

# 옴니채널 환경에서 고객경험이 리테일러 로열티 및 성과에 미치는 영향: 백화점과 할인점의 비교\*

이미아(주저자)  
서울대학교 생활과학연구소  
(*ennuie7@snu.ac.kr*)  
이유재(교신저자)  
서울대학교 경영대학  
(*youjae@snu.ac.kr*)

.....

본 연구는 옴니채널 환경에서 고객경험이 채널로열티와 기업성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구1에서 옴니채널 환경에 적용될 수 있는 고객경험의 차원을 확인하였고, 연구2에서 고객경험의 각 차원이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력을 규명하고 그 영향력이 리테일 형태에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴보았다.

주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 옴니채널에서의 고객경험은 접근성, 개인화, 편리성, 동시성의 4개 차원으로 구성되어 있음을 확인하였다. 둘째, 옴니채널 환경에서의 고객경험은 옴니채널 로열티를 통해 고객관계성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 옴니채널 로열티의 매개효과를 확인하였다. 고객경험의 4개 차원 중 개인화, 편리성, 동시성은 옴니채널 로열티에 유의한 영향을 미쳤으나, 접근성이 옴니채널 로열티에 미치는 영향은 유의하지 않았다. 셋째, 옴니채널 고객경험 차원 중 개인화와 편리성이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력은 리테일 형태에 달라지는 것으로 나타났다. 구체적으로, 개인화는 백화점에서, 편리성은 할인점에서 더 중요한 영향 요인으로 확인되었다.

본 연구는 지금까지 주로 단일 채널 환경에서 다루어 온 고객경험과 채널 로열티를 옴니채널이라는 새로운 환경에 적용할 수 있도록 확장시켜 개념화했다는 점에서 큰 의의를 갖는다. 본 연구결과는 옴니채널 환경에서 옴니채널 로열티를 높일 수 있는 고객경험이 무엇인가에 대한 해답을 제공함으로써 채널 간 전환 장벽이 점점 낮아지고 있는 오늘날의 경쟁 상황에서 리테일러들이 효과적으로 채널전략을 수립하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

주제어: 옴니채널, 고객경험, 옴니채널 로열티, 고객관계성과, 리테일 형태

.....

## 1. 서론

최근 리테일 환경에서 채널전략의 초점은 단일채널에서 멀티채널을 거쳐 옴니채널로 이동하고 있다. 옴니채널의 핵심 목표는 고객에게 일관된 서비스를 제공함으로써 고객이 온라인이나 오프라인 어느 채널에서 구매하더라도 동일한 경험을 얻을 수 있도록 하는 것이다(Rigby, 2011). 경험은 고객이 제품, 브랜드, 판매사원, 커뮤니케이션 활동 등을 통해 기

업과 직접적으로나 간접적으로 만나는 모든 접점에서 발생하게 된다(Verhoef et al., 2009). 인터넷, 모바일, 소셜 미디어 등 새로운 고객 접점이 등장하면서 고객경험은 더욱 디지털화되고 멀티채널화되고 있다(Nash, Armstrong, and Robertson, 2013). 리테일 상황에서의 고객경험에 대한 기존 연구들은 주로 단일채널 사고(single-channel mindset)에서 이루어지거나(Berry, Carbone, and Haeckel, 2002; Rose, Clark, Samouel, and Hair, 2012), 채널보다는 리테일러에 초점을 두고 있다(Grewal,

Levy, and Kumar, 2009; Klaus and Maklan, 2013; Sathish and Venkatesakumar, 2011). 그러나 고객경험이 하나의 채널이 아니라 여러 채널에서 이루어지는 현재의 쇼핑 상황에서 복수채널에 대한 고려는 필수적이다(Klaus and Nguyen, 2013; Mathwick, Malhotra, and Rigdon, 2001; Sousa and Voss, 2006; Verheef et al., 2009).

학계와 업계가 고객경험에 주목하는 이유 중의 하나는 많은 실증 연구들에서 고객경험이 고객만족(Grace and O’Cass, 2005; Pantano and Viassone, 2015)을 넘어 고객로열티(Herhausen, Binder, Schoegel, and Herrmann, 2015; Nash et al., 2013), 고객유지(Badgett, Boyce, and Kleinberger, 2007; Mascarenhas, Kesavan, and Bernacchi, 2006) 등 장기적인 고객관계성과를 가져오는 것으로 보고되고 있기 때문이다. 그러나 여러 개의 채널을 이용하는 크로스채널(cross-channel) 쇼핑이 빈번한 현재의 채널 환경에서는 리테일러에 대한 로열티 이전에 채널에 대한 로열티가 중요한 전제 조건이 될 수 있다. 한 소비자가 여러 번의 거래를 위해 여러 개의 채널을 개별적으로 사용하는 상황에서는 온라인 채널 로열티와 오프라인 채널 로열티가 별개로 존재할 수 있다. 그러나 소비자가 다양한 채널을 동시에 이용하며 통합적인 경험을 얻게 되는 옴니채널 상황에서는 채널 로열티가 특정 채널에 국한되지 않는다. 예컨대, 두 개의 채널을 모두 사용하는 고객의 경우, 한 채널에서의 구매행동이나 로열티는 다른 채널이 존재하지 않으면 달라질 수 있을 것이다(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006; Pauwels, Leeflang, Teerling, and Huizingh, 2011). 예를 들면, 오프라인 채널의 존재여부가 온라인 채널 중심의 리테일러에 대한 로열티를 높일 수 있다(Van Baal, 2014). 옴니채널 상황에서 거

래하는 고객들은 특정 리테일러 안에서 하나의 채널을 고수하기 보다는 여러 채널들을 오가면서 각 채널의 장점을 활용하는 행동을 보인다(Verhoef, Neslin, and Vroomen, 2007). 본 연구에서는 이를 옴니채널 로열티(omni-channel loyalty)라고 부르고, 궁극적으로 고객과 리테일러 간의 장기적 관계를 지속시키는 중요한 변수로 간주한다.

본 연구는 통합채널 환경에서 고객경험-옴니채널 로열티-고객관계성과 간의 관계를 규명하는 옴니채널 로열티 모형을 제시하는 것을 목적으로 하며, 연구1과 연구2로 구성된다. 연구1에서는 옴니채널 상황에서 새롭게 고려되어야 하는 고객경험의 개념을 도출하고, 다차원으로 구성된 고객경험에 대한 측정도구의 타당성을 검증한다. 복수채널 상황에서 고객경험을 다룬 연구들이 있지만(Neslin et al., 2006; Patricio, Fisk, and Falcao e Cunha, 2008; Sousa and Voss, 2006; Verhoef et al., 2007), 대부분이 개념적 연구이고 실증적 연구는 부족한 상황이다. 비록 일부 연구들이 고객경험을 측정하고 있지만(Kim, Cha, Knutson, and Beck, 2011; Mathwick et al., 2001) 채널에 대한 고려가 없거나 멀티채널 이용행태에 초점을 두고 있다. 반면, 본 연구는 채널통합에 근간을 둔 옴니채널 상황에서의 고객경험에 초점을 두고자 한다.

여러 연구들이 고객경험이 리테일러의 마케팅 성과를 증대시킨다고 주장하지만(Bagdare and Jain, 2013; Berry et al., 2002; Mascarenhas et al., 2006), 정작 경험의 어떤 요소들이 중요한 역할을 하는지에 대한 실증적 연구는 상대적으로 부족하다. 따라서 연구2에서는 옴니채널 로열티의 개념을 도입하여 고객경험의 각 차원과의 관계를 살펴보고, 이것이 다시 고객관계성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 선행 연구에 따르면 리테일 형태

(retail format)에 따라 리테일러에 대한 고객의 지각이나 기대가 다르다(Fowler and Bridge, 2010). 이런 연구결과로부터 고객경험의 개별 차원이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력이 리테일 형태에 따라 달라질 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 여러 리테일 형태 중에서 백화점과 할인점이 포지셔닝 전략 측면에서 가장 큰 대비를 이루고 있다(Grace and O’Cass, 2005). 따라서 연구2에서는 고객경험과 옴니채널 로열티 간의 관계가 백화점과 할인점에 따라 어떤 차이를 보이는지를 확인하고자 한다.

본 연구는 고객들에게 일관되고 끊김 없는 경험을 제공해야 하는 옴니채널 환경에서 옴니채널 로열티를 높일 수 있는 고객경험이 무엇인지에 대한 해답을 제공할 수 있을 것이다. 이를 통해 채널 간 전환 장벽이 점점 낮아지고 있는 경쟁 상황에서 리테일러들의 효과적 채널 전략 수립에 일조할 수 있을 것이다.

## II. 연구 1

### 2.1 이론적 배경

#### 2.1.1 옴니채널 리테일링

채널은 “기업과 고객이 상호작용하는 고객접점 또는 매체”라고 정의할 수 있다(Neslin et al., 2006). 채널의 유형을 다양하게 나눌 수 있겠지만, 크게 분류하면 물리적 채널(physical channel) 대 가상채널(virtual channel), 또는 오프라인 채널(offline channel) 대 온라인 채널(online channel)로 대별된다(Dholakia et al., 2010; Payne and Frow, 2004; Sousa and Voss, 2006). 물리적 채널 또

는 오프라인 채널은 물리적 기반시설을 사용하는 커뮤니케이션 수단(예, 점포, 판매사원, 카탈로그)을 말한다(Sousa and Voss, 2006). 가상채널 또는 온라인 채널은 정보통신기술을 사용하는 커뮤니케이션 수단(예, 인터넷, 모바일, 인터랙티브 키오스크)을 포함한다(Sousa and Voss, 2006).

리테일 산업에서 채널확장을 넘어 채널통합이 이슈가 되면서 다양한 채널을 통해 서비스를 제공하는 리테일링에 대한 정의도 진화하고 있다. 멀티채널 리테일링과 옴니채널 리테일링의 개념은 학문적으로 명확하게 구별되어 사용되고 있지 않다(Beck and Rygl, 2015). 일반적으로 리테일러가 한 개 이상의 채널을 사용하고 있다는 점에서는 두 개념 간에 차이가 없지만, 옴니채널은 채널 간 동질적인 서비스를 제공하는 것을 추구하며 동시적이면서 일관된 경험을 강조한다는 면에서 멀티채널과 구별된다(Cao and Li, 2015; Goersch, 2002).

Beck and Rygl(2015)은 복수채널(multiple channel) 리테일링을 리테일러 측면의 통합(integration)과 고객 측면의 상호작용(interaction) 정도에 따라 멀티채널(multi-channel), 크로스채널(cross-channel), 옴니채널(omni-channel) 리테일링으로 유형화하였다. 멀티채널(multi-channel)은 통합과 상호작용이 이루어지지 않아 각 채널이 독립적으로 운영되는 형태이다. 예를 들어, 고객은 온라인 채널 또는 오프라인 채널에서 물건을 구매할 수 있지만, 한 채널에서 구매한 물건을 다른 채널에서 교환이나 환불할 수 없다. 크로스채널(cross-channel)은 일부 또는 전체 채널에서 부분적인 채널통합과 고객상호작용이 가능하거나, 일부 채널에서 완전한 채널통합과 고객상호작용이 일어나는 형태이다. 예컨대, 특정 쿠폰을 온라인 채널과 오프라인 채널에서는 사용할 수 있지만, 모바일 채널에서는 사용하지 못할 수 있다.

옴니채널(omni-channel)은 고객이 모든 채널들을 통해 완전한 상호작용을 수행할 수 있고, 리테일러는 완전한 채널통합을 통제할 수 있는 수준을 말한다(Beck and Rygl, 2015).

각 채널이 독립적으로 운영되는 멀티채널 환경에서는 고객이 쇼핑상황이나 구매 목표에 따라 서로 다른 채널을 사용하면서 구매과정을 완성하게 될 것이다(Lazaris and Vrechopoulos, 2014). 따라서 각 채널에서의 서비스가 독립적으로 높은 수준을 보여주면, 고객이 높은 만족도를 보일 수 있다. 반면, 여러 채널들을 유기적으로 통합하고 조정해서 운영하는 옴니채널 환경에서는(Lazaris and Vrechopoulos, 2014), 고객이 하나의 구매상황에서 다양한 채널을 동시에 사용하게 된다. 따라서 한 채널에서의 만족이 다른 채널에서의 만족에 영향을 미치게 될 것이다. 예컨대, 고객이 웹사이트에서 정보를 탐색한 후 물리적 점포에 갔을 때, 물리적 점포에서 접한 실제 제품이 웹사이트에서 접한 제품 정보(예, 가격, 재고 등)와 일치하지 않는다면, 고객만족은 낮아질 것이다(Sousa and Voss, 2006). 따라서 완전한 채널통합을 통해 끊임 없는 서비스 경험을 제공하는 것이 옴니채널 리테일링의 중요한 목표라고 할 수 있다(Rigby, 2011; Savisaari, 2016).

위와 같은 선행연구에서 제시한 것처럼 개념적으로 옴니채널은 온·오프라인 채널의 완전한 통합을 의미하지만, 실제로 완전한 채널통합을 이룬 리테일러들은 매우 드물다(Herhausen et al., 2015). 따라서 본 연구에서는 옴니채널 리테일러를 실제로 완전한 통합을 이룬 리테일러라는 의미로 사용하기 보다는 옴니채널을 리테일 전략으로 추구하면서 채널통합을 이루기 위해 적극적으로 노력하는 리테일러라는 의미로 사용한다. 또한 Beck and Rygl(2015)이 제시한 바와 같이 복수채널을 멀티채널, 크로스

채널, 옴니채널 등 다양한 채널 유형을 포괄하는 대표 용어로 사용하며 상황에 따라서는 옴니채널과 호환해 사용한다.

### 2.1.2 고객경험

고객경험(customer experience)은 기업, 제품 또는 서비스와의 직·간접적인 접촉에 대한 내적, 주관적 반응이다(Johnston and Kong, 2011). 20세기 후반부터 활발해진 경험에 대한 연구는 Pine and Gilmore(1999)의 경험경제(experience economy) 또는 Schmitt(1999, 2003)의 경험마케팅(experiential marketing)에서 출발한다. Pine and Gilmore(1999)는 고품질 제품이나 서비스가 더 이상 차별화 요소로 작용하지 않는 경험경제에서 기업들은 고객들의 개인적이고 독특한 기억 형성을 통해 더 큰 경제적 가치를 창출할 수 있다고 주장하였다. Schmitt(1999)는 경험을 감각(sense), 감정(feel), 사고(think), 행동(act), 관계(related) 등으로 분류하여, 실무적 차원에서 경험 마케팅이라는 새로운 장르를 구축하였다.

“경험매장(experience stores)”의 출현과 더불어(Verhoef et al., 2009), 리테일 상황에서 경험을 형성하는 요인들(예, 리테일 환경, 구색, 가격 등)을 다루는 개념적 연구들이(Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009) 시작되었고, 이어 리테일 상황에서 고객경험의 차원을 규명하는 연구들도 진행되었다(Bagdare and Jain, 2013; Kim et al., 2011; Lemke, Clark, and Wilson(2011); Maklan and Klaus, 2011; Sathish and Venkatesakumar, 2011). Lemke et al.(2011)은 탐색적 연구를 통해 고객경험품질을 접근성(accessibility of person/facility), 시간에 대한 가치(value for time), 약속

이행(promise fulfillment), 개인화(personalization), 능력(competence) 등 8개 영역으로 제안하였다. 또한 Kim et al.(2011)은 좀 더 광범위한 차원에서 고객경험지수(customer experience index)를 추출하였는데, 연구결과, 환경(environment), 혜택(benefits), 편리성(convenience), 접근성(accessibility), 유용성(utility), 인센티브(incentive), 신뢰(trust) 등 7개 차원이 도출되었다.

고객경험에 대한 기존 연구들은 오프라인(Bagdare and Jain, 2013; Berry et al., 2002; Sathish and Venkatesakumar, 2011)이나 온라인(Klaus and Nguyen, 2013; Rose et al., 2012)의 단일 채널 상황에서 이루어지거나, 채널에 대한 고려가 크게 없는 것(Klaus and Maklan, 2013)이 대부분이다. 복수채널 상황을 고려한 연구도 일부 있으나 주로 개념적 연구나 탐색적 연구에 머물러 있다(Savisaari, 2016; Sousa and Voss, 2006; Verhoef et al., 2009). 실증 연구들이 일부 있는데, Mathwick et al.(2001)은 멀티채널 상황에서의 경험적 가치 척도를 지각된 효율성(eficiency), 우월성(excellence), 심미성(aesthetics), 유희성(playfulness) 등 4개 요소로 제안하였다. 이들은 이런 요소들과 리테일 로열티와의 관계를 규명하였는데, 채널통합 상황이 아니라 인터넷 고객과 카탈로그 고객들로 각각 분류하여 연구를 진행하였다.

### 2.1.3 옴니채널 환경에서의 고객경험

선행연구들의 경험 관련 정의를 참고해 볼 때(Johnson and Kong, 2011; Lemke et al., 2011; Mascarenhas et al., 2006; Verhoef et al., 2009), 옴니채널 고객경험은 “옴니채널 리테일에서의 전체 구매과정 동안 여러 채널들에 걸쳐 사

람, 사물, 과정, 환경 등과 이루어지는 일련의 통합적 상호작용에 대한 지각된 평가”로 정의될 수 있다. 또한 선행연구에서 고객경험의 다양한 차원을 제시하고 있지만, 이 중에서 옴니채널 환경에 적용될 수 있는 공통 요인으로는 일관성(consistency), 접근성(accessibility), 개인화(personalization), 편리성(convenience), 동시성(synchronization) 등을 도출할 수 있었다(표 1).

#### (1) 일관성

일관성은 전체 채널에 걸쳐서 일관된 메시지와 경험이 전달되고 있는지를 말하며, 이는 옴니채널에서 가장 핵심적인 개념이라고 할 수 있다. Sousa and Voss(2006)는 복수채널 환경에서 일관성이 통합적 상호작용 품질의 핵심 속성이라고 강조하였으며, 이는 내용 일관성(content consistency)와 과정 일관성(process consistency)으로 구성된다고 하였다. 이때, 내용 일관성은 서로 다른 채널을 통해 제공되는 정보 간의 일관성을 의미하며, 과정 일관성은 서로 다른 채널에서의 서비스 프로세스 간의 일관성을 의미한다(Sousa and Voss, 2006). 마케팅 요소의 일관성(Goersch, 2002), 조화(Van Baal, 2014), 이미지 일관성(Schoenbachler and Gordon, 2002) 등은 복수채널 리테일링에서 중요한 요소로 간주되고 있다. 결국 채널통합이 제대로 이루어질 때 제품, 가격, 프로모션, 서비스 등에서 일관성 있는 고객 경험을 전달할 수 있을 것이다. 고객의 쇼핑 여정에서 경험을 동일하게 만드는 것은 옴니채널 전략 프로세스 중 첫 단계라고 할 수 있다(Savisaari, 2016).

#### (2) 접근성

옴니채널의 궁극적인 목표는 각기 다른 방법으로

다양한 소비자들에게 도달하는 것이다. 복수채널 환경에서 리테일러들은 점포, 인터넷, 콜센터, 모바일 폰, 키오스크 등 다양한 접점을 통해 고객과 소통하고 있다(Sousa and Voss, 2006). 채널통합은 고객들이 다양한 상황 예컨대, 구매단계 또는 구매제품 등에 따라 다양한 채널을 사용할 수 있는 자유 즉, 접근성을 높여준다(Berry et al., 2010). 특히 쇼핑 활동을 위한 핵심수단으로 부상하고 있는 모바일 채널은 시간과 장소에 구애받지 않고 제품에 대한 유비쿼터스 접근을 가능하게 하고 있다. 경험 또는 멀티채널 관련 연구들은 접근성(Kim et al., 2011), 채널 선택의 자유 (Lee and Kim, 2010), 채널 이용가능성(Pantano and Viassone, 2015)

을 고객경험의 중요한 요소로 제시하고 있다.

(3) 개인화

최적의 고객경험을 제공하기 위해서는 고객의 욕구와 선호에 대한 통찰력이 필요하다. 온라인 채널의 활성화와 더불어 계속 진보하고 있는 정교한 데이터베이스 기술은 소비자 타겟에 대한 기업의 능력을 향상시키고, 고객, 제품, 커뮤니케이션의 차별화를 가능하게 하고 있다. 옴니채널 리테일러들은 다양한 채널에 걸쳐 고객 프로파일과 과거의 구매 이력을 통합함으로써 다양한 고객 니즈의 발생 상황에 대응하면서, 더욱 개인화된 방법으로 고객을 지원할 수 있게 되었다(Schramm-Klein, Wagner,

〈표 1〉 문헌 연구를 통해 선정된 고객경험의 측정 항목

구성체	항목	연구
일관성 (Consistency)	consistent, integrated, harmonized, identical	Berman and Thelen, 2004; Chatterjee, 2010; Goersch, 2002; Hsieh et al., 2012; Montoya-Weiss, Voss, and Grewal, 2003; Nash et al., 2013; Schoenbachler and Gordon, 2002; Sousa and Voss, 2006; Steinfield, Bouwman, and Adelaar, 2002; Rangaswamy and Van Bruggen, 2005; Van Baal, 2014
접근성 (Accessibility)	accessible, aligned, available, choice freedom	Badgett et al., 2007; Berry et al., 2010; Hsieh et al., 2012; Kim et al., 2011; Lee and Kim, 2010; Lemke et al., 2011; Nash et al., 2013; Sousa and Voss, 2006; Stone, Hobbs, and Khaleeli, 2002; Van Baal, 2014
개인화 (Personalization)	personalized, customized, responsive	Badgett et al., 2007; Goersch, 2002; Godfrey, Seiders, and Voss, 2011; Hsieh et al., 2012; Lemke et al., 2011; Rigby, 2011; Steinfield et al., 2002; Yang and Peterson, 2004; Zhang et al., 2010
편리성 (Convenience)	convenient, effortless, efficient	Chatterjee, 2010; Goersch, 2002; Kim et al., 2011; Maklan and Klaus, 2011; Mathwick et al., 2001; Nash et al., 2013; Steinfield et al., 2002; Stone et al., 2002
동시성 (Synchronization)	synchronized, synergetic, value added	Bagdare and Jain, 2013; Chatterjee, 2010; Goersch, 2002; Lee and Kim, 2010; Maklan and Klaus, 2011; Pantano and Viassone, 2015; Rangaswamy and Van Bruggen, 2005; Sousa and Voss, 2006; Steinfield et al., 2002; Weinberg et al., 2007; Yang and Peterson, 2004

Steinmann, and Morschett, 2011). 고객을 개인적인 방식으로 대우하고 그들의 욕구에 맞도록 제안을 적용시키는 고객화(customization)(Rose et al., 2012) 또는 개인화(personalization)는 선행 연구들에서 고객경험 또는 서비스 품질의 중요한 차원으로 제시되고 있다(Goersh, 2002; Hsieh et al., 2012; Lemke et al., 2011).

#### (4) 편리성

복수채널 환경에서 소비자들이 리테일 채널들을 사용하면서 얼마만큼의 구매 노력을 줄일 수 있는지는 매우 중요한 문제이다(Schramm-Klein et al., 2011). 온라인 쇼핑을 통해 물리적 또는 금전적 노력을 줄일 수 있지만, 제품 주문 처리과정에서 배송 비용이나 대기 비용은 감수해야 한다(Chatterjee, 2010). 반면, 전통적인 점포에서의 구매는 물리적 체험과 즉각적 제품 소유를 제공하지만, 물리적 및 금전적 노력을 요구한다. 그러나 채널통합을 통해 제공되는 “온라인 주문 매장 픽업(OOPS: Order Online Pick Up In-Store)”과 같은 서비스는 물리적 및 금전적 노력을 일부 감소시키면서 제품의 실제 체험이나 신속한 획득도 가능하게 해준다(Chatterjee, 2010). 따라서 옴니채널 환경에서 채널 간 상호운용성(interoperability)은 기업에게는 비용을 부가하지만 소비자에게는 편리성을 높여 줄 수 있을 것이다. 선행연구들에서 편리성은 사용 용이성(Rose et al., 2012)과 더불어 고객경험의 중요한 요인으로 도출되고 있다(Bagdare and Jain, 2009; Kim et al., 2011).

#### (5) 동시성

리테일 서비스를 수행하는데 있어 각 채널 유형은 서로 다른 목적을 가지고 있으며, 소비자에게 부과

하는 비용과 혜택도 다르다(Chatterjee, 2010). 즉, 하나의 채널이 다른 채널에 비해 모든 면에서 우월하다고 볼 수 없다. 각 채널의 강점과 약점을 고려한 채널 간 상호협력은 리테일러의 고객 서비스를 확장시킴으로써(Chatterjee, 2010; Weinberg, Parise, and Guinan, 2007), 고객에게 추가적인 혜택을 창출하고 전달할 수 있게 된다(Gallino and Moreno, 2014). 옴니채널 상황의 고객들은 각 구매결정단계에서 어떤 채널이 최적인지를 고려하면서 다양한 채널을 사용할 것이다. 이들이 다양한 채널을 사용하는 것은 하나의 채널이 다른 채널보다 더 우수하기 때문이 아니라 여러 개를 동시에 사용할 때 더 유익하기 때문이다(Lee and Kim, 2010). 예컨대, 복수채널 환경에서 은행 고객들은 휴먼 터치 서비스를 받기 위해 물리적 점포를 이용하지만, 온라인 बैं킹을 통해 실시간의 가치를 추가적으로 얻을 수 있다(Lee and Kim, 2010). 마찬가지로 패션 리테일 매장에서 고객들은 직접 옷을 만져보고 착용해볼 수 있지만, 동시에 모바일 앱을 사용함으로써 할인 쿠폰 등을 수령할 수 있다.

## 2.2 연구방법

### 2.2.1 옴니채널 고객경험의 척도 개발

본 연구는 척도개발 연구들(Brakus, Schmitt, and Zarantonello, 2009; Churchill, 1979; Maklan and Klaus, 2011)의 방법론을 따르고자 하였다. 우선 옴니채널 환경에서의 고객경험에 적합한 척도를 확보하기 위해 복수 채널과 고객경험에 대한 문헌 연구를 수행하였다. 각 구성체의 측정 항목은 관련된 선행연구에서 추출하거나 필요한 경우 자체적으로 개발하여 사용하였다. 마케팅 전공 대학

원생들 15명과 3명의 박사들이 초기 항목들과 제시된 구성체의 개념이 일치하는지를 평가하였다. 이러한 과정을 통해 문항을 수정 보완하였으며, 최종적으로 일관성, 접근성, 개인화, 편리성, 동시성 등 5개 요인의 19개 문항을 도출해 웹 서비스에 사용했다.

1단계 항목정제 과정에서는 탐색적 요인분석(EFA: exploratory factor analysis)을 사용해 옴니채널 고객경험의 차원을 규명하고, 일관성이 떨어지는 항목들은 제거하였다. 2단계 고객경험 구성체의 차원 확인을 위해 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 수행하여 구성체의 신뢰도와 수렴타당성 및 판별타당성을 확인하였다. 마지막 3 단계에서는 리테일러에게 있어서 중요한 마케팅 성과 중의 하나라고 할 수 있는 온라인 또는 오프라인 채널 로열티와의 관련성을 분석하며 구성체의 법칙 타당성(nomological validity)을 확인하였다.

일관성은 옴니채널 고객이 전체 채널에 걸쳐서 일관된 구매과정을 경험한 정도로 측정하였고, '일관적', '통합적', '조화로운', '동일한'의 의미가 반영되도록 척도를 구성하였다. 접근성은 옴니채널 고객이 언제 어디서나 자신이 원하는 채널을 사용할 수 있는 자유로움의 정도로 측정하였고, '접근가능한', '연계된', '이용가능한', '선택의 자유'의 개념이 반영되도록 항목을 구성하였다. 개인화는 옴니채널 고객이 구매과정에서 얼마나 개인화된 서비스를 제공받았는지의 정도로 측정하였고, '개인화된', '고객화의', '대응적인'의 의미가 포함되도록 구성하였다. 편리성은 옴니채널 고객이 구매과정에서 느끼는 편리함의 정도로 측정하였고, '편리한', '노력이 들지 않는', '효율적인' 등의 의미가 반영되도록 하였다. 동시성은 옴니채널 고객이 다양한 채널 사용을 통해 동시에 얻게 되는 부가적 혜택의 정도로 측정하였고 '동시적', '상승적', '가치 부가적' 등의 의미를 포함하도록 척도

를 구성하였다. 척도 구성을 위해 참고한 논문은 <표 1>에 자세히 제시하였다.

### 2.2.2 자료수집 및 인구통계적 특성

연구대상 리테일러는 복수채널 시스템을 가지고 있는 국내의 3대 대형 백화점(롯데백화점, 신세계백화점, 현대백화점)과 3대 대형 할인마트(롯데마트, 이마트, 홈플러스)를 선정하였다. 이 리테일러들은 물리적 점포 외에 웹사이트, 모바일앱, 소셜미디어 등 다양한 판매채널을 운영하고 있으며, 채널통합을 중심으로 하는 옴니채널을 전략적으로 지향하고 있는 리테일러로 평가되고 있다(김세은·김문영, 2017; 이호택·정난희, 2017). 최근 6개월 내에 이 리테일러의 온·오프라인 양쪽 모두에서 구매한 적이 있는 고객들을 대상으로 거래경험에 기반하여 설문에 응답하도록 하였다. 구매품목으로는 의류, 패션 액세서리 및 잡화(가방, 신발 등), 화장품, 책, 컴퓨터 관련 제품, 가전제품, 스포츠 용품, 식료품, 생활잡화 등을 제시하였다.

설문조사는 온라인 조사기관을 통해 수행되었고 총 368명이 응답하였으며 최종적으로 유효한 329명의 자료가 분석에 사용되었다. 응답자 중 여성(60.2%)이 남성(39.8%)보다 다소 많았으며 20대(51.7%)와 30대(48.3%)가 비슷하게 구성되었다. 직업은 사무직이 48.6%로 가장 많았고 그 다음으로 대학생 또는 대학원생이 24.3%를 차지하였다. 학력의 경우, 대학이상 졸업자가 75.4%로 나타났다. 소득의 경우, 200만원에서 400만원 사이가 33.1%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 400만원에서 600만원 사이가 28.0%로, 이 둘의 합이 전체 60% 정도를 차지하였다.

## 2.3 가설검증 및 논의

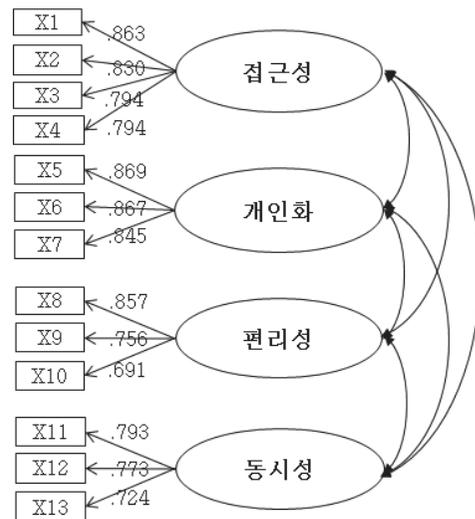
### 2.3.1 측정항목 정제

문헌조사를 통해 도출된 19개 항목을 정제하고 대표성이 높은 항목을 확보하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인의 수를 선정하기 위해 고유치(>1)와 scree test를 사용하였고 낮은 공통성 또는 요인적재량(<.5), 또는 높은 교차요인적재량(>.4)을 보인 항목은 제거하였다. 통계적 기준 외에, 각 문항들이 적합한 차원에 배치되었는지를 평가하였다. 이런 기준에 따라 요인추출 과정을 거친 결과, 6개 문항과 하나의 구성체(일관성)가 삭제되었다. 최종적으로 총 13개 항목의 4개 차원 즉, 접근성, 개인화, 편리성, 동시성이 도출되었다. 각 문항의 요인적재값은 .721에서 .870의 높은 값을 나타내고 있었고, 4개의 요인이 전체 분산의 76.7%를 설명하고 있었다. 일관성은 독립된 구성체로 도출되지 못했는데, 일관성은 채널통합이 중심이 되는 옴니채널 리테일링에서 가장 기초가 되는 개념이기 때문에 개별 차원으로 도출되지 않은 것으로 판단된다.

### 2.3.2 구성체의 차원 확인

2단계에서는 탐색적 요인분석에 의해 구성된 고객경험의 요인 구조를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 수행하였다(표 2). 전체적인 모델 적합도지수에 따르면 4개의 일차요인 모델(first-order factor model)이 데이터를 비교적 잘 설명하고 있는 것으로 확인되었고( $\chi^2=182.69$ ,  $df=59$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.920$ ,  $NFI=.931$ ,  $CFI=.952$ ,  $RMSEA=.080$ ), 이는 탐색적 요인분석에서 얻어진 구조와 일치하였다. 잠재변수의 복합신뢰도(CR: composite reliabilities)

는 모두 .70 이상으로 측정도구의 신뢰도는 만족할 만한 수준이었다. 잠재변수에 대한 측정문항의 적재값은 모두  $p=.001$  수준에서 유의하고, 모든 구성체의 AVE값은 .50 이상으로 나타나 수렴타당성(convergent validity)에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 또한 모든 구성체의 AVE가 구성체간 상관관계수의 제곱값을 상회하는 것으로 나타나 판별타당성을 확보할 수 있었다(Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010).



〈그림 1〉 옴니채널 고객경험의 CFA 결과(일차요인모델)

옴니채널 고객경험의 대안적 모델로서 이차요인 모델(second-order factor model)을 고려해 볼 수 있다. 이차요인 모델은 4개의 일차요인들이 서로간의 상호관련성을 설명하는 공통 요인을 가질 수 있다고 가정한다. 따라서 이차요인 모델은 강력한 타당성과 신뢰성을 확보하기 위한 과정이라고 할 수 있다(Marsh and Hocevar, 1985). 확인적 이차요인분석 결과, 전체적인 적합도 지수는 만족할만

〈표 2〉 측정항목의 확인적 요인분석 결과

요인	항목	$\beta$	t	AVE	CR
접근성	[이 리테일러]는 온/오프라인 채널을 다양하게 가지고 있어 상황에 따라 원하는 곳을 이용할 수 있다.	.863	18.447	.601	.857
	[이 리테일러]는 온/오프라인 채널이 다양해서 언제 어느 때나 쉽게 접근할 수 있다.	.830	-		
	[이 리테일러]는 온/오프라인 채널 간에 연결이 잘 되어 있다.	.794	16.443		
	[이 리테일러]의 경우 온라인 또는 오프라인 채널의 창구가 항상 열려 있어 원하는 곳에서 정보를 얻거나 문의 요청을 할 수 있다.	.794	16.426		
개인화	[이 리테일러]는 온/오프라인 채널을 통해 구매한 정보에 기초하여 개인화된 어드바이스를 준다.	.869	-	.683	.866
	[이 리테일러]는 온/오프라인 채널을 통해 다양한 방법으로 나를 잘 관리해주고 있다.	.867	19.655		
	[이 리테일러]의 경우 온/오프라인 어떤 채널을 이용해도 나에게 대한 정보를 충분히 알고 대응해 준다.	.845	18.960		
편리성	[이 리테일러]가 운영하는 채널은 여러 개이지만 온/오프라인 채널이 잘 연계되어 있어서 어느 쪽을 이용하더라도 편리하다.	.857	12.982	.526	.767
	[이 리테일러]가 운영하는 온/오프라인 채널을 오가면 정보탐색과 구매를 하는 것은 큰 노력이 들지 않는다.	.756	11.975		
	[이 리테일러]가 운영하는 온/오프라인 채널을 왔다갔다하며 이용하더라도 불편함 없다.	.691	-		
동시성	[이 리테일러]는 온/오프라인의 다양한 채널을 가지고 있기 때문에 채널이 많지 않은 다른 리테일러에 비해 구매혜택을 더 많이 받을 수 있다.	.793	12.391	.555	.789
	[이 리테일러]의 온/오프라인 채널을 오가며 이용할 경우, 하나의 채널만 사용할 때보다 한 차원 높은 가치를 얻을 수 있다.	.773	12.194		
	[이 리테일러]의 온/오프라인 채널을 다양하게 이용할 경우, 서로 다른 채널의 장점을 얻을 수 있다.	.724	-		

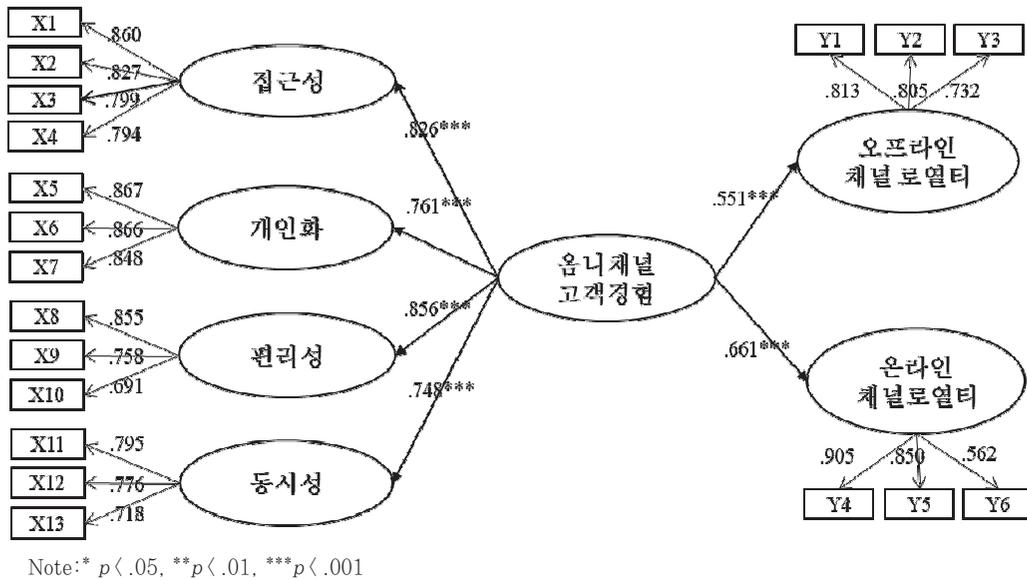
한 수준이었고, 모형 우수성에서도 일차요인 모델과 비슷한 수준으로 나타났다( $\chi^2=189.26$ ,  $df=61$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.916$ ,  $NFI=.929$ ,  $CFI=.950$ ,  $RMSEA=.080$ ).

### 2.3.3 법칙타당성 검증

3단계에서는 옴니채널 고객경험의 법칙타당성을 확보하기 위해, 옴니채널 고객경험이 선행연구에서

제시된 고객경험의 결과변수를 얼마나 잘 예측하는지를 검증하였다. 리테일 경험 관련 연구들은 고객경험이 매출, 만족, 구전, 충성도 등에 유의한 영향을 미친다고 밝히고 있다(Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009). 본 연구에서는 모델의 간명성을 고려하여 옴니채널 고객경험의 이차요인 모델을 사용하여, 온라인 채널 로열티와 오프라인 채널 로열티와의 관계를 규명하였다.

구조방정식모형의 추정 결과는 〈그림 2〉에 제시된



〈그림 2〉 옴니채널 고객경험의 법칙타당성 검증

바와 같다. 추정된 모델 적합도는 만족할만한 수준이었다( $\chi^2=356.86$ ,  $df=146$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.893$ ,  $NFI=.906$ ,  $CFI=.942$ ,  $RMSEA=.066$ ). 잠재변수에 대한 측정문항의 적재값은 .001 수준에서 모두 유의했고, 옴니채널 고객경험은 오프라인 및 온라인 채널 로열티 모두에 유의한 예측변인으로 나타났다.

### 2.3.4 추가 분석

옴니채널 상황에서의 고객경험의 특징을 구체화하기 위해 4개 차원의 평균 차이와 함께, 각 고객경험 차원에 영향을 미칠 수 있는 고객특성 변수들에 대해 추가적인 분석을 수행하였다. 우선, 고객경험의 4개 차원 즉, 접근성, 개인화, 편리성, 동시성 간의 평균 차이를 검증하기 위해 반복측정 분산분석(repeated measures ANOVA)을 실시하였다(표

3). Mouchly의 단위행렬 검정에서 구형성 가정을 만족하지 못해 ( $p < .05$ ), Greenhouse-Geisser 및 Huynh-Feldt의 수정된 일변량 분석을 활용하였으며, 그 결과 모두 유의한 것으로 나타나 ( $p < .05$ ), 고객경험의 4개 차원 간 평균에서 차이가 있음을 확인하였다. 고객경험의 4개 차원 간 평균 크기를 세부적으로 살펴보기 위해 사후검정(Bonferroni pairwise comparison)을 수행한 결과(표 4), 동시성이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 접근성과 편리성 순이었으며, 개인화는 가장 낮은 평균값을 보였다.

그 다음 성별, 연령, 소득, 구매품목 및 채널사용성향(channel use pattern) 등 고객특성 변수들에 따른 고객경험 차이를 살펴보기 위해 t-test 및 ANOVA를 수행하였다. 분석 결과, 채널사용성향이 고객경험 차이에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 5).

채널사용성향은 특정 리테일러에서 특정 제품을 구

〈표 3〉 반복측정 분산분석의 개체내 효과 검정

Source	Type III Sum of Squares	d.f.	Mean Squares	F	Sig.	
고객경험	구형성 가정	47.982	3	15.994	35.908	.000
	Greenhouse-Geisser	47.982	2.885	16.630	35.908	.000
	Huynh-Feldt	47.982	2.914	16.469	35.908	.000
	하한값	47.982	1.000	47.982	35.908	.000
Error (고객경험)	구형성 가정	438.294	984	.445		
	Greenhouse-Geisser	438.294	946.361	.463		
	Huynh-Feldt	438.294	955.652	.459		
	하한값	438.294	328.000	1.336		

〈표 4〉 옴니채널 고객경험 차원의 평균값에 대한 사후검정

접근성	개인화	편리성	동시성
4.469	4.105	4.480	4.622
B	C	B	A

매할 때, 온라인과 오프라인 채널의 구매 비중을 측정 한 항목으로, 온라인 75% 이상 구매자의 경우는 온라인 우선 구매자(online-first shopper)로, 오프라인 75% 이상 구매자의 경우 오프라인 우선 구매자(offline-first shopper)로, 그리고 그 중간 범위를 온·오프 전환 구매자(on-off switching shopper)로 분류하였다. 3개 집단 간 차이에 대한 사후검정(Duncan Tests) 결과(표 6), 접근성에서는 집단간 차이가 없었지만, 개인화와 편리성에서는 온·오프 전환 구매자가 가장 높게 지각했고 온라인 우선 구매자가 가장 낮게 지각하였으며 오프라인 우선 구매자는 중간 값을 나타냈다. 한편, 동시성에 대해서는 온·오프 전환 구매자뿐만 아니라 오프라인 우선 구매자도 온라인 우선 구매자에 비해 높게 지각하는 것으로 나타났다. 대체적으로 채널 전환 성향이 높은 온·오프 전환 구매자 집단이 고객경험을 높게 지각하는 것으로 나타나고 있다.

2.3.5 논의

연구1은 옴니채널 환경에서의 고객경험 척도를 개발하는 것을 목적으로 하였다. 척도개발에 대한 선행연구의 가이드라인에 근거하여, 측정항목의 정제, 구성체의 차원 확인, 법칙타당성 확보라는 3단계의 개발과정을 거쳤다. 본 연구결과는 옴니채널 고객경험이 접근성, 개인화, 편리성, 동시성 등 4개의 차원을 가진 구성체임을 제시하고 있다. 이러한 결과는 경험을 7개 차원으로 구분한 Kim et al. (2011)의 연구에서 도출된 혜택, 편리성, 접근성, 효용성, 인센티브 등의 차원을 일부 반영하고 있다. 이는 고객경험의 영역으로 8개 차원을 제시한 Lemke et al. (2011)의 연구에서 도출된 시간 가치, 개인화, 접근성 등의 차원과도 유사한 결과이다. 그러나 위의 선행연구들은 Repertory Grid 분석을 통한 탐색적 연구에 그치며 실증적인 분석이 이루어지지 않았거

〈표 5〉 채널사용성향집단 간 분산분석 결과

		Sum of Squares	d.f.	Mean Squares	F	Sig.
접근성	집단-간	5.548	2	2.774	2.720	.067
	집단-내	332.445	326	1.020		
	합계	337.993	328			
개인화	집단-간	15.112	2	7.556	7.149	.001
	집단-내	344.569	326	1.057		
	합계	359.681	328			
편리성	집단-간	11.206	2	5.603	6.102	.003
	집단-내	299.360	326	.918		
	합계	310.566	328			
동시성	집단-간	9.299	2	4.650	5.889	.003
	집단-내	257.380	326	.790		
	합계	266.680	328			

〈표 6〉 채널사용성향집단 간 고객경험의 차이에 대한 사후검정

	온라인 우선 구매자(n=73)	온·오프 전환 구매자(n=135)	오프라인 우선 구매자 (n=121)
접근성 (p > .05)	4.2363	4.5759	4.4897
개인화 (p < .05)	3.7763 (B)	4.3309 (A)	4.0523 (AB)
편리성 (p < .05)	4.2009 (B)	4.6765 (A)	4.4298 (AB)
동시성 (p < .05)	4.3242 (B)	4.7654 (A)	4.6419 (A)

나(Lemke et al., 2011), 채널에 대한 고려가 없이 일반적인 고객경험을 도출하고 있어(Kim et al., 2011), 실제 옴니채널 상황에 적용하기 어려운 부분이 많다. 반면, 본 연구는 고객이 리테일러 내에서의 채널이동 과정에서 얻게 되는 경험을 실증 분석을 통해 도출했다는 측면에서 중요한 차별점을 갖는다. 결론적으로 옴니채널에서의 고객경험이란 고객들이 리테일러가 제공하는 다양한 채널을 상황에 따라 적절히 활용할 수 있고(접근성), 노력과 비용을 가능한 적게 들이면서 여러 채널들을 쉽게 이동할 수 있으며(편리성), 그 과정에서 채널 특화된(channel specific) 혜택을 동시에(동시성), 자신의 욕구와

요구에 맞춤형된 형태로 전달받는 것(개인화)을 의미한다.

옴니채널 상황에서 고객경험의 차원을 도출하는 것 외에 추가적인 분석을 통해 고객경험의 특성을 구체적으로 살펴보고자 하였다. 우선, 고객경험의 4개 차원 간 평균값을 비교한 결과 동시성이 가장 높았고, 개인화가 가장 낮게 나타났다. 리테일러가 온·오프라인 채널에 걸쳐 개인화된 서비스를 제공하기 위해서는 채널간 고객 DB의 통합이 선행되어야 하는데, 이는 채널통합 수준에서도 가장 높은 단계에 해당되는 것이다(Cao and Li, 2015). 현재 리테일 산업에서 채널통합이 진행되고 있다고는 하지만,

아직 완전한 옴니채널 수준에는 못 미치기 때문에 개인화 차원이 낮게 평가된 것으로 보인다. 한편, 옴니채널을 통해 얻는 동시적 혜택은 크게 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개별 채널의 고유 특성을 레버리지하는 옴니채널 전략이 고객에게 여러 채널에서의 서비스 가치를 동시에 제공함으로써 실제로 채널 시너지를 일으키고 있는 것으로 해석된다(Goersch, 2002; Steinfield et al., 2002; Weinberg et al., 2007).

고객특성변수에 따른 고객경험 차이를 살펴본 결과, 채널사용성향을 제외하고는 모두 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 옴니채널 상황에서의 고객경험은 고객의 개인적 특성보다는 리테일 기업의 채널통합의 특성으로 인해 발생할 수 있기 때문인 것으로(Herhausen et al., 2015; Savisaari, 2016; Schramm-Klein et al., 2011) 해석된다. 채널사용성향의 경우, 온·오프 전환 구매자가 온라인 우선 구매자에 비해 전반적으로 고객경험을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 채널 전환비용이 낮은 온라인에서 우선적으로 구매하는 소비자들은 오프라인 채널로 이동하는 것에 상대적으로 전환비용을 더 크게 느낄 수 있을 것이다(Dholakia et al., 2005). 예컨대, 온라인 우선 구매자는 온라인에서 주문하고 오프라인에서 픽업하는 서비스에 대해 오히려 더 노력이 드는 일이라고 생각할 수 있다. 따라서 온라인 우선 구매자들은 옴니채널 쇼핑을 통해 얻을 수 있는 혜택과 더불어 비용도 높게 지각할 수 있고(Chatterjee, 2010), 이로 인해 고객경험을 상대적으로 낮게 평가할 수 있을 것이다.

본 연구의 가장 큰 공헌은 복수 채널을 운영하는 리테일 기업이 고객과 만나는 다양한 접점에서 고객에게 어떤 경험을 줄 것인지에 대한 종합적인 통찰력을 제공한 것이다. 특히 연구1에서는 옴니채널 환

경에서의 고객경험이 온라인 또는 오프라인 채널 로열티를 예측하는 중요한 변수로 확인되었다. 연구1에서는 모델의 간명성을 위해 이차요인모델을 사용하였지만, 새롭게 도출된 고객경험의 차원들이 마케팅 성과 예컨대, 채널로열티와 고객관계성과에 미치는 영향력을 비교하는 것은 중요한 주제가 될 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 개발된 옴니채널 고객경험의 차원들은 어떤 리테일인가에 따라 그 영향력이 다를 수 있을 것이다. 리테일 매니저들이 자신들의 타깃 소비자가 어떤 경험 속성을 가장 중요시하는지를 파악할 수 있을 때 성공적인 고객경험관리 전략을 수립할 수 있을 것이다. 이런 관점에서 연구2를 진행하게 되었다.

### III. 연구 2

#### 3.1 개요

연구2는 온라인 채널 로열티 또는 오프라인 채널 로열티의 개념을 넘어선 새로운 개념으로 옴니채널 로열티를 도입한다. 여러 채널에서 생긴 개인적 경험에 대한 평가가 개별적 서비스 에피소드의 단순 합이 아닌 것처럼(Maklan and Klaus, 2011), 고객의 옴니채널 로열티는 온라인 로열티와 오프라인 로열티를 단순하게 합한 것일 수 없다는 가정에서 출발한다. 단일채널 상황에서는 다른 리테일러 채널로의 이동을 막는 전환장벽을 높이는 전략이 중요하지만, 복수채널 상황에서는 동일 리테일러 내의 다른 채널로의 이동을 부추기면서 채널간 전환장벽을 낮추는 전략이 필요하게 된다(Hsieh et al., 2012). 따라서 채널통합의 전략적 목표는 고객이 특정 채널

을 고수하도록 하는 것이 아니라, 리테일러 내의 다양한 채널을 전환해가면서 이용할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 옴니채널 로열티를 높이는 것이다.

연구2에서는 옴니채널 로열티를 개념화하고, 연구1에서 개발한 옴니채널 고객경험의 차원과 고객관계 성과간의 관계에서 옴니채널 로열티의 역할을 살펴보고자 한다. 옴니채널의 궁극적인 목표가 장기적 관점에서의 고객관계유지라고 볼 때(Van Baal, 2014), 채널 수준에서만 아니라 리테일러 수준에서의 고객성과가 중요할 것으로 판단된다(Herhausen et al., 2015). 따라서 옴니채널의 고객경험이 채널수준에서의 옴니채널 로열티에 미치는 영향력과, 이것이 다시 리테일러 수준에서의 고객-리테일러 관계성과에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 선행연구들에 따르면 리테일 형태에 따라 점포 특성(Fowler and Bridges, 2010)과 리테일러 속성 중요도(Korgaonkar, Silverblatt, and Girard, 2006)가 다르고, 서비스품질의 효과(Grace and O’Cass, 2005)도 다르다. 따라서 연구2에서는 고객경험의 개별 차원들이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력이 리테일 형태에 따라 달라지는지를 확인해보고자 한다.

### 3.2 이론적 배경과 가설 설정

#### 3.2.1 옴니채널 로열티

일반적으로 리테일 로열티란 소비자들이 특정 리테일러에서 일정기간 동안 반복적으로 구매하려는 경향으로 정의된다(Raj, 1985). 그러나 복수채널 시대가 되면서 로열티의 개념은 좀 더 복잡한 의미를 가지게 된다. 현재의 채널 환경에서 소비자들은 채널을 손쉽게 이동할 수 있으며, 이러한 과정에서 소비자가 특정 리테일러의 채널 내에 남아있을 수도

있지만, 다른 리테일러의 채널로 이동할 수도 있게 된다. 따라서 리테일러들은 채널 다양성과 채널 호환성(channel interchangeability)을 향상시킴으로써 서로 다른 장·단점을 가진 여러 채널들의 시너지효과를 일으키고, 이를 통해 옴니채널 고객들의 복합적인 니즈를 만족시키면서 고객을 유지하려고 한다(Wallace, Giese, and Johnson, 2004). 이와 같이 다양한 채널을 통해 쇼핑을 하는 복수채널 환경에서(Payne and Frow, 2004) 채널 로열티는 리테일러 로열티의 중요한 전제조건일 수 있다.

일부 연구들에서는 채널 로열티를 온라인 채널 로열티 또는 오프라인 채널 로열티로 구분하거나(Dholakia, Zhao, and Dholakia, 2005; Yang, Lu, and Chau, 2013), 개별 채널에 대한 로열티의 합산으로 개념화하지만(Schramm-Klein et al., 2011), 옴니채널 환경에서의 채널 로열티는 이분화된 로열티의 개념으로 측정할 수 없는 그 이상이 있을 수 있다. 즉, 온라인 로열티와 오프라인 로열티는 상호작용을 할 수 있다(Balasubramanian, Raghunathan, and Mahajan, 2005; Coughlan et al., 2006; Pauwels et al., 2011; Van Baal, 2014). 하나의 채널에 의해 형성된 리테일러에 대한 긍정적인 연상은 후광효과(halo effect)를 통해 다른 채널로 전이될 수 있다(Kwon and Lennon, 2009). 예컨대, 오프라인 채널의 로열티는 온라인이 있어 편리함을 줄 때 더욱 공고하게 될 수 있고, 온라인 채널의 로열티는 오프라인의 신뢰가 있을 때 더욱 강력해질 수 있을 것이다.

일반적으로 채널 로열티란 고객이 특정 채널을 선택한 후 반복적인 구매를 위해 동일한 채널을 사용하려는 정도를 의미한다(Dholakia et al., 2005). 그러나 단일채널에서와는 달리 복수채널에서의 로열티는 단순하게 하나의 채널에서의 재구매뿐만이 아

니라 연결되어 있는 다른 채널의 사용도 포함해야 한다(Schramm-Klein et al., 2011). 즉, 고객이 쇼핑과정에서 정보탐색이나 구매를 위해서 동일한 리테일러 안에서 다른 채널을 이용하는 것을 포함할 수 있어야 한다(Schramm-Klein et al., 2011). 따라서 본 연구에서는 옴니채널 로열티를 '고객이 정보탐색과 구매를 위해 상황에 따라 다양한 채널을 차별적으로 사용하면서, 특정 리테일러 내에서 크로스채널 의존적인 행동을 고수하려는 정도'로 정의한다.

### 3.2.2 고객관계성과

지속적인 고객유지는 판매 및 마케팅 비용을 줄일 수 있기 때문에 새로운 고객을 유치하는 것에 비해 기업의 수익률을 높일 수 있다(Reichheld and Sasser, 1990). 따라서 고객유지는 기업의 장기수익에 중요한 역할을 한다. 리테일러가 복수채널에 투자를 하는 것은 고객과의 접점을 증가시킴으로써 더 많은 옵션을 제공하거나, 더 많은 비즈니스 거래를 발생시키기 위함이다. 결과적으로 이러한 투자는 고객과 기업 간의 관계를 발전시키며 고객유지를 향상시키게 된다(Dholakia et al., 2005). 고객 측면에서 볼 때 여러 구매단계를 거치면서 자신에게 적합한 채널을 사용하는 행동은 채널 효율성을 높일 수 있기 때문에 만족할 경우 해당 리테일러와의 관계를 지속하려는 경향이 높아질 것이다(Eriksson and Vaghult, 2000).

고객관계성과에 대한 개념은 선행연구에서 다양하게 제시되고 있다. Goersch(2002)는 Kalakota and Robinson(1999)가 제시한 CRM의 3단계 즉 고객 획득, 확장 및 유지가 복수채널통합 상황에서도 적용될 수 있다고 하였다. Hsieh et al.(2012)은 관계성과를 고객유지와 참여로, Lemke et al.(2011)

은 몰입, 구매, 유지, 구전 등으로 제시하였다. Bolton, Lemon, and Verhoef(2004)는 고객-기업 관계를 고객행동의 서로 다른 측면이라고 할 수 있는 길이(length), 깊이(depth), 넓이(breadth)로 개념화하였다. 이때, 관계의 길이란 얼마나 오랫동안 기업과의 관계를 유지할 것인지를 말하며, 관계의 깊이란 대상 기업의 제품이나 서비스를 얼마나 자주 구매하거나 사용하는지로 정의된다. 관계의 넓이란 기업의 제품이나 서비스를 얼마나 교차구매 또는 추가 구매 하는지를 의미한다. 본 연구에서는 기업의 마케팅 도구(예, CRM, 복수유통채널 등)에 대한 만족이 관계행동에 영향을 미치고 궁극적으로 기업의 재무적 성과에 영향을 미친다는 고객관계관리 프레임워크를 활용하였다(라선아 · 이유재, 2015).

### 3.2.3 고객경험, 옴니채널 로열티, 고객관계성과 간의 관계 가설

채널통합은 채널 간 경계를 허물면서 연중 24시간 채널 접근을 가능하게 한다(Stone et al., 2002). 이를 통해 기업은 고객에게 더 많은 정보탐색이나 구매, 또는 사후 서비스의 접점을 제공할 수 있게 되었고, 고객들은 이전에는 접근할 수 없었던 다양한 경로를 통해 기업과 소통할 수 있게 되었다. Bendoly et al.(2005)은 채널통합이 잘 될수록 특정 채널의 독자적 파워가 낮아지면서 다른 채널로의 이동이 용이해진다고 하였다. 즉, 채널통합이 잘 이루어졌을 때, 하나의 채널에서 실패하더라도 다른 채널의 유용성을 높게 지각하기 때문에 다른 경쟁사로 이동하지 않고 특정 리테일러 내에서 크로스 채널 행동을 하는 것으로 나타났다. 크로스채널에 대한 Lee and Kim(2010)의 연구에서는 채널 선택의 자유는 로열티 의도의 가장 중요한 요인으로 확

인되었다.

H1: 접근성을 높게 경험할수록 옴니채널 로열티도 증가할 것이다.

옴니채널 리테일러들은 채널 간 고객 행동에 대한 추적을 통해 유용한 데이터를 확보함으로써 최상의 고객을 파악하고 대응할 수 있게 된다(Stone et al., 2002). 어느 접점을 통해 고객 정보를 입수하더라도 하나의 데이터 저장소로 통합되기 때문에 고객에 대한 통합된 시각을 가질 수 있게 된다. 이러한 상황에서 고객은 자신의 필요나 요구, 관심에 맞춤형 정보를 제공받을 수 있기 때문에 높은 서비스 품질을 지각하게 되고(Srinivasan, Anderson, and Ponnnavolu, 2002) 이는 리테일러에 대한 만족도로 이어진다. Zhang et al.(2010)은 다양한 채널을 통해 수집된 정보에 기초해서 고객에게 개인화된 경험을 제공하는 것은 고객의 관여와 로열티를 창출할 수 있다고 주장하였다. 따라서 채널통합을 통한 개인화에 대한 경험이 높을수록 기업에 대한 강한 유대감과 함께 옴니채널 로열티도 높아질 것이다(Godfrey et al., 2011; Rangaswamy and Van Bruggen, 2005).

H2: 개인화 경험이 높을수록 옴니채널 로열티도 증가할 것이다.

채널통합으로 인해 특정 리테일러 내에서 채널을 넘나드는 것이 큰 노력이나 시간을 필요로 하지 않는다면, 같은 리테일러 내에서의 채널전환비용은 낮아지지만, 다른 리테일러로의 채널전환비용은 높아지게 될 것이다(Van Baal, 2014). 예를 들어, 리테일러가 통합된 채널을 운영할 경우, 고객은 온라

인 채널을 통해 제품을 구매하고 물리적 매장에서 구매제품을 픽업하거나, 물리적 매장에서 재고가 없는 제품을 온라인 채널을 통해 쉽게 배송받을 수 있다(Zhang et al., 2010). 이러한 편리성은 다른 리테일러로 이동하는 것을 불필요하게 만들면서 특정 리테일러에 대한 고착(lock-in) 행동을 유도하게 된다. 따라서 온·오프라인 채널통합을 통해 편리성이 증진될 경우, 고객들은 정보탐색, 구매, 획득 등 모든 구매단계에서 다양한 채널을 번갈아 사용하면서 옴니채널 충성적인 행동을 하게 될 것이다(Stone et al., 2002).

H3: 편리성에 대한 경험이 높을수록 옴니채널 로열티도 증가할 것이다.

각 채널 유형은 고유의 특성으로 인해 다양한 리테일 서비스를 수행하는 능력에 있어서 차이를 보인다(Chatterjee, 2010). 복수채널 시스템의 강점은 서로 다른 장점을 가지고 있는 여러 채널을 사용함으로써 시너지 효과를 발휘하여 고객들에게 한 차원 높은 가치 또는 우월한 경험을 전달할 수 있다는 것이다(Pantano and Viassone, 2015). 예컨대, 고객들은 온라인 매장을 통해 오프라인 매장에서 판매하는 제품의 범위와 깊이가 확장된 형태의 서비스를 받을 수 있으며(Steinfeld et al., 2002), 오프라인 매장을 통해서도 구매 전 제품을 직접 만지고 느낄 수 있는 감각적인 경험을 얻을 수 있다(Herhausen et al., 2015). 즉, 옴니채널 고객들은 특정 리테일러가 제공하는 다양한 채널을 동시에 사용함으로써 개별 채널이 주는 혜택을 동시에 받을 수 있게 된다. 이러한 동시적 혜택은 재정적 또는 심리적 측면에서 다른 리테일러로 가는 전환비용을 높게 되고(Payne and Frow, 2004), 결과적으로

해당 리테일러에 대한 옴니채널 로열티를 증가시킬 것이다.

H4: 동시성을 높게 경험할수록 옴니채널 로열티도 증가할 것이다.

복수채널 관련 연구들은 채널통합이 고객관계관리에 중요한 역할을 수행한다고 주장하고 있다(Hsieh et al., 2012; Payne and Frow, 2004; Rangaswamy and Van Bruggen, 2005; Van Baal, 2014). 기업은 통합된 채널을 통해 고객들에게 정보, 제품, 서비스 등을 제공하면서 지속적인 관계를 구축할 수 있게 되었다. 이러한 채널의 통합을 통해 리테일러는 우수한 서비스를 제공하고 고객들이 경쟁사의 채널로 이동하는 것을 막을 수 있게 된다(Rangaswamy and Van Bruggen, 2005).

Hsieh et al.(2012)은 멀티채널 상황에서 고객관계성으로 고객유지와 고객참여를 제시하였다. 그들의 연구에서 금융서비스 기업의 멀티채널 고객들은 채널 서비스에 만족할 경우 해당 기업과의 장기적인 관계 즉, 높은 유지와 참여를 보이는 것으로 나타났다. 멀티채널 소비자에 대한 연구들에서도 멀티채널 고객들이 단일채널 고객들에 비해 높은 수익을 가져다 주며(주영혁, 2008), 특정 기업과 지속적인 거래를 유지하는 것으로 나타났다(Kuma and Venkatesan, 2005). 일부 연구들은 채널통합으로 인한 혜택 또는 서비스 품질 향상이 고객관계성으로 직접적인 영향을 미친다고 예측하고 있지만(Goersch, 2002; Lee and Kim, 2010), 본 연구에서는 채널통합으로 인한 경험품질이 옴니채널 로열티를 거쳐 고객관계성으로 간접적인 영향을 미친다는 가설을 제시하고자 한다.

H5: 옴니채널 로열티가 높을수록 고객관계성도 높아질 것이다.

### 3.2.4 백화점과 할인점 간 옴니채널 경험의 영향력 비교

리테일 형태의 차이는 리테일의 핵심요소인 제공물과 노하우에서 비롯된다(Goldman, 2001). 전자는 외재적 요소로 소비자를 유인하는 혜택과 관련된 것으로 점포환경, 구색, 서비스, 가격 등이 해당된다. 내재적 요소에 해당하는 후자는 리테일러의 능력과 관련된 것으로 리테일 테크놀로지나 리테일 문화로 구성된다(Goldman, 2001). 일반적으로 리테일 관련 연구들은 소비자에게 가시적으로 나타나는 외재적 요인을 중심으로 리테일 유형을 구분하고 있다(Grace and O'Cass, 2005). 선행연구들에서 리테일 유형은 다양한 형태로 분류되고 있는데(Fowler and Bridges, 2010; Zielke, 2010), 백화점, 전문점, 할인점, 카테고리킬러 체인, 쇼펍센터, 쇼펍몰, 팩토리 아울렛, 하이퍼 마켓 또는 슈퍼마켓 등이 포함된다.

선행연구들은 이러한 리테일 형태에 따라 리테일 스토어의 속성 지각(Fowler and Bridges, 2010; Zielke, 2010), 서비스품질 지각 또는 서비스품질의 효과(Grace and O'Cass, 2005), 쇼퍼 유형(Ganesh, Reynolds, and Luckett, 2007) 등이 달라진다고 주장한다. 다양한 리테일 유형 중에서 지향성과 포지셔닝 전략에서 가장 대비되는 것이 백화점과 할인점이다. 일반적으로 백화점은 고품질과 고가격, 높은 수준의 고객 서비스를 지향하는 반면, 할인점은 저가격과 셀프 서비스를 지향한다(Grace and O'Cass, 2005). 이러한 리테일러의 지향성에 따라 고객이 해당 리테일러를 이용함으로써 얻고자

하는 경험이 달라지고, 궁극적으로 이러한 경험이 채널 로열티에 미치는 영향력은 리테일러 간에 차이를 보일 수 있을 것이다.

H6: 고객경험이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력은 백화점과 할인점 간에 차이가 있을 것이다.

### 3.3 연구방법

#### 3.3.1 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 옴니채널 로열티 모형을 제시하며, 주요 구성체로 옴니채널 고객경험, 옴니채널 로열티, 고객관계성과를 측정하였다. 모든 문항은 7점 리커트(Likert) 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 7점: 매우 그렇다)로 측정되었다. 옴니채널 고객경험의 항목은 연구1에서 타당성을 확보한 척도를 사용하였다. 옴니채널 로열티 항목구성을 위해서는 Van Baal (2014)과 Schramm-Klein et al.(2011)의 연구를 참고하였으며, 옴니채널 상황에 맞게 수정, 보완하여 4개의 문항으로 측정하였다: '이 리테일러의 온라인 채널과 오프라인 채널 양쪽을 모두 사용하면서 정보탐색과 구매를 할 것이다,' '나는 상황에 따라 이 리테일러의 온라인 채널과 오프라인 채널을 오가면서 정보탐색과 구매를 할 것이다,' '동일한 제품이라면 다른 리테일러를 이용하기 보다는 이 리테일러의 온라인 채널과 오프라인 채널의 장점을 활용해서 정보탐색과 구매를 할 것이다,' '이 리테일러의 오프라인(온라인) 채널에서 주로 구매하더라도 온라인(오프라인) 채널이 구매결정에 중요한 역할을 하는 경우가 많다.' 고객관계성과는 Bolton et al. (2004)의 연구를 참조하여 '나는 앞으로도 오랫동안 이 리테일러에서 상품을 구매하고자 한다,' '나는 앞으로

도 가능하면 자주 이 리테일러를 이용할 것 같다,' '나는 앞으로 이 리테일러에서 이제까지 주로 사왔던 상품군 외에 다른 상품군도 구매할 것 같다,' '나는 이 리테일러를 다른 사람들에게 추천하고 싶다'의 4 문항으로 구성하였다.

#### 3.3.2 자료수집

연구1과 동일하게 복수채널 시스템을 가지고 있는 국내 3대 백화점 (롯데백화점, 신세계백화점, 현대백화점)과 3대 대형 할인마트 (롯데마트, 이마트, 홈플러스)의 구매고객을 대상으로 설문을 진행하였다. 설문응답자는 최근 6개월 내에 상기 리테일러의 온·오프라인 양쪽 채널 모두에서 구매한 경험이 있는 고객으로 한정하였다. 구매품목으로는 의류, 패션 액세서리 및 잡화(가방, 신발 등), 화장품, 책, 컴퓨터 관련 제품, 가전제품, 스포츠 용품, 식료품, 생활잡화 등을 포함하였다.

본조사는 온라인 조사기관을 통해 전국 대도시의 20대 초반부터 40대 초반까지의 남녀 소비자 683명을 대상으로 수행되었고, 최종적으로 유효한 데이터 645개가 분석에 사용되었다. 자료분석의 경우 측정도구의 타당도 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 옴니채널 로열티 모형을 검증하기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 통계프로그램으로는 SPSS20.0과 AMOS18.0을 사용하였다.

남녀의 구성비는 남성 50.5%(326), 여성 49.5%(319)로 반반 정도를 차지하였다. 연령의 경우 20대 초반은 19.4%, 20대 후반이 27.1%, 30대 초반 27.4%, 30대 후반 이후가 26%를 나타냈다. 학력의 경우 대학교 및 대학원 졸업자가 73.3%(473)를, 대학생이 17.7%(144)를 차지하였다. 직업은 사무직이 47.4%(306)로 가장 많았고, 그 다음 순위

는 대학생 및 대학원생이 18.9%(122)으로 나타났다. 소득의 경우 200만원에서 400만원 사이가 34%(219), 400만원에서 600만원 사이가 29.3%(189)를 차지하여 합했을 때 60% 이상을 차지하였다.

### 3.4 실증분석

#### 3.4.1 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

우선 6개 잠재변수 또는 구성체의 측정문항에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다. 전체적인 적합도 지수에 따르면 측정모형은 데이터를 비교적 잘 설명하고 있는 것으로 확인되었다( $\chi^2=576.19$ ,  $df=174$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.922$ ,  $NFI=.933$ ,  $CFI=.952$ ,  $RMSEA=.060$ ). 모든 잠재변수의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .80 이상이고, 복합신뢰도(CR)는 .70 이상으로 측정도구의 신뢰도는 만족할만한 수준이었다. 잠재변수에 대한 측정문항의 적재값은 .001 수준에서 모두 유의하고, AVE값은 모두 .50 이상으로 나타나 수렴타당성을 확보하였다. 또한, 모든 구성체의 AVE값이 구성체간 상관계수의 제곱값보다 큰 것으로 분석되어 판별타당성에도 문제가 없는 것으로 확인되었다(Hair et al., 2010).

#### 3.4.2 연구가설 검증

제안된 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였고, 모형적합도는 전반적으로 허용기준 범위(Hu and Bentler, 1999) 안에 있는 것으로 나타났다( $\chi^2=585.96$ ,  $df=178$ ,  $p=.000$ ,  $GFI=.921$ ,  $NFI=.932$ ,  $CFI=.951$ ,  $RMSEA=.060$ ).

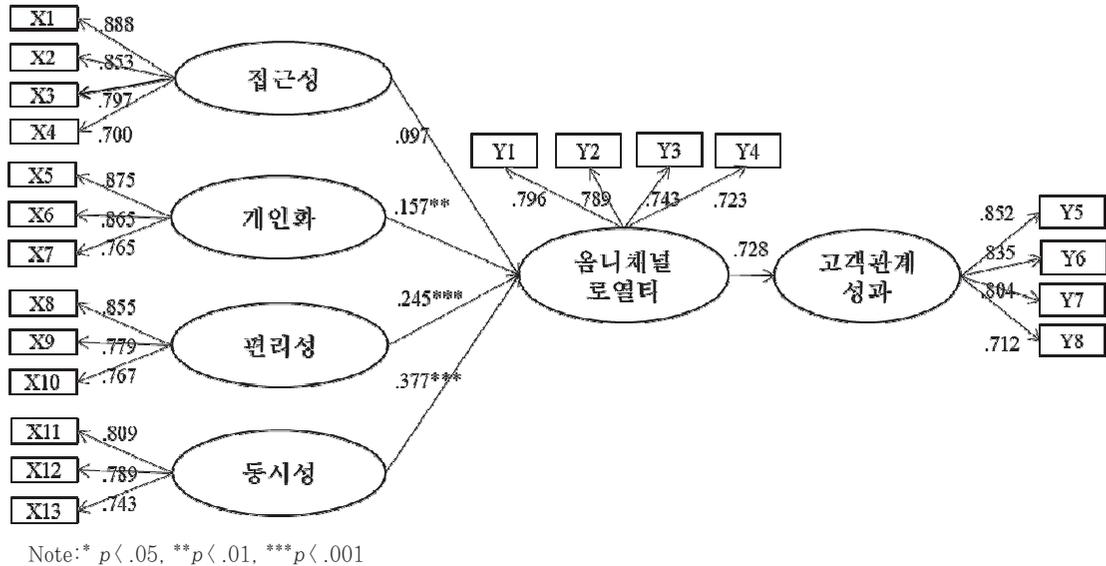
네 개의 옴니채널 고객경험 요인과 옴니채널 로열티 간의 가설 검증 결과를 보면, 접근성( $\gamma=.097$ ,

$t=.048$ ,  $p>.05$ )은 옴니채널 로열티에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나서 H1은 기각되었다. 개인화( $\gamma=.157$ ,  $t=3.004$ ,  $p<.05$ )는 옴니채널 로열티에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 지지되었다. 편리성( $\gamma=.245$ ,  $t=3.606$ ,  $p<.05$ )과 동시성( $\gamma=.377$ ,  $t=6.172$ ,  $p<.05$ ) 역시 옴니채널 로열티에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 H3과 H4는 지지되었다. 옴니채널 로열티는 가설에서 예측한 대로 고객관계성과( $\beta=.728$ ,  $p<.05$ )에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자세한 내용은 <그림 3>과 <표 7>에 제시하였다.

본 연구에서는 추가적으로 옴니채널 로열티가 옴니채널 고객경험과 리테일러 관계성과 간의 관계를 완전 매개하는지 또는 부분 매개하는지를 확인하고자 하였다. 이를 위해 옴니채널 고객경험의 각 요인에서 고객관계성과로 가는 4개의 직접경로를 추가하여 각 경로계수의 유의성을 검증하였다. 분석결과, 접근성( $\beta=.023$ ,  $t=.386$ ,  $p>.05$ ), 개인화( $\beta=-.012$ ,  $t=-.209$ ,  $p>.05$ ), 편리성( $\beta=.059$ ,  $t=.821$ ,  $p>.05$ ), 동시성( $\beta=.126$ ,  $t=1.888$ ,  $p>.05$ )에서 고객관계성과로 가는 4개의 직접경로가 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 연구모형에서 제시한 바와 같이 고객경험이 고객관계성과에 미치는 영향을 옴니채널 로열티가 완전 매개하는 것으로 나타났다.

#### 3.4.3 백화점과 할인점 간 모델 차이 검증

리테일 형태의 조절효과에 대한 가설을 검증하기 위해서 전체 고객집단을 백화점 이용자와 할인점 이용자들의 두 집단으로 분류하였다. 두 고객집단에 대한 다중집단 분석(multi-group analysis)을 실시하기 전에 측정항목의 요인 적재량이 두 집단간에



〈그림 3〉 옴니채널 로열티 모형의 검증결과

〈표 7〉 구조모형 및 다중집단 분석 결과

Causal Path	Standardized Coefficient	t	고객집단		$\chi^2$ difference (Δdf=1)
			백화점 고객	할인점 고객	
접근성 → OCL	.097	1.711	.153	.100	$\Delta\chi^2=0.22$
개인화 → OCL	.157***	3.004**	.289***	.047	$\Delta\chi^2=4.77^*$
편리성 → OCL	.245***	3.606***	.062	.407***	$\Delta\chi^2=6.31^*$
동시성 → OCL	.377***	6.172***	.404***	.302***	$\Delta\chi^2=1.22$
OCL → 고객관계성과	.728***	16.349***	.772***	.702***	$\Delta\chi^2=1.30$
$\chi^2=585.96$ , df=178, p=.000, GFI=.921, CFI=.952, RMSEA=.060			$\chi^2=940.01$ , df=356, p=.000, GFI=.878, CFI=.933, RMSEA=.051		

Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . OCL: omni-channel loyalty

동일한가를 먼저 확인하였다. 측정항목의 요인적재량을 두 집단간에 동일하도록 한 제약모형과 각 집단에서 자유롭게 추정된 자유모형을 비교한 결과, 리테일 유형으로 분류된 두 집단의 요인적재량은 차이가 없는 것으로 나타나( $\Delta\chi^2=16.41$ ,  $\Delta df=15$ ,  $p=.355$ ), 이후 다중집단 분석을 수행하였다.

다중집단 분석의 결과에 따르면(표 7), 개인화에서 옴니채널 로열티로 가는 경로계수는 할인점 고객 집단에서보다 백화점 고객집단에서 더 크게 나타났다( $\Delta\chi^2=4.77$ ,  $p < 0.05$ ). 반대로 편리성에서 옴니채널 로열티로 가는 경로계수는 백화점 고객집단에서보다 할인점 고객집단에서 더 크게 나타났다( $\Delta\chi^2=$

6.31,  $p < .05$ ). 한편 접근성에서 옴니채널 로열티로 가는 경로계수( $\Delta\chi^2 = .22, p > .05$ )와 동시성에서 옴니채널 로열티로 가는 경로계수( $\Delta\chi^2 = 1.22, p > .05$ )는 집단 간 차이가 유의하지 않았다. 따라서 저가격과 셀프서비스가 특징인 할인점의 경우, 고가격과 높은 수준의 고객서비스를 지향하는 백화점에서 보다 편리성이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력이 더 크게 나타났다(.407 vs. .062). 반대로 개인화가 옴니채널 로열티에 미치는 영향력은 할인점에서 보다 백화점에서 더 큰 것으로 확인되었다(.289 vs. .047). 동시성은 백화점과 할인점 모두에서 옴니채널 로열티의 중요한 영향요인으로 그 중요도는 두 형태 간에 유사한 것으로 밝혀졌다(.404 vs. .302).

## IV. 결론

### 4.1 종합적 논의 및 시사점

유사한 상품이 난무하는 현재 시장환경에서 비즈니스의 성공은 고객에게 어떤 제품이나 서비스를 제공할 것인가를 넘어서 어떤 경험을 제공할 것인가로 귀결되고 있다. 따라서 비즈니스의 관점이 제품이나 서비스 중심에서 경험 중심으로 재편되고 있다(Gilmore and Pine, 2002). 본 연구는 고객과 기업 간의 다양한 접점이 형성되고 있는 옴니채널 환경에서 리테일러들의 전략적 목표가 되고 있는 고객경험관리 전략에 초점을 두고, 연구1에서는 옴니채널 환경에 적용될 수 있는 고객경험의 차원을 확인하였고, 연구2에서는 고객경험의 각 차원이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력과 리테일 유형에 따른 그 영향력 차이를 규명하였다. 본 연구결과는 다음

과 같은 시사점을 가진다.

첫째, 옴니채널 환경에서 중요한 변수인 고객경험과 옴니채널 로열티를 개념화하고 이를 실증적으로 검증하였다. 본 연구는 옴니채널 환경의 다양한 접점에서 발생하고 있는 고객경험을 조작적으로 정의하였고 접근성, 개인화, 편리성, 동시성의 4개 차원을 확인하였다. 단일채널 중심의 고객경험에 대한 기존 연구들을 보완하고 확장함으로써 옴니채널 환경에서 고객이 어떤 경험을 요구하는지를 규명할 수 있었다. 또한 온라인 또는 오프라인 채널로 이분화되어 있는 채널 로열티의 개념을 넘어서서, 새로운 채널 환경에 적용될 수 있는 옴니채널 로열티의 개념을 제시하고 측정하였다. 이를 통해 옴니채널 시대의 로열티는 오프라인 로열티와 온라인 로열티가 독립적으로 존재한다기보다는 이 둘의 상호작용이 반영된 개념임을 확인할 수 있었다(Balasubramanian et al., 2005; Coughlan et al., 2006; Pauwels et al., 2011; Van Baal, 2014).

둘째, 옴니채널 환경에서의 고객경험은 옴니채널 로열티를 통해 고객관계성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 옴니채널 로열티의 매개효과를 확인하였다. 옴니채널 환경에서 고객경험이 중요한 것은 장기적 측면에서 마케팅 성과 또는 기업성과에 미치는 영향력 때문이다. 본 연구에서 고객경험의 차원 중 개인화, 편리성, 동시성은 옴니채널 로열티의 중요한 예측요인으로 밝혀졌다. 즉, 고객들이 옴니채널을 통해 맞춤형 서비스를 받을 수 있을 때, 구매 전 과정 동안 편리한 쇼핑을 경험할 수 있을 때, 서로 다른 장점을 가진 채널의 동시 이용을 통해 차별적인 가치를 획득할 수 있을 때 옴니채널 로열티도 높아질 수 있을 것이다. 특히 동시성은 옴니채널 로열티에 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났는데, 리테일러들은 각각 고유의 강점을 가진 개별 채널들

의 최적의 조합을 통해 고객에게 제공하는 가치를 극대화해야 할 것이다(Chatterjee, 2010; Weinberg et al., 2007). 예컨대, 저렴한 가격과 다양한 구색, 강력한 데이터베이스 경쟁력을 기반으로 급성장하고 있는 아마존은 오프라인 매장을 필요로 하지 않는다는 가정에서 출발했지만, 최근 아마존의 오프라인 진출은 옴니채널 전략의 미래 방향성에 대한 새로운 시사점을 제시하고 있다. 즉, 각종 디바이스의 시연이나 직원들의 대면 서비스 등 오프라인이 제공하는 차별적 경험, 그리고 오프라인 매장에서 온라인 채널을 통한 정보탐색이나 구매 등은 고객서비스를 한 차원 높은 수준으로 올리면서 옴니채널 충성적인 고객을 만들 수 있을 것이다(주영혁, 2008).

한편, 단순히 다양한 채널을 통해 접근성을 높이는 것으로는 로열티가 형성되지 않는 것으로 나타났다. Hsieh et al.(2012)의 연구에서도 채널 접근성은 채널전환의 어려움을 줄여줄 수는 있지만, 리테일러의 서비스 품질 지각에는 직접적인 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 단순히 채널을 늘리며 소비자의 유입경로를 확대하는 것이 중요한 것이 아니라 채널통합을 통해 차별적 고객경험을 제공할 수 있을 때 옴니채널 로열티가 형성될 것으로 판단된다. 또한 옴니채널 로열티는 고객관계성파에 긍정적인 영향을 미치고 있는데, 리테일러들은 채널 간 이동을 막고 채널 고착화를 유도하기 위해 특정 채널에 대한 로열티를 높이기 보다는 오히려 채널간 전환장벽을 낮추고 호환성을 유지함으로써(Van Baal, 2014; Wallace et al., 2004) 옴니채널 로열티를 높여야 할 것이다.

셋째, 고객경험 차원이 옴니채널 로열티에 미치는 영향력이 리테일 형태에 따라 차이가 나는 것을 보였다. 연구결과에 따르면 접근성과 동시성이 옴니채널 로열티에 미치는 영향은 리테일 유형에 따라 차

이가 없었지만, 개인화는 백화점에서, 편리성은 할인점에서 더 중요한 요인으로 나타났다. Grace and O'Cass(2005)의 연구에서도 금전에 대한 지각된 가치는 할인점에서, 소비감정은 백화점에서 만족이나 재방문의도에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타나 본 연구와 유사한 결과를 보였다. 이러한 결과는 옴니채널 전략을 구축할 때 리테일 유형에 따라 중점을 두어야 할 요소가 다르다는 점을 시사한다. 예컨대, 백화점의 경우, 매장 내 디지털 키오스크 등을 설치하여 고객이 요청하는 정보에 기반한 상품이나 추천 정보를 제공하거나, 빅데이터, 모바일앱, 비콘 등의 첨단기술을 활용하여 고객이 특정 장소에 방문하는 순간 고객 맞춤 혜택이나 관심 상품의 쿠폰 등을 제공할 수 있을 것이다(Cao and Li, 2015; Savisaari, 2016). 즉, 백화점은 다양한 접점에서 고객을 하나의 시각으로 보는 개인화된 서비스를 통해 고객의 옴니채널 로열티 증진을 기대할 수 있을 것이다. 한편, 할인점의 경우, 스마트폰앱으로 바코드나 QR코드를 스캔한 후 결제하는 '스캔앤고(Scan and Go)' 서비스나 고객이 온라인에서 구매하고 오프라인 매장에서 찾아가는 '온라인주문 매장픽업(OOPS)' 서비스를 제공할 수 있을 것이다(이호택·정난희, 2017; Cao and Li, 2015). 이러한 서비스는 계산대에서의 대기시간을 최소화하거나, 고객의 쇼핑동선을 효율적으로 재설계함으로써 고객의 편리성을 증대시키고 고객의 옴니채널 로열티도 높일 수 있을 것이다.

#### 4.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 학문적 및 실무적 관점에서 유익한 시사점을 제시하지만 일부 한계점을 가지고 있다. 본 연구의 한계점에 근거하여 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다양한 리테일러 중에서 주요 백화점과 할인점을 조사 대상으로 설계하였다. 이들은 다양한 상품군을 보유하고 있는 리테일러이기 때문에 단일 또는 소수 품목 중심의 리테일러(예, 교보문고, 애플스토어)와는 차이를 보일 것이다. 또한 본 연구는 모두 오프라인에서 출발하여 온라인 채널로 진입한 기업을 대상으로 했지만, 업계에는 온라인에서 출발하여 오프라인으로 채널을 확장하며 성공한 리테일러도 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 종합점 대 전문점 또는 오프라인 중심 리테일러 대 온라인 중심 리테일러 등 다양한 리테일러 유형을 고려하여 옴니채널 로열티에 대한 고객경험의 영향력 차이를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 옴니채널 쇼핑과정에서의 고객경험을 측정하고 있지만, 구매상품이 무엇인지는 고려하지 않고 있다. 그러나 어떤 상품을 구매하는지에 따라 고객경험의 영향력에서 차이가 있을 수 있다. 예컨대, 감각재(sensory products: 예, 의류, 향수, 보석 등)를 구매하느냐 또는 비감각재(non-sensory products: 예, 컴퓨터, 도서 등)를 구매하느냐에 따라 선호채널이나 채널전환 행동에서 차이가 있을 수 있다(Pauwels et al., 2011). 뿐만 아니라 고객경험의 중요성도 차이가 날 수 있는데, 예를 들면, 의류나 보석의 경우 맞춤형 정보와 고객관리가 중요하지만, 일상적인 가정용품의 경우 쇼핑속도와 편리성이 중요할 수 있다.

셋째, 본 연구는 온·오프라인 채널을 모두 이용하는 사람에 한정하였기 때문에 비교적 젊은 층만을 고려하고 있어 인구통계적 특성에 있어서 다소 제한적이다. 그러나 채널 이용행동은 연령층에 따라 달라질 수 있기 때문에 연구결과의 해석에 유의해야 할 것이다. 또, 본 연구에서는 고객특성으로 구매에서의 온/오프라인 채널 비중만을 고려하고 있다. 그

러나 정보탐색, 구매, 구매후 등 쇼핑 전 과정에 걸쳐서 얼마나 크로스채널 행동을 하는가 뿐만 아니라 (Dholakia et al., 2005; Verhoef et al., 2007), 온라인 채널안에서도 데스크톱 PC, 노트북, 태블릿, 모바일 등 디바이스간의 이동을 어떻게 하는지도 고객경험에 영향을 주는 요인이 될 수 있을 것이다. 따라서 고객특성을 중심으로 다양한 관점에서 옴니채널 로열티 연구를 확대시켜 보는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김세은·김문영(2017), "패션산업에서 옴니채널 전략에 관한 탐색적 연구," **복식**, 67(1), 40-55.
- 라선아·이유재(2015), "고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관련 문헌에 관한 종합적 고찰," **마케팅연구**, 30(1), 53-104.
- 이호택·정난희(2017), "국내의 옴니채널 트렌드와 사례," **경영컨설팅연구**, 17(3), 231-240.
- 주영혁(2008), "다채널 쇼핑과 유통업체 충성도의 관계에 대한 실증적 연구," **마케팅연구**, 23(4), 1-22.
- Badgett, Melody, Maureen Stancik Boyce, and Herb Kleinberger(2007), "Turning Shoppers into Advocates," *IBM Institute for Business Value*, 35(3), 352-369.
- Bagdare, Shilpa, and Rajnish Jain(2013), "Measuring Retail Customer Experience," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(10), 790-804.
- Balasubramanian, Sridhar, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan(2005), "Consumers in a Multi-channel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice," *Journal*

- of *Interactive Marketing*, 19(2), 12-30.
- Beck, Norbert, and David Rygl(2015), "Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni Channel Retailing for Retailers and Retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bendoly, Elliot, James D. Blocher, Kurt M. Bretthauer, Shanker Krishnan, and M. A. Venkataramanan (2005), "Online/In-store Integration and Customer Retention," *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.
- Berman, Barry, and Shawn Thelen(2004), "A Guide to Developing and Managing a Well-integrated Multi-channel Retail Strategy," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156.
- Berry, Leonard L., Lewis P. Carbone, and Stephan H. Haeckel(2002), "Managing the Total Customer Experience," *Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Berry, Leonard L., Ruth N. Bolton, Cheryl H. Bridges, Jeffrey Meyer, A. Parasuraman, and Kathleen Seiders(2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services," *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155 - 167.
- Bolton, Ruth N., Katherine N. Lemon, and Peter C. Verhoef(2004), "The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Brakus, Joško, Bernd Schmitt, and Lia Zarantonello (2009), "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Cao, Lanlan, and Li Li(2015), "The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth," *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chatterjee, Patrali(2010), "Causes and Consequences of 'Order Online Pick Up In-store' Shopping Behavior," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(4), 431-448.
- Churchill Jr., Gilbert A.(1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16(Feb.), 64-73.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary(2006), *Marketing Channel*, 7th. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dholakia, Ruby Roy, Miao Zhao, and Nikhilesh Dholakia(2005), "Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences," *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 63-74.
- Dholakia, Utpal M., Barbara E. Kahn, Randy Reeves, Aric Rindfleisch, David Stewart, and Earl Taylor(2010), "Consumer Behavior in a Multi-channel, Multimedia Retailing Environment," *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Eriksson, Kent, and Anna Lofmarck Vaghult(2000), "Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services," *Industrial Marketing Management*, 29(4), 363-372.
- Fowler, Kendra, and Eileen Bridges(2010), "Consumer Innovativeness: Impact on Expectations, Perceptions, and Choice among Retail Formats," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(6), 492-500.
- Gallino, Santiago, and Antonio Moreno(2014),

- "Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information," *Management Science*, 60(6), 1434-1451.
- Ganesh, Jaishankar, Kristy E. Reynolds, and Michael G. Luckett(2007), "Retail Patronage Behavior and Shopper Typologies: A Replication and Extension Using a Multi-format, Multi-method Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 369-381.
- Gilmore, James H., and B. Joseph Pine(2002), "Customer Experience Places: The New Offering Frontier," *Strategy & Leadership*, 30(4), 4-11.
- Godfrey, Andrea, Kathleen Seiders, and Glenn B. Voss(2011), "Enough is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication," *Journal of Marketing*, 75(4), 94-109.
- Goersch, Daniel(2002), "Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites," in *Proceedings of 2002 ECIS (European Conference on Information System)*, Wrycza S., ed., 748-758.
- Goldman, Arieh(2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China," *Journal of Retailing*, 77(2), 221-242.
- Grace, Debra, and Aron O' Cass(2005), "Examining Service Experiences and Post-consumption Evaluations," *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450-461.
- Grewal, Dhruv, Michael Levy, and V. Kumar(2009), "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework," *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Hair Jr., Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson(2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Herhausen, Dennis, Jochen Binder, Marcus Schoegel, and Andreas Herrmann(2015), "Integrating Bricks with Clicks: Retailer-level and Channel-level Outcomes of Online - offline Channel Integration," *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.
- Hsieh, Yi-Ching, Jinshyang Roan, Anurag Pant, Jung Kuei Hsieh, Wen Ying Chen, Monle Lee, and Hung Chang Chiu(2012), "All for One but Does One Strategy Work for All? Building Consumer Loyalty in Multi-channel Distribution," *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(3), 310-335.
- Hu, Litze, and Peter M. Bentler(1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Johnston, Robert, and Xiangyu Kong(2011), "The Customer Experience: A Road-map for Improvement," *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Kalakota, Ravi, and Marcia Robinson(1999), *e-Business. Roadmap for Success*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Kim, SeungHyun, JaeMin Cha, Bonnie J. Knutson, and Jeffrey A. Beck(2011), "Development and Testing of the Consumer Experience Index (CEI)," *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(2), 112-132.
- Klaus, Phil, and Bang Nguyen(2013), "Exploring the Role of the Online Customer Experience

- in Firms' Multi-channel Strategy: An Empirical Analysis of the Retail Banking Services Sector," *Journal of Strategic Marketing*, 21 (5), 429-442.
- Klaus, Philipp, and Stan Maklan(2013), "Towards a Better Measure of Customer Experience," *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Korgaonkar, Pradeep, Ronnie Silverblatt, and Tulay Girard(2006), "Online Retailing, Product Classifications, and Consumer Preferences," *Internet Research*, 16(3), 267-288.
- Kumar, Vipin, and Rajkumar Venkatesan(2005), "Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior," *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44 - 61.
- Kwon, Wi-Suk, and Sharron J. Lennon(2009), "What Induces Online Loyalty? Online versus Offline Brand Images," *Journal of Business Research*, 62(5), 557-564.
- Lazaris, Chris, and Adam Vrechopoulos(2014), "From Multi-channel to 'Omnichannel' Retailing: Review of the Literature and Calls for Research," in *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)*, 18-20.
- Lee, Hyun-Hwa, and Jihyun Kim(2010), "Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention," *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 281-312.
- Lemke, Fred, Moira Clark, and Hugh Wilson(2011), "Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Maklan, Stan, and Philipp Klaus(2011), "Customer Experience: Are We Measuring the Right Things?" *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.
- Marsh, Herbert W., and Dennis Hocevar(1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-concept: First-and Higher Order Factor Models and Their Invariance across Groups," *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Mascarenhas, Oswald A., Ram Kesavan, and Michael Bernacchi(2006), "Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach," *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- Mathwick, Charla, Naresh Malhotra, and Edward Rigdon(2001), "Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment," *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56.
- Montoya-Weiss, Mitzi M., Glenn B. Voss, and Dhruv Grewal(2003), "Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational Multichannel Service Provider," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 448-58.
- Nash, Dave, Doug Armstrong, and Michael Robertson (2013), "Customer Experience 2.0: How Data, Technology, and Advanced Analytics are Taking an Integrated, Seamless Customer Experience to the Next Frontier," *Journal of Integrated Marketing Communications*, 32-39.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn,

- Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, and Peter C. Verhoef (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management," *Journal of Service Research*, 9(2), 95-113.
- Pantano, Eleonora, and Milena Viassone(2015), "Engaging Consumers on New Integrated Multichannel Retail Settings: Challenges for Retailers," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Patrício, Lia, Raymond P. Fisk, and João Falcão e Cunha(2008), "Designing Multi-interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint," *Journal of Service Research*, 10 (4), 318-334.
- Pauwels, Koen, Peter S.H. Leeflang, Marije L. Teerling, and K.R. Eelko Huizingh(2011), "Does Online Information Drive Offline Revenues? Only for Specific Products and Consumer Segments!" *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17.
- Payne, Adrian, and Pennie Frow(2004), "The Role of Multi-channel Integration in Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527-538.
- Pine, B. Joseph, and James H. Gilmore(1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Raj, S. P. (1985), "Striking a Balance between Brand 'Popularity' and Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, 49(1), 53-59.
- Rangaswamy, Arvind, and Gerrit H. Van Bruggen (2005), "Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.
- Reichheld, Frederick F., and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rigby, Darrell(2011), "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Rose, Susan, Moira Clark, Phillip Samouel, and Neil Hair(2012), "Online Customer experience in e-Retailing: An Empirical Model of Antecedents and Outcomes," *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322.
- Sathish, A. S., and Ramakrishnan Venkatesakumar (2011), "Customer Experience Management and Store Loyalty in Corporate Retailing- With Special Reference to 'Sony World'," *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 3(1), 67-76.
- Savisaari, Anna(2016), Supply Chain Effects in Creation of Omnichannel Customer Experience in Grocery Retail. Master's thesis, Aalto University.
- Schmitt, Bernd H.(1999), "Experiential Marketing," *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, Bernd H.(2003), *Customer Experience Management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Schoenbachler, Denise, and Geoffrey Gordon(2002), "Multi-channel Shopping: Understanding What Drives Channel Choice," *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 42-53.
- Schramm-Klein, H., Gerhard Wagner, Sascha Steinmann, and Dirk Morschett(2011), "Cross-channel Integration - Is It Valued by Customers?" *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511.

- Sousa, Rui, and Christopher A. Voss(2006), "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels," *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Srinivasan, Srini S., Rolph Anderson, and Kishore Ponnnavolu(2002), "Customer Loyalty in E-commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences," *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.
- Steinfeld, Charles, Harry Bouwman, and Thomas Adelaar(2002), "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies," *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119.
- Stone, Merlin, Matt Hobbs, and Mahnaz Khaleeli (2002), "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52.
- Van Baal, Sebastian(2014), "Should Retailers Harmonize Marketing Variables across Their Distribution Channels? An Investigation of Cross-channel Effects in Multi-channel Retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1038-1046.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, and L. A. Schlesinger(2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, Peter C., Scott A. Neslin, and Bjorn Vroomen(2007), "Multichannel Customer Management: Understanding the Research Shopper Phenomenon," *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-48.
- Wallace, David W., Joan L. Giese, and Jean L. Johnson(2004), "Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies," *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Weinberg, Bruce D., Salvatore Parise, and Patricia J. Guinan(2007), "Multichannel Marketing: Mindset and Program Development," *Business Horizons*, 50(5), 385-394.
- Yang, Shuiqing, Yaobin Lu, and Patrick Y. K. Chau(2013), "Why Do Consumers Adopt Online Channel? An Empirical Investigation of Two Channel Extension Mechanisms," *Decision Support Systems*, 54(2), 858-869.
- Yang, Zhilin, and Robin T. Peterson(2004), "Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs," *Psychology & Marketing*, 21(10), 799-822.
- Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh, and Barton A. Weitz(2010), "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies," *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Zielke, Stephan(2010), "How Price Image Dimensions Influence Shopping Intentions for Different Store Formats," *European Journal of Marketing*, 44(6), 748-777.

# Effects of Customer Experience on Retailer Loyalty and Performance in an Omni-Channel Environment: Comparison between Department Stores and Discount Stores\*

Mi-ah Lee\*\* · Youjae Yi\*\*\*

## Abstract

The present study has investigated the conceptualization and dimensions of customer experience that can be applied to an omni-channel environment. Study 1 examined the dimensions of customer experience and validated their measurement, whereas study 2 compared the relative influences of these dimensions on omni-channel loyalty across the retail formats. The focus of the present study was on customer experience management, which is the strategic goal of retailers in omni-channel environments where various contact points are emerging between customers and businesses.

The major findings of the study are as follows. First, the omni-channel customer experience consists of four dimensions: accessibility, personalization, convenience, and synchronization. Second, customer experience in the omni-channel environment appears to affect omni-channel loyalty and consequently customer relationship performance: omni-channel loyalty is found to mediate the relationship between customer experience and retailer performance. While personalization, convenience, and synchronization are important predictor variables of omni-channel loyalty, accessibility does not have a significant effect on loyalty. Third, the effects of personalization and convenience on omni-channel loyalty differ depending on the retail format. Specifically, personalization is an important antecedent of omni-channel loyalty for department stores, whereas convenience is an important antecedent of omni-channel loyalty for discount stores.

---

\* This research was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013R1A1A2065855).

\*\* Research Institute of Human Ecology, Seoul National University, First Author

\*\*\* College of Business Administration, Seoul National University, Corresponding Author

The present study is meaningful in that it has extended the traditional single-channel customer experience and loyalty to an emerging omni-channel environment. The study provides useful insights on what dimensions of customer experience can help enhance loyalty toward retailers in an omni-channel environment. Therefore, this study will help retailers formulate effective channel strategies in a competitive environment where the switching barriers between channels are lowering.

Key words: Omni-channel, Customer Experience, Omni-channel Loyalty, Customer Relationship Performance, Retail Format

- 
- 저자 이미아는 연세대학교 신문방송학과를 졸업하였고, 서울대학교 의류학과에서 생활과학석사 및 박사를 취득하였다. 이후 서울대학교 경영연구소와 연세대학교 심바이오틱 라이프텍의 박사후 연구원을 거쳐 현재 서울대학교 생활과학연구소 책임연구원으로 재직 중이다. 주요 연구분야는 온라인 소비자행동, 리테일 마케팅, VM(visual merchandising) 등이다.
  - 저자 이유제는 현재 서울대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 서울대학교 경영대학을 졸업하고 미국 스탠포드대학교에서 경영학 박사 학위를 받은 후 미시간대학교에서 교수로 재직한 바 있다. 한국마케팅학회장, 한국소비자학회장, 서비스마케팅학회장을 역임하였고 주요 연구분야는 소비자행동, 고객가치경영, 서비스마케팅 등이다.