

# 호텔산업에 정보기술 도입이 미친 영향과 발전 방향에 관한 연구

Influences of adopting and implementing Information  
Technology on the hospitality industry

정현영\*

세명대학교 호텔관광학부\*

Chung, Hyun-Young\*

Semyung Univ.,

Dept. of Hospitality Management\*

요약

IT 기술은 기업 환경에 많은 변화를 가져왔다. 호텔산업에 있어서도 IT 도입은 경쟁에서의 우위를 점할 수 있는 기회를 제공하기도 하지만 이에 대한 이점을 누리게 위해서는 선결해야 할 많은 문제점들도 안고 있다. 본 연구에서는 IT 기술의 도입이 호텔 산업에 미치는 영향에 이에 대한 대응전략에 대하여 논의 하였다.

Abstract

Hospitality industry has experienced rapid changes since it adopted information technologies. The changes provides the hospitality industry with opportunities of a favorable position in competition as well as problems to solve. In this study the influences of IT on the hospitality industry and strategies to cope with are discussed.

## 1. 서론

최근의 정보기술(Information Technology) 발달은 호텔 기업뿐만 아니라 모든 기업들에게 정보기술을 통한 기업경쟁이 효율성을 증대시키고 고객만족을 높이며, 나아가 수익에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있다. 특히 Internet의 발달과 빠른 대중화는 기업들에게 IT 도입이 기업경쟁에 있어서의 하나의 조건이라기보다는 반드시 도입되어야 하는 필수조건으로 인식되고 있다. 그러므로 기업의 경영자들은 빠르게 혁신을 거듭하며 다양화 되고 있는 IT 기술들에 대한 관심을 기울이고 있으며, 어떤 IT 기술을 도입하여 이용하는 것이 기업 경쟁에 있어서의 경쟁적 우위를 점할 수 있는지를 판단, 선택하는 것이 중요한 경영전략의 이슈가 되고 있다.

기업들이 IT를 도입하게 된 주된 원인은 첫째로, 소비자들의 요구와 기업 환경의 변화를 들 수 있고, 둘째는 IT를 통한 핵심적 경쟁 이점을 창출할 수 있는 능력을 높이는데 있다. 그러나 호텔산업에 있어서 새로운 기술 도입에 대한 의사결정은 위에서 거론한 두 가지 판단 기준에 의해서 내려지지 않는 경우가 종종 있어 왔다.

호텔산업에 있어서 새로운 기술 도입은 다른 산업에 비하여 상대적으로 수동적이고 추종자적 입장을 취해왔다. 이에 대한 근본적인 이유는 호텔 기업들이 막대한 재정적 지출을 초래하는 새로운 기술 도입에 대하여 부담을 느끼었으며, 20여 년 전까지만 하더라도 호텔경영의 형태가 체인 경영보다는 독립경영의 형태를 띠고 있었으므로 많은 금전적 자산을 투입하여 새로운 기술을 도입하더라도 다른 제조업 분야의

기업들보다 상대적으로 규모가 작기 때문에 신기술 도입을 통한 경영의 효율성 향상으로 얻을 수 있는 이점이 미미했기 때문이다. 따라서 호텔산업의 신기술 도입은 많은 호텔들이 체인화 되기 시작하는 1980년대 이후로부터 본격적으로 시작되었다고 할 수 있다. 그러나 아직까지도 전체적으로 호텔산업의 IT 도입은 매우 초기적인 상태에 머물러 있으며 대부분의 경우 세계적인 조적을 갖고 있는 체인호텔을 중심으로 이루어지고 있다. 그러나 최근에 와서 상대적으로 적은 규모의 호텔들도 소비자들의 요구와 기업 환경 변화에 대응하기 위하여 IT, 특히 Internet을 통한 경영전략의 변화를 모색하고 있다.

본 연구에서는 한국 호텔산업에서 도입하고 있는 IT관련 응용 시스템에 대하여 살펴보고, IT 기술이 호텔 경영환경에 어떤 변화를 가져오고 있으며, 변화된 환경에서 경쟁적 우위를 점하기 위하여 호텔들이 어떤 IT에 대한 경영전략을 모색해야 하는지에 대한 방향을 모색해 보고자 한다.

## II. 호텔산업의 IT 도입과 경영환경변화

### 1. 호텔산업의 IT 기술 도입

호텔 경영자들은 여러 가지의 기업 목적을 달성하기 위하여 전략적으로 IT를 도입하여 이용하고 있다. Sweat and Hibbard(1999)는 호텔 기업들이 IT를 도입하는 주된 목적을 질 높은 서비스를 제공받기를 원하는 고객들의 요구에 대응하기 위한 것으로 보았고, Bacheldor(1999)는 경영의 효율성을 높이기 위하여, 그리고 Huo(1998)은 수입을 늘리고 비용을 줄이기 위한 목적으로 보고 있다. 또한 Cho and Olsen(1998)의 연구나 Mcfarlan(1984)의 연구 등에서는 IT의 도입과 기업의 경쟁적 이점 간에는 유의한 긍정적 상관관계가 있음을 밝히고 있다.

호텔산업에서 인터넷이 주요 의사소통 수단으로 이용되기 시작한 것은 불과 4-5년 전부터 이지만 빠른 IT 기술의 발달과 대중적 수용으로 인하여 마케팅 도

구로써 그리고 의사소통 수단으로서의 인터넷 사용의 증가율은 나날이 증가하고 있다. 호텔 산업에서도 인터넷을 통한 성장 잠재력을 인식하고 이에 대한 경쟁적 이점을 획득하기 위하여 자신들의 Web 사이트를 만들어 여러 목적으로 인터넷을 활용하고 있다. 인터넷의 주요 이용목적은 보면 대부분이 세일즈와 마케팅 목적으로 이용하고 있으며(Murphy et al., 1996; Walle, 1996), 교육목적으로 사용되기도 하고(Diamond, 1997; Scarcini, 1997), 또는 고객을 위한 객실의 편의 시설로써 이용하기도 한다(Shundigg, 1997; Wolchuck, 1997).

그러나 아직까지도 서비스 산업에서 도입하고 있는 IT의 정도에 대해서는 학자들 간에 상반된 의견이 공존하고 있다. Cho and Olsen(1998)은 서비스 산업에서, 특히 호텔산업에서, IT의 수용정도가 매우 높고 광범위하게 이용되고 있다고 말하고 있는 반면, Meyers(1999), Whitford(1999)의 연구에서는 아직까지도 호텔산업에서 도입하고 있는 IT는 다른 산업에 비하여 매우 뒤떨어져 있으며 초기 상태에 머물고 있다고 밝히고 있다. Cavanaugh(1999)는 많은 호텔 경영자들이 고객중심의 전략을 강조하면서도 고객들의 요구와 편의에 따른 IT의 도입에 대하여는 수동적인 자세를 취하고 있다고 비난하고 있다. 그러나 분명한 것은 IT는 앞으로 꾸준히 발전을 거듭할 것이며 정도와 시간의 차이는 있겠지만 호텔산업 역시 경쟁적 비즈니스의 환경, 사회적 변화, 고객의 트렌드에 따라서 경쟁적 우위를 점하기 위해서는 IT를 지속적으로 수용하고 효과적으로 이용해야 할 것이다.

#### 1.1. 미국 호텔산업의 IT 기술 도입

Clift(1998)는 미국의 호텔 기업들이 IT를 도입하는 주요 목적으로 1) 판매의 생산성 향상 2) 운영비용을 줄이기 위하여, 그리고 3) 대 고객 서비스 수준을 높이기 위한 목적을 꼽고 있다. 또한 Siguaw and Enz(1999)는 서류 작업을 줄이고, 정보 전달의 속도를 향상시키며, 종업원들의 생산성을 높임으로서 경

영의 원활함을 꾀하고 이에 대한 결과로 수익성을 증가시키기 위하여 호텔 경영자들이 IT를 이용하고자 한다고 한다. 미국의 호텔들이 위와 같은 목적을 달성하기 위하여 주로 도입하여 사용하고 있는 IT응용 기술들은 다음과 같다.

[표 1] 미국 호텔의 IT 응용기술 도입과 주요 목적

경영의 효율성과 생산성을 높이기 위한 목적	고객 서비스 수준향상 목적	수익성 향상의 목적
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voice-mail system</li> <li>· Interactive TV guide</li> <li>· Management e-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· In-room modem</li> <li>· In-room internet</li> <li>· In-room fax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Internet booking</li> <li>· Tele-conferencing</li> <li>· Cell-phone rental</li> <li>· ATMs</li> </ul>

미국의 경우 호텔의 규모, 위치, 투숙객들의 유형 등에 따라서 IT 응용 기술을 도입하는 수준에는 현저한 차이를 보이고 있는 것으로 보고 되고 있다. 심지어 체인이 아닌 소규모의 독립호텔의 경우 64.4%가, 그리고 도로 주변에 위치하고 있는 모텔들의 77.3% 정도가 표 1에서 예시된 10가지 IT 관련 응용 기술을 전혀 이용하지 않는 것으로 보고 되었다.

Namasivayam 등(2000)의 연구에 따르면 낮은 수준의 IT관련 응용 기술을 도입하고 있는 호텔들의 IT 기술 도입의 주된 목적은 40% 정도는 경영의 효율성과 생산성을 증가시키기 위한 목적으로 도입하고 있으며, 높은 수준의 IT관련 응용기술을 도입하고 있는 호텔들은 비슷한 수준 정도를 수익성 향상의 목적으로 도입하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 IT관련 응용 기술 중 인터넷을 이용한 예약과 이메일을 이용하는 비중이 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있는 반면, 객실의 팩스나 휴대폰을 고객들에게 제공하는 비율이 가장 낮은 비율을 차지하고 있다.

일반적으로 낮은 수준의 IT 응용 기술을 도입하고 있는 호텔들은 운영의 효율성과 생산성을 향상시키기 위한 목적으로 IT를 도입하고 있으며, 반대로 높

은 수준의 IT 응용 기술을 도입하고 있는 호텔들은 생산성이나 효율성을 상대적으로 희생하면서도 고객에 대한 서비스를 향상시키기 위하여 IT 기술을 도입하는 것으로 보고 되고 있다.

## 1.2. 한국 호텔산업의 IT 기술 도입과 이용 현황

한국 호텔산업에 있어서도 IT 기술은 다른 산업들보다 늦게 도입되었다. 한국의 호텔산업은 1988년 서울 올림픽을 계기로 객실수요의 증가에 따라 외국의 체인 호텔들이 본격적으로 한국에 들어왔기 때문에 호텔 부문에 있어서의 IT 기술 도입은 외국의 호텔보다는 도입 초기에 일어날 수 있는 문제점에 대한 부담은 덜하였다. 또한 한국의 경우 현대적인 호텔경영에 대한 인식의 부족과 경영 능력 부족으로 대부분의 호텔들이 매니지먼트 계약을 통한 체인 방식으로 운영되기 시작하였으므로 IT 기술 또한 자연스럽게 같이 도입된 경우가 많다.

한국의 호텔 업계에서 IT 기술을 응용한 호텔 전산화는 첫째, 반복적이고 복잡한 업무를 전산화를 통하여 수행함으로써 업무에 대한 생산성을 높이기 위하여, 둘째는 수입과 비용에 대한 체계적이고 정교한 기획, 분석, 통제를 통하여 수익성을 높이기 위하여, 그리고 셋째는 고객들이 호텔을 이용하는데 편리하게 보조함으로써 타 호텔과의 차별화를 이루고 품질 높은 고객 서비스를 제공하기 위한 목적으로 도입되었다. 복잡하고 반복적인 업무를 수행하기 위한 시스템으로는 프론트 오피스 부문을 담당하는 HIS(Hotel Information System)이 주로 사용되고, 수익성 재고를 위한 목적으로는 Back Office System, 그리고 고객의 서비스 질의 향상을 위해서는 HIS 프로그램에 연결된 각종 Interface 시스템을 들 수 있다. 서울의 주요 호텔에서 현재 사용하고 있는 시스템은 다음 표와 같다.

[표 2] 한국 주요 호텔의 호텔 정보시스템 도입 현황

호텔	등급	Front Office		Back Office	
		H/W	S/W	H/W	S/W
하얏트 그랜드	특 1급	IBM RS/6000	MAXIAL	IBM RS/6000	MAXIAL
롯데	특 1급	후지쯔	자체개발	후지쯔	자체개발
리츠칼튼	특 1급	IBM AS/400	HIS	COMPAQ	HIS(영문)
르네상스	특 1급	COMPAQ	Fidelio	COMPAQ	자체개발
서울프라자	특 1급	COMPAQ	Fidelio	IBM AS/400	자체개발
M. 서울힐튼	특 1급	COMPAQ	Fidelio	COMPAQ	MF Financial
쉐라톤위커텔	특 1급	HP	GEAC	HP	Informix
신라호텔	특 1급	IBM	Fidelio	IBM AS/400	자체개발
웨스턴조선	특 1급	COMPAQ	Fidelio	IBM AS/400	CSS 자체개발
JW Marriott	특 1급	COMPAQ	Fidelio	COMPAQ	MF Financial
인터콘티넨탈	특 1급	IBM	Fidelio	COMPAQ	MF Financial
노보텔강남	특 2급	COMPAQ	Fidelio	HP	Corelink P.
소피텔 엠버서더	특 2급	IBM	Fidelio	COMPAQ	Corelink P.
라마다서울	특 2급	COMPAQ	산하정보	COMPAQ	산하정보
Holiday Inn	특 2급	Tendom	CSS 자체개발	Tendom	CSS 자체개발
Royal	특 2급	IBM AS/400	HIS	PC	한남데이터
올림피아	특 2급	PC	PICOMS	HP	자체개발
코리아나	특 2급	COMPAQ	산하정보 WITH	COMPAQ	산하정보

위의 표에서 보면 Front Office 보다는 Back Office 부문의 프로그램이 자체 개발로 이루어져 있거나 국내 프로그램 개발 업체를 통해서 개발된 경우를 볼 수 있는데, 이는 Back Office의 경우 각국의 사정에 맞게 개발 되어야 할 필요성이 Front Office보다 더 높기 때문에 판단된다. Front Office의 업무는 고객과 호텔간의 관계를 주로 다루는 Hotel and Guest Interaction(호텔과 고객간의 상호관계)의 프로세스를 다루는 프로그램이기 때문에 표준화 되어 있는 프로그램을 사용하여도 큰 문제가 발생하지 않으나, Back Office의 경우엔 각국간의 회계 시스템이나 기타 재무 관련에 관한 사항들이 국가간에 차이뿐만 아니라 동일한 국가 내의 기업간에도 차이가 많으

므로 표준화된 프로그램 보다는 자체 개발을 하여 해당 기업에 적합하게 Install 하는 것으로 보인다.

[표 3] 한국 주요 호텔의 IT 응용기술 도입 현황

호텔		자동화 서비스 시스템									
등급	호텔명	P A B X 모델	음성 사서 합 모 인 콜	폴리 오 검 색	전 화 자 동	호 텔 안 내	인 터 넷 사 용	전 자 에 일 사 용	팩 스 사 용	전 자 열 쇠	비 디 오 상 영
특1급	신라	INFOREX	●	●	●	●	●	●	●	●	●
특1급	하얏트그랜드	NEAX2400	●	●	●	●	●	●	●	●	●
특1급	M. Hilton	MERIDIAN-1	●	●	●	●	●	●	●	●	●
특1급	레이슨프라자	CBX II	●	X	●	●	▲	▲	●	●	●
특1급	웨스턴조선	SIMENS	●	●	●	●	●	●	●	●	●
특1급	롯데(소공)	NEAX7500	●	●	●	●	▲	▲	●	●	●
특1급	스위스그랜드	NEAX7400	●	●	●	●	●	●	●	●	●
특1급	쉐라톤위커텔	NEAX2400	●	●	●	●	●	▲	●	●	●
특1급	인터콘티넨탈	NEAX2400	●	●	●	●	●	▲	●	●	●
특1급	리츠칼튼	NEAX2400	●	●	●	●	●	▲	●	●	●
특1급	르네상스	NEAX7400	●	●	●	●	●	▲	●	●	●
특1급	아미가	INFOREX	●	●	●	●	●	▲	●	●	●
특2급	노보텔강남	MERIDIAN-1	●	●	●	X	X	X	▲	●	●
특2급	뉴힐드	삼성500MD	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	로얄호텔	SDSL	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	리베라	INFORMAX	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	소피텔	CBX8000	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	올림피아	삼성SDSL	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	캐피탈	금성STARGX	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	코리아나	SDXL	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	프레지던트	삼성SDXL	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	홀리데이인	NEAX2400	●	X	X	●	X	X	X	▲	X
특2급	노보텔독산	MERIDIAN-1	●	●	●	●	▲	▲	▲	●	●
특2급	팔래스	금성STARGX	●	X	X	●	X	X	X	▲	X

● 도입 ▲ 일부도입 X 미도입

위의 표에서 보는 바와 같이 고객 서비스를 위한 IT 기술의 도입은 특급 호텔 중에서도 1급 호텔과 2급 호텔 간에 현저한 차이를 보인다. 특 1급의 호텔에서는 고객의 서비스를 위하여 호텔의 수익에 기여하는 바는 미미 하다 할지라도 여러 유형의 IT 기술을 응용한 시스템을 도입하여 고객들에게 제공하고 있는 반면, 특 2급 호텔에서는 고객 서비스 차원의 IT

응용 기술 도입은 기본적인 수준에서 제공되며, 고객에게 편리함을 제공할 목적 보다는 호텔 운영에 도움이 되는 방향으로 IT 기술의 우선순위가 정해지는 경향을 볼 수 있다. 특이한 점은 거의 모든 특 2급 호텔에서 객실의 비디오 상영 시스템을 도입하고 있는데, 이는 도입하는데 투자해야 할 자금이 다른 시스템 보다 미미 하고 간단할 뿐만 아니라 이를 통해서 적으나마 수익을 얻을 수 있기 때문으로 보인다.

## 2. IT 도입에 따른 호텔산업의 경영환경 변화

호텔산업은 원거리 통신기술의 발달, 컴퓨터 기능의 향상, 그리고 더 낮은 서비스를 제공할 수 있게끔 지원 해주는 정교한 소프트웨어의 개발로 인하여 많은 진보를 하고 있으며 테크놀로지가 미래의 호텔 운영에 있어서 하나의 중요한 성공요인으로 여겨지고 있다. 따라서 앞으로 호텔산업에 대한 성공여부는 고객에 대하여 얼마나 많이 알고 있으며, 호텔이 제공하는 상품과 서비스에 대한 정보를 고객들에게 어떻게 전달할 수 있는가, 그리고 이러한 상품과 서비스들을 정보 중심의 환경에서 어떻게 수익성 있게 고객들에게 공급할 수 있을 것인가에 달려 있다고 할 수 있다. 따라서 IT 중심의 경영환경에서 고객, 경쟁자, 공급자, 그리고 호텔산업에 영향을 미치는 조직들이 어떻게 변화될 것이 가를 파악하는 것은 매우 의미 있다고 할 것이다.

IHRA(International Hotel and Restaurant Association)는 1997년 6월 싱가포르와 1998년 프랑스 니스에서 각국의 호텔 전문가들을 초청하여 가까운 장래에 테크놀로지가 호텔산업을 어떻게 변화 시킬 것인지에 대한 주제를 갖고 컨벤션을 개최하였다. 이 두 모임에서 전문가들의 공통적인 의견은 테크놀로지가 고객들로 하여금 상품이나 서비스에 대한 더 많은 정보를 접하게 함으로써 그들이 원하는 대로의 호텔 상품이나 서비스를 변화 시킬 것이며, 다양한 정보로 무장한 고객들의 상품이나 서비스에 대한 관여는 호텔기업을 끊임없이 변화시킬 것이고, 이와 같은

변화에 적극적으로 대처하는 호텔만이 경쟁의 우위를 점하고 생존 할 수 있을 것이라는 의견을 내놓았다.

### 2.1. IT 기술에 의한 호텔산업의 변화 동인들

위의 컨벤션에 참가한 각국의 전문가들은 호텔 산업이 IT를 도입함으로써 다음과 같은 산업 전반에 걸친 3가지의 변화가 있을 것이라는 예견을 하고 있다. 첫째는 기존의 호텔 상품에 대하여 충성도가 결여되어 있으며 예전보다는 자신의 주장이 뚜렷한 고객들이 등장하게 된다는 것이고, 둘째는 호텔기업이 이제는 상품을 제공하는 기업이기 보다는 고객들에게 경험을 제공하는 기업으로 변모하게 될 것이며, 셋째는 직원들이 호텔 기업의 가치를 더하는 일원으로 변하게 된다는 것이다.

그러나 이러한 변화의 동인들은 우리들이 쉽게 구별 할 수 있는 패턴을 갖고 있지 않으며, 기업의 내부 환경보다는 외부환경 요인으로부터 시작된다는 것이다. 또한 이러한 변화들은 퍼스널 컴퓨터나 인터넷의 이용과 같이 초기에는 단순히 혁신으로 받아들여지다가 결국에는 호텔산업 전체를 바꾸게 하는 동인으로 발전하게 된다는 것이다. 이는 마치 한 세대 이전에 고속도로의 건설과 제트엔진이 혁신적인 것으로 받아들여졌다가 결국엔 기업의 경영환경을 바꾸게 되는 원동력으로 발전된 것과 같은 맥락으로 받아들여진다. 호텔 산업의 변화를 주도하게 되는 주된 동인들은 다음과 같은 것들이 있다.

#### 1) 컴퓨터 네트워크

인터넷을 통한 컴퓨터 네트워크는 호텔 기업의 거의 모든 부문에 있어서 변화를 주도하고 있다. 이를 통하여 고객들은 시간과 장소에 구애받지 않고 직접 기업의 정보와 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 접근을 할 수 있게 되었을 뿐만 아니라 호텔과의 실시간 교류(transaction)가 가능하게 되었다. 고객들은 그들이 원하는 호텔을 선택하여 직접 객실의 상황

을 파악 할 수 있고 원하는 객실 유형을 인터넷을 통하여 예약 할 수 있게 되었다. 따라서 호텔들은 고객이 필요로 하는 객실요금, 객실의 사용 가능여부, 그리고 호텔이 제공하는 여러 가지 상품에 대한 정보를 실시간으로 고객들에게 공급을 해야 하는 상황이 되었다. 또한 고객들은 그들이 필요한 여러 가지 부대시설의 보유 여부를 확인 할 수도 있으며 원하면 온라인상으로 호텔에서 제공하는 객실이나 부대시설들을 동영상 통하여 구매를 하기 전에 미리 가상 체험 할 수도 있게 되었고, 온라인을 통하여 예약을 하거나 요금을 지불할 수도 있게 되었다. 그리고 호텔 인터넷을 통하여 호텔에 근무하는 종업원들 간의 의사소통은 물론, 호텔과 거래하는 공급자들이나 체인 또는 프랜차이즈 계약을 맺고 있는 다른 호텔과도 쉽게 의사소통을 할 수 있게 됨으로써 호텔 운영에 있어서 효율성이 증가하게 되었다.

## (2) 실시간 교류(Real Time)

하이 테크놀로지에 익숙해진 고객들은 호텔 기업에게 빠른 정보의 공유를 요구하고 있는데 그 이유는 현대의 고객들이 초고속 프로세스를 장착하고 있는 스마트 시스템에 대해 익숙해져 있고 따라서 속도에 대한 그들의 요구는 심화되고 있기 때문이다. 불과 4-5년 전까지만 하더라도 한두 시간 안에 호텔 측에 대하여 예약을 하고 이에 대한 예약 확인을 요구하는 고객은 거의 없었다. 그러나 하이 테크놀로지는 호텔 직원뿐만 아니라 외부의 고객들에게 항상 접근 가능한 정보를 제공해 줄 수 있게 함으로 서비스를 더욱 빠르게 제공할 수 있게 되었다. 하이 테크놀로지의 이용으로 고객과 호텔간의 교류 사이클은 계속 점점 줄어들어 가고 있으며, 시장의 변화가 가속화됨에 따라 고객들은 자신들이 서비스를 받기까지 기다리는 시간에 대하여 인내 할 수 있는 정도가 점점 줄어들어 가고 있다. 따라서 호텔이 고객의 요구에 즉각적으로 대응하지 못하면 고객에게 서비스 할 수 있는 기회를 상실하게 된다.

## 3) 데이터의 저장(warehousing)과 탐색(mining)

컴퓨터를 통하여 수집되는 고객의 정보는 이전에 사람이 수동적인 방법으로 수집하는 정보의 양보다 훨씬 더 많아 졌다. 따라서 고객의 정보를 분석하는 도구로써 정보 저장과 정보 탐색의 기술은 매우 중요한 의미를 갖게 되었다. 다량의 정보를 어떻게 수집하고, 수집된 많은 정보를 어떻게 유용한 정보로 필터링 작업을 통하여 경영자의 의사결정에 유용하게 사용될 수 있느냐 하는 것이 또한 IT 기술의 도입으로 인하여 발생된 변화의 동인이라 볼 수 있다.

## 4) 개인화된 시장 세분화

호텔산업에서 대량생산의 개념은 수용하지 않아 왔고 초기단계의 호텔 및 레스토랑의 경영에 있어서도 상당부분 개별 고객을 겨냥한 개인적 서비스를 제공해 왔다. 그러나 컴퓨터 기술의 발달로 인하여 대량 개별화(Mass customization)라는 개념과 하나의 세분시장으로의 서비스 제공 개념이 가능하게 되었다. 하나의 세분시장 개념의 결과로 호텔 기업들은 기존의 경쟁 수단인 가격, 위치, 부대시설 등에 기반을 둔 전략으로부터 지식에 기반을 둔 전략으로 수정되어야 할 것이다. 변화된 시장에서 가장 경쟁력 있는 기업이 고객들의 구매 패턴을 수집, 단일화 시키고 이에 대한 지식을 상당히 개별화된 서비스를 제공하는 데 이용하게 될 것이다.

## 5) 기존 기술의 진부화

기존의 호텔에서 사용되는 시스템들은 하나의 목적으로만 사용될 수 있는 시스템으로 유연성과 다른 시스템과의 연결 및 호환성을 고려하지 않은 진부화된 시스템을 이용하고 있다. 따라서 어떤 IT 기술이 가장 유용한지 판단을 하는 것파, 어떤 새로운 시스템을 도입할 것인지 결정하는 것이 정보 시스템 관리자의 가장 큰 관심사가 될 것이다. 결국 고객들과의 정보 교환을 위한 멀티미디어를 통한 접근이 대세를 이룰 것으로 보인다. 그러므로 멀티미디어에 대한 장비

와 전문가에 대한 투자가 요구될 것이다.

#### 6) IT에 대한 최고경영자들의 이해 요구

호텔의 최고 경영자들은 자신들의 많은 시간과 관심을 신기술에 관련된 이슈에 할당해야 할 것인데 그 이유는 호텔 조직의 가치 사슬에 대한 상당부분에 IT에 관련된 기술들이 영향을 줄 것이고, 나아가 기업의 모든 부문에 전파될 것이기 때문이다. IT 기술이 비즈니스의 핵심에 위치할 것이기 때문에 호텔 기업의 최고 경영자들은 IT 이슈들에 대한 전략적 의사결정으로부터 소외되어서는 안 될 것이다. 이는 모든 관리자들이 그들이 업무와는 상관없이 IT 기술의 능력, 잠재력, 그리고 한계에 대하여 잘 이해해야 한다는 것을 의미한다.

#### 7) IT 기술에 대한 비용

전문가들의 주요한 관심사 중의 하나가 IT 기술을 도입하는데 요구되는 막대한 투자 자금을 어떻게 마련하느냐 하는 것이다. 고객들은 High-Tech 기반의 다양한 편의 시설을 요구하고 있다. 호텔 경영자들은 고객들의 요구에 따라서 이러한 편의 시설들을 제공하고자 하고 있으나 선결 되어야 할 문제는 그에 대한 비용을 어떻게 지불해야 하는 것이다. 체인의 모기업들은 체인 시스템에서 요구되어지는 최소한의 기준을 마련하여 체인내의 모든 호텔들이 그 기준을 따라 줄 것을 원하고 있다. 그러나 각 호텔의 소유주들이나 프랜차이지(franchisee)들에게 IT 기술에 대한 신뢰할 만한 가치를 부여하고, 여러 편의 시설들을 지원하는 것은 매우 어렵고 모험이 따르는 일이다. 전문가들은 대부분의 경우 소유권이 분산되어 있는 호텔 산업의 현실이 IT 기술을 도입하는데 있어서 심각한 장애 요소가 된다는 점을 지적하고 있다. 이와 같은 문제를 해결하기 위한 방법으로 전문가들은 다음과 같은 방안을 제시하고 있다.

(1) 하드웨어를 리스(lease) 함으로써 재정적 부담

을 줄이고 항상 업그레이드된 하드웨어와 소프트웨어를 이용 할 수 있게 하는 방안.

(2) 거래를 기준으로 가격을 책정하여 호텔이 체인 모기업의 정보 시스템에 접속하는 횟수나 기간에 따라서 정보시스템 이용료를 지불할 수 있게 하는 방안.

(3) 고객들을 위하여 정보 시스템에 접속할 때 마다 이에 대한 사용 요금을 직접 고객들이 지불하게 하는 방안.

(4) 시스템을 대여하는 업체와 호텔이 정보 시스템을 통하여 일어날 수 있는 위험, 이득, 비용 등을 서로 분담하는 방안.

현대에 와서 호텔은 '집을 벗어난 장소에서의 또 다른 내 집'의 개념으로 고객의 집으로, 사무실로 또는 교육 장소나 여가의 공간으로 이용되고 있기 때문에 객실 안에서의 인터넷 접속, 음성인식 메일 등과 같은 IT 기술이 당연히 준비 되어야 하는 시대가 되었다. 그러나 이러한 IT 기술의 투자에 대한 투자회수를 계산하는 것은 실제적으로 불가능하다. IT에 대한 투자와 회수간의 관계를 명확하게 하기 위하여, 그리고 투자에 대하여 호텔이 얻는 이점 또는 수익성을 증명하기 위한 의사결정 모델이 만들어져야 한다.

## 2.2. IT 기반 기업 환경이 호텔산업에 미치는 영향

### 1) 인터넷의 대중화

현재 호텔산업의 변화를 주도하는 가장 팔목할만한 요소는 인터넷을 통한 빠른 정보의 교환이다. 인터넷을 통한 호텔과 고객간의 거래는 호텔 기업이 제공하는 상품이나 서비스를 전달하는 방법에 있어서 변화를 가져왔고, 호텔 기업조직의 구조를 변화 시켰으며, 서비스 제공자인 호텔과 고객간의 상호관계를 유지하는 방법을 근본적으로 변화 시켰다. 빠른 원거리 통신, 신뢰성 있는 네트워크, 사용자 중심의 인터페이스와 브라우저, 그리고 가상현실 체험의 기술 등의

결합을 통하여 고객들은 시간과 장소에 제한을 받지 않고 그들이 원하는 정보를 직접 자신들의 컴퓨터로 이동시킬 수 있게 되었다. 더 나아가 정교하게 고안된 정보 여과기술을 통하여 고객들은 신속하게 방대한 데이터들로부터 자신이 원하는 정보들을 쉽게 찾아낼 수 있게 되었다. 또한 스마트 에이전트(smart agent)의 기술을 이용하여 서비스 제공자나 고객들이 지루하고 복잡한 업무의 프로세스를 쉽게 처리할 수 있게 되었다. 앞으로 이러한 유형의 스마트 에이전트들은 인공지능의 발달로 인하여 이용범위가 더욱 확대될 전망이다.

## 2) 중개상의 역할 변화

인터넷의 광범위한 이용은 우리가 기존에 알고 있는 중개상에 대한 역할에 변화를 가져오게 될 것이다. 호텔이나 여행 상품을 고객과 기업간의 중간상 역할을 하고 있는 여행사들이나 범유통 시스템(Global Distribution System)은 호텔을 비롯한 서비스 상품을 유통하는데 있어서 커다란 변화에 직면하고 있다. 이들은 이제 서비스 공급자인 호텔, 레스토랑, 또는 항공사 등을 대신하여 서비스 상품을 판매하기 보다는 인터넷을 통하여 고객들이 원하는 상품이나 서비스가 어디에 있는지의 소스를 제공함으로써 고객들에게 그리고 서비스 산업들에게 가치 있는 정보를 제공하는 역할을 해야 할 것이다. Priceline.com이나 eBay와 같은 회사들은 판매, 유통, 예약 등에서의 새로운 모델을 개발하여 도입하고 있는데 이 새로운 방법은 경매 방식으로 서비스를 제공하는 기업에 의하여 정해진 가격을 고객의 입장에서 수용하느냐 마느냐의 문제가 아니라, 제공되어진 서비스 상품을 소비자가 가격을 결정하여 입찰하는 방식의 소비자 중심의 비즈니스 환경에 맞게 고안된 것이다. 그러나 이러한 e-비즈니스 환경 하에서도 기존의 중개인들 또한 예전 방식대로 고객들에게 서비스 제공 기업들의 상품을 고객들에게 판매를 하면서 자신들의 영역을 고수할 것으로 보이는데, 이제 그들은 새로운 상품을

고객에게 판매 하는 것이 아니라 경쟁 입찰의 방식에서 판매되지 못하고 남아있는 재고 상품들을 소진하는 역할로 나름대로 서비스 기업과 고객들 간에 중요한 역할을 담당할 것이다.

## 3) 생산자, 유통자, 소비자 간의 정보 공유

서비스 생산자, 유통자, 그리고 소비자들은 통합 시스템을 통하여 결국엔 서로 연결될 것이다. 수평적 또는 수평적 통합을 통하여 소비자들과 공급자들 간의 관계는 투명해질 것이다. 또한 서비스 상품을 제공하는 생산자 그리고 생산자와 협력관계를 맺고 있는 다른 생산자들과도 하부 시스템이나 또는 공급자의 Interface를 통하여 투명한 관계를 유지할 것으로 예상된다. 이러한 예는 MediaBank라는 상품을 판매하는 Leonardo 회사에서 볼 수 있는데 이 회사는 MediaBank라는 상품을 통하여 기업이 제공하는 그림, 문자, 비디오, 로고뿐만 아니라 지리 정보를 제공하고 있으며, 이러한 정보들을 유통경로를 통하여 모든 중개상들에게 제공하고 있기 때문에 소비자들은 여행을 이용하건, 인터넷 사이트, GDS, 또는 도매상을 이용하건 간에 이 회사의 모든 정보를 공유 할 수 있다.

소비자의 관점에서 보면 인터넷은 쇼핑을 위한 새로운 도구들 제공해줄 뿐만 아니라 여러 기업들이 제공하는 상품들을 비교 할 수 있게 해준다. 따라서 소비자들은 상품에 대하여 더 많은 정보를 갖게 되며 그렇게 될 수록 더 많은 것을 알고자 하는 욕구가 증대된다. 더구나 소비자들은 자신들의 질문이나 주문에 대하여 즉각적인 응답을 원하게 된다. 이러한 소비자들의 욕구에 부응하기 위하여 기업들은 신속하고도 유연하게 변해야 한다. 종업원들에게 더 많은 권위 위상이 이루어져야 하며, 그들에게 더 많은 정보를 제공해야 하고, 컴퓨터 시스템에 자유롭게 접근할 수 있도록 해야 할 뿐만 아니라 종업원들이 사용하기 편리하도록 하여야 한다.

#### 4) IT 기술에 대한 표준화의 요구

객실에서 호텔이 고객들에게 제공하는 편의시설 중 가장 중요한 것은 아마도 객실 내부에서 고객들이 자유롭게 인터넷을 접속할 수 있도록 하는 것이다. 그러나 호텔 객실에 인터넷 기술을 제공하기에 적합한 모델은 아직 불명확하다. 요즘 호텔들은 Web에 기반을 둔 텔레비전이나, 네트워크로 이루어진 컴퓨터, 또는 독립된 모델을 사용하는 등 여러 가지 방법을 실험하고 있는 중이다. 그러나 아직까지는 표준이 이루어지지 않았고, 또한 여러 소프트웨어 기업들과 케이블 T.V., 서비스 제공자들의 합병(예를 들면 최근의 America Online과 Time Warner)들로 인하여 어떤 표준이 이루어질지 예측하기가 쉽지 않게 되었다. 이와 관련하여 해결하여야 할 문제는 호텔 기업들이 객실에 인터넷 서비스를 고객들에게 제공할 수 있도록 하기 위해서는 어느 정도의 가격이 인터넷 접속비와 이용료로 부과되어야 하는지를 결정해야 할 것이다.

#### 5) Data warehousing과 Data Mining

복잡화된 비즈니스 환경으로 인하여 그리고 IT 기술의 발달로 인하여 개인이나 기업이 소화해 내거나 걸러내야 하는 정보의 양은 무궁무진하게 증가 하였다. 따라서 방대한 자료를 어떻게 보관하고, 걸러내며 필요한 정보를 어떻게 이용할 수 있느냐 하는 것, 즉 Data warehousing과 Data mining이 호텔 산업의 IT 분야에서 가장 빠르게 진보하고 있는 두 부문이다. 기존에 사용하고 있는 예약 시스템이나 고객관리(guest-history) 시스템은 이제 더 이상 고객들의 패턴이나 세분 시장을 적절하게 파악하는데 도움이 되지 못한다. 그러나 다양한 고객들의 정보 없이는 각각의 개별 고객이 하나의 세분 시장으로 변모해가는 비즈니스 환경에 대처하기는 어렵다. 따라서 새로운 IT 기술의 도입으로 다량의 시장에 대한 정보를 빠른 시간에 걸러 낼 수 있도록 하는 것이 필요하게 될 것이다.

#### 6) IT 도입의 타당성

IT의 도입은 기업들에게 많은 투자를 요구함으로써 과연 IT 도입으로 인하여 얻는 이점이 무엇인가가 문제가 된다. IT 인프라를 구축하는데 들어가는 자금이 지속적으로 증가하게 됨으로 호텔의 투자자들이나 소유주들은 신뢰성 있고 타당성 있는 IT에 대한 가치 모델을 요구하고 있다. 그러나 아직까지도 이러한 표준 모델이 만들어지지 않았기 때문에 투자의 정도가 낮아지는 경향이 있고, 따라서 적절한 테크놀로지를 제공할 수 없게 된다는 문제점을 갖고 있다. 따라서 호텔 산업에서는 IT 기술에 대한 타당성이 어떻게 측정되고 평가되어야 하는지에 대한 기준을 마련하여야 할 것이다. 이러한 맥락에서 외부의 아웃소싱에 대한 고려를 할 수 있을 것이다. 그러나 아웃소싱에서의 또 다른 문제는 IT의 어떤 부분을 아웃소싱으로 할 것인가 하는 것이다.

#### 7) IT 시스템의 표준

현존하는 호텔산업의 IT 시스템은 유연성이 결여되었을 뿐만 아니라 복잡한 프로그래밍 언어를 이용하고 있기 때문에 새롭게 개발되고 있는 커뮤니케이션과 데이터 공유 응용 기술을 지원할 수 없다. 하드웨어 및 소프트웨어 개발업체들이 새롭게 개발되는 IT 응용 기술들을 도입하기 위해서 개방 시스템(open system)과 개방 구조(open architecture)를 요구하고 있고, AHMA(American Hotel and Motel Association)이 스폰서 역할을 하고 있는 HITIS(Hospitality Industry Technology Integration Standards)의 개발로 인하여 이러한 문제점은 줄어들게 될 전망이다.

### 3. IT 기술의 도입과 호텔산업의 대응전략

#### 3.1. 상품에 대한 충성도가 결여된 고객들의 출현

상품 공급자인 호텔 기업의 측면에서 보면 미래의

고객들은 브랜드에 대한 충성도가 상당히 결여될 것이라는 점이고, 고객의 측면에서 보면 각각의 호텔과의 거래에 대하여 매년 새로운 의사결정을 해야 한다는 점이다. 미래의 고객들은 인터넷의 자유로운 접속을 통하여 동시에 다수의 기업들에게 상품에 대한 충성도를 갖고 있으며, 충성도가 지속되는 시간이 오래 지속되지 못한다는 것이다. Web을 중심으로 한 마케팅 환경에서 경영자들의 문제점은 호텔 기업들이 짧은 시간이나마 고객들의 상품에 대한 충성도를 이끌어 내고자 최선의 노력을 다하지만, 문제는 고객들은 새로운 정보에 따라서 그들의 욕구가 너무 빨리 변하다는 데 있다. 따라서 앞으로 호텔 기업의 마케터들의 숙제는 고객들이 무엇을 원하는지 파악하고 그들이 다른 경쟁 기업들의 Web site로 이동하는 것을 방지하기 위하여 어떤 노력을 해야 하는지 결정해야 하는 것이다.

호텔 전문가들의 공통적인 의견은 앞으로는 이러한 프로세스 상황에선 기존의 우리가 이용하던 Yield-management는 더 이상 유용하지 않을 것이며, 고객 개개인의 욕구에 부응하는 상품을 선택해주고 조언해 주는 personal agent와 같은 방법이 모색되어야 한다는 것이다. 이는 IT 기술의 도움으로 가능하게 될 것이며, 다량의 데이터를 저장하고 빠른 검색이 가능케 됨으로서 각각의 개별 고객들이 그들의 상황에 따라서 가장 적절한 대안을 찾아주는 Shopbot와 같은 smart shopping agent 형태로 나타날 것이다. 이 방법의 초기 형태는 현재 IntelliTrip에서 제공하는 서비스 형태가 될 것인데 고객들은 몇 번의 컴퓨터 자판기 조작을 통하여 빠르고 쉽게 자신들이 원하는 항공 예약이나, 객실, 또는 여행 패키지 상품을 구매할 수 있다. 따라서 고객들은 해당 항공사, 호텔, 또는 여행사의 Web site를 방문하지 않고도 그들이 원하는 서비스 상품을 용이하게 구매할 수 있게 된다. 이러한 비즈니스 환경에서 가장 중요한 기업의 자산은 고객들 개개인의 욕구와 그들의 신상에 관한 사항들이다. 그러나 이 자산들은 기업에게

의해서 통제 되는 것이 아니라 고객들에 의해서 통제될 수밖에 없는 문제점이 발생하게 된다. 즉 고객들은 자신들의 의도에 따라서 어떤 기업에겐 자신의 구매행동이나 의도에 대한 기업에게는 매우 중요한 정보를 제공하기도 하고 그러지 않기도 한다. 또한 기업들이 수집한 정보들도 자신들의 의도에 따라 이용할 수 있게 하기도 하고 그에 대한 제제를 가하기도 할 것이다.

### 3.2. 호텔산업의 역할 변화

Hospitality 기업들은 앞으로 고객들에게 호텔의 객실, 레스토랑의 메뉴, 또는 항공상의 좌석과 같은 유형적인 상품들을 판매하는 전통적인 역할에서 벗어나 고객이 원하는 경험(experience)을 관리하고 보좌하는 역할을 하게 될 것이다. 다양한 정보로 무장한 미래의 고객들은 서비스 기업들에게 그들이 여행하는 목적지의 숙박시설, 식음료 시설, 교통편의 시설과 같은 정보를 제공하는 것 이상을 요구하게 될 것이다. 즉 그들의 여행 욕구를 해결해 줄 수 있는 다양한 여행 경험의 소스들이 세계 각국의 어디에 산재해 있는지에 대한 알고자 할 것이다. 그러나 기존의 중간상들은 이러한 고객들의 욕구와 경험을 조합할 수 있는 능력이 현재로서는 매우 부족하다. 결과적으로 Hospitality 기업들은 고객들이 그들의 경험과 여행 상품들을 결합시키는데 조력자의 역할을 함으로서 개척할 수 있는 기회는 많다고 할 수 있다.

그러나 이러한 역할을 수행하는 데는 많은 어려움에 봉착하게 될 것이다. 유통을 담당하는 Web이 너무나 복잡하고, 호텔산업의 소유 구조가 여러 사람들에게 분리되어 있기 때문에 통합적인 관리와 통제에 많은 어려움이 따른다. 또 다른 문제는 고객의 경험에 대한 체계적인 정보가 없다는 점이다. 아직까지 고객들이 원하는 잠재적인 경험들을 시스템적으로 수집하고자 하는 시도를 해본 적이 없다는 것도 큰 문제이다. 그러나 IT 기술 혁명은 고객들이나 Hospitality 기업들에게 고객들이 경험할 수 있는 여

행상품에 대한 무제한적인 정보를 제공하게 될 것이다. 그러므로 고객들이 여행을 통하여 얻고자 하는 경험과 경험에 합당한 여행 상품들을 적절하게 조합할 수 있다면 이는 고객뿐만 아니라 Hospitality 기업에게도 높은 부가 가치를 제공하게 될 것이다. 이러한 프로세스를 개발하고 완성하는 기업이 미래의 Hospitality 산업을 좌우하게 될 것이다.

### 3.3. 종업원들의 역할 변화

IT 중심의 환경에서도 역시 가장 중요한 역할을 하는 것은 종업원이다. 그러나 IT 기술의 도입은 기존의 종업원들의 역할에 변화를 가져오게 될 것이다. 첫 번째로 주요한 변화는 모든 수준에서의 종업원들은 고객들의 상담자 역할을 수행 하여야 한다. 이는 모든 종업원들이 기존과는 다르게 호텔의 전반적인 경영과 제공되는 상품이 및 서비스들에 대하여 높은 수준의 지식을 갖추어야 한다는 것을 의미한다. 그리고 고객들의 상담자 역할을 적절히 수행하기 위해서는 내부적인 호텔경영의 사안들뿐만 아니라 호텔 밖의 다양한 정보에 대하여 상당한 수준의 지식을 갖추어야 한다. 이와 같은 전제 조건이 만족되어야만 고객들과 그들이 원하는 경험들을 최상의 조합을 통하여 고객들에게 제공할 수 있기 때문이다. 상담자로서의 종업원들은 비즈니스에 대하여도 이해를 해야 할 뿐만 아니라 고객의 욕구와 문제가 무엇인지 파악하고 이에 대한 해결 방안이 무엇인지 찾아 제공하여야 한다. 더구나 이러한 지식 기반의 고객들과의 교류는 IT 기반의 기술을 통하여 이루어지기 때문에 종업원들은 IT 응용 기술에 대한 지식이 많이 요구된다고 할 수 있다.

그러나 어떤 종업원도 혼자서는 expert 시스템이나 또는 인공 지능 시스템의 도움을 받는다 할지라도 이상적으로 고객들의 경험을 상품과 조합하여 제공하는 못할 것이다. 기업은 고객들의 잠재적인 욕구에 대하여, 그리고 그들이 다양하게 경험할 수 있는 소스에 대하여 많은 지식을 겸비하고 있는 다수의 개인

들이 참여하여 구성되는 Intelligence-response 팀을 구성하여 운영할 필요가 있다.

미래 hospitality 산업의 종업원들은 고객들과의 교환 과정을 주관하는 매니저가 되어야 할 것이다. 이 교환은 기업이 고객들에게 경험과 지식을 제공하고 고객들로부터 이에 대한 금전적 보상을 받는 교환이 될 것이다. 종업원들이 고객들에게 제공하는 지식의 유형은 단순히 여행지로 가기 위해서는 어떤 교통수단을 이용해야 한다든지 또는 좋은 레스토랑이 어디에 위치하고 있는지와 같은 피상적인 지식이 아니라, 고객들의 삶을 풍요롭게 할 수 있는, 그리고 고객들의 개인적인 개발과 성장에 도움을 줄 수 있는 지식이어야 할 것이다. 따라서 Hospitality 산업의 종업원들은 smart agent와 함께 고객들에게 개인적인 보조자 역할로서 인성적 접근을 할 수 있는 대리인 역할을 해야 할 것이다.

## III. 결론

호텔산업에의 IT 도입은 비즈니스 환경에 많은 변화를 가져오고 있다. 이러한 변화에 적절히 대응하면 경쟁에서의 유리한 위치를 점할 수 있겠으나 부적절한 대응은 기업의 생존에 심각한 타격을 가져다 줄 것으로 예상된다. IT 도입에 따른 변화는 호텔산업의 파라다임적 변화를 요구하고 있다. 다량의 정보가 신속하게 수집되고 생산자뿐만 아니라 유통자 및 고객들도 무제한적으로 정보공유가 가능하게 됨으로써 기업과 고객간의 관계가 새롭게 규정되어야 하며, 서비스 생산자와 유통자, 그리고 소비자 간의 관계도 재정립 되어야 할 것이다. 이러한 논의가 한국의 현실 상황에선 아직 시기상조라고 여길지 모르겠으나, 업계의 전문가들이 예측하는 미래의 상황을 미리 토의하고 이에 대한 적절한 대비를 함으로써 미래의 전략적 우위를 점할 수 있는 기회를 모색할 수 있을 것이다.

■ 참고문헌 ■

- [1] Bachelidor, B.(1999), "Hospitality & Travel: A Trip to Grandma's Goes High Tech.", Information Week, September 27, 189ff.
- [2] Cavanaugh, J.(1999), "Spending Time, Not Dimes, to Get the Most from Your Automation", Hotel & Restaurant Technology UPDATE, Summer, pp. 136-138.
- [3] Cliff, B.(1998), "Industry Survey Confirms Top Hotel IT Requirements for 1999", Hotel & Restaurant Technology UPDATE, Fall, pp. 108.
- [4] Cho, W. and Olsen, M. D.(1998), "A Case Study Approach to Understanding the Impact of Information Technology on Competitive Advantage in the Lodging Industry", Journal of Hospitality & Tourism Research, 22(4), pp. 376-394.
- [5] Diamond, K.(1997), "Field of Dreams: Hoteliers are Hoping that Investment on the Web will Translate into a Steady Revenue Source", Travel Agent, 285(June), pp.38.
- [6] Huo, Y. H.(1998), "Information Technology and the Performance of the Restaurant Firms", Journal of Hospitality & Tourism Research, 22 (3), pp.239-251.
- [7] McFarlan, F. W.(1984), "Information Technology Changes the Way You Compete", Harvard Business Review, 62 (3), pp.98-103.
- [8] Meyers, C.(1999), "October News: Closing the Technology Gap." Successful Meeting(Oct). pp.13.
- [9] Murphy, J., Forrest, E. J., Wotring, C. E., Brymer R.A.(1996), "Hotel Management and Marketing on Internet", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37(June), pp. 70-82.
- [10] Namasivayam, K., Enz, C, and Siguaw, J.A. (2000), "How Wired Are We? : The Selection and Use of New Technology in U.S. Hotels", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (Dec), pp.40-48.
- [11] Robert K. Griffin(1998), "Data Warehousing: The Latest Strategic Weapon for the Lodging Industry?", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39. No. 4, pp. 28-35.
- [12] Scarcini, J.(1997), "Australian Bed and Breakfast World Wide Web Pilot Test", Aust Tourism Hospitality Res. Conf. (July), pp.66-74.
- [13] Siguaw, J. A., Enz, C.A., Namasivayam, K.(1999), "Adoption of Information Technology in U.S. Hotels: Strategically Driven Objectives", Journal of Travel Research, in press.
- [14] Shundigg, S.(1997), "Guest Room Internet Experiments abound", Hotel, (Feb), pp.62.
- [15] Sweat, J. and Hibbard J.(1999), "Customer Disservice", Information Week, June 21, pp. 76-78.
- [16] Walle, A. H.(1996), "Tourism and Internet: Opportunities for direct Marketing", Journal of Travel: 35(1), pp.72-77.
- [17] Whiteford, M.(1999), "Maximizing Messaging", Hote & Motel Management, Sept.6, pp.58.
- [18] Wolchuk, S.(1997), "Sheraton Executive Cites Benefits of Eurhotec", Hotels 3(Feb), pp.50.