

# 21세기 새로운 현실에서 Relationship Marketing의 진화: 디지털 뉴미디어 환경의 보편화와 고객 참여의 고도화를 중심으로\*

## Evolution of Relationship Marketing in the New Reality: Focused on the Pervasiveness of Digital New Media and the Enlargement of Customer Participation

임 종 원(Lim, Jong Won)\*\*

조 호 현(Cho, Ho Hyeon)\*\*\*

이 정 훈(Lee, Jeong Hoon)\*\*\*\*

1980년대 마케팅 분야에서 Relationship Marketing이란 새로운 접근방법이 등장한 이후 미국, 유럽 및 아시아 등지에서 다양한 연구가 활발히 이루어져 왔다. 급속한 환경변화와 경쟁의 세계화로 말미암아 기업들은 보다 적극적으로 환경과의 관계를 고려하지 않을 수 없게 된 상황에서 Relationship Marketing은 마케팅뿐만 아니라 전략분야에서도 중추적인 패러다임으로 자리를 잡아가면서 전통적인 마케팅 연구의 한계를 극복하는 동시에 기업의 마케팅 활동에 보다 풍부한 시사점을 제공하고 있다.

그러나 Relationship Marketing의 연구들은 마케팅 시스템의 상적 영역(commercial sector)에서의 관계구조 및 특성에 초점을 맞추는 조직간 관계 중심이 대부분이었다. 역설적으로 Relationship Marketing에 있어서 다시금 소비자 측면을 고려하지 않으면 안 되는 상황이 전개되고 있다.

1990년대 정보통신 기술의 발달과 웹의 상업적 적용이 빠르게 적용되고 있고, 이러한 새로운 기술들은 커뮤니케이션 개념을 변화시키고 있다. 2000년대 뉴미디어와 혁신 기술의 발달로 소비자들은 스스로 확대된 정보 네트워크를 갖추고 활발하게 정보교환을 하면서 생산이나 판매에 참여하고 있다(Kelly 1998: Jenkins 2006). 이러한 기업과 소비자의 변화는 기업과 소비자의 관계를 근본적으로 변화시키고 있는데, 그에 따라 최근 소비현상에서 소비자의 주도적인 역할이 자주 논의되고 있다.(Seybold 2000: Sharma and Sheth 2004: 임종원, 양석준 2006).

디지털 모바일환경에서의 서비스 유통구조인 플랫폼을 통한 새로운 관계 지배구조로서의 공동체(community)가 연구대상이 되고 있고, 행위적 측면에서도 디지털 환경과 맞물린 소비자 참여 역할 변화는 마케팅 시스템에서 커다란 변화를 요구하고 있다.

\* 본 논문은 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받은 연구입니다.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수(jlim@snu.ac.kr)

\*\*\* 부산외국어대학교 경영학부 교수(mkgcho@bufs.ac.kr)

\*\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정생(woozik05@snu.ac.kr), 교신저자

본 연구는 지금까지의 Relationship Marketing 연구 성과를 (1) 철학적 측면, (2) 구조적 측면, (3) 행동적 측면, (4) 마케팅 성과 측면에서 전통적 마케팅 연구 관점과 비교 검토하는 동시에 21세기의 새로운 현실, 즉 디지털 환경에서 뉴미디어의 보편화와 고객 참여의 고도화에 따른 마케팅 환경과 마케팅 시스템의 변화에 초점을 맞추어 소비자의 조직화라는 관점에서 공동 가치창조를 위한 연결마케팅공동체의 형성 가능성을 제시하고 향후 Relationship Marketing 연구의 방향을 모색해보고자 하였다.

핵심개념: Relationship Marketing, 마케팅 환경, 디지털 모바일환경, 마케팅 시스템, 고객 참여, 플랫폼, 연결마케팅공동체

## I. 서론: 연구의 배경

지난 수십 년 동안 기업의 마케팅 환경에서 가장 핵심적인 변화 중의 하나는 세계경제의 글로벌화에 따른 글로벌 경쟁의 가속화를 들 수 있다. 글로벌 경제 하에서 본국 중심의 다국적 기업들은 모든 활동이 전 세계에 유기적으로 펼쳐져 있는 글로벌 기업에 자리를 내주게 되었으며, 국가 역시 경쟁을 위하여 다른 국가들과 협력을 추구할 필요성을 느끼게 되는 등 기업들간 또는 국가들간 제휴, 파트너십 등 수많은 협력체제가 현저히 증가하였다(Hunt and Morgan 1994b). 이는 경쟁의 단위가 개별기업간 경쟁에서 시스템간 또는 네트워크간 경쟁으로, 제품과 전략적 지위 경쟁에서 시스템 경쟁으로 변화하였다는 것을 의미한다(임종원 1992; 今井賢一 1992). 경쟁의 차원이 시스템 또는 네트워크로 이동함에 따라 copetition(cooperation and competition)이란 용어(Nalebuff and Brandenburger 1997)가 의미하는 바와 같이 네트워크 내에서의 협력과 네트워크 간의 경쟁을 통한 “경쟁에서 이기기 위한 협력”이 필요하다는 것을 인식하게 되었다. 네트워크 내의 개별 조직의 성공

은 네트워크 전체의 성공에 크게 좌우되므로, 개별 조직은 네트워크 내 다른 조직과의 관계를 관리와 경제행동의 협력적 측면이 새삼 주목 받게 되었다.

이와 같은 배경 하에 많은 마케팅 학자들과 실무자들은 마케팅 관점에서 근본적 변화의 필요성을 주장하게 되었으며(Webster 1992; Achrol and Kotler 1999), 이러한 변화의 흐름은 Relationship Marketing이라는 새로운 접근 방법으로 수렴되어 왔다(Morgan and Hunt 1994). Relationship Marketing은 과거 제품-시장 경쟁 시대에서 주어진 마케팅 환경 하의 주요 마케팅 전략수단이었던 4Ps의 한계를 극복하고 핵심기업을 중심으로 기업 내부, 공급자, 구매자, 경쟁자 및 환경기관과의 파트너십 등 마케팅 시스템 내에서의 환경요소들을 적극적으로 활용할 수 있는 이론적 기반을 제공하고 있다(임종원 1987; Morgan and Hunt 1994; Hunt, Arnett, and Madhavaram 2006). 성공적인 Relationship Marketing을 위해서는 환경요소들과의 관계 형성에 있어 연결의 장, 질, 그리고 방식을 어떻게 가져갈 것인가 하는 것이 마케팅관리의 궁극적인 목표가 되고 있다. 본 논문에서는 성공적인 Relationship Marketing을

위한 검토과제로서 첫째, 마케팅에 대한 사고의 문제, 즉 Relationship Marketing의 철학적 측면과 둘째, 어떠한 관계 구조(relationship structure)를 지향해야 하는가의 구조적 측면을 셋째, 어떠한 전략적 행동요소가 필요한가 하는 행동적 측면, 마지막은 Relationship Marketing을 통한 경쟁우위의 원천으로서 성과적 측면을 살펴볼 것이다.

한편 디지털 환경의 보편화에 따라 한국의 매체 환경은 케이블TV, 위성방송, DMB 등 뉴미디어의 순차적인 도입과 인터넷 포털, 그리고 블로그, 미니홈피, UCC 등 1인 미디어, 웹 2.0 서비스 및 SNS 등의 활성화로 미디어 이용자의 콘텐츠 선택권과 주도권을 확장해 왔다. 더구나 최근 디지털 유료방송이 본격적으로 시작되면서 IPTV, 디지털 케이블TV, 디지털 위성방송 등도 이용자들의 관심을 끌고 있다. 이러한 디지털 매체는 전통적인 아날로그 미디어에 비해 채널과 콘텐츠의 수가 많고 다양하며 주문형 비디오(VOD) 서비스 같은 상호작용적, 이용자 주도적 기능을 갖추고 있다(금희조 2009).

이러한 변화는 마케팅 시스템을 매우 동태적으로 변화시키고 있다. Relationship Marketing 접근방법이 제시된 이후 한동안 개념적이고 이론적인 측면에 머물러 이를 마케팅 활동에 적용하는데 한계가 있었으나, 정보기술이 급격히 확산되면서 실질적이고 구체적인 관계형성이 가능하게 되었다. 예를 들어 고객과의 관계에서 데이터베이스 마케팅이 주목 받는 것은 기업이 보유한 데이터베이스 상의 고객자료를 활용하여 고객들에 대한 적합하고 차별적인 마케팅 활동이 가능해졌기 때문이다(Shani and Chalasani 1992). Relationship Marketing에 있어서 연결

의 대상, 연결의 특성 못지 않게 연결방식 또는 수단 역시 매우 중요한 의미를 갖는다. 정보기술은 제한적이었던 연결방식을 획기적으로 확대시킴으로써 Relationship Marketing에 있어서 연결의 양적 확대 및 질적 심화를 가져다 주었다(Evans and Wurster 1999). 성공적인 Relationship Marketing을 위한 연결의 대상 및 연결의 특성 중심 연구의 성과에 더하여 정보기술의 발달에 의한 새로운 연결방식 및 이의 효과에 대한 연구 역시 다양하게 이루어지고 있다(Kotler 1989; Schmitz and Rovner 1992; Bessen 1993; Frazier, Spekman and O'Neal 1988; Piore 1994, 임종원, 조호현 1995). 정보기술을 중심으로 한 연결수단에 관한 연구들은 연결의 범위를 더욱 확장하여 공통의 사업기회를 갖는 수직적·수평적 기업들, 이업종 기업들, 다양한 기관들이 참여하는 소위 진정한 마케팅 네트워크 형태의 가능성을 보여준다(Achrol 1991; Achrol and Kotler 1999).

현대차가 미국에서 진행했던 '언센서드(uncensored) 캠페인'이 대표 사례다. 이 캠페인은 소비자는 다른 소비자 의견에 가장 큰 영향을 받는다는 점에 착안한 것으로, 125명의 운전자가 신형 쏘나타를 시승하게 하고 차량 내부에 카메라를 설치해 운전자들의 생생한 반응을 TV 광고로 담고 이후 페이스북을 통해 입소문 마케팅을 펼쳐 큰 효과를 거뒀다(매일경제 2011. 8. 18).

정보기술의 발달에 의한 디지털 뉴미디어 환경의 보편화는 Relationship Marketing연구 분야에 있어서 새로운 가능성을 제시하고 있다. 기업활동은 세계화의 가속화와 첨단 네트워킹 기술로 인하여 새로운 도전에 직면하고 있으며, 모든 기업의 생존과 성공은 이해 당사자들 사

이의 관계보다 더 넓은 의미의 지역사회, 인적, 전자적 연결(electronic connection) 즉, 자신이 속해 있는 집단뿐만 아니라, 보다 넓은 지역사회의 의미 있는 연결 능력의 확대에 크게 좌우될 것이다(Stüssmuth 1998; Covey 1998). 소비자활동은 뉴미디어 환경의 발전으로 마케팅 활동의 대상이었던 수동적 소비자에서 마케팅 시스템을 변화시킬 수 있는 능동적 소비자로 변하고 있다. 즉, 정보집중성이 높아짐에 따라 소비자의 힘은 강화되고, 기업의 힘은 약화되고 있다(Glazer 1991; Berthon et al. 1996). 인터넷과 디지털 기술의 발전으로 시간과 공간의 구애를 받지 않게 됨에 따라 마케팅 시스템에도 근본적인 변화가 요구되고 있는데(Sheth and Sisodia 1997), 소비자들이 스스로 연결의 주체가 되는 소비자 공동체가 형성되고, 이로 인한 소비자로의 권력 이동에 의한 역마케팅(reverse marketing)현상 등이 나타나고 있다. 뉴미디어 환경에서 인터넷 및 디지털 기술의 발달에 따른 온라인 커뮤니티 및 역마케팅(reverse marketing)은 스마트폰 등 모바일 커뮤니케이션 디바이스와 같은 하드웨어와 페이스북 등 소셜네트워크 서비스와 같은 소프트웨어 어플리케이션이 서비스 플랫폼(Platform)의 형태를 매개로 대중화되고 이를 통해서 공간과 시간의 제약이 줄어들어 따라 즉각적인 소비자의 참여, 공유, 협력을 가능하게 함으로써 Relationship Marketing 연구 분야에 있어서 새로운 연구 주제로 그 중요성이 높아지고 있다.

## II. Relationship Marketing 사고체계의 전개

### 2.1 마케팅 패러다임의 변화

#### 2.1.1 적응적 마케팅에서 전략적 마케팅으로

1960년대에는 마케팅 환경 변화에 대해 4Ps를 중심으로 한 마케팅 믹스 변수의 창조적인 적용을 강조하는 연구가 주를 이루었으며, 1970년대는 이를 바탕으로 소비자행동 연구가 주목을 받았다. 한편 1980년대에는 마케팅 시스템에서의 환경요인들을 주어진 것으로 보지 않고, 이를 적극적으로 활용하여 경쟁우위를 확보하려는 전략적 마케팅(strategic marketing)이 주목을 받게 된다. 전통적인 마케팅에서 마케팅 관리자의 사명은 마케팅 환경에 효율적으로 적응하는 것이었다면, 전략적 마케팅에 있어서는 마케팅 환경요소를 전략적으로 분류하고, 4Ps 이외의 환경요인 역시 전략 수단으로 활용하려는 적극적인 사고로의 전환이 이루어졌다(Zeithaml and Zeithaml 1984).

Kotler(1988, p. 385; Kotler and Keller 2009, p. 146)는 특정 시장에 진입하거나 활동을 하기 위해 여러 이해관계자들과의 협력을 통하여 경제적, 심리적, 정치적 및 공중관계를 전략적으로 조정하는 분야를 메가마케팅(megamarketing)이라고 정의하고 있다. 조직이론에서 환경관리론 관점을 바탕으로 Zeithaml과 Zeithaml(1984)는 환경관리전략을 독자전략(independent strategy), 협력전략(cooperative strategy), 전략적 기동(strategic maneuvering)으로 구분하였으며, McDaniel

과 Kolari(1987) 역시 Miles와 Snow(1978)의 전략유형을 바탕으로 환경관리전략 유형을 선제형(prospector), 분석형(analyzer), 방어형(defender)으로 구분하여 각 유형별 마케팅 전략의 차이를 제시하였다. 이러한 연구흐름은 기업은 환경에 순응해야 한다는 환경결정론적 사고(environmental determinism)에서 변화하는 환경을 적극적으로 관리하여 마케팅 기회를 개발하려는 환경관리론적 사고(environmental management)로의 전환을 의미한다(임종원 1992).

따라서 Relationship Marketing은 공급사슬, 현재 및 잠재적 경쟁기업들, 유통망, 지원기관, 조성기관, 규제기관, 고객 등 마케팅 성과에 영향을 주는 마케팅 시스템의 과업환경요소들과의 성공적인 관계적 교환을 구축, 발전 및 유지하기 위한 모든 마케팅 활동을 통하여 경쟁우위를 획득하고자 하는 전략적 마케팅의 핵심요소가 되고 있다(Morgan and Hunt 1994).

### 2.1.2 조직간 관계 중심으로의 변화

전통적 마케팅관리에서는 기업이 4Ps를 중심으로 한 마케팅 수단의 효과적인 믹스를 통하여 고객만족(customer satisfaction)을 추구하는 것이 목표였다. 고객만족에 관한 연구에서는 고객이 상품을 구매하고 사용한 다음 그 성과가 구매하기 전의 기대보다 더 클 때 고객만족이 발생하며, 고객만족이 증가함에 따라 미래 구매의도가 높아져 반복구매 가능성이 높아지고, 고객충성도가 증가한다고 보고 있다(Oliver 1980; Churchill and Surprenant 1982; Westbrook and Oliver 1991; Yi 1990).

Relationship Marketing으로의 패러다임 전환

은 마케팅의 초점이 최종고객의 기대 및 만족에서 신뢰 및 몰입 등 교환파트너간 밀접성과 장기적 이점을 추구하는 조직간 관계특성 변수로 전환된다는 것을 의미한다(Achrol 1991; Webster 1992; Bucklin and Sengupta 1993). Relationship Marketing에 있어서는 교환파트너들과 협력을 통한 관계를 유지하려 하고, 우선 매력적으로 보이는 단기적인 대안보다는 기존 파트너들과 장기적 관계의 이점(long-term benefits)을 선호하며, 파트너들이 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라는 믿음을 통한 정보의 공유를 통해서 있을 수도 있는 위험도 감수하기 때문에 신뢰 및 몰입 등이 마케팅 핵심변수가 된다(Morgan and Hunt 1994).

몰입(commitment)과 신뢰(trust)는 조직간 관계특성 변수들 중 가장 핵심적인 변수이며, 성공적인 Relationship Marketing으로 이어지는 협력적 행동을 직접적으로 유도한다(Morgan and Hunt 1994; Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995). Morgan과 Hunt(1994)는 그 동안 다양하게 전개되던 Relationship Marketing 연구들을 바탕으로 몰입과 신뢰를 핵심매개변수로 하여 관계종결비용(relationship termination costs), 관계 혜택(relationship benefits), 공유가치(shared values), 커뮤니케이션(communication)과 기회주의적 행동(opportunistic behavior) 등 다섯 가지 선행변수들과 동의(acquiescence), 이탈 성향(propensity to leave), 협력(cooperation), 기능적 갈등(functional conflict), 그리고 의사결정 불확실성(decision-making uncertainty) 등 다섯 가지 결과변수들을 체계화한 Relationship Marketing의 이론적 모형을 제시한 바 있다.

### 2.1.3 가치공동창출 메커니즘으로의 변화

인터넷의 발달과 함께 소비자들은 제품과 서비스를 만들어내는 과정에 적극적으로도 분명하게 참여하는 경향이 증가하고 있다. 더욱이 그 과정들은 더 이상 기업에 의해서 통제되지 않는다. 개개인의 소비자들은 각자 스스로의 혹은 다른 고객들의 집합적 지식을 통해서 비즈니스에 의견을 내거나 배울 수 있다. 고객들은 근본적으로 마켓플레이스의 역학을 변화시키고 있다(Prahalad & Ramaswamy 2000).

소비자의 역할변화가 주는 순수한 결과는 무엇인가? 기업들은 이제 소비자들로부터의 작은 관여라도 없이는 더 이상 독자적으로 제품의 디자인, 생산 프로세스의 개발, 마케팅 메시지의 구성, 그리고 판매채널의 조절이 불가능하다. 소비자들은 비즈니스 시스템의 각 부분에 그들의 영향력을 행사할 수 있는 길을 찾고 있다. 소비자들은 고객과 상호작용을 통해 가치를 함께 창조하려 한다. 기업의 역할과 소비자의 역할이 서로 합쳐져서 가치창조의 경험을 통해

경험을 공유하고 있다. 시장은 개인들과 그들이 함께 창조하는 경험을 중심으로 조직화되는 포럼을 닮아가고 있다(Prahalad & Ramaswamy 2004).

Prahalad와 Ramaswamy(2000)는 시장이 전향적 고객의 참여를 위한 장이 되어 왔다고 한다. 그리고 가치 창조 과정에서 함께 행동하는 고객의 참여에 대한 논의를 계속한다. 결국 고객은 공동생산자로서 자발적으로 행동하는 자원이기에 전체적인 가치와 서비스 사슬에 포함될 수 있다고 주장한다.

## 2.2 마케팅 시스템의 구조적 변화

### 2.2.1 거래적 교환구조에서 관계적 교환구조로

시대별로 마케팅의 역할이 변화하여 왔고, 이에 따라 마케팅에 대한 관점이나 새로운 조직 형태들이 등장하였다. Webster(1992)는 미시경제적 극대화 패러다임(microeconomic maximization

〈표 1〉 전통적 교환에서 공동창조활동 경험으로의 이동

	전통적 교환	공동 창조의 경험
상호작용의 목표	경제적 가치의 추출	경제적 가치의 추출과 더불어 공동창조의 강렬한 경험을 통한 가치의 공동창조
상호작용의 장소	가치사슬의 마지막 단계에서 한번	시스템 어디서나 어느 때나 반복적
회사-고객간 관계	거래 기반	공동창조에 경험에 초점을 둔 상호작용과 거래
선택의 관점	제품, 서비스, 특색과 기능성, 제품 성능과 운영절차의 다양성	다양한 채널, 옵션, 거래 그리고 가격 경험 관계에서의 상호작용에 기반한 공동창조의 경험
회사와 고객간 상호작용의 패턴	수동적, 기업주도적, 일대일	적극적, 기업 혹은 고객의 주도, 일대일 혹은 일대 다
퀄리티의 중심	내적 프로세스와 기업이 제공하는 것에 대한 퀄리티	고객과 기업의 상호작용과 공동창조 경험의 퀄리티

자료: Prahalad & Ramaswamy(2004)를 수정

paradigm)에서의 위계적 관료구조(hierarchical bureaucratic structure)의 해체와 함께 구매자-판매자 관계의 네트워크와 전략적 제휴로의 마케팅 조직의 변화를 주장하였다. Achrol과 Kotler (1999) 역시 20세기의 위계적 조직들은 다양한 네트워크 조직 형태에 자리를 내주게 됨으로써 마케팅의 역할이나 구조가 근본적으로 변화할 수밖에 없다고 하였다. 즉, 마케팅에 있어서 전략적 파트너십이나 네트워크 같은 새로운 조직 형태가 단순한 시장기반거래(market-based transaction)와 전통적인 관료적 위계 조직을 대체하고 있다.

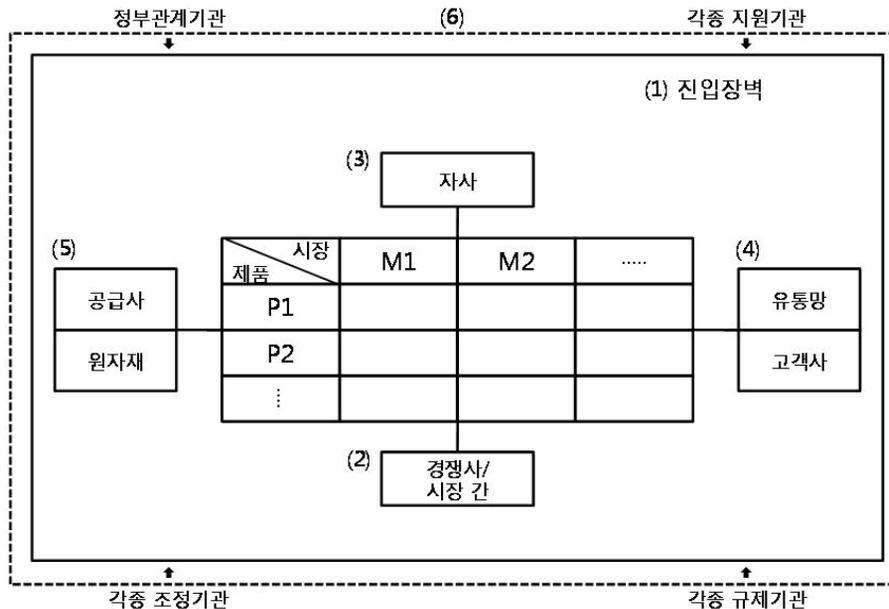
Morgan과 Hunt(1994)는 공급자, 구매자, 외부 및 내부 파트너십에서 10가지 형태의 Relationship Marketing의 관계적 교환구조를 제시한 바 있다. 또한 임종원(1987)은 제품-시장 매트릭스를 중심으로 (1) 진입장벽 구축과 방어, (2) 경쟁기업과의 경쟁과 협력, (3) 업계리더십의 강화, (4)

유통망 및 고객의 관리, (5) 공급사슬의 관리, (6) 환경기관의 관리 등 Relationship Marketing의 목표과제 및 주요 체계를 제시하였다. Relationship Marketing은 급변하는 환경을 고려하여 마케팅 시스템의 모든 과업환경 및 거시환경 요소들간에 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 관계관리를 통하여 고객문제해결을 중심으로 수렴하려는 공동 노력의 체계화라고 볼 수 있다. Relationship Marketing의 주요 체계를 도시하면 <그림 1>과 같다.

### 2.2.2 새로운 지배메커니즘(Governance Mechanism)으로서의 커뮤니티

디지털 환경이 보편화됨에 따라 온라인과 오프라인에서 이업종, 이업체의 결합이 빨라지고, 융합상품의 등장 등 산업간 영역도 희미해지고

<그림 1> 연결마케팅시스템(임종원 1987)



있으며, 기업의 경쟁력 강화를 위한 노력으로 거의 모든 분야에서 연결의 이익(relationship merits)을 창출하기 위한 전략적 제휴 등의 형태가 일반화되고 있다(임종원 2002). 그 동안 Relationship Marketing의 연구 흐름은 경제학에서의 네트워크 경제, 사회학에서의 네트워크 접근방법 등 다양한 학문분야의 연구 성과를 바탕으로 한 구매자-판매자간 관계, 기업간 관계가 연구의 중심이었다. 이러한 가운데 정보기술의 발달과 디지털 환경의 보편화에 따른 가상 마케팅 환경의 확산으로 온라인 공동체(online community) 개념이 마케팅에서 본격적으로 거론되고 있다(Hanson 2001; Bressler and Grantham 2000).

인터넷 및 정보통신기술의 발달에 의한 디지털 환경에서는 거래비용이 감소되면서 기존의 기업조직과 가치 활동이 해체되고 고객 중심으로 시장이 재구성되며, 네트워크 경제가 주도적 시장 작용원리가 됨으로써 의도적인 공동체의 구축 등 새로운 관계자본을 창출하는 마케팅 전략이 요구되고 있다(Achrol and Kotler 1999; Tapscott, Lowy, and Ticoll 2000).

현대 마케팅은 매스마케팅의 개념에서 차별화된 가치를 제공하는 일대일(one-to-one) 마케팅으로 이행하고 있다. 디지털 환경에서 소비자 측면의 새로운 변화는 소비자들간 가치 공유를 통한 다양한 소비자 커뮤니티 형태로 나타나고 있으며, 개인이 여러 커뮤니티에 소속되는 다차원적 가치의 공유로 나타나고 있다. 따라서 개인들은 여러 커뮤니티들의 가치 조합으로 매우 개성적인 인물이 되지만 결국 이러한 개성들은 각 커뮤니티들로 구체화되게 된다. 이는 기업으로 하여금 개별 소비자를 대상으로 한 마케팅

활동뿐만 아니라 커뮤니티를 대상으로 하는 마케팅 활동을 요구하는 것이다. 즉, 소비자 행동 분석이 개인 수준뿐만 아니라 공동구매와 공동 소비로서의 커뮤니티 수준에서 가능하게 된 것을 의미하는 것이다(Cova 1997; Muniz and O'guinn 2001).

마케팅에서 관계(relationships)는 '거래를 조직하는 양상' 또는 '거래가 시작되고 협상되며, 감시되고 적용되고 끝나는 틀'인 지배(governance)의 의미를 지닌다(Williamson and Ouchi 1981). Sawhney와 Prandelli(2000)는 거래비용이론, 복잡성(complexity) 이론, 커뮤니티 조직과 관리, 지적 재산권 분석을 바탕으로 네트워크 경제에서 혁신을 관리하는 메커니즘으로서의 커뮤니티를 제시하면서 컴퓨터 산업의 기술개발과정에서 외부 파트너와 고객을 참가시키지 않는 Xerox의 폐쇄적 위계모델(the closed hierarchy model), 개방된 시장에서 잠재 고객과 파트너들을 포함시키는 IBM과 Linux의 개방적 시장 모델(the open market model), 두 모델을 혼합하는 Sun Microsystems의 자기조직적 커뮤니티 모델(the self-organizing model)을 비교하고 있다.

마케팅 분야에서 새로운 지배 메커니즘으로서의 공동체에 관한 연구는 주로 온라인 맥락에서 이루어지고 있으나, 이들 대부분이 공동체에 관한 이론적 배경이 없이 단순히 인터넷과 커뮤니케이션의 영향 중심으로 기술되고 있다. 따라서 현재 시장에서 일어나고 있는 산업의 경계를 넘어선 기업간의 다양한 연결, 소비자의 집적 및 소비자간의 상호작용 등의 현상을 설명하기 위해서는 기업의 새로운 지배 메커니즘으로서의 공동체에 관한 이론적 배경(Biggart

and Delbridge 2004; Adler and Heckscher 2006)을 바탕으로 온라인, 오프라인을 아우르는 공동체 형성 요인 및 이의 효과에 대한 체계적인 연구들을 Relationship Marketing 관점에서 통합하는 것이 필요하다.

### 2.2.3 뉴미디어 시대 플랫폼과 온-오프라인 구조경계의 완화

비즈니스에서 플랫폼이란 아마존, G마켓 같은 온라인 쇼핑몰, 애플 앱 스토어, 안드로이드마켓 같은 앱 시장(app market) 등을 예로 들 수 있듯이 둘 이상의 서로 다른 집단을 만나게 해주고 거래가 이루어지도록 하는 장(場)을 말한다. 경제학적 의미의 플랫폼은 시장에서 중개기관의 역할을 하는 경제주체들의 중개수단으로 정의한다(손상영 외 2008a). 최근 다양한 분야에서 플랫폼이 등장하고 있는 배경에는 과거에 비해 여러 집단이 모여서 거래를 하는 데 소요되는 비용이 획기적으로 줄어들었기 때문이다. 정보기술의 발전에 따른 뉴미디어 환경은 플랫폼이라는 새로운 경쟁 질서를 만들어냈고, 플랫폼은 이제 모든 기업의 전략에 필수불가결한 요소가 되었다.

플랫폼은 전략적으로 독특한 특성을 가지고 있다. 첫째, 휴대폰이나 이메일처럼 사용자 수가 많아질수록 네트워크 효과로 서비스의 성과가 늘어난다. 둘째, 고객을 참여하도록 하기 위해서는 애플리케이션 즉, 보완재가 많아야 한다. 셋째, 보완재들이 서로 연결되어 있으면 고객들은 쉽게 보완재간 이용패턴을 달리하면서 목적에 따라 보완재를 갈아탈 수 있다. 아이폰에서는 앱스토어를 통해 앱을 쉽게 찾고, 스마

트폰상에서 필요한 앱으로 이동하며 이를 통해 사용행동의 시너지를 낼 수 있다. 넷째, 이렇게 거래의 장을 만들어 relationship product인 서로 연결된 수많은 애플리케이션을 손쉽게 이용할 수 있는 플랫폼에 들어온 고객들은 락인(Lock-in)되고 전환비용 등의 이유로 쉽게 다른 서비스로 이동하기 어렵다. 다섯째, 고객들은 플랫폼 안에서 연결된 보완재들을 이용하고 트래픽이 늘어나면서 고객증가와 보완재 이용률이 상호간에 시너지를 내면서 상승되는 승수효과(power effect)가 나면서 결국 1등이 모든 것을 독점하는 승자독식(winner take it all)도 가능하다.

일반적으로 판매자와 구매자를 중개하는 기업은 판매자로부터 물품을 사와서 구매자에게 적정 이윤을 붙여 판다. 하지만 플랫폼에서는 어느 누구에게나 돈을 받을 수 있고 또 어떤 특별한 대상에게는 상품을 무료로 주거나 오히려 돈을 줘야 하는 경우도 생긴다. 외부업체와 공유할 수 있는 핵심 자산을 가진 기업이라면 누구나 플랫폼 사업자가 될 수 있는 잠재력을 보유하고 있다. 다만, 플랫폼에 들어올 때는 아무나 들어올 수가 있는 것이 아니라 플랫폼에서 사전 심사와 보안침해 여부를 투명하게 관리한다. 이랬을 때 플랫폼의 신뢰성이 올라가기 때문이다. 플랫폼을 통해 자산의 활용도를 높일 수 있을 뿐만 아니라 다른 플랫폼을 규모로 압도할 수도 있다.

모바일 디바이스와 콘텐츠 등 비약할 수 있는 인프라가 플랫폼의 필요성을 북돋워주고 있다. 플랫폼의 경우 모바일 스마트폰 연결이 서비스를 뒷받침 하는 인프라를 복합적으로 만들어 서로 컨버전스 되면서 더욱 강력한 힘을 발휘

한다. 하지만 플랫폼 관점에서 국내기업들은 일본 기업만큼이나 여전히 분발해야 하는 상황이다. 월드와이드 플랫폼을 만들면 서비스상품시장의 국제화가 용이해진다. 지금은 플랫폼 경쟁력을 재점검해야 할 시점이다. 새로운 경쟁질서를 만드는 플랫폼 전략에 눈을 돌릴 때다(히라노 아쓰시 칼, 안드레이 학주 2010).

## 2.3 마케팅 시스템에서 행동의 변화

### 2.3.1 네트워크 경쟁과 Relationship Marketing

Relationship Marketing 연구는 판매자와 구매자간 쌍방 거래를 중심으로 한 기업간 관계에 대한 초기 연구들에서 마케팅시스템 전체에 참여하는 구성요소들의 관계구축과 이의 활용에 대한 연구들로 연구의 범위가 확장되었다. 이에 따라 Relationship Marketing 연구는 그 대상영역의 확대와 기업간 연결구조의 상호작용성을 강조하게 되었다. 고객과의 장기적 관계를 강화하는데 초점을 둔 Relationship Marketing은 마케팅 시스템의 거시적이고 구조적인 변화를 모색하려는 노력도 보이고 있다. 핵심기업을 중심으로 마케팅시스템에서의 교환파트너와의 파트너십과 같은 구조중심의 연구는 Relationship Marketing의 동태적 성격의 연구라 할 수 있다(Morgan and Hunt 1994). 즉, Relationship Marketing 연구는 쌍방관계 중심의 기업간 관계 연구들에서 마케팅시스템 내에 존재하는 여러 구성요소들간 네트워크 중심의 연구로 그 초점이 옮겨지고 있다.

Hunt와 Morgan(1994b)은 경쟁의 성격이 전통적인 개별 기업간 경쟁에서 위계적 경쟁

(hierarchical competition), 그리고 전략적 네트워크 경쟁(strategic network competition)으로 변화하였다는 것을 자동차 산업의 사례를 들어 설명하였다.

경쟁의 성격이 네트워크 경쟁(network competition)으로 변화함에 따라 경쟁우위의 개념도 네트워크에 기초한 우위(network-based advantage), 그룹에 기초한 우위(group-based advantage)의 개념으로 전환되게 되었고(Gomes-Casseres 1994), 네트워크를 구축하는 구성기업의 능력들을 집합적으로 보는 능력 사슬(capability chain)과의 관리가 필요하다는 것을 인식하게 되었다(Stalk, Evans, and Schulman 1992).

### 2.3.2 역마케팅(Reverse Marketing): 고객 참여 중심의 Relationship Marketing

마케팅 시스템의 수요 측면에서의 변화로서 정보기술의 발달과 디지털 환경의 보편화에 따른 소비자로의 권력 이동 현상을 들 수 있다. 소비자들은 과거의 수동적인 소비자에서 참여형 소비자로 변화하고 있으며, 이러한 소비자의 변화 모습은 생산소비자(Prosumer)라는 새로운 용어에서 찾아볼 수 있다. 요즘 소비자들은 구매와 관련된 정보를 쉽게 획득할 수 있게 되었으며, 소비자들이 필요한 정보를 제공하는 정보중간상(infomediary)도 다양하게 발전하고 있다. 이와 함께 소비자들은 공동체(community)를 조직하여 제품에 대한 평가와 각종 정보를 교환하는 인터넷 구전활동(words of mouth by internet)도 활발하게 하고 있다. 소비자들이 인터넷 공간에서 상품과 서비스의 교환활동은 물론 각각의 구매활동을 조직하여 공동구매를 하

면서 공급자를 선택하는 역경매(reverse auction) 현상도 나타나고 있다.

고객의 욕구에 빠르고 정확하게 반응하여 제품을 생산하는 가장 효율적인 방법은 욕구를 가진 고객이 기업과의 교환 관계를 주도하는 것이다. 고객은 자신에게 무엇이 가장 유용한지를 잘 알고 있기 때문에, 교환 관계를 고객이 주도하는 경우 공급자는 많은 낭비를 줄일 수 있다(MacStravic 1993). 또한, 디지털 환경으로 인하여 고객 참여의 이점을 상쇄시켰던 소량 생산에 따른 비용증가를 억제할 수 있게 되었으며, 고객들이 공동체를 형성하여 구매 활동에 나서게 됨에 따라 비용 효율적인 적절한 수요의 단위를 형성할 수 있게 되었다. 이에 따라 고객이 정보의 주도권을 쥐고 기업을 이끌어 나가는 형태인 역시장(reverse market; Hagel III and Armstrong 1997)이 점차 현실로 나타나고 있다. Seybold(2002)는 기업이 아닌 고객이 주도적으로 마케팅 활동을 펼쳐나가는 고객 참여 현상에 대하여 논하고 있으며, Sharma와 Sheth (2004)는 고객이 주도적으로 마케팅을 펼쳐 기업에 어떤 마케팅 제안을 하는 소비자-기업간의 역마케팅(reverse marketing) 현상이 보편화 될 수 있음을 지적하고 있는 등 기업은 교환관계에 있어서 고객이 주도권을 행사하는 새로운 뉴미디어 환경에 직면하게 되었다. B2C가 기존 마케팅에서의 주요한 기업과 소비자와의 관계였다면, 디지털 인프라에 의한 연결성과 커뮤니티의 등장에 따른 고객 지식의 증가로 인하여 C2C, C2B라는 새로운 형태의 기업-고객 관계가 나타나고 있다(Kotler and Armstrong 2004).

## 2.4 마케팅 성과에 대한 재고

### 2.4.1 관계 기반 경쟁우위(Relationship-Based Competitive Advantage)

전략적 마케팅으로서의 Relationship Marketing 전략의 핵심은 마케팅 시스템 내에서 다양한 이해관계자 및 고객들과의 장기적이고 협력적인 관계를 개발, 유지하는 것이다. Relationship Marketing에 근거한 전략의 근간은 효율성과 효과성을 증진시키는 관계포트폴리오(relationship portfolio)를 확인, 개발 및 유지 하는 것이다. Hunt와 Morgan(1995, 1996)에 따르면, 경쟁은 자원에서의 경쟁우위를 차지하기 위한 기업들의 끊임없는 투쟁으로 이루어진 불균형적이고 지속적인 과정이다. 자원우위이론에서 자원은 어떤 세분시장에 가치가 있는 시장제공물을 효율적·효과적으로 생산할 수 있도록 하는, 기업이 이용가능한 유형 및 무형의 실체로 정의하고 있으며, 이러한 자원의 유형을 재무 자원, 법적 자원, 물적 자원, 인적 자원, 조직 자원, 정보 자원, 그리고 Relationship Marketing에서 가장 중요한 관계 자원으로 구분하고 있다(Hunt 1997; Morgan and Hunt 1999).

Hunt, Lambe, 그리고 Wittman(2002)은 성공적 제휴(alliance success)를 위한 다음과 같은 4가지 관점을 설명하면서, 통합모델의 이론적 근거로 다음과 같이 주장하고 있다. 첫째, 이질적 및 불완전 이동 자원(heterogeneous and imperfectly mobile resources)에 초점을 맞추는 자원기반관해(resource-based view) 둘째, 관계 관리 능력의 역할에 초점을 맞추는 역량기반관해(competence-based view) 셋째, 협력, 신뢰,

몰입, 커뮤니케이션 등 관계 특성에 초점을 맞추는 관계요인견해(relational factors view) 넷째, 앞서의 세 가지 관점의 결과로서 시장 지위에 초점을 맞추는 경쟁우위견해(competitive advantage view)가 그것이다. Relationship Marketing의 이론적 기반으로 제시된 이론(Hunt 1997; Hunt and Morgan 1995, 1996, 1997)에 따르면 자원의 개념은 마케팅 시스템에서의 관계, 역량 등과 같은 무형적 실체까지 포함한다. 관계 자원은 조직 자본(organizational capital) 및 기업의 우월적 시장지위에 기여하므로, Relationship Marketing에서의 전략적 계획 과정은 기존의 조직 역량을 보완하는 관계를 개발하는 계획을 포함하여야 한다. 따라서 Relationship Marketing 전략을 실행하기 위해서는 상당한 시간과 노력이 들 뿐만 아니라 상당한 자원이 요구되므로 다른 조직 또는 소비자들과 자원을 공유, 개발 및 활용할 수 있도록 고안되어야 한다(Hunt, Arnett, and Madhavaram 2006).

#### 2.4.2 연결이익과 시장자산(Relationship Merits and Market Assets)

기업은 마케팅 시스템에서의 환경기관이나 과업환경요소들과 유기적인 관계를 강화함으로써 마케팅 성과와 기업의 경쟁우위를 획득할 수 있다. 어떤 기업의 성패는 네트워크 내에서 서로 연결된 다른 조직의 자원에 크게 의존하는데, 관계를 효율적 및 효과적으로 관리하여 외부 자원을 활용할 수 있는 기업은 시장에서의 성과를 높일 수 있을 것이다. 기업이 의존하는 외부기관과의 네트워크 관계는 기업의 이익에 기여하는 또 다른 형태의 시장자산(market assets)

이라고 할 수 있다(Johanson and Mattson 1988).

“Relationship Marketing의 궁극적 성과는 마케팅 네트워크라는 기업의 고유한 자산을 형성하는데 있다. 마케팅 네트워크는 기업과 기업을 둘러싼 이해관계자들, 즉 고객, 종업원, 공급업자, 유통업자, 광고대행사, 학계 등으로 구성된다. 경쟁에서의 승리는 더 좋은 마케팅 네트워크를 구축하는 회사에 돌아가게 된다”(Kotler and Keller 2009, p.34). 시장자산은 결국 마케팅 시스템에서 교환파트너들과 유기적 관계관리를 통하여 구축되며, 이는 기업 내부에 존재하는 자산이 아니라 기업 외부의 마케팅 시스템에 존재하는 자산이라 할 수 있다.

Dyer and Singh(1998)은 조직간 관계에서 경쟁우위의 원천과 이를 활용하는 협력전략을 제시하면서 기존의 자원기반견해(resource-based view)와는 달리 관계적 견해(relational view)에서 설명하고 있다. 자원기반견해는 기본적으로 경쟁우위의 원천을 기업 내부에 두고 있지만, 실질적으로 기업의 핵심 자원은 기업 경계를 넘어설 수 있다. 또한 조직간 관계에서의 개별 기업들의 우위는 그 기업이 배태된 관계 네트워크의 우위와 연결된다. 따라서 자원기반견해에 따르면 개별기업들은 가치 있는 독점적 노하우를 공유하기보다는 보호하여 경쟁우위를 손상시킬 수 있는 지식 유출을 막지만, 관계적 견해에서의 효과적 전략은 체계적으로 제휴파트너와 가치 있는 노하우를 공유하여 제휴파트너 내부에 축적되어 있는 가치 있는 지식을 이용하는 것이다.

Dyer and Singh(1998)에 따르면 관계적 이익(relational merits)은 개별 기업 혼자서는 만들어낼 수 없으며 특정 제휴 파트너의 특별한 공

〈표 2〉 규모의 이익, 범위의 이익 그리고 연결의 이익간 비교

구분	규모의 이익	범위의 이익	연결의 이익
인식 범위	미시 기능적	미시 기능적	거시 조직간/조직내
분석의 단위	개별 운영 단위	개별 운영 단위	전문화, 상호의존 및 노동의 사회적 배분에 기초한 초 조직 시스템
연결의 성격	기업들간 원자적 연결	기업들간 기계적 연결	파트너간 생태적인 상호작용
이익의 원천	고정비용을 더 많은 양의 생산에 분산	고정비용을 다각화된 생산 단위에 분산	시너지 효과 - 거래비용의 절감 - 운영 불확실성의 감소 - 기업간 연계효과 환경변화에 대한 안정화 효과
경쟁 상황	각각의 기업들이 서로 경쟁	각각의 기업들이 서로 경쟁	기업들과 환경기관들의 집단이 경쟁자들을 이기기 위해 단결
경쟁과 협력	경쟁 지향적	경쟁 지향적	협력 지향적
거래의 시간적 인식범위	1회적, 단기적 거래	1회적, 단기적 거래	장기/관계적 교환
환경에의 반응	주어진 환경에 적응	시장/제품 개발 주도적	선제적/주도적
효과와 한계점	- 시장 실패 - 규모의 비경제	- 범위의 비경제 - 대 기업의 불익 - 위계의 실패	- 조직간 연계모드 - 길들여진 시장
	기업들이 시장에서 구할 수 있는 것을 스스로 만들 고자 하면 규모/범위의 경제는 무너질것		하부지원구조의 기업간 높은 생산성이 비용우위를 가져올것

동 기여를 통하여만 만들어낼 수 있는 교환관계에서의 공동으로 창출되는 정상초과이익이며, 제휴파트너들이 특정적 자산, 지식 및 자원·역량을 결합, 교환 또는 이에 대한 투자를 할 때 또는 거래비용을 낮추거나 자산, 지식 또는 역량의 시너지 결합을 통한 이익 실현을 가능하게 하는 효과적인 지배메커니즘을 채택할 때 얻어지는 이익으로 정의된다. 환경기관과 연결된 시장자산, 기업 집단에 소속됨으로써 얻을 수 있는 자산, 공급사슬과의 유기적 조직에 의한 자산, 고객과의 신뢰관계에서 형성된 자산 (brand asset)은 이러한 관점에서 설명될 수 있을 것이다(임종원 1994).

Chandler(1990)는 규모의 이익(scale merits)과 범위의 이익(scope merits)을 다음과 같이 설명한 바 있다. 규모의 이익은 하나의 작업단위에서 하나의 제품을 생산하는 양이 증가함에 따라 생산원가가 감소하는 현상이며, 범위의 이익은 하나의 작업단위에서 여러 종류의 제품을 생산함으로써 원가가 절감되는 이익이다. 시장자산이 창출하는 각종 이익을 연결의 이익 (relationship merits)이라 한다면 이는 〈표 2〉에서와 같이 규모의 이익과 범위의 이익과는 구분될 것이다(임종원 1992).

### III. 뉴미디어환경에서 Relationship Marketing의 주요 이슈

#### 3.1 뉴미디어 환경의 영향

##### 3.1.1 뉴미디어 특성과 뉴미디어 환경의 보편화

뉴미디어는 웹사이트 혹은 여타의 디지털 커

뮤니케이션 및 정보 채널로서 적극적인 소비자들이 참여해서 무언가를 행동하거나 다른 소비자가 행동한 것을 다시 소비함으로써 동시에 혹은 시간의 격차를 두고 장소의 제한 없이 활동할 수 있는 곳을 의미한다. 이런 뜻에서 뉴미디어의 특성을 논하자면 <표 3>과 같이 정의할 수 있다(Hennig-Thrau et al. 2010).

최근 몇 년간 이슈가 되고 있는 페이스북, 유튜브, 트위터 등의 뉴미디어 채널들은 고객이 시장의 구성원으로서 좀더 적극적인 역할

<표 3> 뉴미디어의 특성과 정의

특성	정의	내용
디지털 (Digital)	- 콘텐츠의 복사본을 만드는데 한계비용이 0, 서로 다른 뉴미디어에 적합한 형태로 전환가능	콘텐츠의 유통을 위해 분배를 담당했던 퍼블리셔와 같은 '게이트 키퍼'를 거쳐야 할 필요 없이 인터넷에 접속만 할 수 있다면 개인들이 스스로 만든 창작물들을 전세계 관객에게 쉽게 전달 가능.
선행주도적 (Pro-active)	- 소비자들은 뉴미디어를 통해 가치사슬의 모든 분야에 기여가 가능	쇼핑 사이트 등에 댓글을 다는 과잉적인 의사표현에서부터 광범위한 공동작업으로 파이어폭스와 같은 오픈소스 제품을 개발하는 등의 영역에서 적극적 참여 가능 (Hoyer et al. 2010; Krishnamurthy 2009)
가시적 (Visible)	- 뉴미디어를 통한 소비자의 활동들은 다른 소비자들이 보고 확인하는 것이 가능	뉴미디어의 사용을 시작하는 시점부터 블로그, 커뮤니티 등의 활동이 소비자 혹은 기업에서 트래킹 가능. 모바일에서 GPS, 3G, IP 주소 통한 소비자 위치정보로 위치기반 메시지, 제안, 시장차별화 등에 적용 가능
동시적 (Real-time) & 지속적 (memory)	- 뉴미디어는 소비자들이 콘텐츠를 생산하는 것과 동시에 접속해서 경험을 공유 가능, 삭제되지 않는 한 시간제약 없이 기억되어 지속 가능	트위터, 블로그 등을 통해 올려진 리뷰나 댓글은 동시에 다른 소비자들과 공유되고, 그 내용이 긍정적이던, 부정적이던 로그로 저장되어 지속적으로 이후에 접속하는 소비자들이 읽는 것이 가능. 미래의 상호작용을 개인화 하는데 필수적(e.g., the 2001 Houston Doubletree incident: Snopes 2006).
유비쿼터스 (Ubiquitous)	- 뉴미디어는 소비자들이나 기업으로 하여금 모바일 기기를 통해 언제 어디서나 접속이 가능	뉴미디어 이용자들은 유통점에서 쇼핑을 하면서도 제품에 대한 리뷰를 읽을 수 있고, 당일 개봉한 첫회가 상영되는 영화관 안에서 영화를 보면서 엔딩 크레딧이 다 끝나기도 전에 영화에 대한 리뷰를 포스팅 가능
네트워크 (Networks)	- 자신이 만들어낸 것을 공유, 대화하면서 관계를 만들어냄으로써 소셜 네트워크에 참여 (Gordon 2010; Libai et al. 2010).	페이스북이나 마이스페이스와 같은 SNS 서비스가 가장 두드러지지만, 커뮤니티들은 기본적으로 같은 특성을 가지고 있으면서 대중적으로 멀티플레이가 가능한 게임이나 뜨개질 기술의 상호간 교환, 통계적 조언과 같은 내용들을 포함

자료: Hennig-Thrau et al.(2010)에서 정리

을 수행할 수 있게 했고 언제 어디서나 거의 모든 사람들에게 다가가거나 혹은 사람들도 하여금 찾아오게끔 하는 것을 확인할 수 있다. (Hennig-Thrau et al. 2010)

소비자들은 뉴미디어를 통해서 정보 서비스와 제품을 적극적으로 제공하는 강력한 방법을 얻었다(Deighton and Kornfeld 2009, p. 4). 또한 뉴미디어는 소비자들로 하여금 스스로의 제안을 홍보하고 퍼뜨릴 수 있는 큰 힘을 주었는데, 예를 들어 eBay에서는 유통업자로, 유튜브에서는 미디어 프로듀서나 감독으로, 위키피디아에서는 글을 쓰는 저자로, 아마존에서는 비평적인 평가자로서 역할을 하게 된 것이다. 사용자들이 생산하는 콘텐츠가 주류를 차지하는 페이스북, 마이스페이스, 유튜브, 위키피디아 그리고 트위터 등은 웹사이트 상위 15위에 모두 랭크되어 있고, 2010년 4월 조사에 따르면 전세계 인터넷 트래

픽의 11% 이상을 차지하고 있다(Alexa 2010).

뉴미디어는 지면 신문이나 잡지(Edgecliffe-Johnson 2008), 음반(Financial Times 2009), TV광고 사업 (Maddox 2008) 등 현재의 수많은 비즈니스 모델에 위협을 가하고 있는 한편, 새로운 비즈니스 모델에 대해서 광범위한 기회를 창조하고 있다. 트위터, 유튜브, 페이스북 등을 통해 소비자들이 스스로 선호하는 브랜드에 대한 열정을 공유하고 제품과 관련된 문제들을 풀어나가는 방식으로 기업을 서비스 비용을 줄이고 품질을 높이는데 도움을 준다(Mathwick, Wiertz, and De Ruyter 2008). 뉴미디어는 기업으로 하여금 매우 다양한 방법으로 소비자에 접근해서 의견을 교환하고 소비자간의 커뮤니케이션, 탐색 혹은 구매와 관련된 행동을 측정할 수 있도록 한다.

뉴미디어가 제공해준 기회를 유용하게 사용하

〈표 4〉 미디어 발달에 따른 시장참여 변화 트렌드

구분	올드 미디어			뉴 미디어			
	전통 미디어			디지털 미디어			
	인쇄	전자		웹1.0	웹2.0	웹3.0	웹4.0
미디어/서비스	신문	라디오	TV	홈페이지, 전자우편, 토론방/커뮤니티	블로그, 미니홈피 등 1인미디어 UCC 등 참여축진형 미디어, 웹TV, IPTV	웹서버, 데스크톱 PC, 모바일의 경계가 사라진 미디어, 트위터 등 SNS 미디어	웹의 지능형 서비스를 활용한 미디어
대표기술	텍스트	음성	영상, 이미지	웹브라우저	브로드 밴드	시맨틱 웹 → 강화	
시장주체	기업(Seller)			고객(Buyer) → → → 고객참여의 심화			
커뮤니케이션 성격	일방향적 (기업 → 고객, 고객 → 기업)		준쌍방향적 (기업 ↔ 고객)	쌍방향적(기업 ↔ 고객, 고객 ↔ 고객)			
이슈/어젠다	Utilitarian → → → → Hedonic + Experience						
시장참여 형태	기업캠페인, 시장정보획득, 소비자여론형성, 이슈설정		+소비자 토론	+게시글 작성, 댓글달기, 페나르기, 온라인 시장조사, 온라인 선호도 조사, 온라인 공동구매 등 수요의 조직화, 온라인 기업홍보, 기업 브랜드커뮤니티, 소비자 브랜드 커뮤니티 → → → → 심화			
시장참여 특성	공시성 정기성 사실성	속보성	속보성 편리성 신뢰성	정보접근성 다양성 개인화	+개방성 연결성, 상호작용성, 신속성, 일상성	+맞춤화 이동성, 편재성, 휴대성, 비형식적, 일시적	+유기적 지식 및 정보의 구조화, 실제화

자료: 김성태 외(2011)에서 미디어 발달 차용 및 시장에 맞도록 재구성 및 수정

기 위해서는 소비자들이 왜 이러한 뉴미디어에 매력을 느끼는지, 뉴미디어가 소비자들의 애호와 행동에 어떻게 영향을 주는지에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이제 마케팅에서는 뉴미디어의 특성, 뉴미디어의 소비자에 대한 효과와 맥을 같이하는 새로운 전략과 기술적인 접근이 개발되어야 한다(Hennig-Thrau et al, 2010).

### 3.1.2 뉴미디어 환경의 마케팅 시스템에서 소비자 역할변화

뉴미디어와 혁신기술의 등장에 따라 과거의 질서(산업간 분리, 일방향적 커뮤니케이션 등)가 무너지면서 무경계성이라는 현상이 나타나고, 그에 따라 기존의 질서가 다시 재편된다고 볼 수 있다. 이러한 단계적 변화는 최근 소비자의 역할 변화를 비교적 정확하게 설명할 수 있는데, 이를 단계적으로 정리하면 다음과 같다(유창조 2010).

먼저, 기존의 질서에서 과거의 기업과 소비자 간의 관계는 기업에서 소비자로의 일방적 관계로 볼 수 있다. 즉, 기업이 생산한 제품을 소비자에게 제공하고 제품에 대한 대부분의 정보가 기업의 주도하에 일방적으로 제공된 것이다. 소비자는 매우 제한적인 정보의 범위 내에서 주어진 대안들 중 선택할 수밖에 없는 상황이었고, 소비자는 선택시 자신의 희생을 최소화(customer sacrifice: 소비자 자신이 진정으로 원하는 것과 실제로 구매하는 것과의 차이)하기 위한 의사결정을 할 수밖에 없었다(Pine and Gilmore 1999). 이 시기에 소비자가 수행할 수 있는 역할은 수동적인 구매자로 국한된다.

다음으로, 새로운 기술로 무장된 뉴미디어 시

대의 소비자는 확대된 네트워크를 갖게됨에 따라 무한한 정보를 제공받고, 이를 효율적으로 탐색할 수 있게 되었다. 각종 브랜드 커뮤니티에서 나타나는 것과 같이 기업과 소비자의 관계가 소비자 중심으로 전환됨에 따라 소비자는 기업 활동에 대한 협업자로 그 역할을 바꾸고 있다(Jenkins 2006). 소비자가 기업과의 관계를 능동적으로 주도하게 됨에 따라 기업과 소비자와의 관계는 일방적인 관계에서 쌍방향적인 관계로 발전하게 되었다. 기업과 고객의 역할이 분리되지 않고 협업자의 관점에서 새로운 공동체의 개념이 생겨남에 따라 기업과 고객은 서로 새로운 질서를 모색하게 되었다.

최근, 소비자는 기업이 제공하는 제품을 단순히 사용하는 것에 그치지 않고, 자신의 욕구를 달성하기 위해 개조, 추가의 치장 등을 통해 개성을 표현하고 새로운 창작물을 만들기도 하는 등 기업과 쌍방향적인 관계에서 더 나아가 독립된 개체로서 정체성을 확립하게 시작했다(Caru and Cova 2007; Sherry, Kazinets, and Borghini 2007). 즉, 소비자는 새로운 소비문화를 발현하는 주체가 되고 있는 것이다. 협업자로서의 소비자는 기업에게 어떤 영향을 미치고자 하는 목적성을 가지고 있다면, 소비문화 발현자로서 소비자는 기업과의 관계를 의식하지 않고 자신들의 모임 자체를 즐기면서 자신들만의 고유한 문화를 생성해 나가고 있다고 볼 수 있다(유창조 2010).

지금도 일부에서 나타나기는 하지만 멀지 않은 미래에는, 소비자가 새로운 문화 발현을 토대로 기업과의 관계에서 능동적으로 창조와 혁신을 이끄는 선도적 관계를 만들어낼 것이다. 기존의 top-down소통에서 수평적 의사소통이

수직적으로 상호보완되는 기업-소비자간 시스템소통을 통해 도출되고 조직화된 수요를 기반으로 기업이 제품을 생산하고, 소비자는 자신이 진정으로 원하는 제공물을 싸게 얻을 수 있게 될 것이다. 우후죽순으로 늘어나고 있는 소셜커머스가 초기적 형태이며, 이는 기업의 중요한 의사결정이 소비자의 참여, 정보의 공유, 결과 도출에의 협력을 통해 이루어질 것이다.

### 3.2 새로운 Relationship Marketing System: 플랫폼 마케팅

전통적인 Relationship Marketing에서는 마케팅의 상적 영역을 중심으로 중심기업, 공급업체, 유통업체, 경쟁업체, 환경기관과 기타의 파트너들이 일면시장을 대상으로 네트워크화되어 경쟁을 해왔다. 파트너 기업의 역량과 투자를 자본으로 네트워크 내 파트너 기업의 역량에 따라서 경쟁의 기반으로 지속적 경쟁우위를 달성하고자 했다. 이를 위해 네트워크 내 파트너 기업간의 관계 몰입과 신뢰를 바탕으로 한 협력 파트너십을 기르는데 중점을 둔 것이다.

그러나 뉴미디어 환경에서는 전통적인 Relationship Marketing에 새로운 변화를 요구하고 있다. 고객인 소비자 영역을 포함한 전체 마케팅 시스템으로의 분석단위가 확장되면서, 고객과 공급기업이라는 양면시장을 대상으로 플랫폼 기반의 새로운 경쟁구조로 축이 이동되었기 때문이다. 이제는 파트너 기업뿐 아니라 고객과의 공동가치를 창출하는 것과 그 경험이 중요한 가치의 원천이 되었다. 뉴미디어를 통해 다양한 고객과의 적극적이고 지속적인 대화가 가능해지면서 파트너 기업의 역량과 투자 뿐 아니라

고객의 역량 및 시간과 노력의 투자가 필요하다. 고객의 역량 및 경험을 활용하고 고객의 기대를 형성할 수 있는 고객의 참여관리를 위해 새로운 Relationship Marketing 시스템으로서 플랫폼 마케팅이 요구된다.

#### 3.2.1 가치공동창출 메커니즘으로서의 플랫폼

디지털 환경의 도입 이후에 달라진 소비자 행동의 특징 중 가장 두드러진 측면은 “고객 참여”라는 측면이라고 할 수 있다(wind and Rangasawamy 2000: 임종원, 이동일 2002: 주우진, 김재범 2002). 고객참여란 고객의 적극적이며 책임 있는 기업 활동에의 관여를 의미한다(Bettencourt 1997). 이러한 고객 참여는 과거 주로 서비스 분야에 있어서 생산성 혁신의 방법으로 연구가 이루어져 왔다. 그러나 고객 참여의 예상된 성과에도 불구하고 오프라인에서는 매우 제한적인 모습이었는데, 디지털 환경에서 고객 참여는 범위와 정도 측면에서 폭발적으로 증가하고 있다(이두희 1999).

과거 디지털 인프라가 부족한 상황에서는 고객 참여가 성과로 이루어지기 위한 전제조건을 해결하기 어려웠다. 첫째, 고객참여로 인한 명확한 비용 대비 혜택을 고객에게 제시하기 어려웠다. 둘째, 고객이 직원들과의 역할 충돌이 없이 기업이 기대한 참여 역할을 충분히 수행하도록 업무의 프로세스를 짜는 것은 기존의 오프라인 상에서는 매우 어려운 일이었다. 셋째, 디지털 인프라가 구축되기 전에는 고객들에게 수행해야 하는 역할에 대한 지식을 알려주는데 매우 많은 비용이 소요되었다.

그러나 과거의 비디지털 환경에서 제기되었던

참여의 성과 창출을 가로막는 장벽에 대한 문제에 디지털 환경은 가치공동창출 메커니즘으로서의 플랫폼이라는 새로운 해결책을 제시할 수 있게 되었다. 첫째, 과거에 서비스 접점에서만 일어나던 고객 참여를 이제는 기업의 전부서로 확대할 수 있게 되면서, 과거의 서비스 접점에서만 할 수 있었던 것 보다 고객에게 보다 충분한 혜택을 줄 수 있는 환경이 조성되었다. 둘째, 웹사이트 등의 구조를 잘 꾸밈으로써 고객의 역할을 보다 분명하게 알려줄 수 있게 되었다(Watson et al. 2000). 셋째, 고객 참여 방법에 대한 지식을 웹사이트와 커뮤니티를 통하여 쉽게 취득할 수 있게 되었다. 특히 스마트폰 등의 모바일 디바이스와 SNS 플랫폼을 통해 시간과 장소에 구애받지 않고 즉각적으로 지식의 생산, 전달, 취득이 가능해졌다. 이를 통해 수요를 집적화 시킬 수 있게 됨에 따라서 고객 참여의 성과를 보다 크게 할 수 있었다(강명수 2002: Newman 2003).

새로운 디지털 환경에서 스마트폰이나 SNS 등의 최신 뉴미디어 플랫폼을 통해 고객들은 다양한 방법으로 기업의 마케팅 프로세스에 참여함으로써 여러 가지 혜택을 누리는데 익숙해져 가고 있다. 고객들은 기업의 사이트에 스스로 접근하여 불만과 만족을 토로하고, 기업의 사이트나 제품 관련 공동체의 여러가지 지식을 공부하고 자신이 가진 정보를 다른 사람들에게 제공하여 공유하는 것을 점차 당연시 여기고 있다(이두희 1999: Merrilees and Miller 2001: Sharma and Sheth 2004). 이러한 활동들은 24시간 소비자의 위치와 상관없이 일어나고 있으며 Relationship Marketing의 중요한 매개변수인 몰입과 신뢰를 통해 소비자간, 소비자화 기

업간, 기업간 협력을 이루어 내는데 핵심적인 역할을 하고 있다.

### 3.2.2 양면시장(Two-Sided Market)의 조정자로서의 플랫폼

양측 네트워크에서의 거래는 항상 삼각구도의 관계를 내포한다. 네트워크상의 양 측면에 있는 두 사용자그룹들은 플랫폼이라고 불리는 하나 혹은 그 이상의 중간상들을 통해서 서로 영향을 주고받는다. 플랫폼은 네트워크 사용자들 간의 상호작용을 도와주는 제품, 서비스 그리고 인프라구조의 디자인이랄 수 있는 아키텍처와, 이에 더해서 프로토콜, 권리 그리고 가격정책과 같이 거래를 지배하는 규칙의 모음으로 구성된다. 두 그룹이 서로를 끌어들이는 현상을 경제학자들은 네트워크 효과라고 한다. 때로 플랫폼은 네트워크 효과를 생각지 못한 전략 때문에 실패하기도 하는데, 다음의 세가지 결정에 주의해야 한다. 첫째, 플랫폼을 디자인할 때 가격정책을 함께 있어서 양측 중 어느 쪽을 얼마나 지원해야 하는지? 둘째, 단독 플랫폼 혹은 지배적인 플랫폼의 공유와 같은 플랫폼 운영상의 '승자독식' 역학을 어떻게 관리할 것인가? 셋째, 플랫폼 제공자들은 당장의 경쟁자들을 없앴다고 하더라도 승리의 기운 속에서 계속 편안하게 즐기지만 할 수는 없다. 그리고 재빠른 선도 전략이나 몸집 키우기는 충분하게 올바른 방향성이라고 할 수 없다.

먼저, 산업계에서의 경쟁 속에서는 가격이 한계생산비용에 따라서 결정되는 것이 일반적이지만, 양면 네트워크에서는 전형적으로 '보조금을 받는 쪽'과 '돈을 내는 쪽'이 구분되어 있다.

〈표 5〉 플랫폼 관리자의 가격정책 관련 6가지 체크리스트

	체크리스트	내용
1)	네트워크 효과를 포착하는 능력	네트워크상의 보조금을 받는 쪽이 경쟁 플랫폼과 거래를 할 수 있다면 플랫폼이 보조금을 받는 쪽에 제공하는 것들은 결국 무용지물이 될 뿐
2)	가격에 대한 사용자의 민감도	네트워크상에서 가격에 민감한 쪽에 보조금을 지원하고 다른 쪽 그룹의 성장에 따라서 수요가 강하게 늘어나는 쪽에 과금하는 것이 합리적
3)	품질에 대한 사용자의 민감도	품질에 대해서 강한 민감도를 보이는 쪽이 바로 보조금을 지원해야 하는 대상으로서 퀄리티를 제공해야만 하는 쪽에 과금하는 것이 합리적
4)	결과비용	공짜로 보조금을 받는 쪽에 주어지는 것이 디지털 상품이 아니라 비용이 분명히 드는 손으로 만져지는 유형의 상품인 경우 더욱 주의해야 함
5)	일면 상에서의 네트워크 효과	때로 매우 강한 영향을 줄 수도 있는 일면의 같은 측면상에서 부의 네트워크 효과의 가능성에 대해서도 반드시 평가
6)	사용자들의 브랜드 가치	가장 중요한 사용자들의 참여가 네트워크상의 다른 측면에 있는 사용자들의 참여를 이끌고 플랫폼이 성장하는 것을 가속화하는데 필수적

자료: Eisenmann et al.(2006)에서 수정

보조금을 받는 쪽의 사용자 수가 강력한 네트워크 효과를 내는데 결정적인 역할을 하기 때문에 플랫폼 제공자들은 '보조금을 받는 쪽'에 일반적으로 독자적인 일면 시장에서 책정될 비용 보다 낮은 수준의 가격을 책정한다. 양면네트워크시장에서 가격정책과 관련해서 올바른 결정을 내리기 위해서는 플랫폼 제공자의 관리자들이 제시한 〈표 5〉의 6가지 사항에 대해서 심도 있게 살펴볼 필요가 있다. 양면 네트워크에서의 가격정책이 전통적인 비즈니스와는 다른 규칙을 따라야 한다는 것을 인식하는데 실패하면 심지어는 매우 매력적인 플랫폼이라 하더라도 순식간에 곤두박질 칠 수 있다는 점을 명심해야 한다.

다음으로, 플랫폼에서 '승자독식'의 경쟁 역학에서 대처법은 두 단계의 프로세스로 구성되어 있다. 첫 번째 단계에서, 플랫폼의 운영자는 그들의 네트워크화된 시장이 단독의 플랫폼만으로 유지가 될 수 있는지 여부를 먼저 결정해야

한다. 만약 그렇다면 두 번째 단계에서는 다른 플랫폼과 전투를 벌일 것이지만 본연의 플랫폼을 상대방과 공유할 것인지에 대해서 회사차원의 결정을 내려야 한다. 첫 번째 단계에서 다음의 세가지 조건이 적용된다면 해당 네트워크 시장은 단독의 플랫폼만으로도 유지될 수 있을 것으로 보인다. 1) 여러 개의 플랫폼에 속해 있는 것이 적어도 한 쪽의 사용자에게 높은 비용을 초래하는 경우, 2) 네트워크 효과가 있고 강력한데, 적어도 네트워크 한 쪽의 사용자가 여러 개의 플랫폼에 속해 있어서 높은 비용을 쓰고 있는 경우, 3) 어느 쪽의 사용자들도 플랫폼의 특별한 특색에 대한 강한 선호를 가지고 있지 않을 경우이다. 만약 이 세 가지 조건을 충족하지 못할 경우 전투를 하기 보다는 플랫폼을 공유함으로써 전체 시장의 사이즈를 크게 만들거나, 플랫폼을 독점하는데 필요한 필요 이상의 마케팅 노력을 들이지 않아도 될 수 있다.

마지막으로 큰 '덩치'의 복합 플랫폼의 포위 위협이 있을 때는 경쟁 상대방의 플랫폼이 이미 자신이 제공하고 있는 플랫폼의 기능을 포함한 복합적인 기능을 제공할 때 피해를 입게 될 수 있다. 이런 상황에서 '돈을 내는 쪽'의 사용자가 상대방의 플랫폼이 제공하는 기능들의 묶음을 낮은 가격에 제공하면 단독의 플랫폼은 출혈을 보게 된다. 이 때 단독의 플랫폼은 비즈니스 모델을 수정하거나, 좀 더 큰 덩치의 플랫폼 제공자와 제휴를 하거나 혹은 법적 대응을 통해서 방어막을 구축하는 전략이 필요하다.

### 3.2.3 수확체증 메커니즘으로서의 플랫폼

'수확체증의 법칙(Increasing Returns of Scale)'이란 투입된 생산요소가 늘어나면 늘어날수록 산출량이 기하급수적으로 증가하는 현상을 말한다. 이는 지금까지의 전통산업경제에 적용되던 '수확체감의 법칙(Diminishing returns of scale)'과 상반된 현상이다. '수확체증의 법칙'이란 자본과 노동 등 생산요소가 한 단위 추가될 때 이로 인해 늘어나는 한계생산량은 점차 줄어든다는 것을 의미한다. 즉 생산요소를 추가적으로 계속 투입해 나갈 때 어느 시점이 지나면 새롭게 투입하는 요소로 인해 발생하는 수확의 증가량은 감소한다는 것이다. 이 이론을 좀더 확대하면 어떤 산업이든지 일정 수준에 도달하면 성장이 정체될 수밖에 없다는 결론에 도달한다. 그러나 대량의 자원을 대규모로 가공 처리하는 전통적인 산업 부문에서는 수확체감의 법칙이 작용하는 반면, 적은 자원과 집약된 첨단 지식을 활용하는 지식기반경제에서는 일반적으로 수확체증의 법칙이 통용되는 것으로 관측된다

(네이버 지식사전).

비즈니스 플랫폼은 다음과 같은 네 가지의 차별화된 특징을 보유하고 있다. 첫째, 주도 기업이 플랫폼의 설계, 운영, 업그레이드를 담당하고 둘째, 모방이 어려운 해당 플랫폼의 차별화된 기반기술을 가지고 있고 셋째, 주도 기업과 참여자, 또는 참여자 간 공동의 이익이 인센티브로서 존재하며 마지막으로 참여자 기반의 확대, 업그레이드, 인접 분야로 확장 등으로 플랫폼의 진화가 지속될 수 있는 확장성을 가진다. 비즈니스 플랫폼은 활성화될수록 사업기회 창출 및 비용 절감에 기여한다. 플랫폼은 다품종 소량생산과 더불어 비용을 절감하는 수단이다. 참여자의 수가 늘어날수록 개별 참여자의 사업기회가 체증하는 선순환 효과도 존재하여 애플 앱스토어에서는 등록 앱이 증가함에 따라 사용자 다운로드가 증대하고 이는 앱 개발자의 수익증가로 이어져 결국 앱의 수가 증가되는 선순환을 이끈다(최병삼 2011).

IT를 통해 전 생산단계의 현황을 파악하여 공급사슬 통제력을 확보하였고, 이를 바탕으로 플랫폼 참여자의 가치를 제고할 수 있다. 플랫폼 규모가 성장할수록 참여자 가치가 증가하는 '규모효과(size effect)'가 발생한다. 양면 네트워크 효과의 관점에서 플랫폼의 가치는 크게 네트워크의 각 다른 쪽에 있는 사용자들의 수에 달려 있다. 가치는 플랫폼이 양측의 수요를 어떻게 서로 맞추어 주는가에 따라서 증가한다. 네트워크 효과를 통해서 성공적인 플랫폼들은 규모 측면에서 늘어나는 반대급부를 즐기게 된다. 사용자들은 좀 더 큰 네트워크에 접근하기 위해서 더 많은 돈을 지불하고 따라서 사용자 기반이 증가함에 따라서 이윤도 향상된다. 이것

이 전통적인 비즈니스 상에서는 성장이 일정을 넘어가면 반대급부가 줄어드는 것과 분명히 구분되는 수확체증의 법칙이다(Eisenmann et al. 2006).

공급측면에서 새로운 플랫폼이 등장할 여건이 조성되었다. 플랫폼의 구축 및 운영 비용이 낮아져 생산, 마케팅, 유통, 서비스 등 가치사슬 내 다양한 부문에서 플랫폼이 등장하고 있다. 이에 따라 기업 간 공통 플랫폼의 구축이 용이하다. 수요측면에서는 플랫폼 잠재 참여자의 종류와 규모가 대폭 확대되고 있어 플랫폼의 성장 기회가 커지고 있다. 인터넷, 스마트폰 등의 보급에 힘입어 플랫폼에 참여할 수 있는 저변이 대폭 확대되었고 따라서 온라인 플랫폼을 활용하여 잠재된 고객 니즈를 충족하여 단기간에 글로벌 기업으로 성장하는 것도 가능하게 되었다. 경쟁의 핵심으로 부상한 플랫폼을 성공적으로 활용하고 있는 선진기업사례를 분석하여 기업별 상황에 맞는 플랫폼 전략을 수립할 필요가 있다.

#### IV. 결론 및 시사점: 뉴미디어 환경에서 플랫폼 기반의 RMC 형성

앞서 검토한 바와 같이 마케팅의 전통적인 4Ps 패러다임에서 Relationship Marketing 패러다임으로의 전환은 철학적, 구조적, 행동적 그리고 성과적 측면에서 마케팅에 대한 관점의 근본적인 변화를 통해 마케팅의 수준을 심화시키고, 마케팅 영역을 확장하는데 많은 기여를 하였다. 그러나 21세기 새로운 현실에서는 역설

적으로 Relationship Marketing에 있어서 다시금 소비자 측면을 고려하지 않으면 안 되는 또 다른 도전기회를 부여하고 있다.

디지털 환경의 보편화와 뉴미디어의 확대, 그리고 이에 따른 마케팅 시스템에의 적극적 소비자 참여의 역할 변화와 새로운 관계 지배구조로서의 공동체(community)에 대한 관심은 이러한 흐름을 반영한 것이라 할 수 있다. 뉴미디어의 등장과 함께 모바일플랫폼서비스의 확대에 기인한 시공간적 제약의 감소와 온-오프라인 서비스 경계의 완화는 다양한 관계구조의 고도화에 촉매제로 작용한다.

Relationship Marketing이 소비자 영역까지 포함하는 확장된 연결마케팅 체계를 모색하기 위해서는 공동체적 관계, 일반화된 교환 등 새로운 개념의 도입이 필요하기 때문에 다음의 연결마케팅공동체(Relationship Marketing Community) 개념은 이러한 시도의 일환으로 볼 수 있을 것이다.

마케팅에서 공동체 개념을 도입하려는 노력은 다음과 같이 몇 가지 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 첫째, 현대적 공동체 개념과 Relationship Marketing 분야에서의 주요한 개념들의 상호관련성, 둘째, 네트워크 경제에서 생존하기 위하여 사회학이나 협력행동이론에서의 개념을 도입할 필요성(Achrol and Kotler 1999), 셋째, 인터넷을 기반으로 한 온라인 공동체의 활성화는 기업과 소비자간의 상호작용 및 소비자간 상호작용을 외연적으로 확장시키고 있다. 기업 간 네트워크를 근간으로 한 공급자 공동체뿐만 아니라 소비자 공동체로까지의 확장은 진정한 의미의 가치창조 공동체를 형성할 수 있는 기반이 된다(Means and Schneider 2000).

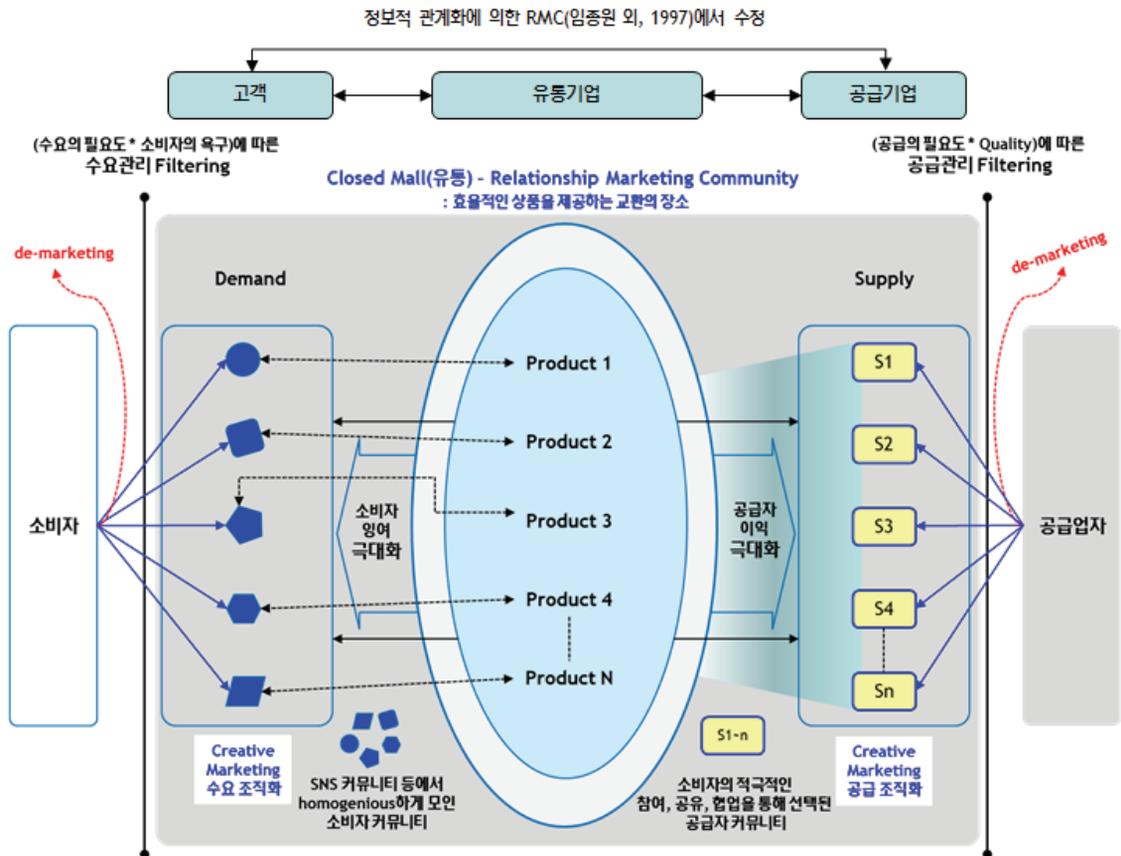
더구나, 인터넷을 비롯 모바일 환경에서 콘텐츠와 디바이스 등 인프라의 폭발적 성장과 디지털화는 콘텐츠의 생산, 저장, 유통 방식에 큰 변화를 가져왔다. 이러한 변화는 사용자들의 콘텐츠 소비성향에도 영향을 주어 저장, 유통의 제약으로 인해 소비가 잘 되지 않던 틈새시장 콘텐츠들에 대한 수요가 증가하는 이른바 롱테일(long tail)현상이 나타나고 있는데, 이러한 현상은 서적, 음반 시장에서는 물론이거니와 특히 모바일 환경의 스마트폰 앱(app, 애플리케이션) 시장에서 확연하게 드러난다.

최근 기업들은 소비자들을 여러 가지 형태로

조직화하기 위한 노력을 많이 기울이고 있다. 이러한 소비자의 조직화는 장기적으로 안정적인 고객기반을 확보하는 동시에 그 자체가 경쟁우위를 제공하기 때문이다. 하나의 공동체가 형성되기 위해서는 공동체에 대한 구성원의 통일된 인식 및 구성원 상호간의 상호작용이 필수적이다.

RMC가 네트워크 경제에서 중요한 의미를 갖는 것은 공동체의 규모가 크면 클수록 정의 피드백 효과(positive feedback effect)에 의하여 구성원이 더 많은 혜택을 향유할 수 있다는 네트워크 효과(network effects)때문이다(Katz

<그림 2> 뉴미디어 환경의 모바일 플랫폼 기반 RMC의 고도화



and Shapiro 1994; Kelly 1998; Shapiro and Varian 1999). 멤버십의 규모가 커지면 커질수록 공동체의 협상력은 높아지고 부가적 서비스 및 제휴를 통한 서비스 등을 더 많이 향유할 수 있게 된다. 따라서 공동체에 대한 인식과 공동체에서의 활동 정도가 높다는 것은 이러한 공동체를 통한 향유할 수 있는 혜택을 높게 평가할 것이다.

〈그림 2〉에서는 기존의 임종원 외(1997)가 제시한 정보적 관계를 통한 연결마케팅공동체를 모태로 뉴미디어 기반의 모바일 환경에서 플랫폼을 통한 RMC가 고도화 되는 모습을 형상화하고 있다. 소비자 측면에서 스마트폰과 같은 모바일 디바이스를 통해 SNS서비스를 사용하는 고객들은 비슷(homogenous)한 선호를 가진 사람들끼리 모바일 환경 하에서 빠르게 모여 수요를 조직화해서 ‘족(族, tribe)’을 이룬다. 이들은 공급자 측면에서 공급되는 제품에 대해서

적극적인 참여를 통해 의견을 공유하고 선호/비선호 행동을 통해 협업의 결과로서 소비자 스스로가 선택한 상품이 시장에 선보이고 유통될 수 있도록 공급을 조직화한다. 조직화를 통해 모이고 선별된 소비자와 공급자는 모바일서비스상의 멤버십 쇼핑공간(Closed Mall)에서 만나 효율적으로 상품을 제공하고 일반 화폐 혹은 그 안에서만 통용되어 가치가 배가되는 포인트와 같은 화폐를 수단으로 거래를 할 수 있다. 소비자는 수요의 조직화를 통해서 소비자 잉여를 극대화 하고 공급자는 소비자가 수요로 하는 바대로 공급의 조직화를 통해서 공급자 이익을 극대화 하게 된다.

이와 같은 RMC가 모바일 환경에서 플랫폼의 형태로 가능해짐으로써 최소한의 자격을 갖추면 누구나 소비자-공급자로서 참여가 가능하고 서로가 원하는 소비와 공급의 조화(match)를 통해서 가치를 실현할 수 있는 것이다. 공동체

〈표 6〉 전통적 RM과 뉴미디어 시대 새로운 현실에서의 RM

구분	전통적 Relationship Marketing	Relationship Marketing in the New Reality
마케팅 주체	기업 중심의 영업에 필요한 부가가치 사슬 relationship	고객 중심/고객 주도의 참여에 의한 고객-기업간 relationship
분석단위	마케팅 시스템의 상적 영역: 중심 기업, 공급업체, 유통업체, 경쟁업체 등	소비자 영역을 포함한 전체 마케팅 시스템: 중심기업, 공급업체, 유통업체, 경쟁기업 및 고객
경쟁구조	일면 시장 대상 네트워크 경쟁	양면시장 대상 플랫폼 경쟁
가치창출 원천	파트너 기업들과의 협력	파트너 기업뿐 아니라 고객과의 가치공동 창출
경쟁우위기반	네트워크 내 파트너기업 역량에 대한 우월적 접근	다양한 고객과의 적극적 지속적 대화의 인프라
자원	파트너 기업의 역량과 투자	파트너 기업의 역량과 투자 뿐 아니라 고객의 역량 및 시간과 노력의 투자
관리과제	몰입과 신뢰를 바탕으로 한 협력파트너십 관리	고객 역량 및 경험을 활용하고 고객 기대를 형성할 수 있는 고객참여관리

에 참여하는 구성원 각자가 공동체의 가치를 증가시키고, 이러한 가치 증가는 다시 공동체 구성원을 더 많이 유인하게 되는 나선형 고리를 형성하게 된다(Hagel III and Armstrong 1997). 결국 이러한 공동체 혜택을 창출하는 주체는 공동체에 참여하는 모든 구성원이 되며, 또한 창출된 이익의 향유 주체도 공동체 구성원이 되는 선순환 사이클이 형성된다(Kelly 1998).

21세기 새로운 현실의 중심에는 디지털 환경의 보편화와 뉴미디어의 확대 이에 따른 마케팅 시스템에서 소비자 참여의 역할 변화가 있다. 디지털 시대가 본격화함에 따라 Relationship Marketing은 새로운 연결방식과 이에 따른 효과를 고려하지 않을 수 없게 되었으며, 또한 과거 마케팅 활동의 대상이었던 수동적 소비자들이 적극적으로 마케팅 시스템에 참여하는 새로운 현상을 설명하지 않으면 안 되게 되었다. 고객만족에 초점을 맞추었던 과거의 연구와는 달리 고객의 참여를 바탕으로 신뢰 및 몰입을 통해 정보의 공유와 고객-기업의 협력을 유도해 공동의 가치를 창출하고 궁극적으로 창조와 혁신을 목적하는 조직간 관계 특성변수들을 성공적인 연결마케팅의 핵심요소로 간주하게 되었다.

구조적 측면에서 디지털 환경에서의 새로운 관계 지배구조로서의 공동체(community)에 대한 관심은 이러한 흐름을 반영한 것이라 할 수 있다. 디지털 환경에서는 기존의 기업 조직과 가치활동이 해체되고 고객 중심으로 마케팅 시스템이 재구성되고 있으며, 이에 대응해서 나타나는 공동체라는 새로운 지배구조는 Relationship Marketing의 새로운 연구대상이 되고 있다. 뉴미디어의 등장과 함께 양면시장 대상의 모바일 플랫폼서비스의 확대에 기인한 시공간적 제약

의 감소와 온-오프라인 서비스 경계의 완화는 다양한 관계구조의 고도화에 촉매제로 작용한다.

행위적 측면에서도 디지털 환경과 맞물린 소비자 참여 역할 변화는 마케팅 시스템에서 커다란 변화를 요구하고 있다. 최근의 Apple의 아이폰 돌풍은 이러한 변화를 분명하게 보여주고 있다. 비록 완전 개방형은 아니지만, 앱스토어(appstore)는 소비자 참여가 어떻게 마케팅 시스템을 변화시키는지 잘 보여주고 있다. 특히 고객의 참여수준 고도화에 따른 대 기업 관계 특성 변화가 기업 일방적, 고객-기업간 쌍방적, 고객의 관계의식 비제한적, 소비문화 발현적 그리고 기업의 생산에 선도적으로 나타나고 있다. 고객 역량 및 경험을 활용하고 고객 기대를 형성할 수 있는 고객참여관리가 요구된다. 따라서 21세기 뉴미디어 환경의 새로운 현실에서 Relationship Marketing의 향후 연구는 기존의 상적 영역 중심의 연결구조 및 특성 중심의 연구에서 소비자 영역(consumer sector)까지도 함께 아우를 수 있는 플랫폼 기반의 진정한 통합적 모델을 모색해야 할 것이다.

- 〈논문 접수일: 2011. 11. 04〉
- 〈1차 수정일: 2011. 12. 20〉
- 〈2차 수정일: 2011. 12. 29〉
- 〈게재 확정일: 2012. 01. 05〉

## 참고문헌

- 강명수(2002), “온라인 커뮤니티 특성이 몰입과 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경제적 거래 수행을 중심으로,” 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 금희조(2009), “뉴미디어 환경이 개인의 사회정치참여에 미치는 영향,” 한국언론학보, 53(4), 5-26.
- 김성태, 김여진, 최홍규, 김형지(2011), “뉴미디어를 통한 소통 채널의 확장과 정치참여 변화 연구, 인터넷과 소셜미디어를 주목하며,” 평화연구, 19(1) 5-39.
- 매일경제(2011), “마케팅현장 이렇게 진화하고 있다,” 2011 11. 08일자.
- 손상영, 주병기(2008), “정보재와 공정배분,” 경제학연구, 56(1), 79-117.
- 유창조, 이상준(2010), “뉴미디어 환경에서 소비자의 역할인식 변화에 관한 심층연구: 이동통신 사용시 새로운 소비가치 발현자로서의 10대 소비자,” 소비자학연구, 21(1), 245-272.
- 이두희(1999), 인터넷 마케팅, 서울: 청아출판사.
- 임종원(1987), “Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구,” 경영논집, 서울대학교 경영연구소, 21(2), 52-69.
- 임종원(1992), “Relationship Marketing and Relationship Merits,” 마케팅 연구, 7(1), 173-195.
- 임종원(1993), “경쟁력 강화와 기업집단에 관한 연구: 대기업과 중소기업관계의 한일비교를 중심으로,” 경영논집, 27(1,2), 서울대학교 경영연구소, 151-187.
- 임종원(1994), “기업간 관계구조와 Relationship Merits에 관한 연구,” 한국중소기업학회지, 16(2), 27-46.
- 임종원(2002), “경쟁력 강화를 위한 마케팅 공동체의 활용에 관한 연구,” 경영논집, 36(1), 79-113.
- 임종원, 양석준(2006), “디지털 환경에서 고객참여를 통한 고객 주도형 관계 구조 형성에 관한 탐색적 연구,” 한국마케팅저널, 8권 2호, 19-48.
- 임종원, 이동일(2002), “디지털 환경하의 유통경로 변화,” 서울대학교 경영대학 전자상거래 지원센터 연구논문.
- 임종원, 조호현(1995), “서비스마케팅에서 Relationship Marketing 개념의 확대에 관한 연구-정보통신 서비스산업의 사례를 중심으로,” 경영논집, 29(3,4), 116-137.
- 주우진, 김재범(2002), “인터넷 마케팅,” 경문사: 서울.
- 최병삼(2011), “비즈니스 플랫폼의 부상과 시사점,” CEO Information, 802호.
- 今井賢一(1992), 資本主義のシステム間競争, 東京: 筑摩書房.
- Achrol, Ravi S.(1991), “Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments,” *Journal of Marketing*, 55(Oct.) 77-93.
- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler(1999), “Marketing in the Network Economy,” *Journal of Marketing*, 63(special issue), 146-163.
- Adler, Paul, S. and Charles Heckscher(2006), “Towards Collaborative Community,” In Charles Heckscher and Paul S. Adler (eds.),

- The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in Knowledge Economy, Oxford University Press, 11-105.
- Albert, S., B.E. Ashforth, and J.E. Dutton (2000), "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridge," *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aldrich, H. E.(1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Alexa (2010), "The Top 500 Sites on the Web," [<http://www.alexa.com/topsites/global>].
- Anderson, James C., Håkan Håkansson, and Jan Johanson(1994), "Dynamic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58(October), 1-15.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German, and Shelby D. Hunt(2003), "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *Journal of Marketing*, 67 (April): 89-105.
- Barksdale, James L.(1998), "Communications Technology in Dynamic Organizational Communities," in Frances Hesselbein et al. (eds.), *The Community of the Future*, New York: The Drucker Foundation, 93-100.
- Berthon, Pierre, Leyland Pitt, and Richard T. Watson(1996), "Marketing Communication and the World Wide Web," *Business Horizons*, September-October, 24-32.
- Bessen, J.(1993), "Riding the Marketing Information Wave," *Harvard Business Review*, September-October, 150-160.
- Bettencourt, L.A(1997), "Customer Voluntary performance: customers as partners in service delivery," *Journal of Retailing*, 73(1), 383-406.
- Biemans, Wim, G and Maryse J. Brand(1995), "Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(3), 29-37.
- Biggart, Nicole W. and Rick Delbridge(2004), "Systems of Exchange," *Academy of Management Review*, 29(1), 28-49.
- Bressler, S.E. and C.E. Grantham, Sr.(2000), *Communities of Commerce: Building Internet Business Communities to Accelerate Growth, Minimize Risk, and Increase Customer Loyalty*, New York: McGraw-Hill.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta(1993), "Organizational Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Carl Atsushi Hirano and Andrei Hagiu(2010), *Platform Senryaku*, Tokyo Kenzai Inc., 천재정(역), 최병삼(감수)(2011), 플랫폼전략, 서울: 도서출판 더숲.
- Caru, Antonella and Bernard Cova(2007), "Consuming Experience: An Introduction," *Consuming Rxperience*, edited by A. Caru and B. Cova. London, UK:Routledge, 3-16.
- Chandler, A. D.(1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge,

- M.A.: Harvard University Press.
- Churchill, Jr. Gilbert A. and Carol Surprenant (1982), "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, November, 491-504.
- Covey, Stephen R.(1998), "The Ideal Community," in Frances Hesselbein et al. (eds.), *The Community of the Future*, New York: The Drucker Foundation, 49-58.
- Das, T.K. and Bing-Sheng Teng(2002), "Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Review*, 27(3), 445-456.
- Deighton, John A. (2007), *Dove: Evolution of a Brand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edgecliffe-Johnson, Andrew (2008), "Ad Revenue Slump Rips through Newspapers" [[http://www.ft.com/cms/s/0/ab79ee8a-c65c-11dd-a741-000077b07658.html?ncklick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/ab79ee8a-c65c-11dd-a741-000077b07658.html?ncklick_check=1)].
- Evans P., and T.S. Wurster(1999), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press.
- Financial Times (2009), "Music Industry Must Learn to Play NewTune," *Financial Times*, January 9, 2009.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(April), 70-87.
- Glazer, Rashi(1991), "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset," *Journal of Marketing*, 55(Oct.) 1-19.
- Gomes-Casseres, Benjamin(1994), "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete," *Harvard Business Review*, July-August, 62-74.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Håkansson, H. and J. Johanson(1992), "A Model of Industrial Networks," in Björn Axelsson and Geoffrey Easton (eds.), *Industrial Network*, London: Routledge, pp. 28-34.
- Hanson, W.(2001), *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing.
- Hennig-Thrau et al.(2010), "The Impact of New Media on Customer Relationships" *Journal of Service Research*, 13(3) 311-30
- Henry Jenkins(2006), "Convergence culture: where old and new media collide," New York University Press.
- Hunt, Shelby D.(1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13: 431-445.c
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1994a), "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?"

- Academy of Management Journal*, 37 (6): 1568-87.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1994b), "Relationship Marketing in the Era of Network Competition," *Marketing Management*, 3(1), 19-28.
- Hunt, Shelby D. and Ronald M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Hunt, Shelby D. and Ronald M. Morgan(1996), "The Resource-advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary dimensions," *Journal of Marketing*, 60(Oct.), 107-114.
- Hunt, Shelby D. and Ronald M. Morgan(1997), "Resource-advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?" *Journal of Marketing*, 61 (3), 74-82.
- Hunt, Shelby D., C. Jay Lambe, and C. Michael Wittmann(2002), "A Theory and Model of Business Alliance Success," *Journal of Relationship Marketing*, 1(1): 17-35.
- Hunt, Shelby D., Dennis B. Arnett, and Sreedhar Madhavaram(2006), "The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2): 72- 87.
- Jenkins, Henry(2006), *Convergence culture: where old and new media collide*, New York Univ.
- Johanson, J. and L.G. Mattson(1988), "Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach," in Hood, N. and J.E. Vahlne (eds.), *Strategic in Global Competition*, Kent, BR: Croom Helm.
- Kaneko, I. and K. Imai(1987), A Network View of the Firm, Presented at *1st Hitotsubashi-Stanford Conference*.
- Katz, M. and C. Shapiro(1994), "System Competition and Network Effects," *Journal of Economic Perspective*, 8(2), 93-115.
- Kelly, K.(1998), *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, New York: Viking.
- Kotler, Philip(1988), *Marketing Management: Analysis, Planning and Implementation*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, Philip(1989), "From Mass Marketing to Mass Customization," *Planning Review*, 17 (5 Sep-Oct), 10-13, 47.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong(2004), *Principles of Marketing*, Pearson Education INC., Upper Saddle River.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller(2009), *A Framework for Marketing Management*, 4thed., Pearson International Edition.
- Levine, Sheen and Sonali Shah(2003), "Towards a Theory of Large-Scale Generalized Exchange," Presented at *the Annual Meeting of the American Sociological Association*, Atlanta GA, Aul. 16, pp.18.
- MacStravic, Scott(1993), "Reverse and Double - Reverse Marketing for Health Care Organizations," *Health Care Management Review*, 18(3), 53-58.

- Maddox, Kate (2008), "ANA/Forrester Study Finds Marketers Believe TV Advertising Has Become less Effective," [http://www.tbtonline.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080220/FREE/671387518/1078/newsletter01].
- Mathwick, Charla, Caroline Wiertz, and Ko De Ruyter (2008), "Social Capital Production in a Virtual P3 Community," *Journal of Consumer Research*, 34 (6), 832-849.
- McDaniel, Stephen W. and James W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, 51(October), 19-30.
- Merilees, Bill and Dale Miller(2001), "Super-store Interactivity: a New Self-Service Paradigm of Retail Service?" *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (8), 379-389.
- Miles, R. and C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Molm, Linda D., Jessica L. Collett, and David R. Schaefer(2007), "Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity," *American Journal of Sociology*, 113(1 July), 205-242.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1999), "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy," *Journal of Business Research*, 46 (3): 281-90.
- Nalebuff, Barry J. and Adam M. Brandenburger (1997), "Coopetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy," *Strategy and Leadership*, 25(6), 28-35.
- Newman Jr., Peter James(2003), An Investigation of consumer reactions to negative word-of-mouth on the internet, Doctoral Dissertation, University of Illinois.
- Oliver, Richard L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, November, 460-469.
- Pine, Joseph, and James Gilmore(1999), *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Piore, M.J.(1994), "Corporate Reform in American Manufacturing and the Challenge to Economic Theory," in T.J. Allen and M.S.S. Morton (eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*, New York: Oxford University Press.
- Poplin, D. E.(1979), "The Concept of Communities," *Communities: A Survey of Theories and Methods of Research*, New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 신용하 편, 김경일 역(1987), 공동체이론, 서울: 문학과 지성사, 18-51.
- Powell, Walter. W.(1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol.

- 12, 295-336.
- Prahalad and Venkatram Ramaswamy(2000), "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, 78 (January-February7), 9-87.
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy(2004), "Co-creating Unique Value with Customers," *Strategy and Leadership*, 32(3), 4-9.
- Sawhney, Mohanbir and Emanuela Prandelli (2000), "Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets," *California Management Review*, 42(4), 24-54.
- Schmitz, R.A. and M.L. Rovner(1992), "A World of Diminishing Distance: How Information Technology Is Collapsing the Transaction Barriers between Marketers and Consumers," *Market Research Today*, November, 227-234.
- Seybold, Patricia(2002), *Customer Revolution*, New York, Crown Business.
- Shani, David and Sujana Chalasani(1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 33-42.
- Shapiro, C. and H.R. Varian(1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, MA: HBR Press.
- Sharma, Arun and Jagdish N. Sheth(2004), "Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy," *Journal of Business Research*, 57(7), 696-702.
- Sherry Jr., J.F.; Kazinets, Robert V.; Borghini, S.(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.
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia(1997), "Consumer Behavior in the Future," in Robert A. Peterson (ed.), *Electronic Marketing and Consumer*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 17-37.
- Stalk, George, Philip Evans and Lawrence E. Shulman(1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Süssmuth, Rita(1998), "The Future-Capability of Society," in Frances Hesselbein et al. (eds.), *The Community of the Future*, New York: The Drucker Foundation, 27-34.
- Takahashi, N.(2000), "The Emergence of Generalized Exchange," *American Journal of Sociology*, 105, 1105 - 1134.
- Tapscott, Don, Alex Lowy, and D. Ticoll(2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Web*, 유한수 (역)(2000), 디지털 캐피탈: 비즈니스 웹 파워, 서울: 도서출판 물푸레.
- Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker and Marshall W. Van Alstyne(2006), "Strategies for Two-Sided Markets," *Harvard Business Review*, October, 92-101.
- Thorelli, Han, B.(1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

- Thorsten Hennig-Thurau, Edward C. Malthouse, Christian Frieger, Sonja Gensler, Lara Lobschat, Arvind Rangaswamy and Skiera (2010), "The Impact of New Media on Customer Relationships," *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Triplett, Jennifer and Shane Thye(2007), "Generalized Exchange, Social Identity, and Non-Anonymity," Presented at *the annual meeting of the American Sociological Association*, New York City, Aug. 11, pp 18.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch(2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1, January), 1-17.
- Watson, Recharad T., Pierre Berthon, Leyland F. Pitt, and George M. Zinkhan(2000), *ELECTRONIC COMMERCE*, Harcourt INC.
- Webster, Frederick E. Jr.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(Oct.), 1-17.
- Wenger, E.(1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Westbrook, Robert A. and Richard L. Oliver (1991), "The Dimensionality of Consumption Emotion Pattern and Consumer Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Williamson, Oliver E. and William G. Ouchi (1981), "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 347-370.
- Wind, Jerry. and Arvind Rangaswamy(2001), "Customization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing*, 15/1(Winter), 13-32.
- Yamagishi, Toshio and Karen S. Cook(1993), "Generalized Exchange and Social Dilemmas," *Social Psychology Quarterly*, 56(4), 235-248.
- Yi, Youjae(1990), "A Critical Review of Customer Satisfaction," in Valrie A. Zeithaml (ed.), *Review of Marketing* 1990, Chicago, IL: American Marketing Association, 68-123.
- Zeithaml, Carl P. and Valarie A. Zeithaml (1984), "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective," *Journal of Marketing*, 48 (Spring), 46-53.

# Evolution of Relationship Marketing in the New Reality: Focused on the Pervasiveness of Digital New Media and the Enlargement of Customer Participation

Lim, Jong Won\*  
Cho, Ho Hyeon\*\*  
Lee, Jeong Hoon\*\*\*

## Abstract

After relationship marketing emerged as a new approach in the marketing field in the 1980s, it has been widely studied in the United States, Europe and Asia. Rapid environmental changes and global competition has made it inevitable for companies to consider their relationships with the environment more closely. Under these circumstances, relationship marketing has held a position as a pivotal paradigm in the field of strategy as well as in marketing. In addition, relationship marketing has overcome the limitations of a traditional marketing research while providing richer implications in company's marketing activities.

The paradigm shift to relationship marketing has brought fundamental changes in a marketing point of view. First, in philosophical aspects, unlike past research which focused solely on customer satisfaction, organizational relationship parameters which focuses on trust and commitment has become key elements of successful relationship marketing while shifts in thoughts naturally take place from adaptive marketing to strategic marketing. Second, in structural aspects, the relational mechanism of governance such as network structure with a variety of relational partners has emerged as a new marketing organization from the previous simple structure focusing on the micro-economic, market-based trading between seller and customer. Third, in behavioral aspects, it proposed the strategic course of the action of gaining an advantage over the competition on the individual firm level by focusing on building long-term relationships and considering partnership with the components in the entire marketing system, rather than with one-time transaction-centric action between a seller and a customer. Fourth, in the aspects of marketing performance, marketing performance was sought through

---

\* Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University(jlim@snu.ac.kr)

\*\* Professor, Division of Business Administration, Busan University of Foreign Studies(mkgcho@bufs.ac.kr)

\*\*\* Corresponding author: Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University  
(woozik05@snu.ac.kr)

the long-term and cooperative relationship with various stakeholders, including customers in the marketing system, focusing on the overall competitive advantage based on relationship rather than individual performance of individual companies' marketing activities, such as market share and customer satisfaction.

However, studies of relationship marketing were mostly centered in interorganizational relationships focusing on the relational structure and properties of commercial sector in the marketing system. Paradoxically, the circumstance of the consumer's side that must be considered is evolving again in relationship marketing. In structural aspects, a community, as the new relationship governance structure in the digital environment, and in behavioral aspects, the changing role of consumer participation demanding big changes in the digital environment engaged in the marketing system.

The possibility of building a relationship marketing community for common value creation is presented in terms of organization of consumers with the focus on changing marketing environment and marketing system according to the new realities of the 21st century- the popularity of digital environments and the diffusion of customer participation. Therefore, future research of relationship marketing must seek for a truly integrated model including all of the existing structure and properties of the research oriented relationship from both the commercial and consumer sector.

Key words: Relationship Marketing, Marketing Environment, Digital Environment, Marketing System, Customer Participation, Platform, Relationship Marketing Community(RMC)