

# 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

## A study of the relationship between customer orientation and business performance

하종명\*

### 【목 차】

- |                |        |
|----------------|--------|
| I. 서론          | IV. 결론 |
| II. 연구의 이론적 고찰 | *참고문헌  |
| III. 연구모형의 구축  |        |

## I. 서론

제 2차 세계대전 이후 기업들은 고객의 욕구를 충족시키지 못한다면 고객은 제품을 구매 또는 재 구매하지 않는다는 사실에 주목하였다. 제품이 넘쳐흐르기 시작하여 시장은 극도로 경쟁적 상황으로 변하였고, 그 결과 마케팅 기술은 좀 더 세련되고 전문적으로 발전하게 되었다. 기업은 고객의 욕구를 충족시키기 위해 시장조사를 실시를 더욱 강조하였다.<sup>1)</sup>

최근 기업들이 미시적 마케팅전략 중심에서 벗어나 보다 근본적인 마케팅 컨셉트 기조로 회귀하고 있으며, 고객지향과 혁신을 경영계획 및 전략의 핵심으로 삼고 있다고 설명될 수 있다.<sup>2)</sup>

\* 진주대학 관광과 부교수

1) 김종수김성혁, 서비스마케팅(서울: 형설출판사, 2000), p.48

2) 박대현, "판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용," 성균관대학교 대학원 박사학위 논문, 1996, p. 1.

## 2 • 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

호텔의 환경적인 측면은 경쟁이 심화됨과 서비스의 차별화 요소를 찾아내기 어려운 상황에서 고객의 만족 여부가 호텔의 성공에 밀접한 관계를 갖고 있다는 인식 전환이 있기 때문이다. 그리고 호텔들은 고객지향적 노력을 기울여야 고객의 욕구와 가치창조를 이룰 수 있다는 관점에서 고객지향성이 연구되어지고 있다.

고객지향성이 높은 호텔은 통합된 시장지향적, 서비스지향적인 활동을 통하여 자신들의 고객들에게 우위의 가치를 제공하고자 할 것이다. 그리고 호텔은 고객의 원하는 바를 예측하고, 충족시키는 마케팅개념을 실천하는 고객지향성을 연구하는 것은 매우 큰 의의가 있을 것이다.

이와 같이 인적서비스의 의존도가 높은 호텔산업에서는 고객지향성의 결과로 인한 호텔의 성과와의 관계를 연구할 필요성이 요구된다.

따라서 본 연구는 호텔의 고객지향성에 영향을 주는 요인과 사업성과와의 관계를 이론적으로 고찰하여 호텔의 수익률, 매출액, 성장률 관리를 위한 발전적인 틀을 제시하고자 한다. 구체적으로는 인간관계, 서비스 품질과 고객지향성과의 관련성 및 요인들이 사업성과와의 관계를 구명하고자 하였다.

## II. 호텔 고객지향성의 이론적 배경

### 1. 고객지향성의 개념

기업이 영속적으로 존재하기 위해서는 이익을 얻어야만 되기 때문에 기업은 근본적으로 고객의 존재를 의식하지 않을 수 없는 것이다. 현대의 마케팅에 있어서 고객은 모든 시스템의 접점이며 목적이다. 즉 기업의 생존과 성장을 위해서는 고객의 역할에 대해 최고경영자를 비롯한 전체 관리자 및 전체 종사원들이 그 중요성을 인식하여야 할 것이다.

따라서 고객지향성은 관련하여 회사조직 차원에서의 마케팅 컨셉트의 실천은 시장지향성(market orientation)이고, 개인차원은 고객지향성(customer orientation)으로 보는 것이 일반적이다.<sup>3)</sup>

고객지향적인 사고는 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아니라 고객의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것이라고 하였다. 따라서 기업의 목적은 고객의 욕구를 충족시킴으

3) 상계논문, p. 41.

로써 판매를 달성하는 것이어야 한다고 주장하였다.<sup>4)</sup> Deshpande et al.은 고객지향성은 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자의 이해를 배제하지 않는 상태에서 고객의 이익을 1순위에 놓는 믿음들의 집합<sup>5)</sup>이다라고 하였다. Felton은 마케팅 컨셉트는 장기적 최대 이익을 위해 모든 조직기능 속에 내포되어 있는 마케팅 기능을 통합조정하는 개념<sup>6)</sup>, Simon은 고객지향성은 고객이 바라는 대로 해주려는 자세, 고객의 물음에 대한 신속한 반응, 회사 직원들의 친절함 등을 의미<sup>7)</sup>, Narver & Slater에 의하면 고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것<sup>8)</sup>이라고 주장하였다.

고객지향성은 한 기업이 마케팅 믹스를 개발하기 전에 고객의 니즈(needs)와 선호(preferences)를 분석하는 것을 말하며, 또한 한 기업이 마케팅 믹스를 실행할 때 그 기업과 고객간의 상호작용 정도를 의미하기도 한다. 고객지향성인 기업은 단지 고객의 명료한 요구에 대해 대응하는 것이 아니라, 고객의 잠재적 또는 예기치 못하는 니즈까지도 충족시키겠다는 의지와 이에 필요한 새로운 제품을 준비한다. 또한 고객지향적인 기업은 표적고객의 니즈와 선호를 선정함에 있어, 정부규제와 같은 외부적인 환경적 영향도 고려한다. 따라서 고객지향성이란 표적 구매자에 대한 계속적이고 충분한 이해를 통한 우수한 가치를 창조할 수 있는 기업의 능력이며, 부가상품(augmented product)을 계속 창조하게 할 수 있는 기업의 능력을 말한다.<sup>9)</sup>

Swan, Trawick, and Silva<sup>10)</sup>의 연구에 의하면 이와 같은 고객지향이란 다음의 4가지, ① 고객의 욕구파악, ② 친절성, ③ 신속한 반응 그리고 ④ 요구해결을 위한 능력의 4가지 범주로 나눌 수 있으며, 서비스 제공자가 고객의 이해를 우선으로 하고 일하는 사실을 좀 더 전달(communicate)하면 할수록 고객이 서비스의 품질에 대한 지각을 좀 더 강하게 받는다고 하였다.

4) 상계논문, p. 43.

5) Deshpande et al., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), 1993, p. 23-37.

6) A. P. Felton, "The Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37(July-August), 1959, p. 55-65.

7) H. Simon, "Kunoennahe als Wettbewerbsstrategie and Führungsherauforderung," *Working Paper*, 1991, p. 1-91,

8) J. C. Narver and S.F. Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 1990, p. 20-35.

9) 장경란, "시장지향성이 고객만족에 미치는 영향과 매개요인," *대한경영학회 제 18 호*, 1998, pp. 45-46.

10) J. E. Swan, I.F. Trawick and D.W. Silva, "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, August, 1987, pp. 203-211.

#### 4 • 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

호텔 종사원은 고객과 직접 접촉하기 때문에 종사원의 고객지향성은 호텔의 고객지향성과 직결된다고 볼 수 있다.

호텔 종사원의 고객지향적인 사고는 고객의 다양한 욕구와 필요를 이해하고 고객에게 봉사하는 영향을 갖추도록 하는 것이 된다. 즉 고객지향적인 종사원은 진정한 고객의 이해와 고객의 편의를 도모하기 위한 노력을 경주함으로써 고객의 만족도를 증대시킨다. 따라서 고객지향성이 높을수록 고객만족과 관계지속의 가능성에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

## 2. 고객지향성의 접근

고객지향성을 호텔 내에 정착시키기 위해서는 실사(field research)나 집단면접 등의 방법을 사용하여 고객의 욕구, 필요, 지각, 선호, 만족을 체계적으로 연구해야 한다.

### 1) 인간관계론적 접근

호텔의 인적 서비스는 고객과 종사원이 동시에 생산에 참여하는 측면에서 인간관계적인 시각으로 접근하여야 한다. 즉 고객은 지각한 서비스 수준이 기대한 서비스 수준 이상으로 접객을 받았다고 느낄 때 그 호텔을 찾게 될 것이다. 또는 종사원은 전문적이고 정중한 태도로 고객들을 접객할 때 고객과 종사원간에 자유로이 의사소통이 이루어질 수 있고, 고객의 욕구와 기대 및 만족

Blake & Mouton<sup>11)</sup>은 9개의 고객지향적 판매요소들을 제시하였는데 판매자와 구매자간의 의사소통의 중요성은 특히 강조하였다.

- ① 고객에 대한 관심
- ② 고객의 욕구, 감정, 관심사에 대한 이해 및 반응
- ③ 고객과의 인간적 유대 구축
- ④ 욕구과약을 위한 광범위한 상담
- ⑤ 고객의 효익을 전제한 건전한 구매결정 지도
- ⑥ 고객을 위한 신속적 시간운영
- ⑦ 판매 전, 중, 후 서비스

11) R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Grid for Sales Excellence*, New York: McGraw-Hall Book Company, 1970. 박대현, 전계논문, p. 22.

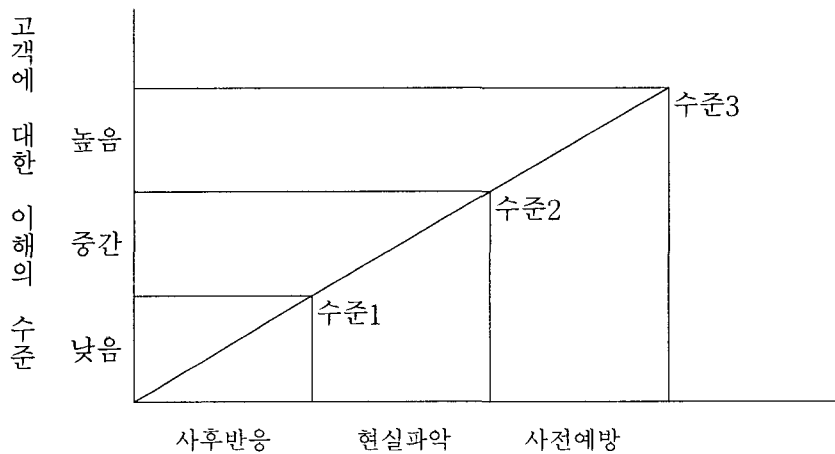
⑨ 고객의 일에 적극적으로 참여(주도적 인상은 삼가)

이와 같은 연구들을 볼 때 고객지향적인 접근은 고객 가치를 창조하는데 공헌할 수 있는 심리학적인 학문적 배경을 바탕으로 하고 있음을 알 수 있다.

2) 서비스 품질적 접근

고객지향적 서비스 품질을 고객에게 제공하기 위해서 종사원들은 고객에 대한 이해의 수준을 높이고 고객의 기대수준을 파악하여야 한다.

다양한 고객의 요구사항을 철저히 파악하여 그들이 진정으로 원하는 것을 제공하는 것이 품질경영이 지향하는 목표이며, 그것이 곧 고객만족 경영인 것이다. 그런데 고객을 이해하는 수준은 종사원의 행동양식에 따라 다르게 나타난다. 즉, 종사원이 고객의 요구조건을 파악하려는 태도가 어느 정도 소극적이고 또는 적극적이냐에 따라서 고객에 대한 이해의 수준도 낮거나 높거나 한다(그림 - 1 참조).<sup>12)</sup>



<그림 1> 고객을 이해하는 메카니즘

자료: 박우동: 상계서, p. 73

호텔서비스는 고객과 종사원의 상호작용으로 고객의 서비스 기대와 서비스 인식을 비교한 결과 서비스 품질이 인식되는데, 이것은 고객의 기대와 인식사이에 있는 불일치의 정도와 방향이라고 볼 수 있지만, 그 결과가 서비스 품질에 대한 평가에 영향을 미친다.

12) 박우동, 품질경영(서울: 법문사, 1996), pp. 72-73.

## 6 • 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

정도와 방향이라고 볼 수 있지만, 그 결과가 서비스 품질에 대한 평가에 영향을 미친다.

서비스 품질에 있어서 고객의 기대를 계속적으로 만족시켜야 한다는 관점을 따른다면, 경영자의 역할은 고객의 기대와 인식의 균형을 잡고 둘 사이의 차이를 줄이는 것이다. 최근에는 서비스기업의 경영자 및 종사자들의 연구에서도 그대로 반영되고 있는데, 파라슈라만 등(Parasuraman et al.)<sup>13)</sup>은 이전의 서비스에 대한 연구를 검토하여 다음과 같은 세 가지의 제안을 하였다.

- ① 서비스 품질은 고객들이 평가하기에 제품의 품질보다 더 어렵다.
- ② 서비스 품질의 지각은 실제 서비스성과에 대해 고객이 가지는 기대에 비교한 후된다.
- ③ 품질의 평가는 서비스의 결과만으로 이루어지는 것이 아니라, 서비스의 전달 과정도 함께 포함된다.

또한 이후 연구에서 그들은 지각된 서비스 품질을 “서비스의 우월함과 관련된 전반적인 판단(judgement) 혹은 태도(attitude)”라고 정의하였다.<sup>14)</sup>

이와 같이 서비스 품질은 고객중심적 서비스에 대한 고객의 지각된 서비스(성과)와 기대서비스(기대)로서 결정되는 고객의 지각된 서비스 품질로 정의되고 있음을 알 수 있다.

서비스 품질을 구매자의 입장에서 연구한 소비자평가 측정방법은 서비스 품질 구성차원을 최초로 개념화하여 개발한 Parasuraman과 Zeithaman 및 Berry의 측정방법으로, 그들은 실제로 고객에 의해 지각되는 서비스의 품질은 종사원들로부터 제공받은 서비스와 그들이 실제 지각을 기대, 욕구와 비교함으로써 나타난다고 보고, 소비자의 서비스 질에 대한 평가에 영향을 미치는 요인은 서비스를 제공하는 기업의 명성, 위치, 종사원, 물적 증거 및 서비스 전달과정으로 구성된다고 보았다.<sup>15)</sup>

13) Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research,” *Journal of Marketing*, 49(Fall), 1985, pp.41-50.

14) Parasuraman, A. L. L. Berry, and V.A. Zeithaml, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality,” *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, Spring, 1988, pp. 16-17.

15) 박상수, *관광서비스 관리론*(서울: 백산출판사, 1998), pp. 107-108.

<표 1> 서비스 품질 구성요인과 속성

구성요인	구성요인 및 다항목 속성
유형성	물적 시설, 장비, 사람, 의사소통, 도구의 외형
신뢰성	약속된 서비스를 정확하고 확실하게 수행하는 능력
반응성	정시 서비스 제공, 자발성과 준비성
보증	종사원의 지식, 예절감, 신뢰성
감정이입	고객에의 개별적 이해, 주의 깊은 보살핌, 접촉성

자료: V. Zeithamal, L. Berry, & A. Parasuraman, "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 1988, pp. 16-17.

Parasuraman연구팀은 이와 같은 것을 기준으로 하여 5가지의 구성요인을 포함하는 서비스의 질 측정항목기준을 그대로 적용하여 측정해 보고자 하였는데, 이에 따른 SERVQUAL의 요인들을 개발하였다.

### 3. 고객지향성의 구성요소

#### 1) 마케팅 컨셉트 실천적 요소

고객의 욕구파악 및 충족, 고객만족의 목표보유가 판매원 고객지향성의 핵심적 요소가 될 것이다. 그리고 고객지향성을 마케팅 컨셉트의 실천적 구성요소를 보면은 ㉞ 고객에 대한 봉사, ㉟ 고객을 위한 가치 창조, ㊱ 고객욕구의 이해, ㊲ 고객만족을 목표로 삼음, ㊳ 고객만족 여부의 확인, ㊴ 고객욕구를 바탕으로 한 상품 제시<sup>16)</sup>를 하였다.

서비스 제공자의 고객지향적 행위란 서비스 제공자가 서비스를 제공을 위한 모든 행위를 그 자신보다는 고객의 욕구와 이해에 따라 행하는 것을 말한다.

따라서 마케팅 컨셉트 실천적 요소는 고객욕구의 파악 및 충족, 고객만족 목표, 불만의 효과적 처리, 강매의 삼가, 정보의 제공 및 친절성, 신속한 반응으로 구분해 볼 수 있다.

#### 2) 인간적 요소

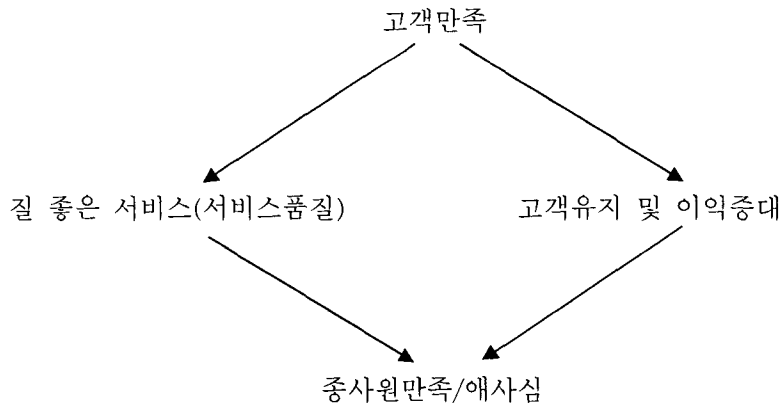
서비스 제공은 고객과 서비스 제공자간의 인간관계에서 발생된다고 할 수 있다. 고객지

16) J. C. Narver and S. F. Slater, "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 1990, pp. 20 - 35.

8 • 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

향성이 높은 서비스 제공자는 고객을 가족처럼 행동하고, 고객지향성이 낮은 서비스 제공자는 고객에 대한 부정적인 반응을 가질 수 있을 것이다. 즉 서비스 제공자의 서비스 제공 행위는 고객간의 관계가 양호할 때 고객이 만족할만한 서비스를 제공받을 수 있을 것으로 보인다. 또는 고객과 서비스 제공자와 관계적인 행위는 고객과 서비스 제공자와의 관계를 증시하고, 이를 유지, 발전시키려는 서비스 제공자의 행위는 양쪽 당사자의 공유 가치를 향상시키는 것이 된다.

고객이 인식하는 판매원과 고객의 관계에 대한 실증분석을 실시하였다. 그들이 고려한 판매원과 고객관계의 두 가지 차원은 고객의 판매원에 대한 신뢰와 판매원에 대한 만족이다. 연구결과 판매원과 고객의 관계의 질이 미래의 거래에 영향을 미치며, 양자의 관계를 양호하게 지속시킴으로써 판매원에게는 고객의 욕구를 파악하고 만족시킬 기회를 부여한다고 하였다.<sup>17)</sup> 호텔은 고객의 욕구를 만족시키지 못할 경우는 회복의 기회조차 가질 수 없이 고객을 잃어버릴 수 있을 것이다.



<그림 2> 고객만족과 종업원만족 간의 관계를 나타내는 논리

자료: 전인수, 서비스마케팅(서울: 석정, 1998), p. 383.

따라서 호텔 종사원들의 고객지향적인 서비스는 고객과의 지속적인 관계를 유지·발전시키도록 노력해야 하는 대상으로 인식하여 고객만족과 종사원의 만족을 동시에 이루도록 하여야 할 것이다.

17) L. A. Crosby, K. R. Evans and D. Cowles, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 1990, pp. 68-81.



### 3) 시간적 요소

호텔의 성공적인 전략에는 시간을 중요하게 다루고 있다. 특히 호텔의 환경의 변화가 심하고 경쟁이 치열해지는 상황하에서는 시간의 가치가 중요하고, 어떻게 이것을 관리하느냐에 따라 경영 성과에도 큰 영향을 미친다.

호텔 종사원이 시간을 효율적으로 관리하여 고객이 만족하고, 고객을 지속적으로 관리하는 것이 고객지향적인 관리라고 할 수 있다. 호텔은 고객의 신뢰를 획득하고, 장기적인 이윤을 추구하기 위해서는 고객지향적인 노력을 꾸준히 경주함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.

따라서 지속적인 정보 수집에는 많은 시간을 소비하여야 할 것이지만 장기적인 관점에서 고객의 욕구를 파악하여 고객이 기대한 서비스를 제공하는 것이 경쟁에서 우위의 가치가 더 올라간다.

### 4) 비용적 요소<sup>18)</sup>

판매원의 고객지향성을 다룸에 있어 비용 측면만을 고려한다면 판매행위에 들어가는 비용은 적을수록 바람직할 것이다. 그러나 비용지출에 의해 예상되는 효익을 고려한다면 이는 판매원의 인식에 의해 효익과 비용이 분석되어질 것이다. 즉 비용이 적게 든다고 주관적으로 인식하거나 비용이 많이 들더라도 예상되는 효익이 이보다 크다고 느끼는 경우 판매원은 이러한 대안을 선택할 것이다. 그러나 비용이 많이 든다고 주관적으로 인식하거나, 예상되는 효익이 비용보다 작다고 느낄 경우는 선택을 포기할 것이다. 여기서 예상되는 효익은 판매원의 고객지향과 관련하여 고객이 만족함으로써 유발되는 재구매, 구전효과 등을 통한 판매원의 장기적 성과를 의미한다. 따라서 고객지향적인 판매원은 이러한 효익이 수반되는 비용보다 크다고 인식할 것이다.

고객지향적 판매활동을 위해서는 시간과 노력이 수반된다. 고객의 욕구를 파악하고, 문제해결에 도움을 주며 효과적 고객관리를 하는 것은 비용과 직결된다. 또한 제한된 시간 내에서 고객지향적 노력을 하려면 많은 단기적 수익을 포기해야하는 기회비용도 발생한다. 즉 주어진 시간에 설득기법을 통해 더 높은 생산성을 창출할 수 있으며, 다른 고객들을 방문할 시간을 희생해야 한다.

18) 박대현, 전개논문, pp. 65-66.

고객지향성이 높은 판매원은 장기적 수익을 단기적 수익보다 중요하다고 볼 때, 장기적 수익 추구를 위해서는 추가적인 노력이 수반된다.

고객지향성이 높은 판매원은 고객지향성 실현을 위한 추가적 비용을 희생하더라도 장기적 수익이 단기적 수익을 압도할 것이라는 믿음으로 판매활동을 수행한다.

#### 4. 호텔 고객지향성과 사업성과

##### 1) 고객지향성과 사업성과

###### (1) 조직전략 관점에서의 조직성과<sup>19)</sup>

기업의 조직성과는 그 기업의 위치, 시장점유율, 시장의 성장정도, 기업의 전략적 행태, 기타 시장 구조적 요인에 의해서 영향을 받은 것으로 알려져 왔다. 그러나 워코프와 사셔(D. Wyckoff & D.E. Sasser)는 “고객이 호텔을 선정하는데 있어 영향력이 높은 요인들로 위치, 가격, 서비스, 시설, 이미지, 종사원, 경영의 질, 다른 호텔에서의 최근 경험 등”<sup>20)</sup>을 들고 있다. 이런 호텔의 영업환경이나 고객지향적인 요인들은 호텔선정에 영향을 줌과 동시에 조직성과에도 영향을 주는 요인임을 알 수 있다.

N. Venkatraman & V. Ramanujam은 성과구성단위의 개념적 명확화, 성과측정과 평가를 위한 분류작업을 실시하였다.<sup>21)</sup> 먼저, 개념적 명확화에 있어서 그들은 사업성과(business performance)를 조직효과성 구성단위의 하위집합으로서 보았으며, 조직전략의 연구에 있어서는 매우 중요한 개념이라 하였다. 따라서 사업성과의 측정은 재무적 측면과 운영적 측면을 고려하여야 한다고 전제하고, 사업성과의 협소한 관점은 재무적 성과를 측정하거나 경제적 성공은 평가하는 것이라고 하였다. 즉 회계관점에서의 성과측정치는 순자본 회전율(ROE: Return on Equity), 자산회전율(ROA: Return on Asset), 투자 수익율(ROI: Return on Investment) 등이 있으며, 전형적으로 시장 또는 가치관점에서의 성과측정치는 매출액, 성장률, 수익성, 그리고 주당수익이 있다. 따라서 일반적으로 재무적 성과의 측정이 실증적 조직전략연구에서 실시되어 왔으나, 사업성과의 측정은 협소한 측면

19) 박대환, “호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구,” 경남대학교 대학원 박사 학위논문, 1997, pp. 48-49.

20) D. Wyckoff & D. E. Sasser, *The U.S. Lodging Industry*, Lexington:Lexington Books, 1981, p. 38.

21) N. Venkatraman and V. Ramanujan, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,” *Academy of Management Review*, 11, No. 4, 1986, pp. 801-814.

에서의 재무적 성과 이외에 시장점유율, 신제품도입, 마케팅효과성, 품질, 생산에 따른 부가가치 등의 변수들이 포함되어 광범위하게 측정되어야 한다.

둘째, N. Venkatraman & V. Ramanujam은 성과자료의 원천(1차적 대 2차적 자료), 성과측정의 유형(재무적 대 운영적 성과)에 따라 분류체계를 4개로 구분하였는데, 이러한 분류체계는 상이한 연구배경에 따라 측정치를 달리 하여야 한다는 Hofer의 주장과도 일치한다. 따라서 사업성과는 첫째, 단지 2차 자료로부터 획득한 재무적 성과만을 가지고 측정해서는 안되며, 둘째, 재무적 성과와 운영적 성과의 측면에서 개념화되고 조작화되어야 하고, 셋째, 자료수집의 수렴적 신뢰성을 확보하기 위해서 자료수집에 있어서 몇 가지 방법이 동시에 사용되어야 한다.

한편 B.S. Chakravarthy는 사업성과의 측정은 재무적이며 운영적 성과측정 이상으로 동시에 확장되어야 하면서, 하나의 지표가 아니라 몇 가지 중요한 요인들의 함수를 나타내는 다요인모형(multi-factor model)으로 기업의 전반적인 부를 측정하여야 한다고 하였으며,<sup>22)</sup> 주주, 고객, 종업원, 지역사회들의 부도 측정해야 한다고 하였다. 또한 사업성과는 미래의 도전에 대응할 수 있는 능력인 조직의 단기적, 장기적 적응능력으로서 개념화시키고, 수익성(현금흐름 × 투자비율), 생산성(종업원당 매출액, 매출액/총자산), 자본재고능력(시장가치 대 장부가치, 부채 대 지분비율) 등을 제시하였다.

## (2) 마케팅관점에서의 조직성과<sup>23)</sup>

고객지향적인 판매와 시장점유율이 공격적인 마케팅 활동으로부터 우선 생겨난다는 견해이지만, 이것이 고객만족과 고객확보가 시장점유율과 수익에 미치는 영향에 대해서는 제대로 설명할 수 없다. 그러나 서비스가 좋을 경우 기업은 긍정적인 평판을 얻게 되고, 그러한 평판을 통해 시장점유율의 제고와 경쟁자보다 더 높은 가격을 부과할 수도 있는 것이다. 이러한 혜택들은 PIMS 연구에 따르면 우월한 서비스를 제공하는 기업은 평균이상의 시장점유율의 성장을 기록하고, 서비스 품질이 수익에 영향을 미치는 체계에 비용과 재작업 필요성 감소뿐만 아니라 증대된 시장점유와 궁지가격(premium price) 등이 포함된다고 하였다.<sup>24)</sup>

22) B. S. Chakravarthy, "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, Sept. - Oct., 1986, pp. 437 - 458.

23) 박대환, 전계논문, pp. 49 - 52.

24) L. W. Phillips, D. R. Chang, and R. D. Buzzel, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypothesis," *Journal of Marketing*, Vol. 2(Spring), 1993, pp. 26-43.

최근의 마케팅분야에서의 성과들은 조직성과와 품질, 제품가격결정 행동, 전략집단, 전략적 적응성, 마케팅컨셉트 등 간의 관계를 다루는 측면에서 진행되고 있다.<sup>25)</sup>

미국 호텔-모텔협회(Avnerlcon Hotel-Motel Association)와 프록터 갬블사(Proctor & Gamble Co.)가 1985년에 실시한 연구결과에서는 “고객이 호텔을 선택하는 이유로 ① 위치/편리함, ② 요금, ③ 위생/청결, ④ 리퍼털, ⑤ 서비스를 들고 있으며, 재방문 이유로는 ① 위생/청결, ② 서비스, ③ 객실/시설, ④ 요금 ⑤ 위치/편리함<sup>26)</sup>의 순으로 들고 있음이 나타났다. 이는 호텔 성과를 높이기 위해서 고객관리를 할 때 우선적으로 해야 할 요인들을 선정하는데 좋은 지표가 될 수 있다.

권영철이 질적인 성과를 나타내는 수익률과 양적인 성과를 나타내는 매출액, 성장률 등으로 사업성과를 정의하여 시장지향성과의 관계를 분석하였는데, 시장지향성과 사업성과와는 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

O. C. Walker & R. W. Ruekert<sup>27)</sup>는 성과를 효과성, 효율성, 적응성의 세 측면으로 구분하였다. 효과성은 시장에서 경쟁자와의 관계를 고려한 성공도를 의미하며, 경쟁자들과 비교한 매출액성장 또는 시장점유율의 변화로서 측정된다. 효율성은 경영관련 계획을 수행하는데 사용한 자원과 그 결과의 비교로서, 매출액율로서의 수익성과 ROI로서 측정된다. 그리고 적응성은 시장에서의 변화하는 상황과 기회에 대한 반응의 성공도로서 다양한 방법으로 측정되나, 일반적으로는 경쟁자들과 비교한 신제품성공 또는 최근(과거 5년간을 말함) 도입된 제품이 매출액에서 차지하는 비율로서 측정된다.

예종석, 윤운락은 시장지향성과 사업성과와의 관계를 연구하는데 있어서 성과지표를 주요 경쟁사와 비교한 품질, 고객서비스, 과거 5년간 자산회수율, 과거 5년간 성장률, 과거 5년간 전반적인 기업성과, 기업이미지, 전반적인 고객만족도 등의 5점 척도로서 측정하였는데, 이들 사업성과지표와 시장지향성간에는 유의적인 관계가 있다고 하였다.

이용기, 유동근, 이학식도 호텔기업을 대상으로 시장지향성과 사업성과간의 관계를 연구하는데 있어서 사업성과를 매출액성장률, 총 자산순이익률, 총자본순이익률, 시장성장률, 객실점유율, 신제품/서비스 개발과 성공 등에 대하여 당해 연도에 중요시한 정도와 경쟁호텔에 비하여 상대적으로 달성한 정도로서 측정하였다. 분석 결과, 시장지향성과 성

25) G. L. Frazier and R. D. Howell, "Business Definition and Performance," *Journal of Marketing*, 47(Spring), 1983, pp. 59-67.

26) The American Hotel & Motel Association, Proctor & Gamble Co., 1985, p.13.

27) O. C. Walker, Jr., and R. W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 July, 1987, pp. 15-33.

과간의 관계에 있어서 종업원만족이 매개역할을 하는 것으로 나타나 시장지향성과 성과는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났으나, 이들의 연구는 시장지향성은 조직문화의 관점에서 성과에 영향을 주고 있다는 전제를 갖고 있다고 할 수 있다.

이와 같이 조직성과에 영향을 주는 것으로 나타났으므로 본 연구에서는 고객지향성이 사업성과에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

### Ⅲ. 연구모형의 구축

#### 1. 연구모형 구축

연구모형 구축에 대한 논의는 첫째, 인간관계적인 요인과 고객지향적인 요인과의 관계를 보면 다음과 같다. 고객과 종사원과의 관계에서 진실로 헌신적인 서비스를 제공하고, 신뢰할 수 있는 관계, 고객에 대한 지속적인 관심, 이해 및 반응, 욕구충족 등이 고객을 위한 최고의 가치를 창조한다고 할 수 있을 것이다. 또는 고객과의 인간적인 유대를 구축하여 원활한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있고 고객의 만족도 정도가 높을수록 고객지향적이라고 할 수 있다.

둘째, 서비스 품질적인 요인과 고객지향적인 요인과의 관계를 보면 다음과 같다. 고객의 지각된 서비스 품질은 고객이 실제 기대한 서비스 수준, 즉 기대와 욕구와 비교하여 서비스 품질을 평가하는 것이 서비스 품질이라고 볼 수 있다. 지각된 서비스 품질이 기대 이상이면 서비스 품질이 높다고 볼 수 있다. 지각된 서비스 품질이 기대한 서비스 품질보다 높을 때 고객지향적이라고 할 수 있다.

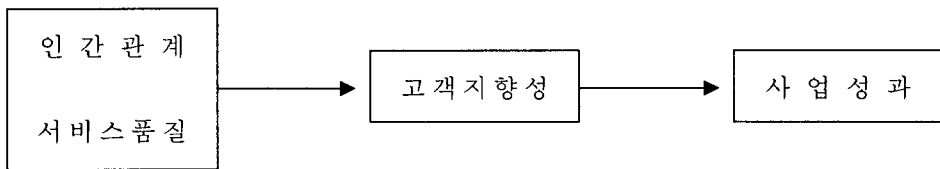
셋째, 고객지향성 요인과 사업성과 요인과의 관계를 보면 다음과 같다. 호텔산업에서는 인적의존도가 높기 때문에 고객지향적으로부터 얻어지는 사업성과는 크다고 할 수 있다. 고정 고객 창출로 인한 매출액 증대, 신규고객을 유치하는데 드는 비용 절감, 기대한 서비스 수준보다 지각된 서비스 수준이 높을 경우 고객의 만족 정도가 높다고 할 수 있기 때문에 고객은 재구매할 뿐만 아니라 구전 광고 효과 및 시장 점유율 향상을 기대할 수 있다.

이러한 고객지향적에 대한 선행적 요인은 많은 학자들이 수용하고 있는 것을 근간으로 연구모형을 설계하였다.

#### 14 • 호텔의 고객지향성과 사업성과에 관한 연구

또한 고객지향적인 서비스를 제공하는 호텔에서는 고객만족의 정도가 높기 때문에 종사원에 대한 신뢰를 바탕으로 고객과 종사원간의 인간관계가 원만하게 이루어져 지속적으로 그 호텔을 이용하게 될 것이고, 그리고 시장점유율도 향상될 것으로 본다.

이와 같은 연구모형 구축에 관한 논의를 종합하여 고객지향성에 영향을 미치는 여러 요인들에 대한 관계를 그림으로 나타내면 <그림 - 3>와 같은 개념적, 탐색적 연구모형이 도출되어질 수가 있다.



<그림 3>

## IV. 결 론

본 논문은 지금까지의 고객지향성에 관한 접근이 호텔이미지, 서비스 품질에 관한 연구가 대부분이었다. 고객지향성 영향요인과 호텔 사업성과와의 관계에 대한 이론적 연구가 부족하여 우리 나라 호텔산업에 이익 관리를 위한 발전에 기여할 필요성이 요구되고 있다.

특히 호텔에서는 고객지향성에 영향을 주는 고객접점은 고객과의 원만한 관계 유지와 지각된 서비스 수준이 기대한 서비스 수준보다 높도록 하는데 필요한 요인이나 과정을 발견하는 것이 매우 중요하다.

본 논문은 먼저 고객지향성에 대한 제반 이론을 고찰하고, 선행연구를 검토하여 호텔 종사원들의 고객지향성 강화를 위한 관련 영향요인 즉, 인간관계 및 서비스 품질과 사업성과 변수와의 어떤 관계가 있는지에 대한 이론적, 탐색적 연구모형을 구축해보았다.

호텔산업에 있어서 고객지향성에 관한 연구 변수를 도입한 근거로 본 논문의 기대 효과로는 첫째, 호텔산업에 있어서 고객지향성에 영향을 주는 요인들의 관계를 구명하고 둘째, 고객지향성을 중심으로 한 호텔 마케팅전략을 수립하여 시장점유율을 향상시킬 수 있는 새로운 방향을 제시하고 셋째, 제시한 모델에 의한 실증연구의 출발점을 제공할 수 있다는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김중수·김성혁, 서비스마케팅, 서울: 형설출판사, 2000.
- 박대현, “판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용,” 성균관대학교 대학원박사학위 논문, 1996.
- 박대환, “호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구,” 경남대학교 대학원박사학위논문, 1997.
- 박상수, 관광서비스 관리론, 백산출판사, 1998.
- 박우동, 품질경영, 법문사, 1996.
- 장경란, “시장지향성이 고객만족에 미치는 영향과 매개요인,” 대한경영학회지 18 호, 1998.

Blake, R.R. and J.S. Mouton, The Grid for sales Excellence, Now York: McGraw-Hall Book Company, 1970.

Chakravarthy, B.S., “Measuring Strategic Performance,” Strategic Management Journal, Sept. - Oct., 1986.

Crosby, L.A., K.R. Evans and D. Cowles, “Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Persective,” Journal of Marketing, 54(July), 1990.

Deshpande et al., “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis,” Journal of Marketing, 57(January), 1993.

Felton, A.P., “The Marketing Concept Work,” Harvard Business Review, 37(July-August), 1959.

Frazier, G.L. and R.D. Howell, “Business Definition and Performance,” Journal of Marketing, 47(Spring), 1983.

Narver, J.C. and S.F. Slater, “The Effect of Market Orientation on Business Profitability,” Journal of Marketing, 54(Octover), 1990.

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L. Berry, “Provloms Strategies in Service Marketing,” Journal of Marketing, Vol. 49, Spring, 1985.

Phillips, R.W., D.R. Chang, and R.D. Buzzel, “Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hyphothesis,” Journal of Marketing, Vol. 2(Spring), 1993,

Simon, H., "Kunoennahe als Wettbewerbsstrategie and Führungsherausforderung," Working Paper, 1991.

Swan, J.E., I.F. Trawick and D.W. Silva, "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust," Industrial Marketing Management, Vol. 14, August, 1987.

The American Hotel & Motel Association, Procter & Gamble Co., 1985.

Venkatraman, N. and V. Ramanujan, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," Academy of Management Review, 11, No. 4, 1986.

Walker, O. C. Jr., and R. W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," Journal of Marketing, 51 July, 1987.

Wyckoff, D. & D.E. Sasser, The U.S. Lodging Industry, Lexington: Lexington Books, 1981