

Proposed O4O Service Design to Improve the Online and Offline Integrated Dining Experience after COVID-19 : Omnichannel Strategy of Small Restaurants

Yukyung Seo¹, Yoori Koo^{2*}

¹Department of Service Design, Graduate School of Industrial Art, Student, Hongik University, Seoul, Korea

²Department of Service Design, Graduate School of Industrial Art, Professor, Hongik University, Seoul, Korea

Abstract

Background Recently, behind the offline restaurant market, the issue of polarization among the self-employed is emerging. Changes in consumer propensity due to limited dining experience after COVID-19 have caused various problems in the stagnant restaurant business situation. Restaurants that can utilize online channels, have secured exposure to consumers, and small restaurants that cannot utilize them, have suffered a serious blow to their sales. In addition, the need for a change in the offline-based restaurant industry is being raised to meet the increased consumer expectations due to the rapid use of delivery apps and online services. However, existing research mainly focuses on separate access to online and offline channels or does not consider special environments such as small restaurants. At this point, this study derives the factors and detailed functions of the integrated online and offline dining experience, and presents the online for offline (O4O) service design platform prototype and service blueprint for improving the dining experience of small restaurants and strengthening COVID-19 responsiveness.

Methods In this study, a total of three stages of theoretical and practical research were conducted. Through literature review, on/offline restaurant service quality and experience factors were derived. Next, a case study of the non-face-to-face ordering service was conducted to identify the interaction and experience factors of each contact point in the user's journey from online search to offline restaurant use. The detailed functions for improving the online/offline integrated dining experience were verified using the Kano model and Timko customer satisfaction coefficient. Through this, a service development area for upgrading the integrated online/offline dining experience was derived. Based on this, in-depth interviews with service providers and users of 'small restaurants' were conducted to present service design principles reflecting specific needs.

Results In this study, a total of three outcomes were derived for each research stage. First, quality and experience factors of integrated online/offline dining service were derived. Service quality is divided into 'original quality' and 'additional quality', and the experience factors are 'accessibility', 'convenience', 'mobility', 'accuracy', 'relevance' and 'reliability'. Second, 27 detailed functions and three service design development areas were derived to enhance the online/offline integrated dining experience. Third, by applying this to small restaurants, the design principles of the omnichannel strategy after COVID-19 were proposed as follows: 1) Support various information search by discovering regional-based restaurants and developing content for joint participation by editors and customers who provide content that takes advantage of local characteristics; 2) Connect the online and offline purchasing process by providing various online commerce functions within the service platform; and 3) Enhance the offline dining experience of consumers by providing various additional services through cooperation with local governments and POS/service linkage of stores. Based on this, the prototype and service blueprint of the O4O service platform were presented.

Conclusions Accordingly, this study has theoretical and practical implications. First, this study tries to formulate a plan to advance the customer experience as well as online and offline channels by approaching the restaurant service with an omnichannel strategy rather than a single channel. Second, as a case study method, the customer-oriented dining experience journey is identified and contact points are analyzed by using the Customer Journey MAP, Kano model, and Timko customer satisfaction coefficient. This can be used to interpret the integrated online/offline dining experience in the future and can be applied as a research methodology in various fields to expand the consumer's experience. Third, this study presents an O4O service platform that applies a solution specialized for 'small restaurants' by mixing quantitative and qualitative research. The derived O4O service design principles and service blueprints can provide practical help in online and IT technology utilization of small restaurants.

Keywords Service Design, Food service Industry, Customer Experience, Omni-channel, Kano Model

This research was supported by Basic Science Research Program through the National Research Foundation of Korea(NRF) funded by the Ministry of Education(2021R11A4A01059504)

*Corresponding author: Yoori Koo (yrkoo@hongik.ac.kr)

Citation: Seo, Y., & Koo, Y. (2023). Proposed O4O Service Design to Improve the Online and Offline Integrated Dining Experience after COVID-19 : Omnichannel Strategy of Small Restaurants. *Archives of Design Research*, 36(1), 217-245.

<http://dx.doi.org/10.15187/adr.2023.02.36.1.217>

Received : Sep. 06. 2022
Reviewed : Nov. 10. 2022 ; **Accepted :** Nov. 19. 2022

pISSN 1226-8046 **eISSN** 2288-2987

Copyright : This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>), which permits unrestricted educational and non-commercial use, provided the original work is properly cited.

1. 서론

1. 1. 연구의 배경 및 목적

Covid-19 영향으로 외출 및 자유로운 외식 경험이 제한되는 상황 속에서 소비자는 점점 더 신중한 선택을 하게 되었다. 이에 따라 최근 오프라인 외식업 시장 이면에는 자영업자 간의 양극화 문제가 새롭게 떠오르고 있다. 외식업 시장이 침체된 상황에서도 일부 음식점은 SNS 또는 온라인 서비스에서 예약이 어려울 정도로 인기를 누리며 MZ 세대의 선택을 받고 있다. 소비자의 성향 변화에 따라 외식 서비스의 온라인 채널 활용이 필수적인 상황으로 변한 것이다. 이처럼 온라인 채널의 기회를 확보한 음식점은 더 많은 소비자에게 노출되는 반면 이를 활용하지 못하는 음식점은 소비자 모객이 점점 더 힘들어져 매출에 큰 타격을 받고 있다.

또한 소비자는 비대면 서비스의 급격한 발전에 따라 온라인 서비스의 편리함과 정보 습득 과정에 빠르게 적응하였다. 이러한 경험을 통해 소비자의 높아진 기대를 충족하기 위한 오프라인 외식 서비스 경험의 혁신이 요구되고 있다.

본 연구자는 문헌 조사를 통해 소비자의 온라인 경험을 기반으로 한 오프라인 외식업에 대한 연구(Jeon & Kim, 2020; Ahn, 2020 ; Jung, Lee & Kim, 2021; Cho & Chun, 2021)가 활발하게 진행되고 있음을 확인하였다. 그러나 기존의 연구에서는 온·오프라인 각각 채널을 분리하여 접근하였으며(Lee & Kim, 2021; Yoon & Ko, 2020; Lee & Jeon, 2016; Jung, 2005; Ock, J., 2005) 변화한 소비자의 온·오프라인을 넘나드는 외식 경험을 향상시키는 데에 한계점을 발견하였다. 또한 외식업 중에서도 특히, 운영에 있어 어려움을 겪는 소규모 음식점의 특수한 환경을 고려한 온라인 서비스의 차별화된 기능이 필요하다는 것을 파악하였다.

위와 같은 배경에서 본 연구는 소비자의 온·오프라인 외식 경험 서비스 품질과 경험 요인을 추출하고 Kano 모델과 Timko의 고객 만족 계수를 이용하여 점점별 세부 기능을 분석 및 검증하였다. 이를 통해 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화를 위한 서비스 개발 영역을 도출하였으며 ‘소규모 음식점’의 실질적인 소비자 및 공급자의 니즈를 반영하여 소규모 음식점의 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 플랫폼을 제안하였다.

1. 2. 연구 범위 및 절차

본 연구는 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 방안을 도출하고 온라인에서 소외된 소규모 음식점의 외식 경험 향상과 새로운 고객을 연결할 수 있도록 돕는 O4O 플랫폼 서비스의 디자인 원칙과 프로토타입을 개발하고자 한다. 이를 목표로 문헌 연구와 사례 조사, 실증연구를 진행하였다. 결과를 보완하고자 양적, 질적 혼합 연구를 진행하였으며 최종적으로 도출한 디자인 원칙을 실제 대상에 적용하여 제안하였다.

첫째, 문헌 고찰을 통해 온·오프라인 외식 경험 품질 요인과 경험 요인을 도출한다. 둘째, 사례 조사로 비대면 주문 서비스인 ‘네이버 테이블’과 ‘카카오 챗봇 주문’의 사용자 관찰 및 서비스 사파리를 통해 소비자 중심의 온라인 탐색 과정부터 오프라인 음식점 이용의 여정을 살펴본다. 이를 바탕으로 선행 연구로 도출한 경험 요인을 여정별로 분류하고 온·오프라인 서비스 접점을 분석하여 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 세부 기능을 발굴한다. 셋째, 경험 요인과 세부 기능의 필요성 및 선호도를 검증하는 방법으로 Kano(1984) 모형과 Timko(1993)의 만족 계수를 활용하여 소비자 중심의 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 서비스 개발 영역을 분석한다. 넷째, ‘소규모 음식점’을 대상으로 서비스 공급자 및 사용자들의 심층 인터뷰를 진행하여 서비스 핵심 기능 및 콘셉트를 구체화한다. 최종적으로 소규모 음식점의 외식 경험 향상 및 COVID-19 대응력 강화를 위한 O4O 서비스 디자인 플랫폼의 프로토타입 및 서비스 청사진을 제시하였으며, 연구의 시사점을 제안하였다.

각 단계별 목적에 따른 방법론과 산출물은 다음 Table 1과 같다.

Table 1 Step-by-step research questions and methods, purpose

1. 문헌 고찰을 통한 외식 경험 품질 및 경험 요인 도출		
온·오프라인 및 옴니채널 서비스 품질에 대한 문헌 고찰을 통해 온·오프라인 외식 서비스의 경험 요인 재정의		
↓		
2. 온·오프라인 통합 외식경험 조사 및 분석		
목적	비대면 주문 서비스 현황과 사용자 관점의 온라인 탐색 과정부터 오프라인 음식점 이용의 단계 구성	비대면 주문 서비스를 이용한 오프라인 외식 경험 여정의 서비스 접점과 경험 요인 분석
방법론 / 산출물	Desk Research Service Safari User observation	Persona Customer Journey Map
↓		
3. Kano 모델 및 고객 만족 계수를 통한 경험 요인 및 외식 경험 고도화 서비스 개발 영역 도출		
목적	- 온·오프라인 외식 여정별 경험 요인에 따른 인사이트 도출 - 사용자의 여정별 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 방안 제안	
방법론 / 산출물	Kano model Survey Kano model, Timko's Customer Satisfaction Coefficient Analysis.	
↓		
4. 소규모 음식점 외식 경험 향상을 위한 서비스 핵심 기능 구체화		
목적	서비스 공급자 및 사용자들의 심층 인터뷰를 통한 소규모 음식점 적용 방안 도출	소규모 음식점의 외식 경험 향상과 새로운 고객을 연결할 수 있는 서비스 콘셉트 및 전략 개발
방법론 / 산출물	In-depth interview	Concept Brief Service Systems map
↓		
5. 소규모 음식점 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 플랫폼 제안		
목적	소규모 음식점의 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 프로토타입 및 블루프린트 제시	
방법론 / 산출물	UI Prototyping, Video Prototyping, Service blueprint	

2. 이론적 배경

2. 1. 온·오프라인 서비스 품질

서비스 품질은 고객의 구매 의도를 높이는 중요한 역할을 하며, 기업의 성과 도출에 대한 핵심 요인이기도 하다(Grönroos, 2000). 서비스의 품질관리를 통해 차별화된 경쟁우위를 달성할 수 있으며 이러한 추상적 개념의 서비스 품질을 측정하고자 여러 학자들의 서비스 품질의 측정 모델을 연구하였다(Gronroos, 1984; Rust & Oliver, 1994; Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996; Brady & Cronin, 2001). 그 중 그론티루스(Grönroos, 1984)의 2차원 모델은 제공되는 서비스 대상(기술적 품질)과 서비스가 제공되는 방법(기능적 품질)이라는 두 가지 측면이 강조된 서비스 품질 평가 모델을 제시하였다. 서창적, 김진한, 이세영(Seo, Kim, & Lee, 2007)는 그론티루스의 2차원 모델을 토대로 결과 품질을 성과 품질로 명명하였다. 또한 하위 요인으로 ‘본원적 품질’인 사용자가 서비스를 통해 얻고자 하는 핵심적인 욕구를 만족시키는 요인과, ‘부가적 품질’의 사용자에게 제공되는 차별화된 혜택 및 기타 부가적인 서비스 요인을 Table 2와 같이 제시하였다.

Table 2 Service quality factors and sub-factors (Seo, Kim, & Lee, 2007)

Grönroos, 1984의 2차원 모델	품질 요소	하위 요인
성과(결과) 품질	본원적 품질	사용자가 서비스를 통해 얻고자 하는 핵심적인 욕구를 만족시키는 요인
	부가적 품질	사용자에게 제공되는 차별화된 혜택 및 부가적인 서비스 요인

본 연구에서는 서창석, 김진한, 이세영(Seo, Kim, & Lee, 2007)의 선행 연구에서 제시한 서비스 품질 요소를 활용하여 외식업의 서비스 품질을 개선하고자 온라인·오프라인 외식 서비스 경험 요인 도출을 위한 선행 연구를 진행하였다.

2. 2. 온라인·오프라인 외식 서비스 경험 요인

최근 Covid-19로 인한 외식업 시장의 변화에 따라 소비자들의 지지는 매출 증대에 큰 역할을 담당하게 되었으며 외식 서비스 품질 개선 도입의 필요성이 증대되었다. 따라서 본 연구는 외식 서비스 품질 개선을 위하여 온라인·오프라인 외식 서비스 경험 요인을 도출하고자 선행 연구를 분석하였다.

먼저 오프라인 외식 서비스란 소비자가 물리적인 공간에서 직원을 통해 직접적인 서비스를 제공받는 것을 말한다. 인터넷이 활성화되지 않은 상태에서 전통적으로 이어져온 서비스를 오프라인 서비스라고 할 수 있다(Jung, 2017).

정정옥(Jung, 2005)은 외식업체에서 제공되는 서비스 품질에 대한 고객 만족도에 관한 연구에서 서비스 품질을 측정하기 위하여 서비스를 서비스 제품(음식)과 서비스 환경(서비스)으로 분류하였다. 또한 서비스 제품(음식)에 관하여 정보 제공과 음식 홍보 요구도가 높게 나타났으며 서비스 환경(서비스)에서는 서비스 설비 요구도가 가장 영향력을 미친다고 설명하였다. 김효정, 김판수(Kim & Kim, 2015)는 외식업 서비스 품질을 측정하기 위하여 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성을 구분하여 외식업 유형별 서비스 품질 속성을 나타내었다.

이상경(Lee, 2015)은 관광지 외식 서비스의 서비스 핵심 요인을 품질성, 친절성, 반응성, 신뢰성, 편의성, 지원성으로 분류하여 Kano 모델 품질 요소를 측정하였으며, 매력적 요소로 개인의 상황과 입장을 고려해주는 서비스가 나타났다고 하였다.

온라인 외식 서비스란, 소비자와 서비스 제공자가 대면(face to face)하지 않고 온라인 매개체를 통해 고객의 요구를 효과적으로 충족할 수 있는 서비스를 말한다. 소비자가 온라인에서 검색, 구매, 전달 등의 경험 과정의 효과성을 측정하기 위한 것이 온라인 서비스 품질이다(Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005). 정보통신기술(IT)의 비약적인 발전으로 인해 오프라인으로만 이뤄졌던 외식 서비스는 시간적, 공간적 제약을 뛰어넘고 있다. 오프라인에서 제약적이었던 소비자에게 다양한 부가 서비스를 제공하며 나아가 인건비 절감, 신속한 서비스, 개별 서비스 등을 제공하고 있는 것이다.

서창석, 이세영, 김진한(Seo, Kim, and Lee, 2007)은 비대면 서비스 품질 측정을 위해 성과 품질은 본원적 서비스와 부가적 서비스로 나누고 과정 품질은 친절성, 적극성, 신뢰성, 접근 용이성, 물리적 환경으로 분류하였다. 정인영(Jung, 2020)의 외식기업의 비대면 서비스 채널 사용성에 관한 연구에서는 사용 용이성, 접근성, 학습성, 확장성 구성 요인으로 설정하였으며 비대면적인 상황에서 신뢰성은 물리적 환경에서보다 그 역할이 더욱 중요하다고 설명하였다.

이신우, 전현모(Lee & Jeon, 2016)는 빅데이터 기반의 맛집 앱 서비스 품질의 정보 품질 특성을 적시성, 정확성, 관련성, 완벽성, 양식, 간결성으로 분류하고 정보에 대한 신뢰성이 앱 이용 만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 주장하였다. 석재환, 문석환, 권륜일(Seok, Moon & Gwon, 2019)는 편리성, 신뢰성, 정보성, 이동성, 보안성이 모바일 배달 앱 서비스 품질에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구의 선행 연구 고찰을 통해 최종적으로 도출한 오프라인과 온라인 외식 서비스의 경험 요인은 Table 3과 같다.

Table 3 Preceding Studies Online and Offline Dining Out Service Experience Factors

서비스 구분	연구자	경험 요인
오프라인 외식 서비스	정경욱(Jung, 2005)	서비스 제품(음식), 서비스 환경(서비스)
	김효정, 김판수(Kim & Kim, 2015)	유형성, 신뢰성, 반응성, 확산성, 공감성
	이상경(Lee, 2015)	품질성, 청결성, 반응성, 신뢰성, 편의성, 지원성
	정인영(Jung, 2020)	사용용이성, 접근성, 학습성, 확장성
온라인 외식 서비스	이신우, 전현모(Lee & Jeon, 2016)	적시성, 정확성, 관련성, 완벽성, 양식, 간결성
	석재환, 문석환, 권륜일 (Seok, Moon, & Gwon, 2019)	편리성, 신뢰성, 정보성, 이동성, 보안성
	서창석, 이세영, 김진한 (Seo, Kim, & Lee, 2007)	친절성, 적극성, 신뢰성, 접근 용이성, 물리적 환경

2. 3. 옴니채널 전략과 외식 서비스

옴니채널(omni-channel)은 ‘모든 것/모든 방식’을 의미하는 옴니(omni)와 ‘유통망/경로’를 의미하는 채널(channel)의 합성어로서, 온라인과 오프라인의 채널을 아울러 고객의 소비 경험을 극대화하는 형태를 말한다. 최근 디지털 환경에 익숙한 소비자들이 편의에 따라 온라인과 오프라인을 넘나들면서 풍부한 정보와 경험을 추구하는 소비 변화를 보이고 있다. 이에 옴니채널을 활용한 고객 경험 접근 전략이 필요시 되고 있으며(Yu, Kim, & Park, 2021; Oh, 2016)., 이는 외식 서비스에도 영향을 미친다. 이에 따라 오프라인 외식 서비스를 이용하는 소비자 관점에서 온라인·오프라인 서비스 측면 모두를 고찰하고 외식 서비스 품질을 통합적으로 개선할 필요성이 요구된다.

옴니채널은 다양한 소비 채널을 결합하여 소비자가 언제, 어디서든 상품을 검색하고 구매할 수 있는 환경을 의미하며 소비자가 서로 다른 채널을 사용하여도 동일한 경험을 주어야 한다(Kim & Kim, 2016). 또한 싱글/멀티 채널과 같은 독립적 운영이 아닌 융복합 채널로 온라인과 오프라인 채널 간의 통합과 연계를 통해 고객 경험 중심으로 소비자와 상호작용하며 일관된 경험을 제공하는 것에 중점을 둔다(Kim & Kim, 2016).

옴니채널과 혼용되고 있는 용어인 O2O는 Online to Offline의 약자로 공급자가 온라인과 오프라인 채널의 규모를 늘려 사업을 확장하는 것에 초점이 맞춰있으며 온·오프라인의 경험을 연결 또는 치환하는 매개체로서의 플랫폼이 주를 이룬다(Kim, 2015). 외식업에서 대표적인 O2O 서비스로는 음식 배달 애플리케이션을 볼 수 있다. 이는 온라인 채널을 통해 음식이라는 상품을 소비자가 주문 및 결제하고 오프라인 음식점 및 배달 대행과 연계하는 플랫폼이다. O4O는 Online for Offline의 약자이며 단순히 온라인과 오프라인의 연계를 높이는 O2O를 넘어 오프라인을 위한 온라인 활용으로 고객 경험을 특화하는 서비스이다(Kang & Lee, 2020). O4O는 온라인 기술, 자산, 데이터 등의 온라인 기반으로 오프라인 경험을 고도화한다. 대표적으로 아마존(Amazon)에서 선보인 계산대 없는 무인 점포 ‘아마존 고(Amazon Go)’는 온라인 기업이 오프라인으로 진출한 경우이다. 인공지능, 머신러닝, 빅데이터 등의 기술을 접목하여 소비자에게 브랜드의 경험을 확장시켜주는 옴니채널 전략이다. 또한 비콘 등의 기술을 접목하여 고객 위치에 기반한 할인쿠폰 등 개인 맞춤 쇼핑 정보를 제공하는 유통 서비스와 핀테크 기술을 접목시켜 온라인상에서 사용하던 간편결제를 오프라인에서도 이용가능하게 하는 O4O 서비스가 있다. 이런 사례를 종합하여 정의하면, 옴니채널은 O2O를 포괄하고 있으며 옴니채널을 강화시키는 하나의 방안으로 O4O 전략을 활용할 수 있다고 해석할 수 있다.

본 연구는 온라인·오프라인 외식 서비스 경험 요인을 실증적으로 분석하여 외식업에 옴니채널 전략을 적용하고자 하였으며, 나아가 소규모 음식점의 외식 경험을 향상시킬 수 있는 O4O서비스 방안을 도출하고자 하였다.

3. 온·오프라인 통합 외식 품질 경험 요인 도출

3. 1. 문헌을 통한 1차 경험 요인 도출

본 연구는 본원적 품질과 부가적 품질로 분류한 서창석 외(Seo, Kim, & Lee, 2007)의 선행 연구를 온·오프라인 통합 외식 품질에 적용하였다.

온·오프라인 통합 외식 경험의 본원적 품질은 음식을 탐색하고 주문하고 결제하는 외식 서비스 핵심 경험 품질로 정의하였고, 부가적 품질은 핵심 경험을 제외한 추가적인 경험 요인으로, 포인트 적립, 주차 등의 부가적인 서비스를 나타내는 요인으로 Table 4와 같이 재정의하였다.

Table 4 Redefining the quality factors of online and offline food service in this study

품질 요인	정의	선행연구
본원적 품질	음식을 탐색하고 주문하고 결제하는 외식 서비스의 핵심 요인	Grönroos (1984)
부가적 품질	외식 서비스 이용 시 핵심 서비스를 제외한 포인트 적립, 주차 등의 부가적인 서비스 요인	서창석 외(Seo, Kim, & Lee, 2007)

문헌 연구를 살펴본 결과, 최근의 외식 서비스는 옴니채널의 속성을 가지고 있으며 온·오프라인 구분 없이 유기적으로 고객 경험에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이에 본 연구는 본원적 품질과 부가적 품질 요인 측정을 위한 온·오프라인 통합 외식 서비스 경험 요인을 ‘접근성, 편의성, 이동성, 정확성, 관련성, 신뢰성’으로 도출하였다.

또한 본 연구는 외식 서비스의 품질을 세부적으로 측정하기 위하여 각 경험 요인의 의미를 재정의하였다.

선행 연구에서 온라인과 오프라인 외식 서비스의 공통적인 요소로는 ‘f.신뢰성’이 다수로 나타났으며 이는 약속된 음식과 서비스를 받을 수 있다는 확신을 주는 기능 및 정보 제공으로 정의된다. ‘a.접근성’은 음식 및 서비스 환경에 필요한 정보에 쉽게 접근할 수 있는 기능을 의미한다. ‘b.편의성’은 ‘편리성’, ‘용이성’ 등의 비슷한 용어로 사용되었으며 주문, 결제 등 서비스 이용 목적 달성을 위한 편의를 돕는 손쉬운 기능을 말한다. ‘c.이동성’은 온라인 서비스를 이용하는 데 필수 요인이며 외식 소비자가 필요한 시간과 장소에서 사용 가능한 서비스 제공으로 나타난다. ‘d.정확성’은 ‘확신성’ 등과 비슷한 맥락으로 사용되어 외식 서비스 전 과정의 맥락에 맞게 도움을 주는 적절한 정보 제공으로 충족될 수 있다. ‘e.관련성’은 오프라인 경험 요인의 ‘지원성’과 묶여 외식 서비스 전 과정의 맥락에 맞게 도움을 주는 적절한 정보 제공으로 정의한다. 이를 정리한 표는 Table 5와 같다.

Table 5 Redefining the experience factors of online and offline food service in this study

경험 요인	정의	선행연구
a.접근성	음식 및 서비스 환경에 필요한 정보에 쉽게 접근할 수 있는 기능 제공	이인태, 최진용(Lee & Choi, 2018) 서창석, 이세영, 김진한(Seo, Kim, & Lee, 2007) 정인영(Jung, 2020)
b.편의성	주문, 결제 등 서비스 이용 목적 달성을 위한 편의를 돕는 손쉬운 기능 제공	이인태, 최진용(Lee & Choi, 2018) 석재환, 문석환, 권륜일(Seok, Moon & Gwon, 2019) 이상경(Lee,2015) 정인영(Jung, 2020)
c.이동성	외식 소비자가 필요한 시간과 장소에서 사용 가능한 서비스 제공	석재환, 문석환, 권륜일(Seok, Moon & Gwon, 2019)
d.정확성	외식 서비스 이용의 모든 채널에서 정확하고 일치된 정보 제공	이인태, 최진용(Lee & Choi, 2018)
e.관련성	외식 서비스 전 과정의 맥락에 맞게 도움을 주는 적절한 정보 제공	이인태, 최진용(Lee & Choi, 2018)
f.신뢰성	약속된 음식과 서비스를 받을 수 있다는 확신을 주는 기능 및 정보 제공	이인태, 최진용(Lee & Choi, 2018) 석재환, 문석환, 권륜일(Seok, Moon & Gwon, 2019) 서창석, 이세영, 김진한(Seo, Kim, & Lee, 2007) 김효정, 김판수(Kim & Kim, 2015) 이상경(Lee,2015)

3. 2. 사용자 조사를 통한 여정별 접점 및 경험 요인 분석

온·오프라인 외식 서비스 경험 요인을 검증하는 목적으로 서비스 접점과 고객 여정 파악의 실증연구를 진행하였다. 우선 데스크 리서치(Desk Research)를 통해 최근 소비 동향에 따른 탐색과 구매 과정 등의 소비자 행동 변화 추세를 조사하였다. 그 결과 최근 소비 성향의 두 가지 특징을 발견하였으며 이를 조사 대상자 선정 기준으로 설정하였다.

다수의 매체를 통해 다양한 정보를 획득하고 비교하는 특성과 구매 과정의 편의성을 중시하는 소비 성향의 2, 30대 4명의 사용자를 섭외하였다. 이들을 대상으로 실제 사례 분석을 통해 외식 서비스 여정과 여정에 따른 경험 요인들이 어떤 접점으로 구체화되는지 파악하고자 하였다. 사례 분석 서비스 대상으로 현재 비대면 주문 서비스 중, 활발하게 운영되고 있는 ‘네이버 테이블 주문’과 ‘카카오 챗봇 주문’을 선정하였다.

이를 통해 현장 조사(Service Safari)와 사용자 관찰(User Observation)을 진행하였다. 사용자 조사 결과로 고객 온라인 탐색 과정부터 오프라인 음식점을 이용하는 단계를 구성하였으며 여정별 경험 요인과 서비스 접점은 Table 6, 7과 같다.

Table 6 Key experience factors for each user journey using Naver table orders

여정	경험 요인	관련 서비스 접점
입장 전	음식점 탐색	b.편의성 - 지도, 검색창, 필터 c.이동성 - 비대면 서비스 내 정보 수집 f.신뢰성 - 사진, 평점, 매장 및 음식 세부 정보 e.관련성 - 키워드, 영수증 리뷰
	상세정보 수집 및 결정	e.관련성 - 영수증 리뷰 등 f.신뢰성 - 서비스 세부 정보, 음식 정보 등
	목적지로 이동	d.정확성 - 내비게이션, 목적지 정보 a.접근성 - 주차 정보, 주차시설
	음식점 진입 전/후	a.접근성 - 비대면 주문 서비스 여부 안내 d.정확성 - 매장 혼잡도
입장 후	착석 및메뉴 탐색	c.이동성 - 비대면 모바일 주문 a.접근성 - QR코드, 웹브라우저 실행 b.편의성 - 온라인 메뉴판 e.관련성 - 메뉴 큐레이션, 메뉴별 리뷰 등
	결제 및 주문	a.접근성 - 로그인 b.편의성 - 온라인 메뉴판, 옵션추가, 추가요청 기재, 장바구니, 간편결제, 포인트 등 e.관련성
	음식대기	f.신뢰성 - 주문 처리 상태, 대기 시간 안내 등 d.정확성
	음식 수령 및 식사	e.관련성 - 매장 내 부가 서비스에 대한 안내
이탈	식사 종료 및 이탈	e.관련성 - 포장 가능 여부 안내 b.편의성 - 선결제, 주차권 발급

Table 7 Key experience factors for each user journey using Kakao chatbot ordering

여정	경험 요인	관련 서비스 접점
입장 전	음식점 진입 전	a.접근성 - 비대면 주문 서비스 여부 안내, QR코드 c.이동성 - 비대면 서비스 주문
	메뉴 탐색	b.편의성 - 온라인 메뉴판 d.정확성 - 오프라인 행사 정보- 메뉴 상세 안내 e.관련성
	결제 및 주문	d.정확성 - 메뉴, 가격 정보 b.편의성 - 장바구니, 결제 금액 합계- 주문 처리 결과 f.신뢰성
입장 후	매장 진입 및 착석	d.정확성 - 매장 혼잡도
	음식 대기	f.신뢰성 - 주문 처리 과정, 온라인 메뉴판 b.편의성 - 선주문
	음식 수령 및 식사	b.편의성 - 종업원 호출 e.관련성 - 매장 내 부가 서비스에 대한 안내
이탈	식사 종료 및 이탈	b.편의성 - 선결제

본 연구자는 사용자 관찰 대상자와 함께 음식점 방문 전부터 식사 후 퇴장의 여정을 관찰하고, 모바일을 통해 비대면 주문 서비스 이용에 대한 사용자 의견을 수집하였다. 이를 분석한 결과, 데스크 리서치에서 발견한 소비 성향의 소비자 유형화와 동일하게 ‘정보 탐색’과 ‘실속·편의’를 충족시키는 서비스 접점을 다수 확인하였다. 이를 토대로 고객 여정 지도(Customer Journey Map)를 Figure 1과 같이 제작하였다. 고객 여정 지도에서 사용자의 감정을 한눈에 확인할 수 있도록 픽토그램과 양방향 감정지수 그래프를 추가하고 서비스 여정에서 발생하는 주요 경험 요인과 서비스 접점에서 발생하는 문제를 표현하였다. 이를 통해 비대면 주문 서비스를 이용한 오프라인 외식 경험 여정의 서비스 접점과 경험 요인을 분석한 결과는 다음과 같다.

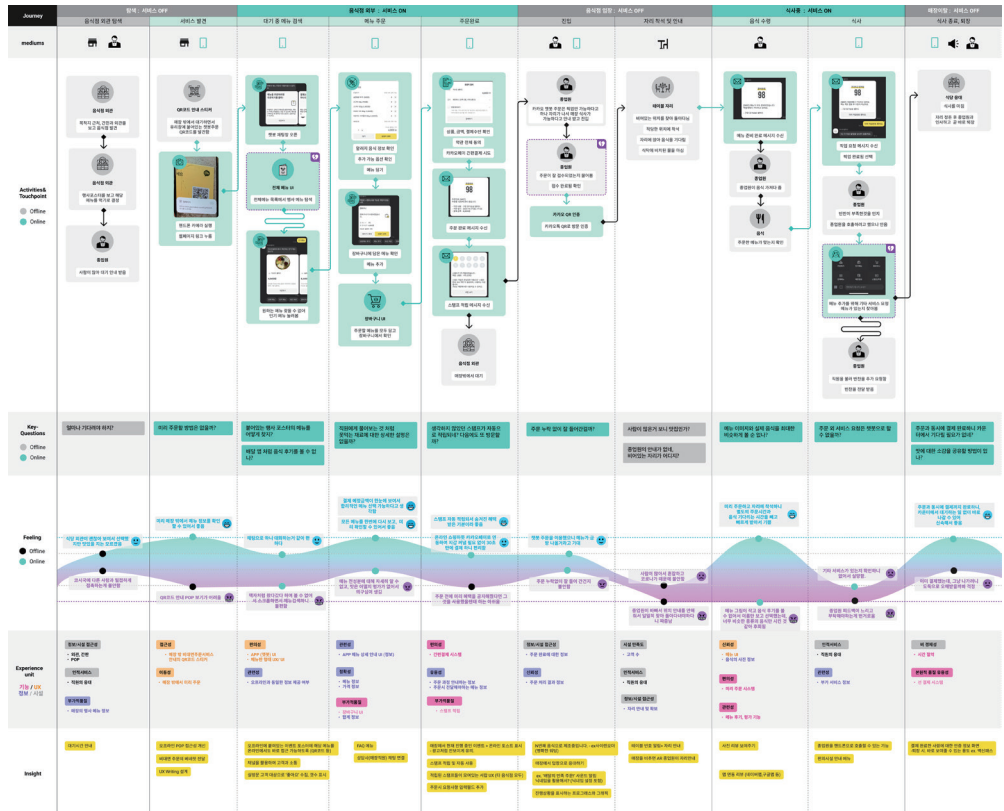


Figure 1 Online and offline integrated dining experience customer journey map

첫째, 정보 탐색이 일어나는 초기 여정에서는 사용자는 온라인을 정보를 수집하는 용도로 활용하였으며 이때 ‘사진’, ‘별점’, ‘매장 세부 정보’등을 탐색하며 ‘키워드’, ‘영수증 리뷰’ 기능으로 원하는 정보를 습득했다. 다음으로 음식점 이동을 위해서는 ‘주차 정보’ 및 ‘목적지 정보’가 중요한 역할을 하였다.

둘째, 매장 내 고객이 붐비는 경우 Covid-19 감염에 대한 우려와 대기시간에 따른 고객 경험에 대해 연관이 있는 ‘매장의 혼잡도’에 대한 서비스는 온라인에서 제공되지 않음을 확인하였다. 또한 사용자가 방문한 오프라인 음식점에서 ‘비대면 주문 서비스’ 이용 정보가 충분히 드러나지 않아 서비스의 접근성이 낮게 나타났다.

셋째, 고객이 음식을 주문하는 여정에서는 ‘비대면 서비스의 온라인 메뉴판’이 온라인 소비에 익숙한 사용자의 편의성을 충족시켜 주었으며, 이어지는 결제 단계에서 ‘간편결제’ 및 ‘포인트 적립’과 같은 부가적 품질 서비스가 고객 경험을 향상시키는 것으로 확인되었다.

넷째, 결제 후 주문 확인하는 여정에서는 ‘주문 대기시간’, ‘주문 처리 상태’등의 정보가 확인되지 않아 서비스에 대한 신뢰도 저하를 보였으며 마지막으로, 음식점 퇴장 시 ‘주차권 발급’ 또는 ‘결제 확인’ 과정에서는 직원과 대면할 수밖에 없는 상황이 발생하여 만족도가 하락하였다.

마지막으로 온라인 탐색 과정부터 오프라인 음식점을 이용하는 단계에 따라 나타는 서비스 접점과 경험 요인 정리하면 다음과 같다. 음식점 입장 전 여정에서는 정보의 ‘e.관련성’과 ‘d.정확성’을 충족하기 위한 정보 수집 관련 접점들이 다수 나타났으며 모바일 서비스의 기본이 되는 ‘a.접근성’, ‘b.편의성’ 및 ‘c.이동성’이 주요 경험요인으로 도출되었다. 입장 후 여정은 주문의 ‘d.정확성’과 ‘f.신뢰성’을 확보하는 접점들이 확인되었다.

4. 외식 서비스 여정별 온·오프라인 통합 외식 경험 방안 도출

4. 1. Kano 모델 및 고객 만족 계수를 통한 분석 방법

앞서 사례 조사로 발굴된 외식 서비스 고객 여정과 경험 요인에 해당하는 접점들을 구체적 기능으로 도출하였다. 또한 이러한 기능이 소비자의 외식 경험 향상과 만족도에 영향을 미치는지 Kano 모델 질문을 설계하여 분석하였다.

Kano 모델은 일본 동경 이과대학의 교수인 노리아키 Kano(Noriaki Kano)에 의해 1980년대에 연구된 고객 만족도(Customer Satisfaction Model) 측정 모델로 경쟁력 있는 제품 개발에 관련된 상품기획 이론이다(Kano, Seraku, Takahashi, & Tsjui, 1984). 어떤 상품을 기획할 때 각각의 구성 요인들에 대해 고객이 기대하는 만족·불만족이라는 주관적인 차원과 고객 요구사항에 제품이나 서비스에 대한 물리적 충족·불충족의 객관적인 차원을 함께 고려하는 품질의 이원적인 인식 방법을 제시하였다. 이러한 품질 요인들을 측정하기 위하여 Kano 모델은 매력적 품질, 일원적 품질, 당연적 품질, 무관심적 품질, 역 품질의 5가지로 속성으로 품질 요인을 분류한다(Kano et al., 1984) (Table 8 참조).

Table 8 Kano model quality attributes and characteristics

품질 속성	품질 특성	출처
매력적 품질 요소(A)	충족되면 만족하고, 충족되지 않아도 불평하지 않는다.	Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsjui, S., 1984
일원적 품질 요소(O)	충족되면 만족하지만, 충족되지 않으면 불평을 받는다.	
당연적 품질 요소(M)	충족되지 않으면 안 되는, 충족되지 않으면 불평을 받는다.	
무관심적 품질 요소(I)	충족되어도 반응이 발생하지 않는다.	
역품질 요소(R)	충족되면 불만족을 일으키고, 충족되지 못하면 만족된다.	
회의적인 품질 요소(Q)	설문지 이해 오류	

Kano 모델은 일반적으로 긍정적 질문과 부정적 질문이 한 쌍을 이루어 이원론적 설문을 이용하여 고객의 만족도를 조사한 후 분석 평가표를 통해 Kano 모델 요소를 분류한다. 예를 들어 긍정 질문의 답변이 ‘① 마음에 든다.’로 나오고, 부정 질문 답변이 ‘⑤ 마음에 안 든다.’로 나온다면 Table 3의 평가 분석 이원표에서 ‘O’인 일원적 품질로 간주할 수 있다. 최종 품질 요소는 각 질문의 결과를 정리하여 가장 많은 응답이 나온 것으로 정의한다. 이처럼 정량적인 데이터를 추출하여 수치를 분석해 정확한 만족도 요소를 분류하는 것이 초기의 Kano 교수가 제안한 기본적인 방식이다(Kim, 2014).

Table 9 Kano Evaluation Analysis

긍정의 질문 \ 부정의 질문	부정의 질문				
	① 마음에 든다.	② 당연하다.	③ 상관없다.	④ 어쩔 수 없다.	⑤ 마음에 안 든다.
① 마음에 든다.	Q	A	A	A	O
② 당연하다.	R	I	I	I	M
③ 상관없다.	R	I	I	I	M
④ 어쩔 수 없다.	R	I	I	I	M
⑤ 마음에 안 든다.	R	R	R	R	R

A : 매력적 품질 요소(Attractive) O : 일원적 품질 요소(One-Dimension)
I : 무관심 품질 요소(Indifferent) M : 당연적 품질 요소(Must-be)
R : 역 품질 요소(Reverse) Q : 회의적 품질 요소(Questionable)

Kano 모델 분석은 최빈값을 기준으로 품질 요소가 결정되는데 이는 적은 빈도수의 차이로 해당 품질 요소가 결정되었을 경우, 품질 요소 규정이 달라지는 문제점이 발생되었다. 이에 따라 Timko(1993)는 단순히 빈도에 의한 선정이 아니라 좀 더 다양한 관점에서 분류할 필요성을 제기했고 고객 만족 계수(Customer Satisfaction Coefficient)를 이용하여 고객 만족(Better) 계수와 불만족(Worse) 계수를 제안하였다. 고객 만족 계수에서 만족 계수는 '0'에서부터 '+1'까지이고, 불만족 계수는 '-1'에서 '0'까지 값의 범위를 갖는다. Table 10의 수식과 같이 산출한 고객 만족 계수 평가는 모든 사람이 매력적 품질(A)을 선택하였을 때 만족 계수는 '+1', 불만족 계수는 '0'의 값을 갖게 된다. 이는 고객의 요구 품질이 충족되어 만족도가 높게 증가될 수 있음을 의미한다. 반면에 만족 계수가 '0'의 값을 갖고, 불만족 계수가 '-1'의 값일 경우에는 당연적 품질(M)로 선택한 경우이다. 이것은 만족했을 경우에도 만족 계수는 '0'보다 커질 수 없기 때문에 만족도는 커지지 않는다. 또한 불만족 계수가 '-1'로 충족되지 않았을 때 만족도가 급격히 떨어짐을 의미한다. 만약 일원적 품질(O)로 선택되었을 경우에 만족 계수는 '+1', 불만족 계수는 '-1'이 된다. 만족 계수와 불만족 계수가 모두 '0'에 가까운 값으로 접근한다는 것은 무관심 품질(M)특성을 선택한 사람이 많아진다는 것을 의미한다.

Table 10 Timko's Customer Satisfaction Factor Calculation Method

Better Index	Worse Index
$\frac{A+O}{A+O+M+I}$	$\frac{O+M}{A+O+M+I} \quad (-1)$

Kano 분석으로 선택 속성을 분류하고 Timko의 고객 만족 계수를 통하여 분류된 품질을 고객 만족 수준을 예상할 수 있다. 소비자가 제품이나 서비스를 경험한 후에 만족이 어느 정도 수준까지 향상될 수 있는지, 불만족하는 경우에는 어느 정도까지 낮아질 수 있는지에 대하여 비교적 세밀하게 분석할 수 있으며(Son, Lee, & Na, 2019) 이를 통해 잠재적 고객 만족 개선 지수와 현재의 고객 만족 수준을 평가하고 서비스 품질을 개선할 수 있다.

4. 2. Kano 모델 및 고객 만족 계수 내용

Kano 모델 질문은 위에서 제작한 고객 여정 지도(Customer Journey Map)를 토대로 [1.방문 전 정보 탐색 - 2.음식점 도착 - 3.주문 전, 서비스 탐색 - 4.주문 및 결제 - 5.주문 완료, 음식 수령 전 - 6.식사 중, 종료, 퇴장]의 총 6단계로 외식 서비스 여정을 분류하였다.

[Step.1 음식점 방문 전, 정보 탐색하기] 여정은 본원적 품질 7개와 부가적 품질 요소 2개로 본원적 품질 요소가 많았으며 경험 요인은 b.편의성(1개), e.관련성(4개), d.정확성(4개)로 구성되었다.

[Step.2 음식점 도착해서 자리 착석하기] 여정은 본원적 품질 1개, 부가적 품질 5개로 a.접근성(1개), b.편의성(3개), c.이동성(1개), d.정확성(1개)으로 구성되었다.

[Step.3 주문 전에 비대면 서비스를 살펴보기] 여정은 가장 많은 비대면 서비스의 접점이 발생하는 여정으로 본원적 품질 14개, 부가적 품질 4개인 a.접근성(2개), b.편의성(3개), c.이동성(1개), d.정확성(4개), e.관련성(8개)로 구성되었다.

[Step.4 음식 주문하고 결제하기] 여정은 본원적 품질 4개, 부가적 품질 4개인 b.편의성(7개), e.관련성(1개)으로 편의성 경험 요인에 대한 항목이 대부분으로 구성되었다.

[Step.5 주문 완료 후 음식 수령 기다리기] 여정은 본원적 품질 7개, 부가적 품질 1개로 대부분 본원적 품질 요소가 주를 이루며 b.편의성(2개), f.신뢰성(5개)으로 신뢰성 경험 요인 항목이 많이 구성되었다.

[Step.6 식사하기, 퇴장하기] 여정은 본원적 품질 1개, 부가적 품질 4개로 대부분이 부가적 품질로 b.편의성(4개), f.신뢰성(1개)의 경험 요인으로 구성되었다. 이처럼 총 53개 항목을 긍정/부정으로 질문한 예시는 Table 10과 같다.

Table 10 Example of Kano Model Question

3. 주문 전, 비대면 주문 서비스 살펴보기 여정		
본원적 (부가적) 품질 요소	b. 편의성	긍정 질문 종업원을 기다리거나 부를 필요 없이 모바일에서 주문할 수 있으면 어떻겠습니까? ① 마음에 든다. ② 당연하다. ③ 아무런 느낌 없다. ④ 하는 수 없다. ⑤ 마음에 안 든다.
		부정 질문 종업원을 기다리거나 부를 필요 없이 모바일에서 주문할 수 없으면 어떻겠습니까? ① 마음에 든다. ② 당연하다. ③ 아무런 느낌 없다. ④ 하는 수 없다. ⑤ 마음에 안 든다.

본 설문을 진행하기 전 7명을 대상으로 1차 사전 테스트(Prestest)를 진행했으며 Kano 모델의 이원론적 질문과 답변에 대한 이해도와 제시된 기능이 아직 보편적이지 못한 아이디어로 상세한 설명의 필요성을 확인하였다. 이를 반영하여, 본 설문은 상단에 설문 방식에 대한 안내를 하고 ‘비대면 주문 서비스’의 이해도를 높이기 위해 Figure 2와 같이 서비스 체험 시뮬레이션 영상을 제작하여 시청 후 진행할 수 있게 하였다.

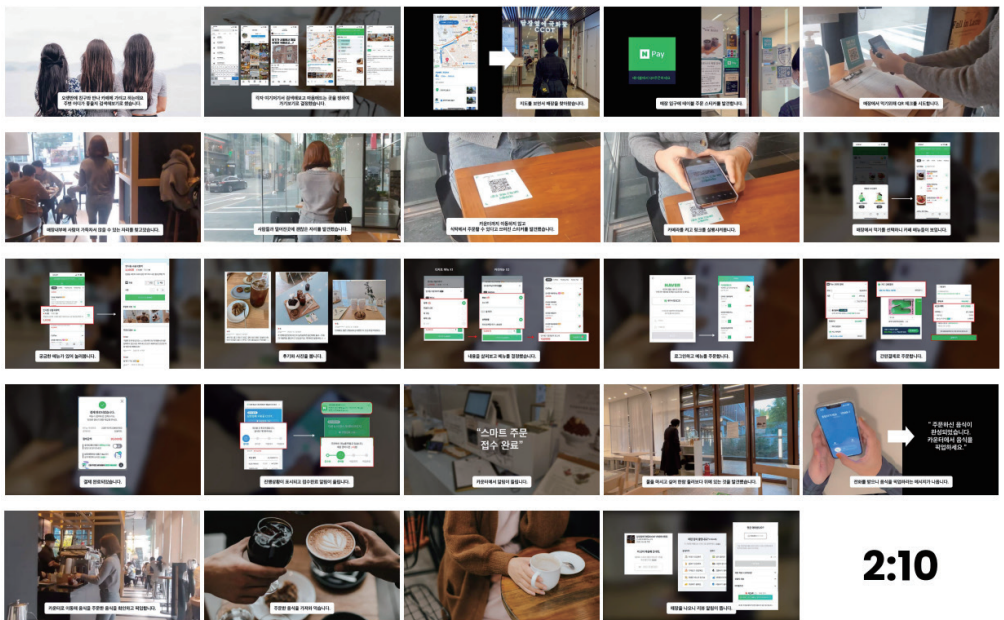


Figure 2 Service Experience Simulation Video

본 설문은 3일간 50명을 대상으로 진행되었으며 응답자에 대한 통계적 특성은 여성 39명(78%), 남성 11명(22%)으로 여성 응답자가 많았다. 연령대는 20대 11명(22%), 30대 38명(76%), 40대 1명(2%)으로 30대에 집중되었다. 설문 응답자의 최근 3개월 이내 음식점 이용 빈도 주 1회 이상 11명(34%), 주 3회 이상 21명(42%), 주 6회 이상 12명(24%)이다. 최근 3개월 이내 음식점 이용 빈도수는 주 3회 이상이 가장 많았다. 설문 조사 대상자 중 최근 3개월 음식점 방문 목적은(가장 빈도 높은 2가지 중복 선택) 끼니 해결 36명(72%), 사교 모임(가족, 친구, 연인, 동아리 등) 31명(62%), 맛집 탐방 13명(26%)으로 이용한다고 답했다.

4. 3. Kano 모델 및 고객 만족 계수 분석 결과

본 연구는 온오프라인 통합 서비스 품질을 향상하는 경험 요인과 세부 경험 요소의 사용자의 만족 수준 파악을 목적으로 Kano 모델과 고객 만족 계수를 측정하여 분석하였으며 여정별로 해석한 내용은 다음과 같다. [Step.1 음식점 방문 전, 정보 탐색하기] 여정은 Table 12와 같이 Better 지수와 Worse 지수가 높은 매력적 품질(A)속성이 가장 많이 선별되었다. 이는 방문 전 소비자의 정보 탐색을 지원하는 해당 속성에 대한 노력이

필요함을 나타낸다. 본원적 품질 요소(외식 서비스 핵심 경험 품질)의 정확성 경험 요인에 영향을 미치는 b-8 항목이 일원적 품질(O) 속성으로 분류 되었는데 이는 조리 시간이 오래 걸리는 음식에 대한 정보 충족 시 소비자는 만족을 느끼지만 불충족 시에는 불만족을 일으킬 수 있다는 점을 의미한다.

Table 12 Kano, Timko Better/Worse Index (Information search before visiting)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.1 (1~9) 방문 전 정보 탐색	부가적 품질	e.관련성	1. 방문 전, 매장의 시간대별 평균 혼잡도를 알 수 있는 기능	A	0.898	-0.286	A
	부가적 품질	e.관련성	2. 방문 전, 실시간 주차장 현황을 확인할 수 있는 기능	A	0.878	-0.286	A
	본원적 품질	d.정확성	3. 온라인에 기재된 매장 정보에 대해 실제 방문자가 정확성을 평가하는 기능	A	0.878	-0.469	A
	본원적 품질	e.관련성	4. '나와 비슷한 취향을 가진 사람들의 후기'를 볼 수 있는 필터링 기능	A	0.857	0.000	A
	본원적 품질	e.관련성	5. 상황, 분위기에 맞는 음식점 큐레이션 기능	A	0.857	-0.061	A
	본원적 품질	d.정확성	6. '음식을 무상 제공 받은 리뷰 안보기' 기능	A	0.851	-0.213	A
	본원적 품질	b.편의성	7. 매장의 평가 요소를 한눈에 알아볼 수 있게 시각화된 리뷰	A	0.813	-0.042	A
	본원적 품질	b.편의성	8. 조리 시간이 오래 걸리는 음식에 대한 정보	O	0.720	-0.580	O
	본원적 품질	b.편의성	9. 음식점을 방문한 사람들의 '후기' 기능	I	0.500	-0.120	I

[Step.2 음식점 도착해서 자리 착석하기] 여정은 Table 13과 같이 매력적 품질(A)로 도출된 'c-10. 매장 밖에서 미리 주문 기능'이 가장 높은 Better 지수를 보였으며 이동성을 고려한 모바일 주문의 효용성을 확인할 수 있다.

Table 13 Kano, Timko Better/Worse Index (Arrived at the restaurant, seated)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.2 (10~15) 음식점 도착과 자리 착석	본원적 품질	c.이동성	10. 매장 밖에서 미리 주문하는 기능	A	0.958	-0.188	A
	본원적 품질	d.정확성	11. '음식점을 찾아가는 방법'에 대한 실제 방문자의 의견	A	0.680	-0.280	A
	본원적 품질	b.편의성	12. (음식점 입장 후) 착석 가능한 테이블 번호 안내 기능	A	0.640	-0.080	A
	본원적 품질	b.편의성	13. 주차 후 매장까지 가는 길을 방향 안내받을 수 있는 기능	A	0.587	-0.043	A
	본원적 품질	a.접근성	14. 방문한 음식점에 '비대면 주문 서비스'가 가능한 매장임을 안내하는 정보	I	0.440	0.000	I
본원적 품질	b.편의성	15. (음식점 입장 후) 자리 안내를 위한 AR 기능	I	0.350	-0.050	I	

[Step.3 주문 전에 비대면 서비스를 살펴보기] 여정은 Table 14와 같이 본원적 품질 요소의 항목이 매력적 품질(A) 속성으로 다수 도출되었다. 이는 외식 서비스의 핵심 경험 품질에 온라인 서비스 기능을 접목하여 소비자 만족을 창출할 잠재력을 의미한다. 본원적 품질 요소의 정확성 요인의 d-24 항목은 Timko의 고객 만족 계수에서 일원적 품질(O) 속성으로 변경되어 불충족 시에는 불만족을 일으킬 수 있으므로 필수적 기능으로 분류하였다.

Table 14 Kano, Timko Better/Worse Index (Before ordering, look at the service)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.3 (16~33) 주문 전, 서비스 살펴보기	본원적 품질	b.편의성	16. 종업원 기다리거나 부를 필요 없이 모바일에서 주문	A	0.918	-0.102	A
	본원적 품질	d.정확성	17. '비대면 주문서비스'에서 업체 제공 사진과 정보 외, 실제 방문 고객이 촬영한 사진과 리뷰 기능	A	0.860	-0.280	A
	본원적 품질	e.관련성	18. '비대면 주문서비스'에서 실 방문 고객 대상으로 수집한 메뉴의 '좋아요' 개수 표시 기능	A	0.813	-0.083	A
	본원적 품질	e.관련성	19. '비대면 주문서비스'에서 실 방문 고객이 제안하는 메뉴별 조합 정보	A	0.800	-0.140	A
	본원적 품질	d.정확성	20. '비대면 주문서비스'에서 제공하는 정보와 오프라인 매장의 실제 상황의 일치	O	0.800	-0.800	O
	본원적 품질	e.관련성	21. 내가 (전에) 먹(었던) 메뉴 내역이 자동으로 기록되는 기능	A	0.771	-0.188	A
	부가적 품질	e.관련성	22. '비대면 주문서비스'에서 고객 소통 창구 기능	A	0.760	-0.400	A
	본원적 품질	a.접근성	23. '비대면 주문서비스'에서 오프라인 매장의 부가 서비스를 알려주는 FAQ 기능	A	0.720	-0.140	A
	본원적 품질	d.정확성	24. '비대면 주문서비스'에서 오프라인 매장 이벤트(행사 메뉴, 이달의 메뉴 등) 메뉴확인	A	0.860	-0.280	O
	본원적 품질	e.관련성	25. 식사 인원 대비 음식량이 많을 때, 테이크아웃 가능 여부 안내	A	0.714	-0.204	A
	본원적 품질	c.이동성	26. 모바일에서 비대면으로 메뉴를 주문하고 결제할 수 있는 기능	A	0.700	-0.041	A
	본원적 품질	a.접근성	27. 오프라인 매장 이벤트(행사메뉴, 이달의 메뉴 등) 메뉴를 주문할 수 있는 QR코드 기능	A	0.680	-0.014	A
	본원적 품질	d.정확성	28. '비대면 주문서비스'에서 일시 품절된 메뉴를 알려주는 기능	O	0.673	-0.714	O
	본원적 품질	e.관련성	29. 매장에서 제공하는 메뉴의 큐레이션 기능	A	0.660	-0.120	A
	부가적 품질	e.관련성	30. '비대면 주문서비스'에서 오프라인 매장의 부가 서비스를 알려주는 FAQ 기능	A	0.580	-0.360	A
	부가적 품질	b.편의성	31. '비대면 주문 서비스'에 요청사항 입력 필드 기능	O	0.580	-0.720	O
부가적 품질	b.편의성	32. '비대면 주문 서비스' 도움이 필요한 경우 상담사(종업원)와 채팅 상담 기능	A	0.563	-0.208	A	
본원적 품질	e.관련성	33. '비대면 주문서비스'에서 메뉴의 전 성분 확인	A	0.540	-0.440	A	

[Step.4 음식 주문하고 결제하기] 여정은 Table 15와 같으며 b-40, b-41 항목이 일원적 품질(O)로 도출된 것으로 보아 온라인 상거래 서비스에서 제공되는 기본적인 서비스에 대한 경험이 반영된 것으로 보인다. 또한 Better 상위 3개 항목은 온라인 서비스에서 보편화된 부가적 품질 요인들로 나타났는데 이를 활용하여 소비자에게 온·오프라인의 단절 없는 경험을 제공할 수 있음을 알 수 있다.

Table 15 Kano, Timko의 Better/Worse Index (Order and Pay)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.4 (34~41) 주문, 결제하기	부가적 품질	b.편의성	34. 온/오프라인 통합으로 포인트를 적립하거나 결제 수단으로 사용	A	0.900	-0.440	A
	부가적 품질	b.편의성	35. '비대면 주문 서비스'에서 스탬프 적립 기능	A	0.894	-0.298	A
	부가적 품질	b.편의성	36. 여러 오프라인 매장에서 적립한 스탬프를 모아 한눈에 볼 수 있는 스탬프 서랍 기능	A	0.800	-0.200	A
	본원적 품질	e.관련성	37. 맛의 정도에 대한 정보(맵기 등)	A	0.780	-0.340	A
	본원적 품질	b.편의성	38. '비대면 주문 서비스'에서 간편결제 기능	A	0.780	-0.440	A
	본원적 품질	b.편의성	39. '비대면 주문 서비스'에서 종업원을 호출할 수 있는 기능	A	0.673	-0.388	A
	본원적 품질	b.편의성	40. 메뉴를 고른 후, 장바구니 화면에서 전체 메뉴 확인	O	0.617	-0.617	O
	본원적 품질	b.편의성	41. 결제 전에 예정 금액 정보 확인	O	0.600	-0.740	O

[Step.5 주문 완료 후 음식 수령 기다리기] 여정은 Table 16과 같으며 이 여정에서는 주문 완료 후, 주문 상태를 확인하고자 하는 소비자 요구를 확인하였으며 믿고 사용할 수 있는 서비스 환경을 제공하여 신뢰성을 향상해야

Table 16 Kano, Timko Better/Worse Index (Order completed, before receiving food)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.2 (10~15) 음식점 도착과 자리 착석	본원적 품질	f.신뢰성	42. '비대면 주문 서비스'에서 실시간 주문 진행 상태를 알 수 있는 기능	A	0.820	-0.480	A
	본원적 품질	b.편의성	43. 먹은 음식 사진을 찍으면 자동으로 적립금이 적립되는 기능	A	0.792	-0.042	A
	본원적 품질	b.편의성	44. '주문 과정 확인 시, 프로그레스와 그래픽 등 시각적 표현	A	0.740	-0.160	A
	본원적 품질	f.신뢰성	45. 매장에서 나의 주문 접수 상태/ 현황을 알 수 있는 전광판 기능	A	0.688	-0.375	A
	본원적 품질	f.신뢰성	46. '비대면 주문 서비스'를 이용하여 주문을 완료 후, 매장에서 '주문 접수가 완료됨'을 알리는 소리 기능	A	0.643	-0.310	A
	본원적 품질	f.신뢰성	47. '비대면 주문 서비스'에서 주문이 완료되었음을 알려주는 메시지	M	0.600	-0.660	O
	본원적 품질	f.신뢰성	48. 주문 완료 시 '챗봇 메시지' 대신 '음식점 종업원의 답장' 기능	A	0.551	-0.102	A

[Step.6 식사하기, 퇴장하기] 여정은 Table 17과 같이 부가적 품질 요소에 대한 만족 지수가 높게 나온 것으로 보아 서비스 품질에 도움이 되는 기능을 적절히 활용하여 소비자의 편의성을 만족시켜 외식 경험을 상승시킬 수 있음을 알 수 있다.

Table 17 Kano, Timko Better/Worse Index (During meal, finishing meal, leaving restaurant)

여정 단계	품질 요소	경험 요인	세부 기능	Kano	Better	Worse	Timko
Step.2 (10~15) 음식점 도착과 자리 착석	부가적 품질	b.편의성	49. 무료 주차 시간을 초과할 즈음 추가 비용이 발생한다는 알림을 받을 수 있는 기능	A	0.938	-0.417	A
	부가적 품질	b.편의성	50. 식사 종료 후 주차권을 모바일 자동 발급	A	0.900	-0.460	A
	부가적 품질	b.편의성	51. 식사를 마치고 결제 대기 줄 없이 바로 퇴장할 수 있는 선결제 시스템 기능	A	0.860	-0.400	A
	부가적 품질	f.신뢰성	52. 선결제 후 매장을 나갈 때, 이미 결제 완료했다는 사실을 종업원에게 자동으로 인증할 수 있는 기능	O	0.740	-0.600	O
	부가적 품질	b.편의성	53. 음식점 이용 후, 만족/불만족 항목을 선택할 수 있는 기능	A	0.673	-0.163	A

Kano 모델의 분석 결과, 본 연구는 총 5가지 유형 (매력적/일원적/무관심/당연적/회의적)의 품질 요소에서 3가지 요소가 나타났다.

전체 53개의 문항 중 41개의 세부 기능이 매력적 품질(A) 요소로 가장 많이 도출되었으며 무관심적 품질(I) 요소는 3개로 나타났다. 매력적 품질(A)로 측정된 d-24 항목과 당연적 품질(M) 요소 결과로 측정된 f-47 항목은 Timko의 고객 만족 계수 수치에 따라 일원적 품질(O) 속성으로 변경되어 총 9개 항목이 일원적 품질(O) 요소로 도출되었다.

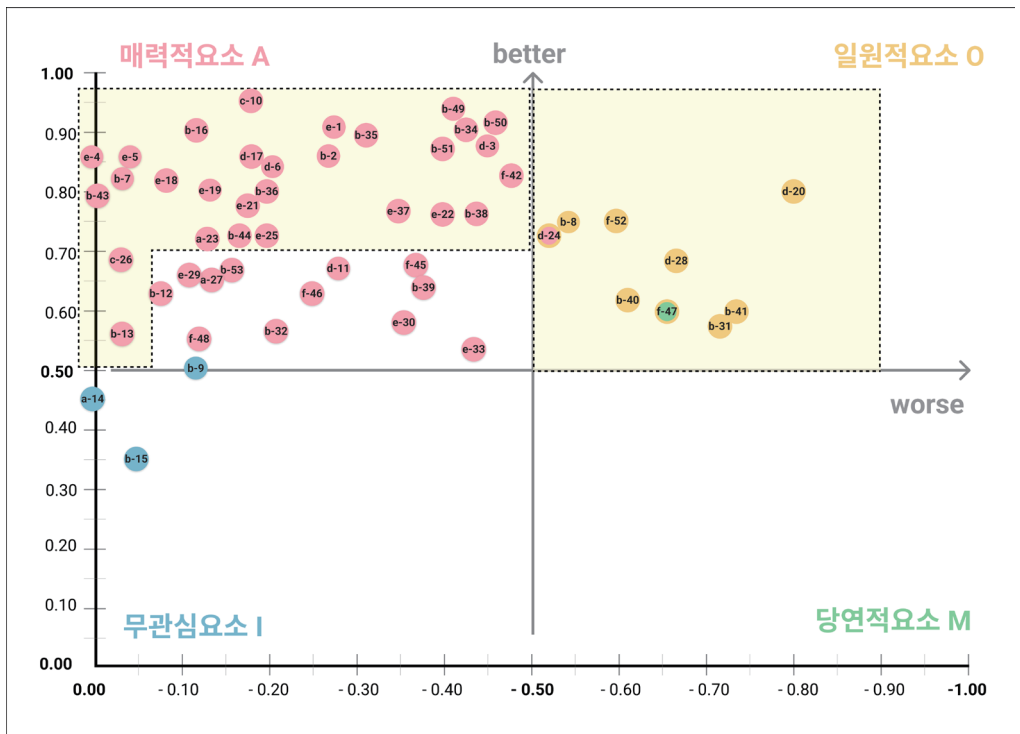


Figure 3 Kano Model and Timko Customer Satisfaction Index Analysis Graph

우선순위를 선별을 위해 도출된 결과는 Figure 3과 같이 고객 만족 계수 분석 그래프에 위치하였다. Timko는 만족 계수는 매력적 요소(A)와 일원적 요소(O)의 결합을 통해 고객의 요구를 충족시킬 때 고객 만족을 창출할 수 있다고 하였다(Timko, 1993). 이에 따라 우선순위 기준이 충족되면 만족하지만 충족되지 않으면 불평을 받는 일원적 요소(O)를 모두 포함하고, 충족되면 만족하고 충족되지 않아도 불평하지 않는 매력적 요소(A) 항목 중에서는 Better 지수가 0.7이상, Worse 지수가 0에 가까운 -0.10 미만 항목으로 정하였다.

4. 4. 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 서비스 개발 영역 도출

앞서 Kano 품질속성과 고객 만족 계수로 검증한 세부 경험 요소를 유사한 기능으로 분류한 결과는 Table 18과 같다.

Table 18 Integrated online and offline dining experience enhancement service plan

번호	세부 기능	품질 속성	서비스 개발 영역
e-1	방문 전, 매장의 시간대별 평균 혼잡도를 알 수 있는 기능	A	① 실시간 데이터로 다양한 정보 탐색 지원
e-4	'나와 비슷한 취향을 가진 사람들의 후기'를 볼 수 있는 필터링 기능	A	
b-8	조리 시간이 오래 걸리는 음식에 대한 정보	O	
d-20	비대면 주문 서비스'에서 제공하는 정보와 오프라인 매장의 실제 상황의 일치	O	
d-28	'비대면 주문 서비스'에서 일시 품질된 메뉴를 알려주는 기능	O	
e-2, e-5, e-18, e-19 ...			
c-26	모바일에서 비대면으로 메뉴를 주문하고 결제할 수 있는 기능	A	② 온라인 경험을 오프라인으로 전이
a-27	오프라인 매장 이벤트(행사메뉴, 이달의 메뉴 등) 메뉴를 주문할 수 있는 QR코드 기능	A	
b-38	'비대면 주문 서비스'에서 간편결제 기능	A	
b-40	메뉴를 고른 후, 장바구니 화면에서 전체 메뉴 확인	O	
b-31	결제 전에 예정 금액 정보 확인	O	
c-10, a-23, b-34, b-31, b-41...			
b-36	여러 오프라인 매장에서 적립한 스탬프를 모아 한눈에 볼 수 있는 스탬프 서랍 기능	A	③ IT기술과 데이터를 활용한, 오프라인 외식 경험 고도화
b-43	먹은 음식 사진을 찍으면 자동으로 적립금이 적립되는 기능	A	
f-47	'비대면 주문 서비스'에서 주문이 완료되었음을 알려주는 메시지	O	
b-49	무료 주차 시간을 초과할 즈음 추가 비용이 발생한다는 알림을 받을 수 있는 기능	A	
b-50	식사 종료 후 주차권을 모바일 자동 발급	A	
f-52	선결제 후 매장을 나갈 때, 이미 결제 완료했다는 사실을 종업원에게 자동으로 인증할 수 있는 기능	O	
f-46, b-49, b-51, b-53 ...			

분석 내용을 토대로 온·오프라인 통합 외식 경험을 고도화하기 위한 서비스 개발 영역과 시사점을 도출하였다. 첫째, 전체 여정 중 온라인 의존도가 높은 탐색 과정을 지원하고 정보의 'e.관련성' 요인을 강화하여 사용자에게 더욱 나은 결정을 할 수 있도록 설계해야 한다. 이는 매력적 요소(A)로 도출된 'e-1. 방문 전, 매장의 시간대별 평균 혼잡도를 알 수 있는 기능' 외 e-2, e-4, e-5, e-18, e-19 등을 통해 소비자에게 다양한 정보가 필요함을 확인하였다. 또한 일원적 요소(O)로 도출된 'd-20. 비대면 주문 서비스에서 제공하는 정보와 오프라인 매장의 실제 상황의 일치' 외 d-24, d-28과 매력적 요소(A)의 d-3, d-6, d-17 등의 세부 경험 요인을 통해 소비자에게 온·오프라인 정보 일치에 대한 불안과 기대가 동시에 발생하므로 'd.정확성' 요인도 함께 강화해야 한다. 이처럼 사용자가 온라인 정보를 바탕으로 실제로 가까운 오프라인 경험을 예측할 수 있도록 도와준다면 정보 탐색 경험이 고도화될 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 온라인 경험의 핵심 요인인 'c.이동성'과 'a.접근성'을 바탕으로 온라인 서비스에 보편화한 기능을 오프라인 외식 여정에 접목하여 'b.편의성'을 증대해야 한다. 매력적 요소(A)로 도출된 c-10, c-26, c-23, b-34, b-38, 일원적 요소(O) b-31, b-40, b-41 등의 항목을 통해 온라인 환경에 익숙한 소비자들에게 오프라인 경험에서 편리함을 제공할 수 있는 기능을 확인하였다. 이처럼 오프라인이 가진 물리적 제한에서 벗어나 원하는 요구사항을 달성토록 하여 유연한 온·오프라인 통합 외식 경험을 제공할 수 있어야 한다.

셋째, 온라인 소비와 음식 배달 애플리케이션 사용으로 높아진 사용자의 기대를 충족하기 위해 오프라인 외식 서비스의 '부가적 품질'에 대한 고려를 해야 한다. 매력적 요소(A)의 'b-50. 주차권 모바일 자동 발급' 외 b-36, b-43, b-49, f-52, b-53 등의 세부 경험 요인으로 확인할 수 있듯이 서비스 품질 향상에 도움을 주는 'b.편의성' 요인을 강화해야 한다. 또한 매력적 요소의(A) 'f-42. 실시간 주문 진행 상태 확인' 기능과 일원적

요소(O)로 도출된 f-46, f-47 세부 경험 요소와 같이 오프라인 외식 경험에 온라인 서비스를 접목하려는 시도가 아직 정착되지 않았기 때문에 소비자가 믿고 사용할 수 있는 ‘f.신뢰성’ 요인이 강화된 서비스 환경을 제공해야 한다. 신뢰성의 경우, 즉각적이고 정확한 온라인 피드백 및 실시간 진행 상황 제공이 이루어져야 하며 이때 오프라인 매장에서도 빠르고 정확한 대응이 필요한 것으로 나타났다.

종합하면 온·오프라인 각 채널의 장점을 극대화한 여정을 설계하고 특히 온라인 서비스를 통해 오프라인 경험을 상승시키고 동시에 고객과 온·오프라인의 모든 채널의 원활한 상호작용을 해야 한다. 이는 고객이 원하는 서비스와 정보를 빠르게 파악하고 고객 만족 여부를 세부적으로 확인할 수 있다.

다음 장에서는 앞서 도출한 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 개발 영역을 기반으로 소규모 음식점의 특징을 분석하여 구체적인 기능을 제시하였다. 또한 이를 활용하여 ‘소규모 음식점’의 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 디자인 원칙과 플랫폼을 제안하고자 한다.

5. 소규모 음식점 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 디자인

5. 1. 서비스 대상 및 조사 방법

온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 개발 영역을 온라인과 IT기술 시장의 흐름에서 소외되어 경쟁력이 뒤쳐지는 ‘소규모 음식점’에 특화된 솔루션에 활용하고자 한다. 이를 위해 공급자와 MZ 세대 수요자의 심층 인터뷰를 진행하였다. 지역 기반 소규모 음식점을 운영하는 30대, 50대 사장님 2명과, 소규모 음식점을 선호하고 일주일에 1~2회 방문 경험이 있는 2, 30대 수요자 8명을 대상으로 7일간 진행하였다. 심층 인터뷰 내용은 소규모 음식점 소비, 운영 경험에 관한 질문으로 진행하였으며, 이후 자유로운 대화를 통해 공급자와 수요자의 실질적인 니즈와 맥락을 파악하였다.

5. 2. 소규모 음식점의 O4O 서비스 기능 도출

소규모 음식점의 O4O서비스 핵심 기능 도출을 위해 인터뷰 내용을 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화 개발 영역 3가지를 바탕으로 분석하였다. 이를 통해 ‘소규모 음식점’을 이용할 때 발생하는 소비자의 불편함과 공급자 운영 문제점을 확인하였다. 또한 세부 경험 요소는 MZ 세대의 이용 경험을 토대로 ‘소규모 음식점’의 장점을 살리고, 공급자와 소비자의 실질적 니즈를 반영한 기능으로 구체화하였으며 이는 Table 20과 같다. 예를 들어 e-4, e-5 항목은 ‘1. 고객 위치 주변의 지역 기반 소규모 음식점 지도 안내’ 기능으로 발전되었다.

Table 20 O4O service function to enhance small restaurant experience

외식경험 고도화 개발 영역	사용자 니즈	소규모 음식점 적용 O4O 서비스 기능
① 실시간 데이터로 다양한 정보 탐색 지원	[소비자] “제가 살고 활동하는 지역에 숨어있는 음식점을 찾는 모미가 있어요.”, “나만의 검색 기준(ex. ‘인생 맛집’, ‘내돈 내산’)이 있어 정보를 필터링하여 파악합니다.”	→ 1. 고객 위치 주변의 지역 기반 소규모 음식점 지도 안내 (e-4, e-5)
a. 접근성 b. 편의성 c. 이동성 d. 정확성 e. 관련성	[소비자] “음식(메뉴)이나 매장의 정보가 온라인에 노출되어 있지 않은 경우가 대부분이라 찾아가기 힘들어요.” [공급자] “다양한 채널에 우리 음식점을 홍보하는 게 확실히 매출에 영향이 있긴 해요. 하지만 관리할 여유가 없어서 아쉽습니다.”	→ 2. 메뉴 등의 정보를 매장 밖에서도 확인 가능 (b-8, c-10, d-20)
	[소비자] “사장님이 음식에 대한 철학을 보고 더욱더 음식에 신뢰를 느껴요.” [공급자] “온라인에 익숙한 젊은 층의 고객들과 소통을 하고 싶고 고객층도 확대하고 단골도 확보하고 싶어요.”	→ 3. 사장님의 철학과 차별화된 메뉴에 대한 소개 (e-22)
	[소비자] “소규모 음식점은 대형 프랜차이즈 또는 유명 음식점에서 느낄 수 없는 그 분위기가 너무 좋아요. 식사와 대화에 더 집중할 수 있고요.”	→ 4. 소규모 음식점만의 차별화된 부가 시설 안내 (d-17, a-23)
	[공급자] “제가 자주 가는 단골집에는 저만의 메뉴 조합이 있어요.” “음식을 만드는 사장님과 가깝게 소통할 수 있어서 메뉴에 대한 요구사항을 반영해주시기도 해요.”	→ 5. 방만한 고객들이 제공한 메뉴별 조합의 정보 노출 (e-19, e-21)
	[소비자] “해당 음식점만의 메뉴가 있는 경우가 많아서 새로운 음식 경험이 즐겁습니다.”	→ 6. 소규모 음식점의 자체 개발 메뉴, 이벤트, 한정 메뉴에 대한 안내 (d-24, e-25)
	[소비자] “온라인 검색을 통해 운영시간을 보고 방문했는데 막상 가니 문이 닫혀있었어요. 오래된 정보의 업데이트가 안 되다 보니 이런 문제가 발생하는 거 같아요.”	→ 7. 실 고객의 정보 정확성 평가 기능 (d-3)
	[공급자] “소규모 음식점이다 보니 혼자서 매장 운영에 벅찰뿐더러, 온라인 서비스에 친숙하지 않아요.”	→ 8. 실시간 운영시간 및 온·오프라인 정보의 동기화 (d-20)
	[공급자] “소규모 음식점이다 보니 혼자서 매장 운영에 벅찰뿐더러, 온라인 서비스에 친숙하지 않아요.”	→ 9. 인근 주차장 (지자체 운영) 안내 및 실시간 주차 가능 여부 정보 제공 (e-2)
	[소비자] “매장이 작고 운영이 협소하다보니 오래 기다릴 때가 많아요. 그렇지만 소규모 운영의 양해를 받고 예상시간을 안내받으면 기본이 좀 풀립니다.”	→ 10. 실시간 일시포장 메뉴 안내 (d-28)
	[소비자] “매장이 작고 운영이 협소하다보니 오래 기다릴 때가 많아요. 그렇지만 소규모 운영의 양해를 받고 예상시간을 안내받으면 기본이 좀 풀립니다.”	→ 11. 방문 전 매장의 혼잡도 안내 (e-1)
② 온라인 경험을 오프라인으로 전이	[소비자] “매장에서도 글만 적혀 있는 메뉴판을 보고 음식을 주문하기 어려워 사장님에게 물어봐요. 온라인처럼 다른 사람의 후기를 참고할 수도 없고요.” “온라인에 노출된 음식점은 메뉴의 온라인 리뷰, 별점, 한줄평 등을 살펴볼 수 있습니다.” “맛을 유추할 수 있는 음식 사진과, 재료 정보를 확인합니다.”	→ 12. 음식 대기시간 미리 안내를 통한 소규모 운영 지원 (b-8)
b. 편의성 c. 이동성 d. 정확성 e. 관련성 f. 신뢰성	[소비자] “시간 절약 및 요구사항 전달에 있어 대면보다 비대면 소통을 선호하는데 소규모 식당은 사장님이 올 때까지 기다려야 해서 바쁠 땐 속이 답니다.”	→ 13. 소규모 음식점을 방문한 실 고객의 후기 노출 (d-6, b-7)
	[공급자] “요즘 젊은 친구들은 대면하지 않는 것을 선호하는 듯해요.”	→ 14. 실 고객이 촬영한 사진과 리뷰 등을 볼 수 있는 온라인 메뉴판의 장점 활용 (d-17, e-19)
	[소비자] “간혹 카드 결제가 안 되는 곳이 있어서 당황한 적이 있어요.”	→ 15. 메뉴별 별점 표시로 다수가 선호하는 메뉴 안내 (e-18)
	“요즘 얼굴 인식으로 빠르게 결제되는 온라인 주문에 비해 음식점 결제는 조금 불편하게 느껴지기도 합니다.”	→ 16. 주문 시 비대면으로 상세 요청사항 기재 (b-31)
	[공급자] “점심시간처럼 한번에 손님이 몰려 계산대에 줄을 서있을 때 많이 죄송하죠.”	→ 17. 대면하지 않고 서비스를 통해 음식 주문 및 결제 (c-26)
	[공급자] “점심시간처럼 한번에 손님이 몰려 계산대에 줄을 서있을 때 많이 죄송하죠.”	→ 18. 모바일 주문과 선결제 기능으로 소규모 운영 지원 (b-16, c-26, b-51, f-52)
	[공급자] “점심시간처럼 한번에 손님이 몰려 계산대에 줄을 서있을 때 많이 죄송하죠.”	→ 19. 결제 금액을 미리 파악하여 합리적 소비 지원 (b-41)
	[공급자] “점심시간처럼 한번에 손님이 몰려 계산대에 줄을 서있을 때 많이 죄송하죠.”	→ 20. 간편결제 / 지역화폐(ex. 온누리상품권) 결제 수단 제공 (b-38)
	[공급자] “점심시간처럼 한번에 손님이 몰려 계산대에 줄을 서있을 때 많이 죄송하죠.”	→ 21. 장바구니 화면을 통해 인적 커뮤니케이션 오류의 최소화 (b-40)

③ IT기술과 데이터를 활용한, 오프라인 외식 경험 고도화 b.편의성 d.정확성 e.관련성 f.신뢰성	[공급자] “혼자, 또는 2인이 음식을 조리하고 서빙까지 하다 보니 손님들에게 신경을 못 쓰는 거 같아서 아쉽죠.”	22. 실시간 주문 진행 상태 확인, 음식 서빙 전 알람 기능 (f-42, d-44)
	[소비자] “내가 요청한 주문이 제대로 된 들어갔는지 확신이 조금 어렵습니다.”	23. 소규모 음식점에 주문이 확인되었음을 안내하는 모바일 영수증 발급 (f-47)
	“오래 걸릴 시 주방을 힐끗 보게 되는데 주문 진행단계가 시각적으로 보이면 안심이 될 거 같습니다.”	24. 제공하는 무료 주차 시간이 초과하기 전 알람 (b-49)
	“키오스크 같은 경우는, 결제 완료하고 실물 영수증이 프린팅되니 접수 완료를 인지하게 됩니다.”	25. 식사 종료 전, 모바일을 통한 주차권 자동 발급 (b-50)
	[소비자] “한 끼 식사지만 지역에 기반한 작은 음식점을 방문하면 그 지역의 발전을 위한 의미 있는 소비를 한 것 같습니다.”	26. 지역 통합 스탬프 정립 및 사용과 지역 단체 후원 기능 (b-34, b-36)
	[소비자] “소규모 음식점은 프랜차이즈와 같이 포인트 적립이나 할인 등의 서비스가 없어서 아쉬워요.”	27. 적립한 스탬프를 포인트로 전환하여 주문 시 사용 가능 (b-34)

이러한 심층 인터뷰 결과로 구체화된 27개의 서비스 기능을 토대로 소규모 음식점의 O4O 서비스 디자인 원칙 세 가지를 도출하였으며 이는 Table 21과 같다.

Table 21 O4O Service Design Principles for Small Restaurants

서비스 개발 영역	소규모 음식점에 특화된 O4O 기능	서비스 디자인 원칙
① 실시간 데이터로 다양한 정보 탐색 지원	1. 고객 위치 주변의 지역 기반 소규모 음식점 지도 안내	지역 기반 음식점을 발굴하고 지역의 특성을 살린 콘텐츠를 제공하는 에디터, 고객의 공동 참여 콘텐츠 제작
	2. 메뉴 등의 정보를 매장 밖에서도 확인 가능	
	3. 사장님의 철학과 차별화된 메뉴에 대한 소개	
	4. 소규모 음식점만의 차별화된 부가 시설 안내	
	5. 방문한 고객들이 제공한 메뉴별 조합의 정보 노출	
	6. 소규모 음식점에의 자체 개발 메뉴, 이벤트, 한정 메뉴에 대한 안내	
	7. 실 고객의 정보 정확성 평가 기능	
	8. 실시간 운영시간 및 온·오프라인 정보의 동기화	
	9. 인근 주차장 (지자체 운영) 안내 및 실시간 주차 가능 여부 정보 제공	
	10. 실시간 일시품절 메뉴 안내	
	11. 방문 전 매장의 혼잡도 안내	
② 온라인 경험을 오프라인으로 전이	12. 음식 대기시간 미리 안내를 통한 소규모 운영 지원	온라인과 오프라인의 구매 과정을 연결하는 온라인 상거래 기능의 서비스 플랫폼
	13. 소규모 음식점을 방문한 실 고객의 후기 노출	
	14. 실 고객이 촬영한 사진과 리뷰 등을 볼 수 있는 온라인 메뉴판의 장점 활용	
	15. 메뉴별 별점 표시로 다수가 선호하는 메뉴 안내	
	16. 주문 시 비대면으로 상세 요청사항 기재	
	17. 대면하지 않고 서비스를 통해 음식 주문 및 결제	
	18. 모바일 주문과 선결제 기능으로 소규모 운영 지원	
	19. 결제 금액을 미리 파악하여 합리적 소비 지원	
	20. 간편결제/지역화폐(ex.온누리상품권) 결제 수단 제공	
	21. 장바구니 화면을 통해 인적 커뮤니케이션 오류의 최소화	
③ IT기술과 데이터를 활용한, 오프라인 외식 경험 고도화	22. 실시간 주문진행 상태 확인, 음식 서빙 전 알람 기능	지자체 협업과 매장의 POS/서비스 연동을 통한 다양한 부가 서비스 제공
	23. 소규모 음식점에 주문이 확인되었음을 안내하는 모바일 영수증 발급	
	24. 제공하는 무료 주차 시간이 초과하기 전 알람	
	25. 식사 종료 전, 모바일을 통한 주차권 자동 발급	
	26. 지역 통합 스탬프 정립 및 사용과 지역 단체 후원 기능	
	27. 적립한 스탬프를 포인트로 전환하여 주문 시 사용 가능	

본 연구에서는 소규모 음식점의 O4O 서비스 디자인 원칙을 다음과 같이 제안한다.

첫째, 지역 기반 음식점을 발굴하고 지역의 특성을 살린 콘텐츠를 제공하는 에디터, 고객의 공동 참여 콘텐츠를 개발하여 다양한 정보 탐색을 지원한다.

둘째, 서비스 플랫폼의 내에 다양한 온라인 상거래 기능을 제공하여 온라인과 오프라인 구매 과정을 연결한다.

셋째, 지자체 협업과 매장의 POS/서비스 연동을 통한 다양한 부가 서비스 제공하여 소비자의 오프라인 외식 경험을 고도화한다.

이러한 서비스 디자인 원칙과 연구 내용을 종합하여 ‘소규모 음식점’ O4O 서비스 개념과 전략을 적용한 플랫폼을 개발하였다.

5. 3. 소규모 음식점 O4O 서비스 플랫폼 개발

온라인 서비스에 소외된 ‘소규모 음식점’의 외식 경험을 향상하고 새로운 고객과 연결할 수 있도록 돕는 지속가능한 O4O 서비스 플랫폼을 [로컬 테이블]이라고 명명하였다. 로컬 테이블 O4O 서비스는 정보 탐색 단계를 지원하는 온라인 플랫폼의 역할과 오프라인에서 IT 기술과 실시간 데이터를 활용하여 외식 경험을 향상을 지원하는 차별화 포인트를 갖는다.

또한 앞서 도출한 소규모 음식점에 특화된 O4O 기능과 디자인 원칙은 다음과 같은 서비스 가치를 발생한다.

첫째, 지역 기반 음식점을 발굴하고 지역의 특성을 살린 콘텐츠를 제공하는 에디터, 고객의 공동 참여 콘텐츠를 제작 방안은 지역 기반 소규모 음식점의 커뮤니티를 생성한다.

둘째, 온라인과 오프라인의 구매 과정을 연결하는 서비스 플랫폼을 통해 소비자는 모바일 주문을 할 수 있다.

이는 높은 편의성으로 사용 빈도를 늘릴 수 있어 지역 경제 발전에 도움을 준다.

셋째, 지자체 협업과 매장의 POS/서비스 연동을 통한 다양한 부가 서비스 제공 방안은 소규모 음식점에서 제공하기 어려웠던 부가적 편의 서비스를 지원함으로써 고객에게 더 즐거운 외식 경험을 제공한다.

온라인과 IT 기술을 활용하여 ‘소규모 음식점’의 외식 경험을 향상하고 새로운 고객과 연결할 수 있는 O4O 서비스 구현 프로세스를 보여주는 서비스 시스템 맵(Service Systems map)은 Figure 4와 같다.

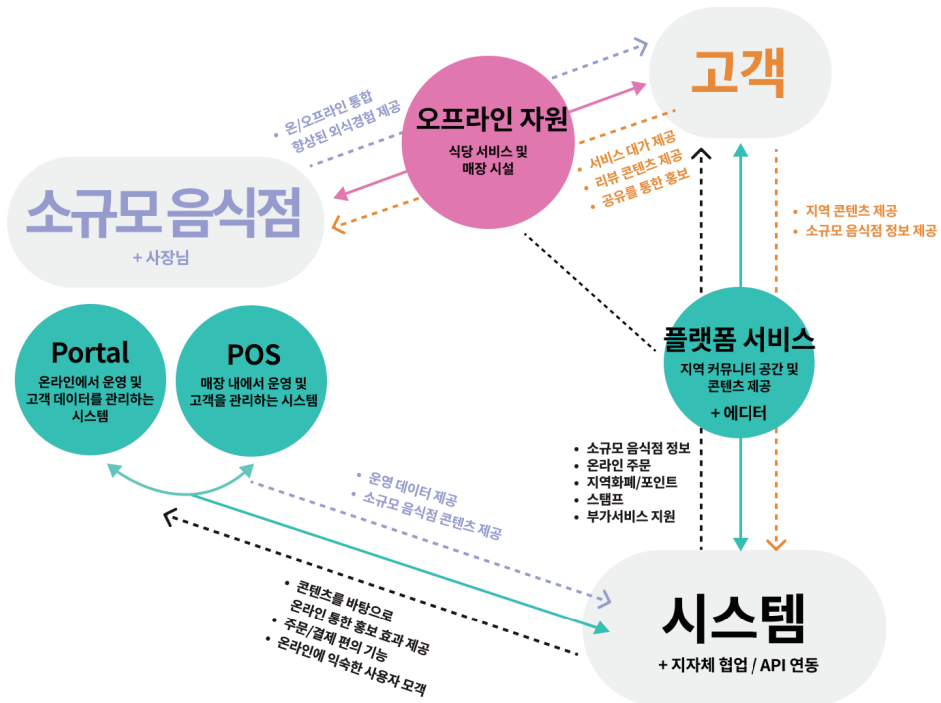


Figure 4 Service Systems map

이와 같은 [로컬테이블] O4O 서비스 영역별 세부 운영을 위해서는 후면 서비스에서 지자체와 협업을 제안하고 새로운 지역 기반 소규모 음식점을 발굴해야 한다. 또한 지자체 협업은 지역 포인트/스탬프 기능과 후원 기능 등 다양한 부가 서비스를 제공할 수 있다. 지원 프로세스에서는 지자체 주차장의 실시간 정보와 음식점의 실시간 데이터 수집을 통해 애플리케이션에 실시간 매장 및 부대시설 정보를 표시할 수 있도록 데이터를 수집 및 가시화한다. 그 외 외부 데이터와 API를 통해 서비스 내에서 직접 제공할 수 없는 지도와 내비게이션 등의 정보를 제공하며, 로컬 콘텐츠를 수집하고 고객 데이터를 바탕으로 맞춤 정보를 제공할 수 있도록 내부 데이터를 관리하여 서비스를 원활하게 운영할 수 있도록 한다.

5. 4. 소규모 음식점의 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 플랫폼 제안

본 연구의 전체 과정을 종합한 서비스 블루프린트(Service blueprint)와 UI 프로토타입(UI Prototype)을 함께 제작하여 '소규모 음식점'의 외식 경험 향상을 위한 로컬테이블 O4O 서비스 플랫폼을 제시하였다.

본 연구에서 제안하는 O4O 서비스 플랫폼은 제안된 서비스 디자인 원칙에 따라 온라인에 소외된 소규모 음식점의 외식 경험 향상하는 목적을 가진다. 제시된 서비스 블루 프린트는 소비자가 온라인을 통해 소규모 음식점을 탐색하고 식사 종료 후 이탈의 여정 전 과정을 한눈에 볼 수 있도록 서비스를 사용하는 '고객'과 이와 대면하는 전방 서비스 제공자, 그리고 이를 지원하는 후방 영역으로 구성하였다. 후면 지원 영역은 소규모 음식점 운영에 도움을 주고 고객에게는 긍정적인 외식 경험을 할 수 있는 'app/UI', '인적 서비스', '외부 채널'로 구성되며 지원 프로세스는 데이터 관리 및 유지 보수, 유관 부서 협업을 위한 '서비스 영업', 'API 연동', '외부 데이터', '내부 데이터' 등으로 구성된다.

본 연구의 O4O 서비스 플랫폼은 소비자 외식 경험 여정에 따른 온·오프라인 접점과 이를 지원하는 프로세스가 중요하다. 따라서 개발된 세 가지의 서비스 디자인 원칙에 해당하는 서비스 이용 단계별로 서비스 흐름을 한눈에 볼 수 있게 [Figure 6~9]로 정리하였다.

서비스 디자인 원칙 1.

지역 기반 음식점을 발굴하고 지역의 특성을 살린 콘텐츠를 제공하는 에디터, 고객의 공동 참여 콘텐츠를 개발하여 다양한 정보 탐색을 지원한다.

[Step.1 - 소규모 음식점 탐색]

매장에 진입하기 전, 외부 채널에서 정보를 수집하는 사용자의 패턴을 고려하여 '로컬테이블 SNS 채널'은 서비스로 유입될 수 있는 정보를 제공한다. 정보 탐색을 지원하기 위해서는 사전에 지역 기반 소규모 음식점을 발굴하고 내부 '인적 서비스'의 소규모 음식점만의 콘텐츠 제작과 확보가 중요하다. 다음으로 고객이 정확한 매장의 실시간 정보를 확인할 수 있도록 지원 프로세스는 매장 내 'POS 프로그램과 연동'하여 매장 혼잡도 등의 실시간 데이터를 수집한다. 부가적 품질에서 중요하게 다루어지는 주차 정보의 경우 '지자체 협업' 및 '외부 API'를 통해 정확한 정보를 제공한다. (Figure 5 참조)

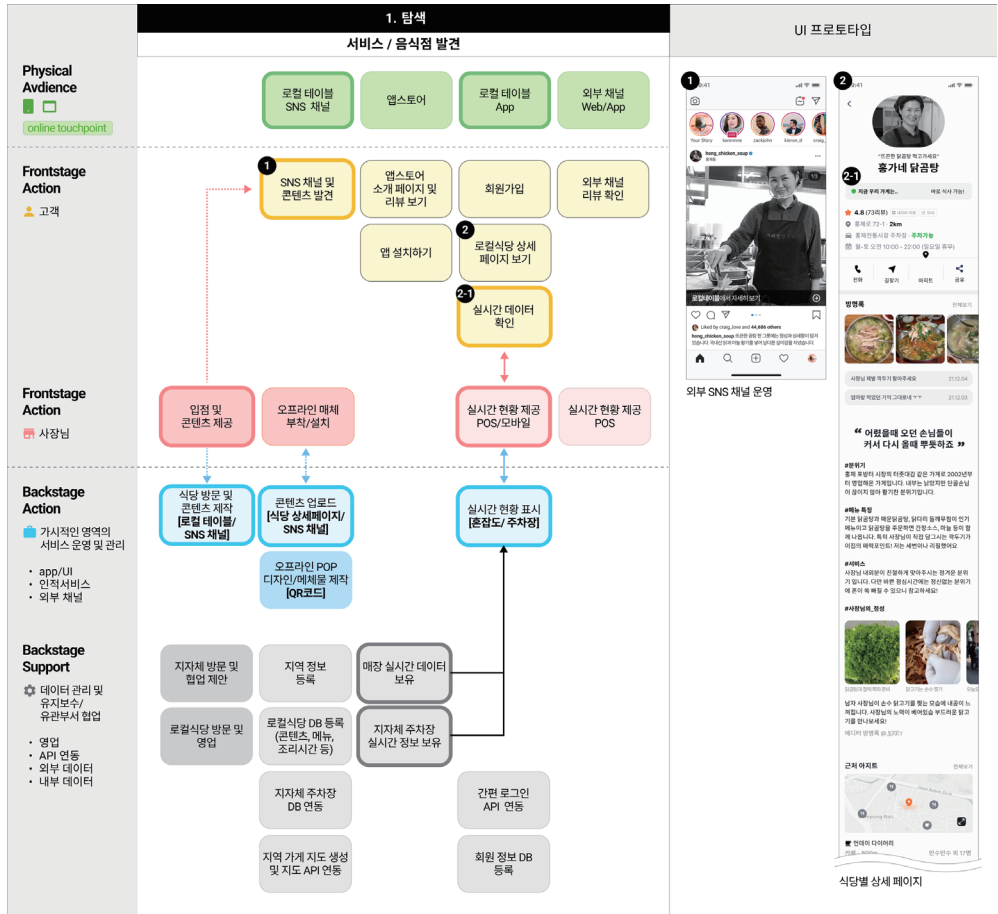


Figure 5 Step.1 Service blueprint, UI Prototype of small restaurant exploration journey

서비스 디자인 원칙 2.

서비스 플랫폼의 내에 다양한 온라인 상거래 기능을 제공하여 온라인과 오프라인 구매 과정을 연결한다.

[Step.2 - 음식 주문 전]

고객은 매장에 진입하면서 ‘사장님’과 첫 상호작용을 시작하며, 이때 사장님은 자리 착석과 ‘로컬 테이블’ 애플리케이션으로 모바일 주문에 대하여 안내한다. 오프라인 매장의 POP 매체물은 서비스의 접근성을 높이는 중요한 접점이므로 후면 서비스의 운영 관리 지원이 필요하다. 고객이 모바일을 통해 POP내 QR코드로 서비스를 실행하면 매장의 실시간 정보가 갱신된다. 음식점의 POS와 고객의 서비스 상세 정보 페이지에 정보가 전송된다. 이때 지원 프로세스에서는 고객의 체류 시간을 수집하여 이후 매장 정보로 활용할 수 있도록 가공한다. (Figure 6 참조)

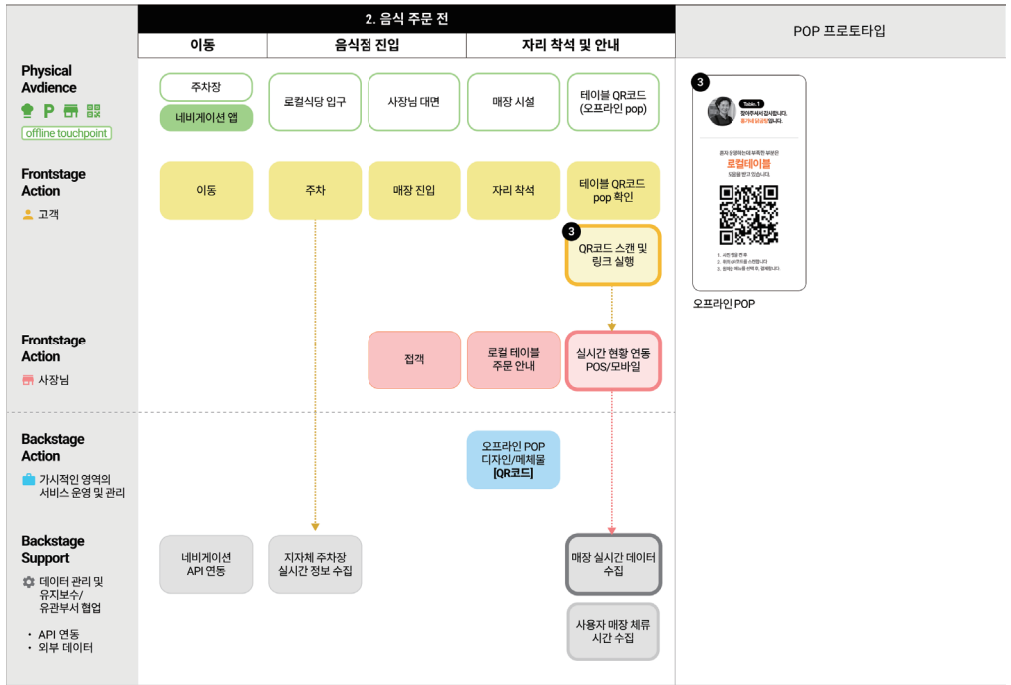


Figure 6 Step.2 Service blueprint, UI Prototype of the journey before ordering food

[Step.3 - 음식 주문]

고객은 온라인 메뉴판을 보고 음식 선택에 필요한 정보를 수집한다. 이때 매장 DB를 가공하여 한마디/별점/꿀팁 등의 정보를 보여주며 고객이 장바구니에서 메뉴와 금액을 다시 한 번 확인할 수 있도록 가시화한다. 후면 서비스와 간편결제를 위한 API를 호출하고 지자체별 지역화폐 정보를 제공하는 지원 프로세스가 요구된다. 결제가 완료되면 사장님의 POS기에서 알람 소리로 주문 접수를 알리며 선결제 완료 정보를 연동한다. 후면 서비스와 지원 프로세스에서는 고객이 결제 결과를 확인할 수 있도록 모바일 영수증을 제공하고 사장님에게는 해당 주문 건을 매출 정보로 등록한다. (Figure 7 참조)

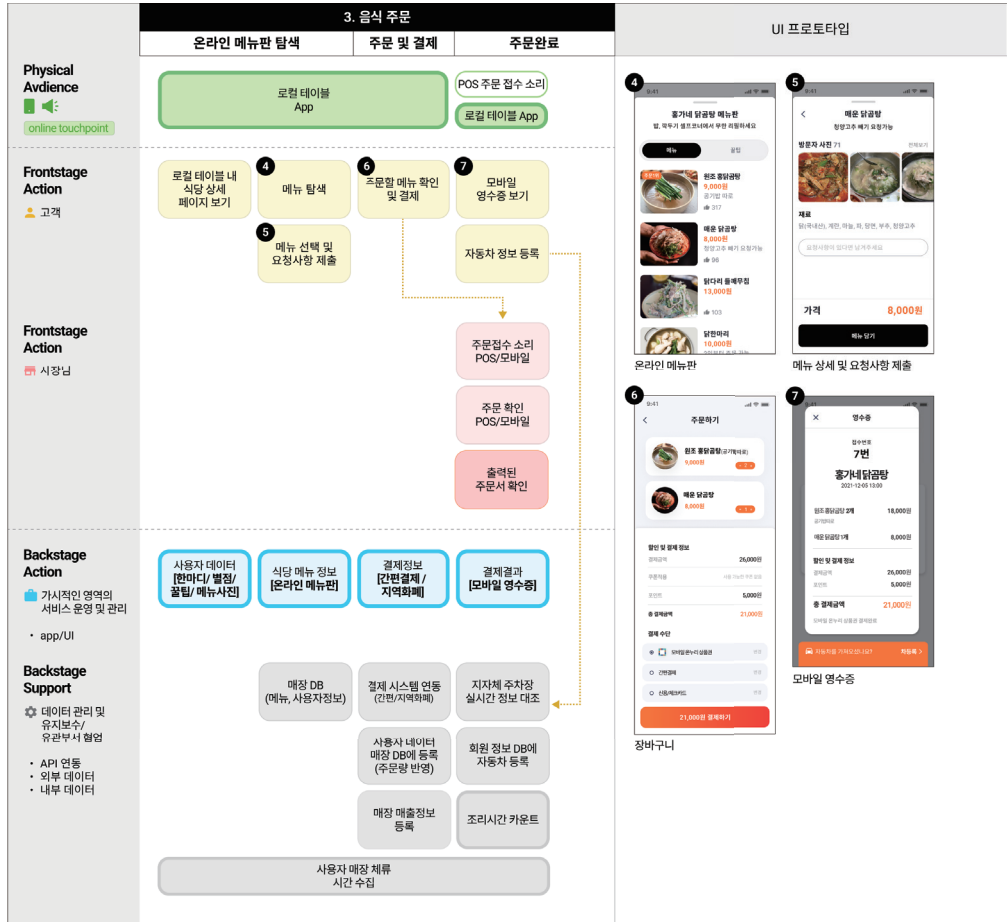


Figure 7 Step.3 Service blueprint, UI Prototype of food order journey

서비스 디자인 원칙 3.

지자체 협업과 매장의 POS/서비스 연동을 통한 다양한 부가 서비스 제공하여 소비자의 오프라인 외식 경험을 고도화한다.

[Step.4 - 음식 도착 및 식사]

고객은 주문을 기다리면서 애플리케이션을 통해 주문 상태를 확인할 수 있고 메뉴별 조리 시간 데이터를 바탕으로 고객에게 음식이 나오는 예상 시간을 지원한다. 고객은 음식을 기다리면서 주차 정보를 등록하거나, 지역별 스탬프를 적립할 수 있으며 등록된 정보는 고객 데이터로 보관된다. 시간이 지난 후 고객에게 App push를 보내 음식이 곧 나올 것을 알린다. 지원 프로세스에 기록된 매장 체류 시간을 통해 고객의 식사 시간이 끝날 즈음 App push로 주차 쿠폰을 발급한다. 고객은 '로컬테이블' 서비스에서 주차 쿠폰을 받고 식사를 마친 후 음식점 후기를 작성할 수 있는 페이지로 진입한다. (Figure 8 참조)

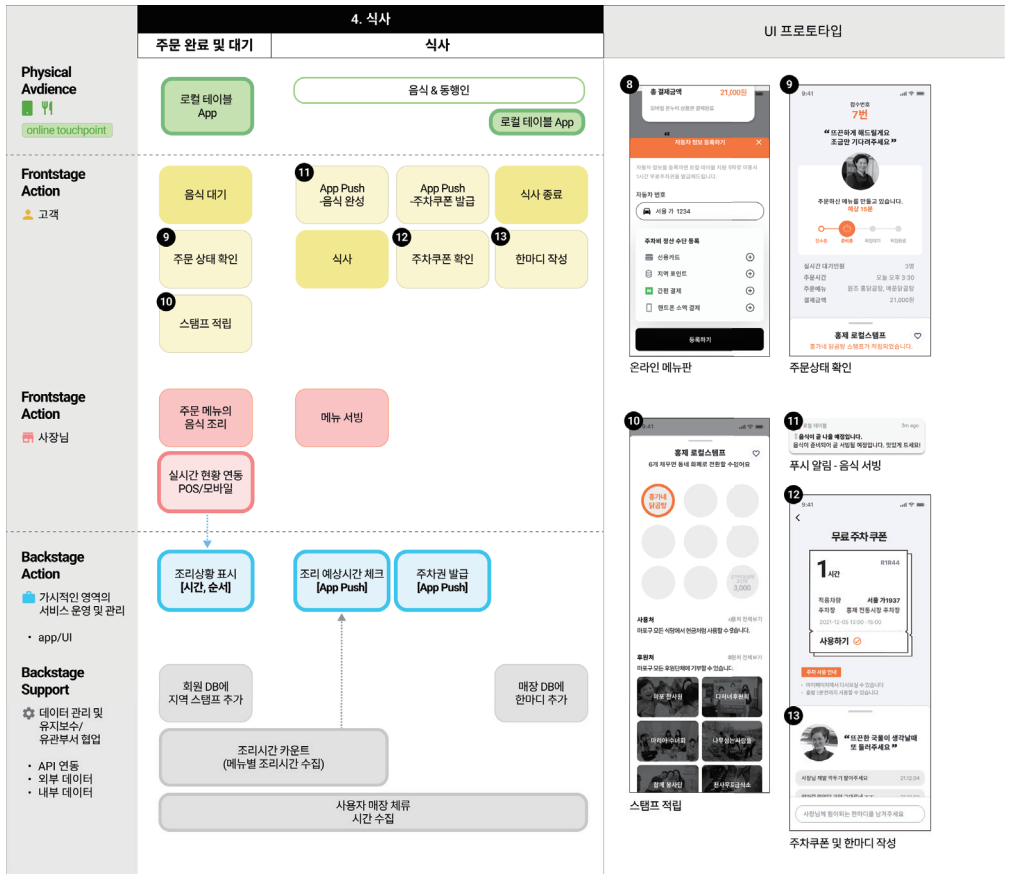


Figure 8 Step.4 Service blueprint, UI Prototype of food arrival and meal journey

[Step.5 - 식사 완료 후 음식점 이탈]

고객은 매장을 나가면서 사장님과 대면하게 되고, 사장님은 POS에서 테이블 비움 처리를 하여 매장의 실시간 데이터를 갱신한다. 고객에게 제공된 무료 주차 시간을 놓치지 않도록 주차권 발급 시간을 기록하며, 시간 만료가 가까워지면 App push를 통해 알린다. 고객은 후기 작성 알림을 통해 방문했던 음식점 경험을 기록할 수 있고 이렇게 기록된 고객 경험 정보는 한마디/방명록 등에 수집되어 사장님과 다른 고객들에게 유용한 정보로 제공된다. 또한 고객에게 주변 아지트 및 코스 정보를 제공하여 다른 소규모 음식점을 이용할 수 있도록 장려한다. (Figure 9 참조)

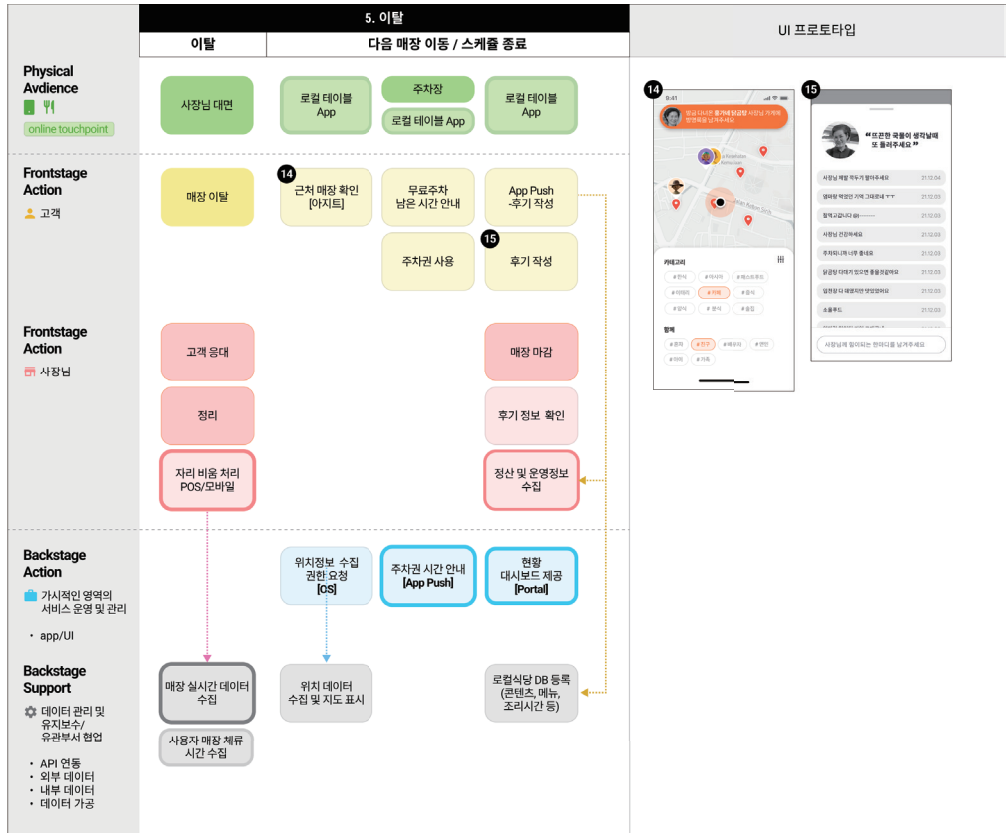


Figure 9 Step.5 Service blueprint, UI Prototype for restaurant departure after meal completion

6. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구는 COVID-19 이후 침체된 오프라인 외식업 시장의 문제 해결을 위해 이론적, 실무적 연구를 진행하였다. 문헌 고찰을 통해 온·오프라인 외식 서비스 품질 및 경험 요인을 도출하였고, 비대면 주문 서비스의 사례 조사 통해 사용자의 온라인 검색부터 오프라인 음식점 이용까지의 여정에서 상호작용 및 접점별 경험 요인을 파악하였다. 다음으로 Kano 모델과 Timko 고객 만족 계수를 활용하여 도출된 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 세부 기능을 검증하였다. 이를 통해 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화를 위한 서비스 개발 영역을 도출하였다. 또한 ‘소규모 음식점’의 적용을 위해 서비스 공급자 및 사용자들의 심층 인터뷰를 진행하여 서비스 핵심 기능 및 콘셉트를 구체화하였다. 최종적으로 소규모 음식점의 외식 경험 향상 및 COVID-19 대응력 강화를 위한 서비스 디자인 원칙과 O4O 플랫폼의 프로토타입 및 서비스 블루프린트를 제시하였다.

본 연구는 온·오프라인을 넘나드는 소비자 외식 경험을 향상시키기 위하여 옴니채널 전략을 적용한 외식 서비스 세부 기능을 검증한 실험 연구로 의의가 있다.

이론적 시사점으로는 첫째, 기존의 음식배달 O2O 서비스의 사용성 측정과 오프라인 외식업의 서비스 품질만을 다룬 연구를 넘어 온·오프라인 채널을 아울러 고객 경험을 극대화하는 옴니채널 전략으로 접근했다는 데에 의미가 있다. 온·오프라인 및 옴니채널 서비스 품질에 대한 문헌 고찰을 통해 재정의한 외식 서비스 품질 및 경험 요인은 향후 온·오프라인 통합 외식 경험을 조사 및 해석하는 데 활용될 수 있다.

둘째, 사례 조사를 통해 온·오프라인 통합 외식 경험 여정을 파악하였으며 이를 고객 여정 지도와 Kano 모델,

Timko 고객 만족 계수 방법론을 활용하여 세부 경험 요소를 도출한 것에 의의가 있다. 본 연구는 소비자의 만족/불만족의 이차원성에 대해 검토하고 도출된 세부 경험 요소를 Kano 품질 속성과 Timko 만족 계수로 분석하여 총체적 외식 경험을 검증하였다. 이는 향후 온라인 데이터와 ICT 기술을 활용하여 소비자들의 경험을 확장을 위한 다양한 분야의 근거자료로 활용될 수 있다.

실무적 시사점으로는 첫째, 본 연구는 ‘소규모 음식점’의 운영에 있어 어려움을 겪는 특수한 환경을 고려하여 차별화된 기능을 도출하고 실질적 운영에 적용될 수 있는 서비스 디자인 원칙과 UI 프로토타입, 서비스 블루프린트를 제시한 데에서 실무적 시사점을 갖는다. 도출된 이론을 실제 디자인 대상에 적용하기 위해 소비자와 공급자의 인터뷰를 진행하여 대상의 특징을 분석한 구체적인 기능으로 발전시켰다. 이에 본 연구는 ‘소규모 음식점’의 외식 경험 향상을 위한 실질적인 O4O 서비스 기획 및 비즈니스 모델 전략을 제공할 수 있다. 본 연구는 한계점은 첫째, 온라인 서비스 활용도가 높은 2, 30대 소수 인원을 대상으로 질적 연구를 진행하였다는 점이다. 온라인 음식 배달 서비스의 사용자 현황으로 미루어보아 서비스를 활용하는 연령층이 빠르게 확대됨을 인지하고 더 넓은 사용자 층을 대상으로 연구를 확대할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 소규모 음식점의 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스를 제안하는 초기 연구로서, 실무적 활용을 위해서는 다양한 현장의 요구를 파악할 필요가 있다.

따라서 공급자 및 소비자의 사용성 및 만족도 검증을 통해 본 연구에서 제시하는 서비스 디자인 원칙 등 도출된 결과를 발전시키는 연구가 요구된다.

References

1. Brady, M. K., & Cronin, Jr., J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
2. Cui, S., & Yang, S. (2020). The Impact of O4O Selection Attributes on Customer Satisfaction and Loyalty. *Knowledge Management Review*, 21(3), 249-269.
3. Dabholkar, P., Thorpe, D. I., & Rentz, I. O. (1996). A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
4. DeLone, W., & McLean, E. (1992). Information system success: The quest for the dependent variable. *Information system research*, 3(1), 60-95.
5. Grönroo, C. (1984). A Service Quality model and Its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
6. Jung, S. (2017). *Study on the influential factors of the continuous usage intention of O2O service*(Master's thesis). Available from National Library of Korea of database.
7. Jung, I. Y. (2020). *A study on the effects of non face-to-face service channel usage on loyalty by food service industry: the mediating effect of customer relationship quality and the moderating effect of product quality and service quality* (Doctoral dissertation). Kyonggi University.
8. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsjui, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of The Japanese Society for Quality Control* 14(2), 147-156
9. Kim, K. (2019). Demographic analysis of buffet restaurants using Kano model]. *Korean Journal of Hospitality & Tourism* 28(2), 93-109
10. Kim, S. (2019). *Study on the Development of Customer Experience Analysis Frame of ICT Service with applied Kano Model* (Unpublished master's thesis) Kookmin University. Korea.
11. Kim, S., & Kim, M. (2016). A study on consequences brought by digital environment alteration in OMNI channel and brand experience]. *Society Of Korea Illusart*, 19(1), 41-49
12. Kim, H., & Kim, P. (2015). A Study on Service Quality Improvement by Type and PCSI using DINESERV and Kano Models-focused on. *The Korea Service Management Society*, 41-72.
13. Lee, S. (2015). Analysing service attributes in local restaurant using the kano's model. *The Academy of Korea Hospitality & Tourism*, 17(2), 218-236.

14. Lee, S., & Jeon, H. (2016). Influence of Big Data Based Majib Apps Service Quality on Use Satisfaction and Reuse Intention of Majib Apps – Moderating Effect of Review Informativity. *Culinary Science & Hospitality Research*, 22(5), 64–81.
15. Lee, Y., & Kim, G. (2021). Exploratory Study of Post-COVID-19 Changes in Eating Behaviors. *Culinary Science & Hospitality Research*, 27(1), 133–142.
16. Oh, J. (2016). An Analysis on the Omni-Channel Strategy of Distribution Enterprise in Domestic and International. *Journal of the Korean Institute of Interior Design* 25(5), 111–120
17. Ock, J. (2005). A Study of Customer Satisfaction upon to the Service. *Korean Association of Human Ecology*, 14(1), 193–208.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–333
19. Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. *Sage Publications*, 7(12), 1–19.
20. Suh, C., Kim, J., & Lee, S. (2007). A Study on the Measurement Model of Service Quality in Non-Face-to-Face Service. *Service Management Society*, 8(1), 111–135
21. Seok, J., Moon, S., & Gwon, R. (2019). An empirical analysis of O2O-based mobile app service quality: Focusing on delivery apps. *Journal of Management Education Research*, 34(1), 171–194.
22. Timko, M. (1993). An experiment in continuous analysis. *Center for Quality of Management Journal*, 2(4), 17–20.
23. Yu, Y., Kim, D., & Park, C. (2021). A Study on the Influence of Key Factors of Omnichannel Strategies of Large Distribution Companies on Consumer Satisfaction. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 21(3), 69–88.

코로나 19 이후 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 디자인 제안- 소규모 음식점의 옴니채널 전략 중심으로

서유경¹, 구유리^{2*}

¹홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인학과, 학생, 서울, 대한민국

²홍익대학교 산업미술대학원 서비스디자인학과, 교수, 서울, 대한민국

초록

연구배경 최근 오프라인 외식업 시장 이면에는 자영업자 간의 양극화 문제가 새롭게 떠오르고 있다. Covid-19 이후 제한된 외식 경험으로 인한 소비자의 성향 변화는 침체된 외식업 상황에서 다양한 문제를 야기하였다. 온라인 채널을 활용할 수 있는 음식점은 소비자에게 노출의 기회를 확보하였고 이를 활용하지 못하는 소규모 음식점은 매출에 심각한 타격을 입게 되었다. 또한 급격한 배달 앱과 온라인 서비스 사용으로 높아진 소비자의 기대를 충족하기 위해서 오프라인에 기반을 둔 외식업의 변화 필요성이 제기되고 있다. 그러나 기존 연구는 온·오프라인 각각 채널을 분리하여 접근하거나 소규모 음식점 같은 특수한 환경을 고려하지 않는 것이 주를 이룬 실정이다. 이러한 시점에, 본 연구는 온·오프라인 통합 외식 경험 요인과 세부 기능을 도출하고 소규모 음식점의 외식 경험 향상 및 COVID-19 대응력 강화를 위한 O4O 서비스 디자인 플랫폼 프로토타입 및 서비스 블루프린트를 제시하였다.

연구방법 본 연구는 총 세 단계의 이론적, 실무적 연구를 진행하였다. 먼저 문헌 고찰을 통해 온·오프라인 외식 서비스 품질 및 경험 요인을 도출하였다. 다음으로 사용자의 온라인 검색부터 오프라인 음식점 이용까지의 여정에서 상호작용 및 접점별 경험 요인을 파악하기 위해 비대면 주문 서비스의 사례 조사를 진행하였다. 도출된 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 세부 기능은 Kano 모델과 Timko 고객 만족 계수를 활용하여 검증하였다. 이를 통해 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화를 위한 서비스 개발 영역을 도출하였다. 이를 토대로 ‘소규모 음식점’의 서비스 공급자 및 사용자들의 심층 인터뷰를 진행하여 구체적인 니즈를 반영한 서비스 디자인 원칙을 제시하였다.

연구결과 본 연구는 각 연구 단계별 총 세 가지의 결과물을 도출하였다. 첫째, 온·오프라인 통합 외식 서비스의 품질과 경험 요인을 도출하였다. 서비스 품질은 ‘본원적 품질’과 ‘부가적 품질’로 구분하였으며 이에 따른 경험 요인은 ‘접근성’ ‘편의성’ ‘이동성’ ‘정확성’ ‘관련성’ ‘신뢰성’이다. 둘째, 온·오프라인 통합 외식 경험 고도화를 위한 27개의 세부 기능과 세 가지의 서비스 디자인 개발 영역을 도출하였다. 셋째, 이를 소규모 음식점에 적용하여 COVID-19 이후 옴니채널 전략의 디자인 원칙을 다음과 같이 제안하였다. 1) 지역 기반 음식점을 발굴하고 지역의 특성을 살린 콘텐츠를 제공하는 에디터, 고객의 공동 참여 콘텐츠를 개발하여 다양한 정보 탐색을 지원한다. 2) 서비스 플랫폼의 내에 다양한 온라인 상거래 기능을 제공하여 온라인과 오프라인 구매 과정을 연결한다. 3) 지자체 협업과 매장의 POS/서비스 연동을 통한 다양한 부가 서비스 제공하여 소비자의 오프라인 외식 경험을 고도화한다. 이를 토대로 O4O 서비스 플랫폼의 프로토타입과 서비스 블루프린트를 제시하였다.

결론 이에 따라 본 연구는 이론적, 실무적 시사점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 외식 서비스의 단일 채널이 아닌 옴니채널 전략으로 접근하여 온·오프라인 채널을 아울러 고객 경험을 고도화하는 방안을 마련하고자 하였다. 둘째, 사례 조사 방법으로 고객 여정 지도(Customer Journey MAP)와 Kano 모델 및 Timko 고객 만족 계수를 활용하여 소비자 중심의 외식 경험 여정을 파악하고 접점을 분석하였다. 이는 향후 온·오프라인 통합 외식 경험을 해석하는 데 활용될 수 있으며 소비자들의 경험을 확장하는 다양한 분야의 조사 방법론으로 적용할 수 있다. 셋째, 본 연구는 양적, 질적 연구를 혼합하여 ‘소규모 음식점’에 특화된 솔루션을 적용한 O4O 서비스 플랫폼을 제시하였다. 도출된 O4O 서비스 디자인 원칙과 서비스 블루프린트는 소규모 음식점의 온라인과 IT 기술 활용에 실질적인 도움을 제공할 수 있다.

주제어 서비스 디자인, 외식 산업, 고객 경험, 옴니채널, 카노 모델

이 논문은 2021년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 기초연구사업임 (2021R111A4A01059504)

*교신저자 : 구유리(yrkoo@hongik.ac.kr)