

2000년대 세계 호텔산업의 전망

The International Hotel Industry in The New Millennium: Visioning and Future

김 동 승*

【목 차】

1. Increasingly Turbulent and Complex Environment
2. The Hotel Future
3. 마침말
(The Temporal Nature of Change)

1. Increasing Turbulent and Complex Environment

오늘날 급속히 변화하는 산업환경에 기업인들이 쉽게 적응해 간다는 것이 쉬운 일이 아님은 잘 알려진 사실이지만 그러한 사실을 인정하는 전문인들은 그리 많지 않은 듯하다. 실제로 기업환경에 영향을 줄 수 있는 사항들을 검토하고 그것들의 변화를 예측한다는 것은 더욱 더 어려워지고 있다. 그러므로 기업에 도움이 될 수 있는 유용한 정보들을 파악하여 미래를 준비하는 호텔 경영인들에게 비전을 제시하는 것은 충분히 연구할 만한 가치가 있다고 하겠다.

호텔 산업에 영향을 미치는 그리고 변화를 주도하는 요소들을 결정하기 위해 세계호텔레스토랑협회(International Hotel and Restaurant association)는 '미래의 비전(Visioning

* 경희대학교, 호텔관광대학부, 교수

the future)'이라는 제목으로 세계 여러 지역에서 몇 차례 워크숍을 주최했다. 초대된 사람들은 주로 각 단체의 대표자들로서 다국적 호텔기업, 텔레커뮤니케이션 기업, 투자은행, 여행업자, 국제호텔 협회, 조절단체(regulatory bodies) 등이었으며, 학자는 컨설턴트, 그리고 호텔산업에 관련된 공급업자들도 또한 초대되었다. 필자는 세계호텔 레스토랑 협회(International Hotel and Restaurant association)의 연구원으로 이들의 의견제시와 토론을 바탕으로 앞으로 10여년 동안 호텔 산업에 영향을 줄 수 있는 다섯 가지 주요 요소들을 정리하였으며 그 내용은 다음과 같다.

1-1 Capacity Control

엄격한 의미에서 호텔 산업은 상품 판매에 관한 스스로의 통제력을 상실해가고 있다 하겠다. 최근까지 호텔 산업의 상품 및 자산의 공급과 가격에 대한 관리는 산업자체 내에서 운용되어 왔지만 이제 이러한 자산들에 대한 관리 역할은 전세계 예약망을 구축하고 있는 사람들의 손에 들어가고 있다. 이러한 변화가 어떻게 앞으로 전개될 것인가는 여러 요소들에 달려 있겠지만 가장 중요한 요소는 전세계 통신망의 개발일 것이다. 잘 알려진 대로 최근의 새로운 통신 기술은 전통적인 유선 수단과 복잡한 무선 시스템을 통해 자유로이 자료를 주고 받을 수 있게끔 현실화되고 있다. 가까운 시기에 무선통신시스템(cellular)과 연결된 개인 통신 기기들은 전세계 어느 때 어디서나 직접 예약을 할 수 있게끔 될 것이다. 따라서 제 3자의 예약 시스템이나 혹은 호텔회사나 항공사 등에 의해 직접 운영이 가능하게 되는 방식이 될 것이다.

현재 어느 측이 예약시스템 산업 영역에서 주역이 될 것인가는 예측이 어렵지만 인터넷을 통한 예약에서 보듯 이러한 경향 등이 이미 시작되었음을 잘 알 수 있다. 이러한 추세는 정보유통에 영향을 미치는 여러 기간 산업 요소들에 따라 그 속도가 정해질 것이다. 근본적으로는 호텔 산업 내부에서 개발되고 있는 예약 시스템을 위한 소프트웨어가 그 주역이 될 것이다. 하지만 호텔 회사나 렌트카 회사들 역시 세계의 호텔 수용능력을 조정하기 위해 보다 향상된 소프트웨어 개발에 전력을 기울일 것이 분명하다.

현재 사용중인 소프트웨어 가령 티스코(Tisco)는 전세계 사람들로부터 요구되는 수많은 복잡한 고객요구들을 수용하기에는 그 기능 향상이 절실히 요구된다. 분명한 것은 이러한 요구를 수용할 수 있는 가장 효율적이고 효과적인 소프트웨어를 개발하는 사람들이 대부분의 마켓을 점유하고, 이들이 세계의 호텔인들의 커다란 과제는 이러한 시스템들을 어떻게 이러한 시스템으로 사용자와 공급자를 결정시키느냐는 다음과 같은 기산 산업 요소들에 달려 있다. 가령 뛰어난 위성시설의 수송능력, 전세계 각 지역의 수많은 자료들을 전송할 수 있는 지하 통신망 등이 그것들이다. 예를 들어 확보에 제한을 받게 될 것이고 그것을 중심으로 관련 회사들간의 경쟁과 이로 인한 가격상승등은 쉽게 예측되는 것들이다.

더 나아가, 아마도 가장 중요한 요소중의 하나는 개인과 회사가 보호하고자 하는 정보에

대한 정부의 법률적 제약과 통제정책일 것이다. 예를 들어 디지털 포맷으로 전세계 어느 곳으로든 유통될 수 있는 자금에 대한 통제, 그리고 이로 인해 발생할 수 있는 모든 요소들로부터 고객들을 보호해야 하는 것 등 새로운 정보통신망의 개발로 파생되는 문제들에 직면하게 될 것이다. 자유시장 구조에서 제반 법이 문제를 조정하겠지만 보다 근본적인 문제는 전세계 단일 시스템으로 상품공급을 할 때 발생하는 제반문제를 통제할만한 국제적인 사회규범이 없다는 것이다. 이러한 이슈들은 GATS에서 논의되었지만 그 논의는 결국 기술적 개발의 속도에 귀착될 것이다.

앞으로 더 나은 서비스에 대한 고객의 요구는 호텔 경영자들에게는 낮은 임금 종사자들의 수를 줄이고 보다숙련된 고임금의 종사원들을 고용하게끔 유도될 것이며 이는 종업원당 비용의 증가란 도식으로 그려질 것이다. 왜냐하면 이러한 고객의 요구에 부응키 위해서는 고객당 더많은 시간을 투자해야하고 시설확충에는 제한된 운영자금을 투자해야 하기 때문이다. 운용 비용 증가는 이미 많은 호텔과 호텔체인들이 겪고 있는 현상이다. 따라서 현재 많은 호텔 경영회사들은 이미 비용과 이윤의 관계면에서 해답을 찾기 위해 회사가 소유하거나 관리하고 있는 예약시스템을 사용할 것인가에 대한 경제적 효과를 조사중에 있는 것이다. 이러한 것들은 상품의 공급을 관리하는 이슈로서 중요한 결정분야가 될 것이다.

호텔 경영자들은 상품공급의 형태가 여행산업의 구조적인 변화를 낳을 수 있음을 잘 이해하고 있다. 그리고 여행산업 관련기사들, 가령 여행사, 여행안내원, 정부여행 관련기관 등의 여행산업에서의 미래 역할등은 통신 기술의 발전에 따라 변화될 것이다. 항공사들의 여행사에 대한 커미션의 제한, 티켓이 없는 여행의 증가, 인터넷을 통한, 가령 트레블 웹(Travel Web)과 어메리칸 온라인(American Online), 수요와 공급의 만남 등의 증가 등은 제 3자에 의한 수요와 공급의 조절이라는 최근의 경향들을 잘 보여주고 있다.

이러한 이슈는 최근 공급자들간의 경쟁 우의적 방법으로 사용되어온 여러 수평적 혹은 수직적 동맹자 관계 유지에 대한 가치에 의문을 갖게 될 것이다. 가령, 국내외 항공사, 호텔, 그리고 렌트카 회사들간에 관계가 여전히 필요할 것인가? 고객들이 쉽게 전세계의 호텔에 관한 정보를 접할 수 있다면 동맹과 결합의 관계가 무슨 역할을 할 것인가? 전세계 예약시스템이 현재의 브랜드 전략을 상쇄할 만큼 질적 표준을 구축할 수 있을까? 그렇다면, 어느 개인이든 쉽게 다국적 기업을 구축할 수 있을 때 어떻게 산업 균형을 맞출 수 있을까? 이러한 질문에 대한 해답은 현존하는 수요와 공급과의 관계에 또다른 도식을 만들게 될 것이다. 호텔 산업의 상품들은 어떻게 시장화하고 판매하고 개발하는데에 대한 계속적이고 가속적인 변화를 부르게 될 것이 분명하다. 그것은 또한 정보화 시대를 형성하는 기술을 가진 공급자들에게 커다란 기회를 창출하게 될 것이다.

1-2 Safety and Security

오늘날 관광객들은 점차적으로 거시적 측면과 동시에 미시적인 측면에 이르기까지 안정과

건강에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 위험에 직면하고 있다. 거시적인 요소는 그 특성상 전 세계적인 것으로 호텔(Hospitality) 산업과 전체 사회에 영향을 주는 것이고, 반면 미시적 요소는 그 사회나 개인 혹은 각 회사에 미치는 영향 정도를 일컫는다. 이러한 몇가지 요소들은 정부나 세계보건기구(World Health Organization)와 같은 범세계적 조직에 의해서 다루어지기도 하며 또다른 요소들은 호텔산업측면에서 보면 호텔경영의 새로운 책임분야라고 할 수 있는 각각의 개별적인 공급자나 혹은 서비스 공급자에 의해서 다루어지고 있다.

거시적 측면에서 살펴보면 이러한 상황을 주도하는 가장 중요한 요소는 관광산업에 대한 테러리즘의 영향이다. 테러리즘이란 본래 무자비한 폭력행위이다. 어느 누구도 펜암항공기 사건이나 뉴욕의 세계무역센터 폭탄사건을 상기하고 싶은 사람은 없을 것이다. 또한 그러한 테러행위로 인해 관광 산업에 엄청난 영향을 끼치게 됨을 부정할 사람은 없을 것이다.

따라서 호텔서비스 공급자들은 고객들을 보호할 수 있는 상황을 지속적으로 연구개발해야 한다. 범세계적인 기구나 정부, 그리고 기업들이 이 문제를 해결하기 위하여 꾸준히 노력해야 하며 호텔 관련업들은 가능한 많은 일들을 하도록 노력해야 할 것이다.

테러리즘의 문제는 전세계적으로 점점 증가하는 가진자(haves)와 못가진자(have nots)간의 분열이나, 혹은 이념의 차이, 지역적 지방적 차원의 불화에서 그 기원을 찾을 수 있다. 몇몇 사람들은 낙관적이긴 하지만 빈부의 차가 줄어들지 않는한 테러리즘은 아마도 계속 될 것이다. 테러리즘은 또한 새로이 형성되거나 성장해가는 국가들로 하여금 민족주의를 부추기는 역할을 하고 있다. 이러한 문제들은 전세계 도처에서 발생하고 있으며 이러한 지역에 위치한 호텔에게는 고객들에게 안전과 안정을 제공하는 것이 중요한 사항으로 대두되고 있으며, 경영적 측면에서도 안전을 보유 유지하려는 책임이 점점 부각되고 있다.

테러리즘에 맞서려고 하는 지역이나 주정부 혹은 국가에 대해 유용한 재정적 자원을 삭감하는 것은 더욱 그 문제를 어렵게 만드는 것이 된다. 다시 말해서 인구 성장과 고령화, 하부구조문제, 그리고 늘어나는 자본 부족으로 말미암아 정부는 결과적으로 공적인 문제를 줄일 수 있는 사업에 더욱 치중하게 되는 것이다. 개인안전요원과 자체 정화수, 그리고 쓰레기 처리 시설의 설치 등은 호텔 소유자들이 많은 투자를 안하려고 하는 분야중의 몇몇 예이다. 그러나 만일 호텔이 고객의 안전과 안정이 궁극적으로 사업에 결정적 요소가 된다는 사실을 안다면 이러한 요소에 대한 투자개발에 전력을 다해야 할 것이다.

에이즈(AIDS)나 헤파티스 B(Hepatis B)의 확산, 소아마비나 결핵과 같은 질병의 발발로 인해, 오늘날의 고객들은 현재 "이러한 질병으로부터 자신의 건강이 안전한가?"를 자문하게 된다. 물이나 공기의 오염에 대한 관심이 증가되면서 레저 관광객들, 특히 그 수가 점점 증가하고 있는 50세이상 관광객들의 목적지에 대한 영향을 미칠 것이다. 이에 따라 현재 많은 전세계 여행사들은 건강과 관련한 여행상품개발에 전력을 기울이고 있으며 호텔 공급자들에게도 똑같이 적용되는 현상이라 볼 수 있다.

정부의 안정은 관광이나 호텔 산업에는 지대한 영향을 미치는 중요한 요소 중의 하나이다. 불안정한 정부상태는 관광객의 심리적 불안을 가중시키고 이는 외화의 손실을 초래할

것이다. 호텔사업자들은 이러한 거시적인 문제를 해결할 수는 없겠지만, 투자나 혹은 철회(divesting) 결정을 하기 전에 정치적인 안정문제를 심각하게 고려해야 할 것이다.

거시적인 문제는 궁극적으로 각 개인에게 영향을 미친다. 범국가적인 문제뿐만 아니라 보일지 모르지만 개인적인 문제로 귀착되기 때문에 기업이나 레저관광객들의 의사결정에 크게 작용할 것이다. 호텔과 객실안전의 증진, '그린룸(green room (환경적으로 깨끗한 객실))'의 인기 상승, 호텔이나 비행기 혹은 레스토랑 공기의 질, 고객과 접촉하거나 음식을 다루는 종업원들의 건강 문제 등은 호텔 경영인들이 실제 직면하고 있는 사항들 중 몇가지 예들이다. 미시적인 관점은 호텔자산의 관리와 보호와 같은 것들이다. 다시 말해서 호텔 경영인들은 호텔시설들이 정치적인 불안정으로부터 발생하는 잠재적인 위협에 피해를 입지 못하도록 해야한다. 필요한 기업 손실보험이나 투자 손실 보호 등을 마련하는 것은 전체 호텔 산업을 위해 투자자들이나 관리자들이 해야할 중요한 전략적 의사결정이다.

1-3 Asset and Capital

많은 사람들은 시장경제의 전세계적 변동이 궁극적으로는 기존의 개발욕구에 부응할 만한 자본의 부족을 초래할 것이라고 예측하고 있다. 현재 자유시장 경제를 향해 적극적인 개발을 시도하고 있는 중국, 서부유럽, 인도 그리고 대부분의 남미 국가들에게 이러한 예측이 일어날 수 있다. 따라서 어떠한 자본이든 간에 자본유치를 위한 치열한 경쟁이 있을 것이고, 기업은 가장 경제적으로 자본을 사용하기 위해 더욱 더 노력을 할 것이다.

자본획득에 대한 치열한 경쟁은 그것이 국가 기간 산업을 위한 것이든 아니든 간에 전세계적인 자산으로 매력을 끌게 될 것이다. 최근 수백만 달러를 호텔 혁신에 투자한 다음 바로 상업적인 부동산으로 전환한 홍콩의 힐튼을 보면 초경제적인 투자자금에 대한 추세를 보여주는 실례이다. 이것은 특히 높은 성장경제 속에서 자산성과를 이루는 것이 더욱 힘들게 될 것이며, 성장이 느린 지역에서는 투자를 배제하려고 할 것이다. 이러한 것들은 자산을 위해서 부의 축적방법에 의존하기보다는 인플레이션을 통제하려는 기존의 경제에 대한 관심의 증가로 더욱 강화될 것이다.

개발 국가나 기근에서 벗어난 국가에게는 필요한 모든 개발을 수행할 자본에 부족하다는 것이 나타난다. 따라서 관광개발이나 마케팅만을 후원할 자금들이 더욱 궁극적으로 필요한 곳으로 전환되고 있다. 게다가 관광객들의 안전과 안정을 제공하기 위한 기금이 요구될 것이다. 서방에서는 정부의 규모를 축소시키는 것이 계속되고 동방에서는 정부의 역할이 커짐에 따라, 전세계에 걸쳐 다원론적인 시설에 투자할 유용한 자금은 개인자금이 주도할 수 있는 상황하에서 그 위협이 뒤따를 것이다.

개인자금은 투자은행가들이나 무역인들을 통해서 자본시장에 유입되는 등 전통적으로 개인적이 거래를 통해 이루어졌다. 자금관리자들의 영향력 증가는 자산관리자들에게 가하는 압력을 통해서 볼 수 있다. 더 많은 선택을 할 수 있는 유용한 자금은 높은 수익을 창

출할 수 있는 사람들이나, 혹은 기회와 위험요인을 내재하고 있는 상황에서 보다 유리한 능력을 보유한 사람들에게 돌아갈 것이다. 이것은 언제나 사실일 수도 있지만 전문가들은 장단기적으로 그들 자신을 더욱 발전시킬 수 있을 것이며, 소규모 혹은 대규모 투자자들 모두가 장기적으로 최대의 수익과 성장을 획득할 수 없는 경영에 더 이상 관심을 갖지 않음에 따라 그들은 새로운 직업을 찾게 될 것이다. 전 세계의 새로운 지역에 이러한 생각이 지배함에 따라 어려움이 더욱 증가될 것이라고 예상되며 공식적으로 거래되는 기업들에게는 특히 더 할 것이다.

이러한 어려움들은 개인적으로도 관련이 되지만 일면 기업과도 밀접하게 관계된다. 기업들은 공식적으로 거래를 하고 있는 상대 기업에 비해 비교적 낮은 수준의 수익을 올릴 수 있는 반면에, 자본 할당을 함으로써 새로운 후원자를 획득하려는 노력이 어렵다는 것을 알게 될 것이다. 그러한 노력들은 수입을 획득함으로써 투자자금을 유발시키는데 효과적이고 효율적인 요소가 될 것이다. 그래서 그들 자신의 자산을 이용한다면 더욱 능숙하고 생산적이라고 여길 것이다. 그러한 기업들은 자체적으로 형성된 자산으로는 이러한 연구에 투자할 자산이 부족해짐에 따라 독립호텔에게는 그 생존이 더욱 어렵게 된다.

위에서 언급한 어려운 점들은 고도의 자본시장 거래 - 월스트리트, 런던, 유럽 - 가 이루어지는 곳에서 더욱 격심할 것이다. 아시아 지역에 위치한 발전된 거래소들도 이와 같은 요소들을 경험하고 있다. 그러나 아시아의 뛰어난 자금수준은 다른 유통채널을 통해 움직이기도 하며 그러한 조직은 “해외의 중국인(Oversea Chineses)”로서 불리어지는 것과 같다. 부와 관련한 통계와 조치를 평가해 보면 그 지역에 투자된 모든 자본의 40~60%에 해당한다. 이러한 평가가 정확하든 그렇지 않든 이러한 자금들이 그 밖의 세계 여러 지역에 투자자본을 얻기 위한 경쟁에 영향을 줄 수 있다고 보인다. 위험율과 수익률의 기준인 자산 생산성이나 자본 이용율은 이러한 요소에 의해서 영향을 받을 것 같으며, 이것은 어느 정도 연구와 검토가 더 필요할 것 같다.

계속해서 자본 거래가 더욱 전 세계적으로 이루어지는 동안 최신의 기술을 이용하려고 하는 빠른 움직임들은 다국적 기업들에게는 또다른 관심사항이다. 우선적으로 전 세계 자본흐름이 범국가적이고 정부의 통제를 넘어서었다면 이러한 활동과 관련된 행동들은 자기 스스로 관리를 해야하고 투자자금을 보호하기 위하여 필요한 자체 규칙을 마련해야 한다. 이러한 위험은 영국상업은행(British Merchant Bank Barings)이 싱가포르 무역지사 중 한국의 영업활동을 간과함으로써 실패했다는 실례에서 알 수 있다. 이러한 몇가지 잠재적인 위험들로 인해 관리자나 투자자들은 더많은 경계를 해야할 것이다. 불행하게도 이러한 거래의 복잡성이 단지 몇 가지 상황으로만 이해되기 때문에 더 큰 이익을 위해서 더 큰 위험에 자본을 투자해야 하는 위험이 있을 수밖에 없다. 이러한 문제는 여러 가지 형태의 호텔 투자에 자본을 늘리려고하는 사람들에게 영향을 끼칠 수 있다고 하겠다.

1-4 Technology

산업 기술을 앞으로 호텔기업이 가질 수 있는 가장 주목할 만한 경쟁우위 전략의 핵심이 될 것이다. 산업 수용능력 관리가 점차적으로 정보유통망을 통해서 이루어지기 때문에, 관리자들도 상품과 서비스를 성공적으로 판매하기 위해서 이러한 매개체들을 운영할 기술을 배워야 한다. 기술은 고객 서비스, 정보관리, 그리고 호텔 설계에 이용되고 있다. 또한 기존의 상품과 서비스를 유효 적절하게 창출하고 있다. 많은 다국적 기업들은 이미 이러한 경쟁력 있는 도구에 많은 투자를 해왔고, 앞으로도 계속해서 투자를 할 것이다.

기술을 근거로 한 정보관리나 의사결정시스템-자산관리, 일드 매니지먼트(Yield Management), 데이터베이스 마케팅, 회계관리시스템-의 도입은 경영관리, 다시말해서 경영 효율성이나 효과를 증진시켜왔다. 전문적인 시스템 사용의 증가는 기업으로 하여금 인력이나 경영에 의존하는 것을 줄일 수 있도록 하였다. 예를 들어 종종 오래된 매뉴얼에 일반적으로 쓰여진 표준운영절차는 언제 어디서든 기술적인 문제를 다룰 수 있는 유용한 직원들을 대신해서 사용한 전문적인 기술 시스템으로 인해 지금은 하루 24시간 가능하다. 적절한 가격책정을 통해서 객실당 수입을 최대로 할 수 있게 설계된 일드 매니지먼트는 또다른 예로서 규모가 축소된 기업에서 중요한 의사결정을 할 수 있도록 한 시스템이다.

기술은 고객서비스를 지원하는데 이용되고 있다. 전문적인 기술시스템을 이용한 전자 안내 기기(concierges)는 객실, 호텔안내, 심지어 인터넷에 대한 정보를 제공함으로써 사람이 하는 안내를 도와주거나 대신하게 된다. 체크 인/체크 아웃, 객실과 복도안전, 객실온도조절, 외부와의 의사소통과 같은 또 다른 기술을 기초로 제공하는 고객서비스는 개발 상태에 있고, 그리고 고객 스스로 자신의 여행 환경을 관리할 수 있는 고객들이 점점 늘어나고 있는 그러한 기술들은 주요한 경쟁무기가 된다.

기술은 오늘날 호텔객실에 고객들이 필요로 하는 모든 것이 구비되어 있고 자동 온도 조절장치(system control temperature)나 공기 정화기, 방음장치 등이 있는 “출중한 호텔 객실(smart hotel room)”의 인기를 증가시키는 주요한 구성성분이 되어왔다. 그러한 기능들은 컴퓨터의 센서와 연결되어 고객들에게 최소의 비용으로 최대의 편안함을 제공하고 있다. 외부세계와 고객을 연결시켜 주는 의사소통 기술은 회사와 계속해서 연락을 취해야 할 비즈니스 관광객들에게 점점 중요한 도구가 되고 있다. 이러한 서비스를 제공하고 비즈니스 고객들을 위해서 객실설계를 조정하는 호텔은 틀림없이 더 높은 경제우위를 차지할 것이다.

기술은 회사의 사무실이나 각각의 호텔의 구조를 변경시킬 것이다. 노동력의 부족과 인건비 상승으로 인해 일반적인 호텔조직은 기술체휴를 모든 부서에 추진할 것이라 예상된다. 그것은 또한 새로운 구조 내에 근무하는 종사원들이 기술에 대한 더 많은 지식을 알아야 하고, 기술을 이용해서 고객만족을 어떻게 최대로 할 수 있는가를 예측할 수 있다. 이것은 결국 단위당 인건비의 증가라는 결과를 가져올 것이다.

기술은 오늘날의 관광경험을 이해할 수 있는 여러 가지 선택대안을 제시할 것이다. '사실적인 실체'에 대한 개념이 직업이나 라이프 스타일로 인해 원거리 목적지에 오랫동안 값비싸게 머무를 수 없는 사람들을 위하여 새로운 의미의 여행을 제공하게 할 것이다. 이와 비슷하게 텔레커뮤니케이션의 발전은 점차적으로 비즈니스 관광을 줄이게 하고 있다. 원거리 회의 (Teleconferencing)를 하는 것이 급속도로 발전하고 있어서 회사 일을 수행하기 위해서 장거리를 여행할 필요가 없게 되고 있다. 이러한 발전으로 무엇이 영향을 받을 것인가를 예측하는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 그러나 이러한 발전들은 더욱 광범위해질 것이고 이에 호텔 공급자들은 전략적인 의사결정을 함으로써 이러한 경향에 적응해야 할 것이다.

기술은 안전하고 건강한 환경을 제공하는데 있어 환경관리와 고객 보호조치를 통해 그 역할이 증진될 것이다. 예를 들어 수질의 증진과 쓰레기 처리 과정은 환경에 영향을 주는 요소들을 검사하거나 환경에 해로운 성분들을 없애기 위해서 박테리아를 이용하는 생물공학을 적용함으로써 가능해졌다. 이러한 기술들의 잇점을 이용하는 호텔인들은 안전을 의식하는 고객들로부터 기업을 성공적으로 이끌 수 있는 경쟁 세계에 한걸음 먼저 나가게 될 것이다.

전세계가 산업시대에서 정보화시대로 발전함에 따라 기술은 계속해서 각 개인들의 라이프 스타일을 바꿀 것이다. 급속한 변화 속에서 기업들은 개발이 어떠한 결과를 낳을 것인가를 즉각적으로 알고 싶어한다. 오늘날 기업들은 현재 그들이 설명하고 있는 기회 뿐만 아니라 변화의 추세를 분석하고 고객의 기대를 창출하는데 영향력있는 부분에 투자를 해야 한다.

1-5 New Management

수용능력관리, 안전과 안정, 자본흐름, 그리고 기술창출 등은 미래의 주요한 경영 요소들로서 급속한 변화에 대응할 수 있는 것들이다. 앞으로 전통적인 관리분야에서 경쟁력을 유지한다는 것은 관리자가 지적인 능력과 함께 새로운 경영 개념으로 무장하여 복잡하고 급변하는 호텔 산업에 세계에 전문성을 발휘해야 함으로 전제로 한다.

아마도 이러한 것들 중 가장 주용한 것은 변화의 속도를 파악하고 정리 분석하는 관리자의 능력이다. 이를 위해 경영자는 일상적인 운영의사 결정에 중요한 경향을 반영시키고 내부적 운영상황과 외부적인 환경을 파악함으로써 시기를 적절히 맞출 수 있는 능력인 "주변 경계인(boundary spanners)이 되어야 한다. 이 과정을 통해서 경영자는 중요한 현재의 상황들을 파악하고, 이것이 유용한 정보인가를 평가하며, 또한 회사에 미치는 영향 정도를 예측하는 법을 배워야한다. 그러나 이러한 경영환경은 관리자들로 하여금 전통적인 운영기술 이상을 요구한다. 이것은 또한 다양한 정보를 통해 원천으로부터 얻을 수 있는 수많은 정보들을 전체적으로 연결하여 핵심 이슈에 따라 책임전략을 도출해 낼 수 있는 사고의

기술을 요구하는 것이다.

이러한 사고의 기술은 전반적인 경영관리를 통해 이루어지는 지식과 이해력의 총체라고 할 수 있다. 재무, 마케팅, 인사관리, 운영, 외부 환경의 변화를 관찰할 필요성과 이러한 것들이 경영분야에 미치는 영향력을 평가하기 위해선 각 경영분야에 더 많은 지식이 요구될 것이며, 또한 변화를 평가하는 데 있어 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

앞으로 관리자들은 규모축소와 이에 따른 구조변경으로 인해 각 지위별로 인력 감소가 일어나는 환경 속에서 업무를 조절하게 될 것이다. 이것은 모든 경영분야에서 전문성을 발휘했던 종사원들을 해임시켜온 냉혹한 다국적 체인에서 그 예를 볼 수 있다.

이러한 것들은 미래의 관리자들로 하여금 효과적이고 경쟁력 있는 방법을 창출할 수 있는 재능과 사업기술을 겸비한 전략가가 되도록 요청될 것이다. 그것은 또한 품질 좋은 서비스와 고도로 발전된 안전과 안정을 생각하는 고객들의 욕구 뿐만아니라 자산 생산성 증진에 관한 투자자들의 욕구에 부응할 수 있는 서비스 정신을 새로운 경영자들에게 요청될 것이다. 더욱이 관리자들도 정보의 고속화를 통해 필요로 하는 서비스를 판매하고 전달하기 위해서는 기술에 대한 뛰어난 지식을 갖출 것을 요구받게 될 것이다.

이러한 경쟁력과 기술을 증진시키는 것과 더불어 경영자들은 앞으로 더욱 더 부족하게 될 것이고 경비가 상승하게 될 인력자원을 어떻게 확보하고 동기부여 시킬 것인가는 끊임 없이 연구개발 함으로써 행동적인 영역에서 더 효과적인 사람이 될 필요가 있다. 리더십 스타일은 예전에 비해 더 많은 것들을 요구하고 있다. 개성이 훨씬 뚜렷해진 종업원들과 함께 하기 위해서는 문화적 다양성을 인식할 수 있는 새로운 커뮤니케이션 기술을 필요로 하고 있다.

이와 같이 미래의 경영자들은 경제시장에서 강력한 전력적 위치를 차지할 수 있는 확실한 기술로 우수한 서비스를 제공하기 위하여 적절한 재능을 발휘할 수 있는 능력을 갖춘 전문가가 되어야 할 것이다. 더욱 발전적인 사고와 감각있는 인력관리 능력으로서 점점 증가하고 있는 세계적인 인력부족 현상을 맞아 종사원으로부터 최대의 생산성을 올릴 필요가 있다. 다국적 기업들은 이러한 필요성에 형식적인 조치를 취하지 말고 실제로 경쟁력 있는 방법을 취해야 할 것이다.

2. The Hotel Future

이제 앞에서 설명된 상황들이 호텔의 장래에 어떠한 영향을 끼칠 것인가를 알아내는 것이 중요하다. 이를 뒷받침하기 위해 중요한 개념을 이해해야 할 것이다. 그것은 "상호 관련성의 원칙(co-alignment principle)"이다. 이는 성공을 하기 위하여 각 조직들은 경쟁력 있는 방법을 모색하거나 혹은 변화를 주도하는 요소들이 어떻게 혹은 언제 기업에 영향을 미칠

것인가를 정확하게 파악하는 것이다. 일반적으로 관리자들은 지금껏 무엇이 어떻게 실시되어왔고, 그에 비추어 앞으로 어떻게 변할 것인가를 예측하고 행동한다. 그러나 이것은 종종 다양하고 역동적인 시장에서 지나친 경계심을 갖고 접근하는 것이라 하겠다. 점차적으로 관리자들은 "전통적인 사고의 체계(step out of the tradition box)"에서 벗어나 단순한 과거의 확대라는 것 이상으로 미래를 살펴봐야 할 것이다. 이와 동시에 산업의 미래에 끼칠 잠재적인 영향 요소들에 대해 다르게 생각해야 할 것이다.

2-1 Predicting the Future

미래의 기업 환경을 예측하는 것은 세 가지 단순한 규칙에 따라 쉽게 이루어 질 수 있다. 이것이 성공을 보장할 수는 없지만 만약 성실하게 이루어진다면 관리자로 하여금 변화로 인한 피해를 막는데 도움이 될 것이다.

첫 번째 규칙은 변화를 주도하는 요소들을 파악하기 위하여 사업환경 분석을 지속적으로 잘해야 하는 것이다. 이를 위하여 여러 가지 방법이 있지만, 그 중 하나는 다양한 상황에서 어떠한 반응 형태를 취했는지 하는 것이다.

두 번째 규칙은 그런 형태의 생성시기와 원인을 연구하고 이해하는 것이다. 되도록 광범위한 개념적 시각을 갖고 검토한다면, 그들이 기업의 성공에 어떠한 영향을 미치는가가 밝혀지게 된다. 더욱더 광범위한 시야로 보면 불수록 직접 혹은 간접적으로 그러한 일들이 어떻게 형성하는지와 그 영향들을 살펴볼 수 있을 것 같다. 시기를 이해한다는 것은 관리자로 하여금 최소한 그것에 단순히 반응한다고 하기보다는 조금이나마 변화에 앞서 나가게 되는 것이다.

세 번째 규칙은 그러한 사건들을 호텔 사업환경에 반영시키고 호텔에 영향을 미칠 수 있는 모든 잠재적인 상황 등을 예상하는 것이다. 몇가지 가능성을 연구함으로써 관리자들은 어떠한 기회나 위기에도 그 대응책을 충분히 마련할 수 있으며, 더욱이 앞으로 더욱 복잡해지는 환경속에서 다가올 수많은 도전들에 만반의 준비를 할 수 있게 되는 것이다.

2-2 The Influence Technology

변화를 주도하는 다섯가지 요소들을 제시하였다. 기술은 기술은 그러한 요소들이 대부분을 차지하고 있고 많은 사건들을 통해서 확인되고 있다. 분명 미래의 호텔은 기술에 의해서 주도될 것이다.

여러 가지 유형에서 살펴볼 수 있듯이 가까운 날에 고객들은 목소리로 통화가 이루어질 수 있는 시계처럼 간단한 소형 컴퓨터와 같은 개인용 도구들을 사용하여 여행과정을 의존하게 될 지 모른다.

그러한 도구(agent)들은 각 개인들에 관한 많은 정보를 수록하고 있게 되어 업무를 수행

하거나 의사결정을 하는데 크게 작용될 것이다. 처음에는 업무나 의사결정 과정을 수행할 수 있는 많은 정보를 입력할 필요가 있지만 가까운 날에 그러한 도구들은 그 자체적으로 의사 결정하는 것을 익히게 될 것이다.

그러한 개인용 도구들은 인터넷을 통해서 수천명의 다른 개인용 도구, 고객, 공급자 그리고 사회조직들과 전세계로 연결될 것이다. 여행에 대한 의사결정과 이와 관련된 활동들은 각 관광객들의 욕구와 공급자가 제공하는 상품이나 서비스가 서로 최적의 상태가 되기 위하여 서로 의사소통을 할 수 있는 이러한 도구를 사용함으로써 이루어 질 것이다. 각각의 여행의사결정에 관한 많은 정보가 필요하고 도움이 되기 때문에 관광객들은 언제나 완벽한 여행을 할 수 있을 것이라 생각할 것이다.

이러한 많은 정보와 지식들은 상품과 서비스를 제공하는데 있어 높은 성과를 올리게 할 것이다. 여행구매의사결정은 공급자나 혹은 마케팅대행사(marketing agents)로부터 정보를 받음으로써 영향을 받거나 또는 그러한 상품을 경험한 사람들로부터 정보를 얻거나 혹은 정보망을 통하여 정보를 얻음으로써 영향을 받게 될 것이다. 전세계적인 이러한 정보망으로 인해 기업들은 영향을 받게 될 것이다.

따라서 미래의 호텔들은 고객들에게 매력을 주고 더 많은 고객들을 유치하기 위하여 기술력에 더욱 의존하게 될 것이다. 기술은 예전에 경험한 것과는 달리 고객들의 기대에 부응하기 위하여 호텔 상품과 서비스 전달을 위하여 초점이 맞추어질 것이다. 개인용 도구들은 시기에 맞는 가장 좋은 상품이나 서비스, 혹은 관광객들을 위한 정보나 편리한 시설 등을 찾는데 전세계적인 네트워크를 이용할 것이다.

미래의 호텔은 팩스나 전화가 아닌 그 이상의 의사소통을 할 수 있는 중심적인 장소가 될 것이다. 호텔 경영은 개인용 도구들이나 필요한 시스템, 그리고 정보 기술세계에 영향을 미칠 수 있는 사람들에게 정확하고 타당한 정보를 제공해야만 할 것이다.

이러한 예측들은 기술이 계속해서 경쟁력 있는 도구로서 성장할 것이라고 보고 있다. 그렇게 하기 위해선 두가지 방법이 있다. 첫째, 효율성을 증진시킴으로써 적용범위를 늘려야 할 것이다. 관리자들이 모든 서비스 수준을 올리도록 노력하거나 고객의 욕구증진에 맞추기 위해 가격을 내리도록 하는 것처럼 호텔에 사용된 다양한 경영정보시스템을 개인용 도구로 의사소통하고 있는 고객들의 욕구나 요구에 맞출 수 있도록 내부적 운영이나 자료들을 총괄적으로 담고 있는 완벽한 시스템이 될 것이라 예측될 수 있다.

둘째, 기술은 전체적인 상품/서비스를 경험하기 전이나 혹은 하는 동안이나 후라도 고객들의 개인적인 욕구에 맞출 수 있는 경쟁력 있는 방법으로서 그 역할을 수행할 것이다. 기본적으로 기술을 사용한다는 것은 서비스 전달 과정의 각 단계에 고객이 어떠한 욕구를 갖고 있는가에 중심을 둘 것이다: 예약, 등록, 지불, 호텔 서비스, 고객에게 필요한 적절한 여행정보.

예를 들어 호텔 안내인(concierges)에게 정보를 요청하는 것은 어디에서나 쉽게 볼 수 있으며 언제나 정보를 제공하고 있다. 이러한 것들은 앞으로 정보가 고객이 실제로 호텔에

있을 때 쉽게 제공되는 서비스 요소들이 여행을 하고자 하는 초기 의사결정 시점에서부터 시작하여 그 활동이 연속해서 이루어지는 시점까지 언제나 제공될 수 있다는 것을 암시하고 있다. 심지어 더욱 복잡한 것은 이러한 정보 요구들이 관광객이 아닌 개인용 도구에 의해서 이루어질 수도 있다는 것이다.

2-3 The Structure of Hotel

기술의 역할에 대한 이러한 변화는 호텔의 인적 물적 구성 - 자원을 어떻게 배분하고 기능을 분담시킬 것인가-를 다음 두가지 이유로 인해 크게 변화시킬 것이다. 첫째, 호텔은 앞으로 계속해서 부족해지는 자원들을 효율적으로 사용해야 하기 때문이다. 이것은 이미 호텔 기업이 계속해서 규모를 줄이고 있고 손해를 보아온 부문에 대해 다양한 기술을 사용하는 것과 같이 분명히 나타나고 있다. 둘째로 최적의 서비스를 제공하는 것을 업무성으로 보는 특성이 기술의 사용으로 인해 바뀌게 될 것이다. 규모축소와 그에 따른 업무 성과로 보는 특성이 기술의 사용으로 인해 바뀌게 될 것이다. 규모 축소와 그에 따른 기술의 연결은 모든 분야의 호텔 종사원에게 더욱 다양한 책임을 요구할 것이다.

이렇게 증가된 책임들은 고객과 종사원 사이에 이루어지는 접촉에 중점을 둘 것이다. 호텔이 고객의 욕구에 어떻게 대응해야 하는지에 대해 이미 많은 지식을 갖고 있는 상황아래에서 그 책임들은 좀 더 높은 수준의 서비스를 받으려는 고객과 접촉하는 종사원에게 돌아갈 것이다. 바꾸어 말하면, 고객과 접촉하는 모든 종사원들은 호텔의 등급(service/star rating)수준과 상관없이 단위당 노동비 증가를 의미하는 더 높은 수준의 기술을 요구할 것이다. 한편 서비스에 걸맞는 값비싼 훌륭한 서비스를 고객은 요구할 것이다.

이러한 고객의 기대를 충족시킨다는 것은 종사원들로 하여금 고객이나 호텔에 대한 지식을 더 쌓을 것을 요구할 것이다. 이것은 현재 부분적으로 이루어지고 있는 경영정보시스템의 통합관리를 더욱 필요로 할 것이다. 이러한 것들은 고객의 요구에 대응할 수 있는 필요한 정보나 혹은 요청받은 정보를 찾아서 파악할 수 있는 종사원 개개인들에게 돌아갈 것이다. 경영지식은 종사원들이 수행하고 있는 직무특성 뿐만 아니라 상품이나 서비스 전달에서 이루어지는 기본적 특성이나 구조를 지속적으로 바꿀 것이라고 볼 수 있다.

2-4 Human Relationships

앞에서 살펴본 것들은 인적자원과 고객과의 관계를 다루는데 있어 많은 효과를 가져올 것이다. 아마도 이러한 경우 가장 중요하게 살펴보아야 할 것은 고객들의 다양한 특성과 노동력일 것이다. 비록 역설적으로 봐서 문화적 차이는 사회가 더욱 세계화됨에 따라 줄어들었다고 하지만 고객과 접촉하고 있는 종사원들은 높은 수준의 서비스를 제공하기 위하여 점차적으로 다양화된 언어, 관습, 상징, 그리고 비언어적인 메시지를 배우고 알 필요가 있을

것이다. 문화적 가치체계는 원칙적으로 자유시장경제나 민주주의 이데올로기와 같이 지구가 급격히 변화하면서 이루어진 것이다. 사회학자들의 이데올로기가 경제 이데올로기의 부분으로 전환됨에 따라 고객과 종사원들이 기대하는 것들이 경영에 새롭게 대두되고 있다.

종사원들에게 경제라는 것은 직무활동의 질이나 작업환경에서의 사회적 관계와 같이 조직과 연결시키는 또다른 형태의 동기부여보다는 우선적으로 중요하게 여길 것이다. 이것은 IHA 'Visioning the Future' 워크샵에서 입증되었고 심지어 직무안정이나 충성도가 한때 지배적인 가치로 여겨졌던 발전한 아시아 국가들 사이에서 분명히 나타나고 있다. 그리고 임금이 능력 있는 종사원들의 경쟁력을 더욱 강하게 만들 수 있는 것처럼 더욱 강력한 도구가 될 것을 예상할 수 있다. 앞으로 관리자가 직면해야 할 가장 중요한 문제 중의 하나는 이러한 것들을 가차있게 받아들여서 지도해야 하는 것이다.

그리고 또한 관리자들은 점차적으로 늘어나는 기동력으로 인한 다양성에 직면할 것이다. 이러한 기동력은 멀리 전근가는 종사원들에게 일어나는 전체적인 어려움이 해소되면서 나타날 것이다. 이러한 문제들은 현재 정치적인 상황에 따른 문제이긴 하지만 자유시장 경제의 발전으로 하여금 궁극적으로 숙련된 종사원들이 일정지역에서는 부족한 현상이 나타날 것이고, 또 필요한 노동력이 포화상태를 이룰 수도 있을 것이다. 그리고 또한 지역 혹은 세계적인 무역장벽이 계속해서 무너짐에 따라 그 영향도 받을 것이다. 이러한 것들은 노동집약적인 호텔산업에게는 긍정적인 움직임이 될 수 있지만, 다양한 노동력을 관리하고자 하는 것은 고객관리에 대한 기술의 역할이 증진됨에 따라 필요한 많은 훈련이 요구됨으로써 어려워질 것이다.

여기서 주목해야 할 것은 여행이나 관광의 분야와 더불어 호텔 산업은 인력 자본 투자에 대한 태도를 다시 한번 고려해야 할 것이다. 훈련이나 개발 프로그램들은 더 이상 가치 있는 것이 아니라 기술에 따른 혹은 고객과 노동력의 변화로 인해 필요한 기본적인 것이 될 것이다. 그러한 프로그램들은 효율적인 역할을 할 수 있는 기술에 상당한 투자를 할 것을 필요로 하고 있다. 게다가 관리자들은 인간관계에 대한 깊이있는 분석을 필요로 할 것이며, 고객이나 종사원의 욕구 모두에 부응하기 위하여 인적자원에 사용한 방법에 대하여 재검토해야만 할 것이다.

2-5 The Hotel Product

호텔 상품이 농업이나 공산품처럼 똑같이 가격경쟁에 주체가 되는 상품으로 보여질 것이라고 예측할 수 있다.

이러한 추세를 두 가지로 설명할 수 있다. 첫째는 물리적으로 고객들에게 공간을 제공하거나 기본적인 욕구에 부응할 수 있는 새로운 방법을 창출하기 위하여 이루어 질 수 있는 것이 없다는 것이다.

둘째로 호텔선택에 도움이 될 수 있는 유용한 정보의 증가로 인해 가격은 더욱 기본적

인 경쟁도구가 될 것이다. 물론 이것은 어떤 다른 상품과 특별히 다른 것은 아니다. 위에서 제시된 상황으로 예측할 수 있는 것은 상품이나 서비스가 이전보다는 더 좋아져야 한다. 오늘날 가치에 대한 소비자들의 사고방식은 정보가 사라지지 않는 한 없어지지 않을 것이다. 그래서 어려운 것은 물리적인 시설의 질이나 서비스를 제공하는 사람들의 기술증진에 계속해서 투자를 해야 할 것이다.

아마도 이러한 가격 혼동에 따른 결과는 호텔들이 앞으로 기업이 살아남고 계속해서 활동할 수 있는 구조나 과정으로 변화시키게 할 것이다. 그것은 고객들이 관광을 하는 목적에 더 집중하게 되고 이에 맞는 고객 서비스를 기대할 것처럼 보인다.

변화를 주도하는 주요한 요소 중의 하나는 각 개인들의 안전과 안정에 대한 관광객들의 관심이라고 볼 수 있다. 오늘날 호텔들은 화재에 대한 안전이나 객실안전을 증진시킴으로써 대비해왔다. 그러나 관광객들의 수요가 목적지의 정치적 경제적인 안정상태에 의해 영향을 받을 수 있지만 관광객들은 더 많은 것을 기대할 것이다. 그리고 만약 소위 말하자면 전세계의 지속적인 성장을 통해서 “가진 자(haves)”와 “못 가진자(have nots)” 사이에 차이가 있다면 더욱 중요할 것이다.

호텔내의 공기의 질이나 종사원의 건강상태에 관심을 갖고 있는 고객들은 점차적으로 호텔이 부수적인 안전과 이에 따른 보호조치를 제공한다고 할 것이다.

호텔내의 공기의 질이나 종사원의 건강상태에 관심을 갖고 있는 고객들은 점차적으로 호텔이 부수적인 안전과 이에 따른 보호조치를 제공한다고 할 것이다. 전세계 산업을 통해 이러한 문제는 심지어 관광객들이나 노동력의 다양성으로 인해 더욱 복잡해지고 있다.

2-6 Tomorrow's Hotel Manager

앞에서도 잠시 살펴보았듯이 어떠한 기술과 경쟁력이 앞으로 호텔 관리자가 성공하기 위해 필요할 것인가? 각 상황을 통해 보여진 것들은 관리자들이 자산과 관련된 정보를 다룰 필요가 있다.

2-6-1 The Information Manager

지식은 고객을 관리하는데 중요한 사항이 될 것이고 호텔에 머물기 전이나 후에도 마찬가지 일 것이다. 고객이나 호텔에 대한 지식이 늘어나면서 관리자들은 정보에 내재되어 있는 위험도를 다루게 된다. 관리자들은 수많은 양의 정보를 수집해서 분석하고 연결시킬 필요가 있다. 관리자들이 정보를 수집할 수 있는 개인용 도구들을 갖고 있지만 그 도구들을 통해 수집된 자료들을 평가하거나 중요한 사항들을 파악하는 것은 관리자들의 손에 달려 있다.

기업 환경으로부터 새로운 정보를 평가하는 것은 여러 가지 상황들을 이해하게 한다. 대부분의 사람들은 지속적인 변화로서 그것을 받아들인다. 어떤 사람들은 변화의 속도에 대

해서 논의를 하고 있지만 그것이 빨리 이루어지든 또 수많은 정보를 창출하고 있다는 것은 논의할 여지가 없다: 각각 검토하고 이해할 만한 것이 너무도 많다. 수요가 절감하고 있는 이러한 산업에 복잡하고 역동적인 변화가 지배하고 있다. 그럼에도 불구하고 관리자들은 변화의 속도에 맞게 효율적으로 정보를 이용해야만 하고 이곳을 이루기 위하여 개념적인 것들을 지니고 있어야 한다.

앞으로 있을 정보를 다루는 것은 그러한 책임에 반을 하는 것이다. 정보를 원하는 사람들에게 그것을 제공하는 것은 똑같이 해볼 만한 것이다. 호텔 체인이나 개인 자산에 대해 자유롭게 떠도는 정보들은 대부분 사람들의 상상을 넘어서 소개되는 'word of mouth'의 개념을 확장시키고, 인터넷을 통해 고객이나 경쟁자로부터 얻을 수 있는 정보들을 유용하게 할 것이다. 그래서 호텔에 관한 정보는 그 정확성이 고객이나 호텔 모두에게 잘 맞음으로써 그 타당성을 발휘하게 될 것이다.

호텔은 전보다 더 높은 수준의 정보를 보유하고 있어야 할 것이고, 특히 고객의 안전이 요구되는 곳에서는 더 하다. 이러한 요구들이 늘어난다는 것은 지식을 습득하여 모든 관리자들에게 보급하게끔 할 것이다.

2-6-2 The marketing Challenge

앞으로 관리자들이 점차적으로 고객에 직접 마케팅 하거나 함께 지식을 공유할 것이라는 것은 정보 고속화의 창출로 말미암아 분명해지고 있다. 이것은 세계유통시스템(GDS, Global Distribution Systems)의 개발로 인해 이미 전략적인 협정이 보이고 있다. 이러한 시스템은 서로 거래를 할 수 있는 체계(여행사와 연결된 호텔 시스템으로 하는 비행기 예약)를 갖추는 반면, 많은 매개물들은 앞으로 같이 함께 할 수 있도록 그들 스스로 노력할 것이다. 이렇게 이러한 것들이 이루어질지는 분명하지는 않지만 직업적인 고객 대응 차원은 불가피할 것이다.

마케팅 분야에서 전략적 동맹을 수립하는 문제는 앞으로 더욱 복잡해질 것이다. 동맹은 정보를 제공 혹은 소유하거나, 정보 고속화에 접근하고 늘어나는 정보망을 통해 획득된 것들은 다룰 수 있는 사람들에게 확대될 것이다. 관리자들은 점차적으로 상호의존적이고 복잡한 마케팅 환경속에서 모든 형태의 전략적 동맹을 평가하고 유지하는 법을 배워야만 한 것이다.

정보 고속화의 상호작용으로 인해 마케팅 영역이 이동할 것이라고 보인다. 마케팅 관리자들은 정보화 속에서 그들이 필요한 것들을 구매하고 판매하는 방법을 배워야만 한다. 관리자들은 이러한 변화를 주도하는 정보체계를 소유하거나 관리하는 사람들을 파악하여 서로 교류하거나 이용할 필요가 있게 될 것이다.

2-6-3 Behavioral Skills

호텔산업의 교육은 전통적으로 기술과 재능을 익히는 쪽으로 이루어져 왔다. 호텔 프로

그럼들이나 호텔 학교들은 사람들이 “어떻게 할 것인가”를 가르치는 쪽으로 초점을 맞춰왔다. 앞에서 논의되었지만 미래의 관리자들은 행동기술에 관해서 좀 더 나은 훈련과 교육을 필요로 할 것이라고 예상할 수 있다.

다양한 종사원들이나 고객들이나 고객들을 관리하는 것은 인간관계나 조직 행동과 관련한 개념들을 이해하는데 더 많은 노력을 경주할 필요가 있을 것이다. 이러한 복잡한 것들은 단순한 훈련을 함으로써 될 수 없다. 투자에 대한 이익을 측정하는 것이 어렵기 때문에 산업전반에 걸쳐 전통적으로 이루어지지 않았던 교육이나 개발 프로그램들을 필요로 할 것이다.

위에서 제시된 것은 그러한 변화가 산업의 교육과 훈련 그리고 개발 분야에서 나타날 것이다. 기술과 재능 훈련들이 계속해서 중요해지는 동안 고객과 서비스 제공자, 그리고 관리자와 종사자 사이의 상호용에 초점을 중 기술적 개념, 활동과 관련하여 훨씬 늘어나는 스트레스와 그리고 새로운 고객 서비스 수준에 도달하는 방법 강구에 더욱 강조하는 것들이 있을 것이다.

비슷하게도 종사원과 관리자 사이의 상호 협력 수준을 증진시키는 것에 더 중점을 둘 것이다. 관리자들은 감독자나 고객들 모두를 관리 하기 위하여 지속적으로 기술을 도입함에 따라 종사원들을 대비시키는 것이 필요할 것이다. 다양한 종사원 그룹들의 의욕에 직면한 관리자들은 이러한 차이를 입증할 필요가 있을 것이다.

이러한 산업에 제공한 것 중에 몇 가지 전체적인 품질이나 팀 빌딩 프로그램에서 예외적인 것을 갖고 있는 행동지양성 등이 이전의 산업교육과 훈련 프로그램에 별로 포함된 것 같지 않다. 그래서 이러한 욕구를 앞으로 직면하게 될 것이다.

그들이 접하고 있는 것들이 심사숙고해야 할 문제들이다. 다국적 기업들은 그밖에 다른 지역에서 접할 수 없다면 그들 스스로 이러한 노력을 추구해야 할 것이라고 가정할 수 있다. 그러한 지역들은 그러한 일들이 발생할 수 있는 자원들을 갖고 있지만 이러한 노력을 독립적으로 노력하여 성취하는 것이 어려울 수도 있다. 고객이나 종사원들이 더욱 다양해짐에 따라 이러한 것들이 더욱 증가될 것이라고 예상할 수 있다.

2-6-4 Increased Social Responsibility

다국적 호텔산업(모든 다른 산업과 동시에)이 앞으로 더욱 사회적인 책임을 지게될 것이라고 믿음이 점점 형성되면서 “전망(Visioning)”하는 것이 과정이 더욱 강조될 것이다. 이러한 문제들은 전세계에 걸쳐 기업학교 프로그램들에 나타나는 반면 지금까지 많은 호텔 기업에 대하여 전략적으로 사고하는 것이 발견되지 않았다.

2-6-5 Protecting Culture and Ecology

새로운 호텔 개발을 둘러싼 사회적 책임이 큰 중요한 문제로 대두되고 있으며, 특히 환경과 관련하여서는 더욱 그렇다. 최근까지 서반구 지역에서만 이루어진 환경 영향에 대한

연구들은 그 나머지 세계에서 주요 관심사항이 되어가고 있다.

점차적으로 환경보존주의는 개발이 이루어지는 지역에 사는 사람들의 고유한 문화뿐만 아니라 자연자원-물, 토지, 공기-에 이르기까지 확대될 것이다. 이것은 특별히 이전에 개발된 지역에서는 더욱 중요하다. “지속적인 개발”과 “생태관광”에 대한 인식의 증가는 환경이나 그 곳에서 사는 사람들의 라이프 스타일을 보호하기 위하여 산업의 사회적인 책임들을 강조할 것이다.

2-6-6 Health and Well Being

공공 기금의 부족으로 발생하는 문제와 안전과 개인복지에 대한 관광객들의 관심의 증가와 같은 해결해야 할 문제들이 점차적으로 각 산업에 떨어질 것이다. 여러 가지 많은 경우에서 볼 때 호텔 기업은 이미 확실한 안전 시스템이나 상수도, 하수처리 시스템을 세움으로써 이러한 작업에 착수했다. 이러한 사회적 책임의 한정된 범위는 정부가 세금수입을 올리는 것을 더 어렵게 하는 것과 마찬가지로 고객 이상에게 확대될 것이다.

계속해서 고객들이 추가적인 세금지불의 대상이 되기 때문에 주민들로부터 세입을 올리는 것은 호텔 산업에게 큰 문제로 대두되고 있다. 많은 목적지에서 관광객들이 지불하는 세금은 주요한 세입의 원천이다. 이러한 가정에 따른 어려움은 잘 알려져 있다. 그러나 만약 관광객들이 요청하는 필요한 보호조치나 서비스들은 제공할 수 있는 세금들이라면, 그것은 사회적인 책임을 함께 공유하기 위하여 설명할 수 있는 또 다른 방법이다. 이러한 문제에 대한 접근을 통하여 제시되고 있는 것은 산업이 세금을 관광객이나 지역 주민들의 욕구에 맞추기 위해 사용된다는 것을 더욱 확실히 밝히기를 원하고 싶다는 것이다.

2-6-7 Share the Wealth

호텔 산업은 그들의 소득을 송환하고 싶어했던 과거 개발중인 세계에서 특히 더욱 부를 공유해야만 할 것이다. 공유(shareing)라는 것은 많은 형태를 취할 수 있지만 똑같이 모든 분야에서 얻을 수 있는 똑같은 목적을 수행하는 것을 의미한다. 가진 자와 못 가진 자의 차이에 대한 인식이 증가됨에 따라 기업들은 전략적인 계획 활동에 이러한 사회적인 책임 부분을 담당시킬 수 있다.

이러한 산업에서 부를 공유한다는 것은 관련된 위험스런 계획의 형태나 또 다른 형태의 소유권들을 택하는 것이다. 그러한 느낌은 호텔 계획을 하는데 있어 관련한 모든 주주들이 (투자가, 고용주, 정부 등등) 이익을 똑같이 공유해야만 한다는 것이다.

명백하게도 이러한 논쟁은 정부가 그들의 주권이 미치는 곳에 있는 기업들에게 일종의 인센티브로서 모든 장애물들을 제거하는 곳에서는 입증되지 않는다. 비록 그러한 프로그램이 풍부하긴 하지만, 다소 얼마간은 자본할당에 관한 문제는 산업에 대한 사회적 책임들에 관하여 내리는 정부의 결정 안에서 다룰 수 있을 것이라는 것은 필수적인 것처럼 보인다.

2-6-8 Transnational Voices

호텔 산업에 대한 인식이 점차적으로 세계노동기구, 세계보건기구, 국제노동유니온 산하기구, 그리고 고용이나 세금 유발에 주요한 역할을 하는 산업으로 간주하는 지역무역 장벽과 같은 범세계적인 기구에 의해서 영향을 받고 있다. 더불어서 환경 보존기구와 같은 특별히 흥미를 갖고 있는 조직들은 산업을 비난하거나 혹은 긍정적인 기여자로 여겨왔다.

그 산업과 관련하여 주목되고 있는 것은 규모나 세입발생능력, 그리고 고용가능성에 관한 인식의 증가에 따른 결과이다. 전 세계적인 상업 부분에서 산업이 올바르게 정확한 순위를 매기는 것이 중요하다는 것은 의심할 여지가 없다. 그러나 순위를 매김으로써 더 큰 책무나 책임이 있을 것이다. 그래서 산업이 대중의견, 정부나 혹은 특별이익집단에 의해서 책무가 이루어진다면 모든 사람과 토지를 위해 더욱 지속할 만한 개발이 있을 것 같다.

3. 마침말 (The Temporal Nature of Change)

본 연구는 호텔 산업에서 변화를 주도하는 주요 요소나 사건들을 다루었고, 앞으로 호텔이나 호텔 관리자에게 미칠 영향들을 예측하려고 노력하였다.

독자들에게 “통념의 상자에서 벗어나서 (step out of box)” 새로운 것을 생각하라고 제시하는 것처럼 새로운 접근에 대한 필요성이 중요하다는 것을 강조하였다. 많은 독자들은 이와 같은 변화가 자신들이 존재하는 한 일어나지 않을 것이라고 생각할 수도 있다. 그러나 아무리 오래 살 수 있을지라도 변화가 곧 발생하지 않을 것이라고 생각하는 것은 비현실적인 것이다. 본 연구에서 제시된 모든 것들은 전세계에 걸쳐 획득된 중추적인 산업의 지도자들에 의하여 제공된 것이다. 이러한 것들은 환상이 아니다. 지금 경험하고 있는지도 모른다. 몇가지 변화가 다른 것보다 빠르게 일어나지만 전망을 하는 과정에서 참석했던 모든 사람들에 의해 동의되었던 것은 그러한 변화들이 호텔산업의 장래를 형성시킬 것이라는 것이다. 만약 호텔기업이 생존하려 한다면 장기간의 기업전략에 그러한 것들을 반영시켜야 된다.