

IV. 假想 空間에서의 成功 秘訣 : 델 온라인(www.dell.com)

1. 論議 背景

- 산업 유형에 상관없이 인터넷 상거래에 대한 관심이 커짐에 따라, 기업 인터넷 사이트의 의미가 기업 PR의 차원을 넘어 본격적인 거래를 발생시키는 수단으로 인식되고 있음
- 델 컴퓨터사의 성공 사례를 통해 인터넷 거래를 고려하고 있는 국내 기업들이 수행해야 할 실행 절차 및 핵심 사항을 살펴보고자 함

2. 델사의 概要

- '84년에 설립된 델사는 '96년 이래 급속한 성장률을 보이면서 ROI가 198%에 달하는 높은 수익성을 나타내고 있음
- (직판 모델(Direct Model)) 델사의 놀라운 성공 비결은 가정용 고객뿐만 아니라 세계적 규모의 기업들까지 모든 고객을 대상으로 직접 판매 채널을 구축한 것임

3. 델 온라인의 誕生

- (최고경영자의 확신) 90년대 초반부터 마이클 델의 인터넷에 대한 지속적인 관심 및 미래 발전 가능성에 대한 확신으로 델 온라인이 탄생되었음
- (타당성 분석 및 전문가 확보) 최초 9명으로 구성된 인터넷 사업팀이 1년간에 걸친 자료 수집과 분석을 통해 인터넷 사업의 타당성을 분석하였고, 사이트 구축을 위한 전문 기술자를 확보하여 '96년 초에 인터넷 점포를 공식적으로 개설하였음

4. 델 온라인의 成功

- (구매를 위한 토달 프로세스) 주문에서 선적까지 일체의 구매 프로세스가 인터넷 사이트를 통해 가능하며, 사전적인 고객 분류를 통해 구매 과정을 단순화, 효율화함
 - 개별 제품에 대한 맞춤형 고객서비스를 제공함
- (지속적인 고객 조사) 두 번에 걸친 고객 조사를 통해 개인 고객과 기업 고객의 구매 행태 및 만족도를 분석하고, 사이트에 대한 정보원을 파악함
- (엑스트라넷(Premier Pagessm)을 이용한 고객관리) 천만 달러 이상 구매하는 대기업 고객을 대상으로, 델사의 정보 및 고객의 과거 구매 정보를 제공하는 폐쇄적인 사이트로 패스워드를 이용함
- (대내외 홍보로 인터넷 거래의 붐 조성) 인터넷을 이용한 거래를 합리화하기 위해 대중매체를 이용한 대대적인 PR을 실시하고, 내부적인 정보 공유를 위해 캠페인을 실시함

5. 事例를 통해 본 國內 企業에게의 示唆點

- 첫째, 인터넷 시장의 미래에 대한 최고경영자의 확신과 사업 추진력이 필요함
- 둘째, 지속적인 고객 조사를 통해 고객들에게 유익한 사이트로의 개선 노력이 필요함
- 셋째, 일대일 관계가 많은 산업재 시장에서는 델사의 Premier Pages와 같은 고객 맞춤형 사이트의 개발이 효과적일 것임
- 넷째, Self-help식 웹 사이트를 구축할 수 있는 기술을 확보해야 함
- 다섯째, 인터넷 사업에 대한 기업 대내외의 적극적인 홍보가 인터넷 사업의 확대 및 정착에 필수적임

1. 論議 背景

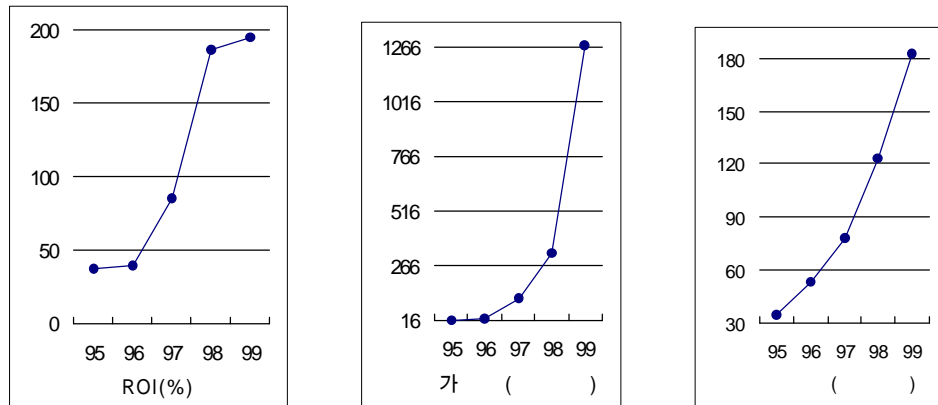
- 인터넷 상거래에 대한 열풍이 국내에도 본격적으로 불기 시작함
 - 산업 유형에 상관없이 인터넷 상거래에 대한 관심이 커져가고 있으며, 기업의 인터넷 홈 페이지의 의미가 기업 PR을 위한 도구를 넘어 본격적인 거래를 발생시키는 수단으로 인식되고 있음
 - 특히 소비재 시장보다 산업재 시장에서 인터넷 활용도가 높은 선진국의 예에 비추어볼 때, 인터넷이 기업의 실질적인 경영 수단으로 정착될 수 있을 것으로 전망됨
- 인터넷에 대한 인식 변화에 발맞추어 국내 기업들이 인터넷을 실질적인 거래 수단화하기 위해 필요한 프로세스를 텔 컴퓨터사의 사례로 알아보하고자 함
 - 텔사는 평균 60%이상의 성장률과 함께 인터넷을 통해서만 하루 3억 달러의 매출을 실현하고 있는 대표적인 컴퓨터 하드웨어 생산업체임
 - '96년부터 추진한 인터넷 거래는 기업의 수익성 및 성장성에 있어서 급격한 향상을 가져다 준 계기가 되었으며, 텔사가 표방하고 있는 '직판 모델(Direct Model)'의 성공을 더욱 가속시키고 있음
 - 텔 컴퓨터사의 성공사례를 통해 인터넷 거래를 고려하고 있는 국내 기업들이 수행해야 할 실행 절차 및 핵심 사항을 제시하고자 함

2. 텔사의 概要

- 설립이래 높은 성장률과 수익성을 보이고 있음
 - '84년 마이클 텔(텔사의 CEO)이 텍사스 대학교의 기숙사에서 시작한 컴퓨터 조립 판매업은 개인에서 대기업 및 정부에 이르는 고객을 확보한 연 매출 180억 달러의 기업으로 성장하였음
 - 텍사스주의 라운드록에 본사를 두고 있으며, 주요 경쟁사는 컴팩, 휴렛패커드, IBM 등임
 - '98년 ROI는 198%에 달했으며, 순매출액은 182억 4천만 달러를 실현하였고, 순이익은 14억 6천만 달러로 8%의 매출액 순이익률을 나타내고 있음
- 미국에서 가장 존경받는 기업으로 선정됨
 - 최근('99. 3. 1) 포춘지 선정 '가장 존경받는 미국 기업'에 4위로 입상함
 - MIT大 경영대학에서 실시한 제 1회 전자상거래 시상식에서 국제기업상을 수

상하였는데, 이것은 텔사가 44개국에 21개 언어로 인터넷 서비스를 하고 있기 때문이다

<그림> 텔사의 재무 성과



자료: 1999년 연차보고서

- 텔사의 놀라운 성공의 비결은 텔사 고유의 '직판 모델'로 설명될 수 있음
 - 직판 모델은 가정용 PC 고객뿐만 아니라 세계적 규모의 기업 고객 등 텔사의 모든 고객을 대상으로 직접 판매 채널을 구축하는 것을 의미함
 - PC 산업에서는 처음으로 주문 생산 및 고객맞춤식 서비스 개념을 도입하였는데, 이것은 기업 고객들과 경험많은 개인 고객들이 전통적인 소매 채널을 통한 정형화된 제품에 한계를 느끼고 있다는 점을 간파한 결과임
 - 직판을 위해 고객과의 커뮤니케이션에 특별한 관심을 쏟고 있음('97년 인쇄 매체를 통한 커뮤니케이션 예산이 1억 5천 달러나 되었음)

3. 텔 온라인의 誕生

- 최고경영자의 확신을 기반으로 한 전담 사업팀의 구성('95년)으로 본격적인 인터넷 사업이 시작됨
 - '96년 전세계에는 2천만 명의 인터넷 이용자가 있었고 매년 2배로 증가하고 있었으며, 더욱이 텔사의 주요 고객인 기업 고객들이 인터넷 발달의 주요 동인이 되고 있었음
 - 그리고 '90년대 초반부터 고객 서비스 및 주문 정보 제공을 위해 시험적으로 인터넷을 이용한 결과, 텔사의 최고경영자인 마이클 텔은 인터넷 비즈니스 성공에 대한 강한 믿음을 갖게 됨
 - 인터넷 비즈니스의 타당성을 분석하기 위해 9명으로 구성된 팀을 구성하였고,

연구가 진행됨에 따라 인터넷이 제품 판매를 위한 효과적인 유통 채널이 될 것이라는 확신을 갖게 됨

- '96년에 인터넷 점포가 공식적으로 개설됨
 - '95년 말부터 인터넷 사업팀은 델 제품을 위한 인터넷 점포와 기술 지원 체제를 설계하기 시작하였음
 - 인터넷을 통한 주문 시스템을 구축할 수 있는 적절한 시스템 개발업자가 없었기 때문에 델사는 직접 주문 시스템을 구축하기 위해 내부적으로 프로그램 개발자(configurator)들을 고용하였음
 - '96년 봄, 드디어 인터넷 점포는 그 모양이 잡혀지게 되었음

4. 델 온라인의 成功

○ 購買를 위한 토달 프로세스

- 주문에서 배달까지 구매의 토달 프로세스를 총괄하는 사이트를 구축함
 - 시작과 동시에 델사는 인터넷을 통해 매주 백만 달러의 매출을 실현하였음
 - 고객들은 'www.dell.com'을 이용하여 주문뿐만 아니라 주문에서부터 배달까지 주문 상황(ordering status)을 추적할 수 있으며, 배달시작부터는 델사의 주문 추적 시스템은 배달사의 사이트로 자동 연결됨
- 주문 전 고객 분류 프로세스가 추가됨에 따라 구매 과정이 보다 간편하고 효율적으로 이루어지게 됨
 - 고객관리를 좀더 기능적으로 수행하기 위해 인터넷 사이트를 수정함
 - 고객들이 사전에 분류된 고객 유형(가정/내근자, 소기업, 정부, 교육, 등등)중에서 자신의 상황과 가장 유사한 것을 선택하면, 각 유형에서 최적의 제품 모델로 안내되도록 구성됨
 - 고객에 의한 사전적 고객 세분화는 접수된 주문을 모아 다시 분류하는 번거로움을 감소시킴으로써 고객관리의 효율성을 제고시킴
- E-메일의 이용으로 주문 프로세스를 과학화함
 - 일단 고객이 인터넷을 통해 주문을 내며, 그것은 적절한 세분 시장으로 분류되고, 주문 명세는 E-메일 창구로 전달됨
 - 인터넷 주문처리 프로세스와 담당 판매원이 E-메일을 통해 주문을 최종적으로

로 확인한 후, 이 주문은 본격적인 주문 시스템에 입력되고 바로 생산 공장으로 전달됨

- 맞춤형 고객 서비스를 제공함

- 텔사가 사업초기부터 추진해온 직판 모델에 의해, 고객들은 주문 번호의 입력만으로 구매 제품에 해당하는 맞춤형 고객 서비스를 제공받을 수 있음
- 이것은 모든 부품의 조립 라인에서 주문 번호를 바코드로 인식하여 제품이 생산되었기 때문에 주문 번호에 해당하는 제품의 특징을 개별적으로 파악할 수 있고, 이로 인해 모든 고객들에게 맞춤형 고객 서비스가 가능한 것임
- 이러한 맞춤형 고객 서비스는 본격적인 인터넷 비즈니스가 시작되기 전부터 실행되어 왔으며, 인터넷 주문이 시작됨에 따라 제품 구매와 관련된 일체의 프로세스를 인터넷으로 처리할 수 있게 됨
- 이러한 고객 서비스를 위해 텔사의 인터넷 사이트에는 8만 페이지 분량에 달하는 데이터를 보유하고 있음
- 고객들이 기술적 의문이 있을 경우에 인터넷의 지원 매뉴얼을 참고하고 동시에 콜 센터 서비스를 받을 수 있으며, 추가로 업그레이드된 기술 정보를 다운로드받을 수 있음

○ 持續的인 顧客調查 分析

- 고객 행태 조사를 위해 1차 고객 조사를 실시함('96년 12월)

- 인터넷을 통해 제품을 구매한 고객들이 44%였으며, 37%는 웹 사이트를 방문하였지만 실제 주문을 콜센터를 이용했으며, 19%는 인터넷으로 구매한 뒤 추가적인 정보 지원을 위해 콜센터를 이용하였음
- 기업 고객들이 좀더 텔사와 친숙하였는데, 45%의 기업 고객들이 재구매 고객이었음. 반면 개인 고객의 경우에는 단지 19%만이 재구매 고객이었음

- 고객 행태 및 정보원 파악을 위해 2차 고객 조사를 실시함('97년 5월)

- 많은 조사결과가 1차 결과와 일관성을 보였음
- 텔사의 인터넷 사이트를 어떻게 찾았는지에 대한 질문이 2차 조사에서 추가되었는데, 응답자의 50%가 아무런 사전 정보없이 사이트를 찾았고, 24%는 컴퓨터 출판물을 통해, 8%는 일반적인 경영관련 출판물을 통해 찾았다고 응답함

○ 엑스트라넷을 이용한 顧客 管理

- 'Premier PagesSM'가 경쟁사와의 차별화에 가장 결정적인 역할을 함

- 인터넷 점포이외에, 텔사는 대규모 기업 고객을 위해 200여 개의 고객지향형 엑스트라넷을 구축하였음
- 이 사이트는 텔사의 제품과 서비스에 관한 고객지향(고객맞춤)형 정보를 제공하는 폐쇄적인 사이트로 패스워드를 이용하도록 되어 있음
- 이 사이트를 통해 고객들은 제품을 구매하고, 옵션을 선택하고, 가격을 조정할 수 있으며, 할인 가격, 고객의 구체적인 구매 보고서를 통해 재고와 주문 추적, 과거 거래 정보과 심지어 지원팀의 개별 정보(전화번호, E-메일 주소, 호출기 번호 등)를 얻을 수 있음
- 처음에는 천만 달러 이상의 대규모 기업 고객들을 겨냥하였고, 점차 5백만 달러에서 천만 달러사이의 고객들에게 확대하였음

- 'Premier PagesSM'는 고객사뿐만 아니라 텔사에게도 큰 이점을 줌

- (고객사: 관리 지원 및 구매 비용 절감) 고객사의 개별 부서가 PC 구매시에 사전에 (고객사에 의해) 승인된 모델내에서 구매하도록 함으로써 고객사의 관리 업무를 지원함. 또한 직접 구매를 통해 구매 비용을 절감하고 있는데, 포드사는 텔사를 이용함으로써 구매비용에서 200만 달러의 절감을 가져왔음
- (텔사: 비용 절감, 판매 효율성 제고) 고객관리와 관련된 업무 부하를 줄이고, 주문 상황에 대한 빈번한 질문들에 응답하고, 제품 사양과 사용자를 위한 기초적인 지원을 손쉽게 수행할 수 있음. 또한 판매원들이 주문서를 작성하거나 가겨이나 옵션에 대한 문의 사항을 처리하는 등의 일상적인 업무가 아니라 본격적인 판매 활동에 훨씬 많은 시간(과거보다 2~3배)을 투여할 수 있게 됨

○ 커뮤니케이션으로 인터넷 거래의 붐(boom) 造成

- 대내외 커뮤니케이션을 강화하여 인터넷 비즈니스의 붐을 조성함

- 초기 텔 온라인의 성적은 만족할 만하였으나, 그들의 노력이 최대한 진가를 발휘하기 위해서는 인터넷을 통한 컴퓨터 유통을 산업내에서 합리화할 필요가 있었음
- 이를 위해 산업내 흥분제 역할을 하고 대중매체의 시선을 끌 수 있는 공격적인 PR 계획을 수립하였음
- 텔 온라인이 점차 자리를 잡아가면서 수백만 달러의 매출을 올리자 자연스럽게

게 화제가 되었지만, 내부적으로는 인터넷 사업부와 고위 경영층 이외에는 인터넷 비즈니스의 중요성에 대해 잘 알지 못하였고, 인터넷으로 종업원들의 역할이 대체될 수 있다는 불안감이 높았음

- 내적 의사소통을 활성화하고 이러한 문제를 해결하기 위해 사내 캠페인을 펼침

5. 텔 온라인의 成果와 示唆點

○ 텔 온라인의 成果

- 텔 온라인은 높은 성장률을 보이고 있음
 - 인터넷 사업을 시작한 '96년 15만 명 이상의 고객들이 텔사의 웹 사이트를 방문하였고, 매일 백만 달러의 매출을 올렸음
 - '97년 가을에는 하루 매출액이 3백만 달러로 증가하였고, 텔사 전체 매출액 중 20%정도를 인터넷을 통해 실현하고 있음
 - 인터넷 사업을 시작한 이래 주가가 2,000%나 증가하였는데, 이러한 높은 성장률은 텔사가 추구해온 직판 모델을 가속화하는데 인터넷이 큰 역할을 담당하였기 때문임
- 매출 증가이외에도 비용 절감과 커뮤니케이션 효율성 측면에서 큰 성과를 거두고 있음
 - 경이로운 매출 실현이외에도 텔 온라인이 가지고 있는 매력은 판매와 서비스 과정에서 발생하는 원가 절감 능력임
 - 매 분기마다 주문 상황 체크를 위해 20만 명이 방문하고, 기술적 서비스를 위해 방문하는 횟수는 50만 건이나 되는데, 이를 전화로 처리한다면 5~15달러가 소요됨
 - 인터넷은 고객과의 거리를 좁힘으로써 콜센터의 효율성을 높였으며, 전통적인 판매 채널에 비해 판매 성공률이 1.5배나 증가하였기 때문에 전반적인 판매 효율성이 크게 증가되었음
 - 이 밖에도 전화보다 접근용이성과 정보 제공 범위가 넓기 때문에 커뮤니케이션 효율성도 크게 향상되었음

○ 示唆點

- 국내 기업에게의 시사점

- 첫째, 텔 온라인 성공의 열쇠는 최고경영자인 마이클 텔의 확신과 추진력이었다는 것에 비추어 보면, 국내 기업의 최고경영자들에게도 인터넷을 통해 기업가치를 향상시킬 수 있는 기회를 포착할 수 있는 능력과, 이를 사업화할 수 있는 추진력이 요구됨
- 둘째, 가상적 공간에서도 성공의 핵심은 고객에게 있다는 점에 유념하여, 지속적인 고객 조사와 분석을 통해 고객들에게 유의한 사이트로의 개선 노력이 필요함. (가격 변동 요인이 많은 PC 산업의 특성을 고려하여 텔사는 고객에게 정확한 제품 정보를 제공하기 위해 매일 제품 가격을 업데이트하고 있음)
- 셋째, 일대일 관계가 많은 산업재 시장에서는 텔사의 Premier Pages와 같은 고객 맞춤형 사이트의 개발을 고려해 볼 필요가 있음
- 넷째, Self-help식 웹 사이트(기업의 도움없이 고객 스스로가 구매 프로세스를 진행할 수 있는 사이트)를 구축하기 위한 기술적 노하우를 확보해야 함
- 다섯째, 인터넷 사업에 대한 기업 대내외의 적극적인 홍보가 인터넷 사업의 확대 및 정착에 필수적임

(고연정 : ejko@hri.co.kr ☎ 724-4091)