

碩士學位論文

호텔環境認識이 호텔經營成果에
미치는 影響에 관한 研究

-濟州地域을 中心으로-



濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營 專攻

吳 承 哲

碩士學位論文

호텔環境要因 認識이 호텔經營成果에
미치는 影響에 관한 研究
-濟州地域을 中心으로-

指導教授 崔 炳 吉



濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營 專攻

吳 承 哲

1999.

호텔環境要因 認識이 호텔經營成果에 미치는 影響에 관한 研究

-濟州地域을 中心으로-

指導教授 崔 炳 吉

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.



1999年 12月 日

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 經營大學院

經營學科 觀光經營 專攻

吳 承 哲

吳承哲의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 12月 日

委 員 長 _____(인)

委 員 _____(인)

委 員 _____(인)

목 차

제1장 서론	1
제1절 문제의 제기	1
제2절 연구의 목적	2
제3절 연구의 방법 및 범위	2
제2장 기업환경에 대한 고찰	4
제1절 관광호텔의 기업환경	4
1. 기업환경	4
2. 관광호텔의 기업환경	7
제2절 호텔기업의 현황	10
1. 국내호텔의 현황	10
2. 제주지역 호텔의 현황	13
3. 호텔의 경영성과 현황	16
제3장 호텔기업의 경영전략 및 경영성과에 관한 개념	19
제1절 호텔기업의 경영전략	19
1. 경영전략의 개념	19
2. 경영전략의 분류	19
3. 마일즈와 스노우의 경영전략	21
4. 포터의 본원적 경쟁전략	26
제2절 호텔기업의 경영성과	28
1. 호텔경영성과의 개념	28
2. 경영성과의 유형 및 측정	29
제3절 환경변화와 경영전략 및 경영성과간의 관계	33
1. 환경변화와 경영성과간의 관계	33

2. 전략과 경영성과간의 관계	34
3. 환경변화와 경영전략 및 경영성과의 선행연구	35
제4장 호텔환경과 전략에 관한 실증분석	38
제1절 연구모형 및 가설설정	38
1. 연구모형	38
2. 가설설정	39
제2절 조사의 개요	39
1. 설문지 구성 및 분석방법	40
2. 조작적 정의	42
제3절 자료의 분석	44
1. 자료의 특성	44
2. 가설검정	51
제4절 자료분석의 요약	72
제5장 결 론	76
참고문헌	78
1. 국내문헌	78
2. 외국문헌	79
Abstract	82
설문지	86



표차례

<표 2-1> 관광기업환경의 특성별 변수	8
<표 2-2> 국내 숙박시설 현황	11
<표 2-3> 지역별 숙박이용률	12
<표 2-4> 제주지역 숙박시설 현황	13
<표 2-5> 제주지역 관광호텔의 등급별 종사원 현황	14
<표 2-6> 관광숙박업 이용률	15
<표 2-7> 관광숙박업의 등급별 이용률	16
<표 2-8> 숙박업의 연도별 경영성과	17
<표 2-9> 관광객 및 관광수입 현황	18
<표 3-1> 기업전략의 유형	20
<표 3-2> 중요결과분석과 성과측정지표	30
<표 3-3> 재무적, 비재무적 성과측정의 수단	32
<표 4-1> 설문지 구성	41
<표 4-2> 가설별 분석기법	41
<표 4-3> 표본의 특성	45
<표 4-4> 변수별 신뢰도	47
<표 4-5> 외부환경의 타당성	49
<표 4-6> 마일즈 등의 전략유형별 군집센터	50
<표 4-7> 본원적 전략유형별 군집센터	51
<표 4-8> 마일즈 등의 전략유형에 따른 외부환경에 대한 반응	52
<표 4-9> 본원적 전략유형별 외부환경에 대한 반응	53
<표 4-10> 전략유형별 성과의 차이	54
<표 4-11> 외부환경요인과 성과와의 상관관계	55
<표 4-12> 외부환경이 재무적 성과에 미치는 영향	55
<표 4-13> 외부환경이 비재무적 성과에 미치는 영향	56

<표 4-14> 호텔등급별 호텔의 전략유형	57
<표 4-15> 호텔종사원수별 호텔의 전략유형	58
<표 4-16> 호텔객실수별 호텔의 전략유형	59
<표 4-17> 소속부서별 호텔의 전략유형	60
<표 4-18> 경영자의 스타일에 따른 호텔의 전략유형	61
<표 4-19> 경영형태별 호텔의 전략유형	62
<표 4-20> 팸투어실시여부별 호텔의 전략유형	63
<표 4-21> 호텔등급별 호텔의 외부환경에 대한 반응	64
<표 4-22> 호텔종사원수별 호텔의 외부환경에 대한 반응	65
<표 4-23> 객실수별 호텔의 외부환경에 대한 반응	66
<표 4-24> 소속부서별 호텔의 외부환경에 대한 반응	66
<표 4-25> 경영자의 스타일에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응	67
<표 4-26> 경영형태에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응	68
<표 4-27> 팸투어실시여부에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응	68
<표 4-28> 호텔등급에 따른 성과	69
<표 4-29> 종사원수에 따른 성과	70
<표 4-30> 객실수에 따른 성과	70
<표 4-31> 소속부서별 성과	71
<표 4-32> 경영자의 스타일에 따른 성과	71
<표 4-33> 경영형태에 따른 성과	72
<표 4-34> 가설검증의 결과	75

그림차례

<그림 2-1> 기업경영환경	5
<그림 2-2> 기업의 외부환경	6
<그림 2-3> 관광기업의 환경	9
<그림 3-1> 전략을 조직구조와 포함시킨 경영성과모형	35
<그림 4-1> 연구모형의 도식화	38



제1장 서론

제1절 문제의 제기

우리나라는 지난 50년간 경제를 비롯한 각 부문에 있어서 가장 급속한 변화를 경험해 왔으며, WTO, IMF지원금융 등 지금도 그 변화의 흐름에 계속 직면하고 있다. 호텔기업 또한 급변하는 대내외 환경에서 생존해 나가기 위해서는 환경에 적응해 가는 방안을 모색해야 할 것이다.

제주지역의 관광산업은 그 동안 천혜의 자원과 유리한 지리적 여건으로 별다른 노력없이도 꾸준한 성장을 거듭하여 1983년 내도객 100만명 유치를 달성한 후 연평균 두자리 수의 성장을 기록하면서 감귤산업과 함께 지역경제의 주축을 이루어 왔다.

그러나 1997년 말부터 시작된 IMF체제하에서는 모든 산업분야에서 경기침체를 경험하였다. 이에 따라 제주지역의 관광객 감소로 관광호텔을 비롯한 관광관련업체의 어려움이 계속되고 있어 환경변화에 따른 관광산업의 경기영향을 실감할 수 있게 되었다.

기업입장에서 외부환경변화는 피할 수가 없는 것이며, 적응을 통해 기업내부의 변화를 꾀해야 할 것이다. 즉, 환경변화에 대한 조직의 대응형태에 따라서 어떤 호텔에게는 기회로, 또 다른 호텔에게는 위협으로 작용할 수 있으므로, 호텔을 관리하는 관리자의 입장에서 외부환경변화를 민감하게 인지하고 그에 따른 호텔경영전략을 수립하는 것은 호텔의 경영성과에 직접적인 영향을 줄 수 있으므로 매우 중요한 일이다. 따라서 호텔이 생존하고 목표를 달성하기 위해서는 경영환경의 변화에 적응해나 가야 할 뿐만 아니라 경우에 따라서는 주어진 환경을 조직에 유리한 방향으로 변화시켜나아가야 한다.¹⁾

1) 김경일, “회계정보시스템 수준이 기업성과에 미치는 영향” 명지대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.9-12.

제2절 연구의 목적

본 연구는 전략수립의 중요성을 인지하고, 호텔의 외부환경변화와 호텔조직내에 속한 구성원간의 상호 유기적인 관계를 통해, 조직의 활성화가 이루어지도록 이들의 관계분석에 초점이 맞추어져 있다. 특히 경영전략과 외부환경, 외부환경과 경영성과, 경영전략과 경영성과간의 관계분석은 물론 호텔특성과 경영전략, 외부환경 그리고 경영성과간의 관계파악을 위해 이들의 개념을 이론적으로 고찰해 보았다. 따라서 이론적 연구와 실증적 연구의 병행으로 다음과 같이 구체적으로 연구목적을 정리해 볼 수 있다.

첫째, 호텔의 환경과 경영전략 그리고 경영성과의 개념을 파악한다.

둘째, 호텔의 환경, 경영전략, 경영성과의 관계를 실증적으로 분석한다.

셋째, 이상과 같은 연구과정을 통해 제주지역내 호텔산업이 나아가야 할 전략적 측면의 시사점을 제시한다.

제3절 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 기업의 내외적인 환경변화에 따라 기업이 취하는 경영전략이 기업의 성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 이론적 연구와 실증적 연구 등 두 가지 방법을 병행하였다.

특히 이론적 연구는 기업의 내외적인 환경과 기업의 전략 그리고 기업의 성과에 대하여 고찰하고 이를 통해 제주지역의 관광호텔분야를 대상으로 실증분석을 실시하였다.

실증분석에 있어서는 이론적 고찰로부터 도출된 연구모형을 설정하고 이에 따른 가설설정을 하며, 이를 검증하기 위해 설문지를 작성하여 제주지역 관광호텔에 종사하는 관리층을 대상으로 자사의 경영전략과 성과를 파악하는 데 중점을 두었다. 즉 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략과 차별화 전략, 저원가 전략, 집중화 전략을 기준으로 요인분석을 통하여 제주지역 호텔들을 구분하고, 구분된 집단간에 환경변화에 대한 인지정도와 성과의 차이가 있는지 파악하고, 환경변화인지정도가 높은 호텔들이 성과가 높은지 그리고 호텔특성에 따라 전략유형과 환경변화인

지도 및 경영성과가 다르게 나타나는지를 실증적으로 분석한다.

따라서 본 연구는 제주지역의 호텔기업을 대상으로 하여 호텔기업의 외부환경변화에 대한 인지정도 및 경영전략 그리고 기업의 경영성과에 한정하여 연구가 이루어졌다.

이와같은 흐름하에 본 논문은 다음과 같이 구성되었다.

제1장은 서론으로서 문제의 제기 및 연구목적과 연구의 방법 및 연구의 범위를 서술하였다.

제2장은 기업환경에 대한 고찰로써 관광호텔의 기업환경과 제주지역의 현황에 대하여 선행연구를 통해 살펴보았다.

제3장에서는 호텔기업의 경영전략 및 경영성과에 관한 개념의 고찰로 경영전략의 종류 및 개념 그리고 환경변화와 경영전략 및 경영성과간의 관계 등에 대하여 살펴보았다

제4장에서는 이론적 배경을 바탕으로 연구가설을 설정하고 관광호텔을 표본으로 하여 실증조사와 연구가설을 검증하고 경영전략적 차원에서 관광호텔이 취해야 할 방향을 제시하였다.

그리고 마지막으로 제5장에서는 연구의 요약 및 결론으로 연구의 요약 및 연구의 한계와 향후 연구방향에 대해 언급하였다.

제2장 기업환경에 대한 고찰

제1절 관광호텔의 기업환경

1. 기업환경

환경이란 조직의 외부에 존재하면서 조직을 포괄하는 모든 것²⁾을 말하는데, 일반적으로 이것은 조직의 경계외부에 존재하며 조직에 잠재적으로 또는 직접적으로 영향을 미치는 요소들이다. 이와 같이 언급되는 환경의 개념은 연구의 분석수준이나, 초점, 또는 연구접근방법에 따라 다르게 나타날 수 있다.

환경은 크게 외부환경과 내부환경으로 나누어볼 수 있는데, 이들 환경의 분석은 전략수립의 기반이 된다. 즉 외부환경과 내부능력을 비교하여 최적의 대안을 찾는 과정이 전략수립이며³⁾, 여기서 외부환경의 요인들이 검토되어야 한다.

기업은 사회적인 환경내에서 존재하므로 그 환경의 영향을 받게 마련이다. 관광호텔은 특히 서비스산업 중에서 주로 관광객을 대상으로 하여 존립이 가능하기 때문에 사회변화에 영향을 받는 관광객은 곧바로 관광호텔에도 영향을 주게 된다. 또 미시적으로 보면 호텔내부에도 많은 환경요인이 존재하여 이들의 영향이 곧 호텔의 존립과도 상호간에 관계를 맺게 된다. 이와 같은 맥락에서 Boone과 Kurtz⁴⁾ 그리고 Marcus⁵⁾는 “환경이 조직에 미치는 영향관계에 관한 논의는 경영자측면에서 환경은 이미 주어진 것이며, 따라서 그것은 통제 불가능한 것으로 보아 조직을 환경에 적응시켜야 한다”고 주장하였다.

환경은 크게 외부적인 환경과 내부적인 환경으로 구분해 볼 수 있고⁶⁾, 더 세분하여 보면 일반적인 환경, 과업환경 그리고 내적인 환경을 들 수 있다.⁷⁾ 기업의 환경은

2) 이학중, 「전략경영론」, 박영사, 1987, p.27.

3) 조동성, 「알기쉬운 경영전략」, 비봉출판사, 1993, p.127.

4) L. E. Boone & D. L. Kurtz, *Management*, McGraw-Hill, 1992, pp.11-12.

5) A. A. Marcus, *Business and Society*, Irwin, 1993, p.39.

6) R. W. Mondy & S. R. Premeaux, *Management and Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, 1993, C. L. Bovee et al., *Management*, McGraw-Hill, 1993, p.248.

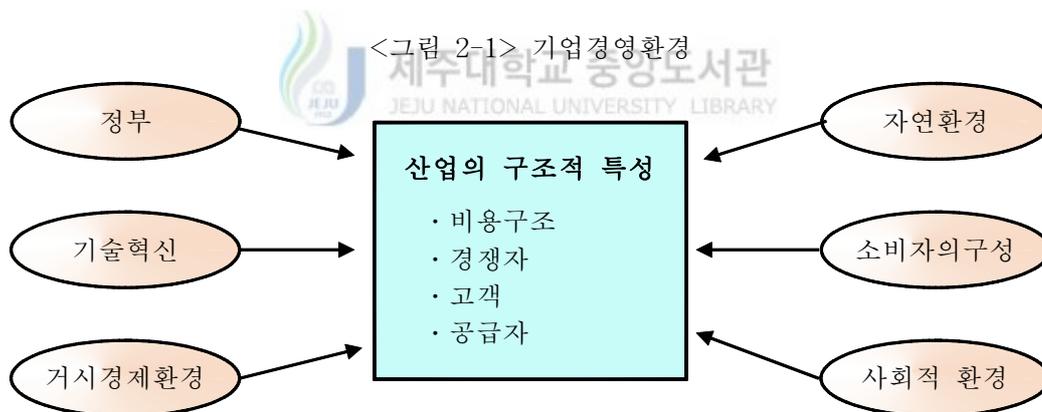
7) 김광근, “한국관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향”, 경남대학교 대학원 박사학위논문, 1996, p.41.

기업의 행동방식과 경영성과에 영향을 주는 여러 가지 요소들을 말하는데, 경제적 환경, 기술적 환경, 사회적 환경, 정부와의 관계 등 다양한 환경이 있다.⁸⁾

일반적인 환경은 어떤 사회내의 모든 조직에 동일하거나 유사한 영향을 미치는 것으로 대체로 기술적, 법률적, 경제적, 정치적, 인구통계학적, 생태학적 및 문화적 환경으로 구분된다.⁹⁾ 일반환경이 조직에 대해 미치는 영향력이 근래 들어서는 매우 치명적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 이에 대한 조직의 대응형태에 따라서 어떤 조직에게는 기회로, 또 다른 조직에게는 위협으로 작용할 수 있으므로, 조직을 관리하는 관리자의 입장에서 그 중요성을 인식하는 경향이 증대되고 있다.

기업환경중에서 무엇보다 중요한 것은 사업에 직접 관련된 관계로서 공급자와의 거래관계, 고객과의 관계, 경쟁기업들간의 경쟁관계를 포함한다.

<그림 2-1>은 인구구조의 변화, 사회·정치적 변화 역시 기업의 주요한 환경이고, 이런 환경의 변화를 분석하는 것 또한 기업의 경영전략을 수립하는데 중요한 요소가 된다.



자료: 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 1999, p.96.

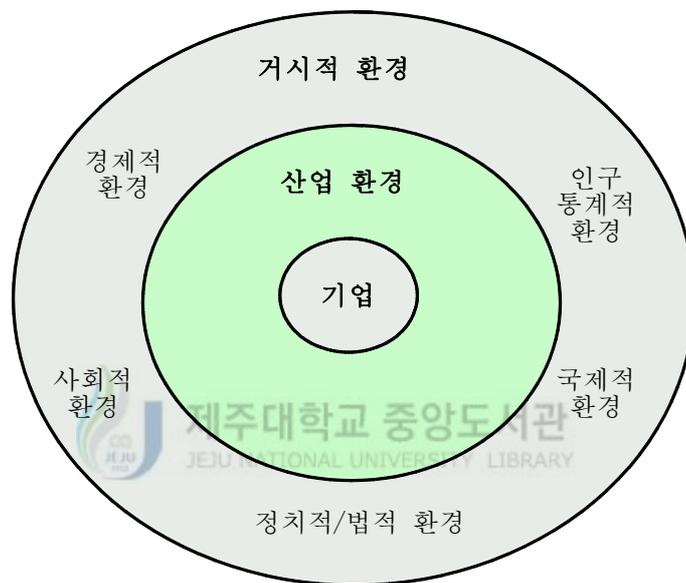
기업을 둘러싸고 있는 환경을 외부환경이라고 보면, 이 환경은 다시 거시적인 환경과 산업환경으로 구분해 볼 수 있다.¹⁰⁾

8) 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 1999, p.95.

9) R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 2nd ed., West Publishing Co., St. Paul, MN, 1986, p.55.

<그림 2-2>는 기업을 중심에 두고 이를 둘러싸고 있는 범위에 따라 거시적 환경과 산업적 환경으로 구분해 주고 있는데, 거시적 환경은 기업에게 광범위하게 영향을 미치는 경제적 사회적, 인구학적, 정치적 요인들을 말하며, 산업적 환경이란 동일 산업내의 경쟁자, 고객, 공급자 등 기업활동에 직접적인 영향을 미치는 요인들로 과업환경을 말한다.

<그림 2-2> 기업의 외부환경



자료: 이장우, 「경영전략론」, 제2판, 법문사, 1999, p.110.

일반적으로 환경연구는 주로 기업전략과 관련하여 조직론적 관점과 마케팅 분야에서 전략의 상황요인으로 주목받아오고 있으나, 각 연구에 도입된 환경변수는 연구상황마다 상이한 환경변수를 도입하고 있어 일반화된 환경변수의 분류는 어렵다.

환경연구에 대한 공통된 인식은 기업의 최고경영자가 인식하는 환경의 불확실성에 따라 환경에 대한 대응방식이 다르다는 것이며, 기업의 외부환경은 기업의 상위 시스템으로서 기업체와 상호작용하면서, 기업체의 성과에 많은 영향을 주게 됨으로 기업의 전략형성의 매우 중요한 분석대상이 되고 있다. 급격한 경제발전과 국제관계

10) 이장우, 「경영전략론」, 제2판, 법문사, 1999, p.110.

의 복잡성 등이 증가함에 따라 기업의 전략경영과정에서 환경분석의 중요성은 더 커지게 마련이다.

조직론적 관점에서의 환경은 조직활동의 제약인 동시에 기업성장의 자원 또는 조직의 활동과 생존에 중요한 영향을 미치는 요소로써 조직의 전략과 구조를 변화시키는 경제적 변수로 도입되어 많은 실증연구가 진행된다.¹¹⁾

2. 관광호텔의 기업환경

관광기업의 환경은 관광기업을 둘러싸고 관광기업과 일정한 접촉을 유지하고 있는 외부의 조건¹²⁾이라고 할 수 있는데, 이는 많은 환경학자들이 주장한 자연적, 물리적, 사회적 환경뿐만 아니라 관광행위를 영위하는데 없어서는 안될 관광분위기, 여건 등과 같은 요인도 포함되며, 관광기업의 산업구조적 특성으로 인해 관광기업의 성과에 환경이 많은 영향을 미치게 된다.¹³⁾

관광기업환경 특성은 관광의 구성체계에서 볼 때 매우 다양한 양상을 보이고 있는데, Leiper¹⁴⁾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.

관광체계를 기본적으로 개방체계라고 인식한 Kaspar¹⁵⁾는 <그림 2-3>에 나타난 바와 같이 관광주체라는 하위시스템인 관광객과 관광객체라는 하위시스템인 관광지, 관광대상과 제도적 하위시스템인 관광매체는 하위체계인 외부환경으로부터 끊임없이 영향을 받고 있으며, 상호 투입과 산출관계를 형성하여 관광기업의 성장이나 쇠퇴의

11) 김범중, "동태적 시장변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1990, p.9.

12) G. A. Steiner & J. B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 2nd ed., Macmillan, 1982, p.75.

13) 이항구, 「관광학서설」, 백산출판사, 1995, p.30

14) N. Leiper, "The Framework of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol.6, No.4, 1979, p.34.

15) Claude Kasper & Beat R, Kunz, *Unternehmungsführung im Fremdenwerkekehr*, Berne: Paul Haupt, 1982, p.14.

요인이 된다고 하였다.

관광기업의 환경은 관광의 구성체계면에서 독특한 특성을 보임으로써 기업내외부에 존재하는 환경요인이 관광현상의 전제가 되며, 특히 서비스의 제공이 사업의 중심이 되고 상품판매에 있어서는 생산과 소비를 시간적, 장소적으로도 일치시켜야 할 필요가 있기 때문에 기업의 외부환경변동은 경영에 직접적인 영향을 미치게 된다.¹⁶⁾ 뿐만 아니라 관광기업은 여러 가지 업종의 복합에 의해 성립되며, 따라서 각 서비스는 개별적으로 존재하지 못하고 다양한 요소의 혼합체에 큰 영향을 미치게 된다.

관광기업의 외부환경요인은 일반 타기업에 비해 전체환경 중 가장 불리한 환경의 영향을 받게되는 “최소환경의 법칙”이 적용된다¹⁷⁾는 데에 그 특성이 있다. 또한 관광기업은 관광변수에 의해 영향을 받게되므로 <표 2-1>에 나타난 바와 같이 이 변수를 수동적인 것에서 능동적인 것으로의 전환을 통해 환경의 제약요건을 완화시킴으로써 경영환경을 개선해 나갈 수 있다.

<표 2-1> 관광기업환경의 특성별 변수

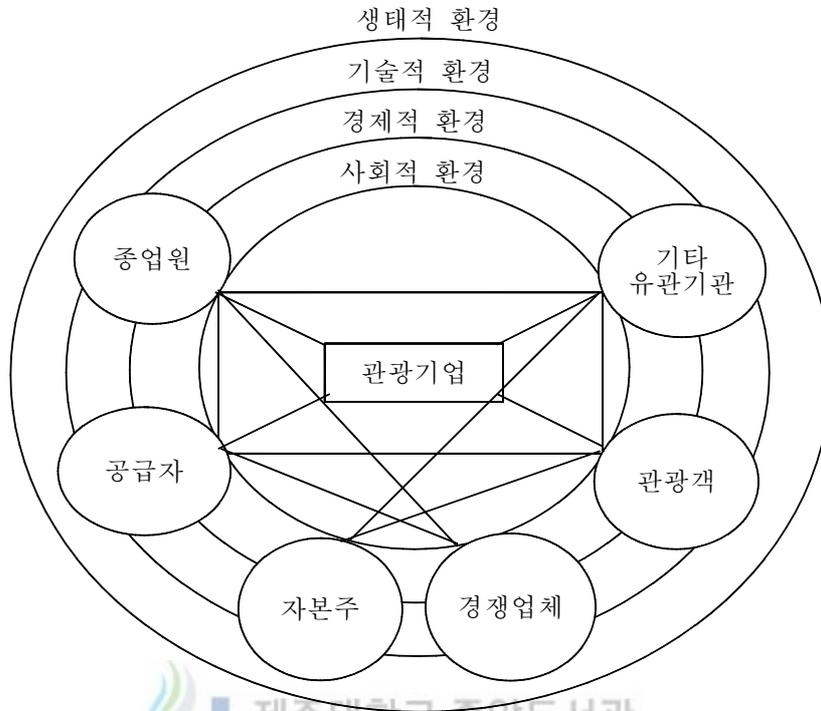
변동성	<ul style="list-style-type: none"> • 공급자 가격변동 • 경쟁자 가격변동 • 인건비 상승 • 수요의 변동 • 경쟁사의 경쟁유형 	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁사의 활동성 • 신상품 판매량변동 • 신규시장에서의 신규 • 경쟁사의 활동성
복잡성	<ul style="list-style-type: none"> • 공급자수 • 공급자의 지역집중, 분산정도 • 노동력의 지역집중, 분산정도 • 판매량의 지역집중, 분산정도 • 경쟁단위의 지역집중, 분산정도 	<ul style="list-style-type: none"> • 수요자의 지역집중, 분산정도 • 사회문화의 다양성 • 동일시장에서의 기업형태의 다양성 • 전체산업에서의 관광기업의 규모 • 산업내에서 기술수준
성장성	<ul style="list-style-type: none"> • 판매량의 증가 • 신규사업진출증가 • 유사사업단위내에서의 단위사업 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매량증가 • 사양사업으로부터의 철수증가 • 수요량의 증가와 감소
경쟁성	<ul style="list-style-type: none"> • 신상품 개발정도 • 수직·수평통합가속화 • 신규시장의 참여업체수의 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 공급자와 제휴경쟁 • 인력확보경쟁증가

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

16) 김홍철, “관광서비스 산업의 특성과 마케팅 전략에 관한 연구”, 『관광연구논총 제3호』, 한양대학교 관광연구소, 1991, p.107.

17) 최태광, 『관광마케팅론』, 백산출판사, 1991, pp.40-41.

<그림 2-3> 관광기업의 환경



자료: Claude Kasper & Beat R. Kunz, *Unternehmungsführung im Fremdenverkehr*, Berne: Paul Haupt, 1982, p.28.

이상과 같이 관광기업의 환경은 관광의 구성체계면에서 독특한 특성을 보임으로써, 기업내외부에 존재하는 환경요인이 관광현상의 전제가 된다. 특히 관광기업은 서비스의 제공이 업무의 핵심이며, 상품판매에 있어서는 생산과 소비가 시간적으로나 장소적으로 일치해야 할 필요성이 있기 때문에 기업의 외부환경 변화는 경영에 직접적인 영향을 미치게 된다.¹⁸⁾

18) 김홍철, 전계논문, 1991, p.107.

제2절 호텔기업의 현황

1. 국내호텔의 현황

1) 국내호텔의 현황

국내의 관광산업에서 호텔업이 차지하는 비중은 관광의 특성상 매우 크다. 그러나 이러한 호텔은 관광지나 지역적으로 편중되어 있다. 그러한 사실은 <표 2-2>에 잘 나타나 있다.

1998년도 국내의 숙박시설 규모를 보면 총 529개 업체에 66,296개의 객실이 있는데, 이중 101개업체에 17,712개의 객실이 서울에 있으며, 이는 국내 총객실의 27%에 달하며, 다음은 강원으로 58개 업체에 12,197실(18%), 부산에 29개 업체의 6,181실(9%), 그리고 경북 44개업체에 5,228실(8%) 순이다. 울산, 광주, 인천 등은 약 1%에 머무르고 있다.

한편 제주지역은 특1급 1679객실과 특2급 892객실 등 총 40개업체에 5,056실(8%)에 이르러 경북과 함께 국내에서 4번째로 많은 객실을 보유하고 있다. 관광호텔의 객실중 특1급의 구성비율은 전체의 36.2%이며, 특2급은 19.2%, 1급은 30.9%, 2급은 10.4% 그리고 3급이 3.3%의 객실을 점하고 있다.

숙박형태로 보면 전체의 70%정도가 관광호텔이며, 다음은 콘도미니엄이 24.5%로 많고, 그 외 국민호텔, 가족호텔, 전통호텔 등은 많아야 3% 이내이다.

제주지역의 경우도 전체 숙박형태에 있어 70.7%가 관광호텔로 대부분을 차지한다. 특히 제주지역은 콘도미니엄이 24.5%로 상대적으로 다른 지역에 비해 많고, 그 외 국민호텔, 가족호텔, 전통호텔등은 2%내외를 차지하고 있어, 큰 비중은 차지하지 않고 있다.

<표 2-2> 국내 숙박시설 현황

구 분		서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	
관광호텔	특1급	업체	12	5							
		객실	7362	2143							
	특2급	업체	16	3	3	2	1	3	2	1	4
		객실	4273	620	361	367	110	428	465	160	759
	1급	업체	23	15	15	4	8	6		16	15
		객실	2669	1418	947	310	490	439		974	1115
	2급	업체	27	13	7	3	1	15	4	14	2
		객실	1917	699	356	106	35	665	226	623	112
	3급	업체	21	20	1	1		2	1	3	4
		객실	1202	848	37	30		94	38	101	175
	소계	업체	99	56	26	10	10	26	7	34	25
		객실	17423	5728	1701	813	635	1626	729	1858	2161
국민호텔	업체	2	1							1	
	객실	289	17							45	
가족호텔	업체				1				2	3	
	객실				111				95	311	
전통호텔	업체										
	객실										
콘도	업체		2						10	29	
	객실		436						2135	9680	
총계	업체	101	59	26	11	10	26	7	46	58	
	객실	17712	6181	1701	924	635	1626	729	4088	12197	
구 분		충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	합계		
관광호텔	특1급	업체				5		5		27	
		객실					1696		1679	12880	
	특2급	업체			3		1	2	5	46	
		객실			395		120	246	892	9196	
	1급	업체	10	6	4	6	10	13	15	166	
		객실	812	720	311	393	701	1330	1432	14061	
	2급	업체	4	5	1	6	7	8	8	125	
		객실	204	224	69	296	469	481	481	6963	
	3급	업체	5	1	3	4	12	1	3	82	
		객실	178	32	155	164	498	97	155	3804	
	소계	업체	19	12	11	16	35	24	36	446	
		객실	1194	976	930	853	3484	2154	4639	46904	
국민호텔	업체			2		3		1	10		
	객실			461		409		113	1334		
가족호텔	업체			1	1	1		1	10		
	객실			974	57	155		58	1761		
전통호텔	업체							1	1		
	객실							30	30		
콘도	업체	4	3	4	1	5	3	1	62		
	객실	621	452	726	240	1180	581	216	16267		
총계	업체	23	15	18	18	44	27	40	529		
	객실	1815	1428	3091	1150	5228	2735	5056	66296		

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998.

2) 국내호텔 이용현황

<표 2-3>은 국내 숙박시설의 이용현황을 내국인과 외국인을 구분하여 지역별로 1997년도 및 1998년도의 통계치를 산출한 것인데, 국내에서 가장 많은 숙박시설을 보유하고 있는 서울은 1997년도에 외국인 이용률이 67.55%에 이르고 있으며, 1998년에는 4.4%가 증가한 71.96%에 이르러 단일지역으로 최대의 비중을 차지하고 있는 반면, 제주지역은 1997년도 4.96%에 불과하며, 1998년에는 오히려 감소한 4.91%에 불과하다. 그러나 국내이용객의 경우는 전국적인 행정구역상 4번째로 많은 객실을 보유한 제주가 1997년도 18.27%로 서울에 이어 2위를 기록하고 있고, 1998년도에도 16.78%로 역시 두 번째로 국내인의 숙박이용률이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 2-3> 지역별 숙박이용률

구분	1997				1998			
	외국인	비율	내국인	비율	외국인	비율	내국인	비율
서울	5,346,200	67.55%	2,306,072	18.48%	6,655,923	71.96%	2,154,693	19.28%
부산	860,940	10.88%	1,353,131	10.84%	838,088	9.06%	1,010,842	9.05%
대구	92,416	1.17%	527,747	4.23%	94,748	1.02%	409,746	3.67%
인천	108,625	1.37%	133,030	1.07%	85,050	0.92%	161,747	1.45%
광주	21,936	0.28%	200,397	1.61%	25,490	0.28%	199,723	1.79%
대전	113,656	1.44%	743,234	5.95%	73,709	0.80%	381,899	3.42%
울산	140,929	1.78%	115,555	0.93%	96,792	1.05%	80,431	0.72%
경기	158,917	2.01%	239,518	1.92%	165,538	1.79%	285,507	2.56%
강원	44,687	0.56%	829,599	6.65%	75,834	0.82%	672,167	6.02%
충북	55,984	0.71%	387,809	3.11%	46,184	0.50%	265,354	2.37%
충남	48,684	0.62%	299,523	2.40%	58,003	0.63%	575,310	5.15%
전북	92,386	1.17%	718,124	5.75%	33,843	0.37%	801,397	7.17%
전남	31,844	0.40%	360,805	2.89%	66,873	0.72%	506,309	4.53%
경북	297,209	3.76%	1,448,482	11.60%	340,658	3.68%	1,311,015	11.73%
경남	107,238	1.36%	538,375	4.31%	138,630	1.50%	482,980	4.32%
제주	392,450	4.96%	2,280,337	18.27%	454,607	4.91%	1,874,815	16.78%
합계	7,914,101	38.80%	12,481,738	61.20%	9,249,970	45.29%	11,173,935	54.71%

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1999.

2. 제주지역 호텔의 현황

1) 제주지역 숙박시설 및 종사원 현황

제주지역의 숙박시설은 크게 관광숙박업, 일반호텔, 여관, 여인숙 그리고 민박 등으로 나누어 볼 수 있는데, 민박을 제외한 이상의 숙박시설이 주로 연중 영업활동을 하고 있다. 1998년 1월말 현재 이들 시설은 <표 2-4>에 나타난 바와 같이 총 660개소, 16,818개의 객실을 가지고 있는데, 규모가 작은 여관의 객실이 전체객실의 37.55%인 6,315실로써 가장 많고, 규모가 비교적 큰 관광숙박업이 전체객실의 30.89%인 총 5,195실로 다음을 차지하고 있다. 특히 관광호텔의 객실수는 전체객실수의 28.11%로 가장 많으며, 관광숙박업분야의 객실 5,195실중 91.01%인 4,728%를 차지하고 있다.

또한 지역별로 보면, 전체객실의 69.81%인 17,740실이 제주시에 집중되어 있고, 서귀포시에는 23.37%인 3,930실, 북제주군에는 3.85%인 648실 그리고 남제주군에는 2.97%인 500실이 각각 있다.

 <표 2-4> 제주지역 숙박시설 현황
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(1998년 1월말 현재)

구분		관광숙박업					일반호텔		여관		여인숙	합계
		관광호텔	콘도미니엄	한국전통호텔	국민호텔	가족호텔	갑	을	갑	을		
합계	개소	37	2	1	1	1	39	40	69	284	186	660
	객실수	4,728	266	30	113	58	2,064	1,345	1,733	4,582	1,899	16,818
	점유비율	28.11	1.58	0.18	0.67	0.34	12.27	8.0	10.30	27.24	11.29	100.0
제주시	개소	24	-	-	-	1	34	36	30	193	148	466
	객실수	3,042	-	-	-	58	1,847	1,215	761	3,218	1,599	11,740
	점유비율	64.34	0.00	0.00	0.00	100.0	89.49	90.33	43.91	70.23	84.20	69.81
서귀포시	개소	12	1	1	1	-	4	3	23	51	25	121
	객실수	1,585	216	30	113	-	177	94	608	908	199	3,930
	점유비율	33.52	81.20	100.0	100.0	-	8.58	6.99	35.08	19.82	10.48	23.37
북제주군	개소	1	1	-	-	-	-	1	6	24	10	43
	객실수	101	50	-	-	-	-	36	137	247	77	648
	점유비율	2.14	18.80	-	-	-	-	2.68	7.91	5.39	4.05	3.85
남제주군	개소	-	-	-	-	-	1	-	10	16	3	30
	객실수	-	-	-	-	-	40	-	227	209	24	500
	점유비율	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.94	0.00	13.10	4.56	1.26	2.97

자료: 제주도 관광문화국, 「주요행정현황」, 1998, pp.38-39.

제주지역의 관광숙박업에 근무하는 종사원은 1999년 5월 현재, 총 3,457명인데 이 중 정규직이 3,008명으로 전체 종사자의 87%이며, 나머지는 임시직으로 고용되어 있다. 이는 정규직에 비해 상대적으로 인건비지출이 적기 때문이다. 호텔의 객실과 종사자수를 비교하여 보면 특1급호텔이 종사자 1인당 약 1.1개의 객실을 담당하고 있으며, 특2등급은 1.38실, 1등급은 2.95실, 그리고 3등급은 3.27실로 등급이 낮아질수록 담당해야 할 객실수는 증가하는 경향을 보이는 것을 알 수 있다.

<표 2-5> 제주지역 관광호텔의 등급별 종사원 현황

1999년 5월 현재(단위: 명)

구 분	추계호텔수 (개)	객실수	정규직	임시직	합계	객실당 인원수
특1등급	5	1679	1245	261	1506	1.115
특2등급	6	990	595	118	713	1.388
1등급	16	1460	741	53	794	1.839
2등급	6	357	121	0	121	2.950
3등급	3	154	47	0	47	3.277
콘도	4	562	194	17	211	2.664
국민호텔	1	113	45	0	45	2.511
전통호텔	1	30	20	0	20	1.500
가족호텔	1	58	임대중	임대중	-	-
합계	43	5403	3008	449	3457	1.563

자료: 김문중, “호텔서비스의 품질수준과 내부고객 만족도요인에 관한 연구”,
제주대학교 경영대학원 석사학위논문, 1998, p.54.

2) 제주지역 호텔 이용현황

제주에 관광온 손님들은 대부분 지역내에서 운영되고 있는 특급호텔에서 민박까지 각종 숙박시설을 이용하고 있는데, 제주지역의 관광산업은 꾸준히 성장을 거듭하여 1990년에 내국인 275만 7천여명과 외국인 23만 5천여명을 포함해 모두 299만여명

의 관광객이 내방하였고, 1998년에는 내국인 300여만명과 외국인 22만 4천여명 등 총 330여만명의 관광객이 이들 숙박시설을 이용하였다.

관광숙박업의 객실 이용률을 보면 <표 2-6>에 나타난 바와 같이 1994년도에 전국의 객실 이용률은 68.6%인데 반해 제주지역은 이보다 높은 70.3%를 기록했다. 또한 1997년도에는 전국의 객실이용률이 62.7%인데 반해 제주지역은 69.1%로 역시 전국평균보다 높게 나타나고 있다. 그러나 내국인과 외국인의 객실이용 구성비율을 보면, 1994년도 전국이 40.1%인데 반해 제주도는 객실이용자의 17.2%만이 외국인이다. 이러한 추세는 1997년까지도 계속되어 전국이 38.5%인데 반해 제주지역은 1994년도보다 더 낮은 14.7%가 외국인이고, 나머지 85.3%는 내국인이 이용하고 있는데 지금까지 제주도는 국내, 국외에 유명한 관광지역으로 인식은 되어왔지만 외국인이 이용하기에는 교통의 불편과 단조로운 관광패턴, 수용능력의 한계, 홍보부족 등으로 인하여 국내를 방문한 외국의 관광객이 제주를 방문하는데는 관광산업의 구조적인 문제들이 선행되어 해결해야 함을 보여준다고 할 수 있을 것이다.

<표 2-6> 관광숙박업 이용률

구 분		1994	1995	1996	1997
전 국	객실 이용률	68.6	67.6	64.7	62.7
	외국인 비율	40.1	36.0	36.7	38.5
	내국인 비율	59.9	64.0	63.3	61.5
제 주	객실 이용률	70.3	71.7	67.1	69.1
	외국인 비율	17.2	19.6	16.9	14.7
	내국인 비율	82.8	84.4	83.1	85.3

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998, pp.26~28.

관광숙박업의 이용률을 등급에 따라 살펴보면, <표 2-7>에 나타난 바와 같이 1997년에 제주지역의 이용률은 69.07%로, 전국평균 62.7%보다 다소 높는데, 특히 1급 호텔의 경우가 전국의 1급 호텔 평균보다 9.16%로 가장 큰 차이가 난다. 반면 3급 호텔은 전국평균보다 14.61%나 낮게 나타나고 있다. 이는 국민소득 향상과 여가시간이 증가로 인하여 관광객의 숙박시설 이용 형태가 점차적으로 저급 시설을 이용하기보다는 관광호텔과 같은 고급숙박시설을 선호하고 있다.

<표 2-7> 관광숙박업의 등급별 이용률

구 분	전국(%)	제주(%)	차이(제주-전국)
전 체	62.70	69.07	6.37
관광호텔	64.06	69.67	5.61
특1급	71.89	74.47	2.58
특2급	71.32	70.34	-0.98
1 급	60.14	69.30	9.16
2 급	56.53	64.45	7.92
3 급	45.63	31.02	-14.61
국민호텔	42.22	47.76	5.54
가족호텔	38.87	-	-
전통호텔	60.86	60.86	60.86

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1998, pp.84~106.

3. 호텔의 경영성과 현황

1) 국내숙박업의 기업경영성과

기업의 경영실태를 정확히 파악하기 위해서는 여러 가지 분석지표를 이용할 수 있는데, 대표적인 것이 성장성에 관한 지표, 손익의 관계비율, 자산, 부채, 자본의 관계비율 및 회전율, 생산성에 관한 지표, 기타 부가가치 등을 들 수 있다.

본 항에서는 우리나라 법인 숙박업에 속하는 기업의 성장성, 생산성 및 자산자본의 회전율 등을 살펴본다.

기업의 경영규모 및 기업활동의 성과가 당해연도중 전년에 비하여 얼마나 증가하였는가를 나타내는 지표가 성장성 지표인데, 이는 기업의 경쟁력이나 미래의 수익성 창출력을 간접적으로 나타낸다. 이와 같은 성장성의 지표는 <표 2-8>에 나타난 바와 같이 1998년의 총자산은 13.23%가 증가하였으며, 유형자산은 22.3%, 유동자산은 11.47% 감소하였고, 재고자산은 2.01% 증가하였으며, 자기자본은 34.56%가 증가하였고, 매출액은 1.24%가 감소하였다.

총자산이 1년동안 몇 번 회전하였는가를 나타내는 총자산회전율은 1998년도에

0.41로 전년에 비하여 감소하고 있다.

한편, 기업활동의 성과 및 효율을 측정하고 개별 생산요소의 기여도 및 성과배분의 합리성 여부를 규명하기 위한 지표인 생산성을 보면, 1998년도에 1인당 부가가치 증가율은 13.77%, 1인당 매출액 증가율은 15.58%, 1인당 인건비 증가율은 3.04%를 각각 나타냈다.

<표 2-8> 숙박업의 연도별 경영성과

대표적 경영지표	1996	1997	1998
총자산 증가율	6.57	9.12	13.23
유형자산증가율	8.68	3.97	22.07
유동자산증가율	6.53	14.54	-11.47
재고자산증가율	5.30	2.22	2.01
자기자본증가율	1.48	0.32	34.56
매출액증가율	3.76	3.37	-1.24
총자산회전율	0.48	0.47	0.41
자기자본회전율	1.40	1.44	1.26
자본금회전율	1.56	2.08	1.60
1인당부가가치증가율	4.15	10.22	13.77
1인당매출액증가율	6.01	11.56	15.58
1인당인건비증가율	13.32	9.65	3.04

자료: 한국은행, 「1998 기업경영분석」, 한국은행, 1999.

2) 제주지역 숙박업의 수입실적

관광객의 관광비용은 교통비와 숙박비가 대부분을 차지하는데, 이러한 관광객의 증가추세에 따라 1990년에 내국인에 의한 관광수입 3천 3백억원과 외국인 관광수입 천억원등 총 4천 3백억원의 관광수입이 있었고, 1998년에는 내국인 관광수입 7천 5백억원과 외국인 관광수입 2000억원 등 총 9천 5백여억원으로 증가하였다. 1998년 관광객 및 관광수입의 감소는 장기적인 경기침체와 IMF의 영향으로 감소한 것으로 보인다.

<표 2-9> 관광객 및 관광수입 현황

연도	구분	관광객(천명)			관광수입(억원)		
		내국인	외국인	합계	내국인	외국인	합계
1990		2,757	235	2,992	3,308	1,011	4,319
1991		2,929	276	3,205	3,838	1,294	5,132
1992		3,179	243	3,422	6,217	1,753	7,970
1993		3,187	277	3,464	6,442	2,074	8,516
1994		3,470	223	3,693	7,153	1,742	8,895
1995		3,755	242	3,997	7,844	1,970	9,814
1996		3,935	209	4,144	8,400	1,779	10,179
1997		4,179	184	4,363	9,143	1,613	10,756
1998		3,067	224	3,291	7,523	2,035	9,558

자료: 제주도 관광문화국, 「주요행정현황」, p.93.

한편 <표 2-10>에 나타난 바와 같이 제주지역의 1998년도 호텔의 총 수입은 1634억에 이르며, 이중 32.1%인 52억원 정도가 외국인 관광객으로부터 벌어들인 것이며, 67.9%는 내국인으로부터 올린 성과이다. 특히 총수입중 외국인으로부터 올린 수입의 비율이 가장 높은 호텔등급은 특1급과 같은 고급호텔이거나 3급과 같은 상대적으로 저렴하고 실용성이 있는 객실수입이 차지하고 있으며, 내국인의 경우는 2급호텔이 97.3%로 가장 높고 이어 1급이 91.5%로 다음을 나타내고 있다.

<표 2-10> 제주지역 호텔의 호텔등급별 수입현황

구분	외국인		내국인		합계
	수입(천원)	구성비	수입(천원)	구성비	
특1급	44,275,458	40.6%	64,654,074	59.4%	108,929,532
특2급	6,144,275	20.6%	23,696,467	79.4%	29,840,742
1급	2,046,451	8.5%	22,087,776	91.5%	24,134,227
2급	10,957	2.7%	399,257	97.3%	410,214
3급	51,074	40.2%	75,827	59.8%	126,901
합계	52,528,215	32.1%	110,913,401	67.9%	163,441,616

자료: 한국관광호텔업협회, 「관광호텔운영실적」, 1999, pp.198~209.

제3장 호텔기업의 경영전략 및 경영성과에 관한 개념

제1절 호텔기업의 경영전략

1. 경영전략의 개념

전략은 군대용어로서 사용되어왔기 때문에 웹스터 사전에도 "군사적 행위를 계획하고 통제하는 과학"으로 정의되고 있다. 그러나 오늘날 전략의 개념은 기업에서 더욱 활발하게 이용되고 있는데, 연구의 관점에 따라 그 개념에 차이가 있다.¹⁹⁾

Chandler²⁰⁾는 전략을 "특정 기업이 장기적 목적과 목표를 결정하고 이것을 실현하기 위해 각종 행위들을 수행하고 자원을 배분하는 것"으로 정의하였고, Quinn²¹⁾은 "기업조직의 주요목표, 정책, 행위들을 하나의 응집체로 통합시키려는 계획"이라고 하였으며, Glueck²²⁾은 "기업이 기본목적을 달성하기 위하여 설계한 통합적이며, 포괄적인 단일화된 계획의 일종"이라고 각각 정의하여 전략의 정의가 기업과 관련하여 기업의 목표달성을 위한 계획으로 보고 있다.



2. 경영전략의 분류

기업전략수준에서 내용적 접근방법을 따르고 있는 연구들은 비교적 유사하게 전략을 정의하고 있다. Bourgeois²³⁾는 전략을 특정한 제품시장이나 과업환경내에서 이

19) D. C. Hambrick, "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 1980, pp.567-575.

D. B. Jemison, "The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, 1981, pp.601-608.

20) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962, p.55.

21) J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, IL, 1980, p.55.

22) W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 5th ed., McGraw-Hill, NY, 1988, p.11.

23) L. J. Bourgeois, "Strategy and Environment of a Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, 1980, pp.25-39.

루어지는 경쟁을 위한 의사결정으로 정의하고 있으며, Hambrick²⁴⁾은 환경에 대처하고 조직내부의 활동이나 정책방향을 제시해 주는 일련의 의사결정들에서 나타나는 유형으로 정의하고 있다. 반면, Zeithaml²⁵⁾은 더 구체적으로 기업전략을 정의하고 있는데, 전략이 전사적 전략에서 야기되는 제약을 만족시키면서 환경에서 오는 위협과 기회를 포착하기 위해 주어진 산업이나 제품시장에서 어떻게 자원을 사용할 것이며, 어떻게 경쟁할 것인가를 제시해 주는 의사결정을 의미한다고 하였다.

Miles와 Snow는 기업의 조직이 환경에 적응해 나가는 과정을 전략적 선택의 관점에서 파악하고 그 과정에서 부딪치게될 문제로서, 창업가적 문제, 공학적 문제, 관리적 문제 등을 제시하고 한 산업내에서 이러한 문제는 구성형태에 따라 공격형, 분석형, 방어형, 반응형 등으로 분류하였다.

한편 Reis와 Trout²⁶⁾는 전략의 유형을 선두형, 추종형, 게릴라형으로 구분하였고, Galbraith와 Schendel은 여러 학자들의 전략유형을 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 학자에 따라 각각의 전략유형을 구분하여 정리하였다.

<표 3-1> 기업전략의 유형

연구자	전략유형
Suzzell, Gale, Sultan(1975)	확대형, 유지형, 수확형
Utterback and Abernathy(1975)	매출극대화형, 성과극대화형, 원가최소형
Hofer and Schendel(1978)	시장점유확대형, 성장형, 수익형, 시장집중/자산 축소형, 전환형, 청산형
Miles and Snow(1978)	방어형, 공격형, 분석형, 반응형
Vesper(1979)	확대형, 독점형, 전문화형, 청산형
Wissema, Van der Poll & Messer(1980)	단기확장형, 장기확장형, 지속성장형, 쇠퇴형, 통합형, 청산형
Porter(1980)	원가주도형, 차별화형, 집중형
Miles(1982)	공격형, 분석형, 반응형, 방어형

자료: C. Galbraith and D. Schendel, "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 1983, pp.153-173.

24) D. C. Hambrick, "Some Tests of Effectiveness and Functional Attributes of Miles & Snow's Strategy Types", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 1983, pp5-26.

25) C. P. Zeithaml, "An Examination of the Contingency Relationship Between Environmental Uncertainty, Business Strategy and Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, 1980, p.55.

26) Al Reis and Jack Trout, *Marketing Warfare*, Mc-Graw Hill, NY, 1986, p.55.

<표 3-1>에 나타난 여러 전략유형들을 사업부수준 전략의 유형과 특성에 관한 연구에 의하여 요약하면, 공격형 전략은 계속적으로 변화되고 있는 환경 속에서 끊임없이 새로운 시장을 개척하고자 하며, 경쟁기업조직을 변화와 불확실성에 대응하도록 유도함으로써 시장에서의 선도적 역할을 수행하는 전략으로 규정하고 있다. 반면, 방어형 전략은 한정된 시장영역 내에서 경쟁우위를 선점한 경우에 이용하게 되며, 조직구조 및 운영에서는 큰 변화를 추구하지 않고 운영의 영역을 확보한 후 변화가 심한 영역에 대해서는 계속적으로 경쟁자를 관찰하며 새로운 시장진입의 성공 기회를 탐구하므로 공식적인 구조와 과정을 통해 일상적인 효율성을 추구하게 된다. 또한 반응형 전략은 환경변화에 대한 인지능력은 있으나 조직구조와 최고경영자의 이에 대한 대응력이 약해 전략의 일관성을 유지하기가 힘들다.

기존의 많은 연구에도 불구하고 전략의 개념에 대한 명확한 정의가 내려져 있지 않은 실정이나 일반적으로 조직이 환경에 적응 또는 상호작용해 나가며 조직내부활동을 통제하는 메커니즘으로 인식하는 경향이 높다.

기존의 기업전략유형에서 나타난 전략변수들을 연구자별로 보면 이들 전략변수중 대부분이 Porter의 본원적 전략에 대한 주요변수와 Miles와 Snow의 본원적 전략에 대한 주요 변수로 도출되었다.

3. 마일즈와 스노우의 경영전략

전략의 내용적 접근방법의 하나로서 마일즈와 스노우가 제시한 전략유형은 많은 실증적 연구가 이루어진 대표적인 모델이라고 할 수 있다.

이들의 전략유형의 기초가 되는 이론적 근거는 조직의 적응주기인데, 기업은 초기에 기업가적 문제에서 공학적 문제로, 또 여기서 관리적 문제로 그 중요성의 의미를 부여해 왔으며, 각 단계별 문제에 따라 조직의 전략, 조직구조, 관리과정이 달라야 한다는 것이다.

이와 같은 전제하에서 이들은 조직내부의 상호의존성을 유지하면서 조직과 환경간의 효과적인 조화를 유지하기 위한 전략적 관점에서 조직유형을 분류하였고 그 내용은 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략 등을 포함시켰다.

1) 탐색형 전략

탐색형 전략유형은 일반적으로 동일한 산업내에서 다른 유형의 조직보다 동태적인 환경변화에 능동적으로 대응한다. 안정적인 영역에서 효율성을 추구하는 방어형과는 달리 탐색형은 신제품 및 새로운 시장기회를 발견하고 이를 이용하려한다. 제품 및 시장기회에 있어서 탐색형은 높은 수익성을 추구하는 것보다 혁신자의 역할을 더 중시하며, 지속적인 제품 및 시장혁신에 따른 필수불가결한 실패율로 인하여 효율성을 추구하는 방어형보다 높은 이익수준을 달성하는 것이 어려운 경우도 있다.

방어형은 기업가적 문제를 어떻게 하면 제품 및 시작기회를 개발한 것인가로 정의하기 때문에 참여영역이 광범위하고 지속적인 시장개발노력을 한다. 탐색형은 새로운 기회영역에 참여해야 하기 때문에 환경의 조건, 추세 및 사건 등을 광범위하게 조사하고 분석할 수 있는 능력을 개발하고 유지해야 한다. 이러한 조직유형은 잠재적 기회를 이용하기 위한 환경분석을 할 수 있는 개인 및 집단에 많은 투자를 한다. 이러한 환경분석활동은 조직의 현재의 영역에만 국한되는 것이 아니기 때문에 관련 산업내에서 변화창출자의 역할을 한다. 탐색형은 경쟁기업에 대응하기 위하여 변화를 주요수단으로 이용하기 때문에 탐색형의 경영자는 다른 유형의 경영자보다 환경의 변화와 불확실성을 높게 지각한다.

탐색형은 변화하는 환경에 적절히 대응하기 위해 기술 및 관리시스템에 있어서 많은 유연성을 필요로 한다. 탐색형은 방어형과 달리 조직의 현재 기술능력에 한정하여 제품 및 시장을 선택하지 않는다. 탐색형의 기술은 조직의 현재 및 미래의 제품믹스에 의해 영향을 받는다 따라서 공학적인 문제는 단일 유형의 기술적 과정에 대한 장기적 의존을 어떻게 피할 것인가에 초점을 둔다. 이를 해결하기 위해 탐색형은 반복성과 기계화의 정도가 낮은 다목적 및 원형적 기술을 창출하기 위해 노력한다.

탐색형의 관리적 문제는 변화하는 영역과 유연적인 기술에서 발생한다. 즉, 조직 활동을 통제하기보다는 어떻게 이용할 것인가가 문제이다. 따라서 탐색형의 관리시스템은 조직전체를 중앙집권적으로 계획하고 통제하기보다는 분권화된 단위나 사업 사이에 공헌을 전개하고 조정할 수 있어야 한다. 조직 전체적으로 자원을 이용하고

조정하기 위해서는 전략과정 메커니즘이 유기적인 성격을 갖고 있어야 한다. 이러한 메커니즘은 마케팅 및 연구개발 전문가가 지배한 최고경영층을 필요로 하며 집약적이거나 결과지향적이기 보다는 광범위한 계획수립, 공식화의 정도가 낮은 조직구조, 분권화된 통제시스템, 잠재적 및 수직적 의사소통시스템을 갖고 있어야 한다.

이것은 곧 많은 비용을 수반하며, 비록 지속적인 변화를 추구함으로써 변화하는 환경에 적절히 대응하기는 하지만 이 전략유형은 낮은 수익성과 자원을 지나치게 확장할 위험이 있다. 또한 기술적 유연성으로 인하여 변화하는 시장의 영역에 재빨리 대응할 수는 있지만 기술의 다양성으로 인하여 완전한 효율성을 달성하기는 어렵다. 탐색형의 관리시스템은 유연성을 유지하는데 적합하기는 하지만 물리적 재무적 및 인적자원을 일시적으로 충분히 이용하지 못하거나 잘못 이용할 수도 있다.

탐색형 전략유형은 미래의 변화와 요구에 대응할 수 있다는 점에서 유효성이 있으며, 미래의 상황과 현재의 상황이 유사한 정도에 따라 탐색형은 자신을 갖고 있는 내재적인 비효율성으로 인하여 수익성을 극대화할 수 없다는 단점을 가지고 있다.

2) 방어형 전략

방어형 전략유형은 신중하게 환경을 규정하고 유지하여 이를 위해 안정적인 조직 형태를 갖는다. 안정성은 주로 기업가적 문제를 정의하고 해결함으로써 성취된다. 방어형은 안정적인 영역을 창출하기 위하여 시장의 일부를 어떻게 점유할 것인가와 같은 기업가적 문제를 정의하며, 그러한 문제는 총 잠재시장중 협소한 세분시장을 목표로 한정된 제품을 생산함으로써 해결하려고 한다.

이와 같은 한정된 영역내에서 방어형 조직은 자신들의 영역에 대한 경쟁호텔의 침입을 막기 위하여 적극적으로 노력한다. 이러한 행동은 경쟁가격이나 높은 서비스 질과 같은 표준적인 경제적 행동을 포함하기는 하지만 자신들의 영역밖의 발전이나 추세를 등한시하기도 하고 시장침투와 몇 개의 한정된 제품개발을 통해 성장하려고 한다. 시간이 지남에 따라 방어형은 산업내의 작은 적합한 시장을 갖게되고 이를 유지하며 이 시장에서는 경쟁기업이 침투하기 어렵게 된다.

방어형은 협소한 상품 및 시장영역을 갖고 있기 때문에 제품과 서비스를 어떻게 하면 가능한 효율적으로 생산하고 분배할 것인가와 같은 기업가적 문제를 해결하기

위하여 많은 자원을 투자한다.²⁷⁾

방어형은 기술적 효율이 성공을 위한 중심적 역할을 하는데, 그 이유는 자신들의 영역이 예측가능하고 지속적인 기준에 의해 신중하게 창출되었기 때문이다. 어떤 방어형은 원재료 공급에서 최종 산출물의 분배에 이르기까지 각 생산단계를 동일한 조직시스템에 적용하는 것과 같은 수직적 조합과정을 통해 기술적 효율의 한계를 확장하기도 한다.

관리적 문제의 해결은 기업가적 문제와 공학적 문제의 해결과 밀접하게 연관되어 있는데, 효율성을 가져오기 위하여 조직을 어떻게 통제할 것인가와 같은 관리적 문제는 일반적으로 기능적 구조라 할 수 있는 구조적 및 과정적 메커니즘에 의해 해결한다. 이러한 메커니즘은 생산 및 원가통제전문가에 의해 지배되는 최고경영층 집단을 필요로 하며, 새로운 기회의 영역을 위한 환경분석을 하지 않으며, 비용 및 다른 효율성을 달성하기 위한 집약적 계획수립을 하며, 광범위한 분업, 중앙집권적 통제, 공식적인 계층적 경로를 통한 의사소통의 특징을 갖는 기능적 구조를 갖는다. 이러한 관리시스템은 효율성을 창출하고 유지하는데 적합하다.

비록 안정적인 산업에 속한 기업이 격변하는 산업에 속한 기업보다 방어형 전략이 적합하기는 하나 대부분의 산업내에서 생존할 수 있는 전략유형이라고 할 수 있다.

3) 분석형 전략

분석형 전략은 탐색형 전략유형과 방어형 전략유형 사이의 중간적 성격을 갖는 전략유형인데, 이 유형은 이익을 얻을 수 있는 기회를 최대화하면서 위험을 최소화하기 위한 노력을 하며, 탐색형 전략유형과 방어형 전략유형의 장점을 하나의 시스템으로 결합하고자 하는 유형이다. 이러한 전략을 추구하기란 어려운 경우가 많은데, 특히 시장과 기술이 급속히 변화하는 산업내에서는 더욱 어렵다. 따라서 분석형의 적응적 접근이란 균형을 의미한다.

분석형은 기업가적 문제를 탐색형과 방어형 모두와 유사하게 정의한다. 즉, 어떻

27) 이상철, “전략내용, 전략의사결정, 조직구조 및 성과간의 관계에 관한 실증적 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위논문, 1992, p.19.

게 기업의 핵심적인 전통적인 제품과 고객을 유지하면서 신제품 및 시장기회에 참여하고 이용할 것인가로 정의한다.

또한 이러한 기업가적 문제를 해결하기 위하여 탐색형과 방어형이 채택하는 해결책을 혼합하여 이용한다. 분석형은 자신들의 조직이 생존가능하다고 입증되는 경우에만 새로운 서비스상품이나 새로운 시장에 참여한다. 분석형의 영역에 대한 이러한 주기적 변환은 탐색형에 의해 개발된 성공적인 상품이나 시장혁신이 채택되는 경우 이를 이용하는 모방에 의해 달성되며, 동시에 분석형 수익의 대부분은 방어형의 성격을 갖는 비교적 안정적인 제품 및 고객에 의해 창출된다.

따라서 분석형이 성공하기 위해서는 안정적인 상품 및 시장영역에서 운영효율을 유지하면서 선도적 탐색형의 시장선도를 따라가는 재빠른 반응노력이 필요하다. 이는 시장침투뿐만 아니라 상품 및 시장개발에 의해서 성장을 추구하는 전략을 동시에 추구해야 한다는 점을 암시하고 있다.

분석형의 공학적 문제와 이를 위한 해결책 역시 이중적인 특성을 갖고 있다. 분석형은 기술적 유연성에 대한 요구와 기술적 안정성 사이의 균형을 달성하고 보호할 수 있는 방법을 갖고 있어야 한다. 이러한 균형은 이중적 기술적 핵심을 형성하기 위하여 생산활동을 나누어 실행함으로써 달성된다. 분석형 기술의 안정적 요소는 방어형의 기술과 유사하게 비용효율을 달성하기 위하여 표적화, 반복화, 기계화의 수준이 높으며, 기능적으로 조직화 되어 있다. 한편 분석형의 유연적인 기술적 요인은 탐색형의 기술지향적 특성과 유사하다. 즉 분석형은 현재의 안정적 기술에 새로운 상품디자인을 재빨리 채택하는 응용기술을 갖고 있는 인적자원이 필요하다 따라서 분석형은 탐색형이 투자한 연구개발비를 부담하지 않고 상품라인을 확대할 수 있다.

분석형의 관리적 문제는 일반적으로 안정적인 활동영역과 동적인 활동영역을 모두 수용할 수 있는 조직구조와 과정을 어떻게 차별화하는 가에 있다. 전형적으로 분석형은 이 문제를 해결하기 위하여 매트릭스조직을 변형한 형태의 조직구조를 이용하기도 한다. 방어형 및 탐색형과 유사한 균형된 영역의 결합을 위하여 기술 및 생산분야의 기능적 단위의 관리자는 제품담당자와 결합된다.

이상과 같은 분석형의 활동영역의 이중성은 조직으로 하여금 이중적인 기술적 핵심을 가져야 하는 부담이 있기 때문에 기본적으로 다른 계획수립, 통제 및 보상시스

템을 동시에 운영한다. 따라서 안정성 및 유연성이라는 이중성으로 인하여 어떤 방향으로 조직을 이끌어 가야 하는 지에 대해서 한계를 갖게 된다. 결과적으로 분석형의 위험은 전략과 구조간의 관계성을 통해 필요한 균형을 유지하지 못하면 비효율성과 비유효성을 초래할 수 있다는 단점을 갖고 있다.

4) 반응형 전략

이 전략은 환경에 대하여 사전적으로 반응하는 전략유형이라고 할 수 있다. 방어형은 현재의 활동효율을 높이기 위하여 노력하며, 새로운 기회를 탐색하기 위하여 환경의 변화를 추구한다. 시간이 지남에 따라 이러한 활동유형은 지속적이며 안정적인 환경하에서 반응형태를 창출하게 된다. 그러나 반응형 전략유형은 비지속적이며 불안정적으로 환경에 반응하는 전략유형이다.

이 유형은 변화하는 환경에 직면하는 경우 일관성있게 효과를 발휘할 수 있는 반응메커니즘이 없는 유형이다.

결과적으로 반응형은 거의 계속적으로 불안정한 상태에서 존재하며, 반응형의 반응싸이클은 환경적 변화와 불확실성에 대해 비효율적으로 반응하며, 그 결과로 성과가 낮고 미래의 상황에 대해 공격적으로 반응하기를 꺼려한다. 따라서 반응형은 다른 세가지 전략유형이 부적합하게 추구되는 경우 발생하는 잔여전략의 성격을 갖고 있다.

4. 포터의 본원적 경쟁전략

포터는 산업내의 경쟁구조는 5가지의 경쟁요인이 존재하며, 이는 산업내의 수익성을 결정한다고 하고, 그러한 경쟁요인은 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 새로운 진출기업의 위협, 그리고 대체품의 위협 등이다.

개별기업은 산업내에서의 경쟁적 지위를 확보해야 목표로 하는 성과를 달성할 수 있다고 보고, 그러한 경쟁적 지위를 얻기 위한 전략으로 본원적 전략을 제시하였다.

그가 제시한 본원적 전략의 유형은 총체적 저원가 전략, 차별화 전략, 그리고 집중화 전략 등이다.

1) 차별화 전략

차별화 전략이란 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 차별화하는 것으로써 기업이 활동하고 있는 산업전체에서 다른 모든 제품과 서비스와 구별되게 하기 위하여 독특한 것으로 인식되도록 하는 전략이다.

차별화 전략을 달성하려면 독특한 특성을 이용하는 방법, 대고객 서비스를 이용하는 방법, 견실한 유통망을 이용하는 방법 등이 있다. 차별화 전략을 추구한다고 하여 원가를 무시할 수는 없지만 이 전략을 추구하는 기업은 원가를 우선적인 전략목표로 삼지 않는다. 차별화는 고객들이 상표를 신뢰하고 가격을 따지지 않기 때문에 경쟁에서 벗어날 수 있다. 또한 전체적으로 수익을 증대시켜 주기 때문에 원가상의 우위를 확보할 필요성을 없애준다.

차별화 전략을 추구함으로써 직면할 수 있는 위험은 첫째, 원가우위를 달성한 기업과 원가차이가 너무 큰 경우, 둘째, 차별화 요소에 대하여 소비자들의 요구가 감소하는 경우 그리고 차별화 요인에 대한 모방기업의 수가 증가하여 차별화의 인식이 감소 되는 경우 등이 있다.

2) 저원가 전략



저원가 전략이란 특정산업내에서 전반적인 원가상의 지위를 확보하기 위하여 여러 가지 기능상의 정책을 통해 원가상의 우위를 달성하려는 전략이다. 원가상의 우위를 확보하기 위해서는 규모의 경제를 달성할 수 있는 설비의 도입, 경험에 의한 원가절감, 기타 원가와 총경비의 엄격한 통제, 한계고객과의 거래회피, 연구개발, 서비스, 판매원, 광고분야에서 원가를 최소화할 필요가 있다.

포터는 원가상의 우위를 확보한 기업은 이상의 산업경쟁요인이 강하게 나타나는 경우에도 산업평균 이상의 수익을 얻을 수 있다고 하였다.

한편 총체적 원가우위 전략을 추구함으로써 직면할 수 있는 위험은 다음과 같다.

첫째, 과거의 투자나 학습을 무산시키는 기술상의 변화, 둘째, 신규진출기업이나 추종기업이 모방이나 동일한 설비도입을 통해 원가상의 우위를 달성하는 기술을 얻은 경우, 셋째, 원가에 치우친 나머지 제품이나 마케팅상의 변화요구에 따라가지 못하는 경우, 넷째, 원가가 증가하여 경쟁기업의 상표이미지나 차별화의 효과를 상쇄할

만한 가격차이를 유지하지 못하는 경우에는 실패의 가능성이 있다.

3) 집중화 전략

원가상의 우위전략이나 차별화 전략은 산업전체를 대상으로 목표를 두고 있다. 그러나 집중화 전략은 특정한 목표만을 집중적으로 모든 기능적 정책을 전개시키는 전략이다. 이 전략은 광범위한 영역에서 성장을 하는 기업과는 달리 한정된 전략목표만을 효과적으로 그리고 능률적으로 달성하는 데 중점을 둔다.

따라서 특정대상의 욕구를 보다 더 충족시켜 줌으로써 차별화를 달성하거나 원가상의 우위를 확보할 수 있다. 또한 양자 모두를 달성할 수 있다. 역시 집중화를 달성한 기업은 산업내에서 평균이상의 수익을 달성할 수 있다.

한편 집중화 전략을 추구하는 가운데 직면할 수 있는 위험으로는 첫째, 전체시장을 대상으로 하는 기업과 특정시장을 대상으로하는 기업간의 가격차이가 원가상의 이익이나 집중화로 달성된 차별성을 배제시킬 만큼 큰 경우, 둘째, 전략적인 목표를 두고 있는 시장과 전체시장에서 요구하는 제품이나 서비스상의 차이가 별로 없는 경우, 셋째, 경쟁기업이 전략적 목표를 두고 있는 특정시장을 다시 세분화하여 보다 더 집중화된 전략을 추구하는 경우를 들 수 있다.

제2절 호텔기업의 경영성과

1. 호텔경영성과의 개념

사전적 의미의 성과란 일이 이루어진 결과로서 실행, 수행, 성취 등으로 정의된다. Carroll과 Schneier²⁸⁾는 성과를 산출이나 결과와 관련이 깊으며, 수익성, 비용, 판매량, 이직율, 고객서비스, 임금과 같은 내용에 대한 산출결과로 표현하고 있다.

기업의 궁극적인 목표는 이윤의 창출과 같은 경영성과를 얻는데 있으나 기업의 성과 개념이나 측정대상의 지표선정 그리고 측정방법 등에 대해서는 많은 논란이 제

28) S. J. Carroll & C. E. Schneier, *Performance Appraisal and Review Systems, The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations*, Glenview, IV, Scatt, Foresman and Company, 1982, p.3.

기되고 있으며²⁹⁾, 이것은 성과지표 및 기준, 평가주체자, 성과연구에 적합한 조직의 특성 등이 서로 다르기 때문이다.

성과기준은 경영목표가 어느 정도 달성되었는가를 나타내기 위한 척도이며, 경영목표의 달성도를 표시하는 것이라고 할 수 있다. 성과기준에는 효율성과 효과성이 고려되는 것이 이상적이며, 효율과 효과간의 관계에 대한 이해를 가지는 것이 경영 과정에 있어 중요할 것이다. 즉 효과는 투입을 고려하지 않고 산출만을 고려한 목표 추구가 어느 정도로 이루어졌는가를 나타내는 개념이며, 효율은 투입과 산출의 비율에만 관심을 두는 수단으로 목적의 개념이 아니다.³⁰⁾

2. 경영성과의 유형 및 측정

성과의 유형은 측정이 명확한 것도 있으나 반면 그렇지 못한 경우도 있다. 일반적으로 성과의 측정은 전자의 경우를 대상으로 하고 있는데, Porter와 Bourgeois 그리고 White와 Hamermesh 등은 기업의 성과를 이론적 구성체계보다는 현실적 문제에 초점을 두고 가설검증 보다는 변수사이의 관계를 주로 파악하였다. 대부분의 기업수익성이나 성장성 같은 기업의 경제적 지표를 성과측정변수로 이용하였는데, 구체적인 예를 들면, <표 3-2>에 나타난 바와 같이 수익성분야의 이익이나 투자수익률, 시장에서의 경쟁적 위치 차원에서의 시장점유율, 그리고 생산성 분야에서의 제품 원가나 제품당 노동시간 등 다양하다.

29) T. W. Connolly, J. Conlon and S. J. Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple Contingency Approach", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2, 1980, pp.211-217.

30) 김광근, 전계논문, 1996, pp.71-73.

<표 3-2> 중요결과분석과 성과측정지표

중요결과분야	성과측정지표
수익성	이익, 투자이익률, 판매이익률
시장에서의 위치	시장점유율, 소비자설문조사
기술개발	기술개발비용, 신기술개발, 신제품개발, 특허
생산성	제품원가, 제품당 노동시간
인력확보와 개발	교육훈련시간, 승진자, 승진후보수, 전직자수
사기와 태도	이직률, 결근률, 사고율, 경영참여도, 사기조사, 고충률
사회적 책임	사회봉사·공헌도
장·단기계획의 통합	결과분야별 지표에 반영

자료: 이학중, 「전략경영론」, 박영사, 1992, p.298.

Mill³¹⁾은 종사원으로 하여금 능률적으로 업무를 수행토록 하여 업무실적의 극대화를 위해서는 근무여건과 직장의 분위기 개선을 통해서 이룩할 수 있다는 전제로 질적인 측정, 책임감, 일체감, 협동정신, 보상, 기준, 기업목표의 명료성 등으로 구분하였다.

Sims³²⁾ 등은 측정에 있어 첫째, 리더의 보상행동으로서 종사원이 직무수행이나 성취를 이룩하는데 그의 감독자가 얼마나 영향을 미쳤는가에 대한 반응을 측정하며, 둘째, 직무만족 측정 항목으로는 직무 그 자체, 감독자, 임금, 협동, 승진기회, 셋째, 성과평가는 작업의 량, 질, 신뢰도, 참여와 정확도, 작업인식, 계획능력 등의 다양한 변수에 의해 측정된다고 하였다.

한편 Pritchard등은 11개의 측정항목으로 설정 평가하고 있는데, 이것들은 자율성, 갈등 대 협동, 사회적인 관계, 구조, 보상의 수준, 성과-보상 의존, 성취동기, 융통성, 의사집중력, 인내 등이다.

31) R. C. Mill, "Upping the Organization, Enhancing Employee Performance Through and Improved Work Climate", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.25, No.4, Feb., 1985, p.32.

32) H. P. Sims, Jr & A. D. Szilagyi, "Leader Reward Behavior and Subordinate and Performance", *Organizational and Human Performance*, Vol.14, No.3, 1975, pp.429-432.

연구자에 따라 성과의 측정기준으로 제시된 것이 많으나 이러한 내용을 열거해 보면, 량, 질, 수익성, 생산가치, 이직률, 의존성, 작업의 질, 협동, 의사소통능력, 호의적인 작업태도, 작업의 정확도, 대인관계, 학습의무, 작업시간, 기술적 지식, 기능적 지식, 욕구충동과 공격성, 신뢰성, 능력, 직관력 등 다양하다.

경제지표를 이용한 성과측정시에는 단일지표를 사용하기 보다는 복합지표의 사용이 더욱 바람직한데, 경제지표를 활용한 성과지표는 대체로 투자수익률분석, 시장점유율분석, 현금유동성분석, 자본수익률분석, 시장점유율 변화분석, 매출액 증가율분석 등이 대표적으로 사용되고 있으며³³⁾, 이러한 지표는 일반적으로 기업의 수익성과 성장성³⁴⁾을 나타내고 있다.

경영성과를 평가할 때, 질적 측면에서 계량성과는 효율성과 효과성의 각 측면을 모두 고려해야 하는데, 효과성은 궁극적인 목표의 달성도에 관한 것이고, 효율성은 효과성을 달성하기 위한 수단으로 이해된다. 그러나 효과성을 장기적으로 확보하기 위해서는 효율성이 필수적이라 할 수 있다.

경영성과의 평가결과는 보상이나 통제를 위한 근거자료로서 활용하지만 그 외에도 경영개선을 위한 경영사이클의 한 단계로 활용되어야 한다. 경영평가결과가 각 단계로 피드백 되었을 때 경영평가가 그 의미를 지니기 때문이다.

경영성과의 측정치가 재무적인지 아닌지에 따라 재무적 측정수단과 비재무적 측정수단으로 구분해 볼 수 있는데, <표 3-3>에 나타난 바와 같이 재무적 측정수단에는 투자수익률, 매출액수익률 등이 여러 가지가 있으며, 반면 비재무적 측정수단에는 시장점유율 등이 포함되어 있다. 특히 비재무적 성과지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경제적 위치를 나타내는 시장점유율분석인데, 이는 기업의 경쟁력 뿐만 아니라 기업의 성장을 평가하는 기준으로 사용된다. 이러한 이유는 첫째, 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상표인식도, 유통경로 지배, 고객 및 공급자와의 유리한 거래조건의 확보, 경험축적을 통한 경험곡선 개발에 유리한 위치에 있으며, 마지막으로 시장점유율과 수익성은 밀접한 상관관계를 형성한다는 사실이 밝혀졌기

33) 김광근, 전계논문, 1996, p.74.

34) 오세진, “생산전략군의 유형분류에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1989, pp.41-42.

때문이다.³⁵⁾

기업의 장기적 성과를 나타내는 비재무적 지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있다.

<표 3-3> 재무적, 비재무적 성과측정의 수단

영역차원	재무적 측정수단	비재무적 측정수단
고객 및 시장	경쟁회사 제품가격	시장점유율, 산업내 모든 제품에 대한 품질
회사 전체 수준	투자수익률, 매출액수익률	신제품 수
개별시설 수준	투자수익률, 변동예산차이	제품 처리기간, 주문일자 준수율
개별활동 수준	직접재료비 차이, 직접노무비 차이, 제조간접비 차이	제품생산가동 준비시간, 시간당 외상매출금

자료: C. T. Horngren & G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 7th ed., N.J.: Prentice Hall, 1991.

경영성과의 측정은 다음과 같은 비교에 따라 행해진다.³⁶⁾ 즉 기초자료의 신뢰성을 검토하고 계량지표의 평가, 비계량지표의 평가, 종합평가지표의 평가, 평점과정의 적정성 검토, 지표별 원인분석, 평점종합 및 평가, 경영평가보고서 작성, 평가결과 전달 등이다.

성과측정에는 회계제도가 주된 원천이 되지만 회계제도에는 추정자료가 포함되고 유용한 질적 정보가 생략되며 다양한 회계처리방법이 인정되고 비용의 배분과 이연의 임의성이 있으며, 원가의 측정기준이 서로 다르고, 수익인식기준이 다양하며, 통

35) D. W. Beard and G. G. Dess, "Corporate Level Strategy, Business Level Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.24, No, 1981, p.671.

36) 김광근, 전계논문, 1996, p.78.

제가 가능한지의 여부 등 여러 가지 문제점이 나타난다. 반면 회계정보를 사용하지 않을 경우에는 경영자의 행위를 직접 관찰하거나 주가를 평가하는 등의 방법이 있으나 모두 정보비용이 과다하고 자율적 경영상의 문제와 통제능력이 결여된다는 단점이 있다. 따라서 재무적 경영성과지표나 비재무적 경영성과지표는 모두 의미가 있고, 그 중요성도 크다고 할 수 있다.

제3절 환경변화와 경영전략 및 경영성과간의 관계

1. 환경변화와 경영성과간의 관계

Porter³⁷⁾는 산업의 특성은 구매자와 판매자, 산업성자, 대체품의 존재, 원가구조, 관련기업의 경영성과 등으로 구성되어 있으며, 기업행위와 성과간의 관계는 위와같은 산업특성에 의해 조절된다고 하였다. 따라서 외부환경과 경영성과간에는 직접적이지 않고 일방적이지도 않으며, 기업이 속한 산업의 특성과 그 산업내에서의 기업의 상대적 경쟁도에 의해 조절된다고 하였다. Porter가 언급한 경쟁정도는 신규진입기업의 위협, 대체적인 제품이나 서비스, 공급업자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 기존 경쟁업체들간의 경쟁에 의해 결정된다고 보고 있으므로, 경쟁적 환경이 심화되고 있는 상황에서는 외부환경요인들이 호텔기업의 성과에 크게 영향을 미칠 수 있다.

외적인 환경은 기업의 외부에 있고 전형적으로 최고경영자의 단기적인 통제범위 내에 있지 않은 변수들로 구성되나 전략을 담당하는 최고경영자는 기업의 성장과 발전을 위해 이들 변수의 탐색을 통해 바람직한 전략을 수립해야 한다.

기업의 내부환경은 기업의 주된 약점과 강점을 결정하기 위해 주어진 기업의 내적 요소들인데, 기업이 경쟁자에 비해 우위를 점하게 되는 것은 기업이 지닌 특수한 속성, 즉 독특한 능력을 가지고 있기 때문이다. 따라서 기업이 수립한 전략이 성공하려면 기업이 직면하는 모든 환경을 분석할 필요가 있겠지만, 그중에서도 특히 고객과 경쟁자 그리고 기술을 철저히 분석할 필요가 있는 것이다.

37) M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", NY:The Free Press 1990, pp.34-36.

2. 전략과 경영성과간의 관계

Chandler³⁸⁾는 기업이 성장전략을 추구하는 과정에서 성장단계에 따라 전략이 제시되고 이에 적합한 조직구조를 설계하는 경향이 있다고 주장하면서 전략과 조직간의 적합성을 강조하고 있다. 한편 Rumelt³⁹⁾는 전략의 변화는 관리적 문제를 야기시키게 되고 이러한 문제는 조직구조의 변화에 의해 해소될 수 있다고 주장하고, 기업의 성과는 다각화에 의해서라기 보다는 효율적인 관리구조에 의존한다고 함으로써 전략, 조직구조 및 성과관계에 대해 이해의 폭을 넓히고 있다.

White⁴⁰⁾ 등은 <그림 3-1>과 같이 경영성과모델에서 전략의 조직구조를 포함하여 전략과 조직구조와의 관계를 성과와 관련시켜, 단기적으로는 전략과 구조적 차원들간의 부분별 일치에 높은 성과를 달성하는데 중요한 것으로 보이지만 장기적으로는 전략과 그에 따라 변하는 조직구조의 총체적 형태가 성과에 더 큰 영향을 미칠 것으로 보았다.

기업경영은 기업의 행동을 환경에 적합시키는 일이며, 그 환경에 가장 적합한 경영전략을 수립할 때 성과는 향상된다. 그러나 조직구조론 연구자들은 기업의 의사결정자에 의해 인지된 환경의 불확실성에 따라 기업의 전략은 달라지기도 하며, 환경적응적 전략의 사용여부에 따라 성과가 달라진다는 견해를 보인다.⁴¹⁾

이들 환경과, 전략, 성과에 대한 연구를 종합해 보면, 대부분의 연구가 부분적인 변수들의 관계분석에 치중하고 있으며, 총체적으로 조직의 환경특성과 이에 대응하는 전략 및 조직내적 특성을 구성하는 형태를 파악하는데 미흡하다.

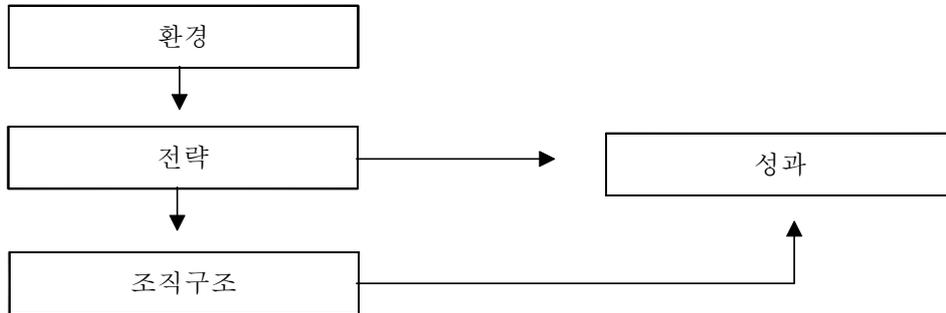
38) A. D. Chandler, *ibid*, p.75.

39) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Financial Performance of the Fortune 500*, Harvard Univ. Press, 1972, p.224.

40) R. W. White & R. G. Hamermesh, "Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, 1981, p.214.

41) 김광근, "진계논문", 1996, p.87.

<그림 3-1> 전략을 조직구조와 포함시킨 경영성과모형



자료: R. W. White & R. G. Hamermesh, "Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, 1981, p.214.

3. 환경변화와 경영전략 및 경영성과의 선행연구

Shaffer⁴²⁾는 관광산업의 전략경영에 관한 연구를 시도한 최초의 연구자인데, 그는 Miles와 Snow의 전략유형이 관광산업 분야에 존재하는가를 고찰한 연구를 수행하였다. 그는 급변하는 환경조건하에서 관광산업이 존재한다는 사실을 전제로 이들의 전략유형을 관광산업에 적용하여 다음과 같이 전략을 유형화하고 있다.

첫째, 방어형 전략은 관광산업 관리의 효율성을 추구하는 전략으로 비용우위를 추구하여 경영비용을 최소화 할 때 사용하게 되며, 상품과 서비스질의 관리나 관리자 개인의 경험, 고객에 대한 서비스가 중요한 전략수단이 된다.

둘째, 공격형 전략은 새로운 시장영역을 개척할 때와 고가격 상품과 고품질의 서비스 제공, 차별화된 상품과 서비스 생산능력, 경쟁우위의 확보, 서비스 과정의 혁신 등을 통해 끊임없이 신제품 개발을 추구하는 전략이다.

셋째, 분석형 전략은 특정고객이나 지역시장 등의 세분화된 시장에 관심을 가지고 광고, 마케팅기법 개발, 환경검색 등의 전략을 추구하게 된다.

넷째, 반응형 전략은 기업외부환경에 민감하게 반응을 보이지 않고 시장의 광범위한 변화에 대해서만 소극적으로 대처하는 전략유형이라고 분석하였다.

42) J. D. Shaffer, "Structure and Strategy: Two Sides of Success", *The Cornell Quarterly*, 1986, pp.76-81.

Dev와 Hubbard⁴³⁾는 미국의 호텔에 대한 전략연구를 통해 외부환경적 요건인 인구의 변화, 금리인하와 환율저하 등의 경제적 원인, 인건비, 법률체제, 기술의 발달 등에 따라 경쟁이 심화된다고 분석하고 이러한 환경을 극복하기 위해서는 상품차별화, 서비스의 차별화와 표준화, 시장세분화 등의 전략을 구사해야 한다고 하였다.

이들은 Miles와 Snow의 4가지 전략유형을 적용한 연구를 통하여 호텔업의 외부환경을 공급자, 경쟁기업의 전략, 수요자의 욕구, 인적자원, 정부의 규제 등으로 분류하고 이러한 환경에 대응하기 위해서는 지명도, 적정가격, 효율적인 인사관리, 경쟁우위 전략 등을 구사해야 한다고 하였다.

Hunger와 Wheelen⁴⁴⁾은 전략적 요소의 선택을 위해서는 일반적 환경에서부터 시작하여 여러 가지 요소들, 즉, 이해관련집단, 지역사회, 시장, 경쟁자, 공급자, 정부 등을 분석하여야 한다고 하였다.

김정근⁴⁵⁾은 호텔업의 특정전략이 기업환경이나 기업능력, 기업특성 등을 체계적으로 분석한 전략인가의 여부는 기업의 상황요인들과 전략, 성과간의 관계를 규명함으로써 해결될 수 있다고 전제하고, 모든 상황조건에 항상 유효한 전략은 존재하지 않기 때문에 특정한 상황과 적합성을 유지할 수 있는 전략의 선택이 성과를 제고시킬 수 있다고 하였다.

이상과 같이 관광산업의 전략경영에 대한 연구는 우리나라의 호텔업이 지속적이고 안정적인 성장을 하기 위해서는 경영자들이 새로운 시각에서 기업의 환경적 특성에 적합한 전략의 수립이 무엇보다도 중요한 과제로 인식해야 함을 시사해주고 있다.

환경과 전략, 성과에 대한 연구는 Miller와 Friesen이 지적한 바와 같이 대부분의 연구가 부분적인 변수들의 관계분석에 의존해 총체적으로 조직의 환경특성과 이에 대응하는 전략 및 조직내적 특성을 구성하는 형태를 분명히 밝히고 있지 못하다.

43) C. S. Dev and J. E. Hubbard, "A Strategic Analysis of the Lodging Industry", *The Cornell Quarterly*, May 1989, p.22.

44) J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, 4th ed., 1993, p.98.

45) 김정근, "한국 호텔마케팅 전략의 상황적합성에 관한 연구", 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1993, p.99.

따라서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 상황관계에 대한 통합적 연구의 필요성이 제기된다.



제4장 호텔환경과 전략에 관한 실증분석

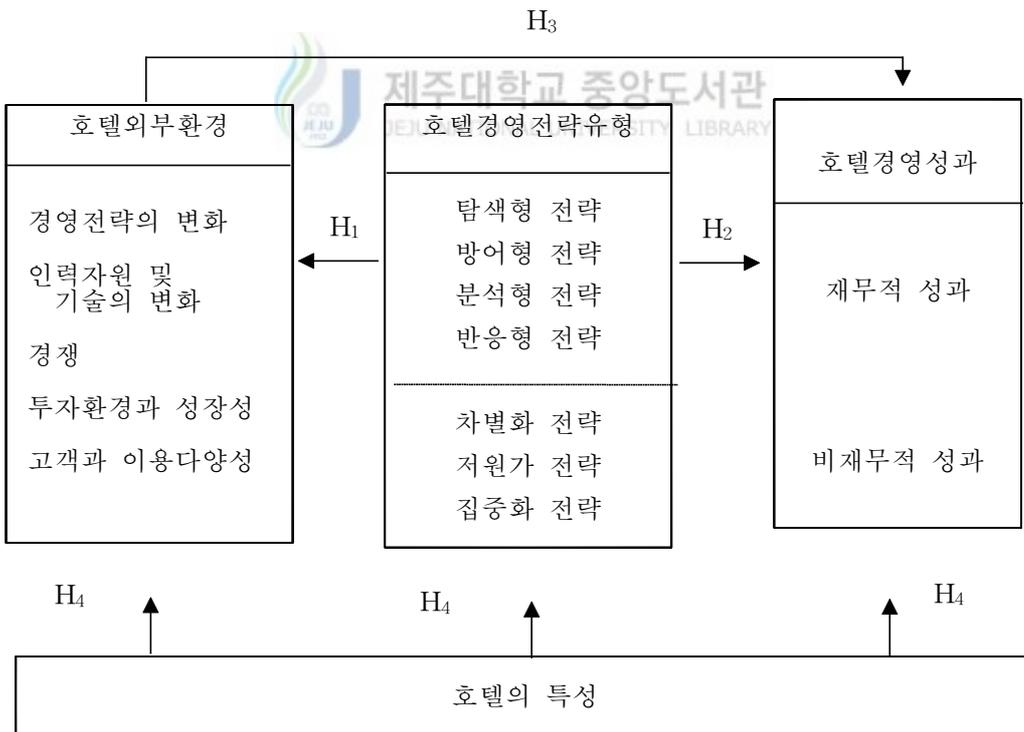
제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 모형은 <그림 4-1>과 같이 White의 경영성과모형을 호텔업에 적용시켜, 호텔의 경영성과에 호텔외부환경과 호텔이 취하고 있는 전략유형 그리고 호텔의 특성간의 관계를 도식화하였다.

이를 위해 Miles와 Snow의 전략유형인 탐색형전략, 방어형전략, 분석형 전략 그리고 반응형 전략을 호텔전략유형으로 이용하고, 더불어 Porter의 차별화 전략, 저원가전략 그리고 집중화 전략을 독립변수로 도입하였다.

<그림 4-1> 연구모형의 도식화



호텔업의 환경은 이를 둘러싸고, 호텔과 일정한 접촉을 유지하고 있는 외부의 조건이라고 할 수 있는데, 본 연구에서는 Mondy 등의 외부환경으로 경영변화, 인력 및 기술도입, 경쟁, 투자와 성장, 고객과 이용의 다양성 등과 관련된 문항을 이용하였다.

한편 경영성과는 Horngren과 Foster등이 재무적 측정수단으로 이용한 수익성, 안정성, 성장성, 투자수익률, 매출액수익률 등과 비재무적 측정수단으로 이용한 비용경쟁력, 시장점유율, 고객만족도, 종사원만족도, 서비스경쟁력 등을 포함하여 구분한 변수와 기타 관련변수를 추가하여 분석에 이용하였다.

2. 가설설정

이상의 연구모형을 가설로 서술하면 다음과 같다.

가설1) 외부환경변화에 대한 인지정도에 따라 호텔경영전략유형이 다를 것이다.

가설2) 경영성과는 호텔경영전략유형에 따라 다를 것이다.

가설3) 경영성과는 외부환경변화에 대한 인지정도에 따라 다를 것이다.

가설4) 호텔의 특성에 따라 호텔경영전략유형, 호텔외부환경의 인지정도, 호텔경영성과는 차이가 있을 것이다.

제2절 조사의 개요

본 실증분석용 설문은 1999년 8월 20일부터 동년 9월 10일까지 22일간에 걸쳐 조사되었으며, 도내의 관광호텔 총 43개 호텔의 중간관리자(특 1, 2등급호텔인 경우 과장급 이상, 1, 2등급인 경우 영업지배인 이상, 3급인 경우 총괄지배인 이상을 표본조사의 대상으로 함) 이상의 직위에 있는 호텔종사자를 대상으로 총 250매의 설문이 배포되어, 그중 190매를 회수하였고, 회수된 설문중 불성실하게 응답한 12매를 제외하고 178매가 최종적으로 분석에 이용되었다.

1. 설문지의 구성 및 분석방법

본 연구의 설문은 크게 4개 부문으로 구성되었다.

설문의 첫부분에서는 외부환경의 차원을 파악하기 위한 것이며, 40개의 문항으로 구성되었다.

두 번째로는 호텔경영전략유형에 관한 것으로서, 탐색형 전략 7개 문항, 방어형 전략 7개 문항, 분석형 전략 3개 문항, 반응형 전략 3개 문항, 차별화 전략 6개 문항, 저원가 전략 7개 문항 그리고 집중화 전략 2개 문항 등 총 35개 문항으로 이루어 졌다.

세 번째로 핵심 종속변수로 이용된 성과는 수익성, 안정성, 성장성, 투자수익률, 매출액수익률 등 5개 문항의 재무적 성과와 비용경쟁력, 시장점유율, 고객만족도, 종사원만족도, 서비스경쟁력 등 5개 문항의 비재무적 성과로 모두 10문항으로 구성되었다.

한편 응답자들의 특성을 파악하기 위해서 호텔등급, 호텔직원수 및 객실수, 소속 부서, 경영형태, 팸투어 실시여부, 경영자의 스타일 등 7개 문항이 추가적으로 조사되었다.

이상의 설문내용을 정리하면, <표 4-1>에 나타난 바와 같다.

이상과 같은 설문을 통해 얻은 자료의 분석은 사회과학 통계패키지인 SPSS for Windows(Ver.8.0)를 이용하였는데, 먼저, 외부환경과 관련된 40개 문항을 요인분석을 통하여 자료를 축소하고, 추출된 요인의 구성변수는 신뢰성 분석을 통해 크론바하 알파값으로 신뢰성을 검증하였다. 또한 전략유형 및 경영성과 변수도 동일한 과정을 거쳤다.

이론적 연구에서 선정된 전략유형변수를 기준으로 하여 표본을 군집화하였으며, 군집화된 그룹간에 외부환경변화에 대한 인지도와 호텔의 재무적, 비재무적 성과에 차이가 있는 지 분산분석을 통하여 검증하였다. 또한 외부환경변화에 대한 지각이 경영성과의 차이에 영향을 미치는지는 상관관계 및 회귀분석을 통해 파악하고, 끝으로 호텔특성에 따라 경영전략유형, 환경변화인지 그리고 호텔경영성과의 차이를 역시 분산분석을 통해 검증하였다.

<표 4-1> 설문지의 구성

변수구분		척도	참조연구	설문번호
외부환경	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁 투자자와 고객과의 성장 이용 다양성 등 	리커트5점	Mondy et als, Byars, Holt, Lussier, Mondy & Premeaux 등	I1 ~ I40
전략유형	<ul style="list-style-type: none"> 탐색형 전략 방어형 전략 분석형 전략 반응형 전략 	리커트5점	R.E.Miles& C.C.Snow	II1 ~ II20
	<ul style="list-style-type: none"> 차별화 전략 저원가 전략 집중화 전략 		M.E.Porter	III1 ~ III15
경영성과	<ul style="list-style-type: none"> 재무적 성과 수익성/안정성/성장성 투자수익률/매출액수익률 비재무적 성과 비용경쟁력/시장점유율 고객만족도/종사원만족도 서비스경쟁력 	리커트5점	Horngren & Foster	IV1 ~ IV5 IV6 ~ IV10
호텔숙성	<ul style="list-style-type: none"> 호텔등급 호텔종사원/객실규모 소속부서 경영형태 팸투어 실시여부 경영자의 스타일 	명목척도 비율척도 도도도도 명목척도 명목척도 명목척도 명목척도		V1 ~ V6

설정된 가설에 따라 분석방법을 요약하면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 가설별 분석기법

구분	주요사전분석기법	검증기법	비고
가설1	신뢰도, 군집분석	Oneway ANOVA	Scheffe사후검증
가설2	신뢰도, 군집분석	Oneway ANOVA	Scheffe사후검증
가설3	요인분석, 신뢰도	Correlation, Regression	다중회귀
가설4	빈도	Oneway ANOVA, T-test	Scheffe사후검증

2. 조작적 정의

본 실증분석에 이용된 몇몇 변수들의 조작적 정의를 정리하면 다음과 같다.

① 외부환경

외부환경은 40개의 설문을 통해 환경변화에 긍정적이면 5점에 가깝게, 부정적이면 1점에 가깝도록 하는 5점 리커트 척도로 조사되었는데, 이를 요인분석을 통해 4개로 축약하였다. 축약된 외부환경요인은 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경 그리고 규제 및 경기환경 등이며, 각 요인의 구성항목은 <표 4-5>의 외부환경변수의 타당성에 나타난 바와 같다.

② 호텔의 전략유형

호텔의 전략유형은 Miles와 Snow가 제안한 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략 그리고 반응형 전략 등이 있으며, Porter가 제안한 본원적 전략으로써, 차별화 전략, 저원가 전략 그리고 집중적 전략 등이 있다. 각 전략의 구성항목은 서로 더해진 후 더한 항목수로 나누었으며, 이 값을 기준으로 사례를 군집화하는데 이용하였다. 각 전략유형의 구성항목은 다음과 같다.

■ 탐색형 전략

- 모든 분야에서 시장의 강점을 유지하려고 노력하였다.
- 우리호텔의 활동이 동종산업에서 새로운 경쟁활동을 유발했다.
- 환경의 기회를 조기에 포착하여 재빨리 대응하였다.
- 신상품의 개발에 있어 산업내 선두가 되고 있다.
- 주기적으로 제품영역을 재정의 했다.
- 동종산업내에서 기술혁신을 선도했다.
- 광범위한 상품범주를 추구해 오고 있다.

■ 방어형 전략

- 낮은 가격으로 고객에게 소구하고 있다.
- 경쟁호텔에 비하여 상품선택폭이 넓다.
- 경쟁호텔에 비해 높은 서비스질을 강조하고 있다.
- 직접적으로 관련없는 산업의 변화도 검토한다.
- 서비스상품의 수를 유지하고자 노력한다.
- 대한 시정점유에 집중적인 노력을 하였다.



- 소홀히 하는 시장에서의 위치 확보에 노력하였다.

■ 분석형 전략

- 호텔분야에서 확인된 기술을 채택하였다.
- 경쟁기업의 활동을 주의깊게 감시해왔다.
- 새로운 상품개발을 선도하였다.

■ 반응형 전략

- 위험을 감수한 적이 많다.
- 서비스상품이나 표적시장을 정의하고 활동해 왔다.
- 압박이 가해지는 분야에 적극 대응하였다.

■ 차별적 전략

- 상품 및 서비스의 혁신
- 연구개발비에 대한 투자
- 상품혁신 및 시작개발에 투자
- 광고의 활용
- 시장세분화 및 소구
- 명성의 이용정도



■ 저원가 전략

- 비용분석 및 표준원가제도
- 원가계산부문의 이용정도
- 원자재의 구매할인
- 광고비의 절감
- 경쟁호텔과 대비한 생산성
- 관리비, 판매비등 간접비 절감
- 물류비의 절감

■ 집중적 전략

- 특정상품의 집중적 개발
- 특정고객/특정상품개발에 집중

③ 경영성과

경영성과는 재무적인 것과 비재무적인 것으로 구분하였는데, 성과가 좋을 경우 5점에 가깝게 응답하고 부정적일 때는 1점에 가깝도록 하였다. 특히 단일 성과의 이용을 피하기 위해 재무적 성과 5개항목과 비재무적 성과 5개 항목을 조사하여 이를 합산한 후 항목수로 나눈값을 성과를 이용하였다.

재무성과와 비재무성과의 각 항목은 다음과 같다.

■ 재무적 성과

- 수익성
- 안정성
- 성장성
- 투자수익률
- 매출액수익률

■ 비재무적 성과

- 비용경쟁력
- 시장점유율
- 고객만족도
- 종사원만족도
- 서비스경쟁력



제3절 자료의 분석

1. 자료의 특성

1) 표본의 특성

본 연구의 실증분석에 이용된 표본은 제주지역 호텔에서 근무하는 호텔종사자들인데, 이들의 구성분포는 <표 4-3>과 같다.

총 178개의 사례중 32.6%인 58개 사례가 특1등급의 호텔에서 근무하고 있으며, 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 육박하고 있으며, 100명 이상인 호텔의 종사자도 35.4%에 이른다.

총객실수는 응답자의 40.4%가 100실 미만이었고, 200실 이상은 32.6%였다. 한편 응답자들이 근무하는 주요부서는 객실이 53.9%로 가장 많았고, 다음은 관리부서로 23.6%를 차지하였다.

호텔의 경영형태는 독립경영체제하의 종사자들이 전체의 80.3%로 대부분을 차지하였고, 절반이상인 58.5%가 팸투어를 실시한 적이 있다고 하였으며, 그들의 최고경영자의 스타일은 관계지향적인 것(18.5%)이기 보다는 주로 과업지향적인 것(54.9%)으로 나타났다.

<표 4-3> 표본의 특성

구분	빈도	백분율	유효백분율	누적백분율
호텔의 등급	특1등급	58	32.6	32.6
	특2등급	32	18.0	18.0
	1급	53	29.8	29.8
	2급이하	35	19.7	19.7
호텔의 총직원수	50명미만	80	44.9	44.9
	100명미만	35	19.7	19.7
	100명이상	63	35.4	35.4
총객실수	100실미만	72	40.4	40.4
	200실미만	48	27.0	27.0
	200실이상	58	32.6	32.6
소속부서	객실	96	53.9	53.9
	식음료	25	14.0	14.0
	관리부서	42	23.6	23.6
	기타	15	8.4	8.4
호텔의 경영형태	독립경영	143	80.3	80.3
	위탁경영/프랜차이징	35	19.7	19.7
팸투어 실시여부	있다	100	56.2	56.2
	없다	71	39.9	39.9
	소계	171	96.1	96.1
	무응답	7	3.9	3.9
최고경영자의 업무스타일	과업지향적	95	53.4	53.4
	보통이다	46	25.8	25.8
	관계지향적	32	18.0	18.0
	소계	173	97.2	97.2
	무응답	5	2.8	2.8
합계	178	100.0	100.0	100.0

2) 신뢰도 및 타당성

가설검증에 앞서 이용한 변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하였는데, 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성의 측정방법은 첫째, 동일한 상황에서 동일한 측정도구를 사용하여 1차 측정한 후 재측정을 하여 두 측정값들간의 차이를 분석하는 동일측정도구 2회 측정상관도(Test-retest reliability), 둘째, 거의 대등한 두가지의 측정도구를 이용하여 동일한 측정대상을 동시에 측정하는 측정치의 상관도(Alternative-form reliability), 셋째, 다수의 측정항목을 서로 대등한 두 개의 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 항목분할 측정치의 상관도(Split-half reliability) 그리고 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높여가는 내적일관도(Internal consistency reliability)를 이용하는 방법이 있다.⁴⁶⁾

본 연구에서는 마지막의 방법을 통해 신뢰도를 알아보았으며, 내적일관도에 대한 내용을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 즉 내적일관도에서는 Cronbach's alpha계수를 이용하여 신뢰도를 파악하는데, 여기서 신뢰도계수는 다음의 공식⁴⁷⁾을 통해 계산된다.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(\frac{1 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

k : 항목수, σ_y^2 : 총분산, σ_i^2 : 각 항목의 분산

일반적으로 특정 차원을 동일하게 설명하고 있는가에 대한 신뢰성을 측정하기 위해 크론바하 알파계수를 이용하는데, 알파계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.⁴⁸⁾

또한 측정도구가 실제로 측정하는 개념과 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 일치하는 정도를 개념타당성이라 하는데, 이는 비슷한 개념을 측정하는 변수들끼리는 높은 상관관계를 나타내는 집중타당성, 서로 다른 개념을 측정하는 변수

46) 채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 1997, pp.180~182.

47) 상계서, 1997, p.181.

48) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990, pp.250~251.

들끼리는 상관관계가 낮게 나타나야 하는 판별타당성, 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념을 정확히 반영하고 있는가에 대한 내용타당성 그리고 현재의 측정이 미래 시점에서의 상태변화를 예측할 수 있는가를 측정하는 예측타당성 등이 있다.⁴⁹⁾

본 연구에서는 전략유형, 외부환경 그리고 성과 등에 대하여 신뢰도를 파악하고, 더불어 호텔의 외부환경에 대해서는 개념타당성을 이용한다.

분석결과, <표 4-4>에 나타난 바와 같이 전 변수에 걸쳐 크론바하 α 계수가 0.6 이상으로 나타났으며, 특히 전략유형에서 집중화 전략요인은 .9172로 높게 나타났고, 외부환경중에서는 경쟁환경이 .8614로 가장 높으며, 성과에서는 재무적성과의 α 계수가 .9275로 가장 높게 각각 나타났다.

<표 4-4> 변수별 신뢰도

구 분		Alpha	사례수	항목수	구성변수
전략유형	탐색형 전략	.8860	176	7	III ~ II7
	방어형 전략	.7929	169	7	II8 ~ II14
	분석형 전략	.7541	174	3	II15 ~ II17
	반응형 전략	.7765	177	3	II18 ~ II20
	차별화 전략	.8819	175	6	III1 ~ III6
	저원가 전략	.8984	172	7	III7 ~ III13
	집중화 전략	.9172	176	2	III14 ~ III15
외부환경	경쟁환경	.8614	175	5	I32 ~ I36
	시장의 복잡성/다양성	.8206	172	6	I9, 11, 13, 15, 16, 17
	전산화/투자환경	.8162	175	5	I8, 26, 27, 30, 39
	규제/경기환경	.6335	173	4	I5, 18, 23, 24
성과	재무적 성과	.9275	173	7	IV1 ~ IV7
	비재무적 성과	.8440	178	4	IV8 ~ IV11

한편 <표 4-5>에 나타난 바와 같이 각 변수는 특정요인에서 차지하는 비중을 요인적재량(factor loading)이라고 할 수 있는데, 이 값이 0.3이하이면 유의성이 낮다고 보며, 0.4이하이면 중간정도의 유의성이 있다고 보고, 0.5이상이면 유의성이 높다고 본다. 또한 공통성은 특정변수의 모든 요인적재량을 제공하여 합한 값이고, 특정요인의 설명정도를 나타내는 고유값(eigen value)은 특정요인에 대해 모든 변수의 요인적

49) 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이타리서치, 1994, pp.238~239.

재량을 제공하여 합한 값이다. 또한 변수간 부분상관계수값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값이 제시되었는데, 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인분석의 의미는 높으며, 이 값이 0.8이상이면 우수하고, 0.7~0.8사이이면 보통을 상회하며, 0.6~0.7 사이이면 보통이고, 0.5~0.6 사이이면 부족하지만 받아들일수 있는 수준이고, 그 이하는 요인분석의 의미가 없다.⁵⁰⁾

본 연구에서는 이러한 요인분석의 모형을 통해 호텔의 외부환경 차원을 구분하며, 그 기준은 고유값이 1이상이며, 공통성이 0.5이상인 변수들을 이용하며, 요인분석시 각 변수별로 해당된 요인에 실린 적재값 재공급의 분산이 최대가 되도록 회전시키는 직각회전을 통해 이루어졌다.

<표 4-5>는 이상과 같은 요인분석을 한 결과, 총 40문항의 설문중 요인추출을 통해 요인에 대한 기여도가 낮은 변수를 제거하고, 최종적으로 이용한 변수들의 총 분산은 61.037로 나타났고, KMO값은 0.836으로 양호하게 나타났다. 한편 추출된 요인은 모두 4개로 나타났는데, 제1요인은 ①호텔의 광고선전이 매우 치열해지고 있다, ②호텔간의 유사한 상품이 많아 경쟁이 치열하다, ③ 새로운 관광호텔상품개발의 경쟁이 심하다, ④호텔의 마케팅 활동이 매우 강화되고 있다, ⑤호텔의 이벤트행사에 대한 경쟁이 심화되고 있다 등 5개 항목이 하나의 요인으로 묶임에 따라 “경쟁환경”으로 명명하였다.

제2요인은 ①호텔의 이용목적이 많이 달라지고 있다, ②호텔의 전략특성화 과정이 복잡하다, ③호텔간의 상품경쟁이 복잡해지고 있다, ④호텔의 시장구조가 복잡해지고 있다, ⑤ 호텔고객의 욕구가 다양하다, ⑥ 호텔의 경쟁구조가 복잡해지고 있다 등 6개 항목이 묶여, “시장의 복잡성 및 다양성”으로 하였다.

제3요인은 ①전산화나 CRS 등의 기술투자가 증가하고 있다, ②호텔의 전산화 투자가 강화되고 있다, ③여행사 등 관광관련업체와의 제휴가 증가한다, ④호텔이벤트 행사 등의 부대사업이 증가하고 있다, ⑤호텔의 전산화 정도가 급격히 발전하고 있다 등 5개 문항이 묶여, “전산화 및 투자환경”으로 명명하였다.

마지막으로 제4요인은 ①규제조치가 강화되고 있다, ②호텔에 대한 관련규제조치

50) 허만형, 『SPSS와 통계분석』, 교학사, 1994, pp.450~451.

가 강화되고 있다, ③호텔의 수익률이 매년 증가하고 있다, ④호텔의 매출액이 매년 증가추세이다 등 4개 문항이 하나로 묶임에 따라 “규제 및 경기환경”으로 명명하였다.

<표 4-5> 외부환경의 타당성

변수명 및 변수내용	요인1	요인2	요인3	요인4	커뮤벨리티
I34 호텔의 광고선전이 매우 치열해지고 있다	0.802	0.152	0.113	0.061	0.683
I33 호텔간의 유사한 상품이 많아 경쟁이 치열하다	0.801	0.260	0.041	0.014	0.711
I36 새로운 관광호텔상품개발의 경쟁이 심하다	0.737	0.282	0.152	-0.066	0.650
I35 호텔의 마케팅 활동이 매우 강화되고 있다	0.728	0.245	0.349	-0.060	0.716
I32 호텔의 이벤트행사에 대한 경쟁이 심화되고 있다	0.642	0.033	0.284	0.085	0.501
I9 호텔의 이용목적이 많이 달라지고 있다	-0.110	0.694	0.170	0.143	0.543
I13 호텔의 전략특성화 과정이 복잡하다	0.093	0.680	0.074	0.176	0.508
I17 호텔간의 상품경쟁이 복잡해지고 있다	0.411	0.662	0.160	-0.192	0.670
I15 호텔의 시장구조가 복잡해지고 있다	0.374	0.653	0.037	0.066	0.572
I11 호텔고객의 욕구가 다양하다	0.396	0.622	0.072	-0.132	0.566
I16 호텔의 경쟁구조가 복잡해지고 있다	0.397	0.597	0.017	-0.112	0.526
I26 전산화나 CRS 등의 기술투자가 증가하고 있다	0.156	0.174	0.787	0.028	0.675
I39 호텔의 전산화 투자가 강화되고 있다	0.286	0.298	0.703	-0.017	0.665
I27 여행사 등 관광관련업체와의 제휴가 증가한다	0.360	0.125	0.601	-0.076	0.512
I30 호텔이벤트행사 등의 부대사업이 증가하고 있다	0.483	-0.104	0.582	0.137	0.602
I8 호텔의 전산화 정도가 급격히 발전하고 있다	0.089	0.509	0.568	-0.067	0.595
I5 규제조치가 강화되고 있다	0.076	0.048	-0.290	0.711	0.598
I18 호텔에 대한 관련규제조치가 강화되고 있다	0.084	0.316	-0.005	0.670	0.556
I24 호텔의 수익률이 매년 증가하고 있다	-0.131	-0.196	0.474	0.662	0.719
I23 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				

3) 군집분석을 통한 사례의 구분

군집분석은 주어진 분류기준에 의거하여 서로 유사한 특성을 가진 대상들을 하나의 집단으로 묶어줌으로써 궁극적으로 집단간은 서로 이질적이면서, 집단내에서는 서로 동질적인 군집을 만들어내는 기법이다.⁵¹⁾

<표 4-6>과 <표 4-7>은 호텔 전략유형에 따라 군집화한 결과이다. 먼저 <표 4-6>은 Miles와 Snow의 전략유형을 기준으로 군집화한 것이다. 군집화는 4개 전략의 특성이 잘 반영된 군집을 찾아내기 위하여 수차례 실시하였는데, 탐색형 전략의 특성이 추가되는 군집은 발견할 수 없었으며 이에 따라 이하의 분석에서는 제외하였다. 나머지 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 전략이 가장 강하였으며, 군집5는 방어형 전략이 강한 집단으로 나타났다. 또한 군집3과 군집4는 특정 전략유형이 나타나지 않아 이후의 가설검증에서는 제외되었다.

<표 4-6> 마일즈 등의 전략유형별 군집센터

전략유형 \ 군집	1	2	3	4	5
탐색형전략	3.47	3.37	1.99	4.24	2.82
방어형전략	3.60	3.44	2.21	4.16	2.98
분석형전략	3.61	3.50	2.11	4.57	2.91
반응형전략	2.85	3.86	1.73	4.20	2.89
군집별사례수	41	24	22	20	61

한편 Porter가 제안한 전략유형에 따라 군집을 나눈 결과, <표 4-7>과 같이 6개의 군집으로 나누었을 때 차별화 전략, 저원가전략 및 집중화 전략의 특성이 가장 잘 반영되는 것으로 분석되었다.

즉, 군집1은 차별화 전략을 특성을 잘 반영하고 있으며, 군집2는 집중화 전략을

51) 임종원·정동희, 「시장조사론」, 한국방송대학교출판부, 1997, p.300.

그리고 군집5는 저원가 전략을 가장 잘 반영하고 있는 것으로 나타나, 이들 집단을 가설검증에 이용하였다.

<표 4-7> 본원적 전략유형별 군집센터

전략유형 \ 군집	1	2	3	4	5	6
차별화전략	4.38	3.36	2.37	3.20	2.63	1.00
저원가전략	4.06	4.04	2.60	3.49	3.21	1.00
집중화전략	4.34	4.33	2.94	3.05	1.61	1.00
군집별사례수	32	27	26	65	18	1

2. 가설검정

1) 호텔경영전략유형과 외부환경

<가설 1>은 호텔경영전략유형에 따라 외부환경변화에 대한 인지정도가 다른지를 검증하였는데, <표 4-8>과 <표 4-9>와 같은 결과를 얻었다.

먼저 Miles와 Snow의 전략유형별로 외부환경에 대한 호텔종사자들의 반응은 다른 것으로 나타났다. 즉, 경쟁환경에 대하여 분석형 전략의 특성을 가진 집단이 3.995로 가장 높게 나타나고 있으며, 이어 반응형 및 방어형 순으로 나타나고 있다. 시장의 복잡성 및 다양성 환경에 대해서는 역시 분석형 전략의 특성을 가진 집단이 4.004로 반응형이나 방어형 전략을 가진 집단보다 높은 평균치를 보였다. 이러한 경향은 전산화 및 투자환경에 대해서도 동일하게 나타나고 있는데, 즉, 분석형 전략은 3.868로 가장 높다. 반면 규제 및 경기환경에 대해서는 반응형 전략의 특성을 가진 집단이 분석형이나 방어형 전략의 특성을 가진 집단보다 더 민감한 반응을 보이고 있으나 통계적으로 유의적인 차이를 보이지는 않는다.

<표 4-8> 마일즈 등의 전략유형에 따른 외부환경에 대한 반응

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
경쟁환경	분석형전략	41	3.995	2/122	8.614***	0.000
	반응형전략	24	3.750			
	방어형전략	60	3.400			
시장의 복잡성/다양성	분석형전략	41	4.004	2/121	7.955***	0.001
	반응형전략	24	3.590			
	방어형전략	59	3.528			
전산화/투자환경	분석형전략	41	3.868	2/121	8.476***	0.000
	반응형전략	24	3.675			
	방어형전략	59	3.312			
규제/경기환경	분석형전략	40	2.550	2/121	2.670*	0.073
	반응형전략	24	2.917			
	방어형전략	60	2.588			

주) * p<0.1,

** p<0.05, *** p<0.01,



한편, 포터의 전략유형에 따라 외부환경에 대한 반응이 다른지를 검증한 결과, 경쟁환경과 시장의 복잡성 및 다양성환경에 대해서는 전략유형별 차이가 없고, 전산화 및 투자환경과 규제 및 경기환경에 대하여 호텔전략유형별 차이를 보였다. 즉, <표 4-9>에 나타난 바와 같이 전산화 및 투자환경에 대하여 가장 높은 평균치를 보인 전략유형은 차별화 전략이며, 다음은 집중적 전략, 저원가 전략 순으로 나타나, 원가를 줄이는데 전산화 및 투자환경도 영향을 받는 것으로 나타났다. 경기 및 규제환경에 대해서는 차별화 전략의 특성을 가진 집단이 집중화 전략이나 저원가 전략의 특성을 가진 집단보다 외부환경에 더 잘 반응하고 있다.

<표 4-9> 본원적 전략유형별 외부환경에 대한 반응

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
경쟁환경	차별화전략	32	4.144	2/74	2.923*	0.060
	집중적전략	27	4.000			
	저원가전략	18	3.622			
시장의 복잡성/다양성	차별화전략	30	3.967	2/71	0.179	0.837
	집중적전략	27	3.920			
	저원가전략	17	3.843			
전산화/투자환경	차별화전략	31	3.935	2/73	8.168***	0.001
	집중적전략	27	3.830			
	저원가전략	18	3.100			
규제/경기환경	차별화전략	31	3.048	2/72	5.669***	0.005
	집중적전략	27	2.870			
	저원가전략	17	2.353			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,



2) 전략유형과 경영성과

<가설 2>는 호텔경영전략유형에 따라 경영성과가 다른지를 검증하기 위한 것이다. <표 4-10>은 전략유형에 따라 재무적 성과와 비재무적 성과에 차이가 있는지를 검증한 결과인데, 재무적 성과는 포터의 전략유형에 따라 차이를 보이고 있으며, Miles와 Snow의 전략유형에 따라서는 통계적으로 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 그러나, 포터의 전략유형중 차별화 전략의 특성을 가진 집단의 재무적 성과가 가장 높았으며, 반면, 저원가 전략의 집단이 가장 낮은 성과를 나타내, 저원가전략이 반드시 재무적 성과를 위해 좋은 전략이 아님을 보여주고 있으며, 통계적으로 유의적이다.

한편 비재무적 성과는 Miles와 Snow의 전략유형 및 포터의 전략유형에 따라 차이를 보이고 있는데, 반응형 전략의 특성을 가진 집단이 높은 비재무적 성과를 나타내 방어형 전략의 특성을 가진 집단보다 높은 평균치를 보이고 있다. 또한 저원가전략의 특성을 가진 집단은 비재무적 성과평균이 2.556으로 낮게 나타나 차별화 전략

이나 집중적 전략이 비재무적 성과를 위해서는 더 바람직한 것으로 분석된다.

<표 4-10> 전략유형별 성과의 차이

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
재무적성과	분석형전략	40	2.850	2/121	2.739*	0.069
	반응형전략	24	2.992			
	방어형전략	60	2.603			
	차별화전략	31	3.568	2/73	16.169***	0.000
	집중적전략	27	3.037			
	저원가전략	18	2.178			
비재무적성과	분석형전략	41	3.102	2/122	5.390***	0.006
	반응형전략	24	3.225			
	방어형전략	60	2.790			
	차별화전략	32	3.806	2/74	16.625***	0.000
	집중적전략	27	3.244			
	저원가전략	18	2.556			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

3) 외부환경변화와 경영성과

<가설 3>은 외부환경변화에 대한 인지정도에 따라 경영성과가 다른지를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 먼저 외부환경요인과 성과와의 관계를 파악해 보기 위해 상관관계분석을 한 결과 <표 4-11>과 같이 나타났다.

즉, 재무적 성과와 관계를 맺고 있는 외부환경요인은 전산화 및 투자환경과 규제 및 경기환경으로 나타났는데, 특히 규제 및 경기환경과는 의미있는 상관관계를 가지고 있다. 또한 비재무적 성과의 경우는 경쟁환경과 규제 및 경기환경과의 낮은 상관관계를 가지며, 전산화 및 투자환경과는 매우 높은 상관관계를 가지고 있다.

<표 4-11> 외부환경요인과 성과와의 상관관계

구분		경쟁환경	시장의 복잡성/다양성	전산화/ 투자환경	규제/경기환경
재무적성과	피어슨상관계수	0.09	-0.01	0.29	0.45
	Sig.	0.25	0.93	0.00	0.00
비재무적성과	피어슨상관계수	0.24	0.13	0.37	0.26
	Sig.	0.00	0.08	0.00	0.00

이에 따라 외부환경요인을 독립변수로 하고 재무적 성과를 종속변수로 하였다. 중회귀분석을 한 결과, <표 4-12>에서 보는 바와 같이 $R^2=0.2596$ 으로 약 26%의 설명력을 가지며, $F=13.67426$ 으로 통계적으로 회귀식 성립이 유의적이다.

특히 이들 외부환경변수중 재무성과에 미치는 영향을 비교해보기 위해 베타값을 본 결과, 규제 및 경기환경이 재무적 성과에 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 다음은 전산화 및 투자환경인 것으로 나타났다.

<표 4-12> 외부환경이 재무적 성과에 미치는 영향

구분	비표준화계수		표준화계수	t	Sig
	B	S.E.	Beta		
상수	1.027	0.416	0.000	2.470	0.015
경쟁환경	-0.018	0.099	-0.017	-0.178	0.859
시장의 복잡성/다양성	-0.125	0.107	-0.100	-1.161	0.247
전산화/투자환경	0.304	0.097	0.276	3.139	0.002
규제/경기환경	0.471	0.085	0.394	5.558	0.000
$R^2=0.2596$ $F=13.67426^{***}$ $df=4/156/160$ $p.=0.000$					

한편 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 외부환경이 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 재무적 성과에는 미치지 못하지만, 외부환경의 설명력은 18.9%로 나타났다, 회귀식도 유의적이다. 특히 비재무적 성과에 가장 큰 영향을 미치는 외부환경 요인은 재무적 성과와는 달리 전산화 및 투자환경이었으며, 그 다음이 규제 및 경기환경이었고, 시장의 복잡성 및 다양성은 거의 영향이 없는 것으로 분석되었다.

<표 4-13> 외부환경이 비재무적 성과에 미치는 영향

구분	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.
	B	S.E.	Beta		
상수	1.198	0.394	0.000	3.041	0.003
경쟁환경	0.098	0.091	0.104	1.074	0.284
시장의 복잡성/다양성	-0.049	0.101	-0.043	-0.487	0.627
전산화/투자환경	0.299	0.091	0.297	3.282	0.001
규제/경기환경	0.224	0.080	0.206	2.798	0.006
R ² =0.189		F=9.182***	df=4/158/162	p.=0.000	

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

4) 호텔특성과 호텔전략유형

<가설 4-1>는 호텔특성에 따라 호텔경영전략유형이 다른지를 검증하기 위한 것이다.

<표 4-14>에 나타난 바와 같이 호텔등급에 따라 호텔의 경영전략이 차이를 보이고 있는 것은 탐색형 전략과 분석형전략, 그리고 차별화 전략 등이다. 먼저 탐색형 전략은 주로 2급 이하보다는 1급, 1급보다는 특2등급 그리고 특2등급보다는 특1등급으로 호텔등급이 고급화될수록 호텔들이 탐색형 전략을 더 추구하는 것으로 분석되었으며, 분석형 전략은 특1등급의 호텔이 다른 등급의 호텔보다 더 추구하고 있는데, 특히 특2등급이나 2급이하의 호텔과는 통계적인 차이를 보인다.

한편 반응형 전략 및 저원가 전략은 호텔등급에 따라 차이를 보이지 않으나 차별화 전략은 특1등급의 호텔이 2급이하의 호텔보다 더 중시하고 있는 것으로 분석되었고, 이는 통계적으로 유의적이다.

<표 4-14> 호텔등급별 호텔의 전략유형

구 분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
탐색형전략	특1등급	56	3.352	3/172	2.822**	0.040
	특2등급	32	3.013			
	1급	53	3.054			
	2급이하	35	2.955			
방어형전략	특1등급	54	3.410	3/165	2.234*	0.086
	특2등급	32	3.241			
	1급	50	3.160			
	2급이하	33	3.065			
분석형전략	특1등급	57	3.567	3/170	4.866***	0.003
	특2등급	32	3.021			
	1급	51	3.222			
	2급이하	34	3.069			
반응형전략	특1등급	57	3.263	3/173	1.980	0.119
	특2등급	32	2.927			
	1급	53	2.925			
	2급이하	35	3.010			
차별화전략	특1등급	56	3.497	3/171	3.550**	0.016
	특2등급	32	3.193			
	1급	52	3.212			
	2급이하	35	2.962			
저원가전략	특1등급	55	3.665	3/168	1.620	0.187
	특2등급	31	3.535			
	1급	51	3.387			
	2급이하	35	3.388			
집중전략	특1등급	58	3.491	3/172	1.113	.345
	특2등급	32	3.313			
	1급	51	3.167			
	2급이하	35	3.243			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-15>에 나타난 바와 같이 호텔종사원수에 따라 호텔의 경영전략에 차이를 보이고 있는지 검증한 결과, 집중화 전략을 제외한 모든 전략이 종업원수에 따라 유의적인 차이를 보이고 있었다.

즉, 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략, 저원가 전략에서 종사원수 100명 이상인 호텔이 100명미만이거나 50명 미만인 호텔들보다 더 심각하게 고려하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-15> 호텔종사원수별 호텔의 전략유형

구분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
탐색형전략	50명미만	79	2.978	2/173	6.442***	0.002
	100명미만	35	2.976			
	100명이상	62	3.387			
방어형전략	50명미만	75	3.139	2/166	6.810***	0.001
	100명미만	34	3.029			
	100명이상	60	3.476			
분석형전략	50명미만	76	3.184	2/171	4.510**	0.012
	100명미만	35	3.048			
	100명이상	63	3.492			
반응형전략	50명미만	79	2.932	2/174	5.048***	0.007
	100명미만	35	2.857			
	100명이상	63	3.307			
차별화전략	50명미만	78	3.034	2/172	5.681***	0.004
	100명미만	35	3.343			
	100명이상	62	3.468			
지원가전략	50명미만	77	3.328	2/169	5.580***	0.005
	100명미만	33	3.468			
	100명이상	62	3.737			
집중화전략	50명미만	78	3.167	2/173	2.334	0.100
	100명미만	35	3.286			
	100명이상	63	3.516			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-16>에 나타난 바와 같이 호텔객실수별로 호텔의 경영전략에 차이를 보이고 있는지 검증한 결과, 방어형 전략 및 저원가전략 그리고 집중화 전략은 호텔의 객실수에 따른 집단간에 차이가 없으며, 탐색형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 그리고 차별화 전략은 서로 유의적인 차이를 보이고 있다.

즉, 200실 이상을 가진 호텔이 200실 미만이나 100실미만의 객실을 가진 호텔보다 탐색형 전략, 분석형 전략, 차별화 전략 등을 더 고려하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-16> 호텔객실수별 호텔의 전략유형

구분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
탐색형전략	100실미만	72	3.036	2/173	4.676*	0.011
	200실미만	48	2.967			
	200실이상	56	3.365			
방어형전략	100실미만	68	3.160	2/166	2.425*	0.092
	200실미만	47	3.161			
	200실이상	54	3.399			
분석형전략	100실미만	69	3.251	2/171	7.208***	0.001
	200실미만	48	2.972			
	200실이상	57	3.538			
반응형전략	100실미만	72	3.000	2/174	5.075***	0.007
	200실미만	48	2.819			
	200실이상	57	3.310			
차별화전략	100실미만	71	3.162	2/172	4.023**	0.020
	200실미만	47	3.092			
	200실이상	57	3.488			
저원가전략	100실미만	70	3.400	2/169	2.258	0.108
	200실미만	46	3.453			
	200실이상	56	3.671			
집중화전략	100실미만	71	3.366	2/173	1.935	0.148
	200실미만	47	3.085			
	200실이상	58	3.440			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-17>에 나타난 바와 같이 소속부서별 집단간에 호텔의 경영전략에 차이를 보이고 있는지 검증한 결과, 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략, 저원가 전략, 집중화 전략 등 모든 전략이 응답자의 소속부서별 집단간에는 유의적인 차이를 보이고 있지 않았다.

<표 4-17> 소속부서별 호텔의 전략유형

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
탐색형 전략	객실	95	3.173	3/172	0.461	0.710
	식음료	24	3.125			
	관리부서	42	3.010			
	기타	15	3.105			
방어형 전략	객실	91	3.270	3/165	0.390	0.760
	식음료	23	3.255			
	관리부서	40	3.211			
	기타	15	3.076			
분석형 전략	객실	94	3.294	3/170	0.081	0.971
	식음료	25	3.253			
	관리부서	40	3.225			
	기타	15	3.244			
반응형 전략	객실	96	3.066	3/173	0.156	0.925
	식음료	25	3.120			
	관리부서	41	2.992			
	기타	15	3.000			
차별화 전략	객실	95	3.244	3/171	0.735	0.532
	식음료	23	3.464			
	관리부서	42	3.183			
	기타	15	3.144			
저원가 전략	객실	93	3.455	3/168	0.310	0.818
	식음료	23	3.596			
	관리부서	41	3.537			
	기타	15	3.562			
집중화 전략	객실	95	3.268	3/172	0.784	0.505
	식음료	25	3.560			
	관리부서	41	3.232			
	기타	15	3.433			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-18>에 나타난 바와 같이 경영자의 스타일에 따라 호텔의 경영전략에 차이를 보이고 있는지 검증한 결과, 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 집중화 전략 등은 유의적인 차이를 보이고 있지 않고 있으나, 차별화 전략 및 저원가 전략은 유의적인 차이를 보이고 있다.

즉, 경영자가 과업지향적인 스타일인 경우 관계지향적이거나 보통인 경우, 즉 과업지향적인 스타일과 관계지향적인 스타일의 중간에 있는 스타일보다 차별화 전략 및 저원가 전략을 더 중시하고 있으며, 특히 과업지향적인 스타일과 보통인 경우와는 통계적인 유의성이 있는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 경영자의 스타일에 따른 호텔의 전략유형

구분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
탐색형전략	과업지향적	94	3.222	2/168	1.630	0.199
	보통이다	46	2.997			
	관계지향적	31	3.051			
방어형전략	과업지향적	91	3.327	2/162	1.962	0.144
	보통이다	43	3.093			
	관계지향적	31	3.175			
분석형전략	과업지향적	93	3.358	2/166	1.574	0.210
	보통이다	45	3.104			
	관계지향적	31	3.258			
반응형전략	과업지향적	95	3.123	2/169	0.763	0.468
	보통이다	45	3.015			
	관계지향적	32	2.927			
차별화전략	과업지향적	93	3.400	2/167	5.466***	0.005
	보통이다	45	2.956			
	관계지향적	32	3.141			
저원가전략	과업지향적	93	3.648	2/165	5.223***	0.006
	보통이다	45	3.238			
	관계지향적	30	3.410			
집중화전략	과업지향적	95	3.432	2/168	1.820	0.165
	보통이다	45	3.167			
	관계지향적	31	3.129			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-19>에 나타난 바와 같이 호텔의 경영형태에 따라 호텔의 경영전략에 차이를 보이고 있는지 검증한 결과, 집중화 전략을 제외한 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략, 저원가 전략에 대해 기업이 추구해온 정도가 다른 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의적이었다.

즉, 위탁경영이나 프랜차이즈형태의 경영체제하에 있는 경우가 독립경영체제하에 있는 경우보다 이들 전략에 대하여 더 적극적으로 고려하고 있다. 다만 집중화 전략은 독립경영체제하에 있건 아니면 위탁경영이나 프랜차이즈형태의 경영체제하에 있건 차이는 없는 것으로 분석되었다.

<표 4-19> 경영형태별 호텔의 전략유형

구 분		빈도	평균	자유도	t-value	p.
탐색형전략	독립경영	143	3.049	174	-2.747**	0.011
	위탁경영/프랜차이즈	33	3.437			
방어형전략	독립경영	138	3.173	167	-2.684**	0.012
	위탁경영/프랜차이즈	31	3.521			
분석형전략	독립경영	140	3.155	172	-4.013***	0.000
	위탁경영/프랜차이즈	34	3.735			
반응형전략	독립경영	143	2.967	175	-2.819***	0.008
	위탁경영/프랜차이즈	34	3.402			
차별화전략	독립경영	140	3.177	173	-2.424**	0.013
	위탁경영/프랜차이즈	35	3.538			
저원가전략	독립경영	137	3.425	170	-2.755***	0.009
	위탁경영/프랜차이즈	35	3.804			
집중화전략	독립경영	141	3.294	174	-0.578	0.583
	위탁경영/프랜차이즈	35	3.400			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-20>에 나타난 바와 같이 호텔이 팸투어를 최근 4~5년동안 실시한 호텔과 그렇지 않은 호텔간에 전략에 대한 고려의 정도차이가 있는지 검증한 결과, 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략, 저원가 전략, 집중화 전략 등 모든 전략에 걸쳐 통계적으로 유의적이었다.

즉, 팸투어를 실시한 호텔이 그렇지 않은 호텔보다 모든 전략을 더 신중하게 고려하고 있어, 팸투어의 실시가 그만큼 호텔의 경영환경개선에도 도움이 될 수 있음

을 보여주고 있다.

<표 4-20> 팸투어실시여부별 호텔의 전략유형

구 분		빈도	평균	자유도	t-value	p.
탐색형전략	팸투어실시	98	3.261	167	2.803***	0.005
	팸투어비실시	71	2.940			
방어형전략	팸투어실시	97	3.361	162	2.701***	0.007
	팸투어비실시	67	3.081			
분석형전략	팸투어실시	99	3.387	167	2.126***	0.037
	팸투어비실시	70	3.129			
반응형전략	팸투어실시	100	3.163	169	2.026**	0.047
	팸투어비실시	71	2.911			
차별화전략	팸투어실시	99	3.426	167	3.703***	0.000
	팸투어비실시	70	2.979			
저원가전략	팸투어실시	95	3.618	163	2.636***	0.009
	팸투어비실시	70	3.318			
집중화전략	팸투어실시	99	3.480	167	2.861***	0.006
	팸투어비실시	70	3.064			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

5) 호텔특성과 외부환경변화

<가설 4-1>는 호텔특성에 따라 외부환경변화에 대한 인지정도가 다른지를 검증해 보고자 하는 것이다.

검증결과 <표 4-21>과 같이 호텔등급에 따라 외부환경변화에 대한 반응이 부분적으로 차이가 있음이 검증되었다. 즉 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경 등은 호텔등급에 따라 유의적인 차이를 보이고 있지 않지만, 규제 및 경기환경에 대해서는 특1등급호텔이 평균 2.946으로 다른 하위등급의 호텔보다 더 민감하게 반응하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-21> 호텔등급별 호텔의 외부환경에 대한 반응

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
경쟁환경	특1등급	58	3.731	3/171	0.484	0.694
	특2등급	32	3.606			
	1급	53	3.785			
	2급이하	32	3.619			
시장의 복잡성/다양성	특1등급	54	3.846	3/168	0.929	0.428
	특2등급	32	3.750			
	1급	52	3.760			
	2급이하	34	3.603			
전산화/투자환경	특1등급	55	3.698	3/171	1.369	0.254
	특2등급	32	3.681			
	1급	53	3.543			
	2급이하	35	3.394			
규제/경기환경	특1등급	56	2.946	3/169	4.153***	0.007
	특2등급	32	2.602			
	1급	52	2.538			
	2급이하	33	2.538			

주) * p<0.1,

** p<0.05,

*** p<0.01,

<표 4-22>는 호텔종사원 수에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 외부환경중 경쟁환경에 대해서는 호텔종사자 수에 따른 집단간에 차이를 보이지 않고 있으나, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경 그리고 규제 및 경기환경에 대한 반응은 호텔종사원 수에 따른 집단간에 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있음이 검증되었다.

즉, 이들 외부환경에 대하여 100명 이상의 종사원을 둔 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 평균치가 높게 나타났다. 대체적으로 종사원수가 적을수록 외부환경에 대한 반응평균치가 낮고 종사원수가 많을수록 높은 평균치를 보이고 있다.

<표 4-22> 호텔종사원수별 호텔의 외부환경에 대한 반응

구분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
경쟁환경	50명미만	78	3.628	2/172	0.723	0.487
	100명미만	35	3.720			
	100명이상	62	3.790			
시장의 복잡성/다양성	50명미만	78	3.746	2/169	5.010***	0.008
	100명미만	35	3.486			
	100명이상	59	3.924			
전산화/투자환경	50명미만	79	3.410	2/172	4.190**	0.017
	100명미만	35	3.680			
	100명이상	61	3.764			
규제/경기환경	50명미만	78	2.481	2/170	7.623***	0.001
	100명미만	34	2.691			
	100명이상	61	2.934			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-23>은 호텔객실수에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 외부환경중 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경에 대해서는 100실미만인 호텔이나 200실미만인 호텔, 그리고 200실 이상인 호텔간에 차이가 없는 것으로 나타났고, 규제 및 경기환경에 대해서는 200실 이상인 호텔과 200실 미만인 호텔들간에 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

즉, 외부환경중 규제 및 경기환경에 대하여 200실 이상을 가진 호텔이 100실 미만이나 200실 미만의 호텔보다 더 높은 평균치를 보여, 객실수가 많을수록 외부환경에 대한 반응이 더 민감한 경향을 보이고 있다.

<표 4-23> 객실수별 호텔의 외부환경에 대한 반응

구 분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
경쟁환경	100실미만	70	3.649	2/172	0.584	0.559
	200실미만	48	3.675			
	200실이상	57	3.796			
시장의 복잡성/다양성	100실미만	70	3.702	2/169	1.149	0.319
	200실미만	48	3.701			
	200실이상	54	3.867			
전산화/투자환경	100실미만	72	3.517	2/172	0.609	0.545
	200실미만	48	3.604			
	200실이상	55	3.665			
규제/경기환경	100실미만	71	2.613	2/170	6.255***	0.002
	200실미만	47	2.484			
	200실이상	55	2.941			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-24>는 소속부서에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 외부환경 요소인 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경 그리고 규제 및 경기환경에 대해 소속부서가 어디인가에 따라서는 인지의 차이가 없는 것으로 분석된다.

<표 4-24> 소속부서별 호텔의 외부환경에 대한 반응

구 분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
경쟁환경	객실	94	3.683	3/171	0.718	0.542
	식음료	25	3.544			
	관리부서	41	3.829			
	기타	15	3.760			
시장의 복잡성/다양성	객실	93	3.819	3/168	1.301	0.276
	식음료	23	3.522			
	관리부서	41	3.720			
	기타	15	3.800			
전산화/투자환경	객실	95	3.583	3/171	0.874	0.456
	식음료	24	3.392			
	관리부서	41	3.649			
	기타	15	3.760			
규제/경기환경	객실	93	2.702	3/169	0.912	0.437
	식음료	24	2.771			
	관리부서	41	2.537			
	기타	15	2.817			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-25>는 경영자의 스타일에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 외부환경 요소중 경쟁환경과 규제 및 경기환경에 대해서는 인식의 차이가 없으나, 시장의 복잡성 및 다양성과 전산화 및 투자환경에 대해서는 서로 차이를 보이고 있으며 이는 통계적으로 유의적이다.

즉, 시장의 복잡성 및 다양성의 외부환경요인에 대해서 관계지향적인 경영스타일을 가진 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 민감한 반응을 보이고 있으며, 전산화 및 투자환경에 대해서는 반대로 과업지향적인 경우가 그렇지 않은 경영스타일보다 더 민감한 반응을 보이고 있는 것으로 분석되었다.

<표 4-25> 경영자의 스타일에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응

구분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
경쟁환경	과업지향적	94	3.740	2/167	0.769	0.465
	보통이다	45	3.573			
	관계지향적	31	3.748			
시장의 복잡성/다양성	과업지향적	93	3.815	2/164	3.791**	0.025
	보통이다	43	3.543			
	관계지향적	31	3.914			
전산화/투자환경	과업지향적	92	3.678	2/167	3.174**	0.044
	보통이다	46	3.348			
	관계지향적	32	3.656			
규제/경기환경	과업지향적	92	2.726	2/165	0.338	0.713
	보통이다	44	2.653			
	관계지향적	32	2.617			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-26>은 경영형태에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 외부환경 요소중 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경에 대해서 $\alpha=0.05$ 수준에서 모두 유의적이지 못해 차이가 없으며, 규제 및 경기환경에 대해서만 독립경영과 위탁경영 및 프랜차이즈 경영체제간에 유의적인 차이를 보였다.

즉 독립경영체제보다는 위탁경영 및 프랜차이즈 경영체제하의 호텔이 규제 및 경기환경에 더 민감하게 반응하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-26> 경영형태에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응

구 분		빈도	평균	자유도	t-value	p.
경쟁환경	독립경영	141	3.655	173	-1.656*	0.091
	위탁경영/프랜차이징	34	3.906			
시장의 복잡성/다양성	독립경영	139	3.707	170	-1.896*	0.087
	위탁경영/프랜차이징	33	3.949			
전산화/투자환경	독립경영	143	3.534	173	-1.969*	0.068
	위탁경영/프랜차이징	32	3.825			
규제/경기환경	독립경영	140	2.609	171	-2.867**	0.006
	위탁경영/프랜차이징	33	2.992			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-27>은 웹투어 실시여부에 따라 외부환경변화에 대한 반응에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 경영형태에 따른 차이와 같이 외부환경 요소중 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경에 대해서 유의적인 차이가 없으며, 규제 및 경기환경에 대해서만 웹투어를 실시하는 호텔이 그렇지않은 호텔보다 규제 및 경기환경에 더 민감하게 반응하고 있다.

<표 4-27> 웹투어실시여부에 따른 호텔의 외부환경에 대한 반응

구 분		빈도	평균	자유도	t-value	p.
경쟁환경	웹투어실시	99	3.733	166	0.606	0.546
	웹투어비실시	69	3.658			
시장의 복잡성/다양성	웹투어실시	96	3.826	163	1.446	0.136
	웹투어비실시	69	3.674			
전산화/투자환경	웹투어실시	97	3.670	166	1.538	0.129
	웹투어비실시	71	3.487			
규제/경기환경	웹투어실시	99	2.806	165	2.753***	0.007
	웹투어비실시	68	2.504			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

6) 호텔특성과 경영성과

<가설 4-3>은 호텔특성에 따라 호텔의 재무적, 비재무적 경영성과가 다른지를 검증하기 위한 것이다.

<표 4-28>에 나타난 바와 같이 재무적 성과나 비재무적 성과 모두 호텔등급에 따라 차이를 보이고 있다. 즉, 재무적 성과는 특1등급호텔이 가장 높다. 특히 재무적 성과에서는 특2등급이나 1급보다 2급이하의 호텔이 성과가 높은 것으로 나타났다.

한편 비재무적 성과는 역시 특1등급의 경우가 가장 높고, 다음은 특2등급, 1급 그리고 2급이하 순으로 나타나 호텔이 고급스러울수록 비재무적인 성과는 높게 나타나고 있는 경향을 보인다.

<표 4-28> 호텔등급에 따른 성과

구 분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
재무적성과	특1등급	54	3.296	3/169	7.893***	0.000
	특2등급	32	2.694			
	1급	53	2.600			
	2급이하	34	2.747			
비재무적성과	특1등급	55	3.327	3/171	3.693**	0.013
	특2등급	32	2.956			
	1급	53	2.947			
	2급이하	35	2.874			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-29>에 나타난 바와 같이 종업원수에 따라 구분한 집단간에 재무적 성과나 비재무적 성과 모두 차이를 보이고 있다. 즉, 재무적 성과나 비재무적 성과 모두 종사원수가 50명 미만인 호텔보다는 100명미만인 호텔이, 100명미만인 호텔보다는 100명 이상인 호텔이 더 높은 재무적, 비재무적 성과를 보이고 있다.

<표 4-29> 종사원수에 따른 성과

구분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
재무적성과	50명미만	76	2.637	2/170	8.415***	0.000
	100명미만	35	2.766			
	100명이상	62	3.197			
비재무적성과	50명미만	77	2.888	2/172	5.635***	0.004
	100명미만	35	2.971			
	100명이상	63	3.302			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-30>에 나타난 바와 같이 객실수에 따라 구분한 집단간에 재무적 성과나 비재무적 성과 모두 차이를 보이고 있다. 즉, 재무적 성과는 200실 이상인 호텔이 가장 좋고, 다음은 100실미만인 경우이며, 100실에서 199실사이의 호텔이 가장 낮은 재무적 성과를 보였다.

한편 비재무적 성과는 재무적 성과와 마찬가지로 200실 이상을 가진 호텔의 비재무적 성과가 가장 높고, 다음은 100실미만이며, 100실에서 199실사이의 호텔이 가장 낮은 비재무적 성과를 나타냈다.

<표 4-30> 객실수에 따른 성과

구분	빈도	평균	자유도	F ratio	p.	
재무적성과	100실미만	71	2.758	2/170	16.121***	0.000
	200실미만	48	2.488			
	200실이상	54	3.337			
비재무적성과	100실미만	72	2.981	2/172	8.417***	0.000
	200실미만	48	2.800			
	200실이상	55	3.371			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-31>에 나타난 바와 같이 소속부서에 따라 구분한 집단간에 재무적 성과나 비재무적 성과차이를 검증한 결과, 재무적 성과의 차이는 보이고 있으나 비재무적 성과의 차이는 보이고 있지 않은 것으로 나타났다. 즉, 재무적 성과는 식음료부서가

가장 높은 평균치를 보였고, 다음은 객실, 관리부서, 기타 순으로 나타나고 있다.

<표 4-31> 소속부서별 성과

구분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
재무적성과	객실	93	2.985	3/169	3.513**	0.017
	식음료	25	3.064			
	관리부서	40	2.585			
	기타	15	2.520			
비재무적성과	객실	94	3.096	3/171	2.102	0.102
	식음료	25	3.304			
	관리부서	41	2.868			
	기타	15	2.880			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-32>에 나타난 바와 같이 소속부서에 따라 구분한 집단간에 재무적 성과나 비재무적 성과차이를 검증한 결과, 모두 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 재무적 성과는 과업지향적인 경우가 가장 높은 평균치를 보였고, 비재무적 성과는 과업지향적인 경우나 관계지향적인 경우 모두 높게 나타났지만 이들간의 차이는 경영자가 과업지향적이든 관계지향적이든 성과차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-32> 경영자의 스타일에 따른 성과

구분		빈도	평균	자유도	F ratio	p.
재무적성과	과업지향적	92	2.985	2/165	1.979	0.141
	보통이다	45	2.747			
	관계지향적	31	2.703			
비재무적성과	과업지향적	93	3.163	2/167	2.776*	0.065
	보통이다	45	2.844			
	관계지향적	32	3.044			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,

<표 4-33>에 나타난 바와 같이 경영형태에 따라 구분한 집단간에는 재무적 성과나 비재무적 성과차이를 검증한 결과, 모두 유의적인 차이를 보인 것으로 나타났다.

즉, 위탁경영 및 프랜차이즈의 경영형태를 가진 호텔이 더 높은 재무적, 비재무적 성과를 나타냈다.

한편 웹투어의 실시여부에 따라 살펴본 성과의 차이는 있는 것으로 나타났는데, 지난 4~5간에 웹투어를 실시한 경험이 있는 호텔이 그렇지 않은 호텔보다 더 높은 재무적, 비재무적 성과를 보였다.

<표 4-33> 경영형태에 따른 성과

구 분		빈도	평균	자유도	t-value	p.
재무적성과	독립경영	141	2.746	171	-3.991***	0.000
	위탁경영/프랜차이즈	32	3.381			
비재무적성과	독립경영	143	2.940	173	-4.392***	0.000
	위탁경영/프랜차이즈	32	3.563			
재무적성과	웹투어실시	97	3.052	165	3.593***	0.000
	웹투어비실시	70	2.589			
비재무적성과	웹투어실시	98	3.190	165	3.098***	0.002
	웹투어비실시	71	2.848			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01,



제4절 자료분석의 요약

이상의 분석을 요약 정리하면 다음과 같다.

1) 전략유형, 외부환경 그리고 성과 등의 신뢰도는 모두 60%를 상회하고 있으며, 호텔의 외부환경요인은 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성환경, 전산화 및 투자환경 그리고 규제 및 경기환경 등 4개 요인으로 나타났고, 충분산은 61%이다.

2) 제주지역 호텔중에는 탐색형 전략을 특징적으로 구사하는 호텔은 나타나지 않았다. 그러나 호텔이 어떠한 전략을 강조하는가에 따라 외부환경에 대한 인지정도가 다르다. 특히 분석형 전략을 중시하는 호텔이 경쟁환경, 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경 그리고 규제 및 경기환경 등의 외부환경 변화에 가장 긍정적이다.

3) 호텔이 본원적 전략중 어느 전략을 중시하는가에 따라 외부환경 변화에 대한 반응도 차이가 있다. 특히 전산화 및 투자환경에 대해서는 차별화전략을 중시하는

호텔이, 규제 및 경기환경에 대해서는 집중적 전략을 중시하는 호텔이 외부환경 변화에 더 긍정적이다.

4) 외부환경은 호텔의 재무적, 비재무적 성과와 상관관계를 가지고 있으며, 성과를 예측할 수 있는 회귀식 성립에 중요한 변수가 된다. 특히 규제 및 경기환경과 전산화 및 투자환경 순으로 재무성과에 대한 영향이 큰데 반해, 비재무적 성과에 대해서는 전산화 및 투자환경의 영향이 더 크고 다음이 규제 및 경기환경이다.

5) 본원적 전략유형에 따라 호텔의 재무성과는 다르게 나타났고, 비재무적 성과는 마일즈 등의 전략유형과 포터의 본원적 전략에 따라 차이를 보였다. 특히 차별화 전략을 중시하는 호텔의 성과가 높고, 반응형전략 및 차별화전략을 중시하는 호텔이 비재무적 성과가 높다.

6) 호텔등급이 높을수록 탐색형 전략의 특징이 강조되며, 특1등급호텔은 분석형 전략과 차별화 전략이 특히 강조되고 있다. 또한 종사원수가 200명 이상인 호텔이 여러 전략유형의 특성을 강조하고 있고, 200실 이상을 보유한 호텔이 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략 등을 중시하고 있으며, 과업지향적인 경영자 스타일을 가진 호텔이 차별화 전략과 저원가전략을 주로 강조하고 있고, 위탁경영 및 프랜차이즈 경영체계를 가진 호텔이 독립경영체계를 가진 호텔보다 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략 그리고 저원가 전략 등을 중시하고 있다.

7) 팸투어를 실시하는 호텔이 그렇지 않은 호텔보다 탐색형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략, 반응형 전략, 차별화 전략 그리고 저원가 전략 등을 중시하고 있고, 특 1등급호텔이 저급호텔보다 규제 및 경기환경 등의 변화에 긍정적인 반응을 보이며, 종사원이 많은 호텔일수록 시장의 복잡성 및 다양성, 전산화 및 투자환경, 규제 및 경기환경 등 외부환경의 변화에 더 긍정적이며, 객실수가 200실 이상되는 호텔이 규제 및 경기환경의 변화에 더 긍정적으로 답하고 있다. 또한 소속부서에 따라서는 외부환경변화에 대한 인지도의 차이가 없으나 경영자의 스타일이 과업지향적인 경우 전산화 및 투자환경변화에 가장 긍정적이고, 관계지향적인 경우는 시장의 복잡성 및 다양성의 변화에 가장 긍정적이다.

8) 팸투어를 실시하는 호텔이 그렇지 않은 호텔보다 규제 및 경기환경과 같은 외

부환경에 더 긍정적이고, 특1등급호텔이 하급호텔보다 재무적 성과나 비재무적 성과가 더 높게 나타나며, 특히 재무적 성과는 2급이하의 호텔이 특2등급이나 1급호텔보다 상대적으로 더 높으며, 200실 이상의 호텔이 재무적 성과나 비재무적 성과가 더 높다. 또한 소속부서에 따라 재무적 성과에 대한 인식의 차이는 있으나 비재무적 성과에 대해서는 차이가 없다. 또한 경영형태가 위탁경영 및 프랜차이즈형태인 경우가 독립경영형태인 경우보다 재무적 성과나 비재무적 성과가 높다.

이상의 분석결과 요약과 함께 가설검증결과를 표로 정리하면 다음과 같다.



<표 4-34> 가설검증의 결과

종속변수		독립변수		마일즈 등의 전략유형		본원적 전략유형				
				F ratio		F ratio				
가설 1	경쟁환경			8.614***		2.923*				
	시장의 복잡성/다양성			7.955***		0.179				
	전산화/투자환경			8.476***		8.168***				
	규제/경기환경			2.670*		5.669***				
종속변수		독립변수		마일즈 등의 전략유형		본원적 전략유형				
				F ratio		F ratio				
가설 2	재무적성과			2.739*		16.169***				
	비재무적성과			5.390***		16.625***				
종속변수		독립변수		외부 환경						
				R ² =0.2596		F=13.67426***				
가설 3	재무적 성과			R ² =0.189		F=9.182***				
	비재무적 성과									
종속변수		독립변수		호텔등급	직원수	객실수	소속부서	경영자 스타일	경영형태	팸투어 실시여부
				F ratio	F ratio	F ratio	F ratio	F ratio	t-value	t-value
가설 4	탐색형전략	2.822**		6.442***	4.676	0.461	1.630	-2.747**	2.803	
	방어형전략	2.234*		6.810***	2.425	0.390	1.962	-2.684**	2.701	
	분석형전략	4.866***		4.510**	7.208	0.081	1.574	-4.013***	2.126	
	반응형전략	1.980		5.048***	5.075	0.156	0.763	-2.819***	2.026	
	차별화전략	3.550**		5.681***	4.023	0.735	5.466	-2.424**	3.703	
	저원가전략	1.620		5.580***	2.258	0.310	5.223	-2.755***	2.636	
	집중화전략	1.113		2.334	1.935	0.784	1.820	-0.578	2.861	
	경쟁환경	0.484		0.723	0.584	0.718	0.769	-1.656*	0.606	
	시장의 복잡성/다양성	0.929		5.010***	1.149	1.301	3.791**	-1.896*	1.446	
	전산화/투자환경	1.369		4.190**	0.609	0.874	3.174**	-1.969*	1.538	
	규제/경기환경	4.153***		7.623***	6.255***	0.912	0.338	-2.867**	2.753***	
	재무적성과	7.893***		8.415***	16.121***	3.513**	1.979	-3.991***	3.593***	
	비재무적 성과	3.693**		5.635***	8.417***	2.102	2.776*	-4.392***	3.098***	

제5장 결 론

본 연구는 호텔의 환경과 전략 그리고 성과의 개념을 이론적 연구를 통해 고찰해 보고, 호텔의 환경, 전략, 성과의 관계를 실증적으로 분석해 봄으로써, 제주지역내 호텔산업이 나아가야 할 전략적 측면의 시사점을 제시하기 위한 목적으로 시작되었다.

이러한 연구목적은 제주지역이 지정학적으로 외국인 관광객유치에 유리한 고지에 있고, 경쟁관광지들보다 자연적 자원이 잘보전되어 있어, 21세기에는 전략적으로 이용될 수 있기 때문에 의미있다고 볼 수 있다.

따라서 새로운 천년이 시작되는 해가 불과 몇 개월 앞으로 다가옴에 따라, 제주의 주요산업인 관광의 핵심요소인 숙박시설들의 체계적이고 전략적인 운용은 필수적이라 할 수 있다.

본 연구는 이상과 같은 제주내외부의 환경변화에 적극적으로 대응하는데, 기초연구가 되기 위해 시작되었는바, 지금까지의 실증분석을 통한 연구의 시사점을 간단히 요약한다.

첫째, 제주지역 호텔중에는 탐색형 전략을 특징적으로 구사하는 호텔은 나타나지 않고 있으나 향후의 교통통신의 발달에 따라 표적고객의 유형도 점차 바뀌어갈 수 있음에 따라 탐색형 전략의 특성이 잘 반영되는 호텔이 늘어가야 할 것이다.

둘째, 호텔이 강조하는 전략에 따라 외부환경에 대한 지각정도가 다르게 나타났으므로, 이제는 고객의 입장에서 요구되는 환경요소를 전략에 반영하고 상호간에 유기체적인 피드백이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 차별화 전략을 중시하는 호텔만이 전산화 및 투자환경에 대해서 긍정적으로 지각할 뿐만 아니라 집중적 전략이나 저원가전략을 구사하는 호텔도 향후의 정보화사회를 염두하여 중시할 필요가 있다.

넷째, 외부환경은 호텔의 재무적, 비재무적 성과와 상관관계를 가지고 있음을 명심하고, 외부환경을 더 잘 감지하기 위한 조직이나 분석기관의 도움을 적극적으로 고려해볼 시기이다.

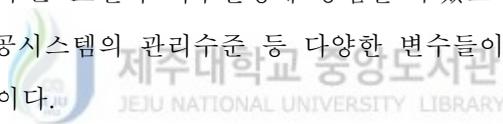
다섯째, 호텔등급이 높고, 종사원수나 객실수가 많을수록 체계적인 체제하에 놓이게 됨으로 인해 결과적으로 재무적 성과나 비재무적 성과를 향상시킬수 있음을 염두

해 들 필요가 있으며, 위탁경영 및 프랜차이즈 경영체계를 가진 호텔이 독립경영체계를 가진 호텔보다 여러 가지 전략에 있어 더 신중하게 고려하고 있는 점을 감안하여, 제주지역에 독립경영체제의 호텔경영이 개방적인 측면에서 다양화 될 필요가 있다. 또한 팸투어의 실시는 이를 실시하지 않는 호텔보다, 외부환경변화에 대한 지각이나 전략에 대하여 긍정적인 측면이 있으므로 이를 적극 고려할 만하며, 소속부서에 따라서는 외부환경변화에 대한 인지도의 차이가 없으나, 부서에 따라 외부환경변화에 민감하게 지각할 수 있는 마케팅부서와 같은 특정업무를 부담시킬 부서의 설립이 필요하다.

이외에도 재무적 성과는 2급이하의 호텔이 특2등급이나 1급호텔보다 상대적으로 더 높다는 점을 인식하여 알차고 실리적인 측면을 연구할 필요가 있다.

아울러 본 연구의 한계에 있어서는 표본조사를 최고경영층을 중심으로 하여야 하는데 표본이 지역적으로 이루어졌기 때문에 한 단계 낮은 경영관리층으로 하였으며, 경영관리층은 호텔기업의 경영환경에 따라 다소 차이가 있다.

마지막으로 본 연구는 호텔의 외부환경에 중점을 두었으나 향후에는 호텔내부의 직무만족, 서비스 제공시스템의 관리수준 등 다양한 변수들이 도입되어 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.



참고문헌

1. 국내문헌

- 김경일, “회계정보시스템 수준이 기업성가에 미치는 영향” 명지대학교 대학원 박사학위논문, 1994
- 김광근, “한국관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성가에 미치는 영향”, 경남대학교 대학원 박사학위논문, 1996.
- 김범중, “동태적 시장변화에 대한 전략적 대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1990.
- 김정근, “한국 호텔마케팅 전략의 상황적합성에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1993.
- 김홍철, “관광서비스 산업의 특성과 마케팅 전략에 관한 연구”, 「관광연구논총」 제3호, 한양대학교 관광연구소, 1991.
- 김홍철, “관광서비스산업의 특성과 마케팅 전략에 관한 연구”, 한양대학교 관광연구소, 「관광연구논총」, 제3호, 1991.
- 오세진, “생산전략군의 유형분류에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1989.
- 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이타리서치, 1994.
- 이장우, 「경영전략론」, 제2판, 법문사, 1999.
- 이학중, 「전략경영론」, 박영사, 1987.
- 이항구, 「관광학서설」, 백산출판사, 1995.
- 임종원·정동희, 「시장조사론」, 한국방송대학교출판부, 1997.
- 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 1999.
- 조동성, 「알기쉬운 경영전략」, 비봉출판사, 1993.
- 채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 1997.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990.

최태광, 「관광마케팅론」, 백산출판사, 1991.

허만형, 「SPSS와 통계분석」, 교학사, 1994.

2. 외국문헌

Beard, D. W. and Dess, G. G. "Corporate Level Strategy, Business Level Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.24, No, 1981.

Bourgeois, L. J. "Strategy and Environment of a Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, 1980.

Chandler, A. D. "Strategy and Structure", Cambridge, MIT Press, 1962.

Dev, C. S. and Hubbard, J. E. "A Strategic Analysis of the Lodging Industry", *The Cornell Quarterly*, May 1989.

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.

Hambrick, D. C., "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 1980.

Hunger, J. D. & Wheelen, T.L. "Strategic Management and Business Policy", Addison-Wesley, 4th ed., 1993.

Jemison, D .B, "The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, Vo.6, No.4, 1981.

Leiper, N. "The Framework of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol.6, No.4, 1979.

Mill, R. C. "Upping the Organization, Enhancing Employee Performance Through and Improved Work Climate", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol.25, No.4, Feb., 1985.

Porter, M. E. "The Competitive Advantage of Nations", NY:The Free Press 1990.

- Shaffer, J. D. "Structure and Strategy: Two Sides of Success", *The Cornell Quarterly*, 1986.
- Sims, H. P. Jr & Szilagyi, A.D. "Leader Reward Behavior and Subordinate and Performance", *Organizational and Human Performance*, Vol.14, No.3, 1975.
- Steiner, G. A. & Miner, J.B. "Management Policy and Strategy", 2nd ed., Macmillan, 1982.
- Zeithaml, C. P. "An Examination of the Contingency Relationship Between Environmental Uncertainty, Business Strategy and Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, 1980.
- Boone, L. E. & Kurtz, D .L. *Management*, McGraw-Hill, 1992.
- Carroll, S. J. & Schneier, C .E. *Performance Appraisal and Review Systems*, The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations, Glenview, IV, Scatt, Foresman and Company, 1982.
- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- Connolly, T. W., Conlon, J. and Deutsch, S.J. "Organizational Effectiveness: A Multiple Contingency Approach", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2, 1980.
- Daft, R. L. *Organization Theory and Design*, 2nd ed., West Publishing Co., St.Paul, MN, 1986.
- Glueck, W. F. *Business Policy and Strategic Management*, 5th ed., McGraw-Hill, NY, 1988.
- Kasper, C. & Kunz, B.R, *Unternehmensführung im Fremdenwerkekehr*, Berne: Paul Haupt, 1982.
- Marcus, A. A. *Business and Society*, Irwin, 1993.
- Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, IL, 1980.

- Reis, A and Trout, J., *Marketing Warfare*, Mc-Graw Hill, NY, 1986.
- Rumelt, R. P. *Strategy, Structure and Financial Performance of the Fortune 500*, Harvard Univ. Press, 1972.
- White, R. W. & Hamermesh, R.G. "Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.2, 1981.



Abstract

A Study on the Impact of Managers' Perception for
Environment Factors
on the Performance of Tourist Hotels

By Sung-Chol Oh

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration



Korea has experienced drastic changes in most fields including the economy in the last 50 years or so. And it is going through a current of changes such as financial aid from IMF and new Phase of WTO. It is high time that hotels should do something to survive and advance under these rapidly changing circumstances, domestic and international.

More than anything else, it is essential for hotel managers to perceive changes sensitively and plan strategies for hotel management thoroughly. It can have a direct impact on the performance of tourist hotels. External changes for hotels are inevitable. The question is whether they will survive by changing themselves and coping with those changes. In other words, for some hotels the changes may end up prosperous and for others it may result in failure. It depends mainly on the managers' response.

The purpose of this study : One is to analyze the environmental factors, to plan strategies, and to grasp possible achievements. Another is to prove and analyze the interrelation among the environments, the strategies, and achievements. The third is to suggest some possible strategies the hotels in Cheju can come up with.

To accomplish these purposes, investigation for this study was conducted from August 20, 1999 till September 10, 1999 (for 22 days). The subjects for this study are 178 executive employees working in 43 tourist hotels in Cheju, 250 questionnaires were distributed. 190 were returned. 178 out of the 190 were chosen for this study. 12 questionnaires were filled out improperly.

This study is composed of 5 parts.

1. Introduction
2. Theoretical background : environment factors, management strategy and consideration of the achievements of management
3. The current condition of the hotels.
4. The corroborative evidence and its analysis about environment factors and strategies for hotel.
5. Conclusion

The actual evidence of this study verifies the hypotheses by using SPSS for Window(Version 8.0).

The hypotheses are as follows:

- 1) The extent to which managers perceive external changes varies depending on the type of strategies in hotels.
- 2) The possible achievements of management varies depending on the extent to which managers perceive external changes.
- 3) The achievements vary depending on the type of strategy.
- 4) The type of strategy varies depending on the characteristics of the hotel,

- 5) The extent to which managers perceive external changes varies depending on the characteristics of the hotel.
- 6) The achievements vary depending on the characteristics of the hotel.

The analysis of the actual evidence indicates as follows:

First, the extent to which managers perceive external changes varies depending on what kind of strategy a hotel emphasizes. In particular, it is found that the hotels stressing analytic strategy are the most positive about external changes such as competition environment, the complexity and diversity of markets, computerization and investment environment, and regulation and business condition.

Second, the hotels which stress the uniqueness strategy in terms of computerization and investment environment but stress intensive strategy about regulation and business condition are more positive about external changes.

Third, the external changes have an interrelationship with the achievements of hotels, financial and non-financial. They are also vital variables (or a returning system making it possible to anticipate achievements, Regulation and business condition, along with computerization and investment environment influence the financial achievement.

Fourth, super deluxe hotels are found to emphasize both analytic strategy and uniqueness strategy.

Fifth, hotels which have task-oriented managers stress mainly uniqueness strategy and low-price strategy.

Sixth, super deluxe hotels rather than lower level hotels react positively to changes such as regulation and business condition.

Seventh, the more employees a hotel has, the more positively it reacts to changes such as the complexity and diversity of markets, computerization and investment environment, regulation and business condition.

Eighth, the extent to which managers perceive external changes doesn't varies depending on which department they belong to.

Ninth, super deluxe hotels are better than lower class hotels in both financial and non-financial achievements. Especially, the hotels lower than the 2nd class are higher than deluxe or 1st class hotels in financial achievement.

Tenth, hotels run in a franchise system are better than those run in a independent management system in both financial and non-financial achievement.



설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 “호텔관리자의 환경요인 인식이 호텔기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”에 이용될 내용입니다.

본설문은 관련업에 종사하시는 경영관리층만을 대상으로 하고 있습니다. 귀사께서 답해주신 자료는 호텔산업의 환경과 경영전략분석에 대한 기초자료로만 이용될 것이므로 귀사의 협조를 부탁드립니다.

1999. 8월

지도교수: 제주대학교 관광학과

최 병 길 교수

연구자: 제주대학교 경영대학원 석사과정

오 승 철



I. 다음은 지난 4~5년 동안 귀사가 직면했던 호텔의 외부환경의 특성에 관한 질문입니다. 해당문항에 어느 정도 동의하십니까? 동의 정도를 보기를 참고하여 표시해 주십시오.

<보기>	동의정도
	<---1-----2-----3-----4-----5--->
전혀그렇지않다	보통
	매우그렇다
1. 호텔고객의 선호가 급변하고 있다.	1-2-3-4-5
2. 호텔상품의 수명주기가 짧아지고 있다.	1-2-3-4-5
3. 호텔상품의 구매형태가 저가격에서 고가격으로 변하고 있다.	1-2-3-4-5
4. 호텔상품의 판매경로가 점차변하고 있다.	1-2-3-4-5
5. 규제조치가 강화되고 있다.	1-2-3-4-5
6. 호텔수요가 감소하고 있다.	1-2-3-4-5
7. 호텔의 경쟁대상이 국내기업에서 외국기업으로 변하고 있다.	1-2-3-4-5
8. 호텔의 전산화 정도가 급격히 발전하고 있다.	1-2-3-4-5
9. 호텔의 이용목적이 많이 달라지고 있다.	1-2-3-4-5
10. 광고 등을 통한 판매촉진이 더욱 강화되고 있다.	1-2-3-4-5

<보기>		동의정도				
<---1-----2-----3-----4-----5--->						
전혀그렇지않다		보통			매우그렇다	
11. 호텔고객의 욕구가 다양하다.	1-2-3-4-5					
12. 호텔의 고객층이 다양해지고 있다.	1-2-3-4-5					
13. 호텔의 전략특성화 과정이 복잡하다.	1-2-3-4-5					
14. 호텔상품의 원가관리가 매우 복잡하다.	1-2-3-4-5					
15. 호텔의 시장구조가 복잡해지고 있다.	1-2-3-4-5					
16. 호텔의 경쟁구조가 복잡해지고 있다.	1-2-3-4-5					
17. 호텔간의 상품경쟁이 복잡해지고 있다.	1-2-3-4-5					
18. 호텔에 대한 관련규제조치가 강화되고 있다.	1-2-3-4-5					
19. 호텔에 대한 시장개척이 매우 어려워지고 있다.	1-2-3-4-5					
20. 호텔고객의 호텔이용목적이 다양해지고 있다.	1-2-3-4-5					
21. 호텔시장이 빠르고 지속적으로 성장하고 있다.	1-2-3-4-5					
22. 호텔의 부가가치 창출이 높아지고 있다.	1-2-3-4-5					
23. 호텔의 매출액이 매년 증가추세이다.	1-2-3-4-5					
24. 호텔의 수익률이 매년 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
25. 호텔의 판매촉진활동이 매우 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
26. 전산화나 CRS 등의 기술투자가 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
27. 여행사 등 관광관련업체와의 제휴가 증가한다.	1-2-3-4-5					
28. 호텔에 대한 다각화 경영이 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
29. 호텔에 유능한 종사원이 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
30. 호텔의 이벤트행사 등의 부대사업이 증가하고 있다.	1-2-3-4-5					
31. 호텔의 식음료부문 경쟁은 타부문보다 심화되고 있다.	1-2-3-4-5					
32. 호텔의 이벤트행사에 대한 경쟁이 심화되고 있다.	1-2-3-4-5					
33. 호텔간의 유사한 상품이 많아 경쟁이 치열하다.	1-2-3-4-5					
34. 호텔의 광고선전이 매우 치열해지고 있다.	1-2-3-4-5					
35. 호텔의 마케팅 활동이 매우 강화되고 있다.	1-2-3-4-5					
36. 새로운 관광호텔상품개발의 경쟁이 심하다.	1-2-3-4-5					
37. 외국체인호텔의 국내진출로 경쟁이 심화된다.	1-2-3-4-5					
38. 여행사, 항공사 등 관광관련업체와의 제휴체제가 경쟁적이다.	1-2-3-4-5					
39. 호텔의 전산화 투자가 강화되고 있다.	1-2-3-4-5					
40. 호텔의 기술도입에 대한 경쟁이 심화되고 있다.	1-2-3-4-5					

II. 다음은 지난 4~5년 동안 귀호텔이 추구해온 기업전략 내용을 알아보기 위한 것입니다. 가장 근접한 번호에 ○표해 주십시오.

<보기>	동의정도				
	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
	전혀그렇지않다		보통		매우그렇다
1. 모든 분야에서 시장의 강점을 유지하려고 노력하였다.					1-2-3-4-5
2. 우리호텔의 활동이 동종산업에서 새로운 경쟁활동을 유발했다.					1-2-3-4-5
3. 환경의 기회를 조기에 포착하여 재빨리 대응하였다.					1-2-3-4-5
4. 신상품의 개발에 있어 산업내 선두가 되고 있다.					1-2-3-4-5
5. 주기적으로 제품영역을 재정의 했다.					1-2-3-4-5
6. 동종산업내에서 기술혁신을 선도했다.					1-2-3-4-5
7. 광범위한 상품범주를 추구해 오고 있다.					1-2-3-4-5
8. 경쟁호텔보다 낮은 가격으로 고객에게 소구하고 있다.					1-2-3-4-5
9. 경쟁호텔에 비하여 상품선택폭이 넓다.					1-2-3-4-5
10. 경쟁호텔에 비해 높은 서비스질을 강조하고 있다.					1-2-3-4-5
11. 우리호텔과 직접적으로 관련없는 산업의 변화도 검토한다.					1-2-3-4-5
12. 안정된 서비스상품의 수를 유지하고자 노력한다.					1-2-3-4-5
13. 특정상품에 대한 시정점유에 집중적인 노력을 하였다.					1-2-3-4-5
14. 경쟁호텔이 소홀히 하는 시장에서의 위치확보에 노력하였다.					1-2-3-4-5
15. 기술혁신보다는 호텔분야에서 확인된 기술을 채택하였다.					1-2-3-4-5
16. 호텔산업에서 경쟁기업의 활동을 주의깊게 감시해왔다.					1-2-3-4-5
17. 호텔산업에서 새로운 상품개발을 선도하였다.					1-2-3-4-5
18. 경영활동상 위험을 감수한 적이 많다.					1-2-3-4-5
19. 일관적인 서비스상품이나 표적시장을 정의하고 활동해 왔다.					1-2-3-4-5
20. 내외부환경의 압박이 가해지는 분야에 적극 대응하였다.					1-2-3-4-5

III. 다음은 귀호텔이 다음과 같은 관점에서 지난 4~5년동안 귀 호텔은 어느 정도 중요시해 왔습니까? 그 중요정도를 해당 번호에 표시해 주십시오.

<보기>	동의정도				
	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
	전혀중요시하지 않는다		보통		매우중요시한다.
1. 상품 및 서비스의 혁신	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
2. 연구개발비에 대한 투자	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
3. 상품혁신 및 시작개발에 투자	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
4. 광고의 활용	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
5. 시장세분화 및 소구	<---1-----2-----3-----4-----5-->				

<보기>	동의정도				
	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
	전혀중요시하지 않는다		보통		매우중요시한다.
6. 명성의 이용정도	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
7. 비용분석 및 표준원가제도	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
8. 원가계산부문의 이용정도	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
9. 원자재의 구매할인	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
10. 광고비의 절감	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
11. 경쟁호텔과 대비한 생산성	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
12. 관리비, 판매비등 간접비 절감	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
13. 물류비의 절감	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
14. 특정상품의 집중적 개발	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
15. 특정고객/특정상품개발에 집중	<---1-----2-----3-----4-----5-->				

IV. 다음은 지난 4~5년 동안 귀사의 경영성과에 관한 질문입니다.

<보기>	동의정도				
	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
	매우나빠졌다 매우줄었다		보통 보통		매우좋아졌다 매우많아졌다
1. 수익성	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
2. 안정성	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
3. 성장성	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
4. 투자수익률	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
5. 매출액수익률	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
6. 비용경쟁력	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
7. 시장점유율	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
8. 고객만족도	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
9. 종사원만족도	<---1-----2-----3-----4-----5-->				
10. 서비스경쟁력	<---1-----2-----3-----4-----5-->				

V. 다음은 귀호텔에 대한 일반적 사항입니다. ()안에 답해주십시오.

1. () 귀호텔의 등급은 다음중 어디에 속합니까?

- ① 특1등급 ② 특2등급 ③ 1급 ④ 2급 ⑤ 기타

2. 귀호텔의 총직원수는?: 총 _____명 / 객실수총 _____실

3. () 귀하가 소속된 부서는? ①객실 ②식음료 ③관리부서 ④기타()

4. () 귀호텔의 경영형태는? ①독립경영 ②위탁경영 ③프랜차이즈 ④기타

5. () 귀호텔은 웹투어를 지난 4~5년 동안 실시한 적이 있습니까?

- ①있다 ②없다

6. () 귀호텔의 최고경영자는 다음중 어디에 해당된다고 생각하십니까?

- ① 매우 과업지향적(업무중시)이다.
② 과업지향적인 편이다.
③ 보통이다.
④ 관계지향적인 편이다.
⑤ 매우 관계지향적(조직내 인간관계중시)이다.

귀호텔의 무궁한 발전을 기원하며, 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다

