변화 및 연구 흐름과 맥을 같이하여, 먼저 서비스 마케팅의 기본 개념이라 할 수 있는 서비스 특징을 살펴보고, 이를 토대로 온라인 서비스 품질에 대해 개념적 차원에서 언급한다. 이어, e-Service의 정의와 범위를 알아본 후, 현재 제기되고 있는 e-Service 운영에 있어서의 몇가지 전략례를 살펴봄으로써 향후 e-Service에 대한 활발한 논의가 이루어지는 단초를 제공하고자 한다.

## II. e-Service 산업의 등장: 정의 및 범위

### 1. 서비스의 특성

제품과 서비스 간에는 본질적으로 차이가 존재한다. 이러한 차이는 서비스와 제품은 다른 마케팅 전략이 필요함을 의미하며, 이는 단순히 서비스 업체에 국한된 문제만이 아닌 제조업체 입장에서도 서비스를 차별화 경쟁수단으로 가져갈 때 이에 대한 고려가 요구됨을 시사한다. <표 1>은 서비스의 특성에 따른 마케팅 전략시 고려사항을 정리한 것이다.

제품과 서비스를 구분하는 가장 기본적인 특성은 무형성(intangibility)이다. 즉, 서비스는 객체라기 보다는 성과/행위이기 때문에 상품처럼 보거나 만질 수 없으며, 소비자의 주관적 판단에 의존함을 의미한다. 둘째는, 비분리성(inseparability)으로 서비스

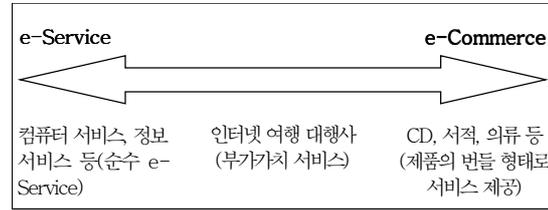
<표 1> 서비스 특성의 마케팅 시사점 및 전략수립 시 고려 수단

특성	마케팅 시사점	마케팅 전략 수립 시 고려 수단
무형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>저장 불가능</li> <li>특히로 보호곤란</li> <li>진열/커뮤니케이션 활동 곤란</li> <li>가격설정 기준 불명확</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신체적 단서 사용</li> <li>비인적 보다는 인적 접촉강화 구전(Word of Mouth: WoM)의 중요성 인식</li> <li>세심한 기업이미지 관리</li> <li>가격책정을 위한 원가회계 시스템 활용</li> <li>구매 후 커뮤니케이션 강화</li> </ul>
비분리성	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 제공 시 고객이 개입</li> <li>제3의 고객이 영향을 미침(고객간에 상호작용)</li> <li>대규모 생산 곤란</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 제공자의 선발/교육 강화</li> <li>고객을 관리</li> <li>여러 지역에 서비스망 구축</li> </ul>
이질성	<ul style="list-style-type: none"> <li>표준화와 품질 통제가 곤란</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 공업화, 개인화 서비스 전략 실시</li> </ul>
소멸성	<ul style="list-style-type: none"> <li>재고 불가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>변동수요에 대한 전략수립 및 사용</li> <li>수요와 공급간의 조화 유지</li> </ul>

는 생산과 소비가 동시에 발생하며 소비자가 서비스 제공에 참여한다는 특성을 갖고 있다. 셋째는, 이질성(heterogeneity)으로 서비스 제공과정에서 높은 가변성이 존재한다는 것을 의미하며, 달리 말하면 서비스 품질의 일관성을 확보하기 힘들다는 것으로 심지어 똑같은 품질의 서비스란 존재하지 않는다는 의미이기도 하다. 마지막 특징은 소멸성(perishability)으로, 제품과는 달리 서비스는 저장 및 재고가 불가능함을 나타낸다[5].

## 2. e-Service 정의, 범위 및 효과

앞서 언급한 바와 같이, 서비스를 제품과 구분하는 기본적인 잣대 중의 하나가 유/무형성 여부이다. 하지만, 대부분의 제품과 서비스는 유형의 제품과 무형의 서비스가 번들로 제공되기 때문에, 이러한 이분론적 구분보다는 어느 쪽의 비중이 더 큰가에 따라 분류한다. Shostack(1977)에 따르면, 서비스는 제품에 비해 보다 무형적이고, 제품은 서비스에 비해 보다 유형적인, 즉 유형성 스펙트럼(tangibility spectrum) 상에서 연속선 개념을 이해해야 한다고 그 이론적 틀을 제시하였다[6].



(그림 1) e-Service의 범위

이 유형성 스펙트럼이 의미하는 시사점은, 유/무형성의 비중에 따라 그에 적합한 마케팅 전략을 구사해야 한다는 것이다. 예를 들어, 유형성이 강한(tangible-dominant) 경우에는 추상적인 이미지를 제공하여 물리적인 유형성을 강조하는 전략을 구사해야 한다. 즉, 코카콜라의 젊음, 확신을 강조하는 것이 그 단적인 예이다. 반면에, 무형성이 강한(intangible-dominant) 경우에는 유형적인 단서(cue)나 물적 증거(evidence)를 제공하여 소비자가 서비스의 실체를 판단할 수 있도록 해야 한다. 항공사의 승무원 제복, 비행기 장식 등이 그 예이다.

(그림 1)은 인터넷 상에서 제공/판매하는 기업의 산출물을 상기의 유/무형성의 스펙트럼에 따라 구분한 것이다[7]. 즉, 거의 서비스 성격이 없는 제품 판매에서 순수 서비스에 이르기까지 연속선 개념에서 파악이 가능하다. 이러한 구분은 역시, 다음 절에서 언급하게 될 e-Service 운영전략과 밀접한 관련을 갖게 된다.

e-Services는 인터넷을 통한 Query나 e-Mail을 통해 구매 제품에 대한 문의, 혹은 제품에 관한 각종 정보를 제공하는 것에서부터 시작되었다고 볼 수 있다. 이는 오프라인상에서 제품/서비스를 구매함에 있어 소비자가 스스로 행하던 셀프 서비스 환경이 인터넷으로 이행되어 온 것이라고 해도 좋을 것이다. 어떤 연구자가 e-Service를 온라인 정보탐색 서비스로 협의의 정의를 내리는 것도 이와 맥을 같이 한다. 하지만, 최근에는 이런 부차적 서비스 제공 외에도 핵심 서비스의 제공을 전자적 방법을 통해 제공하는 경향이 가속화되고 있고, 기술적으로도 가능해지고 있다. 결론적으로, e-Service는 통신/정보/멀티미디어 기술을 기반으로 인터넷을 통해 전

달되는 양방향(interactive) 서비스 일체라고 정의할 수 있다[8].

그러면, e-Service는 기업 측면에서 어떤 효과를 줄 것인가? 즉 비용대비 효과가 없다면 기업 입장에서 굳이 이를 제공할 필요가 없기 때문이다. e-Service는 오프라인이든, 온라인 기업이든 모두에게 먼저, 새로운 전달 경로의 대안을 제공해 준다고 할 수 있다. 이는 역으로 고객 입장에서 서비스 전달 경로에 대해 보다 많은 대안 선택권을 갖게 되며, 보다 향상된 서비스 포트폴리오를 구성할 수 있어 특정 기업과 고객간의 관계적 가치가 증진될 수 있다.

둘째는, 많은 신규 서비스들을 경제적으로, 지역(거리)에 관계없이 가능하게 해준다는 이점이 있다. 즉, 새로운 서비스 및 서비스 디자인 전략 모델 기회를 제공해 준다는 것이다. 하지만, 주의할 점은 실제 많은 기업들이 그 편익을 향유하기도 하지만(항공사, 증권, 사무용 기기 등), 반면에 비용이나 전달 경로 측면에서 커다란 개선 없이 엄청난 돈만 투입한 경우도 있다는 점을 간과해서는 곤란하다.

셋째는 상당수의 e-Business의 경우 사전/사후 서비스가 더욱 요구되는 경우가 많아지고 있다는 점이다. 예를 들어, HP사는 AS 부서를 수익을 창출하는 e-Service 부서로 이행시키고 있다.

### 3. 서비스 품질 평가: e-Service에의 적용

서비스가 갖고 있는 특성들로 인하여, 서비스의 품질을 평가한다는 것은 매우 어려운 일임에 분명하다. 따라서, 1980년대 이전까지 대부분 고객만족에 영향을 주는 요인들은 유형적 요소에 국한하여 고려되어 왔고, 품질 역시 유형적 요소에 집중되어 왔다. 하지만, 서비스가 서비스 산업 내 뿐만 아니라 제조분야에서도 지속적인 경쟁 우위와 차별화의 기회로 인식되면서 이에 대한 관심이 집중되기 시작했다.

서언에서 언급한 바와 같이, PZB(1985)는 소비이전의 기대와 소비 이후의 지각을 비교하여 서비스 품질을 평가하는 '서비스 품질의 갭 모형(the gaps model of service quality)'을 제안하였다[4]. 이

갭 모형을 토대로 PZB는 서비스 품질을 평가하는 22개 항목으로 구성된 SERVQUAL이라는 다항목 척도를 개발하였으며, 서비스 품질은 신뢰성, 유형성, 공감성, 보증성 및 반응성의 5개 차원으로 구성되어 있다고 주장하였다[9]. 즉 소비자는 서비스 품질을 이 다섯 개의 차원으로 평가한다는 것이다. SERVQUAL 방법은 이후 기대 개념의 모호성, 차이점수를 이용하는 측정방법의 신뢰성과 타당성 문제, 차원 수에 대한 논란, 타 산업에서의 적용상 한계 등에 대한 비판이 현재까지도 제기되고 있지만[10], 서비스 품질을 평가하는 방법으로 가장 널리 인정받고 있다.

여기서, 서비스 품질을 구성하는 5개 차원을 간략히 설명하면 다음과 같다[9]. 첫째, 유형성(tangibles)은 물리적 시설, 장비, 사람, 의사소통 도구의 외형 등으로 정의되는데, 이 유형성은 특히 레스토랑, 호텔 등과 같이 서비스를 받기 위해 고객이 시설을 방문하는 접대 서비스에서 중요하게 작용된다. 둘째, 신뢰성(reliability)은 약속된 서비스를 정확하게 수행하는 능력으로 정의되며, 일반적으로 5가지 차원 중에서 이 신뢰성을 가장 중요한 차원으로 인식한다. 셋째, 보증성(assurance)은 기업의 능력, 고객에 대한 예절, 운영의 안전성을 포함한다. 능력은 서비스를 수행하는 데 있어서의 기업의 지식과 기술을, 예절은 종업원이 고객과 어떻게 상호작용하는가와 공손함, 친절과 배려를, 안전성은 위험, 의심으로부터의 자유, 물리적 위험 뿐만 아니라 금융상의 위험, 기밀성 문제를 포함하고 있어 특히 지각된 위험이 높을 때 매우 중요하게 평가되는 항목이다. 넷째, 반응성(responsiveness)은 고객을 돕고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지로서, 고객의 요구/질문/불만/문제 등을 처리하려는 배려(attentiveness)와 신속성(promptness)이 강조된다. 마지막으로, 공감성(empathy) 차원은 고객 개개인에 제공하는 주의와 보살핌(caring)으로, 그 핵심은 개인화되고 주문화된 서비스로 고객이 특별하고 독특하다는 것을 전달하려는 것에 있다.

그러면, 온라인 상에서의 서비스 품질은 어떻게

평가할 것인가가 앞으로의 과제가 될 것이다. 현재 이에 대해서는 오프라인에서의 SERVQUAL을 온라인에 적용하려는 움직임과, 온라인에서의 새로운 e-SERVQUAL의 측정항목을 개발하려는 두 가지 방향으로 연구가 진행중인데, 아직은 매우 초보적인 단계에 있다.

연구 움직임을 살펴보기에 앞서, 앞서 언급했던 서비스 4대 특성이 과연 온라인 상에서도 적용가능한 것인지에 대해서 살펴보자. 먼저, 유형성은 e-Business 자체는 오프라인과 달리 종업원과 직접 접촉(인적 접촉)도 일어나지 않는 무형성으로, 웹과 인터페이스가 유형성의 단서가 된다. 제공되는 제품과 서비스는 (그림 1)에 나타낸 것과 같이 유형성 스펙트럼으로 파악할 수가 있다. 둘째, 비분리성은 e-Learning 등의 예에서 보듯이 생산과정에 참여하고 동시에 소비를 한다. 하지만, 이 경우, 생산과 동시에 소비를 하지 않을 수도 있다는 점에 유의할 필요가 있다(다운 후 사용 등). 셋째, 이질성은 오프라인과는 달리 제조분야에서 사용하는 표준 프로세스를 사용함으로써 표준화가 가능하다. 마지막으로, 소멸성 역시 오프라인에서는 저장이나 보관이 불가능하지만, 온라인 상에서는 가능하다[11]. 즉, 오프라인 상에서의 서비스 특성은 온라인에서 그대로 적용가능한 요소도 있으나 불가능한 요소가 다분히 내재되어 있음을 알 수 있다. 이는 오프라인 상에서의 서비스 품질을 평가하는 방법이 온라인 상에서 그대로 적용하기에는 무리가 있을 수 있음을 시사한다고 생각된다.

이어, 온라인 상에서의 품질 평가에 대한 연구동향을 간략하게 소개한다. 전자의 연구흐름인 오프라인 상의 방법을 온라인에 적용하려는 연구는, SERVQUAL 설문항목에 웹의 특성을 가미하여 조작을 한 후 평가하고 있다. 이 때 5개 서비스 품질 차원은 다음의 내용이 주로 고려된다[12],[13]. 먼저 유형성에서는 내용보다는 사이트의 디자인 요소나 인터페이스가 고려되고, 신뢰성에서는 정의된 서비스 품질에 부합하는 서비스 제공 외에 주문 서비스/제품의 적기 배달/인도, 정보의 정확한 제공, 링

크의 에러 비율 등이 고려된다. 보증성에서는 웹에서 가장 걸림돌이 되고 있는 프라이버시와 개인정보 보호 측면이, 반응성에서는 고객의 요청에 대한 기업의 반응으로서 주로 e-Mail을 통한 주문 확인이나 문의에 대한 반응 속도, 그리고 시스템의 response time 등이 고려된다. 마지막으로 공감성 부분에서는 기업과 개인간의 커뮤니케이션 관련 내용이 추가로 고려되고 있다.

후자의 독자적인 e-SERVQUAL 측정항목을 개발하려는 연구에서는 Barnes 등이 대표적인데, 정보 품질, 사이트 품질, 인터랙션 품질을 제안하고 있다[14]. 먼저 웹사이트의 품질은 이용자가 사이트와 어떻게 인터랙션을 하고 지각을 하는지와 관련된 개념으로, 내비게이션 하기 편리한가, 사이트 유형에 디자인이 적합한가 등으로 평가한다. 그리고, 정보품질은 사이트가 갖고 있는 내용의 품질로서, 이용자 목적에 맞는 정보의 적합성, 정확성, 포맷, 관련성이 여기에 해당된다. 마지막으로, 인터랙션은 거래나 정보의 시큐리티, 제품 전달, 개인화, 사이트와의 커뮤니케이션 등을 포괄하는 개념으로 평가하고 있다.

### III. e-Service의 전략 유형

고품질, 경쟁적 가격이 e-Service 성공에 있어, 충분조건은 아니다. 신제품 개발에서 출시까지의 리드타임, 실시간 정보, 고객요구에 대한 QR(Quick Response) 등으로 대변되는 스피드가 인터넷을 매개로 하는 시장에서 더 중요할 수 있다. 이처럼 동적 환경 속에서, 아울러 인터넷 상에서의 사업 비중이 다른 상황 하에서 기업들은 자사에 부합한 e-Service 운영전략을 수립하여 펼쳐나가는 것이 요구된다. 여기서는 현재 거론되는 e-Service 운영전략들을 요약 정리하였다.

#### 1. Click and Mortar형 e-Service 전략[15]

인터넷 상에서의 사업 비중에 따라, e-Service의 비중이 전무하거나 매우 낮은 Brick-and-Mortar

형, 상거래 프로세스의 전부 혹은 상당 부분이 인터넷으로 옮겨온 Click-and-Mortar형, 마지막으로 인터넷을 기반으로 새로운 사업모델을 추구하는 태생적인 e-Service 기업인 Dot-com형으로 나눌 수 있다. 이러한 구분은 (그림 1)에서 언급한 e-Service의 범위에 준하여 또다시 세분이 가능할데, 예를 들어 Dot-com형은 e-Bay, Priceline, Yahoo 등과 같이 인터넷을 통해 서비스를 제공하는 순수 e-Service 업자와, 물리적인 형태를 지니는 CD, 서적, 의류 등을 인터넷상에서만 취급하는 순수 e-Retailer들로 구분할 수 있을 것이다. Click-and-Mortar형이나 Brick-and-Mortar형에서도 이는 마찬가지이다.

인터넷 상에서의 사업 비중에 따른 구분이 지닌 의미는, 전통적인 Brick-and-Mortar형의 기업이 시장확대를 피하기 위해서는 물리적인 공간(점포)을 늘리거나 재설계/재배치를 해야 하지만, 가상적인 공간 속에서만 존재하는 Dot-com 기업들은 그와 양상이 전혀 다르다는 점에 있다. 반면에, Click-and-Mortar형은 온라인과 오프라인의 융합이 가능하다.

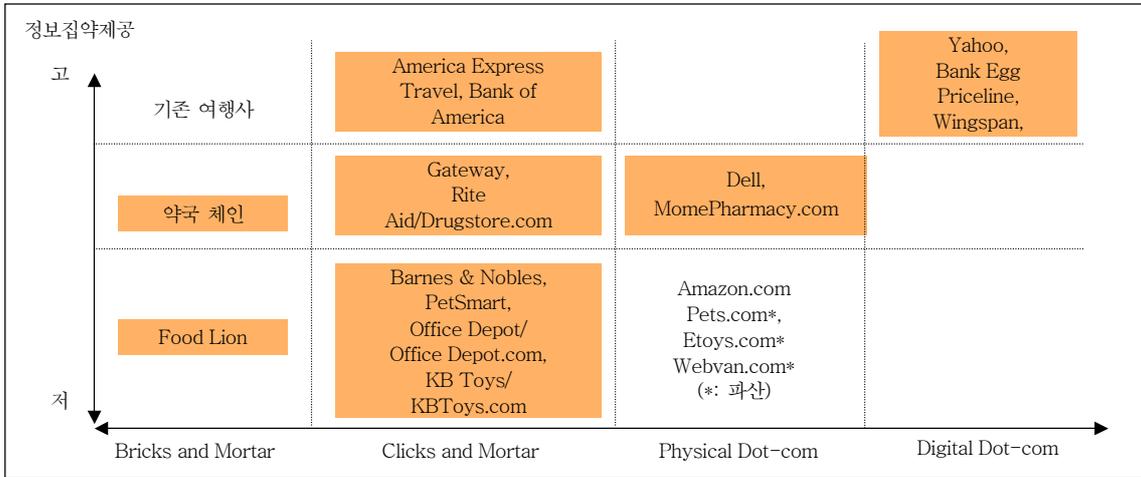
Brick-and-Mortar형에서 발전된 Click-and-Mortar형은 이미 확립된 브랜드명, 고객기반, 유통 시스템을 활용할 수 있는 이점이 있지만, 인터넷 비즈니스 모델과 정합을 이루지 못하는 인프라나 변화를 거부하는 조직문화 등이 장애요인으로 지적된다. 순수 닷컴기업의 경우는 본격적인 경쟁에 앞서, 체로 베이스에서 고객기반을 갖추고 브랜드명을 확립하기 위한 시간과 자원 확보가 관건이 된다. 반면에, 시장 확대를 위해 온라인 시장으로의 진출을 꾀하려는 Brick-and-Mortar 기업들은 불충분한 자원을 온라인과 기존 유통채널간에 어떻게 균형을 맞추어갈 것인지에 대한 위협과 도전이 가로막고 있다 하겠다.

(그림 2)는 유통채널과 제품 유형의 관점에서 서비스 운영전략의 예를 설명한 것이다. 이 그림에서 색깔이 들어 있는 부분이 비교적 성공적인 예로써, 이는 유통채널과 제공하는 제품(특히 정보속성과 유

형성의 믹스 측면에서)이 조화를 이루고 있기 때문이다. 예를 들어 장난감이나 애완용품, 서적 등은 정보 컨텐츠가 비교적 작은 제품인데 반해 제약이나 컴퓨터 소매는 중간 수준의 정보 컨텐츠를, 그리고 여행과 금융서비스는 매우 높은 정보 집약성을 내재하고 있다. 이 그림에서, 닷컴 기업의 경우는 상대적으로 정보가 서비스 설계의 중요한 차원임을 알 수 있다. 예외가 없지 않지만, 대체로 제품의 번들 속에 정보 속성이 상대적으로 낮은 Amazon.com, Pets.com, Etoys.com, Webvan.com 등은 파산을 했거나 어려움을 겪고 있다.

이 채널과 제품 디자인 매트릭스는, 2~3년 전부터 인터넷 비즈니스 수익모델로서 주목을 끈 온/오프라인 통합 전략을 어느 정도 뒷받침한다. 예를 들어, 디지털 닷컴 기업인 Pets.com은 체로 베이스에서 유통망과 공급망을 구축하고, 뿐만 아니라 브랜드명 알리기와 고객기반 구축에 거의 모든 자원과 시간을 투자할 수 밖에 없었다. 다시 말해 마케팅과 고객획득 프로세스에 대부분의 자금이 투입되었으나, 비즈니스 유지에 필요한 매출액을 창출할 충분한 고객기반을 갖추지 못한 상태에서, 자금난을 겪게 되어 중도 파산하고 말았다. 반면에, 미국과 캐나다에 525개의 지역 점포를 두고 있는 PetSmart는 그간 구축해 놓은 신뢰와 상표충성도, 유통/공급망을 이용하여, 온/오프 통합전략을 펼침으로써 수익을 창출해 내고 있다. 그렇다고, Click-and-Mortar 기업들이 어떠한 위험도 없이 이런 성과를 거두는 것은 아니다. 이들 기업들 앞에는 성공을 보증하는 오프라인에서의 사업과 아직 검증이 되지 않는 온라인에서의 사업간에 자원을 통합하고, 균형을 맞추는 일이 무엇보다 중요하다.

Gulatai & Garino(2000)는 (그림 2)에 포함되어 있는 Office Depot과 Office Depot.com, KB Toys와 KBToys.com, Rite Aid와 Drugstore.com이 브랜드, 경영관리, 업무 분장, 지분의 4개 측면에서 기존 사업과 온라인 사업을 어떻게 통합 전략을 펼쳤는지에 대해 검증한 바 있다[16]. 아울러, 어떠한 통합전략을 선택해야 되는지, 즉 어떤 요소를 통합



<자료>: P. Oliveira et al., 2002

(그림 2) 채널/제품유형 측면에서의 디자인 매트릭스

하고 분리하는 것이 바람직한지에 대해 설명하고 있다. 이에 따르면,

- 다른 고객층을 대상으로 하거나 기존 상점에서 다루지 않는 제품믹스를 가져갈 수 있는가
- 경쟁력을 유지하기 위해 온라인 가격을 오프라인과 다르게 가져가야 할 필요가 있는가
- 채널간에 심한 갈등이 발생할 것인가
- 인터넷이 현재의 비즈니스 모델을 근본적으로 위협하는가
- 온라인 사업을 위해 외부 자원의 확보가 필요한가
- 핵심 파트너들은 기업의 성공에 결정적인 영향을 미치는 요인인가
- 인터넷 분야에 유용한 경영진을 유치, 보유하고 있는 데 문제가 있는가

상기의 7개 질문에서 “예”라고 답을 할 경우, 분리 대안이 바람직하다는 의견을 제시하고 있다.

## 2. e-Service 고객 유지 모델

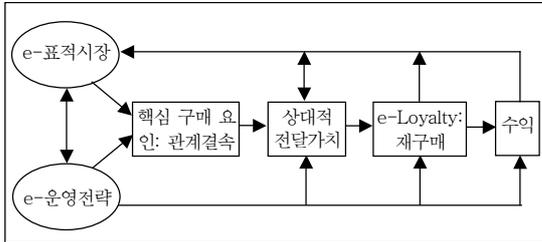
인터넷상에서의 e-Loyalty는 과연 존재할까? “고객들이 단 한 번의 클릭으로 이탈하고, 보다 저렴한 가격을 찾아 이곳 저곳을 서핑하는 인터넷 상에서 고객충성도를 논한다는 것이 과연 말이 되는가”라

고 생각할 지 모르지만, 예상과는 달리 인터넷 소비자들은 충성도에 대해 명확한 성향을 보여 주는 것으로 연구결과 나타나고 있다[17].

순수 인터넷 기업의 경우, 고객확보를 위해 투입되는 기존의 소매채널에 비해 20%~40%가 더 소요되며, 이는 초기 단계에서 손실이 더 크다는 것을 의미한다. 또한, 충성 고객들은 보다 많이 구매할 뿐만 아니라 추천을 통해 기업의 수익기반을 제공해주고 있는데, 마우스에 의한 전파가(e-WOM) 오프라인에서의 구전에 비해 훨씬 그 전파속도가 빠르게 확산된다[17].

이상에서 본 바와 같이, e-Service 고객유지 모델(customer retention model)은 e-Loyalty에 기초한 수익모델을 개발하려는 것으로, Heskett 등의 (1997) 서비스 수익사슬 모델(service profit chains model)을 확장하여, e-Loyalty에 마케팅 및 운영전략을 접목시킨 것이라 할 수 있다[18]. (그림 3)은 이 모델의 기본 개념을 도식한 것이다[8].

먼저, 이 모델의 출발은 인터넷 표적시장의 고객 니즈와 운영전략을 일치시키는 것이다. 이 기본 가정은 제조분야에서도 줄곧 강조되어 온 것으로 결코 새로운 이론은 아니다. 이 때, 기업은 e-표적시장에 부합하는 자사의 전략적 e-운영전략을 수립함에 있어 조직구조, 물류 등의 인프라, 전략적 관점에서 통



(그림 3) e-Service 고객유지 모델

합의 정도 등을 고려해야 한다.

운영 전략과 마케팅의 결합은 효과적인 e-Service의 제공에 있어서 매우 중요한데 그 이유는 다음과 같다. 첫째는 서비스 SCM(Supply Chain Management), 콜센터 설계와 같이 백라인의 운영 프로세스가 e-Service 제공업자의 경쟁우위를 결정하는 중요 요인이 되기 때문에, 이 운영 프로세스는 수행결과, 재고/보관, 고객관리를 비롯하여 운영 비용과 서비스 수준 등에 직/간접적으로 영향을 미친다. 둘째는, 잘 조정된 운영 인프라는 고객 유지 및 주문 완료 등에 있어 강력한 지원도구가 된다. 소위 온/오프라인의 통합을 통한 멀티채널 전략을 구사하여 성공을 거둔 사례들이 여기에 해당되는데, 운영전략의 변화가 바로 핵심 열쇠이다.

e-표적시장 니즈에 부합한 운영전략은 핵심 구매요인(key buying factors)을 결정하게 되고, 고객 유지를 지원하게 된다. 여기서, 핵심 구매요인이란 서비스의 “주문 성공률(order winning)”로서, 표적 고객을 유인하여, 처음으로 주문에 성공하고 고객에게 긍정적 결과를 제공하는 것을 말한다. 이 결속된 관계는 특정 사이트에서 고객이 소비하는 시간, 실제 주문을 완료하는 고객의 비율, 재구매를 위해 방문하는 고객의 비율로 정의되며, e-Loyalty로 가는 전제조건이기도 하다.

e-Loyalty는 상대적 전달가치의 산물로서 이 모델을 가정하고 있는데, 그 이유는 다음과 같다. 앞서, 언급한 바와 같이 예상과는 달리 인터넷 소비자들은 충성도에 대해 명확한 성향을 보여 주고 있는데 지각된 가치가 높을수록 경쟁사로의 전환이 감소된다. 또한 이 지각된 가치는 일관된 구매경험의 전달과

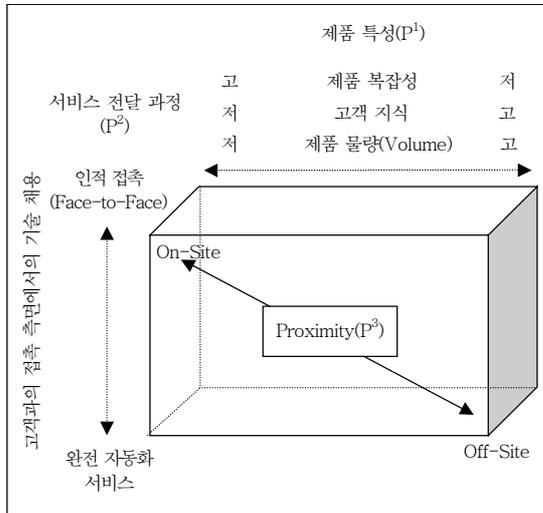
연관되어 있으며, 일관성은 e-Loyalty를 증대시키는 것으로 연구결과가 나와 있다. 기업들의 대부분은 e-Loyalty의 경제적 효익을 잘 알고 있는데, 특히 충성 고객들은 광고와 판매 기능 외에도 기업의 안내센터 기능을 무료로 수행하기도 한다. e-WOM을 통해 추천을 받은 고객은 광고 및 여타 마케팅 비용 등 획득비용이 매우 낮기도 하지만, 충성고객으로의 이행확률이 높아 e-Business 업체들은 추천을 자동화하는 프로그램을 추가하는 등 이의 확산에 주력하고 있다[17].

그러나 여기서 주의할 점은 인터넷 고객들이 균질적이라고 생각해서는 곤란하다는 점이다. 따라서, 핵심 구매요인은 표적 세분시장에 따라 달라지며, 이에 따른 차별적인 운영능력이 요구된다. 예를 들어, 온/오프 통합전략으로 가장 성공을 거둔 사례로 널리 소개되는 사무용품 판매회사인 오피스 디포 (office depot)의 경우 6개로 시장을 세분화하여 각각에 맞는 운영전략을 구사하고 있다[16].

또 하나, 우수한 특성은 고객을 웹사이트로 끌어들이는 역할이 본분일 뿐, e-Loyalty로 가기 위해서는 지속적으로 상대적 지각가치가 뒷받침되어야 한다는 점이다. 경쟁사에 비해 높은 상대적 지각가치의 제공은 고객의 재구매 가능성을 높여주며, 이는 기업 입장에서 수익 창출의 기반이 되는 것이다. 수익성은 다시 e-표적시장으로 순환하게 되며, 이익을 창출하는 기업일수록 더욱 온라인 고객에 노력을 강화하고 확대해 나가게 된다[8].

### 3. 통합 운영전략: P<sup>3</sup> 매트릭스[8]

통합 운영전략모델은 제품의 특성(Product), 서비스 전달과정(Process), 고객과 기업의 접촉 공간(Proximity)의 3차원에 따라 어떤 e-Service 전략을 가져가야 하는지를 설명하려는 것이다. 이 서비스 전략 설계 매트릭스는 전통적으로 제조분야에서 널리 활용된 Hayes & Wheelwright(1979)가 제안한 Product-Process 매트릭스에 기초하고 있으며, 서비스 분야에서는 Huete and Roth(1988)가 적용



<자료>: Roth(2001)

(그림 4) P³ 서비스 설계 매트릭스

가능하다고 실증 연구를 통해 입증한 바 있다[8]. (그림 4)는 이 매트릭스를 e-Service 부문에 확장한 것이다.

이 그림을 설명하기에 앞서, 서비스 접점(service encounter)이 무엇을 의미하는지 개략적인 설명을 하고 넘어간다. 서비스 접점이란 고객이 기업의 서비스 품질을 경험하게 되는 곳을 말하며, 호텔의 예를 들면 체크인, 종업원의 객실 안내, 식사, 모닝콜 등이 모두 접점이며, 제공 서비스에 따라 접점이 매우 많은 곳도 있으나 거의 발생하지 않는 곳도 있다. 서비스는 무형성이므로 판단의 기준이 없기 때문에 접점이 품질이나 기업의 이미지를 결정하는 중요한 단서가 된다. 따라서, 최초로 거래를 하는 경우 최초 접점이 매우 중요한 역할을 하게 되는데, 예를 들어 아무리 우수한 서비스라도 최초의 전화접촉에서 부정적인 인상을 받으면 소비자는 품질에 대해 부정적 반응을 보일 것이다. 실제 호텔 서비스의 경우 처음 접하는 접점 5가지에 의해 고객 충성도가 결정된다고 알려져 있으며, 앞서 언급한 바와 같이 이 처음의 접점을 “진실의 순간”이라고 한다.

서비스 접점의 유형에는 크게 다음 3유형으로 구분한다[19]. 첫째, 인적 접촉 없이 서비스 기업과 접촉하는 원격 접점(remote encounter)으로, 은행의

ATM 서비스를 들 수 있다. 이 경우, 서비스의 유형적 증거와 기술적 프로세스, 시스템이 품질의 판단 기준이 된다. 둘째, 전화를 통해 주로 접하는 전화 접점으로, 대부분의 공공 서비스, 보험, 통신서비스 등이 여기에 해당되며, 이 경우 전화 목소리의 태도, 전문적 지식, 효과적/효율적인 소비자 문제해결 등이 품질 판단의 기준이 된다. 마지막으로, 종업원과 고객이 직접 만나는 대면 접점(F-t-F encounters)으로, 이 경우 종업원의 언어적 행동 외에 비언어적 행동 즉 종업원의 복장이나 서비스 상징들, 소위 물리적 증거(physical evidence)가 품질의 판단기준이 된다.

(그림 4)로 돌아가, 고객과의 접점 측면에서의 기술적 채용성은 서비스 접점이 이루어지는 동안 상대적인 프로세스 자동화 정도를 나타낸다. 서비스 전달과정은 인적 접촉(예: 고 숙련된 전문가 서비스)에서 셀프서비스(예: ATM)에 이르기까지 스펙트럼 상에서 연속적 개념이라 할 수 있다. 셀프서비스는 제공업자 베이스의 셀프 서비스(예: 자동응답시스템)와 고객 베이스의 셀프서비스(예: 셀프 자동차 세차)로 나뉘는데, 이 때 백라인의 기능(예: 콜 센터, 컴퓨터 지원 능력, 유지보수 등)이 매우 중요한 역할을 한다. 정보집약적 서비스, 즉 전문 서비스는 제조분야와 같이 소량 생산/고객화에서 대량 생산/표준화 단계로 이행되는 경우가 발생하기도 한다.

하지만, 서비스는 잠재적 물량에만 의존하여 설계될 수는 없다. 기본적으로 규모의 경제를 누릴 수 있는 자동화의 정도와 고객화 간의 균형을 맞추는 것이 중요하다. 바로 이 요인이 (그림 4)에서, 생각해야 할 두번째 차원인 제품(서비스) 특성에 관한 것이다. 이 때 추가적으로 고려해야 할 사항이 제품 복잡성과 제공된 서비스에 대한 고객의 지식 수준이다. 기본적으로 제품이 복잡하고 그에 대한 소비자의 지식이 낮을수록, 표준화 가능성이 낮다.

인터넷의 이점은 지역적 제한을 없앨 뿐 아니라, 심한 비용 증가 없이 기업에게 고객화를 제공할 수 있는 능력을 배가시킴으로써, 궁극적으로 규모의 경제를 누릴 수 있는 기반을 제공한다는 점이다. 즉,

고객과의 접촉여부와 제공하는 서비스의 고객화 정도를 기반으로, 예를 들어 기술적 핵심의 분리나 혹은 물리적 장치의 도입 등을 통해 운영효율성을 증진시키고자 했던 기존의 서비스 제공업자에게 새로운 운영전략의 대안을 제공해 준다고 하겠다. 왜냐하면, 인터넷은 오프라인 상에서 대면 접촉이 주로 일어나는 서비스의 개인화를, - 예를 들어, 가상공간에서의 대면 접촉을 통해 - 보다 효과적으로 제공해 줄 수 있는 강력한 도구이기 때문이다.

여기서 우리가 주의를 기울일 필요가 있는 것은 앞서 언급한 제1차원(Process), 제 2차원(Product)은 어떤 요소가 보다 강한가의 연속선상의 개념으로 파악했지만, 제 3의 차원(Proximity)은 온라인 혹은 오프라인의 이분론적 개념으로 이해하기 쉽다는 점이다. 그러나 여기에 고려해야 할 사항이 바로 온/오프라인을 연계 혹은 통합한 “Click-and-Mortar” 전략이다. 예를 들어, 오프라인 상의 물리적 기반을 전혀 갖고 있지 않는 순수 인터넷 기업인 Kozmo는 영화 관람 티켓의 반환장소가 필요하여 스타박스 커피숍과 전략적 제휴를 통해 이 문제를 해결하였다. 이는 온/오프라인 상에서의 제품/서비스의 위치화가 연속선상에 가능성을 의미하며, 인터넷의 상대적 잠재력은 대량의 고객화가 가능한 좌측 대각선 방향으로 이행시킬 수 있음을 보여준다.

따라서, 이 모델 하에서 서비스의 위치화는 신규 서비스 설계와 서비스 운영 전략간의 트레이드 오프에 의해 결정되며, 멀티 채널 서비스전략의 트레이드 오프를 평가하는 유용한 개념적 틀을 제공한다. 기업들은 제품의 특성, 전달과정의 자동화 정도, 고객과 기업의 상대적인 물리적 근접성에 따라 자사의 서비스 운영전략을 어떻게 가져갈 것인지를 결정할 수 있다는 것이다.

#### IV. 맺음말

e-Service의 효과는 분명 크지만, 현실 세계에서 도입하여 성공한 사례 못지 않게 실패한 사례도 적지 않다. 2001년의 경우, e-Service 도입에 실패하

여 이 시장을 떠난 서비스 제공업자는 상당수에 이른다. 따라서 e-Service를 도입할 때는 세심한 구현 계획을 수립해야 하며, 본문에서 언급한 모델이 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

흔히, 좋은 서비스란 일반적으로 보다 개인화된 서비스로 해석되는 경향이 강한데, 지나친 개인화는 서비스 운용의 효율성을 감소시키는 잠재적인 요인이 된다. 오프라인 상에서 개인화를 유형화하여, 제품(서비스)과 전달과정에서 적절하게 조합하여 효율성을 증진시키려는 노력을 하고 있다. e-Service 운영에 있어서도 가장 큰 도전은 고객화(고객화를 하기 위해서는 웹사이트가 더욱 복잡해짐)와 표준화(이 경우 인터페이스의 단순화 및 액세스 가능성과 사용하기 편리함으로 특징됨)의 균형을 어떻게 맞출 것인가가 중요하다. 이는 고객을 어떻게 유인하여 주문을 완료하게 하고, 만족하도록 하여 재방문과 재구매를 촉발할 것인가의 문제인 동시에, 궁극적으로는 e-Loyalty를 갖는 수익의 기반을 갖추게 할 것인가, 즉 기업의 생존전략과도 밀접하게 연결되고 할 수 있을 것이다.

끝으로, e-고객의 획득은 예상외로 어렵고, 비용이 많이 들어간다. 고객들은 손쉽게 경쟁서비스의 편익을 비교하고 평가할 수 있어 가격이 낮고, 서비스가 좋은 곳으로 전환한다. 따라서 e-Service의 고객 유지는 매우 중요한 문제이다. 하지만, 상대적으로 e-Service 제공에 대해 고객이 어떻게 지각하고 평가하는지와 아울러, 어떻게 고객충성도로 연결되는지에 대한 연구는 거의 이루어져 있지 않은 상태이다. 본문에서는 이에 대해 개략적으로 언급하였으나, 향후 이에 대한 연구가 보다 활발히 진행될 필요가 있다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 강희일, “세계 정보통신 산업분류 동향분석,” 주간기술동향, 통권 1055호, 한국전자통신연구원, 2002. 7. 18., pp. 15 - 27.
- [2] Datamonitor, The U.S. market for Internet-based customer service, 2000. 4.

- [3] R.T. Rust and K.L. Lemon, "E-services and Consumer," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, No. 3, 2001, pp. 85 - 101.
- [4] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, 1985, pp. 41 - 50.
- [5] V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, and L.L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, 1985 Spring, pp. 33 - 46.
- [6] L.G. Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 41, April 1977, pp. 73 - 80.
- [7] C. Voss, "Developing an eService Strategy," *Business Strategy Review*, Vol. 11, Issue. 1, 2000, pp. 21 - 33.
- [8] K.K. Boyer and R. Hallowell, "E-services: Operation Strategy - A Case Study and a Method for Analyzing Operational Benefits," *Journal of Operations Management*, Vol. 20, 2002, pp. 175 - 188.
- [9] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 12 - 40.
- [10] S. Llosa, J. Chandon, and C. Orsingher, "An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality," *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, 1998, pp. 16 - 44.
- [11] J. Cox, and B.G. Dale, "Service Quality and e-Commerce: An Exploratory Analysis," *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 2, 2001, pp. 121 - 131.
- [12] A.C.R. van Riel, V. Lilijander, and P. Jurriens, "Exploring Consumer Evaluation of e-services: A Portal Site," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 359 - 377.
- [13] D. Chaffey and E. Williams, "Measuring Online Service Quality," *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 8, No. 4, 2000, pp. 363 - 378.
- [14] S.T. Barnes and R. Vidgen, "An Evaluation of Cyber-Bookshops: The WebQual Method," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, No. 1, 2001, pp. 11 - 30.
- [15] P. Oliveira, V.V. Roth, and W. Gilland, "Achieving Competitive Capabilities in e-services," *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 5448, *Article in Progress*, 2002, pp. 1 - 19.
- [16] R. Gulatai and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 107 - 114.
- [17] F.F. Reichheld and P. Schefter, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp. 105 - 113.
- [18] J.L. Heskett *et al.*, *The Service Profit Chain*, Free Press, N.Y., 1997.
- [19] J.E.G. Bateson and K.D. Hoffman, *Managing Service Marketing*, 4<sup>th</sup> Edition, The Dryden Press, 1990.