

호텔 뷔페 레스토랑의 서비스 품질 인식 차이(Gap)에
대한 포지셔닝 연구
- 多次元尺度法(MDS)을 활용하여 -

나 영 선
안산공과대학 교수

**The Positioning of Cognitive Gap on the Hotel Buffet
Restaurant Performance in Korea**

Young-Sun Na

Professor, College of Ansan Technology

ABSTRACT

Up to these days, hotels are assumed to compete each other. Due to the spread of high quality the hotel buffet restaurants have begun to face an intensive competition. Hotel Buffet Restaurant 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 buffet restaurants have to improve their marketing abilities and especially to improve their service quality. For this, it is necessary for hotel buffet 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 buffet restaurants. Their cognitive gaps proved negatively correlated with hotel's performance.

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

Key words : cognitive gap, management know-how.

I. 서 론

1. 문제 제기

인간은 인지능력의 한계로 인하여 관찰 대상이 지니는 모든 속성을 평가기준으로 삼기보다는 자신에게 편리하고 중요하다고 생각되는 몇 가지 속성만을 선택적으로 사용하는 경향이 있다. 따라서 기업은 소비자가 선택적으로 인지하는 속성을 파악하여 마케팅 전략 수립의 기초 자료로 활용해야 하기 때문에 이에 적합한 분석기법이 필요하게 되었다. 서비스의 무형성은 소비자의 구매전 대안 평가에 상당한 위험부담으로 작용하고 있다. 전문 서비스 상품의 경우에는 소비자들이 서비스를 이용한 후에도 그 서비스를 자신있게 평가를 하기가 어렵기 때문에, 서비스에 대한 포지셔닝이 매우 중요한 관건이 되고 있다¹⁾.

서비스 포지셔닝의 성공을 위해서는 경쟁사와 차별화 된 서비스 그리고, 제공할 수 있는 서비스보다 낮은 수준의 소비자 기대치 유도라는 기준을 충족시켜야 한다²⁾는 관점에서 보면, 서비스 상품의 성공적인 포지셔닝은 기업이 실제로 제공할 수 있는 서비스 품질보다 그리 높지 않은 수준의 고객 기대치를 창출하는데 있다.³⁾

기업의 포지셔닝 전략은 시장 세분화를 기초로 정해진 표적 시장내 고객들의 마음에 시장분석, 고객분석, 경쟁분석 등을 기초로 얻은 전략적 위치를 계획한다는 의미를 갖는다. 즉 포지셔닝 전략은 시장에서 차별적 위치를 차지하여 고객욕구를 충족시키는 서비스를 표적 시장에 제공하는 것이다.⁴⁾

서비스 산업의 중심축을 형성하고 있는 관광호텔을 이용하는 고객과 서비스를 제공하는 종업원, 그리고 호텔기업 입장의 매니저간의 서비스 품질에 대한 이미지 인식 차이(Gap)가 존재할 것인가? 만약 그 서비스 품질의 인식에 상호간의 차이가 있다면 그 정도에 따라 서비스 품질관리와 마케팅 전략을 차별화 하여 수립해야 할 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구에서는 호텔기업 뷔페 레스토랑 서비스 품질의 이미지에 대한 고객과 매

1) Friedman, Margaret L. (1991), 「Positioning Strategies for Differential Advantage」, in Carole A. Congram and Margaret L. Friedman(eds), *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Amacon : New York.

2) Daviow, William H. and Uttal, Bro (1989), "Service Companies : Focus or Falter," *Harvard Business Review*, July-August, pp.97-106.

3) 이문규, 김종배, 이인구 (1998), 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, *경영학 연구* 제27권, p.223.

4) 이유재 (1994), 서비스 마케팅, p.105.

니저 그리고 종업원 상호간의 인식 차이를 분석한다. 그 결과 호텔기업의 차별화된 마케팅 전략 수립에 기여할 수 있을 것이다.

즉 호텔 뷔페레스토랑의 이용자(고객)와 전달자(종업원) 그리고 매니저(기업) 상호간에 존재하는 서비스 품질에 대한 이미지 인식을 측정하여 평가하고 그 차이(Gap)를 규명하는 데 본 연구의 목적을 두고자 한다.

그 결과 부수적으로 세 집단이 인지하는 각각의 호텔별 강점과 약점을 도출하여 보다 효과적인 전략적 마케팅 대안 모색과 차별화된 마케팅 전략 수립에 기여할 수 있을 것이며, 또한 이를 바탕으로 외식업계의 서비스 품질관리와 호텔 기업의 식음료 서비스 품질인식에 관한 이론적 체계를 수립하는데 기여할 수 있을 것이다.

3. 자료의 수집

호텔 뷔페 레스토랑의 서비스 품질 포지셔닝 인식 차이(Gap)를 분석하기 위한 설문조사 범위는 뷔페 레스토랑을 운영하고 있는 서울 소재 특1급 호텔로 한정하였다. 또한 호텔의 매니저와 고객 그리고 제공자의 응답결과가 비교 가능한 쌍을 이룰 수 있도록 하기 위하여, 세 부문 모두가 응답 가능한 호텔로 설문조사를 제한하였다. 그 결과 8개의 서울 시내 특급호텔 뷔페 레스토랑이 조사 대상으로 선정되었다.

또한 설문에 응답할 의사가 있는 사람을 대상으로 무작위 추출법을 적용하였다. 고객은 설문조사 당시 호텔의 뷔페레스토랑 내에 위치하는 이용자로 제한하였다. 종사자(서비스 제공자)는 뷔페 레스토랑 서비스 종사자에 한정하고, 직접 서비스를 제공하는 사람으로 대면 고객 직접 서비스를 제공하지 않는 직원은 제외함으로써 서비스 접점에서 서비스를 주고 받는 제공자와 이용자간의 서비스 품질 인식과 차이를 분석할 수 있도록 하였다.

매니저(기업)는 현재 해당 뷔페 레스토랑의 매니저와 다른 레스토랑에 근무하더라도 뷔페레스토랑 근무 경험이 있는 사람으로써 호텔 기업에서 제공하는 서비스품질 정책이나 기대수준을 파악하고 있는 레스토랑의 매니저급을 대상으로 하였다.

조사시기는 2001년 8월 27일부터 9월 8일 사이에 배포되고 현장에서 응답 후 바로 수거된 설문지를 바탕으로 포지셔닝 Gap을 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 포지셔닝의 이론적 배경

제품 포지셔닝 연구의 도움으로 서비스 포지셔닝은 의사결정에 도움을 주는 것도 사실이지만, 서비스는 그 특징적 속성으로 인하여 소비자의 평가가 상이하다는 것이 일반적인 견해이다. 즉 서비스 포지셔닝 자체가 프로세스(process)이며 실체가 없고, 제공자와 고객의 존재가 서비스 생산과정에서 중요한 역할을 하며, 서비스 품질 포

지셔닝에 간여하고 있다는 것이다.

결국 어떤 모습으로 표적시장의 고객들에게 인식되어야 할 것인가에 대한 기업의 의사표현이 서비스 포지션 단계이며, 이러한 포지셔닝을 통해 기업은 서비스 제공계획과 세부적인 마케팅 실행계획의 실마리를 제공하는 서비스 컨셉을 구축하게 된다. 이때 경쟁 시장의 소비자 선호도와 경쟁기업의 위치를 파악하여 작성한 것이 지각도(perceptual map)이고, 이 지각도 상에서 위치를 정하는 것이 포지셔닝(positioning)이다.

마케팅 믹스 요소들이 포지션을 강화시킬 수 있으며, 요소들의 일관성 있는 커뮤니케이션은 그들의 고유한 이미지를 신속하게 구축할 수 있다. 이러한 맥락에서 서비스 포지셔닝의 중요성은 첫째, 새로운 서비스 이미지를 창조하여 구축할 수 있으며, 둘째, 기존의 서비스가 이미 고객의 심리상에 구축된 긍정적인 이미지를 유지 강화할 수 있으며, 셋째, 재포지셔닝을 통해 이미 고객의 심리상에 구축된 기존의 이미지를 변화시킬 수 있다⁵⁾.

이러한 포지셔닝 전략은 마케팅 활동을 효과적으로 수행할 수 있도록 하며, 기업의 신제품을 도입할 때 시장의 어느 위치에 포지셔닝 해야 하는가를 예측할 수 있도록 하고, 기존의 서비스상품에 대하여 보다 효과적인 경쟁좌표를 설정할 수 있도록 한다. 서비스상품 포지셔닝의 전략개발을 위한 마케팅 전략수립은 시장세분화(Segmentation)와 목표시장 선정(Targeting) 그리고 포지셔닝(Positioning)에 따라 세부적인 프로그램이 준비되어야 한다.

일반적인 서비스 포지셔닝의 방법은 속성, 용도, 가격 대비 품질, 서비스 등급, 서비스 이용자, 경쟁자 등의 상황을 고려하며, Day⁶⁾는 4단계 절차에 따라 ① 대안적 포지셔닝 주제의 확인, ② 고객, 경쟁자, 기업 지원, 기여도에 의한 대안평가, ③ 최적 포지셔닝의 결정, ④ 포지셔닝의 실행 절차와 방법을 따른다고 하였다.⁷⁾

Ⅲ. 실증분석의 분석방법

1. 통계분석 기법

다차원 척도법(MDS; Multidimensional Scaling)은 응답자가 자각하는 대상들간의 제품, 서비스, 브랜드, 기업, 광고 등의 관련 이미지의 복잡한 관계를 유사성 척도에

5) 김경희 (1999), 병원 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 동아대학교 박사학위 논문, pp.11-12.

6) Day, Geore S., 「Marketing Driven Strategy」, The Free Press : New York.

7) 이문규, 김종배, 이인규 (1998), 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 경영학 연구 제27권 제1호, p.224.

의해 적은 수의 다차원 공간에서 단순한 구도로 시각화하여 주는 통계분석기법⁸⁾으로써 인지도 분석(Perceptual Mapping)이라고도 한다. 이 분석기법은 다른 사회과학이나 이학분야에서도 널리 사용되고 있으며, 특히 마케팅에서 주로 사용되고 있다. 충성고객은 물론 일반 고객의 기업에 대한 이미지 측정과 기업의 시장세분화 전략, 신제품개발, 광고효과 측정, 가격분석, 유통경로결정 등 소비자들이 중요하게 생각하는 제품의 특성을 파악하는데 적용되고 있다.⁹⁾

MDS의 포지셔닝 개념은 원래 광고에 뿌리를 둔 개념으로 소비자에게 제품정보를 잘 이해시키고자 하는 목적으로 출발하였다.¹⁰⁾ 강력한 마케팅 수단으로 포지셔닝 개념이 도입된 계기는 1972년 Trout & Ries가 Advertising Age에 발표한 3편의 논문을 통해서였다¹¹⁾. 즉 포지셔닝이란 소비자의 심리상에 제품이나 서비스를 타사의 것과 차별화 시키는 것으로 표적고객, 경쟁자, 제품속성, 차별화 등의 내용을 함축하고 있다¹²⁾.

2. 갭(Gap) 분석을 위한 多次元尺度法(MDS)의 원리

多次元尺度法(MDS)의 원리는 수학적으로 2차원공간(평면)이나 3차원공간 뿐만 아니라 R차원 공간($R = 1, 2, 3, 4, \dots$)에서 MDS를 실행할 수 있으나, R이 커짐에 따라 그림으로 나타내는 방법이 점차 불완전해진다¹³⁾. 조사 대상을 i 또는 j 로 표현하는 집합으로부터 유사성 데이터를 구한다. i 와 j 가 I 개와 J 개 존재하는 경우에 각각 1부터 I 또는 J 까지의 값을 취하는 것으로 한다. i 와 j 를 결부시키는 유사성 데이터 값을 δ_{ij} 로 나타내며, δ_{ij} 를 행렬의 형태로 늘어놓은 것을 다음의 Δ 로 표현한다.

또한 대상은 하나의 점으로 표시되며, i 번째의 대상에 대응하는 점을 x_i 으로 나타낸다. 점 x_1, x_2, \dots, x_I 전체는 X 이며, x_1 의 좌표는 (x_{11}, x_{12}) 이며, R차원의 공간에

8) 채서일 (1996), 「마케팅조사론」, 학현사, 제3판, p.529.

9) 강병서, 김계수 (1998), 「사회과학 통계분석」, 고려정보산업(주), p.329-334.

10) 이문규, 김종배, 이인구 (1998. 2), 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 경영학연구, 제27권, p.222.

11) ① Trout, Jack and Ries, Al. (1992), "The Positioning Era Cometh," Advertising Age, April, 24 ② Trout, Jack and Ries, Al. (1992), "Positioning Cuts Through Chaos in Marketplace," Advertising Age, May1, 1 ③ Trout, Jack and Ries, Al. (1992), "How to Position Your Product," Advertising Age, May 1, 24.

12) ① Kotler, Philip and Armstrong, Gray (1996), 「Principles of Marketing」, Prentice-Hall, Inc : New Jersey. ② Lehmann, Donald R. and Winer, Russell S. (1994), 「Product Management」, Richard D. Irwin, Inc. : New York.

13) 노형진 (2001), 「SPSS 10.0에 의한 조사방법 및 통계분석」, 형설출판사, pp.508-509.

나타낸다. MDS에서 X 에 포함되는 점점간의 거리, 즉 점 x_i 와 점 x_j 간의 거리는 유클리디안 거리를 의미하며, $d_{ij} = (x_i, x_j)$ 로 나타낼 수 있다. 유클리디안 거리는 피타고라스 정리를 이용해서 구할 수 있다.

$$d_{ij} = \sqrt{(x_{i1} - \hat{x}_{j1})^2 + \dots + (x_{ir} - \hat{x}_{jr})^2} = \sqrt{\sum_{r=1}^R (x_{ir} - \hat{x}_{jr})^2}$$

d_{ij} 를 행렬의 형태로 늘어놓은 거리행렬의 주대각요소는 0이 되며, 반드시 대칭행렬이다.

$$\begin{pmatrix} d_{11} & d_{12} & \dots & d_{1m} \\ d_{21} & d_{22} & \dots & d_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ d_{n1} & d_{n2} & \dots & d_{nm} \end{pmatrix}$$

다차원척도법은 입력자료를 이용하여 공간상에서 관찰 대상들 간의 상대적인 거리를 가능한 정확히 위치시킴으로써 다차원 평가공간을 형성한다. 상대적 거리의 정확도를 높이기 위해서, 더 이상 개선이 안될 때까지 적합(fitting)은 반복적으로 계속된다. 이 적합의 정도를 스트레스 값(stress value)으로 표현한다. 이는 불일치의 정도(badness of fit, lack of fit measure)이며 스트레스 값의 크기에 따라 차원수의 결정이 적절한지 여부를 판단한다. 스트레스 값은 실제 거리와 적합된 거리 사이의 오차 정도를 나타내 주는 것으로 다음 공식에 의해 측정된다.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1, j \neq i}^n (d_{ij} - \hat{d}_{ij})^2}{\sum_{i=1, j \neq i}^n (d_{ij})^2}}$$

분석 프로그램에 의해 추정된 거리가 실제와 일치하면 ' $d_{ij} - \hat{d}_{ij}$ '는 0이 되어 스트레스 값은 0이 되고, 추정이 완벽함을 의미한다. 쿠르스칼(Kruskal)은 추정이 잘 되었는지 여부를 나타내는 적합 정도를 스트레스 값에 따라 제시하고 있다. 스트레스 값의 해석은 적합도의 정도에 따라 해석되는데, 0.2 이상이면 매우 나쁨, 0.2 이상은 나쁨, 0.1 이상은 보통, 0.05 이상은 좋음, 0.025 이상은 매우 좋음, 0이면 완벽함으로 해석한다. 즉 스트레스 값이 줄어드는 방향으로 분석과정을 반복하면 관찰 대상들의 좌표가 변화되어간다.

이론적으로 n 개의 대상에 대하여 $n-1$ 차원에서 완벽한 적합이 이루어진다. 그러나 3차원이 넘는 포지셔닝 맵은 시각적인 제한으로 인하여 분석이 거의 불가능하다. 가장 적합한 차원수를 결정하는 방법으로는 다차원 척도법의 해를 차원수(number of dimensionality)를 늘려가면서 구하여 각 차원수 별로 적합도를 구하고, 적합도가

가장 많이 감소하는 차원수를 살펴서 최적 차원수로 결정하면 된다.¹⁴⁾

포지셔닝 맵은 소비자들이 제품이나 상표를 평가하는 기준에 견주어 볼 때 어떠한 평가를 하고 있는가를 나타내 주고 있다. 소비자들이 느끼는 심리적 공간상의 위치를 나타내며, 시장과 경쟁구조에 대한 진단을 통하여 소비자의 인지, 선호, 선택에 이르는 일련의 과정을 나타내므로 신제품 개발, 시장세분화, 포지셔닝, 마케팅 믹스 전략 등에 효과적으로 이용할 수 있다.¹⁵⁾

분석결과에 대한 신뢰성과 타당성을 알아보기 위해서는 모형의 적합도 지수를 알아야 한다. 모형의 적합도 지수는 회귀분석에서 R^2 과 유사하다. 적합도 지수는 1과 2사이에 있으며, 0.6 이상이면 설명력이 높다고 할 수 있다. 또한 신뢰성 검정을 동일한 도구를 사용하여 1차 측정 후 재측정하여, 두 측정값들 간의 차이를 분석하는 test-retest reliability 방법을 적용한다.

IV. 서비스 품질 포지셔닝을 위한 實證分析

1. 조사대상자의 일반사항

호텔 뷔페 레스토랑 서비스의 서비스 품질 인식의 차이(Gap)를 분석하기 위해서 연구자는 다음과 같은 설문지 조사를 실시하였다. 호텔별 유효설문지는 - 매니저, 제 공자용, 고객용, 합계 순서로 - 롯데월드(8, 17, 4) 29부, 서울힐튼(9, 15, 14) 38부, 스위스그랜드(8, 17, 19) 44부, 인터·컨티넨탈(7, 16, 12) 35부, JW메리어트(5, 9, 7) 21부, 웨라톤워커힐(1, 7, 19) 46부, 르네상스(7, 20, 19) 46부, 리츠칼튼(7, 16, 18) 41부로 총 290부가 분석에 적용되었다. 이는 매니저로부터 61부, 종업원로부터 117부, 고객으로부터 112부로 나타났다.

매니저의 인구 통계학적인 분포는 남성 위주(90%)로 62%가 전문대졸 학력이며, 대리/계장급이 67%로 일반사무관리직에 비하여 비교적 낮은 직급이 매니저를 하고 있는 것으로 나타났다. 월평균 소득은 200~300만원이 67%를 차지하고 있다. 전반적인 업무관리(50%)를 하고 있으며, 3~40대(91%)가 주류를 이루고 있다. 또한 근속 연수 5년 이하와 10~15년은 각각 22%로 나타났으나 5~10년의 근무경력이 44%로 가장 많았으며, 15년 이상의 장기 근속자가 11%로 적게 나타나고 있다.

고객은 남성이 약간 많게 나타나고 있으며, 대졸의 학력(46%)이 가장 많다. 직업은 전문 자유직종(30.4%)과 자영업(17%)이 가장 많이 나타나고 있다. 호텔 뷔페 레스토랑은 주로 이용하는 연령층은 3~40대가 주류를 이루고 있으며, 월 평균 소득은

14) 이훈영, 정기택 (1995. 12), 경쟁시대의 병원마케팅전략, 보건행정학회지 5권 2호, p.134.

15) 박기안, 정현정 (1997. 12), 점포이미지 포지셔닝에 관한 연구, 경희대산연논총 22. pp. 101-106.

400만원 정도가 주류를 이루고 있는 것으로 나타나고 있다.

서비스 제공자인 종업원은 남녀 성별 차이가 매니저에 비하여 적은 65%와 36%로 나타나고 있으며, 학력은 매니저와 비슷한 64% 정도가 전문대졸로 나타나는 것으로 보아 전문대 졸업자가 대부분 호텔 서비스 직종에 취업하여 승진하는 것으로 볼 수 있다. 연령대는 2~30대가 87%이며, 5년 이하이 경력자가 47%이며, 특이한 것은 10년 이상 경력자도 20%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

매니저의 연령층과 종업원의 연령층을 비교하여 보면, 단순한 호텔 서비스 부문의 승진 적체가 심하다고 판단할 수 있으나 사실은 최근의 호텔들이 승진에 있어서 단순한 근무경력에 의한 연공서열보다는 능력에 따라 진급의 기회를 부여하고 있음을 의미한다고 하겠다.

종업원의 직무는 서비스 접점에서 고객을 대면하는 서비스 업무를 담당하고 있는 것으로 나타났다. 조리사의 경우 조리 카운터 서비스를 하면서 접객하는 직무군에 해당된다. 사원급이 62%로 가장 많으며, 임시직, 계약직과 같은 사원으로서 신분이 불안한 준사원이 21%를 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 월 평균 소득은 200만원 미만이 67%를 차지하고 있으며, 대부분 청결을 유지하기 위한 청결 체크 리스트가 있는 것으로 나타났다(98%).

호텔 뷔페 레스토랑 서비스 품질 요인을 분석한 <표 1>은 시설/분위기, 음식의 맛, 입지와 위치, 종업원의 서비스, 교통과 접근의 편리성, 광고나 명성과 인지도, 위생과 청결, 가격 등 8가지 호텔 레스토랑 서비스 품질 요인에 대하여 중요하게 생각하는 순서를 고객, 종업원, 매니저로 하여금 각각 평가하도록 한 결과를 나타내고 있다. 고객, 종업원, 고객은 대부분 음식의 맛을 1순위, 시설과 분위기를 2순위로 중요하게 생각하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 가격과 인지도는 모두 7, 8위로 8가지의 서비스 품질 요인 가운데 다른 요인에 비하여 상대적으로 덜 중요하게 생각하고

<표 1> 호텔 뷔페 레스토랑 서비스 품질요인 평가 (순위)

품질 요인	시설/분위기			음식맛			입지/위치			직원서비스			교통편리			인지도			청결			가격		
	매	중	고	매	중	고	매	중	고	매	중	고	매	중	고	매	중	고	매	중	고	매	중	고
롯데월드	1	2	2	1	1	1	3	4	7	4	3	2	6	8	8	8	6	5	6	5	6	5	7	4
힐튼호텔	2	2	2	1	1	1	7	5	4	2	7	3	8	4	6	6	5	8	4	8	5	5	3	7
스위스그랜	3	4	2	1	1	1	5	5	3	4	2	4	8	7	6	6	8	8	7	6	5	2	3	7
인터컨	7	4	2	1	1	1	3	2	3	4	6	4	2	3	5	5	5	7	5	8	6	8	6	8
메리어트	3	3	2	1	1	1	4	4	4	2	2	3	5	7	5	8	6	8	6	5	6	7	8	7
위커힐	2	3	2	1	1	1	6	5	4	3	2	3	5	7	5	7	6	8	3	4	6	8	8	7
르네상스	1	4	2	2	1	1	4	5	3	3	2	4	7	6	7	8	7	5	5	3	6	6	8	8
리츠칼튼	3	2	2	1	1	1	6	6	3	1	2	4	7	7	6	5	4	7	4	5	5	8	7	8
합계	2	2	2	1	1	1	4	4	3	3	3	4	6	7	6	8	8	7	5	5	5	7	6	8

주) 매 = 매니저, 중 = 종업원, 고 = 고객.

있는 것으로 나타나고 있다. 이 결과는 상대적 생각이지만 절대적으로 그러하다는 의미는 아니다.

2. 서비스 품질 포지셔닝의 차이(Gap) 분석

1) 대응분석(Correspondence analysis)

전체, 매니저, 종업원, 고객별로 8개의 호텔에 대한 고객들의 심리 상태를 파악해 볼 수 있는 지각도는 일종의 포지셔닝 맵을 위한 결과자료로 고객이 호텔 뷔페 레스토랑의 일반적인 특징에 대해서 심리적으로 느끼는 공간상의 상대적 위치를 말한다. 롯데월드에는 시설과 분위기, 힐튼호텔은 음식의 맛, 스위스 그랜드는 입지와 위치, 인터·컨티넨탈은 직원들의 서비스, JW메리어트는 교통의 편리성, 워커히는 명성과 평판 등 인지도, 르네상스는 위생상태, 리츠칼튼은 적절한 가격 측면에서 상대적으로 가장 우수한 품질로 평가되었다.

이처럼 8개 호텔 특징의 만족 여부를 지각도로 나타내게 되면 고객들이 판단, 선호하는 호텔 뷔페 레스토랑과 속성 평가기준에 대해 좀더 명확하게 알 수 있다. 또한 이 결과를 <그림 1>과 같이 차원에 나타냄으로써 자사와 경쟁하는 호텔 뷔페 레스토랑들의 위치를 한눈에 파악해 볼 수 있다. 이들 호텔 뷔페 레스토랑의 포지셔닝을 파악하기 위하여 8가지 서비스 품질 속성에 대하여 복수 응답을 채택하여 전체 응답자 290명의 응답결과로 교차분석하였다.

<표 2> 호텔 뷔페 레스토랑 이미지 요인의 교차분석표

	롯데호텔	힐튼호텔	스위스그	인터컨티넨탈	메리어트	워커히	르네상스	리치칼튼
시설분위기	4.6	5.1	4.8	5.2	4.9	5.1	4.4	5.0
음식맛	4.4	5.1	4.9	5.4	4.4	4.9	4.4	4.7
입지위치	5.0	4.8	4.4	5.4	4.5	4.6	4.5	4.8
직원 서비스	4.5	4.7	4.6	5.0	4.4	4.7	4.3	4.9
교통편리	4.8	4.7	4.7	5.3	4.3	4.6	4.4	4.5
명성, 인지도	4.4	5.0	4.5	5.2	4.5	4.8	4.4	4.7
위생상태	4.5	4.7	4.5	5.0	4.5	4.8	4.4	4.8
가격적절	4.5	4.4	4.6	4.7	4.3	4.6	4.3	4.4

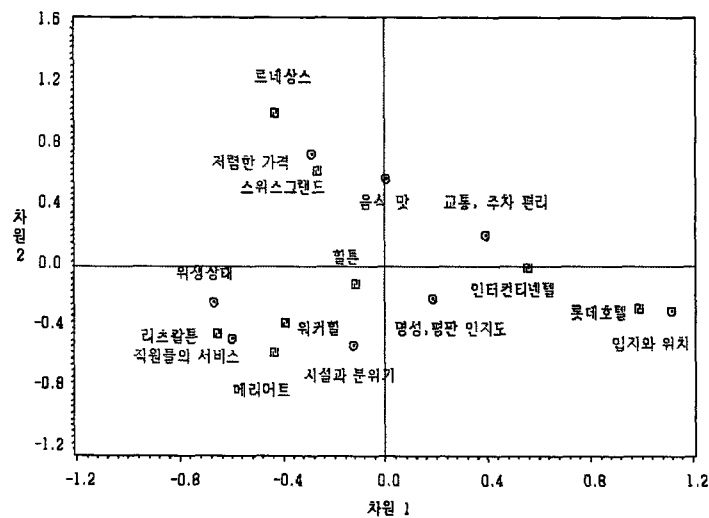
<표 2>는 호텔 뷔페 레스토랑에 대한 8가지 일반적인 특징에 대한 호텔 뷔페 레스토랑의 인지도를 파악해 본 결과이다. 이 자료는 응답자 전원을 대상으로 조사한 것이며 차후에 매니저, 종업원, 고객에 대해서 살펴보면 이들간에 어떠한 차이가 나타나는지, 차이가 있다면 어떤 면에서 차이가 있는지를 구체적으로 살펴보고자 한다. 각 호텔 뷔페 레스토랑에 대한 일반적인 특성에 대한 응답치를 이용하여 SPSS상에서 대응일치분석을 실시하게 되면 결과가 나온다.

〈표 3〉은 일반적인 특성에 대한 공헌 정도를 나타내는데 이 결과치를 보고 정확한 차원을 결정할 수 있고, x, y 축에 명칭을 부여할 수 있는 실마리를 제공해 준다.

〈표 3〉 서비스 품질 요인의 공헌 정도			〈표 4〉 호텔요인의 공헌 정도		
기여도			기여도		
속 성	차원 1	차원 2	호텔명	차원 1	차원 2
시설분위기	0.01	0.16	롯데 월드	0.40	0.03
음식맛	0.00	0.23	힐튼호텔	0.01	0.00
입지위치	0.53	0.04	스위스 그랜드	0.03	0.31
직원 서비스	0.15	0.12	인터컨티넨탈	0.23	0.00
주차, 교통편리	0.06	0.03	매리어트	0.07	0.13
명성, 인지도	0.01	0.02	워커힐	0.07	0.05
위생상태	0.19	0.03	르네상스	0.04	0.37
가격적절	0.04	0.37	리치칼튼	0.16	0.11

호텔 뷔페레스토랑의 요인(factor)에 x축(1차원)에 공헌하는 정도는 입지위치가 53%, 위생상태가 19%로 나타나 있으며, x축은 호텔 뷔페레스토랑의 일반적인 특성 중에서 지리적 위치 축으로 명칭을 부여한다. y축(2차원)의 경우 가격이 적절하다는 특성이 37%로 가장 높은 공헌도를 보이므로, y축은 가격이 적절하다는 축으로 명칭을 부여할 수 있다.

호텔 뷔페 레스토랑 측면에서 〈표 4〉에서 부여한 x축(지리적 위치 축; 1차원)에 가장 높은 공헌도가 롯데호텔로서 40%의 설명력을 가지고 있다. y축에서는 르네상스



〈그림 1〉 전체의 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인에 대한 포지셔닝 맵

스(가격이 적절; 2차원)가 37%로 가장 높은 설명력을 갖는 것으로 나타났다.

〈그림 1〉은 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인에 대한 지각도이다. 이 결과는 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인을 세로 겹쳐서 만든 행렬결합 지각도임을 알 수 있다. 여기서 메리어트, 워커힐, 리치칼튼의 경우 시설과 분위기가 좋고 직원들의 서비스가 좋다는 인식을 받고 있으며, 인터컨티넨탈은 명성과 평판인지도 면에서 좋은 평을 받고 있고, 르네상스와 스위스그랜드 호텔의 경우 적절한 가격이라는 인식과 어느 정도 음식 맛에 있어서 좋은 평을 받고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 분석을 통해 전체 차원의 수를 적절히 조절할 수 있고, 행과 열의 관계를 파악하여 전체 호텔 뷔페 레스토랑과 관련된 속성들을 직접적으로 비교해 볼 수 있다. 또한 이 분석을 통해 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인에 대한 인지도를 한 뭉치에 나타내 줄 수 있기 때문에 경영상의 의사결정에 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

〈표 5〉는 매니저에 대한 대응일치 분석으로 앞서 설명한 절차에 따라 분석하면, x축과 y축에 대한 명칭은 각 차원별로 품질요인이 얼마나 많은 공헌도를 보였느냐에 따라 결정된다. 호텔 뷔페 레스토랑의 품질요인(factor)에 x축(1차원)에 공헌하는 정도는 전체에서 살펴본 것과 마찬가지로 지리적인 위치가 46%의 공헌도로 영향력을 미치고 있는 것으로 높게 나타났다.

따라서 매니저 측면에서의 x축의 명칭도 입지와 위치가 좋은 곳이나 아니면 좋지 않은 곳이나의 평가 기준 축으로 간주할 수 있다. y축(2차원)의 경우 전체적으로 그다지 공헌도가 높지 않지만, 가격이 적절하다는 특성의 공헌도가 39%로 가장 높기 때문에, y축도 전체적인 입장과 마찬가지로 가격이 적절하다는 축으로 명칭을 부여할 수 있다. 따라서 전체적인 입장과 매니저의 지각도는 어느 정도 유사하게 나타남을 알 수 있다.

매니저가 인지하는 호텔 뷔페 레스토랑의 측면을 살펴보면, 〈표 6〉에서 부여한

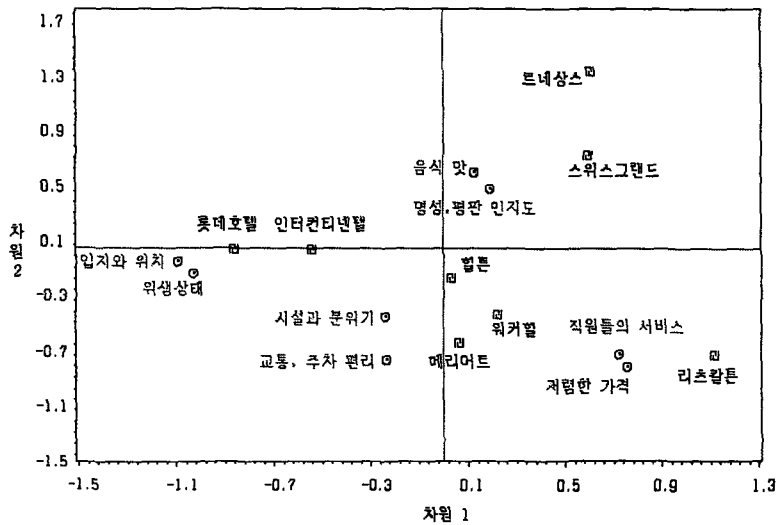
〈표 5〉 매니저의 전체 뷔페 레스토랑 속성에 대한 공헌 정도

속 성	기여도	
	차원 1	차원 2
시설분위기	0.02	0.10
음식맛	0.01	0.13
입지위치	0.46	0.00
직원 서비스	0.21	0.18
주차, 교통편리	0.03	0.05
명성, 인지도	0.04	0.00
위생상태	0.11	0.14
가격적절	0.14	0.39

〈표 6〉 매니저의 호텔별 뷔페 레스토랑의 공헌 정도

호텔명	기여도	
	차원 1	차원 2
롯데월드	0.29	0.00
힐튼호텔	0.00	0.01
스위스 그랜드	0.11	0.23
인터컨티넨탈	0.21	0.00
메리어트	0.00	0.12
워커힐	0.02	0.06
르네상스	0.07	0.40
리치칼튼	0.31	0.18

x축(지리적인 위치; 1차원)에서 가장 높은 공헌도를 보인 호텔 뷔페 레스토랑은 리츠칼튼 31%, 롯데호텔 29%로 거의 비슷한 양상을 보이고 있다. y축(적절한 가격; 2차원)은 르네상스가 40%, 스위트그랜드가 13%로 르네상스 호텔의 공헌도가 상당히 높게 나타남을 알 수 있다.



〈그림 2〉 매니저의 서비스품질요인 포지셔닝 맵

〈그림 2〉는 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인에 대한 매니저들의 심리적인 맵을 형상화 시켜 놓은 지각도이다. 이 결과는 롯데월드, 인터컨티넨탈이 입지와 지리적인 위치, 위생 등의 품질요인 부문에서 좋은 이미지가 형성되고 있는 것으로 나타났다. 또한 메리어트, 워커힐, 힐튼호텔의 경우 시설과 분위기, 영업시간, 주차, 교통이 편리하다는 품질요인에서 좋은 평을 받고 있다. 스위트그랜드와 르네상스 호텔도 거의 유사한 이미지를 가지고 있지만 음식맛과 명성 평판인지도 면에서는 스위트그랜드가 좀더 좋은 평을 받고 있음을 알 수 있다.

〈표 7〉호텔 뷔페 레스토랑의 품질요인에 대해 종업원 전체에 대한 공헌 정도를 나타낸 결과이다. 이 결과치를 토대로 포지셔닝 맵을 그렸을 때 x축과 y축에 명칭을 부여 할 수 있다. 호텔 뷔페 레스토랑의 품질요인(factor)에 대한 x축(1차원)에 공헌하는 정도는 전체구성원, 매니저와 마찬가지로 종업원도 지리적인 위치가 48% 높은 공헌을 하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 x축은 호텔 뷔페 레스토랑의 지리적 위치축으로 명칭을 부여한다.

종업원의 입장에서 품질요인의 공헌정도를 통해 x축과 y축에 대한 명칭을 부여해 보자. 〈표 8〉에 나타난 바와 같이 x축(지리적 위치; 1차원)에 가장 높은 공헌을 한

〈표 7〉 종업원 전체의 뷔페 레스토랑 속성에 대한 공헌 정도

기여도		
호텔명	차원 1	차원 2
롯데월드	0.13	0.02
힐튼호텔	0.01	0.15
스위스 그랜드	0.48	0.08
인터컨티넨탈	0.08	0.37
메리어트	0.04	0.12
워커힐	0.01	0.12
르네상스	0.25	0.06
리치칼튼	0.01	0.08

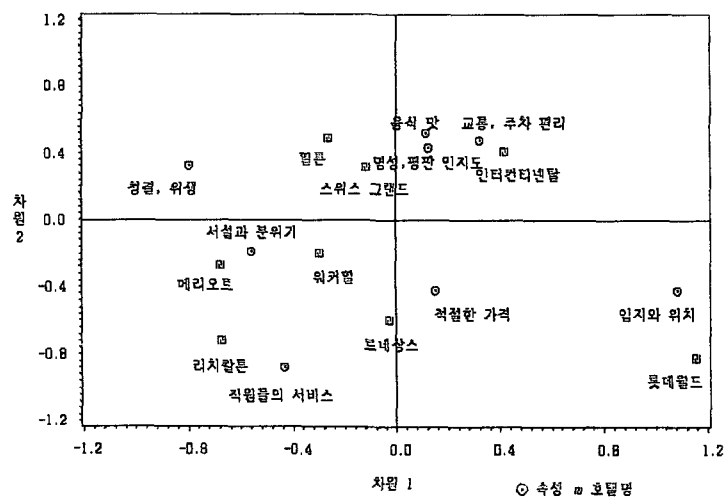
〈표 8〉 종업원의 호텔별 뷔페 레스토랑의 공헌 정도

기여도		
호텔명	차원 1	차원 2
롯데월드	0.47	0.26
힐튼호텔	0.03	0.14
스위스 그랜드	0.01	0.08
인터컨티넨탈	0.14	0.22
메리어트	0.16	0.02
워커힐	0.03	0.01
르네상스	0.00	0.08
리치칼튼	0.17	0.20

호텔 뷔페 레스토랑은 롯데월드(47%의 설명력)이다. y축에는 롯데월드(26%), 인터컨티넨탈(22%), 리치칼튼(20%) 순으로 높은 설명력을 보여주고 있기 때문에 y축의 명칭을 가장 설명력이 높은 롯데월드축으로 명칭을 부여할 수 있다.

〈그림 3〉은 호텔 뷔페 레스토랑과 일반적인 특성에 대한 지각도이다. 이 결과 또한 호텔 뷔페 레스토랑과 품질요인에 대한 지각도를 서로 겹쳐서 만든 행렬 결합 지각도이다. 이 지각도는 일종의 포지셔닝 맵으로 고객들이 호텔 뷔페 레스토랑에 대해 느끼는 공간상의 상대적인 위치를 보여주고 있다.

음식 맛, 영업시간, 주차, 교통의 편리함에 대해서 좋은 평을 받고 있는 호텔 뷔페 레스토랑은 힐튼, 스위스그랜드, 인터컨티넨탈이다. 시설과 분위기에 대해서 호평을



〈그림 3〉 종업원의 서비스품질요인 포지셔닝 맵

받고 있는 호텔은 메리어트, 워커힐의 뷔페 레스토랑이고, 입지와 위치에 대해선 롯데월드, 적절한 가격에 대해서는 르네상스의 뷔페 레스토랑이다.

〈표 9〉의 고객 입장에서 호텔 뷔페 레스토랑에 대한 일반적인 특성을 살펴볼 때 무엇보다 중요한 사항은 지각도 상에서의 x축과 y축에 대한 명칭을 부여하는 것이다. 고객 전체에 대한 속성의 지각도를 볼 때 가격이 적절하다는 속성이 36%, 위생 상태에서 33%로 다른 속성보다 높은 공헌도로 나타났다. 그 중에서도 가격이 적절하다는 속성의 공헌도가 가장 높은 것으로 보아 x축(1차원)의 명칭은 '가격이 적절하다'로 정할 수 있다.

또한 y축에 대해서는 전체의 76%에 해당하는 '지리적인 위치'가 절대적인 공헌도를 보여 주고 있으므로 y축(2차원)의 명칭은 지리적인 위치로 정할 수 있다. 고객의 입장에서 살펴보았을 때 공헌도가 76%로 일방적인 우위를 나타낸다는 것에 주목할 필요가 있다.

〈표 9〉 고객 전체에 대한 대응일치 분석

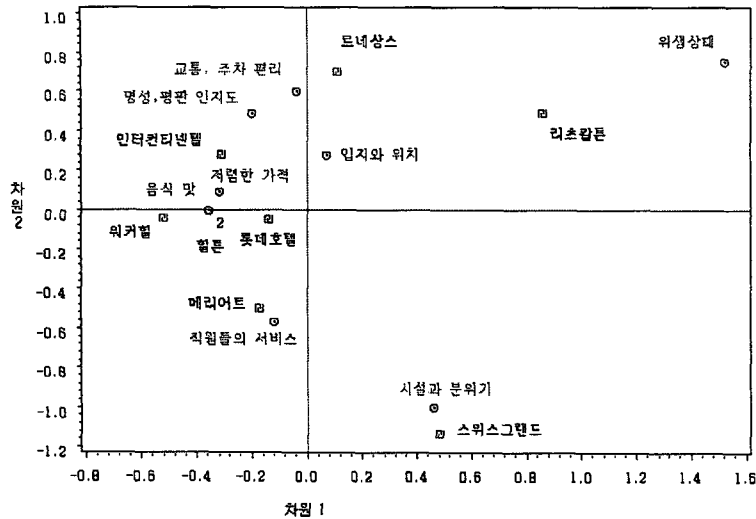
속성	기여도	
	차원 1	차원 2
시설분위기	0.00	0.00
음식맛	0.00	0.02
입지위치	0.03	0.76
직원 서비스	0.16	0.00
주차, 교통편리	0.10	0.02
명성, 인지도	0.03	0.00
위생상태	0.33	0.04
가격적절	0.36	0.15

〈표 10〉 고객 전체에 대한 호텔요인의 공헌 정도

호텔의 뷔페	기여도	
	차원 1	차원 2
롯데월드	0.11	0.42
힐튼호텔	0.00	0.01
스위스 그랜드	0.09	0.26
인터컨티넨탈	0.10	0.05
메리어트	0.02	0.21
워커힐	0.38	0.01
르네상스	0.13	0.02
리츠칼튼	0.17	0.02

고객 전체에 대한 호텔요인의 공헌정도를 살펴보면 워커힐호텔의 뷔페 레스토랑이 38%, 리츠칼튼의 경우 17%, 르네상스의 경우 13%로 나타났다. x축(가격이 적절하다; 1차원)에 가장 높은 공헌도를 보여주는 뷔페 레스토랑이 워커힐호텔이기 때문에 x축의 명칭은 워커힐호텔로 칭한다. y축(지리적인 위치; 2차원)에서는 롯데호텔이 42%의 설명력을 나타내주고, 스위스그랜드가 26%의 설명력을 보여 주었기 때문에 y축의 명칭은 롯데호텔 축으로 명칭을 부여하면 될 것이다.

〈그림 4〉는 고객에 대한 호텔 뷔페 레스토랑과 8가지 속성에 대한 대응분석을 한 결과 워커힐, 힐튼, 롯데월드의 음식 맛이나 적절한 가격 면에서 유사한 이미지 풍기고 있으며, 메리어트는 직원들의 서비스면에서, 스위스그랜드는 시설과 분위기 면에서, 르네상스는 영업시간, 주차, 교통이 편리하다는 면에서 좋은 인상을 받고 있음을 알 수 있다.



〈그림 4〉 고객의 서비스 품질요인 포지셔닝 맵

고객의 포지셔닝 맵을 살펴보면 특별히 유사한 이미지를 풍기는 호텔 뷔페 레스토랑이 별로 없지만, 인터컨티넨탈은 품질요인 대부분을 충족시켜 주는 것으로 나타났다. 평가기준은 유클리디안 거리를 통해서 이루어지며, 거리가 가까우면 가까울수록 두 호텔간에 밀접한 관계가 있음을 보여준다. 또한 호텔과 품질요인간에 가까운 거리를 유지하고 있는 품질요인일수록 좋은 평을 받고 있는 것으로 간주하면 된다. 고객의 입장에서 실제적으로 8개의 호텔 뷔페레스토랑과 8가지의 품질요인에 대하여 어떠한 평가를 하고 있는지를 보여주고 있다.

2) 유사성 분석 (ALSCAL)

다차원 척도법(Multi dimensional Scaling)은 복잡한 유사성 혹은 비유사성 자료행

〈표 11〉 전체 호텔 유사성 측정 평균값 matrix

	룩데월드	힐튼호텔	스위스그랜드	인터컨티넨탈	메리어트	워커힐	르네상스	리치칼튼
룩데월드	0.00	5.32	5.34	5.55	5.51	5.44	5.09	5.48
힐튼호텔	5.32	0.00	4.98	4.68	5.12	5.26	5.37	5.20
스위스그랜드	5.34	4.98	0.00	5.50	5.30	4.86	4.96	5.55
인터컨티넨탈	5.55	4.68	5.50	0.00	4.60	5.19	5.27	4.79
메리어트	5.51	5.12	5.30	4.60	0.00	5.28	5.18	4.89
워커힐	5.44	5.26	4.86	5.19	5.28	0.00	4.99	5.55
르네상스	5.09	5.37	4.96	5.27	5.18	4.99	0.00	5.13
리치칼튼	5.48	5.20	5.55	4.79	4.89	5.55	5.13	0.00

렬을 시각적 공간으로 변환하는 기법을 말한다. 그 중에서 SPSS와 SAS 등의 통계 프로그램으로 분석 가능한 기법이 ALSCAL(Alternating Least Squares Scaling)이다. ALSCAL은 Takane et al (1977)에 의해 개발되었고 현대 다차원 척도법의 전형으로 인식되고 있다. 또한 ALSCAL은 개인차 척도법을 위하여 사용될 수 있다.

본 연구는 호텔 뷔페 레스토랑들간의 유사성을 측정하기 위하여 8개의 호텔 뷔페 레스토랑을 각각 2개씩 쌍으로 선택하여 총 8C2개의 쌍대비교(Paired comparison)를 하도록 하였다. 설문조사 대상자의 응답방법은 예시된 바와 같은 방법으로 8개의 호텔 뷔페 레스토랑들이 얼마나 유사한지를 9점 척도를 이용하여 평가하도록 하였다. 이와 같은 설문에 응답한 평균을 구해 matrix를 만든다.

<표 15>는 응답자의 모든 자료를 평균 낸 집단자료이며, 숫자가 클수록 비 유사함을 의미하는 비유사성 자료이다. 이 matrix를 이용해 SPSS에서 다차원척도 분석을 하게 되면 포지셔닝 맵을 그릴 수 있는 좌표를 구할 수 있다.

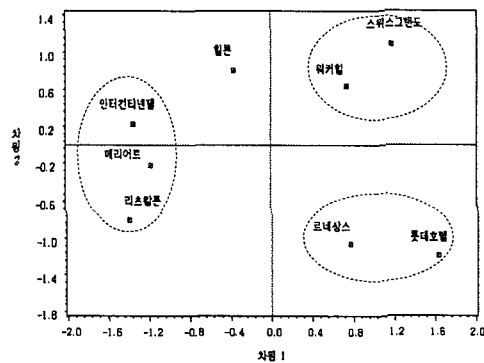
그 좌표값이 <표 16>에 나타나 있으며, <그림 5>와 같이 전체 수준에서 호텔간의 유사성을 시각적으로 표현해 줄 수 있다. 각 좌표들의 거리 값으로 호텔간의 유사정도를 측정할 수 있으며, 거리가 가까울수록 유사정도가 크다고 할 수 있다.

<표 12>는 전체 유사성 분석표는 2차원 평면에서 기업 간의 좌표 값을 나타내고 있다. 예를 들어 스위스그랜드의 경우(1.3185, 0.7772)의 값을 보이고 있다. 각 기업 간의 좌표값을 통해 동일 차원으로 간주될 수 있다는 것이 추측 가능하다. 다시 말하

<표 12> 전체 ALSCAL Vector

전 체		
호텔명	차원 1	차원 2
롯데호텔	1.1655	-1.6208
힐튼호텔	-0.4459	0.8065
스위스 그랜드	1.3185	0.7772
인터컨티넨탈	-1.2902	0.2961
메리어트	-1.1439	0.1270
위커힐	1.0112	1.0604
르네상스	0.7774	-0.6540
리츠칼튼	-1.3925	-0.7925

stress = .17, R² = .80



<그림 5> 전체 ALSCAL Map

면 스위스그랜드와 위커힐의 1차원 좌표값이 양(+)의 값을 갖고, 2차원 좌표값도 양(+)의 값을 갖고 있어 동일 차원에 포지셔닝될 것이라고 예측할 수 있다.

실제적으로 이 좌표값에 따라 포지셔닝 맵을 그려보면 <그림 5>처럼 그려진다. 2차원 평면상에 나타난 결과를 보면 전체 응답자들의 호텔 뷔페 레스토랑에 대한 이미지 성향을 파악해 볼 수 있다. 이 포지셔닝 맵상에서 8개 호텔 뷔페 레스토랑의

〈표 13〉 매니저의 유사성 측정 평균값

	롯데월드	힐튼	스위스그	인터컨티	메리어트	위커힐	르네상스	리츠칼튼
롯데월드	0.00	5.33	5.46	5.71	5.64	5.39	5.18	5.73
힐튼	5.33	0.00	5.00	4.56	5.20	5.30	5.49	5.14
스위스그	5.46	5.00	0.00	5.65	5.42	4.81	5.19	5.70
인터컨티	5.71	4.56	5.65	0.00	4.93	5.12	5.47	4.86
메리어트	5.64	5.20	5.42	4.93	0.00	5.25	5.33	4.86
위커힐	5.39	5.30	4.81	5.12	5.25	0.00	4.93	5.52
르네상스	5.18	5.49	5.19	5.47	5.33	4.93	0.00	5.18
리츠칼튼	5.73	5.14	5.70	4.86	4.86	5.52	5.18	0.00

위치를 살펴보면 대략 3그룹으로 나뉘어진다. 인터컨티넨탈, 메리어트, 리츠칼튼의 뷔페 레스토랑이 군집 1로 묶여지며, 스위스그랜드, 위커힐호텔의 뷔페 레스토랑을 군집 2로, 롯데와 르네상스 호텔의 뷔페 레스토랑을 군집 3으로 구분해 볼 수 있다.

여기서 군집 1, 2, 3의 순서 의미는 없고 각각 동일한 포지션에 있다는 것을 보여 주기 위해 사용되었다. 현재 스트레스 값은 0.17로서 이 모형은 적합 정도가 다소 낮은 편이나 R^2 는 0.80을 보여 주고 있어서 모형의 설명력은 높다고 할 수 있다. MDS에서 중요한 것은 포지셔닝 맵의 형상만이 의미를 가지고 있으며, 차원의 방향에는 의미가 없다. 이런 차원에 대한 방향성에 의미를 부여하기 위해서는 PROFIT 분석을 통한 vector 값을 구한다. 필요에 따라서는 차원의 방향을 적절하게 회전시켜 해석할 수 있어야 한다.

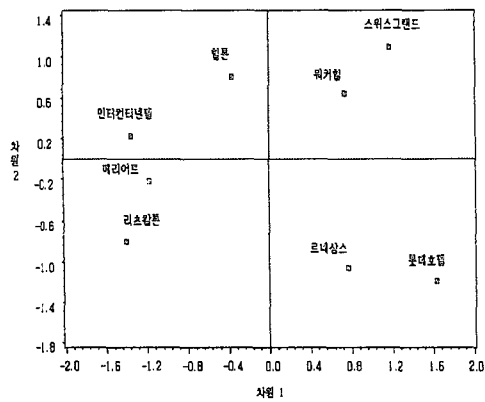
〈표 14〉는 SPSS 프로그램으로 다차원 척도법을 실행시켜 얻어낸 결과이며, 그 결과를 이용하여 포지셔닝 맵을 작성한 것이 〈그림 6〉이다.

매니저 전체를 대상으로 호텔 뷔페 레스토랑의 유사성 정도를 분석할 결과 전체

〈표 14〉 매니저의 ALSICAL Vector

매니저		
호텔명	차원 1	차원 2
롯데월드	1.6316	-1.1178
힐튼호텔	-0.3672	0.8709
스위스 그랜드	1.1754	1.1452
인터컨티넨탈	-1.3595	0.2869
메리어트	-1.1847	-0.1486
위커힐	0.7432	0.6968
르네상스	0.7688	-0.9958
리츠칼튼	-1.4076	-0.7376

stress = 0.2, R^2 = 0.71.



〈그림 6〉 매니저의 ALSICAL Map

〈표 15〉 종업원 유사성 측정 평균값

	롯데월드	힐튼	스위스그	인터컨티	메리어트	위커힐	르네상스	리츠칼튼
롯데월드	0.00	5.59	5.32	5.50	5.55	5.40	5.11	5.46
힐튼	5.59	0.00	5.01	4.83	5.16	5.19	5.38	5.11
스위스그	5.32	5.01	0.00	5.13	5.21	4.94	4.77	5.35
인터컨티	5.50	4.83	5.13	0.00	4.32	5.20	4.99	4.66
메리어트	5.55	5.16	5.21	4.32	0.00	5.14	5.45	5.18
위커힐	5.40	5.19	4.94	5.20	5.14	0.00	5.03	5.28
르네상스	5.11	5.38	4.77	4.99	5.45	5.03	0.00	4.99
리츠칼튼	5.46	5.11	5.35	4.66	5.18	5.28	4.99	0.00

를 대상으로 해서 얻어낸 결과와 거의 흡사하다는 결론을 내릴 수 있다. 일단 3그룹으로 나눌 수 있으며 호텔 뷔페 레스토랑끼리 묶여진 것을 보며, 인터컨티넨탈, 메리어트, 리츠칼튼이 한 그룹으로 묶이고, 르네상스와 롯데월드가 한 그룹, 마지막으로 위커힐, 스위스그랜드 호텔 뷔페 레스토랑이 한 그룹으로 묶여짐을 포지셔닝 맵을 통해 살펴 볼 수 있다.

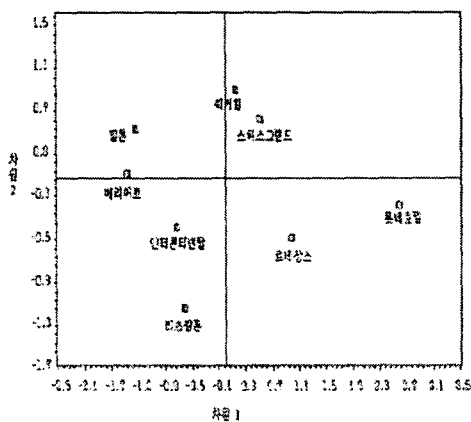
〈표 14〉의 좌표 값에서 좌표값을 구하기 위한 순환절차에서 산출된 스트레스 값은 0.2로서 이 모형의 적합 정도는 매우 낮은 편이나 R^2 값은 0.71을 보여주고 있어 모형의 설명력은 높다고 할 수 있다.

종사자 전체를 대상으로 8개의 호텔 뷔페 레스토랑을 짝을 지어 유사성 분석을 해 본 결과 매니저가 응답한 결과와는 다르다는 것을 한 눈에 살펴 볼 수 있다. 우선 전체적으로 유사성 정도를 나타내는 집단이 3그룹이 아니라 2그룹이라는 점에서 상당한 차이점을 발견할 수 있다. 특히 그룹끼리 묶인 정도를 보게 되면 위커힐, 스위스그랜드 호텔 뷔페 레스토랑끼리 묶였다는 점에서는 매니저와 별다른 차이점이 없

〈표 16〉 종업원의 ALSCAL Vector

호텔명	종업원	
	차원 1	차원 2
롯데호텔	2.579	-0.173
힐튼호텔	-1.347	0.533
스위스그랜드	0.505	0.621
인터컨티넨탈	-0.737	-0.381
메리어트	-1.487	0.113
위커힐	0.130	0.899
르네상스	0.975	-0.480
리츠칼튼	-0.617	-1.133

Stress = .12155, $R^2 = .919$.



〈그림 7〉 종업원의 ALSCAL Map

〈표 17〉 고객 유사성 측정 평균값 matri

	롯데월드	힐튼	스위스그	인터컨티	메리어트	위커힐	르네상스	리츠칼튼
롯데월드	0.00	5.05	5.28	5.47	5.37	5.56	5.04	5.17
힐튼	5.05	0.00	4.86	4.55	5.01	5.25	5.33	5.38
스위스그	5.28	4.86	0.00	5.76	5.35	4.86	4.93	5.63
인터컨티	5.47	4.55	5.76	0.00	4.49	5.17	5.36	4.84
메리어트	5.37	5.01	5.35	4.49	0.00	5.17	5.09	4.87
위커힐	5.56	5.25	4.86	5.17	5.17	0.00	5.87	5.10
르네상스	5.04	5.33	4.93	5.36	5.09	5.87	0.00	5.00
리츠칼튼	5.17	5.38	5.63	4.84	4.87	5.10	5.00	0.00

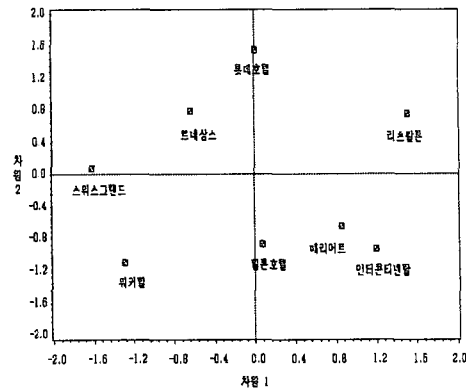
지만, 나머지 한 그룹이 힐튼호텔과 인터컨티넨탈 호텔의 뷔페 레스토랑으로 묶였다는 점에서 차이가 낮음을 발견할 수 있다.

유사성 정도를 보고 우리가 관심 있게 보아야 하는 것은 시장에서 경쟁관계를 형성하고 있다는 것이다. 매니저나 종업원의 입장에서 고객의 처지와 상황을 정확하게 파악함으로써, 고객이 지각하고 있는 포지션을 정확하게 파악하고 현재 시장에서의 경쟁대상과 경쟁상황에 대한 많은 정보를 수집하여 그 상황에 맞는 전략을 수립할 수 있을 것이다.

〈표 18〉 고객 ALSICAL Vector

고객		
호텔명	차원 1	차원 2
롯데월드	-0.003	1.593
힐튼호텔	0.060	-0.816
스위스 그랜드	-1.630	0.123
인터컨티넨탈	1.191	-0.881
메리어트	0.842	-0.605
위커힐	-1.308	-1.058
르네상스	-0.650	0.840
리츠칼튼	1.499	0.803

Stress = .18, R² = .70.



〈그림 8〉 고객 ALSICAL Map

V. 결론 및 제언

본 연구는 호텔기업 뷔페 레스토랑 서비스 품질의 이미지에 대하여, 고객과 매니저 그리고 종업원 상호간의 인식 차이를 분석하여 새로운 차별화된 마케팅 전략 수립에 기여하고자 수행되었다. 서울시내 재 8개 특급호텔의 뷔페 레스토랑 서비스 품질 평가를 위한 고객, 매니저 그리고 종업원을 대상으로한 설문응답 결과를 MDS

분석하였다.

대응분석 결과는 응답자 전체로 분석한 포지셔닝 맵상의 호텔별 강점-약점을 보면, 르네상스는 상대적 가격-입지, 스위스그랜드는 가격-입지, 힐튼은 명성과 분위기-입지, 리츠칼튼은 위생과 서비스-입지, 메리어트와 워커힐은 서비스와 분위기-입지, 인터컨티넨탈은 교통과 명성-위생과 서비스, 롯데월드는 입지-위생과 서비스로 나타나고 있다.

매니저의 포지셔닝 맵 분석 결과는 입지와 위생은 인터와 롯데, 맛과 인지도는 르네상스와 스위스 그랜드, 분위기와 교통은 워커힐, 메리어트, 힐튼이, 그리고 서비스와 가격은 리츠칼튼이 높게 평가를 받고 있다. 반대로 약점은 맛과 인지도, 입지와 위생은 리츠칼튼, 분위기와 교통은 리츠칼튼과 르네상스, 그리고 서비스와 가격은 르네상스와 롯데가 상대적으로 낮은 평가를 보이고 있다.

종업원을 대상으로한 포지셔닝 분석에서는 스위스 그랜드와 힐튼은 맛과 명성, 교통은 인터컨티넨탈, 위생은 힐튼, 분위기는 메리어트와 워커힐, 리츠칼튼은 서비스, 워커힐은 가격, 롯데월드는 입지를 강점으로 인지하고 있었다. 그러나 인터는 서비스, 롯데와 르네상스는 위생, 리츠칼튼, 메리어트, 힐튼은 입지가 상대적으로 저조하게 평가받고 있는 것으로 나타났다.

그러나 고객의 평가는 이와 다르게 르네상스는 교통과 인지도, 인터컨티넨탈은 맛, 가격, 인지도, 교통, 입지, 리츠칼튼은 위생, 롯데, 워커힐, 힐튼은 동일하게 맛과 가격, 메리어트는 서비스, 스위스 그랜드는 분위기를 상대적으로 우수한 것으로 평가하고 있다. 또한 리츠칼튼과 스위스 그랜드는 인지도와 교통, 르네상스와 인터는 위생과 분위기, 워커힐, 힐튼, 메리어트, 롯데는 비슷하게도 위생이 상대적으로 취약한 것으로 나타났다.

그러나 MDS의 유사성 분석 결과는 전체적으로 분석하든 매니저, 고객, 종업원으로 분석하든 크게 3개 집단으로 나뉘고 있었다. 먼저 인터컨티넨탈과 메리어트 그리고 리츠칼튼이 서비스 품질면에서 서로 유사하다고 평가하고 있으며, 그리고 르네상스와 롯데가 또한 힐튼, 워커힐, 스위스 그랜드가 유사하다고 평가하고 있다.

이 분석결과는 세 집단간의 서비스 품질에 대한 심리상의 지각 정도에 차이가 있음을 보여주고 있으며, 또한 이미지상으로는 호텔별로 유사한 뷔페 레스토랑이 있다고 할 수 있으나 8가지의 서비스 품질별 포지셔닝은 다르게 인지되고 있음을 보여주고 있다. 따라서 각각의 호텔 마케팅 전략은 앞에 나타난 바와 같은 그들의 서비스 품질 평가 결과를 바탕으로 각각의 서비스 품질 요인을 차별화하기 위한 전략과 약점을 강화시키기 위한 전략이 수립되어야 할 것이다.

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 향상

된 호텔 기업의 경영전략과 식음료 서비스 마케팅 전략 수립의 실마리를 제공할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 강병서, 김계수 (1998) : 「사회과학 통계분석」, 고려정보산업(주), p.329-334.
2. 김경희 (1999) : 병원 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 동아대학교 박사학위 논문, pp.11-12.
3. 노형진 (2001) : 「SPSS 10.0에 의한 조사방법 및 통계분석」, 형설출판사, pp.508-509.
4. 박기안, 정현정 (1997. 12) : 점포이미지 포지셔닝에 관한 연구, 경희대 산연논총 22, pp.101-106.
5. 이문규, 김종배, 이인구 (1998. 2) : 서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구, 경영학연구 제27권, pp.222 - 224.
6. 이유재 (1994) : 「서비스 마케팅」, p.105.
7. 이훈영, 정기택 (1995. 12) : 경쟁시대의 병원마케팅전략, 보건행정학회지 5권 2호, p.134.
8. 채서일 (1996) : 「마케팅조사론」, 학현사, 제3판, p.529.
9. Daviow, William H. and Bro, Uttal (1989, July-August) : "Service Companies : Focus or Falter," Harvard Business Review, pp.97-106.
10. Friedman, Margaret L. (1991) : 「Positioning Strategies for Differential Advantage」, in Carole A. Congram and Margaret L. Friedman(eds), The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries, Amacon : New York.
11. Day, Geore S. (1996) : 「Marketing Driven Strategy」, The Free Press : New York.
12. Kotler, Philip and Armstrong, Gray (1996) : 「Principles of Marketing」, Prentice-Hall, Inc : New Jersey.
13. Lehmann, Donald R. and Winer, Russell S. (1994) : 「Product Management」, Richard D. Irwin, Inc. : New York.
14. Trout, Jack and Ries, Al. (1992, May) : "How to Position Ypur Product," Advertising Age, 24.
15. Trout, Jack and Ries, Al. (1992, May) : "Positioning Cuts through Chaos in Marketplace," Advertising Age, 1.
16. Trout, Jack and Ries, Al. (1992, April) : "The Positioning Era Cometh," Advertising Age, 24.