

ICT 발전과 패션산업에서의 고객 참여 - 비즈니스 모델의 가치 공동창출을 활용한 사례 분석 -

김윤정^{1)†} · 나종연²⁾ · 이유리³⁾

¹⁾서울대학교 의류학과

²⁾서울대학교 소비자학과/서울대학교 생활과학연구소

³⁾서울대학교 의류학과/서울대학교 생활과학연구소

ICT Development and Customer Participation in Fashion Industry - Case studies using Value Co-creation of Business Model -

Yun Jeong Kim^{1)†}, Jong-Youn Rha²⁾, and Yuri Lee³⁾

¹⁾Dept. of Textiles, Merchandising, and Fashion Design, Seoul National University; Seoul, Korea

²⁾Dept. of Consumer Science, Seoul National University/Research Institute of Human Ecology, Seoul National University; Seoul, Korea

³⁾Dept. of Textiles, Merchandising, and Fashion Design, Seoul National University/Research Institute of Human Ecology, Seoul National University; Seoul, Korea

Abstract : With the pervasiveness of digital environment and expansion of new media, ICT (Information and Communication Technology) leads the role of consumer to change from a passive customer into an active co-producer. As customer participation in the fashion industry increases, this study attempts to explore the cases of customer participation as a co-producer in fashion industry through analyzing business models of companies, including Threadless, Blank label, Cut on Your Bias, Acustom Apparel, Thinkgivers. The results show that customer participation is mainly facilitated through design participation in fashion industry, with different level of participation and IT as well as different contribution target. Compared to the past, consumer's preference is reflected through participation before the stage of production. Results indicate three main characteristics of customer participation in fashion industry. First, value co-creations using customer experiences and understanding customer needs are important. Second, active online communication among customers are critical. Third, it is important to ensure customer's own item. From a customer perspective, participation enables them to purchase their own distinctive product and offers exciting experience and satisfaction over the production processes, and compensation can be used to increase customer participation. On the other hand, companies using customer participation can take advantage of cost reduction in product development, inventory, and marketing. Customer participation, as a win-win strategy for business and consumer, is expected to expand further in the future with the development of ICT.

Key words : ICT development(ICT발전), customer participation(고객 참여), fashion industry(패션 산업), business model(비즈니스 모델), value co-creation(가치 공동창출)

1. 서 론

디지털화, 네트워크화의 원동력이 되는 정보통신기술(Information and Communication Technology, 이하 ICT)은 산업, 문화환경의 새로운 패러다임으로서 산업정보화를 통해 글로벌 경쟁력을 키울 수 있는 효과적인 도구로 인식되고 있다(Chun, 2001). 패션산업에 있어서 ICT의 접목은 기존의 브랜드, 디자인, 소재 등에 의해 창출되었던 의류시장에 새로운 지식집약적 부가가치의 창출을 가능하게 하며, 새로운 '기능' 뿐 아니라 '디지털 서비스'를 이용한 의류제품 구매 등을 통해 소

비자 만족을 가져다줄 수 있다. 지속적으로 변화하는 감성의 패션 코드와 ICT와의 결합은 새로운 패션 상품과 콘텐츠의 생산과 제공을 가능하게 하면서 패션 소비자들의 더욱 새롭고 독창적인 디자인에 대한 요구를 충족시키게 되었다. 이렇듯 ICT와 패션과의 융합은 기업으로 하여금 경쟁력을 강화시켜줄 수 있는 수단이 될 수 있으며 소비자에게는 만족을 가져다줄 수 있기 때문에, 많은 기업들은 경쟁력 강화를 위해 ICT를 통한 소비자 경험을 활용하고 있다.

국내 패션업계도 경쟁력 강화를 위해 ICT 분야로 손을 뻗고 있다. 빅데이터와 사물인터넷(IoT), 디지털 마케팅 기술 등 ICT를 통해 패션산업의 혁신을 모색하는 것으로, 한국패션협회는 2014년 9월 산업통상자원부가 추진하는 패션 지식 기반화 사업의 일환으로 '디지털 패션 테크(Digital Fashion Tech)'를 구

†Corresponding author; Yun Jeong Kim
Tel. +82-2-880-8925, Fax. +82-2-880-8359
E-mail: kyj7934@snu.ac.kr

축하기로 하였다(Kim, 2014). 이제 ICT는 국내 패션산업에 있어서도 단지 기술을 적용한 액세서리나 아이디어 창고로 활용되는 것을 넘어서 절대적인 마케팅 현상이자 효율적 통로로 진화하고 있다.

이러한 환경의 변화는 소비자와 기업과의 관계를 변화시키고 있다. 과거의 기업과 소비자 간의 관계는 기업에서 소비자로의 일방적 관계로 볼 수 있으며, 기업은 생산한 제품을 소비자에게 제공하였고 제품에 대한 대부분의 정보 또한 기업 주도에 의해 일방적으로 제공되었다고 볼 수 있다. 소비자는 매우 제한적인 정보의 범위 내에서 주어진 대안들 중 선택할 수밖에 없는 상황이었으며, 이 시기 소비자가 수행할 수 있는 역할은 수동적인 구매자로 국한되었다. 그러나, 새로운 정보통신 환경 하에서 소비자는 과거와 달리 보다 새로운 기술을 지닌 상품을 접할 수 있게 되었으며, 많은 정보를 획득하고 재생산할 능력을 갖고 되었다. 또한 소비자간 정보교환이 용이하게 되면서 소비자들 간 확대된 네트워크를 형성할 수 있게 되었다. Kim and Park(2009)은 변화된 컴퓨팅 환경에서 고객의 역할 변화가 나타났는데, 이들은 기능이 대폭 향상된 모바일 기기를 사용하여 다른 고객들과 연결되어 있고 개인화된 정보를 선택적으로 취득할 수 있으며, 기업과의 관계에서도 매우 적극적이라고 하였다. 이에 따라 소비자들은 기업과의 관계에서 과거와는 달리 능동적인 자세를 취할 수 있게 되었고, 다양한 방법으로 기업 활동에 참여하여 함께 가치를 창출할 수 있게 되었다.

삼성패션연구소는 2014년 패션산업 10대 이슈 중 하나로 'P형 소비자'의 모습을 소개하였다(Lim, 2014). P형 소비자는 '내가 갖고 싶은 물건은 꼭 구매(purchase)하고 만다. 웃돈(premium)을 붙여서라도 산다. 관심 있는 상품에는 적극 참여(participate)한다. 소유(possessive)를 과시(proud)한다.'는 특성이 있다고 하였으며, 이러한 특성은 패션 소비자들이 관심있는 상품에 대해 적극 참여(participate)하는 모습으로 변화하고 있음을 나타내주고 있다. 이렇듯 적극적으로 참여하는 소비자로의 변화를 의미하는 '고객 참여'는 고객의 적극적이며 책임 있는 기업 활동에의 관여를 뜻하며(Bettencourt, 1997), 디지털 환경 하에서 활성화되고 있는 고객 참여 현상들은 과거의 기업 주도적인 고객-기업 관계가 새로운 고객 주도적 관계로 변화하고 있음을 의미한다. 패션산업에서도 ICT의 발달로 인한 환경 변화에 따라 소비자들은 이전의 수동적인 모습에서 다양한 참여를 통한 적극적인 소비자로 점차 변화하고 있다. 패션 산업에서 기술을 활용하여 소비자의 선택권 및 참여를 증대시키는 전략의 일환으로 고객 참여가 나타나고 있으며, 이를 통한 가치 공동창출의 사례들이 증가하고 있다.

ICT 발달에 따른 고객 참여의 증가는 기업의 비즈니스 활동에 영향을 미치게 되었으며, 기업이 가치를 고객과 함께 창출하는 비즈니스로 변화하도록 하였다. 기업이 고객에게 경쟁자와 차별화될 수 있는 독창적인 가치를 제공하는 것은 매우 중요한 문제로, 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 요인을 파악하는 것이 우선되어야 한다. 따라서, ICT 변화에 맞춰 고객 참여

가 이루어지고 있는 기업의 사례 분석을 통해 비즈니스 모델 측면에서 그 특성을 파악하고자 한다. 본 연구는 비즈니스 모델을 구성하는 요인 중 가치 공동창출에 초점을 맞추어 고객 참여 패션 기업들이 어떻게 가치 창출을 하고 있는지를 살펴보고자 한다. 이를 통해 향후 기업이나 소비자 측면에 있어서 고객 참여의 의미와 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. ICT 발달에 따른 소비자 역할 변화

20세기 후반 시작된 인터넷 혁명은 정보사회, 글로벌화 같은 메가트렌드를 변화시키는 주요 원동력으로 작용하였다. 스마트폰, 넷북 등 모바일기기가 확산되고, 소셜네트워크 서비스가 보편화되는 등 급변하는 ICT 환경에서는 소비패턴이 점차 변화하고 있다.

ICT는 통상 원격통신(telecommunications)을 통해서 정보에 접근할 수 있게 해주는 기술로서 통신기술과 정보기술의 통합적 형태를 의미한다(Nho, 2014). ICT 발달과 함께 스마트 소비가 본격화되어, 인터넷 혁명으로 능동적·체험적 소비를 지향하는 '프로슈머(prosumer)'와 '트라이슈머(trysumer)' 등 새로운 소비자 유형이 등장하였다. 이와 같은 인터넷의 확산은 소비자의 선택권 및 참여를 증대시키고 소비자 중심주의를 강화시키고 있다(National Information Society Agency, 2010). Rhee(2005)는 소비자주의에 대해 재개념화를 하였는데, 새로운 소비자주의의 개념은 "소비자로서의 인권(소비자 주권) 확장과 소비자환경(시장 및 제도적 환경)의 개선, 소비자역량 강화를 통하여 소비자의 삶의 질을 향상시키고자 하는 이념과 철학, 그리고 실천적 노력을 포괄하는 것"으로 정의되어야 한다고 하였다. 소비자를 둘러싼 환경의 변화로 인해 ICT를 활용한 산업도 가격, 성능 위주의 시장 전략에서 사용자 편의성과 가치 만족을 극대화시키는 소비자 감성 지향형 산업으로 재편되고 있다(National Information Society Agency, 2010).

이와 더불어 개인주의적 가치와 생활양식이 확산되면서 개인 맞춤형 제품 및 서비스를 지원하는 ICT 기술이 점차 발달함에 따라, 소비자들은 제품과 서비스를 만들어내는 과정에 적극적으로 분명하게 참여하는 경향이 증가하고 있다. Lim et al.(2012)은 기업과 소비자의 관계가 과거의 '전통적인 교환'에서 '가치공동창출' 매커니즘으로 변화하고 있다고 하였다. 과거와는 달리 소비자들은 기업과 상호작용을 통해 가치를 함께 창조하려 하며, 결국 기업의 역할과 소비자들의 역할이 합쳐져서 가치창조의 경험을 공유하게 된다. Prahalad and Ramaswamy(2004)는 시장이 고객의 참여를 위한 장이 되어왔으며, 고객은 공동생산자로서 자발적으로 행동하는 자원이기에 전체적인 가치와 서비스 사슬에 포함될 수 있다고 주장하였다. 소비자 역할 변화에 대해, Park and Kim(2010)은 크게 세 가지로 구분하고 있다. 첫째, 협업자로서의 소비자, 둘째, 공동 창조자로서의 소비자, 셋째, 소비문화 창조자로서의 소비자 그 역할을

보았다. 즉 소비자들은 다양한 소비경험뿐만 아니라 새로운 소비 용도를 발견하고, 아이디어를 제기하는 자발적 생산적 소비 문화를 형성하고 있는 것이다.

ICT는 소비자들이 수동적인 소비에서 점차 능동적인 참여로 이동하도록 해주는 중요한 역할을 한다. Bhalla(2010)는 변화하고 있는 소비자에 대해, 새로운 유형의 소비자는 능동적인 참여와 관심을 원하며, 생산자인 동시에 소비자이며, 네트워크로 연결되어 있다고 하였다. ICT와 서비스의 변화 속에서 소비자들은 종래의 수동적 소비자에서 통신과 웹상에 산재해 있는 정보의 적극적인 탐색과 정보교류를 위한 기술의 발달로 적극적인 생산자로서의 역할 변화를 보이고 있다. 이러한 소비자 역할 변화에 따른 고객 참여에 대해 좀더 자세히 알아보하고자 한다.

2.2. 고객 참여

2.2.1. 고객 참여의 개념

디지털 환경의 보편화에 따라 고객과 기업간의 관계는 변화하고 있으며, 많은 학자들은 그 핵심적인 요인으로 고객 참여를 지적하고 있다(Lim & Yang, 2006; Wind & Rangaswamy, 2000). 고객 참여란 ‘서비스 전달 및 생산과정에 고객이 보다 적극적으로 관여하여 취하는 심리적·행동적 노력’으로 정의할 수 있다(Ahn, 2011).

디지털 환경이 확대됨에 따라 고객 참여의 개념도 확대되고 있다. Hong(2004)은 고객 참여에 대한 정의는 크게 ‘공동생산자(Co-producer)’로서의 고객, ‘부분적 종업원(partial employee)’으로서의 고객 두 가지로 분류하여 정의될 수 있다고 하였다. 인터넷 환경 하에서는 정의가 좀 더 광범위해질 필요가 있는데, 효과적인 홍보자로서의 고객(The customer as promoter of the firm), 협력자로서의 고객(The customer as human resource), 조직의 조언자로서의 고객(The customer as organizational consultant)의 3가지 형태로 고객 참여가 일어난다고 하였다. 즉, 환경의 변화로 인해 고객 참여가 더 확대되어 생산자로서의 참여도 가능해졌음을 의미한다. Rodie and Klein(2000)은 고객이 공동생산자로서 서비스의 생산과 전달 행위에 참여하는 것은 자신이 의도한 서비스 결과를 얻을 수 있음으로써 고객 자신에게도 이득이 되고 기업에게도 생산성 향상, 가치증대, 고객 로열티 및 고객유지 등과 같은 다양한 혜택을 줄 수 있다고 하였다. 또한 Youngdahl et al.(2003)은 공동생산을 위한 고객참여가 구매 만족을 보장하고 구매실패를 방지하기 위한 일종의 품질보증행위로 이루어진다고 설명하였다. 이처럼 고객 참여는 소비자나 기업 모두에게 긍정적인 효과를 나타낼 수 있는 개념이라 할 수 있으며, 패션산업에 있어서 진보적 브랜드들은 이미 고객을 중심으로 한 공동생산의 관점에서 고객을 위해 생산하고 고객에 의해 생산하며 고객을 통하여 판매하고 있다(Lee, 2008).

고객들은 서비스 및 제품의 생산, 전달 과정에 서로 다른 수준으로 참여하게 되며, 참여에는 여러 유형들이 있다. 여러 선

행연구에서는 고객의 참여 수준 및 참여 유형을 구분하고 있다. 관련 선행연구를 통해 볼 때 고객참여는 대체로 3가지 특성 즉 서비스 특성, 고객 특성, 상황적 특성에 의해 영향을 받는다(Ennew & Binks, 1999; Rodie & Klein, 2000; Silpakit & Fisk, 1985). Bitner et al.(1997), Schmitz(1995) 등은 서비스 생산·전달 과정에서 고객참여 수준을 제시하였는데, 낮은 수준의 고객참여, 중간 수준의 고객참여, 높은 수준의 고객참여로 구분하였다. 또한, Yoon et al.(2005)은 고객참여수준을 물리적 입력, 감정적 입력, 정보 입력의 3가지 입력형태로 구분하였다. Zeithaml et al.(1996)은 고객의 참여행동을 생산참여, 보상참여, 경쟁참여의 세 가지 유형으로 구분하였다. Dong(2008)은 신규서비스 개발 프로세스에서 고객 참여에 관해 연구하였는데, 고객 참여의 유형으로 아이디어 제시(Idea providing), 고객정보 제공(Customer information providing), 디자인 과정 참여(Participation in design process), 테스트 참여(Testing and feedback)로 구분하였다. 선행 연구들을 통해 고객 참여가 다양한 수준 및 유형으로 이루어져 왔다는 것을 알 수 있다.

이전의 고객 참여에 대한 연구는 주로 서비스 분야에서 이루어져 왔다. 고객 참여에 대한 연구들은 고객 참여를 통하여 생산성 향상(Fitzsimmons, 1985; Newham et al., 1983), 고객 만족(Miller & Monge, 1986) 등의 효과가 있음을 주장하였다. 이러한 고객 참여의 연구들이 존재하여 그 효과를 주장하였지만, 고객 참여를 활발하게 활용하는 기업이나 적극적으로 참여하는 소비자들의 모습은 매우 제한적이었던 반면, 디지털 환경 하에서 고객 참여는 매우 폭발적으로 증가하고 있으며, 참여의 범위와 정도도 과거와는 비교할 수 없을 정도로 확대되고 있음을 발견할 수 있다(Lim et al., 2012)

패션산업에서 고객 참여에 관한 연구로는, 패션 매장에서서의 고객 참여에 관한 연구(Lee, 2008), 의류 점포에서의 소비자 서비스 공정성 지각과 고객 참여행동에 관한 연구(Oh, 2010) 등이 있다. 이들 연구는 점포 맥락에서 고객 참여를 다루고 있으며 참여 행동 유형에 따른 고객 참여를 연구하였다. 이렇듯 패션산업에서의 고객 참여 연구 역시 서비스 맥락에서 주로 다루어져 왔으며, 비즈니스 모델 측면에서 고객 참여를 분석한 사례는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 패션산업에서 고객 참여가 어떻게 일어나고 있는지 사례를 통해 알아보하고자 하였다.

2.2.2. 패션산업에서 공동생산자로서의 고객 참여

패션산업에 있어서도 소비자들은 ICT 환경 변화로 인해 이전의 소비자와 다른 특성들을 갖게 되었다. Nam et al.(2013)은 디지털 시대의 소비자의 특성을 참여지향적 특성, 관계지향적 특성, 맞춤형지향적 특성, 속도지향적 특성, 정보지향적 특성의 5가지로 분류하였다. 이 중 고객 참여와 관련된 특성인 참여지향적 특성은 일반 소비자들도 디지털 환경을 통해 능동적으로 의견을 제시하고 다른 소비자와 정보를 주고받을 수 있게

되었으며, 자신의 의견을 적극적으로 표현하고 제품에 반영되기를 원하는 소비자로서 변화하고 있음을 시사하고 있다. 이러한 소비자의 특성을 대표적으로 나타내주는 것이 바로 프로슈머의 개념이다. 프로슈머 개념은 엘빈 토플러, 필립 코틀러 등이 1980년대에 처음 소개한 것으로, 프로슈머(Prosumer)란 소비만 하는 수동적인 소비자에서 벗어나 직접 제품의 생산 전반에 참여하는 '생산하는 소비자'를 뜻한다(Paik & Rhee, 2009). 이는 산업사회의 양 축에 해당하는 공급자와 소비자 사이의 경계가 점차 허물어지고 소비자가 제품의 개발 및 유통 과정에 직접 참여하여 생산적 소비자로 거듭나게 되는 것을 의미한다. 결국 소비자가 제품의 생산에 참여함으로써 소비자의 욕구를 충분히 반영할 수 있고, 기업은 시장조사의 비용을 줄일 수 있다는 점에서 소비자뿐 아니라 기업에게도 이익이 될 수 있는 개념이다.

패션산업에 있어서 이러한 고객 참여의 개념은 서비스 관련 산업에 비해 많이 적용되지 못했던 것이 사실이다. 패션산업의 상품 및 가치 사슬은 디자인-제조-유통-판매와 같은 일련의 작업과정의 흐름으로 나타나게 되며, Choo et al.(2012)는 IT 패션의 가치사슬을 7단계로 구분하였다. 즉, 패션산업은 기획, 디자인, 제조, 주문, 유통, 리테일링, 마케팅 단계를 거쳐 가치를 생산하게 되며, 소비자들은 이 과정에서 창출되는 가치에 대해 대가를 지불하여 제품을 소비하게 된다.

ICT 발달 이전에 소비자들은 판매 접점에서 서비스 제공자와 소통하는 것 외에는 다른 참여의 방법이 많지 않았다. 또한 패션 제품은 고객의 신체와 함께 제품의 성능이 발현되기 때문에 고객을 통해서 제품의 기능이 수행되는 특성을 갖고 있다. 패션제품은 다른 소비재나 내구재와 달리 개인의 취향을 반영한 제품의 개인화·맞춤화가 어려운데, 이는 다양한 체형과 다양한 사이즈 그리고 다양한 취향의 고객을 규격화된 공산품으로 최적의 쾌적감을 제공해야 하는 패션제품의 고유 특성 때문이다(Lee, 2008).

그러나, ICT의 발달은 유통채널의 다양화를 이끌었고 소비자들은 다양한 콘텐츠를 접하게 되었으며, 따라서 현대 사회는 누구나 손쉽게 편안하고 빠르게 개인화·맞춤화된 정보를 제공받는 시대가 되었다. 이러한 변화는 패션 산업에도 적용되어 소비자 개개인에게 맞춰진 패션 제품에 대한 욕구를 충족시키는 한 방법으로 고객 참여가 이루어지고 있다. 결국 이전 서비스 측면과는 달리 소비자들은 공동생산자로서 참여하게 되고, 패션 제품에 있어서 서비스의 전 단계인 생산 측면의 기획, 디자인, 제조 단계에서의 참여로 나타나게 된다. 따라서 생산된 제품을 구매만 하던 수동적 소비자들은 더 빠르고 더 가치 있는 제품을 소유하기 위해 능동적으로 변화하여 생산 과정에 참여함으로써 생산자와 구매자 사이의 벽을 허물고 있다. 따라서 본 연구에서는 고객 참여의 사례를 알아보는 데 있어 패션 제품의 생산 측면에서의 사례를 중심으로 조사해보고자 하였다.

2.3. 가치 공동창출을 위한 비즈니스 모델

기업의 비즈니스 모델이란 기업이 고객, 파트너, 벤더들과 비

즈니스를 하는 방법을 결정하는 상호 연결되어있고 상호의존적인 활동 시스템을 말한다(Amit & Zott, 2012). Amit and Zott(2012)에 따르면, 최근 비즈니스 모델 혁신(Business Model Innovation)은 매니저, 기업가, 학자들에게 다음과 같은 이유로 중요하게 평가되고 있다. 첫째, 비즈니스 모델 혁신은 충분히 활용되지 않은 미래 가치 자원이다. 둘째, 단순히 새로운 상품 혹은 프로세스를 모방하는 것보다 전체적으로 새로운 활동 시스템을 모방하는 것이 경쟁자들에게는 더 어려울 것이다. 셋째, 비즈니스 모델 혁신이 잠재적으로 파워풀한 경쟁 도구가 될 수 있기 때문에, 매니저들은 이 분야에서 경쟁자들이 노력할 것임을 알아야 한다. 이러한 이유로 기업은 비즈니스 모델 측면에서 변화를 반영하여 경쟁우위를 지니기 위한 수단으로 활용하기도 한다. Prahalad and Krishnan(2008)은 비즈니스 모델이 기존의 거래중심적(transaction base) 형태에서 고객과의 지속적인 관계 형성(ongoing relationship with the customer)의 형태로 변화하면서 더욱 중요해지고 있다고 주장하였다.

인터넷, 정보기술을 기반으로 한 비즈니스의 발달로 e-비즈니스 모델에 대한 연구들이 많이 진행되어 왔으며, 비즈니스 모델의 구성요인에 대해서도 밝히고 있다. Amit and Zott(2001)의 연구는 e-비즈니스의 가치창출 원천 또는 가치창출 요인이 무엇인가를 분석하였는데, 그들은 효율성(efficiency), 신규성(novelty), 보완성(complementarities), 예측성(lock-in)이 e-비즈니스의 가치 동인이 된다고 하였다. Joo(2002)은 인터넷을 기반으로 하는 비즈니스 모델에는 가치명제와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스와 기술은 물론이고, 시장과 관계 요인이 전략적 차원에서 반영되어야 한다고 하였다. 또한 Lindgardt et al.(2009)은 비즈니스 모델 혁신의 중요성을 언급하면서 비즈니스 모델은 크게 가치 제안(value proposition), 경영 모델(operating model)로 이루어진다고 하였다. 이 중 가치 제안(value proposition)은 타겟 세분화(Target segment), 상품 및 서비스 제공(Product or service offering), 수익 모델(Revenue model) 세 가지로 이루어지며, 경영 모델(operating model)은 가치 사슬(value chain), 비용 모델(cost model), 구조(organization)로 이루어진다고 하였다. 이처럼 비즈니스 모델 구성요인을 보는 용어는 조금씩 다르지만, 결국 비즈니스 모델은 기업이 고객에게 가치를 제공하는 데 필요한 경쟁력 있는 자원과 능력에 대한 요인들로 구성되어 있음을 알 수 있다.

ICT의 발달로 변화된 환경에서 비즈니스는 기업과 고객의 가치 공동창출에 중점을 두고 있다. Kim and Park(2009)은 유비쿼터스 컴퓨팅 환경에서 나타나는 중요한 변화 중의 하나를 새로운 고객의 역할로 보았다. 고객들은 기능이 대폭 향상된 모바일 기기를 사용하여 다른 고객들과 서로 연결되어 있으며, 구매과정에서도 적극적으로 참여하는 등 기업과의 관계에서도 매우 적극적이다. 따라서, 가치 창출 과정에서 개인이 수동적인 역할만을 담당하던 것과는 달리 적극적으로 가치 창출에 동참하는 역할을 수행하게 되기 때문에, 기업과 함께 가치를 창출해 나가는 공동창출(co-creation)의 주체인 것이다(Kim &

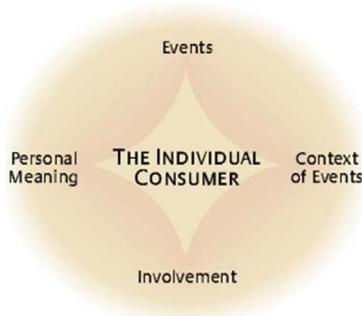


Fig. 1. The experience space(Prahalad & Ramaswamy, 2012).

Park, 2009).

Prahalad and Ramaswamy(2012)는 고객이 더 이상 소비자가 아니라 함께 가치를 창출하는 가치 공동창출자이기 때문에 고객의 경험이 이루어지는 상황을 이해하고 경험환경 속에서 어떻게 고객과 기업이 함께 가치를 함께 창출할 것인지 고민해야 한다고 제안하였다. 고객의 경험이 이루어지는 공간은 이벤트, 이벤트 상황, 참여, 개인적 의미의 네 가지 요소로 구성된다(Fig. 1). 이벤트는 공동창출 경험이 일어나는 계기가 되는데, 그러한 이벤트는 서로 다른 상황에서 벌어지며 개인이 이벤트에 얼마나 참여하게 되는가가 공동창출 경험에 커다란 영향을 미치게 된다. 또한, 공동창출 경험으로부터 추출되는 개인적 의미에 따라 개인이 느끼는 가치가 달라지게 된다.

가치는 고객과 기업에 의해 공동창출되고, 공동창출 경험이 가치의 바탕이며, 공동창출 경험의 중심에 고객이 있다는 명제가 시사하는 것은, 고객과 기업간의 상호작용이 원활하게 이루어지도록 하고, 고객이 다양한 공동창출 경험을 할 수 있도록 해야 하며, 궁극적으로는 개인화된 공동창출 경험을 할 수 있는 경험 환경과 경험 네트워크를 제공해 주는 데 초점을 맞추어야 한다는 의미이다(Prahalad & Ramaswamy, 2004). 따라서, 본 연구에서는 가치 공동창출을 위해 패션 기업들이 고객 참여를 활용하여 어떻게 가치 창출을 하고 있는지 비즈니스 모델을 중심으로 살펴보고자 한다.

3. 연구 방법

3.1. 사례 선정

3.1.1. 사례 선정 절차

본 연구는 비즈니스 모델을 중심으로 고객 참여 사례의 특성을 분석하고자 하였으며, 이를 위해서 먼저 패션 산업에서 ICT를 활용한 기업 사례를 선정하고자 하였다. 본 연구와 관련

된 국내외 선행연구가 충분하지 않은 상태이기 때문에 사례를 선정하기 위해 전문가의 의견을 참고하였다. 현재 패션 산업에서의 ICT 및 비즈니스 모델에 대한 이해와 지식수준이 있는 한국의 박사 과정 이상의 전문가 5명을 선정하여, 전문가들과 함께 사례를 선정하였다.

먼저, 여러 문헌과 연구 및 검색 엔진을 통해 검색된 사례 중 본 연구자가 ICT 환경에서의 고객 참여로 생각되는 사례를 2014년 9월에서부터 2014년 11월까지 1차로 10가지를 선정하였다. 사례 선정을 위해서 패션 산업과 관련되어 있는 사례, 생산 과정에서의 고객 참여로 생각되는 사례, ICT가 적용된 것으로 평가되는 사례를 그 기준으로 보고, 기준에 부합한 대상을 선정하였다. 선정된 10가지 사례 중 전문가 설문문을 통해 고객 참여 사례 기준에 적합하다고 생각되는 것을 중복하여 3가지 선택하도록 하였다. 이 중 외국 사례가 8가지, 한국 사례가 2가지였다. 5인의 전문가가 가장 많이 선택한 사례 5가지를 최종 선정하였으며, 최종적으로 선정된 사례는 Threadless, Blank label, Cut on Your Bias, Acustom apparel, Thinkgiverse이다. 이 다섯 가지 사례를 대상으로 고객 참여를 비즈니스 모델을 중심으로 분석하고자 하였으며, 그 분석 결과는 다음과 같다.

3.1.2. 사례 분석 기준

본 연구는 고객 참여가 기업과 고객이 가치를 공동창출한다는 측면에서 접근하고자 하였기 때문에 비즈니스 모델에서 가치 측면에 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구에서는 Lindgardt et al.(2009)이 구분한 비즈니스 모델 구성 요인 중 가치 제안을 사용하여 분석하고자 한다.

가치 제안(Value proposition)은 소비자에게 기업이 무엇을 제공하는가에 대한 개념이며, 그 내용은 Table 1과 같다. 타겟 세분화(Target segment)는 기업이 다루고자 하는 것을 하는 소비자는 어떤 소비자인지, 기업이 하고자 하는 것이 어떤 소비자 needs인지에 대한 내용이다. 상품 및 서비스 제공(Product or service offering)은 소비자 needs를 만족시키기 위해 기업이 무엇을 제공하는가에 대한 것이며, 수익 모델(Revenue model)은 기업이 제공한 것에 대해 어떻게 수익을 내는지에 대한 것이다.

본 연구는 서비스보다는 제품에 초점을 맞추어 생산 과정에서 고객 참여를 다루고자 하였으므로, product or service offering의 경우 고객 만족을 위해 어떤 product를 제공하는지를 중심으로 언급하고자 한다. 또한 revenue model의 경우 본 연구는 고객 참여로 인한 수익이기 때문에 기업뿐만 아니라 고객에 대한 보상이 어떻게 이루어지는지에 대해 분석하고자 하였다. 세 가지 요인을 중심으로 각 사례들을 분석해보고 이들

Table 1. Components of value proposition in business model

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Which customers do we chose to serve? Which of their needs do we seek to address?
Product or service offering	What are we offering the customers to satisfy their needs?
Revenue model	How are we compensated for our offering?

간의 공통점, 차별점 및 경험을 통한 가치 창출을 어떻게 진행 하고 있는지에 대해 알아보려고 한다.

4. 결과 및 논의

4.1. 고객 참여 사례 분석 결과

① Threadless

Threadless는 2000년 미국의 디자이너 두 명(Jake Nickell, Jacob DeHart)이 설립한 회사이며, 10년이 지난 후 3000만 달러의 매출과 30%의 수익률을 보이는 회사로 성장하였다. 이에 따라 Threadless는 온라인 커뮤니티 운영에 그치지 않고 2007년 9월 시카고 노스사이드에 오프라인 매장을 오픈하였으며, 페이스북을 활용하여 소셜네트워크를 통한 마케팅 또한 선보이고 있다. Threadless는 네티즌들이 T셔츠를 디자인하여 회사 웹사이트에 올리면 다른 네티즌들이 디자인을 평가하여 이를 생산하는 시스템으로 참여를 유도하고 있다. 비즈니스 모델 요소 측면에서 Threadless 사례를 분석한 결과는 Table 2와 같다.

가) Target segment(s)

Threadless는 티셔츠 디자인에 직접, 간접적으로 참여하고자 하는 소비자들을 대상으로 비즈니스를 진행하고 있다. 네티즌들이 T셔츠를 디자인하여 회사 웹사이트에 올리면 네티즌들이 디자인을 평가하는 시스템으로 참여를 유도하고 있다. 일부 소비자들은 직접 디자인 과정에 참여하고, 다른 소비자들은 직접 참여한 소비자들의 작품에 대해 평가하게 된다. 네티즌들이 디자인을 평가(1~5점 척도)하여, 많은 사람들이 좋다고 클릭한 것만 선별해서 만들어 판매한다. 온라인 카탈로그에 있는 모든 의류는 이렇게 고객들이 제공한 디자인을 바탕으로 만들어진 제품이다. 실제 디자인 과정에 참여하는 소비자들은 상품 생산 과정에서 미리 자신들의 선호를 반영함으로써 자신들이 원하는 제품을 얻을 수 있다.

나) Product & service offering

기업은 티셔츠 디자인에 소비자들이 참여할 수 있도록 인터넷, 모바일 플랫폼을 제공하고 있다. 소비자들은 자신의 디자인을 인터넷에 업로드하여 온라인 커뮤니케이션을 통해 다른 소비자들과 소통하게 된다.

다) Revenue model

기업들은 소비자 활동에 따른 보상을 함으로써 소비자들이 기업 활동을 돕는 역할을 하도록 제품화 프로세스 참여를 촉진

하게 된다. Threadless에서 참여를 통해 만들어진 티셔츠는 판매가 이루어지게 되며, 최종적으로 선택된 디자인에는 2,000달러의 현금과 함께 500달러의 상품권이 주어지고, 상품이 출시되면 추가적인 보상이 이루어진다. 디자인 참여를 하는 소비자들은 적극적으로 참여하게 되며, 참여의 결과로 이루어지는 보상은 적극적 참여를 더욱 촉진할 수 있다.

Threadless의 비즈니스 모델은 소비자가 디자인 경험을 가능하게 하고, 참여 결과로 원하는 제품을 얻을 수 있으며 동시에 성과에 대한 보상이 뒤따르는 사례라고 볼 수 있다. 소비자들은 자신이 디자인한 티셔츠가 만들어져서 팔리는 과정에 참여하는 것은 즐거운 체험을 경험하게 되며, 이 과정에서 주어지는 보상 측면은 소비자에게 참여를 일으키는 동기가 될 수 있다. 또한 기업 측면에서도 소비자들에게 직접적인 체험의 장을 제공함으로써 소비자들로부터 디자인을 제공받아 개발비용 등 비용절감 효과를 누리게 되며, 참여로 인한 고객 선점 효과를 볼 수 있다.

이전에는 기업들이 제공하는 상품이 생산된 이후에 소비자들이 구매를 통해 자신들의 선호를 반영할 수 있었다면, ICT의 환경 하에서는 기업 측면의 생산 단계 이전에 소비자가 원하는 것을 직접적으로 반영하여 제품을 얻는 것이 가능해졌다. 자신이 원하는 T셔츠를 직접 디자인할 수 있으며, 또한 디자인한 제품에 대해 평가하는 소비자들은 간접적인 참여를 통해 자신들의 선호를 반영할 수 있게 되었다.

② Blank label

Blank label은 2009년 22세의 젊은 CEO에 의해 설립된 미국의 남성 셔츠 브랜드로, 고객들이 원하는 문구 등을 원하는 위치에 박아주는 서비스가 큰 호응을 얻으면서 급성장을 하였다. 특별한 날에 생일선물 등으로 주문하는 사람들이 비록 가격은 비싸지더라도 문구 등을 새기는 것을 쉽게 받아들이면서 점차 성장하고 있다. Blank label의 경우 4명의 동업자 모두 19~30세 나이로 시작하여 멋진 디자인 세트를 먼저 뽑아낸 것이 가장 큰 성공 요인이 되었다. 고객과 함께 제작한다는 co-creation 전략을 전면에 내세웠으며, 남성용 셔츠에만 집중하면서 경쟁력을 키웠다. Blank label 사례의 비즈니스 모델 요인을 Table 3에 정리하였으며, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

가) Target segment

Blank label은 남성 셔츠 디자인 과정에 참여하고자 하는 소

Table 2. Value proposition of Threadless

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Consumers who want to directly and indirectly participate in T-shirt design Consumers who want to meet their design needs
Product or service offering	Online and mobile platform for consumer participation Participation in a process of commercialization when T-shirts are designed by consumers
Revenue model	Cost reduction by consumer participation in design Prizes and additional compensation for selected design

비자들을 대상으로 하고 있다. Blank label은 셔츠의 천, 카라, 단추, 주머니의 위치, 어깨선의 모양 등 세부적인 디자인을 제작 주문한 소비자의 선택권에 맡겨 '희소성', '유일성'의 측면에 중점을 두고 있다는 점이 다르다. 디자인 세트들을 제공하고 이를 소비자가 알아서 조합하여 디자인하도록 하였으며, 더 나아가 고객들이 원하는 문구 등을 고객들이 원하는 위치에 박아주는 서비스가 큰 호응을 얻으면서 급성장을 하였다.

나) Product or service offering

Blank label의 경우, 대량생산으로 원가를 낮추고, 개별 소비자에게 색상 등의 선택권을 제공하여 맞춤화 제품과 서비스를 제공하는 매스 커스터마이제이션의 유형이라고 할 수 있다. IT 기술의 발달로 기업들은 '대량생산' 방식을 유지하여 제품단위당 생산원가를 절감함으로써 낮은 가격으로 소비자에게 제품을 제공할 수 있고, '맞춤'으로 소비자의 다양하고 복잡한 요구와 기대를 충족시켜줄 수 있게 되었다(Crawford, 1994). 이러한 기술의 발달로 소비자 참여가 가능해졌고, 온라인 상에서 단순한 커뮤니케이션을 넘어 선택이 가능한 틀을 제공하여 소비자들은 이 틀을 사용하여 편리하게 참여하고 있다.

다) Revenue model

온라인 기반의 대량 맞춤화의 경우 기업 측면에서는 미리 생산을 하지 않기 때문에 재고가 없고 이에 따른 비용이 전혀 발생하지 않으며, 사용자들의 결정이 인터넷상에서 이루어지므로 매장 또한 필요 없다는 것이 이점이 된다. 소비자 측면에서는 자신이 원하는 셔츠를 희소성 있고 특별한 아이템으로 제공할 수 있다는 장점이 있다. 대량 맞춤생산으로 인한 나만을 위한 셔츠를 합리적인 비용으로 얻을 수 있으며, 소비자가 전적으로 디자인하기보다는 제시된 디자인 중 디테일한 측면에서 소비자 참여가 이루어지게 되므로 비교적 적극적인 참여가 이루어진다.

Blank label의 비즈니스 모델은 '희소성', '유일성'을 원하는 소비자가 디자인 참여를 할 수 있도록 한 사례이다. 기업은 오프라인이 아닌 편리한 온라인 틀을 제공하여 비용을 매스 커스터마이제이션에 집중하게 되고, 이에 따라 소비자들은 합리적인 비용으로 자신이 원하는 상품을 얻을 수 있다.

③ Cut on Your Bias

미국에서 2012년 2월 런칭한 Cut on Your Bias는 디자이너와 소비자가 상호작용할 수 있는 기회를 제공하여 소비자와 옷

을 디자인하고 생산하는 모든 과정을 함께하는 온라인 플랫폼이다. 투표를 통해 대중적으로 인기 있는 제품을 골라내 생산해내는 체계로 공동제작을 통해 '대중적인 소비'를 불러일으키는 데 초점을 두고 있다. Table 4는 Cut on Your Bias의 비즈니스 모델을 분석한 결과를 보여주고 있다.

가) Target segment(s)

보다 전문적인 디자이너와 함께 디자인 과정에 참여하길 원하는 소비자들이 Cut on Your Bias의 타겟 소비자가 된다. Cut on Your Bias의 디자이너는 옷에 대한 색깔, 스타일에 대해 선택 사항을 제시한다. 그러면 소비자들은 올라운 컨셉의 디자인을 각자 자신이 원하는 대로 색상, 직물, 실루엣 등을 바꿔 자신의 스타일로 변경하여 디자인할 수 있다. 그 과정에서 나와 디자이너의 의견이 모두 반영되어 제품이 만들어질 수 있다.

나) Product or service offering

Cut on Your Bias의 경우 디자이너가 먼저 제시한 틀을 소비자들이 다시 조합함으로써 디자이너와 협업이 이루어진다는 측면이 다른 사례와는 다르다고 할 수 있다. 소비자들은 어떤 제품의 디자인에 자신이 참여 했다는 것, 자신의 아이디어가 디자이너의 제품에 반영되어 출시되었다는 점에 대해 만족을 느낄 수 있다. 그러나, 소비자가 선택할 수 있는 디자인 사항은 색깔, 직물, 제한된 실루엣으로 그 범위가 제한적이라는 것이 단점이 될 수 있다. 이러한 작업을 위해 기업은 온라인 플랫폼, 디자인 작업을 위한 온라인 틀을 제공한다.

다) Revenue model

기업은 투표를 통해 참여하는 소비자들에게는 자신의 투표와 일치한 디자인에 대해 할인을 통해 보상을 함으로써 직접적인 참여 외에 간접적인 참여 또한 유도한다. 최종적으로 만들어진 제품에 대해 투표를 하고, 이를 통해 가려진 가장 인기 있는 상품은 한정판으로 판매되며 뽑힌 디자인에 투표한 소비자는 판매가의 25%를 할인받을 수 있다. 이들은 자신들의 선호를 소극적으로 반영하게 되며, 기업의 촉진 활동에 참여를 하여 홍보자로서 역할을 하게 된다. 기업 측면에서는 디자이너와 소비자의 공동작업의 통해 소비자들의 의견을 반영하여 소비자의 니즈를 잘 파악할 수 있으며, 이를 판매로까지 연결시킬 수 있는 장점이 있다.

Cut on Your Bias의 비즈니스 모델은 소비자가 디자인 경험을 가능하게 하는데, 그 방식에 있어서 디자이너와 협업을 하는 것이 다른 사례와의 차이점이다. 원하는 의류 제품을 제작

Table 3. Value proposition of Blank label

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Consumers who want to participate in shirt design Consumers who want to decide shirt details
Product or service offering	Online tools for consumer participation A type of mass customization
Revenue model	Cost reduction through post production order placement and a less expensive online store Consumers can buy customized shirts at affordable prices

Table 4. Value proposition of Cut on Your Bias

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Consumers who want to participate in clothing design Consumers participate in the design process by selecting factors, such as colors and fabrics, that suggested by designers
Product or service offering	An online and mobile platform for consumer participation Co-production system through designer and consumer collaboration
Revenue model	Driving costs down through participation marketing Reducing risk by understanding consumer needs Discount for consumers who voted for the chosen design

하는 과정에 참여할 수 있고, 투표를 통해 선정된 상품은 한정판으로 판매되며 투표한 소비자들은 할인받을 수 있다. 소비자들은 생산 이전 단계에서 자신들의 선호를 반영하여 원하는 제품을 얻게 되므로 적극적으로 참여하게 된다. 혼자 제품 디자인을 진행하는 것이 아니라 디자이너가 1차로 지정한 선택사항이 존재하기 때문에 부담이 적고 보다 쉬운 참여가 가능하다는 장점이 있다. 기업은 이 과정에서 소비자 니즈를 보다 구체적으로 파악할 수 있고, 제품을 디자인하는 디자이너가 직접 소비자와 소통한다는 점은 향후 디자인 작업이 더욱 효율적이 될 수 있음을 의미하는 것이기도 하다.

④ Acustom Apparel

뉴욕의 Acustom Apparel은 3D body scanner를 사용하여 소비자들에게 맞춤 양복을 판매하고 있다. 20만개의 데이터 점으로 디지털 이미지를 만들어 완벽하게 개인화된 맞춤 의류에 사용하고 있다. 3D body scanner는 국내에서는 크게 사용되지 못했지만, Victoria's Secret 등 미국 패션 업체들이 양복, 속옷, 신발 등 맞춤형 의류 제작에 이용하고 있으며, 12.4%의 연평균 성장률을 보이며 성장하여 2018년에 29.6억 달러에 이를 것이라고 한다. Acustom Apparel 사례의 비즈니스 모델 요인을 Table 5에 정리하였으며, 그 내용은 다음과 같다.

가) Target segment(s)

Acustom Apparel은 내 몸에 딱 맞는, 내가 원하는 색상과 디자인의 의복을 구입하고자 하는 소비자들을 타겟으로 하고 있다. 과거에는 기업 입장에서 소비자의 체형에 꼭 맞는 의복 생산을 위해서 패턴사가 치수를 측정하고 치수에 맞는 패턴 제작을 통해 맞춤 형식으로만 제작이 가능했다. 그러나, IT 기술의 발달로 한번에 정확한 체형 측정이 가능해졌으며, 이를 바

로 제품 생산에 적용할 수 있게 되어 체형에 꼭 맞는 제품 소비가 손쉽게 가능해졌다.

나) Product or service offering

기업은 3D body scanner를 이용하여 소비자들의 신체 정보를 손쉽게 측정하고, 소비자들이 직접 원단, 색상 등을 선택할 수 있도록 한다. 3D body scanner에 들어가면 12초만에 고객의 치수에 관한 모든 정보가 입력되며, 그런 다음 원단, 색상, 디자인 등을 선택하면 자동화 시스템으로 데이터가 전송되고 곧바로 생산에 들어간다. 소비자 측면에서 3D body scanner를 이용하여 신체를 스캔하기 때문에 직접 오프라인 매장을 방문해야 하는 번거로움이 있지만, 나를 위한 맞춤 의복을 원하는 소비자들은 기꺼이 참여하고 있다.

다) Revenue model

기업 입장에서는 초기 투자비용이 든다는 단점이 있기는 하지만, 이렇게 기업들은 IT 기술의 접목으로 소비자들 개개인에 맞는 제품을 판매할 수 있게 되었고 자신들만의 차별화 전략으로 이를 어필할 수 있다. 과거에는 맞춤 비용이 비교적 높아 이러한 의복을 쉽게 소비하기 힘들었으나, 기술의 발달로 인해 소비자들은 합리적인 가격으로 자신만을 위한 의복 소비가 가능해졌다.

Acustom Apparel의 경우 3D body scanning 기술을 사용하여 높은 IT 수준을 요구하며, 3D body scanning 기술이 패션 산업에 일회성으로 적용되는 것이 아니라 실제 상용화될 수 있다는 가능성을 제시해주는 사례라고 할 수 있다. 기술만을 이용한 참여는 소비자의 직접 참여가 크게 높다고 할 수 없지만, 스캔도 자신의 신체를 이용한 의복 제작 과정 참여로 볼 수 있으며, 스캔 과정 후 원단이나 색상 등을 소비자가 선택한다는 측면에서 Acustom Apparel은 비교적 적극적인 참여가 이루

Table 5. Value proposition of Acustom Apparel

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Consumers who want to buy well-fitted clothing
Product or service offering	Measuring physical size using a 3D body scanner Selecting fabric, color, and design after a body scan Personalized clothing
Revenue model	Incurring the initial investment cost Consumers can buy personalized clothing at affordable prices

어진다고 할 수 있다. 이렇게 얻어진 제품은 내 몸에 꼭 맞는 ‘나만을 위한’ 제품이 되어 소비자들에게 만족을 줄 수 있다.

⑤ Thinkgiverse

Thinkgiverse는 개방과 공유를 콘셉트로 하여 이미 존재하는 모델링 자료를 다운받아 자신 고유의 3D 모델을 만들 수 있는 플랫폼을 제공하는 온라인 커뮤니티이다. 3D 프린팅 기술에 대해 영국의 Economist지는 “제3의 산업혁명을 선도할 기술”이라고 평가했고, 미국의 Time지는 “2012년 최고의 발명품”중 하나로 3D 프린터를 손꼽았다. 아직까지는 대중들이 3D 프린터를 쉽게 이용할 수 있는 수준까지 왔다고 하기에는 다소 무리가 있지만, 시장 예측 기관인 월러스(Wohlers & Associate)는 2015년에는 40억 달러, 2021년에는 108억 달러까지 성장을 예측하였다. 따라서 향후 기술이 더욱 활성화된다면 상품 카테고리도 다양해지면서 고객 참여가 더욱 활발해질 것으로 예상되고 있다. 비즈니스 모델 요소 측면에서 Thinkgiverse 사례를 분석한 결과는 Table 2와 같다.

가) Target segment(s)

소비자들은 3D 프린팅 기술을 사용하여 다양한 참여가 가능해졌다. 아직까지 소품이나 액세서리 등 한정적인 부분에서 디자인 참여가 가능하다는 단점이 있지만, ‘나만의 제품’을 만들 수 있는 매력적인 기술을 응용하는 사례이다. 제품 디자인을 하고자 하는 소비자들을 대상으로 하는 Thinkgiverse의 경우, 참여하는 소비자들이 3D 프린팅 기술에 대한 일정 수준의 이해를 바탕으로 참여해야 되기 때문에 적극적인 참여가 이루어질 수 있다.

나) Product or service offering

Thinkgiverse는 소비자들이 이미 존재하는 모델링 자료를 다운받아 자신 고유의 3D 모델을 만들 수 있도록 하는 플랫폼을 제공한다. 이런 플랫폼은 유저들의 아이디어를 공유할 뿐만 아니라 개개인이 모두 디자이너로 참여가 가능하다는 점에서 의미가 있다. 3D 프린팅 기술은 그것이 어떤 아이디어든지 내가 원하는 것은 만들 수 있도록 해주기 때문에 매스 커스터마이제이션 개념을 넘어 개인화(personalization)을 실현시켜 줄 수 있는 IT 기술이다. 기업들은 나만이 가질 수 있는 제품을 만드는 생산 혁명 기술을 기반으로 고객 참여를 촉진하게 된다.

다) Revenue model

소비자들이 아이디어를 공유하고 참여할 수 있는 플랫폼을

제공하여 3D 프린팅 제품 소비를 활성화할 수 있고, 소비자들의 활발한 참여를 통해 다양한 제품을 공유하고 판매할 수 있다. 그 과정에서 3D 프린터를 통해 생산한 제품을 소비자들에게 판매하여 수익을 얻을 수 있다.

Thinkgiverse와 같은 플랫폼은 유저들의 아이디어를 공유할 뿐만 아니라 개개인이 모두 디자이너로 참여가 가능하다는 특징을 가지고 있다. Thinkgiverse는 매일 8000명의 유저가 아이디어를 주고받으며 제품을 실용화하기 위해 노력하고 있다. 한정된 제품이 아니라 어떤 것이든 원하는 것을 3D 프린터를 통해 만들어낼 수 있기 때문에 나의 아이디어를 활용할 수 있고, 다른 소비자들의 아이디어를 이용할 수도 있다.

4.2. 고객 참여 사례의 종합적 분석 결과

지금까지 패션산업에서 고객 참여 사례들을 살펴보았으며, 비즈니스 모델 요인 3가지 측면에서 분석해 본 사례들에 대한 내용은 다음과 같다. 우선, 타겟 세분화(Target segment)는 타겟으로 하는 소비자는 어떤 소비자이며 이들의 needs는 무엇인지에 대한 요인이며, 5개 사례 모두 디자인 작업에 참여하고자 하는 소비자들을 타겟으로 하고 있다. 그 세부에는 조금씩 차이가 있는데, Threadless는 티셔츠 디자인에 참여하거나 투표할 수 있도록 하고 있으며, Blank label은 셔츠 디자인에 참여, Cut on Your Bias는 디자이너와 협업하여 참여가 이루어진다. Acustom Apparel은 body scan과 함께 디테일을 선택할 수 있도록 하였고, Thinkgiverse는 액세서리 및 제품 디자인에 참여하도록 하고 있다. 디자인 과정에 참여하는 것은 자신이 원하는 제품을 직접 디자인할 수 있도록 함으로써 다른 사람과는 다른 나만의 선호가 반영된 제품을 만든다는 점에서 가치가 창출될 수 있다.

상품 및 서비스 제공(Product or service offering)은 소비자 needs를 만족시키기 위해 기업이 무엇을 제공하는가에 대한 것이며, Threadless는 티셔츠, Blank label은 셔츠, Cut on Your Bias는 의류, Acustom Apparel은 남성 의류, Thinkgiverse는 액세서리 및 소품을 제공한다. 이들은 모두 온라인 플랫폼을 제공하여 생산 과정에서 고객이 보다 수월하게 참여할 수 있도록 하고 있다. Acustom Apparel은 3D body scanner, Thinkgiverse는 3D printer 등 보다 진보된 기기를 사용하고 있어 고객 참여를 가능하게 하였다.

수익 모델(Revenue model)은 기업이 제공한 것에 대해 어떻

Table 6. Value proposition of Thinkgiverse

Value proposition	Contents
Target segment(s)	Consumers who want to participate in product design Active consumers who would gladly obtain required knowledge to participate
Product or service offering	An online platform for consumer participation Producing the personalized product
Revenue model	Incurring the initial investment cost Consumers can buy personalized product at affordable prices

게 수익을 내는지에 대한 것이다. 기본적으로는 상품에 대한 판매를 통해 수익을 얻게 되지만 고객 참여 사례의 경우 공동 작업에 참여한 소비자들은 보상을 받기도 한다. Threadless는 디자인한 제품에 대한 수익을 일부 보상받을 수 있으며, Cut on Your Bias 또한 자신이 선택한 디자인이 선정되면 할인을 받아 구매할 수 있다. 그 외에 기업의 입장에서 고객 참여가 이루어지게 되면 고객들의 니즈를 직접적으로 파악하는 것이 가능하기 때문에 개발 비용 등을 감소시킬 수 있으며, 온라인을 기반으로 하는 경우 재고 비용이나 오프라인 매장 비용 등의 감소로 전체 수익이 증가할 수 있다.

고객 참여에 있어서의 사례들은 주로 생산 이전 단계에서 참여가 이루어지고 있었는데, 이는 ICT의 발달로 가능해진 것이라고 보여진다. 패션 아이템의 경우는 고객들의 다양한 니즈를 모두 반영하기 힘들기 때문에, 대량생산으로 생산된 제품들 중 고객들은 자신의 기호에 맞는 제품을 찾아 구매하였다. 그러나 ICT의 발달로 참여가 가능해진 사례들이 나타나 자신이 원하는 부분을 반영할 수 있게 되면서, 주로 디자인 측면에서의 참여가 이루어지고 있는 것으로 보인다.

앞에서 살펴본 패션산업에서 성공적인 고객 참여의 사례를 통해 몇 가지 가치 창출의 포인트를 발견할 수 있었다.

첫째, 고객의 경험을 활용한 가치 창출은 기업의 경쟁우위가 될 수 있는 비즈니스의 중요한 요소라는 점이다. 고객 참여 사례들은 단순히 제품을 제공한다기보다 고객이 제품을 생산하는 과정을 경험하게 함으로써 희소성 있는 상품에 대한 가치를 더 느끼게 될 수 있다. 위 사례 중 Threadless의 경우 소비자가 직접 디자인한 티셔츠가 높은 퀄리티를 가질수도 있지만 그렇지 않을 가능성도 있다. 그럼에도 Threadless가 꾸준히 수익을 낼 수 있는 것은 기업이 고객 경험의 기회를 제공하면서 그들의 니즈를 직접 반영하였기 때문이다. 특히 본 연구의 사례들의 경우에는 소수 아이템에 집중하여 보다 전문적으로 제품에 대한 참여가 이루어질 수 있도록 하였다.

둘째는 고객간 소통을 가능하게 해야 한다는 점이다. Threadless는 자신만의 제품을 만들도록 참여할 수 있게 하면서, 다른 고객들도 디자인에 투표하거나 제품을 구매할 수 있도록 하였다. Cut on Your Bias의 경우도 디자이너와 협업하여 제품을 만드는 데 참여하도록 하였고, 투표를 통해 제품 디자인을 평가함으로써 고객들의 의견을 적극 반영하였다. Thinkgiverse 또한 유저들 간 아이디어 공유가 가능하도록 하여 소통을 활용하였다는 특징을 갖는다. 이는 디지털 환경이 활성화되면서 가능해진 것으로, 타인과의 소통을 활용함으로써 고객이 원하는 상품을 구매하도록 하고 참여하는 데 즐거움을 주어 고객 경험 만족을 높일 수 있도록 하였다.

셋째는 개인화, 즉, 나만의 아이템 창조가 가능해야 한다는 것이다. 궁극적으로 패션 아이템에 있어서 소비자가 원하는 것은 희소성 있는 유일한 '나만의 것'이다. 여러 사례들에서 대중을 위한 참여가 이루어지고 있지만, 이는 기존 제품과는 다른 상품을 제작하고 싶은 욕구에서 참여가 이루어지는 것이고 궁

극적으로는 나만을 위한 아이템을 제작하고자 하는 관점에서 시작되는 것이라고 할 수 있다. IT 기술의 발달은 이를 가능하게 하였으며, 아직까지는 한정된 디자인 측면에서 나만의 아이템을 위한 참여가 가능하지만 향후 ICT의 발달은 그 범위와 활용 정도를 더욱 발전시킬 수 있을 것으로 보인다.

5. 결 론

디지털 환경의 보편화와 뉴미디어의 확대에 따른 ICT 환경에서는 과거 수동적인 소비자에서 적극적인 공동생산자로 소비자 참여의 역할 변화가 나타나고 있으며, 이에 따라 패션산업에서의 고객 참여 사례들이 나타나고 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 패션산업에서 공동생산자로서의 고객 참여 사례를 알아 보았으며, 그 특성을 분석하였다. 그 결과 패션 산업에서 공동생산자로서 고객 참여는 주로 디자인 참여로 나타나고 있었으며, 이전과 달리 생산 이전 단계에서 소비자의 선호를 반영하는 참여가 나타나고 있었다.

고객 참여는 소비자와 기업 측면에서 다음과 같은 점을 시사한다. 먼저 소비자 측면에서는 차별화된 자신만의 제품을 구매할 수 있는 장점이 있으며, 타인과의 소통을 통해 경험의 만족도를 높여줄 수 있다. 또한 자신이 디자인한 티셔츠 혹은 섬유 등이 만들어지는 과정에서 즐거운 체험과 만족을 경험하게 되며, 함께 이루어지는 보상은 소비자 참여를 증가시킬 수 있다. 기업 측면에서는 고객 참여를 활용할 경우 소비자들로부터 디자인을 제공받아 개발비용, 재고비용을 줄일 수 있으며 온라인을 기반으로 하는 경우 매장이 필요없기 때문에 제반비용 또한 감소되고, 고객 참여로 마케팅 비용도 축소시킬 수 있다. 패션 산업에서는 아직 참여 사례가 많이 나타나고 있지 않지만 이렇게 고객 참여는 소비자와 기업 모두에게 이점을 줄 수 있는 요인이므로 ICT 발달로 향후 소비자 참여의 확대를 기대해 볼 수 있다.

고객 참여 사례 연구를 통해서 패션산업 측면에서 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, ICT 환경의 변화로 소비자들은 생산 이전 단계에 참여하여 소비자 선호를 반영할 수 있게 되었다. 지금까지 소비자들의 소비 활동 중 기업의 활동에 참여하는 것은 화폐투표 이전 단계에서 소비자의 선호를 기업에 반영하도록 영향력을 행사하기 위해서였고, 기업 활동에의 참여를 통하여 소비자는 기업에게도 이득이 되는 새로운 가치를 창출하는 역할을 하게 되었다(Koo & Rha, 2009). 패션에 있어서도 기업들은 소비자의 기호에 잘 맞을 것 같은 옷을 예상하고 판매하였으며, 소비자들은 만들어진 상품에 대해 가격을 지불함으로써 자신의 선호를 반영하였다. 그러나, ICT의 발달은 생산 이전 단계에서 소비자들이 원하는 것을 직접적으로 제품에 반영할 수 있도록 해주었다. 소비자들은 기업이 제공하는 것의 수용자가 아니라 기업의 생산적인 활동에 있어서 적극적인 동반자가 될 수 있으며 고객 참여 사례들은 이를 뒷받침해 주는 근거가 될 수 있

다. 3D printing 같은 기술은 소비자가 직접적인 생산 활동까지 가능하게 하는 기술이 될 수 있으며, 기술 발달이 바탕이 된다면 소비자들의 참여는 더욱 확대될 것으로 보인다. ICT의 발달로 앱이 등장하면서 이전에는 소프트웨어가 주로 전문가에 의해 만들어졌으나 이제는 소비자에 의한 제작도 가능해진 것처럼, 이제는 패션에 있어서도 생산 과정에서의 고객 참여가 확대되어 소비자들의 선호가 더욱 크게 반영될 수 있다.

둘째, 고객 참여를 통해 수익성을 강화할 수 있다. 패션산업에서 수익성을 강화한다는 것은 생산 제품이 판매가 되어 재고량이 적어지는 것이다. 재고 상품은 소비자에게 선택받지 못한 상품을 말하는데, 결국 이는 소비자의 니즈를 정확하게 파악하지 못한 결과라 할 수 있다. 생산 과정에서의 고객 참여는 그러한 측면에서 고객의 니즈를 정확히 반영할 수 있고, 이를 제품으로 만들 수 있기 때문에 기업 측면에서 더욱 효율적인 방법이 될 수 있다. 고객의 의견이라고 해서 무조건 반영할 것이 아니라 Threadless 사례와 같이 투표를 통해 다른 고객들의 선호도를 함께 반영할 수 있는 온라인 환경을 적극 활용한다면 상품성 확보가 가능하며 높은 수익을 창출할 수 있을 것으로 보인다. 이를 적용하여 소비자가 나만의 제품을 위해 생산에 참여하는 것을 넘어서 다수의 소비자에게 유행을 전달하며 이윤을 창조하는 또 다른 방식의 유통방식이 나타날 수 있다. 생산 기술을 기반으로 소비자들을 연결할 수 있다면, 온라인 쇼핑몰이 단순히 제품을 판매하기 위한 수단으로서만 기능하는 것이 아니라 점차 생산이 가능한 플랫폼화 되어 새로운 비즈니스 모델이 등장할 수 있다.

셋째, 아이디어를 제공하고 기업을 위해 기여한 소비자에게 일정부분 수익을 배분하는 것은 고객의 소속감, 충성도를 지속적으로 높일 수 있는 방법이 될 수 있다. 지속적으로 성장하고 있는 Threadless 사례와 같이 공동생산자로서 고객 참여를 유도할 때 적절한 보상이 수반되는 경우 소비자들은 일회성 참여에 머무르지 않고 적극적인 지속적 참여가 증가할 것이고, 고객 참여는 더욱 확대될 수 있을 것이다. 소비자들에게도 그들이 참여한 제품이 생산되어 판매되는 것을 보는 것만으로도 충분히 동기부여가 될 수 있으며, 물질적 대가가 아닌 감정적인 대가가 소비자들에게는 성취감을 준다. 그러나 여기에 수익 배분까지 더해진다면 소비자들은 적합한 아이디어 제공 및 디자인 참여를 위해 노력할 것이며, 이러한 노력은 기업들에게 더 큰 수익을 안겨줄 것이다. 결국 자원의 재분배를 통해 소비자들의 역할은 더욱 커질 것으로 보인다.

본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 고객 참여 사례연구 관련 선행연구의 부족으로 설득력 있는 분석 틀의 사용에 어려움이 있었다. 고객 참여 관련 선행연구들은 다수 존재하였으나, 주로 서비스 분야에서 이루어져 왔고 고객 참여의 결과를 중점적으로 다루어왔기 때문에 사례 연구에 대한 분석 틀이 확립되지 않았다. 따라서 좀 더 설득력 있는, 특히 패션산업에 적용될 수 있는 분석 틀 개발이 필요하다고 생각된다. 둘째, 본 연구는 사례 분석으로 진행되어 고객

참여를 다루는 데 객관성이 부족하였다. 한정된 사례를 사용했다는 점, 우리나라의 사례가 부족했다는 점에서 향후 연구에서는 좀 더 다양한 사례를 통해 분석하는 것이 필요할 것이다. 또한 양적 연구를 통해 고객 참여와 관련하여 좀 더 객관화된 소비자 측면의 연구를 진행하는 것도 의미있을 것으로 생각된다.

감사의 글

이 논문은 서울대학교 의류학과 BK21플러스 의류패션 전문 창조 인재 양성 사업팀의 지원으로 수행된 연구임.

References

- Ahn, J. W. (2011). The level of customer participation in retailing service. *Management Information Systems Review*, 30(3), 191-215.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520. doi:10.1002/smj.187
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 40-49.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406. doi:10.1016/S0022-4359(97)90024-5
- Bhalla, G. (2010). *Collaboration and co-creation: New platforms for marketing and innovation*. New York: Springer Science & Business Media.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205. doi.org/10.1108/09564239710185398
- Choo, H. J., Nam, Y. J., Lee, Y. R., Lee, H. K., Lee, S. J., Lee, S. E., Jang, J. I., Park, J. H., Choi, J. W., & Kim, D. Y. (2012). Domestic research trends in IT fashion. *Fashion & Textile Research Journal*, 14(4), 614-628. doi:10.5805/KSCI.2012.14.4.614
- Chun, J. S. (2001). Application of computer technology to the apparel industry. *Fiber Technology and Industry*, 17, 76-87.
- Crawford, M. (1994). Mass customizing products and services: B. Joseph Pine II, *Planning Review* (July-August 1993), pp. 6-13ff. *Journal of Product Innovation Management*, 11(3), 270.
- Dong, W. J. (2008). *A study on development process and customer involvement through case analysis against new service development: Focused on developmental cases of technology-based service*. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132. doi:10.1016/S0148-2963(98)00016-2
- Fitzsimmons, J. A. (1985). Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, 15(3), 60-67. doi:10.1287/inte.15.3.60
- Hong, S. T. (2004). A theoretical overview and application plan on the customer participation. *Journal of Social Science*, 18(1), 1-14.
- Joo, J. H. (2002). An analysis on the strategic factors of e-business models. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 12(2), 69-98.
- Kim, K. K., & Park, S. K. (2009). Methodology for developing a ubiquitous business model: Incorporating co-creation experiences. *The Journal of the Korea Contents Association*, 9(2), 326-338.

- doi:10.5392/JKCA.2009.9.2.326
- Kim, K. Y. (2014, September 02). Domestic fashion industry, wearing the information and communication technology. *EDAILY*. Retrieved September 16, 2014, from <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JE41&newsid=01371046606220120&DCD=A00504&OutLnkChk=Y>
- Koo, H. K., & Rha, J. Y. (2009). The concept of consumer-business collaboration: Its potential and its limitations shown by critical review of consumer participation marketing cases in Korea. *Journal of Consumer Studies*, 20(3), 99-133.
- Lee, S. J. (2008). Customers' voluntary participation in fashion stores. *Journal of Korean Society of Clothing and Textiles*, 32(9), 1438-1449. doi:10.5850/JKSCT.2008.32.9.1438
- Lim, H. S. (2014, December 16). Samsung fashion institute: This year's fashion issue, 'P consumer', 'Yummy'.... *The Asia Economy Daily*. Retrieved October 20, 2014, from <http://view.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2014121616295949730>
- Lim, J. W., Cho, H. H., & Lee, J. H. (2012). Evolution of relationship marketing in the new reality: Focused on the pervasiveness of digital new media and the enlargement of customer participation. *Asia Marketing Journal*, 13(4), 105-137.
- Lim, J. W., & Yang, S. J. (2006). An exploratory study on the effect of digital environment on customer participation and marketing system. *Asia Marketing Journal*, 8(1), 19-47.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). *Business model innovation: When the game gets tough, change the game*. The Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753. doi:10.2307/255942
- Nam, Y. J., Lee, Y. R., Choo, H. J., Lee, S. J., Lee, H. K., Park, S. M., Lee, J. I., Yang, H. S., Park, J. H., Choi, J. W., Seo, S. W., Choi, K. M., Lee, M. A., Lee, S. E., & Kim, D. Y. (2013). *IT fashion*. Paju: Kyomunsa.
- National Information Society Agency. (2010). *The prospect for the paradigm shift and the ICT strategy in the smart era*. Seoul: Author.
- Newham, D. J., McPhail, G., Mills, K. R., & Edwards, R. H. T. (1983). Ultrastructural changes after concentric and eccentric contractions of human muscle. *Journal of the Neurological Sciences*, 61(1), 109-122. doi:10.1016/0022-510X(83)90058-8
- Nho, Y. J. (2014). The development of mobile information and communication technology and changes in employment relations: A theoretical approach. *Korean Management Review*, 2014(0), 3456-3479.
- Oh, K. E. (2010). *The effect of consumer's service fairness perception and participation behavior on relationship quality and performance in clothing stores*. Unpublished master's thesis, Hanyang University, Seoul.
- Paik, H., & Rhee, K. C. (2009). The conceptualization and the development of prosumer propensity scale. *Journal of Consumer Studies*, 20(3), 135-161.
- Park, K. H., & Kim, Y. J. (2010). An exploratory study on consumer behaviors and media use in age of digital convergence: Qualitative approach by focus group interview for future consumers. *Proceedings of the Korea Society of Management Information Systems, Spring conference, Korea*, pp.828-835.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks (Vol. 1)*. New York: McGraw-Hill.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2012). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12-18.
- Rhee, K. C. (2005). A new horizon for consumer science, consumerism, and consumer research in the digital society. *Consumer Policy and Education Review*, 1(1), 1-12.
- Rodie, A. R., & Klein, S. S. (2000). Customer participation in services production and delivery. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of service marketing and management* (pp. 111-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi.org/10.4135/9781452231327
- Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small?scale industry. *The Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566. doi:10.1080/00220389508422377
- Silpakit, P., & Fisk, R. P. (1985). *Participating the service encounter: a theoretical framework*. Paper presented at the Services marketing in a changing environment.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2000). *Customerization: The second revolution in mass customization*. eBRC working paper, eBRC Penn State University.
- Yoon, M. H., Kim, J., & Kim, J. H. (2005). Effect of personal values and service encounter characteristics on customer participation behavior. *Journal of Marketing Management Research*, 10(1), 139-163.
- Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E. (2003). Revisiting customer participation in service encounters: Does culture matter?. *Journal of Operations Management*, 21(1), 109-120. doi:10.1016/S0272-6963(02)00070-0
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

(Received 15 January 2015; 1st Revised 5 March 2015;
2nd Revised 21 November 2015; Accepted 27 November 2015)