

# 다채널 전략과 고객관계관리

전종근\*  
주영혁\*\*  
양석준\*\*\*

## 목 차

- I. 서론 - 다채널의 의의
- II. 다채널의 유형
- III. 다채널 도입의 당위성에 대한 주장들
- IV. 다채널의 문제점과 극복과제
- V. 다채널 전략의 효과 분석: 농수산물쇼핑의 사례
- VI. 토의 및 결론

## I. 서론 - 다채널의 의의

채널별로 제품과 고객을 차별화하고 별도의 채널 관리자가 존재했던 시대에서 여러 채널들을 통합적으로 운영하려는 기업들이 점차 증가하면서 다채널 고객관리(multichannel customer management)의 중요성이 대두되었다. 다채널 고객관리는 “둘 이상의 채널을 사용하여 모든 채널과 매체에 걸쳐 일관성 있고 통합적 방법으로 고객을 관리하는 것”이라고 정의할 수 있다(Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002). 이것은 모든 채널을 동일한 방법으로 관리하자는 의미가 아니라 유통채널과 커뮤니케이션채널을 포괄하여 고객들에게 다양한 접점(customer touch-points)을 제공하는 것이다. 다채널은 유통 기업 내부의 채널 정책과 관련한 문제이며, 유통 기업간 관계에 관한 것은 아니다.

\* 한국외국어대학교 무역학과 조교수

\*\* 한성대학교 경영학부 조교수

\*\*\* 서울대학교 경영학과 박사수료

본 연구에서는 다채널전략의 혜택과 문제점 등에 관한 선행연구들을 검토하고 다채널전략이 고객관계관리에 유용하게 활용될 수 있는지를 분석하였다. 실증연구에서는 기업이 다채널을 도입한 후에 기존 고객들의 구매금액, 구매빈도, 그리고 구매량이 유의적으로 증가하였는지를 분석함으로써 고객의 생애가치(customer lifetime value) 향상에 있어서 다채널 전략의 유용성을 평가하였다.

## II. 다채널의 유형

인터넷이 하나의 유통채널로 부상하면서 다채널에 대한 관심이 증가한 측면이 있으나 인터넷 이전에도 다채널의 문제는 존재하였다. 기존 연구들을 종합해 볼 때 다채널의 유형은 크게 온라인 채널과 오프라인 채널의 결합, 무점포 유통내에서의 채널 다변화, 점포형 유통내에서의 채널 다변화, 그리고 복합적 채널 다변화의 네 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 온라인 채널과 오프라인 채널의 결합은 인터넷의 등장 이후 두드러진 다채널의 형태이다. 전통적인 오프라인 소매점이 온라인 채널에 진출하거나 순수 온라인 소매점이 오프라인으로 진출하는 경우가 이에 해당된다. 그러나, 온라인과 오프라인은 서로 차이가 많아 통합과 조정에 많은 시간과 비용이 소요되며 채널간 갈등이 발생할 가능성도 높다.

둘째, 무점포 판매 기업의 다채널 전략이다. 네트워크 판매 업체인 암웨이와 쿼크스타라는 인터넷쇼핑에 진출한 것이나, 카탈로그 판매회사가 인터넷쇼핑에 진출하는 것, 혹은 TV홈쇼핑업체가 카탈로그와 인터넷판매에 나서는 경우를 들 수 있다. 이럴 경우 채널간 비즈니스 모델이 유사하기 때문에 채널 통합과 조정이 유리하고 비용도 비교적 적게 든다. 기존에 방문판매회사가 아니라면 채널간 갈등도 큰 문제가 되지 않을 것이다.

셋째, 점포형 유통내에서의 채널 다변화 전략이 있다. (주)신세계가 백화점 부문과 할인점 부문을 모두 가지고 있는 것을 예로 들 수 있다. 이 회사는 온라인 채널인 신세계쇼핑몰도 보유하고 있기 때문에 복합적 채널 다변화에 속한다고 할 수 있다.

## III. 다채널 도입의 당위성에 대한 주장들

다채널의 도입의 당위성에 대한 기존 연구들을 정리하면 온라인-오프라인 하이브리드(Hybrid) 채널과 순수 온라인 채널간의 비교 관점의 연구, 다채널이 주는 혜택 관점의 연구, 그리고 채널관련 환경 또는 상황 변화 관점의 연구로 구분할 수 있다.

첫째, 온라인과 오프라인 채널을 모두 가지고 있는 다채널 하이브리드(Hybrid) 점포들은 고객을 자사의 사이트로 유인하기에 유리한 친숙한 브랜드를 가지고 있으며 높은 신뢰도를 제공하기 때문에 경쟁우위에 있다고 볼 수 있다. 순수 온라인 점포는 이러한 약점을 만회하기 위해 더 많은 마케팅비용을 지출할 수밖에 없다. 실제로 유럽의 다채널 점포들은 총 온라인 수익의 8%를 광고비로 지출하는데 비해 순수 온라인 점포들은 총 수익의 47%를 광고비로 지출하는 것으로 조사되었다(BCG 2000). 또, 다채널 점포들의 브랜드 우위는 온라인 점포를 찾아오는 과정에서 잘 나타났다. 다채널 점포들의 온라인 점포를 찾아오는 고객의 61%는 단순히 URL을 입력함으로써 방문하였는데 비해 순수 온라인 점포의 경우는 46%의 고객만이 그렇게 방문하였다. BCG (2000)은 순수 온라인 기업과 다채널 기업들이 서로 배울 점을 찾고 있으며 온라인과 오프라인의 장점만을 결합시킨 "clicks-and-mortar" 전략을 취하는 기업들이 증가하고 있다고 주장하였다.

온-오프 하이브리드 채널과 관련한 소비자 대상 조사 연구들은 주로 오프라인 점포를 보유하지 않은 순수 온라인 점포들에 대한 소비자의 태도에 관한 것들이었다(e.g. GVU Center 1997; Coates 1998). Lal and Sarvary (1999)는 게임이론적 분석방법을 통해 물리적 점포만을 운영하는 것 보다 인터넷 점포를 병행으로 운영하는 것이 기업에게 더 이익이 될 수 있음을 보였다.

둘째, 다채널 유통 전략을 통해 기업은 여러 가지 혜택을 보게 되는데, 1) 고객의 욕구와 쇼핑 패턴의 변화에 더 잘 적응할 수 있으며, 2) 여러 제품 라인을 가진 기업의 경우에는 모든 제품에 대해 최적의 하나의 채널이 존재하기 어렵고, 3) 초과 생산 용량을 보유한 기업은 기존의 채널이 공급포화 상태일 때 추가적인 채널을 개설함으로써 추가적 이익을 얻을 수 있다(Webb & Didow 1997). 채널이 추가되면 더 정밀한 표적 시장에 집중할 수 있기 때문에 전반적 경쟁력의 상승을 가져올 수 있다(Webb 2002).

다채널이 고객관계관리에 도움을 줄 것이라는 연구들도 제시되었는데, Reardon and McCorkle (2002)는 Becker모델을 적용한 이론적 연구에서 물리적 점포, 카탈로그, 웹, 모바일 등의 다양한 채널들을 가진 소매상은 소비자의 정보 커뮤니케이션과 제품 구매에 관한 욕구를 가장 잘 충족시킬 수 있다고 예측하였다. 즉, 고객을 위해 다채널을 제공하는 기업은 고객이 경쟁사 채널로 전환하는 행동을 감소시킬 수 있다는 것이다. 또, 소매 banking 영역에서 다채널 고객들은 단일 채널 이용 고객들에 비해 25%~50% 더 수익성이 높으며, 다채널을 이용하는 소매 쇼핑객은 단일 채널을 통한

구매자보다 2배~4배 더 많이 구매하는 것으로 나타났다(Yulinsky 2002). Stone, Hobbs, and Khaleeli (2002)도 다채널 이용 고객의 수익성이 그렇지 않은 고객에 비해 높다고 주장하였다.

셋째, 채널관련 환경 또는 상황 변화 관점에서 기업이 다채널 전략을 채택해야 하는 이유들도 제기되었는데 1) 소비자의 편리성에 대한 욕구 또는 기대수준이 높아졌고, 2) 기업 경영자들이 다채널 전략을 통한 비용절감과 경쟁우위 또는 차별화 달성 등의 채널간 시너지 효과를 인식하기 시작했다는 점, 3) 채널을 통합하고 조정할 수 있는 기술이 획기적으로 발전했다는 점 등이 지적되었다(Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002; 김병도 2003 p.251).

상황변화 관점에서 볼 때, 기업이 다채널에 관심을 가져야 하는 또 다른 이유는 시간의 흐름에 따라 채널들의 매출 점유율이 달라진다는 점이다. 예를 들어 2003년 상반기에 처음으로 할인점이 백화점의 매출을 추월한 것은 이러한 변화를 잘 보여준다(조선일보 2003). 1995년 케이블 방송의 시작과 함께 국내에 처음 도입된 TV홈쇼핑은 2001년까지 연평균 70%의 고성장을 달성하였고, 1997년-1998년 외환 위기 때에도 89.5%의 높은 성장률을 기록하였다(iWeekly 2002a). 그러나 최근 몇 년간 인터넷쇼핑몰은 이 보다 더 빠른 속도로 성장하고 있어 2003년 이후에는 TV홈쇼핑 보다 더 높은 매출액을 기록할 것으로 예상된다.(표1 참조)

<표1> 한국 통신판매시장의 채널별 시장규모(단위: 백만 EUR, 2003년은 추정치임)

항 목	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년
TV홈쇼핑	744	1,488	2,232	2,976	3,125
온라인쇼핑몰	223	974	1,693	3,290	4,497
카탈로그	446	595	892	1,041	744
합 계	1,413	3,057	4,817	7,307	8,366

<자료원: (사)한국전자상거래 및 통신판매협회>

기업은 이러한 채널간 중요도 비중의 변화에 적절히 대처해야 하는데, 특히 무점포 통신판매 시장에서는 인터넷 채널의 급부상으로 인해 기존의 TV홈쇼핑을 이용하는 고객들이 인터넷 쇼핑으로 넘어갈 가능성이 높다. TV홈쇼핑 업체들은 자사 고객을 타사 인터넷 쇼핑몰에 빼앗기기 않기 위해서는 물론이고, 새로운 매출 기회를 획득하기 위해서 인터넷 쇼핑과 카탈로그 쇼핑을 도입하였다.

이러한 다채널 전략은 채널간 시너지 효과를 극대화함으로써 매출과 이익이 증가할 수 있다는 믿음에 기초하고 있다. 즉, 단일채널로 접근할 수 없던 고객을 신규 고객으

로 획득할 수도 있고 기존 고객에게 다양한 선택권과 편의를 제공함으로써 추가 구매를 유도할 수 있다는 것이다. 또, 다채널을 이용하는 소비자가 단일 채널 이용 소비자보다 구매금액, 구매빈도 등이 높고 충성도도 높다면 기업은 다채널로 가는 것이 바람직할 것이다.

#### IV. 다채널의 문제점과 극복과제

채널 다변화 전략을 사용해서 실패한 기업들이 많이 있다. PC를 전화 판매하던 게이트웨이(Gateway)가 오프라인 소매점을 개설했다가 실패한 것이나, 인터넷 쇼룸에서 오프라인 매장을 개설했다 실패한 경우도 있다(김병도 2003 p.247 참조). 실패한 이유는 경험과 경쟁력이 없는 채널에 무리하게 진출했거나, 채널간 통합, 조정이 안되었기 때문에 시너지 효과를 볼 수 없었기 때문이다.

다채널 전략이 시너지 효과를 내기 위해서는 채널들이 통합, 조정되어야 한다. 즉, 각 채널에서 취급하는 제품의 가격, 물류, 재고 등에 대한 조정이 필요하며 고객 신상 정보와 구매관련 정보도 통합적으로 관리되어야 할 것이다. 즉, A채널에서 구매한 제품을 B채널로 반품을 할 수 있게 하거나, 통합적 상용고객 보상 체계 등이 이루어져야 할 것이다.

채널간의 역할 조정이 잘 되기 위해서는 채널간 커뮤니케이션이 효율적으로 이루어져야 한다(Mohr and Nevin 1990). 그것을 달성하기 위해서 채널간 고객 데이터베이스의 통합이 필수적인 선결조건이다. 즉, 모든 채널이 동일한 정보를 공유함으로써 인터넷을 통해 구매한 제품을 점포에서 반환할 수 있는 정도의 채널통합이 이루어져야 한다(김병도 2003 p.259).

채널간 갈등도 다채널의 성공을 가로막는 요인이다. 전통적인 채널 갈등은 독립적인 기업들간의 문제였으나, 다채널 기업에서의 채널 갈등은 내부적인 문제라는 점에서 차이가 있다. 한 기업이 다채널을 유지할 때 이 채널들은 기업의 자본, 인력, 제품, 그리고 기술 등 내부 자원을 놓고 경쟁하게 된다. 심지어 동일한 고객을 놓고 채널간 경쟁이 유발되어 고객의 불만 또는 혼란을 유발할 수도 있다(Webb 2002).

내부 채널간 갈등을 줄이고, 고객의 다양한 채널 사용패턴에 적응하기 위해서는 채널별 기능 조정이 필요하다. 다채널 전략을 계획하는 기업은 모든 채널들이 동일한 제품과 서비스를 제공할 것인지 결정해야 한다(Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002). 채널 조정의 유형으로는 기능별 조정(커뮤니케이션 채널, 판매 채널, 서비스 채널), 제품별 조정, 고객별 조정 등을 생각해볼 수 있다. 기능별 조정은 고객이 커뮤니케이션하는 채널과 최종 구매하는 채널이 다를 수 있다는 것을 반영한 것이고, 제품별 조

정은 채널별로 소비자가 선호하는 제품이 다를 수 있다는 점에 근거한 것이며, 고객별 조정은 고객의 유형별로 선호하는 채널이 다를 수 있다는 점에 근거한 것이다.

무점포형 소매점 내에서의 다채널 전략은 비즈니스 모델상 유사점이 많기 때문에 상대적으로 채널간 통합, 조정이 쉬울 수 있으나 여전히 극복해야 할 문제점은 존재한다. TV 홈쇼핑에서 운영하는 인터넷 쇼핑몰들은 전문 인터넷 쇼핑몰들과의 경쟁에서 가격 경쟁력의 차이, 1대 1 데이터베이스 마케팅 노하우의 차이, 그리고 고객의 쇼핑 행동의 차이 등을 극복하지 못하면 고전을 면치 못할 것이라는 지적을 받고 있다(iWeekly 2002b).

한편, 다채널 전략의 효과를 측정하는 방법도 새로운 과제이다. Hansotia & Rustales (2002)는 기존의 채널 성과 측정방법을 그대로 적용해서는 곤란하며, 기존 채널이용자들이 신규채널로 이동하는 채널간 자기잠식효과(channel cannibalization)를 제외하고 신규 채널 도입효과를 측정하기 위해서는 이익과 매출에 대해 순증가 성과 척도(Incremental performance measure)를 도입해야 한다고 주장하였다.

한편, 다채널 기업은 채널별 성과를 측정해서는 안되며, 고객별 수익성과 고객별 매출액 등 고객 중심적인(customer-focused) 척도를 사용해야 각 채널들이 각자의 이익을 추구하지 않고 회사 전체의 이익을 극대화하기 위해 노력하는 협력 동기를 유발할 수 있다 (Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002). 고객자산(customer equity) 또는 고객생애가치(customer lifetime value)의 증가 정도를 다채널의 성과 지표로 사용할 수도 있을 것이다. 다채널을 도입하기 이전과 비교하여 고객자산이 얼마나 증가하였는지 측정하는 것은 고객관계관리를 위해 매우 중요한 척도가 될 것이다.

고객생애가치는 측정상황 및 관점에 따라 많은 차이를 보이는데, Berger and Nasr(1998)가 제시하는 상황을 요약하면 연속적 상황(가입과 이탈이 명확한 경우)과 이산적 상황(일반적인 제품구매상황)으로 구분된다. 또한 관점에 따라 수익 관점과 이익 관점(비용을 고려)의 구분 및 개인수준과 집단수준으로 구분된다.

본 연구는 이산적 구매상황이며 수익 관점과 집단수준(다채널을 이용한 고객집단과 그렇지 않은 집단)에서 이를 측정하고 있다. 이산적 상황과 수익 관점에서 접근하는 경우 이는 RFM 측정과 유사한 측면이 있다(Gupta et al. 2004). 또, Colombo and Jiang (1999)는 stochastic RFM 모델을 사용하여 개별 고객의 생애가치를 추정하는 방법을 제시하였다.

본 연구에서는 무점포형 소매상의 다채널 전략의 효과를 고객 생애가치(customer lifetime value) 측면에서 분석하였다. 보다 구체적으로, 단일 채널 기업이 다채널을 도입했을 때 기존 고객의 구매금액, 구매빈도, 1회 구매수량이 유의적으로 증가하였는지를 봄으로써 다채널의 효과를 평가하였다. 분석을 위해 농수산홈쇼핑의 고객 데이터를 사용하였다.

제3절(Ⅲ. 다채널 도입의 당위성에 대한 주장들)에서 살펴본 것처럼, 고객관계관리 관점에서 다채널의 효과를 주장한 기존 연구들(Yulinsky 2002; Stone, Hobbs, and Khaleeli 2002)을 참고하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설> 다채널을 활용하는 고객은 단일채널을 고수하는 고객에 비해 생애가치가 높을 것이다.

<하위 가설1> 다채널을 활용하는 고객은 단일채널을 고수하는 고객에 비해 구매금액이 더 많을 것이다.

<하위 가설2> 다채널을 활용하는 고객은 단일채널을 고수하는 고객에 비해 구매빈도가 더 높을 것이다.

<하위 가설3> 다채널을 활용하는 고객은 단일채널을 고수하는 고객에 비해 1회 구매수량이 더 많을 것이다.

## V. 다채널 전략의 효과 분석: 농수산홈쇼핑의 사례

### 1. 농수산홈쇼핑 소개

국내 TV홈쇼핑은 1996년에 시작되어 CJ홈쇼핑과 LG홈쇼핑이 선발기업들이며 농수산홈쇼핑은 2001년 현대홈쇼핑, 우리홈쇼핑과 함께 사업승인을 받아 영업을 시작한 후발 TV홈쇼핑업체중 하나이다. 농수산홈쇼핑은 2002년 상반기에 7천6백2십9만 유로(EUR)의 매출액으로 국내 TV홈쇼핑 시장의 10%를 점유하였다. 이 업체는 2002년 5월부터 인터넷쇼핑 채널을 개설하였으며, 2002년 9월부터 본격적인 카탈로그 판매를 시작하였다. 이 회사는 TV홈쇼핑을 통해서 자사 인터넷 쇼핑물을 집중 홍보하였으며, 카탈로그는 55만 명의 우수고객을 선별하여 발송하였다. 이 회사는 다채널간의 시너지를 극대화하기 위해 고객 데이터베이스, 상품, 전산시스템, 콜센터, 물류 시스템 등을 채널간에 공유하고 있다.

### 2. 데이터

2001년 8월 25일부터 2003년 4월 29일까지 약 20개월간의 자료를 수집하였다. 이 회사는 TV홈쇼핑 채널만을 운영하다가 2002년 5월 11일 인터넷 쇼핑을 도입하였고, 카탈로그 판매를 시작한 것은 2001년 12월부터이나, 연말에 한시적으로 운영하였기 때문에 카탈로그를 통한 판매가 극히 부진하였고, 본격적으로 카탈로그 판매

를 시작한 것은 인터넷 쇼핑을 도입한 이후부터이다. 따라서, 인터넷 쇼핑 도입일을 기준으로 그 이전(2001년 8월 25일~2002년 5월 10일; 약 8.5개월)과 그 이후(2002년 5월 11일~2003년 4월 29일; 약 11.5개월)로 나누어 소비자의 구매행동을 비교하고자 한다.

고객의 인적사항과 구매이력은 모든 채널에 대해 통합적으로 관리되고 있었으며, 2003년 6월말 기준으로 총 고객수는 약 300만 명이다. 무작위 표본추출방법을 적용하여 1000명의 고객에 대한 데이터를 추출하였다. 이 가운데 일부 고객정보가 누락된 59개의 데이터를 제외한 941개의 데이터로 분석하였다.

데이터의 인구통계적 특성을 보면 남성이 16.4%, 여성이 83.6%이며, 연령 분포를 보면 20대 4.8%, 30대 35.2%, 40대 37.4%, 50대 17.2%, 60대 이상이 5.4%로 나타났다. 이러한 분포는 전체 데이터의 분포와 거의 유사한 것으로 나타났다.

### 3. 분석결과

단일채널시대와 다채널시대로 구분했을 때 소비자의 채널 이용 현황은 <표2>에 제시되었다. 이 표에서 숫자는 1회 이상 해당 채널을 통해 구매한 고객의 숫자를 더한 것이며 한 고객이 여러 채널을 이용한 경우에는 각각의 채널에 다 더해진다. <표2>의 내용을 보면 신규 채널이 도입된 후 거의 일년 동안(11.5개월) 기존 채널인 TV홈쇼핑 이용객의 수가 가장 많이 증가한 것을 알 수 있다. 이것은 다채널의 도입에 따른 채널간 자기잠식현상(cannibalization)은 거의 문제되지 않는 것으로 해석할 수 있다.

<표2> 소비자의 채널 이용현황 분석 (단위: 명)

		단일채널시대	다채널시대	비고
채널	TV	513	928	
	인터넷	0	66	TV --> 인터넷은 29명 (23명은 인터넷, TV 모두 이용, 6명은 인터넷만 이용)
	카탈로그	8	152	TV --> 카탈로그는 79명 (78명은 카탈로그, TV 모두 이용, 1명은 카탈로그만 이용)
* 단일채널시대에 카탈로그는 제한적으로 활용되었음.				

다채널 시대에서 신규채널 이용자를 분석해보면 인터넷의 경우 이용자(66명) 가운데 43.9%(29명)는 단일채널시대에서 이 회사의 TV홈쇼핑 이용자들인데 그 중에서



23명은 인터넷쇼핑과 TV홈쇼핑을 모두 이용하였고, 6명은 인터넷쇼핑만 이용한 것으로 나타났다. 카탈로그의 경우에는 이용자(152명) 가운데 51.9%(79명)는 이 회사의 TV홈쇼핑 이용자들인데, 그 가운데 78명은 카탈로그 쇼핑과 TV홈쇼핑을 모두 이용하였으며, 1명은 카탈로그 쇼핑만 이용하였다. 신규 채널의 도입으로 인해 극히 일부의 자기잠식효과가 나타난 것을 알 수 있다.

<표3> 다채널 시대의 채널 이용 형태

채널 이용 형태		빈도	
다채널	TV/Internet/Catalog	4	201
	TV/Internet	50	
	TV/Catalog	146	
	Internet/Catalog	1	
단일채널	TV only	728	740
	Internet only	11	
	Catalog only	1	
합계		941	

단일채널 시대에 TV 홈쇼핑을 이용하던 513명 가운데, 다채널 시대에도 TV홈쇼핑만을 고수하는 고객은 407명(79.3%)에 달하고, TV 홈쇼핑과 함께 인터넷 쇼핑이나 카탈로그 쇼핑을 병행하는 고객은 99명(19.3%)에 달하였으며, 기타(인터넷 쇼핑이나 카탈로그 쇼핑만 이용하는 고객)는 7명이었다. 우리는 첫 번째 유형은 “단일채널 고수집단”으로, 두 번째 유형을 “다채널 활용집단”으로 규정하고 둘 간의 구매행동의 차이를 비교 분석하였다.

<표4> 채널이용 유형별 구매행동 비교

			평균	표준편차	t값	자유도	유의확률
구매빈도/월 (단위: 회)	단일채널시대	단일채널고수집단	0.582	0.468	0.856	504	0.392
		다채널활용집단	0.538	0.391			
	다채널시대	단일채널고수집단	0.466	0.317	-4.856	114.3	0.000
		다채널활용집단	0.745	0.550			
총구매금액/월 (단위: 원)	단일채널시대	단일채널고수집단	42320.9	41139.1	-0.683	504	0.495
		다채널활용집단	45609.4	49953.4			
	다채널시대	단일채널고수집단	38206.2	44962.8	-3.055	126.4	0.003
		다채널활용집단	57748.2	59667.9			
총구매수량/월 (단위: 개)	단일채널시대	단일채널고수집단	0.620	0.531	0.994	504	0.321
		다채널활용집단	0.563	0.410			
	다채널시대	단일채널고수집단	0.487	0.332	-5.296	113.9	0.000
		다채널활용집단	0.809	0.582			

단일채널시대에는 단일채널 고수집단과 다채널 활용집단간에 월평균 구매빈도, 월평균 구매금액, 월평균 구매수량 등에서 모두 차이가 없었으나, 다채널시대에는 다채널활용집단이 세 지표 모두에서 유의적으로 높게 나타났다. 다만, 단일채널시대에 월평균 구매금액이 높았던 헤비 유저(heavy user)가 다채널을 활용할 가능성이 더 높을 수도 있기 때문에<sup>1)</sup> 이 부분을 명확히 하고자 단일채널시대에 월평균 구매금액이 평균보다 높았던 집단과 낮았던 집단으로 구분하고, 구매금액이 높았던 집단에서도 여전히 다채널 시대에서 다채널 활용집단이 단일채널 고수집단보다 구매액이 유의적

1)이 문제를 지적해주신 제1심사위원께 감사드립니다.

으로 높아지는지를 분석해 보았다.(표5 참조)

<표5> 구매금액 상위 집단에 대한 채널이용 유형별 구매금액 변화 분석

			평균	표준편차	t값	자유도	유의확률
총구매금액/월(단위:원)	단일채널시대	단일채널 고수집단	84983.1	49378.8	-1.057	41.9	0.296
		다채널 활용집단	97143.2	60227.6			
	다채널시대	단일채널 고수집단	39441.2	48785.8	-1.706	48.9	0.094
		다채널 활용집단	55404.1	47035.1			

분석결과 단일채널시대에서는 두 집단간에 구매금액에 유의적인 차이가 없었으나, 다채널시대에서는  $p < 0.1$ 이하에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구매금액 상위 집단에 대한 분석에서는  $p < 0.05$ 이하에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구매금액 상위 집단에서 통계적 유의성이 떨어진다는 것은 다채널의 효과가 구매금액에 상관없이 높게 나타나는 것은 아님을 보여준다. <표5>에서 구매금액 상위 집단의 고객들이 다채널시대에 전반적으로 구매금액이 낮아진 것은 이들이 다른 유통 기업에서 구매를 하기 때문인 것으로 해석된다.

이상의 결과를 종합해 볼 때 구매금액의 영향을 충분히 통제하지는 못했지만, 다채널을 활용하는 경우 고객의 생애가치가 증가함을 발견하였고, 가설은 모두 지지되었다. 단지 문제가 되는 것은 기업이 다채널을 제공했을 때 다채널을 이용하는 고객이 얼마나 많은가 하는 점인데, 여기에서는 19.3%만이 다채널을 이용했으며, 대다수의 고객(79.3%)들은 여전히 기존의 단일채널만을 고수하는 것으로 나타났다. 따라서, 기업은 단일채널 고수집단의 특성을 파악하고, 이들이 왜 단일채널을 고수하는지를 분석한 후 인터넷과 카탈로그 등의 신규 채널을 보다 쉽게 활용할 수 있도록 유도하는 전략이 필요하다.

본 연구에서 단일채널 고수집단과 다채널 활용집단의 고객특성을 비교해본 결과 다음과 같은 결과를 얻었다. 우선 성별 분포를 보면 단일채널 고수집단은 남성이 16.5%, 다채널 활용집단은 14.1%로 나타났으며, 지역별 분포를 보면 단일채널 고수집단은 서울 및 수도권신도시 38.3%, 광역시 28.3%, 기타 33.4%이고, 다채널 활용집단은 서울 및 수도권신도시 27.3%, 광역시 35.4%, 기타 37.4%이었다. 또, 연령 분포를 보면 단일채널 고수집단은 20대 2.9%, 30대 30.5%, 40대 41.3%, 50대 이상 25.3%이고, 다채널 활용집단은 20대 6.1%, 30대 34.3%, 40대 41.4%, 50대 이

상 18.2%이었다. 이상의 결과를 검토해 볼 때 약간의 차이는 존재하지만 인구통계변수에서 두 집단 간의 뚜렷한 차이를 찾을 수 없었다.

단일채널 고수집단과 다채널 활용집단을 구분해줄 설명변수를 찾기 위해 다채널 활용여부를 종속변수로 하고, 단일채널 시대의 월평균 구매빈도, 월평균 구매금액, 월평균 구매수량, 연령, 성별, 지역, 그리고 거래기간 등을 독립변수로 하는 로짓(logit) 분석을 한 결과 유의수준  $\alpha=0.05$ 에서 유의한 변수는 하나도 없었으며, 추정된 모형의 적합성을 검정하기 위한 우도비검정(likelihood ratio test)을 한 결과  $S = -2\log(L_0/L_m) = 12.49$ 로 나타나, 자유도 8, 유의수준  $\alpha=0.05$ 에서의 카이제곱( $\chi^2$ ) 값인 15.5보다 낮아서 유의하지 않았다.(<표6> 참조) 이렇게 로짓 모형이 유의하지 않게 나온 것은 단일채널 고수집단과 다채널 활용집단을 구분해줄 인구통계변수나 구매행동변수를 찾지 못했다는 것을 의미한다.

단지, 월평균 구매금액과 나이는  $p < 0.1$  수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그렇다면 다채널 활용집단과 단일채널 고수집단을 구별해줄 설명변수는 없는 것일까? 채널 선택의 차이는 로짓 분석에서 고려한 성별, 연령, 거주지역의 차이 외에, 아마도 신규 채널에 대한 인지도, 개인의 혁신성(innovativeness), 신규 채널에 대한 지각된 위험(perceived risk) 등의 차이 때문이거나, 소득, 교육 수준 등의 차이에서 나왔을 가능성을 생각해볼 수 있다. 이 경우 신규 채널에 대한 광고나 홍보를 통해 소비자의 인지도를 높이거나 신규 채널에 대한 지각된 위험을 감소시키는 것이 주요 과제가 될 수 있을 것이다.

<표6> 채널 선택에 대한 로짓 분석 결과

변수	추정계수	표준오차	유의도(p-value)
상수	-.8112	.9798	.4077
구매빈도/월(단일채널시대)	1.2464	1.7802	.4839
구매금액/월(단일채널시대)	5.76E-06	3.144E-06	.0672
구매수량/월(단일채널시대)	-1.7242	1.6191	.2869
총거래기간	.0010	.0018	.5903
나이	-.0221	.0134	.0977
성별(남자=1, 여자=0)	-.0934	.3316	.7781
지역			.1494
지역(서울 및 수도권신도시)	-.3501	.2865	.2217
지역(광역시)	.2114	.2735	.4396

Log-Likelihood.....-243.878  
 Restricted Log-Likelihood.....-250.124  
 Chi-squared(df=8).....12.491

그러나, 또 다른 원인을 가정할 수도 있는데, 다채널 활용집단의 경우 다채널시대로 오면서 구매빈도, 구매금액, 구매수량 면에서 모두 증가했는데 비해, 단일채널 고수집단의 경우 다채널시대로 오면서 구매빈도, 구매금액, 구매수량 모두 감소했음을 알 수 있다. 이들은 아마도 단일채널을 고집하는 사람들이라기보다는 경쟁사의 채널을 이용하는 비중이 높은 고객일 가능성이 높다. 이럴 경우, 이 데이터에서는 고객의 경쟁사 채널 이용 행동에 대한 자료가 없기 때문에, 단일채널 고수자와 다채널 활용자의 일반적 특성을 발견하는 것은 불가능하다. 단지, 다채널 활용자의 경우 단일채널 고수자에 비해 이 회사에 대한 충성도가 높은 고객일 것이라는 추론이 가능하며, 따라서 다채널은 고객충성도 제고와 고객관계관리에 효과적으로 활용될 수 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

## VI. 토의 및 결론

기업이 다채널을 활용할 때 채널별 특성에 따라 차별화를 할 것인가, 아니면 고객의 이용편리성을 극대화하기 위해 채널간 동질성을 유지할 것인가를 결정해야 한다. 이것은 기업의 채널활용 목적에 따라 달라질 것이다. 즉, 채널별로 서로 다른 세분시장을 공략하겠다는 의도를 가진 기업은 차별화의 관점에서 채널간 역할차이를 볼 것이고, 동일 시장에 대해 서비스를 제고하겠다는 의도를 가진 기업은 채널간 동질성을 유지하는 쪽으로 갈 것이다. 즉, TV홈쇼핑에서 본 제품을 인터넷으로 주문할 수 있게 하는 것이 그 예이다.

본 연구에서는 다채널 도입의 효과에 대해서 분석하였다. 연구 결과에 따르면 기업은 다채널을 이용하여 고객생애가치를 증가시킬 수 있다. 그러나, 다채널을 이용하는 고객의 생애가치는 증가하지만 기존 단일 채널을 고수하는 고객의 생애가치는 증가하지 않았다. 문제는 기존 단일 채널을 고수하는 고객의 수가 의외로 많을 수 있다는 점이다. 이들에게 다채널을 활용할 동기를 유발하는 것은 다채널 기업의 당면 과제이며, 채널간 조정과 통합을 통한 시너지 창출 여부가 그 관건이 될 것으로 판단된다.

다채널 전략을 실행하는데 있어서 발생하는 채널간 조정과 통합의 중요성은 확인되었으나, 채널간 기능 조정을 어떻게 할 것인가에 대한 시사점을 주는 추가적 연구가 필요할 것으로 생각된다. 즉, 다채널시대에서 채널간에 고객특성과 구매행동특성들이 차이가 있는지를 분석함으로써 고객특성별 채널 차별화에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이고, 채널간에 판매 제품의 차이가 있는지를 분석함으로써 제품별 채널 차별화에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

이러한 분석을 위해서 고객의 인구통계자료, 채널별 구매관련 자료 이외에 고객의 신용자료, 고객과의 커뮤니케이션 관련 자료(기업주도, 고객주도의 각종 접촉자료) 등이 보강될 필요가 있다.

본 연구는 RFM의 관점에서 고객생애가치(CLV)를 측정하였으며, 이를 집합적 수준(즉, 다채널을 이용한 고객집단과 이용하지 않은 고객집단)에서 비교하였다. 그러나, 생애(lifetime) 전체를 고려하지 않고 일정기간 동안(측정기간 동안)만의 결과로 일반화한 측면이 있으며 개별고객수준에서 보다는 고객집단수준에서 비교 측정하였다는 점에서 연구의 한계가 있다. 또한, 본 연구에서 다채널 이용집단과 단일채널 고수집단의 구매행동 차이에 유의적인 영향을 미치는 외생변수는 나타나지 않았으나, 그 효과를 완전히 통제할 것이 아니기 때문에, 이점은 연구의 한계로 남는다.

## 참고문헌

### (국내문헌)

- 김병도 (2003), 코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가: 위기를 돌파하는 마케팅, 21세기 북스
- 조선일보 (2003), “경기불황으로 백화점 매출 줄고 문닫고… 할인점 시대”, 2003년 10월 19일자
- iWeekly (2002a), “[TV홈쇼핑 7년만에 매출 1000배 ④]3년뒤 20兆 시장으로 팽창…유통혁명 이끈다”, 제116호, 2002년 8월 20일
- iWeekly (2002b), “[TV홈쇼핑 7년만에 매출 1000배 ③]형님 먼저 아우 먼저…홈쇼핑 뜨자 쇼핑몰도 된다”, 제116호, 2002년 8월 20일

### (외국문헌)

- Berger, P. D. and N. I. Nasr (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12(1), pp. 17-30.
- Boston Consulting Group (2000), "The race for online riches - E-retailing in Europe", Feb. [online] [http://www.bcg.com/practice/e\\_commerce.asp](http://www.bcg.com/practice/e_commerce.asp)
- Coates, V. (1998), *Buying and Selling on the Internet: Retail Electronic Commerce*, Washington, DC: The Institute for Technology Assessment
- Colombo, Richard, and Weina Jiang (1999), "A stochastic RFM model", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, Iss. 3, p. 2 (11 pages)
- Gupta, S., D. Lehmann, and J. A. Stuart, (2004), "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41(1), pp. 7-18.
- GVU Center (1997), "GVU's Eight WWW User Survey", October, [WWW] Available: [http://www.cc.gatech.edu/gvu/user\\_surveys](http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys)
- Hansotia, Behram, and Bradley Rukstales (2002), "Direct marketing for multichannel retailers: Issues, challenges and solutions", *Journal of Database Marketing*, Vol.9(3), pp259-266
- Lal, Rajiv and Miklos Sarvary (1999), "When and How is the Internet Likely

- to Decrease Price Competition?", *Marketing Science*, Vol. 18(4), pp485-503
- Mohr, J.J., and J.R. Nevin (1990), "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54(4), pp36-51
- Reardon, James and Denny E. McCorkle (2002), "A consumer model for channel switching behavior", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30(4), pp179-185
- Stone, Merlin, Matt Hobbs, and Mahnaz Khaleeli (2002), "Multichannel customer management: The benefits and challenges", *Journal of Database Marketing*, Vol.10(1), pp39-52
- Webb, K. L., and N.M. Didow (1997), "Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.14(1) pp39-78
- Webb, K. L. (2002), "Managing channels of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp95-102
- Yulinsky, C. (2002), "Multichannel marketing-Making "bricks and clicks" stick", *McKinsey Marketing Practice*, August