

인터넷 환경에서 고객참여의 전략적 활용에 관한 연구

양 석 준

서울대학교 대학원 경영학과 강사

E-mail : dasol7@snu.ac.kr

이 은 영

한국기술교육대학교 산업경영학부 대우교수

E-mail : eylee@naver.com

최근 인터넷 환경이 보편화되면서 마케팅 활동에 있어서 고객들의 참여현상은 폭발적으로 일어나고 있다. 과거 고객들은 단순히 제품을 수용할 것인지, 수용하지 않을 것인지만을 결정하였으나 이제 고객들은 자신이 쓸 제품을 직접 설계하고 기업에게 해당 제품을 자신들이 희망하는 가격에 만들어 줄 것을 요구하는 단계에 이르고 있다. 이렇듯 인터넷 환경의 마케팅 프로세스에 있어서 고객 참여 현상은 폭발적으로 일어나고 있으나 이에 대한 학술적인 논의는 충분하지 않은 편이다.

본 연구에서는 고객참여에 대한 기존 문헌을 고찰하여 과거 오프라인 환경에서의 고객 참여 전략에 대한 논의와 그 활용의 한계를 지적하고, 인터넷 환경에서의 고객 참여 전략을 새롭게 재조명해야 할 필요성을 제기하였다. 또한 인터넷 환경에서 기업이 고객 참여 활동을 활용할 수 있는 구체적인 전략을 제시하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 고객 참여에 관한 기존 연구의 고찰을 통하여 마케팅 측면에 있어서 고객 참여의 개념과 형태를 정의하고, 기존 연구의 흐름과 방향을 정리하였다. 또한 오프라인상의 고객 참여의 한계 요인을 지적하여 많은 기대에도 불구하고 실제 오프라인에서 고객 참여가 활성화되지 못했던 원인을 규명하였다.

둘째, 인터넷 환경의 도입으로 인하여 오프라인 상에서 고객 참여가 활성화되지 못했던 제약 요인들이 쉽게 해결될 수 있음을 제시하였고, 이로 인하여 기업과 고객과의 관계에 있어서 고객의 주도적 참여 현상이 급격하게 확산될 수밖에 없음을 제시하였다.

셋째, 급격하게 증가하고 있는 고객들의 참여 욕구를 기업의 성과로 가져가기 위한 방법론을 제안하였다. 인터넷 환경에서 고객 참여가 실질적인 기업의 성과로 이어지기 위해서 기업은 스스로의 생산물을 제품이 아닌 생산 프로세스로 다시 정의할 필요가 있으며, 고객의 참여를 고려하여 프로세스를 재구조화 할 필요가 있음을 지적하였다.

<색인어> 고객 참여, 인터넷 마케팅 전략, 인터넷 환경

1. 서 론

인터넷의 사용이 보편화되면서 과거의 수동적인 소비자들이 점차 능동적인 소비자로 바뀌고 있는 모습을 볼 수 있다. 이제 소비자들은 인터넷을 통하여 시장 정보를 보다 능동적으로 입수할 뿐만 아니라, 과거에는 기업의 활동 영역으로 분류되었던 마케팅 프로세스에도 적극적으로 참여하여 스스로에게 맞는 제품, 가격 등을 구성하고 이를 기업에게 요구하기도 한다(김재일, 2005).

물론, 소비자의 기업 활동 참여가 인터넷 시대 이전에는 없었던 것은 아니지만, 과거의 고객 참여가 고객간의 구전활동의 참여, 혹은 기업과의 관계에 있어서 불만의 제기 등에 한정되어 일어났던 것에 비하여 인터넷의 활용이 보편화된 이후에는 참여의 정도와 범위가 폭발적으로 증가하고 있다(이두희, 1999). 이러한 폭발적인 고객 참여 활동으로 인하여 기업과 소비자간의 관계에 있어서 마케팅의 주도권은 점차 소비자로 이전되어 가고 있으며, 인터넷 시대의 마케팅 기업에게 있어서는 소비자의 적극적인 참여를 적극적으로 활용할 수 있는지 여부가 기업의 궁극적인 경쟁력을 좌우하는 요인으로 작용할 수 있다는 주장도 제기되고 있다(임종원 외, 2002).

고객 참여는 기존의 관계 마케팅에 있어서 중요한 과제였던 “가치있는 고객의 발굴”이라는 개념을 바꾸어 놓기도 한다. 주로 관계 마케팅에서 논의되어온 가치 있는 고객은 높은 매출이나 자사의 이익이 높은 상품을 구매하는 사람이라는 관점을 가지고 있음을 찾아볼 수 있다(황병일, 1999; 김병도, 2004). 고객 참여 프로그램에 의한 관계의 구축은 기존의 상품의 이익률이나 혹은 매출뿐만 아니라, 참여를 통하여 기업의 전반적인 비용을 줄여줄 수 있는 고객 또한 “적합한” 고객이 될 수 있음을 보여줄 수 있다.

고객 참여라는 주제에 대하여서는 과거에도 꾸준한 연구가 이루어 졌다. 기존의 고객 참여를 연구했던 많은 학자들은 고객의 기업 활동에의 참여를 통하여 고객에게는 만족, 저렴한 가격의 제공 등 여러 가지 혜택을 부여할 수 있으며, 기업에게는 생산성을 높이고 고객의 로열티를 획득하는 방법으로도 사용할 수 있음을 지적하고 있다.

하지만, 많은 연구에서 지적되었던 고객 참여 활용에 대한 장밋빛 기대에도 불구하고, 인터넷이 보편화되기 이전까지는 고객 참여는 실제 기업에서 보편적으로 활용되고 있는 마케팅 방법은 되지 못하였다. 또한, 기존의 고객 참여에 대한 개념적 연구에서 지적되었던 고객 참여의 여러 가지 성과를 실증한 논문도 찾아보기 힘든 편이다. 더우기, 어떤 학자들(Bowen & Jones, 1986; Larsson & Bowen, 1989; Bendapdi & Leone, 2003)은 고객 참여가 기업의 부정적인 성과로 이어질 수도 있음을 지적하기도 하였다.

이렇듯 고객 참여라는 주제는 꾸준히 연구되기는 했으나 고객 참여에 대한 여러 가지 시각들이 혼재하고 있으며, 이러한 시각들을 종합적으로 검토하여 기업에게 고객 참여의

활용 방법을 제안하고 있는 연구는 매우 찾아보기 어려운 편이다. 또한, 인터넷 환경 하에서 폭발적으로 늘어나고 있는 고객의 참여 행동의 원인을 명확하게 설명하고 있는 연구도 찾아보기 어려운 편이다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 마케팅에서 고객 참여에 대한 기존 연구의 이론적 고찰을 통하여 마케팅 프로세스에 있어서 고객 참여가 가져다 줄 수 있는 성과에 대한 여러 학자들의 지적과 인터넷 환경이 보급되기 이전에 고객 참여가 활성화 되지 못했던 고객참여 전략의 제약요인을 찾아보며, 왜 인터넷 환경에서 고객들의 참여의지가 높아지고 있는지를 살펴본다. 마지막으로 이에 대한 분석을 통하여 폭발적인 고객들의 참여의지를 기업의 경쟁력으로 활용할 수 있는 효과적인 방안을 제안하여 보고자 한다.

II. 고객참여의 개념과 형태

1. 고객 참여의 개념

사전적 의미에서 참여(Participation)란 “일부분을 가지다”라는 라틴어에서 유래한 것으로 “어떤 성과를 나눠 가진다든가 어떤 결정을 같이 한다든가, 혹은 고통을 분담하는 것”을 가리킨다. 이와 같은 정의에서도 보여지듯이 참여는 이익의 공유와 함께 고통의 분담이라는 두 측면을 모두 포괄하고 있다. 이러한 참여는 서로 책임을 공유하는 의식을 가지도록 하며, 참여하는 당사자들간의 협동과 협력을 중시하게 된다(신유근, 1997).

하지만, 상이한 가치와 목표를 갖고 있는 연구자들은 ‘참여(participation)’의 정의를 상이하게 내리고 있으며, 심리학, 사회학, 정치학, 법학, 경영학 등 여러 분과학(discipline)의 패러다임을 통해 ‘참여’에 관한 문제를 해결하려고 노력하고 있다(심재규, 2001).

전통적인 서비스 마케팅 분야에서는 고객의 참여를 부분적 종업원(Partial Employee)으로서의 참여와 공동 생산자(Co-Producer)로서의 참여로 분리하여 연구하였다(조현철과 유재원, 2003; Bendapudi & Leone, 2003; Bowen & Jones, 1986; Fitzsimmons, 1985). 하지만, 전통적인 형태의 참여의 분류 형태가 인터넷 환경에서도 똑같이 적용되기는 어려울 것으로 보인다. 기업업무 대신 수행하는 성격이 강하다고 볼 수 있는 부분적 종업원(Partial Employee)으로서의 참여와 정보 공유적 성격이 강한 공동 생산자(Co-Producer)로서의 마케팅에서의 참여의 분리는 인터넷 환경을 가정하지 않은 고객 참여 연구라고 할 수 있다. 인터넷 환경에 있어서는 이러한 두 가지 관점이 분리되어 나타난다고 보기는 어렵다.

인터넷 환경 속에서 고객은 고객 참여를 통하여 마치 해당 조직의 컨설턴트처럼 조직에게 새로운 아이디어를 부여하며, 기업의 개선점을 제안하기도 하며, 부분적 종업원과 같이

기업에서 행하는 여러 가지 활동들을 대신 수행하기도 한다. 항공사 웹사이트에서 운영되는 커뮤니티에 고객이 참여하고 있는 모습을 보면, 고객들은 자신이 경험했던 여행에 대해서 여러 가지 평가를 하는 모습을 볼 수 있다. 이러한 고객의 활동을 기업 쪽에서 바라본다면 다른 고객에게 자사의 서비스를 추천하고 있는 “부분적 종업원”의 모습과, 기업의 서비스의 장단점을 지적해주는 - 정보를 제공해 주는 - “공동생산자”로서의 고객의 모습을 동시에 볼 수 있다. 인터넷 환경을 포함하여 고객 참여를 연구할 때 고객 참여라는 정의는 보다 포괄적일 필요가 있다.

고객 참여의 정의에서 추가적으로 고려해야 할 부분은 어느 정도의 참여를 실질적인 고객 참여라고 정의할 것인가 하는 것이다. 인터넷 환경은 기본적으로 참여적 매체라고 할 수 있다. TV와는 달리 어떤 사이트를 보고자 하면 고객들은 그 사이트 주소를 입력하거나, 혹은 클릭해야 해당 사이트를 방문할 수 있다. 이 또한 넓은 의미에서의 고객 참여 행위로 간주될 수 있다. 하지만, 본 연구에서 고찰하여 보고자 하는 “고객의 만족을 높이며 기업의 생산성을 높이는 행위”로 보기에 부적절하다.

이에 대하여 Hyman(1990)은 과거의 정치분야에서 연구되었던 참여의 분류를 참고하여 고객의 측면에서의 참여에 대해서 <표 1> 과 같이 네가지 단계로 구분하였다.

<표 1> 고객 참여의 위계(Hierarchy of Consumer Participation)

Consumer Influentials Active and also involved in others' decisions	Take Policy/Class Action Complain to Authorities Participation in Local Meetings Help Others Make Decisions
Active Consumers Decide based on multiple information sources	Enlist Aid of Community Leaders Attend Community/Group Meetings Get Information from Media Get Information from Family/Friends Get Information from Sellers, Advertising
Dependent Consumers Let others decide	Do What Community Influentials Say to Do Do What Family/Friends Say to Do Do What Sellers Say to Do
Nondecision Makers No Active involvement	No Action - Default and Know Choices No Action - Default and Do Not Know No Action - Do Not Know or Care

〈표 1〉에서 고객 참여의 수준은 영향자(Consumer Influential)쪽으로 올라갈수록 강해지는 것으로 나타나고 있다. 영향자(Consumer Influential) 군집은 매우 적극적인(Active and Proactive)한 고객을 뜻한다. 영향자(Consumer Influential)는 다양한 정보 원천을 가지고 의사결정을 독자적으로 수행하며, 다른 고객의 의사결정에도 개입하기도 한다. 이러한 고객 군집에 있는 경우 크게는 판매자 혹은 고객 집단의 행위, 사회적 정책에도 참여할 수 있는 길을 모색하기도 하며 작게는 가족, 친구, 지인 들에게 정보를 나누어주기도 한다. 영향자(Consumer Influential)는 리더의 특성을 지니는 군집이다.

능동적 고객(Active Consumer) 군집은 그들의 의사결정을 하나 혹은 다수의 정보에 의존하여 의사결정을 내리는 고객들의 군집이다. 이 고객들은 그들의 의사결정을 그들이 사용할 수 있는 여러 가지 단계의 지식들에 의해서 수행한다. 이 군집의 고객들은 크게는 다른 사람들의 의사결정과는 독립적으로 의사결정을 수행하기도 하며, 작게는 의사결정에 있어서 다른 사람들의 도움을 받거나 다른 이들과 함께 의사결정을 하는 고객들의 군집이다. 의존적 고객(Dependent Consumer) 군집은 다른 사람들에게 자신을 위해서 결정을 내려주도록 요청하는 고객들의 군집이다. 그들의 의사결정은 직접적인 정보의 고려나 여러 가지 옵션을 평가하지 않고 수행되는 특징이 있다.

방관자(Nondecision Maker) 군집은 다른 사람들이 그들 자신의 의사결정을 대신하도록 하는 사람들이다. 작게는 그들은 의사결정에 있어서 전혀 정보를 가지고 있지 않으며, 의사결정의 결과에 관심이 없다. 어떤 제안이 있으면 그대로 받아들인다. 그들은 판매자나 서비스 제공자가 그들을 위해서 결정하도록 한다.

이러한 4가지 고객 참여의 단계 중에서 기업과 고객에게 모두 의미있는 고객 참여는 영향자(Consumer Influential) 수준의 고객 참여 행위라고 볼 수 있다.

이러한 연구를 바탕으로 하여 볼 때 인터넷 환경에서의 고객 참여를 “적극적이며 영향력 있는 기업 마케팅 행위에의 관여”로 정의하는 것이 타당한 것으로 보인다. 이는 Bettencourt(1997)가 주장했던 “고객의 적극적이며 책임 있는 기업 조직에의 관여”나, 참여를 구체적인 참여의지(이두희 외, 2001)나 지각된 참여(신종철, 1999)등의 관점에서 정의하고 있는 것을 모두 포괄하는 형태라고 할 수 있다.

2. 고객 참여의 형태

다양한 학자들이 참여의 내용을 중심으로 하여 고객 참여의 형태를 다양하게 분류하고 있다. Zeithamal & Bitner(1996)는 고객 참여의 형태로 정보 기여와 서비스 프로세스에 관여하는 노력을 하는 자로서의 역할을 지적하였다. Larsson & Bowen(1989)은 고객의 참여를 정보의 투입, 고객의 존재 자체, 고객의 노동 등으로 분류하고 있으며, Harris et

al(2001)은 고객 참여를 지식의 공유 혹은 획득, 행위에의 참여 등으로 나누어 설명하고 있다. Kellog, Youngdahl & Bowen(1997)은 고객 참여 활동을 고객이 종업원으로부터 보다 높은 서비스를 받아내기 위하여 행동하는 4가지 활동으로 주장하였는데, 정성적 조사를 통하여 밝혀낸 4가지 활동은 서비스에 대한 준비작업(Preparation), 종업원/기업과의 관계 형성(Relationship building), 정보 교환(Information Exchange), 서비스에 대한 간섭(Intervention)으로 나누어 제시하고 있다. 또한, 기업에서 종업원들의 참여에 대한 문헌들을 메타분석으로 연구한 Miller & Monge(1986)나 WagnerIII, Leana, Locke, Schweiger(1997)은 기존문헌들이 종업원들의 참여를 행위적 참여와 감정적 참여로 분류하고 있음을 지적하기도 하였다. 이렇게 다양하게 연구되고, 제시된 참여의 형태를 종합하여 본다면 감정적 참여 활동, 정보 교환 중심적 참여 활동, 노동 수행 중심의 참여 활동 등 크게 3가지 형태의 참여 형태로 나누어 볼 수 있다. 감정적 참여 활동은 자신이 기업의 마케팅 프로세스에 참여하고 있다는 간접적인 감정의 참여를 뜻하며, 정보 교환 중심적 참여 활동은 기업의 마케팅 프로세스에 정보 등을 제공 혹은 교환하는 상호작용적 참여 행위를 뜻하며, 노동 수행 중심적 참여 활동은 기업의 일정 부분을 대신하는 행위 - 셀프 서비스 -를 뜻한다고 볼 수 있다.

그러나, 본 연구의 참여의 정의인 “적극적이며 영향력 있는 기업 마케팅 행위에의 관여”라는 측면도 함께 고려하여 본다면 유의미한 고객 참여는 감정적 참여 활동을 제외한 정보 교환 중심적 참여 활동, 노동 수행 중심의 참여 활동으로 나누어 보는 것이 타당할 것으로 보인다.

III. 비 인터넷 환경에서의 고객 참여 연구의 고찰

비 인터넷 환경에서 고객 참여에 대한 연구는 많지는 않지만 꾸준히 이루어져 왔다. 비 인터넷 환경 하에서 고객 참여에 대한 첫 번째 단계의 연구는 주로 고객 접점에서의 고객 참여의 성과를 다루고 있다. 고객 참여가 생산성의 향상(Lovelock & Young, 1979; Mills, Chase, & Marguiles, 1983)이나 고객 만족(Czepiel, 1990)에 영향을 미친다는 연구 등이 이루어 졌다.

두번째 단계의 연구에서는 고객 참여를 효과적으로 활용하는 방안에 대한 연구가 이루어 지면서 고객 참여의 동기와 과정 등에 대한 연구가 이루어 졌다.

1. 고객 참여의 성과에 관한 연구

Lovelock & Young(1979)이 고객 참여의 성과에 대한 이론적인 주장을 한 이후 <표 2>

에서 볼 수 있듯이 고객 참여에 대한 연구가 꾸준히 이루어 졌다. 고객 참여에 대한 초기 연구들은 대개 고객 참여가 가져다주는 여러 가지 성과에 대한 연구가 주를 이루었다.

〈표 2〉 마케팅분야에서의 고객 참여의 대한 성과 중심적 연구의 요약

	저자	논문의 주요 결론과 시사점	연구 방법
고객 참여 성과 연구	Lovelock and Young (1979)	고객참여는 생산성향상에 도움	이론 연구
	Mills, Chase and Margulies (1983)	서비스 기업에 있어서 고객은 부분적 종업원으로 활용되어 생산성 향상을 도울 수 있음.	이론 연구
	Fitzsimmons (1985)	고객들을 서비스 생산성을 높일 수 있는 하나의 자원으로 볼 필요가 있음	이론 연구
	Mills and Morris (1986)	서비스 산업에서 생산성을 높이는 방법은 고객에게 부분적 종업원 역할만을 부여한다고만 되는 것이 아니라, 관련된 지식, 기술과 적절한 역할의 부여가 있어야 함	이론 연구
	Miller and Monge (1986)	고객에게 참여 기회를 주는 것 자체가 만족으로 이어질 수 있으며, 고객 참여로 인하여 고객은 기업을 이해하고 고객과 기업과의 목표가 일치될 가능성이 커짐.	이론 연구
	Kelly, Donnelly and Skinner (1990)	고객 참여를 통하여 고객 스스로가 시장 세분화를 하는 것이 가능	이론 연구
	Zeithaml and Bitner (1996)	고객 참여가 꼭 기업의 성과로만 이어지는 것이 아니라 고객 참여의 결과 고객이 서비스 기업의 경쟁자로 재탄생할 수도 있음을 지적	이론 연구

Lovelock & Young(1979)은 고객 참여를 통하여 서비스 산업의 생산성을 향상시킬 수 있음을 주장하였다. 그들은 당시 미국 산업의 3분의 2를 차지하고 있던 서비스 산업의 낮은 생산성이 인플레이션을 일으키는 큰 요인 중 하나임을 상기시키며 서비스 생산성을 향상시키는 방법으로 기업 내부의 혁신만 고집할 것이 아니라, 고객을 적극적으로 활용할 것을 제안하였다. 제조업체의 경우 생산성 향상을 위해서는 연구개발 부서나 운영 부서에 도

움을 청하면 되지만, 서비스 기업은 고객과의 지속적인 접촉을 하며 생산을 하기 때문에 기업 스스로의 노력만으로는 생산성 향상이 매우 어려우며, 서비스 기업의 생산성 향상에는 고객의 행동과 기대수준을 바꾸어 고객이 생산활동에 직접 관여하도록 하는 것이 필수적임을 지적하였다. 또한, 고객을 생산활동에 직접 관여토록 하기 위하여 7가지 단계를 제안하였다. 첫째 고객의 신뢰를 형성하며, 둘째 고객의 습관을 이해하고, 셋째 새로운 서비스 절차와 장비를 시험하며, 넷째 고객 행동의 요인들을 이해하고, 다섯째 고객들에게 새로운 서비스를 어떻게 활용할 것인지를 교육시키며, 여섯째 그 혜택을 홍보하고 마지막으로 해당 성과를 관찰하고 평가하라는 것이다.

Mills et al(1983) 또한 서비스 산업의 생산성을 증대시키기 위하여 고객 참여를 활용할 것을 주장하였다. Mills et al(1983)은 고객과의 직접적인 접촉을 기본으로 하는 서비스 산업의 경우 생산성을 올리기 위하여 고객을 활용할 필요성을 제기하며, 고객을 “부분적 종업원”의 관점으로 접근할 필요성이 있음을 제기하기도 하였다.

Fitzsimmons(1985)는 서비스 기업들이 생산성 향상을 위해서 기업 내 기계 설비의 대체, 작업 단순화, 종업원 보상제의 고안 등에만 머물고 있는 것을 비판하며, 아직 생산성 향상의 자원으로 활용되지 않고 있던 고객을 활용할 것을 제안하였다. 서비스 전달 시스템은 대개 고객들이 깊이 관여할 수 있도록 다시 설계될 수 있음을 지적하면서, 고객 참여를 하나의 자원으로 적극적으로 활용하여 서비스 기업의 생산성을 높일 것을 주장하였다. 많은 서비스 기업에서 종업원의 노동력은 고객의 노동력으로 대체 가능하다. 고객들이 직접 서비스 프로세스를 대할 수 있도록 서비스 절차를 구성하게 되면 고객들은 저렴하고 보다 빠른 서비스를 즐길 수 있게 되며, 서비스 제공자는 첫째 인건비를 절감할 수 있으며, 둘째 필요할 때 직접 서비스 프로세스를 대하는 습관을 고객들이 가진다면 서비스 수요가 몰릴 때 고객들의 직접 참여를 통하여 고객 스스로가 고객 문제를 해결할 수 있어서 변화하는 서비스 수요에 대해서 보다 탄력적으로 대응할 수 있다고 주장하였다. 하지만, 고객들을 기업의 프로세스에 참여시키기 위해서는 고객들에게 가격인하나 편리성의 증가와 같은 명확한 혜택을 제시 해야할 필요성이 있음을 제기하기도 하였다.

Mills & Morris(1986)는 서비스 기업에서 성과는 고객이 어떻게 참여하느냐에 따라 달라질 수 있음을 지적하여, 고객의 참여가 꼭 긍정적인 성과만을 얻는 것이 아니라는 점을 지적하였다. 고객이 기업의 프로세스에 참여한다는 것은 기업과 고객 양쪽의 비용이 긍정적 혹은 부정적으로 달라질 수 있음을 이야기한다. 고객이 참여를 통하여 기업과 그 자신에게 긍정적인 기여를 하기 위해서는 고객을 부분적 종업원으로 인식할 필요성이 있으며, 고객이 부분적 종업원으로서의 역할을 수행하기 위해서는 고객의 역할과 고객에게 제시하는 참여의 성과를 명확하게 할 것을 제안하였다.

Mills & Morris(1986)는 이전의 논문들이 주로 고객의 참여와 성과와의 관계를 단순하게

이야기하고 있음을 비판한다. 고객이 부분적인 종업원의 역할을 부여받겠다고 해서 바로 그 역할을 수행할 수 있는 것은 아니다. 고객이 부분적 종업원의 역할에 대하여 준비(Role Readiness)가 부족한 경우, 고객은 자신에게 부여된 역할을 제대로 이해하지 못할 수 있으며 나름대로 생각한 역할을 수행하다가 다른 종업원, 혹은 고객의 역할과 부딪히는 일이 생길 수 있다. 이와 같이 고객의 역할 준비(Role Readiness)가 부족한 경우에 발생하는 역할 모호성(Role Ambiguity)와 역할 충돌(Role Conflict)은 고객자신에게 스트레스로 다가오고, 다른 종업원들에게는 부담이 될 뿐이며 결국 고객의 낮은 몰입과 낮은 성과만을 생산할 수 있다. 즉, 복잡한 서비스 프로세스안에 고객의 역할을 끼어 넣는 것은 상당히 위험한 일이 될 수 있으며, 참여하는 고객이 관련된 기술, 지식, 적절한 태도, 서비스 생산성에 대한 고객의 적절한 관여를 가지고 있고, 고객 참여를 고려하여 기업과 종업원의 역할을 재구성한 이후에 고객의 참여가 기업의 긍정적인 성과로 이어질 수 있음을 주장하였다.

Miller & Monge(1986)는 내부고객에 대한 연구를 통해서 다음과 같은 고객 참여의 성과에 대한 아이디어를 제시하였다. 고객은 마케팅 프로세스에의 참여활동으로 인하여 고객들은 기존의 기업의 결정에만 의해서 제품이나 서비스를 받아들여야 하는 기존의 관행에서 벗어나, 스스로가 사용하는 제품에 대한 마케팅 프로세스의 통제력을 갖게되어 기존의 기업과의 관계 속에서 여러 측면에서 가질 수밖에 없었던 불만족을 해결할 수 있게 된다. 고객이 기업의 마케팅 프로세스 의사결정과 시행에 참여하는 경우 그 결정된 바를 더 잘 수용하고, 구체적인 실행에 있어서도 더 잘 몰입되게 되어 기업 성과의 향상으로 이어질 수 있다. 고객 참여를 통하여 고객의 개별적인 목표와 기업의 목표가 합치될 수 있는 가능성이 증대된다. 고객이 기업의 마케팅 프로세스에 참여함으로써 고객들은 기업의 목표와 자신의 목표를 비교, 검토하게될 기회가 증가하고, 기업은 고객의 목표를 알 수 있는 기회가 많아짐에 따라 상호간에 합치되는 점을 찾기가 훨씬 수월해진다. 이와 더불어 고객이 기업의 마케팅 프로세스에 적극적으로 참여함으로써 고객-기업간의 커뮤니케이션 기회를 비롯한 상호 이해의 기회가 증대되어 고객관계가 이전에 비해서 더욱 개선될 수 있음을 지적하였다.

Kelly, Donnelly & Skinner(1990)는 고객의 행위 대행 중심적 참여를 통하여 고객은 스스로 시장 세분화를 수행하기도 하는 점을 지적하였다. 예를 들어 ATM기기의 도입으로 인하여 은행의 각종 수수료에 민감한 고객들은 비용이 저렴한 ATM기를 사용하게 되며, 비용이 비싸더라도 풍부한 서비스를 원하는 고객들은 은행 창구 서비스를 이용하는 고객으로 스스로 세분화 프로세스를 수행하기도 한다.

Zeithaml & Bitner(1996)는 서비스 전달과정에 있어서 고객 참여는 생산의 자원으로, 성과의 기여자로 작용할 수 있음을 지적하였다.

첫째 고객 참여는 정보의 제공, 서비스 프로세스에의 노력의 투입 등을 통하여 서비스

산출물을 생산하는 과정의 자원으로 활용될 수 있다. 둘째 고객은 그들 자신의 서비스 품질, 가치 그리고 만족을 높일 수 있도록 기여할 수 있다. 이러한 역할은 특히 그들의 몰입과 노력이 개인적인 혜택으로 돌아오는 산업에서 흔히 볼 수 있다. 예를 들면, 피트니스(Fitness) 혹은 체중감량 산업 등이다.

신유근(1997)은 조직 행위론적 측면으로 참여에 대하여 접근하면서 부분적 종업원으로서의 고객 참여는 고객들의 자긍심과 성취 욕구를 만족시켜 주며, 이러한 욕구가 충족됨에 따라서 고객들이 해당 기업의 영향력을 더욱 잘 수용한다고 볼 수 있다고 이야기하고 있다.

고객 참여의 성과에 대한 연구를 살펴볼 때 학자들은 고객 참여를 통하여 고객의 노동력을 값싸게 쓸 수 있으며 고객의 정보를 통하여 보다 나은 상품을 만들 수 있다는 연구가 중심을 이루고 있음을 볼 수 있다. 또한, 대부분의 연구가 서비스 접점의 고객 참여를 통한 연구였음을 살펴볼 수 있다. 주로 서비스 기업이 연구된 이유는 인터넷이 보편화되기 이전에는 서비스 기업들만이 고객과의 상호작용을 풍부하게 할 수 있었고, 제조기업들은 고객과의 상호작용을 활발하게 하기 어려워 마케팅보다는 생산에 치중했기 때문인 것으로 보인다.

2. 고객 참여의 과정에 관한 연구

고객 참여의 성과에 초점을 맞춘 연구들이 초기에 일어난 것에 대해서, 두 번째 단계에 있어서는 <표 3>에서 요약하였듯이, 고객 참여의 과정적 측면을 중심으로 연구가 이루어졌다. 이 단계의 연구에서는 고객 참여가 긍정적인 성과로 이어지기 위해서는 그 과정이 중요함을 지적하였으며, 고객 참여의 성과는 참여과정 그 자체가 될 수 있음을 지적하기도 하였다.

Bowen & Jones(1986)는 고객 참여의 성과에 대한 연구가 고객 참여의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 강조하는 상반된 두 가지 경향을 가지고 있다는 점을 지적하면서, 기업과 고객간의 참여 과정과 형태를 고려할 때만 고객참여가 긍정적인 성과로 이어질 수 있음을 주장하였다. 그는 고객의 참여를 부분적 종업원의 도입으로 간주하여 고객 참여가 기업과 고객의 성과에 모두 긍정적인 영향을 주기 때문에 고객 참여를 늘려야 한다는 연구와 고객의 참여를 기업 시스템에 있어서 불확실성의 도입이라고 생각하여 고객 참여를 줄이는 것이 기업의 성과를 높여준다는 연구가 있으며, 이러한 두 가지 상반된 고객 참여에 대한 시각을 통합하기 위하여 고객 참여의 과정에 대하여 살펴볼 것을 제안하였다. 거래 비용 이론을 도입하여 고객 참여를 해석하여 본다면, 거래 비용이 높은 경우 기업은 고객을 내부화 하는 것이 유리하며, 거래 비용이 낮은 경우 고객을 외부화 하는 것이 기업에게 유리한 측면이 있다. 기업이 어떻게 고객참여라는 외부에서 투입된 불확실성을 관리하는지에 대한 문제는 고객과 기업 간의 효율적인 접점을 내부화 하여 설계할 것인지, 혹은 외부화 하여

설계할 것인지에 대한 문제가 될 수 있다.

효율적인 접점 설계를 위하여 거래비용적 접근을 하여 본다면, 거래비용의 두 가지 요인인 성과 모호성(Performance Ambiguity)과 목표 불일치성(Goal Incongruence)을 활용하여 접점을 설계할 수 있다. 성과 모호성(Performance Ambiguity)은 특히 서비스 기업에서 많이 일어나는데, 그 이유는 첫째, 서비스 상품의 경우 유형의 상품에 비해서 제품 구매전 보다 제품 구매 후에 성과를 평가할 수 있는 경우가 많기 때문이다.

〈표 3〉 마케팅 분야에서의 고객 참여의 대한 과정 중심적 연구의 요약

	저자	논문의 주요 결론과 시사점	연구 방법
고객 참여 과정 연구	Bowen and Jones(1986)	고객 참여의 긍정적 효과를 이끌어 내기 위해서는 고객-기업간의 접점의 구조적 형태를 적절하게 설계하는 것이 중요	이론 연구
	Goodwin(1988)	고객의 사회화 과정을 통하여 고객 참여를 이끌어 낼 수 있음	이론 연구
	Larsson and Bowen (1989)	고객-기업과의 상호 작용 형태에 따른 고객 참여 프로세스를 미리 설계하고 준비하여야 적절한 성과 도출이 가능	이론 연구
	Kelly, Donnelley and Skinner (1990)	종업원의 사회화 과정을 통한 고객 참여 동기의 유발	이론 연구
	Czepiel (1990)	서비스 제품 생산 프로세스의 참여와 참여 역할에 대한 만족이 고객 만족에 영향을 미침	이론 연구
	Song and Adams (1993)	고객 참여 과정은 차별화의 기회로서 의미가 있음	이론 연구
	Firat et al (1995)	마케팅 조직의 제안은 과거 제품에서 이제 고객이 참여 하는 생산 프로세스로 전환해야 함	이론 연구
	Kellog, Youngdahl and Bowen (1997)	고객 참여의 각 형태들이 종업원과 고객의 만족과 불만족에 미치는 영향이 다를 수 있음을 지적	이론 연구
	Bendapdi and Leone (2003)	공동생산에서 소비자의 자기편향적 귀인으로 인하여 고객 참여는 소비자의 만족을 일부분 떨어뜨리는 효과가 있음	실증 연구

유형의 제품은 어느 정도 제품을 보고 평가한 후에 구매가 가능하지만, 대부분의 서비스 상품은 완성된 제품을 보고 평가한 후에 구매할 수 없다.

둘째, 고객들은 서비스 상품을 구매할 때 보다 높은 위험을 가지게 될 수 있다. 서비스 상품의 품질은 상황에 따라서 변화하기 쉽기 때문이다. 셋째, 고객과 기업과의 정보 수준의 차이로 인하여 고객은 기업의 성과에 대해서 평가하기 어려운 경우가 많다. 예를 들어 자동차 수리의 경우 고객들은 그 성과를 명확하게 판단하기 어려운 경우가 많다. 이러한 성과 모호성(Performance Ambiguity) 큰 경우 기업과 고객 모두 탐색 비용 혹은 모니터링 비용을 많이 지출해야 한다. 따라서 기업은 고객을 장기적 계약 등을 통하여 내부화하는 것이 유리하다. 성과 모호성(Performance Ambiguity)이 작은 경우는 기업과 고객은 시장을 통하여 거래하는 것이 더 유리할 수 있다. 또한, 목표 불일치성(Goal Incongruence)을 살펴본다면 목표 불일치성(Goal Incongruence)이 높은 경우 기업과 고객은 서로의 목표가 다르기 때문에, 자신이 높은 이익을 취하기 위해서는 상대방의 이익을 침해하는 경우가 생길 수 있다. 이러한 목표 불일치성(Goal Incongruence)이 일어나는 경우를 살펴보면 첫째, 정보가 기업이나 고객 한쪽에 편재되어 있어 기업이나 고객이 상대를 쉽게 속여 이득을 취할 수 있는 경우이며, 둘째 거래가 자주 일어나지 않거나 혹은 평생 한번정도 일어나는 경우 고객과 기업은 모두 기회주의적 행동을 할 확률이 높아질 수 있다. 셋째, 고객과 기업이 존재하는 환경이 서로 다를 경우이다. 독점기업이 있는 경우 고객은 해당 기업을 선택할 수 밖에 없지만, 독점 기업은 고객을 마음대로 선택할 수 있는 기회를 가지고 있기 때문에 목표 불일치성(Goal Incongruence)이 생겨나기 쉽게 된다. 목표 불일치성(Goal Incongruence)이 높은 경우 고객은 기업의 내부시스템에 접근하지 못하도록 하거나 고객 참여를 표준화하여 고객 참여를 통한 불확실성 요소의 투입을 막는 것이 기업에 유리하며, 목표 불일치성(Goal Incongruence)이 낮은 경우 고객은 기업과의 협력을 통해서 보다 높은 성과를 달성하는 것이 가능해진다. 고객 참여를 통하여 고객을 기업의 부분적 종업원으로 활용하는 것이 기업과 고객 모두에게 긍정적인 효과를 줄 수 있다.

Goodwin(1988)은 고객의 사회화라는 개념을 도입하여 고객 참여의 과정을 설명하였다. 고객들의 참여는 고객들과 기업과의 관계 속에서 고객이 사회화(Socialization)되어 가는 과정이며 이러한 과정은 크게 4단계를 거치고 있음을 지적하였다. 고객이 사회화 과정을 거쳐 참여를 하기 위해서는 첫째 새로운 기술을 배우며, 둘째 새로운 자아 이미지를 개발하고, 셋째 공급자 혹은 단골 고객과 새로운 연결관계(Relationship)를 개발하며, 마지막으로 새로운 가치를 받아들이는 것이 필요하다. 또한, 이러한 각각의 단계들에서 고객에게 기업은 각각 다른 전략을 제시하여야 한다. 다만, 이러한 고객 사회화는 기업과 고객의 관계 속에서 고객이 사회화되는 것을 고객 스스로가 두려워하지 않아야 하며, 관계의 빈도가 높아야 한다. 관계의 빈도가 낮으면 고객들은 효과적 참여를 위한 새로운 기술을 배우려고 하

지 않을 것이다. 또한, 너무나도 적극적인 고객들 또한 주의해야 한다. 너무 적극적인 고객은 기업의 눈을 흐리게 하여 절대 다수인 일반적인 고객을 보지 못하게 하는 경우도 있기 때문이다.

Larsson & Bowen(1989)은 고객의 참여를 서비스 생산이나 전달에 있어서 불확실성의 원천(A source of input uncertainty)로 정의하고, 이러한 불확실성을 대처하기 위하여 서비스 점점의 특성에 따른 서비스 프로세스 설계 방안을 제안하였다. 그는 고객 요구의 다양성의 많고 적음, 그리고 서비스에 있어서 고객 참여 필요 정도의 많고 적음에 따라서 서비스 형태를 4가지로 나누었고, 이에 대응하기에 적절한 서비스 프로세스를 각각에 맞추어 제시하였다.

Song & Adams(1993)는 고객 참여를 차별화의 기회로 파악하였다. 그는 차별화가 기업과 고객 모두의 효용을 올리는 유용한 방법이지만 고객 참여의 관점에서 연구된 문헌이 별로 없음을 지적하였다. 고객 참여에 의한 셀프 서비스(Self-Service)를 도입한 상품과 완전한 서비스(Full-Service)를 제공하는 상품간에 가격 및 제품 차별화가 가능하다. 또한, 고객이 완전한 서비스(Full-Service)를 받을 것인지 혹은 셀프서비스(Self-Service)를 받을 것인지를 선택하는 것 자체로도 고객들에게 긍정적인 감정을 불러일으킬 수 있다. 그는 고객의 참여를 통하여 (1) 고객에게 어떤 역할을 할 것인가(기능), (2) 해당 기능을 얼마나 잘 수행하는가(품질), (3) 고객에게 얼마를 받을 것인가(가격), (4) 고객의 시간과 능력을 얼마나 사용할 것인가(노력)의 4가지를 차별화 할 수 있으며, 이러한 차별화를 통하여 제품의 향상(Product enhancement), 고객화(Customization), 비용 절감(Cost Reduction) 등의 효과를 낼 수 있다고 주장하였다. 고객 참여를 위한 차별화를 위해서는 기업의 상품의 구성하는 가치 사슬이 부품(Component)화 되어 있어야 하며, 고객들은 상품을 구성하는 가치사슬의 부품(Component) 중 하나를 수행할 수 있는 능력이 갖추어져 있어야 한다. 이렇게 컴포넌트화되어 고객의 참여를 이끌어내어 효과적인 차별화를 이룬 상품의 예는 메인프레임 컴퓨터와 퍼스널 컴퓨터의 사례에서 찾아볼 수 있다. 퍼스널 컴퓨터는 메인프레임과는 달리 소프트웨어의 설치에 관련된 것을 고객에게 일임함으로써 가격을 저렴하게 낮출 수 있었다. 이를 위해서 메인프레임마다 소프트웨어를 맞추어 설계해주던 과거의 방식을 바꾸어 퍼스널 컴퓨터의 경우 하나의 표준에 맞추어 모든 컴퓨터를 생산함으로써 고객들이 어떤 컴퓨터를 구매해도 자신에게 맡겨진 부분을 쉽게 할 수 있도록 하였다.

Song & Adams(1993)는 고객 참여를 통한 차별화를 할 것인지는 기업과 고객의 환경변화에 달려있다고 하였다. 그는 완전서비스 상품을 생산하는 기업이 고객 참여를 통하여 차별화를 해야 할 시기를 다음과 같이 지적하였다.

- 고객의 능력이 효과적인 참여를 할 수 있을 정도로 향상된 경우
- 제품과 기술의 표준화가 이루어진 경우

- 효과적인 참여를 하기 위하여 여러 가지 복잡한 일을 하지 않아도 되는 경우
- 고객의 가격 민감도가 증가하여 참여를 통한 가격 절감을 원하는 경우

하지만, 다음의 경우에는 완전서비스상품 하나의 라인으로만 운용하는 것이 효과적임을 지적하였다.

- 산업의 크기가 계속 커지고 있어서 규모의 경제가 효과를 가지는 경우
- 범위의 경제 효과를 사용하여 전문성을 중심으로 하는 경쟁자와 경쟁하는 경우

Song & Adams(1993)는 고객 참여의 도입에 따르는 문제도 하나 제시하고 있다. 고객 참여를 통한 원가 절감이나 제품 향상 노력을 하는 경우 기존에 없었던 비용이 발생할 수 있다. 고객이 참여할 수 있는 프로세스를 매우 쉽게 만들지 않는 경우, 참여하는 고객들의 참여 과정에 대한 지원 요청이 많아질 수 있다. 예를 들면 개인용 컴퓨터 소프트웨어의 경우 고객들이 직접 컴퓨터에 설치하도록 하여, 보다 저렴한 가격에 공급할 수 있게 되었지만 그로 인하여 고객들이 설치관련 지원 요청이 폭발적으로 늘어나는 것이 그 예라고 할 수 있다.

Firat et al(1995)는 과거 마케팅의 연구가 모더니즘(Mordernism)의 틀 속에서 이루어 졌으나, 이제는 포스트모더니즘(Postmodernism)의 틀 속에서 마케팅을 살펴볼 필요가 있음을 주장하였다. 그는 과거의 실재(Real)를 바탕으로 하는 모더니즘적 틀 속에서 이제는 상징(Symbol)을 중심으로 하는 포스트모더니즘의 틀 속으로 고객들과 사회 환경이 바뀌어 감을 주장하였다. 이런 틀 속에서 고객의 행동과 마케팅 프로세스를 다시 검토해야 함을 주장하였다. 고객들은 사실보다는 상징에 주로 관심을 두고 있게 되며, 제품이라는 개념 또한 완성된 어떤 것이 아니라, 진행 중인 과정이 제품화되는 경우가 많음을 지적하였다. 예를 들면 예전에 가정 내 주방 시설을 구매하기 위해서는 완성된 제품이 있는 카탈로그를 보며 선택을 하였지만, 이제는 컴퓨터 시뮬레이션의 도움으로 인하여 시공 회사의 가상 주방 내에서 여러 가지 시공을 가상적으로 해본 뒤에 마음에 드는 주방을 선택하여 실제 세계에서 시공을 하게 된다. 즉, 이제는 완성된 제품이 아니라 시뮬레이션부터 시작하는 일련의 프로세스를 고객은 구매하게 되는 것이다. 또한 소비자는 생산된 제품을 선택하고 소비하는 것으로 소비자로서의 역할이 끝나는 것이 아니라, 포스트모던 세계에서 소비자는 제품 경험과정, 혹은 소비과정을 통하여 제품에 대한 상징을 생산해내고 그것을 다른 고객과 혹은 자신 스스로 소비하는 과정을 거치게 된다. 예를 들면 좋은 브랜드의 옷을 입으면서 그 기능뿐만 아니라 스스로가 옷을 입고 다니면서 자부심을 느끼고 즐거워하는 것도 중요한 소비의 양상이 된다. 따라서, 마케터는 소비에 있어서의 상징의 중요성을 고려해야 하며, 상징(Symbol)의 생산과 소비과정에서의 소비자의 참여 행위의 결과를 고려하여 마케팅 활동을

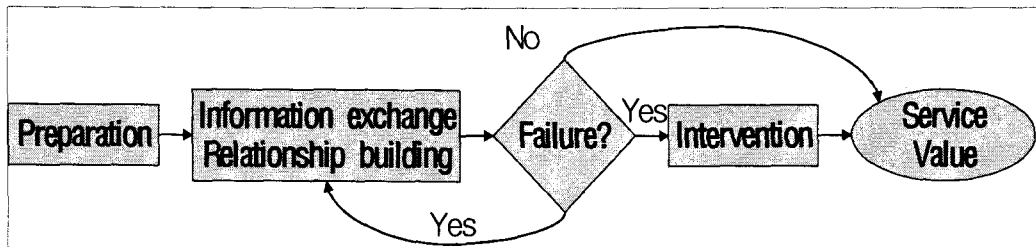
펼칠 것을 주장하였다.

Kellog, Youngdahl & Bowen(1997)은 서비스 산업을 연구하면서 고객 참여를 4가지 활동으로 분류하였고, 이러한 4가지 활동 중 준비 작업, 종업원/기업과의 관계형성, 정보교환 등을 통하여 고객들은 보다 서비스에 대한 만족을 얻을 수 있지만, 서비스에 대한 간섭(Intervention)은 고객 불만과 연결됨을 실증하였다. 또한, 종업원의 입장도 마찬가지로 4가지 고객 참여 활동 중, 서비스에 대한 간섭은 종업원의 불만과 연결되며, 나머지 3가지 참여활동은 종업원의 만족과 연결될 수 있음을 주장하였다.

Kellog, Youngdahl & Bowen(1997)은 연구를 통하여 기업은 고객에 대한 혜택에만 노력을 기울일 것이 아니라, 고객의 유·무형의 비용에 대한 인지도 중요할 수 있음을 지적하였다.

<그림 1> 에서 볼 수 있듯이 고객의 참여가 종업원에 대한 사회적 지원(Customer as source of Social support)이 되는 경우는 종업원의 만족에 긍정적인 영향을 미치나, 고객이 리더십을 행사하여 종업원의 활동에 간섭하는 경우(Customer were source of task direction) 종업원의 만족에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 고객 참여가 종업원의 만족과 고객의 만족에 모두 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 고객의 참여가 관계 중심적(Relationship-oriented) 참여가 되어야 하며, 과제 중심적 참여(Task-oriented)의 경우 종업원과 고객모두에게 만족이 되지 못함을 주장하였다.

<그림 1> 서비스 고객 가치 사슬의 개념화(Kellog, Youngdahl and Bowen 1997)



Bendapudi & Leone(2003)은 참여의 과정에 대한 고객의 자기편향(Self-service bias) 인식이 참여의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적하면서, 참여 프로세스를 설계할 때에 고객의 자기편향적 귀인의 특성을 고려해야함을 지적하였다.

이러한 고객참여의 과정에 관한 연구를 살펴보면 고객참여가 꼭 긍정적인 측면이 아닌 다른 여러 가지 부정적인 측면의 결과도 가져올 수 있음을 살펴볼 수 있다. 또한, 고객 참여가 실제로 활성화되기 위한 전제조건들에 대하여 검토해 볼 수 있는데, 인터넷 환경이 도입되기 전까지는 고객 참여의 전제조건들이 충족되기 어려움을 찾아볼 수 있다.

3. 오프라인 환경하에서 고객 참여 활용의 한계

초기의 고객 참여에 대한 긍정적인 시각을 가진 연구들에 비해서, 두 번째 단계에 이루어진 고객 참여의 과정에 관한 연구를 살펴보면 참여가 꼭 긍정적인 성과를 일으키는 것은 아니라는 점을 지적하고 있다. 고객 참여 자체는 기업의 프로세스에 어떤 불확실성이 투입된 형태로 파악할 수 있기 때문에, 기업의 프로세스가 고객 참여라는 불확실성을 잘 다룰 수 없다면 고객 참여는 부정적인 성과로 이어질 수 있다(Bowen & Jones, 1986; Larsson & Bowen, 1989; Bendapdi & Leone, 2003).

고객 참여의 과정에 관한 연구를 종합하여 볼 때, 학자들은 고객 참여의 불확실성을 해결하기 위해서 다음과 같은 방법들을 제안하고 있는 것을 볼 수 있다.

첫째, 고객이 기업의 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 하려면, 참여의 충분한 혜택을 고객에게 돌아가야만 하며 기업은 그 혜택을 고객에게 분명하게 명시할 수 있어야 한다. Fitzsimmons(1985)는 고객들을 기업의 프로세스에 참여시키기 위해서는 고객들에게 가격 인하나 편리성의 증가와 같은 명확한 혜택을 제시 해야할 필요성이 있음을 제기하기도 하였으며, Bowen & Jones(1986)은 고객과 기업이 모두 혜택을 받는 경우만 고객 참여가 기업의 경쟁력 향상 방법으로서 의미있을 수 있음을 주장하였다. Goodwin(1988)은 고객이 충분한 혜택을 받을 수 있을 정도로 관계의 빈도가 높은 때만 고객이 참여할 수 있음을 지적하였으며, Kellog, Youngdahl & Bowen(1997)은 고객의 혜택 뿐만 아니라 비용또한 고려해야 함을 지적하기도 하였다.

둘째, 고객의 역할을 명확하게 할 필요가 있다. 고객의 역할 부여가 불분명한 경우 고객들은 기업의 마케팅 프로세스에 참여하는 것이 어려워진다(Bowen & Jones, 1986; Kellog, Youngdahl & Bowen, 1997).

셋째, 고객이 고객 참여에 대한 적절한 지식을 가지고 있어야 한다. Mills & Morris(1986)는 고객이 부분적인 종업원의 역할을 부여받는다 고 해서 바로 그 역할을 수행할 수 있는 것은 아니라고 주장하였다. 고객이 부분적 종업원의 역할에 대하여 준비(Role Readiness)가 부족한 경우, 고객은 자신에게 부여된 역할을 제대로 이해하지 못할 수 있으며 나름대로 생각한 역할을 수행하다가 다른 종업원, 혹은 다른 고객의 역할과 부딪히는 일이 생길 수 있다. 고객의 역할 준비(Role Readiness)가 부족한 경우에 발생하는 역할 충돌(Role Conflict)은 고객자신에게 스트레스로 다가오고, 다른 종업원들에게는 부담이 될 뿐이며 결국 고객과 기업 모두에게 부정적인 성과만을 생산할 수 있다. 즉, 복잡한 서비스 프로세스안에 관련 지식을 보유하지 못한 고객의 참여를 끼어 넣는 것은 상당히 위험한 일이 될 수 있으며, 관련된 기술, 지식, 적절한 태도, 서비스 생산성에 대한 고객의 적절한 이해가 긍정적인 성과 생성에 필수적임을 지적하고 있다.

하지만, 인터넷 인프라가 부족했던 상황에서는 고객 참여의 불확실성을 해결하기 위하여 제기되었던 방법이 제대로 적용되기 어려웠다. 첫째, 고객 참여로 인한 명확한 비용 대비 혜택을 고객에게 제시하기 어려웠다. 오프라인 상에서의 고객 참여는 대부분 서비스 접점에서 1회적으로 일어나기 때문에, 상품을 제조하는 전체 프로세스와 비교해 볼 때 매우 적은 분야만 고객이 참여할 수 있었다. 따라서, 일부 서비스 업종을 제외하고는 고객의 참여 활동에 대해서 제대로 보상을 해주기 어렵다.

둘째, 기업이 고객에게 스스로의 역할 명확성이나 참여에 대한 지식을 알려주는 것은 너무나도 많은 비용이 투입되는 경향이 있다. 디지털 인프라가 구축되기 전에는 고객들에게 수행하여야 하는 역할에 대한 지식을 알려주기 위해서는 서비스 접점의 직원들이 직접 고객에게 적절한 역할과 지식을 알려주거나, 혹은 고객들이 책자 등을 통하여 공부해야 했다. 하지만, 1회적 관계가 주된 고객-기업간의 관계를 형성하고 있었던 인터넷 인프라 구축 이전의 시대에 있어서 이러한 참여의 방법에 대한 지식 교육은 고객과 기업 모두 성과에 비하여 너무 많은 비용을 수반할 수밖에 없었다는 한계를 가질 수밖에 없었다.

이러한 한계점들로 인하여 과거의 고객 참여 전략은 많은 기대에도 불구하고 일부 서비스 업종에만 한정되어 수행되는 결과를 낳게 되었다.

III. 인터넷 환경에서 고객 참여의 재조명과 활용 전략

1. 인터넷 환경 하에서의 고객 참여

과거의 오프라인 환경에서 제기되었던 참여의 성과 창출을 가로막는 장벽에 대한 문제는 인터넷 환경이 도입되면서 많은 부분이 해결되었다. 첫째, 과거에 서비스 접점에서만 일어난던 고객 참여를 이제는 기업의 전부서로 확대할 수 있게 되면서 과거의 서비스 접점에서 할 수 있었던 것보다 고객에게 충분한 혜택을 줄 수 있는 환경이 조성되었다. 예를 들어 과거에는 소포를 보내었을 때 예정된 시간에 도착하지 않는다면 보통 소포를 맡긴 곳에 전화를 해서 물어보게 된다. 이때 서비스 접점에 있는 담당직원이 소포의 현재 위치를 확인해서 응답을 하여 주는 시간과 비용이 많이 드는 과정을 밟아야만 했다. 하지만, 디지털 환경의 도입으로 인하여 이제 고객은 인터넷에서 소포 번호만 입력하면 언제 어디서나 소포의 현재 위치를 확인할 수 있게 되었다. 기존에 들었던 많은 시간과 비용을 절감하면서 고객에게 편리함이라는 혜택을 줄 수 있게 된 것이다. 즉, 고객들은 기업과 인터넷을 통하여 쉽게 연결되어 상호작용이 가능해졌으며(Memon et al, 1997), 여러 단계의 생산 과정 중 상품의 부가가치를 높이거나 비용을 줄일 수 있는 단계의 과정에 고객들이 참여하는 것

이 가능해졌다(이태민, 2003). 또한, 이러한 참여가 인터넷 커뮤니티를 통하여 쉽게 집단화 될 수 있다는 요인도 고객에게 충분한 혜택을 제공할 수 있게된 하나의 요인이 되 수 있다(Holland & Baker, 2001). 쉽게 집단화 될 수 있는 인터넷 커뮤니티의 특성으로 인하여 고객들은 공동 구매 등을 통하여 기업에게 비용 절감에 충분한 생산 규모를 제안할 수 있게 되기도 하였다. 이렇듯 인터넷 환경을 통하여 고객들은 과거에 비하여 보다 많은 혜택을 보다 쉽게 받을 수 있게 되었다.

둘째, 웹사이트의 구조를 잘 꾸밈으로써 고객의 역할을 보다 분명하게 알려줄 수 있게 되었다. 참여의 규칙을 명확하게 하고 참여 과정을 고객에게 정확하게 알려주는 것은 고객 참여의 필수적인 요건이다(Harris et al, 2001). Watson et al(2000)은 인터넷 환경이 그동안 고객 참여에 있어서 문제가 되어왔던 고객 오류를 감소시킬 수 있는 역할을 할 수 있음을 지적하였다. 디지털 환경이 제공하는 장점들 중 하나는 고객들을 반복적으로 정확하게 주어 진 과정을 통해서 안내할 수 있는 것임을 지적하며, 이러한 특성으로 인하여 고객에 의 한 오류의 발생여지가 거의 없어질 수 있다고 주장하였다.

예를 들어 과거에는 주문서에 전화번호나 우편번호를 잘못 입력하는 경우 제품을 배달 받을 수 없거나 배송이 매우 늦어졌지만, 지금은 인터넷에서 전화번호나 우편번호를 잘못 입력하는 경우 즉시 잘못 입력했다는 경고를 고객에게 보내어 올바른 전화번호를 입력할 수 있도록 도와준다.

〈표 4〉 인터넷 환경에서의 과거 참여에의 극복 요인

고객 참여 활성화의 조건	인터넷 보편화 이전의 한계	인터넷 환경에서의 참여 한계 극복 요인
충분한 참여 혜택 제시	생산, 판매, 소비에 이르는 전체 프로세스 중 매우 일부만 고객 참여가 가능 → 실질적 혜택 제시 불가능	전체 생산 프로세스에 집단(커뮤니티)단위 참여 가능 → 충분한 혜택 제시 가능
역할의 명확화	간단한 것만 참여 가능 복잡한 역할 교육에는 비용이 많이 소모됨	웹사이트내의 인공 지능 소프트웨어를 활용한 저비용 고객 역할 안내가 가능
참여에 필요한 적절한 지식을 고객이 보유	고객들에게 지식을 교육시키는데 비용이 많이 소요	기업의 웹사이트, 인터넷 커뮤니티 게시판 등을 통한 충분한 지식 습득이 가능

셋째, 참여에 대한 지식을 웹사이트와 커뮤니티를 통하여 쉽게 취득할 수 있게 되었다. 고객들은 웹사이트를 통해 폭넓은 정보를 얻을 수 있게 되었고, 자신들이 원하는 정보에 빠르고 쉽게 접근하는 것이 가능해졌다(김재일, 2005). 특히, 인터넷 커뮤니티를 통해서 과거에 제한적으로 제공받을 수밖에 없었던 타인의 경험 등에 대한 정보들을 보다 폭넓게 제공할 수 있게되었다(Holland & Baker, 2001). 따라서, 기업이 적절한 지식 교육을 위한 웹사이트를 구성하고, 고객에게 충분한 혜택을 제공한다면 고객들은 충분히 이러한 지식들을 능동적으로 활용하려 할 것이다.

과거의 인터넷이 보편화되지 않은 환경에서의 고객 참여 마케팅의 한계와 인터넷 환경에서의 한계 극복 요인을 요약하면 <표 4> 와 같다.

고객들은 이제 자신이 무엇을 해야 자신이 원하는 성과를 얻을 수 있는지에 대한 것과, 그 절차와 지식을 웹사이트를 통하여 모두 쉽게 얻을 수 있게 되었다. 더욱이, 여러 경제적/사회적 욕구를 공동으로 대처하려는 고객들의 의도는 인터넷 환경을 통하여 고객들의 지식과 경험을 공유하고, 수요를 조직화하여 기업과 동등한 입장에서 거래를 주도할 수 있는 가상 커뮤니티를 보다 활성화시키게 되었다(강명수, 2002). 고객들은 이제 고객 불만을 쉽게 집단화하여 기업에 압력을 가하기도 하며, 커뮤니티 등에서는 집단화된 수요를 만들어 기업에게 새로운 가격과 제품 사양을 제안하기도 하고 있다.

이렇게 고객 참여가 활성화된 인터넷 환경 속에서 Wind & Rangaswamy(2001)는 더 이상 고객에게 “당신(고객)을 위해서 우리는 무엇을 할 것인가(What can we do for you)”를 묻지 말고, “우리와 함께 당신은 무엇을 할 수 있습니까(What can you do with us)?”를 물어보라고 제안하고 있다. 또한, 임종원과 이동일(2002)은 인터넷 환경이 보편화 되면서 소비자로서의 권력이동이 더욱 강화되면서 마케팅 기업이 가질 수 있는 궁극의 경쟁력 기반이 바로 소비자 참여에 있다고 주장하고 있다.

인터넷 환경은 그 고유의 특성으로 말미암아 기존에 많은 제약을 받았던 고객 참여 활동을 더 다양하고 심층화하여 고객에게는 보다 큰 혜택을 주며, 기업에게는 보다 큰 이익을 추구할 수 있는 새로운 마케팅 패러다임을 열어주는 역할을 하게되었다고 할 수 있다.

2. 인터넷 환경하에서의 고객 참여 활용 전략의 고찰

인터넷의 보편화와 고객들의 적극적인 참여 의지로 인하여 기존의 기업간 관계에서나 볼 수 있었던 연결관계를 고객과 기업이 가져갈 수 있도록 해주었다. 이에 대하여 Sheth, Sisodia & Sharma(2000)는 보다 높은 지식을 가지고 기업에게 4P의 제안을 하고 있는 소비자들에 대한 기업의 마케팅 활동을 협력기업에 대한 공급망 관리(Supply chain management) 활동으로 변화해야 함을 지적하기도 하였다.

인터넷 환경은 기존의 많은 학자들이 지적한 참여의 성과들을 온전히 얻을 수 있는 기반이 되고 있다. 기업 측면에서 비용의 감소, 제품의 실패 최소화, 안정적 수요 확보(임종원과 이동일, 2002; Mills, Chase & Margulies, 1983; Fitzsimmons, 1985) 등의 성과와, 고객쪽의 성과로는 고객 문제의 해결, 고객 총 비용의 감소, 편리성의 증가, 커뮤니케이션의 확대(Miller & Monge, 1986; Fitzsimmons, 1985; Bateson, 1985; Bettencourt, 1997; Keh & Teo, 2001) 등의 성과를 효율적으로 얻어낼 수 있는 것이다.

기업은 어떤 고객 참여 프로그램을 마련하여 기업의 생산성을 향상시키고, 고객을 성공으로 이끌 수 있는가? 이에 대하여 Thomke & Hippel (2002)과 Ploskina(2001)는 고객화(Customerization, <표 5> 참조)의 과정이 필수적임을 지적하며, 다음과 같은 과정을 제안하고 있다. 첫째, 마케팅 프로세스 전과정에 고객참여가 가능한 인터넷 환경에서는 기존의 기업의 생산물로서의 제품 개념을 고객의 문제해결을 위한 프로세스 개념으로 생산물 개념을 대체해야 하며, 둘째, 정보기술에 의한 커스터머라이제이션(Customerization) 도구를 개발할 것을 제안하고 있다

<표 5> Customization과 Customerization의 비교

	Customization	Customerization
정의	유연한 생산/조직 시스템을 활용하여 대량 생산 제품과 유사한 가격으로 개인별로 맞추어진 제품을 생산하고, 공급하는 행위	고객이 참여하여 스스로에 맞는 상품을 만들어 낼 수 있는 생산 프로세스를 설계하고 공급하는 행위
주체	Seller-Centric	Buyer-Centric
협력 관계	기업이 관계를 시작하고 유지함 고객은 단지 기업의 의견을 수용할 지만을 결정	고객이 관계를 시작하고 유지함 기업은 고객의 의견을 수용할 수 있는 Process 개발
제품	고객의 욕구를 채워줄 수 있는 상품	고객 욕구를 스스로 해결할 수 있는 Process
가격	가격 상승	가격 하락 / 고객노동 투여 증가
촉진	기업 주도의 고객의 정보 획득과 통계적 가공이 중요	고객 참여를 통한 고객이 제공하는 정보에 대한 피드백이 중요
유통	오프라인만으로도 가능	디지털 인프라의 활용이 필수적

인터넷 환경하에서 제품의 프로세스화와 커스터머라이제이션(Customerization)의 도구를

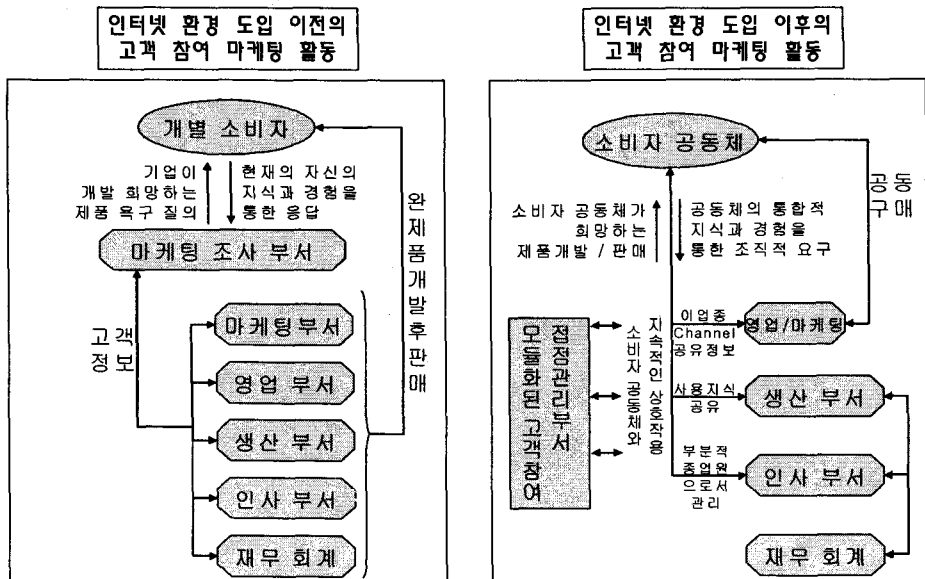
확보하기 위한 방법으로 다음의 프로세스를 제안할 수 있다.

- 1) 판매를 위한 제품 생산에서 솔루션을 위한 프로세스 생산으로 생산물의 정의를 변화
- 2) 고객 참여를 통해 효율화 될 수 있는 Process를 정의
- 3) 고객 참여가 필요한 Process를 재조합하여 고객이 쉽게 참여할 수 있는 하나의 완전한 모듈로 변화
- 4) 명확한 혜택 제안하고 혜택을 얻기 위한 고객 참여 역할 지식을 교육

이 프로세스를 통하여 기업의 여러 가지 마케팅 활동에 참여할 기회를 고객에게 제공하는 것 자체가 기업에게 비용을 줄일 수 있는 기회를 부여하며, 고객은 저렴한 비용으로 자신의 욕구에 맞는 개별 제품을 구매할 수 있는 기회를 제공받을 수 있다. 고객과의 장기적인 관계를 구축할 수 있으며, 시스템화된 고객참여 프로그램은 기업의 비용을 떨어뜨리고, 뒤늦게 뛰어난 경쟁 기업들에 비하여 고객에게 보다 높은 혜택과 저렴한 가격을 제공할 수 있을 것이다(Thomke & Hippel, 2002).

이러한 논의를 바탕으로 인터넷 환경을 활용하여 고객 참여 프로세스를 재설계한다면 <그림 2> 와 같이 표현할 수 있다.

<그림 2> 인터넷 환경 도입 전후의 마케팅 활동 : 고객 참여를 중심으로



〈그림 2〉에 있는 과거의 마케팅 조사부서가 중심이 되는 고객 정보 전달 프로세스를 살펴보면, 마케팅 조사부서는 기업 내 각 부서들의 요청을 받아들여 개별 소비자들을 대상으로 시장조사를 한 후 조사 결과를 각 부서에 통보하였다. 이러한 프로세스는 정보의 손실이 크고, 고객과 기업 부서간의 의사소통에 많은 시간이 걸리는 단점을 가지고 있었으나 인터넷 환경 도입이전에는 다른 방법이 존재하기는 어려웠다. 인터넷 환경 하에서는 기업 내 각 부서들이 직접 고객과의 상호작용을 하도록 하는 것이 각 부서의 효율을 높이는 데에 많은 도움을 줄 수 있다. [그림 2]에서 제안한 고객 참여 환경을 구축하여 고객과의 접점을 늘려 고객들의 참여를 활용할 수 있다면 마케팅부서와 생산 부서의 효율성은 다음과 같이 높아질 수 있다.

마케팅부서의 경우 보다 효율적인 마케팅 전략의 수립이 가능하여진다. 관련 제품 커뮤니티의 고객을 활용하여 제품을 시험 사용하게 하여보고, 사용 후기를 다른 커뮤니티 회원들에게 알리게 하는 방법 등을 사용하여 해당 제품의 인터넷 구전을 쉽게 확산시켜 인지도를 높일 수 있다. 이는 기존의 광고 등에 의지하는 것보다 매우 저렴한 비용으로 제품 정보를 확산시킬 수 있는 방법이 될 수 있다. 고객들에게 파격적인 가격으로 공동 구매를 제안하여 볼 수도 있다. 이는 기존의 영업망이 형성되지 않은 기업이 사용하기 적절한 방법이라고 볼 수 있다. 특히, 공동구매의 경우 제품의 사용에 대한 논의를 커뮤니티 내에서 활발하게 일어나게끔 하여, 고객들에게 보다 효율적으로 제품의 활용방법과 혜택을 알릴 수 있는 방법이 되기도 하며, 고객들간의 질의 응답을 활성화함으로써 판매 후 서비스 활동비용을 줄일 수 있는 방법이 되기도 한다.

생산 부서의 생산성 향상에도 많은 도움이 될 수 있다. 자동차 동호회에서 해당 자동차를 평가하고, 또 해당 자동차의 여러 가지 문제점들을 고객들이 직접 해결하고 그 정보를 나누는 것은 매우 흔한 일이 되었다. 고객들이 제품을 사용하면서 느낀 여러 가지 정보들을 생산 부서에 제공해 줄 수 있는 참여 인터페이스를 제공한다면 예전보다 빠른 시간 내에 고객의 정보를 전달받아 제품의 완성도를 높이는 데에 활용할 수도 있으며, 신제품 개발 시 고객들이 제공한 정보를 사용하여 보다 고객 지향적인 제품을 개발할 수 있다. 고객의 참여는 제품의 생산성을 높일 수도 있다. Thomke & Heppel(2002)은 GE 플라스틱의 사례를 들어 커스터마이제이션이 필요한 제품의 경우 기업이 고객의 특수한 욕구에 맞추는 노력을 할 것이 아니라, 고객들이 필요한 제품을 인터넷 공간에서 가상으로 조립하도록 함으로써, 보다 효율적인 생산이 가능함을 지적하기도 하였다.

이러한 고객 참여 중심 기업 시스템을 효과적으로 적용하기 위해서는 마케팅 조사부서는 각 부서들이 고객의 직접적인 참여를 받아들이고 관리할 수 있도록 고객 접점을 늘리고, 이러한 고객 참여가 보다 원활하게 이루어질 수 있도록 관리 통제하는 역할을 수행하

는 고객참여 점점 관리 부서로 변화해야 하며, 인사 부서는 내부 직원들 뿐만 아니라 외부의 고객들을 부분적 종업원으로 파악하고 관리하는 역할을 수행하는 부서로 변화해야 할 것이다.

VI. 결론 및 향후 연구과제

본 논문은 고객참여에 대한 기존 문헌의 검토를 통하여 과거 고객 참여 전략 활용의 한계를 지적하고, 인터넷 환경 하에서의 고객 참여 전략을 새롭게 재조명해야 할 필요성을 제기하였다는 것에서 그 이론적 기여를 찾을 수 있다. 또한 기업이 고객 참여 활동을 활용할 수 있는 구체적인 전략을 제시하였다 것이 연구의 실무적 기여점이라고 할 수 있을 것이다.

본 연구에서 제시한 주요한 결과와 이에 따른 연구과제 다음과 같다.

첫째, 고객 참여에 관한 기존 연구의 고찰을 통하여 마케팅 측면에 있어서 고객 참여의 개념과 형태를 정의하고, 기존 고객참여와 관련된 연구의 흐름과 방향을 정리하였다. 또한 기존의 고객참여 연구의 고찰을 통하여 오프라인상의 고객 참여의 한계 요인을 지적하여, 오래 전부터 주목받았던 고객 참여의 활용이 가져다 줄 것이라고 기대했던 많은 성과들도 불구하고 실제 오프라인에서 고객 참여가 활성화되지 못했던 원인을 규명하였다.

둘째, 오프라인상에서 제약요인으로 인하여 활성화되지 못했던 고객 참여 현상이 인터넷 환경에서 급격하게 활성화되고 있는 원인을 제시하였다. 인터넷 환경의 도입으로 인하여 과거 오프라인 상에서 고객 참여가 활성화되지 못했던 제약 요인들이 쉽게 해결될 수 있음을 제시하였고, 이로 인하여 기업과 고객과의 관계에 있어서 고객이 주도적으로 참여하는 현상이 급격하게 확산될 수밖에 없음을 제시하였다.

이러한 이론적 논의를 바탕으로 인터넷 환경이 어떤 과정을 통하여 고객들의 참여의도를 증가시켰는지에 대한 실증적 연구도 필요할 것이다. 또한, 고객 참여의 제약요인을 극복하게 해주는 요인들 - 기업과 고객간의 접점의 확대, 고객 역할에 대한 자동화된 가이드 제공, 풍부한 지식의 제공 -을 어떤 방식으로 고객에게 제공해야 하는 것이 효율적인가에 대한 실증적 연구 또한 필요할 것으로 보인다.

셋째, 급격하게 증가하고 있는 고객들의 참여 욕구를 기업의 성과로 가져가기 위한 방법론을 제안하였다. 인터넷 환경에서 고객 참여가 실질적인 기업의 성과로 이어지기 위해서는 기업과 고객의 접점을 증가시킬 필요가 있다. 이러한 접점의 증가를 위해서는 기업은 스스로의 생산물을 제품이 아닌 생산 프로세스로 다시 정의할 필요가 있으며, 고객의 참여를 고려한 상황에서 프로세스의 재구조화를 가져올 필요가 있다.

이에 대하여 효과적인 기업의 프로세스 재구조화에 대한 연구도 필요할 것으로 보인다. 기업이 어떤 방식으로 고객과의 관계를 재구조화 하는 것이 가장 고객의 참여를 효과적으로 활용할 수 있는지에 대한 연구도 향후 필요할 것이다.

인터넷 환경의 발전 속에서 고객 참여는 점차 가속화되고 있으며, 이는 기업과 고객간의 마케팅 활동에 있어서 새로운 장을 열어주고 있다. 고객들은 이제 고객 참여 활동을 통하여 과거와는 달리 기업과 고객간의 마케팅 활동에 있어서 주체로 재등장하고 있다. 이는 기업에게 많은 기회를 가져다주고 있으며, 특히 마케팅 활동을 보다 효율적으로 펼치고 새로운 고객의 가치를 창출할 수 있는 많은 가능성을 열어주고 있다.

고객 참여의 무한한 가능성을 활용하기 위하여 마케팅 기업들은 고객들에게 참여의 문을 활짝 열어줄 수 있는 내부 시스템과, 고객들이 쉽게 참여할 수 있는 외부 시스템을 구축하는 것을 기업 경쟁력의 핵심요소로 가져가야 할 것이다.

새로운 전략을 통하여 기업과 고객의 성과를 모두 높이는 것은 매우 중요한 마케팅의 과제이다. 고객참여, 특히 인터넷 환경에서의 고객 참여는 이러한 기회를 제공하고 있으며, 고객참여에 대한 정확한 이해는 인터랙티브한 매체들이 보편화된 미래의 성공적인 마케팅 활동의 열쇠가 될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

- 강명수 (2002), "온라인 커뮤니티 특성이 몰입과 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김병도 (2004), 「코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가」, 서울: 21세기북스.
- 김재일 (2005), 「유비쿼터스 인터넷 마케팅」, 서울: 박영사.
- 신유근 (1997) "인간존중의 경영: 조직 행위론적 접근," 서울: 다산출판사.
- 심재규 (2001), "과학경연의 참여동기와 내적 참여도 구성 요인 분석," 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이두희, 구지은 (2001), "인터넷 쇼핑몰에서의 상호작용성에 관한 연구 : 척도개발 및 효과 분석," 「한국마케팅연구」, 16(2), pp.115-140.
- 이두희, 전기홍, 임승희 (2003), "우리나라 인터넷 마케팅 연구에 대한 분석과 향후 연구방향," 「한국 마케팅 학회 2003년 춘계학술대회 발표논문집」.
- 임종원, 이동일 (2002), "디지털 환경하의 유통경로 변화," 서울대학교 경영대학 전자상거래 지원센터 연구논문.
- 조현철, 유재원 (2003), "서비스 접점에서 상호작용이 고객의 참여행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 역할과 공정성인식의 매개변수 역할을 중심으로," 「마케팅학회 추계학술대회 발표논문집」.
- 황병일 (1999), "마케팅 사고의 변천과 마케팅 커뮤니케이션 : 관계 마케팅 관점," 「산학경영연구」, 12, pp.1-27.

<국외 문헌>

- Bateson, J.E.G (1985), "Self-Service Consumer: An Exploratory Study," *Journal of Retailing*, 61(3), pp.49-76.
- Bettencourt, L.A. (1997), "Customer Voluntary performance : customers as partners in service delivery," *Journal of retailing*, Vol. 73(1), pp.383-406.
- Bendapudi, Neeli., Rober P. Leone (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, 67(January), pp.14-28.
- Bowen, David E., Gareth R. Jones (1986), "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange," *Academy of Management Review*, 11(2), pp.428-441.

- Czepiel, John A. (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20(1), pp.13-21.
- Firat, A. Fuat, Nikhilesh Dholakea, and Alladi Venkatesh (1995), "Marketing in a Postmodern World," *European Journal of Marketing*, 29(1), pp.40-56.
- Fitzsimmons, James A. (1985), "Consumer Participation and Productivity in Service Operations," *Interfaces*, 15(3), pp.60-67.
- Goodwin, Cathy (1988), "I Can Do It Myself: Training the Service Consumer to Contribute," *The Journal of Service Marketing*, 2(4), pp.71-78.
- Harris. Kim, Richard Harris and Steve Baron (2001) "Customer Participation in retail service : Lessons from Brecht," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), pp.359-369.
- Hyman, Drew and John Shingler (1999) "The hierarchy of consumer participation and patterns of Economic, Social, and Political Participation," *The Journal of Consumer Affairs*, 33(2), pp.380-407.
- Keh, Hean Tat and Chi Wei Teo (2001), "Retail Customers as Partial employees in service provision: a conceptual framework," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), pp.370-378.
- Kellog, Deborah L., William E. Youngdahl and David E. Bowen (1997) "On the relationship between customer participation and satisfaction : two framework," *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), pp.206-219.
- Kelly, Scott W., James H. Donnelly Jr., and Steven J. Skinner (1990), "Customer Participation in Service Production and Delivery," *Journal of Retailing*, 66(3), pp.315-35.
- Larsson, Rikard., David E. Bowen (1989), "Organization and Customer:Managing Design and Coordination of Services," *Academy of Management*, 14(2), pp.213-233.
- Lovelock, Christopher H. and Robert F. Young (1979), "Look to Consumers to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, 57(May-June), pp.168-178.
- Miller, Katherine I. and Peter R. Monge (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.727-753.
- Mills, Peter K., Richard B. Chase, and Newton Margulies (1983), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy," *The Academy of Management Review*, 8(2), pp.301-10.

- Mills, Peter K. and James H. Morris (1986), "Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client participation," *The Academy of Management Review*, 11(4), pp.726-735.
- Ploskina, Brian (2001), "When Customers manage the Relationship," *Interactive Week*, May/21/2001.
- Sheth, Jagdish N. Rajendra S. Sosodia and Arun Sharma (2000), "The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp.55-66.
- Song, Jae H. and Carl R. Adams (1993), "Differentiation Through Customer Involvement in Production or Delivery," *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), pp.4-12.
- Thomke, Stefan and Eric von Hippel (2002), "Customers as Innovators: A New way to Create Value," *Harvard Business Review*, 80(4), pp.74-81.
- Wagner III, John A, Carrie R. Leana Edwin A. Locke and David M. Schweiger (1997) "Cognitive and Motivational frameworks in U.S. research on participation : a meta-analysis of primary effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), pp.49-65.
- Watson, Richard T., Pierre Berthon, Leyland F. Pitt, George M. Zinkhan (2000), *ELECTRONIC COMMERCE*, Harcourt INC.
- Wind, Jerry., Arvind Rangaswamy (2001), "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing*, 15/1(Winter), pp.13-32.
- Zeithaml, Valari., Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill.

The Strategic Management of Customer Participation in Internet Environments

Suk-Joon Yang, Eun-Young Lee

Abstract

Recent market environment shows a new relationship between customer and company, which you could not observe in the past. Customers now are used to various benefits through the participation of marketing process. It is no wonder that customers visit company web site, gather a lot of information about the product on the website, and express their satisfaction and opinions about the product. Furthermore, these activities are being made ubiquitously.

Despite the fact there are a lot of customer participation in the Internet environment, Customers Participation has been given little attention in the academic literature. This study explores the effect of the properties of Internet infra on customers participation. The implications of this study are as follows.

First, by reviewing the literature on the performance and process of customers participation in the marketing activities, this study identifies why customers did not participate in the marketing activities under non-Internet environment.

Second, this study identifies the properties of Internet infra influencing customers informative participation.

Third, we suggest some managerial strategies for enhancing the performance of a company by customer participation.

Consequently, we suggest managerial implications for completely different marketing strategies in response to customers participation in the marketing activities under the digital environment.

<Key Words> customer participation, internet environment, internet marketing strategy