



# Kano 모형을 이용한 편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질 속성 분석

백승희<sup>1</sup> · 이범준<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup>신구대학교 외식서비스경영전공, <sup>2</sup>제주한라대학교 호텔외식경영학과

## Analysis of Service Quality Attributes in the CVS Premium Packed Meal Products Based on the Kano Model

Seung Hee Baek<sup>1</sup>, Bumjun Lee<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Foodservice Management, Shingu College

<sup>2</sup>Department of Hotel Foodservice Management, Cheju Halla University

### Abstract

This study examined the service quality attributes of the CVS (Convenient Store) packed meal products by applying the Kano model. The main survey was conducted by a research company using an online survey in the form of a self-administered questionnaire. The 499 samples were limited to customers who had experienced CVS packed meal products within the last months. A total of 14 service quality attributes of the CVS premium packed meal products were categorized as four attractive qualities, one must-be quality, three one-dimensional qualities and six indifferent qualities. According to the Better and Worse quotient designed by Timko, 'coupon and sales promotion event', 'healthy menu configuration', and 'balanced nutrition' had higher levels of the Better coefficient. On the other hand, 'hygiene and cleanliness', 'the delicious food', and 'fresh ingredients' showed a higher Worse coefficient. The results also suggest that each service quality attribute is not a single dimension but a complex attribute. As a result, this research suggests that marketing practitioners should immediately identify consumer's changing perception of quality to attract new customers and prevent existing customers from leaving in the CVS premium packed meal products segment.

Key Words: Kano model, service quality, premium packed meal product, convenient store

## 1. 서 론

경제 불황 장기화로 인한 가성비 추구 경향과 1인 가구 증가에 따른 혼밥 문화 확산 등의 소비 트렌드의 변화로, 편의점 도시락 시장은 나날이 성장하고 있다. 실제 국내 편의점 도시락의 소비 매출액은 2013년 779억원에서 2018년 3,500 억원으로 4.5배 증가한 것으로 나타났다(Food Information Statistics System 2016, Edaily 2018. 12). 이와 같은 편의점 도시락 시장규모의 성장은 1020세대에서 30세 이상으로 편의점 도시락 소비층의 확대, 직장인의 간단한 점심 외에 1인 가구의 저녁 식사 및 야식 등 편의점 도시락 이용 동기의 다양화, 오피스 지역과 학원가에서 주거밀집지역으로 편의점 도시락 소비지역의 확산 등에 기인한다(Digital Times 2019. 01).

최근 편의점 도시락은 '가성비(가격 대비 성능)'에서 탈피하여 '프리미엄'으로 진화하고 있다. 유명인을 내세운 브랜드

드 마케팅을 통해 편의점 도시락의 저렴한 이미지를 개선하고, 황성한우 및 장어 등 고급 식재료의 사용 및 다양성을 추구하는 메뉴 구성을 통해 도시락의 품질을 높이고 있다. 현재 편의점에서 판매되고 있는 프리미엄 도시락 가격대는 4,000원대부터 최근에는 1만 원대 이상인 것도 있으며, 김혜자, 백중원, 헤리 도시락 등의 브랜드로 판매되고 있다. 또한, 편의점 운영 유통기업들은 자사의 특정 제품을 찾는 충성고객을 만들기 위해 식품연구소 및 상품개발팀 등 별도의 팀을 구성해 도시락 품질 향상 및 신제품 개발에 매진하고 있다(Lee & Jung 2018; Medical Today 2018).

기존의 편의점 도시락에 관한 연구들은 대부분 생산적인 관점에서의 유통과정 및 위생 개선(Choi et al. 2016; Park et al. 2005; Kwak & Kim 1996), 소비자의 인식조사(Seo et al. 1993), 메뉴 선택속성이 소비자 태도 및 구매 행동에 미치는 영향(Kim & Yoon 2014; Song 2017; Hong et al. 2017; Kim et al. 2017; Lee & Jung 2018) 등과 관련된

\*Corresponding author: Bumjun Lee, 38, Halladaehak-ro, Jeju\_Shi, Self-Governing Province, 63092, Republic of Korea  
Tel: +82-64-741-7575 Fax: +82-64-747-3989 E-mail: bumjunlee@chu.ac.kr

주제에 한정되어왔다. 그러나 최근 들어 대다수 소비자가 외식업체에서 고품질의 음식과 서비스를 제공받는데 익숙해지면서, 편의점 프리미엄 도시락의 선택에서도 외식업체 수준의 서비스품질이 기대 및 요구되고 있다. 따라서, 본 연구에서는 지금의 편의점 프리미엄 도시락 소비 상황을 고려할 때 도시락 이용 경험과 관련된 서비스품질 전반에 관한 다각적인 접근이 적합할 것으로 보았다.

외식과 관련된 서비스 품질측정 및 평가와 관련된 선행연구들은 크게 SERVQUAL, SERPERF 및 DINESERV를 기반으로 이루어졌다. 서비스 산업별 특성에 덜 민감하게 반응하는 것으로 알려진 SERPERF가 보편적인 서비스의 품질을 측정하는데 적합한 것으로 인식된 SERVQUAL보다 우수성을 입증했다는 견해도 있으나(Lee 2009; Jung 2012), 이 두 가지의 척도 모두 외식 서비스의 특성을 반영하는 데 한계가 있다고 평가되고 있다. 이에 대한 대안으로 DINESERV(Stevens et al. 1995)가 외식업체에 최적화된 서비스 품질측정 도구로 받아들여지면서 다수의 연구에서 활용되고 있다(Vincent et al. 2000; Heung et al. 2000; Lee 2010). 그간의 외식 서비스품질 관련 선행연구 결과들은 서비스 품질요소가 고객의 태도, 만족 및 구매 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(Kim et al. 2009; Cho et al. 2011; Park et al. 2011). 그러나 이러한 연구들은 서비스품질 속성에 대한 기대와 성과에 대한 지각을 단순 비교함으로써 서비스품질 속성 변수들의 만족도가 높아지면 고객 만족도도 함께 상승한다는 일원적 품질 관계만을 규명하고 있다(Kim et al. 2015). 우수하고 다양한 외식 서비스에 길들여진 현대의 소비자들은 서비스 품질을 다소 복잡적으로 평가하는 경향이 있어 앞서 언급한 서비스 품질측정 방법들만으로는 소비자가 인식하는 각각의 서비스품질 속성 간의 특성과 차이를 파악하고, 각 서비스품질 속성이 고객 만족에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기에는 미흡하다고 할 수 있다(Kim et al. 2015).

Kano(1984)는 품질이론을 동기-위생이론(Two-factor theory)(Herzberg 1966)에 근거하여 만족과 불만족은 양극단에 놓여 있는 일차원적인 개념이 아니라 만족에 영향을 미치는 요인과 불만족에 영향을 미치는 요인이 각기 다르다는 이원적인 개념으로 설명하였다(Kim et al. 2015; Choi & Kim 2014). Kano 모형은 고객의 주관적 만족도와 물리적 충족 정도에 따라 서비스 품질을 ‘매력적 품질(attractive quality)’, ‘당연적 품질(must-be quality)’, ‘일원적 품질(one-dimensional quality)’, ‘무관심 품질(indifferent quality)’, ‘역품질(reverse quality)’, ‘회의적 품질(questionable quality)의 6가지 속성으로 분류한다(Kano et al. 1984; Bang 2009). ‘매력적인 품질’은 충족이 되면 만족하게 되고, 충족되지 못하더라도 불만 수준을 증가시키지 않으나 탁월하게 충족이 되는 경우 고객 감동(Customer Delight)의 원천이 되는 품질을 말하며, ‘당연적 품질’은 충족이 되면 당연한 것으로 생각되나 충족되지 않

면 불만을 일으키는 상품에 대한 기본 기대사항에 해당하는 품질이다. ‘일원적 품질’은 품질이 좋아지면 만족도가 증가하고 반대의 경우 불만족이 증대되는 품질요인으로 우리가 익히 알고 있는 만족 요인을 말하며, ‘무관심 품질’은 충족 여부와 관계없이 만족도 불만도 일으키지 않는 품질요소이다, 마지막으로 ‘역품질’은 충족이 되면 불만을 일으키고, 반면 충족이 되지 않으면 만족을 일으키는 품질을 말하며 ‘회의적 품질’은 응답자가 긍정적이거나 부정적인 질문 모두에 동일한 답변하는 경우로 설문 문항 혹은 품질 속성에 대한 이해도가 낮다고 평가된 품질 속성을 의미한다(Kim et al. 2015; Choi & Kim 2014; Kong et al. 2013; Lee 2010). Kano 모형은 이원적인 질문을 동시에 진행하여 품질 특성을 구분한 뒤 이 결과에서 최빈값만을 선택하기 때문에 차점값을 나타내는 품질 속성은 무시되는 경향이 있다. 예를 들어 Kano 모형에서는 특정 품질요소에 대한 평가에서 매력적인 품질 속성값이 90, 무관심 품질 속성값이 10인 경우와 매력적인 품질 속성값이 60, 무관심 품질 속성값이 40인 경우를 동일하게 매력적인 품질로 구분한다.

본 연구에서는 이와 같은 문제를 해결하기 위해 고객이 제품 혹은 서비스를 소비할 때 특정 품질요소가 만족불만족에 미치는 영향력을 파악할 수 있는 Timko(Beger et al. 1993)의 고객만족계수(Customer Satisfaction Coefficient)를 추가적으로 적용하고 각각의 결과를 비교하여 연구결과의 신뢰도를 높이고자 하였다(Berger et al. 1993; Matzler & Hinterhuber 1998). Timko의 고객만족계수는 일종의 평균값으로, 해당 품질 속성 수행수준이 고객의 만족 혹은 불만족에 영향을 미치는지 여부와 동시에 영향력의 크기를 나타낸다(Berger et al. 1993; Lee & Jung 2018). 더불어 각 해당 품질 속성을 만족불만족 계수 값을 기준으로 2차원 그래프에 나타내봄으로써, Kano 모형에서 단일 차원의 품질로 분류되었던 속성이 실제로는 다수의 품질 차원이 어우러진 복합적인 특성을 가지고 있는 경우가 있음을 분석해낼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 첫째 편의점 프리미엄 도시락의 제품 품질만이 아닌 전반적인 서비스품질에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다. 둘째, 본 연구는 편의점 프리미엄 도시락의 전반적인 서비스품질 속성을 Kano 모형(Herzberg 1966)과 동시에 Timko(1993)의 고객만족계수를 통해 다차원적인 개념으로 평가하여 고객 만족불만족에 영향을 미치는 특정 서비스 품질요소를 규명하고자 한다. 이 연구결과를 통해 제품개발 및 판매 마케팅 전략을 수립하는데 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 연구 내용 및 방법

### 1. 조사 대상

본 연구는 편의점 프리미엄 도시락을 구매한 경험이 있는 20세 이상 성인을 대상으로 조사되었다. 선행연구를 바탕으

<Table 1> Kano evaluation table

Customer requirements	Dysfunctional question				
	5. I like it that way	4. It must be that way	3. I am neutral	2. I can live with it that way	1. Dislike
5. I like it that way	Q	A	A	A	O
4. It must be that way	R	I	I	I	M
3. I am neutral	R	I	I	I	M
2. I can live with it that way	R	I	I	I	M
1. Dislike	R	R	I	I	Q

A: Attractive quality I: Indifferent quality M: Must-be quality R: Reverse quality O: One-dimension quality Q: Questionable quality

로 개발된 설문 초안을 이용하여 20명의 대학생들을 대상의 예비조사를 2016년 9월 26일부터 9월 30일까지 실시하였고 도출된 의견을 반영하여 최종 설문지를 완성하였다. 본 설문 조사는 전문조사기관에 의뢰하여 최근 6개월간 편의점 프리미엄 도시락을 이용한 경험이 있는 대상자를 편의표본방식으로 추출하여 2016년 10월 6일부터 10월 13일까지 이루어졌다. 온라인 자기기입식(self-administered questionnaire method) 설문방식으로 진행하였으며, 데이터는 회수된 531부의 설문지 중 불완전한 설문지를 제외한 총 449부의 설문지(사용율 84.6%)가 최종분석에 사용되었다.

2. 조사 내용 및 방법

본 조사 도구는 문헌 고찰에 의해 기본적인 구성 및 항목을 구성하였으며, 예비조사를 통해 수정, 보완되어 2개 파트로 구분하였다. 설문지 응답자들의 이해를 돕기 위해 설문지 앞부분에 편의점 프리미엄 도시락의 정의를 제시하고, 시중에서 판매되고 있는 편의점 프리미엄 도시락의 예시를 사진으로 보여주었다. 편의점 프리미엄 도시락은 ‘기존 편의점에서 판매되던 일반 도시락을 브랜드화하여 가격과 품질을 높여 판매하고 있는 도시락’으로 정의하였으며 그 예로는 GS25의 ‘김해자 도시락’, ‘홍성천 도시락’ CU의 ‘백종원 도시락’, 7-eleven의 ‘헤리 도시락’ 등을 제시하였다. 첫 번째 파트는 편의점 프리미엄 도시락에 대한 품질 속성에 관한 문항으로 DINESERV (Stevens et al. 1995) 척도를 기본으로 외식 서비스품질 및 편의점 편의식 분야에서 수행된 선행연구들을 참조하여 편의점 프리미엄 도시락 이용 상황에 맞게 수정하였다. 음식 서비스 6문항(Kim et al. 2015; Kim & Yoon 2014; Seo et al. 1993), 유형적 서비스 4문항(Kim & Yoon 2014; Seo et al. 1993), 청결 서비스 1문항(Kim et al. 2015), 부가서비스 3개 문항(Kim et al. 2015; 2014; Ryu 2013; Seo et al. 1993)으로 총 14개의 문항을 도출하였다. 확정된 14개 품질 속성에 대해 Kano 모형의 이원평가 설문기법을 적용하여 긍정적 질문 문항과 부정적 질문 문항을 14개의 쌍으로 설계하였다. 모든 문항은 긍정과 부정의 이원적 형태의 리커트 5점 척도(① 그러면 좋죠, ② 당연히 그래야죠, ③ 별로 상관하지 않아요, ④ 이쉽지만 이해해요,

⑤ 그런 받아들일 수 없어요)로 측정하였다. 두 번째 파트는 서열척도와 명목척도를 사용하여 조사대상자의 편의점 프리미엄 도시락 이용에 관한 일반적인 사항에 대해서 3문항, 그 외 인구통계학적 특성에 대해 4문항으로 구성되었다.

3. 분석 방법

본 연구는 SPSS 21.0을 이용하여 조사대상자의 인구통계학적 특성과 편의점 프리미엄 도시락의 이용빈도에 대해 기술통계를 실시하였다. 편의점 프리미엄 도시락 서비스 품질요소를 응답빈도에 따라 Kano 방법으로 분류하여 평가한 후 Timko의 고객만족계수(Customer Satisfaction Coefficient)를 산출함으로써 평가된 서비스품질요소에 대해 고객의 만족과 불만족 영향 정도를 반영한 보완작업을 실시하였다. 질문 문항별로 긍정적 질문과 부정적 질문에 대한 응답 결과를 <Table 1>과 같은 품질요소 평가 이원표에 집계하여 항목별 최빈값을 보인 유형을 최종 품질 속성으로 판정하였다.

동시에 Timko의 고객만족계수를 이용하여 만족 계수(Better Coefficient)와 불만족 계수(Worse Coefficient)를 각각 계산해보았다. 만족 계수를 통해 서비스가 고객의 요구사항을 충족시켰을 때 증가하는 만족 정도를 파악할 수 있으며, 불만족 계수를 통해 고객 요구사항이 충족되지 못했을 때 발생하는 불만족 정도를 파악할 수 있다. Timko의 고객만족계수는 다음의 공식을 통해 계산하였다.

만족 계수(Better)

$$\frac{A + O}{A + O + M + I}$$

불만족 계수(Worse)

$$\frac{O + M}{A + O + M + I} X(-1)$$

A: 매력적 품질로 응답한 수

O: 일원적 품질로 응답한 수

M: 당연적 품질로 응답한 수

I: 무관심 품질로 응답한 수

마지막으로 Timko의 고객만족 계수 결과값을 문항별로 2

차원의 그래프에 분포시켜 Kano의 이원평가결과와 비교분석하였다.

### III. 결과 및 고찰

#### 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 <Table 2>과 같다. 성별은 남성이 226명(50.3%), 여성이 264명(49.7%)이었으며, 연령은 30대가 188명(41.9%)으로 가장 많았고, 20대가 179명(39.9%), 40대 이상이 82명(18.3%) 순이었다. 가구 구성원 수는 4명이 165명(36.7%)로 가장 많았고, 다음으로 3명이 131명(29.2%), 1명이 57명(12.7%), 2명이 55명(12.2%), 5명이 32명(7.1%), 6명 이상이 9명(2.0%)으로 조사되었다. 직업은 회사원이 260명(53.9%)으로 전체 표본의 과반수 이상을 차지했으며, 학생이 57명(12.7%), 전문직 39명(8.7%), 자영업 30명(6.7%), 주부 25명(5.6%), 기타 20명(4.5%), 서비스업 18명(4.0) 순인 것으로 나타났다.

편의점 프리미엄 도시락의 이용빈도는 월 1-3회가 187명(41.6%)으로 가장 많았고, 월 1회 미만 96명(21.4%), 월 4-6이 90명(20.0%), 월 7-9회가 41명(9.1%), 월 10회 이상이 35명(7.8%)의 분포를 보이고 있다. 이러한 결과는 편의점 이용객의 편의 식품 이용실태를 조사한 선행연구들(Seo et al. 1993; Kim & Yoon 2014; Lee & Jung 2018)에서 편의점 식품 이용횟수를 평균 주 1-2회라고 응답한 대상자의 수와 차이를 보였다. 이는 그간의 편의점 관련 연구들이 조사대상자를 10~20대 혹은 1인 가구에 초점을 맞춘 데 반해 본 연구는 편의점에서 프리미엄 도시락을 구매한 경험이 있는 20세 이상 성인 전체를 대상으로 하였기 때문으로 사료된다.

편의점 프리미엄 도시락에서 선호하는 주재료에 대한 문항은 복수로 응답하도록 하였으며, 돼지고기의 응답자가 314명(20.7%)로 가장 높게 나타남에 따라 소비자들이 편의점 도시락에서 가장 선호하는 식재료인 것으로 파악되었다. 뒤를 이어 소고기가 235명(15.5%), 생선을 제외한 해산물이 127명(8.4%), 생선이 125명(8.2%)이었으며, 닭고기에 대한 응답이 5명(0.3%)로 응답자가 가장 낮게 나타났다. 편의점 프리미엄 도시락에서 제공하는 닭고기 메뉴의 조리법이 주로 튀김이다보니, 건강에 대한 고려도가 높은 해당 제품의 소비자군 내에서는 닭고기 메뉴에 대한 선호도가 낮은 것으로 보인다.

편의점 프리미엄 도시락 이용 시 평균 지불 비용(1인 기준)은 4천 원 이상 8천 원 미만이 326명(72.6%)으로 가장 많은 비율을 차지했으며, 2천 원 이상 4천 원 미만이 91명(20.3%), 8천 원 이상 1만5천 원 이하가 24명(5.3%), 1만 5천 원 이상이 8명(1.8%)으로 나타났다. 편의점 프리미엄 도시락 이용 시 4천 원 이상을 평균적으로 지불한다는 소비자가 전체의 약 80% 정도를 차지하는 결과는 한동안 편의점 도시락 시장의 프리미엄화 추세가 지속할 수 있음을 시사한

<Table 2> General characteristics and purchase behavior of the subjects (n=449)

Classification		Respondents	%
Gender	Male	226	50.3
	Female	223	49.7
Age	20-29	179	39.8
	30-39	188	41.9
	More than 40	82	18.3
No of people per household	1	57	12.7
	2	55	12.2
	3	131	29.2
	4	165	36.7
	5	32	7.1
	6 above	9	2.1
Occupation	Students	57	12.7
	Office workers	260	57.8
	Professionals	39	8.7
	Service Business	18	4.0
	Self-employment	30	6.7
	Housewives	25	5.6
	Others	20	4.5
Frequency of CVS premium packed meal products purchase	Less than once per month	96	21.4
	1-3 times per month	187	41.6
	4-6 times per month	90	20.0
	7-9 times per month	41	9.1
	More than 10 times per month	35	7.9
*The preferred main ingredients of CVS premium packed meal products	Beef	235	15.5
	Chicken	5	0.3
	Pork	314	20.7
	Fish	125	8.2
	Seafood	127	8.4
The average payment cost for a premium packed meal products	2,000 to 4,000 won	91	20.3
	4,000 to 8,000 won	326	72.6
	More than 8,000 won	32	7.1
Total		449	100.0

\*Multiple response requested.

다. 그러나 이 결과는 편의점 도시락의 선택속성 분류(Lee & Jung 2018) 및 편의 식품 만족도(Kim & Yoon 2014)에 관한 연구에서 편의점 도시락의 가격 적정선이 4천 원 이상이라고 응답한 비율이 전체의 10~20%이었고 가장 많은 응답을 차지한 가격이 3천~5천 원이었던 것과는 차이를 보였다. 이는 조사대상자를 편의점에서 프리미엄 도시락을 구매한 경험이 있는 소비자군으로 한정된 데 기인한 것으로 파악된다.

#### 2. Kano 모형에 의한 이원적 품질측정

편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질 속성에 대해 Kano 모형의 품질 속성평가 이원표에 의해 분석한 결과 14개의 서비스품질 속성 중 4개 문항이 매력적 품질로 도출되었으며, 당연적 품질 1문항, 일원적 품질 3개 문항, 무관심 품질이 6문항으로 분류되었다. <Table 3>에서 제시된 분석결과를 보면 음식 서비스에서는 '다양한 종류의 도시락 메뉴'가 매력

<Table 3> Kano results of service quality attributes of premium packed meal products at a CVS

Service quality attributes of premium lunch box		Kano result						Category
		A	M	O	I	R	Q	
Food service	Delicious food	32	146	142	108	6	15	M
	Proper portion size of food	110	73	72	162	16	16	I
	Use of fresh ingredients	42	101	188	101	8	9	O
	Unique menu item	144	26	53	201	14	11	I
	Various menu items	159	41	74	155	12	8	A
	Good presentation of food	93	75	114	146	8	13	I
Tangible service	Clean, easy-to-use packaging containers	37	128	155	102	16	11	O
	Space for eating	133	46	89	162	9	10	I
	Attractive brand image of premium packed meal products	81	68	104	175	14	7	I
	Reliable brand image of premium packed meal products	64	80	133	155	10	7	I
Cleanliness service	Hygienic and clean packed meal products	21	121	199	88	9	11	O
Extra service	Balanced nutrient intake	148	46	89	146	10	10	A
	Healthy menu configuration	143	38	93	137	16	22	A
	Coupon and sales promotion event	192	25	54	151	16	10	A

적인 품질로 도출되었고, ‘맛있는 음식’이 당연적 품질로 분류되었다. 또한 ‘신선한 재료의 사용’이 일원적 품질로 도출되었으며, ‘적당한 양’, ‘독창적인 메뉴’, ‘보기에 먹음직스러움’ 등 총 3개의 문항이 무관심 품질로 나타났다. 유형적 서비스에서는 ‘깔끔하고 이용이 편리한 포장 용기’가 일원적 품질로 나타났고, ‘먹을 공간 제공’, ‘브랜드 이미지’, ‘브랜드 신뢰성’ 등 3개 문항이 무관심 품질로 도출되었다. 청결 서비스에서는 ‘위생적이고 청결한 도시락’이 일원적 품질로 도출되었고, 부가서비스에서는 ‘고른 영양소 섭취’, ‘건강을 고려한 메뉴 구성’, ‘다양한 종류의 도시락 메뉴’, ‘쿠폰 및 판촉 행사’의 3개 문항 모두가 매력적 품질로 분류되었다.

한식당의 품질 속성을 분석한 선행연구(Kim et al. 2015)에서 주메뉴의 맛은 당연적 품질로 분류되었으며 다양한 반찬의 종류는 매력적 품질로 분류되어 본 연구와 동일한 결과를 보인 바 있다. 이벤트나 프로모션 제공은 선행연구(Kim et al. 2015; Yoon et al. 2006; Byun et al. 2011)에서도 매력적 품질로 분류되어 본 연구와 동일한 결과를 보인 반면, 음식의 양은 본 연구에서는 무관심 품질로 분류되었으나 선행연구(Kim et al. 2015)에서는 매력적 품질로 분류되어 다른 연구결과를 보여주었다. 이는 편의점 프리미엄 도시락의 경우 상대적으로 고가인 가격을 책정하기 위해서 판매기업에서 일반적인 편의점 도시락에 비해 많은 수의 반찬을 제공하기 때문에 제공되는 음식의 양에 대해서는 소비자들이 크게 부족함을 느끼지 않아 관여도가 높지 않은 것으로 보인다. 마지막으로 브랜드 영향력에 관한 속성은 편의점 도시락의 선택속성에 관한 선행연구(Lee & Jung)에서도 무관심한 품질로 도출되었다.

3. 서비스품질 속성 분류에 대한 Timko의 고객만족 계수

Kano 모형의 품질 속성평가 이원표를 이용해 편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질에 대해 분류한 <Table 3>의 결과를 바탕으로 Timko의 만족 계수(Better coefficient)와 불만족 계수(Worse coefficient)를 산출하였다<Table 4>. 고객 만족도에 영향을 주는 정도인 만족 계수가 가장 높게 나타난 속성은 ‘쿠폰 및 판촉 행사(0.582)’로 프로모션 마케팅 활동이 고객 만족에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 다음으로 ‘건강을 고려한 메뉴 구성(0.574)’이 만족 계수가 높게 나타났다. 이 결과는 Kano의 모델에서 이상의 두 품질 속성들을 탁월하게 충족될 경우고객 감동을 유도할 수 있는 매력적인 품질로 평가한 결과와 일치하며, 고객 만족을 위해 우선시 되어야 하는 품질 속성임을 의미한다. 편의점 도시락 선택속성에 관한 연구(Lee & Jung)에서 음식 맛 및 메뉴의 다양성이 가장 높은 만족 계수를 나타낸 것과는 차이를 보였다. 편의점 프리미엄 도시락은 대개 외식을 비롯한 분야에서의 유명인을 내세워 브랜딩을 하고 이들 대부분은 음식의 맛에 대한 전문성을 가지고 있어 그들에 대한 고객의 신뢰가 제품에 대한 신뢰로 이어진다. 또한, 프리미엄 도시락의 높은 가격은 일반적인 도시락 대비 상대적으로 다양한 메뉴의 구성을 기본적인 전제로 한다. 따라서 편의점 프리미엄 도시락 이용 시 소비자들은 음식의 맛이나 메뉴의 다양성 등은 이미 확보되었을 것으로 판단할 수 있다.

고객 불만에 영향을 주는 정도인 불만족 계수는 ‘위생적이고 청결한 도시락(0.746)’이 가장 높게 나왔고, 다음으로 ‘깔끔하고 이용하기 편리한 포장 용기(0.671)’, ‘맛있는 음식(0.67)’, ‘신선한 재료 사용(0.67)’이 비슷한 결과를 보여주었

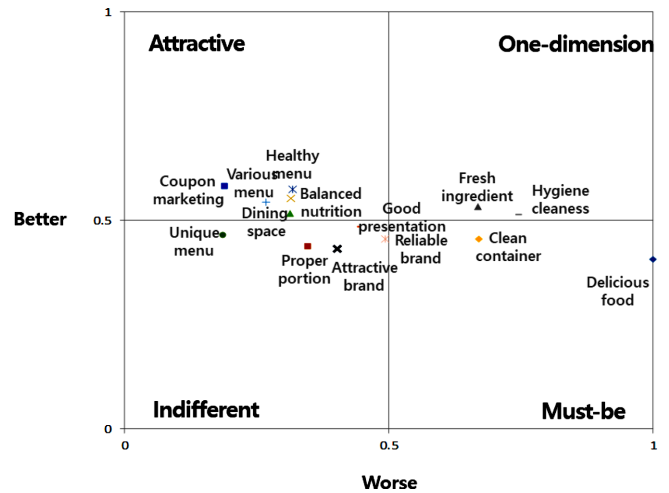
<Table 4> Timko's customer satisfaction coefficient of premium packed meal products at a CVS

		Kano result	Better coefficient	Worse coefficient
Food service	Delicious food	M	0.407	-0.67
	Proper portion size of food	I	0.436	-0.35
	Use of fresh ingredients	O	0.532	-0.67
	Unique menu item	I	0.465	-0.19
	Various menu items	A	0.543	-0.27
	Good presentation of food	I	0.484	-0.44
Tangible service	Clean, easy-to-use packaging containers	O	0.455	-0.671
	Space for eating	I	0.516	-0.314
	Attractive brand image of premium packed meal products	I	0.432	-0.402
	Reliable brand image of premium packed meal products	I	0.456	-0.493
Cleanness service	Hygienic and clean packed meal products	O	0.513	-0.746
Extra service	Balanced nutrient intake	A	0.552	-0.31
	Healthy menu configuration	A	0.574	-0.32
	Coupon and sales promotion event	A	0.586	-0.189

A: Attractive quality, M: Must-be quality, O: One-dimension quality, I: Indifferent quality, R: Reverse quality, Q: Questionable quality

다. 이는 Kano 모델에서 ‘위생적이고 청결한 도시락’, ‘깔끔하고 이용하기 편리한 포장용기’ 및 ‘신선한 재료 사용’의 품질 속성 모두를 고객의 요구수준을 충족시키지 못하면 고객 불만족이 증대되는 일원적 품질로 분류하고, ‘맛있는 음식’을 고객의 요구수준에 부합하지 못하면 고객 불만족을 일으키는 당연적 품질로 평가한 결과와 일치한다. 편의점 프리미엄 도시락 사업의 성패에 있어 위생과 청결이 가장 우선시되어야 하는 속성임을 강조하는 대목이다. 아울러, 이 결과는 편의점 도시락 및 식품의 위생과 청결에 대한 관리가 고객 만족과 고객 불만을 가르는 결정적인 작용을 할 수 있음을 보고한 선행연구(Lee & Jung 2018; Hong et al. 2017)의 결과와도 일치하였다.

Timko는 그의 연구(Berger et al. 1993)에서 각 속성의 고객만족계수 값을 만족 계수와 불만족 계수의 2가지 축을 기준으로 하는 그래프(Figure 1)에 분포시켜 Kano 모형의 품질 속성평가에서 간과된 고객의 지각된 품질의 다양한 측면을 파악하고자 하였다. Kano 모형에서 무관심 품질로 분류된 ‘먹을 공간의 제공’은 Timko의 그래프 상에서 재분류한 결과 무관심 품질과 매력적 품질의 경계에 위치해 두 가지 품질 특성을 동시에 나타내고 있는 것으로 보인다. Timko는 본인의 연구에서 그래프 상의 위치에 따른 해당 품질 속성에 대한 고객의 응답분포를 설명하였는데 ‘먹을 공간의 제공’은 품질 속성별 응답분포를 보면 무관심 품질에 대한 응답이 매력적 품질에 대한 응답보다 근소한 차이로 우위를 보였다. 이는 경쟁이 치열한 편의점 도시락 시장 상황에서 반드시 고려되어야 할 대목으로 ‘먹을 공간의 제공’은 적절한 마케팅 활동이 동반된다면 고객 감동의 요소로 작용할 수 있는 차별화 요소라고 할 수 있다.



<Figure 1> Two dimensional representation of Kano quality category

\*The minus sign in front of Worse has been ignored for purposes of clarity.

#### IV. 결론 및 요약

본 연구는 편의점 프리미엄 도시락을 이용한 경험이 있는 20세 이상 성인을 대상으로 설문조사를 실시하여 편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질 속성을 Kano 모형에 따라 평가하고 그 결과를 가지고 다시 한번 Timko의 고객만족계수를 통하여 고객 만족 요인과 고객 불만 요인을 도출하였다. 최종적으로 각 서비스품질 속성이 고객 만족과 불만족 정도에 미치는 영향 관계를 규명함으로써 효과적인 서비스 품질관리 및 개선 방안을 제시하고자 하였으며, 주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질 속성을 Kano 모형의 품질 속성평가 이원표에 의해 분석한 결과, 14개의 서비스품질 속성 중 음식 서비스의 6개 항목에서 당연적 품질, 매력적 품질 및 일원적 품질이 각각 1개씩 해당되었고, 그 외에는 모두 무관심 품질로 분류되었다. 유형적 서비스의 4개 항목에서는 1개의 항목만이 일원적 품질로 분류되었고 그 외 모든 항목이 무관심 품질에 해당되었다. 청결 서비스 항목은 일원적 품질에 속했고 부가서비스에서는 모든 항목이 매력적 품질로 분류되었다. ‘맛있는 음식’은 당연적 품질로 분류되었는데 이 결과는 적어도 프리미엄 도시락이라면 음식의 맛은 필수적으로 갖추어야 할 요소로 더 이상의 차별화 대상이 될 수 없음을 의미한다. 또한 ‘신선한 재료’, ‘깔끔하고 이용하기 편리한 도시락 용기’ 및 ‘위생 및 청결’은 품질을 높일수록 만족도가 높아지는 일원적 품질로 끊임없는 품질관리가 필요한 속성들이었으며, ‘다양한 종류의 메뉴 구성’, ‘고른 영양소 섭취’, ‘건강을 고려한 메뉴 구성’ 및 ‘쿠폰 및 판촉 행사’는 매력적 품질로 단기적으로는 이 부분에 대한 노력을 기울인다면 차별적인 경쟁우위를 확보할 수 있을 것으로 보인다. 매력적 품질의 경우 선행연구 결과(Kim et al. 2015)를 분석해보면 시간이 경과 함에 따라 고객들이 해당 품질을 익숙하게 느끼게 되면서 당연적 품질로 지각됨을 알 수 있다. 따라서 편의점 프리미엄 도시락의 상품기획 및 마케팅 담당자들은 이 부분에 대한 새로운 서비스 도입을 지속적으로 해나가야 할 것이다.

둘째, Timko의 만족 계수(Better Coefficient)와 불만족 계수(Worse Coefficient)를 산출한 결과, 만족 계수가 높게 나타난 속성은 ‘쿠폰 및 판촉행사’, ‘건강을 고려한 메뉴 구성’, ‘고른 영양소 섭취’ 순으로 나타났다. 따라서 편의점 프리미엄 도시락 담당자들은 고객 만족도 향상을 위해 편의점 프리미엄 도시락의 신제품 기획 단계에서 영양소의 균형과 건강에 대해 우선적으로 고려함은 물론 쿠폰 제공 혹은 세트 구성과 같은 프로모션 전략까지도 함께 모색하여야 할 것이다. 불만족 계수는 ‘위생적이고 청결한 도시락’, ‘맛있는 음식’, ‘신선한 재료’가 높은 수치를 보여 고객의 불만족을 야기하지 않기 위해서 가장 기본이 되는 맛과 재료, 위생에 대한 관리의 중요성을 제시하고 있다.

셋째, Kano 모형의 품질 속성평가를 Timko의 고객만족계수 그래프를 통해 재분석한 결과를 보면 Kano 모형에서 평가된 품질 속성들이 극단적인 값을 보이는 단일 차원이 아니라 다양한 품질 속성이 결합된 복합적인 특성을 가지는 것을 알 수 있다. 따라서 마케팅 담당자들은 고객의 품질에 대한 지각을 심도있게 파악하여 신규 고객을 유치하고 기존 고객의 이탈을 방지하여야 한다(Kim et al. 2015)

편의점 도시락 시장의 규모가 날로 커지고 있는 현 상황에서 편의점 도시락에 대한 연구(Lee & Jung 2018; Hong et al. 2017; Kim & Yoon 2014; Seo et al. 1993)가 제한적으로 이루어지고 있음에도 불구하고 본 연구는 최근 급성

장한 편의점 프리미엄 도시락의 서비스품질 속성에 대해 20세 이상의 성인 소비자 전체를 대상으로 조사함에 따라, 특정 계층에 국한되지 않은 편의점 프리미엄 도시락 이용 경험을 조사했다는 점에서 시의적이며 학문적인 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한, 편의점 도시락 마케팅 담당자들에게 프리미엄 도시락 기획 및 판매에 있어 고객 만족 및 불만족에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 품질 속성을 다각적으로 분석해 제시하였다는 점에서 실무적인 의의를 갖는다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 편의점 프리미엄 도시락의 서비스 품질 속성을 도출하기 위해 대표적인 외식분야 서비스품질 속성 평가 도구인 DINESERV를 활용하였다. 그러나 이 척도는 매장 내에서의 직원 서비스가 상대적으로 제한적이고 구매 시점과 취식 시점이 분리되는 경우가 빈번한 특성을 가진 편의점 프리미엄 도시락의 서비스 품질 속성을 완벽하게 평가하기에는 미흡한 점이 존재하였다. 향후 연구에서는 편의점 프리미엄 도시락의 서비스 특성을 효과적으로 평가할 수 있는 설문 문항의 개발과 적용이 이루어져야 하겠다.

둘째, 본 연구는 온라인 설문으로 최근 6개월간의 편의점 프리미엄 도시락 이용 경험에 대한 회상을 통해 수행되었기 때문에 조사대상자의 경험에 대한 응답이 이용 시기에 따라 정확성에 차이를 보일 수 있을 것이다. 이에 향후 연구에서는 동일한 조건에서 연구를 진행한다면 보다 정확하고 객관적인 결과를 제시할 수 있을 것으로 사료된다. 마지막으로 편의점 도시락뿐만 아니라 최근 외식산업 내에서 눈에 띄는 성장세를 보이는 도시락 시장의 세분영역별 품질 속성에 대한 비교종합하는 연구를 한다면 실무적으로 활용범위가 큰 보다 흥미로운 연구가 될 것이다.

## Conflict of Interest

No potential conflict of interest relevant to this article was reported.

## References

- Bang SY. 2009. The Effect of Service Quality in Foodservice Industry on Revisit Intention and Word-of-Mouth: Focused on the Kano Model. Dankook University. Thesis for Master Degree
- Berger C, Blauth R, Boger D, Bolster C, Burchill G, Mouchel WD, Pouliot F, Richter R, Rubinoff A, Shen D, Timko M, Walden D. 1993 (Fall). Kano's method for understanding customer-defined quality. Center For Quality of Management Journal, 2(4):17-20
- Byun SE, Cho ES. 2011. Categorizing quality features of franchisees: In the case of Korean food service industry.



- Korean Journal of Food Marketing Economics, 16(1):95-115
- Cho EY, Ko JY, Lee SS. 2011. A Study on the Impact of Customer Loyalty by Service Quality and Customer Emotional in Family Restaurant to Using DINESERV. *Tourism Leisure Research*, 23(3):337-358
- Choi JW, Kim TH. 2014. Comparative analysis of the educational service quality of domestic and foreign culinary schools using the Kano Model. *Korean J. Food & Nutr.*, 27(4):630-640
- Herzberg F. 1966 *The work and the nature of man* cleveland OH: The World Publishing Company
- Heung, Vincent C. S., Leung, Thomas K. P., Tan, Amy. 2000. The Use of Service Quality Indices to Measure the Relative Competitiveness of Restaurants' Services: The Case of Chinese Restaurants in Hong Kong. *Pacific Tourism Review*, 6(2):107-118
- Hong MS, Kang HS, Myung SH, Yoon DI. 2017. The Effect of Customer's Selection Attributes of Convenience Store Box Lunch on Positive Consumption Emotion and Customer Loyalty. *Journal of the Korean Food Service Association*, 13(2):29-44
- Hwangbo Y Rhee DY, Yi SH. 2013 Impact factors on the restaurant customers' return visit intention by Kano model. *Journal of Distribution and Management Research*, 16(6):5-15
- Jung CH. 2012. A study on the classification and satisfaction of service quality elements in the family restaurant using the Kano models. *Product Revise*, 26(2):218-241
- Kano N, Seraku N, Takahashi F, Tsuji S. 1984. Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2):39-48
- Kwak DK, Kim SH. 1996. The prediction of the shelf - life of packaged meals (Kim Pab) marketed in convenience stores using simulation Study. *Journal of Food Hygiene and Safety*, 11(3):189-196
- Kong TW, Kim KJ, Park KY. 2013. A study on service quality of institutional foodservice by the Kano Model. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 16(1):179-197
- Kim, W. G. C. Y. Ng, Kim Y. S. 2009. "Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention and Word-of-Mouth". *International Journal of Hospitality Management*, 28(1):10-17
- Kim TH, Kim YH, Kim EH. 2015. A study on classification of service quality elements in the Korean restaurant using the Kano Model. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 18(4):23-46
- Kim YA, Youn HW. 2014. A study on single people's satisfaction of convenience foods and repurchase intention according to their food-related lifestyle. *World Hospitality & Tourism Forum*, 35-47
- Kim YC. 2004. Customer value and market segmentation: new approaches in developing marketing strategy analysis. *Korea Business Review*, 33(6):1757-1779
- Lee JH, Jung L. 2018. Classification of selective attributes in home meal replacement packed meal products in CVS based on Kano Model: A case of one-person household of undergraduates. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 21(1):73-93
- Lee BS. 2010. A study on applying the Kano model to DINESERV: Based on Korean-style restaurants in Hanok Village, Jeonju city. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 13(4):247-271
- Matzler K, Hinterhuber HH. 1998. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1):25-38
- Medical Today. Available from: <http://www.mdtoday.co.kr/mdtoday/>, [accessed 2016.05.133]
- Park JH, Woo YH, Kim DB, Lee HY, Cho HJ. 2016. The value structure of Korean convenience store lunch box ("Dosirak") consumers: an application of the means-end approach. *The Journal of Eurasian Studies*, 13(3):235-260
- Park YJ, Kim YT, Seo JW. 2011. Relationship among caring for waiting time, perceived waiting time, service process quality and service technical quality in family restaurants. *Journal of the Korea Service Management Society*, 12(2):197-215
- Seo KA, Song JE, Han JS. 1993. A study on the pattern of shopping the level of customers' cognition and the level of satisfaction for foods sold in "24-hour market store" in Taegu city. *Journal of the East Asian Society of Dietary Life*, 3(2):73-81
- Stevens P, B. Knuston, M. Patton. 1995. "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2):56-60
- Yoon HC, Lee SB. 2006. A study on the family restaurant customers' needs by Kano model & potential customer satisfaction improvement index: Based on female customers. *Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers*, 32(2):153-162
- Digital Times. Available from: <http://www.dt.co.kr/contents.htm>, [accessed 2019.01.03.]
- Edaily. Available from: <http://www.edaily.co.kr/news/>, [accessed 2018.12.03]
- Food Information Statistics System. 2016