

패션비즈니스 제26권 5호

ISSN 1229-3350(Print)
ISSN 2288-1867(Online)

J. fash. bus. Vol. 26,
No. 5:49-61, Nov. 2022
[https://doi.org/
10.12940/jfb.2022.26.5.49](https://doi.org/10.12940/jfb.2022.26.5.49)

Corresponding author

Eunju Ko
Tel : +82-2-2123-3109
E-mail : ejko@yonsei.ac.kr

서비스 접점에서 럭셔리 브랜드와 고객과의 상호작용에 관한 탐색적 연구

조민정* · 고은주†

*연세대학교, 의류환경학과

An exploratory study on the interaction between luxury brands and customers in service encounters

Minjung Cho* · Eunju Ko†

*Dept. of Clothing and Textiles, Yonsei University, Korea

Keywords

luxury brands,
service encounter,
digitalization,
social exchange
럭셔리 브랜드, 서비스 접점,
디지털화, 사회적 교환

Abstract

Advancements in technology and the proliferation of digital services have highlighted the importance of luxury brands in service environments. Based on the social exchange theory, this study investigated the interaction between customers and luxury brands in a traditional offline service encounter and a digital online service encounter. The interaction area was classified into three parts: human-human, human-digital, and human-physical environments. We qualitatively investigated the practitioners' working experiences with luxury brands. The study determined that both online and offline service encounter interactions between luxury brands and customers have become diverse. First, forming a special relationship with customers and frontline employees in traditional service encounters is important. Second, luxury brands should focus on the interaction among customers. Third, various digital tools should be considered to provide information about the brand to customers. Fourth, the exclusive benefits of offline service encounters should be maximized to stimulate positive experiences. The findings provide valuable insight to scholars and marketers on the new interaction phase between customers and luxury brands in the digital age.

I. 서론

맥킨지 리포트에 따르면 글로벌 럭셔리 브랜드 시장은 매해 지속적으로 성장하고 있다. 2025년에는 전체 럭셔리 브랜드 매출의 19%가 온라인에서 발생할 것으로 예상하고 있으며, 온라인에서 순수하게 발생하는 매출은 8%, 오프라인 발생 매출은 22%, 나머지 70%는 온라인으로부터 영향을 받는 매출로 예측하고 있다(Mckinsey & Company, 2018). 사실 럭셔리 브랜드는 온라인, 디지털과 같은 기술 수용에 처음부터 적극적이었던 것은 아니었다. 에르메스와 까르띠에는 2020년이 되어야 온라인 판매를 시작하였고, 샤넬은 코스메틱을 제외한 의류와 가방 및 지갑류는 아직 온라인 판매를 고려하고 있지 않다고 밝히기도 하였다(France Inter, 2019). 또한 톨렉스는 온라인으로 상품을 볼 수는 있으나 구매를 위해서는 오프라인 매장을 방문해야 한다.

기술의 발전으로 럭셔리 브랜드의 서비스 영역에서도 다변화가 이루어지고 있다. 고객과 직원간 일차적인 관계로 접근하였던 서비스 접점이 기술과의 상호작용, 소셜 미디어를 통한 고객간 상호작용으로 진화하고 있다(Holmqvist, Wirtz, & Fritze, 2020b). 서비스 접점에서 디지털을 활용한 상호작용의 범위가 다양해지고 있는 것이다. 럭셔리 브랜드에서는 고객 관계를 최우선으로 두기 때문에 고객과 직원간 상호작용을 돕는 서비스가 주를 이루었다. 그러나 고객을 응대하고 상품의 정보를 제공하는 매장 직원의 업무 영역을 디지털 기술이 대신하는 사례도 생겨나고 있다. 예를 들면, 샤넬의 파리 플래그십 스토어에서는 가상 거울을 오프라인 매장에 설치하여 새로운 컬렉션에 대한 정보 확인이 가능하다. 버버리는 온라인 가입 고객에게 구매기록, 장바구니, 클릭한 상품 등의 정보를 바탕으로 개인화 추천 페이지를 구성하여 해당 고객만을 위한 아이템을 제안하고 있다. 구찌는 자사 모바일 어플리케이션에서 선글라스, 슈즈 등을 가상으로 피팅 체험을 할 수 있는 증강현실(augmented reality) 서비스를 제공하고 있다. 특히 팬데믹 이후 럭셔리 브랜드에서는 디지털 기술을 통해 젊은 소비자들과 소통하고 있다(Loranger & Roeraas, 2022).

이렇듯 럭셔리 브랜드들은 디지털 기술을 활용하여 효과적으로 소비자들과 커뮤니케이션하기 위해 노력하고 있다(Chae, Ko, & Ko, 2016). 그러나 고객과 브랜드의 커뮤니케이션이 증가하고 있음에도 불구하고, 세분화된 서비스 접점에서 어떤 상호작용이 이루어지는지, 고객이 어떤 니즈를 가지고 있는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. VIP 고객들에게 최상의 브랜드 경험을 위해 제공했던 오프라인 서비스

뿐만 아니라 온라인에서의 상호작용도 함께 중요해지면서, 서비스 접점에서 럭셔리 브랜드의 역할에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 전통적인 오프라인뿐만 아니라 온라인 접점에 이르기까지 럭셔리 브랜드의 서비스 접점에서 고객과의 상호작용을 사회적 교환 이론의 관점에서 살펴보고자 한다. 럭셔리 브랜드가 오프라인과 온라인에서 고객에게 제공하는 서비스와 이에 대한 고객 반응을 알아보기 위해 럭셔리 브랜드의 마케팅 및 서비스 관련 전문가들을 대상으로 의견 조사를 실시하는 탐색적 연구를 진행하였다. 연구의 목적은 다음과 같다.

연구 목적 1. 럭셔리 브랜드와 고객 간의 상호작용에서 어떠한 사회적 교환이 일어나는지 탐색적으로 살펴본다.

연구 목적 2. 럭셔리 브랜드가 고객과 상호작용할 때, 온라인 및 오프라인의 서비스 접점에서 고려되어야 할 사항들을 도출한다.

이에 디지털 시대에 럭셔리 브랜드의 서비스 접점에서 고객에게 제공되어야 할 가치가 무엇인지 고찰하며, 럭셔리 브랜드 담당자들이 마케팅 계획을 실행할 때 고객이 기대하는 바가 무엇인지, 어떤 점을 고려해야 하는지에 대한 가이드라인을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 럭셔리 브랜드와 사회적 교환 이론

럭셔리 브랜드에 대한 개념은 많은 학자들 사이에서 다양한 방식으로 해석이 되어왔다(Kim & Kim, 2022; Ko, Costello, & Taylor, 2019; Lee & Ko, 2022). 사회적 관점에서 반드시 필요한 것인가에 대한 맥락에서 럭셔리는 ‘필요하지 않은 것(anything unneeded)’(Sekora, 1977)으로 정의되어, 상대적이면서 여러 해석이 가능한 여지를 남겨두기도 하였다(Quach & Thaichon, 2017). 또한 럭셔리 상품과 서비스는 자기 만족, 또는 타인에게 나를 보여주고 싶어 하는 소비자들의 욕구를 충족시킨다(Correa & Kozak, 2021). 럭셔리에 대한 접근은 상품 중심적인 것과 소비자 중심적인 것으로 나누어 볼 수 있는데(Seo & Buchana-Oliver, 2019), 사회적 의미로의 럭셔리는 상징적이고 표현 지향적이며 사회적 지위를 나타내는 속성을 가지고 있다(Ko et al., 2019; Seo & Buchana-Oliver, 2019). 반면에 개인적 의미로는 감정적 가치에 해당하는 쾌락적인 고객 경험을 럭셔리 브랜드가 가진 중요한 요소로 본다(Quach & Thaichon, 2017). 본 연구에서 럭셔리 브랜드란 “높은 품질

에 기능적이거나 감정적인 욕구를 충족시키는 가치를 제공하고, 권위있는 이미지와 함께 소비자와 깊은 관계를 맺는 브랜드나 서비스”(Ko et al., 2019)로 정의한다.

사회적 교환 이론이란, 한 개인은 비용과 이익을 생각하며 사회적 교류에 참여하기 위해 합리적인 결정을 내린다는 개념이다(Thibaut & Kelley, 2017). 개인은 애정, 신뢰, 감사 등과 같은 상호적 이익과 사회적 규범에 맞게 행동했을 때 돌아오는 경제적 이익을 함께 기대한다는 것(Shiau & Luo, 2012)이다. 여기서 교환의 의미가 확장되어 경제적 것뿐만 아니라 사회적인 비용과 이익이 함께 고려된다(Harrigan, Evers, Miles, & Daly, 2018). 이러한 사회적 교환 모델은 인간 행동과 사회적 구조의 복잡성을 띠는 상호작용 관계를 분석하는 기반이 되어왔다(Shiau & Luo, 2012). 여러 선행연구에서는 직원과 조직간의 관계(Tekleab & Chiaburu, 2011), 고객과 직원간의 관계(Grissmann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013; Pappas & Flaherty, 2008, Kim & Qu, 2020), 나아가 고객과 브랜드의 관계(Higgins & Scholer, 2009; Hollebeek, 2011)를 사회적 교환의 관점에서 접근하였다.

고객은 브랜드와의 관계로부터 이익을 얻게 되면 브랜드에 대한 긍정적인 생각이나 행동으로 화답한다(Pervan, Bove, & Johnson, 2009). 이는 브랜드에서 제공하는 서비스나 직원과의 긍정적인 상호 관계뿐만 아니라 미래의 고객 충성도에도 영향을 준다. 고객은 특정 브랜드로부터 얻는 가치를 기반으로 인지적, 감정적, 물리적 자원을 쓰게 되므로(Higgins & Scholer, 2009), 고객이 브랜드와 상호작용하는 경험은 그만큼 중요한 역할을 한다(Hollebeek, 2011). 즉, 교환의 목적은 상대방에게 자원을 제공함으로써 향후 나에게 가치가 있다고 판단되는 것을 얻는 것이다(Chandler & Vargo, 2011). 금전, 상품 등의 구체적인 자원은 비즈니스 관점의 상호작용에서는 주로 찾아볼 수 있으나, ‘사랑’, ‘지위’ 등과 같은 상징적인 자원은 찾아보기 어렵다. 그러나, 특히 럭셔리 브랜드에서는 이러한 상징적인 자원의 교환이 이루어지는데, Quach and Thaichon (2017)의 연구에서는 ‘사랑’, ‘지위’, ‘정보’ 등의 사회적 자원 교환이 럭셔리 브랜드와 고객 사이에서 이루어진다고 보았다. 본 맥락에서 ‘사랑’이란 애정 어린 친절이나 위로를 의미하며, ‘지위’는 존경과 존중감, ‘정보’는 조언, 지식, 의견, 지시 등을 뜻한다. 이는 럭셔리 브랜드 연구에 중요한 관점을 제공한다(Quach & Thaichon, 2017). 첫째, 럭셔리 브랜드가 가진 특수한 속성은 일반적인 경제적 현상으로만 이해하기에는 한계가 있다. 예를 들어, 가격이 계속 오르지만 이와 함께 선호도와

수요도 함께 올라가는 경향을 보이는 것이 럭셔리 브랜드 시장의 특성 중 하나이다. 따라서 럭셔리 브랜드와 고객 간 상호작용을 단순히 금전, 상품, 서비스 등의 경제적인 자원의 교환으로만 해석하기에는 한계가 있다. 둘째, 다음 장에서 살펴볼 서비스 접점의 개념이 디지털 기술의 발전과 함께 확대되고 있으며, 단순히 이원적인 관계로만 고객이 기대하는 바를 파악하기에는 어려움이 존재한다. 고객이 브랜드와 교류하는 접점은 직원뿐만 아니라 매장의 환경, 제공하는 서비스 프로세스, 기술적 환경 등으로 다각화되고 있다. 이에 고객이 재화를 지불하고 얻는 상품 이외에 고객이 브랜드로부터 기대하는 ‘사랑’, ‘지위’, ‘정보’ 등의 상징적 자원을 브랜드와 교환하는 관계로 살펴볼 수 있다.

2. 럭셔리 브랜드의 서비스 접점

기존의 서비스 접점에 대한 정의는 고객과 서비스 제공자 간의 상호작용으로(Surprenant & Solomon, 1987), 사람 간의 상호작용에만 초점을 맞췄었다. 그러나 이러한 개념은 다양한 고객 니즈와 기술의 발전으로 인해 좀 더 넓게 적용되었다. Shostac(1985)는 서비스 접점을 고객이 구체적인 서비스 인터페이스와 상호작용을 하는 순간으로 설명하였다. 이후 사람(예, 직원, 다른 고객)뿐만 아니라 물리적인 환경, 서비스 과정, 기술 등의 확장된 의미로 접근하고 있다(Patricio, Fisk, Falcão e Cunha, & Constantine, 2011). 즉, 고객-직원 간 이원적인 상호작용이 아닌, 다양한 인터페이스를 통해 사람과 사람, 사람과 기술을 연결하는 상호작용으로 아우르는 개념으로 적용하고 있다(Wunderlich, Wangenheim, & Bitner, 2013).

럭셔리 브랜드의 서비스 접점 중 온라인 접점에 대해 여러 논의가 있었다. 럭셔리 브랜드는 장인 정신, 높은 서비스 품질을 기반으로 권위있는 이미지를 가지고 있기 때문에(Ko et al., 2019), 고객이 아닌 다른 사람들과의 교류로부터 럭셔리 고객을 보호하기 위해서라도 온라인에서의 판매를 지양해야 한다는 주장도 있었다(Kapferer & Bastien, 2012). 즉, 럭셔리 브랜드가 고객과의 거리가 지나치게 가까워지면 권위를 잃게 된다면, 럭셔리에 대한 인식이 낮아질 뿐만 아니라 그 매력이 약화될 수 있다는 것이다. 그러나 소셜 미디어가 발달하면서 브랜드에 대한 접근이 어느 때보다도 용이해졌다(Kim & Ko, 2012; Godey, Manthiou, Pederzoli, Rokka, Aiello, Donvito, & Singh, 2106). 오프라인 매장에서 다른 고객을 마주치는 것뿐만 아니라 소셜 미디어를 통해 다른 고객들과 교류하기 시작하면서

(Holmqvist et al., 2020a) 고객이 인식하는 서비스 접점의 개념은 확장되고 있다. 이제는 브랜드에서 제공하는 모바일 애플리케이션을 통해 매장이 직접 가지 않고도 VR, AR 등으로 상품, 매장, 인스톨레이션을 시간과 장소에 구애없이 살펴볼 수 있게 되었다. 이렇듯 다변화된 온라인 접점에 대해 주목할 필요가 있으며, 서비스 접점의 확장은 럭셔리 브랜드 업계가 향후 가장 큰 구매력의 중심이 될 MZ세대에 주목하고 있다는 점과도 연결이 된다(Cho & Lee, 2020).

럭셔리 브랜드의 온라인과 오프라인 서비스 접점에서 이루어지는 고객과 브랜드간 상호작용에 대한 연구는 다양하게 진행되어 왔다. 고객과 매장 직원과의 관계를 특수한 우정의 관계로 볼 수 있으며(Rosenbaum, Russell-Bennett, & Drennan, 2015), 특히 밀레니얼 세대는 온라인뿐만 아니라 오프라인에서도 럭셔리 브랜드와 적극적인 상호작용을 하기 원한다(Ryu, 2020). 또한 유행하는 브랜드 제품을 조용하게 소비하는 것보다는 공개적으로 소비하는 나르시시즘의 성향이 나타나기도 한다(Hyun, Kim, & Hwang, 2021). 럭셔리 브랜드의 밀레니얼 고객들은 브랜드의 품질보다는 경험을 통해 브랜드와 감정적인 유대감을 갖는 것을 중요하게 생각한다(Ratakam & Petison, 2022). 또한 럭셔리 브랜드의 오프라인 서비스 접점에서는 탁월한 서비스, 브랜드에 대한 다양한 감각 자극, 개인적으로 보호받는다는 느낌을 주는 주관적인 쇼핑 경험이 중요하며(Kauppinen-Räsänen, Mühlbacher, & Taishoff, 2020), 디지털 도구를 사용한 온라인 커뮤니케이션의 중요성은 대두되고 있다(Holmqvist et al., 2020b). 럭셔리 패션 브랜드들이 소셜 미디어를 통해 브랜드와 제품의 스토리를 고객과 커뮤니케이션하는 방식도와 같은 맥락이다.

이에 서비스 접점은 고객과 브랜드를 이어주는 기술, 고객과 직원간 상호작용, 물리적/디지털 환경, 서비스 프로세스 등으로 구성된 고객-브랜드간 상호작용(Larivière, Bowen, Andreassen, Kunz, Sirianni, Voss, Wunderlich, & De Keyser, 2017)이라는 관점을 적용할 필요가 있다. 특히, 본 연구에서는 고객과 연결된 럭셔리 브랜드와의 상호작용 중심으로 알아보려 한다. 고객과 브랜드간 이루어지는 상호작용을 사회적(social), 디지털(digital), 물리적(physical) 영역으로 본 Holmqvist et al.(2020b)의 연구를 기반으로, 본 연구에서는 사람과 사람(human-human), 사람과 기술(human-digital), 사람과 물리적 환경(human-physical environment) 세 가지 영역으로 분류하여 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구는 현상학적 접근(Creswell & Poth, 2016)을 기반으로 럭셔리 브랜드가 오프라인과 온라인에서 고객에게 제공하는 서비스와 고객과의 상호작용에 대해 알아보는 탐색적 연구로 진행하였다. 이를 위해 럭셔리 브랜드의 마케팅 및 고객 서비스 부서의 한국 담당자들을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 본 인터뷰에 앞서 연구의 목적으로 한국 시장이 적합한지 알아보기 위해 럭셔리 브랜드에서 10년 넘게 일한 전문가 세 명을 대상으로 파일럿 인터뷰를 진행하였으며, 한국의 럭셔리 브랜드 시장은 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 럭셔리 브랜드 본사에서는 한국을 중요한 국가로 생각하고 있다. 브랜드를 대표하는 아시아 및 글로벌 앰버서더를 한국의 셀러브리티로 선정하는 등 한국의 위상은 높은 편이다. 둘째, 디지털 기술에 대한 온라인 커뮤니케이션의 수용이 빠르다. 반면에 연령대가 있는 VIP고객의 경우 여전히 오프라인에서의 교류를 선호하는 양상을 보이고 있으므로 한 쪽에 지나치게 치우치지 않은 특성을 보이고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구의 목적에 한국 럭셔리 브랜드 시장은 서비스 접점의 변화에 대해 살펴보기에 적합한 것으로 판단하였다.

본 조사는 목적 표집법(purposive sampling)에 따라 연구의 의도에 적합한 대상자를 선정하였다. 이에 럭셔리 브랜드의 마케팅 및 고객 서비스 분야에서 10년 이상 근무한 담당자 15명을 대상으로 심층 면접을 실시하였다(Table 1). 본 연구의 목적에 대해 충분히 설명하고 이에 동의한 참여자들을 대상으로 진행하였으며, 추가 질문이 있을 경우 참여자에게 재연락하여 추가 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 순서는 Kauppinen-Räsänen et al. (2020)의 연구를 참고하여 도입(introduction), 자극(stimulation), 조사(probing), 추가적인 의견(additional thoughts), 인구통계학적 정보(background information)의 총 5단계로 진행하였다. 질문의 내용 구성은 Holmqvist et al.(2020b), Kauppinen-Räsänen et al.(2020)의 연구를 참고하였다(Table 2). 현재 어떤 업무를 하고 있는지에 대한 도입 질문으로 시작하여, 담당하고 있는 브랜드의 고객들에게 어떤 서비스나 이벤트를 기획하고 제공하고 있는지, 제공한 서비스에 대한 평가가 고객별로 차이가 있는지, 고객과 매장 직원과의 관계는 어떠한지, 고객들이 만족했거나 아쉬워한 서비스의 내용 등을 질의하였으며 마지막으로 면접자들의 인구통계학적 질문으로 인터뷰를 마무리하였다. 인터뷰 내용은 참가자의 동의 하에 녹음하였으며, 전사된 내용을 사람과 사람(고객-직원간, 고객-고객간), 사람

Table 1. Profile of Interviewees

Interviewee	Name	Age	Gender	Work Experience
A	S**	30s	Woman	13 years
B	K**	40s	Woman	16 years
C	C**	30s	Woman	14 years
D	L**	30s	Woman	10 years
E	P**	50s	Man	25 years
F	L**	40s	Man	12 years
G	K**	40s	Woman	15 years
H	N**	40s	Woman	16 years
I	H**	40s	Man	13 years
J	P**	40s	Woman	13 years
K	K**	40s	Woman	22 years
L	K**	50s	Man	23 years
M	L**	30s	Woman	16 years
N	L**	40s	Man	12 years
O	C**	50s	Woman	22 years

Table 2. Interview Guide

Process	Questions
1) Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • What do you do? Could you explain your work responsibility in detail?
2) Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> • What kinds of services or events do you plan and provide to customers?
3) Probing	<ul style="list-style-type: none"> • Are there any differences between customers' evaluation? • How is the relationship between customers and employees? What kind of effort is undertaken by employees for their customers? • When a customer visits the store, what kind of service do frontline employees provide? • What kind of retail environment does your company provide at the store or online? • Is there any satisfactory/unsatisfactory feedback from customers?
4) Additional thoughts	<ul style="list-style-type: none"> • What kind of service do you plan in the near future? • Which services should be strengthened in your opinion?
5) Background information	<ul style="list-style-type: none"> • The interviews ended by obtaining demographic information.

과 기술(고객-기술간), 사람과 물리적 환경(고객-물리적 환경간)의 상호작용으로 분류하였다. 또한 각 영역별로 온라인에서 이루어지는 상호작용과 오프라인에서 이루어지는 상호작용으로 분석하였다.

IV. 연구 결과

1. 고객-직원(customer-employee) 상호작용

모든 인터뷰 대상자가 동일하게 오프라인에서는 고객과 직

원간 특별한 관계를 형성하는 것이 여전히 중요하다고 응답하였다. 디지털 기술이 확장되고 있으나, 럭셔리 브랜드에서는 오프라인에서 직원과의 상호작용도 중요하게 여기고 있다. 고객은 직원을 통해 브랜드나 상품에 대한 '정보'를 얻는 것 이상으로 직원과 관계를 통해 해당 브랜드와 관계를 맺는 것이라고 생각한다(B). 이에 럭셔리 브랜드의 매장 직원들은 고객의 정보를 바탕으로 경조사를 챙기는 등 긍정적인 관계를 맺고 유지하기 위해 지속적으로 노력하고 있다(A,C). 또한 고객 개인에게 더욱 맞춤화되고 전문적인 서비스를 제공하고 있다(J). 브랜드의 서비스 매뉴얼을 지키는 것뿐만 아니라 개인적인 취향, 이전 구매 내역, 성향 등을 종합하여 그 고객만을 존중하는 '지위'의 자원이 고객에게 제공된다.

"취향이나 구매 이력, 생일은 기본이고 가족 관계 및 가족들의 동향, 친한 친구들 이야기 등, 친한 친구보다 더 많은 개인적인 정보를 공유하는 경우도 있어요.(A)

"최상위 VIP의 경우 해외 컬렉션을 볼 수 있도록 같이 해외 트립을 가는데 이 때 그 고객을 전담하는 직원이 동행을 합니다. 일정을 같이 소화하면서 더 끈끈한 관계를 맺게 되는 경우가 많죠."(B)

"생일이나 결혼 기념일도 형식적인 축하 안내가 아니라, 그 고객을 전담하는 직원이 별도로 연락을 하여 꽃바구니나 와인 등의 선물을 보냅니다. 고객과 전담 직원과의 관계가 브랜드와의 관계 형성에도 중요한 영향을 미치기 때문이죠."(C)

"브랜드에서 보내는 여러 선물들이 있는데, 이 역시 고객의 개인차가 있기 때문에 해당 고객의 선호도를 고려해서 선물을 보냅니다."(J)

흥미로운 점은 단순히 직원이 고객에게 대접하고 잘해주는 일방적인 관계만 보이는 것은 아니고, 고객도 이에 고마움을 느끼며 직원에게도 잘 해주는 양방향의 특별한 관계가 형성된다는 것이다(D,G,K). 이는 선행연구의 '상업적 우정의 관계(commercial friendship)'와 같은 맥락으로 볼 수 있다(Holmqvist et al., 2020b; Rosenbaum et al., 2015). 앞서 살펴본 사회적 자원 중 친절함을 의미하는 '사랑'이 브랜드가 고객에게 제공하는 일방적인 것이 아니라 고객이 직원에

게도 전달하는, 양방향의 교환으로 볼 수 있다. 럭셔리 브랜드에서는 온라인 환경에서 많이 쓰이고 있는 챗봇이나 이커머스 등으로 대체할 수 없는 사람간 커뮤니케이션의 가치를 높이는 방향을 함께 고려하고 있다.

"담당 직원이 고객에게 물론 잘 해주는데, 이게 꼭 일방적이지는 않아요. 고객 역시 직원에게 고마움을 표현하니까요."(D)

"리미티드 에디션이나 매 시즌 스테디셀링 아이템인데 원하는 색상을 사기 위해 고객이 매장 직원에게 잘 해주는 경우도 당연히 있어요. 고객 역시 원하는 것을 얻고자 매장 직원에게 잘 해주는 친목 관계라고 볼 수 있어요."(G)

"매장 매니저가 와인을 좋아한다는 것을 알고 고객이 정말 고가의 와인을 선물했었어요. 이렇게 되면 관계가 더욱 돈독해지죠."(K)

2. 고객-고객(customer-customer) 상호작용

온라인 환경에서 특히 소셜 미디어에서는 다른 사람들과의 교류를 통해 '정보'를 교환한다. 고객 자신의 소셜 미디어 계정에 업로드하는 것뿐만 아니라 해당 브랜드의 태그 등을 통해 다른 고객과의 적극적인 교류가 가능해지면서 고객간 상호작용이 강화되고 있다. 브랜드에서는 과시적 성향을 지닌 고객들이 소셜 미디어를 통해 타인과 교류하도록 독려하고 있다(C,J,M). 또한 적극적으로 타인과 소통하려는 밀레니얼 고객을 위해 럭셔리 브랜드에서는 고객이 경험한 서비스를 자신의 소셜미디어에 전시하는 장치를 서비스 접점에서 마련하고 있다(B,L). 또한 고객들은 단순히 상품 구매를 위해 오프라인 매장에서 쇼핑하는 것뿐만 아니라 다른 사람들과의 교류를 경험한다(Saricam, 2022). 밀레니얼 고객들은 럭셔리 브랜드의 제품 구매 과정을 타인에게 보여주는 공개적인 소비를 선호한다는 점(Hyun et al., 2021), 럭셔리 브랜드의 서비스 접점에서 브랜드 경험을 높일 수 있는 계기를 제공한다.

"고객이 '내가 이 브랜드 고객이다' 라는 것을 보여 줄 수 있도록 자신의 소셜미디어에 과시를 할 수 있는 포토 스폿은 꼭 만들어요."(B)

“특히 자신의 부를 어느 정도 보여줘야 하는 젊은 자영업자와 같은 VIP고객은 자신이 브랜드로부터 대접을 받는다는 인상을 주고 이를 보여줄 수 있는 행사들을 선호하는 편입니다.”(C)

“행사에 초대받았을 때 전문 포토그래퍼가 사진을 찍어주면 고객들은 굉장히 특별한 서비스를 받았다고 생각합니다. 이를 자신의 소셜 미디어에 올려서 팔로어들에게 보여주는 것을 즐기는거죠.”(J)

“브랜드에서 정성스럽게 준비한 선물을 받았다는 것을 자신의 소셜미디어에 올리는 것을 좋아하세요.”(L)

“개인 소셜 미디어에 업로드하기 위해 럭셔리 브랜드 행사에 참여한다고 생각하면 됩니다.”(M)

오프라인 접점에서는 프라이버시를 중요하게 생각하거나 다른 고객과 같은 장소에 있는 것을 꺼려하는 고객을 위해 비공개 서비스를 제공하고 있다(C,E). 즉, 고객을 향한 존중감에 해당하는 ‘지위’의 자원을 폐쇄적인 서비스를 통해 전달하고 있다. 특히, 행사에는 관심이 있으나 타인과의 마주침이 불편한 고객을 위해서는 세션을 나누어 서비스를 제공하는 방식으로 진행하고 있다(D,F). 반면에 적극적인 소통을 즐기는 젊은 고객은 브랜드에서 제공하는 행사 참여를 통해 다른 고객과의 교류가 자연스럽게 이루어질 수 있도록 한다(L,O).

“브랜드의 오래된 최상위 VIP 고객들은 특히 매장 직원 이외의 다른 사람, 타 고객과 섞이는 것을 절대 선호하지 않아요.”(C)

“사람이 많고 시끄러우면서 다른 고객과의 부딪힘을 꺼리는 고객은 이런 행사는 한 번 오고 나서는 다음에 안 오는 경우가 많아요. 그럴 경우에는 그분들에게는 좀 더 프라이빗한 서비스를 별도로 제공하려고 하죠.”(D)

“다른 고객과 섞이는 것은 싫어하는 고객은 아예 참여를 안 해요.”(E)

“VIP 중에서는 브랜드의 큰 행사에는 직접 참석하

는 것에 부담을 갖는 사람들도 있죠. 자신의 존재를 알리고 싶지 않기 때문인데, 이런 고객들을 위해서는 행사를 진행한다 하더라도 세션을 나누어서 고객끼리 마주치거나 교류가 있지 않도록 시간대를 다르게 구성합니다.”(F)

“약간 젊은 층이고 소셜미디어를 적극적으로 하는 고객의 경우 큰 규모의 행사 참여와 다른 고객과 어울리는 것을 어려워하지 않고 즐깁니다.”(L)

“오프라인 행사에서는 초대받은 고객에게 일행을 몇 명 같이 들어올 수 있게 해요. 그 고객 덕분에 프라이빗한 행사에 참석할 수 있게 되었다는 인상을 줄 수 있고, 초대받은 고객들끼리도 잘 어울릴 수 있게 되죠.”(O)

3. 고객-기술(customer-technology) 상호작용

럭셔리 브랜드에서는 사회적 자원 중 하나인 ‘정보’를 오프라인에서도 적극적으로 제공하고 있다. 특히 오프라인 매장에 방문하지 않더라도 컬렉션 및 상품에 대한 정보는 다양하게 전달되고 있다. 새로운 컬렉션에 대한 이미지와 영상을 소셜미디어나 챗봇을 통해 쉽게 접근할 수 있는 서비스 접점을 만들고 있다(C,D). 특히 젊은 고객들에게는 고객이 온라인 환경에서도 브랜드에서 제공하는 콘텐츠에 흥미를 가질 수 있도록 VR, AR, 게임 등의 형태로 정보를 제공하고 있다(E,K,N). 이는 브랜드를 구매한 경험이 없더라도 향후 고객이 될 수 있는 젊은 미래 고객들에게 브랜드 경험의 폭을 넓힐 수 있는 기회를 마련할 수 있다.

“브랜드가 직접 운영하는 소셜 미디어를 통해 오프라인에서 전달할 수 있는 컬렉션 정보 그 이상을 전달하려는 콘텐츠를 제공하려고 해요.”(C)

“시즌의 새로운 컬렉션을 파리에서 할 때 공식 홈페이지뿐만 아니라 카카오톡 등으로 안내하여 쇼를 바로 감상할 수 있도록 하는데, 특히 젊은 고객들은 적극적으로 반응하죠.”(D)

“게임이나 AR 같은 디지털 기술을 통해 장소와 시간에 구애받지 않는 참여 방식들에 대해서 모든 브랜드들이 고민하고 있는 것 같아요.”(E)

“VM의 인스톨레이션을 AR로 구현하여 볼 수 있는 이는 자사 애플리케이션을 다운받고 가입해야지만 가능해요.”(K)

“브랜드에서 기간 한정으로 제공하는 이모티콘을 무료로 다운받아 쓸 수 있는 서비스가 있는데, 특히 젊은 고객들에게는 반응이 좋아요. 꼭 우리 브랜드를 구매한 적이 없더라도 브랜드의 콘셉트를 잘 나타내거나 친근하게 다가갈 수 있는 이모티콘을 사용하게 되면, 브랜드에 대해 쉽고 흥미롭게 경험할 수 있는 기회를 제공할 수 있으니까요.”(N)

또한 오프라인에서 고객과 기술 간 상호작용은 시각적인 자극을 끌 수 있는 디지털 기반의 장치들을 마련하고 있다. 매장에서 기술의 역할은 직원의 역할을 대체하기 보다는 고객에게 상품에 대한 정보를 제공하고 응대하는 직원의 업무를 돕는 방향으로 실행되고 있다. 예를 들어, 신상품에 대한 정보를 매장에 있는 디지털 디스플레이를 통해 컬렉션 쇼를 감상하면서 전체적인 콘셉트를 더욱 시각적으로 받아들일 수 있게 하는 것이다(F,H). 고객들은 유형(有形)의 서비스 단서를 통해 서비스 품질을 평가한다(Utkarsh, 2022). 이에 오프라인 매장 내 디지털 환경을 적극 활용하여 매 시즌 새로운 컬렉션에 대한 정보를 함께 제공하고 있다.

“매장 안에서 보여주는 패션 필름이나 시즌 테마 영상을 틀어 놓고 있어요. 그러면 고객들이 좀 더 집중하는거죠.”(F)

“매장 안의 디스플레이에서는 해당 시즌의 컬렉션 쇼를 보여줍니다. 유명 모델이 착용한 상품의 경우, 디스플레이에서 나오는 영상을 함께 알려주면서 상품에 대해 설명하면 고객들이 좀 더 좋아해요.”(H)

4. 고객-물리적 환경(customer-physical environment) 상호작용

오프라인의 장점을 극대화할 수 있는 경험을 서비스 접점에서 제공하고 있다. 해당 시즌의 테마에 대한 ‘정보’를 한 눈에 알 수 있는 매장 내 인스톨레이션은 물론이고, 매장에 들어섰을 때의 미각, 후각적인 경험을 위한 서비스에도 초점을 맞추고 있다(B,J,K). 특히 럭셔리 브랜드에서는 고객이 더욱 만족할 수 있도록 오프라인에서만 경험할 수 있는 서

비스를 제공하고 있다(I,M). 또한 시즌 테마와 브랜드 스토리를 선보이는 패션 전시는 고객에게 특별한 경험을 전달하는 환경을 제공한다(Cho & Lee, 2020).

“프라이빗한 행사에는 해당 고객의 취향을 파악하여 그 고객이 좋아하는 다과나 음료를 준비해요. 브랜드에서 나오는 특정 향을 좋아하는 경우 미리 그 향수를 은은하게 뿌리기도 해요.”(B)

“신상품에 대한 콘셉트를 보여주기 위해 아티스트와 협업하거나 유명한 작가의 작품을 매장에서 전시하는 경우가 있어요. 매장에 입장했을 때 마치 미술관에 온 것과 같은 느낌이 들게 하여 예전에 방문했었던 기억을 완전 새롭게 변화시키려는 시도도 하는데, 이럴 때 고객들이 굉장히 신신하게 받아들여요.”(I)

“다과류를 대접할 때 브랜드의 시그니처 로고가 담겨있는 코스타나 케익 등은 기본적으로 제공합니다. 다른 어디에서도 볼 수 없는 것이니 고객들이 더 특별하게 대우를 받는다고 생각하니까요.”(J)

“시즌에 어울리는 ‘향’을 곁들여 고객의 매장 만족도를 높이려고 합니다.”(K)

“다른 별도의 장소에서 브랜드의 디자이너를 테마로 한 전시회를 진행했었어요. 브랜드의 상징과도 같은 디자이너의 생애를 다루거나, 특별한 테마를 다루는 전시회는 고객에게 브랜드의 메시지를 전달하는 중요한 채널이 됩니다.”(M)

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 오프라인 서비스 접점에서는 고객과 직원간 특별한 관계를 형성하는 것은 여전히 중요하다. 이에 럭셔리 브랜드에서는 고객 개인에게 더욱 맞춤화되고 전문적인 서비스를 제공하고 있다. 둘째, 온라인과 오프라인 서비스 접점 모두 고객간 상호작용이 증가하고 있다. 특히 적극적으로 소통하려는 밀레니얼 고객들을 위해 브랜드에 대한 경험을 자신의 소셜미디어에 전시하는 장치를 각 서비스 접점에서 마련하고 있다. 또한 패션은 다른 산업군에 비해 제품의 주기가 짧은 편이고 유행을 따르는 특성이 있다(Cho & Ko, 2020). 이에 럭셔리 브랜드는 시즌 컬렉션을 소셜 미디어에 공유하면서 브랜드의 스토리가

Table 3. Results Summary

No.	Interaction (Social exchange)	Type	Suggestions
1	Human-to-human	Customer-employee (love, status, information) Offline	<ul style="list-style-type: none"> It is important to form a special relationship with customers and frontline employees in traditional service encounters. This relationship is termed as “commercial friendship,” and it is considered to increase the value of human-to-human communication, which cannot be replaced by any AI chatbot. More specialized and personalized services should be offered. Solely following luxury brands’ official service manual will not suffice. It is necessary to consider customer’s taste, prior purchasing history, and personality to enhance their shopping experience while purchasing luxury brands.
		Customer-customer (love, status, information) Online	<ul style="list-style-type: none"> Customers who like to exhibit their products and services and millennials who want to engage in active communication can choose a special spot to share their brand experiences through social media.
2	Human-to-digital	Customer-technology (information) Offline	<ul style="list-style-type: none"> Strictly private and secured services should be provided to customers who value their privacy or do not wish to mingle with other customers.
		Customer-technology (information) Online	<ul style="list-style-type: none"> Through the assistance of digital tools and technology, information about new brand collections should be provided online for customers who are unable to personally visit stores. This information could be notified to customers not only in the form of images but also through videos or other formats. Real-time chatbots or 3D social media could also be used to enhance brand visibility. Customers can gain information about new products and fashion advice at par with the latest trends. Especially, services to trigger young customers’ interests in VR and AR games could be offered.
3	Human-to-physical environment	Customer-physical environment (information) Offline	<ul style="list-style-type: none"> Visually stimulating digital tools can be presented at the offline stores to attract customers. Updated information about the brand and its collections can be acquired not only from frontline employees but also from the digital tools in the store.
			<ul style="list-style-type: none"> In offline stores, brands should deliver consumer experiences that stimulate their senses. When customers enter a store, to capture their attention, they need to be exposed to stimulus that is not only visual but also auditory and olfactory. Such experiences can only be offered in offline service encounters.

빠르게 고객간 전달되는 것을 중요하게 생각하고 있다. 반면에 프라이버시를 중요하게 여기는 고객들에게는 폐쇄적이고 프라이빗한 서비스를 제공하고 있다. 이는 오랜 기간 동안 소수의 특정 고객만 누릴 수 있는 희소성을 내세운 럭셔리 브랜드의 본질(Cho & Lee, 2020)에 충실하기 위함이다. 셋째, 고객과 기술간의 상호작용에서는 디지털 기술을 통해 상품에 대한 정보를 다양하게 제공하고 있다. 온라인 커뮤니케이션 채널이 확장됨으로써(Holmqvist et al., 2020b) 고객과

브랜드 간 적극적인 상호작용이 이루어지고 있다. 특히 젊은 고객에게는 온라인 환경에서도 브랜드에 대한 흥미를 끌 수 있도록 VR, AR, 게임 등 다양한 디지털 형태의 서비스를 제공하고 있다. 넷째, 고객과 물리적 환경과의 상호작용에서는 다양한 감각을 자극할 수 있는 서비스가 제공되고 있다. 특히 매장에 들어섰을 때 오프라인의 장점을 극대화 할 수 있는 미각, 후각적인 경험을 제공하고 있다. 연구의 결과와 제안을 Table 3에서 요약하였다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 럭셔리 브랜드 담당자를 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여, 럭셔리 브랜드의 서비스 접점에서 이루어지는 사람과 사람, 사람과 기술, 사람과 물리적 환경의 세 가지 상호작용 영역을 살펴보았다. 애정과 친절함을 의미하는 ‘사랑’, 존경과 존중감을 담은 ‘지위’, 지식과 조연과 같은 ‘정보’의 사회적 자원 교환이 각 서비스 접점에서 이루어지고 있다. 교환의 대상이 고객과 브랜드와의 이원적인 관계뿐만 아니라 고객간 상호작용으로도 확장되어 활발하게 이루어지고 있다. 온라인 및 소셜 미디어의 발전으로 인한 오프라인 접점의 중요성에도 더욱 주목해야 한다. 매장 내 디지털 기술의 적용으로 브랜드와 관련된 ‘정보’에 대한 자원은 다양한 방식으로 고객에게 제공이 가능하지만, ‘지위’, ‘사랑’과 같은 자원은 직원 및 다른 고객을 통해 교류되기 때문이다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 서비스 접점에서 디지털화를 반영한 개념(Lariviere et al., 2017)을 럭셔리 브랜드의 서비스 접점 연구로 확장하였다. 럭셔리 브랜드와 고객간 이루어지는 상호작용에 집중하여 현업에 종사하고 있는 담당자 인터뷰를 통해 실제 사례들을 분석하고 이를 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 디지털 기술을 활용한 고객간 상호작용의 중요성을 도출하였다. 지금까지 럭셔리 브랜드에서는 고객의 서비스 경험을 주도하기 위해 고객-직원간의 이원적인 관계가 전통적으로 강조되었다(Dion & Borraz, 2017; Surprenant & Solomon, 1987). 그러나 디지털 기술을 통해 자신의 서비스 경험을 소셜 미디어에 포스팅하여 고객간 교류하는 즐거움을 서비스 접점에서 제공하는 것 역시 중요하다는 점을 조명하였다. 셋째, 애정을 담은 ‘사랑’과 조연 등의 ‘정보’와 같은 사회적 자원이 고객 역시 브랜드에게 기꺼이 제공하는 자원임을 확인하였다. 이러한 양방향의 교환 과정을 통해 고객과 브랜드 간 관계가 우호적으로 맺어진다는 것을 도출하였다.

실무적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 럭셔리 브랜드 담당자들이 서비스 접점에서 어떤 부분들을 우선적으로 고려해야 하는지에 대한 실제적인 가이드라인 제시하였다. 매장에서 고객들에게 브랜드에 대한 경험을 제공하는 것은 오프라인 서비스 전략에서 가장 중요한 과제 중 하나이다(Raggiotto, Mason, Moretti, & Paggiaro, 2021). 특히, MZ세대에게 디지털 기술을 통한 서비스 경험을 오프라인 매장에서 제공해야 할 것이다. 온라인에서 적극적인 소통을 즐기는 고객들을 위해 소셜 미디어에 브랜드 경험을 바로

공유할 수 있는 장치가 서비스 접점에서 마련되어야 한다. 둘째, 간단한 정보 제공부터 상품 추천에 이르기까지 매장 직원의 역할이 디지털 기술로 대체되고 있는 상황에서 과연 ‘사람’으로서 럭셔리 브랜드의 매장 직원의 역할은 무엇인지에 대한 고민이 필요하다. 향후 서비스 매니저의 주요 업무 (mechanical, thinking, feeling) 중에서도 고객과 커뮤니케이션하며 서로의 마음과 생각을 공유할 수 있는 역할(feeling)이 더 중요해질 것이다(Huang, Rust, & Maksimovic, 2019). 브랜드의 상품에 대한 정보 제공이나 이전 구매 이력을 통한 신상품 제안 등에 대한 영역은 디지털 기술로 많은 부분이 보완될 수 있으나, 고객과 공감하면서 브랜드의 가치를 공유할 수 있는 관계의 영역은 더욱 강화되어야 할 것이다.

본 연구의 한계점을 반영한 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 럭셔리 브랜드에 대한 개념을 본 연구에서는 Ko et al. (2019)의 정의를 적용하여 이에 대응이 된다고 판단되는 브랜드에 대한 사례 및 담당자 중심으로 인터뷰를 진행하였다. 그러나 인터뷰 중에 “같은 럭셔리 브랜드라고 하더라도 브랜드의 성격에 따라 고객 성향이 다른 경향이 있다”라는 응답이 다수 있었다. 본 연구에서는 고객의 성향, 세대별 차이점은 함께 고려되었으나, 럭셔리 브랜드의 포지셔닝에 따라서 나타날 수 있는 차이점에 대한 추후 논의가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 럭셔리 브랜드의 마케팅, 고객 서비스 담당자를 대상으로 진행한 인터뷰를 통해 내린 결론으로, 서비스 제공자의 입장에서 살펴보았다. 고객 관점에서의 인터뷰를 통해 도출된 결과에 대한 검증으로 더욱 유의미한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 사료된다. 본 연구의 결과를 토대로 서비스 접점에서 럭셔리 브랜드의 역할에 대한 후속 연구에 도움이 되기를 기대한다.

References

- Chae, H., Ko, J., & Ko, E. (2016). The effects of experiential value on brand equity: Focus on kitsch product of luxury brands. *Journal of the Korean Society of Costume*, 66(2), 45–60. doi:10.7233/jksc.2016.66.2.045
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. doi:10.1177/1470593110393713
- Cho, M., & Ko, E. (2020). A study on collaborative

- fashion consumption platform. *Fashion & Textile Research Journal*, 22(6), 777-788. doi:10.5805/SFTI.2020.22.6.777
- Cho, Y., & Lee, J. S. (2020). A study on exhibition display by luxury fashion brands: Focusing on the aesthetics of atmosphere by Gernot Böhme. *Journal of the Korean Society of Costume*, 70(4), 135-151. doi:10.7233/jksc.2020.70.4.135
- Correia, A., & Kozak, M. (2021). Luxury product and brand purchasing behavior: Introduction to a Journal of Global Scholars of Marketing Science (JGSMS) special section. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1-5. doi:10.1080/21639159.2020.1808823
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. United States: Sage publications.
- Dion, D., & Borraz, S. (2017). Managing status: How luxury brands shape class subjectivities in the service encounter. *Journal of Marketing*, 81(5), 67-85. doi:10.1509/jm.15.0291
- France Inter. (2019). *Chanel refuse le e-commerce : "Il faut pouvoir toucher les créations, cela fait partie de l'expérience"*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.radiofrance.fr/franceinter/chanel-refuse-le-e-commerce-il-faut-pouvoir-toucher-les-creations-cela-fait-partie-de-l-experience-5897189>
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. doi:10.1016/j.ijhm.2012.10.005
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833-5841. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.181
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P., & Daly, T. (2018). Customer engagement and the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research*, 88, 388-396. doi:10.1016/j.jbusres.2017.11.046
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100-114. doi:10.1016/j.jcps.2009.02.002
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573. doi:10.1080/0965254X.2011.599493
- Holmqvist, J., Ruiz, C. D., & Peñaloza, L. (2020a). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience. *Journal of Business Research*, 116, 503-513. doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.015
- Holmqvist, J., Wirtz, J., & Fritze, M. P. (2020b). Luxury in the digital age: A multi-actor service encounter perspective. *Journal of Business Research*, 121, 747-756. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.038
- Huang, M. H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65. doi:10.1177/0008125619863436
- Hyun, J. W., Kim, J. M., & Hwang, S. J. (2021). The effects of narcissism and materialism on the compensatory consumption of luxury products in the millennial generation-with a focused on the moderating effect of self-control. *Journal of Fashion Business*, 25(4), 109-124. doi:10.12940/JFB.2021.25.4.109
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. United Kingdom: Kogan Page.
- Kauppinen-Räsänen, H., Mühlbacher, H., & Taishoff, M. (2020). Exploring consumers' subjective shopping experiences in directly operated luxury brand stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102251. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102251
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business research*, 65(10), 1480-1486. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.014

- Kim, H., & Qu, H. (2020). Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *89*, 102577. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102577
- Kim, Y., & Kim, J. (2022). Luxury fashion brands case analysis of using metaverse. *Journal of Fashion Business*, *26*(3), 50–71. doi:10.12940/jfb.2022.26.3.50
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, *99*, 405–413. doi:10.1016/j.jbusres.2017.08.023
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, *79*, 238–246. doi:10.1016/j.jbusres.2017.03.008
- Lee, H., & Ko, E. (2022). An analysis of sustainable macro trends of luxury fashion brands. *Journal of Fashion Business*, *26*(1), 16–29. doi:10.12940/jfb.2022.26.1.16
- Loranger, D., & Roeraas, E. (2022). Transforming luxury: Global luxury brand executives' perceptions during COVID. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1–15. doi:10.1080/20932685.2022.2097938
- Mckinsey & Company. (2018). *Luxury in the age of digital Darwinism*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-in-the-age-of-digital-darwinism>
- Pappas, J. M., & Flaherty, K. E. (2008). The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research*, *61*(9), 894–902. doi:10.1016/j.jbusres.2007.09.017
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, *14*(2), 180–200. doi:10.1177/1094670511401901
- Pervan, S. J., Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2009). Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, *38*(1), 60–70. doi:10.1016/j.indmarman.2007.11.001
- Quach, S., & Thaichon, P. (2017). From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and co-destruction in the online environment. *Journal of Business Research*, *81*, 163–172. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.015
- Raggiotto, F., Mason, M. C., Moretti, A., & Paggiaro, A. (2021). How do customers respond to external store environment? Analyzing the new luxury segment. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1–17. doi:10.1080/21639159.2020.1808846
- Ratakam, P., & Petison, P. (2022). From means to end: Understanding the millennial mind when buying luxury jewelry brands. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1–13. doi:10.1080/20932685.2022.2085606
- Rosenbaum, M. S., Russell-Bennett, R., & Drennan, J. (2015). Commercial friendships between gay sales associates and straight female customers in luxury settings: A proposed theoretical framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*, 179–186. doi:10.1016/j.jretconser.2015.08.004
- Ryu, S. (2020). Online luxury goods with price discount or onsite luxury goods with luxury services: Role of situation-specific thinking styles and socio-demographics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *57*, 102253. doi:10.1016/j.jretconser.2020.102253
- Saricam, C. (2022). Analyzing the influence of store atmospherics on younger generation in apparel retail market with an extended SOR model. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1–14. doi:10.1080/20932685.2022.2032794
- Sekora, J. (1977). *Luxury: the concept in Western thought, Eden to Smollett* (p. 66). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2019). Constructing a typology of luxury brand consumption practices. *Journal of Business Research*, *99*, 414–421. doi:10.1016/j.jbusres.2017.09.019
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting

- online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431–2444. doi:10.1016/j.chb.2012.07.030
- Shostac, G. L. (1985). Planning the service encounter. In J. A. Crepiel, & M. R. Solomon (Eds.), *The service encounter* (pp. 243–254). Washington, DC: Lexington Books.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86–96. doi:10.1177/002224298705100207
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64(5), 460–466. doi:10.1016/j.jbusres.2010.03.005
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (2017). *The social psychology of groups*. New York, NY: Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/The-Social-Psychology-of-Groups/Thibaut/p/book/9780887386336>
- Utkarsh. (2022). Tangible and intangible quality cues in service advertising: A construal level theory perspective. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1–17. doi:10.1080/21639159.2022.2062023
- Wünderlich, N. V., Wangenheim, F. V., & Bitner, M. J. (2013). High tech and high touch: A framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services. *Journal of Service Research*, 16(1), 3–20. doi:10.1177/1094670512448413

Received (October 3, 2022)

Revised (November 16, 2022)

Accepted (November 18, 2022)