

호텔특성에 따른 호텔관리자의 환경요인 인식차이에 관한 연구

Hotel Manager's Perceptual Differences on the Environmental Changes in Hotel Industry

최 병 길* · 오 승 철**
(Byonggil Choi) · (Seungcheol Oh)

< 개 요 >

본 논문의 목적은 호텔의 특성 즉, 호텔등급, 호텔규모, 근무부서, 그리고 최고경영자스타일이 나 경영형태 및 전략유형에 따라 호텔외부환경 변화에 대한 호텔관리자의 인식에서 차이가 있는가를 살펴보는 데 있다. 외부환경요인은 요인분석을 통해 경쟁환경, 시장의 다양성 및 복잡성, 전산화 정도, 그리고 규제 및 경기환경 등 4개의 요인으로 구분되었다. 제주도내 호텔을 대상으로 조사가 이루어졌으며, 분석결과는 호텔종사원수에 따른 호텔규모에서 요인별 차이가 있었으며, 고급관리자의 스타일보다는 호텔의 경영형태, 즉 위탁경영 또는 프랜차이즈 형태의 호텔근무자가 외부환경에 민감하게 대응하는 것으로 조사되었다. 경영전략적 측면에서는 이익을 극대화하면서 위험을 최소화하거나, 다른 호텔과의 차별화를 추구하는 호텔 근무자의 인식정도가 상대적으로 높은 것으로 조사되었다.

1. 서 론

기업의 외부환경은 기업경영의 의사결정 및 정책결정에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로, 기업의 입장에서는 통제가 불가능한 주어진 변수이기 때문에 이에 대한 경영자의 인식차이에 따라 경영전략이 바뀌게 되고 궁극적으로는 경영성과에 미치는 영향요인으로서 크게 작용하게 된다.

* 제주대학교 경상대학 관광경영학과 부교수
** 제주KAL호텔 근무

IMF경제체제는 우리 나라 기업들에게 외부환경 변화의 적절한 대응이 무엇보다 중요하다는 것을 일깨워준 계기가 되었다. 기업의 외형적 성장에만 관심을 가져왔던 기업들이 IMF를 계기로 수익성과 안전성으로의 정책변화를 모색할 수밖에 없었고, 많은 기업들이 앞다투어 기업정보시스템을 도입하고, e-business로의 적극적인 진출이 이루어지고 있는 사례 등은 기업환경 변화에 따른 나름대로의 대응노력이다.

관광산업과 같은 서비스업은 일반 제조업과는 달리 외부환경 변화에 더 민감한 반응을 보이게 마련이다. 일시적인 경기침체로 인해 수요감소가 발생하는 경우 일반제조업은 재고를 적절히 통제함으로써 공급을 조절할 수 있는 반면, 서비스업은 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특징 때문에 일시적인 수요변화가 바로 수익성과 연결되는 요인이다. 관광호텔은 주로 관광객들을 대상으로 객실이나 부대시설 그리고 식음료 등 총체적 서비스를 상품으로 판매하는 기업으로서 관광의 수요가 정치적, 경제적 사회적 변화에 매우 탄력적으로 작용하게 됨으로 이러한 변수들의 변화는 호텔경영의 성과에 직접적으로 영향을 미치게 된다.

본 연구는 호텔의 내부적 특성 즉 조직규모 및 경영자의 스타일, 호텔경영형태의 차이에 따라 호텔종사원의 외부환경 인식에서의 차이를 살펴보고자 하는데 중점을 두었다. 또한 환경요인과 경영전략과의 관계를 고려하여 두 변수간의 관계를 알아보았다. 특히 경영전략은 주로 고위경영자의 입장에서 이루어지기 때문에 설문지의 응답자를 관리자로서 한정하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 관광호텔의 기업환경

기업환경은 기업을 둘러싸고 있는 외부의 여러 가지 조건으로서 기업경영에 직접적 그리고 간접적 영향을 미치는 여러 요인들을 말한다. Frederick, Davis, Post(1988)는 기업과 사회의 모델에서 기업환경을 기업의 의사결정 및 정책결정에 관여한 이해관계자환경(stakeholder)과 정치, 경제, 사회, 기술환경과 같은 거시환경(macro-environment)으로 구분하고 있다. 또한 Starling(1984)은 기업환경이라는 저서에서 Frederick 등이 제시한 이해관계자환경을 보다 좁은 의미로 해석하고 있으며 이를 근접환경(immediate environment)으로 그리고 Frederick 등과 같은 의

미의 거시환경으로 구분 짓고 있다.

관광산업을 구성하고 있는 기업 가운데 호텔업은 그 규모나 기업의 형태에서 대표적인 기업으로 관광산업이 제품보다는 서비스 중심의 상품을 제공하고 있기 때문에 관광호텔의 기업환경을 관광기업 그리고 서비스산업의 특성에서 그 특징을 살펴볼 필요가 있다. 제조업과는 달리 관광기업은 서비스의 제공이 사업의 중심이 되고 상품판매에 있어서는 생산과 소비를 시간적, 장소적으로 일치되어야 하며, 각 서비스는 개별적으로 존재하지 못하고 다양한 요소의 혼합체로 구성된 것이 많은 특징을 가지고 있다. 이러한 특성은 앞서 언급된 기업환경 가운데 Frederick 등과 Starling이 각각 구분 지은 거시환경 요인이 제조업의 경우보다 기업경영에 보다 신속하고 탄력적으로 영향을 미칠 가능성이 높다는 것을 의미한다.

물론 기업환경 중에서 무엇보다 중요한 것은 사업에 직접적으로 관련된 공급자와의 관계, 고객과의 관계, 경쟁기업들간의 경쟁관계가 무엇보다 중요하다. 그러나 관광기업에서 거시환경요인의 중요성을 강조하는 이유는 관광시스템의 환경적 요인에서 찾을 수 있다. Leiper(1979)는 관광시스템을 여행자, 관광루트, 경유지, 목적지, 관광기업이 상호 공간적, 기능적으로 서로 연결되는 총체로 파악하고, 이러한 하위체계는 상호간에 의존관계에 있으며, 동시에 외부환경과도 끊임없이 영향관계를 주고받는 기능체로 분석함으로써 관광기업의 환경적 요인의 중요성을 강조하고 있다. Kaspar & Kunz(1982) 역시 관광시스템은 개방체제로서 관광주체라는 하위시스템인 관광객과 관광객체라는 하위시스템인 관광지, 관광대상과 제도적 하위시스템인 관광매체는 하위체계인 외부환경으로부터 끊임없이 영향을 받고 있으며, 상호 투입과 산출관계를 형성하여 관광기업의 성장이나 쇠퇴의 요인이 된다고 설명하고 있다.

Olsen(1992)은 관광기업환경의 특성을 변동성, 복잡성, 성장성 그리고 경쟁성 등 크게 4가지로 분류하고 있다<표 1>. 기업환경은 주어진 것으로서 통제가 불가능한 것이나 보다 중요한 것은 외부환경에 대한 인식에 따라 기업경영의 대응방안도 다를 수밖에 없을 것이다. Olsen에 의하면 이러한 변수를 수동적인 것에서 능동적인 것으로의 전환을 통해 환경의 제약요건을 완화시켜 경영환경을 개선해 나갈 수 있음을 강조하고 있다.

< 표 1 > 관광기업환경의 특성별 변수

변 동 성	<ul style="list-style-type: none"> · 공급자 가격변동 · 경쟁자 가격변동 · 인건비 상승 · 수요의 변동 · 경쟁사의 경쟁유형 	<ul style="list-style-type: none"> · 경쟁사의 활동성 · 신상품 판매량 변동 · 신규시장에서의 신규 · 경쟁자의 활동성
복 잡 성	<ul style="list-style-type: none"> · 공급자수 · 공급자의 지역집중, 분산정도 · 노동력의 지역집중, 분산정도 · 판매량의 지역집중, 분산정도 · 경쟁단위의 지역집중, 분산정도 	<ul style="list-style-type: none"> · 수요자의 지역집중, 분산정도 · 사회문화의 다양성 · 동일시장에서의 기업형태의 다양성 · 전체산업에서의 관광기업의 규모 · 산업내에서 기술수준
성 장 성	<ul style="list-style-type: none"> · 판매량의 증가 · 신규사업진출 증가 · 유사사업단위내에서의 단위사업 	<ul style="list-style-type: none"> · 판매량 증가 · 사양사업으로부터의 철수증가 · 수요량의 증가와 감소
경 쟁 성	<ul style="list-style-type: none"> · 신상품 개발정도 · 수직·수평통합 가속화 · 신규시장의 참여업체수의 증가 	<ul style="list-style-type: none"> · 공급자와 제휴경쟁 · 인력확보경쟁 증가

자료 : M. D. Olsen, *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, 1992, p.244.

2.2 호텔의 특성과 환경요인과의 관계

호텔의 특성은 호텔을 경영하는 경영방식이나 소유권에 의해 구별지을 수 있을 것이다. 호텔의 경영형태는 독립경영과 체인경영 등의 2가지 방식에 의해 구분되어진다. 독립호텔은 호텔의 경영 방식, 정책, 절차, 재정적인 책임 등에 관해서 다른 호텔과 어떠한 연관도 맺지 않는 순수 경영 방식의 호텔로서 경영상의 자주성이 보장됨으로 소유자 또는 경영자의 스타일이 경영스타일에 직접적으로 반영된다고 할 수 있다. 이에 반해 체인호텔은 제3자에게 위탁하여 시설의 관리운업을 계약에 의해 위탁하거나 혹은 경영지도에만 관여하고 프랜차이즈 방식에 의해 경영기술 등을 보유한 상표권자에게 일정기간 경영상의 자문을 맡기고 브랜드에 대한 상표사용권을 계약하여 위탁

하는 경우를 말한다. 따라서 모든 체인 호텔 또는 프랜차이즈 호텔은 고유의 동일성을 적용시키며 표준화된 호텔 운영 방식 및 절차를 따라야만 한다. 독립호텔은 호텔외부환경 변화를 스스로 인식하고 적응해야하는 어려움이 있으나 체인호텔이나 프랜차이즈 호텔의 경우에는 관련된 호텔 간의 정보교류가 쉽게 이루어지기 때문에 외부환경변화에 보다 쉽게 적응할 수 있는 이점을 가지고 있다.

호텔의 등급이나 객실수 그리고 종사원의 수에 의하여 측정될 수 있는 호텔의 규모는 그 크기에 따라서 경영정책이 달라질 수 있기 때문에 외부환경변화에 대한 반응도 달라질 수가 있을 것이다. 또한 경영자의 스타일은 호텔종사원의 업무에 크게 영향을 주는 요인이다. 일반적으로 종사원은 상급자의 요구수준을 맞추어 주어야 하는 입장에 있기 때문에 경영자의 스타일에 따라 종사원의 개인적 특질 요인도 중요하지만 경영자의 특질에서 종사원의 환경변화에 대한 인식에도 크게 영향을 미치는 요인으로 작용할 가능성이 매우 높다.

환경변화에 대한 인식 정도는 경영전략에 미치는 영향 정도에서 차이를 가져다줄 뿐만 아니라 궁극적으로는 경영성과에 영향을 미치게 된다. 경영전략은 환경에 대처하고 조직내부의 활동이나 정책방향을 제시해 주는 일련의 의사결정들에서 나타나는 유형으로 설명하고 있다(Hambrick, 1983). 지금까지 기업의 외부환경 요인에 대한 연구는 주로 경영전략과의 관계에서 이루어져 왔다(Suzzell, Gale and Sultan: 1975, Utterback and Adbermathy: 1975, Hofer and Schendel: 1978, Miles and Snow: 1978, Wissema, Vander & Messer: 1980, Porter: 1980, Shffer: 1986). 이 가운데 Miles & Snow(1978)는 기업전략과 관련하여 환경 및 여러 조직간의 적합성을 규명하는 상황이론으로 방어형, 공격형, 분석형 그리고 반응형 등의 전략유형을 제시하였고, Porter(1980)는 본원적 전략으로 원가주도전략, 차별화전략, 집중화전략을 제시하고 있다.

Ⅲ. 분석 대상 및 분석방법

3.1 제주도 호텔의 특성

1980년대에 높은 성장률을 보인 제주관광산업은 90년대에 저성장기를 거쳐 최근에는 정체단계

에 접어들어 제주관광산업이 성장의 한계를 맞이하고 있다. '85년 이후 '95년까지 연평균 30%의 높은 증가율을 보였으나 최근 2년간의 수입증가율은 4.7%로서 물가상승률을 고려할 때 제주관광산업의 성장의 정체단계에 접어들었다고 볼 수 있다(제주도, 1998: P.217). 그럼에도 불구하고 제주도 종합개발계획에 의하면 2001년까지 대규모 투자가 이루어지도록 계획되어 있다. 1998년 현재 사업이 승인된 관광숙박업 모두가 예정대로 투자가 이루어질 경우 현재 수준과 비교하여 객실증가율은 90.0%, 콘도미니엄은 무려 2,360%에 이를 전망이다, 그 밖에 국제컨벤션센터, 카지노 및 전문휴양업들이 사업승인을 받아 개발이 이루어지고 있어, 관광사업체에의 총 종사원수는 현재 8,479명인데 앞으로 필요한 인력은 약 9,800명에 이를 것으로 전망하고 있다(허향진, 최병길, 고필수, 1999).

제주도는 1998년도에 내국인 408만 명과 외국인 22만 4천명 등 총 430만 명 수준의 관광객이 방문하였다. 제주도내의 관광호텔은 1998년 1월말 현재 특1급 5개, 특2급 5개, 1급 15개, 2급 이하가 11개로서 총 4,639실의 객실을 보유하고 있으며 종사원수는 총 3,457명인데 이중 정규직이 3,008명이며 나머지는 임시직으로 고용되어 있다. 대부분의 호텔이용객은 관광객으로서 전체 이용객의 7.5%를 차지하고 있는 외국인이 전체 호텔의 총수입 가운데 32.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 객실 이용률은 전국수준과 비교할 때 다소 높은 편이나 1997년 69.1%로서 '94년 70.3%, '95년 71.7와 비교 이용률에서 감소추세에 있다. 앞으로도 관광호텔의 증가와 관광객 증가율을 비교할 때 객실 이용률은 계속 감소하리라 예상된다¹⁾.

관광객의 증가율이 둔화되는 시점에서 숙박시설에 대한 투자는 대규모로 이루어지고 있으며, 더구나 연평균 객실 점유율이 매년 하락추세를 보이고 있는 상황에서 신규호텔들의 시장진입으로 인해 관광호텔간의 치열한 경쟁이 예고되고 있어, 환경변화에 능동적으로 대응하는 기업만이 우위를 점할 수 있으리라 여겨진다.

3.2 자료의 수집 및 분석 방법

실증분석을 위한 설문은 제주도내의 43개 관광호텔에서 중간관리자 이상의 호텔종사자를 표본 대상으로 실시하였다. 중간관리자는 특 1, 2등급호텔인 경우 과장급 이상, 1, 2등급인 경우 영업 지배인 이상, 3급인 경우 총괄지배인 이상으로 한정하였고, 1999년 8월 20일부터 동년 9월 10

1) 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998, pp.26~28.

일까지 22일간에 걸쳐 조사되었으며, 회수된 설문중 불성실한 답변을 제외하고 총 178매를 최종 분석으로 활용되었다.

호텔업의 환경요인에 대해서는 Olsen의 관광기업 환경의 특성별 변수를 이용하였다. 즉 외부환경으로 경영변화, 인력 및 기술도입, 경쟁, 투자와 성장, 고객과 이용의 다양성 등과 관련된 문항을 이용하였다.

응답자들의 특성으로는 호텔등급, 호텔직원수, 소속부서, 경영형태, 경영자의 스타일 등이 고려되었으며, 기업의 전략유형을 첨부하였다.

기업전략으로서는 Miles와 Snow의 전략유형인 탐색형전략, 방어형전략, 분석형 전략 그리고 반응형 전략을 호텔전략유형으로 이용하고, 더불어 Porter의 차별화 전략, 저원가전략 그리고 집중화 등 두 가지 형태의 전략유형에 따른 외부환경 인식의 차이를 알아보려고 하였다.

자료의 분석은 외부환경과 관련된 40개 문항을 요인분석을 통하여 자료를 축소하고, 추출된 요인의 구성변수는 신뢰성 분석을 통해 크론바하 알파값으로 신뢰성을 검증하였다. 전략유형변수는 표본을 군집화하였으며, 군집화된 그룹간에 외부환경변화에 대한 인지도를 분산분석을 통하여 차이를 검증하였다.

IV. 실증분석 및 결과

4.1 자료의 일반적 특성

본 연구의 실증분석에 이용된 응답자는 총 178명으로서 이 가운데 32.6%인 58명이 특1등급, 특2등급은 18.0%, 1급은 29.8% 그리고 2급이하는 19.7%를 각각 차지하고 있다. 응답사례들의 호텔총직원수를 보면, 50명 미만인 호텔의 종사자가 44.9%로 절반에 가까운 숫자이며 100명 이상인 호텔의 종사자도 35.4%에 이른다. 응답자의 소속부서는 객실이 53.9%, 관리부서 23.6%, 식음료 부문이 14.0%, 그리고 기타 부서에 근무가 8.4%의 형태로 구성되었다.

호텔의 경영형태는 독립경영체제하의 종사자들이 전체의 80.3%로 대부분을 차지하였고, 경영자 스타일에 대한 평가는 관계지향적이 18.5%, 과업지향적이 54.9%로 나타났다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구 분	항 목	빈 도	구 분	항 목	빈 도
호텔의 등급	특 1 등급	58(32.6)	호텔 규모 (종사원수)	50명 미만	80(44.9)
	특 2 등급	32(18.0)		100명 미만	35(19.7)
	1 급	53(29.8)		200명 이상	63(35.4)
	2 급 이하	35(19.7)	호텔의 경영 형태	독립 경영	143(80.3)
소 속 부 서	객 실	96(53.9)	최고 경영자 업무 스타일	위탁 경영	35(19.7)
	식 음 료	25(14.0)		과업 지향적	95(53.4)
	관 리 부 서	42(23.6)	보 통 이 다	46(25.8)	
	기 타	15(8.4)	관계 지향적	32(18.0)	

4.2 외부환경과 전략요인 분석

외부환경요인에 대한 설문은 Olsen의 '관광기업의 영향 인식에 대한 요인분석' 결과를 바탕으로 총 40문항의 설문을 이용하였다. 이를 요인분석을 통해 4개의 요인이 추출되었으며, 각 요인에 대해서는 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화, 규제 및 경기환경으로 명명하였다. 최종적으로 이용한 변수들의 총분산은 61.037로 나타났고, KMO값은 0.836으로 비교적 양호하게 나타났다.

<표 3> 외부환경요인에 대한 요인분석 결과

변수명 및 변수내용	요인1	요인2	요인3	요인4	커뮤넬리티
경쟁환경					
호텔의 광고선전이 매우 치열해지고 있다	0.802	0.152	0.113	0.061	0.683
호텔간의 유사한 상품이 많아 경쟁이 치열하다	0.801	0.260	0.041	0.014	0.711
새로운 관광호텔상품개발의 경쟁이 심하다	0.737	0.282	0.152	-0.066	0.650
호텔의 마케팅 활동이 매우 강화되고 있다	0.728	0.245	0.349	-0.060	0.716
호텔의 이벤트행사에 대한 경쟁이 심화되고 있다	0.642	0.033	0.284	0.085	0.501

변수명 및 변수내용	요인1	요인2	요인3	요인4	커뮤넬리티
시장의 다양성/복잡성					
호텔의 이용목적이 많이 달라지고 있다	-0.110	0.694	0.170	0.143	0.543
호텔의 전략특성화 과정이 복잡하다	0.093	0.680	0.074	0.176	0.508
호텔간의 상품경쟁이 복잡해지고 있다	0.411	0.662	0.160	-0.192	0.670
호텔의 시장구조가 복잡해지고 있다	0.374	0.653	0.037	0.066	0.572
호텔고객의 욕구가 다양하다	0.396	0.622	0.072	-0.132	0.566
호텔의 경쟁구조가 복잡해지고 있다	0.397	0.597	0.017	-0.112	0.526
전산화					
전산화나 CRS 등의 기술투자가 증가하고 있다	0.156	0.174	0.787	0.028	0.675
호텔의 전산화 투자가 강화되고 있다	0.286	0.298	0.703	-0.017	0.665
여행사 등 관광관련업체와의 제휴가 증가한다	0.360	0.125	0.601	-0.076	0.512
호텔이벤트행사 등의 부대사업이 증가하고 있다	0.483	-0.104	0.582	-0.137	0.602
호텔의 전산화 정도가 급격히 발전하고 있다	0.089	0.509	0.563	-0.067	0.595
규제/경기환경					
규제조치가 강화되고 있다	0.076	0.048	0.290	0.711	0.598
호텔에 대한 관련규제조치가 강화되고 있다	0.084	0.316	-0.005	0.670	0.556
호텔의 수익률이 매년 증가하고 있다	-0.131	-0.196	0.474	0.662	0.719
호텔의 매출액이 매년 증가추세이다	-0.076	-0.224	0.497	0.580	0.639
고유값(Eigen Value)	3.927	3.380	2.999	1.902	
분산율(총분산)	19.633	16.899	14.995	9.509	(61.037)
KMO	0.836				

전략유형에 대한 분류는 군집분석을 이용하여 실시하였다. 군집분석은 주어진 분류기준에 의거하여 서로 유사한 특성을 가진 대상들을 하나의 집단으로 묶어주는 것으로서 <표 3>은 Miles 와 Snow의 전략유형을 기준으로 군집화한 것이다. 군집화는 4개 전략의 특성이 잘 반영된 군집을 찾아내기 위하여 여러 차례 실시하였는데, 탐색형 전략의 특성을 반영하는 군집은 발견할 수 없었으며 방어형, 분석형 및 반응형 전략특성을 가진 군집은 군집을 5개로 하였을 때 가장 좋은 결과치를 얻었다.

즉, 군집1은 방어형 전략특성도 가지지만 분석형 전략특성이 가장 강하였고, 군집2는 반응형 전략, 군집5는 방어형 전략이 강한 집단으로 나타났다. 또한 군집3과 군집4는 특정 전략유형이 나타나지 않아 분석대상에서 제외되었다.

또한 Porter의 전략유형에 따른 군집은 <표 4>와 같이 5개의 군집으로 나누었을 때 차별화 전략, 저원가전략 및 집중화 전략의 특성이 가장 잘 반영되는 것으로 분석되었다.

군집1은 차별화 전략을 특성을 잘 반영하고 있으며, 군집2는 집중화 전략, 그리고 군집5는 저원가 전략을 가장 잘 반영하고 있는 것으로 나타났으며 군집 3과 4는 분석대상에서 제외되었다.

<표 4> 전략유형의 분류

전략유형		군 집				
		1	2	3	4	5
Miles의 전략유형	탐색형 전략	3.47	3.37	1.99	4.24	2.82
	방어형 전략	3.60	3.44	2.21	4.16	2.98
	분석형 전략	3.61	3.50	2.11	4.57	2.91
	반응형 전략	2.85	3.86	1.73	4.20	2.89
	군집별 사례수	41	24	22	20	61
Porter의 전략유형	차별화 전략	4.38	3.36	2.37	3.20	2.63
	저원가 전략	4.06	4.04	2.60	3.49	3.21
	집중화 전략	4.34	4.33	2.94	3.05	1.61
	군집별 사례수	32	27	26	65	18

4.3 호텔특성과 외부환경요인과의 관계

호텔 등급은 호텔 분류기준에서 가장 보편적으로 적용되는 기준으로서 호텔 등급에 따라 이용객도 다르고 경영전략도 다를 것이라는 전제에서 분석이 실시되었다. 분석 결과에 의하면 호텔등급에 따라 외부환경변화에 대한 반응은 부분적으로 차이가 있음을 보여주고 있다. 즉 고급호텔일수록 수익률이나 매출액은 증가하고 있으나 관련규제는 강화되고 있는 것으로 인식되고 있다.

그러나 경쟁환경이나 시장의 다양성 및 복잡성 그리고 전산화 정도에 대해서는 차이를 보여주고 있지 않은 것으로 나타났다.

제주도의 경우 일반적으로 고급호텔일수록 종사원수가 많기 때문에 종사원수를 기준으로 분류한 경우와 호텔 등급에 따라 분류한 분석 결과가 유사하게 나타날 것으로 예상되었으나 시장의 복잡성 및 다양성 그리고 전산화 정도에서 다르게 나타났다. 호텔 이용고객이 다양함으로 상품경쟁이 복잡하고 이용목적이 다양하게 변화를 보이고 있다는 점에 대해서 종사원수가 적은 소규모 호텔보다는 100인 이상의 대규모 호텔에서 인식 정도가 큰 것으로 나타났다. 호텔의 등급과는 상관없이 호텔 종사원이 많다는 것은 호텔의 기능 가운데 단순 숙박보다는 부대시설의 영업활동 비중이 비교적 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 호텔 이벤트행사의 증가나 전산화에 대한 투자가 강화되고 급격히 발전하고 있다는 점에 대해서도 유사한 결과를 보여주고 있다.

호텔관리자의 근무부서에 따른 분류는 대고객 접촉정도나 각 부서별 경영전략을 세분해서 살펴볼 수가 있을 것이다. 근무부서의 분류는 숙박과 식음료 그리고 전체 경영전략의 흐름을 살펴볼 수 있는 관리부서 및 기타로 분류되었다. 그러나 근무부서의 차이에 따른 관리자의 외부환경 인식에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 일반적으로 호텔 종사원은 영업직과 관리직으로 구분되며 영업직 종사자의 근무부서는 순환되기 때문에 근무부서의 차이보다는 개인의 차에 의해서 인식정도가 다르게 나타나는 것으로 보인다.

<표 5> 호텔 특성에 따른 외부환경요인에 대한 차이검증

	구 분	경쟁환경	시장의 복잡성/다양성	전 산 화	규제/경기환경
호텔등급	특1등급	3.731(58)	3.846(54)	3.698(55)	2.946(56)
	특2등급	3.606(32)	3.750(32)	3.681(32)	2.602(32)
	1급	3.785(53)	3.760(52)	3.543(53)	2.538(52)
	2급이하	3.619(32)	3.603(34)	3.394(35)	2.538(33)
	df, F값, P-value	3/171, 0.484 0.694	3/168, 0.929 0.428	3/171, 1.369 0.254	3/169, 4.153 0.007

	구 분	경쟁환경	시장의 복잡성/다양성	전 산 화	규제/경기환경
호텔규모 (종사원수)	50명미만	3.628(78)	3.746(78)	3.410(79)	2.481(78)
	100명미만	3.720(35)	3.486(35)	3.680(35)	2.691(34)
	100명이상	3.790(62)	3.924(59)	3.764(61)	2.934(61)
	df, F값,	2/172, 0.723	2/169, 5.010	2/172, 4.190	2/170, 7.623
	P- value	0.487	0.008	0.017	0.001
근무부서	객 실	3.683(94)	3.819(93)	3.583(95)	2.702(93)
	식 음 료	3.544(925)	3.522(23)	3.392(24)	2.771(24)
	관 리 부 서	3.829(41)	3.720(41)	3.649(41)	2.537(41)
	기 타	3.760(15)	3.800(15)	3.760(15)	2.817(15)
	df, F값	3/171, 0.718	3/168, 1.301	3/171, 0.874	3/169, 0.912
P- value	0.542	0.726	0.456	0.437	

경영자의 스타일은 업무에 대한 개인의 특성으로서 경영자의 특성에 따라 하부 관리자는 영향을 받을 수밖에 없을 것이다. 특히 경영자의 스타일이 과업지향적인 경우는 하부 관리자의 개인 능력이 존중되기 때문에 하부관리자가 보다 능동적으로 업무에 대처할 가능성이 높다. 그러나 분석결과는 경영자의 스타일이 과업지향적이나 관계지향적으로 분명히 구분되는 경우와 그렇지 않은 경우에서만 부분적으로 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 경쟁환경이나 경기환경에 대해서는 차이점을 발견할 수 없으나 호텔고객의 욕구가 다양하여 호텔의 이용목적이 복잡하게 변하고 있으며, 전산화에 대한 투자가 강화될 필요성에 대해서는 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석은 경영자의 경영스타일에 대한 분류에서 보통으로 응답한 경우가 실제로는 과업지향적 보다는 관계지향적인 경우일 가능성이 높기 때문에 나타난 결과로 보인다.

<표 6> 경영형태 및 경영자 스타일에 따른 환경요인에 대한 인식차이

	구 분	경쟁환경	시장의 복잡성/다양성	전산화/ 투자환경	규제/경기환경
최고경영자 스타일	과업지향적	3.740(94)	3.815(93)	3.678(92)	2.726(92)
	보 통	3.573(31)	3.543(43)	3.348(46)	2.653(44)
	관계지향적	3.748(31)	3.914(31)	3.656(32)	2.617(32)
	df, F값, P-value	2/167, 0.769 0.465	2/164, 3.791 0.025	2/167, 3.714 0.044	2/165, 0.338 0.713
경영형태	독립경영	3.655(141)	3.707(139)	3.534(143)	2.609(140)
	프랜차이즈	3.906(34)	3.949(170)	3.825(32)	2.992(33)
	df, F값, P-value	1/173, 1.656 0.091	1/170, 1.896 0.087	1/173, 1.969 0.068	1/171, 2.867 0.006

호텔 경영이 독립경영인 경우와 위탁경영 또는 프랜차이즈인 경우에 따라서는 호텔관리자의 외부 환경인식에 대한 차이가 $\alpha=0.10$ 에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 독립경영보다는 위탁경영 또는 프랜차이즈인 경우가 외부환경변화에 민감하게 반응하는 것으로 나타났다. 독립경영체제인 호텔은 일반적으로 호텔소유주의 책임으로 경영이 이루어지고 있는 반면에 위탁경영 또는 프랜차이즈 호텔은 경쟁호텔과 비교를 통해서 경영성과가 평가된다는 특징을 가지고 있다. 따라서 위탁경영 또는 경쟁호텔에서 근무하는 호텔관리자는 경쟁호텔의 경영변화에 민감하게 반응할 수밖에 없으며 이러한 결과가 외부환경요인의 변화에 대한 인식에서 차이를 가져오는 이유로 보여진다.

4.4 경영전략과 외부환경요인과의 관계

외부환경변화에 대한 인지정도는 경영전략에 영향을 미치고 이는 궁극적으로 경영성과에 영향을 미치는 것으로 파악되고 있다. 경영전략은 일반적으로 최고경영자 수준에서 결정되는 사항이나 관리자가 인지하고 있는 경영전략에 따라 외부환경변화에 대한 반응도 다르게 나타날 것으로 예상된다. 즉 외부환경의 변화가 경영전략에 변화를 가져다주는 것으로 인식되고 있으나 중간 또는 하부관리자 입장에서는 최고경영층이 설정된 경영전략에 따라 외부환경 변화에 적극적으로 대처하는 경우와 그렇지 않은 경우가 있을 수 있기 때문이다.

우선 Miles와 Snow가 제시한 전략유형에 따라 분석된 결과에 의하면 $\alpha=0.10$ 하에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 탐색형전략과 방어형전략의 중간적 성격을 가지고 있는 분석형전략을 채택하는 경우가 경쟁환경이나 시장의 복잡성 및 다양성 그리고 전산화 및 투자환경에 대하여 높은 반응을 보이고 있다. 분석형 전략은 이익을 얻을 수 있는 기회를 최대화하면서 위험을 최소화하는 전략으로 기존의 제품과 고객을 유지하면서 성공 가능성이 높은 경우에만 새로운 시장으로의 진출이 이루어진다는 특성이 분석형 전략이다. 이러한 전략을 채택하고 있는 호텔의 관리자는 호텔간의 경쟁성, 상품의 다양성, 고객의 욕구변화, 전산화에 대한 투자의 필요성과 같은 외부환경 변화에 보다 민감하게 반응하는 것으로 조사되었다. 반면 비지속적이며 비 안정적으로 환경에 반응하는 반응형전략을 채택하고 있는 호텔의 관리자는 규제 및 경기환경의 변화에 보다 높게 반응하는 것으로 나타났다. 즉 외부환경변화를 경제 및 행정적 요인에서 찾고 있기 때문에 시간이 지나면 이러한 외부의 환경변화가 긍정적으로 바뀌리라는 기대 때문에 다른 전략과 비교할 때 외부 환경변화에 적극적이고 능동적인 대응이 이루어지지 않을 가능성이 높다.

< 표 7 > 전략유형에 따른 외부환경에 대한 관리자의 인지

	구 분	경쟁환경	시장의 복잡성/다양성	전 산 화	규제/경기환경
Miles와 Snow의 전략	분 석 형	3.995(41)	4.004(41)	3.868(41)	2.550(40)
	반 응 형	3.750(24)	3.590(24)	3.675(24)	2.917(24)
	방 어 형	3.400(60)	3.528(59)	3.312(59)	2.588(60)
	df, F값, P-value	2/122, 8.614, 0.000	2/121, 7.955 0.001	2/121, 8.476 0.000	2/121, 2.670 0.073
Porter의 전략	차 별 화	4.144(32)	3.967(30)	3.935(31)	3.048(31)
	집 중 화	4.000(27)	3.920(27)	3.830(27)	2.870(27)
	저 원 가	3.622(18)	3.843(17)	3.100(59)	2.353(18)
	df, F값, P-value	2/74, 2.923 0.060	2/71, 0.179, 0.837	2/73, 8.168, 0.001	2/72, 5.669, 0.005

포터의 전략유형은 차별화, 집중화 그리고 저원가전략으로 구분된다. 분석결과에 의하면 시장의 복잡성 및 다양성에 대해서는 전략유형에 따라 호텔관리자의 외부환경변화에 인식차이를 보이고 있지 않으나 경쟁환경에 대해서는 $\alpha=0.10$ 수준에서 그리고 전산화, 규제 및 경기환경에 대해서는 $\alpha=0.05$ 에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 세가지 전략 가운데 차별화전략을 채택하는 호텔이 환경요인의 모든 분야에서 가장 민감하게 반응하는 것으로 나타났으며, 저원가 전략을 채택하는 호텔은 가장 낮은 반응도를 보이고 있는 것으로 조사되었다.

차별화전략은 제품과 서비스에서 경쟁업체와 차별화하는 것으로써 원가를 우선적인 전략목표로 삼지 않는 특성을 가지고 있다. 장기적인 경영전략으로서 차별화전략을 추구하는 기업은 일시적인 경기변동과 같은 외부환경변화에 가격전략보다는 호텔상품의 특성에서 경쟁업체보다 비교우위를 확보하려는 노력을 보일 것이다. 특히 호텔 상품은 호텔등급 및 입지조건, 그리고 브랜드에 의하여 차별화를 가져올 수 있는 특성 때문에 차별화전략을 추구하는데 일반 제조업체 보다는 용이하다고 할 수 있다.

결국 차별화전략을 채택하는 호텔은 경쟁업체의 동향은 물론 정치, 경제, 사회 그리고 기술적변화에 민감하게 대처할 수 있어야만 제품과 서비스에서 차별화를 유지할 수 있기 때문에 저원가전략이나 집중화전략을 채택하는 호텔의 관리자보다 외부환경변화에 능동적으로 대응해야 할 것이다.

V. 결 론

제조업은 수요변화에 따라 공급량 조절이 가능하나 관광기업은 생산과 소비가 동시에 이루어지는 대표적인 서비스업종이다. 또한 계절적으로 수요의 편차가 심하고, 경제외적인 변수에 의해서도 수요가 민감하게 반응하는 특징을 가지고 있어 지속적으로 수익성을 창출하는 것이 매우 어렵다. 호텔과 같은 서비스기업은 외부환경 변화에 적절한 대응이 신속하게 이루어지는 탄력적인 경영전략이 필요하다. 특히 국내외의 환경변화가 빠르게 이루어지는 상황하에서는 어떤 조직 및 특성하에서 호텔관리자의 대응이 적절하게 이루어지는가를 살펴보는 것은 매우 의미 있는 일이라고 본다. 본 연구에서는 호텔의 특성에 따라 외부환경 변화에 대한 관리자의 대응 정도를 알아보고자 하였다.

외부환경 변화에 대한 인식은 경영전략 및 정책 그리고 궁극적으로는 경영성과에 직접적으로 영향을 미치는 중요 변수로서 작용하기 때문에 경영전략과 관련된 연구에서 기본적으로 연구되어야 하는 부분이다. 환경변화에 대한 인식은 개인의 특질적 요인에서 그 차이를 찾아볼 수도 있으나 호텔의 규모, 경영형태, 경영자의 스타일 그리고 경영전략상의 차이에 의해서도 다르게 나타날 것이라는 전제에서 연구가 진행되었다. 또한 관광지에 위치한 제주도내의 호텔들만을 대상으로 조사가 실시되었기 때문에 리조트호텔의 특성과도 관련지을 수가 있을 것이다.

분석 결과에 의하면 고급호텔일수록 규제환경에 대해서 민감한 반응을 보이고 있으며, 호텔의 등급보다는 종사원수를 기준으로 분류된 경우 종사원수가 많은 호텔일수록 고객의 욕구가 다양화 되고, 상품경쟁이 치열해짐에 따라 이벤트와 같은 새로운 상품의 개발, 전산화에 대한 투자 강화 등의 필요성을 더욱 강조하고 있는 것으로 조사되었다. 이 같은 결과는 종사원수가 많은 호텔들은 전체 영업활동 가운데 부대시설의 영업비중이 비교적 높기 때문에 나타난 현상으로 보인다.

고급관리자의 경영스타일이 과업지향적 또는 관계지향적이냐에 따라 하부관리자에 미치는 영향 정도는 밝혀지지 않았으나 호텔경영이 독립경영인 경우와 위탁 및 프랜차이즈의 차이에 대해서는 환경변화에 대한 모든 요인에서 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 독립경영보다는 위탁경영 또는 프랜차이즈로 경영이 이루어지는 호텔의 근무자는 외부환경변화에 더욱 민감하게 대응하는 것으로 조사되었다.

경영전략과의 관계에서는 이익을 극대화할 수 있는 기회를 최대화하면서 위험을 최소화하려는 분석형 전략을 채택하는 호텔이나 포터의 기준에 따른 차별화 전략을 추구하는 호텔에서 근무하는 관리자가 그렇지 않은 호텔의 관리자보다 상대적으로 외부환경변화에 능동적으로 대응하는 것으로 밝혀졌다.

외부환경과 내부환경의 변화는 경영전략에 영향을 미치는 요인으로 환경요인과 경영전략과의 관계를 중심으로 지금까지 많은 연구가 이루어져 왔다. 환경요인이 경영전략 및 경영성과에 미치는 정도는 업종에 따라 그리고 시기적으로 장소적으로도 다를 수가 있을 것이다. 특히 관광기업경영의 외부환경요인은 관광지의 특성에 따라 달라질 수도 있으므로 관광지의 특성별, 관광지의 발전단계별, 그리고 정치적 경제적 변수와의 관계의 관점에서 접근되는 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 김홍철, “관광서비스 산업의 특성과 마케팅 전략에 관한 연구”, 「관광연구논총」 제3호, 한양대학교 관광연구소, 1991.
- 이항구, 「관광학서설」, 백산출판사, 1995.
- 임종원·정동희, 「시장조사론」, 한국방송대학교출판부, 1997.
- 제주도, 2010년 제주경제발전 비전과 전략, 한국경제연구원, 제주대학교 경상대학, 1998.
- 최태광, 「관광마케팅론」, 백산출판사, 1991.
- 허만형, 「SPSS와 통계분석」, 교학사, 1994.
- 허향진·최병길·고필수 “제주도 관광산업의 인력수급 전망에 관한 연구”, 한국호텔경영학회, 제8권, 제1호, 1999. 2.
- Frederick, W. C., Davis, K. & Post, J. E. *Business and Society*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co.) 1988, pp. 78-105.
- Hambrick, D. C., “Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow’s Strategy Types”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 1983, pp. 5-26.
- Leiper, N. “The Framework of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, Vol.6, No.4, 1979.
- Miles R. E. and Snow C. C., *Organization Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978.
- Olsen, M. D. *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, 1992, p.244.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY, 1980.
- Shaffer, J. D., “Structure and Strategy : Two Sides of Success,” *The Cornell Quarterly*, 1986, pp. 76-81.
- Starling, G., *The Changing Environment of Business*, 2nd ed. (Boston: Kent Publishing, 1984), pp. 9-12.
- Steiner, G. A. & Miner, J.B. “Management Policy and Strategy”, 2nd ed., Macmillan, 1982.
- Kasper, C. & Kunz, B.R, *Unternehmensführung im Fremdenwerkekehr*, Berne: Paul Haupt, 1982.