

관광호텔의 對 顧客 關係마케팅 活動 改善方案에 關한 研究*

송 용 덕**

【목 차】

I. 서 론	IV. 문제점 및 개선방안
II. 관광호텔 대 고객 관계마케팅에 관한 이론적 배경	V. 결론 참고문헌
III. 관광호텔 대 고객 관계마케팅 활동 현황	ABSTRACT

I. 서 론

1. 문제제기와 연구목적

우리 나라 관광호텔들의 경쟁이 매우 심화된 현상황하에서 새로운 고객을 창조하는 데에는 한계가 있기 때문에 새로운 고객을 확보하는 동시에 기존고객의 유지에 중점을 두는 것이 비용 면에서나 고객 욕구 만족 면에서 보다 효과적이라고 할 수 있다. 그 동안 새로운 고객을 확보하는데 초점을 맞춘 기존의 1회적 거래(transaction)나 교환(exchange)에 마케팅의 중점을 둔 거래 마케팅(transaction marketing)만으로는 경쟁이 치열한 현 상황을 극복하기 위해서는 충분하지 못하다고 볼 수 있다.

그러므로, 고객과의 관계를 형성, 유지, 발전시키는 마케팅 활동과 호텔 종업원의 고객

* 이 논문은 심사를 필하였음

** 수원과학대학 항공관광과 교수

지향적 사고에 의한 서비스와 참여자로서의 고객의 역할이 상호작용적인 대 고객 관계마케팅(relationship marketing)을 통해서 경쟁우위를 확보해야 한다.

그러나, 관광호텔의 마케팅에 관한 연구는 주로 4P를 중심으로 신규고객 창출을 위한 많은 연구가 이루어져 왔으나, 기존고객을 대상으로 관계를 강화하여 우호적인 관계를 지속 시킴으로써 단골고객화하는 대 고객 관계마케팅에 관한 연구가 미흡한 실정이므로, 본 연구는 서울소재 특1급 관광호텔을 대상으로 대 고객 관계마케팅활동 현황을 분석하고 문제점을 파악함으로써 개선방안을 제시하여, 관광호텔이 체계적인 대 고객 관계마케팅 활동을 수행할 수 있는 기틀을 마련하는데 본 연구의 목적을 두고자 한다.

2. 연구범위와 연구방법

1) 연구 범위

본 연구는 관계마케팅 유형 중 호텔 경영에서 고객과의 관계가 가장 중요하고 밀접한 것으로 간주되므로 대 고객 관계마케팅을 대상으로 서울 소재 특1급 호텔에 한정하여 관계마케팅활동 현황을 분석하여 문제점을 파악하고 개선방안을 연구하였다.

2) 연구 방법

본 연구의 방법은 관계마케팅의 개념에 관한 문헌적 연구와 서울소재 특1급 호텔의 마케팅 담당자, 객실 및 식·음료 영업 담당자, 인사 교육 담당자와의 개인 면접을 통한 대 고객 관계마케팅활동에 관한 현황조사를 실시하였다. 이러한 문헌적 연구와 실증적 연구를 통해 관광호텔의 대 고객 관계마케팅의 문제점을 파악하고 개선 방안을 강구하였다.

II. 관광호텔의 대 고객 관광마케팅의 이론적 배경

1. 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 개념

대 고객 관계마케팅이란 호텔과 고객이 관계기반 위에서 공동의 이익 내지 가치를 창조하고자 하는데 초점을 둔 관계 마케팅 영역이다. 현대 호텔기업에서 경쟁의 핵심적인 요소가 되는 서비스 품질을 제고하는 방향에서 관계의 개념이 중요한 주제로 부각되고 있다. 따라서 지속적인 고객관계를 개발하고 향상시키는 것을 목적으로 하는 장기적 마케팅 전략이 대 고객 관계마케팅이라는 체계로 자리잡아 가고 있다.¹⁾ 이에 대한 연구로서 레비트

1) 임종원, 조호현, "서비스 마케팅에서 Relationship Marketing 개념의 확대에 관한 연구," 경영논집 29권, 서울대학교 경영연구소, 1995, p. 119

(T. Levitt)는 경제가 서비스 및 기술 지향적이 되어감에 따라 판매과정의 역학이 변하며 제공되는 서비스의 지속적인 성격과 기술의 복잡성이 증가함에 따라 구매자와 판매자간에는 장기적이고 몰입된 관계가 필요해진다고 주장하였다.²⁾ 따라서 판매자의 초점은 단순히 판매하는 것에서 구매자의 구매 후 만족을 보장하는 데로 옮겨져야 한다.

또한 복잡한 서비스 시장에서 종업원은 관계 관리자 (relationship manager)의 역할을 수행하고 있으며 신뢰와 만족과 같은 종업원과 고객간의 관계특성이 장래에 종업원과 고객 사이의 지속적인 상호작용을 가능하게 하여 준다.³⁾

베리(L. L. Berry)는 서비스 품질과 관련하여 관계마케팅에 의한 고객과의 관계를 재무적, 사회적, 구조적 연결(bond)로 단계화하고 있다.⁴⁾ 이와 같은 관점에서 대 고객 관계마케팅은 고객과의 우호적인 관계를 통해 기업과 고객이 관계기반 위에서 공동의 이익을 창출할 수 있도록 하는 효과적인 마케팅 전략 체계이다.

일반적으로 대 고객 관계마케팅은 단순히 교환 가능성 있는 고객들을 대상으로 호텔상품을 팔아 넘기는 것이 아니라 기업과 고객이 관계의 기반 위에서 공동의 이익을 만들어 그곳에 고객들이 머무를 수 있는 환경을 설정하고자 노력하는 것이다.⁵⁾

관계마케팅에 있어서 시간적인 순서로는 신규고객을 확보하는 것이 첫 단계이며 다음 단계로는 관계의 유지 및 개선을 통하여 고객을 단골로 전환시켜야 하는데 두 번째 단계가 대 고객 관계마케팅의 주요 연구 대상이 되고 있다.

베리(L. L. Berry)와 파라수라만(A. Parasuraman)은 관계마케팅을 고객관계의 유도, 개발 및 유지라고 정의하였음에도 불구하고 관계마케팅의 역할을 기존 고객에 대한 마케팅으로 한정시키고 있다. 그에 의하면 서비스산업에서 시장점유율을 높이는 방법은 더욱 많은 신규고객을 만들거나 기존 고객과의 거래를 늘리거나 또는 고객의 이탈을 줄이는 것이라고 하면서 기존 고객에 대한 마케팅은 이중 두 번째와 세 번째에 해당된다고 하고 있다.⁶⁾ 따라서 그들에 있어서 관계마케팅은 기존고객의 유지에 초점을 두면서 재무적, 사회적 및 구조적인 관계 유형의 각 단계를 강화하는 것이 목표가 되고 있다.

2) T. Levitt, "After the Sale is Over ...," *Harvard Business Review*, Sept. - Oct. 1983, pp.87-93

3) L. A. Crosby, K. R. Evans and D. Cowles, "Relationship Quality in Service Selling' An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, July 1990, pp.68-91

4) L. L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services : Competing through Quality*, N. Y. The Free Press, 1991, pp.132-150

5) 임종원, 김기찬, "기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구," 경영논집, 제24권 제3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1990, p.32

6) L. L. Berry and A. Parasuraman, *op. cit.*, pp.132-150

〈표 2-1〉 서비스 관계 및 대 고객 관계 에 대한 연구

연구자	연구주제	주요 개념 또는 내용
Levitt(1983)	서비스 구매자와 판매자간 관계	구매후 만족의 중요성
Jackson(1985)	산업계 마케터와 고객간의 관계	고객의 미래 요구에 대한 자원 및 수단의 조정
Crosby, Evans and Cowles(1990)	서비스 판매에서 관계의 질의 역할	관계의 질, 유사성, 전문성
Gronroos(1990)	서비스 상황하에서의 마케팅의 역할	Relationship Marketing, 내부 마케팅
Jonew(1990)	서비스 거래속성과 조직 구조와의 관계	서비스 조직의 관리구조
Miles(1990)	서비스 품질의 결정요인	대리 이론적관점, Encounter
임종원(1994)	고객과의 연결을 통한 연결의 이익	커뮤니케이션의 빈도와 질, 컴퓨터 및 통신기술
Regers and Peppers	일대일 마케팅 패러다임	시장점유가 아닌 고객 점유로서의 고객관계
Steward and Patrick(1994)	고객과의 관계에 대한 신호	Exit, Voice and Loyalty

자료 : 임종원, 조호현, 전개논문, p.120

크리스토퍼(M. Christopher)는 고객 충성도의 관계마케팅 사다리(relationship marketing ladder of customer loyalty) 개념에서 사다리의 양끝을 고객 잡기(customer catching)와 고객유지(customer keeping)로 구분하고 관계마케팅은 신규 고객보다는 기존 고객과의 관계를 개발하고 향상시키는 것으로 개념화하고 있다.⁷⁾

학자들의 이론을 종합하면, 관광호텔의 대 고객 관계마케팅은 고객과의 접촉을 강화하여 쌍방향적 커뮤니케이션을 통하여 고객의 호텔에 대한 신뢰감과 만족감을 줌으로써 고객과의 우호적인 관계를 지속시킴으로써 단골고객화하는 것이라고 설명할 수 있다.

2. 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 필요성

오늘날 IMF 체제 상황하에서 치열한 경쟁과 급변하는 복합적 환경에 직면하고 있는 호텔기업은 고객의 욕구 만족이라는 마케팅 컨셉트를 받아들이지 않으면 기업의 성장은 고

7) M. Christopher, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, pp.21-23

사하고 생존조차 어려워지게 되었다. 이러한 상황에서 호텔기업이 성장, 발전하기 위해서는 신규 고객만을 최대한 획득하려는 기존의 전통적 마케팅에서 벗어나 고객의 획득과 유지에 중점을 둔 관계마케팅이 절실히 요구되어 지고 있다.

대부분의 호텔기업에 있어서 마케팅 활동이 서비스 전달자로서 고객과의 관계의 성공적인 형성과 지속적인 관리에 달려 있으며 이러한 상호 만족적인 관계의 증진과 장기적인 관계의 관리에서의 기업의 이득을 획득 할 수 있다. 이러한 과정에서 종업원과 고객은 교환적 거래에 따른 위험감소, 거래비용의 감소, 그리고 서비스 고객화(service customization)가 이루어지고 그 결과 고객이 관계의 장(relationship field)에 머무를 수 있는 환경조성이 이루어질 수 있다.⁸⁾

호텔 기업에서 고객을 일련의 분리된 거래로 보는 것보다는 다양한 복합 서비스 시설, 상품 및 인적 서비스를 포함하고 있는 호텔에서는 고객유지와 그들에 대한 크로스 셀링(cross-selling)의 중요성을 인식한 것이다. 호텔에 있어서의 관계마케팅 특성은 고객 만족에 초점, 상품효과시장, 장기적인 규모, 고객서비스 강조, 높은 고객참여, 높은 고객 접촉에 있고,⁹⁾ 고객과의 관계를 유지하는 것이 호텔에서는 기업의 생존과 밀접한 관계를 형성하는 것이다.

특히 호텔기업에서 관계마케팅 전략을 이용함으로써 얻을 수 있는 혜택은 호텔기업과 고객간의 우호적 관계는 단기적 측면에서 신규 고객을 얻는 비용보다 기존 고객을 유지하는 것이 훨씬 비용을 감소시키고, 장기적 측면에서는 미래의 거래에 따른 불확실성을 감소시켜 미래에 발생할 수 있는 상호작용의 가능성을 높여준다는 점에 있다.

관계마케팅의 핵심은 시장점유율이 아니라 고객점유율을 강조하는 것이다. 관계마케팅에서 중요한 것은 호텔상품이 아니라 고객인 것이다. 좀 더 구체적으로 고객과 호텔상품, 서비스를 연결시키는 관계가 중요한 것이다. 고객 점유율은 그 호텔에 대한 충성도가 높은 고객에게 더 이용하도록 하는 것이 더 좋은 방법이 될 것이다. 고객에게 편익과 만족을 제공함으로써 고객의 충성도를 확보하려는 호텔기업의 경우 이런 관계마케팅을 적절히 실천하는 것은 절대적으로 필요하다.¹⁰⁾ 이러한 관계마케팅은 호텔 기업이 다음과 같은 상황일 때 더욱더 필요성이 높아진다.

첫째, 고객이 계속해서 주기적으로 서비스 제공을 원할 때, 둘째, 호텔 서비스를 이용하는 고객이 호텔을 자율적으로 선택할 수 있는 재량권이 있을 때, 셋째, 고객의 충성도가 약하고 호텔 변경이 쉬울 때, 넷째, 구전이 호텔상품에 대하여 특히 커뮤니케이션의 유력한 형태일 때. 호텔기업에 있어서 관계마케팅의 필요성은 호텔서비스의 생산과 소비가 동시에 발생한다는 개념에도 기인한다.

8) 구문희, "관광호텔 서비스업의 관계마케팅에 관한 연구," 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1995, p. 47

9) Adrian Payne C. Martin and David Ballantyne, *Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann, 1991, p.9

10) R. C. Lewis & R. E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, 1989, pp.63-64

3. 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동체계

1) 고객 정보파일 구축 및 관리

관광호텔에서 대 고객 관계마케팅 활동을 수행하려면 무엇보다도 고객에 관한 정보파일을 구축하는 것이 제일 우선 과제이다. 고객 정보파일(Customer Information File)은 관계마케팅 수행에 여러 가지 면에서 기초가 된다. 마케터가 자기에 가장 중요한 고객들을 파악할 수 있고, 그들에게 적절한 제품 또는 서비스를 적시에 제공할 수 있으므로 마케팅 활동이 더욱 효율적이고 효과적이 된다. 컴퓨터를 이용하여 마케터가 고객들과 완전히 개별적으로 교류하는데 필요한 방대한 양의 데이터를 관리할 수 있다. 시간의 흐름에 따른 상호작용을 추적할 수 있고 구매 형태에서의 변화를 파악하여 미래의 변화를 예측할 수 있게 됨으로써 고객과의 진정한 대화를 지속할 수 있다.¹¹⁾

2) 호텔 서비스 인카운터 관리

호텔 서비스에서는 생산과 소비가 분리될 수 없기 때문에 고객이 서비스 산출과정에 출현해야 하고 그 과정에 직접 관여하게 된다. 호텔 서비스 산출 과정에서 고객이 편익으로서 인지하는 총 서비스 공여에서 고객과 종업원과의 접촉에 있어서의 상호작용인 서비스 인카운터는 서비스 질을 창출하는 핵심적인 요소가 된다. 호텔 서비스가 배달되는 서비스 배달 시스템에서 고객과 종업원간의 상호작용에서 고객이 인식한 평가가 바로 서비스 질에 대한 평가로 나타나기 때문이다.

호텔 서비스 인카운터 관리는 서비스 청사진 작성, 서비스 질 관리와 고객 서비스 평가 관리로 구성된다.

① 호텔 서비스 청사진 작성

쇼스타크(L. Shostack)은 서비스 제공에 포함되어 있는 모든 업무를 설명할 수 있는 정교한 도해법을 고안하여 서비스 청사진을 만들었다. 서비스 시각화의 방법은 현재 고객에게 제공되고 있는 서비스를 보다 잘 관리하고 새로운 서비스를 효과적으로 설계하는데 중요한 역할을 한다.¹²⁾

청사진은 종업원들이 고객과 갖는 상호작용의 흐름을 추적하는 도해 과정이다. 종업원 중 누가 그리고 언제 이 흐름에 관여하며, 어떤 방법으로 고객과 상호 작용하게 되는지를 전체적으로 나타내 보여준다.

② 호텔 서비스 질 관리

많은 호텔들은 서비스를 고객들에게 배달하기 위해서는 고객을 접촉하는 종업원에게 의

11) T. G Vavra 저, 홍재욱 역, 애프터마케팅, 21세기 북스, 1995, pp.76-77

12) 이성환, 이재철, 서비스 마케팅, 삼영사, 1998, p 75

존해야만하기 때문에 서비스 배달에 있어서 실패하기가 쉽다. 서비스 배달은 종업원과 고객의 상호 작용하는 동안에 발생하기 때문에 종업원의 태도와 행동은 고객이 서비스를 어떻게 지각하는가에 영향을 미칠 수 있다.¹³⁾ 서비스 인카운터의 중요성 때문에 호텔은 종업원들의 태도와 행동들이 질 좋은 서비스를 배달하는데 공헌한다는 것을 고객을 접촉하는 종업원들이 알 수 있도록 효과적으로 관리하는 방법을 종업원과 고객과의 접촉, 종업원과 역할과의 접촉, 관리자와 종업원과의 접촉 등에서 찾아내야만 한다.

③ 호텔 고객 서비스 조사

호텔 내 종업원의 고객 서비스에 대한 태도와 그 호텔의 실제 서비스 성과 사이에는 직접적인 관계가 있다. 즉 긍정적으로 고객 서비스를 제공하려는 분위기가 호텔 내에 존재할 때, 더욱 고품질의 서비스가 수행될 가능성이 커지는 것이다.¹⁴⁾

호텔의 서비스 문화란 고객에 대해 좋은 서비스를 제공하는 것이 당연하고 가장 중요한 것으로 여겨지는 기업문화라고 볼 수 있다. 즉 종업원들이 서비스 지향적이라는 것이다.¹⁵⁾ 서비스 지향적으로 행동변화를 위한 전제조건이 태도변화임을 고려할 때, 서비스 성과를 모니터링하는 과정의 일부로써 반드시 내부고객서비스 조사가 시행되어야 한다. 내부조사는 서비스를 제공하는 직접적인 종업원이 서비스에 대해 어떠한 태도를 지니고 있는지를 측정하는 것이다. 태도를 모니터링 하는 것 뿐 아니라 종업원들이 어떻게 서비스를 정의하고 그들이 서비스의 핵심요소로 삼는 것이 무엇인지 파악하는 것 모두가 매우 시사적인 것이다.¹⁶⁾

3) 고객과의 커뮤니케이션 강화

대 고객 관계마케팅의 핵심은 고객과의 상호작용을 극대화하는데 있다. 고객과의 일회적 거래를 중시하지 않고 호텔 이용 후 지속적 관계를 유지, 발전시키는 것을 강조한다. 따라서 호텔 이용 후 고객과의 관계를 관리하기 위한 커뮤니케이션 강화 방법에는 불평고객관리와 공식적인 커뮤니케이션 구축이 있다.

① 불평고객관리

고객과의 커뮤니케이션 강화 방법 중에서 불평고객의 관리가 매우 중요하며, 불평고객관리에 있어서 중요한 점은 불만고객이 직접 호텔에 불평하도록 적극적으로 유도해야 한다

13) David E. Bowen & Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter : Some Guidelines for Management and Research," in *the Service Encounter: Managing Employee / Customer Interaction in Service/ Business*. J A. Czepiel, MA: D.C. Health and Company, 1989, pp.127-147

14) M. Christopher, A. Payne and D Ballantyne 공저, 송용섭, 황병일 공역, 전게서, p.171

15) 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1994, p.387

16) M. Christopher, A. Payne and D. Ballantyne 공저, 송용섭, 황병일 공역, 전게서, pp.171-172

는 점이다.¹⁷⁾

TARP(Technical Assistance Research Program Institute)의 연구에 의하면 불만족한 고객의 4%만이 불만을 토로하는 것으로 나타났으며, 나머지 96%는 미련 없이 다른 회사를 이용해 버린다고 한다.¹⁸⁾

그러므로 호텔은 고객의 불평을 유도해내는 고객과의 커뮤니케이션을 갖도록 해야 한다. 고객의 불평행동 자체가 호텔에 대해 많은 영향을 미칠 뿐만 아니라 호텔의 고객 불평행동에 대한 반응이 추후 고객의 호텔에 대한 태도나 행동에 많은 영향을 미치기 때문이다. 불평고객이 호텔의 불평처리에 만족하게 되면 호텔에 대한 신뢰회복과 호텔을 다시 이용하고자 하는 태도와 행동을 나타낸다.¹⁹⁾

② 공식적인 커뮤니케이션 구축

고객이 호텔을 이용하고 퇴숙하는 것으로 고객에 대한 판매 행위가 종료되는 것이 아니다. 고객만족이나 재방문 의도 등을 최고로 높이기 위해서는 고객이 무엇을 만족하고 무엇에 불만족한가를 추적할 필요가 있다. 고객이 경쟁호텔의 상품 및 서비스를 구입하지 않도록 차별화 하는 것은 매우 곤란하고 반면에 고객을 만족시키는 것에 실패하여 매출액이 격감, 수익저하를 초래하기는 매우 간단하다.²⁰⁾ 고객만족의 수준을 계속적으로 높여 나가기 위해서는 고객의 의견에 관한 조사를 정기적, 주기적으로 실시하여 의사결정의 중요한 지표로 삼아야 한다.

4) 고객 커뮤니케이션 프로그램 운영

① 고객 커뮤니케이션 프로그램 목표

호텔에서는 불만처리나 고객만족 프로그램과 같은 공식적인 측정 프로그램 이외에도 조직이 일상적으로 고객과 접촉할 수 있는 실질적인 기회가 존재한다. 고객과의 접촉은 호텔과 고객의 관계를 관리함으로써 고객의 충성도를 유지시킬 수 있는 매우 효과적인 수단이다. 고객 커뮤니케이션 프로그램은 호텔과 고객의 관계를 유지, 강화시키는 데 큰 역할을 담당하고 있다. 고객 커뮤니케이션 프로그램의 성패는 목표를 얼마나 잘 설정하는가에 달려 있다. 주로 설정하는 목표 7가지는 다음과 같다.²¹⁾

첫째, 호텔 또는 조직을 포지션 시킨다. 호텔은 특정 시장에서 자신의 지위를 파악하고 전반적인 이미지를 강화함으로써 자신의 지위를 굳히기 위해 고객 커뮤니케이션을 활용할 수 있다.

17) 이유재, 전게서, p 90

18) 이상환, 이재철, 전게서, p 141

19) S. S. Tax, S. W. Brown & M. Chandra Shekaran " Customer Evaluations of Service Complaint Experiences : Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol 62, Apr, 1998 p.72

20) 김성혁, 고객만족경영, 에이엠아이, 1994, p.91

21) T. G. Vavra 저, 홍재욱역, 전게서, pp.263-264

둘째, 현재의 호텔상품 또는 서비스, 새로운 호텔상품 또는 서비스를 고객에게 알린다.

셋째, 고객을 교육시킨다. 고객에게 호텔상품 또는 서비스의 우수성을 알려줄 필요가 있다. 호텔 신 메뉴 품평회, 새로운 시설 견학(inspection tour)등을 통해서 고객은 보다 지적인 호텔 이용자가 되며 이는 호텔에게 유리하게 작용된다.

넷째, 교차 구매를 촉진한다. 고객에게 호텔의 다른 상품을 구매하도록 자극하는 것은 효과적인 고객 커뮤니케이션 프로그램 결과로서 바람직한 현상이다.

다섯째, 고객으로 하여금 자신이 고객 커뮤니케이션 프로그램에 포함되는 예외적 또는 특권적 집단의 일원이라는 느낌을 갖게 함으로써 소속감과 중요 인물로 대접받고 있다는 의식을 부여한다.

여섯째, 고객의 구매 결정이 올바른 것이었다는 확신을 준다. 고객 커뮤니케이션 프로그램을 훌륭히 수행함으로써 고객이 구매 후 느끼는 후회 또는 기대치와 실제 지각한 서비스간의 불일치 등을 상당히 경감시킬 수 있다.

일곱째, 논쟁점을 관리하는데 도움이 된다.

전문성을 띤 사보 등을 통해 정기적으로 고객에게 정보를 제공함으로써 논쟁점들에 대한 고객의 사고를 관리할 수 있다.

②상용고객 우대 프로그램(frequent guest program)

호텔은 고객과의 커뮤니케이션 프로그램 중 가장 많은 비중을 차지하고 고객과의 관계에 있어서 상호이익을 얻고 있는 프로그램이 상용고객 우대 프로그램 (frequent guest program)이다.

이 프로그램의 회원을 개별적인 고객으로 인식하게 하며, 호텔과 고객간의 관계를 개선시키고, 호텔에 대한 고객의 공헌을 증가시키고, 집중 수입을 가져오며, 보상받는 고객에게 추가 지출을 하게 하며,²²⁾ 기존 고객에 대한 직접적인 커뮤니케이션을 가능하게 하고, 고객의 대량 소비를 하도록 직접적인 유인을 제공한다. 또한, 이 프로그램은 고객의 이용실적에 따라 일정한 기준에 의거하여 객실 무료권 혜택 등의 보너스를 제공함으로써 고객의 단골화를 유도하는데 기여하고있다.

이와같이 상용고객 회원에 대한 인센티브와 개별적인 배려와 고객인지 등은 고객이 호텔 브랜드를 선택함에 있어 결정적인 요소로 작용하는 중요한 세가지 요소이다.²³⁾

이러한 제도의 성공적인 수행을 위한 선행조건은 호텔 기업이 이것을 단순한 할인 프로그램이 아니라 고객에 대한 개인적인 배려와 그에 따른 차별화된 서비스를 제공하므로써 만족한 회원 및 동반 고객의 제방문율이 증가되며 긍정적인 구전을 발생시키므로써 새로

22) The Economist Intelligence Unit, "Accommodation: Hotel Frequent Guest Programmes," *Travel & Tourism Analyst*, 1995, p. 85

23) Paula A. Francesc and Leo M. Renaghan, "Data-Base Marketing' Building Customer Profiles," *The Cornell H.R.A. Quarterly*, May 1990, p. 60

은 고객을 창출시킬 뿐만 아니라 회원에 대한 호텔 브랜드 충성도 제고에 많은 영향을 미치게 된다.

③ 이탈고객 되찾기 프로그램

베리(L. L. Berry)와 파라수라만(A. Parasuraman)은 서비스 기업이 시장의 점유율을 높이기 위해서는 신규 고객을 유인하고, 현재의 고객과 더 많은 거래를 하고, 고객의 이탈을 감소시켜야 한다고 주장하였다.²⁴⁾

관계마케팅의 주요 메시지가 현재 고객과의 관계를 확립·유지하라는 것이지만, 오늘날에 있어서 제조업의 '무 결점' 주의와 같은 철학으로 과거의 또는 잃어버린 고객을 되찾기 위한 접촉을 시도하고 있다. 고객이탈은 호텔영업에 있어 가장 분명한 적도의 하나이다.

첫째, 그것은 고객들이 그 호텔이 창출해 내는 가치의 흐름이 악화되고 있는 것으로 보고 있음을 나타내는 가장 분명한 표시가 될 수 있다.

둘째, 이탈률이 증가하고 있다는 것은 호텔에 대한 고객들로부터의 현금흐름이 감소한다는 것을 분명하게 예언하는 확실한 지표다. 왜냐하면 새로운 고객들을 확보하기 위해서는 많은 돈이 필요하며 또 기존 고객들은 신규 고객들에 비해 더 많은 현금 흐름과 이익을 만들어 내는 경향이 있기 때문이다. 고객이탈의 근본원인을 탐구함으로써 이를 배울 의지와 능력을 갖춘 호텔들은 개선할 필요가 있는 영업관행들을 규명할 수 있고, 때로는 고객들을 다시 확보해 보다 견고한 바탕 위에서 관계를 재정립할 수 있게 된다.²⁵⁾

Ⅲ. 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동 현황

관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동 현황을 파악하기 위해서 서울에 소재하고 있는 특 1급 6개 관광호텔을 대상으로 각 호텔의 마케팅 담당자, 인사·교육 담당자, 객실·식음료 부문 등 영업 담당자와의 개인 면접을 통해 조사하였다.

대 고객 관계마케팅 활동 현황은 이미 기술한 대 고객 관계마케팅 활동 체계를 중심으로 각 호텔별로 조사 분석하였다.

1. 대 고객 관계마케팅의 인식도

관광호텔에서 대 고객 관계마케팅에 관한 관심여부를 알아 낼 수 있는 방법은 관계마케

24) L. L. Berry and A. Parasuraman, *op. cit.*, p. 132

25) Frederick F. Reichheld 저, 황복주역, "고객이탈에서 얻어야 할 교훈," 서강 *Harvard Business* Vol. 69, 1996, p.52

팅의 목적이 고객과의 우호적인 관계지속성이므로 단골 고객의 점유율에 관한 관심도를 마케팅 전략에 반영하고 있는지를 파악하는 것이다. 그러므로 연간 마케팅 전략 중에서 전체고객 중 재방문 고객(repeating guest)의 점유율 목표 설정 여부를 파악하는 것이라 하겠다.

이 재방문 고객점유율 목표 설정에 관한 조사에서 6개의 호텔 중에서 마케팅전략에 재방문 고객 점유율 목표를 설정하고 있는 호텔은 3개 호텔로 L호텔은 '99년도 목표를 17%, R·C호텔은 56%, S호텔은 47%로 이러한 목표는 호텔이용 고객 중 객실 이용 고객에 대한 재방문 고객 점유율 목표를 설정한 것이다.

<표 3-1> 호텔별 재 방문 고객 점유율 목표

호텔	항목	재 방문 고객 점유율 실적 및 목표		
		1997년도	1998년도	1999년도
L 호텔		13%	15%	17%
R·C 호텔		25%	41%	56%
S 호텔		47%	47%	47%

자료 : 논자 작성

그러나, C호텔, I호텔, R·C호텔은 마케팅 전략에 재방문 고객 점유율 목표를 설정하고 있지 않으나, 재방문 고객 증대에 대한 중요성을 인식은 하고 있는 것으로 파악되었다.

2. 고객 정보 파일 구축

관광호텔에서 대 고객 관계마케팅 활동을 수행하려면 무엇보다도 고객에 관한 정보 파일을 구축하는 것이 제일 우선 과제이다. 고객 정보파일은 호텔에 가장 중요한 고객들을 파악할 수 있고 그들에게 적절한 제품 또는 서비스를 적시에 제공 할 수 있으므로 마케팅 활동이 더욱 효율적이고 효과적이 된다.

호텔별로 고객 정보파일 구축 현황을 대상 부문, 정보 수집방법, 입력되는 고객 정보 내용, 구축인원 및 정보 파일의 활용방법에 관해서 조사한 결과 대상부문을 객실 부문을 모두 대상으로 삼고 있고 I호텔, L호텔, R·C호텔, R·S호텔, S호텔은 객실, 식 음료, 부대영업부문에서 고객 정보 파일을 구축하고 있다.

정보수집 방법은 객실 등록 때 사용되는 등록카드, 상용고객 우대프로그램 (frequent guest program) 등 각종 회원 신청서 등을 이용하고 있으며, 고객의 인적사항, 예약경로,

이용실적 등 기초자료만을 주로 고객 정보파일에 입력하고 있으며, 고객의 선호사항, 고객과의 커뮤니케이션 실적 및 반응 등은 입력이 안되고 있는 실정이다.

6개 호텔이 고객 정보파일을 어떻게 활용하고 있는가를 조사한 결과 호텔 관련 정보제공, 이용실적에 상응하는 무료 서비스제공, 호텔 행사 초청에 활용되고 있는 것으로 파악되었다.

<표 3-2> 호텔별 고객 정보파일 구축현황

항목 호텔	고객 정보 파일 구축				
	부문	수집방법	입력내용	구축인원	활용방법
C호텔	객실	회원신청서 등록카드	인적사항, 소득수준, 예약경로, 지불방법,	12,000명	<ul style="list-style-type: none"> 호텔관련정보제공 고객이용실적에 상응하는무료서비스 제공. 고객욕구 파악 고객 행사 초청
I호텔	객실 식음료 부대영업	회원 신청서 등록카드	인적사항, 예약경로, 이용실적, 지불방법,	5,500명	<ul style="list-style-type: none"> 호텔관련정보제공 고객 행사 초청
L호텔	객실 식음료 부대영업	등록카드 회원신청서	인적사항, 예약경로, 이용실적, 지불방법	10,000명	<ul style="list-style-type: none"> 고객사전인지서비스 고객 이용실적에 상응하는무료 서비스 상응하는 무료서비스 제공 고객행사 초청 호텔관련 정보제공
RC호텔	객실 식음료 부대영업	등록카드 회원신청서	인적사항, 소득수준, 예약경로, 이용실적, 지불방법, 선호사항, 불평내용	12,000명	<ul style="list-style-type: none"> 고객사전인지서비스 고객이용실적에 상응하는 무료서비스 제공 호텔관련 정보제공
RS호텔	객실 식음료 부대영업	설문지 등록카드	인적사항, 예약경로, 이용실적	8,000명	<ul style="list-style-type: none"> 호텔 관련 정보제공 고객이용실적에 상응하는 무료서비스 제공 고객행사초청
S호텔	객실 식음료 부대영업	설문지 등록카드 회원신청서	인적사항, 예약경로, 이용실적, 선호사항, 불평내용	15,000명	<ul style="list-style-type: none"> 고객사전인지서비스 호텔관련정보제공 고객이용 실적에 상응하는 무료서비스제공 고객행사초청

자료: 논자 작성

3. 호텔 서비스 인카운터 관리

호텔 서비스에서는 생산과 소비가 분리될 수 없기 때문에 고객이 서비스 산출과정에 출현해야 하고, 그 과정에 직접 관여하게 된다. 호텔 서비스가 배달되는 서비스 배달 시스템에서 고객과 종업원간의 상호작용에서 고객이 인식한 평가가 바로 서비스 질에 대한 평가로 나타난다. 그러므로 호텔 서비스 인카운터 관리가 매우 중요하다.

이러한 호텔 서비스 인카운터 관리 활동을 첫째, 서비스 인카운터를 도해하여 청사진 작성, 둘째 고객과의 접점마다 종업원의 행동절차에 관한 매뉴얼 교육 및 사고 우려지점에 관한 중점 교육, 셋째, 서비스 질과 직결되는 종업원의 직무 만족도 조사, 넷째, 직무 만족도 조사 결과 활용 방법, 다섯째, 종업원의 불만처리를 구분하여, 호텔별로 조사한 결과는 <표3-3>과 같다.

1) 호텔 서비스 인카운터 청사진 작성

호텔 서비스 인카운터 청사진은 서비스 제공에 포함되어 있는 모든 업무를 고객과의 접점을 중심으로 설명할 수 있는 정교한 도해법으로 고객에게 제공되고 있는 서비스를 보다 잘 관리하고 새로운 서비스를 효과적으로 설계하는데 중요한 역할을 한다. 6개 호텔 모두 쇼스타크(L. Shostack)이 고안한 세분화된 서비스 청사진을 만들고 있지는 않으나, 대략적인 고객과의 접촉점을 파악하고 접점에서의 행동절차를 매뉴얼로 작성하고 교육을 실시하고 있는 것으로 파악되었다.

2) 고객 접점 관리

서비스 인카운터에서 고객 만족을 결정하는 주요 요인은 고객과 종업원간의 상호 이해(mutual understanding)이며, 이러한 상호이해를 높이기 위해서는 종업원이 고객의 입장에서 자신의 역할을 잘 인식해야 한다. 역할 인식은 고객의 욕구를 잘 파악하여 직무에 대한 전문성을 갖고 고객에게 정확한 서비스를 제공함으로써 잘 표현된다고 하겠다.

그러므로 종업원에 대한 고객 지향적인 사고를 고취시키고 고객 만족을 줄 수 있는 서비스 능력 향상에 관한 교육이 절실히 요구되어지고 있다.

6개 호텔 종업원 모두 고객 접점에서의 고객을 응대하는 행동절차를 매뉴얼화 시켜 교육을 실시하고 있으나, 사고 우려 지점 파악 및 그러한 접점에 대한 중점 교육은 미흡한 것으로 파악되었으며, 1998년부터 관광호텔은 전 종업원을 대상으로 연간 30시간 의무 교육을 실시해야 하므로 영업부문의 교육프로그램은 고객 접점에서의 서비스 질 향상을 중점적으로 구성되어져 있다.

특히 C호텔은 1998년부터 8개의 모듈로 구성된 S.W.S.W (Service Westin Style Worldwide)교육 프로그램을 도입하여 서비스 수준의 국제화, 단골고객 확보, 이미지 제고, 고객 만족 고취 등의 목적으로 서비스 웨스틴 스타일, 고객 입장에서의 가치 창출, 웨스틴

의 서비스 인카운터, 서비스 회복 등의 내용을 전 영업직원을 대상으로 10시간 교육과정의 체험학습방법을 통해 실시하고 있다.

<표 3-3>호텔별 서비스 인카운터 관리 현황

항목 호텔	서비스 인카운터 관리 내용				
	부문별 서비스 인카운터 청사진	고객 접점관리	종업원 직무만족도 조사	직무 만족도 조사 결과 활용 방법	종업원 불만처리 방법
C호텔	객실 식음료 부대영업	S.W.S.W교육프로그램실시	1회/년	· 교육니스파악 · 인사자료 · 복리후생개선 · 근무환경개선 · 권한위임	· 대표이사의 면담 · 부서장과의 대화 · 노사협의회
I호텔	객실 식음료 부대영업	고객응대 절차 메뉴얼 교육	1회/년	· 교육니스파악 · 인사자료 · 복리후생개선 · 근무환경개선 · 권한위임 · 부서별 의사소통	· 부서장과의 대화 · 노사협의회
L호텔	객실 식음료 부대영업	고객응대 절차 메뉴얼 교육			· 부서장과의 대화
R·C호텔	객실 식음료 부대영업	고객응대 절차 메뉴얼 교육	4회/년	· 교육니스파악 · 복리후생개선 · 근무환경개선 · 권한위임	· 종업원 토론회 · 노사협의회
R·S호텔	객실 식음료 부대영업	고객응대 절차 메뉴얼 교육	1회/년	· 교육니스파악 · 복리후생개선 · 근무환경개선 · 권한위임	· 부서장과의 대화
S호텔	객실 식음료 부대영업	5개 모듈로 구성된 서비스 교육 프로그램 실시	2회/년	· 경영목표설정 · 교육니스파악 · 복리후생개선 · 근무환경개선	· 부서장과의 대화 · 노사협의회

자료 : 논자 작성

S호텔은 5개의 모듈로 구성된 서비스 교육 프로그램으로 서비스의 질 향상 고객만족과 감동 실현, 호텔 이미지 제고를 목적으로 고객만족사례, 긍정적인 첫 인상 만들기, 개별적인 고객응대, 고객 필요사항 사전 서비스, 메시지 전달 실습, 고객 불평 처리 등을 내용으로 한 20시간 교육 과정 전 영업 직원 대상으로 주로 역할 연기 방법으로 실시하고 있다.

6개 호텔의 고객 접점관리는 서비스 교육, 외국어교육 등 교육 훈련과 서비스 성공 사례 발표회 등 방법으로 이루어지고 있는 실정이다.

3) 종업원 직무 만족도 조사 및 결과 활용 방법

직무 만족은 자기 실현(self fulfilment)의 감정과 가치있는 성취감으로 정의하고 있기 때문에 호텔 종업원의 직무에 대한 만족, 불만족 요인은 서비스 행위와 성과에 지대한 영향을 끼친다.

그러므로 종업원 직무 만족도 조사는 호텔 서비스 인카운터 관리에 중요한 필수 요건이다.

종업원의 직무 만족도 조사 실시 여부를 조사해 본 결과 6개 호텔 중 L호텔을 제외하고 종업원 직무 만족도 조사를 연간 1회 이상 실시하고 있으며 특히 R·C호텔은 분기별로 실시하고 있다.

이러한 직무만족도 조사 결과는 주로 교육 니즈 파악, 인사자료, 복리후생개선, 근무 환경 개선, 권한 위임 등을 위해 활용되는 것으로 조사되었다.

4) 종업원 불만 처리

종업원의 직무에 관한 불만을 처리하는 방법으로는 주로 부서장과의 대화를 통해서 처리하고 있으며 C호텔인 경우는 대표이사와의 면담이 이루어지고 있다. 또한 노사협의회도 종업원의 불만처리 수단으로 활용되고 있다.

4. 서비스 질 평가

고객과의 관계를 유지·강화하기 위해서는 호텔 종업원이 제공하는 서비스에 대한 고객이 지각한 서비스 질의 평가가 매우 중요한 역할을 한다.

그러므로 6개 호텔을 대상으로 서비스 질 평가 실시 여부를 조사한 결과 6개 호텔이 서비스 질 평가를 주로 영업 부서를 대상으로 실시하고 있는 것으로 조사되었다. 연간 서비스 질 평가 실시횟수는 L호텔과 R·C호텔은 비정기적으로 실시되고 있고, I호텔은 년 1회, R·C호텔과 S호텔은 년 4회로 분기별로 정기적으로 실시하고 있으며, C호텔은 월 2회 전 부서를 대상으로 전화로 서비스 모니터링을 실시하고 있다.

조사방법은 C호텔, R·S호텔과 S호텔은 외부인에게 의뢰할 뿐만 아니라 내부에서도 조사하고 있으며, I호텔, L호텔과 R·C호텔은 외부인에게만 의뢰하여 조사하고 있다. 대상 부서는 C호텔과 R·C호텔은 전 부서를 평가하고 있으며 나머지 호텔들은 영업부서를 중심으로 평가하고 있다.

평가 결과는 6개 호텔 모두 해당 부서에 통보하여 서비스 질 향상을 기하도록 하고 있으며, C호텔, R·S호텔과 S호텔은 평가 점수를 반영한 상벌제도를 실시하고 있다.

<표 3-4> 호텔서비스 질의 평가현황

항목 호텔	대상 부서	실시횟수	조사방법	평가 결과 반영
C호텔	전 부서	2회/월	· 외부인이 고객으로 평가 · 내부에서 전화로 서비스 모니터링	· 해당부서별 통보 · 회사게시판에 공시 · 평가점수를 반영한 상벌제도 실시 · 기준이하 부서 종업원 재교육
I호텔	개실 식음료 부대사업 관측	년 1회	· 외부인이 고객으로 평가	· 해당부서별 통보 · 회사게시판에 공시 · 기준이하 부서 종업원 재교육
L호텔	객실 식음료	비정기적	· 외부인이 고객으로 평가	· 해당부서별 통보
R·C호텔	전 부서	비정기적	· 외부인이 고객으로 평가	· 해당부서별 통보 · 회사게시판에 공시
R·S호텔	객실 식음료 부대사업	년 4회	· 외부인이 고객으로 평가 · 내부에서 전화로 서비스 모니터링	· 해당부서별 통보 · 평가점수를 반영한 상벌제도 실시
S호텔	전영업부서	년 4회	· 컨설팅조사의뢰 · 외부인이 고객으로 평가 · 내부에서 전화로 서비스 모니터링	· 해당부서별 통보 · 평가점수를 반영한 상벌제도 실시 · 기준이하 부서 종업원 재교육

자료 : 논자 작성

5. 고객 불평 관리

관광호텔의 대 고객 관계마케팅활동에서 고객 불평을 유도하여 이러한 불평을 신속하고 정확하게 처리함으로써 이탈 고객을 방지할 수 있고 서비스 및 시설을 개선 할 수 있다. 따라서 고객의 불평 관리를 체계적으로 실시하고 있는지 그리고 이러한 불평에 관한 관심도가 최고 경영층에 있는지를 조사하였다.

고객의 불평을 유도하기 위한 방법으로는 거의 모두가 객실 안에 고객 의견 카드를 비치하여 고객이 자유롭게 작성하도록 하여 투숙 중 또는 퇴숙 시 불평 신고함에 넣는 소극적인 방법을 채택하고 있다. 고객 의견 카드 취합 및 전화상의 고객 불평 접수는 주로 객실부 또는 당직 지배인실에서 담당하고, L호텔과 R·C호텔은 취합한 고객 불평 내용 및 처리사항을 대표이사까지 보고하고 나머지 4개 호텔은 총 지배인에게 보고한다. 고객 불평 처리는 주로 취합 부서에서 해당 부서장에게 불평내용을 통보하고 조치 결과를 취합하고 있으며, I호텔의 경우 매일 Resident Manager가 주재하고 객실팀장, 식음료 팀장, 객실관리팀장이 참가하는 영업회의에서 처리하고 있고, S호텔은 고객 관리팀에서 담당하여 월별로 'Voice of Customer Status' 를 작성하여 고객 불평 내용 분석 및 조치 및 개선 사항을 채

계적으로 처리하고 있다.

C호텔은 Express Service Team을 운영하여 모든 고객의 불만을 사전에 예방하기 위해 고객의 필요사항을 모두 Express Service Team을 접촉하면 해결 될 수 있도록 고객이 쉽게 접촉할 수 있는 One-Stop Service를 위한 별도의 조직을 구성하고 있다.

6. 고객 만족도 조사

고객이 호텔을 이용한 후 고객 만족이나 고객이 무엇을 만족하고 무엇에 불만족한가를 추적할 필요가 있다. 그러므로 고객 만족의 수준을 계속적으로 높여 나가기 위해서는 고객의 의견에 관한 조사를 정기적으로 실시하여 의사결정의 중요한 지표를 삼아야 한다. 이러한 고객 만족도 조사에 관한 현황을 조사한 결과는 <표3-5>와 같다.

세부적인 고객 만족도 조사표를 사용하여 실시하고 있는 호텔은 C호텔과 I호텔 2개 호텔이었으며, L호텔, R·C호텔, R·S호텔, S호텔은 객실 안에 비치된 고객 의견카드를 활용하고 있었다. 특히 I호텔은 1년에 2번 체인 본부에서 직접 암행 조사를 실시하고 있다. 고객 만족도 조사표는 C호텔은 21개 항목에 총 100개의 질문으로 구성되었고, I호텔은 8개 항목에 총 119개 질문으로 구성되어 있다.

고객 만족도 조사표를 사용한 2개 호텔은 고객 만족도를 부문별로 정확하게 조사할 수 있으나, 나머지 4개 호텔은 주로 대표적인 만족과 불만족한 사항을 기록한 고객 의견카드를 분석하기 때문에 정확하게 고객 만족도를 조사할 수가 없는 것으로 사료되어진다. 모든 호텔은 월별로 분석하고 있으며 조사 결과는 마케팅 전략 수립, 종업원 교육, 시설 개선, 고객 만족 프로그램 수립 등에 반영하고 있고, 또한 C호텔과 I호텔은 부문별 만족도를 회사 게시판 공시 및 각 부서별로 통보하고 있고, 나머지 4개 호텔은 부문별로 만족·불만족 사항을 해당 부서에 통보하고 있다.

고객 만족도 조사표 및 고객 의견 카드를 제출한 고객에게는 모든 호텔이 감사 편지 및 조치사항을 발송하고 있으며, C호텔과 R·C호텔은 선물을 동봉하여 고객에게 발송하고 있다.

<표 3-5> 호텔별 고객만족도 조사현황

호텔	고객 만족도 조사				
	조사방법	평가기간	결과 활용 방법	회사 내 통보	해당고객 추후 접촉
C호텔	· 고객 작성 만족도 조사표 · 외부기관 의뢰	매월 평가	· 마케팅전략 반영 · 종업원 교육 · 시설개선 · 고객만족 프로 그램 반영	· 각부서별통보	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보 · Give-away Item 발송

호텔	고객 만족도 조사				
	조사방법	평가기간	결과 활용 방법	회사 내 통보	해당고객 추후 접촉
I호텔	· 고객 작성 만족도 조사표 · 체인 본부 임행 조사	· 매월평가 · 2회/년	· 마케팅전략 반영 · 종업원 교육 · 시설개선 · 고객만족 프로 그램 반영	· 각부서별 통보 · 회사게시판 공시	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보
L호텔	· 고객의견 카드	· 매월평가	· 마케팅전략 반영 · 종업원 교육 · 시설개선 · 고객 만족 프로 그램 반영 · 매출과 고객만족도 비교평가	· 각부서별 통보	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보
R·C호텔	· 고객의견 카드	· 분기별평가	· 마케팅전략 반영 · 종업원 교육 · 고객만족 프로 그램 반영	· 각부서별 통보	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보 · Give-away Item 발송
R·S호텔	· 고객의견 카드	· 매월평가	· 종업원 교육 · 시설개선 · 마케팅전략반영 · 고객만족 프로 그램 반영	· 각부서별 통보	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보
S호텔	· 고객의견 카드	· 매월평가	· 마케팅전략 반영 · 종업원 교육 · 시설개선	· 매월 확대간부 회의시 공지 · 외부인이 고객 으로 평가 · 내부에서 전화로 서비스 모니터링	· 감사편지 및 조치 사항 결과 통보

7. 고객 커뮤니케이션 프로그램

고객 커뮤니케이션 프로그램은 고객과의 밀접한 접촉을 가능케 하여 고객의 충성도를 높일 수 있는 매우 효과적인 수단이다. 이러한 프로그램은 호텔 초청 행사, 상용고객 우대 프로그램(frequent guest program), 상설 고객 되찾기 프로그램 등으로 구분된다.

호텔 초청 행사는 6개 호텔 모두 고객 사은 행사, 장기 투숙자 초청 행사 등을 실시하고 있다.

상용고객 우대 프로그램은 C호텔은 Westin Premier Club과 Starwood Preferred Program, I호텔은 Six Continental Club, L호텔은 Lotte L-Green Club, 그리고 S호텔은 Shilla Dynasty Club 명칭을 사용하여 실시하고 있다. C호텔과 I호텔은 호텔 체인에서 실시하고

있는 프로그램을 도입 사용하고 있고, L호텔과 S호텔은 독자적으로 프로그램을 개발 실시하고 있다. C호텔은 Westin Hotel 체인이 최근 Starwood Hotels & Resorts Worldwide에 합병됨에 따라 1999년 3월부터 Starwood Preferred Guest program을 병행하여 실시하고 있다.

회원 가입비는 I호텔의 Six Continental Club을 제외하고 모두 무료이며, I호텔은 \$100이고 년회비가 \$35이다. C호텔과 I호텔은 항공사와 체인 호텔과 제휴하고 있으며, L호텔은 국내 체인 3개 호텔과 외국 10개 호텔, S호텔은 국내 체인 1개 호텔과 제휴하여 실시하고 있다.

호텔별 상용 고객 우대 프로그램의 점수 부여 기준, 점수 이용 방법 및 점수 이용 범위는 <표3-6>과 같다.

R·C호텔은 프로그램 운영이 회원제가 아니라 객실 예약팀에서 두 번째 객실을 이용하는 고객부터 고객의 정보 파일을 통해 자동적으로 관리하여 고객이 선호하는 서비스 상품이나 객실 편의 용품 제공 등 서비스를 이용 빈도에 따라 차별적용하고 있다.

관계마케팅의 주요 목표가 현재의 고객과의 관계를 확립·유지하는 것이지만 호텔로부터 이탈한 고객을 되찾기 위한 프로그램을 운영하는 것도 고객 커뮤니케이션 프로그램에 있어서 점차 중요한 역할로 인식되고 있다. 그러나, 6개 호텔을 조사한 결과 이탈한 고객을 되찾기 위한 프로그램을 운영하는 호텔은 없는 것으로 파악되었다.

<표 3-6> 호텔별 상용고객 우대 프로그램

항목 호텔	상용고객 우대 프로그램(frequent guest program)				
	프로그램명	회원수	점수부여기준 및 부여방법	점수 이용방법	점수 이용 범위
C호텔	Westin Premier Club	250만명	· 객실사용 일수 · 2000점/1박부여	· 20,000점: 일반 객실 1박 무료	· 객실(전 체인 호텔)
	Starwood Preferred Guest		· 2 point/\$1.00	· 2,000점: 일반 객실 1박 무료	· 객실(전 체인 호텔)
I호텔	Six Continents Club	100,000명	30박 또는 US\$15,000 사용실 적: S.C.C. Executive 회원자격 50박 또는 US\$25,000 사용실 적: S.C.C. President 회원자격	회원등급에 따라서 비스 차등 제공	· 객실(전 체인 호텔)

L호텔	Lotte L-Green Club	2,000명	· 호텔사용금액의 10% 기준 1점/ 1박 부여	· 누적점수 100점 단위로 US\$100 이용권 발급	· 서울 본관, 잠실, 대덕 부산 Lotte 호텔내 객실, 식음료업장, 면세점, 항공권 판매소 · 외국 계약호텔내 객실, 식음료업장
S호텔	Shilla Dynasty Club	4,500명	· 객실사용 일수 · 일반객실 10점/1박 suite 20점/ 1박 부여	· 누적점수 100점 단위로 US\$100 이용권 발급	· 서울 및 제주 Shilla 호텔내 식음료업장, 면세점, 아케이드 · 호텔내 항공권 판매처

IV. 문제점 및 개선 방안

1. 문제점

서울 시내 소재 특1급 6개 호텔을 대상으로 대 고객 관계 마케팅 활동 현황을 대 고객 관계마케팅의 인식도, 고객정보파일 구축, 호텔 서비스 인카운터 관리, 서비스 질 평가, 고객 불평 관리, 고객 만족도 조사, 고객 커뮤니케이션 프로그램 운영을 분석한 결과 다음과 같은 문제점이 파악되었다.

1) 관계마케팅에 관한 인식부족

마케팅 활동을 통해 창출된 신규 고객과의 관계를 유지, 강화하여 장기적인 관계를 지속시켜 단골고객을 확보하고자 하는 관계마케팅에 관한 관광호텔의 인식 수준이 낮은 것으로 파악되었다. 이는 관계마케팅 활동의 측정 단위인 재방문 고객(repeating guest)의 점유율이 조사대상 6개 호텔 중 3개 호텔은 파악이 잘 안되고 있으며, 따라서 마케팅 전략에 재방문 고객의 점유율 목표가 설정이 안되어 종업원이 단골고객의 중요성은 어느 정도 인식하고 있으나 단골고객을 확보하기 위한 목표의식이 흐려질 우려가 있다.

2) 고객 정보 파일 구축 내용 부실

대 고객 관계마케팅의 필수 자료가 되는 고객 정보 파일은 고객의 인구 통계적 특성과 이용실적 등의 1차 자료만이 입력되고 있으며 고객의 선호사항, 고객과의 커뮤니케이션 실적, 고객의 축전에 대한 반응 등 마케팅 활동 측정에 활용될 수 있는 자료는 구축이 안된 상태이다. 그러므로 고객을 세분화하여 세분화된 고객층의 개별적 니즈에 적합한 마케팅 프로그램 개발이 곤란하다.

3) 호텔 서비스 인카운터의 세 분화된 관리 미흡

종업원의 고객을 만족시키기 위한 서비스 품질 향상을 위해서는 서비스 청사진 작성을 통한 고객과의 접촉점에 있어서의 행동절차와 사고 우려지점에 대한 철저한 서비스 관리가 우선 이루어져야 하나, 6개 호텔 모두 서비스 청사진을 작성하고 있지 않고 일반적인 서비스 행동절차에 대한 교육을 실시하고 있으므로 서비스 인카운터에서 세부적이고 정확한 점점 관리가 이루어지지 않고 있다. 따라서 종업원의 서비스 품질 향상을 위한 종업원의 교육훈련 및 종업원의 서비스 관리가 미흡한 상태이다.

4) 소극적인 고객 불평 유도

호텔 서비스에 관한 불만을 표출하지 않고 이탈하는 고객을 방지하기 위해 고객의 불평을 적극적으로 유도하여 개선하는 것이 관계 마케팅 활동에서 중요한 역할을 차지하고 있다.

그러나 대부분의 호텔은 객실에 비치된 고객 의견카드에 의존하여 고객이 작성하여 제출해 주기만을 기다리고 있는 실정으로 TARP(Technical Assistance Research Program Institute)의 연구 결과에서 나타난 것처럼 불만고객 중에서 불만을 토로한다는 단지 4%만의 불평고객과의 관계만을 구축하는 정도로 고객 불평 유도에 있어 매우 소극적인 자세이다.

5) 고객 만족도의 정확한 조사 미흡

6개 호텔 중 고객 만족도 조사를 실시하고 있는 호텔은 단지 2개 호텔로서 나머지 호텔들은 고객 지향적인 관계마케팅을 수행하는데 기본적인 자료의 미비로 종업원의 서비스와 호텔 관리 제도 개선 등 개선 사항 및 경쟁호텔과의 고객만족 수준 비교를 정확히 파악하는데 어려움을 겪고 있다. 이러한 어려움은 고객의 만족을 증가시킴으로써 가능한 고객과의 관계 지속성에 부정적인 영향을 미친다.

6) 고객 커뮤니케이션 프로그램의 부실

고객과의 접촉은 호텔과 고객의 관계를 관리함으로써 고객의 충성도를 유지시킬 수 있는 매우 효과적인 수단이다. 고객과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 관계를 장기적으로 유지 관리하기 위해서는 고객 만족 프로그램이 적극적 개발하여 고객 충성도를 높여야 하나, 상용고객 우대 프로그램, 고객을 위한 초청행사 등이 다양화되어 있지 못하다.

7) 이탈 고객 되찾기 프로그램 미비

6개 호텔 모두가 이탈된 고객을 되찾기 위한 종업원들의 고객 접촉을 중심으로 한 이탈 고객 되찾기 프로그램이 전혀 운영되고 있지 않다.

위에서 분석한 문제점을 관광호텔들이 관계마케팅에 관한 정확한 인식 부족으로 인해

고객과의 관계를 강화하여 장기적으로 지속시킴으로써 고객의 평생가치를 최대화시키기 위한 체계적인 관계 마케팅 활동이 이루어지지 않고 있다고 분석할 수 있다.

2. 개선 방안

본 연구는 특 1급 호텔을 대상으로 한 대 고객 관계마케팅 활동현황 분석을 통해 도출한 문제점에 대한 다음과 같은 개선 방안을 제시하고자 한다.

1) 고객 정보 파일 구축

대 고객 관계마케팅은 개인 마케팅이며 이를 전개하기 위해서는 고객에 관한 정보 파일을 구축하는 것이 제일 우선 과제이다. 고객 정보 파일 구축은 고객과의 관계를 구축하기 위한 기초이며 장기간에 걸쳐 이익을 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하고 고객에게 더욱 좋은 서비스를 제공하기 위한 장치이다.

호텔 내 정보지향 문화의 정착과 호텔경영자의 정보환경 적응이 우선되어야 한다. 그리고, 호텔고객에 대한 유용한 세분화된 데이터베이스가 체계적으로 구축되고, 관계형 데이터베이스구조를 선택하고, 고객 개인의 메시지를 조정하여 마케팅활동을 실시하고, 고객별 반응실적을 분석하여 고객과의 관계를 유지 및 강화시킬 수 있는 관계마케팅활동에 중요한 자료를 제공하여야 한다.

훌륭한 고객 데이터 베이스는 고객의 속성, 호텔 이용자료, 마케팅 활동 자료로 구성된다. 고객속성이란 성명, 주소, 전화번호, 연령, 성별, 연 수입 등 고객에 대한 인구 통계학적 속성과 라이프 스타일 등 사회 심리적인 속성으로 만들어져야 된다. 호텔 이용자료는 '누가, 언제, 무엇을, 얼마나 이용했는가' 를 나타내는 것이다. 이용자료 중에서 중요한 점은, 이용한 또는 선택한 객실형태와 메뉴 단위는 구축되는 자료로 고객의 욕구를 파악할 수 있다.

마케팅 활동 측정자료는 '어떤 축진을 몇 번 사용했는가', '또 거기에 대한 반응은 어떠한가' 등 축진 단위로 효과 측정이 가능한 구조를 가져야 한다. 잘 구성된 고객 데이터베이스는 갱신과 확장성이 또한 확보되어야 한다.²⁶⁾ 이러한 고객 정보파일은 관계마케팅 활동에 다음과 같이 활용될 수 있다.²⁷⁾

첫째, 구매 빈도와 양 그리고 사용 현황(라이프 스타일로부터 추정함) 에 따라 고객 기반을 세분하는 일.

둘째, 마케팅 믹스를 더욱 의미 있는 것으로 만들기 위해 세분화 된 고객 층의 개별적 니즈에 부합하도록 마케팅 프로그램을 정교화하는 일

셋째, 현재의 마케팅 제반 절차의 방향을 정하고 보완적인 신제품 개발을 촉진시키기 위

26) 문용은, " 데이터 베이스 마케팅의 성공요인과 미래, " 마케팅 322, 1995, pp. 111-112

27) Terry G. Vavra 저, 홍재욱 역, 전계서, 1995, pp.92-93

해 고객 유형의 프로필을 만드는 일

넷째, 조사와 라이프 스타일, 데이터 베이스를 통해 고객에 대해 보다 상세하게 '읽'으로써 고객 파일을 더욱 충실하게 하는 일

다섯째, 고객 서비스를 제공하는 종업원이 고객과 접촉할 때 고객 정보 파일 내의 정보를 활용하도록 해서 고객 서비스 운영을 지원하는 일

여섯째, 현재 고객의 프로필 과 유사한 추가적인 잠재 고객을 파악하는 일.

2) 서비스 인카운터 관리 강화

관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동을 분석한 결과 서비스 인카운터의 체계적 관리가 미흡한 것이 문제점으로 나타났다.

그러므로, 호텔서비스 인카운터에서의 세부적인 행동절차를 도해한 서비스 인카운터 청사진을 정확히 작성하고, 청사진에 그려진 세부적인 행동절차에서 고객에게 만족과 신뢰감을 줄 수 있는 종업원의 고객 지향적 사고를 고취시키고, 종업원의 전문성을 중심으로 한 서비스능력향상을 위한 고객 지향적 태도 관리를 하여야 하며, 서비스 인카운터 관리에 종업원의 자발적인 참여를 유도하기 위한 종업원의 직무만족을 증대시킬 수 있도록 관리해야 하고, 종업원의 커뮤니케이션과 조직 통합 관리를 동시에 실시하는 서비스 인카운터 관리가 강화되어야 한다.

3) 고객과의 커뮤니케이션 강화

고객과의 커뮤니케이션을 강화하기 위해서는 적극적인 고객 불평 관리와 고객만족도 조사 등 고객과의 공식적인 커뮤니케이션 강화와 고객의 신뢰성과 만족감을 증진시키기 위한 고객 커뮤니케이션 프로그램 운영으로 분류하여 모색하고자 한다.

① 고객 불평 관리

호텔은 불만족한 고객을 손쉽게 불만을 토로할 수 있는 즉 고객의 불평을 적극적으로 유도해 낼 수 있는 고객과의 커뮤니케이션 채널인 공식적인 조직을 별도로 구성해야 한다.

그러므로, 호텔은 고객 불평을 접수할 종업원이 바로 문제를 처리하도록 하고, 기존의 서비스별 전화번호를 하나로 통합하여 고객의 불편사항을 신속히 처리하는 One-Stop Service Team을 구성하는 방법을 모색해야 한다.

② 고객만족도 조사 관리

호텔이 고객의 만족도 조사를 할 때는 고객의 가치 인식에 영향을 미치는 경영의 모든 측면을 고려하여 호텔의 모든 시설환경, 가격, 부문별 서비스의 질과 신속도, 고객 우대 프로그램의 효과, 주요 항목에 대한 주요 경쟁 호텔과의 비교 등을 조사 항목으로 포함해야 하며 고객만족도를 정확하게 분석하기 위해서는 많은 고객이 참여하도록 유도하기 위해서

참여한 고객에 대하여 give-away item을 제공하거나 다른 혜택을 제공하는 방안을 강구하여야 한다.

일반 투숙객의 설문지를 통한 고객만족도 조사 이외에 mystery shopping과 같은 외부 전문가에 의뢰하여 고객을 가장하여 고객 만족도 조사를 병행 실시하는 것이 고객 만족도를 더욱 정확하게 조사할 수 있다. 또한 고객만족도를 정기적으로 조사 분석하여 고객의 호텔에 대한 관심도를 높이고 문제점을 해당 부서에게 통보하여 즉각 개선함으로써 고객과의 공식적인 커뮤니케이션을 강화해야 한다.

③ 고객 커뮤니케이션 프로그램 개발

호텔은 고객과의 지속적인 관계를 유지하기 위해서 고객을 만족시킬 수 있는 서비스 프로그램을 개발 운영해야 한다.

구축된 고객 정보 파일을 활용한 호텔 뉴스레터발송, 호텔상품 및 특별 서비스에 관한 정보제공, 텔레마케터의 고객상담 등으로 고객과의 접촉의 강도를 높여 고객과의 지속적인 커뮤니케이션 활동을 도모해야 한다.

고객의 호텔 충성도를 높일 수 있는 고객사은행사, 신메뉴 개발에 따른 시식회/시음회, 호텔시설 견학(inspection tour) 초청, 호텔회원 문화강좌 개최 등 고객관계 지속성을 강화시킬 수 있는 프로그램을 적극적으로 개발해야 한다.

최근 호텔을 자주 이용하는 고객은 상용우대 프로그램의 실시여부에 따라 호텔을 선택하는 것으로 파악되고 있다. 상용우대 프로그램의 회원들은 커다란 보상을 받기 위해 하나의 호텔을 집중적으로 이용하고 있으며, 고객과의 관계지속에 중요한 역할을 하고 있으므로 상용우대 프로그램을 고객의 입장에서 개발 시행하여야 한다.

호텔을 이탈한 고객에 대하여 고객 정보 파일을 통한 상실한 고객을 파악하고, 파일의 모든 커뮤니케이션 기록을 점검하여 이탈 원인을 찾아내고, 급속한 시장 변화로 그 고객의 관심을 다시 끌 가능성이 있으므로 새로운 욕구를 파악해야 하고, 해당 고객과의 최선의 접촉방법을 선택하여 접촉하여, 고객의 이탈원인이 된 사항의 개선내용을 알려주는 이탈자 관리 프로그램을 개발 실시하여야 한다.

이미 호텔을 이탈한 고객을 되찾기 위한 프로그램작성은 호텔의 대 고객 관계마케팅활동에서 중요한 역할을 하며 프로그램 과정은 다음과 같다.²⁸⁾

첫째, 호텔에 구축되어있는 고객 정보파일을 통해서 상실한 고객이 누구인지를 파악해야 한다.

둘째, 상실고객 파일의 모든 커뮤니케이션 기록과 패턴을 점검하여 이 고객이 떠나게 된 핵심 원인을 찾아야 한다.

셋째, 급속한 시장환경변화로 인해 그 고객의 관심을 다시 끌 가능성이 있으므로 그 고객의 현재 처한 상황 즉 새로운 욕구를 파악해야 한다.

28) T. G. Vavra 저, 흥재역역, 전게서, pp.362-374

넷째, 상실 고객을 접촉한다. 해당고객과 접촉하는 데 최선의 방법을 선택 접촉해야 한다. 접촉방법에는 설문지 우편, 전화방문, 임의 방문 방법이 있다.

다섯째, 대표적인 응답자료를 모아 전략계획, 서비스상의 문제점 수정과 현재 고객의 반응 메커니즘의 개선하여 고객에게 이러한 개선내용을 알려줌으로써 새로운 기대를 갖도록 한다.

V. 결 론

관광호텔은 시장이 세분화되면서 경쟁이 심화되고 있으므로 단골고객을 유치하기 위한 마케팅 활동이 절실히 요구되어지고 있다. 고객과의 단기적 관계를 형성하거나 단속적 거래를 수행하고 있거나 신규고객을 창출하는데는 많은 비용이 소요되지만, 고객과 장기적 관계를 유지하면 고객당 비용이 많이 감소될 수 있다. 따라서 고객과의 관계를 장기적으로 지속시키기 위한 관계마케팅은 호텔기업에서 매우 중요한 역할을 수행하게 된다.

따라서 본 연구는 먼저 관계마케팅에 관한 제반 이론을 고찰하고, 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동체계를 정립하고, 이 활동체계를 중심으로 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동 현황을 서울 소재 특1급 호텔을 대상으로 조사하여 실태 및 문제점을 파악하였다.

관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동의 문제점은 관계마케팅에 관한 인식도 부족, 고객 정보 파일 구축의 부실, 호텔서비스의 세분화된 관리의 미흡, 적극적인 고객불평 유도 정책의 미비와 고객 만족 프로그램의 부실 등으로 분석되었다.

위에서 언급한 관광호텔의 대 고객 관계마케팅 활동의 문제점의 개선 방안을 고객 정보 구축, 서비스 인카운터 관리 강화, 고객과의 커뮤니케이션 강화로 분류하여 모색하였다.

첫째 : 고객 정보 구축 방안은 호텔 고객에 관한 유용한 세분화된 정보를 관계형 데이터베이스 구조를 사용하여 구축하고 고객 개개인의 메시지를 조정하여 반응 고객 식별화로 고객 모형을 개발하고 시장 분석 가능 모형 정립을 하여 대 고객 관계 마케팅의 기반을 마련하는 방안으로 모색되었다.

둘째 : 서비스 인카운터 관리 강화 방안은 호텔서비스 인카운터에서의 세부적인 행동절차를 도해한 서비스 인카운터 청사진을 정확히 작성하고, 청사진에 그려진 세부적인 행동절차에서 고객에게 만족과 신뢰감을 줄 수 있는 종업원의 고객 지향적 사고를 고취시키고, 종업원의 전문성을 중심으로 한 서비스능력향상을 위한 고객 지향적 태도 관리를 하여야 하며, 서비스 인카운터 관리에 종업원의 자발적인 참여를 유도하기 위한 종업원의 직무만족을 증대시킬 수 있도록 관리해야 하고, 종업원의 커뮤니케이션과 조직 통합 관리를 하여야 한다.

셋째 : 고객과의 커뮤니케이션 강화 방안은 고객과의 접촉 강도와 쌍방 커뮤니케이션을

강화하는 활동에 비중을 두고 고객의 불평을 유도할 수 있는 시스템을 개발하고 고객의 만족도를 정기적으로 조사하여 고객의 불만을 사전에 예방하도록 해야 하며, 데이터베이스에 구축된 고객에 관한 정보를 활용하여 지속적인 고객관리가 이루어져야 한다. 또한 고객을 만족시킬 수 있는 상용고객 우대 프로그램, 고객사은 행사, 회원 고객 문화강좌 개최 등 서비스 프로그램을 적극적으로 개발하여 고객과의 관계 지속성을 강화시켜야 한다. 또한 호텔을 이탈한 고객을 접촉하여 다시 돌아오게 할 수 있는 이탈고객 되찾기 프로그램도 개발 실시하여야 한다.

참고문헌

1. 국내문헌

1) 서 적

김성혁, 고객만족경영, 에이엠아이, 1994

이상환, 이제철, 서비스 마케팅, 삼영사, 1998

이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1994

T.G. Varra 저, 홍재욱 역 에프터 마케팅, 21세기 북스1995

크리스토퍼, 페인, 발렌타인 공저(송용섭, 황영일 공역), 관계마케팅 법문사, 1995

2) 논 문

구문희, "관광호텔 서비스업의 관계마케팅에 관한 연구," 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1995

문용은, "데이터 베이스 마케팅의 성공요인과 미래," 마케팅 322, 1995

임종원, 김기찬, "기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구," 경영논집, 제24권 제3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1990

임종원, 조호현, "서비스 마케팅에서 Relationship Marketing 개념의 확대에 관한 연구," 경영논집 제29권, 서울대학교 경영연구소, 1995

Frederick F. Reichheld 저, 황복주역, "고객이탈에서 얻어야 할 교훈, " 서강 Havard Business Vol. 69, 1996

2. 국외문헌

1) 서 적

Berry L. L. and A. Parasuraman, Marketing Services : Competing through Quality, N. Y. The Free Press, 1991

- Christopher M., Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994
- Lewis R. C. & R. E. Chamber, Marketing Leadership in Hospitality, New York, Van Nostrand Reinhold, 1989
- Payne, Adrian, C. Martin and David Ballantyne, Relationship Marketing. Butterworth Heinemann, 1991

2) 논문

- Bowen, David E. & Benjamin Schneider, "Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter : Some Guidelines for Management and Research," Managing Employee / Customer Interaction in Service/ Business. J.A. Czepiel, MA: D.C. Health and Company, 1989
- Crosby, L. A., K. R. Evans & D. Cowles, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," Journal of Marketing Vol.54, July, 1990
- Francese, Paula A. and Leo M. Renaghan, "Data-Base Marketing : Building Customer Profiles," The Cornell H.R.A. Quarterly, 31, No.1, May 1990
- Levitt, T., "After the Sale is Over ...," Harvard Business Review, Sept. - Oct. 1983
- Tax, S. S., S. W. Brown & M. C. Shekaran, " Customer Evaluations of Service Complaint Experiences : Implications for Relationship Marketing," Journal of Marketing, Vol. 62, Apr. 1998
- The Economist Intelligence Unit, "Accommodation: Hotel Frequent Guest Programmes," Travel & Tourism Analyst, 1995, p.85

Abstract

A Study on Improving the Relationship Marketing Activities of Tourist Hotels

Yong Dok Song

This study attempted to present the ways of improving relationship marketing activities of tourist hotels.

The field survey was carried out at six deluxe hotels in Seoul to find out their relationship marketing activities and analyze the problems of the activities. The problems were analyzed as follow;

1) lack of adequate understanding of the importance of relationship marketing, 2) poor contents of customer file information, 3) insufficient service encounter management, 4) negative inducement of guests' complaints, 5) insufficient survey of guests' satisfaction, 6) insufficient relationship maintenance programs and regaining program of lost guests.

This study relationship marketing activities should be improved with customer information file establishment, service encounter management, and communication enforcement as follow;

1. Customer Information File Establishment

As relationship marketing is marketing for individual, it needs customer file information. The guest information files should be made in detail in all the market segments. Hotels have to make use of the information strategically for establishing relationship with their guests.

2. Service Encounter Management

Because the guest-oriented mind and professionalism of hotel staff are prerequisite for relationship continuity, hotel should make efforts to make its staff keep the mind and cultivate expert service technique of the staff.

3. Communication Enforcement

Communication enforcement consists of communication activities and communication programs which are focused on contact intensity and two-way communication.