

대학 급식소의 성공적인 운영을 위한 필수관리요소 평가: 서브컬모델을 활용한 서비스품질관리 활동 평가

곽동경 · 장혜자
연세대학교 생활과학대학 식품영양학과

Assessment of Main Management Components for Successful University
Foodservice Operations By Using SERVQUAL Model

Kwak, Tong Kyung · Chang, Hye Ja
Department of Food and Nutrition, Yonsei University

ABSTRACT

The purposes of this study were to assess main management components that can lead to successful university foodservice operations by using a developed assessment tool of SERVQUAL model for university foodservice operations. Specifically, it was intended to develop the tool which assesses the service quality management, to assess the difference between customer importance from and perceptions of service quality, to compare management perceptions of customer importances with actual service delivery, and to identify internal problems which affect service quality with the use of gap model.

Three types of questionnaires were developed and implemented for customers, foodservice personnels and foodservice manager. Assessment tools were developed based on the literature review, SERVQUAL, GAP model, and the pilot study. Through the validity and reliability test, the questionnaires were revised.

Questionnaires were distributed to 900 university students, 207 foodservice personnels, and 54 foodservice manager respectively. 831 university students, 177 foodservice personnels, and 48 foodservice manager were responded with a response rate of 92.3%, 85.5%, and 88.8% respectively.

Statistical data analysis was completed using the SPSS programs for descriptive analysis, ANOVA, and SNK test.

The results of this study can be summarized as follows :

1. In quality service management components, 31 quality service attributes were categorized and named into primary quality, secondary quality, hygiene, empathy, tangibles, reliability, responsiveness, and price by the factor analysis.
2. Importance mean score of customers was 4.02 out of 5, but perception mean score of customers was

2.55. So there was a relative big gap(1.47) between importance and perception scores, especially in three dimensions of responsiveness, primary quality, and hygiene.

3. It showed that customers' mean scores of perceived service quality by dimensions were the following order

: price > reliability > secondary quality > hygiene > tangibles > primary quality > responsiveness > empathy. And the perception mean score of rented(2.59) or contracted(2.58) management was significantly higher than that of self-operated(2.48).

4. Customers' importance mean score which internal customers recognize was 4.23 out of 5, but service delivery mean score was 3.85. So there was a little gap(0.39) between management perceptions of customer importances and actual service delivery.

5. In gap model, SERVQUAL score showed -1.47, Gap 1 positive 0.15, gap 2 negative 0.61, and gap 3 was positive 0.19.

6. The internal problems were as follows : (1) The managers of University foodservice perceived well enough the customers' expectation value but their management competency was lacked in terms of responding customer needs, (2) The foodservice staff perceived service performance more highly than service quality specifications.

KEY WORDS : University foodservices, service quality management, customer, responsiveness, price, reliability, quality, hygiene, tangibles, empathy, gap model, SERVQUAL

시 론

대학 급식이란 대학생 및 그 구성 집단을 대상으로 충분한 영양을 공급하여 개인의 건강 증진을 꾀하고 동시에 학업 능력 및 직무 능력을 증진시키기 위한 목적하에 계획적으로 실시하는 집단 급식을 의미한다.

외국의 경우 대학 급식소는 기숙사 거주 학생 급식, 교내 각종 모임과 특별 행사를 지원하는 급식, 학교 밖(off-campus) 출장 급식, 교직원 급식 및 지역 주민 대상 급식, banquet 등의 다양한 부분에 걸쳐 서비스를 제공하고 있으며¹⁾, 미국 대학 급식 협회에서는 급식 관리 기준을 마련하여 체계적인 관리 기반을 조성해 왔고²⁾, 최근 들어서는 특히 재정적 압박과 소비자의 다양해진 욕구로 야기되는 문제들을 품질과 마케팅 전략의 강화 및 소비자 만족에 초점을 두고 해결하려는 연구³⁻¹¹⁾가 폭넓게 이루어지고

있다. Dohman³⁾은 대학 급식의 당면 문제로 컷체, 소비자 욕구의 다양화 및 고급화, 돌체, 식품비, 인건비 및 에너지비 등의 비용은 물론이고 각종 법적 규제 강화-쓰레기 문제, 위생 기준의 엄격화 등-로 소요되는 시간과 비용의 증가에 따른 급식소내 지출 증가, 셋째, 대학교내 등록 감소와 상업성 음식점 선호 현상으로 매년 급식소의 수입 감소를 지적하였고, 특히 자질있는 관리자들이 대학 급식소에 근무하기를 기피하는 현상⁴⁾도 지적하여 대학 급식소의 어려운 실정을 보여주고 있다.

이러한 사태의 심각성은 국내의 대학 급식소도 마찬가지이다. 특히 타 급식체와는 달리 대학 급식소는 느린 발전을 보여왔다. 이의 주요 이유로는 대학 급식소가 타 단체 급식과는 달리 행정 당국의 별다른 규제 사항이 없이 운영되어 왔고, 이용자의 수가 거의 고정적으로 확보되어 경쟁력 강화의 필요성에 대한 인식도가 낮으며, 저단가 체제 및 높은 식자재 비

을 불문올처럼 여기는 소비자의 태도로 인해 저임금 체계하의 노동력 운영과 운영 수지상 유능한 관리자를 적정수 확보하지 못하게 함은 물론이고 지속적인 개선을 위한 투자도 어렵게 만드는 급식소내 순환되는 악조건을 지니고 있기 때문이다.

이와 같은 대학 급식소의 내적 여건과는 달리 외부 환경은 급속도로 변화, 발전하고 있다. 첫째는 음식에 대한 소비자의 기대 수준이 크게 높아지고 있고, 둘째는 1987년 노사분규를 쟁점으로 속출하기 시작하여¹²⁾ 산업계 급식소를 기반으로 세력을 확장해 왔던 단체급식전문업체들이 근래에는 대학 급식소에 진출하기 시작하였다¹³⁻¹⁶⁾. 그러나 급식소의 운영 형태를 결정하는 상황에서 대학 급식소의 경우 직영체제가 지니고 있는 문제점을 인정하면서도 위탁의 현 위치에 대한 부정적 시각과 기업의 이윤 추구 경향을 지적하고 있어 직영, 위탁에 대한 찬반론이 팽팽히 대치되고 있다¹⁷⁻¹⁹⁾. 그러나 어떠한 체제로 운영되든지 간에 앞에서 지적한 대학 급식소가 안고 있는 일반적인 문제점을 타계하기 위한 공통의 연구과제는 여전히 남아 있다.

대학 급식소가 지니고 있는 문제의 해결을 위해서는 시스템적 접근 방식에 의한 해결이 요구되며 이를 위해 품질과 서비스의 강화가 필수적 요건이며 양질의 품질, 서비스, 쾌적한 환경, 소비자의 가치를 제공하기 위해서 조직은 고객에 초점을 두는 전략적 마케팅 계획 수립과 운영면에서는 식당 시설 배치의 재설계, 분위기 쇄신, 종업원 교육, 관리자의 개발 등이 필요하다고 지적³⁾되고 있으며, Hoover²⁰⁾는 급식소내 환경적 압력이라는 관리적 도전을 극복하기 위해서 영양사들은 자원 관리면에서 비용에 민감하고 효과적이어야 하며 마케팅, 시스템 디자인 기술, 양적 운영관리기법(Quantitative), 재무 기술, 리더십 등의 기술이 요구됨을 지적하였다. 또한 이러한 관리 능력 개발에 교육 내용의 향상과 지속적인 교육 전략의 필요성을 강조하였다. 특히 콕²¹⁾은 급식 산업에서 전사적 품질 경영(TQM: Total Quality Management)의 개념을 적용시켜 공정의 지속적인 개선, 종업원의 능

동적 참여 증진을 통한 권능 부여, 팀워크, 품질 개선 도구 사용들의 접근 방법을 통해 고객에게 만족을 줄 수 있는 제품과 서비스 및 품질의 지속적인 개선이 모색되어야 지금과 같은 급속한 환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 경쟁력을 갖게 될 것이라고 지적하였다.

전사적인 품질 경영(TQM)²²⁻²³⁾이란 경영 철학으로, 조직을 계속적으로 개선시키기 위한 방법들의 총체적인 집합이다. 이 지속적인 개선이란 소비자의 만족, 과정의 증진, 고용주의 만족, 전략적 계획을 두고 조직에서 가능한 모든 힘을 다하여 품질(Quality)을 증진시키는 체계로, Malcolm Baldrige National Quality Award의 평가 기준²⁴⁾을 살펴보면 내부적 요인으로 리더십, 정보 분석, 품질 전략 계획, 인적 자원 개발 관리, 공정 관리, 품질과 운영 활동 결과와 외부적 요인으로 소비자 만족의 총 8부문에 걸친 평가를 통해 총 1000점 만점에 500점 이상 획득한 기업에 한해 체계적인 품질 접근 방법을 보유하고 있는 기업으로 평가하였다. 전사적 품질 경영을 성공적으로 이룩하는데 필요한 요소로는 고객 만족, 리더십, 지속적인 개선, 경쟁적인 벤치마킹(Benchmarking)과 같은 측정 도구의 활용, 종업원의 권능 부여, 팀 구성에 의한 접근 방식, 수행력 관리, 공급처와의 협력이 지적되고 있다²⁵⁾.

앞에서 살펴본 바와 같이 위협적인 환경에 대응하기 위해서는 경영의 대상인 고객의 욕구를 철저히 분석, 파악하여 그 내용을 급식소 관리에 신속히 반영하는 고객 만족 경영의 필요성이 강조되고 있다⁷⁻⁹⁾.

특히 슬레진저와 헤스켓²⁶⁾은 서비스 기업의 결정적 성공 요인은 곧 종업원을 만족시키는 것에서 비롯된다는 서비스 이익 사슬(Service profit chain)을 개발하였다. 이 모형에 의하면 고객의 만족은 결국 조직의 이익을 목표로 하는 것이다. 이익은 고객 만족을 통해서 얻을 수 있는 고객의 보유와 밀접하게 연관되어 있고, 고객 만족은 외적인 서비스 품질에 영향을 받으며 외적 서비스 품질을 좌우하는 요소로는 내적 고객(종업원)의 만족을 통한 종업원의 보유라

고 지적하였다. 즉 종업원의 만족에서 소비자의 만족이 얻어질 수 있고 이를 통해서 조직의 이익이 확보된다는 이론이다. 여기서 서비스란 제품을 전달하는 주요한 측면 중의 하나로 “무형적인 것으로 한 부분에서 다른 부분으로 제공되는 특정 활동 혹은 혜택인데 이는 결국 소유될 수 있는 것”으로 정의되며, 서비스의 생산은 물리적인 제품과 연결되어 있을 수도 있고, 연결되지 않는 경우도 있다²⁹⁾. 예를 들면 급식소의 경우에는 식사라는 제품의 구매는 서비스의 구매와 관련되어 있다.

고객 만족의 정의는 다양하지만 한 가지는 고객의 만족/불만족은 사전 기대와 실제 성과 사이의 차이에서 발생하는 불일치로 정의되며³⁰⁾, 실제 제공받은 서비스가 사전 기대치에 일치하거나 더 클 때 고객 만족이 일어난다. 또 다른 정의는 고객의 Need, Want, 기대에 부응하거나 그 이상의 것을 제공하여, 그 결과로 상품, 서비스의 재구입이 일어나며, 이것이 반복되어 고객의 충성심이 계속되는 상태³¹⁾로 정의된다. 즉 고객 만족의 핵심은 고객의 기대치 혹은 요구 수준을 파악하는 것에서 시작된다. 고객 만족을 지향하는 고객 만족 경영이란 제품과 서비스에 대해 고객에게 만족을 주기 위해 정기적, 정량적으로 만족도를 측정하고 그 결과에 따라서 제품과 서비스 사내 풍토를 조직적이고 지속적으로 개선, 개혁해가는 것을 중점 과제로 삼는 경영을 의미한다³²⁾.

Zeithaml, Parasuraman과 Berry³³⁾는 1983년부터 1990년까지 총 7년에 걸친 연구를 통해 서브퀄(SERVQUAL)모델을 개발하였다. 이들은 서비스 품질을 서비스에 대한 고객의 기대치와 실제 제공받은 서비스의 인지도간의 차이로 평가하였으며, 서비스 품질에 영향을 미치는 요인과 그 관계에 대한 괴리모형을 개발하였다.

서브퀄(SERV-QUAL)모델은 고객이 서비스 품질을 평가하는데 이용하는 5개의 품질 차원(유형성, 신뢰성, 반응성, 설득성, 공감성)에 대한 고객의 기대와 지각을 측정하는 22개 문항으로 구성된 측정도구이다.

괴리모형(Gaps model)은 서비스 품질을 개선하기 위하여 고객이 인지한 품질상의 문제점을 기업이 지니고 있는 내재적 문제나 괴리들과 연결시킨 모형이다. 먼저 고객이 느끼는 서비스 품질상의 기대치와 실제 전달되는 서비스간의 차이를 괴리 5로 명명하고, 이의 원인을 조직 내부의 문제점으로 괴리 1부터 4까지의 괴리로 정의한 각 괴리들을 발생시키는 선행 요인들을 분석, 도출하는 체계로 구성되어 있다.

각 괴리의 정의를 살펴보면 괴리 5는 서브퀄로 고객이 느끼는 서비스 품질상의 기대치와 실제 인지도간의 차이이며, 괴리 1은 고객이 서비스에 대해 기대하고 있는 내용과 관리자가 인지하고 있는 고객의 기대와의 차이, 괴리 2는 관리자가 인지하는 고객의 기대와 회사내에서 결정되어 운영되는 서비스 품질수행 기준간의 괴리, 괴리 3은 조직내에 서비스 품질기준과 실제 고객에게 전달되는 서비스간의 괴리, 괴리 4는 실제 고객에게 전달된 서비스와 홍보 등의 외적 의사소통간의 차이를 의미한다.

서브퀄(SERV-QUAL)의 활용시 이점은 첫째, 고객의 기대와 지각을 시계열적으로 비교하여 변화 추세를 파악할 수 있으며, 둘째, 자사의 서브퀄(SERV-QUAL) 점수를 경쟁사의 점수와 비교, 분석함으로써 자사의 강점과 약점을 파악하여 경쟁력을 강화할 수 있으며, 셋째, 조직 내부 직원들이 서비스 품질을 확인하는 도구로 활용할 수 있다.

이상과 같이 현재 대학 급식소는 내적, 외적인 환경에 민감하게 대처해야 할 시기에 와 있으며, 급식소 운영의 성패와 존립 여부는 소비자 만족에 초점을 두고 급식소의 장점과 단점을 객관적으로 파악, 비교함으로써 지속적으로 개선을 위한 노력 여하에 달려 있다.

이러한 필요성에 의해 본 연구에서는 대학 급식소의 성공적인 운영에 필수적인 관리 부분의 한 요소로 소비자 만족도로 중심으로 서울시내 종합대학 35개소 중 운영 관리가 비교적 조직적으로 이루어지고 있는 9개 대학교의 학생 식당을 직영, 개인 임대, 급식전문업체에 의한 위탁의 3가지 운영 형태로 분류

하여 유형별로 다음과 같은 조사 목적을 가지고 연구를 수행하고자 한다.

연구 목적은 다음과 같다.

- 1) 소비자의 만족도를 평가하는 도구를 음식측면과 서비스측면으로 분류하여 개발하고자 한다.
- 2) 서브퀄(SERV-QUAL)모델을 적용하여 (1)소비자가 인식하는 중요도와 실제 제공받는 수행도를 평가하고 (2)급식소 직원이 인지하고 있는 소비자의 중요도와 실제 제공하는 수행도를 조사하고 (3)과리모형을 활용하여 소비자 만족도에 저해되는 요소를 급식소 내부적 문제에서 찾아보고자 한다.

연구 내용 및 방법

1. 조사 대상 및 기간

조사 대상 대학의 선정은 서울시 소재 종합대학 35개소 중 대학 영양사, 학교 관리자 및 학생을 통해 잘 운영되고 있다고 알려진 대학 급식소 13곳을 방문하여 실태를 조사하였고, 대학간의 비교를 통해 소비자의 반응과 조직 관리 및 메뉴의 다양성면에서 타 대학에 비해 비교적 잘 운영되고 있다고 평가되는 곳을 운영 형태-직영, 급식전문업체에 의한 위탁, 개인에 의한 임대-별로 3개소씩 총 9개 대학 학생 식당을 선정하였다.

소비자용 설문지의 본조사는 1995년 5월 20일부터 6월 5일에 걸쳐 잘 훈련된 학생 8명이 조사 대상 대학내 학생 식당을 직접 방문하여 학생들을 대상으로 학교별로 설문지를 100부씩 배포, 회수하였다. 총 900부 설문지 중 총 831부를 회수하여 회수율은 92.3%였으며 이 중에 부실하게 기재된 것을 제외하고 총 810부를 분석 자료로 이용, 통계 처리하였다. 급식소 직원용 설문지의 예비조사는 1995년 8월 1일에서 2일에 걸쳐 1개 대학 급식소를 대상으로 급식소 관리자, 영양사, 급식종사자에게 직접 배부하여 내용의 이해력, 정확성, 적절성 등을 평가하게 하여 설문지

내용 수정 및 완성에 이용하였다. 본 조사는 1995년 8월 4일부터 9월 20일에 걸쳐 실시하였다. 급식소 직원용 설문지는 서비스 품질을 질문하는 설문지와 과리모형을 분석하기 위한 설문지의 2종류로 분류되는데 설문지 응답의 정확성을 높이고자 과리모형을 분석하는 설문지는 관리자, 영양사, 책임자급의 조리원에 한정하였다. 그래서 서비스 품질 관리와 과리모형 분석용의 설문지는 각각 207부, 54부를 배부하였고 회수율은 85.5%(177부), 88.9%(48부)를 보였다.

2. 조사 방법 및 내용

소비자 대상의 설문지는 실태 조사와 기존의 문헌¹⁰⁾³¹⁻³⁶⁾을 참조하여 개발되었다. 연구에 사용된 설문지는 일반 사항, 음식과 서비스에 대한 소비자의 중요도와 급식소에서 제공하는 수행도의 2영역으로 구성되었다. 음식과 서비스에 대한 소비자의 중요도와 해당 급식소의 수행도는 음식과 서비스에 대한 속성을 각 14속성, 19속성으로 나누어 5점 척도를 이용하여 평가하였다. 중요도에서는 매우 중요하다, 수행도에서는 매우 만족한다를 1점으로, 그렇지 않은 경우를 5점으로 표기하게 하였으며, 통계 처리시에는 매우 중요하다, 매우 만족한다를 5점으로 그렇지 않은 경우는 1점으로 재분류하여 분석에 이용하였다.

급식소 직원 대상의 설문지는 두 부문으로 구성되어 있다. 첫 번째 부문은 급식소 직원이 인지하는 소비자의 서비스 품질에 대한 중요도와 급식소의 수행도를 조사할 목적으로 계획하였다. 1차 연구에서 소비자를 대상으로 한 설문지의 내용 중 서비스 품질에 관한 중요도와 수행도를 평가하는 33속성과 동일한 내용으로 구성되어 있다. 두 번째 부문은 서비스 품질에 대한 소비자의 중요도와 급식소 직원의 평가 결과간의 괴리를 급식소가 지니고 있는 내적 요인을 통해서 파악하고자 하는 서브퀄모형³⁰⁾을 활용, 수정하여 개발하였다. 세부 영역으로 급식소의 업무 수행 기준, 업무 수행 기준의 달성도, 약속 이행도 3영역으로 분류하였고 각 영역은 다시 위생, 유형성, 공감

성, 품질, 반응성, 신뢰성의 6요인으로 구성되어 있다. 이는 1차 소비자 설문 조사에서 서비스 품질에 관한 33속성의 중요도를 이용하여 요인 분석 결과 설정된 8영역 중에 일차적 품질, 이차적 품질 두 영역을 통합하였고, 가격 영역은 제외시킨 결과이다. 평가 방법은 5점 척도를 이용하였고 소비자 대상의 설문 분석 방법과 동일하게 자료를 재분류하여 통계 처리하였다.

3. 통계 분석 방법

SPSS(Statistical Package for the Social Science) V. 6.0⁹⁾를 이용하여 연구 내용별로 다음과 같은 통계 방법을 이용하여 분석하였다.

- 1) 조사 대상자의 일반 사항은 빈도수, 백분율, 평균과 표준편차의 기술통계량을 산출하였다.
- 2) 소비자 만족도에 관한 33개 속성들의 중요도, 수행도 및 중요도와 수행도간의 괴리도의 평균 점수 산출하고 중요도 점수를 이용하여 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석은 Principal Components 분석 방법으로 Varimax rotation하여 결과를 얻었다.
- 3) 요인 분석 결과 설정된 8개의 영역과 각 영역의 속성에 대해 운영 형태별 차이를 ANOVA (Analysis of Variance)를 통해 분석한 뒤, 다중 비교 방법인 SNK(Student Newman Kuels test)를 이용하여, 집단간의 차이를 규명하였다.
- 4) 서비스 품질 관리 영역은 1차 연구의 요인 분석 결과에 따라서 각 요인별 평균 점수를 살펴본 후 Gap-Model에 입각하여 괴리 정도를 그래프를 활용하여 파악하고자 한다.

결과 및 고찰

1. 설문 응답자의 일반 사항

- 1) 소비자용 설문 응답자의 일반 사항
총 810명 응답자 중 남녀 구성은 남자가 550명

(682%), 여자는 260명(31.8%)으로 되어 있다. 연령 분포는 20~25세 미만이 56.1%로 가장 많았고 그 다음이 20세 이하(29.4%)로 나타났다. 조사 대상자의 소속은 94.9%가 학부 학생이었으며 대학원 3.7%, 교직원 4.0%, 일반인 7%로 구성되어 있다.

2) 대학 급식소 직원용 설문 응답자의 일반 사항

대학 급식소의 직원을 대상으로 한 설문 조사에 응답한 응답자수는 195명으로 이 중에서 남자는 25명, 여자는 167명, 무응답자는 3명으로 나타났다. 88.1%에 이르는 대부분이 기혼자였으며, 연령별로 보면 40대(40.5%)가 주요 연령층으로 30대(25.3%), 50대(20.5%), 20대(11.6%)순의 분포를 보였다. 근무 경력은 2~5년 미만이 36.7%로 가장 많았고 그 다음으로 2년 미만이 33.5%를 나타내어 총 70%에 달하는 급식소 직원이 5년 미만의 경력을 소유하고 있는 것으로 나타났다. 응답자의 구성을 보면 영양사를 포함한 관리자 12.4%, 주방장 4.8%, 조리사 11.8%, 그 밖의 조리 업무, 식기 세척 및 청소 배식에 걸쳐 고른 분포를 보였다. 관리자 27명 중에 18명이 영양사 자격증을 소지하고 있었다.

2. 서비스 품질 관리 활동 평가

- 1) 대학 급식소 소비자 및 대학 급식소 직원이 인지하는 서비스 품질

급식소가 제공하는 서비스 품질 특성을 음식 14개, 서비스 19개의 속성으로 분류하여 대학 급식소 소비자들이 중요하다고 인식하는 정도(중요도)와 급식소에서 제공하고 있다고 느끼는 정도(수행도)를 5점 척도로 평가한 결과를 표 1에 제시하였다.

소비자가 인지하는 대학 급식소의 품질 서비스 특성의 중요도는 5점 척도의 약 80% 수준인 4.02를 보인 반면, 수행도는 약 51% 수준에 해당하는 2.55를 보여 중요도가 수행도보다 높게 평가되어 그 차이는 약 29%에 해당하는 1.47점으로 비교적 차이가 큰 것으로 나타났다.

표 1. 대학 급식소 소비자가 인지하는 서비스 품질 특성의 중요도, 수행도 및 괴리

N=792, 평균±표준편차

속 성	중 요 도 ¹⁾	수 행 도 ²⁾	괴 리 ³⁾
음 식 측 면			
가격의 다양성	3.64 ± 0.93	2.97 ± 0.91	-0.67 ± 1.34
저렴한 가격	4.36 ± 0.79	3.20 ± 1.00	-1.17 ± 1.28
다양한 메뉴	4.50 ± 0.72	2.47 ± 0.97	-2.03 ± 1.31
기호에 맞는 식단	4.44 ± 0.78	2.42 ± 0.93	-2.02 ± 1.29
음식의 맛	4.64 ± 0.62	2.59 ± 0.95	-2.05 ± 1.17
재료의 질	4.65 ± 0.63	2.45 ± 0.85	-2.20 ± 1.08
일인분량	3.77 ± 0.87	3.08 ± 0.92	-0.69 ± 1.37
뜨거운 음식을 뜨겁게 급식	3.92 ± 0.84	3.24 ± 0.87	-0.67 ± 1.21
찬 음식을 차게 급식	3.93 ± 0.84	3.07 ± 0.86	-0.86 ± 1.22
음식의 외관	3.58 ± 0.92	2.47 ± 0.87	-1.11 ± 1.33
음식의 위생적 품질	4.73 ± 0.58	2.63 ± 0.90	-2.11 ± 1.09
영양적 균형	4.16 ± 0.86	2.60 ± 0.83	-1.56 ± 1.27
영양소 함량 표시	3.16 ± 1.05	1.75 ± 0.85	-1.41 ± 1.30
후식급식	3.01 ± 1.13	1.60 ± 0.85	-1.41 ± 1.43
소 계	4.04 ± 0.53	2.61 ± 0.52	-1.43 ± 0.61
서 비 스 측 면			
식당의 인테리어 감각 및 현대화	3.51 ± 0.89	2.57 ± 1.06	-0.93 ± 1.32
쾌적한 분위기	4.14 ± 0.74	2.54 ± 1.03	-1.60 ± 1.29
식당 및 주방의 조용함	3.64 ± 0.88	2.40 ± 0.99	-1.24 ± 1.40
급식종사원의 청결한 외모	4.10 ± 0.79	2.90 ± 0.88	-1.20 ± 1.23
식품, 영양 관련 정보 제공	3.14 ± 0.98	2.01 ± 0.86	-1.13 ± 1.27
새로운 음식 홍보 및 판촉 활동	2.91 ± 0.97	1.92 ± 0.91	-0.99 ± 1.31
식기류의 상태 및 재질	4.34 ± 0.79	2.59 ± 0.97	-1.75 ± 1.30
배식 시간의 정확성	3.82 ± 0.93	3.12 ± 0.90	-0.70 ± 1.31
서비스의 일관성	3.94 ± 0.89	2.81 ± 0.88	-1.13 ± 1.28
식당의 안락한 분위기	4.07 ± 0.87	2.29 ± 0.98	-1.79 ± 1.35
급식종사원의 친절성	4.16 ± 0.83	2.68 ± 0.94	-1.48 ± 1.31
급식 위생 지원 시설 구비 정도	4.14 ± 0.83	2.53 ± 0.88	-1.61 ± 1.26
수저, 식판, 컵 등 식기의 청결성	4.69 ± 0.61	2.65 ± 0.98	-2.04 ± 1.22
식당홀의 청결성	4.53 ± 0.66	2.56 ± 0.96	-1.96 ± 1.24
식당 내부의 청결성	4.59 ± 0.66	2.69 ± 0.91	-1.90 ± 1.18
운영 시간의 적절성	3.97 ± 0.81	2.94 ± 0.93	-1.02 ± 1.31
배식의 신속성	4.20 ± 0.83	2.45 ± 1.10	-1.76 ± 1.51
불만 사항의 즉각적 반응	4.31 ± 0.82	2.11 ± 0.87	-2.21 ± 1.26
긴밀한 의사 소통 체계	3.86 ± 1.00	1.91 ± 0.91	-1.95 ± 1.37
소 계	4.00 ± 0.46	2.50 ± 0.55	-1.50 ± 0.60
총 평균 점수	4.02 ± 0.43	2.55 ± 0.52	-1.47 ± 0.70

1) 1: 전혀 중요하지 않다 2: 중요하지 않다 3: 보통이다 4: 비교적 중요하다 5: 매우 중요하다

2) 1: 전혀 그렇지 않다 2: 그렇지 않다 3: 그저 그렇다 4: 다소 그렇다 5: 매우 그렇다

3) 괴리=수행도 - 중요도

음식측면의 품질 특성에서 중요도와 수행도간의 괴리는 1.43점인 반면 서비스측면에서의 괴리는 5점 척도의 30% 수준인 1.50으로 나타났다.

대학 급식소의 소비자들이 급식소의 서비스 품질을 중요하게 인식하는 정도를 급식소 직원이 평가한 결과와 실제 급식소 직원이 전달하는 서비스 품질 특성의 수행 정도를 살펴보았다.

먼저 서비스 품질의 총 평균 점수를 살펴보면 급식소 직원은 소비자가 인식하는 서비스 품질 특성의 중요도를 5점 척도의 약 85%에 달하는 4.23으로 평가하였고 급식소에서 제공하는 서비스 품질 특성의 수행도는 약 77%에 해당하는 3.85로 평가하여 수행도와 중요도간의 차이 점수는 8% 수준에 불과한 0.39로 나타났다.

그림 1. 은 소비자와 급식소 직원이 평가한 서비스 품질의 중요도와 수행도간의 차이를 도식화한 그림이다. 음식과 서비스 품질 속성의 중요도를 소비자와 급식소 직원이 각각 평가한 결과를 보면 소비자들은 음식측면에서 저렴한 가격, 다양한 메뉴, 기호에 맞는 식단, 음식의 맛, 재료의 질, 위생적 품질 속성을 급식소 직원들이 예상하는 것보다 더 중요하게 평가하였고, 급식소 직원들은 나머지 특성을 소비자가 인식하는 중요도보다 높게 평가하였다. 그러나, 서비스측면의 19개 속성에 대해서는 급식소 직원이 소비자보다 더 중요하게 인식하고 있어 긍정적인 불일치를 보였다. 즉 급식소의 직원은 대학급식소의 서비스 품질 34가지 속성에 대해 소비자들이 중요하게 인식하는 것을 충분히 파악하고 있으나 자신의 수행력을 다소 과대 평가하고 있는 것으로 나타났다.

2) 서비스 품질 특성의 요인 분석

대학 급식소의 서비스 품질 특성 영역을 설정하기 위해 소비자가 응답한 대학 급식소의 서비스 품질 특성의 중요도를 기준으로 요인 분석을 실시하였다.

1차 요인 분석 결과, Eigenvalue값이 1.0 이상인 요인을 추출하였더니 서비스 품질 특성은 8개 영역으로 구분되었으나 급식종사원의 친절성, 식당의 안락

한 분위기, 음식의 외관의 서비스 품질 특성은 사전에 계획되었던 영역으로 묶이지 않아 급식종사원의 친절성, 식당의 안락한 분위기의 2속성을 제거한 후에 요인 분석을 재실행하였더니 표 2와 같은 결과가 나타났다.

서비스 품질 특성은 8개 영역으로 설정되었으며 음식 품질 I, 음식 품질 II, 가격, 위생, 공감성, 유형성, 신뢰성, 반응성으로 명명되었다. 이 중에서 후자 4개 영역은 Zeithaml등³¹⁾이 제시한 서비스 품질 영역을 참조하여 명명하였다. Zeithaml은 서비스 품질을 5개 영역으로 분류하였으며, 각 영역의 이름과 의미는 다음과 같이 정의하였다. 첫째, 유형성으로 물리적 시설, 직원, 의사 소통 자료 등의 외적인 모습, 둘째, 신뢰성으로 약속한 서비스를 정확하게 제공하는 능력, 셋째, 반응성으로 소비자를 돕고 신속하게 서비스하려는 자세, 넷째, 설득성으로 종사원의 지식, 공손한 태도와 믿음과 자신감을 전달하는 능력, 다섯째는 공감성으로 회사가 소비자에게 제공하는 관심과 개별적인 배려이다.

3) 소비자가 인지하는 서비스 품질 영역

요인 분석에 따라 분류된 8개 영역의 중요도, 수행도, 괴리점수를 각각 표 3, 표 4, 표 5에 제시하였다.

소비자가 인지하는 서비스 품질 특성의 중요도 점수는 4.02이며, 영역별 중요도를 살펴보면 음식의 1차적 품질>위생>반응성>가격>신뢰성>음식의 2차적 품질>유형성>공감성순으로 나타났다. 장³²⁾이 대학 급식소를 대상으로 한 연구에서 소비자들은 위생>메뉴>가격>음식 영역을 중요하게 인식한다고 보고된 바가 있으나 서비스 차원을 포함시킨 본 연구에서는 가격 영역보다 학생과 급식소간의 상호 긴밀한 관계, 배식의 신속성, 운영 시간의 적절성 등과 같은 반응성의 영역을 더 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

운영 형태별 평가 결과를 보면 위탁(4.04)>직영(4.01)>임대(3.99)순으로 평가되었으나 유의적인 차이는 없었다. 운영 형태에 따른 영역별 효과를 보면 반

응성과 가격 영역에서 집단간의 유의적인 차이를 보였는데 위탁으로 운영되는 학교 급식소의 소비자들은 직영이나 임대 운영 형태의 소비자들보다 반응성과 가격 영역을 유의적으로 더 중요하게 인식하고 있었다($p<0.05$, $p<0.01$).

한편 대학 급식소에서 제공하는 서비스 품질 특성의 수행력은 5점 척도의 51%에 해당하는 2.54점으로

평가되었으며, 영역별 수행력의 평균 점수는 가격>신뢰성>2차적 품질>위생>유형성>1차적 품질>반응성>공감성의 순으로 평가되었다. 즉 대학 급식소에서 가장 잘 수행하고 있는 영역은 가격 영역인 반면에 소비자들이 가장 중요하게 인식하는 1차적 품질 영역과 반응성의 영역은 제대로 수행되지 않는 것으로 나타났다. Martin[®]은 서비스를 제공하는 사람의 태도, 행

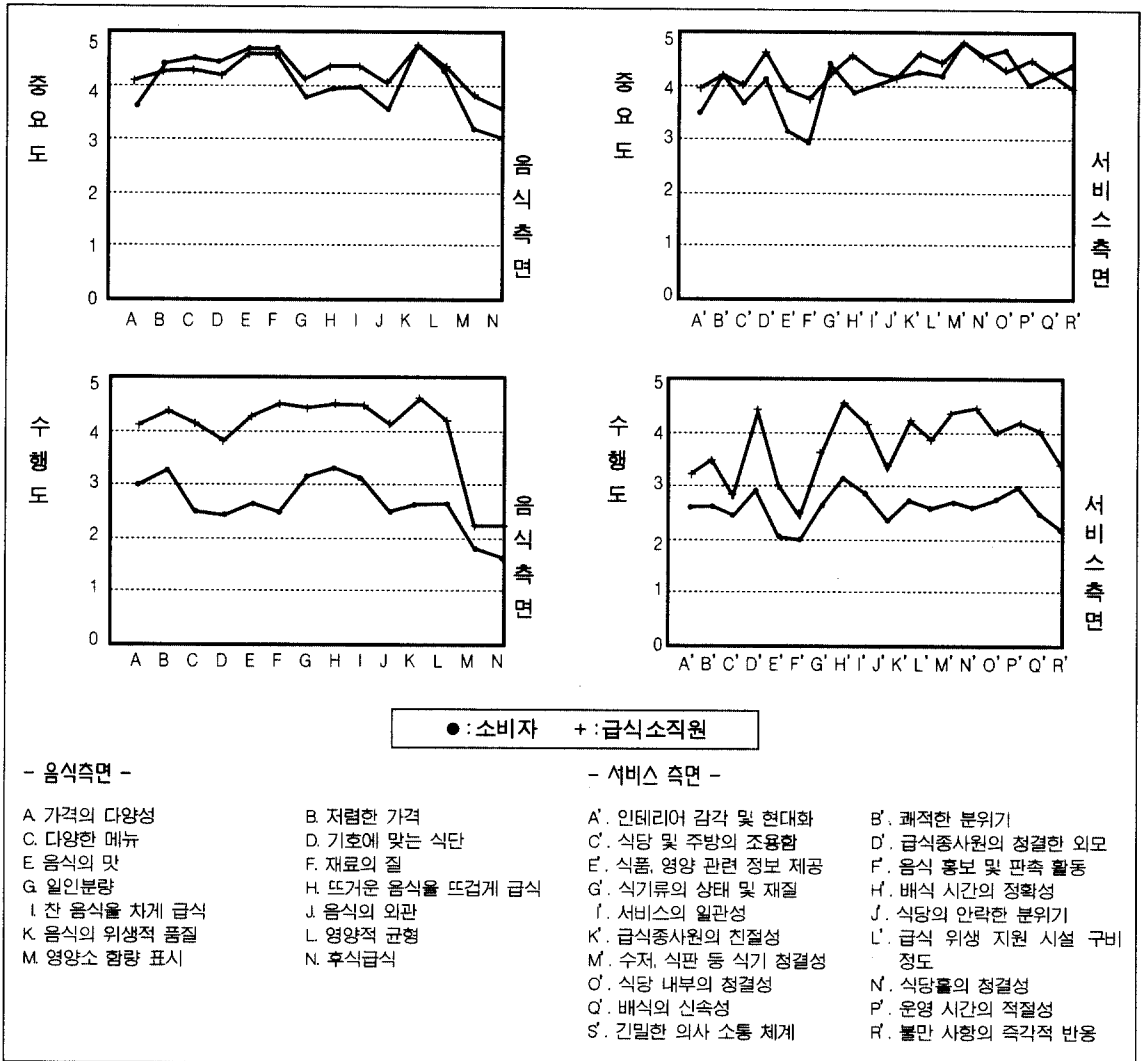


그림 1. 소비자와 급식소 직원이 평가한 서비스 품질 특성의 괴리

표 2. 서비스 품질 특성의 요인 분석

영역	문항 번호 ¹⁾	속 성	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8
위생	C13	식기,용품의 청결	.800	-.001	.162	.059	.152	.079	.062	.044
	C15	주방 내부의 청결	.763	.052	.052	.177	.171	.022	.004	.013
	C14	식당홀의 청결	.734	.054	.144	.208	.148	.044	.103	.034
	C12	위생 지원 시설 구비 정도	.630	.163	.021	.086	.215	.092	.149	.043
	C7	식기의 재질 및 상태	.604	.158	.118	.057	-.086	.119	.418	.061
	B11	음식의 위생	.546	.173	.387	.052	.109	.162	-.168	-.044
	C4	급식종사원 청결성	.449	.239	.106	.445	.017	.142	.214	.037
공감성	B13	음식 영양 함량 표시	.095	.803	.064	.067	.104	.147	.033	.033
	C5	식품·영양 정보 제공	.186	.671	-.014	.323	.178	.042	.096	.095
	C6	음식 홍보 및 판촉 활동	.069	.662	-.026	.299	.147	.050	.178	.050
	B12	음식의 영양적 균형	.342	.615	.224	-.007	.096	.214	-.022	.014
	B14	후식 제공(급식)	-.044	.549	.196	.146	.025	.076	.205	.118
음식	B4	기호에 맞는 식단	.106	.049	.777	.120	.132	.076	.141	.083
품질 I	B5	음식의 맛	.129	.075	.771	.096	.126	.130	.004	-.027
	B3	식단의 다양성	.101	.088	.694	.183	.027	-.014	.129	.298
	B6	재료의 신선도와 질	.391	.160	.601	.037	.103	.223	-.065	-.121
유형성	C1	식당의 현대적 감각	.095	.245	.085	.768	.033	.052	.051	.096
	C2	쾌적한 분위기	.212	.088	.195	.728	.173	.073	.039	.026
	C3	식당의 저소음	.150	.165	.083	.677	.222	.052	.051	.052
반응성	C18	불만 사항에 대한 즉각적인 반응	.253	.066	.194	.032	.709	.036	.057	.101
	C19	상호간의 긴밀한 의사 소통	.152	.257	.018	.128	.707	.060	-.046	-.021
	C17	배식의 신속성	.126	.003	.177	.120	.623	.126	.268	.208
	C16	운영 시간의 적절성	.121	.115	.042	.197	.572	.151	.308	.054
음식	B8	더운 음식은 뜨겁게	.162	.114	.102	.093	.095	.873	.079	-.002
품질 II	B9	찬 음식은 차게	.135	.105	.143	.118	.102	.842	.112	-.026
	B7	1인 분량	.038	.205	.056	-.023	.168	.548	-.052	.379
	B10	음식의 외관	.086	.332	.231	.394	-.053	.396	.125	-.090
신뢰성	C8	배식 시간의 정확성	.201	.206	.065	.046	.206	.067	.766	.061
	C9	한결같은 서비스	.134	.226	.120	.209	.389	.104	.593	.008
가격	B1	가격의 다양성	.212	.096	.151	-.077	.238	-.009	-.104	.697
	B2	가격의 적정성	-.087	.071	.011	.203	-.004	.061	.173	.677

1) B1~B14 : 음식 특성, C1~C19 : 서비스 특성

동, 언어적인 기술 등은 소비자에게 전달되는 기본적인 제품보다도 소비자의 만족에 훨씬 더 영향을 준다고 지적한 바 있다.

운영 형태별 수행도는 임대(2.59)>위탁(2.58)>직영(2.48)순으로 나타나 집단간의 유의적 차이를 보였고(F=3.845, P<0.05), 임대와 위탁으로 운영되는 대학의 소비자들은 직영으로 운영되는 대학의 소비자보다 서비스 품질 특성의 수행력을 더 높게 평가하는 것으로 나타났다. 서비스 품질 특성 중 운영 형태간에

유의적인 차이를 보인 영역은 위생, 유형성, 반응성, 가격으로 나타났다. 음식의 1차적 품질은 직영이 다른 두 운영 형태에 비해 상대적으로 잘 수행하고 있었지만 유의적인 차이는 없었다. 위생 영역에서는 위탁이나 임대로 운영되는 대학 급식소가 직영으로 운영되는 곳보다 상대적으로 높게 평가되었고(F값=8.393, P<0.001), 유형성 영역에서는 위탁(2.74)>임대(2.51)>직영(2.26)순으로(F값=18.561, P<0.001), 반응성 면에서는 임대>위탁>직영순으로(F값=12.143, P<0.001)

표 3. 소비자가 인지하는 서비스 품질 영역의 중요도에 대한 운영 형태별 효과

(평균점수 ± 표준편차)

영역	전체 (N=776)	직영 (N=260)	위탁 (N=261)	임대 (N=255)	F값
품질 I	4.56±0.53	4.56±0.51	4.58±0.51	4.54±0.56	0.407
품질 II	3.80±0.65	3.79±0.61	3.76±0.66	3.84±0.68	0.851
위생	4.45±0.50	4.44±0.49	4.47±0.48	4.43±0.52	0.560
유형성	3.76±0.68	3.71±0.70	3.84±0.67	3.74±0.67	2.850
반응성	4.09±0.65	4.11±0.66 ¹⁾	4.17±0.63 [*]	3.98±0.65 [*]	5.910 ^{**}
신뢰성	3.88±0.80	3.91±0.81	3.91±0.82	3.82±0.78	0.978
공감성	3.28±0.73	3.26±0.73	3.27±0.76	3.30±0.69	0.159
가격	4.00±0.66	3.99±0.62 ^b	4.07±0.69 [*]	3.91±0.66 [*]	3.138 [*]
전체 평균	4.02±0.43	4.01±0.42	4.04±0.43	3.99±0.43	0.967

* p<0.05 ** p<0.01

1) SNK방법으로 다중비교한 결과 유의적 차이를 보인 집단

표 4. 소비자가 인지하는 서비스 품질 영역의 수행도에 대한 운영 형태별 효과

(평균점수 ± 표준편차)

영역	전체 (N=749)	직영 (N=257)	위탁 (N=245)	임대 (N=247)	F값
품질 I	2.48±0.77	2.57±0.78	2.45±0.70	2.42±0.80	2.649
품질 II	2.96±0.65	2.92±0.64	2.99±0.66	2.98±0.65	0.997
위생	2.65±0.72	2.50±0.66 ¹⁾	2.72±0.82 ^b	2.72±0.64 ^b	8.393 ^{***}
유형성	2.51±0.93	2.26±0.83 [*]	2.74±1.00 ^b	2.51±0.87 ^c	18.561 ^{***}
반응성	2.35±0.71	2.19±0.71 [*]	2.36±0.69 ^b	2.49±0.68 ^c	12.143 ^{***}
신뢰성	2.97±0.79	2.97±0.85	2.90±0.78	3.03±0.73	1.794
공감성	1.98±0.64	1.92±0.68	1.99±0.58	2.02±0.65	1.654
가격	3.08±0.84	3.22±0.86 [*]	2.99±0.82 ^b	3.03±0.81 ^b	5.747 ^{**}
전체 평균	2.54±0.52	2.48±0.53 [*]	2.58±0.52 ^b	2.59±0.49 ^b	3.845 [*]

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) SNK방법으로 다중비교한 결과 유의적 차이를 보인 집단

높게 평가되었으며 서로 다른 집단으로 나타났다. 그러나 가격 영역에서 직영으로 운영되는 급식소의 수행력이 임대나 위탁의 수행력보다 높게 평가되었다. 즉 직영의 급식소에서 다른 두 운영 형태의 급식소보다 저렴하고 다양한 가격으로 음식을 제공하고 있는 것으로 평가되었다($F_{값}=5.747, P<0.01$).

표 5에 제시된 소비자가 인식하는 서비스 품질 영역의 피리도에서 운영 형태별로 유의적인 차이를 보인 영역을 살펴보면 위생($F_{값}=4.994, P<0.01$), 반응성($F_{값}=11.449, P<0.001$), 유형성면($F_{값}=6.208, P<0.01$)에서는 직영의 운영 형태가 임대, 위탁으로 운영되는 급식소보다 소비자가 인식하는 중요도와 수행도간의 괴리가 크게 나타났고, 가격의 영역($F_{값}=5.437, P<0.05$)에서는 반대로 직영이 다른 두 형태보다 괴리가 적은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대학 급식소의 관리자는 소비자들이 위생 영역 뿐 아니라 반응성, 유형성의 영역도 중요하게 인식함을 깨닫고 동시에 개선을 위한 노력을 기울여야 함을 지적해 준다.

Reisinger와 Waryszak³⁹⁾는 SERVQUAL을 이용하여 오스트리아의 음식점을 찾은 일본인 여행자를 대상으로 서비스 품질을 조사하였다. 서비스 품질을 8개의 영역-서비스 제공자의 전문성, 우호성, 공손성, 정보 제공 정도, 협조성, 소비자의 욕구를 파악하는 능력, 일본어 능력-으로 분류하여 기대도와 인지도간의 차이를 조사한 결과 소비자의 욕구를 파악하는 능력, 일본어 능력의 두 영역에서 기대도와 인지도간의 괴리가 유의적으로 크게 나타났으며, 소비자의 만족도를 높이기 위해서는 두 영역에 수행력 개선이 요구된다고 지적한 바 있다.

4) 급식소 직원이 인지하는 서비스 품질 영역

대학 급식소 직원들이 인식하고 있는 서비스 품질 특성에 대한 소비자의 중요도와 실제 자신들이 제공하는 수행도를 살펴보고 수행도와 중요도간의 괴리를 영역별로 조사하였다.

급식소 직원들은 소비자들이 서비스 품질 특성을 매우 중요하게 여긴다고 지각하고 있었으며(5점 척

도의 93%인 4.18점), 이러한 견해는 운영 형태간에 유의적인 차이를 보이지 않았지만 직영의 운영 형태에서 더 중요하게 인식하고 있었다.

영역별로 살펴보면, 음식의 1차적 품질>위생>신뢰성>반응성>음식의 2차적 품질>가격순으로 중요하다고 인식하고 있었지만 유형성과 공감성은 상대적으로 덜 중요하게 인식하고 있었다. 운영 형태별로 영역간에 차이가 있는지를 살펴본 결과 공감성을 제외한 모든 영역에서 집단간에 유의적인 차이가 없었으며($P<0.05$), 직영의 급식소 직원이 다른 두 형태의 급식소 직원보다 공감성의 영역을 더욱 중요하게 평가하였다($F=3.710, P<0.05$).

대학 급식소 직원이 평가한 서비스 품질 특성의 수행력은 위탁(3.77)>직영(3.75)>임대(3.73)순으로 평가되었으나 유의적인 차이는 없었다. 영역별로는 대학 급식소 서비스 품질 특성 중에서 신뢰성 영역(4.28)을 가장 높게 평가하였고 그 다음으로 음식의 2차적 품질(4.19), 위생(4.09), 음식의 1차적 품질(4.06), 가격(4.03)순으로 수행력을 높게 평가하고 있었다. 한편 급식소 직원들도 소비자와 마찬가지로 반응성, 유형성, 공감성 영역을 다른 서비스 품질 영역보다 낮게 평가하고 있었다. 그러나 8개 영역에 대한 운영 형태간에 유의적인 차이는 없었다. 이와 같은 결과는 앞에서 소비자가 평가한 급식소의 수행도와는 상당한 차이를 보였으며, 급식소에서는 소비자의 욕구를 파악하는 동시에 소비자의 평가에 귀 기울이는 자세를 필요로 하였다.

대학 급식소 직원은 소비자들이 기대하는 서비스 품질 특성에 대해 자신들은 적절한 서비스를 제공하고 있다고 여기는 것으로 나타났다. 표 6에서 나타난 바와 같이 급식소 직원이 평가한 서비스 품질 영역별 중요도와 수행도간의 전체 평균 피리 점수는 0.41로 5점 척도의 8%에 불과하였다. 영역별 피리 정도는 유형성(0.86)>공감성(0.68)>음식 품질(0.53)>반응성(0.46)>위생(0.32)의 순으로 나타났으며 신뢰성과 가격의 피리는 0.03, 0.08로 나타나 두 영역에 대해서 급식소 직원들은 자신들의 수행력을 높게 평가하고

표 5. 소비자가 인식하는 서비스 품질 영역의 괴리점수에 대한 운영 형태별 효과

(평균점수 ± 표준편차)

영역	전체	직영	위탁	임대	F값
품질 I	2.08±0.98	2.00±0.96	2.13±0.93	2.12±1.05	1.422
품질 II	0.83±0.94	0.87±0.87	0.77±1.03	0.84±0.91	0.459
위생	1.80±0.94	1.94±0.88*	1.75±1.03 ^b	1.70±0.88 ^b	4.994**
유형성	1.39±1.09	1.44±1.07*	1.10±1.26 ^b	1.22±0.67 ^b	6.208**
반응성	1.74±1.04	1.90±1.06*	1.81±1.03*	1.49±0.97 ^b	11.449***
신뢰성	0.92±1.14	0.93±1.20	1.01±1.15	0.80±1.04	2.446
공감성	1.29±0.93	1.34±0.99	1.27±0.92	1.26±0.93	0.462
가격	0.92±1.09	0.77±0.96*	1.08±1.22 ^b	0.91±1.03 ^b	5.437*
전체 평균	1.47±0.71	1.53±0.69	1.46±0.74	1.40±0.69	2.099

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

1) SNK방법으로 다중비교한 결과 유의적 차이를 보인 집단

표 6. 급식소 직원이 평가한 서비스 품질 영역의 괴리점수에 대한 운영 형태별 효과

(평균점수 ± 표준편차)

영역	전체	직영	위탁	임대	F값
품질 I	0.53±0.74	0.53±0.80	0.42±0.76	0.69±0.65	0.514
품질 II	0.07±0.88	0.12±0.97	0.16±0.91	-0.09±0.79	0.381
위생	0.32±0.76	0.45±0.59	0.44±1.06	0.02±0.32	1.698
유형성	0.86±1.31	1.25±1.06	0.84±1.55	0.42±1.16	1.658
반응성	0.46±0.79	0.54±0.85	0.54±0.62	0.28±0.89	0.632
신뢰성	0.03±0.81	0.00±0.89	-0.05±0.85	0.16±0.72	0.292
공감성	0.68±0.89	0.99±0.78	0.37±0.97	0.69±0.85	2.221
가격	0.08±0.95	0.08±0.65	-0.05±1.17	0.24±0.99	0.402
전체 평균	0.41±0.58	0.52±0.59	0.34±0.72	0.38±0.25	0.431

있었다. 이러한 결과는 집단간에 유의적인 차이를 보이지 않았다.

5) 괴리모형을 이용한 분석

앞의 결과로부터 대학 급식소의 소비자들은 서비스 품질 특성의 중요도와 실제 제공받는 수행도간에 상당한 차이(5점 척도의 29%인 1.47점)를 느끼는 부정적 불일치 상태에 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 괴리의 원인이 어디에 있는지를 분석하기 위해 괴리모형을 적용해 보았다.

Parasuraman³⁰⁾은 은행등 금융기관의 서비스 품질을 신뢰성, 반응성, 공감성, 유형성, 설득성의 5영역으

로 구분하여 소비자의 기대치와 실제 전달받은 서비스의 인지치간의 차이를 앞에서 언급한 괴리 1에서 괴리 4로 찾아내고 그 해결 방안을 제시하였다. 그러나 대학 급식소의 경우 금융기관과 달리 최종 상품이 음식 생산과 동시에 서비스를 요구하므로 서비스 품질 영역에는 음식 특성을 나타내어 주는 품질과 위생 영역이 포함되어야 할 필요성이 있었다. 그래서 앞에서 설정한 8개 영역 중에 음식의 1차적 품질과 2차적 품질을 음식의 품질로 통합하였고 가격 영역은 괴리모형을 설명하기에 어려움이 있어 제외시켜 결과적으로 총 6개의 영역-품질, 반응성, 신뢰성, 공감성, 위생, 유형성으로 재분류하여 분석하였다. 또한

자료의 정확성을 높이기 위하여 피리모형 분석에 사용된 설문 응답 자료는 급식소의 책임자급에 해당하는 관리자, 영양사, 조리사의 설문 내용으로 한정하여 분석하였다.

서브켈모델에서 Parasuraman³⁰⁾ 등은 소비자가 인지하는 서비스 품질의 기대도와 인지도간의 차이를 피리모형으로 설명하였다. 그러나 본 연구에서는 기대도를 중요도로, 인지도를 수행도로 적용하여 분석하였다. 서브켈은 소비자가 인지하는 서비스 품질의 중요도와 실제 제공받는 수행도간의 피리로 정의된다. 대학 급식소의 소비자들은 품질 서비스 특성의 6개 영역에 대해 3.76점의 평균 점수를 보인 반면 급식소에서 제공하는 수행 능력은 2.35점으로 평가하여 소비자가 중요하게 인식하는 중요도와 실제 수행도간에 부정적 불일치(-1.40)를 보였다. 영역별로 살펴보면 6영역이 모두 부정적 불일치를 보였으나 특히 위생면과 반응성면의 피리도가 가장 커서 개선이 요구되었으며 다음으로 음식의 품질이 지적되었다.

서브켈모델에서 피리 1은 고객이 기대치와 관리자가 인지하고 있는 고객의 기대치간의 차이로 정의된다. 대학 급식소의 품질 서비스 관리에서는 피리 1을 고객이 인지하는 서비스 품질 특성의 중요도와 급식소 관리자가 인지하는 고객의 중요도간의 차이로 정의하였다. 그 결과, 급식소의 관리자는 고객이 인식하는 서비스 품질 특성의 중요성을 적절하게 평가하고 있어서 긍정적 불일치 0.15를 보였다. 영역별로 보면 품질면, 유형성, 반응성, 신뢰성, 공감성면에서 긍정적 불일치를 보였으나 위생면에서는 부정적인 불일치를 보여 급식소 관리자들은 소비자들이 위생면을 매우 중요하게 인식하고 있는 욕구를 충분히 인지하지 못하는 것으로 나타나 위생에 대한 관심이 요구되었다. 서브켈이론³⁰⁾에 따르면 피리 1에 부정적인 불일치가 발생할 경우 그 원인을 (1)마케팅 리서치 지향성의 부족, (2)상향 커뮤니케이션의 부족, (3)최고위와 최하위간의 관리 단계의 수가 많음에서 비롯됨을 지적하고 있다. 대학 급식소의 경우 급식소 관리자들은 소비자의 기대치를 잘 인지하고 있는 것

으로 나타나 서브켈이론에 따른 부정적 불일치의 원인이 적용되지는 않는 것으로 나타났다. 그러나 실제 대학 급식소 현장을 방문 조사한 결과에 따르면 대학 급식소의 마케팅 리서치 부족과 상향 커뮤니케이션의 부족은 지적되어야 할 사항으로 사료된다.

피리 2는 품질 서비스에 대해 급식소의 직원이 인지하고 있는 고객의 중요도와 품질 서비스에 설정되어 있는 기준간의 차이로 정의된다. 급식소 관리자가 인지하는 서비스 품질에 대한 고객의 중요도는 5점 척도의 78%로 높은 수준을 보인 반면에 급식소에 설정되어 있는 서비스 품질의 기준은 5점 척도의 66%인 3.3으로 낮은 점수를 보여 피리 2는 부정적 불일치(-0.61)를 나타냈다. 그러나 이 결과는 대학 급식소의 관리자들이 현재 마련되어 있는 서비스 품질 기준의 공식성 혹은 그의 수준을 실제보다 높게 평가하는 경향을 보인 점을 감안할 때 피리 2의 부정적인 불일치는 더욱 더 심각할 것으로 사료되며 이러한 결과는 고객의 기대를 서비스 품질의 기준으로 설정하려는 급식소내의 관리적 활동이 부족함을 나타내 준다. 서브켈 학자들은 피리 2의 원인 요소로 (1)품질 서비스에 대한 관리자 몰입의 결여, (2)서비스 품질 목표를 고객의 기준에 맞추어 목표를 설정하는 노력 부재, (3)표준화의 능력 부재, (4)고객의 기대에 대한 실현 가능성 지각 결여 등을 지적하고 있다.

피리 3은 서비스 품질 기준과 실제 제공되는 서비스 품질간의 차이로 정의된다. 대학 급식소에서 공식적으로 설정되어 있는 서비스 품질에 대한 사양은 5점 척도의 66%에 해당하는 3.3점이었으나 실제 전달하는 품질 서비스는 5점 척도의 70%인 3.49로 나타나 설정되어 있는 기준이 실제 서비스 품질의 수행력보다 더 낮은 것으로 나타나서 긍정적 불일치를 보였다. 서브켈 학자들은 피리 3의 부정적 불일치의 발생 요인을 (1)팁워크 부재, (2)직원과 직무의 부조화, (3)기술과 직무의 부조화, (4)재량권 지각 결여, (5)평가 및 보상 체계가 적절하지 않은데서 비롯되는 부적절한 감독 체계 등으로 지적하고 있다. 대학

급식소에서 지적되는 괴리 3의 요인으로는 서비스 품질 사양 기준이 실제보다 훨씬 더 높게 평가되었고, 급식소 직원들이 자신의 수행력을 실제보다 더 높게 평가하고 있다는 점으로 사료된다.

서브컬 학자들은 괴리 4를 광고나 개발 직원을 통해 약속하는 서비스와 실제 제공하는 서비스간의 괴리로 지적하였고 그 선행 요인으로 조직 부서간의 수평적 의사 소통의 부적절성과 소비자들에게 과잉 약속을 지적하고 있다. 대학 급식소에서 괴리 4의 적용은 시기상조인 느낌이 들어 분석에서 제외시켰다. 그 이유는 직영의 경우 비영리로 운영되고 있어 학생들과 공식적인 약속을 하지 않고 있으며, 임대로 운영되는 경우에는 조직 상하간의 단절성 때문에 학

교측과 약속한 내용이 급식소의 직원에게 적절하게 전달되지 않으며, 특히 계약 체결시 학교측에서 설정한 기준이 양적, 질적으로 미비하여 달성하기가 용이하다는 점에 있다.

이상의 분석을 종합하여 표시하면 그림 2와 같다. 특히 위생과 반응성 영역에서 괴리 정도는 심했고 이러한 불만족의 원인은 대학 급식소의 관리자들은 소비자의 기대치를 충분히 파악하고 있었지만 소비자가 원하는 욕구를 서비스 품질의 기준에 포함시키려는 활동이 부족한 것으로 나타났고 이의 결과로 실제 제공되는 서비스 품질 수준이 서비스 품질 기준보다 높게 나타났다. 또한 급식소 직원들이 자신의 수행력을 실제보다 더 높게 평가하고 있었다.

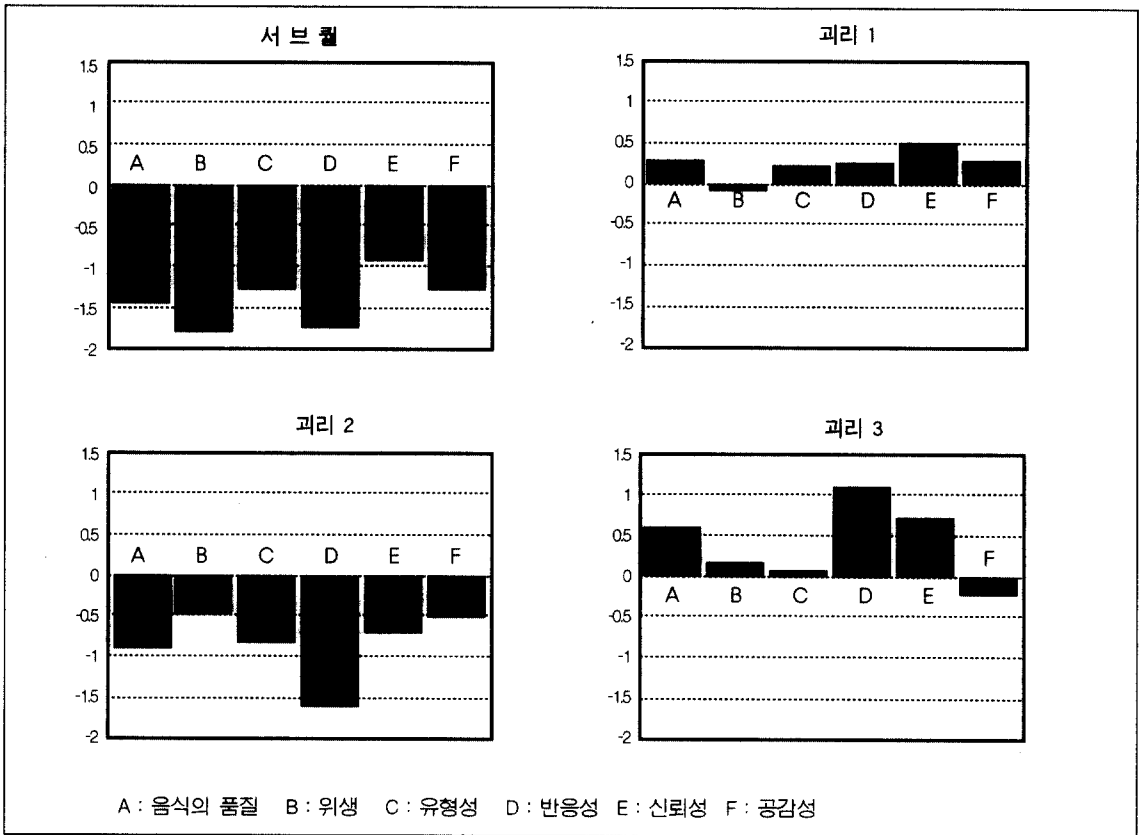


그림 2. 대학급식소의 서비스 품질 영역의 괴리도

따라서 대학 급식소의 소비자들은 그들이 중요하다고 인식하는 서비스 품질보다 뒤떨어진 서비스를 제공받고 있으며 이 문제의 해결을 위하여 대학 급식소의 관리자들은 서비스 품질에 대하여 구체적이고 실제적인 기준 설정과 계획한 목표를 급식소 전 직원에게 정확하게 전달하는 방법의 모색이 요구되었다.

결론 및 제언

서울시내 대학 급식소를 직영, 위탁, 임대 운영 형태로 구분하여 총 9개 대학 급식소의 소비자와 급식소 직원을 대상으로 서브퀵모델과 괴리모형을 적용하여 소비자 만족도 향상을 위한 서비스 품질 관리 활동을 조사하였다.

이상의 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 1) 서비스 품질 관리 활동에서 소비자 만족도의 평가 도구를 음식측면 14가지 속성, 서비스측면 19가지 속성으로 총 33개의 서비스 품질 특성을 개발하였다.
- 2) 소비자가 인지하는 서비스 품질 특성을 요인 분석한 결과 31가지 서비스 품질 특성을 1차적 품질, 2차적 품질, 위생, 공감성, 유형성, 신뢰성, 반응성, 가격의 8영역으로 분류되었다.
- 3) 소비자가 인지하는 서비스 품질 속성의 중요도는 5점 척도의 4.02인 반면 수행도는 51% 수준인 2.55로 나타나 중요도와 수행도간의 괴리는 29%에 해당하는 1.47로 비교적 차이가 컸다. 중요도의 우선 순위는 음식의 1차적 품질>위생>반응성>가격>신뢰성>음식의 2차적 품질>유형성>공감성순으로 나타난 반면 수행도는 가격>신뢰성>2차적 품질>위생>유형성>1차적 품질>반응성>공감성의 순으로 나타났다. 즉 대학 급식소의 소비자들은 자신들이 인식하는 서비스 품질의 중요도보다 훨씬 낮은 서비스를 받고 있는 불만족스러운 상태

였으며 특히 반응성(1.74), 위생(1.80), 1차적 품질(2.08) 영역에서 높은 괴리를 보였다.

- 4) 소비자가 평가한 운영 형태별 수행 능력을 살펴본 결과 임대(2.59)와 위탁(2.58)이 직영(2.48)의 운영 형태보다 유의적($p<0.05$)으로 높게 평가되었으며, 운영 형태간에 유의적인 차이를 보인 영역은 위생, 유형성, 반응성, 가격으로 나타났다. 위생 영역에서는 위탁(2.72), 임대(2.72)>직영(2.50)순으로($F_{값}=8.393, P<0.001$), 유형성 영역에서는 위탁(2.74)>임대(2.51)>직영(2.26)순으로($F_{값}=18.561, P<0.001$), 반응성면에서는 임대>위탁>직영순으로($F_{값}=12.143, P<0.001$) 평가하였고 유의적인 차이를 보였다. 그러나 가격 영역의 수행력은 직영이 임대나 위탁 운영 형태의 수행력보다 높게 평가되었다($F_{값}=5.747, P<0.01$).
 - 5) 급식소 직원은 소비자가 인식하는 서비스 품질 특성의 중요도를 5점 척도의 약 85%에 달하는 4.23으로 평가하였고, 급식소에서 제공하는 서비스 품질 특성의 수행도를 약 77%에 해당하는 3.85로 평가하여 수행도와 중요도간의 차이 점수는 8% 수준에 불과한 0.39로 나타났다.
 - 6) 소비자가 기대하는 중요도와 실제 제공받은 서비스간의 차이에 대한 원인을 조직 내부에서 살펴보고자 괴리모형을 이용하여 분석한 결과, 서브퀵은 -1.47로 부정적 불일치 상태였고, 괴리 1은 0.15로 긍정적 불일치를, 괴리 2는 -0.61로 부정적인 불일치를, 괴리 3은 0.19로 긍정적인 불일치를 보였다. 즉 대학 급식소의 관리자들은 소비자의 기대치를 충분히 파악하고 있지만 소비자가 원하는 욕구를 서비스 품질 기준에 포함시키려는 활동이 부족하였고 자신의 수행력을 서비스 품질 기준보다 더 높게 평가한 것으로 해석된다.
- 이상과 같은 결과를 토대로 성공적인 대학 급식소의 운영을 위해서는 다음과 같은 제언을 하고자 한다.
- 1) 대학 급식소의 관리자들은 반응성, 위생, 1차적 품

질, 공감성 영역의 서비스 품질 특성에서 소비자의 피리가 높음을 인식하고, 이를 중점적으로 관리해야 하겠다.

- 2) 대학 급식소는 소비자의 계층을 규명하고 욕구를 파악함으로써 수집한 정보를 급식소 운영에 반영하는 활동이 요구된다. 이를 위해 마케팅 리서치와 조직내 상향 커뮤니케이션을 활발히 수행하여 소비자의 의견을 수렴하고 서비스 품질 목표를 고객의 기준에 맞게 설정하며 반영하려는 노력이 필요하겠다.
- 3) 서비스 품질 관리를 위해서 구체적이고 실제적인 기준 설정과 설정된 기준을 급식종사원에게 효과적으로 전달할 수 있는 매체 개발이 요구된다. 그 방안으로 급식종사원 대상의 지속적인 교육 실행과 선행 사업으로 양질의 교육 매뉴얼 개발이 시급하다.

참 고 문 헌

1. West, B. B., Wood, V. L., Harger, V. F., and Shugart, G. S., *Foodservice in Institutions*, Fifth ed., John & Wiley, N.Y., 1977.
2. Eckel, P. J., *College University Foodservice Management Standards*, The L. T. Minor Foodservice Standards Series Vol. 6, AVI Publishing Co., Inc. Westport, Connecticut, 1985.
3. Dohrman, K., *Critical Issues Of The 1990's*, J. of College & University Foodservice, 1(1):71~74, 1993.
4. Sutherlin, D. H., and Badinelli, K. A., *The future of college and university foodservice : An environmental perspective*, J. of College & University Foodservice, 1(1):53~61, 1993.
5. Roy, S. E., and DeMicco, F. J., *Factors that influence the employment decision jobs of minority students in seeking jobs in the hospitality industry : Implications for college and university food services*, J. of College & University Foodservice, 1(2):35~61, 1993.
6. Dohrman, S. K., *Manager's profile and viewpoints*, J. of College & University Foodservice, 1(1):63~69, 1993.
7. Rudd, D. P., and Beahen, S. A., *Marketing for Quality : State university at buffalo food service operations*, J. of College & University Foodservice, 1(4):55~59, 1994.
8. Edgett, S. J., and Prout, H. W., *Marketing research in an institutional environment*, J. of College & University Foodservice, 2(1):13~32, 1994.
9. Badinelli, K. A., and Engstrom, J. C., *Licensed foodservice outlets on campus : What is it ? and why?*, J. of College & University Foodservice, 1(3):33~53, 1993.
10. Green, C. G., *Using customer survey to develop marketing strategy in college /university foodservice*, J. of College & University Foodservice, 1(1):39~51, 1993.
11. Dohrman, K., *Future challenges facing today's dining services*, J. of College & University Foodservice, 1(1):75~77, 1993.
12. 대한영양사회, *급식관리지도서*, 청송문화사, 1994.
13. LG 홍보 자료, LG 영업개발부, 서울, 1994.
14. CMD 홍보 자료, CMD 영업개발부, 서울, 1994.
15. ARAKOR 홍보 자료, ARAKOR 영업개발부, 서울, 1994.
16. 신세계 홍보 자료, 신세계 영업개발부, 서울, 1994.
17. Becker, W. A., *Contractual food service : Pros and cons*, *Camping Magazine*, 61:25~27, 1989.
18. Souhrada, L., Hard, R., and Moran, E. J., *Contract management*, *Hospital*, 64(8):66~78, 1990.

19. Almanza, B. A., DeMicco, F. J., Tucker, D. L., Katz, J., and Snepp, K., Hospitality programs' perceptions about contract and institutional foodservices management, *J. of College & University Foodservice*, 1(2):3~15, 1993.
20. Hoover, L. W., Enhancing managerial effectiveness in dietetics, *J. Am. Diet. Assoc.*, 82(1):58~61, 1983.
21. 곽동경, 급식 산업에서의 품질 경영, *국민영양*, 166(3):18~23, 1995.
22. Tenner, A. R., and DeToro, I. J., *Total Quality Management*, Addison-Wesley Pub. Co., Inc. Mass., 1992.
23. Glomski, W. A., Total quality management and the food industry : Why is it important?, *Food Technol*, 47(5):74~80, 1993.
24. Camperi, J. A., Vendor approval and audits in total quality management, *Food Technol*, 48(9):160~162, 1994.
25. Alvarez, R. J., Managing total quality in foodservice, *Food Technol*, 94(9):140~142, 1994.
26. Spears, M. C., *Foodservice Organizations : A managerial and systems approach*, 3rd ed., Merrill Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1995.
27. Kotler, P., Chandler, P., Gibbs R., and McColl, R., *Marketing in Australia*, Australia: Prentice-Hall, 1989.
28. Smith, R. A., and Houston, M. J., Script-based evaluations of satisfaction with services, In L. Berry, G. Shostack & Upah, G.(Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago : American Marketing Association, 1982.
29. 日本能率協會, 類客満足度-消費者の苦情を : 利益に 變える 企業戰略.
30. 日本能率協會, CS經營のすすめ.
31. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A., *Delivering Quality Service*, Free Press Inc., N. Y., 1990.
32. Te-xas School Food Service Association, *Standards of Excellence Manual*, Texas School Food Service Association, Austin, Texas, 1995.
33. Wisconsin School Foodservice Association, *Program Standards of Excellence Evaluation Document*, In Wisconsin School Foodservice Association Program Standards of Excellence for School Food Service Agencies, 1990.
34. Eckel, P. J., *College University Foodservice Management Standards*, The L. T. Minor Foodservice Standards Series Vol. 6., AVI Publishing Company, INC. Westport, Connecticut, 1985.
35. 장미라, 산업체 단체 급식소의 영양 서비스 개선을 위한 연구, 연세대학교 대학원 박사학위 논문, 1995.
36. 장윤정, 효율적인 대학 급식 관리 체계를 위한 소비자 태도 분석, 연세대학교 대학원 석사학위 논문, 1995.
37. 김범중, 채서일, SPSS/PC+ 사용법과 통계 분석 기법 해설, 학현사, 1994.
38. Martin, W. B., A new approach to the understanding and teaching of service behavior, *Hospitality Education and Research Journal*, 11:255~262, 1987.
39. Reisinger, Y., and Waryszak, R., Catering to japanese tourists : What service do they expect from food and drinking establishments in Australia?, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing* vol. 1, pp.53~72, 1996