

CEO Information

2012. 9. 12. (제865호)

경영혁신의 새로운 파트너, 창조형 고객

목차

I. 고객과 기업의 협력은 어디까지인가

II. 창조형 고객-기업 간 성공적 협력 프로세스

III. 시사점

작성 : 이민훈 수석연구원(3780-8038)

minhoon@samsung.com

강한수, 이정호 수석연구원

박강아 선임연구원



삼성경제연구소

《 요약 》

고객과 기업의 협력관계를 끌어올리는 '창조형 고객'

고객이 다양한 채널을 통해 풍부한 정보에 접근할 수 있게 되면서 대다수 기업은 고객 아이디어 청취를 기업의 기본 활동으로 인식하고 있다. IT 발달로 고객의 정보력과 식견이 전문가 못지 않은 수준으로 높아짐에 따라 '아이디어 제안자(개발)', '베타테스터(생산)', '빅마우스/미스터리 쇼퍼(마케팅)' 등 경영 전반에 걸쳐 고객의 참여가 활발해지고 있다. 특히, 글로벌 기업을 중심으로 '창조형 고객(creative consumer)'의 활동이 증가하여 고객과 기업의 협력관계를 끌어올리고 있다. 창조형 고객이란 불특정 다수가 아닌 소수정예 중심, 보조자가 아닌 주도자 역할, 일회성이 아닌 지속적 참여 등이 특징인 공동창조자로서의 고객을 말한다. 이는 전문성과 적극성을 지닌 소비자라는 프로슈머(Prosumer: Producer+Consumer) 개념에 더하여 기업과 능동적으로 협력하는 소비자를 의미한다.

고객과의 긴밀한 협력은 저성장기를 극복하는 효과적 방안

창조형 고객과의 협력은 원가우위와 제품차별화를 동시에 실현하는 혁신 방안으로서 저성장기에 더욱 효과를 발휘한다. 치열한 저가경쟁으로 원가경쟁력이 매우 중요해진 상황에서, 고객의 자발적 협력으로 **제품 개발비용을 절감**할 수 있다. 경기 침체기일수록 마케팅에 대한 불신이 증가하는 경향이 있으므로 자원을 매스마케팅에 대량 투입하기보다는 자사에 우호적인 창조형 고객에 우선 배분하여 **저비용으로 마케팅 효과를 제고**할 수 있다. 또한 고객의 숨은 니즈를 정확히 포착하여 **차별화된 맞춤형 상품을 출시**함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다. 더불어 일반고객과 기업 간 가교 역할을 하는 창조형 고객 덕분에 **고객 커뮤니티의 연대감 및 응집력을 제고**할 수 있다. 이런 배경하에서 글로벌 기업의 성공 사례를 분석하여 창조형 고객과 기업 간 협력 프로세스를 도출하고 기업을 위한 시사점을 제안한다.

창조형 고객과 기업 간 성공적 협력 프로세스

협력에 성공하려면 '5단계 협력 프로세스(5R)'를 일관되게 실행함으로써 내외부의 적극적 참여와 몰입을 이끌어내야 한다. ① **Recruiting: 소수정예 파트너를 확보한다.** 모든 고객이 공동창조에 적합한 것은 아니므로 다수 고객에게 아이디어 수렴을 위한 의사소통 채널은 열어놓되, 소수정예와 작업하는 것이 효과적이다. 또한 협력 성과를 높이기 위해서는 '대표성'이 아닌 '역량과 의지'에 기반해 파트너를 선정한다. ② **R&R: 몰입을 촉진하는 미션과 인센티브를 부여한다.** 참여 고객에게 막연한 기대나 요구를 하기보다는 활동기간과 과제, 얻고자 하는 아이디어가 무엇인지를 명확히 해야 한다. 또한 창조형 고객은 기업이 제시하는 비전과 미션, 평가

및 인센티브에 민감하다는 점에서 기업의 핵심인재와도 유사하므로 향후 이탈 및 사후 갈등을 예방하기 위해 차별화된 '인센티브 포트폴리오'를 구축한다. ③ **Reinforcement**: 중간 단계 인프라를 지원하여 상호작용을 촉진한다. 고객의 모호한 아이디어를 명확한 제도, 상품 등으로 구현할 수 있도록 도와주는 중간 단계 인프라는 참여의 편의성을 높이고 고객 잠재력을 극대화하는 데 도움을 준다. 시뮬레이션 프로그램, 그래픽 툴 등 온라인 툴킷이나 고객의 시행착오를 방지하는 맞춤형 가이드 등이 대표적이다. ④ **Realization**: 가감 없는 아이디어의 소통 및 실행을 원칙화한다. 고객협력이 활발한 기업일수록 경영진이 고객과의 협력 프로세스를 진두지휘하거나 아이디어 평가 과정에 직접 참여하는 경우가 많다. 아이디어가 상층부로 보고되는 과정에서 참신성이 훼손되거나 폐기되는 것을 방지하기 위해 직보형 소통채널 및 고객활동 공유시스템을 마련하는 것도 좋은 방법이다. ⑤ **Retention**: 보람과 성취감을 높여 지속적인 협력 기반을 마련한다. 협력이 1회에 그칠 경우 비용 낭비는 물론 협력 경험이 단절되고 악성 구전이 형성되는 등 상당한 손실이 발생할 수 있다. 따라서 본인의 의견이 반영된 결과물을 직접 확인할 수 있도록 하여 성취감을 주는 등 내적 동기를 부여하여 장기적 관계를 유지해야 한다.

5R 프로세스는 고객협력 과정에서 발생하게 마련인 리스크도 최소화할 수 있다. 이를 위해서는 효과성에 대한 의구심, 기업 내부의 반발과 비협조, 내부정보 유출, 고객과의 갈등 등 리스크를 구체화하고 다양한 시나리오를 사전에 검토해야 한다. 그리고 고객과의 협력 경험이 부족한 기업은 소규모 프로젝트에 5R 프로세스를 우선 적용하여 노하우를 축적하는 것이 바람직하다. 아울러 고객과의 협력은 R&D 관련 부서나 마케팅부서뿐 아니라 조직 전체의 일관된 노력이 필요하므로 가시적 규칙을 마련하고 내부조직을 정비하는 데 주력해야 한다.



I . 고객과 기업의 협력은 어디까지인가

고도화되는 고객과 기업 간 협력관계

□ 고객과 기업의 협력관계는 기업이 고객 아이디어를 청취하는 단계에서 더 나아가 전문성을 지닌 고객이 경영활동에 직접 참여하는 방식으로 발전

- 고객이 다양한 채널을 통해 풍부한 정보를 접하게 되면서 대다수 기업은 고객참여 유도 및 의견 경청을 기본적인 기업 활동으로 인식
 - 글로벌 1,000대 혁신기업 중 60% 이상이 '고객 존중 및 의견 경청'을 가장 필수적인 기업문화 항목이라고 응답¹⁾
- IT 발달로 고객의 정보력과 식견이 전문가 못지 않은 수준으로 높아지면서 각 경영 부문에 고객 참여가 활발
 - '아이디어 제안자(개발)', '베타테스터(생산)', '빅마우스/미스터리 쇼퍼(마케팅)' 등의 역할을 수행

경영 부문별 고객참여 예시

참여부문	고객역할	구체적 활동
개발	아이디어 제안자	• 신제품 아이디어 발굴 • 기존제품 개선안 제안
생산	베타테스터	• 사용성 테스트 • 최종제품의 문제점 발굴
마케팅	빅마우스, 미스터리 쇼퍼	• 인터넷 입소문 확산 • 품질수준 평가

주: 미스터리 쇼퍼(mystery shopper)는 고객으로 가장해 매장을 방문하여 직원의 인상과接客 태도, 매장 분위기 등을 평가하고 개선점을 제안하는 역할을 하는 사람을 의미

¹⁾ Booz & Company (2011). The Global Innovation 1000: Why Culture is Key.

□ 특히 글로벌 기업을 중심으로 고객과 기업의 협력관계를 한 단계 끌어 올리는 '창조형 고객(creative consumer)'²⁾에 대한 관심이 증대

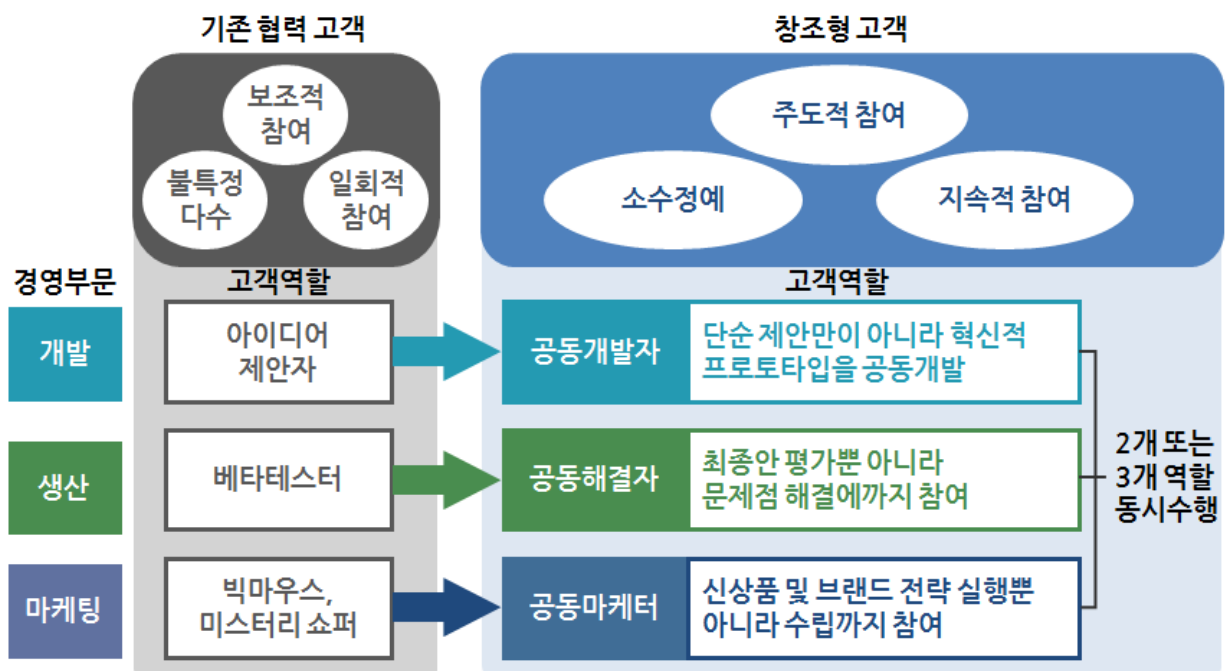
- '창조형 고객'은 불특정 다수가 아닌 소수정예 중심, 보조자가 아닌 주도자 역할, 일회성이 아닌 지속적 참여가 특징

• 기업과 수평적으로 '공동개발자(개발)', '공동해결자(생산)', '공동마케터(마케팅)' 등 심화·발전된 역할을 수행

- 시장과 상품에 대한 이해도가 높은 창조형 고객은, 기업 조직 내부에서는 생각해내기 어려운 참신한 아이디어와 전략의 보고

• MIT大 교수 에릭 본 히펠은 기업이 혁신을 위한 내부역량 한계에 직면할수록 창조형 고객과의 협력이 필수적이라고 강조³⁾

기존 협력 고객 vs. 창조형 고객



²⁾ 1980년 앨빈 토플러가 처음 주창한 프로슈머(Prosumer: Producer+Consumer)는 전문성과 적극성을 지닌 고객을 의미하는데, 창조형 고객은 이에 더하여 능동적으로 기업과 협력하는 소비자를 지칭

³⁾ Hippel, E. V. (2005.3.10.). The rise of the creative consumer. *The Economist*.

- 창조형 고객과 긴밀하게 지속적으로 협력할수록 내면적인 소비심리를 반영한 고객지향적 상품 개발이 용이
- 고객 니즈를 알아채는 예민한 감각은 고객을 이해하고 보조를 맞추려는 지속적인 협력 체험이 있어야만 발달

창조형 고객 활용의 대표사례, '유니레버'

- ▷ 유니레버는 1980년대부터 20여년간 고객 협력프로그램을 지속 업그레이드
 - 고객협력 범위를 점차 확장한 결과 시장 인사이트 발굴 시점부터 협력에 착수
- ▷ 그 결과 2000년대 출시된 제품은 기존에 잘 알려져 있지 않았던 소비자 심리까지 세심하게 배려하여 고객의 마음을 사로잡는 데 성공
 - 2008년 탄생한 남성용 데오도란트(땀냄새 제거제) 'Lynx/Axe'는 데오도란트 구매와 사용을 씩스럽게 여기는 심리의 원인과 해결법 등을 창조형 고객과 함께 모색함으로써 '한 단계 격상된 신개념 제품'이라는 평가를 받음
 - 땀냄새 방지 기능에 초점을 두기보다는 고급화된 향과 세련된 패키지를 강조해 '신체결함 보완용'이 아닌 '패션용' 상품으로 재정의
 - 광고 콘셉트까지 공동으로 도출한 결과 생동감 넘치는 이미지 광고를 제작, 'IMAA(Interactive Marketing & Advertising Award) 소비재 부문상' 등 주요 글로벌 마케팅상을 수상

(자료: Coates, N. (2009). Co-creation: New pathways to value. LSE Enterprise.)

고객과의 협력은 저성장기를 극복하는 효과적인 방안

- 저성장기에는 창조형 고객과의 적극적 협력으로 저비용 차별화를 실현하는 것이 그 어느 때보다 중요
- [R&D 비용 절감] 치열한 저가 경쟁으로 원가경쟁력의 중요성이 부각된 상황에서 고객의 자발적 협력으로 제품 개발비용을 크게 절감

- [마케팅 비용 절감] 경기침체기일수록 마케팅에 대한 불신이 증가하는 경향이 있으므로⁴⁾ 자원을 매스마케팅에 대량 투입하기보다는 자사에 우호적인 창조형 고객에 우선 배분하는 것이 효과적
 - 기업의 고객 데이터 수집, 공짜 또는 할인 프로모션 등에 대해 80% 이상의 고객이 "기업이 쓸데없는 짓을 하고 있다"고 생각⁵⁾
- [제품 차별화] 고객의 숨은 니즈를 정확히 포착한 맞춤형 상품을 출시함으로써 차별화된 경쟁우위를 실현
- [고객 차별화] 기업에 우호적인 창조형 고객은 일반 고객과 기업 간 가교 역할을 하여 고객 커뮤니티의 연대감 및 응집력을 높이는 데 기여

"수십년 넘은 명품과 한철 상품의 차이는 기업에게 개선점을 알려주고 타인에게는 긍정적 입소문을 퍼뜨리는 핵심고객의 보유 여부가 결정" (마이클 슈발리에, 인시아드 경영대학원 교수)⁶⁾
- 글로벌 기업의 성공 사례를 참고하여 창조형 고객과의 협력 성과를 극대화하는 구체적 프로세스를 구축할 필요
 - 국내기업은 고객과의 협력 중요성에 공감하면서도 창조형 고객을 이해하고 기업 자원화하는 데에는 소극적인 편
 - 국내기업 CEO를 대상으로 한 설문 결과, 고객 협력을 적극 활용하고 있는 경영자는 29.2%에 불과⁷⁾
 - 글로벌 기업의 성공적인 협력 사례를 분석하여 고객과 기업 간 협력 프로세스를 도출하고 국내기업을 위한 시사점을 제안

⁴⁾ From buy buy, To bye-bye. (2009.4.4.). *The Economist*.

⁵⁾ Bernoff, J. et al. (2011). *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. Forrester.

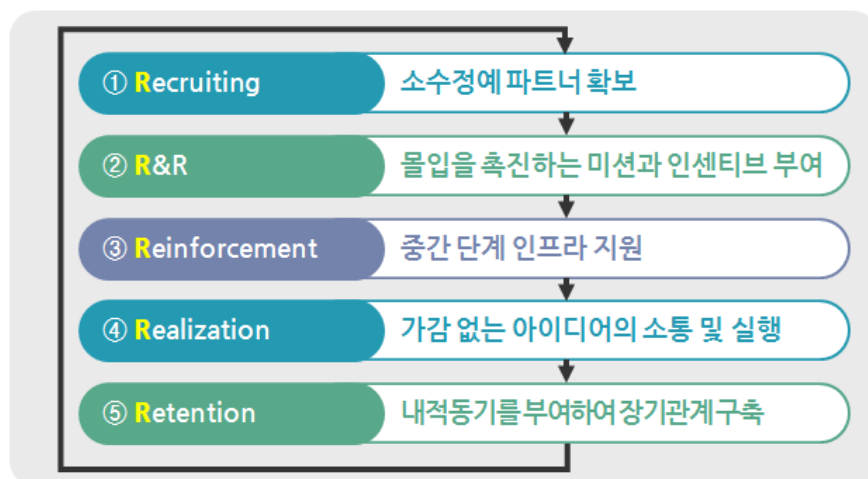
⁶⁾ Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury Brand Management*. John Wiley & Sons Inc.

⁷⁾ 국내기업 CEO를 대상으로 한 SERICEO 설문조사 결과(326명 참여, 2012년 2월 6일~2월 12일)

Ⅱ. 창조형 고객과 기업 간 성공적 협력 프로세스

- 협력에 성공한 기업들은 프로그램 도입 초기부터 추진과정, 성과창출까지 프로세스를 일관되게 준수
- 5단계 프로세스(5R)를 통해 내외부의 적극적 참여와 몰입을 이끌어내고 투입비용 대비 높은 수준의 성과를 창출
- ① [Recruiting] 소수정예 파트너 확보: 협력에 필요한 역량과 의지를 최우선시하여 고객을 선정
 - ② [R&R] 몰입을 촉진하는 미션과 인센티브 부여: 구체적인 임무를 부여하고 경쟁사 대비 차별화된 보상계획을 수립
 - ③ [Reinforcement] 중간 단계 인프라 지원: 고객 점점과 온라인 툴킷 등 고객역량을 향상시키는 수단을 제공
 - ④ [Realization] 가감 없는 아이디어의 소통 및 실행: 고객의 창조적 아이디어를 최상충부까지 생생하게 전달하고 구현
 - ⑤ [Retention] 내적동기를 부여하여 장기관계 구축: 공정한 평가와 피드백으로 성취감과 보람을 극대화하여 관계의 선순환을 촉진

창조형 고객과 기업 간 협력의 5R 프로세스



주: R & R: Role & Responsibility(역할과 책임)

① Recruiting: 소수정예 파트너 확보

협력의 역량과 의지를 갖춘 '창조형 고객'을 발굴

□ 창조적 협력이 가능한 최적의 고객군을 발견, 확보하는 것이 성공적 협력의 첫 번째 요건

- 모든 고객이 공동창조 프로세스 참여에 적합한 것은 아님에 유의하고 '대표성'이 아닌 '역량과 의지'에 기반해 파트너를 선별

"파트너 선정 시 가장 어리석은 질문은 이들이 목표하는 고객군을 대표하는지 여부를 묻는 것이다. 대표성을 갖는 참여자는 대표적인 답을 내고, 창조적인 참여자는 창조적인 답을 낸다."⁸⁾

- 다수 고객의 아이디어 수렴을 위한 의사소통 채널은 열어놓되, 실제적인 협력을 위해서는 소수정예를 지향

- 데오도란트 'Lynx/Axe' 출시 당시 협력 고객을 모색하던 유니레버는 16~24세의 청년층으로 구성된 공동창조 커뮤니티 '헤드박스'를 통해 18명의 파트너를 확보

소수정예로 선발된 유니레버의 공동창조자



자료: Medeiros, A.C.M. & Needham, A. (2008). The "Co-Creation Revolution". Innovate.

⁸⁾ Petavy, F. et al.(2012). Online Co-creation to Accelerate Marketing & Innovation. eYeka.

□ 협력 목적에 부합하는 명확한 선정기준에 의거해 소수정예의 고객을 발굴하되, 다양성 확보에 특히 유의

- 연령, 성별, 관심사 등 고객 프로파일과 전문지식, 참여의지 등을 복합적으로 고려해 후보 고객군을 선정⁹⁾

· 해당 제품 및 서비스에 관한 온-오프라인 커뮤니티 등에서 높은 수준의 영향력을 보유한 의견 주도층에도 주목

- 참여자의 의지와 역량을 판단하는 기준을 정립하지 못한 경우에는 다양한 고객군 정보를 갖고 있는 외부 전문업체의 활용도 고려

· eYeka(프), headbox(영) 등의 공동창조 커뮤니티는 다양한 특성의 회원을 다수 보유하고 있으며, 내부경쟁을 통한 자체 검증 프로세스를 구축

- 학력, 성별, 개인 및 기관 등을 불문하고 다양성 확보 노력이 중요

· BMW의 외부 협력체제 'VIA(Virtual Innovation Agency)'는 최종 소비자, 대학 연구소, 중견 연구기관 등 '자동차에 관심이 많은 모든 이'가 참여대상

창조형 고객은 기업의 창의성을 제고하는 촉매제

□ 최적의 협력 파트너 확보는 협력의 내부 장애물 극복을 위한 원동력

- 직원이 신뢰할 수 있는 수준의 역량과 의지를 지닌 최적 파트너를 선정할 경우 내부 직원의 창의성과 몰입을 촉진

"2005년 출시된 레고 팩토리 세트 설계에 참여한 커뮤니티 회원의 제안이 질적으로 매우 우수해 압도됐으며, 이는 레고 개발조직 전체를 충격에 빠뜨렸다." (쇠렌 룬드, 레고 부사장)¹⁰⁾

⁹⁾ Fronteer Strategy (2009). Co-Creation's 5 Guiding Principles.

¹⁰⁾ 안토리니, 윤 미 외 (2012). "레고: 고객이 더 신나서 혁신을 만들어냈다". DBR, 106호.

② R & R: 몰입을 촉진하는 미션과 인센티브 부여

'무엇을 해야 하는지', '무엇을 기대할 수 있는지'를 명문화

□ 참여 고객에게 막연한 기대나 요구를 하기보다는 고객과 기업 모두에게 의미가 있는 명확한 미션과 목표를 정립

- 활동기간을 정하고 그 기간 중에 해결해야 할 과제나 얻고자 하는 아이디어가 무엇인지를 명확히 설정

• 고객을 피상적이거나 단순한 과업에만 참가하게 하는 것은 창조성의 잠재력을 제약할 소지

- 참여자 스스로 세부 미션을 선택하게 하는 것도 좋은 동기부여 방법

4320 SYD: "3일간 시드니의 숨은 매력을 전해주세요"

▷ 2009년 'V오스트레일리아 항공'은 시드니의 일상 속 볼거리를 생생하게 전달하기 위해 미국인 3명이 3일간(4,320분) 시드니를 여행하게 하면서 체험 사진과 코멘트를 1분마다 쉬지 않고 트위팅하게 하는 '4320 SYD' 프로젝트를 실시

- '미국 소비자들에게 시드니로의 단기여행이 얼마나 매력적인지를 알려주되, 홍보 콘텐츠는 타깃고객 스스로 만들게 하고 싶다'는 의도에서 출발

• 1차 선발: '나는 왜 선발되어야 하나'에 대한 답변을 받아, 참여열정과 140자 작문실력을 심사해 3개조 선발

• 2차 선발: 인터뷰를 통해 ① 성격의 외향성, ② 팀원들이 보유한 트위터 팔로어 수, ③ 트위터 사용빈도 등을 종합, 최종 1개조(3명)를 선정

- 선정된 팀은 상어와의 수영, 오페라 하우스에서 맥주 마시기, 하버브리지 등 여행자 입장에서 체험한 볼거리를 전 세계에 발신

• 항공사는 3일간의 임무 완수 후 약속했던 세계일주 항공권을 제공



(자료: Digitology 홈페이지 <<http://www.digitology.ie/2009/08/4320syd.html>>)

□ 자사만이 제공할 수 있는 인센티브를 개발해 차별화

- 내·외적 보상 간의 균형을 고려한 '인센티브 포트폴리오'를 구축
 - 상금, 스펙 쌓기 등 외적 보상의 비중이 지나치게 높을 경우 참여의 순수성이 훼손될 가능성이 증가
- 사명감이나 성취감, 명예에 호소하는 등의 무형적 인센티브를 활용
 - 의류회사 Threadless.com은 선발된 4~6개의 신제품 제안자에게 1,000달러를 지급하는 동시에 선정된 티셔츠 상표에 제안자의 이름을 새겨넣어 프로 디자이너가 된 듯한 성취감을 제공
 - 남들이 경험하지 못할 것을 체험하거나 남보다 앞서 신제품을 써볼 수 있다는 기대감도 중요한 인센티브

명확한 목표와 보상약속은 이탈 방지 및 사후갈등 예방에 효과적

□ 창조형 고객은 기업이 제시하는 비전과 미션, 평가 및 인센티브에 민감하다는 점에서 기업의 핵심인재와도 유사

- '이것이 과연 내가 할 만한 활동인가', '여기서 열심히 활동하면 무엇을 기대할 수 있는가', '다른 기업에 비해 처우가 어떠한가'를 면밀히 따진 후에 장기적 우호관계를 맺을지 여부를 결정
- 분쟁 소지를 줄이기 위해 평가주체, 평가방식, 평가기준, 결과물 또는 특허에 대한 소유권 등을 사전에 명문화하고 합의해둘 필요
 - 2009년 코카콜라는 상금 5,000달러가 걸린 비타민음료 신제품 패키지 공모전을 진행하면서 '창의성 25%, 유용성 25%, 브랜드에 대한 긍정적 영향 25%, 참여자 투표결과 25%'라는 평가기준을 공개

③ Reinforcement: 중간 단계 인프라 지원

고객 참여 및 상호작용을 촉진하는 매개체를 활용

□ 고객의 모호한 아이디어를 명확한 제도나 상품 등으로 구현할 수 있도록 도와주는 중간 단계의 인프라(middle-level infra)¹¹⁾가 필요

- 소비자 참여에 특화된 웹사이트나 오프라인 접점이 대표적 형태

• 2008년 개장한 취리히의 아디다스 체험 매장은 문신가게에서 볼 수 있는 디자인 전용의자를 비치하고 고객이 직접 운동화에 그림을 그리고 디자인을 변경할 수 있는 도구를 제공

- 최근에는 시뮬레이션 프로그램이나 그래픽 툴과 같이 가볍게 참여할 수 있는 온라인 툴킷(toolkit)도 도입

• 레고는 고객이 PC로 나만의 조립모형을 설계해 본사 및 타 고객과 공유할 수 있게 하는 '레고 디지털 디자이너'를 개발해 2004년부터 배포¹²⁾

[레고 디지털 디자이너]



툴킷을 개발할 때부터 고객과 함께하는 BMW

▷ BMW는 2010년 자동차 인테리어 디자인 경연대회를 개최하면서 온라인 툴킷을 활용해 1,200여개의 참신한 디자인 제안을 확보

- 참여자는 'Configurator'라는 프로그램을 활용해 차량 내부의 색상과 배색 등을 자유롭게 시각화

- '창조형 고객이 활용할 온라인 툴킷 개발은 고객이 잘 만들 수 있다'는 판단하에 리드유저들과의 협력 형태로 진행



(자료: BMW 홈페이지 <<http://interior-ideacontest.bmwgroup-cocreationlab.com>>)

¹¹⁾ 전문가적인 아이디어를 가진 고객이 자신의 생각을 쉽게 표현해낼 수 있도록 지원하는 다양한 도구들을 의미 (Boateng, R. (2009). The Prosumer-Proactive Consumer. Pearson Education.)

¹²⁾ 레고 홈페이지 <<http://ldd.lego.com>>; 위키피디아

참여의 편의성을 증진하고 고객 잠재력을 극대화하는 것이 목표

□ 고객 참여 과정에서의 불편함과 시공간적 제약 등 장애요소를 최소화

- 고객접근성을 높이고 맞춤형 인터페이스나 참여 지원 시스템을 도입하면 호기심과 몰입도가 향상되어 창의성이 배가

- IBM은 온라인 아이디어 토론회인 '이노베이션 잼'을 진행하면서 1차 통과된 아이디어를 온라인 백과사전인 위키피디아 형태로 정리해 누구나 더 정교하게 수정하고 반론할 수 있도록 지원

□ 창조형 고객은 물론, 자기 생각을 표현하는 데 어려움을 겪는 다수 고객을 창조적 협력의 주체로 육성 가능

- 고객의 시행착오를 방지하는 맞춤형 가이드를 활용
- 첨가할 수 없는 성분, 구현 불가능한 디자인 등을 미리 경고하는 인터페이스를 포함함으로써 고객제안의 현실화 가능성을 배가

초보자가 판매 가능한 수준의 사진집 출판을 지원하는 블럽(Blurb)

- ▷ 나만의 사진집을 편집하고 상업적 판매까지 가능하도록 맞춤형 툴킷을 제공하는 1인 사진책 출판 사이트(2005년 설립)

- 'Blurb BookSmart'라는 소프트웨어로 본문은 물론 커버까지 디자인할 수 있으며, 영감을 얻을 수 있도록 고객 우수사례도 소개



- 자신이 만든 포토북에 직접 가격을 매겨 판매까지 가능한 플랫폼을 제공
 - 일정 권수 이상 판매되면 수익금을 배분하며, 대량 인쇄해 아마존 등 외부 사이트에서 판매할 수 있도록 ISBN 코드를 부여하는 서비스도 제공
 - 2011년 블럽에서 출판한 고객들은 10만권을 판매해 100만달러의 수익을 달성

(자료: 블럽 홈페이지 <<http://www.blurb.com>>)

④ Realization: 가감 없는 아이디어의 소통 및 실행

고객의 아이디어를 투명하게 전달하고 활용

□ 고객의 창조적 아이디어가 최상층부까지 왜곡 없이 전달되어 실행 단계까지 도달할 수 있도록 전략적으로 지원

- 아이디어가 상층부로 보고되는 과정에서 참신성이 훼손되거나 폐기되는 것을 방지하기 위해 직보형 소통채널 및 고객활동 공유 시스템을 마련
- 경영진이 고객과의 협력 프로세스를 진두지휘하거나 아이디어 평가 과정에 직접 참여하여 아이디어가 사장되는 것을 방지
 - IBM은 '이노베이션 잼'에 포스팅된 모든 고객 아이디어를 중견 간부들이 수주 동안 직접 리뷰하고, 비즈니스 콘셉트별로 분류한 후 실행 부서로 전달
- 기업의 개방적 태도가 고객 아이디어를 활성화하는 원동력

레고의 마인드스톰 해킹으로 시작된 창조형 고객 활용

▷ 레고는 1998년 경제위기로 적자를 기록하자 조립형 로봇 장난감인 마인드스톰(mindstorms) 시리즈를 개발

- 마인드스톰은 레고 홈페이지에 접속해 프로그램을 다운받은 뒤 자신이 원하는 모형을 디자인하는 시스템



▷ 장난감 출시 후 스탠포드 대학원생들이 로봇 핵심 회로인 RGX를 해킹하여 전체 내용을 세상에 공개하는 사건 발생

- 전 세계 해커들이 조작을 통해 새 모형을 만들기 시작했고, LegOS라는 오픈소스 OS를 만들어 무료로 배포하는 상황에 이르자 레고 측에서는 아예 프로그램을 공개

▷ 결과적으로 소비자들이 경쟁적으로 참여하여 프로그램을 업그레이드하면서 원래의 소프트웨어보다 더 발전하는 계기로 작용

(자료: Coates, N. (2009). Co-Creation: New pathways to value. LSE Enterprise.)

아이디어 채택 여부와 무관하게 협력 만족감을 제고

□ 고객이 아이디어를 경영진에 직접 제안할 수 있도록 함으로써 아이디어 실현에 대한 기대감과 책임감을 부여

- 기업의 각종 활동에 일원으로 동참함으로써 사명감과 책임감 고취

창조형 고객을 주인공으로 스토리텔링하는 BMW

▷ BMW는 프로젝트에서 선정된 아이디어의 최초 기안자를 본사에 초대하여 시상식을 개최하고 이후 본사의 기획회의에 직접 참여할 수 있는 기회를 제공

▷ 수상자 인터뷰, 시상식 내용 등을 스토리화하여 'co-creation lab'과 홈페이지에 게재해 '역시 젊고 개방적인 BMW', '함께해서 행복하다' 등의 호응을 얻음

(자료: BMW 홈페이지 <<http://interior-ideacontest.bmwgroup-cocreationlab.com>>)

□ 공정하고 객관적 프로세스로 옥석을 구분해 아이디어가 기각되더라도 고객이 실망하거나 불쾌감을 갖지 않도록 노력

- 고객은 내부인력이 아니므로, 아이디어의 수용과 거절 절차를 디자인하고 이에 대해 고객을 이해시키는 데 더욱 세밀한 주의가 필요

• 고객 활동에 대한 기록, 보존, 공유 시스템을 구축함으로써 고객 아이디어를 열람 가능하도록 하여 당장 기각된 아이디어라도 추후 활용할 수 있도록 조치

- 아이디어가 채택되지 않았을 경우 고객의 실망, 냉소,モチベーション 저하 등에 대비한 '거절 프로세스'를 도입해 공정하게 처리

• 초기 단계부터 고객에게 평가기준과 가중치를 공개하고 이에 대한 결과를 수용하겠다는 고객의 동의를 구한 후 프로세스를 진행

• 아이디어 채택이 어려울 경우 내부 전문가가 고객에게 거절 이유에 대해 1:1로 설명하는 방식 등을 고려

⑤ Retention: 내적동기를 부여하여 장기관계 구축

지속적 협력이 가능한 기반 마련

□ 고객의 반복적인 참여를 유도할 수 있도록 내적동기를 부여

- 본인의 의사가 반영된 결과물을 직접 확인할 수 있도록 함으로써 성취감을 제고

• Threadless.com은 고객이 디자인한 시안에 대해 다른 회원들의 구매의향을 조회할 수 있도록 함으로써 보람과 성취감을 고취

• 위키피디아는 금전적 보상 없이도 '내 글이 세계인이 보는 사전에 실린다'는 자부심을 부여해 네티즌의 자발적 참여를 얻는 데 성공

- 고객의 참여활동 기간이 끝난 이후에도 우수 참여자에게는 '명예 소비자', '멘토'¹³⁾ 등의 지위를 부여하여 기업과의 밀착관계를 심화

□ 내부고객 역시 협력의 동반자로서 창조형 고객과의 협력에 공감하고 미래에도 협력하겠다는 의지를 갖는 것이 중요

고객 파트너십을 체화한 100년 기업, 유니레버

▷ 유니레버는 1980년대 초반부터 고객과의 성공적 파트너십 구축을 목표로 CRM을 장기간에 걸쳐 순차적이고 체계적으로 발전시킴

- 전 임직원이 고객을 대할 때 기억해야 할 '고객에 대한 믿음'을 매뉴얼화하고 있으며, 실무자 선까지 협력의 성과에 대한 높은 신뢰와 보람이 확산

• '고객에 대한 믿음' 매뉴얼에는 "우리는 고객을 믿으며, 더 스마트하고 빠른 혁신을 위해 고객이 기여할 것이라고 확신한다"라고 천명
"고객 아이디어가 철저한 시장환경 파악과 해박한 심리 이해에 근거를 두고 있어서 기대 이상으로 재미있고 훌륭하다." (유니레버 경영진)

(자료: Medeiros, C. M. & Needham, A. (2008). The "Co-Creation Revolution". Innovate.)

¹³⁾ 기존 우수 참여고객이 신규 참여고객의 선배로서 성공적인 협력을 위한 경험을 공유하고 조언

창조형 고객과의 우호관계를 강화하여 선순환 효과 창출

- 고객과의 우호관계가 공고해지면 고객 커뮤니티가 자발적으로 활성화되면서 협력관계가 더욱 강화되는 선순환 효과가 창출
 - 성공적인 고객참여 프로그램일수록 소비자가 자발적으로 형성한 브랜드나 기업 커뮤니티가 활발한 경우가 다수
 - 레고는 성인 소비자들이 'Afol's(Adults Fans of Lego)'라는 동호회를 구성하고 있으며, 전 세계 25만명의 회원을 보유
 - BMW의 co-creation lab은 일시적 아웃소싱 개념이 아닌 지속적 프로세스로서, 고객은 한 번 등록하면 풀(pool)을 형성하여 모든 프로젝트에 중복 참여가 가능
 - 기업과 창조형 고객들이 비전과 성과를 공유할 수 있는 정기, 부정기 이벤트 등을 효과적으로 활용하여 공동체 의식을 강화
 - 상호 신뢰 구축은 물론, 쌍방 간에 지속적으로 긍정적 피드백을 교환할 수 있는 환경을 조성
- 협력이 1회에 그칠 경우 비용 낭비는 물론 협력 경험이 단절되고 악성 구전이 형성되는 등 상당한 손실이 발생할 수 있음에 유의

신규고객 이상으로 중요한 기존고객 관리

- ▷ 기업에 호의적 태도를 지닌 기존고객이 신규고객보다 해당 기업의 실책에 더 민감하게 반응하는 편
- ▷ 따라서 협력 이후 고객이 기업에 대한 반감을 갖지 않도록 마음 관리에 주력
 - 특히, 협력 참여 경험이 있는 고객은 내부 프로세스를 상대적으로 잘 파악하고 있으므로 민감한 내부정보를 유출할 위험도 존재

(자료: Beemer, C. B. & Shook, R. L. (2008). *The Customer Rules*. McGraw-Hill.)

Ⅲ. 시사점

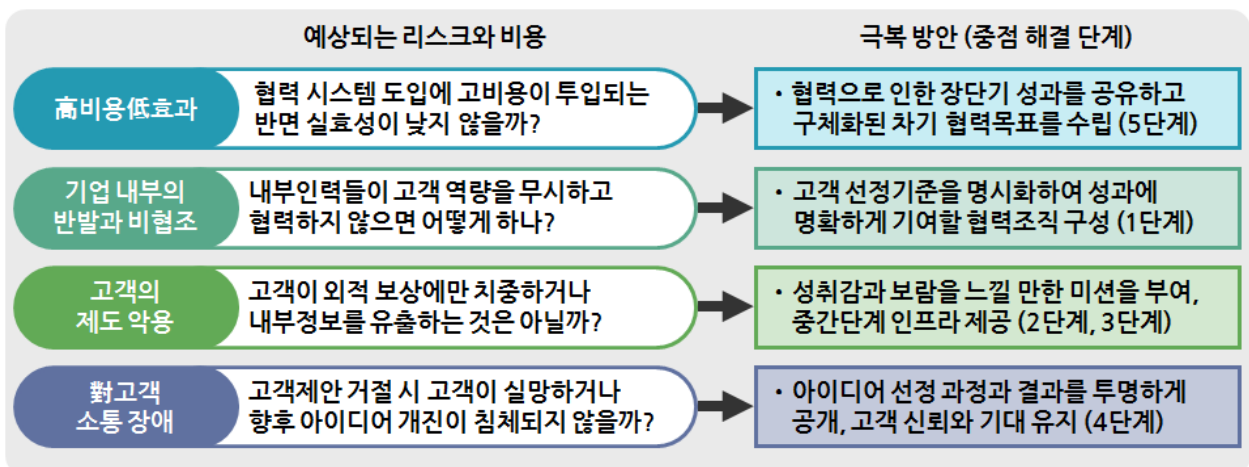
5R 프로세스를 구현하여 협력에 따른 리스크를 최소화

□ 고객협력 과정 중에 발생 가능한 잡음이나 부작용에 대해서는 시스템적으로 대응

- 효과성에 대한 의구심, 기업 내부의 반발과 비협조, 내부정보 유출, 고객과의 갈등 등의 리스크는 5R 프로세스를 충실히 따름으로써 자연스럽게 극복 가능

- 예상되는 비용 및 리스크를 단계별로 구체화하고 다양한 시나리오를 검토하여 최악의 사태를 막을 수 있는 대응책 마련

고객협력 관련 장애요인 및 대응



'Small Start'를 통해 역량을 축적

□ 일부 제품과 기능을 대상으로 소규모 프로젝트부터 시도함으로써 고객 이해와 협력 프로세스 운영 노하우 등을 축적

- 협력 경험이 부족한 상태에서 대규모 프로젝트에 적용할 경우 실패 리스크가 높아짐에 유의

"가장 좋은 방법은 작은 규모로 시작하는 것이다. '소수' 이해관계자와 신제품 개발, 주문제도 개선 같은 '특정' 목적에 초점을 맞춘 플랫폼에서 출발하는 것이 바람직" (라마스와미, 미시건大 교수)¹⁴⁾

- '작지만 의미 있는 성공'을 지렛대 삼아 더 폭넓은 영역에 적용
 - 특정 프로젝트에서 성공한 협력방식을 해당 사업 전체로 확장하거나, 한 사업영역에서 성공한 모델의異업종, 타 부문 전파 가능성을 타진

효과적 협력을 위한 내부체제 구축

□ 창조형 고객과의 협력에 성공하려면 개방적 기업문화 구축이 선결조건

- '협력'에 관련된 인센티브 제도를 보완하는 등 개방적 기업문화를 육성하고 내부인력의 저항감을 축소
 - 'NIH(Not Invented Here) 신드롬', 자신의 영역 침범에 대한 내부 직원의 거부감 등을 최소화할 수 있는 제도를 확충

□ 효과성 제고를 위해 가시적 규칙을 마련하고 내부조직을 정비

- 창조적 협력은 마케팅이나 R&D 특정한 관련부서뿐만이 아닌 조직 전체의 일관된 노력을 요구
 - 스타벅스는 고객 아이디어 수집을 위한 웹사이트 'MyStarbucks Idea'에서 제안된 샌드위치 등 건강식품의 론칭과 관련한 논의를 위해 고객뿐 아니라 내부 영양사, 잠재적 공급자 등과 협력
- 고객협력이 이뤄지는 각 단계와 각 영역에 필요한 내부 커뮤니케이션 파트너를 지정함으로써 활발한 의사소통을 촉진 

¹⁴⁾ Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *HBR*, 88(10).

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		9. 4	9. 5	9. 6	9. 7	9. 10
환율	원/달러(종가기준)	1,133.10	1,136.00	1,133.80	1,130.30	1,129.30
	엔/달러(뉴욕시장)	78.310	78.435	78.425	78.900	78.215
	달러/유로(뉴욕시장)	1.25830	1.25600	1.25960	1.26290	1.27970
금리	회사채(3년AA-, %)	3.27	3.24	3.25	3.32	3.30
	국고채(3년, %)	2.77	2.74	2.75	2.82	2.80
	CD (91일, %)	3.16	3.16	3.16	3.16	3.15
	LIBOR (3개월, %)	0.41185	0.40985	0.40835	0.40775	0.40425
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	113.29	111.64	112.09	111.84	112.89
	WTI(S, \$/배럴)	95.42	95.41	95.24	96.35	96.53
	CRB 현물가격지수	491.16	491.95	491.65	493.64	..
주가지수(KOSPI, 증가)		1,907.13	1,874.03	1,881.24	1,929.58	1,924.70
한국 5년만기 CDS 프리미엄		101	99	91	84	81

< 월별 지표 >

	2010년	2011년	2012.4월	2012.5월	2012.6월	2012.7월	2012.8월
제조업생산 증가율 ¹⁾	16.8	7.0	0.1	2.9	1.5	0.3	..
평균가동률	80.9	79.9	79.2	79.3	78.1	77.2	..
서비스업생산 증가율	3.9	3.3	1.0	2.4	1.4	1.5	..
실업률	3.7	3.4	3.5	3.1	3.2	3.1	..
실업자(만명)	92.0	85.5	89.5	80.7	82.2	79.5	..
총취업자 수(만명)	2,382.9	2,424.4	2,475.8	2,513.3	2,511.7	2,510.6	..
소비자물가 상승률	3.0	4.0	2.5	2.5	2.2	1.5	1.2
생산자물가 상승률	3.8	6.1	2.4	1.9	0.8	-0.1	0.3
생활물가 상승률	3.4	4.4	2.0	2.2	1.8	0.8	0.6
수출(억달러, FOB) ²⁾	4,663.8	5,552.1	461.2	469.5	472.1	446.4	..
(증감률)	(28.3)	(19.0)	(-5.0)	(-0.8)	(1.0)	(-8.8)	..
수입(억달러, CIF)	4,252.1	5,244.1	440.2	446.4	422.5	418.8	..
(증감률)	(31.6)	(23.3)	(-0.4)	(-1.4)	(-5.7)	(-5.4)	..
외환보유액(억달러)	2,915.7	3,064.0	3,168.4	3,108.7	3,123.8	3,143.5	3,168.8

1) 통계청 (2012. 8. 31.) “2012년 7월 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2012. 8. 14.) “2012년 7월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2010년	2011년	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기
GDP 성장률 ¹⁾	6.3	3.6	3.5	3.6	3.3	2.8	2.4
민간소비	4.4	2.3	3.0	2.1	1.1	1.6	1.2
설비투자	25.7	3.7	7.7	1.2	-3.3	8.6	-2.9
건설투자	-3.7	-5.0	-4.2	-4.0	-2.1	1.5	-1.4
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	51.8	45.4	47.2	47.5	45.4	44.2	46.6
SERI 경제행복도지수 ²⁾ (연간은 연말 기준)	0.658	..	0.689	0.693	..	..	..
개인금융자산(조원) ³⁾	2,187.9	2,303.4	2,275.7	2,234.4	2,303.4	2,365.3	..
개인금융부채(조원)	1,016.6	1,103.5	1,055.0	1,074.0	1,103.5	1,106.9	..
채정수지(조원)	16.7	18.6	-2.3	16.8	18.6	-11.3	-11.5
경상수지(억달러) ⁴⁾	293.9	265.1	54.9	69.0	115.1	25.6	111.4
총대외지불부담(억달러) ⁵⁾	3,594	3,984	3,993	3,956	3,984	4,126	4,186

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

5) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2010년	2011년	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	3.0	1.7	2.5	1.3	4.1	2.0	1.5
	실업률 ²⁾	9.6	9.0	9.1	9.0	8.5	8.2	8.2
	소비자물가 ²⁾	1.6	3.2	3.6	3.9	3.0	2.7	1.7
일본	GDP 성장률 ¹⁾	4.4	-0.7	-1.9	7.4	0.3	5.5	1.4
	실업률 ²⁾	5.1	4.6	4.7	4.2	4.5	4.5	4.3
	소비자물가 ²⁾	-0.7	-0.3	-0.4	0.0	-0.2	0.5	-0.2
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	1.9	1.5	0.2	0.1	-0.3	0.0	-0.2
	실업률 ²⁾	10.1	10.2	10.0	10.4	10.7	11.0	11.2
	소비자물가 ²⁾	1.6	2.7	2.7	3.0	2.7	2.7	2.4
중국	GDP 성장률 ¹⁾	10.4	9.2	9.5	9.1	8.9	8.1	7.6
	실업률 ²⁾	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 ²⁾	3.3	5.4	6.4	6.1	4.1	3.6	2.2

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준