

에어비앤비의 고객 경험 강화 방법에 관한 사례 연구 : 상호작용과 서비스스케이프를 중심으로

천 백 민(제1저자)

상명대학교 융합공과대학 지능·데이터융합학부 (조교수)

A Case study of Airbnb's way to enhance Customer Experience : focused on Interaction and Servicescape

Chun, Baek Min(First Author)

Faculty of AI & Data Engineering, College of Convergence Engineering,
Sangmyung University (Assistant Professor)

Abstract

Airbnb continues to grow while changing the paradigm of the travel industry. Continued growth is being achieved through the hosts who provide accommodations and the guests who use them. It is necessary to study how Airbnb is growing by enhancing the customer experience. The purpose of this case study is to investigate the influence of Airbnb's interactions and servicescape on enhancing the customer experience. Airbnb's interactions are taking place in three directions. Airbnb interacts to improve services through community support for hosts and efficient system support for guests. In particular, the hosts and guests, who are service users, share information and form a human relationship via direct communication.

Airbnb's servicescape enhances the customer experience through its distinctive

features of diversity, intimacy and ‘experience’ based on activity. Through this case study, it is expected that theoretical studies on the extension of the servicescape concept will be conducted and that it will be a study which platform companies can refer to when they want to enhance customer experience.

Keywords : Airbnb, Customer Experience, Interaction, Servicescape

접수일(2021년 10월 22일), 수정일(1차 : 2021년 11월 05일, 2차 : 11월 19일), 게재확정일(2021년 11월 20일)

I. 서론

생산자와 소비자를 연결하여 상호작용을 끌어내는 플랫폼 비즈니스는 서비스 기업 뿐만 아니라 제조업이나 유통업과 같은 전통산업도 채택하고 있다. 플랫폼 비즈니스는 제품과 서비스를 하나의 기업이 선형적으로 제시하는 것이 아니라 소비자의 의견을 반영하여 소통하며 새로운 가치를 만들어 낸다 (류한석, 2012). 플랫폼은 어떤 것을 연결하는가와 어떤 방식으로 매개하는가에 따라 몇 가지 형태로 구분될 수 있다. IT 자원이나 환경을 제공할 수 있고, 일반적인 물품 거래를 수수료를 받고 연결할 수도 있고, 지식이나 콘텐츠를 누구나 공유할 수 있는 개방된 형태로 매개할 수도 있다 (이승훈, 2021).

거래를 매개하는 플랫폼 형태는 남는 자원을 공유하는 공유경제와 연결될 수 있다. 박대현 등 (2020)에 의하면 공유경제란 자신이 소유한 자산이나 남는 잉여물을 다른 사람들에게 재분배하는 것을 의미한다. 공유경제의 대상은 경제적 사용 가치가 낮거나, 사용 빈도가 낮은 자산이다 (최경숙 & 박명숙, 2018). 공유하지 않으면 가치가 낮은 자산을 여러 사람과 공유함으로써 새로운 경제적 가치를 만든다. 덜 사용해서 가치가 떨어진 자산을 다른 사람과 공유하는 공유경제는 개방성을 기반으로 누구라도 연결할 수 있는 플랫폼을 통해 확산되고 있다. 자동차를 소유하지 않고 빌려 쓰는 우버, 내 집을 여행자에게 빌려주는 에어비앤비 등 창업 후 상장을 통해 시장의 가치를 인정받고 있는 공유 플랫폼 기업들이 늘고 있다.

에어비앤비 (Airbnb)는 공유 플랫폼의 대표적 기업이다. 여행이나 출장을 가는 게스트에게 호텔의 불편일물적인 서비스와는 다른 현지인의 삶을 체험할 수 있는 숙소를 제공한다. 이 공간은 남는 방이나 집을 제공하는 호스트를 통해 공급된다. 에어비앤비가 연결하는 게스트와 호스트는 서로에게 낯선 존재이다. 이방인들끼리 연결되고

거래를 하기 위해서는 신뢰가 필요하다. 내 집을 모르는 사람에게 빌려주는 심리적 저항감을 없애고, 한 번도 가본 적 없는 곳에 안심하고 묵을 수 있도록 신뢰를 주고, 상호작용을 통해 서로를 연결하는 것이 에어비앤비의 역할이다.

에어비앤비의 호스트는 남은 공간을 제공하여 경제적 수익을 취하는 숙소 임대인인 동시에 게스트와 적극적인 상호작용을 하는 존재이다. 게스트 입장에서 호스트와의 인간적 교류는 일반적인 숙소에서는 제공받을 수 없는 경험이다. 또한 호스트가 제공하는 숙소는 세상에 하나밖에 없는 희소성을 가진 공간이기도 하다. 에어비앤비의 서비스는 호스트를 중심으로 상호작용과 차별화된 공간을 통해 기억에 남는 경험을 제공한다 (레이 갤러거, 2017).

에어비앤비 (2020)에 따르면 창업 후 15년이 채 되지 않은 기간에 220개국 5천4백만 명의 활성 사용자를 갖는 성장을 이뤘다. 에어비앤비는 공유 플랫폼 기업으로써 게스트 및 호스트와 어떤 상호작용을 했는지, 에어비앤비가 제공하는 숙소는 공간과 사회적인 차원에서 어떤 역할을 했는지, 상호작용과 숙소는 어떻게 고객 경험을 강화했는지 알아보는 것이 이 사례 연구의 목적이다. 전통 여행산업에 공유 플랫폼을 통해 변화와 발전을 이루고 있는 기업 사례 연구는 유의미하다고 판단했다. 에어비앤비 기업 사례를 연구함으로써 공유 플랫폼 기업이 고객 경험을 발전시키는 방법에 대한 실무적 시사점과 이론적 시사점을 제공하고자 한다.

II. 문헌 연구

2.1 플랫폼 비즈니스

플랫폼은 목적지를 향해 가기 위해 기차와 사람이 모이는 장소를 의미한다. 이러한 플랫폼의 의미가 비즈니스에 접목되어 사용되고 있다. 플랫폼 비즈니스는 생산자와 소비자가 모여 상호작용을 할 수 있는 생태계이다. 플랫폼의 목적은 사용자 사이의 합의된 조건으로 상품 및 서비스의 교환을 통해 새로운 가치를 만들어내는 것이다. 합의 조건의 기준이 되는 플랫폼 내의 규칙은 플랫폼 운영의 기준이 되고 플랫폼 참여자 사이의 활동을 조정하는 역할도 수행한다 (Björkdahl, J, 2013).

플랫폼 비즈니스는 하나의 기업이 상품이나 서비스를 시작부터 끝까지 제공하는 전통 방식과 달리 참여자들이 자발적으로 참여하는 개방성을 가진다. 이렇게 참여한 사용자들은 커뮤니티 활동을 통해 가치를 창출한다. 플랫폼의 커뮤니티는 적극적 상호작용을 통해 플랫폼 규모를 커지게 하고 네트워크 효과를 발생시킨다. 전통 비즈니스

가 내부에서 내린 결정으로 비즈니스를 시작했다면, 플랫폼 비즈니스는 커뮤니티를 통해 외부에 초점을 맞춰 비즈니스를 수행한다. 이는 혁신과 변화의 단서를 내부에서 찾는 것이 아니라 고객과 시장에서 구하는 것을 의미한다. 플랫폼 형태로 비즈니스를 수행하는 데는 경계와 제한이 없다. 따라서 서비스만 플랫폼 비즈니스의 대상이 될 수 있는 것이 아니라 상품도 플랫폼 형태로 제공될 수 있다 (이승훈, 2021).

최병삼 (2010)에 의하면, 플랫폼이 성공하려면 공급자와 수요자를 확보하기 위해 incentive를 제공하고 플랫폼을 개방하고 확장할 것을 주문한다. 이를 통해 참여자들은 거래 비용을 줄이고, 플랫폼과 함께 참여자들은 수익을 증대시킬 수 있다. 이러한 선순환 구조가 정착되면 시장을 주도하는 플랫폼 기업이 될 수 있다. 플랫폼은 개방성을 바탕으로 상호작용하고 사업 규모를 넓히는 비즈니스 모델이다.

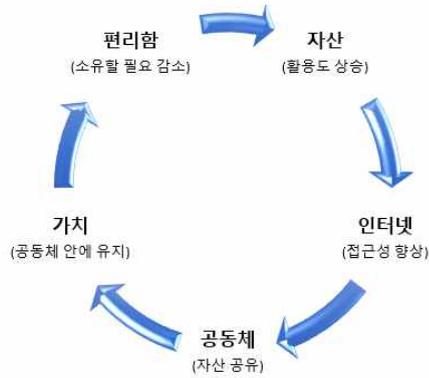
2.2 공유경제

미국의 법학자 Lessig (2006)에 의해 처음으로 소개된 공유경제라는 개념은 가격을 기반으로 하는 상업경제와 달리 사회적 관계에 기초한다. 다수의 소비자가 자원을 함께 사용하는 협력적 소비 형태의 성격을 가지고 유형 또는 무형의 자원을 공유할 수 있다.

공유경제는 ICT와 소셜네트워크의 발전으로 적용 범위가 넓어지고 있다. 서비스와 상품뿐 아니라 지식과 기술을 공유하는 것으로 진화하고 있다 (Riffkin, 2014). 기술의 발달은 사용의 편의성도 높이고 있다. 공급자와 사용자는 디지털 장치(digital device)의 도움으로 공유를 더 쉽고 효율적으로 할 수 있게 되었다.

엘릭스 스테파니 (2016)에 의하면 공유경제 이점은 활용도가 낮은 잉여물을 공유함으로써 새로운 경제적 가치가 생기고 활용도가 높아지는 것이다. 인터넷의 발달은 정보의 교류를 더 쉽게 하고, 물리적 제약을 없앴으로써 공유경제 확산을 가능케 한다. 인터넷을 기반으로 하는 공유경제는 단순한 교환을 넘어 신뢰를 구축할 수 있는 커뮤니티가 필요하다. 공유경제가 커뮤니티 활동을 통해 상호작용을 하는 플랫폼 비즈니스의 성격과 결합하면 더 많은 참가자가 참여하게 된다. 더 많은 사용자가 생기면 커뮤니티 가치가 상승하고 소비자는 무언가를 소유하지 않아도 되는 공유경제의 편리함을 누릴 수 있게 된다.

<그림 1> 공유경제 요소와 구현 원리



출처: 공유경제는 어떻게 비즈니스가 되는가, 한스미디어, 엘릭스 스테파니, 2016

2.3 에어비앤비

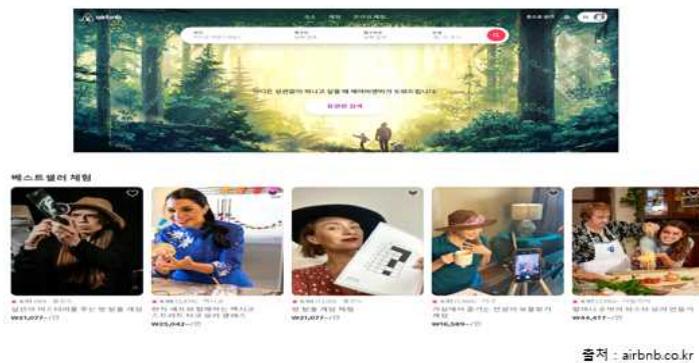
대표적인 공유 플랫폼 기업 에어비앤비는 2007년 실직 상태였던 2명의 디자인 스퀴 졸업생에 의해 시작됐다. 샌프란시스코에서 열린 ‘미국 산업디자인협회 콘퍼런스’ 참가자들을 대상으로 간이침대와 아침 식사를 제공하기 위해 ‘AirbedandBreakfast’라는 웹사이트를 만들어 사업을 시작하게 된다. 시행착오를 겪으며 힘든 시간을 거친 이들은 실리콘밸리 벤처 캐피털 ‘Y 콤비네이터’의 지원을 통해 새로운 회사로 태어난다. 본인들이 핵심 가치라고 여겼던 ‘에어 매트리스’ 제공을 고집하지 않고, 아침 식사 제공에 상관없이 방뿐만 아니라 집 전체도 제공할 수 있도록 비즈니스 모델을 바꾸게 된다. 2009년 세콰이어 캐피털로부터 \$60만의 투자금을 유치함으로써 주목할 만한 기업으로 세상에 알려지게 되었다 (레이 갤러거, 2017).

에어비앤비는 본인의 집이나 방을 임대하는 호스트와 여행이나 출장을 목적으로 호텔이 아닌 특별한 공간에서 현지인의 삶을 체험하고자 하는 게스트를 연결하는 공유 플랫폼이다. 호스트는 유휴 공간을 빌려줌으로써 추가적인 수입을 가질 수 있고, 게스트는 호텔보다 다양하고 저렴한 숙소를 얻을 수 있어 경제적 가치를 얻는다. 에어비앤비는 호스트와 게스트 사이의 신뢰를 조성하기 위해 평점 시스템과 손해배상 프로그램을 운영한다. 에어비앤비와 호스트, 에어비앤비와 게스트, 호스트와 게스트 간의 소통을 위해 커뮤니티를 운영하면서 상호작용을 도모한다. 이 과정에서 인간적 유대 관계를 조성할 수 있게 되고 에어비앤비 숙소는 단순하게 독특함만을 제공하는 장소가 아니라 사회적 관계를 맺을 수 있는 확장성을 갖게 된다.

차별화된 개념과 새로운 여행 경험을 추구하는 추세와 맞물려 에어비앤비는 빠르게

성장하고 있다. 2021년 기준으로 약 3백만 명의 호스트가 등록되어 있고, 전 세계 10만 개의 도시에서 7백만 개의 숙소를 제공하고 있다 (Steve, 2021). 팬데믹 상황에서도 2020년 12월 IPO를 진행하여 개장 첫날 시총 100조 원을 돌파했다. 사업적 성과는 2021년 기준으로 \$34억의 매출을 기록했다 (David, 2021). 여행의 value chain 중 숙소를 target으로 사업을 시작한 에어비앤비는 activity를 기반으로 ‘체험’을 제공하는 사업을 추가하였다.

<그림 2> 에어비앤비 체험 비즈니스



2.4 고객 신뢰

기업과의 거래에서 소비자가 기업을 믿을 수 있을 때 생겨나는 믿음을 신뢰라 한다 (Gefen & Straub, 2004). 에어비앤비는 서로 만난 적 없는 호스트와 게스트를 연결해야 하기 때문에 신뢰가 바탕이 되지 않으면 플랫폼은 지속되기 어렵다. Corritore et al (2003)은 직접 대면하지 못하는 온라인 비즈니스 환경에서는 신뢰가 핵심적인 성공 요인이라 하였다. 특히 사용의 편의성, 위험성 그리고 신뢰성에 대한 지각이 온라인 신뢰에 대해 영향을 미친다고 했다.

온라인상에서 신뢰를 형성하는 방법의 하나가 온라인 리뷰이다. Fang et al (2016)은 온라인에서 불확실성을 줄여주고 생산적인 정보를 제공하는 방법을 온라인 리뷰라고 정의하였다. 온라인상의 소비자들은 의사결정을 위해 리뷰에 의존하는데 너무 많은 리뷰의 증가는 이를 어렵게 한다고 지적하였다. 이러한 문제 해결을 위해 사용자가 리뷰에 대한 평가를 함으로써 가치 있는 정보를 선별할 수 있다. 에어비앤비의 게스트는 호스트가 제공한 숙소를 이용한 후에 사용 후기를 남긴다. 후기 이외에도 별점을 통해 피드백을 남길 수 있다.

에어비앤비는 게스트가 예약하기 전에 사용자들의 후기를 보고 호스트가 믿을 수 있는지 확인할 수 있는 장치를 마련하였다. 예약 후 숙소가 마음에 들지 않으면 게스트는 24시간 안에 환불 할 수 있다. 호스트 또한 평판 시스템을 통해 게스트의 이력을 확인할 수 있는데 평판이 좋지 않은 게스트의 예약은 거절할 수 있다. 에어비앤비는 평판 시스템을 통해 호스트와 게스트 양쪽을 보호하고 서비스에 대한 신뢰를 높이고 있다. 또한 400명 이상의 엔지니어와 자체 머신 러닝 시스템을 통해 호스트의 행동 패턴과 게스트 기호를 분석하여 고객의 충성심을 높이고 있다 (조셉 미첼리, 2020). 이러한 시스템들은 게스트가 믿음을 갖고 에어비앤비 서비스를 이용하는 바탕이 된다. 시스템을 통해 신뢰를 갖게 된 게스트는 호스트가 제공하는 숙소를 믿고 이용하게 되고, 그 공간은 단순히 머물다 가는 곳을 넘어 호스트와 게스트가 인간적 소통을 하는 장소가 된다.

2.5 고객 상호작용

에어비앤비는 호스트의 공간을 게스트에게 연결한다. 호텔처럼 숙소를 제공하지만, 에어비앤비는 공간을 소유하지 않고 호스트의 공간이 에어비앤비의 숙소가 된다. 게스트에게 에어비앤비의 기준에 맞는 숙소를 제공하기 위해서는 호스트와의 의사소통이 중요하다. 원활한 의사소통을 위해 에어비앤비는 호스트들과 커뮤니티 활동을 한다. Wagner (1994)에 의하면 상호작용이란 다른 객체가 서로에게 영향을 주어 양방향으로 효과가 발휘되는 이벤트이다. (Li & Hsu, 2016)는 상호작용은 대상에 따라 다양한 형태로 나타난다고 하였다. 특히 서비스 기업에서는 구성원들의 혁신적 행동이 조직의 혁신을 가져오며, 이를 위해서는 고객과의 빈번한 교류가 필요하다고 했다. 상호작용은 사용자와 콘텐츠, 사용자와 사용자의 대인 상호작용으로 분류할 수 있다 (Massey & Levy, 1999 ; 조이단 & 최명길, 2021).

상호작용을 할 수 있는 방법은 오프라인과 온라인으로 나눌 수 있고, 상호작용은 사람들의 집합체인 커뮤니티를 통해 활성화될 수 있다. Armstrong & Hagel (1996)은 인터넷 공간에서 커뮤니티 구성원들이 콘텐츠를 생성하고 커뮤니케이션을 하는 것을 온라인 커뮤니티라고 정의했다. Williams & Cothrel (2000)에 의하면 온라인 커뮤니티란 온라인을 매개로 상호작용을 하는 사람들의 집단을 의미한다. 김재일 (2001)은 커뮤니티를 공통의 관심을 가진 사람들이 온라인에서 의견을 교환하고 협력을 위해 모인 집단이라고 정의하였다.

온라인을 통한 비즈니스 형태 중에서 거래를 중개할 수 있고 때로는 지식을 공유하며 사람을 모을 수 있는 것이 플랫폼 비즈니스이다. 플랫폼을 통해 형성된 커뮤니티

는 참여자들에게 소속감과 친밀감을 제공한다. 커뮤니티는 빈번한 의사소통을 통해 유대감을 강화하고, 소비자의 충성도를 높일 수 있다 (Madupu & Cooley, 2010). 충성 고객을 갖고자 하는 것은 모든 기업의 목표이다. 고객의 충성심을 얻기 위해서는 고객의 신뢰를 얻는 것이 선행되어야 한다. 특히 물리적 한계가 있는 온라인 비즈니스에서는 불확실성과 위험이 존재한다. 온라인 기업들은 이러한 어려움을 극복하기 위해 기술을 활용한다. 기술을 수단으로 여기고 지속적인 고객 경험을 전달하려는 노력을 지속할 때 고객 충성도를 향상시킬 수 있다 (Reichheld and Schefer, 2000).

Baron & Kim (2008)은 소비자를 물리적, 사회적, 문화적 자원을 자발적으로 통합할 수 있는 존재로 보았다. 소비자는 가치와 경험을 창출하는 과정에서 서로 다른 소비자에게 영향을 미치기도 한다. 이러한 과정을 통해 소비자는 가치를 실현할 수 있는 가치 창출자가 된다. 서비스 기업의 고객은 기업의 성과와 서비스 품질과 같은 중요한 결과에 영향을 미친다. 더불어 고객 관여 행동을 통해 기업 가치 창출에 기여함으로써 서비스 개선에 중요한 역할을 한다 (Jaakkola & Alexander, 2014). 고객이 적극적으로 기업 활동에 관여하면 서비스 기업이 달성하고자 하는 가치를 창출하는데 도움이 될 수 있다. 더 나아가 고객의 자발적인 참여 행동은 기업의 수익성에도 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 고객이 많아지면 고객 서로 간에 영향을 줄 수 있고 이는 서비스에 긍정적인 태도를 지닌 고객의 증가로 이어지게 된다 (Rosenbaum & Massiah, 2007). 에어비앤비는 호스트 및 게스트와 적극적인 상호작용을 통해 소비자로부터 가치 창출을 도모한다. 이를 위해서 커뮤니티를 운영하며 호스트와 게스트의 지식을 공유한다. 이때 지식 공유의 주요 대상 중의 하나는 에어비앤비가 제공하는 숙소이다.

2.6 서비스스케이프

Kotler (1973)는 소비자는 서비스, 보증, 포장, 광고 및 이미지 등 제품이 가진 전체적인 상품에 대해 반응한다고 했다. 전체적인 상품 중에서 소비가 일어나는 장소가 중요하고, 장소가 제공하는 환경이 제품 자체보다 구매를 결정하는 데 결정적 역할을 한다고 주장하여 서비스스케이프(ServiceScape)의 근간을 마련하였다.

Bitner (1992)는 서비스스케이프를 서비스를 제공하는 물리적 환경으로 정의하였다. 물리적 환경에는 고객을 응대하며 서비스를 제공하는 공간은 물론, 직원들이 일하는 공간도 포함된다. 고객은 서비스를 받는 공간으로부터 감정과 이미지를 갖고 되고 이는 구매로 이어진다. 서비스스케이프는 조직 구성원들 간의 소통을 돕고 능률을 도모할 수 있다. Baker et al (1994)는 주변에 익숙지 않은 고객이 시설이나 주변 환경 등을 결정할 때 서비스스케이프가 중요한 역할을 한다고 하였다. Reimer & Kuehn

(2005)은 서비스스케이프 안에서 지원 시스템을 통해 유용한 정보의 교류가 일어난다고 하였다.

Toms & McColl-Kennedy (2003)는 기존의 서비스 환경에 관한 연구가 물리적 요소에 국한되어 있어 상대적으로 사회적 측면이 간과되었다고 보았다. 이들은 사회적 서비스스케이프(Social-Servicescape) 개념을 통해 다른 소비자의 감정적 요인과 사회적 인지가 고객 구매에 영향을 주고, 기업은 재구매를 창출할 기회를 가질 수 있다고 보았다. 한편 Baker (1986)와 Turley & Milliman (2000)는 서비스스케이프를 물리적인 환경뿐만 아니라 사회적 요인이 결합된 종합적 개념으로 정의하였다.

에어비앤비는 호스트의 숙소를 게스트에게 중계한다. 에어비앤비의 숙소는 물리적 서비스스케이프의 성격이 강하지만 물리적 환경으로만 한정할 수는 없다. 게스트와 호스트는 숙소를 매개로 유용한 정보를 교환하고, 커뮤니케이션을 통해 서비스에 대해 평가를 하고, 여행 후에도 인간적 교류가 이루어지기 때문에 사회적 서비스스케이프의 성격도 함께 갖고 있다고 볼 수 있다.

2.7 고객 경험

2.7.1 고객 경험

Meyer & Schwager (2007)는 고객 경험은 회사와 직간접으로 접촉을 통해 생성되는데 대체로 예전 경험을 바탕으로 형성된 기대로 만들어진다고 하였다. Pine & Gilmore (1998)는 고객 경험을 경쟁 제품과 차별화 할 수 있는 방법이라고 보았다. 서비스가 상품화되어 차별성이 없어지는 환경에서는 고객을 참여시킴으로써 고객 경험은 풍부해지고 경쟁력은 향상한다고 하였다.

Gentile & Noci (2007)은 고객 경험을 구체적으로 개념화하였다. 고객 경험이 기업 경쟁력의 원천이 될 수 있는가를 조사하기 위해 6가지 요소로 고객 경험을 구분하였다. 오감을 통해 지각하는 감각적 요소, 정서와 연관된 감정적 요소, 문제 해결을 위한 인지적 요소, 특정 행위를 수반할 때 지각되는 실용적 요소, 시스템 가치에 대한 확신을 생활 속에 수용하는 생활방식 요소와 사회적 정체성과 커뮤니티를 통해 생성되는 관계적 요소 등이 그것이다.

고객경험관리(CEM : Customer Experience Management)는 기업이 고객을 만나는 접점을 관리하는 것을 의미한다 (이상식 등, 2012). 고객경험관리는 고객과의 접점에서 이루어지는 활동을 관리하여 기업 전략과 프로세스를 고객 중심으로 운영하는 것이 목적이다. 고객경험관리를 통해 조직은 고객과 긴밀한 유대관계를 형성하고 고객의 충성을 유도하여 기업의 가치를 높을 수 있다 (최미진 & 이상식, 2012).

현지인의 삶을 제공하는 에어비앤비의 서비스 콘셉트에서 고객이 얻게 되는 경험은 중요하다. 이때의 경험은 물리적 숙소를 통해 얻을 수 있는 것과 에어비앤비의 새로운 서비스인 Activity로 생성되는 ‘체험’ 두 가지를 모두 포함한다. 게스트가 에어비앤비를 이용해서 얻는 경험은 참여를 바탕으로 한다. 게스트는 원하는 스타일의 숙소와 체험을 찾고, 궁금한 것을 호스트에게 확인하고, 사용 후에는 후기를 통해 서비스를 평가한다. Pine & Gilmore (1998)가 제시했듯이 게스트의 이러한 적극적 참여는 고객 경험의 향상으로 이어질 수 있고, 에어비앤비는 풍부한 고객 경험을 바탕으로 서비스 개선과 만족에 노력을 기울인다.

2.7.2 PwC 고객 경험 Survey

세계 4대 회계법인 중의 하나인 PwC는 1946년 이후 태어난 베이비붐 세대부터 2012년 이전에 태어난 Z세대까지 폭넓은 나이의 소비자들을 대상으로 무엇이 좋은 고객 경험을 만드는지에 대한 설문 조사를 했다. 이를 통해 고객 경험을 향상시키고 비즈니스를 성장시킬 수 있는 결과물을 다음과 같이 정리하였다.

<표 1> 6 Takeaways from Customer Experience Survey

결과	설명
1. Price Premium	고객이 적절한 경험을 하게 되면 더 비싼 프리미엄 서비스를 이용할 의향이 생기고, 기업은 고객의 충성심을 얻을 수 있다.
2. Bad Experiences	고객은 나쁜 서비스 경험을 하게 되면 브랜드로부터 이탈할 가능성이 커진다.
3. Must-Do's first	기업은 속도, 편의성, 친절한 서비스 등 고객 경험을 높일 수 있는 요소를 우선시해야 한다.
4. Employee Experience	직원을 통해 제공할 수 있는 인간적 유대가 서비스의 주춧돌이다.
5. Generational Fixation	Z세대는 편리함을 중요시하고, 소셜 미디어에 영향을 받는다.
6. Experience Strategy	고객의 73%는 경험이 구매를 결정하는 가장 중요한 요소라고 응답했다.

PwC는 설문 조사를 통해 3가지 결론을 도출했다. 첫째, 기술은 속도, 편의성, 친절 그리고 지식을 증가시켜 고객의 서비스 사용을 증가시키고 고객과 교감하는 기회를 제공한다. 둘째, 고객의 만족을 높이기 위해 직원에게 좀 더 많은 권한을 부여해야 한다. 회사는 직원이 경험을 주도한다는 믿음으로 직원 경험에 신경 써야 한다. 셋째, 기술은 최종 해결책이 아니고 고객 경험에서 발생하는 문제의 해결에 도움을 주는 존

재이다. 기술이 발달해도 소비자들은 인간적 상호작용을 중요하게 여긴다 (Tom, 2018).

PwC의 고객 경험 조사 결과들은 공유 플랫폼 에어비앤비에도 적용될 수 있다. 특히 서비스에서 인간적 유대를 중요시하고, 소셜 미디어에 영향을 많이 받는 Z세대의 성향, 서비스를 이용하는 고객들은 경험을 중시한다는 결과들은 에어비앤비가 강조하고 추구하는 방향과 다르지 않다.

Ⅲ. 에어비앤비 상호작용을 통한 고객 경험 강화

에어비앤비는 2021년 상반기 기준으로 전 세계 400만 명 이상의 호스트가 560만 개 숙소를 운영하는 규모가 되었다. 창업 후 2021년 상반기까지 220개국 이상에서 총 10억 회가 넘는 체크인 수를 기록하는 성공을 거두었다 (Airbnb, 2021). 에어비앤비의 성공은 뛰어난 고객 경험을 빼놓고 생각할 수 없다. 에어비앤비의 고객 경험은 호스트 및 게스트와 소통하는 활발한 상호작용에 기인한다. 본 연구는 에어비앤비의 상호작용을 3가지로 구분하였다.

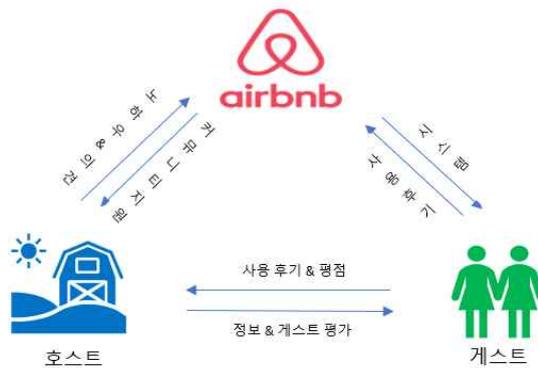
첫 번째, 에어비앤비와 호스트 간의 상호작용이다. 에어비앤비는 호스트를 단순히 숙소 임대인으로 바라보지 않고, 게스트와 직접 대면하면서 기억에 남는 경험을 공동으로 만드는 주체로 여긴다. 호텔과 달리 에어비앤비는 게스트에게 직접적인 서비스를 제공할 수 없고, 호스트의 숙소와 서비스를 통해 에어비앤비의 서비스가 평가된다. 그러므로 호스트의 서비스는 에어비앤비에게 중요하고, 이에 대한 관리와 기준이 필요하다. 에어비앤비는 호스트에게 새로운 서비스 론칭 행사에 초대하여 이해를 돕고, 연례 대회를 통해 에어비앤비의 서비스 정책을 알린다. 특히 커뮤니티 센터를 운영하여 백만 명이 넘는 호스트들이 활발하게 아이디어와 에피소드를 공유하도록 돕는다.

두 번째, 에어비앤비는 잠재적 고객인 게스트를 확보하고 유지하기 위해 기술과 커뮤니티를 활용한다. 우선 에어비앤비의 시스템은 24시간 내내 중단없이 운영하는 것이 기본 원칙이다. 이와 더불어 에어비앤비의 앱과 홈페이지는 게스트가 예약할 때 가능한 세 번의 클릭으로 완료할 수 있도록 사용의 편리함을 중요시한다. 또한 수많은 나라의 게스트들이 환율에 상관없이 송금할 수 있는 대금 지불시스템을 구축하여 불편함이 없도록 하고 있다. 한편 게스트는 에어비앤비 사용 후 솔직한 의견을 제공함으로써 에어비앤비 서비스 향상에 중요한 단서를 제공한다.

세 번째, 에어비앤비는 호스트를 게스트의 경험을 최대한 끌어올릴 수 있는 자원으로 바라본다. 효율적인 상호작용을 위해 호스트가 단계별로 게스트와 적극적인 의사

소통을 하도록 권장한다. 서문식 & 조상현 (2018)은 고객과 고객 간의 상호작용은 브랜드에 대한 충성심을 높이고 자발적인 가치 창출을 가능하게 한다고 하였다. 에어비앤비의 게스트는 궁금한 점이나 우려되는 사항이 있을 경우, 예약 전에 호스트에게 ‘호스트에게 연락하기’ 링크를 보내 숙소가 적합한지 확인할 수 있다. 예약이 확정되면 호스트는 게스트에게 예약 확정 메시지를 보내고, 게스트가 도착하기 전에는 체크인 방법과 숙소 찾아오는 방법을 안내한다. 여행을 마친 게스트에게는 체크아웃 전 안내 사항을 알려주고, 숙박 완료 후에는 서로에게 후기를 남김으로써 감사와 함께 개선 사항에 대한 정보를 공유한다. 게스트는 숙소 이용 후에 후기로 글과 함께 평점을 남긴다. 이는 다른 게스트가 현명하게 여행 계획을 세우는 데 도움을 주고, 호스트의 등급을 결정하는 데 근거가 된다.

<그림 3> 에어비앤비 상호작용 다이어그램



에어비앤비는 호스트와 게스트에게 직접 관여하여 상호작용을 하기도 하고, 호스트와 게스트 사이의 커뮤니케이션을 독려하여 상호작용을 활발히 하고 있다. 에어비앤비 상호작용의 특징은 직접적인 방법과 간접적인 방법을 동시에 하는 것이다. 이는 플랫폼 비즈니스의 특성에 기인한다. 에어비앤비는 공급자와 소비자를 매개하는 시장처럼 둘을 연결하면서 그 사이에서 가치를 창출한다. 직간접적으로 플랫폼 참여자들과 상호작용을 활발히 함으로써 플랫폼을 활성화하는 동시에 고객 경험을 강화하고 있다.

IV. 에어비앤비 서비스스케이프를 통한 고객 경험 강화

차재관 등 (2020)은 서비스스케이프가 고객 경험에 유의미한 영향을 주기 때문에 서비스스케이프 향상에 지속적인 노력이 필요하다고 하였다. 에어비앤비의 서비스스케이프는 물리적 환경과 인간적 상호작용을 바탕으로 사회적 서비스스케이프 성격을 함께 갖고 있다. 이는 단순하게 현지의 삶을 제공하는 공간에 머물지 않고 호스트와의 소통을 통해 심리적, 정서적 교류를 할 수 있음을 의미한다. 에어비앤비의 서비스스케이프는 고객 경험을 다양하게 하는 또 다른 요소가 된다. 여기에 에어비앤비의 숙소는 ‘체험’을 제공하는 역할도 수행함으로써 고객 경험은 더욱 강화된다.

에어비앤비의 서비스스케이프는 다음의 세 가지 특징을 지닌다. 첫째, 다양성이다. 호스트가 제공하는 숙소는 세상에 하나밖에 없는 차별성을 가지고 있다. 같은 건축물이어도 호스트의 취향에 따라 인테리어와 소품들이 달라지기 때문에 세상 어디에도 없는 독특함을 가진다. 이에 따라 게스트는 다양한 숙소를 고를 수 있는 선택권을 가지게 된다. 권영경 등 (2015)은 서비스스케이프의 다양성과 편의성이 방문객의 만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 에어비앤비의 ‘OneLessStranger’ 캠페인은 전 세계 여행자들이 찾는 지역과 게스트 체크인 상황을 볼 수 있는 양방향 지도를 제공하는 프로그램이다. 이 캠페인을 통해 게스트들은 낯선 사람이 친구가 되는 상황을 실시간으로 확인할 수 있고 남과 다른 숙소를 고를 수 있어 다양한 고객 경험 가능성을 제공받을 수 있다.

둘째, 에어비앤비의 서비스스케이프는 단순한 숙소를 넘어 호스트와 게스트가 인간적인 관계를 맺을 수 있는 공간이다. 호스트는 숙소의 주인이자, 여행의 안내자이며, 외국에서 어려움을 겪을 수 있는 게스트에게 친구가 될 수 있다. 이렇게 형성된 관계는 서로가 반대로 호스트가 되기도 하고, 게스트가 되기도 하며 역할이 바뀌더라도 유지될 수 있다. 최호중 (2019)은 고객이 서비스스케이프에 대해 긍정적으로 지각할 경우 브랜드 충성도를 높인다고 하였다. 에어비앤비의 숙소는 호스트와 게스트가 인간적으로 연결되게 함으로써 에어비앤비 서비스에 대한 충성도를 높이는 서비스스케이프 역할을 하고 있다.

셋째, 에어비앤비의 서비스스케이프에는 ‘체험’이라는 요소가 추가되었다. MZ세대를 중심으로 여행의 트렌드는 activity를 중요시하는 것으로 변하고 있다. 에어비앤비의 체험은 숙소를 제공하는 호스트가 제공할 수도 있고, 제3의 존재가 제공할 수도 있다. 안연식 (2020)은 서비스스케이프가 긍정적인 고객 경험 창출과 함께 적극적인 서비스 참여를 유도한다고 하였다. 에어비앤비의 서비스스케이프 또한 단순한 물리적 공간에 머물지 않고 activity를 제공함으로써 사용자 참여를 유도하고 고객 경험을 풍부

하게 하고 있음을 알 수 있다.

<그림 4> 에어비앤비 ‘OneLessStranger’ 캠페인



V. 결론

본 사례 연구는 에어비앤비의 고객 경험 강화 방법을 상호작용과 서비스스케이프 중심으로 분석하였다. 에어비앤비의 상호작용은 세 가지 측면에서 이루어진다. 첫 번째, 에어비앤비는 커뮤니티 센터를 운영하여 호스트의 활동을 지원하고 있다. 커뮤니티 운영의 목적은 호스트의 정보 공유이다. 숙소 운영의 노하우, 게스트 응대 방법, ‘체험’ 프로그램의 운영 등 게스트 응대에 필요한 지식이 공유됨으로써 에어비앤비 서비스를 강화시킬 수 있다. 두 번째, 에어비앤비와 게스트의 상호작용이다. 에어비앤비는 숙소와 ‘체험’을 제공하고 게스트는 이를 구매하고 사용한다. 에어비앤비는 게스트가 신뢰하고 사용할 수 있는 프로그램을 제공하고 게스트는 에어비앤비 서비스에 대해 솔직한 평가를 한다. 이 과정을 통해 에어비앤비와 게스트는 신뢰를 하고 상호작용하게 되어 더 많은 고객 경험을 창출할 기반을 가질 수 있게 된다. 세 번째, 호스트와 게스트 간의 상호작용이다. 호스트는 게스트가 이용에 불편함이 없도록 정보를 제공하고 여기에 인간적 유대관계를 맺을 수 있는 커뮤니케이션을 한다. 이를 통해 게스트는 다른 숙소에서는 느낄 수 없는 친근함과 편안함을 느끼게 된다. 게스트 또한 호스트에게 사용 후기와 평가점수를 제공하면서 상호작용한다. 이때의 후기와 평가는 단순한 점수가 아니라 인간적인 유대관계를 중시하는 호스트가 서비스를 개선할 수 있는 근거가 된다. 상호작용을 통해 호스트와 게스트는 서비스 사용 이후에도 교류할 수 있다. 엄세포 (2020)는 사회적 상호작용이라는 서비스 속성이 서비스 만족과 관계

지향성에 영향을 준다고 연구하였다. Guttentag et al (2018)은 여행객들이 에어비앤비를 선택하는 이유를 상호작용과 현지에서 느낄 수 있는 독특함이라고 연구하였다. 이처럼 에어비앤비는 다양한 상호작용을 함으로써 고객 만족을 높이고 고객 경험을 강화하고 있다.

호스트를 통해 제공되는 에어비앤비의 공간은 서비스스케이프 측면에서 물리적인 성격과 사회적인 성격을 함께 갖고 있다. Lockwood & Pyun (2019)은 호텔 서비스스케이프의 심미적 품질은 고객 감정과 소비에 영향을 준다고 하였다. 또한 공간에 대한 만족은 고객을 기쁘게 하고 긍정적인 행동을 이끌어낸다고 했다. 에어비앤비의 자연 속 독특한 숙소에서부터 최고급 편의시설을 갖춘 에어비앤비 Luxe까지 다양하고 독특한 숙소는 새로움을 추구하고 나만의 경험을 중요하게 생각하는 세대들에게 만족을 주고 있다. 평평 & 정영길 (2013)은 사회적 환경과 상징적 환경으로 확장된 서비스스케이프를 통해 서비스 직원의 전문성과 문화적 상징성이 고객 만족과 몰입을 높인다고 하였고, 이선경 (2018)은 사회적 서비스스케이프가 고객 경험에 영향을 준다고 하였다. 에어비앤비의 서비스스케이프는 세상에 하나 밖에 없는 숙소들을 제공하는 다양성을 갖고 있다. 에어비앤비가 게스트에게 제공하는 숙소는 호스트와 친밀한 교류가 일어날 수 있는 곳이다. 호스트는 게스트의 불편함에 도움을 줄 수 있고, 현지 문화를 체험할 수 있도록 안내할 수 있다. 이는 호텔에서는 제공할 수 없는 차별화된 서비스이다. 에어비앤비의 서비스스케이프는 '체험'이라는 activity를 매개할 수 있다. 여행 현지에서만 가능한 '체험'은 게스트의 관심을 끌고, 참여를 이끈다. 게스트는 차별화된 서비스스케이프가 제공하는 서비스를 통해 만족하게 되고 이는 고객 충성으로 이어진다.

이번 사례 연구의 시사점은 크게 실무적 관점과 이론적 관점으로 나눌 수 있다. 실무적인 시사점은, 공유 플랫폼 에어비앤비는 호스트 및 게스트와의 상호작용을 서비스의 근간으로 삼고 있다는 것이다. 이는 에어비앤비가 SNS를 통해 연결되고 플랫폼을 통해 양방향 소통이 점점 더 중요해지는 트렌드에 충실하고 있다는 증거이다. 에어비앤비는 상호작용을 바탕으로 '체험' 서비스를 시작했다. 이는 고객 경험을 강화하는 전략이자 여행의 전체 value chain을 제공할 수 있는 여행 플랫폼이 되고자 함을 알 수 있다.

이론적 관점의 시사점은 에어비앤비 호스트를 중심으로 서비스스케이프 개념의 확장 가능성이다. 에어비앤비의 호스트는 물리적 서비스스케이프를 제공하는 주체인 동시에 사회적 역할을 함으로써 공간에 사회적 서비스스케이프 가치를 부여한다. 이들은 서비스 기업의 물리적 공간에서 서비스를 제공하는 주체와는 다른 역할을 한다. 따라서 호스트의 어떤 요인들이 에어비앤비 숙소를 사회적 서비스스케이프로 확장하는지 연구해 볼 필요가 있다. 본 사례 연구는 기존의 연구에서 확장된 서비스스케이

프의 개념 연구에 대한 가능성을 제시하였다.

본 사례 연구가 에어비앤비의 상호작용과 서비스스케이프가 고객 경험을 강화했다고 결론을 도출했지만, 이는 기존의 문헌 연구와 에어비앤비 기업의 성공을 기반으로 전제되었다. 성공한 기업의 서비스에도 불만은 존재하기 마련이고 서비스 개선을 위해 고객 관점에서 다른 의견이 나올 수 있다. 향후 연구에서는 에어비앤비 사용자 관점으로 상호작용과 서비스스케이프가 고객 경험에 미치는 영향을 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 권영경, 최영석, 최승담 (2015), 서비스스케이프, 이용밀도 및 방문객 만족간의 관계 분석 - 워터파크를 중심으로, *한국관광학회*, 39(6), 245-258.
- 김재일 (2001), *인터넷 마케팅*, 박영사
- 레이 갤러저 (2017), *에어비앤비 스토리*, 다산북스
- 류한석 (2012), *모바일 플랫폼 비즈니스*, 한빛비즈
- 박대현, 김이정, 이윤지, 류두진 (2020), 공유경제 플랫폼과 독점력 전이, *경영학연구*, 49(2), 499-520.
- 서문식, 조상현 (2018), 고객과 고객 간의 상호작용이 고객가치창출행동에 미치는 영향에 대한 연구, *경영과 정보연구*, 37(2), 169-185.
- 안연식 (2020), 서비스의 고객 참여와 고객 경험을 반영한 서비스스케이프의 역할, *한국IT서비스학회*, 19(2), 1-10.
- 엘릭스 스테파니 (2016), *공유경제는 어떻게 비즈니스가 되는가*, 한스미디어
- 엄세포 (2020), 에어비앤비의 서비스속성이 서비스만족 및 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구, *관광레저연구*, 32(4), 139-154.
- 에어비앤비 (2020), *Aibnb Investor Relations*, <https://www.airbnb.com>
- 이상식, 이형록, 권민진 (2012), 성공적인 고객 경험 관리를 위한 서비스 경험 실사, *대한경영학회지*, 25(1), 529-543.
- 이선경 (2016), 서비스스케이프가 고객경험과 감정반응 및 가치공동창조에 미치는 영향, *대구카톨릭대학교 대학원*
- 이승훈 (2021), *플랫폼의 생각법 2.0*, 한스미디어
- 조셉 미첼리 (2020), *에어비앤비, 브랜드 경험을 디자인하다*, 유엑스 리뷰
- 조이단, 최명길 (2021), 커뮤니케이션 플랫폼의 상호작용이 동일시와 추천 의도에 미치는 영향, *한국엔터테인먼트산업학회*, 15(6), 23-33.
- 평평, 정용길 (2013), 확장된 서비스스케이프가 관계품질 및 재구매의도에 미치는 영향 - 중국 소비자를 대상으로, *한국콘텐츠학회*, 13(7), 350-360.
- 차재관, 정은성, 홍경화 (2020), e스포츠 관광시설의 서비스스케이프, 고객경험과 충성도의 영향관계 분석, *한국호텔관광학회*, 22(3), 29-42.
- 최경숙, 박명숙 (2018), 공유경제를 위한 협력적 소비 제공 의도와 이용 의도에 따른 소비자 유형 분류와 예측 요인, *소비자문제연구*, 49(3), 61-86.
- 최미진, 이상식 (2012), 고객경험관리(CEM) 적용에 관한 연구, *한국서비스경영학회*,

5, 60-81.

- 최병삼 (2010), *성장의 화두, 플랫폼*, 삼성경제연구소
- 최호중 (2019), 외식 프랜차이즈 기업의 서비스스케이프가 고객의 지각된 가치와 충성도에 미치는 영향, *한국외식경영학회*, 22(3), 191-213.
- Armstrong, A., & Hagel, J. (1996), The Real Value of On-line Communities, *Harvard Business Review*, 74(3), 134-141.
- Baker, J. (1986), The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective, in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, *American Marketing Association*, 68(4), 79-84.
- Baker, J., Grewal, D. and Parasuraman, A. (1994), The Influences of Store Environment on Quality Inferences and Store Image, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 328-339.
- Baron, S. and H. Kim. (2008), Consumers as resource integrators, *Journal of Marketing Management*, 24(1), 113-130.
- Bitner, M. J. (1992), Servicescape: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Björkdahl, J., Holmén, M. (2013), Business model innovation—the challenges ahead, *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- Gefen, D. and Straub, D. W. (2004), Consumer trust in B2C e-commerce and the importance of social presence: experiments in e-products and e-services, *International Journal of Management Science*, 32(6), 407-424.
- Guttentag, D., S. Smith., L. Potwarka. and M, Havitz. (2017), Why tourists choose Airbnb : A motivation-based segmentation study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342-359.
- Corritore, C. L., Kracher, B. and Wiedenbeck, S. (2003), On-line trust: concepts, evolving themes, a model. *International journal of human-computer studies*, 58(6). 737-758.
- David Curry. (2021), Airbnb Revenue and Usage Statistics 2021, <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>
- Fang, B., Ye, Q., Kucukusta, D. and Law, R. (2016), Analysis of the perceived value of online tourism reviews: Influence of readability and reviewer characteristics. *Tourism Management*, 52, 498-506.
- Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007), How to Sustain the Customer

- Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Jaakkola, E. and M. Alexanderv. (2014), The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective, *Journal of Service Research*, 24(1), 247-261.
- Kotler, P. (1973), Atmospheric as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Lessig, L. (2009), *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Books
- Li, M. and Hsu, C. H. (2016), Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 56, 87-97.
- Lockwood, A. and Pyun, K. (2019), How do customers respond to the hotel servicescape? *International Journal of Hospitality Management*, 82, 231-241.
- Madupu, V. and Cooley, D. O. (2010), Antecedents and Consequences of Online Brand Community Participation: A Conceptual Framework, *Journal of Internet Commerce*, 9(2), 127-147.
- Massey, B. L. and Levy, M. R. (1999), Interactivity, Online Journalism, and English language Web Newspapers in Asia, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76(1), 138-151.
- Meyer, C. and Schwager, A. (2007), Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Reichheld, F. F. and Schefter, P. (2000), E-loyalty, your secret weapon on the web, *Harvard business review*, 78(4), 105-113.
- Reimer, A. and R. Kuehn. (2005), The impact of servicescape on quality perception, *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 785-808.
- Riffkin, J. (2014), The Zero Marginal Cost Society : The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism, *Nature*, 511 (7508), 152-154.
- Rosenbaum, M. S. and C. A. Massiah. (2007), When Customers Receive Support from Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social

- Support on Customer Voluntary Performance, *Journal of Service Research*, 9(3), 257-270.
- Steve Deane. (2021), *2021 Airbnb Statistics : Usage, Demographics, and Revenue Growth*, <https://www.stratosjets.com/blog/airbnb-statistics/>
- Tom Puthiyamadham. (2018), Experience is everything : Here's how to get it right, *PwC Future of Customer Experience Survey 2017/2018*
- Tombs, A. G. and McColl-Kennedy, J. R. (2003), Social-servicescape conceptual model, *Marketing Theory*, 3(4), 447-475.
- Turley, L. W. and Milliman, R. E. (2000), Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence, *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211.
- Wagner, E. D. (1994), In support of a functional definition of interaction, *American Journal of Distance Education*, 8(2), 6-29.
- Williams, R. L. and Cothrel, J. (2000), Four smart ways to run online communities, *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 81-91.

*** 저자소개 ***

· **천 백 민(bmchun@smu.ac.kr)**

상명대학교 융합공과대학 지능·데이터융합학부 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심 연구 분야는 3D프린팅, 스마트생산, 플랫폼, 스타트업 비즈니스 등이다.