

O4O 선택속성이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향: 중국 허마셴성 사례를 중심으로¹⁾

The Impact of O4O Selection Attributes on Customer Satisfaction and Loyalty:
Focusing on the Case of Fresh Hema in China

최성국 (Chengguo Cui)

경희대학교 경영대학원²⁾

양성병 (Sung-Byung Yang)

경희대학교 경영대학³⁾

〈 국문초록 〉

최근 온라인 시장이 성숙해지면서, 추가 성장을 가로막는 많은 문제점이 드러나고 있는데, 이 중 가장 대표적인 문제는 온라인 상품의 동질화로 인한 고객수의 정체를 꼽을 수 있다. 최근 몇 년 사이 온라인 시장의 비중은 많이 증가하였지만, 이제 오프라인으로 영역을 확장하지 않고서는 더 이상의 발전을 기대하기 힘든 상황에 이른 것이다. 이에, 국내외 많은 온라인 기업들은 온라인 채널의 장점에 더해 온라인 플랫폼의 한계를 보완할 수 있는 오프라인 공간을 함께 확보함으로써, 사업영역 및 마케팅 채널을 확대하고자 노력하고 있다. 정보기술(빅데이터, 인공지능 등)을 활용한 대량의 고객 데이터 분석이라는 그들의 경쟁우위를 바탕으로, O4O(Online for Offline) 비즈니스 모델을 구현함으로써, 오프라인으로의 영향력을 꾸준히 강화해나가고 있는 것이다. 한편, 기존의 관련 연구들은 대부분 O2O(Online to Offline) 비즈니스 모델에만 초점을 맞추고 있으며, 최근 몇 년 동안 다양한 산업 분야에서 활발히 시도되고 있는 O4O 비즈니스 모델에 대한 학문적 시도는 아직 많이 부족한 실정이다. 그나마 존재하는 몇몇의 O4O 관련 연구들도 사례분석 및 체험마케팅 기반의 연구에 그치고 있어, O4O 기반 선택속성들과 이들이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향에 대한 실증연구가 시급한 상황이다. 이에 본 연구에서는 중국의 대표적인 O4O 비즈니스 모델인 허마셴성(盒馬鮮生)을 중심으로, 고객의 관점에서 O4O 서비스에 특화된 주요 선택속성을 도출한 후, 이러한 선택속성들이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향을 실증해 보고자 한다. 300명의 O4O(허마셴성) 이용 경험이 있는 고객을 대상으로 한 설문 표본을 구조방정식모델을 활용해 분석한 결과, 총 7개의 O4O 선택속성 가운데 4개(모바일앱품질, 모바일결제, 상품품질 및 매장시설)가 고객만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객만족도는 다시 고객충성도(재이용의도, 추천의도 및 브랜드애착)에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 본 연구의 결과는 O4O 서비스 분야의 관리자가 빠르게 변화하는 고객요구에 잘 적응하고, 나아가 어떤 선택속성에 더 많은 자원을 할당함으로써 고객만족도 및 고객충성도를 제고할 수 있는지를 알려주는 중요한 가이드라인 역할을 할 수 있을 것으로 기대한다.

주제어: O4O, 선택속성, 고객만족도, 고객충성도, 고객유형, 고객지식, 허마셴성

1) 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5B8059804).

2) 제1저자, choisengguk@naver.com

3) 교신저자, sbyang@khu.ac.kr

1. 서론

최근 O2O(Online to Offline) 서비스가 빠른 속도로 성장하고 있지만, 온라인 고객응대의 한계와 수익구조 악화, 온라인 성장을 둔화 등의 문제로 인해, O4O(Online for Offline) 서비스가 새롭게 등장하게 되었다(이은호 2017). O4O는 온라인 기업이 가지고 있는 기술, 자산, 빅데이터 및 고객정보 등의 기반을 통해 오프라인으로 사업영역을 확대하고, 그 속에서 새로운 수익을 만들어내는 새로운 비즈니스 모델을 의미한다(주추연 2018). 온라인 기업들이 오프라인 영역으로 진출하는 현상은 오래전부터 있어 왔지만, O4O의 경우 단순히 오프라인 영역으로 진출하고 매장을 확대하는 것을 넘어, 오프라인 매장을 통해 추가적인 수익을 창출하는 새로운 비즈니스 모델이라는 점에서 그 차별성이 존재한다. 이러한 O4O 서비스는 아마존(Amazon)에서 2016년 12월에 선보인 계산대 없는 무인점포 ‘아마존 고(Amazon Go)’ 이후, 오프라인 공간에 새로운 가치와 의미를 부여하면서 유통을 넘어 숙박 등 다양한 산업으로 확장되고 있다(이은호 2017).

한편, iResearch의 보고서에 따르면 2017년 중국 생활밀착형 O2O 시장의 총 규모는 대략 1조 1천억 위안(약 190조 원)으로 전년도 대비 48.6% 성장하면서, 지역 생활밀착형 O2O 서비스 시장이 광범위하게 형성되었다(iResearch 2017). 하지만, 이렇게 수년간 지속된 중국 온라인 유통채널의 고속 성장이 최근 둔화되는 추세를 보이면서, 이를 타개하기 위한 방안으로 기존 유통기업과의 적극적 제휴 및 투자를 통한 오프라인 사용자 데이터 확보 및 신규고객 유입 전략이 모색되고 있다(이아름 2018). 이러한 방안의 일환으로, 알리바바그룹(Alibaba Group)은 2016년 1월 중국 상하이에서 O4O 신선식품 브랜드인 허마셴성(盒馬鮮生) 1호 매장을 오픈한 바 있다. 이후, 점포수를 2017년 22개,

2018년 110개를 거쳐, 2019년 12월말 기준 총 197개를 운영되면서, 중국 소비 시장에서 단기간에 성장한 대표적 O4O 비즈니스 모델이 되었다. 허마셴성은 오프라인 매장을 중심으로 ‘온라인 전자상거래’와 ‘오프라인 마트’의 경제 패러다임을 동시에 적용함으로써, 신선식품매장, 그로서리란트(Grocerant: Grocery+Restaurant) 및 온라인 비즈니스 창고 등 세 가지 기능을 하나로 결합한 대표적 O4O 비즈니스 모델을 완성한 것으로 평가되고 있다(유정 2019).

한편, 기존의 관련 연구들은 대부분 O2O 비즈니스 모델에만 초점을 맞추어 연구가 진행되어, 최근 오프라인을 중심으로 활발히 시도되고 있는 O4O 비즈니스 모델에 대한 연구는 아직 많이 이뤄지지 못한 실정이다. 특히, 현재까지 이뤄진 O4O 분야의 선행연구를 살펴보면, O4O 기반의 체험마케팅 관련된 연구들이 주를 이루고 있으나(예: 손재영 2019; 주추연 2018), 그마저도 사례분석 및 체험마케팅 기반의 연구에 그치고 있어 O4O 기반 선택속성들과 이들이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향에 대한 실증연구가 시급한 상황이다.

이에, 본 연구에서는 O4O 서비스 가운데에서도 중국의 대표적인 O4O 비즈니스 모델인 허마셴성에 초점을 맞추고, 이용고객들을 대상으로 O4O 서비스에 특화된 선택속성 요인들을 도출하고, 각 속성 요인들이 고객만족도와 고객충성도에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 더불어, 쇼핑유형(온라인 쇼핑 vs. 오프라인 쇼핑)에 따라 선택속성 요인들이 고객만족도에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 추가로 분석해 보고자 한다. 본 연구를 통해 O4O 비즈니스 관련 기업들에게 고객만족도에 큰 영향력을 미칠 수 있는 선택속성을 확인시켜 줌으로써, 시대에 따라 빠르게 변화하는 고객들의 요구를 파악하고, 고객만족도 및 고객충성도 제고를 위한 구체적인 대안을 제시해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

2. 기존문헌 연구

2.1. O4O 비즈니스 모델

O4O(Online for Offline)는 온라인 기업이 축적해 온 기술, 자산 및 고객정보 등의 기반을 통해 사업을 오프라인 영역으로 확대하면서 새로운 매출을 만들어내는 비즈니스 모델로 정의될 수 있다(김난도 등 2018). 기존 온라인 채널에서 축적한 데이터 분석 역량을 상품조달, 큐레이션(Curation) 등에 적용, 오프라인 채널(매장)에서 구현함으로써, 실질적으로 온라인 및 오프라인 채널의 장점만을 결합한 비즈니스 모델을 탄생시킨 것이다(네이버지식백과 2020). O4O 비즈니스 모델이 O2O에 비해 가지는 차별성은 <그림 1>과 같다. O2O는 온라인과 오프라인을 ICT 기술로 ‘연결’하는 방식으로 온라인을 통해 오프라인 서비스를 예약, 주문, 접수하는 서비스 모델인 반면, O4O는 온라인과 오프라인이 완전히 ‘결합’하는 방식으로, 오프라인 매장에 온라인 고객정보 및 첨단기술을 접목해 고객편의를 높이고 매장경쟁력을 강화하고자 하는 비즈니스

모델로 설명될 수 있다.

2.2. O4O 비즈니스 모델 관련 선행연구

최근 O4O 비즈니스 모델이 시장의 큰 주목을 받고 있는 것에 비해, 관련된 선행연구는 O2O에 비해 극히 드물게 이뤄졌다. 현재까지 진행된 O4O 관련 선행연구를 정리하면 <표 1>과 같다. 김청규(2019)는 국내외 사례 및 체험마케팅 전략 분석을 통해, 온라인 서비스에서 시작되어 오프라인 매장 체험마케팅 및 구매까지 연결되는 ‘O4O커머스 시스템’이 적용된 리빙 플래그쉽 스토어의 방향성을 제시하였으며, 주추연(2018)은 O4O 기반 구매체험이 구매의도에 미치는 영향 검증을 통해, 오프라인 매장의 구매체험 품질을 높임으로써, 소비자의 만족도 및 신뢰도를 높이는 동시에 온라인 채널도 함께 발전할 수 있다고 주장한 바 있다. 또한, 손재영(2019)은 카카오프렌즈의 O4O 상품 포트폴리오 사례를 통해, 사용자의 SNS(Social Networking Service)를 통한 디지털 캐릭터 사용 경험이 캐릭터의 브랜드 자산(브랜드 선호도 및 신뢰도)과 오프라인 연관상품



<그림 1> O2O와 O4O 비즈니스 모델 비교

〈표 1〉 O4O 기반 체험 마케팅에 관한 선행연구

연구자	연구내용
주추연(2018)	O4O 기반 구매체험이 구매의도에 미치는 영향 검증
김청규(2019)	O4O 체험마케팅 기반 리빙 플래그십 스토어의 전략 분석 사례연구
손재영(2019)	온라인(카카오프렌즈 O4O 상품 포트폴리오) 상에서의 디지털 캐릭터 사용 경험이 오프라인 상에서의 연관상품 구매의도에 미치는 영향 검증

구매의도 등에 미치는 영향에 대해 실증하였다. 이러한 연구들은 O4O 관련 초기 연구로서 충분한 학술적 및 실무적 의의를 가짐에도 불구하고, 사례 및 체험마케팅 기반으로만 한정되어 있어, O4O 기반 선택속성들과 이들이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향에 대한 실증연구가 시급한 상황임을 알 수 있다.

2.3. O4O 비즈니스 모델의 선택속성

온라인 및 오프라인 채널에서 소비자가 상점(점포)을 선택할 때, 상점에 대한 호의적 혹은 비호의적 이미지를 형성하게 되는데, 이에 영향을 미치는 요인을 선택속성(Selection Attribute)으로 정의할 수 있다(박효현, 정강욱 2010). 이세운(2015)은 중국 전통 소매점의 경우 접근성, 낮은 가격 및 구전이, 편의점의 경우 접근성, 서비스, 상품의 품질과 종류, 그리고 점포환경 등이 각각 방문의도에 유의한 영향을 미치는 선택속성임을 밝혀낸 바 있다. 이후 오프라인 채널의 선택속성 연구에서 발전하여 O2O 채널에 대한 선택속성 연구도 활발히 이어졌는데, 이영찬 등(2017)은 카노 모형을 이용하여 O2O 배달앱 서비스 품질 요인을 분석한 결과, 소비자들은 다양한 종류의 음식, 메뉴선택의 다양성, 지불방식의 다양성, 간편결제시스템 등을 기업이 제공해야 하는 기본적인 선택속성임을 밝혀낸 바 있다. 또한, Mao(2016)는 O2O 체험점 이미지의 구성요소 가운데 상품, 매장직원 이미지, 점포환경, 편리성, 가격, 판촉 등이 고객만족도에 유의한 영향을 미치고, 그 중 점포환경이 고객만족도에 가장 큰 영향을

미치는 선택속성이라고 주장하였다. 한편, 전통 오프라인 채널 가운데 음식 및 레스토랑 관련 선택속성 연구도 활발히 이뤄진 바 있는데, National Restaurant Association(1983)은 레스토랑 고객이 레스토랑을 이용하면서 기대하는 태도와 행동에 영향을 미치는 선택속성으로 서비스, 음식 품질, 청결, 직원의 친절성, 주위환경, 편리한 장소, 메뉴의 다양성, 지각된 가치 등을 꼽았으며, 이춘호(2017)는 가정 간편식(Home Meal Replacement: HMR) 선택속성으로 음식품질, 장소 및 분위기, 메뉴, 서비스, 가격, 위생 및 청결 등 6개 요인을 제안한 바 있다.

이와 같이 선택속성 관련 선행연구를 살펴본 결과, O4O 비즈니스 모델에 초점을 맞춰 선택속성을 도출하고 이들의 영향력에 대한 검증을 시도한 선행연구는 존재하지 않음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 O4O 채널의 특징을 함께 공유하고 있는 O2O 채널, 오프라인 유통채널 및 음식/레스토랑 관련 선택속성 선행연구들을 바탕으로, O4O 채널만의 선택속성 도출을 시도하였다. 산업별로 다양한 유형의 O4O 비즈니스 모델이 존재함을 감안하여, 중국의 대표적 O4O 유통 플랫폼인 허마셴성을 중심으로 이용고객 선택속성을 도출한 결과, 모바일앱품질, 모바일결제, 배송서비스, 상품가격, 상품품질, 매장시설, 즉석조리서비스 등 총 7가지의 요인들이 O4O 선택속성으로 최종 도출되었다. 한편, 정보기술(Information Technology: IT)을 이용해 매장직원과의 접촉을 최소화하는 O4O 비즈니스 모델의 특성상, 기존 선행연구에서 중요한 선택속성으로 도출된 바 있는 매장직원 이미지 및 직원의 친

절성 등의 요인은 O4O 채널의 선택속성에는 해당되지 않는 것으로 판단, 이를 고려하지 않았다.

2.4. 고객만족도

만족(Satisfaction)은 성취반응으로 볼 수 있으며, 이 성취반응은 이용자(고객)가 가진 기대가 일정 수준 이상 충족됨으로써 발현된다(이영재 1999). 고객만족도는 고객이 특정 상품 혹은 서비스를 이용하면서 감수한 희생에 비해 느끼는 적절한 보상에 대한 인지적 상태로 설명할 수 있는데(Howard and Sheth 1969), 전통적인 소매 산업(Retail Industry)에서는 소매점의 전시 상태, 고객의 구매행동 등의 행동패턴, 구매하는 상품과 서비스의 사용결과로 나타나는 감정적 반응으로 정의될 수 있다(Westbrook and Reilly 1983). Anderson and Sullivan(1993)은 이용자가 상품이나 서비스에 대한 기대와 제공되는 성과 간의 차이 정도에 대한 판단으로 고객만족도를 정의하기도 하였다. 고객(이용자)에게 제공되는 상품이나 서비스가 기대 이상으로 충족될 때 고객은 감동하게 되고, 이로 인해 재구매의도 및 구전의도 등으로 대표되는 고객충성도가 증가하게 되는 것이다(고현정 등 2020; 박시숙 2006). 조선배 등(2007)은 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑을 중심으로 서비스회복에 대한 불일치가 고객만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인한 바 있다. 이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 고객만족도를 O4O 선택속성들의 결과변수인 동시에 고객충성도에도 영향을 미치는 설명변수로 간주하고 이들 간의 관계를 검증해 보고자 한다.

2.5. 고객충성도

고객충성도는 고객이 상품 및 서비스를 제공하는 기업 혹은 특정 브랜드에 대해 인지하는 애정 및 애착

의 감정상태 혹은 미래에도 일관되게 재구매하거나 주변 사람들에게 추천하고자하는 몰입된 상태로 정의될 수 있다(원홍재 등 2019; Oliver 1997). Aaker(1991)는 고객충성도를 특정 브랜드에 대한 애착의 감정 정도로 설명하며, 재구매의도, 가격 프리미엄, 브랜드에 대한 애호도, 브랜드에 대한 헌신, 전환비용 등을 통해 측정할 수 있다고 주장하였다. 이를 바탕으로 김승택(2014)은 고객충성도가 반복적인 만족의 결과로 나타나는 특정 브랜드에 대한 높은 빈도의 반복구매, 타인 추천의사 및 프리미엄 가격지불 용의 등으로 설명될 수 있다고 주장하였다. 좀더 구체적으로, 공란란 등(2015)은 브랜드애착을 특정 브랜드를 소비할 때 만족으로부터 생겨나는 긍정적인 감정으로 설명한 바 있으며, Fornell(1992)은 재이용의도를 고객이 제공되는 상품이나 서비스에 대해 만족하면, 향후에도 해당 서비스를 지속적으로 사용할 가능성으로 정의한 바 있다. 제공된 상품이나 서비스에 대해 고객이 만족하면 추천 및 재이용의도는 증가하고, 반대로 불만족할 경우 추천 및 재이용의도는 감소하게 될 것이다(장성희, 김상현 2019). 이상의 여러 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 고객충성도를 재이용의도, 추천의도, 브랜드애착으로 나누어 살펴보고자 한다.

2.6. 쇼핑유형

중국의 대표적 O4O 비즈니스 모델인 허마셴성은 온라인 주문 고객의 주문 접수 후, 10분 이내에 상품을 픽업하고 배송 준비를 한다. 또한, 온라인 주문 시, 근처 3km 이내의 고객은 30분 내로 배달받을 수 있어, 카트를 끌고 쇼핑할 필요가 없다(유정 2019). 한편, 오프라인 매장 이용고객은 오프라인 매장에서 상품을 직접 선택하고 구매할 수 있으며, 결제는 매장을 떠날 때 알리페이(Alipay)를 사용하여 이뤄진다(박찬석

2019). 또한, 자신이 스스로 조리하기를 원치 않으면, 현장에 있는 즉석조리 서비스를 이용할 수도 있다. 이에, 본 연구에서는 온라인 주문을 주로 이용하는 그룹(고객유형)의 경우 오프라인 주문을 주로 이용하는 그룹보다 오프라인 관련 선택속성과의 접촉시간이 상대적으로 짧아, O4O 선택속성 중 모바일앱품질 및 모바일결제 등의 속성에 대한 비중이 높아질 수밖에 없는 반면, 주로 오프라인 매장을 직접 방문하는 고객유형의 경우는 오프라인 관련 속성과의 접촉 시간이 상대적으로 길어, O4O 선택속성 중 매장시설 및 즉석조리 서비스 등의 선택속성에 대한 비중이 상대적으로 높아질 수밖에 없다. 이에, 본 연구에서는 쇼핑유형(온라인 vs. 오프라인)을 조절변수로 간주하여, 유형별 영향력의 차이를 추가로 검증해 보고자 한다.

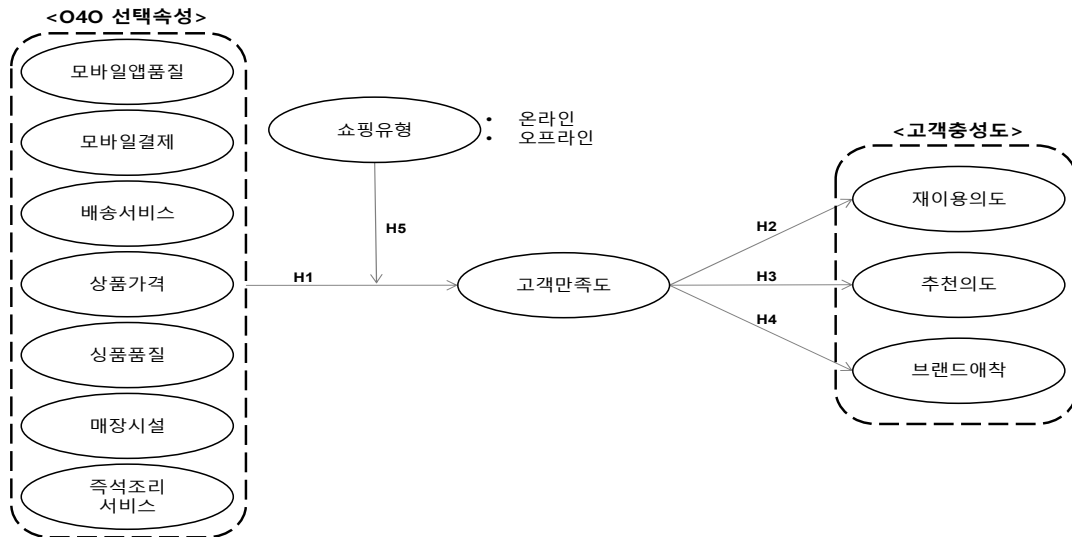
3. 연구모델 및 가설수립

본 연구에서는 선행연구 분석을 통해 고객의 O4O 선택속성을 모바일앱품질, 모바일결제, 상품품질, 배

송서비스, 상품가격, 매장시설, 즉석조리서비스 등 총 7개로 분류하고, 선택된 선택속성 요인이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 나아가, 쇼핑유형에 따른 이러한 영향 간 차이를 추가로 살펴보고자 한다. 본 연구에서 수립된 연구모형은 <그림 2>와 같으며, 연구모형을 구성하는 구체적인 가설은 다음과 같다.

3.1. O4O 선택속성과 고객만족도

Tse and Wilton(1988)은 만족은 경험 후 선택속성을 평가하는 것으로, 선택속성 평가와 만족도 간에는 높은 상관관계가 있다고 주장하였으며, 송경숙(2012)은 선택속성은 소비자가 상품 및 상표가 가지고 있는 다양한 속성 중 상품을 선택할 때 가장 먼저 고려하게 되는 속성으로, 상품 경험 후 지각되는 만족도와 관련이 있음을 밝혀낸 바 있다. 한편, Cadotte and Turgeon(1988)은 호텔 및 레스토랑 고객에게 만족(혹은 불만족)을 주는 선택속성 가운데 종사자의 적극성, 호텔의 청결, 호텔시설의 산뜻함, 서비스품질, 주차 가능성 등의 순으



<그림 2> 연구모형

로 중요성이 존재함을 실증하였으며, 유원필(2006)의 연구 또한 패밀리 레스토랑의 선택속성으로 가격, 접근성, 웰빙, 음식, 서비스 등의 5개의 요인을 도출한 바 있으며, 영향력 검증 결과 대부분의 선택속성이 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. O4O 비즈니스 모델 맥락에서 진행된 선행연구에서는 O4O에 특화된 선택속성을 도출하거나, 도출된 속성 요인들이 고객만족도에 미치는 영향을 살펴본 연구가 전무한 실정이지만, 이상의 선행연구들로부터 O4O 선택속성 또한 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 선행연구를 통해 도출된 총 7개의 선택속성(모바일앱품질, 모바일결제, 배송서비스, 상품가격, 상품품질, 매장시설, 즉석조리서비스)은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상하고, 다음과 같은 가설을 수립하였다.

H1: O4O 선택속성은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a: 모바일앱품질은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b: 모바일결제는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1c: 배송서비스는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1d: 상품가격은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1e: 상품품질은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1f: 매장시설은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1g: 즉석조리서비스는 고객만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 고객만족도와 고객충성도

고객만족도가 고객충성도에 미치는 영향에 대한 검증은 다양한 맥락과 다양한 산업에서 이뤄져 왔으며, 대부분의 연구에서 정(+)의 인과관계가 있음이 증명된 바 있다. Fornell(1992)은 이러한 선행연구들을 종합한 메타분석에서, 총 27개에 해당하는 다른 유형의 연구 맥락에서 고객만족도와 고객충성도 사이에는 매우 높은 상관관계가 존재함을 밝혀내기도 하였다. 이들

간의 관계를 증명한 몇몇 대표 선행연구들을 살펴보면, 검색엔진 사용(박주석, 손준호 2008), 온라인 및 모바일 게임 이용(김동숙 2009), 커피전문점 서비스 이용(노희찬 2012), 이동통신 이용(원홍재 등 2019) 등의 환경에서 모두 고객만족도가 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 한편, 고객만족도는 고객충성도의 하위요인인 재이용의도(Cronin Jr. and Taylor 1994), 추천의도(성혜진, 고재운 2013), 브랜드 애착(이인성 등 2008) 등에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이에, 본 연구에서는 O4O 맥락에서도 고객만족도가 고객충성도(재이용의도, 추천의도 및 브랜드애착)에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상하고, 다음과 같은 세부 가설을 수립하였다.

H2: 고객만족도는 재이용의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 고객만족도는 추천의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 고객만족도는 브랜드애착에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 쇼핑유형의 조절효과

O4O 환경에서 온라인 주문을 주로 이용하는 고객(소비자) 그룹은 오프라인 주문을 주로 이용하는 고객 그룹보다 오프라인 관련 선택속성과의 접촉시간이 상대적으로 짧은 대신 온라인 관련 선택속성과의 접촉시간이 더욱 길어지게 된다. 따라서, 도출된 7개의 O4O 선택속성 가운데 모바일앱품질, 모바일결제, 배송서비스 및 상품가격 등에 대한 중요성 인식 정도가 나머지 선택속성(상품품질, 매장시설, 즉석조리서비스)에 비해 더욱 커질 것으로 예상할 수 있다. 이와는 반대로 O4O에서 오프라인 주문을 주로 이용하는 그룹의 경우, 상대적으로 오프라인 관련 선택속성과의 접촉시간이 더욱 길어지게 되어 상품품질, 매장시설 및 즉석조리서비스가 다른 선택속성들에 비해 더욱

중요한 요인으로 고려될 가능성이 크다. 따라서 본 연구에서는 이러한 고객의 쇼핑유형(온라인 vs. 오프라인)에 따라 O4O 선택속성이 고객만족도에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상하고, 다음과 같은 쇼핑유형의 조절효과 관련 가설을 수립하였다.

- H5: O4O 선택속성이 고객만족도에 미치는 영향은 고객의 쇼핑유형(온라인 vs. 오프라인)에 따라 달라질 것이다.
- H5a: 모바일앱품질이 고객만족도에 미치는 영향은 온라인 쇼핑 그룹이 오프라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.
- H5b: 모바일결제가 고객만족도에 미치는 영향은 온라인 쇼핑 그룹이 오프라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.
- H5c: 배송서비스가 고객만족도에 미치는 영향은 온라인 쇼핑 그룹이 오프라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.
- H5d: 상품가격이 고객만족도에 미치는 영향은 온라인 쇼핑 그룹이 오프라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.

- H5e: 상품품질이 고객만족도에 미치는 영향은 오프라인 쇼핑 그룹이 온라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.
- H5f: 매장시설이 고객만족도에 미치는 영향은 오프라인 쇼핑 그룹이 온라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.
- H5g: 즉석조리서비스가 고객만족도에 미치는 영향은 오프라인 쇼핑 그룹이 온라인 쇼핑 그룹보다 더 클 것이다.

4. 연구방법

4.1. 측정도구

본 연구에서 수립한 연구모형과 가설을 실증하기 위해 기존문헌을 바탕으로 도출된 O4O 선택속성(모바일앱 품질, 모바일 결제, 배송서비스, 상품가격, 상

〈표 2〉 변수의 조작적 정의 및 관련 문헌

분류	구성개념	조작적 정의	참조
O4O 선택속성	모바일앱품질	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 모바일앱의 이용편의, 응답속도, 정보탐색 및 정보의 정확성 등을 인지하는 정도	백선혜(2019)
	모바일 결제	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 모바일 결제서비스의 편리성, 경제성 및 신속성 등을 인지하는 정도	김자호(2020)
	배송 서비스	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 제공받는 배송서비스의 안전성과 정확성에 대해 인지하는 정도	Brady et al.(2002); Gronroos(1984)
	상품가격	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 구매하고자 하는 상품(식품 포함)에 대한 가격 수준의 적절성 및 합리성을 인지하는 정도	Monore(1973); Westbrook(1981)
	상품품질	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 구매하고자 하는 상품(식품 포함)에 대한 품질의 신선함, 우수성 및 안전성 등을 인지하는 정도	장지우, 김승인(2019)
	매장시설	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 오프라인 매장의 공간환경 및 상품진열, 편의시설 등의 우수성에 대해 인지하는 정도	Parasuraman et al.(1988)
	즉석조리서비스	소비자가 O4O 서비스를 이용하는 과정에서 제공받는 즉석조리서비스(식자재를 현장에서 즉석으로 가공(조리)해 제공하는 서비스)에 대한 품질(맛, 대기시간, 추가비용 등)에 대해 인지하는 정도	직접개발
고객만족도		소비자의 O4O 서비스 이용 경험이 만족할 만한 수준에서 충족되었는지에 대한 판단의 정도	이지원, 김도희(2015)
고객충성도	재이용 의도	소비자가 O4O 서비스를 지속적으로 이용하고자 하는 의지의 정도	이지원, 김도희(2015)
	추천의도	소비자가 O4O 서비스에 대해 타인이나 주변 사람들에게 긍정적 구전정보를 제공하고자 하는 의도의 정도	김현동(2018)
	브랜드 애착	소비자가 O4O 서비스를 이용할 때, 해당 O4O 브랜드에 대한 긍정적 감정이 생겨나는 상태의 정도	김수현(2016)
쇼핑유형	온라인 주문	주로 온라인(모바일앱, 웹사이트 등)을 통해 O4O 서비스를 이용하는 소비자 그룹	직접개발
	오프라인주문	주로 오프라인 매장 방문을 통해 O4O 서비스를 이용하는 소비자 그룹	

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

항목	구분		응답자 (n=300)		
			빈도	비율(%)	
성별	남자		153	50.95	
	여자		147	49.05	
연령	19세 ~ 24세	남자	34	17	11.3
		여자		17	
	25세 ~ 30세	남자	61	31	20.3
		여자		30	
	31세 ~ 35세	남자	115	59	38.4
		여자		56	
	36세 ~ 40세	남자	69	35	23.0
		여자		34	
	41세 이상	남자	22	11	7.0
		여자		10	
학력	중학교		1	0.3	
	고등학교		8	2.7	
	대학교		259	86.3	
	석사이상(석사/박사)		32	10.7	
거주지	1선도시		172	57.3	
	신 1선도시		103	34.3	
	2선도시		20	6.7	
	3선도시		5	1.7	
직업	학생		18	6.0	
	회사원		243	81.0	
	공무원		5	1.7	
	자영업		10	3.3	
	전문직		17	5.7	
	전업주부		3	1.0	
	기타		4	1.3	
월소득	3,000위안 미만		19	6.3	
	3,000위안~5,000위안 미만		20	6.7	
	5,000위안~8,000위안 미만		83	27.7	
	8,000위안~10,000위안 미만		70	23.3	
	10,000위안~15,000위안 미만		71	23.7	
	15,000위안 이상		37	12.3	
가구 구성원수	1인		9	3.0	
	2인		32	10.7	
	3인		159	53.0	
	4인		48	16.0	
	5인		38	12.7	
	6인 이상		14	4.7	

〈표 4〉 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수		요인적재량	Cronbach's Alpha	합성신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
모바일앱품질 (Mobile Application Quality)	MQ1	0.725	0.740	0.837	0.563
	MQ2	0.792			
	MQ3	0.688			
	MQ4	0.791			
모바일결제 (Mobile Payment)	MP1	0.762	0.802	0.867	0.567
	MP2	0.771			
	MP3	0.780			
	MP4	0.796			
	MP5	0.646			
배송서비스 (Delivery Service)	DS1	0.839	0.772	0.855	0.598
	DS2	0.820			
	DS3	0.695			
	DS4	0.730			
상품가격 (Product Price)	PP1	0.901	0.859	0.913	0.778
	PP2	0.874			
	PP3	0.871			
상품품질 (Product Quality)	PQ1	0.823	0.771	0.868	0.688
	PQ2	0.846			
	PQ3	0.818			
매장시설 (Store Facilities)	SF1	0.815	0.703	0.835	0.628
	SF2	0.824			
	SF3	0.735			
즉석조리 서비스 (Instant Cooking Service)	IS1	0.813	0.829	0.879	0.594
	IS2	0.820			
	IS3	0.756			
	IS4	0.691			
	IS5	0.766			
고객만족도 (Customer Satisfaction)	CS1	0.857	0.777	0.870	0.690
	CS2	0.818			
	CS3	0.817			
재이용의도 (Reuse Intention)	RI1	0.845	0.752	0.863	0.679
	RI2	0.859			
	RI3	0.764			
추천의도 (Recommendation Intention)	REI1	0.897	0.862	0.916	0.784
	REI2	0.899			
	REI3	0.861			
브랜드애착 (Brand Attachment)	BA1	0.861	0.801	0.883	0.715
	BA2	0.852			
	BA3	0.823			

품질, 매장시설, 즉석조리서비스), 고객만족도 및 고객충성도(재이용의도, 구전의도, 브랜드애착) 변수를 측정하기 위한 리커트 7점 척도를 개발하였다. 선행연구에서 제시한 설문항목을 본 연구에 맞게 수정하는 방법으로 척도를 개발하였으며, 학계 전문가와 실제 허마셴성 지점운영 관리자를 인터뷰한 내용을 토대로 설문문항을 검토 및 수정, 보완함으로써 표면타당성(Face Validity)을 확보하였다. 변수의 조작적 정의 및 관련문헌은 <표 2>와 같이 요약, 정리하였다.

4.2. 자료수집 및 표본의 특성

본 설문은 중국의 대표적인 O4O 비즈니스 모델인 허마셴성에서 온라인 주문 또는 오프라인 주문을 최소 1번 이상 이용해본 중국 소비자(고객)를 대상으로 2020년 4월 21일(화)부터 5월 7일(화)까지 중국 설문조사 플랫폼 윈쥬엔싱(问卷星) 서비스를 이용해 진행되었다. 수집된 데이터의 대표성을 확보하기 위해 2019년 5월 중국 시장조사기관인 iMedia Research에서 제공한 허마셴성 소비자 이용현황 지표에 맞추어 할당추출법으로 표본을 구성하였으며, 수집된 총 354부

가운데 불성실 응답자 및 과대 할당된 설문 응답자를 모두 제거한 후, 최종 분석에 300부를 사용하였다. 최종 분석에 사용된 표본(n=300)의 인구통계학적 분포는 <표 3>과 같다.

5. 분석 및 결과

5.1. 측정모델

본 연구는 SPSS 25와 SmartPLS 2.0을 활용하여 수집된 데이터를 분석하였다. 먼저 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증을 위해 SPSS 25를 사용하여 Cronbach's Alpha 값을, SmartPLS 2.0을 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 신뢰도는 Cronbach's Alpha 값과 합성신뢰도(Composite Reliability: CR) 값을 각각 측정하여 검증하였는데, Cronbach's Alpha 및 CR 값은 통상적으로 0.7보다 클 경우, 분석자료에 대해 신뢰성이 높은 것으로 간주된다(Nunnally 1978). 분석결과, <표 4>의 내용과 같이 Cronbach's Alpha 및 CR 값들 모두 각각 0.703 및 0.835

<표 5> 상관관계 및 판별타당성 분석결과

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
모바일앱품질(1)	0.750										
모바일 결제(2)	0.726	0.753									
배송 서비스(3)	0.657	0.660	0.773								
상품 가격(4)	0.360	0.430	0.422	0.882							
상품 품질(5)	0.636	0.648	0.663	0.475	0.829						
매장 시설(6)	0.572	0.575	0.595	0.481	0.612	0.792					
즉석조리 서비스(7)	0.534	0.622	0.571	0.605	0.594	0.641	0.770				
고객 만족도(8)	0.656	0.667	0.638	0.411	0.702	0.611	0.575	0.831			
재이용 의도(9)	0.595	0.546	0.521	0.345	0.646	0.500	0.451	0.665	0.824		
추천 의도(10)	0.507	0.535	0.524	0.492	0.539	0.505	0.467	0.610	0.597	0.886	
브랜드 애착(11)	0.563	0.554	0.533	0.578	0.607	0.522	0.559	0.657	0.575	0.677	0.846

Note: 대각선 값은 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값을 나타내며, 비대각선의 값들은 변수들 간의 상관계수를 나타냄.

이상인 것으로 나타나, 높은 신뢰성을 보이고 있음을 확인하였다. 또한, 집중타당성(Convergent Validity)을 검증한 결과, 모든 변수들의 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE) 값이 0.563 이상으로 나타나 기준치인 0.5를 상회하였으며(Fornell and Larcker 1981), 요인적재량(Factor Loading) 또한 0.646에서 0.901의 범위에서 모두 유의함을 보여주어 집중타당성이 확보되었음을 확인하였다(Bagozzi et al. 1991).

다음으로 판별타당성(Discriminant Validity) 검증을 위한 AVE 값과 상관계수들 간의 관계는 <표 5>와 같다. <표 5>에서 AVE의 제곱근 값인 대각선 값들이 각 관련변수들 간의 상관계수 값들을 모두 초과한 것을 확인함으로써 판별타당성을 검증하였다(Fornell and Larcker 1981).

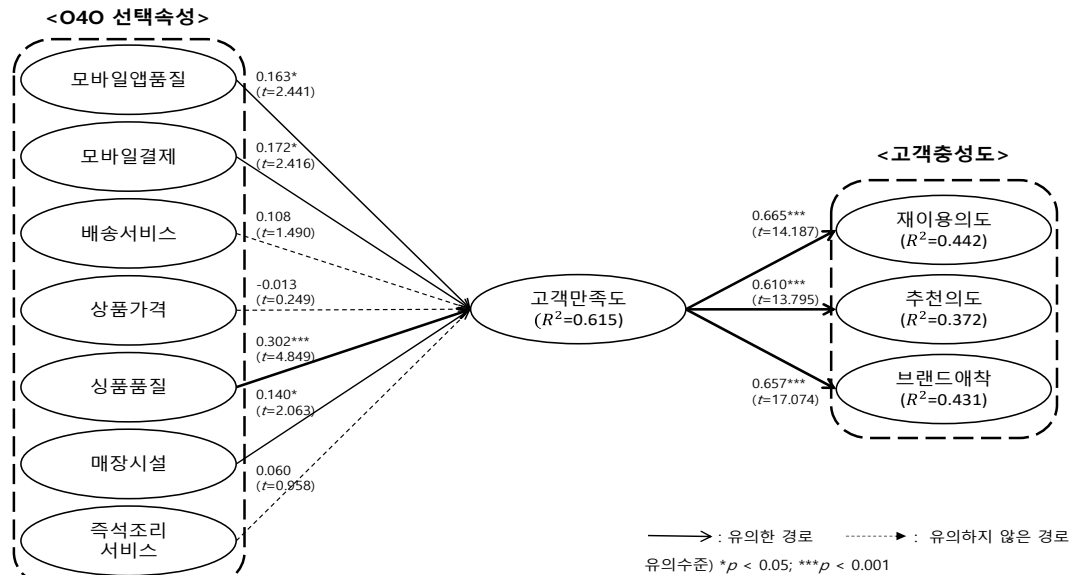
5.2. 구조모델 및 가설검정

본 연구에서는 수립된 연구가설의 검증을 위해, SmartPLS 2.0의 부트스트래핑 리샘플링(Bootstrapping Resampling) 기법을 샘플수 300, 부트스트래핑수 5,000

을 적용하여 분석하였다. 본 연구과제에서 제시한 가설 중에서, 모바일앱 품질(H1a), 모바일 결제(H1b), 상품품질(H1e), 매장시설(H1f)은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 배송서비스(H1c), 상품가격(H1d), 즉석조리서비스(H1g)는 고객만족도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 한편, 고객만족도는 재이용의도(H2)와 추천의도(H3), 브랜드애착(H4)으로 구성된 고객충성도에 매우 큰 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. O4O 선택속성은 고객만족도에 대해 61.5%(0.615)의 설명력을 보여주었으며, 고객만족도는 재이용의도 및 추천의도, 브랜드애착에 각각 44.2%(0.442), 37.2%(0.372), 43.1%(0.431)의 설명력을 나타내었다. 본 연구의 연구모형에 대한 가설검증 결과는 <그림 3>과 같다.

5.3. 조절효과 분석

본 연구에서는 고객(소비자)의 쇼핑유형(온라인 vs. 오프라인)에 따른 조절효과 분석을 위해 쇼핑유형을 온라인 쇼핑 그룹($n=186$)과 오프라인 쇼핑 그룹($n=114$)



<그림 3> 주요가설(H1~H4) 검증결과

<표 6> 조절효과 분석결과: 쇼핑유형(온라인 쇼핑그룹 vs. 오프라인 쇼핑그룹)

가설	분류	온라인 쇼핑그룹	오프라인 쇼핑그룹	검증결과
H5a (모바일앱품질 → 고객만족도)	경로계수	0.124	0.178	기각
	표준오차	0.083	0.095	
	표본수	186	114	
	t값	-0.419		
H5b (모바일결제 → 고객만족도)	경로계수	0.117	0.283	기각
	표준오차	0.082	0.099	
	표본수	186	114	
	t값	-1.274		
H5c (배송서비스 → 고객만족도)	경로계수	0.154	-0.016	기각
	표준오차	0.087	0.139	
	표본수	186	114	
	t값	1.099		
H5d (상품가격 → 고객만족도)	경로계수	-0.092	0.108	기각 (반대방향)
	표준오차	0.061	0.083	
	표본수	186	114	
	t값	1.980 *		
H5e (상품품질 → 고객만족도)	경로계수	0.376	0.152	기각
	표준오차	0.066	0.119	
	표본수	186	114	
	t값	1.786		
H5f (매장시설 → 고객만족도)	경로계수	0.250	-0.005	기각 (반대방향)
	표준오차	0.075	0.110	
	표본수	186	114	
	t값	1.990 *		
H5g (즉석조리서비스 → 고객만족도)	경로계수	-0.011	0.250	채택
	표준오차	0.073	0.090	
	표본수	186	114	
	t값	-2.234 *		

유의수준) * $p < 0.05$

으로 각각 구분하여 각 그룹에 대한 연구모형을 별도로 검증한 후, 집단간 비교분석(Multi-Group Analysis)을 실시하였다(범을문, 이애리 2019). 집단간 비교분석을 위해 두 그룹의 표준화된 경로계수와 표준오차

및 표본수를 사용하여 Chin et al.(2003)의 조절효과 계산식(수식 (1) 참고)에 대입한 결과, <표 6>과 같은 결과를 도출하였다.

$$t = \frac{Path_1 - Path_2}{\left[\sqrt{\frac{(n_1 - 1)^2}{(n_1 + n_2 - 2)} * SE_1^2 + \frac{(n_2 - 1)^2}{(n_1 + n_2 - 2)} * SE_2^2} \right] * \left[\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} \right]} \quad (1)$$

Path_i: i집단의 경로계수
SE_i: i집단의 표준오차
n_i: i집단의 표본수

쇼핑유형에 따른 경로계수의 차이 분석을 실시한 결과, 상품가격과 매장시설은 가설과 반대방향으로 유의한 결과가 나타났으며(H5d 및 H5f 기각), 즉석조리서비스는 예상대로 오프라인 쇼핑 그룹에서 온라인 쇼핑 그룹보다 더 큰 영향력이 확인되었다(H5g 채택). 이 밖에 다른 선택속성의 경우 두 그룹간 고객만족도에 미치는 영향력의 크기가 통계적으로 다르지 않음이 확인되어 가설이 모두 기각되었다(H5a, H5b, H5c, H5e 기각).

6. 토론

본 연구에서는 O4O 서비스의 선택속성이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향을 검증하였다. O4O 선택속성의 하위개념으로 모바일앱품질, 모바일결제, 배송서비스, 상품가격, 상품품질, 매장시설 및 즉석조리서비스 등 총 7개의 주요 속성을 선행연구로부터 도출하였으며, 도출된 선택속성들이 고객만족도에 미치는 영향을 검증하고, 다시 고객만족도가 고객충성도(재이용의도, 추천의도, 브랜드애착)에 미치는 영향을 실증하였다. 또한, 이용자의 쇼핑유형(온라인 vs. 오프라인)에 따라 독립변수인 O4O 선택속성들이 고객만족도에 미치는 영향력이 어떻게 달라지는지에 대해서도 추가적으로 살펴보았다.

가설검증 결과, 첫째, O4O 선택속성 중 모바일앱품질과 모바일결제, 상품품질 및 매장시설은 고객만족도에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다(H1a, H1b, H1e, H1f 채택). 허마센성 이용 고객들은 허마센성 전용앱을 이용하여 상품 검색, 정보 확인, 선택 및 주문(혹은 오프라인 매장에서의 모바일 간편결제) 등 상품구매의 모든 절차를 편리하게 해결할 수 있기 때문에, 모바일앱품질 및 모바일결제 속성이 고

객만족도에 긍정적인 영향을 미치게 된 것으로 판단된다. 또한, 경쟁업체에 비해 허마센성의 장점으로 알려진 상품품질 및 매장시설 속성도 고객만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다. 둘째, 고객만족도는 고객충성도(재이용의도, 추천의도, 브랜드 애착)에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(H2, H3, H4 채택). 이로써 O4O 쇼핑 맥락에서도 다른 온라인 및 오프라인, 그리고 O2O 쇼핑 맥락에서와 마찬가지로 고객만족도가 고객충성도에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 셋째, 쇼핑유형에 따른 조절효과 검증에서 상품가격과 매장시설은 가설과 반대방향으로 유의한 결과가 나타났다(H5d 및 H5f 기각: 반대방향). 허마센성은 기본적으로 바쁜 젊은 세대의 화이트칼라 계층 소비자를 주요 고객군으로 두고 있어 상품가격이 비싼 편에 속하며, 이로 인해 상품가격이 고객만족도에 미치는 영향도 유의하게 나타나지 않은 것으로 판단된다(H1d 기각). 하지만, 이를 소비유형으로 나누어 좀더 자세히 살펴보면, 일반적으로 상품가격에 더 민감한 것으로 알려진 온라인 쇼핑 주이용 집단에서 오히려 부(-)의 영향관계가 발견됨을 확인할 수 있다($\beta = -0.092$). 따라서, O4O 쇼핑(허마센성) 맥락에서는 다른 일반적인 쇼핑 맥락과는 달리 온라인 쇼핑 이용 집단이 오프라인 쇼핑 이용 집단보다 상대적으로 가격에 덜 민감한 것으로 판단되는데, 이 또한 허마센성만의 독특한 주이용 고객층의 특성(젊은 세대, 화이트 칼라 중심)이 반영된 현상으로 판단된다. 이러한 현상에 대해서는 향후 연구에서 좀더 자세한 분석을 통해 검증될 필요가 있을 것이다. 한편, 매장시설이 고객만족도에 미치는 영향력 또한 예상과 달리 온라인 쇼핑 그룹에서 더욱 큰 것으로 나타났다는데, 이는 오프라인 쇼핑 그룹은 평소 오프라인 매장을 자주 이용하여 매장시설이나 편의시설에 대해 익숙해져 있는 반면, 온라인 쇼핑 그룹은 오프라인 매

장을 가끔씩 방문하지만 그 때마다 오프라인 매장의 공간, 환경 및 편의시설이 기대보다 더욱더 잘 구비되어 있음을 인지하면서 매장시설에 대한 만족도가 크게 올라간 것으로 판단된다. 넷째, 즉석조리서비스가 고객만족도에 미치는 영향력은 온라인 쇼핑 그룹보다 오프라인 쇼핑 그룹이 더 큰 것으로 확인되었는데 (H5g 채택), 이는 오프라인 쇼핑 이용 그룹의 경우, 온라인 쇼핑 이용 그룹이 직접 방문하지 않고서는 절대로 향유할 수 없는 허마셴성 만의 즉석요리 서비스를 이용할 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구는 기존 선행연구와 O4O 비즈니스 모델의 특성을 바탕으로 O4O 맥락에 특화된 선택속성을 도출하였으며, 이를 중국의 대표적인 O4O 비즈니스 모델인 허마셴성에 초점을 맞추어 도출된 선택속성이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향을 실증함으로써, O4O 서비스에 특화된 연구모형을 도출하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 둘째, 이용자의 쇼핑유형에 따른 조절효과 분석을 통해 소비자의 O4O 이용 메커니즘을 좀더 구체적으로 확인하였다는 점이다. 셋째, 기존 대부분의 선행연구는 고객충성도 관련 종속변수로 재이용의도만을 다루는 경우가 많았으나, 본 연구에서는 재이용의도뿐만 아니라 추천의도 및 브랜드애착 등의 하부 변수를 추가로 고려함으로써 O4O 쇼핑 환경에서는 고객충성도 관련 연구를 더욱 풍부하게 만들었다는 점에서 학문적 시사점을 가진다.

본 연구의 결과로부터 얻을 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, O4O 비즈니스 모델 관리자의 경우, 여러 선택속성들 가운데 고객만족도에 유의한 영향을 미칠 수 있는 모바일앱품질, 모바일결제, 상품품질 및 매장시설 등의 속성을 향상시킬 수 있는 일에 좀더 많은 자원을 배분할 필요가 있을 것이다. 최적화

된 모바일(온라인) 거래플랫폼 제공을 위한 노력을 경주하며, 상품의 품질 향상을 위한 노력과 이용 고객들이 쾌적하고 편리한 환경에서 쇼핑할 수 있도록 오프라인 매장을 갖추는 등의 노력을 통해 고객의 만족도를 극대화할 수 있을 것이다. 둘째, 이용고객의 쇼핑유형에 따른 조절효과 검증 결과, 상품가격 및 매장시설은 반대방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, O4O 맥락에서 오프라인을 주로 이용하는 고객들은 의외로 상품가격에 더 민감하고, 온라인을 주로 이용하는 고객들은 매장시설에 더욱 민감한 반응을 보였다. 이는 온·오프라인 간 경계 없이 서비스를 채널을 넘나들면서 자유롭게 활용할 수 있는 O4O만의 독특한 특성이 반영되었기 때문에 나타나는 현상으로, O4O 관련 관리자가 소비유형별 고객만족도 향상을 위해 반드시 유념해야 할 사항이기도 하다. 이에, O4O 관리자는 이용고객들을 주문(온라인 주문 vs 오프라인 주문) 및 방문 형태(온라인 방문 vs 오프라인 방문)에 따라 좀더 세분화하여 쇼핑유형을 구분, 관리할 필요가 있으며, 이를 통한 각 유형별 니즈(Needs) 파악 및 충족을 실행함으로써 더 높은 고객만족도, 나아가 더 높은 고객충성도를 이끌어 낼 수 있을 것이다. 즉, O4O 기업들은 온라인 플랫폼 또는 오프라인 매장 등 특정 채널에만 집중하는 것보다, 온·오프라인 유통채널을 유기적으로 결합하고 고객유형을 세분화하여 유형별로 차별적인 접근 전략을 마련하는 것이 중요할 것이다. 마지막으로, 허마셴성에 높은 만족도를 보인 고객들은 재이용의도, 추천의도 및 브랜드애착 등에도 긍정적인 결과를 가져다 줄 가능성이 높은 것으로 확인되었다. 이에, O4O 관리자들은 고객만족도가 높은 이용고객들을 대상으로 한 지인 추천 프로모션 등과 같은 마케팅 전략 마련에도 많은 노력을 경주할 필요가 있을 것이다.

본 연구의 한계점은 첫째, 본 연구에서는 할당추출

법을 통해 표본이 수집되어 상대적으로 모집단을 좀 더 잘 대표할 수 있도록 노력했음에도 불구하고, 설문 자체가 온라인으로만 진행되어 응답의 신뢰성을 완벽하게 담보하기 어렵다는 점이다. 이에, 향후 연구에서는 설문 응답자에 대한 심층 인터뷰 등을 추가로 진행하여 응답의 신뢰성을 확보할 필요가 있다. 둘째, 본 연구가 허마센성을 이용해본 고객만을 대상으로 진행되었다는 점이다. 허마센성을 한 번 이상 이용해본 경험이 있는 중국인 이용고객만을 대상으로 하였기 때문에, 향후 이용할 가능성이 있는 고객에 대해서는 아무런 시사점을 줄 수 없는 한계점이 존재한다. 따라서, 향후 연구에서는 허마센성을 이용해본 그룹과 이용해 보지는 않았지만 향후 이용의도가 있는 그룹 간의 인식 차이 등에 대한 추가 분석이 이뤄질 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 좀더 엄격한 가설검증을 위해 대표적 O4O 비즈니스 모델인 허마센성 서비스에 대해서만 초점을 맞추었기 때문에, 분석 결과를 전체 O4O 비즈니스 모델로 일반화하여 해석할 수 없는 문제점이 있다. 따라서, 향후 연구에서는 한국의 야놀자, 미국의 아마존고 등 다양한 유형의 O4O 비즈니스 모델을 대상으로 한 연구가 진행될 필요가 있다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

- 고현정, 강은경, 양성병 (2020). 의료관광교육 서비스품질이 교육만족도 및 교육훈련전이에 미치는 영향: 조직특성 및 국가관계의 조절효과를 중심으로. **지식경영연구**, 21(2), 137-157.
- 공란란, 김동국, 김형길 (2015). 브랜드경험과 브랜드 애착의 관계에서 즐거움의 매개효과. **소비문화연구**, 18(2), 89-117.
- 김난도, 전미영, 이향은, 이준영, 김서영, 최지혜, 서유현, 이수진 (2017). **트렌드 코리아 2018 (10주년 특별판)**. 서울대 소비트렌드분석센터.
- 김동숙 (2009). **온라인게임 기반의 모바일게임 사용만족도가 게임충성도에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 김수현 (2016). **구매상황에 따른 브랜드-자아 일치성이 브랜드 태도, 가치, 애호도, 탐색의도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 김승택 (2014). **서비스 마케팅 요인이 고객만족 및 브랜드 충성도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 김자호 (2020). **중국의 모바일 결제 서비스품질과 시스템특성이 고객신뢰, 고객만족 및 지속적 사용의도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 동명대학교 대학원.
- 김청규 (2019). **O4O(Online for Offline) 체험마케팅 기반의 리빙 플래그쉽스토어에 관한 연구**. 석사학위논문, 홍익대학교 대학원.
- 김현동 (2018). **불고기한식레스토랑의 선택속성이 고객만족도 및 재방문의도, 추천의도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 네이버지식백과 (2020). **O4O**. Retrieved from <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=5924278&cid=43659&categoryId=43659>
- 노희찬 (2012). **커피전문점의 서비스 마케팅믹스 요인이 고객만족 및 브랜드 충성도에 미치는 영향**. 석사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 박시숙 (2006). **서비스품질이 브랜드자산과 고객만족에 미치는 영향에 대한 연구**. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 박주석, 손준호 (2008). 국내 검색엔진의 서비스 가치가 고객만족에 미치는 영향. **정보화연구**, 5(1), 79-90.
- 박찬석 (2019). 중국 신유통 혁명과 물류혁명. **우정정보**,

- (117), 90-92.
15. 박효현, 정강욱 (2010). 점포속성과 점포개성이 점포선택에 미치는 영향에 관한 연구. **마케팅관리연구**, 15(1), 139-166.
 16. 범을문, 이애리 (2019). 모바일 러닝 애플리케이션 이용과 영향 요인 연구: 중국과 한국 사용자 비교 연구. **지식경영연구**, 20(4), 149-168.
 17. 백선혜 (2019). 확장된 기술수용모델을 이용한 커피전문점 고객의 수용의도에 관한 연구: 스타벅스 모바일 앱을 중심으로. **Culinary Science & Hospitality Research**, 25(4), 146-155.
 18. 성혜진, 고재운 (2013). 외식기업의 온라인 소셜 네트워크 서비스(SNS) 특성이 고객만족 및 이용의도에 미치는 영향에 관한 연구: 확장된 기술수용모델(ETAM)을 중심으로. **관광학 연구**, 37(2), 187-211.
 19. 손재영 (2019). 온라인 디지털 캐릭터 경험이 오프라인 연관상품 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구: 카카오프렌즈의 O4O(Online for Offline) 제품 포트폴리오를 중심으로. **한국 콘텐츠학회논문지**, 19(2), 296-304.
 20. 원홍재, 양성병, 김형수 (2020). 이동통신 이용자의 지각된 고객가치가 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향: 고객자산가치 모형을 기반으로. **인터넷전자상거래연구**, 19(3), 265-283.
 21. 유원필 (2006). **이용 동기가 선택속성에 따른 패리스토랑 고객의 만족도 분석**. 석사학위논문, 한국외국어대학교 대학원.
 22. 유정 (2019). **중국 신유통 시장의 환경변화에 대한 연구**. 석사학위논문, 영남대학교 대학원.
 23. 이세운 (2015). **중국 소비자의 점포선택요인에 따른 편의점과 전통스매점 방문의도 차이에 관한연구**. 석사학위논문, 상명대학교 대학원.
 24. 이아름 (2018, 10, 1). 중국, 온·오프라인 결합한 신유통 구축 중. **산업일보**, Retrieved from <http://www.kidd.co.kr/news/204961>
 25. 이영재 (1999). **관광호텔의 서비스지향성이 고객애호도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구**. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
 26. 이영찬, 서동혁, 송시훈 (2017). 카노 모형을 활용한 O2O 배달 앱 서비스 품질 요인 분석. **산업융합연구**, 15(2), 27-36.
 27. 이은호 (2017). **O2O에서 O4O로 오프라인의 가치를 찾다: 전자책 시장에 대한 제언**. Retrieved from <https://brunch.co.kr/@eholee/9>
 28. 이인성, 이기호, 최지웅, 양승화, 임성택, 전석원, 김진우, 홍세준 (2008). 사용자 만족과 감정적 애착의 이론적 통합 모형에 관한 실증적 연구. **경영학연구**, 37(5), 1171-1203.
 29. 이지원, 김도희 (2015). 브랜드 경험이 브랜드 지식, 소비자 만족, 충성도에 미치는 영향: 스타벅스를 중심으로. **관광레저 연구**, 27(5), 351-372.
 30. 이춘호 (2017). **가정간편식의 선택속성이 소비자 유효성에 미치는 영향: 대학생과 일반인을 중심으로**. 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
 31. 장성희, 김상현 (2019). 전시 및 이벤트 경험 유형이 MIC 품질 그리고 MICE 품질이 충성도에 미치는 영향. **지식경영연구**, 20(2), 43-58.
 32. 장지우, 김승인 (2019). 이커머스의 신선식품 배송을 위한 패키지 디자인 사례연구: 국내외 사례를 중심으로. **한국융합학회논문지**, 10(7), 115-120.
 33. 조선배, 유양호, 윤세남 (2007). 서비스회복에 대한 불일치, 지각된 공정성이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. **신학경 영연구**, 20(1), 55-71.
 34. 주추연 (2018). **O4O기반에서 구매체험이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 건국대학교 대학원.

[국외 문헌]

35. Aaker, A. (1991). Managing brand equity across products and markets. **California Management Review**, 38(3), 102-120.
36. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms. **Marketing Science**, 12(2), 125-143.
37. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, 36(3), 421-458.
38. Brady, M. K., Cronin Jr, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. **Journal of Business Research**, 55(1), 17-31.
39. Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Key factor in guest satisfaction. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 28(4), 45-56.
40. Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results

- from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
41. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
 42. Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
 43. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation model with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
 44. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
 45. Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
 46. iResearch (2017). *White paper on China's new retail industry in 2017*. Retrieved from <http://www.100ec.cn/detail-6426134.html>
 47. Mao, Y. (2016). *A study on the influence of the image of O2O experience shop on brand loyalty: Taking the case of Sangbong housing for an O2O experience shop*. Master's thesis, Guangdong University of Finance and Economics.
 48. Monore, K. B. (1973). Buyer's subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 70-80.
 49. National Restaurant Association (1983). *Consumer attitude and behavior study*. National Restaurant Association Research and Information Service Department.
 50. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
 51. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
 52. Parasuraman A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
 53. Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
 54. Westbrook, R. A. (1981). Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57(3), 68-85.
 55. Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, (10), 256-261.

부록: 설문문항

변수	측정항목	참조
모바일앱품질 (Mobile App Quality)	MQ1 허마셴성 앱은 이용하기 쉽다.	백선희(2019)
	MQ2 허마셴성 앱에서 제공하는 정보는 정확하다.	
	MQ3 허마셴성 앱은 응답속도가 빠르다.	
	MQ4 허마셴성 앱은 접속하는데 편리하다.	
모바일결제 (Mobile Payment)	MP1 허마셴성이 제공하는 모바일 결제서비스의 결제 절차는 간편하고 빠르다.	김자호(2020)
	MP2 허마셴성의 모바일 결제서비스는 다른 결제 수단보다 간단하다.	
	MP3 허마셴성의 모바일 결제서비스를 통해 신속하게 결제할 수 있다.	
	MP4 허마셴성의 모바일 결제서비스는 기존 금융거래 방식에 비해 경제적으로 유용한 서비스이다.	
	MP5 허마셴성의 모바일 결제서비스는 포인트 적립, 할인 등의 혜택이 있어 경제적이다.	
배송서비스 (Delivery Service)	DS1 허마셴성에서 주문한 상품은 정확히 배송되며, 약속 시간을 잘 지킨다.	Brady et al.(2002); Gronroos(1984)
	DS2 허마셴성의 배송은 신속하다.	
	DS3 허마셴성에서 구매한 상품은 배송과정 중 손상되지 않는다.	
	DS4 허마셴성에서 배달된 상품의 포장상태에 만족한다.	
상품가격 (Product Price)	PP1 허마셴성에서 판매되는 상품의 가격은 적절한 수준이다.	Monore(1973); Westbrook(1981)
	PP2 허마셴성에서 판매되는 상품의 가격은 다른 마트나 시장보다 더 저렴하다고 생각한다.	
	PP3 허마셴성에서 취급하는 상품은 품질 대비 가격이 저렴하다고 생각한다.	
상품품질 (Product Quality)	PQ1 허마셴성에서 판매되는 상품의 품질은 높은 편이다.	장지우, 김승인(2019)
	PQ2 허마셴성에서 판매되는 신선식품(야채, 해산물 등)의 신선도는 높은 편이다.	
	PQ3 허마셴성에서 판매되는 상품은 원산지와 등급이 표시되어 안전하다고 생각한다.	
매장시설 (Store Facilities)	SF1 허마셴성은 매장 입구가 넓고 찾기가 쉽다.	Parasuraman et al.(1988)
	SF2 허마셴성 매장은 이용고객이 상품을 쉽게 찾을 수 있도록 진열이 잘 되어 있는 편이다.	
	SF3 허마셴성은 매장 주변 부대시설(휴식공간, 화장실, 주차공간, 대중교통 등)이 잘 갖춰져 있다.	
즉석조리서비스 (Instant Cooking Service)	IS1 허마셴성의 즉석조리서비스는 편리하다.	직접개발
	IS2 허마셴성 매장의 즉석조리서비스는 품질(맛, 고객응대 등)이 우수하다.	
	IS3 허마셴성 매장의 즉석조리서비스는 추가비용이 비싸지 않다.	
	IS4 허마셴성 매장의 즉석조리서비스는 대기시간이 길지 않다.	
	IS5 허마셴성 매장의 즉석조리서비스 제공 공간은 충분히 넓다.	
고객만족도 (Customer Satisfaction)	CS1 허마셴성 앱과 오프라인 매장 이용에 대해 만족한다.	이지원, 김도희(2015)
	CS2 허마셴성 앱과 오프라인 매장에서 제공하는 상품과 서비스에 만족한다.	
	CS3 허마셴성 앱과 오프라인 매장에서 제공하는 상품과 서비스는 나의 요구와 잘 맞는다.	
재이용의도 (Reuse Intention)	RI1 허마셴성 앱이나 오프라인 매장을 계속 이용할 계획이다.	이지원, 김도희(2015)
	RI2 허마셴성 앱이나 오프라인 매장을 통해 계속 상품을 구매할 것이다.	
	RI3 다른 경쟁 O4O 업체보다 허마셴성에서 계속 구매할 의도가 있다.	
추천의도 (Recommendation Intention)	REI1 허마셴성 앱과 오프라인 매장을 주변 사람들에게 긍정적으로 추천할 것이다.	김현동(2018)
	REI2 주변 사람들에게 허마셴성 앱과 오프라인 매장 이용을 권유할 것이다.	
	REI3 허마셴성 앱과 오프라인 매장 이용을 지인들에게 추천할 것이다.	
브랜드애착 (Brand Attachment)	BA1 허마셴성 브랜드에 애착이 간다.	김수현(2016)
	BA2 허마셴성을 이용하면 기분이 좋아진다.	
	BA3 허마셴성은 나에게 특별한 의미가 있다.	

● 저 자 소 개 ●



최 성 국 (Chengguo Cui)

경희대학교 경영대학원에서 석사학위를 취득하였으며, 주요 관심 분야는 지식경영, IT서비스, 인적자원개발, 인적자원관리, 조직행동, 경영전략 등이다.



양 성 병 (Sung-Byung Yang)

서울대학교 지구환경시스템공학부에서 학사, KAIST에서 경영공학 석사 및 박사학위를 취득하였다. McGill University 경영대학 박사후 연구원과 한성대학교 경영학부 전임강사, 아주대학교 e-비즈니스학과 조교수를 거쳐, 현재 경희대학교 경영학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구분야는 지식경영, 비즈니스 애널리틱스, 온라인 리뷰, 고객관계관리, 스마트 투어리즘 등이다. MIS Quarterly, Information Systems Research, Computers in Human Behavior, Tourism Management, Information & Management, International Journal of Information Management 등 국내외 저널에 다수의 논문을 게재하였다.

〈 Abstract 〉

The Impact of O4O Selection Attributes on Customer Satisfaction and Loyalty: Focusing on the Case of Fresh Hema in China

Chengguo Cui^{*}, Sung-Byung Yang^{**}

Recently, as the online market has matured, it is facing many problems to prevent the growth. The most common problem is the homogenization of online products, which fails to increase the number of customers any more. Moreover, although the portion of the online market has increased significantly, it now becomes essential to expand offline for further development. In response, many online firms have recently sought to expand their businesses and marketing channels by securing offline spaces that can complement the limitations of online platforms, on top of their existing advantages of online channels. Based on their competitive advantage in terms of analyzing large volumes of customer data utilizing information technologies (e.g., big data and artificial intelligence), they are reinforcing their offline influence as well through this online for offline (O4O) business model. On the other hand, most of the existing research has primarily focused on online to offline (O2O) business model, and there is still a lack of research on O4O business models, which have been actively attempted in various industrial fields in recent years. Since a few of O4O-related studies have been conducted only in an experience marketing setting following a case study method, it is critical to conduct an empirical study on O4O selection attributes and their impact on customer satisfaction and loyalty. Therefore, focusing on China's representative O4O business model, 'Fresh Hema,' this study attempts to identify some key selection attributes specialized for O4O services from the customers' viewpoint and examine the impact of these attributes on customer satisfaction and loyalty. The results of the structural equation modeling (SEM) with 300 O4O (Fresh Hema) experienced customers, reveal that, out of seven O4O selection attributes, four (mobile app quality, mobile payment, product quality, and store facilities) have an impact on customer satisfaction, which also leads to customer loyalty (reuse intention, recommendation intention, and brand attachment). This study would help managers in an O4O area well adapt to rapidly changing customer needs and provide them with some guidelines for enhancing both customer satisfaction and loyalty by allocating more resources to more significant selection attributes, rather than less significant ones.

Key Words: Online for offline, Selection attribute, Customer satisfaction, Customer loyalty, Customer type, Customer Knowledge, Fresh Hema

* Kyung Hee University, Graduate School of Business

** Kyung Hee University, School of Management