# 여행사와 관련기업간 협력, 갈등, 경쟁관계에 관한 연구

김 재 곤*

< 목 차 >

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 여행사와 여행관련기업간 관계
Ⅲ. 분석 결과
Ⅳ. 결 론
참 고 문 헌
ABSTRACT

## Ⅰ. 서 론

오늘날 시장의 경쟁은 개별기업간 경쟁이라기 보다는 서로 관련된 기업집단시스템과 또다른 기업집단시스템간의 이른바 시스템간 경쟁이 이루어지고 있다. 시스템간 경쟁에서는 시스템내의 개별기업간 협력적 관계구조의 형성이 강조되며, 이에 의한 시스템 내 개별기업의 경쟁력 강화효과가 나타나고 있다.

여행사는 서비스업에 대한 경영을 그 본질로 하며 서비스는 전체적으로는 무형적인 특성을 지닌 것으로(이선희. 1995: 23) 특히 인적서비스는 관광을 시작하기 전부터 관광을 끝낸 후까지 제공되며 관광공간은 관광동기를 충족시킬 수 있는 공간(이장춘. 1997: 99)인 것이다.

여행사는 관광관련업체와 바람직한 관계를 유지해야만 성수기 관광관련상품을 확보할 수 있어(유정남. 1995: 79) 소규모 여행사의 경우 관광환경의 변화에 유연성이 강해 유리하고 자본보다는 고객과 직접 접촉이 매우 중요해 고객을 지속적으로 접촉하여야 한다.(표성수. 1997: 26).

여행사와 여행사, 여행사와 호텔, 여행사와 항공사 등의 관계협력을 통한 발전이라는 관계마케팅의 도입은 여행사와 여행관련기업 특히 호텔과 항공사의 관계협력을 위한 방안으로 기업간 관계마케팅의 도입의 필요성이 대두되었다.

본 연구는 여행사와 여행관련기업간의 관계형성을 위하여 호텔과 항공사간의 협력관계, 갈등관계, 경쟁관계를 분석· 파악하여 여행사와 여행관련기업들과의 관계를 제시하고자 하였다.

* 원광보건대학 관광산업과 전임강사

## Ⅱ. 여행사와 여행관련기업간 관계

### 1. 협력관계

협력은 개인 또는 시스템 목표를 달성하도록 지향된 공동노력(James R. Brown. 1981: 3-18)이라고 말할 수 있으며 또한 협동은 상호이익목표를 달성하기 위하여 기득권을 가진 참가자들의 공동노력으로 정의되기도 한다(Stanley D. Sibley & Donald A. Michie. 1982: 23-45). 협력은 갈등과 함께 교환관계를 통제하는 두 가지 지배감정이다. 갈등은 개인목표나 상호목표달성을 방해하는 간섭으로 정의되며, 반대로 협력은 개인목표 및 공동목표달성을 위한 결합노력이다.

조직간 관계를 설명하기 위한 개념화는 두 부류로 나뉜다. 하나는 조직을 목표달성을 위해 자발적으로 상호작용 하는 존재로 보는 시각이다. 이 부류가 수용했던 개념으로서 조직간의 교환이 등장했다. 또 다른 시각은 외적통제모형(서울대학교 산업 및 조직심리학 연구실. 1991: 26)을 통해서 조직간 관계를 설명한다. 즉, 보다 강력한 조직이 타 조직으로 하여금 상호작용 하도록 유도한다는 것이다. 이 부류는 주요개념으로서 자원의존을 들고 있다.

Crowley는 U. S. Forest Service와 미네소타주의 Superior National Forest간의 협력관계를 제시함으로써(K. Crowley. 1988: 38-40) 조직교환의 일례를 보여주고 있다. 미네소타주 북부의 Superior National Forest는 리조트 통역인 프로그램의 성공적 실행을 유도해냄으로써 U. S. Forest Service와 리조트 사업자간에 전례없는 협력관계를 조성했다.

여행사 여행관련기업의 목적 및 목표에 따라 다양한 형태의 전략적 협력이 가능하다. 가장 보편적인 협력방식으로는 제휴합작벤처, 지분참여 및 업무제휴(공동생산, 공동연구개발, 공동마케팅 등)를 들 수 있다. 이들 협력옵션의 공통점은 협력이 참여하는 기업들 자신의 약점을 커버할 수 있도록 디자인된다는 것이다.

(1) 협력합작벤처

협력합작벤처는 법률적으로 모기업으로부터 독립된 하나의 사업체로서 협력사들의 자본투자로 이루어진 대표적인 자본협력의 형태이다. 이 경우 협력관계는 어느 한 업무분야에만 국한되거나 또는 연구개발· 생산· 마케팅· 유통 등 광범위한 범주에 걸쳐 형성된다(James. 1985: 76-78). 예를 들면 드림투어의 경우 금강산 관련 여행일정 및 모집은 드림투어에서 하지만 연구개발· 생산· 마케팅· 유통 등 광범위한 것은 모기업인 현대그룹에서 하고 있다.

현재는 파트너들이 어느 한 특정제품이나 세분시장에만 국한해서 협력관계를 맺고, 그 밖의 제품이나 시장에 있어서는 서로 경쟁관계를 유지하고 있는 추세이

다. 예를 들어, 금강산 관광객 모집 시 현대드림투어와 다른 금강산 지정협력 여행사는 서로 협력관계를 맺고 있지만 이들이 금강산을 제외한 다른 관광객 모집은 서로 경쟁관계를 유지하고 있다.

(2) 업무제휴

업무 하나 또는 둘 이상의 업무분야(연구개발· 마케팅· 생산· 유통 등)에 걸쳐 협력관계를 맺는 것이다. 업무제휴에는 자본참여가 이루어지지 않는 것이 보편적이다.

업무제휴의 형태는 기술제휴, 생산제휴, 제판동맹, 마케팅제휴, 영업업무제휴 등이 있다.

① 기술 제휴(James. 1985: 78-80)

㉠ 공동연구개발

공동연구개발이란 신제품이나 신기술의 개발을 위해 협력관계를 맺는 것을 말한다. 이 협력의 범주는 단지 연구개발에 국한되며, 연구 결과물인 신제품의 생산과 판매는 파트너 각자가 독자적으로 수행하는 것이 보통이다. 따라서 여행사와 여행관련기업간의 공동 상품을 위한 연구개발이 이루어 질 수 있다.

㉡ 연구개발 벤처

여행사와 관련기업들이 상호 출자하여 연구개발 벤처를 설립, 공동으로 연구개발을 수행할 수 있다. 연구개발 벤처는 기술개발비용이 높고, 제품 수명주기가 단축되어 신제품을 시장에 지속적으로 내놓기 어려운 산업분야에 있어 매우 유용한 옵션으로서 여행상품도 마찬가지다. 이 협력의 근본 목적은 여행사와 관련된 상품을 개발하는데 소요되는 비용과, 예상되는 위험을 공유하고자 하는 데 있다.

㉢ 게스트 엔지니어링

완제품 메이커인 대기업체와 중소협력체간에 이루어질 수 있는 공동연구개발 방안이다. 요컨대 '게스트 엔지니어링'은 대기업들이 완제품 개발과정에 협력업체의 기술진을 참여시켜 부품 설계 및 개발을 공동으로 수행함으로써 제품 개발기간과 비용을 절감하고, 효과적인 기술이전을 통해 긍극적으로 완제품의 품질을 높이는 생산방식이다.

따라서 홀세일러와 리테일러 여행사 사이의 여행상품 설계 및 개발을 공으로 수행할 수 있다.

'게스트 엔지니어링' 방식을 통해 여행사와 랜드사의 공동 상품개발이 가능하다. 이를테면 현지 지상비등은 랜드사에서 담당하고 항공료를 포함한 전체적인 상품은 여행사에서 담당하는 공동기술개발을 통한 상호협력이 가능하다.

② 생산제휴

㉠ 공동생산협약

기업들은 종종 공동생산을 통해 규모의 경제를 이루어 생산비용의 절감을 꾀한다. 따라서 이러한 생산제휴는 자동차나 중장비와 같은 거대한 생산규모가 요구되는 산업분야에서 비교적 활발히 사용된다. 예를 들어, 전세계 시장에의 시판을 목표로 건설장비를 공동생산하기 위한 클라크-볼보 합작벤처의 설립 배경에는 생산성 제고가 자리하고 있다.

신기술이나 신제품을 보유하고 있는 기업이 이를 대량 생산하기에는 자사의 생산시설만으로는 부족할 경우, 기존의 대형 생산업체와 손을 잡을 수도 있다. 또한 특정 제품을 생산해 내는 데 있어 기업 자신의 기술력만으로는 역부족일 경우 필요한 기술을 보유하고 있는 기업과 협력하여 공동생산을 꾀할 수도 있다. 여행사와 여행관련기업간의 공동생산 역시 여행사와 식당의 연합된 상품이나 항공사, 여행사, 호텔 등이 연합하여 공동여행상품을 만들기도 한다. 이는 관광이 어느 한 기업에만 의존할 수 없는 상품이기 때문에 공동여행상품은 가장 기본적이라 할 수 있다(James. 1985: 81-82).

㉡ 여행상품 공용화

여행업계 및 동종기업간 여행상품공용화를 통해 평균단가를 낮추고 새로운 상품개발에 따른 비용부담도 줄여 경쟁력을 높이고자 하는 전략이다. 여행상품공용화는 다양한 형태로 나타나고 있는데, 각사의 제품에 여행상품공용화 비율을 높이는가 하면, 경쟁회사들끼리 똑같은 여행상품을 사용하는 라이벌간의 제휴도 나타나고 있다. 이러한 여행상품공용화 현상은 홀세일러와 리테일러 여행사간에 가장 두드러지게 나타난다.

㉢ 패스트푸드식 상품 생산 방식

최근 유행하고 있는 '패스트푸드식' 생산방식도 생산 협력의 한 형태이다. 이 생산방식은 종전처럼 완성품을 각 시장의 판매처에 전달하는 것이 아니라, 현지에서의 다품종 소량생산 방식을 취하므로 시장수요의 변화에 신속히 대응할 수 있는 유연체제를 갖출 수 있다. 또한 수요자의 기호변화에 대한 대처가 쉬울 뿐 아니라 생산비율을 낮출 수 있고 납기 단축도 가능하다는 이점이 있다. 이는 모든 관광일정을 관광객에게 주는 것이 아니라 관광객이 현지에서 선택할 수 있는 옵션형식의 여행상품이라고 할 수 있다. 즉, 여행사에서 항공권과 숙박권만 제공하고 나머지 식사와 일정은 관광객 스스로 알아서 할 수 있는 상품으로서 현재 옵션투어의 형태로 나타나고 있다.

㉣ 제판동맹

제판동맹이란 대규모 여행업체와 여행관련 업체가 제휴를 통해 상품을 공동기획· 개발· 생산해 내는 것이다. 제판동맹을 통해 상품 공동기획에서 판매정보의 공유, 생산을 포함한 영업내용이 나쁜 사업을 정리하는 철저한 리스트럭처링을

추진하였는데. 제판동맹은 장기적인 리스트럭처링의 일환으로 실시된 것이다(Ohmae. 1993: 35-54).

㉤ 마케팅 제휴

교차유통협약이 마케팅 제휴의 대표적인 형태인데, 여행사와 관련기업간에 여행상품을 자국이나 제3국에 판매하기로 협정을 맺는 일종의 판매제휴이다.

관광객 욕구의 변화가 심한 분야에서 이러한 교차유통협약이 매우 빈번히 발생한다. 이러한 유통협약을 통해 여행기업은 항공, 숙박 등 자사의 상품의 대부분을 여행관련 기업으로 터 공급받아 충당하고 있다.

㉥ 영업 업무제휴

여행 서비스 분야에서 여행관련 기업간 협력을 통해 정보중개 및 국제업무능력을 높이고 적시에 고객 서비스를 제공할 수 있다. 특히 외국 여행관련기업과의 제휴를 통해 선진 서비스 능력 및 노하우의 획득, 현지 거점을 확보할 수 있다.

예를 들면, 대한항공과 에어 캐나다의 항공업무제휴, 현대상선과 일본의 K-Line과의 해운 업무제휴 등을 들 수 있다.

(3) 컨소시엄

여행상품 컨소시엄의 기대효과는 운영적인 효과와 재무적인 효과로 구분할 수 있다(김선희. 1998: 24-27).

운영적인 효과는 일곱가지로 세분화 할 수 있는데, 첫째, 컨소시엄은 여행업계의 주요 이해집단인 항공사 및 호텔과 관계개선에 기여 할 것이다. 둘째, 여행수요의 확대에 기여 할 수 있다. 셋째, 대고객 서비스의 제고 및 신뢰성을 확보할 수 있다. 넷째, 기획여행상품 개발에 경쟁력을 확보할 수 있다. 다섯째, 수미 및 판매업무에서 효율성이 증대될 수 있으며, 여섯째 인적자원의 효율적 운용과 일곱째, 여행업체 난립을 사정에 방지할 수 있는 장점이 있다.

재무적 효과는 매출액의 증가, 순이익의 증가, 대량판매에 다른 비용절감으로 분류할 수 있다.

(4) 복합제휴

사실 제휴는 어느 한 업무분야에만 국한에서 이루어진다기보다는 여러 분야에 걸쳐 복합적으로 이루어지는 것이 일반적이다. 그리고 처음에는 특정 분야에 국한해서 이루어졌더라도, 점차적으로 폭넓은 제휴관계로 발전하는 양상을 띤다. 이러한 복합적 제휴의 전형적인 형태가 있다(Lynch. R. P. 1993: 130).

여행상품과 서비스를 갖춘 여행사가 이를 유통시키고 판매할 수 있는 수단과 자원을 확보하고 있지 못한 경우, 이를 보완하기 위해 뛰어난 유통능력을 갖춘 파트너와 제휴를 맺을 수 있다. 특히 여행상품과 마케팅의 결합은 시장성 있는 기술(특히, 노하우, 생산기능 등)을 가지고 있는 중소 여행사와 마케팅 능력(판매원, 유통채널, 평

판, 신용 등)을 보유하고 있는 대규모여행사 및 호텔, 항공사에 매우 유효한 옵션이다. 중소여행사는 시장 개척에 따른 시간과 비용을 줄일 수 있고, 대규모 여행사 및 호텔, 항공사는 상품개발에 따른 시간과 비용을 줄일 수 있다.

## 2. 갈등관계

여행사와 여행관련기업의 갈등관계는 그 목표를 달리하는 데부터 나온다. 이는 서로간의 이익이나 목표에 있어서 다른 것을 추구할 때도 나타나며 또는 같은 이익과 목표를 추구할 때도 나타나는 현상이다. 그러므로 여행사와 여행관련집단의 갈등 해소는 상호 이익 측면으로 해결해야 할 것이다. 이에 여행사와 여행관련집단의 갈등원인을 살펴보고 이에 대한 분석을 해보고자 한다.

여러 학자들에 의해 이루어진 선행연구를 종합하여 갈등이론은 갈등의 동태적인 내부과정을 연구하는데 중점을 둔 과정모형과 갈등이 나타나게 되는 근본적인 조건을 연구하는데 중점을 둔 구조모형으로 구분된다. 갈등이 발생하는 단계를 몇 단계로 나누고 각 에피소드내의 사건을 분석하고자 하는데 반해 구조모형은 갈등행동에 영향을 미치는 변수를 발견하고자 한다. 결국 과정모형과 구조모형은 모두 완벽한 모형이 아님을 알 수 있는데, Robbins는 갈등의 원인, 결과, 과정을 함께 나타낸 통합모형을 제시하였다. Thomson은 상호의존성의 세 가지 범주를 구별하였다. 그것은 공동적, 계속적, 호혜적인 것이다. 공동적인 상호의존성은 집단들이 서로 독립적이지만 조직의 목표를 획득하기 위해서는 헌신하는 상황에 관한 것이다. 계속적인 상호의존성은 자동차 조립라인 과정처럼 한 집단의 산출은 다른 집단의 투입을 가져오는 상황에 관한 것이다. 호혜적인 상호의존성의 상황에서는 한 집단의 산출은 어떠한 상황에서도 다른 집단의 투입을 가져오는 경우이다. 계속적이고 호혜적인 상호의존성은 집단간 갈등의 주요 요인이다.

여러 사회과학 분야에서 정립되고 있는 갈등이론에서는 사회 시스템 내에 어떠한 상호 의존성이 존재하지 않는다면 기본적으로 갈등의 근원은 없을 것이라고 주장되고 있다. 이곳은 상호 의존성이 곧 갈등의 원인이라는 것을 의미한다. 그러나 그러한 주장에 따르면 갈등이란 언제나 상호의존성에만 기인한다고 할 수 있겠는데 사실상 갈등의 초래하는 원인은 다양하다.

많은 사회과학자들이 갈등의 주요한 원인에 대해 연구하고 있는 바 유통경로의 관점에서 본 갈등의 원인도 다양하게 제시되고 있으나 학자들마다 그 내용들이 약간씩 다르게 표현되고 있다. Anssel은 경로구성원들간의 경제적 목적과 이념의 차이를 제시하고 있으며(Assael. 1967: 413), Bowersox등은 목표의 불일치 활동영역 - 지위 - 역할의 불일치, 의사소통의 부적절, 현실에 대한 인식의 차이, 이

념의 차이를 갈등의 원인으로 보고 있으며(Bowersox. 1982: 74-80), Rosenberg는 희소자원에 대한 경제 목표의 차이 - 그리고 경로의무에 대한, 지각의 차이로 그 원인을 구분하였다(Rosenberg. 1974: 69).

Walter는 역할, 경로쟁점, 지각, 기대, 경로 의사결정, 목표, 의사 소통의 7가지를 원인으로 보았다(Walter & Bergiel. 1982:421). Stern과 Gorman은 역할의 불일치, 희소자원에 대한 경제, 지각의 차이, 의사결정 영역의 불일치, 목표의 차이, 의사소통의 왜곡을 원인으로 보았으며(Stern & Gorman. 1969: 157-167), 또한 Rosenbloom도 같은 의견을 보였다(Rosenbloom. 1983:99).

Robichaux와 El-Ansary는 지위 - 역할 요인과 권력 - 리더십 - 통제요인으로 구분하였으며(Robichaux & Ansary. 1984:13-30), 여행사와 여행기업의 갈등의 원인을 태도변수와 구조변수로 나누고 태도변수에는 역할, 기대, 의사소통을 들고 구조변수에는 목표의 불일치, 자치권 획득 욕구, 희소자원에 대한 경쟁으로 다음과 같이 설명할 수 있다.

(1) 역할의 불일치

여행사와 여행관련기업의 역할은 서로간의 지위에 맞는 경로기관이 하여야 할 행위를 정의하는 규정이다. 여행사와 여행관련기업간의 역할갈등은 각 경로기관이 해야 할 권리와 의무가 불균형하다고 인식될 때 발생하는 것으로 각 기업이 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 다른 여행관련기업이 기대하는 것으로 수행하지 못하는 경우와 모든 여행관련기업들 사이에 그들의 역할이 명확하게 정의되어 있지 못할 때 출현하게 된다. 예를 들어 여행사와 호텔은 관광객을 안내하고 숙박하는 서로 상호 협조적인 관계이다. 그러나 호텔이 관광객의 모든 일정을 참여하고 자신의 시스템을 이용해 여행사의 영역을 차지한다면 여행사는 자신의 당연한 역할이나 권리를 침해하는 행위라고 간주할 가능성이 높다. 따라서 이러한 역할에 대한 서로의 지각 불일치는 갈등을 초래하게 된다.

(2) 기대의 차이

여행사는 다른 여행관련기업들이 특정한 방향으로 행동해 주기를 기대한다. 각 기업에 맞는 가능성의 차이, 정보처리 능력의 차이, 경험의 차이 등의 원인으로 구성원들 간에 다양한 기대를 야기 시키는데, 실제로 이러한 기대들은 여행사와 여행관련기업들의 미래 행동에 대한 예측의 성격을 지닌다. 때때로 이러한 예측들은 정확하지 않을 수 있으나 기업들은 예측되는 결과에 따라 행동할 것이다. 따라서 이러한 기대의 차이는 좌절을 가져와 갈등을 불러일으키게 된다.

(3) 지각의 차이

기대가 미래의 사건에 관심을 둔다면 지각은 현재의 사실에 관심을 둔다. 지각이란 개인이 환경적 자극을 선택하고 이해하는 과정이다. 그러나 지각이란 주관

적이기 때문에 현실에 일치할 필요는 없다.
각 여행관련기업들은 관광객들을 나름대로 분석하여 현실에 대해 서로 특이한 방향으로 미래예측을 할 수 있는데, 그것은 각 기업들의 역할, 개성 그리고 그들이 접하고 있는 수많은 환경적 요인이 작용하기 때문이다. 따라서 동일한 유사기업들의 두 의사결정자는 동일한 현상에 대하여 서로 다르게 지각할 수도 있다. 이러한 지각의 차이가 갈등을 초래하는데, 예를 든다면 국외여행사는 관광유통경로기관과 경쟁과 시장수요를 주로 내국인의 송출 관점에서 보게 되며, 그들이 활동하지 않는 내국 도메스틱등 다른 지역에 대해서는 관심을 기울이지 않으나 국외여행사의 경우에는 보다 더 넓은 관점에서 바라보게 된다. 따라서 본 연구는 이러한 갈등을 일으키는 변수를 사용하여 조사하고자 한다.

## 3. 경쟁관계

여행사와 여행관련기업간의 경쟁관계는 서로간의 이윤추구를 위해 불가피한 상황을 연출하게 된다. 자유롭고 미래지향적인 경쟁관계는 서로에게 많은 이득을 주지만 지나친 경쟁은 서로간의 시장질서를 어지럽힐 수 있다. 예컨대 여행시장의 개방으로 인해 여행사간의 지나친 가격경쟁은 혜택보다는 많은 피해를 낳게 되었고 그로 인해 여행사는 물론 랜드사 그리고 기타 여행관련업체들의 수많은 도산을 야기 시키기도 하였다. 그러므로 서로간의 혜택을 줄 수 있는 건전한 경쟁을 통해 상호 이윤적인 win-win전략으로 이루어 나가야 할 것이다.
많은 관계마케팅과 관련된 연구들은 관계마케팅활동은 당연히 기업에 있어서 경쟁우위를 창출할 것이라고 가정하고 있다. 이러한 연구들에 있어서 관계구축은 당연히 사업과정의 한 현상으로 관계구축이나 활용에는 별 다른 비용이나 노력을 필요로 하지 않다고 보고, 관계마케팅의 활용에 다라 얻을 수 있는 잠재적인 혜택에만 관심을 가지고 있다. 그러나 다른 많은 연구들에서 관계의 구축과 활용을 통한 실패로 끝나거나 많은 기회비용과 매몰비용을 만들어내고, 심한 경우에는 다른 기업에 의해 매수를 당하는 등의 경쟁 열위를 만들어낸다는 사례들도 많이 찾아 볼 수 있다. 이러한 문제와 관련하여 관계마케팅의 활용이 어떤 경우에 경쟁우위를 창출하는가에 대한 명시적인 고려를 할 필요성을 발견하게 되는데 이와 관련하여 관계마케팅활동이 경쟁우위를 만들어 내는 조건들이 무엇인가를 살펴보고 이를 여행사와 여행관련기업관의 관계측면에서 보고자 한다.

(1) 경쟁우위의 원천으로서의 일반적 자원들의 조건

경쟁우위의 창출조건을 검토하기 위해서 먼저 경쟁우위의 개념에 대해 살펴볼

필요가 있다. 경쟁우위(competitive advantage)는 기업이 구매자를 위해 창출한 가치가 그것을 만들기 위해 투입된 코스트를 초과하는 가치에서 발생하는데 여기에서 가치(value)란 구매자가 대가를 지급하기를 원하는 것으로 우수한 가치(superior value)는 동일한 혜택을 경쟁기업보다 더욱 낮은 가격으로 제공하거나 높은 가격을 상쇄할만한 특별한 혜택을 제공할 수 있을 때 발생한다고 보고 있다(Porter. 1985: 3). Barney(1992: 102)의 연구에서 경쟁우위(competitive advantage)와 지속된 경쟁우위(sustained competitive advantage)의 개념을 구분하고 있는데 기존의 경쟁자들이나 잠재적 경쟁자들에 의해 동시에 실행될 수 없는 어떤 가치창출을 실행할 때 경쟁우위를 가진다고 보고, 기업이 기존의 경쟁자들이나 잠적인 경쟁자들에 의해 동시에 실행될 수 없는 가치창출전략을 실행하고 이러한 전략의 혜택을 잠재적· 현재적 경쟁기업들이 상당기간 동안 모방할 수 없을 때 지속된 경쟁우위를 가진다고 보고 있다. Aaker(1992: 182-185)의 연구에서는 지속된 경쟁우위를 가지기 위해서 기업은 이를 지원할 수 있는 자산과 기능들을 가져야 하고, 경쟁기업들이 쉽게 대응하거나 중화할 수 없어야 하고, 차별성을 가질 만큼 충분히 실질적이어야 하고, 환경변화나 경쟁기업의 행동에 대응하여 지속성을 가져야 하고, 가능하면 고객에게 영향을 줄 수 있는 가시적인 사업상의 요소로서 활용될 수 있어야 한다고 주장하고 있다.

<표 1>자원의 경쟁우위창출조건들의 분류체계

| 경쟁우위창출자원의 조건들 | | 관련연구 |
|---|---|---|
| 가치창출능력 | 가치성/희소성 | · Amit & Shoemaker(1993)<br>· Barney(1991) |
| | 이질성 | · Peteraf(1993) |
| | 보완성 | · Amit & Shoemaker(1993) |
| | 시너지 | · Ansoff(1992)<br>· Itami(1992) |
| 전용가능성 | 전용가능성 | · Klenn et al(1978)<br>· Amit & Shoemaker(1993) |
| 지속가능성 | 거래가능성<br>이전가능성 | · Amit & Shoemaker(1993)<br>· Dierickx & Coo(1989) |
| | 대체가능성 | · Amit & Shoemaker(1993)<br>· Barney(1991)<br>· Dierickx & Coo(1989) |
| | 모방가능성<br>투명성<br>복제가능성 | · Amit & Shoemaker(1993)<br>· Barney(1991)<br>· Dierickx & Coo(1989) |

자료 : 신종칠, "Relationship Marketing 전략의 효율화 방안에 관한 연구," 서울대학교대학원, 박사학위논문, 1997, p.66.

그의 연구에서는 지속 가능한 경쟁우위를 파악하기 위하여 경영자들과의 면접을 통하여 32개의 구체적인 구성요소를 찾아내었는데 여기에는 품질명성, 고객서비스, 우수한 경영자와 스텝, 저원가의 생산능력, 재무적 자원, 기술적 우수성, 만족한 고객기반, 지속적인 제품혁신, 초기 진입자 우위 등의 여러 가지 요소들이 포함되어 있다. 이러한 경쟁우위의 유형으로서 Porter(1985)의 연구에서는 코스트우위성과 차별화 등을 들고 있고 이와 관련하여 본원적 전략의 개념을 제시하고 있다. 한편 Aaker(1992)의 연구에서는 이러한 두 가지 전략이외에 집중화전략, 경쟁자의 모방과 반격을 예방하는 초기 진입자 우위를 활용하는 선점전략, 사업분야들의 시너지를 활용하는 시너지전략을 추가하고 있다.

(2) 경쟁우위창출 조건으로서의 가치창출 능력

기본적으로 여행기업에 있어서 경쟁우위를 만들어내는 자산은 어떤 가치 창출할 수 있어야 한다. 즉, 관광객에게 다른 여행기업이 제공할 수 없는 추가적인 혜택을 준다던가 활동을 수행하는 비용을 줄일 수 있다던가 하는 어떤 형태의 가치를 만들어낼 수 있어야 한다. 가치창출능력과 관련하여 자원거점견해에서는 자사에서 만들어내는 여행상품은 가치가 있어야 하고, 상대적으로 다른 여행기업이나 관련기업들이 갖지 못하는 희소성을 가져야 하고, 여행기업마다 보유하고 있는 자산이 이질적이어야 한다고 보고있다. 또한 여행기업과 여행관련 기업의 여행상품들은 서로 보완성을 가지고 있어서 여행상품과 관련된 상품들을 결합할 경우에 더욱 높은 가치를 창출할 뿐만 아니라 시너지효과를 만들어 낼 수 있을 때 그 자원의 가치창출능력은 더욱 커지게 된다. Amit & Shoemaker(1993)의 연구에서는 자원의 가치는 기업의 자원의 결합방식, 보완적 자원의 존재여부, 기업이 추구한 경로에 따라 달라지게 된다고 주장하고 있다.

(3) 경쟁우위 창출조건으로서의 지속가능성

여행관련기업이 여행상품을 활용하여 어떤 이윤을 만들어낼 수 있다고 하더라도 이를 지속하지 못하거나 경쟁기업들이 이를 쉽게 모방할 수 있다면 이러한 상품들은 기업에 있어서 지속 가능한 경쟁우위를 제공할 수 없을 것이다. 이러한 측면에서 자원거점이론에서는 여행관련기업이 보유하고 있는 자원들이 지속가능성에 관심을 가지게 되었다. 이러한 지속가능성과 관련되어 언급되는 조건들로서는 다음과 같은 것들이 있다.

첫 번째로 어떤 경쟁력이 있는 상품들의 지속가능성은 경쟁기업이 이를 쉽게 찾아낼 수 있고, 쉽게 이를 재생산해서 만들어 낼 수 있고, 모방할 수 있다면 그 지속성에 문제가 많다는 관점에서 투명성, 복제가능성, 모방불가능성 등의 조건을 가져야 한다. 특히 여행관련 상품은 모방이 매우 쉬운 상품이다. 그러므로 독특한 자사만의 상품을 가져야 하는데 이를 실현하지 못한다면 경쟁우위를 유지할

수 없다는 것을 의미한다.

두 번째로 지속가능성에 영향을 주는 조건들로써 여행관련기업의 상품이 거래될 수 있거나 이전될 수 있는 성질의 것이라면 그 지속가능성에 어려움이 있다는 점이다. 만일 기업에 경쟁우위를 제공하거나 경쟁기업보다 더욱 우수한 가치를 만들어내는 상품을 쉽게 시장에서 구입할 수 있거나 쉽게 다른 여행관련기업으로부터 이전할 수 있다면 기업은 이를 활용하여 지속 가능한 경쟁우위를 구축할 수 없게 된다.

세 번째로 지속가능성에 영향을 주는 조건으로 어떤 기업에게 경쟁우위를 주는 상품을 다른 요소의 상품으로 대체할 수 있다면 경쟁기업은 자신의 경영활동에서 우위가 있는 다른 자원을 사용하여 경쟁우위를 상쇄할 수 있기 때문에 그 경쟁우위의 지속성에 어려움이 있다. 대체가능성과 관련하여 다른 기업들을 완전하게 모방할 수는 없지만 동일한 전략을 구상하고 수행할 만큼 유사한 자원으로 대체할 수 있는 경우나 다른 자원들을 활용하여 전략적으로 대체 가능한 경우가 있다고 보고 있다.

(4) 경쟁우위 창출조건으로서의 전용가능성

전용가능성은 여행기업이 어떤 여행상품을 경영활동에 사용함으로써 그 상품의 가치를 충분히 실현할 수 있고, 이러한 가치를 다른 여행관련기업이 전용할 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 이것은 창출된 상품 등의 가치를 여행기업 및 여행관련기업에 얼마나 전용할 수 있는가의 문제이다.

Grant(1991)의 연구에서는 전용가능성에 대해 기업의 자원과 능력으로부터 얻게 되는 기업의 수익은 경쟁우위의 지속성뿐만 아니라 이러한 수익을 전용할 수 있는 기업의 능력에 의해 결정된다고 주장하고 있다. 전용가능성의 문제는 구체적인 재산권으로 정의하기 어려운 자산에서 나타나는 렌트의 배분과 상표명성, 거래비밀 등의 무형적 자산을 생각해 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 Dierickx & Cool(1994)의 연구에서는 거래 불가능한 자산들의 경우에 기업은 요소시장에서 그 자산을 판매함으로써 그 자산의 가치를 실현할 수 없기 때문에 제품시장에서 그 자산을 활용함으로써 그 자산의 가치를 실현할 필요가 있다고 주장하고 있다. 이에 따라 거래불가능한 자산은 기업활동과정에서 이를 활용하여 그 가치를 실현하게 되는데 이 경우 자산의 활용을 통하여 얻게 되는 가치뿐만 아니라 그 가치 중의 어느 정도를 가업에 전용할 수 있는가가 기업에 있어서의 그 자산의 가치가 된다고 주장하고 있다. 자원 및 상품으로부터 얻을 수 있는 모든 이윤과 가치가 그 상품을 소유한 여행기업에 자동적으로 흘러 들어가는 것은 아닌데 이러한 이윤과 가치는 가치창출과정에 참여한 관광객, 유통기관, 여행상품공급자, 관광종사원 등의 여러 당사자들 사이의 교섭에 의해 배분되게 된다.

## Ⅳ. 분석 결과

본 연구의 목표는 여행업과 여행업, 여행업과 여행관련기업 특히 여행업과 관련성이 깊은 호텔과 항공사간의 관계이론을 적용한 모형을 제시함과 동시에 이를 전문가 분석을 통해 검증하여 여행업과 여행관련기업간의 관계마케팅에 적용되기 위한 것이다. 특히 여행업과 여행관련기업간의 관계형성을 위한 협력관계, 갈등관계, 경쟁관계를 분석· 파악하여 여행업과 여행관련기업들과의 관계를 제시하는 것이 본 연구의 궁극적인 목표로서 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구 목적을 설정하여 여행업 전문가를 대상으로 전문가 의견조사를 실시하여 변화하는 여행시장의 새로운 틀을 분석하고 이론적인 연구와 실증적인 연구의 결과를 바탕으로 본 연구의 의의와 여행업과 여행관련기업간의 마케팅의 시사점을 제시하고자 한다.
따라서 본 조사의 목적은 이러한 여행업과 많은 관계구조를 가지고 있는 여행관련기업, 특히 항공사와 호텔 등의 관계를 파악하여 향후 여행관련산업의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는데 조사 대상자 선정은 5년이상 경력사원으로 관광업계에서 경험이 풍부한사람으로 하고 조사방법은 서울 소재한 주요 여행업과 호텔, 항공사에서 일정기간 업무경력이 있는 간부 및 임원 등 전문인과의 전문가 의견조사 분석을 통하여 이상적인 여행업과 여행관련기업간의 관계 방안을 도출하였다.수집된 자료는, 분산분석,t-test와 회귀분석, 교차분석을 실시하며 분석자료는 SAS와 SPSS/PC+를 활용하여 분석되었다.설문조사는 2001년1월1일부터 2월28일까지 실시하고 설문지구성은 본 설문지는 4단락으로 구성되어 있다. 1단락은 조사대상자의 일반적인 사항에 관한 질문이며, 2단락은 여행업과 여행관련기업의 협력에 관한 질문으로서 각각 중요하게 인식하고 있는 것과 현재 실시되고 있는 실행도를 알아보기 위한 것이다. 3단락은 갈등에 관한 질문이며, 4단락은 경쟁에 관한 질문이다.

### 1. 조사대상자의 일반사항에 관한 질문

개인 및 기업에 관한 일반 사항으로서 이는 성별, 연령, 학력, 현업 재직기간, 직위, 지금 재직하고 있는 업종, 기업의 직원 수, 창업 기간 등이 명시되어 있다.

### 2. 여행업과 여행관련기업의 협력관계에 관한 질문

이는 여행업과 여행관련기업간에 어느정도 협력이 잘 진행되고 있고 이를 중요하게 여기는가 하는 것을 묻기 위한 질문이다. 첫번째 질문의 내용으로는 다른

여행업과 상호 의존관계를 지니고 있는 지, 여행업과 관계를 향상시키기 위한 정책을 수립하고 있는지, 여행업과 상호 신뢰관계를 가지고 있는 가, 여행업과 적절한 공동 마케팅을 수립하고 있는가, 여행업과 적절한 정보교환을 하고 있는가, 여행업과 적절한 공동 광고를 하고 있는 가, 여행업의 요청이 있을 시 즉시 화답 해주고 있는 가, 여행업과 적절한 공동 가격전략을 구축하고 있는 가, 상대 여행업에게 구매에 관한 적절한 인센티브를 제공하고 있는 가, 여행업과 적절한 관계를 하고 있는 가, 여행업과 공동상품을 취급하고 있는 가에 관한 것이다.

두번째 질문으로는 이들에 관한 중요도를 묻는 항목으로서는 여행업과 상호 의존관계에 대한 중요도, 여행업과 관계를 향상시키기 위한 정책 수립에 대한 중요도, 여행업과 상호 신뢰관계에 관한 중요도, 여행업과 공동 마케팅을 수립에 관한 중요도, 여행업과 정보교환에 관한 중요도, 여행업과 공동 광고에 관한 중요도, 여행업의 요청이 있을 시 즉시 화답에 관한 중요정도, 여행업과 공동 가격전략을 구축에 관한 중요도, 상대 여행업에게 구매에 관한 인센티브를 제공에 대한 중요도, 여행업과 관계투자에 관한 중요도, 여행업과 공동상품 취급에 대한 중요도를 묻는 질문이다.

### 3. 여행업과 여행관련기업의 갈등관계에 관한 질문

먼저 여행업과의 갈등에 관한 질문으로서 이는 여행업과 고객관리 목표의 불일치에 관한 것이다. 상대 여행업과 시장에서 마찰을 일으키고 있는지, 상대 여행업과 현실에 대한 불일치를 보이는 지, 상대 여행업과 의사소통에 장애를 가지고 있는 지, 여행업과 경쟁관계를 가지는 지, 여행업에게 역할을 침범당하고 있는지, 상대여행업의 재무상태를 불신하고 있는지, 상대여행업과 권위적인지, 상대여행업은 타율적인지, 여행업 상품에 대해 회의를 가지고 있는지에 관한 것이다.

두번째로, 중요하게 인식하고 있는 정도에 관한 질문으로서 여행업과 고객관리 목표의 불일치에 대한 중요도, 상대 여행업과 시장에서 마찰에 대한 중요도, 상대 여행업과 현실에 대한 불일치에 대한 중요도, 상대 여행업과 의사소통의 장애에 대한 중요도. 여행업과 경쟁관계에 관한 중요도, 여행업에게 역할을 침범에 대한 중요도, 상대여행업의 재무상태 불신에 대한 중요도, 상대여행업의 권위적인 태도에 대한 중요도, 상대 여행업의 타율적인 태도에 대한 중요도, 여행업 상품에 대해 회의적인 태도에 대한 중요도로 나눌 수 있다.

## 4. 여행업과 여행관련기업의 경쟁관계에 관한 질문

첫째, 여행업과 여행관련기업에 관한 경쟁을 묻는 실행적인 질문으로서는 여행업과 공유한 상품은 자사단독상품보다 우수하는지, 여행업의 고객서비스를 높게 평가하는 지, 여행업과 공유한 상품은 저원가인 지, 지속적인 상품을 개발하고 있는 지, 여행상품의 초기진입을 중요시 여기고 있는 지, 자사의 상품은 다른 경쟁기업의 것보다 이질성을 가지고 있는 지, 상품을 지속적으로 보완하고 있는 지, 자사의 상품이 원 목표와는 달리 타 기업에서 전용되고 있는 지, 자사의 여행상품이 타 기업에 의해 모방을 당하기도 하고 있는 지, 모방을 우려한 대체가능 상품을 개발하고 있는 지에 관한 질문이다. 둘째, 이에 관한 중요정도를 묻는 질문으로서는 여행업과 자체상품의 공유를 중요하게 인식하고 있는 가, 여행업과 관련된 마케팅 부서의 보유를 중요하게 인식하고 있는 가, 여행업과 구체적인 마케팅 전략의 수립을 중요시 하고 있는가, 여행업의 주기적인 마케팅 조사를 중요시하고 있는 가, 여행업과 연합하여 광고매체를 통한 선전활동을 중요시 여기는 가, 여행상품 유통상 홀세일러와의 거래를 중요시하고 있는가, 전속 여행업의 필요성을 중요시 하고있는가, 여행업과 직접거래판매 지향을 중요시 여기는가, 상대 여행업의 상품가격을 중요시 여기는가와 모방을 우려한 대체 가능 상품개발을 중요시 여기고 있는 가 이다. 호텔, 항공사 및 기타 서비스 기업을 선정하여 이 중 여행업 32개 업체, 호텔 15개 업체, 항공사 8개 업체를 선정하여 설문지를 배포하였다. 설문 조사는 업계에 5년 이상 종사한 사람들로서 총 500부를 배포하여 473부를 회수하여 이중 신뢰성이 떨어진다고 판단되는 설문지 7부를 제외한 466부를 유효표본으로 설정하였다.

유효표본의 신뢰도를 높이기 위해 일대일 면접 방법을 이용하였다. 면접은 응답자들이 편하게 답할 수 있는 시간인 업무시작 전에 각 부서(마케팅부, 관리부, 영업부, 카운터 등)를 돌며 직접 면접하며 설문지를 회수하였다. 여행업과 여행관련기업간의 관계에 관한 11개의 질문을 하였다. 그중 여행업과 상호 의존관계를 가지느냐에 관한 질문에 응답자의 184명인 39.5%가 '그렇다'라고 응답하고 148명인 31.8%가 '매우 그렇다'라고 응답하여 여행업과 타 여행업, 호텔, 항공사 등은 여행업과 서로 상호 밀접한 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 상호 공동정책을 수립하고 있는가에 관한 질문으로는 '그렇다'라고 응답한 응답자가 190명인 40.8%, '매우 그렇다'가 98명으로 21%를 차지해 60% 이상이 여행업과 공동정책을 수립하고 있는 것으로 나타나 첫 질문인 상호 밀접한 관계유지와 같은 응답 분포를 나타냈다.여행업과 상호 신뢰관계를 유지하고 있는가에 관한 질문으로는 '그렇다'가 198명으로 전체의 42.5%, '매우 그렇다'가 88명으로 전체의

18.9%를 기록하였다. 이는 여행업과 여행관련기업이 서로 상호관계를 유지하며 업무를 제휴하고 있는 것으로 보인다.

여행업과 공동 마케팅을 수립하고 있는지에 관한 질문으로는 전체의 41%가 '그렇다'라고 응답해 서로간에 필요한 마케팅을 하고 있는 것으로 나타났다. 여행업과 여행관련기업간의 적절한 정보 교환이 이루어지고 있는가에 관한 질문으로는 전체 질문자의 30%가 '보통이다'로 응답하였으며 '그렇지 않다'가 27%를 차지해 '그렇다' 26%, '그렇지 않다' 6.4%에 비해 많은 응답율을 기록했다. 이는 여행업과 여행관련기업이 서로간의 업무에 필요한 마케팅은 이루어지고 있으나 평상시 적절한 정보교환은 이루어지지 않고 개별적인 정보만을 가지고 운영되고 있음을 나타낸다. 여행업과 관련기업간의 쌍방 커뮤니케이션을 묻는 질문인 여행업 요청시 즉시 화답을 해주느냐에 관한 질문은 '그렇다'가 41.2%를 나타내 대부분 업무상 필요한 요청이 있을 때는 그에 대한 회답을 해주는 것으로 나타났다.

여행업과 여행관련기업간에 공동가격전략을 구축하고 있는 가는 43.6%가 '그렇다'고 응답을 하였다. 이는 여행업과 항공사 및 호텔이 하나의 패키지 상품을 개발함에 있어서 서로간의 가격을 절충하며 관광자에게 적절한 경쟁력 있는 가격을 제시하기 위하여 공동가격전략을 구축하고 있는 것으로 나타났다. 상대 여행업에게 여행업과 거래시 자사 상품판매에 대한 적절한 인센티브를 주고 있는가에 관한 것은 '그렇지 않다'가 41%, '그렇다'가 40.8%로서 서로 비슷한 수치를 기록했다. 이는 업체에 따라서 인센티브를 주는 곳도 있고 주지 않는 곳도 있다는 것을 나타낸다. 상대 여행업과 적절한 공동 상품을 취급하는가에 관한 질문으로는 '그렇다'가 36.9%로서 '그렇지 않다'의 15.5%에 비해 월등히 높은 수치를 기록했다. 이는 여행업과 하나의 공동상품을 만들어 패키지를 이용하는 곳이 많음을 나타내는 것이라 할 수 있다. 여행업과 상호 관계의존에 관한 질문에 '중요하다'와 '매우 중요하다'가 각각 36.1%, 30.9%를 나타내 여행업과 여행관련기업간의 서로 상호 신뢰관계가 매우 중요하게 인식되고 있음을 보여주고 있다. 관계정책을 수립하는데 얼마나 중요하게 인식되는 지에 관한 항목으로는 '중요하다'와 '매우중요하다'가 42.1%, 21.5%를 나타내 이 부문 역시 관광관련 종사자가 중요시 여기고있는 것으로 나타났다. 적절한 상호 신뢰관계 구축에 관해서도 '중요하다'라는 문항이 전체의 41.6%를 차지해 신뢰성을 강조하고 있다.공동마케팅을 수립하는데 중요하게 인식하느냐에 관한 질문은 '중요하다'가 42%를 차지해 여행업과 서로 적절한 공동마케팅을 수립하기를 희망하고있는 것으로 나타났다. 정보의 교환 역시 46.4% 이상이 가장중요하다고 응답하여 앞의 실행부문과는 대조를 이루고 있다. 즉 실제로는 정보의 교환이 이루어지지 않고 있으나 서로간의 정보의 교환 필요성은 매우 깊게 인식하고 있으며 이는 향후 연구 과제로 남게 될 것이다. 공동

광고에 대한 중요도는 그리 높게 나타나지 않고 있다. 즉 '보통이다'라고 응답한 자가 33.5%로 다른 중요도 응답자중 가장 낮은 수치를 기록하고 있다. 이는 그다지 공동광고의 중요성은 인식하지 못하고 있다는 것을 의미한다. 여행업의 요청시 즉시 회답 부문에 있어서는 46.4%라는 높은 수치가 '중요하다'라고 응답하여 상호 업무제휴에 있어서 서로간의 요청에 대한 회답이 중요하게 인식되고 있다.

여행업과 여행관련기업간의 공동가격전략에 대해서도 42.9%가 중요하다고 인식하여 향후 중요 과제로 남고 있다. 여행업과의 거래시에 인센티브를 제공해야한다고 인식하는 응답자도 45%로서 매우 높은 수치를 나타내고 있고, 여행업과 관계투자에 있어서는 응답자의 38%가 보통이라고 생각하고 있어 투자부문에 대해서는 별로 매력을 가지지 못하고 있는 것으로 나타났다. 여행업과 공동상품의 취급에 대해서는 많은 수가 매우 중요하다고 인식하고 있어 여행관련기업의 상호 패키지상품 등에 많은 영향을 미칠 것으로 보인다. 여행업과 여행관련기업의 갈등에 관한 10개항의 질문을 하였다. 여행업과 고객관리 목표 불일치에 관한 질문에 응답자 중 182명인 39.1%가 '보통이다'라고 하였고 140명인 30%가 '그렇다'라고 응답하였다.

상대 여행업과 시장에서 마찰에 대한 질문에 대해 38.6%가 '보통이다', '안 그렇다'가 27%의 응답 분포를 나타냈다. 그리고 상대 여행업과 현실에 대한 불일치에 관한 질문에 있어서도 184명인 39.5%가 '보통이다'라고 응답을 하였다. 상대 여행업과의 의사소통에 '보통이다'는 31.3%인 146명이 응답한 것으로 나타났다.

상대 여행업의 재무상태를 불신하는가의 질문에 대해서는 '보통이다'가 43.8%로 204명이 응답하였고 '안 그렇다'가 30.5%로 142명이 답하였다. 상대여행업과 권위적인가에 대한 질문에 대해서는 응답자 중 198명이 '안 그렇다'라고 답하여 42.5%를 차지하였고 158명이 '보통이다'라고 하여 33.9%로 나타났다. 상대 여행업은 타율적인가에 대한 질문에 대하여서는 '보통이다'가 50.2%인 234명이 응답을 하였고 144명인 30.9%가 '안 그렇다'고 응답을 하였다. 여행업 상품에 대한 회의를 가지는가에 대한 질문에 대한 응답은 '보통이다'라고 한 응답자가 186명으로 39.9%이고 '그렇다'가 20.6%로 96명이 응답을 하였다.다음으로 중요하게 인식하고 있는 목표의 불일치에 대한 질문의 중요도에서 '중요하다'라고 응답한 응답자가 33.0%로 154명이 답하였고 '매우 중요하다'고 답한 응답자는 5.2%로 24명이 답하였다.

시장에서의 마찰에 관한 질문에는 '중요하다'가 196명으로 42.1%이고 '매우 중요하다'가 14명으로 3.0%의 응답비율을 나타냈다. 현실에 대한 불일치에 관한 질문에는 '중요하다'라고 응답한 응답자가 158명으로 33.9%이고 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자는 18명으로 7.8%로 나타났다. 의사소통에 장애를 가지는가에 관한 질문에는 30.0%가 '중요하다'라고 답하였고 6.4%가 '매우 중요하다'라고 답하였

다. 경쟁 관계에 대한 질문에 대한 응답은 '중요하다'가 112명으로 24%이고 '매우 중요하다'라고 응답한 경우는 5.2%로 24명이다. 그리고 역할 침범에 관한 질문에 대해서는 '중요하다'라고 답한 경우가 32.2%으로 150명이고 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자의 경우는 26명으로 5.6%이다. 재무상태에 대한 응답을 보면 '중요하다'가 132명으로 28.3%이고 '매우 중요하다'라고 응답한 경우는 24명으로 5.2%로 나타났다. 권위적인 태도에 관한 질문에 대해서는 '중요하다'가 25.8%로 120명이고 '중요치 않다'가 104명으로 22.3%이다. 타율적인 태도에 대한 질문은 '중요하다'라고 응답한 경우가 124명으로 26.6%이고 '매우 중요하다'라고 답한 응답자가 10명으로 2.1%를 차지하였다. 회의적인 태도에 관한 질문에 대해서는 '중요하다'가 104명으로 22.3%를 나타내고 '매우 중요하다'라고 응답한 경우는 26명으로 5.6%를 차지하였다.

## 5. 여행업과 여행관련기업의 경쟁관계

여행업과 여행관련기업에 관한 경쟁을 묻는 실질적인 질문에 대한 응답을 살펴보면 여행업과 공유한 상품은 자사 단독상품보다 우수한가에 대한 질문에 관해서는 '안 그렇다'가 136명으로 29.2%를 나타났고 '전혀 안 그렇다'라고 응답한 경우에는 30명으로 6.4%의 비율을 나타냈다.

여행업의 고객서비스를 높게 평가하는가 라는 질문에 관하여서는 '그렇다'가 128명으로 27.5%이고 '매우 그렇다'가 22명으로 4.7%의 비율로 나타났다. 여행업과 공유한 상품은 저원가인가에 대한 질문은 '그렇다'가 34.3%로 160명이고 '매우 그렇다'가 32명으로 6.9%의 비율로 나타났다. 또한 지속적인 상품 개발에 대한 응답을 살펴보면 '그렇다'라고 응답한 응답자가 35.6%로 166명이 답하였고 '매우 그렇다'라고 답한 응답자는 20명으로 4.3%를 차지하였다. 상품의 초기 진입을 중요시 여기는가에 대한 질문에는 '그렇다'가 36.9%로 172명이 응답하였고 '매우 그렇다'가 46명인 9.9%로 나타났다. 자사의 상품은 다른 경쟁기업의 것보다 이질성을 가지는가의 질문은 24.9%인 116명이 '그렇다'라고 응답하였고 4.3%인 20명이 '매우 그렇다'라고 응답하였다. 상품을 지속적으로 보완하는가에 대한 항목에 관해서는 '그렇다'라고 응답한 응답자는 210명인 45.1%이고 '매우 그렇다'는 26명인 5.6%가 응답하였다. 자사의 상품이 원 목표와는 달리 타 기업에서 전용되기도 하는가에 관한 질문에 관해서는 164명인 41.6%가 '그렇다'라고 응답하였고 16명인 3.4%가 '매우 그렇다'라고 답하였다. 자사의 여행상품이 타 기업에 의해 모방을 당하는가에 관한 질문에 있어서는 44.6%인 208명이 '그렇다'라고 답하였고 3.4%인 16명이 '매우 그렇다'라고 답하였다.

모방을 우려한 대체가능 상품의 개발에 관한 질문에 있어서는 31.8%, 148명이 '그렇다'라고 응답하였으며 '매우 그렇다'라고 응답한 응답자는 1.7%로 8명이 응답을 하였다. 여행업과 여행관련기업의 경쟁관계에 있어서 중요하게 인식하는 가의 항목의 질문에 대한 응답을 살펴보면, 여행업과 자체상품 공유의 응답을 살펴보면 '중요하다'가 188명인 40.3%가 응답하였고 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자가 32명인 6.9%로 나타났다.

여행업과 관련된 마케팅 부서를 보유하고 있는가의 항목은 162명인 34.8%가 '중요하다'라고 답하였고 '매우 중요하다'라고 답한 경우는 32명인 6.9%이었다. 구체적인 마케팅 전략을 수립하였는가에 대한 질문에 대해서는 '중요하다'가 38.2%로 178명이 답하였으며 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자의 경우는 6.9%로 32명인 것으로 나타났다. 주기적인 마케팅 조사를 하는가의 질문에 대해서는 186명인 39.9%가 '중요하다'라고 응답을 하였으며 '매우 중요하다'라고 응답한 경우에는 38명인 8.2%로 응답분포를 나타냈다.

여행업과 연합하여 광고매체를 통한 선전활동을 하는가에 관한 질문에 있어서는 '중요하다'라고 답한 경우가 38.2%로 178명이고 '매우 중요하다'라고 응답한 경우는 8.2%로 38명이었다.

여행상품 유통상 홀세일러와 거래에 관한 질문에 대해서는 42.5%인 198명이 '중요하다'라고 응답을 하였으며 38명인 8.2%가 '매우 중요하다'고 응답하였다. 이는 현재 여행업의 규모가 너무 작은 관계로 나타나는 결과로 볼 수 있다.

전속 여행업의 필요성에 대한 질문에는 '중요하다'가 39.9%의 비율로 186명이 답하였으며 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자는 46명으로 9.9%의 비율로 나타났다.

여행업과 직접거래 판매지향에 대한 질문에 대한 응답을 살펴보면 '중요하다'라고 응답한 경우는 32.6%로 152명이었고 '매우 중요하다'라고 응답한 경우는 40명으로 8.6%에 해당한다.

상대 여행업의 상품가격의 질문에 대해서는 '중요하다'라고 답한 경우가 170명으로 36.5%이고 '매우 중요하다'라고 답한 경우는 48명으로 10.3%의 비율을 차지하였다.

모방을 우려한 대체 가능상품 개발에 대한 질문에는 '중요하다'는 184명으로 39.5%로 나타났으며 '매우 중요하다'라고 응답한 응답자는 42명으로 9%로 나타났다. 이는 자사의 상품이 타 기업에 의해 모방을 당하기도 하는 가라는 질문과 상관관계를 나타내고 있다.통계분석의 결과 변수의 신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로, 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현 될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다. 이러한 신뢰성의 의의는 어떤 조사 결과가 부정확한 측정자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 것에 대한 확신성을 줄 수 있다는 것이다.

<표 1> 여행업과 여행관련기업에 대한 신뢰성 검증 결과

| 항목 | 수정된 전 항목 상관계수 | 항목 제 외 시 의 알파계수 | 항목 | 수정된 전 항목 상관계수 | 항목 제 외 시 의 알파계수 | 신뢰도 알파 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 질문 9 | 0.4161 | 0.8943 | 질문 40 | 0.2651 | 0.8955 | |
| 질문 10 | 0.5131 | 0.8933 | 질문 41 | 0.4809 | 0.8962 | |
| 질문 11 | 0.4682 | 0.8939 | 질문 42 | 0.4339 | 0.8939 | |
| 질문 12 | 0.3019 | 0.8953 | 질문 43 | 0.3546 | 0.8943 | |
| 질문 13 | 0.4763 | 0.8938 | 질문 44 | 0.1886 | 0.8949 | |
| 질문 14 | 0.4983 | 0.8934 | 질문 45 | 0.4277 | 0.8973 | |
| 질문 15 | 0.3430 | 0.8950 | 질문 46 | 0.0814 | 0.8942 | |
| 질문 16 | 0.4203 | 0.8942 | 질문 47 | 0.4360 | 0.9025 | |
| 질문 17 | 0.3362 | 0.8950 | 질문 48 | 0.4441 | 0.8942 | |
| 질문 18 | 0.4602 | 0.8939 | 질문 49 | 0.4257 | 0.8944 | |
| 질문 19 | 0.5062 | 0.8934 | 질문 50 | 0.4257 | 0.8944 | |
| 질문 20 | 0.5859 | 0.8927 | 질문 51 | 0.4246 | 0.8942 | |
| 질문 21 | 0.6131 | 0.8927 | 질문 52 | 0.3093 | 0.8953 | |
| 질문 22 | 0.5590 | 0.8934 | 질문 53 | 0.2774 | 0.8955 | |
| 질문 23 | 0.5794 | 0.8929 | 질문 54 | 0.4993 | 0.8939 | |
| 질문 24 | 0.5177 | 0.8936 | 질문 55 | 0.4999 | 0.8937 | 0.8965 |
| 질문 25 | 0.5246 | 0.8932 | 질문 56 | 0.2913 | 0.8954 | |
| 질문 26 | 0.3141 | 0.9010 | 질문 57 | 0.0775 | 0.9052 | |
| 질문 27 | 0.5565 | 0.8929 | 질문 58 | 0.4213 | 0.8945 | |
| 질문 28 | 0.5210 | 0.8935 | 질문 59 | 0.2989 | 0.8955 | |
| 질문 29 | 0.5863 | 0.8928 | 질문 60 | 0.4366 | 0.8944 | |
| 질문 30 | 0.5732 | 0.8929 | 질문 61 | 0.2261 | 0.9010 | |
| 질문 31 | 0.3128 | 0.8952 | 질문 62 | 0.5043 | 0.8937 | |
| 질문 32 | 0.2607 | 0.8956 | 질문 63 | 0.5330 | 0.8935 | |
| 질문 33 | 0.2939 | 0.8954 | 질문 64 | 0.6272 | 0.8926 | |
| 질문 34 | 0.2401 | 0.8958 | 질문 65 | 0.5165 | 0.8937 | |
| 질문 35 | 0.1453 | 0.8967 | 질문 66 | 0.5408 | 0.8937 | |
| 질문 36 | 0.3372 | 0.8966 | 질문 67 | 0.5229 | 0.8936 | |
| 질문 37 | 0.2132 | 0.8951 | 질문 68 | 0.0805 | 0.9003 | |
| 질문 38 | 0.1966 | 0.8950 | 질문 69 | 0.5103 | 0.8937 | |
| 질문 39 | 0.2765 | 0.8961 | 질문 70 | 0.6010 | 0.8930 | |

문항간에 어느 정도 일관성을 갖는지를 측정하는 방법으로서 크론바하의 알파값으로써 측정하는 내적 일관성법을 사용하였다.

크론바하 알파는 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우

신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 크론바하 알파계수를 이용한다. 측정항목의 신뢰성 검증에서 크론바하의 알파계수를 이용한 신뢰도 분석방법을 사용하여 측정항목간의 동질성 정도를 평가함으로써 내부일치정도를 알아보고자 한다. <표 1>에서 보는 바와 같이 여행업과 여행관련기업에 대한 신뢰성 중요정도에 있어서는 0.8965로 상당히 높게 나타났다. 따라서 측정항목들의 동질성이 높고 척도들의 내적 일치성도 유효하다고 볼 수 있다.

1) t-test

성별에 따른 여행업 업무에 관한 차이검증 결과 [표IV-II] 에서와 같이 남성과 여성의 평균값이 거의 차이가 보이지 않고 있다. 남성과 여성이 여행업 업무에 대하여 동일한 생각을 하고 있다고 판단할 수 있다.

<표 2> 성별에 따른 여행업업무에 관한 t-test 결과

| 집단 | 집단별 평균 | | t | p-value |
|---|---|---|---|---|
| | 남 | 여 | | |
| 협력실행 | 3.37 | 3.43 | -0.701 | 0.484 |
| 협력중요 | 3.60 | 3.64 | -0.391 | 0.696 |
| 갈등실행 | 2.83 | 2.81 | -0.174 | 0.862 |
| 갈등중요 | 3.15 | 3.15 | -0.022 | 0.983 |
| 경쟁실행 | 3.23 | 3.25 | -0.315 | 0.753 |
| 경쟁중요 | 3.42 | 3.36 | 0.596 | 0.552 |

2) ANOVA

(1) 연령에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

연령에 따른 여행업업무에 대한 분산분석의 결과를 살펴보면 유의수준 0.1에서 실행요인중 협력실행(p=0.071)만이 유의한 차이를 보이고 있고, 중요요인중 협력중요(p=0.078)와 경쟁중요(p=0.087)가 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 협력에 있어서는 연령이 적을수록 평균값이 높게 나타났으며 경쟁중요에 있어서는 40대의 집단 평균이 높게 나타났다. 전체적으로 보았을 때는 40대 이하의 평균이 그 이상의 연령보다 평균이 높게 나타났다.

<표3> 연령에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | | 전체평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 29세 이하 | 30-39 | 40-49 | 50-59 | 60세 이상 | | | |
| 협력실행 | 3.895 | 3.779 | 3.680 | 3.340 | 3.000 | 3.757 | 2.190 | 0.071 |
| 협력중요 | 3.769 | 3.603 | 3.562 | 3.150 | 3.330 | 3.603 | 2.13 | 0.078 |
| 갈등실행 | 2.781 | 2.824 | 2.862 | 2.850 | 2.800 | 2.821 | 0.113 | 0.978 |
| 갈등중요 | 3.140 | 3.177 | 3.311 | 3.100 | 2.70 | 3.150 | 0.211 | 0.932 |
| 경쟁실행 | 3.320 | 3.220 | 3.251 | 3.162 | 3.200 | 3.245 | 0.036 | 0.853 |
| 경쟁중요 | 3.374 | 3.437 | 3.524 | 3.018 | 2.500 | 3.403 | 2.063 | 0.087 |

주:p<0.1에서 유의함

(2) 학력에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과

학력에 따른 여행업업무에 대한 분석 결과 협력실행(p=0.035)과 갈등중요(p=0.029)가 유의한 차이를 보이고 있으며 나머지는 유의수준 0.05에서 학력에 따른 차이를 보이지 않고 있다. 결과를 살펴보면 학력이 높을수록 평균값이 높은데 이는 학력이 높을수록 중요하게 여긴다는 것을 나타내는 것이다.

<표 4> 학력에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | 전체평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 고졸이하 | 전문대졸 | 대졸 | 대 학 원 이상 | | | |
| 협력실행 | 3.433 | 3.619 | 3.843 | 4.013 | 3.757 | 2.918 | 0.035 |
| 협력중요 | 3.430 | 3.461 | 3.685 | 3.778 | 3.603 | 1.813 | 0.146 |
| 갈등실행 | 2.846 | 2.842 | 2.773 | 3.128 | 3.603 | 1.574 | 0.196 |
| 갈등중요 | 3.130 | 2.992 | 3.207 | 3.507 | 3.150 | 3.072 | 0.029 |
| 경쟁실행 | 3.007 | 3.196 | 3.296 | 3.264 | 3.245 | 1.152 | 0.329 |
| 경쟁중요 | 3.123 | 3.382 | 3.408 | 3.721 | 3.403 | 1.725 | 0.163 |

주:p<0.05에서 유의함

(3) 근무연수에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

근무연수에 따른 여행업업무에 대하여 경쟁실행(p=0.041)만이 유의한 차를 보이고 있고 협력실행(p=0.217), 협력중요(p=0129), 갈등실행(p=0.433), 갈등중요(p=0.105), 경쟁중요(p=0.158)는 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

분산분석 결과 각 집단간 평균값이 차이가 없으므로 이는 근무연수에 따른 집단간 여행업에 대한 중요 정도가 비슷하다.

<표 5> 근무년수에 따른 여행업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | 전체평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5-9년 | 10-14년 | 15-19년 | 20년이상 | | | |
| 협력실행 | 3.846 | 3.627 | 3.639 | 3.775 | 3.757 | 1.495 | 0.217 |
| 협력중요 | 3.702 | 3.511 | 3.364 | 3.606 | 3.603 | 1.910 | 0.129 |
| 갈등실행 | 2.820 | 2.848 | 2.889 | 2.593 | 2.821 | 0.899 | 0.433 |
| 갈등중요 | 3.159 | 3.146 | 3.317 | 2.786 | 3.150 | 2.067 | 0.105 |
| 경쟁실행 | 3.337 | 3.104 | 3.100 | 3.326 | 3.245 | 2.802 | 0.041 |
| 경쟁중요 | 3.491 | 3.291 | 3.375 | 3.180 | 3.403 | 1.748 | 0.158 |

주:p<0.05에서 유의함

(4) 직급에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과

직급에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과를 살펴보면 모두 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

<표 6> 직급에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | | 전체 평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 대리급 | 과· 차장급 | 부장급 | 이사급 | 경영주 | | | |
| 협력실행 | 3.814 | 3.708 | 3.727 | 3.628 | 3.200 | 3.757 | 1.081 | 0.367 |
| 협력중요 | 3.648 | 3.562 | 3.555 | 3.508 | 3.260 | 3.603 | 0.466 | 0.761 |
| 갈등실행 | 2.827 | 2.781 | 2.850 | 2.908 | 2.840 | 2.821 | 0.144 | 0.966 |
| 갈등중요 | 3.132 | 3.181 | 3.244 | 3.125 | 3.020 | 3.150 | 0.191 | 0.943 |
| 경쟁실행 | 3.293 | 3.172 | 3.044 | 3.416 | 31000 | 3.245 | 1.251 | 0.290 |
| 경쟁중요 | 3.409 | 3.467 | 3.322 | 3.125 | 3.420 | 3.403 | 0.060 | 0.614 |

주:p<0.05에서 유의함

(5) 업종에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과

업종에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과를 살펴보면 협력실행(p=0.001), 경쟁실행(p=0.001), 협력중요(p=0.001), 갈등중요(p=0.031), 경쟁중요(p=0.015)가 유의한 차이를 보이고 있다. 협력실행에서는 집단간의 평균이 항공사, 호텔업, 여행업 순이었고, 경쟁실행에서는 항공사, 여행업, 호텔업 순으로 나타났다. 협력중요와 경쟁중요에서는 항공사, 여행업, 호텔업 순이고, 갈등중요에서는 호텔업, 항공사, 여행업 순으로 나타났다. 이를 살펴보면 모든 부분에 있어서 호텔업이 가장 중요하게 나타나고 있는 것을 알 수 있다.

<표 7> 업종에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | 전체평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 여행업 | 호텔업 | 항공사 | 기타 | | | |
| 협력실행 | 3.445 | 3.678 | 4.130 | 3.303 | 3.757 | 9.847 | 0.001 |
| 협력중요 | 3.507 | 3.385 | 3.942 | 3.066 | 3.603 | 6.631 | 0.001 |
| 갈등실행 | 2.916 | 2.874 | 2.702 | 2.433 | 2.821 | 1.893 | 0.113 |
| 갈등중요 | 3.229 | 3.994 | 3.277 | 2.800 | 3.150 | 2.704 | 0.031 |
| 경쟁실행 | 3.349 | 3.049 | 3.396 | 2.666 | 3.245 | 5.047 | 0.001 |
| 경쟁중요 | 3.486 | 3.230 | 3.548 | 2.800 | 3.403 | 3.177 | 0.015 |

주:p<0.05에서 유의함

(6) 종업원 수에 따른 여행업업무에 대한 분산분석 결과

종업원 수에 따른 분석 결과 협력실행(p=0.001), 갈등실행(p=0.239), 경쟁실행(p=0.017), 협력중요(p=0.469)가 유의한 차이가 있는 것으로 나왔다.

전체적으로 살펴보면 30-59명, 60-99명의 종업원 수를 가진 업체에서 가장 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 8> 종업원 수에 따른 여행업업무에 대한 분산분석

| 집단 | 집단별 평균 | | | | | 전체평균 | F | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 9명 이하 | 10-29 | 30-59 | 60-99 | 100명이상 | | | |
| 협력실행 | 3.207 | 3.497 | 3.833 | 4.581 | 3.896 | 3.757 | 7.141 | 0.001 |
| 협력중요 | 3.457 | 3.505 | 3.645 | 4.060 | 3.638 | 3.603 | 0.893 | 0.469 |
| 갈등실행 | 3.064 | 2.805 | 2.874 | 2.380 | 2.804 | 2.821 | 1.387 | 0.239 |
| 갈등중요 | 3.057 | 3.227 | 3.180 | 3.320 | 3.107 | 3.150 | 0.467 | 0.760 |
| 경쟁실행 | 3.657 | 3.322 | 3.280 | 3.440 | 3.107 | 3.245 | 3.063 | 0.017 |
| 경쟁중요 | 3.507 | 3.420 | 3.328 | 3.860 | 3.384 | 3.403 | 0.747 | 0.561 |

주:p<0.5에서 유의함

## 3. 회귀분석

여행업과 여행관련기업의 관계에 있어서 중요정도와 실행간의 유의한 관계가 있는지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석은 변수들간의 상호관계를 분석하고, 독립변수의 변화로부터 종속변수의 변화를 예측하기 위하여 사용되는 것으로 종속변수에 영향을 미치는 변수를 규명하고이를 통하여 실행에 미치는 중요요인을 파악하고자 한다.

(1) 협력 중요도의 협력실행도에 대한 회귀분석

종속변수를 협력실행으로 하고 협력중요를 독립변수로하여 회귀분석한 결과를 살펴보면 F값이 224.670(p=0.0001)으로 나타나 본 분석에서는 협력실행도를 협력중요도 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. R-square(설명력)는 0.495로서 종속변수와 독립변수간에 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

<표 9> 협력중요도와 협력실행도에 대한 회귀분석

| 독립변수 | 회귀계수 | 표준오차 | t | p-value |
|---|---|---|---|---|
| 협력의 중요도 | 0.704 | 0.042 | 14.989 | 0.0001 |
| R-square=0.495 F=224.670 p-value=0.0001 | | | | |

(2) 갈등 중요도와 갈등 실행도에 대한 회귀분석

종속변수를 갈등 실행도로 하고 갈등 중요도를 독립변수로하여 회귀분석한 결과를 살펴보면 F값이 51.114(p=0.0001)으로 나타나 본 분석에서는 갈등 실행도를 갈등 중요도 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. R-square(설명력)는 0.182로서 종속변수와 독립변수간에 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

<표 10> 갈등중요도와 갈등실행도에 대한 회귀분석

| 독립변수 | 회귀계수 | 표준오차 | t | p-value |
|---|---|---|---|---|
| 갈등의 중요도 | 0.427 | 0.053 | 7.149 | 0.0001 |
| R-square=0.182 F=51.114 p-value=0.0001 | | | | |

(3) 경쟁 중요도와 경쟁 실행도에 대한 회귀분석

종속변수를 경쟁 실행도로 하고 경쟁 중요도를 독립변수로하여 회귀분석한 결과를 살펴보면 F값이 80.488(p=0.0001)으로 나타나 본 분석에서는 경쟁 실행도를 경쟁 중요도 요인으로 설명하려는 회귀모델이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. R-square(설명력)는 0.259로서 종속변수와 독립변수간에 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

<표 11> 경쟁중요도와 경쟁실행도에 대한 회귀분석

| 독립변수 | 회귀계수 | 표준오차 | t | p-value |
|---|---|---|---|---|
| 경쟁의 중요도 | 0.509 | 0.049 | 8.972 | 0.0001 |
| R-square=0.259 F=80.488 p-value=0.0001 | | | | |

## 4. 분석요약

### 1) 여행사에 대한 분석결과

현재 여행사는 자본이나 인력 면에 있어 다른 관광기업에 비해서 매우 영세한 수준에 있으며 따라서 여행업만의 독특한 업무를 경쟁력있게 키워 가지 않는다면 중간에 도태될 가능성을 많이 내포 하고 있다.

본 연구의 결과로 보면 여행사는 기타 여행관련기업과 비교 해 보면 협력을 제대로 실행 하고 있지 못하다. 여행사의 여행관련기업과 협력을 하고 있는 실행정도를 보면 가장 낮은 수치를 나타내고 있다. 이는 여행사가 호텔이나 항공사들과 같이 업무를 협력할 때 비교적 낮은 대우를 받고 있으며 그들과 같이 업무를 협력하는데 많은 애로사항이 있음을 암시하고 있다. 즉 여행사가 다른 여행관련 기업과 업무적인 협력은 중요하게 인식하고 있으나 실제로는 협력이 제대로 이루어지지 않고 있다. 따라서 여행사는 자신의 업무를 다른 여행관련기업과의 경쟁에서 이길 수 있는 독특한 시스템과 제도를 운영해야 한다. 그래야만 비교적 소규모 업체인 여행사가 항공사나 호텔에 비해 효율적인 운영을 할 수 있으며 다른 업체와 동등한 입장에서 관광사업을 운영해 아갈 수 있는 것이다.

여행사는 다른 업체보다 갈등관계가 심한 것으로 나타났다. 규모가 큰 항공사나 호텔은 여행사와 거래 시 별다른 장애 없이 수평적 이라기 보다는 수직적인 업무를 함으로써 일을 추진하는 데 비해 여행사는 항공사나 호텔에 의지하는 비중이 많다. 특히 성수기에 관광객의 항공좌석 배치나 호텔 투숙에 있어서 여행사가 다소 불리한 입장에 놓이게 된다. 그러므로 이러한 불리함을 배제하기 위해서는 서로간의 갈등을 줄이기 위한 업무적 협조가 이루어 져야 할 것이다. 갈등의 중요도에 대해서도 여행사가 그다지 중요치 여기지 않는 것 또한 이를 이러한 갈등을 해소하기 위한 하나의 증거라 할 것이다. 즉 다른 갈등요소에 대해서는 호텔이나 항공사에서는 중요하다 여기고 있으나 여행사에서는 이러한 갈등을 배제하기 위하여 그다지 중요치 않다고 답하고 있다. 따라서 여행사는 기타 다른 여행관련 기업과 갈등요소를 하루 속해 파악해 이를 극복하기 위한 노력을 기울여야 할 것이며 다른 기업들 또한 단기적인 입장에서 여행사의 상위 위치에서 업무처리를 할 것이 아니라 장기적인 서로간의 보완 협조체제를 구축해야 한다.

여행사는 다른 여행관련기업보다 더 경쟁력에 대해 노력을 하고 있는 것으로 나타났다. 소규모의 여행사가 생존경쟁을 극복하기 위해서는 경쟁력 있는 상품 개발과 제도적 개선을 위하여 나름대로 노력을 해야 한다. 즉, 여행사가 자체상품을 공유하며. 여행사와 관련된 마케팅 부서를 보유해야 하며. 여행사와 구체적인

마케팅 전략을 수립하여. 여행사의 주기적인 마케팅 조사를 실시 해야 한다. 또한 여행관련 기업은 여행사와 연합하여 광고매체를 통한 선전활동을 하여 서로간의 협동체제를 유지해야 하며, 여행상품 유통상 홀세일러와의 거래를 통하여 보다 저렴한 여행상품을 제공해야 한다. 여행사와 직접거래판매를 통하여 중간 마진을 차단하는 것 또한 중요한 것이라 할 것이다. 상대 여행사의 상품가격을 철저히 분석하여 경쟁에 대비해야 하며. 모방을 우려한 대체 가능 상품 개발을 꾸준히 하여 보다 나은 경쟁력을 대비해야 한다.

2) 항공사에 대한 분석결과

항공사는 가장 대규모의 여행관련기업이다. 그러므로 사소한 사고나 시스템적 오류에도 인명이 좌우되는 일이 많게 된다. 따라서 항공사는 다른 여행관련 기업보다 더욱더 마케팅 및 시스템적 보완을 이루어야 한다. 이는 항공사 한 기업만이 행한다고 이루어지는 것이 아니라 호텔 및 여행사와 기타 여행사 관련 기업에서도 유기적인 협조체제가 이루어져야 한다.

따라서 항공사는 다른 기업과의 협력 실행에 있어서 다른 여행사 관련기업중에서 가장 높은 실행도를 나타내고 있다. 이것은 여행사와 상호 의존관계를 지니며 여행사와 관계를 향상시키기 위한 정책을 수립하는 데 있어서도 큰 비중을 차지하는 것을 의미한다. 또한 여행사와 여행사의 상호 신뢰관계를 가지고 적절한 공동마케팅을 수립하여 여행 패키지 상품을 개발하고 있음을 알 수 있다. 여행사와의 적절한 정보교환 역시 큰 비중을 차지하고 있다.

가격에 있어서도, 여행사와 적절한 공동 가격전략을 구축하여 협력체제를 구축해야 할 것이다. 또한 상대 여행사에게 구매에 관한 적절한 인센티브를 제공하고 있는 것으로 알려져 있는데 이는 국내 국적항공사에서도 영업능력이 좋은 여행사에게 무료 항공권이나 이벤트 행사를 개최해 나름대로 마케팅활동을 하고 있다. 또한 여행사와 공동상품을 취급하여 보다 나은 협력 관계를 구축해야 한다.

항공사는 협력의 중요도에 있어서도 다른 여행사관련 기업보다 월등히 높은 것으로 나타났다. 이는 협력의 실행도에서 가장 높은 비중을 차지했던 것과 같은 맥락이라고 할 수 있다. 즉 협력에 중요성을 많이 인식하는 만큼 협력의 실행 비중이 높은 것이다. 항공사는 협력에 대한 실행과 중요도가 높은 만큼 갈등부문에 있어서도 가장 낮게 나타났다. 따라서 여행사와 업무에 있어서 갈등을 배제하기 위해서는 여행사와 고객관리를 하는데 있어서 동일한 목표를 가지고 있어야 하며, 상대 여행사와 시장에서 마찰을 일으키는 요소를 최대한 배제하고, 상대 여행사와 현실에 대한 불일치를 보이는 시스템을 과감히 개선해야 하며 여행사와 원활한 의사소통을 할 수 있는 커뮤니케이션 제도를 확립해야 한다.

또한 항공사의 여행사에 대한 권위적인 태도의 개선과 여행사 상품의 신뢰로 인하여 보다 나은 서비스를 제공한다면 갈등의 해소와 협력의 체제를 더욱 확고히

구축 할 수 있을 것으로 사료된다.
항공사는 대규모 여행관련 기업답게 타 여행관련 기업보다 보다 나은 경쟁시스템을 구축하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 여행사와 공유하여 우수한 상품을 만들고 있는 업체가 증가하고 있는 것에 기인한 것으로 고객서비스를 높게 평가하여 실행 중인 항공사에 기인 한 것이다. 따라서 항공사가 보다 경쟁력 있는 여행관련기업을 유지하기 위해서는 여행사와 협력하여 지속적인 상품을 개발하고 여행상품의 초기진입을 중요시 여겨 시장 선점에 보다 적극적으로 나서야 할 것이다. 또한 자사의 상품은 다른 경쟁기업의 것보다 우수하게 개발하여 상품의 차별성을 두어야 하며 여행상품을 지속적으로 보완하여야 한다. 자사의 여행상품이 타 기업에 의해 모방을 당하기도 하므로 모방을 우려한 대체가능 상품을 지속적으로 개발하여야 한다.

### 3) 호텔에 대한 분석결과

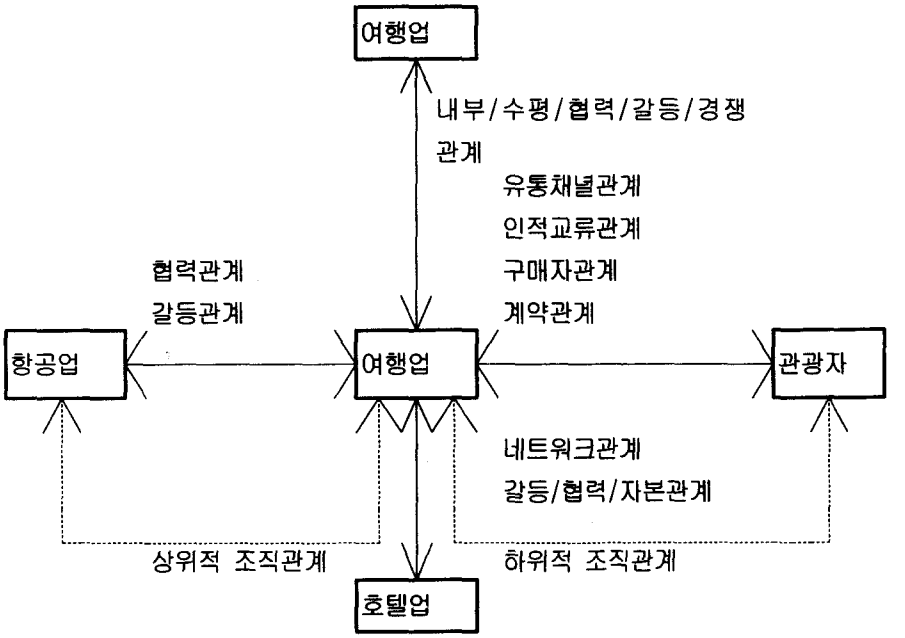
호텔이 여행사와 상호 의존관계에 있어서 항공사보다는 못하지만 다소 긴밀한 관계를 유지하며 운영하고 있다는 것으로 아타았다. 협력에 대한 중요도 역시 호텔은 여행사보다는 높고 항공사보다는 낮게 나타났는데 이 또한 호텔이 협력에 대해 중요하다고 인식하는 정도와 실행하는 정도가 비례하는 것을 보여주는 사례라 할 수 있다. 호텔은 여행사와 가장 밀접히 연결되어 있는 여행관련기업이다. 따라서 마케팅이나 정보교환, 공동 광고 등을 통하여 여행사와 유기적인 관계를 유지해야 할 것이다. 호텔은 여행사와 갈등에 있어서도 그다지 많은 영향을 받지 않고 있다. 이것은 다른 여행사보다는 여행기업에 갈등요소가 적지만 항공사보다는 갈등요소가 많이 내포되고 있는 것을 의미한다. 따라서 이러한 갈등 요소를 줄이기 위한 여러 가지 제도적인 방침이 마련되어야 할 것이다. 서로 다른 영역에서 운영되는 여행관련 기업은 비록 제도적으로는 다른 분야에 존재하고있지만 결국은 하나의 목표를 위해서 일을 하고 있는 것이다. 따라서 갈등요소의 배제야말로 가장 중요한 요소이다. 호텔은 여행사와 고객을 모객하는 데 있어서 서로 다른 시스템이 운영되지만 고객 관리에 대해서는 같은 목표를 가지며 여행사와의 마찰을 줄여야 한다. 여행사와는 경쟁관계가 아니라 서로 보완 협조적 관계라는 점을 인식하고 서로간의 역할을 존중하며 자율적인 태도를 취해야 할 것이다.
호텔은 여행사관련기업 중에서 가장 경쟁력이 실행되고 있지 않은 기업으로 나타났다. 이것은 상품의 경쟁력이 다른 여행관련 기업보다 부족하고 있는 것을 나타내고 있음을 보여주는데 숙박업의 특성상 상품을 변형할 수 없기 때문이라고 사료된다. 따라서 여행사와 연결한 지속적인 상품 개발이 필요하며 보다 낮은 가격의 경쟁력 있는 상품개발이 필요하다 할 수 있다.
경쟁력의 중요도에 있어서도 보다 유동적인 여행사나 항공사보다는 비교적 정적

인 호텔이 약간은 경쟁에 대해서도 중요성 인식이 부족한 것으로 보인다. 비록 호텔 자체에는 마케팅 부서가 있지만 여행사와 자체상품을 공유하기 위해서는 여행사와 관련된 마케팅 부서를 보유하여 보다 구체적인 마케팅 전략을 수립해야 한다. 또한 주기적인 마케팅 조사를 통해 고객 확보에 신중을 기해야 할 것이다. 여행사와 연합하여 광고매체를 통한 선전활동 또한 호텔이 가격이나 서비스 경쟁에 있어서 매우 중요한 업무라 할 수 있다. 보다 저렴한 가격을 위해 상품 유통상 홀세일러와 거래를 하여 여행사와 직접거래판매를 지향하여야 한다.

## V. 결 론

본 연구는 여행사와 여행관련기업간의 관계형성을 위한 협력관계, 갈등관계, 경쟁관계를 분석· 파악하여 여행사와 여행관련기업들과의 관계를 제시하는 것이 본 연구의 목적으로서 여행사와 많은 관계구조를 가지고 있는 여행관련기업, 특히 항공사와 호텔 등과 관계를 파악하여 향후 여행관련산업의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는 목적을 가지고 있었고여행업과 여행관련기업의 거래관계 모델은 <표 12>와 같다

<표 12> 여행업과 여행관련기업의 거래관계 모델




자료 : 논자작성

본 연구의 연구 결과로는 여행사가 여행관련기업인 호텔이나 항공사들과 같이 업무를 협력할 때 비교적 낮은 대우를 받고 있으며 그들과 같이 업무를 협력하는데 많은 애로사항이 있음을 나타내고 여행사가 다른 여행관련 기업과 업무적인 협력은 중요하게 인식하고 있으나 실제로는 협력이 제대로 이루어지지 않고 있다는 것을 나타냈다. 따라서 여행사는 자신의 업무를 다른 여행관련기업과의 경쟁에서 이길 수 있는 독특한 시스템과 제도를 운영해야 만 비교적 소규모 업체인 여행사가 항공사나 호텔에 비해 효율적인 업무를 할 수 있으며 다른 업체와 동등한 입장에서 관광사업을 운영해 나아갈 수 있는 것으로 보인다.

항공사는 가장 대규모의 여행관련기업으로서 다른 기업과의 협력 실행에 있어서 다른 여행사 관련기업 중에서 가장 높은 협력관계를 유지하고 있음을 나타내고 있고 대부분의 항공사에서 여행사와 긴밀한 협조를 이루고 있다는 것을 나타냈다.

협력이 중요하다고 인식하는 정도에 있어서도 항공사는 다른 여행사관련 기업보다 월등히 높은 인식을 가지고 있으며 협력에 대한 실행과 중요도가 높은 만큼 갈등요소가 가장 낮게 나타났다. 그만큼 업무의 협력이 중요된 만큼 갈등요소를 가능한 많이 배제하여 일을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 13> 기업간 관계전략

| 구분 / 관계 | 협력관계 | 갈등관계 | 경쟁관계 | 전 략 |
|---|---|---|---|---|
| 여행업과 여행업 | · 수평적관계<br>· 상호의존적관계<br>· 업무제휴관계<br>· 계약적관계<br>· 교환관계<br>· 신뢰관계 | · 상거래관계<br>· 유지확보관계<br>· 가격관계<br>· 광고관계 | · 유사업무/제휴/위계관계<br>· 관계적관계<br>· 거래적관계 | · 판매자-판매자 전략<br>· 공동상품 생산판매 전략<br>· 공동광고 판매 전략<br>· 판매자-구매자판매 전략 |
| 여행업과 항공업 | · 수직관계<br>· 공급자관계<br>· 시스템구축관계<br>· 계약적관계 | · 성수기 항공좌석 확보관계<br>· 비수기 활용관계<br>· 교환관계<br>· 가격관계 | · 지속적관계<br>· 위계관계<br>· 상거래관계 | · 항공좌석 공동판매전략<br>· 가격전략<br>· 고정고객 우대전략<br>· 팸투어 전략 |
| 여행업과 호텔업 | · 계약적관계<br>· 인적교류관계<br>· 네트워크관계<br>· 구매자관계 | · 성수기 객실확보 관계<br>· 비수기 거래관계<br>· 가격차별성관계<br>· 소비자 우대관계 | · 인적관계<br>· 서비스관계<br>· 구매자관계<br>· 지속적관계 | · 서비스 차별화전략<br>· 신상품 개발전략<br>· 공동상품 판매전략<br>· 신시장 개발전략 |

자료 : 논자작성

호텔업은 협력에 관한 실행에 있어서는 여행사와 항공사의 중간치를 나타내고 있다. 이는 호텔이 여행사와 상호 의존관계에 있어서 항공사보다는 못하지만 다소

긴밀한 관계를 유지하며 운영하고 있다는 것을 의미하는 것으로서 마케팅이나 정보교환, 공동 광고 등을 통하여 여행사와 유기적인 관계를 유지해야 할 것이다. 호텔은 여행사보다는 여행기업에 갈등요소가 적지만 항공사보다는 갈등요소가 많이 내포되고 있음을 나타냈다. 서로 다른 영역에서 운영되는 여행관련 기업은 비록 제도적으로는 다른 분야에 존재하고있지만 결국은 하나의 목표를 위해서 일을 하고 있으므로 경쟁관계가 아니라 서로 보완 협조적 관계라는 점을 인식하고 서로간의 역할을 존중하며 자율적인 태도를 취해야 할 것이며 여행업과 여행관련기업간의 관계는 앞으로 관계마케팅전략수단의로 활용되었으면 한다

## 참고문헌

김이태. 전략적 제휴의 유형선택에 관한 연구. 청주대학교 박사학위논문, 1995.

김선희.기획여행상품 컨소시엄의 성공요인에관한 연구,경기대학교 대학원 박사학위논문,1998.

신종칠, Relationship Marketing 전략의 효율방안에관한연구,서울대학교대학원 박사학위논문,1997,p66

손해식, 우리나라 관광산업의 마케팅전략에 관한 연구. 부산대학교대학원 박사학위논문, 1989.

유정남. 관광호텔 고객만족을 위한 제도개선에 관한 연구. 여행학연구 제5호. 한국여행학회, 1995.

윤대순. 여행사 경영론. 기문사, 1997.

윤동구, 여행사-호텔간 상호작용에 관한 연구, 관광품질시스템학회지, 1997.

오석홍,조직이론,박영사,1997.

이선희, 관광마아케팅론, 대왕사, 1993.

이준호, 거래특성에 따른 관계결속이 여행사의 협력전략선택에 미치는 영향에 관한연구, 국민대학교 박사학위 논문, 1998.

이용국,"판매자-구매자관계에 관한연구-마케팅 믹스와 마케팅효과를 중심으로-"서울대학교 대학원 석사학위논문,1993

이항구, 국제관광학, 탐구당, 1989.

정익준, 여행상무론, 대왕사, 1992.

정찬종, 한국여행 발전사에 관한 연구, 계명전문대학 계명연구논총, 7, 1989.

표성수, 관광사업투자론, 백산출판사, 1997.

Aaker, David A. Developing Business Strategies, third edition. New York: John Wiley & Sons Inc, 1992.

Amit, Raphael and Paul J. H Schoemaker. Strategies Assets and Organization rent. Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.

Barney, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, No. 1.

Donald J. Bowersox, Strategic Marketing Channel Management, McGraw-hill, 1982.

H. Assael, the Politics of Distributive Trade Association: A Study in Conflict Resolution, Homestead, New York: Hosftra univ. Press, 1967.

James, B. G., "Alliance New Strategic Focus", Long Planning, Vol. 18, No. 3, 1995.

K. Crowley, "Teamwork: Resorts and Forest Service," Parks and Recreation, 1988. 8.

Larry J. Rosenberg, "A New Approach to Distribution Conflict Management", Business Horizon, October. 1974.

Louis W. Stern & R. H Gorman, "Conflict in Distribution: An Exploration", N.Y, 1969.

Ohmae, K, "The global logic of strategic alliances" in Collaborating to Compete,(J. bleeke and D. Ernst, eds.), New York: The Free Press, 1993.

Porter, M. E, Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985.

Stanley D. Sibley and Donald A. Michie, An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel, Journal of Retailing Winter 1982.

ABSTRACT

# Relationship of Cooperation, Complication and Competitiveness between Travel Agency and Relation Enterprise

Kim, Jae-Gon

Competition of today's markets get to compete the relationship of one system and another system. Competition in relationship of system emphasis molding of cooperate relationship-structure between enterprices and It appears competitiveness enriched effects of enterprices in systems.

In the rapidly changing economy and marketing situation, Travel agency got worse management situation of themselves more excessive competitiveness then competitiveness efforts between Tourism Relationship Enterprices. So, Relationship marketing will lays a foundation of new travel agency's environment through competitive of relation to travel agency and travel agency, travel agency and hotel or travel agency and airplane.

This study's object are present relationships between travel agency and travel relation enterprise of cooperation, complication and competitiveness to relation form. And this study are presents suggestion to generate of hereafter travel relation enterprise through study on relationship with hotel and airplane. A final object of this study are presents a model applys relation method of travel agency and travel agency, hotel and airplane through inspect to specialist analysis.

In the result of study, Travel agency are low position and difficult with hotel and airplane at the cooperation of working. Also travel agency recognizes important of the cooperation but acually It's difficult with travel relation enterprise. So, Travel agency will be operates characteritic system and regulations for win with travel relation enterprise for efficiency of working more than hotel and airplane.

Airplane is the best big travel relation enterprise. So, The most airplane has to high cooperate with travel agency. That's why airplane keep going

close cooperation with travel agency.

Travel agency has to close cooperate with hotels secondly through marketing, exchanging information and union advertisement etc. Hotels are low in complications than travel agency but high in complications than airplane.

Although travel relation enterprises are different system individually, because of all of us working with union object, Travel agency and travel compliment-cooperation relationship.relation enterprise has to autonomy behavior with close cooperation through

3인 익명심사 필
2001년 4월 10일 논 문 접 수
2001년 4월 20일 최 종 심 사