

e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트 활성화 모형: 방송사 사례를 중심으로

Promotion Model for Online Community Site based on the e-CRM: Focusing on the Case of Broadcasting

김 창 수 (Chang Su Kim)

영남대학교 경영학부

조 은 석 (Eun Seok Cho)

영남대학교 대학원 박사과정

요 약

현재 e-CRM은 다양한 유형의 e-비즈니스에서 활용되고 있다. 이 가운데 본 연구에서는 지금까지 비교적 e-비즈니스 연구에 있어 사각지대에 놓여 있던 방송사의 온라인 커뮤니티 사이트를 활성화하기 위한 e-CRM을 연구함에 있어 성공적이면서 지속 가능한 커뮤니티를 특징짓는 요건들을 중심으로 각 방송사 사이트들을 분석하고 활성화 모형을 제시하고자 하였다. 방송사들에 대한 온라인 커뮤니티 사례를 분석한 결과 방송사들의 인터넷 사이트는 콘텐츠, 커뮤니티, 커머스의 순으로 발전하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 사례분석에 근거하여 고객관계관리 활성화 모형을 고객유치, 고객유지, 고객강화, 고객활성화의 네 단계로 구분하여 주요한 이슈들을 제시하였다. 본 연구에서 제안한 고객관계관리 활성화 모형은 향후 후속연구를 위한 이론적 기반과 실무적 시사점을 제공하기를 기대한다.

키워드 : e-CRM, 온라인 커뮤니티, 고객관계관리 활성화 모형

I. 서 론

고객관계관리는 단지 새로운 IT의 도입을 의미하는 것이 아니라, 전자적인 차원에서 고객관리에 필수적인 요소들을 고객을 중심으로 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식이다. 인터넷 및 네트워크 기술을 활용한 e-CRM은 일반적인 CRM의 접근과는 다른 측면을 가지고 있다. 특히 무한경쟁의 시장 상황에서 새로운 고객을 확보하고 고객 만족을 위한 다양한 서비스와 상품을 개발하며 우량 고객을 분류,

일대일 목표 마케팅을 위한 e-CRM의 확보는 기업의 경쟁력 확보를 위한 필수조건으로 대두되고 있다. 고객관계관리의 전략적 중요성은 기술의 발달에 의해 증가됨과 동시에 기술 발달을 이끌어 가고 있다.

주지하다시피 우리나라는 전 세계적인 인터넷 강국이다. 단순히 가입자 수가 많다는 이야기만 아니라, 인터넷 문화현상이 가장 강력하게 지배하는 사회가 우리 사회라는 것이다. 특히, 전 세계에서 쉽게 볼 수 없는 유일한 현상으로 우리나라에는 수많은 커뮤니티 사이트가 존재하며 커뮤니티들이 활동하고 있다. 인터넷상의

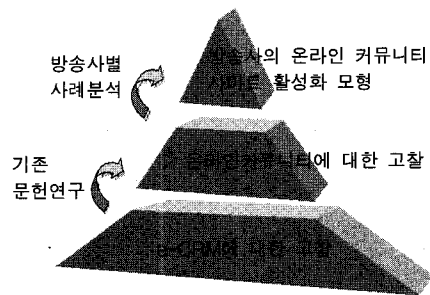
커뮤니티의 위력을 우리는 ‘노사모’ 논쟁이나 ‘싸이월드’, ‘다음카페’를 통해 접하고 있다. 인터넷이 지니고 있는 커뮤니케이션적 장점인 상호작용성과 익명성이 보장되고 지금까지 다른 매체에서는 볼 수 없었던 전문화된 채널과 다각적인 관심유형을 지니고 있는 네트워크를 갖추고 있다는 것이 가장 커다란 변화일 것이다. 또한 유교주의적 관점하에서 타인의 눈치를 보아야만 했던, 그렇기에 표준화된 행동만 할 수밖에 없었던 우리 사회에서 인터넷은 지금까지와는 다른 유형의 행동을 가능케 했으며, 그로부터 사회적이고 심리적인 거리를 뛰어 넘어 네트워크를 연결하고 물리적 공간으로 네트워크의 영향력을 확장시킬 수 있었던 것이다.

이와 같은 온라인 커뮤니티는 동일한 가치관이나 기호를 가진 사람들 사이에서는 더욱 쉽게 형성되고, 급속히 발전할 것이다. 공동체라는 진정한 의미가 온라인 커뮤니티에서도 발현되기 위해서는 단순히 정보기술의 적용만으로 가능한 것은 아니다. 즉, 웹 이용자와의 긴밀한 커뮤니케이션과 풍부한 내용, 그리고 커뮤니티를 통해 이용자들에게 소속감을 부여함으로써 웹 이용자들이 더 지속적으로 자주 방문하게 되고, 해당 웹사이트에서 깊이 있는 향해를 가능케 하는 주요 요소로 작용할 수 있다. 성공적인 고객관계관리를 위해서 중요한 것은 자사의 상황에 적합한 e-CRM 전략을 세우는 것이다. 그렇기 위해서는 전사적인 차원에서 현재 자사의 상황과 고객관계관리 역량에 대한 파악이 선행되어야 한다. 기업들은 현재 자신의 고객관계관리 수준이 어느 정도인지 그리고 이를 달성하기 위해서는 어떤 방향으로 나아 가야 하는지에 대해서도 고려해야 한다.

지금까지의 연구에서는 e-CRM을 e-비즈니스 시장에서의 수익 측면만을 고려하거나, 데이터베이스 구축과 같은 기술적 측면이나 데이터 마이닝과 같은 분석기법들에 치중되어 있었지, 사이트의 고객 충성도 재고나 수익률 향상을 위한

주요한 전략적 접근으로서 e-CRM에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이와 같은 필요성에 따라 본 연구에서는 e-CRM과 온라인 커뮤니티의 관계에 대해 조명하는 실험적인 연구로서 성공적이면서 지속 가능한 커뮤니티를 특징짓는 요건들을 중심으로 각 방송사 사이트들을 분석하고 향후 활성화 방안을 제시해 보고자 한다. 이를 위해, 온라인 커뮤니티 사이트 활성화를 위한 e-CRM을 연구함에 있어 문헌에 기반한 이론적 고찰뿐만 아니라 실무적 측면의 사례 분석을 통하여 연구결과의 설명력과 신뢰성을 제고시키고자 한다.

연구방법으로는 먼저 기존의 문헌연구와 사례분석을 통하여 온라인 커뮤니티 사이트 활성화를 위한 고객관계관리 활성화 모형을 제시하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 국내 방송사의 온라인 커뮤니티 사이트를 분석하여 각 방송사의 커뮤니티 구현 정도와 특징을 살펴보고자 한다. 이를 기반으로 향후 전체 사이트의 운영전략을 새롭게 재설정하고 개발하는데 있어 유용하게 활용될 고객관계관리(e-CRM) 활성화 모형을 제안하고자 한다. 이러한 분석적 기반하에 활성화된 온라인 커뮤니티 사이트와 침체된 온라인 커뮤니티 사이트를 비교 분석하여 온라인 커뮤니티 사이트를 활성화하기 위한 e-CRM 방안을 최종적으로 제시하고자 한다. 본 연구에서 수행하게 될 연구의 배경 및 모형을 간략히 나타내면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구의 배경 및 연구모형

II. 문헌 연구

2.1 e-CRM에 대한 고찰

2.1.1 e-CRM의 개념

Kalakota and Robinson(1999)은 전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 세일즈 및 고객서비스 전략을 통해서 개별 고객의 평생가치(Life Time Value: LTV)를 극대화하는 것이라고 CRM을

정의하고 있다. 또한 Ronald(2001)에 의하면 CRM은 고객 획득, 고객 유지, 고객 로열티, 고객 수익성을 향상시키기 위해 의미있는 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고 영향을 주는 전사적 접근방법이라고 하였다. e-CRM은 CRM이 인터넷 비즈니스에 맞게 진화한 형태라고 말할 수 있다. Pan and Lee(2003)는 CRM과 e-CRM의 차이점을 다음 <표 1>과 같이 정리하였다.

<표 1> CRM과 e-CRM의 차이점

	고객데이터	고객 특성 분석	고객 서비스
CRM	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터웨어하우징 - 고객 정보 - 거래 내역 - 산업 정보 	<ul style="list-style-type: none"> • 거래 분석 - 고객 태도 - 지난 거래내역 	<ul style="list-style-type: none"> • 타겟 마케팅 - 정적인 서비스 - 일방적인 서비스 - 시간과 장소의 한계
e-CRM	<ul style="list-style-type: none"> • 웹하우스 - 고객 정보 - 거래 내역 - 산업 정보 - Click 흐름 - 콘텐츠 정보 	<ul style="list-style-type: none"> • 거래 분석 - 고객 태도 - 지난 거래내역 행동 분석 - 탐험적인 행동(네비게이션, 장바구니, 쇼핑 패턴 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 일대일 마케팅 - 실시간 서비스 - 쌍방향 서비스 - 자유로운 시간 - 어디서든 가능

자료) Pan and Lee, "Using E-CRM for a Unified View of the Customer", *Communications of the ACM*, Vol. 46. No. 4. 2003, pp.95-99.

인터넷을 통해 고객이 인식하지 못하는 차원의 데이터까지도 수집하여 고객의 모든 정보와 성향을 실시간으로 분석하여 마케팅 활동으로 바로 연결이 가능한 고객 지향적 경영혁신 활동이 e-CRM이다. e-CRM은 e-비즈니스 프로세스 기반 하에서 웹 고객 데이터를 이용한 마케팅, 영업, 고객 서비스 프로세스의 자동화 및 최적화를 통한 고객관계관리라고 말할 수 있다. e-CRM을 기술적 관점에서 살펴보면 효율적인 e-비즈니스를 전개하고 고객 가치를 최대화하기 위해 고객과의 커뮤니케이션을 통합하고 웹사이트 분석, 개인화 추천엔진, 일대일 마케팅, 캠페인 엔진, 콘텐츠 관리 시스템, 교차판매, 반복 판매, 추가판매, 고객 셀프 서비스, 이메일 자동 응답 시스템 등의 기능들이 주요한 기능으로 구

성된다(Yu, 2001; Laudon and Traver, 2001; Pan and Lee, 2003). Pan and Lee(2003)는 e-CRM 통합 관리 단계를 (1)조직내에 현존하는 온/오프라인 CRM 프로세스 파악, (2)e-CRM에 대한 계획과 전략의 명확화, (3)최상의 경영지원 확보, (4)적절한 기술 파트너 선택, (5)현재의 정보 체계를 평가하고 프로세스를 모니터하고 개선시키기 위한 새로운 수단과 매트릭스를 설계라는 5단계 과정을 제안하였다.

e-CRM의 개념과 그것의 실행은 조직의 웹사이트에서 수집된 데이터를 정보화하고 통합, 분류하는 능력을 전사적으로 제공한다(Pan and Lee, 2003). e-CRM은 인터넷을 통한 실시간 고객관계관리를 통하여 고객 요구사항에 신속히 대응하고 고객 행동에 대한 예측성을 높임으로써 고

객 점유율을 높이며 시장 점유율을 향상시키는 것을 목적으로 한다. e-CRM의 최종 결과로 강화되고 만족된 고객을 창출하고 고객의 다양한 경험들을 기업의 비즈니스 프로세스에 통합함으로써 고객 충성도 향상이 이루어지게 된다. e-CRM의 핵심 특성중의 하나는 데이터 웨어하우스에 기반하여야 하며, 고객행위에 대한 다양한 채널을 제공해야 한다(Yu, 2001; Pan and Lee, 2003). 그러한 다양한 채널을 통해 고객 커뮤니케이션을 관리할 수 있는 분석기능을 수반해야 한다. 또한 고객과의 효율적인 커뮤니케이션을 위해 퍼미션 마케팅(Permission Marketing)에 기반한 웹 기반의 데이터 축적 및 확장 가능성이 용이해야 한다. 오프라인 기업들도 점차 온라인 채널을 가미하면서부터는 이런 e-CRM을 채택하기 시작했는데, 주의해야 할 점은 이런 온라인과 오프라인이 통합적으로 운영되어야 정확한 고객의 모습을 파악할 수 있다는 것이다(Kraft, 2000; Laudon and Traver, 2001).

2.1.2 e-CRM에 관련된 기존 연구

e-CRM 모델은 비즈니스의 운영자와 고객과의 교류 방법에 따라 분류할 수 있는데 고객이 제품이나 서비스를 사는 행위, 공통 관심사와 동질적인 집단관계 형성, 온라인 상에서의 데이터와 정보 중심의 쌍방향 커뮤니케이션 방법 등 고객의 욕구를 충족시키거나 고객에게 이러한 관심을 유도하는 방법을 중심으로 접근할 수 있다. e-CRM모델은 e-Commerce형 모델, e-Contents형 모델, e-Community형 모델, e-Connection형 모델, 복합형 모델로 나누어 생각할 수 있다(박현정, 2001). e-Commerce형 모델은 전자상거래를 중심으로 판매나 구매를 주목적으로 접근하는 것이다. 인터넷 쇼핑몰이 대표적인 예이며, 기존 오프라인 중심의 기업이 새로운 무점포 유통경로를 형성하는 경우도 좋은 예이다. e-Commerce형 모델은 크게 B2C와 B2B로 구분할 수 있다. e-Contents형 모델에서 웹사이트

의 콘텐츠는 정보를 의미한다. 고객에게 고객의 입맛에 딱 맞는 정보를 고객이 원하는 시기에 원하는 방법으로 제공하느냐가 콘텐츠 모델에 있어 아주 중요한 이슈가 될 것이다. 고객의 과거 정보 이력을 고객의 관심 분야 등 여러 가지 고객 데이터를 바탕으로 고객이 원하는 정보의 종류와 방법 등을 파악하고 고객이 관심을 가질만하고 필요로 할 만한 정보를 제시하는 것이 고객의 해당 사이트에 대한 선호도를 높이고 충성도를 향상시키는 방법이 될 것이다. e-Community형 모델은 핵심적 관계가 고객과 기업과의 관계뿐만 아니라 고객 회원들끼리 커뮤니티를 형성하고 관계를 형성하는 것이 중요한 요소라는 점이다. 커뮤니티 모델에서는 고객이 형성한 커뮤니티를 효과적으로 관리하기 위해 각 커뮤니티와 그에 속한 회원들을 통합적으로 관리하는 것이 중요하다. e-Connection형 모델은 구매자(수요자)와 판매자(공급자)를 조직하여 상호작용을 하도록 하는 매개체로서 기업과 기업, 기업과 개인, 개인과 개인간 거래나 교류를 직접 중개해 준다. 또한 탈중개화(disintermediation)라는 전략적 개념으로 경매, 조달, 구매 등의 활동에서 공급자와 수요자를 직접 연결한다. 이 모델은 커넥션의 참여 길이, 유무선 방법, 고객 개방범위, 유무료 행위에 따라 달라진다. 복합형 모델은 말 그대로 모든 비즈니스의 제공 방법이 혼재된 모델로 '가치사슬의 통합'이라고 할 수 있다. 따라서 고도의 전략과 방대한 솔루션 구축, 정교하고 다양한 비교 분석 정보, 유통적인 실행(fulfillment), 다양한 서비스 제공, 복합상황 대응 등이 요구된다.

또한 e-비즈니스 측면에서 e-CRM을 분류하면 보다 구체적인 전략을 수립하는데 도움이 될 것이다. 따라서 본 연구의 초점인 온라인 커뮤니티에 대해 좀 더 깊이 알기 위해 e-비즈니스를 고객에 대한 제공 가치(value offered) 기준에서 분류하면 상거래 모델, 서비스 모델, 정보 제공 모델, 커뮤니티 모델이라는 4개의 카테고리

리를 생각해 볼 수 있다(김재문, 2002). 그 중에서 커뮤니티 모델(community model)을 좀 더 살펴보면 커뮤니티 모델은 공통적인 관심사를 가진 사람들이 모여 정보를 교환하고 의견을 나누는 사이버 공간을 제공하는 사업이다. 커뮤니티의 중심점이 되는 관심사는 매우 다양해서 직업이나 전문직 지식에서부터 취미, 나이, 학교에 이르기까지 우리의 삶을 구성하는 모든 요소들이 커뮤니티의 중심점이 될 수 있다.

지금까지 연구에서는 e-CRM을 e-비즈니스 시장에서의 수익 측면만을 고려(서이중, 2002; Hagel III and Armstrong, 1997)하거나, 데이터베이스 구축과 같은 기술적 측면이나 데이터 마이닝과 같은 분석기법(박현정, 2001; Kim, 2000; Pan and Lee, 2003)들에 치중되어 있었지, 사이트의 고객 충성도 재고나 수익률 향상을 위한 주요한 전략적 접근으로서 e-CRM에 관한 연구는 미미한 실정이다.

2.2 온라인 커뮤니티에 대한 고찰

최근 몇 년간 급속히 성장한 대부분의 웹사이트들은 무료 홈페이지, 게시판, 채팅방, 인스턴트 메신저 등 온라인 커뮤니티 형성에 필요한 부가기능들을 제공하고 있다. 이것은 인터넷 비즈니스의 핵심요소인 3C(Contents, Community, Commerce) 중에서 커뮤니티가 점점 더 중요한 전략적 위치를 차지하며, 그 중요성을 대변하고 있는 것이라 할 수 있다(e-bizgroup, 2001). 온라인 커뮤니티는 그 특성상 기업들이 특정 고객집단에 접근하는데 있어 용이한 수단이 되며, 기업에게 전략적으로 활용될 수 있다(Prahalad and Ramaswamy, 1999; McWilliam, 2000; Williams and Cothrel, 2000).

Clark and Martin(1994)은 온라인 커뮤니티를 통한 고객관계의 방향을 제시하였으며, Armstrong and Hagel(1996, 1997)은 온라인 커뮤니티를 통한 고객과의 관계구축의 중요성을 지적하였다.

이처럼 온라인 커뮤니티의 중요성이 강조되는 이유는 인터넷 시대에서는 비즈니스의 중심이 기업에서 고객으로 이동하기 때문이다. 다시 말해서 인터넷은 고객이 제품이나 서비스의 잠재적 구매자로서 자신의 가치를 스스로 조절할 수 있는 기능을 부여한다는 것을 의미한다(오세구 등, 2003). 특히 인터넷 상에서 기업이 고객간의 관계를 형성, 유지 및 발전시킬 수 있는 가장 대표적인 방법이 커뮤니티 구축과 운영임을 다양한 연구자들이 주장하고 있다(Armstrong and Hagel, 1996; Farrior, 1999).

이러한 고객관계관리라는 개념이 사업자들에게 인식되고 보편화됨에 따라, 많은 사업자 및 개인들이 온라인 커뮤니티를 구축하고 있다. 그러나 이렇게 구축된 온라인 커뮤니티라 하더라도 실질적인 운영차원에서는 심각한 문제가 존재하는 것이 현실이다. 회원을 모집하기 위하여 많은 유인전략들이 사용되지만 온라인 커뮤니티는 현실사회의 커뮤니티와는 다른, 공간적·시간적 특성을 가지고 있기 때문에 가입만 하고 이용을 하지 않거나, 커뮤니티를 구축하였으나 실제로 운영되지 않는 경우, 또한 활동하지 않는 이용자들이 많다. 이러한 측면에서 볼 때 온라인 커뮤니티의 구축 자체보다는 이를 어떻게 관리하고 지원할 것인가가 더욱 중요한 문제라 할 수 있다. 따라서 고객의 지속적인 유지를 위한 고객관계관리(CRM)의 중요성이 부각되고 있다(오세구 등, 2003). 이러한 측면에서 본 연구는 e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트의 활성화에 중점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

2.2.1 온라인 커뮤니티의 개념

커뮤니티에 대한 개념은 다양하게 정의되어 왔지만, 현대 사회학에서는 공동체 구성을 위한 주요 요소로서 지역성, 사회적 상호작용, 공동의 연대를 포함하고 있다(Hilly, 1995). 1950년대에 들어 커뮤니티의 개념에 대한 정의들이 사회

학 분야에서 나타났다. 사회학에서 커뮤니티라고 하는 것은 인간의 공동생활이 행해지고 있는 일정한 지역, 특히 인간의 다양한 사회적 관계를 찾아볼 수 있는 지역 사회를 의미하는 것으로 교제(association)와 대응하는 개념이다. 이러한 커뮤니티의 기초로서는 지역성과 공동체 감정이 지적되고 있다. 교통과 통신이 눈부시게 발전하고 여기에 컴퓨터가 가세하여 인터넷이 등장하면서 기존 커뮤니티의 특징을 무너뜨리는 새로운 개념의 커뮤니티가 생겨나기 시작하였다. 이를 일반적인 개념으로 연결한 것은 Stone(1991)의 커뮤니티였다.

Stone(1991)은 1600년대부터 텍스트기반의 가상공동체가 이미 존재했고, 전신기술이 발달했던 시대에는 이 전신기술을 기반으로 커뮤니티가 생겨나게 되었다고 주장했다. 그 이후 라디오와 텔레비전이 등장하면서 이들 매체를 기반으로 한 커뮤니티가 있었다고 했다. 이러한 공통적 생각에 기반을 둔 이질적인 사람들로 구성된 거대한 집단인 팬클럽을 커뮤니티의 가장 좋은 예라고 지적하여, 이를 통해 커뮤니티 개념을 보다 구체적으로 제시함으로써 보다 많은 현상들을 설명할 수 있는 개념으로 확장하였다 (Stone, 1991; 오태음, 2002).

커뮤니티가 공통된 관심사를 가진 사람들이 모인 집합을 의미하듯이 온라인상에서의 커뮤니티 역시 공통의 주제와 목적을 달성하기 위해 구성원들이 참여하고, 이들간의 상호관계가 형성되고 유지되기 위한 의견과 정보가 교류되기 때문에 이를 가상공간 내의 온라인 커뮤니티라고 일컫는다(Fernback and Thompson, 1995). Hegel III and Armstrong(1997)은 온라인 커뮤니티는 공동의 관심과 필요를 가진 사람들이 온라인에서 모이는 집단이라 정의했다. 또한 Rheingold and Howard(1993)는 온라인 커뮤니티란 사람들이 CMC(computer mediated communication)기술을 이용하면서 나타내는 언어, 인간관계, 데이터, 부 그리고 권력이 있는 가상공간 또는 사람

간의 상호작용에 의해 공동체를 형성하여 동일 관심사에 질 높고 활용 가능한 콘텐츠를 생산하는 가상공간이라 정의하였다. 또한 온라인 커뮤니티는 서로 규칙적으로 접촉하는 많은 사람들로 구성되므로 사람들 간의 공통의 관심으로 연결될 수 있어야 한다고 했다.

본 연구에서는 기존의 정의를 바탕으로 온라인 커뮤니티를 인터넷 환경 하에서 공동의 관심을 가진 사람들이 모여 상호작용을 통해 가치있는 콘텐츠를 교환 및 공유하는 가상공간이라고 정의를 내린다. 또한 온라인 커뮤니티(online community)는 가상 커뮤니티(virtual community), 전자 커뮤니티(electronic community), 가상 사회(virtual society), 사이버 커뮤니티(cyber community), 인터넷 커뮤니티(internet community) 등과 같이 여러 가지 용어가 혼재되어 사용되고 있다. 이러한 용어 가운데 본 연구에서는 일반적으로 가장 많이 사용되는 온라인 커뮤니티를 사용하고자 한다.

2.2.2 온라인 커뮤니티의 특징

온라인상의 커뮤니티들은 온라인만이 갖는 기회와 어려움을 동시에 안고 있으며, 바로 이 점 때문에 웹 커뮤니티들만의 특성이 형성된다. 온라인 커뮤니티의 가장 큰 특징은 물리적, 사회적 구속으로부터 거의 제약을 받지 않는다는 것이다. 개인간의 상호작용을 위해 큰 비용을 들이지 않고 공간이나 시간의 제약을 뛰어 넘을 수도 있다. 아울러 사회적인 규범이 큰 영향력을 발휘하는 대면적인 관계와는 달리 자유롭게 상호작용을 유지하거나 해체할 수 있다. 물론 현실세계에서 개개인 속에 내면화되어 있는 규범이 약화됨에 따라 공동체를 유지시키는 집합의식 자체가 약화될 수도 있다(윤영민, 2001; 강대기, 2001). 또한 대화와 참여를 기반으로 하는 쌍방향적 소통구조를 갖고 있다는 점에서 온라인 커뮤니티는 강압적 물리력이 아닌 여론의 영향력과 동의에 근거한 헤게모니가 성립될 수 있

는 자유로운 의사 형성의 장이 될 수 있다(백육인, 1998).

또한 온라인 커뮤니티의 사회적 상호작용의 특성은 물리적 공간의 거리를 초월하여 반공간적(aspacial)이며, 서로 다른 시간대와 장소에서의 의사소통으로 비동기적(asynchronous)이고 텍스트 등만으로 교류가 가능한 비육체적(acorporal)이라는 점이다. 그리고 인종, 성, 나이 등 사회적 차별을 초월함으로써 반차별적(astigmatic)이며 가상의 이름을 통하여 기존의 현실이나 강제된 정체성을 쉽게 벗어날 수 있는 익명성(anonymous)등을 특징으로 들 수 있다(Smith, 1996; 서이중, 2002). 그에 덧붙여 온라인 커뮤니티와 현실 공동체간에는 다음과 같은 차이점과 유사점이 존재한다. 온라인 커뮤니티와 현실공간의 공동체간의 차이점은 첫째, 현실 공동체는 자연적인 이유에 기반하여 운명적이고 귀속적인데 반하여 온라인 커뮤니티는 시공간의 구속성으로 벗어나 자발적이며 임의적으로 선택할 수 있다. 둘째, 현실 공동체에서 인간관계는 직접적이고 전인격적이고 포괄적인데 반해 온라인 커뮤니티에서 인간관계는 간접적이고 부분적이며 심지어는 익명성이 보장된다. 셋째, 현실 공동체에서 공동체적 규제나 강제가 매우 강한 데 비해 온라인 커뮤니티에서 공동체적 규제나 강제는 비교적 약한 편이다(곽대윤 등, 2003). 이렇듯 현실공간의 연장이라는 사이버공간의 모호성으로 인하여 온라인 커뮤니티에서는 현실공간에 없거나 현실공간에서보다 더 중요해지는 규범들이 발생하는 등 사이버 공간과 현실공간 사이에는 미묘한 차이가 발생하게 되었다(Yamaguchi, 1998).

그럼에도 불구하고 온라인 커뮤니티는 현실 공동체와 유사한 점이 많다. Rheingold가 제안한 최초의 온라인 커뮤니티인 WELL의 소통모델을 프랑스 문학 살롱에서 찾았다는 사실이 말해주듯이(Hafner, 1997) 온라인 커뮤니티의 진정한 뿌리는 사실상 현실 공간의 공동체성에서

비롯되기 때문이다. 첫째, 현실 공동체처럼 온라인 커뮤니티도 구성원들간의 경험과 감정을 공유하고 가치, 규범, 사상을 공유하는 집단이며 그러한 공감대 속에서 전인격적인 상호신뢰는 아니지만 완전정보공개에 기초한 상호신뢰 및 연대성에 기초한다. 둘째, 현실 공동체처럼 온라인 커뮤니티도 비회원에게 항상 열려 있지만 회원제에 기초하여 경계가 분명하며 인적 지속성을 지닌다. 특히 자격이 있으면 누구나 가입할 수 있으며, 언제든지 탈퇴할 수 있는 공개 커뮤니티에 비해 비공개 커뮤니티는 회원의 추천으로 커뮤니티 운영자나 회원들의 동의 하에서 가입할 수 있어 인적 연속성이 크다. 셋째, 현실 공동체처럼 온라인 커뮤니티도 공동체 속에 자신의 경험과 추억이 자료로 축적되고 동시에 그러한 관계자들이 그 공동체 속에 존재한다는 점에서 전통성을 지닌다(서이중, 2002).

지금까지 기업들이 커뮤니티 사이트를 이용하는 경우에는 홍보 수준에 불과했으나 최근 들어서는 상품과 기업 이미지 등 다양한 분야에 걸쳐 활용사례가 늘어나고 있다. 대표적인 커뮤니티 사이트는 싸이월드(<http://www.cyworld.com>)의 '미니홈피'와 다음(<http://www.daum.net>)의 '다음카페'가 있다. 온라인 커뮤니티 안에는 게시판, 자료실, 채팅, 전자우편 등 다양한 기능이 있다. 게시판이나 자료실, 전자우편 등은 비교적 시간에 자유로운 비동시적(asynchronous) 대화나 소통을 가능케 한다. 따라서 누구나 자기에게 편리한 시간에 접속해서 정보교환 및 소통에 참여할 수 있다. 그러나 비동시적인 대화는 어떤 합의나 의사결정에 많은 시간이 필요하다는 단점을 지닌다. 이러한 단점을 보완하기 위해서 채팅(chatting)이 필요한데, 채팅을 위한 대화방은 회의나 토론 등 동시적(synchronous) 대화와 소통을 위한 장소이다. 반면 온라인 커뮤니티에서 회원간에 개인적 소통기반으로는 전자우편(e-mail)이 가장 많이 사용된다.

2.2.3 온라인 커뮤니티에 관련된 기존 연구

먼저 온라인 커뮤니티 분류에 관한 기존 연구를 살펴보면, 개인의 욕구에 따라 온라인 커뮤니티를 분류할 수 있다. 거래를 위한 커뮤니티(Communities of tranaction), 취미를 위한 커뮤니티(Communities of interest), 환상의 커뮤니티(Communities of fantasy), 관계의 커뮤니티(Communities of relationship) 4가지 유형으로 분류할 수 있다(Hagel III, 1998). 이러한 4종류의 커뮤니티는 서로 연관이 되어 있다는 것을 이해해야 한다. 그러나 최근에는 대부분의 커뮤니티가 4개의 욕구 중 하나만을 목표로 하고 있다. 욕구를 하나로 규정함으로써 커뮤니티는 네트워크 매체를 충분히 활용할 수 있는 기회를 놓치고 있는 것이다. 고객의 다양한 커뮤니티 욕구를 만족시키려면 커뮤니티의 연계, 다양한 서비스가 차별적으로 제공되어야 한다(홍일유, 2000). 그에 덧붙여 Armstrong와 Hagel(1996)은 커뮤니티가 만족시켜 주는 참여자 욕구에 따라 다음과 같이 분류하였다. (1) 제품과 서비스 구매 및 판매 촉진과 거래와 관련된 정보 욕구를 내용으로 하는 거래 커뮤니티, (2)특정 주제에 관한 욕구를 내용으로 하는 공통관심사 커뮤니티, (3)새로운 환경, 개성, 이야기에 대한 욕구를 내용으로 하는 환상 커뮤니티, (4)열정적이고 깊은 개인적인 연결에 대한 욕구를 내용으로 하는 관계 커뮤니티 등의 네 가지로 구분하였다. 광대운 등(2003)도 참여자의 욕구에 따라 상거래 커뮤니티, 주제별 커뮤니티, 환상체험 커뮤니티, 관계형 커뮤니티로 분류하였다. 상거래 커뮤니티는 상품이나 서비스의 거래를 촉진하고 이와 관련된 정보를 제공하는 것으로서 많은 사이트들이 회원을 중심으로 구축하고 운영하는 커뮤니티적 접근 방식을 취한다. 주제별 커뮤니티는 특정한 주제를 중심으로 발전한 가상 커뮤니티(음악이나 취미, 정치적 신념에 대한 논쟁, 소액 주식투자자를 위한 모임 등)로서 공통의 관심사를 가진 사람들이 온라인에서 만나 전문화

된 정보를 공유하므로 다른 종류의 커뮤니티에 비해 회원간 커뮤니케이션이 활성화되어 있다. 또한 환상체험 커뮤니티는 사람에게서 종종 현실에서는 불가능한 독특한 체험을 하고 싶어하는 욕망을 충족시키기 위한 커뮤니티이다. 관계형 커뮤니티는 동일한 경험을 한 사람들 사이에는 일종의 강한 유대감이 생기면서 개인적으로 깊은 관계를 형성하는 것을 이용하여 발생한 커뮤니티로서 회원들간의 관계가 온라인에서 뿐만 아니라 오프라인에서까지 쉽게 이어진다.

Armstrong와 Hagel의 커뮤니티 분류에 Kim(2000)은 또 하나의 분류를 포함했는데 활동기반의 커뮤니티(Activity-based communities)가 그것이다. 이것은 쇼핑, 투자, 게임, 작곡 등과 같이 공통된 활동을 하는 목적인 커뮤니티이다. 그는 커뮤니티를 지역별, 주제별, 인구통계 그룹별, 활동 중심 커뮤니티 등 4가지로 구분하였는데, 결국 지역별 커뮤니티 외의 세 가지는 의도적 커뮤니티에 포함이 가능하다. 최근에 노상규, 박정일(2002)은 Armstrong과 Hagel(1996), 그리고 Kim(2000)의 분류를 원용하여 가상 커뮤니티를 물리적 지역을 기반으로 정보와 취미 등을 공유하는 지역별 커뮤니티(Geographic Community), 동일한 성별, 연령, 인종 중심의 인문통계학적 커뮤니티(Demographic Community), 특정한 주제를 중심으로 정보를 공유하는 주제별 커뮤니티(Topical Community), 관심사에 대한 활동을 함께 하는 것을 목표로 하는 활동기반의 커뮤니티(Activity-based Community)로 분류했다.

커뮤니티의 참여 동기, 참여자의 특성 등에 따라서도 분류할 수 있다. Marathe(1999)는 참여 동기(motivation)에 따라 온라인 커뮤니티를 네 가지 유형으로 분류했다. 목적적 커뮤니티(Communities of purpose), 전문적 커뮤니티(Communities of practiec), 상황적 커뮤니티(Communities of circumstanec), 흥미적 커뮤니티(Communities of interest)가 그것이다. 송현수

(2000)는 커뮤니티를 동호회 모임 같은 성향의 집단으로 정의하였다. 그는 커뮤니티 유형을 (1) 같은 출신 지역, 학교, 사회활동, 비즈니스 활동, 종교활동, 종친활동, 연구 활동 등 학연, 지연, 지연의 본질을 그대로 형성하는 인맥적 커뮤니티, (2)공통관심사와 인맥적 커뮤니티의 속성을 본질적으로 많이 지니고 있지만, 취미, 특기, 동종 직업이나 업무 같은 관심분야 등을 통해 친밀도가 더욱 높아지는 동감적 커뮤니티, (3)개인의 직업 선택이나 구인, 구직 희망, 소비, 신상의 변화, 결혼, 성, 자녀교육, 건강이나 의료생활, 자격증 취득 등 개인적인 삶이나 주어진 상황을 해결하기 위해 참여하는 상황적 커뮤니티, (4)공짜, 퀴즈, 자선, 참여자에 대한 경품 또는 기회 제공 등 보상이나 혜택이 수반되는 보상적 커뮤니티, (5)기본적인 주력 내지는 핵심 컨셉에 따른 부가적인 요소들을 동시에 접목시키는 복합

적 커뮤니티로 분류했다.

Hagel III(1998)은 온라인 커뮤니티를 크게 소비자 중심의 온라인 커뮤니티와 기업에 집중화된 온라인 커뮤니티로 분류하고 있다. 소비자 위주의 환경에서 온라인 커뮤니티는 세 가지 관심사 즉 지역적 관심, 인구 통계학적 동질성, 동일한 관심사 중 하나의 방향으로 발전할 것이라고 했다. 또한 소비자뿐만 아니라 기업에 집중화된 커뮤니티가 존재할 수도 있다. Hagel III은 이를 관점으로 수직산업별 커뮤니티(Vertical Industry Community), 기능별 커뮤니티 (Fuctional Community), 지역별 커뮤니티 (Geographical Communities), 사업 범주별 커뮤니티(Business Category Communities)로 분류하였다(Hagel III, 1998). 기존 문헌 연구를 통해 도출한 온라인 커뮤니티 분류에 관련된 기존 연구를 종합하여 정리해 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 온라인 커뮤니티에 관련된 기존 연구

연구자	관점	온라인 커뮤니티 구분
Armstrong and Hagel(1996), 곽대윤 등(2003)	참여자 욕구	• 거래 커뮤니티, 공통관심사 커뮤니티, 환상 커뮤니티, 관계 커뮤니티
Hagel III(1998)	개인니즈	• 거래를 위한 커뮤니티, 취미를 위한 커뮤니티 환상의 커뮤니티, 관계의 커뮤니티
	기업 중심	• 수직산업별 커뮤니티, 기능별 커뮤니티 지역별 커뮤니티, 사업 범주별 커뮤니티
Marathe(1999)	참여 동기	• 목적적 커뮤니티, 전문적 커뮤니티, 상황적 커뮤니티 흥미적 커뮤니티
송현수(2000)	모임 성향	• 인맥적 커뮤니티, 동감적 커뮤니티, 상황적 커뮤니티, 보상적 커뮤니티, 복합적 커뮤니티
Kim(2000), 노상규 등(2002)	소비자 중심	• 지역별 커뮤니티, 인구통계학적 커뮤니티, 주제별 커뮤니티, 활동중심 커뮤니티

온라인 커뮤니티 특성에 관한 기존 연구들은 다음과 같다. Hanson(2000)은 커뮤니티가 인터넷 커뮤니케이션 도구, 커뮤니티 멤버십을 정의해주는 규칙, 구성원에 의한 자료의 공동생산, 구성원에 의한 반복이용이라는 네 가지 중요한 특징을 가진다고 주장하였다. 그는 커뮤니티는

온라인에서의 시간을 증가시키고 협력과 신뢰를 바탕으로 구성원간의 계속성과 헌신을 함으로써 충성도를 가진 구성원을 창출시킨다고 주장하였다. 그리고 온라인 커뮤니티가 인터넷의 역할, 영향 그리고 중요성에 대해 조연자로서의 견해를 강화시켜주는 것으로 보았다. Ostrom

(1991)은 성공적인 커뮤니티에서 공통적으로 발견되는 주요한 특성 가운데에는 집단 내 규범, 감시와 제재, 그리고 갈등해소 등이 포함된다고 하였다. Kim(1998)은 온라인 커뮤니티가 실제 커뮤니티의 특성을 갖기 때문에 커뮤니티의 사회적 기반요소가 포함되어야 성장하고 활성화될 수 있음을 전제하고, 활성화를 위한 주요 사회적 기반요소로 커뮤니티의 목적, 장소, 리더와 회원의 정보, 규정, 역할, 정기행사, 실제생활과 연계, 소그룹 등 9가지 요소를 제시한 바 있다.

Hegel and Armstrong(1999)은 인터넷상에서의 성공적인 사업커뮤니티를 구성하기 위해 (1) 독특한 관심사, (2) 콘텐츠와 커뮤니티의 통합능력, (3) 회원에 의한 콘텐츠의 자가 생산성, (4) 경쟁자 및 공급자의 참여허용, (5) 상업적 기반을 제시하고 있다. 오세구 등(2003)은 성공적인 온라인 커뮤니티 구축요인을 조직지식보급, 상호의존성, 핵심서비스성과, 공헌인지로 구분하였다. Clark and Martin(1994)은 온라인 커뮤니티를 통한 고객관계의 방향을 제시하였으며, Armstrong and Hagel(1996; 1997)은 온라인 커뮤니티를 통한 고객과의 관계구축의 중요성을 지적하였다. 이처럼 온라인 커뮤니티의 중요성이 강조되는 이유는 인터넷은 고객이 제품이나 서비스의 잠재적 구매자로서 자신의 가치를 스스로 조절할 수 있는 기능을 부여한다는 것을 의미한다. 특히 인터넷 상에서 기업이 고객 간의 관계를 형성, 유지 및 발전시킬 수 있는 가장 대표적인 방법이 커뮤니티 구축과 운영임을 다양한 연구자들이 주장하고 있다(Armstrong and Hagel, 1996; Farrior, 1999; 박영봉, 최동궁, 2002; 오세구 등, 2003).

이러한 고객관계관리라는 개념이 사업자들에게 인식되고 보편화됨에 따라, 많은 사업자 및 개인들이 온라인 커뮤니티를 구축하고 있다. 회원을 모집하기 위하여 많은 유인전략들이 사용되지만 온라인 커뮤니티는 현실사회의 커뮤니티와는 다른, 공간적·시간적 특성을 가지고 있

기 때문에 가입만 하고 이용을 하지 않거나, 커뮤니티를 구축하였으나 실제로 운영되지 않는 경우, 또한 활동하지 않는 이용자들이 많다. 이러한 측면에서 볼 때 온라인 커뮤니티의 구축 자체보다는 이를 어떻게 관리하고 활성화할 것인가가 더욱 중요한 문제라 할 수 있다. 따라서 고객의 지속적인 유지를 위한 고객관계관리(CRM)의 중요성이 부각되고 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트의 활성화에 중점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

Ⅲ. 방송사의 온라인 커뮤니티 사이트 분석

방송사는 상업적 목적을 띄고 운영되는 일반 기업들과는 다르게 시민들을 위한 정확하고 객관적인 보도와 올바른 언론을 형성하는데 그 목적이 있다. 이러한 측면에서 볼 때 방송사의 홈페이지 운영은 ‘시사·보도’의 또 다른 측면이 될 수 있고, 방송을 통한 언론 형성에 중요한 역할을 담당한다고 볼 수 있다. 이제는 시민들도 일방적으로 듣기만 하던 방송의 시대를 넘어 양방향의 의사소통이 가능한 방송을 원하고 또 이를 적극 활용하여 방송은 물론 언론형성에 적극적으로 참여하고 있다. 우리나라의 경우 특히, 공중과 방송 3사에서 운영하는 인터넷 방송국들의 경쟁이 갈수록 치열해지고 있다. 각 방송사들은 인터넷 사이트의 발전에 따라 서비스 고급화의 필요성 증가, 마케팅과 경영전략 결정 신속화 및 과학화 요구에 직면하였다. 따라서 이제까지 인터넷 방송들이 단순히 TV에서 이미 방송된 프로그램을 재방송하는 수준에 지나지 않았지만 최근 들어서는 TV에서는 볼 수 없고 인터넷에서만 누릴 수 있는 보다 차별화된 서비스들로 네티즌들을 유혹하고 있다. 방송사의 홈페이지 방문자들이 많고, 회원가입으로 나타나 는 숫자만 몇 백만명인 것은 이를 잘 뒷받침해

준다고 볼 수 있다. 예를 들어 방송사의 큰 비중을 차지하는 드라마의 경우, 각 드라마에 대한 시청자들의 의견과 모임이 전체 줄거리를 바꾸어 놓을 수 있을 정도의 큰 영향력을 발휘하기도 한다. 수익성의 측면으로 보았을 때도 시민들의 온라인 참여는 방송사의 '다시보기' 등의 유료 서비스 메뉴에 대한 사용료를 받아 전체 수익의 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이에 방송사들이 언론 형성에 큰 역할을 하고, 언론이 사람들의 결집력에 큰 영향을 미치는 것을 인식하면, 방송사를 통해 형성되는 온라인 커뮤니티는 더욱 큰 결집력을 가지게 될 것이다. 이러한 배경하에 국내의 주요한 방송사 온라인 커뮤니티 사이트 사례를 분석하고자 한다. 일반적으로 사례연구는 연구에 포함되는 사례의 수에 따라 단일 사례 연구와 복수사례 연구로 구분된다. 단일 사례 연구는 하나의 사례만을 대상으로 그 사례가 나타내는 형상(configuration)에 초점을 맞추어 집중적으로 이루어지는 연구이다. 그에 반해 복수 사례 연구는 둘 이상의 사례를 동시에 고려하여 분석이 이루어지는 연구로서 통계적 확률등에 기초한 표본 추출의 논리에 따라 사례를 선정하기 보다는 연구목적에 비추어 연구자가 의도적으로 연구중심이 되는 사례를 선정하는 방법이다(김 렬, 2002). 이러한 이론적 배경하에 방송사별로 운영 재원, 시청자 층, 방송의 목적 등이 다소 상이할 수도 있으나 본 연구의 주요한 목적인 온라인 커뮤니티 사이트의 특징을 파악하는데 있어 국내 주요 방송사인 K방송사, M방송사, S방송사, 그리고 C방송사가 유효 적절한 사례로 판단되어 다음과 같은 사례 분석을 수행하고자 한다.

3.1 방송사의 온라인 커뮤니티 사이트 개요

3.1.1 K사의 온라인 커뮤니티 사이트

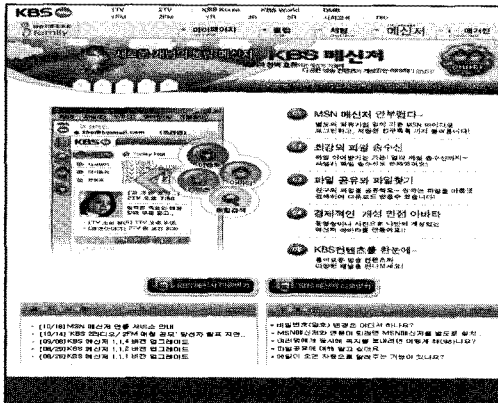
1927년 개국하여 올해 방송 77년을 맞은 국내에서 가장 규모가 크고 역사가 긴 공영방송 K

사는 1994년부터 K사를 소개하는 웹사이트를 개설 운영하여 본격적으로 각 프로그램에 관한 웹사이트가 운영된 것은 2000년 7월부터이다. 인터넷을 통해 뉴스와 스포츠, 연예, 오락 등 다양한 장르의 260개 전 프로그램을 서비스하고 있다. VOD 또는 AOD 서비스를 제공하고 KBS 월드넷과 코리아넷 서비스를 실시하고 있으며, 네티즌의 정서함양을 위해 뮤직스튜디오 등의 서비스도 함께 제공하고 있다. K사의 인터넷홈페이지(www.kbs.co.kr)는 현재 1일 6,000~7,000만 페이지뷰를 기록하며 국내 전체 사이트 중 8위, 언론사 사이트 중 1위에 랭크되어 있다. 2002년 3월 인터넷회원제를 실시해 10개월 만에 실명회원 500만 명을 확보함으로써 최단기간 500만 명의 회원을 가입시키는 기록을 세우기도 했다. 타 방송사와는 달리 '방송 다시보기'등 전체 사이트를 무료 회원제로 운영함으로써 네티즌들의 좋은 반응을 얻고 있다. K사는 인터넷을 정보 중심의 콘텐츠 판매와 생중계 사업에 주력하면서, 시스템통합(SI) 및 웹 호스팅 사업도 주요 수익원으로 삼고 있다. 또한 EBS의 교육 콘텐츠, 영화, 그리고 일부 드라마 콘텐츠를 유료로 서비스하고 있다. 현재 제공하는 콘텐츠는 무료이지만, 유료 콘텐츠 시장이 본격적으로 열려 유료화가 대세로 정착하면 유료화 서비스를 고려할 수 있다는 입장이다(디지털타임스, 2003).

회원들을 위한 커뮤니티 메뉴로는 'ifamily'라는 카테고리를 구성하고 있다. '클럽, 채팅, 아바타, I-매거진, 이벤트'의 하위메뉴를 구성하고 있다. 클럽을 TV클럽, 라디오클럽, 매니아클럽, 예비방송인, 지역·친목으로 분류 운영함으로써 사용자들로부터 좋은 반응을 얻고 있다. 또한 '월드넷'이라는 메뉴를 통해 한국뿐만 아니라 K사의 콘텐츠를 중심으로 세계를 무대로 카페를 만들고 여러 나라와 지역에서 '통신원'을 선발 운영함으로써 세계적인 커뮤니티를 구축하고 있다. 특히, K사가 자체 개발한 '메신저'를 통하

여 회원들간의 원활한 정보교환은 물론 대중적으로 사용되고 있는 MSN Messenger와 완벽 호환을 이룸으로서 회원들의 사용편리성과 대중성을 높였다. 메신저에서는 양질의 풍부한 아바타 아이템은 물론 K사의 다양한 콘텐츠(드라마,

쇼/오락, 연예인)로 만든 동영상 아바타를 내 아바타로 사용할 수 있도록 해주었다. 또한 K사 방송콘텐츠와 바로 연결해 주는 프로그램이 내장되어 ‘웹진’과 함께 회원들의 충성도를 높이고 있다.



홈페이지개설일		1994년	
회원관리방식		회원가입, 회원정보, 수정/탈퇴	
커뮤니티매뉴얼		네띠즌클럽, 메신저, ifamily, 월드넷, 웹진	
상호작용유무	게시판	공지	<input type="radio"/>
		자유	<input type="radio"/>
		회원	<input type="radio"/>
		정보	<input type="radio"/>
		대화방	<input type="radio"/>
	소모임	<input type="radio"/>	
오픈라인모임유무		<input type="radio"/>	
서비스유무구분		무료(대부분콘텐츠) 유료(EBS의교육콘텐츠영화&일부드라마콘텐츠)	
강점		K사 자체 메신저를 개발(MSN Messenger와 완벽 호환, 아바타 아이템, 방송콘텐츠와 바로연결)	

〈그림 2〉 K사의 온라인 커뮤니티

3.1.2 M사의 온라인 커뮤니티 사이트

한국 최초의 민간상업방송으로 1961년 개국한 M사는 미디어그룹의 인터넷 자회사로 iMBC를 2000년에 시작하였다. 인터넷 사이트(www.imbc.com)를 통해 방송, 엔터테인먼트, 스포츠, 교육, 생활정보 등 다양한 콘텐츠를 제공함으로써 국내 최고 수준의 멀티미디어 포털서비스를 운영하고 있다. 각종 프로그램의 대본이나 ‘다시보기’ 서비스와 같은 방송 관련 콘텐츠를 제공하고, 부가정보인 ‘하나더 TV’ 등의 인터넷 전용 콘텐츠도 제공하며, 지난 2003년 4월부터는 드라마, 오락 분야 방송 프로그램의 VOD 서비스를 전면 유료화했다. M사의 경우 무료 VOD 서비스도 기업과 스폰서십 계약을 체결해 네티즌들이 해당 기업의 광고를 보거나 회원으로 가입할 때에도 매출을 얻게 돼 있어 종영된 드라마 ‘다모’의 경우 1억8000만원 이상의 매출을 올렸다(조선일보, 2003). 하지만, M사는 K사나 S사와 다른 유료 서비스를 시행하고 있다. ‘다시 보기’는 무료이고, 프리미엄 서비스 즉

DVD급 고화질을 편당으로 유료화를 시행하고 있다. 또 동영상 다시보기 서비스에 정보제공과 간접광고인 PPL(Product Placement) 기법을 결합한 ‘하나더 TV 서비스’를 제공하고 있다. ‘하나더 TV 서비스’란 방송 프로그램이 인터넷을 통해 VOD로 재방송되는 동안 이용자에게 프로그램에 등장한 역사적 인물이나 배우에 대한 인물정보, 촬영장소 배경을 설명한 지리정보, 내용과 관련된 시사상식 등 교양정보, 출연자의 의상 액세서리 가구 소품 등의 각종 상품정보를 제공하는 서비스다. 이와 관련, M사는 ‘하나더 TV’ 서비스에서 제공하는 상품과 기업정보를 PPL 및 전자상거래와 연계, VOD 유료화를 대신할 수익모델로 적극 개발하고 있다. 향후 교양과 연예 오락 등 주요 프로그램과 라디오 프로그램까지 확대할 예정으로 있다(디지털타임스, 2003). M사는 사이트의 발전에 따라 서비스 고급화의 필요성 증가, 마케팅과 경영 전략 결정 자료의 자동화 및 과학화 요구에 직면했다. M사는 이를 해결하기 위해 iPOPS라는 새로운

데이터 웨어하우징(Data Warehousing) 및 OLAP 시스템 구축에 들어갔다. M사가 이렇게 SQL Server 2000을 기반으로 iPOPS을 구축한 배경

은 기존의 웹 로그 분석툴을 이용해 서버별 통계치를 내고, 이를 수동으로 합산하는 분석 업무가 많은 시간과 인력의 낭비를 초래했기 때문이다.



홈페이지개설일		1995년	
회원관리방식		회원가입, 회원정보, 수정/탈퇴	
커뮤니티메뉴명		클럽, 게시판, 디카메니아, 글로벌넷	
상호작용유무	게시판	공지	<input type="checkbox"/>
		자유	<input type="checkbox"/>
		회원	<input type="checkbox"/>
		정보	<input type="checkbox"/>
	대화방	<input type="checkbox"/>	
오프라인모임유무		<input type="checkbox"/>	
서비스유료구분		무료(다시보기) 유료(VOD 다시보기, VOD 다운로드, 대본보기, 아바타등 - 문화캐시어용)	
강점		인터넷전용컨텐츠(하너더 TV) 디카메니아(우수작을 선정하여상금과상품수여)	

〈그림 3〉 M사의 온라인 커뮤니티

M사의 커뮤니티 측면을 살펴보면 ‘커뮤니티’ 카테고리 하에 ‘클럽, 게시판, 디카메니아, 글로벌넷’을 운영하고 있다. 클럽에는 ‘시청자클럽, 청취자클럽, 매니아클럽’으로 구분되어 있으며, ‘이주의 클럽왕’을 선정함으로써 사용자들의 이용을 높이고 있다. K사의 사례와 같이 ‘전세계 한국인을 위한 커뮤니티 네트워크, MBC 글로벌 넷’이라는 슬로건 하에 ‘글로벌넷’을 운영함으로써 세계를 무대로 커뮤니티를 형성하고 있다. 글로벌 넷은 ‘지역별 컬럼, 주제별 컬럼’을 통해 세계 통신원의 글들을 풍부하게 소개하고 있다. 글로벌 넷을 전세계 한국인을 위한 커뮤니티 네트워크인 ‘세계통신원 넷’과 전세계 한인 학생회의 총집합 장소로 유학, 어학연수, 해외에서의 생활 등의 정보를 함께 나눌 수 있는 ‘해외 동문 넷’, 지구촌 소식을 중심으로 소개하는 ‘방송 넷’으로 구분하여 운영하고 있다. M사만의 특별한 또 하나의 커뮤니티는 매월 정해진 주제에 따라 본인이나 주위에서 직접 찍은 사진을 자유롭게 나눌 수 있는 공간인 ‘디카메니아’이다. 출판된 사진 중, 희귀하거나 창의적 아이디어가 돋보이는 재미있는 사진을 월마다 선정

해 상금과 상품을 주는 방식을 통해 디지털 카메라를 사용하는 네티즌들의 참여를 유도하고 있다.

3.1.3 S사의 온라인 커뮤니티 사이트

1991년에 개국한 민영방송 S사는 ‘건전한 방송, 건전한 사회’라는 방송 목표 하에 방송사의 후발주자임에도 불구하고 대중적인 드라마와 오락 프로그램으로 시청자들을 사로잡으면서 방송사의 새로운 별로 떠올랐다. 1999년 인터넷 서비스를 시작하여 홈페이지(<http://www.sbs.co.kr>)를 통해 인터넷과 TV가 융합된 보다 많은 정보를 빠르고, 편리하게 서비스 받을 수 있도록 구성해 두었다. 2001년 9월 유료화를 시작한 S사는 유료화 시작 초기부터 네티즌들의 저항에 부딪쳐 어려움을 겪었지만 지난 2003년 3월 60여만 명의 유료회원을 확보하였고 VOD 서비스의 유료화 이후 현재까지 하루 1500만~2000만 원의 매출을 기록하고, 유료 콘텐츠 가입회원도 매일 지속적으로 늘어나고 있다. 1일 방문자수는 400만명 수준인데, 이중에서 VOD 서비스의 하루 이용자수는 30만명을 넘어선 상태다. VOD

와 AOD, 대본 서비스 등을 모두 합하면 하루 평균 유료 서비스 이용건수는 70만건에 달한다. 이러한 수치는 S사가 무료로 VOD 서비스를 했을 당시와 비교하면 30% 가량 감소한 것이지만, 유료 서비스의 이용건수가 지속적으로 증가하고 있어 인터넷 방송사들의 안정적인 수익모델로 정착될 수 있음을 보여주는 좋은 사례로 꼽히고 있다. 현재 SBS는 사이트 내 TV프로그램을 1일 이용료를 받는 방식으로 자유롭게 이용할 수 있도록 하고, 대본도 일정의 이용료를 받고 있다. 이에 S사는 동영상 화질 및 속도를

300K 이상으로 서비스하고 있고, 향후 최대 500K 고화질의 동영상 서비스를 제공할 계획이며, 현재 24시간 업데이트되고 있는 VOD 콘텐츠는 방송 직후 1시간 내에 업데이트할 예정이다. 또한 NG장면, 스타 동영상 서비스 등을 새롭게 선보이고 있다(디지털타임스 2003, 10). 한편, 뉴스, 시사교양 프로그램, 라디오 다시 듣기는 계속 무료로 서비스되고 있다. 인터넷 방송을 돈을 내고 보지 않을 것이라는 고정관념을 깨 S사의 유료화 성공사례 뒤에는 컴팩 유닉스 서버의 안정적인 시스템이 든든한 버팀목 역할을 했다.



홈페이지개설일		1999년	
회원관리방식		회원가입, 회원정보, 수정/탈퇴	
커뮤니티메뉴명		아바타물, 동호회, 나의공간, 시청자의견, 매거진, 방송채팅, 727멤버십, 멤버십카드, 큐피트클럽	
상호작용유무	게시판	공지	<input type="checkbox"/>
		자유	<input type="checkbox"/>
	회원정보	회원	<input type="checkbox"/>
		정보	<input type="checkbox"/>
		대화방	<input type="checkbox"/>
소도입		<input type="checkbox"/>	
오프라인모임유무		<input type="checkbox"/>	
서비스유무무구분		무료(뉴스, 시사교양프로그램, 라디오다시듣기) 유료(대부분콘텐츠 - sbs머니이용)	
강점		727멤버십(회원특권부여, 오프라인과 연동) 큐피트클럽(회원들간의 만남 주선)	

〈그림 4〉 S사의 온라인 커뮤니티

S사의 온라인 커뮤니티는 기본적으로 회원가입으로 활동이 이루어진다. ‘커뮤니티’라는 커다란 카테고리를 구성해 두었는데 주메뉴로는 ‘아바타물’과 ‘동호회’, ‘나의 공간’, ‘시청자의견’이 있다. 아바타물은 ‘드라마세트샵, 스포츠샵, 뷰티샵, 패션샵, 패션소품샵, 고스톱머니샵, 럭셔리샵, 이동아이템샵, 포커머니샵’으로 구성되어 사용자를 대신하여 아바타가 드라마 주인공이 되기도 하고, 드라마 출연진의 복장으로 꾸며지기도 한다. 만들어진 아바타는 S사의 홈페이지 내에서 네티즌 대신 웹 페이지 상으로 보여지는 사용자가 되어 각 메뉴를 사용할 때 인물처럼 보여진다. ‘동호회’는 ‘방송클럽 구경하기, 팬클럽 구경하기, 이벤트’로 구성되어 방

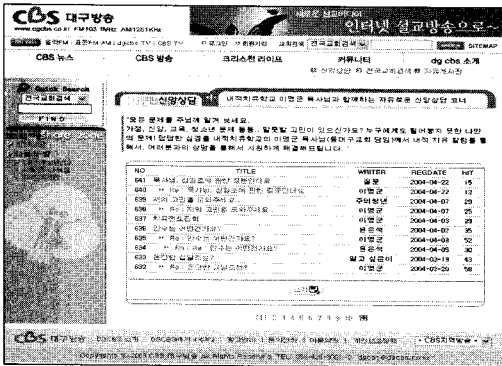
송을 둘러싼 클럽과 팬클럽의 모임을 볼 수 있다. 이러한 메뉴뿐만 아니라 각 드라마 방송별로 ‘방송채팅, 동호회 마당’ 등이 활발하게 운영되고 있다.

무엇보다 ‘727 멤버십’을 운영하여 S사를 중심으로 한 커뮤니티를 온라인상은 물론 오프라인에서도 유지되도록 하고 있다. 홈페이지에서는 ‘727 멤버십 가입안내, 727 멤버십 혜택, On-Air 채팅, 722 이벤트’의 메뉴로 구성되어 다양한 서비스를 이용하게 함은 물론 722 멤버가 되면 TV다시보기 등의 유료회원에게 제공되는 서비스 부분에서 여러 가지 혜택을 누릴 수 있도록 구성해 두었다. S사의 VOD 및 각종 엔터테인먼트를 즐길 수 있는 연회원제 상품권인

‘727 멤버십 상품권’을 발행하여 F사와 J사의 식사권을 증정하는 등 타 업체와의 제휴로 오프라인에서도 회원 관리가 이루어지고 있음이 돋보인다. 또한, “열짱, 몸짱, 킹카퀸카, 인기회원 다 모였네”라는 광고 카피를 통해 알 수 있듯이, 최근 문화를 반영한 ‘큐피트 클럽’도 운영하고 있다. 큐피트 클럽은 문자(SMS)팅, 1:1 메신저팅, 쪽지팅, 메일팅, 多 대 多 채팅을 통해 회원들간의 만남을 주선해 주고 있다. 회원들을 프리미엄 평생회원, 프리미엄 회원(1년), 무료회원으로 구분하여 등급별 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

3.1.4 C사의 온라인 커뮤니티 사이트

1954년 설립된 한국 최초의 민간방송 C사는 정치적으로 어두웠던 1970년~1980년대 공정한 뉴스와 예리한 분석으로 민주화에 가장 공헌한 방송으로 평가되고 있다. C사의 홈페이지는 라디오 및 TV 통합 사이트(www.cbs.co.kr)와 함께 노컷뉴스(www.nocutnews.co.kr)를 운영하며 인터넷방송, 온라인광고, 전시회 및 전자상거래, 교회정보화 사업을 실시하고 있다. 본 연구에서는 C사의 13개 지역방송 중 하나인 C대구방송(www.dgcbcs.co.kr)의 사례에 대해 구체적으로 비교·분석해 보고자 한다.



홈페이지개설일		1998년	
회원관리방식		회원가입, 회원정보, 수정/탈퇴	
커뮤니티메뉴명		신앙상담, 사랑을나눠요, 자유게시판, CBS에바란다	
상호작용 유무	게시판	공지	<input type="radio"/>
		자유	<input type="radio"/>
		회원	<input checked="" type="checkbox"/>
	대화방	정보	<input checked="" type="checkbox"/>
		대화방	<input checked="" type="checkbox"/>
		소모임	<input type="radio"/>
오프라인모임유무		<input type="radio"/>	
서비스유무료구분		무료(모든컨텐츠)	
강점		Off-line와 연동한 뮤직코필리 정기음악회 개최	

〈그림 5〉 C사의 온라인 커뮤니티

대구방송은 라디오 방송 45년의 역사와 7년 여의 역사를 가진 홈페이지를 운영하고 있다. 2000년에는 e-CRM 방식으로 회원등록, 게시판, 동호회, 대화방, 홈페이지 자동생성, 카페 만들기 등의 메뉴가 개발되었으나 활성화되지 못하여 현재 닫아둔 상태이다. 즉, C사는 현재 ‘커뮤니티’ 카테고리 안에 게시판 형식으로 되어 있는 ‘신앙상담’과 ‘CBS에 바란다’, ‘사랑을 나눠요’, ‘자유게시판’만 운영되고 있다. 또 다른 커뮤니티 활동으로 방송의 한 프로그램인 ‘나의 기쁨 나의 찬양’에서 청취자들과 ‘나기나찬 가족’이라는 공간을 따로 만들어 청취자들과 프로그램 담당자들의 대화와 청취자들끼리의 자유로운 의견교환을 통해 활발한 커뮤니티 활동을

하고 있다. 또한 ‘뮤직코필리(라틴어로 음악을 사랑하는 사람이라는 뜻)’라는 오프라인 음악회 모임을 만들어 대구·경북 지역의 음악인들을 초청하여 학생들은 물론 시민들과 함께 효성여성병원 문화교육홀에서 한달에 한번 정기적인 음악회를 가지고 있다.

3.2 방송사 온라인 커뮤니티 사이트 종합 분석

방송사는 기존 미디어에서 출발한 인터넷방송 서비스 업체와 미디어 성격이 강한 독립방송 업체로 나뉘 볼 수 있다. 기존 미디어에서 출발한 K사, M사, S사와 C사는 초기 각 방송사의 홍보성 홈페이지 형식에서 출발해 대규모 자본

금과 브랜드 인지도, 기본적인 콘텐츠의 질을 내세워 인터넷방송 사업에 진출했다. 수익모델은 4사가 모두 광고, 콘텐츠 재판매나 유료 콘텐츠 서비스, 전자상거래로 비슷하지만, 주력으로 생각하는 수익모델은 약간씩 다르다. 현재까지는 광고가 주요 수익원이지만 S사는 방송 컨

텐츠와 연계된 전자상거래(Commerce)와 같은 모델을 개발하고 있고, M사는 전자상거래뿐 아니라 오프라인과 연계한 이벤트 프로모션 등에 비중을 두고 있음을 알 수 있다. 본 연구의 사례를 종합적으로 분석하여 정리해 보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 방송사 온라인 커뮤니티 사이트 종합 분석

		K사	M사	S사	C사	
홈페이지 개설일		1994년	1995년	1999년	1998년	
회원관리(가입/수정/탈퇴)		○	○	○	○	
커뮤니티 메뉴명		<ul style="list-style-type: none"> • 네티즌 컬럼 • 메신저 • ifamily • 월드넷 • 웹진 	<ul style="list-style-type: none"> • 클럽 • 게시판 • 디카메니아 • 글로벌넷 	<ul style="list-style-type: none"> • 아바타몰 • 동호회 • 나의 공간 • 시청자 의견 • 매거진 • 방송채팅 • 727멤버십 • 멤버십카드 • 큐피트클럽 	<ul style="list-style-type: none"> • 신앙상담 • 나뉘요 • 자유게시판 • CBS에 바란다 	
상호 작용 유무	게시판	공지	○	○	○	○
		자유	○	○	○	○
		회원	○	○	○	×
		정보	○	○	○	×
		대화방	○	○	○	×
		소모임	○	○	○	○
오프라인 모임 유무		○	○	○	○	
서비스 유·무료구분		무료	유료(문화캐시)	유료(sbs머니)	무료	
강 점		자체 메신저 개발	하나더 TV 디카메니아	727멤버십 큐피트클럽	Off-line과 연동한 정기 음악회 개최	

먼저, 오랜 전통의 K사는 네티즌 컬럼, 메신저, ifamily, 월드넷, 웹진과 같은 풍부한 콘텐츠를 운영하고 있고 특히 MSN Messenger와 완벽 호환되며 아바타 아이템을 이용하고, 방송콘텐츠와 바로 연결되는 메신저를 개발하여 기술력을 밑바탕으로 다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한, M사는 클럽, 게시판, 디카메니아, 글로벌넷의 메뉴를 통해 사용자들에게 다양한 콘텐츠를 제공함으로써 높은 수준의 포털서비스를 운

영하고 있다. 특히, K사는 세계를 무대로 커뮤니티가 탄탄하게 구축되어 있으며, 디카메니아 코너를 운영하여 커뮤니티 참여자들의 참여를 높이고 있다. 또한 부가정보인 ‘하나더 TV’ 등의 인터넷 전용 콘텐츠도 제공하고 있다. S사는 아바타몰, 동호회, 나의 공간, 시청자 의견, 매거진, 방송채팅, 727멤버십, 멤버십카드, 큐피트클럽을 운영하고 있는데, 민영방송의 특징이 나타나듯 727멤버십과 큐피트 클럽을 통해 개성있

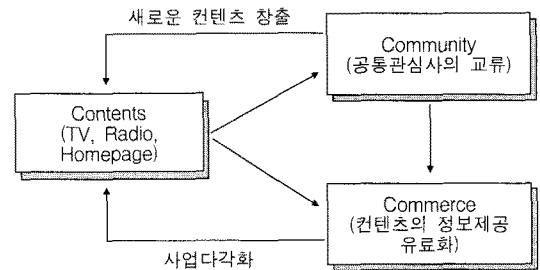
고 자유로운 커뮤니티 활동이 돋보인다. C사는 여러 가지 연구를 통해서도 밝혀진 회원관리, 게시판, 대화방, 소모임 등 기본적인 커뮤니티 메뉴들로만 구성되어 있어, 회원들로부터의 흡입력은 떨어진다고 분석된다. 이는 본사를 선정한 다른 사례들과는 달리 본사의 한 지역국인 특성으로 인해 메뉴의 취약성과 사이트 규모의 한계로 생각해 볼 수도 있다. 기존 사례들에 대한 비교·분석을 종합해보면 방송사별로 차별화된 서비스를 가지고 있음을 알 수 있다. 이는 회원관리, 게시판, 대화방, 소모임 등 기본적인 커뮤니티 메뉴들로는 더 이상 인터넷 환경에 익숙해진 네티즌들에게 큰 매력을 제공할 수 없기 때문에, 각 방송사 프로그램에 맞는 콘텐츠를 개발하고 여러 가지 기술력을 동원하여 차별화된 온라인 커뮤니티 사이트 운영을 위해 끊임없이 노력하고 있음을 알 수 있다.

방송사 웹사이트의 성격상 프로그램에 관한 정보를 얻거나 프로그램을 다시 보기 위한 시청자의 방문이 대부분을 이루고 있다. 이는 높은 시청률 점유율을 보이고 있는 공중파 3사의 영향력이 웹사이트에서도 그대로 이어지고 있는 것으로 보인다. 공영방송인 K사와 M사 중 M사는 S사와 함께 콘텐츠의 품질을 높이기 위해서는 유료화를 실시해야 한다는 취지 하에 유료화를 실시하고 있다. 다만 S사의 경우 이미 대부분의 프로그램 관련 콘텐츠를 유료로 제공하고 있어 M사와 K사에 비해 점유율이 상대적으로 낮게 나타난 것으로 분석된다. 지상파 방송국들의 인터넷방송 VOD 서비스는 인터넷 기업들의 생존을 위한 수익모델의 대안이 되고 있는 동시에 새로운 유료화 패러다임으로의 전환이라는 과제를 안고 있다. 이런 상황에서 S사가 인터넷 VOD 서비스를 유료화한 이후 유료 콘텐츠 이용자수 및 매출이 지속적으로 증가하고 있어 주목된다. 이러한 방송사 온라인 커뮤니티 사이트의 종합분석을 통하여 고객관계관리는 고객 대응의 끊임없는 과정이므로 방송사의 커뮤니티

와 전자상거래를 통해 얻어진 정보와 수익으로 새로운 콘텐츠를 창출하고 사업다각화를 통하여 또 다시 콘텐츠에 반영하는 일련의 순환적인 과정임을 알 수 있었다.

IV. e-CRM에 기반한 온라인 커뮤니티 사이트 활성화 모형

위의 사례분석에서 살펴본 바와 같이 방송사의 온라인 커뮤니티 사이트는 콘텐츠(Contents)와 커뮤니티(Community), 그리고 커머스(Commerce)의 상호 관계를 중심으로 운영되고 있음을 알 수 있다. 이러한 방송사 사이트의 상호작용을 모형으로 나타낸 것이 <그림 6>이다.



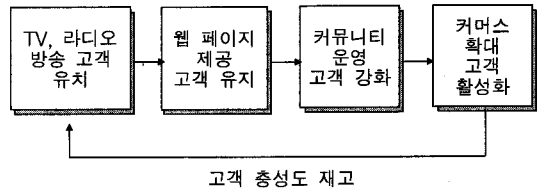
<그림 6> 방송사 사이트의 상호작용 모형

위의 그림에서 보는 바와 같이 각 방송사별로 경쟁이 심화되는 환경 하에서 방송사들은 TV 채널을 통해 풍부하고 우수한 콘텐츠를 제공하고 있다. 또한 신속한 뉴스, 드라마, 질 높은 다큐멘터리 등의 참신한 콘텐츠를 계속 제작하고 방송함으로써 청취율을 높이고 유지하고자 한다. 이러한 높은 청취율은 방송사 수익의 80% 이상을 차지하는 광고를 크게 좌우하므로 방송사들은 더욱 고객(시청자·청취자)들을 획득하고, 유지하는 전략에 힘을 기울인다. 이러한 방송사들은 초기의 홍보성 홈페이지 형식에서 대규모 자본금과 브랜드 인지도, 기본적인 콘텐츠의 질을 내세워 인터넷방송 사업에 진출했다. 시민들로부터 인지도가 높은 방송사의 경우, TV

와 라디오에서의 브랜드 이미지와 고객 호응도를 바탕으로 콘텐츠를 개발하고 커뮤니티를 운영하는 것이 타분야 사이트에 비해 유리하였다. 또한 방송사들은 서로 비슷한 고객과의 경쟁이 더욱 강조되고 있는 실정이다. 이러한 측면에서 각 방송사들은 텔레비전과 라디오, 홈페이지를 통해 차별적인 콘텐츠를 제공하고 이는 고객 유치로 이어지고 있다. 공통관심사를 가진 고객끼리 커뮤니티를 형성하여 고객간의 교류가 활발해짐에 따라 고객 강화도 이루어지게 된다. 또한 차별적인 콘텐츠는 해당 방송사의 핵심역량이 되어 콘텐츠 정보제공의 유료화를 실시함으로써 '다시보기'와 같은 메뉴들로 고객들의 다양한 수요를 반영함으로써 전자상거래(Commerce)를 가능케 한다. 이와 같은 고객 활성화를 통해 방송사는 기존 고객이 또 다른 서비스를 이용하도록 하고, 고객의 욕구를 파악하여 추가적인 제품이나 서비스를 제공하고 있다. 유료 메뉴와 함께 웹사이트의 광고와 회원가입비로 높아진 수익률은 사업다각화를 실시 가능케 하여 콘텐츠의 차별화에 더욱 가속력을 도모할 수 있게 되었다. 또한 커뮤니티는 회원들간의 활발한 정보교환으로 전자상거래의 기회와 영역 확장의 또 다른 채널이 되고 있으며, 커뮤니티 회원들간의 깊이 있는 교류들은 방송사에 새로운 콘텐츠를 제공하게 되는 순 순환적인 상호작용이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

온라인상으로 참여하고 있는 개인들은 자신이 투입하는 시간과 노력에 대한 보상으로 흥미와 참여의식을 느낄 수 있다면 계속 참여할 것이지만 그렇지 않을 경우에는 탈퇴하게 된다(Watson, 1997). 또한 일반적으로, 고객에 대한 불완전한 판단은 기업의 충성도와 신용도를 떨어뜨린다(Keen, 2000; Riggins, 1998). 본 연구에서 사례로 분석한 방송사들은 회원 가입을 통해 고객(네티즌)을 유치하고, 가입한 고객(회원)에게는 가상공간을 제공하여 고객들을 강화시켜 사이트에 대한 관심도를 높이고 방문률을 증

가시켰다. 이에 그치지 않고 차별화된 온라인 커뮤니티 메뉴를 구성·운영함으로써 고객 확보 및 선호도를 재고시키고 있음을 알 수 있다. 이렇게 강화된 고객들은 VOD나 드라마 등에 대한 전자상거래를 통한 고객활성화와 나아가서는 TV, 라디오 방송의 애청자들이 됨으로써 고객 충성도가 고취되어 CRM의 측면에서 큰 효과를 발휘하고 있음을 알 수 있다.



<그림 7> 방송사의 고객관계관리 모형

커뮤니티에 따라 구체적인 내용은 다르겠지만, 성공적인 커뮤니티는 구성원들이 필요로 하는 것을 충족시켜주어야 하며, 소유자나 운영자가 커뮤니티를 운영하는 목적도 달성해야 한다. 그러기 위해서는 먼저, 커뮤니티의 목적을 확실히 정하고 이를 분명하게 표현하여야 한다. 또한 언제든 확장할 수 있는 신축성 있는 장소들을 만드는 것이 중요하다. 회원의 변화가 그때 그때 반영되는 회원 프로필을 만들고 회원들이 다양한 역할을 수행할 수 있도록 커뮤니티를 설계하는 것도 온라인 커뮤니티의 성과에 크게 좌우할 것이다. 지금까지 살펴본 방송사 사이트의 상호작용 모형(참고 <그림 6>)과 고객관계관리 모형(참고 <그림 7>)에 기반하여 방송사의 고객관계관리를 활성화하기 위한 주요한 이슈들을 정리하여 모형으로 나타내면 <표 4>와 같다. 즉, 방송사들에 대한 사례분석 결과 방송사들의 인터넷 비즈니스 모델은 콘텐츠, 커뮤니티, 커머스의 순으로 발전하고 있음을 알 수 있었고, 고객관계관리 측면에서 고객 유치, 고객 유지, 고객 강화 그리고 고객 활성화의 순으로 고객들의 충성도를 재고시키고 있음을 알 수 있었다. 이에 기

반하여 보다 구체적인 방송사의 고객관계관리 활성화 방안에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

〈표 4〉 방송사 사이트의 고객관계관리(e-CRM) 모형

고객관계 관리	방송사 웹사이트의 발전		
	Contents	Community	Commerce
고객 유치	<ul style="list-style-type: none"> • 참신하고 독자적인 콘텐츠 개발 • 뉴스 • 여론조사 및 분석 • 온라인 게임 • 스포츠 중계 • 영화, 음악 • 인터넷 방송 • On-Air 	<p>계속 ⇒</p>	<p>계속 ⇒</p>
고객 유지	<ul style="list-style-type: none"> • 회원관리 • 방송 다시보기 • 웹진 • 컬럼 • 시청자 의견 등 다양한 게시판 • 아바타 제공 • 메신저 • 회원정보 관리 공간 • 의식조사 • 인터뷰 	<ul style="list-style-type: none"> • 분명한 커뮤니티 목적 설정 • 커뮤니티 하위 그룹 자체 육성 • 메일링 리스트 구축 • 채팅, IRC(Internet Relay Chat) • 가상세계 구현 • 화상회의 • 닉네임 부여 • 동호회 • 대화방 • 정보제공 및 지식공유 게시판 • 커뮤니티 확장 프로그램 제공 • 최근정보 반영된 회원 프로필 • 다양한 회원역할 커뮤니티 설계 	<p>계속 ⇒</p>
고객 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 신속한 자료 저장 및 검색 기술 • 페이지 접속 수 증대 • 페이지 접속 시간 연장 • 고객 캠페인 시행 • 고객관리 소프트웨어 개발 • 소장용 프로그램 CD-ROM 제작 • 이메일 자동응답 시스템 • 콘텐츠 관리 시스템 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 강력한 리더십 프로그램 개발 • 커뮤니티 에티켓 수립 • 정기적인 이벤트 개최 • 다양한 마일리지나 포인트제 • 정보제공 서비스 이메일 • 멤버십 카드 제공 • 오프라인 확장성 • 사용자 매뉴얼 제공 • 회원관리 도구 제공 • 운영자용 회원 분석 솔루션 • 유사 커뮤니티 정보 제공 • 커뮤니티 시삽 관리 • 커뮤니티 운영 아이디어 제공 • 우수한 커뮤니티 선정 	<ul style="list-style-type: none"> • 유료 회원 가입 • 회원 특혜 제공 • 우수회원 할인제도 • 개인화 추천엔진 • 개인화된 마케팅 • 고객 셀프서비스
고객 활성화	<p>영향 ↔</p>	<p>영향 ↔</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 판매 후 관리 • 콜센터 운영 • 제휴를 통한 배너광고 • 중개 수수료 • 프로그램에 의견 반영

먼저, 방송사는 각 사의 특징을 잘 부각시킬 수 있는 참신하고 독자적인 콘텐츠를 개발하여야 할 것이다. 이를 위해 (1) 고객유치 측면에서는 뉴스, 여론조사 및 분석, 온라인 게임, 스포츠 중계, 영화, 음악, 인터넷 방송, On-Air 등의 메뉴를 개발할 수 있을 것이다. (2) 자사 고객의 지속적인 유지를 위해 회원관리, 다시보기, 웹진, 컬럼, 시청자 의견 등의 다양한 게시판, 아바타 제공, 자체개발 메신저, 회원 스스로 회원정보를 관리할 수 있는 나의 공간, 의식조사, 인터뷰 등이 효과적일 것이다. (3) 신속한 자료의 저장과 검색을 위한 정보기술 지원, 페이지 접속 수 증대, 웹사이트와 게시판 및 채팅방 접속 시간 연장, 고객 캠페인 시행, 고객관리 소프트웨어 개발, 소장용 프로그램 CD-ROM 제작, 이메일 자동응답 시스템 운영, 콘텐츠 관리 시스템 운영 등을 통하여 고객관계를 강화시킬 수 있을 것이다.

두 번째, 이렇게 개발된 콘텐츠를 기반으로 회원들 간의 공통관심사의 교류를 위해 상호작용이 가능한 가상공간인 온라인 커뮤니티를 형성할 수 있다. 성공적인 온라인 커뮤니티 환경을 조성하기 위해 지속적인 고객유지를 위한 명확한 커뮤니티 목적 설정이 요구된다. 그에 수반하여 회원들이 운영하는 커뮤니티의 하위 그룹을 자체 육성, 메일링 리스트 구축, 채팅, IRC (Internet Relay Chat), 가상세계 구현, 화상회의, 닉네임 부여, 동호회, 대화방, 정보제공 및 지식 공유 게시판 운영 등이 효과적일 것이다. 또한 운영 중인 커뮤니티가 언제든 확장할 수 있는 신축성 있는 프로그램을 제공하고, 회원 정보는 항상 그때 그때 변경사항이 바로 적용되도록 하며, 회원들이 다양한 역할을 수행할 수 있도록 커뮤니티를 설계하는 것이 효율적인 방법이다. 온라인 커뮤니티의 고객강화를 위해서는 강력한 리더십 프로그램 개발, 적절한 커뮤니티 에티켓 수립, 정기적인 이벤트 개최, 온라인 커뮤니티 이용에 따른 다양한 마일리지나 포인트제

등으로 고객들과의 관계를 강화시킬 수 있을 것이다. 더 나아가 정보제공 서비스 이메일, 멤버십 카드 제공, 오프라인 모임으로의 확장성, 사용자 매뉴얼 제공, 회원관리 도구 제공, 운영자에게 제공되는 분석 솔루션, 유사 커뮤니티에 대한 정보 제공, 커뮤니티 관리자에 대한 관리, 커뮤니티 운영에 대한 다양한 아이디어의 제공, 우수한 커뮤니티에게는 더 많은 혜택과 자원의 배분 등도 고객 강화를 이룰 수 있는 효과적인 방법이 될 것이다.

세 번째, 활발한 커뮤니티 활동은 콘텐츠의 정보제공 유료화와 사업다각화를 통해 방송사에 전자상거래(Commerce)의 기회를 제공해 주고 있다. 이러한 측면에서 (1) 고객 강화를 위해 회원 가입비를 받고, 회원 특혜 제공, 우수회원 할인제도, 개인화 추천엔진, 개인화된 마케팅, 고객 셀프서비스의 제공을 통하여 수익창출을 위한 기반을 공고히 할 수 있을 것이다. (2) 커머스 측면의 고객 활성화를 위해 판매 후 관리, 콜센터 운영, 다른 업체와의 제휴를 통한 배너 광고, 커뮤니티 중개 수수료, 프로그램에 고객의 건 적극 반영 등의 방법으로 고객관계 활성화를 통한 수익을 증대를 꾀할 수 있을 것이다.

<표 4>는 방송사의 인터넷 사이트를 콘텐츠, 커뮤니티, 커머스의 측면에서 주요하게 고려해야 될 고객관계관리 방안을 고객유치, 고객유지, 고객강화, 그리고 고객활성화 측면으로 구분하여 각 단계별로 주요한 이슈들을 정리하였다. 이러한 고객관계관리(e-CRM)에 대한 포괄적인 이해를 바탕으로 C사의 온라인 커뮤니티 활성화 방안을 도출하여 정리하면 다음 <표 5>와 같다. 고객관계관리 측면에서 보았을 때 C사의 커뮤니티 사이트는 현재 고객유치 단계인데, 이를 한 차원 높은 수준인 고객강화 단계로 이끌어 올리기 위한 다양한 접근이 요구된다. 즉, 컬럼, 닉네임, 동호회, 정기 이벤트, 채팅, 대화방, 사용자 매뉴얼, 회원관리 도구, 아이디어 제공, 우수 커뮤니티, 우수회원 선정, 개인화 추천엔진 등의

메뉴 추가와 커뮤니티 회원들만을 위한 자유게시판, 정보게시판을 운영하여 고객 강화에 더욱 노력을 기울여야 할 것이다. 또한 타 방송국과

차별된 특정 종교(기독교)의 영향력을 발휘하는 콘텐츠를 계속 개발한다면 고객 충성도 고취에 훨씬 유리할 것이다.

〈표 5〉 C사의 온라인 커뮤니티 활성화 방안

		C사의 현재	C사의 향후 방안
고객관계관리		고객 유지	고객 강화
회원관리(가입/수정/탈퇴)		○	○
커뮤니티 메뉴명		<ul style="list-style-type: none"> • 신앙상담 • 사랑을 나눠요 • 자유게시판 • CBS에 바란다 	<ul style="list-style-type: none"> • 컬럼 • 동호회 • 채팅 • 사용자 매뉴얼 • 아이디어 제공 • 우수 커뮤니티 & 우수회원 선정 • 닉네임 • 정기 이벤트 • 대화방 • 회원관리 도구 • 개인화 추천엔진
상호 작용 유무	게시판	공지	○
		자유	○
		회원	×
		정보	×
	대화방	×	
	소모임	○	
오프라인 모임 유무		○	○
서비스 유·무료		무료	무료
강점		Off-line과 연동한 정기 음악회 개최	타방송국과 차별된 특정 종교(기독교)의 영향력 발휘 - 고객 충성도 고취 유리

V. 결론 및 시사점

일반적으로 특정 사이트의 온라인 커뮤니티를 쉽게 성공했다 혹은 하지 않았다고 단정해서 말하기는 힘들다. 그것은 커뮤니티와 관련을 맺고 있는 사람들, 즉 관리자와 커뮤니티 구성원들이 성공을 어떻게 정의하느냐에 따라 달려 있기 때문이다. 하지만, 본 연구에서는 방송사의 커뮤니티 형성에 초점을 맞추었으므로 해당 방송사에 대한 고객 충성도 형성이 온라인 커뮤니티 사이트의 주요 성공요인이라고 간주하였다. 이러한 측면에서 보았을 때 무엇보다 중요한 것은 성공적인 커뮤니티는 커뮤니티 구성원들의 변화하는 요구에 얼마나 신속히 대응할 수 있는

냐에 달려있을 것이다. 본 연구에서는 e-CRM과 온라인 커뮤니티와의 관계에 대해 조명하는 실험적인 연구로서 성공적이면서 지속 가능한 커뮤니티를 특징짓는 조건들을 중심으로 각 방송사 사이트들을 분석하고 향후 활성화 방안을 제시하였다. 즉, 온라인 커뮤니티 사이트 활성화를 위한 e-CRM을 연구함에 있어 문헌에 기반한 이론적 고찰뿐만 아니라 실무적 측면의 사례분석을 통하여 연구결과의 설명력과 신뢰성을 제고시키고자 하였다.

본 연구의 결과를 간략히 정리하면 다음과 같다. 본 연구에서 사례연구의 대상으로 선정한 C사는 반세기의 긴 라디오 역사를 통해 형성된 고객층을 인터넷에 기반한 온라인 커뮤니티로

계속 이어 나갈 수 있는 고객관계관리(e-CRM) 방안이 요구되는 상황이었다. 이러한 연구의 필요성에 의거하여 본 연구에서는 다른 방송사와의 비교 연구를 통해 방송사뿐만 아니라 여타의 기업과 조직들이 경쟁우위를 확보하는데 있어서 주요한 시사점을 제공해 줄 수 있는 사이트 상호작용 모형을 제시하였고, 고객관계관리(e-CRM) 측면에서 활용할 수 있는 온라인 커뮤니티 활성화 모형을 제시하였다. 즉, 방송사의 온라인 커뮤니티 활성화 모형을 고객관계관리의 측면에서 ‘고객유치, 고객유지, 고객강화, 고객활성화’의 단계로 구분하여 구체적인 방안들을 제시하였다. 먼저, 고객 유치를 위해서는 여론조사 및 분석, 온라인 게임, 스포츠 중계, 인터넷 방송을 실시할 수 있다. 두 번째, 고객 유지의 방안으로는 회원관리, 웹진, 칼럼, 게시판, 아바타, 메신저, 인터뷰, 자료처리 및 저장과 검색, 소프트웨어 개발, 안정적인 서버운영/회원프로필, 닉네임, 동호회, 정기 이벤트, 의식집행, 메일링 리스트, 채팅, 대화방, 가상세계, 화상회의, 유사 커뮤니티 정보 제공 등이 효과적일 것이다. 세 번째, 이렇게 유치되고 유지된 고객들은 해당 방송사의 고정 고객이 될 수 있도록 멤버십 카드, 사용자 매뉴얼, 회원관리 도구, 아이디어 제공, 우수 커뮤니티 관리, 관리자 관리, 오프라인 모임, 리더십 프로그램, 분석 솔루션/우수회원 할인제도, 개인화 추천엔진을 제공하여 고객 강화에 집중하여야 할 것이다. 마지막으로 회원 특혜 제공, 제휴를 통한 배너광고, 프로그램에 의견 반영 등을 통해 고객 활성화를 이룸으로서 방송사에 대한 고객 충성도를 고취시킬 수 있을 것이라 사료된다.

본 연구에서는 방송이라는 특수한 환경에서 형성된 고객과의 관계를 오프라인에서 온라인으로 계속 유지하기 위한 효과적인 방안을 제시하였다. 또한 지금까지의 연구들에서는 e-CRM을 e-비즈니스 시장에서의 수익 측면만을 고려하거나, 데이터베이스 구축과 같은 기술적 측면

이나 데이터 마이닝과 같은 분석 기법들에 치중되어 있었지, e-CRM을 도입한 일반 기업들이 온라인 커뮤니티를 운영함으로써 얻을 수 있는 고객 충성도와 잠재적인 수익에 관한 연구는 미흡한 실정이었다. 특히 어느 조직보다도 국민 전체의 여론 형성에 커다란 영향을 미칠 수 있는 방송사 조직을 대상으로 심층적인 비교 분석을 수행한 점을 본 연구의 주요한 의의라고 할 수 있다. 즉, 우리나라 굴지의 방송사 4사를 비교 분석하여 인터넷에 기반한 온라인 커뮤니티 환경에서 고객 유치에서부터 고객 충성도를 재고하게 되는 과정까지를 분석 정리하여 고객관계관리(e-CRM) 모형으로 제시하였다는 점에서 기존 연구들과의 차별성을 찾을 수 있을 것이다. 본 논문에서 제안한 고객관계관리(e-CRM) 모형은 향후 연구에 있어 주요한 시사점과 이론적 기반을 제공할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 제안한 온라인 커뮤니티 사이트 활성화 방안은 앞으로 방송사뿐만 아니라 여러 언론매체에서 자사의 온라인 커뮤니티 사이트를 유효적절하게 평가할 뿐만 아니라 e-CRM을 효과적으로 구현하고 활성화시킬 수 있는 유용한 지침으로 활용될 수 있기를 기대한다. 그러나 향후 본 연구에서 제시한 고객관계관리(e-CRM) 모형과 커뮤니티 활성화 방안을 실제 사이트에 적용하여 고객들로부터의 이용률이나 고객들의 만족 정도는 어떠한지 등을 평가함으로써 본 연구에서 제안한 e-CRM모형과 온라인 커뮤니티 활성화 방안의 유효성을 검증할 수 있는 후속 연구가 요구된다.

참고 문헌

- 장대기, 현대사회에서 공동체는 가능한가, 아카넷, 2001.
- 곽대운, 김효원, 문중구, 왕미나, 한국의 가상공동체, 2003.
- 김재문, e-비즈니스 모델에 맞는 e-CRM, 거름,

- 2002.
- 김렬, 사회과학 조사 방법론, 박영사, 2002.
- 김창수 외, e-비즈니스 원론, 법문사, 2004.
- 노상규, 박정일, 가상 커뮤니티와 집합재, 서울대학교 경영대학 ECRC, 2002.
- 박영봉, 최동궁, “웹의 상호작용성, 콘텐츠, 커뮤니티가 웹 브랜드 흡입력과 충성도에 미치는 영향”, 마케팅과학연구 제8집, 2001.
- 박형정, 데이터마ining 알고리즘을 이용한 e-CRM 시스템 연구, 홍익대학교 석사논문, 2001.
- 백옥인, “네트워크 시대의 생활문화 연구”, 삼성전자 연구보고, 1998.
- 서이종, 인터넷 커뮤니티와 한국사회, 한울아카데미, 2002.
- 송현수, eCRM 구축과 운영전략, 새로운 제안, 2000.
- 오세구, 조영빈, 정상철, 정용길, “가상공동체 활성화방안에 관한 연구-CRM적 측면에서의 접근”, 한국인터넷전자상거래학회 추계학술 발표대회, 한국인터넷전자상거래학회, 2003.
- 오태음, 온라인 커뮤니티의 회원 충성도에 미치는 콘텐츠 특성에 대한 연구, 한국외국어대학교 석사학위논문, 2002.
- 윤영민, 혁신적 정보화정책의 청사진, 2001.
- (주) e-bizgroup, 사이버 커뮤니티 성공전략, 해지원, 2001.
- 한국 NCR 컨설팅 그룹, CRM의 이론과 사례, 한국능률협회, 2000.
- 홍일유, 정부현, “인터넷 웹 사이트의 포괄적 평가모형에 관한 연구”, 경영과학, Vol. 17, 2000.
- Brown, S. A., *Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, 2000.
- Clark, T. and C. L. Martin, “Customer-To-Customer: The Forgotten Relationship in Relationship Marketing”, Jagdish N. Aheth and Atul Parvatiyar(Eds.), *Conference Proceeding: Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Emory University, Atlanta, 1994.
- Coopee, T., E-CRM Calls Customer King, *InforWorld* 22, 26, June 2000.
- Farrior, J., S. Heckscher, P. Judy, S. Kelly, S. Lawrence and B. Morrison, “Online Communities”, *White Paper*, Kellogg Graduate School of Management, 1999.
- Fernback, J. and B. Thompson, “Virtual Communities: Abort, Retry, Failure”, <http://www.well.com/user/hlr/texts/VCcivil.html>, 1995.
- Hafner, K., “The Epic Saga of the WELL: The World’s Most Influential Online Community(And it’s not AOL)”, *Wired*, May 1997, pp.97-142.
- Hagel III, J. and A. Armstrong, “The Real Value of On-line Communities”, *Harvard Business Review*, May/June 1996, pp.134-141.
- Hagel III, J. and A. M. Sacconaghi, “Who will benefit from virtual information?”, *The Mckinsey Quarterly*, 1996, pp.23-63.
- Hagel III, J. and A. G. Armstrong, “Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities”, *The Mckinsey Quarterly*, 1997, pp.141-153.
- Hanson, W., *The Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, 2000.
- Hilley, G. A., *Definition of Community: Areas of Agreement*, *Rural Sociology*, 20, 1995.
- Kalakota, R. and M. Robinson, *e-Business Roadmap for Success*, Addison-Wesley, 1999.
- Keen, P. G. W., “E-CRM: The New ERP”, *Computerworld* 34, 2000.
- Kim, A. J., “Secrets of Successful Web Communities: 9 Timeless Design Principles for Community-Building”, *Web Techniques*,

- Vol. 3, No. 1, 1998.
- Kim, A. J., *Community on the Web*, Peachipit Press, 2000.
- Laudon, K. L. and C. G. Traver, *E-Commerce: Business, Technology, Society*, Addison Wesley, 2001.
- McWilliam, G., "Building Stronger Brands through Online Communities", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 3, Spring 2000, pp.43-54.
- Marathe, J., Reating Community Online, Durlacher Research Ltd., <http://www.durlacher.com/research/resrepdetail21.asp>, 1999.
- Ostrom, E., *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York, 1991.
- Pan, S. L. and J. Lee, "Using E-CRM for a Unified View of the Customer", *Communications of the ACM*, Vol. 46. No. 4, 2003, pp.95-99.
- Pralhad, C. V. and V. Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January-February 1999. pp. 60-71.
- Rheingold, H., *The Virtual Community: Homesteading in the Electronic Frontier*, New York: Harper Collins, 1993.
- Riggins, F. J. and H. S. Rhee, "Toward a Unified View of Electronic Commerce", *Communications of ACM*, Vol. 41, No. 10, 1998.
- Ronald, S. S., *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall, 2001.
- Stone, A. R., "Will the Real Body Please Stand Up? Boundary Stories about Virtual Cultures", in Michael Benedikt(ed.), *Cyberspace: First Steps*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1991, pp.81-118.
- Watson, N., "Why We Argue about Virtual Community: A Case Study of the Phish Net Fan Community", *In Virtual Culture*, S. Jones ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, pp.102-132.
- Williams, R. L. and J. Cothrel, "Four Smart Ways to Run Online Communities", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4, Summer 2000, pp.81-91.
- Yu, L., "Successful Customer Relationship Management", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, Summer 2001, pp.18-19.
- <http://www.daum.net>: 다음.
- <http://www.cyworld.com>: 싸이월드.
- <http://www.chosun.com>: 조선일보.
- <http://www.cbs.co.kr>: CBS.
- <http://www.dgcbs.co.kr>: CBS대구방송.
- <http://www.kbs.co.kr>: KBS.
- <http://www.imbc.com>: MBC.
- <http://www.sbs.co.kr>: SBS.

Information System Review

Volume 6 Number 2

December 2004

Promotion Model for Online Community Site based on the e-CRM: Focusing on the Case of Broadcasting

Chang Su Kim* · Eun Seok Cho*

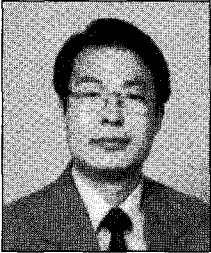
Abstract

The current e-CRM has been used in various types of e-business. Since the study of e-CRM for the promotion of online community sites are rarely studied, we attempt to analyze the case of broadcasting and suggest the promotion model focusing on the characteristic factors for a successive online community. That is, as a result of analyzing the online community cases for broadcasting, we know that the Internet community site of broadcasting has grown in the order of contents, community and then commerce. According to the case analysis, we have presented an e-CRM promotion model consisting of four phases: customer attraction, customer maintenance, customer enhancement, and customer activation. The e-CRM model suggested in this study may be used as a theoretical basis and practical guideline for further research in relation to e-CRM and e-business.

Keywords: e-CRM, Online Community, e-CRM Promotion Model

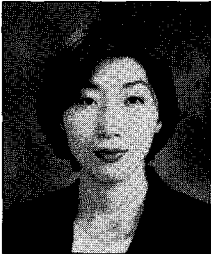
* Yeungnam University

◎ 저자 소개 ◎



김창수 (c.kim@yumail.ac.kr)

영국 London School of Economics(LSE)의 정보시스템학과(Information Systems Department)에서 전자상거래 박사학위를 취득하고, 현재 영남대학교 경영학부 교수로 재직중이다. 주요 연구 관심분야는 전자상거래(Electronic Commerce)이다.



조은석 (nasilin76@hanmail.net)

영남대학교에서 경영학 학사, 석사 학위를 취득하고 현재 박사과정에 재학중이다. CBS기독교대구방송에서 웹마스터로 재직중이며, 연구분야는 e-CRM과 인터넷마케팅이다.

논문접수일 : 2004년 7월 26일
1차 수정일 : 2004년 10월 14일

게재확정일 : 2004년 11월 1일