

소셜미디어 마케팅 실패사례 분석을 통한 소셜미디어 마케팅 전략 연구*

Lessons Learned from the Failure Cases in Social Media Marketing

조 은 영 (Eun-Young Cho)

연세대학교 정보대학원 (eyc1359@yonsei.ac.kr)

박 진 원 (Jin-Won Park)

Computer Assurance Service (CAS) (myid59@hanmail.net)

김 희 웅 (Hee-Woong Kim) **

연세대학교 정보대학원 (kimhw@yonsei.ac.kr)

ABSTRACT

Social media marketing has gained attention from marketers due to the growing number of social media users. Marketers around the globe have a serious concern over how to utilize social media as a successful marketing tool. Many of them show a lack of understanding of the essential feature of social media and effective social media marketing strategies, which brings about a higher chance of social media marketing failures. Analyzing the failure cases of social media marketing is vital because it provides rich insights for marketing experts who have difficulty in developing effective social media marketing strategies. Therefore, this study conducted multiple case studies by selecting five failure cases of social media marketing which we defined as paradigmatic social media marketing failures which happened in the last five years in South Korea. From the case studies, we derived five successful social media marketing strategies. This study has a theoretical implication because it is the first to suggest effective social media marketing strategies based on the analysis on social media marketing failure cases. It also has a practical implication since it proposes specific social media marketing strategies which can help facilitate successful social media marketing.

Keywords: social media, social media marketing, case studies, failure cases

1. 서론

소셜미디어 (Social Media)는 사용자들 간 의견이나 정보를 공유하는 온라인 기반의 미디어로, 최근 이에 대한 수요가 폭발적인 증가세를 보임에 따라 자연

* 본 연구는 2014년도 호반장학재단 학술연구사업의 지원을 받아 수행된 연구임

- 본 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원 (NRF-2012-2012S1A3A2033291)을 받아 수행된 연구임
논문접수일: 2015년 3월 23일; 1차 수정: 2015년 5월 7일; 2차 수정: 2015년 5월 26일; 게재확정: 2015년 5월 30일

** 교신저자

스레 사람들의 이목을 끌고 있다. 전 세계의 기업들도 영업 및 서비스 등 다양한 부문에서 소셜미디어를 효과적으로 활용하는 데 지대한 관심을 보이고 있다. 전 세계에 있는 2800여 명의 마케팅 담당자들을 대상으로 2014년에 실시한 한 설문조사에 따르면, 그들 중 약 97%는 소셜미디어를 해당 기업의 마케팅 수단으로 활용하고 있고, 약 92%는 소셜미디어가 그들 비즈니스를 운영하는 데 있어서 중요한 역할을 담당하고 있다고 응답한 바 있다 (Stelzner, 2014).

이러한 기업의 마케팅 측면에서의 소셜미디어 활용에 대한 전 세계적인 관심은 우리나라의 기업 환경에도 적용되는 매우 친숙한 현상이다. 기업에게 효과적인 소셜미디어 분석 기법을 제공해주는 유명 사이트 중 하나인 소셜베이커스 (Socialbakers)에 따르면, 우리나라 기업 중 페이스북 (Facebook)을 마케팅 채널로 활용하고 있는 기업은 2015년 1월 중순 기준 총 812개로, 3,010,474만 명의 팬을 보유하고 있는 삼성 (Samsung)이 1위를 차지했고, 이어서 1,351,136만 명의 팬을 보유하고 있는 G마켓, 1,339,201만 명의 팬을 보유하고 있는 CJ ONE 카드가 2위, 3위를 차지했다 (Socialbakers, 2015년 1월 중순 접속 기준). 트위터 (Twitter)의 경우, 국내 기업 178개가 마케팅 채널로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 여기에서도 삼성이 1,075,039만 명의 팔로워 (Follower)를 보유함에 따라 1위를 기록했고, 340,084만 명의 팔로워를 보유한 아시아나 항공과 210,341만 명의 팔로워를 보유한 SK텔레콤이 각각 2위, 3위를 기록했다 (Socialbakers, 2015년 1월 중순 접속 기준).

이처럼 국내 기업들이 운영하는 페이스북의 팬 수와 트위터의 팔로워 수만 보면, 그 수치가 높을수록 해당 기업의 소셜미디어 마케팅 활동이 상당히 효과적으로 이뤄지고 있을 것이라는 다소 직관적인 판단이 가능하다. 그러나 기업의 소셜미디어 마케팅의 성공 여부를 결정짓는 것은 단순히 높은 팬 수나 팔로워 수

가 아니라, 그들을 어떻게 기업의 마케팅 활동과 효과적으로 연계시킬 것인가와 보다 밀접한 관련이 있다. 실제로 미국의 712명의 기업 마케팅 담당자들에게 소셜미디어를 마케팅 목적으로 활용할 때 직면하게 되는 어려움이 무엇인지 물어보았을 때, 소셜미디어 활동의 효과성을 측정하기가 어렵다는 응답이 67%의 응답률로 1위를 차지하였다. 다음으로 전반적인 소셜미디어 전략을 세우기가 어렵다는 응답과 소셜미디어를 통해 얻어진 데이터를 통해 실질적인 성과를 도출하기가 어렵다는 응답, 직원들에게 소셜미디어 활용과 관련하여 교육을 시키기가 어렵다는 응답이 각각 62%, 61%, 59%의 응답률로 2위부터 4위를 차지하였다 (eMarketer, 2014.11.13).

이와 같은 미국의 기업 사정은 우리나라에도 적용될 수 있다. 국내 120개 기업 및 공공기관을 대상으로 실시한 한 설문조사에 따르면, 현재 운영하고 있는 소셜미디어 채널들을 보다 효과적으로 운영하기 위한 방법론을 모색하는 것이 30.4%의 응답률을 보임에 따라 소셜미디어 마케팅 담당자들이 갖고 있는 가장 큰 고민인 것으로 나타났다. 이어서 소셜미디어를 통해 진정성 있는 소통을 할 수 있는 방법을 구축하는 것과 소셜미디어 활동의 성과 측정 및 분석 방법을 세우는 것이 각각 28.7%와 16.5%의 응답률을 보이면서 각각 2위, 3위에 해당되는 고민들인 것으로 나타났다 (김지선, 2014.05.14). 종합하면, 소셜미디어를 마케팅 채널로 활용하고 있거나, 활용하고자 하는 기업의 마케팅 담당자들이라면 누구나 소셜미디어를 마케팅 목적으로 활용하는 데 있어서 적절한 전략을 세우고 그 효과성을 측정하는 데 상당한 어려움을 겪고 있음을 알 수 있다. 이에 따라, 적절한 소셜미디어 마케팅 전략을 보유한 기업들을 찾기가 생각보다 수월하지 않을 수 있음을 짐작해 볼 수 있다.

이러한 적절한 소셜미디어 마케팅 전략의 부재는 소셜미디어 마케팅 활용과 관련한 실패사례를 양산할

가능성이 높으며, 이미 국내 기업 중에서도 소셜미디어에 대한 몰이해와 구체적인 전략 부재로 인해 실패를 겪게 된 기업의 사례들이 어렵지 않게 발견될 수 있다. 일례로, C 커피전문점은 지난 2011년 말에 북한의 김정일 국방위원장의 사망 소식이 여러 언론을 통해 전해진 후 트위터 공식 계정에 김정일 국방위원장의 죽음을 애도하는 문장을 올렸다가 여론의 질타를 받고 불매 운동의 대상이 되기도 했다. 소셜미디어의 특성상 개인의 의견을 표현하는 것이 상당히 자유롭기 때문에 한 기업이 범한 찰나의 실수는 순식간에 온라인상의 악성 댓글 혹은 악플을 유발하고 심한 경우 해당 기업의 브랜드 이미지를 악화시키는 데 직접적인 영향을 끼치는 유해한 정보나 악성 루머의 확산을 야기할 수도 있다. 기존에 주로 개인을 타깃으로 삼아 발생하던 사이버 폭력과 같은 온라인상의 부정적인 현상이 기업을 타깃으로 발생할 여지가 있는 것이다. 따라서 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위해서는 그 실패 사례를 면밀히 살펴보는 것이 그 성공사례를 벤치마킹하는 것만큼이나 중요하다고 할 수 있다. 또한 실패학의 관점에서 보면, 기업 입장에서 소셜미디어 마케팅의 성공을 목표로 이미 드러나 있거나 숨겨져 있는 소셜미디어 마케팅 실패사례들을 발굴하여 이를 분석하는 작업은 성공의 기반을 닦는다는 점에서 상당히 중요한 것이다 (심형석 외, 2014).

그러나 기존에 소셜미디어 마케팅과 관련한 선행연구들을 살펴보면, 주로 소셜미디어 마케팅 효과성 측정에 관한 실증 연구 (Swani et al., 2013; Pletikosa Cvijikj et al., 2013; Baruh, 2010; Kim et al., 2012; Diffley et al., 2011; de Vries et al., 2012), 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구 (Lin and Huang, 2006; Harris et al., 2009; Syed-Ahmad et al., 2010; Phan et al., 2011; Chan et al., 2011; Kvarnström and Mårtensson, 2012; Koroma, 2012; Fallon, 2012), 소셜미디어의 특징을 바탕으로 한 마케팅 전략 제안에

관한 연구 (Meadows-Klue, 2007; Ramsay, 2010; Neti, 2011; Weinberg et al., 2011; Castronovo et al., 2012)에 한정되어 있다. 이와 같은 연구 분야 중에서 본 연구가 특별히 관심을 두는 분야는 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구와 전략 제안과 관련된 것인데, 이들 중에서도 특히 소셜미디어 마케팅의 실패 사례들에 초점을 두고 분석을 실시하여 시사점을 도출한 연구는 찾아볼 수 없다.

따라서 본 연구의 목적은 국내 기업 중에서 소셜미디어 마케팅 활용에 실패한 사례들을 분석 및 평가하여 교훈을 도출해내고 궁극적으로는 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위한 전략을 제안하는 데 있다. 이를 위해 본 연구는 앞서 소셜미디어 마케팅 실패사례 중 하나로 언급한 “C 커피전문점”을 비롯하여, 총 다섯 개의 실패사례들을 대상으로 사례연구를 진행한다. 본 연구는 국내 기업의 소셜미디어 마케팅 활용과 관련하여 그 실패사례들에 초점을 두고 교훈 및 전략을 도출한 첫 번째 연구로서 학술적 시사점을 지니며, 본 연구가 제안하는 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위한 전략은 오늘날 소셜미디어 마케팅의 효과성이나 그 구체적인 방법론 구축에 어려움을 겪고 있는 마케팅 담당자들에게 통찰력을 제공해 줄 수 있다는 점에서 실무적 시사점을 갖는다.

2. 소셜미디어 마케팅 관련 선행 연구

소셜미디어는 사람들이 자신의 생각과 의견, 경험, 관점 등을 서로 공유하고 그에 참여하기 위해 사용하는 개방화된 온라인 미디어 플랫폼이다 (Kaplan et al., 2010; Kietzmann et al., 2011; Hanna et al., 2011). 소셜미디어 이용자들은 서로 이미 친분이 있거나 흥미나 취미가 비슷한 지인들로 구성되어 있는 경우가 많기 때문에 기존의 미디어보다 더 많은 신뢰감

을 내포하고 있다. 게다가 기업의 마케팅 담당자나 광고주 입장에서도 기존의 미디어에 들이는 비용에 비해 훨씬 적은 비용으로 목표 시장에 접근할 수 있기 때문에 블로그나 페이스북, 트위터 등의 다양한 소셜 미디어 채널들을 적극 활용하고 있다.

이러한 추세에 따라 그 동안 소셜미디어 마케팅을 주제로 비교적 많은 연구가 진행되어 왔다. 다음 <표 1>은 소셜미디어 마케팅과 관련 선행 연구를 크게 세 가지 - 소셜미디어 마케팅 효과에 관한 실증 연구 (Swani et al., 2013; Pletikosa Cvijikj et al., 2013;

[표 1] 소셜미디어 마케팅에 관한 선행 연구

연구 분류	연구	연구 내용
소셜미디어 마케팅 효과에 관한 실증 연구	Swani et al. (2013)	B2B 기업의 경우 페이스북 메시지에 해당 브랜드명을 포함하고, 지나치게 상업적인 표현을 사용하지 않을 때 효과적인 입소문 마케팅, 즉 높은 “좋아요 (Likes)” 수를 도모할 수 있음. B2B/B2C 기업 모두 소비자의 정서를 자극하는 표현을 쓸 때 해당 메시지가 더 많은 “좋아요”를 획득할 수 있음
	Pletikosa Cvijikj et al. (2013)	내용 유형 (오락, 정보, 보상), 미디어 유형 (생동감, 상호작용성), 포스팅 시간 (근무 시간, 피크 시간)에 따라 페이스북 인게이지먼트 (“좋아요” 수, 댓글 수, 공유 수, 상호작용 시간)의 정도가 차이가 있음을 밝힘
	de Vries et al. (2012)	페이스북에서 매우 생동감 있는 콘텐츠를 제공함과 동시에 고객들이 적절한 정도로 참여할 수 있는 이벤트를 실시하면 “좋아요” 수를 증대시킬 수 있음. 페이지 상단에 오래 머물고 있는 게시물일수록 많은 “좋아요”를 받을 수 있음. 고객에 의해 공유된 긍정적인 내용의 댓글들은 다시 “좋아요” 수를 높이는 데 기여할 수 있음
소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구	Phan et al. (2011)	패션 명품 브랜드 Burberry의 소셜미디어 마케팅 성공사례에 대해 조명한 연구임. Burberry의 소셜미디어 마케팅은 특히 젊은 소비자들을 브랜드의 지지자로 끌어들이는 데 큰 기여를 했고, 이로써 Burberry는 세련된 브랜드 이미지로서 재평가 받게 됨을 밝힘
	Chan et al. (2011)	홍콩에 있는 67개 호텔들의 소셜미디어 마케팅 성과를 평가하고자 함. 사례분석 결과, 기업 입장에서는 소셜미디어를 고객들과 상호작용하고 친밀히 소통할 수 있는 통로로서 이해하는 것이 가장 중요한 것으로 나타남
	Fallon (2012)	페이스북이나 트위터 등의 유명 소셜미디어 채널에서 하는 홍보 자체는 효과적이거나, 고객의 브랜드 충성도를 이끌어내기 위해서는 소셜미디어 외 다른 마케팅 관련 노력들이 필요한 것으로 나타남
소셜미디어 마케팅 전략에 관한 연구	Ramsay (2010)	소셜미디어 마케팅의 성공사례보다 실패사례가 더 공공연하게 알려진 현실에 주목하고, 일반적인 소셜미디어 활용 에티켓을 제안하고자 한 연구임. 페이스북, 트위터, 유튜브, 링크드인 등 네 가지의 소셜미디어 각각에 부합하는 소셜미디어 마케팅 전략을 인지하고, 고객과 진정한 상호작용을 도모할 수 있을 때, 성공적인 소셜미디어 마케팅을 펼칠 수 있음을 밝힘
	Neti (2011)	소셜미디어 마케팅 전략을 구축하는 데 있어서 가장 중요한 세 가지 원칙은 1) 남들이 소셜미디어를 마케팅 용도로 활용한다고 해서 그들을 맹목적으로 추종해서는 안 된다는 것, 2) 소셜미디어 마케팅을 통한 즉각적인 가시적 성과를 기대하면 안 된다는 것, 3) 소셜미디어에만 의존하여 마케팅을 하면 안 된다는 것임을 밝힘
	Weinberg et al. (2011)	소셜미디어는 전통적인 광고 수단에 대한 완벽한 대체물이 아니며, 소셜미디어 마케팅만으로 성공적인 비즈니스를 도모할 수 있는 것도 아님을 주장함. 다양한 소셜미디어 채널 각각에 대해 이해하고, 차별적인 마케팅 전략을 구현할 수 있어야 함
	Castronovo et al. (2012)	입소문 마케팅 등 전통적인 마케팅 개념들을 소셜미디어 채널과 분리해서 생각하면 고객에 대한 관계 중심의 마케팅을 펼치기 어렵기 때문에 소셜미디어 플랫폼을 중심으로 모든 기존의 마케팅 개념들을 통합하여 일관된 전략을 세워야 할 필요가 있음을 역설함

Baruh, 2010; Kim et al., 2012; Diffley et al., 2011; de Vries et al., 2012), 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구 (Lin and Huang, 2006; Harris et al., 2009; Syed-Ahmad et al., 2010; Phan et al., 2011; Chan et al., 2011; Kvarnström and Mårtensson, 2012; Koroma, 2012; Fallon, 2012), 소셜미디어의 특징에 부합하는 마케팅 전략에 관한 연구 (Meadows-Klue, 2007; Ramsay, 2010; Neti, 2011; Weinberg et al., 2011; Castronovo et al., 2012) - 로 분류하여 정리한 것의 일부를 보여준다.

이상의 선행 연구들을 살펴보면, 실패사례를 분석하여 마케팅 방안을 도출하는 것이 기업체에게 있어 성공적인 소셜미디어 마케팅을 실행하는 데 상당히 중요함에도 불구하고, 아직 그에 관한 소셜미디어 마케팅 연구는 미흡한 실정임을 알 수 있다. 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구가 적은 편은 아니지만, 거의 대부분 한 기업 혹은 복수 개의 기업들의 소셜미디어 마케팅 성공사례들에 초점을 맞추고 그들이 어떻게 성공적인 소셜미디어 마케팅을 도모할 수 있었는지 살펴보는 데 그친다. 소셜미디어 마케팅 전략과 관련한 연구들 중에서도 특히 실패사례에 대해서 구체적으로 서술하고 있는 연구가 발견되기는 하나 (Ramsay, 2010), 해당 사례에 대한 면밀한 분석을 통해서 교훈을 도출하고 실질적인 소셜미디어 마케팅 전략을 제시하는 데까지 나아가지는 못하고 있는 실정이다. 따라서 본 연구는 특별히 소셜미디어 마케팅 실패사례들을 대상으로 사례연구를 실시하여 교훈을 도출하고 궁극적으로는 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위한 전략을 제안하는 데 그 목적을 두고자 한다. 이는 효과적인 소셜미디어 마케팅 방법론을 모색하는 데 어려움을 겪고 있는 수많은 마케팅 담당자들에게 매우 실질적인 도움이 될 수 있을 것으로 기대된다.

3. 연구방법론

3.1 사례연구

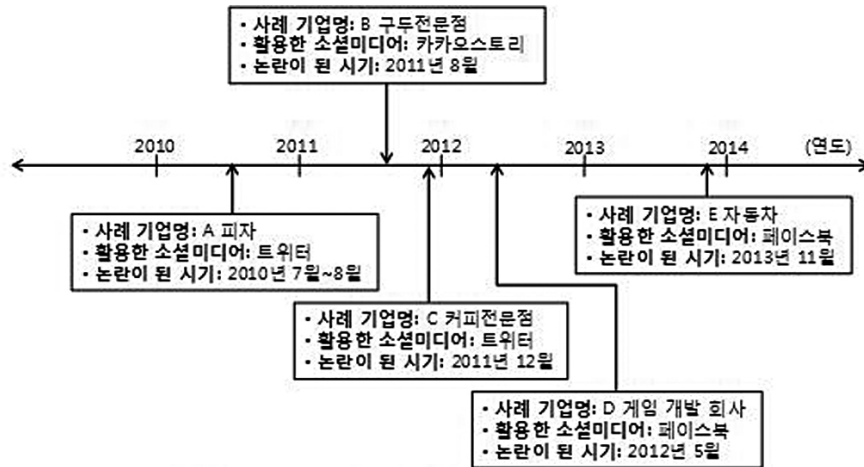
본 연구는 소셜미디어 마케팅의 실패사례들을 총체적 시각에서 조명하기 위한 탐색적 연구로서, 질적 연구방법 중 사례연구의 방법을 활용하고자 한다. 사례연구는 현상에 대한 풍부하고 의미 있는 해석을 도출해내기 위해 다양한 관점과 자료, 예컨대 관찰, 면접, 문서, 시청각 자료 등을 활용한다 (Padgett, 2008; Creswell, 2007). 본 연구는 Creswell (2007)이 제시한 하나 이상의 사례를 연구하는 집합적 사례연구를 따른다. 즉, 여러 사례를 선정한 뒤 먼저 각 사례의 세부적인 기술과 그 사례 내의 주제들을 제시하고 (사례 내 분석), 사례들에 걸쳐 있는 공통적이거나 일반적인 주제를 분석하며 (사례 간 분석), 사례들의 의미를 바탕으로 구체적인 교훈 및 전략을 도출하고자 한다 (Yin, 2003; Creswell, 2007; 이견창, 2010).

3.2 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 기존의 지식 및 연구자들 간의 합의를 바탕으로 최근 5년 간 국내에서 발생한 소셜미디어 마케팅 실패사례들 중 다섯 개 - A 피자, B 구두전문점, C 커피전문점, D 게임 개발 회사, E 자동차 - 를 대표 사례들로 선정하여 사례연구를 실시하고자 한다. 사례 선정 시에는 한국지역정보개발원에서 발간한 보고서 <소셜미디어의 활용실패 및 극복사례 연구 (2012년 7월)>와 각종 언론보도 자료가 주요한 기준으로 활용되었다. 본래 질적 연구방법론에서 사례연구 대상의 수를 명확하게 규정하고 있지는 않지만, 추후 이론 개발에 기여하기 위해서는 통상적으로 4개에서 10개 사이의 사례들이 적절하다 (Eisenhardt, 1989; 백서인 외, 2014). 따라서 본 연구에서 사례연구의 대상으로 다섯 개의 사례들을 선정한 것은 연구의 타당성 확보 측면에서 적절한 것으로 사료된다. 또한, 본 연구는 사

[표 2] 2차 자료의 출처 및 인터뷰 정보 요약

사례	2차 자료의 출처 및 인터뷰 정보
A 피자	- A 피자 공식 홈페이지, http://www.d*****.co.kr/index.do - 트위터 마케팅 실패사례 A 피자 '피자의 난', http://blog.naver.com/hubis/50185087041 - A 피자, 트위터 이벤트로 파란을 일으키다, http://comdozer.com/268 - [SNS 마케팅] 트위터 마케팅 실패사례_A 피자, http://rcboard.tistory.com/134
B 구두전문점	- B 구두전문점 사장, 총 2회, 약 1시간씩 인터뷰 진행
C 커피전문점	- C 커피전문점 공식 홈페이지, http://www.t*****.com/ci/ceo_info.php - C 커피전문점 공식 트위터, https://twitter.com/t*****_coffee - C 커피전문점을 보면서 진정성 있는 기업 트위터 위기 대응을 배워라, http://ebizstory.com/696 - [김정일 사망] "위원장님 명복을 빕니다"...C 커피전문점 불매운동 확산?, http://www.newsis.com/ar_detail/view.html?ar_id=NISX20111220_0010044334&cID=10201&pID=10200
D 게임 개발 회사	- D 게임 개발 회사의 페이스북 페이지 실패사례 분석, http://differea.blog.me/80162041356 - D Entertainment Forced To Give Koreans Refunds Of Diablo 3, http://www.cinemablend.com/games/Blizzard-Forced-Give-Koreans-Refunds-Diablo-3-43844.html - D Entertainment Faces A Class-Action Lawsuit In Korea Over 'Diablo III', http://www.forbes.com/sites/erikkain/2012/06/13/blizzard-faces-a-class-action-lawsuit-in-korea-over-diablo-iii/
E 자동차	- E 자동차 마케팅 담당자, 총 1회, 약 30분 인터뷰 진행 - 위키피디아, http://ko.wikipedia.org/wiki/E_자동차 - 실시간 소통 못하면 끝장...SNS 전담팀 확 늘리는 기업들, http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014112653581 - E 자동차, 페이스북에 돈 들이고 '비난 여론만 일파만파', http://www.motograph.com/news/articleView.html?idxno=593



[그림 1] 다섯 가지 사례에 대한 기초적인 정보 요약

레연구 대상 기업들의 익명성을 보장하기 위해 각각에 필명을 부여했다 (Yin, 2003).

광범위한 자료 수집을 그 특징으로 하는 사례연구 방법론에 따라, 본 연구는 기본적으로 인터넷상에서 검색 가능한 웹 문서, 신문기사, 동영상 등의 2차 자료 (secondary data)를 통해 각 사례들에 대한 자료를 수집하였다. 특히, 소셜미디어 마케팅 차원에서 논

란이 점화된 당시의 게시물이나 댓글 반응 등의 기록들을 완전히 삭제하지 않고 남겨둔 사례들 (A 피자, C 커피전문점, D 게임 개발 회사, E 자동차)에 대해서는 그들 각각의 소셜미디어 채널들에 대한 면밀한 관찰이 수행되었다. 이는 논란 당시의 소비자 반응과 여론을 살펴보고, 그때 당시 사례들의 이슈화 정도와 심각성을 추론하는 데 중요한 근간이 되었다.

일부 사례들 (B 구두전문점, E 자동차)에 대해서는 해당 사례의 마케팅 담당자에 대한 전화 인터뷰를 각각 총 2시간, 30분씩 실시함으로써 사례에 대한 보다 면밀한 검토를 가능하게 했다. 인터뷰는 해당 사례에 대한 세부적인 내용과 사건 당시 기업이 어떻게 문제를 해결하려고 했는지 등의 질문들에 초점을 두고 편안한 분위기 속에서 진행되었다. 2차 자료의 출처 및 인터뷰 정보는 위의 <표 2>에 정리되어 있다.

4. 소셜미디어 마케팅 실패사례 분석

본 연구는 최근 5년 간 국내에서 크고 작게 이슈화된 대표적인 소셜미디어 마케팅 실패사례로 A 피자, B 구두전문점, C 커피전문점, D 게임 개발 회사, E 자동차를 선정하여 각각에 대한 사례연구를 실시하고 구체적인 교환 및 전략을 도출하고자 한다. 사례 기업들의 규모는 다양하며, 그들 각각이 실패를 겪거나 실수를 범했던 소셜미디어 채널도 트위터, 카카오토리(KakaoStory), 페이스북 등 세 가지로 비교적 다양한 편이므로, 그 사례들의 구체적인 내용을 살펴보고 상호 비교하는 것은 오늘날 국내 기업의 마케팅 담당자들이 성공적인 마케팅 전략을 구축하는 데 상당히 시의적절하고 효과적일 것으로 판단된다.

위의 <그림 1>은 본 연구에서 분석하고자 하는 다섯 가지 사례들에 대한 기초적인 정보 (사례 기업명, 해당 기업이 소셜미디어 마케팅 활동 수행 시 활용한 소셜미디어 채널, 해당 사례가 논란이 된 시기)를 시간 순으로 정리한 것이다. 다음 절부터는 “A 피자”를 시작으로 각 사례에 대한 심층적인 분석이 이뤄질 것이다.

4.1 A 피자

A 피자는 전 세계적으로 체인점을 다수 가지고 있는 인지도 높은 피자 회사이다. 그 중에서 한국 A 피

자는 1989년에 설립된 회사로, 2010년부터 다양한 소셜미디어 마케팅 채널을 활용해 왔다. 2010년 5월에는 공식 트위터 계정을 열었고, 2011년 1월에는 외식 및 프랜차이즈 업계 최초로 페이스북 기업 팬 페이지를 열기도 했다. 2012년 11월에는 업계 최초로 핀터레스트(Pinterest) 기업 페이지를 열었고, 같은 해 12월에는 기업 부문 “대한민국 소셜미디어 대상”을 수상하기도 했다.

이렇게 소셜미디어 부문에서 늘 “업계 최초”를 자부하고 있는 한국 A 피자 역시 소셜미디어 마케팅을 활용하는 데 미숙함을 보여서 고객들의 외면을 받았던 때가 있었다. 지난 2010년 7월부터 8월까지 시행 예정이었던 “A 피자 해피 트위터 페스티벌” 이벤트를 사례를 보면, A 피자라고 해서 소셜미디어 마케팅이 늘 성공적이었던 것은 아님을 알 수 있다. 그 이벤트는 해당 기간 내에 트위터 팔로워 수만큼 피자 가격을 할인해주는 이벤트였다. 참여자는 팔로워 수 100명당 천 원을 할인 받는 꼴이었다. 그리하여, 자신의 팔로워 수가 1901명을 넘어갈 시에는 웬만한 피자 한판 가격인 2만 원을 할인 받을 수 있게 되는 것이었다. 이벤트 소식이 알려지면서 일부 트위터 사용자들이 트위터 팔로잉(Following) 대란, 타임라인 도배 등의 문제를 일으키기 시작했다. 이들 대부분은 건전한 트위터 사용자라기 보다는 이벤트 때문에 트위터에 가입을 하고, 이벤트가 끝나면 활동을 종료한다는 의도를 갖고 있었던 게 문제의 심각성을 야기한 부분이었다. 이 사태는 “피자 테러” 혹은 “피자의 난” 등으로 불리기 시작했다. 결국 7월 초에 이벤트를 시작한 뒤 얼마 안 된 같은 달 12일에 A 피자는 공식 트위터를 통해 당사 이벤트에 대한 사과를 했다.

하지만 그 시점부터 상황은 오히려 더 심각해졌다. A 피자의 공식적인 사과에도 불구하고, 피자 값을 할인 받으려는 트위터 사용자들은 여전히 팔로잉에 지나치게 집중하는 모습을 보였고, 심지어 A 피자 구입 시 최고

할인가인 2만 원을 할인 받기 위해서 개설된 한 카페는 오히려 회원 수가 늘기까지 하였다. 그들은 A 피자가 사과문까지 공지한 탓에 팔로잉을 할 기간이 촉박해졌으니 더 서둘러서 서로 팔로잉을 해주자며 그 세부적인 방법을 제시하기에 이르렀다. 이들의 트위터상의 무분별한 팔로잉 활동은 나중에 함께 할인 받은 피자를 먹은 뒤에 사이트 (해당 카페)를 폭파시키자는 약속을 하면서 더욱 활기를 띠게 되었다. 이로써 A 피자의 소셜미디어 마케팅은 단순히 양적 측면에만 치우쳐서 팔로워 수만큼 할인을 제공하다 보니, 트위터를 ‘도배’ 그 자체로 더럽힌 책임까지 지게 되었다.

A 피자가 트위터를 활용해 마케팅을 실시한 목적은 출시된 피자를 홍보하기 위함이었으나, 결국 트위터 팔로잉 수의 양적 증대에만 집착한 결과 팔로잉 대란까지 일으키게 된 바람직하지 않은 소셜미디어 마케팅 활용 사례가 되었다. 트위터라는 소셜미디어의 본질적인 특징을 간과하여 이를 통한 참여와 소통에 집중하기보다는, 팔로워 수를 늘리는 데에만 혈안이 되어 모든 이야기가 피자 이야기로 도배됨에 따라 정작 가장 중요하게 활성화되어야 할 소통이 방해를 받고 전체적인 트위터 에티켓도 변질시킨 꼴이 되어 버렸다. 뿐만 아니라, A 피자에 대해 호감과 지지를 가지고 있었던 기존 소비자들도 트위터에서 벌어진 “피자의 난”을 보고 거부감을 보였다. 그 이벤트로 인해 다른 건전한 트위터 사용자들이 피해를 그대로 당하게 되었음에도 불구하고, A 피자 측이 그에 대한 마땅한 대응책조차 마련하지 못했다는 것이 바로 큰 질타를 받는 부분이었다.

한편, 기업에서 공지한 기간 동안에 진행하겠다고 약속한 이벤트를 중간에 함부로 변경하거나 취소한 것도 고객으로 하여금 기업에 대한 신용을 잃게 한 잘못된 방식이었다. A 피자는 브랜드 인지도가 거의 최상위권에 속하는 기업이기 때문에 제품에 대한 홍보나 마케팅을 진행할 때, 특히 소셜미디어를 활용한 마케팅을 할 경우에는 해당 브랜드에 대한 소셜미디어상에서의 정보 확산 속도가 견잡을 수 없이 빠르다는 것을 인지하여 혹시나 자사에 불만을 품고 있는 부정적인 고객이 있다면, 그들에 대한 대응 및 관리에 보다 정성을 쏟을 필요가 있다.

실제로 해당 이벤트를 통해 발급된 쿠폰 수는 약 6천 개로, 비용 측면에서 보면 총 6천만 원에 달하는 금액이었다고 한다. 또한 이벤트 종료 후 참여자들의 트윗을 분석한 결과, 트윗 수가 10개 미만인 허수 사용자의 수가 무려 343명에 달하였고, 이들이 발급 받은 쿠폰은 전체의 5.8%에 해당하는 금액이었다고 한다. 이들 343명의 허수 사용자들은 오직 피자 가격을 할인 받기 위해 팔로잉 기능에만 집착한 것이다. A 피자는 브랜드 이미지뿐만 아니라 금전적 부분에서의 손실까지 입은 격이다. 게다가 이벤트 초기 마감으로 소비자의 반감까지 얻은 최악의 상황을 겪은 셈이다. A 피자는 제품 홍보 및 소비자 만족을 위해 내놓은 할인 이벤트가 소통 이외의 것에 초점을 두게 될 때 실패할 가능성이 높다는 교훈을 얻게 되었다.

실제로 해당 이벤트를 통해 발급된 쿠폰 수는 약 6천 개로, 비용 측면에서 보면 총 6천만 원에 달하는 금액이었다고 한다. 또한 이벤트 종료 후 참여자들의 트윗을 분석한 결과, 트윗 수가 10개 미만인 허수 사용자의 수가 무려 343명에 달하였고, 이들이 발급 받은 쿠폰은 전체의 5.8%에 해당하는 금액이었다고 한다. 이들 343명의 허수 사용자들은 오직 피자 가격을 할인 받기 위해 팔로잉 기능에만 집착한 것이다. A 피자는 브랜드 이미지뿐만 아니라 금전적 부분에서의 손실까지 입은 격이다. 게다가 이벤트 초기 마감으로 소비자의 반감까지 얻은 최악의 상황을 겪은 셈이다. A 피자는 제품 홍보 및 소비자 만족을 위해 내놓은 할인 이벤트가 소통 이외의 것에 초점을 두게 될 때 실패할 가능성이 높다는 교훈을 얻게 되었다.

4.2 B 구두전문점

지난 2011년 3월 경기도 남양주시 도농동에 위치한 아파트 외곽 상가 내 2층에 개업한 B 구두전문점은 주변에 많은 잡화점이 있어 경쟁이 치열한 비즈니스 환경에 놓여 있었다. 총 직원 수는 사장을 포함해서 총 두 명으로, 한 달 평균 매출액은 대략 500만 원선이었다. 그러나 가게 임대료 및 지출 비용이 커지면서 매출을 올리기 위한 필요성을 느끼게 되었고, 그리하여 소셜미디어 전문가로부터 소규모 창업자들이 활용하는 다양한 소셜미디어 채널 중 카카오톡이 비용 절감 차원에서 적합한 마케팅 수단이 될 수 있을 것이라는 컨설팅을 받게 되었다. 그 결과, 2011년 8월부터 본격적으로 카카오톡에 신상품 구두에서부터 시작하여 제품 전체를 찍어서 올리는 등 소셜미디어 마케팅을 할 경우에는 해당 브랜드에 대한 소셜미디어상에서의 정보 확산 속도가 견잡을 수 없이 빠르다는 것을 인지하여 혹시나 자사에 불만을 품고 있는 부정적인 고객이 있다면, 그들에 대한 대응 및 관리에 보다 정성을 쏟을 필요가 있다.

팅을 활발히 진행하였다. 또한 실제 오프라인 매장에서 ‘오픈 이벤트’라는 명목 하에 20% 할인 행사를 열었고, 이를 온라인 플랫폼인 카카오토리에도 공지하였다.

이러한 카카오토리 마케팅은 초반에 사람들의 이목을 끄는 데에는 성공한 것 같았으나, 거기까지였다. 카카오토리를 통해 실제 20% 할인 혜택을 받을 수 있다고 하여 매장에 간 고객들이 실제 매장에서는 다른 맥락에서 20% 할인 행사가 실시되는 것을 알고 혼란을 겪기 시작했다. 예컨대, 매장에서 15만원에 판매하는 구두는 카카오토리에서 정가가 17만원에 소개되고 20% 할인해서 13만 6천원에 판매된다고 공지되었다. 그럼에도 불구하고, 실제 매장에 가보면 15만원에 판매되었기 때문에 고객들은 신뢰할 수 없다고 판단하였다. 또한 매장에 걸어서 올 수 있는 거리에 사는 여성들이 주요한 고객층이었는데, 그들과 친구 사이인 경우 누구는 할인 혜택을 주고 누구는 안 주곤의 경계가 애매했기 때문에 고객들은 불만을 가질 수밖에 없었다. 결국 그들이 항의를 하자, 매장 주인은 기존 마케팅 방침을 급격히 바꾸었다. 카카오토리 마케팅 활용 이후 두 달 만의 일이었다.

새로운 마케팅 방침으로 내세운 것은 일명 제품 차별화 방식이었다. 이제 할인 등의 가격 혜택은 제공하지 않고, 제품을 더 좋고 특별한 것으로 만들어서 가격 차별화에서 제품 차별화 방식으로 매장 판매 전략을 바꾸겠다는 것이었다. 이후 카카오토리를 통해 새 제품을 계속 선보였다. 그러나 고객들은 카카오토리를 더 이상 찾지 않았다. 지속적으로 새롭게 업데이트되는 구두 홍보 사진 때문에 사적인 친구나 지인들의 최신 게시물을 확인 못하는 경우 등이 생기고 매장 주인이 고객들의 카카오토리에 홍보물을 올리고 파도를 타고 들어가서 적극적으로 마케팅을 펼치는 탓에 매장 주인과 카카오토리 친구를 끊는 경우가 많아졌다. 원래 카카오토리 최대 친구 500명을

달성하고도 부족함을 느꼈던 B 구두전문점은 불과 한 달 정도 만에 친구 300여 명으로부터 친구 끊기를 당하였고, 계속적으로 고객으로부터 신뢰를 잃더니 매장 오픈 5개월 만에 문을 닫게 되었다.

B 구두전문점의 가장 큰 문제점은 오프라인 매장과 온라인 플랫폼인 카카오토리 간 연계 및 통합을 통해 일관된 할인 정책을 제시하지 못한 데 있다. 이에 대해 고객들이 항의했을 당시 진정성 있는 사과를 하기 보다는 자사의 마케팅 방침 자체를 완전히 바꿔버리는 것을 그 해결책으로 삼은 것 역시 B 구두전문점의 문제점이었다고 할 수 있다. 고객의 불만사항에 대해 경청하고, 최대한 빨리 그에 대해 피드백을 했었다면 B 구두전문점은 위기를 극복하고 재도약을 할 수 있는 기회를 얻었을지도 모르는 일이다.

4.3 C 커피전문점

C 커피전문점은 국내 커피전문점 문화가 태동하던 2001년 초 서울 압구정동에 첫 매장을 설립한 뒤 2015년 1월 중순 기준으로 총 440개의 국내 매장과 총 38개의 해외 매장을 보유하게 된 전 세계적인 커피전문점이라고 할 수 있다. C 커피전문점은 지난 2010년 10월에 공식 트위터 계정을 만들고 본격적인 트위터 마케팅에 돌입하였는데, 이후 1년여 만에 트위터 마케팅과 관련한 논란에 휩싸이게 되었다. 사건의 발단은 C 커피전문점의 트위터 계정을 담당하고 있던 내부 직원이 북한의 김정일 국방위원장 사망 소식에 대한 애도 표현이 담긴 글을 트위터에 올린 데 있다 (최창우 외, 2012). 해당 트윗의 정확한 내용을 인용하면 다음과 같다: “그의 죽음에 흑자는 기뻐하고 흑자는 두려워하는 걸 보니 참 씩씩하네요. 김정일 위원장님 삼가 고인의 명복을 빕니다.” 이 트윗은 2011년 12월 19일 오후 1시 30분경에 올려졌고, C 커피전문점 측은 약 20분만에 해당 트윗을 삭제함과 동시에 1차적으로 사죄하는 내용의 트윗을 올렸다. 그러나

“20분”이라는 시간은 소셜미디어상에서의 급격한 정보 확산을 막기에는 역부족인 시간이었다. C 커피전문점이 1차적으로 사과문 트윗을 올렸을 때에는 이미 정치적 발언을 담고 있었던 해당 트윗이 인터넷상에 수없이 리트윗(retweet)된 이후였다. 이로 인해 심지어 C 커피전문점은 인터넷 포털 사이트의 실시간 검색어 순위 상위에 기록되기도 했다. 정치적 논란을 담은 트윗이 올려진 지 약 5시간 만에 언론사에서는 C 커피전문점의 트위터 마케팅 논란에 관한 기사들을 쏟아내기에 이르렀다.

C 커피전문점의 트위터 마케팅 논란에 대해 트위터 사용자들은 다양한 반응을 보였다. 한 트위터 사용자는 연평도와 천안함 사건을 언급하며, “우리나라 군인들을 죽인 김정일을 옹호하는 기업은 필요 없다”는 내용의 트윗을 작성했다. 비슷한 맥락에서, “죽은 사람에 대한 애도는 할 수 있겠지만 ‘김정일 위원장님’이라니 제정신이 아니”라며 앞으로 C 커피전문점의 상품을 불매하겠다는 의사를 표현한 트위터 사용자도 있었다. 이렇게 C 커피전문점에 대해 직접적인 비난을 가한 트윗들 말고도, “C 커피전문점이 북한산 원두를 쓴다는 게 사실인가보다”라며 C 커피전문점을 조롱하는 사용자들도 많았다. 한편, C 커피전문점에 대해 무조건적인 비판과 조롱을 표출하기 보다는, C 커피전문점을 다소 옹호해주려는 반응들도 있었다. “운영자라고 해 봐야 말단사원이거나 대행사 직원일 것”이기 때문에 한 직원이 눈치 없이 올린 정치적 트윗에 너무 민감하게 반응할 필요가 없다는 것이었다.

이에 C 커피전문점은 논란을 잠식시키기 위해 트위터를 통해 1차적으로 사죄한 뒤 약 6시간 만에 블로그를 통해 2차적인 사과문을 다시 발표할 수밖에 없었다. 두 번째로 발표된 사과문은 C 커피전문점의 마케팅기획본부 팀장이 직접 작성하였는데, 이 때 화제가 된 점은 바로 사과문뿐만 아니라, 팀장이 무릎을 꿇고 큰 절을 하면서 고객들의 용서를 구하는 사진이 함께

올라온 것이었다 (최창우 외, 2012). 이렇게 C 커피전문점의 소셜미디어 마케팅 총 책임자가 비교적 빠르게 진정성 있는 사죄를 한 덕분에 C 커피전문점에 대한 비난의 정도가 조금은 잦아들었는지 모르겠지만, 이미 일과만과로 퍼진 트윗으로 인해 C 커피전문점에 대한 비난이 아예 해소되는 것은 거의 불가능한 일이었다.

C 커피전문점 사례에서 도출할 수 있는 교훈은 크게 두 가지가 있다. 첫째, 오늘날 소셜미디어 마케팅을 실시하고자 하는 기업은 소셜미디어 전담 부서를 배치하고 소셜미디어 활용에 대한 체계적인 직원 교육을 할 필요성이 있다. C 커피전문점의 마케팅 총 책임자는 2차 사과문에서 논란이 발생한 원인에 대해 다음과 같이 설명한 바 있다. “현재 C 커피전문점 트위터는 실시간으로 고객님들과 만나고 또한 비교적 젊은 층들이 주로 활용하시는 SNS의 특성상, 저희는 두세 명의 젊고 어린 직원들과 함께 실시간으로 댓글 관리를 진행하고 있습니다.” 따라서 C 커피전문점은 소셜미디어 마케팅 전문 인력 및 부서를 배치하여 혹시 모를 논란을 미리 방지할 수 있어야 했다. 다음으로, 앞서 살펴본 A 피자 사례에서와 같이 부정적인 입장을 지닌 고객들에 대한 관리 및 대응에 보다 주의를 기울일 필요가 있다. A 피자 사례에서는 팔로잉 관련 트윗으로 뉴스피드(newsfeed)를 도배 당한 다른 건전한 트위터 사용자들이 A 피자에 대해 부정적인 인식을 갖게 된 바 있다. C 커피전문점 사례에서도 정치적 트윗에 분개한 고객들이 많이 생겨난 바 있다. 공식 사과문을 게재하는 것 이외에 이러한 불만족 고객에 대한 관리를 어떻게 할 것인지 심도 있게 고민하여 체계적인 소셜미디어 가이드라인을 구축할 필요가 있다.

4.4 D 게임 개발 회사

1994년에 설립된 B 엔터테인먼트는 지금까지 많은 대중에게 긍정적인 평가와 지속적인 사랑을 받아온

컴퓨터 게임 개발 회사이다. D 게임 개발 회사는 B 엔터테인먼트 계열의 회사로서 주로 B 계열의 제품을 대한민국에서 유통하는 것을 담당하는 회사이다. 특히, D 게임 개발 회사의 페이스북은 국내 엔터테인먼트 중 거의 최상위에 속하며 페이스북을 통해 지속적으로 활발한 마케팅 활동을 펼치고 있다.

그러나 당사의 페이스북에는 게임 서비스를 제공하는 기업이 흔히 그러하듯, 서버(server) 등의 서비스가 원활하지 않아 그에 따른 불만이 있을 때 고객들이 그것을 토로하거나 항의하는 글들이 많았다. 그러나 D 게임 개발 회사는 그에 대해 아무런 대응을 하지 않았다. 계속적으로 게임의 서버 문제에 대한 고객들의 항의가 쏟아진 후 결국 뒤늦게 사태가 확대되고 나서야 기업에서는 사과문 및 일부 불량 제품에 대해서는 무상 교체를 해주겠다는 글을 서너 차례 공지하였다. 공식적인 사과를 하고도 계속적으로 이어지는 고객들의 질문에 D 게임 개발 회사는 아무런 응답도 하지 않았고, 심지어 일부 악의적인 댓글에 대해서는 무단 삭제를 하기도 했다. 그리고 같은 시각에 새로 출시된 제품에 대해 홍보하는 상업적인 콘텐츠만 계속 올렸다. 고객들은 자신들의 의견을 무시하는 거나면서 거센 항의를 이어나갔다. 그 결과, 해당 페이스북 팬 페이지에서 “좋아요”를 클릭한 수가 두 달 사이에 급감하였다. 팬 수는 약 2만 명, 이야기하고 있는 사람 수는 182명이나 감소하게 되었다.

해당 사례에서 도출할 수 있는 교훈은 바로 고객들의 의견에 대해 최대한 빨리 응답하는 것의 중요성이다. 이는 앞서 언급한 B 구두전문점의 사례에서도 알 수 있는 부분이었다. B 구두전문점은 자사의 일관성 없는 할인 정책에 대한 고객들의 항의에 정성껏 대응하지 않고, 곧바로 마케팅 전략 자체를 바꾼 바 있다. 고객들과 진정성 있는 소통 및 상호작용을 하는 것은 소셜미디어를 활용하는 모든 기업이 본질적으로 피할 수 있는 마케팅 활동이라고 할 수 있다 (Chang et al.,

2015; Ashley et al., 2015). 오늘날 소셜미디어는 고객 상담 센터에 직접 전화해서 문의를 하는 것보다도 고객들의 불평이나 불만을 가감 없이 표출하기 쉬운 통로로 인식되고 있다. 그렇기 때문에 오늘날 소셜미디어를 활용하는 모든 기업은 고객들의 댓글 하나하나에 신속하게 대응할 필요가 있으며, 만약 그렇게 하지 않고 D 게임 개발 회사처럼 고객들의 의견을 아예 무시해버리고 임의로 삭제까지 해버릴 시에는 고객들로부터 더욱 더 극심한 비난을 받을 수 있게 될 수 있음을 기억해야 한다.

4.5 E 자동차

E 자동차는 1967년에 설립된 E 자동차그룹 계열의 자동차 생산 및 판매 업체로, 2013년 기준으로 세계에서 8번째로 큰 자동차 회사이자 시가 총액 기준으로 코스피 2위를 달리고 있는 대기업이다. E 자동차는 최근 매우 활발하게 소셜미디어 마케팅 전략을 펼치고 있는 기업 중 하나로, 지난 2014년 10월부터는 온라인 이슈 대응을 위한 고객 커뮤니케이션 전담 부서를 신설하여 고객들과의 소통을 강화하고 브랜드 가치를 향상시키는 데 많은 노력을 기울이고 있다. E 자동차는 페이스북, 트위터, 유튜브 (YouTube), 인스타그램 (Instagram), 다음 블로그 (Daum Blog) 등 국내 대기업 가운데 가장 많은 10개의 소셜미디어 채널을 운영하고 있다. 또한, 2014년부터 2016년까지 실시하는 것을 목표로 “온라인 소통 강화 계획”을 운영 중에 있기도 하다.

그러나 불과 1년 전만 해도 E 자동차는 페이스북에서 진행한 한 이벤트로 인해 큰 비난 여론에 직면한 바 있다. 지난 2013년 11월 1일부터 5일까지 E 자동차는 페이스북에 자사 자동차 중 하나인 “제네시스”로 4행시를 지은 회원 다섯 명에게 스타벅스(Starbucks) 아메리카노 커피를 제공한다는 내용의 이벤트를 개최했다. E 자동차는 “만랩포스 물씬 나는 4행시를 남겨

주신 다섯 분에게 가을 느낌 나오는 스타벅스 아메리카노를 제공”한다고 공지하였으므로, 해당 이벤트에서의 당첨자는 “만랩포스 물씬 나는 4행시를 작성한 사람”이었다. 이 때 “만랩”이라는 표현은 게임에서 플레이어 캐릭터가 가질 수 있는 최대 제한 레벨까지 올라간 상태를 의미하는데, 이러한 모호한 기준으로 이벤트 당첨자를 뽑기에는 다소 무리가 있었다. E 자동차는 도대체 어떻게 이벤트 참여자들의 “만랩포스”를 평가하겠다는 것인가? 이렇게 추상적이고 불명확한 이벤트 당첨자 기준은 사람들로 하여금 그저 “좋아요”

수가 높은 4행시가 당첨이 되리라고 생각하게 하기에 충분했다.

실제로 응모작 중에서 가장 높은 “좋아요” 수인 36개를 기록한 것은 E 자동차를 비판하고 조롱하는 식의 4행시였는데, 문제는 이렇게 E 자동차에 대한 부정적인 내용을 담은 4행시가 대부분이었다는 데 있었다. 결과적으로 E 자동차는 부정적인 응모작들에 대해 아무런 소통의 노력을 기울이지 않았고, 가장 높은 “좋아요” 수를 획득한 응모작을 포함하여 높은 “좋아요” 수를 기록한 몇몇 부정적인 응모작들은 임의로 삭제하

[표 3] 사례분석 결과 요약

사례	소셜미디어 마케팅 활동	평가 및 교훈
A 피자	트위터의 팔로워 수만큼 할인을 해주는 마케팅을 진행하면서 이를 악용하는 한편, 불만을 표출하는 사례가 많아졌고, 이에 이벤트 기간 단축 및 사과 공지를 함	<ol style="list-style-type: none"> 1. 맹목적으로 팔로잉을 하는 트위터 이용자들 때문에 피해를 받아 해당 기업에 대해 부정적인 인식을 갖게 된 불만족 고객 관리에 힘써야 함 2. 팔로잉 수나 할인 금액과 같은 양적 수치에 초점을 두기 보다는, 소셜미디어의 본질적인 특징인 ‘고객과의 소통’에 보다 중점을 두고 의미 있는 이벤트를 진행했어야 함
B 구두전문점	카카오토티를 통한 할인 행사 진행 후 불분명한 할인 정책으로 항의가 빗발치자 바로 가격이 아닌 제품을 차별화하는 전략을 펼침	<ol style="list-style-type: none"> 1. 고객들의 의견을 무시하고 기업 임의로 할인 정책을 바꾸는 게 아니라, 고객들의 불만사항에 대해 경청하고, 최대한 빨리 그에 대해 피드백을 하여 고객과의 상호작용을 도모했어야 했음 2. 고객들의 불만이 표출되기 전 애초에 오프라인 매장과 온라인 플랫폼인 카카오토티 간 연계 및 통합을 통해 일관된 할인 정책을 제시했어야 했음 3. “오픈 이벤트” 명목 하에 할인 정책을 펼치기는 했지만, 이는 너무 단순한 감이 없지 않아 있으므로, 소셜미디어의 특성상 좀 더 고객과의 소통을 중심으로 하는 이벤트를 할 필요가 있었음
C 커피전문점	C 커피전문점의 트위터 계정을 담당하고 있던 한 내부 직원이 북한의 김정일 국방위원장 사망 소식에 대한 애도 표현이 담긴 정치적으로 편향된 글을 올리으로써 많은 논란을 낳게 됨	<ol style="list-style-type: none"> 1. 해당 기업은 소셜미디어 전담 부서를 배치하고 소셜미디어 활용에 대한 체계적인 직원 교육을 할 필요성이 있음 2. 마케팅 책임자의 ‘큰 절 사진’에도 불구하고, C 커피전문점의 정치적 트윗에 분개한 고객들이 많았으므로, 온라인상에서 가감 없이 표출되는 그들의 불만을 어떻게 통제할 것인지에 관한 체계적인 지침서 마련이 필요함
D 게임 개발 회사	페이스북에서 서버 오류 문제와 관련한 고객들의 항의가 빗발쳤으나, 이를 무시하고 일부 부정적인 댓글에 대해서는 임의로 삭제까지 하는 한편, 새로 출시된 제품에 대한 홍보 글은 계속 올림	<p>고객들의 불만이나 항의에 대해 최대한 빨리 응답해주고 신속한 문제 해결을 제공해주는 것의 중요성을 보여줌</p>
E 자동차	페이스북에 자사 자동차 중 하나인 “제네시스”로 4행시를 지은 회원 다섯 명에게 스타벅스 커피를 제공한다는 내용의 이벤트를 개최하여 예상치 않게 E 자동차를 비판하는 응모작들이 많이 받았으나, 이를 무시하고 가장 많은 “좋아요”를 획득한 댓글은 임의로 삭제하기까지 함	<ol style="list-style-type: none"> 1. 고객들의 의견이 자사의 예상과 다르다고 하여 아예 무시하고 임의로 삭제하기 보다는, 그들에 대한 적절한 피드백을 제공할 수 있어야 함 2. 고객과의 상호작용에 노력을 기울임과 동시에, 불만족 고객을 관리 및 통제할 수 있어야 함 3. 이벤트 당첨자에 대한 명료한 기준 제시 및 당첨자에 대한 보다 가치 있는 경품 제공을 통해 자사의 브랜드 가치에 걸맞은 보다 의미 있는 이벤트를 진행했어야 함

가까지 했다. 결국 스타벅스 커피 다섯 잔은 “좋아요” 수와 관계 없이 E 자동차에 대해 옹호적인 4행시를 제시한 사람들에게만 돌아갔다. 이에 E 자동차 페이스북에서는 고객들의 의견을 무시하는 거냐면서 비난 여론이 들끓는 한편, 국내 5대 대기업이 이벤트 당첨자에게 고작 스타벅스 커피 한잔만 제공하는 게 터무니 없다는 의견도 많았다. E 자동차는 그 브랜드 명성에 걸맞게 좀 더 가치 있는 경품을 제안했어야 했다.

해당 사례는 고객들의 의견을 무시하고 일부 부정적인 의견들은 임의로 삭제까지 했다는 점에서 앞서 살펴본 B 구두전문점과 D 게임 개발 회사의 사례와 비슷하다고 할 수 있다. 요즘에도 E 자동차가 페이스북에서 이벤트를 벌일 때면 E 자동차를 비판하거나 조롱하는 글들이 많이 올라온다. 그럼에도 불구하고, E 자동차 페이스북 담당자는 그에 대해 아무런 소통의 노력을 기울이지 않는다. 그저 방치할 뿐이다. E 자동차가 페이스북에서 실시하는 마케팅은 기업 따로, 고객 따로 운영되는 측면이 없지 않다. E 자동차는 이벤트를 실시하고, 부정적인 여론은 무시하되, 자사의 입맛에 맞는 고객들에 대해서만 이벤트 당첨을 시켜주는 꼴인 것이다.

인터뷰 때 이렇게 E 자동차에 대한 비난 여론을 방관하는 이유가 무엇인지에 대해 당사의 마케팅 담당자에게 물었을 때, 그는 “이벤트 진행 시 부정적인 반응에 대해서 하나하나 대응을 하는 것이 오히려 더 역효과를 불러일으킬 수 있기 때문에 아주 심각하다고 판단되는 댓글에 대해서만 법적 대응을 하려고 한다”고 답할 뿐이었다. 이는 고객과의 상호작용을 그 본질적인 특징으로 내세우는 소셜미디어 자체를 이해하고 있지 못하고 있음을 보여주는 것이다. 해당 인터뷰를 올해 초에 실시했음을 감안하면, 과연 E 자동차가 2014년부터 2016년까지 실시하고자 하는 “온라인 소통 강화 계획”은 얼마나 성공적일 수 있을지 의문이 남을 뿐이다. 위의 <표 3>은 지금까지 논의한 소셜미

디어 마케팅 실패 사례 다섯 개에 대한 사례분석 결과를 요약하여 제시한 것이다.

5. 소셜미디어 마케팅 전략 제안

본 연구는 앞서 논의한 소셜미디어 마케팅 실패 사례 다섯 개에 대한 사례분석을 통해 도출한 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위한 다섯 가지의 전략을 제안하고자 한다. 다음 <표 4>은 본 연구가 제안하는 다섯 가지의 전략과 각각의 전략을 도출하는 데 근거가 된 사례들의 내용을 정리한 것이다.

소셜미디어를 통해 성공적인 마케팅을 펼치고자 하는 기업이라면 첫째, 고객들의 의견에 최대한 빨리 반응할 수 있어야 한다. 소셜미디어 채널이 갖는 본질적인 특징은 다름 아닌 고객과의 상호작용을 효과적으로 도모할 수 있는 공간이라는 것이다 (Kaplan et al., 2010; Kietzmann et al., 2011; Hanna et al., 2011). 페이스북에서 특정 기업의 팬이 되기 위해 “좋아요”를 누른 사람들은 해당 기업과 일대일로 소통할 수 있기를 기대하고 팬이 된 것이다. 따라서 소셜미디어를 마케팅 채널로 활용하는 모든 기업들은 자사의 소셜미디어 공식 계정을 생성한 이상, 해당 소셜미디어에 실시간으로 올라오는 고객들의 의견들에 최대한 빨리 답해줄 수 있어야 한다.

사례분석에서도 살펴보았듯이, B 구두전문점, D 게임 개발 회사, E 자동차 모두 고객들의 문의사항이나 불만사항에 무반응으로 일관하거나 부정적인 표현이 담긴 댓글을 임의로 삭제하기 보다는, 그에 대해 신속한 답변과 적절한 해결책을 제시할 수 있었어야 했다. 긍정적이든 부정적이든 간에, 고객들의 의견을 무시하고 자사가 마음대로 고객들의 의견을 취사선택하는 행위는 원래 자사의 팬이었던 고객들의 외면을 받거나, 이미 자사에 불만을 품고 있는 고객들이 더 불만

[표 4] 사례분석을 통해 도출한 성공적인 소셜미디어 마케팅 전략

전략	근거가 되는 사례 내용
고객의 의견에 최대한 빨리 반응할 것	<ul style="list-style-type: none"> • B 구두전문점: 고객들의 의견을 무시하고 기업 임의로 할인 정책을 변경하여 고객으로부터 친구 끊기를 당함 • D 게임 개발 회사: 서버 오류 문제와 관련하여 고객들이 페이스북에 솔하게 항의 글을 올렸으나, 이를 무시하고 일부 글에 대해서는 무단 삭제까지 감행함 • E 자동차: 페이스북에서 자사 제품명으로 4행시를 짓는 이벤트에 해당 기업을 비난하거나 조롱하는 작품들이 많이 응모되었으나, 해당 기업은 이를 무시하고 “좋아요” 개수와 상관없이 자사 입맛에 맞는 작품들을 선정해 경품을 지급함
부정적인 고객 통제 및 관리에 주의할 것	<ul style="list-style-type: none"> • A 피자: 이벤트 참여자들의 무분별한 팔로잉은 원래 해당 피자전문점에 대해 좋은 감정을 갖고 있었던 고객들로 하여금 불만을 품게 만들었음 • C 커피전문점: 기업 계정으로 작성된 정치적으로 편향된 트윗으로 인해 많은 팔로워들이 실망을 하게 되었음 • E 자동차: 가장 많은 “좋아요” 수를 획득한 응모작을 포함한 많은 글들이 해당 기업에 대해 비판적인 어조를 취했던 것을 보면 평소에 불만을 갖고 있었던 고객들이 많았음을 짐작할 수 있으나, 해당 기업은 이들의 상습적인 부정적 포스팅에 대비할 수 있는 체계적인 매뉴얼이 없었음
소셜미디어 전담 인력 및 부서를 배치할 것	<ul style="list-style-type: none"> • C 커피전문점: 마케팅 총 책임자의 고백처럼 소셜미디어를 체계적으로 관리할 전문 인력 없이 “두세 명의 젊고 어린 직원들과 함께 실시간으로 댓글 관리를 진행”하였으므로, 기업 계정으로 논란이 될 만한 트윗이 올라오는 것은 어쩌면 이미 예견된 실수였음
온-오프라인을 연계 및 통합한 마케팅을 할 것	<ul style="list-style-type: none"> • B 구두전문점: 개업한지 8개월 만에 문을 닫게 되었는데, 이는 실제 오프라인 매장과 온라인 플랫폼인 카카오토리간 연계 및 통합을 통해 일관된 할인 정책을 제시하지 못해 고객들의 혼란을 가중시켰기 때문임
소통 중심의 의미 있는 이벤트를 진행할 것	<ul style="list-style-type: none"> • A 피자: 트위터를 통해 팔로워 수에 따라 최대 2만원까지 가격을 할인해주는 이벤트를 진행함으로써 소셜미디어의 본질적인 특성인 ‘고객과의 상호작용’에 강조점을 두지 않고, 굳이 소셜미디어가 아니더라도 다른 매체에서 실시할 수 있는 가격 중심의 이벤트를 진행하는 한계를 보여줌 • B 구두전문점: 오픈 기념으로 단순히 가격 할인을 해주는 이벤트를 실시함으로써 쌍방향 소통 내지는 상호작용을 간과한 가격 중심의 이벤트를 진행하는 데 그침 • E 자동차: 페이스북 이벤트로 4행시 응모작들을 받은 것 자체는 소셜미디어 플랫폼의 특성을 살려서 고객과의 상호작용을 실천한 사례라고 할 수 있을지 모르겠으나, 너무 많은 비판적인 글들이 올라오고 동시에 무시당했다는 점에서 한계가 있으며, 이벤트 경품으로 국내 5대 계열사가 고작 아메리카노 커피 한잔씩을 제공한 것 또한 질타를 받는 부분이었음

을 품도록 만들 뿐이다. 그러므로, 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위해서 기업은 기본적으로 고객들의 의견을 경청하고 신속하고도 적절한 피드백을 제공할 수 있어야 한다.

둘째, 기업은 부정적인 고객에 대한 통제 및 관리에 정성을 쏟아야 한다. 사례분석에서 살펴본 바에 따르면, 부정적인 고객의 유형으로는 크게 두 가지가 있을 수 있다. 우선, 원래는 팬이었는데 소셜미디어상에서 자신의 의견이 무시되는 등 특정 계기를 통해 부정적인 고객이 된 사람들이 있을 수 있다. 다음으로, 원래부터 별로 호의적이지 않았던 사람들이 있을 수 있다. 후자에 속하는 부정적인 고객의 경우, 특정 기업에 대해 근거 없는 소문이나 루머, 악의적인 댓글을 올릴 가

능성이 높다. 본 연구의 사례연구에서 다른 A 피자와 C 커피전문점 사례의 경우, 후자보다는 전자에 속하는 부정적인 고객들이 많을 것으로 생각된다. A 피자의 트위터 마케팅의 경우, 이벤트 참여자들의 무분별한 팔로잉은 원래 A 피자에 대해 긍정적인 감정을 갖고 있었던 고객들의 마음을 부정적으로 만들었다. C 커피전문점의 트위터 마케팅의 경우, 해당 기업의 정치적으로 편향된 트윗의 작성으로 인해 많은 C 커피전문점 팔로워들에게 실망감을 안겨주게 되었다.

그러나 E 자동차 사례의 경우, 전자보다는 후자에 속하는 부정적인 고객들이 더 많았을 것으로 짐작된다. 해당 기업의 이벤트에 참여했던 사람들은 특정 계기 때문이 아니라, 처음부터 E 자동차에 대한 공격적

이고도 악의적인 댓글을 올렸기 때문이다. 주목해야 할 점은, 세 가지 사례 기업 모두 이와 같은 부정적인 고객들을 적절하게 통제하고 관리할 수 있는 지침서나 매뉴얼을 사전에 준비하고 있지 않았다는 점이다. 실제로 지난 2014년 초에 미국 기업의 마케팅 담당자들을 대상으로 실시한 한 설문조사에 따르면, 거의 50% 정도의 기업이 소셜미디어상의 부정적인 포스팅에 대한 대응책을 갖고 있지 않으며, 그에 관한 답변 대응 시간은 평균적으로 하루 정도 걸리는 것으로 나타났다 (eMarketer, 2014.03.06). 따라서, 소셜미디어 마케팅을 실시하는 기업들은 부정적인 고객들을 어떻게 통제하여 자사의 브랜드 이미지에 흠이 가지 않도록 할 수 있을지 고민하고, 그러한 고객들을 잘 관리할 수 있도록 사전에 체계적인 위기 관리 매뉴얼을 마련해둬야 할 것이다 (최창우 외, 2012).

셋째, 소셜미디어 전담 인력 및 부서를 배치해야 한다. C 커피전문점의 사례를 보면 해당 기업의 마케팅 총 책임자가 고백했듯이, 사건 발생 시점인 2011년 말만 해도 C 커피전문점은 “두세 명의 젊고 어린 직원들과 함께 실시간으로 댓글 관리를 진행”하고 있었고, 그들 중 한 명이 김정일 국방위원장의 사망을 애도하는 정치적인 트윗을 작성함으로써 논란이 시작된 바 있다. 이를 보면 소셜미디어 채널의 운영 역시 다른 부서들만큼 전문적인 인력 배치 및 체계적인 예산 관리가 요구됨을 알 수 있다.

지난 2012년 The PR과 소셜커뮤니케이션연구소에서 국내 기업에서의 소셜미디어 담당 인력에 대해 공동 조사한 바에 따르면, 다섯 명 이내의 규모가 전체에서 96.6%를 차지함에 따라 국내 기업들이 소셜미디어 전문 인력 및 부서를 배치하는 것에 전혀 중요성을 느끼지 못하고 있음을 추론할 수 있다 (김태연, 2012.05.16). 그나마, 최근 대기업을 중심으로 소셜미디어상에서 실시간으로 대응하는 것의 중요성을 실감하고 소셜미디어 전담 부서를 급격히 증대시킴에 따

라 체계적으로 소셜미디어 채널을 운영하는 것이 국내 기업 전반에서 보편적인 추세로 자리잡고 있는 중이다. 일례로, 지난 2014년 말부터 LG 그룹은 사내 직원 50명으로 구성된 소셜미디어 운영 및 대응 팀을 신설함으로써 소셜미디어 채널을 통해 고객들과 직접 소통하고 루머에 즉각적으로 대응하려는 노력을 기울이고 있다. 삼성전자의 경우, 100명 정도의 인력이 영어, 중국어, 스페인어 등 주요 언어권을 중심으로 소셜미디어를 통한 고객들의 의견을 챙기는 등 별도 대응 팀까지 두고 있다 (박수진 외, 2014.11.26). 이는 오늘날 소셜미디어 채널을 마케팅 목적으로 활용하려는 모든 기업들이 따라야 할 중요한 전략일 것이다.

넷째, 소셜미디어 마케팅을 실시하는 기업은 소셜미디어 채널과 오프라인 채널을 분리하여 각각 독립적인 마케팅 전략을 추진할 것이 아니라, 온·오프라인을 연계한 소셜미디어 마케팅 전략을 구축하여 실시할 필요가 있다. 이러한 전략의 중요성, 즉 소셜미디어에만 의존한 마케팅을 펼치지 않는 것의 중요성은 기존의 소셜미디어 마케팅 전략과 관련한 연구들에서도 충분히 강조된 바 있다 (Castronovo et al., 2012; Weinberg et al., 2011; Neti, 2011). 이는 본 연구에서는 B 구두전문점의 사례를 보면 알 수 있다. B 구두전문점은 개업한지 8개월 만에 문을 닫게 되었는데, 그렇게 된 가장 큰 이유는 오프라인 매장과 온라인 플랫폼인 카카오토리 간 연계 및 통합을 통해 일관된 할인 정책을 제시하지 못한 데 있다. 카카오토리를 통해 할인 혜택을 알고 오프라인 매장을 방문한 고객들은 현장에서는 전혀 다른 형태의 할인 혜택이 적용되고 있음을 알고 혼란을 느낄 수밖에 없었다. 사실 이와 같은 온·오프라인 연계 및 통합 마케팅의 중요성은 국내 기업의 마케팅 담당자들도 어느 정도 인지하고 있는 문제인 것으로 보인다.

지난 2013년에 소셜커뮤니케이션연구소에서 국내 기업 및 공공기관의 마케팅 담당자 115명을 대상으로

실시한 한 조사에 따르면, 그들 중 10.4%는 “온라인과 오프라인 PR의 효과적인 연계 활동”에 대해 크게 고민하고 있는 것으로 나타났으며, 60.9%는 향후 소셜미디어 활동의 증가와 함께 오프라인 PR 활동의 중요성 역시 증대될 것이라고 응답한 바 있다 (윤석영, 2013.03.09). 일례로, 국내 기업 중에서 가장 많은 소셜미디어 팬 수를 보유하고 있는 삼성그룹의 경우, 지난 2014년 11월 말에 소셜미디어 이용자 600만 명 돌파를 기념해 소셜미디어 팬 대상 오프라인 행사인 “셰이크 데이 (Shake Day)”를 개최한 바 있다. 이 행사는 온라인 중심으로 진행하던 소셜미디어 이용자들과의 소통을 오프라인으로 확대하자는 취지에서 마련된 것이다 (박수진 외, 2014.11.26). 따라서, 오늘날 소셜미디어 마케팅을 수행하는 기업들은 온라인과 오프라인을 연계 및 통합하는 형태의 마케팅을 필적으로써 보다 효과적인 고객 관리를 도모해야 한다.

마지막으로, 소셜미디어 채널에서는 소통 중심의 보다 의미 있고 가치 있는 이벤트가 진행될 필요가 있다. 본 연구에서 다룬 사례들 중에서 소셜미디어를 통해 이벤트를 진행한 사례들로는 A 피자점과 B 구두전문점, E 자동차 등 세 곳이 있다. A 피자점은 트위터를 통해 팔로워 수에 따라 최대 2만원까지 가격을 할인해주는 이벤트를 진행했고, B 구두전문점 역시 이와 비슷한 맥락에서 오픈 기념으로 가격 할인을 해주는 이벤트를 실시하였다.

E 자동차의 경우, 앞서 언급한 두 사례에서처럼 단순히 가격을 할인해주는 이벤트를 진행한 것이 아니라, 특별히 4행시 응모작을 받고 당첨된 다섯 명에게 각각 스타벅스 아메리카노 한잔씩을 주는 이벤트를 진행한 바 있다. 이상의 사례들 중에서 그나마 E 자동차가 소셜미디어의 본질적인 가치인 ‘고객과의 상호작용’에 기반한 이벤트를 실시한 것으로 해석할 수 있다 (Chang et al., 2015; Ashley et al., 2015). 그러나 E 자동차의 경우 해당 기업에 대한 비난 여론이 애초에

너무 많았기 때문에 4행시 이벤트가 조롱거리로 전락할 수밖에 없었다. 이벤트 경품으로 국내 5대 계열사가 고작 스타벅스 아메리카노 한잔만 준다는 것 또한 비판 받는 부분이었다.

이들과 달리, 소셜미디어의 본질적인 특성을 살려서 소통 중심의 이벤트를 진행하여 긍정적인 평가를 받은 사례로는 현대카드의 소셜 캠페인 사례가 있다. 지난 2012년 말에 현대카드는 자사의 광고를 토대로 소셜미디어 이용자들이 ‘나만의 영화’를 만들 수 있는 “Make your Movie” 이벤트를 진행한 바 있다. 소셜미디어 이용자들은 현대카드 사이트에 접속해 자신의 취향에 맞는 광고 영상을 선택한 후 자신의 페이스북 친구를 캐스팅해 사진과 메시지를 삽입하기만 하면 영화를 만들 수 있었다. 이렇게 완성된 영화는 페이스북이나 트위터 등의 다양한 소셜미디어를 통해 공유되어 친구들과 함께 감상되었다. 또한, 이벤트 당첨자는 심포니 오케스트라 입장권 등 화려한 경품을 받을 수 있었다 (황상욱, 2012.12.13). 이렇게 “소셜 (social)”의 가치뿐만 아니라 경품의 질 또한 보장된 이벤트를 진행하는 것이 오늘날 소셜미디어 마케팅을 성공적으로 실시하고 싶은 기업들이 따라야 할 전략 중의 하나일 것이다.

6. 결론

본 연구는 최근 5년 간 국내에서 발생한 소셜미디어 마케팅 실패사례들 중 A 피자점, B 구두전문점, C 커피전문점, D 게임 개발 회사, E 자동차 등 다섯 개를 그 대표 사례로 선정하여 사례연구를 실시한 것을 바탕으로 성공적인 소셜미디어 마케팅 전략을 제안하였다. 사례연구 결과, 본 연구는 1) 고객의 의견에 최대한 빨리 반응할 것, 2) 부정적인 고객 통제 및 관리에 정성을 쏟을 것, 3) 소셜미디어 전담 인력 및 부서를 배치

할 것, 4) 온·오프라인을 연계 및 통합한 마케팅을 할 것, 5) 소통 중심의 의미 있는 이벤트를 할 것 등 다섯 가지의 소셜미디어 마케팅 전략을 도출할 수 있었다.

기존 연구가 주로 소셜미디어 마케팅 효과에 관한 실증 연구 (Swani et al., 2013; Pletikosa Cvijikj et al., 2013; Baruh, 2010; Kim et al., 2012; Diffley et al., 2011; de Vries et al., 2012), 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구 (Lin and Huang, 2006; Harris et al., 2009; Syed-Ahmad et al., 2010; Phan et al., 2011; Chan et al., 2011; Koroma, 2012; Fallon, 2012; Kvarnström and Mårtensson, 2012), 소셜미디어의 특징에 부합하는 마케팅 전략에 관한 연구 (Ramsay 2010; Neti 2011; Meadows-Klue 2007; Weinberg et al. 2011; Castronovo et al. 2012)에 국한되어 왔던 것과는 달리, 본 연구는 국내 기업의 소셜미디어 마케팅 활용과 관련하여 그 실패사례들에 초점을 두고 교훈 및 전략을 도출한 첫 번째 연구로서 학술적 시사점을 지닌다고 할 수 있다. 또한, 본 연구는 기존에 소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구와 전략 연구가 다소 독립적으로 수행되어 왔던 것과 달리, 그 두 연구 분야를 잇는 다리 역할을 함으로써 ‘소셜미디어 마케팅에 관한 사례연구를 바탕으로 한 마케팅 전략 제안’을 한 것에 그 학술적 시사점이 있기도 하다.

실무적 관점에서 볼 때, 본 연구가 제안하는 성공적인 소셜미디어 마케팅을 위한 다섯 가지의 전략은 오늘날 효과적인 소셜미디어 마케팅을 실시하고자 하는 대기업, 중소기업, 공공기관 등 모든 형태의 조직에게 큰 도움이 될 수 있을 것으로 생각된다. 소셜미디어를 통해 성공적인 마케팅 성과를 얻고자 하는 조직이라면 우선 소셜미디어의 본질적인 특성인 ‘고객과의 상호작용’에 초점을 두고 고객의 의견에 최대한 빨리 답변할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 일반 고객뿐만 아니라, 부정적인 입장을 지닌 고객의 돌발적인 댓글 공

격에 원활히 대처하기 위해서 체계적인 위기 관리 매뉴얼을 만들 필요가 있을 것이다. 또한, 단순히 젊은 아르바이트 학생들을 고용하기 보다는, 소셜미디어 전담 인력 및 부서를 적극적으로 배치하여 보다 체계적인 소셜미디어 마케팅을 실시할 필요가 있다. 이들로 하여금 소셜미디어만의 특성을 잘 살릴 수 있는 이벤트를 진행하도록 함과 동시에, 온·오프라인을 연계 및 통합한 형태의 마케팅을 운영하도록 한다면 특정 조직의 소셜미디어 팬 관리에 큰 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

이러한 본 연구의 학술적·실무적 시사점에도 불구하고, 본 연구는 국내에서 발생한 소셜미디어 마케팅 사례에만 초점을 두었다는 점, 기업 규모나 브랜드 특성에 대한 구분 없이 사례를 선정하여 분석했다는 점, 그리고 트위터, 카카오톡, 페이스북 등 세 가지 소셜미디어 플랫폼 이외의 소셜미디어를 기반으로 한 마케팅 사례에 대해서 연구하지 않았다는 점에서 연구의 한계점을 지닌다. 또한, 본 연구는 소셜미디어 마케팅의 실패사례들을 탐색적인 수준에서 분석한 정성적 연구이기 때문에 향후 연구 결과의 타당성 확보 측면에서 이론적 프레임워크에 기반한 정량적 연구가 실시될 필요가 있다. 이러한 한계점에도 불구하고, 본 연구가 국내의 대표적인 소셜미디어 마케팅 실패사례들에 대해 심층적으로 분석하여 교훈 및 전략을 도출한 것은 오늘날 소셜미디어 채널 자체에 대한 몰이해와 관련 전략의 부재로 막막함을 겪고 있는 많은 마케팅 담당자들의 의사 결정에 상당한 도움이 될 수 있을 것으로 기대된다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 김지선 (2014.05.14), 국내 기업·공공기관 소셜 미디어 사용 1위는 '페이스북', 디지털타임즈, [http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2014051402019931746007]
- [2] 김태연 (2012.05.16), 컨택센터(Contact Center)의 고도화 스마트센터(Smart Center) IV, [http://blog.daum.net/main-consulting/5145002]
- [3] 박수진, 정지은, 이미아 (2014.11.26), 실시간 소통 못하면 끝장...SNS 전담팀 확 늘리는 기업들, 한국경제, [http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014112653581]
- [4] 백서인, 김희태, 권상집 (2014), 중국 3대 경제권 자동차 산업에 대한 연구: 기술학습, 아키텍처, 클러스터를 중심으로, 지식경영연구, 15(4), 147-170.
- [5] 심형석, 홍선관 (2014), 실패지식을 활용한 리더십 실패 특성 도출에 관한 연구, 지식경영연구, 15(3), 1-12.
- [6] 윤석영 (2013.03.09), 국내 기업 및 공공기관 60.9%, "올해 SNS 예산 전년대비 증가", KPR 소셜커뮤니케이션연구소, 뉴스와이어, [http://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=683492]
- [7] 이견창 (2010), 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구, 지식경영연구, 11(4), 79-89.
- [8] 최창우, 최진명, 서진완, 남기범 (2012), 소셜미디어의 활용실패 및 극복사례 연구, 한국지역정보개발원.
- [9] 황상욱 (2012.12.13), 현대카드, 직접 영화를 만드는 'Make your Movie' 이벤트, 파이낸셜뉴스, [http://www.fnnews.com/news/201212131036293474]

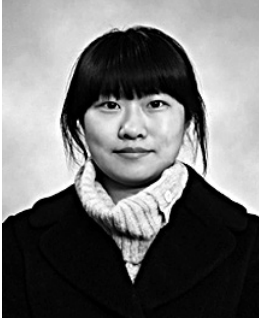
[국외 문헌]

- [1] Ashley, C. and Tuten, T. (2015), Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement, *Psychology & Marketing*, 32(1), 15-27.
- [2] Baruh, L. (2010), Social Media Marketing: Web X.O of Opportunities, In A. Tatnall (Ed.), *Web Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2341-2352), Hershey, PA: Information Science.
- [3] Castronovo, C. and Huang, L. (2012), Social Media in an Alternative Marketing Communication Model, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 117-131.
- [4] Chan, N. L. and Guillet, B. D. (2011), Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.
- [5] Chang, Y. -T., Yu, H., and Lu, H. -P. (2015), Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing, *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782.
- [6] Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [7] de Vries, L., Gensler, S., and Leeflang, P. (2012), Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- [8] Diffley, S., Kearns, J., Bennett, W., and

- Kawalek, P. (2011), Consumer Behaviour in Social Networking Sites: Implications for Marketers, *Irish Journal of Management*, 30(2), 47-65.
- [9] Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- [10] eMarketer (2014.11.13), Are Social Media Marketers Losing Confidence?, [<http://www.emarketer.com/Article/Social-Media-Marketers-Losing-Confidence/1011575>]
- [11] eMarketer (2014.03.06), Are You Still Missing a Strategy for Negative Social Posts?, [<http://www.emarketer.com/Article/You-Still-Missing-Strategy-Negative-Social-Posts/1010660>]
- [12] Fallon, M. (2012), "Like" to Loyalty: A study on whether or not social media promotions lead to a lifetime of consumer brand loyalty, *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 1-10.
- [13] Hanna, R., Rohm, A., and Crittenden, V. L. (2011), We're all connected: The power of the social media ecosystem, *Business Horizons*, 54, 265-273.
- [14] Harris, L. and Rae, A. (2009), Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.
- [15] Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, 59-68.
- [16] Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., and Silvestre, B. S. (2011), Social media? Get serious? Understanding the functional building blocks of social media, *Business Horizons*, 54, 241-251.
- [17] Kim, A. J. and Ko, E. (2012), Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, *Journal of Business Research*, 65, 1480-1486.
- [18] Kvarnström, E. and Mårtensson, F. (2012), SOCIAL MEDIA MARKETING IN START-UP COMPANIES, Bachelor Thesis, Uppsala University, Department of Business Studies.
- [19] Koroma, U. (2012), The effectiveness of social media in event marketing, Bachelor Thesis, HAAGA-HELIA university of applied sciences, Degree Programme in International Business.
- [20] Lin Y.-S. and Huang J.-Y. (2006), Internet blogs as a tourism marketing medium: A case study, *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1201-1205.
- [21] Meadows-Klue, D. (2008), Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 245-250.
- [22] Neti, S. (2011), SOCIAL MEDIA AND ITS ROLE IN MARKETING, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2), 1-15.
- [23] Padgett, D. K. (2008), *Qualitative methods in social work research*, Vol. 36, Sage.
- [24] Phan, M., Thomas, R. and Heine, K. (2011), Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry, *Journal of Global Fashion Marketing*, 2(4), 213-222.
- [25] Pletikosa Cvijikj, I. and Michahelles, F. (2013), Online Engagement Factors on Facebook Brand Pages, *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.

- [26] Ramsay, M. (2010), Social media etiquette: A guide and checklist to the benefits and perils of social marketing, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3/4), 257-261.
- [27] Socialbakers, 2015년 1월 중순 접속 기준, [<http://www.socialbakers.com/>]
- [28] Stelzner, M. A. (2014), SOCIAL MEDIA MARKETING INDUSTRY REPORT, [<http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2014.pdf>]
- [29] Swani, K., Milne, G., and Brown, B. P. (2013), Spreading the word through likes on Facebook: Evaluating the message strategy effectiveness of Fortune 500 companies, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4), 269-294.
- [30] Syed-Ahmad, S. and Murphy, J. (2010), Social Networking as a Marketing Tool: The Case of a Small Australian Company, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 700-716.
- [31] Weinberg, B. D. and Pehlivan, E. (2011), Social spending: Managing the social media mix, *Business Horizons*, 54, 275-282.
- [32] Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

저 자 소개



조 은 영 (Eun-Young Cho)

연세대학교 사회학과를 졸업하고, 현재 연세대학교 정보대학원 디지털 경영 석사과정 중에 있다. 주요 관심분야는 소셜미디어 마케팅, 온라인 루머, 이모티콘과 인상관리 등이다.



박 진 원 (Jin-Won Park)

연세대학교 정보대학원 지식서비스보안 과정을 졸업하고, 현재 Computer Assurance Service (CAS)에서 근무 중이다. 주요 관심분야는 소셜미디어 마케팅/비즈니스, 정보보안 등이다.



김 희 웅 (Hee-Woong Kim)

National University of Singapore 정보시스템학과에서 근무 후, 현재 연세대학교 정보대학원 교수로 근무 중이다. 주요 관심분야는 디지털 비즈니스, 정보시스템 관리 및 활용 등이다. 관련 연구들은 MIS Quarterly, Information Systems Research, Journal of Management Information Systems, Journal of the Association for Information Systems, IEEE Transactions on Engineering Management, Journal of Retailing, European Journal of Operational Research, Communications of the ACM 등에 40여 편의 논문이 게재되었다.