

고객 인게이지먼트 브랜드 전략의 효과성 연구: 스노우피크의 사례를 중심으로

김 남 형*
송 상 호**

본 연구는 현대 기업이 성공적으로 고객들과 관계를 맺기 위해서 효과적인 경영 전략을 수립하는 것에 도움이 되 고자 하는 목적으로 고객 인게이지먼트의 의의와 중요성을 이론적으로 탐색하고, 이를 통하여 스노우피크의 고객 인 게이지먼트 전략의 사례를 고찰하여 시사점을 도출하는 한편, 치열한 경쟁과 수익성 감소로 어려움에 처한 국내 아웃도어 업체 및 오토캠핑 산업에 브랜드 전략의 방향성을 제시하면서 아웃도어 산업의 발전과 올바른 문화 형성에 기여하고자 진행하였다. 연구의 방법으로는 먼저, 논문과 문헌을 탐색하여 고객 인게이지먼트에 대한 선행 연구를 검토하고 이론을 정리하여 스노우피크의 고객 인게이지먼트 성공 사례에 비교, 적용함으로써 고객 인게이지먼트 전략의 특징들을 도출하였고, 이것을 실제 사례별로 대입하여 일반적 고찰을 실시하였다.

이 과정에서 마케팅 개념의 전개에 있어 과거의 전통적인 기업과 소비자의 거래 방식은 완전히 바뀌었으며 그것은 인터넷의 발달과 디지털 기술의 진화로 더욱 가속화 되었다는 것을 알 수 있었다. 즉 생산자에 의해서 일반적으로 제공되었던 제품과 서비스가 인터넷, 소셜 미디어 등을 통해서 많은 정보와 마케팅 능력을 보유하게 된 소비자들에 게 그 권한들이 점차 이양되고 있는 것으로 파악되었다.

두 번째로, 스노우피크의 발전 과정을 알아보기 위해서 카달로그와 IR정보등을 탐색하였고, 직원들과 고객들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 이를 통해서 스노우피크가 지금까지 진행해 온 구체적인 고객 인게이지먼트 사례들을 확 인할 수 있었다. 부가적으로 스노우피크에서 오랫동안 실시해 오고 있는 대표적인 고객 참여 이벤트인 스노우피크 웨이에 참가한 고객 200명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 적극적으로 브랜드와 연결되고, 소통하고 있는 고객들 의 만족도와 매출 기여도를 확인할 수 있었다. 그 결과 스노우피크에서 로열 커스터머로 분류되는 고객층에서는 브 랜드 로열티를 넘어서 브랜드 사용자로서 강한 자부심(Pride)을 확인할 수 있었다. 이것은 스노우피크의 고객 창조 사이클을 통한 고객 인게이지먼트 전략이 브랜드가 고객과 소통하고, 연결되며, 지속적인 관계 유지를 통해 몰입과 결속 단계를 거쳐 브랜드의 진정한 팬으로 나아가는 고객 인게이지먼트 주기 이론과 비교, 설명된다는 결론을 도출 할 수 있었다. 본 연구는 사용자의 체험을 수반하는 아웃도어 영역에 국한하여 사례 연구가 이루어진 점, 한정된 일 부 성공 사례에 적용된 점, 다른 성공 및 실패 사례들과 비교하여 연구가 실시되지 않은 점의 한계로 인해서 그 효 과성을 충분히 밝혀 낼 수 없지만, 고객 인게이지먼트의 이론적인 고찰과 선행 연구 사례, 그리고 스노우피크의 실 제 사례를 통해서 다양한 시사점을 도출해 내었으며, 고객 인게이지먼트 전략의 필요성을 설명하고, 구체적인 실천 사례를 제시하고 있다는 점에서 그 연구의 의미를 갖는다.

주제어: 고객 인게이지먼트, 브랜드 전략, 관계 마케팅, 스노우피크

논문접수일: 2017. 06. 30. 1차 수정본 접수일: 2018. 02. 26. 2차 수정본 접수일: 2018. 03. 26. 게재확정일: 2018. 03. 27.

* 경희대학교 경영대학원 석사(94show@naver.com), 제1저자

** 경희대학교 경영대학원 교수(shsong@khu.ac.kr), 교신저자

I. 서론

오늘날 많은 논문과 포럼, 세미나, 심포지엄 등을 통해서 전 세계의 다양한 산업 및 기업의 마케터, CRM 담당자들에게 고객 인게이지먼트라는 개념은 새로운 이슈로 등장하며 주목받고 있다. 그 이유는, 전통적인 시장 거래에 있어 기업이 생산하는 제품과 서비스를 고객에게 판매했던 일방적인 시장 거래 방식으로부터 점차 진화하여, 소비자가 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대해 전문적인 지식과 정보를 습득하게 되면서, 더욱 다양하고 세분화된 니즈들이 생겨나게 되었고, 그 결과 기업은 기존의 거래 방식을 변화하지 않으면 생존할 수 없는 상황에 직면하게 되었기 때문이다. 즉 마케팅 개념의 발전 과정에서 과거의 생산/제품/판매 지향적 시장 거래 방식으로부터, 시장/고객 지향적 마케팅 개념의 등장, 그리고 관계 마케팅으로의 발전을 거듭하며 기업과 고객의 관계는 그 중요성이 더욱 부각되었고, 인터넷을 비롯한 정보통신기술의 지속적인 발전과 새로운 커뮤니케이션 도구의 발달로 인해서 고객 인게이지먼트에 대한 관심과 중요성은 더욱 증폭하게 되었던 것이다. 특히 Facebook, Instagram, 블로그, 트위터, YouTube와 같은 소셜 미디어의 출현은 고객 커뮤니티에서 판매자가 개인과 관계를 형성하고, 콘텐츠 생성 및 가치 창출에 고객을 참여시키는 상호작용적인 특성으로 인해서 판매자가 고객에게 보내는 서비스를 제공하는 것은 물론, 고객의 니즈를 사전에 파악할 수 있도록 하는 잠재력을 가지고 있었기 때문에 현대 기업들에게는 중요한 개념으로 받아들여지게 된 것이다.

고객 인게이지먼트란 기업이 고객의 관심과 관여를 이끌어내고, 고객이 적극적으로 기업의 마케팅 활동에 직접 참여하는 과정을 통해서 고객과의 관계를 더욱 심도 있게 구축해 가는 일련의 과정을 말한다.

선행 연구를 살펴보면, 고객 인게이지먼트는 '고객과 친밀하고 장기적인 관계'로 정의한다(EIU, 2007a, b, c, d). 또 교환 관계는 시장에서의 단기간의 계산적 교환에서부터 장기간의 관계 교환에 이르기까지 연속적인 영역에 걸쳐 있을 수 있다. 교환 관계는 시장 매개 교환에서 조직 매개 교환으로 발전함에 따라서 보다 친밀하고 지속적인 관계 교환의 형태로 이루어지게 되는데, 가장 친밀하고 장기적인 관계는 공급자와 고객이 결속되어 하나의 조직을 형성하고, 시장 교환을 조직적 교환으로 대체할 때 발생 한다(Macneil, I.R. 1981).

때문에 현대 기업에게 있어서 고객에게 단순 가치를 제공하는 것을 넘어 고객과의 관계를 구축하고, 지속적인 관계 교환을 유지하며 친밀한 유대 관계를 형성하는 것은 매우 중요한 경영 과제인 동시에 지속 가능한 경영을 위한 필수 조건이 되었다고 볼 수 있다. 여기서, 아웃도어 브랜드 스노우피크는 고객 인게이지먼트 개념을 브랜드 철학과 이념으로 정립하고, 통합적 마케팅 전략 차원에서 온, 오프라인을 통해 다양한 마케팅 활동을 실시하며 고객들과 소통을 전개해 나가고 있으며, 고객 인게이지먼트의 최종 종착지인 브랜드의 팬(Fan)을 만드는 활동에 있어서 '고객 창조 사이클'이라는 프로세스에 의하여 의미 있는 효과를 입증해 나가고 있다.

따라서 이번 연구는 고객 인게이지먼트 전략의 마케팅적인 개념과 프로세스, 효과를 이론적으로 고찰하고, 기업이 고객 인게이지먼트 측면에서 고객과 소통을 이어 나가면서 지속적으로 관계를 연결하고, 결속되어 나가는 과정과 방법을 스노우피크의 실제 경영 사례를 통해서 연구하고, 그 효과성을 밝혀 보고자 한다.

II. 본 론

2.1 이론적 배경

2.1.1 고객 인게이지먼트(Customer Engagement)

2.1.1.1 정의

마케팅적인 개념에서 고객 인게이지먼트는 고객 참여의 확대된 개념으로 고객의 관심과 관여를 이끌어내는 과정, 상호 작용, 경험 등 고객이 적극적으로 기업의 마케팅 활동에 직접 참여하는 과정, 그리고 그 결과로 고객과의 관계(Customer Relationship)를 구축하는 과정을 포함하는 개념이다.

고객 인게이지먼트는 '마케팅의 자극에 대해 고객들이 무의식이 아닌 의식적으로 그리고 감정적, 지각적, 인식적으로 반응하는 것'으로 정의할 수 있으며, 함축적으로는 마케팅 자극에 대한 고객의 참여라는 개념을 포함하고 있다. 홀레비크(Hollebeek)는 고객 인게이지먼트를 '고객 가치, 소비자 관여, 브랜드에 대한 고객 로열티를 포함하는 개념'으로 정의한다. 이 개념은 고객과의 상호 작용을 통한 경험과 이를 통해 고객과 함께 가치를 창출하는 과정에 기반을 두고 있다.

Brodie(2011)는 고객 인게이지먼트란 '고객과 브랜드가 상호 작용하고 이를 통해 브랜드와 고객이 함께 가치를 만들어 가는 경험으로 인해 생겨나는 고객의 심리상태'라고 정의한다. 즉 '브랜드와 고객이 자주 접촉하고 상호 작용하는 가운데, 고객과 브랜드가 상호간에 주고받는 다양한 경험을 통해서 생성되는 고객과 브랜드의 관계'를 말한다. Brodie에 의하면 고객 인게이지먼트는 세 가지 차원, 즉 인식적(cognitive), 감정적(emotional) 그리고 행동적(behavioral)차원으로 나타난다고 한다.

고객과 브랜드 간에 인게이지먼트가 형성되면, 브

랜드와 고객은 감성적으로 연결되고, 고객은 제품과 서비스에 열정과 애착을 가지게 되며, 브랜드가 지향하는 방향과 목적을 긍정적으로 수용하게 된다.

2.1.1.2 고객 인게이지먼트 주기(Customer Engagement Cycle)

고객과의 관계와 참여를 구축하는 프로세스에서는 고객 인게이지먼트 주기를 구성한다. 고객 인게이지먼트 주기의 개념은 고객이 특정 제품을 결정할 때 사용하는 구매 프로세스의 단계를 나타내는 것으로, 고객 인게이지먼트 주기의 단계는 연결, 상호 작용, 만족, 유지, 헌신, 지지 및 인게이지먼트의 순서로 구성된다(Sashi, C.M, 2012).

(1) 연결(Connection)

연결은 판매자와 고객이 감정적인 유대와 관계 교환을 설정하기 위한 전제 조건이다. 연결에는 기업과 고객, 고객과 다른 고객, 고객과 잠재 고객, 그리고 기업과 기업의 연결이 있는데, 이는 영업 사원의 역할과 같은 전통적인 방법과 소셜 네트워킹과 같은 새로운 디지털 방법을 사용하여 설정할 수 있다.

소셜 미디어의 발달은 다양한 개인이 기업과 관계를 만드는 것을 매우 용이하게 하였다. 즉 고객은 욕구를 충족시키기 위해 판매자 및 다른 고객과의 기존 연결을 사용하거나 또 다른 판매자 및 고객과 새로운 관계를 맺을 수 있으며, 고객을 검색하는 새로운 판매자와도 연결이 설정될 수 있다. 반대로 판매자는 고객의 요구를 검색하여 각각의 구매의사결정 단계에서 고객을 지원할 수 있는 특정 솔루션과 제품을 선택할 수 있으며 또한 잠재적인 솔루션까지 찾아낼 수도 있는 것이다. 다시 말해, 판매자는 고객의 요구에 부응하기 위해서 기존의 제품을 제안하는 것뿐만 아니라, 요구 사항을 충족시키기 위한 새로운 제품을 개발하여 그 필요성이 발생하기 전 상태의 잠재 고객과의 관계도 구축할 수 있다.

(2) 상호 작용(Interaction)

일단 연결이 되면 고객은 판매자인 직원을 비롯하여 다른 고객과 상호 작용할 수 있다. 인터넷이 시작되기 전에 이러한 연결은 입소문, 편지 및 전화와 같은 당시의 사용 가능한 기술로 제한되었으며, 특히 공간적인 제약은 받아 가족, 친구, 동료 및 지인 등과 같이 한정된 범위의 일부 커뮤니티에서만 연결이 가능하였다. 그러나 인터넷이 발달한 현대 사회에서는 공간과 시간에 대한 제약이 빠르게 사라졌으며, 전 세계의 사람들과도 언제, 어디서든 실시간으로 상호 작용을 할 수 있게 되었다. 문자 메시지(SMS), 그룹 커뮤니케이션, 이메일, 블로그, 가상 세계 및 소셜 네트워킹은 서로 연결된 개인 및 조직 또는 커뮤니티 그룹 사이에서 더 자주 그리고 더 빠르고, 풍부하게 상호 작용이 가능해지도록 한 도구들이다.

이제 판매자는 고객에게 서비스를 제공하기 위해 전통적으로 사용되었던 도구와 편리해진 소셜 미디어를 모두 사용하여 커뮤니티의 형성에 적극적으로 참여할 수 있게 되었다. 판매자와 고객 간의 상호 작용은 고객 니즈, 특히 시간 경과에 따른 요구 사항의 변화를 신속하게 개선하고, 기존 제품에 대한 수정 또는 요구 사항을 보다 잘 충족시킬 수 있도록 하여 새로운 제품과 서비스 개발을 촉진할 수 있게 하였다.

즉 판매자는 사용자간에 실시간으로 커뮤니케이션하고, 상호 작용하는 가상 세계를 통해서 상호 작용을 이용하여 고객과 연결하고, 정보와 체험 가치를 제공하는 동시에 고객의 의견을 구할 수 있는 것이다(Tikkanen et al., 2009). 인터넷을 통해 판매자는 고객과 지속적으로 대화하고, 이익을 공유하는 등 고객 그룹 간에 공유되는 지식을 활용하여 고객 범위의 상호 작용의 범위를 확장할 수 있으며 경쟁업체 또는 잠재 고객에게도 자신의 정보를 제공할 수 있다. 이처럼 판매자와 고객, 그리고 고객과 고객 간의 상호 작용은 개인 고객을 기업의 가치 창출 프로세스에 참여시키는 한편 판매자와 협력하여 공동

으로 부가 가치의 창출을 가능하도록 하였다.

(3) 만족(Satisfaction)

만족은 고객이 상호 작용 이후에 판매자와 제품에 대해서 느끼는 긍정적인 감정의 상태를 말한다. 판매자와 고객 간 또는 판매자와 고객을 포함한 커뮤니티 회원 간의 상호 작용은 그것이 만족스러울 때에만 지속적인 연결과 상호 작용을 유발하게 된다. 단, 만족은 고객 참여에 필수조건이기는 하지만 충분조건이지는 않다. 고객이 만족했다고 하더라도 다른 구매 선택의 대안 요소들에 의해서 재구매를 유발하지 않을 수 있으며 장기간의 관계도 유지되지 않을 수 있다. 또한 구매 프로세스 상에서 상호 작용에 대한 만족도는 구매 이전 또는 이후에 언제라도 발생할 수 있으며 모든 단계에서 불만족으로 인해 프로세스가 중단되고 고객 이탈이 발생할 수 있다. 때문에 판매자는 만족한 고객이다 하더라도 지속적인 연결 기회 설정을 통해서 우호적인 관계를 유지해 나가기 위한 노력이 필요하다.

(4) 유지(Retention)

고객은 판매자가 제공하는 제품과 서비스가 만족스러울 때 그 관계를 유지한다. 또, 고객은 계산적인 이유 혹은 정서적인 이유로 기업이 제공하는 제품과 서비스를 더 이상 구매하지 않을 수 있으며 또한 구축된 관계 역시 언제든 중단할 수 있다. 따라서 고객과의 관계 유지를 위해서는 시간이 지남에 따라서 전반적인 만족도를 향상시키거나 긍정적인 감정을 유발하여야 하는데, 이는 재구매의 결과로 나타나고, 판매자와 고객 간에 관계가 형성되어 있음을 의미한다.

하지만 고객이 관계를 유지하는 것은 그 고객이 반드시 매우 긍정적인 감정 상태에 있다는 것을 나타내는 것은 아니고, 판매자와 장기적인 관계가 있음을 의미하는 것도 아닐 수 있다. 즉 유지란 단지

고객의 계산적인 이익에 의한 상태만일 수 있으며, 이는 정서적 유대가 없는 관계의 결과일 수 있는 것이기 때문에 판매자와 고객의 관계가 다음 단계로 발전하기 위해서는 상호간에 감정적인 유대감을 형성하는 것이 필요하다.

(5) 헌신(Commitment)

헌신은 고객이 판매자와 관계 유지가 만족스러울 때 재구매율 혹은 충성도의 형태로 나타난다. 고객과 판매자의 관계에서 헌신은 정서적 헌신과 계산적 헌신의 두 가지 주요한 측면을 갖는다(Gustafsson et al., 2005 참조). 계산적 헌신은 보다 합리적인 이익 혹은 다른 선택적 대안이 없을 때 발생된다. 반면 정서적인 헌신은 관계에서 보다 감정적이고, 신뢰와 호혜의 결과이다. 고객의 정서적인 헌신은 판매자와의 관계에서 높은 수준의 신뢰와 감정적인 유대감을 가져온다. 고객의 재구매는 판매자에 대한 계산적 헌신의 결과로 간주될 수 있지만, 고객의 충성도와 기쁨은 판매자의 정성어린 헌신의 결과이다.

즉 판매자에 대한 고객의 참여가 계산적인 이익과 정서적인 약속을 모두 포함하게 되면 고객과 판매자는 강한 정서적 유대 관계를 형성하고, 지속적인 관계 교환을 하게 된다.

(6) 지지(Advocacy)

고객이 판매자가 제공하는 제품과 서비스 그리고 판매자와 연결된 관계에서 강한 정서적 유대와 헌신을 하게 되면, 자신의 긍정적인 경험을 주변에 전달한다. 자신이 속한 그룹 혹은 소셜 네트워크에서 다른 사람들과 커뮤니케이션을 통해 바이럴 활동을 하거나 연결된 공간에서 자신의 만족감을 표현할 수 있다. 반면에 고객이 정기적으로 애용하는 제품과 서비스에 대해 판매자와의 정서적 유대감이 없지만, 단지 재구매율이 높은 고객은 판매자와의 지속적인 관계에도 불구하고 제품, 브랜드 또는 기업에 대하

여 추천 활동을 제공하지 않을 수 있고, 단지 계산적인 이익을 제공할 때에만 추천 활동을 할 수도 있다. 또한, Urban(2004)은 관계 마케팅에서 기업은 인터넷과 같은 디지털 기술을 이용하여 ‘고객 관리’ 및 ‘고객 만족’이라는 슬로건을 통해 고객의 이익에 부합하고, 고객을 위한 지지자가 될 수 있다고 강조했다. 즉 판매자가 경쟁 업체의 제품일지라도 고객을 위해서 정확한 정보를 제공해야 하는데, 고객은 기업이 자신을 지지한다는 것을 인지하게 되면, 현재 또는 미래에는 신뢰와 충성도, 구매와 같은 형태로 보답하거나 판매자를 위해 공헌할 수 있다. 즉 신뢰감을 확인한 고객은 자신과의 연결 고리 혹은 상호 작용이 있는 사람들 사이에서 판매자를 위한 지지자가 되는 한편, 나아가 미래에는 판매자와 고객은 서로의 이익을 돌보며 자신의 이익을 초월하는 가치 교환에 초점을 맞추게 될 것이다.

(7) 인게이지먼트(Engagement)

기쁨을 느꼈거나 또는 신뢰를 확인한 고객이 소셜 네트워크에서 다른 사람들과의 상호 작용을 통해 자신의 즐거움이나 충성도를 공유하고, 제품, 브랜드 또는 기업의 지지자가 되었을 때, 다음 단계로 발전하기 위한 토대가 마련된다. 고객의 즐거움과 고객 충성도는 모두 고객 인게이지먼트에 필수 요건이다.

다시 말해, 고객 인게이지먼트는 고객이 판매자와의 관계 교환에서 강한 정서적 유대감을 가질 때 발생하고, 정서적인 노력뿐만 아니라 판매자와 고객 간의 계산적인 약속 또는 신뢰를 필요로 한다. 고객 인게이지먼트는 고객을 가치 창출의 공동 창작자로 기업의 부가 가치 프로세스에 포함시킴으로써 고객의 역할을 확대하도록 한다. 기업의 가치 창출에 고객을 참여시키면 고객의 요구는 시간이 지남에 따라서 판매자에 대한 더 높은 만족도로 변화된다. 인게이지먼트한 고객이 다른 고객 및 비고객과의 상호 작용에서 새로운 관계를 발전시키면, 이 고객은 판매

자의 지지자가 된다. 즉 기업과 고객 간에 인게이지먼트가 형성되면 고객은 기업, 브랜드와 친밀하고 지속적인 관계를 유지해 나가는 한편, 새로운 시장을 개척하고 새로운 고객을 창출해 나가는 팬(Fan)으로 변한다. 만약 인게이지먼트의 관계에 있는 고객이 판매자와의 관계에서 문제가 발생할 경우에는 불만 제기나 이탈보다는 수동적 수용이나 건설적인 토론을 통해 문제를 해결할 가능성이 있다(Hibbard et al., 2001 참조).

결국, 고객 인게이지먼트는 판매자와 고객 그리고 개인 고객 간의 교환 관계에서 감정적인 유대감이 강해지도록 하여 새로운 연결과 상호 작용으로 이어지는 선순환적인 고객 인게이지먼트 주기를 만든다.

2.1.2 고객 인게이지먼트 효과

김동균 & 비아이티컨설팅(2016)은 고객 인게이지먼트의 효과를 다음과 같이 설명하였다.

2.1.2.1 높은 관여 수준의 유발

소비자들은 자신에게 중요하거나 혹은 특별한 의미가 있는 제품 카테고리나 브랜드에 대해서는 높은 관여도를 보인다. 그 이유는 그것이 자신들에게 매우 실용적이거나 혹은 즐거움을 가져다주기 때문이며, 또한 개인적 또는 사회적으로 특정한 이미지를 갖게 해주는 등의 특별한 의미를 부여하기 때문이다.

인게이지먼트가 형성된 고객들은 제품과 브랜드에 대한 관여 수준이 높아지고, 그것에 대해 더 많이 알려고 하며, 그 제품과 브랜드에 대해서 다른 사람에게 이야기해 주고 싶어 한다. 나아가 가격이 다소 비싸더라도 구매하는 행동을 보인다.

2.1.2.2 고객의 인식, 감정 및 행동의 변화 유발

인게이지먼트가 형성되기 시작하면 고객들은 마케팅 자극에 대해 수동적으로 수용하는 사람이 아니라

점차 브랜드와 교류하려 하고, 마케팅 활동에 능동적으로 참여하여 브랜드와 함께 가치를 만들어 내는 공동 창작자의 역할을 하게 된다. 인게이지먼트는 고객이 인식적 차원, 감성적 차원 그리고 행동적 차원에서 변화를 일으키게 하는 역할을 한다. 실용적인 브랜드인 경우에 고객 인게이지먼트는 고객의 브랜드 선택 동기, 사용적 측면에 효율성과 경험을 제공하는 역할을 한다. 감성적이고 쾌락적인 브랜드인 경우에는 브랜드 자체가 경험적, 상징적 속성을 가지고 있기 때문에 고객 인게이지먼트는 고객에게 브랜드 사용자로서의 자부심을 느끼게 하고, 자기표현의 기회를 제공하며 즐거움을 가져다 준다.

2.1.2.3 감성적 유대와 애착 형성

고객과 브랜드 간에 인게이지먼트가 형성되면, 브랜드와 고객은 감성적으로 연결되고, 고객은 제품과 서비스에 열정과 애착을 갖게 되며, 브랜드가 지향하는 방향과 목적을 긍정적으로 수용한다. 처음에는 브랜드와 고객이 이성적 동기로 관계를 갖기 시작하지만 반복적 상호 작용을 통해 감성적 유대가 형성되면서 인게이지먼트가 점차 강화되게 된다. 이러한 고객은 보다 적극적으로 기업, 브랜드의 체험, 홍보, 마케팅 활동 등에 참여하고, 스스로 브랜드에 대해서 주변에 긍정적인 메시지를 전달하는 행동을 하게 된다.

2.1.2.4 브랜드와 고객 간의 관계 강화

특정 브랜드를 지속적으로 구입하는 고객이 해당 브랜드에 대해 갖게 되는 유대감이나 결속감이 브랜드 관계(Brand Relationship)이다. 브랜드 관계는 기본적으로 신뢰 혹은 효과/성능에 대한 인식을 기반으로 형성되지만, 소비자 구매 행동에 있어서 실용적인 측면이나 인식적인 측면을 초월하여 무한 신뢰, 심지어 애정과 같은 감정적인 반응을 포함하기도 한다. 그렇게 되면, 고객은 그 브랜드가 자신의

정체성을 표현하는 중요한 수단으로 인식하면서 그 브랜드를 사용하게 된다.

2.1.2.5 고객과 브랜드 상호간 혜택 제공

고객과의 관계 구축은 브랜드에게 여러 가지 이점을 제공한다. 브랜드는 고객과의 대화를 통해 고객이 원하는 것을 알아내고, 고객이 만족하는지를 확인할 수 있다. 또한 고객의 피드백은 고객에게도 중요하다. 기업이 고객의 불평과 의견을 듣고, 이를 기반으로 제품이나 고객 경험을 개선시키고, 향상시킬 수 있다면 브랜드와 고객 모두가 혜택을 얻을 수 있는 것이기 때문이다.

즉 기업은 충성 고객(Royal Customer)을 확보할 수 있고, 고객들은 자신들이 진정으로 원하는 가치를 얻을 수 있음으로 상호간에 Win-Win 관계가 형성되는 것이다.

2.1.2.6 구매의향 제고와 고객 로열티 유발

인게이지먼트가 형성된 고객은 SNS(Social Network Service), 블로그(Blogging) 등의 커뮤니티 활동을 통해 다른 고객들을 만나고, 상호 작용을 하는 가운데 제품과 브랜드에 대해 이야기 하고, 활발한 추천 활동을 하게 된다. 또한 기업 활동에 자발적인 참여를 하면서 새로운 제품이나 서비스의 가치 창출을 돕거나 기업의 혁신 프로세스에 기여하기도 한다. 고객 인게이지먼트는 궁극적으로 고객의 구입 의향을 제고하고, 고객 로열티를 유발한다.

2.1.2.7 시장 경쟁 우위와 리더십 확보

다수의 고객이 브랜드 커뮤니티에서 로열 고객이 되면, 기업은 시장에서 경쟁 우위를 확보하고, 차별화된 시장 포지셔닝을 구축해 나갈 수 있으며 시장에서 리더십을 얻는데 유리한 고지를 점령하게 된다. 고객 인게이지먼트와 감성적 로열티의 수준이 높을수록 고객들의 지불 가치는 비례적으로 증가하

기 때문에 고객 인게이지먼트가 높은 고객들은 기업의 성과를 이끌어가게 된다.

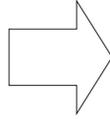
2.2 스노우피크 인게이지먼트 전략 사례 연구

2.2.1 스노우피크의 브랜드 인게이지먼트

2.2.1.1 스노우피크(Snow Peak)의 탄생 배경

스노우피크는 1958년에 창업하여 올해로 창립 60주년을 맞이한 일본 아웃도어 브랜드이다. 창업 초기부터 1980년대까지는 주로 등산 용품을 제조하여 판매하였지만, 1988년부터 일본 베이비붐 세대의 사회 진출 및 결혼, 출산 등의 당시 상황과 국민 소득 증가에 따른 여가 문화에 대한 관심, SUV차량 판매 증가와 같은 사회/경제적인 현상 등의 변화에 착안하여 오토캠핑 시장을 창시하였다. 이후 세상에 존재하지 않는 혁신적인 상품을 만든다는 정신으로 고품질의 캠핑 용품을 잇달아 시장에 출시하였고, 단지 제품만을 판매하는 것을 넘어 고객 인게이지먼트 전략을 통해서 온,오프라인 채널에서 고객에게 다양한 체험 가치를 제공하며 지속적인 연결 활동을 이어 나가는 한편, 고객의 마음을 움직이는 진정성 있는 브랜드 철학과 이념을 바탕으로 세계 시장에도 진출하여 글로벌 프리미엄 아웃도어 브랜드로 성장하였다.

스노우피크가 탄생한 니가타의 츠바메산조는 예로부터 가족을 중심으로 운영되는 작은 기업들이 칼이나 주철 식기 등의 금속 제품을 필두로 고품질의 제품을 만들어 온 지역이다. 츠바메산조의 모노 쓰꾸리(제품 만들기) 역사를 거슬러 올라갔을 때 가장 상징적인 것은 에도시대 때 만들기 시작한 못이다. 순도가 높아 잘 녹슬지 않고 하나하나 손으로 두드려 만들어 지는 견고한 일본식 못은 서양식 못보다 훨씬 수명이 길어서 천년이 넘도록 구조를 유지할 수 있다는 장점이 있다. 일본식 못처럼 텐트를 땅에 확



Made in 燕三条,
スノーピークオリジナル極薄物製ダッポーン登場。
燕三条 極薄 鑄鉄



〈그림 2-1〉 스노우피크 금속 가공 기술

실히 고정시키는 스노우피크의 펙 ‘솔리드 스테이크’ 또한 이러한 츠바메산조 기술의 결정체이다. 스노우피크는 이러한 츠바메산조에서 세상에 명성을 떨친 금속가공 장인 기술을 살려 세상 어디에도 없는 독창적인 캠핑 도구를 만들 수 있게 된 것이다.

스노우피크의 창업자 야마이 유키오가 찍힌 오래된 사진 한 장은 ‘진정 원하는 것은 스스로 만든다.’는 사용자의 눈높이에서 세상에 없는 제품을 만들어 내는 스노우피크의 흔들림 없는 철학으로 이어져 내려오고 있다.

2.2.2.2 창업가 정신

스노우피크의 창업자 야마이 유키오는 등산 애호가였다. 그 당시 등산 용품은 모두 유럽 등지에서 가지고 들어온 용품으로 동양인의 체형과 등산 스타일에는 적합하지 않은 것이 대부분이었다. 그래서 야마이 유키오는 자기가 가지고 싶은 등산 도구를 직접 만들어 사용하였고, 동시에 판매도 시작하였다.

이것이 스노우피크의 창업 정신인 ‘우리 스스로가 사용자(User)이다.’라는 이념이다. 그 이후로부터 지금까지 스노우피크는 자신들이 직접 브랜드 사용자이자 아웃도어 애호가로서 진정으로 원하는 오리지널 아웃도어 상품을 만들어 출시해 나가면서 캠핑 시장을 혁신하고, 리드해 나갔다.



〈그림 2-2〉 스노우피크 창업자 야마이 유키오

2.2.2.3 성장 과정

1988년부터 스노우피크는 시스템 디자인¹⁾과 쾌적

1) 시스템 디자인(System Design) : 제품간 상호 기능이 연동되도록 하는 디자인 워크

기준치수,²⁾ SLS(Snow Peak Layout System)³⁾를 컨셉으로 오토캠핑(Auto Camping) 용품의 개발을 통해 사업을 본격화하였다. 스노우피크는 텐트와 침낭 등의 캠핑 도구들을 차에 싣고, 가족들과 도심을 벗어나 자연 속에서 풍요로운 캠핑을 즐기는 오토캠핑이라는 새로운 레저 카테고리를 제안하였던 것이다.

오토캠핑을 제안하기 시작했던 초기 당시부터 스노우피크는 단순히 제품만을 시장에 내놓았던 것이 아니라 텐트와 타프, 그리고 리빙/키친 등의 캠핑용 도구를 이용한 캠프 씬(Scene)을 제안하면서 라이프 스타일의 영역으로 접근하였고, 이것을 사람들은 새로운 문화로 받아들여지게 되었던 것이다.

이후 1990년대 중반까지 일본의 오토캠핑 시장은 급속한 성장을 하게 되었다. 1996년에는 시장이 최고점에 도달하여 캠핑 인구가 1,580만명에 이르렀다. 하지만 90년대 후반부터는 시장은 쇠퇴하기 시작하였고, 2000년대 초반에는 전체 시장 규모와 매출이 절반가량으로 축소되었다. 이 기간에 스노우피크 역시 매출이 27억에서 14억엔까지 약 50% 가량 감소하였다. 이후 스노우피크는 새로운 판로를 찾기 위해 해외로 눈을 돌려서 사업을 전개하였고, 미국에 영업소 진출을 시작으로 독일을 비롯한 유럽에도 진출을 하면서 시장을 다변화 하였다. 2008년에는 해외 거점 가운데에서는 최초로 한국에 현지 법인 회사인 (주)스노우피크 코리아를 창립하였다.

또 2012년에는 대만에 현지 법인을 설립하고, 중국을 비롯한 중화권 시장에 진입하기 위한 교두보를 마련하면서 글로벌 기업으로 발돋움하였다. 그 결과 2014년에 스노우피크는 도쿄 증권 거래소 2부에 상장하였고, 이듬해에는 도쿄 증권 거래소 1부에 상장하는 기업으로 성장하였다.

주식 시장 상장 이후 2014년의 매출액은 55.5억엔, 영업이익은 2.31억엔을 기록하였다. 이어서 2015년 매출액은 78.5억엔, 영업이익은 5.68억엔으로 전년 대비 41.3%성장하였고, 2016년에는 매출 92.2억엔, 영업이익 8.53억엔으로 전년 대비 17.4%의 성장을 하였다. 같은 기간 일본에서의 오토캠핑 시장 성장률(2012년부터 2014년까지는 720만명 포함세, 2015년 750만명, 2016년 800만명)과 동종 업계 기업들의 성과 등과 비교하였을 때 월등한 실적을 거둔 것이다. 2017년 역시 매출 실적 99.1억엔을 기록하며 지속적인 성장세를 이어 나갔다.

2.2.2 고객 인게이지먼트 사례

2.2.2.1 스노우피크 웨이(Snow Peak Way) - Off-line Community of Brand User

1999년 일본에서 처음 시작한 필드 이벤트로서 사용자들을 모집하여 캠프 필드에서 직원과 고객, 사용자간에 이루어지는 오프라인 커뮤니티 모임을 말한다. 현재는 전국 캠핑장에서 연간 9회 ~ 10회를 진행하는 대표적인 이벤트로 자리 잡았으며, 한국에서는 2009년에 강원도 춘천을 시작으로 매회 50 ~ 80 가족이 참가, 2017년까지 30회의 이벤트를 진행해 오고 있다. 스노우피크 웨이에서는 참가한 사용자들과 직접 소통을 하며 고객의 목소리와 요구를 듣고, 그것을 경영 과제로 선정하여 개선해 나가는 활동을 지속적으로 이어 나가면서 브랜드의 진정성과 신뢰도를 높여 나가고 있다. 그 예로써 고객의 요구로 A/S 품질과 프로세스를 개선한 경우, 새로운 신규 점포의 출점 장소를 결정할 경우, 포인트 카드의 상위 랭크와 서비스를 개설한 경우, 모바일 어플

2) 쾌적기준치수 : 사용 환경에서의 최적성을 고려한 제품 설계 지표

3) 스노우피크 레이아웃 시스템(SLS) : 제품의 배치를 통해서 자유자재로 쾌적한 사용자 환경을 실현

리케이션을 개발하여 고객과 소통 빈도를 늘리면서 정보 공유의 속도를 개선한 경우 등이 이에 해당한다.

고객 인게이지먼트 전략을 실현하기 위한 스노우피크 웨이의 프로그램으로는 모닥불 주위에 둘러 앉아 사용자간 커뮤니케이션을 하는 ‘모닥불 토크’, 매회 참가한 고객이 기록한 메시지를 이벤트장에 설치하는 ‘Engagement Tree’, 올림픽 성화와 같이 전회차 모닥불 숯을 다음 회차 개회식 점화 숯으로 연결해 나가는 의식인 ‘모닥불 숯 릴레이’, 보다 자연스러운 분위기를 연출하여 커뮤니케이션을 유도하는 ‘Field Bar’, 필드에서 만들기와 놀이 활동을 통해서 재미와 소통을 이끌어 내는 ‘Field Work-Shop’ 등이 있다. 특히 모닥불 토크는 가장 오랫동안 진행해 오고 있는 대표적인 프로그램으로서 스노우피크 웨이에 참가한 유저들이 모닥불을 가운데 두고 둘러앉아 브랜드, 캠핑, 제품에 대한 이야기 등의 공통 관심사를 화두로 함께 소통하고, 관계를 만들어 나가는 프로그램이다. 고객들은 이벤트에서 소통을 하면서 자유롭게 자신의 아이디어를 제안할 수 있고, 이러한 의견들이 실제로 제품 개발에 반영되어 신상품으로 출시되기도 한다. 예를 들어 텐트 개발에 있어서 스커트가 부착되거나 이너 텐트 소재가 면으로 된 한국형 텐트가 개발되었던 경우와 한국인에 익숙한 좌식 스타일의 캠핑 용품 출시, 화로 테이블(지카로 테이블) 등의 제품 개발은 고객의 요청이나 그러한 소통 중에 착안한 아이디어를 기반으로 만들어

진 제품들이다. 스노우피크는 스노우피크 웨이의 각각의 이벤트와 프로그램을 통해서 고객들의 적극적인 참여를 유도하고 소통의 기회를 늘리며 친밀감을 유지하는데 이것은 고객들이 브랜드와 상호 작용을 통하여 소비자가 브랜드에 몰입하고, 관여하는 단계에 이르면서 지속적으로 관계성을 강화해 나가는 계기가 된다. 일본의 경우 최근에는 1980년대 후반의 초기 사용자들의 아이들이 성장하여서 사회에 진출하고 가정을 이루어 자신이 어린 시절 부모의 손에 이끌려 좋은 추억을 쌓았던 스노우피크 웨이에 다시 자신의 아이들을 데리고 참여하는 한 세대를 넘어선 연결 활동까지 이어지고 있다.

즉 스노우피크 웨이에서는 고객에게 브랜드의 독특한 체험 가치를 제공함으로써 개인적 경험과 추억을 간직하도록 하였고 때문에 세대를 넘어서는 연결도 가능했던 것이다.

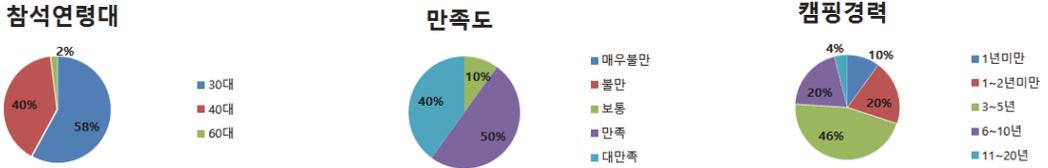
한국에서 2016년과 2017년 4차례에 걸쳐 스노우피크 웨이에 참석한 고객 200명을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과 약 90%의 고객이 스노우피크 웨이에서의 브랜드 체험과 소통 활동에 “만족한다” 이상의 답변을 하고 있다.

또한 스노우피크 웨이에 참가했던 경험이 있는 고객은 참가 이후에 매출 객단가와 재방문율이 상승하는 결과가 나타났는데, 2017년 스노우피크 웨이에 참가한 고객의 1년간 객단가는 330만원으로 전체 고객의 평균 객단가 79만원 대비 4배 이상 높았다.



〈그림 2-3〉 스노우피크 웨이의 고객 참여 프로그램

〈표 2-1〉 스노우피크 웨이 설문조사 응답 결과



2.2.2.2 C2C전략 - Consumer to Consumer : 스태프 역시 브랜드 사용자 입장에서 고객과 소통

일반적으로 기업의 판매 형태는 B2B(Business to Business), B2C(Business to Consumer), B2G(Business to Government)가 있다. C2C란 Consumer to Consumer의 의미로 브랜드의 직원들도 고객들과 똑같이 브랜드 사용자의 입장에서 제품을 사용하고 활동하는 것을 말한다. 스노우피크는 직원 선발시점으로부터 브랜드 사용자이면서 동시에 아웃도어 애호가를 채용함으로써 자신이 소비자이자 유저로서 고객과 소통하도록 한다. 이를 통해서 자연스럽게 스태프와 소비자가 연결되는 접점을 갖게 되고, 이를 유지하면서 고객 인게이지먼트를 시작하도록 하고 있다. 스노우피크가 신규 고객을 창출하는 단계에서 C2C전략은 스노우피크를 전혀 몰랐던 사람 또는 사용자가 아니었던 사람에게 스노우피크 브랜드를 소개하고, 스태프들과 친분을 쌓아가게 되는 첫 번째 단계가 되는 것이다. 이렇게 관계를 맺은 고객이 스노우피크 스토어를 다시 찾아오면 새로운 캠프 스타일의 제안과 상품 소개, 그리고 그에 따르는 부가 서비스 등을 제공하여 소비자의 관심도를 높이고, 스노우피크 웨이 등의 행사 참여를 권유한다. 이벤트에 참가하는 고객들은 브랜드 가치관 혹은 세계관을 보다 심도 있게 체험하면서 자신과 같은 소비자들과의 교류를 통해서 상호 정보 교환 등을 하여 공감대를 형성해 나가고, 브랜드 소속감을 강화해 나간다.

2.2.2.3 설봉제(雪峰際) - 고객 감사 축제로 브랜드 로열티를 강화

매년 봄과 가을에 두 차례 진행되는 고객 감사 축제로써, 고객들을 본사와 직영 매장으로 초청하여 스태프들과 함께 어우러져 즐기는 일종의 페스티벌이다. 이때에는 오직 설봉제 때에만 구매할 수 있는 특별 한정 상품이 기획되어 판매되며, 이 제품들은 고객들로부터 희소가치를 인정받아 매우 높은 경쟁률로 판매된다. 설봉제 행사에서는 스노우피크 웨이와 마찬가지로 다양한 프로그램을 통해서 고객들에게 브랜드 이념과 체험 가치를 전달한다. 가족이 함께 즐길 수 있는 게임, 캠핑 사진 콘테스트, 드레스코드의 설정 및 시상, 토크 콘서트 등의 프로그램은 가족, 자연, 소통, 연결이라는 브랜드의 핵심 테마를 생각하고 경험할 수 있는 기회를 제공하여 브랜드가 지향하고 있는 철학과 컨셉을 전달할 뿐 아니라 고객으로 하여금 브랜드가 발신하는 정보와 지향하는 가치를 더욱 세세하게 알 수 있도록 하고 있다. 이벤트에서는 참가한 고객이 스태프와의 친분 관계를 유지하고 강화해 나가는 것은 물론이고, 사용자들 간의 교류와 친목 형성을 도모하며 공통의 관심사와 가치를 공유하면서 상호 작용을 촉진하여 브랜드 몰입과 결속을 유도해 나간다.

2.2.2.4 스페셜 미팅(Special Meeting) - 단 1%의 상위 고객에게 참가 기회가 주어지는 특별한 이벤트

매년 연말 무렵에 스노우피크 제품을 1,000만원

이상 구입한 포인트 카드 블랙 등급 이상의 고객을 대상으로 개최하는 오프라인 이벤트이다. 이들은 브랜드의 진정한 팬이라고 할 수 있는 로열 고객으로서 브랜드 로열티가 최상위에 있는 고객층이다. 소비자가 취미/레저 활동에 있어 하나의 브랜드에 1,000만원 이상 구입한다는 것은 제품 구매 이상의 브랜드 애착을 보여 주는 결과이자, 이는 곧 생애 가치가 매우 높은 브랜드를 의미한다고 볼 수 있다. 블랙 등급의 고객들은 자신의 정체성을 대변한다고 생각하는 브랜드 행사에 참가하여 자신의 선택에 자부심을 확인하는가 하면 스태프들과 보다 심화된 신뢰감을 쌓는다. 이 자리에서는 브랜드의 로열 고객으로서 출시전의 신상품을 가장 먼저 보고, 예약할 수 있는 기회와 함께 차기 연도의 마케팅 계획을 확인할 수 있다. 또한 일반 고객에게 판매되지 않는 특별 선물(사케 등)을 받는 등 VIP 서비스를 제공 받는다. 스페셜 미팅 참가로 인해서 로열 고객들은 남다른 우월감을 갖게 되고, 다른 고객들 역시도 로열 고객으로 랭크업(Rank-up) 하고자 하는 동기 부여 효과로 작용하게 된다.

2.2.2.5 포인트 카드 시스템(Ponit Card System)
- 스노우피크 CRM 시스템

스노우피크의 포인트/마일리지 기반의 고객 관리 시스템(Customer Relationship Management System)으로서 오프라인 매장과 온라인에서 발급이 되고, 사용할 수 있으며 구매 금액에 따라 등급별로 포인트가 차등 적립된다. 적립된 포인트는 오직 포인트로만 구매할 수 있는 한정 상품의 구입, 각종 이벤트의 참가비/AS 비용의 결제, 캠핑장 할인 혜택 등 멤버십 회원에게만 제공되는 혜택을 이용할 수 있으며 다양한 방법으로 활용할 수 있다.

레귤러(Regular) 회원부터 실버(Silver), 골드(Gold), 플래티넘(Platinum), 블랙(Black), 사파이어(Sapphire) 등급이 있으며, 특히 오직 구매 금

액에 따라서 적립 받은 포인트로만 구매할 수 있는 고품질의 포인트 한정 상품은 소비자의 구매 욕구를 더욱 자극하게 하고, 희소한 포인트 한정 상품의 소유를 통해 고객으로 하여금 만족도 상승과 브랜드 몰입을 촉진시키고 있다.

〈표 2-2〉 스노우피크 포인트 카드 제도

포인트카드 안내

스노우피크 포인트카드 발급 매장에서 이월 실적을 바탕으로 랭크 업 조건을 만족하는 경우 회원의 랭크 업 및 해당카드로 전환됩니다. 등급마다 포인트 적립률이 다른 5개의 카드 등급이 있습니다. 처음은 모두 레귤러 회원이지만 스노우피크 구매 이력에 따라 등급이 변경됩니다.

포인트 카드 등급	Regular	Silver	Gold	Platinum	Black
발급 조건	누구나 발급	누적금액 100만원 이상	누적금액 200만원 이상	누적금액 300만원 이상	누적금액 1,000만원 이상
적립율	2%	3%	5%	6%	7%

포인트 적립

스노우피크 포인트 실시 매장에서 스노우피크 제품을 구입시 스노우피크 포인트카드를 제시해주세요. 구입하신 스노우피크 제품에 대해 포인트가 적립됩니다. 스노우피크 온라인에서 구매한 경우 로그인하고 구매해주시면 포인트가 자동으로 적립됩니다.

회원 랭크 업 & 적립률 업

스노우피크 포인트 실시 매장에서 이월 실적을 바탕으로 랭크 업 조건을 만족하는 경우 회원의 랭크 업 및 해당 카드로 전환됩니다. 발급시에는 일반회원이지만, 구매 실적에 따라 적립률이 높은 카드로 자동 랭크 업 됩니다. ※ 2016년 7월부터 오버일 카드로 대체됩니다. (별도의 카드 발급은 없습니다.) ※ 구매 이력에 따라 등급은 자동 업그레이드 됩니다.

포인트 사용

적립된 포인트로 스노우피크 포인트 상품을 교환할 수 있습니다. 스노우피크 홈페이지에서 다양한 포인트 상품을 확인하시고, 포인트로 구매 가능합니다. 그 외에도 다양한 혜택이 있습니다. 포인트 카드 혜택을 참조해주세요. ※ 포인트상품은 스노우피크 포인트로만 구매 가능합니다.

[포인트상품 보러가기 >](#)

포인트카드 등급 유지 안내

등급을 유지하기 위해서는 연간 구매 금액이 있어야 등급이 유지됩니다. 전년도 1월 1일부터 12월 31일의 실적에 현재 소유의 카드 등급을 유지하기 위해서 필요한 연간 구매 금액에 미치지 않았을 경우, 다음 해 1월 1일부터 카드 등급이 한 단계 하향합니다.

- 레귤러, 플래티넘, 블랙 회원은 구매 금액이 없어도 등급 유지
- 실버 회원 연간 50만원 이상 구매시 등급 유지
- 골드 회원은 연간 100만원 이상 구매시 등급 유지

포인트 소멸 안내

1월 1일부터 12월 31일까지 발생한 포인트는 차후 년도 1월 1일에 소멸됩니다. 단, 가입 초년의 경우 최초 포인트 발생일로부터 만 2년을 경과한 날의 다음 해 1월 1일에 소멸됩니다. ※ 그 외 사항은 포인트 카드 회원 약관을 참조해주세요.

그 결과 2017년까지 일본에서는 150,000명의 포인트 카드 회원이 있으며 100만엔 이상 구매하여 야지만 도달할 수 있는 프리미엄 등급의 Black 랭

크의 회원은 1,300명에 이른다. 2012년 7월부터 시작한 한국에서의 포인트 카드 제도는 2017년까지 약 3만 3천명의 회원이 가입되어 있으며, 그 중에서 1000만원 이상을 누적 구매한 Black 회원은 260명, 3000만원 이상을 구매한 Sapphire 랭크의 회원은 35명에 이르고 있다.

2.2.2.6 온라인 고객 인게이지먼트 - SNS, APP을 적극 활용한 커뮤니티 활동

근래의 정보통신기술의 발달은 마케팅의 개념과 성과 향상 방법을 가장 극적으로 전환시킨 계기가 되었다. 온라인 네트워크를 통해서 고객은 삶의 경험과 소비의 의미를 적극적으로 구성할 수 있으며 소셜 미디어의 발달은 더 넓은 범위의 미디어를 사용하여 다양한 채널에서 소통할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 따라서 고객 인게이지먼트를 구축하려면 새로운 시대의 기술과 도구를 활용하는 한편 마케팅 믹스를 조정하여 고객을 더 잘 이해하고, 서비스를 제공해야 한다.

판매자는 디지털 미디어의 커뮤니케이션적인 특성으로 인해 고객과 정보를 공유하고 교환할 수 있을 뿐 아니라 고객 간에도 서로 정보를 공유하고 교환할 수 있도록 한다. 판매자는 미디어를 사용하여 기존 고객뿐만 아니라 새로운 고객과 관계를 형성하는 한편 상호 작용 방식을 통해 공동으로 커뮤니티를 구성하여 문제를 식별하고, 이해하며 솔루션을 개발할 수 있다. 이러한 상호 작용은 교환 관계에서 판매자와 고객 모두에게 전통적인 시장 역할에서의 변화를 야기하고 있다. 즉 고객은 직접 콘텐츠를 생성하고, 판매자 제품에 대한 열렬한 지지자가 되어 부가가치를 창출하며 다른 사람들의 구매 결정에 영향을 미칠 수 있게 되었다. 최근 사회, 경제는 인터넷, 모바일의 발달로 급격하게 변화하였으며 그에 따라 커뮤니티의 개념도 바뀌었다. 대화식 디지털 미디어가 도입됨에 따라 소비자 커뮤니티가 생겨났고, 소비자 커

뮤니티는 소비자가 자신의 소비적 역할에 대해 자신의 사회적 정체성을 두게 하였다.

(1) 커뮤니티 브랜드 활동

오늘날 소비자들은 기업이 제공하고, 전달하려는 메시지보다 준거 집단의 평가를 더 중요시하는 경향이 있다. 이 때문에 고객들의 자발적인 구전 활동이 기존 고객의 유지와 더불어 신규 고객을 창출하는 강력한 수단이 되기도 한다. 그런 의미에서 스노우피크는 오래 전부터 개방적인 브랜드의 입장을 취해왔다. 인터넷, 모바일의 발전과 함께 소셜 미디어 서비스의 발달을 이용하여 고객 개개인 그리고 사용자 집단과 매우 유용하게 커뮤니케이션을 하고 있는 것이다. 통상 일반 기업에서는 마케팅 담당자 혹은 외부 마케팅 대행업체를 이용해서 커뮤니티를 운영하는 것이 일반적이는데, 스노우피크에서는 대부분의 임직원들이 고객들과 아무런 장벽 없이 SNS(Social Network Service) 상에서 연결되어 수시로 소통과 교감을 하고 있고, 다양한 피드백을 실시간으로 주고 받는다. 또한 공식적인 Blog, Facebook, Instagram, Youtube 등의 브랜드 SNS 채널과 직영점별 SNS 채널을 통해서 마케팅 담당자 뿐만 아니라 영업 스태프 개개인이 고객들과 실시간으로 쌍방향 소통을 하면서 서로 정보를 주고받고 있으며, 사용자간의 친목과 화합의 관계를 유지시키고 브랜드를 통해 결속을 강화해 나가는 TOOL로 활용하고 있다. 이러한 커뮤니티 활동을 통해서 고객은 자신의 SNS를 이용하여 스스로 콘텐츠를 생산하고, 주변에 확산시키면서 자발적으로 구전 효과를 내는 마케터 역할을 수행하게 한다.

즉 스노우피크의 고객들은 자신의 경험과 가치에 대해서 적극적으로 추천 활동을 하고 있으며 공통의 관심사로 연결된 사용자들은 커뮤니티 활동(Community Activity)을 통해서 브랜드 내, 외부 채널에서 사용자들 간에 정보를 공유하고 있다.

(2) 브랜드 앱(Brand App)

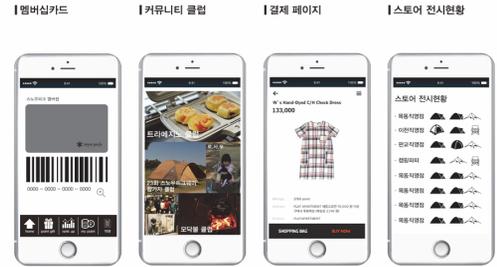
스노우피크가 모바일을 통해 배포하는 어플리케이션으로 CRM 프로그램을 디지털로 구현한 서비스이다. 온라인에서 발전된 디지털 기술을 기반으로 고객의 편의성을 향상시키고, O2O(On-line to Off-line) 서비스 등을 실현하여 고객이 필요로 하는 각종 정보를 손쉽게, 빠르게 채택할 수 있는 도구로 활용하고 있다. 점차 대중화, 일반화되고 있는 모바일 소셜 미디어 사회에서 모바일을 이용하여 언제, 어디서나 시공간을 초월하여 브랜드가 소비자와 연결되고, 이를 통해 고객 인게이지먼트를 가능하게 하는 수단으로 활용되고 있다. 2016년 모바일 앱 도입 이후 스노우피크 코리아 온라인 부문의 매출이 2년간 약 20%씩 성장하였으며, 온라인 매출의 약 30%가 모바일 앱을 통해서 발생하고 있다. 또한 연간 포인트 카드 제도로 소요되었던 약 3,000만원의 운용 비용을 디지털화한 이후부터는 그 비용을 절약할 수 있게 되었다.

즉 이 브랜드 앱은 고객이 스스로 자발적인 인터렉션과 참여를 일으킬 수 있는 의사소통 및 정보 공유의 공간이 되는 동시에 고객에게 제공하는 서비스 프로세스를 간편화하고, 비용도 절약할 수 있게 하는 성과를 거두고 있다.

또한 이 브랜드 앱은 향후 IoT, VR 서비스 등을 구현하여 새로운 시대에 적합한 커뮤니케이션 TOOL로 활용한다는 목적으로 운영되고 있다. 스노우피크는 '인간성의 회복'이라는 슬로건을 통해서 디지털 라이프스타일보다는 아날로그적인 라이프스타일을 제안하고 있지만 새로운 시대정신과 패러다임의 변화에서 모바일을 수단으로 활용하여 좀 더 편리한 사용자 환경을 구축하는 한편, 디지털 환경을 효과적으로 이용하여 사람들 간에 연결을 강화하는 선택을 전략적으로 실행하고 있는 것이다. 나아가 활용 기능을 확대하여 도시의 사람들에게 자연을 간접 체험하고, 자연으로의 어프로치가 용이하도록 지원하

는 환경을 구현함으로써 보다 적극적이고 다양한 방법으로 자연을 지향하는 라이프 스타일을 제안해 나갈 것을 모색하고 있다.

SERVICE



PUSH 서비스



ALARM



<그림 2-4> 스노우피크 모바일 어플리케이션

2.2.2.7 오프라인 인게이지먼트

오프라인에서 고객과의 만남과 관계 설정에 관한 연구 사례는 주로 인터넷과 소셜 미디어의 발전 이전에 이루어졌다. 선행 연구를 살펴보면, 소매점은 영업 사원과 소비자가 사교할 수 있는 장소로 간주

된다(Hu and Jasper, 2006). 명품 브랜드 관리자는 판매와 동시에 고객과 장기적으로 좋은 관계 구축이라는 측면에서 고객 만족을 위한 고품질의 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 때문에 명품 브랜드 업계에서 관계 마케팅은 명품 브랜드에게 있어 높은 관여와 맞춤형 제품 제안을 필요로 하기 때문에 그들에 대한 높은 프리미엄을 유지하기 위한 중요한 마케팅 도구로 사용되었다(Meng & Elliott, 2008, O'Malley & Tynan, 1998). 예를 들어, Tumbull & Wilson(1989)은 고객과 영업 사원 관계를 관리하는 것이 시장에서 전략적 우위를 달성하는데 중요하다고 주장했고,

Webster(1994)는 고객과 영업 사원 관계를 고객 충성도를 획득하는 중요한 수단으로 강조했다. 고객과 판매자간의 이러한 개인적인 관계는 종종 개인적인 우정과 유사하게 나타날 수 있는 '상업적 친목'(Gwinner et al., 1998; Price & Arnould, 1999)으로 불린다. 상업적인 우정이 존재할 때 고객은 영업 사원과 친밀감을 느낀다고 생각하며 그에게 강한 정서적, 사회적 애착을 가지게 되며 개인 정보를 제공하고, 진정한 감정을 나누는 것에 대해 안심할 수 있다. 또한 상업적 우정을 맺은 고객은 회사에 대한 만족도와 강한 충성도를 느끼고 입소문을 통해 긍정적인 감정을 전달하는 경향이 있다(Price & Arnould, 1999).

Coulter & Ligas(2004)에 의하면 영업 사원과 우정을 맺은 고객은 영업 사원에 대한 감정적 애착이 가장 높은 것으로 나타났다.

왜냐하면 우정은 신뢰 수준과 헌신의 수준을 향상시키기 때문이다(Beatty et al, 1996, Czepiel, 1990, Price & Arnould, 1999). 고객과 영업 사원 관계가 판매 상호 작용에 영향을 주는 핵심 요소이기 때문에 이러한 관계에서 인식되는 우정의 정도가 가치 실현과 영업 사원 충성도 및 매장 충성도 간의 관계를 강화할 것이라고 예측했다. 즉, 영업 사원

과 고객 간의 우정은 고객의 충성도와 매장 충성도를 강화하는 데 도움이 된다. 고객이 영업 사원과 상업적으로 우호적인 관계에 있는 경우 영업 사원을 자신이 속한 그룹의 회원으로 볼 가능성이 높으며, 그룹 내 편향성으로 인해 고객이 심리적 가치에 대해 만족하고, 그 만족을 과장하게 만든다. 결과적으로 영업 사원에 대한 충성도가 매장 충성도에 영향을 미치기 때문에 고객은 영업 사원과 매장에 충실하게 되는 것이다.

(1) 스노우피크의 고객 정의와 고객 창조 활동

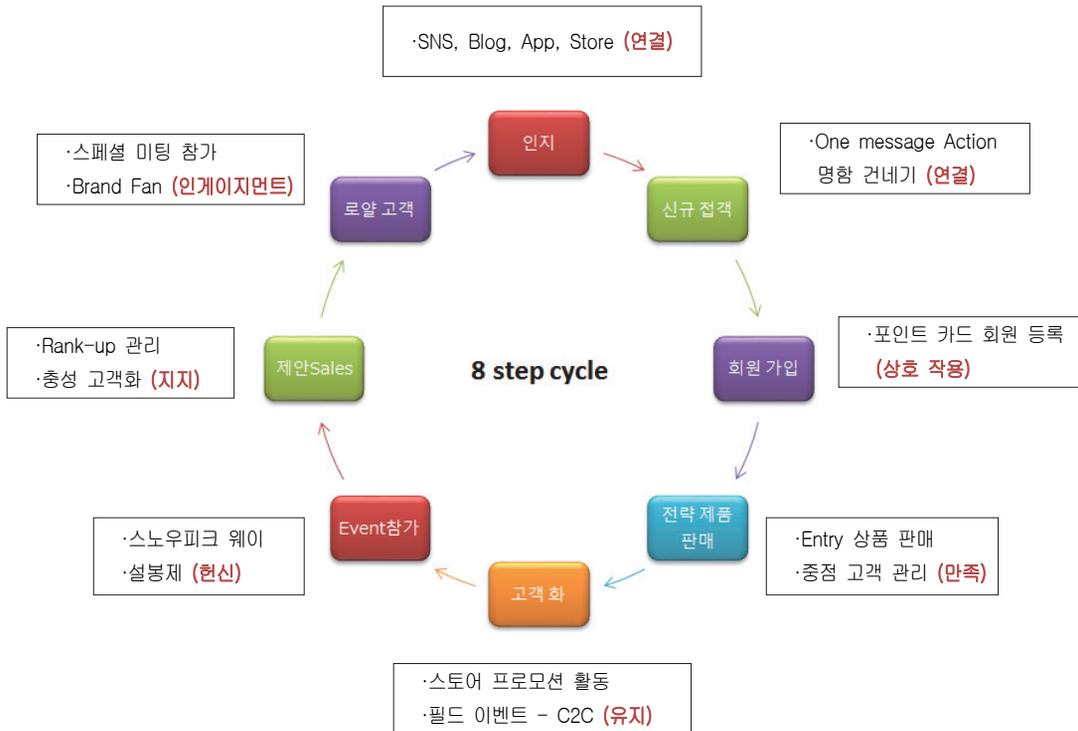
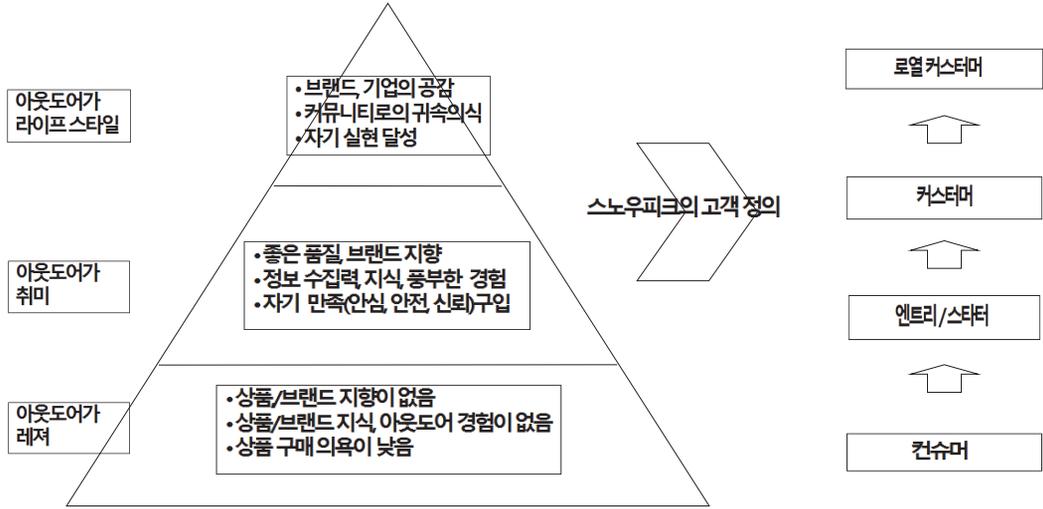
스노우피크에서는 고객을 구매 패턴이나 원하는 서비스, 상품에 따라 다음의 <표 2-3>과 같이 정의, 분류하고 있다. 스노우피크의 영업 전략은 시장 세분화와 고객 세분화를 통해서 각 타겟별로 마케팅 목표를 계획하고, 단계별 프로세스를 구축하여 고객과 매출을 획득하는 것으로 수립되어 있다.

오토캠핑 시장의 고객 분류를 휴가 때와 같이 특별한 기회가 있을 때나 가벼운 피크닉으로 인식하는 레저 고객층, 캠핑을 취미 활동으로 간주하여 정기적으로 한 달에 1~2번은 꾸준히 활동하는 고객층, 그리고 오토캠핑 활동을 자신의 일상으로 인식하여 대부분의 시간을 보내는 라이프 스타일 단계의 고객층으로 세분화 하고 있다.

스노우피크 스토어에서의 핵심 전략 과제는 하단에 위치하고 있는 고객을 단계적으로 상단의 포지셔닝으로 육성해 나가는 것이다. 최상단에 위치하는 고객은 스노우피크 브랜드에 대한 로열티가 절정에 있는 고객층으로써 가장 높은 수익을 안겨다 주는 고객 집단이 된다.

다음 <그림 2-5>와 같이 스노우피크의 고객 창조 사이클과 고객 인게이지먼트 주기를 비교해 보면, 스노우피크가 시장의 비사용자(Non-user) 혹은 잠재 고객에 대해 이들을 신규 고객으로 획득하기 위한 첫 활동으로서 실시하는 인지와 신규 접객은 판

〈표 2-3〉 스노우피크 고객 분석(고객의 구매 행동에서 요구하는 가치를 인지)



〈그림 2-5〉 스노우피크 고객 창조 사이클

매자와 소비자를 이어 주고, 관계를 맺도록 시작하는 고객 인게이지먼트 주기의 첫 단계인 연결에 해당된다. 이어서, 판매자와 소비자 상호간 소통의 매개 도구를 만드는 회원 가입은 상호 작용에 대입되며, 가성비 높은 전략(Entry)⁴⁾ 제품의 판매 즉, 고객이 합리적인 가격으로 질 높은 상품을 구매하도록 지원하는 판매 제안은 고객의 기회비용과 합리적 선택 측면에서 만족감을 느끼게 하는데 이는 고객 인게이지먼트 주기의 만족 단계에 해당한다. 또 C2C 활동 등의 체험 기회 제공을 통해서 주기적으로 판매자와 소비자가 관계를 이어 나가고, 심화시켜 나

가는 고객화 단계는 고객 인게이지먼트 주기의 유지에 해당되고, 이벤트 참가를 통해서 판매자와 사용자간, 그리고 사용자와 사용자간에 참여 및 관계 확장을 도모하는 단계와 이를 통해 브랜드 로열티가 점점 높아지면서 객단가가 상승하는 Rank-up 매출 획득 단계는 각각 고객 인게이지먼트 주기의 헌신과 지지의 단계로 설명할 수 있다. 마지막으로 스노우피크 고객 창조 사이클의 로열 고객화 단계는 고객이 브랜드의 팬이 되어 기업에게 있어 가장 큰 매출 기여를 하도록 하는 것은 물론, 판매자를 대리하여 시장에서 판매자를 대변하고 새로운 고객을 창출하

〈표 2-4〉 고객 인게이지먼트의 의미와 스노우피크 사례 비교

종류	의의	핵심용어	스노우피크 사례
고객 인게이지먼트 (Customer Engagement)	고객이나 소비자들이 브랜드에 적극적으로 가입하거나 브랜드에 지속적인 관심을 가지고, 참여하며 관계를 맺는 행동 과정의 전반	감정 이입, 소통, 감성적 애착, 브랜드 충성도	경영 이념 (Mission Statement)
			핵심 가치와 슬로건
	고객의 관심과 관여를 이끌어내는 과정, 상호 작용, 경험 등 고객이 적극적으로 마케팅 활동에 직접 참여하는 과정, 그리고 그 결과로 고객과의 관계를 구축하는 과정을 포함하는 개념	고객 인게이지먼트 주기: 연결 ⇒ 상호 작용 ⇒ 만족 ⇒ 유지 ⇒ 헌신 ⇒ 지지 ⇒ 인게이지먼트	창업자 정신 제품 만들기 이념
			C2C 활동 (Consumer to Consumer)
			스노우피크 웨이 (Snow Peak Way)
			설봉제(雪峰際)
			스페셜 미팅 (Special Meeting)
	미디어를 활용한 적극적인 가입 혹은 참여 등으로 정의되며, 인게이지먼트 중에서도 미디어에 특화된 개념	온라인 인게이지먼트	포인트 카드 시스템 (Point Card System)
			커뮤니티 활동 (Facebook, Instagram, Blog, Youtube)
오프라인 인게이지먼트		브랜드 앱 (Application)	
		고객 창조 사이클 (8 Step Cycle)	
		오프라인 스토어 전략	

4) 스노우피크 제품의 분류에는 Starter 단계부터 헤비 유저(Heavy user)까지 사용자 단계에 맞도록 Entry, Standard, Pro의 3단계로 출시된다. 이 중 Entry 제품은 처음 캠핑을 시작하는 고객에게 적합한 제품을 말한다.

는 한편, 나아가 판매자와 함께 공동의 가치를 만들어 나가도록 하는 고객 인게이지먼트 주기의 최종 목표인 인게이지먼트와 대입하여 설명할 수 있다. 따라서 이렇게 비사용자 혹은 잠재 고객을 스노우피크의 헤비 유저(Heavy User)와 로열 커스터머로 육성해 나가는 고객창조 사이클은 앞서 설명한 ‘고객 인게이지먼트 주기(Customer Engagement Cycle)’와 그 의미와 절차가 일치한다고 볼 수 있다.

(2) 오프라인 스토어 전략

스노우피크 스토어에서는 매출을 정의함에 있어 ‘매출은 고객님을 행복하게 만드는 양과 비례한다.’고 하고 있다. 단순히 매출을 획득하기 위한 영업 활동이 아니라 고객들에게 더 나은 삶의 가치를 제공하는 것을 목표로 하고 있는 것이다. 또한 스노우피크 스토어는 ‘세계에서 가장 사용자의 삶을 풍요롭게 바꾸는 점포’라는 컨셉을 설정하고 있으며 판매 직원이 고객들과 관계를 만들어 가며 최상의 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다. 때문에 스노우피크의 매장은 고객 접점에서 판매 직원이 고객과 친밀감을 갖고, 교류하면서 지속적으로 좋은 경험과 참여를 할 수 있는 환경으로 만들어 고객과 함께 서로 연결되고, 관계를 맺는 장소이자 무대로 연출하고 있다.

스토어 판매 직원이 매출을 획득하는 과정을 살펴보면, 먼저 고객 창조 사이클에서 연결 활동이 이루어진 고객을 대상으로 스토어에서 텐트 설명회, 제품 설명회, 캠핑 요리 시연회 등과 같은 다양한 고객 참여 이벤트를 기획하고, 이미 형성된 유대 관계를 토대로 전화 혹은 메신저 등을 이용하여 매장 방문 약속을 잡는다. 고객이 스토어에 방문하면 고객이 관심을 보인 상품을 준비하여 관련한 제품 설명과 시연을 통해서 맞춤(Concierge) 서비스를 제공하고 영업 제안을 한다. 다음으로 고객이 구매한 제품

은 구매를 예정하고 있는 제품에 대해서는 판매 직원이 고객과 함께 캠프 필드로 나가서 안전하고 효과적으로 제품을 사용할 수 있도록 지원하는데, 이는 구매 전 단계에 체험 서비스를 제공하는 한편, A/S가 발생하기 전에 Before Service를 실시하는 것으로 고객의 만족도와 신뢰감을 높일 수 있다. 이러한 활동은 자연스럽게 판매 직원과 고객이 함께 캠핑을 할 수 있는 기회를 마련함으로써 고객과 우호적인 관계를 형성하고, 발전시켜 나가는 밑거름이 되기도 한다.

이러한 일련의 과정을 통해서 고객들과 관계성, 친밀함을 더욱 향상시키고, 나아가 스노우피크의 팬으로 육성해 나가는 활동으로 이어지게 되는데, 이렇게 오프라인 스토어에서 고객의 멤버십 등급⁵⁾을 단계적으로 올려 나가는(Rank-Up) 영업 활동은 고객 인게이지먼트의 전략적 프로세스가 되는 것이다.

III. 결론

3.1 스노우피크의 인게이지먼트 전략의 특성과 시사점

고객 인게이지먼트의 학문적인 개념과 발전 과정, 그리고 아웃도어 브랜드 스노우피크의 실제 사례를 통해서 고찰해 본 오늘날 기업과 고객의 거래 방식 및 거래 관계는 인터넷을 비롯한 IT산업의 비약적인 발전과 Social Network Service로 설명되는 사회 관계망 속에서의 실시간, 양방향, 집단적 특성을 가진 커뮤니케이션 Tool의 진화로 인해서 획기적인 변화를 불러일으키게 되었다. 스노우피크는 이러한 시대 흐름에서 적극적인 커뮤니티 활동을 통해서 고객들과 연결하였고, 브랜드가 가지고 있는 철학과 가

5) 멤버십 등급이란 스노우피크의 포인트 카드 회원 제도의 레귤러, 실버, 골드, 플래티넘, 블랙, 사파이어 등급을 말한다.

치관을 고객들과 지속적으로 소통하면서 고객의 니즈에 부합하는 제품과 서비스를 제공하였으며 그 결과 시장에서 고객의 신뢰를 쌓아 나갈 수 있었다. 이는 온라인 채널뿐만 아니라 오프라인에서도 적극적으로 시행하였는데, 대표적으로 스노우피크 웨이(Snow Peak Way)라는 이벤트를 통해서 아웃도어 브랜드라는 특성에 맞게 정기적으로 고객들과 필드에서 만나 체험 가치를 제공하고, 독특한 커뮤니티 문화로 결속시키는 활동으로 이어져 왔다.

그 결과 2017년 기준으로 1,000만원 이상 구매한 로열 고객(Royal Customer)이 일본에서는 1,300명을 상회하고, 한국에서도 300여명에 달하는 등 매우 충성도 높은 고객들이 지지하고 있는 브랜드로 시장 포지셔닝을 하고 있는 것이다. 또 앞선 설문 조사의 결과와 같이 스노우피크 웨이에 참가한 고객의 90%가 이벤트에 대해서 '만족한다'는 답변을 하고 있으며 스노우피크 웨이에 참가를 원하는 응모율 역시 매회 평균 4대1 이상의 높은 경쟁률을 기록하고 있는데, 이는 고객이 브랜드와 지속적으로 연결되고 소통하는 것에 만족하고 있으며 이러한 관계 형성과 발전을 희망하고 있다는 결과물로 시사점을 도출할 수 있다. 이렇게 인게이지먼트가 형성된 충성도 높은 고객의 적극적인 참여와 몰입된 상태는 종교적인 믿음과 신념에 가까운 헌신적인 지지자의 모습과 역할을 보여주기도 한다. 이러한 시사점을 토대로 스노우피크의 고객 인게이지먼트 전략 사례의 구체적인 특성은 다음과 같이 정리할 수 있다.

3.1.1 브랜드 철학과 가치의 스토리 텔링을 통한 고객 인게이지먼트

브랜드의 미션과 핵심 가치는 브랜드가 존재하는 이유이고, 이것은 소비자들로부터 선택 받고, 지지 받게 되는 중요한 기준과 척도가 된다.

2000년대에 접어들면서 기업의 재무 성과와 이익

분배뿐만 아니라 사회, 환경, 윤리적인 문제에도 주목하는 지속가능경영(Sustainability Management)이 등장하였다. 이는 기업이 다양한 사회적 이슈와 문제를 함께 고려하면서 경영 활동을 전개하여 기업의 가치를 지속적으로 향상시켜 나가는 경영 방식을 말한다. 스노우피크는 1989년에 만들어진 'Mission Statement'라는 확고한 경영 이념을 통해서 직원들이 정확한 목표 의식과 방향성을 가지고, 주체적인 활동을 통해서 공동의 목표를 달성하도록 하는 경영 전략을 세우고 있다. 여기서 스노우피크의 브랜드 철학과 경영 이념은 시대정신과 사회 문제와 결부하여 '인간성의 회복'이라는 화두를 세상에 던지고, '삶속에서 자연을...'이라는 캐치 플레이를 통해 그 해결 방안을 새로운 라이프 스타일로 제안하고 있다.

즉, 인간의 기본적인 욕구에 관심을 갖고, 현대 사회가 안고 있는 근본적인 문제에 대해 해결 방안을 제시하는 동시에 높은 단계의 가치를 지향하면서 고객이 브랜드가 지향하는 가치와 신념을 공감할 수 있도록 꾸준히 진정성 있는 마케팅 활동을 이어 나가는 있는 것이다. 또 지역과 사회의 균형 있는 발전을 위해서 공헌하고, 자연과 환경에 대해서 역할을 다하는 사회적인 기업으로서의 경영 활동을 전개해 나가면서 브랜드를 사용하는 고객 역시도 그러한 활동에서 자신이 기여하고 있다는 사회 참여 의식과 자긍심의 고취를 불러일으키는 것이다. 오늘날의 자본주의가 부의 불균형을 더욱 심화시키고, 다양한 사회 문제를 발생시키고 있기 때문에 기업의 사회적 행동과 인식이 소비자의 주요 선택 기준으로 부각되고 있으며 사회적 가치를 창출하는 기업을 선호하는 경향이 강화되고 있다. 기업이 고객과 지속적으로 관계를 구축하고, 강화해 나가기 위해서는 비단 고객이 필요로 하는 제품이나 서비스를 제공하는 것에서 경쟁 우위를 확보하는 것뿐만 아니라, 고객들이 그들의 삶에서 중요하다고 생각하는 다양한 가치들에 대해서 공감하고, 이를 함께 실현해 나가기



〈그림 3-1〉 스노우피크 미션 스테이트먼트

위한 노력을 경주해야 만이 고객은 기업과 장기적으로 관계를 유지하고, 지지해 나갈 것이다.

3.1.2 체험 가치의 제공을 통한 고객 인게이지먼트 실현

스노우피크의 고객 인게이지먼트 전략은 고객과 지속적으로 연결하고 소통해 나가면서 고객을 로열 고객으로 육성해 나가 궁극적으로 스노우피크의 팬(Fan)으로 단단히 결속시켜 나가는 것이다. 이것은 고객들과 만나는 모든 채널에 있어서 단계적이고, 전략적으로 진행된다.

즉 스토어를 포함하여 오프라인에서 고객과 연결되고 소통할 수 있는 C2C 이벤트, 스노우피크 웨이, 설봉제, 스페셜 미팅 등 각종 이벤트를 진행하는 한편, 온라인과 소셜 네트워크 서비스를 포함한 미

디어 채널 등에서는 제품과 브랜드의 콘텐츠를 양산하고 배포하며 활발한 커뮤니티 활동을 실시하고 있다. 이렇게 다양한 채널을 통해서 연결되고 결속되는 고객은 직원과 마찬가지로 스스로 브랜드의 메신저가 되어 적극적으로 기업을 홍보해 주는 활동을 하고 있다.

아웃도어 활동은 반드시 사용자의 경험(User Experience)을 수반하기 때문에 고객들에게 기업이 제공하는 체험 가치를 느낄 수 있도록 스노우피크는 다양한 프로그램과 콘텐츠를 제공하고 있는 것이다.

이러한 스노우피크의 체험 가치 제공의 사례를 통해서 기업은 판매자가 판매를 넘어 고객과 친밀감을 형성하고, 점차 관계를 심화시켜 나가면서 서로 지지하는 관계로 발전시켜 궁극적으로 인게이지먼트 되어 나갈 수 있도록 하는 마케팅 계획을 수립하고, 중장기적인 활동으로 이어 나가는 것이 필요하겠다.

3.1.3 직원과 고객의 인게이지먼트

스노우피크는 아웃도어 애호가이면서 동시에 Brand User를 직원으로 채용함으로써 직원들의 업무 만족도를 높이고, 고객들과 소통할 수 있는 조직 문화를 구축하였다. 이것은 직원들의 적극적이고 능동적인 근무 태도를 유발시키고, 직무 분야에 전문성을 키울 수 있는 원동력으로 작용하여 생산성과 업무 효율성을 증대시키는 결과를 가져왔다.

또한 브랜드가 추구하는 고객 인게이지먼트 전략을 직원들이 공감하고 실천할 수 있도록 '직원 캠프 지원 프로그램' 등의 여건을 조성해 주어 고객들과 소통하고, 지속적으로 관계를 연결해 나가는 활동을 하게 한다. 이를 통해서 직원들은 소비자의 관점에서 고객들과 연결되고 결속할 수 있는 더 나은 방법을 기획하고 추진하게 되며, 이는 충성도 높은 고객을 만들어 나가는 기반이 되는 것이다.

때문에 기업은 업무 적합성이나 전문성, 개성 등을 고려하여 기업의 핵심 인재상을 수립하고, 그러한 인재상에 부합하는 인재들을 채용 시점부터 검증하고, 선발하여 신규 입사자가 기존 종업원들과 함께 자연스럽게 조직 문화에 동화되고, 직무에 손쉽게 적응할 수 있는 시스템을 구축하여야 한다. 기업에서 최초 고객이 종업원이라는 인식을 한다면 기업이 제공하는 상품과 서비스가 먼저 종업원을 통해서 사용되어지고 피드백이 이루어 질 수 있기 때문에 직원들이 먼저 자신들이 만들고 제공하는 상품과 서비스를 제대로 이해하고 만족함으로써 그것을 고객에게 제안하고, 사용자들과 진정성 있는 유대감과 관계성을 가지고 소통해 나갈 수 있는 것이라 하겠다.

3.1.4 고객 인게이지먼트 전략을 통한 글로벌 시장 진출

스노우피크는 2017년말 기준으로 세계 20여개의

나라에서 자사의 제품을 판매하고 있다. 일본 국내 시장 경쟁이 치열해질 무렵 해외로 눈을 돌려 새로운 시장에 도전하였다. 먼저 미국 시장 진출을 위해 미국의 아웃도어 환경과 고객의 니즈에 부합하고, 기존 제품의 한계를 뛰어 넘는 초경량 스토브(GS-100)를 개발하였다. 또 한국, 대만과 같이 생활환경과 문화가 비슷한 아시아권 국가에는 소득 수준과 사회 환경 등을 관찰하면서 적절한 비즈니스 개시 시점을 모색하여 진출을 시작하였다. 이제 세계는 정보통신 기술의 발달로 공간적인 제약을 넘어 실시간으로 연결되어져 있는데, 스노우피크는 각각의 해외 거점에서도 고객 인게이지먼트 전략을 효과적으로 적용하여 현지 특성에 맞는 다양한 방법과 채널을 활용하여 고객과 깊은 관계를 만들어 가며 프리미엄 브랜드의 입지를 굳혀 나가고 있다. 스노우피크는 단일 국가에서 뿐만이 아니라 글로벌 커뮤니티 안에서 각국의 사용자들과 연결되어 소통하고 있으며 그것을 통해서 정보 공유와 발신이 이루어지면서 새로운 부가 가치를 생산해 내고 있는 것이다. 즉 현대 시장은 기업이 사람들이 공감할 수 있는 올바른 가치를 수행하는 역할을 추구해 나간다면 지역적인 한계를 넘어 시장의 범위를 세계로 넓혀 나가 더 많은 고객에게 지지를 받을 수 있는 환경이 조성되어 있는 것이다.

3.1.5 핵심 경쟁력을 이용한 비즈니스 영역의 확장

스노우피크는 창업 이래 명확한 브랜드 아이덴티티(Brand Identity)를 바탕으로 고객과의 관계를 지속적으로 연결하고, 강화해 나가면서 거기서 도출된 사항을 경영 과제로 삼아 개선해 나가면서 기업 가치를 제고해 왔다. 그러한 진정성 있는 활동으로 인해 시장에서 소비자들의 신뢰를 확보하였고, 오피니언 리더 혹은 트렌드 세터들의 열렬한 지지를 받게 되었다.

또한 근본적으로 인간의 기본적인 욕구와 사회적

으로 정의롭고 가치 있는 것에 대해서 진지하게 고민하고, 해결해 나가는 대안을 스노우피크의 비즈니스와 관련하여 제안함으로써 기존 고객들과 지지자들의 제안과 협력을 통해서 주력 사업 분야로부터 사업을 확장해 나갈 수 있었다. 2016년부터 차례로 주식회사 스노우피크 비즈니스 솔루션, 주식회사 스노우피크 지방창생컨설팅, 주식회사 스노우피크 글램핑 등이 별도 법인이 설립되어 자회사로 운영되고 있다.

비즈니스 솔루션의 중점 사업으로는 획일화된 오피스 업무 시스템을 자연 지향적인 오피스 공간으로 이동 및 개선을 하여 일의 창의성과 효율성, 조직의 팀워크를 증진시키는 컨설팅 비즈니스이다. 지방창생 컨설팅은 지방자치단체와 협력하여 캠핑장을 중심으로 복합 레저 시설의 운영을 통해서 관광 자원을 개발하여 상대적으로 낙후된 지방의 경제를 활성화 시키고, 일자리를 창출하여 지방의 경쟁력을 향상시키는 비즈니스 모델이다. 또 글램핑 비즈니스 역시 수려한 자연 경관을 확보하고 있는 지역을 중심으로 캠핑에 친숙하지 않은 비캠퍼들에게 풍요롭게 자연을 체험하며 인간의 본성을 되찾게 한다는 취지의 비즈니스로서 영역을 확대한 것이다. 즉 스노우피크는 지금까지 자신들의 비즈니스를 해오면서 축적한 노하우와 경험을 바탕으로 사람이 본래 가지고 있는 인간성을 회복할 수 있는 다양한 방안을 모색하고, 자연으로의 어프로치를 좀 더 윤택하게 할

수 있는 비즈니스를 제안하며, 지역의 균형 있는 발전을 도모하는 등 신규 비즈니스 영역을 창출해 나가고 있다.

지금까지 스노우피크가 기업의 핵심 경쟁력인 고객 인게이지먼트 전략을 발판으로 브랜드 철학과 이념을 더욱 끈고히 다져 나가면서 지속적으로 고객들과 소통하고, 연결해 나갔던 마케팅 활동이 결국, 새로운 시장과 고객을 창출해 나갈 수 있었던 원동력으로 이어졌다는 경영 사례를 통해서 고객 인게이지먼트가 의미하는 시사점을 도출할 수 있겠다.

IV. 연구의 한계점 및 제언

본 연구는 아웃도어 브랜드 스노우피크(Snow Peak)가 여러 가지 방법으로 실시하고 있는 고객 인게이지먼트(Customer Engagement) 마케팅의 사례 연구로서 몇 가지 제한을 갖는다.

첫째, 본 연구에서는 다양한 기업의 인게이지먼트 관련 마케팅 활동의 조사 및 비교 분석이 이루어지지 못하였고, 대표적으로 스노우피크가 실시하고 있는 마케팅 활동 사례에 국한하여 Engagement 마케팅의 효과성을 입증하고 있다.

둘째, 아웃도어 업종에 한정된 고객 인게이지먼트

〈비즈니스 솔루션〉



〈글램핑〉



〈지방창생 컨설팅〉



〈그림 3-2〉 스노우피크의 고객 인게이지먼트 전략을 통한 신규 사업 확장

사례의 효과 분석이기 때문에 타 업종에서의 고객 인게이지먼트 방법론과 효과성 입증은 향후 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 스노우피크의 고객 창조 사이클 사례를 다른 기업 활동에 적용할 때 각 단계에서 각각의 효과적인 마케팅 실천 전략과 적용 방법에 대한 심화 연구가 필요하다.

REFERENCES

- Kim Dong-kyun and Bit Consulting(2016), Future Marketing Customer Engagement, Kim and Kim Books. [printed in Korean]
- Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E. & Reynolds, J. (1996), Customer-sales associate retail relationships, *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 3, pp. 223-247.
- Brodie, R. J., and Hollebeek, L. D. (2011), Response: Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*, 14, pp. 283-284.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., and Ilić, A. (2011), Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), pp. 252-271.
- Brodie, R. J., Ilić, A., Jurić, B., and Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), pp. 105-114.
- Coulter, R.A. and Ligas, M. (2004), A typology of customer-service provider relationships: the role of relational factors in classifying customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No. 6, pp.482-493.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. and Roos, I. (2005), The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, 210-8.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. and Bitner, M. J. (1998), Relational benefits in services industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-114.
- Hammedi, Wafa : *Journal of Service Management* (2015/10) Vol.26 : pp. 777-806 On-line customer engagement
- Hibbard, J. D., Kumar, N. and Stern, L. W. (2001), Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 45-61.
- Hu, H. and Jasper, C. R. (2006), Social cues in the store environment and their impact on store image, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 25-48.
- Macneil, I. R. (1981), "Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'," *Northwestern University Law Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 1018-63.
- Meng, J. G. and Elliott, K. M. (2008), Predictors of relationship quality for luxury restaurants, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15 No. 6, pp. 509-515.
- O'Malley, L. and Tynan, C. (1998), "Concept, metaphor or reality?: the prognosis for consumer or ganizational relationships," in Sheth, J. and Menon, A. (Eds), *New Frontiers in Relationship Marketing Theory and practice*, Emory University, Atlanta, GA, pp. 575-585.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), Co-

- creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.
- Price, L. L. and Arnould, E. J. (1999), Commercial friendships: service provider-client relationships in context, *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 38-56.
- Sashi, C. M : Management Decision (2012/03) Vol. 50 ; no 2; pp. 253-272 ; Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T. and Rokka, J. (2009), Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing, *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1357-81.
- Tumbull, P. W. and Wilson, D. T. (1989), Developing and protecting profitable customer relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 233-238.
- Urban, G. L. (2004), The emerging era of customer advocacy, MIT Sloan Management Review, Vol. 45 No.2, pp. 77-82.
- Webster, F. E. Jr (1994), Defining the new marketing concept, *Marketing Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 22-31.

국내참고문헌

- 김동균 and 비아이티컨설팅(2016) 마케팅의 미래 고객 인
게이지먼트, 김앤김북스

A Study on the Strategy of Customer Engagement - Focused on the case of Snow Peak -

Nam Hyung Kim* · Sang Ho Song**

Abstract

The purpose of this study is to explore the significance and significance of engagement in the development of domestic outdoor and auto camping industry and to help the modern enterprise to establish effective management strategy for successful relationship with customers. In order to contribute to the development of the outdoor industry and the formation of the right culture, we propose the implications of Snow Peak 's engagement strategy and suggest the direction of the brand strategy to the domestic outdoor industry, which is suffering from fierce competition and profitability reduction. As a method of research, firstly, the researches of literature and literature were reviewed, and the precedent studies on the approach were reviewed, and the theories were summarized and compared with the success cases of Snow Peak. This was applied to actual cases and general reviews were conducted. In the course of this process, the tradition and meaning of the traditional business and consumers have changed completely in the past in the development of the marketing concept, and it can be seen that the development of the Internet and the evolution of digital technology have accelerated. In other words, it has been recognized that the products and services that were unilaterally provided by the producers are being transferred to the consumers who have a lot of information and marketing ability through the internet and social media. Second, I explored catalogs and IR information to learn about the products and development process of Snow Peak, and conducted interviews with employees and customers to find out how Snow Peak has carried out specific engagement cases so far. In addition, I surveyed 150 customers who participated in the Snow Peak Way, a typical customer participation event that has been held for a long time at Snow Peak, and was able to confirm the satisfaction of customers who are actively connected with the brand and communicating.

* Master, Graduate School of Business, Kyung Hee University, First Author

** Professor, Graduate School of Business, Kyung Hee University, Corresponding Author

As a result, customers who are classified as a Royal Customer in Snow Peak have been able to confirm their pride as a brand user beyond brand royalty. It is concluded that this is consistent with the customer engagement cycle theory that the brand communicates with the customer through the engagement strategy and maintains the relationship and maintains the relationship through the engagement and bonding stage and moves to the true fan of the brand.

Key Words: Customer Engagement, Brand Strategy, Customer Relation, Participation,
Snow Peak

〈Teaching Note〉

고객 인게이지먼트 브랜드 전략의 효과성 연구: 스노우피크의 사례를 중심으로

Synopsis

전통적인 마케팅 개념에서의 기업이 생산하는 제품과 서비스를 고객에게 판매했던 일방적인 시장 거래 방식으로부터 진화한 현대의 시장 환경은 소비자가 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대해 전문적인 지식과 정보를 습득하게 되면서, 더욱 다양하고 세분화된 고객의 니즈들을 생겨나게 하였고, 그 결과 기업은 기존의 거래 방식을 변화하지 않으면 생존할 수 없는 상황에 직면하게 되었다. 즉, 오늘날 인터넷을 비롯한 정보통신기술의 지속적인 발전과 새로운 커뮤니케이션 도구의 발달로 인해서 '고객 인게이지먼트'라는 새로운 개념이 등장하게 되었고, 고객 인게이지먼트에 대한 관심과 중요성은 더욱 증가하게 되었다. 특히 Facebook, Instagram, 블로그, 트위터, YouTube와 같은 소셜 미디어의 출현은 이를 더욱 가속화 시켰다고 볼 수 있다. 즉 판매자에 의한 산출(Output) 시장에서 수직적 통합 또는 구매자에 의한 투입(Input) 시장으로의 역전은 시장에서의 개인 거래를 조직의 거래로 대체하여 고객이 구매하기 이전에 먼저 고객이 원하는 제품을 만들 수 있도록 하였다. 현대의 시장 거래에서 기업과 고객과의 관계는 판매자와 고객 간의 지속적인 관계 교환을 통해 친밀한 유대감을 형성함으로써 고객이 공동 가치의 창출뿐만 아니라 계속해서 반복적으로 구

매를 유발할 수 있게 하고 있다. 즉 인터넷 기술과 다양한 커뮤니케이션 도구의 발달은 판매자와 구매자가 공동으로 가치를 창출하도록 촉진하고 있는 것이다. 과거 생산자 중심 시장으로부터 시장 지향적 마케팅 개념, 고객 참여 마케팅과 관계 마케팅으로의 진화 그리고 고객 인게이지먼트 개념으로의 발전과 그 개념적 의미는 더욱 치열하고 빠르게 경쟁이 전개되는 현대 시장에 있어서 기업이 고객의 요구에 적합하게 부응하는 한편, 지속적으로 새로운 고객을 창출하는 동시에 궁극적으로 기업에게 큰 이윤을 가져다 주는 충성 고객을 어떻게 육성하고, 관리해 나갈 것인가라는 물음에 매우 중요한 의미를 가지고 있다.

따라서 이번 연구는 고객 인게이지먼트의 마케팅적 개념과 효과를 이론적으로 고찰하고, 스노우피크의 실제 경영 사례를 통해서 기업이 인게이지먼트 측면에서 고객과 관계를 형성하고, 지속적으로 부가 가치를 제공하며 고객과 보다 친밀한 관계를 형성하는 한편, 점차 고객이 기업에 대해서 관여도와 몰입도를 촉진하여 기업과 고객이 장기적으로 연결되고, 결속되어 나가는 고객 인게이지먼트의 구체적인 과정과 방법을 연구하고, 그 효과성과 의의를 도출해 보고자 한다.

Teaching Point

첫째, 시장 거래 방식에 있어서 과거에 생산 지향, 제품 지향, 판매 지향적 마케팅 개념으로부터 현대의 시장 지향, 고객 지향적 마케팅 개념으로의 발전 그리고 최근 관계 마케팅 개념의 진화 과정을 학습한다.

둘째, 현대 사회에서 인터넷 및 정보통신기술 등의 발전, 그리고 Social Network Service 등의 발달 현황들을 통해 변화된 사회 현상 및 시장 환경을 고찰한다.

셋째, 고객 인게이지먼트의 마케팅적 개념과 의의를 학습하고, 각각의 인게이지먼트 유형과 실제 사례를 대입/비교하여 그 의미와 효과를 분석하여 시사점을 도출한다.

Assignment Question

첫째, 현대의 시장 지향 / 고객 지향 및 관계 마케팅의 개념은 인터넷과 소셜 미디어(Social Media)의 등장 이후에 고객 인게이지먼트라는 개념으로 더욱 관심이 높아졌다. 판매자와 고객의 관계를 연결하고 촉진할 수 있는 소셜 미디어는 고객 만족도를 높이고, 고객 참여를 도모하는 도구를 제공함으로써 시장 지향 / 고객 지향성 및 관계 마케팅에 대한 약속을 실현하는 데 도움이 되었다. 고객 인게이지먼트의 시장 중심 / 고객 지향성 관점 및 관계 마케팅과의 각각의 특징과 관련성을 학습한다.

둘째, 인터넷을 비롯한 정보통신기술의 발전과 새로운 커뮤니케이션 도구의 발달로 인해서 고객 인게이지먼트에 대한 관심과 중요성은 더욱 증가하게 되었고, 특히 Facebook, Instagram, 블로그, 트위터,

YouTube와 같은 소셜 미디어의 출현은 이를 더욱 가속화 시켰다. 고객 커뮤니티에서 판매자가 개인과 관계를 형성하고, 콘텐츠 생성 및 가치 창출에 고객을 참여시키는 소셜 미디어의 특성이 현대 기업들에게는 왜 중요한 개념으로 등장하게 되었는지 그 속성과 효과를 고찰한다.

셋째, 인게이지먼트는 다양한 관점과 영역에 따라서 그 유형을 구분할 수 있는데, 마케팅 관점에서 기업과 고객 간에 형성된 관계와 참여 정도를 설명하는 고객 인게이지먼트, 브랜드에 대한 소비자의 관심 정도와 태도, 행동을 설명하는 브랜드 인게이지먼트, 그리고 기업이 미디어 혹은 광고를 통해 고객과의 인게이지먼트를 유발하는 마케팅 도구로서의 미디어/광고 인게이지먼트 등으로 나누어 볼 수 있다. 따라서 각각의 인게이지먼트의 의의와 사례를 찾아서 비교, 고찰해 보는 한편, 특히 현대 기업이 통합적 마케팅 전략 차원에서 지속적으로 신규 고객을 창출하고, 성공적으로 고객과의 관계를 유지해 나가면서 궁극적으로 로열 고객으로 육성해 나가도록 하는 고객 인게이지먼트를 실현할 수 있는 단계별, 채널별 실행 방안을 토론하고, 제시한다.

Analysis

1. 기존 마케팅 개념의 한계와 고객 인게이지먼트의 중요성

고객 인게이지먼트는 소비자가 브랜드에 대해서 느끼는 인식 이상의 것, 구매 이상의 것, 만족 이상의 것, 유지 이상의 것, 그리고 충성도를 넘어서는 것으로 나타나며, 이는 여러 측면에서 고객 지향적인 마케팅 개념의 시대부터 관계 마케팅에 이르기까지 마케팅의 진화를 나타내고 있다.

오늘날, 사회와 시대의 발전 속도에 발맞추어서 시장 변화와 고객 지위의 변화에 따라 기업에서는 고객의 개념과 마케팅 목표를 재정립하지 않으면 안 되게 되었다. 고객과의 연결, 긴밀한 관계 형성 그리고 몰입, 결속, 지지, 인게이지먼트는 기업이 지속 가능한 경영 활동을 위해서 반드시 이행해야 하는 실천 과제인 것이다.

인터넷 및 소셜 미디어의 상호 작용적인 특성은 마케터가 고객에게 더 나은 서비스를 제공하는 것은 물론, 고객의 요구를 만족시킬 수 있도록 하는 잠재력을 가지고 있기 때문에 오늘날 기업의 입장에서는 오늘날 변화된 시장 환경과 소비자 의식의 관점에서 고객 인게이지먼트에 대한 개념과 중요성을 인식하고, 기업이 기존 고객과의 연결 활동 등 일련의 고객 인게이지먼트 활동을 통해서 기업의 성과에 지대한 영향을 미치는 브랜드 팬을 더 많이 만들어 나가는 동시에, 새로운 고객과 시장을 지속적으로 창출해 나가기 위한 고객 인게이지먼트의 전략적 기획과 이행이 필요하다.

2. 사례 프로젝트의 문제점 및 해결 방안

본 연구는 아웃도어 브랜드 스노우피크가 여러 가지 방법으로 실시하고 있는 Customer Engagement 마케팅의 사례 연구로서 몇 가지 제한을 갖는다.

첫째, 본 연구에서는 다양한 기업의 마케팅 및 고객 관리 활동의 조사 및 비교 분석이 이루어지지 않았고, 대표적으로 스노우피크가 실시하고 있는 마케팅 활동 사례에 국한하여 Engagement 마케팅의 효과성과 의의를 입증하고 있다.

둘째, 본 연구에서는 기업의 여러 브랜드 마케팅 전략 중에서 고객 인게이지먼트 전략만으로 한정하였다.

셋째, 반드시 체험 가치를 수반하는 아웃도어 업종과 고객의 관여도가 높은 프리미엄 브랜드에서의

고객 인게이지먼트 사례의 효과 분석이기 때문에 타 업종 그리고 기타 소비재, 공공재 등을 판매하는 기업에서의 고객 인게이지먼트 실천 방법론과 효과성 입증에 대해서는 향후 추가적인 연구가 필요하다.

REFERENCES

- Borch, F. J. (1957), "The marketing philosophy as a way of business life," in Marting, E. and Newgarden, A. (Eds), *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, American Marketing Association, New York, NY, pp. 3-16.
- Brodie, R. J., and Hollebeek, L. D. (2011). Response: Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*, 14, pp. 283-284.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., and Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), pp. 252-271.
- Brodie, R. J., Ilić, A., Jurić, B., and Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), pp. 105-114.
- Coulter, R. A. and Ligas, M. (2004), A typology of customer-service provider relationships: the role of relational factors in classifying customers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No. 6, pp. 482-493.
- Gronroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing," *Management Decision*, Vol. 29 No. 1, pp. 7-13.

- Gustafsson, A., Johnson, M. D. and Roos, I. (2005), The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, 210-8.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. and Bitner, M. J. (1998), Relational benefits in services industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-114.
- Hammedi, Wafa : *Journal of Service Management* (2015/10) Vol.26 : pp. 777-806 On-line customer engagement
- Hibbard, J. D., Kumar, N. and Stern, L.W. (2001), Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp. 45-61.
- Hu, H. and Jasper, C. R. (2006), Social cues in the store environment and their impact on store image, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 25-48.
- Macneil, I. R. (1981), "Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'," *Northwestern University Law Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 1018-63.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.
- Price, L. L. and Arnould, E. J. (1999), Commercial friendships: service provider-client relationships in context, *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 38-56.
- Sashi, C. M : *Management Decision* (2012/03) Vol. 50 : no 2; pp. 253-272 :Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T. and Rokka, J. (2009), Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing, *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1357-81.
- Tumbull, P. W. and Wilson, D. T. (1989), Developing and protecting profitable customer relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 233-238.
- Urban, G. L. (2004), The emerging era of customer advocacy, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 No.2, pp. 77-82.