

호텔 고객만족도와 영업실적간 상관성 분석

어 수 현*

【목 차】

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| I. 서론 | IV. 영업 전략 수립의 방향 |
| II. 고객만족에 대한 이론적 고찰 | V. 결론 |
| III. 호텔 고객 만족도와
영업 실적간 상관성 분석 | Abstract |

I. 서 론

1. 문제의 제기

개인화(Individualism), 전문화(Professionalism), 차별화(Differentiation), 세분화시대(Segmentation)라고 할 수 있다. 호텔기업활동의 성패는 이러한 시장환경에의 적응여부에서 결정된다. 호텔이 고객에게 서비스와 상품을 여하히 제공하느냐에 따라 기존고객의 유지뿐만 아니라 새로운 고객의 확보가 가능하게 되며, 이는 바로 기업의 수익성(Profitability)과 연결된다. 한편, 시장환경은 고객과 자사 그리고 경쟁사간의 무단없는 상호교류를 통해 재화와 서비스 또는 상품, 정보를 교환하고 있다.

기업환경으로는 정치, 경제, 문화, 인류학적인 외부환경과 기업의 종사원 역할과 인적물

* 이 논문은 심사불 필하였음.

경영학 박사. 호텔인터컨티넨탈서울 관측부 근무.

적자원, 마케팅노력 등의 내부환경으로 대별할 수 있는데 이들은 상호 유기적으로 조화 또는 상충작용을 하고 있다. 이러한 복잡한 환경하의 소비자는 자신의 주관적 가치와 객관적 인정(구전 등에 의해 그러할 것이라고 하는), 경쟁적 비교우위 등에 의해 호텔상품 및 서비스를 선택하고 그에 대한 사후평가를 한다. 이는 또한 재구매 또는 재방문으로 충성도를 나타내기도 하며, 불만족으로 인하여 재선택을 포기하고 새로운 마케팅기회에 노출되기도 한다. 즉, 소비주체인 고객은 현재의 환경에서 제공되어지는 상품이나 서비스 중에서 자신의 욕구나 기대를 충족시켜 줄 것이라고 인식되어지는 것을 선택하며, 재구매 또는 재방문을 통해 상호 유대관계를 유지한다. 고객은 이 과정에서 직접 또는 간접적인 경험에 의해 판단하게 된다. 판단기준은 매우 다양하나 일반적으로 경제적인 지불가치(Value for Money)와 대안선택(Alternative)의 여부가 중요한 요소가 된다.

한편, 기업의 의사결정은 기능적 부문이 통합되어 일관되게 고객에게 초점이 맞춰지고 있다. 기업활동의 최종적인 목적은 고객만족을 통한 영리추구에 있으며, 이를 위한 효과적인 마케팅활동을 통합마케팅(Total Marketing) 또는 전사적마케팅(Integrated Marketing)이라고 표현하고 있다.

기업활동의 목표가 고객만족이라 함은, 고객의 욕구나 기대를 적극적으로 파악하고 이를 충족시키고자 하는 서비스 또는 상품 그리고 전사적 노력이 고객에게 효과적으로 전달됨으로써 부가적 가치를 창출시킨다는 것이다. 이 부가적 가치를 고객은 기업활동의 대가라고 인정하며, 지불할 만한 가치가 있는 것이라고 인식하고 있다. 이러한 관점에서 기업은 목표시장내에 존재하는 여러 성격(가존 또는 잠재)의 고객의 욕구나 기대를 정확히 파악하는 일이 최우선되어야 하며, 기업내 동원가능한 인적/물적자원의 최적화(Optimization)를 통해 마케팅활동 결과를 극대화하는 노력이 필요하다.

고객입장에서 만족이라 함은 질적/양적인 측면을 포함하는 의미로 고객의 우선순위(Priority)에 의해 결정된다고 하겠다. 즉, 다양화와 개인적 주관성의 강화로 표현되는 현대의 고객은 선택과 포기의 기준을 여러가지 상황변수에 따라 정한다. 따라서 영리를 추구하는 기업의 입장에서는 불특정 다수를 위한 불특정 마케팅노력보다는 적정투자 또는 적정 노력에 의해 접근가능한 고객을 정하고 기업의 내외적한계 또는 인적/물적한계를 인정하면서 경쟁적 우위와 수익성을 극대화하려 한다는 것이다.

2. 연구의 목적과 범위 및 구성

고객의 호텔상품 선택과정은 구매전 기대수준과 구매관련활동, 구매후 평가로 대별할 수 있다. 기업의 마케팅활동은 이러한 구매 전과정을 기업의 내외적인 인적/물적자원을 통해 통제가능하도록 하는 일련의 체계적 활동이다. 고객의 선택과정은 다양한 개인적 만족을 위해 이루어지며, 만족감을 얻지 못했을 때의 신뢰감 상실은 여러 변수에 의해 즉각적으로 혹은 잠복기를 거쳐 기업에 영향을 나타내게 된다. 이러한 관점에서 호텔산업에 대한 고객

의 만족도가 전사적마케팅활동의 결과인 영업실적 간에 어떠한 상관성을 갖는가에 유의하며, 결과적으로 기업과 고객의 입장에서 상대적인 기회손실은 없는 가를 연구하는 데 이 연구의 목적이 있다. 또한, 고객만족 형성과정에 영향을 미치는 요소와 서비스품질에 대한 선행적 연구와 실전적 상황에 대한 파악으로부터 고객의 구매 전과정을 통제가능한 변수로 만들어 가는 전사적마케팅전략의 틀을 모색하고자 함에 본 연구의 목적이 있다.

이러한 연구목적을 위해 한국생산성본부가 1998년 4/4분기에 행한 국가고객만족도(NCSI:National Customer Satisfaction Index)결과와 호텔영업실적간 상관성 분석을 그 범위로 정한다. 즉, 고객의 기대수준, 고객인지품질, 고객인지가치, 고객불평율, 고객충성도, 고객유지율의 결과와 호텔영업실적에서 매출현황, 인적서비스현황, 시설현황, 마케팅현황을 상호 분석하여 그 영향요인을 파악하고 각 호텔기업의 문제점과 이에 대한 대응전략을 모색하는 것을 연구의 범위로 정한다.

본 연구는 호텔기업의 상품과 서비스, 시설에서의 고객만족과 영업실적 간의 상관성분석을 통해 호텔기업의 새로운 시장정위화(Market Positioning)작업을 제시하고, 결국 이는 고객만족을 통한 영업의 최적화 전략을 모색하기 위한 내용으로 구성되어 있다.



(그림1-1) 연구의 구성

3. 용어의 정의와 연구의 한계

본 연구에서 사용되는 용어는 다음과 같이 정의한다.

가. 고객만족도 관련

- 1) NCSI(National Customer Satisfaction Index): 제품 및 서비스 질에 대해 직접 경험한 고객이 직접 평가한 만족 수준의 정도를 모델링에 근거하여 측정하고 계량화한 지표로 미시간대학과 한국생산성본부가 개발한 국가고객만족도이다. 이는

국가의 산업경쟁력 지표로 활용될 수 있으며 기업의 고객만족을 위한 경영전략의 수단으로도 활용될 수 있다고 함.

- 2) 고객기대수준: 구입(사용)전 기대수준
- 3) 품질만족도: 구입(사용)후 평가
- 4) 고객인지가치: 가격대비 품질수준 및 품질대비 가격수준에 대한 평가
- 5) 고객불평율: 고객의 불만 비율
- 6) 고객충성도: 고객의 재구매 가능성에 대한 평가
- 7) 고객유지율: 현재의 고객을 어느 정도 유지할 수 있겠는가에 대한 평가

나. 호텔영업관련

- 1) URI(Unsold Room Index): 판매되지 못한 또는 못할 가능성이 있다고 판단되는 상품에 대한 마케팅 관리방법으로 숙박점유율을 높이기 위한 전략의 일환이다. 그러나 기존의 저가전략과는 달리 기존의 질적인 가격정책에 악영향을 최소화하면서 숙박점유율을 높이기 위한 전략이다.
- 2) ARI(Average Rate Index): 판매객실당 평균요금인 경쟁사집단(Competitors Set)에서 차지하는 위치를 계량화한 수치로 평균요금지수라고 하겠다.
- 3) MPI(Market Penetration Index): 경쟁사집단내의 객실점유율로서 시장을 차지하고 있는 비율을 나타내는 시장침투율지수이다.
- 4) RevPAR(Revenue Per Available Room): 가용객실당 매출액으로, 호텔의 영업실적을 분석할 때 객실점유율(Occupancy %)이나 판매객실당 평균요금(Average Room Rate) 보다 더 중요한 기준이 된다. 여기에서 가용객실이란 기준이 되는 기간동안 개보수 등 여러가지 이유에 의하여 판매되지 않았거나 판매할 수 없었던 객실수를 제외한 모든 객실수를 의미한다.
- 5) RGI(Revenue Generation Index): 매출액지수로, 가용객실에 의해 발생된 매출액이 경쟁사에서 차지하는 위치를 계수화한 것이다.
- 6) 영업이익익: 매출액에서 재료비, 인건비, 경비등의 매출원가와 판매비와 일반관리비를 제외한 것

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

- 첫째, 고객만족에 대한 의견이 객실투숙에 대한 경험에 의존했다는 점이다.
- 둘째, 조사에 응한 기업이 서울의 특급호텔 전체가 아니라 원하는 호텔에 대해서만 실시되었기 때문에 호텔기업전체나 숙박산업전반에 대한 만족도를 대변할 수는 없다.
- 셋째, 조사대상이 된 호텔에 대한 상관성 분석을 위한 변수요인에 일관성이 결여되어 있다. 즉, 마케팅 정책수립에서 기본적으로 고려되어야 할 요인으로 경쟁사집단

(Competitors Set)의 선택은 지정학적인 위치와 가격정책 등에 의한 품질정책을 들 수 있는데 이에 대한 관련성이 낮다는 것이다.

넷째, 표본추출에서의 한계이다. 국가경쟁력을 근거로 하여 외국인 95%와 내국인 5%를 대상으로 하였기 때문에 시장세분화를 위한 마케팅정책 및 활동(Action Plan)을 적확히 제시하는데 한계를 지니고 있다.

다섯째, 인터뷰방법의 문제점이다. 일반적으로 직접면접과 간접수거는 긍정적 반응과 부정적 반응의 경향이 상이하게 나타나는 경향이 있는데, 본 결과는 직접면접 50%, 간접수거 50%에 의존하였다.

II. 고객만족에 대한 이론적 고찰

1. 고객만족

가. 고객만족의 의미

고객만족이란 고객의 욕구(Needs)와 기대(Expectation)에 부응하여 그 결과로서 상품과 서비스의 재구매가 이루어지고, 고객의 신뢰감이 연속되는 상태라고 정의할 수 있다.(J.A. Goodman: 미국의 소비자문제전문가)

구매자만족(S:Satisfaction)은 소비자 상품기대(E:Expectation)와 상품사용실감(P:Perform)간의 근접성이다. 즉, $S = f(E, P)$ 로 상품이 기대에 부응하면 고객은 만족할 것이며, 고객의 기대를 앞서게 되면 매우 만족을 하고 기대에 못 미치면 불만족하게 될 것이라는 것이다.

고객의 기대는 공급자 또는 친구, 다른 정보공급원으로부터 형성된다. 만약 공급자가 그 혜택이나 장점을 지나치게 강조하게 되면 고객은 결국 불만족을 일으키는 과잉기대를 초래하게 된다. 기대와 수행결과(상품인식정도)간의 차이가 크면 클수록 고객의 불만족도는 커지게 된다는 것이다. 고객의 구매 또는 활동참여에 의한 만족 또는 불만족은 차후행위에도 심각한 영향을 주게 된다. 즉, 고객이 만족하게 되면 이들은 상품이나 서비스에 대해 높은 신뢰감을 보이게 된다. 이러한 관점에서 기업에서는 만족고객이 최선의 광고전략이 될 것이라는 것을 파악하여야 할 것이다.

나. 고객만족의 배경

고객만족에 대한 체계적인 연구는 1960년대 중반부터인데 1970년대 말에서 1980년대 초까지가 가장 왕성하였다. 이러한 고객만족연구는 첫째, 고객만족자체에 대한 연구 둘째, 고객만족 설명변수를 규명하는 것에 대한 연구 셋째, 고객만족에서 파생되는 결과들에 대한

1) Philip Kotler, Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984, p157

연구 등이다.²⁾

스웨덴의 항공회사 SAS회장 안 칼슨은 1980년 “진실의 순간” 혹은 “결정적 순간”(Moment of Truth)이라는 개념을 회사경영에 도입하였다. Moment of Truth란 종업원과 고객이 접촉하는 순간을 말하는데, 이 순간에 고객의 만족도가 결정되며 불만을 가진 고객의 91%가 회사와의 관계를 끊는다고 한다. 그만큼 각 종업원의 말이 아닌 행동, 행위가 중요하다. 즉, 서비스에서 접점의 결정적인 순간을 파악하고 그 순간에 발생하는 영향요인을 파악하여 대응방안을 연구하고, 최일선 접객직원들의 태도를 교정하여 고객만족의 효과를 극대화하여야 한다는 것이다.

미국의 IBM, 월마트, 제록스 등 세계일류기업도 고객만족을 경영의 지상목표로 정하고 고객관리를 하고 있다. 우리나라에서는 LG그룹이 1990년 2월 ‘고객을 위한 가치창조’를 그룹의 경영이념으로 채택하고 있으며, 삼성그룹은 1994년 6월 회장비서실 직속으로 삼성소비자문화원을 설립하여 매년 고객만족도조사를 실시하다가 1997년말 해체하였다. 이렇게 고객지향적 개념은 1990년대 초부터 자동차, 철강, 의류, 가전, 백화점, 항공, 금융, 화장품, 전자, 무선통신, 유통업체 등 우리나라 산업 전반에 걸쳐서 도입되어 있다.

다. 고객만족의 중요성

1) 재구매 및 구전효과의 중요성 인식

상품과 시장환경이 도입기를 거쳐 성장기와 성숙기에 들어서면 기업의 마케팅노력은 신규고객의 창출에서 기존고객유지와 경쟁사 고객전환으로 바뀌게 된다. 그 주된 이유로는 신규고객확보 및 새로운 시장개척에 소요되는 마케팅비용이 막대하며, 그 고객시장을 유지하며 충성도를 높이기까지 회사내 인적, 물적자원의 유지가 효과측면에서 문제점을 노출시키기 때문이다. 또한 신뢰성과 충성도가 높은 기존고객은 반복구매에 의한 부가가치를 창출하여 이익의 극대화를 이룰 수 있기 때문이다.

만족한 고객은 재구매시 별도의 마케팅비용이 없이도 상표충성도(Brand Royalty)를 갖고, 이러한 신뢰관계는 평생고객으로 유지할 가능성이 커지게 된다. 또한 광고나 홍보효과보다 더한 신뢰감으로 이웃이나 친척, 가족, 동료에게 전달되어 충성도 높은 새로운 고객을 확보하게 되는 효과를 누릴 수 있다. 특히 상품이나 구매행위참여 후 만족스러움 뿐만 아니라, 불만족 처리결과에 대해서도 만족스럽게 사후처리되었을 때 좀 더 충성도 높은 고객을 확보할 수 있는 계기로 삼는 마케팅노력이 필요하다.

2) 고객욕구의 다양화

오늘날 소비자들의 욕구가 다양화되고 복잡해지면서 고객들은 자신의 욕구나 기대가 기업의 상품이나 서비스에 적극적으로 반영되기를 바라고 있다. 이러한 고객욕구는 다각화, 다양화, 주기의 단기화, 충성도의 보편화라는 특성을 나타내게 된다. 고객들은 상품이나 서

2) 유 필화 외, 현대의 마케팅과학(서울·법문사, 1994), p.86

비스를 이용할 때마다 일정한 구매주기를 거치게 되는데 경쟁상황이나 고객의 개인적 특성에 따라 주기가 달라지게 되어, 재구매과정과의 연결도 다양하게 나타난다.

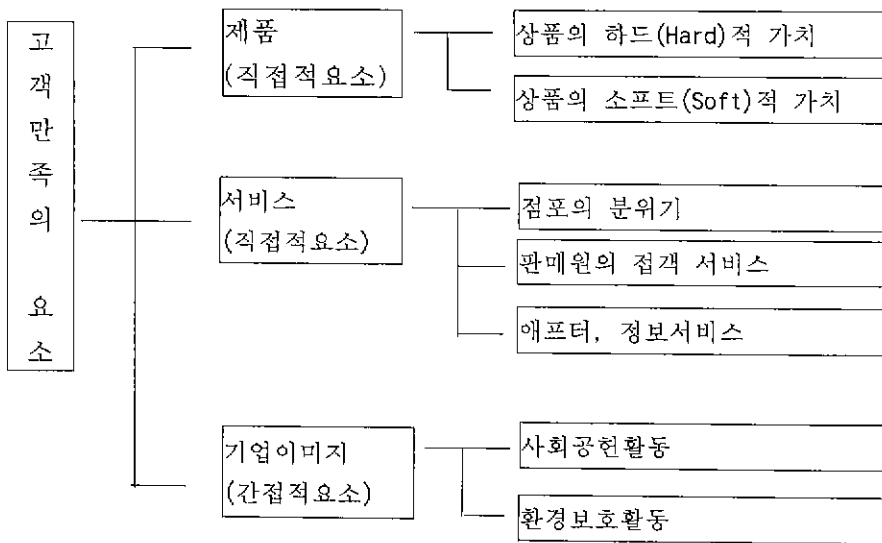
3) 경쟁의 심화

경쟁관계의 인식에서 출발하여 경쟁력 있는 새로운 상품이나 유사상품의 출현 등의 연결고리는 매우 빠르고도 쉽게 이루어져서 전략적 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 힘들다. 즉, 하드웨어측면의 모방은 매우 빠르고 쉽게 된다(Easy to copy). 이러한 측면에서 경쟁사들은 점차 서비스나 인적교류 등 소프트웨어측면에서의 경쟁우위를 차지하려 애쓰게 된다. 소프트웨어에서의 경쟁우위는 결국 고객을 만족시키려는 노력에 초점이 맞춰지게 되며, 고객만족을 위한 차별화와 세분화에 대한 마케팅노력이 집중되게 된다.

라. 고객만족의 구성요소

고객만족을 위해서는 우선 고객만족을 구성하는 요소가 무엇인가를 파악하는 것이 중요하다. 이 구성요소를 파악하는 것은 고객만족의 점점(MOT)에서 만족도 측정을 가능하게 하며 그 결과를 통해 개선점을 파악할 수 있게 된다. 고객만족의 주요소로는 상품과 서비스, 기업이미지로 구분할 수 있으며, 이 중에서 상품과 서비스는 직접적 요소, 기업이미지는 간접적 요소라고 파악할 수 있다.(그림2-1)³⁾⁴⁾

(그림2-1) 고객만족의 요소



3) 노영화,황정선, 소비자 지향적 기업경영에 관한 연구, 연구보고서95-01(서울:한국소비자보호원, 1995), p22
 4) 윤상근 외2인, 고객만족도: 조사방법과 실무지침서, (서울:한국능률협회, 1996), pp27-28

1) 제품

제품요소의 하드(Hard)적 가치에는 디자인, 스타일, 색상, 상표, 편리성 등이 있고, 소프트(Soft)적 가치에는 품질, 기능, 성능, 효능, 가격 등이 있다.

2) 서비스

서비스란 고객욕구충족의 대상이 되는 무형적이며 생산과 소비가 동시에 발생하여 일회성으로 소멸하고, 표준화된 질을 제공하기 어려운 특성을 지니고 있다. 점포의 분위기란 쾌적하고 호감가는 매장분위기라 할 수 있고, 판매원의 접객서비스에는 복장, 언행, 미소, 친절, 신속, 정확, 상품지식 등이 있다. 애프터서비스, 라이프스타일에 맞는 정보제공 등이 정보서비스라고 하겠다.

3) 기업이미지

기업이미지(Corporate Image)란 기업에 대해 고객이 가지는 이미지이다. 내부고객인 종업원이 가지는 내부기업이미지는 기업문화(Corporate Culture)로 나타나며, 외부고객이 가지는 외부기업이미지로 나눌 수 있다. 외부기업이미지는 기업의 실체(Corporate Identity)와 반드시 동일시되는 것은 아니다.

사회공헌활동에는 문화활동, 사회복지활동, 지역사회발전방안모색 등이 있고, 환경보호활동에는 환경보호캠페인, 환경보호운동, 자원절약운동 등이 있다. 이러한 활동은 기업에 대한 목표고객(Target Market)의 태도와 행동을 창출하고 유지하며 변화시키기 위해 수행되는 활동으로, 제품을 팔단기 보다는 기업문화 또는 조직 자체를 파는 마케팅활동으로 인식될 수 있다.

2. 고객만족경영

가. 고객만족경영의 의의

고객만족경영이란 경영의 전과정에서 고객만족을 실현하고 고객만족 극대화를 최우선 목표로 하여 기업활동을 영위하는 마케팅 지향적 경영방식을 말한다.⁵⁾ 즉, 고객만족경영이란 고객만족을 최종목표로 하여 전사적으로 그 성과를 향해 모든 활동을 결집해 나가는 경영철학이다.

고객만족경영의 특징은 기업활동을 고객입장에서 평가하고 계량화하여 경영의 지표로 삼는 데 있다. 기업의 입장에서 기업이 말하고자 하는 장점과 혜택을 일방적으로 고객에게 전달하고자 하는 공허한 노력은 수행결과에 대한 신뢰성을 획득하지 못할 뿐만 아니라 기업의 경비만 추가시키는 결과를 낳게 된다. 또한, 고객만족경영은 전통적인 조직운영과는

5) 김동훈 외, 마케팅 신조류.(서울:경문사, 1995), p.4

달리 고객의 욕구와 기대에 고객의 소리를 피부로 느끼고 접하고 있는 최일선 현장종업원의 감각을 관리자나 경영자가 즉시 공감하는 횡적인 의사전달체계가 중요하다. 이러한 관점에서 고객만족을 위해 누가 무엇을 어떻게 조사하고, 조사만족을 위한 마케팅프로그램과 시설 및 인적서비스의 정립을 끊임없이 연구하여야 한다는 것이 고객만족경영의 요체이다.

나. 고객만족경영의 개념

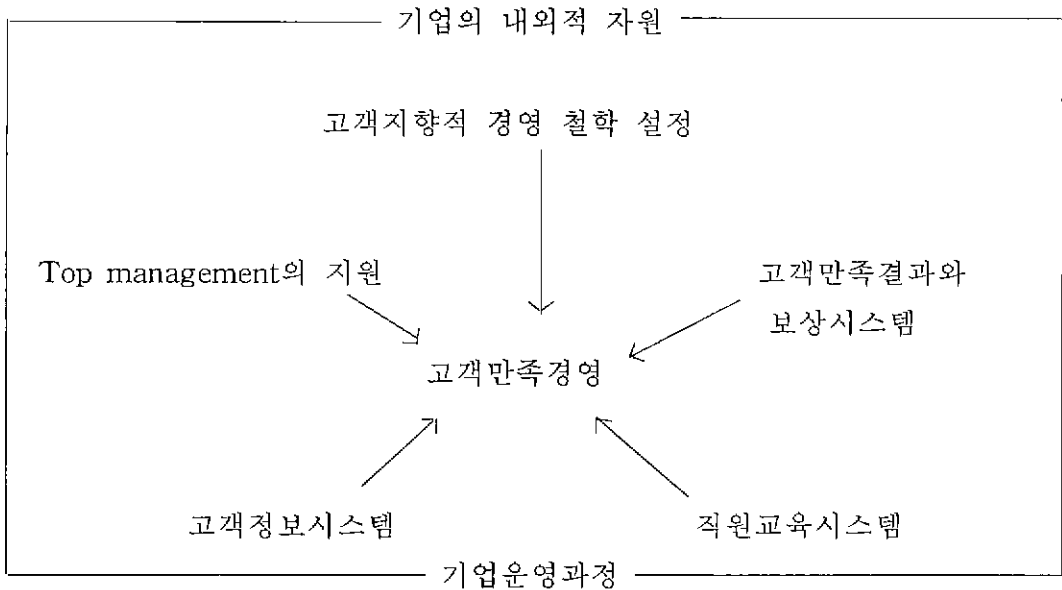
1) 고객지향성

고객만족경영을 위한 전제조건으로 고객제일주의, 고객지향주의의 사고를 필요로 한다. 이를 위해서 우선 고객욕구를 정확하게 이해하는 것이 필수적이다. 고객은 단순히 상품 자체를 구매하는 것이 아니라 쾌적성, 편리성, 자부심과 같은 효능도 함께 구매한다. 따라서 기업은 이러한 고객욕구를 만족시킬 수 있는 부가가치를 창출할 수 있어야 한다. 또한, 기업의 조직구도도 고객을 최상층으로 하여 고객과 접점을 이루는 최일선 현장직원을 우선으로 하고 권한과 재량권을 위임하여야 하며, 의사소통의 채널이 원활히 가동되어야 한다. 이러한 고객접점 현장의 소리는 불평처리에서 그 성패가 판가름된다는 것도 간과해서는 안된다. 고객불평은 일어나서는 안 되는 일이 아니라, 수익성과 매출액 증진을 위해 필수불가결한 감시자(Monitor)역할을 수행하는 것이다. 고객만족경영을 위해서는 불평처리를 위한 마케팅 비용과 시간의 투자를 인내를 가지고 고객불평에 귀를 기울여야 한다. 또한 불만을 나타내지 않는 고객의 소리에도 관심을 기울일 수 있는 적극적인 활동이 필요하다. 고객불평의 효과적 관리는 부정적인 구전효과를 최소화할 수 있게 한다.

2) 고객지향적 기업문화

기업문화란 조직의 구성원들이 공통적으로 느끼고 생각하며 행동하는 가치체계라고 할 수 있다. 고객지향적 기업문화에서는 기업의 모든 자원과 과정이 고객만족이라는 목표를 달성할 수 있도록 효율적으로 배분되고 지원되기 때문에 고객만족경영이 구현될 수 있는 바탕이 된다. 이러한 기업철학은 구성원들의 행동과 의식을 통일시켜 주는 구심점인 역할을 한다. 물론 이러한 기업문화를 구축하고 정착시키기 위해서는 고객관련 정보와 교육시스템의 구축과 보상시스템에 의한 동기부여제도에 대한 최고 경영층의 강한 의지와 역할이 중요하다. 이상을 그림으로 나타내면 다음(그림2-2)과 같다.

(그림2-2) 고객지향적 기업문화



고객만족경영의 실천을 위해서는 내부고객인 직원들의 만족이 매우 중요하다. 만족하고 있는 직원은 자부심과 긍지로 고객을 대하게 되며, 이는 곧 고객서비스의 질 향상과 고객 만족증대로 연결되어 결국 기업에 이익증대라는 결과를 낳게 되는 것이다. 이를 위해 고용과 승진, 복지향상, 교육훈련, 제량권의 행사(Delegation) 등 체계적인 직원만족도 향상을 위해 노력하여야 한다.

3. 고객만족도조사

가. 고객만족도 조사의 의의

고객만족경영의 원조인 SAS그룹의 얀 칼슨(Jan Carlzon)은 고객접점(MOT)에서 고객과 접하는 최초 5초 이내에 고객을 만족시켜야 한다고 주장하였다. 고객접점은 고객과의 직접적인 만남, 전화, 제품의 구매, 서비스의 이용, 고객의 내방, 사내회의 등을 통해서 무수하게 존재한다. 여기에서 고객만족경영이란 이러한 고객접점을 만족시켜 가는가에 대한 첨단 경영기술이다. 그런데 개인화, 차별화, 전문화, 세분화된 시장환경에 노출되어 있는 현대의 고객에게 호텔기업은 이러한 고객접점에서 그들의 욕구와 기대를 얼마나 충족시키고 있는가에 대한 평가활동에 의미를 두어야 한다. 즉, 고객만족도 조사의 필요성이 중요하게 된 것이다.

한편, 고객만족지수(CSI:Customer Satisfaction Index)란 고객들의 반응에 근거하여 만들

어진 유일의 경영성과지표이며, 고객들이 소비경험을 바탕으로 해서 기업의 제품이나 서비스에 평가를 내릴 수 있도록 다수의 품질측정항목을 설문지에 설계하여 소비자가 응답함으로써 구해지는 지수이다.⁶⁾ 즉, 고객만족경영방식을 보다 객관적이고 계량화하고자 하는 시도로서 고객만족도 조사는 고객만족지수의 산출을 통한 계량적 접근이다.

이상에서와 같이 고객만족도 조사는 고객만족의 성과를 측정하는 기준으로, 고객들의 객관적인 평가를 통해서 고객들의 기대와 욕구 및 자사와 경쟁사간의 시장정위화를 파악하여 차후 전략수행에 도움을 주고자 하는 마케팅활동의 일환인 것이다.

나. 고객만족도 조사의 원칙

고객만족경영을 위한 고객만족도 조사의 원칙은 다음과 같다.

첫째, 계속성(Continuity)의 원칙이다. 고객만족도(CSI) 조사는 측정하고자 하는 업종이나 상품의 측정항목에 대해 정기적인 조사를 수행하여 전후를 비교가능케 하여야 한다. 이러한 비교에 의해 개선된 항목과 악화된 항목을 파악할 수 있게 된다.

둘째, 정량성(Measurable)의 원칙이다. 고객만족도 조사는 항목간의 수치비교가 가능하도록 정량적인 조사이어야 한다. 이는 경쟁사간 객관적인 수치비교와 자사의 조사항목간의 우위를 통해 고객만족 수준을 파악하고 전략수립방향의 적정성을 기할 수 있게 한다.

셋째, 정확성(Accuracy)의 원칙이다. 자사와 경쟁사의 고객만족상태를 제대로 파악하기 위해서는 철저한 예비조사를 바탕으로 한 설문지의 작성이 요청된다. 이와동시에 정확하고 성실한 실사 및 통계분석, 조사결과에 대한 정확한 해석이 수반되어 객관성이 확보되어야 한다.

다. 고객만족도 조사의 진행과정

고객만족도 조사는 경쟁우위의 고객만족경영전략을 수립하고자 하는데 그 목적이 있다. 객관적이고 합리적인 전략수립을 위해 다음과 같은 조사진행과정이 필수적이라 하겠다.

첫째, 고객욕구(Needs)파악이다. 시장환경과 경쟁적 위치, 문제점 등의 파악을 통해 고객의 요구하는 것이 무엇인가를 파악하여야 한다.

둘째, 조사설계(Survey Construction)이다. 이에는 조사방법, 자료수집과 분석기법 등을 결정하고, 신뢰성과 타당성기준을 평가하고 조사예산과 조사일정을 결정한다.

셋째, 실제조사(Field Survey)이다. 실사는 본 조사의 핵심적인 부분으로 면접원의 성실한 조사가 필수적이다.

넷째, 분석과 해석(Analysis)이다. 고객만족도 조사의 분석기법에는 빈도분석, 교차분석, 상관계수분석, 요인분석, 회귀분석, ANOVA, T-test 등이 대표적이다.⁷⁾

마지막으로는 고객만족전략(Customer Satisfaction Strategy)의 수립이다. SWOT분석,

6) 김동훈 외, 전계서, pp51-52

7) 윤상근 외 2인, 전계서, p29

전략적 시장정위화(Strategic Positioning), 실행계획(Action Plan) 및 향후 고객동향 등을 토대로 하여 전략을 수립하는 과정으로 진행된다.

4. 호텔고객만족경영

가. 고객만족경영을 위한 호텔마케팅활동

호텔기업에서의 마케팅철학은 다음과 같다.

목표시장의 욕구충족
체계적인 고객관리
기업의 목표지향성

첫째, 호텔이 목표로 하는 고객의 욕구를 충족시켜야 한다. 이를 위해서는 호텔기업의 의사결정이 현존 또는 잠재고객을 최우선으로 생각하고, 기업의 모든 기능적 분야(디자인, 기술, 교육투자, 상품, 서비스, 마케팅, 재무 등)가 목표로 하는 고객의 욕구만족을 지향하여야 한다. 즉, 고객지향적인 호텔마케팅활동은 질적인 상품과 고객만족서비스의 제공, 고객접근성의 제고라고 하겠다. 여기에서 고객접근성의 제고란 고객과의 바람직한 관계를 구축하고 유지시키기 위한 고객유지전략을 의미한다.

둘째, 호텔의 사회적 책임성과 장기적인 고객이익을 위한 체계적인 고객관리이다. 영리기업의 목표는 고객을 창출하는 것이고 기업성장은 모든 조직원의 적극적인 참여하에 고객 개개인에 대한 만족서비스에 의해 이루어 진다. 한편, 호텔기업은 사회경제적시스템의 하부체계로서 사회적 책임성을 가져야 하며, 수행하는 결과(상품 및 서비스 제공)를 사회구성원으로서 고객이 믿을 만한 것으로 인식하게 하여야 한다.

셋째, 목표로 하는 고객을 만족시킴과 동시에 호텔기업의 목표도 달성하여야 한다. 무엇보다도 중요한 것은 호텔기업의 투자(Input)에 대한 결과(Output)로 고객만족도를 높여야 한다. 즉, 매출액(Revenue), 객실점유율(Occupancy), 객당평균요금(Average Rate per Room/Person), 판매가용객실당 평균요금(RevPar: Revenue per Available Room)등의 제고를 통해 시장침투율지수(MPI: Market Penetration Index), 평균요금지수(ARI: Average Rate Index), 매출지수(RGI: Revenue Generation Index) 등의 향상목표를 달성하여야 한다.

나. 호텔고객과 호텔고객접점

1) 호텔고객

넓은 의미에서 호텔고객은 자신을 제외한 모든 사람과 모든 조직체이다. 고객을 내부고객과 외부고객으로 대별할 때, 내부고객은 자사의 종업원을 의미하며 외부고객이란 자사의 상품이나 서비스를 사용하고 그 대가를 지불하거나 사용할 가능성을 지닌 모든 사람과 조

직체를 의미한다.

현대적 의미의 호텔고객은 개인화, 차별화, 전문화 지향주의적이라는 새로운 사회심리학적 측면에서 관찰되어 진다. 또한, 자기만족적 성향과 사려깊은 소비행태를 나타내기도 한다. 즉, 경제적 가치 또는 경제적소비의 가치관(Value for Money)을 새롭게 형성시켜가고 있다. 급변하는 사회경제적 환경하의 불확실한 경제적 가치와 물질지향주의적 사고방식을 택해 세계인의 구성원으로서 그 가치를 찾으려 노력한다. 또한 부유한 노령화집단과 가족주의적 성향은 건강과 여가활동, 외식문화에 있어서 새로운 기준을 제시하고 있다. 결국 자신이 추구하는 목적을 보편적인 것과 특별한 것 모두에서 찾으려는 성향이 강해지고 있다.

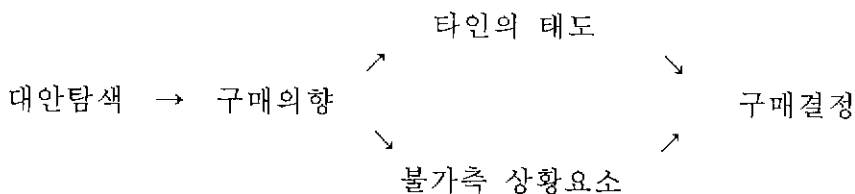
호텔기업의 입장에서 목표로 하는 고객에게 만족을 제공하기 위해서는 그들이 제시하는 상품이나 마케팅 활동에 대해서 호텔고객이 어떻게 인식하고 있는가는 파악하는 것이 중요하다. 호텔고객의 입장에서 호텔상품이나 마케팅활동은 기능적 또는 주관적 의미로 해석된다. 기능적이라는 의미는 호텔상품이나 마케팅활동이 호텔고객에게 무엇을 해 줄 것인가를 반영하는 것으로 상품이나 서비스의 품질, 가격, 유용성에 대한 객관적 평가를 말한다. 이는 직간접경험이나 주위의 추천에 의해 보편화된 것을 의미한다. 한편, 주관적이라는 것은 객관적이라거나 합리적이라는 판단과는 별도로 상징적이고도 사회적인 관점에서 상품이나 서비스를 선택하는 것을 의미한다.

이러한 관점에서 호텔기업은 그들의 세분목표시장에 적합한 마케팅믹스를 개발하기 위하여 호텔고객이 호텔상품과 서비스, 조직에 요구하는 것이 무엇인가를 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다.

2) 호텔고객의 의사결정

호텔고객의 의사결정은 매우 다양한 변수에 의해 이루어진다. 호텔고객의 의사결정은 우선 욕구의 인식에서 출발하여 관련정보를 수집하고 평가하여 자신을 만족시킬 수 있다고 판단되는 상품이나 서비스를 결정하고 구입하게 된다. 연후에 구입결정에 대한 사후평가로서 재구매하고 주위에 추천을 하기도 하며, 불만족시에는 대안을 선택하게 된다.

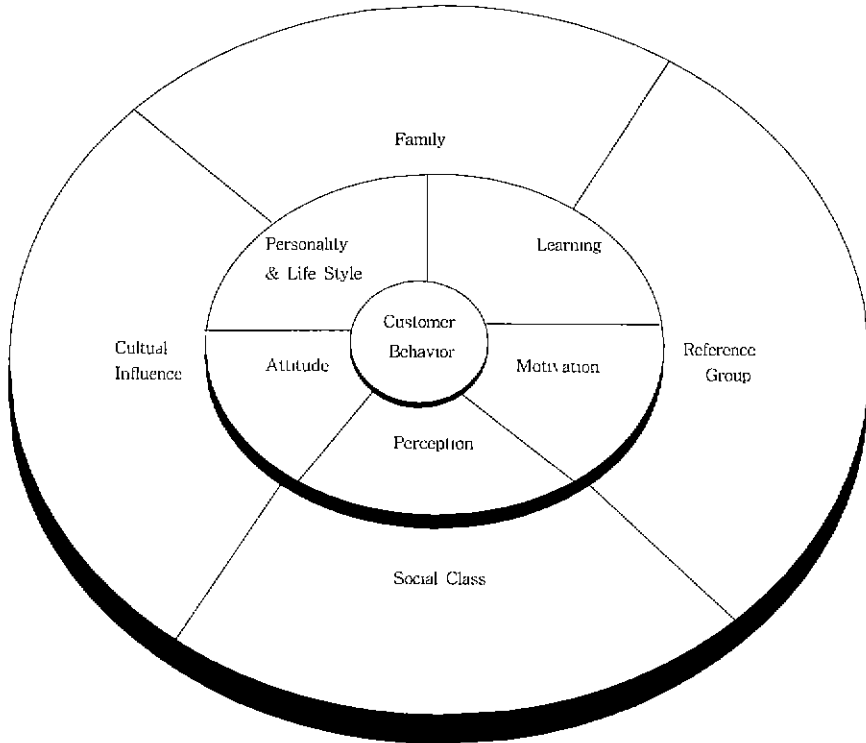
(그림2-3) 호텔고객 의사결정과정



한편, 호텔고객의 참여행위결과는 외적환경과 내적환경요소에 의해 결정된다. 외적환경요소라 함은 사회경제적 영향요소로 가족의 영향, 사회계층의 영향, 문화적 영향, 참고집단

의 영향요소 등이다. 한편, 내적환경요소로는 개인적 성향으로 성격, 라이프스타일, 직간접 학습, 인식, 동기, 태도 등이라 하겠다.

(그림2-4) 호텔고객 의사결정요소⁸⁾



3) 호텔고객접점

다양한 호텔마케팅활동과 내외적 환경영향요소 및 고객인식에 의해 호텔과 호텔상품서비스를 선택하기로 한 고객은 종업원에 의해 연출되는 서비스를 받게 된다. 객실과 식음료, 위락시설관련상품 및 서비스를 선택한 고객은 관련 종사원과 접하게 된다. 즉, 시간적, 장소적 범위에서 고객과의 접점을 이루면서 고객만족을 꾀한다. 고객만족격영을 위한 호텔고객접점은 무수하게 존재하지만 첫째, 마케팅관련활동접점 둘째, 객실관련접점 셋째, 식음료

8) William F.Schoell & Joseph P Gultinan, Marketing, MA'Allyn & Bacon Inc, 1992, p.143

관련접점 넷째, 위락시설관련접점으로 대별하여 연구할 수 있다.

(표2-1) 호텔고객접점

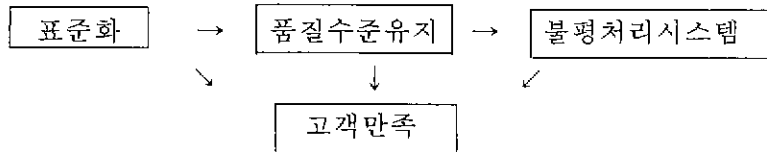
마케팅활동	회사이미지	홍보기사, 사회적 및 문화활동	
	광고	미디어광고, 가로등광고, 브랜드동일화작업(Brand Identity)	
	구전	추천	
객실	채 크	PABX	쉬운 전화번호, 예약전화
		Concierge	호텔현관진입, 현관도착,(차문열고 인사, 짐내리기, 수량확인), 프런트로 안내 혹은 주차장진입(주차요원인사, 주차개폐기, 주차, 엘리베이터 이용)
		Front Desk	체크인 손님이름 부르기
		Bell Desk	객실 엘리베이터로 안내, 엘리베이터승차 및 호텔안내, 복도 등에서 직원인사, 객실 열어주고 고객 먼저 방으로 안내, 객실사용방법안내
	인	객실	각종 편의시설, Service Directory로 안내, 환영의 편지 또는 꽃바구니, 과일
		체제중	전 객실관련부서원의 고객알고 이름부르기, 고객 요청사항에 대해 접수자 본인해결, 당직 지배인의 불평사항 해결
	체크아웃	계산서 발행 후 고객확인, 체재기간 중 불편사항 접수, 계산 확인, 인사 및 짐싣기 요청	
	전송	차문열어주고 인사	
식음료	Receptionist	입구에서 환영인사, 예약자 이름 또는 인원수, 흡연/금연 여부 확인, 원하는 장소확인, 좌석으로 고객의 오른쪽 앞에서 안내	
	Service Staff	좌석안내 후 음료수 및 메뉴판 제공, 주문 접수 후 반복 확인, 목례 후 소요시간 안내, 주문한 음식 호명 후 서비스 시작, 기타 필요사항 문의, 음식 및 서비스 질 확인, 계산 및 인사	
위락 시설		고객 이름 접수 및 확인/사용시설안내 및 건강상담	

다. 호텔고객만족의 의의

호텔기업에서 고객만족이란 마케팅활동, 숙박, 식음료, 위락시설 등의 모든 고객접점에서 고객지향성과 관리체계의 책임성, 목표지향성을 지닌 호텔의 마케팅활동의 결과로서 호텔 고객의 욕구를 충족시킬 때 이루어진다. 상품이나 서비스 품질에 대한 기대수준과 인지된 결과 간의 상호작용이 호텔기업의 재선택 영향요소가 된다. 이를 위해서는 상품과 서비스의 표준화가 이루어져야 하며, 표준화 이후에는 품질수준을 지속적으로 유지하여 경쟁우위

를 차지하여야 한다. 그리고 제일 중요한 것은 호텔고객불평에 대한 체계적 관리가 이루어져야 한다.

(그림2-5) 호텔고객만족경영시스템



고객불평은 외형적인 것과 잠재적인 것으로 대별할 수 있다. 외형적인 것은 서비스종사원이나 관리자를 통해 고객의 불평이 전달되는 것이다. 잠재적인 불평은 호텔기업이 더욱 주의를 기울여야 할 것으로, 서류나 말로써 전달되지 않고 호텔상품이나 서비스를 반복구매하지 않을 뿐만 아니라 주위사람에게 나쁜 구전효과를 주어 한사람의 말하지 않는 고객은 막대한 양의 광고로 극복할 수 없는 악영향을 미치게 된다는 것을 주지하여야 한다. 불평을 호텔에 표현하지 않는 이유는 불평할 가치를 느끼지 못하거나 불평을 어디에 해야 할지 몰라서이며, 불평한다 해도 해결되리라 생각하지 않는 등 관계마케팅(Relationship Marketing)에 치명적인 영향을 미치는 신뢰성의 상실을 초래하게 된다. 만약 불평고객이 재방문을 한다 하더라도 과거의 불평요소가 해결되었으리라고 기대하는 경우가 대부분이라고 하겠다. 그러므로 고객이 쉽게 불평을 전달할 수 있는 체계적인 고객불평처리체제를 갖추어 마케팅전략으로 활용하여야 한다.

라. 호텔고객만족의 영향요인

호텔상품과 서비스에 대한 인식과 기대에 의해 지각정도가 일치될 이루는가에 대한 기존의 연구는 청결, 친절, 조용, 안전, 명성, 주차편리성, 공간적 여유, 위락시설, 침대 및 욕실의 품질에 대한 것이었다.

그러나 호텔고객의 다양하고 세분화된 필요와 욕구에 대한 질적인 접근이 필요하다.

(표2-2) 호텔고객만족 영향요인

일반 사항	위치, 장식, 외관/정원, 로비, 엘리베이터, 안내판, 복도, 환경보호, 상표의 명성, 주변 환경
서비스	도어맨, 신속한 체크인/아웃, 단골고객프로그램, 항공사연계프로그램, 헬스크럽, 벨서비스, 외환교환, 스포츠시설, 쇼핑시설,수영장
객실	조명시설, 온도조절, 작업공간, 욕실내 비품, 헤어드라이어, 객실크기, Turn-down service, 침대크기, 객실의 안전장치, 세탁서비스, 객실관리 서비스, 이용요금의 적정성

식음료	식음료영업장의 다양성, 식당안내문, 특별메뉴구성, 식당/바의 공간적 여유, 다양한 가격, 룸서비스, 회의시설 및 장소, 대연회장의 크기, 음향장비
관촉	예약의 편리성, 적절한 객실가격, 가격할인제도, 가격의 일관성, 관계마케팅(Bookers Program, Neighbors Program), 문화행사

마. 호텔고객만족도조사의 유형

호텔기업을 대상으로 행하는 고객만족도조사는 내부고객인 종업원의 만족도를 대상으로 하는 것과 호텔상품을 이용한 경험이 있는 외부고객을 대상으로 하는 조사가 있다. 또한 외부고객에 대한 만족도조사는 호텔이 주체가 되어 투숙객을 대상으로 체재기간 중의 의견을 조사하는 것과 외부기관에 의뢰하는 방법이 있다.

호텔의 고객만족도조사는 호텔운영시설과 서비스에 대한 고객의 만족도를 정기적으로 조사/계수화하여 종사원교육이나 시설개선, 고객지향적인 마케팅전략수립의 수립이 그 목적이며, 외부의뢰조사는 대고객서비스에 있어 표준화된 호텔서비스규정을 지속적으로 유지하고 있는 가에 대한 평가에 객관성과 신뢰성을 높여 호텔운영향상에 실효성을 반영하고자 실시하는 것이다.

III. 호텔고객만족도와 영업실적간의 상관성분석

1. 대상호텔의 일반적 현황

가. 시설 및 인원현황(표3-1)

1998년 7월 현재

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheraton	Shilla	Westin
합계	1,022	977	669	720	996	863	658
객실	253	225	141	248	214	181	253
식음료	368	257	170	205	286	271	157
주방	212	257	192	149	215	234	163
업무지원	189	249	166	118	130	177	85
정규직	852	867	604	544	928	827	585
임시직	170	110	65	176	68	36	73

객실수	605	541	480	400	623	497	460	
객실당 종업원수	1.69	1.81	1.39	1.8	1.6	1.74	1.43	
식음료	영업장수	9	15	9	9	12	9	10
	면적(평)	1,212	2,263	801	768	1,429	970	1,465
	좌석수	1,545	1,818	859	846	2,163	956	1,118

나. 객실요금현황(표3-2)

	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheraton	Shilla	Westin
97' 평균객실요금	174,161	179,563	116,605	144,844	134,374	174,352	156,054
98' 평균객실요금	198,792	192,598	147,164	159,104	136,679	193,245	170,677

2. 영업실적 및 마케팅활동 현황

가. 매출현황(표3-3)

1998년 1년간 각 호텔의 매출현황은 다음과 같다. 단위는 1억원이며 연회부문 매출액은 식음료에 포함되어있다.

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheraton	Shilla	Westin	
매출액	합계	808.4	749.5	349.3	464.7	815.2	710.1	466.4
	객실	340.2	327.4	166.9	189.0	248.7	291.7	208.9
	식음료	374.7	343.1	136.6	226.4	473.0	347.9	207.8
	기타	93.5	79.0	45.8	49.3	93.5	70.5	49.7
일인당 매출액	0.791	0.767	0.522	0.645	0.818	0.823	0.709	

나. 손익계산서 현황(표3-4) : 1998년간(봉사료 및 호텔사업부문 이외의 수입포함)

단위:백만원

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheraton	Shilla	Westin
매출액합계	90,718	81,234	42,830	50,828	102,340	76,892	66,651

영업비용	합계	82,571	68,931	39,045	42,360	93,922	65,097	63,078
	재료비	11,218	9,195	5,102	6,654	23,914	12,363	10,886
	노무비	37,128	28,326	14,315	16,089	40,778	24,934	22,953
	경비	34,224	31,411	19,628	19,617	29,203	27,801	29,239
영업이익		8,147	12,303	3,785	8,468	8,418	11,795	3,573
영업이익율		9.0%	15.1%	8.8%	16.7%	8.2%	15.3%	5.4%

다. 시장점유율현황(Market Share Analysis, 1998년간)

1) 숙박점유율(Occupancy)현황(표3-5)

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheration	Shilla	Westin	평균
%	77.54	83.25	65.3	82.34	80.2	83.29	73.9	77.97
MPI	1.00	1.075	0.840	1.050	1.032	1.076	0.925	0.99

2) 평균요금(Average Room Rate)현황(표3-6)

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheration	Shilla	Westin	평균
KRW	198,792	192,598	147,164	159,104	136,679	193,245	170,677	171,180
ARI	1.161	1.125	0.860	0.930	0.798	1.129	0.997	1.000

3) 가용객실당 평균요금(RevPAR)현황(표3-7)

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheration	Shilla	Westin	평균
KRW	154,461	160,819	96,098	129,828	109,616	161,552	122,716	133,584
RGI	1.156	1.204	0.719	0.972	0.821	1.209	0.919	1.00

4) 마케팅활동현황(표3-8)

단위 : 백만원

호텔명	Hyatt	Inter	Radisson	Ritz	Sheration	Shilla	Westin
신문	22,093	25,700	-	90,804	356,044	124,536	31,582
잡지	68,600	5,100	1,200	-	137,590	36,500	45,880
계	90,693	30,800	1,200	90,804	493,634	161,036	77,462

3. 고객만족도 조사결과

가. 국가고객만족지수의 의미

한국생산성본부가 미국고객만족지수(ACSI: American Customer Satisfaction Index)를 개발한 미시간대학교와 공동개발한 새로운 개념의 고객만족지수로서 다른 기관에서 발표되고 있는 지수에 비해 완성도와 신뢰도가 높아 미국, 유럽 등 전세계적으로 인정받고 있다. 한국에서도 국가, 산업, 기업의 품질경쟁력을 제고시키기 위한 목적으로 매년 같은 시기에 정기적으로 국가고객만족지수가 발표된다(한국생산성본부 CS경영센터). 이 지표는 국가의 산업경쟁력지표로 활용될 뿐만아니라 기업의 고객만족을 위한 경영전략수단으로 활용될 수 있다.

나. 국가고객만족지수 호텔산업 조사대상기준(표3-9)

조 사 대 상 업 체	한국의 특1급 호텔 중 7개 조사희망호텔
업 체 당 표 분 수	100명
총 표 분 수	700명
조 사 방 법	면접조사
조 사 지 역	서울
표 분 추 출	외국인 투숙객 95%, 내국인 투숙객 5%
표 분 (고 객)의 정 의	19세 이상의 성인 남녀로서 현재 이틀이상 투숙해 있으면서, 최근 3년간 투숙해 본 경험이 있어야 하고 단체가 아닌 개인적으로 방문해서 직접 투숙한 고객

다. 측정항목(표3-10)

고 객 기 대 수 준	고객의 상품, 서비스 구입전 기대수준
고 객 인 지 품 질	구입(사용)후의 평가로 품질에 대한 만족도
고 객 인 지 가 치	가격대비품질수준 및 품질에 대한 만족도
고 객 불 평 율	고객 불만 비율
고 객 충 성 도	고객의 재구매 가능성 평가(가격 변동시 사용여부)
고 객 유 지 율	현재의 고객을 유지할 수 있는 가능성에 대한 평가(가격이 비싸도 사용하고 있는 비율)

라. 국가고객만족지수모델의 구성요소별 점수(표3-11)

	평균	Shilla	Ritz	Radisson	Westin	Inter	Hyatt	Sheraton
총 합	82	86	86	86	81	80	78	75
고객기대 수 준	83	84	88	85	80	83	84	78
고객인지 품 질	85	90	87	89	84	86	82	78
고객인지 가 치	79	81	85	83	77	75	77	75
고 객 불 평 율	24	13	41	17	24	22	28	26
고 객 충 성 도	74	75	83	75	79	73	68	65
고 객 유 지 율	83	83	86	86	83	84	81	76

마. 조사대상업체별 평가결과분석

1) Shilla

고객인지품질과 고객불평율에서 호텔업계 최고점수를 보여 품질이나 서비스에 만족하고 있다. 이는 만족서비스경영철학에 의해 많은 마케팅활동에의 투자와 한국 고유의 브랜드 이미지가 강한 작용을 한 것으로 판단된다. 한편, 고객충성도와 고객유지율이 상대적으로 좋지 않게 나타났다. 이는 고가격정책에 대한 고객의 의견으로 상대적으로 가격이 높게 책정되어 나타난 결과로 파악할 수 있다. 한편, 공항 교통편 및 기타 특별 서비스 등을 객실 가격에 반영하거나 무료로 제공하여 전반적인 만족도에 긍정적인 결과를 나타내고 있다. 이러한 영업활동에도 불구하고 경비부문에서 경쟁업계 평균보다 1.1% 낮게 나타나고 있으며, 구조조정을 통하여 노무비 비율이 평균보다 2.2% 낮게 나타나고 있다.

2) Ritz Carlton

고객기대수준과 고객인지가치에서 최고점수를 나타내고, 고객충성도와 고객유지율도 높게 나타났다. 이는 상대적으로 낮은 가격정책과 지속적인 별도 서비스의 제공으로 인해 품질이나 서비스에 만족하는 것으로 분석된다. 한편, 고객불평율이 업계 최고로 나타난 것은 치열한 경쟁환경하에서 경쟁우위를 차지하기 위해 제공하기로 고객과 약속한 혜택제공이

나 객실예약우선권 등 보장서비스에 문제가 발생하는 것으로 파악된다.

3) Radisson Plaza

고객유지율과 불평율에서 높은 점수를 나타냈는데 이는 오랜 운영경험과 지정확적인 위치에 의한 것으로 파악된다. 이외에 전반적인 항목에서 고른 점수를 나타내고 있는 것은 고객의 상품 및 서비스 인식과 품질만족도 그리고 사후관리에서 안정적이며, 특히 세계적인 체인망으로의 변신이 대외신인도를 높였다고 파악된다.

4) Westin Chosun

개보수 등 꾸준한 투자와 노력에도 불구하고 고객기대수준과 품질을 개선시키지 못하고 있으며, 오랜 운영으로 인한 고정고객확보(고객유지율, 고객충성도)요소만이 평균수준을 유지하고 있다.

5) Inter-Continental

고객인지가치에서 제일 낮은 점수를 나타내고 있어서 품질이나 서비스의 수준에 비하여 가격을 높게 인식하고 있다고 판단된다. 그럼에도 고객유지율이 높게 나타난 것은 지정확적인 요소와 주요고객 서비스정책에 의해 고가격정책에도 불구하고 당장 고객이 줄어 들지는 않겠지만 지속적인 가격인상은 결국 고객인지가치와 고객충성도를 약화시켜서 가격 대비 품질만족도와 재방문율이 낮아질 가능성이 크다.

6) Hyatt

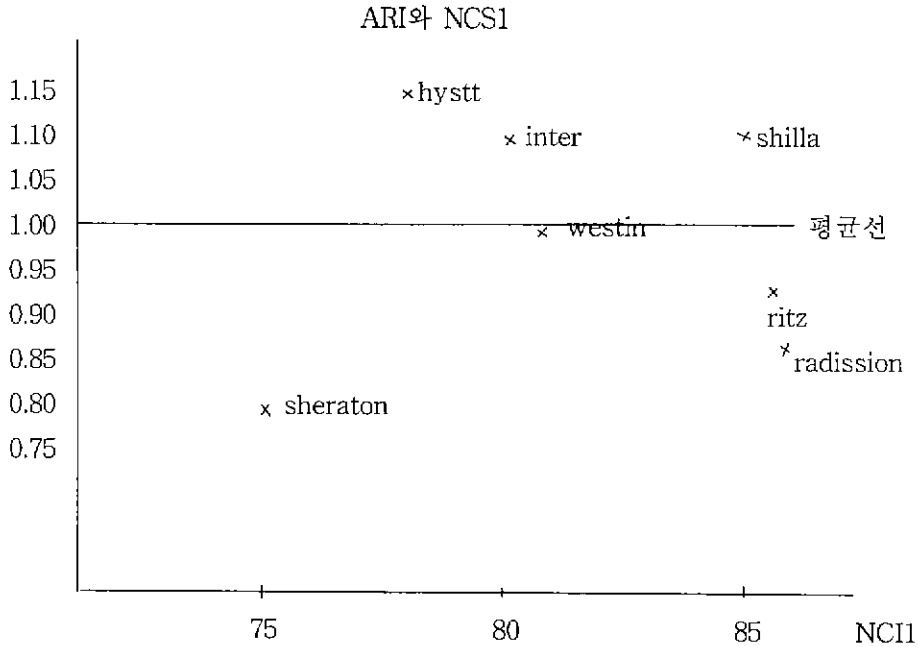
고객의 재구매 가능성이 제일 낮고 고객인지가치가 낮은 이유는 객실요금을 지불했던 외국인들이 IMF체제하의 환율변동에 대해 인식한 후 가격에 대해 불만을 보인 것으로 파악된다. 품질만족도가 상대적으로 낮은 것은 가격대비 객실규모 및 객실내부 개보수와 무관하지 않다고 볼 수 있다. 그러나 외국인 설문조사 결과 재한국 외국인이 체재하고 싶은 요소를 제일 많이 갖추고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 장기체재 외국인이 체재하고 싶은 요소를 제일 많이 갖추고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 장기체재 외국인 가족들에게 선호도가 높은 주변 여건을 구비하여 고가격을 유지하고 있지만 지속적인 고가정책은 고객충성도와 유지율에 치명적인 영향을 줄 것으로 판단된다.

7) Sheraton

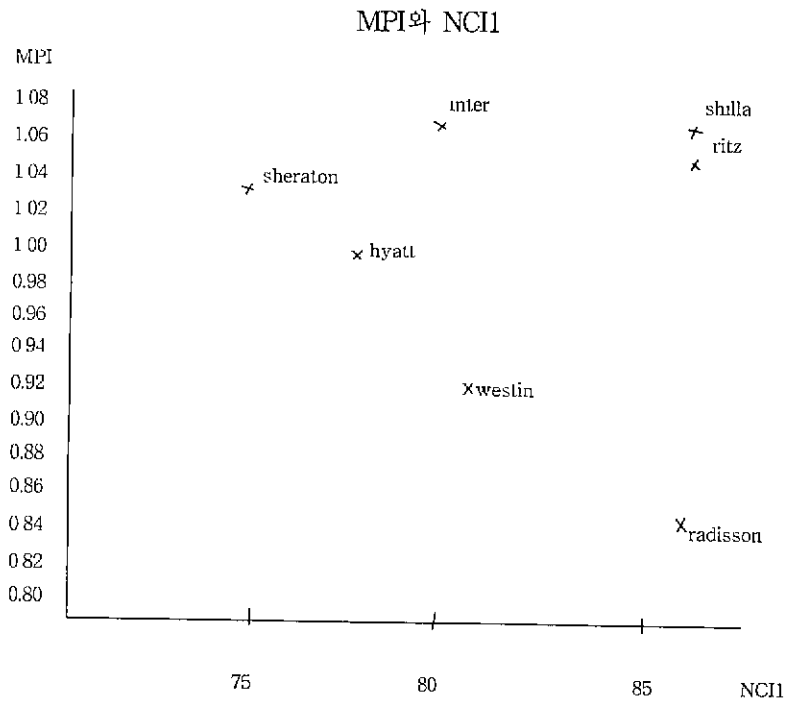
카지노, 워커히쇼 등으로 인한 외국인 유치와는 별도로, 구입 전 품질과 서비스, 구입 후 만족도 등에서 낮게 나타났다. 고객충성도와 고객유지율 등이 낮은 것은 지정확적으로 사업상거리에서 불리한 위치에서 비롯되며, 호텔 내외적환경 등에서 재방문 고객이나 단골고객을 유지할 마케팅정책에 한계점을 노출시키고 있다고 파악된다.

4. 국가고객만족지수 조사결과와 마케팅활동 및 영업실적간 상관분석

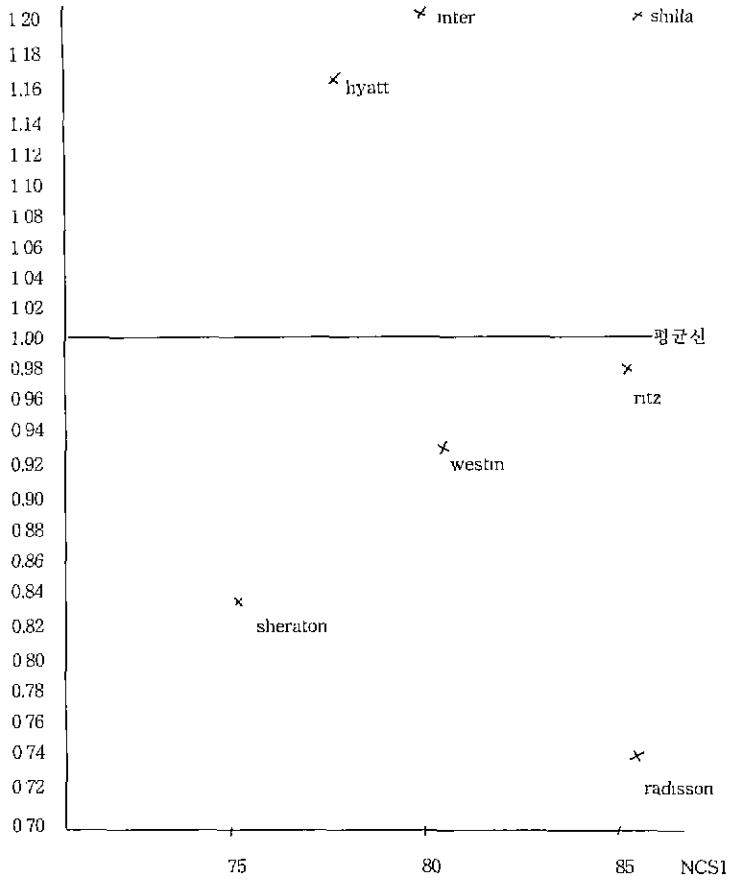
가. 평균요금계수(ARI: Average Rate Index)와 종합결과(그림3-1)



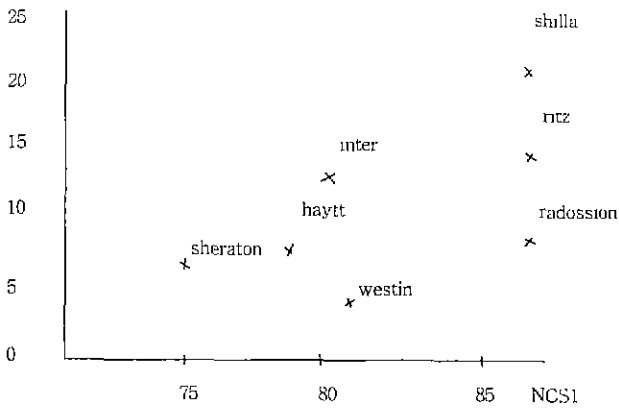
나. 시장침투율계수(MPI: Market Penetration Index)와 종합결과(그림3-2)



다. 매출액지수(RGI: Revenue Generation Index)와 종합결과(그림3-3)



라. 영업이익율과 종합결과(그림3-4)



마. 마케팅활동과 고객기대수준

고객기대수준이란 고객이 해당 상품이나 서비스를 구입하기 전에 갖고 있는 기대수준을 의미하는 것으로, 광고나 홍보 등의 마케팅활동, 체인호텔로서 브랜드 명성, 영업연수, 체재 경험, 구전이나 추천 등에 의해 이미 이루어진 인식이라고 하겠다. 그런데 조사대상호텔의 마케팅활동비는 고객인식에 대한 분석이 무의미할 정도로 미미하여, 고객인식은 개인적인 직접경험이나 추천, 구전에 의한 결정이 크다고 하겠다. 이러한 의미에서 무엇보다도 체재 고객들을 만족시키기 위해 서비스 질 향상방안을 모색하는 것이 중요하다 하겠다.

바. 가격정책과 서비스활동

고객불평은 크게 가격정책과 품질, 서비스에 의한다고 하겠다. 특히 고객인지가치가 낮은 상태의 고객불평은 가격에 대한 반응으로 직접 나타나지 않고 서비스나 품질에 전가되는 심리적 특성을 지니고 있다. 그러므로 제공받기로 약속된 혜택의 불이행 등에 강한 불만을 나타내며, 경쟁사의 상품이나 서비스를 선택하여 고객충성도나 유지율이 낮아지게 된다. 고객불평을 낮추기 위해서는 고객지향주의적인 서비스활동과 적절한 가격정책 이외에도 예약우선권, 예약보장권, 무료교통편의 제공, 무료식사권 등의 추가적인 혜택과 약정 기간 가격유지에 대한 보장 등을 이행하여 상호신뢰감 구성에 최선을 다하여야 한다.

IV. 영업전략수립의 방향

1. 고객만족도조사를 통한 시장정위화전략(Market Positioning)

호텔 체재고객들이 중시하는 요소들을 중심으로 시장환경이나 경쟁관계에서 자사의 경쟁적 위치와 경쟁사의 시장위치를 비교/분석하고 이를 전략적 개념으로 연결시켜 향후 시장에서의 자사위치를 재설정해 나가야 한다. 즉, 가격과 품질이라는 두 요소를 중심으로 결합시켜 시장정위화를 재정립하여야 한다는 것이다. 우수한 품질은 상대적으로 높은 가격이 책정되어 매출액 또는 가용객실당매출액을 향상시키는 노력을 기울여야 한다. 반대로 높은 가격으로 인해 낮은 고객인지가치와 높은 고객불평율이 발생될 가능성이 높다면 가격조정과 서비스향상이라는 장기적이면서도 전사적인 마케팅활동 노력이 필요하다.

2. URI(Unsold Room Inventory)관리

가용객실당매출액과 함께 치열한 대내외적 시장경쟁환경에서 새로이 고려하여야 할 개념으로, 자사가 각 세분시장(Market Segment)에 제시하는 가격에 일정기간 내에 판매되지

않는 상품에 대한 마케팅활동기법이다. 회사 전체적인 저가격전략으로 회계년도 초기부터 가격을 경쟁사보다 낮게 책정하여 점유율(숙박점유율 또는 좌석점유율)을 높이는 기존의 영업전략과는 달리 일정기간까지 정상적인 가격정책을 견지하다가 낮은 점유율이 예상되는 기간에 대하여 한시적으로 특별유인가격을 제시하여 고객을 유치하는 고난이도의 전략이다. 이 전략은 개별고객보다는 단체시장에 또는 재방문고객보다는 일회성 고객을 대상으로 하여 가격의 일관성(Rate Consistency)이 없다는 불신을 최소화하여 기존 고객의 불평을 발생시키지 않으면서 고객유지율을 향상시키는 방안을 모색하여야 한다. 식음료상품에 대해서는 시간별마케팅(Time Marketing)과 요일마케팅의 개념이라고 하겠다.

3. 서비스보증제도의 전사적 확대

서비스산업의 성공은 전직원의 서비스마인드(Quality of Service Mind)와 상황적응력(Moment of Truth), 커뮤니케이션활동(Communication Mix)에 달려 있다고 하겠다. 여기에서 서비스마인드는 고객의 입장에서 무엇을 필요로 하는가에 대한 생각(In Guests' Shoe: 易地思之)과 고객의 요청사항이나 고객에게 필요로 한 것을 제공하기에 게으름을 피우지 않는 부지런함(Early Bird), 항상 고객을 위해 새로운 것을 제공하여 고객을 위해 노력한다(Something New)는 의지를 보여야 한다. 한편, 성공적인 영업활동은 고객과 호텔간의 장기간에 걸친 유대관계의 지속으로, 고객에게 제공하기로 약속한 것을 지켜가는 것이다. 계약기간 중 일관된 가격과 제공하기로 약속한 각종 서비스에 대하여 전직원이 숙지하고 이를 이행하기 위하여 최대한 노력을 하여야 한다. 특히 영업부서와 현장일선직원의 대고객약속은 회사의 최고위층의 전폭적인 지원과 관리부서원간의 의사소통이 전제되어야 가능한 것임을 알아야 한다.

4. 일관성있는 마케팅활동계획 수립

고객에게 가격과 품질, 서비스에서 신뢰를 주기 위해서는 호텔 임직원 내부의 마케팅전략이 체계적으로 수립되어 직원상호간에 공감대가 형성되어야 한다. 이를 위해서는 연차영업계획의 수립과 보완, 지속적 수행에 관련직원들이 적극적으로 참여할 수 있는 분위기가 조성되어야 하며, 이는 곧 회사의 사명(Vision)으로 인식되어야 한다. 경쟁호텔의 품질 및 가격정책과 시장점유율, 객실수요, 세분시장, 지역별 영업분석, 예약망, 고객성격별조사 등의 내외적영향요소를 평가하고 SWOT Analysis를 통해 자사의 장단점을 파악하고 이를 근거로 홍보와 광고전략, 세분시장별 마케팅활동계획, 활동별마케팅활동계획, 영업계획, 훈련개발계획 등을 수립/시행하여 목표매출액을 달성할 수 있어야 한다.

5. 고객인지가치 제고를 위한 문화적 활동

호텔은 단순히 숙박이나 음식 등 일시차적인 인간욕구를 충족시키기 위한 장소적 의미로서가 아니라 문화사회적인 기회에의 참여로서 인식되어야 한다. 이러한 환경하의 호텔 고객만족을 통해 영업의 활성화를 꾀하기 위해서는 영리적인 영업활동과 문화적인 활동에 대한 회사와 고객상호간의 공감대가 형성되어야 한다.

이러한 호텔활동은 고객에게 제공되는 상품이나 서비스의 부가가치를 높이는 기회가 되며, 고객은 기꺼이 지불가치(Value for Money)를 높게 인정하게 된다.

6. 관계마케팅 프로그램(Neighborhood Program)의 정착

고객자신의 생일, 결혼기념일 등 축하일이나 고객이 소속된 회사의 창립기념일, VIP방문 일정 등에 맞춰 특별혜택이나 행사를 제공하여 호텔이 고객과 항상 함께 한다는 인식을 주어 긴밀한 유대관계와 신뢰감을 유지하여야 한다. 또한 호텔내외부의 각종 문화행사에 고객을 초대하여 시간을 같이 할 기회를 갖도록 한다. 이러한 기회를 통해 자사의 상품, 서비스 또는 가격에 대한 고객의 요구사항이나 불만사항을 들을 수 있으며, 어떠한 경로를 통해서든 개선되도록 노력할 뿐만 아니라 그 결과에 대해서도 고객들이 인지할 수 있도록 하여야 한다. 이러한 일련의 프로그램은 고객충성도와 고객유지율을 높이는 데 큰 기여를 하게 된다. 한편, 고객기여도에 의한 보상제도(Incentive System)와 특성별 분류에 의한 회원제도(Royalty Club)를 실시하는 것도 매우 유효한 마케팅전략이다.

V. 결론

경쟁의 심화라는 기업외적환경에서 호텔기업은 고객만족을 최상의 목표로 고객의 욕구나 기대를 파악하고 자사의 상품과 서비스를 효과적으로 인식시킴으로써 고객의 욕구를 충족시키는 한편, 부가적 가치를 창출시키려는 마케팅노력에 물적/인적노력에 심혈을 기울이고 있다.

고객의 의사결정은 소비전 기대수준과 소비관련활동, 소비 후 평가로 대별되며, 호텔기업의 마케팅활동은 소비 전과정을 통제가능하도록 체계적으로 관리하려고 노력하고 있다. 이는 결국 고객만족경영철학으로 경영활동 전반에 기본이 되는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 전사적마케팅활동의 결과인 영업실적과 고객만족지수간의 상관성과 그 결과를 통해 기업과 고객 모두의 입장에서 상대적으로 기회손실의 여부 또한 영업활성화를 위한 경쟁력분석과 전략방향수립의 기초자료를 제시하고자 함에 있다.

이를 위해 제2장의 고객만족에 대한 이론적 배경에서는 고객만족의 의의와 그 중요성, 배경, 구성요소에 대해 연구하였으며, 고객만족경영에 관한 의의와 개념 및 철학을 살펴보았다. 또한, 고객만족도조사에 대한 방법과 호텔고객접점에 대한 세부적인 접근과 호텔고객만족의 영향요인을 연구하였다. 제3장의 영업실적과 고객만족지수간의 상관성분석에서는 대상호텔의 전사적마케팅활동 관련현황과 고객만족지수 조사결과간의 상관성을 도표로써 비교하기 용이하게 제시하여 경쟁적시장정위화의 윤곽을 알기 쉽게 하였다.

결론적으로, 호텔고객은 이용하고자 하는 상품과 서비스에 대해 직간접적인 경험에 의해 인식함으로써 만족 또는 불만족을 나타내며, 이를 통하여 매출액의 증감에 영향을 미치게 된다. 즉, 적절한 품질과 가격을 통한 고객만족은 시장에서의 대안선택과정에서 상품 및 서비스에 대한 인지도제고와 지불가치(Value for Money)를 결정짓게 되며 이는 곧 바람직한 시장정위화전략의 기본이 된다.

참고문헌

- 김동훈 외 공저, 마케팅신조류, 경문사, 1995
- 노영화·황정선, 소비자지향적기업경영에 관한 연구, 한국소비자보호원, 1995
- 유필화 외 공저, 현대의 마케팅과학, 법문사, 1994
- 윤상근 외 공저, 고객만족도:조사방법과 실무지침서, 한국능률협회, 1996
- 어수현, "호텔연차영업계획수립에 관한 소고", 관광경영학연구, 한국관광경영학회, 1997
- Robert C.Lewis, Richard E.Chambers, Harsha E.Chacko, Marketing Leadership in Hospitality, Van Nostrand Reinhold, 1995
- William F.Schoell, Joseph P.Guiltinan, Marketing-Contemporary Concepts & Practices, MA:Allyn & Bacon Inc, 1992
- Philip Kotler, Marketing Management, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1984

Abstract

NCSI and the Hotels' Revenue

Su Hyun Eoh

The hotel does not sell one-time services, and the customer has many choices, especially today. Any hotel is vulnerable to new competition. Most customers like to try a new place and new product. The questions are 1) offering competitive products that are meaningful to customers 2) solving customers problems 3) offering a competitive products that are difficult for competitors to duplicate.

This report is for studying about the relationship between the results of National Customer Satisfaction Index(NCSI) and the hotels' revenue. And explore the ways to identify opportunities for creating the desired image that differentiates from the competition and for serving the target market better than anyone else.

For the about objectives, the following items are reviewed:

- 1) Customer behavior and customers' needs and wants
- 2) Customer decisions
- 3) Integrated marketing
- 4) Customer satisfaction
- 5) Major factors of the hotel customers satisfaction
- 6) Moment of truth

Market positioning is to create a distinctive place in the minds of potential customer.

To position successfully requires recognizing the marketplaces, the competition, value for money and customers' perceptions.

Finally, internal marketing efforts can be used to examine one's own position to see if it is perceived by its customers. It means that the benefits exist in the mind of the customer and are determinable only by asking the customer. These kinds of efforts are essential to proper positioning analysis and long term relationship marketing.