

# 고객 경험 관리(CEM)를 활용한 공공도서관의 이용자 경험 분석\*

- 고양시립도서관을 중심으로 -

## Analyses of Public Library User Experiences using Customer Experience Management (CEM) Perspective: Focused a Public Library in Goyang City

이 고 은 (Go-Eun Lee)\*\*

박 지 흥 (Ji-Hong Park)\*\*\*

### 초 록

연구의 목적은 공공도서관과 이용자 간 커뮤니케이션 및 경험을 분석하여 이용자 만족도에 영향을 미치는 요인을 파악하는 것이다. 현재 경영 및 마케팅 분야에서 다양하게 활용하고 있는 고객 경험 관리(CEM)를 적용하여 이용자의 경험을 세분화하여 분석하고자 한다. 이용자의 경험에 대한 접점을 도출하기 위하여 마케팅, 경영 분야의 CEM 연구를 검토하여 물리적 환경, 인적 요인, 커뮤니케이션, 서비스를 독립변수로 설정하고 감정적 즐거움을 매개변수, 이용자 만족을 종속변수로 설정하여 설문 문항을 구성하였다. 설문 방법은 온라인 및 오프라인(대면) 2가지 방법으로 실시하였으며 수집된 총 60개의 설문지를 기반으로 통계분석을 진행하였다. 연구 결과는 이용자의 물리적 환경과 편의성에 대한 경험이 높을수록 만족도가 높게 나타났으나 도서관 접근성은 크게 영향을 주지 않았다. 또한, 도서관 직원 태도나 문제해결능력은 이용자의 만족에 큰 영향을 미치며, 이때 친절함보다는 문제해결 능력이 더 중요한 영향을 주었다. 이때 정서적 즐거움은 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

### ABSTRACT

This study aims to analyze communication and experiences between public libraries and to identify these factors affect user satisfaction. Customer experience management (CEM), which is currently used in various fields of management and marketing, was applied to segment and analyze user experiences. After reviewing CEM research in marketing and management to derive user experience points, set physical environment, human factors, communication, and service as independent variables, emotional pleasure as parameters, and user satisfaction as dependent variables. Based on this, questionnaire items were constructed. The survey method was conducted in two ways, online and offline (face-to-face), and statistical analysis was performed based on a total of 60 questionnaires collected. The results indicate the higher the user's experience with the physical environment and convenience, the higher the satisfaction level, but library accessibility had no significant effect. In addition, library staff attitude and problem-solving ability had a great influence on user satisfaction, and problem-solving ability had a more important influence than kindness and emotional pleasure was found to have a mediating effect.

키워드: 공공도서관, 고객경험관리, 이용자만족도, CEM, 서비스

Public Library, Customer Experience Management, User Satisfaction, CEM, Service

\* 이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2019S1A5C2A03083499).

\*\* 연세대학교 일반대학원 문헌정보학과 박사과정(ggoni3530@yonsei.ac.kr) (제1저자)

\*\*\* 연세대학교 문헌정보학과 교수(jihongpark@yonsei.ac.kr) (교신저자)

논문접수일자 : 2021년 11월 24일 논문심사일자 : 2021년 11월 24일 게재확정일자 : 2021년 12월 8일  
한국비블리아학회지, 32(4): 135-159, 2021. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2021.32.4.135>

※ Copyright © 2021 Korean Biblia Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## 1. 서론

### 1.1 연구 배경

공공도서관은 지역주민이 자유롭게 문화적 향유를 즐길 수 있는 기관으로서, 도서관의 자료와 각종 서비스를 통하여 지역사회의 주민들로 하여금 현명한 시민성과 풍부한 인간 생활 및 자아실현의 기회를 제공함으로써 지역사회의 발전을 추구하고, 나아가서는 국가와 민족의 번영에 기여하는데 그 목적이 있다(오지은, 2010). 또한, 지역사회의 지식정보, 평생교육, 사회문화, 생활편의의 중심적 센터 역할과 기능을 수행한다. 공공도서관 예산은 세금으로 구성 되어 있으며 도서관을 이용하는 사람을 대상으로 서비스를 제공하고 있기 때문에 도서관 이용자의 이용에 따라 도서관 존립의 정당성을 확보할 수 있을 것이다. 따라서, 공공도서관은 지역주민의 긍정적인 인식이 무엇보다 중요한 비영리 기관이라고 할 수 있다.

지역주민의 이용을 증대시키기 위하여 공공도서관은 도서관의 장서 수 증가, 다양한 프로그램 구성 및 홍보, 열람실 및 회의실, 문화강좌실 등의 도서관 공간 활용을 고민하며 다양한 서비스를 제공하고 있다. 공공도서관이 지역주민에게 효과적인 서비스를 제공하는지 평가하기 위하여 대부분의 도서관은 공공도서관 평가 지표에 기반하여 방문자 수, 대출·반납 수, 프로그램 참여자 수, 독서동아리 수 등의 기준을 따르고 있다. 이는 서비스, 전자서비스, 장서 관리 등을 평가할 때, 실적 및 현황 등 수치 데이터를 기준으로 평가하는 것으로 볼 수 있다(공유선, 2014). 그러나 이러한 평가는 기준이나

지표가 대부분 양적인 기준에만 의존하고 있어서 합리적이지 못하며 질적인 측면이 동시에 고려되어야 할 필요가 있다(홍순영, 2009).

공공도서관의 이용자가 도서관에서 다양한 경험을 하면서 도서관에 대한 긍정적·부정적 인식을 가지게 되는데, 이러한 인식은 수치화할 수 없는 주관적인 판단이나 생각이기 때문에 도서관 측면에서 이용자의 만족도를 파악하기에 어려운 점이 있다. 국내의 문헌정보학 분야에서는 이용자 만족도에 대한 연구가 활발히 진행되고 있지만, 프로그램(이수민, 2009; 심혜정, 2013; 이경훈, 2014; 윤현수, 2021), 서비스(김현희, 2006; 이옥희, 2019), 공간(이재숙, 2004; 문정희, 2005) 등 특정 부분에 초점을 두고 이용자의 만족을 측정하는 연구가 주를 이루고 있었다. 하지만 이용자는 도서관 접근, 주차장, 안내데스크, 자료 이용, 대출 반납, 서비스, 문화프로그램 등 도서관을 이용하는 모든 프로세스의 각 접점마다 만족에 영향을 미치는 요인이 다르기 때문에 미처 표현되지 않은 이용자의 경험 및 인식을 총체적으로 분석할 필요가 있다.

### 1.2 연구 목적

현재 글로벌 경쟁이 심화되면서 제품 및 서비스의 단순 제공이 아닌, 다양한 고객의 요구를 파악하여 개인의 경험을 다양하고 효과적으로 관리하고 전달하는 경영관리의 중요성이 강조되고 있다(이상식, 이형목, 권민진, 2012). 이는 고객을 하나의 구성원으로 인식하는 것에서 벗어나 고객 개개인에게 적합한 제품이나 서비스를 제공하여 고객 중심으로 경험을 할 수 있도록 지원하는 것을 의미한다.

많은 분야의 학자들은 이러한 변화 및 현상을 해결 할 수 있는 방안으로 고객 경험을 체계적으로 관리하는 고객 경험 관리(CEM)를 제안하고 있다. 이는 고객이 제품의 탐색부터 구매와 사용 단계에 있어서 모든 프로세스를 분석하고 개선하여 긍정적 고객 경험을 창출하는 것으로 볼 수 있다(권민진, 이상식, 2008). 즉, 고객경험관리 는 고객이 좋은 경험을 하여 좋은 인식을 가질 수 있도록 고객과 기업이 만나는 고객접점을 관리하는 것이라고 할 수 있다(이승연 외, 2010).

이러한 CEM은 이익 실현을 목적으로 두는 기업 중심으로 적용되고 있지만 비영리 기관인 공공도서관 또한 공공자원 이용의 활성화 및 이용자 만족을 증대시키기 위한 역할을 수행하기 때문에 서비스 대상인 이용자의 경험을 기반으로 인식과, 더 나아가 만족도를 파악하는 것은 중요하다.

기업의 마케팅 및 경영 분야에서는 고객 중심의 고객경험관리에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있으며(최미진, 2012; 윤여경, 2016; 김소희, 2017) 유튜브와 같은 동영상 플랫폼에서도 이해하기 쉽게 정리된 콘텐츠를 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 하지만, 문헌정보학 분야의 기존 연구는 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)를 적용한 연구는 있으나 고객경험관리(CEM)를 적용한 연구는 찾아볼 수 없었다. 따라서 본 연구에서는 경영 및 마케팅 분야에서 활용하고 있는 고객경험관리(CEM)를 기반으로 공공도서관 내에서 이루어지는 이용자들의 경험을 세분화하여 분석하고자 한다. 이를 통해 도서관에서의 이용자들이 직접 경험하는 이용자 접점을 도출하고 서비스 품질에 대한 인식과 이용자 만족도에 미치는 영

향요인을 파악하는 것을 목적으로 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 질문은 아래와 같다.

- 연구질문 1. 공공도서관의 이용자 접점은 어떻게 구성되는가?
- 연구질문 2. 공공도서관 이용자 접점이 이용자 만족에 어떠한 영향을 미치는가?
- 연구질문 3. 이용자 경험에 대한 이용자의 감정이 이용자 만족에 어떠한 매개 역할을 하는가?

이때 이용자 접점은 도서관 방문 이전부터 이용자가 도서관 방문, 서비스 이용, 사서와의 커뮤니케이션 등 서비스 접점을 모두 포괄한다. 즉, 도서관과 이용자 간의 접촉이나 상호작용이 일어나는 모든 지점을 가리킨다.

본 연구를 통해 이용자와의 접점과 만족도 간 영향을 분석하여 고객이 원하는 서비스를 파악하고, 추출된 이용자의 만족 요인과 서비스에 대한 이용자의 피드백을 통해 공공도서관 서비스 개발에 반영할 수 있도록 토대를 마련하기를 기대한다. 또한, 공공도서관에서 이용자 만족을 위하여 도서관 측면에서 고려해야 할 마케팅 전략과 기존과는 다른 차별적 서비스를 제공하는데 의의가 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 경험과 고객경험

경험이란 추상적이지 않고 일반 제품과 서비

스와 같이 구체적이며 기업이 제공하는 총체적인 경험이다(최미진, 2012). 경험은 크게 두 가지로 구성되는데 첫 번째는 물리적 실행력이고 두 번째는 발생한 감정이다(Shaw & Iven, 2002). 물리적 실행력은 고객을 대상으로 기업이 제공하는 물리적인 활동이며, 이는 접촉점 또는 고객 접점이라고 할 수 있다. 이러한 고객 경험은 고객의 특성에 따라 같은 서비스를 경험하더라도 달라지므로 개별적인 관리를 하는 것이 중요하다.

고객 경험의 개념은 다양한 연구자에 의해 정의되었는데, Harris, Kim, Baron(2003)은 총체적인 고객 경험이란 소비자와 기업 간에 존재하는 모든 접점과 소비자가 갖는 모든 경험이라고 정의하였으며, Meyer와 Schwager(2007)는 고객이 특정 기업에서 제공하는 제품 및 서비스에 노출되어 직접 혹은 간접적으로 기업의 활동들을 접하고 이에 대해 가지는 지극히 개인적이고 주관적인 반응이라고 하였다. 김영한(2009)은 고객과 기업이 만나는 제반 요소로 고객이 상품 및 서비스를 구매하거나 사용할 때 발생하는 여러 가지 느낌이라고 하였고, 김

영진, 김태중(2015)은 고객이 기업과의 만남을 통해 가지게 되는 인지, 지각, 기억 및 상호작용을 모두 포함하며, 긍정적인 고객 경험이 많다면 고객 경험은 활발해진다고 설명하였다. 김소희(2017)는 제품과 서비스, 서비스 접점에 이르기까지 고객과 기업 간에 존재하는 모든 상호작용에 대한 개인 고객의 내적 반응이라 정의하였다. 선행연구의 고객 경험에 대한 정의를 종합하면 <표 1>과 같다. 즉, 고객경험관리는 이러한 고객 경험을 개별 고객 단위로 평가하고 그 결과를 토대로 고객을 관리하는 것이며 모든 경험과정에서 느끼는 감정 및 느낌을 포함하는 것이다.

## 2.2 고객경험관리(CEM)

### 2.2.1 개념 및 필요성

고객경험관리(Customer Experience Management: CEM)는 기업을 고객 중심으로 혁신하는 전략이며 고객의 경험을 체계적이자 전략적으로 관리하는 프로세스이다(이상식, 이형목, 권민진, 2012). 구체적으로 고객들의 경험을

<표 1> 고객경험 개념 정의

연구자	정의
Harris et al. (2003)	총체적인 고객경험이란 소비자와 기업 간에 존재하는 모든 접점과 소비자가 갖는 모든 경험
Meyer & Schwager (2007)	고객이 특정 기업에서 제공하는 제품 및 서비스에 노출되어 직접 혹은 간접적으로 기업의 활동들을 접하고 이에 대해 가지는 지극히 개인적이고 주관적인 반응
김영한 (2009)	고객과 기업이 만나는 제반 요소로 고객이 상품 및 서비스를 구매하거나 사용할 때 발생하는 여러 가지 느낌
김영진, 김태중 (2015)	고객이 기업과의 만남을 통해 가지게 되는 인지, 지각, 기억 및 상호작용을 모두 포함
김소희 (2017)	제품과 서비스, 서비스 접점에 이르기까지 고객과 기업간 존재하는 모든 상호작용에 대한 개인 고객의 내적 반응

구성하는 대인적 상호작용과 이벤트들을 관리하는 공정이며 고객과 대면하는 모든 상호작용 접점을 관리하는 것이다(위경효, 강중환, 2011). 즉, 구매 전부터 고객의 경험을 파악하고 구매과정, 구매 후 과정을 분석해 사전에 고객지향적으로 개선하는 것이며 기업은 고객의 경험을 인식하고 분석하여 긍정적인 고객 경험을 창출할 수 있도록 제품, 서비스, 업무절차, 인적 요소들을 개선해나가야 한다(최미진, 2012).

최미진(2012)은 고객경험관리의 필요성을 3가지로 구분하여 설명하였다. 첫째, 고객들의 경험 소비에 대한 요구의 증대이다. 고객들은 기업이 제공하는 제품 및 서비스를 사용하면서 얻는 총체적인 경험을 중시하는데 예를 들면 스타벅스 커피가 타사의 커피보다 비싸지만, 스타벅스가 제공하는 경험을 사기 위하여 소비한다는 것이다. 둘째, 경험의 질이 기업의 성과를 좌우한다. 고객의 긍정적인 경험은 고객의 로열티를 증대시킨다. 셋째, 고객관계관리(CRM)의 보완적 수단으로서의 의미이다. 데이터베이스상의 고객 구매 목록, 이력을 기반으로 적절한 고객 경험을 제공하고자 하는 고객관계관리는 기업에서 그 효과에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타나 고객경험관리에 대한 관심이 증대하고 있다는 것이다.

### 2.2.2 선행연구

고객 경험 관리(CEM)는 2000년대 중반부터 주로 IT분야에서 연구되며 주목받았다. Schmitt(2003)는 대부분의 기업이 고객의 중요성을 사명으로 강조하고 있음에도 불구하고 완벽한 고객 만족을 위한 제공이 부족함을 지적하면서 직원, 내부자원, 고객체험, 금융 가치 요소를 포

함하는 완전한 고객경험관리 모델을 제시하였다. 그 후 Sun & Lau(2007)은 전자 및 웹 서비스에서 CEM의 중요성을 강조하였고 이를 토대로 B2B 및 지능형 시스템 서비스 검토, 사례 기반 전자 서비스에 대한 통찰력 및 권장사항을 제안하며 CEM, 전자 서비스 개발의 촉진을 권장하였다.

2010년도 이후 사례연구 및 실증연구가 진행되었는데 사례연구에서는 최미진(2012)이 경험관리가 경영 전략으로 사용되고 있는 의료기관의 대표적 사례들을 조사하고 환자들이 직접 경험하는 서비스와 서비스 제공자가 인식하는 서비스에 대한 인식 차이와 개선점을 제안하였다. 실증연구에서는 고객 접점 도출, 각 접점 요인별 품질, 고객 만족 간 관계를 보는 연구가 진행되었다. 윤여경(2016)은 승마장 전문가를 통해 델파이 방법을 사용하여 승마장의 고객 접점과 고객 기대 가치를 도출하고 고객 만족에 미치는 영향을 파악하였다. 또한 김소희(2017)는 기업의 고객경험관리 역량을 진단하기 위해 워크북형 설문지를 개발하고 설문지의 내용은 브랜드화된 고객전략 관점, 맞춤형 고객전략 관점, 고객 접점 연계적 관리 관점 그리고 고객 경험 관리조직 관점으로 구성하였다. 마지막으로 엄선옥(2020)은 스페셜티 커피전문점을 기반으로 고객 만족을 극대화하기 위하여 고객의 감성 및 주관적인 경험을 반영한 고객경험관리를 적용하여 고객경험관리, 즐거움, 태도, 고객몰입 및 프리미엄 지불의도와와의 영향 관계를 파악하였다(〈표 2〉 참조).

기업뿐 아니라, 비영리 기관에 CEM 개념을 도입한 김혜정, 박종우(2017)는 가스과학관 전시 서비스 운영에 있어서 서비스를 향상시키기

〈표 2〉 고객경험관리 선행연구

연구자	연구 내용
Schmitt (2003)	대부분의 기업이 고객의 중요성을 사명으로 강조하고 있음에도 불구하고 완벽한 고객 만족을 위한 제공이 부족함을 지적하면서 직원, 내부자원, 고객체험, 금융가치 요소를 포함하는 완전한 고객경험관리 모델 제시
Sun & Lau (2007)	전자 및 웹 서비스에서 CEM의 중요성을 강조하였고 이를 토대로 B2B 및 지능형 시스템 서비스 검토, 사례 기반 전자 서비스에 대한 통찰력 및 권장사항을 제안하며 CEM, 전자 서비스 개발의 촉진 권장
최미진 (2012)	경험관리가 경영 전략으로 사용되고 있는 의료기관의 대표적 사례들을 조사하고 환자들이 직접 경험하는 서비스와 서비스 제공자가 인식하는 서비스에 대한 인식 차이와 개선점 제안
김혜정, 박종우 (2017)	가스과학관 전시 서비스 운영에 있어서 서비스를 향상시키기 위한 이론적 개념, 운영관리 방법론을 제안하였으며 경험실사기법(WtA)을 활용하여 사례연구
윤여경 (2016)	승마장 전문가를 통해 델파이 방법을 사용하여 승마장의 고객 접점과 고객 기대 가치를 도출하고 고객 만족에 미치는 영향 파악
김영진, 김태중 (2015)	고객경험기법에 기반하여 인천국제공항의 환승 서비스 품질 개선에 관한 사례를 제시
김소희 (2017)	기업의 고객경험관리 역량을 진단하기 위해 워크북형 설문지를 개발하고 설문지의 내용은 브랜드화된 고객전략 관점, 맞춤형 고객전략 관점, 고객 접점 연계적 관리 관점 그리고 고객 경험 관리조직 관점으로 구성
엄선옥 (2020)	스페셜티 커피전문점을 기반으로 고객 만족을 극대화하기 위하여 고객의 감성 및 주관적인 경험을 반영한 고객경험관리를 적용하여 고객경험관리, 즐거움, 태도, 고객몰입 및 프리미엄 지불의도와의 영향 관계를 파악

위하여 경험실사기법(WtA)을 활용한 사례연구를 진행하였다. 이를 통해 개선이 필요한 관람자 경험의 접점이 어디인지 파악하고 개선이 필요한 운영 요소를 제안하였다. 또한, 김영진, 김태중(2015)은 고객경험기법에 기반하여 인천국제공항의 환승 서비스 품질 개선에 관한 사례를 제시하면서 인천국제공항에서 제공하는 환승 서비스의 범위를 모두 포함하여 환승 여객들이 경험하는 서비스를 구체적으로 설명하였다.

문헌정보학 분야에서는 고객관계관리(CRM)와 관련한 연구는 존재하나(박여원, 2003; 김다혜, 김기영, 2009 등), 고객경험관리(CEM)을 기반한 연구는 미비하다. 앞서, 고객경험관리가 비영리 기관에서의 적용이 이루어지고 있고, 이를 통한 전반적인 서비스, 고객 경험을 분

석하여 정책 및 제안점을 논의하고 있기 때문에 공공도서관에서도 이러한 고객경험관리를 기반으로 공공도서관의 이용자 접점을 도출하여 만족에 영향을 미치는 요인을 파악하는 시도를 하는 것은 의미가 있을 것이다.

### 2.2.3 고객경험관리(CEM)와 고객관계관리(CRM) 차이

많은 기업들이 고객관계관리(CRM)에 고가의 시스템을 투자하였지만 만족하지 못하는 이유는 고객관계관리가 관계라는 단어를 사용하지만 실제적으로 고객과의 관계보다는 거래에 초점을 두기 때문이다. 고객관계관리에서는 기능적 요소 이외의 다른 욕구들은 제외되며 고객들의 피드백이 포함되지 않은 경우가 많다(Schmitt,

2003). 이와 반대로 고객경험관리는 제품의 특징뿐 아니라 고객의 구매, 의사결정, 사용과정 전반에 초점을 맞추며 심리적 상태를 분석하여 고객을 이해하기 때문에 고객 중심의 경영 전략이다. 위경호, 강종환(2011)은 고객관계관리와 고객경험관리의 차이를 <표 3>과 같이 제시하였다. 가장 큰 차이는 수치 데이터를 활용하는 고객관계관리는 고객의 주관적 판단 파악이 불가능하지만 고객경험관리는 고객들의 감성적 특성과 같은 주관적 측면이 부각되는 것이다.

고객경험관리는 <그림 1>과 같이 4단계의 실행과정을 가진다. 고객경험관리 과정에서 중요

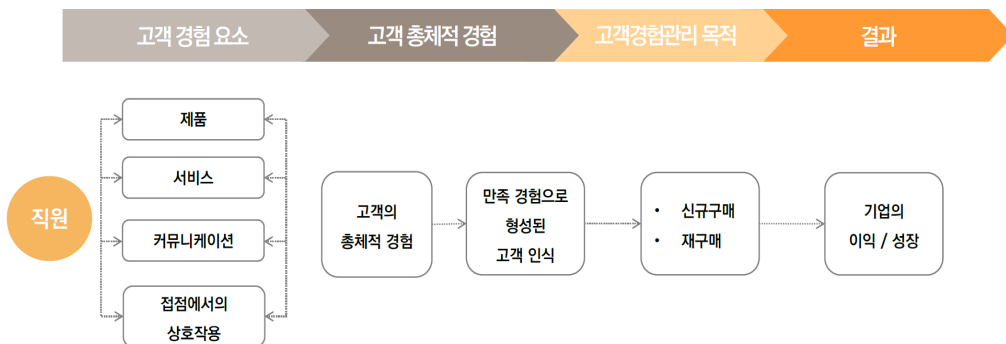
한 고객 접점을 파악하고 선정하여 고객 경험의 성과 관리가 잘 이루어지게 되면, 우수고객의 충성도 및 만족도가 강화되고 기업과 브랜드의 차별화 이미지를 확대시킬 수 있게 된다(이영철, 2009). 결국, 고객의 경험과정을 파악하고 차별적인 경험을 할 수 있도록 설계해야 한다. 또한, 고객의 피드백을 반영하여 일관되고 통합된 경험을 제공해야 한다.

### 2.3 즐거움

특정 환경 하에서 사람들이 느끼는 즐거움은

<표 3> 고객경험관리와 고객관계관리의 차이(위경호, 강종환, 2011)

	고객경험관리(CEM)	고객관계관리(CRM)
What(무엇을)	고객이 기업에 대해 무엇을 생각하는지 파악하고 조직에 이를 확산시키는 것	고객에 대한 정보를 파악하고 이를 조직에 확산시키는 것
When(언제)	고객과 상호 작용하는 지점: 고객 접점	고객과 기업의 상호작용하는 기록이 남아있을 때
모니터 방식	서베이, 표적집단연구, 관찰연구, 리서치 등	판매하는 지점에 발생된 데이터, 시장조사, 웹사이트 클릭, 자동화된 매출 추적
정보사용	이행 가능한 기대치와 제품 및 서비스에 더 긍정적인 경험을 창출하기 위해 사업부 혹은 기능부서 리더	판매, 마케팅, 고객서비스와 같은 고객과 대면하는 집단들이 보다 효율적이고 효과적인 실행을 위해
미래 성과와의 관련성	선도적: 기대와 경험 간에 갭에 제공물을 더하기 위한 기회(공간)를 찾아내는 것	뒤처짐: 수요가 있는 제품들을 그렇지 않은 제품과 일괄 판매함으로써 교차 판매를 주도하는 것



<그림 1> 고객경험관리(CEM) 실행과정

일반적으로 긍정적이거나 부정적인 반응이 나타난다(Eloglu, 1998). 즐거움은 자신이 속해 있는 환경에 따라 좋음, 유쾌함, 행복함, 흡족함을 느끼는 정보로 정의되며, 행복한/불행한, 유쾌한-불쾌한, 즐거운/짜증나는, 좋은-나쁜 등과 같은 척도로 측정된다(정서윤, 2013).

인간의 감정에 대하여 연구하는 학자들은 인간이 여러 사회적 관계 및 평가속에서 가지는 인지적 측면의 감정을 경험하기도 하고 또한 자율신경적인 반응에 의해 감정을 경험하기도 한다고 주장한다(김상희, 2011). 즉, 인지적 측면의 감정 경험을 인지적 즐거움으로 정의하고, 기본적 욕구에 근거한 기본 감정은 정서적 감정이라고 할 수 있다. Hidi & Baird(1986)에 의하면 인지적 즐거움은 새로운 정보를 획득하고 기존 지식과 통합하는 과정에서 경험하는 감정이며, 정서적 즐거움은 자극 노출에 의해 감정적으로 느낄 수 있는 감정이다. 사람들의 감정 경험은 자극을 통한 신경체제에서 나타날 수 있지만 특정 대상과의 상호작용을 통하여 인지적 판단에 기인할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 인지적 즐거움과 정서적 즐거움을 토대로 이용자가 공공도서관에서 느낄 수 있는 감정적인 즐거움을 파악하였다. 이용자가 도서관을 이용하는 과정에서 이용자의 후각, 청각, 시각 등의 감각 자극에 의해 유발되는 감정을 정서적 즐거움으로 설정하고 서비스, 정보, 상호작용을 통해 느낄 수 있는 감정을 인지적 즐거움으로 분류하였다. 이를 통해 이용자가 도서관에서 느낄 수 있는 정서적 즐거움과 인지적 즐거움이 이용자 만족도 및 인식에 미치는 영향을 검토하였으며 이용자가 도서관에서 느끼는 감정을 탐색하고자 한다.

## 2.4 이용자 만족도

공공도서관에서의 이용자 만족도는 무엇보다 중요하게 고려되어야 하기 때문에, 오래전부터 학자들은 도서관 이용자의 만족도를 다각면으로 연구해왔다. 문헌정보학 분야에서는 이용자 만족도에 영향을 주는 요인을 도출하거나, 특정 서비스에 대한 이용자의 만족도를 측정하였다. 또한 서비스품질, LibQUAL+를 적용하여 이용자 만족도를 살펴보았다.

이용자 만족도에 영향을 주는 요인을 연구한 송인정(2009)은 학생들이 도서관에 이용하는데 있어 도서관 이용하기 전 기대, 서비스, 향후 기대로 구분하여 학생들의 만족도를 측정하였으며, 운영에 있어서 시설, 자료, 이용교육에 대한 이용자의 인식을 파악하여 운영방안을 제안하였다. 또한 이보람, 박지홍(2011)은 대학도서관 직원의 서비스 자세가 이용자 만족도와 지속 의도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였으며 도서관 직원의 수동적인 서비스 자세, 용모에 대한 인식이 이용자 만족도에 영향을 준다고 밝혔다. 이러한 결과를 토대로 도서관 직원의 서비스 자세 개선, 인적 서비스로의 접근성 향상, 정규 인력의 확보, 홍보 및 마케팅의 노력에 대한 방안을 제시하였다.

특정 서비스(웹서비스, 프로그램 등)에 대한 이용자 만족도를 본 연구도 있었다. 배영미, 김희섭(2013)은 우리나라 어린이도서관 웹사이트를 이용하는 이용자의 만족도를 분석하고 나아가 이용자 만족도, 충성도, 불평도에 영향을 미치는 요인을 분석하였으며 이옥희(2019)는 공공도서관 바로대출서비스에 대한 이용자 만족도를 측정하였다.

LibQUAL+를 적용하여 이용자들의 도서관 서비스 품질에 대한 인식을 파악하여 도서관 만족도를 측정하는 연구도 있다. 황은영(2008)은 LibQUAL+를 공공도서관에 적용하여 이용자들의 도서관 서비스 품질 차원의 기대와 인식을 측정하는 후 도서관 서비스 품질 차원의 서비스 우위도가 총체적 도서관 이용 만족도에 영향을 주고 있었으며 서비스 영향력 차원은 도서관 사서의 문제해결 능력, 정보제어차원은 전자자료의 충분한 구비, 도서관 장소차원에서는 정보이용, 연구, 교육을 고취시키는 공간 항목이 만족도에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다.

이와 같이 기존연구에서 이용자 만족도를 측정하기 위한 다양한 접근과 방법이 활용되고 있지만, 특정 서비스에 한정되어 연구가 되거나 도서관 품질, 사서, 장소와 관련된 이용자 만족도를 측정하는 기능적 접근이 이루어졌다. 따라서 본 연구에서는 이용자가 경험하는 모든 접점에 대한 고려에 초점을 두는 고객경험관리를 적용함으로써 기존의 시야보다 좀 더 포괄적이고 세부적으로 이용자의 만족도를 살펴보고자 한다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구 모형 및 가설

본 연구는 공공도서관 이용자를 대상으로, 이용자의 경험에 대한 직접 도출과 이용자 만족에 미치는 영향을 파악하고, 이용자의 감정이 이용자 만족에 매개 역할을 하는지를 확인하고자 한다. 이를 위하여 고객경험관리에 대한 선행연구에서 고객 접점 구성요인을 검토하여 측정요인을 설정하였다.

선행연구의 고객 접점 구성요인을 살펴보면, <표 4>와 같다. 이영철(2009)은 제품, 서비스, 커뮤니케이션, 접점에서의 상호작용으로 구분했고, Berry, Wall, Carbone(2006)은 기술적 성과, 서비스와 관련된 실체, 서비스 제공자의 행동으로 보았다. 정서윤(2013)은 기능적 요인, 인적 요인, 물리적 환경 요인, 제품 디자인 요인, 브랜드 이미지 요인으로, 윤여경(2016)은 상품 및 서비스, 사람, 커뮤니케이션으로 제시하였다.

본 연구에서는 선행연구의 고객 접점 구성요인을 기반으로 물리적 환경, 인적요인, 커뮤니케이션, 서비스를 독립변수로 설정하였으며 김상희(2011)의 연구에서 제시한 정서적 즐거움,

<표 4> 선행요인의 고객경험관리 고객 접점 구성요인

연구자	구성요인
이영철 (2009)	제품, 서비스, 커뮤니케이션, 접점에서의 상호작용
Berry, Wall, Carbone (2006)	기술적 성과(기능적 단서), 서비스와 관련된 실체(기계적 단서), 서비스 제공자의 행동(인간적 단서)
정서윤 (2013)	기능적 요인, 인적 요인, 물리적 환경 요인, 제품 디자인 요인, 브랜드 이미지 요인
윤여경 (2016)	상품 및 서비스, 사람, 커뮤니케이션

인지적 즐거움을 매개변수, 이용자 만족도를 종속변수로 설정하였다. 즐거움의 매개변수를 사용한 이유는 고객 경험은 근본적으로 감성적 가치이며, 이는 개인의 문화적 배경에 따른 상황 이해력과 과거의 경험 등, 무형적인 사건들로 인해 개인이 살아가면서 느끼게 되는 요소들이므로(김혜정, 박종우, 2017) 이용자가 도서관을 이용하며 경험하는 즐거움의 감정이 만족도에 영향을 줄 것이라 판단하였기 때문이다. 설정 변수를 연구 모형으로 도식화하면 <그림 2>와 같으며 이를 기반으로 연구가설을 설정하였다.

- 연구 가설 1. 물리적 환경에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 연구 가설 2. 도서관 직원에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 연구 가설 3. 커뮤니케이션에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 연구 가설 4. 서비스에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 연구 가설 5. 긍정적 감정은 고객 접점과 이용자 만족도 관계에서 매개 역할을 할

것이다.

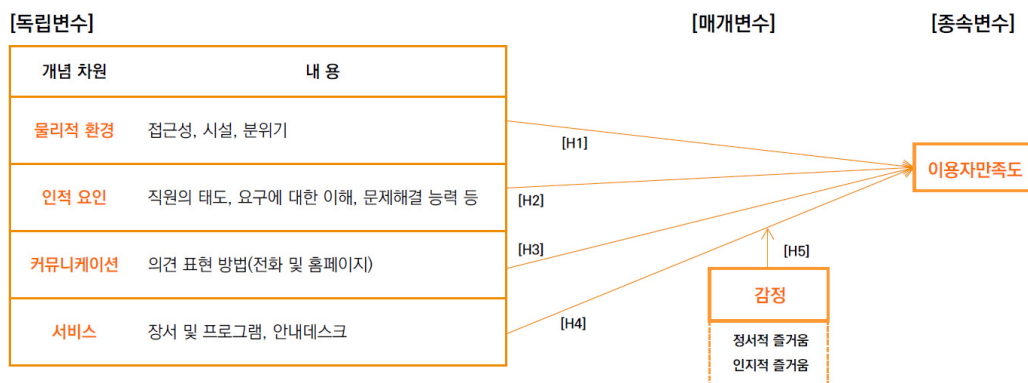
### 3.2 조사 도구

#### 3.2.1 연구대상 및 자료 수집

연구의 대상은 고양시립 공공도서관 1곳을 설정하였다. 그 이유는 여러 도서관 이용자들의 경험 분석보다 초기 연구에서는 한 도서관에서의 이용자들의 경험이 서비스 개선 및 경험에 대한 공통적 경험을 도출할 수 있을 것으로 판단하였기 때문이다. 조사는 설문지법을 활용하였으며 수집 대상자는 공공도서관을 이용하는 이용자이며, 수집 방법은 대면 및 비대면 방법을 활용하였다. 직접 방문하여 설문지를 배포 및 회수하거나 온라인 설문지 링크를 제작하여 설문을 진행하였다. 조사 기간은 2021년 4월 30일부터 5월 6일까지 총 7일간 진행되었으며 최종 61건의 데이터 수집이 이루어졌다. 위의 내용을 정리하면 다음 <표 5>와 같다.

#### 3.2.2 설문지 구성

설문을 진행하기 위한 문항의 구성은 공공도



<그림 2> 연구 모형

〈표 5〉 조사표본 및 수집 결과

구분	내용
도서관 위치	고양시
설립 및 운영 주체	시립
조사 기간	2021년 4월 30일 ~ 5월 6일(총 7일)
최종 응답 부수	61건

〈표 6〉 설문지 구성

요인	변수	상세 내용	문항 수	선행연구
물리적 환경	접근성	위치, 교통편, 주차공간	12	Wakefield & Blodgett(1996); 정태건(2019)
	쾌적성	휴게시설, 분위기, 온도 등		
	청결성	시설 청결 상태		
	편의성	이용 편의 정도		
인적 서비스	태도	이용자에 대한 친절도, 인상	9	정서윤(2013); 최보윤(2015); 윤여경(2016)
	이해력	요구에 대한 이해정도		
	해결능력	질문에 대한 문제해결 능력		
커뮤니케이션	의견 표현 방법	전화 및 홈페이지 통한 의견 표현 용이성	4	윤여경(2016)
서비스	장서	다양성, 개별서비스, 최신장비 유무	7	최보윤(2015); 윤여경(2016)
	프로그램			
즐거움	인지적 즐거움	성취감, 만족감, 기대감	6	김상희(2011)
	정서적 즐거움	신남, 흡족, 편안함		
만족도		도서관 이용에 대한 만족도	4	윤여경(2016); 정태건(2019)
인구통계학적 요인			5	
			47	

서관 이용자들이 쉽게 이해하고 응답할 수 있도록 개발 및 수정하여 문항을 구성하였으며 '진척 아니다'에서 '매우 그렇다'의 범위를 활용하는 5점 리커트 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구의 독립변수는 물리적 환경 요인(12문항), 인적 서비스(9문항), 커뮤니케이션(4문항), 서비스(7문항)이며 참고 연구는 표에 포함되어 있다. 매개 변수는 인지적 즐거움과 정서적 즐거움(6문항)으로 설정하고 이용자 만족도(4문항)를 종속변수로 설정하였다. 인구통계학적 요인에 대한 설문지는 성별, 연령, 이용목적, 결혼유무, 이용횟수를 묻는 총 5문항으로 구성하여 명목척도로 측정

하였다. 총 설문지를 구성하는 문항은 47문항으로 구성되었다. 각 요인과 측정변수, 측정내용 문항 수, 선행연구에 대한 내용은 〈표 6〉과 같다.

### 3.3 자료 분석 방법

공공도서관 이용자를 대상으로 설문조사하여 수집된 데이터의 통계 처리는 SPSS 25.0 프로그램을 활용하여 분석하였다.

첫째, 설문 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 기술통계 분석을 시행하였다.

둘째, 가설검증을 위한 분석으로 조사 도구

에 대한 타당성, 신뢰성을 검증하기 위하여 변수별 탐색적 요인분석(Exploratory)과 Cronbach's 계수를 이용하여 각 요인에 대한 신뢰도 분석(Reliability)을 시행하였다.

셋째, 가설검증을 위하여 요인점수를 바탕으로 다중회귀분석(Multiple Linear Regression)을 실시하였다.

### 3.4 조사 도구의 타당도 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 조사 도구의 타당도 및 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석 및 Cronbach's Alpha를 활용하였다.

측정항목의 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 직각회전방식의 베리맥스(Varimax) 회전방식을 채택하여 공통성 .5이상 Eigenvalue 1 이상 되는 요인, 설명된 총분산은 55% 이상을 기준으로 설정하여 추출하였다.

신뢰성은 측정하고자 하는 현상이 일관성을 가지는지 정도를 의미하며(전현재, 2015) Cronbach's Alpha를 통해 이를 검증하였다.

본 연구의 독립변수인 물리적 환경, 도서관직원, 커뮤니케이션, 서비스와 관련된 문항에 대하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다(〈표 7〉, 〈표 8〉, 〈표 9〉, 〈표 10〉 참조). 물리적 환경은 편의성, 청결성, 접근성, 도서관직원은 문제해결능력, 태도의 요인으로 구성되었으며 커뮤니케이션, 서비스는 각 1개의 요인으로 추출되었다. 모두 유의수준 .000에서 유의하며 .6이상의 신뢰도가 나타났다.

매개변수인 즐거움과 관련된 6개 문항에 대하여 탐색적 요인 분석은 정서적 즐거움, 인지적 즐거움 총 2개의 요인, 종속변수인 만족도와 관련된 4개 문항에 대한 분석은 만족도 1개의 요인으로 추출되었다. 두 변수 모두 유의수준은 .000에서 유의하며 신뢰성을 검증한 결과 .7이상의 신뢰도를 검증하였다(〈표 11〉, 〈표 12〉 참조).

〈표 7〉 물리적 환경의 요인분석 구조행렬

항목	요인분석			공통성	Cronbach's α
	편의성	청결성	접근성		
외부환경 소음	.840	.165	.191	.770	.748
정보 이용공간 충분	.828	.074	.256	.756	
휴식공간 충분	.813	.240	.058	.722	
시설 편리성	.810	.362	-.016	.788	.769
화장실 이용 편리성	.669	.407	-.112	.625	
공간 청결정도	.116	.895	.088	.822	
화장실 청소상태	.303	.832	.185	.819	
가구 책상 청결 상태	.432	.772	-.001	.782	.777
대중교통 편리성	.117	-.018	.905	.832	
거리	.077	.202	.892	.843	

\* 표준형상적질성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .788

\* 근사카이제곱 = 356.573 (p<.000)

\* Total Explained Variance =77.602%

〈표 8〉 도서관 직원의 요인분석 구조행렬

항목	요인 분석		공통성	Cronbach's α
	문제해결능력	태도		
이해 쉬운 설명력	.892	.066	.856	.736
충분한 지식	.843	.142	.874	
질문 즉각 응답	.836	.169	.515	
문제 해결 능력	.768	.288	.730	
질문 이해 정도	.708	.116	.800	
직원 친절	.157	.922	.728	.754
직원 인상	.168	.910	.673	

\* 표준형성적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .784

\* 근사카이제곱 = 218.502 (p<.000)

\* Total Explained Variance =73.944%

〈표 9〉 커뮤니케이션의 요인분석 구조행렬

항목	요인 분석	공통성	Cronbach's α
	커뮤니케이션		
홈페이지 검색 편의성	.900	.809	.713
전화번호 접근성	.900	.809	

\* 표준형성적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .500

\* 근사카이제곱 = 28.179 (p<.000)

\* Total Explained Variance =80.914%

〈표 10〉 서비스의 요인분석 구조행렬

항목	요인 분석	공통성	Cronbach's α
	서비스		
장서 수 충분	.898	.583	.751
주제별 장서 구비	.841	.807	
안내문 부착	.784	.707	
프로그램 다양성	.764	.562	
최신장비 구비	.750	.614	

\* 표준형성적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .716

\* 근사카이제곱 = 137.261 (p<.000)

\* Total Explained Variance =65.483%

〈표 11〉 즐거움의 요인분석 구조행렬

항목	요인 분석		공통성	Cronbach's α
	정서적 즐거움	인지적 즐거움		
자료에 대한 기대감	.871	.127	.774	.723
이용의 편안함	.798	.121	.652	
환경에 대한 만족감	.666	.474	.669	
원하는 책 구비에 흡족	.044	.930	.866	.778
정보제공에 대한 만족감	.357	.793	.756	

\* 근사카이제곱 = 94.033 (p<.000)

\* Total Explained Variance =74.338%

〈표 12〉 만족도의 요인분석 구조행렬

항목	요인 분석	공통성	Cronbach's α
	만족도		
도서관에 대한 감정 만족	.855	.732	.719
서비스 만족	.847	.718	
직원에 대한 만족	.845	.714	
전반적으로 만족	.835	.698	

\* 근사카이제곱 = 116.901 (p<.000)

\* Total Explained Variance = 71.551%

## 4. 연구결과

### 4.1 연구 대상의 인구통계학적 특성

본 연구에서 설문에 참여한 공공도서관 이용자들의 특성을 파악하기 위하여 기술통계분석을 실시하였다. 설문에 응답한 총 61명의 성비는 남자는 12명(19.7%), 여자는 49명(80.3%)으로 여자의 비율이 높았으며, 연령은 30대가(50.8%)로 가장 높고 50대(36.1%), 20대(9.9%), 60대 이상(9.9%) 순으로 나타났다. 도서관 이용목적은 도서 대출 및 반납이 48명(78.7%), 자원봉사 참여 6명(9.8%), 학습 5명(8.2%), 프로그램 참여 2명(3.3%)으로 추출되었다. 결혼 여부는 기혼이 47명(77%), 미혼이 14명(23%)였으며, 도서관 이용 횟수는 한 달에 1번이 21명(34.4%)로 가장 많은 수치였으며 거의 매일이 12명(19.7%), 일주일에 1번 11명(18%), 한 달에 2번 9명(14.8%), 일주일에 2번 8명(13.1%) 순으로 확인되었다(〈표 13〉 참조).

### 4.2 가설 검증

공공도서관의 이용자가 경험하는 서비스 점

점을 파악하고 만족도에 미치는 영향에 대한 연구 질문을 토대로 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대한 요인점수를 활용하여 다중회귀분석을 실행하였다.

#### 4.2.1 물리적 환경과 만족도 관계

[가설 1]인 물리적 환경과 만족도 사이의 관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 물리적 환경과 만족도의 관계가  $F(4,535) = 11.562$ ,  $p < .01$ 수준에서 유의한 결과로 나타났으며 효과 크기  $R^2$ 은 .193이며 자유도를 반영한 *Adjusted R<sup>2</sup>*은 .150으로 나타났다. 또한 각 독립변수의 유의성 검증을 실시한 결과, 물리적 환경 중 편의성, 청결성이  $p < .01$ 로 만족도에 영향을 많이 주는 것으로 나타났지만 접근성은 유의하지 않았다(〈표 14〉 참조).

#### 4.2.2 도서관 직원과 만족도 관계

[가설 2]인 도서관 직원과 만족도 간의 관계를 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 도서관 직원과 만족도의 관계가  $F(18,887) = 23.664$ ,  $p < .001$ 수준에서 유의한 결과로 나타났으며 효과크기  $R^2$ 은 .394이며 자유도를 반영한 *Adjusted R<sup>2</sup>*은 .374로 나타났다. 또한 각 독립

〈표 13〉 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분	항목	응답자수(명)	비율(%)
성별	남자	12	19.7
	여자	49	80.3
연령	20대	4	6.6
	30대	31	50.8
	50대	22	36.1
	60대 이상	4	6.6
이용목적	도서대출 및 반납	48	78.7
	자원봉사 참여	6	9.8
	프로그램 참여	2	3.3
	학습	5	8.2
결혼유무	기혼	47	77
	미혼	14	23
이용횟수	거의 매일	12	19.7
	일주일에 1번	11	18
	일주일에 2번	8	13.1
	한 달에 1번	21	34.4
	한 달에 2번	9	14.8

〈표 14〉 물리적 환경이 만족도에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과

종속 변인	독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t
		$\beta$	표준오차	$\beta$	
만족도	상수		.118		.000
	편의성	.298	.119	.298	2.507**
	청결성	.306	.119	.306	2.571**
	접근성	.101	.119	.101	.845

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

\*  $R^2 = .193$

\*  $Adjusted R^2 = .150$

변수의 유의성 검증을 실시한 결과, 도서관 직원의 문제해결능력, 태도 모두 이  $p < .001$ 로 만족도에 영향을 많이 주는 것으로 확인되었다(〈표 15〉 참조).

#### 4.2.3 커뮤니케이션과 만족도 관계

[가설 3]인 커뮤니케이션과 만족도 간의 관계를 파악하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과,

커뮤니케이션과 만족도의 관계가  $F(17.947) = 13.994$ ,  $p < .001$ 수준에서 유의하였으며 효과크기  $R^2$ 은 .233이며 자유도를 반영한  $Adjusted R^2$ 은 .220로 나타났다(〈표 16〉 참조).

#### 4.2.4 서비스와 만족도 관계

[가설 4]인 서비스와 만족도 간의 관계를 파악하기 위하여 단순회귀분석을 실시한 결과,  $F$

〈표 15〉 도서관 직원이 만족도에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과

종속 변인	독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t
		$\beta$	표준오차	$\beta$	
만족도	상수		.101		.000
	문제해결능력	.470	.102	.470	6.602***
	태도	.416	.102	.416	4.073***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

\*  $R^2 = .394$

\* Adjusted  $R^2 = .374$

〈표 16〉 커뮤니케이션이 만족도에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 결과

종속 변인	독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t
		$\beta$	표준오차	$\beta$	
만족도	상수		.113		.000
	커뮤니케이션	.483	.114	.483	4.236***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

\*  $R^2 = .233$

\* Adjusted  $R^2 = .220$

〈표 17〉 커뮤니케이션이 만족도에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 결과

종속 변인	독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t
		$\beta$	표준오차	$\beta$	
만족도	상수		.122		.000
	서비스	.320	.123	.320	2.593*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

\*  $R^2 = .102$

\* Adjusted  $R^2 = .087$

(6.725) = 6.139,  $p < .05$  수준에서 유의하였으며 효과크기  $R^2$ 은 .102이며 자유도를 반영한 Adjusted  $R^2$ 은 .087로 나타났다(〈표 17〉 참조).

#### 4.2.5 고객 접점과 만족도에서 즐거움의 매개 역할

[가설 5]를 검증하기 위하여 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 총 3단계로 구분되며, 1단계는 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한지 파악하고, 2단계에

서 독립변수가 종속변수에 유의한지 파악한다. 1단계와 2단계가 모두 유의한 결과가 도출되면, 마지막 3단계에서 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 통계적으로 유의한지 확인한다.

첫 번째로, 고객 접점(물리적 환경, 도서관 직원, 커뮤니케이션, 서비스)과 만족도 관계에서 정서적 즐거움이 어떠한 매개효과를 갖는지 3단계 절차에 따라 분석한 결과는 〈표 18〉과 같다. 정서적 즐거움을 매개변인으로 설정하고 분석한 결과, 물리적 환경에서의 편의성, 청결

〈표 18〉 고객접점과 만족도 관계에서 정서적 즐거움의 매개효과

매개효과 검증단계	독립변수		종속변수	표준화된 베타값	<i>t</i>	<i>p</i>
1단계	물리적 환경	편의성	정서적 즐거움	.343	2.803	.007**
		청결성		.363,276	2.209	.031*
		접근성		.260	2.071	.043*
	도서관 직원	문제해결능력		.330	2.683	.009**
		태도		.406	3.409	.001**
	커뮤니케이션			.539	4.916	.000***
	서비스			.363	2.993	.004**
2단계	물리적 환경	편의성	만족도	.298	2.401	.020**
		청결성		.306	2.468	.016**
		접근성		.101	.777	.440
	도서관 직원	문제해결능력		.470	4.093	.000**
		태도		.416	3.516	.001**
	커뮤니케이션			.483	4.236	.000***
	서비스			.320	2.593	.012**
3단계(독립변수)	물리적 환경	편의성	만족도	.119	1.040	.303
		청결성		.162	1.466	.148
		접근성		-.050	-.442	.660
	도서관 직원	문제해결능력		.319	2.982	.004**
		태도		.224	1.952	.056
	커뮤니케이션			.252	2.027	.047**
	서비스			.133	1.152	.045**
3단계(매개변수)	정서적 즐거움					.000***

\**p*<.05, \*\**p*<.01, \*\*\**p*<.001

성과 도서관 직원의 태도는 1단계, 2단계에서 모두 유의하고 3단계에서 독립변수가 .05이상, 매개변수가 .05 미만이므로 완전매개효과를 가진다고 할 수 있다. 또한 물리적 환경의 접근성은 2단계에서 유의하지 않음으로 나타나기 때문에 매개효과가 없음을 의미한다. 도서관직원의 문제해결능력과 커뮤니케이션, 서비스는 1단계, 2단계, 3단계에서 모두 유의미한 결과를 보여주고 있고 2단계의 독립변수 효과가 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있기 때문에 도서관직원의 문제해결능력, 커뮤니케이션, 서비스는 모두 부분 매개효과를 가진다

고 볼 수 있다.

두 번째로, 고객 접점(물리적 환경, 도서관직원, 커뮤니케이션, 서비스)과 만족도 관계에서 인지적 즐거움이 어떠한 매개효과를 갖는지 3단계 절차에 따라 분석한 결과는 〈표 19〉와 같다. 인지적 즐거움을 매개변인으로 설정하고 분석한 결과, 1단계에서 물리적 환경에서의 접근성과 커뮤니케이션만 유의한 결과가 나타났지만 물리적 환경의 접근성은 2단계에서 유의하지 않았으며, 서비스는 2단계에서는 유의했으나 3단계에서 독립변수, 매개변수 모두 .05미만인 동시에 표준화 계수 베타값도 2단계보다

〈표 19〉 고객접점과 만족도 관계에서 인지적 즐거움의 매개효과

매개효과 검증단계	독립변수		종속변수	표준화된 베타값	t	p
1단계	물리적 환경	편의성	인지적 즐거움	-.025	-.194	.847
		청결성		.112	.863	.391
		접근성		.310	2.502	.015*
	도서관 직원	문제해결능력		.239	1.891	.064
		태도		.067	.515	.609
		커뮤니케이션		.310	2.501	.015*
서비스			-.160	-1.242	.219	
2단계	물리적 환경	접근성	만족도	.101	.777	.440
	서비스			.320	2.593	.012
3단계(독립변수)	물리적 환경	접근성	만족도	0.31	.233	.817
	서비스			.366	3.053	.003
3단계(매개변수)	인지적 즐거움					.018

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

3단계에서 증가하였기 때문에 매개효과가 없다고 볼 수 있다. 즉 인지적 즐거움은 고객접점과 만족도 사이에서 매개효과를 가지지 않는 것으로 해석할 수 있다.

정서적 즐거움과 인지적 즐거움이 고객 접점과 만족도 관계에서의 매개효과를 확인한 결과를 종합해보면, 첫째, 물리적 환경의 편의성, 청결성, 도서관 직원의 태도는 만족도 사이에 정서적 즐거움이 완전 매개효과를 가진다. 이는 도서관에서 정서적으로 즐거움을 느낀다면, 물리적 편의성, 청결성, 도서관 직원의 태도가 만족도에 크게 영향을 주지 않음을 나타낸다. 둘째, 도서관 직원의 문제해결 능력과 커뮤니케이션, 서비스와 만족도 사이에 정서적 즐거움이 부분매개효과를 가지는 결과가 도출되었다. 이는 도서관직원이 이용자의 문제를 해결해주거나 커뮤니케이션 방법이 용이하고, 서비스가 좋으면 만족도가 높아지고 이때 정서적 즐거움의 경험을 겪으면 더 높은 만족감을 느끼는 것으로 볼 수 있다. 셋째, 물리적 환경의 접근성은

만족도와 유의하지 않았다. 이용자가 도서관 서비스 및 직원과의 관계를 긍정적으로 인식하면, 도서관의 접근성이 떨어지더라도 만족도에 영향을 주지 않는 것으로 보인다. 넷째, 모든 독립변수와 만족도 사이에서 인지적 즐거움은 유의하지 않았다. 서비스를 받거나 도서관직원과의 관계에서 긍정적인 반응과 인지가 만족도에 크게 영향을 주지 않는다는 결과는 도서관 측면에서 어떠한 정서적 즐거움을 충족시켜줄 수 있는지에 대해서 고려해볼 필요가 있을 것이다. 추후 연구에서 이용자의 인식을 질적으로 파악하여 연구결과를 확인해볼 필요가 있다.

공공도서관의 이용자 경험과 관련된 접점과 만족도, 즐거움 간의 관계를 파악하기 위하여 수행한 검증 결과를 요약하면 〈표 20〉과 같다.

가설 검증 결과를 종합해보면, 이용자의 물리적 환경에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미치며, 도서관의 공간 및 화장실, 열람실이 청결하거나 정돈이 잘 되어 있고 시설, 화장실, 정보 이용 공간에 대한 편의성이 높을수록 이용자

〈표 20〉 가설 검증 결과

구분	가설	검증 결과
연구가설 1	물리적 환경에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 2	도서관 직원에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 3	커뮤니케이션에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 4	서비스에 대한 경험은 이용자 만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 5	즐거움 감정은 이용자 접점과 만족도 관계에서 매개역할을 할 것이다.	부분채택

만족도가 높게 형성되는 것을 알 수 있었다. 하지만 도서관의 접근성은 크게 영향을 주지 않았다. 즉, 도서관이 근접하지 않더라도 도서관 이용목적이 있다면 찾아갈 용의가 있으며 이는 만족도에 영향을 크게 주지 않음을 의미한다.

또한, 도서관 직원의 태도나 문제해결능력은 이용자 만족도에 크게 영향을 미치며 이때 도서관 직원의 인상 및 친절의 태도보다 원하는 정보 및 질문에 대한 문제해결능력을 더 중시하는 것으로 나타났다. 커뮤니케이션과 서비스도 이용자 만족도에 영향을 주었다. 하지만 도서관 접근성은 만족도에 영향을 주지 않았다.

### 5. 결론

본 연구의 목적은 공공도서관 전반에서 경험하는 이용자 경험을 분석하여 이용자 접점을 도출하고 서비스 품질에 대한 인식과 이용자 만족도에 미치는 영향요인을 파악해보는 것이다. 마케팅 및 경영분야에서는 고객 경험 관리(CEM)를 적용하여 고객 중심의 접근을 높이는 데 반해 문헌정보학 분야에서는 아직 고객경험관리를 적용한 연구가 미비하기 때문에 본 연구에서는 새로운 개념인 CEM을 적용하여 소개하는 데 의의를 둔다.

이를 위해 선행연구의 내용을 토대로 종합하여 설문지를 설계한 후 공공도서관 이용자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며 공공도서관 총 61부를 최종 연구에 활용하였다. 설문 데이터를 코딩하여 그 결과를 토대로 본 연구의 목적에 맞게 통계검증을 수행하여 가설을 검증하였다.

그 결과, 물리적 환경의 접근성을 제외하고 모든 독립변수인 물리적 환경의 편의성, 청결성, 도서관 직원의 문제해결능력, 태도, 커뮤니케이션, 서비스는 모두 이용자 만족에 영향을 주며 즐거움 중 정서적 즐거움이 이용자 경험요인과 만족도 사이에서 매개효과를 반영하는 것으로 나타났다.

연구 결과를 토대로 도출한 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 공공도서관의 이용자 접점에서의 경험요인을 파악하여 도서관에 대한 접근부터 도서관 서비스를 이용하는 전 과정을 탐색하여 고객 경험요인을 추출하고 이용자 만족도와 의 영향을 확인하였다. 둘째, 접근성에 초점을 맞춘 정책에 대한 재고가 필요하다. 공공도서관을 설치할 때, 접근성을 높이기 위하여 작은 도서관을 설치하는 방법을 정책으로 지원하는 경우가 있는데(ex: 1동 1작은 도서관 설치) 이러한 정책에 대한 실효성을 고민해 볼 필요가 있다. 이용자들의 만족도가 접근성에 의해

높아질 것이라는 기존의 연구와 배치되는 결과이기 때문에 도서관 접근성에 초점을 두고 이용자의 경험을 분석하는 세부적인 연구를 진행할 필요가 있다. 셋째, 커뮤니케이션 용이성을 확대할 필요가 있다. 홈페이지나 전화 등의 이용자 요구를 들을 수 있는 커뮤니케이션 채널을 확대하고 이용자에게 채널의 형태, 접근에 대하여 효과적으로 홍보하여 이용자의 의견에 귀기울이고 수용해야 한다. 넷째, 도서관에 대한 편안함, 기대감, 즐거운 감정을 유발할 수 있도록 클래식 음악, 미술 전시 등의 도서관 환경을 변화시켜 도서관을 심적으로 가깝게 인식할 수 있도록 노력하는 것도 이용자 만족도를 높일 수 있는 하나의 방법이 될 것이다.

하지만 본 연구는 1개의 도서관을 대상으로 진행한 사례 조사 연구이며, 통계적 분석을 위

한 설문 참여자의 수가 상대적으로 적게 모집되었기 때문에 한계를 가진다. 따라서 향후 연구에서 더 많은 데이터 수집 및 분석을 통하여 다른 도서관 케이스에 대한 경험을 분석해볼 필요가 있다. 또한, 이용자의 경험요인을 추출하는 데 있어서 이용자 인터뷰를 통한 질적 연구를 진행하여 본 연구에서 도출하지 못한 경험요인을 도출해야 할 것이다.

본 연구는 경영 및 마케팅 분야에서 활용되고 있는 고객 경험 관리(CEM)를 도서관 분야에 적용하여 도서관 및 이용자의 경험을 세부적으로 분석하고 이용자 만족도에 영향을 미치는 요인을 파악함으로써 이용자 만족도 및 도서관평가를 위하여 새로운 접근을 제공하였다는 데 그 의의가 있다.

## 참 고 문 헌

- 공유선 (2014). 2013년 공공도서관 평가지표와 작은 도서관평가: 서울시 작은 도서관 평가검표를 중심으로. *디지털도서관*, 73(0), 76-88.
- 권민진, 이상식 (2008). 성공적인 고객경험관리(CEM)를 위한 고객 접점 및 프로세스 관리. *한국서비스경영학회 학술대회*, 41-54.
- 김다혜, 김기영 (2009). 고객관계관리(CRM) 관점에서의 대학도서관 주제전문서비스에 관한 연구. *정보관리학회지*, 26(3), 89-110. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2009.26.3.089>
- 김상희 (2011). 소비자의 정서적 즐거움과 인지적 즐거움: 인적 감정의 동적관계. *경영학연구*, 40(2), 262-264.
- 김소희 (2017). 고객경험관리 역량진단 프레임워크 및 역량증진 가이드라인 개발. 석사학위논문, 성균관대학교 일반대학원 서비스융합디자인협동과정.
- 김영진, 김태중 (2015). 고객경험관리 기법을 활용한 인천국제공항 환승 서비스 품질 개선에 관한 사례 연구. *한국항공경영학회지*, 13(1), 63-81.

- 김영한 (2009). 고객경험관리. 서울: 밀리언하우스.
- 김현희 (2006). 공공도서관 웹사이트 이용자 만족도 연구. 석사학위논문, 연세대학교 대학원 문헌정보학과.
- 김혜정, 박종우 (2017). 서비스 경험 실사를 적용한 고객경험관리(CEM)연구: 가스과학관 전시서비스 사례를 중심으로. 대한경영학회지, 30(7), 1241-1256.  
<http://dx.doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.7.1241>
- 문정희 (2005). 공공도서관 전자정보실 이용자 만족도에 관한 연구. 석사학위논문, 한양대학교 교육대학원 사서교육전공.
- 박여원 (2003). CRM기법의 전문도서관 적용 방안에 관한 연구. 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원 문헌정보학 전공.
- 배영미, 김희섭 (2013). 어린이도서관 웹사이트 이용자 만족도 분석: D 어린이도서관 사례중심으로. 정보관리학회지, 30(2), 7-33. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2013.30.2.007>
- 송인정 (2009). 학교도서관 이용자 만족도에 관한 연구. 석사학위논문, 전남대학교 교육대학원 사서교육전공.
- 심혜정 (2013). 광주광역시 공공도서관 문화프로그램 이용자 만족도 연구. 석사학위논문, 전남대학교 대학원 문헌정보학과.
- 엄선옥 (2020). 고객경험관리(CEM)가 프리미엄 커피가치에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 조리외식경영학 전공.
- 오지은 (2010). 지역공공도서관 역할에 관한 사서인식 연구. 석사학위논문, 연세대학교 교육대학원 사서교육전공.
- 위경효, 강종환 (2011). 주얼리 브랜드의 고객경험관리에 관한 실증연구. 브랜드디자인학연구, 9(2), 107-126. <http://dx.doi.org/10.18852/bdak.2011.9.2.107>
- 윤여경 (2016). 고객경험관리(CEM)를 활용한 승마장 고객경험 분석. 석사학위논문, 연세대학교 대학원 스포츠레저학과.
- 윤현수 (2021). 공공도서관 문화프로그램 서비스품질이 이용자의 만족도 및 삶의 질과 충성도에 미치는 영향. 석사학위논문, 성균관대학교 일반대학원 문헌정보학과.
- 이경훈 (2014). 대구광역시 공공도서관의 방학특강 프로그램 운영 현황과 이용자 만족도에 관한 연구. 석사학위논문, 계명대학교 대학원 문헌정보학과.
- 이보람, 박지홍 (2011). 인적서비스 이용자 만족도 및 지속의도의 이해: 대학도서관의 연구. 정보관리연구, 42(3), 187-210.
- 이상식, 이형목, 권민진 (2012). 성공적인 고객 경험 관리를 위한 서비스 경험 실사: 커피전문점 적용 사례 연구. 대한경영학회지, 25(1), 529-543.
- 이수민 (2009). 프로그램 복합화가 적용된 공공도서관의 이용자 만족도에 관한 연구. 석사학위논문,

연세대학교 대학원 건축공학과.

- 이영철 (2009). CEM(고객경험관리)에 의한 Marketing 전략. 장안논총, 29, 241-255.
- 이옥희 (2019). 공공도서관 바로대출서비스 이용자 만족도 연구. 석사학위논문, 경기대학교 대학원 문헌정보학과.
- 이재숙 (2004). 공공도서관 디지털자료실 이용자 만족도에 관한 연구. 석사학위논문, 계명대학교 문헌정보학과.
- 전현재 (2015). 국내 대학 모바일 웹 서비스의 지속사용의도에 관한 연구: 홈페이지 서비스를 중심으로. 박사학위논문, 숭실대학교 일반대학원.
- 정서운 (2013). 의류시장에서 고객경험관리 후, 즐거움과 고객충성도에 미치는 영향. 석사학위논문, 경상대학교 대학원 경영학과 마케팅.
- 정태건 (2019). 직업훈련 기관의 물리적 환경과 인적 서비스가 감정 반응, 훈련 만족도 및 추천의도에 미치는 영향. 석사학위논문, 연세대학교 정경·창업대학원.
- 최미진 (2012). 병원경영의 고객경험관리(CEM) 적용에 관한 연구: 부산 S병원의 서비스 경험실사(WtA)를 중심으로. 석사학위논문, 경성대학교 경영대학원, 경영학전공.
- 최보운 (2015). LibQUAL+ 분석을 통한 대학도서관의 서비스 개선 방안에 관한 연구. 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 홍순영 (2009). 공공도서관에 대한 평가지표의 비교 및 발전방향. 석사학위논문, 한국교원대학교 교육정책대학원 인적자원정책 전공.
- 황은영 (2008). LibQUAL+를 적용한 공공도서관 서비스 품질 차원의 구성에 관한 연구. 석사학위논문, 성균관대학교 문헌정보학과.
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Journal of Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2006.20591004>
- Harris, R., Kim, H., & Baron, S. (2003). Theatrical service experiences dramatic script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184-199. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230310474156>
- Hidi, S. & Baird, W. (1986). Interestingness - A neglected variable in discourse processing. *Journal of Cognitive Science*, 10(2), 179-194. [http://dx.doi.org/10.1016/S0364-0213\(86\)80003-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0364-0213(86)80003-9)
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Journal of Harvard Business Review*, 55(2), 117-126.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customer*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Shaw, C. & Iven, J. (2002), Building Greater Customer Experience. Palgrave Macmillan.
- Sun, Z. & Lau, S. (2007). Customer experience management in e-services. *Studies in Computational Intelligence. Journal of E-Service Intelligence*, 37, 365-388.
- Wakefield, K. L. & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049610148594>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Bae, Y. M. & Kim, H. S. (2013). An analysis of user satisfaction on a case of children's library website. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 30(2), 7-33. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2013.30.2.007>
- Choi, M. (2012). A Study on Implementation of Customer Experience Management in Hospital Management. Master's thesis, Geongsang National University.
- Choi, B. (2015). A Study on Service Plans for Improvements of University Libraries Using the LibQUAL+ Analysis. Master's thesis, Ewha Womans University.
- Eum, S. (2020). A Study on the Effect of Customer Experience Management on Premium Coffee Value: Specialty coffee store. Doctoral dissertation, Kyung Hee University.
- Han, S. (2012). A study on the record information service of university library from the perspective of customer relationship management (CRM). *Journal of Korean Association of Private University Libraries*. 13, 131-152.
- Hong, S. Y. (2009). A Study on the Comparison and Development of Public Library Evaluation Indicators. Master's thesis, Korea National University of Education Chung-Buk.
- Hwang, E. Y. (2008). A Study on the Service Quality Dimensions of Public Libraries using LibQUAL+. Master's thesis, Sungkyunkwan University.
- Jeon, H. (2015). A Study on the Intention of Continuous Use of Mobile Web Services at Korean Universities: Focusing on the Homepage Service. Doctoral dissertation, Soongsil University.
- Jung, S. (2013). The Consequences of Customer Experience and the Determinants of Customer Loyalty in Apparel Market. Master's thesis, Geongsang National University.
- Jung, T. (2019). Job Training Institutes' Physical Environment and Human Services on Emotional Responses, Training Satisfaction and Recommendation. Master's thesis, Yonsei University.
- Kim, D. & Kim, G. (2009). A study on subject reference in academic libraries from a perspective

- of customer relationship management. *Journal of the Korean society for information management*, 26(3), 89-110. <http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2009.26.3.089>
- Kim, H. & Park, J. (2017). A study on the customer experience management(CEM) by applying walk-through audit(WtA): focus on gas science museum exhibition service. *Korean Journal of Business Administration*, 30(7), 1241-1256. <http://dx.doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.7.1241>
- Kim, H. H. (2006). A Study on User Satisfaction with Public Library Websites. Master's thesis, Yonsei University.
- Kim, S. (2011). Consumers' emotional pleasure and cognitive pleasure: dynamic relationship between cognition and emotion. *Journal of the Korean Management Review*, 40(2), 262-264.
- Kim, S. (2017). Development of Customer Experience Management Maturity Evaluation Framework and Improvement Guidelines. Master's thesis, Sungkyunkwan University.
- Kim, Y. & Kim, T. (2015). Case study of service quality improvement on transfer service at incheon international airport based on customer experience management. *Journal of the Aviation Management Society of Korea*, 13(1), 63-81.
- Kim, Y. (2009). *Customer Experience Marketing*. Seoul: Millon House.
- Kong, Y. S. (2014). The analysis of the 2013 korean public library operation assessment criteria and the evaluation of small sized community libraries. *Journal of the Digital Library*, 73(0), 76-88.
- Kwon, M. & Lee, S. (2008). Customer touchpoint and process management for successful customer experience management (cem): case study. *Service Management Society Academic Conference*, 41-54.
- Lee, B. & Park, J. (2011). Towards an understanding of user satisfaction and continuance intention in human-mediated services: an investigation of academic libraries. *Journal of Information Management*, 42(3), 187-210.
- Lee, G. (2014). A Study on the Current Operation and User Satisfaction of Special Vacation Programs at Public Libraries in Daegu Metropolitan City. Master's thesis, Keimyung University.
- Lee, J. (2004). A Study on the User's Satisfaction of Digital Multi-media Center at Public Libraries. Master's thesis, Keimyung University.
- Lee, O. H. (2019). A Study on Satisfaction of Immediate Circulation Service for User in Public Libraries. Master's thesis, Kyonggi University.

- Lee, S. (2009). A Study on the User Satisfaction based on a Complex Program in Public Library. Master's thesis, Yonsei University.
- Lee, S., Lee, H., & Kwon, M. (2012). Walk-through audit(WtA) for successful customer experience management(CEM): case study on a coffee shop. *Korean Journal of Business Administration*, 25(1), 529-543.
- Lee, Y. (2009). Marketing strategy by CEM. *Jangan*, 29, 241-255.
- Moon, C. (2005). A Study on the User's Satisfaction of the Electronic Information Room in the Public Library: Focused on the Electronic Information Room of the S Public Library at Seongnam City. Master's thesis, Hanyang University.
- Oh, J. E. (2010). A Study on the Librarian's Recognition of the Roles of Regional Public Libraries. Master's thesis, Yonsei University.
- Park, Y. (2003). Study on Customer Relationship Management in Special Libraries. Master's thesis, Ewha Womans University.
- Shim, H. (2013). A Study on Users' Satisfaction in Cultural Programs Presented by Public Libraries in Gwangju. Master's thesis, Chonnam National University.
- Song, I. (2009). A Study on User Satisfaction of School Library: Based on Middle Schools in Mokpo. Master's thesis, Chonnam National University.
- Whi, K. & Kang, J. (2011). An empirical study on customer experience management of jewelry brand. *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 9(2), 107-126.  
<http://dx.doi.org/10.18852/bdak.2011.9.2.107>
- Yoon, H. (2021). The Study of the Quality of Public Library Cultural Programs on the Satisfaction, Quality of Life and Loyalty of Users. Master's thesis, Sungkyunkwan University.
- Yoon, Y. (2016). An Analysis of Equestrian Club Customer Experience Applying Customer Experience Management(CEM). Master's thesis, Yonsei University.

