

옴니채널에 대한 고찰

이만홍* · 최형규* · 정상욱**

요 약

옴니채널의 등장으로 유통환경은 급격하게 변화하고 있다. 하지만 옴니채널과 관련된 많은 경영 이슈들에 대한 연구는 전무한 실정이다. 이에 기존의 채널에 대한 연구를 고찰하여 보고 향후 옴니채널 연구에 관한 방향을 제시해보고자 한다.

I. 서론

근래 온라인과 모바일의 급격한 발달로 소비자들은 다양한 유통경로로 물건을 구입할 수 있게 되었고, 이를 바탕으로 대다수의 기업은 멀티채널(multi-channel) 즉, 복수유통경로 전략을 취하게 되었다. 복수유통경로가 단일유통경로(single channel)과 구별되는 가장 큰 특징은 동일한 회사가 동일한 물건을 다양한 채널에 다양한 가격으로 제공한다는 점이다. 예컨대, 많은 오프라인 기반의 업체들이 오프라인과 차별화된 제품을 할인된 가격으로 온라인으로 판매하고 있다(Avery, et al., 2012). 이러한 복수유통경로는 단

일유통경로에 비하여 유통범위를 넓히고 시장침투의 정도를 심화시키는 장점이 있지만(Frazier, 1999), 각 채널 간의 경쟁구도로 인하여 비효율성의 문제가 발생할 수 있다. 기업이 복수유통경로를 통하여 기대하는 성과를 달성하기 위하여는 ‘교차채널 고객관리’와 ‘교차채널 유통믹스 통합’을 통한 교차채널(cross-channel) 관리가 필요한 것이다(Neslin et al., 2006).

모바일, 테블릿 등 새로운 기기의 등장과 정보통신 기술의 발전은 기업과 소비자의 접점과 거래를 시간적으로나 공간적으로 확대시켜(Christensen and Raynor, 2003), 기업은 유통채널의 다각화에서 한 단계 더 나아가 채널을 통합하여 발전시키고 관리하고자 하는 옴니채널로 이동하고 있다(Rigby, 2011). 옴니채널이란 모든 것을 뜻하는 옴니(omni)와 채널(channel)이 합쳐진 신조어로, 간단히

* 한국외국어대학교 경영대학 마케팅 전공 박사과정

** 한국외국어대학교 경영대학 회계 전공 박사과정

*** 교신저자, 한국외국어대학교 경영대학 조교수

정의를 내리면 온오프라인과 모바일 매장을 통합하여 소비자가 언제 어디서든 다양한 유통경로를 넘나들며 동일한 상품과 서비스를 제공받게 되는 쇼핑환경을 뜻한다. 즉 옴니채널은 소비자가 얻을 수 있는 온라인, 모바일, 오프라인의 정보가 동일하며, 동일한 프로모션, 같은 가격으로 똑같은 제품을 구입할 수 있는 통합적인 채널로 온라인, 모바일, 오프라인 등 모든 채널의 경계가 허물어진 형태라고 할 수 있다. 오프라인 매장에서 제품을 살펴본 뒤 최저가의 온라인 제품을 구매하는 쇼루밍(showrooming), 온라인에서 제품에 대한 정보를 파악하여 오프라인에서 제품을 구매하는 역쇼루밍(reverse showrooming) 혹은 오프라인 매장에서 제품을 테스트한 후 모바일을 통해 제품을 구매하는 모루밍(morooming) 등 인터넷, 모바일 등 다양한 채널의 발달로 새롭게 등장하고 있는 이러한 소비트렌드들은 다양한 채널을 통합한 옴니채널의 등장으로 인해 조만간 사라질 것으로 예상된다.

온라인 채널과 모바일 채널을 확장 그리고 소셜미디어의 등장은 기업에게 고객가치 제고의 측면에서 새로운 기회일 수 있지만, 한편으로는 증가된 채널과 접점을 효율적으로 관리하여야 한다는 측면에서 새로운 부담이 될 수 있다(Verhoef, 2012). 따라서, 기업은 직면한 채널 선택의 의사결정 상황에서 어떻게 채널을 조

합하여 상호보완과 시너지를 발생시키고 전체 채널 성과의 극대화할 것인지를 생각하여야 한다(Berry et al., 2010). 이렇게 유통환경은 옴니채널로 급격하게 변화하고 있지만, 옴니채널의 관리와 관련하여 학문적 연구가 전무한 실정이다. 이에 본고에서는 옴니채널이 나타나게 된 배경과 도입사례를 확인한 후, 이와 관련된 기존의 연구들을 살펴보고, 미래의 연구 방향을 제시하고자 한다.

II. 옴니채널 서비스 도입 사례

1. 해외기업 사례

Off-Line과 On-Line 채널에 대한 경계가 사라지는 새로운 유통채널의 트렌드에 맞춰 IT기업 및 On-Line 기업뿐만 아니라 세계의 우수 브랜드들도 옴니채널 유통방식을 구축하고 있는데 우선 해외 업체들의 도입 사례를 살펴보면, 세계 최대의 On-Line 쇼핑몰인 아마존의 경우 사물인터넷(IoT)과 O2O(Online to Offline 온·오프라인 통합) 서비스를 결합한 ‘대쉬’ 시스템, 빠른 배송을 위해 드론이나 자전거로 1시간 안에 배송을 진행하는 프라임 나우 서비스를 고객에게 제공하고 있다.

영국의 버버리의 경우 2008년 금융위기 당시 런웨이 시 APPLE과 온·오프라

인 매장을 묶어 고객이 맘에 드는 상품을 즉시 주문할 수 있는 기능과, RFID (전자 태그) 기술을 응용하여 소비자가 칩이 부착된 제품을 만지면 거울에서 관련 영상을 볼 수 있는 기술을 통한 ‘옴니채널’ 유통방식을 채용하였다.

또한 미국의 최대유통업체인 베스트바이의 경우 2013년 기업의 부진한 성과를 타개하기 위한 전략으로 시애틀 전자상거래 플랫폼과 모바일 사용자 경험(UX)을 지원하는 기술개발센터 설립하여 Online에서 상품을 결제하고 Off-line에서 물건을 수령하는 서비스 방식을 구현하였다.

2. 국내기업 사례

국내에서는 최대 Offline 유통채널인 백화점에서 적극적으로 도입하였다. 신세계 백화점은 ‘옴니채널’을 위한 3가지 앱 개발을 통하여 전자영수증기능을 포함한 구매 내역의 모바일 확인 및 본인의 차량을 등록한 후 주차시간과 비용확인이 가능한 서비스를 제공하였는데, 이에 더해 Online 유통채널인 SSG 닷컴을 통하여 구매한 상품을 Offline 채널인 백화점에서 직접 수령할 수 있는 매직픽업 서비스를 시작하였으며, 강력한 경쟁업체인 롯데의 경우 최고경영자의 강력한 의지에 의하여 온·오프라인 및 모바일 유통채널을 통합시키는 ‘옴니채널’ 추진 엘

페이(L-PAY 모바일 전자결제 시스템) 등을 출시, 상용화하였으며, 2012년부터 이미 Online에서 상품정보를 수집하고 주문한 뒤, Offline 매장에서 직접 입어보고 구매할 수 있는 서비스를 시작하였다. 이 뿐만 아니라 ‘옴니채널’ 전략을 집중적으로 연구하는 조직인 e2(e-커머스 2.0) 프로젝트팀 및 이노베이션랩을 설치함으로써 선진 ‘옴니채널’을 구축한 세계적인 유통업체들에 뒤처지지 않는 기반을 마련하였다.

편의점 산업에서는 GS 리테일이 Off-line에서 Online 구매가 가능한 시스템을 구축하였고, CU의 경우 GPS 기반 스마트폰 앱서비스 ‘부탁해’를 통해 주문자로부터 가장 가까운 CU매장을 연결하여 배달 받을 수 있는 ‘옴니채널’ 시스템을 구축하였다.

III. 문헌연구

1 복수유통경로(Multi-channel)와 옴니채널(Omni-channel)

Neslin et al.(2006)은 ‘복수유통경로 고객관리’를 유통경로의 설계, 배치, 조정, 그리고 평가로서 효과적인 고객 획득, 유지, 발전을 통하여 고객가치 증대하는 것이라고 정의했다. 대표적인 채널들로 오프라인 채널(매장), 온라인 채널

(웹 스토어), 모바일, 그리고 직접 마케팅 채널을 예로 들 수 있다. 이러한 채널들은 실질적으로 기업 안에서 분리되어 발전하고 관리되었으며 채널 간의 통합은 제한적인 모습을 보이고 있다(Verhoef 2012).

옴니채널은 통합된 복수의 유통경로라 말할 수 있다. 이는 채널 간의 장벽이 사라짐에 따라 채널들이 구별이 모호해짐을 내포한다(Verhoef et al., 2015). 소비자는 채널들에 대하여 높은 접근성을 가짐에 따라서, 제품을 검색하고 구매함에 있어서 다양한 채널들을 동등하게, 그리고 동시에 사용하게 된다. 또한, 옴니채널에서는 양방향(상호적인) 커뮤니케이션 채널과 단방향 커뮤니케이션 채널 사이의 경계가 모호해진다(Verhoef et al., 2015). 단방향 커뮤니케이션은 기업이 정보를 소비자에게 전달하는 기능만을 수행하던 것에서 벗어나 소비자와 상호작용할 수 있고, 양방향 커뮤니케이션은 소비자와의 상호작용에서 기업이 전달하길 원하는 정보나 의견 등을 제공하는 역할을 수행할 수 있다. 즉, 옴니채널에서는 고객접점(customer touch points)의 중요성이 더욱 높아지고 있기 때문에 이를 하나의 채널로 인식할 필요성이 강조되고 있다(Li and Kannan 2014).

복수유통경로과 옴니채널에서 쇼루밍 등의 조사구매는 중요한 이슈이다(Verhoef, Neslin, and Vroomen 2007). 조사구

매란 한 채널에서 조사를 하고 다른 채널에서 구매를 하는 방식이다. 고객은 점포에서 주로 정보를 탐색하고 동시에 더 많은 정보를 얻기 위하여 모바일로 검색을 하며 더 싼 가격을 찾기도 한다. 쇼루밍의 반대적인 경우도 또한 발생하는데, 정보를 온라인에서 검색하고 구매는 오프라인에서 하는 이러한 현상을 웹루밍(webrooming)이라고 한다. 이는 온라인 채널의 발달이 기존의 오프라인을 기반으로 하는 채널전략에 어떠한 영향을 미치는지를 고려할 필요가 있음을 의미한다.

따라서, 소비자가 채널과 기기를 스위칭하여 사용하는 모든 것은 소비자의 옴니채널 경험으로 이어지며, 기업은 소비자가 이용하는 모든 채널을 유기적으로 통합하여 완미적인 경험을 제공하여야 한다. 복수유통경로에서는 유통의 채널을 중점적으로 생각하지만, 옴니채널은 채널과 브랜드 사이의 상호작용을 강조하고 전체 채널을 통합적으로 접근하는 관점을 필요로 한다(Neslin et al., 2014).

2. 채널 통합

채널 통합을 통한 새로운 채널 제공은 기업에게 새로운 기회를 제공하기도 하지만, 기존의 채널과의 충돌 등의 복잡한 문제들을 어떻게 해결하여 시너지를 일으킬 것인가 등과 같은 새로운 경영 이슈들을 불러일으킨다. 즉 어떻게 채널을

통합할 것인가에 관한 연구들은 멀티채널, 옴니채널 유통업자들에게 있어서는 가장 중요한 주제가 되어왔다(Avery et al., 2012; Berry et al., 2010; Verhoef, 2012; Verhoef et al., 2007; Zhang et al., 2010). 채널의 추가, 삭제 등의 효과 즉 멀티채널에 대해 기존의 논문들이 많이 연구되었으나(Geyskens et al., 2002; Cheng et al., 2007; Homburg et al., 2014; Deleersnyder et al., 2002; Konus et al., 2014), 옴니채널 등의 교차채널 통합에 대한 경험적(empirical) 논문은 많지 않다(Avery et al., 2012; Cao and Li, 2015). 본고에서는 교차채널 통합의 회사 성과에 대한 영향에 집중하여 선행연구를 살펴보고자 한다. 기존의 연구들은 교차채널의 통합이 기업의 성과에 영향을 주는 요소로 향상된 신뢰, 교차 판매의 높은 기회, 특별한 채널 특성의 상실을 들고 있다.

향상된 신뢰. 소비자에게 매력적이고 안전한 쇼핑 경험을 제공하려는 유통업체는 채널을 조합함으로써 각각의 채널이 갖는 편익을 명확히 하고 부족한 부분을 극복할 수 있다(Zhang et al., 2010). 첫째, 채널의 통합은 소비자가 원하는 정보를 그들이 원하는 편리한 방법으로 얻게 해준다. 소비자가 원하는 정보를 특정한 채널이 충족시키지 못할 때, 이를 다른 채널이 보완할 수 있다(Davis et al., 2000). 둘째, 채널의 통합은 소비자에게 상황에 따른 선택을 가능하게 한다(Berry

et al., 2010). 예를 들면, 오프라인 채널인 매장에서 제품을 직접 만져보고 체험을 한 후에 가격 비교가 용이한 온라인 채널에서 구매할 수 있다. 셋째, 채널의 통합은 소비자 혼란을 감소시킨다. 채널에 따라 상이한 커뮤니케이션, 제품구성, 가격을 일관성을 갖도록 조정함으로써 유통에서의 불확실성을 줄이고 유통업체에 대한 신뢰를 강화한다(Schramm-Klein and Morschett, 2006).

교차판매의 높은 기회. 교차채널 통합은 채널을 한정적으로 이용하는 고객에게 다른 채널을 접하게 하여 교차판매 창출의 기회를 만든다(Neslin et al., 2006). 특정한 채널에서의 촉진활동이 다른 채널의 판매 증대를 통하여 나타날 수 있다(Berry et al., 2010). 각각의 채널에 의하여 분리되어 관리된 고객 데이터를 채널통합을 통하여 공유시킴으로써 교차판매 기회를 창출의 근간을 이룰 수 있는 고객 프로파일을 형성하게 한다(Stone et al., 2002).

특별한 채널특성의 상실. 유통 채널들은 각기 그들만의 특성을 가지며, 이는 독특한 고객 경험을 창조한다(Berry et al., 2010). 채널의 통합은 각각의 채널이 독립적으로 운영될 때 갖는 전략적 유연성과 적응력을 감소시킬 수 있다(Neslin et al., 2006).

각각의 채널이 직면한 상이한 시장상황에 대하여 통합된 대응을 하는 기업은

특정한 채널에 집중하는 기업에 비하여 제한된 경쟁능력을 가질 수 밖에 없다(Berry et al., 2010). 이러한 맥락에서, 교차채널의 높은 통합은 기업에게 부정적으로 영향을 줄 수 있다. 채널의 통합이 기업이 기존에 갖고 있는 채널의 특성을 감소시킬 것이기 때문이다. 유통업체의 다양한 채널을 통해 제공 받은 서비스는 질적으로 차이가 있을 수 있으며(Berry et al., 2010), 고객은 이를 분명히 지각하고 심지어 그러한 차이를 기대할 것이다(Verhoef et al., 2007).

간략히 살펴본 바와 같이 기존의 연구에 따르면 채널의 통합은 긍정적인 영향과 부정적 영향을 모두 가질 수 있으므로 채널 통합의 전체적인 효과를 통합적인 관점에서 고려할 필요가 있다.

IV. 연구방향

본 장에서는 앞서 간략히 살펴본 기존의 문헌에 바탕을 두고 중요한 주제이나 지금껏 행해지지 않았던 분야나 주제에 관한 향후 연구방향을 간략히 제시하고자 한다.

1. 채널관리와 회사실적

많은 유통업체는 복수유통경로를 채택하고 이들 간의 시너지를 창출하려고

한다. 그러나 이러한 기대에 부합하는 결과를 과연 얻을 수 있는가에 대한 물음에 대하여 Heide and John(1992)이나 Cao and Li(2015)가 채널의 관리와 회사의 실적 간의 관계를 경험적으로 보여주며 회사 실적에 대한 결과는 의사결정의 확실성 정도에 따라 양 혹은 부의 영향을 줄 수 있다고 보여주기도 하였으나 아직까지 충분한 설명을 제공해주는 연구는 미비한 실정이라(Avery et al., 2012), 향후 관련 연구가 요구된다.

하지만 이러한 연구를 수행함에 있어서 몇 가지 주의해야 할 사항이 있다. 회사의 실적에 영향을 미치는 요인은 채널 뿐만 아니라 다른 마케팅 변수들(예컨대, 가격, 홍보 등)이 될 수도 있다. 채널의 회사 실적에 대한 영향을 정확히 측정하기 위해서는 다른 가능한 변수들을 통제하는 것이 필요하다고 하겠다. 측정의 문제를 해결하기 위한 한가지 제안은 장기적으로 행하여지는 longitudinal 연구 디자인을 통해 다른 변수들의 효과를 통제하는 것이다.

2. 통합 옴니채널 공급사슬의 관리

통합된 공급사슬을 어떻게 관리할 것인가는 중요한 미래의 연구분야이다. 아마도 주요 연구는 이러한 통합된 공급사슬을 관리하는 중간자의 조정력이 전체적인 실적에 어떻게 영향을 미치는지에

관해 수행되어야 할 것으로 생각된다. 관계자간의 밀도나 상호 밀접도 등 공급사슬의 특성이 어떻게 조정력과 전체 실적에 영향을 미치는가 등이 중요한 연구 주제가 될 수 있을 것이다. 어떠한 이해 관계자들의 특성 혹은 공급사슬의 특성이 특정한 옴니채널의 형태를 띠게 만들었는지 등의 채널 결정 요인에 관한 연구도 공급사슬 관리를 이해하는데 도움이 될 것으로 생각된다.

3. 기능과 자원배분

옴니채널의 가장 큰 특징의 각각의 채널이 제공하는 정보, 제품과 서비스의 질과 내용이 동일하다고 하는 것이다. 하지만 각각의 채널에 대한 소비자들의 기대는 채널 고유의 특성에 따라 다를 수 밖에 없을 것이고, 마케팅의 궁극적인 목적인 소비자의 만족(customer satisfaction)을 위해서는 채널 별 최소한의 차별화를 피할 수는 없을 것이다. 그리고 채널별 차별화를 위해서는 한정된 자원의 적절한 배분 결정이 전략적으로 중요한 의미를 가지게 될 것이다. 어떠한 기능과 자원의 배분이 최적의 결과, 즉 회사의 실적을 도출할 것이냐에 대한 최적 배분 결정에 관한 연구는 중요한 의미를 가질 것이다.

동일한 제품과 서비스를 제공하는 옴니채널의 특성상 채널 구성원들은 어떤

기능에 대해서는 타 구성원들과 함께 공유하여야 할 것이다. 즉, 어떠한 기능들이 채널 구성원들 사이에서 공유 되어질 때 최적의 실적을 올릴 수 있을 것이냐에 대한 전략적 결정도 좋은 연구 분야가 될 것이다.

V. 결론

선행연구에 따르면, 복수유통경로를 유기적으로 통합함으로써 소비자 신뢰를 증대시키고, 교차판매의 기회를 창출할 수 있을 것이다. 복수유통경로의 유통업체가 기업성과의 증대를 위하여 그들의 유통경로를 통합함에 있어서의 참고할 수 있는 실무적 시사점은 아래와 같다. 첫째, 특정 채널에 기반을 둔 유통기업은 채널의 확장에서 채널 간의 상호작용을 고려하여야 한다(Cao and Li, 2015). 복수채널의 환경에서 채널의 특성은 다른 채널의 영향을 받기 때문에, 이를 종합적으로 고려 하여야 한다. 채널 간에 긍정적인 상호작용이 있어야만 복수유통경로에서 채널의 추가가 유의한 확장이 될 수 있다. 둘째, 규모의 최적화를 도모하여 한다(Cao and Li, 2015). 채널의 통합을 구현하기에 앞서 유통업체들은 자사 점포의 네트워크를 재평가한 후 점포의 위치를 조정하거나, 리모델링, 혹은 폐업 등의 조치를 취함으로써 최적의 규모를 추구

하여야 한다. 채널의 추가가 분명히 기업에게 기회를 제공하지만, 한편으로는 기존의 채널이 갖는 기회를 잠식할 수 있기 때문에 채널의 전체적인 조화를 고려하여 채널의 추가와 조정 등이 이루어져야 한다(Falk et al., 2007).

급격하게 변하는 IT기술을 통해 유통 채널의 방향을 새롭게 제시한 ‘옴니채널’이 진정으로 온·오프라인을 아우르는 유통채널로 완성되기 위해서는 현재 나타나고 있는 여러 가지 문제를 보완해야 한다.

참고문헌

- [1] Avery, J., T.J. Steenburgh, J. Deighton, and M. Caravella, “Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-channel Elasticities Over Time,” *Journal of Marketing*, Vol.76, No.3(2012), pp.96-111.
- [2] Berry, L.L., R.N. Bolton, C.H. Bridges, J. Meyer, A. Parasuraman, and K. Seiders, “Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol.24, No.2(2010), pp.155-67.
- [3] Cao, L. and L. Li, “The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth,” *Journal of Retailing*, Vol.91, No.2(2015), pp.198-216.
- [4] Cheng, J., M.-S., S.M. Tsao, W.H. Tsai, and H.H.-J. Tu, “Will Echannel Additions Increase the Financial Performance of the Firm?-The Evidence from Taiwan,” *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.1(2007), pp.50-7.
- [5] Christensen, C.M. and M.E. Raynor, *The Innovator’s Solution*, Boston: Harvard Business Press, 2003.
- [6] Davis, R., M. Buchanan-Oliver, and R.J. Brodie, “Retail Service Branding in Electronic-Commerce Environments,” *Journal of Service Research*, Vol.3, No.2(2000), p.178.
- [7] Deleersnyder, B., I. Geyskens, K. Gielens, and M.G. Dekimpe, “How Cannibalistic is the Internet Channel? A Study of the News-paper Industry in the United Kingdom and the Netherlands,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.19, No.4 (2002), pp.337-48.
- [8] Falk, T., J. Schepers, M. Hammerschmidt, and H.H. Bauer, “Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers,” *Journal of Service Research*, Vol.10, No.2

- (2007), pp.143-60.
- [9] Frazier, G.L., "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2(1999), pp.226-40.
- [10] Geyskens, I., K. Gielens, and M.G. Dekimpe, "The Market Valuation of Internet Channel Additions," *Journal of Marketing*, Vol.66, No.2(2002), pp.102-19.
- [11] Heide, J. and G. John, "Do Norms Matter in Marketing Relationship," *Journal of Marketing*, Vol.56(1992), pp.32-44.
- [12] Homburg, C., J. Vollmayr, and A. Hahn, "Firm Value Creation through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China," *Journal of Marketing*, Vol.78, No.3(2014), pp.38-61.
- [13] Konus, U., S.A. Neslin, and P.C. Verhoef, "The Effect of Search Channel Elimination on Purchase Incidence, Order Size and Channel Choice," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.31, No.1 (2014), pp.49-64.
- [14] Li, H. and P.K. Kannan, "Attributing Conversions in a Multi-channel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment," *Journal of Marketing Research*, Vol.51, No.1(2014), pp.40-56.
- [15] Neslin, S.A., K. Jerath, A. Bodapati, E.T. Bradlow, J.D.S. Gensler, L. Lee, E. Montaguti, R. Telang, R.V.C. Peter, Z. Verhoef, and J. Zhang, "The Interrelationships Between Brand and Channel Choice," *Marketing Letters*, Vol.25, No.3(2014), pp.319-30.
- [16] Neslin, S.A., D. Grewal, R. Leghorn, V. Shankar, M.L. Teerling, J.S. Thomas, and P.C. Verhoef, "Challenges and opportunities in multi-channel customer management," *Journal of Service Research*, Vol.9, No.2(2006), pp.95-112.
- [17] Rigby, D., "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, Vol.89, No.12(2011), pp.65-76.
- [18] Schramm-Klein, H. and D. Morschett, "Retail Channel Portfolios: Channel-Attributes or Integration-Benefit-What Counts More?," *European Advances in Consumer Research*, Vol.7(2006), pp.377-384.
- [19] Stone, M., M. Hobbs, and M. Khaledi, "Multichannel Customer Management: The Benefits and Chal-

- lenges,” *Journal of Database Marketing*, Vol.10, No.1(2002), pp.39-52.
- [20] Verhoef, P.C., S.A. Neslin, and B. Vroomen, “Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.24, No.2(2007), pp. 129-48.
- [21] Verhoef, P.C., “Multi-Channel Customer Management Strategy,” in *Handbook of Marketing Strategy*, Shankar V. and Carpenter G., eds. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, (2012).
- [22] Verhoef, P.C., P.K. Kannan, and J. J. Inman, “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing,” *Journal of Retailing*, Vol.91, No.2(2015), pp.174-81.
- [23] Zhang, J., P.W. Farris, J.W. Irvin, T. Kushwaha, T.J. Steenburgh, and B.A. Weitz, “Crafting Integrated Multi-channel Retailing Strategies,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, No.2(2010), pp.168-80.

An Examination of Omni-Channel

Manhong Lee* · Hyung-kyu Choi* · Sang-Uk Jung**

Abstract

Development of Omni-channel drives the rapid change of distribution environment. However, we have barely touched on the surface of managerial issues on the omni-channel that need to be addressed. The purpose of this article is to introduce the cases of industries which adopted omni-channels and then examine the extant research on the channels. Finally we propose the future direction of omni-channel research.

* Hankuk University of Foreign Studies, Business School

** Corresponding Author, Hankuk University of Foreign Studies, Business School