



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

장 혜 진 교수 지도
석사학위 청구논문

옴니채널 환경에서의 소비자-브랜드간
공동창조 활동

2017

성신여자대학교 문화산업예술대학원
문화산업예술학과 융합디자인전공

이 아 라

옴니채널 환경에서의 소비자-브랜드간
공동창조 활동

장 혜 진 교수 지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2016년 11월

성신여자대학교 문화산업예술대학원

문화산업예술학과 융합디자인전공

이 아 라

인 준 서

이아라의 석사학위 논문으로 인준함

2016년 11월

심사위원장 _____ 장 선 희 (인)

심 사 위 원 _____ 김 도 식 (인)

심 사 위 원 _____ 장 혜 진 (인)

성신여자대학교 대학원

논문개요

본 연구는 소비자와 브랜드간의 상호작용인 공동창조(Co-creation) 활동이 옴니채널(Omni Channel)이라는 새로운 채널 환경에서 더욱 효과적이고 지속가능한 브랜딩에 기여할 수 있다는 가능성을 제시하는데 목적이 있다.

참여형 소비의 시대가 도래함에 따라 등장한 새로운 소비자는 능동적인 협력자의 역할을 통해 브랜드와 이야기할 수 있는 대상이 되었고 이러한 상호작용을 통해 가치 공동창조를 형성한다. 이들의 경험은 언제 어디서나 일어나고 소셜 미디어를 통해 누구에게든 공유되는 특성이 있으며 새로운 소비자가 생각하는 브랜드의 가치는 브랜드가 무엇을 가지고 있는지가 아닌 브랜드를 통해 어떤 소비자들과 함께 할 수 있는가를 중요하게 여긴다. 이처럼 브랜딩 과정에서 소비자의 변화된 소비 가치로 인해 소비자는 스스로가 브랜드의 공동 창조자(Co-creator)로 변화하고 있다.

본 연구에서는 브랜드와 소비자 간의 참여 활동에서 발생하는 상호작용을 통해 가치가 창출되는 과정을 공동창조라고 보았다. 소비자와 브랜드의 공동창조는 제품이나 서비스의 경험에서 그치는 것이 아니라 제품, 서비스, 구매 전반의 브랜딩 과정에서 소비자의 능동적인 참여를 이끌어내어 함께 성장할 수 있는 가능성을 열어둔 참여 중심의 브랜드가 되어야 한다는 것이 본 연구의 결론이다. 이러한 소비자의 능동적인 참여를 이끌어내기 위한 방안으로 옴니채널이라는 디지털 소비환경에 등장한 새로운 융합 채널의 특성을 활용하여 공동창조 브랜딩이 어떻게 나아가야 하는지 제시하고자 한다.

기존 브랜드 중 소비자를 브랜드의 가치창출에 적극적으로 관여시키는 공동창조 사례와 공동창조 과정에서 정보와 유통소비 채널을 옴니채널의 방식으로 운영하여 브랜딩에 활용하여 긍정적인 평가를 얻은 브랜드 사례를 선별하여 분석

한 결과, 옴니채널 환경에서의 소비자-브랜드간 공동창조 활동은 소비자를 브랜드의 동반자로 인식하여 이들을 동등한 관계로 바라본다는 점에서 공동창조의 발생조건을 충족한다. 이러한 관계는 각 브랜드마다 독특한 관리 시스템을 통해 소비자가 브랜드와 지속적인 상호작용을 할 수 있는 동기를 부여하고 채널을 중심으로 브랜드와 소비자의 공동창조를 형성할 수 있는 강력한 브랜드 플랫폼을 구축하여 그 안에서 문화, 가치, 교류, 이익 등을 공유한다.

본 연구의 결과는 중요성은 인식되지만 실제 브랜딩의 적용에 있어 어려움이 있었던 공동창조와 최근 화두가 되는 옴니채널 활용의 실증적 사례를 통해 새로운 채널 환경에서 브랜드가 나아가야 할 방향을 제시하는데 기여할 것으로 사료된다.

■ 주제어 : 브랜드 공동창조, 옴니채널, 소비자참여

목 차

1. 서 론	1
1.1. 연구의 배경 및 목적	1
1.2. 연구의 방법 및 구성	3
2. 소비 패러다임의 변화	4
2.1. 참여형 소비의 등장	4
2.2. 소비자의 참여 단계	8
2.3. 소비자의 참여 유형	10
3. 공동창조와 옴니채널	17
3.1. 공동창조의 이해	17
3.1.1. 공동창조의 정의	17
3.1.2. 공동창조의 과정 및 실행	20
3.2. 옴니채널(Omni Channel)의 이해	23
3.2.1. 채널의 발전배경	23
3.2.2. 옴니채널의 개념	26
3.2.3. 옴니채널의 특성	29
4. 소비자-브랜드간의 공동창조와 채널	30
4.1. 소비자와 브랜드 관계	30
4.2. 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성	33
4.2.1. 소비자의 개인가치에 따른 참여	34
4.2.2. 공동창조 과정	34
4.2.3. 옴니채널	35
4.3. 사례분석	36
4.3.1. 사례 선정 기준	36
4.3.2. 사례분석표	37
4.3.3. 사례요인 분석	38
4.4. 사례 분석에 대한 시사점	59
5. 결 론	61
참 고 문 헌	63
ABSTRACT	67

표목차

<표 1> 새로운 소비자의 특징	5
<표 2> 소비자의 개인가치 요인 분류	11
<표 3> 소비자 참여 유형	11
<표 4> 전통적 브랜딩과 공동창조 브랜딩의 비교	19
<표 5> 채널의 발전 단계	24
<표 6> 옴니채널 환경에서의 구매유형	26
<표 7> 소비자가 중요하게 여기는 옴니채널의 5가지 요소	28
<표 8> 옴니채널의 특성	29
<표 9> 소비자와 브랜드 관계 요소	30
<표 10> 브랜드 로열티 전략	31
<표 11> 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표	37
<표 12> 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 샤오미	44
<표 13> 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 아마존	50
<표 14> 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 스타벅스	58

그림목차

<그림 1> 소비 이념의 변천	4
<그림 2> 참여 사다리와 피라미드	8
<그림 3> 레고 아이디어LEGO IDEAS 웹사이트 화면	12
<그림 4> 파타고니아의 함께해요 캠페(The Common Threads Initiative)	14
<그림 5> 메이시스 백화점의 합리적 참여 활동 제안	16
<그림 6> 소비자-기업 가치공동창출 활동의 개념화를 위한 구성요소 구체화	20
<그림 7> 공동창조 브랜딩 프로세스 모델	21
<그림 8> 디지털 시대의 소비자 구매 의사 결정 경로 모습의 변화	27
<그림 9> 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성 도출	33
<그림 10> 샤오미 글로벌 웹사이트 포럼 게시판	38
<그림 11> 샤오미 참여행사, 미팝	39
<그림 12> 샤오미 마이크로필름'100인의 꿈의 후원자들(100個夢想的贊助商)' ..	40
<그림 13> 샤오미 전자게시판의 사용자 구성	41
<그림 14> 샤오미 직영서비스센터 '샤오미의 집小米之家'	42
<그림 15> 아마존 고객 리뷰 시스템	46
<그림 16> 아마존 원-클릭(One-click) 결제시스템	47
<그림 17> 아마존 플로우Flow	48
<그림 18> 아마존 대시(Dash)	48
<그림 19> 아마존의 트위터 해시태그 #AmazonCart	49
<그림 20> 마이 스타벅스 아이디어 웹사이트	52
<그림 21> 스타벅스 소비자 아이디어, 스플래시 스틱	53
<그림 22> 소비자가 참여한 스타벅스 크리스마스 레드컵	54
<그림 23> 스타벅스 플래너 프리퀀시	55
<그림 24> 스타벅스가 제공하는 'Starbucks APP'	56

1. 서 론

1.1. 연구의 배경 및 목적

세계적인 마케팅의 대가로 불리는 필립 코틀러(Philip Kotler) 교수는 제품과 소비자 중심의 시대를 넘어선 ‘참여의 시대’를 선언하며 모든 사람이 시장에 참여할 기회를 가지는 ‘3.0 시장’을 제시했다. 인터넷의 발전과 함께 소비자가 온라인 정보 교환에 참여하고, 사용자 제작 콘텐츠(UGC)에 기여하고, 온라인 커뮤니티에 참여할 수 있는 소셜 미디어가 등장하면서 소비자는 기업의 주도로 이루어지던 수동적인 소비 성향에서 정보탐색 과정부터 능동적으로 참여하고자 하는 소비자 중심의 소비를 지향하는 추세이다.¹⁾

소비자는 더 이상 브랜드가 전달하는 메시지를 수동적으로 수용하는 존재가 아닌, 인터넷이나 소셜 네트워크를 통해 스스로 메시지를 창출하는 능동적 존재로 변하고 있다. 기존 브랜드 전략에서도 소비자의 참여는 있었으나 오늘날의 참여와는 목적의 차이가 있다. 이전의 소비자 참여가 상품의 홍보를 목적으로 즉각적인 관심을 끌기 위한 기업 중심의 단발적인 이벤트였다면, 최근에는 기업의 주도적인 영역이었던 제품의 기획과 제작 과정에도 소비자의 영향을 받게 되면서 제한적이었던 소비자의 참여 영역이 점차 확대되고 있으며 브랜드는 소비자의 참여가 필요하게 되었다.

브랜드 가치에 대한 본질은 변하지 않더라도 소비 환경의 변화에 따라 중점을 두어야 할 요소는 달라질 것이다. 오늘날 기업은 더 이상 브랜드를 소비자로부터 완전하게 통제할 수 없다.²⁾ 결국 제품과 서비스를 공동 창출하는 방식으로 소비자가 가치 창출에서 주요한 역할을 수행할 때, 기업은 소비자와 주도권 경쟁이

¹⁾ Dewing M Social media: An introduction Vol 1. Library of Parliament; 2010

²⁾ 김혜영, 뉴미디어 시대의 마케팅: 소비자와 기업간의 터치포인트에서 소비자들의 통제를 중심으로, 국내박사학위논문, 서울시립대학교, 2016

아닌 보다 진보한 형태의 협력을 이루게 된다.³⁾ 그러므로 지속 가능한 브랜드를 위해 기업에서는 브랜드 전략에서부터 소비자의 참여를 고려해야 하며 기업은 제품-서비스 전 과정에 소비자를 참여하게 하여 지속적인 관계를 유지할 뿐만 아니라 소비자와의 공동창조를 이루어내야 한다.

본 연구는 참여형 소비의 시대에서 달라진 소비 변화에 대응하기 위해 옴니채널 환경에서의 소비자와 브랜드간 공동창조 활동을 제안한다. 디지털 기술과 소비 가치의 패러다임 변화로 발생한 새로운 융합채널 환경에서 소비자와 브랜드간의 공동창조 활동을 통해 효과적인 브랜드 커뮤니케이션과 소비자의 만족으로 지속가능한 브랜딩에 기여할 수 있는 가능성을 알아본다.

³⁾ 필립 코틀러, 안진환(역), 마켓3.0, (타임비즈 2010).

1.2. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 각 장의 세부 연구방법은 다음과 같다.

1장 서론에서는 본 연구의 목적과 연구의 논의가 발생하게 된 사회문화적 배경에 대해 탐색해보고, 연구 범위 및 방법을 제시한다.

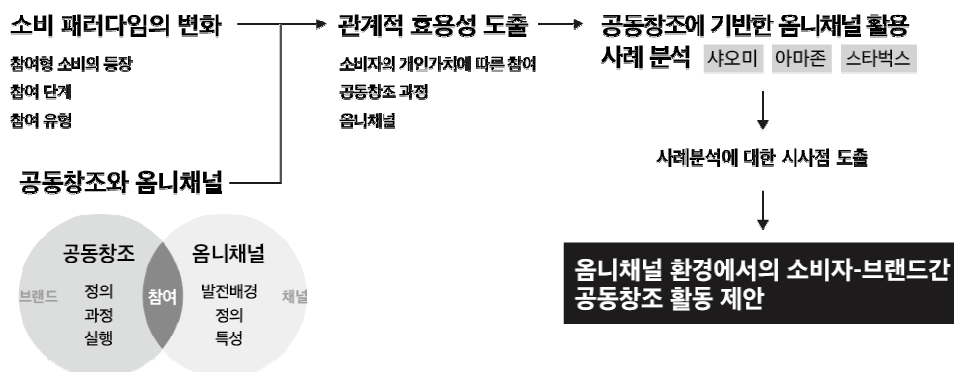
2장에서는 연구의 이론적 배경을 이해하기 위해 기술의 발전과 사회문화적 현상으로 인해 변화하고 있는 소비자의 소비가치와 주도적인 소비가 가능하게 된 원인을 통해 브랜드 활동에서의 소비자의 참여 단계와 유형을 제시한다.

3장에서는 기존 유통 관점에서의 채널 형성 과정과 소비자 참여 영역의 확대로 인한 참여채널 확장의 이해를 바탕으로 소비자 주도의 소비 변화와 기술의 발전으로 인해 형성된 옴니채널 환경이 앞으로 브랜드 공동창조에 미치게 될 영향을 알아본다.

4장에서는 앞 장의 이론적 논의를 토대로 공동창조와 옴니채널의 관계성을 도출하여 이에 대한 실증적 사례 분석을 통해 새로운 브랜드 커뮤니케이션 채널로서 옴니채널의 가능성을 제시한다.

5장 결론에서는, 본 연구의 의의와 사례분석을 통한 결론을 정리하고, 본 연구의 시사점과 한계점을 통해 향후 연구의 방향을 제시한다.

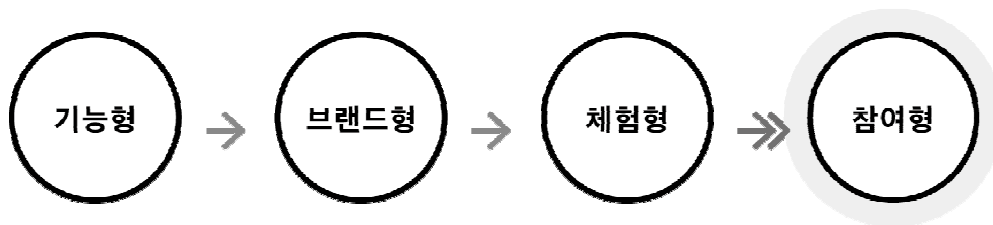
본 연구의 구성은 아래와 같다.



2. 소비 패러다임의 변화

2.1. 참여형 소비의 등장

중국 기업 샤오미의 공동창업자이자 마케팅 책임자인 리완창(黎萬強)은 소비 이념이 생산성을 중심으로 한 기능형 소비에서 가치 중심의 브랜드형 소비를 지나 소비자 경험 중심의 체험형까지 도달한 상황이며 인터넷 기술의 발전에 따라 점차 참여형 소비의 시대로 나아가고 있다고 하였다.⁴⁾



〈그림 1〉 소비이념의 변천

소비 활동에 있어서 구매를 결정하는 과정에 대한 소비자 심리는 과거 기능 중심 소비에서 브랜드 중심의 소비로 변화하였으며, 최근까지 소비자의 경험에 대한 중요성이 강조되며 체험형 소비가 이어져왔다. 2000년대 미국의 IDEO를 중심으로 디자인적 사고와 사용자 관점의 디자인 프로세스는 혁신이라는 주제와 맞물려 기업과 학계에서는 인류학 관찰기법(Ethnography)을 기반으로 한 연구가 활발하게 이루어졌다. 이처럼 디자인이 전략적으로 활용되기 시작하면서 제품 사용에 관련된 경험뿐만 아니라 제품을 소비하는 전 과정에 소비자의 참여가 확장되었다. 또한 기술의 발전과 함께 모바일을 중심으로 한 실시간 인터넷 환경이 이루어지면서 소비자는 기업이 아닌 또 다른 소비자와 연결되고 온라인으로 정보를 공유하게 되고 이전의 수동적인 역할에서 더욱 적극적인 참여자로 변화하기 시작했다.

4) 리완창, 박주은(역), 참여갑, (와이즈베리, 2015).

미래학자 앨빈 토플러(Alvin Toffler)는 1970년에 소비자와 생산자의 경계가 무너질 것을 예견하며 그로부터 10년 후 그의 저서 '제3의 물결(The Third Wave)'에서 생산자(Producer)와 소비자(Consumer)의 합성어인 '프로슈머(Prosumer)'라는 신조어를 사용하면서 소비자 역할의 변화를 주장하였다. 전통적인 마케팅에서의 프로슈머는 단순히 생산된 제품을 사용하던 소비자가 제품의 생산과정에 참여한다는 것을 의미했기 때문에 여전히 소극적인 참여자였으나, 인터넷을 중심으로 개인 혹은 집단으로서 소비자의 위상이 높아지면서 더 이상 기업에 의존적인 소비가 아닌 주체적이고 생산적인 소비가 가능하게 되었고 이러한 양상은 이전보다 적극적인 참여형 소비의 형태로 진화할 수 있었다.

〈표 1〉 새로운 소비자의 특징⁵⁾

	예전의	새로운
정체성	소비자, 응답자	현실적사람, 창조적 파트너
역할	수동적 : 가치의소비자	능동적 협력자(Collaborator) : 가치공동창조
영감의 원천	설문, 객관적 목적의 관찰	대화, 이야기, 열정적 몰입
회사와의 접점	거래중심(Transaction-based)	상호작용, 경험중심
위치	정해지고 보이지 않는 : 긴 가치 사슬의 한쪽 끝	조정할 수 있고 잘 보이는 : 언제라도, 어디서라도
정보의 효과	회사 광고와 메시지: 전문가의견	구전(Word-of-Mouth), 1:1커뮤니케이션(Peer-to-Peer), 소셜 미디어
가치 컨셉	회사 제공:한사이즈가 모든 것에 맞춰짐	소비자 결정:맞춤, 특별한
가치에 대한 관점	브랜드 안에 무엇이 있는가 : 특징, 속성	어떤 소비자가 브랜드와 함께 하는가: 특별한 해결방식과 커스터마이징된 경험

위의 표를 통해 새로운 소비자의 특징을 이해해 볼 수 있는데, 새로운 소비자는 능동적인 협력자의 역할을 통해 브랜드와 이야기할 수 있는 대상이 되었고 이러한 상호작용을 통해 가치 공동창조를 형성한다. 이들의 경험은 언제 어디서나

⁵⁾ Ehalla, Gaurav. "Collaboration and Co-creation", Springer New York, (2010):1-16. 이상은, "시각적 브랜드 아이덴티티 디자인 참여를 통한 공동창조(Co-creation) 경험이 브랜드-소비자 관계에 미치는 영향", 박사학위논문, 홍익대학교, 2013, 7에서 재인용.

일어나며 소셜 미디어를 통해 누구에게든 공유되는 특성이 있으며, 새로운 소비자가 생각하는 브랜드의 가치는 브랜드가 무엇을 가지고 있는지가 아닌 어떤 소비자들과 함께 하는가 이다. 이처럼 브랜드 소비 과정에서 변화된 소비자의 소비 가치는 소비자 스스로가 브랜드의 공동창조자(Co-creator)로 발전하는 계기가 되었다.

소비자의 참여가 생산성 향상에 기여한다는 기업 관점의 역할에서 점차 제품과 서비스에 있어 공동생산자(co-producer) 또는 공동 협력자(Co-opting) 그리고 공동창조자(Co-creator)로 확대되면서 품질, 만족, 가치의 증가에 기여하는 공헌자로서 소비자의 역할이 증가하고 있다.⁶⁾ 이러한 참여에 대한 정의는 연구자에 따라 다양하게 해석되는데 Silpakit and Fist(1985)는 “소비자가 서비스 생산과 전달 과정에 참여하는데 필요한 정신적 혹은 물리적 노력이나 관여의 정도”라고 정의하였고, Solomon, Surprenant, Czepiel and Gutman(1985)은 “서비스의 생산과 공급에 있어 소비자의 참여가 필수적인 경우에 소비자가 정신적, 물리적으로 기울이는 노력과 관심의 정도”라고 참여를 정의하고 있으며, Lovelock and Young(1979)는 소비자의 참여를 “서비스 접점 상황에서 고객의 참여가 필수적인 경우에 소비자가 자발적으로 기울이는 정신적이거나 물리적인 노력의 정도”로 언급하였다.

Dabholkar(1993)는 “소비자가 서비스의 생산과 전달과정에 관여하는 정도”라고 참여를 정의하고 있으며, Fang(2008)은 “소비자가 제조업체의 신제품 개발과정에 참여하는 정도”라고 정의하면서 개발단계의 참여에 초점을 맞추고 있다. 이처럼 소비자의 참여는 시대의 필요성에 따라 다양한 관점에서 연구되어 왔는데 이러한 참여는 소비자의 자발적인 의지와 관심, 노력을 기반으로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 소비자의 참여에 의한 역할을 부분적 종업원 또는 임시적 종업원의 역할로 바라보는 관점에서의 연구(Kely, Donnelly, and Skinner 1990,

6) 윤경규, 고객 참여 기반 소비자-브랜드 관계형 시장 행동에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문, 2011, p77

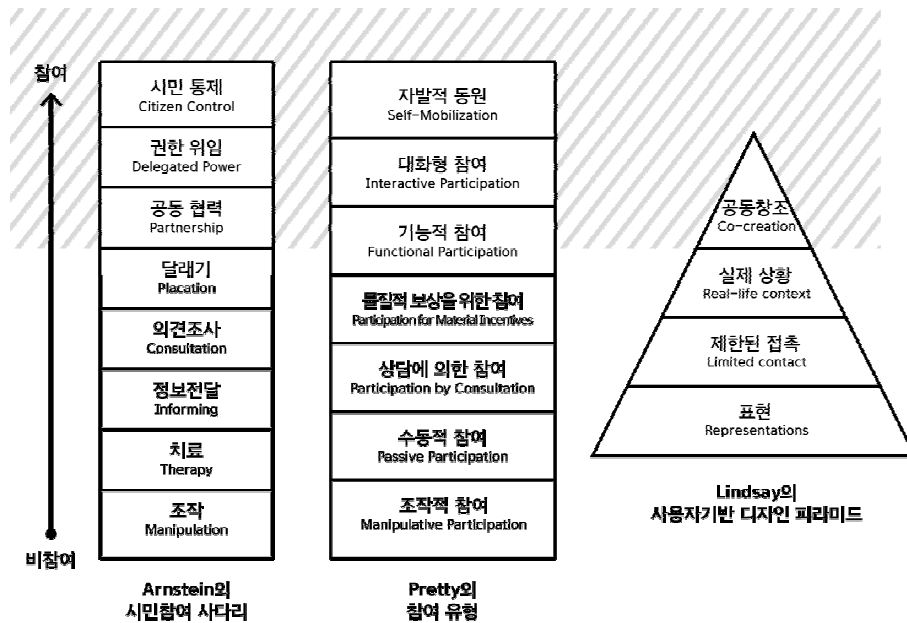
Mills and Morris 1986, Bowen 1986, Bowers, Martin, and Luker 1990, Namasivayan 2003, Kellogg, Youngdahl and Bowen 1994, Youngdahl and Kellogg 1997, Hsieh, Yen and Chin 2004, 이유재, 공태식과 유재원 2004)도 진행되었다. 이러한 관점의 연구는 소비자의 자발적인 참여에 의해 노동이나 정보 제공 등이 이루어지는 행위적 관점으로 설명되며 소비자를 부분적 종업원으로 간주하여 지속적으로 서비스의 생산과 전달과정에 참여시킨다는 점에서 기업의 성과 측면에서 인건비의 감소와 소비자의 욕구과약이 용이하게 이루어진다는 장점을 설명한다. 소비자 참여의 관점은 소비자의 참여가 서비스 조직에게 주는 혜택에 주로 초점이 맞추어 연구되어 왔다.⁷⁾ 이러한 소비자 참여의 개념은 점차 확대되어 소비자의 관점에서 소비자가 서비스의 생산과 전달과정에 참여함으로써 얻는 물질적인 가치뿐만 아니라 가치에 기여하는 공헌자로서의 욕구를 충족하여 만족을 얻는 비물질적인 가치 또한 서비스 품질과 만족을 향상시킨다는 연구들도 제시되고 있다(Guiry 1992, Bitner, Hubbert, and Zeithaml 1997). 다양한 요인에 의해 이루어지는 참여는 브랜드 만족의 선순환이 이루어지면서 브랜드에 대한 관여, 몰입, 애정으로 이어질 수 있다.

7) 박종희 and 최우리, "소비자 관점에서 소비자 참여가 서비스 품질 및 만족에 미치는 영향" 소비문화연구 10 (2007): 1-29.

2.2. 소비자의 참여 단계

S.R.Arnstein(1969)이 시민 참여의 단계를 8단계의 사다리로 구분한 이래로 참여의 영역은 공공 분야뿐만 아니라 점차 개인적이면서도 세분화된 소비의 참여로 변화하고 있다.

(그림 2) 참여사다리와 디자인 피라미드8)



Arnstein은 권력을 공유하고 재분배하지 않고는 시민의 참여는 이루어질 수 없기 때문에 시민의 참여가 곧 시민의 권력이라고 주장하면서 8개의 참여 단계를 크게 비참여, 명목 참여, 시민 권력의 수준으로 분류하여 설명한다. 비참여 수준의 조작과 치료 단계는 동조하거나 영향을 받는 수준으로 직접적인 참여의 단계라고 볼 수 없고, 명목 참여의 수준에서 정보를 전달받거나 조사를 통해 의견을

8) 왼쪽 표, Arnstein, Sherry R "A ladder of citizen participation." Journal of the American Institute of planners 35.4 (1969): 216-224. 가운데 표, Pretty, Jules N. "Participatory learning for sustainable agriculture." World development 23.8 (1995): 1247-1263. 오른쪽 표, Lindsay, Christina. "From the shadows: Users as designers, producers, marketers, distributors, and technical support." How users matter: The co-construction of users and technology (2003): 29-50. 재구성

제시하고 몇몇 선택적인 조건하에 참여를 제안받기 시작하지만 이 또한 보여주기 식, 쇼윈도우 옷입히기식의 참여수준이라고 표현한다. 의사결정권에 대한 권력을 분배하는 수준에서부터 진정한 참여가 이루어지는데 협력을 통해 계획과 의사결정에 대한 책임이 공평하게 공유되기 시작하며 시민이 실질적으로 결정에 대한 권한을 가지고 단계에 대한 통제권을 가질 수 있다.⁹⁾

Pretty(1995)는 Arnstein의 참여 이론보다 참여자 중심적인 7가지의 참여 유형을 제안하였는데 참여의 가장 밑 단계에는 참여 흥내를 내는 조작된 참여에서 수동적인 참여, 상담에 의한 참여, 물질적 보상을 위한 참여, 목적을 달성하기 위한 기능적 참여, 공동의 활동이나 개발 등의 상호작용을 위한 대화형 참여 그리고 가장 상위의 참여 단계에는 자발적 동원이라는 참여 유형으로 구성되어 있다.

Lindsay(2003)은 사용자 기반의 디자인 참여 피라미드를 제안하였다. 디자인에 있어 디자이너와 사용자의 관계를 나타내는 가장 낮은 단계인 표현 단계에서는 디자이너의 경험이나 사용자의 니즈를 가정하고 추출하지만 단계가 높아지면서 간단한 인터뷰와 관찰 등을 통해 사용자의 참여가 증대되면서 사용자는 디자인 프로세스에 있어서 중요한 위치를 차지하게 된다. 이러한 사용자의 참여를 통한 협력적인 디자인 프로세스가 이루어지게 되면 이를 통해 혁신 가치를 창출하게 된다고 주장하였다.¹⁰⁾

이러한 참여 이론을 브랜딩의 관점에서 보면 브랜드는 소비자와 결정권과 영향력을 분배하여 낮은 참여단계의 명목상 참여가 아닌 공동의 협력자로서 소비자의 주체적인 참여를 통해 함께 나아가는 존재로 인식할 때 지속가능한 브랜드로 성장한다는 것을 보여준다. 아직까지 브랜딩에서 소비자의 참여는 일방적인 정보전달이나 보여주기 식의 의견조사, 공급자에 의한 선택적 협력 단계에 머물러 있으나 점차 집단지성이나 공동창조와 같은 공동의 상호협력 시스템이 도입됨에 따라 대등한 관계의 참여를 통한 브랜딩이 이루어질 것이다.

9) Arnstein, Sherry R. 위의 글

10) 김은아, 도시 디자인 경영(한국학술정보,2009) 46-47.

2.3. 소비자의 참여 유형

소비자의 참여에 대한 연구는 영향요인과 결과요인에 따라 다양한 관점에서 이루어져왔다. 윤만희, 김정섭과 김지한(2005)은 소비자의 개인가치(personal values)가 참여 행위와 참여행위에 대한 태도에 영향을 미칠 수 있다고 보았다. Rokeach(1973)는 특정 행동양식이나 목표 상태를 다른 것에 비해 개인적 혹은 사회적으로 선호하게 되는 인간의 내면 혹은 중심에 위치한 ‘지속적 신념(enduring belief)’이라고 개인가치를 정의하고 있다. Munson and Posner(1979)는 개인가치를 개인이 옳거나, 바람직하거나, 공평하거나, 공정하다고 간주하는 현상에 대한 신념으로 구성된다고 설명한다. 이처럼 소비자의 개인가치는 소비자 행동을 연구하는데 있어 LOV(List of Value) 척도에 따라 ‘가치-태도-행동 위계(value-attitude-behavior hierarchy)’나 ‘수단-목적 사슬(means-and chain)’이라는 분석틀을 기반으로 활발히 활용되고 있다.¹¹⁾

Kahle(1983)은 통제를 중심으로 외적 요인과 내적 요인으로 개인가치를 도출하였고 이후 Kahle, Beatty and Homer(1986)의 연구에서 인간관계 요인과 개인적, 비개인적 요인으로 구분하였다. Homer and Kahle(1988)은 내부가치, 외부가치, 인간관계적 가치로 분류하여 ‘가치-태도-행동’의 위계를 통해 가치가 태도에 영향을 미치고, 태도는 다시 행동에 영향을 미친다고 주장한다. Kamakura and Novak(1992)은 개인적 요인(자존감, 자아실현, 성취, 존경, 생활의 즐거움, 흥분)과 혼합요인(소속감, 따뜻한 관계, 안정감)으로 개인가치 요인을 구분하고 있다. Kim et al.(2002)은 소비자 가치를 자기 주도적 가치와 사회적 소속가치의 두 분류로 나누어 각각의 가치가 소비자의 요구에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하였다. 김용철(2011)은 내면적 요인과 외면적 요인 분류를 기반으로 내면적 성취지향 가치와 외면적 성취지향 가치로 분류하여 제안하였다. 선행 연구를 통해 알 아본 개인가치 요인의 분류는 아래와 같다.

11) 김용철 "개인적 가치가 컨버전스에 대한 태도 및 이용의향에 미치는 영향에 관한 연구." 상품학연구 29 (2011): 1-17.

〈표 2〉 소비자의 개인가치 요인 분류

선행 연구자	개인가치 요인		
Kahle, Beatty and Hover(1986)	인간관계 요인	개인적 요인	비개인적 요인
Homer and Kahle(1988)	내적 가치	외적 가치	인간관계적 가치
Kamakura and Novak(1992)	개인적요인		혼합요인
kim et al. (2002)	자기주도적 가치		사회적소속 가치
김용철(2011)	성취지향		생활지향

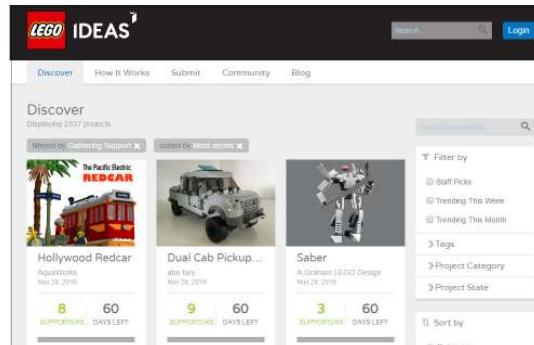
위의 개인가치 분류기준 중 Homer and Kahle(1988)이 제시한 내적 가치(internal value)와 외적 가치(external value) 그리고 인간관계적 가치(interpersonal value) 구분에 따라 소비자의 개인가치를 통해 소비자와 브랜드의 관계에서 이루어지는 참여 유형을 아래 세 가지로 재구성해보았다.

〈표 3〉 소비자 참여 유형

가치	→ 태도	→ 참여
내부가치	성취지향	적극적인 참여활동으로 자아성취 및 자아실현, 만족이 이루어짐
외부가치	신뢰지향	브랜드에 대한 신뢰를 형성하여 지속적인 관계 유지와 호의를 보임
인간관계적 가치	관계지향	사회적 관계 기반의 참여를 통해 정보 탐색과 판단이 이루어짐

▪ **적극적 활동을 통한 성취지향형 참여**

브랜드와 좋은 관계를 유지하고 있는 소비자는 온라인이나 모바일 앱, 소셜 네트워크, 커뮤니티 등의 다양한 채널을 통해 브랜드와 관련된 활동에 적극적으로 참여하고자 한다. 브랜드는 소비자가 참여할 수 있는 커뮤니티를 구축하여 그들의 참여를 활성화시켜야 하며, 소비자로부터 그들이 제공한 의견이나 아이디어에 관심을 가지고 있으며, 적극적으로 반영한다는 신뢰를 주어야 한다.¹²⁾



〈그림 3〉 레고 아이디어LEGO IDEAS 웹사이트 화면¹³⁾

소비자의 아이디어에 귀를 기울여 가장 큰 성공을 거둔 기업 중 하나인 레고 LEGO는 스마트폰과 PC, 콘솔 게임 등의 디지털 장난감이 등장한 뒤 어린이들의 전통 완구에 대한 관심이 줄어들게 되면서 한때 기업의 위기를 겪기도 했다. 이 전까지 100% 가족소유의 경영으로 운영되던 레고는 이 위기를 극복하기 위해 여러 혁신적인 경영쇄신과 더불어 외부자원을 받아들이는데 노력하기 시작했다. 2006년에 움직이는 블록인 마인드스톰 NXT 개발에 고객들을 단계적으로 참여시켜 완성도 향상뿐만 아니라 참여한 고객들의 자발적인 공유를 통해 성공적인 결과를 얻게 되었는데 이후 일본의 ‘레고CUUSOO’ 서비스로 시작한 ‘레고 아이디어LEGO IDEAS’는 레고의 고객들이 직접 새로운 아이디어들을 제시하여 투표를 통해 다수의 동의를 얻으면 실제 상품화하는 플랫폼을 구축하면서 이러한 적극적인 참여가 이루어진 소비자들은 브랜드를 통해 최종적으로 자기만족과 타인의 인정이라는 결과를 통해 자아성취와 실현까지 이루게 되는 사례라고 할 수 있다.

▪ 진정성있는 브랜드 관계를 통한 신뢰지향형 참여

제품이나 서비스의 사용 또는 브랜드와 소비자의 관계에서 이루어진 신뢰는 참여에 있어 매우 중요한 요소이다. 소비자의 신뢰는 여러 요소에 의해 형성되는데

12) 김동균 마케팅의 미래 고객 인게이지먼트(김앤김북스 2016) 259-260

13) “레고 아이디어”, <<https://ideas.lego.com/>>

신뢰를 기반으로 한 소비자의 정서적인 참여는 합리적이거나 물리적인 참여보다 더욱 강력한 힘을 발휘한다. 정서적으로 신뢰를 가진 소비자는 불만 제기에 있어 낮은 빈도수를 보이며 브랜드의 활동에 보다 호의적인 평가를 내림과 동시에 높은 구매력과 기여도를 보여준다.

포춘이 선정한 가장 쿨한 회사(The Coolest Company On the Planet)인 아웃도어 의류브랜드 파타고니아는 설립자이자 회장인 이본 쉬나드의 기업 철학에서부터 함께 살아가는 지구를 위한 가치 활동에 소비자의 참여를 강조하며 "이익은 서로를 이용함으로써 생기는 것이 아니라 서로의 문제를 이해하고 서로의 욕구를 충족시켜 줌으로써 얻어지는 효율의 대가"라고 표현한다. 소비자에게 절약을 제안하며 헌옷을 수선해주고, 자사의 신제품이 아닌 중고품 구입을 권하기도 한다.¹⁴⁾ 또한 '지구를 위한 1%(1% for Planet)'라는 캠페인을 통해 연간 매출의 1% 이상을 환경보호를 위한 기금으로 적립하는 기부 활동을 실천하고 있다. 파타고니아 웹 페이지에서 제공되는 '풋프린트 크로니클스(The Footprint Chronicles)'는 파타고니아의 제품 생산 과정에서 환경에 어떤 영향을 끼쳤으며 그로 인해 걱정되는 점은 무엇인지를 솔직하게 표현하고 있으며, 사회 및 환경적 실천에 관한 정보를 공유하여 소비자가 제품을 구매할 때 의미 있는 선택을 할 수 있도록 돕는다. 파타고니아에서 사용하는 원단과 소재에 대해 아무리 불리한 정보라 하더라도 투명하게 공개하는 것이 이들의 방침이다. 또한 '블루사인 어프로브드 패브릭(bluesign approved fabric)'이라는 공인된 기관을 통해 파타고니아의 염료와 원재료에 대한 심사를 의뢰하여 블루사인 승인을 받은 소재만을 사용함으로써 화학물질의 사용을 엄격하게 감시하고 관리하고 있다.

14) 이본 쉬나드, 빈세트 스탠리, 박찬웅 외(역), 리스관서블 컴퍼니 파타고니아(틱옴출판 2013).



〈그림 4〉 파타고니아의 함께해요 캠페인(The Common Threads Initiative)¹⁵⁾

파타고니아의 모든 매장에는 의류 수거함이 마련되어 있으며 소비자들이 수명이 다한 의류를 가져오면 그 의류를 수거하여 원자 단계로 섬유를 분리하여 다시 사용할 수 있도록 변환하는데 실제 2005년부터 섬유를 재활용하기 위해서 45톤의 옷을 수거하여 34톤의 새 옷으로 만들었다. 이처럼 환경을 위한 파타고니아 활동의 전반은 소비자에게 미션으로 제공되어 단순히 기업의 환경 윤리에 대한 메시지를 소비자에게 전달하는 것이 아닌 함께 나아가는 가치를 실천하기 위해 절약과 재사용이라는 소비자의 직접적인 참여를 유도하는 것이다. 환경에 해가 가지 않는 소재를 제조하기 위한 과정의 엄격함, 하청업체의 복지윤리 등을 신경 쓰다보니 다른 브랜드보다 가격 경쟁력에서 밀려날 수밖에 없지만 2008년 미국 금융위기 때에도 50%, 이후 연평균 35%씩 꾸준히 성장시킬 수 있었고 세계 최대의 아웃도어 시장인 미국에서 노스페이스에 이어 점유율 2위(12.7%)의 자리를 지키고 있다.¹⁶⁾ 다른 무엇보다 단순한 메시지 전달이 아닌 오랜 기간 가치를 실천하는 모습과 손해를 보더라도 신념을 지키겠다는 진정성을 보임으로써 이들의 가치에 공감한 소비자들은 신뢰를 바탕으로 기꺼이 참여에 함께 동참하고 소비한다.

15) “자사 제품을 사지 말라고 부탁하는 배짱있는 기업, 파타고니아”, Slowalk blog, 2014년9월24일 <<http://slowalk.tistory.com/1730>>

16) “이본 슈나드 파타고니아 CEO “환경 위해 우리 옷 사지 마라”..재고 쌓여도 유기농 원단 고집”, 한국경제, 2013년 11월 22일<<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013112192871>>

▪ 사회관계 기반의 지식공유를 통한 관계지향형 참여

소비자는 구매를 하는 과정에서 다른 사람의 이용후기를 통해 제품이나 서비스에 대한 정보를 탐색함으로써 합리적인 판단을 내리고 싶어 한다. 이러한 참여의 특성은 소비자의 제품에 대한 경험과 지식수준을 높여주어 제품이나 서비스의 가치와 품질의 향상과 더불어 정보 공유를 통한 참여의 선순환이 이루어진다.

미국 최대 백화점 체인 메이시스(MACY'S)의 전략은 '마이 메이시스', '옴니채널 리테일링', '매직 셀링', 즉 'M.O.M'으로 요약된다. 마이 메이시스는 지역 수요에 맞춘 상품구색과 쇼핑경험을 제공하는 것으로, 각 지역 백화점 브랜드에 개인화된 쇼핑을 제공하기 위해 가장 먼저 시행되었다. 옴니채널 리테일링은 고객에게 지속적인 경험을 제공하기 위해 온라인에서 물건을 찾고 오프라인에서 수령하는 서비스가 포함된다. 매직 셀링은 소비자군에 따라 맞춤 상품 정보를 제공함으로써 구매율을 높이는 전략이다. 매직 셀링의 경우 모바일 기술을 이용해 직원이 1대1로 소비자와 소통하며 마케팅을 벌이는데 키오스크, RFID, 비콘 등의 디지털 기술로 소비자의 해당 시점의 상태를 파악해 가장 적합한 상품을 제안한다. 애플페이와 같은 가상 지불 결제 방식을 늘리고 직접 이미지 검색 앱을 만들어 소비자가 앱에서 사진을 올리면 메이시스 백화점 상품 중 가장 유사한 제품을 제안하기도 한다.¹⁷⁾ 또한 소비자 데이터를 활용한 서비스 강화에도 심혈을 기울이고 있는데, 요구에 대응하기 위해 8단계로 소비자를 구분하고 다시 69개로 세분화하고 있다. 각 단계의 세분화된 소비자 요구를 수집하고 이를 분석하여 서비스를 최적화하는데, '트루핏(True Fit)' 서비스는 기존 소비자의 구매 내역을 토대로 즐겨입는 브랜드 수치를 데이터베이스화하여 소비자가 구매를 원하는 의류나 신발 사이즈를 제안한다.¹⁸⁾

17) “메이시스 백화점의 옴니채널 전략”, ZDNet Korea, 2016년 5월 12일
<http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?article_id=20160512153337>
18) 김형택, 옴니채널&O2O 어떻게 할 것인가(e비즈니스, 2015).



〈그림 5〉 메이시스 백화점의 합리적 참여 활동 제안¹⁹⁾

메이시스 사례의 가장 큰 특징은 디지털 기술을 오프라인 매장에 적극적으로 활용한다는 점이다. 소비자는 매장에 설치된 다양한 기기를 활용해 제품을 탐색하고 모바일 기기로 제품 상세 정보뿐만 아니라 다른 소비자의 리뷰와 평가, 경쟁 업체의 가격 비교까지 실시간으로 이루어진다. 소비자는 메이시스 백화점 내에서 이루어지는 모든 소비 활동에 대한 정보를 메이시스에 공유함으로써 그 결과를 상품에 대한 합리적인 판단으로 제안 받고 이러한 판단은 다시 데이터베이스화하여 다른 소비자에게 공유된다.

¹⁹⁾ “Macy’s Same-Day Delivery Steps Up Game Vs. Amazon”, Investor’s Business Daily, 2014년 9월 15일<<http://www.investors.com/news/macys-same-day-delivery-vs-amazon/>>

3. 공동창조와 옴니채널

3.1. 공동창조의 이해

3.1.1. 공동창조의 정의

공동창조(Co-creation)는 C.K.Prahalad와 V.Ramaswamy가 혁신에 대한 새로운 접근방법을 묘사하기 위해 처음 소개되었고, 이후 그들의 저서 『경쟁의 미래(The Future of Competition)』에서 소비자의 역할 변화를 강조하면서 소비자는 더 이상 기업이 제공하는 것만으로는 만족하지 않으며, 가치는 기업 내부에서 창조되는 것이 아니라 기업과 소비자가 함께 만들어간다는 가치 공동 창조(Value Co-creation)의 개념을 구체화했다.

이전부터 소비자와 기업의 공동생산에 대한 논의는 지속되어 왔으나 주로 기업의 관점에서 소비자가 서비스에 직접 참여함으로써 얻는 기업의 효율적 생산을 강조하며 소비자를 서비스 과정에 참여시켜야한다는 당위성에 관한 연구들이었고(Lovelock and Young 1979; Mills et 1983; Fitzsimmons 1985), 따라서 셀프 서비스 관련 연구가 이루어졌다(Bateson 1985; Muester et al. 2000; Dabholkar and Bagozzi 2002). 소비자가 기업의 특정 활동에 참여함으로써 기업이 시간과 비용적 효율과 생산성을 높이고, 소비자는 만족도를 높일 수 있다는 연구들이었으나 이러한 소비자의 서비스 참여가 오히려 부정적인 역할을 할 수 있다는 연구도 있었다(Fodness et al. 1993; Bendapudi and Leone 2003). 그러나 디지털 사회에서 소비자는 더 이상 기업이 제공하는 가치의 수용자가 아니라 기업의 모든 활동에 있어서 직접 가치를 창출할 수 있는 동등한 주체이다. 공동창조는 소비자가 기업의 특정 활동에 부분적으로만 상호작용하여 참여하거나, 기업의 유용한 자원으로 활용되는 관점이 아닌 소비자와 기업 모두에게 유익한 가치 창출이 이루어지는 상생의 개념으로 보아야 한다(Kabil et at. 1999; Ramirez

1999; Prahalad and Ramaswamy 2004; Payne et al. 2008; Oliver 2006; Sheth and Uslay 2007; Vargo and Lusch 2004, 2006, 2008; 구혜경과 나종연 2010).

구혜경과 나종연(2010)은 ‘소비자가 상품의 소비경험과정에서 추가적이거나 새로운 가치를 발굴하고, 기업이 이를 학습하고 선별하여 시장에 개선된 상품을 제안하며, 소비자가 개선된 상품을 다시 선택함으로써 소비자와 기업이 새로운 가치를 실현하는 협력과정’이라고 공동창조를 정의하였다. 이상은(2013)의 연구에서는 ‘기업이 제공한 브랜드 채널을 통하여 소비자가 경험하게 되는 개인적인 차원의 지각으로부터 창출되는 가치’라고 공동창조를 정의하면서 소비자와 기업이 가시적인 무언가를 함께 만드는 것(Co-design)이 아닌 브랜드 커뮤니케이션 관점에서 소비자가 경험하면서 느끼는 개인적인 가치에 기반을 둔다.

공동창조는 제품이나 서비스를 기업과 소비자가 공동으로 만들어 나가는 것뿐만 아니라 고객이 제품이나 서비스를 구매하는 것 또한 소비자 경험의 일부이며 시장은 가치를 창조하기 위해서 기업과 활동적인 소비자들이 새로운 형태의 상호작용을 하면서 각각의 자원과 능력을 공유하고 결합하는 플랫폼이라 정의할 수 있다.²⁰⁾ 이전의 가치창출이 기업이 생산한 가치를 소비자에게 제공하고 소비자가 재화를 지불함으로써 그 가치의 대가를 치르는 행위로 끝났다면, 공동창조는 기업과 소비자가 함께 만들고 거기에 따른 성과를 같이 나누는 상호작용에서 가치를 얻는다. 이러한 상호작용으로 이루어지는 협업을 통해 기업과 소비자는 생산되는 가치를 주고받던 수직적인 관계에서 점차 생산의 동등한 협력자이자 성과 배분의 경쟁자인 수평적인 관계로 변화한다.²¹⁾

20) 김동균 위의 책 327-328

21) 양경렬 "신시대의 마케팅 전략 Co-Creation 전략 어디까지 와 있는가" 광고계 동향 257 (2012), 72.

〈표 4〉 전통적 브랜딩과 공동창조 브랜딩의 비교²²⁾

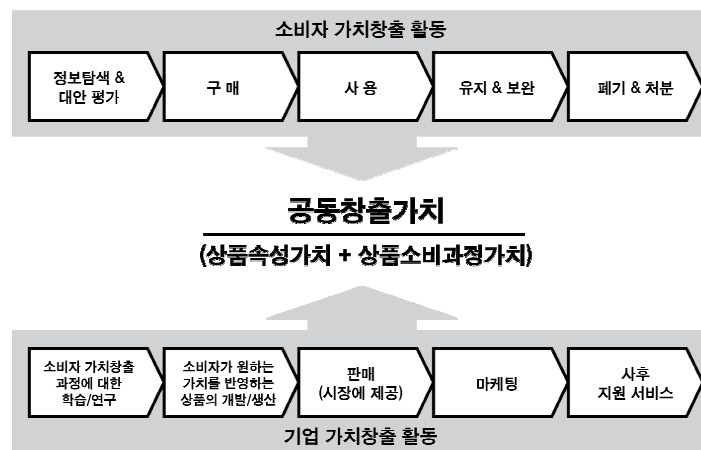
전통적 브랜딩	→	공동창조 브랜딩
계획된	→	온디맨드(주문형)
약속	→	언제, 어디서나
앉아서	→	참여하는
메시지	→	경험
우리가 생각하는 콘텐츠	→	우리가 좋아하는 콘텐츠 (당신이 우리에게 말해줬기 때문에)
전달 방법을 통제	→	전달 후엔 마음대로

전통적인 브랜딩과 비교해 보았을 때 공동창조 브랜딩은 소비자를 중심으로 여러 측면에서 변화했다는 것을 알 수 있다. 과거의 브랜딩은 브랜드 입장에서 계획한 가치를 생산하여 일방향적인 방식을 통해 메시지를 전달했다고 한다면 공동창조 브랜딩에서는 매순간 소비자와 브랜드가 상호작용하는 온디맨드 환경이 이루어짐에 따라 언제 어디서나 서로에게 유익한 가치를 발생시키고 이러한 가치는 소비자와 브랜드가 상생할 수 있는 원동력으로 작용한다는 개념이라 할 수 있다.

²²⁾ “Co-creation Branding“, 2012년 12월 24일 <<http://www.slideshare.net/ursnew123/co-creation-branding>>

3.1.2. 공동창조의 과정 및 실행

Payne et al.(2008)은 소비자와 기업이 특정 접점에서 활동하는 행위를 공동창조라 제시한 것처럼 기존 공동창조의 연구들은 소비자와 기업이 직접 상호작용을 하거나 기업의 활동에 소비자가 참여하는 것을 전제로 하고 있는 것으로 보인다.²³⁾ 그러나 공동창조는 직접적인 협력행위 뿐만 아니라 소비자가 제품이나 서비스를 구매하거나 사용하면서 겪는 경험을 통해 기업과 상호작용하고, 기업은 소비자와의 상호작용에서 얻어진 결과물을 토대로 소비자에게 새로운 가치를 제안하는 과정 또한 간접적인 참여와 협력에 의한 공동창조 활동이라 볼 수 있다.



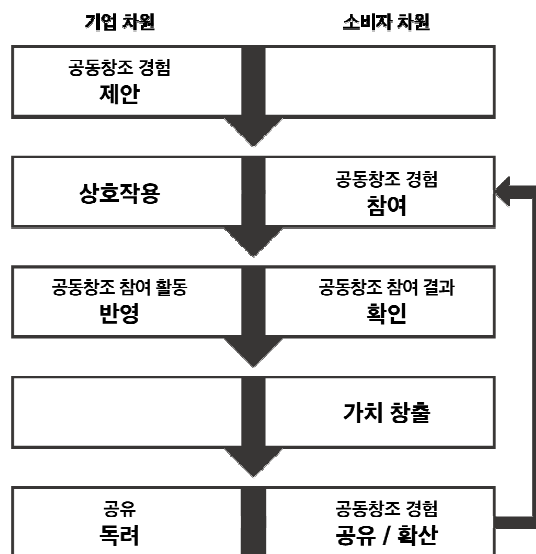
(그림 6) 소비자-기업 가치공동창출 활동의 개념화를 위한 구성요소 구체화

구혜경과 나종연(2012)은 소비자와 기업의 가치공동창출 활동을 구체화하기 위해 ‘소비자-기업-소비자-기업 공동 가치창출 활동’으로 <그림6>과 같이 제안하였다. ‘소비자의 가치창출활동’은 구매의 행위를 통해 가치를 창출하는데 이때의 구매는 단지 구매하는 행위 자체만을 의미하는 것이 아니라 구매를 위하여 정보를 탐색하고 대안을 평가하는 일련의 경험과정을 포함하는 개념이다. 이러한 소비자의 구매 활동은 기업의 가치창출에도 영향을 끼치며 소비자 스스로의 만족과 효용을 얻는 행위이다. 또한 가치가 부여된 상품이 실제 소비자를 통해 선택되는

²³⁾ 구혜경 and 나종연, "소비자-기업 가치공동창출활동의 개념화 및 척도개발에 관한 연구." 소비자학연구 23.1 (2012): 193-227.

것은 가치가 소비자에 의해 실현되는 것이기도 하다. 따라서 소비자의 구매 의사 결정 행동은 소비자가 시장에 새로운 가치를 창출하는 것뿐만 아니라 창출된 가치가 실현되는 과정이라고 설명하고 있다. ‘기업의 가치창출 활동’은 시장에서 소비자에게 가치를 부여할 수 있는 상품을 개발, 생산, 판매하는 일련의 과정에서 이루어지는 것이며 이를 극대화하기 위해서는 소비자를 이해하는 것이 선행되어야 한다고 설명한다. 소비자와 기업은 상품을 매개로 형성되는 관계이기 때문에 소비자의 상품소비경험에 대한 가치와 상품 자체가 가진 속성 가치를 통해 ‘소비자·기업 상품관련 공동가치’를 구성한다는 것이 위 선행연구의 공동창조 가치창출에 대한 개념이다.

앞서 구혜경과 나종연(2012)의 연구에서는 기업과 소비자의 공동창조 과정을 구체화했다면 이상은(2015)의 연구에서는 제안, 참여, 반영과 확인, 가치의 창출, 공유와 확산이라는 5가지 단계의 브랜드와 소비자 간의 공동창조 브랜딩 프로세스 모델을 제안하였고 아래 <그림7>과 같다.



<그림 7> 공동창조 브랜딩 프로세스 모델

제안 단계에서는 공동창조 과정에서 소비자가 참여하도록 브랜드 경험을 제안

하며 기업은 소비자의 참여를 유도할 수 있으나 직접적으로 관여할 수 없다고 설명한다. 참여 단계는 소비자가 직접적으로 공동창조 경험에 참여하는 단계로, 소비자는 통제되지 않아야 하며 시간, 공간, 방법에 있어서 소비자가 원하는 방식으로 이루어져야 한다. 반영과 확인은 기업이 참여의 결과를 반영하는 단계로 이전 단계에서 소비자의 참여로 만들어낸 결과 또는 상호작용으로 인해 발생한 결과를 확인한다. 가치 창출의 단계에서는 소비자가 앞의 공동창조 활동에서 접한 브랜드의 정보와 참여 과정에서의 경험을 종합하여 브랜드 가치를 평가할 수 있으며 이 과정에서 형성된 브랜드의 의미는 각 개인에 따라 다르기 때문에 역시 기업이 통제할 수 없는 영역이다. 공유와 확산은 소비자가 브랜드의 주체가 되는 단계로 앞서 참여의 결과가 만족스럽다면 소비자는 이를 타인에게 보여주고 싶어 하며 브랜드와의 관계가 강력하게 형성되어 다른 소비자에게도 브랜드를 공유하고 추천하게 된다.²⁴⁾

²⁴⁾ 이상은 "브랜드 아이덴티티 커뮤니케이션을 위한 공동창조 브랜딩 프로세스에 관한 연구." *조형미디어학* 18.4 (2015): 243-251.

3.2. 옴니채널(Omni Channel)의 이해

3.2.1. 채널의 발전배경

채널(Channel)은 사전적으로 어떠한 일을 이루는 방법이나 정보가 전달되는 경로²⁵⁾를 뜻하며 미디어에서는 통신 전파의 전송 통로, 마케팅에서는 기업과 소비자가 접촉하는 경로와 방법을 의미한다. 채널을 통해서 소비자에게 상품이 판매되는 것뿐만 아니라 기업과 소비자, 소비자와 소비자가 서로 정보를 주고받는 주요한 수단이 된다는 점에서 단순히 거래가 이루어지는 채널이 아닌 정보와 유통이라는 측면에서 채널을 이해할 수 있다.

▪ 커뮤니케이션 채널을 통한 정보습득

인터넷을 통해 소셜 네트워크가 급속도로 발전하면서 의사소통 기능을 가진 채널의 역할이 대두되고 있다. 기업의 마케팅을 통해 브랜드와 소통하던 소비자는 이제 다양한 채널을 활용해 브랜드와 관계를 가진 다른 소비자와 소통할 수 있게 되면서 거래의 수단뿐만 아니라 정보를 습득하는데 있어 채널의 의사소통 기능이 점차 중요시되고 있다.


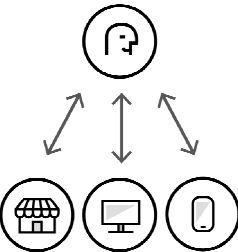
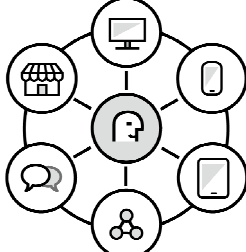
▪ 소비환경에 따른 유통채널 변화

유통 산업에서 채널의 흐름은 싱글 채널(Single Channel)에서 멀티채널(Multi Channel) 그리고 모든 채널이 유기적으로 통합된 옴니채널(Omni Channel)이라는 새로운 채널 환경으로 변화해왔다. 과거 싱글 채널 환경에서 소비자들은 오프라인 매장이라는 단일 채널에서 제품을 구매했다. 이후 인터넷의 등장과 함께 온라인 쇼핑몰이 출현하고 모바일 기기의 보편화로 모바일 커머스가 활성화되기 시작하면서 소비자들은 오프라인 점포는 물론 개인용 컴퓨터, 모바일 기기 등 다양한 채널을 통해 소비하는 환경이 조성되었고 세분화된 소비자의 구매 접점을 강

²⁵⁾ “채널”, 국립국어원사전 <<http://stdweb2.korean.go.kr/>>

화하기 위한 방안으로 채널이 확장되는 형태의 멀티채널이 등장하였다. 멀티채널 환경에서는 각 채널이 독립적으로 운영되는 구조로 인해 같은 브랜드에서 운영하는 채널일지라도 판매 실적은 채널 별로 집계하기 때문에 소비자들의 구매를 이끌어내기 위한 채널간 경쟁이 치열한 구조이며 재고 시스템 또한 분리되어 오프라인 매장에 재고가 있더라도 온라인 매장에 재고가 없으면 판매하지 못하는 비효율적인 상황이 벌어지기도 한다.²⁶⁾ 이러한 단점들을 보완하기 위한 방안으로 채널 별로 분리된 서비스를 유기적으로 연결하여 각 채널의 장점들을 극대화하면서 소비자에게 일관된 경험을 제공하는 옴니채널이 등장하였다.

〈표 5〉 채널의 발전 단계²⁷⁾

싱글채널	멀티채널	옴니채널
		
기업 주도	기업 주도	소비자 주도
독립적 운영	독립적 운영	통합적 운영
채널 집중	채널 다양화	채널 유기적 연계
상품 검색부터 구매까지 단일 채널에서 이루어짐	온라인과 오프라인을 서로 다른 채널로 인식	소비자 중심의 관점에서 여러 개의 쇼핑 채널의 유기적 연결, 끊임없이 제공되는 일관된 경험

멀티채널과 옴니채널의 가장 큰 차이점은 채널 운영상의 통합성이다. 옴니채널은 멀티채널과는 달리, 경쟁적 관계가 아니라 보완적 관계로 채널 간 관계를 재

26) 손현진 “ICT와 리테일의 만남: 옴니채널(Omni-Channel)”, 디자이코보고서(2014) 2

27) 김형택 위의 책, 32-36 표 재구성

정립하여 오프라인과 온라인매장이 경쟁하는 것이 아니라, 동일한 가격의 동일한 제품을 소비자가 온라인과 오프라인을 드나들며 언제 어디서든 정보를 얻고, 어디서든 구매하고, 어디서든 반품할 수 있게 되면서 소비자들의 편리성이 강화되고 기업 운영상의 비효율성을 개선했다.²⁸⁾ 각 채널이 독립적으로 운영되는 멀티 채널과는 달리 옴니채널 환경에서는 소비자가 처음부터 끝까지 언제 어디서든 채널에 구애 없이 최상의 경험을 할 수 있도록 채널 간 연계를 위한 전략을 수립하는 것이 중요하다.

²⁸⁾ 김동균 위외 책, 305-306.

3.2.2. 옴니채널의 개념

옴니채널(Omni Channel)은 ‘모든 것, 모든 방식’ 등을 뜻하는 ‘옴니(Omni)’와 유통 경로를 뜻하는 ‘채널(Channel)’이 합쳐진 신조어로 소비자가 언제 어디서나 채널과 관계없이 접근할 수 있도록 온라인, 모바일, 오프라인, 카탈로그, 콜센터 등의 여러 개(Multi)의 쇼핑채널을 소비자 중심의 전체(Omni)의 관점에서 빈틈없이 유기적으로 결합하여 소비자에게 일관된 경험을 끊임없이 제공할 수 있도록 온오프라인의 모든 채널이 유기적으로 통합된 소비 환경의 새로운 패러다임이다.²⁹⁾

디지털과 모바일 기술의 발전으로 언제, 어디서나 원하는 정보를 얻을 수 있게 되면서 변화된 소비자들의 정보 탐색과 구매 행동에 대응하기 위한 방안으로 등장한 옴니채널은 멀티채널에 이은 새로운 유통채널 전략으로 인식되기 시작했다.³⁰⁾ 매장에서 정보를 얻고 온라인에서 구입하는 쇼루밍(Showrooming)이나 온라인에서 정보를 얻고 매장에서 구매를 하는 웹루밍(Webrooming)의 유형처럼 제품이나 서비스를 탐색하고 구매하는데 있어 채널의 온오프라인 경계가 사라지고 있다.

〈표 6〉 옴니채널 환경에서의 구매유형

쇼루밍 Showrooming	웹루밍 혹은 리버스쇼루밍 Webrooming	옴니쇼핑 Omni Shopper
매장 제품 확인 후 온라인 최저가 구매	온라인 제품 탐색후 오프라인 최종 구매	상황에 따라 쇼루밍과 웹루밍이 함께 이루어짐

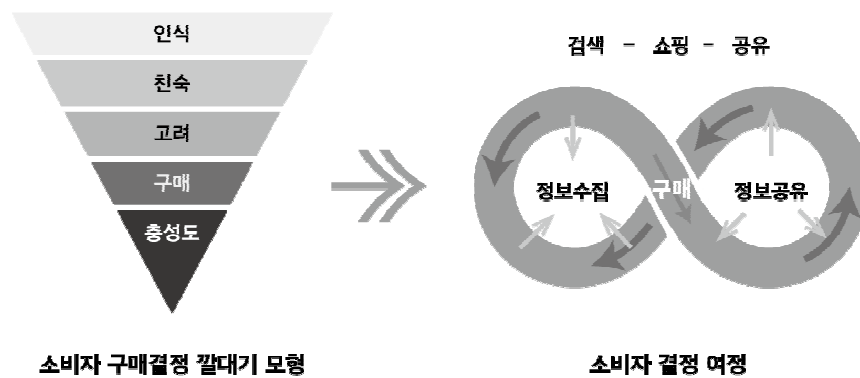
이러한 소비 행동의 변화는 디지털 환경에 익숙한 밀레니얼 세대(Millennial Generation, 1980~2000년 출생)가 소비 주체로 부상하면서 나타나기 시작했는데 이들은 디지털 문화에 매우 익숙하기에 구매채널로 온라인과 모바일을 더 친숙하

29) 박주희, "TV홈쇼핑의 크로스채널 전략을 위한 패션 소비자 라이프스타일 쇼핑성향 구매행동 분석", 석사학위논문, 경희대학교, 2015, 14

30) 김동균 위의 책, 303

게 여기며 제품을 인지하는 순간부터 구매에 이르는 일련의 소비 과정 또한 전통적인 구매단계 이론에 부합하지 않는다. 이들의 소비 과정은 비정형이고 복잡다단하기 때문에 쉽게 예측하기 어렵고 정보 습득과 구매 방식에 있어서도 여러 채널을 넘나들기 때문에 각 채널을 독립적으로 운영하는 멀티채널 환경에서는 이들의 소비 방식에 대한 니즈를 충족시키기 어렵다.

〈그림 8〉 디지털 시대의 소비자 구매 의사 결정 경로 모습의 변화³¹⁾



칸타월드와이드패널의 조사 결과 국내 소비자 1500명 중 67%가 이미 온오프라인 채널의 구매를 받지 않는 소비를 하고 있으며 이러한 소비자는 단일 채널을 이용하는 소비자보다 소비 지출액이 1.6배 높아 소비 지출을 가장 많이 하는 핵심 소비자인 것으로 드러났다.³²⁾ 이와 같이 정보채널과 유통채널의 구분 없이 구매를 하는데 있어 온오프라인을 넘나드는 크로스오버(Cross over) 쇼핑은 기업의 채널 경쟁력을 강화하고 소비자들에게 최상의 쇼핑 경험을 제공하기 위한 방안으로 옴니채널의 등장을 가속화시키는 배경이 되었다.

IBM 글로벌 유통 및 소비재 산업 총괄 질 플러리(Jill Puleri) 부사장은 “고객 중심의 혁신은 옴니채널 전략을 통해 실현할 수 있으며, 유통업체들은 기술 선구

31) 이경윤 “빅데이터 리뷰 - 디지털 시대의 소비자는 어떻게 구매를 결정하는가?”, CHEIL WORLDWIDE 칼럼(2015).

32) 김동균 위의 책 303

자형 소비자들의 기준에 맞춰 경쟁력을 높아야 할 것” 이라고 유통산업의 미래를 전망하였다.³³⁾ IBM의 ‘소비자 쇼핑행동 분석 보고서(Greater Expectation)’에 따르면 소비자가 중요하게 여기는 옴니채널의 5가지 요소는 모든 쇼핑 채널에서의 일관된 가격, 매장에 재고가 없는 상품은 집으로 직접 배송, 주문 진행 상황을 확인할 수 있는 시스템, 모든 쇼핑 채널에서 일관된 상품 구성 및 종류, 온라인 구매 상품의 매장 반품 가능 순으로 나타났다.³⁴⁾ 이러한 소비자들의 옴니채널에 대한 필요(Needs)는 앞서 밀레니얼 세대의 소비 방식과 부합하며 향후 이러한 특성의 소비자들이 소비시장의 주체가 되는 시점이 다가옴에 따라 기업과 브랜드는 채널에 구매 받지 않으면서 편리를 추구하려 하는 새로운 채널 환경에 적응해야 한다.

〈표 7〉 소비자가 중요하게 여기는 옴니채널의 5가지 요소

옴니채널 요소	채널유형
모든 쇼핑 채널에서의 일관된 가격	정보채널
주문 진행 상황을 확인할 수 있는 시스템	
매장에 재고가 없는 상품은 집으로 직접배송	구매채널
온라인 구매 상품의 매장 반품 가능	
모든 쇼핑 채널에서 일관된 상품 구성 및 종류	정보/구매채널

33) 유명미, “가격·상품구색 온-오프라인 융합으로 통일하라”, RETAIL MAGAZINE(2014년 11월호) 78

34) “IBM Greater expectations”, <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>>

3.2.3. 옴니채널의 특성

상황에 따라 채널 전환이 자유로운 옴니채널에서 소비자는 정보 습득 과정과 구매 과정의 각 채널들을 하나의 이어진 경로처럼 인식한다. 매장에 방문해서 제품 탐색을 하고 온라인을 이용해 구입하는 쇼루밍의 경우처럼 소비자는 채널의 목적을 고려하는 게 아니라 소비자의 목적과 상황에 따라 채널을 활용하기 때문에 이러한 소비자의 특성에 대응하기 위해서는 각 채널마다 어느 한 역할에 국한해서도 안되며, 각 채널마다 별개의 채널이 독립적이거나 대체 관계에 있는 것이 아닌 전체의 과정에서 상호보완적인 역할을 해야 한다.³⁵⁾

〈표 8〉 옴니채널의 특성³⁶⁾

특성	효과	유형
일관성	신뢰	강력한 브랜드 신념에 의한 채널 전략 유통, 서비스, 가격등의 통합 운영
연속성	몰입	사물인터넷 및 소비자 데이터 활용 비콘, 애플페이 등의 인식 기술 및 결제 서비스
상호 보완성	유용	채널별 특성을 고려한 각 채널의 한계 극복 쇼루머, 역쇼루머, 옴니쇼퍼 서비스

35) 김동균, 위의 책, 310-311

36) 김형택, 위의 책, 30-38, 표 재구성

4. 소비자-브랜드간의 공동창조와 채널

4.1. 소비자와 브랜드 관계

소비자와 브랜드간의 관계(consumer-brand relationship)는 브랜드를 사람과 같이 성격을 갖고 상대방과의 관계를 맺는 주체로 여기기 시작하면서 관계에 대한 중요성이 인식되었고, 이러한 브랜드를 의인화하여 사람과 사람사이의 관계로 비유하는 접근을 통해 브랜드 개성(brand personality)에 관한 연구가 진행되었다.³⁷⁾ Fournier(1998)의 연구에서는 소비자-브랜드 관계를 소비자와 브랜드가 동등한 당사자로서 서로에게 파트너로서 역할을 담당하며 상호작용하는 결과로 생성되는 연대를 의미하며, 소비자와 브랜드의 관계의 질을 구성하는 요소로는 정서적이고 사회감정적인 애착으로서 사랑/열정(love/passion)과 자아연결(self-connection), 행동적 유대로서 상호의존(interdependence)과 몰입(commitment) 그리고 지지적이면서 인지적인 신념으로서 친밀감(intimacy)과 브랜드 파트너 품질(brand partner quality)이라는 6가지 관계 구조의 개념을 도출하였다.

〈표 9〉 소비자와 브랜드 관계 요소

소비자와 브랜드 관계 요소	
사랑/열정love/passion	정서적이고 사회감정적인 애착
자아연결self-connection	
상호의존interdependence	행동적 유대
몰입commitment	
친밀감intimacy	지지적이면서 인지적인 신념
브랜드 파트너 품질brand partner quality	

37) 이명식 and 구자룡, “소비자-브랜드 관계 유형에 따른 브랜드 자산 구성 요소들 간의 상호작용에 관한 연구”, 소비문화연구 제6권 제3호(2003) : 99~123.

소비자-브랜드간 관계의 구성 요소는 앞서 Homer and Kahle(1988)의 연구에서 소비자의 개인가치를 내·외적, 인간관계적 가치로 구분한 것과 유사하게 소비자는 브랜드와의 관계에 있어서도 내면의 정서적인 충족과 더불어 외부와의 신뢰 형성을 통해 안정감을 얻고, 사회의 유대 관계 안에서 몰입하고 의존하기 위해 관계를 지속한다는 것을 알 수 있다. 이처럼 인간적이고 감성적인 소비자와 브랜드의 관계를 통해 브랜드는 브랜드 로열티(Brand loyalty)를 형성한다. 브랜드 로열티, 즉 브랜드 충성도는 소비자가 특정 브랜드를 마음에서 우러나고 좋아하고 이용할 때 형성되는데, 한 브랜드에 대한 애호도와 충성도는 시간의 경과에 따라 굳어져 브랜드와 소비자 간의 장기적인 관계(long-term relationship)를 형성하게 되고, 브랜드는 소비자에게 삶의 일부가 되고 파트너가 된다. 또한 로열티를 가진 소비자는 그 브랜드의 것을 반복적으로 소비하게 되고 브랜드에 대한 신뢰와 애착을 느끼게 된다. 이러한 습관적 구매(Habitual buying)와 소비자들의 구전효과(word-of-mouth effect, 입소문)를 통한 추천은 지속적인 브랜드 성장의 원동력이 된다.

〈표 10〉 브랜드 로열티 전략

인센티브	커뮤니티	구조형성
반복적 구매에 대한 혜택 제공	소비자간 교류를 지원하여 감성적인 욕구를 충족	브랜드 과정의 참여를 통한 동질감과 책임감을 형성, 로열티 구축

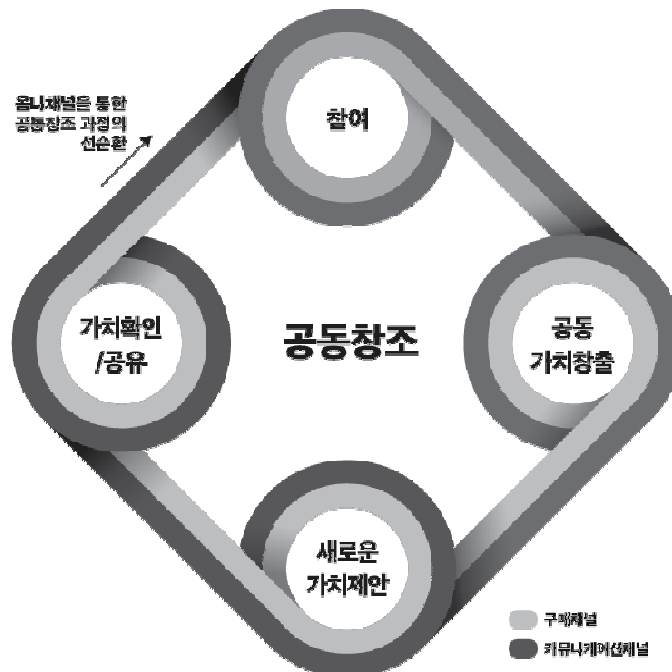
Berry(1995)는 브랜드 로열티 구축을 인센티브 전략, 커뮤니티 전략, 구조형성 전략으로 분류하여 제시하였다. 인센티브 전략(Financial bonding)은 반복구매에 대한 할인 전략으로 단골 고객에 대해 혜택을 주는 방법이다. 두 번째 커뮤니티 전략(Social bonding)은 브랜드 충성고객들이 서로 교류할 수 있도록 동호회 등의 커뮤니티를 구축하고 지원해주는 것으로 앞의 인센티브 전략이 소비자들의 이성적이고 실리적인 욕구와 판단에 의존하는 반면에, 커뮤니티 전략은 소비자의 사회적이고 감성적인 욕구를 소구하는 전략이다. 세 번째 구조형성 전략(Structural bonding)은 단골고객을 브랜드 창출이나 서비스 제공과정에 참여시

키는 방법으로 가장 고객화 정도가 높고 효과가 뛰어나다고 설명한다.³⁸⁾ 브랜드나 서비스의 창출 단계에 참여하는 사람들은 그것에 대해 어느 정도의 책임감을 느끼므로 그 브랜드에 로열티를 가지지 않을 수 없게 된다는 것으로 소비자의 참여라는 관점에서 공동창조 또한 브랜드 로열티 구축을 위한 방안이라고 볼 수 있다.

38) 이문규, '마케터의 꿈, 소비자-브랜드 릴레이션십', 동아비즈니스리뷰 73호(2011년 1월)

4.2. 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성

앞서 참여 중심의 소비가 등장하게 된 배경과 함께 소비자 역할의 변화 그리고 시대의 필요성에 따라 다양한 관점에서 연구가 되어온 소비자 참여에 대한 이론을 살펴보고 이를 통해 연구의 주체인 현대 소비자에 대한 이해를 선행할 수 있었다. 또한, 소비자의 참여를 통해 소비자와 브랜드가 서로 간에 상호보완적이고 협력적인 관계가 이루어지면서 발생하는 가치 공동창조의 정의와 개념을 고찰해보았다. 최근 소비자의 소비 행위를 중심으로 커뮤니케이션 채널과 구매 채널이 융합되는 옴니채널의 환경에서 전보다 적극적인 단계의 소비자 참여가 발생하여 더욱 효과적인 공동창조 브랜딩이 가능해질 것으로 보이며, 공동창조는 디지털 환경의 발달과 소비 가치의 변화에 의해 이전과 다른 새로운 방식의 가치창출이 가능할 것으로 예측된다. 이러한 이론적 고찰을 토대로 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성을 아래 <그림 9>로 정리하였다.



<그림 9> 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성 도출

4.2.1. 소비자의 개인가치에 따른 참여

본 연구에서는 공동창조 과정의 시작을 소비자의 참여가 이루어지는 시점으로 정의했다. 소비자-브랜드 간의 공동창조에 있어서 상호작용이 이루어지는 단계는 소비자의 참여로부터 시작한다고 보았다. 그렇기 때문에 브랜딩은 소비자 개인의 가치에 대한 이해부터 선행되어야 공동창조를 위한 소비자의 참여를 이끌어낼 수 있다. 또한 소비자의 참여는 상품의 구매활동 뿐만 아니라 소비자와 소비자 간의 커뮤니케이션에 의한 상호작용 또한 공동창조의 참여로 간주한다.

4.2.2. 공동창조 과정

소비자의 참여에 의해 브랜드는 소비자와 상호작용하며 공동창조를 발생시킨다. 공동창조는 꼭 소비자의 구매행위로 연결되지 않아도 참여를 통해 브랜드와 관계를 맺기 시작한다. 이렇게 공동으로 창출되는 가치는 소비자 참여의 단계와 수준에 따라 차이가 있을 뿐 상호작용으로 인해 발생하는 모든 결과는 소비자와 브랜드의 공동가치창출로 이해할 수 있다. 공동창조 과정에서의 브랜드의 역할은 공동창조 과정에서 발생한 가치를 빠르게 파악하여 소비자가 원하는 새로운 가치로 제안하는 것이다. 소비자는 브랜드가 새로 제안한 가치를 확인하고 개인 가치에 따른 판단을 통해 브랜드와의 공동창조 과정에 다시 참여할지를 결정한다. 이때 소비자가 동조하지 않는다면 지속적인 공동창조는 이루어지지 않는다. 그렇기 때문에 브랜드는 지속적인 공동창조의 선순환이 이루어질 수 있도록 소비자와의 상호작용으로 인해 발생하는 가치를 적극적으로 받아들여 더 나은 가치를 제안함으로써 소비자의 참여 수준을 높은 단계로 끌어올려야 한다.

4.2.3. 옴니채널

공동창조 과정에서의 옴니채널은 소비자와 브랜드의 가교 역할을 한다. 각각의 소통과 구매 채널을 독립적으로 운영하는 브랜드는 소비자와의 공동창조 과정에서 발생하는 가치를 쉽게 잡아내지 못할 뿐만 아니라 즉각적으로 대응하기 어려운 문제가 있다. 이처럼 소비자와의 상호작용에 의해 가치가 창출되는 공동창조에서는 소비자와의 연결 통로인 채널의 통합이 무엇보다 중요하지만 여러 현실적인 제약에 의해 그 중요성을 인식하면서도 기존의 채널을 통합하는데 어려움이 있었다. 하지만 최근 소비자의 새로운 소비 방식의 변화에 대응하지 못한 결과 즉각적인 매출 하락이 발생함에 따라 유통을 중심으로 채널 통합의 필요성을 인식하기 시작했다. 그로 인해 소비자가 소비의 중심이 되는 채널 융합이 이루어지면서 소비자와 브랜드간 공동창조에서 옴니채널의 효용 가치가 더욱 높아지게 되었다. 소비자는 채널 간의 운영 차이에 의한 간극에서 느끼던 불신감 대신 다양한 방식의 채널에서 일관된 브랜드 가치를 경험하면서 그 브랜드에 대한 신뢰감을 얻게 된다. 그리고 각각의 채널이 가지고 있는 부족한 점을 채널 간의 연계를 통해 보완하면서 서비스의 만족을 얻게 된 소비자는 보다 적극적으로 공동창조 과정에 참여하려는 의지를 보인다. 또한 채널에서 채널로 이어지는 복잡한 과정에서 발생하는 부정적인 경험은 옴니채널을 통해서 그 절차와 방법이 소비자를 중심으로 이루어지고 소비자는 참여에 몰입을 하게 되면서 브랜드의 긍정적인 경험으로 남게 되어 공동창조의 참여를 가져올 수 있다. 소비자의 참여로 창출된 가치는 언제 어디서든지 실시간으로 연결되는 온디맨드의 특성을 가지고 있는 옴니채널을 통해 즉각 반영이 가능한 환경이 이루어지고 브랜드는 옴니채널을 통해 소비자가 원하는 가치를 빠르게 반영하여 새로운 가치로 제안할 수 있다. 소비자는 참여활동으로 브랜드와 상호작용하면서 가치를 창출하고, 제안 받은 가치를 확인하여 옴니채널을 통해 다른 소비자와 공유한다. 이러한 상호작용은 또 다른 가치의 창출이라는 공동창조의 선순환으로 이루어진다.

4.3. 사례분석

앞서 본 연구에 대한 이론적 배경과 선행 연구를 통해 공동창조와 옴니채널의 관계를 도출해보았다. 이를 기반으로 옴니채널을 소비자-브랜드간 공동창조의 전략적 활용방안으로 적용하기 위해 사례 분석의 방법론을 이용하여 본 연구의 논의인 '소비자-브랜드간 공동창조 활동에 기반한 옴니채널의 전략적 활용'에 대한 가능성을 알아보고자 한다.

4.3.1. 사례 선정 기준

최근 5년 사이에 미디어를 통해 실험적이면서도 결과에 있어 긍정적인 평가를 얻는 브랜드를 기준으로 연구자가 자체 선정하여 사례를 분석하였다. 사례 선정 기준은 다음과 같다.

첫째, 소비자 참여 중심의 공동창조를 고려한 브랜드 선별

둘째, 소비자와의 상호작용을 위해 옴니채널을 적용한 사례

셋째, 지속가능한 브랜드를 위해 꾸준한 기술 개발 및 경험 중심의 기술 적용

본 사례의 기준은 앞서 선행된 이론연구를 바탕으로 정립된 것으로 이러한 선정 기준에 모두 부합하는 브랜드와 두 가지 이상의 연관성이 있는 브랜드를 우선적으로 선정하였다.

4.3.2. 사례분석표

앞서 도출된 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성에 대한 결과를 토대로 실제 사례에서는 어떻게 적용되는지 알아보기 위해 사례 분석표를 아래 <표11>와 같이 제시하였다. 소비자의 참여를 통해 공동창조가 발생한다는 본 연구의 가설에 따라 소비자의 참여 활동과 참여 유형 그리고 공동창조에 대한 소비자의 참여 수준으로 구분하여 사례별로 참여에 대한 다각도의 분석이 이루어진다. 사례별 소비자의 참여 수준에 따른 소비자와 브랜드의 관계 요소를 도출하여 공동창조를 통해 브랜드 로열티가 어떻게 형성되는지도 파악해보았다. 또한 공동창조를 참여-공동가치창출-새로운 가치제안-가치 확인/공유의 단계로 나누어 소비자와 브랜드의 가치창출 활동을 세분화하였고, 각 사례에서 활용되는 채널 방식과 유형을 통해 브랜드 전반에 걸쳐 옴니채널의 특성인 신뢰, 몰입, 유용성의 효과가 반영되어 있는지 분석하였다.

브랜드명	공동창조					옴니채널
	단계 사례	참여	공동가치창출	새로운 가치제안	가치확인/공유	
사례 1	활동					사례에 따른 채널 유형
	참여유형					
	참여수준					
	소비자-브랜드관계					
	채널					
사례 2	활동					사례에 따른 채널 유형
	참여유형					
	참여수준					
	소비자-브랜드관계					
	채널					
사례 3	활동					사례에 따른 채널 유형
	참여유형					
	참여수준					
	소비자-브랜드관계					
	채널					
브랜드 공동창조 참여 사례를 통해 알아본 옴니채널 특성						유형 특성

<표 11> 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표

4.3.3. 사례요인 분석

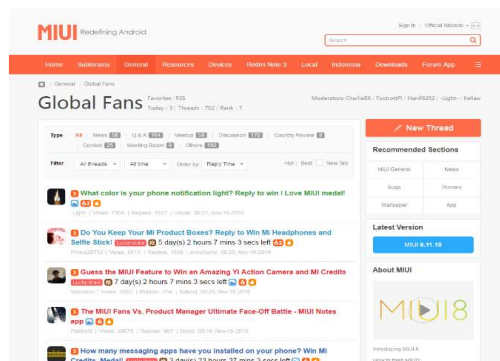


(1) 샤오미 Xiaomi

샤오미는 2010년 중국IT업계의 거물 레이쥘(雷軍)을 필두로 한 8명의 멤버에 의해 창립된 인터넷 기업으로 2010년 8월에 처음 안드로이드기반의 커스텀 운영체제미유아이(MIUI)를 출시했고 2011년 9월 저가 스마트폰인 샤오미 미원을 출시하면서 언론에 알려지기 시작했다.³⁹⁾

▪ 샤오미를 함께 만들어가는 공동체, 미편米粉

샤오미에게는 미편(Mi fen, 米粉)이라는 팬클럽이 존재하는데, 미편은 샤오미 팬(Xiaomi fan) 혹은 쌀가루라는 중의적인 의미도 포함하기 때문에 좁쌀을 뜻하는 샤오미(小米)와는 떼려야 뗄 수 없는 관계이다.⁴⁰⁾ 레이쥘 회장은 “샤오미와 대부분 기업의 차이점은 기업을 일굴 때 미편이 핵심이 돼 고객의 입장에서 많은 일을 세심하게 고려했다는 것”이라고 말하며 샤오미를 지지하는 열성적인 팬층이 바로 샤오미라는 브랜드의 핵심 요소라는 것을 강조한다.



〈그림 10〉 샤오미 글로벌 웹사이트 포럼 게시판

샤오미의 충성도 높은 고객인 이들은 샤오미 웹사이트 포럼 게시판이나 웨이

39) “샤오미”, 위키백과사전 <<https://ko.wikipedia.org/wiki/샤오미>>

40) “고객=팬을 만든다”, BUSINESS WATCH <<http://www.bizwatch.co.kr/pages/view.php?uid=9315>>

보, 미라오 등 모바일 소셜 플랫폼을 통해 샤오미라는 공통의 관심사를 가진 거대한 집단을 이루어 온라인 커뮤니티나 자신들이 조직한 오프라인 활동을 통해 직접 만나 교류하고 소통하기를 원한다. 이들은 제품의 연구개발에서 브랜드에 이르기까지 샤오미의 다양한 활동에 적극적으로 참여하고 있다.

▪ **샤오미의 공동창조 플랫폼, 미팝, 전자게시판 포럼, SNS**

샤오미는 소비자의 적극적인 참여를 바탕으로 운영체제 미유아이를 매주 업데이트하는 '오렌지 프라이데이', 일주일 중 하루만 구매활동을 개방하는 '레드 튜즈데이', 샤오미의 오프라인 활동이자 샤오미의 연례 축제인 '미펀제' 등을 개최하여 소비자에게 꾸준한 참여와 상호교류의 기회를 제공한다. 특히 매년 개최하는 미펀제는 레이쥔과 다른 창업자들이 샤오미의 성공에 미펀들의 지지 덕분이라고 생각하여 즐거움을 함께 나눌 수 있는 활동을 연례행사로 기획한 것이다.



〈그림 10〉 샤오미 참여행사, 미팝⁴¹⁾

샤오미의 대표적인 오프라인 활동인 ‘미팝’은 샤오미 자체에서 매년 조직하는 몇 십여 개의 ‘만남의 장’과 샤오미의 사용자들이 자발적으로 조직하는 500여개의 ‘지역 모임’, 매년 연말에 열리는 ‘미팝 연례 시상식’ 등으로 이루어져 있다.⁴²⁾ 이러한 행사를 준비하는 모든 과정에 있어 장소 선정부터 행사에 어떤 무대를 준

41) “Xiaomi Founder Lei Jun, And 8 Lessons We Can Learn From The Rise Of His Tech Empire”, vulcan post, <<https://vulcanpost.com/591831/lei-jun-founder-of-xiaomi-lessons-learn/>>

42) 리완창, 위의 책

비할 것인지도 샤오미 전자계시판을 통해 투표로 결정하며 행사 현장에서의 준비는 많은 미편 자원봉사자들의 자발적인 참여로 이루어진다.

샤오미 경영진은 어떻게 하면 샤오미의 고객들이 더 다양한 활동에 참여할 수 있을지 고민하며, 참여를 통해 샤오미의 개발팀과 함께 제품을 개선시켜나가고 샤오미라는 브랜드를 전파할 것이라 믿는다. 이러한 믿음의 결과는 수치로 보여주고 있는데 통계에 따르면 샤오미의 고객 중에는 두 대에서 네 대의 스마트폰을 여러 차례 구입한 미편이 전체 구매자의 42%에 이르며, 이러한 팬들의 열성적인 지지에 보답하기 위해 샤오미는 초기 개발에 참여했던 미편 100명의 이름을 넣은 <100인의 꿈의 후원자들(100個夢想的贊助商)>라는 인터넷 영상을 제작하여 공유하기도 했다.



<그림 12> 샤오미 마이크로필름 '100인의 꿈의 후원자들(100個夢想的贊助商)'⁴³⁾

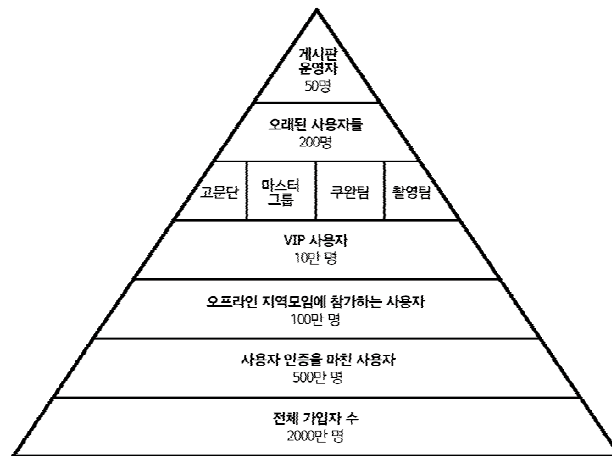
2011년 샤오미에서 스마트폰이 처음 출시되었을 때 온라인 판매를 시작한지 5분만에 30만 대의 스마트폰이 모두 판매되었는데 이것은 당시 제품의 최신 성능 대비 1,999위안(한화 약34만원)이라는 파격적인 가격뿐만 아니라 초기의 개발 시절부터 함께한 미편들의 지속적인 관심이 있었기 때문에 가능한 성과였다. 샤오미 창업 초기부터 개발자와 사용자의 자유로운 커뮤니케이션을 통해 샤오미의 공동체로 참여시키면서 이들로부터 확고한 지지층을 얻을 수 있었으며 제품의 배

43) “100个梦想的赞助商”, <<http://www.xiaomi.cn/html/special/mipop11/>>

타 버전부터 지속적인 의견을 교류하면서 새로운 버전을 출시할 때마다 '사용자와 함께 발전시켰다(Co-developed)'고 표현하며 출시 전부터 소비자에게 제품에 대한 관심과 신뢰를 구축했다.⁴⁴⁾

▪ **적극적인 소통에 대한 즉각적인 반영으로 브랜드 애정과 신뢰 구축**

신제품 개발에 있어 기술의 특화는 기업 차별화의 매우 중요한 요소이기 때문에 많은 기업에서는 제품 출시 전에 완벽한 보안을 유지하려 애쓴다. 그러나 샤오미는 제품 기획 초기부터 전자게시판을 통해 접수된 사용자들의 의견을 통해 이를 개발에 반영하는 경우가 많으며, 이러한 제품에 대한 요구의 우선순위를 장기적, 중기적, 단기적 문제로 나누어 정의한다.



〈그림 13〉 샤오미 전자게시판의 사용자 구성⁴⁵⁾

장기적인 개발 방향은 1~2개월마다 사용자 모임 및 개발팀과 협의하여 정하고, 중단기적 수요는 사용자들과의 교류를 통해 그때그때 생산에 반영하며 이 과정에서 장기 목표가 수정이 되기도 한다.

44) 허연 정호운(역), 샤오미 인사이트, (도서출판예문, 2014) 129-136

45) 리완창, 위의 책

제품 트렌드와 더불어 제품을 출시하기에 적절한 시기는 매우 빠르게 지나가버리지만 온라인을 통한 샤오미의 개발 프로세스는 제품에 대한 수요를 미리 예측할 수 있기 때문에 사전 기획단계의 수요조사를 하는데 드는 시간과 비용을 단축시킬 수 있다. 이러한 방식은 제품의 개발뿐만 아니라 홍보와 판매에 있어서도 구글이 이전에 실패했던 인터넷을 통해 스마트폰을 판매하여 성공적인 스마트폰 판매 모델을 만들었으며 홍보 방식에 있어서도 샤오미 홈페이지와 소셜 네트워크를 통해서 모든 활동을 진행함으로써 소비자의 참여에 의한 전파력을 전략의 우선순위에 두는 것이다.

▪ 소비자의 편의와 감성 중심의 채널 운영

샤오미는 창업 한 뒤 3년 동안 인터넷으로 스마트폰을 판매하는 새로운 사업 모델을 만들어내면서 광고비를 거의 투자하지 않고도 중국 모든 대도시에서 빠른 속도로 지명도 있는 브랜드로 성장시켰다.



〈그림 14〉 샤오미 직영서비스센터 ‘샤오미의 집小米之家’⁴⁶⁾

판매 방식에서는 인터넷 판매 채널을 지속적으로 운영하고 있지만 샤오미의 직영 서비스센터인 ‘샤오미의 집小米之家’을 통해 직접 판매뿐만 아니라 소비자가 온라인으로 주문한 물품을 원하는 시간에 집 근처의 샤오미의 집에 방문해 자율적으로 수령할 수 있으며, 이곳에서는 제품 수령뿐만 아니라 애프터서비스와 셀프서비스 및 제품의 체험 기회가 제공되고 샤오미와 소비자들의 소통의 장소로도

46) “小米在台首家實體門市「小米之家」台北開幕”, 2015년 8월 6일 <<http://www.ithome.com.tw/news/97913>>

운영된다. 휴대폰 운영체제를 업데이트하거나 초기화를 하는데 있어 샤오미의 집 직원들의 도움을 받을 수 있으며 중국 각지에 샤오미의 집이 개설될 때마다 미편들과 개점 축하 파티를 열고, 비가 오면 이곳에서 비를 피하고 우산을 빌리기도 한다. 샤오미의 집을 오픈할 때마다 다 함께 먹는 좁쌀죽은 샤오미의 상징적인 음식으로 샤오미가 만들어졌을 때 창립자들이 먹은 음식으로 이 문화를 미편과 함께 공유한다. 샤오미의 집과 같은 오프라인 채널뿐만 아니라 온라인을 통해 제공되는 서비스는 더욱 광범위한데 샤오미의 고객센터를 담당하는 전화온라인 서비스 팀에서는 3000여명의 직원이 24시간 3교대로 일하고 있으며, 문의에 최대한 빠르게 응대하기 위해 샤오미 커뮤니티와 시나웨이보, 바이두와 같은 소셜 미디어에서도 고객센터 플랫폼을 설치하여 운영한다. 이러한 다양한 채널을 활용한 고객센터는 매뉴얼화하지 않으며 진정성있는 답변과 문제해결을 위해 샤오미의 전 직원이 참여하여 소통한다.

인터넷을 중심으로 소비자와 함께 제품과 서비스를 성장시켜가는 샤오미의 방식은 전문가 집단의 협업이 아닌 브랜드의 애정과 관심을 가진 소비자와의 지속적인 교류로 이루어진 과정이며 참여의 결과라 할 수 있다.

샤오미의 사례를 통한 특징은 아래와 같다.

- 1) 샤오미를 함께 만들어가는 공동체, 미편米粉
- 2) 샤오미의 공동창조 플랫폼, 미팝, 전자게시판 포럼, SNS
- 3) 적극적인 소통에 대한 즉각적인 반영으로 브랜드 애정과 신뢰 구축
- 4) 소비자의 편의와 감성중심의 채널 운영

위의 샤오미의 사례에서 도출한 특성을 토대로 소비자와 샤오미의 공동창조과 옴니채널이 어떤 참여를 통해 활용되고 있는지 분석해보았다.

공동창조

사례	단계	공동창조					
		참여	공동가치창출	새로운 가치제안	가치확인/공유		
 <p>샤오미의 제품, 서비스에 대한 의견 제안</p>	활동	샤오미의 제품, 서비스에 대한 의견 제안	새로운 제품에 대한 아이디어 도출	신제품 개발에 소비자의 의견을 적극적으로 반영 (MIUI : 일주일에 한번 업데이트가 이루어짐)	신제품 출시 후 자발적 홍보, 리뷰가 이루어짐	커뮤니케이션 채널 + 구매 채널	
	참여유형	지식공유에 대한 만족과 적극적 활동을 통한 관계·성취지향형 참여					
	참여수준	기능 제시의 참여 수준에서 성취감에 의한 자발적 의견 참여 수준으로 확대					
	소비자-브랜드관계	적극적인 의견 교류에 의한 상호의존적 유대뿐만 아니라 제품의 개발 과정에 참여했다는 것에서 오는 책임감을 형성하는 구조형성의 관계로 이어짐					
	채널	글로벌/로컬로 구성된 온라인 게시판으로 전 세계 사용자의 참여를 유도					
 <p>샤오미 지역 모임· 공식행사 참여</p>	활동	샤오미 지역 모임· 공식행사 참여	'미편' 충성도 높은 팬문화 형성	모임 행사 등의 지원, 적극적인 공동체 의식으로 팬의 소속감을 고취	'나=미편'이라는 소속감을 통해 지속적인 활동 참여	커뮤니케이션 채널	
	참여유형	샤오미의 서포터라는 공식적인 인정을 통한 사회관계의 자아실현과 만족감을 형성하는 관계·성취지향형 참여					
	참여수준	지속적으로 샤오미의 성장에 동참하기 위해 적극적으로 브랜드 과정에 관여하는 자발적 수준의 참여					
	소비자-브랜드관계	스스로 미편이라는 자부심을 느끼는 소비자는 샤오미에 대한 정서적인 애착을 느낄뿐만 아니라 브랜드와 상호의존적인 관계에서 오는 유대감과 책임감을 형성					
	채널	온라인과 오프라인 채널이 연결되어 소비자와 샤오미의 상호작용이 이루어짐					
 <p>직원과의 감성적인 교류 (샤오미의 집, 샤오미 고객센터서비스 등)</p>	활동	매장 방문/전화 연결/SNS고객서비스팀에 문의	어디서든지 나를 반겨주는 샤오미라는 이미지를 형성	지역 특화된 매장, SNS를 통한 친근한 대화로 우정의 관계를 제안	제품에 대한 문제점이 생겼을시 샤오미에 대한 신뢰로 불만을 감안하거나 해소	커뮤니케이션 + 구매 채널	
	참여유형	언제든지 접할 수 있는 샤오미에게서 친밀함과 신뢰를 형성하여 호의와 관심을 느끼게 되고 제품의 구매 참여로 이어지는 신뢰지향형 참여					
	참여수준	상단에 의한 참여수준에서 직원과의 친밀한 상호작용을 통해 공동의 활동에 참여하는 대화형 참여 수준으로 이어짐					
	소비자-브랜드관계	소비자는 친근한 샤오미의 이미지를 통해 지지적인 신뢰를 형성하고 서비스에서 오는 만족감을 통해 장기적인 관계로 발전함					
	채널	온라인 서비스센터, 오프라인 매장, SNS-고객서비스플랫폼을 통해 언제 어디서든지 소비자와 연결하여 친근한 대화를 유도함					
'미편'을 중심으로 커뮤니케이션 채널이 활성화되고 이는 직간접적으로 온라인을 통한 제품의 구매로 이어지는 특성을 보임						유형 특성	

(표 12) 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 샤오미

(2) 아마존 Amazon



아마존은 1994년 제프 베조스(Jeff Bezos)가 설립한 세계 최대의 온라인 상거래 사이트로 인터넷을 통해 물건을 팔기 시작한 초기 회사들 중 하나이다. 1995년 7월에 온라인 서점으로 시작하였지만 1997년부터 VHS, DVD, 음악CD, MP3, 컴퓨터 소프트웨어, 비디오 게임, 전자 제품, 옷, 가구, 음식, 장난감 등으로 거래 품목을 늘려나갔다. 아마존의 미션은 '고객이 사고 싶어 하는 어떤 상품이든 온라인으로 찾아 구매할 수 있도록 세상에서 가장 고객 중심적인 기업이 되는 것'이다.⁴⁷⁾ 아마존의 모든 조직과 시스템 운영 목표의 최상위에는 항상 고객이 있다.

▪ 고객 최우선의 기업 문화

아마존은 경쟁사들을 압도하기 위한 방법으로는 '소비자를 대하는 기업문화'라고 생각하여 소비자 개개인의 욕구를 충족시켜주고, 사용상의 편의를 제공하는 맞춤형 서비스를 핵심 문화라고 여긴다. 이러한 문화를 바탕으로 소비자가 직접 아마존을 통해 상품을 구매하거나 직접 판매자가 될 수 있는 중개형 오픈마켓 플랫폼을 제공하는데 이를 통해 아마존의 고객은 소비자이면서 동시에 공급자가 될 수 있었고 아마존과 소비자의 관계는 상호보완적인 구조를 갖게 되었다. 이러한 관계의 일례로 아마존에서는 정기회의 때마다 회의장 테이블에 빈 의자 하나를 두는데 그 의자는 바로 가상의 고객이 앉아있는 자리이며 제프 베조스 회장은 항상 빈 의자에 앉은 고객을 옆두에 두고 정중한 자세와 목소리로 회의에 참석한다.⁴⁸⁾

47) "아마존닷컴", 위키피디아 <<https://ko.wikipedia.org/wiki/아마존닷컴>>

48) 류영호, 아마존닷컴경제학, (에이콘출판 2013).

▪ **진정성있는 리뷰의 투명화로 서비스에 대한 신뢰 구축**



(그림 15) 아마존 고객 리뷰 시스템⁴⁹⁾

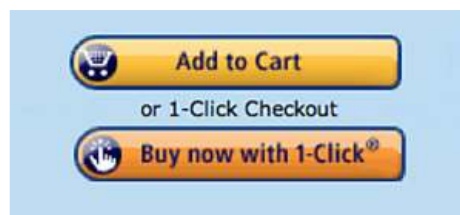
아마존은 초기 소비자 참여의 활성화를 위해 상품에 대한 안 좋은 평가와 의견까지도 적극적으로 수용했다. 부정적인 의견을 그대로 노출해도 좋을지에 대해 경영진 사이에서도 의견이 나뉘었으나 고객과 고객의 이익을 최우선하는 일관된 경영전략을 지키면서 소비자로부터 진정성있는 리뷰와 함께 브랜드에 대한 신뢰를 얻을 수 있었다. 이는 단순히 상품을 팔아 돈을 버는 것이 아니라 소비자의 구매 결정을 도와 돈을 번다는 것이 아마존의 목표이기 때문이다. 온라인 거래가 활성화되면 거래의 주도권이 소비자에게 넘어갈 것이라는 것을 예측하여 서비스를 고객에게 맞추고, 웹사이트 방문자들을 서비스에 관여시키고자 하였다. 소비자가 입력한 상품 평가와 선호도를 데이터로 구축한 것인데 이를 통해 아마존이 20년간 확보한 상품평 데이터베이스는 경쟁사들이 쉽게 넘을 수 없는 매우 굳건한 진입 장벽이 되었다.⁵⁰⁾

▪ **단골 고객화를 위한 정보 참여형 맞춤 서비스**

아마존은 사이트에 접속하는 고객마다 맞춤형 웹 페이지를 제공하면서 단골 고객화에 주력하는데 마치 오프라인 매장에 들어서는 것처럼 원하는 것을 신속하게

49) "HOW TO GET AMAZON REVIEWS FOR YOUR KINDLE BOOK",
 <<http://projectlifemastery.com/how-to-get-amazon-reviews-for-your-kindle-book/>>
 50) 류영호, 위의 책

찾아주고 궁금증을 해결하는 것에 집중하고 있으며 모든 고객들에게 최상의 쇼핑 경험을 제공하기 위해 매출과 이익의 확대보다 고객의 만족도와 재구매율을 더욱 중시한다. 이러한 경험을 통해 소비자는 아마존의 맞춤 서비스에 대한 신뢰를 가지고 자신이 어떤 상품을 구입했는지, 어떤 상품을 구경했는지에 대한 정보를 아마존에 기꺼이 제공하고, 아마존은 소비자가 제공한 데이터를 수집, 분석하여 새로운 상품을 추천해준다.⁵¹⁾



(그림 16) 아마존 원-클릭(One-click) 결제시스템⁵²⁾

아마존의 원클릭(One Click)은 상품을 구매할 때마다 개인정보를 매번 입력할 필요 없이 처음 구매 시 저장한 정보를 이용해 버튼 하나를 클릭함으로써 모든 구매가 완료되는 결제 시스템으로, 결제 카드, 배송지, 배송 방법 등 주문시마다 입력을 반복해야하는 과정을 클릭만으로도 쉽게 주문이 가능하도록 했다. 소비자가 아마존에서 직접 입력한 검색 키워드, 결제 내역, 위시리스트 내 상품과 콘텐츠를 분석하여 내부 알고리즘을 통해 소비자의 정보에 맞춰진 추천 서비스로 연결되며, 한번이라도 관심을 가진 상품에 대해서는 다음 방문시 연관 상품들과 함께 보여준다.⁵³⁾ 이러한 맞춤 서비스를 제공하는 이유에는 구매를 하는 과정에서 시간이 오래 걸릴수록 실제로 구매 확률이 낮아지게 되는 주목하여 그 과정을 최소화하기 위한 ZEC(Zero Effort Commerce)을 구현했기 때문이다.

51) 류영호, 위의 책

52) "Want to Build a 'Buy Button'? Better Write a Check to Amazon", bankinnovation, 2015년 7월 28일

<<http://bankinnovation.net/2015/07/want-to-build-a-buy-button-better-write-a-check-to-amazon/>>

53) "아마존닷컴", 위키피디아, <<https://ko.wikipedia.org/wiki/아마존닷컴>>

▪ 기술을 활용한 브랜드 접점의 생활화



〈그림 20〉 아마존 플로우(Flow)⁵⁴⁾



〈그림 21〉 아마존 대시(Dash)⁵⁵⁾

최근에는 스마트기기를 통해 소비자의 생활 전반에서 손쉽게 진입 가능한 구매 접점을 배치했는데, 소비자가 더 이상 원하는 상품 정보를 찾기 위해 홈페이지에 접속해서 검색창에 상품명을 입력하지 않아도 자신이 원하는 상품을 발견하면 즉시 구입할 수 있도록 다양한 서비스를 제공한다. 2014년에는 스마트폰 앱으로 촬영한 상품 이미지를 쇼핑으로 연결시키는 플로우(Flow)서비스를 선보였는데 기존의 바코드나 QR코드 인식 기술에서 더 진화한 영상인식(AR)기술을 활용하여 들고 있던 스마트폰으로 상품을 촬영하기만 하면 그 상품을 인식하여 아마존의 쇼핑리스트에 저장할 수 있다. 앱의 사진 인식을 통해 오프라인 매장뿐만 아니라 세상 전체를 아마존의 쇼룸(Showroom)으로 만들어버린 것이다.

또한 사물인터넷 기술을 활용한 아마존 대시(Amazon Dash)는 생활에서 반복적으로 구입하는 생활필수품에 대해 작은 스틱모형의 기기를 아마존 계정과 연동하여 버튼을 누르기만 하면 손쉽게 구매가 가능하도록 하였다. 이러한 구매 편의를 위한 서비스는 모바일과 인터넷 기술을 통해 더 빠르고 손쉬운 실시간 구매 경험으로 제공된다.⁵⁶⁾

54) “Amazon Flow Is A Magic Wand For Shoppers”,

〈<http://incrediblethings.com/entertainment/amazon-flow-is-a-magic-wand-for-shoppers/>〉

55) “Amazon moves”, New atlas, 2015년 4월 1일 〈<http://newatlas.com/amazon-dash-button-details/36823/>〉

56) “고객 중심의 Zero Effort Commerce를 실현하는 아마존”, 2014년 8월 5일 〈<http://vietnam.tistory.com/entry/아마존의-기술혁신이-일으킨-고객가대가치의-변화>〉



〈그림 19〉 아마존의 트위터 해시태그 #AmazonCart⁵⁷⁾

아마존은 2014년에 트위터의 해시태그를 활용한 새로운 서비스를 선보였다. 아마존카트(Amazoncart)는 트위터 내에서 대화 도중에 혹은 다른 사람의 트윗에서 특정 상품이 언급되거나 추천을 받았을 때 본인 트위터에 재전송(Reply)하여 #AmazonCart라는 해시태그를 달아주면 연동된 아마존 계정의 장바구니에 추가되어 추가 검색을 하지 않고도 바로 결제로 연결되는 서비스이다. 이는 앞서 언급된 구매 과정의 최소화(ZEC)에 소셜 채널이 융합된 서비스로서 이러한 해시태그 트윗을 통해 추가적인 홍보효과까지 발생하는 효과를 얻고 있다.⁵⁸⁾ 이러한 소셜 네트워크 서비스와의 제휴는 추천 시스템을 강화해 아마존으로의 구매를 유도한다.

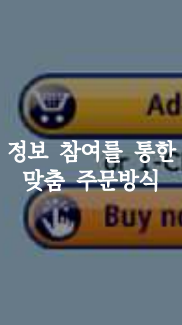
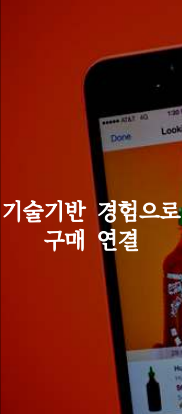
아마존의 사례에 대한 특징은 아래와 같다.

- 1) 고객 최우선의 기업 문화
- 2) 진정성있는 리뷰의 투명화로 서비스에 대한 신뢰 구축
- 3) 단골 고객화를 위한 정보 참여형 맞춤 서비스
- 4) 기술을 활용한 브랜드 접점의 생활화

위의 아마존의 사례에서 도출한 특성을 토대로 소비자와 아마존의 공동창조와 옴니채널이 어떤 참여를 통해 활용되고 있는지 분석해보았다.

57) "Amazon + Twitter = AmazonCart", 2014년 5월 13일 <<http://lisaangelettieblog.com/amazon-twitter-amazoncart/>>

58) "고객 중심의 Zero Effort Commerce를 실현하는 아마존", 위의 글

amazon		공동창조					
사례	단계	참여	공동가치창출	새로운 가치제안	가치확인/공유		
 <p>14,482 R</p> <p>5 star: []</p> <p>4 star: []</p> <p>3 star: []</p> <p>2 star: []</p> <p>1 star: []</p> <p>투명한 리뷰 시스템</p> <p>Most Helpful</p> <p>18,653 of 1</p>	활동	상품 리뷰, 평가 작성	리뷰가 축적되어 다른 소비자의 구매 판단에 활용	소비자의 평가를 기반으로 다양한 추천 상품 제안	리뷰에 대한 신뢰를 바탕으로 구매과정에 큰 영향을 받으며 이후 상품 평가를 적극적으로 공유함	커뮤니케이션 채널 + 구매채널	
	참여유형	소비자의 상품 평가의 투명한 관리에 대한 신뢰를 기반으로 상품정보를 활발하게 공유하여 다른 소비자의 구매 판단에 참여하는 신뢰·관계지향 참여					
	참여수준	상품 경험에 대한 정보교류를 목적으로 하는 자발적 참여의 수준					
	소비자-브랜드관계	소비자들의 자발적인 참여를 통해 상품 품질과 서비스에 대한 신뢰가 형성되고 이러한 참여 활동의 축적이 아마존 서비스 전반에 영향을 미치게 되는 상호의존적인 관계가 형성됨					
채널	온라인 웹, 모바일 앱을 통해 정보 탐색채널과 구매 채널을 복합적으로 이용함						
 <p>정보 참여를 통한 맞춤 주문방식</p> <p>Buy now</p>	활동	구매에 대한 개인정보 저장	주문정보와 개인신상정보를 축적하여 데이터화	재주문시 정보입력이 필요 없는 맞춤 주문방식 제안	서비스에 대한 유용성을 바탕으로 활발한 재구매, 상품 평가 공유로 이어짐	구매채널	
	참여유형	축적된 데이터에 대한 신뢰를 바탕으로 정보 제공이 이루어지는 신뢰지향형 참여					
	참여수준	편의를 바탕으로 하는 기능적 참여의 수준					
	소비자-브랜드관계	정보제공 참여를 기반으로 상호의존과 몰입이 이루어지는 구매 과정의 행동 유대 관계 형성					
채널	저장된 개인정보가 어느 채널에서든 동일하게 활용되어 일관성 유지						
 <p>기술기반 경험으로 구매 연결</p>	활동	플로우·대시, 트위터 등의 소셜 미디어를 활용하여 상품구매	새로운 구매 방식의 참여를 통해 선구적인 기술기반의 브랜드 이미지 구축	상품 구매의 편의와 함께 스스로 첨단 기술을 활용하는 소비자로서 인식할 수 있도록 다양한 기술경험 제안	스스로 기술을 활용하는 소비자라는 자아연결과 함께 새로운 구매경험에 대한 공유가 이루어짐	커뮤니케이션 채널 + 구매채널	
	참여유형	새로운 기술 체험과 편리함으로 성취감과 만족감을 느끼고 소셜 미디어를 통해 상품 구매로 활발히 연결되는 관계·성취지향형 참여					
	참여수준	기술 체험을 목적으로 하는 참여에서 공유를 통해 스스로 기술의 일원이 되는 대화형 참여의 수준으로 이어짐					
	소비자-브랜드관계	기술 중심의 서비스로 소비자에게는 편의와 즐거움을 제공하고 소비자는 새로운 서비스를 통해 기술 선구자로서의 자아연결을 통한 애착과 상호의존적인 유대 관계를 통해 감성적인 욕구를 충족함					
채널	APP, 소셜미디어, O2O 등의 다양한 채널이 구매라는 하나의 목적으로 연결되어 몰입을 유도함						
아마존이라는 온라인 단일 구매채널을 중심으로 APP, 소셜미디어, O2O 등 다양한 커뮤니케이션 채널이 유기적으로 연결되어 단일 구매채널의 한계를 극복하고 구매에 대한 몰입으로 이어짐						유형 특성	

〈표 13〉 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 아마존

(3) 스타벅스 Starbucks



스타벅스는 세계에서 가장 큰 커피 전문점으로 1971년 미국 시애틀에 처음 개점하였다. 그 당시 작은 커피 회사였던 스타벅스에 1982년 과거 영업사원이었던 하워드 슉츠(Howard Schultz)가 스타벅스의 마케팅 책임자로 합류했다. 1987년 그가 스타벅스를 나와서 만들었던 에스프레소 바 일 지오날레와 스타벅스를 합병하여 현재의 스타벅스의 모습을 띤 커피점 체인으로 성장했는데, 1995년에는 매장을 리디자인하여 하루에 한 매장씩 개발하는 시너지스틱 롤아웃 프로그램을 개발하고, 크리에이티브 서비스 그룹 Creative Services Group이라는 조직을 꾸려서 다른 브랜드와는 구별된 스타벅스만의 브랜드 정체성을 성립했다.⁵⁹⁾

▪ 소비자 중심의 문화를 위한 조직 개편

그 이후 공격적인 점포 확장과 마케팅으로 성공가도를 달리는 듯했던 스타벅스는 2007년부터 성장세가 크게 줄어들었고, 세계 금융 위기까지 닥치자 소비자들은 커피 한잔에도 신중히 지갑을 열기 시작했다. 특히 그해 컨슈머 리포트의 시음 테스트에서 스타벅스 커피가 맥도날드 커피보다 낮은 평가를 받은 이후 기업 주가는 42%나 떨어졌다.⁶⁰⁾ 2000년에 CEO에서 은퇴하고 스타벅스의 이사회 회장을 맡고 있던 하워드 슉츠는 스타벅스가 지니고 있던 고유의 가치와 문화를 회복시키기 위해 2008년 CEO로 복귀하였고 델 컴퓨터의 창립자 마이클 델로부터 조언을 듣고 본격적인 개혁을 위한 전략과 스타벅스의 지속 가능한 비전을 이루기 위한 세부 목표를 전개한다. 개편을 위한 첫 번째 방안으로 2008년 2월 26일 하루, 스타벅스는 7천 1백 여 개에 달하는 미국 매장의 문을 모두 닫고 하루 동안 13만 5천 명의 바리스타에게 에스프레소 추출에서부터 우유를 데우는 방법까지 기초적인 부분에 대한 교육을 영상을 통해 진행하였고, 직원들로 하여금 커

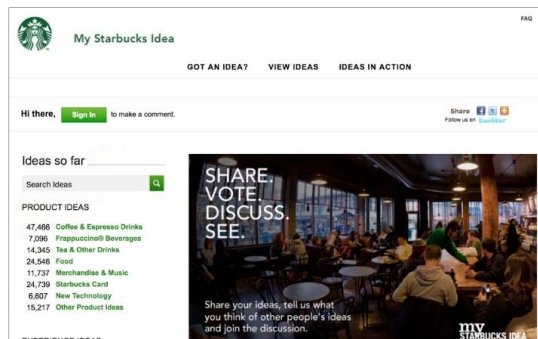
59) 하워드 슉츠, 조앤고든, 안진환(역), 온워드ONWARD, (에이트포인트, 2011).

60) 위기 극복을 위한 스타벅스의 7가지 혁신어젠다, <<http://www.medicaltimes.com/News/1077362>>

피 맛에 대한 본질의 가치를 재고할 수 있도록 하였는데 이후 스타벅스 커피 맛에 대한 고객의 평가는 수직 상승하게 된다.⁶¹⁾

▪ **마이 스타벅스, 고객과의 정서적 교감 형성**

고속 성장으로 잃어버렸던 고객과의 정서적 교감을 위한 리워드 카드 프로그램을 시작했는데 2009년부터는 '마이 스타벅스 리워드(My Starbucks Rewards)' 프로그램으로 발전하여 이 프로그램에 가입한 고객들이 스타벅스 이용횟수에 따라 3가지의 레벨 혜택을 받도록 했다. 고객이 만드는 스타벅스 프로그램의 일환인 '마이 스타벅스 아이디어(My Starbucks Idea 이하 MSI)' 또한 이 시기에 생겨났는데 웹사이트를 통해 고객의 의견을 듣고 좋은 아이디어를 실제로 반영하기 위해 만들어진 이 프로그램은 4가지의 규칙으로 운영된다. 자신의 아이디어를 공유(Share)하고 좋은 아이디어에 투표(Vote)한 뒤, 댓글로 그 아이디어에 대해 토론(Discuss)하며, 어떻게 실현되는지 지켜보는 것(See)이다.



〈그림 20〉 마이 스타벅스 아이디어 웹사이트⁶²⁾

스타벅스에서는 소비자의 취향에 맞는 커스텀 음료를 주문할 수 있는데 본인만이 가지고 있던 레시피를 MSI에 공유하면 다른 고객들의 투표와 의견을 통해 스

61) 하워드슐츠 조인고든, 안진환역, 위의 책

62) My Starbucks Idea Website <<http://mystarbucksidea.force.com>>

타벅스의 공식 메뉴로 채택한다. 제품에 대한 아이디어뿐만 아니라 스타벅스 서비스 전반에 대한 개선사항을 적극적으로 제안할 수 있고 다른 고객들로부터 공감받을 수 있음으로써 브랜드의 경험을 공유한다는 소속감을 느끼며, 제안된 아이디어가 채택되어 실제 반영되는 것을 보면서 성취감을 얻는다. 실제로 무료 와이파이 제공이나 음료 테이크아웃시 뚜껑에서 음료가 튀는 것을 방지하기 위한 스플래시 스틱(Splash Sticks) 등은 MSI에서 소비자의 아이디어 제안을 통해 개선된 서비스이다.



〈그림 21〉 스타벅스 소비자 아이디어, 스플래시 스틱⁶³⁾

스타벅스 디지털 전략 책임자인 알렉산더 휠러(Alexandra Wheeler)는 “MSI는 단순한 마케팅도 홍보 목적도 아닌 소비자 가치와 소비자와의 관계를 최대한 창조하고 향상시키는데 의미를 두고 있다”⁶⁴⁾고 하며 이윤창출의 목적보다 소비자와의 관계 개선과 사회 참여가치에 주목하고 있음을 분명히 한다. MSI를 통해 2016년 현재까지 68,983개의 음료메뉴에 대한 아이디어가 제안되었으며 매장 경험 개선에 대한 55,574개의 아이디어가 올라와있다.

63) “Starbucks Splash Stick: Love It or Hate It?” <<http://www.popsugar.com/food/Starbucks-Splash-Stick-Love-Hate-1656334>>

64) “Bring digital to life by building relationships”, MarketingWeek, 2010년 7월 22일

<<https://www.marketingweek.com/2010/07/22/qa-with-alexandra-wheeler-of-starbucks-bring-digital-to-life-by-building-relationships/>>

▪ 소비자의 즐거운 참여 경험을 통한 전파

스타벅스 매장에서는 매년 크리스마스 시즌이 되면 빨간색 종이컵을 사용한다. 이는 전 세계 매장에 통용되는 것인데 특히 2016년에는 소비자의 참여를 통한 레드컵 캠페인을 진행했다.



〈그림 22〉 소비자가 참여한 스타벅스 크리스마스 레드컵⁶⁵⁾

2015년 12월 즈음 스타벅스는 자사 홍보 채널을 통해 레드컵 아트 컨테스트를 개최하여 소비자가 출품한 작품 1,200여개 중 총 13개의 디자인을 최종 선정하여 전 세계 75개국 2만 3,000여개의 스타벅스 매장에 실제 사용하는 캠페인을 진행했다. 스타벅스는 2009년부터 크리스마스 시즌마다 레드컵을 출시했지만 소비자의 디자인 참여는 처음 시도되는 것이다. 그 중에서 한국의 소비자가 디자인한 컵이 선정되어 화제가 되었는데 이 선정자는 ‘커피를 마시는 순간은 하루 중 짧지만 직접 디자인한 레드컵으로 마시는 순간만큼은 특별한 경험이 되었으면 좋겠다.’고 수상 소감을 밝혔다. 스타벅스 글로벌 마케팅 책임자인 샤론 로스타인은 “올해 우리는 크리스마스 레드컵 디자인을 통해 우리의 고객이 직접 전달하는 크리스마스 이야기와 나눔 정신이 표현되기를 희망했다”⁶⁶⁾고 말하면서 소비자의 참여를 통한 공감과 나눔의 가치 공유를 강조한다.

65) “Revealed: The Artists Behind the Starbucks Red Holiday Cups”

<https://1912pike.com/artists-behind-starbucks-red-holiday-cups/>

66) “한국인이 디자인한 스타벅스 ‘레드 컵’ 세계 매장에서 사용”, 우먼컨슈머, 2016년 11월 11일

<http://www.womans.co.kr/news/articleView.html?idxno=26948>

레드컵 캠페인을 통한 참여 활동은 단순히 참여하는 행위로 끝나는 것이 아니라 소셜 채널을 통한 공유로 다른 소비자들에게도 특별한 의미로 전달되어 주변인에게 확산된다. 음료를 주문하면 각각 다른 디자인의 컵이 랜덤으로 제공되기 때문에 소비자는 매번 다르게 제공받는 컵을 SNS에 공유하면서 이 캠페인은 스타벅스가 직접 홍보하지 않아도 소비자의 자발적인 참여를 통한 확산이 이루어진다.



〈그림 23〉 스타벅스 플래너 프리퀀시 이벤트⁶⁷⁾

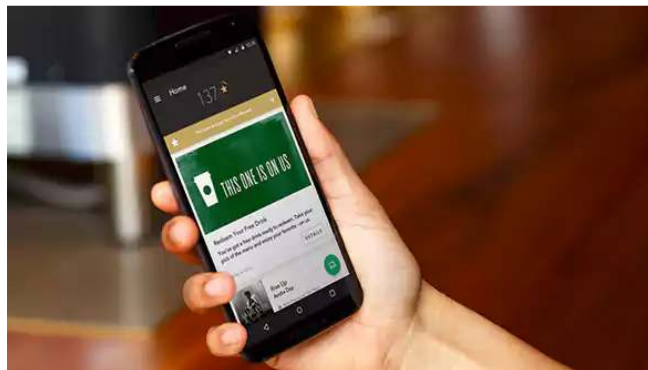
레드컵과 함께 연말이 되면 스타벅스에서 배포하는 다이어리의 경우 소비자의 참여가 가장 뜨거운 이벤트 중 하나이다. 이 다이어리는 매년 11월~12월 크리스마스 신메뉴를 포함한 음료 17잔을 마시면 제공하는 적립 스티커인 프리퀀시를 모은 고객에게 무료로 증정되는데 특히 2013년부터 실제 스티커 대신 스마트폰 앱을 통해 적립이 가능해지면서 참여율이 급증하여 2013년 32만 부에서 2015년에는 65만부로 늘었다. 기존의 스티커 적립이 바코드 형식의 디지털 스티커로 바뀌면서 스티커를 모으지 못한 소비자가 SNS를 통해 본인의 고유 바코드 번호를 공유하면 스티커가 있지만 다이어리가 필요 없는 다른 소비자가 앱으로 스티커를 보내줄 수 있는 기능을 제공한 것이다. 스타벅스 다이어리는 증정용 다이어리뿐만 아니라 판매용으로도 제공하여 약 3만원의 금액으로 구입이 가능하다. 이는 음료 17잔을 마시고 증정 받을 수 있는 비용보다 충분히 저렴하다. 그러나 특별

67) 스타벅스 모바일앱 e-Frequency 이용안내 화면

한 목적을 위해 마시는 커피 소비와 스티커 공유를 통한 참여 방식을 통해 그 이상의 즐거움과 성취감을 얻은 소비자는 매년 이 행사에 동참한다.

▪ 디지털을 통한 개인 고객 경험 강화

스타벅스는 디지털, 특히 모바일 채널을 중심으로 소비자와 소통하기 위한 다양한 방안을 선보이고 있다. 2011년 처음 선보인 ‘스타벅스 앱’은 기존 스타벅스의 로열티 프로그램인 ‘마이 스타벅스 리워드(My Starbucks Rewards)’와 충전식 결제시스템인 ‘스타벅스 카드’를 앱 기능에 통합시켜 소비자는 언제든지 앱을 통해 카드 충전 후 남은 금액과 리워드로 제공받은 쿠폰을 바로 확인할 수 있어 소비자의 호응을 얻었다. 2014년에는 계산대에 가지 않아도 커피를 앱으로 미리 주문하면 픽업 받을 수 있는 서비스인 ‘사이렌 오더’를 국내에서 처음 선보였다. 이는 세계 스타벅스 매장 중 최초로 시도된 서비스로 2015년 말 기준으로 사용자가 100만 명을 넘어서며 본사인 미국으로 역수출하는 성과도 얻었다.⁶⁸⁾



〈그림 24〉 스타벅스가 제공하는 ‘Starbucks APP’⁶⁹⁾

스타벅스 앱에서 ‘사이렌 오더’를 선택하여 메뉴를 고르고 결제를 하면 해당 매장 근처에 도착했을 때 주문을 하겠다는 확인창이 앱 화면에 보인다. 이러한

68) “스타벅스는 은행의 경쟁자?”, 중앙시사매거진 2016년 1월 25일 <<https://jmagazine.joins.com/economist/view/309824>>

69) Get the Starbucks® app <<https://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-apps>>

기능은 근거리 위치 기반 통신 장비 ‘비콘(Beacon)’으로 가능한 서비스이다. O2O(online to offline)가 화두가 되며 각 브랜드마다 오프라인 매장의 근거리 통신 기술을 활용한 서비스가 등장한 이후로 뚜렷한 성과가 없는 와중에 ‘스타벅스의 앱’을 활용한 다양한 서비스들은 실제 매장에서 가장 활발하게 사용되는 사례라고 할 수 있다. 또한 줄을 서서 기다리지 않아도 커피를 주문할 수 있다는 편리함뿐만 아니라 기존에 스타벅스에 있었던 음료 커스텀 방식을 ‘나만의 메뉴’라는 기능으로 앱에 구현하여 샷이나 휘핑크림, 시럽 등의 개인 기호를 몇 번의 앱 조작만으로 주문할 수 있도록 했다. 이는 대면 방식보다 디지털 소통에 익숙한 젊은 소비자층에게 적극적으로 다가가는 계기가 되었다.

이처럼 스타벅스는 고객이 어느 매장을 방문하든지 고객마다 선호하는 경험을 맞춤화하여 제공할 수 있도록 다양한 디지털 기술을 통해 고객의 구매와 주문이력을 전달받는다. 모바일 주문과 결제를 통해 발생한 1,000만 건의 거래내역과 247만 건에 이르는 나만의 메뉴 데이터는 스타벅스가 고객을 이해할 수 있도록 돕는 역할을 하며 고객에게 맞춤화된 상품과 서비스를 제안할 수 있는 풍부한 데이터를 만들어 준다.⁷⁰⁾



스타벅스의 사례를 통한 특징은 아래와 같다.

- 1) 소비자 중심의 문화를 위한 조직 개편
- 2) 마이 스타벅스, 고객과의 정서적 교감 형성
- 3) 소비자의 즐거운 참여를 통한 공유
- 4) 디지털을 통한 개인 고객 경험 강화

위의 스타벅스의 사례에서 도출한 특성을 토대로 소비자와 스타벅스의 공동창조와 옴니채널이 어떤 참여를 통해 활용되고 있는지 분석해보았다.

70) “스타벅스 O2O ‘사이렌오더, 주문 1000만건 돌파’, 노컷뉴스, 2016년 10월 19일
<<http://www.nocutnews.co.kr/news/4666111>>

공동창조

사례	단계	참여	공동가치창출	새로운 가치제안	가치확인/공유		
 <p>My Starbucks Idea</p> <p>Hi there, Sign in to make a comment</p> <p>Ideas so far</p> <p>Smooth Ideas</p> <p>47,666 Coffee</p> <p>7,996 Food</p> <p>14,945 Tea & Other Drinks</p> <p>54,648 Food</p> <p>11,737 Merchandise & Music</p> <p>74,793 Starbucks Card</p> <p>6,807 New Technology</p> <p>15,217 Other Product Ideas</p> <p>EXPERIENCE IDEAS</p> <p>13,284 Ordering, Payment, & Pick-Up</p> <p>26,116 Atmosphere & Locations</p> <p>12,828 Other Experience Ideas</p>	활동	마이 스타벅스 아이디어를 통해 아이디어 제안	제안된 의견에 대해 다른 스타벅스 고객들의 추천과 토론이 이루어짐	전세계 스타벅스 매장에 적용	구현된 아이디어를 확인, 적극적 공유	커뮤니케이션 채널	
	참여유형	적극적인 아이디어 제안으로 자아성취를 통한 만족과 함께 스타벅스에 대한 신뢰를 형성하여 지속적인 관계가 이루어지는 성취·신뢰지향형 참여					
	참여수준	본인의 불편을 감소하기 위한 참여수준에서 공동의 활동이나 개발로 이어지는 대화형 참여의 수준로 발전					
	소비자-브랜드관계	실제 구현되지 않더라도 플랫폼을 통해 다른 소비자의 아이디어가 실제 채택되는 과정을 확인하면서 소비자간의 동일감과 스타벅스에 대한 친밀감을 형성, 책임감이 생기는 구조형성의 관계에 이르게 됨					
	채널	온라인 웹페이지, 소셜미디어					
 <p>참여를 통한 즐거운 공유경험</p> <p>맞춤화된 디지털 경험</p>	활동	스타벅스 e-프리카인시 수집, 보내기, 공유	프리카인시를 통해 소비자간의 자발적 참여 문화 형성	프리카인시를 활용한 다양한 프로모션과 혜택 제공	공유를 통한 자발적 홍보와 재참여	커뮤니케이션 채널 + 구매채널	
	참여유형	프리카인시를 모으고 사용하고 친구에게 선물하는 참여활동을 통해 만족이 이루어지는 관계·성취지향형 참여					
	참여수준	혜택을 얻기 위한 물질적 보상적 참여에서 적극적 공유 활동으로 대화형 참여의 수준으로 이어짐					
	소비자-브랜드관계	혜택을 제공하는 인센티브 관계에서 보내기와 공유를 통해 소비자간의 커뮤니티 욕구를 충족시키는 유대관계 형성					
	채널	매장 카운터(직원), APP, 웹페이지, 소셜미디어 등 다양한 경로로 접근					
 <p>맞춤화된 디지털 경험</p>	활동	사이렌 오더를 통해 나만의 음료 주문	주문정보가 저장, 축적되어 데이터화	저장된 정보를 통해 편리한 주문방식 제공	저장된 나만의 음료 레시피를 공유, 맞춤 서비스에 대한 익숙함이 형성되어 재구매 유도	구매채널	
	참여유형	앱을 통한 주문방식으로 소비자에게 편리한 서비스를 제공하여 서비스 전반의 신뢰를 형성하는 신뢰지향형 참여					
	참여수준	편리하게 주문을 하기 위한 목적의 참여에서 자발적으로 본인만의 레시피를 외부에 공유하는 자발적 참여의 수준으로 이루어짐					
	소비자-브랜드관계	나에게 맞춰진 주문서비스에 대한 몰입감 형성과 나만의 레시피를 활용하여 주문하는 과정의 참여를 통해 책임감이 형성되는 구조형성관계					
	채널	APP(사이렌오더), 소셜미디어(레시피공유)					
커뮤니케이션 채널에서 이루어지는 소비자의 경험과 지식공유 참여가 다른 소비자들과의 직접적인 구매채널로 이어지는 특성을 보임.						유형 특성	

(표 14) 공동창조에 기반한 옴니채널 활용 분석표 : 스타벅스

4.4. 사례 분석에 대한 시사점

브랜드의 공동창조와 옴니채널의 관계적 효용성을 알아보기 위해 실제 브랜드에서 적용되고 있는 사례를 찾아 공통된 분석표를 활용하여 연구를 진행하였다. 본 연구의 앞 장에서 소비자의 참여에 의한 상호작용으로 공동가치창출이 발생하여 새로운 가치를 제안하고 이러한 가치가 소비자의 가치에 따라 공유, 확산되어 재참여로 이루어지는 공동창조 과정을 제안하였고 이러한 과정에서 커뮤니케이션과 구매채널이 옴니채널로 연결되어 소비자와 브랜드의 가교 역할을 한다는 이론적 결론을 얻었다. 이를 토대로 실증적인 사례연구를 위해 브랜딩 과정에서 소비자 참여에 의한 공동창조를 고려하고 옴니채널을 구현, 지속적인 기술개발 및 경험 중심의 기술을 적용하고 있는 브랜드를 선정하였다. 브랜드가 가진 고유한 신념과 더불어 본 연구에 적용되는 구체적인 사례를 통해 소비자와 브랜드의 관계가 어떻게 상호작용할 수 있는지를 알아볼 수 있었다.

샤오미는 만 5년이라는 짧은 기간 동안 세계 스마트폰 점유율 5위 안에 들 수 있었던 배경은 기업 전반에 걸친 공동창조에 대한 가치 추구로 볼 수 있다. 미편이라는 브랜드 서포터층을 중심으로 커뮤니케이션과 구매의 통합된 채널을 통해 소비자의 참여를 활성화하여 샤오미라는 젊은 브랜드의 로열티를 구축하였다. 또한 놀라울 정도로 충성적인 소비자층을 확보한 사례를 통해서 공동창조에 기반한 옴니채널이 브랜드의 지속가능성에 유효했다는 사실을 증명할 수 있었다.

아마존의 경우 기업이 상생하는 방안으로 소비자 중심의 기업문화를 구축하는데 앞장섰다. 온라인 서점을 시작으로 소비자도 판매자가 될 수 있는 오픈마켓 플랫폼을 구상하여 소비자와 상호보완적인 관계를 유지하고 있다. 거래의 주도권을 소비자에게 넘김으로서 소비자로 하여금 보다 적극적인 참여를 유도하였고 20년동안 축적된 소비자 데이터는 다른 경쟁사가 넘을 수 없는 진입 장벽이 되었다. 아마존은 샤오미의 사례와는 달리 소비자의 구매채널을 중심으로 모든 커뮤니케이션 채널이 연결되어 즐거운 소비 참여를 유도한다는 특징이 있다. 이것은

아마존이 개발하는 기술의 소비자의 생활에 최적화되어 적용되면서 소비자가 아마존이 아닌 다른 서비스로 넘어갈 수 없는 교두보의 역할을 한다.

스타벅스는 샤오미와는 다른 의미의 충성적인 소비자를 가진 브랜드이며 이러한 바탕은 스타벅스의 고객과 점원(구성원)을 존중하는 문화에서 출발한다. 단순히 고급화된 커피를 제공하는 것뿐만 아니라 다양한 채널을 활용하여 소비자와 교감하고 상생하려는 여러 노력은 브랜드 가치의 평가를 통해 드러나고 있으며 이는 장기적인 브랜딩에 있어 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 고객과 직원의 유대감을 방해한다는 이유로 매장에서 진동벨을 금지하는 스타벅스가 최근에는 디지털을 활용하여 소비자와 소통하려는 시도를 보인다. 아날로그적인 유대보다 디지털 유대감에 더 익숙해진 소비자를 이해하는 것으로 공동창조를 실행하고 있기 때문이다. 또한 ‘마이 스타벅스’라는 카테고리 안에서 소비자와 브랜드의 관계를 친밀하게 유지하고, 스마트폰 앱을 중심으로 한 소비자의 참여가 실제 매장의 커피소비로 이어진다는 점에서 옴니채널의 효용성을 입증하였다.

위의 브랜드 사례에서 공통적으로 찾아볼 수 있는 점은 브랜드 커뮤니케이션에 있어서 매스미디어 방식을 적극적으로 활용하지 않는다는 점이다. 몇몇 세부적인 사례에 한정되지만 세 브랜드 모두 소비자의 참여를 중심으로 공유와 확산이라는 행위가 이루어지면서 브랜드 가치가 형성되었다는 결과를 통해서 앞으로의 브랜드 커뮤니케이션의 방향에 대한 시사점을 제안해볼 수 있었다.

5. 결 론

본 논문은 소비자와 브랜드간의 상호작용인 공동창조(Co-creation)활동이 옴니채널이라는 새로운 융합 채널 환경에서 더욱 효과적인 브랜드 커뮤니케이션에 기여할 수 있다는 가능성을 제안하는데 의의가 있다.

이론 연구를 통해 참여형 소비의 시대가 도래함에 따라 소비자의 달라진 소비 변화에 주목하였으며 기존의 브랜드 채널 전략으로는 소비자의 요구에 더 이상 대응하기 어렵다고 보았다. 이를 토대로 참여에 대한 소비자 가치 향상과 복합적인 현대 소비에 대응하기 위한 전략으로써 브랜드와 소비자의 공동창조 참여에 기반한 옴니채널의 효용성을 알아보았다.

앨빈 토플러 교수가 생산자와 소비자의 융합인 프로슈머를 언급한 이래로 소비의 가치는 점차 체험에서 참여로 이동하고 있다. 모바일을 중심으로 한 실시간 디지털 기술의 보급으로 이전 소비자의 수동적인 참여에서 능동적이고 주도적인 참여로 변화하였고, 더불어 언제 어디서든 다른 소비자와 연결되는 온디맨드 특성에 따라 소비자 개인에서 집단으로 영향력이 커졌기 때문이다. 그로인해 생산자이자 가치 제공자였던 브랜드는 더 이상 소비자들에게 이전처럼 영향력을 행사할 수 없게 되었다. 브랜드는 소비자가 브랜드를 소구하는 전 과정에 있어서 소비자와 상호작용할 수 있는 플랫폼 환경을 조성하고 소비자와 브랜드, 브랜드의 이해관계자를 포함한 모두가 함께 가치를 창출하여 지속 가능한 브랜드로 나아가기 위한 준비를 해야 할 것이다.

사례 분석으로 도출된 결과에 따르면 옴니채널 환경에서 소비자와 공동창조를 실행하는 브랜드는 브랜딩 전반에 걸쳐 소비자를 브랜드의 동반자로 인식한다. 샤오미의 경우는 소비자를 친구로 여기고 함께 발전하는 관계로 바라보며, 아마존과 스타벅스는 함께 나아가야 할 사회의 구성원으로서 소비자를 존중한다. 이러한 관계는 각 브랜드마다 독특한 관리 시스템을 통해 브랜드와 지속적인 상호작

용을 할 수 있는 동기를 부여하여 브랜드와 소비자, 소비자와 소비자의 공동창조를 형성할 수 있는 강력한 브랜드 플랫폼을 구축하였다. 또한 정보채널과 유통채널의 옴니채널 적용으로 다양한 소비자 참여 기회와 재참여가 이루어졌다. 이러한 공동창조 활동의 선순환을 통해 지속 가능한 브랜드의 가치를 창출할 수 있다는 것을 본 연구의 사례를 통해 확인하였다. 이처럼 중요성은 인식되지만 실제 브랜딩의 적용에 있어 어려움이 있었던 공동창조와 최근 화두가 되는 옴니채널 활용의 실증적 사례를 통해 새로운 채널 환경에서 브랜드가 나아가야 할 방향을 제시할 수 있었다. 다만 공동창조와 옴니채널에 대한 국내 연구 및 관련 사례가 부족하여 표본 선정에 있어 연구자의 주관적인 기준에 의해 선정되었다는 점과 이에 대한 실증적 활용 방안을 제시하지 못했다는 점이 본 연구의 한계점이며, 앞으로의 후속 연구를 통해 변화하는 소비자의 가치에 대응하기 위한 브랜드 공동창조 전략과 옴니채널의 구체적인 활용 방안에 대한 지속적인 연구를 기대해본다.

참 고 문 헌

▪ 단행본

- Dewing, Michael. Social media: An introduction. Vol. 1. (Library of Parliament, 2010)
- 김동균, 마케팅의 미래 고객 인게이지먼트(김앤김북스, 2016) 259-260.
- 김은아, 도시 디자인 경영(한국학술정보,2009) 46-47.
- 김형택, 옴니채널&O2O 어떻게 할 것인가; (e비즈북스, 2015).
- 류영호, 아마존닷컴경제학; (에이콘출판, 2013).
- 리완창, 박주은(역), 참여갑; (와이즈베리, 2015).
- 손현진, "ICT와 리테일의 만남: 옴니채널(Omni-Channel)", 디지에코보고서(2014) 2
- 유영미, "가격·상품구색, 온-오프라인 융합으로 통일하라", RETAIL MAGAZINE(2014년 11월호) 78.
- 이경윤, "빅데이터 리뷰 - 디지털 시대의 소비자는 어떻게 구매를 결정하는가? ", CHEIL WORLDWIDE 칼럼(2015).
- 이문규, '마케터의 꿈, 소비자-브랜드 릴레이션십', (동아비즈니스리뷰 73호, 2011년 1월).
- 이본 슈나드, 빈세트 스텐리, 박찬웅 외(역), 리스판서블 컴퍼니 파타고니아(티움출판, 2013).
- 필립 코틀러, 안진환(역), 마켓3.0 (타임비즈, 2010).
- 하워드슐츠, 조앤고든, 안진환(역), 온워드ONWARD, (에이트포인트, 2011).
- 허연, 정호운(역), 샤오미 인사이트 (도서출판예문, 2014) 129-136.

▪ 학위논문

- 김혜영, 뉴미디어 시대의 마케팅: 소비자와 기업간의 터치포인트에서 소비자들의 통제를 중심으로, 국내박사학위논문, 서울시립대학교, 2016
- 이상은, "시각적 브랜드 아이덴티티 디자인 참여를 통한 공동창조(Co-creation) 경험이 브랜드-소비자 관계에 미치는 영향", 박사학위논문, 홍익대학교, 2013, 7
- 윤경규, 고객 참여 기반 소비자-브랜드 관계형 시장 행동에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문, 2011, p77
- 박주희, "TV홈쇼핑의 크로스채널 전략을 위한 패션 소비자 라이프스타일, 쇼핑성향, 구매행동 분석", 석사학위논문, 경희대학교, 2015, 14

▪ 학술논문

- Arnstein, Sherry R. "A ladder of citizen participation." Journal of the American Institute of planners 35.4 (1969): 216-224.
- Bendapudi, Neeli, and Robert P. Leone. "Psychological implications of customer participation in co-production." Journal of marketing 67.1 (2003): 14-28.
- Berry, Leonard L. "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives." Journal of the Academy of marketing science 23.4 (1995): 236-245.
- Bhalla, Gaurav. "Collaboration and Co-creation", Springer New York (2010):1-16.
- Dabholkar, Pratibha A. "Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality." International Journal of research in Marketing 13.1 (1996): 29-51.

- Dabholkar, Pratibha A., and Richard P. Bagozzi. "An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors." *Journal of the academy of marketing science* 30.3 (2002): 184-201.
- Fang, Eric. "Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market." *Journal of Marketing* 72.4 (2008): 90-104.
- Fitzsimmons, James A. "Consumer participation and productivity in service operations." *Interfaces* 15.3 (1985): 60-67.
- Fournier, Susan. "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research." *Journal of consumer research* 24.4 (1998): 343-373.
- Homer, Pamela M., and Lynn R. Kahle. "A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy." *Journal of Personality and social Psychology* 54.4 (1988): 638.
- Homer, Pamela M., and Lynn R. Kahle. "A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy." *Journal of Personality and social Psychology* 54.4 (1988): 638.
- Jo Bitner, Mary, et al. "Customer contributions and roles in service delivery." *International journal of service industry management* 8.3 (1997): 193-205.
- Kahle, Lynn R. *Social values and social change: Adaptation to life in America*. Praeger Publishers (1983)
- Kahle, Lynn R., Sharon E. Beatty, and Pamela Homer. "Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS)." *Journal of consumer research* 13.3 (1986): 405-409.
- Kamakura, Wagner A., and Thomas P. Novak. "Value-system segmentation: Exploring the meaning of LOV." *Journal of consumer research* 19.1 (1992): 119-132.
- Kim, Sandra Forsythe, Qingliang Gu, and Sook Jae Moon (2002), "Cross-cultural Values, Needs and Purchase Behavior," *Journal of Consumer Marketing*, 19(6), 481-502
- Lindsay, Christina. "From the shadows: Users as designers, producers, marketers, distributors, and technical support." *How users matter: The co-construction of users and technology* (2003): 29-50. 재구성
- Lovelock, Christopher H., and Robert F. Young. "Look to consumers to increase productivity." *Harvard Business Review* 57.3 (1979): 168-178.
- Payne, Adrian F., Kaj Storbacka, and Pennie Frow. "Managing the co-creation of value." *Journal of the academy of marketing science* 36.1 (2008): 83-96.
- Posner, Barry Z., and J. Michael Munson. "The importance of values in understanding organizational behavior." *Human Resource Management* 18.3 (1979): 9-14.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, and Venkat Ramaswamy. "The future of competition." Harvard Business School Press, Boston, MA (2004).
- Pretty, Jules N. "Participatory learning for sustainable agriculture." *World development* 23.8 (1995): 1247-1263.
- Rokeach, Milton. *The nature of human values*. Vol. 438. New York: Free press (1973)
- Silpakit, Patriya, and Raymond P. Fisk. "Participating the service encounter: A theoretical framework." *Services marketing in a changing environment*. Chicago, IL: American Marketing Association (1985)
- Solomon, Michael R., et al. "A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter." *The Journal of Marketing* (1985): 99-111.
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of marketing Science* 36.1 (2008): 1-10.
- 구혜경 and 나중연, "소비자-기업 가치공동창출활동의 개념화 및 척도개발에 관한 연구." *소비자학연구* 23.1 (2012):

193-227.

김용철 "개인적 가치가 컨버전스에 대한 태도 및 이용의향에 미치는 영향에 관한 연구." 상품학연구 29 (2011): 1-17.

박종희, and 최우리 "소비자 관점에서 소비자 참여가 서비스 품질 및 만족에 미치는 영향." 소비문화연구 10 (2007): 1-29.

손현진 "ICT와 리테일의 만남: 옴니채널(Omni-Channel)", 디지에코보고서(2014) 2.

양경렬 "신시대의 마케팅 전략 Co-Creation 전략 어디까지 와 있는가." 광고계 동향 257 (2012), 72.

유재원, and 공태식 "서비스 조직-고객의 관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구." 대한경영학회지 17.2 (2004): 599-625.

이명식 and 구자룡, "소비자-브랜드 관계 유형에 따른 브랜드 자산 구성 요소들 간의 상호작용에 관한 연구", 소비문화연구 제6권 제3호(2003) : 99-123.

이상은, "브랜드 아이덴티티 커뮤니케이션을 위한 공동창조 브랜드 프로세스에 관한 연구." 조형미디어학 18.4 (2015): 243-251.

■ 웹 사이트

- "100个梦想的赞助商", < <http://www.xiaomi.cn/html/special/mipop11/>>
- "Amazon + Twitter = AmazonCart", 2014년 5월 13일
<<http://lisaangelettieblog.com/amazon-twitter-amazoncart/>>
- "Amazon Flow Is A Magic Wand For Shoppers",
<<http://incrediblethings.com/entertainment/amazon-flow-is-a-magic-wand-for-shoppers/>>
- "Amazon moves", New atlas, 2015년 4월 1일 <<http://newatlas.com/amazon-dash-button-details/36823/>>
- "Bring digital to life by building relationships", MarketingWeek, 2010년 7월 22일
<<https://www.marketingweek.com/2010/07/22/qa-with-alexandra-wheeler-of-starbucks-bring-digital-to-life-by-building-relationships/>>
- "Co-creation Branding", 2012년 12월 24일 <<http://www.slideshare.net/ursnew123/co-creation-branding>>
- "Get the Starbucks® app" <<https://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-apps>>
- "HOW TO GET AMAZON REVIEWS FOR YOUR KINDLE BOOK",
<<http://projectlifemastery.com/how-to-get-amazon-reviews-for-your-kindle-book/>>
- "IBM Greater expectations", < <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>>
- "Macy's Same-Day Delivery Steps Up Game Vs. Amazon", Investor's Business Daily, 2014년 9월 15일<<http://www.investors.com/news/macys-same-day-delivery-vs-amazon/>>
- "My Starbucks Idea Website" <<http://mystarbucksidea.force.com>>
- "Revealed: The Artists Behind the Starbucks Red Holiday Cups"
<<https://1912pike.com/artists-behind-starbucks-red-holiday-cups/>>
- "Starbucks Splash Stick: Love It or Hate It? "
<<http://www.popsugar.com/food/Starbucks-Splash-Stick-Love-Hate-1656334>>
- "Want to Build a 'Buy Button'? Better Write a Check to Amazon", bankinnovation, 2015년 7월 28일
<<http://bankinnovation.net/2015/07/want-to-build-a-buy-button-better-write-a-check-to-amazon/>>
- "Xiaomi Founder Lei Jun, And 8 Lessons We Can Learn From The Rise Of His Tech Empire", vulcan post,
<<https://vulcanpost.com/591831/lei-jun-founder-of-xiaomi-lessons-learnt/>>
- "고객 중심의 Zero Effort Commerce를 실현하는 아마존", 2014년 8월 5일

<<http://vietname.tistory.com/entry/아마존의-기술혁신이-일으킨-고객기대가치의-변화2>>

- “고객=팬을 만든다”, BUSINESS WATCH <<http://www.bizwatch.co.kr/pages/view.php?uid=9315>>
- “레고 아이디어”, <<https://ideas.lego.com/>>
- “메이시스 백화점의 옴니채널 전략”, ZDNet Korea, 2016년 5월 12일
<http://www.zdnet.co.kr/news/news_view.asp?article_id=20160512153337>
- “샤오미”, 위키피디아 <<https://ko.wikipedia.org/wiki/샤오미>>
- “小米在台首家實體門市「小米之家」台北開幕“, 2015년 8월 6일 <<http://www.ithome.com.tw/news/97913>>
- “스타벅스 O2O '사이렌오더', 주문 1000만건 돌파”, 노컷뉴스, 2016년 10월 19일
<<http://www.nocutnews.co.kr/news/4666111>>
- “스타벅스는 은행의 경쟁자? ”, 중앙시사매거진, 2016년 1월 25일
<<https://imagazine.joins.com/economist/view/309824>>
- “아미존닷컴”, 위키피디아 <<https://ko.wikipedia.org/wiki/아미존닷컴>>
- “위기 극복을 위한 스타벅스의 7가지 혁신어젠다” <<http://www.medicaltimes.com/News/1077362>>
- “이본 쉬나드 파타고니아 CEO “환경 위해 우리 옷 사지 마라”..재고 쌓여도 유기농 원단 고집”, 한국경제, 2013년 11월 22일<<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013112192871>>
- “자사 제품을 사지 말라고 부탁하는 배짱있는 기업, 파타고니아“, Slowalk blog, 2014년9월24일
<<http://slowalk.tistory.com/1730>>
- “채널”, 국립국어원사전 <<http://stdweb2.korean.go.kr/>>
- “한국인이 디자인한 스타벅스 ‘레드 컵’ 세계 매장서 사용”, 우먼컨슈머, 2016년 11월 11일
<<http://www.womancs.co.kr/news/articleView.html?idxno=26948>>

ABSTRACT

Co-creation between consumers and brands in Omni Channel environment

LEE, ARA

Dept. of Convergence Design Major

Graduate school of

Cultural Industry and Arts

This study aims to suggest the possibility that co-creation activity, which is interaction between consumer and brand, can contribute to more effective and sustainable branding in a new channel environment called Omni Channel.

As the age of participatory consumption has come, new consumers have been able to talk with brands through the role of active collaborators, and through these interactions, they form a co-creation of value. Their experience is that they happen anytime, anywhere, and are shared by everyone through social media. The value of a brand that a new consumer thinks is not what the brand has, but with which consumers. Consumers' consumption values changed in the process of brand consumption became the opportunity for consumers to develop themselves as a co-creator of the brand.

In this study, the process of creation of value through interactions between brand and consumer is seen as co-creation. Co-creation of consumer and brand is not merely the experience of product or service, Suggesting a strategic plan for a participatory brand that opens up the possibilities for all stakeholders to participate in the process of purchasing and grow together with consumers rather than a company-centered brand.

The result of this study is that the co-creation of consumers and brands is not only the experience of products or services, but also the participation-centered approach that opens the possibility of active participation of consumers in branding process of products, It should be a brand. In order to attract consumers' active participation, I suggest how to create a joint branding using the characteristics of a new convergence channel in the digital consumption environment called Omni-Channel.

The results of the case study show that the co-creation activities between consumers and brands in the Omni-Channel environment satisfy the condition of co-creation in that they regard consumers as partners of the brand and view them as equal relationships.

Each brand has its own unique management system that motivates continuous interaction with the brand, builds a strong brand platform that can co-create brand and consumer, and shares culture, value, exchange, and profit within it. In order to activate this platform environment, we create value of sustainable brand by creating various participation opportunities through utilization of brand Omni Channel. This relationship is based on a unique management system for each brand, which motivates consumers to engage in continuous interaction with the brand, and builds a strong brand

platform that can co-create brand and consumer with a communication channel and shares culture, value, exchange and profit.

The result of this study is expected to contribute to the direction of the brand in the new channel environment through the co-creation, which is recognized as important but the application of actual branding and the case of the recent use of Omni-channel.