

# 온라인 커뮤니티를 통한 사용자혁신의 과정과 전략

User Innovation through Online Communities: Processes and Strategies

배종태<sup>1)</sup>, 김중현<sup>2)</sup>

## 초 록

본 논문은 온라인 커뮤니티를 통해 사용자들이 정보교류와 의사소통을 활발히 전개하여 사용자혁신(User Innovation)을 촉진하는 사례들과 이와 관련된 현안 이슈들, 그리고 기업의 사용자혁신 활용 전략을 다루고 있다. 특히 인터넷의 보급과 확산을 통해 사용자들이 온라인 커뮤니티를 형성하고 상호 교류할 수 있는 장이 마련되어 사용자혁신이 더욱 활성화될 수 있으므로, 휴대기기 산업에서 이러한 사례를 발굴하여 분석하였다. 특히 본 연구에서는 MP3 플레이어 산업에서 기업이 온라인 커뮤니티를 통해 고객정보를 어떻게 획득/처리/활용하는 지, 그리고 스마트폰인 블랙잭 제품에서 어떤 과정을 통해 사용자혁신이 이루어지는 지를 사례연구 하였다.

본 연구의 결과는 ① 온라인 커뮤니티에서 사용자의 역할과 (정보공유, 아이디어 창출, 문제해결, 정보취합, 제품테스트, 사용의견 제시, 제품홍보 등) 기업의 대응전략, ② 기업과 고객간 커뮤니케이션 패턴 (질문/불평/사용후기 및 피드백/시제품/공지 등) 특성, ③ 온라인 커뮤니티 내에서 사용자간 커뮤니케이션 패턴과 현안, ④ 온라인 커뮤니티 활성화를 통한 신제품개발 촉진방안 등으로 구분하여 제시되었다.

마지막으로 이러한 사용자혁신 사례를 바탕으로, 사용자혁신을 촉진하고 신제품개발과정에서 사용자의 참여를 강화할 수 있는 정책적 함의를 정리하였다. 특히 개방형혁신이 강조되는 상황에서 사용자혁신은 개방형혁신의 한 형태로서도 의미가 있으며, 향후 더 많은 사례연구와 실증분석이 요구된다.

주제어: 온라인 커뮤니티, 사용자혁신, 신제품개발과정, 커뮤니케이션

1) KAIST 테크노경영대학원 교수, 교신저자, e-mail: ztbac@business.kaist.ac.kr

2) KAIST 테크노경영대학원 박사과정, e-mail: simple@business.kaist.ac.kr

## I. 서론

최근 들어 혁신의 원천으로서 사용자에 대한 관심이 증대하고 있다. 기업의 가치사슬(Value Chain) 관점에서 볼 때, 사용자는 고객으로서 제품의 구매/사용/소비의 주체일 뿐만 아니라 이제 신제품개발 등 가치사슬의 전 과정에 참여하고 있다. 그간 사용자의 신제품개발 참여는 개별적이고 간헐적으로 이루어졌지만, 이제는 인터넷 확산을 통한 온라인 커뮤니티의 활성화를 통해, 사용자들은 정보교류와 의사소통을 활발히 전개할 수 있는 장을 가지게 되었고, 기업은 사용자들의 의견을 신속하고 효과적으로 파악하고 이를 신제품개발 과정에 반영할 수 있는 채널을 가지게 되었다.

이러한 사용자들의 참여는 B2B 시장과 B2C 시장으로 나눌 수 있다. B2B 시장의 경우 사용자도 체계적인 역량과 자원을 갖춘 기업이므로, 사용자혁신(User Innovation)이 사용자 기업 내에서 체계적인 노력을 통해 이루어질 수 있다. 그러나 B2C 시장의 경우, 사용자들은 역량과 자원, 시스템이 미흡한 개인들이므로 그간 기업에게 정보를 제공하는 등 소극적인 역할에 머물러 왔다. 그렇지만 이제는 B2C 시장의 사용자들도 온라인 커뮤니티를 통해 보다 효율적으로 사용자혁신을 실행할 수 있는 기반을 갖추게 되었다. 특히 디지털 휴대기기 산업에서는 사용자들이 인터넷 환경에 특히 익숙하므로 온라인 커뮤니티 형성과 상호 교류가 활발하다.

본 연구에서는 다음의 연구문제들을 바탕으로, 디지털 휴대기기 산업에서 이러한 사용자 혁신의 사례를 발굴하여 분석하고 그 전략적 의미를 파악하였다.

- 1) 신제품개발과정에서 기업과 사용자들의 어떤 활동들이 사용자혁신을 촉진하는가?
- 2) 온라인 커뮤니티에서 사용자혁신이 일어나고 발전하는 과정은 어떠한가?
- 3) 온라인 커뮤니티를 활성화할 수 있는 기업 및 사용자 집단의 전략은 어떠한가?

특히 본 연구는 신제품개발 과정에서의 사용자의 역할을 분석해온 전통적인 마케팅 분야의 연구흐름에 인터넷 공간에서의 온라인 커뮤니티를 새로운 채널로서 접목한 것이라고 볼 수 있다. 특히 본 연구는 인터넷 환경이 발달한 우리나라에서 기업의 고객관계 활성화를 통해 기업경쟁력을 높이려는 새로운 접근방법으로서 의미가 있다. B2C 시장의 사용자는 역량이나 역할, 여건의 미흡으로 인해, 엄격한 의미에서 사용자혁신을 스스로 완성하는 데에는 한계가 있을 수 있으나, 기업과의 원활한 연계를 통해 기업의 신제품개발과정에 깊숙이 참여할 수 있다. 온라인 커뮤니티 내에서 이루어지는 사용자들 간의 다양한 커뮤니케이션과 사용자혁신 연계활동에 대한 연구도 기업전략 관점에서 중요한 의미를 지닌다.

## II. 문헌고찰 - 온라인 커뮤니티와 사용자혁신

### 2.1 신제품개발과정에서의 사용자의 역할

기업에게 고객은 제품/서비스를 구매함으로써 이익을 창출해 주는 대상으로 뿐만 아니라, 기업에게 사용에 따른 학습(Learning by Using)을 바탕으로 사용후기, 불편사항, 건의사항 등 시장정보(Needs Information)와 해결방안 제언 등 기술정보(Seeds Information)를 제공해주는 중요한 정보원천이 되어 왔다. 기업이 고객 피드백을 기존 제품개선 및 신제품기획에 활용하는 것은 마케팅 연구의 오랜 주제가 되어왔다. 아울러 최근에는 Von Hippel(1988) 등이 오랫동안 관심을 가져왔던 사용자혁신(User Innovation), 즉 고객/사용자가 정보 제공에 그치지 않고 직접 문제를 해결하여 이를 사용하는 현상에 대한 관심이 높아지고 있다. 신제품개발과정에서의 사용자의 역할은 <표 1>과 같이 정리될 수 있다.

<표 1> 신제품개발과정에서의 사용자의 역할

신제품개발 단계 관련연구	아이디어 창출 단계	제품개발 및 시험 단계	시장출하 및 이익관리 단계
Nambisan (2002)	자원으로서의 고객 (Customer as Resource)	공동개발자로서의 고객 (Customer as Co-creator)	사용자로서의 고객 (Customer as User)
Lettl, Herstatt & Gemuenden (2006)		- 발명자로서의 사용자 - 개발자로서의 사용자	- 기업가로서의 사용자
Von Hippel (1988, 2005)	선도사용자 (Lead User)	혁신자로서의 사용자 (User as Innovator)	
Moore (1991)			조기 채택자 (Early Adopter)

신제품개발 과정에서 사용자의 역할은 선도 사용자(Lead User), 혁신자로서의 사용자(User as Innovator), 조기채택자(Early Adopter) 등 다양하게 나타나고 있다 (Nambisan, 2002; Lettel et al., 2006; von Hippel, 1988, 2005; von Hippel &

Katz, 2002, Thomke & von Hippel, 2002, Urban & von Hippel, 1988, Moore, 1991). 엄밀한 의미에서는 고객과 사용자가 일치하지 않을 수 있으나, 본 사례연구의 대상인 개인휴대기기 산업에서는 고객과 사용자가 일치하므로 여기서는 고객과 사용자를 같은 의미로 쓰기로 한다.

한편 사용자들의 기업에 대한 이러한 피드백 활동은 인터넷의 확산을 통해 구축된 온라인 브랜드 커뮤니티를 통해 더욱 효율적이고 신속하게 이루어지고 있고, 특히 IT 인프라가 우수한 우리나라에서는 이러한 온라인 브랜드 커뮤니티 활동이 매우 활발하다,

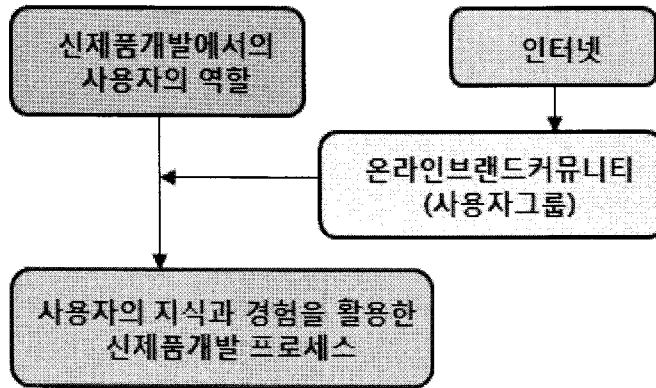
## 2.2 사용자 기업가정신

사용자들의 적극적인 기술혁신활동 참여 및 수행은 기업가정신의 관점에서 연구되고 있다 (Shah & Tripsas, 2007). 기업가정신이 강한 진취적인 사용자들은 많은 경우에 우연히 사용자 주도 기술혁신과정에 참여하게 되어, 아이디어 창출, 실험, 적응/적용, 실용화 등의 과정을 거치게 된다. 특히 사용자 기업가정신(User Entrepreneurship)을 바탕으로 한 사용자혁신은 사용자가 보람을 많이 느끼고, 사용자의 기회비용이 적고, 제품 시장이 틈새시장이고, 환경변화가 심할 때 더욱 활발하게 일어날 수 있다. 아울러 온라인 커뮤니티는 이러한 사용자들의 집단학습(Collective Learning) 기회를 제공한다.

## 2.3 온라인 브랜드 커뮤니티의 역할

온라인 브랜드 커뮤니티(Online Brand Community; OBC)는 “인터넷 환경에서 온라인으로, 특정 브랜드에 대한 관심이 높은 사람들이 형성한 커뮤니티”를 지칭한다. Muniz & O'Guinn(2001)은 브랜드 커뮤니티(Brand Community)를 “특정 브랜드를 선호하는 사람들간의 사회적 관계가 구조화된 집단을 기반으로 한, 특화되고 지역의 제약 없이 받지 않는 커뮤니티” (a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand)라고 정의하고 있다. 최근 인터넷의 발전과 온라인 상에 구축된 사용자 그룹의 발전으로, 기업은 사용자들의 의견을 손쉽게 효과적으로 파악할 수 있는 채널을 가지게 되었고, 마찬가지로 사용자들도 자신들의 의사를 온라인 브랜드 커뮤니티 속에서 자유롭게 효과적으로 표현하고 상호 학습을 통해 사용자 지식을 효율적으로 습득할 수 있게 되었다. 이러한 활발한 상호작용을 바탕으로, [그림 1]에 나타난 바와 같이 사용자들은 온라인 브

랜드 커뮤니티를 통해 보다 쉽게 기업의 신제품개발 과정에 참여할 수 있게 되었으며, 기업들도 이를 전략적으로 중요하게 활용하기 시작했다.

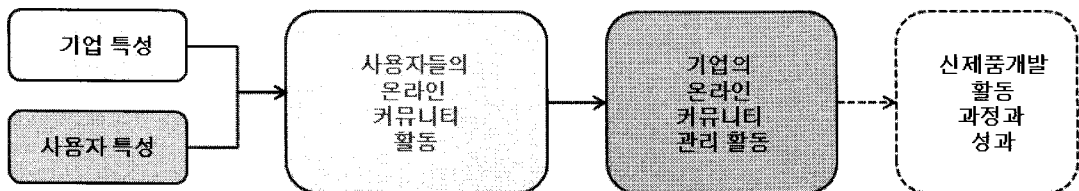


[그림 1] 온라인 브랜드 커뮤니티와 신제품개발과의 관계

이처럼 인터넷은 사용자 그룹의 온라인 브랜드 커뮤니티 형성을 촉진하여 기업의 신제품개발과정에 사용자들의 참여를 촉진하는 새로운 커뮤니케이션 채널을 효율적/효과적으로 만들어가고 있다.

### III. 연구모형 및 방법

본 연구의 모형은 [그림 2]와 같다. 본 연구에서는 MP3 플레이어와 스마트폰의 2개 사례를 통해, 기업/산업 특성 및 사용자 특성과 온라인 커뮤니티 활동, 기업의 온라인 커뮤니티 관리 활동의 현황과 관계를 탐색적으로 분석한다.



[그림 2] 연구 모형

## IV. 사례연구 (1) – MP3 플레이어 사례

### 4.1 사례 개요

본 사례는 MP3 플레이어(MP3P)의 세계 1위 기업이었고 현재도 국내 기업 중에서는 MP3P 선두기업인 레인콤이, MP3P 및 후속 휴대기기 제품의 신제품개발과정에 온라인 브랜드 커뮤니티(이하 OBC)를 어떻게 효과적으로 활용하고 있으며, 신제품개발과정에서 OBC를 통한 사용자들의 역할이 어떠한지를 분석한다. 이를 통해 OBC를 통해 기업과 사용자들의 커뮤니케이션을 어떻게 효과적으로 발전시킬 수 있는 지, 또한 이를 육성하기 위한 정부정책이 무엇인지 살펴보고자 한다.

### 4.2 사례기업 개요

#### 4.2.1 레인콤 개요

레인콤(www.reigncom.com)은 2000년 12월 세계 최초로 Multi-CODEC CD Type의 MP3P를 개발하여 불과 6개월 만에 미국시장 점유율 1위를 기록했던 세계적 브랜드를 가진 기업이며, MP3P 및 MP4P인 iRiver가 주력제품으로서 기업 매출의 약 60%를 차지하고 있다. 레인콤의 iRiver는 강력한 경쟁자인 Apple의 iPod이 출시되면서 세계시장에서 선두자리를 내주고 많은 어려움을 겪었으나, 최근에는 제품 영역을 전자사전, 내비게이션 등으로 넓혀가고 있다. 아울러 MP3/4P 제품에서도 국내 메이커 중에서는 1위를 차지하고 있다.

2007년에는 구조조정 완료 및 국내외 유통구조의 개혁의 결과로 영업환경이 호전됨에 따라 레인콤의 매출액은 전년대비 13% 성장한 약 1,700억원을 달성하였고, 영업이익 25억원과 당기순이익 30억원을 달성, 흑자전환에 성공하였다. 2008년 현재 레인콤의 매출액 구성을 보면, MP3/4 플레이어(iriver)가 약 60%를 차지하고 있고, 그 다음으로 전자사전(Dicple)이 약 26%, 그리고 내비게이션이 약 5%를 차지하고 있다.

#### 4.2.2 제품 특성

레인콤 제품의 경쟁우위는 팬시한 디자인을 들 수 있다. 신제품 개발과정에서도 디자인을 먼저 확정 짓고 여기에 내부 부품들의 구성을 맞춰가는 형태로 진행되고 있을 만큼 디자인의 전략적 중요도가 높다. 또한 빠른 고객대응 및 제품의 사용 편의성 역시 레인

콤포의 강점이다. 레인콤포는 MP3 플레이어에 대한 전문커뮤니티인 mpmate.com에서 편의성 부문 1위를 차지할 만큼 고객 편의성을 중시한다.

#### 4.2.3 고객 특성

경쟁 MP3P 업체들에 비해 레인콤포의 고객군은 구성이 다양하다고 할 수 있다. 타사에 비해 연령대가 다양하며, 여성의 비율도 높은 편이다. 특히, MP3P에 대한 전문적인 지식이 없는 사람들이 제일 먼저 찾는 제품이라고 한다. 레인콤포는 시장을 선도하는 업체이기 때문에 대중성이 높은 편이다. 레인콤포의 제품 및 고객 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 레인콤포의 제품 및 고객 특성

항 목	주요 상 표
제품 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 디자인 중심의 개발 프로세스를 채택하여, 차별화된 디자인이 핵심 경쟁우위라고 할 수 있음.</li> <li>- 고객 편의성 및 고객 대응력에 있어서도 고객들로부터 훌륭한 평가를 받고 있음.</li> </ul>
고객 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객 구성이 다양함 (연령층의 폭이 넓으며, 특히 제품에 대한 기술지식이 부족한 고객들이 많이 찾는 브랜드임)</li> </ul>

#### 4.2.4 고객 대응 전략

레인콤포는 타 경쟁사들에 비해 활발한 User Community를 바탕으로 고객의 니즈를 신제품개발에 적극 반영하고, 마케팅 전략에서도 이 커뮤니티를 적극 활용하고 있다.

### 4.3 레인콤포의 온라인 브랜드 커뮤니티 특성

#### 4.3.1 레인콤포의 온라인 브랜드 커뮤니티 현황

레인콤포의 iRiver에 대한 온라인 커뮤니티는 크게 세 가지 유형으로 나뉘는데, ① 기업 개설형 브랜드 커뮤니티, ② 사용자 자발형 브랜드 커뮤니티, ③ 사용자 자발형 카테고리 (제품군) 커뮤니티이다. 이외에는 영향력 있는 개인이 개설한 블로그도 온라인 커뮤니티와 유사한 기능을 수행한다.

레인콤포는 자사 홈페이지에 iRiver에 관한 온라인 브랜드 커뮤니티(아이리버 클럽)를 개설하여 운영하고 있는데, 전반적 현황은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티 현황

커뮤니티 명	아이리버 클럽 (기업개설형 온라인 브랜드 커뮤니티)	
사이트 주소	- <a href="http://club.iriver.co.kr/">http://club.iriver.co.kr/</a>	
개설시기	01년 초 (오픈)	- 기업 홍보 사이트 내 자유게시판 한 개 설치
	02년 초 (개편)	- 브랜드 커뮤니티 관련 전담부서가 생기면서 기업홍보 사이트와는 별도의 독립적 사이트 운영 - 기존 자유게시판 외에 Q&A, 제안, 정보게시판 등의 여러 게시판 신설
	03년 초 (개편)	- 아이리버 클럽(브랜드 커뮤니티명) 정식 발족 - Blog 기능 등의 고객간 유대관계를 강화할 수 있는 장 마련
현재 회원수	- 50만명	
사이트 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품홍보 기능</li> <li>- 자유게시판, Q&amp;A 등 고객불만 접수창구</li> <li>- 정보게시판 (사용기, 리뷰, 중고게시판)</li> <li>- Entertainment (유머게시판, 사진게시판 등)</li> <li>- Online Interaction (블로그 등)</li> </ul>	
등록 건수 (1일 기준)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 약 1,000건 (자유게시판 기준)</li> <li>- 가전제품제조업 부문 페이지 뷰 3위 (전체 웹 사이트 중 276위, <a href="http://www.rankey.com/">http://www.rankey.com/</a>)</li> </ul>	

현재 레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티(OBC)는 MP3/4P라는 단일 품목으로 가전제품제조업 부문 페이지 뷰 3위에 오를 만큼 회원들의 참여도가 매우 높은 편이다. 2001년도 첫 오픈 때부터 온라인을 통한 고객과의 커뮤니케이션에 많은 신경을 써온 회사답게 사이트 역시 다양한 게시판과 기능을 포함하고 있으며 하루에 접수되는 글의 개수도 매우 많은 편이다.

#### 4.3.2 레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티 관련 조직 특성

현재 레인콤에서는 OBC에 대한 직접관리를 “마케팅 커뮤니케이션” 팀에서 맡고 있으며, 이와 함께 마케팅 부문의 “고객만족팀” 에서도 함께 관련 업무를 수행하고 있다. 레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티에 관한 운영조직특성은 <표 4>와 같다.



〈표 4〉 레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티 운영관련 조직특성

항목	내 용	
브랜드 커뮤니티 개설 목표	- 고객들이 자유롭게 의견교환을 할 수 있고 즐길 수 있는 공간 마련	
브랜드 커뮤니티 운영 부서	직접 담당 부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마케팅 커뮤니케이션 팀에서 담당</li> <li>· 사이트 오픈 초기에는 마케팅팀 내 일부 인원이 온라인 게시판 관련 업무 전담</li> <li>· 2002년부터 웹기획/서비스를 전담하는 별도의 팀으로 분리</li> <li>- 전체 10여명의 직원 중 2명이 OBC 전담 (정보취합, 서포터즈 운영, 질문 답변)</li> <li>· 사이트 운영/관리는 기타 인력 담당</li> </ul>
	활동 및 예산	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 커뮤니티 관련 활동에 대한 적극적 예산 지원</li> <li>- 다양한 오프라인 모임, 이벤트 활동 추진</li> </ul>
관련부서와의 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 브랜드 커뮤니티에서 나온 고객 의견은 CEO 및 관련 부서에 직접 메일로 보고/전달</li> <li>- 고객만족팀(마케팅 부문) 및 연구소와 긴밀히 협조</li> <li>- 경영진 이하 전체 직원이 OBC를 전략적으로 매우 중요하게 생각</li> </ul>	

레인콤에서는 온라인을 고객과의 최우선 커뮤니케이션 채널로 인식하고 있으며, OBC에 대한 적극적 투자를 하고 있다. 레인콤은 정보교류 뿐만 아니라, 회원들이 많이 찾을 수 있도록 회원들이 즐길 수 있는 공간을 만드는 것을 핵심운영전략으로 하고 있다. 이를 위해 제품과 관련이 없는 게시판 등도 많다. 아울러 사용자들이 의견을 여과 없이 올릴 수 있는 자유게시판도 계속 운영하고 있다.

마케팅 커뮤니케이션 팀은 온라인 커뮤니케이션을 통해 고객들의 질문이나 요구에 대응하는 것은 물론, 다양한 오프라인 모임과 이벤트를 개최하기도 한다. 정기적으로 국내 및 해외 사용자들을 한국으로 초대하여 모임을 갖기도 하며, 가장 활발한 활동을 보이는 고등학생 고객들에게 수능 기원 엽을 직원이 직접 쓴 편지와 함께 발송하기도 한다. 전반적으로 사용자들의 OBC 참여도를 높이기 위해 많은 노력과 예산을 투입한다.

레인콤의 수집된 정보 유형화 및 관리과정을 살펴보면, 첫째 정보관리를 위해 담당자 별로 필요한 정보를 수시로 모니터링하고, 고객 불만/요구/제안 사항을 모델명/아이템/건수 별로 분류하여 일주일 및 한 달 단위로 취합한다. 여기에는 주로 펌 웨어 관련사항이 많다. 둘째, 정보공유를 위해서는 CEO를 참조로 하고 사안별로 관련 부서에 송부하

고, 사내 전산에 게시하여 전직원이 참고토록 한다. 정보에 대한 대응을 위해서는 브랜드 커뮤니티에 대한 별도의 전체 회의는 없지만 부서장 전체회의 시 필요한 경우 논의된다. 보통 커뮤니티에서 나온 의견의 90%는 무의미한 경우라고 한다. 아울러 관련 부서 간에 수시로 커뮤니케이션하여 대부분의 사안에 대해 대응하고 있다.

레인콤은 전직원이 온라인 브랜드 커뮤니티에 대해 전략적으로 중요하게 생각하고 수시로 접속하여 고객들이 남긴 의견이나 사용기 등을 참고하면서 모니터링 한다. OBC의 고객 제안 사항들은 모두 CEO에게 직접 보고되며 CEO가 직접 이런 정보들을 챙기면서 고객들의 의중을 살핀다.

#### 4.4 레인콤의 신제품개발 단계별 온라인 브랜드 커뮤니티 활동

레인콤에 대한 사례분석을 통해 신제품개발 단계별로 OBC와 어떻게 커뮤니케이션을 하고 있으며, OBC를 어떻게 활용하고 있는 지 정리해보면 <표 5>와 같다. 레인콤은 신제품개발과정의 각 단계에서 OBC에 제시되는 고객들의 정보를 적극 활용하고 있다.

신제품개발의 1단계인 <시장기회 탐색 및 아이디어 창출 단계>에서는, 상품기획 담당자가 온라인 및 오프라인을 통해 파악된 유용한 고객 요구사항들을 적극 반영하여 상세 제품개념(Product Concept)을 정하게 된다. 특히 이 단계에서 OBC에 사용자들이 올린 게시물(제품리뷰, 사용후기, 제안사항 등)은 상품기획 담당자가 신속하고 효율적으로 고객들의 다양한 의견을 파악할 수 있는 수단이 된다. 물론 이런 정보들이 신제품개념을 평가하고 결정하는데 늘 핵심적/지배적 기준이 되지는 않지만, 상품기획 담당자가 시장 흐름을 적은 비용으로 제한된 시간 내에 파악하는데 긍정적인 역할을 한다.

예를 들어 레인콤 MP3P인 ifp500 시리즈의 경우, 액정이 처음에는 컬러가 아니었는데 고객들이 OBC를 통해 컬러 액정에 대한 요구를 많이 하게 되자, 레인콤은 기존 모델에 컬러 액정을 채용한 신제품(ifp900 시리즈)을 개발하기도 하였다. 아울러 MP3P N10은 처음에는 블랙 컬러만 출시되었으나 화이트도 예뻐서 좋다는 고객들의 요구를 수용하여 하이트 컬러도 출시되었다.

레인콤의 <시장기회 탐색 및 아이디어 창출 단계> 즉 상품/기술 기획단계에서는 기존의 출시된 제품들에 대해 고객들이 제시한 제반 의견 중에서 실현성이 높은 아이디어는 후속 신제품 개발에 반영된다. 한편 선도 사용자들의 획기적 아이디어에 의한 혁신제품 개발은 MP3P에서는 발견되지 않았다.

〈표 5〉 신제품개발 단계별 온라인 브랜드 커뮤니티 활동 내용

항목	내 용		활용 수준
1. 시장기회 탐색 및 아이디어 창출	내용	기존제품의 개선사항 파악 - 자사 기존 모델에 대한 불만사항/요구사항 수집 - 우선순위 설정하고, 적용이 가능한 것 선별 적용 새로운 고객니즈 및 성향, 트렌드 포착 - 고객의 아이디어로부터 새로운 사업기회 포착 제품기능의 우선순위 결정 - OBC에서 수집한 고객니즈를 빈도수 별로 분석 - 차기제품에 들어갈 사양의 우선순위 결정에 반영	M
	장단점	- 고객 의견을 효율적으로 수집 가능 - 고객요구 정보의 90%가 비현실적인 요구	
2. 제품 개발/ 테스트	내용	액세서리 개발 - 일부 서포터즈를 초청해 액세서리 개발에 참여 출시전 최종 제품 평가 (Test Market) - 출시 2~3주 전 <서포터즈> 대상으로 베타 테스트 - 주로 Firmware 버그를 위주로 테스트	M
	장단점	- 브랜드 로열티가 높고 활동이 많은 핵심고객 파악 - 핵심고객 모집 및 고객 커뮤니케이션 용이 - 고객들이 제품 설계 솔루션을 직접 제공하기는 어려움	
3. 시장 출하	내용	신제품 상세정보 제공 제품 리뷰 및 사용 후기 모집 - 커뮤니티에 샘플을 무상 제공, 제품 리뷰 요청	H
	장단점	- 리뷰를 통해 제품 장/단점이 빠르게 전파 - 품질에 일시적 문제가 있어도, 서포터즈들이 안티 세력을 억제하고 긍정적 구전 유도	
4. 출시 후 이익 관리	내용	고객 불만/요구 사항 파악 - 고객의 제품 사용후기나 리뷰, Q&A 등을 분석하여 제품 (S/W, H/W) 문제점 및 요구사항 파악 - 고객들이 제기한 사항에 대한 담당부서의 대응 - 펌웨어 등 요청이 많은 사항을 우선적으로 처리 신제품에 대한 고객 반응 파악 - 사용후기나 리뷰들을 통해 원래 계획했던 특징들이 고객들에게 인식되었는지 분석, 제품 판매 동향 파악	VH
	장단점	- 고객과 직접 커뮤니케이션 (개선사항 우선순위 결정) - 고객 요구사항 대응으로 고객 만족도 증가 - 고객에의 답을 위해 관련부서 간 커뮤니케이션 필요	

신제품개발의 2단계인 <제품개발 및 테스트 단계>에서 레인콤의 브랜드 커뮤니티가 활용되는 부분은 매우 제한적이다. MP3P가 상당한 기술난이도가 있는 내구성 소비재인데 비해, 고객들이 보유하고 있는 제품에 대한 기술지식 수준이 상대적으로 낮고, 제품의 펌 웨어 소스 코드 등이 공개되지 않기 때문에 사용자들이 개선방향에 대한 의견을 제시할 수는 있어도 직접 제품개발 솔루션까지 만들기는 극히 어렵기 때문이다. 따라서 MP3P의 경우에는 사용자들이 직접 제품을 개발하는, 엄격한 의미의 사용자혁신은 일어나지 못했다. 다만 악세사리 개발 등에 있어서는 일부 서포터즈(로열티가 높은 고객 그룹)가 기업의 요청에 응해서 테스트 등에 참여하여 제품의 완성도를 높이는데 기여했고, 제품최종 출시 직전의 베타 테스트에도 서포터즈들이 적극 참여했다. 그렇지만 이 신제품개발 단계에서의 OBC 활용수준은 다른 단계에 비해 전반적으로 낮았다.

레인콤이 신제품 출시에 임박해서 OBC에서 주도적으로 활동하는 서포터즈들을 베타 테스트에 적극 활용하는 이유는, MP3P의 경우 사용환경에 따라 민감하게 반응할 수 있는 전자제품이므로 QC의 테스트 환경과 달리 실제 고객들의 사용 환경에서의 테스트가 매우 중요하기 때문이다. 테스트에서 오작동이 나타나면 대부분의 오작동이 S/W의 재설계로 수정가능하기 때문에 출시 전 수정이 어느 정도 가능하다. 그리고 신제품을 정식으로 출시하기 전에 기획했던 요소들이 고객들에게 효과적으로 소구되고 있는 지를 파악해 향후 출시단계에서의 마케팅 활동에 대한 기초 자료로 활용하는 것도 중요하다.

레인콤의 경우도 OBC를 활용하기 전에는 오피니언 리더들의 의견을 듣기 위해 서베이 등을 통해 직접 찾아 나서야 했기 때문에 비용이나 시간 효율성 면에서 어려운 점이 많았다. 그러나 지금은 OBC를 통해 베타 테스트를 위한 조기 채택자(Early Adopter) 성향의 고객을 모집하고, 이들의 제품에 대한 지식수준, 브랜드 로열티 등을 OBC 활동을 바탕으로 평가한다. 고객들이 커뮤니티에서 주고 받는 글들을 분석함으로써 기업은 누가 조기 채택자의 성향을 지닌 핵심고객인지 구분할 수 있게 된 것이다. 그리고 이들의 커뮤니케이션 역시 온라인을 통해 비공개적으로 이루어질 수 있으므로, 기업이 직접 고객을 찾아가서 의견을 들어야 하는 수고를 덜어주고 있다. 반면 혁신자로서의 사용자 (User as Innovator) 역할은 이 단계에서는 발견되지 않았다.

신제품개발의 3단계인 <시장출하 단계>에서는 레인콤이 OBC를 적극적으로 활용하고 있다. 특히 신제품을 출시하는 단계에서는 OBC가 구전효과(Word of Mouth)를 통해 신제품 확산 속도를 높이는데 크게 기여할 수 있게 된다. 구전효과를 극대화하기 위해서 기업들은 전문 리뷰어나 일반 사용자 몇 명을 선발하여 샘플을 무료로 제공하고 제품 리뷰를 게시하도록 한다. 또한 이벤트 등을 통해 일반인들이 사용후기를 많이 올리

도록 독려한다. 이러한 활동들은 신제품에 대한 홍보를 기업이 아닌 고객들의 입을 통해서 하는 것으로써 구전에 의한 홍보효과를 높일 수 있는 방안이며 이 핵심에 브랜드 커뮤니티가 존재하는 것이다.

신제품이 성공적으로 출시가 되어 안정화 되면, 신제품개발의 4단계인 <출시 후 이익관리 단계>에 접어들게 된다. 이 단계에서는 미처 발견하지 못했던 제품에서의 소소한 버그나 추가적 기능에 대한 요구가 발생하게 된다. OBC는 이런 고객 클레임이나 요구사항에 가장 효과적/효율적으로 대처할 수 있는 수단이다. 레인콤 사례 분석에서도 출시 후 이익관리 단계가 신제품개발 과정 중 가장 커뮤니티의 활용수준이 높은 부분이었다. 또한 S/W의 업그레이드로 대부분의 고객 요구사항을 해결할 수 있으므로 이 단계에서의 OBC 적극 활용은 고객 만족을 높일 수 있는 수단이기도 하다. 이 단계에서 반영되지 못한 개선 사항들은 차기 제품을 기획하는데 좋은 참고자료로써 활용된다.

전반적으로 볼 때, 레인콤은 OBC인 “아이리버 클럽”을 마케팅 및 A/S 정보 수집 채널로써 적극 활용하고 있으며, 다양한 고객 질의사항에 대한 빠른 답변 및 대응을 통해 고객 만족도를 높이는 효과를 거두고 있다. 아울러 <표 5>에 정리된 바와 같이, OBC는 신제품개발의 마지막 단계인 <출시 후 이익관리 단계>에서 가장 활발하게 활용되며, 상대적으로 두 번째 단계인 <제품개발 및 테스트 단계>에서 그 활용수준이 제일 낮았다. 이는 OBC가 신제품개발 과정에서 시장기회를 탐색하고 아이디어를 창출하여 제품을 개발하는 것보다 마케팅 활동과 출시 후 고객 불만/요구 사항 파악하는데 더 효과적인 것을 의미한다. 특히 출시 후 활동은 고객만족도를 높이는데 매우 중요한 역할을 한다.

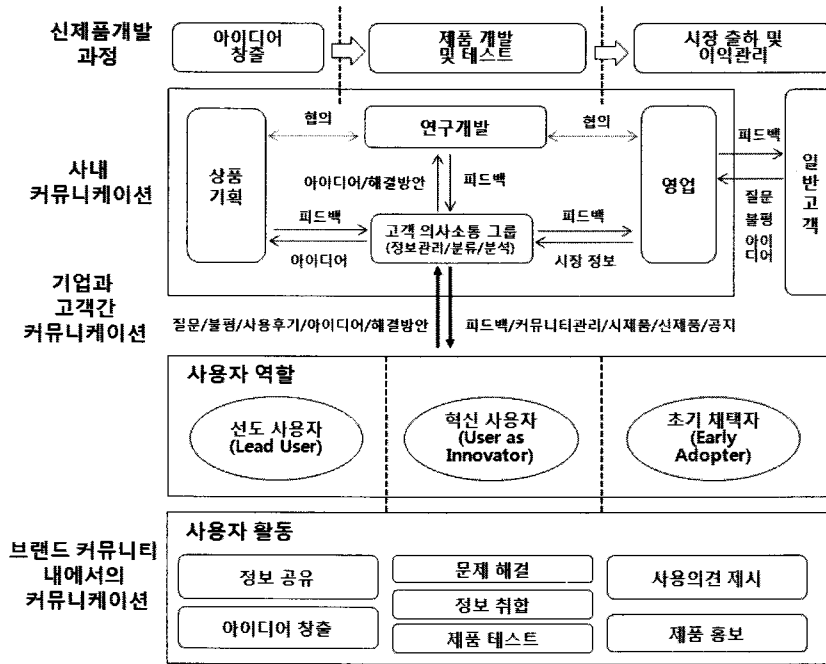
#### 4.5 기업과 온라인 브랜드 커뮤니티의 커뮤니케이션 패턴

여러 사례들과 문헌들을 바탕으로, 기업과 OBC를 둘러싼 커뮤니케이션 패턴을 정리하면 [그림 3]과 같다. 커뮤니케이션은 ① 커뮤니티 내, ② 기업과 커뮤니티 간, ③ 기업 내 등 3개 영역에서 이루어진다.

##### 4.5.1 온라인 브랜드 커뮤니티 내에서의 커뮤니케이션 및 주요 활동

온라인 브랜드 커뮤니티 내에서의 OBC 멤버들 간의 커뮤니케이션 활동 (Inter-Community Communication)은 ① 정보 공유 (멤버간의 Q&A, 정보 공개 등), ② 아이디어 창출 (상호정보공유를 통해 문제 정의, 아이디어 창출 가속화), ③ 문제 해결 (기술적 문제해결 방안 제시), ④ 정보 취합 (각 멤버들이 올린 정보를 취합/정리하여 기업에 전달), ⑤ 제품 테스트 (베타 테스트에 참여), ⑥ 사용의견 제시 (신제품에 대한

제품 리뷰 및 사용 후기 공개), ⑦ 제품 홍보 (구전효과를 통해 제품 확산에 기여) 등 7가지로 정리될 수 있다.



자료원: Kim & Bae (2008) 일부 수정

[그림 3] 온라인 커뮤니티와 기업의 상호작용 및 커뮤니케이션 패턴

이 중 사용자의 정보공유 및 아이디어 창출 활동은 기업 신제품개발과정의 아이디어 창출 단계에서 일어나고, 사용자의 문제 해결, 정보 취합, 제품 테스트 활동은 기업 신제품개발과정의 제품 개발 및 테스트 단계에서 수행된다. 아울러 사용자의 의견 제시, 제품 홍보 활동은 기업 신제품개발과정의 시장 출하 및 이익관리 단계에서 주로 일어난다.

OBC는 긍정적인 구전효과와 영향력을 높여주는 역할을 할 뿐 아니라, 제품의 품질에 문제가 있는 경우에는 부정적 구전이 빠르게 확산하게 하는 역할을 한다. MP3P 업체인 B社의 한 제품은 출시부터, 도금이 쉽게 벗겨지거나 펌 웨어 테스트가 완벽하지 않아 음악 재생 중 알 수 없는 버그가 속출했으며 제품의 재질에도 문제가 있었다. 이런 품질에 대한 문제가 OBC를 타고 급속도로 전파되어 잠재고객이 빠른 속도로 이탈하였고 우량기업인 B社가 한 때 생존 위협을 받을 수준까지 된 적도 있다.

#### 4.5.2 기업과 온라인 브랜드 커뮤니티 간의 커뮤니케이션 활동

기업과 온라인 브랜드 커뮤니티 간의 커뮤니케이션(Firm-Community Communication)은 사용자 의견이 기업에 전달되는 핵심적인 과정이다. 우선 OBC는 기업에게 ① 질문, ② 불평, ③ 사용 후기, ④ 아이디어, ⑤ 해결방안 등을 전달하게 되며, 기업은 OBC에 ① 질문에 대한 피드백, ② 커뮤니티 관리, ③ 테스트를 위한 시제품, ④ 신제품, ⑤ 공지사항 등을 전달하게 된다.

고객들은 OBC를 통해 제품에 대한 불만, 요구 또는 의문사항을 기업에 전달하게 되는데, 이에 대한 기업의 빠른 대응은 고객 만족도를 높이는 필수사항이다. 고객들은 기업이 자신들에게 신경을 써준다는 느낌을 받을 때 호의적으로 변하므로, 기업의 즉각적인 대응은 매우 중요하다.

#### 4.5.3 기업 내 온라인 브랜드 커뮤니티 관련 커뮤니케이션 활동

기업의 고객 커뮤니케이션 그룹이 OBC를 통해 고객으로부터의 정보를 얻게 되면, 이를 바탕으로 기업 내에서 관련부서간의 커뮤니케이션이 일어나게 된다. 이러한 기업간 커뮤니케이션(Intra-Firm Communication)은 ① 정보 및 아이디어 전달 (고객 커뮤니케이션 그룹에서 관련부서로 고객 의견 전달), ② 관련부서 간 사안에 대한 협의 (상품 기획, 연구개발, 영업부문간의 협의), ③ 각 부서에서의 고객의견 반영노력 (신제품 기획 및 문제해결), ④ 사용자 의견 적용결과의 피드백 (고객 커뮤니케이션 그룹에 적용결과 통보) 등 4가지로 요약될 수 있다.

이처럼 OBC는 기업 내부 커뮤니케이션을 촉진시키는 자극제 역할도 한다. 기업이 사용자들의 의견에 빨리 대응하려면, 기업내 관련 부서간 활발한 커뮤니케이션을 요구한다. 예를 들어 고객이 신제품 출시일정에 대해 문의한 경우 게시판 담당자는 회사의 공식적 입장을 대변해야 하므로 신제품과 관련된 상품기획팀과 개발팀에 문의하여 신제품 출시 일정을 확인해야 한다. 또한 고객의 제품에 대한 요구 사항은 복합적인 경우가 많아 이를 해결하기 위해서는 관련 부서가 함께 참여해야 한다. 레인콤의 새로운 색상에 대한 고객의 요구를 해결하기 위해 제품기획, 디자인, 생산, 외주업체 담당자가 모여서 업무 협의를 해야 했다. 브랜드 커뮤니티가 활성화 되어있는 레인콤은 고객의 질의사항에 답변하기 위해 수시로 타 부서와 커뮤니케이션하며, OBC에서 이슈화된 사안을 해결하기 위해 필요에 따라 회의를 하는 것으로 나타났다. 벤처기업인 레인콤은 다른 대기업에 비해, 조직의 유연성으로 인해 신속한 고객 대응력을 가질 수 있었다.

## V. 사례연구 (2) - 블랙잭 스마트폰 사례

### 5.1 사례제품 블랙잭 개요

삼성전자는 2006년 11월에 미국에 3G 스마트폰인 SGH-i600 모델을 출시하였다. 일명 <블랙잭>(Black Jack)이라고 불려진 삼성전자의 이 스마트폰 모델은 당시 스마트폰 인기모델인 RIM(Research In Motion)社의 블랙베리(BlackBerry)와 마찬가지로 쿼티(QWERTY) 키패드를 도입했고, Windows Mobile (WE) 5.0을 OS로 가지고 있었으며, 추가 어플리케이션 및 MS Office 사용 관련 편의를 제공하는 등 여러 가지 이점이 있었고, 두께 11.8mm의 슬림한 디자인에 HSDPA망을 통해 고속 무선인터넷도 가능하였다. 블랙잭 스마트폰은 미국시장에서 큰 호응을 얻어서, 출시 3개월 만에 30만대를 판매하는 등 총 100만대 이상을 판매하는 성과를 거두었다. 이 블랙잭 스마트폰은 미국 싱귤러와이어리스를 통해 미국에 출시되었는데, 이 모델 외관은 <그림 6-4>와 같다.

미국에서 블랙잭 (SGH-i600) 스마트폰으로 성공을 거둔 삼성전자는, 2007년 7월에는 이 블랙잭 스마트폰을 한글화하여 한국 시장에 SKT 고객용으로 SCH-M620 스마트폰 모델을 출시했고, 이어서 KTF 고객용으로 SPH-M6200 모델을 출시하였다. 이 한국형 모델의 별명은 울트라메시징 폰이었으나, 미국에서의 블랙잭 스마트폰의 성공에 힘입어 SCH-M620 스마트폰과 SPH-M6200 스마트폰도 블랙잭으로 널리 불리어지게 되었다. 따라서 삼성전자의 블랙잭 스마트폰은 미국고객용 (SGH-i600), SKT 고객용 (SCH-M620), KTF 고객용 (SPH-M6200) 등 세 가지 모델이 나오게 된 셈이다.

국내에서는 울트라메시징이라는 애칭을 달고 나왔지만 블랙잭으로 널리 알려진 SCH-M620은 휴대전화 보다 기능은 더 많으면서 얇고 가벼워 휴대하기 편리한 것이 특징이다. 쿼티 키패드를 내장한 이 스마트폰은 PC용 키보드처럼 키가 배열되어 있기 때문에 많은 양의 문자 입력을 할 때 편리하다는 것이 장점이다.

특히 언제 어디서나 자유롭게 이메일을 주고받을 수 있어서, 노트북이나 PDA를 별도로 가지고 다니지 않아도 되기 때문에 이메일 사용이 많은 비즈니스맨이나 전문직 종사자들에게 인기가 높다. SKT를 통해 제공되는 이메일 서비스를 이용하면 한 달에 3,000원 또는 5,000원의 비용이면 데이터 통화료를 별도로 내지 않고도 전자우편을 주고받을 수 있다. 더구나 이메일을 보낼 때는 마이크로소프트 오피스, PDF, 사진 파일 등 다양한 종류의 파일을 첨부해서 보내는 것도 가능하다. 문자메시지를 받았을 때처럼 메일을 수신하면 알려주는 기능도 제공한다. 휴대전화로 PC에서와 비슷한 수준으로 이메일 서비스를 이용할 수 있는 셈이다.



SCH-M620은 윈도 모바일 5.0을 운영체제로 사용하기 때문에 다양한 응용프로그램을 설치해서 사용할 수 있다. 또한 HSDPA와 무선랜 기능도 동시에 제공하는 것도 차별화 포인트다. 무선랜 접속이 가능한 곳에서는 통화요금 부담 없이 인터넷을 사용하고, 무선랜이 되지 않는 곳에서 급하게 인터넷 접속이 필요하다면 HSDPA를 이용하면 된다.

인터넷 웹 서비스가 필요할 때는 내장된 포켓 인터넷 익스플로러나 오페라 브라우저를 이용한다. 쿼티 키패드는 인터넷 주소나 검색어를 입력할 때도 요긴하게 활용할 수 있다. 아울러 WCDMA 망을 이용한 영상통화나 글로벌 로밍 서비스를 지원하는 것도 가능하다. 이상에서 살펴본 블랙잭 스마트폰의 특징을 정리하면 <표 6>과 같다. 블랙잭 스마트폰의 성능은 블랙잭 II 등 후속 모델이 나오면서 점차 향상된다.

**<표 6> 블랙잭 스마트폰(SCH-M620) 특징**

항 목	내 용
OS	- Microsoft의 Windows Mobile (WM) 5.0 탑재
재원	- 두께 11.8mm, 무게 110g - 2.3인치 (320×240 화소) 크기의 컬러 TFT 액정 탑재 - 130만 화소급의 디지털 카메라 모드
문자입력	- 쿼티(QWERTY) 키패드 탑재
응용 프로그램	- 추가 어플리케이션 및 MS Office 사용 관련 편의 제공 (아웃룩 데이터 동기화 등 PIMS 활용 가능)
무선인터넷	- WiFi를 사용해 추가 비용 없이 무선 인터넷 이용 - 내장된 포켓 인터넷 익스플로러나 오페라 브라우저 이용 - 초고속망 (HSDPA) 사용 - WCDMA 망 이용 영상통화 및 글로벌 로밍 서비스 지원
확장성 및 기타	- Bluetooth 기능, microSD 장착 가능 (외장 메모리) - 우수한 디자인 (Bar Type, 해외에서 디자인상 수상) - 가격 50만원대

## 5.2 사례분석 개요

본 사례는 블랙잭 스마트폰 SCH-M620을 구입한 K씨가, 이 모델을 유사 모델인 SGH-i600(미국시장용)으로 업그레이드 하면서도 한글기능 등 여러 유용한 기능들을 추가하여 SCH-M620의 성능을 향상시키는 사용자혁신의 과정을 다루고 있다. 특히 사

용자혁신의 주역인 K씨는 이 과정에서 온라인 브랜드 커뮤니티(OBC)를 통해 많은 정보를 획득하였고 또 본인의 모델 업데이트 과정을 공개함으로써, 사용자혁신이 OBC를 통해 촉진되고 확산되는 과정을 보여주고 있다.

K씨가 SCH-M620 모델(이하 M620이라 칭함)을 SGH-i600 모델(이하 i600이라 칭함)로 업그레이드 하려고 한 이유는 크게 두 가지이다. 첫째, i600은 OS로 기능이 우수한 WM6.0을 탑재한 반면, M620은 WM5.0을 OS로 탑재하고 있었기에, M620을 i600으로 업그레이드 하면 우수한 OS를 바탕으로 다양한 프로그램을 가동할 수 있고 성능이 좋아진다. 미국시장에 출시된 i600은 처음에는 WM5.0을 OS로 탑재했으나 삼성전자가 치열한 미국시장에서의 경쟁력을 유지하기 위해 OS를 WM6.0으로 업그레이드 했으나, 국내시장에 출시된 M620에 대해서는 OS를 WM6.0으로 업그레이드 하지 않고 있었고, 또 그러한 계획도 갖고 있지 않았다. 문제는 한글이 지원되는 M620을 영어로만 작동하는 i600으로 OS를 바꾸었을 경우, M620에서 이미 작동하고 있던 모든 것을 i600에서 작동하도록 모든 프로그램이 조정/갱신되어야 하기 때문에, 사용자가 직접 이 과정을 수행하기 위해서는 많은 노력이 들어가야 했다. 둘째, M620을 i600과 서로 호환하여 사용할 수 있도록 조정할 수 있으면 외국에 가서도 사용자가 업그레이드한 M620으로 미국 등지에서도 i600으로 조정하여 사용이 가능했다.

세부적으로 보면 M620을 i600으로 업그레이드하기 위해서는 블랙잭 OS에서 Phone 부분, PDA 부분, EBOOT 부분 (Phone Download Mode) 등 세 영역에서의 프로그래밍 및 변수 조정이 필요했다. K씨의 사용자혁신 과정은 이 세 영역의 프로그래밍 및 시행착오(Trial & Error)를 수없이 반복하는 과정이라고도 볼 수 있다. K씨는 2008년 1월20일에 삼성전자에서 개발/판매하는 스마트폰인 M620을 구입하였다. 구입 일주일부터 M620의 OS를 WM5.0에서 WM6.0으로 업그레이드하고 새로운 기능들을 추가하여 마침내 11월25일에 사용자혁신을 거의 마무리하게 된다.

블랙잭 사용자혁신의 주역인 K씨는 네이버 카페(<http://cafe.naver.com/bjphone>)와 투데이즈PPC(<http://www.todaysppc.com/mbzine/bbs/zboard.php?id=m620>)라는 두 개의 온라인 커뮤니티에서 활동하고 있다. K씨는 이 커뮤니티를 통해 여러 회원들의 도움을 받았고, 본인이 개발한 업그레이드 기술들을 모두 공개하였다.

### 5.3 블랙잭에 대한 사용자혁신 과정

#### 5.3.1 사용자혁신 진행과정

사용자혁신의 주역인 K씨는 2008년 1월20일에 M620을 구입한 후부터 버전 업그레이드를 위해 많은 노력을 투입하였다. 그는 M620의 OS를 WM6.0으로 바꾸고 여러 기능을 추가하여, i600과 호환이 되고 성능이 크게 개선된 M620 개선버전을 스스로 만들었다. K씨는 자신의 노력으로 버전을 개선시키고 문제점을 조금씩 해결할 때 마다 온라인 커뮤니티에 그 내역을 공개했고, 또한 부족한 정보와 실험결과에 대해서는 커뮤니티의 도움을 구했다. K씨의 블랙잭 사용자혁신 진행 과정은 온라인 커뮤니티에서의 활발한 커뮤니케이션을 통해 이루어졌고, K씨가 이 제품을 구입한 1월 20일부터 사용자혁신이 완료되는 11월25일까지 진행되었다.

### 5.3.2 사용자혁신의 추진력

블랙잭 사용자혁신의 과정에는 물론 호기심과 집중력, 기술적 지식을 갖춘 K씨의 노력이 가장 컸지만, 온라인 커뮤니티를 통해 K씨가 끊임없이 정보를 획득하고, 테스트 결과를 얻을 수 있었다.

## VI. 브랜드 커뮤니티 활성화 방안

브랜드 커뮤니티를 활성화시키기 위해서는 사이트의 구성이 양적으로나 질적으로나 다양해야 한다. 이런 다양함을 갖추기 위해서는 경영진의관심수준이 높아야 하고, 커뮤니티 운영에 있어 고객들이 재미를 느끼고 즐길 수 있는 공간으로 만들어야 한다.

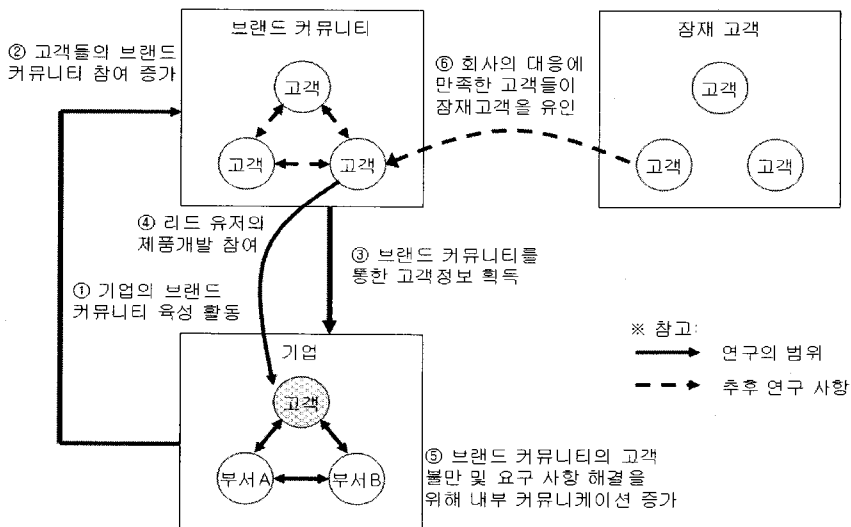
아울러 경영진이 브랜드 커뮤니티를 전략적으로 중요하게 인식하고 있어야 브랜드 커뮤니티를 활성화시키기 위한 조직적 지원이 이뤄질 수 있다. 경영진의 높은 관심 수준에 의한 결과는 사이트 구성의 양적인 풍부함에서 나타난다. 또한 커뮤니티 운영 전략이 ‘재미’에 맞춰져야 한다. 이런 운영전략은 사이트를 질적인 측면에서 풍부하게 한다. MP3P 제조업체의 경우에도, 일부 회사는 제품홍보, 고객불만 접수, 사용기 등의 정보게시판으로 심플하게 기본적인 기능으로 구성되어 있지만, 시장을 선도하는 중소기업들은 기본적인 기능들 외에 회원들의 즐거움을 유발할 수 있는 유머게시판, 사진게시판과 회원간의 유대관계형성을 유도하는 블로그, 채팅 등의 기능이 추가되어있다.

온라인 커뮤니티는 활성화 시키는 것도 어렵지만 이를 유지하는 것은 더욱 큰 비용이 요구된다. 레인콤도 다양한 이벤트, 오프라인 모임 등을 통해 회원들 간의 교류가 더욱 많아지도록 하고 있다. 브랜드 커뮤니티는 기업의 제품을 중심으로 형성되는 것이기 때문에 제품특성 역시 커뮤니티 활성화에 유의한 영향을 미친다. 제품이 차별화된 경우 고

객들의 관심을 끌고, 고객들의 관심은 제품에 대한 흥미로 이어지며 이는 다시 브랜드 커뮤니티의 활성화로 연결된다. 브랜드 커뮤니티가 활성화 되어있는 기업들은 차별화되는 제품특성을 가지고 있다.

마지막으로 고객특성적인 측면에서 보면, 초기 채택자(Early Adopter) 성향을 지닌 고객이 많아야 브랜드 커뮤니티가 활성화되기 쉽다. 국내의 초기 채택자 성향을 지닌 사람들은 다양한 커뮤니티에 자신이 가진 정보를 떠벌리고 다니는 것을 좋아하는 특성을 가지고 있기 때문이다 (김상근, 2002).

[그림 4]는 이상에서 살펴본 브랜드 커뮤니티의 활용 메커니즘을 도식화한 것이다. 우선 기업의 브랜드 커뮤니티 육성 활동이 필요하다. 관련부서를 신설하여 인력 및 예산을 투입하고 다양한 홍보 및 이벤트 활동을 통해 고객들을 가입시키고 커뮤니티에서 활동할 수 있도록 여건을 만들어 준다. 이런 기업의 노력에 의해 고객들이 점차적으로 커뮤니티에 가입하고 참여수준이 높아져 간다. 어느 정도 고객군이 확보되면 기업은 신제품개발 과정에 필요한 고객 정보를 브랜드 커뮤니티를 통해서 얻을 수 있게 된다. 커뮤니티가 매우 활성화 되어있는 경우 때로는 초기 채택자 성향을 지닌 핵심 고객들을 직접 기업 영역 안으로 초대해서 제품개발 과정에 참여시키기도 한다. 이렇게 고객과 기업이 활발한 상호작용을 하게 되면 고객들의 요구나 질의사항이 점차 증가할 것이다.



[그림 4] 온라인 브랜드 커뮤니티의 활용 메커니즘

본 사례분석을 통해 신제품개발과정에 온라인 브랜드 커뮤니티(OBC)가 효과적으로 활용될 수 있음을 살펴보았다. 온라인 커뮤니티를 활용한 사용자혁신 촉진방안을 정리하면 <표 7>과 같다.

<표 7> 온라인 브랜드 커뮤니티를 통한 사용자혁신 촉진방안

온라인 브랜드 커뮤니티 특성	사용자혁신 촉진방안
1. [관심도] 다수의 관심 있고 참여도가 큰 애호가로 구성	- OBC 및 관련 Off-line 활동을 통해 잠재적인 고객수요 탐색, Potential Solutions 수집 - 흥미 있는 내용으로 OBC 구성
2. [참여동기] 제품개선을 통한 혁신의 혜택, 본인의 Visibility 강화	- 활동이 활발하고 우수한 Community Member들에 대한 제반 인센티브 제공 (시제품 무상제공 등)
3. [의사소통의 편의성] OBC를 통해 개인의 의사전달 용이	- 사용자들의 의견개진이 용이하게 OBC Platform 설계 및 운영
4. [전문성] Community Member에는 기술전문가도 다수 포함	- 기업이 고민하는 문제들에 대한 공개의견 수렴 등

레인콤의 온라인 브랜드 커뮤니티 사례와 블랙잭의 OS 및 프로그램 업그레이드 사용자혁신 사례를 바탕으로 전략적 함의(Strategic Implications)를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 고객참여가 많은 디지털 혁신제품을 생산하는 성장기업에서는 고객 커뮤니티를 혁신의 주요원천으로 인식하고 (Users as Sources of Needs/Seeds Information and Innovation) 전략적 차원에서 이를 육성하여야 한다.

둘째, 기업은 신제품개발의 각 단계별로 고객들을 어떻게 활용할 것인가에 대해 체계적인 전략을 설계해야 한다. 특히 브랜드 충성도가 높은 고객들을 온라인 브랜드 커뮤니티와 연계하여 활용하고 (Community Building) 지원하는 노력이 필요하다.

셋째, 기업들은 이제 개방형 혁신(Open Innovation)의 관점에서 신제품개발 과정을 기획하고 운영해야 한다 (Chesbrough & Appleyard, 2007). 고객들이 제시하는 제반 정보는 개방형 혁신의 중요한 투입요소가 될 수 있다. 아울러 개발자와 사용자를 온라인 상으로 연계하는 노력도 강화되어야 한다.

넷째, 온라인 브랜드 커뮤니티는 기업 브랜드 관리에도 큰 영향을 미치고, 기업이 사회와 소통하는 다리 및 플랫폼 (Communication Platform) 역할을 할 수 있다.

다섯째, 온라인 커뮤니티에 스토리, 역사, 이벤트, 상징성 등을 부과하여 커뮤니티의 문화적 차별성을 확보하고 (Creating On-line Brand Community with Stories and History), 참여 고객들의 동기를 부여할 수 있는 인센티브 시스템을 구축하여야 한다.

인터넷 강국인 우리나라에서 앞으로 온라인 브랜드 커뮤니티 등 인터넷 기반의 가상 커뮤니티는 사회를 변화시키는 강력한 수단이 될 것으로 예상된다. 이러한 시점에서 향후 경영전략, 신제품개발, 마케팅, 기술경영 부문에서 온라인 브랜드 커뮤니티에 대한 연구가 더욱 발전되고 온라인 브랜드 커뮤니티의 성공사례도 더 발굴되기를 기대한다.

## 참고문헌

1. Chesbrough, H. and M. Appleyard, "Open Innovation and Strategy," *California Management Review*, Vol.50, No.1, 2007, pp.57-76.
2. Kim, J. and Z. Bae, "The Role of Online Brand Community in New Product Development: Case Studies on Digital Product Manufacturers in Korea," *International Journal of Innovation Management*, Vol.12, No.3, 2008.
3. Lettle, C., C. Herstatt and H. G. Gemuenden, "Users' Contributions to Radical Innovation: Evidence from Four Cases in the Field of Medical Equipment Technology," *R&D Management*, Vol.36, No.3, 2006, pp.251-272.
4. Moore, G., *Crossing the Chasm*, Harperbusiness, New York, NY, 1991.
5. Muniz, A. M. and T. C. O' Guinn, "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, Vol.27, No.4, 2001, pp.412-432.
6. Nambisan, S., "Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.3, 2002, pp.392-413.
7. Shah, Sonali and Mary Tripsas, "The Accidental Entrepreneur: The Emergent and Collective Process of User Entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.1, 2007, pp.123-140.
8. Thomke, S. and E. von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.4, 2002, pp.74-81.
9. Urban, G. L. and E. von Hippel, "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products," *Management Science*, Vol.34, No.5, 1988, pp.569-582.
10. von Hippel, Eric, "Users as Innovators," Chapter 2, *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1988, pp.11-27.
11. von Hippel, Eric, *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press, 2005.
12. von Hippel, Eric and R. Katz, "Shifting Innovation to Users via Toolkits," *Management Science*, Vol.48, No.7, 2002, pp.821-833.