

논문접수일 : 2013.09.22

심사일 : 2013.10.06

게재확정일 : 2013.10.06

서비스차용 브랜드전략을 통한 서비스경험의 확장

- 유럽 사례를 중심으로 -

Extension of Service Experience through Service-Borrowing Brand Strategy

- Focused on Cases in Europe -

이 선 미

한양대학교 응용미술학과 박사과정

Sunmi Lee

Hanyang university

1. 서론

- 1.1. 연구의 배경 및 목적
- 1.2. 연구의 범위 및 방법

2. 브랜드의 가치 및 구성요소

- 2.1. 브랜드의 정의 및 기업에 미치는 영향
- 2.2. 브랜드가치의 구성요소

3. 브랜드가치 증진을 위한 서비스경험의 확장

- 3.1. 서비스경험
- 3.2. 서비스경험의 확장 전략 : 서비스 차용
- 3.3. 서비스경험의 구성요소
- 3.4. 서비스 차용 전략의 중요성

4. 유럽 사례 분석

- 4.1. 사례 분석 모형
- 4.2. 스케치레스토랑
- 4.3. 맥스뱅크
- 4.4. 렌스포제크리가르 보험회사
- 4.5. 도이치뱅크
- 4.6. 종합 분석

5. 결론

참고문헌

논문요약

본 연구는 오늘날 다양한 경험을 동시에 원하는 고객의 욕구를 충족시키기 위한 기업들의 브랜드 전략의 하나로, 다른 산업의 비즈니스 모델을 빌려서 적용시키는 '서비스차용 전략'에 대하여 이론 및 실제 사례를 통하여 분석하고자 한다.

브랜드가치는 기업의 총 자산 중에서 절반 이상을 차지하는 만큼 기업의 이윤 창출 및 고객 유치에 있어서 기술투자(R&D), 마케팅보다 더욱 중요한 요소가 되고 있다. 이렇게 중요한 브랜드가치는 브랜드 충성도, 브랜드 인식, 인식되는 품질, 브랜드 이미지 등 네가지 요소로 이루어져있다. 브랜드가치를 높이기 위해 기업들은 고객경험을 중시하는 전략으로 변화하고 있으며, 다양한 브랜드전략 중에서 고객이 경험하는 서비스경험을 확장시키는 서비스차용 전략이 금융업 등 다양한 서비스업종에서 사용되고 있다.

유럽 사례들을 분석하기 위해서, 비트너의 '환경과 유저관계 이해를 위한 체계'를 기초로, 슈미트의 전략적 체험 모듈과 파인과 길모어의 경험경제이론 등을 참고하여 서비스경험 확장 분석틀을 고안하였다.

또한, 전문가 및 소비자 인터뷰를 통하여 서비스차

용 전략의 유용성을 분석하였다. 이 전략은 소비자가 제공받는 서비스 상품 자체를 향상시킬 수는 없지만, 소비자에게 브랜드에 대한 존재감을 인식시킬 수 있으며, 긍정적인 브랜드이미지를 만들 수 있었다. 또한, 그동안 체험할 수 없었던 새로운 경험을 제공함으로써, 브랜드에 대한 충성도 역시 향상시킬 수 있었다.

주제어

서비스경험, 서비스차용 브랜드전략, 브랜드가치

Abstract

This research studied 'service-borrowing brand strategy', which is borrowing a different type of a business model in a different industry in order to satisfy the need of customers who desire various experience simultaneously.

As accounting for more than half of the total asset of contemporary companies, brand equity is more important for companies than R&D and marketing. It consists of brand royalty, brand awareness, perceived quality, and brand image. In order to improve brand equity, companies have changed their brand strategies to a strategy focusing on customers' experience. Among various brand strategies, service-borrowing strategy, which extends service experience that customers have, is being applied to various service business including banking.

For analysing examples in Europe, the author invented a framework on extension of service experience, referring to Bitner's 'Framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations', Schmitt's 'Strategic Experiential Modules(SEMs)' and Pine and Gilmore's 'Experience Economy'.

Futhermore, service-borrowing strategy was analysed in terms of usefulness by in-depth interviews of specialists and focus group interviews of customers. Though this strategy could not improve perceived quality of a brand, it could achieve brand awareness and make positive brand image. Moreover, it could raise brand royalty by providing new experiences that customs could not have before.

Keyword

Service experience, Service-borrowing brand strategy, Brand equity

1. 서론

1.1. 연구배경 및 목적

오늘날 소비자는 단순히 필요에 의해서 쇼핑하기 보다는 쇼핑자체의 즐거움을 추구하는 경향이 있다. 고베(Gobe,2001)는 사람들은 상점, 레스토랑 등에서 새로움, 신나는 것, 즐거움에 대한 경험들을 원한다고 하였고, 파인과 길모어(Pine&Gilmore,1998)는 고객에게 접근하는 효과적인 방법은 의도적으로 새로운 경험을 제공하는 것이라고 말했다. 따라서 오늘날의 기업들은 고객에게 새로운 경험을 제공하기 위해서 상품 자체 뿐 만아니라 제품 포장 및 디자인, 고객과의 소통 공간인 상점(store) 디자인에도 심려를 기울이고 있다. 이러한 브랜드 전략의 변화는 비단 한국뿐만 아니라 전 세계적인 추세이다.

본 논문은 오늘날 기업들이 중시하는 브랜드가치에 대하여 고찰하고, 브랜드가치를 높이기 위한 전략으로 다른 서비스산업의 비즈니스모델을 차용하는 서비스차용 전략에 대하여 설명한다. 또한 이 전략을 사용한 유럽 기업들의 사례를 분석하여 이 전략이 브랜드가치에 미치는 영향에 대하여 알아보려고 한다.

1.2. 연구범위 및 방법

본 논문은 고객들의 서비스경험을 확장하기 위한 전략 중의 하나인 서비스차용 전략을 제시하고 그 활용 가능성에 대해 알아보려고 하는 것으로, 향후 고객만족을 위한 브랜드 전략의 방향성을 제시하는데 그 의의가 있다. 보다 심도 깊은 분석을 위하여 서비스 업종으로 연구범위를 좁혔고, 고객에게 새로운 경험을 제공하여 브랜드가치와 매출을 신장시킨 유럽의 4개 기업을 분석하였다.

브랜드가치의 중요성 및 구성요소에 대한 이론들을 정리하였고, 서비스경험 및 서비스차용 전략에 대하여 이론적으로 분석하였다. 유럽의 레스토랑, 은행, 보험회사들의 서비스차용 사례를 비트너(Bitner,1992)의 분석틀을 중심으로 만든 모형을 통해 분석하였다. 특히, 전문가 심층인터뷰(in-depth interview), 소비자 집중인터뷰(focus group interview)를 통하여 서비스차용 전략이 브랜드가치에 미치는 영향을 정성적으로 평가하였다. 디자이너, 컨설턴트, 해당업체 관계자의 의견을 청취하였으며, 석·박사과정에 있는 9명의 학생들을 대상으로 그룹토론 및 설문조사를 실시하였다.

2. 브랜드의 가치 및 구성요소

2.1. 브랜드의 정의 및 기업에 미치는 영향

모조타(Mozota, 2003)는 "브랜드란 희소성을 만들

수 있는 유형 및 무형의 모든 특성의 합으로써, 경험 및 소통으로 형성된 지각의 조합"으로 정의하였다.

이러한 브랜드는 오늘날 기업의 자산 가치에 상당한 비중을 차지하고 있다. 1999년 세계 브랜드가치 1위를 차지한 코카콜라(Coca-Cola)는 기업 총 자산 중 브랜드가치가 차지하는 비율이 59%이며, 8위를 차지한 맥도날드(McDonals)는 64%, 22위를 차지한 비엠더블유(BMW)는 무려 77%를 차지하였다(Aaker와 Joachimsthaler, 2000). 뿐만 아니라, 소비자가 상품을 구입할 때도 가격 및 디자인과 함께 브랜드가 상당한 영향을 미친다. 2013년 시장조사 전문 업체 닐슨(Nielsen)이 세계 58개국 소비자 2만 9000여명을 상대로 조사한 결과 아시아 응답자의 61%가 명품 브랜드라면 비싸더라도 기꺼이 사겠다고 밝혔다.

이와 같이, 오늘날 기업의 이윤 창출 및 고객 유치를 위하여 브랜드가치를 높이는 것은 기술투자(R&D), 마케팅보다 더욱 중요한 요소가 되고 있다(Jacobson과 Aaker, 1987).

2.2. 브랜드가치의 구성요소

사이먼(Simon) 등(2010)은 브랜드가치에 대하여 '고객중심 관점'과 '브랜드의 금전적 가치를 포함한 관점'으로 구분하였다. 켈러(Keller,1993)는 브랜드가치(brand equity)는 브랜드 인식(brand awareness)과 브랜드 이미지(brand image or brand associations)가 높아져서 브랜드 충성도(brand loyalty)가 올라가는 것으로 정의하였다. 아커(Aaker,1996)는 브랜드가치를 브랜드 충성도, 브랜드 인식, 인식되는 품질(perceived quality), 브랜드 연상(brand associations)으로 구분하였으며, 베리(Berry,2000)는 브랜드 인식과 브랜드 의미(Brand meaning)로 구성하였다. 브랜드 의미란 그 브랜드에 대하여 고객이 가지는 지배적인 인식으로 브랜드 이미지와 유사한 개념이다.

반면, 캠퍼러(Kapferer,2004)는 경제적인 관점도 포함하여 브랜드가치를 3가지 측면으로 나누었다. 첫 번째는 그 브랜드를 팔았을 때 얻을 수 있는 수익, 두 번째는 고객들의 브랜드에 대한 애착, 세 번째는 그 브랜드하면 떠오르는 브랜드 연상이다. 이상의 학자들이 브랜드가치의 구성요소에 대하여 정리하면 다음 [표1]과 같다.

요소 학자	브랜드 인식	브랜드 이미지	인식되 는 품질	브랜드 충성도	비고
켈러	○	○	×	△	브랜드가치 = 충성도
아커	○	○	○	○	
베리	○	○	×	×	
캠퍼러	×	○	×	○	브랜드 판매수익 추가

[표 1] 학자별 브랜드가치의 구성요소

필자는 아커가 정의한 구성요소를 브랜드가치로

정의하고 논의하고자 한다. 다양한 학자의 의견을 포함한 개념이고, 브랜드 충성도 이외의 요소도 브랜드 가치에 직접적인 영향을 줄 수 있으며, 브랜드 판매 수익은 각 요소(브랜드 인식, 브랜드 이미지, 인식되는 품질, 브랜드 충성도)가 함께 형성하는 가치로 볼 수 있기 때문이다. 따라서 브랜드 판매수익이 브랜드 인상과 브랜드 애착과 별도의 개념으로 정의하기는 어렵다.

아커의 브랜드가치 구성요소를 살펴보면, 첫 번째로, '브랜드 인식'은 소비자 마음속에 남아있는 브랜드의 존재감을 의미한다. 존재감은 그 강도에 따라 '단순상기(recognition, 브랜드의 존재를 기억함)', '회상(recall, 어떠한 제품군하면 생각나는 브랜드)', '최우선 회상(top of mind, 제일먼저 생각나는 브랜드)', '지배적 회상(dominant, 그 브랜드만 생각남)' 등으로 나눌 수 있다. 두 번째로, '브랜드 이미지(브랜드 연상, 브랜드 의미)'란 소비자가 브랜드와 연관하여 만든 이미지로, 제품특성, 유명인, 특별한 상징 등이 있다. 브랜드 아이덴티티(brand identity)를 통하여 이러한 연상이 창조된다. 세 번째로, '인식되는 품질'이란 브랜드를 통하여 소비자가 인식하는 상품 및 서비스 품질을 의미하며, 마지막으로, '브랜드 충성도'란 한번 구매한 고객이 같은 제품을 재구매하는 것으로, 이는 높은 충성도의 고객을 확보하면 안정적인 판매 및 수익을 예상할 수 있다.

다음 장에서는 오늘날 기업 이윤창출에 결정적인 역할을 하는 브랜드가치를 높이기 위한 방법으로 '서비스경험의 확장' 전략에 대하여 이론적으로 논의해보고자 한다.

3. 브랜드가치 증진을 위한 서비스경험의 확장

슈미트(Schmitt,1999)는 오늘날 기업들의 마케팅 전략이 '속성과 혜택'을 중시하던 전통적인 전략에서 고객경험을 중시하는 전략으로 변하고 있다고 진단하였다. 또한, 자감토넬로 등(Zarantonello, 2010)은 경험에 관하여 상품경험, 미적경험, 서비스경험 등 다양한 개념이 있지만 최근에는 모든 개념을 포괄한 브랜드 경험(brand experience)이 중요하다고 강조하고 있다. 브랜드경험이란 브랜드의 디자인, 아이덴티티, 포장, 고객과의 소통, 환경을 통하여 고객에게 주는 자극으로, 주관적·내부적 반응(감각, 느낌, 인지)과 행동적 반응이 있다. 브랜드경험은 소비자 만족, 브랜드 충성도, 브랜드 이미지에 영향을 주며, 결국 브랜드가치에도 영향을 미친다.

본 논문은 다양한 산업 중에서 서비스업종을 선택하고, 따라서 다양한 개념을 포괄하는 브랜드경험

중에서 서비스경험을 중심으로 논의하고자 한다.

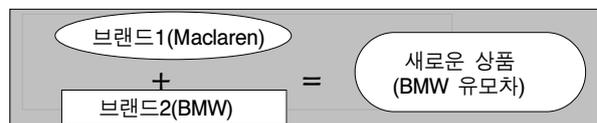
3.1. 서비스경험

서비스경험이란 상점의 물리적 환경, 직원, 정책 및 관례를 통하여 형성된 소비자의 감정, 브랜드에 대한 태도 및 만족 등을 의미한다(Kerin 등, 1992). 이는 소비하는 상품 자체에서 고객에게 주는 경험 뿐만 아니라, 상품을 전달하는 공간에서 주는 경험을 포괄하는 개념이다. 오늘날 기업들은 상품 자체 뿐만 아니라 제품 포장 및 디자인, 고객과의 접점인 상점 디자인에서도 고객에게 새로운 경험을 제공하기 위하여 많은 노력을 하고 있다. 특히, 공간 환경은 눈에 보이는, 혹은 보이지 않는 서비스경험 모두가 결합된 통합적인 환경으로, 버틀(Buttle,2009)은 공간적 경험은 서비스경험에 있어서 강한 인상과 감성적 반응을 남길 수 있어 주요한 브랜드 디자인 전략 중 하나로 사용되고 있다고 분석하였다.

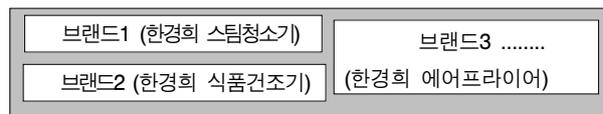
3.2. 서비스경험의 확장 전략 : 서비스 차용

고객에게 다양한 서비스경험을 제공하기 위하여 공동브랜드(co-branding), 브랜드확장(brand extension) 등의 전략이 있지만, 다음 장에서 설명할 유럽 사례들과 같이 기존 산업분야와 다른 산업분야에서 제공하는 서비스를 차용하여 기존의 서비스경험을 확장하는 전략, 즉 '서비스차용 전략'도 최근에 많은 분야에서 사용되고 있다. 은행에 카페개념을, 레스토랑에 갤러리개념을 차용하는 방법들이 그 예라고 할 수 있다.

서비스차용은 공동브랜드[그림1]와 브랜드확장[그림2]과는 다른 개념이다. 공동브랜드는 두 가지 다른 브랜드가 함께 서로의 장점을 혼합하여 새 상품을 만드는 것으로, 브랜드의 이미지 제고와 위험을 두 브랜드가 함께 책임을 진다(Aaker,1996). 반면, 브랜드확장은 기존의 브랜드가치를 이용하여 새로운 상품, 서비스 영역을 확장하는 것을 의미한다(Neumeier,2006).



[그림 1] 공동브랜드 예시 (영유아브랜드 맥클라렌(Maclaren)과 자동차브랜드 비엠더블유(BMW))



[그림 2] 브랜드확장 예시 (한경희생활과학)

서비스차용은 기본적으로 서비스를 제공하는 공간에 중점을 둔다는 측면에서 앞선 전략들과 차이가 있으며, 기존 브랜드와 다른 영역의 사업모델을 차용한다

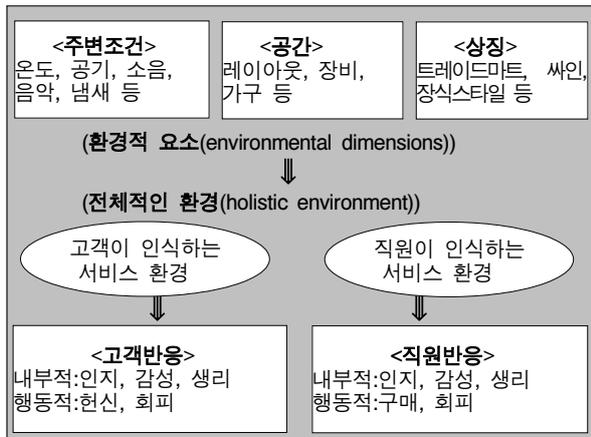
는 측면에서, 즉 기존 브랜드가 모든 책임을 진다는 측면에서 공동브랜드와 차이가 있다. 또한, 기존의 사업영역과 상관없는 분야에서도 아이디어를 차용하며, 기존의 주 사업영역을 더욱 부각시키기 위하여 다른 사업모델을 차용한다는 점에서 브랜드확장과 차이가 있다[그림3].



[그림 3] 서비스차용 전략의 예시 (카페형 은행)

3.3. 서비스경험의 구성요소

슈미트는 경험은 일관된 감각적 지각이 느낌, 사고를 생산하기 위한 상호작용으로 감각(후각, 시각, 촉각, 미각, 청각), 감성, 인지 등의 신체적 경험, 라이프스타일 패턴이 변화하는 행동적 경험(act)과 사회의 구성원으로서 경험하는 관계적 경험(related)을 경험마케팅의 전략적 체험 모듈(SEMs)로 제시하였다. 반면, 비트너는 서비스 산업에서 물리적 환경의 역할을 보다 구체적이고 체계적으로 설명하였다[그림4]. 환경적 요소(주변조건, 공간, 상징)가 고객 및 직원들의 전체적인 환경에 영향을 미치고 이러한 환경은 두 그룹에 인지적, 감성적, 생리적으로 영향을 미친다. 결국에는 이러한 내적반응은 고객 및 직원의 행동, 즉 제품 구매 또는 근무열의 등에 영향을 미친다. 또한, 파인과 길모어는 브랜드 체험을 효과적으로 높이기 위해서는 심미학적이고 현실도피적인 경험을 제공하면서 소비자를 즐겁게 하는 요소, 교육적인 요소를 고려해야 한다고 주장했다.



[그림 4] 비트너의 환경과 유저관계 이해를 위한 체계
비트너의 체계를 중심으로 슈미트 등 다른 학자들의 주장을 보충하면 [표2]와 같다.

경험 요소	환경 요소	주변조건(비시각적 요소)		미적 커뮤니케이션(시각적 요소)		공간레이아웃		
	신체 요소	시각	청각	촉각	미각	후각		
반응 (내적변화)	대상	외부고객			↔	내부고객(직원)		
	반응	인지적 (cognitive)		감성적 (emotional)		생리적 (physiological)		
		서비스에 대한 믿음, 교육적 요소, 범주화, 상징의 의미		즐거움(심미학적, 현실도피적인 기대충족 등), 분위기, 태도		고통, 편안함, 움직임, 신체적 안락함		

[표 2] 서비스경험 확장에 관한 분석틀

환경요소가 신체적인 감각(시각 등)에 영향을 미치고 반응(인지적, 감성적, 생리적)을 만들어낸다. 주변조건은 온도, 공기, 소음, 음악, 냄새 등 주로 비시각적인 환경요소를 의미한다. 반면, 미적 커뮤니케이션은 싸인, 심볼, 기업의 트레이드마크 등 주로 시각적인 환경요소를 말한다. 공간레이아웃은 가구 및 설비들의 배치로 서비스 전달 기능과 밀접한 관련이 있다.

환경요소의 변화를 통한 목표 대상은 외부고객과 직원이다. 직원의 반응은 다시 고객에게 영향을 미치는 등 사회적인 상호작용이 존재한다. 고객과 직원은 경험요소를 통하여 내적반응을 하며 긍정적인 내적반응은 긍정적인 외적반응(행동), 즉, 서비스를 구매하거나, 업무에 헌신하는 반응을 얻는다. 내적반응에는 인지적, 감성적, 생리적 반응이 있다. 인지적 반응은 상품 및 서비스에 대한 인상 및 믿음을 의미한다. 명품매장의 고급스러운 분위기를 보고 그 매장의 상품을 고급상품으로 인식(범주화)하는 것이 그 예이다. 또한 환경요소가 서비스에 대한 정보를 제공하여 인지적인 반응을 이끌기도 한다.

감성적 반응은 즐거움(pleasure)과 관련이 있다. 환경요소들을 통하여 심미적인 만족, 그동안 충족되지 못했던 욕구 등이 충족되면 고객들은 즐거움을 느끼고 서비스를 구매할 가능성은 높아진다. 반면, 생리적 반응은 비의식적으로 느끼는 반응으로 시끄러운 소음에 불편함을 느끼는 반응 등을 의미한다.

3.4. 서비스차용 전략의 중요성

서비스차용을 통한 서비스경험 공간의 확장이 브랜드가치에 얼마나 영향을 미치는지 영국 및 한국에 거주하는 20세에서 40세 사이 89명의 고객들을 대상으로 설문조사를 실시하였다(2010년).

먼저, 특정 브랜드 상점에 다시 방문하게 되는 요인에 대해 질문하였다. 설문대상자의 20%가 상품의 질이었고 17%가 상품의 가격, 14%가 브랜드 상점에서의 차별화된 경험이었다. 그 외에 브랜드에 대한 평판, 브랜드네임, 직원서비스 등이었다.

대상자의 71%가 브랜드의 상점에서 단지 상품만이 아닌, 기억에 남을 만한 차별화된 경험에 대해 긍정적인 대답을 하였고, 서비스경험에 있어서 다른 서비스 환경의 차용이 도움이 되는가라는 질문에 70%가 긍정하였다. 이러한 전략이 브랜드이미지에 미치는 영향에 대한 질문에 53%가 긍정적인 평가를 내렸다. 긍정적인 영향을 주는 세부요인으로는 서비스경험의 다양성(21%), 긍정적인 인상(20%), 차별화된 브랜드이미지(19%), 고객과 직원들의 효과적인 교류(16%), 감성적 만족(15%), 다양한 문화적 경험(7%), 비상업적인 브랜드이미지(2%) 등이 있었다.

설문조사를 통하여 서비스차용 전략이 고객에게 기존의 브랜드가 제공하지 못했던 새로운 경험을 제공하여 브랜드의 이미지 및 가치에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 확인 할 수 있었다. 다음 장에서는 실제로 서비스차용 전략을 사용한 유럽사례들을 분석해 보고자 한다.

4. 유럽 사례 분석

4.1. 사례 분석 모형

본 논문은 서비스 환경요소를 통하여, 서비스차용 전략을 사용한 유럽의 사례를 분석하였으며, 분석 모형은 [표3]과 같다. 비트너의 '환경과 유저관계 이해를 위한 체계'를 기초로, 슈미트의 전략적 체험 모듈(SEMs), 파인과 길모어의 경험경제이론 등을 참고하였다.

서비스차용		새로운 서비스 사업 모델				
경험요소 변화	환경요소 변화	주변조건(비시각적 요소)	미적 커뮤니케이션(시각적 요소)		공간레이아웃	
	신체요소 변화	시각	청각	촉각	미각	후각
대상		외부고객			내부고객(직원)	
반응(내적변화)		인지적	감성적	생리적	인지적	감성적 생리적

[표 3] 서비스경험 요소, 대상 및 반응

4.2. 스케치레스토랑(Sketch Restaurant)



[그림 5] 스케치레스토랑 내부 공간 디자인

영국 런던 중심가에 18세기 건물을 개조하여 만든 스케치레스토랑은 프랑스 특급요리사 피에스 가니에르(Pierre Gagnaire)와 레스토랑경영자 마조우즈(Mazouz)에 의해 2002년 12월에 오픈하였다. 음식, 예술, 음악의 조화를 주제로 다양한 음식과 음료, 오

락적 요소로 전례 없는 대중의 관심을 받고 있다. 그 결과 「2003년 베스트유러피언 레스토랑 어워드」 뿐만 아니라 베스트디자인 인테리어 분야에서도 여러 번 수상을 하였으며 미술랭 별 하나의 고급레스토랑(2013)으로 선정되기도 하였다.

스케치레스토랑은 더갤러리(The Gallery, 대중레스토랑), 더렉처룸(The Lecture Room, 고급레스토랑), 더파러(The Parlour, 아침, 브런치, 차, 디저트 등을 제공하는 카페)와 두 개의 바(더그레이트(The Glade), 더이스트바(The East Bar))로 구성되어있다. 스케치레스토랑의 핵심은 비디오 예술작품을 끊임없이 식당 내부에서 감상할 수 있다는 것이다. 12대의 빔프로젝터가 설치되어있어 식당의 네 벽면에 연속해서 비디오 아트작품을 상영한다. 전시프로그램은 신진작가와 기존작가의 작품을 혼합해서 구성하며, 주요 내용은 비디오 아트, 다큐멘터리, 영화로 6주마다 바뀐다. 또한 각 방마다 각기 다른 분위기로 (예를 들어, 더그레이트는 마법의 숲속 같은 분위기임) 꾸며져 있어 다양한 고객들을 만족시킨다.

서비스차용		미술 전시장				
경험요소 변화	환경요소 변화	주변조건(비시각적 요소)	미적 커뮤니케이션(시각적 요소)		공간레이아웃	
		×	○		○	
경험요소 변화	신체요소 변화	- 벽면을 전시공간으로 활용				
		- 다양한 예술 분야 중에서 비디오아트에 집중				
경험요소 변화	신체요소 변화	- 방마다 다른 테마로 인테리어에 변화를 줌				
		시각	청각	촉각	미각	후각
경험요소 변화	신체요소 변화	○				
		- 기존 레스토랑에서 경험할 수 있는 미각 및 후각 경험요소에서 시각을 추가적으로 경험				
대상		외부고객 ○			내부고객(직원) ○	
반응(내적변화)	반응(내적변화)	인지적	감성적	생리적	인지적	감성적 생리적
		○	○		○	
반응(내적변화)	반응(내적변화)	- 예술작품에 대한 지식			- 단순히 음식을 제공하	
		- 예술작품을 감상하는			기보다는 예술작품을 소	
반응(내적변화)		심미적인 만족			개한다는 자부심	

[표 4] 스케치레스토랑 분석

[표 4]를 보면, 스케치레스토랑은 기존레스토랑에 미술 전시장이라는 새로운 서비스 사업을 차용하여 고객들에게 확장된 서비스경험을 제공하고 있다. 벽면을 전시공간으로 활용하는 등 주로 미적 커뮤니케이션과 공간레이아웃을 활용하여 환경요소에 변화를 주었고 이는 신체요소 중 주로 시각적 요소에 새로운 경험을 제공한다.

고객에게는 주로 인지적 반응과 감성적 반응을 준다. 먼저, 식사시간 중 예술작품 또한 감상할 수 있어 심미적인 만족을 고객에게 줌으로써 감성적인 변화를 준다. 또한, 비디오 예술 분야에 대한 지식을 얻을 수

있어 교육적인 효과도 있으며, 단순히 식사에서 끝나는 것이 아니라, 갤러리에 있는 기분을 느끼는 고객에게는 이 레스토랑의 이미지가 예술작품과 함께 고급스럽고 현대적으로 느껴진다. 직원의 경우에는 단순히 음식을 제공하는 웨이터가 아닌 예술작품을 소개한다는 자부심을 갖게 되는 감성적인 반응을 한다. 이는 고객에게 다시 질 높은 서비스를 제공할 수 있는 원동력이 된다.

이러한 스케치레스토랑의 서비스차용 전략은 브랜드까지 상승에도 상당히 기여하였다. 스케치레스토랑의 큐레이터인 빅토리아 브룩스(Victoria Brooks)는 인터뷰에서 "갤러리 결합형 레스토랑은 고객들에게 방문할 때마다 새로운 경험을 제공하고 종업원들과 음식에 대한 얘기뿐만 아니라 전시중인 예술작품에 대한 대화도 나눌 수 있는 독특한 경험을 제공한다, 따라서 고객의 충성도가 높으며 예술에 관심 있는 학생부터 어른까지 다양한 계층의 손님들이 방문한다."고 한다.

4.3. 맥스뱅크(Max Bank)



[그림 6] 맥스뱅크 내부 공간 디자인

맥스뱅크는 덴마크의 가장 오래된 은행이며, 오늘날 가장 혁신적인 회사 중 하나이다. 고객과의 편안한 관계를 만들기 위해 전통적인 카운터서비스 방식을 카페스타일의 환경으로 대체하였기 때문이다.

본래, 맥스뱅크는 전통적인 회사들처럼 구식의 서비스방식을 제공해왔다. 전통적인 은행의 중요한 원칙 중 하나가 짧은 고객 방문시간을 달성하는 것이었다. 창구에서 고객이 요구하는 사항을 최대한 빨리 처리해주고 다음 고객을 맞이해야 하기 때문이다. 그러나 맥스뱅크는 고객들과의 개인적인 인간관계를 발전시키기 위해 더 오래 고객들이 머물 수 있도록 은행공간을 만들었다. 카페스타일의 환경은 인테리어를 현대화하고 카운터와 상담영역을 제거함으로써 고객과 직원 간에 제한 없는 공간을 제공한다. 이것은 직원이 창구에 앉아 고객을 기다리는 것이 아니라 카페처럼 테이블에 앉아있는 고객에게 직접 찾아가므로써 고객과의 편안한 관계를 형성하는 것을 목표로 한다. 이곳을 디자인한 디자이너 브리지 로드(Brigitte Rodh)는 인터뷰에서 카페스타일 은행은 테이블과 의자를 이동할 수 있기 때문에 업무의 유연성과 기동성이 높다고 평가하였다. 맥스뱅크 총괄책임자인 라이

슨(H. Larsen)은 "우리는 거실을 공공장소로 옮겨놓고 집과 같은 편안한 분위기의 은행을 만들기를 원한다."라고 하였다. 이러한 혁신적인 디자인 전략으로 맥스뱅크는 100년의 역사상 가장 높은 수익을 올렸고, 덴마크 은행들 중 최고의 고객만족도를 자랑하고 있다. 또한, 카페컨셉 은행으로 덴마크의 가장 혁신적인 회사로 선정되어 2006년 혁신컵을 차지하였다.

[표 5]를 보면, 맥스은행은 기존 은행에 카페라는 새로운 서비스 사업을 차용하여 고객들에게 확장된 서비스경험을 제공하고 있다.

서비스차용		카페 (인터넷 카페)					
경험요소 변화	환경요소 변화	주변조건(비시각적 요소)	미적 커뮤니케이션 (시각적 요소)		공간레이아웃		
		○	×		○		
	- 은행창구를 없애고 카페 인테리어를 차용 - 기존 은행의 딱딱한 이미지를 부드러운 소파와 커피 향으로 분위기를 전환						
	신체요소 변화	시각	청각	촉각	미각	후각	
			○	○	○		
- 딱딱한 분위기를 촉각, 미각, 후각을 자극하여 변화시킴							
대상		외부고객 ○			내부고객(직원) ○		
반응 (내적변화)		인지적	감성적	생리적	인지적	감성적	생리적
			○	○	○		○
		- 부드러운 분위기에서 커피를 즐길 수 있음 - 편안함, 안락함			- 고객이 인터넷으로 직접 업무를 봄(직원은 도와주는 역할) - 창구 앞에서 기다리고 있는 고객에 대한 심리적인 스트레스가 사라짐		

[표 5] 맥스뱅크 분석

과거에 비하여 고객들이 은행을 방문하는 횟수도 늘고, 방문자수도 늘다보니 은행창구에서 기다리는 시간이 증가하게 되었다. 기다리는 동안에 고객들이 새로운 즐길 거리가 필요하게 되었다. 맥스뱅크는 고객의 욕구를 카페라는 컨셉을 빌려와서 충족시키고 있다. 고객들은 은행 업무를 보기위해 시간을 죽이면서 기다리고 있는 것이 아니라 카페에서 바쁜 일상생활 속에서 잠시 커피 향과 함께 휴식을 취하는 것이다. 이러한 휴식 중간에 은행직원들은 본연의 은행서비스를 제공하여 고객과의 친밀도를 높인다.

스케치레스토랑과는 다르게 맥스뱅크는 시각적 요소보다는 부드러운 소파, 향긋한 커피 등 비시각적인 요소의 변화에 중점을 두고 있으며, 이는 촉각, 미각, 후각을 자극한다. 그 결과 고객 및 직원에게 내적변화를 일으킨다. 고객은 부드러운 소파와 커피 등 편안한 분위기 속에서 안락함을 느끼고 은행에 더 오래 머물고 싶어 하며, 기존 은행에서 경험하지 못했던 커피 및 카페분위기까지 즐길 수 있다. 직원들도

창구가 사라지면서 창구 앞에서 기다리고 있는 고객에 대한 심리적인 스트레스가 사라졌다. 또한, 고객이 본인의 자리에서 직접 인터넷으로 은행 업무를 보고 직원은 옆에서 도와주는 역할이기 때문에 창구에서 컴퓨터를 조작할 때보다 직원들은 더 많은 시간적 여유를 가진다.

4.4. 램스포제크리가르 보험회사(Lansforsakringar)



[그림 7] 램스포제크리가르 내부 공간 디자인

램스포제크리가르는 스웨덴의 보험회사로, 2005년 이 회사의 스톡홀름점은 고객들에게 더 효과적으로 상품과 서비스를 공급하기 위해 새로운 상점디자인 컨셉을 도입하였다. 디자인숍의 서비스를 차용하여 지점을 쇼핑공간으로 디자인하여 그 안에서 보험 상품과 다양한 디자인 상품들을 함께 판매하였다. 이러한 새로운 컨셉은 다양한 고객층의 요구를 만족시켰으며, 현대적이고, 네온 빛의, 그리고 친밀한 스타일의 컨셉은 기존의 은행 및 보험회사들의 전형적인 사무실과는 다른 독특한 분위기를 창조하였다(Bas Brand Identity, 2007). 디자인숍 컨셉을 혼합한 혁신적인 공간에서 고객들은 보험 상담사들과 편안한 분위기에서 대화할 수 있는 여유를 가진다. 고객들은 줄을 서서 기다릴 필요가 없이 마음에 드는 상품을 고르면 직원이 다가와서 상품에 대하여 설명을 해준다. 게다가 이 상점은 램스포제크리가르의 은행 및 보험 상품과 관련한 아이템들과 아이팟(Ipod), 아이폰(Iphone) 커버와 같은 디자인 상품들도 판매한다. 이 브랜드는 건강음식브랜드 블루베리(Blueberry)와 상품 및 상점 디자인에 관련하여 협력하고 있으며, 디자인숍의 컨셉으로 인해 더욱 유연한 개점시간이 가능하게 되었다. 스웨덴 은행보고서(Banking Report, 2010)에 의하면, 디자인숍 컨셉은 고객의 근접성, 이용성, 간편성을 증진할 뿐 아니라, 램스포제크리가르 보험회사의 브랜드 이미지를 강화한다. 또한, 새로운 상품을 팔 수 있는 기회를 가져왔고, 나아가 고객과의 관계를 강화시켰다.

[표 6]을 보면, 램스포제크리가르는 기존 보험회사에 디자인숍이라는 새로운 서비스 사업을 차용하여 고객들에게 확장된 서비스 경험을 제공하고 있다. 상담창구에서 직원이 고객에게 보험 상품을 설명하고 판매하는 것이 아니라, 상점에 방문한 고객은 진열된 상품들, 즉 보험상품과 각종 디자인제품들을 중에서 원하는 상품을 골라 계산대에서 구입하는 것이다.

서비스차용		디자인숍				
경험요소 변화	환경요소 변화	주변조건(비시각적 요소)		미적 커뮤니케이션(시각적 요소)		공간레이아웃
	신체요소 변화	시각	청각	촉각	미각	후각
		○				
		- 상담창구를 없애고 디자인숍 인테리어를 차용				
대상		외부고객○				
반응(내적변화)	인지적		감성적		생리적	
	○		○			
	- 보험상품 뿐만아니라 디자인제품들도 구입가능 - 은행업무시간 이후에도 이용가능					

[표 6] 램스포제크리가르 분석

기존의 공간레이아웃과 다르게, 창구가 있는 보험지점 사무실이 아닌 물건을 진열해서 파는 상점형태로 가구배치 및 공간구성을 변화시켰다. 이러한 변화는 고객에게 시각적으로 새로운 변화를 가져오고 인지적, 감성적 반응을 이끌어 낸다. 반면, 직원들에게는 앞의 두 사례와 비교할 때, 큰 내부 반응을 일으키는 못하는 것으로 평가된다.

일반 보험회사 업무가 저녁 6시경에 마치는 것과 다르게 디자인숍형 보험지점은 일반 다른 디자인샵과 같이 저녁시간 때도 운영하여 고객이 접근 가능한 시간을 늘렸다. 또한 보험 상품 뿐 만 아니라 다양한 디자인 제품들도 한곳에서 구매할 수 있다는 새로운 즐거움을 고객에게 준다.

4.5. 도이치뱅크(Deutsche Bank)



[그림 8] 도이치뱅크 내부 공간 디자인

독일의 세계적인 은행인 도이치뱅크는 2005년 9월 베를린 크바티어(Quartier) 110번지에 지금까지의 은행지점에 대한 개념을 깨는 파격적인 콘셉트로 'Q110 지점'을 만들었다. 'Q110 지점'의 아이디어는 개인과 비즈니스고객들이 미학적인 분위기 안에서 새롭고 진보적인 환경의 은행을 경험하는 것이다. 인테리어는 은행이라기보다는 호텔 라운지, 갤러리, 트렌드숍 등을 연상시킨다. 건물은 벽, 카운터 등의 경계선이 없이 완전히 하나의 공간이다. 모두가 접근 가능한 열린 공간인 '라운지(The Lounge)'는 휴식구역 과 카페로써 디자인되었고, 라운지 안의 소파와 앉을 수 있는 공간은 고객들이 오랫동안 머물도록 유도한다. 그리고 '갤러리(The Gallery)'에서는 고객들의 예술적 욕구를 충족시켜주며, 반대편에 있는 '트렌드숍

(Trendshop)은 세 달마다 새로운 주제를 가지고 매번 다른 디자인 업체들이 운영한다. Q110의 고객들은 최신의 금융상품을 구입하는 것 뿐 만 아니라 손에 잡히는 최신의 상품들도 트렌드숍에서 구입할 수 있다. ‘포럼(Forum)’이라는 공간은 서비스상담원 책상들이 있어 이곳에서 은행직원은 고객들과 신속하게 상담을 나눈다. 작은 미팅룸들은 특별한 목표그룹의 고객들을 위하여 만들어졌으며 각기 다른 인테리어 디자인으로 꾸며졌다. 또한, 고객들이 은행 업무에 집중할 수 있도록, 아이들을 전문적으로 돌보아주는 ‘키즈코너’를 마련하였으며, 은행 안에서 직원들은 일반적인 상점 안에서의 판매원들처럼 자유롭게 돌아다니면서 고객들과 이야기를 나눈다.

서비스차용		호텔, 카페, 트렌드 샵, 갤러리				
경험 요소 변화	환경 요소 변화	주변조건(비시각적 요소)	미적 커뮤니케이션(시각적 요소)		공간레이아웃	
	신체 요소 변화	시각	청각	촉각	미각	후각
		- 은행입구는 호텔로비를, 사무실은 카페를, 고객 편의공간은 트렌드숍 및 갤러리를 차용				
		- 은행의 딱딱한 분위기를 시각, 촉각, 미각, 후각을 자극하여 변화시킴				
대상		외부고객○				
반응 (내적변화)		인지적	감성적	생리적		
		○	○	○		
		- 은행이미지의 고급화				
		- 다양한 즐길거리(예술, 휴식, 쇼핑)				
		- 편안함, 안락함				

[표 7] 도이치뱅크 분석

[표 7]을 보면, 도이치뱅크는 기존 금융회사에 호텔, 카페, 갤러리, 트렌드숍 등 다양한 새로운 서비스 사업을 차용하여 고객들에게 확장된 서비스 경험을 제공하고 있다. 시각적, 비시각적요소 및 공간레이아웃을 변화시켜 시각, 촉각, 후각, 미각 등 다양한 감각을 자극하고 있다. 이러한 자극은 고객에게 긍정적인 내부반응을 이끌고 있다. 먼저, 인지적인 측면에서 은행지점의 입구부터 고객에게 고급호텔의 로비를 연상시키며 은행이미지를 고급스럽게 하며, 본인도 마치 고급호텔에서 서비스를 받고 있다는 기분을 느끼게 한다. 감성적인 측면에서는 예술작품 및 쇼핑을 즐길 수 있고, 카페공간에서는 커피와 휴식을 누릴 수 있다. 생리적인 측면에서 휴식공간은 편안함과 안락함을 제공한다. 인터넷 카페 서비스를 차용한 맥스뱅크 사례와 비교해보면, 도이치뱅크는 더 다양한 서비스를 차용하였으며, 직원측면보다는 고객측면에 더욱 비중을 두고 공간을 디자인하였다고 평가할 수 있겠다.

4.6. 종합 분석

앞에서 살펴본 네 가지 사례는 모두 서비스차용을 통하여 고객들에게 새로운 경험을 제공하고 있다. 이러한 경험은 브랜드가치를 향상시켜 기업의 큰 자산이 된다. 구체적으로 서비스 차용전략이 어느 브랜드 가치요소에 영향을 주었는지 등을 전문가 심층인터뷰와 소비자 집중인터뷰를 통해 분석하였다. 인터뷰한 전문가로는 스케치레스토랑의 총괄 큐레이터매니저인 빅토리아 브룩스, 도이치뱅크의 언론 담당관인 크리스찬 호츠(Christian Hots), 맥스뱅크의 서비스공간 디자인총괄 매니저인 브리지 로드, 세계적인 경영컨설팅 회사인 올리버와이먼(Oliver Wyman)의 파트너인 밥 오르(Bob Orr), 영국의 건축가인 네일 이카퐁룬그루앙쿨(Neil Eakapong Rungruangkul) 등이며 이메일과 전화로 인터뷰를 진행하였다. 소비자 집중인터뷰는 현재 영국에서 석·박사과정에 있는 9명의 학생들을 대상으로 그룹토론 및 설문조사를 진행했다. 브랜드가치관련 부분을 정리하면 다음 표와 같다.

요소 브랜드	브랜드 인식	브랜드 이미지	인식되는 품질 ¹⁾	브랜드 충성도 ²⁾
스케치	회상	현대화	3	5
맥스	회상	친근함	3	4
랜스포	단순상기	편리함	2	4
도이치	회상	고급화	2	5

[표 8] 서비스차용 전략이 브랜드가치 요소에 미치는 영향

브랜드의 존재감을 의미하는 브랜드 인식측면에서는, 네 가지 사례 모두 단순상기(recognition, 브랜드의 존재를 기억함) 또는 회상(recall, 어떠한 제품군하면 생각나는 브랜드)정도로 최우선회상 및 지배적 회상 수준까지는 이르지 못했다. 반면, 브랜드이미지는 차용한 서비스에 따라 다양한 긍정적인 이미지를 구축하였다. 인식되는 품질 측면에서는 고객들이 인식하는 브랜드 본연의 서비스 상품 품질에는 서비스차용 전략이 크게 영향을 미치지 않지만, 브랜드충성도에서는 모두 4점 이상으로 대부분의 전문가 및 소비자들이 다시 한 번 해당 브랜드를 사용하기를 희망하였다.

이상을 종합해보면, 서비스차용 전략으로 소비자에게 브랜드에 대한 존재감을 인식시킬 수 있으며, 긍정적인 브랜드이미지를 만들 수 있다. 반면, 소비자가 인식하는 서비스 품질 자체를 향상시킬 수는 없지만, 그동안 체험할 수 없었던 새로운 경험을 제공함으로써, 브랜드에 대한 충성도는 향상시킬 수 있다.

1) 본연의 서비스(레스토랑의 경우 음식, 은행의 경우 금융 상품 등)의 인식되는 품질에 미치는 영향을 0~5점으로 평가
2) 브랜드충성도에 미치는 영향을 0~5점으로 평가

5. 결론

오늘날 기업들은 자산 가치에 큰 비중을 차지하는 브랜드가치를 올리기 위해 많은 노력을 하고 있다. 그러한 노력 중에 하나로 소비자에게 그동안 제공하지 못했던 새로운 경험을 제공하는 다양한 브랜드 전략을 펼치고 있다. 특히 서비스 산업은 가시적인 상품을 판매하는 것이 아니라, 서비스를 제공하는 업종이라는 점에서 서비스 품질 향상 못지않게 매장 분위기 등 공간적인 측면에서 제공하는 서비스경험이 브랜드가치에 많은 영향을 미친다.

유럽의 네 가지를 사례를 통하여 타 서비스를 차용하여 서비스경험을 확장한 전략을 분석하였다. 다른 서비스 모델을 도입하여 주변조건, 미적 커뮤니케이션, 공간레이아웃을 변화시키고 이를 통하여 기업은 사람이 인식하는 감각(시각, 청각 등)을 변화시킨다. 이러한 변화는 고객은 물론 직원에게도 영향을 미칠 수 있다. 이러한 경험요소의 변화에 대하여 고객 및 직원은 인지적, 감성적, 생리적 측면에서 내적 반응이 일어나고 해당 브랜드에 대하여 긍정적인(혹은 부정적인) 행동을 취한다.

서비스차용을 통한 경험공간의 확장은 고객과 기업이 소통하는데 주요한 역할을 담당한다. 슈미트(1999)는 물리적 환경은 고객에게 새로운 경험을 제공하는 가장 종합적인 방법이라고 평가한바 있다. 또한, 확장된 경험공간은 근무환경을 변화시켜 외부고객 뿐만 아니라 내부고객, 즉 직원의 욕구 또한 만족시킬 수 있다. 공간 변화는 직원들에게 기분 좋은 책임감을 느끼게 해줌으로써, 고객과 직원이 인지적인 경험을 만족하는 것은 물론, 확장된 공간 속에서 친숙한 분위기로 고객과 직원간의 긍정적인 상호작용을 만들어낸다. 이러한 긍정적인 상호작용은 사례에서 살펴보았듯이 브랜드가치를 높이는 결과를 만들어낸다. 베틀(2009)은 잘 디자인된 고객 경험은 차별화된 브랜드가치를 창조하는 가장 핵심 상품이라고 평가하였다. 브랜드가치의 구성요소에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면, 브랜드인식 및 인식되는 품질 측면에서는 효과가 적을 수 있지만, 브랜드이미지 및 브랜드충성도에는 상당한 효과가 있는 것으로 전문가그룹 및 소비자 인터뷰를 통해 분석되었다.

본 논문은 브랜드가치의 구성요소에 대한 이론을 재정리하고, 기존의 접근방법과 달리 서비스경험에 대한 이론과 서비스차용 브랜드전략 관점이라는 새로운 분석틀로 유럽 사례들을 분석했다는 점에서 의의가 있다. 그러나 사례가 다양하지 못하고 소비자의 정량적인 조사를 하지 못한 점에서 연구의 한계를 가

진다. 또한 서비스차용 전략이 하나의 브랜드 전략으로 사용되어지고 있는 현상은 설명할 수 있지만, 과연 어떠한 서비스 모델을 빌려와야 브랜드가치를 높일 수 있는지에 대한 연구가 부족하다. 향후 후속 연구에서는 이러한 한계를 보완하고 한 단계 더 발전된 분석틀을 연구하고자 한다.

참고문헌

- Aaker, D.A. (1996). 「Building Strong Brands」 .
- Aaker, D.A & Joachimsthaler, E.(2000). 「Brand Leadership」.
- Aaker, D. A. & Jacobson, R. (1987). 「The Strategic Role of Product Quality」 , *Journal of Marketing*.
- Berry, L. L. (2000). 「Cultivating service brand equity」 , *Journal of Academy of Marketing Science* .
- Bitner, M. (1992). 「Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees」 , *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- Brakus, J., Schmitt, B & Zarantonello, L. (2010). 「Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?」 , *Journal of Marketing*, 73, 52-68.
- Buttle, F. (2009). 「Customer relationship Management」
- Gobe, M. (2001). 「Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People」.
- Kapferer, J. N. (2004). 「The New Strategic Brand Management」 .
- Keller, K. L. (1993). 「Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity」 , *Journal of Marketing* , 57(1), 1-22.
- Kerin, R, Jain, A. & Howard, D. (1992). 「Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value perception」 , *Journal of Retailing*, 68(4).
- Mozota, B.B. (2003). 「Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation」 .
- Neumeier, M. (2006). 「ZAG: Strategy of high-performance brands」
- Pine, B. I & Gilmore, J.H. (1998). 「Welcome to the Experience Economy」 , *Harvard Business Review*
- Schmitt, B. (1999). 「Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands」
- Simon, D.M., Bill, M.& Dale, M. (2010). 「Brand management to protect brand equity: A conceptual model」
- Bas Brand Identity, www.basbrandidentity.se
- <http://sketch.uk.com>