

뉴 미디어 시대에서의 소비자 역할 변화와 지위 역전에 관한 심층연구: 브랜드와 커뮤니티 회원들과의 관계 변화를 중심으로*

김 속 진**

유 창 조***

첨단기술 시대에 기업과의 관계에서 소비자의 역할이 바뀌고 있다. 소비자는 과거의 수동적 구매자에서 공동 생산자로 그리고 더 나아가 영향력 행사자로 역할을 바꾸고 있다. 최근 브랜드 커뮤니티는 이러한 변화가 가장 활발하게 표출되는 곳이다. 따라서 본 연구는 브랜드 커뮤니티를 연구대상으로 선정하고 이들에 대한 심층적인 자료를 수집하는 사례분석을 진행했다.

본 연구는 역할 변화를 비교할 수 있는 자료를 수집하기 위해 기업 주도형과 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티를 함께 탐색해 10개의 후보 커뮤니티를 선정했다. 이들에 대해 수집한 기초 자료를 바탕으로 5개의 브랜드 커뮤니티가 최종 연구대상으로 선정되었다. 회사와 커뮤니티 관계를 비교하기 위해 회사의 운영진과 회원(커뮤니티 운영진 및 일반 회원)과의 개별 면접을 함께 진행되었고 필요한 경우 커뮤니티의 역사와 운영 시스템에 대한 추가 자료가 수집되었다.

사례분석 결과 각 브랜드 커뮤니티는 매우 흥미로운 특징을 보여주고 있었다. 기업 주도형 브랜드 커뮤니티인 비비고 프렌즈와 햇반 서포터스는 전형적인 기업 주도형으로 기업과 소비자의 관계가 일방향적인 특징을 보였고 미니는 본사와 상호작용하면서 미니만의 하위문화를 같이 만들어나가는 협업자의 특징을 보였다. TOC는 소비자가 커뮤니티를 만들었지만, 회사의 철학과 가치를 공유하고 전파하고자 노력하고 있어 회사와 커뮤니티의 관계는 일체형으로 분석되었다. 한편 BAC의 경우 사회적 가치가 가미된 활동이 회사에 의해 제안되고 커뮤니티 회원들이 동참하면서 회사는 지원자로 회원은 무대의 주인공이 되는 지위 역전이라는 독특한 현상이 목격되었다.

본 연구는 이러한 사례에서 수집된 자료들을 바탕으로 브랜드와 커뮤니티 회원들과의 관계에서 역할 변화에 관한 잠정적 연구모형을 제안했다. 소비자(브랜드 커뮤니티의 경우 회원들)의 역할 변화는 운영의 주도성, 공동 창조 및 새로운 문화 창조로 구체화되었고, 관계 변화의 원인으로 커뮤니티 활동에서 경험하는 심리적 가치들(재미, 동류의식, 성취감, 사회적 가치)이 결과변수로 브랜드 주인의식이 제안되었다.

주제어: 역할 변화(운영의 주도성, 공동 창조, 새로운 문화 창조), 심리적 가치, 브랜드 주인의식

1. 서론

시장은 산업화 시대의 '1.0 시장', 정보화 시대의 '2.0 시장', 참여와 협력의 '3.0 시장', 인공지능에 기반한 '4.0 시장'으로 진화되고 있다. 첨단 미디어의

특징은 고화질/고음질, 다채널, 쌍방향 서비스, 콘텐츠 저장과 변환의 용이성, 미디어의 선별적 선택 등으로 요약되고(Kelly 1998; Jenkins 2006), 그 결과 소비자는 기업과 서로 동등한 위치에서 상호작용하고 있다. 소셜 미디어의 등장은 소비자들에게 새로운 경험 영역을 제공하고 있다. 소비자들은

논문접수일: 2022. 01. 12. 1차 수정본 접수일: 2022. 04. 20. 게재확정일: 2022. 04. 20.

* 이 논문 또는 저서는 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A5A2A01051224)

** 동국대학교 경영학과 박사과정(ssook0827@naver.com)

*** 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu), 교신저자

표현형 소셜 미디어(Blog, Twitter, YouTube, Facebook 등)를 통해 정보를 공유하고 재생산하면서 자신을 불특정 다수에게 표현할 수 있게 되었고, 협력형 소셜 미디어(예: Wikipedia, Rotten Tomatoes, Craigslist 등)를 통해 불특정 다수와 함께 콘텐츠를 공유하고 재생산하고 있다. Chesbrough(2006)도 크라우드 소싱을 통한 새로운 아이디어 개발을 제안하고 있는데, 이러한 현상은 다양한 영역에서 발견되고 있다(Tapscott and Williams, 2006).

과거 기업과 소비자 간 커뮤니케이션의 흐름은 기업에서 소비자로의 전달(일방향)이었다. 그러나 첨단기술의 등장으로 이제 기업과 사회가 상호 의존적인 관계로 진화(Porter and Kramer, 2006)되면서 기업은 소비자들과의 상호작용(쌍방향적 정보교환)을 중시하고 있다. 더 나아가 이제 소비자들은 기업과의 관계에서 주도성을 확보하기 시작했다. Prahalad & Ramaswamy(2004)에 따르면 소비자는 서로 연결되어 있고, 서로 정보를 공유하면서 주도적으로 상품을 선택하고 있으며 기업의 활동에 참여하는 강력한 소비자로서 거듭나고 있다. 최근 소비현상에서 소비자의 생산자 역할(Lancaster 1997; 유창조, 백지은 2006; 임종원, 양석준 2006)과 판매자 역할(유창조, 김미나 2007) 및 참여자 역할(민동원 2014; 이종식, 유창조 2018; 장영혜, 김상우 2013)이 자주 목격되고 있다.

Kotler(2010)는 미래의 기업 역할을 사회문화적 개혁의 주체로 정의한 바 있다. 같은 맥락에서 유창조(2012)는 기업 CEO는 기업이 추구하는 가치, 소비자가 원하는 가치, 사회가 원하는 가치들이 조화를 이룰 수 있는 시스템을 구축해야 한다고 제안한 바 있다. 소비자가 변하면, 시장의 질서가 변하고 산업이 변화하며 그에 따라 기업전략도 변화되어야 한다. 기업전략의 변화는 기업과 소비자 관계에서의 역할 변화를 반영해야 한다.

그러나 이러한 기업과 소비자의 관계에서 역할 변

화를 구체적으로 분석한 선행연구들은 아직 부족하고 이에 대한 논의는 아직도 개략적인 방향에서 제시되고 있다. 이런 시점에서 본 연구는 소비자의 역할 변화가 진행되는 심층적인 자료를 수집하고자 한다. 기업과 소비자의 관계에서 역할 변화가 가장 활발하게 목격되는 곳이 브랜드 커뮤니티 활동이다. 소비자들은 확대된 네트워크를 바탕으로 특정 브랜드를 좋아하는 사람들이 스스로 브랜드 커뮤니티를 만들어 운영하면서 기업과 새로운 관계를 정립하고 있다. 회사와 커뮤니티 회원들과의 관계에서 주도성이 기업에서 커뮤니티 회원으로 바뀐 것이다. 본 연구는 브랜드 커뮤니티 활동 사례들을 분석해 이러한 변화를 현장 중심으로 분석하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 1) 브랜드 커뮤니티와 관련된 선행연구들을 종합적으로 요약하고, 2) 심층적인 자료를 수집할 필요가 있는 연구단위를 탐색하여 이를 중심으로 연구과제를 도출하였고, 3) 실제 브랜드 커뮤니티 사례를 선정해 창립과 발전과정에 관한 자료를 수집한 후 그 과정에 따라 회사와 커뮤니티 회원들과의 관계가 변화되는 과정을 분석하였으며, 4) 회사와 커뮤니티의 관계가 재설정되는 유형과 선행변수 및 결과 변수가 탐색되었고 미래 연구방향이 제시되었다.

II. 브랜드 커뮤니티 관련 선행연구 고찰

2.1 브랜드 커뮤니티의 특징

브랜드 커뮤니티는 브랜드 커뮤니티를 좋아하는 사람들 간의 구조화된 사회적 관계에 기초한 전문화되고 지리적으로 제한되지 않은 커뮤니티로 정의된다(Muniz and O'Guinn, 2001). 국내의 경우 네이버, 다음과 같은 포털사이트에서 카페라는 공간이 만들

어지고 특정 브랜드를 좋아하는 소비자들이 카페에 모이기 시작하면서 브랜드 커뮤니티는 활성화되었다. 브랜드 커뮤니티는 기업과 소비자들에게 좋은 기회를 제공해 준다. 기업은 소비자들이 모이는 공간에서 브랜드에 대한 정보를 제공할 수 있고 브랜드와 관련된 다양한 활동을 체험할 기회를 제공할 수 있다. 소비자는 자발적으로 본인들이 좋아하는 브랜드와 제품들에 정보를 공유하고 함께 브랜드를 체험하면서 경험적 가치를 높일 수 있다. 그에 따라 브랜드 커뮤니티에 대한 다양한 연구가 전개되었는데, 초기 연구들은 브랜드 커뮤니티의 특징으로 형성 주체, 가입 동기 및 활동 유형을 분석했다.

첫째, 브랜드 커뮤니티가 만들어진 과정은 기업 주도형 커뮤니티와 소비자 주도형 커뮤니티로 구분된다(백승록, 2004; 최지원·김현철·한상필, 2011). 기업 주도형 커뮤니티는 기업이 커뮤니티를 개설하고 회원을 모집해 커뮤니티를 운영하는 경우로 국내의 경우 적지 않은 기업들이 브랜드 커뮤니티 운영을 고객 관리의 수단으로 활용하고 있다. 한편, 소비자 주도형 커뮤니티는 브랜드를 좋아하는 소비자들이 자발적으로 커뮤니티를 만들고 회원을 확보하면서 활동하는 경우이다. McAlexander et al.(2002)은 할리데이비슨 오토바이를 소유한 소비자(Harley-Davidson Owners' Group)들이 자율적으로 만든 커뮤니티를 분석하면서 커뮤니티가 시장의 중심에서 세계 되는 브랜드 커뮤니티 모형(customer-centric brand community)을 제안하고 기업의 역할을 지원자로 설명한 바 있다. 소비자가 자발적으로 커뮤니티를 만들어 운영할 경우 회원 활동의 유형과 질이 달라진다. 이런 관점에서 Jang et al.(2008)은 기업 주도형보다는 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티가 커뮤니티 활동의 몰입도가 높고 그에 따라 브랜드 충성도가 높아짐을 확인한 바 있다.

둘째, 브랜드 커뮤니티가 연구 대상으로 부상되자 연구자들은 브랜드 커뮤니티에 가입하는 회원들의

가입 동기와 활동 유형에 관한 연구를 진행하였다(나경수, 손영석 2014; 윤혜정, 이지연, 이중정 2009; 이경열, 최일도, 2007; 이성호, 2016; 정소원, 박지선, 이규혜, 2014; 최미영 2013; 한광석 2010). 이 연구들을 종합해 보면, 회원들의 가입 동기는 크게 제품 관련 동기(제품 관련 정보 수집 및 교환, 구매 관련 혜택 추구 등), 체험 동기(브랜드 사용과 관련된 체험을 통한 재미와 즐거움 추구, 커뮤니티 활동의 오락적 가치 추구 등)와 관계 형성 동기(커뮤니티 회원들과의 관계 확장)로 구분될 수 있다.

커뮤니티 가입 동기와 함께 커뮤니티 활동에 대한 유형과 유형별 효과도 논의되었다. 성영신과 임성호(2002)에 따르면 브랜드 커뮤니티의 활동은 브랜드에 대한 애착 활동, 정보 교환 활동, 제품 교환 및 판매/구매 활동, 인간관계 활동, 소비자 권익 추구 활동으로 구분된다. 브랜드에 대한 애착 활동은 브랜드에 대한 애정 및 긍정적인 사용 경험을 공유하고 이야기를 나눈 행위이고, 정보 교환 활동은 브랜드 및 제품/서비스에 대한 정보를 공유하는 행위를 말한다. 제품 교환 및 판매/구매 활동은 회원들이 서로 필요한 제품을 교환, 판매, 구매하는 것이고, 인간관계 활동은 회원들이 자발적으로 소모임을 만들어 교류하는 것을 의미한다. 마지막으로 소비자 권익 추구 활동은 소비자로서 더 좋은 제품을 사용하기 위해 개선사항들을 회사에 요구하는 행위이다. 이러한 커뮤니티 활동에 따라 회원들은 커뮤니티에서 다양한 체험을 하게 되는데, 체험의 유형은 크게 제품 관련 정보에서 오는 효용적 체험, 제품사용에 대한 공동체 활동에서 오는 정서적 체험, 회원간 교류에서 오는 관계적 체험으로 구분될 수 있다(김재영 2010). 한편, 커뮤니티의 특징에 따른 체험의 차이도 연구 대상이 되어 왔다(Muniz·O'Guinn, 2001; 박성연, 유승현 2003; 서건수 2003; 이선로 2008; 이재신 2007). Muniz and O'Guinn(2001)은 브랜드 커뮤니티를 구성하는 세 가지 핵심 특징으로 동류의

식, 의례와 전통, 도덕적 책임감을 제시한 바 있다. 동류의식(consciousness of kind)은 회원들이 해당 커뮤니티에 소속되어 있다는 내적인 연결에 대한 의식이고 의례와 전통(rituals and traditions)은 커뮤니티 활동 시 회원들이 공유하여 공동으로 표출하는 의례적 차원의 행동 양식이며, 도덕적 책임감(moral responsibility)은 커뮤니티 회원으로서 담당해야 할 책임과 의무를 의미한다. 이러한 커뮤니티의 특징들과 그에 따라 회원들 간 공유되는 정체성 및 소속감, 신뢰, 몰입, 브랜드 동일, 브랜드 애착 등도 자주 분석되어 왔다(박상현, 이호택, 2016; 박지연 2016; 서문식, 김유경 2003; 선종학 2018; 유창조, 정혜은 2004; 이문규, 김태영, 김현경, 2004; 진흠염, 김민석, 강대석, 서우중 2015; 최수형, 한상필 2012; 한광석 2010).

2.2 브랜드 커뮤니티 연구의 시대별 진화

우리나라에서 브랜드 커뮤니티의 시작은 인터넷이 활성화되기 시작한 2000년대 초로 볼 수 있다. 이 후 다양한 형태의 브랜드 커뮤니티가 만들어졌고 커뮤니티의 운영방식에 따라 브랜드와 커뮤니티의 관계는 다양한 형태로 나타나고 있다. 다수의 소비자들이 모이는 공간이 생기면서 기업은 커뮤니티와 관계를 모색하게 되는데, 기업이 관계를 모색하는 관점은 고객 관리 수단으로써의 브랜드 커뮤니티, 체험 공간으로서의 브랜드 커뮤니티 및 공동창조(co-creation) 공간으로서 브랜드 커뮤니티로 구분될 수 있다.

2.2.1 고객 관리 수단으로써의 브랜드 커뮤니티

특정 브랜드에 관심을 공유하는 소비자들이 카페라는 공간에서 모이기 시작하면서 브랜드 관리자들은 커뮤니티를 브랜드를 홍보할 수 있는 공간으로 인식

하고 커뮤니티와 관계를 시작하기 시작했고 일부 기업들은 회사에서 커뮤니티를 만들어 회원들은 모집하기 시작했다. 따라서 브랜드 관리자들은 회원들에게 혜택을 제공하면서 주로 회원들로부터 브랜드에 대한 호의적인 반응을 얻기 위해 노력해 왔다. 그에 따라 학술적 연구도 커뮤니티의 가입 동기, 활동 유형 및 그에 따른 브랜드 성과(태도 및 구매의사 형성, 브랜드 충성도 및 애착 형성, 브랜드 자산가치 등)에 초점을 맞춰 왔다(Jang et al. 2008; 강명수, 신종철, 김병재 2005; 나경수, 손영석 2014; 서건수 2003; 백승록 2005; 성영신, 임성호 2005; 이선로 2008; 최지원, 김현철, 한상필 2011).

2.2.2 체험 공간으로서의 브랜드 커뮤니티

SNS와 같은 첨단 미디어가 제공하는 혜택 중 가장 중요한 것이 상호작용성이다. 이러한 상호작용성은 소비자들을 능동적으로 변화시키는 계기가 된다. 과거 소비자들은 기업이 제공하는 정보에 주로 의존해 왔지만, 소비자들은 다른 소비자들과 브랜드 관련 정보를 공유하고 재생산하고 있다. 이와 함께 고객 관리의 패러다임이 고객만족에서 최적의 체험 제공으로 진화되면서 브랜드 관리자는 커뮤니티를 소비자들에게 최적의 체험을 제공하는 공간으로 활용하기 시작한다. 소비자들의 브랜드 커뮤니티 가입 동기도 주로 제품 및 구매 관련 정보 확보에서 커뮤니티 활동에서의 재미 추구 및 새로운 관계 개척 등으로 바뀌게 된다. 이 시기 학술적 연구는 커뮤니티 가입 동기 및 활동 유형에 따른 정서적 및 관계적 체험의 질과 그에 따른 브랜드 성과로 옮겨 가기 시작했다(김재영 2010; 도선재 2017; 박상현, 이호택 2016; 진흠염, 김민석, 강대석, 서우중 2015).

2.2.3 공동창조(co-creation) 공간으로서의 브랜드 커뮤니티

소비자들이 주도적으로 브랜드 커뮤니티를 만들고 운영하기 시작하면서 커뮤니티는 공동창조의 공간으로 바뀌게 된다. 브랜드 커뮤니티 회원들은 신제품의 개발과정에 참여하기도 하고 사용하는 제품에 대한 의견을 다른 소비자와 공유할 뿐만 아니라 요구사항을 회사에 전달한다. 브랜드 커뮤니티가 소비자와 기업이 함께 가치를 만들어가는 공간이 된 것이다(장영혜, 김상우 2013). 최근 들어 소비자가 주도하는 브랜드 커뮤니티 활동에서 브랜드 활동에 능동적으로 참여하는 사례는 자주 목격되지만, 이와 관련된 학술적 연구는 시작 단계라고 볼 수 있다. 가장 대표적인 예는 BTS의 'ARMY'와 블랙야크의 BAC 활동에서 목격될 수 있다. 이민하(2021)는 BTS 커뮤니티의 팬들은 BTS 멤버로 참여해 함께 공연하고 있다고 인식하고 있고 유창조(2021)는 BAC 커뮤니티 회원들이 산 쓰레기 수거활동에 자발적으로 참여해 커뮤니티 활동을 주도하고 있음을 보고하고 있다. 이와 관련해 소비자의 능동적 참여의 동인으로 '심리적 권한 위임'도 제안된 바 있다. 소비자가 기업 내부 구성원에 필적하는 권한을 받고 있다고 인지하면 기업의 활동에 적극적으로 참여하게 된다(나동만, 황효용, 김상준 2019). 브랜드 커뮤니티 회원들이 브랜드 활동에 능동적으로 참여하면서 나타나는 현상은 보다 면밀하게 분석될 필요가 있다.

2.3 브랜드와 커뮤니티 회원들 관계에서 역할 변화와 그에 따른 연구과제

유창조(2008)는 기업과 소비자의 관계에서 소비자의 역할 변화를 예측한 바 있다. 그는 과거의 소비자를 '수동적 구매자'로 명명하면서 소비자는 제품 또는 서비스를 선택할 때 기업이 제공하는 제한된 정

보의 내에서 선택에 따른 손실과 희생을 최소화하는 방향으로 의사결정을 해 왔다고 설명한다. 그러나 이제 소비자들은 회사의 브랜드 활동과 관련해 능동적인 역할을 원하고 있다. 소비자는 신제품의 개발과정에 참여하기도 하고 사용하는 제품에 대한 의견을 다른 소비자와 공유할 뿐만 아니라 요구사항을 회사에 전달하기도 한다. 예를 들어, 소비자들은 기업이 제공하는 브랜드, 제품과 서비스를 단순히 사용하지 않고, 자신의 욕구를 완성하기 위해 개조하기도 하고, 기업이 미처 생각하지 못한 새로운 가치를 발견하여 전파하기도 한다(Caru and Cova 2007; Sherry, Kazinets and Borghini, 2007, 유창조, 이상준 2010). 또한, 소비자는 기업과의 관계를 의식하지 않고 새로운 소비문화를 만들기도 한다(유창조, 정예은 2004). 최근 가치창출 과정에서 무게중심이 기업에서 소비자로 옮겨가고 있고, 제품이나 서비스 개발과정에서 고객의 참여가 기업의 경쟁력 제고에 영향을 미친다는 연구결과도 발표된 바 있다(Merz, Zarantonello and Grappi 2018).

브랜드 커뮤니티는 이러한 변화가 가장 활발하게 목격되는 공간이고 이러한 변화의 중심엔 커뮤니티 활동에서 느끼는 심리적 가치와 주인의식이 있다. 브랜드 커뮤니티 활동을 통해 소비자가 느끼는 심리적 가치는 일부 심리학자들에 의해 제시된 바 있다. McMilan and Chavis(1986)의 연구가 대표적인데, 커뮤니티 활동으로 인한 심리적인 가치는 소속감(Membership), 영향력(Influence), 욕구 충족(Needs fulfillment), 정서적 유대감(Shared emotional connection)으로 구분된다. 소속감은 커뮤니티에 소속되어 있다는 심리적인 인식과 느낌이고, 영향력은 커뮤니티의 활동을 통해 본인과 다른 회원에게 영향을 주는 정도이고, 욕구 충족은 커뮤니티 활동을 통해 느끼는 성취감을 의미하며, 정서적인 유대감은 커뮤니티 그리고 그 회원들과 연결되어 있다고 느끼는 것을 의미한다. Nowell and Boyd

(2010)는 커뮤니티 활동의 심리적 자본으로 사회적 가치를 추가해 제안한 바 있고 이러한 자본들이 행복 수준에 미치는 영향을 언급한 바 있다. 최근 김은영과 나운규(2020)는 뷰티 관련 커뮤니티를 연구하면서 긍정적 심리 자본(커뮤니티 구성원으로서 공동 목표를 달성하기 위한 인지상태와 동기부여의 복합적인 개념)이 리더십(자기 통제 및 자발적 동기부여의 개념임)에 미치는 영향을 확인한 바 있는데, 이는 커뮤니티 활동에서 느끼는 심리적 가치가 회사와의 관계에서 통제력과 주도성을 확보하게 되는 동인임을 시사한다. 또한, BTS 그룹에 매료된 팬(Army라고 칭함)들은 그룹의 일원이 되어 활동에 함께 참여하는 공동창조(co-creation)의 모습을 보여주고 있는데(김민아 2021; 이민하 2021; 이인혜, 권상집 2021), 그 기저엔 이러한 활동에서 경험할 수 있는 성취감, 자아 존중감 등이 밝혀진 바 있다.

한편, 브랜드 커뮤니티 활동에서 회원이 주도적인 역할을 하게 되면, 회원들은 브랜드에 대한 주인의식을 형성할 수 있다. 최근 마케팅 분야에서 소비자의 주인의식(customer ownership)이라는 용어가 등장하고 기업은 소비자들 주인으로 초대하는 프로그램 개발할 필요성이 제안되고 있다. 이러한 주인의식과 관련되어 심리적 소유감(psychological ownership)이라는 연구단위가 인사조직 분야에서 소개된 바 있다. Pierce et al.(2001)은 심리적 소유감을 개인이 특정 대상(무형 혹은 유형)을 자신의 것처럼 느끼는 심리적 상태로 정의한 바 있고, Van Dyne and Pierce(2004)는 개인이 어떠한 대상에 대해 주인의식을 갖게 되는 과정에서 경험하는 심리적인 현상이라고 정의하였다. 심리적 소유감은 마케팅 분야에서 제시되어왔던 브랜드 동일시나 브랜드 애착과는 다른 개념이다. 브랜드 동일시는 브랜드의 특징이 자신의 정체성과 조화를 이루면서 브랜드를 통해 자신을 표현하는 수단으로 사용되는 것이고 브랜드 애착은 자신과 브랜드가 서로 연결되어 있다는

감정적인 느낌이지만, 심리적 소유감은 자신이 브랜드의 주인이라고 느끼는 감정이다.

브랜드 커뮤니티와 관련된 선행연구들은 커뮤니티 형성 주체, 가입 동기, 활동유형과 커뮤니티 활동을 통해서 느끼는 인식과 체험 요인을 분석하고 그에 따른 브랜드와 관련된 성과에 미치는 영향을 분석해 왔다. 그러나 브랜드와 커뮤니티 회원의 관계에서 역할 변화에 대한 논의는 개략적인 수준에서 제시되었고 이와 관련된 실증적인 연구는 부족한 상황이다. 한편, 브랜드 커뮤니티 관련 연구에서 회사와 회원들의 관계가 변화되는 과정이 분석된 예는 거의 없었다. 다만 도선재(2017) 그리고 도선재와 황장선(2011)이 시기별로 브랜드 커뮤니티가 발전되어 가는 과정을 분석한 바 있는데, 분석대상은 회원들 간 상호작용이었다.

종합하면, 브랜드 커뮤니티가 만들어진 후 회사와 회원과의 교류가 어떤 시점에서 시작되고 누가 교류를 주도하고 그에 따라 회사와 회원들과의 관계는 어떻게 변화되고 있는가에 대한 지식은 아직 부족하다. 이런 시점에서 본 연구는 실제 사례를 통해 회원들이 브랜드와 관계할 때 인식하는 역할 변화와 그에 따른 심리적 가치 및 브랜드 주인의식을 분석하고자 한다. 그리고 본 연구는 이러한 새로운 현상이 진행되고 있는 실제 브랜드 커뮤니티를 선정해 현장 중심의 심층적인 자료를 수집해 분석하는데, 본 연구가 사례를 통해 분석하고자 하는 연구과제는 다음과 같다.

- 과제 1: 본 연구는 회원들이 커뮤니티 활동을 통해 느끼는 심리적 가치를 분석한다.
- 과제 2: 본 연구는 회원들이 브랜드와의 관계에서 담당하는 역할 변화를 분석한다.
- 과제 3: 본 연구는 회원들이 느끼는 브랜드에 대한 주인의식을 분석한다.

III. 연구방법

3.1 브랜드 커뮤니티 사례 선정을 위한 사전 조사

본 연구가 제시하는 과제는 실제 브랜드 커뮤니티 사례를 통해 브랜드와 커뮤니티 회원과의 관계에서 역할이 어떻게 변화되고 있고 그에 따라 커뮤니티 회원들이 느끼는 심리적 가치와 브랜드 주인의식을 심층적으로 분석하는 것이다. 따라서 사례로 분석할 브랜드 커뮤니티의 선정은 매우 중요한데, 이를 위해 브랜드 커뮤니티들에 대한 사전조사가 진행되었다. 사전조사에서는 브랜드 커뮤니티의 역사와 활동에 대한 2차 자료가 수집되었고 브랜드 운영진과 회원들과의 면접이 시도되었다. 한편, 연구자들은 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티와 기업 주도형 브랜드 커뮤니티를 구분해서 대상을 탐색하였다. 소비자 주도형과 기업 주도형을 구분한 이유는 형성 주체에 따라 브랜드와 커뮤니티 회원과의 역할이 상대적으로 비교될 수 있기 때문이다.

수집된 2차 자료를 바탕으로 기업 주도형 브랜드 커뮤니티 후보로는 인지도가 높고 다수의 회원들이 참여하고 있는 배달의 민족, LG전자, 비비고, 햇반이 선정되었다. 연구자들은 이들 중에서 햇반과 비

비고의 브랜드 커뮤니티를 분석대상으로 최종 선정했는데, 가장 중요한 이유는 회원 및 운영진들과의 협조 가능성이었다. 연구자들은 초기 LG 전자와 배달의 민족을 분석대상으로 선정하고 회원 또는 운영진과의 개별 면접을 시도하였으나 운영진들이 개별 면접에 비협조적이었기 때문에 중간에 자료수집이 중단되었다. 반면 비비고와 햇반의 경우 운영진과 회원과의 개별 면접이 원활하게 진행되었다. 이 두 커뮤니티의 경우 모두 식품 카테고리로 한정되는 단점이 있다. 그러나 이 두 커뮤니티는 CJ 제일제당이 브랜드의 홍보활동을 위해 매년 정기적으로 운영하는 커뮤니티로 온라인과 오프라인에서 다양한 활동을 전개하고 있어 기업 주도형 브랜드 커뮤니티의 특징을 파악하는데 적절한 것으로 평가되었다. 이 두 커뮤니티의 기본 정보는 <표 1>에 요약되어 있다.

한편, 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티를 선정하기 위해서도 다양한 커뮤니티에 대한 사전조사와 개별 접촉이 시도되었다. 분석대상에 대한 탐색은 네이버 카페에서 진행되었다. 네이버 카페는 1999년 서비스를 시작한 후 국내에서 가장 다양한 주제와 많은 수를 보유하고 있었고(공식 집계된 데이터 2017년 기준, 998만 4473개), 25개의 주제(게임, 건강/다이어트, 스포츠/레저, 패션/미용, 컴퓨터/통신 등)로 구분되며, 가입회원, 게시물 수, 검색 조회 등의 공식

<표 1> 기업 주도형 브랜드 커뮤니티 - 비비고프렌즈 /햇반서포터즈

구분		내용
기업/소비자 주도 여부		기업주도
설립연도(연도 /월)		비비고: 18년 1월(21년 기준 4기 운영) 햇반: 19년 1월(21년 기준 3기 운영)
회원 수/활동자 수(명)		연 30명 내외 활동
주요활동	온라인	신제품 관련 온라인 과제 2~3회/월
	오프라인	브랜드교육, 쿠킹 클래스 등 모임 1회/월
기업과 상호작용 여부	있음/없음	있음
	상호작용 활동	브랜드 철학 및 홍보 필요한 제품 교육 제품에 대한 의견 및 사용 경험의 홍보

으로 계산된 활동 점수를 기준으로 카페 랭킹을 산정하는데 그 등급은 5개로 구분된다(씨앗, 새싹, 잎새, 가지, 열매, 나무). 분석 대상 선정 시 창립 후 활동의 지속성, 회원수(최소 기준: 정회원 1만 명) 및 본사와 회원들과의 교류가 고려되었다. 그 결과 1차 후보로 MZ세대 라이프스타일에서 가장 많이 소비되거나 취미 활동이 되고 있었던 사진 찍기(디깰 사진동호회), 커피(스타벅스코리아), 게임(닌텐도), 고관여 카테고리 이면서 팬덤이 형성되어 있는 자동차 브랜드인 테슬라, 미니 코리아가 후보로 선정되었다. 이들 중 디깰 사진동호회의 경우 회원과 브랜드 운영

진과의 교류가 거의 없었고, 스타벅스 코리아와 닌텐도의 경우 운영진과의 개별 면접이 원활하게 진행되지 못해 자료수집이 중단되었다. 그 결과 미니 코리아와 테슬라 오너스클럽이 최종 분석대상으로 선정되었다. 이 두 커뮤니티는 모두 자동차 브랜드라는 단점이 있지만, 사전 조사 결과 브랜드 운영진과 회원과의 교류가 활발하면서도 서로 다른 특징을 보여 역할 변화의 다양한 유형을 파악하기에 적절하다고 평가되었다. 이 두 커뮤니티와 관련된 기본 정보는 <표 2>와 <표 3>에 정리되어 있다.

한편, 연구자들은 브랜드 커뮤니티를 탐색 중 BAC

<표 2> 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티: 미니 코리아

구분		내용
기업/ 소비자 주도 여부		소비자 주도
설립연도(연도/월)		2004년(다음카페), 2016년(네이버)
회원 수 / 활동자 수(명)		27,383명(22년 1월 1일 기준)
주요 활동	온라인	온라인 이벤트 진행(회원 관심도 제고)
	오프라인	브랜드 정기행사: 미니런, 유니온, 챌린지 매일 주제별 정모행사
기업과 상호작용 여부	있음/없음	있음
	상호작용 활동	회사 지원: 본사 프로그램 공유 및 행사 지원 회원 반응: 회사 프로그램에 적극 참여 (특이사항) 서로 협력적 관계

<표 3> 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티: 테슬라 오너스클럽

구분		내용
기업/소비자 주도 여부		소비자 주도
설립연도(연도/월)		2018년 8월
회원 수 / 활동자 수(명)		12,969명(2022년 1월 1일 기준)
주요 활동	온라인	전기차와 환경에 대한 이슈 게시글 /토론 테슬라 사용방법에 대한 글 포스팅 실시간 사용 문의 카톡방 운영
	오프라인	환경/기술 세미나 친목 도모 또는 자원봉사 (환경보호 관련)
기업과의 상호작용 여부	있음/없음	있음
	상호작용 활동	회사 제공: 본사 지원 세미나/신제품 체험 회원 반응: 제품 관련 피드백 적극적으로 제공 (특이사항) 테슬라와 함께 지속 가능한 발전을 추구한다는 철학에 동감하여 열정적으로 지지

(Blackyak Alpine Club)이라는 매우 흥미로운 사례가 발견되었다. 이 커뮤니티는 초기 블랙야크에 의해 창설된 기업 주도형 브랜드 커뮤니티이지만 커뮤니티 활동이 회원들 중심으로 운영되는 변화를 겪고 있었다. 특히 이러한 변화과정에서 회원 수가 급격히 증가해 현재 30만 명을 넘어서고 있었다. 이 커뮤니티는 기업 주도형에서 소비자 주도형으로 변화 중인 보기 드문 커뮤니티로 브랜드와 회원들 간 역할 변화를 분석하기 가장 적합한 것으로 평가되었고 운영진과 회원들과의 개별 면접을 통한 자료수집이 원활하게 진행되어 최종 분석대상으로 추가되었다. 이 커뮤니티의 기본 정보는 <표 4>에 요약되어 있다.

3.2 조사 대상자 선정

본 연구는 연구목적 달성을 위해 분석대상인 브랜드 커뮤니티에 대해 본사의 브랜드 담당자와 회원(커뮤니티 운영진과 일반 회원으로 모두 소비자임)을 함께 접촉해 개별 면접을 진행하였다. 이는 브랜드와 회원과의 관계에서 역할 변화를 파악하기 위해 선 브랜드 담당자, 커뮤니티 운영자 및 일반 회원의 시각이 함께 분석될 필요가 있기 때문이다. 브랜드 담당자들로부터는 커뮤니티가 창립된 후 관계가 형

성되는 과정 및 상호작용이 진행되는 과정에 관한 자료가 주로 수집되었고, 커뮤니티 운영자(창립을 주도한 소비자)로부터는 창립 동기, 운영 시스템 정비과정, 본사와의 교류의 필요성과 방식에 관한 자료가 수집되었다. 한편 일반 회원들로부터는 가입 동기, 커뮤니티 활동에 대한 평가와 커뮤니티 활동에 따른 심리적 가치와 주인의식 등에 관한 자료가 수집되었다. 각 조사대상자와의 1차 개별 면접이 진행된 후 수집된 자료를 바탕으로 추가 면접의 필요성 검토 결과에 따라 추가 면접이 진행되었다. 브랜드 커뮤니티별 조사대상자와 주요 조사내용은 <표 5>와 <표 6>에 정리되었다.

3.3 자료수집 방법

본 연구가 사용한 자료수집방법은 조사대상자별 개별 면접이었다. 인터뷰 시기는 2020년 8월부터 12월까지 진행되었는데, 코로나로 인해 인터뷰는 대면과 비대면을 병행하여 진행하였다. 한편, 커뮤니티 운영진과 브랜드 운영진과의 개별 면접을 통해 발견된 흥미로운 주제에 관해서 운영진의 협조를 통해 추가적인 자료수집(일반 사이트에서 확인되지 못하는 자료)도 병행되었다.

<표 4> 기업주도에서 소비자 주도는 변화 중인 브랜드 커뮤니티: 블랙야크알파인클럽

구분		내용
기업/소비자 주도 여부		기업주도에서 소비자 주도로 변화
설립연도(연도/월)		2013년
회원 수/활동자 수(명)		30만(2021년 12월)
주요 활동	온라인	어플리케이션 앱 (등산 관련 정보교류)
	오프라인	등반 활동(개인 및 팀 별로 자유롭게 진행됨) 주요도전 프로그램: 명산 100, 섬 & 산 100, 낙동정맥, 한북정맥, 한남정맥 친환경 활동: 'Heavier backpack' 캠페인
기업과 상호작용 여부	있음 / 없음	있음
	상호작용 활동	회사 제공: 등반 인증 프로그램, 회원 반응: 자발적이고 적극적으로 참여 (특이사항) 회사는 지원자, 회원은 주인공

〈표 5〉 브랜드 커뮤니티별 조사대상자

구분	내용	조사 방법
기업 주도형	비비고 프렌즈 (식품)	기업의 브랜드 담당자 2명: 각 2회 면접 일반 회원 2명: 각 1회 면접 기타 2차 자료 추가 수집
	햇반 서포터스 (식품)	기업의 브랜드 담당자 1명: 2회 면접 일반 회원 2명 : 각 1회 면접 기타 2차 자료 추가 수집
소비자 주도형	테슬라 오너스클럽 (자동차)	커뮤니티 운영자 1명: 2회 면접 일반 회원 2명: 각 1회 면접 기타 2차 자료 추가 수집
	미니 코리아 (자동차)	기업의 브랜드 담당자 1명: 2회 면접 커뮤니티 운영자 1명: 3회 면접 일반 회원 1명: 2회 면접 기타 2차 자료 추가 수집
기업 주도형에서 소비자 주도형으로 변화	블랙야크 알파인 클럽(등산)	기업의 브랜드 담당자 2명: 각 2회 면접 일반 회원 2명 : 각 2회 면접 기타 2차 자료 추가 수집

〈표 6〉 대상자별 조사내용

내용	조사내용
커뮤니티 회원(소비자)	가입 동기 및 주요활동 주요활동별 느끼는 심리적 가치, 역할 변화 그로 인한 심리적 소유감 변화
커뮤니티 운영자(소비자)	설립 목적, 운영 시스템 설계과정과 이유, 본사와의 교류 시 역할 설정, 주요활동별 회원 피드백 및 만족도
기업 내 브랜드 커뮤니티 운영자	운영 목적, 브랜드 커뮤니티와의 관계 설정 및 교류내용 브랜드 커뮤니티에 대한 지원내용 브랜드의 역할 변화에 대한 인식

IV. 연구결과

4.1 사례 1(비비고 프렌즈와 햇반 서포터스)

4.1.1 개요

비비고 프렌즈와 햇반 서포터스는 CJ제일제당이 비비고 및 햇반이라는 브랜드에 관심 수준이 높은

일반 소비자(음식 만드는데 관심이 높은 사람, 음식 관련 인플루언서 등)를 대상으로 운영하는 브랜드 커뮤니티로 2018년과 2019년부터 운영하고 있다. 두 커뮤니티의 운영 목적은 브랜드에 대한 정보를 소비자들에게 학습시켜 홍보대사로 육성한 후, 이들이 다른 소비자들에게 브랜드를 전파하게 하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 이 커뮤니티는 회원을 공모하고 선발해 운영하고 있다. 특히 햇반 서포터스는 햇반의 즉석밥에 대한 안전성 문제가 생

기고 경쟁사의 저가 브랜드가 시장에 침투하게 되는 상황에서 브랜드에 관심 있는 일반 소비자들 확보해 이들이 브랜드의 CSR 활동을 전개하고 있다. 두 커뮤니티는 매년 30명 내외의 회원을 모집해 왔는데, 참가한 회원들은 대부분 회사가 제공하는 혜택에 매력을 느끼고 있었다.

4.1.2 브랜드 커뮤니티 활동을 통한 지각된 심리적 가치

회원들은 브랜드가 제시하는 커뮤니티 활동에 적극적으로 참여하고 있었는데, 이는 가입 동기가 회사가 제공하는 혜택이었기 때문이다. 회원들은 대부분 연령대가 20대와 30대라 동일 연배의 공통적인 관심사로 인한 정서적 연대감을 느끼고 있지만, 해당 커뮤니티 또는 브랜드에 대한 소속감을 낮게 인식하고 있었고 사회를 위해 올바른 일을 하고 있다는 사회적 가치는 느끼지는 못하고 있었다. 그러나 회원들은 회사가 제시하는 홍보 과제를 진행하고 보고서의 완성도가 올라가면서 자신의 능력이 향상되는 뿌듯함을 느끼고 있었다.

“비비고를 평소 좋아하는데 비비고에서 활동비를 받고, 비비고 신제품을 먼저 맛보고 알리는 기회를 준다고 해서 응모했는데 되었어요. 월 활동비를 주고 신제품을 먼저 먹을 수 있고 소개할 수 있어서 너무 좋았습니다.”

(비비고 프렌즈 참여자, 여 30대)

“과제가 많은데 잘하게 되면 기분이 좋고 뭔가 더 자신감이 느껴지고 그러기는 해요. 특히, 못하는 것들이 과제로 나와서 과제를 통해서 내가 잘하게 되면 더 뿌듯하고 자신감이 느껴지더라고요.”

(햇반 서포터스 커뮤니티 참여자, 남 20대)

4.1.3 브랜드 커뮤니티 활동에 대한 회원의 역할에 대한 인식

비비고 프렌즈와 햇반 서포터스는 전형적으로 기업이 관리하는 커뮤니티로 기업과 소비자의 관계가 일방향적인 특징을 보여주고 있다. 기업은 소비자들에게 알리고 싶은 정보를 회원들에게 전달하고 회원들이 브랜드를 전파하는 활동을 과제로 제시하고 있다. 회원들은 이러한 과제에 적극적으로 참여하고 있는데, 회사가 제공하는 다양한 보상이 주된 이유이다. 따라서 회사와 회원과의 관계는 일시적(1년)으로 형성되고 과정은 과제 활동과 그에 따르는 보상 지급의 과정으로 단순화될 수 있다. 종합하면, 기업 주도형 브랜드 커뮤니티에서 회원들과의 교류는 매우 제한적이었고 회원들은 회사가 제공하는 프로그램에 참여하는 수동적 모습(다만 프로그램에 대한 재미를 느끼고 있음)을 보여주고 있었다. 다만, 회원들은 자의 반 타의 반으로 회사가 요청하는 활동을 전개하면서 브랜드에 대한 태도가 더 호의적으로 형성하고 있음이 확인되었다. 따라서 이 커뮤니티들은 회사의 고객 관리의 수단으로 효과적으로 활용되고 있다고 평가될 수 있다.

“담당자가 과제를 주고, 저희는 그 과제를 수행하고 제품을 수령하는 방식이에요. 담당자나 회사와 어떤 관계가 있다고 보기는 어려운 것 같아요.”

(비비고 프렌즈 참여자, 여 30대)

4.2 사례 2(미니 코리아)

4.2.1 개요

2004년 미니가 한국에 공식적으로 판매될 것이 예상되면서 차에 관심 있는 소비자들(당시 200명)이 정보 공유의 목적으로 다음에 카페를 개설하였고

공식명칭은 미니코리아 커뮤니티(이후 미니 코리아라 칭함)이다. 2005년 미니 코리아 본사가 한국에서 공식적인 판매를 시작하면서 소비자들에게 미니 자동차만의 고유한 문화(전통적인 유럽에서의 자동차 문화)를 전달하는 로열티 프로그램을 제시했다. 이 프로그램이 소비자들에 소구 되면서 구매자가 늘어나고 그에 따라 미니 코리아의 회원 수도 1000여 명으로 늘어나게 되자 본사는 브랜드 행사에 커뮤니티 회원들을 초대하면서 교류가 시작되었다. 미니 코리아는 소비자들이 주도해 만든 브랜드 커뮤니티이지만 운영 초기부터 회사와 커뮤니티 회원이 행사를 함께 진행하고 있고 이러한 교류가 시너지를 내면서 성장해 왔다(22년 1월 기준 회원 수 27,383명). 미니 코리아는 2016년 다음에서 네이버로 카페를 이전하였고 현재 회원들은 입소문을 통해 커뮤니티에 가입하고 있고 다양한 행사를 즐기고 있다.

미니 코리아 운영진은 브랜드를 함께 체험할 수 있는 오프라인 및 온라인 이벤트를 통해 회원들 간 교류를 유도하고 있다. 미니 코리아와 본사가 함께 매년 진행하는 오프라인 행사는 미니런, 유니온 챌린지가 있고 이외에도 푸드밸리, 연비챌리 등과 같이 함께 모여 차를 주행하는 것뿐만 아니라 특별한 주제를 가미해 미니 코리아만의 문화를 만들고 있다. 미니런은 국가별로 미니 오너들이 특정한 지역에 모여 출발지부터 목적지까지 함께 미니를 타고 주행을 하는 행사(3박 4일)인데, 출발점에서 도착지까지 참가자들이 함께 행사를 즐기면서 일종의 연대감을 느끼고 있다. 유니언은 미니 소유자들뿐만 아니라 일반인도 참가해 오프라인에서 만나 친목을 도모하는 행사(1박 2일)이고, 챌린지는 회원들에게 전문적인 고속 주행 교육을 제공하고 미리 준비된 서킷을 체험할 수 있게 해 주는 프로그램이다(그림 1 참조). 운영진들은 행사의 성과를 높이기 위해 각 행사의 참여 대상 및 콘텐츠를 차별화해 운영하고 있고 행사 시 회원들과의 교류가 활발히 진행될 수 있

도록 세심하게 준비하고 있다. 그 결과 이러한 행사를 통해 만난 커뮤니티의 참여자들은 네트워킹을 통해 비정기적인 소모임도 활성화되어 있다. 회원들의 교류를 활성화하기 위해 운영진들은 매월 정모 모임을 개최하고 있다. 미니 코리아에서 진행하는 공식 소모임은 없으나 회원들은 번개형식으로 지역별 모임을 만들어 교류하기도 한다. 종합하면, 미니 코리아는 오프라인 중심의 공식행사를 중심으로 운영하고 있고 회원들의 지역에 따라 또는 회원의 친분에 따라 번개형식의 소모임이 진행되고 있다.



출처: MIKO 네이버 카페

(<http://polineews.co.kr/news/article.html?no=95202>)

〈그림 1〉 미니런, 유니온 챌린지

4.2.2 브랜드 커뮤니티 활동을 통한 심리적 가치

미니 코리아 회원들이 함께 행사를 참여하면서 느끼는 가장 중요한 심리적 가치는 재미이다. 회원들은 전통적인 브랜드 행사에 자비를 들여 참여하고 있었는데, 행사를 통해 브랜드와 관련된 대화를 나누고 활동을 즐기면서 그 자체에서 재미를 느끼고 있기 때문에 가능하다. 회원들은 미니 브랜드만의 모험과 도전을 즐기고, 세련된 생활양식을 공유하면서 연대 의식을 형성하고 있었다. 그리고 미니를 타고 즐기는 회원들은 다양한 행사를 통해 자신들만의 독특

한 자동차 문화를 형성하고 있다고 인식한다. 이러한 문화를 직접 창조하고 공유한다는 심리적 가치는 해당 브랜드 커뮤니티 활동의 동기로 작용하고 있었다.

“미니 코리아에서 진행되는 미니만의 전통적인 브랜드 행사가 있어요. 미니런, 유니온 헬런지 이런 것들에 참가하면, 미니가 추구하는 브랜드 가치를 이해할 수 있고 행사에서 처음 만난 동갑내기 4명이 아주 가까운 친분을 쌓게 되었는데 함께 즐기니 더 재미있어요. 그 이후로도 이들과는 계속 만나고 있지요.”

(미니 코리아 일반 참여자, 여 30대)

“미니 오너는 특별하다고 생각해요. 미니 오너만의 문화가 따로 있거든요. 행사나 이런 것들도 저희가 직접 돈을 내고 참가하는데, 그래도 인기가 너무 많아서 대학교 수강신청 같아요.”

(미니코리아 커뮤니티 참여자, 남 30대)

4.2.3 브랜드 커뮤니티 활동을 통한 회원의 역할 변화 및 심리적 소유감

미니 코리아는 본사와 커뮤니티 회원들의 의사소통과 상호작용이 매우 활발한 커뮤니티이다. 미니 코리아는 2006년 커뮤니티 행사 진행과 관련해 지원을 요청한 바 있고, 본사는 2007년 회사가 진행하는 로열티 프로그램에 커뮤니티의 참여를 요청하면서 본격적인 교류가 시작되었다. 미니 코리아 본사는 미니 코리아 활동을 지원하고 있는데, 지원은 카페 운영이 아닌 행사 진행을 위한 것이다. 예를 들어, 미니 코리아가 운영하는 미니런 행사 예산 중 숙박비를 지원하는 형식이다. 이 외에도 본사에서 신차에 대한 시승행사가 준비되면 이에 대한 회원의 참여도 요청하고 있다. 이러한 지원은 본사와 미니 코리아 운영진의 협의를 거쳐 진행되는데, 회원들의 자발적인 참여 유도가 가장 중요하게 고려된다. 이러한 공식적 지원이 합의되면, 그 결과는 회원들과 함께 공유된다. 미니 코리아가 진행하는 행사에 따른

경비는 기본적으로 참가자들이 공동 부담하는 것이 전통이기 때문에 회원들의 활동은 본사의 행사 지원과 관계없이 진행된다. 한편, 미니 코리아는 미니 자동차 딜러와의 공식적인 관계를 전혀 하지 않고 있다. 이는 커뮤니티 활동에 상업적인 요소가 반영되는 차단하기 위함이다. 이처럼 본사는 미니 오너들만의 고유한 문화를 체험할 수 있는 프로그램을 준비하고, 회원들은 자발적으로 참여하면서 본사와의 협조적인 관계가 형성되고 있다.

브랜드와 커뮤니티 회원과의 관계에서 주목할 점은 커뮤니티가 소비자들에 의해 만들어지자 회사가 커뮤니티에 협조적인 관계를 요청하고 운영진에 의해 교류가 결정(회원들의 활동에 도움이 되는가가 주로 고려됨)되는 방식이다. 따라서 브랜드와 회원과의 교류는 회원들에 의해 주도된다고 볼 수 있다. 요약하면 브랜드와 회원과의 관계는 협력형으로 회원들의 능동적인 참여로 진행되고 있다. 따라서 회원들은 자연스럽게 미니만의 커뮤니티 문화를 만들어가면서 커뮤니티에 대한 심리적 소유감도 느끼고 있었다.

“운영진의 부족한 일손을 회원들의 직접 참여를 통해 함께 진행하면서 일종의 운영진과 회원 간의 유대감 있고, 회원들의 직접 참여가 많은 만큼 주인의식이 있지 않나 생각되네요” (미니 코리아 적극 참여자, 40대 남)

“미니 코리아 활동에 참여하고 즐기고 운영진과 함께 만들어가다 보면, 미니 브랜드 문화를 제가 같이 만드는 것 같은 느낌을 받기도 해요.”

(미니 코리아 커뮤니티 참여자, 남 30대)

4.3 사례 3(테슬라 오너스 클럽)

4.3.1 개요

테슬라 오너스 클럽(이하 TOC로 칭함)은 2018년 8월에 설립된 브랜드 커뮤니티로 소비자들에 의해 만

들어졌고 테슬라 본사로부터 공식 인증도 받은 커뮤니티이다. 원래 테슬라에 관심이 있는 소비자들이 만든 비공식적 카페가 있었는데, 당시 활동에서 광고가 진행되어 상업적으로 변질되자 일부 회원들이 독립해 지금의 TOC를 만든 것이다. 이 과정에서 TOC 회장은 커뮤니티 운영을 선포하면서 비영리성을 강조하고 있다. TOC가 창립된 초기 테슬라를 구매하기 전에도 테슬라의 브랜드 철학에 동의하고 지지하기 위해 가입하는 참여자들이 있었고, 이러한 테슬라의 철학 공유는 회원 활동의 중심적인 역할을 하고 있다. 창립 초기 테슬라 차량 가격은 높은 편(엔트리 차가 8천만 원대)이었기 때문에 초기 회원은 테슬라 오너 중심으로 소수정예로 시작되었다. 당시 테슬라 오너들은 전문직종(예체능 전문가, 의사, 변호사 벤처 창업가, 성공한 자영업자 등) 중사자들이 주로 구매했고, 연령대별로 보면 30대에서 40대가 가장 많았다. 이들은 대체로 의견 선도자로서 새로운 자동차 문화 확산에 기여할 의지가 있는 사람들이었고 지속 가능한 환경에 관심이 높은 사람들이었다. TOC는 매우 체계적인 조직도를 만들어 엄격한 운영규칙을 세워 운영하고 있다. 이를 통해 TOC만의 고유한 특징이 발견될 수 있는데, 이는 다음과 같은 세 가지로 요약될 수 있다.

첫째, TOC는 회원들에게 명확한 커뮤니티의 비전을 제시하고 있다: "TOC South Korea는 테슬라 잠재 구매자 및 소유자들에게 유용한 정보를 공유하여 구성원들의 테슬라 구매 및 운용에 실질적인 도움이 되고자 합니다. 또한, 글로벌 공식 테슬라 커뮤니티의 일원으로서 비영리성을 근간으로 구성된 간의 활발한 교류를 지원하며 한국에서의 건전한 테슬라 문화, 나아가 전기차 문화를 선도하고자 합니다". TOC 창립자이고 현 TOC 회장은 전기차, 특히 테슬라가 환경적 위기를 극복할 수 있는 좋은 수단이 될 수 있다고 판단했고 커뮤니티 활동을 통해 테슬라 문화를 선도하기 원했다. 여기에는 테슬라 회장

인 엘론 머스크의 철학(세상을 바꾸고자 하는 꿈, 새로운 것을 시도하는 것에 대한 가치, 새로운 기술을 통한 지속 가능한 지구환경 보전)도 영향을 받았는데, 이러한 철학이 커뮤니티 운영의 중심의 축으로 자리 잡고 있다.

둘째, TOC는 다른 커뮤니티와 달리 체계적인 조직체계를 갖춰 이를 공개하고 있다. TOC의 의사결정은 운영진에 의해서 진행된다. 운영진은 회장을 중심으로 부회장 및 20여 명의 임원으로 구성되고 매년 회원들의 재신임과정(카페 회원의 2/3 이상 찬성)을 거친다. 의사결정은 운영진의 다수결에 의해서 결정되는 규정도 있어 의사결정의 체계성도 확보되고 있다.

TOC는 'Global TOC Communication'이라는 테슬라 본사와의 공식 채널도 갖추고 있다. 이러한 창구는 한국 TOC가 테슬라 본사로부터 공식적으로 인정받고 있어 가능하다. 한국 TOC가 본사로부터 인정받는 절차는 매우 까다롭다. 회원들의 테슬라 차량 보유자 수, 활동 기간, 본사가 추구하는 사명(지속 가능한 지구환경을 물려주기 위해 친환경 에너지 및 교통수단으로의 전환 등)에 적합한 활동을 수행한 증빙 서류 등이 갖춰져야 본사에 가입신청이 가능하다. 승인을 받고 난 후에도 매년 활동실적을 제출해야 인증이 연장될 수 있다. 따라서 한국 TOC는 테슬라 글로벌 정책을 준수하기 위해 노력하고 있고 이 채널을 통해 각국 TOC 회원들과의 교류도 추진되고 있다.

한편, TOC는 운영진과 회원과의 공감을 확보하기 위해 TOC 정책위원회를 운영하고 있다. 이 위원회는 활동(카페, 단톡방, 오프라인 모임)에 적극적으로 참여하고 있는 회원들로 구성되어 회원들의 의견을 청취하는 역할을 한다. 운영진의 모든 의결사항은 정책위원회에서 결정된다. TOC의 행사를 진행하는 전담팀도 이 위원회를 통해 구성된다.

마지막으로, TOC는 엄격한 운영규칙을 세우고 있



출처: TOC 네이버 카페(<https://cafe.naver.com/teslaownersclub>)

〈그림 2〉 TOC의 비전과 조직도

다. TOC는 다른 커뮤니티와는 달리 구체적인 조직도를 구성하고 공개하고 있는데, 이는 테슬라 본사의 글로벌 커뮤니티 클럽의 운영방침을 따르고 있기 때문이다. 운영규칙의 핵심은 비영리성과 철학의 공유이다. TOC는 테슬라에 대한 지식과 사용경험을 공유하고 이를 통해 환경 보전 및 새로운 커뮤니티 문화를 만들기 위한 운영규칙을 세우고 있다. 예를 들어, 자동차 용품 공동 구매 또는 제품에 대한 클레임을 단체로 회사에 제기하는 행동이 엄격하게 금지되고 있다(비전과 조직도는 그림 2 참조).

“테슬라 오너스클럽은 운영규칙을 아주 철저하게 수립하고 관리합니다. 원래 영리 목적으로 활용되고 있던 커뮤니티에서 나와서 정말 테슬라 브랜드를 좋아하고 전 기차를 사회에 확대하고 싶은 사람들끼리 다시 만든 커뮤니티이거든요”. (테슬라오너스클럽 운영자, 남 30대)

테슬라에 대한 관심이 높아지면서 회원 수는 꾸준히 증가해 2022년 1월 기준 1만 2천 명을 넘어섰다. 테슬라 구매자들의 대부분은 TOC의 회원이 되고 있다. 이는 구매자들은 전기자동차에 대한 지식이 많지 않아 많은 정보가 공유되고 있는 커뮤니티에 대한 수요가 높기 때문이다.

앞서 미코의 경우 본사와 커뮤니티와의 관계가 협력적 관계라면, TOC와 본사와의 관계는 열성적 지지자로 요약될 수 있다. 이는 TOC의 초기 회원들의 가입 동기가 회사 철학과의 공유이었기 때문이다. 테슬라 본사도 글로벌 커뮤니티를 통해 자동차 판매 증대보다는 회사가 추구하는 자동차 문화를 전파하고자 한다. 이를 위해 본사는 분기별로 1회 TOC 회장단 콘퍼런스를 열고, 미국에서 매년 1회 정기회의를 개최하면 권역별(유럽, 아시아, 북미 등) 정기 및 비정기 미팅이 이어서 열린다. 이런 회의를 통해 회사의 철학이 전 세계의 회원들과 공유된다. TOC 회원들에게는 테슬라 본사 및 공장 투어 자격이 주어지고 신차 또는 기존 차량에 새로운 기능이 추가될 때 시승하는 기회도 주어진다. 또한, TOC가 진행하는 행사에 공간이나 물품 등이 상황에 따라 대여되거나 제공되기도 한다. 또한, 본사는 회사가 가지고 있는 다양한 콘텐츠를 커뮤니티 게시판에 공개될 수 있도록 지원하고 있다. 이 외에 본사가 TOC 회원들에게 제공하는 지원은 없다.

회원들은 이러한 본사와의 관계에 대체로 만족하고 있다. 회원들은 테슬라가 2003년에 설립되어 창립 당시 적자를 내고 있어 재정이 넉넉하지 못함을

잘 알고 있었다. 따라서 회원들은 본사에 지원을 기대하기보다는 테슬라가 정상 궤도에 올라설 수 있도록 도움이 되는 활동을 하려는 의지가 높았다. 이러한 결과로 환경 관련 자원봉사나 홍보에 자발적으로 참여하는 회원들이 많은 편이다.

4.3.2 브랜드 커뮤니티 활동을 통한 심리적 가치

TOC 회원들은 커뮤니티 내에서 다양한 활동을 전개하고 있다. 첫째, 운영진들은 회원들에게 주제별로 다양한 행사를 제공한다. 오프라인 모임은 여러 카테고리 별로 진행되는데, 환경/기술 세미나, 지역별 친목 도모 모임, 반기별 전국 단위 가족 모임 행사, 연 2회 자원봉사, 환경보호 활동 등이 있다. 회원들의 환경 보호 활동에 대한 참여도는 매우 높은 편인데, 이는 회원들이 회사 철학에 대해 공감하고 있기 때문이다. 이 커뮤니티와 미코의 가장 큰 차이점은 사회적 가치에 대한 인식이다. 미코 회원들은 함께 모여 미코만의 자동차 문화를 만들어가고 있었지만 TOC는 지속 가능한 환경을 구현한다는 자부심을 느끼고 있었다.

둘째, 자동차 관련 정보의 교류이다. TOC는 뉴스 룸을 만들어 운영하고 있는데, 여기서 테슬라 글로벌 소식, 신차 정보, 주요 이슈(예: 충전정보 업데이트 등)가 제공된다. 이곳에서 일반인이 접하기 어려운 전기차, 환경, 에너지, 기술 부분에 대한 고급 정보가 제공되고 창업자에 대한 국내외 뉴스도 포스팅 되기 때문에 검색과 방문이 활발하게 진행되고 있다. 또한, 커뮤니티 룸이 있어 이곳에서 회원들 간 다양한 정보(시승 후기, 사용 후기, 수리 관련 경험담, 충전 정보 등)가 공유된다. 뉴스 룸과 커뮤니티 공간에는 테슬라와 관련된 광범위한 정보가 축적되어 있어 일반인들도 정보를 얻기 위하여 자주 방문하기도 한다. 회원들은 자신이 수집한 정보나 후기를 자발적으로 올리고 있어 테슬라 자동차 사용과 관련된

광범위한 정보가 축적되고 있다. 그 결과 회원들은 이 공간에 대한 사용만족도가 매우 높은 편이어서 대부분이 매일 2회 이상 정보를 방문하고 있다. 그리고 TOC에는 회원들이 실시간으로 이용하는 카카오톡 대화방이 운영되고 있다. 회원들은 테슬라 자동차 관련해 궁금한 내용을 올리면, 관련 정보가 있는 회원들이 바로 피드백을 준다. 또한, 이 대화방에는 한국뿐만 아니라 미국, 아시아, 유럽의 회원들도 참여하고 있어 다양한 정보 교환이 이루어지고 있다.

그 결과 TOC 회원들의 동류의식(소속감)은 매우 강하고 그에 따라 테슬라 회원이라는 자부심도 매우 높다. 이는 테슬라 창업자의 철학 공유가 주원인인데, 그에 따라 회원들의 교류도 매우 활발하다. 회원들이 거주하는 지역별로 인프라(충전, 서비스 등) 정보가 교환되고 지역별 오프라인 모임이 진행되고, 소모임의 경우 지역과 관계없이 공통 관심사(음식, 운동, 사진 등)에 대한 교류가 진행된다. 소모임은 기본적으로는 온라인을 통해 진행되지만, 회원들의 적극성에 따라 오프라인 모임이 진행되기도 한다.

“테슬라 오너스 클럽은 다른 자동차 카페와는 달리 정보에 대한 관심, 동의, 토론의 정도가 높아 소속감이 높은 것 같아요. 이는 테슬라라는 전기 자동차와 머스크를 지지하는 사람들의 모임이기 때문인 것으로 보입니다.”
(테슬라 오너스 클럽 일반 회원, 남 30대)

4.3.3 브랜드 커뮤니티 활동을 통한 회원들의 역할 변화 및 브랜드 주인의식

대부분의 브랜드 커뮤니티는 특정 브랜드를 좋아하는 사람들이 모여 브랜드와 관련된 정보를 공유하고 사용 경험의 가치를 높이기 위해 활동한다. 그러나 TOC의 경우 회원가입의 중요한 동기는 창업자의 경영철학에 대한 공감이다. 일론 머스크의 경영철학 중 새로운 것에 대한 도전과 사회적 혁신이라고 볼 수 있고 테슬라는 이를 통해 지속 가능한 환경

보전이라는 철학을 갖고 있다. 그에 따라 회원들은 커뮤니티 활동을 통해 사회적 가치를 높이고 있다고 느끼고 있는데, 이는 다른 커뮤니티에서는 찾아보기 어려운 점이다. 커뮤니티 활동의 심리적 가치로 영향력과 사회적 책임감이 제시된 바 있지만(Nowell and Boyd 2010), 당시 언급된 영향력은 커뮤니티 내에서의 타 회원에 대한 영향력이고 사회적 책임감의 대상은 제품의 사용에 국한되어 있었다. 반면, TOC 회원들은 커뮤니티 내에서뿐만 아니라 사회에 긍정적인 영향을 미치기 원하고 있고 지속 가능한 환경을 구현하려는 의지를 갖고 있다. 요약하면 회원들은 커뮤니티에서 기업의 일원으로 기업을 대신해 사회에 긍정적으로 영향을 미치기 원한다.

“TOC는 지구환경을 지키고 지속 가능한 발전을 위해 노력하는 사람들이 모여 있습니다. 그래서 대부분 직업도 엔지니어, 에너지 등 관련 업계 전문직 종사자들이 많고요. 전기차, 테슬라의 철학을 이해하고 전파하고, 직접 자동차를 사서 탄다는 것이 사회와 이 지구에 도움이 된다고 생각해요.” (테슬라 코리아 참여자 남 30대)

마지막으로, TOC 회원들은 기업문화의 공동 생산자라는 역할을 인식하고 있고 그에 따라 자신들이 브랜드의 구성원이라는 일체감을 느끼면서 주인의식(brand ownership)을 느끼고 있었다. 그 결과 회원들은 혁신적인 자동차에 대한 새로운 소비문화를 만들기 위해 다양한 활동에 자발적으로 참여하고 있었다. 이를 소비자와 기업관계라는 관점에서 보면 역할의 무경계성(회사와 소비자 간)이 목격되는 것이다.

“테슬라를 사랑하는 회원들은 테슬라를 본인의 회사처럼 생각해요. 저도 그렇고요. 테슬라가 하는 일에 동참해서 지속 가능한 발전에 기여하고 싶어요.” (테슬라 오너스 클럽 일반 회원, 남 30대)

4.4 사례 4(블랙야크 알파인 클럽)

4.4.1 개요

블랙야크는 고객 관리 차원에서 BAC(Blackyak Alpine Club)을 만들었다. 블랙야크는 2013년 창사 40주년을 기념해 명산 등정에 도전할 등산객 3000명을 모집했다. 이들 중 40개 명산 등정에 완주한 등산객(1,600여 명)을 위한 모임이 제공되면서 BAC라는 커뮤니티가 만들어졌다. 이 커뮤니티는 블랙야크의 애플리케이션에 기반을 둔 소셜 액티비티 플랫폼으로 산을 좋아하는 사람들로 구성되어 있다. 설립 당시 등산에 관심 있는 애호가들이 BAC에 가입하기 위해선 애플리케이션 앱을 다운로드하고 가입비를 5만 원을 내야 회사가 제공하는 다양한 등산 관련 정보를 접할 수 있다. 대신 회사는 가입하는 회원들에게 가입비에 상응하는 기념품(블랙야크 제품)을 제공했다. 1년 후 회사는 가입비를 없앴다. 회사가 BAC을 운영하는 목적을 소비자들에게 건강을 위해 등산을 장려하고 도전의식을 고취하는 것으로 재설정한 것이다. 특이한 점은 이 커뮤니티엔 회원의 등급이 없다. 등산을 좋아하는 사람들은 앱을 다운로드하여 가입하면 된다. 따라서 이 커뮤니티는 블랙야크라는 브랜드를 좋아하는 사람들에서 등산 애호가들의 모임으로 개편된 것이다. 초기 회사는 전담 팀('extreme team'이라 불림)도 만들어 등산을 좋아하는 사람들에게 필요한 정보를 개발해 왔고 명산 100 프로그램을 확대해서 발표한 바 있다. BAC은 등산 애호가들의 동호인 모임으로 발전하면서 꾸준히 회원 수가 증가해 왔는데, 2016년엔 회원 수가 4만 명에 이르게 된다. 이때까지는 회사가 제공하는 프로그램에 회원들이 반응하는 시기이다. 이후 회사는 백두대간을 거니는 '백두대간' 프로그램(2017년), 우리나라 대표적인 섬과 산을 여행하는 '섬&산 100' 프로그램(2017년)이 개발되었고 최근

에는 낙동정맥, 한북정맥, 한남 동맥, 한남금북정맥 프로그램들이 개발되었다. BAC의 회원 수는 2017년부터 급격하게 증가(2021년 말 30만 명으로 추산됨)하기 시작하는데, 그 과정에서 커뮤니티의 운영의 주도권이 회사에서 회원으로 바뀌고 있다.

4.4.2 회사 주도형에서 소비자 주도형으로의 변화 및 그에 따른 심리적 가치

BAC이 가입비를 없애고 앱을 통한 가입을 쉽게 해주면서 회원수가 증가될 뿐만 아니라 회원들의 자발적인 활동이 늘어나게 된다. 회원들이 앱을 통해 정보를 공유하면서 기업에서 제공하는 프로그램이 아닌 자발적인 프로그램을 만들고 그 안에서 스스로 소그룹을 구성하기도 한다. 회원들의 이런 적극성에 고무되어 블랙야크는 커뮤니티의 운영자에서 지원자로 역할을 재설정하고 있다. 회원은 다양한 프로그램 중 등반하기 원하는 곳을 선정해 도전할 의사를 앱에 올리면, 다른 회원들이 이 정보를 보고 도전에 동참하기도 한다. 운영진은 회원들이 도전하는 산에 대한 다양한 정보(등정 경로, 등정 시 주의점, 주변 약도, 주변 먹거리 등)를 앱을 통해 제공해 줄 뿐이다.

BAC에는 회원들에게 매우 독특한 인증시스템이 제시되면서 회원들의 교류를 촉진하고 있다. 히말라야 등정과 관련된 인증시스템(히말라야 최고봉 등정에 성공한 산악인은 전문가로부터 인증받아야 함)이 커뮤니티 활동에 적용된 것이다. 이를 위해 블랙야크는 지역별로 등산 전문가인 전문 셰르파를 운영하고 있다. 회원들은 명산 등정에 성공하게 되면 이를 사진을 찍어 앱에 올린다. 해당 산을 담당하는 전문 셰르파(해당 산을 자주 등정한 바 있는 전문 산악인)가 사진을 보고 등정을 인증해 주고 있다. 그리고 전문가가 인증한 100대 명산의 등정 기록이 앱에서 공개(예를 들어 100대 명산 중 40개 등정)되는 것이다. 이를 통해 회원들은 등반을 즐기면서도 자신의

실적을 쌓을 수 있고, 이에 대한 정보가 다른 회원들과 공유된다. 회원들이 등정 실적에 따라 성취감을 느낄 수 있음을 물론이다.

“BAC 가입을 통해 여러 산을 등반하면서 내가 뭔가를 이뤄내고 있다는 느낌이 든다(50대 남자)”

한편, 블랙야크는 매년 히말라야 원정대를 구성해 도전하고 있는데, 회원들은 인증 실적에 따라 새로운 도전(예: 히말라야 등반)을 위한 기회를 제공한다. 회원들은 등정과 관련된 다양한 기록들과 후기를 앱에 남겨 다른 회원들에게 유익한 정보를 남길 수 있다. 이러한 등반 도전은 개별적으로 또는 팀으로 진행될 수 있다. 회원들이 함께 등반을 도전하기도 하고 특정 등산가(클럽 운영자라고 함)가 도전을 앱에 올리면 함께 도전할 사람이 모이기도 한다. 팀별 등정 실적도 인증되어 공개되고 있고 이와 관련된 다양한 후기들이 공유되고 있다. 따라서 회원들은 동창회 혹은 지역을 중심으로 300여 개의 소모임을 만들어 운영하면서 적극적으로 활동하고 있다. 특히 등산의 성격상 지역별 모임이 활성화되어 있다. 이에 회사는 우수클럽을 선정하고 지원하는 시스템도 운영하고 있다. 이처럼 회원들의 자발적인 참여 증가와 회사의 지원이 조화를 이루면서 이제 BAC의 활동은 회원들에 의해 주도되고 있다.

4.4.3 회원들이 느끼는 사회적 가치와 주인공 의식

BAC이라는 커뮤니티의 회원수가 폭발적으로 늘어나게 된 결정적 계기는 ‘Heavier Back Pack’ 캠페인이다. 블랙야크의 강태선 회장은 산악인으로 평소 산행을 하면서 산에 버려져 있는 쓰레기를 주목하고 산을 보호하기 위한 ‘Heavier Back Pack’이라는 캠페인을 2016년부터 시작했다.

블랙야크는 2016년 회원들에게 ‘HEAVIER BACKPACK’ 캠페인을 전개하면서 ‘클린마운틴 365’

〈표 8〉 BAC 사이트에 있는 캠페인 안내문 중 일부

‘HEAVIER BACKPACK’ 최소한의 것만 자연으로 가져가고 돌아올 때는 버려진 쓰레기를 가지도 돌아오는 자연보호 캠페인입니다.

우리는 지난 수년간 명산 100과, 백두대간, 섬안산 등의 프로그램을 함께하면서 우리는 산에 버려진 수많은 쓰레기들을 보아왔습니다. 그것들은 우리 또는 우리와 같은 사람들이 산행을 하면서 버린 쓰레기들입니다. 그리고 8년 동안 우리는 회원들과 함께 버려진 쓰레기들을 주워 담고 있습니다.

‘HEAVIER BACKPACK’은 우리의 모든 아웃도어 활동에서 실천해야 할 행동 원칙으로 “더 무거운 배낭이 자연을 지킨다.”는 아웃도어 실천 캠페인입니다. 일회용품 사용을 최소화하고 버려진 쓰레기를 수거하는 ‘HEAVIER BACKPACK’은 “더 무거운 배낭으로 떠나기”와, “더 무거운 배낭으로 돌아오기”를 실천하는 것을 목표로 합니다. 우리가 자연으로 떠날 때 가벼운 배낭이 항상 최선이 아닙니다. 때로는 더 무거운 배낭이 자연을 위해 더 나은 선택이 될 수 있습니다. ‘HEAVIER BACKPACK’은 BAC의 모든 프로그램에 적용되는 활동 수칙이며 자연에 대한 최소한의 배려입니다.

활동을 제안했다. 회원들이 등산 과정에서 목격하는 페트병과 쓰레기를 수거하여 우리가 즐기는 산을 보호하자고 제안한 것이다. 회원들이 이러한 제안에 동참하면서 BAC은 지속 가능한 소비문화를 구현하는 커뮤니티로 거듭나고 있다. 회원들은 명산을 등정하면서 쓰레기들을 수거할 뿐만 아니라 해시태그로 SNS에 인증 사진을 공유한다. 회원들은 등반 시 쓰레기 수거를 하나의 놀이로 인식하며 서로 경쟁하기 시작한 것이다. 회사는 회원들의 쓰레기 수거 활동에 대한 보상을 제공하지 않음에도 불구하고 회원들이 번거로운 일에 자발적으로 참여하는 것은 산을 보호하는 활동에서 느낄 수 있는 자부심이 자리 잡고 있다.

회원이 ‘Heavier Back Pack’ 캠페인의 참여도가 높아지자 전담팀은 ‘클린 도전단’이라는 별도의 커뮤니티를 만들었다(그림 3 참조). 회사는 매주 특정 산이나 섬을 지정해 환경보호를 위한 프로그램을 만들어 사이트에 올리면 회원들이 자발적으로 참여하는 형태이다. ‘클린 도전단’ 활동의 목적은 등반보다는 환경보호에 있다. 산과 섬에 버려진 쓰레기를 수거하기 위해 산이나 섬을 탐험하는 것이다. 회원들은 이제 자율적으로 클린 도전단 팀을 구성하고 있다. 이러한 활동은 일부 지역에서 시작되었지만, 현재는 매주 전국적으로 진행된다. 환경보호 활동은 초기

회사에 의해 제안되었지만, 이제 무대의 주인공은 회원들이다. 현재 회원들은 스스로 클린 도전팀을 구성해 쓰레기를 수거하는 활동을 하고 있고 이와 관련된 실적을 사진으로 남겨 앱에 올리고 있다. 회원들은 등반을 통한 도전의 가치와 자연보호 활동이라는 사회적 가치를 즐기고 있다. 등반 도전에 친환경 활동이 가미되면서 회원들은 성취감과 자부심을 함께 느끼고 있다. 이제 회원들은 커뮤니티 활동의 주인의식을 느끼고 있고 더 나아가 ‘인간과 자연의 공존’이라는 기업문화를 주도하고 있다고 생각한다.

“직원은 아니지만 내가 블랙야크에 큰 도움을 주고 있다고 생각합니다. 내가 잘해야 우리 블랙야크가 더 좋은 기업이 될 수 있다는 생각이 듭니다(50대 남자).”



〈그림 3〉 신안군 우이도에서의 클린 도전단 활동 모습

V. 결론

5.1 브랜드 커뮤니티 사례별 특징 비교

본 연구는 모두 5개의 브랜드 커뮤니티 창설과정과 본사와 커뮤니티의 관계발전과정, 주요활동에 관한 자료를 수집해 분석해 보았다. 그 결과 브랜드 커뮤니티별 매우 흥미로운 점들이 목격되었는데, 이를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업이 주도해서 만든 브랜드 커뮤니티의 경우 두 가지 사례 모두 회원들은 수동적인 소비자의 모습을 보여주고 있다. 회사는 홍보대사를 선발해 실제 소비자들이 회원들과 관련된 지인들에게 홍보하는 활동하는 과제를 제시하고 있었고, 회원들이 커뮤니티에 가입하는 핵심 동기는 회사가 제시하는 인센티브였다. 기업 주도형 커뮤니티의 전형적인 모습이다.

둘째, 미코의 경우 회원과 회사의 관계는 상호 협력형이다. 유럽의 자동차 문화를 선호하는 소비자들의 주도하에 커뮤니티가 만들어지자 회사가 이 커뮤니티와의 바람직한 관계를 적극적으로 모색하고 있고 회원들도 적극적으로 회사와 교류하고 있다. 회원들은 회사가 제공하는 프로그램과 운영진들이 제시하는 프로그램에 대해 흥미와 재미라는 심리적 가치를 느끼고 있어 자발적으로 참여하고 있었다. 회원들의 라이프 스타일 공유가 소속감의 원천이다. 따라서 회원들이 커뮤니티 활동에서 얻을 수 있는 핵심적인 심리적인 가치는 오프라인 행사에서만 느낄 수 있는 재미와 이를 공유함으로써 얻을 수 있는 사회적 교류였다. 한편, 회원들의 활동실적을 측정해 이를 통해 회원들의 레벨을 매겨주는 제도는 회원들 간 교류의 질을 높여주고 있었다.

셋째, TOC의 경우 본사와 회원과의 관계는 일체형이다. 테슬라 본사는 세계적으로 브랜드 커뮤니티를 운영하고 공식적으로 인증하고 있는데, 커뮤니티

의 운영목적은 새로운 것에 도전하는 꿈과 지속 가능한 환경을 추구하는 회사의 철학을 전파하는 것이다. TOC의 경우 창립자나 초기 가입자들은 새로운 것을 먼저 시도하는 혁신 소비자나 초기 수용자였고 테슬라라는 새로운 제품을 초기에 선택한 이유도 창업자의 경영철학에 공유했기 때문이다. 이러한 회원들은 회사로부터 어떤 지원을 받기 위해 활동하는 것이 아니라 새로운 혁신적인 제품과 경영철학에 매료되어 이를 일반 소비자들에게 소개하기 원하는 열성적인 지지자들이다. 이는 애플이 창업되고, 매킨토시가 시장에 소개된 후 형성된 'Mac Fanatics' 그룹과 유사한 성격을 보여주고 있다.

이 커뮤니티에서 가장 주목할 점은 회원들이 브랜드에 대한 철학과 가치가 공감될 때 나타나는 결과이다. 회원들은 같은 가치를 공유하고 있어 동류의식, 회원 간 신뢰도 및 참여도가 매우 높은 편이다. 또한, 회원들이 사회 지향적인 가치를 전파하는 역할에 대한 자부심도 매우 높다. 전기차에 대한 수요가 늘어나면서 테슬라 오너의 수도 늘어날 것이다. 회원 수가 증가되면서 TOC와 본사와의 관계가 어떻게 발전될지 매우 궁금하다.

마지막으로 BAC의 경우 회사와 회원과의 관계는 지위 역전으로 요약된다. BAC의 경우 초기 회사가 주도해 커뮤니티를 만들었지만 다양한 프로그램을 제시하면서 회원이 증가하면서 활동의 주도권이 회사에서 회원으로 옮겨졌다. BAC의 경우 초기 회원수의 증가에 중요한 역할을 한 것이 명산 등반에 대한 인증시스템이다. 회원들이 명산에 등정한 것에 대해 전문가가 인증해주고 이를 공시함으로써 회원들의 자신의 등반 목표를 세우고 실적을 인정받게 해주는 것이 자신의 능력 향상이라는 성취감을 고취시켜 준 것이다. 이는 미코의 실적에 따른 레벨과 유사한 형식이지만, 이 제도의 경우 회원들의 등산 실적을 전문가가 인증한다는 측면에서 다르다.

한편, 회사가 제안하는 'Heavier Back Pack' 캠프

페인은 커뮤니티 활성화에 결정적인 계기가 되고 있다. 커뮤니티의 본연의 활동인 등산에 '산에 버려진 쓰레기 수거'라는 회사의 제안이 회원들에게 공감된 것이다. 회원들은 등산을 통한 성취감을 느끼면서 우리나라 자연환경을 지키는 명예로운 시민이라는 자부심도 함께 느끼고 있다. 회원들이 경험하는 자부심은 회원들이 스스로 지인을 초대하는 동력이 되어 회원수가 급격하게 증가하는 결과를 가져다주었다. 이러한 모습은 Muniz & O'Guinn(2001)이 제안하는 새로운 전통과 문화 창조의 모습을 보여주고 있다. 회원 활동에서 사회적 가치가 가미되면서 나타나는 성과인 것이다.

5.2 사례 기반 잠정적 연구모형

본 연구가 제안하는 핵심 연구단위는 기업과 소비자의 관계에서 회원들의 역할 변화, 심리적 가치 및 브랜드 주인의식이다. 본 연구는 사례에서 수집된 면접 자료들은 이들 변수들의 관계에 대한 단서를 제공해 주고 있는데, 이를 바탕으로 잠정적 연구모형을 제시하면 다음과 같다.

5.2.1 브랜드와 커뮤니티 회원의 관계에서 역할 변화

본 연구자들이 수집한 커뮤니티 사례에서 브랜드와 커뮤니티 회원들 관계에서 회원들의 역할 변화는 크게 세 가지 방향에서 나타나고 있다. 첫째는 커뮤니티 운영의 주도성이다. 회사 주도형 브랜드 커뮤니티의 경우 프로그램 운영은 회사에 의해 주도되지만 소비자 주도형 커뮤니티에서 운영은 회원들에 의해 주도된다. TOC나 마이크로의 경우 소비자들이 본사와 관계없이 커뮤니티를 만들면서 자율적으로 운영하고 있었다. 이들 커뮤니티 운영진들은 자비로 다양한 활동을 전개하고 있고 본사로부터 커뮤니티 활

동에 대한 지원을 별도로 요청하지도 않는다. 오히려 본사는 커뮤니티 활동을 지원하는 프로그램을 만들어 제안하고 있고 이러한 제안에 대한 수용 여부는 회원들에게 돌아가는 보상적 혜택보다는 회원들의 정서적 및 관계적 체험에 도움을 주느냐에 의해 결정된다. 과거 브랜드 커뮤니티에 가입하는 회원에게 가장 중요한 가입 동기는 보상적 차원(정보 수집 및 교류, 구매 또는 구매 후 관련 혜택 등)이었다. 이런 측면에서 본사는 회원들에게 다양한 혜택을 제공하면서 관계 형성을 시도해 왔고 일부 커뮤니티 운영진들은 보다 나은 혜택을 받기 위해 본사와 접촉해 왔다. 이 경우 커뮤니티 회원들은 활동을 통한 자부심을 느끼기 어렵다. 그러나 BAC의 경우 쓰레기 수거활동에 대한 특별한 보상이 제공되지 않음에도 불구하고 회원들은 친환경 활동에 참여하는 자율적인 운영 시스템을 개발하고 있었다.

둘째, 브랜드와 회원들 간의 관계가 공동 창조의 형태로 발전되고 있었다. 과거 소비자들은 브랜드 활동에 대한 정보를 바탕으로 구매 여부를 결정하는 수동적 역할을 수행해 왔다면, 최근 소비자들은 브랜드 활동에 자발적으로 참여해 영향력을 행사하고 있다. 이러한 현상은 사회적 가치를 제시하는 브랜드 커뮤니티에서 잘 확인되고 있다. 예를 들어, TOC의 경우 회원들이 회사의 철학과 가치에 공유하면서 회사와의 일체감을 형성하고 전도사 역할을 수행하고 있음이 확인되었다. BAC의 경우 초기에는 회사가 제공하는 프로그램에 반응하는 수준에서 'Heavier Back Pack' 캠페인에 대해 동참하면서 새로운 문화를 회사와 함께 공동으로 만들어가고 있다. 이런 의미에서 브랜드와 커뮤니티 회원들 간 역할에서 지위 역전 현상이 일어난다고 볼 수 있다. 회원들은 본사의 브랜드 활동을 수용하는 수동적 자세에서 커뮤니티 활동을 통해 본사의 브랜드 활동에 영향력을 미치는 능동적 역할을 수행하고 있다.

셋째, 본 연구의 사례들은 회원들이 스스로 새로

은 문화를 만들어 가는 주인공 역할을 하고 있음을 보여준다. TOC는 지속 가능한 환경보전의 전파자 역할을 하고 있었고 BAC의 경우 자발적으로 산에 버려진 쓰레기를 수거하는 환경지킴이 역할을 수행하고 있었다. 이들 커뮤니티 회원들은 사회적으로 바람직한 가치를 구현하기 위해 공식적인 또는 비공식적인 행동 규칙을 마련하고 커뮤니티의 새로운 문화를 구현하고 있었다. 미코의 경우 새로운 문화를 만들어 간다고 보기는 어렵지만, 오프라인 행사를 즐기면서 미코만의 행사의 독특성을 구현하고 있었다. 이를 종합하면, 회사와의 관계에서 회원들의 역할 변화는 커뮤니티 활동의 주도성, 본사와의 협력을 통한 공동 창조 및 새로운 문화 창조로 구분될 수 있다.

5.2.2 역할 변화의 원인변수 탐색

본 연구의 사례분석 결과는 커뮤니티 회원들의 역할 변화를 가져다주는 원인을 탐색할 기회를 제공하고 있는데, 그 기저에는 심리적 가치가 있다.

첫 번째 요인은 커뮤니티 활동에서 경험할 수 있는 재미(또는 즐거움)이다. 비비고 프렌즈의 경우 회원들은 회사가 제공하는 교육 프로그램, 쿠킹클래스, 공장 견학 등은 새로운 지식을 습득하는 재미를 경험하고 있었고, 미코의 회원들은 특히 오프라인 특별 프로그램에 재미를 느끼고 있어 자비를 들이면서도 행사에 참여하고 있었다.

두 번째 요인은 커뮤니티 활동을 통해서 자신의 능력이 향상된다는 성취감이다. 예를 들어, TOC의 경우 본사가 제공하는 프로그램에 참여하고 온라인 활동에 참여하면서 회사의 경영철학을 더 깊이 있게 이해하고 새로운 자동차의 전문가가 되어 가고 있다는 성취감을 느끼고 있었다. BAC의 경우도 등정을 공식적으로 인정받음에 따른 성취감을 느끼고 있었다. Ryan & Deci(2000)의 자기 결정이론에 따르면 자신의 선택에 따라 능력과 기술을 개발할 수 있

다는 유능성이 기대될 경우 자율적 행동에 대한 내재적 동기가 높아질 수 있다. 따라서 이러한 성취감에 대한 기대는 자발적 참여의 가능성을 높여줄 수 있다.

세 번째 요인은 회원들 간의 동류의식(또는 소속감)이다. 본 연구가 수집한 사례들 중 가장 높은 수준의 동류의식을 보여주고 있는 커뮤니티가 TOC이다. 이는 커뮤니티가 초기 소수정예로 출발한 데에도 기인하지만, 혁신적인 제품에 대한 철학을 공유하는 사람들이 자동차를 소유하고 그에 따라 회원으로 가입하게 되었기 때문이다. 이러한 높은 수준의 동류의식은 활동의 참여도를 높이고 새로운 문화를 만들어가는 주인공 의식을 가져다주고 있다. 이러한 동류의식은 운영의 주도성을 높이고 새로운 문화를 만들어가는 동력으로 작용하고 있었다(Muniz and O'Guinn 2001).

마지막 요인은 커뮤니티 활동에서 사회적 가치 추구됨에 따른 자부심이다. 본 연구가 분석한 사례 중 활동 참여도(회원 수 대비 참여비율을 의미함)가 가장 높은 커뮤니티는 TOC였는데, 이 기저엔 테슬라 창업자가 추구하는 사회적 가치에 대한 공감이었다. 한편, BAC의 경우는 현재 회원 수가 30만 명에 이르고 있고 쓰레기를 수거하는 번거로운 활동에 자발적으로 참여하자는 회원들이 늘어나고 있는데, 그 기저엔 커뮤니티 활동을 통해 느낄 수 있는 사회적 가치 제고가 있다. 이러한 사회적 가치의 구현은 회원들의 자율적 활동에 대한 자부심을 느낄 수 있게 해 주고 그 결과 커뮤니티만의 고유한 문화를 만들어가는 원동력이 되고 있었다.

5.2.3 역할 변화의 결과변수 탐색

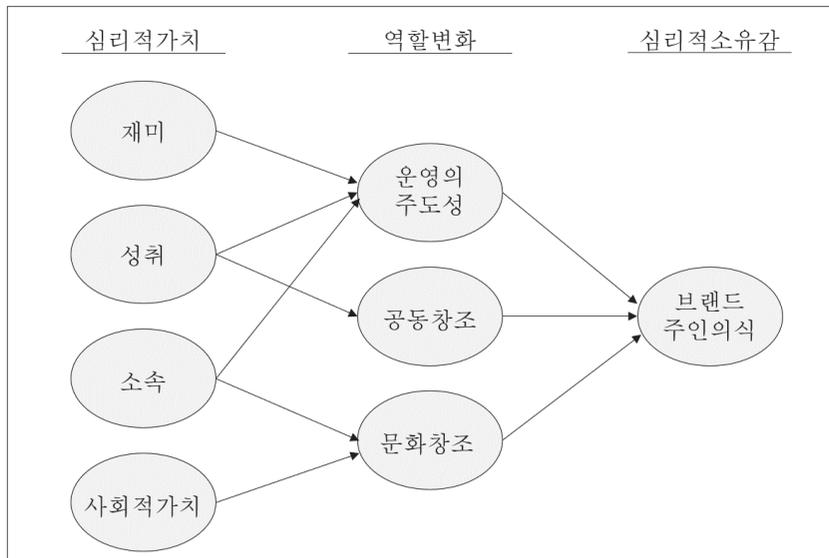
지금까지 브랜드 커뮤니티와 관련된 연구들은 커뮤니티 활동의 결과변수로 브랜드에 대한 태도 및 구매 관련 변수(구매 의사, 브랜드 충성도)를 제시

하고 분석해 왔고, 그 결과 브랜드 커뮤니티 관리의 고객 관리의 중요한 수단으로 인식되어 왔다. 그러나 본 연구결과는 이보다 더 중요한 브랜드에 대한 심리적 소유감이라는 변수를 분석할 필요가 있음을 보여주고 있다.

심리적 소유감은 공식적인 권리와 무관하게 심리적으로 친밀하다는 감정을 통해 본인의 것이라고 느끼는 것을 의미한다(Pierce et al. 2001). 소비자들은 특정 대상에 대해 집단적으로 심리적 소유감을 형성할 수 있고 이는 구성원들의 공유된 경험에 의해 촉진될 수 있다(Peck and Shu 2018). 최근 조직행동분야에서 심리적 소유감의 원인 변수로 통제감과 투자를 확인하고 있다(Zhang, Liu, Zhang and Xu 2021; 박성열 2020). 예를 들어, 박성열(2020)은 카 셰어링 서비스 상황에서 대상에 대한 통제감이 높고 투자가 많아질수록 심리적 소유감을 높게 인식하고 있음을 확인한 바 있는데, 이는 커뮤니티 회원들의 주도성과 자율성과 공동 창조가 브랜드에 대한 주인의식을 가져다줄 수 있음을 시사하고

있다. 또한 본 연구의 면접결과 회원들이 브랜드 활동에 주도적으로 참여하고 자신들만의 전통을 만들어가면서 브랜드에 대한 주인의식을 느낄 수 있음을 보여주고 있다. TOC가 가장 대표적인 경우인데, TOC 회원들은 회사의 철학을 공유하면서 자신들을 단순히 제품을 사용하는 소비자가 아니라 브랜드를 함께 운영하는 구성원으로 인식하고 있었는데, 이러한 현상은 BTS의 팬 그룹에서도 확인된 바 있다(김민아 2021; 이민하 2021). 브랜드 커뮤니티를 관리하면서 기대할 수 있는 가장 높은 수준은 아마도 회원들이 브랜드와 하나가 된다는 느낌, 즉 브랜드를 운영하고 있다는 느낌을 주는 것이다. 이상의 논의를 요약하면, 소비자의 역할 변화를 중심으로 원인변수와 결과변수의 관계가 아래와 모형으로 제시될 수 있다(그림 5 참조).

위에 제시한 잠정적 연구모형을 선행연구들과 비교해 보면 다음과 같다. 본 모형에서 제시하는 역할 변화에 해당하는 운영의 주도성, 공동 창조, 문화창조는 선행연구에서 개념적 차원에서 논의되어 왔지만



〈그림 5〉 소비자의 역할 변화의 원인과 결과변수에 관한 잠정적 연구모형

이에 대한 실증적인 분석 결과를 제시한 바 없다. 본 연구가 제안하는 심리적 가치 중 재미와 소속감은 선행연구들에 의해 제시되어 왔지만 성취감과 사회적 가치는 보다 심도 있게 논의될 필요가 있다. 특히 본 연구에서 제안하는 성취감은 커뮤니티 활동을 통해 능력이 향상됨을 느끼면서 경험하는 성취감이다. 이러한 성취감을 가져다주는 프로그램과 활동의 자부심을 느끼게 해 주는 사회적 가치와 관련해 보다 심층적인 분석이 필요함을 미래 연구과제에서 제안하였다. 마지막으로 브랜드 주인의식은 과거 선행연구에서 브랜드 성과로 분석되지 않았다. 본 연구는 회사가 브랜드 커뮤니티와 관계할 때 궁극적인 목표를 회원들에게 주인의식을 심어주는 것으로 제안하고 있다.

5.3 사례분석 결과가 제시하는 미래 연구과제

본 연구의 사례분석결과는 브랜드 커뮤니티와 관련된 새로운 연구단위와 그에 따른 흥미로운 연구과제를 제시하고 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 커뮤니티 회원들의 능력이나 레벨이 매겨지는 시스템이 회원 활동에 미치는 영향을 분석해 볼 필요가 있다. BAC의 경우 명산 도전이라는 활동실적과 쓰레기 수거실적이 인증되고 공유됨에 따라 회원들이 자발적으로 커뮤니티 활동에 참여하고 있었다. 특히 블랙야크는 외부 전문가를 영입해 등반을 인증해 주는 시스템을 구축해 인증의 객관성도 높였고 이는 초기 커뮤니티 활성화에 기여했다. 회원들의 능력 향상을 유도하는 프로그램이 커뮤니티 활동에 미치는 영향을 분석하는 것은 기업 관리자에게 매우 유용한 시사점을 제공해 줄 것이다.

둘째, 커뮤니티 활동에서 구현하는 사회적 가치가 회원들의 활동에 미치는 영향도 흥미로운 미래 연구과제의 하나이다. TOC의 경우 창업자가 제시하는 사회적 가치(지속 가능한 환경보존)가 회원들을 열성적

인 지원자로 만들고 있었다. BAC의 경우 'Heavier Back Pack' 캠페인은 회원들의 자발적 참여를 유도하고 그 결과 회원들은 지인들에게 동참을 권유하고 있었다. 지금까지 브랜드 커뮤니티에서 추구되는 사회적 가치가 미치는 영향을 분석한 연구는 거의 없었다. 그러나 위 사례들은 브랜드 커뮤니티의 미래지향적 관리방안으로 사회적 가치의 개발이 고려될 수 있음을 보여주고 있다.

마지막으로 커뮤니티 활동의 주인의식(또는 브랜드에 대한 주인의식)이 형성될 때의 효과가 분석될 필요가 있다. 특히 TOC의 경우 회원들이 창업자의 경영철학에 공감하면서 커뮤니티 활동을 시작하고 이러한 활동을 통해 그 가치가 내재화되면서 회원들은 단순한 소비자가 아니라 전도사 또는 전파자로 거듭하고 있었다. 즉 회원들은 테슬라라는 자동차 회사의 일원이라는 브랜드 소유의식을 느끼는 것이다. 회사가 브랜드를 운영할 때 소비자들의 브랜드에 대한 주인의식 형성은 가장 이상적인 목표이다. 이러한 브랜드 주인의식을 형성하게 해 주는 원인과 결과를 보다 구체적으로 분석하는 것은 향후의 흥미로운 연구과제가 될 것이다.

REFERENCES

- Jang, H., L. Olfman, I. Ko, J. Koh, K. Kim(2008), "The Influence of On-line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty," *International Journal of Electric Commerce*, 22(June), 1-16.
- Lancaster, Kurt(1997), "When Spectators Became Performers: Contemporary Performance-Entertainment Meet the Needs of an Unsettled Audience," *Journal of Popular Culture*, 30, 75-88.

- McAlexander, James H., John W. Schouten, & Harold F. Koenig(2002), "Building Brand Community," *Journal of Marketing*, 66 (January), 38-54.
- McMilan, D. W. and D. M. Chavis(1986), "Sense of Community: A Definition and Theory," *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.
- Merz, Michael A., Lia Zarantonello and Silvia Grappi(2018), "How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale," *Journal of Business Research*, 82(January), 79-89.
- Muniz, Albert M. and Thomas O'Guinn, C.(2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, 27, 412-432.
- Nowell, B. and N. Boyd(2010), "Viewing Community as Responsibility as well as Resource: Deconstructing Theoretical Root of Psychological Sense of Community," *Journal of Community Psychology*, 38(7), 828-841.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2001), "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations," *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer(2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, December, 78-93.
- Ryan, Richard and Edward Deci(2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Van Dyne, L., & J. L. Pierce (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Zhang, Yucheong, Guangjian Liu, Long Zhang and Shan Xu(2021), "Psychological Ownership: Meta Analysis and Comparison of Multiple Forms of Attachment in Workplace," *Journal of Management*, 3(March), 745-770.

국내참고문헌

- 강명수, 신종철, 김병재(2005), "브랜드 커뮤니티 성과에 관한 연구 - 관계 성과와 브랜드 자산을 중심으로," **광고연구**, 69, 9-32
- 김민하(2021), "Analyzing Brand Community Members' Desired Value: Focusing on Case of BTS and ARMY," **Journal of the Korea Entertainment Industry Association**, 15(4), 89-99.
- 김은영, 나운규(2020), "뷰티 브랜드 커뮤니티 참여자의 감성지능 특성과 조직 시민행동 연구: 긍정 심리자본과 셀프리더십의 매개효과를 중심으로," **한국미용학회지**, 26(5), 1100-1111.
- 김재영(2010), "온라인 브랜드 체험을 통한 브랜드 태도와 브랜드 애착의 이중 경로가 브랜드 몰입에 미치는 영향," **경영정보연구**, 29(3), 123-146.
- 나경수, 손영석(2014), "소비자들의 브랜드 커뮤니티 동기가 브랜드 애호도에 영향을 미치는 구조적 과정에 대한 연구," **소비자학연구**, 25(4), 1-22.
- 나동만, 황효용, 김상준(2019), 고객의 조직 사회화를 위한 조건 탐색, **대한경영학회지**, 32(3), 537-560.
- 도선재, 황장선(2011), "온라인 브랜드 커뮤니티의 시기별 구조적 관계에 대한 사회 네트워크 분석," **광고학연구**, 22(1), 103-128.
- 도선재(2017), "온라인 브랜드 커뮤니티의 수명주기(CLC)에서 관계의 의미와 행태에 대한 현상학적 고찰," **사회과학연구**, 43(2), 179-212.

- 민동원(2014), "자발참여형 공익 마케팅에 대한 이해: 삼성 화재안내건학교의 안내건사업과 자원봉사자 활동을 중심으로," **Korea Business Review**, 18(4), 1-25.
- 박상현, 이호택(2016), "브랜드 커뮤니티 특성과 관계특성이 커뮤니티 몰입과 브랜드 애착에 미치는 차별적 효과," **마케팅논집**, 24(4), 93-111.
- 박성연, 유승현(2003), "온라인 커뮤니티에서의 공동체 의식이 웹사이트 충성도와 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구," **경영학연구**, 32(6), 1695-1713.
- 박성열(2020), "공유경제 서비스의 지속이용이도 형성에 관한 연구: 심리적 소유감의 매개효과," **고려대학교 기업경영학과 박사학위논문**.
- 박지연(2016), "온라인 브랜드 커뮤니티 내 리뷰어의 내적 속성과 사회적 지지에 따른 정보 행동에 관한 연구," **경영학연구**, 45(3), 735-760.
- 백승록(2005), "인터넷 상의 소비자 구전 활동 동기에 대한 탐색적 연구," **한국광고홍보학보**, 7(1), 108-144.
- 서건수(2003), "인터넷 커뮤니티 특성과 개인 특성이 사용자 충성도에 미치는 영향," **경영정보학연구**, 13(2), 1-21.
- 서구원, 이철영, 백지희(2007), "온라인 브랜드 커뮤니티 유형과 소비자의 태도와의 관계에 관한 연구," **광고학연구**, 18(5), 91-104.
- 서문식, 김유경(2003), "온라인 브랜드 공동체 의식이 브랜드 커뮤니티 동일시와 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 연구," **마케팅관리연구**, 8(2), 49-77.
- 선종학(2018), "소셜미디어 브랜드 커뮤니티와 브랜드 신뢰, 몰입, 충성 간의 구조적 관계," **브랜드 디자인학연구**, 16(2), 107-116.
- 성영신, 임성호(2002), "브랜드 커뮤니티 활동, 왜 하는가," **광고학연구**, 13(5), 159-175.
- 성영신, 한민경, 박은아 (2004), 브랜드 성격이 브랜드 애착에 미치는 영향, **한국심리학회지: 소비자광고**, 5(3), 15-34
- 유창조(2008), "소비자의 역할 변화에 대한 탐색적 연구: 새로운 소비문화 발현자로서의 소비자," **한국마케팅저널**, 10(2), 153-159.
- 유창조(2012), "기업은 사회적 변혁의 주체," **동아비즈니스리뷰**, November Issue 1, 28-34.
- 유창조(2021), "지속 가능한 소비를 구현하는 브랜드 커뮤니티: BAC," **지속가능한 소비와 광고**, 123-154.
- 유창조, 김미나(2007), "경험적 가치기반의 매장에 관한 Ethnography: 홍대 앞 프리마켓(free market)을 중심으로," **유통연구**, 12권 3호, 1-21.
- 유창조, 백지은(2006), "미술관 체험에 관한 ethnography: 참여적 소비를 중심으로," **마케팅학회 춘계학술대회 발표논문집**, 2006년 3월 4일.
- 유창조, 이상준(2010), "뉴미디어 환경에서 소비자의 역할 인식 변화에 관한 심층연구: 이동통신 사용 시 새로운 소비가치 발현자로서의 10대 소비자," **소비자학연구**, 21(1), 245-272
- 유창조, 정혜은 (2004), "브랜드 커뮤니티 형성과정에 따른 커뮤니티의 특징, 구성원의 태도와 참여 경험 및 관계의 질에 대한 분석," **마케팅연구**, 19(3), 47-80.
- 윤혜정, 이지연, 이중정(2009), "브랜드 커뮤니티 개설유형 및 서비스 품질 특성이 사용자 만족에 미치는 영향," **Journal of Information Technology & Management**, 16(4), 167-184.
- 이문규, 김태영, 김현경(2004), "브랜드 커뮤니티가 소비자 태도에 미치는 영향," **마케팅연구**, 19(3), 197-224.
- 이민하(2021), "브랜드 커뮤니티 경험 가치가 브랜드 만족, 브랜드 신뢰, 브랜드 공동가치 창출에 미치는 영향: 방탄소년단과 아이미를 중심으로," **한국콘텐츠학회 논문지**, 21(7), 374-385.
- 이선로(2008), "온라인 커뮤니티 활동과 개인 특성이 구전 효과에 미치는 영향에 관한 연구," **경영학연구**, 37(4), 957-988.
- 이재신(2007), "온라인 커뮤니티 활동과 커뮤니케이션 형태와 공동체 역할에 관한 연구: 스포츠 커뮤니티를 중심으로," **언론과학연구**, 7(4), 79-111.
- 이제경, 서지혜(2005), "온라인 브랜드 커뮤니티의 서비스 품질과 브랜드 충성도와의 관계," **인터넷비즈니스연구**, 6(1), 97-122.
- 이인혜, 권상집(2021), "K-POP 패러다임을 넘어:빅히트 엔터테인먼트의 한국형 문화 혁신에 의한 가치 창출," **Korea Business Review**, 25(1), 57-77.

이종식, 유창조(2018), CJ제일제당 “미네워터”의 선택형 대의명분 마케팅: “미네워터 바코드롭 캠페인”을 중심으로, **Korea Business Review**, 22(3), 1-31.

임종원, 양석준(2006), “디지털 환경에서 고객 참여를 통한 고객 주도형 관계 구조 형성에 관한 탐색적 연구,” **한국마케팅저널**, 8권 2호, 19-48.

장영혜, 김상우(2013), “온라인 브랜드 커뮤니티들의 제품 개발 참여 의도에 관한 구조적 관계,” **마케팅논집**, 21(4), 37-55.

정소원, 박지선, 이규혜(2014), “온라인 브랜드 커뮤니티에서 커뮤니티 이용 동기가 지식공유와 브랜드 충성도에 미치는 영향,” **A Journal of Brand Design Association of Korea**, 12(1), 274-281.

진흠염, 김민석, 강대석, 서우중(2015), “SNS에 기반한 가상 브랜드 커뮤니티의 아이덴티티가 브랜드 충성도에 미치는 영향,” **Journal of Information Technology and Management**, 22(4), 181-203.

최미영(2013), “패션 브랜드 온라인 커뮤니티 참여 유형에 따른 커뮤니티 참여 혜택과 커뮤니티 애호도 차이,” **한국패션디자인학회지**, 13(4), 85-104.

최수영, 한상필(2012), “온라인 브랜드 커뮤니티 특성과 자기 결정성이 브랜드 자산에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국심리학회지: 소비자·광고**, 13(1), 41-62.

최지원, 김현철, 한상필(2011), “소비자 주도형 온라인 커뮤니티의 자발적 생성에 미치는 요인에 대한 탐색적 연구,” **한국심리학회지: 소비자·광고**, 12(1), 27-54.

한광석(2010), “브랜드 커뮤니티의 이용 동기, 플로우, 커뮤니티 동일시, 브랜드 애착 간의 구조적 관계에 관한 연구,” **경영정보연구**, 29(2), 27-52.

황장선, 도선재(2011), “사용자 간 상호작용성(User-to-user Interactivity)의 측정을 위한 척도 개발과 검증: 온라인 브랜드 커뮤니티를 대상으로,” **광고학연구**, 22(4), 203-230.

외국 서적

Caru, Antonella and Benard Cova(2007), *Consuming Experience*, Routledge Inc.

Chesbrough, Henry (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Technology*, Harvard Business School Press.

Jenkins, Henry(2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York, University Press.

Kelly, Kevin(1998), *New Rules for the New Economy*, Penguin Books.

Kotler, Philip, Hermanwan Kartajaya and Iwan Setawan(2010), *Marketing 3.0*, John Wiley & Sons, Inc.

Peck, Joann and Suzanne B. Shu(2018), *Psychological Ownership and Consumer Behavior*, Cham: Springer International Publishing.

Pralhalad, C. K. and Venkat Ramaswamy(2004), *The Picture of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*, Harvard Press.

Sherry, John F., Rovert V. Kazinets, and Stefania Borghini(2007), *Agents in paradise: experiential co-creation through emplacement, ritualization, and community*, Chapter 2 in *Consuming Experience*, Edited by Antonella Caru and Benard Cova, 17-33.

Tapscott, Don and Anthony D. Williams(2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, New York Portfolio.

Case Study on Consumers' Role Change and Status Conversion under High Technology Era: Relationship Change between Brand and Community Members

Sook Jin Kim* · Chang Jo Yoo**

Abstract

Consumers' role with respect to company relationship has been changed under the high technology era. Consumer has changed their role from passive purchaser to co-producer and moreover to proactive influencer. Since brand communities are displaying these changes in the relationship between company and members, we selected brand communities as subjects of the study and conducted in-depth case analyses.

For this purpose, we searched for both consumer-initiated and company-initiated brand communities for collecting comparable role changes and selected 10 brand communities as alternative subjects of this study. After collecting preliminary data about those communities and conducted in-depth case studies about 5 brand communities. This study collected additional data about each brand community history and operation and conducted personal interview with both brand managers and community members to incorporate both perspectives from company and community members about roles in managing communities activities.

Results of case studies showed very interesting characteristics related with the relationships between company and community members. Bibigo friends and Hetbahn Supporters as typical company-initiated communities showed one-way relationship form company to community members and Mini and head office demonstrated cooperative relationships in building unique subculture. Although TOC was founded by Tesla owners, members identified themselves as transmitters for company value and philosophy. As community activities for enhancing social values suggested by Blackyak and those values were sympathized by community members, unique phenomenon about status conversion(company as supporters and members as hero) was observed.

* Phd certificate at Dongguk university

** Professor at Dongguk university, Corresponding Author

This study suggested tentative research models about consumers' role changes based on field data about 5 brand communities. Consumers' role changes were specified into autonomy of member activities, co-creation and new culture creation. Psychological value(fun, consciousness of kind, sense of accomplishment and social value) as antecedents and brand ownership as consequence of role change were suggested. Consumers' role with respect to company relationship has been changed under the high technology era. Consumer has changed their role from passive purchaser to co-producer and moreover to proactive influencer. Since brand communities are displaying these changes in the relationship between company and members, we selected brand communities as subjects of the study and conducted in-depth case analyses.

Key Words: Consumers' Role Change(Initiative in Operation, Co-creation, New Culture Creation), Psychological Value, Brand Ownership

〈Teaching Note〉

뉴 미디어 시대에서의 소비자 역할 변화와 지위 역전에 관한 심층연구: 브랜드와 커뮤니티 회원들과의 관계 변화를 중심으로

1. Synopsis

첨단기술이 등장하면서 소비자의 역할이 바뀌고 있다. 과거 소비자는 기업이 생산한 제품이나 서비스를 선택하는 수동적 구매자였다. 그러나 소비자들 간 그리고 소비자와 기업 간 활발한 양방향 커뮤니케이션이 가능한 플랫폼이 등장하면서 소비자들은 불특정 다수와 연결되었고 그 결과 기업과의 관계에서 강력한 무기를 갖게 된다. 이제 소비자들은 기업과 함께 브랜드를 만들어가기도 하고 공유와 재생산을 통해 하위문화를 창조하기도 한다. 이러한 소비자의 역할 변화는 브랜드 커뮤니티의 공간에서 가장 잘 표출되고 있는데, 본 사례연구는 다양한 브랜드 커뮤니티 사례를 분석해 회사와 커뮤니티 회원들과의 관계가 발전되는 과정을 분석했다. 사례로는 가공식품 브랜드로서 기업주도형인 비비고 프렌즈와 햇반 서포터스, 소비자 주도형인 TOC와 미코가 마지막으로 기업 주도형이었지만 소비자 주도형으로 변모한 아웃도어 브랜드인 블랙야크가 분석되었다. 그 결과 소비자 역할 변화의 유형(커뮤니티 활동 참여의 자율성, 기업과 소비자의 지위 역전, 새로운 문화창조), 원인(재미, 성취감, 소속감, 사회적 가치)과 결과 요인(브랜드 주인의식)을 탐색해 이들 간 구조적인 관계에 관한 잠정적 연구모형이 제시되었고, 세 가지의 미래 연구과제(등급 부여의 효과, 사회적 가치가 가미되었을 때의 효과, 브랜드 주인의식의 형성 원인과 결과)도 함께 제안되었다.

2. Teaching point

유사한 브랜드 앰배서더 또는 커뮤니티 활동을 하는 브랜드 커뮤니티라 할지라도, 형성의 주체, 브랜드 커뮤니티에서 하는 활동에 따라서 회원들의 역할은 다르게 나타날 수 있다. 가장 전통적인 기업 주도형 브랜드 커뮤니티인 비비고 프렌즈와 햇반 서포터스는 수동적인 소비자의 역할을 보여주는 반면, 하위문화를 같이 형성하는 미니코리아의 경우 기업과 커뮤니티의 상호 협력을 통해 미니만의 고유한 하위문화를 스스로 형성하고 있었다. 사회의 지속 가능한 성장과 환경보호라는 사회적 가치를 중시하는 TOC의 경우, 소비자는 기업과 일체형의 역할을 보이고 있었다. 마지막으로 기업 주도형으로 수동적인 소비자의 역할로 활동이 시작되었으나, 사회적인 가치 활동을 하면서 소비자 주도형으로 커뮤니티의 성격이 변화하고 회사를 대신하여 적극적인 소비자로서 해당 프로그램을 재창조하는 역할로 변화하는 사례도 있었다. 4차 산업 혁명시대에 소비자의 능동적이고 주도적인 역할이 가속화될 것이다. 소비자의 참여는 기업의 입장에서 보면 제약요인이기도 하지만, 이를 잘 활용하면 열성적인 지지자를 확보할 수 있는 기회가 된다. 마케팅 관리자가 브랜드 아이덴티티로 의미 있는 가치를 제공하고 소비자들이 이에 동참할 동기를 부여하게 되면 소비자들은 자발적으로 브랜드 활동에 참여하게 되고 브랜드에 대한 주인의식을 느낄 수 있음을 TOC와 BAC의 사례가 보

여주고 있다. 본 사례가 분석하지는 않았지만 BTS와 일체감을 느끼면서 활동하는 ARMY와 같은 팬을 확보하는 것은 마케터에게는 가장 이상적인 고객 관리 모형이 될 것이다.

3. Assignment Questions and Analysis

- 1) 기업주도형의 브랜드 전도사를 양성하는 프로그램을 가지고 있는 비비고 프렌즈와 햇반 서포터스의 운영을 평가해 보고 평가의 근거를 제시하시오.

기업이 소비자에게 전달하고자 하는 메시지를 교육시켜서 소비자가 수동적으로 전달하게 하는 활동을 주로 하고 있는 비비고와 햇반의 앰배서더 프로그램은 현재 소비자 간, 소비자-기업 간 상호작용이 활발한 플랫폼 환경을 제대로 활용하고 있다고 보기 어렵다. 해당 평가에 대한 근거는 소비자의 역할을 수동적으로 제한함에 따라 소비자들이 브랜드에 대한 선호 활동을 본인들만의 방식으로 재창조하는 역할로의 진화를 어렵게 할 뿐만 아니라, 해당 역할에 대한 제한으로 인해 본인의 참여에 따라 상승될 수 있는 브랜드에 대한 선호와 애착도 한계가 있다.

- 2) 소비자 주도형의 브랜드 커뮤니티를 형성하고 있는 TOC와 미코의 공통점이 무엇인지 서술하고, 향후 해당 기업에서는 브랜드 커뮤니티를 어떻게 지원해야 하는지 논의하시오.

TOC와 미코는 소비자 주도형 브랜드 커뮤니티로서, 브랜드를 선호하는 소비자들이 비대면/대면으로 모여 해당 브랜드가 지향하는 가치를 실현함으로써 브랜드와 본인들을 일치시키거나 해당 브랜드를 선호하는 독특한 하위문화를 창조하는 역할을 함으로

써 적극적인 창조자와 참여자로서의 역할 변화를 하고 있는 것이 공통된 특징이다. 이러한 소비자의 적극적인 참여를 더 확대시키기 위해서는 해당 기업은 회원들이 자율적으로 활동에 참여할 수 있는 심리적 가치를 제공해 줘야 한다. 이를 위해 고려될 수 있는 것이 회원들의 생활양식과 조화를 이루는 사회적 가치의 개발과 회원들의 능력이 향상된다는 성취감을 제공해 줄 필요가 있다. 회사는 회원들에게 특별한 보상을 제공함으로써 자발적인 참여를 유도하게 되면 그 효과는 제한적으로 나타나게 되고 지속되기 어렵다. 회원들이 스스로 도전하고 경쟁할 수 있는 프로그램 또는 회원들이 공감할 수 있는 사회적 가치 활동 등을 개발하는 것이 필요하다.

- 3) 소비자의 역할 역전이 발생하였던 블랙야크 사례의 경우, 어떤 요인이 가장 크게 작용했는지 서술하고, 커뮤니티 관리의 미래 방향을 서술하시오.

블랙야크 커뮤니티 사례는 처음에는 기업이 블랙야크를 선호하는 소비자들을 하나의 커뮤니티로 모아 블랙야크가 지향하는 사회적 가치를 같이 실현할 수 있도록 하는 것이었으나, 해당 활동을 소비자들이 주도함에 따라 해당 활동에 대한 무대의 주인의식이 기업에서 소비자로 자연스럽게 이동한 케이스이다. 이러한 지위 역전에 가장 크게 기여한 요인은 전문가에 의한 능력 향상의 인증과 환경보호라는 사회적 가치 제안이었다. 그 결과 BAC 회원들은 서로 동반 도전을 경쟁하고 있고 사회적 가치 구현에 따른 자부심을 느끼고 있었다. 따라서 블랙야크는 이러한 경쟁심과 자부심을 확산하기 위한 프로그램을 개발할 필요가 있다. 예를 들어, 블랙야크는 실적에 따라 회원들에게 레벨을 상징하는 마크를 개발하여 동반 시 부착할 수 있는 여건을 마련해 주고 환경을 보호한다는 명에 시민증을 수여하는 방법도 정부 부처와 함께 검토할 필요가 있다.