

碩士學位 論文

호텔 업무분야 고객관계관리 평가와 CRM 구축·운영 전략 수립

-제주도내 특1급 호텔을 대상으로-



제 주 대 학 교 경 영 대 학 원

경영정보학과 경영정보학 전공

오 명 훈

2003年 6月

碩士學位 論文

호텔 업무분야 고객관계관리 평가와 CRM 구축·운영 전략 수립

-제주도내 특1급 호텔을 대상으로-



제 주 대 학 교 경 영 대 학 원
경영정보학과 경영정보학 전공

오 명 훈

2003年 6月

호텔 업무분야 고객관계관리 평가와 CRM 구축·운영 전략 수립

-제주도내 특1급 호텔을 대상으로-

지도교수 김 두 경

오 명 훈

이 論 文 을 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 提 出 함.



오명훈의 경영학 석사학위 논문을 인준함.

위 원 장 _____

위 원 _____

위 원 _____

濟 州 大 學 校 經 營 大 學 院

2003年 6月

목 차

I. 서 론	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구방법 및 범위	3
II. 고객관계관리의 이론적 고찰	6
1. 고객관계관리	6
1) 고객관계관리의 개념체계와 특징	6
2) 호텔 고객관계관리	13
2. CRM의 구성요소와 업무상 기능	16
1) 고객관계관리의 구조와 구성요소	16
2) 호텔 고객관계관리의 구조와 업무기능	26
3. CRM 구축전략 및 운영전략	30
1) CRM 전략 수립시 검토사항	30
2) 호텔 CRM 구축 프로세스	31
3) 호텔 CRM 구축 전략	34
4) 호텔 CRM 운영 전략	37
4. CRM 관련 연구동향	41
1) CRM 관련 연구동향	41
2) 호텔 CRM 연구동향	42

Ⅲ. 연구 설계	44
1. 연구모형과 가설의 설정	44
2. 조사표본의 설계 및 설문 구성	46
1) 조사표본의 설계	46
2) 설문의 구성	46
3) 자료 분석 방법	47
Ⅳ. 실증분석	49
1. 표본의 인구 통계적 특성	49
2. 업무분야 및 전반적 고객관계관리 인식	51
3. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	57
1) 신뢰성 검증	57
2) 타당성 검증	59
4. 가설 검증	63
5. 분석결과의 시사점	65
Ⅴ. 결 론	67
참고 문헌	70
ABSTRACT	73
설문지	75

표 차 례

<표 2-1> 고객관계관리의 정의	7
<표 2-2> 고객관리의 시대적 변천	9
<표 2-3> 경영 전략적 관점에서 CRM 업무영역	16
<표 2-4> CRM 활동의 세부요소	18
<표 2-5> 데이터베이스 마케팅 전략	20
<표 2-6> CRM의 구성요소	25
<표 2-7> 호텔 운영CRM의 구성	27
<표 2-8> CRM의 업무 분야별 주요 기능	28
<표 2-9> 업무영역별 CRM의 효과	29
<표 3-1> 설문지 구성	47
<표 4-1> 설문지 회수현황	49
<표 4-2> 표본의 인구 통계적 특성	50
<표 4-3> 영업 분야 고객관계관리 인식	52
<표 4-4> 마케팅 분야 고객관계관리 인식	53
<표 4-5> 서비스 분야 고객관계관리 인식	54
<표 4-6> 호텔 고객관계관리 인식	55
<표 4-7> CRM 시스템 필요성 인식도	56
<표 4-8> 호텔 영업 분야 고객관계관리 요인 및 고객관계관리 인식요인의 신뢰성	58
<표 4-9> 호텔 영업 업무분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석	60
<표 4-10> 호텔 마케팅 분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석	61
<표 4-11> 호텔 서비스 업무분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석	61
<표 4-12> 호텔 고객관계관리 인식도 변수의 타당성분석	62

<표 4-13> 호텔 업무분야별 고객관계관리 요인이 전반적 고객관계관리 인식에 미치는 영향 63



그 립 차 례

<그림 2-1> CRM의 영업 분야 목표	10
<그림 2-2> CRM의 효과	12
<그림 2-3> 고객의 라이프사이클과 순환적 프로세스	17
<그림 2-4> Andersen Consulting의 CRM 모델	19
<그림 2-5> 기업들의 고객 관련 정보 획득방법	22
<그림 2-6> 호텔 CRM 구축·운영 프로세스	31
<그림 2-7> 호텔 CRM 운영 Flow의 예	38
<그림 3-1> 일반적인 CRM 방법론	44
<그림 3-2> 연구 모형	45
<그림 4-1> 영업 분야 고객관계관리 인식	52
<그림 4-2> 마케팅 분야 고객관계관리 인식	53
<그림 4-3> 서비스 분야 고객관계관리 인식	54
<그림 4-4> 호텔 고객관계관리 인식	55
<그림 4-5> CRM 시스템 필요성 인식도	56

I. 서 론

1. 연구배경 및 목적

오늘날 인터넷을 중심으로 한 웹 또는 네트워크 체제는 기업의 경영방식과 비즈니스 모델을 변모시키고 있고, 이런 추세는 관광산업에도 적용되고 있다. 시장을 세분화하여 동질적인 집단에 적합한 마케팅 믹스를 개발하여 제공하는 시장세분화 보다 세밀하고 정교해진 소비자들의 개별적인 서비스 수요를 충족시키기에는 한계가 있었다. 따라서 보다 개별적인 고객수요를 충족시키려면 개별적인 고객수요에 근거하여 장기적인 고객관계를 개발해 가는 CRM(Customer Relationship Management : 고객관계관리)의 출현은 불가피한 것이다.

CRM은 기업의 현재고객 및 잠재고객 관련 정보를 정확하게 파악하여 고객관계관리를 효과적으로 지원하기 위한 경영전략¹⁾으로, 1990년대 후반 고객과의 관계를 개선하고 가치를 창출하는 방향으로 마케팅 전략이 변화하는 흐름에 맞춰 제기된 시스템이다.

CRM의 등장은 정보기술의 발달과 함께 소비자들의 상품에 대한 선택의 폭이 넓어지고 소비자에게 맞는 스타일의 상품을 구체적으로 요구하게 된 시대의 도래를 의미한다. 이런 현상은 기업으로 하여금 고객과의 관계를 보다 전사적인 통합적 관점으로 개별고객의 생애가치(Life Time Value, LTV)를 극대화시키는 관리전략²⁾으로서 CRM과 같은 경영전략을 요구하고 있는 것이다.

관광산업과 같은 3차 산업은 생산과 소비가 동시에 발생한다는 본질적 특성으로 인해 관광기업이 제공하는 상품을 구매하는 소비자를 만족시키고, 관계를 지속적으로 유지·관리·개선하는 일은 관광기업의 생존적 문제이지만, 관광기업들의 고객관리는 과학적 시스템에 입각해서 진행되는 경우가 드문 실정이다.

인터넷 경쟁 하에서 관광기업이 생존하기 위해서는 관광기업과 이용 고객간의 관

1) Gartner Group, "Top 10 Trends in CRM for 2001," 2000. 11.

2) R. Kalakota and M. Robinson, *e-business : Roadmap for Success*, Addison Wesley, 1999.

계변화는 필수적이다. CRM 전략은 사람과 기술에 대한 투자 전략으로 이제까지 제한적인 마케팅 믹스 중심의 기업 활동에서 탈피하여 보다 다양하고 장기적인 마케팅 활동을 모색하게 된 현재의 상황변화는 관광산업에서도 예외가 될 수는 없는 것이다. 특히 관광산업에서의 서비스는 다음과 같은 요인으로 인하여 CRM의 도입의 필요성이 강하게 대두되고 있다.

관광기업인 호텔의 경우는 무료 특권, 지속적인 고객 조사를 주장하면서 CRM을 강조하고 있고, 종업원의 훈련, 방문 및 보상을 강조하는 전사적자원관리(ERM), 재정적 지원, 직접적인 대화 방법, 프랜차이지 위원회 구성, 전공분야 순환 및 보상을 역설하는 프랜차이즈관계관리(FRM, Franchise Relationship Management), 기술적 환경 도입 및 신속한 사전지불 전략을 내용으로 하는 여행사관계관리(TARM, Travel Agency Relationship Management)를 시도하고 있다.³⁾

고객의 입장에서 볼 때 서비스는 무형재이기 때문에 고객이 서비스를 받기 전에 서비스를 평가하기 어렵다. 또한 고객에게 제공되어지는 일련의 서비스가 동일한 품질 수준을 유지될 것이라는 보장이 없기 때문에 유형재에 비하여 정보처리 과정에서 상당한 위험을 지각하게 된다. 이런 위험을 감소시키기 위해서 고객은 좋은 서비스를 제공받았던 관광기업이나 종사원과의 거래를 계속하게 될 것이다.

관광기업은 새로운 고객을 확보하는 한편 기존의 고객을 유지하는데 중점을 두는 것이 비용 면이나 소비자 욕구충족 면에서 보다 효과적이다. 관광시장이 세분화되면서 경쟁이 심화됨에 따라 새로운 고객을 확보하는데 투입되는 비용보다는 기존의 단골고객을 유지·관리하는 비용이 적기 때문에 기존 고객과의 관계를 중시하는 마케팅이 필요하다. 이는 기업이 고객 충성도를 유지하는데 드는 비용은 신규고객 창출 비용의 20%에 불과하며⁴⁾ 장기적으로 기존고객을 유지하기 위하여 5%의 비용을 추가하면 25~125% 정도의 이익 증가를 가져올 수 있다는 점을 고려하면 관광기업의 마케팅은 고객과의 관계 관리를 강화하는 방향으로 전개될 것을 알 수 있다.

이와 같은 이유로 관광기업들은 장기적인 고객관계를 개발하고 이를 유지하는 CRM의 도입과 실천이 필요하며 이를 관광기업 서비스 전략의 핵심으로 삼아야 한다

3) 안영면, “관광기업의 고객관계경영 사례에 관한 연구,” 경영논집 제21집, 2000, pp.105~125.

4) P. Kotler, J. T. Brown, and J.C. Maken, *Marketing for Hospitality and Tourism*, NJ : Prentice Hall, Inc., A Simon & Schuster Company, 1996, p.538.

는 인식을 갖기 시작하였으나 지금까지의 연구는 미진한 상태이다. 이런 배경은 CRM의 연구가 대부분의 경우 연구대상이 산업마케팅에 초점을 두고 있고 그 연구대상도 제조업체와 유통업체간의 CRM에 주로 국한되고 있다.

고객관계관리를 전사적으로 관리할 수 있는 CRM을 이용한 고객관리는 고객들과의 지속적 관계 유지와 관리를 통해 호텔기업을 보다 통합적이고 과학적으로 경영하는데 매우 중요한 활동이다.

본 연구는 현실적으로 제조업 분야에 비해 도입 속도가 늦은 호텔기업에서의 CRM 구축을 위해 진행시켜야 할 선행 작업에 중점을 맞추었다.

일반적인 CRM 구축 방법론은 현황평가, CRM 전략계획 수립, CRM 정보시스템 구축, 고객 분석 및 CRM 전술계획, CRM 프로그램 실행, 결과평가 및 개선방안 도출과 같은 순서로 진행될 수 있다.⁵⁾ 그러나 호텔기업과 같이 CRM 구축 진행상태가 활발하지 않은 기업을 대상으로 CRM의 전 과정을 논의한다는 것은 규범적이고 서술적인 연구방법을 따를 수밖에 없다. 따라서 본 연구는 호텔기업에서 CRM 구축을 위해 선행되어야 할 제1단계로서의 고객관계관리 상황에 대한 평가를 호텔 업무 분야별로 실시하고, 현재의 호텔 업무분야별 고객관계관리가 기업 전체적으로 통합되고 있는지를 분석모형을 통해 검증할 것이다.

이런 절차를 거쳐 검증된 호텔 업무분야별 고객관계관리 평가와 설정된 모형 검증의 시사점에 입각했을 때, CRM 정보시스템을 구축하는 구체적인 전략을 논의할 수 있다. 그래서 본 연구는 주요 목적에서 평가되고 검증된 결과를 바탕으로 CRM 구축 전략과 CRM 운영 전략을 수립하는 것을 연구 목적으로 설정한다.

2. 연구방법 및 범위

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 문헌 연구, 사례 연구, 실증 연구방법을 병행하여 실시하였다. 고객관계관리의 정의, 목적, 기대효과 등에 대한 전반적인 CRM 관련 이론과, 호텔 고객관계관리와 관련된 연구를 바탕으로, 호텔 고객관계관리

5) 남현수, “호텔고객관계관리에 관한 연구,” 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2000, p.67.

구성요인을 도출하기 위해 국내·국의 서적과 논문을 이용하여 문헌연구를 시도하였다. 그리고 호텔 고객관계관리 구성요인들이 실제 호텔 고객관계관리에 미치는 영향을 검증하는 데는 실증적 연구방법, 그리고 분석결과에 따른 CRM 구축전략과 활용 전략을 제시하는 데는 기술적인 연구방법을 따랐다.

호텔 고객관계관리를 평가하기 위한 연구대상은 제주지역에 있는 8개의 특1급 관광호텔로 한정하고, 실증조사는 8개 특1급 호텔 당 35명씩 총 280명의 직원을 대상으로 무작위편의 표본추출방법을 통해 실시한다.

호텔 업무별 고객관계관리에 대한 평가를 위해 특1급 관광호텔에 근무하는 직원들을 대상으로 설문지를 이용하여 이들의 인식 정도를 반영하는 방법을 사용하였다. 수집된 자료의 통계처리는 SPSS for Window version 10.0을 활용하여 분석하였고, 분석방법은 설문문항의 신뢰성 분석을 위해 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였고, 타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였으며, 고객관계관리 구성요인이 호텔의 전반적인 고객관계관리로 미치는 영향력을 파악하기 위해 선형회귀분석을 사용하였다. 그리고 조사 대상자들의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 단순빈도분석을 실시하였고, 조사대상 호텔 별로 고객관계관리 요인에 대한 인식을 하는데 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원배치 분산분석(one-way ANOVA) 등의 분석방법을 이용했다.

본 연구의 설문조사는 2003년 5월 19일부터 5월 31일까지 2주간에 걸쳐 이루어졌고, 지역 및 공간적 범위는 제주지역 특1급 관광호텔을 대상으로 한정하였다. 본 논문은 이상과 같은 연구 목적 및 연구방법에 따라서 총 5장으로 구성되어있다. 각 장의 범위 및 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위, 논문의 구성 등을 서술하였다.

제2장은 CRM에 대한 이론적 배경으로 개념, 호텔 CRM과 관련된 선행연구, CRM의 구조 및 구성요소에 관련된 선행연구, CRM 연구동향과 호텔 CRM 연구동향을 문헌연구를 통해 살펴보았다.

제3장은 문헌연구를 바탕으로 호텔 CRM 구성요인을 추출하여 분석 모형과 가설 설정하였고, 분석을 위한 조사 설계, 선행연구를 바탕으로 연구목적에 맞게 설계한 설문문의 구성, 자료 분석 방법 등을 기술하였다.

제4장은 설문 문항의 신뢰성과 타당성을 검증하고, 호텔 업무별 고객관계관리에 대

한 평가 인식의 차이를 분석하며, 제3장에서 설정한 연구가설을 검증하여 호텔의 업무분야에 걸친 고객관계관리 상황에 대한 시사점을 도출할 것이다. 그리고 이런 분석 결과 및 가설검증의 시사점을 바탕으로 호텔 CRM 구축전략 및 운영 전략을 제시할 것이다.

마지막으로 제5장은 결론부분으로 본 논문을 정리하면서 연구에 대한 한계와 향후 연구의 방향에 대하여 언급할 것이다.



Ⅱ. 고객관계관리의 이론적 고찰

1. 고객관계관리

1) 고객관계관리의 개념체계와 특징

(1) 고객관계관리의 정의와 등장배경

고객관계관리의 개념은 경쟁이 치열해짐에 따라 기업의 경쟁력을 고객으로부터 확보하기 위한 전략으로 이해되거나, 고객으로부터의 수익창출을 목표로 영업자동화, 고객 서비스지원 등과 같이 기존의 개별 솔루션을 통합하거나 하는 기술로 받아들여지고 있다.

Gartner Group에서의 정의는 “신규 고객 획득, 기존 고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근이다.”라고 되어 있다. 즉, CRM은 고객에 대한 정보를 데이터베이스화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 생애가치를 극대화하는 전략⁶⁾으로 고객 만족 경영과 1:1 마케팅 전략 그리고 IT기술이 결합된 선진 마케팅 기법⁷⁾이라고 정의할 수 있다.

한편, 정보기술리서치 전문회사인 메타그룹(Meta Group)은 “고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고 이를 통해 사업기회나 변화에 민감하게 대처할 수 있도록 도와주는 것이다.”라고 말하고 있으며 프로세스의 관점을 강조하면서 “기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여, 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정이다.”라고 한국 소프트웨어 산업협회에서는 정의하고 있기도 하다. 또한 Ovum은 “CRM이란 추가의 비용을 최소화하면서 고객과의 상호작용의 가치를 높여 결국에는 이익을 증대시킨다는

6) 오정숙, “국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점,” IT FOCUS 6월호, KISDI, 2001.

7) 이상민 외, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM),” 삼성경제연구소 CEO Information 제 262호, 2000.

개념으로서 가장 수익성이 높은 고객을 효과적으로 유지시킬 수 있는가에 대한 경영 기법이다.”라고 말하고 있다.⁸⁾

이상과 같은 고객관계관리에 대한 정의는 <표 2-1>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-1> 고객관계관리의 정의

연 구 자	정 의
Gartner Group (2000)	신규고객 획득, 기존고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고 영향을 주기 위한 광범위한 접근
Meta Group (2000)	고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 욕구, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고 이를 통해 역동적으로 사업기회를 변화에 대처할 수 있게 함
Kohli, Rajiv et. al. (2001)	CRM은 서비스 제공자가 고객에게 장기간이며 지속적으로 좋은 관계를 유지시키는 것이고 다양한 고객의 욕구를 파악하는 과정
한국 IBM (2001)	고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 지속시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화, 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객 관계관리를 위한 프로세스
김재문 (2000)	고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에 적합한 차별적 제품/ 서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅/ 경영혁신 활동
한국 소프트웨어 산업협회 (2000)	기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 활동을 계획, 수행, 평가하는 일련의 과정
Carlson 마케팅 그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객유지율과 경영성과를 향상시키는 전략

8) 박주석, “정보기술과 마케팅의 변화 : CRM,” IE 매거진, 대한산업공학회, 2000, p.29.

기업의 마케팅 활동은 환경변화에 적응하면서 변화해야 한다. 과거 대량생산 시대, 수요가 공급을 초과하던 시기에는 제품 중심의 마케팅 활동이 이루어져 왔다. 이후 기업의 관심이 소비자에게로 전환되면서 기업의 마케팅 활동은 대중 마케팅(Mass Marketing), 표적 마케팅(Target Marketing), 틈새 마케팅(Niche Marketing) 등의 흐름을 보여 왔다.⁹⁾ 이런 흐름은 1980년대 이후 기업간의 경쟁이 심화되고 소비자의 욕구가 다양하고 복잡해지면서 기업들은 고객지향적인 경영에 눈을 뜨고 새로운 마케팅 방식으로 변화되어 고객만족이 중요한 경영개념으로 등장하였다.

이후 소비자에 대한 관심은 집단이 아닌 개인 단위로 전환되면서 데이터베이스 마케팅(Database Marketing) 방식을 통하여 기업성과의 혁신적인 제고가 가능하게 되었다. 데이터베이스 마케팅은 미국의 카탈로그 통신판매 회사가 등장하여 메일링 리스트를 관리하기 시작한 것을 효시로 보고 있다. 그 밖에 정보기술의 발달로 매장을 갖지 않고 통신수단을 이용하여 판매를 하는 다이렉트 마케팅(Direct Marketing) 및 텔레마케팅(Telemarketing) 업체들이 보다 많은 판매와 마케팅 비용절감을 위해 고객 데이터베이스를 구축하고 거래 이력을 통계적으로 분석하기 시작하면서 데이터베이스 마케팅 개념은 구체화되었다.

데이터베이스 마케팅은 IT기술의 발전으로 인하여 기업의 내·외부 자료를 통합, 마케팅 활동을 지원하는 것으로 컴퓨터 기술의 발전과 통신기술의 발전은 대용량 고객정보의 저장과 저장한 정보에 대한 분석을 가능케 하고 이렇게 저장된 정보를 분석함으로써 개별 고객의 요건을 발견해내며, 새로운 고객을 획득하게 한다. 이러한 데이터베이스 마케팅은 고객과의 독특하고, 개별적이며, 지속적인 관계를 유지하는 개별 마케팅(Individual Marketing), 일대일 마케팅(One-to-One Marketing), 관계 마케팅(Relationship Marketing)으로 변화하게 된다.

1990년대 들어 이러한 마케팅 기법과 급속히 발전한 정보기술의 영향으로 등장한 데이터 웨어하우스(Data Warehouse), 데이터 마이닝(Data Mining) 등의 데이터베이스 기술과 전사적자원관리(ERP), 지식경영 등의 요소들이 결합되어 <표 2-2>에서 보는 것과 같이 CRM이 등장하게 되었다.¹⁰⁾

9) 김상일, “고객관계관리의 새로운 지평 e-CRM,” LG주간경제, 2000. 3. 1. pp.32~38.

10) 방성희, “CRM이란 무엇인가,” 경영과 컴퓨터, 1998. 12., pp.264~265.

<표 2-2> 고객관리의 시대적 변천

구분 특징	관매 (1970년대)	고객만족 (80년대)	D B M (90년대)	C R M (90년대 후반)
대 고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체시장에 일방적 공급	고객만족도 측정, 일방적 관계	그룹화된 고객과의 일방적 관계	개별고객과 쌍방향 의사소통
목표 고객	대 중	표적 집단	개별 소비자	개별 소비자
시장 접근법	Undifferentiated marketing	Differentiated marketing	Direct marketing	Relationship marketing
고객 관리	단순 영업위주	영업과 판매 위주 서비스	IT 기술팀 위주	전사적 관리

자료 : 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용 방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사 학위논문, 2001, p.9 ; 이상민 외, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM),” 삼성경제연구소 CEO Information 제262호, 2000을 중심으로 연구자 작성.



(2) 고객관계관리의 목적

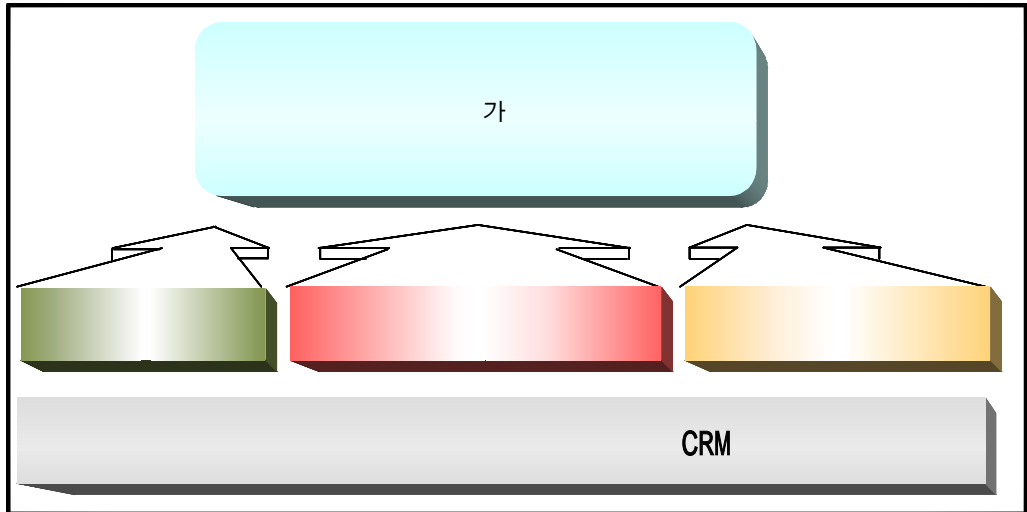
IDC(International Data Corporation)와 Cap Gemini는 CRM 도입의 가장 중요한 목적으로 고객유지를 들고 있다. IDC의 미국과 유럽 기업을 대상으로 CRM 도입 목적에 대한 조사결과에 따르면, 고객을 잘 파악하고 맞춤서비스를 제공하며, 고객 충성도를 향상시키기 위해 CRM을 도입한다는 답변이 가장 많이 나왔다. 11)

일대일 과정으로서의 CRM은 신규고객의 확보에 주력했던 전통적 목표에서 고객유지로, 시장점유율보다는 고객 점유율로, 단기적 거래보다는 고객의 일생을 통한 장기적 거래로 방향 전환을 요구한다. 즉, CRM의 목적은 고객의 편익과 회사 수익 모두를 위해 고객과의 관계가 지닌 가치를 극대화하는 것이다.12)

11) A. Petrissans, *Customer Relationship Management : The changing economics of customer relationship*, Cap Gemini & IDC, 1999.

12) 박정훈·김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안,” 「호텔관광연구」, 제 6권, 한국호텔관광학회, 2001.

<그림 2-1> CRM의 영업분야 목표



자료 : 한국 NCR CRM 컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회, 2000.

CRM 시스템의 목적을 구체적으로 살펴보면,

1. 고객 중심의 업무 방식 변환 : 고객에 대한 개념을 전환한다.
2. 환경 변화의 지속적인 반영 : 고객, 상품, 시장의 변화에 대응한다.
3. 신개념의 마케팅 전략 : 고객에 대한 마케팅의 과학적 기법을 강화한다.

이와 같이 3가지 CRM 시스템 목표를 가지고 다음 항목을 실현한다.

- 이탈 고객의 발생원인 파악
- 상품의 연계 판매 기회 마련
- 채널의 효율화 영업 극대화
- 가망 고객 추출 방안
- 고객 세분화에 의한 고객 대응
- 트랜잭션 정보 심층 분석
- 영업력 및 생산성 향상
- 기존 리포트 대체

위의 항목을 실현하여 다음 방안을 실현한다.

- 고객과의 장기적인 관계 유지 지원
- 고객 확대 방안 지원

- 고객의 충성도 관리 전략 수립/ 실행/ 평가
- 기존 고객 활성화를 통한 수익 증대

위의 목표를 실현하기 위하여 CRM 시스템을 다음과 같이 3가지 단계로 추진한다.

① CRM 전략 수립

- 고객 데이터 확보방안 수립
- 외부 데이터 활용방안 수립
- CRM 구축/ 활용방안 수립

② 전사적 데이터 웨어하우스 구축을 위한 기반 정비

- 데이터 웨어하우스 기반 구축
- 고객 데이터베이스 구축
- 확장성, 유연성을 보장하는 모델링 적용

③ CRM 시스템 구축

- 영업 및 마케팅 지원을 위한 분석 지원 시스템 구축(가망 고객 확보, 제공 서비스의 차별화, 상품 관련 지원, 고객 성향, 고객 형태 분석)
- 적정한 채널에 대한 캠페인 전개 시스템 구축

(3) 고객관계관리의 기대효과

CRM의 기대효과는 비즈니스 측면과 IT 측면으로 나누어서 생각해 볼 수 있다.

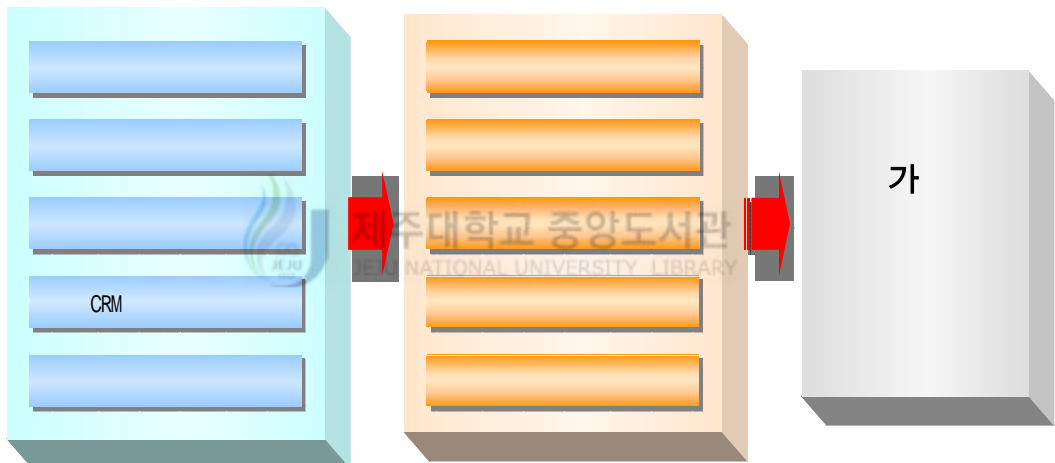
첫째, 비즈니스 측면의 기대효과는 고객의 이탈 가능성을 사전에 분석해 집중 관리하여 우량고객의 이탈을 방지하고, 잠재고객의 프로필을 전략적인 영업 정보화하고, 휴면 계좌 고객의 활성화, 고객정보 분석을 통한 타깃 마케팅 활동 가능성을 통하여 고객 관계 관리를 통한 수익성을 제고하는 것이다. 수익 지향적 영업 및 마케팅 활동을 위해서 고객 지향의 상품 개발, 교차 판매 등을 통한 수익성 제고, 영업 및 마케팅 활동의 효과 분석이 가능해진다. 또한 효과적인 원투 원 마케팅 활동이 가능해져 콜 센터, 인터넷, 사이버 등의 신 채널과의 연계를 통한 통합 마케팅 활동이 가능해진다.

둘째, IT 측면의 기대효과는 기업의 최종 사용자의 전산부서 의존도 감소, 신속하고 다양한 분석이 가능, 부서간 연계한 데이터의 활용, 그래픽 사용자 인터페이스(GUI, Graphic User Interface) 환경에 의한 용이한 전산정보 접근이 가능해지며, IT

담당자는 다양한 운영 데이터 요구 감소에 따른 시스템 유지보수, 잔업감소, 새로운 CRM을 통한 빠른 구축을 할 수 있다는 점이다. 정보 기반은 관리되지 못한 데이터에 대한 재해석 및 사용, 정보 자산의 효율적 활용, 데이터 마이닝, OLAP(On-Line Analytical Processing, 온라인 다차원데이터베이스 분석처리과정), 병렬 RDBMS(Relational Database Management System, 관계형데이터 관리시스템), 캠페인 전개 등의 최신기술 도입, 전략경영을 위한 기술 축적을 할 수 있다.¹³⁾

비즈니스 측면에서의 CRM의 도입효과를 살펴보면 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> CRM의 효과



자료 : 삼성경제연구소, 「CEO Information 262호」, 2000. 9. 6.

그리고 고객관계관리는 궁극적인 기대효과를 기존 사업의 성과향상과 신규 산업 진출의 플랫폼으로 활용하는 두 가지 방향으로 나누어 볼 수 있다.¹⁴⁾

① 고객 수 증대

고객 수 증대는 잠재적 고객에 대해 일대일로 접근하여 신규 고객화하거나 기존 고객의 권유를 통하여 증대시킬 수 있다. 또한 고객 수를 늘리기 위해서는 적극적인

13) 박주석(2000), 전개논문, p.29.

14) 김재문, “CRM, 모든 기업에 다 필요하다,” LG주간경제 586호, 2000. 8. 30.

로 고객을 확보하는 활동도 필요하겠지만, 기존의 고객을 잃지 않고 관리하는 활동도 중요하다.

② 고객 생애가치 제고

고객 생애가치라는 것은 고객 한 사람의 일생동안 자사의 상품만을 구매한다고 했을 때의 총매출액 혹은 이익을 의미한다. 원래 고객 생애가치는 비용을 차감한 순이익적인 개념이나, 계산의 편의상 매출액으로 대신한다. 또한 생애가치 계산에는 추가제언을 통한 타인의 매출을 반영한다.

③ 고객 확보 비용 감소

CRM을 실행하게 되면 고객확보 비용이 감소하게 되는데 그 이유는 첫째, CRM은 수익창출의 패러다임을 고객의 양적 증대가 아니라 질적 성장으로 보기 때문에 과도한 경품이나 광고를 통한 신규고객의 확보를 자제하게 하고, 둘째, e-mail이나 제휴마케팅과 같은 방법으로 고객에게 일대일로 접근하게 됨으로 불특정 다수를 대상으로 광고하는 것에 비해 비용이 감소되며, 셋째, 데이터 분석을 통해 우량 성향을 지닌 잠재고객을 찾아내므로 마케팅 자원의 낭비를 예방할 수 있다.

④ 고객 유지비용 감소

CRM은 모든 고객이 평등하지는 않다는 생각에서 출발한다. 따라서 수익성이 낮은 고객의 유지비용을 절감하게 됨으로써 매출액당 유지비용이 낮아지게 된다.

2) 호텔 고객관계관리

(1) 개념과 필요성

호텔분야에서 고객관계관리에 대한 이론적 연구는 구축전략과 실행방안을 도출하는 수준에서 이루어지고 있어, 호텔 고객관계관리의 개념정의에 대한 연구는 미흡하다. 호텔 고객관계관리는 관계마케팅이 지속적인 고객관계를 개발하고 향상시킬 수 있는 수단으로 인식되고, 데이터베이스 마케팅이 진화하면서 등장한 관리체계라 할 수 있다.

호텔에서의 고객관계관리란 우리 호텔의 고객이 누구인지, 고객이 무엇을 하는지를 파악하여 고객이 원하는 상품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유

지시키고 이를 통해 고객의 평생가치를 극대화하여 수익성을 높이는 통합된 고객관계관리 프로세스를 말한다. 즉, 고객 데이터와 정보를 분석, 통합하여 개별 고객의 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원, 평가하는 과정이다.

고객관계관리 프로세스는 보통 네 단계를 거친다. 마케팅 기회 및 전략을 위한 고객정보분석, 분석된 정보를 통한 마케팅 계획, 다양한 접촉 채널을 통한 고객접촉 그리고 고객접촉을 통해 발생한 데이터를 분석 및 통제하는 단계 등이 그것이다. 고객관계관리는 데이터베이스 마케팅을 포함하는 좀 더 넓은 의미의 개념이다. 즉 고객에 대한 전략, 조직, 프로세스, 정보기술 등의 전반적인 변화를 의미하는 것으로 다양한 방법으로 고객의 데이터와 정보를 얻고 이를 전사적 차원에서 활용한다는 차이점이 있다. 데이터베이스 마케팅은 고객에 대한 호텔 내·외부의 데이터와 정보를 마케팅에 적극적으로 활용하는 점에서는 고객관계관리와 데이터베이스 마케팅은 일맥상통한다.¹⁵⁾

기존의 마케팅 관리는 마케팅 팀을 위한 마케팅 부서만의 마케팅으로 실시되어 왔다. 특히 기존의 마케팅 투자는 뚜렷한 방향이나 본질적인 요건을 정의하지 못한 채, 변화하는 시장 환경을 따라잡는데 급급하였다. 이러한 마케팅 방향과 환경 및 제도를 바꾸는 방안은 호텔 CRM을 도입하는 것이다. 고객에 대한 중요성을 마케팅의 전면에 배치하여 사내고객과 관련된 부서(예를 들면 콜 센터, 영업부서, 서비스 센터, 마케팅 등)에서 발생하는 모든 정보의 방향과 프로세스의 사내 마인드를 고객관계의 역량에 쏟아 넣고 있다.

그리고 현재 우리나라 호텔 기업의 마케팅은 호텔 고객의 욕구를 파악하지 못하고 있다. 호텔을 이용하는 고객들은 서비스에 대한 기대가 구체적이면서도 지불할 돈에 대한 상응가치에 매우 예민해지고 있다.¹⁶⁾ 실제로 각종 연구 보고서에 따르면 현재 각 기업의 마케팅은 기존 고객보다 신규 고객획득에 초점을 맞추고 있으며 기존 고객의 욕구를 파악하지 못하고 있다. 고객들은 광고와 정보의 홍수 속에 살고 있으며, 이들 고객들은 누구보다 더 많은 정보를 갖고 있다. 반대로 이런 고객들에 대한 분석력은 제자리에 머물고 있다.

고객에 대한 욕구를 파악할 수 있는 시스템은 기존에 존재하지 않은 경우가 많았

15) 남현수(2000), 전계논문, p.33.

16) 표성수·장혜숙, 「최신관광계획개발론」, 형설출판사, 1996, p.345.

다. 고객에 대한 정보는 변화하고 있지만 이런 고객 정보를 뒷받침 할 수 있는 시스템이 부족하였던 것이다. 어떻게 고객을 세분화할 것인가? 어떻게 목표 고객을 설정할 것인가? 목표고객에 대한 포지셔닝은 어떻게 실시할 것인가? 고객에 대한 수익을 어떻게 증가시킬 것인가? 이러한 문제에 대한 해답을 제공할만한 제반 인프라가 구축되어 있지 않기에 기반 조성을 통해 기회를 엿보며 새로운 고객에 대한 전략을 실시하게 되었다.¹⁷⁾

또한 고객에게 지속적으로 서비스를 제공할 방법이 부족하였다. 고객에 대한 정보가 있어도 어떻게 서비스를 해야 할지 모르고 있는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 지속적인 관리방안을 통한 장기적인 계획수립을 통해 고객을 관리해야 한다.¹⁸⁾ 이상과 같이 고객관리를 전사적인 전략차원으로 실시하고자 하는 CRM의 필요성이 제기되고 있는 것을 볼 때, 호텔기업은 그 도입을 적극 검토해야 한다.



17) 박정주, “CRM(고객관계관리)시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석,” 홍익대학교 대학원, 1999, p.15.

18) 황병연, “호텔기업의 CRM 실행방안에 관한 연구,” 경기대학교 서비스경영전문대학원 2000, pp.15~16.

2. CRM의 구성요소와 업무상 기능

1) 고객관계관리의 구조와 구성요소

(1) 구조

컨설팅 회사인 Ernst & Young Consulting(1999)은 전사적인 경영 관점에서 CRM의 영역을 고객관계전략, 가치전환, 고객 액세스관리, 고객 프로세스 통합, 고객 접촉센터, 고객 지식관리 등의 업무 영역을 <표 2-3>과 같이 다섯 가지로 구분하였다. 그리고 이러한 기본적인 구조 하에 전사적인 고객관리가 이루어져야 하며, 이를 통해 기업은 고객 가치 향상과 수익극대화를 추구할 수 있다고 하였다.

<표 2-3> 경영 전략적 관점에서 CRM 업무영역

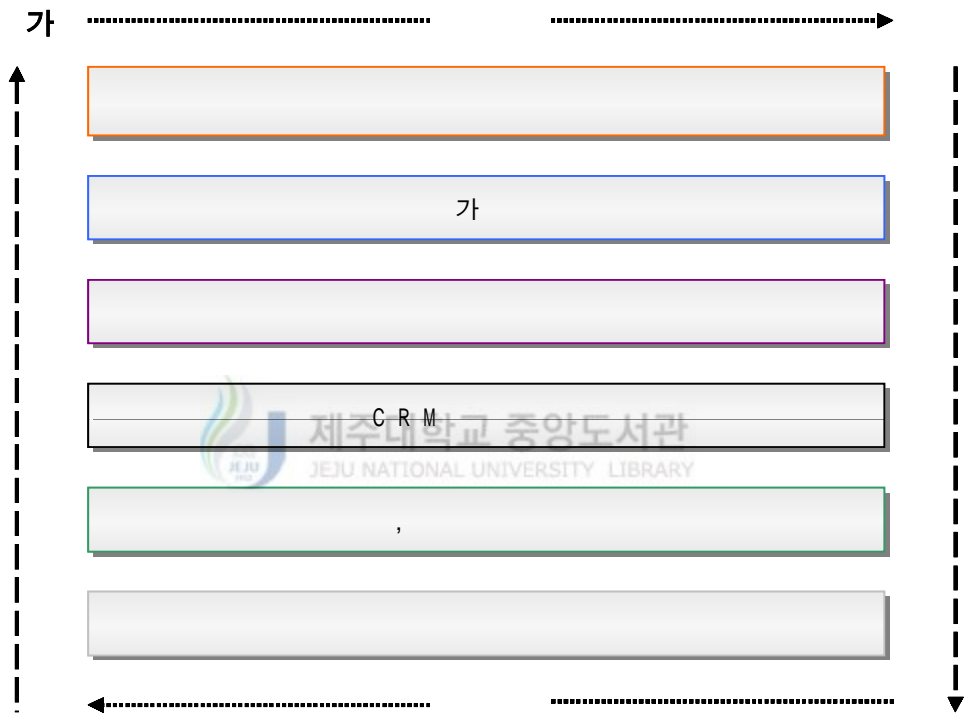
고객 관계 전략 / 가치 전환		
고객 액세스 관리 · 영업자동화 · 전자상거래	고객 프로세스 통합 · 워크프로우 관리 · 콜 센터	고객 접촉 센터 · 서비스 강화 · 관계 합리화
고객 지식관리 · 데이터 웨어하우스 · 데이터 마이닝 · 데이터베이스 마케팅 · 캠페인 관리		

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

또한 기업에서 CRM의 범위는 고객의 획득과 관계수립, 수익성 창출기회 및 고객 유지와 연관된 업무를 포함한다. 이러한 업무 속에서 CRM은 고객의 가치를 지속적으로 최대화시켜 나가는 것으로 정의되고, 이는 바로 제한된 자원의 효율적인 배분과 다양한 관점에서의 고객 분류와 마케팅 활동으로 이어진다. 이와 같은 CRM의 전략적 접근 방법은 고객과의 관점에서 라이프사이클의 관점을 갖게 한다. 고객 각각의 라이프사이클을 거치는 동안 기업이 각 단계의 형태를 효율적으로 파악하여 그에 대

응하는 것이 중요하다. 이러한 활동은 <그림 2-3>과 같이 ‘계획 → 준비 → 실행 → 평가’라는 순환적 프로세스를 통해 실행되어야 한다. 그리고 이를 효과적으로 실행하기 위해서는 각 단계마다 고객관리시스템을 효율적으로 사용하는 것이 필수적이다.

<그림 2-3> 고객의 라이프사이클과 순환적 프로세스



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

(2) 고객관계관리의 구성요소

기업의 CRM 활동은 고객 데이터의 저장, 정리 및 분석을 하는 분석 CRM(Analytical CRM)과 분석 CRM의 결과를 바탕으로 대상고객과 접촉하여 실제 활동을 수행하는 운영 CRM(Operational CRM)으로 구분된다.¹⁹⁾ 분석 CRM은 고객과

19) 김상일, “넘치는 고객 정보 어떻게 관리하나 - 인터넷 시대의 데이터 마이닝 전략,” LG 주간경제, 2000. 5. 24. pp.32~39.

의 다양한 채널을 통해 수집된 데이터를 통합하여 축적하고 LTV 측정, 고객 세분화 등 고객 정보 분석을 실시하는 것이다. 운영 CRM은 분석된 고객 정보를 활용하여 마케팅 전략, 마케팅 프로그램 개발, 캠페인 관리, 고객 접촉 등을 계획 및 실행하고 고객 접점에서 영업 담당자들의 활동을 지원하며 고객 커뮤니케이션 정보를 제공하는 것이다. 이러한 CRM 활동은 고객 정보를 중심으로 하는 데이터 웨어 하우스를 기반으로 <표 2-4>과 같은 세부 요소로 구성되어 있다.²⁰⁾

<표 2-4> CRM 활동의 세부요소

구 성 요 소	내 용
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 고객세분화 및 의사결정에 필요한 작업을 수행함
Campaign System	OLAP, Data Mining 등을 통하여 세분화된 고객을 대상으로 욕구를 충족시켜 이익을 창출할 수 있는 재화와 서비스를 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, DM(Direct Mail)이 사용됨
Sales Force Automation	기존 고객 및 잠재 고객에 대한 정보를 활용하여 영업사원의 판매행위를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 ERP의 Back-office 부분과 유기적인 관계를 나타냄
Custoemr Support & Service System	상품 판매 후 대 고객 서비스를 지원하기 위한 시스템으로 일반적으로 서비스 관련 담당자들이 사용하는 시스템으로 유지·보수 등 A/S 활동을 지원

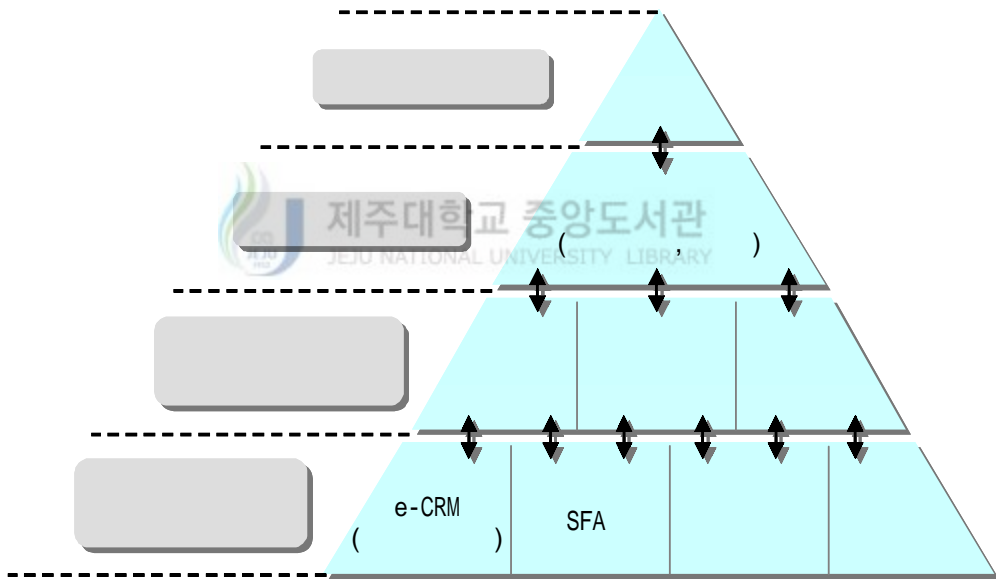
자료 : 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용 방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2001, p.9.

20) 한국소프트웨어산업협회(Korea Software Industry Association : KOSA), CRM 보고서, http://db.sw.or.kr/insustry/part/crm_1.htm.

CRM의 구성요소에 대한 견해는 다양한 편이며, 최근에는 DB 마케팅의 핵심 구성요소인 고객데이터베이스와 분석기반(분석도구 및 분석능력)에 마케팅, 판매, 서비스 등 고객과의 직접적인 상호작용이 필요한 업무 프로세스 및 기업조직과 고객접점을 이루는 매체를 모두 포함하게 되었고, 이를 통합적으로 활용하기 위한 전략적 요소를 포함시키는 것이 일반적인 견해이다.²¹⁾

Andersen Consulting은 <그림 2-4>와 같이 CRM을 고객전략, 고객 인사이트(customer insight), 마케팅, 세일즈, 서비스와 SFA(Sales Force Automation, 영업자 동화), 콜 센터(call center)와 같은 솔루션 기술로 구분하였다.

<그림 2-4> Andersen Consulting의 CRM 모델



자료 : 김성수, “국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2000, p.13.

넥스트 웨이브는 CRM을 고객관계 전략, 마케팅, 세일즈, 서비스 마케팅 의사결정 지원을 고객관계에 통합하는 5가지 구성요소로 보고 있다.

21) 김성수, “국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2000, p.13.

① 고객관계

CRM 전략은 CRM의 주요 목표인 고객과의 관계를 강화하여 고객 생애가치를 극대화하기 위한 구체적인 계획이다. 이 계획은 목적과 목표를 달성하기 위해 어떤 전략적 수단이 필요한가, 어떻게 고객을 구분하고 관리할 것인가, 판매와 서비스 조직과 프로세스가 어떻게 변화해야 하는가? 그리고 어떤 정보 기술을 활용해야 하는가에 대한 내용을 포함해야 한다. CRM 전략의 틀은 산업구조, 기업규모, 경쟁상황, 기업의 핵심역량 등에 따라 달라져야 하며 어느 기업이나 일률적으로 적용할 수 있는 보편적인 것은 아니다. 즉, 기업의 가장 큰 수익원이 되는 주요 고객층, 제품의 특성, 경쟁의 정도, 핵심 역량 등을 고려한 기업 고유의 전략을 수립해야 한다.

<표 2-5>에서와 같이 데이터베이스 마케팅 전략은 데이터에 근거하여 실행 가능한 마케팅에 초점이 맞춰진 프로모션 전략과 고객보상프로그램(Customer Reward Program), 고객서비스 프로그램(Customer Service Program) 등을 시행하기 위한 부분 전략에 가깝다.

 <표 2-5> 데이터베이스 마케팅 전략
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구 분	영 역	전 략	효 과	프로그램
기존고객	기존상품	고객활성화 전략	구매빈도 증가	우량고객 우대 프로그램, 마일리지 서비스
		고객애호도 제고 전략	브랜드 스위칭 방지	서비스 차별화, 정보제공
		고객유지 전략	반복 구매	고객서비스 센터, 할인쿠폰 DM
	신상품	교차판매 전략	범위의 경제	제휴 서비스
잠재고객	신규고객	신규고객 확보 전략	지속적 성장	직접 반응 광고
	과거고객	재 유치 전략	Win-back	경품응모 행사

자료 : 박찬욱, 「데이터베이스 마케팅」, 연암사, 1997.

이에 반해 CRM 전략은 고객을 전략적으로 세분화하고, 이 중에서 기업의 자원과 역량을 집중할 표적고객을 설정한 다음 표적 고객집단별로 특성과 욕구에 적합한 브랜드와 제공할 가치를 다르게 포지셔닝 한다. 그리고 각 목표고객과 장기적인 관계를 유지하기 위해 필요한 마케팅 전략과 판매 및 서비스의 조직 및 프로세스를 어떻게 할 것인가를 계획한다.

또한 최근의 CRM 전략에서는 고객과의 일관된 커뮤니케이션을 하기 위해 고객 접점 채널을 통합하고 효율적으로 운영하기 위한 방안 수립 부분과 마케팅 - 판매 - 서비스의 전체 고객 접점 조직 및 프로세스를 지속적으로 개선하기 위한 변화관계 전략을 수립한다.²²⁾

② 고객 지식관리

현대의 마케팅은 시장에 대한 정보와 지식을 중요한 자원으로 인식하고 있다. 시장에 나와 있는 경쟁사의 브랜드, 상품, 가격수준, 유통경로 등은 모두 모방이 가능하지만, 지식은 쉽게 모방할 수 없다. 따라서 고객지향적인 기업은 고객에 대한 정보를 수집하고 분배하며 활용하는 내부 프로세스를 잘 관리하는 기업이다. 이런 정보관리 절차에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

- 마케팅 의사결정을 위해 필요한 정보의 유형을 구분하고 정보를 수집하는 방법과 절차를 준비한다.
- 체계적으로 정보를 수집한다.
- 가공 분석하여 지식화한다.
- 지식을 분배하고 학습하여 활용한다.

웨일랜드와 콜(Wayland & Cole)은 고객 관리란 ‘수익성 있는 고객 포트폴리오를 획득, 개발, 유지하는데 있어서 정보와 경험의 효율적인 수단’이라고 정의한다. 그리고 ‘수익성 있는 고객으로부터 올바른 지식을 얻는데 초점을 맞추고, 그 지식을 고객 관계의 가치를 극대화하는 수단으로 활용하는 것이 병행되어야 한다.’고 설명하고 있다. 즉, 데이터를 정보로 가공하고, 이를 지식으로 전환하여 의사결정에 필요한 곳에 분배하고 활용하지 않으며 기업이 수집하는 데이터는 관리비용만 지불하게 된다.²³⁾

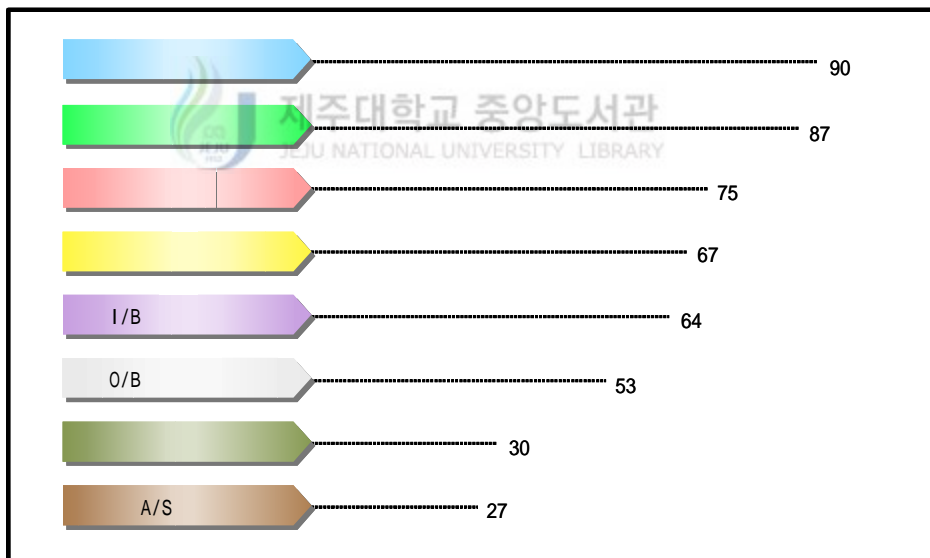
22) 신영석, “e-CRM / CRM의 사례와 정의,” CRM 전략 전문가 과정, 대한상공회의소, 2000. pp.13~16.

23) 로버트 웨일랜드·폴 콜, 「관계가치경영」, 세종, 1998.

고객에 대한 정보는 <그림 2-5>에서와 같이 많은 기업이 고객과의 접점을 통해 수집되고 있다. 마케팅 의사결정에 활용되는 고객에 대한 지식을 정보수집 방법을 기준으로 분류하면 다음과 같다.

- 관찰을 통한 지식 : 고객들이 어떻게 상품과 서비스를 사용하는가를 관찰함으로써 얻는 지식
- 대화를 통한 지식 : 고객과 종업원, 종업원과 납품업자 등의 사이에서 일어나는 대화, 즉 형식적인 것과 비형식적인 것과의 상호작용을 통해 고객이 원하는 것을 이해하는 지식
- 예측을 위한 지식 : 가능한 결과를 예측하기 위해 디자인된 분석적 모델에 기초한 지식

<그림 2-5> 기업들의 고객 관련 정보 획득방법



자료 : R. E. Wayland and P. M. Cole, 「관계가치경영」, 세종, 1998.

③ 마케팅

인간은 어떤 제품이나 서비스에 대한 욕구, 필요, 선호를 위해 교환 또는 거래라는 수단과 방법을 통해 충족한다. 마케팅은 시장(잠재적 소비자를 포함한 소비자)의 만족을 목표로 제품을 계획하고 가격을 책정하며, 제품을 유통시키고, 촉진하는 총체적

인 활동이다. 이를 통해 고객을 획득하고, 개발하며, 유지하고자 하는 것이 마케팅의 목적이라고 볼 수 있다.

CRM에서는 인간의 욕구, 필요, 선호가 모두 다르다는 전제를 가지고 개별 고객을 만족시킬 수 있는 수준의 일대일 마케팅만 요구되지는 않는다. 고객을 획득하는 초기 단계에서는 매스 마케팅을 통해 잠재적 고객을 발굴하고, 고객을 개발하고 유지하는데 소위 말하는 관계 마케팅, 일대일 마케팅 등의 개별화된 마케팅을 전개하는 것이다. 일대일 마케팅은 고객의 구매 이력과 선호도 등의 유효한 정보를 가지고 고객의 특정한 욕구를 잘 만족시켜 줄 수 있는 기법으로 새롭게 떠오르는 마케팅 방법이다. 마케팅 활동은 전통적인 텔레마케팅에서 웹이나 e-mail 마케팅으로 진화하고 있다. 이런 웹 기반 마케팅 활동은 고객들이 인터넷 상에서 보내는 시간동안 머무는 곳이나 e-mail, 채팅, 게시판 등에 사용하는 표현을 통해 유망고객을 발굴하기 위한 정보를 실시간으로 수집하고, 유망고객에 대한 경험을 축적하는데 유리하다.

CRM에서 목표로 하는 개별 고객 수준의 관리를 위해서는 정보시스템의 도움이 필수적이다. CRM에서 마케팅 활동을 지원하는 솔루션을 Marketing Automation이라고 한다. Marketing Automation은 세일즈 리드를 창출하고 관리하며 고객정보를 토대로 한 캠페인 관리와 텔레마케팅에 대한 기능을 포함하는 시스템이다.

최고의 가치를 창출하기 위해서 이런 캠페인 활동을 전개하는 것은 판매조직과 잘 연계하여 확인된 리드(qualified lead)를 판매로 성공시킬 수 있도록 하고 그 결과(성공과 실패)에 대한 분석이 필수적이다. 그리고 마케팅 이벤트를 벌이는 비용을 포함한 모든 캠페인 활동에 대한 비용 관리는 캠페인 활동에 대한 투자 회수율(ROI) 분석과 향후 전개할 캠페인 활동을 계획하는데 매우 중요하게 사용할 수 있다.

④ 세일즈

영업조직이 가망고객에 대한 영업활동을 통해 고객으로 만들고, 이들 고객과의 좋은 관계를 유지해나가는 것이 회사의 성공을 위해 중요한 관심사항이다. 영업사원은 기업의 중요한 정보 원천이자 정보 접근 및 정보 갱신의 중요한 도구이며 다른 부서에게 이런 정보를 제공하는 역할을 하게 된다. 따라서 판매 프로세스는 다른 부서와 많은 업무 협조가 될 수 있도록 관리되어야 한다.

Meta Group은 SFA가 가장 빠르게 성장할 CRM의 구성요소라고 보았다. SFA는

영업에 대한 관리를 제공해 주는 시스템으로 SFA 시스템에는 다음과 같은 기능들이 포함되고 있다. 다양한 고객 정보, 영업담당자의 고객 접촉현황, 영업담당자를 지원할 수 있는 기능(스케줄링, DM 발송, 영업보고서, 제품정보, 경쟁사 정보, 지원정보)을 지원하고 영업 관리자에게 영업담당자들의 전반적인 현황에 대한 정보를 제공한다. 영업지원시스템의 일종이라고 할 수 있는 SFA는 영업사원이 퇴사하더라도 각 영업현황에 대한 정보를 그대로 이용할 수 있으며, 관리자로 하여금 현재 진행되고 있는 영업현황에 대한 정보를 지속적으로 확인할 수 있게 하는 기능을 제공한다.

⑤ 서비스

고객 서비스는 모든 종류의 고객 질문사항 처리, 주문 후 진행상태 조회 및 대금 결제 업무, 고객 불만 처리, 제품 구매 후 반품 및 환불 처리, 애프터서비스 처리, 각종 정보제공, 금융기관의 각종 계좌 조회 및 자금이체업무 등 고객과 관련된 광범위한 업무 영역이다. 고객 서비스는 CRM의 기본개념을 고려할 때 우량 고객을 유지할 수 있는 핵심이 되는 가장 중요한 영역이라고 할 수 있다. 기업들은 오래 전부터 전화를 이용한 콜센터를 통해 고객 서비스 업무를 수행하였다. 이런 콜센터는 고객들에게 편리하게 기업과 접촉할 수 있는 채널을 제공하였고, 그 결과 고객 만족도 향상에 기여한 여러 성공사례가 발표되기도 하였다.

최근의 콜 센터는 고객과 커뮤니케이션할 수 있는 매체를 모두 갖춘 통합고객센터(Customer Interaction Center, CIC) 형태로 발전하고 있다. 고객이 쉽고 편하게 사용할 수 있는 Web, e-mail, Fax 등의 커뮤니케이션 매체가 CTI(Computer Telephony Integration, 컴퓨터전화통합) 기술을 통해 전화와 통합된 서비스를 제공하는 것이 필수적인 환경이 되었다. 콜 센터는 고객이 전화로 문의한 사항이나 e-mail로 의뢰한 A/S 신청사항을 처리함에 있어 그 처리 결과를 휴대전화로 고객에게 통보해 줄 수 있는 시스템으로서, 모든 채널간의 통합을 통해 구축된 것이다. 채널간의 경계가 없어짐으로 인해 고객의 시간과 비용을 줄여주며 서비스의 질도 향상시키는 고객 서비스 업무가 CRM의 핵심 영역으로 부각되고 있다. 또한 웹을 이용한 셀프서비스도 급속히 확산된 방법이다. 셀프서비스는 고객이 Web Browser를 통해 자신의 예약 또는 주문 처리 상황과 같은 내용을 직접 보면서 직접 업무를 처리하거나 의뢰할 수 있도록 한 것이다.

고객 서비스는 소비자를 보호하기 위해 기업이 꼭 해야 할 사회적인 책임으로까지 인식되어 제품에 대한 반품, 환불, 피해보상 등에 이어 제도적인 규제를 받고 있는 사항이다. 그러나 이제 기업들에게 수동적인 고객 응대에서 벗어나 세심한 고객 관리 활동을 통해 고객과의 능동적인 관계 형성을 도모하기 위한 가장 중요한 영역이 되고 있다.

<표 2-6> CRM의 구성요소

분 야	시 점	관련 조직	CRM 응용 업무	주요 정보기술
Strategy	All	전략기획부서 및 마케팅 부서		DSS
Marketing	Pre-Sales	마케팅 부서, 영업부서, 제품개발부서, 고객 서비스 부서	인터넷 마케팅 텔레 마케팅 e-mail 마케팅	Marketing, Intelligence, Campaign, Management
Sales	Sales	본사 영업부서, 현장 판매조직, 콜센터	전자 상거래 텔레 세일즈 통신판매	SFA, CTI, Web
Service	Post-Sales	고객 서비스 부서, 콜센터, 현장 A/S 부서	고객서비스 센터 Web-self 서비스 Help Desk	Customer Care System, CTI, Web

자료 : 김성수(2000), 전개논문, p.20.

2) 호텔 고객관계관리의 구조와 업무기능

(1) 호텔 고객관계관리의 구조

1999년 메타그룹의 CRM 산업보고서(The Customer Relationship Management Ecosystem)에 따르면 호텔업을 비롯한 전체 산업에서 널리 적용되는 CRM 시스템에는 프로세스 관점에 따라 크게 세 가지 영역이 있다. 고객 데이터를 저장하고 데이터를 분석하여 의미 있는 결과를 도출하는데 필요한 IT 시스템인 분석 CRM(Analytical CRM)과 고객과의 접점을 자동화함으로써 고객 관리를 효율화하는 것을 목적으로 하는 IT 시스템인 운영 CRM(Operational CRM), 그리고 e-비즈니스 환경 하에서 분석과 실행기능을 모두 수행하는 협업 CRM(Collaborative CRM)으로 분류된다. 또한 이들 세 가지 각 영역별 CRM은 서로 밀접하게 연관되도록 항상 연속적인 흐름(Closed-loop)을 구성하고 있다.²⁴⁾

① 호텔 분석 CRM

호텔 분석 CRM은 호텔 객실 및 업장의 영업/마케팅/고객 서비스 측면에서 축적된 기존 고객에 대한 정보 및 신규 고객들의 정보를 호텔에서 활용하기 위해 고객 데이터를 추출, 분석하는 시스템이다. 호텔 분석 CRM은 고객 정보를 통합 조회할 수 있게 하며 고객의 기여도, 실적 등을 시계열 또는 다양한 관점으로 검색할 수 있게 한다.²⁵⁾

② 호텔 운영 CRM

전체 호텔 CRM의 구체적인 실행을 지원하는 시스템이다. 호텔 고객에 대한 기본 업무를 수행하고 이를 통해서 얻어진 고객 데이터와 진행 결과를 데이터베이스에 기록함으로써 호텔 분석 CRM과 유기적인 관계를 가지는 실질적으로 업무가 적용되는 영역이다.

③ 호텔 협업 CRM

고객과 호텔, 호텔 내의 조직 간에 업무 일원화와 커뮤니케이션을 강화시켜 상호

24) 황병연(2000), 전계논문, pp.16~17.

25) www.e-bizgroup.com

Interaction을 촉진시키며, 상호연관 서비스를 통해 고객과의 접점을 관리, 지원하는 분석시스템과 운영시스템이 통합된 형태이다.

(2) 호텔 고객관계관리의 구성요소

지금까지 진행된 고객관계관리 이론이 호텔분야에 맞게 구체적으로 제시된 연구는 아직 없으며, 황병연(2000)은 호텔기업의 CRM 실행에 관한 연구를 진행하면서 일반 기업의 CRM 구조와 구성요소를 호텔기업에 적용하는 방법론을 따르고 있다.

고객관계관리의 원래의 취지가 고객과의 관계를 판매시점, 판매이전, 판매 이후 모두 관리해 나가며 전사적으로 지원되고 통합되는 전략임을 확인해 볼 때, 호텔 업무 분야별 고객관계관리를 평가할 수 있는 구성요소는 운영 CRM의 구성과 요소들을 이용할 때 측정이 가능하다.

<표 2-7> 호텔 운영CRM의 구성

분 야	시 점	호텔 운영 CRM 실행	적 용 분 야
관 매	판매시점	고객의 주 관심사를 전환시켜 호텔 고객 충성도를 유지함	영업자동화시스템, 객실, 상품판매 예측, 호텔고객 정보관리, 판매기회관리, 고객보상관리
마케팅	판매이전	고객 선호도 및 구매취향을 고려한 개인화 : 고객과의 접촉시기에 매우 중요한 요소임	마케팅 예측, 고객 캠페인 관리, 마케팅 관측, 카탈로그 관리
서비스	판매이후	우수고객에 대한 만족도를 향상시켜 호텔의 수익을 증진시키는 것이 목적임	고객서비스 예측, 고객조사 관리, 고객관심도 관리

자료 : www.itwarehouse.co.kr과 황병연, op.cit., p.20. 참조하여 연구자 재작성.

(3) 호텔 고객관계관리의 업무 기능

CRM은 마케팅, 영업, 고객 서비스의 세 가지 업무영역에서 활용된다.²⁶⁾ 마케팅 측면에서 볼 때, CRM은 고객의 가치 분석 및 평가를 통해 고객 세분화를 이루고, 타겟 마케팅 및 일대일 마케팅을 실현하는 것이다. 영업측면에서 볼 때, CRM은 고객 접점에서 제품 및 서비스에 대한 다양한 정보를 제공할 수 있도록 하거나 과거 고객의 구매 패턴 및 정보 분석에 기초하여 적절한 업셀링(up-selling) 및 교차판매(cross-selling)를 유도한다.

<표 2-8> CRM의 업무 분야별 주요 기능

분 야		주 요 기 능
영업분야	영업지원	주문관리, 건적관리, 계정 관리, 제품선정, 예측, 담당자 관리, 활동관리, 일정관리, 경쟁사 정보관리, 협력업체관리, 계약관리
	캠페인 관리	캠페인 정의, 목표고객 리스트 관리, DM, TM, e-mail, 응답관리 및 분석
마케팅분야	고객데이터 관리	인구통계적 분석, 시장세분화, 구매이력관리, 고객가치 산출, 관계이력 관리
	상품 관리	제품구조 관리, 제품카테고리관리, 가격관리, 제품 검색관리
	채널 관리	채널별 고객관리, 채널성과 관리, 보안관리, 신용 및 수수료 관리, 주문관리
	촉진 관리	촉진기회, 예산관리, 효과관리, 할인내역관리, 촉진대상 제품 관리
서비스 분야	서비스 관리	서비스 요청관리, 서비스 요청배정 및 상태관리, Trouble Ticket 관리, 서신관리, CIC(Consumer Interaction Center)관리
기 타	업무 운영	직원관리, 배정관리, 업무흐름관리, 메시지 방송, 게시판관리, 자료 관리, 보고서 작성

자료 : 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2001, p.12.

26) 최정환 · 이유재, 「죽은 CRM, 살아있는 CRM」, 한언, 2001.

또한 고객 서비스 측면에서 볼 때, CRM은 고객의 구매 정보를 비롯한 각종 고객 접촉 정보를 통한 고객 불만 처리 및 고객의 목소리 청취 또는 일대일 커뮤니케이션의 실천을 이룰 수 있다.²⁷⁾ CRM의 업무분야별 주요 기능은 <표 2-8>과 같다.

CRM을 성공적으로 구축하고 이를 마케팅 전략에 활용하게 되면 여러 가지 효과를 얻을 수 있다. 다음 <표 2-9>은 기업 CRM을 구축했을 때, 업무영역에서 얻게 되는 효과를 정리한 것이다.

<표 2-9> 업무영역별 CRM의 효과

업 무 영 역	CRM 효과
마케팅 기회 분석	수익 및 고객생애가치 증대 신규고객 유치 및 기존고객 활성화 새로운 시장 기회 포착 고객 라이프사이클 상의 결정적 시점에서의 효과적 마케팅 평생고객으로 가치창출 할 수 있는 기회
영업활동 지원	시장에서 경쟁력있는 경쟁제품 파악 및 신속한 대응전략 수립 수익성 높은 고객 분류와 표적 마케팅
마케팅 관리	시장 변화 및 고객의 니즈에 맞는 상품 개발 상품에 대한 시장의 신속한 파악 및 보완 고객 욕구 변화에 대한 신속한 파악 및 대응
고객 서비스	고객 충성도 증대 고객 유치를 증대 고객 만족 증대 고객 행위에 대한 이해 교차판매와 상향판매 기회 증대 및 활용
고객채널 관리	고객 욕구에 맞는 최적의 채널 적용 비용을 최소화 할 수 있는 고객 유도

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

27) 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위 논문, 2001. pp.11~12.

3. CRM 구축전략 및 운영전략

1) CRM 전략 수립시 검토사항

CRM 전략 수립은 비즈니스 요건과 기업 미래의 성장에 대한 계획을 동시에 충족시킬 수 있는 투자회수에 초점을 두고 시작된다. 현재 비즈니스 시장은 개방으로 인한 경쟁의 글로벌화, 시장의 성숙화에 따른 제품수명주기의 단축과 시장 성장률의 둔화, 정보기술의 발달로 인한 정보화의 급진전, 소비자 구매패턴의 변화(고객 충성도 감소 현상), 소비자 욕구의 다양화, 마케팅 비용 및 위험 증가, 판매량(매출) 및 수익의 감소 등 시장 환경의 변화가 급격하게 진행되고 있다.

CRM 전략 수립시 고려해야 할 사항은 환경 분석, 고객 분석으로, 기업은 고객을 중심으로 시장에서 경쟁하는 존재이기 때문에 모든 기업의 전략은 고객과 시장에 대한 깊이 있는 이해를 통해 수립되어야 한다. 즉, CRM이 성공하기 위해서는 CRM 전략이 고객과 환경을 바탕으로 수립되어야 한다.

그리고 CRM의 구축은 복잡한 프로세스를 통해서 이루어지기 때문에 사업의 목표를 달성하기 위해서는 증명된 접근방법²⁸⁾이 필요하다. 이에 대한 내용은 - 첫째, CRM 프로젝트에 관한 명확하고 간결한 목적을 수립한다. 둘째, 분석을 위한 시스템을 구축한다(데이터웨어하우스, OLAP, 데이터마이닝). 셋째, 초기 데이터를 정의하고 적재한다. 넷째, 데이터 분석을 통해 고객 군에 따라 차별화된 전략을 수립한다. 다섯째, 각 전략에 따른 구체적 마케팅 프로그램을 설계한다. 여섯째, 각 마케팅 프로그램에 따라 실행하고 그에 대한 반응 분석 및 피드백의 반복적인 과정을 진행한다. - 와 같다.

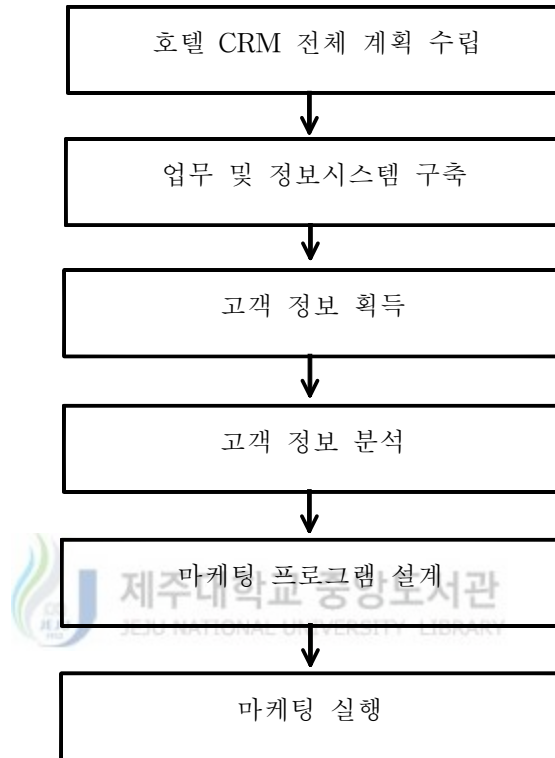
이러한 접근방법을 기반으로 하여 각 단계마다 가치 있는 정보, 경험, 전략을 제공함으로써 호텔은 영업 문제를 해결하기 위한 실질적이고 체계적인 해답을 전달하게 된다. 일반적인 CRM의 구축은 계획, 분석, 설계, 구축, 실행, 결과평가의 6단계의 과정으로 이루어진다. 이와 유사하게 호텔 CRM 구축 과정²⁹⁾은 ‘호텔 CRM 전체계획 수립 - 업무 및 정보시스템 구축 - 고객 정보 획득 - 고객 정보 분석 - 마케팅 프로

28) 김종승 외 1인, 「CRM 최신 트렌드 및 도입전략」, e-bizgroup, 2001.

29) 남현수(2000), 전계논문, pp.36~37.

그럼 설계 - 마케팅 실행'과 같은 과정을 거친다.

<그림 2-6> 호텔 CRM 구축·운영 프로세스



위 그림과 같은 호텔 CRM의 각 단계들은 즉각적인 영업 이익을 창출해 내거나 프로젝트의 다음 과정 계획 수립을 가능하게 하는 일종의 이정표와 논리적인 작업 역할을 한다. 결국 성공적인 CRM 프로젝트 수행을 위해서는 실제 호텔 현장의 업무요건과 정의, 그리고 그 요건을 수행하는 프로젝트 팀, IT 환경 등의 관계가 원활하게 이루어져야만 가능하다.

2) 호텔 CRM 구축 프로세스

(1) 호텔 CRM 전체 계획 수립

첫 번째 단계로 호텔의 영업목적을 달성 할 수 있는 최적인 CRM 전략 계획을 수

립하는 단계로, 기업 특성에 적합한 고객 전략 수립과 CRM 시스템을 구축하는 목적과 그에 따른 기업의 이익 증대의 내용을 구체적으로 파악해야 한다. 그리고 프로젝트를 수행할 팀을 구성하고, 프로젝트 범위를 결정하여야 한다. 이 단계의 주요 활동과 세부적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 목표설정 단계로, 실제로 실현 가능한 구체적인 목적과 목표를 설정한다. 둘째, 전략에 따른 전술과 기대효과를 설정하는 단계로, 전 단계에서 설정한 목표를 달성할 수 있는 전술을 설정하고 설정한 목적을 달성한다면, 호텔에 어떠한 효과가 있을 지 예측한다. 셋째, 본격적인 준비작업 단계로 다른 프로젝트와는 달리 CRM 프로젝트는 전사적 차원의 프로세스인 성격이 강하므로 CRM 프로젝트팀은 마케팅 팀과 IT 팀간의 연계가 중요하다. 넷째, 데이터 및 IT 환경적 요인을 고려하는 단계로, CRM 목표를 달성하기 위한 데이터 환경을 정의해야 한다. 다섯째, 프로젝트 계획 수립 단계로 프로젝트 목적, 수행일정, 자료, 비용 그리고 관련된 다른 프로젝트 정보 이용에 관한 계획을 수립하는 단계이다.

(2) 업무 및 정보시스템 구축

이 단계는 CRM 시스템의 구성요소를 정의하는 단계로 업무 계획과 IT 계획을 수립하고 요소별로 적용 대상을 선정하고 기술적 요건을 반영해야 한다. 이 과정의 중요한 점은 첫째, 영업 계획은 고객 세분화에 따른 차별화된 전략에 근거하여 CRM을 지원할 수 있는 최선의 전략이나 고객 인센티브 프로그램이 포함되어야 한다. 이미 알려진 고객의 프로파일이나 요구, 행동들은 고객에게 가치 있고 효과적인 프로그램을 세우는데 결정적인 역할을 하며, 전략 수립의 목적은 고객의 행동 변화와 결과 측정을 위한 것이다.

둘째, IT 계획 수립은 영업활동 계획에 따라 CRM 프로젝트를 지원할 IT 시스템을 세우는 작업이어야 한다. IT 시스템은 대개 운영계 시스템, 예측 모델, DSS(Decision Support System, 의사결정 지원시스템), 그리고 리포팅과 분석 시스템을 포함한다. IT 시스템은 한번에 구축될 수 없기 때문에 IT 계획은 단계적으로 수행될 수 있도록 세워져야 한다. 즉, 단기간에 최대의 효과를 볼 수 있는 시스템에서부터 시작하고 다른 시스템들은 순차적으로 구축, 디자인 실행하도록 한다.

셋째, 잠재 고객층을 선택하기 위해 데이터 마이닝 방법론을 적용시켜 가장 가치

있는 고객을 선택, 시장의 채널을 확보하고 프로그램 효과를 극대화할 수 있는 고객 평가모델과 고객 예측 모델을 구축한다. 예측모델 개발에서는 영업활동 주제에 따라 고객의 점수가 매겨진다. 비즈니스 주제가 이탈고객 방지라면 이탈 방지를 위한 모델링이 구축되고 그 모델에 의해 각 고객에게 이탈확률 점수가 부여된다. 다양한 예측 모델링 역시 계속적이고 반복적인 테스트 작업을 거쳐 이루어진다. 또한 예측 모델은 그 모델의 정확성뿐만 아니라 효율성 측면도 고려하여 구축되어야 하며 모델의 결과가 데이터 웨어하우스에 보내져 예측된 모델링 결과가 실제 현업부서에서 활용될 수 있도록 시스템을 구축한다.

이 단계에서 타 부서에서 다차원적인 분석과 고객 모델링 결과를 이용할 수 있도록 OLAP이나 웹 어플리케이션이 함께 구축되기도 한다. 산출물로는 IT 시스템, 프로그램 구성요소, 파일럿 시스템(Pilot System, 실제적인 시스템을 실제 환경에 가까운 자료들에 의해 시험하기 위하여 사용될 수 있도록 확장된 기간에 걸쳐 실제적인 사무 업무로부터 얻어진 파일 레코드와 보충 자료들의 집합체) 등이 있다.

(3) 고객 정보 획득과 분석

호텔의 다양한 채널을 통해 인구통계학적 데이터, 심리적, 행태적 데이터를 확보하여 데이터 분석을 통해 개별 고객에 대해 이해하는 단계로서 주제별 다차원 모델링 & 통합, 데이터 마이닝 정의, 신규 통합 DB 모델링 등을 정의하고, 호텔의 영업 분야, 마케팅 분야, 서비스 분야와 같은 CRM 업무 범위의 통합 프로세스를 정의한다. 그리고 여러 가지 방법을 이용하여 고객을 세분화하고 프로파일링 한 후 각각의 고객 세분화에 대해서 기업 목표에 맞는 전략을 수립한다. 이런 고객 세분화를 통해 고객 집단별로 차별화된 영업활동을 수행할 수 있다.

주요 활동으로는 기능 프로세스 모델 작성, CRM 업무 프로세스 모델 도출, 업무별 프로세스 맵(Process Map) 작성, 업무별 이슈 및 문제점 파악, 이슈 및 문제점 원인 분석, 해결방안 도출, 정보기술 현황 분석, CRM 관련 기능과 어플리케이션 매핑(Application Mapping), 이키택처 분석, 결과 종합 및 분석, 기존데이터 수준 확인, 데이터 소스 확인, 데이터 수집 및 보존, 현행 데이터 활용 확인, 기능별 필요정보 및 데이터 정의 해결방향 및 문제점 도출, 요구사항 종합, CRM 모델 개발 등이 있다.

이 과정에서의 주요 산출물로서는 고객 세분화 및 프로파일링, 기능 프로세스 모

텔, 정보기술 현황 분석서, 정보기술 평가서, 데이터 흐름도, 데이터 수준 평가서, 필요 정보 및 데이터 정의서, 통합 다차원 모델, 데이터 마이닝 주제 목록, 신규 업무 워크플로우, 분석결과 보고서, 분석결과 평가 보고서 등이 있다.

(4) 마케팅 프로그램 설계와 실행

이 단계는 구축된 모델링을 실제 실행하는 단계이다. 전 단계의 결과인 예측모델에서 선별한 고객을 대상으로 비즈니스 활동을 수행하는 것이다. 시험운용을 통해 사용자 검증과 시스템의 안정성 검증을 수행하고 실제 운용을 위한 교육훈련을 실시한다. 그리고 데이터 마이닝 기술을 적용하여 업무성과를 향상시키는데 충분한 이익이 발생할 수 있도록 고객관계관리를 위한 역할을 강화해 나간다.

호텔 CRM을 활용한 마케팅 프로그램 설계를 위해서는 인터넷 마케팅이 호텔분야의 특성에 맞게 적용되어야 한다. 인터넷 마케팅이란 인터넷을 고객과 호텔간의 의사소통을 위한 채널로 사용하는 마케팅으로 시간적, 공간적 거리를 좁혀주고 고객의 동적인 욕구에 즉각적으로 대응할 수 있는 쌍방향적인 마케팅이다. 이런 마케팅 프로그램으로 고객의 프로파일, 라이프스타일 등을 쉽게 파악할 수 있게 되고, 수집된 자료는 고객 데이터베이스에 축적되어 호텔 CRM을 수행할 수 있는 근간이 되도록 한다.

3) 호텔 CRM 구축 전략

호텔 CRM 구축을 위해서는 전략, 프로세스, 조직, 시스템이 통합되어야 한다. 고객관계관리 프로세스 설계를 위해서는 첫째, 호텔을 방문하는 고객관계 전략과 고객 확보 및 개발·유지 전략 등에 대한 전략적 측면을 분석하고 검토해야 한다. 둘째, 고객의 욕구와 가치를 이해하고 성과평가와 인센티브를 조직적으로 평가할 수 있는 조직을 구축해야 한다. 셋째, 마케팅 및 객실이나 F/B(Food and Beverage, 식음료) 판매를 지원할 수 있는 프로세스와 고객 만족을 전반적으로 책임지는 프로세스가 필요하다. 넷째, 호텔의 마케팅과 판매, 고객관계전략을 지원하기 위한 도구와 인프라를 구축하고, 거래 데이터를 정보와 지적 자산으로 전환하고 활용하며 고객관리 데이터가 지속적으로 수집되고 저장이 이루어 질 수 있도록 시스템 통합이 필요하다.

(1) 기존 데이터베이스 통합 모델링

고객관계관리를 위한 분석용 데이터베이스를 구축하는 과정에서 첫 번째 작업은 기존 데이터베이스가 가지고 있는 항목들 중 분석에 필요한 항목들을 통합하는 모델을 작성하는 것이다. 이 작업의 의미는 분석에 사용될 데이터들에 대한 전사적인 개념정의를 도출하는 것이다. 이 과정은 분석용 데이터베이스의 범위와 지원할 수 있는 분석 범위를 결정하는 데 결정적인 영향을 미친다. 고객관계관리에서 데이터 분석은 전사적으로 그리고 고객단위로 통합되지 않으면 의미가 없기에 통합모델링은 매우 중요하다.

(2) 호텔 CRM에 대한 근본적 인식 변화 유도

호텔 CRM이 성공적으로 구축되기 위해서는 명확한 전략부터 설정되어야 한다. 호텔 기업은 단순한 정보시스템 구축이 아닌 전사적인 전략 차원에서 CRM 구축작업에 접근해야 한다. 단순히 호텔 내의 업무 프로세스나 관행의 변화 없이 정보시스템의 단순 업그레이드를 위한 정보시스템을 도입할 경우 투자비용에 비하여 기대효과에 미치지 못할 가능성이 크다. 더불어 호텔 CRM이 고객관계 관리에 구체적으로 어떻게 활용되는지를 먼저 고려해야 한다. 고객 데이터의 축적과 관리도 중요하지만, 분석된 데이터를 어떻게 해석하고 활용할 것인가에 보다 많은 관심을 기울여야 한다.³⁰⁾

그리고 호텔 CRM을 도입하려는 호텔은 자사 고객이 어떠한 특성을 가지고 있는가를 우선 파악하는 것이 중요하다. 고객과의 접점이 이루어지며 풍부한 정보를 확보할 수 있는 기반에서 시작할 때 성공할 확률이 높다. 이를 위해 호텔 CRM 구축 단계를 감안할 때 IT 시스템과 자사 시스템의 인력운용, 고객 성향 및 향후 도입 계획 등을 고려하여 각 호텔 실정에 맞는 시스템을 갖추는 것이 필요하다.

(3) 워크샷을 통한 사용자 참여 및 요구사항의 반영

어떠한 정보를 저장해 두고 사용할 것인가를 결정하는 것은 결국 사용자의 의견이 중심이지 정보시스템 분석가 중심으로 의견이 반영되어서는 안 된다. 따라서 워크샷 등의 형태로 수행되는 요구 정의 과정에서 물론 정보시스템 분석가의 지원을 어느 정도 받기는 하겠지만, 업무의 성격상 필요한 데이터 파악과 그 데이터의 유용성을

30) 이상민(2000), 전개논문, p.19.

판단하기 위해서는 사용자의 참여가 반드시 필요하다.

하지만 이 과정 역시 주관성을 갖고 있으므로 복수의 업무 전문가 또는 담당자가 상호 의견을 종합해야 한다. 또 내부의 의견만으로 결정하기 어려운 사항이나 경쟁 또는 유사업종의 회사에서도 공통적으로 적용될 수 있는 것들은 외부 전문가를 활용하거나 벤치마킹을 수행하는 것이 바람직하다. 이와 같은 불확실성 때문에 의사결정 지원용 데이터베이스는 구조 자체가 비교적 자주 변경될 수 있다. 업무 요구사항의 변화 이유는 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 그 하나는 무엇이 중요한지가 환경 변화에 따라 달라지는 경우이다. 나머지 하나는 고객관계관리 실무 담당자의 자사 고객관계관리에 대한 전문적 이해부족일 수 있다. 이런 문제를 극복하고 서로 다른 업무 규칙과 데이터를 모두 반영하기 위해서는 일반화된 형태의 구조로 호텔 CRM의 구조가 구축되어야 한다.

(4) 통합된 고객 데이터베이스 구축

데이터 웨어하우스는 상향식 방법과 하향식 방법 모두를 이용하면서 구축되어야 하는데 그 이유는 운영상의 현실성과 고객관계관리의 이상향을 모두 반영하는 것이 필요하기 때문이다. 하향식 방식에서는 고객관계관리의 비전으로부터 출발하여 고객관계관리에 필요한 업무 기능 및 데이터 요구 사항을 점진적으로 구체화시켜 나간다. 반대로 상향식 방법에서는 기존 데이터베이스에서 고객관련 항목을 추출해서 모델링하고 점진적으로 통합시켜 나간다.

완성된 두 가지 모델의 차이를 조정하여 하나의 모델을 완성함으로써 현실성과 이상적인 모습을 조율한 새로운 모델을 완성하게 되며, 이를 바탕으로 새로운 통합된 고객 데이터베이스를 구축하게 된다.

(5) OLAP 기술 활용

고객관계관리는 고객별로 차별적인 마케팅 및 서비스 등을 제공하기 위해 다양한 측면의 고객, 상품, 구매행동, 서비스 이력 등을 분석해야 하며 전사적인 수준에서 개별적인 고객에 이르기까지 다양한 수준의 분석 깊이를 요구한다. 따라서 데이터베이스에 대한 조작 없이 이러한 다양하고 신속적인 분석을 즉시 수행하도록 지원하는 OLAP 기술이 필요하다. 고객관계관리에서의 다양한 분석을 위해 OLAP는 필수적이

며 데이터 마이닝과는 보완적인 기능을 수행한다.

고객관계관리에 참여하는 모든 사람에게 데이터 분석은 필요하지만 방법과 수준 그리고 분석의 주제에는 차이가 있다. 대상 사용자가 임원인가 일선관리자인가 고객 관계관리 본부 부문의 전문 데이터 분석가인가 등에 따라서 서로 다른 도구와 내용을 OLAP를 통해서 분석하게 된다.

4) 호텔 CRM 운영 전략

호텔 CRM 운영 전략은 크게 고객 데이터 관리체계를 마련하는 전략과 고객과의 접점별 고객관리방안을 마련하는 것으로 구별할 수 있다. 첫째, 고객 데이터 관리체계를 마련하는 전략은 ‘부서별 고객 데이터 확보 표준 관리 진행 담당자 선정’, ‘고객 데이터 입수 방법’, ‘정확도 측정을 위한 기준 마련 및 기준에 따른 점수부여’, ‘데이터 변경방법’ 등의 내용의 데이터 관리체계를 구성하면서 신규고객의 유치와 기존고객의 충성도 향상을 통해 장기적인 호텔의 수익률 확보를 위한 전략을 통해 호텔 내 전산 부서와 서비스, 영업 부서가 통합적으로 고객관련 정보를 관리하는 것이다.

둘째, 고객과의 접점별 고객관리 방안은 호텔이 고객과의 관계를 형성하는 데는 다양한 경로가 존재하며 접점의 종류가 늘어나고, 접점을 이용한 각종 정보량이 증가했기 때문에 호텔에게는 기존 접점이나 신규 접점에 대한 관리는 매우 중요하다. 다양한 접점별 고객 자료를 지속적으로 유지하기 위해서는 기존의 고객관련 자료를 공유함과 동시에 고객 중심으로의 업무 및 조직 개편, 고객에 대한 끊임없는 관심과 계속적인 데이터 갱신이 동시에 전사적으로 이루어질 때 가능하다.

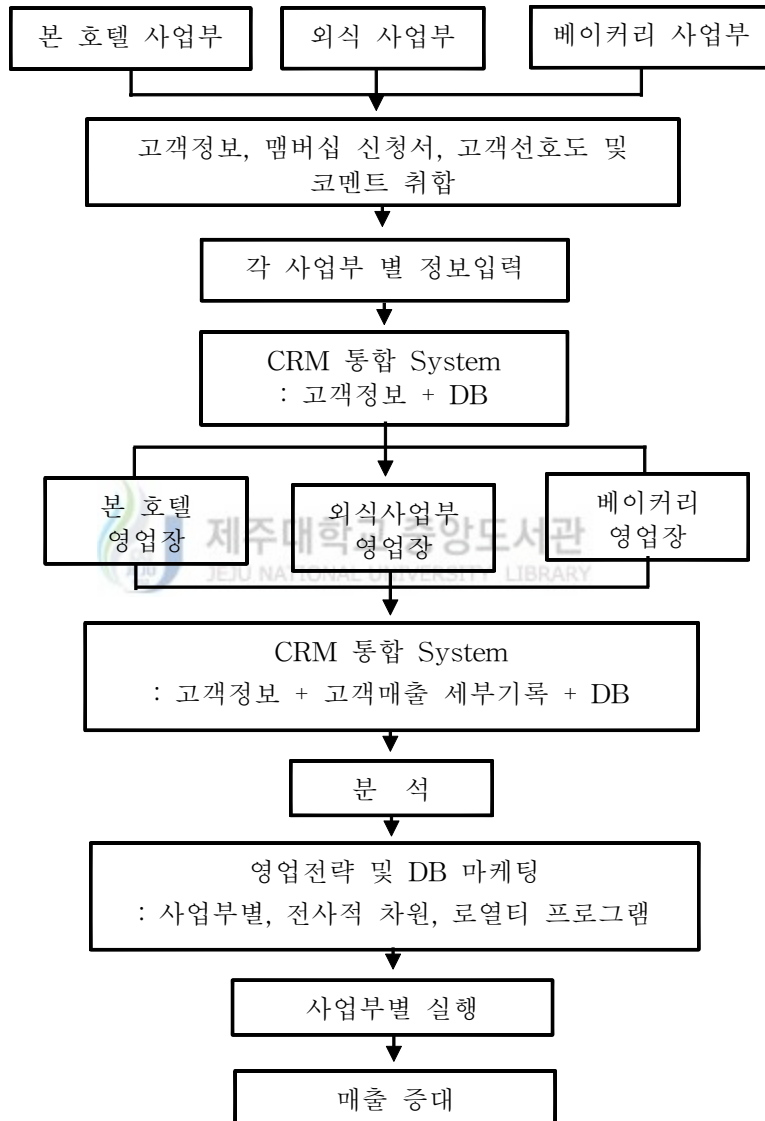
(1) 호텔 고객 관리 전략

호텔의 고객 관리는 고객 충성도 향상 프로그램이나 고객 관련 데이터베이스(DB)를 운영함으로써 고객에 대한 정보의 공유와 고객 유치에서 적극적인 운영방식을 실시해야 한다.

이런 통합적인 고객관리로 잠재고객을 활성화시키고 객실이나 F/B와 같이 개별적으로 한 상품만을 구입하더라도 다른 상품을 추가로 구입할 수 있게 하는 교차판매를 가능하게 할 수 있다. 일관적인 고객관리와 각 부서별로 통합적인 고객 정보 활용

을 통해 고객의 충성도를 유지함으로써 고객 만족도와 호텔의 경쟁력을 강화해야 한다.

<그림 2-7> 호텔 CRM 운영 Flow의 예



자료 : 남현수(2000), 전개논문, p. 41참고.

교차판매는 한 구매가 이루어진 이후의 시점에서 동일 고객의 다음 구매에 대한 제안 내용을 결정하는 문제이다. 따라서 호텔의 각 상품별 구매 경향 모델을 먼저 개

발한 후 고객 별로 이 모델을 통합하는 방식을 사용한다. 그러나 실제 과정에서는 고려해야 할 사항이 많아서, 예약하지 않은 방식으로 호텔 객실을 배정받거나, 주문하지 않은 F/B 상품을 제공받는 경우 등에 대해서는 결과점수로 0점이 산출 될 수 있도록 모델링 되어야 하며 점수가 호텔 상품의 대중성을 반영해야 한다.

(2) 회원 유치 전략

호텔 CRM이 구축될 경우 다이렉트 메일 발송, 카드회사와의 제휴, 고급브랜드 회사, 잡지사와의 제휴를 통해 보다 전략적으로 회원유치 전략을 시도할 수 있다. 호텔 내 사업부 별 내방고객에게는 업장 직원이 비회원 고객에게 회원 가입을 권유하고 CRM 안내 문구를 계산대 옆 스탠드에 비치하거나 CRM 브로셔를 빌(bill)에 첨부해 고객들이 쉽게 회원가입을 할 수 있도록 유도할 수 있다.

(3) 고객 충성도 향상 프로그램

Starwood 프로그램은 전 세계 70개국 약 7000여 개의 호텔 체인인 Sheraton Hotel & Resorts, The St. Regions/Luxury Collection, Four Point Hotel & Resorts, Westin Hotel & Resorts 등에서 공동으로 사용하고 있는 상용고객 우대 프로그램으로서 가장 핵심이 되는 마케팅 도구인 로얄 프로그램으로서 약 360만 명의 고객이 이용하고 있다.

이 프로그램은 고객이 쓰는 금액에 따라 포인트가 적립되는 방식으로, 적립된 포인트로 블록 아웃 데이트(block-out dates) 없이 무료 숙박이 가능하며, 29개 항공사와 제휴되어 있어 무료 항공티켓을 확보할 수 있는 가장 빠른 방법이 되면서, 비즈니스 관계로 호텔을 찾는 여행객들 사이에서 선호되고 있다. 즉, 포인트를 이용해서 많은 다른 혜택을 받을 수 있고 단계가 올라갈수록 로얄 고객으로서 특별하고 차별화된 서비스가 제공됨에 따라 손님에게는 단계를 끌어올리는 동기가 되고 있다.

(4) CRM 운영성과의 측정

CRM은 한번 실행하는 이벤트성 활동이 아니고 계획, 실행, 평가가 반복되는 폐쇄루프시스템(close loop system)이다. CRM 전략을 통해 수립된 마케팅 프로그램은 진행하는 과정에서 기대했던 효과를 얻지 못할 수 있다. 마케팅 믹스를 잘못 기획했거나

실행이 원활하지 못하여 결과가 좋지 않을 수 있다. 그러나 체계적인 결과 평가를 통해 더욱 향상된 마케팅 프로그램을 기획할 수 있는 주요성과지표를 개발하여 적용하여야 한다. 성과지표를 개발할 때 한 종류의 성과지표를 사용하는 것보다는 여러 측면을 고려한 몇 가지의 성과지표를 혼용하여 사용하여야 한다. 대표적인 성과지표로는 재무 점수표(Financial Scorecard)와 마케팅 성과표(marketing Scorecard) 및 균형 성과표(Balanced Scorecard)를 들 수 있다.

① 재무 점수표

재무 점수표는 경영의 성과를 측정하기 위한 손익계산서를 근거로 한 것이다. 매출과 순이익은 전체적인 성과를 보여주며 총비용에서 마케팅 비용의 비율을 산정하여 마케팅 활동의 효율성을 측정할 수 있다. CRM에 투자하여 얻게 되는 효과에 대해서는 투자회수율(ROI), 순현재가(NPV), 내부수익률(IRR) 등의 성과지표를 사용할 수 있다.

② 마케팅 성과표

대표적인 마케팅 성과표는 시장점유율, 고객 유지율, 상대적 서비스 품질 및 판매 품질 등의 성과지표로 구성된다. 서비스 품질은 고객만족도, 고객 불만 접수건수 등을 성과지표로 사용할 수 있고, 판매 품질은 판매 순환주기, 판매원별 매출, 거래별 이익, 주문 체결 비율, 건당 판매비용 등의 자료를 사용할 수 있다.

③ 균형 성과표

균형 성과 표는 재무 성과 표와 마케팅 성과표 등의 계량화 할 수 있는 성과 지표와 조직이 수행하는 업무에 대한 전략적 중요도와 기술적 난이도를 동시에 고려한 성과지표 이다.

(5) 태스크 포스 팀(Task Force Team)의 구성

호텔 CRM을 운영하기 위해서는 호텔 구성원들의 동의를 구하기 위해 CRM 실행 계획서를 작성하고 준비하는 과정이 필요하다. 호텔 조직 구성원의 동의를 구하면 프로젝트에 전념할 수 있는 태스크 포스 팀을 구성한다. 그리고 태스크 포스 팀이 CRM 구현을 위해 사용할 수 있는 예산을 확보하는 작업이 필요하다.

태스크 포스 팀은 본격적인 CRM 구현을 위해서 사전에 설계된 CRM 프로세스 및 정보 시스템 요건에 부합하는 CRM 솔루션 선정을 위해, 기본적인 기능적·기술적

요건을 충족하는 몇 개의 솔루션 후보를 선정하고 미리 준비한 평가항목에 따라 엄정한 평가 과정을 실시하게 된다. 평가과정을 통해 선정된 솔루션을 구축하는 단계에서는 시스템 구축 방법론에 따라 단계별 진행 상황을 면밀하게 파악하여 사전에 발생할 수 있는 문제를 최소화하기 위한 품질관리 및 위험관리 활동을 적극적으로 실행하여야 한다.

4. CRM 관련 연구동향

1) CRM 관련 연구동향

이종민은 시장권력이 소비자에게로 이동해 감에 따라 고객관계를 효과적으로 관리하기 위한 방안으로 CRM 전략을 구현시킬 수 있는 회사는 각 고객에 대한 경제 가치를 최대로 끌어낼 수 있고, 이를 위해 시스템적 접근방법을 취할 필요성을 제시하였다. 그는 CRM 도입이 기술적인 측면보다 비즈니스적 측면이 먼저 고려되어야 하는 점, 회사의 기존 능력을 직시하여 단계적으로 추진되어야 한다는 점, 회사 내·외의 협력 관계 평가, 포괄적인 CRM 전략 개발, CRM 프로그램의 성공을 측정할 수 있는 평가기준 마련 등을 성공적인 CRM 구축전략으로 제시하였다.³¹⁾

노태협·한인구는 전자상거래의 활성화가 고객관계관리기법에서의 고객 정보의 원천 확대라는 의미가 아닌 기업 내·외부의 비즈니스 프로세스 자체를 변화시키고 있다는 전제하에 고객관계관리 기법의 주요 개념 및 구성요소를 정리하고 현재 진행 중인 국내외의 고객관계 관리기법의 현안 및 현황을 고찰하였으며, 인터넷 비즈니스로의 변화된 환경에서 CRM전략과 e-CRM 전략을 비교하고 있다. 또한 기업이 고객관계관리 시스템을 구축하기 위한 방안으로 신규채널 정보 활용, 통합고객 정보를 통한 고객 분석, 고객 분석 결과에 대한 마케팅 채널 확대, 데이터베이스 구조의 통합,

31) 이종민, “성공적 CRM 구축전략에 대한 연구,” 연세대학교 매지논총 제18집, 2001, pp.193~208.

운영적·분석적·협업 CRM의 통합적 시스템 구조 등을 제시하고 있다.³²⁾

신우찬은 CRM 추진상의 문제점으로 전략적인 측면, 구축기간 측면, 조직구조 측면, 성과측정 측면에 대한 분석을 시도하면서 외국의 CRM 체제 및 시스템을 그대로 채택함에 따라 발생하는 문제점에 대해서 지적하였다. 성공적인 CRM의 구성요소를 정리한 내용은 기업의 경영전략에 입각한 효율적인 CRM 전략 수립, 가치 기반 고객 세분화, 정보기술을 활용한 고객 정보의 전사적 공유, 고객의 의견 수렴 및 반영, 효과적인 고객별 채널 관리, 실시간 정보 관리를 통한 의사결정, 고객 성과측정표 마련 등의 7가지 요소를 제안하였다.³³⁾

류명일은 CRM 구축시 문제점과 성공요소, 도입효과를 살펴본 후 금융·통신, 제조·유통업계 임직원 100명을 대상으로 한 설문조사를 통해 CRM 구축 현황을 실증적으로 분석하였다. 분석 결과 기업의 정보시스템 중 고객 정보시스템이 가장 중요하게 나타났고 다음으로 통합 데이터베이스 관리시스템, 효율적인 거래처리시스템 등이 중요하게 나타났다. 그리고 CRM 적용이 잘 되고 있는 업종에 대해서는 금융업계가 75.7%, 유통·제조업계가 34.3%, 관광업계가 52.9% 등으로 나타났으며 현재 사용하고 있는 고객정보시스템에서 데이터 검색의 유형성 부족과 입력해야 할 고객 데이터 수집의 어려움이 가장 시급히 개선되어야 할 사항으로 분석되었다.

2) 호텔 CRM 연구동향

현재 국내에서 호텔 CRM 분야에 관련한 연구는 일반 기업들의 CRM 연구에 비교해 볼 때 많은 접근이 이루어지고 있지 않고 있다. 국내에 소개된 호텔 CRM 관련 연구는 2000년 황병연의 연구를 시작으로 진행되고 있다.

김범진(2001)은 호텔 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향을 서울 소재 특1급 호텔을 대상으로 연구하였고, 남현수(2000)는 전반적인 호텔 고객관계관리에 관한 연구를 진행한 바 있으며, 황병연(2000)은 호텔 기업의 CRM 실행 방안에 대해, 박명균(2003)은 호텔 기업의 CRM 활용방안을 경주지역 특 1급 호텔 종사원의 인식 정도를 중심으로 연구한 바 있다.

32) 노태엽·한인구, “인터넷 비즈니스 환경 하에서의 고객관계관리기법,” Telecommunication Review, 제12권 제1호, 2002, pp.50~59.

33) 신우찬(2001), 전계논문, pp.1~93.

김범진은 호텔기업의 경쟁력 강화의 방안으로 호텔 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 서울소재 특1급 호텔 15개의 전산·마케팅 관련자 160명을 대상으로 실증조사를 실시했다. 이 연구에서는 CRM 활용요인 중에서 분석 측면 필요성과 운영측면 활용성이 호텔 CRM 성공에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 업무 축소가 가장 활용적인 요인으로 분석되었으며, 경영계약호텔은 CRM의 분석적 측면의 필요성과 활용성을, 프랜차이즈 호텔은 통합적 측면의 필요성을 호텔 CRM 성과에 중요한 영향을 미치고 있음을 분석결과로 확인하여 호텔 경영방식에 따라 CRM 활용요인이 차이가 나타나고 있음을 제시하였다.³⁴⁾

황병연은 호텔 CRM을 다양한 채널을 통한 고객과의 커뮤니케이션을 통해 수집된 정보를 기반으로 개개인에 적합한 서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 유지하고 발전시키는 과정으로 정의하면서, 메리어트 호텔, La Mansion del Rio 호텔, 국내 C 호텔과 같은 3개 호텔 기업의 CRM 실행사례를 토대로 호텔 CRM 실행방안에 대한 내용을 기술했다. 이 연구는 호텔 CRM을 수행 중인 호텔 기업에 대한 사례를 통해 고객획득과 유지, 차별화 전략을 실행하기 위해 일대일 고객 마케팅을 위한 고객데이터 관리 체계 수립, 채널별 고객관계방안 마련, 고객확보 및 고객 유지를 위한 방안을 마련해야 함을 주요 시사점으로 제시했다.³⁵⁾

김경희는 관광관련 학자, 호텔, 항공사, 여행사 등 관광산업 관련자 170명을 대상으로 CRM과 e-비즈니스의 효과를 측정하고 성공요인을 분석하였다. 실증 분석 결과 CRM은 새롭게 각광받는 시스템으로 아직은 e-비즈니스에 비하여 상대적으로 낮은 인지도를 갖고 있었고, CRM이 영향을 주는 영업 분야 상품촉진, 고객서비스, 고객관계와 같은 분야로 분석되었다. 그리고 고객 서비스 향상과 고객관계를 지속적으로 향상시키면 고객관리의 효과를 가져오며 궁극적으로 고객감동을 가져올 수 있음을 제시하였고, CRM 도입 시 가장 문제시되는 점으로 경영층의 이해부족과 무관심, 방대한 양의 데이터 수집 등을 제시하였다.³⁶⁾

34) 김범진, “호텔의 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울소재 특1급 호텔을 중심으로,” 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2001, pp.1~80.

35) 황병연(2000), 전제논문, pp.1~93.

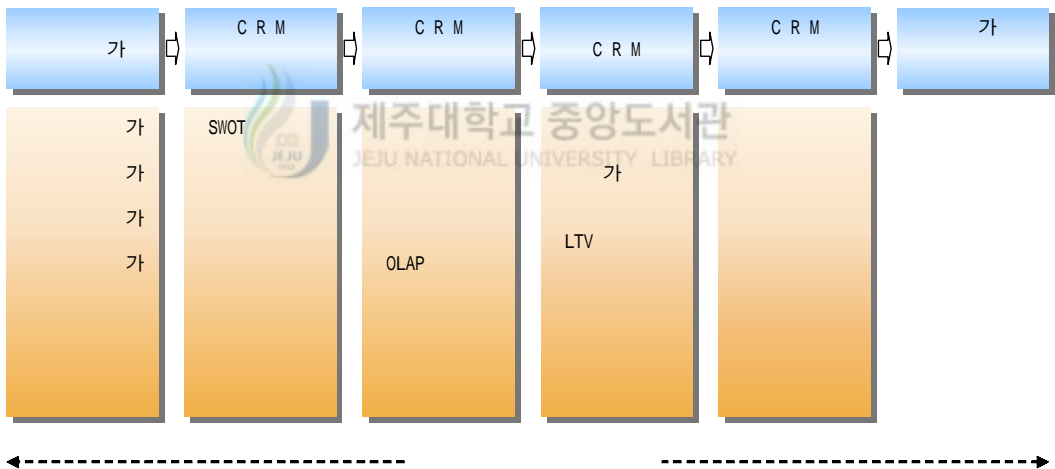
36) 김경희, “관광산업에서 CRM의 적용을 위한 탐색적 연구,” 중앙대학교 석사학위논문, 2000. pp.1~60.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형과 가설 설정

일반적인 CRM 방법론은 <그림 3-1>과 같이 현황평가, CRM 전략수립, CRM 정보시스템 구축, 고객 분석 및 CRM 전술계획, CRM 프로그램 실행, 결과평가 및 개선방안 도출과 같은 과정을 거치게 된다. 본 연구의 분석은 제1단계 현황평가에 한정하여 호텔의 운영 CRM 구조에서 판매, 서비스, 마케팅 업무가 호텔기업의 고객관계 관리를 위해 제대로 수행되고 있는지를 평가하는 방법론을 따르고 있다.

<그림 3-1> 일반적인 CRM 방법론



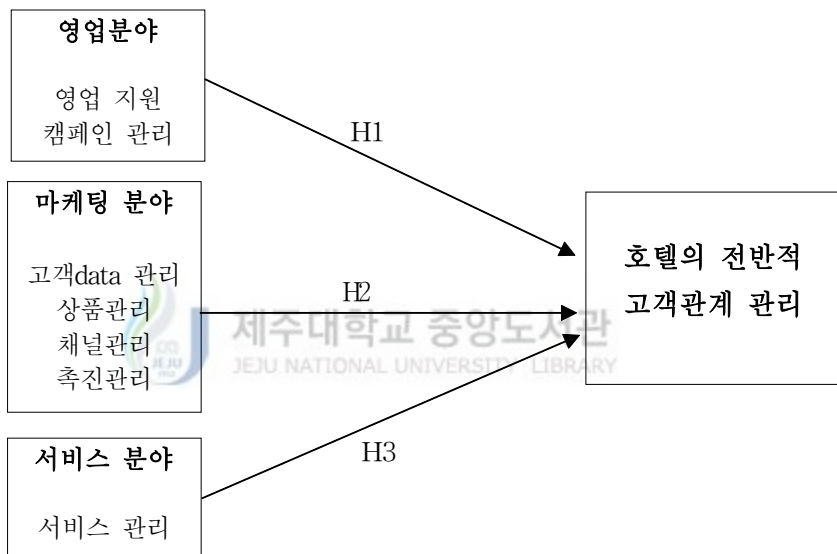
자료 : 남현수, op.cit., p.67.

제2장 이론고찰 부분에서 CRM 시스템이 고객의 가치를 창조하고 만족시킴으로서 지속적인 영업수익을 올릴 수 있다는 개념, 호텔 운영 CRM 구조와 업무영역에 대한 선행 이론을 바탕으로 가설과 분석모형을 설정하였다. 즉, 호텔 고객관계관리를 구성하는 업무분야가 실제 호텔의 고객관계관리에 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하고, 분석 모형은 위와 같이 이론 고찰에서 살펴본 이론을 호텔에 적용하였을 때, 호텔 업

무분야 고객관리 구성요소가 전반적 고객관리 수준에 영향을 줄 것이라는 가설을 입증하는 경로를 이들 구성요소들 간에 나타냄으로써 설계되었다.

연구 모형은 <그림 3-2>와 같이 호텔기업의 영업 CRM 구조의 영업 분야, 마케팅 분야, 서비스 분야에서 고객관계관리가 호텔기업 전체의 고객관계관리에 긍정적 영향을 미친다는 경로로 이루어져 있다.

<그림 3-2> 연구 모형



호텔 업무분야의 고객관계관리를 구성요소에 대해 최정환과 이유재(2001)는 마케팅, 영업, 고객 서비스의 세 가지 업무영역으로 설정하였고, 김재문(2000)은 CRM 도입목적은 고객관계관리의 개념(고객과의 관계 개선, 고객 유지, 고객 충성도 향상, 기존고객에 대한 교차·상향판매, 신규고객 창출)으로 채택하였다. 본 연구의 가설은 다음과 같이 3개로 설정하였었다.

(가설 1) 호텔 영업 업무분야 고객관계관리 구성요인은 전반적 고객관계관리와 관계가 있을 것이다.

(가설 2) 호텔 마케팅 업무분야 고객관계관리 구성요인은 전반적 고객관계관리와 관계가 있을 것이다.

(가설 3) 호텔 서비스 업무분야 고객관계관리 구성요인은 전반적 고객관계관리와 관계가 있을 것이다.

2. 조사표본의 설계 및 설문지 구성

1) 조사표본의 설계

본 연구는 호텔의 고객관계관리가 업무 영역별로 어떻게 이루어지고 있는지를 평가하는 것으로 연구목적에 맞게 제주도내 8개 특1급 호텔 업무분야별 종사자들을 연구대상으로 하였다. 모집단의 특성을 추출하기 위해 무작위 편의표본추출방법을 이용해 8개 특1급 호텔 당 35명씩 총 280명을 조사대상으로 설정하였다.

2) 설문지 구성

설문지 <표 3-1>와 같이 가설과 분석모형의 독립변수로서 호텔의 영업 분야, 마케팅 분야, 서비스 분야 각각 6개 문항, 7개 문항, 5개 문항을 관련 선행연구를 토대로 하여 작성하였다. 종속변수로서 호텔의 고객관계관리는 ‘고객 만족, 충성도, 신규고객 창출, 기존고객 유지 및 관리, 고객 정보에 기초한 서비스, 전사적 고객관계관리’와 같은 6개 변수를 이용하여 설문지를 구성했고, 현재 호텔의 고객관계관리를 통합적으로 시행할 수 있는 CRM 시스템의 필요성에 대한 질문 3개 문항을 추가적으로 삽입하였다. 그리고 응답자들의 인구통계적 특성을 파악하기 위해 성별, 나이, 직급, 학력, 근무부서와 같은 변수를 설문지로 구성한 결과 총 32개 문항으로 본 연구의 설문지 구성되었다.

<표 3-1> 설문지 구성

구 성 (문항 번호)	내 용	문항 수	관련 선행연구
영업분야 (1~6번)	영업지원	3	Ernst & Young Consulting(1999), 최정환·이유재(2001), 황병연(2000), 김성수(2000), 신우찬(2001), www.itwarehouse.co.kr,
	캠페인 관리	3	
마케팅 분야 (7~13번)	고객 data 관리	3	
	상품 관리	3	
	촉진관리	1	
서비스 분야 (14~18번)	서비스 관리	5	
호텔의 고객관계관리 (19~24번)	고객 만족, 충성도, 신규고객 창출, 기존고객 유지 및 관리, 고객정보에 기초한 서비스, 전사적 고객관계관리	6	김재문(2000), 박정훈·김경희(2001), 오정숙(2001), 이상민(2000), 박주석(2000), IDC & Cap Gemini (1999), Trepper(1999)
CRM 시스템의 필요성 (25~27번)	고객관리 업무시스템 및 상담부서, 고객 data 수집-관리-활용-분석 업무 시스템, 자동화 marketing tools	3	김범진(2002), 남현수(2000)
인구통계적 특성	성별, 나이, 직급, 학력, 담당업무	5	-
문항 수			32

3) 자료 분석 방법

수집된 자료의 코딩(Coding) 작업은 MicroSoft EXCEL 97 version을 이용하여 실시하였고, 가설검증과 통계 분석을 실시하기 위해 통계패키지 중 하나인 SPSS 10.0 version을 이용하였다.

본 연구의 이론고찰 부분에서 살펴본 호텔 고객관계관리 구성요인을 개념화하면서 구성된 설문문항의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 파악하였으며, 각 고객관계관리 요인의 크론바하 알파계수를 살펴보고, 요인을 구성하는 변수들 중에서 요인 전체의 신뢰성 계수를 현저히 떨어뜨리는 변수가 있는지를 살펴보았다.

설문문항의 타당성을 검증하기 위한 분석방법으로는 이론적으로 입증되지 않은 요인들을 탐색적으로 추출하고, 설문문항으로 구성된 변수들의 개념·구성 타당성을 검증할 수 있는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출모델로서는 주성분분석법(Principal Components Analysis, PCA) 방식을 이용하였고, 요인회전 방법으로는 직교회전방법 중 하나인 배리맥스를 선택하였으며, 요인추출기준으로는 eigen value 1.00 이상의 값을 기준으로 사용하였다.

그리고 호텔의 영업, 마케팅, 서비스 업무영역에서 실시되는 고객관계 관리 요인이 현재 호텔의 전반적인 고객관계관리에 미치는 영향정도를 파악하기 위해서 회귀분석을 이용하여 각 업무영역별로 미치는 상대적 영향력을 검증함으로써 가설을 검증하였다. 그리고 영업·마케팅·서비스 분야별 고객관계관리 요인 항목들과 전반적 호텔 고객관계관리 항목, 호텔 CRM 도입 필요성 항목에 대해 인식의 정도를 평가하기 위해 빈도분석을 실시하여 평균과 표준편차를 살펴보았다.

IV. 실증분석

1. 표본의 인구통계적 특성

본 연구의 설문조사는 <표 4-1>과 같이 도내 8개 특1급 호텔에 35부씩 총 280부의 설문지를 배포하여, 이중 불성실하게 응답했다고 판단된 설문 82부를 제외하여 총 198부의 유효 표본을 얻어 70.71%의 설문회수율을 나타냈다.

<표 4-1> 설문지 회수현황

구 분	설문지 배부수	유효설문수	설문회수율(%)	전체 비율
L 호텔	35	25	71.4	12.6
K 호텔	35	27	77.1	13.6
G 호텔	35	23	65.7	11.6
O 호텔	35	12	34.3	6.1
C 호텔	35	22	62.8	11.1
P 호텔	35	33	94.3	16.7
H 호텔	35	23	65.7	11.6
S 호텔	35	33	94.3	16.7
합계	280	198	70.71	100.0

응답자의 인구통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과는 다음 <표 4-2>와 같으며, 총 응답자 198 중 60.1%가 남성이었고 여성은 39.5%를 차지하고 있었다. 응답자의 연령별 분포는 20세가 34.3%(66명), 30대가 43.4%(86명), 40대 이상이 22.2%(44명)로 비교적 고른 분포를 보였으며, 직위는 차장 / 부장이 5.2%(10명), 대리 / 과장이 16.7%(32명), 주임이 31.3%(60명), 사원이 46.9%(90명)로 나타났다.

응답자의 학력은 고졸이 3.1%, 초대(재)졸이 33.8%, 대(재)졸이 60.5%, 대학원(재)졸

이 2.6%였으며, 업무분야로는 사무관리와 프론트가 14.1%(26명)로 같은 비율을 나타냈고, 객실관리와 레스토랑 역시 같은 비율인 12.5%(23명), 마케팅 / 영업이 12%(20명), 상담 / 예약이 6.5%, 연회장이 6%, 업무총괄이 4.9%, 기획 / 홍보와 전산 / 정보가 각각 3.8%와 2.7% 분포하고 있었다.

<표 4-2> 표본의 인구 통계적 특성(아래 표와 이어짐)

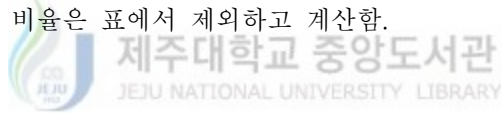
인구통계적 변수	구 분	빈 도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
성 별	남성	116	60.1	60.1
	여성	77	39.9	100.0
연 령	20대	66	34.3	34.3
	30대	86	43.4	77.8
	40대 이상	44	22.2	100
직 위	차장 / 부장	10	5.2	5.2
	대리 / 과장	32	16.7	21.9
	주임	60	31.3	53.1
	사원	90	46.9	100.0
학 력	고졸	6	3.1	3.1
	초대(재)졸	66	33.8	36.9
	대(재)졸	118	60.5	97.4
	대학원(재)졸	5	2.6	100.0

주) 무응답 수와 비율은 표에서 제외하고 계산함.

<표 4-2> 표본의 인구통계적 특성(위 표와 이어짐)

인구통계적 변수	구 분	빈 도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
업무분야	업무총괄	9	4.9	4.9
	마케팅 / 영업	22	12.0	18.5
	기획 / 홍보	7	3.8	20.7
	전산 / 정보	5	2.7	23.4
	사무관리	26	14.1	37.5
	상담 /예약	12	6.5	44.0
	프론트	26	14.1	58.2
	객실관리	23	12.5	70.7
	레스토랑	23	12.5	83.2
	연회장	11	6.0	89.1
	기타	20	10.9	100.0

주) 무응답 수와 비율은 표에서 제외하고 계산함.



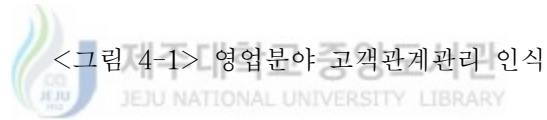
2. 업무분야 및 전반적 고객관계관리 인식

1) 영업 분야 고객관계관리 인식

앞선, 변수의 타당성 및 신뢰성 분석에서 입증된 호텔영업분야의 고객관계관리 관련 변수에 대한 응답자 인식을 조사한 결과 다음 <표 4-3>과 같이 나타났다. 영업분야에서 가장 높은 인식수준을 나타낸 변수는 ‘시장 변화정보의 정기적 수집’(3.5455)이고, 그 다음이 ‘개별고객 정보 중심 고객관리’(3.5391), ‘특수 기호 선호고객 파악’(3.50)이었다. 반면에 ‘부서간 데이터 통합관리’는 가장 낮은 평균값(3.2576)을 보였고, ‘고객정보 업데이트’(3.3706) 및 ‘고객유형별 서비스 제공’(3.3788) 역시 영업 분야 고객관계관리 인식도 평균인 3.4 이하로 나타났다. 이런 분석결과는 고객관련 정보를 수집하고는 있는 실정이지만, 수집된 정보를 부서 간에 통합적으로 관리하거나 운영하고 있지 않은 것으로 볼 수 있다.

<표 4-3> 영업분야 고객관계관리 인식

호텔 업무 분야	변 수	평균 (순위)	표준편차
영업분야	부서간 데이터 통합관리	3.2576(6)	1.1617
	개별고객 정보중심 고객관리	3.5381(2)	1.0176
	고객정보의 업데이트	3.3706(5)	.7952
	시장 변화정보의 정기적 수집	3.5455(1)	.8281
	고객 유형별 서비스 제공	3.3788(4)	.8685
	특수 기호 선호고객 파악	3.5000(3)	.9166
평 균		3.43	0.93



2) 마케팅 분야 고객관계관리 인식

호텔 마케팅 분야 고객관계관리 변수에 대해 <표 4-4>와 같이 빈도분석을 실시한 결과 ‘광고·관측 등 영업활동 진행’이 가장 높은 평균점인 3.9848을 나타내고 있고,

‘객실 및 F/B(Food and Beverage, 식음료) 관리체계(메뉴얼)’가 갖춰져 있다고 응답한 항목의 평균점수가 3.9646으로 그 다음이었으며, ‘가격, 계절, 고객별 상품 관리’가 3.6465를 나타내고 있다.

<표 4-4> 마케팅 분야 고객관계관리 인식

호텔 업무 분야	변 수	평균(순위)	표준편차
마케팅 분야	고객의 인구통계 특성 파악	3.3232(7)	1.1022
	구매 이력 관리	3.5859(5)	1.0276
	데이터 관리로 인한 고객가치 향상	3.4924(6)	1.0133
	객실 및 F/B 관리체계(메뉴얼)	3.9646(2)	.8748
	고객 지향적 상품기획	3.5960(4)	1.0366
	가격, 계절, 고객별 상품관리	3.6465(3)	1.0157
	광고, 판촉 등 영업활동 진행	3.9848(1)	.8399
평 균		3.65	0.98



<그림 4-2> 마케팅 분야 고객관계관리 인식

그러나 고객의 인구 통계적 특성을 파악(3.3232)하고 구매이력을 관리(3.5859)하는 등 고객관련 데이터를 관리하여 고객의 가치를 향상시키고 있는 고객관계관리(3.4924)는 마케팅 분야 고객관계관리 변수의 평균점수(3.65) 이하로 나타나, 연구대상

호텔의 고객관계관리는 광고 및 판촉 등과 같은 마케팅 믹스의 한 요소보다도 낮은 인식도를 보이고 있고, 고객 데이터 관리가 마케팅의 중요한 도구로 사용되고 있지 못하는 현실을 반영해 주고 있다.

3) 서비스 분야 고객관계관리 인식

서비스 분야 고객관계관리에 대한 인식도를 <표 4-5>와 같이 살펴본 결과, ‘고객 요청 서비스 목록화’(3.6904)가 가장 높은 인식도 평균을 나타내고 있다. 그 다음이 ‘고객 만족도 조사 실시’(3.6818)로 나타났으나, 전화를 이용해 고객 관련 서비스를 처리하는 ‘콜 센터 운영’(3.1218)이나 ‘고객들과의 접촉내용 관리’(3.4010)는 서비스 분야 고객관계관리 인식도 평균 보다 낮은 점수를 나타내고 있다.

<표 4-5> 서비스 분야 고객관계관리 인식

호텔 업무 분야	변 수	평균(순위)	표준편차
서비스 분야	고객 요청 서비스 목록화	3.6904(1)	.9586
	콜 센터 운영	3.1218(4)	1.2270
	고객 접촉 내용 관리	3.4010(3)	1.0530
	만족도 조사 실시	3.6818(2)	1.0100
평 균		3.47	1.06

<그림 4-3> 서비스 분야 고객관계관리 인식

4) 호텔 고객관계관리 인식도

현재 응답자들이 근무하고 있는 호텔의 전반적인 고객관계관리에 대한 내용을 6개 변수로 <표 4-6>과 같이 조사해본 결과 ‘현재 근무하고 있는 호텔은 기존고객을 유지하고 있다’에 대한 인식도가 가장 높은 평균값(3.6954)을 보였고, 그 다음이 ‘고객의 만족도를 향상시키고 있다’에 대한 변수(3.5808)와 ‘신규 고객을 창출하고 있다’는 변수(3.5459)가 평균 보다 높은 인식도를 나타내고 있다.

<표 4-6> 호텔 고객관계관리 인식

호텔 업무 분야	변 수	평균(순위)	표준편차
호텔의 고객관계관리	고객 만족 향상	3.5808(2)	.9617
	고객 충성도 향상	3.5076(5)	1.0032
	신규 고객 창출	3.5459(3)	.9989
	기존 고객 유지	3.6954(1)	.9360
	고객정보 기초 서비스 제공	3.3904(6)	.9711
	고객의 평생가치 향상	3.5431(4)	1.0422
평 균		3.54	0.98

<그림 4-4> 호텔 고객관계관리 인식

반면에 ‘고객 정보에 기초한 서비스를 제공하고 있다’(3.3904)와 ‘고객 충성도가 향상되고 있다’(3.5076), ‘고객의 평생가치가 향상되고 있다’(3.5431)는 변수에 대한 인식 평균은 평균 이하로 나타나, 조사된 호텔들의 고객관계관리는 고객정보에 기초해 고객 충성도 및 평생가치를 높이는 방향으로 진행되고 있지 않음을 알 수 있다.

5) CRM 시스템 필요성 인식도

CRM 시스템이 필요한 이유에 대한 질문을 선행연구를 토대로 3개 문항으로 응답자들을 대상으로 <표 4-7>과 같이 빈도분석을 실시하였다.

<표 4-7> CRM 시스템 필요성 인식도

호텔 업무 분야	변 수	평균(순위)	표준편차
CRM 시스템의 필요성	정보공유 및 고객관리 시스템 필요	4.2857(1)	.7579
	정보 수집-활용-분석 업무시스템 필요	4.2245(3)	.6873
	마케팅 자동화장치 필요	4.2769(2)	.7288
평 균		4.26	0.72

<그림 4-5> CRM 시스템 필요성 인식도

분석 결과, ‘호텔 내에 정보 공유와 고객관리를 위한 업무 시스템과 전담부서 필요’에 대한 인식도 평균이 가장 높은 4.2857점으로 나타났고, ‘고객 데이터베이스를 수집 - 관리 - 활용 - 분석할 수 있는 업무 시스템 필요’는 4.2245점으로 나타났으며, ‘고객 개개인까지 세부적으로 마케팅하기 위한 마케팅 자동화 장치(tools) 필요’ 항목의 평균은 4.2769로 나타났다.

이상과 같이 호텔 업무 분야별 고객관계 관리 요인들의 인식도 평균을 조사한 결과, 앞선 가설 검증결과에서 ‘마케팅 분야 고객관계관리’요인이 다른 두 분야의 고객관계관리 요인보다 종속변수에 대한 높은 영향력(0.351)을 보인 것과 유사하게, 이 분야의 인식도 평균은 영업 분야(3.43) 및 서비스 분야(3.47)의 인식도 평균보다 높은 점수로 산출되었다.

3. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰성 검증

호텔 업무분야별 고객관계관리 변수들의 신뢰성을 확인하기 위해 수집된 자료에 대한 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 있을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성으로 본 연구에서는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 파악하여, 각 요인별 항목에 대해 크론바하 알파계수를 살펴보고, 요인별 신뢰성 계수를 현저히 떨어뜨리는 변수(Alpha if item deleted)가 있는지를 살펴 보았다. 일반적으로 특정 요인의 설명력을 신뢰할 수 있는 크론바하 알파계수는 0.6 이상이다.³⁷⁾

본 실증 분석에서 신뢰성 분석을 시도한 요인은 <표 4-8>에서 보는 것과 같이 호텔 영업 분야 고객관계관리 요인 및 고객관계관리 인식요인으로 영업 고객관계관리 요인, 마케팅 고객관계관리 요인, 서비스 고객관계관리 요인, 고객관계관리 인식요인과 같은 4개 요인이었다.

37) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990, pp.250~251.

<표 4-8> 호텔 영업분야 고객관계관리 요인 및 고객관계관리 인식요인의 신뢰성

요인명	변수	항목제거시 알파계수	표준화 알파계수
영업분야 고객관계관리 요인	부서간 데이터 통합관리	.8244	.8453
	개별고객 정보중심 고객관리	.7897	
	고객정보의 업데이트	.8094	
	시장 변화정보의 정기적 수집	.8356	
	고객 유형별 서비스 제공	.8066	
	특수 기호 선호고객 파악	.8197	
마케팅 분야 고객관계관리 요인	고객의 인구통계 특성 파악	.8991	.9114
	구매 이력 관리	.9053	
	데이터 관리로 인한 고객가치 향상	.8935	
	객실 및 F/B 관리체계(메뉴얼)	.8990	
	고객 지향적 상품기획	.8873	
	가격, 계절, 고객별 상품관리	.8898	
	광고, 판촉 등 영업활동 진행	.9074	
서비스 분야 고객관계관리 요인	고객 요청 서비스 목록화	.7619	.8282
	콜센터 운영	.7983	
	고객 접촉 내용 관리	.7498	
	만족도 조사 실시	.7999	
전반적 고객관계관리 인식 요인	고객 만족 향상	.9347	.9440
	고객 충성도 향상	.9306	
	신규고객 창출	.9319	
	기존 고객 유지	.9314	
	고객정보 기초 서비스 제공	.9386	
	고객의 평생가치 향상	.9304	

영업 고객관계관리 요인 6개 항목의 전체 alpha 계수는 0.8453으로 높은 수준으로 나타났고, 항목제거시 알파계수(alpha if item deleted) 역시 전체 요인의 알파계수 보다 높은 값이 없는 것으로 나타나 전체 요인의 신뢰성을 뒷받침 해주고 있다. 그리고

마케팅 분야와 서비스 분야의 크론바하 알파계수는 각각 0.9114와 0.8282로 분석되어 높은 신뢰성을 보이고 있다. 전반적 고객관계관리 인식요인 역시 0.9440의 크론바하 알파계수를 나타내고, 항목제거시 알파계수 역시 전체 요인 알파계수 보다 낮게 나타나 신뢰할 수 있는 것으로 판단하였다.

이와 같은 신뢰성 분석 결과, 요인분석으로 타당성을 검증한 4개 요인은 신뢰할 수 있는 요인으로 여겨진다.

2) 타당성 검증

설문조사로 수집된 자료의 타당성 검증을 위해서 요인분석을 사용하였다. 요인분석은 상관관계를 계산한 후 요인추출 모형을 결정하고, 요인 수를 지정하여 요인 부하량을 산출한 후 요인 부하량이 어느 요인에 높게 적재되는지 용이하게 파악하기 위해 요인회전 방식을 결정하여 결과를 해석해 나간다. 본 연구가 파악하고자 하는 호텔업무분야의 고객관계관리는 호텔 종사자의 인식을 이용하여 각 업무분야별 고객관계관리 요인과 변수의 적합성을 고려해 보았고, 요인추출모델로서는 주성분분석법(Principal Components Analysis, PCA) 방식을 이용하였다. 요인행렬로부터 요인 수를 결정하는데는 고유치가 1 이상인 요인이 최소한 변수 1개의 분산을 설명해 줄 수 있으므로, 이 값이 1 이상인 곳에서 요인 수를 결정하고자 하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 직교회전방법중 하나인 배리맥스(varimax)를 실시하였다.

(1) 호텔 영업분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

호텔 영업분야 고객관계관리 요인의 요인분석 결과 <표 4-9>와 같이 eigen value 1.0 이상인 요인 1개로 추출되었고, 요인의 eigen value는 3.400로 나타났다. 요인분석에서 적합성을 나타내는 지수로 내부 상관관계의 정도를 살펴볼 수 있는 Kaiser의 표본적합도(표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Okline 측도, KMO) 값은 0.837로 높은 적합성을 나타내고 있고, Bartlett의 구형성 검정으로 살펴본 요인의 적절성이 유의한 값(sig.=.000)으로 산출되었다.

총 분산설명력(total variance explained)이 56.669%로 사회과학에서 제시하는 60%

에는 미치지 못하지만, 요인의 KMO 및 각 변수의 요인 공통성이 기준을 상회하고 있어 수용할 수 있는 수준으로 여겨진다.

<표 4-9> 호텔 영업 업무분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

요인	변 수	KMO	eigen value	Communality
영업분야	부서간 데이터 통합관리	.837	3.400	.534
	개별고객 정보중심 고객관리			.689
	고객정보의 업데이트			.610
	시장 변화정보의 정기적 수집			.421
	고객 유형별 서비스 제공			.624
	특수 기호 선호고객 파악			.523

Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 456.764 (sig.=.000*)

총 분산 설명력 = 56.669%

주) * : $p < 0.01$.

(2) 호텔 마케팅 분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

호텔 마케팅 분야 고객관계관리 요인 역시 1개 요인으로 추출되었고, eigen value 는 4.590으로 요인의 개념을 65.571%(총분산 설명력) 설명해 주고 있다. 자료의 적합 성과 내부 상관관계의 정도를 나타내는 KMO는 0.884이고, Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱) 역시 유의한 값(sig=.000)을 나타내고 있으며, 각 변수의 공통성 역시 0.4점 이상으로 타당한 분석결과를 나타내고 있다.

<표 4-10> 호텔 마케팅 분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

요인	변수	KMO	eigen value	Communality
마케팅 분야	고객의 인구통계 특성 파악	.884	4.590	.630
	구매 이력 관리			.547
	데이터 관리로 인한 고객가치 향상			.691
	객실 및 F/B 관리체계(메뉴얼)			.647
	고객 지향적 상품기획			.758
	가격, 계절, 고객별 상품관리			.756
	광고, 판촉 등 영업활동 진행			.533

Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 933.948 (sig.=.000*)

총 분산 설명력 = 65.571

주) * : $p < 0.01$.

(3) 호텔 서비스 업무분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

호텔 서비스 업무분야 고객관계관리 요인은 요인분석 결과 1개 요인으로 추출되었
고(eigen value= 3.012), 요인의 개념을 60.243%(총 분산 설명력) 설명해 주고 있다.

<표 4-11> 호텔 서비스 업무분야 고객관계관리 요인의 타당성 분석

요인	변수	KMO	eigen value	Communality
서비스 분야	고객 요청 서비스 목록화	.785	3.012	.746
	콜센터 운영			.619
	고객 접촉 내용 관리			.773
	고객 불만기록 카드			.313
	만족도 조사 실시			.561

Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 427.640 (sig.=.000*)

총 분산 설명력 = 60.243%

주) * : $p < 0.01$.

자료의 적절성을 나타내는 KMO값 역시 0.785로 비교적 좋은 값을 보이고 있으며 Bartlett 구형성 검정(근사 카이제곱)도 통계적으로 유의미한 결과(sig=.000)로 산출되어 요인의 타당성을 뒷받침해 주고 있다. 그러나 ‘고객 불만기록 카드’ 변수의 요인 공통성이 0.313으로 요인분석에서 일반적으로 제시하는 0.400 미만이므로 변수의 타당성이 낮은 것으로 판단하여 이후 분석에서 제외하였다.

(4) 호텔 고객관계관리 인식 요인의 타당성 분석

호텔 고객관계관리 인식요인 역시 요인분석 결과 <표 4-12>와 같이 1개 요인으로 추출되었고(eigen value= 4.3689), 요인의 개념을 78.151%(총 분산 설명력) 설명해 주고 있다.

<표 4-12> 호텔 고객관계관리 인식도 변수의 타당성분석

요인	변수	KMO	eigen value	Communality
전반적 호텔 고객관계 관리 인식도	고객 만족 향상	.906	4.3689	.761
	고객 충성도 향상			.806
	신규고객 창출			.794
	기존 고객 유지			.800
	고객정보 기초 서비스 제공			.721
	고객의 평생가치 향상			.808

Bartlett의 구형성 검정(근사 카이제곱)= 774.433 (sig.=.000*)

총 설명 분산 = 78.151

주) * : $p < 0.01$.

그리고 자료의 적절성을 나타내는 KMO값 역시 0.906으로 매우 높은 값을 보이고 있으며 Bartlett 구형성 검정(근사 카이제곱)도 통계적으로 유의미한 결과(sig=.000)로 산출되어 요인의 타당성을 뒷받침해 주고 있다.

4. 가설검증

본 연구에서는 영업분야 고객관계관리 요인, 마케팅 분야 고객관계관리 요인, 서비스 분야 고객관계 관리 요인을 독립변수로, 전반적 고객관계관리 인식 요인을 종속변수로 가설을 설정하였다. 각 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 측정하기 위하여 요인 분석 결과 추출된 요인점수를 이용하여 한 개 이상의 독립변수의 변화에 따라서 한 개의 종속변수가 어떻게 변화하는가를 분석하는 인과관계 분석기법인 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀 분석 결과, 독립변수와 종속변수의 회귀방정의 성립 유무를 판단할 수 있는 F값은 131.005, 그 유의 확률은 0.000으로 나타나 유의수준 1%에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의적 기여를 하는 것으로 분석되었다.

<표 4-13> 호텔 업무분야별 고객관계관리 요인이 전반적 고객관계관리 인식에 미치는 영향

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.074	.043		1.697	.092*
영업분야 고객관계관리	.359	.083	.337	4.331	.000**
마케팅분야 고객관계관리	.401	.099	.351	4.051	.000**
서비스분야 고객관계관리	.254	.080	.239	3.195	.002**

R=0.861, R²=0.742, Adjusted R² =.736, F=131.005, Sig.=0.000**

주) * $p < 0.1$, ** $p < 0.01$.

그리고 독립변수와 독립변수 간의 적률상관관계를 나타내는 상관계수(Pearson correlation coefficient) R은 0.861로 나타났고, 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 비율 즉, 독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 나타내는 결정계수(coefficients of

determination)인 R^2 는 0.742로 높게 나타나, 종속변수에 대한 설명력은 74.2%로 분석되었다.

그리고 3개의 독립변수가 종속변수에 미치는 상대적 설명력을 비교하기 위해 표준화 부분회귀계수(standard partial regression coefficients)³⁸⁾의 값을 비교한 결과, 마케팅 분야 고객관계관리 요인이 0.351로 영업분야 고객관계관리 요인(0.337)이나 서비스 분야 고객관계관리 요인(0.239) 보다 종속변수에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 회귀방정식은 비표준화 회귀계수를 적용하며, y 절편에 해당하는 상수항(Constant)은 0.074로 그 유의도는 유의수준 1%에 유의한 0.092로 나타나 다음의 함수식을 성립시키고 있다.

$$Y(\text{호텔고객관계관리인식}) = 0.074 + 0.359X_1(\text{영업분야고객관계관리}) \\ + 0.401X_2(\text{마케팅분야고객관계관리}) + 0.254X_3(\text{서비스분야고객관계관리})$$

위와 같이 가설검증을 위해 다중회귀 분석을 실시한 결과, 호텔 3가지 호텔 업무영역별 고객관계관리와 전체 호텔의 고객관계관리 인식의 관계를 판단하기 위해서는 각 독립변수의 회귀계수(regression coefficient) $B=0$ 이 아님을 다음과 같이 증명할 수 있었다.

가설 1의 회귀계수(B)는 0.359로 산출되었고 그 통계량과 유의도 역시 유의수준 1%에서 유의하게 나타났기 때문에 가설 1은 채택할 수 있다($t=4.331$, $\text{sig}=.000$).

가설 2의 회귀계수(B)는 0.401로 산출되었고 그 통계량과 유의도 역시 유의수준 1%에서 유의하게 나타났기 때문에 가설 1은 채택할 수 있다($t=4.051$, $\text{sig}=.000$).

가설 3의 회귀계수(B)는 0.254로 산출되었고 그 통계량과 유의도 역시 유의수준 1%에서 유의하게 나타났기 때문에 가설 1은 채택할 수 있다($t=3.195$, $\text{sig}=.000$).

38) 오택섭, 「사회과학데이터분석법」, 나남출판, 1998, pp.299~300.

5. 분석결과의 시사점

호텔 고객관계관리를 업무 영역별로 평가해 본 결과 마케팅 분야 고객관계관리가 전체 호텔의 고객관계관리에 가장 큰 영향력을 미치고 있다고 인식하고 있었고($\beta=0.941$) 그 다음으로 영업 분야 고객관계관리($\beta=0.854$), 서비스 분야 고객관계관리(0.823) 순으로 고객관계관리의 현황이 평가되고 있었다. 이와 같은 결과는 현재 호텔의 고객관계관리가 마케팅 부서를 중심으로 구매 이력 관리 및 고객 데이터 관리, 호텔 객실 및 F/B와 같은 상품의 가격 관리체계와 고객 지향적 기획·관리, 광고 및 홍보 같은 전략들이 활발히 진행되고 있음을 시사하고 있다.

그러나 마케팅 부서를 중심으로 한 고객관계관리는 고객에게 호텔 상품을 판매하기 이전 시점에만 치중하고 있어서 판매 시점인 영업분야의 고객관리와 판매 후 시점인 서비스분야 고객관계관리의 점검과 강화가 필요하고 이들 3개의 업무 분야의 고객관계 관리의 균형이 이루어져야 한다. 특히 서비스 분야 고객관계관리가 호텔에 미치는 영향력이 마케팅 분야의 영향력 보다 10% 이하로 적게 인식되고 있는 것은 서비스 분야의 고객관계관리 변수로 설정한 '전화를 이용한 고객서비스와 콜센터 운영, 고객들과의 접촉 내용 기록 관리, 고객 요청사항 및 불만사항 기록카드 배치, 고객만족도 조사 실시'와 같은 항목에 대한 인식이 호텔의 고객관계관리로 통합되고 있지 못하고 있는 현황을 반영하고 있다.

호텔과 같은 서비스 업체들간의 경쟁이 심해지고 있는 상황에서 마케팅을 이용한 고객유인전략은 그 예산과 비용에 비해 효과를 얻기가 어렵다. 호텔 고객이 호텔에 체크인을 시작해서 체크 아웃할 때까지의 판매시점에서 서비스를 통한 고객관계관리를 강화해서 다른 업체와는 다른 차별성을 부각하는 것이 오히려 더 큰 효과를 얻을 수 있을 것이다. 서비스분야 고객관계관리 강화를 위해서는 첫째, 호텔 측의 고객 접점 관리의 필요성 인식과 직원 교육, 둘째, 고객들과의 접촉내용을 관리할 수 있는 접촉내용 관리 데이터베이스 구축, 셋째, 고객 불만기록 카드를 배치하거나 홈페이지 고객 게시판을 관리하는 작업과 인력 확보 등이다.

그리고 호텔 고객관계관리의 업무영역별 평가점수는 5점 척도로 측정 시 영업 분야는 3.43, 마케팅 분야는 3.65, 서비스 분야는 3.47로 나타났지만 CRM 시스템의 필

요성은 4.26점으로 나타났다. 이 역시 각 호텔의 업무 분야별 고객관계관리가 이뤄지는 상황에 대한 평가보다는 CRM이라는 업장별, 부서별 고객정보 공유 시스템, 정보수집, 활용, 분석 시스템이 훨씬 더 중요하게 평가되고 있는 것이다.

이와 같이, 호텔 CRM이 구축되고 운영되기 위해서는 단순히 호텔 내의 업무 프로세스나 관행의 변화 없이 정보시스템을 단순히 업그레이드하는 경우는 기대하는 효과를 얻을 수 없다. 고객과의 접점을 관리하면서 고객의 정보를 풍부히 확보할 수 있는 기반에서 시작할 경우 성공할 수 있다. 이를 위해 호텔 CRM 구축 단계를 감안하면서 각 호텔에 알맞은 시스템을 갖추는 것이 필요하다.



V. 결 론

과거의 고객관리는 업무의 핵심 보다는 부수적인 일로 간주되어 왔으며 호텔의 이익에 직접 기여하는 것으로는 인식되지 못했다. 따라서 고객을 관리하기 위한 적극적인 노력을 하지 않았던 것이다. 고객관리의 성과가 수치에 의해 측정되기 어려운 것으로 인식되어 온 것도 그 이유 중 하나이다.

본 연구는 현재 대부분 호텔이 CRM 구축을 아직 실현하고 있지 않은 상황에서 고객관계관리에 대한 이론적 고찰을 통해 호텔 업무분야별 고객관계관리 평가요인을 개발하고, 연구가설을 통해 각 부문별 호텔 고객관계관리 평가요인이 전반적 호텔 고객관계관리 인식에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 가설 검증결과 호텔 영업 분야 고객관계관리 요인으로 설정한 3가지 요인이 호텔의 전반적인 고객관계관리에 미치는 설명력은 70%가 넘는 것으로 나타나 본 연구에서 설정한 연구가설을 채택할 수 있었다.

그리고 3가지 호텔 고객관계관리 요인 중 '마케팅 업무분야'인 고객의 구매 이력관리, 고객 지향적 상품 기획, 고객의 인구 통계적 특성에 근거한 호텔 객실 및 F/B의 관리체계 마련 등이 현재 호텔의 전반적인 고객관계관리에 가장 많은 영향력을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이런 결과는 업무분야 및 전반적 고객관계관리 인식에서 살펴본 결과, 호텔 업무분야별 고객관계관리 요인에서도 영업 분야 요인이나 서비스 분야 요인보다 '마케팅 업무분야'의 인식도 평균이 높게 나타난 것과 유사한 결과로, 마케팅 분야의 고객관계관리 요인이 호텔 종사원들에게 중요하게 인식되고 있음을 알 수 있었다.

또한 가설 검증과 분석결과에 따른 호텔의 CRM 구축전략 및 운영 전략을 서술한 것을 바탕으로 향후 호텔분야에 CRM 구축과 활용에서 고려해야 할 사항을 살펴보면, 첫째로, 데이터하우스 및 데이터 마이닝을 적극적으로 활용하고, 정보기술을 바탕으로 고객을 분석하여 고객에 대응하기 위한 방법을 지속적으로 연구하고 개발하여야 할 것이다.

둘째, 전사적인 고객중심주의와 업무시스템의 통합이 필요하다. 본 연구의 설문조

사에서 실시한 호텔 CRM 도입의 필요성에서도 ‘정보공유 및 고객관리 시스템 필요성’이 업무시스템이나 마케팅 자동화 장치의 필요성 보다 높은 중요도를 나타낸 것과 같이 고객관리 전담 부서를 설치하고 고객에 대한 모든 정보를 이 부서에서 담당하고 관리할 수 있도록 통합해야 하는 것이다. 통합된 정보를 이용하여 통합된 업무 프로세스와 조직에 의해 처리되는 업무의 효율성을 높이고, 그 결과 고객의 편의성을 높일 수 있어야 한다.

또한, 본 연구의 분석결과, 현재 호텔기업들은 장기적인 고객관계를 개발하고 이를 유지하는 CRM의 도입과 실천이 필요하며 이를 서비스 전략의 핵심으로 삼아야 한다는 필요성을 인식하고 있는 것으로 나타났으나 현실적으로 호텔기업에서 CRM 구축은 아직까지 활발히 진행되고 있지 않다. 그래서 본 연구는 일반적인 CRM 구축 방법론 중에서 CRM 구축과 운영을 위한 현황평가 차원의 실증조사(empirical survey)와 분석을 중심으로 연구의 범위를 한정하여 호텔 CRM 구축과 운영에 대한 전략을 모색했다. 그리고 현실적으로 호텔기업에서 CRM 구축을 위해 선행되어야 할 제1단계로서의 고객관계관리 상황에 대한 평가를 가설과 분석모형을 통해 호텔 업무 분야별로 실시했다는 점에서 의의를 갖는다.

연구 대상이 되었던 호텔들은 나름대로의 고객관리를 하는 방법은 다양했다. 하지만 그나마 고객관리를 하고 있는 시스템이 각 영업 부분에서는 이루어 지지만 호텔 전반적인 부분에 있어서는 정보가 공유되지 못한다는 한계가 있고 설령 정보가 공유되고 있다 하더라도 전산관련 담당자 및 관리자 일부 계층에서나 인식하고 있을 뿐 고객에게 서비스를 제공하는 서비스 제공자들은 고객에 대한 정보를 입력하면서도 그것이 어떻게 쓰여 지는지, 어떻게 활용해야 되는지에 대하여는 아직도 인식도가 낮은 편에 속해 있었으며, 고객에 대한 정보는 주로 프론트 근무자에 의하여 제공되어지는 경우가 많았다.

분석 결과에서처럼 마케팅 분야에서의 고객관리 인식도가 가장 높다는 것은 마케팅에서는 아이디어가 가장 중요한 것처럼 CRM에서도 아이디어가 가장 중요하다. 고객에 관한 정보를 얻는 방법에서부터 캠페인, 디자인 그리고 고객의 반응을 얻는 방법까지 모든 과정에서 아이디어는 중요하다. 또한 CRM 수행 과정에서 발생하는 다양한 자료를 축적하고 정확하게 분석하는 과학적인 분석능력이 중요하다. 따라서 다양한 데이터 마이닝 기술을 명확하게 이해하고 활용할 수 있어야 하며, 분석 결과

를 정확하게 해석할 수 있어야 하며, 호텔은 분석된 결과와 아이디어를 이용하여 효과적인 캠페인전략으로 개발하고 실행할 수 있는 능력이 있어야 한다.

캠페인은 고객에게 보다 나은 상품과 서비스를 제공하여 고객의 긍정적인 반응을 얻고자 하는 고객과의 커뮤니케이션 활동이다. 고객과의 직접적인 접촉은 캠페인에서 비롯되고, 구체적인 CRM의 실현은 캠페인 관리로부터 시작된다. 캠페인 관리는 대상 고객을 선정하고 채널별로 커뮤니케이션을 실행한 다음, 그 결과를 수집하여 계획한 내용과 비교·분석함으로써 캠페인의 효율성과 효과성을 추적하고 관리하는 일련의 프로세스로 정의된다. 이러한 캠페인을 계획하고 실행하는 것은 바로 마케팅 담당자이기 때문에, CRM은 마케팅담당자가 주축이 되는 것이 바람직할 것이다.

그러나 본 연구는 호텔 고객관계관리의 평가 차원으로 이론적 연구와 분석의 중심을 한정된 한계가 있다. 추후에는 호텔에서 고객관계관리가 시스템화 되는 세부적인 과정과 CRM 시스템 관련 이론을 보강하여 호텔 CRM 구축과 운영 전략을 제시하는 연구가 필요할 것이다.

또한 호텔 업무분야 고객관계관리 평가와 CRM 구축 및 운영 전략에 대해서는 제주도의 호텔 중에서도 특 1급 관광호텔 8개를 대상으로 했다는 부분에 대하여는 한계가 있다. 다만 제주도라는 지역적인 특성이 일회성의 호텔 이용객이 대부분이라고 하지만, 그중에는 업무와 관련하여 호텔을 찾는 고객도 있으며 많은 호텔 중에서도 특 1급 관광호텔이 고객관리를 잘 하고 있다는 것을 표본으로 하여 고객에 대한 호텔 업무 분야에 있어서 고객관계관리의 평가와 CRM 구축 및 운영전략을 논하고자 하였다. 추후에는 CRM 시스템 및 구축단계에서의 세부적인 사항과 CRM을 도입 적용후의 비교를 할 수 있는 연구가 필요하다.

본 논문은 제주도에 있는 호텔중에 아직도 CRM을 인식하지 못하고 있거나 또는 시스템을 도입하는데 여러 가지 어려운 문제로 인하여 망설이고 있는 호텔이 많은 현실상황에서 제주도내 호텔에 있어서 CRM을 도입 필요성에 대한 인식을 제고시켰다는 점에서 의의를 갖는다.

참고 문헌

1. 국내 문헌

- 김경희, “관광산업에서 CRM의 적용을 위한 탐색적 연구,” 중앙대학교 석사학위논문, 2000.
- 김범진, “호텔의 CRM 활용이 지각된 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울소재 특1급 호텔을 중심으로,” 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2001.
- 김상일, “고객관계관리의 새로운 지평 e-CRM, LG주간경제,” 2000. 3. 1.
- _____, “넘치는 고객 정보 어떻게 관리하나 - 인터넷 시대의 데이터 마이닝 전략,” LG 주간경제, 2000. 5. 24.
- 김성수, “국내기업의 성공적인 고객관계관리(CRM) 구현방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2000.
- 김재문, “CRM, 모든 기업에 다 필요한가,” LG주간경제 586호, 2000. 8. 30.
- 남현수, “호텔고객관계관리에 관한 연구,” 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2000.
- 노태엽 · 한인구, “인터넷 비즈니스 환경하에서의 고객관계관리기법,” Telecommunication Review, 제12권 제1호, 2002.
- 로버트 웨일랜드 · 폴 콜, 「관계가치경영」, 세종, 1998.
- 박정주, “CRM(고객관계관리)시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인분석,” 홍익대학교 대학원, 1999.
- 박정훈 · 김경희, “관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안,” 「호텔관광연구」, 제 6권, 한국호텔관광학회, 2001.
- 박주석, “정보기술과 마케팅의변화: CRM,” IE 매거진, 대한산업공학회, 2000.
- 박찬욱, 「데이터베이스 마케팅」, 연암사, 1997.
- 방성희, “CRM이란 무엇인가,” 경영과 컴퓨터, 1998. 12..
- 삼성경제연구소, CEO Information 262호, 2000. 9. 6.
- 신영석, “e-CRM/ CRM의 사례와 정의,” CRM 전략 전문가 과정, 대한상공회의소, 2000.
- 신우찬, “성공적인 CRM 구축 및 운용 방안에 관한 연구,” 고려대학교 석사학위논문, 2001.

- 안영면, “관광기업의 고객관계경영 사례에 관한 연구,” 「경영논집」 제21집, 2000.
- 오정숙, “국내외 CRM 시장의 현황, 전망 및 문제점,” IT FOCUS 6월호, KISDI, 2001.
- 오택섭, 「사회과학데이터분석법」, 나남출판, 1998.
- 이상민 외, “인터넷 시대의 고객관계관리(CRM),” 삼성경제연구소 CEO Information 제262호, 2000.
- 이종민, “성공적 CRM 구축전략에 대한 연구,” 「연세대학교 매지논총」 제18집, 2001.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990.
- 최정환·이유재, 「죽은 CRM, 살았는 CRM」, 한언, 2001.
- 표성수·장혜숙, 「최신관광계획개발론」, 형설출판사, 1996.
- 한국 NCR CRM 컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」, 한국능률협회, 2000.
- 한국소프트웨어산업협회(Korea Software Industry Association: KOSA), CRM 보고서, http://db.sw.or.kr/insustry/part/crm_1.htm.
- 황병연, “호텔기업의 CRM 실행방안에 관한 연구,” 경기대학교 서비스경영전문대학원 2000.



2. 국외문헌

- Bagozzi, R. P., “Reflection on Relationship Marketing in Consumer Market,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, 1995.
- Ernst & Young Consulting(1999). *Growing Profitability through CRM*. Ernst & Young Consulting.
- Gartner Group, *Top 10 Trends in CRM for 2001*, 2000.11.
- Hatton, B., *CRM-Hot topic or hot air?*, Spikes Cavell & Co. 1999.
- Heygate, R., *Making money from CRM*, www.crm-forum.com, 1998.
- Kalakota, R. and Robinson, M., *e-business : Roadmap for Success*, Addison Wesley, 1999.
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T. VanOsdol, T., Shepard, M., and Brazel, G., “Managing Customer Relationships through E-business Decision Support Applications: a Case of Hospital? Physician Collaboration,” *Decision Support Systems*, Vol. 32, Issue 2, 2001.

- Kotler, P., Brown, J. T. and Maken, J.C., *Marketing for Hospitality and Tourism*, NJ : Prentice Hall, Inc., A Simon & Schuster Company, 1996, p.538.
- Lynch, M., *CRM Software : The Internet Energizes Front-Offices Software*, 2000. 10.
- McKenna, R., *Relationship Marketing : Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Published, Co. Inc., 1991.
- Petrissans, A., *Customer Relationship Management : The Changing Economics of Customer Relationship*, Cap Gemini & IDC, 1999.
- Securities Limited, *Customer Relationship Management Market Overview*, 2000. 7.
- Shani D. and Chalasani, S., "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *Journal of Business and Industrial marketing*, Vol. 8, No. 4, 1993.
- SouthWest Securities, *eCRM : Empowering the ERA of the Customer*, 2000. 6.
- Tolen, Frans, *Towards Consumer Marketing in the New Millennium*, NCR. 2000.

3. 참고 Web Site



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

- www.choicehotels.com
www.crm-form.com
www.e-bizgroup.com
www.informix.com
www.itwarehouse.co.kr,
www.ncr.co.kr

ABSTRACT

The Evaluation of Customer Relationship Management on Hotel Industry and the Establishment of Management System and Operation Strategy

Myung-Hun Oh

Department of Management Information Systems
Graduate School of Business Administration,
Cheju National University

Supervised By Professor Doo-Gyung Kim



Although the CRM (Customer Relationship Management) system is already being applied in many industries such as banks and manufacturing companies, the implementation of CRM in hotel corporations is still in its early stages. There have only been a few studies that have analyzed the hotel customer relationship management and as a result, very few hotels in Korea have adopted this system.

The goal of this study is to provide theoretical information about the CRM with particular emphasis on its impact on hotel management. Also, the current customer relationship management system of hotels will be analyzed with an attempt to determine how each area (e. g. Sales, Marketing, Service) contributes to the overall customer relationship

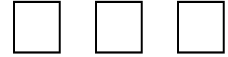
management in hotels.

Data used in this analysis was collected by the random convenience sampling on a total of 280 hotel employees who work at five star hotel in Jeju. And utilizing the SPSS/10.0 for Window package, factor analysis, reliability analysis using Cronbach's alpha, frequency analysis and multiple regression were executed on the study. The summary of analysis is as follows :

First, 2 variables of sales evaluation factors (6 items), 3 variables of marketing evaluation factors (7 items), 1 variable of service evaluation factor (5 items) were developed through the literature study and then these items composed a questionnaire.

Second, sales CRM perception was related to the overall CRM perception of hotel ($\beta=.359$, $t=4.331$, $\text{sig.}=0.00$) and marketing CRM perception($\beta=.107$, $t=4.051$, $\text{sig.}=0.00$) and service CRM perception ($\beta=.254$, $t=3.195$, $\text{sig.}=0.00$) was also related to overall CRM perception of hotel within the significance level of 0.01. And the three independent variables explain a 74.2% change of the dependent variables ($R^2 =.742$).

설문지



안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응하여 주신데 대하여 진심으로 감사를 드립니다. 본 설문조사는 **호텔 고객관계관리 평가와 CRM 구축전략운영전략 도출**을 주제로 준비하고 있는 석사학위논문을 위해 필요한 자료 수집과정입니다.

귀하께서 협조해 주신 자료는 학술적인 연구목적 이외에는 어떤 용도에도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.



응답하시는 질문에는 정답이 없으며, 단지 여러분의 고귀한 의견을 수렴하여 연구 목적에 사용하기 위한 것이므로 다소 많은 질문 항목이지만 읽어보시고 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

아무쪼록 귀하의 가정에 행복이 가득하시기를 기원하며, 귀하의 도움에 진심으로 감사를 드립니다.

2003년 5월

지도교수 : 김 두 경(e-mail : kdgjung@cheju.ac.kr 754-3181)

연구자 : 오 명 훈(e-mail : rokcoh@shinbiro.com 016-896-8132)

♣ 다음은 귀하께서 귀 호텔에서서의 **영업분야 고객관계관리**에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'**에, **전혀 동의하지 않으면 '①'**에 √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 호텔은 부서간 고객 데이터를 통합 관리하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 고객관계관리에 대한 영업방침이 있어 개별고객에 대한 정보를 바탕으로 고객관리와 서비스를 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 수집된 고객 정보는 업데이트 되면서 호텔 운영에 반영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 호텔의 동향과 시장환경 변화에 대한 정보를 정기적으로 수집하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 고객들의 특성을 파악하고 분석하여 각 유형에 맞는 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우량고객, 불량고객, 특수 기호 선호 고객 등이 누구인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 호텔에서서의 **마케팅 분야 고객관계관리**에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'**에, **전혀 동의하지 않으면 '①'**에 √표를 해주십시오.

7 고객들의 인구통계적 특성(성별, 나이, 소득 등)을 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8 고객들의 구매이력(구매 객실 및 F/B 가격, 시기, 빈도 등)이 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
9 고객들의 데이터 관리로 고객가치가 높아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10 호텔 객실 및 F/B 가격 관리체계(메뉴얼)가 갖춰져 있다.	①	②	③	④	⑤
11 호텔 객실 및 F/B 상품은 욕구가 다양해지고 있는 고객에 맞게 기획되고 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
12 호텔 객실 및 F/B 상품은 가격대별로, 계절별로, 고객 취향별로 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
13 호텔 객실 및 F/B에 대한 광고, 홍보, 판촉행사(가 격할인 행사 등) 등의 영업활동이 진행되고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 호텔에서의 서비스 분야 고객관계관리에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에 √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
14 고객의 서비스 요청 사항에 대해서 그 요청 내용에 해당 부서에서 기록하고 목록화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15 전화를 이용해 고객서비스를 처리하고 있는 콜센터가 현재 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 고객들과의 접촉 내용이 기록되고 관리되고 있다.	①	②	③	④	⑤
17 고객들의 요청사항(불만사항)을 기재할 수 있는 카드가 배치되어 있다.	①	②	③	④	⑤
18 고객 서비스를 향상시키기 위해 고객 만족도 조사를 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤



♣ 다음은 귀하께서 귀 호텔의 전반적 고객관계관리에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에 √표를 해주십시오.

19 우리 부서(호텔)의 고객관계관리는 고객 만족도를 높이고 있다.	①	②	③	④	⑤
20 우리 부서(호텔)의 고객관계관리는 고객 충성도(loyalty)를 높이고 있다.	①	②	③	④	⑤
21 우리 부서(호텔)의 고객관계관리는 신규고객을 창출하고 있다.	①	②	③	④	⑤
22 우리 부서(호텔)의 고객관계관리는 기존 고객의 유지와 관리를 강화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
23 우리 부서(호텔)는 고객정보에 기초하여 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
24 우리 호텔은 전 부서 차원에서 고객과의 관계 유지와 강화에 필요한 활동을 지속적으로 전개하면서 고객의 평생가치를 높이는 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하께서 귀 호텔에서서의 고객관계관리를 위한 자동화된 시스템(system)에 대한 평소의 생각을 묻는 질문입니다. 각 항목에 귀하께서 **매우 동의하면 '⑤'에, 전혀 동의하지 않으면 '①'에** √표를 해주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
25 호텔 내에 정보 공유와 고객관리를 위한 업무 시스템과 전담 부서가 필요하다.	①	②	③	④	⑤
26 고객데이터베이스를 수집-관리-활용-분석할 수 있는 업무 시스템이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
27 고객 개개인까지 세부적으로 마케팅하기 위한 마케팅 자동화 장치(Tools)가 필요하다.	①	②	③	④	⑤

♣ 다음은 귀하의 개인적인 사항에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

- 1 성 별 남() 여()
- 2 나 이 ()세
- 3 직위(급) 대표/총지배인 (), 임원 (), 차장/부장 (),
대리/과장 (), 주임(), 사원 ()
- 4 학 력 고등학교 졸업() 초대졸(재학) ()
대졸(재학) () 대학원졸(재학) ()
- 5 담당업무 업무총괄(), 기획(), 마케팅/영업(), 홍보(), 전산/정보 (),
사무관리 (), 상담/예약 (), 프런트(), 객실관리(),
레스토랑(), 연회장(), 기타()

“설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다”