

O2O(Online to Offline) 서비스 디자인을 활용한 반디앤루니스 서점에 대한 사례연구

(A Case Study of Bandi&Luni's Bookstore Using an Online to
Offline(O2O) Service Design)

이 상 식^{1)*}
(Sangshik Lee)

요 약 본 연구는 온·오프라인의 경쟁이 치열한 출판물 유통환경에서 차별화된 서비스 개념으로 운영되고 있는 반디앤루니스 센텀시티점에 대한 사례 연구이다. 반디앤루니스는 국내에 14개의 오프라인 서점과 온라인 서점을 갖고 있는 대형서점 중 하나이다. 본 연구의 목적은 반디앤루니스의 O2O 서비스와 서비스 디자인에 대한 독특한 사례와 관행을 통해서 시사점을 제공하는데 있다. 반디앤루니스의 역사, 서비스 컨셉, 가치, 성과 등을 다양한 매체를 활용해 찾고, O2O서비스와 서비스 디자인에 대한 기존 연구들을 살펴 보았다. 즐거운 고객 경험을 제공하기 위해서는 고객의 관점에서 서비스를 디자인해야 하며, 고객이 오랫동안 머물 수 있도록 고객의 라이프 스타일을 고려한 다양한 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 빅데이터, 사물인터넷, 인공지능(AI)의 시대에 온·오프라인의 경계를 허물고 고객 경험을 향상시킬 수 있는 서비스를 제공하기 위해서는 정보·통신기술을 활용한 서비스 디자인 혁신이 필요할 것이다.

핵심주제어 : 반디앤루니스, O2O 서비스, 서비스 디자인, 몰링, 사례 연구

Abstract This Study Focuses on the Customer Experience Story of Bandi&Luni's Centum City branch which Offers the Different Service Concept on the Competitive Book Selling Market. Bandi&Luni's Stands as one of the Largest Bookstore Chains that has 14 Offline Bookstores and an Online Bookstore Shop. The Purpose of this Study takes Lessons from the Unique Practices and Efforts of Bandi&Luni's Online-to-Offline(O2O) Service and Service Design. In Order to Achieve this Propose, we Investigated the History, Service Concept, Value, and Performance of Bandi&Luni's from a Variety of sources and Reviewed the Previous Literatures of O2O Service and Service Design. In order to Offer Better Customer Experience the Service should be Designed from Customer's View and be Delivered through the Lifecycle of Customers. In a era of Big Data, IOT(internet of things), AI(artificial intelligence), The Service Design Innovation using Information and Communication Technology will be needed in order to Break down the Boundaries Between Online and Offline.

Key Words : Bandi&Luni's, O2O(online to offline), Service Design, Malling, Case Study

1. 서 론

문화체육관광부는 2016년 1월 22일에 '2015년

* Corresponding Author : slee@ks.ac.kr

† 이 논문은 2016학년도 경성대학교 학술연구비지원에 의하여 연구되었음

Manuscript received Feb, 06, 2017 / revised Feb, 20, 2017 / accepted Feb, 21, 2017

1) 경성대학교 상경대학 경영학과

국민독서실태 조사' 결과를 발표했다[1]. 한국출판연구소에 의뢰해 2년마다 실시하는 조사는 전국의 19세 이상 성인 남녀 5,000명과 초·중·고등학생 3,000명을 대상으로 실시되었다. 2015년 조사에서 우리나라 성인 1인당 한 해에 평균 9.1권의 책을 읽으며, 이는 2013년에 비해 0.1권 줄어든 것으로 파악되었다. 지난 1년간 1권 이상의 일반 도서를 읽은 사람들의 비율인 연평균 독서율은 성인이 65.3%, 학생이 94.9%로 나타났으며, 이 수치 역시 2015년에 비해 성인 6.1%, 학생 1.1% 감소한 것이다. 연간 독서율에 대한 국제 비교에 따르면 우리나라 독서율은 OECD평균인 76.5%보다 조금 낮은 74.4%이며, 스웨덴(85.7%), 핀란드(84.9%), 미국(81.1%)에 비해서는 낮지만 일본(67.0%)보다는 높게 조사되었다.

공공도서관 이용률의 경우 스웨덴(74%), 핀란드(66%), 덴마크(63%)보다 현격히 낮은 28.2%로 조사되었다. 그리고 성인의 64.9%가 '스스로의 독서량이 부족하다'고 느끼고 있으며, 책을 충분히 읽지 못하는 이유에 대해 성인과 학생 모두 '일 또는 공부 때문에 시간이 없어서'와 '책 읽기가 싫고 습관이 들지 않아서'가 50% 이상을 차지하고 있었다. 이 같은 결과는 경쟁적인 취업 준비와 바쁜 사회생활로 인해 성인들의 시간적·정신적 여유가 줄었고, 스마트폰의 사용과 다양한 매체의 영향으로 인해 읽지 않아도 되는 정보에 너무 많은 시간을 뺏겨 정서적으로나 실질적으로 도움이 되는 독서를 위한 시간이 부족한 것에 기인한다고 할 수 있다.

따라서 독서율을 높이기 위해서는 독서 친화적인 환경 조성과 함께 생활 속에서 독서를 가까이 할 수 있는 방안들을 모색해 보는 것이 필요하겠 다. 성인들이 도서관을 이용하는 비율은 낮은 반면에 필요한 책을 주로 시내의 대형서점에서 구입한다는 조사 결과를 살펴볼 때, 대형서점들이 독서 환경을 구축한다면 독서 습관을 갖도록 하는데 큰 도움이 될 것이다.

본 연구는 온·오프라인의 경쟁이 가장 치열한 출판물 유통환경에 대한 관심과 아마존닷컴(Amazon.com)으로 대표되는 대형 온라인 서점들 속에서 오프라인 서점의 상생 가능성을 부산 해운대의 신세계백화점 센텀시티몰에 있는 '반디

앤루니스 센텀시티점'에서 발견하면서 시작되었다. 미국과 일본의 서점을 방문하면서 느꼈던 문화 공간으로서의 서점에 대한 갈증을 해소시켜주는 사례를 볼 수 있었다. 공간적·시각적·체험적 디자인을 통해 새로운 고객 경험을 제공하는 반디앤루니스의 서비스 혁신은 단순히 서비스스케이프(servicescape)의 차원을 넘어서 고객의 라이프사이클에 기반한 서비스 디자인을 제안하고 있었다.

본 연구는 단순히 책을 판매하는 곳이 아닌 문화공간으로서의 서점을 제안하고 있는 국내·외 서점의 사례들과 반디앤루니스의 독특한 서비스 컨셉을 통해서 어떻게 서점이 고객 가치를 제안하고 실현할 수 있는지를 O2O (online to offline) 서비스와 서비스 디자인의 관점에서 재조명하는데 목적이 있다. 따라서 본 연구는 '쇼핑과 휴식의 경계를 없앤 복합문화공간'을 창출해 '이지적인 라이프스타일 (intellectual lifestyle)을 선도하는' 반디앤루니스의 비전이 정보기술의 활용 및 서비스 디자인을 통해 어떻게 실현되고 있는지를 중점적으로 다루고 있다.

2. 국내외 서점 환경과 반디앤루니스

2.1 국내 서점의 현황

국내 서점은 오프라인 서점과 온라인 서점으로 나뉘어져 있으며, 오프라인 서점은 서울에 본사를 둔 대형 서점과 초·중·고 참고서 판매 위주의 지역서점으로 양분되어 있다. 한국서점조합연합회가 발간한 <2016 한국서점편람>에 따르면[2], 2015년 말 현재 국내 일반서점 수는 2,116개이며, 이 가운데 문구류 판매, 북카페 등을 겸업하지 않고 책만 파는 순수서점은 1,559개로 조사되었다. 2013년 조사에 비해서 일반 서점수가 215개(-9.2%) 감소하였으며, 순수서점도 66개(-4.4%) 감소한 것으로 나타났다. 10년 전인 2005년과 비교하면 일반서점은 1,313개(-38.3%) 감소하였으며, 순수서점도 554개(-25.9%) 감소하여 온라인 서점의 약진 속에서 오프라인 서점이 쇠퇴하고 있음을 반증하고 있다. 하지만 일반서점의 전체

전용면적은 2005년 134,229평에서 2015년 120,833평으로 10.0% 정도 감소하였고, 평균 전용면적은 2005년 39.1평에서 2015년 57.1평으로 오히려 46.0% 증가하여 서점의 수는 꾸준히 줄어들고 있지만 서점의 규모는 점차 커지고 있음을 알 수 있다. 즉 서점의 대형화와 함께 대형서점들의 지점들이 전국적으로 증가하고 있음을 알 수 있다.

또한, 2014년 11월21일에 실시된 도서정가제(정가의 15%이하 할인판매 금지)는 소비자, 출판사, 서점 등 모든 이해관계자에게 영향을 미쳤다. 한국서점조합연합회의 발표에 따르면[3], 7대 오프라인 대형서점의 영업이익은 2015년 369억원으로 2014년에 비해 140% 증가한 반면, 도서만 판매하는 순수서점의 수는 66개 줄어들었다고 한다. 한편 한국출판인회의가 114개 출판사를 대상으로 한 설문조사에 따르면, 71.1%인 81개사가 도서정가제 이후 매출액이 하락했다고 응답했으며, 78.6%는 매출 하락의 이유로 도서정가제를 꼽았다. 또한 출판문화산업진흥원의 조사에 따르면 신간 단행본 가격은 5.3% 하락하는데 거쳐 도서정가제가 책값의 거품을 없애지 못한 채 할인제도마저 제한해 소비자의 도서 구입가격 상승을 초래했다고 한다.

따라서 도서정가제의 시행은 도서시장의 위축과 대형서점의 이익 증가라는 상반된 결과를 낳고 있다. 한국출판저작권연구소에 따르면 2015년 상반기 가구당 월평균 서적 구입비는 17,727원으로 2014년 상반기의 19,696원에 비교해 10.0%나 떨어져 역대 최저치를 기록했으며, 2015년 1~3분기 신간 발행건수도 2014년 대비 6.3%나 줄어든 31,561건이라고 한다. 반면에 책을 사오는 가격인 공급률에 차이가 없는 대형서점들은 매출 감소에도 불구하고 오히려 영업이익은 큰 폭으로 신장되었다고 한다. 도서정가제가 정착되면 신진 작가들의 저작활동이 활발해져 다양한 창작물에 대한 소비자의 선택권이 확대되며, 가격 거품이 사라질 뿐만 아니라 중·소형 출판사와 동네 서점이 공존할 수 있다는 제도 취지에 역행하고 있다는 지적들이 있다. 하지만 도서정가제로 인해 서점들이 가격 경쟁에서 벗어나 서비스 경쟁을 통해 고객을 유인하는 긍정적인 측면도 있다.

한국출판문화산업진흥원이 발표한 ‘2015 출판

산업실태조사’에 따르면[4], 2014년 기준 출판사 거래처별 매출액 가운데 예스24, 알라딘, 인터넷교보문고 등 온라인 서점이 차지하는 비중이 27.9%로 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스 등 전국에 체인점을 둔 대형서점의 비중 26%를 처음으로 넘어섰다고 한다. 2013년에는 대형서점이 차지하는 비중이 30.4%로 온라인 서점의 26.9%보다 높았었다. 이는 소비자들의 구매 패턴이 오프라인 서점에서 온라인 서점으로 이동하고 있다는 것을 의미한다. 또한, 도서구매율(방문자 대비 구매자 비율)은 오프라인 서점이 73.4%로 온라인 서점의 12.2%보다 압도적으로 높지만, 도서구매량과 구입비는 온라인 서점이 1회 평균 4권과 43,804원으로 오프라인 서점의 2.1권과 24,582원보다 높게 나타났다. 온라인 서점을 이용하는 고객의 경우 오프라인에서 제공되지 않는 할인혜택이나 쿠폰, 배송비 등으로 인해 한꺼번에 구매하는 경향이 있으며, 서평이나 추천 도서 등으로 인해서 추가 구매를 하게 되기 때문으로 여겨진다. 한편, 중고서적 시장도 빠르게 성장하고 있어 알라딘 중고서점은 24개의 지점을 가지고 있으며, 온라인 서점의 선두주자인 예스24도 오프라인 중고서점을 2016년 4월에 개점하여 이 시장에 진출하였다.

최근에는 개성있는 소형 서점들과 새로운 독서문화가 시장의 관심을 끌고 있다. 책과 함께 휴식이나 다양한 활동을 동시에 하는 복합 공간들이 속속 생겨나고 있다. 독서와 커피를 결합한 ‘북카페(book+cafe)’, 독서와 술을 결합한 ‘책바(책+bar)’와 ‘북맥(book+맥주)’, 독서와 숙박을 결합한 ‘북스테이(book+stay)’ 등 독서를 색다르게 경험할 수 있는 다양한 서비스들이 생겨나고 있다. 출판사 ‘남해의 봄날’은 통영에 서점 ‘봄날의 책방’과 게스트하우스 ‘봄날의 집’을 같은 장소에서 운영하고 있다. 서울 마포에 있는 술 파는 서점 ‘북바이북’은 독서 콘서트와 작가와의 번개 등과 같은 특별한 행사를 하며, 책의 진열도 큐레이팅 방식으로 도서 큐레이터가 추천하는 책이 주제에 따라 진열되어 있다.

2.2 국외서점의 현황

미국의 경우 온라인 구매 증가와 전자책(e-book)의 확산으로 미국 전역에 399개 대형매장을 가진 오프라인 2위 서점인 보더스(Borders)가 2011년 7월 파산하는 등 오프라인 서점들이 위기에 처해 있다. 아마존닷컴이 2009년 선보인 전자책 단말기인 '킨들(Kindle)'의 성공과 전자책 시장의 확산은 책 구매 방식 자체를 바꿔놓았다. 우리나라에서처럼 종이책 시장을 놓고 벌인 온라인과 오프라인 서점 간의 경쟁이 아니라 책을 읽는 방식의 변화, 즉 기존 방식의 출판물과 디지털 방식의 출판물 사이의 경쟁으로 시장이 변해버린 것이다. 여기에 애플(Apple)의 아이패드(iPad)와 같은 태블릿의 등장은 전자책 시장을 급속도로 성장시키며 기존의 오프라인 서점들에 엄청난 타격을 가하게 되었다. 미국 전역에 약 700개의 오프라인 매장을 운영하고 있는 오프라인 1위 서점 반즈앤노블(Barnes & Nobles)도 전자책 단말기 '누크(Nook)'를 출시하였지만 '킨들'이 이미 장악한 시장에서 영향력을 확대할 수 없었다.

실제로 미국은 1980년대 중·소형서점의 매출이 정체되면서 시장은 포화상태에 접어들었고 미국인의 평균 독서량도 줄면서 서점은 쇠퇴하는 업종이었다. 이때 1873년 설립된 이후 지금까지 시장을 선도해온 반즈앤노블은 책이라는 제품에 다양한 서비스를 접목시킨 패키지를 제공하는 새로운 형태의 슈퍼스토어를 시장에 제시하였다. 기존의 전통서점처럼 단순히 책만 파는 것이 아니라 '학습과 발견에서 얻어지는 삶의 즐거움'이라는 소비자의 경험에 초점을 맞추었다. 서점 곳곳에 배치된 안락한 의자와 서점내 입점되어 있는 스타벅스 커피숍에서 음악과 커피, 다과를 즐기며 책을 읽을 수도 있으며, 무료로 제공되는 와이파이(wifi)로 인터넷도 즐길 수 있는 문화 공간으로의 서점을 제안하였다. 반즈앤노블과 보더스는 책을 매개로 한 통합된 경험이라는 가치를 고객들에게 제공함으로써 단순히 책 판매에만 의존하는 전통적인 서점들의 가치를 훼손시키며 시장을 선도할 수 있었다. 하지만 이들 기업들도 점점 디지털화되어가는 고객 경험의 변화를 빠르게 감지하지 못하고 파산과 힘든 경쟁의 시간을 보내고 있다.

일본에는 라이프스타일을 파는 '복합문화공간'으로의 서점을 표방하는 대표적인 서점 '츠타야(Tsutaya)'가 있다. 츠타야서점의 모 회사인 CCC(Culture Convenience Club) Group은 츠타야뿐만 아니라 디자인회사, 엔터테인먼트회사, 마케팅회사, 온라인 비즈니스회사 등으로 이루어져 있으며, '문화 구축 회사(culture infrastructure company)'로써 소비자들의 '라이프스타일 네비게이터(lifestyle navigator)'가 되는 것'을 비즈니스 목표로 삼고 있다. 2013년 말 기준으로 1,461개의 비디오대여점과 서점을 운영하고 있다.

츠타야를 대표하는 도쿄에 위치한 '다이칸야마 츠타야(Daikanyama Tsutaya Books)'는 단순히 책을 파는 공간이 아니라 고객들의 라이프스타일을 파는 공간으로 널리 알려져 있다. 복합문화공간의 기능에 충실한 서비스 컨셉으로 요리 서적 옆에는 주방용품이 있고, 패션 서적 옆에는 예코백과 소품들이 있으며, 여행 서적 옆에는 비행기표를 구매할 수 있는 컴퓨터가 놓여있다. 그리고 스타벅스 커피숍과 레스토랑이 있으며, 창가에는 책을 읽을 수 있게 의자가 구비되어 있어 휴식과 독서를 즐길 수 있게 되어 있다.

2.3 반디앤루니스의 현황

반디앤루니스(Bandi&Luni's)는 쇼핑과 휴식의 경계를 없앤 'Culture Leader를 위한 복합문화공간'이란 서비스 컨셉을 지향하고 있다. 즉, 커피와 음악이 있는 편안한 공간에서 다양한 문화 상품을 오감으로 경험하며 진정한 휴식을 즐길 수 있도록 고객 경험을 향상하는데 초점을 맞추고 있다.

반디앤루니스는 반디불을 영어로 옮긴 Bandi와 달빛을 의미하는 라틴어 Luni의 합성어로서 반디불과 눈에 비친 달빛으로 공부했다는 차윤과 손강의 고사인 '형설지공(螢雪之功)' 정신을 현대적으로 재해석하고 이어가자는 취지를 담고 있다.

1988년 4월 29일에 주식회사 서울문고로 설립되었으며, 같은 해 8월 8일에 서울 삼성동 무역센터 본점 내에 1,652m² 규모의 서점을 개점하면서 교보문고·영풍문고 등과 함께 국내의 대표적인 서점으로 알려지기 시작했다. 1997년에 북클

럽(Book Club) 회원제도를 도입했으며, 1999년 인터넷서점(seoul.co.kr)을 개점하였고, 2000년 7월에 무역센터 본점을 규모 9,917m²의 코엑스(COEX)점으로 확장하면서 국내 최대 규모의 서점이 되었다. 2000년 12월에 인터넷서점을 반디북(bankibook.com)으로 확장하였고, 2002년 현대백화점 목동점을 시작으로 압구정점, 신촌점을 잇달아 개점하였고, 2005년 종로서적을 인수하여 종로타워점으로 개점하였으며, 2008년 창원 CITY7점을 시작으로 지방으로도 진출하였다. 2008년 인터넷서점을 반디앤루니스닷컴(bandinlunis.com)으로 개편하였고, 2013년 1월에 북미 온라인서점 '반디북 US (bandibookus.com)'를 개점하였으며, 2016년 3월 1일에 신세계 센텀시티점을 개점하였다. 2017년 1월 현재 반디앤루니스는 가장 큰 매장인 서울 센트럴시티점을 포함하여 14개의 직영매장과 인터넷서점을 운영하고 있다. 2015년 말 기준으로 1,312억원의 매출에 32억원의 영업손실을 기록하였으며, 341명의 종업원을 고용하고 있다[5].

또한, 반디앤루니스는 문화기업으로서의 가치를 보존·발전시키기 위해 문화를 기반으로 한 다양한 사회공헌 프로그램을 운영하고 있다. 매년 4월에 책과 예술, 그리고 사람들과의 소통과 나눔을 위한 회화 전시회인 '책과 사람展(Books & People)'을 주요 지점을 순회하며 전시함으로써 순수미술과 문학의 교류를 통한 문화 콘텐츠를 개발하고 있다. 1995년부터 시작된 동양고전을 배우는 강좌인 '반디서당'을 운영하고 있으며, 2005년 이후 매년 10월에 서울의 종각역과 연결된 독서 문화 광장인 '종로 르네상스 광장'에서 열리는 '한자 한문대회'와 종로구내의 어린이와 청소년을 대상으로 한 '밝은 종로 독서왕 선발대회'를 개최해 책을 통한 지역사회 활성화에 기여하고 있다.

3. O2O 서비스와 서비스 디자인

3.1 O2O 서비스

최근 스마트폰을 이용한 모바일 거래와 핀테크

를 통한 간편 결제가 확산되면서 온라인과 오프라인을 연결하여 새로운 가치를 창출하는 다양한 유형의 O2O 서비스가 등장하였으며, 관련 사업이나 시장 규모가 빠르게 성장하고 있다[6]. O2O는 'online to offline'의 약자로 온라인과 오프라인의 소비채널을 융합한 마케팅을 통해 소비자의 구매를 촉진하는 새로운 비즈니스 모델을 말한다[7]. 즉, 인터넷상의 온라인 서비스를 통해 오프라인 채널로 소비를 유도하거나, 반대로 오프라인 매장에서 고객에게 정보를 제공하여 온라인으로 구매하도록 유도하는 방식 모두를 일컫는다. O2O 서비스는 오프라인 매장에서 상품을 살펴보고 온라인에서 구매하는 '쇼루밍(showrooming)'과 인터넷을 통해 상품을 검색하고 고객 리뷰를 살펴본 후 직접 매장을 방문해서 구매하는 '역쇼루밍(reverse showrooming)'의 대안으로 제안되어 활용되고 있다[8, 9].

O2O는 온·오프라인 채널 단절을 극복하고 온라인의 편리함과 오프라인의 현장성을 결합하는 장점으로 인해 다양한 비즈니스 환경에서 적용될 수 있으며, 이를 바탕으로 한 새로운 비즈니스 모델들이 빠르게 증가하고 있다. Kim et al.[10]은 O2O 서비스를 '플랫폼 기반 서비스'와 '상거래 사업확장'으로 구분하였다. '플랫폼 기반 서비스' 유형은 카카오(Kakao), 우버(Uber), 에어비엔비(AirB&B), 직방, 쏘카, 배달의민족 등과 같은 업체들로서 부동산, 배달, 숙박, 운송과 같은 생활밀착형 서비스를 주로 제공하고 있다. '상거래 사업확장' 유형은 옴니채널(omni-channel) 형태로써 스타벅스(Starbucks), 반디앤루니스, 롯데그룹 등이 소비 촉진을 목적으로 온·오프라인 채널을 통합하여 서비스를 제공하고 있다[11].

스타벅스의 '사이렌 오더(Siren Order)'는 오프라인 소비촉진을 위한 O2O 서비스의 성공적인 사례로 볼 수 있다. 스타벅스가 2014년 5월에 세계 최초로 우리나라에서 선보인 O2O서비스 사이렌 오더가 2년 5개월만인 2016년 10월 9일에 1,000만 건을 돌파했다고 발표했다. 사이렌 오더는 스타벅스 모바일 앱을 통해 음료를 선택하고 결제할 수 있는 서비스로 고객의 주문 대기 시간을 단축시켜 줄 뿐만 아니라 휴대폰 진동으로 음료가 준비되었음을 알려줌으로써 고객의 편의성

을 높여 주었다. 1,000만 건의 주문 데이터를 분석한 결과 출시 초기의 일 평균 2,000건 주문에서 34,000건으로 17배 증가하였으며, 여성과 남성의 비율이 78대 22로 여성의 비중이 매우 높으며, 모바일 서비스에 익숙한 20~30대가 86%를 차지하고 있으며, 제한된 시간을 효율적으로 이용해야 하는 출근시간대와 점심시간대에 특히 많이 사용하고 있다고 한다. 사이렌 오더를 통해 온라인의 시간적·경제적 혜택뿐만 아니라 오프라인 상의 실질적인 혜택인 즉시성과 현장성을 결합함으로써 고객들이 더욱 편리하고 차별화된 서비스를 경험할 수 있게 하였다. 또한 O2O 서비스를 통한 온라인 강화로 매출을 높임과 동시에 개개인의 소비 시간대, 선호 지점, 선호 음료, 방문 횟수 등의 빅데이터를 통해 고객 이탈 방지 및 신규 고객 창출이라는 효과를 가져올 수 있었다.

3.2 서비스 디자인

17세기 산업혁명 이후 제품을 만드는 활동이 진정한 가치를 창출한다고 여겨지던 제품 지배 논리(product dominant logic)에서 제품이 제공하는 본질적 가치, 즉 제품의 사용 과정에서의 가치를 중시하는 서비스 지배 논리(service dominant logic)의 시대로 접어들었다. 기업만이 제품을 통해 가치를 창출하거나 고객들이 제품을 수동적으로 수용하는 존재에서 벗어나 생산자와 소비자가 제품과 서비스의 공동 창출 활동에 적극적으로 참여하는 단계로 접어들었다.

서비스 디자인(service design)은 고객이 서비스를 순차적으로 이용하면서 만나게 되는 접점에서 경험하는 서비스 가치를 모든 이해 관계자가 협력하여 디자인함으로써 고객에게 더 매력적인 경험을 제공하기 위한 일련의 활동을 의미한다. 또한, 서비스디자인협의회는 “서비스 디자인이란 고객이 서비스를 통해 경험하게 되는 모든 유·무형의 요소 및 모든 경로에 대해 고객 중심의 맥락적인 리서치 방법을 활용하여 이해관계자 간에 잠재된 요구를 포착하고 이것을 창의적이고 다학제적·협력적인 디자인 방법을 통해 실제화함으로써 고객 및 서비스 제공자에게 효과·효율적이며 매력적인 서비스 경험을 향상시키는 방법 및 분

야를 의미한다”라고 정의하고 있다[12].

서비스 디자인의 궁극적인 목적 중 하나는 서비스의 무형성을 극복하고 고객이 경험하는 구체적인 유형물을 창조하는 것이다. 즉 고객이 서비스를 통해 만족감을 느끼는 경험은 일차적으로 외부의 자극이 있어야 하며, 서비스 디자인은 서비스 제공자가 고객에게 다양한 자극을 주는 활동이라고도 할 수 있다. 서비스 디자인을 통해 고객은 서비스를 인지하고 판단하며, 이를 바탕으로 어떤 형태로든 감정이 유발되며, 이를 통해 서비스를 경험하거나 구매하는 행동으로 연결된다. 따라서 고객이 서비스를 올바르게 이해하고 판단할 수 있도록 증거(clue)를 디자인을 통해 제공함으로써 구매를 유도할 수 있어야 한다. 서비스 디자인의 개념은 영국에서 공공서비스 산업에 적용되는 디자인을 ‘서비스 디자인’이라 부르면서 시작되었으며, 경영학에서는 서비스의 무형성을 극복하기 위한 목적으로 Shostack[13]이 처음 소개한 이후 서비스 청사진(service blueprint), 서비스 스페이스(servicescape), 물리적 증거와 비슷한 의미로 사용되기 시작하였지만, 이는 서비스 디자인을 소극적으로 해석하는 것이다. 따라서 고객 경험을 향상시키기 위해 심미적, 의미적, 상징적 자극을 통해서 고객과 소통하고, 서비스 제공자와 고객이 함께 문제를 정의하고 해결책을 찾는 공동 창조(co-creation)의 과정으로 보는 것이 적극적 관점이라 할 수 있다.

4. 반디앤루니스 센텀시티의 서비스 디자인

4.1 O2O 서비스 ‘복셀프’

반디앤루니스는 경쟁서점들보다 발 빠르게 O2O 전략을 수립해 실천하고 있으며, 이를 통한 고객 경험 향상에 초점을 맞추고 있다. 책을 구매하는 고객들을 자세히 관찰해 보면 온라인과 오프라인 모두에서 불편함을 겪고 있음을 알 수 있다. 온라인으로 주문할 경우 다양한 할인혜택과 적립금 등의 경제적인 혜택뿐만 아니라 책의 재고 상태를 파악할 수 있으며, 고객들의 서평 등을 통해서 책이 자신의 요구에 적합한 지를 판

단하는데 도움을 얻을 수 있다. 하지만 아무리 빠르게 배송된다고 하더라도 만나질 이상을 기다려야 하며, 원하는 시점에 내 손에 책이 쥐어지지 않는 불편함이 있다. 오프라인 서점을 통해 구입하는 경우 바로 구매해서 읽을 수 있는 장점이 있으나 원하는 책이 서점에 없을 가능성이 있으며, 할인 혜택을 거의 받지 못할 뿐만 아니라 책에 대한 서평을 볼 수 없는 불편함이 있다. 하지만 O2O서비스를 활용한다면 책을 즉시에 볼 수 있을 뿐만 아니라 할인 혜택이나 서평을 읽을 수 있는 편의성과 경제성 모두가 충족될 수 있다.

반디앤루니스는 옴니채널 서비스 ‘복셀프3.0’을 통해서 O2O 서비스를 지원하고 있다. 옴니채널은 ‘모든 것, 모든 방식’을 의미하는 옴니(omni)와 유통경로를 의미하는 채널(channel)이 합쳐진 신조어로서 온·오프라인 매장 어디에서나 동일한 서비스를 즐길 수 있도록 하는 서비스 환경을 의미한다. 반디앤루니스의 복셀프3.0 서비스는 주문 채널에 상관없이 고객의 편의에 따라 온라인, 모바일, 오프라인 매장 어디서나 수령·반품·교환이 가능한 서비스이다.

반디앤루니스는 두 가지 방식으로 복셀프 서비스를 제공하고 있다. 첫 번째 방식은 PC나 모바일 웹으로 반디앤루니스 웹사이트를 접속해서 복셀프로 주문을 한 후 매장을 방문해 주문한 책을 서가에서 찾아 복셀프 존(zone)에서 확인을 거쳐 가지고 나가는 방법이다. 두 번째 방식은 매장에서 관심이 있는 책을 직접 보고 고른 후에 스마트폰 앱 또는 모바일 웹으로 접속해 복셀프로 주문을 한 후 복셀프 존에서 확인을 거쳐 가지고 나가는 방법이다. 즉, 책을 매장에서 직접 보고 온라인 구매의 혜택을 누리면서 즉시에 책을 살 수 있도록 한 것이다. 고객이 책을 고르고 구매하는 전체 고객여정 속에서 고객이 불편해 했던 요소들을 제거해 고객 경험을 극대화한 사례로 볼 수 있다.

또한 반품이나 교환 과정도 온·오프라인 통합 서비스를 제공하고 있다. 택배로 배달된 책이 원하는 것이 아닐 때 PC나 스마트폰을 통해 방문하기를 원하는 매장으로 반품 및 교환 신청을 한 후 복셀프존에서 직접 반품을 할 수 있는 서비스이다. 온라인으로 구매한 상품의 경우 택배를 이

용한 반품 처리에 불편함을 겪었던 고객들에게 오프라인에서의 반품 및 교환이라는 고객 접점의 확장은 고객의 충성도 제고에 도움이 되고 있다.

대부분의 대형 서점에서는 주문 후 매장 수령 서비스만 제공하고 있다. 교보문고 ‘바로드림’ 서비스의 경우, 온라인으로 주문 후 책을 수령하는데까지 최소한 1시간을 대기한 후 바로드림 존에서 직접 수령을 하도록 하고 있다. 매장에서 원하는 책을 발견한 경우에도 할인 등의 혜택을 누리기 위해서는 스마트폰으로 주문 후 1시간 이상을 매장 내에서 머물러야 하는 불편함이 있다. 하지만 반디앤루니스는 매장에서 고른 모든 책을 바로 복셀프 서비스를 이용해 가지고 나갈 수 있다. 또한, 모바일 앱의 왼쪽 하단에 위치한 ‘반디스캔’이라는 바코드 리더기를 통해 선택한 책에 대한 정보를 스마트폰으로 확인할 수 있으며, ‘복셀프 주문’을 선택하면 결제 과정으로 바로 이동된다. 매장에서 고른 책을 온라인 주문을 통해 할인 혜택을 받는 과정을 불편하게 만들으로써 정상 가격에 책을 구입하도록 유도하는 것이 아니라 오프라인에서도 온라인과 동일한 경제적 혜택을 제공한다는 점에서 고객 편익을 최우선으로 배려하는 반디앤루니스의 경영 철학이 느껴진다.

미국의 아마존닷컴도 O2O 서비스를 제공하기 위해서 미국내 주요 대학 캠퍼스 인근에 오프라인 픽업 센터와 아마존 락커(Amazon Lockers)를 설치해 원하는 시간에 주문한 물건을 찾을 수 있게 하고 있다. 또한 막대기 모양의 바코드 스캔 기기인 아마존 대쉬(Amazon Dash)를 이용해 물건을 스캔만 하면 주문과 결제가 이루어지도록 하고 있으며, 아마존 대쉬 버튼(Dash Button)은 하나의 브랜드 제품에 하나의 버튼을 제공해 누르기만 하면 자동으로 주문할 수 있게 하고 있다. 고객들이 좋은 제품을 보다 빠르고 저렴하게 구입할 수 있는 방법을 O2O를 통해서 제안하고 있는 것이다.

4.2 라이프세어와 몰링

반디앤루니스 센텀시티점은 부산 해운대구 신세계 센텀시티점 내에 입점하고 있다. 신세계 센텀시티점은 ‘온가족이 함께 즐기고 경험할 수 있

는 도심속 복합 생활 문화공간'을 테마로 2009년에 오픈한 백화점과 2016년 3월에 오픈한 센텀시티몰(Centumcity Mall)로 이루어져 있으며, 독립된 두 개의 건물은 4개의 연결통로로 왕래할 수 있도록 설계되어 있다. 백화점은 상품 전시 및 판매를 위한 통상적인 공간 이외에도 영화관(CGV), 실내 아이스링크, 스파랜드, 골프레인지 등의 시설을 통해 차별화된 이미지를 구축하고 있었다. 백화점 5층에 교보문고가 오픈 때부터 있었으나 지금은 철수한 상태이다. 백화점과 달리 최근에 오픈한 센텀시티몰은 신세계 면세점(Duty free shop), 유명 브랜드 가전에서 키덜트를 위한 피규어 존과 드론 체험존 등을 배치한 통합형 가전 매장 일렉트로마트(Electromart), 고객들이 자신의 집을 꾸밀 수 있도록 '룸셋(room set)'이란 컨셉 매장을 통해 토탈 홈 솔루션을 제공하는 생활용품 전문점 더 라이프(The Life), 어린이들이 약 90여개 현실 직업의 간접 체험을 통해 놀면서 어른의 세계를 배울 수 있는 어린이 직업 체험형 테마파크인 키자니아(Kidzania), 가족과 연인들이 휴식과 식사를 즐길 수 있도록 유명 맛집들을 유치한 파미에스테이션(Famille Station). 수제 맥주를 즐길 수 있는 펍과 레스토랑을 접목시킨 게스트로펍(gestro-pub)인 데블스도어(Devils Door) 등이 어우러져 있다. 그리고 그 중심에 문화인들을 위한 복합 공간인 반디앤루니스(Bandi & Luni's)가 위치하고 있다.

센텀시티점이 추구하고 있는 몰링(malling)의 중심에 반디앤루니스가 있다. 몰링은 '복합 쇼핑몰에서 가족이나 지인들과 함께 쇼핑을 하면서 외식, 게임, 영화, 공연 등 다양한 문화 체험을 동시에 즐기고 소비하는 형태'를 의미한다. 즉, 복합 쇼핑몰의 주요 기능이 쇼핑을 위한 공간에서 가족이나 친구, 연인들이 같이 만나서 식사도 하고 게임이나 영화 등 여가를 즐기는 공간으로 탈바꿈을 하고 있다. 미국에서는 복합 쇼핑몰을 찾는 소비층을 몰고어(mall-goer)라 부르며, 이를 고객의 특성에 따라 더 세분화하여 마케팅에 활용하고 있다. 즉, 미로처럼 얽혀있는 몰을 생쥐처럼 물려다니는 10대와 20대 남성 고객을 '몰렛(mall-rat)', 쇼핑과 함께 영화관이나 카페를 이용하며, 특별한 이벤트를 즐기는 젊은 여성 고객을

'몰리(mallie)', 운동삼아 이곳 저곳을 어슬렁거리는 고객을 '몰워커(mall-walker)'로 부르며 구분할 정도로 몰링의 의미가 발전하고 있다.

국내에서 몰링이 가능한 대표적인 장소로 '신세계 센텀시티', '코엑스몰', '용산 아이파크몰', 영등포 '타임스퀘어'가 대표적이며, 2016년 9월에는 신세계 '스타필드 하남'이 개장하였다. 연면적이 축구장 70개와 맞먹는 약 46만m²로 단일 건물로는 국내 최대 규모의 복합 쇼핑몰로써 신세계백화점, 창고형 할인매장인 이마트 트레이더스(Trader's), 워터파크와 찜질방을 결합한 아쿠아필드, 실내 암벽 등반과 트램펄린, 가상현실(VR) 놀이기구 등을 갖춘 '스포츠 몬스터', 메가박스 영화관 등을 갖춘 신개념의 쇼핑 테마파크를 지향하고 있다. 정용진 신세계 부회장은 "유통업의 미래는 업체 간의 시장점유율인 '마켓 셰어(market share)'보다 소비자의 일상을 점유하는 '라이프 셰어(life share)'를 높이는 데 달려있다"며 쇼핑, 여가, 외식, 문화생활 등을 한 곳에서 해결할 수 있는 복합쇼핑몰을 통해 소비자의 일상을 점유하는 '라이프스타일센터 전략'을 강조하고 있다. 또한, 앞으로 신세계의 경쟁상대는 야구장이나 테마파크, 유원지가 될 것이라고 하였다.

몰링을 통해 레저와 힐링(휴식), 스포테인먼트(스포츠+엔터테인먼트)와 식도락의 즐거움 등을 제공함으로써 고객의 시간을 점유하는데 있어 중심이 되는 것이 복합 문화공간의 기능을 하는 서점이다. 반디앤루니스는 커피를 마시며 책을 편하게 읽을 수 있는 공간을 통해 쇼핑에 지친 고객들에게 책을 통한 휴식과 충전의 시간을 제공하고 있다.

4.3 문화와 경험을 소비하는 공간

반디앤루니스 센텀시티점은 안으로 들어서는 순간 우리가 선 자리가 서점인지 도서관인지 공간이 되지 않는다. Fig.1에서 보이는 것처럼 정면에 보이는 계단식으로 된 긴 테이블과 그 위에 놓인 탁상용 스탠드 불빛, 그리고 몰입된 듯 숙연한 자세로 책을 읽고 있는 사람들의 모습에서 서점에 온 것이 맞는지 잠시 반추하게 된다. 안으로 조금 더 걸어 들어가면 높은 천장까지 빼곡

이 쌓인 책들과 그 높이를 가늠하게 하는 사다리를 곳곳에서 보게 된다. 그냥 책들이 높은 곳에 있는 것이 아니라 사다리를 이용하면 언제든지 그 책을 찾아 볼 수 있다는 생각이 든다.



Fig. 1 Inside of Bandi&Luni's

서점 한 복판에 큰 테이블을 중심으로 또 책을 읽고 있는 한 무리의 사람들을 만나게 된다. 커피와 와인을 판매하는 직영 커피전문점인 ‘카페 B(Cafe B)’가 있고, 향기로운 혹은 이미 식어버린 차와 커피를 마주하며 또 책을 읽는다. 여기까지 보고 나면 서점의 역할이 무엇이었는지? 이렇게까지 자유롭게 책을 마구 읽게 해도 책을 사는 사람들이 있는지 의심을 하게 된다. 우리가 이해하는 기존의 서점은 가능한 책을 오랫동안 보지 못하게 서점 내부를 책보기에 불편하도록 구성하고 있는데 반해서 여기에서는 오히려 책을 읽는 최적의 환경을 구축해 두었다. 마치 공장처럼 천장에 가득 매달린 형광등 불빛 아래에서 무의미한 표정으로 책을 읽는 도서관의 일상과 달리 여기에서 책을 읽는 사람들의 눈빛과 표정이 더욱 진지하게 느껴진다.



Fig. 2 Kids Zone

또한, 아이를 동반한 부모들이 아이들과 함께 책을 고르고 읽을 수 있는 공간인 Kids Zone이 Fig. 2에서 보이는 것처럼 마련되어 있으며, 큐레이팅 서비스를 통해 아이들의 목적에 맞는 책을 찾을 수 있도록 도와주고 있다. 그리고 Music Zone에는 CD, DVD, LP가 구비되어 있으며, 주변 환경에 방해받지 않고 음악을 감상할 수 있도록 개인공간이 갖추어져 있다. 인문, 여행, 요리, 영화, 자동차 등 고객들의 라이프스타일에 맞추어 책이 진열되어 있어 자신의 라이프스타일을 설계하고, 책을 통해 연관된 문화와 경험을 소비하는 공간으로 구성되어 있다.

5. 결론

본 연구는 복합문화공간으로 거듭나고 있는 국내 대형서점들의 모습을 고객 경험의 관점에서 조망해보기 위한 목적으로 개발된 사례 연구이다. 대형서점들 중에서 차별화된 O2O서비스를 제공하고 있으며, 대형 소핑몰과 함께 물링을 통해 고객 가치를 실현하고 있는 반디앤루니스 센텀시티점을 중점적으로 사례 연구하였다. 부산 해운대구 신세계백화점 센텀시티몰 내에 입점해 있는 센텀시티점은 최근인 2016년 3월에 개점하였으며, 센텀시티몰을 찾는 고객들이 가장 오랫동안 머물며, 책과 커피, 음악과 지식을 향유하는 문화 공간으로의 역할을 충실히 수행하고 있다. 온라인 서점과의 경쟁이 치열한 경쟁 환경 내에서 온라인 서점이 결코 제공할 수 없는 고객 중심의 차별화된 전략은 오프라인 서점들이 지속가능한 성장을 위해 어떻게 경쟁해야 하는지를 보여주고 있다.

본 사례는 책을 판매하는 서점의 고객 가치 혁신을 위한 사례를 기반으로 하고 있지만 온·오프라인의 경쟁 속에서 쇼루밍에 시달리는 오프라인 업체들이 어떻게 온·오프라인의 경계를 허물고 이들을 통합하여 활용할 수 있는지를 보여주고 있다. 첫째, 경쟁이 매우 치열한 시장에서 충성 고객을 확보하기 위해서는 고객의 관점에서 서비스를 재조명해보아야 한다는 것이다. 즐거운 쇼핑 경험을 제공하기 위해서는 고객 여정을 먼길

히 분석한 후 고객이 가치를 느끼는 접점(touchpoint)과 고객이 불편함을 느끼는 고통점(painpoint)에서의 고객 경험을 향상할 수 있도록 서비스를 디자인해야 한다. 고객 친화적인 직원과 새로운 디지털 기술을 활용하여 고객 여정 전반에 걸쳐 고객이 즐길 수 있는 환경을 제공해야 한다는 것이다. 둘째, 고객이 오랫동안 머물 수 있는 재미를 제공해야 한다는 점이다. 대형 쇼핑몰뿐만 아니라 고객과 접촉하는 모든 오프라인 매장은 고객이 몰릴 수 있도록 고객의 라이프 스타일을 고려한 다양한 서비스를 제공하여 고객의 시간을 점유할 수 있어야 한다. 셋째, 온라인과 오프라인을 통합하여 경계를 허무는 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 모든 것을 연결하는 사물인터넷(IoT) 기술과 고객의 취향을 분석하여 행동을 예측하는 인공지능(AI) 기술 등을 활용하여 온·오프라인의 경계를 허물고 고객 관점에서의 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

참고문헌

- [1] Ministry of Culture, Sports and Tourism, "Research on Korean Reading Condition for 2015", 2016.
- [2] Korea Foundation of Bookstore Association, "The Manual of Korea Bookstore 2016", 2016.
- [3] www.mk.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2015052115373857212&outlink=1
- [4] Publication Industry Promotion Agency of Korea, "Research on Korea Publishing Industry Condition 2015", 2015.
- [5] ko.wikipedia.org/wiki/
- [6] Kim, J., Kwon, H., and Kim, D., "Industry Trends and Challenges in On-Demand Services in South Korea," ICIC Express Letters Part B: Applications, Vol. 7, No. p, pp. 1933-1938, 2016.
- [7] Kim, H-M., "O2O(Online to Offline) Service Strategy Research - Focusing on Mobile UX Design," Communication and Design Research, Vol. 54, pp. 253-262, 2016.
- [8] Chi, Y., Kang, M., and Han, K., "An Empirical Study on Consumers' Discontinuance Intentions towards O2O Commerce," The Journal of Internet Electronic Commerce Research, Vol. 15, No. 4, pp. 223-245, 2015.
- [9] Kim, J.H., Byeon, H.S., and Lee, S.H., "Enhancement of User Understanding and Service Value Using Online Reviews," The Journal of Information Systems, Vol. 20, No. 2, pp. 21-36, 2011.
- [10] Kim, D., Kim, K., Choe, D., and Jung, J., "Service Issues and Policy Directions for Promoting the O2O Industry in Korea," The Journal of Society for e-Business Studies, Vol. 21, No. 4, pp. 137-150, 2016.
- [11] Kang, D., "Domestic O2O Platforms that Grow Rapidly," Industrial Internet Issue Report, 2015.
- [12] www.servicedesign.or.kr
- [13] Shostack, G. L., "How to Design a Service," European Journal of Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 49-63, 1982.



이 상 식 (Sangshik Lee)

- 1986 서강대학교 경제학과 졸업
- 1996 미국 University of Nebraska-Lincoln 경영학박사
- 1997-현재 경성대학교 경영학부 교수
- 관심분야: 서비스디자인, 고객경험관리, 서비스 혁신전략