

# 물리적 상점과 가상 상점의 협업적 경로전략\*

오 창 규\* · 김 진 백\*\*

\* 경남대학교 e-비즈니스학부

\*\* 동명정보대학교 유통경영학과

## 1. 서 론

최근 10년간 물리적 상점과 가상 상점의 상황은 매우 역동적으로 변화하고 있다. 1990년대 중반부터 인터넷의 보급이 확산됨에 따라 가상 상점이 물리적 상점의 시장을 급속히 잠식하였다. 이러한 추세에 따라 물리적 상점위주의 반스 앤 노블사는 가상 상점인 아마존사에게 많은 시장지분을 할애해 주어야만 했다. 하지만 1990년대 말까지 인터넷 보급률 확산, 중간상 배제, 시공의 제약극복, 낮은 창업비용 등으로 인해 많은 벤처기업들이 무분별하게 온라인 사업에 투자를 함으로서 가상 상점의 수익성 확보에 문제가 발생하게 되었다. 즉, 실제 인터넷상의 상품가격이 물리적 상점과 동일하거나 보다 높은 것으로 조사(Bailey & Brynjolfsson, 1997; Palmer, 1997)됨으로서 온라인 채널의 수익곡선의 추정에 문제가 있음을 알 수 있다. 따라서 무분별한 온라인 사업에 대한 투자는 2000년 1분기부터 버블 논쟁을 야기하였으며, 버블 논쟁의 결론은 수익성 확보가 불투명한 가상 상점의 몰락이었다.

최근에는 물리적 상점과 가상 상점 모두 수익성 확보를 위해 오프라인 유통경로와 온라인 유통경로의 융합을 시도하고 있다. 가상 상점이 오프라인 유통경로에 진출하는 이유는 소비자들이 가상 상점을 불신하여 온라인 상에서는 정보검색만 하고 실제 구매단계에서는 가상 상점을 기피함에 따라 이를 개선하기 위해 물리적 상점을 개설해서 고객의 신뢰를 회복하고 새로운 고객과의 접점을 확보하기 위해서이다. 물리적 상점 역시 보다 많은 소비자들에게 대한 접근 및 서비스 향상을 위해 가상 상점을 개설하고 있다.

따라서 물리적 상점이 가상 상점의 도전에 반격을 가하기 위해 온라인 유통경로에 진출하거나 가상 상점이 수익성 개선을 위해 오프라인 유통경로에 진출함으로써 듀얼 채널전략(dual channel strategy)을 통한 두 유통경로간의 융합

현상이 발생하고 있다. 따라서 여러 학자들에 의해 유통 경로간의 협업적 관계에 대한 연구의 필요성은 제기(Webb, 2002; Wiertz et al., 2002)되고 있으나 충분한 연구결과가 없어 물리적 상점과 가상 상점의 통합에 따른 시너지 효과를 얻지 못하는 상태이다. 본 연구에서는 협업적 경로전략을 위해 물리적 상점과 가상 상점의 상대적으로 우위에 있는 지원기능을 소비자의 구매의사결정과정별로 결정하고자 한다. 이를 위해 소비자의 구매의사결정과정, 경로 기능 및 편익, 그리고 CRM 편익 등 관련 영향요인들을 선행연구를 통해 도출한 후, 구매의사결정과정별로 물리적 상점과 가상 상점에서 상대적으로 중요한 지원기능들을 밝히고자 한다.

## II. 온-오프라인 경로선택 의도와 영향 요인

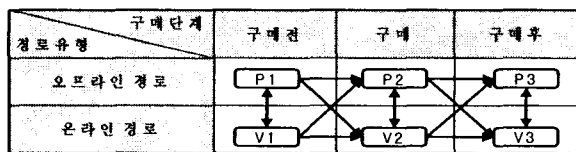
### 1. 온-오프라인 경로별 소비자 구매의사결정과정 모형

오프라인 경로의 구매의사결정과정에 대한 이론은 Engel et al.(1995)의 모형이 대표적이며, 이 모형에 의하면 소비자의 구매의사결정과정은 문제인식, 정보탐색, 대안평가, 구매, 구매후 과정으로 구성된다. 온라인 경로의 구매의사결정과정은 오프라인처럼 연구가 오래되지 않아 학자들(Kalakota & Whinston, 1996; Turban et al., 2000; Rayport & Jaworski, 2001)마다 일부 차이는 있으나 크게는 구매전 단계, 구매 단계, 구매후 단계로 분류된다. 이러한 온라인 구매경로를 Engel et al.(1995)의 모형과 대응시켜서 보면, 구매전 단계는 문제인식과 정보탐색 단계를 포함하며, 구매 단계는 대안 평가와 구매 단계를 포함하며, 구매후 단계는 구매후 과정에 대응될 수 있다.

소비자는 필요에 따라 온라인 혹은 오프라인을 이용해서 필요한 구매기능을 수행할 수 있으며, 이들이 선택한 경로는 개인의 특성에 따라 차이가 있을 수 있다. 따라서 소비자의 구매의

사결정과정별 거래경로는 <표 1>과 같이 다양하게 나타날 수 있다. 그러나 소비자는 구매 효율성(구매과정 효율성 및 구매결과 효율성) 제고를 위해 다양한 거래경로중 최적의 거래경로 조합을 선택할 것이다. 따라서 최적 거래경로 조합에 대한 파악을 통해 소비자가 필요로 하는 구매의사결정단계별 기능을 온-오프라인 경로가 협업해서 효과적으로 지원한다면 소비자의 구매율을 높일 수 있을 것이다.

<그림 1> 온-오프라인간 소비자의 구매과정



## 2. 경로 기능과 경로 편익

경로전략은 단일 경로전략과 듀얼 경로전략으로 분류가 되며, 대부분은 경로구성원간의 갈등 문제로 인해 단일의 경로를 통해 상품을 유통하고 있다(Tsay & Agrawal, 2003; Netessine & Rudi, 2001; 안일태 외, 2001). 최근 인터넷의 보급 확산으로 경제적 이점과 서비스 개선을 목표로 기존 혹은 신설 기업들이 온라인 경로에 참여함으로써 듀얼 경로전략이 다시 이슈화되고 있다(Cattani et al., 2002; Reinhardt & Levesque, 2001). 이렇게 다경로(multichannel) 전략을 선택하는 이유는 분배전략상 이점이 있기 때문이다(Webb & Didow, 1997). 다경로 전략을 채택하면, 단일경로 때보다 고객의 욕구 및 쇼핑패턴 변화에 더 잘 적응할 수 있고, 특정 경로가 모든 제품에 대해 최적일 아닐 수 있으므로 많은 제품계열을 가진 기업에게 이점을 제공한다. 그리고 다경로 전략으로 인해 과도한 제조 능력을 가진 기업은 추가적 판매 출구를 가질 수 있으며, 추가 경로로 인해 공급자는 보다 세부적인 목표시장에 초점을 둘 수 있다.

그러나 온라인과 오프라인의 형태에 관계없이 모든 경로는 경로 고유의 기능을 수행해야 한다. 따라서 모든 경로는 정보교환, 화폐교환 및 재화교환 등 3가지 기본임무를 수행해야 한다(Webb, 2002). 정보교환(exchange of information) 기능은 구매전의 의사소통을 수행하는 기능이다. 의사결정자가 정보수집을 하는 목적은 효과적인 의사

결정을 위해서이다. 따라서 의사결정의 관점에서 보면, 양질의 정보는 정확성, 적시성, 신뢰성 및 명료성 등의 특성이 있어야 한다(Alter, 1980).

다음으로 구매 단계에서의 경로 기능은 화폐교환으로 압축될 수 있다. 구매전 단계에서 구매하고자 하는 제품에 대한 정보 탐색을 통해 원하는 제품이 선정된 후, 구매 단계에서 실질적인 구매 행동이 이루어진다. 이 때, 오프라인에서든 온라인에서든 재화의 교환을 위한 대가로서 화폐가치가 이전된다. 따라서 구매전 단계에서의 경로 특성이 정보특성으로 나타날 수 있듯이, 구매 단계에서는 결제 특성으로 나타난다. 일반적으로 결제와 관련된 특성은 안전성, 신뢰성, 편리성, 그리고 효율성으로 분류된다(주재훈, 1998).

그리고 재화교환(exchange of goods)은 구매 후 단계의 물류기능에 해당된다. 1970년대 이전의 물류개념은 기계론적이며, 기업지향적 관점이었으며, 1980년대 후반부터 고객가치개발 측면으로 전환되었다. 물류 고객서비스에 관한 초창기 연구로는 Heskett(1971)의 연구가 있으며, 그 뒤 LaLonde & Zinszer(1976), Gilmour et al.(1994) 등의 연구가 있다. 이 중 LaLonde & Zinszer(1976)는 물류 고객서비스의 요소를 구매전 요인, 구매상황, 구매후 요인 등 3 단계로 세분하여 제시하였다. LaLonde & Zinszer의 연구에서 구매후 요인에 대한 고려를 한 이유는 판매자 중심의 시장에서 구매자 중심의 시장으로의 전환을 반영한 것이며, 구매전 요인에 대한 고려를 한 이유는 정보기술의 발전에 따른 기업간 정보연계가 물류 서비스 제공에 있어 중요하게 작용하고 있음을 의미하는 것이다. 본 연구에서는 구매전과 구매과정은 정보교환 및 결제 기능으로 정의하였으므로 구매자 중심의 관점에서 본 순수 물류기능인 구매후 물류요인만을 대상으로 할 것이다. 구매후 물류고객 서비스의 특성에는 보증 및 수선 활동, 제품 추적, 고객 불만이나 클레임 처리, 제품의 즉각적인 교체 등 4가지가 있다.

소비자들의 경로 선택은 특정 경로가 제공하는 편익에 유인된 결과이다. 따라서 구매의사결정단계마다 경로를 달리 선택한다는 것은 경로가 제공하는 편익에 차이가 있음을 의미한다. 선행연구결과들에 의하면, 일반적으로 온라인 경로는 편리성, 시간절약, 비용절감, 정보충족

등의 편익을 제공하며, 오프라인 경로는 신뢰성, 협상즐거움, 인적교류, 쇼핑즐거움 등의 편익을 제공한다(장시영 · 이정섭, 2000).

### 3. CRM 편익

최근 경쟁이 심화됨에 따라 시장개척을 통한 새로운 고객의 확보보다 기존 고객의 유지에 많은 관심을 가지게 되었다. 이는 고객확보에 소요되는 비용보다 고객유지에 소요되는 비용이 많이 들고 기존 고객의 유지를 통해서 기업의 성과 개선이 가능하다고 믿기 때문이다. 그러나 실제 CRM의 어떤 편익적 측면으로 인해 기업의 성과가 향상되는가에 대한 연구는 이루어지지 않고 있다. 즉, 고객유지를 통한 기업성과 개선에 대한 기존 연구는 기업이 관계적 노력을 하면 기업성과가 향상된다고 당위적으로 제안하거나 관계노력이 기업성과에 미치는 효과만을 밝히고 있다(이학식 · 임지훈, 2003). 따라서 보다 효과적인 CRM이 가능하기 위해서는 고객의 구매의사과정별로 어떤 기능들이 제공되어야 할 것인가가 소비자의 관점에서 CRM이 제공할 수 있는 편익의 측면에서 정의될 필요가 있다.

현재 소비자의 CRM에 대한 지각가치는 학자에 따라 다양한 CRM 편익으로 제시되었으나 사회적 편익, 확산성 편익, 경제적 편익, 특별취급 편익 등으로 범주화되고 있다(Gwinner et al., 1998; Sheth & Parvatiyar, 1995, Peterson, 1995; Berry, 1995; Bitner, 1995).

### 4. 지각된 행동통제

지각된 행동통제는 촉진 조건과 자기 효능감에 의해 영향을 받으며(Ruth, 2000), 실제로 어떤 행동을 수행할 수 있는 개인의 능력을 의미한다. 즉, 개인이 실제 행동을 수행하는데 있어 가지는 자신에 대한 통제력이 된다(Ajzen & Madden, 1986). 기술수용과 관련된 연구에서 주어진 정보 기술에 자신이 친숙하게 될 수 있다는 개인의 신념과 실제로 해당 정보기술에 친숙하게 될 때까지의 시간을 의미하기도 한다(Mathieson, 1991).

소비자의 행동은 일련의 중요한 신념들의 합수로서 정의할 수 있는데, 이 신념들의 중요도가 주어진 상황에 따라 상대적으로 적용될 수 있다(Ajzen, 1991). 따라서 소비자가 온라인 경로를 선택하거나 혹은 오프라인 경로를 선택하는 상황에서 자신이 가지고 있는 개인의 능력에 대한

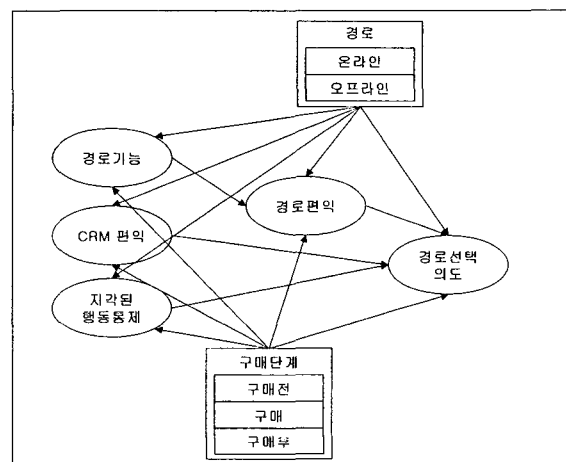
판단은 매우 중요한 역할을 수행할 것이다.

### 5. 경로선택 의도

기술사용 문헌에서의 주제중 하나가 태도와 행동의도간의 연결에 관한 연구이다. 이러한 연구의 배경이 되는 이론에는 TRA(Theory of Reasoned Action)가 있다. TRA에 의하면, 행동(behavior)은 개인의 의도에 의해 결정된다. TRA를 확장해서 행동에 대한 예측성을 추가한 것이 TPB(theory of planned behavior)와 TAM(technology acceptance model)이다. TPB와 TAM은 둘 다 기술사용에 대한 개인의 의도를 예측한 것이다. 그러나 TPB는 여러 사회 및 심리적 배경에 걸친 개인 행동의 예측과 인터넷 쇼핑에 이용되는 이론이며, TAM은 정보시스템 사용에 대한 개인 의도의 예측을 위해 개발된 것이다. 따라서 TAM은 상품구매를 위해 인터넷 기술 사용에 대한 소비자의 의도 예측에 이용되기도 한다(Keen et al., 2004). 이러한 이론들을 종합해보면, 의도가 행동에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 가상 상점을 이용하려는 의도가 있다면, 이를 물리적 상점보다 많이 이용할 것이다. 그러므로 본 연구에서도 가상 상점과 물리적 상점과의 선택에 대한 종속 변수로 이용 의도를 이용하였다.

## III. 소비자 구매의사결정과정별 온-오프라인 경로선택 모형 및 분석결과

### 1. 연구모형 및 연구가설



<그림 2> 연구 모형

온라인과 오프라인의 형태에 관계없이 모든 경로는 경로 고유의 기능을 수행해야 한다. 이때의 경로기능은 정보교환, 화폐교환, 그리고 재화교환으로 구성된다. 소비자들의 경로 선택은 특정 경로가 제공하는 편익에 대한 결과로서 나타난다. 따라서 유통 경로가 가진 기능은 해당 경로에 대한 편익에 긍정적인 영향력을 행사할 것으로 볼 수 있다. 또한 해당 경로에 대한 긍정적인 편익은 해당 경로를 선택하고자 하는 의도에 긍정적인 영향력을 미칠 것이다. 본 연구에서의 CRM 편익은 소비자와 판매자간의 관계상에 존재하는 편익적 측면에 초점을 맞추었다. 따라서 구매단계별 경로를 선택하는 과정상에 발생하는 확산적 편익, 사회적 편익, 그리고 특별취급 편익이 포함되었다. 이러한 CRM 편익은 해당 경로를 선택하고자 하는 의도에 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 소비자가 자신이 원하는 경로를 선택하고자 할 때, 자신이 소유하고 있는 개인의 능력에 따라 해당 경로는 결정될 수 있다. 따라서 지각된 행동통제는 해당 경로를 선택하는데 있어 긍정적인 영향력을 미칠 것이다. 상기의 내용을 중심으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- <가설 1> 경로 기능은 경로 편익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2> 경로 편익은 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> CRM 편익은 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 지각된 행동통제는 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 소비자는 구매 효율성의 제고를 위해 다양한 거래경로 중 최적의 거래 경로 조합을 찾고자 한다. 따라서 소비자가 선택하는 구매의사결정 단계별로 온라인 경로와 오프라인 경로가 협업하는 과정을 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 5-1> 거래경로에 따라 경로 기능상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 5-2> 구매단계에 따라 경로 기능상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 6-1> 거래경로에 따라 경로 편익상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 6-2> 구매단계에 따라 경로 편익상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 7-1> 거래경로에 따라 CRM 편익상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 7-2> 구매단계에 따라 CRM 편익상에 차이가 존재할 것이다.
<가설 8-1> 거래경로에 따라 지각된 행동통제에 차이가 존재할 것이다.
<가설 8-2> 구매단계에 따라 지각된 행동통제에 차이가 존재할 것이다.
<가설 9-1> 거래경로에 따라 경로선택 의도에 차이가 존재할 것이다.
<가설 9-2> 구매단계에 따라 경로선택 의도에 차이가 존재할 것이다.

## 2. 자료수집 및 구성개념의 조작화

본 연구에서 모형을 검증하기 위해 온라인과 오프라인을 통해 동일한 제품을 구매한 경험을 가진 사용자들을 설문대상으로 하였다. 연구의 분석 단위는 개인으로 한정하였으며, 현재 인터넷 쇼핑몰을 가장 많이 이용하는 계층인 20대를 대상으로 하였다. 동일한 제품을 온라인과 오프라인에서 각각 구매한 경험을 있는 사용자를 선별하는 과정에서 학생 조사가원이 사용되었으나, 대학생 집단이 가지는 구매와 관련된 고유한 특성이 현재 실제로 전자상거래를 통해 구매를 하는 일반인과는 차이가 있다는 점은 본 연구의 한계가 될 수 있다. 그리고 본 연구에서 가설 검증을 위해 사용된 구성 개념들의 측정 항목에 대한 조작적 정의를 기존 연구와 대비하여 <표 1>과 같이 요약하였다.

<표 1> 구성 개념의 조작적 정의

구매의사결정단계		관련 항목	참고문헌
경로 기능	구매전	정보교환(의사소통 기능)에 대한 {정확성/적시성/신뢰성/명료성}	LaLonde & Zinszer(1976) Buck(1996) Turban & Aronson(1998) Webb(2002) 주재훈(1999)
	구매	화폐교환(결제 기능)에 대한 {안전성/신뢰성/편리성/효율성}	
	구매후	재화교환(물류 기능)에 대한 {보증 및 수선/제품 추적/클레임 처리/제품 교체}	
경로 편익	구매전	정보교환에 대한 {정보충족/시간절약/비용절감/ 인적교류/협상의 즐거움/쇼핑의 즐거움}	McDonald(1998) Keeney(1999) Whiston et al.(1999) Afuah & Tucci(2001) Zhuang & Lederer(2003) 장시영 · 이정섭(2000)
	구매	결제에 대한 {정보충족/시간절약/비용절감/ 인적교류/협상의 즐거움/쇼핑의 즐거움}	
	구매후	재화교환(물류)에 대한 {정보충족/시간절약/비용절감/ 인적교류/협상의 즐거움/쇼핑의 즐거움}	
CRM 편익	구매전	정보교환에 대한 확신적 편익 정보교환에 대한 사회적 편익 정보교환에 대한 특별취급 편익	Berry(1995) Bitner(1995) Peterson(1995) Sheth & Parvatiyar(1995) Gwinner et al.(1998)
	구매	결제에 대한 확신적 편익 결제에 대한 사회적 편익 결제에 대한 특별취급 편익	
	구매후	재화교환(물류)에 대한 확신적 편익 재화교환(물류)에 대한 사회적 편익 재화교환(물류)에 대한 특별취급 편익	
지각된 행동통제	구매전	정보교환 측면에서의 문제해결에 대한 자신감 정보교환 측면에서의 자료수집에 대한 자신감 정보교환 기능 측면에서의 자신감	Hui & Bateson(1991) Eastin & LaRose(2000)
	구매	결제 측면에서의 문제해결에 대한 자신감 결제 측면에서의 자료수집에 대한 자신감 결제 기능 측면에서의 자신감	
	구매후	재화교환(물류) 측면에서의 문제해결에 대한 자신감 재화교환(물류) 측면에서의 자료수집에 대한 자신감 물류 기능 측면에서의 자신감	
경로선택 의도	구매전	정보 측면에서의 경로선택 의도	Chau(1996) Morris & Dillon(1997)
	구매	결제 측면에서의 경로선택 의도	
	구매후	재화교환(물류) 측면에서의 경로선택 의도	

<표 2> 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

항목	요인					항목수	Cronbach- $\alpha$ 계수
	경로기능	경로 편익	CRM 편익	지각된 행동통제	경로선택 의도		
PATH1	0.91686					4	0.79
PATH2	0.84435						
PATH3	0.72407						
CON1		0.97157				6	0.79
CON2		0.88647					
CON3		0.85376					
CON4		0.83784					
CON5		0.70946					
CON6		0.56349					
CRM1			0.85514			3	0.83
CRM2			0.83778				
CRM3			0.83664				
PBC1				0.94408		3	0.84
PBC2				0.93488			
PBC3				0.92310			
PBC4				0.84229			
PBC5				0.67382			
INT					0.82712	1	0.84
설명된 분산값	2.5174899	4.5271818	2.7412624	5.1197624	1.6839511		
아이겐값	1.87489763	3.87370248	2.12265160	6.16630956	1.44783632		

### 3. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

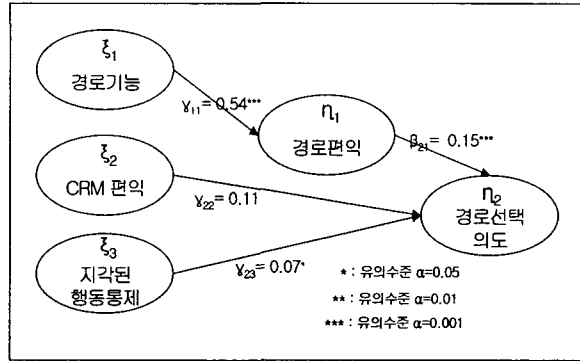
다항목 척도의 내적 일관성을 측정하기 위해 <표 2>에 나타난 바와 같이 크론바 알파 (Cronbach- $\alpha$ ) 계수를 산출하였다. 모든 구성 개념이 일반적인 사회과학 연구에서 요구하는 0.7 이상을 충족시킴으로서 내적 일관성이 유지되고 있음을 알 수 있다. 또한 <표 2>에서 이론변수에 대한 측정치들의 요인 적재량 값을 통해 척도의 수렴 타당성을 평가하였다. 그 결과 요인 적재량 값이 최저 0.56에서 최고 0.97까지 비교적 높은 값으로 제시되고 있다.

### 4. 전체모형에 대한 검증

연구에서 전체 모형에 대한 검증을 위해 구조 방정식 모형을 실시하였고, 그 결과를 <표 3>과 <그림 3>에 제시하였다. 상기 구조방정식 모형에 대한 적합도를 살펴보기 위해 부합지수를 구하였다. 그 결과  $\chi^2=50.20(p=0.0)$ , GFI=0.94, RMR=0.08, NFI=0.93, RFI=0.67, CFI=0.94 등으로서 각 수치들이 양호수준을 충족하고 있음을 알 수 있다.

분석 결과 경로기능은 경로 편익과 경로선택 의도에 긍정적인 영향력을 미치고 있다. 온라인과 오프라인의 형태에 관계없이 모든 경로는 정보교환, 화폐교환, 재화교환의 기능을 수행하고 있으며, 이러한 경로기능은 정보충족, 시간 및 비용 절감, 인적교류, 협상의 즐거움, 쇼핑의 즐거움 등과 같은 경로가 제공하는 편익에 긍정적으로 영향력을 행사하고 있다. 또한 경로가 제공하는 편익의 정도가 많을수록 해당 경로를 선택하고자하는 의도도 높게 나타나는 것으로 분석

되었다. 지각된 행동통제로서 소비자가 원하는 제품을 구매하기 위해 경로를 선택하는 과정에서의 자신감 또한 해당 경로를 선택하는데 유의적인 영향력을 행사하는 것으로 분석되었다.



<그림 3> 구조방정식 분석 결과

본 연구에서는 소비자의 관점에서 고객과의 관계를 유지하는데 요구되는 편익으로 확산적 편익, 사회적 편익, 특별취급의 편익을 선택하였다. 그러나 이러한 CRM 편익은 경로선택 의도와는 유의적인 관련성을 찾을 수 없었다. 일반적으로 소비자가 제품을 구매하기 위해 경로를 선택하는 것은 판매자와의 관계 속에서 나타나는 편익보다는 자신이 구매하고자 하는 제품 자체에 보다 많은 비중을 두기 때문으로 해석될 수 있다. 상기의 결과를 토대로 제안된 가설의 검증 결과를 <표 4>와 같이 나타내었다.

<표 3> 전체모형에 대한 직·간접 효과

	경로 편익 ( $\eta_1$ )			경로선택 의도 ( $\eta_2$ )		
	직접효과	간접효과	전체효과	직접효과	간접효과	전체효과
경로 기능 ( $\xi_1$ )	0.54***		0.54***	0.79***	0.08***	0.87***
CRM 편익 ( $\xi_2$ )				0.11		0.11
지각된 행동통제 ( $\xi_3$ )				0.07*		0.07*
경로 편익 ( $\eta_1$ )				0.15***		0.15***

\* : 유의수준  $\alpha=0.05$     \*\* : 유의수준  $\alpha=0.01$     \*\*\* : 유의수준  $\alpha=0.001$

<표 4> 가설 검증 결과

가 설	경로계수	채택유무
<가설 1> 경로 기능은 경로 편익에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\gamma_{11}$	채택
<가설 2> 경로 편익은 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta_{21}$	채택
<가설 3> CRM 편익은 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\gamma_{22}$	기각
<가설 4> 지각된 행동통제는 경로 선택 의도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\gamma_{23}$	채택

<표 5> 쇼핑물 종류별 기술 통계량

통제변수 구성개념	쇼핑물 종류				P> F
	오프라인 상점		온라인 상점		
	평균	표준편차	평균	표준편차	
경로기능(PATH)	3.604	1.196	3.775	1.140	0.2006
경로편익(CON)	3.853	0.927	3.510	1.144	0.0015
CRM편익(CRM)	3.720	1.050	3.295	1.303	0.0013
지각된 행동통제(PBC)	3.201	1.153	3.105	1.263	0.4486
경로선택 의도(INT)	3.129	1.547	3.460	1.420	0.0144

<표 6> 구매단계별 기술 통계량

통제변수 구성개념	구매 단계						P> F
	구매전 단계		구매 단계		구매후 단계		
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
경로기능(PATH)	3.906	1.013	3.632	1.208	3.572	1.236	0.1002
경로편익(CON)	3.885	0.805	3.428	1.195	3.753	1.071	0.0016
CRM편익(CRM)	3.441	1.080	3.725	1.133	3.444	1.324	0.1389
지각된 행동통제(PBC)	3.409	1.051	3.079	1.263	2.973	1.265	0.0014
경로선택 의도(INT)	3.472	1.284	3.316	1.581	3.202	1.547	0.0312

### 5. 통제변수와의 상호작용 분석

본 연구는 물리적 상점과 가상 상점의 상대적 우위에 있는 지원 기능을 구매단계별로 살펴봄으로써 협업적 경로전략을 도출하고자 한다. 이를 위해 통제변수로서 쇼핑물 종류인 오프라인 상점과 온라인 상점, 그리고 구매단계로서 구매 전 단계, 구매 단계, 구매후 단계로 분류하였다. 이에 본 연구에서 제시된 구성개념별 기술 통계량을 구하였고, 그 결과를 <표 5>와 <표 6>에 각각 제시하였다.

먼저 경로기능과 통제변수간의 효과를 분석하였고, 그 결과를 <표 7>에 제시하였다. 결과로부터 알 수 있듯이 쇼핑물 종류와 구매단계별로 경로기능에는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 즉, 온라인이든 오프라인이든 정보교환, 화폐교

환, 그리고 재화교환이라는 본질적 기능은 쇼핑물의 종류나 구매 단계에 따라 차이가 존재하지 않음을 알 수 있다.

다음으로 경로편익과 통제변수간의 효과를 분석하였고, <표 8>과 같이 요약하였다. 결과로부터 알 수 있듯이 경로편익은 쇼핑물 종류와 구매단계별 차이가 존재함을 알 수 있다. <표 5>와 <표 6>에 제시된 기술통계량과 함께 살펴볼 때, 어떤 경로를 선택함에 있어 제공되는 정보충족, 시간 및 비용 절감, 인적 교류, 협상 및 쇼핑의 즐거움 등과 같은 편익은 오프라인 쇼핑물에서 보다 큰 효익을 얻고 있다. 이는 면대면 거래가 이루어지지 않음으로 인해 야기됨으로써 상대적으로 적은 효익을 느끼는 온라인 구매의 본질적 한계에 기인한다고 볼 수 있다. 즉, 향후 온라인 채널에서 성공하기 위해서는 오프라인에

<표 7> 경로기능과 통제변수간의 상호작용 효과

종속변수	통제변수	R <sup>2</sup>	F-VALUE	p> F
경로기능	On/Off 구매단계	0.04	2.55	0.0279*
상호작용효과		Type III SS	F-VALUE	p> F
On/Off		2.24	1.68	0.1954
구매단계		5.14	1.93	0.1468
On/Off * 구매단계		9.60	3.61	0.1284
* : 유의수준 α=0.05    ** : 유의수준 α=0.01    *** : 유의수준 α=0.001				

<표 8> 경로편의과 통제변수간의 상호작용 효과

종속변수	통제변수	R <sup>2</sup>	F-VALUE	p> F
경로편의	On/Off 구매단계	0.38	6.63	0.0001***
상호작용효과		Type III SS	F-VALUE	p> F
On/Off		10.94	10.73	0.0012**
구매단계		14.61	7.16	0.0009***
On/Off * 구매단계		8.26	4.05	0.0182**
* : 유의수준 α=0.05    ** : 유의수준 α=0.01    *** : 유의수준 α=0.001				

<표 9> CRM 편의과 통제변수간의 상호작용 효과

종속변수	통제변수	R <sup>2</sup>	F-VALUE	p> F
CRM 편의	On/Off 구매단계	0.47	3.16	0.0084**
상호작용효과		Type III SS	F-VALUE	p> F
On/Off		14.29	10.50	0.0013**
구매단계		4.71	1.73	0.1787
On/Off * 구매단계		2.50	0.92	0.3992
* : 유의수준 α=0.05    ** : 유의수준 α=0.01    *** : 유의수준 α=0.001				

서 제공되는 이러한 효익을 온라인에서도 제공할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

또한 구매전 정보교환의 활동에 가장 큰 편익을 지각하고 있음을 알 수 있다. 이는 구매의 사결정과정을 볼 때 구매전 단계, 즉, 원하는 상품을 탐색하는 단계에서 가장 많은 상호작용이 발생하기에 그에 따른 효익도 가장 크게 느끼고 있음을 알 수 있다.

<표 9>에서는 CRM 편의과 통제변수간의 효과를 제시하였다. 분석결과 쇼핑몰 종류에 따라 CRM 편의가 서로 차이가 남을 알 수 있다. <표 5>의 기술통계량으로부터 알 수 있듯이 오프라인 쇼핑몰에서 보다 큰 CRM 편의를 지각하고 있다. 즉, 원하는 상품을 구매하기 위한 채널을 선택함에 있어 아직은 오프라인이 확신적

편의, 사회적 편의, 그리고 특별 취급의 편의를 더 많이 제공한다고 볼 수 있다. 이는 현실적으로 중요한 시사점을 제공한다. 즉, 향후 온라인에서 고객과의 CRM 편의를 높이기 위해서는 고객과 충분한 상호작용을 할 수 있는 웹사이트 설계가 이루어져야 할 것이다.

다음으로 지각된 행동통제와 통제변수간의 관계를 살펴보고, <표 10>과 같이 요약하였다. 결과표에서 제시된 바와 같이 구매단계별로 서로 상이한 차이가 발생함을 알 수 있다. <표 6>의 기술통계량에서 나타나듯이 지각된 행동통제는 구매후 단계 < 구매 단계 < 구매전 단계의 순서로 문제해결 내지는 경로 기능 측면에서 자신감을 보이고 있다. 반면, 오프라인과 온라인 채널별로는 차이가 존재하지 않는다. 이는



온라인 채널을 사용하는 것이 이제는 자신감의 문제가 아닌 일반적인 또다른 구매경로로서 인식을 하고 있음을 나타낸다.

경로선택 의도와 통제변수간의 관계를 살펴보고, <표 11>과 같이 요약하였다. 자신이 원하는 상품을 구매하기 위해 경로를 선택함에 있어 오프라인 상점과 온라인 상점간에는 차이가 발생하지 않았다. 반면, 구매단계별로는 차이가 발생하였다. 구매후 단계 < 구매 단계 < 구매전 단계의 순서로 해당 경로를 보다 강하게 선택하고 있음을 알 수 있다.

상기의 결과를 토대로 가설을 검증한 결과를 <표 12>에 요약하였다.

마지막으로 통제변수간의 상호작용 효과를 분석하였다. 그 결과 경로 편익과 경로선택 의도

구성개념들이 통제변수들의 상호작용 효과가 나타났으며, 각각의 기술통계량을 <표 13>과 <표 14>에 요약하였다. 또한 <그림 4>와 <그림 5>에 도식화하였다. 결과로부터 알 수 있듯이 해당 경로가 제공하는 편익과 해당 경로를 선택하는 의도 모두 동일한 패턴을 보이고 있다. 구매전 단계는 온라인 채널이, 구매 단계와 구매후 단계는 오프라인 채널에 대한 선호도가 높은 것으로 분석되었다. 이는 현실적으로 매우 중요한 시사점을 제공한다.

물리적 상점이 가상 상점의 도전에 반격을 가하기 위해 온라인 유통 채널로 진출하거나, 가상 상점이 수익성 개선을 위해 오프라인 유통채널에 진출함으로써 듀얼 채널 전략을 통한 유통경로간의 융합현상이 발생되고 있다. 이 때 소비

<표 10> 지각된 행동통제와 통제변수간의 상호작용 효과

종속변수	통제변수	R <sup>2</sup>	F-VALUE	p> F
지각된 행동통제	On/Off 구매단계	0.26	2.01	0.0573*
상호작용효과		Type III SS	F-VALUE	p> F
On/Off		0.84	0.58	0.4454
구매단계		13.01	4.51	0.0116**
On/Off * 구매단계		0.60	0.21	0.8099
* : 유의수준 α=0.05    ** : 유의수준 α=0.01    *** : 유의수준 α=0.001				

<표 11> 경로선택 의도와 통제변수간의 상호작용 효과

종속변수	통제변수	R <sup>2</sup>	F-VALUE	p> F
경로선택 의도	On/Off 구매단계	0.36	2.80	0.0018***
상호작용효과		Type III SS	F-VALUE	p> F
On/Off		1.13	0.87	0.3516
구매단계		8.22	3.17	0.0442*
On/Off * 구매단계		8.82	3.40	0.0354*
* : 유의수준 α=0.05    ** : 유의수준 α=0.01    *** : 유의수준 α=0.001				

<표 12> 가설 검증 결과

가 설	채택유무
<가설 5-1> 거래경로에 따라 경로 기능상에 차이가 존재할 것이다.	기각
<가설 5-2> 구매단계에 따라 경로 기능상에 차이가 존재할 것이다.	기각
<가설 6-1> 거래경로에 따라 경로 편익상에 차이가 존재할 것이다.	채택
<가설 6-2> 구매단계에 따라 경로 편익상에 차이가 존재할 것이다.	채택
<가설 7-1> 거래경로에 따라 CRM 편익상에 차이가 존재할 것이다.	채택
<가설 7-2> 구매단계에 따라 CRM 편익상에 차이가 존재할 것이다.	기각
<가설 8-1> 거래경로에 따라 지각된 행동통제에 차이가 존재할 것이다.	기각
<가설 8-2> 구매단계에 따라 지각된 행동통제에 차이가 존재할 것이다.	채택
<가설 9-1> 거래경로에 따라 경로선택 의도에 차이가 존재할 것이다.	기각
<가설 9-2> 구매단계에 따라 경로선택 의도에 차이가 존재할 것이다.	채택

자가 원하는 상품을 보다 효과적으로 구매하도록 유도하고 온라인과 오프라인 모두가 상생의 전략을 채택하는 하나의 방법은 구매전 단계에서는 온라인 상에서의 충분한 정보제공이 요구된다. 또한 구매 단계 및 구매후 단계에서는 오프라인상의 지원이 원활하게 결합될 때 최상의 듀얼채널 조합이 구성되는 것으로 분석되었다.

#### IV. 결론

본 연구는 물리적 상점과 가상 상점의 협업적 경로 전략을 도출하기 위해 구매의사결정 단계별로 상대적 우위에 있는 지원기능을 살펴보았다. 먼저 오프라인 유통채널과 온라인 유통채널 모두 경로 고유의 기능으로 정보교환, 화폐

교환, 재화교환으로 범주화하였다. 다음으로 해당 경로가 제공하는 편익을 살펴보고, 소비자와 판매자간의 관계상에 존재하는 편익적 측면에 초점을 맞춘 CRM 편익을 규명하였다. 그리고 소비자가 자신이 원하는 경로를 선택하는 과정상에 나타나는 개인의 능력인 지각된 행동통제 등과 같은 구성개념들이 해당 경로를 선택하는 의도에 어떻게 영향력을 행사하는가를 살펴보았다. 구매단계는 구매전 단계, 구매 단계, 구매후 단계로 나누어 온/오프라인 채널과의 상호작용 효과를 살펴보았다.

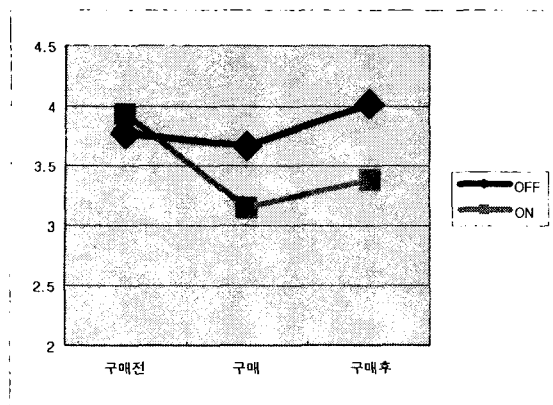
가설검증 결과 경로 기능은 경로 편익에 긍정적인 영향력을 행사하였으며, 경로 편익과 지각된 행동 통제는 경로 선택 의도에 긍정적인 영향력을 행사하였다. 반면, CRM 편익은 유의한

<표 13> 경로 편익과 통제변수간의 기술통계량

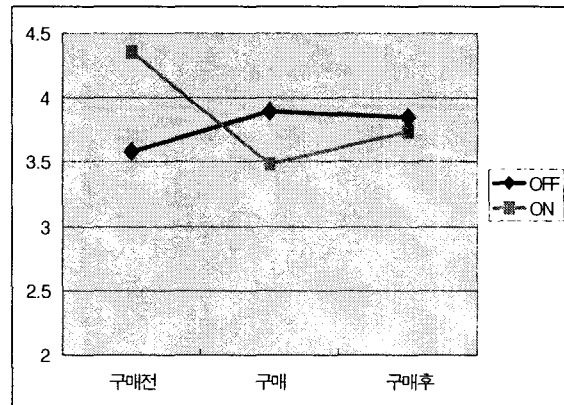
유통채널별	구매단계별	구매 단계					
		구매전 단계		구매 단계		구매후 단계	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
OFF		3.761	0.936	3.668	1.022	4.023	0.791
ON		3.937	0.663	3.154	1.321	3.392	1.280

<표 14> 경로선택 의도와 통제변수간의 기술통계량

유통채널별	구매단계별	구매 단계					
		구매전 단계		구매 단계		구매후 단계	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
OFF		3.583	1.419	3.893	1.672	3.846	1.550
ON		4.350	1.205	3.480	1.515	3.735	1.539



<그림 4> 경로 편익의 상호작용 효과



<그림 5> 경로선택 의도의 상호작용 효과

관련성을 발견하지 못하였다. 오프라인 채널과 온라인 채널로 구별되는 거래 경로에 따라서는 경로 편익과 CRM 편익 측면에서 차이를 보였으며, 구매 단계에 따라서는 경로 편익과 지각된 행동통제, 경로선택 의도 측면에서 차이를 보였다. 그리고 통제변수간의 상호작용 효과가 발생한 경로 편익과 경로선택 의도의 경우, 구매전 단계는 온라인 채널이, 구매 단계와 구매 후 단계는 오프라인 채널에 대한 선호도가 높은 것으로 분석되었다.

그러나 본 연구는 설문에 응답한 대상이 20대에 국한되었으며, 구매 의사결정의 모든 단계를 규명하기보다는 각 단계별 특징적인 이벤트에 초점을 맞춘 한계점을 가지고 있다. 또한 설문 응답에 사용된 데이터는 일반적으로 오프라인과 온라인 상거래를 수행하는 과정상에 발생한 내용이기 때문에 향후 연구에서는 제품 특성을 고려해서 듀얼 채널 전략을 도출하는 과정이 요구된다.

### 〈참고문헌〉

안일태, 강준모, 김재홍, “유통채널 갈등현황 및 대응방안 연구,” *정보통신연구원 연구보고 01-40*, 2001.

이학식·임지훈, “CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향 : 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할,” *경영학연구*, 제 32권, 제 5호, 2003, pp.1317-1347.

장시영·이정섭, “전자상거래와 전통적 상거래에서 고객이 지각한 가치 비교,” *경영정보학연구*, 제 10권, 제 3호, 2000, pp.159-180.

주재훈, “인터넷 결제시스템의 비교연구,” *경영학연구*, 제27권, 제1호, 1998, pp. 25-63.

Ajzen, I., and T. J. Madden, “Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Control,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 22, 1986, pp. 453-474.

Alter, S. L., *Decision Support Systems : Current Practices and Continuing Challenges*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1980.

Bailey, J., and E. Brynjolfsson, “In search of “Friction-free Markets : An Exploratory Analysis of Prices for Books, CDs, and

Software Sold on the Internet,” *Telecommunications Policy Research Conference*, 1997.

Berry, L. L., “Relationship Marketing of Services Growing Internet, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, 1995, pp.236-245.

Bitner, M. J., “Building Service relationships : Its All about Promises,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, 1995, pp.246-251.

Cattani, K., W. Gilland, and J. M. Swaminathan, “Coordinating Internet and Traditional Channels,” Working Paper OTIM-2002-04, Kenan-Flager Business School, UNC Chapel Hill, 2002.

Chau, P. Y. K., “An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model,” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 2, 1996, pp. 185-204.

Eastin, M. S., and LaRose, R., “Internet Self-Efficacy and the Psychology of the Digital Divide,” *Journal of Computer-Mediated Communications*, Vol. 6, No. 1, 2000, pp. 174-184.

Engel, J. F., R. D. Blackwell, and P. W. Miniard, *Consumer Behavior*, 4th edition, Dryden Press, 1993.

Gilmour, P., G. Borg, P. A. Duffy, N. D. Johnston, B. E. Limbek, M. R. Shaw, “Customer Service : Differencing by Market Segment,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.24, No.4, 1994, pp.18-23.

Gwinner, K., D. D. Gremler, and M. J. Bitner, “Relational Benefits in Services Industry : The Customer’s Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, 1998, pp.101-114.

Heskett, J. L., “Controlling Customer Logistics Service”, *International Journal of Physical Distribution*, Vol.1 No.3, 1971, pp.140-145.

Hui, M. K., and Bateson, J. E., “Perceived

- Control and Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, 1991, pp. 174-184.
- Kalakota, R., and A. B. Whinston, *Electronic Commerce : A Manager's Guide*, Addison-Wesley, 1996.
- Keen, C., M. Wetzels, K. de Ruyter, and R. Feinberg, "E-tailers Versus Retailers - Which Factors Determine Consumer Preference," *Journal of Business Research*, Vol.57, 2004, pp.685-695.
- Keeney, R. L., "The Value of Internet Commerce to the Customer," *Management Science*, Vol.45, No.4, 1999, pp.533-542.
- LaLonde, B. J., and P. H. Zinszer, *Customer Service : Meaning and Measurement*, Chicago, NCPDM, 1976.
- Mathieson, K., "Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior," *Information Systems Research*, Vol. 2, No. 3, 1991, pp. 173-191.
- McDonald, W. J., *Direct Marketing : An Integrated Approach*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.
- Morris M. G., and Dillon, A., "How User Perceptions Influence Software Use," *IEEE Software*, 1997, pp. 58-64.
- Netessine, S., and N. Rudi, "Supply Chain Choice on the Internet," Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.
- Palmer, J., "Electronic Commerce in Retailing : Difference across Retail Formats," *Information Society*, Vol.13, 1997, pp.75-91.
- Peterson, R. A., "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, 1995, pp.278-281.
- Rayport, J. F. & B. J. Jaworski, *e-Commerce*, McGraw-Hill, 2001.
- Reinhardt, G., and M. Levesque, "Virtual Versus Bricks-and-Mortar Retailing," Working Paper, Department of Management, DePaul University, 2001.
- Ruth, C. J., "Applying a Modified Technology Acceptance Model to Determine Factors Affecting Behavioral Intentions to Adopt Electronic Shopping on the World Wide Web: A Structural Equation Modeling Approach," Unpublished Ph.D. Dissertation, Drexel University, May 2000.
- Sheth, J. N., and A. Parvatiyar, "Relationship Marketing in Customer markets : Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, 1995, pp.255-271.
- Tsay, A.A., and N. Agrawal, "Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution," *Supply Chain Analysis in the eBusiness Era*(International Series in Operations Research and Management Science), D. Simchi-Levi, D. Wu, and M. Shen (Eds.), Kluwer Academic Publishers, 2003. pages.[http://omis.scu.edu/faculty/research/atsay\\_research.php](http://omis.scu.edu/faculty/research/atsay_research.php).
- Turban, E., J. Lee, D. King, and H. M. Chung, *Electronic Commerce : A Managerial Perspective*, Prentice Hall, 2000.
- Webb, K. L., N. M. Didow, "Understanding Hybrid Channel Conflict : a Conceptual Model and Propositions for Research," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1997, Vol.4, No.1, pp.39-78.
- Webb, K. L., "Managing Channels of Distribution in the Age of Electronic Commerce," *Industrial Marketing Management*, Vol.31, 2002, pp.95-102.
- Wiertz, C., Ruyter, K., Keen, C., Streukens, S., "Cooperating for Service Excellence in Multichannel Service Systems—An Empirical Assessment," *Journal of Business Research*, Vol.55, 2002, pp.1-13.
- Zhuang, Y., and A. Lederer, "An Instrument for Measuring the Business benefits of E-Commerce Retailing," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.7, No.3, 2003, pp.65-99.