

# Issue Paper

2009. 4. 1.

## 기업의 온라인 브랜드 커뮤니티 활용전략

### 목차

#### 요약

- 
- I. 온라인 브랜드 커뮤니티의 부상

---

  - II. 온라인 브랜드 커뮤니티의 유형과 성공사례

---

  - III. 시사점

---

작성 : 이승현 연구원(3780-8361)  
aerios@samsung.com  
신형원 수석, 정태수 연구원  
감수 : 류한호 연구위원(3780-8279)  
hanho.lyu@samsung.com

## 《 Executive Summary 》

온라인 커뮤니티가 인터넷 사용자의 일상화된 생활공간으로 부상하고 있다. 2008년 기준 국내 인터넷 이용자의 절반 이상인 1,816만 명이 온라인 커뮤니티를 활발하게 이용하고 있다. 온라인 커뮤니티의 개수 또한 2006년 이후 연 평균 270만개씩 증가하면서 2008년에는 1,500만개에 이르고 있다. 이에 따라 기업들 사이에서 자사 브랜드를 주제로 하여 온라인 커뮤니티를 개설함으로써 저비용으로 고객 충성도를 높이려는 움직임이 늘어나고 있는 추세이다. 삼성경제연구소 조사결과 2008년 11월 기준 국내에는 총 128개의 온라인 브랜드 커뮤니티가 성공적으로 운영 중인 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이들 브랜드 커뮤니티의 운영방식과 성공요인을 분석함으로써 온라인 브랜드 커뮤니티를 개설하고자 하는 기업에게 지침을 제시하였다.

온라인 브랜드 커뮤니티의 운영방식을 「초기방문→회원유지→회원활용」의 3단계 관점에서 조사하고 이를 바탕으로 온라인 브랜드 커뮤니티의 유형을 4가지로 구분하였다. ① **비즈니스 연계형** : 제품업그레이드, S/W 등을 제공함으로써 방문을 유도하고 이를 기반으로 추가·교차 판매 등 비즈니스와의 연계를 꾀하는 형태이다. MP3, 내비게이션, 휴대폰과 관련한 브랜드 커뮤니티가 주로 이에 해당하며 활용도 높은 콘텐츠를 지속적으로 업데이트 하는 것이 중요하다. 기아자동차와 삼성전자의 브랜드 커뮤니티가 대표적인 사례이다. ② **이벤트형** : 제품과 연계된 이벤트를 반복하여 고객의 관심과 충성도를 높이는 형태이다. 식음료 품 등의 브랜드 커뮤니티가 이에 해당하며 전담조직을 두어 체계적으로 이벤트를 관리하고 빠른 응대를 하는 것이 중요하다. 청정원과 빙그레의 브랜드 커뮤니티가 대표적인 사례이다. ③ **정보습득형** : 공통된 목표를 가진 회원들이 정보와 지식을 교류하면서 콘텐츠를 축적해 나가는 형태이다. 취업, 어학, 건강과 관련한 브랜드 커뮤니티가 주로 이에 해당하며, 고객의 커뮤니티 진입장벽을 낮추고 경쟁욕구를 자극하는 것이 중요하다. 해커스 토익, 365mc의 브랜드 커뮤니티가 대표적인 사례이다. ④ **친목도모형** : 회원들간의 감정을 공유하고 친목강화를 유도함으로써 브랜드에 대한 충성도를 높이는 형태이다. 등산용품, 주방용품 및 고관여 전자제품군이 주로 이에 해당한다. 전문적 정보보다는 공감을 자극하는 감성적 콘텐츠를 활용하는 것이 중요하다. 락앤락, 쿠첸 등의 브랜드 커뮤니티가 대표적인 사례이다.

기업들은 저비용 고효율의 마케팅 수단으로 온라인 브랜드 커뮤니티에 주목할 필요가 있다. 온라인 브랜드 커뮤니티를 운영하고자 하는 기업들은 먼저 커뮤니티의 유형에 따라 성공요인 및 운영방식에 차이가 있음에 유의해야 한다. 또한, 기업이 영리적 목적으로 운영한다는 이미지를 최소화 하고 회원들이 커뮤니티에서 존중받고 있다는 느낌을 주는 것이 중요하다. 마지막으로 최초 방문한 고객을 열성회원으로 변화시킬 수 있는 경로를 체계적으로 마련해야 할 것이다.

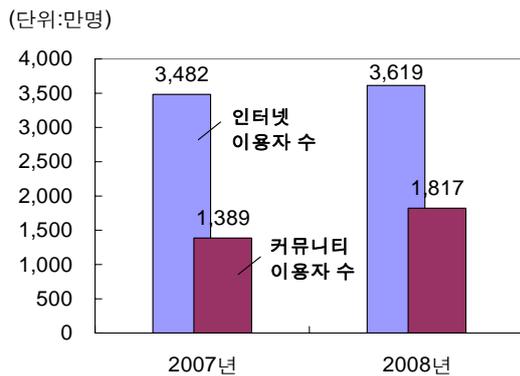
## 《 요약 》

### I. 온라인 브랜드 커뮤니티의 부상

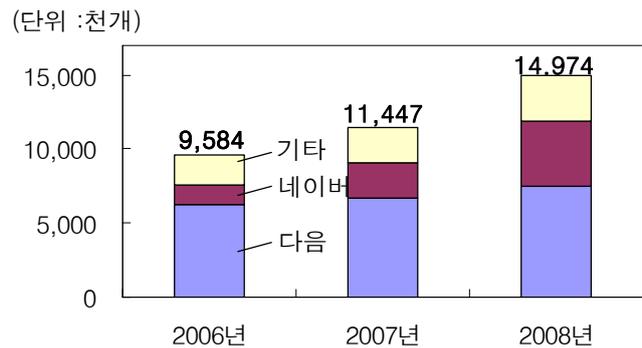
□ 온라인 커뮤니티가 인터넷 사용자의 일상화된 생활공간으로 자리매김

- 국내 인터넷 이용자(3,619만명)의 절반 이상인 1,816만명이 온라인 커뮤니티를 활발하게 이용<sup>1)</sup>
- 2006년~2008년까지 포털 기반의 온라인 커뮤니티가 연 평균 270만개씩 새롭게 생겨나면서 2008년에는 총 개수가 1500만개에 육박<sup>2)</sup>

<커뮤니티 이용자수 변화>



<온라인 커뮤니티 개수 변화>



주1: 기타는 싸이월드, 네이트, 프리챌의 합계  
 주2: 2006년, 2007년의 기타 수치는 추정치  
 자료: 해당시점의 각사 커뮤니티 개수로 산정

□ 자사 브랜드를 주제로 온라인 커뮤니티를 개설함으로써 저비용으로 고객 충성도를 높이려는 기업이 증가

- 2008년 11월 기준 국내에는 기업 및 제품 브랜드를 포괄하여 총 128개의 온라인 브랜드 커뮤니티가 활발하게 운영 중
- 커뮤니티를 개설하거나 운영하고 있는 기업에게 커뮤니티 운영에 필요한 실질적 도움을 주는 지침이 필요

1) 2007 상반기 인터넷 이용 실태조사, 2008 인터넷 이용 실태조사, 한국인터넷진흥원

2) 조사범위를 대표적인 포털인 네이버, 다음, 싸이월드, 네이트, 프리챌로 한정

## II. 온라인 브랜드 커뮤니티의 유형과 성공사례

- 군집분석<sup>3)</sup> 을 통해 온라인 브랜드 커뮤니티의 유형을 '비즈니스 연계형', '이벤트형', '정보습득형', '친목도모형'의 4개로 구분
  - 성공적으로 운영 중인 국내 온라인 브랜드 커뮤니티 128개를 대상으로 운영 방식을 「초기방문→회원유지→회원활용」의 3단계 관점에서 9개 항목으로 구분하여 파악하고 분석에 활용

### (1) 유형 I : 비즈니스 연계형

- 제품 업그레이드, S/W, 사후지원 등을 커뮤니티에서 제공함으로써 고객의 방문을 유도하고 제품의 활용도를 높일 수 있는 부가 상품 및 콘텐츠를 커뮤니티에서 판매하는 형태의 온라인 브랜드 커뮤니티
  - 구매 후 S/W 다운로드, 주기적 업데이트 등이 필요한 MP3, 내비게이션, 휴대폰 등의 브랜드 커뮤니티에서 주로 나타남
  - 활용도가 높은 콘텐츠를 지속적으로 업데이트 하여 소비자의 니즈를 충족시킴으로써 재방문을 이끌어내는 것이 커뮤니티 활성화의 관건

#### 애니콜 : 제품 지원을 통해 회원을 락인(Lock-in)

- ▷ 다양한 커뮤니티 기능과 함께 휴대폰 업그레이드, 벨소리, 배경화면, 게임 등 각종 모바일 콘텐츠의 판매를 겸하는 애니콜 전용 포털 사이트
- ▷ 애니콜 관리프로그램인 'PC매니저'를 설치하기 위해서는 반드시 커뮤니티 방문이 필요하며, 초기 방문시 포인트를 무료로 제공하여 고객을 락인

3) 군집화의 방법은 계층적 군집분석 방법인 WARD 방법을 사용하였으며, 군집의 개수는 Mojena (1977)의 연구를 참고하여 덴드로그램의 높이를 바탕으로 결정

## (2) 유형 II : 이벤트형

- 제품과 연계한 이벤트를 반복함으로써 커뮤니티 방문을 유도하고, 제품 인지도와 고객 충성도를 높이는 형태의 브랜드 커뮤니티
  - 제품에 대한 관여도가 낮고 전환 비용이 적게 드는 식음료품 등의 브랜드 커뮤니티에서 주로 나타남
  - 이벤트 사이의 공백을 최소화하고 방문고객에게 이벤트 이외의 추가적인 재미 혹은 효용을 줄 수 있는 콘텐츠를 마련하는 것이 중요

청정원 : '주부고객'을 개설초기에 전방위적으로 유치

- ▷ 요리를 주제로 한 이벤트와 전문 정보를 끊임없이 제공함으로써 단기간에 급성장한 청정원의 브랜드 커뮤니티 사이트
- ▷ 개설 초기 타깃 고객층이 유사한 남양유업, '메뉴판닷컴', '맘스홀릭' 등과 제휴를 맺음으로써 주부고객을 빠르게 유입하는 데 성공

## (3) 유형 III : 정보습득형

- 공통의 목표를 가진 회원들이 해당 분야의 전문정보와 지식을 교류하면서 콘텐츠를 축적해 나가는 형태의 브랜드 커뮤니티
  - 각자가 특정한 목표를 추구하고 있으며, 목표달성을 위해 타인과 경험을 공유하기를 원하는 취업, 어학, 건강 등의 브랜드 커뮤니티에 주로 나타남
  - 커뮤니티 진입장벽을 낮추고 자기계발 및 경쟁 욕구를 자극하여 고객이 스스로 양질의 콘텐츠를 제공하도록 유도하는 것이 중요

해커스 토익 : 커뮤니티를 오픈함으로써 정보 교류를 촉진

- ▷ 토익 및 영어에 관심이 있는 고객들이 방문하여 다양하고 생생한 정보를 공유할 수 있는 국내 1위의 온라인 영어 커뮤니티
- ▷ 회원가입 없이도 누구나 자유롭게 콘텐츠를 읽고, 작성할 수 있도록 함으로써 처음 온 고객도 부담없이 커뮤니티에서 활동하게끔 유도

(4) 유형 IV : 친목도모형

- 커뮤니티 회원들간에 감정을 공유하고 친목을 다질 수 있는 장을 제공함으로써 자연스럽게 브랜드에 대한 충성도를 높이는 형태의 브랜드 커뮤니티
  - 등산용품, 주방용품과 같이 고객층이 특정 취미나 직업을 가지고 있어 커뮤니티의 타깃이 명확한 경우 혹은 제품에 대한 애착이 높은 고관여 제품군에서 주로 나타남
  - 같은 소비자 입장에서 작성한 정보 혹은 감정을 표현한 콘텐츠의 비중을 높이고 오프라인 모임, 하위 커뮤니티 개설 등을 지원하여 커뮤니티에 대한 회원의 소속감과 회원간의 유대감을 높이는 것이 중요

락앤락 : 오프라인 모임을 적극지원

- ▷ 락앤락의 주 고객층인 30~50대의 주부에게 초점을 맞추어 사용후기, 환경 캠페인, 봉사활동 등의 다양한 콘텐츠를 제공하는 브랜드 커뮤니티
- ▷ 락앤락 직영 매장에 커뮤니티 회원의 모임 공간을 제공하고, 주부 아카데미 교실과 전문가 강의 등 오프라인에서 커뮤니티 회원이 모일 수 있는 프로그램을 운영하여 회원들간에 유대감을 높이는 데 초점

### Ⅲ. 시사점

- 저비용 고효율의 마케팅 수단으로 온라인 브랜드 커뮤니티를 주목
  - 고객-기업, 고객-고객간의 상호작용을 이끌어 내어 장기 관계를 형성하고 브랜드 충성도를 향상시키는 온라인 브랜드 커뮤니티를 적극적으로 활용
  - 온라인 브랜드 커뮤니티는 4가지 유형으로 분류가 가능하며 각 유형별로 성공요인 및 운영방식에 차이가 있음을 유의
- 기업이 영리를 목적으로 운영하는 사이트라는 이미지를 최소화하고 회원들의 자발적 로열티를 기반으로 운영된다는 느낌을 주는데 주력
  - 자사 제품에 대한 직접적인 홍보 보다는 제품후기, 사용정보 등을 통한 우회적인 접근이 필요하며, 이를 위해서는 커뮤니티 사이트를 기업 홈페이지 내의 '부분집합'이 아니라 독립적인 사이트로 운영하는 것이 바람직
- 커뮤니티 개설 초기에 열성회원을 확보·양성하고 이들의 적극적 활동이 새로운 회원을 유치하는 효과로 이어지도록 하는 것이 중요
  - 「최초방문 → 회원가입 → 열성회원 → 활동성 유지」의 경로를 체계적으로 마련
- 타깃 고객이 유사한 커뮤니티간의 전략적 제휴를 통해 하나의 커뮤니티가 충족시킬 수 없는 고객의 다양한 니즈를 충족시키고 회원모집과 이벤트 진행 등에서 반사이익을 추구
  - 자사의 브랜드 커뮤니티만을 활용하기보다 외부에서 활용 가능한 전문 커뮤니티 및 개인이 개설한 커뮤니티와 연계하여 자사 브랜드 커뮤니티의 성장을 모색

## I. 온라인 브랜드 커뮤니티의 부상

### 온라인 커뮤니티가 부상

□ 온라인 커뮤니티가 인터넷 이용자의 일상화된 생활 공간으로 자리매김

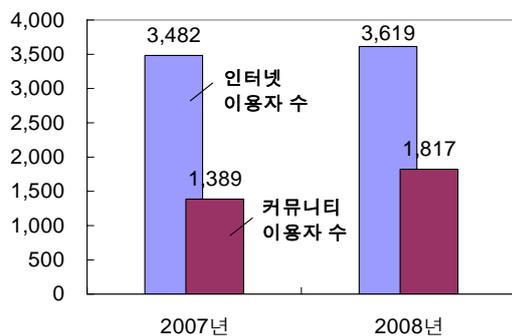
- 국내 인터넷 이용자(3,619만명)의 절반 이상인 1,816만명이 온라인 커뮤니티를 활발하게 이용
  - 1년 이내에 커뮤니티를 방문한 인터넷 이용자의 비율이 39.9%(2007년)에서 50.2%(2008년)로 증가<sup>4)</sup>
- 커뮤니티 이용자가 월 1회 이상 이용하는 커뮤니티 개수는 평균 2.2개이며, 3개 이상의 커뮤니티를 이용하는 이용자의 비율도 25.8%에 달함<sup>5)</sup>

□ 온라인 커뮤니티의 수도 지속적인 증가 추세

- 2006년~2008년까지 포털 기반의 온라인 커뮤니티가 연 평균 270만개씩 신설되면서 2008년에는 1500만개에 육박<sup>6)</sup>

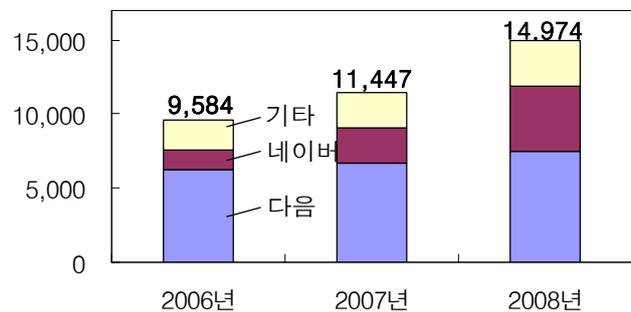
<커뮤니티 이용자수 변화>

(단위:만명)



<온라인 커뮤니티 개수 변화>

(단위 :천개)



주1: 기타는 싸이월드, 네이트, 프리챌의 합계

주2: 2006년, 2007년의 기타 수치는 추정치

자료: 해당시점 각사 커뮤니티 개수로 산정

4) 2007 상반기 인터넷 이용 실태조사, 2008 인터넷 이용 실태조사, 한국인터넷진흥원

5) 2008 인터넷 이용 실태조사, 한국인터넷진흥원

6) 조사범위를 대표적인 포털인 네이버, 다음, 싸이월드, 네이트, 프리챌로 한정

□ 보다 다양한 주제로 온라인 커뮤니티가 개설되는 범위가 확대

- 온라인 커뮤니티가 자리잡기 시작한 2000년대 초반에는 대학, 동문회, 종교, 지역 등 기존 오프라인에 형성되어 있던 커뮤니티들이 온라인에 커뮤니티를 개설하는 경우가 다수
  - 2000년 3월 '다음'에 개설된 커뮤니티 중 대학, 동문회, 종교, 지역 분야에 해당하는 커뮤니티의 비율이 45%를 상회<sup>7)</sup>
- 2000년대 중반 이후 다음, 네이버 등 포털이 커뮤니티 서비스를 확대하면서 기존의 지연, 학연 등에 기반한 커뮤니티의 비율은 감소하고 게임, 취미, 컴퓨터 등 다양한 분야로 커뮤니티의 개설 범위가 확대
  - 감소 카테고리 : 대학(14.8%→3.5%), 동문회(9.5%→6.1%) 등
  - 증가 카테고리 : 게임(2.8%→11.4%), 취미(1.0%→8.7%) 등<sup>8)</sup>

□ 회원 수가 수십만 명에 달하는 거대 커뮤니티가 나타남

- 게임, 스포츠, 전자기기 등 매니아 계층이 있는 분야의 대표적인 커뮤니티들이 지속적으로 성장하여 수십만 명 이상의 회원을 보유하면서 입지를 확고화
  - '디씨인사이드'(카메라), 'SLRClub'(DSLR), '루리웹'(게임), 'MLB Park'(스포츠) 등이 대표적
- 포털내 커뮤니티 중에는 100만명 이상의 회원을 보유한 거대 커뮤니티도 형성
  - 네이버(중고거래 카페- '중고카페'), 다음(취업 카페-'취업 뽀개기', 연예계 가쉽 카페 - '엽기 혹은 진실', 패션/미용 - '옷 잘입는 연예인 따라잡기')의 4개 커뮤니티 회원수가 100만명을 초과

7) www.archive.org D/B 활용

8) 다음 카페 중 해당 카테고리가 차지하는 비율 (2000년 대비 2008년), www.archive.org D/B

국내 최대의 커뮤니티 '디씨인사이드'

- ▷ '디씨인사이드'는 1999년 디지털카메라 정보제공 사이트로 시작한 후, 2000년대 디지털이미지 UCC·커뮤니티·인터넷의 붐을 타고 지속 성장하며 일 평균 방문자 수가 30만 명에 달하는 거대 커뮤니티로 성장
  - 디씨인사이드는 국내 웹사이트 전체 순위에서도 30위를 차지할 정도로 큰 규모
  - 1000여 개의 갤러리와 게시판에 2000만 장 이상의 디지털이미지 및 2만여 개의 전문 콘텐츠를 보유
- ▷ 회원들간에 꾸밈이나 격식없이 직설적인 대화가 자연스럽게 이루어지는 커뮤니티의 분위기가 특징인 '디씨인사이드'는 인터넷의 최신 유행과 트렌드를 이끌어가는 대표적인 커뮤니티
  - 페인, XX녀, 패러디시리즈 등 다수의 유행이 '디씨인사이드'에서 시작

증가하는 온라인 커뮤니티의 영향력

- 많은 정보들이 커뮤니티에 축적되면서 소비자의 구매 활동에 커뮤니티가 미치는 영향력이 확대
  - 회원들간에 공통 상품 및 관심사를 공유하는 온라인 커뮤니티에는 특정 브랜드에 대한 구매 경험, 소감, 평가 등의 많은 정보가 집결
    - 온라인의 특징상 축적된 정보는 사라지지 않고 지속적으로 커뮤니티 내·외부에 반복 노출
  - 기업이 제공하는 정보보다 다른 사용자가 제공한 정보를 커뮤니티 등에서 찾아보고 이를 바탕으로 구매하는 소비행태가 보편화
    - 구입하려는 제품에 대한 정보를 인터넷 커뮤니티, 댓글에서 얻는다고 응답한 소비자의 비율이 50% 이상이며, '인터넷 입소문'이 구매에 직접적으로 영향을 끼친다는 응답도 40%에 달하는 수준<sup>9)</sup>

9) 2008년 11월 조선일보 조사결과

□ 온라인 커뮤니티의 여론이 직접 행동으로 이어지는 경우도 나타남

- 제품에 불만을 가진 커뮤니티 회원들이 집결하여 공동으로 기업에 공식 항의하거나 불매운동을 시작하는 경우도 증가
  - 2005년 'SLR 클럽'에 某社의 DSLR 카메라 신제품의 불량 및 무성의한 서비스에 대한 불만이 반복 제기되면서 커뮤니티 단위의 회원 다수가 참여하는 불매운동으로까지 발전
- 커뮤니티 회원들간 구매정보를 공유하는 과정에서 긍정적인 여론이 발생하고 이로 인해 구매 열풍이 일어나는 '여론구매' 도 등장

'클리앙'의 '민트패드' 구매열풍

- ▷ 민트패스社は 신제품인 휴대용 메모장 겸 블로그 기기인 '민트패드'의 마케팅에 온라인 체험단을 활용한 바이럴 마케팅을 추진
- ▷ 민트패드 제품과 장점을 소개한 콘텐츠가 미니기기 전문 커뮤니티인 '클리앙'에 소개되며 커뮤니티 회원들간에 민트패드에 대한 관심이 확대
  - 출시일인 11월 10일 이전 민트패드와 관련하여 '클리앙'에 올라온 게시글 및 콘텐츠는 200여건에 달할 정도
- ▷ 출시일에는 클리앙에 민트패드를 구입하고 평가한 다수의 게시글이 올라오며 출시수량이 하루만에 모두 판매

**온라인 브랜드 커뮤니티에 대한 기업의 관심이 확대**

□ 온라인 브랜드 커뮤니티가 가진 장점에 대하여 기업의 관심이 증가

- ※ '온라인 브랜드 커뮤니티'란 특정한 브랜드에 대한 관심을 바탕으로 온라인 상에서 소비자와 소비자, 소비자와 브랜드 간의 다양한 상호작용을 하는 공동체를 의미

- 온라인 브랜드 커뮤니티는 브랜드와 소비자간의 상호작용을 이끌어내고 장기 관계를 형성함으로써 고객 충성도를 향상시키는 대표적인 방법
- 브랜드 커뮤니티를 통한 마케팅은 불특정 다수를 대상으로 하는 매스 미디어, 포탈 마케팅 등에 비하여 공통 관심사를 가진 회원을 대상으로 함으로써 타깃을 명확하게 정의할 수 있으며, 홍보비용도 낮은 수준
- 일정 규모이상으로 성장한 브랜드 커뮤니티는 회원간의 상호작용을 이끌어냄으로써 추가적인 자원을 투입하지 않더라도 지속적으로 새로운 콘텐츠를 생성해 내며 또한, 쉽게 없어지지 않는다는 것도 장점

□ 온라인 브랜드 커뮤니티를 직접 개설하고 운영하는 기업이 증가

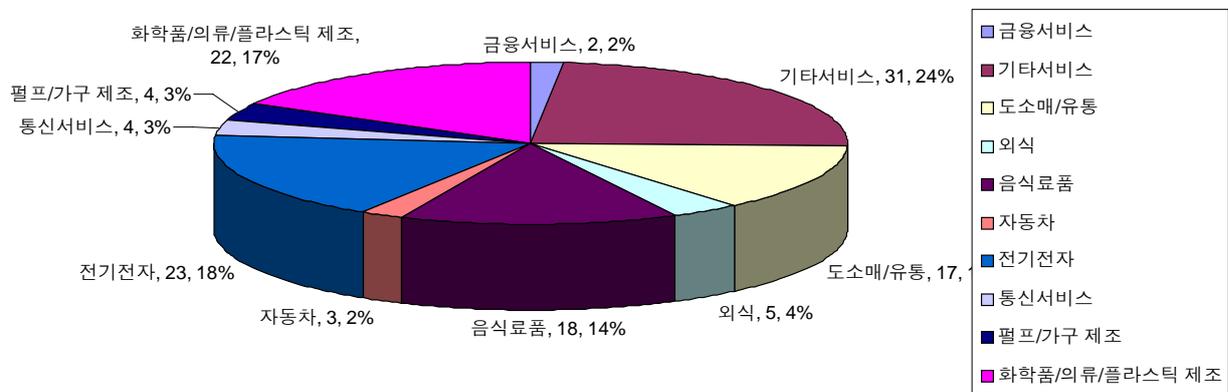
- 소비자들이 자발적으로 개설한 브랜드 커뮤니티를 지원하는 방식에서 나아가 기업이 직접 커뮤니티 사이트를 운영하기 시작
  - 소비자가 운영하는 브랜드 커뮤니티는 기업측 입장이나 의사가 반영되기 힘들고 또 하나의 권력으로 작용할 가능성도 존재
- 2008년 11월 기준 국내에는 기업 및 제품 브랜드를 포괄하여 총 128개의 온라인 브랜드 커뮤니티가 성공적으로 운영 중

국내 온라인 브랜드 커뮤니티의 현황 파악 과정

- ▷ 온라인 브랜드 커뮤니티 운영여부를 파악할 후보군을 구성(기업 및 제품 브랜드를 포괄)
  - 기업 : 2008년 기준 코스피 및 코스닥 등록기업 - 1490개 기업
  - 브랜드 : 2006년, 2007년의 7개 언론사 및 2개 기관이 발표한 히트 상품 및 우수 브랜드 리스트를 종합 - 772개 브랜드
- ▷ 작성한 후보군 중 성공적으로 운영 중인 브랜드 커뮤니티를 파악
  - 최근 3개월간의 게시물이 100건 이상이며, 최근 1주일 이내에 새롭게 게시된 콘텐츠가 있는 경우가 이에 해당

- 브랜드 커뮤니티가 활발하게 운영되고 있는 업종은 전기 / 전자, 화학품 / 의류/플라스틱 제조, 음식료품 順
  - 전기/전자 업종에서는 MP3, 노트북 등과 같은 IT제품이 대표적이며 화학품/의류/플라스틱에서는 화장품, 학생복, 정유사 등이 대표적
- 이외에도 주방 및 운동제품 등 브랜드 커뮤니티 형성이 어려울 것이라고 여겨지던 제품군에서도 성공적으로 운영 중인 브랜드 커뮤니티가 다수
  - 락앤락, 덤채, 쿠쿠, K2 등이 대표적

<업종별 브랜드 커뮤니티 운영 현황>



주1: 업종은 한국표준산업분류 주식업종 분류를 참고하여 자체적으로 분류

주2: 기타서비스는 교육, 방송/엔터테인먼트, 출판, 여행, 소프트웨어 서비스를 포괄

□ 기업이 직접 운영하는 경우에는 업의 특성과 운영 목적에 따라 적절한 운영방식을 선택하는 것이 중요

- 성공적으로 운영되고 있는 커뮤니티들은 운영방식, 콘텐츠 등에서 차이가 있으므로 유형 구분을 통하여 선택하는 것이 필요
- 기존의 온라인 브랜드 커뮤니티 관련 대부분의 연구에서는 주체(기업/소비자)<sup>10)</sup>, 위치(독립/포탈)<sup>11)</sup> 등과 같이 외형을 기준으로 하고 있어 기업에게 실질적인 운영 지침을 주기에는 부족

10) 강명수, 『디지털 시대 커뮤니티 활용 전략』, 한국학술정보, 2006.

11) 한상린, 심재희, 김준수, 이재훈, "온라인 브랜드 커뮤니티의 활동 및 유형이 브랜드 충성도에 미치는 영향", 마케팅관리연구, 제11권 제2호, 2006.

## II. 온라인 브랜드 커뮤니티의 유형과 성공사례

### 브랜드 커뮤니티의 유형을 4개로 분류

□ 성공적으로 운영 중인 국내 온라인 브랜드 커뮤니티 128개를 대상으로 운영 방식을 「초기방문 → 회원유지 → 회원활용」의 3단계 관점에서 9개 항목으로 구분하여 파악

- 초기방문은 커뮤니티의 최초 방문을 유도하기 위하여 사용하는 방법
  - 커뮤니티를 통해 제품 지원, S/W 등을 제공 하거나 경품 및 공모전과 같은 이벤트 등을 통하여 방문을 유도
- 회원유지는 가입한 회원들의 활동성, 로열티 등을 높이기 위하여 활용하고 있는 방법을 의미
  - 차별화된 전문정보 제공, 회원들간의 친밀감을 높이기 위한 게시판 및 모임 등이 해당
- 회원활용은 커뮤니티 회원을 홍보에 활용하거나 회원을 대상으로 판매 등을 하는 방식을 의미

커뮤니티 운영방식 파악에 사용한 9개 항목

구분	항목	내용
초기 방문	제품지원 기능	회원이 제품을 사용하는 과정에서 필요한 기능지원(펌웨어 다운로드, 최신 드라이브 제공 등)을 하는지 여부
	이벤트	경품 및 쿠폰 제공, 공모전 등으로 회원가입을 유도하는지 여부
회원 유지	전문정보 교환	제품과 관련하여 다른 곳에서는 보기 어려운 고급 정보 혹은 타 회원의 경험담 등 특화된 정보를 제공하는지 여부
	제품이외의 의견교환	제품 이외의 주제에 대해서도 의견 교환이 가능한 공간을 제공하는지 여부
	하위모임구성	회원들이 자체적으로 하위모임을 구성할 수 있는지 여부
	오프라인모임	회원들이 오프라인에서 만날 수 있도록 지원하는지 여부
회원 활용	제품판매	커뮤니티에서 매출을 발생시키는 판매 장치가 있는지 여부
	홍보대사	회원을 직접적으로 홍보에 활용할 수 있는 제도가 있는지 여부
	신제품 홍보	신제품이 출시되었을 때 커뮤니티 회원에게 홍보하는지 여부

□ 파악한 128개 커뮤니티의 운영방식을 바탕으로 군집분석을 실시한 결과 온라인 브랜드 커뮤니티를 '비즈니스 연계형', '이벤트형', '정보습득형', '친목도모형'의 4가지로 분류<sup>12)</sup>

- ① '비즈니스 연계형'은 제품을 최적 상태로 사용하기 위한 온라인 지원을 커뮤니티와 연계시키고, 제품의 판매 및 홍보에 커뮤니티 회원을 적극적으로 활용하는 형태
- ② '이벤트형'은 반복적인 이벤트로 제품에 대한 관심을 높이는 경우로 단순한 경품 이외에 제품관련 사진, 동영상, 아이디어 등을 공모하고 선정하며 소비자들의 콘텐츠를 수집하는 형태
- ③ '정보습득형'이란 특정 주제와 관련하여 같은 목표를 가진 사람들끼리 자신의 경험담, 노하우 등 정보를 교환하는 것을 주목적으로 하는 형태
- ④ '친목도모형'이란 회원들이 제품 이외의 사안에 대해서도 의견 교환이 활발하고 회원들간 하위 커뮤니티를 만들거나 오프라인 만남도 가지는 등 커뮤니티의 운영이 회원들의 친목관계로 이루어지는 형태

군집별 브랜드 커뮤니티의 개수와 항목의 평균값

항목	유형 I: 26개 비즈니스연계형	유형 II: 52개 이벤트형	유형 III: 30개 정보습득형	유형 IV: 21개 친목도모형
제품지원 기능	<u>0.538</u>	0.000	0.067	0.143
이벤트	<u>0.962</u>	<u>1.000</u>	<u>0.100</u>	0.952
전문정보교환	0.654	0.365	<u>0.867</u>	0.619
제품이외의 의견교환	0.615	0.384	0.700	<u>0.905</u>
고객간 하위모임 구성	0.000	0.000	0.433	<u>0.619</u>
오프라인 모임 지원	0.038	0.038	0.200	<u>0.762</u>
제품판매	<u>0.846</u>	<u>0.000</u>	0.167	0.381
홍보대사	0.115	0.115	0.033	0.762
신제품 홍보	<u>0.615</u>	0.386	0.133	0.333

12) 군집화의 방법은 계층적 군집분석 방법인 WARD 방법을 사용하였으며, 군집의 개수는 Mojena (1977)의 연구를 참고하여 덴드로그램의 높이를 바탕으로 결정

## (1) 유형 I : 비즈니스 연계형

설 명	: 제품 업그레이드, S/W등을 제공함으로써 지속적 방문을 유도하고 이를 기반으로 비즈니스와의 연계를 꾀하는 형태
대표업종	: MP3, 내비게이션, 휴대폰 등
성공요인	: 활용도 높은 콘텐츠를 지속적으로 업데이트

- 온라인 상에서 제품에 대한 서비스와 혜택을 지속 제공함으로써 회원을 유치하고 추후 이를 통해 추가·교차판매로 연결시키는 커뮤니티 형태
  - 제품 업그레이드, S/W, 다양한 활용방안 등의 제품관련 정보를 커뮤니티에 제공함으로써 집객을 유도
    - 기존의 A/S사이트를 확대시켜 브랜드 커뮤니티로 운영하는 사례도 다수
  - 커뮤니티 회원들은 제품에 대해 의견을 교환하거나 후기를 나누고 고객들 스스로 변형한 콘텐츠를 상호 공유하면서 교감을 형성
  - 새로운 콘텐츠나 제품에 대한 홍보와 함께 추가판매 및 교차판매를 유도하여 직접적인 수익을 창출하는 경우가 다수
- 구매 후 최소한의 효용을 유지하기 위해서는 고객이 사이트에 방문해야 하는 전자제품, 자동차, 통신 콘텐츠 업종에서 주로 나타남
  - 주로, 내비게이션, MP3, 휴대폰 등 제품과 콘텐츠가 분리되어 제공되는 전자제품군이나 자동차 등 제품에 대해 지속적인 관리가 필요한 고관여 제품군에서 많이 보여지는 형식
  - 제품과 직접적으로 연계되어 있기 때문에 초기에는 전 고객층에 대한 강제적 집객 효과가 있으나 이후에는 보다 다양한 효용을 추구하는 10대에서 30대 사이의 젊은 매니아 계층이 주로 활발하게 커뮤니티에 참여

- 활용도가 높은 콘텐츠를 일정한 간격으로 업데이트하여 소비자의 니즈를 충족시킴으로써 재방문을 이끌어내는 것이 활성화의 관건
  - 커뮤니티 회원들은 콘텐츠에 대해 직접적으로 기업측에 요구할 뿐만 아니라 스스로 양질의 콘텐츠를 생산하여 공유하기도 함
    - 내비게이션의 맛집 지도, MP3의 선곡집, PMP의 플래시 게임, UCC 등
  - 일부 기본적인 서비스는 무료로 제공하여 만족도를 높이는 한편 차별적인 프리미엄 서비스의 경우 유료화하여 매출확대를 도모
  
- 고객들이 커뮤니티 활동 보다는 필요에 의해 한시적으로 방문하는 경우가 많은 것이 한계점으로 노출
  - 제품 소프트웨어 다운로드, 고장 시 수리정보, 업데이트 등 한시적 필요에 의해서만 방문하고 재방문을 하지 않는 단기 체류고객이 다수
  - 기본적인 제품지원 서비스 이외에 활용도가 높은 유용한 콘텐츠를 지속적으로 제공하기가 어려운 것도 커뮤니티 운영에 어려운 점
    - 고객들 간의 콘텐츠의 재생산이 없을 경우 기업의 일방적인 콘텐츠 제공을 통한 커뮤니티 운영은 한계
  
- 초기에 충성도 높은 고객들이 커뮤니티 활동을 활발히 지속할 수 있도록 장치를 마련하는 것이 필요
  - 가입초기 일정 포인트를 제공하여 일부 프리미엄 서비스를 이용하게 하고 이후 커뮤니티 활동에 따라 포인트를 연동시킴으로써 활성화를 도모
  - 회원 스스로 개선, 변형이 가능하도록 기기와 콘텐츠의 활용가능성을 오픈하여 상호 공유의 장을 마련

## 사례 1: Q멤버스 - 자동차 구매순간부터 처분까지 '카 라이프'를 관리

- 'Q멤버스'는 자동차 구매 고객에게 지속적인 원스탑 사후관리 서비스를 제공해 준다는 컨셉에서 출발한 기아자동차의 온라인 브랜드 커뮤니티
  - 자동차는 대표적 고관여 제품임에도 불구하고 고객들이 구매 후 정비나 사후관리를 소홀히 하는 경우가 많음에 착안하여 2006년 11월에 오픈
  - 2008년 11월 기준 Q회원(오프라인 가입자)은 약 160만명, Q멤버스(온라인 가입자) 커뮤니티 회원은 약 45만명에 달함
  - 일 평균 방문자수는 평균 12,000명이며, 주단위로 제공되는 서비스에 대해 평균 100건 이상의 댓글이 게시
- 자동차 유지 및 관리에 필요한 차계부 서비스를 무료로 제공하여 지속적인 방문을 유도하고, 프리미엄 서비스를 유료화함으로써 비즈니스와 연계
  - 주행거리에 따라 관리해야 하는 항목을 적시에 알려 주고, 주유나 소모품 교환, 정비 내역을 기록하는 등 드라이버에게 다양한 편의를 제공하는 차계부 서비스를 정기적으로 이용하는 회원 수는 10만에 달할 정도
  - 자동차 관련 물을 운영할 뿐만 아니라 유료로 제공되는 1:1 방문정비 서비스, 사전관리서비스 등 다양한 프리미엄 서비스를 Q멤버스에서 판매
- 소수의 대형 이벤트에 집중하기 보다는 작은 이벤트라도 끊임없이 유지하는 데 초점을 맞추어 지속적인 재방문을 유도
  - 이벤트 주제를 영화 등으로 고정시킴으로써 커뮤니티에 방문한 고객에게 언제나 특정 주제의 이벤트에 참여할 수 있는 사이트라는 인식을 각인

- 이벤트는 한 번에 많은 신규고객을 유치하는 것 보다는 기존 고객의 재 방문 유도에 더 효과적이라는 것을 수년에 걸친 경험으로 습득
- 자동차의 구매, 운영, 관리 등의 전반에 관련한 지식을 공유하는 '자동차 지식인' 서비스를 운영하여 회원의 커뮤니티 활동을 독려
  - Q멤버스 자체적으로 응답을 주로 하는 '선수', 칼럼을 기고하는 '패널' 등의 전문가를 선발하여 회원들에게 정비, 점검, 자동차 부품, 자동차 매매 등에 관한 노하우와 정보를 제공
    - 이들은 내부심사를 통해 선발되고 자동차 관련 경력, 커뮤니티 활동성에 따른 부여되는 등급별로 일정 포인트나 금액이 지급
  - '네이버 지식인'과 같이 질문을 등록한 고객들이 해당 답변을 자체적으로 평가함으로써 선수를 평가하고 게시된 지식의 질을 유지
- 이외에도 자동차 관련 토론, 여행 등의 간접 관련 콘텐츠와 영어, 만화 등 비관련 콘텐츠를 제공하면서 고객들의 상호 교류를 유도
  - 해당 콘텐츠에 대한 댓글이나 의견개진이 주로 이루어지고 있으며, 향후 회원간의 인맥형성, 친목도모로 발전시켜 나가기 위한 방법을 모색 中

<Q멤버스 커뮤니티>



<지식인 서비스 '지식선수촌'>



## 사례 2: 애니콜랜드 - 제품 지원을 통해 회원을 락인

- 애니콜랜드는 다양한 커뮤니티 기능과 함께 업그레이드, 벨소리, 배경화면, 게임 등 각종 모바일 콘텐츠의 판매를 겸하는 애니콜 전용 포털사이트
  - 애니콜 구매자를 대상으로 다양한 콘텐츠와 서비스를 제공함으로써 기존 고객의 충성도를 제고하자는 취지로 1998년에 처음 오픈
  - 애니콜의 성장세와 더불어 2008년 현재 회원 수 약 1,120만명, 일 평균 방문자 수 57만명에 달하는 거대 사이트로 성장
- 애니콜 구매고객은 제품 지원 및 다양한 애니콜 콘텐츠를 활용하기 위해 스스로 애니콜 사이트에 방문
  - 애니콜의 콘텐츠 관리 프로그램인 'PC 매니저'를 다운로드하기 위해서는 반드시 커뮤니티 방문이 필요
  - 모바일 콘텐츠 업체들과의 연계를 통해 경쟁력 있는 콘텐츠를 구매할 수 있는 채널을 애니콜 사이트로 일원화하여 고객의 재방문 및 구매를 유도
- 방문하는 고객들이 커뮤니티의 일원으로 활발하게 활동하도록 이벤트 및 포인트 제도 등을 운영
  - 애니콜을 구입하고 처음 사이트에 방문한 고객에게 애니콜랜드에서 사용할 수 있는 포인트를 무료로 부여(3,000포인트/원)
  - 애니콜 리뷰, 애니콜 지식인, 애니콜 UCC 등의 게시판에 콘텐츠를 작성하는 회원에게 포인트를 제공하고 보유한 포인트에 따라 혜택을 차별화

- 매월 포인트가 높은 상위 100명의 회원들을 '매니아'로 승급시키고 이들에게는 10,000포인트를 지급하는 한편 각종 오프라인 행사나 신제품 체험, 자문활동에 우선적으로 초대하는 등의 혜택을 제공

□ 애니콜 브랜드에 대한 충성고객을 대상을 공식적으로 선정하여 일종의 서포터즈 역할을 수행하도록 하는 '애니콜 드리머즈'를 사이트 내에 운영

- '애니콜 드리머즈'는 일종의 체험단으로 애니콜의 제품과 서비스에 대해 전문가의 입장에서 평가하고, 새로운 마케팅 아이디어를 제공하며, 외부에 애니콜을 적극적으로 홍보하는 홍보대사의 역할도 함께 수행
- 2008년에 활동한 4기 인원은 최신 '햅틱폰'을 약 3개월간 사용하면서 100여건 이상의 아이디어를 제안해 그 중에서 19건이 제품에 실제 반영

□ 애니콜의 신제품 블로그를 커뮤니티 내에 연결시킴으로써 고객의 참여와 관심을 유도하는 한편 신제품에 대한 고객들의 평가와 니즈를 파악

- 2008년 11월에는 신제품인 '햅틱2'의 제품 블로그를 링크시켰으며, 해당 블로그에는 '햅틱2'에 관심있는 고객들이 방문하여 활발하게 의견을 개진
- 햅틱의 경우에는 이같은 방식으로 고객의 뜨거운 반응을 이끌어 냈으며 출시 이전인 2008년 4월부터 커뮤니티 내에서 온라인 예약판매를 실시

<애니콜 커뮤니티>



<애니콜 내 햅틱 블로그>



## (2) 유형 II : 이벤트형

설 명 : 제품과 연계한 이벤트를 반복함으로써 커뮤니티 방문을 유도하고 고객의 관심과 충성도를 높이는 형태  
 대표업종 : 식음료 등  
 성공요인 : 전담조직을 통한 체계적인 이벤트 관리 및 빠른 응대

- 제품과 연계한 이벤트를 통해 커뮤니티 방문을 유도하고 자사 및 제품에 대한 고객의 관심과 충성도를 높이는 온라인 브랜드 커뮤니티
  - 이벤트를 통해 고객을 유인하고 이를 통해 제품이나 기업을 홍보하거나 고객 니즈 및 아이디어를 얻는 것이 주 목적
  - 고객간 자발적인 상호작용이나 하위 모임의 형성 등은 활발하지 않으며 이벤트를 중심으로 고객간 제품에 대한 의견 교환이 제한적으로 이루어지는 경우가 다수
  
- 제품에 대한 관여도가 낮으며 전환 비용이 적게 드는 제품군에서 주로 나타나는 형태
  - 저관여 제품들은 고객의 자발적인 정보탐색이나 애착에 기반한 커뮤니티 활동이 드물기 때문에 고객의 방문을 유발할 요소로 이벤트를 활용
  - 식음료와 같이 소량의 제품군을 장기간에 걸쳐 판매하는 경우 지속적으로 이벤트를 개최하여 제품에 대한 관심을 유지
  
- 꾸준한 이벤트 및 락인 장치를 통해 커뮤니티 활력을 유지하는 것이 관건
  - 정기 이벤트, 비정기 이벤트를 병행 운영함으로써 연중 이벤트의 공백이 생기지 않도록 스케줄을 관리

- 이벤트 당시에는 트래픽이 증가하지만 이후 이벤트까지의 기간이 길어 지속력이 떨어지는 브랜드 커뮤니티가 다수
  - 이벤트 이외에도 커뮤니티에 방문 고객에게 추가적인 재미나 효용을 줄 수 있는 콘텐츠를 마련
  - 이벤트에 참여한 회원에게 포인트를 부여하는 것도 재방문을 유도하는 효과적인 방법
- 기업이 직접 전담조직을 구성하여 체계적인 이벤트 계획을 수립하며 운영하는 것이 일반적
- 체계적인 이벤트관리와 빠른 응대를 통해 사이트 방문 고객에게 안정감을 부여하는 것이 중요
  - 전담팀이 운영하는 청정원 브랜드 커뮤니티는 고객의 반응에 대응하는 속도가 빨라 '살아 있는 커뮤니티'라는 인식을 고객에게 전달
- 안정기에 접어 든 이후 타 형태로의 변화를 모색하는 경우도 상당 수
- 락앤락 등 현재 잘 운영되고 있는 브랜드 커뮤니티 중 다수는 이벤트형에서 출발하여 친목도모형으로 운영방식을 변화

농심의 통합 브랜드 커뮤니티: 끊임없는 이벤트로 관심을 유지

- ▷ 라면, 과자, 생수 등 식음료 제품을 공급하는 농심은 다수의 장수브랜드 제품에 대한 관심을 유지하기 위해 다양한 이벤트를 지속적으로 운영
- ▷ 제품지원이나 고객간의 하위 모임 구성보다는 제품별 이벤트를 통합 커뮤니티에서 운영하여 전체 제품군에 대한 홍보효과를 강화
- ▷ 상품의 구매와 이벤트 참여 등에 포인트를 부여하여 재방문을 유도

## 사례 1: 청정원 - '주부고객'을 개설초기에 전 방위적으로 유치

- 요리를 주제로 다양한 이벤트를 지속함으로써 단기간에 급성장한 청정원의 브랜드 커뮤니티 사이트
  - 온라인의 구전효과를 만들어 내기 위해 2008년 6월 형식적인 수준에서 운영되던 기업 블로그를 브랜드 커뮤니티로 리뉴얼
    - 단순한 광고 및 판촉활동에서 탈피하여 장기적인 관점에서 고객충성도 향상의 기반을 마련한다는 차원에서 시도
  - 서비스를 개시한 이래 월 평균 14,000여명이 가입하여 현재 7만 여명의 회원을 보유할 정도로 급성장 추세
    - 일평균 방문자 수는 6,500명, 일평균 게시글 수 1,000여건
- 개설 초기 전 방위적으로 고객유치 노력을 기울임으로써 상당 수의 초기 고객을 확보한 후, 가사 관련 이벤트를 지속함으로써 활성화에 성공
  - 기존 포털 고객의 흡수, 외부 업체와의 전략적 제휴 등을 통해 커뮤니티 목표에 부합하는 주부고객을 빠르게 확보
    - 남양유업의 '남양아이', '맘스 홀릭', '메뉴판 닷컴' 등 청정원과 고객이 유사한 외부 사이트와 공통 이벤트를 실시하는 한편, '자연주부단'이라는 체험단 모집을 통해 33,000명을 3개월만에 모집
  - 유명 주방장의 요리 정보를 강좌 형태로 올린 4인4색 레시피, 가사 생활 정보 등 맞춤 섹션을 운영하여 관심을 유발하고 관련 이벤트를 지속
- 상시적인 전담 관리조직을 구성함으로써 브랜드 커뮤니티의 활력을 제고
  - 마케팅실 산하의 온라인마케팅 전담 파트를 구성, 빠르게 콘텐츠를 업데이트하고 이벤트를 지속 기획함으로써 커뮤니티를 활성화

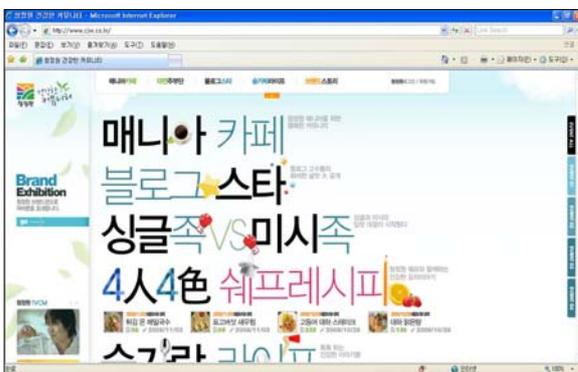
- 그룹 계열사인 대상 정보기술과 외부 마케팅대행사가 컨소시엄 형태로 청정원 커뮤니티를 지원하는 등 조직 내외부가 유기적으로 공조
- 고객 주도형 소모임을 활성화하고 제품 판매 기능을 추가함으로써 이벤트 중심의 복합 브랜드 커뮤니티로의 변신을 계획 중
  - 2008년 11월 개설한 지역모임을 필두로 열성고객이 주축이 된 소모임 활성화를 추진
  - 향후 고객서비스 차원에서 공동구매 및 대상그룹 쇼핑몰과의 플랫폼 통합을 추진할 예정

## 사례 2: 빙그레 - 가벼운 이벤트를 끊임없이 반복

- 불만 고객이 검색을 통해 방문하는 것이 대부분이었던 식품 사이트에서 탈피하여, 고객불만을 완화하고 나아가 고객 충성도를 제고하기 위해 브랜드 커뮤니티를 개설
  - 불만 성토의 공간이었던 브랜드 사이트를 이벤트를 통해 고객의 불만을 해소하고 고객의 로열티를 강화하는 전략적 모멘텀으로 활용
    - 제품의 계절적 요인으로 인해 3~7월에 방문한 고객이 이후 이탈하는 현상을 방지하고 자산화하려는 것도 주요 개설 이유
  - 이벤트 중심으로 사이트를 변화시킨 이후 2002년 35만명이던 회원 수가 2008년에는 65만명으로 증가했으며 일 평균 방문자 수도 2005년 대비 4배 증가한 1만명 수준으로 급증
- 가벼운 제품관련 및 비관련 이벤트를 반복함으로써 제품에 대한 관심을 유발하고 지속적 방문을 독려

- 일별, 월별, 비정기적 이벤트 등 시간적 간격을 다양화한 이벤트를 통해 고객의 정기적, 비정기적 커뮤니티 방문을 유도
    - 주 타깃인 젊은 층이 가볍게 응모할 수 있는 이벤트를 반복하고 부담없는 경품을 제시
  - 타깃 고객의 성향에 맞춘 커뮤니티 디자인과 내용구성으로 흥미 유발
    - 밝은 이미지로 커뮤니티를 디자인하고 UCC 등 신규 매체를 적극 활용
- 고객과의 관계형성이 어려운 제품군임에도 불구하고, 고객을 세분화하여 차별적 마케팅을 전개
- 2005년 SSO<sup>13)</sup> 방식의 적용으로 일대일 마케팅을 위한 데이터베이스를 구축하였고, 이후 충성도가 높은 고객을 선별하고 이들을 위한 별도의 프로모션을 진행하는 등 질적 고도화를 추구
  - 충성도 높은 고객을 중심으로 고객 주도형 하위 모임을 활성화하는 등 쌍방향성을 지속적으로 강화하여 판매 즉시 소비되는 저관여 제품인 빙과류의 한계를 극복하려 노력

<청정원 커뮤니티>



<빙그레 커뮤니티>



13) SSO(Single Sign ON): 한번의 회원가입으로 빙그레 모든 사이트를 통합 사용하는 방식

### (3) 유형 III : 정보습득형

설 명 : 부가적인 혜택이 없어도 공통의 목표를 가진 회원들이 정보와 지식을 교류하면서 콘텐츠를 축적해 가는 형태  
 대표업종 : 취업, 어학, 건강 등의 온라인 서비스  
 성공요인 : 고객의 가입장벽을 낮추고 고객의 자기계발, 경쟁욕구를 자극

- 회원이 자발적으로 참여하여 개개인이 가진 정보와 지식을 상호 교류하며 콘텐츠를 축적해 나가는 형태의 브랜드 커뮤니티
  - 경품, 포인트 등 커뮤니티에 참여함으로써 얻는 부가적인 혜택이 없어도 고객이 스스로 커뮤니티에 활발하게 참여하는 것이 특징
  - 정보 습득형으로 분류된 23개 커뮤니티는 이벤트를 운영하지 않지만 타 유형에 버금가는 높은 방문자 수 및 게시물 수를 유지
  - 일상, 감정, 관심사 등을 공유하며 유대관계를 높이는 감성적 콘텐츠의 비중은 낮으며 지식, 정보 등을 담은 이성적 콘텐츠가 대부분을 차지
- 회원 개개인이 특정 목표를 추구하고 있으며, 목표를 달성하기 위해 타인과 경험을 공유하기 원하는 취업, 어학, 건강 등의 분야에서 주로 나타남
  - 취업, 어학, 건강 등의 분야는 온, 오프라인에 전문 정보가 산재해 있고, 이에 대한 접근성도 높은 편
  - 오프라인을 통해 매출을 올리는 형태가 대부분이므로 홍보를 위해 위해 온라인 사이트에 전문 정보를 무료로 제공하는 경우가 다수
  - 회원들은 기업이 제공하는 전문 정보를 얻기 위해 커뮤니티를 방문하기 보다는 타 이용자들의 경험, 소감 등의 생생한 정보를 얻기 위해 방문
  - 자신의 성공기와 경험 등을 커뮤니티 내 다른 회원에게 알리고 관심을 받기를 원하는 성향도 존재

- 커뮤니티에 축적된 콘텐츠를 개방하고 활동을 위한 절차를 간소화하여 방문한 고객의 참여를 유도
  - 정보습득형 커뮤니티에 방문하는 고객은 커뮤니티에 축적된 정보의 양이 많고 적음에 따라 커뮤니티의 가치를 평가
    - 회원들은 관심 분야에 대한 정보를 얻기 위해 커뮤니티에 방문하므로 사이트의 기능이나 부가적인 혜택에 대한 관심은 낮은 수준
  - 회원 가입, 등급에 따라 접근할 수 있는 콘텐츠를 차별화 하기 보다는 비회원에게도 정보를 볼 수 있도록 콘텐츠를 최대한 개방하는 것이 필요
    - 포털 등과 연계하여 검색 결과에 자사 사이트 노출을 확대
  
- 해당분야에 이미 자리잡은 커뮤니티가 없을 경우 정보습득형 커뮤니티를 만드는 것이 손쉽게 회원을 모으고 활성화 시킬 수 있는 효과적인 대안
  - 정보습득형 커뮤니티는 기존의 커뮤니티가 없는 틈새시장을 공략한다면 해당 분야를 선점하여 지배적 위치가 될 수 있는 가능성이 높음
    - 비슷한 분야에서 더 많은 정보를 가진 커뮤니티에 회원들이 집중되는 쏠림 현상이 매우 높게 나타나는 특징
  - 고객들의 자기계발 욕구, 타인과의 비교 욕구, 공유 욕구 등 정보습득형 커뮤니티의 핵심적인 활성화 요인을 부각시킬 수 있는 장치 마련이 필요
    - 기업이 콘텐츠를 제공을 위해 노력하기 보다는 고객이 양질의 콘텐츠를 생산할 수 있도록 지원
  
- 달성하고자 하는 목표가 있을 때에는 회원의 충성도가 매우 높은 편이나 이를 달성한 이후 충성도가 급격하게 낮아지는 한계점을 극복할 필요
  - 커뮤니티 내부 소모임, 오프라인 모임 등 유대관계 형성을 위한 장치를 제공함으로써 이탈 회원을 최소화

## 사례 1: 해커스 토익 - 커뮤니티를 오픈하여 정보교류를 촉진

- 해커스의 브랜드 파워와 함께 급성장한 국내 1위의 온라인 영어 커뮤니티
  - 2003년 12월 개설 후 꾸준히 방문자가 증가하여 2008년 11월 일 평균 방문자수가 4만명에 달하는 거대 사이트로 성장
  - 어학 시험장 정보, 각종 시험 후기, 공부정보, Q&A, 자료실, 무료 강좌 등 영어 관련 다양한 정보가 게시판 형태로 제공
  - 커뮤니티 내부에 스터디 모임이 활발히 운영되고 있으며, 스스로 강의를 연재하는 회원도 여러명 있을 정도로 활성화
- 토익 및 영어에 관심이 있는 사람이면 누구라도 방문하여 자유롭게 활용할 수 있는 영어 관련 종합 사이트를 지향
  - 회원 제도를 운영하지 않아 누구라도 처음 방문하여 축적된 콘텐츠를 열람할 수 있으며, 콘텐츠 게시도 편리
  - 해커스 어학원에서 콘텐츠를 올리는 게시판과 회원이 콘텐츠를 올릴 수 있는 게시판을 구분하여 운영
    - 자사가 운영하는 게시판을 통해 인기 강사가 진행하는 무료강의를 제공하여 해커스 어학원의 우수성을 알리고 자사 교재 및 강의도 홍보
  - 홈페이지 디자인에 플래쉬, 그림 등을 최대한 줄이고 텍스트를 중심으로 구성하였으며 메뉴를 트리형태로 제공함으로써 콘텐츠를 손쉽게 파악하고 접근할 수 있도록 편의성을 확대
- 사이트가 활성화되고 방문자수가 증가하면서 취업정보 커뮤니티를 추가로 개설하여 어학에 관심이 있는 커뮤니티 회원들의 방문을 유도

- 취업 사이트도 해커스 토익 커뮤니티와 마찬가지로 오픈된 비회원제 형태로 운영하여 회원들의 자발적인 참여를 유도

□ 스팸 및 유해 정보를 막기 위해 지속적으로 사이트를 모니터링

- 회원정보 없이도 게시물을 작성할 수 있는 커뮤니티의 특성상 일 평균 2~3개의 스팸 혹은 유해 정보가 게시
- 수시간 단위로 신규 게시글을 모니터링 하고 스팸 및 유해 정보를 삭제 하는 방식으로 관리 중

<해커스 토익 커뮤니티>



<커뮤니티 내 취업 포털>



사례 2: 365MC - 초기 충성고객의 양질의 콘텐츠로 활성화

□ 비만 클리닉 전문 사이트로 2006년 3월 개설하였으며, 회원들이 자신의 다이어트 경험과 성공기를 나누는 공간으로 자리매김

- 내원 고객 및 다이어트에 관심이 있는 네티즌이 접속하여 정보를 공유하고 상호 자극을 지속함으로써 다이어트 성공의 필수 요소인 생활 습관까지도 바꿀 수 있는 커뮤니티를 목표로 개설
- 2008년 11월 기준 전체 회원수는 1만여명 이며, 일평균 방문자수는 2000여명 수준



#### (4) 유형 IV : 친목도모형

설명 : 제품정보나 이벤트 보다는 회원들간 감정을 공유하고 친목강화를 유도함으로써 브랜드에 대한 충성도를 높이는 형태

대표업종 : 등산용품, 주방용품, 고관여 전자제품군 등

성공요인 : 전문적 정보보다는 공감을 얻을 수 있는 감성적 콘텐츠가 주효

□ 커뮤니티 회원들간에 정보와 감정을 공유하며 친목을 다질 수 있는 장을 제공함으로써 자연스럽게 브랜드 로열티를 높이는 방식

- 제품과 관련된 정보나 경품 이벤트 등으로 커뮤니티가 운영되기 보다는 회원들간의 친목관계가 커뮤니티 운영의 핵심
- 정보습득형, 이벤트형에 비하여 회원들간의 정서적 교감이 활발한 보다 안정적이고 진화된 형태의 온라인 브랜드 커뮤니티
- 감성적 가치에 소구하기 때문에 품질과 가격의 경쟁 브랜드가 출현해도 이탈하지 않는 충성 고객을 확보하는 효과

□ 취미, 연령 등 특정 주제로 커뮤니티 회원간 공감대를 형성하기에 용이하거나 제품에 대한 애착이 높은 고관여 제품군에서 주로 나타남

- 등산용품, 주방용품과 같이 소비층이 특정 취미나 직업을 가지고 있어 커뮤니티의 타깃이 명확한 경우 유대감 형성이 용이
- 일반적으로 노트북, 카메라 등과 같은 고관여 제품군에서 친목도모형 커뮤니티가 쉽게 형성
- 고관여 제품군에서는 제품의 모델별로 하위 커뮤니티를 형성함으로써 자신들만의 유대감을 확인하려는 성향도 나타남

□ 전문정보 제공 보다는 같은 소비자 입장에서 작성한 정보 혹은 감정을 표현한 콘텐츠가 풍부해야 한다는 것이 핵심

- 커뮤니티의 회원들이 직접 작성한 콘텐츠가 신규 회원을 유입·유지하는 중요한 요인으로 작용
  - 외부 전문가가 제공한 콘텐츠 혹은 운영진이 작성한 콘텐츠는 커뮤니티만이 제공할 수 있는 회원간 공감대 형성에 직접적인 도움이 안됨

- 오프라인 모임을 지원하거나 회원들이 자유롭게 하위 커뮤니티를 구성할 수 있도록 함으로써 회원들간의 정보 및 정서 교류를 촉진
  - 친목도모형으로 분류된 21개 온라인 브랜드 커뮤니티 중 76%가 오프라인 모임을 하고 있으며 61%가 하위모임을 운영하고 있는데 반해, 다른 유형의 커뮤니티들은 8%가 오프라인 모임을, 14%가 하위모임을 운영

□ 상업적 목적으로 회원들에게 불이익을 줄 가능성이 있는 활동을 하는 회원에 대해서는 제재가 필요

- 회원과의 친목관계를 이용한 물품 판매, 유료 강의 프로그램 운영을 목적으로 한 하위모임 개설 등이 대표적인 사례

**SK에너지의 엔크린 커뮤니티: 활발한 하위 커뮤니티 활동을 유도**

▷ 회원들이 자유롭게 하위 커뮤니티를 만들 수 있도록 하여 드라이빙 코스 공유, 야외 사진촬영 등 420여 개의 다양한 하위 커뮤니티를 운영

<엔크린 커뮤니티 내 캠핑 커뮤니티>



▷ 우수 하위 커뮤니티에 대해서는 오프라인 모임을 지원하여 친목 강화의 기회를 제공

- 사진 촬영 모임의 경우 모델료를 지원하거나 참석 회원에 대해 상품을 지원하는 등의 방식

▷ 우수 콘텐츠 작성회원에게는 OK캐쉬백 포인트를 지급, 참여를 독려

## 사례 1: 락앤락 서포터즈 - 오프라인 모임을 적극 지원

- 2002년 설립한 '락앤락 서포터즈'는 30~50대 여성에게 초점을 두고 다양한 주제로 커뮤니티의 활동범위를 확대
  - 커뮤니티에서 사용후기, 신제품 아이디어 등의 제품과 직접관련이 있는 온라인 콘텐츠 뿐만 아니라 환경 캠페인, 봉사 활동 등과 같이 제품과 직접 관련이 없는 오프라인 활동까지도 활발히 전개한 것이 주효
  - 2008년 11월 기준 12만명의 회원을 보유하고 있으며, 일평균 방문자 수는 1만 4천명, 일평균 콘텐츠 게시 수는 1,000여개 수준
- 회원들의 오프라인 모임에 대하여 회사차원에서 강력한 지원을 함으로써 커뮤니티 활성화에 주력
  - 오프라인 상에서 지속적인 주부 아카데미 교실과 전문가 강의 프로그램을 운영하여 회원들의 로열티와 유대감을 높이는 점이 강점으로 작용
  - 연간 150개 오프라인 프로그램에 연평균 2,500여명이 프로그램에 참여
  - 락앤락 직영 매장에는 커뮤니티 회원들의 오프라인 모임을 할 수 있는 공간을 마련할 정도
- 커뮤니티를 운영한 경험이 있는 직원을 매니저로 선발하고 운영 매뉴얼을 만들어 체계적으로 관리
  - 핵심 회원 양성, 프리미엄 혜택 제공, 오프라인 행사, 철저한 관리, 콘텐츠의 자발적 생성, 독특한 컨셉, 철저한 입소문활용, Log 데이터 분석 등 8가지 사항에 대하여 매뉴얼을 마련하고 이에 근거하여 운영
- 회원들의 블로그 운영 및 아이디어 제안을 유도함으로써 기업이 콘텐츠를 제공하는 방식이 아니라 회원들이 직접 작성한 콘텐츠로 커뮤니티를 운영

- 커뮤니티 회원들의 블로그 중 다른 회원들의 방문이나 스크랩 수가 많은 우수 블로그에 대하여 경품을 제공하는 이벤트를 지속
- 제품에 대한 발전적인 의견을 개진할 수 있는 ‘락앤락 아이디어’와 같은 코너에서는 해당 제품의 담당자가 한달에 2번 직접 응대하여 커뮤니케이션의 질적 향상을 도모
  - 커뮤니티 회원들의 신제품 아이디어는 락앤락 제품의 주요 고객인 주부의 입장을 반영하고 있어 실제 제품개발로 이어지는 사례가 다수
  - 2006년 6월 출시된 한줄 김밥용기는 커뮤니티 회원의 아이디어로 개발

<락앤락 서포터즈의 주부교실>



<락앤락의 한줄김밥 용기>



## 사례 2: 쿠첸 커뮤니티 - 파워블로거를 영입하여 양질의 콘텐츠를 확보

- 웅진이 2006년 오픈한 요리 전문 커뮤니티인 쿠첸 카페는 2008년 11월 4만명 이상의 회원이 활발히 활동하며 고객 로열티를 높이는데 기여
  - 회원이 작성한 요리 콘텐츠 중 조회수와 블로그 스크랩 횟수를 기준으로 쿠첸 제품 등을 경품으로 제공함으로써 지속적으로 콘텐츠를 확보
  - 회원들간에 요리에 대하여 알고 있는 팁을 공유하며 친목관계를 형성
- 커뮤니티 개설 초기에 네티즌 사이에서 주목을 받기 위하여 적극적으로 이벤트를 개최

- 요리분야의 파워블로거를 커뮤니티에 영입하여 이들의 요리법 관련 콘텐츠를 커뮤니티에 지속 공개
  - 영입한 블로거 중에는 하루평균 방문자 수가 2만명이 넘는 블로그를 운영하는 파워 블로거도 포함되어 초기 방문 횟수를 높이는 데 크게 기여
  - 유명 요리 블로거들은 각각 저칼로리, 도시락 등 특정 주제를 맡아서 월 몇건씩 요리 콘텐츠를 커뮤니티에 제공
  
- 자사 홈페이지가 아닌 포탈 사이트 네이버에 커뮤니티(카페)를 개설함으로써 네티즌의 접근성과 콘텐츠의 질적 향상을 도모
  - 별도의 회원가입 과정이 없어도 기존의 포탈 회원 아이디로 가입이 가능하므로 네티즌의 초기 방문이 용이
  - 기업 홈페이지에 별도로 운영하고 있는 다른 브랜드 커뮤니티의 경우 신상정보 공개를 꺼리는 네티즌에게 가입과정이 부담으로 작용 가능
  
  - 블로그를 가진 회원은 작성한 콘텐츠를 자신의 블로그와 쿠첸 커뮤니티에 동시에 게시할 수 있으므로 콘텐츠 작성에 보다 관심을 기울임
  
- 커뮤니티 관리자는 직접적 제품 홍보나 기업측 입장의 대변인 역할을 하지 않고, 같은 소비자 또는 주부의 입장에서 인간적인 친밀감을 줄 수 있는 커뮤니케이션을 추구

### Ⅲ. 시사점

#### 온라인 브랜드 커뮤니티의 효과를 인식

##### □ 저비용 고효율의 마케팅 수단으로 온라인 브랜드 커뮤니티에 주목

- 고객과 기업, 고객과 고객간의 상호작용을 이끌어 내어 장기적 관계를 형성하는 온라인 브랜드 커뮤니티는 효과에 비해 운영 비용은 상대적으로 적은 마케팅 수단
- 특히, 불황기에는 적은 비용으로 고객의 로열티와 신뢰도를 향상시킬 수 있는 수단

##### □ 커뮤니티 개설 목표 및 유형을 명확화 하여 추진

- 온라인 브랜드 커뮤니티는 4가지 유형으로 분류가 가능하며 각 유형별로 성공요인 및 운영방식에 차이가 있음을 유의
  - 업종, 제품 특성, 주 소비층 등에 따라 추구하는 커뮤니티 유형에 차이
- 커뮤니티 회원수가 증가하고 활동 주제가 다양화 되는 등 규모가 커짐에 따라서 추구하는 유형에 유연성을 가지고 대처하는 것도 필요

#### 기업이 운영한다는 이미지를 최소화

##### □ 기업이 영리를 목적으로 운영하는 커뮤니티라는 이미지를 최소화 하고 회원들의 자발적 로열티를 기반으로 운영된다는 느낌을 주는데 주력

- 커뮤니티 이용자들은 소비자의 입장에서 고민하고 소비자의 이익을 대변할 수 있는 커뮤니티를 선호
  - 블로그를 활용한 마케팅에서도 영리를 목적으로 고객들에게 접근하는 경우는 큰 인기를 끌지 못하는 경우가 대부분

- 단, 기업 커뮤니티라는 사실을 고의적으로 숨기고서 소비자로서 가장하여 운영하는 것은 커뮤니티의 신뢰에 치명적 손상을 줄 수 있으므로 금물
- 커뮤니티 운영자도 사무적으로 콘텐츠를 제공하고 이벤트를 개최하는 딱딱한 '관리자'의 모습이 아니라 개성있고 인간적인 모습으로 교감할 수 있는 '인격체'로 어필하는 것이 중요
- 인터넷 상에서 고객의 눈높이로 감성적인 어필을 할 수 있는 운영자의 역할이 중요
- 자사 제품에 대한 직접적인 홍보 보다는 제품후기, 사용정보 등을 통한 우회적인 접근이 효과적이며 이를 위해 커뮤니티 사이트를 기업 홈페이지 내의 '부분집합'이 아니라 독립적으로 운영하는 것이 바람직
- 독립 사이트를 마련하여 기업 홈페이지와 링크를 시키거나 포털 사이트 내에 커뮤니티를 개설하여 접근성을 높이는 것도 대안

### 초기단계에서 열성회원 확보가 중요

- 커뮤니티 개설 초기에 열성회원을 확보·양성하고 이들의 적극적 활동이 새로운 회원을 유치하는 효과로 이어지도록 하는 것이 중요
- 운영진만의 노력으로 콘텐츠 제공, 이벤트 개최 등을 지속하는 것에는 양과 질의 한계가 있으므로 운영자 역할에 준하는 열성회원을 활용하여 커뮤니티가 자가증식을 할 수 있도록 하는 것이 바람직
- 열성 회원들의 유익하고 즐거운 활동 모습이 단순 방문자에게는 가입 결정의 계기로 작용하는 경우도 다수
- 인터넷에서 영향력이 있는 파워블로거를 영입하여 이들의 최신 콘텐츠를 커뮤니티에 연동시키는 것도 초기에 회원을 유치할 수 있는 방법

- 「단순 방문→회원가입→열성회원→활동성 유지」로 회원을 변화시킬 수 있는 경로를 체계적으로 마련
- 반복적인 이벤트 개최로 회원가입까지는 비교적 쉽게 유도할 수 있으나 열성회원으로 만들고 활동성을 유지시키는 것이 가장 큰 난제
  - 회원의 커뮤니티 활동에 대해 다른 회원 또는 기업측 운영자가 신속하고 적극적으로 피드백을 하는 것은 회원의 활동 의욕을 높이는데 효과적
    - 활성화되지 못한 커뮤니티의 상당 수가 회원의 의견, 요구 및 콘텐츠에 대해서 반응을 보이지 않거나 수일간의 공백을 두고 느리게 응대
    - 콘텐츠에 댓글을 다는 회원에게 포인트를 주는 것은 회원간 피드백을 높이는 대표적 방법
  - 열성회원에게는 그에 합당한 보상을 하여 활동을 장기화
    - '운영위원회' 혹은 '자치위원회' 등을 만들어 회원들을 커뮤니티 운영에 직접 참여시키는 방식도 고려

운영위원회를 통한 락앤락의 커뮤니티 관리

- ▷ 락앤락은 커뮤니티에 적극적인 회원들을 선발하여 운영위원회를 구성하고 이들이 실질적인 운영자 역할을 수행토록 함
  - 커뮤니티에서 일어나는 문제들을 같은 소비자의 입장에서 해결
    - "가장 큰 문제는 회원들간의 이전투구 문제였습니다. 생활 수준, 학력 등에 따라 그룹을 형성하고, 다른 그룹의 사람들을 비판하거나 심지어는 왕따를 시키는 일도 발생했지만, 운영위원회에 권한을 부여함으로써, 그러한 일들은 자연스럽게 사라졌습니다." (락앤락 커뮤니티 매니저)
- ▷ 6개월 단위로 운영위원을 선발하고 선발된 회원에게 다양한 혜택을 제공
  - 운영위원에게는 월 20~30만원의 활동비를 지원하고 휴대폰 및 사용료를 지급
- ▷ 락앤락 직원인 커뮤니티 매니저는 소비자만으로 이루어진 운영위원회를 유지관리 함으로써 기업-운영위원회-소비자간의 커뮤니케이션을 원활화

- 커뮤니티를 개인의 상업적 목적으로 사용하려 하거나 안티 활동을 하기 위한 공간으로 활용하려는 회원에 대한 대처 방법도 사전에 마련
- 브랜드 커뮤니티는 충성도 높은 회원뿐만 아니라 안티 고객도 목소리를 결집시키는 장소가 될 수 있음에 유의

## 기업 및 개인 커뮤니티와의 제휴, 연계 등을 모색

□ 타 기업 커뮤니티와 전략적으로 제휴하여 커뮤니티가 회원에게 제공할 수 있는 효용을 확대

- 타깃 고객이 유사한 커뮤니티간의 전략적 제휴를 통해 단일 커뮤니티가 충족시킬 수 없는 고객의 다양한 니즈를 충족시키고 회원모집과 이벤트 진행 등에서 반사이익을 추구
- 청정원은 타깃 고객이 유사한 '남양아이', '맘스홀릭', '메뉴판 닷컴'등의 커뮤니티와 제휴하여 공동으로 회원을 모집하고 이벤트를 운영함으로써 Win-Win의 결과를 획득

□ 분야별 전문 커뮤니티 및 개인이 개설한 커뮤니티 등과도 연계하여 자사 브랜드 커뮤니티의 성장을 모색

- 이벤트 등의 진행시 자사 제품이 속한 분야에 관심이 있는 고객이 주로 방문하는 전문 커뮤니티와 연계할 수 있는 방법을 모색
- '디씨인사이드(카메라)', 'SLR클럽(카메라)', '루리웹(게임)', 'MLB Park'(스포츠) 등 해당 분야의 전문 커뮤니티를 활용
- 포탈 등에 새롭게 개인이 개설하는 자사 관련 커뮤니티를 모니터링하고 이들과의 커뮤니케이션 채널을 구축하는 것도 효과적

## 참고문헌

### 《국내 문헌》

- 강명수, 『디지털 시대 커뮤니티 활용 전략』, 한국학술정보, 2006.
- 강신형, "신제품개발 과정에서의 온라인 브랜드 커뮤니티 활용에 대한 탐색적 연구", 한국과학기술원 석사논문, 2004.
- 김병재, "브랜드 커뮤니티 내 상호작용을 통한 동일시 및 성과에 관한 연구", 서울대학교 박사논문, 2007.
- 김병재, 강명수, "동일시를 통한 브랜드 커뮤니티 생산성에 관한 연구", 한국생산성학회, 제9회 경영관련학회 하계통합학술대회, 2007.
- 김주란, 남수정, "인터넷 브랜드 커뮤니티에 대한 연구동향과 향후 연구방향", 마케팅관리연구, 제13권 제2호, 2008.
- 김태근, 『인터넷 커뮤니티와 마케팅』, 한국학술정보, 2007.
- 서구원, 이철영, 백지희, "온라인 브랜드 커뮤니티 유형과 소비자의 태도와의 관계에 대한 연구", 광고학연구, 제18권 5호, 2007.
- 서이종, 『인터넷 커뮤니티와 한국사회』, 한올아카데미, 2002.
- 에미 조 김, 『성공적인 온라인 커뮤니티 구축 전략』, 박광식 역, 안그래픽스, 2001.
- 이두희, 이현정, 박상태, "온라인 브랜드 커뮤니티에서의 초기신뢰에 관한 연구", 광고학연구, 제15권 5호, 2004.
- 한국인터넷진흥원, "2007 하반기 정보화실태조사", 한국인터넷진흥원, 2007.
- 한국인터넷진흥원, "2008 인터넷이용실태조사", 한국인터넷진흥원, 2008.
- 한상린, 심재희, 김준수, 이재훈, "온라인 브랜드 커뮤니티의 활동 및 유형이 브랜드 충성도에 미치는 영향", 마케팅관리연구, 제11권 제2호, 2006.
- 황홍식 외, 『잘나가는 커뮤니티의 아주 특별한 비밀』, 도서출판 대림, 2005.
- Oh, Y.S. and Kim, S.H., "Strategy of brand marketing using on-line community", Journal of Information Society, 16(12), 2004.

Lee, J.Y. and Kim, Y.G., "Community characteristics effect customer commitment and loyalty in the online consumer community", The Korea Society of Management Information System Conference, 2005.

Preece, J., 『온라인 커뮤니티』, 한림미디어, 2004.

《해외 문헌》

Anderson, P.H., "Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Colopast", *Industrial Marketing Management*, 34(3), 2005.

McAlexander, J.H., Schouten, J.W., and Koenig, H.F., "Building brand community", *Journal of Marketing*, Vol 66, 2002.

McWilliam, G., "Building stronger brands through online communities", *Sloan Management Review*, 41(3), 2000.

Mojena, "Hierarchical grouping methods and stopping rules: An evaluation", *The Computer Journal*, 1977.

Muniz, A. M. Jr. and O'Guinn, T.C., "Brand community", *Journal of Consumer Research*, Vol 27, 2001.

Webster, F. Jr.(1992), "The changing role of marketing in the corporation.", *Journal of Marketing*, 56(October), 1-17.