

碩 士 學 位 論 文

호텔기업의 CRM 활용이 경영성과
인식에 미치는 영향

- 제주도내 특급호텔을 중심으로



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

梁 弼 守

2004年 6月

호텔기업의 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향

- 제주도내 특급호텔을 중심으로

指導教授 許 香 珍

梁 弼 守

이 論文을 觀光經營學 碩士學位 論文으로 提出함.



2004年 6月

梁弼守의 觀光經營學 碩士學位 論文을 認准함.

審査委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 經營大學院

2004年 6月

A Study on the CRM Practical Application's
Influence on Recognition of the Management
Performance in Hotel Industry
-Focused on the Deluxe Hotels in Jeju

Yang, Pil-Soo

(Supervised by Professor Huh, Hyang-Jin)



A Thesis submitted in partial fulfillment of the
requirements for the degree of Master of Tourism
Management

Department of Tourism Management Graduate School of
Business Administration Cheju National University

2004. 6

<목 차>

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	4
제 3 절 연구의 방법 및 범위	5
1. 연구의 방법	5
2. 연구의 범위	6
제 2 장 이론적 고찰과 선행연구 동향	8
제 1 절 CRM에 관한 이론적 고찰	8
1. CRM의 개념	8
2. CRM의 도입 배경 및 기대 효과	12
3. CRM의 분류	21
4. CRM의 특징	26
5. 호텔기업의 고객관리 변화 및 활용 필요성	28
제 2 절 호텔기업의 경영성과에 관한 이론적 고찰	32
1. 경영성과 측정의 의의	32
2. 호텔기업의 경영성과	34
3. BSC(Balanced Scorecard: 균형성과표)	43
4. BSC의 네 가지 관점과 성과평가지표	47
제 3 절 선행연구 동향	54
1. CRM 활용에 관한 선행연구	54
2. 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구	64

제 3 장	실증연구의 모형과 가설의 설정	69
제 1 절	연구모형의 설정과 가설의 설정	69
1.	연구의 모형	69
2.	가설의 설정	71
제 2 절	변수의 조작적 정의	73
1.	호텔기업의 CRM 활용 분석	73
2.	호텔기업의 경영성과 인식 측정	74
3.	호텔기업의 경영진의 지원 정도와 규모	78
제 3 절	조사설계 및 방법	80
1.	설문지 구성	80
2.	표본 및 조사절차	82
3.	자료의 분석 방법	83
제 4 장	실증분석 및 분석결과	84
제 1 절	조사표본의 특성	84
제 2 절	변수의 신뢰성 및 타당성 분석	85
1.	신뢰성 검증	85
2.	타당성 검증	89
제 3 절	가설검증 및 분석결과 논의	93
1.	가설 검증	93
2.	분석결과의 논의	102
제 5 장	결 론	105
1.	연구의 요약과 성과	105
2.	연구의 한계와 향후 방향	107
<참고문헌>		110
<Abstract>		117
<설 문 지>		120

< 표 목 차 >

<표 2-1> CRM시스템의 도입 효과	31
<표 2-2> 재무적, 비재무적 성과측정의 수단	34
<표 2-3> 박정아의 일반기업과 관광호텔의 BSC 성과지표 비교	37
<표 2-4> 선행 및 후행 성과측정지표	47
<표 2-5> BSC의 각 관점별 성과측정지표의 일반적인 예	52
<표 2-6> CRM 발전수준 평가모형	54
<표 2-7> 남현수의 CRM 활용의 기대효과	55
<표 2-8> 이상용의 CRM 솔루션 구성요소	56
<표 2-9> CRM의 주요기능	58
<표 2-10> 이현수의 고객관계관리 성과측정을 위한 변수	60
<표 2-11> 김진강의 CRM시스템 활용의 영향요인	61
<표 2-12> Oracle의 CRM시스템 활용 구성요소	62
<표 2-13> CRM 활용에 관한 선행연구	63
<표 2-14> 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구	68
<표 3-1> CRM 활용 측정을 위한 변수	73
<표 3-2> 호텔기업의 경영성과 인식의 조작적 정의의 지표	78
<표 3-3> 호텔 경영진의 지원 및 호텔의 규모의 조작적 정의에 관한 선행연구	79
<표 3-4> 설문지의 구성 및 선행연구	81
<표 3-5> 설문지의 배부, 회수, 유효표본의 수	82
<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성	84
<표 4-2> 호텔 CRM 활용관련 변수의 신뢰성 분석	87
<표 4-3> 호텔 경영성과 측정 변수의 신뢰성 분석	88

<표 4-4> 호텔 경영진의 지원 관련 변수의 신뢰성 분석	89
<표 4-5> 호텔 CRM 활용 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과	90
<표 4-6> 호텔 경영성과 인식 측정변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과	92
<표 4-7> 호텔경영진의 지원 관련 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과	93
<표 4-8> 호텔 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향 검증을 위한 다중회귀분석	94
<표 4-9> 호텔 경영진 지원이 호텔 CRM 활용에 미치는 영향 검증	95
<표 4-10> 객실 규모에 따른 CRM 활용 인식의 차이검증을 위한 ANOVA	97
<표 4-11> 매출 규모에 따른 CRM 활용 인식의 차이검증을 위한 ANOVA	100



<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 구성 및 흐름	7
<그림 2-1> CRM의 기본 개념	11
<그림 2-2> CRM 활용의 효과	21
<그림 2-3> Meta Group의 CRM 분류	23
<그림 2-4> CRM 순환고리	26
<그림 2-5> CRM 전략의 기본적 방향	28
<그림 2-6> 관광호텔 BSC 성과지표 관점간의 연계	38
<그림 2-7> 관광호텔 BSC 개별관점지표간 관계	39
<그림 2-8> 일반적인 BSC	45
<그림 2-9> 이현수의 고객관계관리의 확장	59
<그림 3-1> 연구의 모형	70
<그림 4-1> 호텔 객실 규모에 따른 분석 CRM 인식의 차이	98
<그림 4-2> 호텔 객실 규모에 따른 운영 CRM 인식의 차이	98
<그림 4-3> 호텔 객실 규모에 따른 협력 CRM 인식의 차이	99
<그림 4-4> 호텔 매출 규모에 따른 분석 CRM 인식의 차이	101
<그림 4-5> 호텔 매출 규모에 따른 운영 CRM 인식의 차이	101
<그림 4-6> 호텔 매출 규모에 따른 협력 CRM 인식의 차이	102

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

오늘날을 흔히 정보화시대라 일컫는다. 정보가 그만큼 우리 삶에 있어 중요한 의의를 가진다는 것이다. 정보기술(IT: Information Technology)은 오늘날 기업 경영을 하는 방식이라든지 성장하고 경쟁하는 방식을 바꾸어 놓았고, 특히 기업에서 일하는 사람들의 일하는 방법을 바꾸어 가고 있다. 또한 고객들은 정보기술의 발전에 따라 인터넷을 기반으로 다양한 정보에 접근할 수 있게 됨으로서 상품가격을 쉽게 비교할 수 있게 되었고, 직접 가격을 결정할 수 있게 되었다.

즉, 오늘날 정보화 사회의 기업들이 맞고 있는 새로운 기업 환경은 다음의 일곱 가지 특징으로 요약할 수 있다.¹⁾

첫째는 지식근로자 및 서비스근로자의 생산성이다. 산업화시대에는 생산근로자의 생산성이 중요했었다. 그러나 정보화시대에는 제품개발, 정보분석 등 정보를 다루는 지식 및 서비스 근로자의 생산성이 보다 큰 비중을 차지하게 됐다.

둘째, 품질은 점차 심화되어 가는 경쟁에서 이기기 위한 성공의 원동력이다. 영성한 제품이나 서비스는 고객 불만족을 낳고, 그로 인한 유지보수와 관련하여 고비용이 초래될 수 있다.

셋째 특징은 급변하는 시장 환경, 경쟁위협, 고객요구에 대응할 수 있는 대응능력이다.

넷째, WTO체제의 출범 등 일련의 움직임으로 시장과 기업 활동의 경쟁이

1)홍일유, “기업경영의 정보화혁신”, 「정보화 경영의 새 패러다임을 선도할 중소기업정보화리더스 아카데미」, 중소기업정보화경영원, 2002, pp.51-52.

세계화되어 가고 있다. 또한 인수합병, 전략적 동맹 등으로 다국적 기업화가 되어 가는 추세를 보이고 있다.

다섯째는 외주(outsourcing)이다. 예전에는 기업의 생산, 분배, 판매, A/S 등의 기능이 대부분 사내 조직에 의해 제공되어 왔다. 그러나 이제는 비용, 노하우 등의 이유로 외부 전문업체에게 외주를 주며 “우리 자원은 우리의 핵심능력을 키우는 데만 집중시킨다”는 전략을 구사하고 있는 기업들이 늘고 있다.

그 다음으로 전략적 제휴(strategic alliance)와 파트너십(partnership)도 중요한 이슈로 부상하고 있다. 과거에는 경쟁사들과 대적을 했지만 이제는 이들과 손을 잡는 이른바 전략적 제휴가 증가하고 있다. 전략적 제휴의 주된 목적은 신규시장 창조, 서로의 고객베이스 접근, 어려운 기술의 공동개발 등이다.

끝으로, 사회적·환경적 책임은 최근 들어 점차 많은 기업들이 관심을 갖기 시작한 이슈이다. 기업이 영리를 내는 것도 중요하지만 사회 및 환경과 조화를 이루는 경영을 하는 것도 영리창출에 못지 않게 중요한 기업목표 중의 하나이다. 따라서 환경을 보호하고 기업윤리를 실현하는 방향으로 기업 경영전략을 수립하고 또 실천하는 것이 중요하다.

이러한 환경변화로 많은 기업들은 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로 정보 기술을 전략적으로 활용하기 위한 노력을 경주하고 있다. 또한 자기가 상대로 하는 시장의 모든 고객을 만족시킬 수는 없기 때문에 한 기업의 시장을 일정한 기준에 따라서 몇 개의 동질적인 소비자집단으로 나누는 시장세분화 작업을 필요하게 하였고, 시장이 더욱 더욱 복잡해지고, 차별화 되고, 동태적으로 되어 감에 따라 고객들의 욕구(needs)와 필요(wants)를 더 체계적으로 파악하게 되었다.²⁾

따라서 많은 기업들은 가치가 높은 고객을 유지하고 다른 제품의 교차판매를 통해 이윤을 유지하고, 영속기업이 되고자 하는 목표를 달성하기 위해 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악하여 그것에 맞는 서비스를 제공하려는 고

2)유희화 외, 「제4판 현대마케팅론」, 박영사, 2002, p.136.

객중심경영으로 전환하는 노력을 기울이게 되었다. 그 결과 CRM(Customer Relationship Management: 고객관계관리)시스템이 등장하게 된 것이다.

국내의 경우, 지난 1998년 CRM시스템이 처음 소개되어 본격적인 관심이 모아지면서 CRM관련 프로젝트가 진행되기 시작한 것은 불과 4~5년에 불과하여 CRM에 대한 개념과 현황에 대한 정보도 미약한 편이다. 그러나 e-비즈니스 열풍이 확산되면서 CRM에 대한 관심과 함께 도입을 하는 기업들이 증가하고 있다. 특히, 고객만족을 통하여 차별화를 이루고자 하는 유통, 금융, 보험, 항공, 관광산업 등에서 새로운 마케팅 패러다임(paradigm)이 되고 있다.

그러나 관광산업의 경우 CRM시스템은 기업의 경영성과 향상을 위한 지원 도구로 관심을 가지고는 있지만, 그 중요성에 대한 인식이나 전략적 접근 등의 측면에서 아직은 미진한 수준에 있다고 할 수 있다.

제주도 특급호텔들의 경우도 호텔경영의 성공요인은 고객만족과 인적서비스를 최대화하는 것에 있으나 CRM시스템 등의 정보기술의 사용은 때때로 이러한 목적에 부합되지 않는 것으로 인식됨으로 인해 정보기술을 적용하는 것이 타 산업부문보다 뒤떨어지는 경향이 있어왔다. 이는 기계적인 환경 조성에 의한 인적서비스의 방해요인으로 비춰져 왔기 때문이며, 호텔경영진의 단기적 이윤추구의 경영전략의 지향으로 비용절감을 위한 비정규직 종사원의 확대 및 CRM시스템의 구축에 대한 비용의 문제점 등을 이유로 CRM의 활용측면에 대한 접근은 제대로 이루어지지 않고 있는 실정이다.

또한 CRM에 관한 관심과 중요성의 증가정도에 비해 CRM에 관한 연구는 아직까지 그 범위가 매우 한정되었다고 할 수 있다. 최근까지 각종 단행본이나 IT 전문잡지, 신문, 컨설팅업체의 백서, 보고서, 웹사이트 등에는 CRM에 관한 많은 양의 내용들이 소개되고 있으나, 논문이나 학술지 등에서의 CRM에 관한 연구 문헌들은 미미한 실정이다. 특히, 관광산업의 CRM에 관한 연구는 더욱 미미한 실정이다.

본 연구에서는 21세기의 경영환경변화로 호텔기업에서도 경영환경이 급변하

고 무한경쟁의 환경을 타개하기 위해 CRM 활용에 관심을 갖고 있는데, 이러한 CRM 활용이 호텔기업의 경영성과 인식에 어떤 영향을 미치는지, 또 호텔 경영진의 지원정도의 차이가 CRM 활용에 어떤 영향을 미치는지와 호텔기업의 규모의 차이에 따라 CRM 활용에 어떤 차이가 있는지를 제주도내 특급호텔을 중심으로 실증적 분석을 해 봄으로써, 호텔 기업의 CRM을 새로이 도입하거나 활용하는 데에 유용하게 사용하게 되는 데에 의의를 찾고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

호텔기업도 일반기업과 마찬가지로 효과성과 효율성을 바탕으로 이익을 창출해야 하는 이익집단이며 기업이 이익을 얻기 위해서는 제품을 생산하고 판매해야 한다. 제품에 대한 생산은 협력업체나 기업 자체적인 생산시스템, 종사원 등을 통한 생산의 과정을 통해야 하며 수익이라는 결과를 낳기 위해서는 생산된 제품을 개인이나 조직에게 제공하고 이에 따른 보상을 받아야 한다. 제품을 구입하고 사용하는 대상, 즉 개인이나 조직을 고객이라고 하며, 고객은 기업에게 실질적인 이익을 창출하게 해 주는 중요한 요소인 것이다. 기업의 유지와 발전, 가치 증대를 위해서는 이해관계자들은 모두 중요한 역할을 담당하고 있으나, 고객은 그 무엇보다도 중요한 역할을 담당하고 있다. 이것은 고객이 기업의 이익과 가장 밀접한 관계를 가지고 있다는 점에 기인하며, 고객을 계속적으로 통제 관리하는 것은 기업으로 하여금 장단기적으로 기업의 이익 창출에 효과적임은 마케팅 담당자뿐만 아니라 모든 기업내 직원들이 인식하고 있는 것이다.³⁾

또한, 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 우수고객을 발굴, 유지시키고, 고객 수익성 증대를 통해 고객 가치를 극대화하기 위한 프로세스로 고객을 이

3)이현수, “고객의 지식획득·활용이 고객관계관리에 미치는 영향요인분석”, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 2002, pp.24-25.

해하고 고객관계를 정립해 나가는 과정은 기업을 경영하는데 있어서 필수적인 요소라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 제 1절에서 제시한 문제인식을 바탕으로 호텔기업에 있어서 아직 도입과 활용이 초기에 있는 CRM이 경영성과 인식에 미치는 영향에 관한 연구를 수행함으로써 다음과 같은 연구 목적을 달성하고자 한다.

첫째, 호텔기업에 있어서 도입과 활용이 초기에 있는 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향에 관해 분석하고자 한다.

둘째, 호텔 경영진의 지원 정도의 차이에 따라 호텔기업의 CRM 활용에 미치는 영향에 관하여 연구하고자 한다.

셋째, 호텔기업의 객실 규모 및 매출 규모의 차이에 따라 CRM 활용에 미치는 차이에 관하여 연구하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 범위



1. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌조사와 실증분석을 병행하여 다음과 같은 연구 과제들을 설정하였다.

첫째, 이론의 체계화를 위하여 문헌조사에서는 본 연구와 관련된 전문서적, 웹사이트, 연구논문 등의 광범위한 자료를 통해서 CRM과 호텔기업의 경영성과 인식에 대한 폭 넓은 이론적 고찰을 실시한다.

둘째, 이론적 배경을 통하여 도출된 CRM과 호텔기업의 경영성과 인식에 대한 이론적 배경을 바탕으로 설문서를 작성하여 제주도내 특급호텔 종사원을 대상으로 설문조사를 실시한다.

셋째, 설문서의 내용을 토대로 호텔기업의 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향에 관한 가설을 설정하여 실증분석을 실시한다.

넷째, 실증분석을 통하여 호텔기업의 CRM 활용이 실제로 적용함에 있어서의 전략적 시사점을 도출해 낸다.

2. 연구의 범위

본 연구를 위한 범위는 공간적으로 제주도내에서 2004년 1월 현재 CRM을 활용하며 영업중인 특급호텔이며, 이들 특급호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상적 범위로 선정하였고, 설문조사 기간인 2004년 1월 17일부터 2월 22일까지를 시간적 범위로 하였다. 내용적 범위로는 현재 제주도내 특급호텔의 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향으로 아래 3가지를 한정시키고 있다.

이러한 연구의 범위를 한정된 이유는 다음과 같다.

첫째, 특급호텔만을 대상으로 한 이유는 CRM 활용에서 특급호텔이하의 호텔들은 활용도가 특급호텔에 비해 미미하여 분석 자료를 도출해 내는데 어려움이 있기 때문이다.

둘째, 설문의 대상을 현재 근무 중인 종사원만을 대상으로 선택한 이유는 실제 CRM 활용에 있어서 호텔기업의 경영성과 인식에 미치는 영향에 대해 종사원들의 지각하고 있는 그 자체를 알기 위해서이다.

셋째, CRM을 활용하며 운영중인 호텔만으로 한정된 이유는 이론이 아닌 실제 CRM 활용 경험을 바탕으로 한 경영성과를 실증하기 위한 것이다.

따라서 본 연구는 전체 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장에서는 문제의 제기 및 연구의 목적, 연구의 방법과 범위를 제시하고 있으며,

제 2장에서는 이론의 체계화를 위하여 CRM의 개념, 도입배경 및 기대효과, 분류, 특징, 호텔기업의 고객관리 변화 및 활용 필요성에 관한 이론적 고찰을 하였으며, 호텔기업의 경영성과에 관한 이론적 고찰을 위하여 경영성과 측정

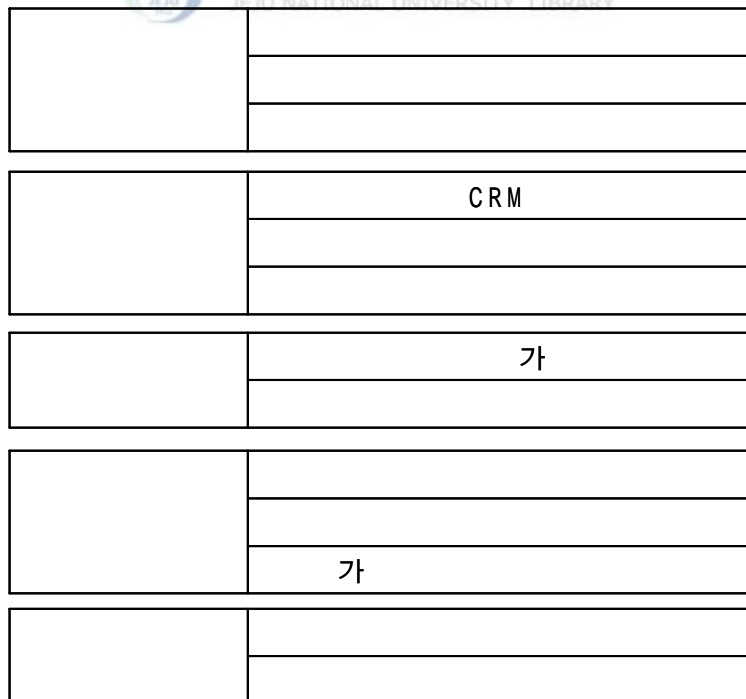
의 의의, 호텔기업의 경영성과, BSC(Balanced Scorecard: 균형성과표)의 주요 개념 및 네 가지 관점에 대한 성과평가지표에 관한 이론적 고찰과 함께 CRM 활용 및 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구를 실시하였다.

제 3장에서는 연구설계 부분으로 본 연구에 관련된 연구 논문 및 문헌 연구를 토대로 원인변수들을 도출해내어 연구모형을 설정하고, 이 연구모형에 따라 가설을 설정하고 있다. 또한 조사설계와 분석방법을 소개하고 있다.

제 4장에서는 설계된 연구모형을 검증하기 위하여 CRM을 활용하고 있는 제주도내 특급호텔에 근무 중인 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 가설검증의 형태로 분석함으로써 연구모형의 타당성을 입증하고자 한다.

제 5장에서는 본 연구의 의의와 한계를 기술한 후 CRM 활용이 호텔기업의 경영성과 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 제시하고, 분석결과에 대한 논의를 덧붙였다.

<그림 1-1> 연구의 구성 및 흐름



제 2 장 이론적 고찰과 선행연구 동향

제 1 절 CRM에 관한 이론적 고찰

1. CRM의 개념

CRM의 개념에 대한 정의는 학자들 사이에서도 관점에 따라 다르게 정의하고 있으며, 개념이 시작된 미국 내에서도 일치된 정의가 없는 실정이다. 아래의 정의들을 종합해 보면 CRM은 어떤 특정 마케팅 활동이나 프로세스에 국한되는 것이 아니라 경영전략 전반에 관한 것으로 마케팅 관점과 정보기술 관점, 전략적 관점, 고객관리 프로세스 관점 등에서 다양한 정의를 내리고 있다. 또한, CRM의 목표는 고객이 보다 편리하고 행복하게 살 수 있도록 하는 것이고, 고객만족을 통한 기업의 지속 가능한 매출과 수익을 극대화하는 것임을 알 수 있다.

또한 CRM은 1980년대가 지나면서 소비자를 위한 관계마케팅이 서비스의 중요한 부분으로 크게 부각되면서 인터넷 분야에서 가장 중요한 이슈중의 하나로 인식되기 시작했다.⁴⁾ 그리고 하나의 경영전략으로 소비자를 위한 질 높은 서비스를 공급하고 그 양질의 서비스를 유지하는데 중점을 두고 있는데, 그 방법으로 효과적인 커뮤니케이션과 소비자가 원하는 상품, 서비스, 정보와 그들의 문제에 역점을 두고 해결하려는 것을 들 수 있으며, e-CRM은 전자상거래에서 하나의 경영전략의 응용이라고 할 수 있는데, 고객이 웹사이트와 콜센터를 접하면서 나타나는 고객의 경험과 반응을 고객별로 분류하고 개별화

4)서용건, “Internet Marketing Strategies for SMTEs(Small and Medium sized Tourism Enterprises)”, E-Commerce and Tourism in the APEC Region Session III, 2002, p.171.

하는 것을 포함한다.

이러한 CRM의 정의들을 살펴보면 마케팅 관점을 강조한 정의로는 “고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적 제품·서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅·경영혁신 활동” 5)과 “기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집·통합·가공·분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획·수행·평가·수정하는 일련의 과정” 6) 그리고 “고객에 대한 정보를 기반으로 고객 획득, 기존고객 유지, 고객애호도 향상 및 고객기여도 향상을 위한 고객분석 활동, 상품제공 활동, 채널확보 활동을 통해 고객으로부터 수익성을 확보하기 위한 것” 7)과 “고객에 대한 정확한 정보를 바탕으로 고객 특성에 맞는 제품과 서비스의 제공, 고객과의 커뮤니케이션 강화 등을 통해 고객을 오래 유지시키고, 결과적으로 기업의 수익성을 높이는 일련의 통합마케팅 과정” 8)이 있다.

정보기술 관점을 강조한 정의로는 “고객정보(고객 데이터웨어하우스), 분석(데이터마이닝), 그리고 이를 활용하는 마케팅 채널을 통합하는 솔루션으로 그 구축범위가 매우 넓다” 9)와 “고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업 정보 등)을 고객중심으로 정리·통합하여 고객활동(customer interaction)을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영 방식” 10)이라는 정의가 있다.

전략적 관점을 강조한 정의는 주로 경영 전략적인 측면을 강조하고 있는데,

5)김재문, 「e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM」, 거름, 2001, pp.59-67.

6)한국소프트웨어산업협회, “2000년 소프트웨어산업 부문별 산업동향보고서(CRM)”, 2000.

7)IBM, “e-innovation, CRM”, IBM: 생각하는 사람들, Autumn, 2001, p.6.

8)심상렬, “경영혁신과 정보기술활용”, 「정보화 경영의 새 패러다임을 선도할 중소기업 정보화 리더스 아카데미」, 중소기업정보화경영원, 2002, pp.161.

9)Konana, P. & S. Ram, “Semantic-Based Transaction Processing for Realtime Data ware housing”, *INFORMS J. Computing*, 11. 1999, pp.299-315.

10)최정환·이유재, 「죽은 CRM 살아있는 CRM」, 한연, 2001, p.74.

“기업이 고객세분화를 통해 고객에 대한 올바른 이해를 바탕으로 서비스의 차별화를 수행하여 고객과의 관계를 지속적으로 형성해 나감으로써 기업의 경영성과 목표를 달성하는 전사적인 경영활동” 11)과 “기업이 우수고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규 고객을 확보하고 고객관련 비용을 최소화하여 기업의 경쟁력을 향상시킴으로서 기업가치를 극대화하기 위한 경영개념” 12), 그리고 “개별 임직원과 마케팅 담당자, 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객 보유율과 경영성과 모두를 향상시키는 경영전략” 13)이 있다.

고객 프로세스 관점의 정의들로는 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써, 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관리 프로세스” 14)와 “고객과 관련된 개개인의 특성(individuality)에 기초한 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있는 고객관계관리 프로세스” 15), “고객정보를 효과적으로 이용해서 고객과의 관계를 유지·확대·개선함으로써, 고객의 만족과 충성도를 제고하고, 기업 및 조직의 지속적인 운영·확장·발전을 추구하는 고객관련 제반 프로세스 및 활동” 16)과 “CRM은 판매자와 서비스 제공자가 고객의 역동적 요구와의 지속적인 연계 및 장기적인 고객관계를 위해 고객의 기대를 관리하는 과정” 17)이 있다.

11)이현수, 전제논문, 2002, pp.28-31.

12)David Bradshaw & Colin Brash, “Managing customer relationships in the e-business world : how to personalize computer relationships for increased profitability”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 29, 2001, p.520.

13)http://www.logicacmg.com/

14)박정훈·김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안”, *호텔관광연구* 제6호, 2001, pp.204-205.

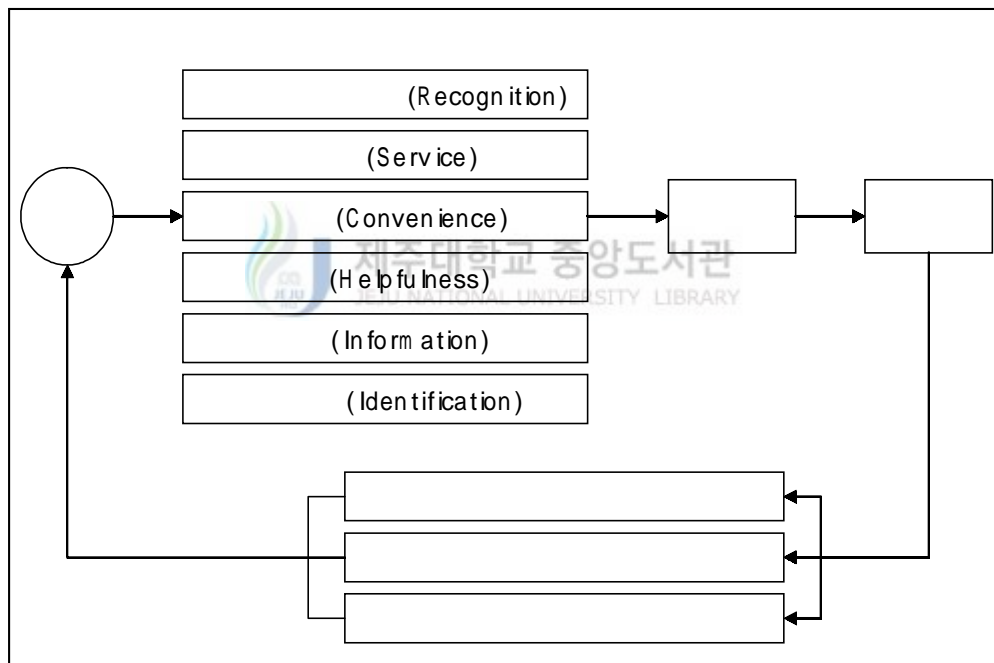
15)김진강, “CRM시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객에호도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 2003, p.17.

16)이훈영, “성공적인 CRM을 위한 전략적·전술적 마케팅패러다임”, *마케팅* 제 37권 9호, 2003, p.24.

이상의 정의들을 종합해보면, CRM이란 “고객에 대한 정확한 정보를 바탕으로 고객 특성에 맞는 제품과 서비스의 제공, 고객과의 커뮤니케이션 강화 등을 통해 고객의 필요와 욕구를 충족시킴으로서 고객과의 관계를 지속적으로 형성해 나감으로써, 결과적으로 기업의 경영성과 목표를 달성하는 전사적인 경영활동” 이라고 할 수 있다.

이러한 CRM의 기본 개념을 도식화하여 설명한 것은 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> CRM의 기본 개념



자료: 이훈영, “성공적인 CRM을 위한 전략적·전술적 마케팅패러다임”, 마케팅 제37권 제9호, 2003, p.25.

17) Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M. & Brazel, G., “Managing customer relationship through E-business decision support applications : a case of hospital-physician collaboration”, *Decision Support Systems*, Vol.32, 2001, pp.171-187.

2. CRM의 도입 배경 및 기대 효과

1) 기업의 고객관리 변화

마케팅은 그 시대의 경제 환경에 적응하며 변화 발전해 가고 있으며, 앞으로의 마케팅도 많은 변화가 예상되어지고 있다. 1930년 이전까지는 판매하는 측과 구매하는 측이 서로의 필요에 의해 만나 거래하는 1대 1의 퍼스널마케팅 시대였다. 1930년부터 1975년까지는 포드의 대량생산 방식의 시작으로 매스마케팅(mass marketing)의 시대라고 할 수 있다. 그 후 1990년까지는 시장상황이 끊임없이 변하게 되고 시장을 세분화해서 마케팅을 실시하는 세분화마케팅(segmentation marketing)과 틈새마케팅(niche marketing)시대로 구분해 볼 수 있으며, 1990년 이후의 마케팅은 시장의 세분화가 가속되어 분류된 군으로서의 고객보다 구체적인 고객으로 개인화 되어 일대일마케팅(one-to-one marketing)에 적용되기 시작하였다. 즉 전통적인 소품종 대량생산 양식이 다품종 소량생산으로 변화되고 동질화되던 고객의 요구에 대해서도 다양화 혹은 개별화로 대응하게 됨에 따라 마케팅개념도 판매·제품 지향적 개념에서 고객 지향적으로 바뀌게 되었다.¹⁸⁾

다시 말해서 1970년대만 해도 기업은 소비자를 수동적 구매자로 인식하고 고객은 동질의 단일한 욕구를 가지고 있기 때문에 기업이 만드는 상품을 수동적으로 구매한다고 생각하면서 기업과 고객과의 관계를 획일적인 물품이 고객에게 일방적으로 팔리는 단순한 판매의 개념으로 보았고, 1980년대에 들어서면서 시장경쟁이 치열해짐에 따라 기업은 고객의 중요성을 인식하기 시작하였다. 즉, 공급이 수요를 초과하고 소비자들의 파워가 증대되면서 기업들의 품질 관리에 대한 관심이 고조되었고, 품질관리 경쟁으로 인해 제품의 차별화가 어

18)이운상, “고객관계관리(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT : CRM) 시스템이 경영성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 2001, pp.4-5.

러워지자, 경영자들은 고객서비스와 고객만족(CS: Customer Satisfaction)의 중요성을 인식하기 시작하였다.

1980년대 중반에는 다이렉트 메일과 텔레마케팅의 개선과 함께 기술의 진전으로 고객과 직접적으로 의사소통을 할 수 있는 또 다른 접근 방법들을 전개할 수 있게 되었다. 또한, 정보시스템 기술의 이용으로 메일이나 전화를 통해서 목표고객을 설정할 수 있게 되었다.¹⁹⁾

1990년대가 되면서 단순한 고객만족의 마케팅 캠페인만으로는 다양화, 개성화 된 고객욕구를 충족시키기에는 역부족이라는 인식과 함께, 정보기술의 발전에 따라 데이터베이스마케팅(DBM: Data Base Marketing)이 등장하였고 기업은 고객과 관련된 내·외부 자료를 이용하는 데이터베이스 마케팅을 시도하였다. 그러나 고객데이터는 주로 관리목적으로 활용되었고, 시장의 분류도 기업이 시각에서 일방적, 인위적으로 이루어지고 있었다.

1990년대 후반, 고객관리가 기업가치 증진과 생존에 직접적인 영향을 미치는 중요한 개념으로 부각되면서 CRM이 탄생하게 된 것이다. 정보기술의 발전과 기업들의 고객관리에 대한 인식변화에 따라 고객에 대한 정보를 기반으로 ‘고객유치’에서 ‘평생고객화’에 이르기까지 고객에 대한 관리를 전략적으로 지원하는 CRM은 기술, 시장측면에서 빠른 속도로 성장하였다.²⁰⁾

특히 CRM 시장은 기업가치의 중심이 고객으로 이동함에 따른 CRM에 대한 수요 증가, 고객데이터의 중요성 증가, 기업 환경의 지속적인 변화에 따라 지속적인 성장을 나타내고 있다. 이처럼 CRM으로의 발전은 고객으로부터 요청의 변화와 정보기술의 혁신으로 인한 기업의 수단 영역의 활성화로 인해 기업은 더욱 다양해진 채널을 통해 고객정보를 수집하게 됨으로써 e-CRM이라는 개념을 새롭게 탄생시키게 되었다. 일반적으로 CRM이라는 개념은 오프라

19)Flanagan, T., & Safdie E., *Build a Successful CRM Environment*, Technology Guides, 1998, p.7.

20)민승기, “국내외 CRM 시장동향 및 전망”, 한국전자통신연구원(ETRI) IT정보센터(ITIC), 주간 기술동향 통권 1051호, 2002.

인 기업의 마케팅 활동의 기본적인 원리로 인식하고 있으며, e-CRM의 경우는 온라인 기업의 마케팅 활동으로 인식하고 있다.²¹⁾

그러나, CRM이란 'IT가 강화된 가치프로세스'로 고객의 기본 정보에 기초하여 이루어지는 것이고, 고객 정보의 형성과 그것에 기초한 관계마케팅 전략의 실행이 IT분야의 기술지원이 필수이고 보면, e-CRM과 CRM의 구분자체가 무의미한 일이다.²²⁾

2) IT기술의 발전과 경영환경의 변화

기업들은 대량생산으로 상품을 생산하는 것만으로는 제품판매량을 늘리는데 한계가 있음을 느끼게 되면서 본격적으로 고객에 대한 관심이 커지게 되었다. 이러한 과정에서 기업들은 상품판매 상승에 대한 기회를 고객에게 어떠한 방식으로 접근해야 하는지에 대한 고객 접근 방법을 연구하게 되었다. 처음 등장한 기법은 매스마케팅을 중심으로 세분화마케팅, 틈새마케팅 등의 다양한 방식의 기법이였다. 이러한 기법은 또 한번의 변화를 거쳐 조금 더 발전한 데이터베이스마케팅이 등장하게 되었다.

이러한 데이터베이스마케팅과 CRM의 차이를 살펴보면, 데이터베이스마케팅은 IT 기술의 발전에 힘입어 기업의 내·외부 정보를 통합하여 마케팅 활동에 이를 이용한 것인데, 이는 고객의 데이터를 통합, 분석함으로써 진보된 방식의 마케팅 기법을 제공하고 있다. 이러한 데이터베이스마케팅은 CRM과 마찬가지로 고객의 데이터를 바탕으로 한다는 점은 공통적이거나 CRM이 고객과의 장기적 관계구축을 목적으로 하는 반면, 데이터베이스마케팅은 상대적으로 가시적인 단기성과에 보다 많은 관심을 기울인다는 차이가 있다.²³⁾ 즉, 기업의 고객과 관련된 내·외부 자료를 이용하자는 측면은 데이터베이스마케팅

21)김진강, 전계논문, 2003, p.19.

22)한진수, "호텔마케팅의 e-CRM", 마케팅 제37권 제2호 통권 409호, 2003, pp.49-50.

23)김진강, 전계논문, 2003, pp.20-21

과 성격이 같으나, CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객접점이 데이터베이스마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득을 전사적으로 행한다는 것이다.

두 번째로 다른 점은 고객관리에 대한 전략의 확보이다.

데이터베이스 마케팅이 DM(Direct Mailing), TM(Tele-Marketing)과 같은 방식을 이용하여 순간의 고객정보를 취하여 이를 다시 매스마케팅에 활용하는 반면, CRM의 핵심요건은 고객 데이터의 세분화를 통하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객 가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 전략을 가지고 있는가의 여부에 있는 것이다. 이러한 데이터베이스마케팅 기법은 일대일마케팅, 관계마케팅(relationship marketing)으로 진보하게 되고, 이러한 요소들을 기반으로 CRM이 탄생하게 된다는 것이다.²⁴⁾

즉, CRM의 도입은 기존의 데이터베이스마케팅 효과의 저하, e-비즈니스의 발달 등으로 인하여 무차별적인 고객에 대한 마케팅 활동이 기업의 수익과 직접적으로 연관을 찾지 못하였으며, 파레토 법칙(80:20법칙)에 의한 고객에 대한 새로운 분류와 평가가 이루어졌다는 점에 기인한다.

CRM의 발전은 기술의 발전뿐만 아니라 마케팅 담당자들의 사고의 전환, 차별화 전략의 필요성에 따라 고객의 분류의 필요 등의 저항할 수 없는 추세가 되고 있다는 점과 고객관리를 통한 기업의 경영성과 달성이라는 최종 목표를 달성하기 위해서는 어느 한 분야의 사고전환이나 기법 도입으로는 목표달성의 시간이 지연될 뿐만 아니라 품질경영이나 지식경영 등의 인프라 수준의 경영관리 기법과 같이 전사적인 측면에서의 도입과 실행이 필요하다는 것과 함께 다음과 같은 경영환경의 변화도 일어났다.²⁵⁾

첫째, 시장의 규제완화로 동일 업종에서의 경쟁사의 증가이다. 고객들은 각

24)Ibrd, p.21.

25)이윤상, 전계논문, 2001, pp.5-7.

자의 욕구와 필요에 맞는 상품과 서비스를 찾기 때문에, 기업들은 이전과 같은 마케팅방식에 더 이상 의존할 수 없게 되었다. 즉, 고객 획득을 위한 무차별적인 공략보다는 우선 우량고객이나 오랫동안 관계가 유지되어 왔던 고객에 대한 데이터를 분석하여 그들만의 특성을 구별함으로써 우량고객과 우량고객 후보자만을 선별하는 것이 매우 시급한 상황을 맞이하는 시장의 변화가 일어났다.

둘째, 정보기술의 급격한 발전이다. 우선 컴퓨터의 하드웨어와 저장용량이나 데이터 처리 속도 면에서 과거와는 비교가 되지 않을 정도로 컴퓨터의 성능이 향상되었다. 이를 통해 기업들은 방대한 양의 고객 거래 데이터를 데이터 웨어하우스에 특정 체제를 갖추어 자동적으로 내장하고 관리할 수 있게 되었다. 또한, 소프트웨어 면에서도 하드웨어 성능향상을 바탕으로 수많은 응용프로그램들이 출현하였다. 이러한 컴퓨터와 관련 정보기술의 발달은 고객 욕구 분석의 발전과 고객 데이터 추적 기술의 발전을 가져오며, 본격적으로 CRM이 확산될 수 있는 외적 환경을 형성해왔다.

셋째, 최근 들어 고객들의 기대와 요구가 다양화되고 있으며, 가치 및 라이프스타일도 매우 달라지고 있는데, 그 대표적인 것이 편리성의 추구이다. 이러한 현실에서 끊임없이 변화하는 고객의 욕구와 필요에 부응하여 고객과의 관계를 유지하고 적절한 상품과 서비스의 차별화를 통해 장기적으로 기업의 경쟁우위를 고수하는 것이 현재 기업들이 당면한 도전이다.

3) CRM의 도입 배경

고객관계관리는 기존의 대량생산체제하의 고객관리에서 벗어나 타겟(target) 중심의 고객관리에서 개별고객 중심의 고객관리로 변화되면서 그 중요성이 부각되었으며, 기존의 고객관리는 기업 대 시장의 마케팅 관리에서 기업 대 다수고객의 고객관리로 현재에는 기업 대 일고객의 관리로 변천한 것이다.

최근 기업의 마케팅 전략은 기존의 외부마케팅 강조에서 기존고객의 유지를 강조하는 방향으로 변화하고 있다. 이는 제품수명주기(product life cycle)로 볼 때 이미 대부분의 제품이 여러 산업에 걸쳐 점차 성숙기에 접어들고 있으며 경쟁이 심화됨과 상표에 대한 충성도는 점차 감소되는 경향이 있기 때문이다. 이와 같은 기업들의 인식은 성장을 위하여 많은 신규고객을 창출하자라는 거래적 관점의 마케팅 사고로부터 고객과의 관계를 장기적으로 유지하고 개선하는데 초점을 두고 마케팅 활동을 펼치고 마케팅 시스템을 준비해야 한다는 관계 마케팅 철학의 대두와도 일맥상통한다고 할 수 있다.²⁶⁾

앞에서 언급했듯이 마케팅 패러다임이 변함에 따라 기업의 고객관리 변화와 함께 IT기술의 발전, 경영환경의 변화에 따라 산업특성별 CRM을 도입하는 목적이 각각 다르며, CRM을 통해 달성하려는 목적도 여러 방향으로 설명되고 있으나 CRM을 도입하게 된 배경을 크게 4가지로 분류하면 다음과 같다.

첫째, 업무 기능상의 통합을 위해서이다. 기존에 나누어졌던 대고객 서비스는 마케팅, 세일즈, 서비스 등이 업무상으로 통합관리 되어져야 했는데, 이들 부서들간의 정보 교환과 원활한 업무추진, 한 고객에 대한 통일된 정보공유를 위해서 CRM 도입을 추진하게 되었다.

둘째, 고객세분화를 위해서이다. 제품별, 고객계층별, 지역별로 세분화되어 가고, 복잡해지는 소비시장에 적응하기 위해서는 정보 시스템에 지능을 달아주어야 하는데, 이러한 세분화에 맞는 정보 분석을 위해서이다.

셋째, 유통채널의 다양화를 위해서이다. 콜 센터, 웹, 모바일 컴퓨터에 의한 영업의 등장으로 유통채널은 점점 더 복잡해지고 있으며, 이러한 것을 통합관리하기 위해 CRM을 도입하게 된 것이다.

넷째, 셀프서비스의 부각이다. 고객들은 셀프서비스를 선호하고 있으며, 구매액도 늘어가고 있다. 이러한 추세에 부응하기 위해서는 고객 스스로가 주문 처리 여부 확인, 운송경로 및 일시추적, 해당 담당자를 몰라도 구매할 수 있는

26)이현수, 전계논문, 2002, p.25.

서비스 등을 구현해야 한다.²⁷⁾

이상의 주된 요인들을 배경으로 CRM이 도입되고 있으며, 기업들은 다양한 환경변화 요인에 의한 도전을 받고 있다. 고객들은 보다 합리적이고 현명해졌고 또한 개성화 경향의 심화로 고객 자신에 맞는 특별한 서비스를 요구하고 있으며, 신기술의 발달 및 인터넷 등 정보 네트워크 혁명은 기술 수준을 평준화시켜 공급자인 기업간의 경쟁을 보다 심화시키고 있다. 그리고 전 세계적인 추세인 규제완화 및 산업간 영역붕괴, 즉, 은행, 보험, 증권 등의 금융회사간에는 업무 영역이 모호해졌고, 대형 백화점은 카드 업무를 하고 있으며, 일부 무선 통신회사는 자사의 단말기를 제작하고 있는 등 기업간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다.

마지막으로 정보통신 수단의 발달로 기업과 고객은 기존의 대면접촉, 우편, 전화 이외에도 인터넷, PC 통신, 케이블 TV 등 다양한 채널을 통해 접촉할 수 있기 때문에 기업의 입장에서는 이들 채널을 효과적으로 관리하고 일관된 이미지를 고객에 전달해야 할 입장에 놓여졌다.

4) CRM 활용의 기대 효과

CRM 활용으로 얻게 되는 기대효과는 고객요구에의 즉각적 응대, 자동화를 통한 효율성 증대, 고객에 대한 심층정보 확보, 향후 마케팅 및 세일즈기회 확보, 고수익 고객의 효과적 인지, 신상품 및 서비스에 대한 피드백 확보, 효율적인 일대일마케팅의 수행, 전사적 정보공유 등이며, 이를 통해 높은 수준의 고객충성도(loyalty)를 유지하여 궁극적으로는 기업의 이윤을 극대화할 수 있게 되는데, 이들 내용을 살펴보면 다음과 같다.²⁸⁾

27)박명균, “호텔기업의 CRM 활용방안에 관한 연구-CRM에 대한 경주 지역 특 1급 호텔 종사원의 인식정도를 중심으로-”, 석사학위논문, 경주대학교 산업경영대학원, 2003, pp.11-13.

28)김진강, 전계논문, 2003, pp.24-26.

첫째, 고객 하나 하나의 성향을 조사하여 맞춤 서비스를 제공함으로써 고객 유지율(retention)을 높인다. 기존의 기업들은 시장을 정의하고 이에 따라 일반적인 고객의 요구를 조사, 분석하여 상품을 개발하였다. 이에 반해 CRM시스템을 이용하면 일대일마케팅이 가능하며 기업들은 고객에 대해 개별적으로 성향을 파악하여 고객별로 개인화된 상품 또는 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, 고객과의 관계를 개선하고 이탈고객을 방지하며, 고객충성도를 높인다. 새로운 고객을 확보하는 것은 기존의 고객을 유지하는 것보다 어렵다. 그만큼 고객충성도를 강화하는 것은 기업에 있어서 매우 중요한 일이라 할 수 있다. 따라서 기업들은 CRM시스템을 토대로 고객의 정보를 활용함으로써 개인화된 정보, 상품, 서비스 등을 효과적으로 제공해서 고객충성도를 강화할 수 있다.

셋째, 새로운 고객을 확보하고 휴면고객을 활성화할 수 있다. 고객 수 증대는 바로 CRM의 고객확보 활동에 의해 달성 가능하다. 즉, 잠재적 고객에 대해 일대일로 접근하여 신규고객화 하거나, 기존고객의 권유를 통해서도 신규고객을 창출할 수 있다. 또한 휴면고객을 활성화시킴으로써 고객관계관리를 통한 수익성 제고에 기여할 수 있다.

넷째, 고객의 가치를 수익성에 의거하여 평가하며 교차판매(cross-selling)와 상향판매(up-selling)를 극대화한다. 마케팅 활동의 성공여부는 고객의 욕구를 얼마나 충족시키느냐에 달려 있다. 따라서 기존고객의 욕구 파악으로부터 교차판매나 상향판매에 대한 기회를 발견하게 된다.

기존의 상품계열에 고객이 관심을 가질만한 다른 상품을 접목시켜 판매하는 교차판매와 설비의 마모 혹은 제공급 필요시에 업그레이드된 제품 또는 서비스를 권유하여 고객에게 제공하는 상향판매를 통해서 고객당 수익을 향상시킬 수 있다.

다섯째, 제품 및 서비스 등에서 차별화된 정책을 통해 대고객 경쟁우위를 확보한다. 정보기술의 발전으로 인해 고객과의 커뮤니케이션이 활발해짐으로

써 기업들은 고객과 더욱 가까운 위치에 존재할 수 있게 되고, 기업들은 이를 이용해서 경쟁사와 차별화 하여 고객의 욕구에 부응하는 상품 및 서비스를 제공할 수 있다.

여섯째, 고객확보 비용 및 유지비용이 감소한다. CRM은 수익 창출의 패러다임을 고객의 양적 증대가 아니라 질적 성장으로 본다. 그러므로 과도한 경쟁품이나 광고를 통해서 신규 고객을 확보하려는 움직임에 제동이 걸리게 되면서 그에 소요되는 비용도 감소하게 되며, 고객 데이터를 분석해 우량고객이 될 만한 성향을 지닌 잠재고객을 찾아낼 수 있으므로 마케팅 자원의 낭비를 예방할 수 있다.²⁹⁾ First Manhattan Consulting Group의 연구 결과 우수고객의 10%가 사실상 총매출의 80%에 기여하고 있으며, 이탈고객의 5%만 축소해도 기본수익의 두 배를 얻을 수 있다고 하였다.³⁰⁾

결국, 기업의 CRM을 통해 달성하려는 효과 및 목적은 기본적으로 고객의 가치인식으로부터 출발해서 수많은 고객 중 수익성이 있는 고객을 획득하고 관리하여 고객과의 관계를 지속적으로 유지하고, 고객의 욕구를 충족시켜줌으로써 고객충성도의 향상을 꾀할 수 있으며, 고객의 평생가치를 증대하여 수익성을 극대화하고자 하는 것이라 할 수 있다.

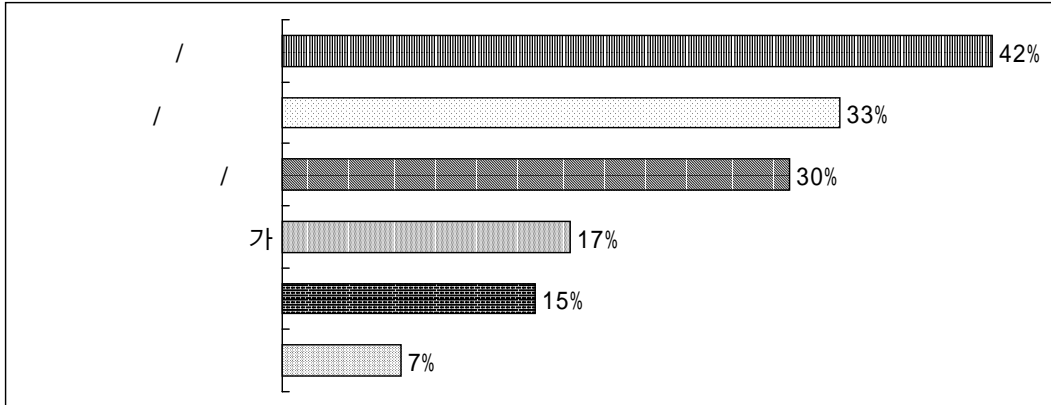
즉, CRM 활용 효과의 핵심은 교차판매, 추가판매, 고객유지를 통해서 고객 평생가치를 높임으로써 평생고객의 확보가 가능하며, 궁극적으로 일대일 마케팅을 통해 불특정 다수를 대상으로 마케팅을 진행하는 것에 비해 확실한 고객 1명을 확보하는데 소요되는 비용 및 시간을 절약할 수 있다는 것이다. 또한 모든 고객이 평등하지 않다는 생각에서 수익성이 낮은 고객의 유지비용을 절감함으로써 매출액당 유지비용이 낮아지게 된다는 것이다. 이러한 이유에서 CRM을 통한 기업가치 향상을 도모할 수 있게 되는 것이다.

<그림 2-2>는 이러한 CRM 활용의 효과를 나타낸 것이다.

29)김재문, 전계서, 2001, p.78.

30)정영만·부기덕, “은행의 CRM 구축을 위한 정보기술 요소”, 대은경제리뷰, 2001, p.6.

<그림 2-2> CRM 활용의 효과



자료: <http://www.bostonreserchgroup.com/>

3. CRM의 분류

CRM은 사용되는 기능에 따라 여러 가지 형태로 분류할 수 있는데, 일반적으로 CRM을 분석 CRM과 운영 CRM으로 나눈다. 분석 CRM에서는 데이터를 관리, 분석하고 고객정보를 세분화하여 마케팅에 응용하는 작업이며, 운영 CRM은 고객 접점에서 영업, 콜센터, 지사, 무선을 이용하여 고객의 데이터를 얻는 작업이라고 볼 수 있다.³¹⁾

또한, 기업경영의 프로세스와 경영소프트웨어 프로그램의 두 가지로 구분하기도 하는데³²⁾, 경영프로세스의 관점은 두 거래 당사자가 장기적인 거래를 통해 감정적 유대가 형성되고, 이러한 감정적 유대가 거래 당사자간의 성과로 나타난다고 할 수 있다. 즉, 관계마케팅과 같이 고객지향을 핵심으로 하는 마케팅 컨셉(marketing concept)을 근간으로 하고 있으며, 두 거래 당사자의 장기적인 거래에 있어서 핵심변수들을 신뢰(trust), 몰입(commitment)과 같은 감

31)김영철, “CRM의 주요 성공요인-분석(analytical) CRM시스템을 중심으로-”, 석사학위 논문, 연세대학교 정보대학원, 2002, p.24.

32)이학식·임지훈, “CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할”, 경영학연구 제32권 제5호, 2002, p.1318.

정적 유대를 나타내는 변수들이며³³⁾, 감정적 유대의 수준이 높아질수록 높은 고객충성도³⁴⁾나 지속적인 시장점유율의 유지³⁵⁾와 같은 성과를 올릴 수 있다는 것이다.

경영소프트웨어 프로세스 관점은 데이터마이닝을 통해 자사의 제품이나 서비스를 가장 잘 구매할 것 같은 유형의 고객들을 결정하고 적절한 기업 활동을 통해 이들에게 더 많은 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 하는 것이며, 고객과의 관계는 감정적인 유대 없이 전적으로 기업의 보다 높은 매출을 위해 이루어질 뿐이다. 따라서 고객지향적보다 판매지향적인 사고가 그 토대를 이룬다고 할 수 있다. 보다 높은 기업매출을 올리기 위해 고객의 과거 구매행동에 대한 자료가 기본이 되며, 고객의 감정적 유대는 고려되지 않는다는 것이다.

Garter Group에서는 가능한 판매기술, 고객서비스와 지원, 가능한 마케팅 기술 등으로 분류하고 있으며,³⁶⁾ 김재문은 전략중심 CRM, 데이터베이스중심 CRM, 데이터마이닝 기술을 이용한 분석중심 CRM, 고객접점관리 중심 CRM, 개인화중심 CRM 등으로 CRM의 유형을 구분하고 있다.³⁷⁾

Meta Group은 CRM은 구성요소에 따라 앞단의 운영적(operational) CRM, 뒷단의 분석적(analytical) CRM, 고객과의 상호 작용을 촉진시키고 인터넷과 관련되는 협력적(collaborative) CRM으로 분류하고 있다.³⁸⁾

33)Berry, Leonard S., "Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 1995, pp.236-245.

34)Reichheld, Fredrick F, and Phil Schefter, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, 78(July/August), 2000, pp.105-113.

35)Urban, Glen L., Fareena Sultan, and William J. Qualls, "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy", *Sloan Management Review*, 42(Fall), 2000, pp.39-49.

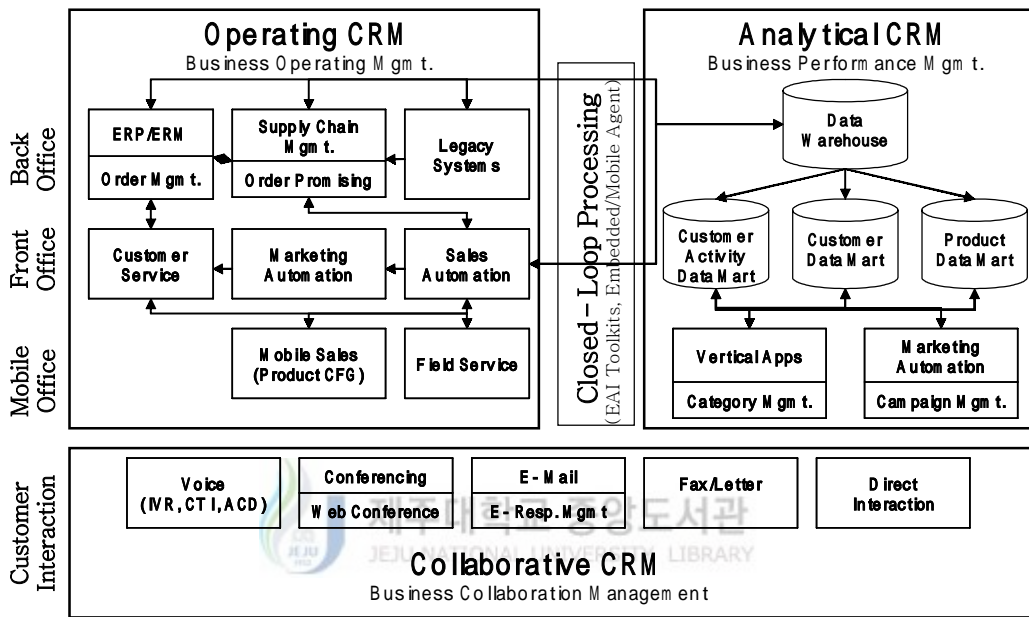
36)Brown, S. A., *Customer relationship management*, John Wiley & Sons, 2000.

37)김병곤·최성, "eCRM시스템의 개념 및 발전 전망", *정보처리 제 8권 제 6호*, 2001, p.9.

38)Meta Group, *The Customer Relationship Management Ecosystem*, Meta Group, 2000.

<그림 2-3>은 CRM의 유형을 구분할 때 가장 많이 사용하고 있는 Meta Group의 산업보고서가 정의하고 있는 CRM의 세 가지 영역을 나타낸 것이다.

<그림 2-3> Meta Group의 CRM 분류



자료: Meta Group, *The Customer Relationship Management Ecosystem*, 2000.

1) 운영적(operational) CRM

운영적 CRM은 구체적인 실행 측면을 지원하는 영역이다. 프론트 오피스의 고객접점, 즉 영업, 마케팅 및 고객서비스(콜 센터, 필드 서비스)를 연계한 업무 지원과 통합 비즈니스 프로세스의 자동화를 추구한다. 이러한 운영적 CRM은 다양하고 상호 연계된 고객 채널, 프론트 오피스와 백 오피스의 통합을 통해 이루어지며, 조직내부의 관리 효율화를 담당하는 백엔드(back-end) 시스템인 ERP(Enterprise Resource Planning: 전사적 자원관리)가 가지고 있는 기능(거래처리, 재무, 인사관리 등) 중에서 고객 접촉과 관련된 기능을 강

화하여 ERP의 기능 확장 또는 CRM 모듈과 기존 ERP를 통합하는 것으로 주로 영업과 서비스를 위한 시스템이라고 할 수 있다.

즉, 운영적 CRM은 조직의 전방위 업무를 지원하는 시스템인 것이다.

본 연구에서는 고객관리를 할 수 있는 업무프로세스와 조직체계, 호텔 내에 정보를 공유할 수 있는 시스템, 고객관련 정보를 파악할 수 있는 정보 시스템, 타겟 마케팅을 지원할 수 있는 자동화 시스템을 운영적 CRM으로 하였다.

2) 분석적(analytical) CRM

분석적 CRM은 영업, 마케팅, 서비스측면에서 고객정보를 활용하기 위해 고객 데이터를 추출하여 분석하고 고객의 행동을 예측하기 위한 시스템으로 기업성과 관리의 핵심이 된다. 이를 통해 사업에서 필요한 고객, 시장세분화, 고객 프로파일링, 제품 컨셉의 발견, 캠페인 관리, 이벤트 계획, 프로모션 계획 등의 기회 및 방법에 대한 아이디어가 도출될 수 있다.

즉, 운영업무에서 발생하는 데이터를 이용하여 마케팅 분석과 판매분석 작업을 지원하며, 데이터웨어하우스 설계(architecture)와의 필수적인 연계를 통해 고객지식 베이스를 구축하고 이에 대해 데이터웨어하우스, 데이터마닝, 온라인 분석처리(online analytical processing)를 통해 숨겨진 정보와 지식을 획득할 수 있게 함으로써 마케팅 의사결정을 지원하는 마케팅 의사결정 지원 시스템이라고 할 수 있다.

이러한 분석적 CRM은 고객 데이터의 과학적인 분석을 위해서는 다른 구성요소인 운영적 CRM, 협력적 CRM과 밀접하게 연관되도록 구성하여야 한다.

본 연구에서는 경쟁호텔의 동향과 시장환경의 변화에 대한 정보의 정기적 수집, 우수고객, 휴면고객, 이탈고객 등의 파악, 고객데이터의 실시간 업데이트, 고객 정보를 마케팅 활동의 의사결정에 반영여부를 분석적 CRM으로 하였다.

3) 협력적(collaborative) CRM

협력적 CRM에서 협력적이라 함은 분석과 운영의 통합을 의미한다. 이러한 협력적 CRM은 고객과 기업, 기업내의 조직간에 업무 일원화와 커뮤니케이션을 목적으로 상호관계를 촉진시키며, 상호 연관 서비스를 하는 어플리케이션으로 고객과의 접점을 관리하며 지원한다.

인터넷, 이메일, 음성데이터통합(voice over internet protocol), 콜센터, 팩스·우편, DM, 통합메세징시스템(unified messaging system) 등의 다양한 고객과의 접점 및 채널을 통합적으로 관리해 일관성 있는 서비스를 제공할 수 있는가를 고려해야 한다. 또한, 인터넷을 기반으로 한 전자상거래와 포털 사이트의 급성장과 오프라인 기업의 온라인화가 가속화되면서, 인터넷에 대응하는 새로운 개념의 CRM이라고 할 수 있으며, e-비즈니스 환경에서 각 고객별로 차별화된 서비스를 제공하는 웹 개인화 서비스 시스템이 대표적 예이다.

과거 CRM을 도입했던 많은 기업들은 대부분 분석적 CRM에 해당하는 시스템을 구축하는데 많은 예산을 지출했었다. 물론 CRM의 필수요소인 분석 CRM은 가장 많은 예산을 필요로 하지만, 실제로 고객에 대한 포괄적인 분석을 위해서는 먼저 고객 성향이나 고객 거래 행동에 대한 실제적인 데이터를 축적하는 일이 선행되어야 하는데 이는 운영적 CRM의 도입을 통해서 가능하고, 또한 e-비즈니스 환경에서는 협력적 CRM의 도입이 일반적인 추세가 되어가고 있다.

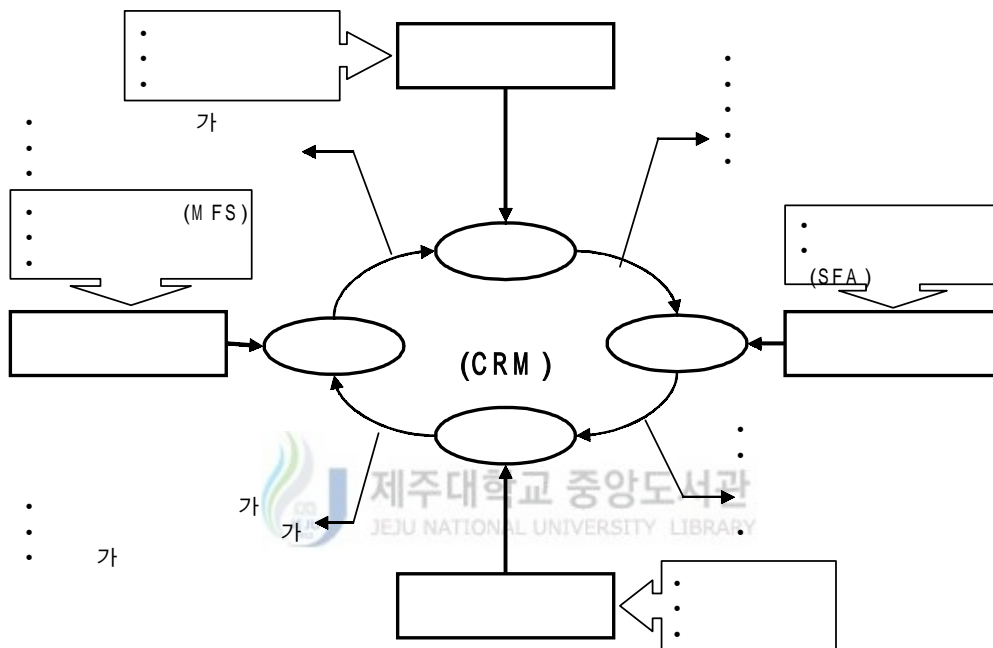
결국 성공적인 CRM시스템을 구축하기 위해서는 각각의 CRM들이 독립적으로 이루어지는 것이 아니라 전체적으로 통합, 운영되어야 한다.³⁹⁾

본 연구에서는 호텔기업의 웹, 콜 센터 등에서 고객데이터의 통합관리, 고객만족도 조사의 정기적 실시, 고객을 기준에 따라 차별적인 마케팅의 수행여부, 고객에 대한 사후관리의 중시를 협력적 CRM으로 하였다.

39) <http://www.opentide.com>

<그림 2-4>는 이러한 CRM의 세 가지 영역이 어떻게 통합·운영되는지를 설명한 것이다.

<그림 2-4> CRM 순환고리



자료: <http://www.opentide.com>

4. CRM의 특징

CRM은 고객생애(customer lifetime)의 여러 단계에 걸쳐 고객관계를 구축하고 강화하여 고객의 수익성을 극대화하려는 목적을 기본적으로 추구한다. 이러한 CRM의 특징은 다음과 같다.

첫째, CRM은 고객 지향적이다. 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계 관리에 기업의 초점을 맞추는 고객 중심적(customer-centric)인 경영 방식이다.

둘째, CRM은 고객의 일생 동안의 관계를 구축하고 관계를 강화시켜 장기적

인 이윤을 추구하는 동적인 경영 방식이다. 그러므로 CRM은 단기적인 이윤 추구를 목표로 하지 않으며, 개별 고객이 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려가고자 하기 때문에 고객과 호텔기업 사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(win-win)의 결과를 위한 쌍방향(interactive)관계로 형성하고 지속적으로 발전시켜야 하는 것이다.

셋째, CRM은 정보기술에 기반한 과학적인 제반 환경의 효율적 환경을 요구하므로 고객관리를 위한 고객 데이터를 분석하는 등, 구체적인 투자수익률(ROI: Return On Investment)과 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영개선에 역점을 둔다. 그래서 마케팅에 있어서도 비효율적인 매스마케팅보다는 차별적인 타겟 마케팅을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율을 통합적으로 제고해야 한다. 그러므로 관광산업에 있어서는 특 1등급 호텔기업과 같은 규모의 경제가 갖춰진 곳에서 더욱 필요하다고 하겠다.

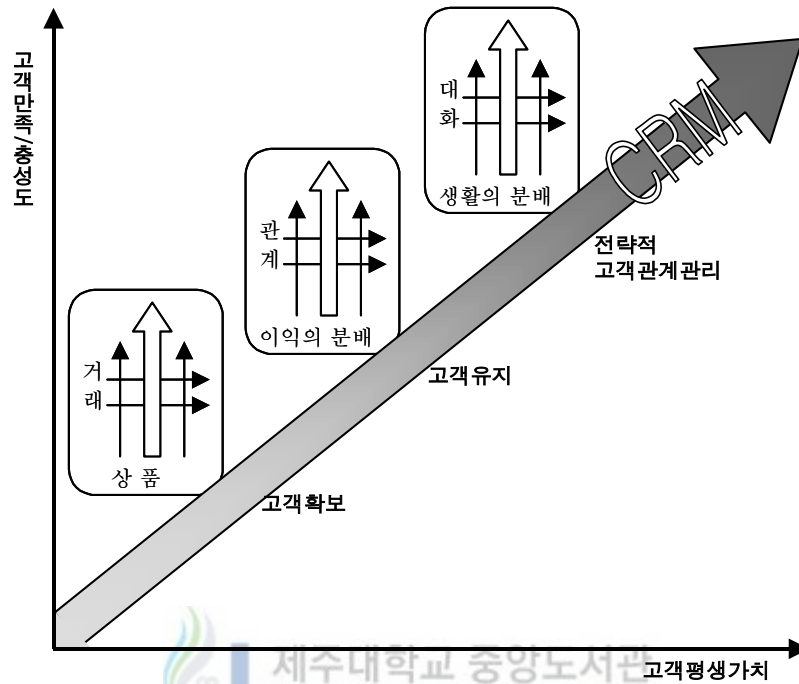
넷째, CRM은 고객과의 직접적인 접촉을 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 지속하고자 한다. 특히, 멀티채널의 경우에 통합적이고 일관성 있는 메시지와 커뮤니케이션을 구사함으로써 고객과의 관계를 강화시켜 나간다. 이러한 상호 작용적 고객 접촉을 활용하여 호텔기업은 고객 욕구를 자세히 파악할 수 있고 더욱 능동적으로 대처할 수 있는 것이다.

마지막으로, CRM은 단순히 마케팅 활동만에 역점을 두는 것이 아니라 호텔의 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 고객관리에 필요한 모든 부분, 즉 표준화된 업무 프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업 요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이라고 할 수 있다.

이러한, 특징을 갖고 있는 CRM을 수행하기 위한 CRM 전략의 기본적 방향은 고객평생가치를 높여 궁극적으로 고객만족을 통하여 CRM을 달성한다는 것이며, <그림 2-5>와 같이 고객과의 생활의 분배를 의미한다.⁴⁰⁾

40)한상설, 「VISUAL MODEL 마케팅전략 실천 툴」, 한솜, 2002, p.62.

<그림 2-5> CRM 전략의 기본적 방향



자료: 한상철, 「VISUAL MODEL 마케팅전략 실천 툴」, 한솜, 2002, p.62.

5. 호텔기업의 고객관리 변화 및 활용 필요성

호텔산업은 서비스와 인간 지향적인 산업이다. 서비스산업의 꽃으로 불리고 있고, 중요성은 점점 증가되어 지고 있다. 그러나 호텔은 유사한 상품과 서비스를 제공하기 때문에 더욱 경쟁이 심화되어 가고 있고 이로 인하여 호텔 경영자들은 그들의 상품과 서비스가 경쟁사들보다 경쟁우위를 확보할 수 있는 방법들을 강구해야 한다는 중요한 과제를 안고 있다.⁴¹⁾

또한 서비스 기업들은 단골 고객에 대한 이탈율(customer defection rate)을 5% 정도만 낮출 수 있다면 순이익에는 25%에서 85%까지의 효과를 볼 수 있

41) Terry Lan, Janguin, and Tom Baum, *An Investigation of Employee's Job Satisfaction: the case of hotels in Hong Kong*, *Tourism Management* 22, 2001, pp.157-165.

다고 한다.⁴²⁾ 충성도가 높은 고객은 특정 회사의 제품이나 서비스에 대하여 이미 알고 찾아오는 사람들이기 때문에 새로운 고객보다 마케팅비용이 절감된다. 또한, 충성고객일수록 가격에 덜 민감하게 되며, 이는 고객과 기업간에 보이지 않는 신뢰관계가 이미 성립되었기 때문이다.

호텔기업도 1990년대 이후 이러한 마케팅 패러다임의 변화와 함께 정보기술을 적극적으로 도입하기 시작하였다. 이는 호텔기업의 고객관리는 호텔의 장래 수익과 직·간접적으로 연결되어 있으며 고객중심의 마케팅 전략을 위해서는 고객가치를 세분화하여 차별화된 서비스로 고객을 관리하는 것이 요구되기 때문이다.

CRM 활용이 호텔기업에서 필요한 이유를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업은 고객가치사슬(customer value chain)을 통해 고객가치를 향상시켜야 하므로 수익성 극대화라는 목적 달성을 위해 CRM을 필요로 한다. 고객중심의 시장에서 호텔기업의 이익이란 고객에 의해 창출된 가치를 나타낸다. 호텔기업의 고객가치 창출을 위해서는 고객관계관리에 노력해야 하며, 이를 호텔기업의 가치 확장의 기초가 되는 근원으로 인식하여야 한다. 이와 같은 인식하에 호텔기업은 CRM을 통하여 고객을 창출하고, 개발, 유지 노력을 전략적으로 전개함으로써 그 고객과 주주들을 위해 가치 창출을 높여 나갈 수 있는 것이다. 또한 CRM으로 고객관리 프로세스를 개선하기 위해서 호텔은 고객가치사슬 내에서의 역할을 최적화하고, 산업 부가가치사슬 내에서 최대한 효율적으로 자사의 포지셔닝을 수립하고, 최대한 가치 있는 협력이나 상호 의존관계를 설계하여야 한다.

둘째, CRM은 고객 세분화와 차별화된 서비스를 가능하게 하여 수익성에 근거한 고객관리를 지원한다. 일반적으로 알려진 고객분석 연구에 따르면, 약 20%의 우수고객이 전체 수익의 80%를 차지하는 것으로 나타나고 있다. 반면

42) Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October 1990, pp.105-111.

에, 일부 불량고객은 전혀 수익에 기여하지 못하고 비용만 발생시키기도 한다. 최근에는 시장 환경의 변화에 따라 다양해지고 고객 욕구도 개별화되었으며, 고객의 만족 수준도 높아졌다. 이러한 상황하에서는 고객을 세분화하여 차별화된 서비스를 제공하지 않으면 호텔기업의 생존은 어렵게 된다.

셋째, CRM은 고객유지 전략을 효과적으로 지원하여 비용을 최소화하고 마케팅 생산성을 높일 수 있다. 고객 수익성을 기업가치로 전환하려면 우수고객과의 장기적인 관계를 높여야만 한다. 또한, 이탈고객을 방지하기 위해서는 기존고객의 만족도를 향상시키는 유지 전략이 절대적으로 필요하다. 최근 연구에 따르면 신규고객 획득비용이 기존고객 관리비용의 5배에 달하고 만족한 고객의 재구매 가능성이 6배나 높으며, 불만족스러운 고객은 최소 9명에게 불쾌감을 이야기한다고 한다. 이것은 호텔기업이 기존고객과의 관계를 개선하기 위하여 노력해야 한다는 사실을 증명해 주므로 신규고객의 창출에 의해 매출액 증대 전략도 중요하지만, 기존의 우수고객을 잘 관리하는 것은 비용을 최소화하고 높은 이익을 창출할 수 있는 합리적인 매출증대 방법인 것이다.

넷째, 호텔기업에 있어서 CRM의 도입으로 기업가치 증대를 도모할 수 있다. 주요고객의 충성도 강화는 고객당 거래건수, 거래단가, 거래기간 등을 증가시키고, 고객의 양적 증대에서 질적 증대로 전환할 수 있다. 이는 고객과 우호적인 관계를 구축함으로써 핵심고객과 잠재고객을 선별하여 신규고객으로 유인함으로써 매출대비 마케팅비용 감축 등의 효과를 발생시킨다. 그리고 모든 고객이 평등하지 않다는 생각에서 출발하기 때문에 수익성이 낮은 고객의 유지비용을 절감하게 됨으로써 매출액 당 유지비용이 낮아지게 된다. 따라서 궁극적으로는 기업의 가치 창출이 증대하게 되는 것이다.

다섯째, 성공적인 고객관계관리는 고객관리뿐 아니라 협력업체들과의 원활하고 지속적인 관계를 유지하는 데도 도움을 준다. 이러한 일반적인 효과를 신규사업측면과 기존사업측면에서 살펴보면, 기존사업의 성과 향상 측면으로는 고객수의 증대, 고객생애가치 제고, 고객확보비용 감소, 고객유지비용 감소

가 있고, 신규사업 측면에서는 고객과의 관계와 고객에 대한 지식을 기반으로 우호적인 관계를 구축하면 새로운 방향으로 사업의 다각화가 가능하다.

따라서 호텔기업에 있어서 CRM시스템의 도입의 효과의 핵심은 교차판매, 상향판매, 고객유지를 통해서 고객 한 사람 한 사람의 생애 가치를 높임으로써 평생고객을 확보할 수 있게 된다는 것으로 이용 고객 수 증대, 고객 생애 가치 제고, 고객 확보 비용 감소, 고객유지 비용 감소 등이 있다. 이를 업무영역별로 정리하여 보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> CRM시스템의 도입 효과

업무 영역	CRM시스템의 도입 효과
마케팅 기회분석	<ul style="list-style-type: none"> • 수익 및 고객 생애 가치 증대 • 신규고객 유치 및 기존고객 활성화 • 새로운 시장 기회의 포착 • 고객 라이프사이클 상의 결정적 시점에 효과적 마케팅 활동 • 평생 고객으로 가치를 창출할 수 있도록 함
영업활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 시장에서의 경쟁력 있는 경쟁제품의 파악 및 신속한 대응 전략수립 • 수익성 높은 고객분류와 타겟마케팅
마케팅 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 변화 및 고객의 니즈에 맞는 상품개발 • 상품에 대한 시장 반응의 신속한 파악 및 보완 • 고객 니즈 변화에 대한 신속한 파악 및 대응
고객 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 충성도(loyalty) 증대 • 고객 유지율 증대 • 고객만족 증대 • 고객의 행위에 대한 이해 • 교차판매와 상향판매의 기회증대 및 활용
고객채널 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 니즈에 맞는 최적의 채널 제공 • 비용을 최소화 할 수 있는 고객 유도

자료 : *Growing Profitability through CRM*, Ernst & Young Consulting, 1999.

제 2 절 호텔기업의 경영성과에 관한 이론적 고찰

1. 경영성과 측정의 의의

경영성과는 조직이론, 전략이론, 산업조직론 등 다양한 학문분야에서 연구의 중요한 종속변수로서 다루어져 왔으며, 성과측정은 기업이 존립해온 이래로 이루어져 왔다. 이러한 기업경영분석의 시초는 19세기말 미국의 은행업자들이 대출거래를 하고자하는 기업의 신용상태나 채무상환능력을 파악하기 위하여 대차대조표를 입수하여 분석한 것이다. 따라서 초기의 경영분석은 신용분석 위주였으므로 재무유동성을 분석하는 것이 그 주된 내용이었다.⁴³⁾ 그 이후에도 기업의 경영분석은 기업의 가치 평가에 효과적으로 이용될 수 있으며, 유용한 재무정보를 제공해 준다는 재무비율분석을 이용하는 등의 재무적 관점에서 이루어져 왔다.

그러나 21세기로 접어들면서 많은 학자들이 재무적 성과지표는 조직의 미래 방향성을 알려주기보다는 경영진에게 맡겨진 자산에 대한 운용 보고수단으로 더 잘 활용될 것이라며 다음과 같은 문제점을 제기하고 있다.⁴⁴⁾

첫째, 오늘날의 경영현실에 부적합하다는 것이다. 오늘날 조직의 가치창출 활동들은 기업 내에 있는 유형이 고정자산들로부터 이루어지지 않고 가치는 기업 내에 산재하는 여러 사람들의 아이디어, 고객이나 공급자와의 관계, 핵심 정보 데이터베이스, 혁신이나 품질과 관련된 기업문화 등에 있다는 것이다.

둘째, 재무적 관점은 미래예측 능력을 갖고 있지 못하다는 것이다. 재무적 지표들은 조직의 과거 성과나 사건들에 대한 훌륭한 지표를 제공하지만 이러한 지표들은 미래의 재무성과를 보여주는 것은 아니다.

43) 백승우, “체인 호텔과 국내 호텔의 경영 성과에 관한 비교 분석”, 박사학위논문, 건국대학교 대학원, 2002, p.37.

44) Paul R. Niven 著 · 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 「BSC Step by Step: 성과 창출과 전략실행」, 시그마인사이트컴, 2004, pp.31-33.

셋째, 기능조직별 분리를 강화하는 경향이 있다는 것이다. 재무제표는 기능조직별로 만들어지며, 사업단위의 수치로 집계되므로 이러한 수치들이 합해져서 조직 전체를 나타낸다. 이런 접근법은 많은 일들이 여러 기능조직에 걸쳐 이루어지는 오늘날의 조직에는 적합하지 못하다는 것이다.

넷째, 장기적 관점에서의 사고를 저해한다는 것이다. 많은 변화 프로그램들은 조직의 단기적인 재무제표에 긍정적인 영향을 미치는 원가절감지표의 성향을 띄어 왔다. 하지만 이러한 원가절감을 위한 노력은 연구개발 활동이나 고객관련 경영 등 장기적 관점의 가치창출을 희생시켜 조직 자원의 최적화를 이룰 수 없다는 것이다.

마지막으로, 재무적 지표들은 다양한 계층의 정보를 제공하지 못한다는 것이다. 재무보고서는 특정계층의 특성을 반영하지 못하고 상위 계층으로 요약하는 것이다. 조직 내의 모든 계층의 직원들은 실제로 일을 하는데 활용할 수 있는 성과자료를 원하고 있으며, 이 정보는 그들의 일상적인 활동과 관련하여 제공되어야 한다는 것이다.

특히 한국의 경우 경영성과를 측정하는데 있어서 경제적 지표들은 기업상호간 회계기준차이 등으로 말미암아 신뢰성 문제가 심각한 실정이며, 특정한 성과지표에서 높은 측정값을 보이는 반면에, 또 다른 지표에 있어서는 그렇지 못한 경우가 있다.⁴⁵⁾

이와 같은 문제점으로 인하여 경영성과의 개념이나 측정대상의 지표선정 및 측정방법에 대해서 많은 논란이 제기되었고, 성과지표 및 기준, 평가주체자, 성과연구에 적합한 조직의 특성 등이 일치하지는 않으나 재무적 관점뿐만 아니라 비재무적 성과 측정에 대한 연구가 활발히 일어났다. 그러므로 재무적 성과지표나 비재무적 성과지표는 모두 의미가 있고 중요성이 인식된다. 재무적 성과지표는 단기성과 측정에 주로 사용되고 비재무적 성과지표는 장기적

45)이용기, “호텔기업의 시장지향서 : 영향요인과 성과의 구조적 관계”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1996, pp.54-55.

성과를 측정하는데 주로 이용되기 때문이다.

그러나 기업의 장기적 성과를 나타내는 비재무적 지표는 <표 2-2>에서와 같이 조직을 중심으로 관련된 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있다.⁴⁶⁾

<표 2-2> 재무적, 비재무적 성과측정의 수단

영역차원	재무적 측정수단	비재무적 측정수단
고객 및 시장	경쟁회사 제품가격	시장점유율, 산업내 모든 제품에 대한 품질
회사전체 수준	투자수익율, 매출액 수익율	신제품의 수
개별시설 수준	투자수익율, 변동예산차이	제품처리기간, 주문일자 준수율
개별활동 수준	직접재료비 차이, 직접노무비차이 제조간접비 차이	제품 생산 가동 준비시간 시간당 외상매출금

자료: C. T. Horngren & G. Foster, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 7th, ed, N.J.: Prentice Hall, 1991.

2. 호텔기업의 경영성과

1) 호텔기업의 경영성과 및 측정방법

경영성과 평가는 일반적으로 조직의 목표설정, 경영자의 조직성과기준 설정, 경영성과 측정절차의 개발, 성과의 측정과 평가, 평가결과의 피드백 및 이용의 과정을 거쳐야 하며, 관광호텔 경영평가를 위해서는 호텔사업의 경영목적과 목표, 현장업무와 관련지어 구체화할 수 있는 지표 그리고 호텔경영성과 및 결과 평가의 피드백을 명확히 하여야 할 필요가 있다.⁴⁷⁾

46) 김광근, “한국 관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 1996, pp.78-79.

어떤 기업이든 경영자에게 동기를 부여하고 그들의 업적을 평가하는 것은 상당히 어려운 문제이다. 호텔기업은 기업의 특수성으로 인해, 일반기업과 비교하면 더욱 미묘한 어려움을 갖고 있으며, 소유와 경영의 분리의 확대로 호텔 소유주들은 우수한 투자수익을 추구하는 반면, 호텔 전문경영기업들은 가장 큰 가능수익을 추구한다. 따라서 호텔 소유주의 장기적 관점은 종종 호텔 전문경영기업의 단기수익 필요성(short-term revenue needs)에 부합되지 않는다는 것이다. 이러한 상이한 목적으로 인해 소유주의 입장에서 투자를 경영하고 투자의 장기 가치를 증진시키기 위해 호텔 경영자들의 노력을 지도하는 호텔자산관리인(hotel asset manager)이라는 직위가 생기게 되었다.

호텔기업도 기업회계준칙에 의한 영업활동을 하는 기업체로서 이를 기초로 적정한 이윤을 추구하고 있으나, 호텔경영에 있어서 인적서비스 제공으로 인한 인사관리의 중요성과 아울러, 경영자, 투자자, 종사원, 그리고 고객과의 관계 등을 어떻게 조정할 것인가가 중요한 과제가 되는 특성이 있다. 따라서 호텔기업은 서비스업으로서 일반기업(제조업)과는 다른 관점에서 경영성과 평가 방법이 적용되어야 한다.⁴⁸⁾

그러므로 호텔기업의 경영성과를 측정하는 데에는 여러 가지 측면과 요인이 복합적으로 작용하기 때문에, 경영성과를 측정하는 방법은 단순하지 않다. 경영성과 측정에는 무엇을 측정할 것인가 하는 문제와 어떻게 측정할 것인가 하는 문제를 먼저 고려해야 한다.

호텔기업의 평가지표는 기본적으로 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 독립경영호텔은 평가지표로써 당기실적, 경영방침의 실천을 주요지표로 삼고 있고, 체인호텔은 당기업적과 목표치, 그리고 고객만족도의 달성정도 등을 사용하고 있다. 또한, 독립호텔의 양적 지표는 매출액, 매출이익, 운영이익률을 사용하고, 체인호텔의 경우 매출액, 인건비 등을 사용하고 있다. 그리고 질적 지표로는 독립호텔의 경우 자기발전 목표, 고객만족 조사 등을 사용하고 있다.⁴⁹⁾ 따

47)박정아, “관광호텔의 경영성과평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계”, 박사학위 논문, 계명대학교 대학원, 2001, p.19.

48)이병윤, “한국관광호텔의 경영성과 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998, p.14.

49)박정아, 전제논문, 2001, p.19.

라서 측정에 대한 개념상의 문제를 사전에 정립하여야 하고 또한 측정 대상이 되는 조직이 어떤 특성이 강인가에 따라 그 측정 기준이 달라지며, 측정하고자 하는 단위에 따라 그 측정기준은 달라진다.

측정의 문제에서는 측정에 대한 기준과 그 지표의 설정이 중요한 문제이다. 이러한 기준과 지표의 설정에 따라 경영성과 측정이 달라지고 그 측정결과가 다양하게 나타날 수 있으며,⁵⁰⁾ 일반적으로 호텔기업에서 사용되는 업적측정치표는 크게 대체로 계량화가 가능한 정량적인 측정지표인 재무적 업적측정치표와 계량화가 불가능한 정성적인 측정지표인 비재무적 업적측정치표로 구분할 수 있다. 따라서 호텔기업의 경영성과 평가를 위해서는 호텔기업의 경영목적과 목표, 현장업무와 관련지어 구체화할 수 있는 지표, 그리고 호텔기업의 경영성과 및 결과 평가의 피드백을 명확히 하여야 할 필요가 있다.

2) 호텔기업의 BSC 성과지표 적용

Norton은 BSC를 도출하기 위하여 각 관점별로 각각 다섯 개를 표준으로 하여 총 20내지 25개 항목으로 평가지표를 선정하는 것이 바람직하며, 비재무적 지표가 80% 이상 선정되는 것이 바람직하다고 밝히고 있다.⁵¹⁾

BSC는 장·단기 목표들간에 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표들간에, 선행지표와 후행지표들 간의 균형을 이루게 함으로서 조직의 전략적 잠재력에 대해 보다 완벽하고 신뢰할만한 모습을 그릴 수 있게 해주었다. 또한 BSC는 네 가지 관점-재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점-에 따라 조직의 전략과 비전을 가시화하고, 단기적 성격의 재무적 목표치가 회사의 장기적 가치를 창출케 하는 나머지 목표들과 조화를 이룰 수 있도록 조정한 관리도구이다.

50) 이승윤, “한국관광호텔의 경영성과 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999, p.17.

51) David P. Norton, *Beware: The Unbalanced Scorecard*, HBSP BSC Report Article Reprint #B0003E.

본 연구 과정에서 현재, 제주도내의 특급호텔 중 BSC를 도입하여 실행하고 있는 호텔은 G호텔 1개 업체밖에 없었다. 그러므로 호텔기업의 BSC에 대한 연구로 박정아의 실증적 연구가 있어 본 연구에서는 박정아가 연구한 내용을 인용하여 연구하고자 한다.

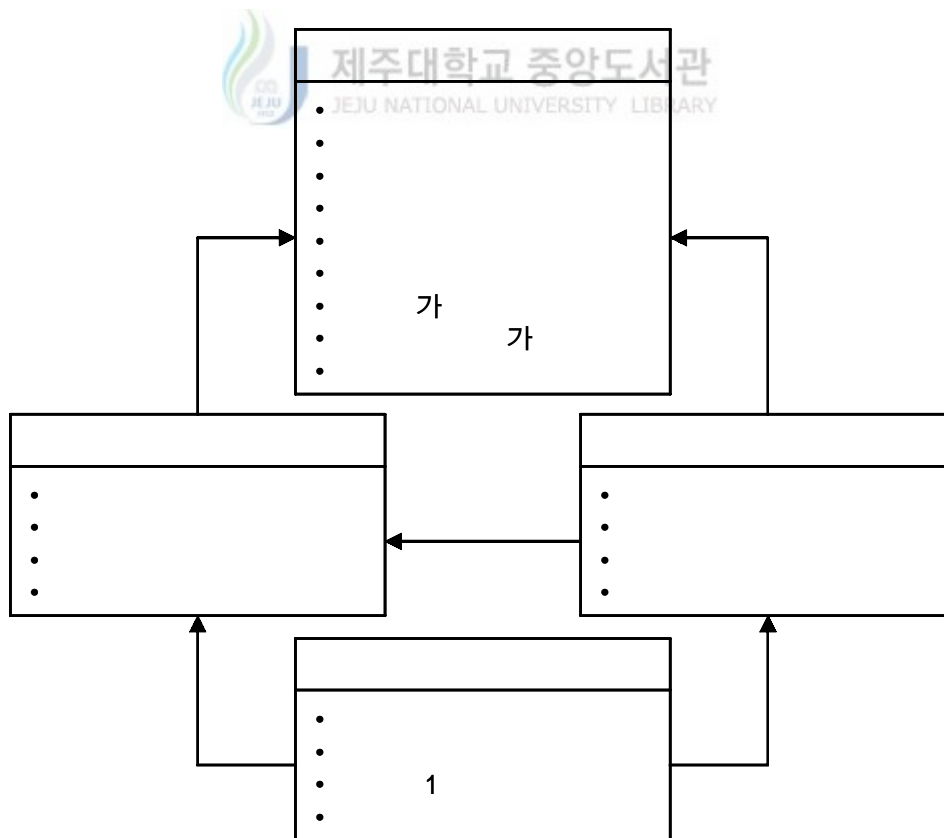
<표 2-3> 박정아의 일반기업과 관광호텔의 BSC 성과지표 비교

관점	전략적 성과측정 지표		
	Rockwater사	Metrus Group	관광호텔
재무 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 현금흐름(Cash Flow) • 투자자본 수익률 (ROI) • 프로젝트의 수익성 • 수요예측 신뢰성 • 수주잔고 	<ul style="list-style-type: none"> • 주주가치 측정 • 주요 수익성 비율 • 비용측정 • 시장관련 수익성 지표 • 재무건전성 • 재무적 효과 및 효율성 	<ul style="list-style-type: none"> • 총매출액 증대 • 자기자본 수익률 정도 • 개별투숙객 비율 정도 • 매출액대비 원가 비율 • 매출액대비 인건비 비율 • 객실료 및 식음료 가격 • 수익률관리 정도 • 객실점유율 정도 • 반복예약률 정도
고객 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 가격지수(제2유형고객) • 고객순위조사 • 고객만족지수 • 시장점유율 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 유지율 • 시장 점유율 • 신규 고객수 • 고객인지도 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객차별화 • 고객만족도 점수 • 고객불평처리 정도 • 서비스전달(배달)시스템
내부 프로 세스 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 고객과 새로운 프로세스에 논의되는 시간 • 입찰성공률 • 제(諸) 작업시간 • 프로젝트 성과지수 • 프로젝트 종료시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 효율성 • 효과성 • 안전 및 환경 	<ul style="list-style-type: none"> • 전사적 품질관리 정도 • 최고경영자의 리더쉽 정도 • 교육훈련프로그램 • 매뉴얼 정비 활용
학습 및 성장 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 서비스에 의해 창출되는 수익비중 • 개선지수 • 스텝(staff) 태도 • 종업원 제안 건수 • 종업원 1인당 수익 	<ul style="list-style-type: none"> • 종업원 만족도 • 종업원 생산성 • 업무능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스실패 회복 • 종사원 이직률 • 종사원 만족도 정도 • 종사원 1인당 생산성 정도
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 환경관점 • 경영환경적응성 관점 • 공급자관점 • 제품·서비스 품질관점 	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 없음

박정아는 BSC 성과지표를 호텔기업에 적용시키기 위하여 기존의 관광호텔 관련 문헌연구 및 BSC 관련 문헌연구들을 기본으로 함과 일반기업의 BSC 평가지표의 사례와 함께 비교한 <표 2-3>과 같은 관광호텔의 일반적인 BSC 평가지표를 개발하였다. <표 2-3>의 비교현황을 살펴보면 Rockwater사는 BSC 성과지표의 네 가지 관점을 충실히 따르고 있으나, Metrus Group은 네 가지 관점 이외에 환경관점, 경영환경적응성관점, 공급자관점, 제품 및 서비스품질 관점을 추가한 것을 알 수 있다.

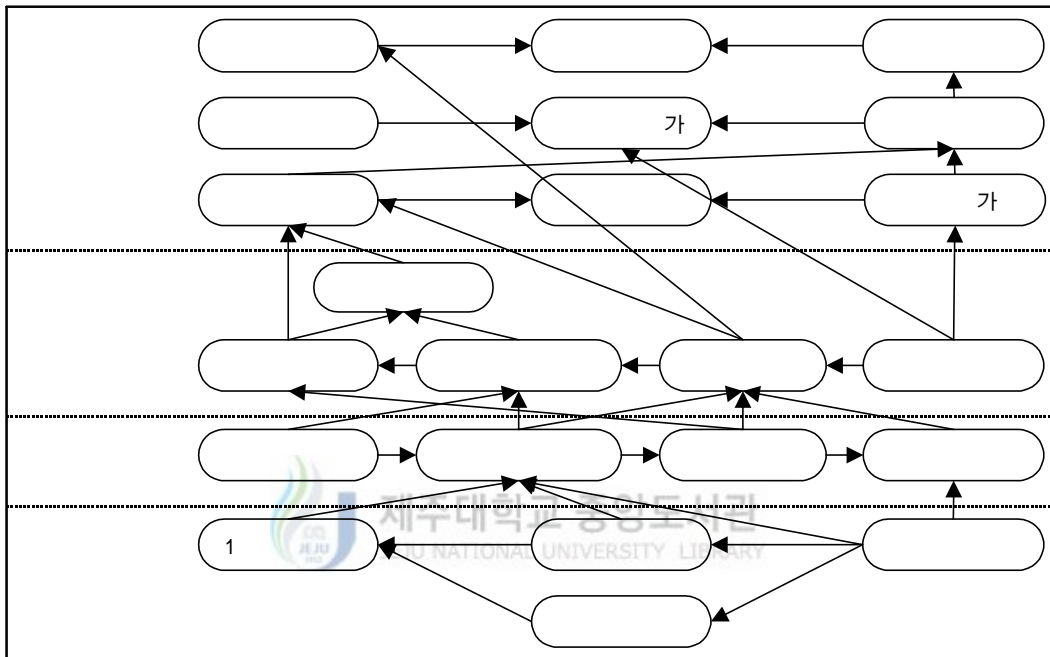
<그림 2-6>과 같은 BSC 성과지표의 네 가지 관점에 따라 관광호텔 BSC 성과지표간 관계를 구성하였는데, <표 2-3>의 관광호텔의 성과측정 지표를 네 가지 관점별로 구성하여 그 인과관계를 설명하고 있다.

<그림 2-6> 관광호텔 BSC 성과지표 관점간의 연계



또한, <그림 2-7>와 같은 관광호텔 BSC 개별관점지표간 관계를 새롭게 구성하였으며, BSC의 한계와 실무적용상의 문제점을 다음과 같이 요약하였다.

<그림 2-7> 관광호텔 BSC 개별관점지표간 관계



첫째, 가치동인집합(value driver sets), 즉 성과측정치 선택에 신중해야 한다. 만약 성과측정치를 잘못 선택하거나 가중치를 잘못 부여하게 되면 목표 일치(congruence)는 개선될 수 없고 가치동인지표(value driver indicators)들은 미래의 현금흐름과 이익에 대한 신뢰할 수 있는 지표로 판명되지 않는 경우도 있다.

둘째, 성과측정치의 사용에 문제가 있을 수 있다. 만일 동일한 측정치가 한 기업의 모든 사업단위 내에서 사용되지 않고 단순히 측정치를 선택하게 되면 편견에 빠질 수 있다. 더욱이 너무 많은 성과지표(보통 20개 이상)를 사용하면 경영자는 그것을 평가하는데 많은 혼란과 어려움을 겪게 되고 보다

중요한 일에 집중해야 할 시간과 정력을 허비하는 결과를 초래하게 된다.

셋째, BSC를 회사전체로 확대 적용할 때 문제가 될 수 있다. BSC 모델은 사업단위 수준에 적합한 것이지만 사업단위간에 그리고 전체 조직의 수준에서 성과를 감시하는 측면에서 그 모델의 적용가능성에 대해서는 알 수가 없다. 따라서 기업의 경영자가 전체 조직성과를 이해하기 위해서는 각 사업단위의 BSC를 검토해야 하고, 그러한 과정은 복잡하고 정보의 과부하가 될 수 있다.

넷째, 경영혁신 활동이 성과측정시스템에 미친 영향을 반영하지 못하고 있다. BSC가 프로세스 리엔지니어링, 전사적 품질관리 정도 프로그램, 벤치마킹 활동의 핵심역할을 한다. 그러나 이들 요소들이 조직의 성과측정시스템에 어떻게 영향을 미치는 지에 관한 어떠한 지침도 제공하지는 못하고 있다. 또한, 개별기업에 있어서 성과측정시스템의 설계에 영향을 미칠 경영프로세서와 같은 상황적 요인들을 반영하지 못하고 있다.

마지막으로 비용의 문제에 있을 수 있다. 어떤 측정치가 추적하거나 측정하기가 곤란한 경우, 그러한 측정치를 사용하는데 매우 많은 비용이 든다. 예를 들면, 제품의 안전도나 고객의 만족도와 같은 측정치를 제 3의 조사기관을 통해 쇼핑객을 대상으로 조사를 한다면 많은 비용이 소요될 것이기 때문이다.⁵²⁾

3) 제주지역 특급호텔의 고객관리 현황

제주도 특급호텔들의 고객관리 현황은 해당 호텔들의 인터넷 사이트와 마케팅 담당자들과의 면담을 통해 조사하였다.

H호텔은 멤버십 회원제도를 무료회원, 유료회원, 인터넷회원으로 구분하여 항공사와 연계한 마일리지 제공 및 체인망을 이용한 상용고객우대프로그램을 운영하고, 이러한 고객의 데이터베이스를 활용하여 마케팅 활동에 전개하여 우수고객 확보 및 고객유지 활동을 하고 있었으며, S호텔의 경우는 2회 이상

52)박정아, 전계논문, 2001, pp.21-25.

투숙한 경험이 있는 고객은 전부 골드클럽 회원 자격을 부여하여 투숙실적에 따라 포인트를 부여함으로써 재방문 유도에 힘쓰고 있었다. 이러한 골드클럽 회원 1만9천여 명을 고객관리대상으로 선정함으로써 기존고객 유지에 노력을 기울이고 있었으며, CRM시스템의 도입 후의 활용도를 높이기 위해 고객관계 관리 전담 부서를 신설하는 등의 기반구축 노력을 하고 있었다.

L호텔은 유료회원과 인터넷회원으로 구분하여 인터넷회원에게는 호텔이용을 위한 정보제공 등의 서비스와 함께, 유료회원에게는 계열사 호텔 및 면세점, 외국의 리조트와 연계한 다양한 우대 프로그램으로 고객유지 활동을 전개하고 있었으며, K호텔의 경우는 항공사가 운영하는 호텔의 장점을 살려 항공사의 마일리지 회원 정보를 이용한 마케팅활동과 함께 항공사 마일리지를 이용할 수 있는 유료회원 및 인터넷회원으로 구분하여 고객확보를 위한 활동을 전개하고 있었다. 또한 제주시 지역과 서귀포시 지역의 호텔을 공통으로 이용할 수 있는 고객관리활동을 전개하고 있었다.

G호텔은 제주시권에 위치한 호텔로서 객실과 식음료 이용 고객을 세분화한 무료 멤버십 제도와 인터넷회원을 구분하여 활용하고 있었으며, 3회 이상 투숙한 고객 중 내국인과 외국인을 구분하여 전체 6천5백여 명의 고객을 최우수 고객으로 선정함과 이용실적이 있는 멤버십 회원 4만여 명을 관리하고 있었다. 그리고 멤버십 회원고객에게는 객실 및 식음료 이용시 특전과 함께 골프장을 보유한 운영시스템으로 골프장 회원과 우수고객의 데이터베이스를 활용한 마케팅활동도 전개하고 있었다. 또한, 고객관리 담당자를 배치함과 기존 전산시스템을 고객관리를 위한 시스템 교체작업을 추진하는 등의 고객관리를 위한 전사적인 활동을 전개하고 있었다.

P호텔은 오픈 후 영업기간이 많지 않아 기존 고객의 확보 미흡으로 향후 고객관리를 위한 전산 시스템 및 직원 배치 등으로 향후 우수고객관리를 위한 방안을 마련 중이었으며, O호텔은 단독호텔로서 단지 인터넷고객에게 호텔 이용정보를 제공하며, 투숙고객의 정보를 이용한 DM 발송 등의 CRM 도입을

위한 기초적인 준비를 하고 있었다.

C호텔은 유료회원과 인터넷회원으로 구분하여 서울지역 호텔들과 연계한 혜택 및 체인망을 이용한 우대 프로그램으로 고객관리 활동을 전개하고 있었으며, 우수고객, 이탈고객, 휴면고객 등을 분리하여 마케팅 활동을 전개하고 있었으며, T호텔의 경우는 1회 이상 투숙고객 중 멤버십회원을 신청한 고객에게 항공사 마일리지 등의 혜택 및 객실 및 식음료 우대 프로그램, 설문조사 등을 실시하여 서비스 개선의 노력을 함으로써 충성고객확보를 위한 노력을 전개하고 있었다.

R호텔은 무료회원과 유료회원으로 구분하여 OK Cash Back과 연계하여 고객확보 및 고객유지를 위한 마케팅활동을 전개하고 있었으며, 기타의 호텔들은 단지 인터넷회원을 활용한 호텔 이용정보 제공 등으로 아직은 CRM의 개념이나 활용정도가 미진한 수준이었다.

본 조사과정에서 제주도내의 특급호텔들은 1980년대 후반부터 정보시스템을 도입하여 전산화된 업무시스템을 시작하였으며, 전산시스템이 구축된 후 기존의 고객 데이터베이스를 활용하여 DM 발송을 통한 상품안내로 고객유치를 위한 마케팅활동을 전개하였으며, 1990년대 후반에 인터넷사이트를 도입 후 온라인과 오프라인을 통한 고객관리활동을 전개하고 있었다.

호텔 정보시스템과 CRM에 대한 관심을 갖기 시작한 것은 외환위기 이후 2002년 월드컵대회를 앞두고 새롭게 정보시스템을 구축함과 동시에 CRM시스템의 도입을 본격화하기 시작하였다. 그러나 현재 완전한 CRM시스템을 구축하여 활용하고 있는 호텔은 없었으며, 도입 초기이거나 적극적인 활용을 위한 준비 단계라고 할 수 있었다.

이러한 움직임으로 볼 때 호텔경영에 있어서 정보화라는 환경변화에 대응하여 신속한 서비스 제공과 고객관리차원 등과 같은 업무처리를 위해서 CRM시스템 도입이 가속화될 것으로 예상되는 바, 호텔산업도 정보의 실질적 사용자인 경영진 및 실무진들은 CRM시스템에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 이를

전략적으로 활용할 수 지식을 습득해야 할 것이다.

3. 균형성과표(Balanced Scorecard)

1) BSC의 기원 및 개념

BSC는 1990년에 하버드대학의 교수인 R. S. Kaplan과 컨설턴트인 D. P. Norton이 재무성과지표들이 현대의 경영환경에 효과적이지 못하다는 믿음 아래서 새로운 성과측정방법을 개발하려는 기업들에 대해 연구했다. 연구팀은 재무성과지표에 의존하는 것이 가치창출에 영향을 준다는 사실을 파악하고 가능한 대안들에 대해서 논의한 결과, 고객, 내부프로세스, 직원활동 및 주주관련 이슈 등 조직 전반에 걸친 활동과 관련한 성과지표를 개발해 냈다.⁵³⁾

Kaplan과 Norton은 이 지표를 BSC라 명명⁵⁴⁾했고, 1992년에 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에 그 개념과 관련한 요약본을 게재했다. 그 이후로 4년여 동안 상당수의 조직들이 BSC를 도입했고 즉각적인 결과를 얻었다. Kaplan과 Norton은 한쪽 면에서의 과잉 수행이 다른 면에서 과소 수행을 가져오므로 재무측정 지표와 비재무 측정 지표사이에 상충관계가 발생한다는 점을 제안하고 재무측정 지표와 비재무 측정 지표사이에 존재하는 상대적 효과를 측정하는 것이 중요하므로 단순히 BSC를 재무성과 지표에 미래 성과동인들을 보완하는 것뿐만 아니라 BSC에서 도입된 성과지표를 전략과 연계⁵⁵⁾하고 있음을 발견했다. BSC가 전략 실행과 관련된 주된 도구로서 각광을 받음에 따라, Kaplan과 Norton은 개념을 정리해서 1996년에 “균형성과표” 라

53)Paul R. Niven 著·삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 전게서, 2004, pp.38-39.

54)Robert S. Kaplan and David P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, *The Harvard Business Review*, 70(January-February), 1992, pp.71-79.

55)Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *The Harvard Business Review*, January-February, 1996, pp.75-85.

는 책으로 출판했다.⁵⁶⁾

BSC는 영리집단을 대상으로 고안되었으나 비영리집단과 공공부문에서도 변형하여 실행되고 있으며, 포춘 1,000대 기업의 절반에 가까운 조직들이 적용하고 있다. 이 조직들은 BSC의 개념체계를 약간 수정하면 이해관계자들에게 그들이 제공하는 가치의 구성요소와 중요한 임무(mission)를 달성하기 위한 단계들을 보여줄 수 있음을 알게 되었다. BSC가 이렇게 효과적인 것으로 판명됨에 따라 하버드 비즈니스 리뷰에서는 최근, BSC를 20세기에 가장 큰 영향을 미친 75개의 개념들 중 하나로 인정⁵⁷⁾했다.

이러한 BSC는 조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 지표들의 합으로 묘사할 수 있으며, 조직의 비전과 경영목표를 각 부문과 개인의 성과측정지표로 전환함으로써 전략 실행을 최적화 하는 경영관리기법이라고 할 수 있다. 이렇게 BSC에 선택된 지표들은 경영진의 조직의 미션과 전략적 목표를 달성하기 위한 성과동인들(drivers)과 그 결과를 직원과 외부 이해관계자들에게 전달하는 도구로 사용한다.

즉 BSC는 성과측정의 영역을 분류하기 위한 새로운 틀을 제공하고, 주요 성과를 관리 가능한 몇 개의 주요성과지표(key performance indicators)로 표시하고 이를 통해 전략이 효과적으로 수행될 수 있도록 하는 관리시스템인 것이며, 재무적 측정지표만을 중요시 한 전통적 성과측정 시스템의 결점을 보완한 새로운 개념의 성과측정시스템이다. 이러한 BSC는 장·단기 목표들간에 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표들간에, 선행지표와 후행지표들간의 균형을 이루게 함으로써, 조직의 전략적 잠재력에 대해 보다 완벽하고 신뢰할만한 모습을 그릴 수 있게 해 주었다. 또한 BSC는 네가지 관점-재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점-에 따라 조직의 전략과 비전을 가시화하고, 단기적 성격의 재무적 목표치가 회사의 장기적 가치를 창출하

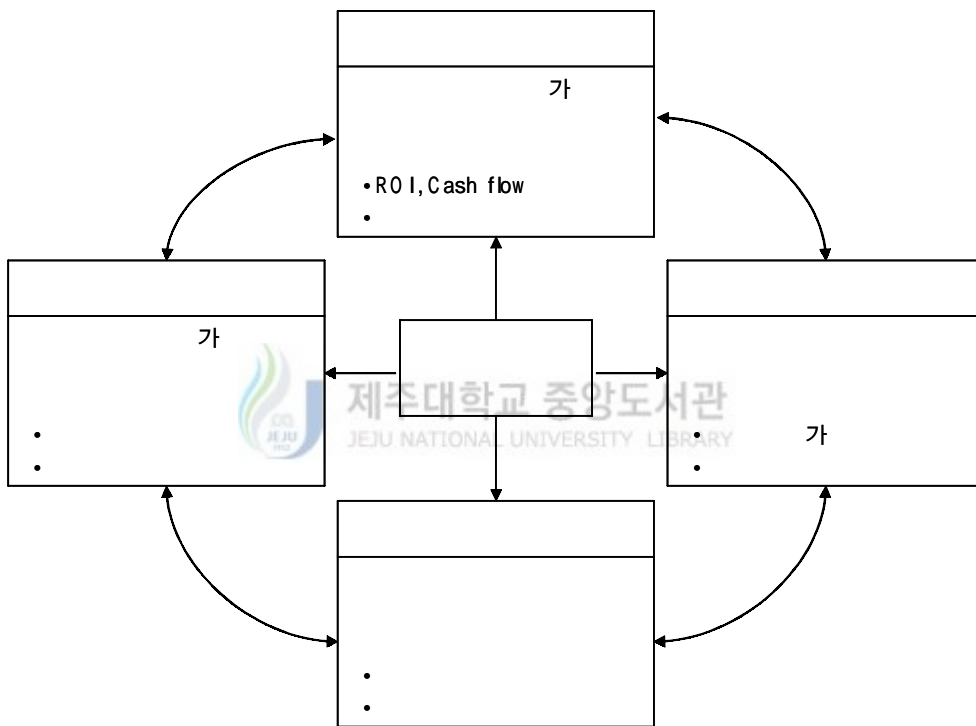
56)Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.

57)Paul R. Niven 著·삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 전게서, 2004, p.39.

게 하는 나머지 목표들과 조화를 이룰 수 있도록 조정한 관리도구⁵⁸⁾이다.

BSC는 이제는 전략경영시스템과 의사소통의 도구로 발전했으며, 많은 조직들이 BSC를 연구한 결과 성과측정시스템, 경영전략시스템, 의사소통 도구의 세 가지 관점으로 보게 되었는데, 일반적인 BSC는 <그림 2-8>과 같다.

<그림 2-8> 일반적인 BSC



자료 : Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” , 1996, pp.76.

2) 성과측정시스템으로서의 BSC

전통적으로 성과측정은 재무적인 관점에서 이루어져 왔으며, 이렇게 재무적

58) 김철원, “BSC를 이용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구”, 석사학위논문, 청주대학교 대학원, 2002, pp.21-22.

성과지표에 의존해온 것이 21세기로 접어들면서 비판의 대상이 되고 있다. 비판내용은 앞에서 언급했듯이 재무적 성과지표가 오늘날의 경영환경에 맞지 않고, 미래 예측능력이 결여되어 있으며, 기능조직 관점의 특성만을 강요하고, 장기적 관점에서의 사고를 저해하며, 조직의 모든 계층과 관련되어 있지 않다는 점이다.

BSC는 과거의 재무성과와 미래성공의 성과동인들간에 균형을 이루게 한다. BSC의 틀은 전략실행과 관련하여 경영진들이 그들의 전략을 전략목표, 측정지표, 목표값, 이니셔티브로 해석하게 한다. 바람직한 BSC의 기준⁵⁹⁾은 전략적 목표는 전략을 나타내는 인과관계 사슬내 일부분이 되어야 하며, 선정된 모든 지표는 궁극적으로 재무 결과 치와 연계될 수 있어야 하며, 지표는 산출물 측정치와 성과 동인 지표간에 균형을 이루어야 한다. 또한 지표는 조직의 행동과 프로세스를 변화시킬 수 있어야 한다.

BSC에서의 조직의 전략은 원인과 결과로 이루어진 가설들의 집합이며, 바람직한 성과지표는 조직의 전략이 어떻게 이행되는지 설명할 수 있어야 한다. 또한, 네 가지 관점이라 함은 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점을 말하며, 균형이라는 단어는 재무적·비재무적 지표간의 균형, 조직의 내부·외부요소간의 균형, 선행·후행지표간의 균형을 의미한다.

4) 선행지표와 후행지표

BSC에서 성과평가지표는 성과달성 목표 대비 달성된 수준을 평가하고 의사소통을 하는 수단이다. 성과평가지표로는 선행지표와 후행지표가 있다. 선행지표는 후행지표의 성과를 예측해 주는 지표로서 결과를 주도하거나 결과를 받게 하는 지표이다. 고객 응대시간, 제안서, 결근율 등이 예이다. 후행지표는 재무성과지표를 말하는데 재무성과지표는 일반적으로 과거에 행해진 행위에 대

⁵⁹⁾<http://www.bscworld.co.kr>

한 결과물이다. 예를 든다면 시장점유율, 매출액, 직원만족도 등이 있다. 좋은 BSC는 선행지표와 후행지표를 적절히 결합한 것이며, BSC는 이러한 후행지표들을 미래의 경제 성과동인인 선행지표들을 통해 보완하는 역할을 한다.

<표 2-4> 선행 및 후행 성과측정지표

구분	후행지표	선행지표
정의	일정기간 경과시점에서 결과에 초점을 주는 측정지표로 보통 과거의 성과를 나타냄.	후행지표에 선행하는 성과지표에 초점을 두고 있으며, 보통은 진행 중인 프로세스와 활동에 대한 성과를 측정함.
예	시장점유율, 매출액, 직원만족도	고객 응대시간, 제안서, 결근율
이점	식별 및 확인이 용이함.	예측적인 성격이므로, 결과에 기초해 선행지표의 조정이 이루어짐.
이슈	성격상 사후적 지표이기 때문에, 현재 진행하고 있는 업무를 반영하지 못함. 예측력이 낮음.	식별 및 확인이 어려움; 이전에 없었던 새로운 측정지표
BSC는 선행 및 후행 성과측정지표가 혼합되어 있어야 한다.		

자료: Paul R. Niven 著 · 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, “BSC Step by Step: 성과창출과 전략실행”, 시그마인사이트컴, 2004, p.164.

4. BSC의 네 가지 관점과 성과평가지표

1) 재무 관점(financial perspective)

전통적인 재무적 성과지표들은 수익의 향상에 기여하고 있는 지의 여부를 나타내는 것으로서, 재무적 목적은 수익성과 성장 그리고 주주의 부(富)와 관련되어 있다. 그러나 많은 학자들은 재무적 측정지표들이 과거지향적이므로

현재의 가치 창조적인 행동을 반영할 수 없으며, 고객의 만족도와 사이클 타임, 그리고 종업원의 동기부여를 향상시키지 못하고, 경영자들이 목적과 프로세스를 감시할 새로운 측정치를 도입하는데 실패하도록 하게 하였다.⁶⁰⁾

BSC의 재무적 측정지표는 기업의 비재무적 성과들과 인과관계로 연결되어 궁극적으로 회사의 전략을 수립하고 실행하여 재무지표의 향상이라는 목표를 가지게 됨과 최종적인 결과가 향상되고 있는지를 파악할 수 있는 지표이므로 어떠한 BSC에서도 중요한 요소이다. 대부분의 조직은 재무적 관점의 성장과 수익성, 그리고 기업가치의 향상에 초점을 맞춘다. 전통적인 후행지표들은 재무관점에서 찾아볼 수 있으며, 수익성, 매출성장률, 경제적 부가가치(EVA) 등이 있다.

2) 고객 관점(customer perspective)

전통적인 조직구조는 주로 효율을 극대화하고 기업 내에서의 업무의 흐름을 원활히 하는 데에 초점을 맞추고 있다. 그러나 오늘날과 같이 경쟁이 치열한 환경 속에 고객만족을 충족시킬 수 없는 기업은 지속적인 성장과 생존을 기대할 수 없다. 따라서 이제 점점 많은 기업들이 철저히 고객지향적으로 조직을 바뀌고 있으며, 고객에게 경영활동의 초점을 맞추는 고객중심경영을 펼치고 있다. 그러므로 기업의 경영자들은 BSC를 통해 고객의 주요 관심사항을 반영한 성과지표를 나타내어야만 한다. 고객이란 소극적인 의미의 고객만을 의미하는 것이 아니라 포괄적인 의미의 고객, 즉 잠재적 고객, 사회단체 등 기업을 둘러싼 비즈니스 환경 전체를 나타낸다.

고객 관점에서는 기업이 경쟁하기로 선택한 고객과 세분시장을 파악하고, 기업의 만족도·충성도·확보율·유지율·수익성 등의 핵심적 고객성과측정지

60) Robert. S. Kaplan and David P. Norton, *Putting The Balanced Scorecard to Work*, The Harvard Business, Sept/Oct, 1993, pp.134-147.

표를 타겟으로 삼은 고객과 세분시장에 전달할 가치명제를 명확하게 파악하고 측정할 수 있도록 해준다. 즉, 고객만족이 재무적 지표들이 선행지표가 되어야 하는 것이다. 또한, 내부 비즈니스 프로세스와도 밀접한 관계를 가지고 있는데, 내부 비즈니스 프로세스의 지표들이 선행지표가 되고, 고객 관점의 지표가 후행지표가 된다. 즉 고객의 욕구를 충족시키기 위해 내부 비즈니스 프로세스를 개선하는 것이다.

고객 관점의 성과에 대한 선행지표는 일반적으로 회사의 고객가치 명제를 해석하는 과정을 통해 개발된다. 회사는 고객친밀성, 운영효율성, 제품 리더십 세 가지 중의 하나를 주요한 고객가치 명제로 채택될 수 있다. 고객과 관련된 선행지표의 효과는 고객과의 성공과 관련된 지표를 통해 파악할 수 있다. 전형적으로 사용하는 고객 관점의 초기 성과지표로는 고객만족, 시장점유율, 고객수익성 등이 있다.

3) 내부 프로세스 관점(internal-business process perspective)

기업은 내부 비즈니스 관점을 통하여 고객과 주주의 목표들을 달성하는데 핵심적인 프로세스들을 구체화하는데, 내부 프로세스는 조직의 일반적인 가치사슬을 통하여 구체화하는데, 내부 프로세스는 조직의 일반적인 가치사슬을 통하여 구체화된다. 가치사슬은 현재와 미래의 고객 욕구를 파악하고 그 욕구에 대한 새로운 해결책을 발견하는 혁신 프로세스에서 출발하여 기존 고객에게 기존 제품과 서비스를 전달하는 운영 프로세스와 판매 후 서비스로 이어진다.⁶¹⁾

BSC는 장기적인 관점에서 현재의 단기적인 운영 프로세스보다는 제품과 서비스의 지속적인 개발과 고객만족을 유도하는 혁신프로세스와 판매 후 서비스

61) 이남주·김재석, “성과측정시스템의 과거, 현재 그리고 미래”, 서강경영논총, Vol. 11, No.2, 2000, p.208.

에 대해 강조하고 있으나, 운영 프로세스의 역할도 인지하고 있다. 따라서 BSC의 가치사슬은 혁신 프로세스→운영 프로세스→판매 후 서비스로 이어진다.⁶²⁾

내부 프로세스 관점은 핵심 프로세스와 핵심 내부활동을 반영하고 궁극적으로 고객과 재무 관점의 성과를 증진시킨다. BSC를 경영관리 도구로 이용함으로써 고객 및 재무 관점 목표를 추구하는 데 있어서 과거와는 다른 새로운 프로세스를 제시할 수 있다.

고객 관점에서 제시된 고객가치 명제는 내부 프로세스 지표를 선택하는 기준이 되며, 고객의 친밀성을 추구하는 조직은 고객에 대한 지식과 정보기술 능력을 강조한다. 효율적인 공급망과 자원조달 활동은 효율성을 추구하는 회사의 핵심동인이며, 제품 리더십을 추구하는 회사는 고객에 대한 성과개선을 위하여 혁신 프로세스에 의존한다.

고객과 주주를 위한 실질적인 성과를 얻고 내부 프로세스의 개선을 도모하고자 한다면 그 원천에 관심을 보여야 한다.

4) 학습과 성장 관점(learning and growth perspective)

BSC의 네 번째 시각인 학습과 성장 관점은 재무, 고객, 내부 프로세스 관점의 목표를 충족시키는 힘은 조직의 학습과 성장 역량에서 비롯된다는 것으로 조직의 장기적 성장과 개선을 창조하기 위해 반드시 구축해야 하는 기반구조로 혁신하고 개선하며 학습하는 기업의 능력은 바로 그 기업의 가치와 직결된다. 따라서 학습과 성장 관점의 목표는 앞에 제기된 세 가지 관점으로부터 높은 결과를 달성하기 위한 동인들을 제공하는 것이다.

정보화 시대에는 다른 기업들보다 상대적으로 높은 이익을 달성하기 위해서는 지속적인 개선이 이루어져야 한다. 혁신하고 개선할 수 있는 기업의 능력

62) 김철원, 전개논문, 2002, p.26.

은 곧 바로 기업의 가치창조와 연결되기 때문에 학습과 성장 관점은 중요한 성과측정 부문이 된다. 학습과 성장을 가능하게 하는 세 가지 요인은 종업원, 시스템, 조직이다. 즉, 학습과 성장의 역량은 조직의 운영주체인 직원이 역량을 발휘하도록 지원해주는 정보시스템 역량, 그리고 직원들에 대한 동기부여와 권한이양이 있다.

학습과 성장 관점은 재무와 고객, 내부 비즈니스 프로세스의 3가지 관점에서 설정한 목표를 성취하는데 필요한 핵심역량을 파악하고 세부적인 측정지표를 개발해야 하는데, 기업은 종업원들을 재교육시키고 정보기술과 시스템을 강화시키며, 조직의 절차와 일상적인 일들을 전략에 부합되도록 정렬시킴으로써 기업의 성과 증대를 이룰 수 있을 것이다.

학습 및 성장 관점의 지표는 다른 세 가지 관점이 제대로 작동하도록 하는 추진제 역할을 한다. 이러한 지표를 통해서 필요한 업무지식과 기술, 관련정보, 직원의 동기부여 및 조직목표와의 일치를 이룰 수 있으며, 변화하는 경영환경에 대응하는 성장과 개선이 가능하게 된다.⁶³⁾

5) 성과평가지표

이상의 내용을 토대로 성과측정표에 관한 문헌들을 비롯한 다양한 출처들로부터 수집된 BSC의 네 가지 관점별 일반적인 측정지표의 예를 정리하면 <표 2-5>와 같다.

그러나 다음의 표에서 제시하고 있는 측정지표들은 각 기업들의 특정한 전략 및 핵심성공요인들을 반영해야 하기 때문에 성과측정표에 대한 문헌들을 비롯하여 다양한 출처들로부터 수집된 것이다. 따라서 많은 측정지표들이 포함되어 있으나, 이 모든 측정지표들을 전부 사용하기보다는 기업의 포괄적 비전 및 전반적 전략목표에 근거한 항목들을 도출해서 사용해야 한다.

63) Paul R. Niven 著 · 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 전게서, 2004, pp.198-199.

<표 2-5> BSC의 각 관점별 성과측정지표의 일반적인 예

관점별	측 정 지 표
재무	<p>· 호텔기업 총매출액 증대(매출액 증가율), 자기자본 수익율 정도, 객실점유율 정도, 평균객실료 개별투숙객 비율 정도, 영업이익 증가율, 순이익 증가율, 객실 매출액, 반복예약률 정도, 매출액대비 원가비율 및 인건비 비율, 식음료 매출액, 부대시설 이용인원</p> <p>· 일반기업 총자산, 직원1인당 총자산, 총자산 이익률, 순자산 수익률, 총자산 수익률, 매출액/총자산, 매출액 총이익률, 당기순이익, 매출액 순이익률, 직원1인당 순이익, 신제품수익, 직원 1인당 수익, 자본수익률(ROE), 직원 1인당 자본수익률(ROCE), 투자자본수익률(ROI), 수주잔고, 주가, 경제적 부가가치(EVA), 가중평균 성장률, 시장부가가치(MVA), 직원 1인당 부가가치, 부채, 배당금, 시장가치, 주주믹스, 주주 충성도, 현금흐름, 총원가, 신용등급, 부채비율, 이자보상비율, 1일 외상매출금, 받을어음 회전율, 1일 외상매입금, 1일재고, 재고회전율, 프로젝트의 수익성, 수요예측 신뢰성</p>
고객	<p>· 호텔기업 고객 차별화, 고객만족도 점수, 고객불평처리 정도, 서비스전달 시스템, 고객정보 데이터베이스 활용, 고객유지율, 고객확보율, 신규고객 증가 정도</p> <p>· 일반기업 고객만족도, 고객충성도, 시장점유율, 고객불만, 고객의 평균거래기간, 첫 응대시 해결된 불만횟수, 수익률, 소매가격, 고객 방문횟수, 고객 수, 고객 요청에 대한 응대시간, 경쟁사 대비 제품/서비스 가격, 고객 총비용, 고객 이탈율, 고객 유지율, 고객 확보율, 신규고객의 수익률, 광고횟수, 고객 1인당 연간 매출액, 재구매 비율, 고객 응대 소요시간, 응답률, 매출액 대비 마케팅 비용 비율, 제안서 작성건수, 브랜드 인지도, 전시회 참석횟수, 판매량, 목표고객 유지비용, 채널별 매출액, 평균 고객규모, 직원 1인당 고객 수, 고객 1인당 고객 수, 고객 1인당 고객서비스 비용, 고객 수익성, 빈도(판매거래 횟수), 고객 인지도, 고객만족지수</p>

<p>내부 프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 호텔기업 전사적 품질관리 정도, 최고경영자의 리더쉽 정도, 교육훈련 프로그램 부서간 의사소통 정도, 의사결정, 종사원의 태도, 적시성, 유연성 · 일반기업 거래당 평균비용, 정시 배달비율, 평균 리드타임, 재고 회전일, 제품사용에 따른 환경유해 정도, 연구개발 비용, 공동체(동호회) 참여율, 특허권 제출횟수, 특허권 취득 평균기간, 총제품 대비 신제품 비율, 결품율, 노동력 가용률, 고객 응대시간, 제품 결함율, 재가공 시간, 고객정보의 사용가능성, 순익분기점 도달시간, 사이클타임 개선율, 지속적인 개선율, 보증기간, 선도고객 식별, 제품과 서비스의 연계선, 신규 프로젝트별 내부 수익률, 낭비제거율, 공간 활용률, 재구매 비율, 중단시간(사고, 수리 등), 계획의 정확성, 신제품/서비스의 시장진출시기, 도입된 신제품의 수, 매체의 자사에 대한 긍정적 보도횟수, 안전 및 환경, 고객관계전략수행
<p>학습과 성장</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 호텔기업 서비스실패 회복, 종사원 이직율, 종사원 교육훈련, 정보시스템 역량, 종업원 역량, 종사원 만족도 정도, 종사원 1인당 생산성 정도 · 일반기업 직원의 전문교육기관 참여율, 고객 1인당 교육 투자비용, 평균 근무연수, 우수한 직원 비율, 다기능 교육을 받은 직원의 수, 결근율, 이직률, 직원의 제안건수, 직원 만족도, 자사주 제도 참여율, 시간낭비 사건, 직원 1인당 부가가치, 동기부여 지수, 입사 지원자 수, 변화 비율, 권한이양 자수(관리자 수), 작업환경의 질, 내부 커뮤니케이션 정도, 직원 생산성, 개발된 BSC의 개수, 건강관리, 교육훈련 시간, 성과보상 비율, 개인적인 목표달성, 성과 평가의 적시보상, 리더쉽 개발, 커뮤니케이션 계획, 보고 가능한 사건, 컴퓨터 보유 직원비율, 전략 정보의 비율, 업무의 횡적 책임 부여, 지식경영, 윤리위반, 업무능력, 스태프태도, 여성관리자의 수

자료 : 1) Paul R. Niven 著 · 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 「BSC Step by Step: 성과창출과 전략실행」, 시그마인사이트컴, 2004, pp.168-196.
2) 김진강, “CRM시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객애호도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 2003, pp.66-67.
3) 박정아, “관광호텔의 경영성과평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계”, 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 2001. p.22.
4) 윤상은, “호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석”, 박사학위논문, 제주대학교 대학원, 2003, pp.54-59.을 근거로 논자 재작성

제 3 절 선행연구 동향

1. CRM 활용에 관한 선행연구

Kalakota와 Robinson(1999)은 CRM 하부구조(infrastructure)를 구축하기 위한 방법론으로 통합된 CRM의 비전(vision)을 정의, 고객의 상태와 욕구를 이해, 마케팅 기회를 개발, 현재의 역량과 준비상태를 평가, CRM 전략과 명확한 목적 수립, 마케팅을 실행하기 위한 적절한 어플리케이션을 평가, 신속하게 효과를 볼 수 있는 타겟을 설정하고 성취, 단일 관리자의 운영 하에 프로젝트의 책임 부여, CRM 환경 하에 순환적 프로세스를 만든다고 제시하였다.

또한, <표 2-6>과 같은 평가모형(scorecard)을 통해 CRM 프로젝트 등을 추진하고자 하는 기업에게 현재의 위치와 미래방향을 제시했다.


제주대학교 중앙도서관
 <표 2-6> CRM 발전수준 평가모형

CRM 발전수준	기존 어플리케이션	진화된 어플리케이션	고객데이터 중심	고객관계 중심
어플리케이션	개별적 채널 시스템	고객 정보관리	제한된 기능적 통합	기능적 통합
서비스와 지원	고객정보 접근 곤란	고객 정보접근	고객관계 정보접근	통합된 세일즈와 서비스 정보
마케팅	마케팅 tool 사용하지 않음	마케팅을 위해 배치 처리	고객정보 파일체계	순환적 프로세스 통합 마케팅
의사결정 지원	고객정보분석 없음	제한된 고객분석	데이터웨어하우스 어플리케이션	고객데이터 모델분석

자료: Kalakota, R., & Robinson, R. *e-business: Road map for Success*, Addison Wesley, 1999.

남현수(2000)는 CRM 활용의 혜택 및 기대효과에 대해서 사용자 관점과 IT 부서의 관점으로 나누어 설명한 연구를 보면 <표 2-7>과 같다.⁶⁴⁾

<표 2-7> 남현수의 CRM 활용의 기대효과

분야	혜택	CRM의 효과
사용자 관점	대용량 데이터에 신속하게 접근	OLAP를 이용하여 데이터웨어하우스에 저장된 고객/마케팅 정보를 쉽게 이용
	포괄적인 데이터 분석 능력	데이터 마이닝을 이용하여 다양한 데이터분석 능력을 수행
	효과적인 마케팅 프로그램 개발 능력	마케팅활동을 적시에 수행
	마케팅 프로그램의 실효성 평가	마케팅활동에 대한 투자수익률 분석의 체계화
	마케팅 정보요구 빈도 감소	현업 부서의 적극적 정보활용
IT부서 관점	데이터 요구 감소	마케팅자료가 데이터웨어하우스에 저장됨으로써 사용자가 직접 정보탐색가능
	추출 작업 간소화	스케줄에 따른 추출작업

주: OLAP(온라인 분석처리: online analytical processing)

김경희(2000)는 CRM은 고객관계를 관리하기 위한 기법이므로 CRM이 고객의 서비스 향상 및 고객관계의 향상에 기여할 것으로 가정하였고, CRM 활용의 중요성 정도를 측정하기 위하여 CRM은 “상품촉진에 기여한다· 판매경로를 개선한다· 서비스 시간을 절감한다· 고객서비스를 향상한다· 기업이미지 및 브랜드가치를 제고한다· 비용을 절감한다· 고객관계를 향상한다”로 나타내었다. 또한, CRM 활용의 가장 큰 예상효과는 고객접점의 대고객서비스 측면으로 무형적, 유형적으로 고객관계 향상에 따른 핵심고객 확보를 예측할 수

64)남현수, “호텔 고객관계관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 2000, p.38.

있다고 하였다.⁶⁵⁾

이상용(2000)은 CRM 솔루션의 구성요소를 <표 2-8>과 같이 분석적 CRM 시스템과 운영적 CRM 시스템으로 구분하였다.⁶⁶⁾

<표 2-8> 이상용의 CRM 솔루션 구성요소

구성요소		내용
Analytical CRM System	Customer Data Warehouse	고객에 대한 정보를 보관하는 데이터 저장고로, CRM의 각 구성요소들은 Data Warehouse로부터 필요한 정보를 추출·갱신·추가하게 됨
	OLAP, Data Mining	OLAP, Data Mining은 Customer Data Warehouse의 정보를 기반으로 고객에 대한 다차원적 분석과 각종 지표간의 상관관계 조사를 통해 고객 세분화 및 의사 결정에 필요한 작업을 수행함
Operational CRM System	Campaign System	OLAP, Data Mining 등을 통하여 세분화된 고객을 대상으로 Needs를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 재화와 용역을 제안하는 시스템
	Channel System	Campaign처럼 마케팅 활동을 지원하기 위한 시스템으로 TV, 라디오 광고와 같은 Mass-marketing과 달리 1:1 마케팅 및 서비스를 지원하는 시스템으로 주로 Call Center, 인터넷 기반 1:1 시스템, DM이 사용됨
	Sales Force Automation	기존 고객 및 잠재 고객에 대한 정보를 활용하여 영업 사원의 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 ERP의 Back-office 부분과 유기적인 관계를 가짐
	Customer Support & Service System	상품판매 후 대 고객서비스를 지원하기 위한 시스템으로서 일반적으로 서비스 관련 담당자들이 사용하는 시스템으로 유지·보수 등 A/S 활동을 지원

65)김경희, “관광산업에서 CRM의 적용을 위한 탐색적 연구”, 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 2000. pp.38-39.

66)이상용, “S/W 산업의 부문별 산업동향 보고서(CRM)”, 한국소프트웨어산업협회, 2000, pp.1-2.

김범진(2001)⁶⁷⁾은 호텔 CRM 활용 관련 사항을 분석적 측면, 운영적 측면, 통합적 측면의 세 가지 측면으로 나누어 CRM 측정변수로 사용하여 호텔경영 형태와 고객지향성에 따른 CRM 성과와의 영향관계를 규명함으로써 CRM 성과에 대한 다각적인 분석을 시도하였으며, 호텔의 CRM 활용을 독립변수, 호텔의 CRM 성과를 종속변수, 이들 변수에 영향을 미칠 수 있는 호텔경영형태와 고객지향성을 상황변수로 규정하고, 이들 각각의 관계를 통제하면서 실증 분석을 실시하여 호텔의 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향을 분석하여 효율적인 CRM 활용방안을 제시하고자 하였다.

연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, CRM 활용요인 중에서 분석적 측면의 필요성과 운영적 측면의 활용성이 호텔의 CRM 성과에 중요한 영향을 미친다. 그러므로 호텔의 CRM 활용은 주요고객에 대한 관리와 직원들의 업무축소로 호텔의 경쟁력 강화와 수익성을 극대화 할 수 있다.

둘째, 경영계약호텔에서는 CRM의 활용요인 중에서 분석적 측면의 필요성과 분석적 측면의 활용성이 호텔의 CRM 성과에 중요한 영향을 미친다. 그러므로 경영계약호텔에서의 CRM 활용은 주요고객에 대한 관리로 호텔시장에서의 경쟁력과 수익성을 증가시킬 수 있다.

셋째, 군집분석에서 새로 생성된 2개의 집단 중, 마케팅 전략추구형 집단의 CRM 활용요인 중에서 분석적 측면의 필요성과 운영적 측면의 활용성이 호텔의 CRM 성과에 중요한 영향을 미친다. 그러므로 마케팅 전략추구형 호텔의 CRM 활용은 수익성 증가와 직원들의 업무축소로 직원들에 대한 동기부여와 효율적인 호텔경영이 가능하다. 또한, 고객 편익추구형 집단의 CRM 활용요인 중에서 통합적 측면의 필요성이 호텔의 CRM 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 고객편익추구형 호텔의 CRM 활용은 주요고객에 대

67)김범진, “호텔의 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구-서울소재 특 1급 호텔을 중심으로-”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001, pp.75-78.

한 관리로 호텔시장에서 다른 호텔에 대한 경쟁력을 강화할 수 있다.

최정환·이유재(2001)는 CRM 활용의 주요기능을 영업분야, 마케팅 분야, 서비스분야, 기타 분야로 나누어 다음의 <표 2-9>와 같이 설명하였다.⁶⁸⁾

<표 2-9> CRM의 주요기능

분 야		주 요 기 능
영업 분야	영업지원	주문관리, 견적관리, 계정관리, 제품선정, 예측, 담당자관리, 활동관리, 일정관리, 경쟁사 정보관리, 협력업체관리, 계약관리
	캠페인관리	캠페인 정의, 목표고객 리스트 관리, DM, TM, E-mail, 응답관리 및 분석
마케팅 분야	고객데이터 관리	인구통계분석, 시장세분화, 구매이력관리, 고객가치 산출, 관계이력관리
	상품관리	제품구조관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품 검색관리
	채널관리	채널별 고객관리, 채널성과관리, 보안관리, 신용 및 수수료관리, 주문관리
서비스 분야	서비스관리	서비스요청관리, 서비스요청배정 및 상태관리, 서신관리, Trouble Ticket 관리, Customer Interaction Center 관리
기타	업무운영	직원관리, 배정관리, 업무흐름관리, 메시지방송, 게시판관리, 자료관리, 보고서작성

이현수(2002)는 고객의 지식획득·활용이 고객관계관리에 미치는 영향요인 분석의 연구를 통해 기존의 데이터 중심의 고객관리에서 벗어나 고객이 가지고 있는 지식을 획득하고 활용하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 생산하여

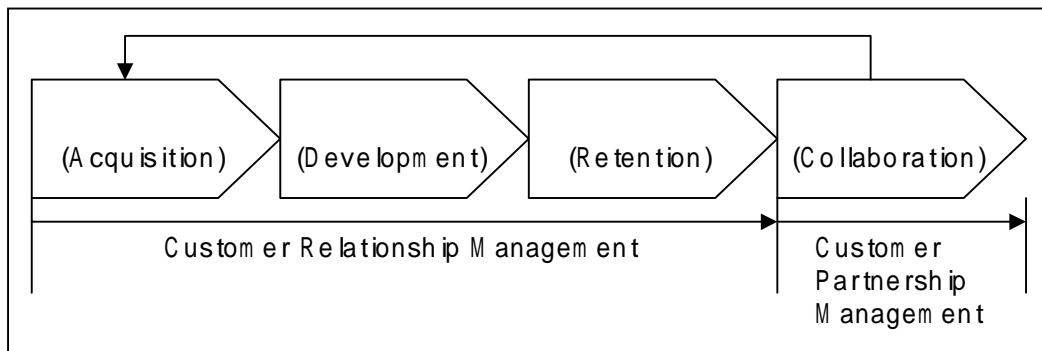
68)이유재·최정환, 전게서, 2001, p.87.

고객의 만족, 나아가 고객의 성공을 실현시킴과 동시에 기업의 성공을 실현 가능케 하는 동인과 인프라가 무엇인가를 확인하고 기업이 한 단계 발전된 고객관계를 실천할 수 있도록 하고자 하였으며, 기업은 이를 통해 고객관계를 협력관계로 발전시킬 때 더 나은 고객관계를 형성할 수 있음을 제시하였다.

즉, 고객관계의 발전단계는 기존의 단계에서 고객과 기업의 지식공유의 단계로 확장되어야 하며, 고객과 지식을 공유하여 고객을 통하여 조직적으로 학습하고 그들과 교류를 통한 협력 시스템을 구축하여 기업의 경영에 활용하고 고객의 욕구와 사고를 바탕으로 새로운 고객을 창출하는 기반을 마련해야 한다고 하였으며, CRM의 단계를 넘어 협력의 단계로 확장하는 CPM(Customer Partnership Management: 고객협력 시스템)의 단계로 발전되어야 한다고 주장하였다.

이러한 확장단계는 <그림 2-5>와 같다.

제주대학교 중앙도서관
<그림 2-5> 이현수의 고객관계관리의 확장



또한, 고객관계관리 성과는 기업이 고객을 위한 경영활동을 통해 나타난 결과로 정의하였다.⁶⁹⁾

이를 위한 측정항목은 여러 연구자의 연구를 참고하여 <표 2-10>과 같이 9가지 항목을 설정하였고 리커트 5점 척도를 사용하였다.

69)이현수, 전계논문, 2002, p.70.

<표 2-10> 이현수의 고객관계관리 성과측정을 위한 변수

변수	조작적 정의	척도형태	참고문헌
고객관계 관리성과	제품 및 서비스에 대한 만족도 고객충성도 증가 정도 고객 이탈을 감소 정도 구매율 증가 정도 고객생애가치(LTV)의 증가 정도 전반적인 고객만족도 정도 질적 제품/서비스 향상 정도 재구매율(반복구매) 고객수의 증대	리커트 5점 척도	김상수, 김용우(2000), Seybold(1998), 김재문(2000), Wikström(1996), Pitta & Franzak(1996), Pudney(1994)

김진강(2003)⁷⁰⁾은 호텔기업의 경영성과를 측정하기 위한 CRM시스템 활용에 대한 영향요인을 환경적 요인, 조직적 요인, 최고경영자 요인, 정보시스템 요인으로 나누어 <표 2-11>과 같이 나타내었다.

또한, 연구의 목적으로 아래와 같이 설정하였다.

첫째, 호텔기업의 고객관련 정보의 전략적 활용을 위해 호텔기업들이 구축하고 있거나 구축 예정인 CRM시스템에 대하여 개념화하고,

둘째, 정보시스템 및 CRM시스템 도입과 성과에 관한 연구를 토대로 CRM시스템 도입을 검토하고 있는 기업들에게 의사결정의 기준을 제공하고, 도입을 해서 운영중인 기업들에게는 CRM시스템의 구현이나 관리에 필요한 중요한 지침을 제공할 수 있도록 CRM시스템 운영에 영향을 주는 요인과 경영성과, 고객애호도 요인들을 구성하고,

셋째, 국내에서 CRM시스템을 도입하여 운영하고 있는 호텔기업을 대상으로 CRM시스템 운영이 경영성과 및 고객애호도에 미치는 영향관계를 규명하고자 하였다.

70) 김진강, 전계논문, 2003, pp.79-122.

<표 2-11> 김진강의 CRM시스템 활용의 영향요인

변수	요인	측정항목
환경적 요인	산업내 경쟁	<ul style="list-style-type: none"> • 동일 업종내 가격 경쟁정도 • 동일 업종내 품질 경쟁정도 • 동일 업종내 서비스 경쟁정도 • 협력기업과 협조정도 • 경쟁기업들의 IT 활용수준
조직적 요인	의사결정의 집중정도	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정에 상급자 참여 • 부서 담당자의 의사결정 정도 • 의사결정에 대한 자율성과 책임 • 독자적으로 처리 가능한 업무범위
	업무의 표준화	<ul style="list-style-type: none"> • 업무규정 및 업무처리 방법 • 업무데이터의 문서화 정도 • 종업원의 업무규칙 위반 체크
	조직의 여유자원	<ul style="list-style-type: none"> • 여유자본의 확보정도 • 인력자원의 확보정도
최고경영자 요인	최고경영층의 지원	<ul style="list-style-type: none"> • IT의 전략계획 • 재정 지원정도 • 새로운 정보기술 도입 비전
	최고경영층의 혁신성	<ul style="list-style-type: none"> • 신기술에 대한 관심정도 • 위험감수정도
정보시스템 요인	IS/IT 기반구조	<ul style="list-style-type: none"> • 정보시스템개발 관련 인력 보유수준 • 하드웨어 보유수준 • 소프트웨어 보유수준 • 네트워크 보유수준 • 전문기술 및 노하우수준 • 외부컨설턴트의 의존도 • 사용자들의 IT교육과 참여정도 • 종업원들의 IT수용 마인드 정도 • 정보시스템의 업무지원 정도 • 정보시스템 역할의 중요성 정도

연구의 결과를 요약하면 첫째, 산업내 경쟁요인과 시장 불확실성의 환경적 요인은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직적 요인은 경영 성과에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 의사결정의 상급자 참

여정도는 재무적 성과와 고객성과, 학습 및 성장성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 의사결정 집중정도는 재무적 성과와 고객 성과 그리고 프로세스 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 최고경영자 요인은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다 넷째, 정보시스템적 요인은 경영성과에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 정보시스템의 IS 기반구조는 프로세스 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다섯째, 경영성과 중에서는 고객성과만이 고객충성도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

미국의 소프트웨어 제조회사인 Oracle의 CRM 시스템의 활용측면에서의 기능을 살펴보면 <표 2-12>와 같이 설명할 수 있다.

<표 2-12> Oracle의 CRM시스템 활용 구성요소

Business Issue		Oracle Capability
Marketing to Drive Profits	Marketing	By leveraging a single repository of customer and partner information from across the enterprise, with Oracle Marketing you can target the richest , personalize your and refine them in real-time.
Effective Selling	Sales	Oracle Sales focuses on accelerating your sales cycle by delivering advanced sales tools and multi-channel sales processes.
Profitable Service	Service	Oracle Service applications drive profitability by boosting revenue and lowering costs through improved efficiencies in the service process
Partner Relationship Management	Marketing and Selling with Partners	Oracle Partner Relationship Management enables companies to extend their business processes to work collaboratively with distribution channel partners to increase revenues and enhance customer satisfaction.

자료: <http://www.oracle.com>

이상의 CRM 활용에 관한 기존의 연구들을 종합하여 정리하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> CRM 활용에 관한 선행연구

연구자	CRM 활용 구분 및 요인	
Kalakota & Robinson(1999)	어플리케이션, 서비스와 지원, 마케팅, 의사결정지원	
김경희(2000)	상품촉진에 기여, 판매경로 개선, 서비스 시간 절감, 고객서비스 향상, 기업이미지 및 브랜드가치 제고, 비용 절감, 고객관계 향상	
남현수(2000)	사용자 관점	대용량 데이터 신속 접근, 포괄적인 데이터 분석 능력, 효과적인 마케팅 프로그램 개발, 마케팅 프로그램 실효성 평가, 마케팅 정보요구 빈도 감소
	IT부서 관점	데이터 요구감소, 추출작업 간소화
이상용(2000)	분석적 CRM	Customer Data Warehouse, OLAP, Data Mining
	운영적 CRM	Campaign system, Channel system, Sales Force Automation, Customer Support & Service System
최정환 · 이유재 (2001)	영업 분야	영업지원, 캠페인관리
	마케팅 분야	고객데이터관리, 상품관리, 채널관리
	서비스 분야	서비스관리
	기타	업무관리
김범진(2001)	분석적 측면, 운영적 측면, 통합적 측면	
이현수(2002)	제품 및 서비스에 대한 만족도, 고객충성도 증가 정도, 고객 이탈율 감소 정도, 구매율 증가 정도, 고객생애가치(LTV)의 증가 정도, 전반적인 고객만족도 정도, 질적 제품/서비스 향상 정도, 재구매율(반복구매), 고객수의 증대	
박명균(2003)	고객관리 인식정도, 고객관리 문제점 인식 정도, CRM 필요성 인식 정도법, 고객관리에 미치는 영향, 인터넷 발달과의 관계, 솔루션개발과의 관계	
김진강(2003)	환경적 요인-시장의 불확실성, 산업내 경쟁 조직적 요인-의사결정 집중정도, 업무의 표준화, 조직의 여유자원 최고경영자 요인-최고경영층의 지원 및 혁신성 정보시스템 요인-IS/IT 기반구조	
Oracle	Marketing, Sales, Service, Marketing and Selling with Partners	

2. 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구

성과는 경제적 자원의 사용과 조직의 활동이 얼마나 효율적으로 이루어져 왔는가를 평가하기 위한 수단이 되는 것으로 연구자에 따라 다양한 의미로 쓰이고 있는 개념이다. 성과평가는 조직집단 또는 개인의 업적과 성취도를 일정 기준에 의하여 효율성과 효과성의 차원에서 평가하여 결정하는 것으로서 조직의 유효성과 능률을 향상시키기 위해서 특정의 기준이나 판단체계에 의거하여 과업의 수행정도를 평가하는 것이다.

호텔산업의 경우 1930년대 불황기에는 많은 호텔들이 은행의 담보물로서 은행관리하에 놓여 있었으며, 제 2차 세계대전 이후 대부분의 자금을 보험회사로부터 담보조건으로 제공받았다. 특히, 관광산업의 환경에 대한 민감성을 고려할 때 경쟁우위를 확보하기 위해서는 호텔의 정확한 경영성과에 대한 평가는 매우 중요하다.

전략-조직구조-성과를 연계한 경영성과의 측정은 호텔기업의 생존을 위한 필수요소이므로 이들에 대한 성과지표를 개발하고 지속적으로 관리하는 것은 전략적인 면에서도 매우 중요한 일이며 장기적 성장을 위해서도 필요하다.

Thomas L. Vandyke(1985)는 숙박산업의 수익성 유형에 영향을 미치는 주요요인에 관한 연구에서 호텔경영에 있어서 통제 가능하거나 불가능한 여러요인들의 상호관계와 이들이 호텔의 수익성에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고 미래의 수익성을 예측할 수 있는 모형을 개발하고자 하여 종속변수로 총영업 이익률, 총자산 영업이익률, 객실부 영업이익률, 식음료부 영업이익률 등을 선정하고, 독립변수로는 객실요금, 객실점유율, 시장점유율, 객실매출대비 일반관리비용, 객실매출대비 인건비, 객실매출대비 판매비, 객실매출대비 식음료 부분의 총비용, 식음료 원가비율, 매출구성비율, 감가상각비, 지급이자, 지역실업률, 체인의 형태, 위치, 호텔의 연혁, 객실당 건축비, 개보수기간, 개보수비용, 잔존감가상각년수 등을 선정하였다. 이들 변수들의 경영성과 지수들에

대하여 어떠한 관계를 가지고 있는가를 밝혀내기 위하여 실증적 연구로 40개의 호텔과 모텔에 대한 영업 및 재무자료를 수집하여 통계적 분석을 한 결과 객실점유율, 인건비, 일반관리비, 객실매출액, 식음료원가 등이 수익에 상당한 영향을 미친다는 것을 증명하였다.⁷¹⁾

Raymond S. Schmidgall(1988)은 총지배인을 대상으로 설문조사한 보고에 의하면 총지배인들이 가장 많이 사용하는 재무비율은 객실점유율, 인건비 비율, 식음료원가비율, 평균객실요금, 영업이익률, 매출채권회전율, 점유객실당 인건비의 순으로 나타났다. 또한, 대차대조표는 관련비율들은 중요하지 않고, 이것은 비용관련항목을 보다 중점적으로 관리해야 이익증대에 직접적인 영향을 미친다는 것을 말해주고 있다.⁷²⁾

Chekitan S. Dev(1989)는 호텔기업의 성공을 나타내는 두 가지 요소는 매출과 이익이라고 주장하였다. 불확실한 환경하에서 기업의 재무적 성과를 총매출액대비 고정비 차감전 이익을 이익평가지표로, 판매가능 객실당 매출을 수익평가지표로 선정하여 비교·연구하였다.⁷³⁾

R. Jacobson(1990)은 브랜드 이름과 경영기술, 기업평판, 기업문화 등의 요소들이 경영성과에 미치는 영향에 대해 회귀분석을 시도하였다. 그 결과, 투자이익률(ROI)로서 측정된 경영성과에 대해 경영기술은 정의 영향을 마케팅비용은 부의 영향을 보임을 확인하였다.⁷⁴⁾

고재용(1993)은 호텔기업 수익성 영향요인의 구조적 특성에 관한 연구에서 효율적인 경영정책의 수립을 위해서는 호텔의 수익성 영향요인들이 무엇인가

71)Thomas L. Vandyke, *An exploratory Study of Key Variables Affecting Profitability in the Lodging Industry*, Ph. D Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1985, pp.21-24.

72)Raymond S. Schmidgall, *The Financial Ratios General Manager Use Most*, Lodging Industry, May, 1988, pp.52-54.

73)Chekitan S. Dev, *Operating Environment & Strategy : The Profitable Connection*, The Cornell H.R.A. Quarterly, August, 1989, pp.9-13.

74)R. Jacobson, *Unobservable effects and business performance*, Marketing Science, Vol.9(1), 1990, pp.74-85.

를 확인하고 규명하는 과업이 선행되어야 할 것이라고 보고, 수익성에 영향을 미치는 호텔의 재무요인과 비용요인을 찾아내고 그 요인들의 영향정도를 분석하였고, 영업환경요인별(규모, 등급, 경영형태, 호텔의 연혁)로 재무요인, 비용요인, 수익성을 비교·분석하여 집단별 특성을 밝히고, 이러한 분석을 통하여 호텔의 수익성 증대를 위한 경영정책상의 지침을 제시하였다.⁷⁵⁾

이창기와 박창래(2000)는 호텔기업의 경영형태와 객실규모가 재무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔기업의 특성을 경영형태와 객실규모로 한정하여 이 변수들이 재무성과에 영향을 미치는 지에 관해 수익성, 성장성, 안정성 비율, 즉 재무적 성과변수를 사용하여 1995년부터 4개년간 우리나라 특 1등급, 특 2등급, 1등급 호텔을 대상으로 자료 분석하였는데, 분석결과는 성장성은 증가하는 것으로 나타났으나 수익성과 재무구조는 감소하는 것으로 나타났다. 객실 규모와 재무적 성과간에는 객실규모가 클수록 성장성과 안정성, 수익성이 높게 나타났다.⁷⁶⁾

이윤상(2001)은 고객관계관리 시스템이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영성과를 평가하기 위한 조작적 정의로서 재무성과에는 총자산이익률, 자기자본이익률, 영업이익, 주당순이익, 매출액 신장률, 순이익증가율, 투자수익률, 순현재가치, 현금흐름을 비재무성과 지표로는 고객증가율, 고객유지율, 고객만족도, 고객수익성, 시장점유율, 고객관계 전략수행도, 고객 불만 처리시간, 직원생산성, 직원이직률, 1인당교육/학습시간을 지표로 선정하여 고객관리 시스템이 경영성과와 만족도에 어느 정도 기여하는 지를 알아보고자 하였다.⁷⁷⁾

김철원(2002)은 BSC를 이용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구에서 호텔경영성과 평가를 위한 지표로 재무적 관점에서는 경제적 부가가치, 투자수익률,

75)고재용, “호텔기업 수익성 영향요인의 구조적 특성에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1993, p.45.

76)이창기·박창래, “호텔업의 경영형태와 객실규모가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국호텔관광학회, 「호텔관광연구」, 제 3권, 2000, pp.191-214.

77)이윤상, 전계논문, 2001, pp.47-50.

순현재가치, 영업이익, 경쟁사대비 수익을 고객관점에서는 시장점유율, 고객보유율과 충성도, 고객만족도, 고객수익성을, 내부 프로세스 관점에서는 브랜드 인지도, 문제 발생시 해결시간, 전략수립의 적정성, 인사관리의 효율성, 조직관리의 효율성을 학습 및 성장 관점의 지표로는 1인당 노동생산성, 의사결정 참여도, 지식정보 공유 및 활용도, 혁신적 기술 및 서비스의 도입정도, 종업원의 현업에 대한 지식/이해정도를 지표로 선정하여 호텔의 경영성과 평가가 재무 중심에서 비재무 중심으로 이행해야 함과 비재무적 관점에서도 고객관점에 많은 관심을 집중해야 한다고 하고 있다.⁷⁸⁾

윤상은(2003)은 호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석의 연구에서 호텔기업의 성과를 재무적 관점에서는 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율, 고객 성과로는 고객 만족도, 고객 유지, 고객 확보, 내부프로세스 성과로는 서비스품질, 유연성, 적시성, 학습 및 성장성과로는 종사원 교육훈련, 정보시스템 역량, 종업원 역량을 지표로 선정하여 호텔업에서 비재무적 성과와 재무적 성과간 및 비재무적 성과간의 인과관계를 BSC의 원리를 활용한 호텔업에서 각 지표간의 인과관계를 분석함과 BSC가 호텔업의 경영성과 분석의 틀로 적용할 수 있는지 그리고 경영개선을 위한 호텔의 성과에 기여할 수 있는 지를 분석하고자 하였다.⁷⁹⁾

김진강(2003)의 연구에서 보면, CRM시스템 운용이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 재무적 성과 측정지표로는 투자수익률, 영업이익, 매출액 신장률, 순이익 증가율을 선정하였으며, 비재무적 성과로는 시장점유율, 신규고객 증가 정도, 기존고객 유지, 고객만족도, 당기순이익, 고객관계 전략 수행 개선에 기여, 고객 불만 처리시간, 직원 생산성, 직원이직률, 직원 1인당 교육/학습시간을 지표로 사용하였다.⁸⁰⁾

78)김철원, 전계논문, 2002, p.49.

79)윤상은, “호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석”, 제주대학교 대학원, 박사학위 논문, 2003, pp.54-59.

80)김진강, 전계논문, 2003, p.79.

<표 2-14> 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구

연구자	호텔기업의 경영성과 평가 지표
Thomas L. Vandyke (1985)	총영업이익률, 총자산영업이익률, 객실부 영업이익률, 시장점유율, 식음료부 영업이익률, 객실점유율, 객실매출대비 일반관리비용, 객실요금, 객실매출대비 인건비, 객실매출대비 판매비, 지급이자, 객실매출대비 식음료부분의 총비용, 식음료원가비율, 매출구성비율, 감가상각비, 지역실업률, 체인의 형태, 위치, 호텔의 연혁, 객실당 건축비, 개보수기간, 개보수비용, 잔존감가상각년수
Raymond S. Schmidgall(1988)	객실점유율, 인건비 비율, 식음료원가비율, 평균객실요금, 영업이익률, 매출채권회전율, 점유객실당 인건비
Chekitan S. Dev(1989)	총매출액대비 고정비 차감전 이익, 판매가능객실당 매출
R. Jacobson(1990)	투자수익률(ROI)
고재용(1993)	영업환경요인별(규모, 등급, 경영형태, 호텔의 연혁)로 재무요인, 비용요인, 수익성
김광근(1997)	생산성향상, 수익성증대, 고객만족과 서비스향상
박창래·이창기(2000)	수익성, 성장성, 안정성비율
이윤상(2001)	총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 영업이익, 주당순이익(ESP), 매출액신장률, 순이익증가율, 투자수익률(ROI), 순현재가치(NPV), 현금흐름, 고객확보율(고객증가율), 고객유지율, 고객만족도, 고객수익성, 시장점유율, 고객관계 전략수행도, 고객 불만 처리시간, 직원생산성, 직원이직률, 1인당교육/학습시간
박정아(2001)	총매출액, 자기자본 수익률(ROE), 개별투숙객 비율, 매출액대비 원가비율 및 인건비 비율, 객실료 및 식음료 가격, 수익률 관리 정도, 객실점유율, 반복예약률, 고객 차별화, 고객만족도, 고객 불평 처리, 서비스전달 시스템, 고객정보 데이터베이스 활용, 전사적 품질관리 정도, 최고경영자의 리더십, 교육훈련프로그램, 매뉴얼정비 활용, 서비스실패회복, 종사원 이직률, 종사원 만족도, 종사원 1인당 생산성
김철원(2002)	경제적 부가가치(EVA), 투자수익률(ROI), 순현재가치, 영업이익, 경쟁사대비 수익, 시장점유율, 고객보유율과 충성도, 고객만족도, 고객수익성, 브랜드인지도, 문제 발생시 해결시간, 전략수립의 적정성, 인사관리의 효율성, 조직관리의 효율성, 1인당 노동생산성, 의사결정 참여도, 지식정보 공유 및 활용도, 혁신적 기술 및 서비스의 도입정도, 종업원의 현업에 대한 지식/이해정도
윤상은(2003)	매출액증가율, 영업이익증가율, 순이익증가율, 고객만족도, 고객유지, 고객확보, 서비스품질, 유연성, 적시성, 종사원 교육훈련, 정보시스템 역량, 종업원 역량
김진강(2003)	ROI, 영업이익, 매출액 신장률, 순이익 증가율, 시장점유율, 신규고객 증가 정도, 기존고객 유지, 고객만족도, 당기순이익, 고객관계 전략 수행 개선에 기여, 고객 불만 처리시간, 직원 생산성, 직원이직률, 직원 1인당 교육/학습시간

제 3 장 실증연구의 모형과 가설의 설정

본 장에서는 이론적 고찰에서 나타난 이론적 배경을 중심으로 서론에서 제기한 연구목적을 실증적으로 검증하기 위하여 연구모형을 설정하고 그 모형에 따라 가설을 설정하고, 실증분석을 위한 표본의 설계와 자료의 수집, 설문지의 구성, 설문지의 척도와 분석방법들에 대하여 설명하고자 한다.

제 1 절 연구모형의 설정과 가설의 설정

1. 연구의 모형

오늘날 호텔기업들은 경쟁이 더욱 치열해진 상황하에서 고객들의 욕구는 다양해지고, 국제화가 진척됨에 따라 경쟁력이 떨어지는 호텔기업은 생존 자체가 불가능해지고 있다.⁸¹⁾

이러한 상황하에서 호텔기업들은 수익성의 극대화, 고객 세분화를 통한 차별화된 서비스를 제공함으로써 지속적인 고객 확보, 마케팅비용을 최소화하는 고객 유지 전략 등을 이유로 CRM을 도입하여 활용하고 있다.

그런데, 이러한 호텔기업의 CRM 활용이 호텔기업이 도입한 목적에 어느 정도 부합되는지는 정확히 알 수가 없으며, 도입 목적보다 효과가 어느 정도인지는 정확히 밝혀낸다는 것은 단기간의 효과로는 측정하기 어렵다.

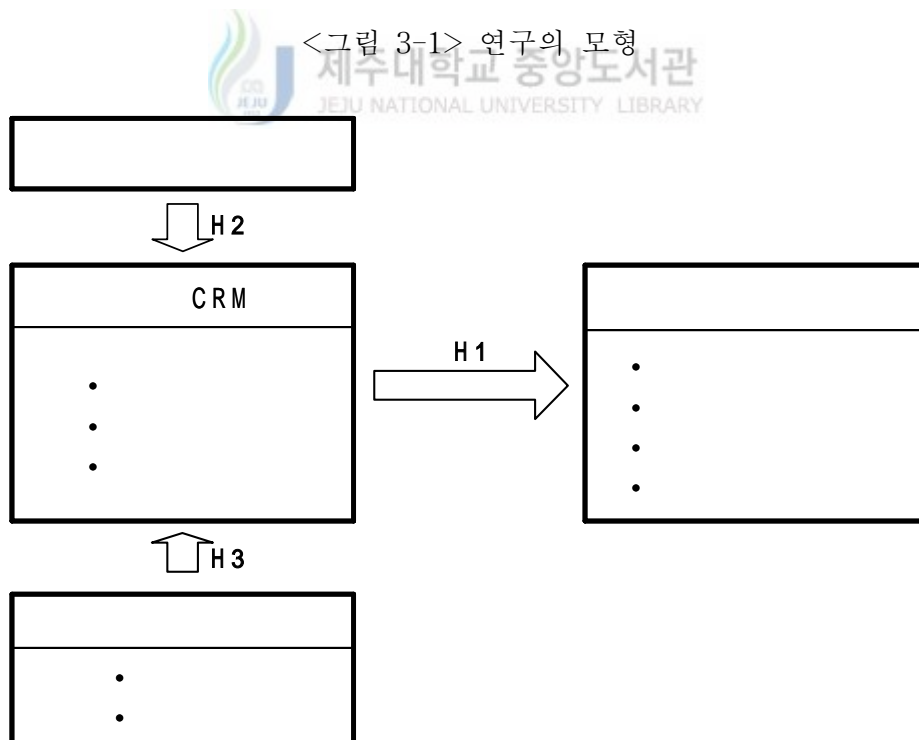
따라서 본 연구는 이론적 고찰에서 밝힌 바와 같이 호텔기업의 분석적 측면, 운영적 측면, 협력적 측면에서 CRM 활용이 BSC를 이용한 경영성과 측정

81) 구은영, “호텔마케팅 전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(특 1급 호텔과 특급 호텔 영업의 비교분석을 중심으로)”, 석사학위논문, 세종대학교 세계경영대학원, 2001, p.2.

에서 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점에서 어떠한 영향을 미치는지를 알아보려고 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 호텔기업의 분석적 측면, 운영적 측면, 협력적 측면에서 CRM 활용을 독립변수로 규정하고, 호텔기업의 경영성과 인식을 종속변수로 규정하였다. 또한, 통제변수로서 경영진의 지원정도와 호텔의 규모를 설정하고 있다. 본 연구에서는 이 독립변수가 종속변수에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 호텔 경영진의 지원정도의 많고 적음에 따라 독립변수의 활용에 어떠한 영향을 미치는지와 통제변수의 차이에 따라 독립변수의 활용에는 어떠한 차이가 있는지를 알아보려고 한다.

이상의 내용을 종합하여 실증연구의 모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다.



2. 가설의 설정

CRM의 성공적인 도입을 위해서는 고객접점에 대한 고찰과 세일즈 및 마케팅 활동을 관리하고 성과를 측정할 수 있어야 한다. 또한 프레임워크로서 고객 데이터를 유용한 정보로 바꿔야 하며, 복잡한 기간 시스템을 서로 통합하고 다양한 고객 접촉 채널이 효율적으로 이용할 수 있도록 해야 한다.⁸²⁾ 기업의 정보시스템 중 고객정보시스템이 가장 중요하며, CRM 도입시 가장 문제가 되는 점과 운영과 실행 상에 개선점에 대해서는 경영층이 무관심과 이해부족, 고객 데이터 수집의 어려움과 부족이다.⁸³⁾

CRM시스템을 도입한 기업은 도입 전보다 도입 후에 경영성과의 개선에 대한 기여도가 높고 CRM을 효과적으로 운영하기 위해서는 기업 조직 내에 있는 여러 시스템과 부서들이 하나의 업무 흐름으로 통합되어야 하며, 경영진의 지원정도도 어느 정도 만족도와 경영성과에 영향을 미친다.⁸⁴⁾ 이러한 CRM은 상품촉진, 고객서비스, 고객관계에 상대적으로 많은 영향을 주어 고객만족과 고객감동의 성과를 극대화하며, 고객관리 효과의 증진이 가능한 것이며, 마케팅의 4P 중 Promotion(촉진전략)을 효과적으로 지원하는데, 판매경로 개선, 서비스 시간절감, 기업이미지 및 브랜드가치 제고 부분은 관광호텔에서 가장 높은 평균을 가져왔다.⁸⁵⁾

호텔의 CRM 활용은 주요고객에 대한 관리와 직원들의 업무축소로 호텔의 경쟁력 강화와 수익성을 극대화 할 수 있으며, 직원들에 대한 동기부여와 효율적인 호텔경영이 가능하다. 또한, 독립호텔의 경우, CRM 활용은 경쟁력 강화의 방안으로 경영계약호텔이나 프랜차이즈호텔보다 더욱 필요하며, 호텔 마

82)박정주, “CRM(고객관계관리)시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석”, 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 1999, pp.63-64.

83)류명일, “고객관계관리 시스템의 구축과 실행에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 정보통신대학원, 2001, pp.89-91.

84)이운상, 전계논문, 2001, pp.77-78.

85)김경희, 전계논문, 2000, pp.56-57.

케팅 전략과 고객 편익추구가 호텔의 CRM 성과에 중요한 영향을 미친다.⁸⁶⁾

또한 호텔기업이 CRM의 실행을 통해서 고객만족과 이윤추구를 실현 할 수 있도록 종사원들의 고객관리 및 CRM의 인식정도에 따른 CRM 전략수립에 유용한 활용 방안으로 보다 세밀하고 다각화된 고객관리를 통해서 고객의 특성을 충분히 파악하고 전사적으로 공유할 수 있는 고객관리 전문프로그램으로 고객관리 변화가 모색되어야 하며, 현장 부서원들의 고객 정보가 최대한 확보된 고객관리가 필요하며, CRM을 발달시키기 위해서는 인터넷 활용과 기술 분야를 담당할 프로그램·시스템들이 필요하다.⁸⁷⁾

따라서 본 연구에서는 호텔기업의 CRM 활용의 구성차원으로서 분석적 측면과 운영적 측면, 협력적 측면에서 경영성과 인식과의 관계를 실증적으로 분석하고자 하여 지금까지의 연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 호텔기업의 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 호텔기업의 분석적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 호텔기업의 운영적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 호텔기업의 협력적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 호텔 경영진의 지원은 CRM 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 호텔의 객실 규모에 따라 CRM 활용은 차이가 있을 것이다.

3-2 : 호텔의 매출 규모에 따라 CRM 활용은 차이가 있을 것이다.

86)김범진, 전계논문, 2001, pp.75-78.

87)박명균, 전계논문, 2003, pp.63-65.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 호텔기업의 CRM 활용 분석

이론적 고찰에서의 선행연구들을 토대로 하여 본 연구에서는 호텔기업의 CRM활용을 독립변수로 설정하고 있다.

한편, 지금까지의 연구들에 의하면 호텔기업의 CRM 활용은 호텔기업에 긍정적인 결과를 가져다주며, 이 CRM 활용은 호텔 고객관계관리에 가장 중요한 시스템으로 여겨져 왔다. 본 연구의 독립변수의 측정항목과 관련된 연구자들을 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> CRM 활용 측정을 위한 변수

변수명	조작적 정의 지표	참고문헌
분석적 측면	경쟁호텔동향·시장환경변화 정보수집 여부 우수·휴면·이탈고객 등의 인지 여부 고객데이터의 실시간 업데이트 여부 고객정보를 마케팅활동의 의사결정 반영 여부	Kalakota & Robinson(1999), 남현수(2000), 이상용(2000), 김범진(2001), 이현수(2002), 이유재·최정환(2001), Oracle
운영적 측면	고객관리의 업무 프로세스 및 조직체계 여부 정보 공유의 시스템 보유 여부 고객관련 정보 파악의 정보시스템 보유 여부 타겟 마케팅 지원의 자동화 시스템 보유 여부	Kalakota & Robinson(1999), 이상용(2000), 김경희(2000), 김범진(2001), 김진강(2003), 박정훈·김경희(2001)
협력적 측면	웹, 콜센터 등에서의 고객데이터 통합관리 여부 고객만족도 조사의 정기적 실시 여부 고객을 기준에 따라 차별적 마케팅 수행 여부 고객에 대한 사후관리의 중시 여부	김범진(2001), 이현수(2002), 박명균(2003), 김진강(2003)

따라서 본 연구에서는 독립변수로서 호텔기업의 CRM 활용의 구성차원으로 선행연구들을 토대로 CRM 활용의 세 가지 측면인 분석적, 운영적, 협력적 측면으로 설정하고 있다.

이를 위한 측정항목은 <표 3-1>과 같이 독립변수로 규정된 CRM 활용의 분석적 측면에서의 4개 문항, 운영적 측면에서의 4개 문항, 협력적 측면에서의 4개 문항으로 총 12개의 문항과 일반적 사항의 2개 문항으로 구성하여, 일반적 사항의 2항목은 명목 척도를 사용하였으며, CRM 활용의 세 가지 측면에 대한 각 항목들은 5점 척도로 측정하였다. 각 문항의 질문에 “전혀 그렇지 않다” 라고 생각될 때는 1점, “매우 그렇다” 라고 생각할 때는 5점으로 하였다.

2. 호텔기업의 경영성과 인식 측정

종속변수로는 여러 학자들의 선행연구들을 토대로 하여 호텔기업의 경영성과의 구성차원으로서 호텔기업의 경영성과 인식 측정을 토대로 BSC의 네 가지 관점을 설정하고 있다.

BSC는 성과지표의 특성에 따라 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 네 가지 관점별로 성과지표를 분류하고 있다. 본 연구에서도 이를 준용하여 호텔의 경영성과 인식의 측정지표로 이 네 가지 관점으로 분류하였다.

1) 재무적 관점

재무적 성과측정치들은 경영자들에게 전략 계획의 성공여부나 전략 목표의 달성 방법의 적절성 여부를 알려주는 데에 특히 유용하다. 재무적인 성과측정치들은 전략달성이 기업의 이익달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 지표이

다. 재무적 관점은 전통적인 성과측정의 핵심부분이며 기업의 수익성과 연결된다. 또한 BSC의 네 가지 관점의 목표와 측정지표에 대해 궁극적인 기능을 해야 한다.

계량적인 수치를 바탕으로 하는 재무적 성과측정 방법으로 가장 일반적인 것은 총매출액, 시장점유율, 투자수익률, 순이익증가율 등이 있으며, 호텔기업의 재무적 성과의 영향력 있는 척도로 매출액 성장률, 객실점유율, 식음료부문 성장률, 부대시설 성장률, 총자본순이익률, 시장점유율, 신제품·서비스개발과 성공, 영업이익률, 자본회전율, 호텔재고자산확보, 광고선전비 지출, 총지배인의 주관적 인식 정도로 전반적 경영성과에 관한 문항들이다(김광근, 1996; 이동기 외, 1997; 이학식 외, 1999; 정승환, 2001).

이상의 연구들을 토대로 본 연구에서는 총매출액, 객실점유율의 2개의 문항을 이용하여 측정하였다.

2) 고객 관점



기업이 장·단기적으로 좋은 제품 및 서비스를 통해 효율적인 비용으로 고객의 요구를 만족시키지 못한다면 이익은 창출되지 않을 것이고 그 사업은 지속될 수 없다. 그렇기 때문에 많은 기업들은 고객 충성도를 확보하고 증가시킬 방법을 찾고자 부단히 노력하고 있다. 이를 위해서는 기업은 기존의 고객 집단은 물론 잠재적 고객집단 전반에 걸쳐 세분시장을 파악하고 가능성 있는 시장을 선택하여야 한다.

호텔경영성과 평가의 고객 관점의 일반적인 평가 변수로는 고객 차별화, 고객만족도, 고객불평처리, 서비스전달 시스템, 고객정보 데이터 활용, 고객 유지율, 고객 확보율, 신규고객 증가 정도, 고객 수익성을 변수로 이용한다(박정아, 2001; 김철원, 2002; 김진강, 2003; 윤상은, 2003).

본 연구에서의 고객성과 측정은 고객차별화 서비스, 고객만족도, 고객불평건

수, 서비스전달 시스템, 고객데이터 활용, 전사적 서비스 품질을 이용하여 측정하였다.

3) 내부 프로세스 관점

호텔상품은 무형적인 특성을 가지고 있으며, 인적 의존도가 높은 기업이다. 그러므로 효과적인 서비스 접점의 관리는 기업들이 추구하는 관계마케팅의 원동력이 되며, 종업원의 교육훈련 자료로서 활용할 수 있다.⁸⁸⁾ 내부 프로세스 관점은 경쟁자와 비교해서 평가대상인 기업이나 사업단위가 어떠한 장점과 핵심역량을 가지고 있는지를 평가하는 측면이기 때문에 교육훈련 프로그램의 구축 정도도 호텔기업의 경영성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

내부 프로세스 관점의 측정치들은 고객 중심적 측면의 성과측정치들과 연계가 있어야 한다. 또 다른 내부 프로세스 관점으로 부서간 커뮤니케이션을 들 수 있는데 이는 서비스 조직에 있어서의 경영관리 목표로써 조직의 유연성을 말한다. 호텔기업은 양적 유연성과 전달속도의 유연성으로 구분되는데, 양적 유연성은 고객의 수요를 예측하기 어렵고 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에 서비스조직의 경영자나 관리자에게는 매우 중요한 과제이다. 또한, 전달속도의 유연성은 고객에게 반응하는 것을 의미하는데 이는 서비스업이 상품을 인도하는 것이 아니라 서비스를 제공하기 때문이다. 이러한 전달속도의 유연성 역시 조직의 경영관리 측면에서 다른 경쟁자보다 뛰어난 내부 프로세스 관점에서 고객을 만족시키기 위한 중요한 지표임을 알 수 있다.

또한, 서비스 조직들이 서비스 전달 시스템의 설계와 운영에 있어서 얼마나 조직적이고 체계적이며 시스템 전체적으로 노력하고 있는가를 파악하기 위한 것으로 서비스실패 예방을 들 수 있다. 이러한 노력은 서비스 예방의 연속체

88) 정영립, “호텔 고객의 참여에 따라 기능적 서비스가 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 2002, pp.96-97.

상에서 보아야 하며 서비스 실패에 대한 회복의 노력으로 고객을 두 번 실망시키는 결과를 예방할 수 있으며 호텔이 서비스 보증을 할 수 있게 되어 고객의 재구매 의도에 결정적인 영향을 주게 된다.

내부 프로세스 관점의 목표를 달성하기 위해서는 직원들의 동기부여와 기량 이외에도 조직원들의 의사결정을 할 때 재무결과 등에 도움이 될 만한 양질의 정보를 제공해줘야 한다. 훌륭한 정보시스템은 지속적 혹은 비지속적으로 직원들의 프로세스를 개선하기 위한 정보를 주어야 한다.

본 연구에서는 이상의 연구들을 바탕으로 교육훈련 프로그램, 부서간 커뮤니케이션, 서비스실패 회복을 내부 프로세스 관점의 지표로 사용하였다.

4) 학습과 성장 관점

이 관점은 기업의 장기적인 생존을 위한 것으로 고객욕구를 이해하고 충족시키기 위한 방법, 지속성, 효율성, 생산성을 어떻게 유지할 것인가 등이 고려되어야 한다. 조직이 장기적인 재무적 성장목표를 달성하려면 하부구조가 되는 인력과 시스템 및 업무처리 절차에 투자하여야 한다. 이 관점에는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 동기부여와 권한 및 조직의 정렬 등 세 가지 역량을 들 수 있으며 핵심측정으로는 직원 만족도, 직원 유지도, 직원 생산성의 세 가지를 들 수 있다.

본 연구에서는 종사원의 만족도와 역량을 지표로 사용하였다.

이상의 연구들을 바탕으로 <표 3-2>와 같이 재구성하여 BSC 평가지표에 의한 호텔기업의 경영성과 평가의 측정 지표로 사용하였다. 각 항목들은 5점 척도로 측정하였으며, “우리 호텔의 CRM 활용은 총매출액 증대에 영향을 끼치고 있다” 라는 질문에 “전혀 그렇지 않다” 라고 생각될 때는 1점, “매우 그렇다” 라고 생각할 때는 5점으로 하였다.

<표 3-2> 호텔기업의 경영성과 인식의 조작적 정의의 지표

변 수 명	조작적 정의 지표	선행연구
재무적 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 총매출액 • 객실점유율 	Thomas L. Vandyke(1985), Raymond S. Schmidgall(1988), 김광근(1996), 이동기 外(1997) 이학식 外(1999), 박정아(2001), 이윤상(2001), 정승환(2001), 윤상은(2003)
고객 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 고객차별화 서비스 • 고객만족도 • 고객불평건수 • 서비스 전달 시스템 • 고객데이터 활용 • 전사적 서비스 품질 	박정아(2001), 김철원(2002), 김진강(2003), 윤상은(2003)
내부 프로세스 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 교육훈련 프로그램 • 부서간 커뮤니케이션 • 서비스실패 회복 	박정아(2001), 이윤상(2001), 김철원(2002), 김진강(2003), 윤상은(2003)
학습과 성장 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 종사원의 만족도 • 종사원의 역량 	박정아(2001), 김철원(2002), 김진강(2003), 윤상은(2003)

3. 호텔기업의 경영진의 지원 정도와 규모

통제변수로서는 호텔 경영진의 지원정도와 호텔의 규모의 두 가지를 설정하고 있다.

관광산업에서 CRM 도입시 가장 문제되는 점은 경영층의 이해부족과 무관심이 1순위로 나타났으며, 이는 CRM의 구축 시에도 다른 정보시스템 구축 시 발생하는 전형적인 문제이다.⁸⁹⁾

또한 호텔 CRM 활용이 갖고 있는 문제점에서 첫째가 경영진의 인식부족이

89)김경희, 전계논문, 2000, p.57.

며, 개선 방안으로 경영진의 인식의 전환이 시급하며⁹⁰⁾, CRM을 효과적으로 운영하기 위해서는 경영자의 지원정도도 어느 정도 만족도와 경영성과에 영향을 미친다고 하였다.⁹¹⁾

호텔기업의 규모에 따라 규모가 큰 기업은 자금과 인력 등 여러 가지 면에서 규모가 작은 기업보다 유리하기 때문에 규모가 작은 기업에 비해 경영성과가 커질 가능성이 있다. 호텔기업의 규모 측정 방법에는 호텔의 등급, 객실 수, 부대업장의 수, 매출액, 종업원의 수 등 여러 가지 방법이 있다. 이 중 호텔의 등급과 객실 수는 연간 거의 변동이 없고, 현재, 뚜렷하게 나타나 있는 변수로서 다른 변수보다 측정이 매우 용이하므로 호텔기업 규모를 구분하는 통제변수로 활용하였으며, 호텔기업의 매출액의 경우는 기타 다른 변수보다 측정이 용이하며, 각 부문별보다는 호텔 전체의 매출액으로 측정하는 것이 보다 합리적이기 때문에 연간 매출액을 호텔기업 규모의 대용치로 사용하여 호텔기업의 규모에 따른 경영성과 인식의 차이를 검증해 보았다.

따라서 본 연구에서는 호텔 경영진이라 함은 호텔기업의 최고경영자 및 총 지배인으로 정의하며, 이러한 호텔 경영진의 지원 정도와 호텔의 규모를 리커트 5점 척도에 의해 측정하여 CRM 활용이 경영성과에 미치는 영향에 관한 통제변수로 활용하였다.

<표 3-3> 호텔 경영진의 지원 및 호텔의 규모의 조작적 정의에 관한 선행연구

변 수 명	선행연구자
최고경영자의 지원 정도	이은주(1998), 정승환(2001), 이윤상(2001), 김진강(2003)
호텔의 규모	박정아(2001), 이현수(2002)

90)이은주, “호텔회원제도 운영이 경영성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998, pp.78-80.

91)이윤상, 전계논문, 2001, pp.77-78.

제 3 절 조사설계 및 방법

1. 설문지 구성

실증분석의 연구 조사를 실행하기 위해 가장 기본적인 수치가 바로 자료이며, 설문지는 조사목적에 맞는 유용한 자료를 수집하는 중요한 수단이다. 따라서 이를 통하여 얻어진 자료를 분석하여 조사의 결론에 도달하는 중요한 부분이므로 설문지를 이용하는 경우 연구결과는 설문지의 설계에 의하여 많은 영향을 받기 때문에 설문지 설계시 각별한 주의가 필요하다.

이러한 측면에서 특히 본 연구에서는 선행연구들을 통하여 여러 학자들이 이용했던 설문 항목들을 호텔 기업에서의 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향을 분석하고, 호텔 경영진의 지원 정도의 차이에 따라 CRM 활용에 미치는 영향의 차이를 분석하고, 호텔 객실 규모 및 매출 규모에 따라 CRM 활용에 미치는 영향의 차이를 알아보기에 맞게 수정하여 작성하였다. 또한, 본 연구에서 기대되는 바람직한 결과를 도출하기 위하여 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류, 집단의 수 등 표본의 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 방법을 도출하기 위하여 2003년 12월 15일부터 26일까지 제주그랜드호텔, 제주오리엔탈호텔, 제주신라호텔, 제주라마다르네상스호텔의 마케팅 담당자를 대상으로 본 연구자가 직접 면담 방식에 의한 예비조사를 실시하여 최종 설문내용을 확정하였다.

확정된 본 연구의 설문지 구성은 총 5개의 부분, 40문항으로 이루어졌다.

첫째, 호텔기업의 CRM에 관한 일반적 사항의 질문으로 2개의 문항과 분석적 측면에서의 활용을 조사하기 위하여 4개의 문항, 운영적 측면에서의 활용을 조사하기 위하여 4개의 문항, 협력적 측면에서의 활용을 조사하기 위하여 4개의 문항으로 총 14개의 문항과, 둘째, 호텔기업의 경영성과에 관한 사항을 묻는 질문으로 13개의 문항, 셋째, 호텔의 규모를 알아보기 위한 질문으로 3개

의 문항, 넷째, 경영자의 지원 정도를 알아보기 위한 질문으로 5개의 문항, 다섯째, 응답자의 인구통계적 특성을 질문하는 5개의 문항으로 구성하였다.

<표 3-4> 설문지의 구성 및 선행연구

설문 항목	관련 변수	설문문항	척도유형
호텔기업의 CRM 활용에 관한 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.일반적 사항(CRM의 인식 및 활용 여부) 2.분석적 측면(경쟁호텔 동향과 시장환경 변화에 대한 정보, 우수고객·휴면고객·이탈고객의 인지, 고객데이터 실시간 업데이트, 수집된 고객 정보를 마케팅 활동의 의사결정에 반영) 3.운영적 측면(고객관리의 업무 프로세스와 조직 체계, 정보공유의 시스템, 고객관련 정보를 파악할 수 있는 정보시스템, 타겟 마케팅을 지원할 수 있는 자동화 시스템) 4.통합적 측면(고객데이터의 통합관리, 고객만족도 조사의 정기적 실시, 고객기준에 따라 차별적인 마케팅 실시, 고객에 대한 사후관리 중시) 	<p>I.1-2 I.3;1-4 I.3;5-8 I.3;9-12</p>	명목척도 5점척도
경영성과 인식에 관한 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.재무적 관점(총매출액, 객실점유율) 2.고객 관점(고객차별화 서비스, 고객만족도, 고객불평건수, 고객서비스전달, 고객데이터 활용) 3.업무 프로세스 관점(전사적 서비스 품질 관리, 교육훈련 프로그램, 부서간 커뮤니케이션, 서비스 실패회복) 4.학습과 성장 관점(종사원 만족도와 역량) 	<p>II.1-2 II.3-7 II.8-11 II.12-13</p>	5점척도
호텔 경영진의 지원정도에 관한 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.고객관리 및 마케팅 활동 2.영업개선 3.고객서비스 개선 4.내부 업무 프로세스 개선 5.종사원들의 성장 및 만족도 증진 	<p>III.1-5</p>	5점척도
호텔규모에 관한 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.호텔의 객실 수 2.호텔의 등급 3.호텔의 연간 매출액 	<p>IV.1-3</p>	명목척도
인구통계적 특성에 관한 사항	<ol style="list-style-type: none"> 1.부서 2.성별 3.직위 4.연령 5.호텔 근무 경력 	<p>V.1-5</p>	명목척도

2. 표본 및 조사절차

본 연구의 표본은 제주지역에 있는 특급호텔 15업체 중 제주파라다이스호텔과 서귀포리조트호텔을 제외한 13업체의 종사원을 대상으로 하였다.

설문조사는 총 260부를 제작하여 2004년 1월 17일부터 2월 12일까지 연구자가 직접 분배하여 회수하는 방법으로 조사하였다. 유효표본을 많이 얻기 위하여 가능한 한 응답자에게 성실한 답변을 얻을 수 있도록 연구자가 직접 각 호텔 설문조사원에 대해 설문항목의 답변에 대한 주의를 요하도록 설명하였다.

그 결과 회수된 표본이 238표본이었으며, 그 중 응답이 불성실하거나 자료의 가치가 상실했다고 판단되는 자료를 제외한 207표본을 유효표본으로 하여 실증분석에 이용되었으며, 배부 및 회수, 유효표본의 수는 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 설문지의 배부, 회수, 유효표본의 수

등 급	호 텔 명	객실수	배부수	회수수	유효수
특 1등급	제주그랜드호텔	512실	25	25	25
	호텔롯데제주	500실	25	25	23
	제주신라	429실	25	25	24
	라마다르네상스제주호텔	380실	25	21	17
	제주오리엔탈호텔	313실	25	17	13
	제주칼호텔	282실	20	19	16
	하얏트리젠시제주	224실	20	20	20
	클라운프라자호텔제주	224실	20	20	17
	더 스위트호텔	90실	15	15	15
	제주퍼시픽호텔	177실	15	15	13
특 2등급	서귀포칼호텔	221실	15	15	13
	호텔뉴클라운	123실	15	12	7
	제주로얄호텔	108실	15	9	4
합 계	13 업체	3,583실	260부	238	207

3. 자료의 분석 방법

연구의 주요변수로 쓰이는 호텔기업의 CRM 활용의 분석적 측면, 운영적 측면, 협력적 측면과 호텔기업의 경영성과 인식, 호텔 경영진의 지원정도, 호텔의 규모의 변수들을 연구자료로 얻기 위해 명목척도와 5점 척도로 구성된 리커트 척도(likert scale)를 사용하였다.

또한, 응답자의 인구통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 호텔 CRM 활용, 호텔기업의 경영성과, 호텔 경영진의 지원에 대한 이론적 고찰 및 조작적 정의를 통해 개발된 측정항목을 SPSS 10.0 for Window 프로그램에서 요인분석(factor analysis)을 사용하여 그 타당성을 검증하였고, 크론바흐 알파(Cronbach's α)를 이용한 신뢰성 분석을 실시하였다.

그리고 호텔 CRM 활용이 호텔기업의 경영성과 인식에 미치는 영향과 호텔 경영진의 지원이 CRM 활용에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였고, 호텔의 객실 및 매출규모에 따라서 CRM 활용에는 어떤 차이가 있는지를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

제 4 장 실증분석 및 분석결과

제 1 절 조사표본의 특성

응답자의 인구통계적 특성을 파악하기 위한 빈도분석의 결과는 <표 4-1>과 같다. 실증분석에 이용된 총 207개의 표본 중 66.2%인 137명이 남성이었고 여성은 33.8%인 70명을 차지하고 있다.

응답자의 연령별 분포는 20대와 30대가 182명으로 87.9%를 차지하고 있었고, 직급별로는 사원급이 127명으로 48.7%로 나타났다.

경력은 1년에서 10년 사이의 분포가 137명으로 66.2%를 차지했고, 객실팀에 근무하는 종사원이 102명으로 전체 49.3%를 차지하고 있다.

200-300실 규모의 호텔 종사원이 31.9%(66명), 연매출액은 100-200억원 규모의 호텔이 36.7%(76명)와 같이 분석되었다.

<표 4-1> 표본의 인구통계적 특성

특 성	구 분	빈도(명)	비율(%)
성 별	남 성	137	66.2
	여 성	70	33.8
연 령	20세미만	1	0.5
	20대	100	48.3
	30대	82	39.6
	40대 이상	24	11.6
직 급	사원급	127	48.7
	주임급	4	1.5
	계장 및 대리급	18	6.9
	과장급	44	16.9
	차장급	13	5.0

경 력	1년 미만	14	6.8
	1년-5년	88	42.5
	6년-10년	49	23.7
	11년-15년	36	17.4
	15년 이상	20	9.7
근무부서	마케팅팀	29	14.0
	객실팀	102	49.3
	고객관리팀	34	16.4
	식음료팀	32	15.5
	기 타	10	4.8
객실수	199실 이하	39	18.8
	200-299실	66	31.9
	300-399실	30	14.5
	400-499실	24	11.6
	500실 이상	48	23.2
연매출액	100억원 이하	39	18.8
	100-200억	76	36.7
	200-300억	20	9.7
	300-400억	25	12.1
	400억 이상	47	22.7

제 2 절 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

호텔 CRM 활용, 호텔기업의 경영성과 인식, 호텔 경영진의 지원정도에 대한 이론적 고찰 및 조작적 정의를 통해 개발된 측정항목을 SPSS 10.0 for Window 프로그램에서 요인분석을 사용하여 추출해 그 신뢰성과 타당성을 분석하였다.

1. 신뢰성 검증

측정항목의 타당성 검정을 통한 하나의 개념에 대해 응답자들이 다시 측정

하였을 경우 시간이나 상황에 따라 영향을 받지 않고 유사한 결과를 나타낼 때 이 결과는 믿을 수 있으며 일관성이 있다고 볼 수 있다.

이를 신뢰도(reliability)라 하며 이 같은 일관성을 검증하는 통계기법을 신뢰도분석(reliability analysis)이라 한다.⁹²⁾ 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 유사한 상황하에서 동일문항을 반복 측정함으로써 일관성 있는 결과나 점수를 획득하는 재측정법(test-retest method), 두 개의 동질적인 유사한 항목을 이용하여 측정할 경우 일관성 있는 결과를 획득하는 대안형식법(alternative-forms method), 동일개념을 지닌 두 개 이상의 문항들을 동시에 측정하여 동일한 개념을 지닌 지를 파악하기 위해 비교하는 내적 일관성법(internal consistency method) 등이 있다.

그러나 재측정법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 대안 형식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석하는 어려움이 있고, 위의 두 가지 방법은 시간, 인력, 비용이 많이 소모되는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구의 신뢰성 검증은 내적일관성을 고려하는 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 사용하여 검증되었다. 크론바흐 α 계수는 0에서 1까지 변하며 1에 가까울수록 신뢰도가 높다는 것을 의미하고, 일반적으로 사회과학에서는 크론바흐 α 계수가 0.6이상일 때 신뢰도가 높다고 말한다.⁹³⁾

본 연구에 사용된 변수들의 신뢰성 분석결과는 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>와 같다.

호텔 CRM 활용 변수에 대한 <표 4-2>와 같은 신뢰성 분석결과 12개 변수의 전체 신뢰성 계수는 0.9063으로 높은 신뢰성을 갖는 계수로 산출되었고, 이와 같

92)정충영·최이규, 「한글 SPSS 10.0 SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 2002, p.162.

93)김사헌, 「관광학 연구방법론」, 일신사, 2000, p.92.

은 전체 신뢰성을 저해할 수 있는 ‘항목제거시 알파값(alpha if item deleted)’ 이 전체 신뢰성 계수보다 높은 변수는 없는 것으로 분석되었다. 항목제거시 알파값은 최고 0.9043(a2. 우수·휴면·이탈고객 등의 인지)으로서 전체 신뢰성계수보다 높지 않다. 그리고 이와 같은 12개의 호텔 CRM에 대한 변수는 전체 항목 상관관계수(corrected item-total correlation)는 최소 0.4946(i2. 고객 만족도 조사의 정기적 실시)과 같이 나타나 사회과학 분야에서 이용되는 0.4 이상의 기준을 만족시키고 있다.

<표 4-2> 호텔 CRM 활용관련 변수의 신뢰성 분석

조 사 변 수		Corrected item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	Standardized item alpha
호텔 CRM 활용	a1. 경쟁호텔 동향·시장환경 정보수집	.5869	.9008	.9063
	a2. 우수·휴면·이탈고객 등의 인지	.5081	.9043	
	a3. 고객데이터의 실시간 업데이트	.6687	.8969	
	a4. 고객정보 마케팅활동 반영	.6444	.8982	
	o1. 고객관리 업무 프로세스/조직체계	.7565	.8930	
	o2. 정보 공유 시스템 보유	.6004	.9002	
	o3. 고객관련 정보 시스템 보유	.7261	.8940	
	o4. 타겟 마케팅 지원 자동화 시스템	.7028	.8956	
	i1. 웹, 콜센터 고객데이터 통합관리	.6275	.8992	
	i2. 고객만족도 조사의 정기적 실시	.4946	.9059	
	i3. 고객에 따른 차별적 마케팅 수행	.6131	.8996	
	i4. 고객에 대한 사후관리	.6981	.8954	

이와 같은 방법으로, 13개로 설계된 호텔기업의 경영성과 측정 변수에 대한 <표 4-3>과 같은 신뢰성 분석 결과 전체 항목의 크론바흐 알파(Cronbach's α)값이 0.9540으로 나타나 매우 높은 신뢰성 수준을 나타냈고, 항목제거시 알파계수를 살펴본 결과 이 값이 전체 신뢰성 계수 보다 높아 전체 변수의 신뢰성을 감소시

키는 변수는 없었으며, 전체 항목 상관계수 역시 최소 0.7213(p12. 종사원의 만족도)으로 높은 수준을 나타내 호텔 경영성과 측정을 위해 설계된 13개 변수는 모두 신뢰할 수 있는 수준으로 산출되었다.

<표 4-3> 호텔 경영성과 측정 변수의 신뢰성 분석

조 사 변 수		Corrected item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	Standardized item alpha
호텔 경영 성과 인식	p1. 총매출액	.7495	.9508	.9540
	p2. 객실 점유율	.7686	.9503	
	p3. 고객차별화 서비스	.7860	.9498	
	p4. 고객만족도	.8058	.9492	
	p5. 고객불평건수	.7393	.9510	
	p6. 서비스 전달 시스템	.8011	.9494	
	p7. 고객 데이터 활용	.7419	.9510	
	p8. 전사적 서비스 품질	.7649	.9504	
	p9. 교육훈련 프로그램	.7591	.9505	
	p10. 부서간 커뮤니케이션	.7576	.9506	
	p11. 서비스 실패 회복	.7853	.9499	
	p12. 종사원의 만족도	.7213	.9515	
	p13. 종사원의 역량	.7602	.9505	

그리고 <표 4-4>와 같이 5개로 설계된 호텔 경영진의 지원에 대한 변수의 신뢰성 분석 결과 전체 항목의 크론바흐 알파값이 0.9326으로 나타나 역시 매우 높은 신뢰성 수준을 나타냈고, 항목제거시 알파계수와 전체항목 상관계수 역시 사회과학에서 제시하는 기준을 충분히 만족시키는 수준으로 산출되어 5개 변수 모두 신뢰할 수 있는 변수로 여겨진다.

이와 같이 본 연구에서 설계한 호텔 CRM 활용과 관련한 변수, 호텔 경영성과 인식에 대한 변수, 호텔 경영진의 지원과 관련한 변수는 크론바흐 알파를 이용한

신뢰성 분석 결과 모두 신뢰할 수 있는 변수임이 판명되었다.

<표 4-4> 호텔 경영진의 지원 관련 변수의 신뢰성 분석

조 사 변 수		Corrected item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	Standardized item alpha
호텔 경영 진의 지원 정도	s1. 고객관리 및 마케팅 활동	.7519	.9311	.9326
	s2. 영업개선	.8658	.9094	
	s3. 고객서비스 개선	.8700	.9078	
	s4. 내부 업무 프로세스 개선	.8362	.9164	
	s5. 종사원들의 성장/만족 증진	.8035	.9028	

2. 타당성 검증

연구설계에서 제시된 변수들의 신뢰성 검증결과 신뢰할 수 있는 변수임이 판명된 이후, 이 변수들의 타당성(validity) 여부를 검증하기 위해 사회과학에서 타당성 검증방법으로 주로 이용되는 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 많은 변수의 상호관련성을 소수의 기본적인 요인으로 집약하는 방법의 하나로 전체 변수에 공통적인 요인이 있다고 가정하고 이 요인을 찾아내어 각 변수가 어느 정도 영향을 받고 있는지 그 정도를 산출하기도 하고 그 집단의 특성이 무엇인가를 기술하려는 통계분석방법이다.

요인분석을 실시하기 위해서는 몇 가지 기본적 가정들이 충족되는가를 우선 살펴볼 필요가 있는데, 요인분석의 대상이 되는 모든 변수는 등간척도 이상의 연속형 척도로 측정되어야 하고, 표본의 수는 변수의 약 2배 정도의 관찰치가 필요하다.⁹⁴⁾ 본 연구의 요인분석의 대상이 되는 호텔 CRM 활용관련 변수, 호텔 경영성과 측정관련 변수, 호텔 경영진의 지원 관련변수는 모두 리커트 5점 척도

94)원태연, 「시각화데이터분석법: Advanced」, 고려정보산업, 2001.

인 등간척도로 측정되었고, 표본은 207명으로서 각 변수의 2배 이상의 관찰치이므로 요인분석의 선행조건을 충족시키고 있다.

요인분석의 요인추출방법은 가장 널리 이용되고 있는 주성분 분석법(principal component analysis)을 사용하였으며, 요인수의 결정은 최소 고유값(minimum eigenvalues) 기준을 사용하여 고유값 1보다 적은 요인은 의미가 없는 것으로 간주하고 무시하였다. 요인분석 결과는 다음의 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 호텔 CRM 활용 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과

변 수	요 인			설명된 총분산 (67.245%)	Eigenvalue
	1 CRM 운영	2 CRM협력	3 CRM분석		
o2	.838	.087	.188	49.946%	5.994
o3	.829	.243	.253		
o4	.701	.301	.302		
o1	.676	.454	.250		
i2	.038	.859	.086		
i1	.378	.713	.093		
i3	.279	.577	.321	8.960%	1.075
i4	.352	.576	.391		
a2	.171	.059	.831		
a1	.251	.166	.765	8.339%	1.001
a4	.246	.401	.622		
a3	.350	.462	.477		

KMO = 0.907, Bartlett 구성형검정 근사 $\chi^2 = 1231.471 / d.f = 66 / Sig = 0.000$

KMO값은 변수 쌍들간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타낸다. 따라서 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO의 값이 0.9 이상이면 상당히 좋은 값이며, 0.8 이상은 좋은 것이라고

0.7 이상은 적당하며, 0.6 이상이면 평범한 것이다.⁹⁵⁾ 12개 호텔 CRM 활용 변수의 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.907로 상당히 좋은 값으로 판단되었다.

분석결과 12개의 호텔 CRM 활용 변수들은 고유값 1이상인 3개 요인(제1요인 eigen-value=5.994, 제2요인 eigen-value=1.075, 제3요인 eigen-value=1.001)으로 추출되었고, 3개 요인들의 총 분산설명력은 67.254%로 비교적 높은 편이었다. 사회과학에서는 자료가 덜 단순하기 때문에 전체분산의 약 60%를 설명하는 것이 보통의 기준이다.⁹⁶⁾

호텔 CRM 활용 변수들의 회전된 요인행렬을 살펴본 결과, 제1요인에는 연구설계에서 설계한 CRM 운영과 관련된 4개의 변수가 그룹핑되었고, 제2요인에는 CRM 협력과 관련된 4개의 변수가, 제3요인에는 CRM 분석과 관련된 변수 4개가 연구설계에서 고려한 요인대로 그룹핑된 것으로 나타났다. 그래서 제1요인은 'CRM 운영요인', 제2요인은 'CRM 협력요인', 제3요인은 'CRM 분석요인'으로 명명하였다.

호텔 경영성과 인식관련변수 13개 문항에 대한 요인분석 결과 <표 4-6>과 같이 1개 요인으로 산출되었다.

제 3장 연구설계에서 호텔 경영성과의 측정은 선행연구를 바탕으로 하여 '재무적 관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장관점' 과 같이 4가지 요인으로 설계하고, 설문지를 구성한 바 있다. 그러나 13개 변수의 요인 회전 후 행렬을 살펴본 결과 다음과 같이 1개 요인으로 그룹핑됨을 알 수 있었다. 이와 같이 4개 요인으로 설계된 호텔경영성과 관련 변수를 실제 요인분석을 통해 그 개념의 타당성(construct validity)을 검증해 본 결과 4개의 개념으로 축약·분류되는 것이 아니라 1개의 동일한 개념으로 13개 문항이 서로 비슷한 개념 구성을 갖는 것으로 설문조사 결과 분석되었다.

그러나 요인추출이 1개로 되었다고 해서 요인분석의 통계적 검정치를 위배

95)박석희, 「관광조사연구기법」, 일신사, 2000, p.151.

96)원태연·정성원, 「한글 SPSS 10K 통계조사분석」, SPSS 아카데미, 2001, pp.380-384.

하는 부분은 존재하지 않는다. 공통성(communality)이나 회전이전 성분행렬, MSA(표본 적합도) 등 역시 사회과학에서 제시하는 기준 이상의 좋은 값을 보이면서 변수의 개념적 타당성을 뒷받침해주고 있다. 이와 같이 1개 요인으로 추출된 이유는 이론적으로 호텔 경영성과에 대한 연구가 구체적으로 진행되고는 있으나 호텔의 경영성과를 재무적 관점, 고객관점, 학습 및 성장 관점 등으로 세분하여 호텔기업 측에서도 확고하게 인식하고 있지 못하고, 이로 인해 현장에서 근무하는 호텔 종사원들의 인지를 통해 구체적으로 평가될 수 있는 수준이 아니라는 의미로 이해될 수 있다.

<표 4-6> 호텔 경영성과 인식 측정변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과

변 수	요 인1 호텔경영성과			설명된 총분산 (67.245%)	Eigenvalue
	공통성 communality	회전이전 성분행렬	MSA		
p1. 총매출액	.622	.789	.905	64.505%	8.386
p2. 객실 점유율	.653	.808	.905		
p3. 고객차별화 서비스	.676	.822	.950		
p4. 고객만족도	.705	.840	.951		
p5. 고객불평건수	.609	.780	.963		
p6. 서비스 전달 시스템	.697	.835	.949		
p7. 고객 데이터 활용	.611	.782	.950		
p8. 전사적 서비스 품질	.645	.803	.965		
p9. 교육훈련 프로그램	.637	.798	.934		
p10. 부서간 커뮤니케이션	.635	.798	.933		
p11. 서비스 실패 회복	.674	.797	.957		
p12. 종사원의 만족도	.584	.764	.959		
p13. 종사원의 역량	.638	.799	.961		

KMO = 0.944, Bartlett 구성형검정 근사 $\chi^2 = 2155.269 / d.f = 78 / Sig = 0.000$

호텔 경영진의 지원과 관련한 변수도 고객관리 및 마케팅 활동, 영업개선, 고객서비스 개선, 내부 업무 프로세스 개선, 종사원들의 성장/만족 증진과 같이 5개 요인으로 설계되어 요인분석을 통해 그 개념의 타당성을 검증한 결과 위 경영성과 관련 변수와 마찬가지로 1개 요인으로 그룹핑 되었으나 공통성이나 회전이전 성분행렬의 적재값, 표본적합도(MSA: Kaiser's Measure of Sampling Adequacy) 역시 사회과학에서 제시하는 기준을 상회하고 있어, 개념적 타당성이 검증되었다.

<표 4-7> 호텔경영진의 지원 관련 변수의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과

변 수	요 인1 호텔경영진의 지원			설명된 총분산 (67.245%)	Eigenvalue
	공통성 communality	회전이전 성분행렬	MSA		
s1. 고객관리 및 마케팅 활동	.699	.923	.943	79.210%	3.960
s2. 영업개선	.848	.921	.834		
s3. 고객서비스 개선	.853	.892	.843		
s4. 내부 업무 프로세스 개선	.796	.875	.910		
s5. 종사원들의 성장/만족 증진	.765	.836	.913		

KMO = 0.883, Bartlett 구성형검정 근사 $\chi^2 = 881.684 / d.f = 10 / Sig = 0.000$

제 3 절 가설검증 및 분석결과 논의

1. 가설 검증

1) 가설 1의 검증

가설 1 : 호텔기업의 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 호텔기업의 분석적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이

다.

1-2 : 호텔기업의 운영적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 호텔기업의 협력적 CRM 활용은 경영성과 인식에 영향을 미칠 것이다.

호텔 CRM 활용에 대한 3가지 영역이 호텔 경영성과 인식에 영향을 미치는지를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 호텔 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향 검증을 위한 다중회귀분석

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.002	.041		.058	.954
분석CRM	.566	.042	.565	13.624	.000***
운영CRM	.366	.042	.365	8.812	.000***
협력CRM	.449	.042	.448	10.806	.000***

R=0.808, R²=0.653, Adjusted R² =.648, F=126.679, Sig.=0.000***

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

그리고 다중회귀분석의 기본 가정은 독립변수들간의 상호독립성이 확보되지 못하고 독립변수들 간 상관관계가 매우 높을 때 추정된 회귀계수의 통계적 의미를 상실하게 할 수 있는 다중 공선성(multi collinearity)이 발생하게 된다. 이와 같은 문제는 통계기법으로 처리할 수 있는데, 독립변수 투입 방법을 처리할 수 있는 방법으로 단계선택법(stepwise method), 상관분석을 통해 상관관계수가 0.7 이상인 경우를 파악하는 방법, 요인별 상관관계를 0으로 전제로 하여 표준화된 요인 점수(factor score)를 투입하는 방법 등이 있다.⁹⁷⁾ 연구

가설 1의 검증을 위한 다중회귀분석의 투입방법으로는 요인점수(factor score) 투입방법을 사용하였다. 또한 각 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 보면, 분석 CRM이 .566으로 3개의 호텔 CRM 활용영역 중에서 가장 높은 회귀계수를 보이고 있으며, 그 다음으로 협력 CRM .449이고, 운영 CRM은 0.366으로 3개 CRM 활용영역 중에서 가장 낮게 산출되었다. 이와 같은 다중회귀분석 결과 3가지 영역의 CRM 활용이 호텔 경영성과 인식에 영향을 미친다는 (연구가설 1)은 채택할 수 있다.

2) 가설 2의 검증

가설 2 : 호텔 경영진의 지원은 CRM 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2를 검증하기 위해 <표 4-9>와 같이 단순회귀분석을 실시한 결과 독립변수인 호텔 경영진의 지원이 종속변수에 미치는 영향력인 결정계수(R^2)은 0.491이며, 유의한 회귀방정식을 성립시키고 있다($F=197.153$, $Sig.=0.000$). 이와 같은 회귀방정식에서 독립변수인 호텔경영진의 지원이 종속변수인 호텔 CRM 활용에 대한 회귀계수는 0.445로서 회귀계수가 0이 아니라 종속변수에 유의미한 영향을 줄 수 있는 수준으로 산출되었기에 가설 2는 채택할 수 있다.

<표 4-9> 호텔 경영진 지원이 호텔 CRM 활용에 미치는 영향 검증

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.3384	.031		107.798	.000***
호텔경영진 지원	.445	.032	.701	14.041	.000***

$R=0.701$, $R^2=0.491$, Adjusted $R^2=.489$, $F=197.153$, $Sig.=0.000***$

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

97)정충영·최이규, 전계서, 2002, pp.202-218.

3) 가설 3의 검증

가설 3-1. 호텔의 객실 규모에 따라 CRM 활용은 차이가 있을 것이다.

일원배치분산분석은 한 요인(변수) 내에 있는 두 독립표본 이상의 종속변수의 평균 차이가 유의미한지를 비교할 때 사용하는 분석방법으로 종속변수는 등간 또는 비율척도로 측정된 변수여야 한다. 이와 같은 원리를 바탕으로 분석되어진 자료에서 집단간 분산÷집단내 분산의 비율인 F값(F ratio, F비, 모집단이 2개인 경우 같은 방법으로 t값을 산출함)과 자유도(degree of freedom)에 의하여 유의도를 결정하게 된다. 즉, 집단간 평균의 차이가 없다라는 귀무가설을 기각시킬 수 있는 유의도(Significance, p)가 유의수준 $\alpha=0.1, 0.05, 0.01$ 에서 유의한지 그렇지 않은 지로 두 집단간 평균의 차이를 검증하게 되는 것이다.

호텔 객실 규모에 따라서 호텔 CRM 활용에 대한 인식이 차이가 있는지를 검증하기 위한 일원배치 분산분석을 실시한 결과 호텔객실 규모에 따라 종사원들은 분석 CRM 활용요인, 운영 CRM 활용요인, 협력 CRM 활용요인에 대해 유의수준 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 인식의 차이를 보이는 것으로 나타났다.

그리고 이와 같은 호텔 객실 규모에 따라 각 요인의 인식의 차이를 보다 구체적으로 살펴보기 위한 방법으로 사후분석(post-hoc)을 던컨의 다중비교(Duncan's multiple comparison method)를 이용해 실시한 결과 분석 CRM의 경우 300실에서 399실 규모 호텔 종사원이 가장 낮은 인지를 보였고(3.2241), 400실에서 499실 사이 규모 호텔에서 가장 높은 인식을 나타냈다(3.7500).

운영 CRM에 대해서는 199실 이하 객실 규모 호텔 종사원의 인식(3.000)이 가장 낮았고, 나머지 호텔들은 사후분석 결과 서로 비슷한 부집단으로 인식되고 있었다. 협력 CRM에서는 199실 이하 호텔(3.0513)과 300실에서 399실 사이 규모 호텔(3.0667) 종사원이 가장 낮은 인식을 보였으며, 400실에서 499실

사이 규모 호텔 종사원들이 협력 CRM에 대한 인식도를 보여주고 있다.

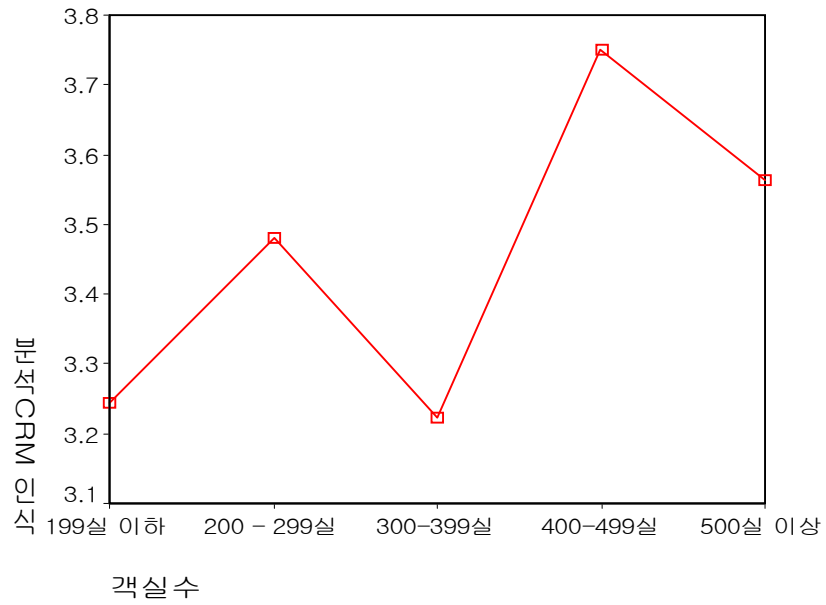
즉, 라마다르네상스제주호텔의 경우 신규오픈 호텔로서 수집된 고객정보가 많지 않음으로 인해 고객 분류 및 고객 정보의 실시간 업데이트 측면에서 기존의 호텔보다 분석 CRM 활용이 가장 낮으며, 199실 이하의 호텔들과 단독호텔인 제주오리엔탈호텔, 신규호텔인 라마다르네상스제주호텔이 전체적으로 CRM 활용에 대한 인식이 가장 낮으며, 제주신라호텔은 제주도내 호텔 중 CRM 활용에 대한 인식이 가장 높은 호텔임을 알 수 있다.

<표 4-10> 객실 규모에 따른 CRM 활용 인식의 차이검증을 위한 ANOVA

CRM 활용	호텔 객실 규모	평균	F (d.f)	유의 확률	Duncan사후검정 (a<b<c)
분석 CRM	199실 이하	3.2436	3.417 (4/201)	.010***	a b
	200-299실	3.4811			a b c
	300-399실	3.2241			a
	400-499실	3.7500			c
	500실 이상	3.5625			b c
운영 CRM	199실 이하	3.0000	3.757 (4/202)	.006***	a
	200-299실	3.4280			b
	300-399실	3.1917			a b
	400-499실	3.5313			b
	500실 이상	3.5104			b
협력 CRM	199실 이하	3.0513	6.802 (4/202)	.000***	a
	200-299실	3.5455			b c
	300-399실	3.0667			a
	400-499실	3.8125			c
	500실 이상	3.3671			a b

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

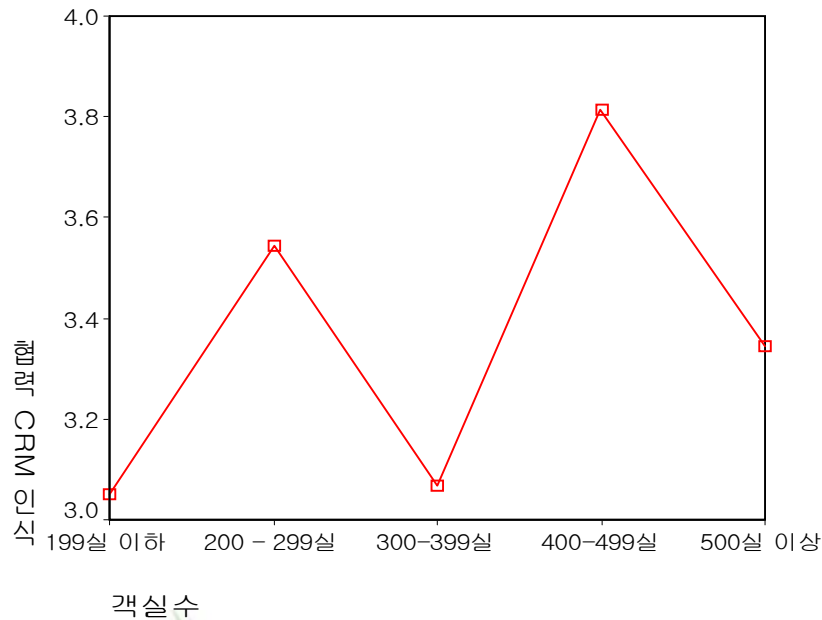
<그림 4-1> 호텔 객실 규모에 따른 분석 CRM 인식의 차이



<그림 4-2> 호텔 객실 규모에 따른 운영 CRM 인식의 차이



<그림 4-3> 호텔 객실 규모에 따른 협력 CRM 인식의 차이



3-2. 호텔 매출 규모에 따라 CRM 활용은 차이가 있을 것이다.

호텔 매출 규모에 따라서 호텔 CRM 활용에 대한 인식이 차이가 있는지를 검증하기 위한 일원배치 분산분석을 실시한 결과 호텔 매출규모에 따른 종사원들은 분석 CRM 활용($F=15.654$), 운영 CRM 활용($F=13.190$), 협력 CRM 활용($F=24.244$)에 대해 유의수준 0.1% 수준에서 통계적으로 유의미한 인식의 차이를 보이는 것으로 나타났다.

그리고 호텔 객실 규모에 따라 각 요인의 인식의 차이를 구체적으로 살펴보기 위한 방법으로 던컨의 다중비교(Duncan's Multiple Comparison Method)를 이용해 사후분석을 실시한 분석결과는 다음과 같다.

분석 CRM의 경우 100억원 이하, 100억에서 200억 사이 호텔, 300억에서 400억 사이 매출규모를 보이는 호텔이 분석 CRM 활용도가 낮은 부집단(a)로 형성되었고, 200억에서 300억 사이 호텔, 400억 이상 호텔은 높은 활용도 집단

으로 분석되었다.

운영 CRM에 대해서도 낮은 부집단(a)은 분석 CRM과 동일하지만, 400억 이상 매출 호텔은 b 집단으로, 200억에서 300억 매출 규모 호텔은 c 집단으로 구분되면서 서로 유의한 차이를 보이고 있다.

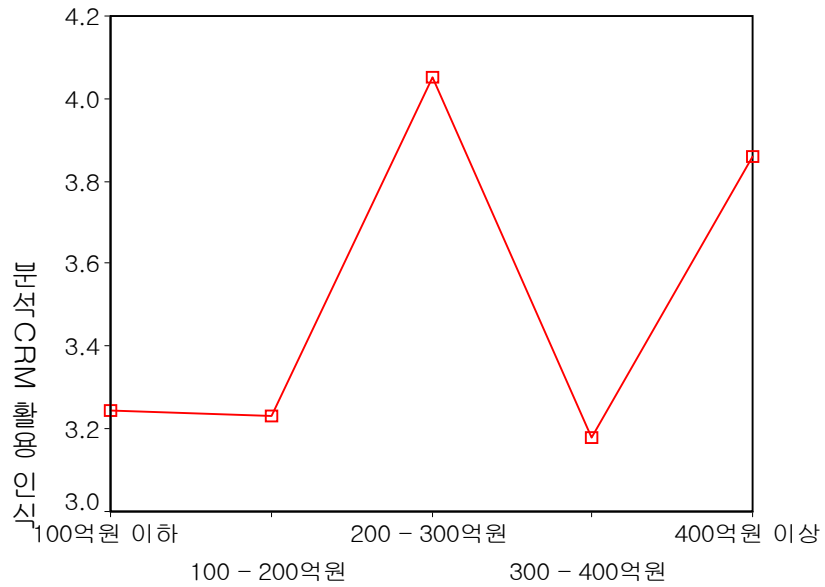
협력 CRM에서는 300억 이상 400억 사이 규모 호텔이 낮은 집단(a)으로, 200억-300억 규모 호텔 및 400억 이상 규모 호텔은 협력 CRM이 잘 이뤄지는 부집단(c)으로 인식되고 있었다.

<표 4-11> 매출 규모에 따른 CRM 활용 인식의 차이검증을 위한 ANOVA

CRM 활용	호텔 객실 규모	평균	F (d.f)	유의 확률	Duncan사후검정 (a<b<c)
분석 CRM	100억원 이하	3.3236	15.654 (4/201)	.000***	a
	100 - 200억	3.2300			a
	200 - 300억	4.0500			b
	300 - 400억	3.1800			a
	400억원 이상	3.8617			b
운영 CRM	100억원 이하	3.0000	13.190 (4/202)	.000***	a
	100 - 200억	3.1645			a
	200 - 300억	4.0750			c
	300 - 400억	3.2000			a
	400억원 이상	3.6862			b
협력 CRM	100억원 이하	3.0513	24.244 (4/202)	.000***	a b
	100 - 200억	3.2007			b
	200 - 300억	4.1375			c
	300 - 400억	2.8200			a
	400억원 이상	3.8617			c

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

<그림 4-4> 호텔 매출 규모에 따른 분석 CRM 인식의 차이

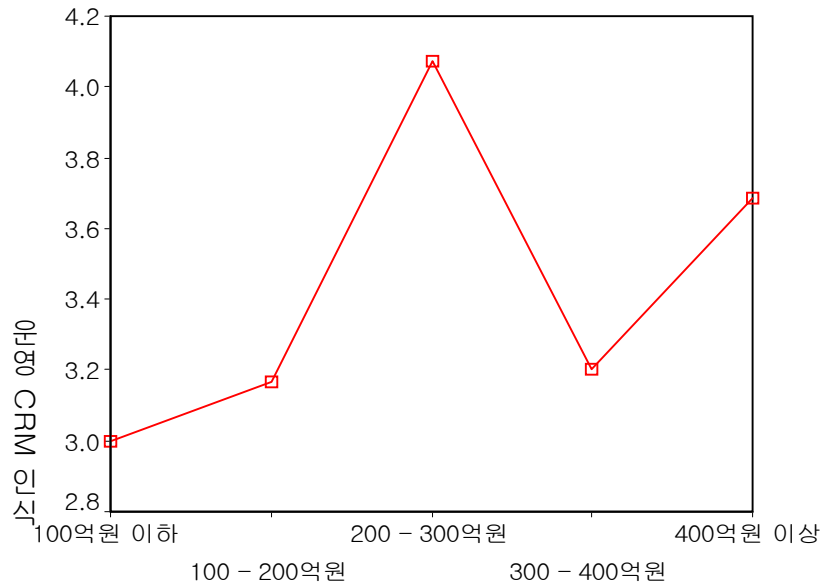


연매출액



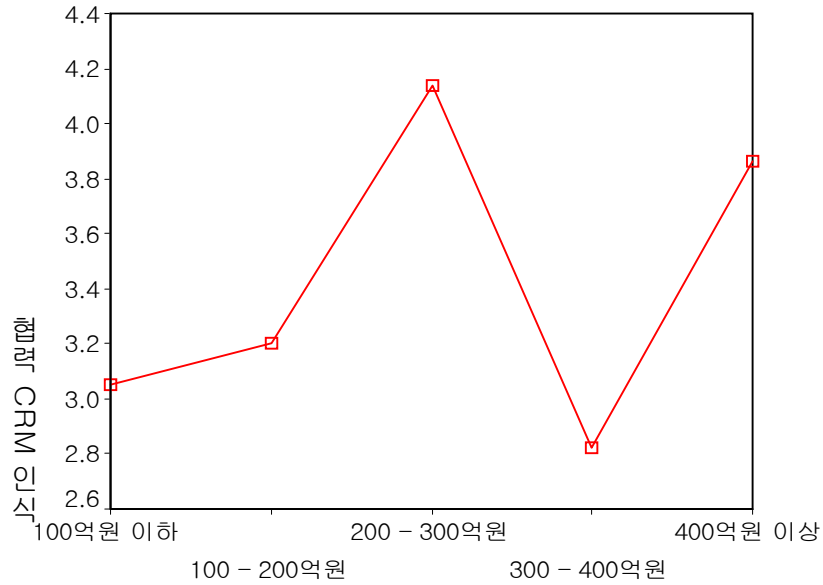
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 4-5> 호텔 매출 규모에 따른 운영 CRM 인식의 차이



연매출액

<그림 4-6> 호텔 매출 규모에 따른 협력 CRM 인식의 차이



연매출액



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 분석결과와 논의

본 연구의 연구설계에서 선행연구를 바탕으로 설정한 호텔 CRM 활용과 관련한 12개 변수, 호텔 경영성과 인식과 관련된 13개 변수, 호텔 경영진의 지원에 관한 5개 변수는 신뢰성 및 타당성 검증 결과 모두 신뢰성과 타당성이 있는 변수로 판명되었다.

그러나 호텔 경영성과 인식과 관련된 변수는 다른 변수들과는 조금 다른 의미로 그 타당성을 확인할 수 있었다. 선행연구를 바탕으로 하여 ‘재무적 관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장관점’ 과 같이 4가지 요인으로 연구설계 부분에서 설정하고, 설문지로 구성한 바 있다. 그러나 13개 변수의 요인회전 후 1개 요인으로 그룹핑 되었으나, 요인분석이 제시하는 해석기준을 보다 충족시키고 있어 13개 변수가 1개의 요인으로 추출되었다는 개념 타당성 (construct validity)에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 이와 같은 이유는

아직까지 경영성과에 대해 호텔 종사원들이 구체적으로 이론연구와 동일하게 구분 지으면서 인식하지 못하고 있는 상태이기 때문으로 이해된다.

연구가설 1에서 제시된 호텔 CRM 활용요인이 호텔 경영성과 인식에 영향을 미치는지를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 호텔 경영성과 인식에 미치는 호텔 CRM 활용요인은 분석 CRM의 회귀계수 β 는 0.566으로 3개의 호텔 CRM 활용영역 중에서 가장 높은 회귀계수를 보이고 있으며, 협력 CRM(0.449)과 운영 CRM(0.366) 순으로 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 산출되었다.

이와 같은 결과는 아직까지 분석대상 호텔에서 주로 활용되고 있는 호텔 CRM 영역이 경쟁호텔의 동향과 시장 환경과 관련된 정보를 수집하고 이를 마케팅 활동에 반영하는 분석 CRM 분야가 운영이나 협력적 CRM 측면 보다 활용도가 많다는 것을 유추할 수 있게 하고 있다.

그리고 연구설계에서 호텔 CRM에 영향을 미치는 변수로 고려된 ‘호텔경영진의 지원정도’는 고객관리 및 마케팅 활동, 호텔 내부 업무 프로세스를 개선, 고객서비스 개선, 종사원들의 성장 및 만족도 증진 등의 내용으로서, 실제 호텔 CRM 활용이 호텔경영진의 지원정도에 영향을 미치는지를 검증하기 위해 연구가설 2를 검증하였다.

검증결과 호텔경영진의 지원은 호텔 CRM 활용에 49.1%(결정계수, $R^2=.491$) 정도의 설명력을 보이고 있어 호텔 CRM 활용에 매우 의미 있는 변수가 될 수 있다. 이는 앞으로 호텔 CRM의 구축과 활용에 있어서 호텔경영진의 지원이 필요함을 본 연구의 분석결과 유추할 수 있었다.

그리고 설문조사에 응답한 종사원들이 종사하는 호텔의 객실규모와 연간 매출액 규모에 따라서 이들이 지각하는 호텔 CRM 활용요인에 대한 인식에 차이가 있는지를 검증하기 위한 일원배치 분산분석 결과, 호텔의 객실규모와 연간 매출액규모에 따라서 모두 유의수준 0.1% 수준 이내에서 유의한 차이를 나타내고 있었다. 그러나 이와 같은 일원배치 분산분석 결과에서 F값을 이용

하여 각 그룹간의 인식의 차이가 통계적으로 유의미하게 있다고는 말할 수 있지만, 호텔의 객실규모와 매출액규모가 적은 호텔이 CRM 활용에 대한 인식이 낮거나 객실규모와 매출이 큰 호텔이 CRM 활용에 대한 인식이 높다는 식으로 일정한 패턴을 형성하며 제시된 것은 아니라는 점을 사후분석과 그 그래프를 통해서 확인할 수 있었다.

이와 같은 이유는 아직까지 분석대상이 된 호텔들이 호텔 CRM 구축이 유사한 수준으로 진행되지 못하고 있어 객실 규모나 매출 규모가 큰 호텔일지라도 CRM 도입이 상대적으로 규모가 작은 호텔 보다 늦게 시작했거나, 그 구축과 운영정도도 낮은 상황이기 때문에 발생할 것으로 사료된다.



제 5 장 결 론

1. 연구의 요약과 성과

정보기술의 발전 및 경영환경의 빠른 변화로 기업들은 경쟁우위를 확보하기 위한 방안으로 영업·고객관련 업무의 통합, 고객 세분화, 다양한 유통채널 확보, 다양한 매체를 통한 고객과의 상호작용 강화 등의 고객관계관리에 대한 노력을 기울이고 있다. 이러한 상황에서 많은 호텔기업들도 수익 확대, 고객 세분화를 통한 차별화된 서비스 제공, 지속적인 고객 확보, 마케팅비용의 최소화 등을 위해 CRM을 도입하여 활용하고 있다.

본 연구는 호텔기업의 CRM 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향을 분석하는데 그 목적을 두었다.

이와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 제 1장에서는 문제의 제기 및 연구의 목적, 방법 및 범위에 대해 기술한 후, 제 2장에서는 본 연구의 목적에 의거해서 CRM 활용에 대한 기본적인 이론적 고찰을 실시하여 CRM의 활용을 분석적 측면, 운영적 측면, 협력적 측면으로 구분하였다. 또한, 호텔기업의 경영성과 측정을 위해 재무적 관점뿐만이 아니라 비재무적 관점까지 성과측정의 도구로 활용하고 있는 BSC에 대한 이론적 고찰을 실시하였다. 또한, CRM 및 호텔기업의 경영성과에 관한 선행연구 동향을 살펴보았다. 제 3장에서는 제 2장에서의 이론적 고찰 및 선행연구의 결과를 바탕으로 연구모형 및 가설을 설정하여 제 4장에서 실증분석을 실시하였다.

본 연구는 이론적 고찰에서 호텔기업의 분석적 측면, 운영적 측면, 협력적 측면에서 CRM 활용이 BSC를 이용한 경영성과 측정에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 것을 주요 연구목적으로 설정하고 가설 검증으로 확인하였다.

즉, CRM을 활용 중인 호텔기업이 활용 후에 경영성과의 개선에 대한 기여

도가 어느 정도인지를 객관적인 통계기법을 통해 측정함으로써, 호텔기업에게는 영업의 통합화와 효율화 및 전사적인 호텔경영을 통한 경영혁신을 시도할 수 있도록 하고, 호텔 고객에게는 고객 개개인에 맞는 맞춤형 서비스를 제공함으로써 만족과 재방문을 향상시킬 수 있는 전략으로서 호텔 CRM 활용의 중요성을 강조하고자 하였다. 또한, ‘호텔 경영진의 지원정도’ 라는 변수를 추가적으로 고려하여, 경영진의 지원정도가 호텔 CRM 활용에 어느 정도 영향을 미치는지를 가설로 설정하고 통계적으로 검증하여, 그 타당성을 입증하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔 CRM 활용이 호텔 경영성과 인식에 미치는 영향은 CRM의 세 가지 활용 측면 모두가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분석적 측면의 활용이 가장 높고 그 다음으로 협력적 측면, 운영적 측면으로 나타났다. 이와 같은 결과는 아직까지 분석대상 호텔에서 주로 활용되고 있는 호텔 CRM 영역이 우수고객·휴면고객·이탈고객의 구분과 경쟁호텔의 동향과 시장 환경과 관련된 정보를 수집하고 이를 마케팅 활동에 반영하는 분석적 측면에서의 활용도가 운영이나 협력적 측면 보다 많다는 것을 유추할 수 있게 하고 있다.

둘째, 호텔 경영진의 지원정도는 CRM 활용에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔 경영진의 CRM 활용에서 고객관리 및 마케팅 활동, 호텔 내부 업무 프로세스를 개선, 고객서비스 개선, 종사원들의 성장 및 만족도 증진 측면에서의 지원이 앞으로 호텔 CRM의 구축과 활용에 있어서 필요함을 본 연구의 분석결과 유추할 수 있었다.

셋째, 호텔의 객실규모 및 매출규모의 차이에 따라 CRM 활용에 차이를 나타내고 있었으나, 호텔의 객실규모와 매출액 규모가 적은 호텔이 CRM 활용에 대한 인식이 낮거나 객실규모와 매출액 규모가 큰 호텔이 CRM 활용에 대한 인식이 높다는 것은 아니다. 이와 같은 이유는 분석대상이 된 호텔들이 호텔 CRM 활용이 유사한 수준으로 진행되지 못하고 있어 객실 규모나 매출 규모

가 큰 호텔일지라도 CRM 활용을 상대적으로 규모가 작은 호텔 보다 늦게 시작했거나, 그 구축과 운영정도도 낮은 상황이기 때문에 발생한 것으로 보인다.

본 연구의 결과들은 CRM이라는 새로운 정보기술을 실행하는데 있어서 경영성과에 미치는 영향을 연구함으로써 미활용 기업에게는 CRM 활용시에 고려하여야 할 요인들을 제공하고, CRM을 활용 중인 호텔기업에게는 CRM 활용에 관한 이론적인 배경을 제시하는 데에 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 의의는 다음의 몇 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 아직까지도 연구의 초기단계에 있으며, 특히 호텔기업에 있어서는 CRM 활용이 미진한 수준에 있는 시기에 CRM에 관한 도입배경 및 기대효과, 개념, 분류, 특징, 호텔기업의 CRM 활용 필요성 등을 정리하여 CRM 활용을 통해 장기적 이윤추구로 영속기업이 되고자 하는 기업 및 CRM을 연구하려는 연구자에게 이를 제공하는데 있으며,

둘째, CRM 활용을 계획하는 기업에게 활용시 고려해야 할 요인들에 관한 실질적 모델을 제시함으로써 영향 요인들을 미리 점검하여 CRM 활용을 위한 전략의 기본 방향 설정에 도움을 준다는 것에 의의를 갖는다.

셋째, CRM뿐만 아니라 기존의 정보기술의 활용이 성과 측정을 하는 연구는 주로 재무적 관점에 비중을 두어 연구를 하는 경향이 강했으나, 본 연구에서는 BSC를 이용한 성과 측정의 연구를 수행함으로써 비재무적 성과를 종합적으로 도출하고자 하는 연구를 수행하였다는데 의의를 둘 수 있다.

2. 연구의 한계와 향후 방향

본 연구는 CRM 활용이 호텔기업의 경영성과 인식에 미치는 영향을 살펴보기 위해 연구모형과 가설을 설정하고 이를 검증하였으나, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 CRM시스템을 도입하여 운영중인 호텔기업을 대상으로 하

였으나 아직까지 호텔기업의 CRM시스템 도입이 극히 저조한 상태로 국내 특급호텔 전체를 대상으로 실시한다 하더라도 제대로 된 CRM시스템을 도입하여 활용하고 있는 호텔은 몇 개 업체뿐이었다. 특히, 제주도내 특급호텔을 대상으로 실시한 결과 완벽한 CRM시스템을 구축하여 실행중인 호텔은 없었으며, 도입초기에 있거나 기존의 전산시스템을 이용하거나 인터넷 홈페이지를 활용한 고객 데이터베이스를 활용하여 CRM 활동을 전개하고 있는 수준이었다. 따라서 향후 연구에서는 많은 특급호텔들이 완벽한 CRM시스템을 도입하여 활용 중에 있을 때, CRM 활용도에 대한 연구가 필요하다고 판단된다.

둘째, 연구대상을 제주지역 특급호텔로 제한된 관계로 국내의 전체 호텔기업의 CRM 활용 방안으로 적용하기에는 공간상의 한계를 지니고 있으며, 조사대상자를 호텔 전체 종사원을 대상으로 함으로 인해 CRM 자체가 고객관계관리를 위한 특성화된 프로그램이기 때문에 조사대상자들이 정확하게 이해를 하지 못해 CRM의 개념 및 경영성과 측정에 대해 정확한 설명을 하는데 한계가 있어 전문성이 결여되는 한계가 있었다고 판단된다. 그러므로 향후, CRM 활용 및 경영성과에 전문성이 있는 CRM 전담 부서 및 호텔 총지배인을 대상으로 한 연구가 필요하다고 판단된다.

셋째, CRM의 목표는 근본적으로 고객이 보다 편리하고 행복하게 살 수 있도록 하는 고객만족을 위한 것이다. 그러나 본 연구에서는 고객들의 인식에 대한 연구는 병행되지 아니하였다. 향후 연구에서는 평가자 구성을 CRM을 활용하는 계층뿐만 아니라 고객들을 대상으로 한 연구가 이루어지는 것이 바람직 할 것이다.

넷째, 본 연구에서의 CRM 활용의 성과는 모두 정성적으로 측정됨에 따라 객관성이나 신뢰성이 결여될 수가 있다. 따라서 객관적인 평가를 할 수 있는 정량적인 평가지표를 병행해서 평가하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

마지막으로, BSC 평가지표 중 각 관점에서 많은 지표를 선정하여 설문응답 부수를 충분히 확보한 다음 응답결과를 요인분석을 통하여 추출하여야 함이

바람직하나 조사대상자의 전문성 결여로 대표적인 평가지표만을 사용하여 연구하였다는 한계점이 있다.

그러므로 향후 연구에서는 앞에서 지적된 한계점을 극복하는 차원에서 연구를 수행한다면 보다 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이며, 호텔기업의 CRM 활용은 고객과의 관계를 지속적으로 형성해 나감으로써, 호텔기업의 경영성과 목표를 달성하는 전사적인 경영활동이기 때문에 앞으로의 지속적인 관심과 연구가 수행되어야 할 것이다.



참 고 문 헌

국내 문헌

- 고재용, “호텔기업 수익성 영향요인의 구조적 특성에 관한 연구”, 박사학위 논문, 세종대학교 대학원, 1993.
- 구은영, “호텔마케팅 전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(특 1급 호텔과 특급 호텔 영업의 비교분석을 중심으로)”, 석사학위논문, 세종대학교 세계경영대학원, 2001.
- 김광근, “한국관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 1996.
- 김경희, “관광산업에서 CRM의 적용을 위한 탐색적 연구”, 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 2000.
- 김범진, “호텔의 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구-서울소재 특 1급 호텔을 중심으로-”, 석사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001.
- 김병곤·최성, “eCRM시스템의 개념 및 발전 전망”, 정보처리 제 8권 제 6호, 2001.
- 김사현, 「관광학 연구방법론」, 일신사, 2000.
- 김영철, “CRM의 주요 성공요인-분석(analytical) CRM시스템을 중심으로-”, 석사학위논문, 연세대학교 정보대학원, 2002.
- 김재문, 「e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM」, 거름, 2001.
- 김진강, “CRM시스템 운용이 호텔기업의 경영성과 및 고객애호도에 미치는 영향”, 박사학위논문, 동아대학교 대학원, 2003.
- 김철원, “BSC를 이용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구”, 석사학위논문, 청주대학교 대학원, 2002.

- 남현수, “호텔 고객관계관리에 관한 연구”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 2000.
- 류명일, “고객관계관리 시스템의 구축과 실태에 관한 연구”, 석사학위논문, 단국대학교 정보통신대학원, 2001.
- 박명균, “호텔기업의 CRM 활용방안에 관한 연구-CRM에 대한 경주 지역 특 1급 호텔 종사원의 인식정도를 중심으로-”, 석사학위논문, 경주대학교 산업경영대학원, 2003.
- 박석희, 「관광조사연구기법」, 일신사, 2000.
- 박정아, “관광호텔의 경영성과평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계”, 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 2001.
- 박정주, “CRM(고객관계관리)시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석”, 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 1999.
- 박정훈·김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안”, 호텔관광연구 제 6호, 2001.
- 백승우, “체인 호텔과 국내 호텔의 경영 성과에 관한 비교 분석”, 박사학위논문, 건국대학교 대학원, 2002.
- 서용건, “Internet Marketing Strategies for SMTEs(Small and Medium sized Tourism Enterprises)”, E-Commerce and Tourism in the APEC Region Session III, 2002.
- 심상렬, “경영혁신과 정보기술활용”, 「정보화 경영의 새 패러다임을 선도할 중소기업정보화 리더스 아카데미」, 중소기업정보화경영원, 2002.
- 민승기, “국내외 CRM 시장동향 및 전망”, 한국전자통신연구원(ETRI) IT정보센터(ITIC), 주간 기술동향 통권 1051호, 2002.
- IBM, “e-innovation, CRM”, IBM: 생각하는 사람들, Autumn, 2001.
- 원태연, 「시각화데이터분석법: Advanced」, 고려정보산업, 2001.
- 원태연·정성원, 「한글 SPSS 10K 통계조사분석」, SPSS 아카데미, 2001.

- 유필화 外, 「제4판 현대마케팅론」, 박영사, 2002.
- 윤상은, “호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석”, 제주대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.
- 이남주·김재석, “성과측정시스템의 과거, 현재 그리고 미래”, 서강경영논총, Vol.11, No.2, 2000.
- 이동기 外, “호텔기업의 시장지향성과 성과 : 직무만족과 직무몰입의 매개역할”, 관광학연구 제21권 제1호, 1997.
- 이병윤, “한국관광호텔의 경영성과 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998.
- 이상용, “S/W 산업의 부문별 산업동향 보고서(CRM)”, 한국소프트웨어산업협회, 2000.
- 이승윤, “한국관광호텔의 경영성과 측정에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 대학원, 1999.
- 이용기, “호텔기업의 시장지향성: 영향요인과 성과의 구조적 관계”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1996.
- 이운상, “고객관계관리(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT : CRM) 시스템이 경영성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 중앙대학교 대학원, 2001.
- 이은주, “호텔회원제도 운영이 경영성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 경기대학교 대학원, 1998.
- 이창기·박창래, “호텔업의 경영형태와 객실규모가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국호텔관광학회, 「호텔관광연구」, 제3권, 2000.
- 이학식·임지훈, “CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향: 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할”, 경영학연구 제32권 제5호, 2002.
- 이학식 外, “호텔기업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구”, 경영학연구, 제28권 제1호, 1999.

- 이현수, “고객의 지식획득·활용이 고객관계관리에 미치는 영향요인분석”, 박사학위논문, 경희대대학교 대학원, 2002.
- 이훈영, “성공적인 CRM을 위한 전략적·전술적 마케팅패러다임”, 마케팅 제 37권 9호, 2003.
- 정승환, “호텔기업의 정보화가 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향-특급호텔의 정보기술 활용을 중심으로-”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 2001.
- 정영림, “호텔 고객의 참여에 따라 기능적 서비스가 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 2002.
- 정영만·부기덕, “은행의 CRM 구축을 위한 정보기술 요소”, 대은경제리뷰, 2001.
- 정충영·최이규, 「한글 SPSS 10.0 SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 2002.
- 최정환·이유재, 「죽은 CRM, 살아있는 CRM」, 한언, 2001.
- Paul R. Niven 著·삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 譯, 「BSC Step by Step: 성과창출과 전략실행」, 시그마인사이트컴, 2004.
- 한국소프트웨어산업협회, “2000년 소프트웨어산업 부문별 산업동향보고서 (CRM)”, 2000.
- 한상설, 「VISUAL MODEL 마케팅전략 실천 툴」, 한솜, 2002.
- 한진수, “호텔마케팅의 e-CRM”, 마케팅 제37권 제2호 통권 409호, 2003.
- 홍일유, “기업경영의 정보화혁신”, 「정보화 경영의 새 패러다임을 선도할 중소기업 정보화리더스 아카데미」, 중소기업정보화경영원, 2002.

국외 문헌

- Berry, Leonard S., *Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23(Fall), 1995.
- Brown, S. A., *Customer relationship management*, John Wiley & Sons, 2000.
- Chekitan S. Dev, *Operating Environment & Strategy : The Profitable Connection*, The Cornell H.R.A. Quarterly, August, 1989.
- David Bradshaw & Colin Brash, “Managing customer relationships in the e-business world : how to personalize computer relationships for creased profitability” , *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume29, 2001.
- David. P. Norton, *Beware: The Unbalanced Scorecard*, HBSP BSC Report Article Reprint #B0003E.
- Ernst & Young Consulting, *Growing Profitability through CRM*, 1999.
- Flanagan, T., & Safdie E., *Build a Successful CRM Environment*, Technology Guides, 1998.
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M. & Brazel, G., “Managing customer relationship through E-business decision support applications : a case of hospital-physician collaboration” , *Decision Support Systems*, Vol.32, 2001.
- Konana, P. & S. Ram, “Semantic-Based Transaction Processing for Realtime Data ware housing” , *INFORMS J. Computing*, 11. 1999.

- Meta Group, *The Customer Relationship Management Ecosystem*, Meta Group, 2000.
- R. Jacobson, *Unobservable effects and business performance*, Marketing Science, Vol.9(1), 1990.
- R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Putting The Balanced Scorecard to Work*, The Harvard Business, Sept/Oct, 1993.
- Raymond S. Schmidgall, *The Financial Ratios General Manager Use Most*, Lodging Industry, May, 1988.
- Reichheld, Fredrick F, and Phil Schefter, *E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*, Harvard Business Review, 78(July/August), 2000.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services” , *Harvard Business Review*, September-October 1990.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” , *The Harvard Business Review*, 70(January-February), 1992.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” , *The Harvard Business Review*, January-February, 1996.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- Terry Lan, Janguin, and Tom Baum, *An Investigation of Employee's Job Satisfaction : the case of hotels in Hong Kong*, Tourism Management 22, 2001.
- Thomas L. Vandyke, *An exploratory Study of Key Variables Affecting Profitability in the Lodging Industry*, Ph. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1985.

Urban, Glen L., Fareena Sultan, and William J. Qualls, *Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy*, Sloan Management Review, 42(Fall), 2000.

웹사이트

<http://www.bostonreserchgroup.com>

<http://www.crm.co.kr>

<http://www.logicacmg.com>

<http://www.bscworld.co.kr>

<http://www.opentide.com>

<http://www.oracle.com>



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

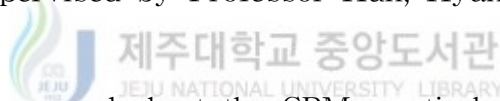
<Abstract>

**A Study on the CRM Practical Application's Influence on
Recognition of the Management Performance in Hotel Industry
-Focused on the Deluxe Hotels in Jeju**

Yang, Pil-Soo

*Department of Tourism Management Graduate School of Business
Administration Cheju National University*

Supervised by Professor Huh, Hyang-Jin



This study is concerned about the CRM practical application's influence on management performance's recognition in hotel industry. Nowadays, companies have been faced with new business environment in the development of information technology and each company have been striving to divert into customer-oriented management to achieve the goals which maintain the high-valued customers, pursue profit through cross-selling, and remain everlasting company. As a result of these, CRM system was emerged.

CRM is defined as strategic management accomplishing the company's objectives about management performance by satisfying customer's needs and wants and building up continuous relationships with customer through the proffer of customer-oriented product and service and the strength of communication with customer on the basis of correct information.

This study's objectives are as follow.

First, this study tried to analyzed the CRM practical application's influence on management performance's recognition on the early stage of CRM's introduction and application.

Second, this thesis was studied the hotel's CRM influence on management performance's recognition depending on the degree of manager's support.

Third, this thesis tried to examine the hotel's CRM influence on management performances recognition's differences depending on the number of rooms and the scale of revenue.

This study's spatial scope is Jeju's super-deluxe hotel and deluxe hotel, which are operating in the use of CRM in Jeju at present on January 2004. And the subject of study chose these hotels's employee. Time scope limited from on the date of January 17 in 2004 to the date of February 22 in 2004. The scopes of subject defined the CRM practical application's influence on management performance's recognition in Jeju's super-deluxe hotel and deluxe hotel.

To accomplish the objectives of the study, theoretical background was described along with a review of related literature. Based on theoretical background, hypotheses were set up and empirical analysis was performed for identifying the hypotheses. For empirical analysis, Total 260 questionnaires were made which is consisted of nominal scale and five-point scale on based previous studies and distributed. Of total 260 questionnaires, 238 were collected and were only used 207 as an available sample for empirical analysis.

For statistical analysis, analysis methods such as frequency analysis, factor analysis, and multiple regression analysis, one-way ANOVA were

performed. Frequency analysis was used for identifying the demographic characteristics of respondents, factor analysis for examining instrument validity, multiple regression analysis for reviewing the CRM practical application's influence on management performance's recognition depending on the degree of manager's support and one-way ANOVA was used for identifying the differences about CRM's application and management performance's recognition depending on the scale of hotel.

The results of this are summarized as follows:

First, the management performance's recognition was influenced by CRM's application and analytical CRM used most frequently among them, next collaborative CRM, last operational CRM.

Second, it was come out that the degree of manager's support has influence on CRM's application. It suggests that hotel manager's support is needed in building up and using CRM.

Third, it is revealed the significant difference at the level of 0.1% about the difference of CRM's application depending on the number and the revenue scale of hotel.

The implications of this study are as follows:

First, this study provides useful information for researchers interested in CRM and companies on the early stage of CRM's application.

Second, this study can help the Jeju's super-deluxe and deluxe hotel to determine the strategic direction for the use of CRM by checking substantial model and influential factors which are needed to consider in the practical application.

Finally, in this study, the application of CRM measured performance-using BSC and conducted the non-financial performance totally.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 설문에 기꺼이 응해 주심에 깊은 감사를 드립니다. 본 설문지는 "호텔기업의 CRM(Customer Relationship Management: 고객관계관리) 활용이 경영성과 인식에 미치는 영향"에 관한 석사학위논문을 위해 작성된 설문지입니다.

귀하의 응답 내용은 무기명으로 처리되며, 학술적인 목적 외에 다른 용도로는 절대로 사용하지 않을 것이니 좋은 연구 결과가 나올 수 있도록 적극적인 협조를 부탁드립니다.

설문에는 정답과 오답이 없습니다. 다만, 귀하께서 평소 업무를 수행하면서 느낌과 생각을 솔직하게 표현하여 주시면 됩니다.

본 연구에 대하여 조금이라도 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락해 주시기 바라며, 마지막 문항까지 성실하게 응답하여 주시길 부탁드립니다.

귀하의 건강과 행복, 그리고 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

대단히 감사합니다.

2004년 1월

지도교수 : 제주대학교 관광경영학과 교수 허 향 진

연구자 : 제주대학교 경영대학원 관광경영학과 석사과정
양 필 수

010-6772-3240

yjymp@hanmail.net

yjymp@naver.com

<운영적 측면>

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
5. 우리 호텔은 고객관리를 할 수 있는 업무 프로세스와 조직체계를 갖추고 있다.					
6. 우리 호텔은 호텔 내에 정보를 공유할 수 있는 시스템을 보유하고 있다.					
7. 우리 호텔은 고객관련 정보를 파악할 수 있는 정보 시스템을 보유하고 있다.					
8. 우리 호텔은 타겟(target) 마케팅을 지원할 수 있는 자동화 시스템을 갖추고 있다.					

<협력적 측면>



항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
9. 우리 호텔은 웹(web), 콜 센터(call center) 등에서 고객데이터(data)를 통합하여 관리하고 있다.					
10. 우리 호텔은 고객 만족도 조사를 정기적으로 실시하고 있다.					
11. 우리 호텔은 고객을 기준에 따라 차별적인 마케팅을 수행하고 있다.					
12. 우리 호텔은 고객에 대한 사후관리를 중시하고 있다.					

II. 호텔기업의 CRM 활용과 경영성과에 관한 사항입니다. 설문사항들을
 천천히 읽으신 후 귀하께서 생각하시는 부분에 ‘√’ 표 하여 주시면
 됩니다.

항 목	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 호텔의 CRM 활용은 총매출액 증대에 영향을 끼치고 있다.					
2. 우리 호텔의 CRM 활용은 객실점유율 증대에 도움을 주고 있다.					
3. 우리 호텔의 CRM 활용은 고객 차별화 서비스에 기여를 하고 있다.					
4. 우리 호텔의 CRM 활용은 고객만족도 향상에 기여를 하고 있다.					
5. 우리 호텔의 CRM 활용은 고객 불평건수의 감소에 기여를 하고 있다.					
6. 우리 호텔의 CRM 활용은 고객에게 서비스 전달 시스템으로서 활용되고 있다.					
7. 우리 호텔의 CRM 활용은 고객데이터(data) 활용에 기여를 하고 있다.					
8. 우리 호텔의 CRM 활용은 전사적 서비스 품질 관리에 기여를 하고 있다.					
9. 우리 호텔의 CRM 활용은 교육훈련 프로그램에 도움을 주고 있다.					
10. 우리 호텔의 CRM 활용은 부서간 커뮤니케이션 (communication) 향상에 도움을 주고 있다.					
11. 우리 호텔의 CRM 활용은 서비스실패 회복에 도움을 주고 있다.					
12. 우리 호텔의 CRM 활용은 종사원의 만족도 향상에 도움을 주고 있다.					
13. 우리 호텔의 CRM 활용은 종사원의 역량 강화에 도움을 주고 있다.					

III. 귀하가 근무하고 계신 호텔의 경영진에 관한 사항입니다.

설문사항들을 천천히 읽으신 후 귀하께서 평소 느끼고 있던 생각에 ‘√’ 표 하여 주시면 됩니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔의 경영진은 CRM을 활용한 고객관리 업무 및 마케팅 활동에 지원을 아끼지 않는다.					
2. 우리 호텔의 경영진은 CRM 활용이 영업 개선에 도움을 준다고 생각한다.					
3. 우리 호텔의 경영진은 CRM의 활용이 고객 서비스 개선에 도움을 준다고 생각한다.					
4. 우리 호텔의 경영진은 CRM의 활용이 내부 업무 프로세스 개선에 도움을 준다고 생각한다.					
5. 우리 호텔의 경영진은 CRM의 활용이 종사원들의 성장 및 만족도 증진에 기여를 한다고 생각한다.					

IV. 귀하가 근무하고 계신 호텔에 관한 사항입니다.

설문사항들을 천천히 읽으신 후 귀하께서 생각하시는 부분에 ‘√’ 표 하여 주시면 됩니다.

1. 귀하가 근무하고 계신 호텔의 객실수는?

- ① 199실 이하 ② 200~299실 ③ 300~399실
 ④ 400~499실 ⑤ 500실 이상

2. 귀하가 근무하고 계신 호텔의 등급은?

- ① 특 1등급 ② 특 2등급

3. 귀하가 근무하고 계신 호텔의 연간 매출액은?

- ① 100억원 이하 ② 100~200억원 ③ 200~300억원
④ 300~400억원 ⑤ 400억원 이상

V. 일반적인 사항입니다.

질문내용에 응답과 함께 해당사항에 ‘√’ 표 하여 주시면 됩니다.

1. 귀하는 어느 부서에 속해 계십니까?

- ① 마케팅팀 ② 객실팀 ③ 고객관리팀
④ 식음료팀 ⑤ 기타

2. 귀하의 성별은?

- ① 남자 ② 여자

3. 귀하의 직위는?

- ① 사원 ② 주임급 ③ 계장·대리급
④ 과장급 ⑤ 차장급 이상



4. 귀하의 연령은?

- ① 21세 미만 ② 21~30세 ③ 31~40세
④ 41~50세 ⑤ 51세 이상

5. 귀하의 호텔 근무 경력은?

- ① 1년 미만 ② 1~5년 ③ 6~10년
④ 11~15년 ⑤ 15년 이상

끝까지 협조해 주심에 깊은 감사를 드립니다.