

## 호텔기업의 서비스지향성이 CRM성과에 미치는 영향\*

전타식\*\* · 남택영\*\*\*

### <요 약>

본 연구의 목적은 호텔기업의 서비스지향성이 경쟁우위와 CRM성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위해서 수도권 소재의 특급호텔을 중심으로 현장에서 서비스를 제공하는 직원들을 대상으로 설문조사하여 최종표본 379매를 가지고 분석하였다.

분석결과에 따르면 서비스지향성 요인인 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상 등은 경쟁우위에 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히 경쟁우위를 결정하는 가장 중요한 요인은 서비스보상, 서비스훈련, 종업원의 권한 순으로 나타났다. 이는 호텔기업에 종사하는 종업원들이 명확한 보상시스템이 없이는 자발적 서비스행동과 서비스품질제공이 쉽지 않다는 것을 의미한다. 이는 서비스훈련 프로그램을 만드는 시점에서 훈련당사자인 종업원들의 참여와 기대되는 보상수준 정도를 사전협의하고 공개하는 것이 경쟁우위확보를 위해 필요하다는 것을 알 수 있다.

또한 경쟁우위 확보는 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도인 CRM성과에 모두 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이것은 기존 연구에서 주로 밝힌 서비스지향성이 재무적 성과에 영향을 준다는 것 외에 정성적인 CRM성과에도 영향을 주고 있음을 확인한 것이다. 이를 위해 호텔기업은 정량적 재무성과 이외에도 고객 개개인의 정성적인 부분에 관심을 기울여야 하고 경쟁우위 확보를 위한 전략구축이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

핵심주제어 : 서비스지향성, 경쟁우위, CRM성과

논문접수일: 2010년 10월 25일    수정일: 2010년 11월 21일    게재확정일: 2010년 11월 23일  
\* 본 연구는 재단법인 태촌교육문화재단 발전기금에서 지원되는 연구비에 의하여 수행되었음  
\*\* 제1저자, 신성대학 호텔관광과 전임강사 [tsjeon@shinsung.ac.kr](mailto:tsjeon@shinsung.ac.kr)  
\*\*\* 교신저자, 신성대학 호텔관광과 부교수 [ntv@shinsung.ac.kr](mailto:ntv@shinsung.ac.kr)

## I. 서 론

오늘날 고객 취향의 변화와 고객욕구의 다양화는 기업의 서비스 유형을 적극적인 형태로 전환시키고 있다. 이러한 적극적인 서비스대응은 서비스산업이 차지하는 비중을 지속적으로 증가시켰고 우리나라 서비스산업 비중은 전체 GDP중 56.7%를 차지하였다(산업경제정보, 2008). 그러나 이러한 양적 성장에도 불구하고 선진국과의 서비스경쟁력 차이는 아직도 취약한 상태이며 서비스경쟁력 강화는 모든 기업의 필수 당면과제가 되었다. 특히 소비자의 여가활동이 활발해지면서 서비스산업의 기업 간 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 또한 치열한 시장경쟁에서 기업이 고객을 확보하기 위해서는 고객들의 구매행동을 먼저 예측할 수 있어야 한다. 하지만 구매행동 예측은 복잡하고 어려우므로 종업원들의 지속적인 교육훈련이 더욱 필요하다. 예를 들면 호텔조직 내 종업원들의 고객서비스 향상을 위한 정기적인 교육과 긍정적 서비스마인드 향상훈련은 고객의 구매행동을 제대로 파악하고 응대할 수 있는 중요한 요인이다.

이처럼 경쟁상황이 치열해지고 고객의 욕구가 다양화되는 상황에서 기업조직의 서비스지향성은 고객의 선택행동에서 경쟁사를 이길 수 있는 중요한 요인임에 틀림없다. 이는 고객의 선택과 더불어 고객에게 더 나은 기업의 이미지를 전달하게 될 것이며 고객의 충성도(loyalty)를 증진시키는 출발이 될 것이다.

또한 서비스를 제공하는 접점에 있는 직원들의 서비스행동을 통해 고객은 서비스품질을 판단하고 해당기업과의 관계를 유지하려고 할 것이다. 결국 이러한 서비스지향성은 시장에서의 경쟁우위 확보를 위해 우선적으로 고려해야 하는 필수요소라 할 수 있다(서창적·한원윤, 2000). 그러나 선행연구에서는 대부분 서비스지향성이 재무적성과나 경영성과 등의 정량적결과에 미치는 영향에 대해 연구하였다(강두식, 2004; 강성호 외 공동연구, 2008). 하지만 서비스지향성은 양적결과만큼이나 정성적인 성과부분에 중요한 경쟁우위를 만들어 낼 수 있을 것으로 예상된다.

따라서 본 연구에서는 이러한 상황을 바탕으로 호텔기업의 서비스지향성이 경쟁우위와 CRM(customer relationship management)성과에 미치는 관계를 실증적으로 규명하고자 한다. 또한 관계규명을 통해 경쟁이 심화되고 있는 호텔기업의 마케팅전략과 경영에 중요한 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 서비스지향성

서비스지향성(service orientation)을 처음 언급한 Parkington and Schneider(1979)에 의하면 서비스지향성은 경영진의 정책, 업무처리절차 및 경영목적에 내포된 철학이라고 정의하였다. 또한 서비스지향성은 새로운 규칙을 만들어 내고 실행하는데 초점을 둔 조직중심적 서비스지향성과 고객들과 유연하고 개방적인 관계유지로 직장에서의 대인관계, 고객들에 대한 유연한 관계형성을 강조하는 고객중심적 서비스지향성으로 나누었다.

Schneider, Parkington, and Buxton(1980)은 서비스지향성에 대한 조사의 중요성을 다룬 연구에서 서비스지향성은 종업원과 고객과의 상호작용의 질(quality)에 영향을 미치는 태도와 행위라고 정의하였다. 따라서 종업원이 업무수행시 어떠한 태도와 행동을 표출하느냐에 따라 서비스지향의 정도가 고객에게 인지되어 성과를 만들어 내는 데 영향을 줄 수 있다는 것이다.

또다른 조직중심적 서비스지향성에 대한 연구는 탁월한 서비스를 제공하기 위한 정책과 구체적인 실행과정이라고 하였고(Heskett et al., 1997), 조직의 서비스지향성이란 탁월한 서비스 창출과 전달을 위해 서비스제공 행동을 지원하고 보상하는 조직의 정책, 관행, 절차 등이 조직 내에 수용되고 있는 정도로 정의하였다(Lytle et al., 1998).

국내 연구에서는 조직의 서비스지향성이 고객욕구충족을 위해 가장 필요한 최우선의 요소이며 가치를 만들어 내고 고객만족을 유도하는데 중요하다는 것을 제시하였다(박성연, 2000). 또한 서비스지향성이 경쟁우위를 제공하고 기업의 성장과 수익에 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝혔다. 그러므로 조직의 서비스지향성은 종업원들을 능동적으로 행동하게 하고 그들의 감정과 태도를 움직이며 동기부여를 제공하는 역할을 하게 된다. 이는 종업원들의 감성적인 부분과 심리적인 변화를 유도하지 않고서는 서비스지향적인 변화를 기대하기 어렵다는 것을 의미한다. 이를 위해 조직 내 업무환경과 지속적인 교육훈련, 철저한 노력에 대한 보상 프로그램이 전반적인 조직 분위기를 변화하도록 해야 한다. 이러한 결과는 조직의 서비스지향성으로 인해 차별화된 경쟁우위를 만들어 내기 때문이다. 아울러 고객과의 관계결속을 증진시키고 기업이 가지고 있는 이미지(image)를 상승시키며 고객들의 충성도(loyalty)와 같은 CRM(고객관계관리: customer relationship management)성과에도 서비스지향성은 영향을 미칠 것이다.

이는 서비스지향성이 높은 기업은 고객욕구(needs)에 부응하는 서비스 개발과 동시에 고객을 위한 가치(value)제공을 위해 지속적인 노력을 하기 때문이다. 또

한 서비스지향성은 고객가치를 만들어 내는 과정을 통해 조직의 경영성과, 고객 만족, 직무만족 등의 종속변수에도 영향을 준다(Hartline and Ferrell, 1996).

한편 Lytle et al.,(1998)은 서비스지향성 척도인 SERV\*OR을 개발하였는데 이는 서비스 리더십, 서비스 접점, 서비스시스템, 인적자원관리의 4가지 차원과 10개 요인인 서비스리더십, 서비스비전, 고객초점, 종업원권한, 서비스실패예방, 서비스실패회복, 서비스기술, 서비스표준커뮤니케이션, 서비스훈련, 서비스보상으로 구성하였다(표 참조).

<표 1> SERV\*OR 서비스지향성 구성요소

연구자(년도)	차원과 하위요소	
Lytle 외(1998) SERV*OR	서비스리더십과 서비스비전	서비스리더십
		서비스 비전
	서비스접점	고객초점
		종업원 권한
	서비스시스템	서비스실패예방
		서비스실패회복
		서비스기술
		서비스표준커뮤니케이션
	인적자원관리	서비스훈련
		서비스보상

주) Lytle, R. S., Hom, P. W., and Mokwa, M. P.(1998), "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", Journal of Retailing, 74(4). pp.455-486

본 연구에서는 이 구성요소 가운데 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스 보상 등 3가지를 서비스지향성 요인으로 선택하여 사용하였으며 이는 호텔기업이 인적자원관리 요인의 질(quality)에 따라서 그 성과의 차이가 현저하게 나타나기 때문이다. 즉 서비스시스템과 기술적인 부분보다는 종업원에게 부여되는 권한의 수준에 따라 종업원이 고객문제에 더 적극적으로 대응할 수 있으며 그 결과 고객만족수준도 차이가 난다. 또한 지속적인 서비스훈련은 고객만족을 창출하는 중요한 수단이며 종업원이 고객에게 제공하는 서비스에 대한 보상의 정도에 따라 종업원의 자발적 훈련참여와 고객만족성도에 미치는 영향력이 달라진다.

또한 이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 서비스지향성을 조직중심적 서비스지향성에 한정하고 '고객 서비스극대화를 위한 권한부여 및 프로그램의 실행 정도'로 서비스지향성을 정의하고자 한다.

## 2. 경쟁우위

경쟁이 심화되면서 기업들은 경쟁우위 확보를 위해 더욱 노력하고 있으며 경쟁자가 모방할 수 없는 전략적 경쟁우위를 제시하기도 한다. 전략적 경쟁우위란 다른 경쟁자가 모방할 수 없는 탁월한 면을 가리키는 것으로 이것은 고객들이 인지하는 측면에서의 탁월함을 말하며 객관적으로 고객들이 인정해야 하는 것이다. 또한 경쟁우위 확보를 위해서는 경쟁사가 모방할 수 없는 부문을 강화해야 한다. 이러한 전략적 경쟁우위는 고객입장에서 더 나은 가치를 제공받을 때 확실하게 만들어지며 그것은 인적서비스를 통한 경쟁우위가 가장 훌륭한 무기로 간주되고 있다(조동성, 2008).

또한 경쟁우위의 요소로는 지속적 경쟁우위를 점하기 위해 가치, 희소성, 모방성, 대체성 등의 4가지 경험적 지표가 중요하다고 제시하였다(Barney and Wernerfelt, 1984). 이러한 경험적 지표는 차별화 전략을 만들어 내고 기업조직에게 생존능력과 시장 확보능력을 결정짓는 중요한 요인이 된다. 상대적 개념인 경쟁우위는 동일한 시장에서 경쟁자보다 고객으로부터 먼저 선택되어지는 능력이다. 따라서 경쟁우위를 선점하고 지속적으로 유지하는 것은 높은 수익을 얻을 수 있다는 것이며, 경쟁자 보다 더 나은 성과를 낼 수 있다는 의미이기도 하다.

국내연구에서 조동성(1998)은 경쟁우위가 시장에서 고객에게 선택되는 핵심적 성공요인으로 고객들이 특별하다고 인식할 수 있는 차별화가 필요하며 시장변화에 제대로 적응할 수 있는 능력임을 제시하였다. 어윤대와 방호열(1998)은 기업이 보유하고 있는 경쟁우위가 크면 클수록, 경쟁우위의 지속기간이 길면 길수록, 기업은 높은 수익을 얻게 된다고 하였다. 또다른 연구에서는 경쟁우위를 가치창조관점과 능력차 관점으로 구분하였으며(문창권, 2001) 이는 지식확산을 통해 신상품과 서비스를 창조하거나 기존 상품에 새로운 지식적용을 강조해야만 경쟁우위가 만들어진다는 것이다.

## 3. CRM 성과

CRM(customer relationship management: 고객관계관리)은 고객과 관련된 기업의 자료를 수집하고 분석하여 고객마다의 특성에 맞도록 가공하는 단계를 거쳐 제품과 서비스를 지속적으로 제공하는 것이다.

이를 통해 기업은 고객과의 관계를 유지시키고 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있게 된다. 아울러 CRM은 어느 한 분야에 국한된 것이 아닌 경영 전반에서 필요한 프로세스이다. 그러나 이러한 광범위한 CRM 과정은 복잡하고 상황에 따라 변할 수 있기 때문에 아직도 그 평가에 대해서는 합의

를 도출하지 못하고 있다. 또한 CRM 성과는 기업의 목표와 시장의 변화에 따라 달라지기 때문에 매우 복잡하다.

그동안 CRM의 성공요인은 시스템 설계, 개발 그리고 성공적인 설치와 관련한 기술영역(Mankoff, 2001; Croteau, 2003)과 고객정보와 시장정보를 활용하는 마케팅 영역(Winner, 2001; Ryals, 2001)으로 연구되어 왔다. 기술영역은 작업능률 향상을 위한 시스템의 사용용이성, 전사적인 정보자원 활용의 시스템 통합수준, 업무확장과 시스템의 발전에 대처할 수 있는 시스템 확장 가능성으로 구분하며 마케팅 영역은 CRM을 활용할 수 있는 마케팅역량과 조직관련 요소로 구분된다. 선행연구에 따르면 CRM의 성과는 경영층의 적극적인 지원에 따라 원활한 의사교환과 정보공유를 통해 긍정적인 영향을 받고(Brown, 2001), 신제품 개발능력과 마케팅계획수립 능력, 마케팅 실행능력 등의 마케팅 역량은 CRM의 궁극적 성공에 중요한 요소가 될 것을 주장하였다(Vorhies and Morgan, 2005).

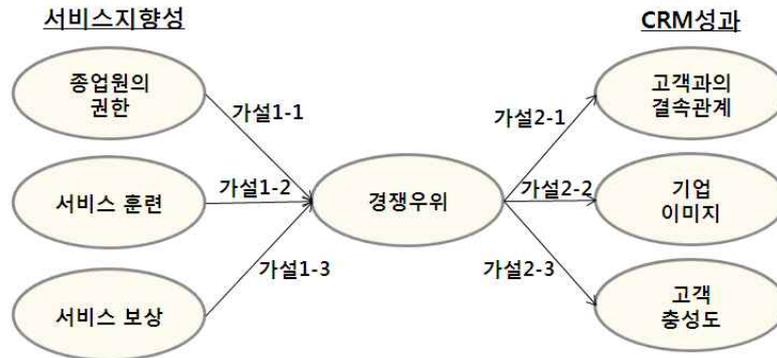
또한 강성호 외(2008)의 연구에 의하면 기업의 고객 요구에 대한 이해능력인 고객지향성, 경쟁사 정보의 수집 및 전략적 논의 등의 경쟁지향성, 고객을 위한 조직공유 및 통합을 나타내는 협력지향성은 모두 CRM의 성과에 긍정적 영향을 주고 있음을 밝혔다.

한편 일반적인 CRM성과는 정량적인 측면과 정성적인 측면으로 나눈다(Colgate and Danaher, 2000). 정량적 요인은 원가절감, 고객유지, 신규고객 확보, 시장점유율, 재구매율 등이며 정성적인 요인은 고객만족증대, 생산성 증가, 구전효과, 질적제품/서비스 향상 등이다(이현수·서영호, 2003). 많은 연구자들이 정량적인 성과를 강조하고 있으나 그에 반해 다양한 성과측정과 비재무적 성과측정을 강조한 연구들도 있다(Kaplan and Norton, 1992; Johnson, 1988).

특히 서비스 분야에서의 CRM 성과요인은 서비스 상품, 서비스 질 향상, 고객만족도 향상, 생산성향상, 재무성과의 향상, 고객서비스향상, 고객구매향상, 비용절감, 구전을 통한 광고효과, 사원근속, 고객의 생애가치 향상 등이 있다(Zeithaml and Bitner, 1996). 또한 김남현(2002)은 CRM 성과 측정요인으로 상품촉진 기여, 판매경로개선, 서비스시간감소, 서비스향상, 이미지 및 브랜드 제고, 비용절감, 고객관계향상, 신규고객증가, 고객유지율 증가, 재구매증가, 고객만족도향상, 시장점유율향상, 상호이익적 관계향상, 목표고객타케팅 용이, 마케팅캠페인 향상 등을 제시하였다.

따라서 본 연구에서의 CRM 성과는 정성적 요인 중 고객과의 결속관계, 기업 이미지, 고객충성도를 중심으로 관계를 검토하고자 한다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설설정



<그림 1> 연구모형

본 연구는 호텔기업을 중심으로 서비스지향성 요인 중 종업원의 권한, 서비스 훈련, 서비스보상이 경쟁우위에 어떠한 영향력을 행사하며, CRM 성과인 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도와 구조적 관계가 어떻게 나타나는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이에 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

일반적으로 서비스지향적인 기업은 서비스지향성을 높이기 위한 각자의 프로그램을 통하여 경쟁기업과의 차별화를 구축할 수 있다. 또한 서비스와 관련된 종사원의 지각과 노력은 고객을 더 호의적으로 다가갈 수 있도록 해주며 이는 즉각적인 종업원의 권한행사가 고객을 더욱 편안하게 만들고 고객이 원하는 바를 잘 예측할 수 있게 한다(Schneider and Bowen, 1993). 서비스 훈련은 종업원으로 하여금 고객의 잦은 욕구변화에 대한 능동적 대처를 가능하게 함으로써 경쟁사와의 경쟁에서 보다 더 선택 가능성을 높게 해 주는 경쟁우위로서의 수단이 될 수 있다(강두식, 2004). 아울러 철저한 보상 시스템 구축으로 인한 지속적 경쟁우위 확보는 공정한 보상이 이루어져야만 한다. 이는 서비스지향성이 탁월한 서비스 창출과 전달을 확립하기 위한 서비스업의 조직적 활동의 집합이라는 Lytle(1998)의 정의에서도 확인한 바 있다. 또한 서비스지향성은 기업이 경쟁사에 비해 우월한 경쟁력을 확보할 수 있도록 만들며 그러한 노력은 서비스훈련과 보상시스템에 의해 유지되고 결국 기업의 경쟁우위에 중대한 영향을 주게 된다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상이 각각 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것을 기대하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 서비스지향성은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-1. 종업원의 권한은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2. 서비스훈련은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3. 서비스보상은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

한편 오늘날 기업에서의 경쟁우위 확보에 대한 노력은 치열하다. 이는 경쟁우위와 기업 성과가 무관하지 않음을 의미한다. 기업이 객관적인 경쟁력을 인정받지 못하면 고객으로부터 외면당하기 쉽고 고객은 경쟁력을 갖춘 기업을 선호하며 또 선택하게 된다. 이러한 기업 경쟁우위의 핵심개념은 기업이 보유하고 있는 자원과 능력이다. 물론 기업이 갖춘 많은 자원 중에서 기업의 내적자원에 기초한 우월한 능력이 경쟁우위의 기초가 된다(Wade and Hulland, 2004). 경쟁우위 요인이 되는 내적자원은 가치성, 희소성, 비모방성, 비대체성을 의미하며(Halldorsson and Skjott-Larsen, 2004), 이는 기업의 차별화를 만들어 내고 결국 고객 선택의 객관적 기준이 된다. 따라서 기업이 경쟁우위를 획득하고 유지한다는 것은 경쟁사와 차별화 된 전략이 필요함을 의미하며 경쟁사가 제공하지 못하는 비모방성의 다양함도 보유해야 할 것이다. 이러한 기업의 경쟁우위는 평균보다 높은 수익성을 만들어 낼 것이며 경쟁자보다 우월한 경영성과를 얻을 수 있는 기업능력을 의미한다(오수록, 2007). 물론 기업의 차별화로 인한 경쟁우위가 재무적성과 혹은 정량적성과에 중요한 요인으로 작용하지만(Lai, 2004) 이러한 양적성과의 향상을 위해서는 정성적 측면인 CRM성과 요인도 무시할 수 없다. 경쟁우위를 갖춘 기업에 대한 고객의 관계결속은 더욱 강하게 나타날 것이며, 경쟁력 있는 기업에 대한 이미지는 그렇지 못한 기업보다 훨씬 더 좋은 이미지를 갖게 될 것이다. 또한 고객들은 경쟁우위 기업에 대한 그들의 충성심(Loyalty)을 구체적으로 표출하여 경쟁우위 기업의 제품과 서비스를 구매하는 행동을 보이게 될 것이다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 경쟁우위가 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도에 각각 정(+)의 영향을 줄 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 경쟁우위는 CRM 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설2-1. 경쟁우위는 고객과의 결속관계에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설2-2. 경쟁우위는 기업이미지에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설2-3. 경쟁우위는 고객충성도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 표본조사 대상은 서울과 수도권을 중심으로 한 호텔기업 종사자를

대상으로 총 400명에게 설문 조사하였다. 설문지 회수율을 높이기 위해 설문지를 직접 전달 후 전화를 걸어 설문지회수를 독려하였고 설문지 회수를 위해 직접방문도 실시하였다. 총 응답자는 389명이며 자료 분석에는 회수된 설문지 중 부적합한 설문응답 10명을 제외한 379명의 자료만을 이용하였다. 수집된 자료는 SPSS 통계프로그램과 AMOS 7.0을 이용하여 가설검증을 실시하였다.

## 2. 주요변수의 개념적 정의와 측정방법

본 연구는 서비스지향성 변인으로 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상을 설정하였고, 매개변인은 경쟁우위 그리고 CRM 성과변인은 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도를 설정하여 이들 간의 구조적 관계를 살펴보았다.

### 2.1 종업원의 권한

서비스 제공은 고객과의 접점에서 표출되는 특징이 있으며 고객과의 상호작용 사이에 그 품질을 인지하고 평가하는 것이다. 그러므로 고객과의 접점에서 권한을 갖고 행사하는 종업원을 통해 고객은 더 즉각적인 서비스를 제공받게 된다. 따라서 종업원의 권한은 권한을 부여받은 종업원이 책임을 가지고 의사결정 할 수 있는 정도로 정의하고 서비스제공권한, 독자적 의사결정, 업무외 고객지원, 업무에 대한 책임감, 서비스자율권 부여 등 5개 항목을 5점 척도로 측정하였다(김기영·민계홍, 2007).

### 2.2 서비스 훈련

서비스훈련은 고객에게 제공되는 서비스극대화를 위해 종업원들에게 필요한 훈련을 실시하는 정도를 의미한다(강두식, 2004). 따라서 서비스훈련은 고객의 서비스 요구에 부응할 수 있는 종업원 각자의 능력과 스킬(skill)을 강화하기 위해 주로 많은 시간과 투자를 하고 있다. 서비스훈련은 주로 정기적인 서비스 교육훈련과 서비스 향상을 위한 개인훈련, 효과적인 서비스 방법, 상사의 훈련에 대한 관심, 훈련과정점검 등 6개 항목을 5점 척도로 측정하였다(Schlesinger and Heskett, 1991).

### 2.3 서비스 보상

서비스보상은 탁월한 서비스를 제공한 종업원의 행동에 대한 보상의 정도를 의미한다(강두식, 2004). 고객에게 능동적으로 탁월한 서비스를 제공한다는 것은 바쁜 일상 업무에서 쉬운 일이 아니다. 물론 종업원들의 서비스 제공이 보상을

기대하고 제공하는 것은 아니지만 탁월하게 제공한 서비스 품질에는 그에 맞는 보상이 이루어져야 한다. 그것은 결국 지속적이고 효과적인 서비스 형태를 유지할 수 있게 되며 주변 동료들에게 파급되는 효과도 발생할 것이다.

따라서 서비스 보상의 변수는 종업원의 서비스성과에 대한 인센티브 제공, 우수서비스 제공 직원에 대한 보상, 서비스능력에 대한 승진평가 반영, 우수한 서비스제공에 대한 지속적 격려 등 4개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

## 2.4 경쟁우위

경쟁우위는 호텔이 목표를 달성하는데 다른 호텔과 경쟁하여 지속적으로 우위를 확보하는 정도로 정의하고 경쟁사에 대한 차별적 우위, 많은 능력보유, 다양한 서비스, 매출경쟁력 등 4개 항목을 5점 척도로 측정하였다(박재현, 1999).

## 2.5 고객과의 결속관계

고객과의 결속관계는 호텔과 고객과의 관계지속을 위한 의지정도를 의미하며 Morgan과 Hunt(1994)의 측정항목을 가공하여 관계에 대한 의지, 좋은 기억 제공, 호텔에 대한 호감제공, 장기간 관계 기대, 관계위한 투자지원, 향후관계에 대한 노력 등 6개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

## 2.6 기업이미지

기업이미지는 호텔에 대한 고객이 갖는 신념, 태도, 인상의 정도로 정의하며 (Barich and Kotler, 1991; Dowling, 1993, 하봉준, 1999), 특별한 이미지, 독특함, 고급스러움, 분위기, 차별성 등 5개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

## 2.7 고객충성도

고객충성도는 관점에 따라 다양한 정의를 할 수 있으나 본 연구에서는 장기적 관계형성을 위한 관계마케팅 차원에서 정의하였다(Morgan and Hunt, 1994). 따라서 고객충성도는 호텔에 대한 미래 구매가능성의 정도로 정의하고 지속적 방문욕구, 호텔추천, 향후 재선택 등 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다.

# V. 연구결과

## 1. 응답자 특성

본 연구에 참여한 응답자 특성을 살펴보면 <표 2>와 같다. 성별에서는 남성

이 57.3%, 여성이 42.7%로 나타났으며, 연령에서는 20세~30세가 차지하는 비율이 57.0%, 31세~40세가 차지하는 비율은 34.1%로 나타났다. 호텔근무기간은 3년 이하(42.5%), 5년 이하(18.5%), 10년 이상(17.9%), 8년~10년(11.6%), 6년~7년(9.5%) 순으로 나타났다. 또한 호텔의 소재지는 98.4%가 서울과 수도권에 위치하고 있으며 85.3%가 특1급 호텔이었다. 그리고 호텔에서의 담당업무는 식음료부서(34.6%), 객실부서(21.6%), 조리부서(10.0%) 순으로 나타났다.

## 2. 자료의 기초분석

### 2.1 상관관계분석

변수들의 상호관계가 어느 정도의 관계를 갖는지 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 3>에 제시하였다. 예측대로 종업원권한, 서비스훈련, 서비스보상, 경쟁우위, 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도 모두 유의적 관계를 보였다. 특히 종업원에 대한 서비스보상과 고객결속관계 변수사이에는 .368로 다소 약한 상관관계를 나타내고 있는 반면, 기업이미지와 고객충성도 변수는 .677로 가장 강한 상관관계가 있음을 나타내고 있다.

<표 2> 표본의 특성

구 분	빈 도	비 율	
성별	남	217	57.3%
	여	162	42.7%
연령	10대	5	1.2%
	20세~30세	216	57.0%
	31세~40세	129	34.1%
	41세 이상	29	7.7%
근무기간	3년 이하	161	42.5%
	5년 이하	70	18.5%
	7년 이하	36	9.5%
	10년 이하	44	11.6%
	10년 이상	68	17.9%
호텔 소재지	서울	360	95%
	수도권/강원	13	3.4%
	충청	4	1.1%
	경상	0	0%
	전라	0	0%
	제주	2	0.5%
호텔 등급	특1급	261	68.9%
	특2급	62	16.4%
	1등급	6	1.6%
	2등급	2	0.4%
	3등급	0	0%

	기타	48	12.7%
담당업무	객실부서	82	21.6%
	식음료부서	131	34.6%
	부대영업부	10	2.6%
	조리부서	106	28.0%
	관리부서	38	10.0%
	기타	12	3.2%

&lt;표 3&gt; 주요변수들의 상관관계 분석결과

변수	종업원 권한	훈련	보상	경쟁 우위	결속	기업 이미지	충성도
종업원권한	1.000						
서비스훈련	.550**	1.000					
서비스보상	.440**	.485**	1.000				
경쟁우위	.538**	.534**	.597**	1.000			
결속관계	.591**	.494**	.368**	.524**	1.000		
기업이미지	.504**	.507**	.510**	.640**	.640**	1.000	
충성도	.556**	.523**	.520**	.670**	.585**	.677**	1.000

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 2.2 변수의 요인분석과 신뢰성분석

연구모형의 구성개념에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석, 구조방정식을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 신뢰성 분석 결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.8을 넘어 만족할 수준으로 나타났다.

또한 측정변수인 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상, 경쟁우위, 고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도에 대한 요인분석 결과는 7개 요인으로 나타났으며 각 요인의 아이겐 값은 1이상 되는 측정변수들로만 구성되었다. 각 요인들의 측정문항 중에서 종업원의 권한 2문항, 서비스훈련 3문항, 서비스보상 2문항, 경쟁우위 1문항, 고객과의 결속관계 3문항, 브랜드이미지 2문항이 각각 제거되었다. 2차 탐색적 요인분석과 신뢰성분석결과 <표 4>에 나타난 것처럼 개념타당성을 나타내는 누적분산비율이 70%이상으로 높게 나타났고 신뢰성 측정을 위한 신뢰계수(Cronbach's  $\alpha$ ) 값이 종업원권한, 서비스훈련, 서비스보상, 경쟁우위, 고객결속관계, 기업이미지, 고객충성도 각각 모두 0.8이상으로 나타났다. 따라서 변수에 대한 개념타당성과 신뢰성에 있어서 큰 문제가 없는 것으로 확인되었다.

또한 탐색적 요인분석과 내적 신뢰도 분석 결과를 통해 이들 측정항목이 정제되어 각각의 요인으로 묶였으므로 판별타당도는 확보되었다고 볼 수 있으며 이

들 검증된 각 측정항목에 대한 단일 차원성을 검증하기 위해 수렴타당도 검증을 위한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석결과(<표 5>참조) 요인 부하량의 t값이 통계적으로 유의한 수준을 나타냈으며, 적합도 평가기준을 대체로 만족하였다.

<표 4> 변수에 대한 요인분석과 신뢰성 분석결과

요인	최종항목	Factor Loading	아이겐 값	누적 분산	신뢰 계수
종업원 권한	서비스제공권한을 줌	.877	2.349	78.291	.808
	독자적 의사결정	.889			
	자율권부여	.888			
서비스 훈련	서비스교육시간 투자	.882	2.370	78.997	.867
	효과적 서비스방법 배움	.891			
	서비스교육훈련과정 점검	.894			
서비스 보상	서비스 우수 직원에 대한 보상	.930	1.728	86.397	.841
	서비스능력 승진평가반영	.930			
경쟁 우위	차별적 우위	.920	2.494	83.137	.898
	많은 능력보유	.920			
	다양한서비스 제공	.896			
고객 결속 관계	고객관계유지	.879	2.357	78.555	.863
	장기간 관계를 기대	.890			
	향후관계를 위한 노력	.890			
기업 이미지	특별한 이미지	.869	2.367	78.913	.866
	우리호텔만의 분위기	.894			
	차별성 보유	.902			
고객 충성도	지속방문	.916	2.533	84.419	.907
	주위추천	.919			
	향후 재방문	.921			

측정모델의 모형적합도는 최근 적합정도를 판단하는데 선호하고 있는 지수(김계수, 2006)인 RFI, CFI, Delta 2 IFI를 활용하였다( $X^2=453.449$ ,  $df=162$ ,  $p=0.000$ ,  $RFI=0.913$ ,  $CFI=0.951$ ,  $IFI=0.951$ ,  $RMSEA=0.069$ ). RMSEA를 제외한 적합지수가 대체로 기준에 만족하고 있으며 RMSEA도 0.08이하인 경우 모형은 어느 정도 양호하다고 할 수 있다(김계수, 2006). 또한 다른 적합지수가 기준에 근접하거나 초과하여 본 모형의 전반적인 타당도는 높다고 할 수 있으며 이에 가설에 대한 구체인 검정을 실시하였다.

&lt;표 5&gt; 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목	Estimate	S.E.	C.R.
종업원권한	종업원권한1	0.375	0.038	9.971**
	종업원권한2	0.384	0.037	10.323**
	종업원권한5	0.322	0.033	9.647**
서비스훈련	서비스훈련3	0.348	0.033	10.384**
	서비스훈련4	0.310	0.031	9.909**
	서비스훈련6	0.325	0.033	9.918**
서비스보상	서비스보상2	0.401	0.047	8.571**
	서비스보상3	0.300	0.040	7.485**
경쟁우위	경쟁우위1	0.306	0.026	11.612**
	경쟁우위2	0.326	0.027	11.870**
	경쟁우위3	0.385	0.032	12.221**
고객결속관계	고객결속관계2	0.357	0.033	10.851**
	고객결속관계4	0.327	0.032	10.198**
	고객결속관계6	0.240	0.026	9.292**
기업이미지	기업이미지1	0.320	0.030	10.832**
	기업이미지4	0.335	0.031	10.936**
	기업이미지5	0.312	0.031	10.071**
충성도	고객충성도1	0.192	0.019	10.117**
	고객충성도2	0.227	0.022	10.153**
	고객충성도3	0.207	0.021	10.094**

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### 3. 가설검정 및 논의

연구모형의 구성개념간의 경로관계에서는 종업원의 권한이 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-1을 검정하기 위한 분석결과, 종업원의 권한(Estimate= .259, C.R.= 3.890,  $P < 0.01$ )은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-1은 채택되었다(<그림2> 참조).

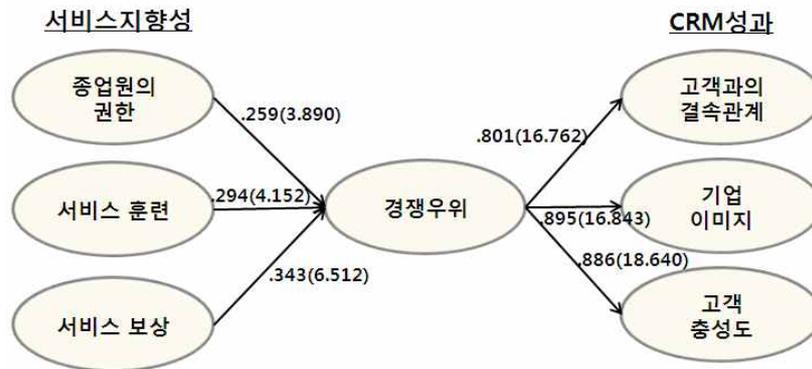
또한 서비스훈련이 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-2의 검정에서는 Estimate= .294, C.R.= 4.152( $P < 0.01$ )로 서비스훈련이 경쟁우위에 정(+)의 영향을 줌으로 가설1-2도 채택되었다. 그리고 서비스보상이 경쟁우위에 정(+)의 영향을 준다는 가설1-3의 검정에서도 정(+)의 영향을 주고 있음을 확인하였고(Estimate= .343, C.R.= 6.512,  $P < 0.01$ ), 이로 인해 가설1-3도 채택되었다.

결과에서 보면 종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상이라는 변수 중 기업 경쟁우위를 만들어 내는 가장 주도적인 요인은 서비스보상, 서비스훈련, 종업원의 권한 순으로 나타났다. 이는 고객접점에서 일하고 있는 호텔 종업원들의 우수한 서비스 제공을 위해서는 철저한 교육과 훈련에 대한 보상체계가 구축되어

야 고객지향성을 만들어 낼 수 있다는 김은경 등(2010)의 결과를 다시 한 번 확인한 것이다.

또한 경쟁우위가 고객과의 결속관계에 정(+)<sup>1)</sup>의 영향을 줄 것이라는 가설 2-1(Estimate= .801, C.R.= 16.762, P<0.01)과 경쟁우위가 기업이미지에 정(+)<sup>2)</sup>의 영향을 줄 것이라는 가설 2-2(Estimate= .895, C.R.= 16.843, P<0.01), 경쟁우위가 고객충성도에 정(+)<sup>3)</sup>의 영향을 줄 것이라는 가설 2-3(Estimate= .886, C.R.= 18.640, P<0.01)은 모두 유의한 영향을 주고 있으며 이를 바탕으로 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3은 모두 채택되었다.

이는 경쟁우위를 확보하고 있는 기업은 자신의 제품과 서비스를 구매하는 소비자의 수가 많아지고 매출규모 및 시장점유율이 증대하여 결국 경영성과로 이어진다는 장세진(1998)과 조동성(1998)의 주장과도 일치한다. 물론 양적인 CRM 성과(재무적성과)가 증대되기 위해서는 정성적 CRM성과 요소인 고객과의 강한 결속관계, 기업에 대한 이미지 상승, 고객충성도 증가 등이 고객입장에서 작용하고 있음을 알 수 있다.



<그림 2> 연구모형의 경로분석결과

<표 6> 연구가설에 대한 검증결과

경	로	Estimate	S.E.	C.R	결과	
종업원 권한	→	경쟁우위	0.259	0.066	3.890**	채택
서비스훈련	→	경쟁우위	0.294	0.071	4.152**	채택
서비스보상	→	경쟁우위	0.343	0.053	6.512**	채택
경쟁우위	→	고객과의 결속관계	0.801	0.048	16.762**	채택
경쟁우위	→	기업이미지	0.895	0.053	16.843**	채택
경쟁우위	→	고객충성도	0.886	0.048	18.640**	채택

주) C.R 값이 1.96 이상인 경우 채택, \* p < .05, \*\* p < .01

## VI. 결 론

본 연구는 선행연구에 기초하여 호텔기업의 서비스지향성이 CRM성과에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구모형을 제시하고 이들 변인들 간의 관련성을 실증 분석을 통해 분석하였다. 즉 서비스지향성 요인인 종업원권한, 서비스 훈련, 서비스 보상이 경쟁우위에 어떠한 영향을 미치며, 경쟁우위는 CRM성과 요인(고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도)과 어떠한 영향관계가 있는지를 파악하고자 했다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업의 서비스지향성(종업원의 권한, 서비스훈련, 서비스보상)은 기업의 경쟁우위에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 즉 호텔기업에서 종업원에게 부여되는 권한은 경쟁력을 만들어 내며, 종업원들에게 실시되는 서비스훈련도 경쟁우위를 창출하는 중요한 수단임이 확인되었다. 또한 고객에게 제공되는 종업원들의 서비스 품질에 대한 철저한 보상시스템이 호텔기업의 경쟁우위 가 된다는 것을 확인하였다.

둘째, 경쟁우위는 CRM성과(고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도)에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 경쟁우위를 갖춘 호텔기업은 고객과의 결속관계가 더욱 강해지며 경쟁우위는 기업이미지에도 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 더불어 경쟁우위가 고객들의 충성도에도 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

이상의 결과를 통해 시사점을 도출하면 첫째, 호텔기업이 서비스지향성 확보를 위해서는 맹목적인 서비스훈련보다는 종업원과 사전 협의된 훈련프로그램을 수립해야 한다는 것이다. 이는 훈련 당사자가 기대하는 보상의 규모와 형태를 사전에 파악할 수 있기 때문에 더욱 효과적이다. 또한 보상시스템 구축에 따른 호텔기업 내 보상에 대한 반영정도를 사전공개하거나 혹은 홍보를 통해 종업원들의 자발적인 프로그램 참여를 유도할 필요가 있다.

둘째, 경쟁우위 확보를 위해 호텔기업의 차별화 프로그램 개발은 시급하다. 이는 호텔의 하드웨어 개발보다 고객이 느끼고 감동할 수 있는 소프트웨어의 개발이 먼저 시도되어야 한다. 예를 들어 경쟁사가 모방할 수 없는 종업원들의 독특한 인사멘트개발 혹은 고객 분석을 통한 첫 방문고객 관리프로그램 등이 더욱 강화될 필요가 있다.

아울러 본 연구가 가지고 있는 한계점으로는 첫째, 서비스지향성에 대한 종업원의 입장에서만 조사가 진행되었다는 것이다. 둘째, 수도권 소재 호텔종업원을 중심으로 조사하였기 때문에 다소 지역적 편차가 발생할 수 있을 것이다. 셋째, CRM성과(고객과의 결속관계, 기업이미지, 고객충성도) 변수가 3가지로 한정적

이었다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계점을 보완하여 전국 소재 호텔기업을 대상으로 확대하고, 고객입장 중심으로 접근할 필요가 있다. 또한 다양한 CRM성과 변수를 활용한 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

1. 강두식(2004), “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 인천대학교 박사학위논문, pp.31-58.
2. 강성호·최선미·박홍수·우정(2008), “시장지향성이 기업의 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구: CRM성과를 중심으로,” 소비자학연구, 제19권 제3호, pp.21-38.
3. 김계수(2006), AMOS 구조방정식 모형분석. pp.379.
4. 김남현(2002), “관광산업에서의 인터넷을 통한 고객관계구축에 관한 연구,” 세종대학교 대학원 석사학위논문.
5. 김은경·이유경·한자영(2010), “패션조직의 서비스지향성이 고객접점 판매원의 고객지향성에 미치는 영향,” *Journal of Fashion Business* 제14권 제2호, pp.27-41.
6. 박성연(2000), “종사원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 정사원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국마케팅저널, 제2권 제1호, pp.99-118.
7. 박재현(1999), “관광기업의 경쟁우위를 위한 지식공유에 관한 연구,” 동아대학교대학원 박사학위논문.
8. 서창적·한원윤(2000), “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향,” 품질경영학회지, 제28권, 제4호, pp.161-184.
9. 어윤대·방호열(1998), 전략경영, 학현사. pp.235-236.
10. 오수록(2007), “외식기업의 경쟁우위 특성이 시장지향성과 수익성에 미치는 영향” 외식경영학회, 제10권, 제4호, pp.199-216.
11. 이현수·서영호(2003), “지식경영의 조직요인, CRM의 시스템요인, 신뢰가 CRM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *Information System Review*, 5(1), pp.113-127.
12. 장세진(1998), 글로벌 경쟁시대의 경영전략, 박영사. pp.129.
13. 조동성(2008), 마이클포터의 경쟁우위, 21세기북스. pp.78-91.
14. \_\_\_\_\_ (1998), 21세기를 위한 경영전략, 서울경제경영. pp.263-288.
15. 하봉준(1999), “제품 구매의도에 미치는 기업이미지 요인에 관한 연구,” 광고연구, 제42호, pp.49-74.
16. e-kiet(2008), 산업경제정보, 제386호.
17. Barich H. and Kotler, P.(1991), “A Framework for marketing image management,” *Sloan Management Review*, Vol.32, No.4, pp.94-104.
18. Barney, J. and Wernerfelt, B.(1984), “A Resource based view of the

- Firm,” *Strategic Management Journal* Vol.5, No.2, pp.174-178
19. Brown, Stanley A.(2001), *Customer Relationship Management* John Wiley&Son.
  20. Colgate, M. R. and Danaher, P. J.(2000), “Implementing a Customer Relationship Strategy: The Symmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution,” *Journal of the Academy Marketing*, Vol.28, No.3, pp.375-387.
  21. Croteau, A. M., and Li, P.(2003), “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives,” *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.20, No.1, pp.21-34.
  22. Dowing, R.(1993), “Developing your Company image into corporate asset,” *Long Range Planning*, Vol.26, pp.101-109.
  23. Halldorsson A. and Tage Skjott-Larsen(2004), “Developing logistics competencies through third party logistics relationships,” *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.24, No.2, pp.192-206.
  24. Hartline, M. D., Ferrell, O. C.(1996), “The Management of Customer-Contact Service Employee- An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, Vol.60(october), pp.52-70.
  25. Heskett, J., Sasser, W. and Schlesinger, L.(1997), *The service profit chain*. New York; The Free Press.
  26. Johnson, T.(1988), “Activity-based Information: A Blueprint for World-class Management Accounting,” *Management Accounting*, June: pp.23-27.
  27. Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992), “The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Vol.70(January/February): pp.71-79.
  28. Lai, Kee-hung(2004), “Service Capability and Performance of Logistics Service Providers,” *Transportation Research Part E*, Vol.40, pp.385-399
  29. Lytle, R. S., Hom, P. W. and Mokwa, M. P.(1998), “SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation,” *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, pp.455-486
  30. Mankoff, S.(2001), “Ten Critical Success Factors for CRM,” Siebel System, Whitepaper.
  31. Morgan, M. and Hunt, S.(1994), “The Commitment-Trust Theory of

- Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20-38.
32. Parkington, J. J. and Schneider. B.(1979), “Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study,” *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, pp.270-281.
  33. Ryals, L. and Payne, A.(2001), “A Customer Relationship Management in Financial Service: Towards Information-enabled Relationship Marketing,” *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, pp.3-27.
  34. Schlesinger L. A. and Heskett J. L.(1991), “The Service-driven Service Company,” *Harvard Business Review*, Vol.70, pp.423-433.
  35. Schneider, B. and Bowen, D. E.(1993), “Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, pp.423-433.
  36. Schneider, B., Parkington, J. J. and Buxton, V. M.(1980), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks,” *Administrative Science Quarterly*, June, Vol.25, pp.252-267.
  37. Vorhies, D. W. and Morgan, N. A.(2005), “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, Vol.69(Jan), pp.80-94.
  38. Wade, M., John Hulland.(2004), “The Resourced-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research,” *MIS Quarterly*, Vol.28, No.1, March, pp.107-142.
  39. Winner, R. S.(2001), “A Framework for Customer Relationship Management,” *California Management Review*, Vol.43, No.4, pp.89-107.
  40. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J.(1996), *Service marketing*, McGraw-Hill.

## Abstract

### The Effect of Service Orientation of Hotels on CRM Performance

Jeon, Ta-Sik\* · Nam, Taeg-Young\*\*

This study was to identify the effects of hotel organizational service orientation on CRM(customer relationship management) performance. The organizational service orientation has been considered very important for excellent service quality in many existing studies.

The data were collected from employees in deluxe hotels of the metropolitan area with the questionnaire. To test the hypotheses, using AMOS were conducted for 379 respondents as a sample collected.

The results show that customer's authority, service training, service reward significantly influenced to competitive advantage. Among the three variables the service reward was especially significant. In addition, competitive advantage significantly influenced to CRM performance (relationship commitment, image of corporation, customer's loyalty).

So it is very important for employee to give a authority, share of service training program, give a reward what they want. Because that system can lead to the good performance. As a result, the CEO of hotel has to attention the organizational service orientation for achievement of the CRM performance.

Key Words : Service Orientation, Competitive Advantage, CRM  
Performance

---

\* Full-Time Lecturer, Dept. of Hotel and Tourism, ShinSung University

\*\* Associate Professor, Dept. of Hotel and Tourism, ShinSung University