

A Study on the Process Encounter for Service Quality Control

: Focusing on franchise restaurant

서비스품질 관리를 위한 프로세스 접점에 관한 연구

: 프랜차이즈 외식업을 중심으로

Sang-Cheol Kim (김상철)*

Abstract

Purpose – Foodservices have grown to over 60% of the franchise industry. However, despite reaching this high level, the foodservice franchise industry is experiencing severe ups and downs. While factors such as expansion by franchises and the entry of large multinational firms are causing this imbalance, the more serious problem faced by franchisees is the lack of know-how and correct operating procedures. Franchise headquarters should advise franchisees on important matters such as food ingredients, interior design, tableware, and fixtures. However, even though franchise headquarters have the ability to impart such management know-how, this is often a neglected area.

Research design, data and methodology - This study was conducted in an industrial environment to present suitable competitive alternatives for foodservice franchises. Empirical analysis was conducted using a sample of 232 people with experience in targeting customers. The main purpose of this study is not to identify and analyze the factors affecting customer satisfaction. Customers of the Food Service Industry to invite contacts until departure for the service flow by identifying the expectations and allow this area by analyzing the resulting measures to enhance the competitiveness has presented.

Results - Actual results contact factors affecting the quality of service on customer satisfaction was a significant influence. However, the end of this analysis, the actual customer satisfaction directly affects the quality of service that is only important factor can commit mistakes. Relatively large impact on customer satisfaction, which is relatively independent of the quality factor should be a review of zone of tolerance. In this study, eating phase relative to contact the service customer satisfaction was the most influential. The results, however, zone of tolerance for an area in the waiting and ordering dissatisfaction factors are appearing. And in the course of these services outside the zone of tolerance area is unsatisfactory evaluation is being done.

Conclusions - After all, Foodservice, the contact service management for zone of tolerance the top priority should be can be seen.

Foodservice contact first in the case of service quality factors caused by the continuous flow of services, so this step-by-step identification needs to be clearer. This, of course, to distinguish between the actual per unit of activity appears to be more difficult to follow, for it seems to need a lot of future complementary. Next is the assessment of customer service quality. Customers remember the experience for the services of a real contact through the assessment and service evaluation clearly emerge as the expected level can be difficult. However, this situation is controlled by the test method cannot be avoided unless there is no limit to the number of leave. Despite these limitations, the next step to contact a service evaluation and analysis have to continue to refine and thereby franchisees for the operation of the store in terms of practical know-how required to provide to the office believe.

Keywords : Process Encounter, Zone of Tolerance, Franchise Restaurant, Service Flow, Customer Satisfaction

JEL Classifications : C13, D12, M31.

1. 서론

최근 국내외 경제상황을 살펴보면, 엔저의 영향과 함께 수출기업들은 그 어느 때보다 치열한 경쟁상황에 내몰리고 있으며, 내수를 중심으로 한 기업들은 경제침체의 여파에 따른 극심한 고통을 감내하고 있는 실정이다. 이러한 현상은 제조업이나 서비스업을 구분할 필요 없이 공통으로 나타나고 있으며, 단기간에 해결될 양상을 보이지 않고 있다는데서 그 심각성을 찾을 수 있다. 특히, 내수시장의 성장둔화는 새로운 일자리 창출에 한계를 보이고 있으며, 기업들은 새로운 투자처를 찾기 못하고 있는 형편이다. 정부부처에서도 이러한 문제를 깊이 인식하고 있으며, 다양한 경제 활로를 모색하고 있음에도 불구하고 시원한 해결책을 찾기는 역시 어려운 상황이다. 지난 정부에서도 지식경제부(현 산업통상자원부)를 중심으로 경쟁력 있는 산업에 대한 정책 개발 및 활용에 노력을 경주하였다. 그 중 프랜차이즈 산업이 새로운 성장 동력으로서 일자리 창출 및 영세상인의 보호정책으로 주의깊게 관찰되었고 이에 대한 연구 및 토론이 다방면으로 진행되어 왔다.

우리나라 프랜차이즈 산업의 문제는 여러 가지 면에서 다루어질 수 있는데, 특히 산업의 편중성이 그중 가장 심각한 문제로 우선

* Associate Professor, Department of Distribution Management, Yuhan University. Korea. Tel: +82-2-2610-0865, E-mail: kimsc@yuhan.ac.kr

대두되어 지고 있다. 이는 전체 프랜차이즈 산업의 활성화와 발전을 저해하는 요인으로 작용하기도 하는데 그 내면을 살펴보면 심각성은 더욱 크다고 할 수 있다. 우선 프랜차이즈 산업별 비중을 살펴보면, 프랜차이즈 산업 총 2,346개의 브랜드 19개 업종별 분포에서 ‘일반외식’이 58.6%(1,375)로 가장 많고, 이어서 ‘교육 서비스’가 10.7%(252)를 차지하고 있다.(Korea Chamber of Commerce and Industry, 2010) 가맹본부 수를 기준으로 할 경우 외식업의 경우 전체의 62.7%로 이 비율은 조사가 이루어지는 시점을 기준으로 할 때 급속한 성장세를 보이고 있는 것으로 나타났다.(Korea Chamber of Commerce and Industry, 2008) 이러한 외양적 성장은 얼핏 긍정적으로 인식될 수 있으나 여기에는 크나 큰 위험이 내포되어 있음을 확인할 수 있다. 외식업을 중심으로 한 성장은 그만큼 외식업 프랜차이즈 창업과 운영이 보다 용이하다는 인식이 팽배해져 있다는 반증이다. 이로 인해 수많은 업체들이 도산되고 있음에도 불구하고 지속적인 양적 팽창이 이루어지고 있다는 점이다. 이는 다시 말해 앞으로 더욱 큰 위험이 발생할 수 있는 산업중심으로 신규투자가 이루어질 수 있음을 경고하고 있다. 그렇다고 프랜차이즈 산업에서 외식업의 비중을 강제 혹은 인위적으로 축소시킬 수는 없다. 산업의 규모가 크다는 것은 그 안에서 새로운 기회요인이 더욱 많아질 수 있다는 긍정적 의미도 포함하고 있다.

그럼에도 불구하고 현재 프랜차이즈를 중심으로 한 외식업계는 또 다른 위기에 봉착해 있다. 국내 중견, 대형외식업체가 정부규제로 인해 신규출점 제한을 받는 동안 엔저의 영향을 받은 일본 외식업체들이 대규모로 국내에 상륙하고 있으며, 프랜차이즈 방식을 통한 시장지배력을 강화하고 있는 실정이다. 국내 외식업계로서는 진퇴양난의 상황이며 국내 외식업체간의 경쟁과 함께 해외업체와의 경쟁을 국내시장에서 맞이해야 하는 상황으로 시장환경 흐름에 불리하게 작용하고 있다.

이러한 상황에 맞추어 본 연구에서는 첫째, 프랜차이즈 외식업체들이 경쟁력을 확보할 수 있는 방안으로 서비스 프로세스 점점별 허용영역에 대한 실무적 연구를 진행할 예정이다. 이를 통해 서비스 프로세스에 대한 서비스점점을 재정립하고 이에 대한 고객 허용영역에 따른 중요도와 그 의미를 재해석하려 한다. 둘째, 이러한 서비스 프로세스별 점점에서 발생하는 허용영역과 고객의 만족도 간 분석을 통해 서비스 품질관리에 대한 실제적 제언을 제공하려 한다. 마지막으로 본 연구에서 가장 중요하게 다루어질 내용으로 프랜차이즈 본부와 가맹점간에 이루어지는 규약을 뛰어넘는 실질적인 외식업운영에 대한 운영기법(business format)을 정립하고자 한다. 많은 가맹점들은 기존 사업운영에 대한 노하우가 없을 뿐더러 본사로부터 상품이나 진열 혹은 인테리어 등에 국한된 지원만 받고 있을 뿐 실제 매장운영에 대한 경영기법은 제대로 전수가 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이 부분이 프랜차이즈의 성장을 저해하는 가장 큰 요인으로 판단할 수 있으며, 본 연구에서는 이러한 문제점을 해결할 수 있는 대안을 제시하고자 하는데 그 목적을 두고 있다.

2. 이론적 배경

2.1. 고객 접점서비스 품질

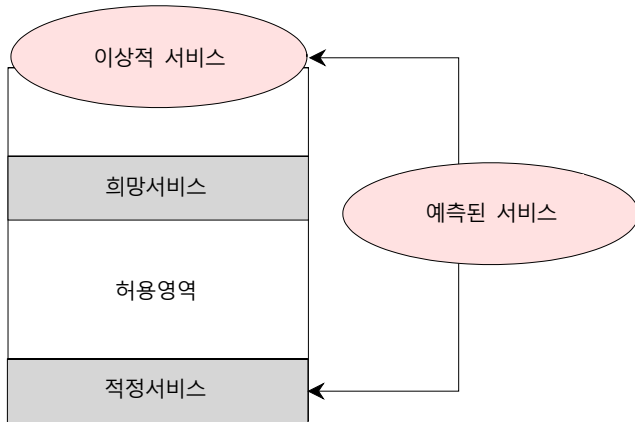
서비스의 제공과정은 고객과 종업원의 상호작용을 분리시켜 설명하기가 어렵다. 그러나 모든 서비스가 종업원과 고객의 접점에서 이루어지는 것도 아니다. 그래서 Shostack(1997)은 제품과 서비스의

스펙트럼에 기초한 유형성 수준을 이용하여 연속선상에서 유형적 요소와 무형적 요소의 결합비중에 따라 서비스를 분류하였다. 이러한 유형별 서비스품질에 대한 연구 중 대면접점에서 발생하는 품질 특성에 관한 연구가 다수를 이루고 있으며, 특히 서비스 프로세스에 참여하는 고객과 종업원과의 관계에 중점을 두고 있다. 점점 서비스에서 서비스 제공자와 고객간의 상호작용에 대한 역할 이론을 적용한 연구(Solomon et al., 1985) 이후에 점점서비스에서 발생하는 특별한 사건을 분리하여 만족, 불만족의 원인을 고객관점에서 규명(Bitner et al., 1990)하거나 서비스환경(servicescape)이라는 서비스 제공이 이루어지는 환경의 다양한 차원을 고객과 직원간의 관점에서 분석한 결과(Bitner, 1992)도 있다. Bitner et al.(1990)의 연구는 항공, 호텔 그리고 레스토랑을 대상으로 CIT법을 도입하여 700개의 사건(만족과 불만족을 반씩 구성)을 조사하여 고객의 관점에서 만족과 불만족을 분류하였다. Cronin and Taylor(1992)는 4개 산업(은행, 방역, 세탁, 패스트푸드 식당)에서 서비스 품질과 고객만족간의 영향관계를 평가하였는데, 서비스 품질이 고객만족의 선행변수임을 입증하였다. Getty and Thompson(1995)의 연구에서는 서비스 품질 요인 중 유형성, 신뢰성, 접촉성은 고객만족에 긍정적인 영향을 미치고 고객만족은 구전효과에 또다시 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다. 또한 고객가치와 고객성도에 미치는 점점서비스 품질에 대한 연구를 통해 고객가치에 비용뿐만 아니라 경험 및 이미지를 고려할 수 있음을 주장한 결과도 있다(Lee & Kang, 2010). Chung(2010)의 연구에서는 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향관계를 고객 점점서비스 유형별로 분석하기도 하였다. 이러한 사전 다수연구를 재조명해보면 크게 고객과 종업원간의 관계, 서비스 환경특성의 영향, 서비스 경험정도에 따른 서비스평가 등으로 나누어 볼 수 있다. Bitner et al.(2000)의 경우 점점서비스에 도입된 테크놀러지가 고객만족에 미치는 영향을 파악한 연구결과를 제시하기도 하였다. 이러한 선행 연구는 서비스 품질관리와 고객만족간의 영향관계를 규명하는데 시사하는 바가 크며 그 결과의 중요성 또한 매우 유의미한 것으로 판단할 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구에서 알아보고자 하는 내용은 서비스 제공은 단발적인 내용이 아니라 연속적인 프로세스 과정으로 진행되며 이 과정에서 고객은 지속적으로 서비스 품질에 대한 평가를 수행한다는 점이다. 즉, 특정사건이나 일시적인 종업원과의 접촉, 혹은 특정 서비스 환경이 전체적인 서비스만족을 설명하는 요인이 아니라 서비스 프로세스의 지속적 특성흐름이 고객만족에 대한 주요 요인이 될 것이라고 간주 할 수 있다.

2.2. 서비스기대와 허용영역

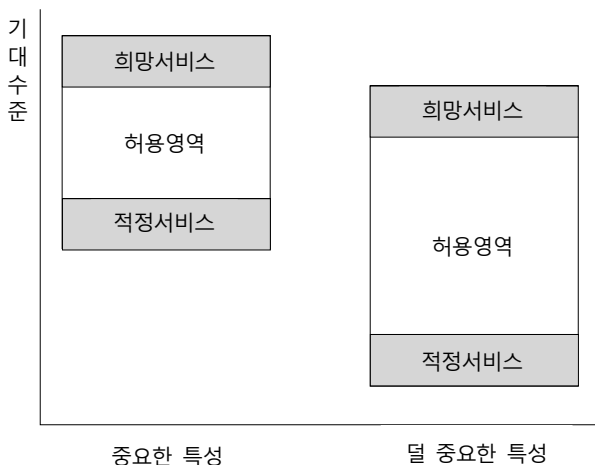
고객은 일반적으로 상품이나 서비스를 구매하기 전 일정수준 이상의 사전적 기대를 갖는 경우가 대다수이다. 기대는 성과(performance)에 대해 고객이 가지고 있는 사전적 신념(pretrial belief)으로서, 실제 성과를 평가하는 표준(standard) 또는 준거(reference)가 된다.(Lee, 2008) 이러한 고객의 서비스 기대는 크게 3가지 수준으로 구성되는데 희망서비스, 적정서비스 그리고 허용영역이 그 구성내용이다.



Source : Zeithaml and Bitner (2007)

<그림 1> 고객의 서비스 기대모델

이상적 서비스 수준(ideal service level)은 서비스에 대하여 고객이 원하는 가장 바람직한 서비스 수준으로 고객의 기원하는(wished-for) 수준을 말한다. 그러나 이러한 이상적 서비스 수준은 현실적으로 어렵다는 걸 알기에 고객이 원하는 희망서비스 수준(desired service level)은 고객이 제공받길 원하는 성과수준을 말한다. 희망서비스 수준은 상황에 따라 이상적 서비스 수준과 거의 일치할 수 있으나 이상적 서비스 수준 아래에서 형성되어지는 것이 일반적이다. 적정서비스 수준(adequate service level)은 고객이 불만 없이 받아들일 수 있는 서비스 수준으로 최소한의 허용 가능한 기대수준을 말한다. 이 수준 이하의 서비스가 제공된 경우 고객은 수용하기가 어려우며 서비스를 받아들일 수 있는 최저수준을 의미할 수 있다. 이러한 서비스수준은 기업이 제공하는 서비스 특성이나 제공되는 상황 혹은 종업원의 능력 등에 의해 그 차이정도가 다를 수 있다. 이러한 이질성과 다양성에 대해 고객이 받아들일 수 있는 범위가 바로 허용영역(zone of tolerance)이다. Berry and Parasuraman(1991)은 허용영역을 고객이 만족하다고 여기는 서비스 성과의 범위로 정의를 내리면서 서비스의 희망 서비스수준과 적정 서비스 수준간의 범위를 허용영역으로 규명하고 있다.



Source : Berry et al.(1993)

<그림 2> 서비스차원에 따른 허용영역

Zeithaml et al.(2009)에 의하면 서비스 허용영역의 범위는 서비스를 제공하는 고객, 서비스 차원에 따라 달라진다고 한다. 특정 고객의 경우 허용영역에 대한 범위가 좁은데 비해 또 다른 고객의 경우는 상대적으로 넓은 허용영역을 갖고 있다고 한다. 그러나 일반적인 경우 고객의 특성보다 서비스의 특성에 의해 허용영역은 영향을 받는데, 허용영역의 변동은 희망서비스보다는 주로 적정서비스 수준의 변동 폭에 더 많은 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 적정 서비스 기대수준은 경쟁상황이나 여타 요인들에 의해 영향을 받기 쉽고 그로 인해 적정 서비스 수준의 변화에 따라 허용영역이 줄어들거나 늘어나는 경향을 보이고 있다. 특히 서비스의 특성이 중요한 경우 허용영역은 상대적으로 줄어들어 허용영역의 범위가 좁게 나타나게 된다.

3. 실증분석

3.1. 연구대상 및 측정항목

3.1.1 연구대상

본 연구는 프랜차이즈 외식업의 경쟁력 제고를 목적으로 하고 있어 연구대상자는 프랜차이즈 식당을 이용한 경험이 있는 고객으로 표본을 선정하였으며, 서비스 프로세스 접점의 특성을 고려하기 위하여 패스트푸드점과 같이 서비스접점이 미약한 외식업의 경우 표본대상에서 제외하였다.

<표 1> 표본 특성

구분		빈도(명)	%
성별	남	104	44.8
	여	128	55.2
연령	20대	44	19.0
	30대	101	43.5
	40대	48	20.7
	50대	31	13.4
	60대 이상	8	3.4
외식업 유형	한식당	74	31.8
	일식당	38	16.4
	중식당	49	21.1
	양식당*	44	19.0
	동남아식당**	25	10.8
	기타	2	0.9
1회 1인당 평균 금액	3만원 이하	102	44.0
	3만원 ~ 5만원	88	37.9
	5만원 ~ 10만원	34	14.7
	10만원 이상	8	3.4

* 미국, 호주, 이탈리아, 프랑스, 터키 식당을 포함하고 있음

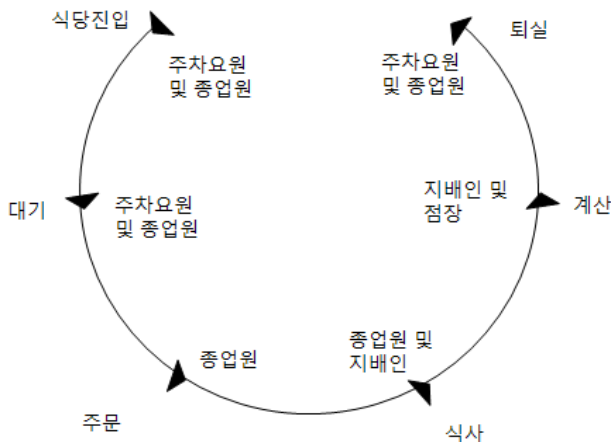
** 태국, 베트남, 인도 식당을 포함하고 있음

설문지법을 통하여 수도권(서울, 경기지역)에 거주하는 총 232명의 성실한 유효응답을 획득하였고 이를 분석에 이용하였다.

연령별 분포를 보면 30대가 가장 많은 43.5%를 보이고 있으며, 다음으로 40대, 20대 순이었다. 이용하는 외식업 유형은 한식당이 전체의 31.8%를 차지하여 가장 높은 비율을 보이고 있으며, 중식당, 일식당의 순으로 프랜차이즈 식당을 이용하고 있는 것으로 나타났다. 1회 1인당 지불하는 금액은 3만원 이하가 44%를 차지하고 있으며, 다음으로 3만원에서 5만원 사이가 37.9%로 높게 차지하고 있음을 확인할 수 있었다.

3.1.2 측정항목

본 연구의 점점서비스 측정항목을 개발하기 위하여 식당에서 발생하는 점점서비스에 대한 흐름별 단계를 추적하였다. 기존 연구를 살펴보면, Wycoff(1984)는 식음료 제공에 대한 업무 흐름도를 작성하고 각각의 흐름별로 식음료 제공 서비스의 시간에 대한 표준을 정의하고 있다. 여기에는 식음료 제공에 따른 업무의 흐름을 예약, 입장, 식사, 퇴실의 순으로 구분하고 있다. Zeithaml and Bitner(1997)는 고객과의 접점에서 서비스의 중요성을 강조하기 위해서 서비스 접점에서 진실의 순간(MOT; Moment of Truth)의 개념이 적용되고 있다고 말하고 있는데, 모든 서비스 접점이 진실의 순간이 되는 것이 아니라 고객이 만족하는 접점이나 서비스 품질에 영향을 미치는 결정적인 접점만이 진실의 순간으로 작용하고 있다고 주장한다. 이러한 선행연구를 바탕으로 외식업의 단계별 서비스접점을 파악하였고, 관련 전문가(외식업 지배인 및 대표)의 의견을 바탕으로 서비스 흐름에 따른 고객접점 서비스 요인을 구성하였다.



<그림 3> 서비스 흐름에 따른 고객접점 서비스 요인

3.1.3 측정항목의 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에 사용된 측정문항에 대한 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 동일요인 내 항목간에 상관관계가 높다는 전제를 하고 있으므로 본 연구에서는 표준형성 적절성의 KMO와 Bartlett의 구형성 검증을 이용하여 요인분석의 적합성을 검증하였다. 또한 신뢰성 검증의 경우 Cronbach Alpha 계수를 이용하였다.

측정모형의 신뢰성과 타당성을 검토하는 과정에서 신뢰성과 타당성에 저해한 항목인 경우 제외하고 다시 측정하는 방식을 반복하여 측정모형을 완성하였다. 신뢰성 측정에서 Cronbach Alpha 값이 0.7을 기준으로 하여 이 값 이상인 경우 신뢰성이 있다고 판단하였다. 타당성 검토의 경우 요인적재량 값이 최저기준치인 0.4 이상인 경우만 타당한 것으로 인정하였다.

점점 서비스품질에 대한 문항 중 요인적재량이 낮은 문항을 제외한 20개 문항이 최종적으로 측정변수로 구성되었다. KMO값은 0.875이고 Bartlett검증의 유의수준 0.000 모두 유의하게 나타났다. 각 요인에 대한 요인적재량 값도 모두 0.6을 상회하는 값을 보여 요인내 집중타당성과 함께 요인간 판별타당성을 확보했다고 볼 수 있다. 또한 요인별 신뢰성 계수인 Cronbach Alpha 계수가 모두 0.7보다 높은 값을 보여 요인별 신뢰도에 대해서도 충분히 확보했다고 할 수 있다.

<표 2> 점점 서비스 품질에 대한 타당성과 신뢰성 분석결과

요인	측정변수	요인적재량	분산 설명력(%)	신뢰성 계수
식당 진입	주차장 진입 편의	.846	63.8	.811
	식당 진입 편의	.799		
	종업원 안내	.751		
대기	종업원의 설명	.804	62.1	.803
	종업원 테이블 안내	.788		
	대기장소의 편의	.761		
	대기시간	.722		
주문	주문의 편리함	.874	64.1	.878
	종업원 친절성	.853		
	주문 즉각 응대	.743		
	추가주문 응대	.660		
식사	물리적 환경	.745	52.2	.765
	메뉴에 대한 지식	.720		
	종업원 청결 및 용모	.689		
	바쁜 시간에도 질 높은 서비스 제공	.652		
	정확한 주문음식 제공	.633		
계산	정확한 정산 및 계산	.840	61.2	.805
	고객의 욕구파악	.821		
퇴실	퇴실고객에 대한 종업원 친절성	.779	56.3	.774
	주차장 퇴실 편의	.656		

3.2. 서비스 접점별 품질과 고객만족

서비스 흐름별 점점서비스 품질에 대한 요인별 고객만족 분석을 실시하였다. 점점 서비스요인을 독립변수로 설정하고 종속변수로 고객만족을 설정하여 유의한 영향관계를 분석하였다.

<표 3> 점점 서비스 품질과 고객만족간 회귀분석 결과

독립변수	비표준화된 회귀계수		표준화된 회귀계수	t값
	베타	표준오차		
(상수)	-6.3E-02	.189		-.562
식당진입	.112	.180	.124	3.712*
대기	.011	.049	.024	6.302**
주문	.156	.056	.123	4.466**
식사	.228	.112	.302	3.981*
계산	.204	.106	.224	4.722**
퇴실	.103	.082	.131	4.201**
$R^2 = .514, F=68.723(P=.000)$				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

고객만족에 대한 회귀분석결과 회귀식에 대한 F값은 68.723으로 유의하게 나타나고 있어 점점서비스 요인이 고객만족에 유의하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 회귀식의 설명력(R^2)도 .514로 나타나 낮지 않은 설명력을 보이고 있다. 각 독립변수의 유의성을 살펴보면 점점서비스 요인은 모두 고객만족에 유의한 영향을 미치고 있으며, 특히 식사 및 시설이용과 계산요인이 고객만족에 미치는 영향이 상대적으로 크다고 할 수 있다. 이러한 분석결과와 고객만족에 영향을 미치는 요인에 대한 상대적 영향정도를 파악해 볼 수 있다는 데 그 의미를 찾아볼 수 있다.

3.3. 서비스 접점별 기대수준 평가 및 허용영역 분석

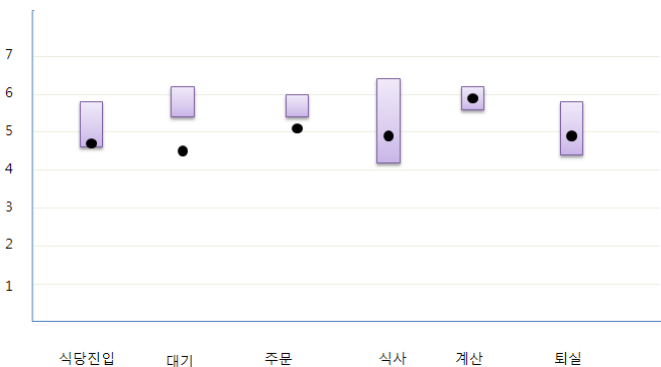
본 연구는 서비스 접점에서 발생하는 고객들의 희망수준 서비스와 적정수준 서비스간의 허용영역에 대한 분석을 통해 기존연구가 가졌던 서비스 품질만족 영향요인과 그 정도를 알아보는 한계

에서 벗어나고자 한다. 즉, 서비스 흐름에 다른 접점 서비스에 대한 고객들의 희망서비스 수준과 적정 서비스 수준 그리고 이에 따른 허용영역 안에 서비스가 제공되는지를 파악하여 프랜차이즈 외식업 운영기법으로 활용하는데 그 목적을 두고 있다. 외식업 접점 서비스에 대한 고객들의 평가결과는 희망서비스 수준, 적정서비스 수준 그리고 제공받은 서비스에 대해 지각한 수준으로 평가가 이루어졌다.

<표 4> 외식업 서비스 프로세스 단계별 접점 서비스 기대수준과 허용영역 평가

구분	식당진입	대기	주문	식사 및 시설이용	계산	퇴실
희망서비스 (desired) 수준	5.86	6.17	6.01	6.21	6.15	5.95
적정서비스 (adequate) 수준	4.44	5.56	5.35	4.33	5.67	4.32
지각서비스 (perceived) 수준	4.68	4.55	5.09	4.89	5.81	4.97

서비스 프로세스 단계별 접점 서비스에 대한 기대수준과 허용영역에 대한 평가결과 대기단계, 식사 및 시설이용 단계, 계산 단계에서 높은 수준의 서비스 품질을 요구하고 있음을 확인 할 수 있다. 이러한 높은 값이 의미하는 바는 서비스 단계중 이 단계에서 특히 고객들은 민감하고 중요하게 서비스 품질을 인식하고 있다고 판단 할 수 있다. 그러나 고객의 서비스에 대한 만족과 불만족은 허용영역이 좁은 서비스 단계에서 보다 유의하게 영향을 받고 있음을 확인 할 수 있다. 희망서비스 수준이 높다는 것을 해당 단계 서비스의 중요성을 의미하지만 허용영역이 좁거나 지각된 서비스가 허용영역을 벗어난 경우 서비스 불만족으로 바로 이어질 가능성이 높다는 걸 의미하기 때문이다. 본 연구에서는 대기단계와 주문단계의 접점서비스에서 고객들의 지각서비스가 허용영역을 벗어났으며, 이로 인해 식당에서 경험한 서비스에 대한 전반적인 만족도는 두 단계로 인해 떨어질 수 있다. 다시 말해, 서비스에 대한 고객들의 만족도는 중요한 속성에 대한 관리나 전반적인 서비스 품질을 제고한다고 그 목적을 달성할 수 있는 것이 아니다. 허용영역에 대한 부분을 도식화해보면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 접점서비스 품질 단계별 허용영역

접점서비스에서 발생하는 허용영역은 서비스의 전반적인 평가를 통해 이루어지는 것이 아니라 서비스 흐름에 따른 단계별 접점에서 허용영역에 따른 품질을 평가할 수 있다. 프랜차이즈 외식업의 경우 대기단계와 주문단계에서 허용영역을 벗어난 서비스가 이루어지고 있어 이에 대한 개선이 우선적으로 이루어져야 할 것이

다. 이처럼 서비스에 관한 품질관리는 단순히 고객의 서비스에 대한 전반적인 만족도로 평가되어서는 안 될 것이다.

4. 결론

프랜차이즈 외식업의 경쟁력강화를 위하여 본 연구는 탐색적으로 진행되었다. 현재 프랜차이즈 외식업의 경우 본사와 가맹점간에 다양한 의견충돌이 발생하고 있고 이로 인한 갈등이 극에 달한 상황이다. 여기에는 다수의 문제점을 내포하고 있는데, 특히 본사의 경영기법이나 운영 노하우에 대한 표준이나 지침이 없는 상태에서 식재료, 내부 인테리어, 매장 운영집기 등에 만 한정된 상태의 프랜차이즈 계약이 이루어지고 있어 실질적으로 가맹점주의 매장운영이 효율적으로 이루어지기 어려운 실정이다. 게다가 최근 동반성장위원회는 상호출자제한 대기업의 경우 역세권 100미터 이내에서만 출점을 제한하는 권고안을 확정하였다. 이에 반사이익을 얻는 기업은 중소기업 보다 오히려 해외 외식업체로 특히 일본의 경우 엔저와 함께 한국내 시장진입의 호기를 맞이하고 있다. 물론 국내시장에서의 경쟁은 해외시장 진출과 마찬가지로 프랜차이즈 업계가 맞이해야 할 불가피한 상황이다.

이러한 시점에 본 연구는 외식업의 서비스 제공 흐름에 따른 접점서비스 요인을 기대수준으로 분석하였다. 기존 연구의 대부분은 서비스만족에 대한 영향요인이나 서비스 인력 역할에 대한 분석, 서비스품질의 고객성과에 대한 가설적 검증 등을 주로 다루어 왔다. 본 연구는 현장에서 접할 수 있는 서비스 흐름별 접점서비스 품질요인을 개발하고 이에 대한 고객의 허용영역별 서비스수준을 평가하고 분석하였다. 이를 통해 외식업을 이용하는 고객의 경우 실제 식사단계보다 대기과 주문단계에서 허용영역이 좁아지며, 실제 제공받은 서비스가 적정하지 않은 것으로 판단하고 있음을 찾아냈다. 특히 접점서비스에서 허용영역이 좁은 단계는 대기, 주문 그리고 퇴실단계이며 대기과 주문단계는 고객들의 적정서비스 수준에 대한 평가가 허용영역을 벗어나 서비스 불만족 요인으로 작용하는 주요 단계라고 판단할 수 있다.

이러한 연구방법 및 결과는 기존 연구에서의 인과적 관계만을 통한 분석에서 벗어나 단계별 특성을 다시 규명한다는 점에서 그 의미가 크다. 기존 연구에서처럼 단지 중요성이 큰 요인만이 결과 변수에 유의한 영향을 미친다고 볼 수는 없다는 것을 확인하였으며, 고객들은 서비스접점별로 기대수준이 달라지고 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 분석한 고객만족 영향요인은 식사 단계, 계산 단계 등에서 상대적으로 고객만족에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났다. 그러나 이러한 분석으로 끝날 경우 실제로 고객만족에 영향을 미치는 단계에 대한 고객의 허용영역을 간과할 수 있다. 그래서 본 연구에서 중요하게 고려하는 허용영역은 실무적 관점에서 반드시 받아 들여져야 하며, 단순히 영향요인과 고객만족간의 관계를 통한 서비스 품질 관리에는 문제가 있음을 본 연구에서 확인하였다.

본 연구의 이러한 연구결과 효과에도 불구하고 연구를 진행하는 과정에서 갖는 한계점이 있음을 밝힌다. 우선 외식업 접점단계 서비스 품질요인의 경우 서비스의 흐름이 연속적으로 발생하므로 단계별 규명이 보다 더 명확해질 필요가 있다. 물론 이는 실제의 활동을 단위별로 구분하는데 많은 어려움이 따를 것으로 보이며, 이에 대한 향후 보완이 많이 필요한 것으로 보인다. 다음으로 고객의 서비스품질에 대한 평가이다. 고객은 경험한 서비스에 대해 기억을 통해 평가를 하고 있어 실제 접점서비스 평가가 기대수준

별로 명확하게 나타나기 어려울 수 있다. 그러나 이는 실험법에 의한 통제상황이 아닌 이상 피할 수 없는 한계로 남겨둘 수밖에 없다. 이러한 한계에도 불구하고 향후에는 서비스 접점단계별로 평가 및 분석을 세분화하여 진행할 필요가 있으며, 이를 통해 프랜차이즈 가맹점들의 매장운영에 대한 실질적 노하우까지 본사차원에서 제공할 의무가 있다고 판단된다.

Received: June 13, 2013

Revised: July 29 2013

Accepted: August 19, 2013.

References

- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A.(1993). Ten Lessons for Improving Service Quality. *Marketing Science Institute*, Report No. 93-104.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters:The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.
- Bitner, M. J., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescape:The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56 (April), 57-71.
- Bitner, M. J., Brown., Stephen and Matthew L. M. (2000).Technology Infusion in Service Encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 138-149.
- Chung Yong-Hae (2010). The effects of service Quality on Satisfaction by Service Encounter Group in Korean Super Deluxe Hotels'-F&B Outlets. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 22(5), 75-91.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Getty, M. Juliet & Thompson, Kenneth N. (1995). The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 23, 3-22.
- Korea Chamber of Commerce and Industry (2008). *Study on Status and Development of franchise*. Seoul, Korea : GS1 Korea Publishing,
- Korea Chamber of Commerce and Industry (2010). *Survey of franchise brands*. Seoul, Korea : GS1 Korea Publishing,
- Korea Chamber of Commerce and Industry (2012). *Distribution industry statistical compilations*. Seoul, Korea : GS1 Korea Publishing,
- Lee, Eun-JI, & Kang, Byung-Seo (2010). A Study on the effects of customer results and customer value on MOT service quality. in *Proceedings of 2010 Korean Journal of Business Administration*, 382-396.
- Lee, Heung-Youn, Seo, Sang-Yun, & Lee, Jee-Hoon (2012). Study on the Development of Zone of Tolerance by Process Encounter for Medical Service Quality Control : Focusing on Small and Medium Hospitals. *Health Service Management Review*, 6(4), 37-47.
- Shostack, L.G. (1997). Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(April), 77-80.
- Solomon,M., Surprenant,C., Czepiel,J., & Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions:The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(Winter), 99-111.
- Wyckoff, D. D.(1984). New Tools for Achieving Service Quality. *The Cornell H.R.A Quarterly*, Nov. 78-91.
- Yi, You-Jae (2008). *Service Marketing*. Seoul, Korea: Hakhyunsa Publishing,
- Zeithaml V. A., & Bitner M. J.(1997). *Service Marketing*. New York, NY. : McGraw-Hill Press.
- Zeithaml V. A., & Bitner M. J.(2007). *Service Marketing*. New York, NY. : McGraw-Hill Press.
- Zeithaml V. A., Bitner, M. J., & Dwayne D (2009). *Service Marketing*, (5th ed). New York, NY. : McGraw-Hill Press.