

## 호텔·레스토랑의 서비스품질 인식 차이(Gap)와 경영성과 간의 상관성

나영선\* · 박기안\*\* · 이훈영\*\*

\*안산공과대학 조교수/본학회 회장직무대행

\*\*경희대학교 경영학부 교수

## The Effect of Cognitive Gap on the Hotel Restaurant Performance

Young-Sun Na\*, Ki-An Park\*\* and Hoon-Young Lee\*\*

\*Ansan College of Technology

\*\*Department of Economy, Kyunghee University

### ABSTRACT

Up to these days, hotels are assumed to compete each other. Due to the spread of high quality the hotel restaurants have begun to face an intensive competition. Hotel food & Beverage have become the more competitive along with fund, good price, service, quality food, and management know-how. It causes the hotel restaurants confront with management difficulties.

In order to overcome the management difficulties, hotel restaurants have to improve their marketing abilities and especially to improve their service quality. For this, it is necessary for hotel restaurants to investigate how their service providers and receivers recognize their service quality.

In this research, we examined the cognitive three types of cognitive gaps among customers, service providers, and managers both on the service quality and on the positioning of hotel restaurants. Their cognitive gaps proved negatively correlated with hotel's performance.

This research suggests the following findings. Firstly, the competitiveness of hotel restaurant depends on the accurate communication and consensus among managers, service providers, and customers. Secondly, using the information about cognitive gaps recognized, each hotel restaurant should develop concrete marketing plans and strategies with a careful consideration about its current competitive position and management condition.

### I. 서 론

#### 1. 문제 제기

치열한 경쟁속에서 생존을 위한 다양한 형태의 호텔기업, 그들로부터 쏟아지는 다양한 상품, 광고 등으로 인하여 호텔 서비스 상품의 소비자들은 혼란스런 상품가치 판단기준을 접하고 있는 것이 작금의 현실이다. 따라서 과거에 효과가 있었던 특정 호텔기업의 전략이나 주장이 더 이상 실효를 보지 못하고 있다. 이에 적극적으로 대처하기 위하여 기업들은 시장을 구분(market segmentation)지어 한정(target marketing)하고, 소비자에게 우호적인 이미지를 강력하게 심어 주어야 할 것이다).

호텔 식음료 부문의 소비자 기대가치를 충족시키고자 하는 노력은 레스토랑 서비스 품질을 지속적으로 개선시킬 수 있을 것이다.<sup>2)</sup> 호텔·레스토랑의 서비스 품질 문제는 제공자의 전달과 소비자 인식의 기대불일치 문제에서 출발한다. 즉, 호텔 기업이 고객에게 제공되어지기를 기대하는 서비스 품질이 제공자(종업원)의 서비스 과정을 통해 고객(소비자)에게 기대수준 또는 그 이상으로 제공되어지느냐는 것이 관심의 초점이 되고 있다.

지속적이며 안정적으로 치열한 경쟁 우위를 확보하고자 하는 호텔기업은 레스토랑을 방문하는 고객에게 기대수준 이상의 서비스를 제공함으로써 고객이 만족하도록 하고, 고객을 만족시킴으로써 재방문을 유도하는 동시에 충성고객을 확보하려는 것이다. 즉 고객의 기대가치를 극대화시킴으로써 재방문 기회를 확대하고자 한다는 것이다.

이러한 문제 의식에 따라 서비스산업의 중심축을 형성하고 있는 호텔의 식음료 서비스부문을 중심으로 이용자인 고객, 제공자인 종업원, 그리고 호텔기업 입장의 매니저를 대상으로 이들 삼자간에 존재하는 서비스 품질의 인식차이(Gap)를 측정하여 분석하고, 그 결과를 경영성과와 비교함으로써, 문제해결의 실마리를 제공하고자 한다. 본 연구결과를 바탕으로 호텔기업의 레스토랑을 비롯한 외식업계의 서비스 품질관리 전략과 마케팅 전략수립에 미약하나마 도움이 되어지길 기대하면서 본 연구를 수행하였다.

## 2. 연구의 목적

본 연구의 주요 목적은 호텔기업의 레스토랑 서비스 품질의 인식에 대하여, 고객에게 제공되어지기를 기대하는 매니저의 기대 서비스 품질, 고객에게 서비스를 제공하는 종업원이 인식하고 있는 서비스 품질, 그리고 고객이 인식하는 서비스 품질간의 차이(Gap)를 각각 비교하고 분석 평가함으로써 그 차이에 따라 나타날 수 있는 결과의 가능성을 연구분석하는 데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 구체적인 목표는 다음과 같다.

1) 이훈영 (1995). "포지셔닝에 의한 개인연금보험마케팅", *보험학회지*, 10., pp.204~205.

2) 박동경 (1995). *급식산업에서의 품질경영*, 국민영양, pp.18~23.

첫째, 호텔의 식음료 서비스 상품의 이용자(고객)와 전달자(종업원) 그리고 매니저(기업) 상호간에 존재하는 서비스 품질에 대한 인식 차이(Gap)를 측정하여 경영성과와 비교 평가함으로써 갭(Gap)이 경영성과에 미치는 영향 정도를 규명한다.

둘째, 호텔 식음료 서비스 상품에 대한 품질 인식 차이(Gap)가 서비스 품질요인, 서비스 이용목적 요인에 따라 어떻게 다르게 나타나며, 통계기법 그리고 실증자료의 비교분석으로 상호간에 어떠한 영향관계가 있는지를 규명함으로써, 보다 효과적으로 Gap을 최소화시킬 수 있는 전략적 마케팅 대안을 모색하고자 한다.

셋째, 호텔 레스토랑을 비롯한 외식업계의 서비스 품질관리와 호텔 기업의 식음료 서비스 품질인식에 관한 이론적 체계를 수립하고, 마케팅 전략 수립에 기여하고자 한다.

### 3. 연구자료의 수집

설문조사는 서울소재 12개 특급호텔과 인천 소재 1개 특급호텔 등 총 13개 호텔의 식음료 서비스 부문에서 각각 고객, 매니저, 종사자를 대상으로 하였다. 고객은 호텔 내에 위치하고 있으나 설문조사 시각 현재 특정 레스토랑에 있지 아니하는 호텔 이용자를 대상으로 하였다. 매니저는 한식, 양식, 일식, 중식 레스토랑의 서비스 매니저를 중심으로 하였으며, 하나의 특정 호텔 내에서 한·중·일·양식 레스토랑 매니저가 동일한 비율이 되도록 하였다. 종사자(서비스 제공자)는 실제로 고객을 대하면서 서비스를 수행하는 종사자에 한정하여 설문에 응답하도록 하였다.

조사시기는 2001년 6월 18일부터 6월 30일 사이에 배포되고 수거된 설문지를 바탕으로 Gap을 분석하였다. 설문조사를 전후하여 선행연구자료를 수집하였으며, 각 호텔의 재무자료를 수집하는 동시에 면접조사를 실시하거나 전화 상담을 병행하였다.

## II. 서비스 품질 인식의 갭(Gap) 평가를 위한 이론적 고찰

### 1. 호텔·레스토랑 서비스의 현황

국내의 호텔 수는 1999년 말 현재 447개이며 이중 특급호텔이 77개(특1급 30개, 특2급 47개)로서 특급호텔 수가 비교적 적은 편이나 서울시내의 경우 총 호텔 수는 90개이며 이중 특급호텔 수는 29개(특1급 14개, 특2급 15개)로서 특급호텔의 상대적 비율이 타지방에 비하여 현저히 많이 나타나고 있다<sup>3)</sup>.

3) <http://hotelskorea.or.kr/kor/select.php3?select=/kor/stat/select.html> (한국관광호텔업협회, 통계자료) 2001.10.

〈표 1〉 서울시내 특급호텔 운영실적

(단위:백만원)

년도	등급	객실			레스토랑 및 기타			합계	
		수익	총수익 비율 (%)	전년대비 증가율 (%)	수익	총수익 비율(%)	전년대비 증가율 (%)	총수익	전년대비 증가율 (%)
2000	특1	444,427	36.87	16.79	761,001	63.13	9.95	1,205,427	12.38
	특2	140,732	52.05	16.49	129,647	47.95	5.42	270,379	10.91
	합계	585,159	39.65	16.72	890,648	60.35	9.27	1,475,806	12.11
1999	특1	380,524	35.47	14.13	692,130	64.53	20.80	1,072,654	18.34
	특2	120,808	49.55	11.10	122,983	50.45	-3.13	243,790	3.44
	합계	501,331	38.08	13.39	815,113	61.92	16.46	1,316,444	15.27
1998	특1	333,413	36.78	9.91	572,974	63.22	26.40	906,387	19.79
	특2	108,736	46.13	2.64	126,956	53.87	-8.65	235,692	-3.77
	합계	442,148	38.71	8.03	699,931	61.29	18.17	1,142,079	14.03

자료 : (한국관광호텔업협회, 통계자료) 2001.10.를 참고로 연구자 재구성.

그러나 <표 1>에 나타난 바와 같이 서울시내 특급호텔의 식음료 및 기타 부대시설의 수익이 약 62%를 차지하고 있으며, 객실부문은 약 38%를 차지하고 있다. 또한, 서울시내 모든 호텔의 경우에도 객실 수입이 약 40%이며 기타 부대 수익이 약 60%로서 지방호텔의 객실수입 의존도가 서울보다 높다는 것을 보여주고 있다.

## 2. 레스토랑 서비스 선택 영향 요인

호텔 레스토랑 서비스의 지각은 고객과 서비스를 제공하는 전달자 사이에 상호작용을 하면서 인식된다. 이에 대한 연구는 Parasuraman와 그의 연구자들(PZB, 1988)에 의하여 계량적인 척도가 제시되었으며, 그 타당성이 입증되었다. 즉 고객이 서비스를 이용하기 전에 기대하고 있는 서비스와 서비스를 받은 후에 그 서비스를 지각한 서비스가 기대보다 크거나 일치할 때 고객은 만족하게 된다는 것이다.

서비스는 소비과정에서 제공자와 소비자의 상호작용 즉 소비자의 관여가 필연적이다. 결국 서비스 접점의 품질 평가가 매우 중요하다고 할 수 있다. 서비스 접점(service encounter)이란 서비스가 진행되는 시간동안 소비자와 상호작용을 할 수 있는 호텔의 종업원, 물적 시설을 포함한 가시적인 요소들이 모두 포함된다고 할 수 있다<sup>4)</sup>.

호텔 레스토랑의 서비스에 있어서 고객과 서비스 제공자의 접촉 기회가 많으며, 그 만남의 순간을 고객은 서비스라고 느끼기 때문에 그들의 서비스 능력에 따라 호

4) 김현정 (1997). "서비스 인카운터의 껍분석을 통한 품질 측정에 관한 연구", 연세대학교 학위논문, pp.37~40.

텔·레스토랑을 평가하게 된다<sup>5)</sup>. Monroe & Guiltinan은 호텔 레스토랑의 선택은 호텔에 대한 소비자의 태도에 영향을 받으며, 호텔에 대한 소비자의 태도는 호텔을 구성하는 속성의 중요도와 그 속성들을 어떻게 지각하느냐에 영향을 받는다고 주장하였다<sup>6)</sup>.

Engel-Blackwell-Miniard 모델<sup>7)</sup>은 호텔 이용자의 호텔·레스토랑 선택을 개념화시켰다. 평가기준, 인지된 특성, 선택하고 싶은, 선택하고 싶지 않은, 등으로 4개 변수를 제시하고 있다. 즉 인지된 특성과 자신의 평가기준을 비교하여 선택하고 싶거나 선택하고 싶지 않게 된다는 것이다.

### Ⅲ. 서비스 품질 인식의 Gap에 관한 선행연구

#### 1. 서비스 품질 전달에 관한 선행연구

서비스 품질의 전달과 관련하여 Parasuraman(1985)은 고객은 구전, 개인적인 필요성, 과거의 경험으로 서비스 품질을 기대하며, 서비스 품질을 실제로 인식한 후에 기대와 인식 차이로 평가하게 된다고 하였다. 그러나 Solomon(1985)은 제품과 서비스가 혼자되어 제공되는 대부분의 서비스 상품은 유형적 요소에 고객과 제공자간의 관계가 가볍게 취급되기가 쉽다고 하였다.

Belton Drew(1991)는 서비스 품질의 가치평가에 서비스 구성요소들에 대한 인지도가 기대도 보다 더 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. Boulding(1993)는 서비스 품질을 고객의 기대로부터 소비 후까지 과정의 행동양상이라면서 '서비스 기대 고객 → 서비스 전달에 참여 → 소비 후 서비스를 영역별 → 전반적인 서비스 품질 평가 → 개개인의 행동양상'의 순으로 영향을 미친다고 주장하였다.

Bitner(1990)는 기존의 서비스 접점을 고객이 접하는 제공자 이외에도 시설과 설비와 같은 물리적인 유형적 요소를 포함시켜 원활한 서비스 품질의 전달과 향상된 고객만족을 실현시켜야 한다고 했으며, Bolton와 Drew(1991)는 서비스 품질의 가치평가에 서비스 구성요소들에 대한 인지도가 기대도보다 더 직접적인 영향을 미친다고 하였다.

또한, Boulding(1993)은 고객의 기대로부터 이들의 행동양상에 이르는 과정을 서

5) Bitner, Mary Jo (1990). "Evaluating Service Encounter : The Effects of Physical Surrounding and Employee Response", *Journal of Marketing*, April, 54, pp.69~82.

6) Monroe K. B. & Guiltinan (1975). "A Path Analysis Exploration of Retail Patronage Influences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, June.

7) James F. Engel (1986), 「Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard, Consumer Behavior」, CBS College Publishing, 1986, p.186.

비스 품질 모델로 주장하면서, 서비스 기대를 가진 고객이 소비자로 전달에 참여하여 그 결과로 서비스를 영역별로 인식하고, 서비스 품질 영역에 대한 인식을 기초로 전반적인 서비스 품질을 평가하며, 이에 따라 개인의 행동양상이 달라진다고 했다.

대부분의 서비스 전달과 인식에 관한 연구는 고객을 중심으로 진행되어 왔다. 심지어 SERVQUAL과 Gap 모델을 개발한 Parasuraman과 Zeithaml 조차도 다섯 개 Gap중에 4개의 Gap가 제공자와 관련되며 단지 한 개의 Gap이 고객측면에 있음에도 불구하고, 그들은 고객중심의 서비스 품질을 주로 연구하였다.

## 2. 서비스 품질의 인식에 관한 선행연구

서비스 품질은 소비자의 기대와 성과의 불일치에 의해 고객만족이 영향을 받으며, 기대와 수행의 비교에 의해서 서비스 품질이 결정된다(Bolton & Dew, 1991). 이와 같이 서비스 품질은 기대된 서비스와 지각된 서비스를 비교한 결과에 의해 지각되는데, 이것은 고객의 기대와 지각 사이에 있는 불일치의 정도와 방향이라고 볼 수 있다.

성고가 기대보다 좋으면 긍정적인 불일치(positive disconfirmation), 같으면 기대 일치(confirmation), 나쁘면 부정적인 불일치(negative disconfirmation)를 소비자가 인지하게 된다. 따라서 기대불일치 효과는 고객만족에 영향을 미치는 다른 어떤 변수들보다 그 유의성과 영향력이 크다고 볼 수 있다.

서비스 품질의 평가는 고객과 제공자 사이의 접점(encounter)에서 발생하며, 서비스 품질평가의 척도가 된다. 고객만족은 제공받는 서비스의 인지와 요구한 서비스의 기대를 비교한 것으로 정의할 수 있다. 즉 인지가 기대를 상회할 때, 서비스에 대하여 만족하며 고객감동으로 이어지며, 고객의 기대에 미치지 못할 경우 서비스 품질은 수용 불가능한 것으로, 고객불만의 원인이 될 수 있으며, 기대가 인지한 서비스와 일치할 때 품질은 만족스러운 것으로 여겨진다는 것이다.

서비스가 단일차원의 개념이 아니고 다중요인들에 의해 품질평가가 이루어지고 있다고 주장<sup>8)</sup>하는 품질개념의 실증적인 연구를 통하여 지각된 서비스 품질을 평가하여 왔다. 서비스 품질은 고객이 서비스를 받는 동안 형성된 지각과 서비스를 받기 전에 고객에게 형성되어 있던 기대의 차이로 정의하고 다음 식에 의해 측정될 수 있다고 보았다<sup>9)</sup>.

8) 이명식 (1998). 「서비스마케팅」, 형설출판사.

9) 박진영 (1999). "항공사의 서비스 품질과 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향", 대구대학교 박사학위 논문, p.62.

$SQ = PS - ES$	SQ : 서비스 품질
	PS : 지각된 서비스 품질
	ES : 기대 서비스 품질
	PS > ES : 기대 초과
	PS = ES : 기대 만족
	PS < ES : 기대 미흡

#### IV. 서비스 품질 인식의 Gap에 대한 실증분석

##### 1. 설문조사

본 연구의 표본의 추출 방법은 편의추출(Convenience Sampling)이었다. 먼저 고객용 설문지는 면접원이 호텔 레스토랑을 이용하는 고객을 대상으로 설문 취지를 설명한 후에 응답 의사를 표명한 고객을 대상으로 설문지를 배포하였으며, 잠시 후 설문지에 대한 응답이 완료되면 즉시 회수하는 방법으로 회수율을 높이도록 하였다. 종사자용 설문지와 매니저용 설문지는 각 호텔마다 설문 면접 기법에 대하여 교육을 받은 면접원이 책임자에게 설문지를 배포한 후에 설문에 응답하면 즉시 회수하도록 하였다.

13개 특급호텔의 매니저로부터 81부, 제공자로부터 439부, 고객으로부터 295부의 설문지를 수거하여 총 815부의 설문지를 분석하였다. 상세 내역은 각각 매니저, 제공자, 고객 순으로 롯데월드(8/40/27), 스위스그랜드(9/38/34), 프라자(2/39/22), 인천 송도(9/38/35), 서울힐튼(2/39/27), 웨라튼워커힐(8/39/17), 세종(8/41/20), 롯데소공동(8/34/25), 인터컨티넨탈(9/29/26), JW메리어트(2/24/10), 노보텔강남(5/24/7), 리츠칼튼(5/26/23), 노보텔독산(6/28/22)의 설문지가 수거 분석에 적용되었다.

본 연구는 기존의 PZB가 연구한 다섯 가지 서비스 품질의 Gap과 구별하기 위하여 'Gap-X'는 서비스 품질에 대한 종업원과 매니저의 인식 차이, 'Gap-Y'는 고객과 매니저의 인식 차이, 'Gap-Z'는 고객과 종업원의 인식 차이로 그 용어의 의미를 정의한다.

##### 2. 설문자료의 정리

###### 1) 요인의 도출

설문지상에 나타난 34개의 질문문항의 서비스 품질 형성 요인을 크게 물리적 환경, 음식, 접객 태도, 서비스 대응성, 공감성, 신뢰성의 여섯 가지 요인으로 분류하여, 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 즉 비슷한 유형으로 판단되는 변수를 임의의 그룹으로 나눈 다음, 신뢰성 검증을 통해서, 요인으로 추출하였다.

〈표 2〉 확인적 요인분석을 통한 요인의 도출

요 인	선택 변수
물리적 환경 $\alpha = (0.77)$	레스토랑이 편안한 분위기, 간판 등 레스토랑 입구와 외부가 시각적으로 매력, 실내 조명, 실내장식과 외관의 어울림, 레스토랑의 전망과 전경, 독특하고 색다른 분위기
음식 $\alpha = (0.79)$	음식의 질, 음식의 1인분 분량, 음식이 산뜻, 음식의 맛, 요리가 신선, 메뉴가 다양
접객태도 $\alpha = (0.79)$	종업원의 친절, 종업원들이 고객을 도우려는 자세, 시기 적절한 서비스, 충분한 서비스 지식, 신속하게 반응
서비스대응성 $\alpha = (0.78)$	예약시간 조정이 편리, 다양한 고객 우대제도, 메뉴판이 보기에 좋다. 예약자를 위한 배려, 고객에게 제공되는 정보, 종업원의 돌발적 상황의 문제해결 능력
공감성 $\alpha = (0.64)$	주차공간, 접근하기에 편리, 레스토랑의 명성, 많은 사람이 동반할 때도 편리, 이용에 편리한 영업시간, 광고와 홍보
신뢰성 $\alpha = (0.71)$	가격이 저렴, 종업원의 용모, 예약대로 제공될 것이라는 신뢰감, 계산서가 정확, 청결

요인은 물리적인 환경, 음식과 관련된 제반사항인 음식, 종업원의 서비스 지향성과 연관한 접객 태도, 문제 발생 시 즉시 해결하는 대체능력을 나타내는 서비스 대응성, 주차 및 접근의 용이성 등으로 대표될 수 있는 공감성, 가격에 대한 신뢰, 종업원 태도에 대한 신뢰, 청결에 대한 신뢰를 나타내는 신뢰성의 여섯 가지 항목으로 묶었다.

각 요인이 변수로서 어느 정도 신뢰성이 있는가를 평가하게 되는 Cronbach's  $\alpha$  값은 각각 0.64~0.79 로 도출되었다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인의 크롬바하 알파값이 0.6이상이 되면, 변수로서 신뢰성이 있다는 것을 감안한다면, 도출된 요인은 그 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

## 2) 자료의 추출

'Gap-X'는 종업원과 매니저의 데이터를 병합한 자료를 통해서 종업원으로부터 도출된 6가지 요인 값과 매니저로부터 도출된 6가지 요인 값의 차이를 'Gap-X'의 속성으로 선택했다. 이때 전체 자료의 수는 (종업원 설문자료 수×매니저 설문자료 수)로 이루어졌다. 즉 전체 분석용 데이터의 관측치는 (430×80 = 34,400)로 이루어졌다.

이러한 방식의 채택은 고객, 매니저, 종업원 어느 쪽의 영향도 배제한 Gap 데이터를 추출하여 그 효과를 측정하고자 함이다. 'Gap-Y'는 고객과 매니저의 데이터를 병합한 자료(290×80 = 23,200)를 통해서 고객으로부터 도출된 6가지 요인 값과 매니저로부터 도출된 6가지 요인 값의 차이로 'Gap-Y'의 값을 추정하였다. 마지막으로 'Gap-Z'는 고객과 종업원 사이의 Gap을 측정하기 위해서 데이터(290×430 =



124,700)를 병합하였다. 'Gap-Y'와 같은 방식으로, 고객이 선택한 요인 값에서 종업원이 선택한 요인 값의 차이를 통해서 추정하였다. 전체적인 Gap 요인값의 계산식은 다음과 같다.

- Gap-X(factor1~factor6) = Employee (factor1~factor6) - Manager (factor1~factor6)
- Gap-Y(factor1~factor6) = Customer (factor1~factor6) - Manager (factor1~factor6)
- Gap-Z(factor1~factor6) = Customer (factor1~factor6) - Employee(factor1~factor6)

### 3. Gap에 대한 회귀 분석

SAS 통계 프로그램을 이용하여 Enter 방식으로 회귀분석을 실시하였다. 데이터 전체 FF 하나로 묶어 분석한 후에 다시 개별 호텔별(Class hotel)로 분할하여 분석하여 보았다. 잔차의 독립성과 모형의 적합성을 고려하기 위하여 모형의 적합성은 결정계수인 R<sup>2</sup>의 값으로 표현하였다. Gap에 따른 종속변수(만족도, 재 방문의도, 타인 추천)의 표현식을 나타낸 것이다.

$$Y = B_0 + B_1 \times \text{Gap}(\text{factor1}) + B_2 \times \text{Gap}(\text{factor2}) + B_3 \times \text{Gap}(\text{factor3}) + B_4 \times \text{Gap}(\text{factor4}) + B_5 \times \text{Gap}(\text{factor5}) + B_6 \times \text{Gap}(\text{factor6}) + e_i$$

13개 호텔별로 각각의 종속변수에 대해서 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 <표 3>과 같이 나타났다. 호텔별로 만족도와 재방문 의사에 영향을 미치는 서비스 품질 요인의 Gap이 잘 나타나 있다. 여기서 R<sup>2</sup>값이 0.3이상이 되는 것은 모형의 적합성이 있다고 볼 수 있다. 또한 독립변수(요인의 차)의 회귀계수 값이 95% 신뢰수준에서 유의할 경우 진하게 (\*) 표시하였다. 사회과학에서는 제반현상에 대해서 모형의 설명력이 R<sup>2</sup>값이 0.3 이상이면, 적절하다는 연구결과에 기인한 것이다.

종속변수는 만족도, 재 방문의도로 하였으며, 호텔 식음료 서비스 품질의 6가지 요인을 독립변수로 하였다. 독립변수의 회귀계수 추정치를 통해서, 어떠한 요인의 갭이 종속변수에 어느 정도 영향을 미치는지에 대해서 알아 볼 수 있다.

종업원-매니저의 'Gap-X'가 만족도에 대해 잘 설명해 주는 호텔은 리츠칼튼, 서울 힐튼, 웨라톤위커히, 인터컨티넨탈, 롯데소공동, 인천송도, 메리어트, 강남노보텔, 독산노보텔 이다. 즉 'Gap-X'가 만족도를 30% 이상 설명하는 호텔들이라고 볼 수 있다.

그 중에서 인터컨티넨탈 호텔을 예를 들어 설명한다면, 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 종업원과 매니저의 'Gap-X'의 크기는 『음식 맛 > 공감성 > 접객태도 > 신뢰성 > 물리적 환경 > 서비스 대응성의 순으로 나타났다.

'Gap-X'는 종속변수 재방문에 큰 영향력이 있는 것으로 나타나고 있다. 인터컨티넨탈은 재방문 의도에 가장 큰 영향을 미치며, 'Gap-X'는 R<sup>2</sup> 값이 0.66으로 모형의

〈표 3〉 호텔별 종업원-매니저 'Gap-X'의 회귀분석 결과

호텔명	RSQ	종속 변수	상수항	물리적 환경	음식	접객 태도	서비스 대응성	공감성	신뢰성
롯데월드	0.17		3.751	-0.023	0.135	0.066	-0.102	0.102	0.202
스위스	0.11		3.711	0.150	-0.150	0.405	-0.357	-0.168	0.060
프라자	0.18		3.595	0.431	0.556	0.044	-0.195	-0.449	0.053
인천송도	0.34		3.381	-0.061	0.315*	0.243*	-0.329*	0.213*	0.198*
서울힐튼	0.46	만	3.794	0.332	0.381	-0.035	-0.018	0.027	0.046
쉐라톤워커히	0.45		3.604	-0.169	0.397*	-0.458*	0.921*	-0.376	0.473*
세종	0.03	죽	3.830	-0.074	-0.138	0.042	0.170	-0.014	-0.016
롯데소공동	0.43		3.706	0.107*	-0.163	0.287*	0.266*	-0.070	0.281*
인터컨티넨탈	0.44	도	3.931	-0.100*	0.385	0.114	-0.371*	0.232*	0.048
메리어트	0.35		3.943	-0.343	0.122	-0.066	0.655	-0.166	0.047
노보텔강남	0.39		4.093	0.142*	0.261	-0.042	-0.350*	0.306*	-0.025
리츠칼트	0.56		3.997	0.011	0.083	0.715*	-0.209	0.061	0.195
노보텔독산	0.41		3.789	0.079	0.846	0.064	0.053	-0.166	-0.354
롯데월드	0.15		3.759	0.131	0.223	0.321	-0.129	-0.039	-0.063
스위스	0.06		3.680	-0.012	0.535	-0.282	0.275	-0.047	-0.075
프라자	0.14		3.376	0.678	0.259	0.036	-0.584	-0.128	-0.028
인천송도	0.46		3.474	-0.015	0.790*	0.008	-0.364*	-0.043	0.202*
서울힐튼	0.32	재	4.126	0.541	0.501	-0.309	0.406	-0.406	-0.128
쉐라톤워커히	0.47		3.996	-0.052	0.375*	-0.148	0.509*	0.117	0.179
세종	0.05	방	3.710	-0.045	-0.106	-0.178	-0.059	-0.039	0.165
롯데소공동	0.59		3.746	0.029*	0.250*	0.136	0.032	0.024	0.290*
인터컨티넨탈	0.66	문	4.013	0.056	0.075	0.132	-0.670*	0.472*	0.523*
메리어트	0.32		3.195	0.089	-0.504	-0.408	0.685	0.262	0.205
노보텔강남	0.29		4.028	0.030	0.025	0.195*	-0.184*	0.245*	0.018
리츠칼트	0.79		4.099	0.097	0.287*	0.618*	-0.171*	0.283	-0.151
노보텔독산	0.36		4.025	0.060	0.598*	-0.169*	0.092	0.156	-0.427*

\* : 95% 신뢰수준에서 유의함을 의미함.

적합성을 매우 높게 평가하고 있으며, 그 영향력은 『신뢰성 > 공감성 > 접객 태도 > 음식의 맛 > 물리적 환경 > 서비스 대응성』순으로 나타났다. 또한 'Gap-X'는 고객의 재방문에 상당한 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 3〉와 같이 종업원과 매니저의 각 서비스 품질 요인에 대한 'Gap-X'는 호텔별로 상이하게 나타나고 있다. 이것은 각 호텔별로 식음료 서비스 품질 요인의 중요성 역시 상이하더라도 말할 수 있다.

〈표 4〉는 서비스 품질 요인에 대한 고객과 매니저의 인식 차이(Gap-Y)가 만족도, 재방문, 타인추천에 미치는 영향을 호텔별로 회귀분석한 결과이다. 만족도의 경우 롯데소공동, 메리어트, 인천송도, 프라자의 경우  $R^2$  0.3 이상으로 모형의 설명력이 적절하다. 메리어트의 경우, 만족도에 가장 영향을 많이 미치는 고객-매니저 'Gap-Y'

의 서비스 품질 요인은 『음식의 맛 > 서비스 대응성 > 물리적 환경 > 접객태도 > 공감성 > 신뢰성』의 순서로 나타났고, 회귀식 모형의 설명력은 85% 정도로 매우

〈표 4〉 호텔별 고객과 매니저의 'Gap Y'를 통한 회귀분석 결과

호텔명	RSQ	종속 변수	상수항	물리적 환경	음식	접객 태도	서비스 대응성	공감성	신뢰성
롯데월드	0.27	만 족 도	3.739	-0.236*	0.053	0.203*	-0.527*	0.382*	-0.120
스위스	0.02		3.645	0.004	-0.081	0.171	-0.086	-0.173	0.009
프라자	0.48		3.292	-0.693	0.378	-0.200	0.682*	-0.739	-0.302
인천송도	0.42		3.194	-0.273*	0.255*	-0.506*	0.087	0.345*	-0.479*
서울힐튼	0.14		3.408	-0.153	0.010	0.109	0.352	-0.067	-0.452
쉐라톤워커힐	0.11		3.671	-0.234	-0.662	0.133	0.169	0.135	0.324
세종	0.1		3.698	-0.267	-0.040	0.164	0.075	0.275	-0.307
롯데소공동	0.37		3.611	0.065	-1.010	-0.303	0.967	0.416	0.014
인터컨티넨탈	0.1		3.834	0.061	-0.318	0.081	-0.173	-0.065	0.187
메리어트	0.85		2.492	-0.497*	2.988*	-1.299*	0.738	-1.799*	-2.977*
노보텔강남	0.25		3.498	0.142	0.375	0.166	0.092	-0.252	-0.541
리츠칼트	0.14		3.823	0.490	-0.159	0.111	-0.268	-0.008	-0.038
노보텔독산	0.1		3.595	-0.146	0.304	-0.026	0.331	-0.172	-0.262
롯데월드	0.27		재 방 문	3.651	-0.217*	-0.259*	-0.102	-0.076	0.272*
스위스	0.11	3.712		-0.024	-0.712	0.439	-0.416	-0.171	-0.248
프라자	0.25	3.285		0.000	-0.487	1.046*	0.291	0.040	-0.544
인천송도	0.38	3.194		-0.127	0.234*	-0.393*	-0.011	0.163	-0.569*
서울힐튼	0.32	3.442		0.112	-0.226	-0.019	0.654	0.132	-0.795*
쉐라톤워커힐	0.1	3.633		-0.016	-0.166	0.099	-0.489	0.357	0.266
세종	0.46	3.180		-0.110	-0.625*	0.481*	0.237	-0.396*	-0.200
롯데소공동	0.32	3.515		-0.010	-0.459*	-0.044	0.468*	0.518*	-0.032*
인터컨티넨탈	0.02	3.723		0.058	-0.148	-0.007	-0.057	0.018	0.017
메리어트	0.8	2.489		-1.098	1.972	-0.198	0.554	-1.031	-2.166
노보텔강남	0.25	3.498		0.142	0.375	0.166	0.092	-0.252	-0.541
리츠칼트	0.12	3.522		0.107	0.049	0.275	-0.213	-0.178	0.113
노보텔독산	0.15	3.582		0.119	-0.407	-0.063	-0.390	-0.088	1.012
롯데월드	0.41	타 인 추 천		3.466	-0.370*	-0.464*	-0.137	-0.114*	0.407*
스위스	0.15		3.523	0.301	-0.975	0.391	-0.718	0.164	0.076
프라자	0.24		3.403	-0.010	-0.240	0.698	0.251	-0.327	-0.617
인천송도	0.37		3.216	-0.516*	0.351*	-0.442*	0.115	0.480*	-0.592*
서울힐튼	0.48		3.468	0.526	-0.526	0.676	-0.125	-0.230	-1.078*
쉐라톤워커힐	0.05		3.861	-0.363	0.051	-0.288	-0.229	0.262	0.355
세종	0.48		2.987	1.028*	0.189	0.359	-0.089	-0.336*	-0.348*
롯데소공동	0.28		3.529	-0.092	-0.462*	-0.270*	0.637*	0.447*	-0.178
인터컨티넨탈	0.08		3.703	0.011	-0.393	0.189	-0.060	0.037	0.010
메리어트	0.48		3.004	-0.282	0.120	0.173	1.048	-1.481	-0.167
노보텔강남	0.25		3.498	0.142	0.375	0.166	0.092	-0.252	-0.541
리츠칼트	0.13		3.713	0.094	-0.024	0.541	-0.451	-0.209	0.133
노보텔독산	0.21		3.969	0.434*	0.110	-0.077	-0.355	0.056	-0.395*

\* : 95% 신뢰수준에서 유의함을 의미함.

높게 나왔다.

재방문에 고객과 매니저의 서비스 품질 요인의 'Gap-Y'가 미치는 영향을 분석한 결과에서는 인천송도, 세종, 메리어트, 롯데소공동, 힐튼호텔이 적절히 설명하고 있는 호텔로 간주되었다. 롯데소공동의 경우는 재방문에 가장 영향을 많이 미치는 요인으로 『공감성 > 서비스 대응성 > 물리적인 환경 > 신뢰성접객태도 > 음식』 순서로 나타났다.

'Gap-Y'가 타인추천에 미치는 영향으로 롯데월드, 인천송도, 서울힐튼, 세종, 메리어트 회귀모델의 모형이 적합한 것으로 나타났다. 이 중 메리어트는 모형의 적합성이 0.48로 높다고 볼 수 있지만, 각각의 Gap 요인에 대한 계수가 95% 신뢰수준에서 유의한 결과가 나오지 않아서 고려 대상에서 제외했다.

〈표 4〉와 같이 호텔의 식음료 서비스 품질 요인에 영향을 미치는 요인 및 그 설명력 혹은 모형의 적합성은 각 호텔별로 상이하게 나타난다. 즉 호텔이 현재 당면하고 있는 내적, 외적 환경이 분석하고자 하는 만족도, 재 방문, 타인추천과 같은 종속변수에 호텔별로 상이하게 영향을 미치고 있다고 사료된다.

〈표 5〉은 고객과 종업원의 식음료 서비스 품질 요인의 'Gap-Y'가 만족도, 재방문, 타인추천에 미치는 영향을 나타낸 결과이다. 만족도의 경우는 인천송도, 메리어트, 노보텔강남의 회귀모형의 설명력이 0.3 이상 되는 호텔로 나타났다.

또한 종속변수가 재방문일 경우에는 세종, 메리어트, 리츠칼튼, 인천송도의 호텔이 적절히 설명한다라고 볼 수 있고, 타인추천의 경우에는 세종 호텔만이 식음료 서비스 품질 요인간의 'Gap-Z'가 타인 추천에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 'Gap-Z'는 만족도, 재방문에는 어느 정도 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 타인추천에는 별다른 영향력을 미치지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.

지금까지 각 개별 호텔에 대해서 식음료 품질 요인에 대한 'Gap-X' 'Gap-Y' 'Gap-Z'가 각각 만족도, 재방문, 타인추천에 어느 정도의 영향을 미치고 있는지 회귀분석으로 살펴보았다. 가장 두드러진 특징은 'Gap-Y'와 'Gap-Z'는 만족도 및 재방문에 비해 타인추천이 그다지 큰 설명력을 나타내지 못함을 알 수 있다.

#### 4. 호텔별 평균 차이 검정

##### 1) 'Gap-X'의 호텔별 평균 차이 검정

회귀분석을 통해서, 서비스 품질요인의 Gap이 각각 호텔별로 만족도, 재방문, 타인추천에 대해 어느 정도 설명하는지 분석하였다. 따라서 통계적인 수치는 생략하고, 각각의 Gap 요인의 평균과 호텔별 서비스 품질 요인의 Gap 평균만을 나타내었다.

〈표 5〉 호텔별 고객-종업원 'Gap-Z'의 회귀분석 결과

호텔명	RSQ	종속 변수	상수항	물리적 환경	음식	접객 태도	서비스 대응성	공감성	신뢰성
롯데월드	0.19	만 주 도	3.856	-0.068	0.028	0.164	-0.405	0.084	0.014
스위스	0.03		3.653	0.202	0.044	0.062	-0.103	-0.341	0.022
프라자	0.28		3.825	-0.395*	-0.018	-0.246*	0.461*	-0.278*	0.119
인천송도	0.3		3.379	-0.341*	0.342*	-0.110*	-0.113*	0.047	-0.154*
서울힐튼	0.09		3.558	-0.063	0.077	0.041	0.210	-0.008	-0.311
쉐라톤워커힐	0.07		3.804	-0.226	-0.164	-0.080	0.135	0.221	0.140
세종	0.08		3.890	-0.151	0.005	0.018	0.164	0.190	-0.268
롯데소공동	0.14		3.448	0.099	-0.360	-0.034	0.304	0.269	-0.096
인터컨티넨탈	0.1		3.825	0.017	0.109	-0.028	-0.168	-0.270	0.242
메리어트	0.32		3.768	-0.051	-0.421*	-0.057	0.240*	-0.229*	-0.284*
노보텔강남	0.31	3.710	-0.056	0.080	-0.188*	0.183*	0.246	-0.344*	
리츠칼트	0.17	3.927	0.557	-0.272	0.064	-0.195	-0.186	0.153	
노보텔독산	0.06	3.702	-0.047	0.220	-0.038	0.130	-0.130	-0.144	
롯데월드	0.17	재 방 문	3.759	-0.022	-0.148	-0.017	-0.110	0.039	-0.054
스위스	0.06		3.681	0.084	-0.114	0.239	-0.257	-0.176	-0.074
프라자	0.12		3.558	0.010	-0.456	0.291	0.286	-0.040	0.075
인천송도	0.31		3.367	-0.240*	0.370*	-0.049	-0.143*	-0.067	-0.268*
서울힐튼	0.27		3.427	0.104*	-0.011	-0.067	0.393*	0.112*	-0.557*
쉐라톤워커힐	0.07		3.744	-0.028	-0.006	0.120	-0.288	0.120	0.147
세종	0.32		3.632	0.192*	-0.432*	0.205*	0.042	-0.150*	-0.140*
롯데소공동	0.18		3.502	0.053	-0.185	0.097	0.157	0.409	-0.174
인터컨티넨탈	0.01		3.741	0.049	-0.064	-0.067	-0.004	0.014	0.044
메리어트	0.37		3.577	-0.336	-0.179	0.285	0.042	-0.186	-0.239
노보텔강남	0.23	3.710	-0.056*	0.080*	-0.188	0.183*	0.246*	-0.344*	
리츠칼트	0.36	3.529	0.276	0.040	0.118*	-0.019*	-0.378*	0.038*	
노보텔독산	0.08	3.525	0.110	-0.195	-0.077	-0.196	-0.104	0.538	
롯데월드	0.27	타 인 추 천	3.670	-0.159*	-0.391*	0.033	-0.135*	0.144*	0.177*
스위스	0.1		3.576	0.119	-0.452	0.261	-0.309	0.164	0.078
프라자	0.1		3.618	-0.033	-0.245	0.159	0.221	-0.111	-0.063
인천송도	0.29		3.411	-0.508*	0.385*	-0.067	-0.098	0.117*	-0.213*
서울힐튼	0.25		3.703	0.320*	-0.150	0.130	0.127	-0.056	-0.562*
쉐라톤워커힐	0.04		3.743	-0.243	0.067	-0.268	-0.036	0.246	0.212
세종	0.3		2.717	0.400*	0.003	0.644*	-0.366*	-0.206*	-0.098
롯데소공동	0.12		3.442	0.031	-0.086	-0.090	0.195	0.299	-0.202
인터컨티넨탈	0.05		3.575	0.009	-0.219	0.199	0.012	0.020	-0.075
메리어트	0.15		3.621	-0.171	0.059	0.066	0.124	-0.273	0.076
노보텔강남	0.23	3.710	-0.056	0.080	-0.188*	0.183*	0.246*	-0.344*	
리츠칼트	0.11	3.754	0.245	-0.005	0.292	-0.226	-0.305	0.022	
노보텔독산	0.07	3.692	0.128	0.054	-0.061	-0.076	0.004	-0.146	

\* : 95% 신뢰수준에서 유의함을 의미함.

〈표 6〉 호텔별 종업원과 매니저 'Gap-X'의 평균차이검정 결과

호텔명	물리적환경	음식	접객태도	서비스 대응성	공감성	신뢰성	합계
롯데월드	0.380*	0.308	0.120	0.343	0.271	-0.020	1.401
스위스	-0.278	0.085*	-0.380	-0.298	-0.143	-0.107	-1.120
프라자	0.714*	0.210	-0.177	0.096	0.617	-0.035	1.425
인천송도	0.192	0.424*	0.303	-0.121	0.303	0.336	1.437
서울힐튼	0.137	0.020	-0.164	-0.112	0.890*	0.037	0.809
쉐라톤워커히	-0.587	-0.343*	-0.751	-0.460	-0.386	-0.477	-3.005
세종	0.840	0.855	0.722	0.893	0.704	1.151*	5.165
롯데소공동	-0.146	-0.186	-0.137	-0.046	-0.094*	-0.274	-0.882
인터컨티넨탈	-0.597	-0.499	0.036*	-0.319	-0.278	-0.386	-2.043
메리어트	0.361	-0.318	0.408	0.712*	0.476	0.092	1.731
노보텔강남	-0.988	-0.272	0.297*	-0.184	-0.537	0.078	-1.606
리츠칼트	-0.281	0.309*	-0.272	-0.183	-0.393	-0.385	-1.206
노보텔독산	-0.003*	-0.259	-0.117	-0.442	-0.390	-0.288	-1.498

\* → 95% 신뢰수준에서 유의함.

〈표 6〉은 호텔별 식음료 서비스 품질 요인의 'Gap-X'(종업원-매니저) 평균에 대해서 나타낸 결과이다. 각 호텔마다 상이한 품질 요인간의 Gap 차이를 알 수 있다. 즉 인터컨티넨탈은 접객 태도에 대해서 종업원-매니저의 'Gap-X'가 가장 큰 반면, 메리어트는 서비스 대응성에 대해서 가장 'Gap-X'가 크다는 것을 알 수 있다.

Gap이 크다는 것은 매니저의 서비스 품질에 대한 인식이 종업원의 것보다 크다는 것을 의미한다. 전체적인 'Gap-X'는 『세종 > 메리어트 > 인천송도 > 프라자 > ... > 강남노보텔 > 인터 > 워커히』의 순서로 나타났다.

롯데월드가 물리적 환경과 서비스 대응성에서는 갭이 크지 않지만, 공감성과 신뢰성에서는 중간정도의 Gap이 존재한다고 볼 수 있다. 메리어트의 경우는 음식을 제외한 5가지 요인에서 종업원과 매니저의 Gap이 크게 나타나는 것을 볼 수 있다.

## 2) 'Gap-Y'(고객-매니저)에 대한 호텔별 평균차이 검정

〈표 7〉은 고객과 매니저의 각 서비스 품질 요인에 대한 평가의 평균차이를 나타내고 있다. 각 서비스 품질 요인의 부호가 양의 방향이라면, 고객보다 매니저가 그 요인에 대해서 중요하지 않게 인식하는 것이고, 부호가 음의 방향이라면, 매니저가 고객보다 그 요인에 대해서 중요하게 생각한 요인이라고 볼 수 있다.

따라서, 롯데월드의 고객은 신뢰성과 접객태도를 중요하다고 인식하나. 매니저는 신뢰성보다는 물리적 환경, 음식, 서비스 대응성이 고객이 평가한 요인보다 중요하게 생각한다는 것을 알 수 있다. 또한 질게 색이 칠해져 있는 부문은 각 호텔별 가장 영향력이 있는 Gap 을 나타낸 것이다. 결과적으로 각 호텔별 고객과 매니저가 느끼는 Gap의 크기가 서비스 품질 요인에 따라서 다르게 나타나는 것을 알 수 있다.

〈표 7〉 호텔별 고객과 매니저의 서비스 품질요인의 'Gap-Y' 평균

호텔명	물리적환경	음식	접객 태도	서비스대응성	공감성	신뢰성	합계
롯데월드	-0.215	-0.191	0.070	-0.081	-0.102	0.204★	-0.315
스위스	0.347	-0.033	0.329	0.429★	0.189	0.033	1.294
프라자	-0.195	0.357	0.570★	0.477	0.002	0.427	1.638
인천송도	-0.260	-0.263	-0.376	0.221★	-0.204	-0.125	-1.007
서울힐튼	0.077	0.202	0.269	0.370★	-0.594	0.123	0.447
쉐라톤워커힐	0.299	0.163	0.349★	0.291	0.268	0.235	1.605
세종	-0.285	-0.307	-0.179★	-0.291	-0.395	-0.345	-1.802
롯데소공동	0.284	0.250	0.401	0.366	0.258	0.478★	2.037
인터컨티넨탈	0.302★	0.113	-0.159	-0.071	0.099	-0.026	0.257
메리어트	0.009	0.582★	-0.067	-0.247	0.008	0.100	0.385
노보텔강남	0.384★	0.233	0.020	0.288	0.301	0.067	1.293
리츠칼튼	0.309	0.021	0.558	0.372	0.461	0.586★	2.308
노보텔독산	-0.131	0.352	0.248	0.572★	0.536	0.530	2.108

★ 호텔별로 'Gap-Y'에 미치는 영향이 가장 큰 서비스 품질요인.

즉 인터컨티넨탈과 노보텔강남은 고객-매니저의 물리적 환경의 Gap이 크다는 것을 알 수 있다. 또한 메리어트는 음식의 측면에서 고객-매니저의 Gap이 크다는 것 등을 알 수 있다. 질계 칠해 ★ 표시한 호텔의 요인은 고객-매니저의 Gap이 가장 큰 것이다. 매니저 측면의 각 호텔별 Gap의 차이를 보고자 한다면, 부호가 음(-)인 Gap의 값 중에서 가장 작은 값을 관찰하면 얼마나 차이가 나는지 알 수 있다.

종업원-매니저 경우와 상이한 결과를 보여주고 있다. 즉 세종 호텔은 'Gap-X'가 가장 크게 나타나고 있으나 'Gap-Y'는 반대로 가장 작게 도출되고 있다. 이는 고객-매니저의 'Gap-Y'가 작고(음(-)의 값), 종업원-매니저의 'Gap은-X' 크게 나타난 것(양(+))의 값은, 식음료 서비스 품질에 대한 평가가 「종업원 > 매니저 > 고객」의 크기로 이루어졌음을 알 수 있다.

또한 각 호텔의 가장 큰 차이가 나는 요인을 살펴보면, 물리적 환경은 노보텔강남, 음식은 메리어트, 접객 태도는 프라자. 서비스 대응성과 공감성은 노보텔독산, 신뢰성은 리츠칼튼으로 조사되었다. 또한 전체적인 측면에서 고객-매니저의 'Gap-Y' 크기가 가장 작게 나타난 호텔은 세종 호텔이며, 리츠칼튼은 가장 크게 나타나고 있다.

### 3) 'Gap-Z'(고객-종업원)에 대한 호텔별 평균차이 검정

〈표 8〉은 고객과 종업원의 식음료 서비스 품질 인식에 관한 Gap의 평균을 나타낸 것이다. 'Gap-Z'가 양의 부호를 가지면, 고객이 보다 더 요인에 대해서 높게 평가하는 것이라고 볼 수 있고, 음(-)의 부호이면, 종업원이 높게 평가하는 요인임을 알 수 있다. 또한 ★ 표시된 부분은 각 호텔에서 가장 고객과 종업원의 차이가 많이 나

는 요인의 갭을 의미한다.

'Gap-Z'가 호텔별로 가장 차이가 많은 요인을 나타내면 다음과 같다. 서비스 대응성, 접객태도, 서비스 대응성, 신뢰성 측면은 세종, 음식과 공감성은 프라자호텔의 갭이 크게 나타나고 있다.

〈표 8〉 호텔별 고객과 종업원의 서비스 품질요인 'Gap-Z' 평균

호텔명	물리적환경	음식	접객태도	서비스대응성	공감성	신뢰성	합계
롯데월드	0.165	0.116	0.190	0.262★	0.169	0.184	1.086
스위스	0.069	0.052	-0.051	0.131★	0.046	-0.074	0.174
프라자	0.519	0.567	0.393	0.574	0.618★	0.392	3.063★
인천송도	-0.068	0.161	-0.073	0.099	0.099	0.211★	0.430
서울힐튼	0.215	0.222	0.105	0.259	0.296★	0.160	1.256
쉐라톤위커킴	-0.289	-0.180	-0.402	-0.169	-0.118★	-0.242	-1.400
세종	0.555	0.548	0.543	0.602	0.309	0.806★	3.363
롯데소공동	0.138	0.064	0.264★	0.320	0.164	0.204	1.155
인터컨티넨탈	-0.295	-0.386	-0.124★	-0.390	-0.179	-0.412	-1.785
메리어트	0.370	0.264	0.342	0.465	0.483★	0.192	2.116
노보텔강남	-0.605	-0.039	0.317★	0.104	-0.236	0.145	-0.314
리츠칼트	0.029	0.329★	0.286	0.189	0.069	0.201	1.102
노보텔독산	-0.133	0.093	0.132	0.130	0.146	0.242	0.610

★ 호텔별로 'Gap-Z'에 미치는 영향이 가장 큰 서비스 품질요인.

또한 프라자, 서울힐튼, 쉐라톤위커킴은 공감성 즉 주차의 편리함으로 나타났다. 즉, 프라자, 서울힐튼, 쉐라톤위커킴의 고객은 식음료 호텔에 대한 인지 속성으로 중요시하게 생각하지만, 종업원의 경우는 그렇지 못하다는 것을 의미한다. 종합적으로 보면 'Gap-Z'는 세종이 가장 크고 인터컨티넨탈이 가장 작게 나타나고 있다.

이러한 결과는 종업원과 매니저의 서비스 품질인지에 관한 차이(Gap-Y)와 고객과 종업원과의 서비스 품질 인지의 차이(Gap-Z)가 호텔마다 비슷한 경향을 띠는 것을 의미한다.

각 개별 호텔별로 3가지 Gap 즉 종업원, 고객, 매니저 간의 각각의 Gap에 대하여 분석하여 보았다. 결론적으로 표현하자면, 종업원-매니저의 'Gap-Y'와 고객-종업원의 'Gap-Z'는 상대적으로 유사한 반면, 이 갭들이 고객-매니저의 'Gap-X'와는 상대적으로 상당히 상이하다는 것으로 나타나고 있다. 이것은 실제 호텔의 식음료 서비스 접점에서 상대하는 당사자(종업원과 매니저, 고객과 종업원)간에는 식음료 서비스 품질이 거의 유사한 형태로 인지된다는 것을 알 수 있다.

즉 식음료 서비스 품질 인지의 경우, 고객은 레스토랑, 뷔페, 커피숍 등에서 매니저와 상대하기보다는 종업원을 통해서 일련의 의사소통 및 서비스를 제공받는다. 또



한 종업원은 고객과의 상대할 뿐만 아니라, 회사 내적인 면에서는 매니저의 통제를 받는다고 할 수 있다. 따라서, 'Gap-Z'와 'Gap-Y'는 거의 비슷한 유형으로 나타나는 것을 알 수 있다. 이는 각 호텔별 갭의 정도를 서열로 나타낸 도표로 확인할 수 있다.

또한 각각의 개별 Gap이 어느 정도 호텔의 인지와 크기, 규모에 관해서 나타나는지를 알 수 있다. 즉 호텔의 명성, 인지도 등이 높은 호텔은 실제 갭이 그다지 크게 나타나지 않는다는 것을 알 수 있다.

### 5. 서비스 품질 인식의 Gap과 경영성과 관계분석

호텔 식음료 서비스 상품에 대한 고객, 매니저, 종업원 사이의 인식의 차이(Gap)가 실제 호텔의 매출액과는 어떠한 상관관계가 있는지에 대해서 조사해 보았다. 비교자료는 지금까지 분석한 통계적인 식음료 서비스 품질요인의 인식에 대한 갭(Gap)과 비교대상 호텔의 식음료 매출액을 중심으로 한다.

서울과 수도권의 특급호텔을 중심으로 13개 호텔에 대한 재무 자료를 수집하였다. 호텔의 실명을 밝히지 않은 점 못내 아쉽지만 혹시라도 자료 수집과정에서 자료 제공자의 실수로 인해 잘못 책정된 매출액이 유출되어 공개됨으로써 해당 호텔에 미칠지도 모르는 어떠한 영향을 미연에 방지하기 위한 방편으로, 매출액에 한정하여 실명 공개하지 아니하기로 하였다.

〈표 9〉에 나타난 각각의 호텔은 연간 식음료 매출액을 나타내고 있다. 또한 영문자로 표기한 호텔의 이름의 앞부분은 특정 해당 호텔의 이니셜이 아니라 무작위로 정했음을 밝혀 둔다.

레스토랑 시장에 대규모 외식업체와 호텔의 신규 진입으로 호텔의 식음료 서비스 시장은 보다 경쟁이 심화되고 있으며, 식음료 서비스 상품의 판매 경쟁은 가속화되고 있다. 보다 나은 서비스를 제공함으로써 고객의 욕구를 충족시킴으로써 경쟁우위를 확보하려는 전략을 경쟁적으로 추진하고 있기 때문이다.

호텔 기업의 서비스 품질관리 목적을 달성하기 위해서는 서비스 제공자(종업원)와 서비스 이용자(고객) 그리고 서비스 매니저(호텔기업)가 중요하게 생각하는 서비스의 속성이 무엇이며, 어떠한 영향을 실제로 미치는지 분석할 필요가 있다.

따라서 앞서 조사 분석한 3가지 Gap이 실제 호텔별 식음료 매출액과 어떠한 관련이 있는지에 대해서 알아보려고 한다. 먼저 〈표 9〉는 종업원-매니저의 서비스 품질 인식에 관한 'Gap-X'와 실제 13개 호텔 매출액을 비교한 것이다.

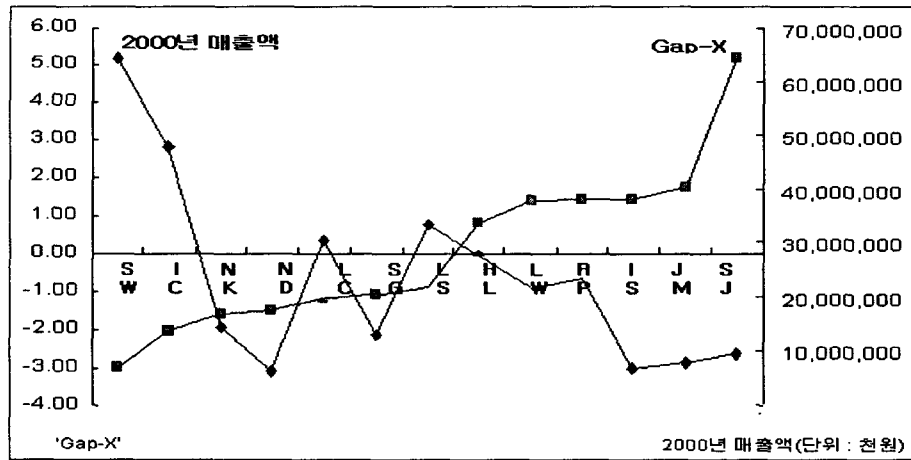
〈그림 1〉은 호텔별로 'Gap-X'를 오름차순으로 정렬하고 매출액을 대응시켜 비교하였다. 'Gap-X'가 증가하면 할수록 매출액의 규모는 상대적으로 낮아지는 것을 볼 수 있다. 물론 이 그래프의 기울기가 절대적인 것은 아니나, 대체적으로 'Gap-X'가 커질수록 해당 호텔의 매출액은 작아진다는 것을 알 수 있다.

<표 9> 년도별 호텔 식음료 매출액

(단위 : 천원)

호텔	년도	1999 매출액	2000		2001(1~8월) 매출액
			매출액	전년대비 증감율	
LW		21,296,938	21,408,242	0.53 %	13,242,544
SG		14,692,668	12,932,236	-12.00 %	10,042,927
RP		18,403,000	23,287,000	26.54 %	14,976,000
IS		6,457,266	7,099,234	9.94 %	4,154,892
HL		28,168,727	27,477,398	-2.45 %	17,974,249
SW		59,106,063	64,213,009	8.64 %	40,642,700
SJ		8,986,000	9,558,000	6.37 %	5,410,900
LS		39,830,000	33,274,000	-16.46 %	23,914,000
IC		40,680,392	47,855,837	17.64 %	30,389,977
JM		-	7,873,000	-	14,888,566
NK		12,833,864	14,206,664	10.70 %	8,623,861
LC		26,538,015	30,318,511	14.24 %	18,513,994
ND		5,290,786	6,382,601	7.80 %	4,127,625

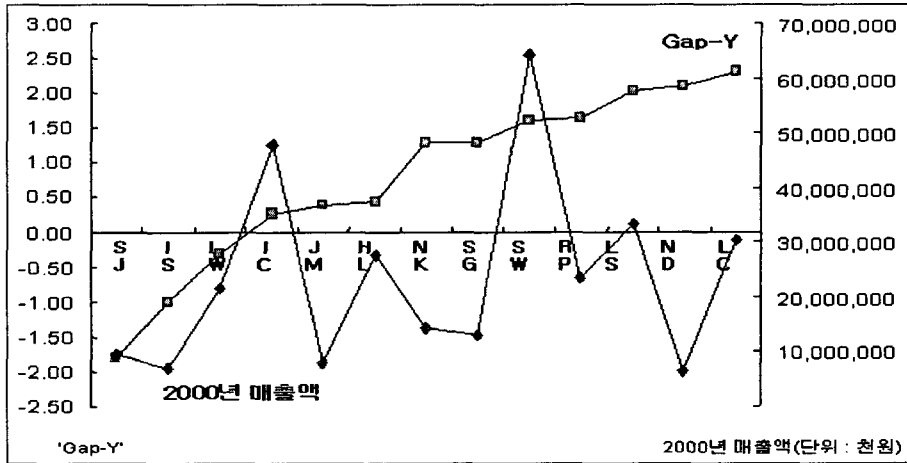
자료 : 경쟁호텔 비교자료를 근거로 논자 작성.



<그림 1> 종업원-매니저 'Gap-X'의 회귀분석 결과와 매출액 비교

<그림 2>는 호텔별로 'Gap-Y'와 호텔별 식음료 매출액을 비교한 것이다. 여기서 'Gap-Y'는 'Gap-X'와 전혀 다른 결과를 보이는 것을 알 수 있다. 이를 통해서, 실제 'Gap-Y'는 실제 매출액과 관련이 있다고 말할 수 없다는 것을 알 수 있다.

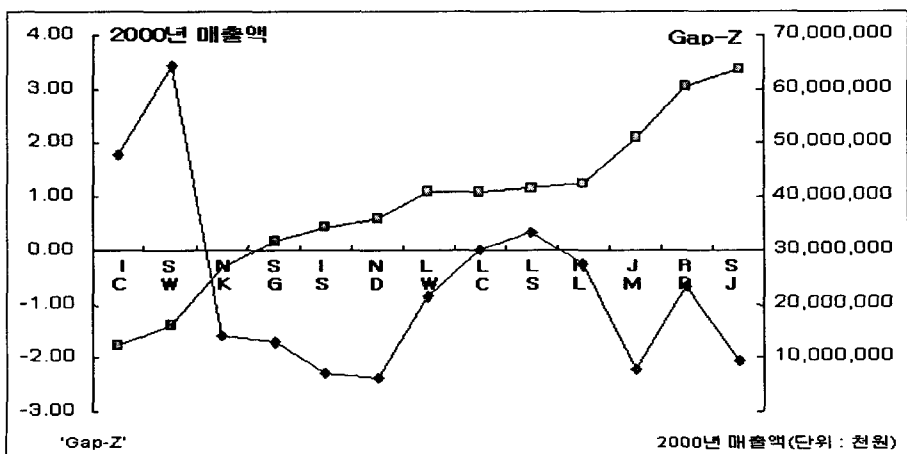
그러나 실제 'Gap-Y'가 아주 큰 대부분의 호텔은 매출액이 상대적으로 작다라고 직관적으로 그래프를 통해서 알 수 있지만, 근본적으로 이들 사이의 관계를 설명해 주지는 못한다고 볼 수 있다.



〈그림 2〉 고객-매니저 'Gap-Y'의 회귀분석 결과와 매출액 비교

〈그림 3〉은 고객과 종업원의 서비스품질 요인에 관한 'Gap-Z'와 호텔 매출액을 비교한 것이다. 그래프를 통해서 실제 'Gap-Z'가 총매출에 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 즉 고객-종업원의 서비스 품질 요인에 대한 'Gap-Z'가 작은 호텔은 그 매출액도 크다는 것을 알 수 있다.

위의 〈그림 1〉~〈그림 3〉과 같이 고객-매니저의 'Gap-Y'를 제외한 고객-종업원 (Gap-Z)과 종업원-매니저의 'Gap-X'는 매출액과 거의 반비례하는 형태를 나타낸다. 이는 앞서서도 설명한 서비스 접점에서의 Gap은 호텔의 매출액과 많은 연관관계를 가지고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.



〈그림 3〉 고객과 종업원 'Gap-Z'의 회귀분석 결과와 매출액 비교

그러나, 위와 같은 사례를 통한 관찰적인 적용이 모든 서비스 산업분야에 걸쳐 일어날 수도 있다라고 말할 수는 없다. 또한 실제 그래프의 내용을 유심히 살펴보면, 인지도가 높고, 규모가 큰 호텔의 경우 전반적인 Gap이 작게 나타남을 알 수 있다. 이는 갭의 크기에 따라서 매출액을 고려하였을 경우, 실제 평당 매출액 등의 표준화된 매출액 혹은 이익 규모가 나타내지 못해서 오는 현상으로도 말할 수 있다. 그러나, 본 논문에서는 불과 13개 호텔에 관하여, 경험적으로 탐색한 결과 10개 호텔 정도가 Gap에 따른 매출액의 차이를 보였다는 것은 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

또한 서비스 품질인지에 관한 Gap을 고려할 경우, 그 대상이 서로 밀접한 관계를 가지고 있는지의 여부가 서비스 품질 인지의 Gap에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 다시 말해서, 고객은 종업원으로부터 서비스를 제공받고, 종업원은 매니저로부터 통제 및 지시에 따른다. 이러한 상호 연관적인 관계를 유지하고 있는 서비스 대상자와 서비스 제공자 사이의 Gap이 설명력이 있다는 것을 보여주고 있다.

고객과 매니저 간의 Gap은 미약하여 고객이 평가와 매니저의 평가가 거의 일치함을 보여주고 있다.

결론적으로, 실제 호텔 산업 전체적 측면의 Gap은 그 설명력이 매우 미약했으나, 각각의 호텔에 대한 Gap의 설명력( $R^2$ )은 유의하다고 할 수 있다. 따라서, 서비스 품질 인지에서 유래되는 Gap은 고객이 호텔을 이용하는 전반적인 만족도와 재방문 의도에 영향을 미친다. 즉 Gap이 크다는 것은 그만큼 만족하지 못하고, 재방문 의도가 떨어지게 되는 요인이 되는 것이다. 또한 이러한 Gap의 크기는 실제 매출액과도 연관관계가 있다고 볼 수 있다.

따라서 호텔의 서비스 접점에 있는 실무자는 이러한 Gap을 최소화시킬 수 있는 역량을 발휘해야 할 것이다. 고객의 기호와 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스 품질 관리 전략의 수립과 마케팅 전략의 수립 그리고 내부 조직의 원활한 의사소통과 품질관리 통제 시스템의 적용, 내부 고객만족을 위한 적절한 보상과 권한 위임의 전략적 검토, 교육과 훈련, 적절한 광고와 홍보 등을 통하여 고객의 서비스 품질 인식과 종업원의 서비스 품질인식의 정도 차이를 최소화시켜야 할 것이다. 이러한 노력이 뒷받침되었을 때, 호텔의 매출액이 지속적으로 증가할 수 있는 하나의 중요한 요인이 되는 것이다.

## V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 서비스 산업 특히 호텔 기업의 레스토랑 서비스 품질 요인 인식에 대한 고객, 매니저, 그리고 제공자 간의 차이(Gap)를 각각 비교하고 평가 분석함으로써, 차이(Gap)에 영향을 미치는 제반 요인과 그 차이에 따라 나타날 수 있는 결

과의 가능성에 대하여 연구하였다.

본 연구의 대상 호텔은 본 연구를 통하여 확인된 다른 경쟁호텔의 식음료 서비스 품질 평가와 인식의 비교를 통하여 새로운 전략 수립이 가능할 것이다. 본 연구의 결과는 호텔의 고객, 종업원, 그리고 경영자간의 식음료 상품 서비스 품질의 인식의 갭은 상호간에 존재하고 있음을 확인할 수 있었으며, 특히 서비스를 직접전달하는 종업원과의 갭 즉 종업원-고객, 종업원-경영자 간의 갭은 경영성과 즉 매출액과 정(+의 상관관계가 있다는 결과를 도출하였다.

따라서 호텔 식음료 서비스는 시설과 분위기, 음식의 맛, 입지와 위치, 제공자의 서비스, 주차와 교통의 편리성, 명성과 인지도, 위생과 청결, 가격 등과 같은 서비스 품질의 속성은 서비스 전달자(종업원)가 인식하는 정도가 어떻하느냐가 중요한 척도가 되고 있음을 설명해주고 있다.

따라서 호텔기업의 경영성과(매출액)를 향상시키기 위해서는 서비스 전달자(종업원)가 인식하는 서비스 품질이 향상되도록 하는 경영전략의 수립과 시행이 요구된다는 결론에 도달하였다.

한편 본 연구를 진행하면서 노출된 한계로서, 첫째, 설문 조사 당시에 해당 호텔과 직접 관련이 있는 응답자는 막연하게 그 호텔을 좋은 이미지로 응답할 개연성이 있다는 것이다. 고객은 현재 그 호텔을 이용하고 있기 때문이며, 제공자와 매니저는 그 호텔에 근무하고 있기 때문일지도 모른다.

또한 본 연구의 한계이자 향후 연구과제로써, 고객, 제공자, 매니저가 사전에 기대하는 품질과 실제 제공하거나 제공받은 후의 서비스 품질을 각각 평가하여 비교함으로써, 또 다른 측면의 Gap을 보다 효과적으로 측정하여 분석함으로써, 보다 향상된 호텔 기업의 경영전략과 식음료 서비스 마케팅 전략 수립의 실마리를 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

1. Bitner, Mary Jo (1990). "Evaluating Service Encounter : The Effects of Physical Sourrounding and Employee Response", *Journal of Marketing*, April, 54, pp.69~82.
2. Crane F. G. (1988). "The Role of Cues in High-Contact Service Marketing", Ph.D., University of Bradford, p.23.
3. <http://hotelskorea.or.kr/kor/select.php3?select=/kor/stat/select.html>(한국관광호텔업 협회, 통계자료) 2001.10.
4. James F. Engel (1986). 「Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*」, CBS College Publishing, p.186.

5. John, R. (1974). "Rathmell, Marketing in the Service Sector", Cambridge, MA : Winthrop. pp. 15~28.
6. Kenneth P. Uhl and Gregory D. Uph (1983). "The Marketing of Service : Why and How is it Different?" *Research in the Marketing*, 1983, Vol. 6, pp.231~257.
7. Monroe K. B. & Guiltinan (1975). "A Path Analysis Exploration of Retail Patronage Influences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, June.
8. Philip Kotler (1980). "*Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation of Control*(4th ed.)", 「Englewood Cliffs」, NJ, Prentice-Hall.
9. Robert C. Judd (1964). "The Case For Redefining Service", *Journal of Marketing*, 28, pp.58~59.
10. 광동경 (1995). *급식산업에서의 품질경영, 국민영양*, pp.18~23.
11. 김현정 (1997). "서비스 인카운터의 껌분석을 통한 품질 측정에 관한 연구", 연세대학교 학위논문, pp.37~40.
12. 박진영 (1999). "항공사의 서비스 품질과 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향", 대구대학교 박사학위 논문, p.62.
13. 이명식 (1998). 「서비스마케팅」, 형설출판사.
14. 이수열 (1994). "단서가 서비스 평가에 미치는 영향", 동국대학교, pp.8~10.
15. 이훈영 (1995. 10). "포지셔닝에 의한 개인연금보험마케팅", *보험학회지*, pp.204~205.