

碩士學位論文

旅行業의 危機管理를 통한 經營成果  
提高에 관한 研究



漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀光經營專攻

李 光 哲

碩士學位論文  
指導教授 許 鎮

旅行業의 危機管理를 통한 經營成果  
提高에 관한 研究

A study on manageability and improvement through crisis  
management of the tourist industry

2009年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀 光 經 營 專 攻

李 光 哲

碩士學位論文  
指導教授 許 鎮

旅行業의 危機管理를 통한 經營成果  
提高에 관한 研究

A study on manageability and improvement through crisis  
management of the tourist industry

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 12月 日

漢城大學校 經營大學院

호텔觀光外食經營學科

觀 光 經 營 專 攻

李 光 哲

李光哲의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2009年 12月 日



審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

# 목 차

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....               | 1  |
| 제 1 절 문제제기 및 연구목적 .....      | 1  |
| 1. 문제제기 .....                | 1  |
| 2. 연구목적 .....                | 1  |
| 제 2 절 연구방법 및 범위 .....        | 2  |
| 1. 연구방법 .....                | 2  |
| 2. 연구범위 .....                | 2  |
| 제 2 장 이론적 고찰 .....           | 4  |
| 제 1 절 위기 이론 .....            | 4  |
| 1. 위기의 개념과 속성 .....          | 4  |
| 2. 위기의 유형 .....              | 11 |
| 3. 위기의 인식 .....              | 24 |
| 제 2 절 여행업의 위기로인 .....        | 26 |
| 1. 여행업의 외부적 위기로인 .....       | 27 |
| 2. 여행업 내부의 재무적 위기로인 .....    | 33 |
| 3. 여행업 내부의 비재무적 위기로인 .....   | 38 |
| 제 3 절 여행업의 위기관리 이론 .....     | 43 |
| 1. 여행업의 위기관리 개념 .....        | 43 |
| 2. 여행업의 위기관리의 단계 모형 .....    | 46 |
| 3. 여행업과 위기관리의 상관성 .....      | 51 |
| 제 4 절 여행업의 경영성과 .....        | 54 |
| 1. 여행업의 재무성과에 의한 경영성과 .....  | 54 |
| 2. 비재무적 경영성과 요인에 의한 분석 ..... | 56 |

### 제 3 장 조사설계 ..... 59

#### 제 1 절 연구모형 및 가설설정 ..... 59

1. 연구모형 ..... 59
2. 연구가설 ..... 60
3. 변수의 조작적 정의 ..... 62

#### 제 2 절 조사설계 ..... 63

1. 조사목적 ..... 63
2. 조사대상 및 방법 ..... 64
3. 설문지의 구성 ..... 64
4. 분석방법 ..... 65

### 제 4 장 실증분석과 토의 ..... 66

#### 제 1 절 표본의 특성 ..... 66

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성 ..... 66
2. 위기관리 현황 및 인식 특성 ..... 67
3. 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증 ..... 70

#### 제 2 절 가설의 검증 ..... 73

1. 가설 1의 검증 ..... 73
2. 가설 2의 검증 ..... 76
3. 가설 3의 검증 ..... 79
4. 가설 4의 검증 ..... 81

#### 제 3 절 분석결과 요약 및 토의 ..... 82

1. 분석결과요약 ..... 82

|                |     |
|----------------|-----|
| 2. 토의 .....    | 85  |
| 제 5 장 결론 ..... | 88  |
| 【참고문헌】 .....   | 91  |
| 【부 록】 .....    | 96  |
| 설 문 지 .....    | 96  |
| ABSTRACT ..... | 103 |



# 표 목 차

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| <표 2-1> 위기의 개념연구 .....                    | 8  |
| <표 2-2> 위기의 유형구분 .....                    | 11 |
| <표 2-3> 기업위기의 유형 .....                    | 16 |
| <표 2-4> 경영외부위기와 경영내부위기 .....              | 18 |
| <표 2-5> 뉴섬의 위기원인에 따른 유형구분 .....           | 24 |
| <표 2-6> 세계의 전쟁 지역과 분포 수 .....             | 28 |
| <표 2-7> 항공사고의 사례 .....                    | 31 |
| <표 2-8> 위기관리의 개념 .....                    | 45 |
| <표 2-9> 위기관리 단계 모형에 대한 선행연구 .....         | 46 |
| <표 3-1> 여행기업의 설문구성 .....                  | 65 |
| <표 4-1> 인구통계학적 특성 .....                   | 66 |
| <표 4-2> 위기관리 현황 및 인식 특성 .....             | 68 |
| <표 4-3> 여행업의 위기요인에 대한 타당성과 신뢰도 검증 .....   | 71 |
| <표 4-4> 여행업의 위기인식에 대한 타당성과 신뢰도 검증 .....   | 72 |
| <표 4-5> 여행업의 위기관리 타당성과 신뢰도 검증 .....       | 73 |
| <표 4-6> 외부적 위기요인 발생 빈도에 따른 위기인식 .....     | 74 |
| <표 4-7> 내부적 재무적위기요인 발생 빈도에 따른 위기인식 .....  | 74 |
| <표 4-8> 내부적 비재무적 위기요인 발생빈도에 따른 위기인식 ..... | 75 |
| <표 4-9> 외부적 위기요인 발생 빈도에 따른 위기관리 .....     | 76 |
| <표 4-10> 내부적 재무위기요인 발생 빈도에 따른 위기관리 .....  | 77 |
| <표 4-11> 내부적 비재무위기요인 발생 빈도에 따른 위기관리 ..... | 78 |
| <표 4-12> 중요성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석 .....    | 79 |



|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <표 4-13> 즉각성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석 .....  | 80 |
| <표 4-14> 불확실성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석 ..... | 81 |
| <표 4-15> 위기관리의 수익성 영향 분석 .....          | 81 |

## 그 립 목 차

|                     |    |
|---------------------|----|
| <그림 3-1> 연구모형 ..... | 60 |
|---------------------|----|



# 제 1 장 서론

## 제 1 절 문제제기 및 연구목적

### 1. 문제제기

현대의 관광객들은 경제적인 여유와 여가 시간의 증대로 개인의 삶의 질 향상과 다양한 욕구 충족을 위해 축제, 스포츠 경기, 전시·컨벤션, 문화 공연 이벤트 등과 같은 체험을 중심으로 한 참여형 관광 활동을 선호하고 있다.

국제적으로 지난 9·11 테러와 대 이라크 전쟁, 급성호흡기증후군의 영향으로 기업 외부 환경에 대한 불안 요인과 경영 내부의 불안 요인으로 '위기관리' 라는 말이 다시금 주목을 끌기 시작했다.

국제관광산업은 테러, 정치적 불안정, 경제 공황, 질병 위험, 자연재해 등을 포함한 많은 위기와 재난을 겪고 있다.<sup>1)</sup> Faulkner(2001)는 자연에서부터 인간에게 영향을 주는 사고까지 관광에 영향을 주는 재난과 위기들이 급증하고 있다고 언급하였다.<sup>2)</sup> 2003년 SARS와 이라크 전쟁, 2004년 동남아시아 지진 해일 쓰나미, 그리고 2005년 발리와 영국의 폭탄 테러, 지중해 지역에서 시작된 조류 독감, 유가 급등, 불확실한 세계정세의 변동 등은 국제 관광시장을 급격히 위축시키며 불황을 야기하였다(문화관광부, 2006). 또한 2008년 연말부터 국내 경기불황과 더불어 환율의 급등, 국내 증시의 폭락 등 경제적인 요인으로 인한 여행기업의 위축은 여러 가지로 힘들게 하고 있다. 더불어 항공사의 수수료율의 폐지로 인한 여행업의 내부적으로 수익구조의 개선을 위한 당면한 문제는 가장 큰 내부적인 위기

1) 고승식, “관광호텔기업 위기관리 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2005, p. 12.

2) B. Faulkner, Towards a frame for tourism disaster management, Tourism Management, Vol.,22, 2001, pp.143-144.

라고 할 수 있다.

관광분야에 있어서 이러한 위기들은 단순히 관광객의 안전 및 안정에 위험을 주는 것으로 그치는 것이 아니라 관광목적지의 관광 관련 산업에 심각한 부정적인 영향을 미치게 됨은 많은 학자들에 의해 언급되었다.

자연재해의 경우, 관광공급과 분배를 파괴시키며, 전기, 커뮤니케이션 등의 중요한 기반시설을 붕괴시킨다.<sup>3)</sup> 그러나 이와 같은 위기와 재난은 관광산업에 심각한 영향을 주고, 또한 그것을 막을 수 없다하더라도, 공공·민간 분야의 위기관리에 의해서 그 영향을 줄일 수는 있다.

이에 따라 관광위기 변화에 대한 적절한 대응과 위기관리시스템, 지역별·국가별 관계개선에 대한 전략적 정책이 그 어느 때보다 절실히 요구되는 시기이다.<sup>4)</sup>

여행사의 운영은 갈수록 대·내외적인 변화에 의해 그 존립의 향방이 불투명해지고 있다. 대·내외적인 변화는 때로는 예측 가능한 일이 발생하기도 하지만 전혀 예기치 않은 외부환경의 변화가 발생하여 그 존립에 심각한 영향을 미치기도 하는 것이며, 이러한 사안이 여행사의 위기라고 할 수 있다. 여행사는 위기상황에 직면하여 어떻게 대응하는가에 의해 성공의 변수로서 혹은 도산이라는 패배의 상황에 직면하게 되는 것이다. 여행업에 진출하고 있는 대부분의 기업들은 자본의 규모도 영세 할 뿐만 아니라 업무적인 노하우의 결여 및 업무의 전근대적인 처리라는 현실적인 문제점을 지니고 있으며, 인적 의존도가 가장 심한 것이 업무의 특징으로 자리 잡고 있는 것이다.<sup>5)</sup>

본 연구는 위기관리의 필요성을 절감하고 여행기업의 위기의 요인을 분석하고 여행사의 성공적인 경영을 위한 위기관리 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

## 2. 연구목적

3) 유재홍, “여행업의 위기관리 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006, p. 22.

4) 윤대순, “여행업계의 총제적위기극면 극복방안에 관한 연구”, 『관광경영연구 2호』, 1998, p. 7.

5) 김재곤, “여행사의 위기관리에 관한 연구”, 『관광경영연구, 창간호』, 1997, p. 36.

본 연구는 앞에서 제시한 문제의식을 바탕으로 다음과 같은 목적을 제시하고자 한다. 본 연구의 궁극적 목적은 여행사의 위기요인에 따른 위기극복을 위한 적절한 위기관리에 관한 방안을 제시하는데 있다. 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 여행업의 위기이론을 문헌연구를 통하여 이론을 체계화 하여 분석의 근거로 삼는다.

둘째, 문헌연구를 바탕으로 여행사의 위기요인에 관한 분석을 실시한다.

셋째, 분석된 실증분석을 바탕으로 여행업의 위기의 여러 가지 요인을 효율적으로 관리할 수 있는 대안을 제시하고 성공적인 위기극복을 통한 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구방법및 범위

### 1. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 도입된 연구방법은 문헌적 연구방법(documentary study)과 실증적 연구방법(empirical study)이다.

문헌연구를 위해서는 서적, 논문, 기타 각종 간행물물 활용하여, 위기의 개념과 특성, 그리고 여행기업의 역할과 기능을 파악하였다. 또한 실증분석에서 활용된 여행업의 위기를 줄 수 있는 연구변수를 추출하였다.

실증분석에서는 서울소재의 여행사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료에 대한 분석방법은 통계적 방법을 적용하였는데, 통계처리는 SPSS/WIN 15.0을 이용하였다.

자료 분석은 크게 빈도분석, 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증, 분산분석, 회귀분석 등으로 분석하고자 한다.

### 2. 연구범위

본 연구의 시간적 범위는 2009년 8월부터 9월까지로 설정하였다. 연구의

공간적 범위는 한국의 수도인 서울특별시로 한정하였다. 연구의 대상적 범위는 서울에 소재하고 있는 여행사를 대상으로 하였다.

본 논문은 전체의 내용을 5개의 장으로 구성하였으며, 구체적인 장별 내용은 다음과 같다. 제1장에서는 문제의 제기, 연구의 목적 그리고 연구의 범위 및 방법을 기술하였다. 제2장에서는 연구의 이론적 배경으로서 위기의 개념을 정립하고 여행기업의 위기요인을 분석하고 선행연구에 대하여 조사하였으며 이를 토대로 하여 연구의 실증분석을 위한 가설을 설정하였다. 제3장에서는 조사설계를 하였고, 제4장에서는 실증분석결과와 종합토의를 논의 하였다. 제5장 결론에서는 앞에서 분석한 자료를 가지고 정리·해석하여 결론을 구성하였다.



## 제2장 이론적 고찰

### 제 1 절 위기 이론

#### 1. 위기의 개념과 속성

##### 1) 위기의 개념

현대를 위기의 사회 또는 위기의 시대라고 한다<sup>6)</sup>. 이것은 위기가 어떠한 분야에만 국한되어 나타나는 것이 아니라, 개인과 사회와 국가에 심리적, 의학적으로는 나타나는 것은 물론이고, 정치적, 군사적, 경제적, 사회적으로 다양한 형태로 나타나기 때문이다. 이러한 위기는 여러 학문 분야에서 그 시기와 연구자에 따라 다르게 해석되고 있으며, 같은 학문분야에서도 학자의 견해에 따라 차이를 나타내고 있다.<sup>7)</sup>

여행서비스 분야에서 일반적으로 수용 가능한 위기의 개념을 정립하기 위해서는 종합 학문적 관점에서 접근하여 경영학, 사회학, 공중관계학, 산업공학, 관광학, 국제회의학 등의 측면에서 연구되고 있는 위기 및 위기관리의 이론에 대한 규명이 전제되어야 할 것이다.

우선, 위기라는 용어는 사전적으로 정의할 경우 국어사전에서는 위기(危機)를 ‘위험한 때나 고비’로 정의하고 있고(두산세계백과사전), 영어사전의 경우에는 위기(crisis)라는 용어와 함께 비상사태(emergency), 재난(disaster), 위험(hazard), 위난(danger), 위협(threat), 참사(catastrophe), 우발사건(contingency), 갈등(conflict) 등이 유사한 개념으로 사용되고 있다.<sup>8)</sup>

웹스터사전에서는 위기를 중요한 변화가 절박하게 요구되는 불안정한 상태이거나 또는 하나의 사건이나 행동과정이 계속 진행되어야 하는지 아

6) 고승식, 전제논문, p. 9.

7) 박향일, “이벤트기업의 위기관리 차이 및 효과 연구“, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006, p. 12.

8) 유재홍, 전제논문, p. 7.

다면 수정 또는 종결되어야 하는지의 여부가 결정되는 순간으로서의 전환점으로 정의하고 있다.

위기에 대해서는 여러 학문분야에서도 견해에 따른 차이를 나타낸다. 관점별 위기에 관한 연구 중 기업 경영적 측면에서 관리의 대상으로 위기(risk 또는 crisis)에 대한 관심은 거시적으로는 기업의 존폐와 직결되고, 미시적으로는 기업매출과 기업이미지에 결정적인 영향을 가져오기 때문에 이에 대응하기 위한 전략적 접근이 연구과제로 대두되고 있다.

경영학적 관점에서 위기라는 용어에 대해 일치된 의견에 도달하고자 학자들이 수년 동안 노력해 왔다.<sup>9)</sup>

Fink(1986), Pauchant와 Mitroff(1992), Lerbinnger(1997), Mitroff와 Anagnos(2001) 등의 연구가 활발하게 이루어졌는데, 즉 기업의 입장에서 위기는 중요한 변화를 가져와야 하는 불안정한 시간이나 상태라고 정의하고 있다.<sup>10)</sup> 또한 ‘조직의 미래성장과 이익, 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건이다’라고 이야기 하고 있다.<sup>11)</sup> 또한 물질적 혹은 상징적 단계, 부분 조직 혹은 전체 조직에 영향을 미치는가에 따라 사건, 사고, 갈등, 위기로 분리(Pauchant & Mitroff, 1992)<sup>12)</sup>하였는데, 여기서 위기는 전체 조직 영역에서 신념체계가 흔들릴 수 있는 상징적 단계로 단순히 물질적인 피해를 주는 것보다 훨씬 더 심각하다고 할 수 있다.

그리고 위기는 주로 인간이 초래한 인재로 보고 관리가 가능한 상태이며, 위기가 관리영역을 벗어나면 대재앙으로 연결될 수 있다고 (Mitroff & Anagnos, 2001) 이처럼 경영학적인 관점에서는 위기를 조직 전체에 위협을 가하는 조직의 성장과 이익, 생존을 저해하는 것으로 관리가 가능한 상태를 지칭하고 있다고 할 수 있다.

사회학적인 관점에서 Warner(1992), Douglas(1992)<sup>13)</sup>, Jones와 Hood(1996)<sup>14)</sup>, 임

9) 유종숙, “CEO의 leadership 스타일이 위기관리 커뮤니케이션에 미치는 영향: 한국의 대기업을 중심으로”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp. 8-10.

10) S. Fink, Crisis Management, New York: AMACOM, 1986, p. 56.

11) 경제광보센터, 『위기관리 실무 매뉴얼』, FKI미디어, 2004, p. 22.

12) Pauchant & Mitroff, Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

13) Douglas, Mary, Risk and Blame : Essays in Cultural Theory, London/ New York Routledge, 1992.

14) D. K. C. Jones & C. Hood, Accident and Design Contemporary Debates in Risk Management,

현진외(2003)<sup>15)</sup>등은 위기를 사회적인 조화, 사회질서, 공유 가치의 붕괴, 상호규범의 이완 등으로 보았다. 즉, 위기는 인간사회나 환경에 손해나 위협을 미칠 잠재력이 있는 것으로 이러한 현상이나 상황이 일정시기 동안 발생할 가능성 혹은 확률뿐만 아니라 그런 사건의 발생 결과 미치게 될 위협의 정도를 함께 내포하는 광의의 의미를 사용하였다. 그리고 사회학적인 관점에서 사회지도력의 개선, 사회문화의 변화 등에 의해서만 위기 극복이 가능하다고 주장하고 있다.

따라서, 사회학에서의 위기는 인간사회에 손해나 위협을 미칠 잠재력이 있는 발생 가능성이며 이러한 위기를 극복 가능한 것으로 보고 있다고 할 수 있다.

공중관계학 즉 커뮤니케이션 관점에서는 Alfonso(1994), Coombs(1999), 김영옥(2002)등의 연구가 있다. 이들은 위기를 공중과의 관계형성을 위한 핵심과제로 보고 조직의 일상 업무뿐만 아니라 미래 활동에 위협을 주며 주요 이해관계자와의 관계에 부정적인 영향을 주는 사건(김영옥, 2002)<sup>16)</sup>으로 보았다. 또한 위기를 잘 관리 하지 않으면 조직, 관련산업, 관련 이해관계자에게 부정적인 영향을 주는 것으로 (Coombs, 1999)정의하고 있다.

따라서 ,공중관계학에서의 위기는 기업과 공중의 관계 개선을 필요로 하는 것(Alfonso, 1994)<sup>17)</sup>에 중점을 두고 있다고 할 수 있다.

산업공학적 연구에서는 위기가 기계적 또는 물리적으로 부적절한 환경, 지식이나 기능의 결여, 부적절한 태도 등의 원인에 의하여 발생하는 것으로 보고 테크놀로지와 구조적 요소들의 위협 에 초점이 맞추어 졌다.

이를 구체적으로 살펴보면 홍석진(2003)<sup>18)</sup>은 위기를 인간이 초래한 인재와 인간의 힘으로 어쩔 수 없는 자연재난으로 지칭하고 있으나 주로 인간이 초래한 인재를 의미하는 것으로 보았다. 양성환 외(2002), 한균원(2005)등은 생산설비의 다양화, 기계화, 대형화 등으로 산업근로자의 안전

---

London UCL Press, 1996

15) 임현진외. 『한국사회의 위험과 안전』, 서울대학교출판부, 2003, p. 23.

16) 김영옥. 『위기관리의 이해』, 책과 길, 2002, p. 23.

17) G. H., Alfonso, A Model in Crisis Communications Management, Michigan State University, M. A. Thesis, 1994.

18) 홍석진. “국가차원의 항공안전 위기관리체계 구축방안 연구”. 교통개발연구원, 2003, pp. 24-38.



을 저해하는 것으로 정의하고 있다.

따라서 산업공학적 측면에서의 위기는 기계화 및 인간에 의해 초래된 위험 상황으로 산업현장의 안전을 저해하는 것이라 할 수 있다.

관광·이벤트·국제회의학 측면에서는 이들 산업이 갖는 고유한 특성들로부터 야기되는 불확실하고 비합리적 상황으로 위기를 개념화하고 있다.

Sternberg(1999)는 관광·이벤트·국제회의산업을 '아이콘(icon)'을 사용하여 의미(meaning)를 제조해내는 '주제화된 산물(thematized commodity)'로 정의하였다. 그리고 의미를 상업적으로 돋보이게 하여 부가가치를 얻는 산업으로 관광객 혹은 이벤트 참가자의 경험에 첨부된 의미를 전달하는 일련의 상황 하에서 위기가 나타나며, 이들이 지불한 현실성에 대해 보상받지 못할 때 발생하는 사건으로 정의하고 있다.

특히, 관광부문에서 위기에 대한 연구는 Ritzer(1998)<sup>19)</sup>와 Faulkner(2001)등에 의해 활발히 이루어졌다. 이들에 의하면 위기는 이용할 수 있는 가치의 유효성이 끝나는 지점에서 시작되며, 비용이 초과하거나 정해진 일정에 착오가 생기는 경우 위기가 발생한다고 하였다. 특히 직원들은 비인간적 기계에 의해 대체되고 있어 관광 및 이벤트의 비인간화는 기계가 멈추면 위기가 발생할 수 있으며, 이러한 위기를 합리화된 관광객의 경험 내에서 발생하는 비합리적 순간, 사건, 사고로 정의하였다.<sup>20)</sup>

Faulkner(2001)는 관광재난관리(tourism disaster management)연구에서 재난 혹은 위기를 연쇄적인 사건, 짧은 대응시간, 고도의 위협적인 환경, 유동적이고 불안정하며 다양한 상황과 대응하는 전환점으로 보았다.

Morrow(1997)<sup>21)</sup>는 전시경영에서 위기를 한 명 혹은 그 이상의 행사 참가자들의 만족과 안전을 위협할 수 있는 긴박하고 중대한 상황으로 정의하고 있으며, IACVB(International Association Convention & Visitors Bureaus, 2004)는 위기를 컨벤션, 관광, 환대산업에 잠재적으로 영향을 미치는 부정적이고 바람직하지 못한 상황으로 CIC(Convention Industry

---

19) G. Ritzer, The McDonaldization Thesis, Sage, London, 1998.

20) B. Faulkner, Towards a framework for tourism disaster management, Tourism Management, Vol 22, 2001.

21) S. L. Morrow, The art of the show, Dallas, Texas: IAEM Foundation, 1997.

Council, 2000)는 위기를 다양하고 긴급한 상황으로 정의하고 있다.

<표 2-1> 위기의 개념 연구

| 학문분야         | 학자명                      | 위기의 개념                                                                                                            |
|--------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영학          | Fink (1986)              | 중요한 변화를 가져와야 하는 불안정한 시간이나 상태                                                                                      |
|              | Pauchant & Mitroff(1992) | 전체 조직 차원에서 영향을 미치고 조직이 가지고 있는 신념 체계를 뒤흔드는 비교적 큰 사건                                                                |
|              | Lerbinger (1997)         | 조직의 미래 성장과 이익, 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건                                                                              |
|              | Mitroff & Anagnos (2001) | 인간이 초래한 인재로 관리가 가능한 상태이며, 관리영역을 벗어나면 대재앙으로 연결될 수 있음.                                                              |
|              | 이윤호 외(2001)              | 사고 발생의 가능성 또는 불확실성이며, 사고발생을 조장하는 요인, 정보, 사정, 환경에 따라 그 빈도와 규모를 달리함.                                                |
| 사회학          | 임현진외(2003)               | 인간사회나 환경에 손해나 위해를 미칠 잠재력이 있는 것으로 사회적인 조화의 붕괴에 의한 것                                                                |
| 공중관계학        | Alfonso (1994)           | 위기는 기업의 목적을 위협하거나 기업과 공중의 관계 개선을 필요로 하며, 그 갑작스런 성격 때문에 위기관리 실무자들이 대처할 수 있는 시간을 제한하고 평상시에는 없던 엄청난 양의 스트레스를 발생시키는 것 |
|              | Coombs (1999)            | 위기는 잘 관리되지 않으면 조직, 관련 산업, 관련 이해관계자에게 부정적인 영향을 주는 예측하기 힘든 중요한 위협을 주는 사건                                            |
|              | 김영옥 (2002)               | 조직의 일상적인 업무를 뒤흔들고 조직의 미래 활동에 위협을 주며 주요 이해관계자와의 관계에 부정적인 영향을 주는 사건                                                 |
| 산업공학         | 홍석진 (2003)               | 인간이 초래한 인재와 자연재난과 같이 인간의 힘으로 어쩔 수 없는 상황                                                                           |
|              | 한균원 (2005)               | 생산설비의 다양화, 기계화, 대형화 등으로 인해 안전을 저해하는 것                                                                             |
| 관광,이벤트,국제회의학 | Stemberg (1999)          | 관광객 혹은 이벤트 참가자의 경험에 첨부된 의미를 전달하는 일련의 상황에서 발생하며, 지불한 현실성에 대해 보상받지 못할 때의 사건                                         |
|              | Ritzer (1998)            | 합리화된 관광객의 경험 내에서 발생하는 비합리적 순간, 사건, 사고                                                                             |
|              | Faulkner (2001)          | 연쇄적인 사건, 짧은 대응 시간, 고도의 위협적인 환경, 유동적이고 불안정하며 다양한 상황과 그 상황에 대응하는 전환점                                                |
|              | Getz (1997)              | 발생할 소지가 있는 비용, 손실 혹은 다양한 문제들                                                                                      |

| 학문분야         | 학자명               | 위기의 개념                                                                                    |
|--------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 관광,이벤트,국제회의학 | Morrow<br>(1997)  | 한명 혹은 그 이상의 행사 참가자들의 사건과 안전을 위협할 수 있는 긴박하고 중대한 상황                                         |
|              | CIC<br>(2000)     | 컨벤션 산업에서 발생하는 다양하고 긴급한 상황                                                                 |
|              | IACVB<br>(2004)   | 컨벤션, 관광, 환대산업에 잠재적으로 영향을 미치는 부정적이고 바람직하지 못한 상황                                            |
|              | Silvers<br>(2004) | 이벤트 목적에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있는 불확실한 것                                                     |
|              | 문성철 외<br>(2002)   | 잠재적으로 발생할 소지가 있는 비용, 손실 혹은 다양한 문제이며 동시에 한 명 혹은 그 이상의 행사 참가자의 만족과 안전을 위협할 수 있는 급박하고 중대한 상황 |

자료: 선행연구를 중심으로 논자 재구성

## 2) 위기의 속성

위기가 내포하고 있는 속성에 대해서는 선행학자들의 견해가 다음의 몇 가지 특성들로 일치되고 있다.

첫째, Pauchant(1988), Pearson과 Clair(1998), Coombs와 Holladay(1996), Mitroff와 Silvers(2004) 등의 연구에서 위기는 근본적으로 원인과 결과가 있다는 데 의견을 같이 한다.<sup>22)</sup>

위기는 독립적으로 갑자기 일어나거나 무작위로 일어나는 것이 아니라 어떠한 근원을 가지고 일어나며, 처음에 작은 일로 시작하지만 그것이 차곡차곡 쌓여 위기상황을 몰고 온다. 이는 Coombs와 Holladay(1996)에 의해 제기된 귀인이론(attribution theory)에 근거하여 위기의 원인을 규명하고 설명학자 하는 것과 상통한다.

따라서, 모든 위기에는 원인이 있고 결과가 있으며(Silvers, 2004), 현대 사회의 복잡한 조직에 의해 서로 원인과 결과가 연결되어 위기는 복잡성, 연결성 등의 특성을 갖는다. 이러한 위기의 특성은 조직이 만들어 내는 위기 상황이 독립적으로 끝날 수 없도록 만들며, 빠르게 대처하지 않으면 통

22) 김영옥, 전계서, pp. 45-47.

제할 수 없는 사태로 발전할 수 있게 만들 수 있다.<sup>23)</sup>

둘째, 위기는 단계별로 발전하는 주기성을 가지고 있다. Fink(1986), Mitroff와 Pearson(1993), Faulkner(2001), Tarlow(2002), 이운호 외(2001) 등에 의하면 위기는 징후단계, 발생단계, 진행단계, 종결단계로 발전하며, 위기는 특정 요인과 '생애 주기(life cycles)'를 갖고 있으므로 위기는 변하기 쉽고 끊임없이 검토되어야 한다고 하였다.

따라서 위기는 대부분 다른 원인의 연쇄적인 반응의 한 부분을 이루므로 위기를 잘못 처리하면 엄청난 사태를 초래할 수 있다.<sup>24)</sup>

셋째, 위기는 반드시 부정적인 것만은 아니라는 것이다. 현대의 모든 개인과 조직은 위기와 함께 살고 있다고 해도 과언이 아니다. 일반적으로 위기상황이 발생하게 되면 개인이나 조직은 당황하게 되고 무조건 감추려는 속성을 보인다.

그러나 위기는 긍정적인 측면에서 관리될 수 있으며 위기를 어떻게 대처하느냐에 따라 기회로 활용될 수 있고 긍정적인 동력으로 작용할 수 있다.<sup>25)</sup> 이러한 위기는 긍정적인 측면에서도 관리되어야 할 것이다.

따라서 앞서 전개한 여러 연구를 토대로 본 연구에서는 여행사의 위기를 다음과 같은 공통적인 속성을 가진 것으로 정의하고자 한다.

첫째, 위기는 전체 조직의 목표와 운영에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 그리고 조직체 뿐 아니라 이해관계자 그리고 해당 산업계 등 다양한 대상을 위협할 소지가 있다. 그리고 이러한 조직체들에 의해 위기의 원인과 결과가 서로 복잡하게 연결되어 있다.

둘째, 위기는 시간적으로 빠른 해결을 요하는 사건이다. 위기는 '갑자기' '불확실한 형태'로 엄청난 '시간적 압력' 속에서 연쇄적으로 주기성을 갖고 발전되어 온다. 따라서 위기를 잘못 처리하면 연관 산업체에 연쇄적인 영향을 미칠 수 있다.

셋째, 위기는 잠재적으로 또는 실제적으로 조직에 부정적이고 바람직하

23) 김재곤, 전개논문, p. 22.

24) I. I. Mitroff, & G. Anagnos, Managing Crisis before they happen: What every executive and managing needs to know about crisis management. 2001, pp. 63-69.

25) 정지연, "조직체의 위기발생시 공중관계성이 공중의 위기인식에 미치는 영향에 관한 연구: 귀인이론을 중심으로", 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2002, p. 23-42.

지 않은 결과를 초래할 수 있다는 점에서 조직에 피해를 가져올 수 있다.

그러나 위기에 대하여 예측하고 준비한 경우 위기를 긍정적으로 이용할 수 있는 기회는 더욱 많아질 것이다. 따라서 위기는 반드시 부정적인 것만이 아니라 어느 정도의 위험과 불확실성으로 구성된 것이다.

끝으로, 위기는 피할 수 없다. 그러나 위기는 관리할 수 있는 여지가 충분히 있다. 위기는 예측하지 못한 상태에서 발생한 사건으로 위기 자체가 예상하지 못한 사건이라는 뜻이 아니라 언제 닥칠지 예측할 수 없는 사건이다. 위기는 예측할 수는 없지만 예상은 가능하다. 그러므로 위기는 조직의 훈련과 노력을 통해 관리될 수 있다.

## 2. 위기의 유형

현대사회에서는 사회가 복잡화·국제화되면서 다양한 가치관이나 생활스타일이 생겨나고, 거기에 따라 다종다양한 위기가 겹으로 드러나고 있는데, 일례로 환경위기나 자연재해위기, 사회경제활동에 따른 위기, 금융위기, 노동재해 위기, 첨단기술위기 등을 들 수 있다.

특히 사회의 정치·경제제도, 가치체계가 붕괴될 상태에 이르렀을 때 발생하는 위기상태로서 사회적 위기(social crisis)에 대한 관심은 현대사회에서 국가, 기업, 개인의 존폐에 막대한 영향을 미치기 때문에 과학적이고 체계적인 예방과 관리가 필요한 것이다.

<표 2-2> 위기의 유형구분

| 구 분 기 준      | 위 기 유 형         | 주 장 학 자          |
|--------------|-----------------|------------------|
| 사회경제에 미치는 영향 | 정태적 위기 - 동태적 위기 | Mehr & Hedges 등  |
| 손해발생의 가능성 인식 | 주관적 위기 - 객관적 위기 | Green, Dorfman 등 |
| 위기발생의 원인     | 자연적 위기 - 인위적 위기 | 이재은 등            |
| 기업에 미치는 영향   | 내부적 위기 - 외부적 위기 | Newsom & Turk 등  |
| 위기발생시간과 원인   | 시간적 위기 - 원인적 위기 | Linke 등          |

자료 : 선행연구를 중심으로 논자 재구성.

### 1) 정태적 위기와 동태적 위기

위기의 발생형태에 따라 정태적 위기(static risk)와 동태적 위기(dynamic risk)로 분류하는 방법은 Haynes, Wilet, Mehr & Hedges 등에 의한 것이다. 이들 학자가 설명하는 바는 완전하게 일치하지는 않지만 그 분류의 근거는 유사하다.<sup>26)</sup>

정태적 위기는 사회경제의 정태적 상태(stationary state)하의 위기인데 대하여, 동태적 위기는 사회경제의 동태적 변동(dynamic change)을 직접의 원인으로 하는 위기이다. 즉 낙뢰, 냉해, 지진, 폭풍우, 전염병 등과 같이 자연적 원인으로 생기는 위기나 화재, 파산, 전염병, 상해, 조기사망, 경영파탄 등과 같이 부주의로부터 생기는 위기, 그리고 방화, 사기, 채권회수불능 등과 같이 도덕성의 결여에서 생기는 위기 등이 정태적 위기이다. 동태적 위기는 유행이나 수용의 변화등과 같이 소비자 측의 원인에 의해 생기는 위기 및 생산방식에 있어서의 변화나 새로운 기계의 발명과 같은 생산자 측에 의해 생성되는 위기 등이다.

기업의 위기(business risk)를 정태적 위기와 동태적 위기로 분류하고 있는 학자로는 Mehr & Hedges이다. 그들은 기업위기의 원천을 기업경영의 사정내지 상태에 따라 동태적(투기적)인 것과 정태적(순수)인 것으로 구별하고, 동태적 위기에는 관리위기(management risk : 마케팅 위기(시장위기), 재무위기, 생산위기), 정치적 위기(political risk), 기술혁신 위기(innovation risk)가 있으며, 정태적 위기는 자산의 물리적 손실, 사기 및 범죄에 의한 손실, 법의 잘못된 판단에 의한 손해(법률에 기인하는 손해배상책임), 수익력의 감소에 의한 재산상의 손해, 경영자의 사망 또는 질병이라는 위기 등으로 나누고 있다.<sup>27)</sup>

정태적 위기와 동태적 위기는 몇 가지 특징적인 차이를 나타내는데 다

26) 김형렬, "효과적인 정책집행 모형에 관한 고찰," 사회과학논집, 제16집, 연세대학교, 1985, p. 577.

27) 이윤심, [전계논문], p.4 에서 재인용.

음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 정태적 위기는 대체로 자연적 사고를 원인으로 하는 재산의 물리적 손해에 관한 위기이며, 동태적 위기는 경제의 변동, 특히 가격변동을 원인으로 하는 재산상의 가치상실의 위기이다. 둘째로, 정태적 위기는 일정한 종류의 재산의 수단위에 대해서 동시에 작용한다. 셋째로, 정태적 위기는 개별적으로 우연적이고 불규칙한 것이지만 이것을 집단적으로 관찰하면 거기에서 일정한 규칙성을 발견할 수 있다. 반면 동태적 위기는 어떠한 경우에 있어서도 일정한 규칙성을 발견하기가 어렵다. 다섯째, 동태적 위기의 경우에는 불확실성의 결과가 이익을 초래할지 아니면 손해를 초래할지가 문제이지만, 정태적 위기의 경우 불확실성은 그 결과가 손해를 발생시킬지 아닐지가 문제이다. 여섯째, 동태적 위기의 경우 기업은 사회가 이익을 얻음으로써 손실을 입는 경우도 있으나 정태적 위기의 경우 통상 기업이 손실을 입으면 사회도 또한 손실을 입게 된다.

## 2) 주관적 위기와 객관적 위기

주관적 위기(subjective risk)와 객관적 위기(objective risk)의 분류는 Green과 Dorfman 등이 도입한 방법이다. 주관적 위기는 개인의 정신적 태도나 심리적 상태에서 생기는 위기로서 일반적으로 정확한 측정이 불가능한 위기이다. 이에 대하여 객관적 위기는 확률상의 손해에 대한 실제적인 손해의 상관적 변동이라고 정의되는데, 이것은 결국 우연이나 불가항력에 의해 생기는 위기로 측정가능하고 대수의 법칙을 적용시킬 수 있는 위기를 의미한다.

주관적 위기는 개인의 위기에 대한 인식과 관계가 있다. 즉 두 사람이 화재에 의해 소질한 동일한 위기대상(exposure)을 가지고 있어도 한 사람이 다른 사람보다 사고에 관한 불확실성을 보다 많이 느끼는 일이 있는 것이다. 따라서 보다 많은 불확실성을 느끼는 사람은 다른 사람보다도 보다 큰 주관적 위기를 가진다고 할 수 있다.

이에 대하여 객관적 위기는 손해발생의 가능성(chance of loss)에 의해



측정되는 자연적 상태 또는 현실적 위기(actual risk)와 관계가 있다. 객관적 위기는 예상되는 손해발생의 가능성과 결과의 변동 폭을 의미하는 넓은 개념이며, 경우에 따라서는 객관적 위기와 손해발생의 가능성은 호환적으로 사용이 가능한 개념이다.<sup>28)</sup>

### 3) 자연적 위기와 인위적 위기

위기의 발생 원인에 따라서 자연적 위기와 인위적 위기로 분류하는 것이 가능하다. 이 분류기준은 어느 사고의 원인이 되는 위기가 자연적인 것인가 아닌가에 따른 것으로, 자연적 사고와 불가항력적 사고 등이 전자에 속하고 후자는 인간의 의도 또는 과실이 작용한 사고이다. 바꾸어 말하면 이 분류는 인위적으로 야기된 사고인가 아닌가를 기준으로 하는 것이다.

위기의 유형은 전통적으로 자연재난(natural disaster)과 인위재난(man-made disaster)으로 구별되기도 한다.<sup>29)</sup>

첫째, 자연재난은 자연현상에 의해 발생하는 것으로 홍수, 지진, 태풍 가뭄 등의 사건이나 상황이 여기에 해당한다.

둘째, 인위재난은 인간의 부주의, 무관심, 실수, 그리고 사후관리의 불충분함 등으로 인해 발생하는 사건이나 상황으로서 가스폭발, 유해 화학물질의 유출, 방사능 오염, 대형 건축물의 붕괴 등의 예가 여기에 해당한다.

특별히, 기업의 위기유형은 매우 다양하다. 기업의 위기는 내부 원인으로부터 발생하는 위기와 외부 원인으로부터 발생하는 위기가 있다. 또한 잠재적인 위기의 형태와 처음위기 상황이 보다 복잡하게 변형된 형태 등 그 유형은 헤아릴 수 없을 정도로 많다. 따라서 모든 종류의 위기에 대해 미리 대비하기는 사실상 불가능하지만 위기를 다음의 몇 가지로 유형화하여 이를 관리하는 것은 가능하다.<sup>30)</sup>

28) 이준일·김요한, 전제논문,

29) 본 논문에서는 '위기'와 '재난'이라는 용어를 구분하지 않고 상호 교환적으로 사용하고 있다. 그러나 자연재난, 인위재난, 그리고 사회재난을 모두 함께 총칭하는 모두 함께 총칭하는 경우에는 '위기'라는 용어를, 특정한 개별 재난이나 사건을 의미하는 경우에는 '재난'이라는 용어를 사용한다. 그러나 이처럼 별도의 재난이라는 용어를 사용한다고 해서 각각의 재난을 관리하기 위한 별도의 법이 필요하다거나 또는 각 재난이 서로 질적으로 다르다는 것을 의미하는 것은 아니다.



비즈니스의 목표와 관련 산업의 속성을 고려할 때 특정의 조직체는 어떤 유형의 위기에 대비해야 하는가? 어떠한 사업을 하더라도 그 특성과 관계없이 모든 조직체가 위기관리 계획에 포함시켜야 하는 위기 유형은 무엇인가? 한 조직체가 반드시 대비해야 할 위기와 무시해도 좋을 위기를 구분하는 확실한 기준은 있는가?

이재은<sup>31)</sup>은 위기관리정책 대상으로서의 위기를 자연재난과 인위재난, 사회 재난으로 유형화하였다. 자연재난, 인위재난, 사회재난의 세 가지 위기 유형 모두는 다음과 같은 특징을 지니고 있다.

첫째, 위기는 체계의 정상적인 능력으로 해결하기 어려운 상황을 가져온다. 둘째, 위기는 사회 구성원 어느 누구도 원치 않는 상황인 것으로서 돌발 사건적 성격과 사회 제반가치와 규범·문화 그리고 관계들을 변화시키는 역할을 한다.<sup>32)</sup> 셋째, 위기의 대상은 한정되어 있지 않고 어떤 국가나 사회, 기업, 조직, 가정, 그리고 개인까지도 위기로부터 벗어날 수 없기 때문에 지구상의 어느 곳도 위기로부터 자유로울 수 없다.<sup>33)</sup> 넷째, 위기는 반복적으로 발생한다는 점을 특징으로 한다. 만일 철저하고도 지속적인 관리가 없을 경우에는 동일 유형의 위기가 반복해서 나타난다. 과거에 발생했던 위기에 대한 학습과 관리가 미흡할 경우 동일 유형 위기의 발생은 당연한 것이며 동일 유형 위기가 재발한 기회를 제공하는 것과 같다.<sup>34)</sup>

다섯째, 위기는 시·공간적 무 제약성을 특징으로 한다. 즉, 위기는 언제, 어디서 발생할 것인지 예측할 수 없으며, 시간과 장소에 관계없이 환경적 요소와의 결합에 의해 나타날 수 있다. 예컨대 지상·지하·해상·해저·영공을 불문하고 발생 요건만 갖추게 되면 시·공간적 요소를 배제한 채 발생한다.

---

30) I. I. Mitroff & C. M. Pearson, Crisis Management, San Francisco, CA : Jossey-bass Inc, 1993, p. 132.

31) 이재은, "한국의 위기관리 정책에 관한 연구 - 집행구조의 다 조직적 관계분석을 중심으로," 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 2000, pp. 59-64.

32) 노화준, 『 공공정책론 』, 법문사, 1991, p. 125.

33) I. Barton, Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos, Cincinnati OH : South - Western Publishing Co. Laurence. 1993, p. 3.

34) 경남 고리 원자력 발전소에서 배출한 폐기물에서의 방사능 누출은 1988년에도 문제가 되었으나 사후관리 소홀로 인해 1995년에 재발하였다( [ 조선일보 ] 1988, 12월 14일, [ 중앙일보 ] 1995, 7월 22일).

여섯째 위기는 발생 원인이 복잡·다양하다. 단일 원인에 의해 위기가 발생 한 경우에는 적시 적절하고 정확한 원인 치유를 통해 해결할 수도 있지만, 대부분의 위기는 그 원인이 복잡하고 다양하기 때문에 준비, 대응 등이 복합적이고 총체적일 수밖에 없다.

#### 4) 기업위기 : 내부적 위기와 외부적 위기

Winner<sup>35)</sup>는 위기의 유형을 구분하는 기준으로 첫째, 조직의 최우선적 가치를 위협하는 정도에 따라 강 · 약의 구분을 할 수 있고, 둘째, 발생한 위기 상황에 대처하기 위한 시간적 장 · 단에 따라 구분할 수 있으며 셋째, 발생할 수 있는 위기에 대한 예측 가능성이 있는지 없는지에 따라서 구분할 수 있고 넷째, 위기가 조직 내부의 원인으로 발생하였는지 아니면 조직 외부의 원인으로 발생하였는지에 따라 위기의 유형이 구분될 수 있다고 보았다.

<표 2-3> 기업위기의 유형

| 주요요인 | 특별환경       | 위기의 유형 | 위기의 사례                                 |
|------|------------|--------|----------------------------------------|
| 외부요인 | 외부환경       | 자연재해   | 지진으로 인한 호텔건물파괴<br>화산폭발로 인한 관광객공포       |
|      |            | 기술실패   | 오일유출로 인한 리조트 오염<br>이로 인한 관광객 방문을 저해    |
|      | 인간 / 사회 환경 | 대립     | 노동자파업으로 인한 경영분열 :<br>이해집단의 레스토랑 보이콧    |
|      |            | 적의     | 테러리스트 공격 / 음식물 중독<br>해커에 의한 예약시스템 바이러스 |
| 내부요인 | 경영실패       | 왜곡된 가치 | 바다에 쓰레기 불법투기                           |
|      |            | 사 기    | 레스토랑에서 고의로 부패된 음식제공                    |
|      |            | 불법행위   | 회사경영진의 횡령 및 비자금수수                      |

자료: Stafford, G., Yu, L. & Armoo, A. K., Crisis Management and Recovery, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, 2002. 10.

Stafford, Yu & Armoo는 9 · 11 테러발생 이후 워싱턴 소재 호텔들이 당시 이 위기에 어떻게 대응했었는지에 대하여 조사<sup>36)</sup>한 연구가 있었는데,

35) 이윤심, 전개논문, p.4.에서 재인용.

36) G. Yu. L. Stafford & A. K. Armo, "Crisis Management and Recovery," Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, 2002. 10.

그들은 이 연구에서 호텔의 위기 발생요인을 외부적 요인과 내부적 요인으로 구분하여 접근하고 있다.

Berge는 모든 위기는 다음 두 가지 중 하나라고 말한다. 만성적 위기와 격렬한 위기이다. 만성적 위기 상황에서는 모든 결정들이 전 단계의 잘못된 생각에 의해서 내려지게 된다. 기업은 잘못된 결정에 따라 이미 너무 많은 시행착오를 겪어 와서 다시 처음으로 돌아 갈 수는 없다.

따라서 만성적 위기 상황은 그 과정에서 모든 사람을 지치게 하면서 몇 년 이상 지속될 수도 있다. 한편 격렬한 위기 상황에서는 손해가 발생하게 되는데 가장 높은 지위에 있는 사람이 직접 손해를 줄이기 위해 나서야 한다. 'CEO는 조치를 취해야만 하고, 지금 당장 해야 한다.'고 Berge<sup>37)</sup>는 지적하고 있다.

또한 Fischer는 기업위기를 여러 가지 각도에서 분류하고 있는데, 그 중에서도 중요한 것이 생산위기, 판매위기, 전반위기로의 분류이다. 생산위기는 다시 요소위기, 노무위기 및 재무위기로 구성되어 있다. 이 경우에 요소위기란 경영의 특성에 기인하는 위기로 기업의 업종이나 내용에 따라 달라지는 위기를 의미한다.

그는 이 요소위기에 노무위기와 재무위기가 혼합되어 생산위기를 구성한다고 생각하고, 이에 대립하는 위기로서 판매위기를 분류해서 구별하고 있다. 또 판매위기에는 가격위기, 거래위기, 신용위기가 포함된다.

이상과 같은 개별적 위기 위에 경영전체로서 인식되어지는 것이 전반위기이다. 모든 기업은 시장경제의 영향을 받지만, 기업의 바른 운영, 자산의 신중한 평가, 생산 및 판매부분에 대한 자산의 바른 투입에 의해 전반위기는 줄일 수 있다. 전반위기의 극복에 성공하면 이윤을 얻을 수 있으며, 그 정도가 높을수록 이윤은 높아지게 된다. 그러나 Fischer 이러한 전반위기의 개념은 반드시 명확하지는 않다.

기업위기를 경영관리에 관련지어 분류하면 크게 다섯 가지로 분류할 수 있다. 전반위기, 생산위기, 판매위기, 재무위기, 노무위기로 분류된다. 이를 다시 묶어서 분류해 보면, 전반위기는 전반관리위기이고, 나머지 네가

---

37) D. T. Berge, The First 24 hours : A Comprehensive Guide to Successful crisis Communications, Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1990, pp. 11-12.

지 요인은 부문관리위기이다.

이들 위기는 각기 대상으로 하는 관리 분야와 경영환경의 내부적 위기 요인에 따라 사고발생의 가능성으로서 또는 불확실성으로서 기업경영에 영향을 미치게 된다.

경영환경의 해저드(hazard)는 경영외부위기와 경영 내부위기로 나누어진다. 전자는 기업을 둘러싼 정치·경제·사회적인 사정, 조건, 상황 등으로, 말하자면 외압이라고 말할 수 있다. 후자는 환경적합성 유지를 위한 전략과 관리의 결함, 부적합성이라는 경영내부에 감추어진 사전, 조건 또는 상황 등이다. 이 경우 양쪽 모두가 해저드라는 개념으로 파악되지만, 편의상 전자를 경영외부 위기, 후자를 경영내부 위기로 말할 수 있다.<sup>38)</sup>

<표 2-4> 경영외부위기와 경영내부위기

| 위 기  | 경영외부위기                                | 경영내부위기                                             |
|------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 전반위기 | 수용동향변화, 타사도산여파, 경쟁조건의 변화, 정치·경제정세의 변화 | 경영부재, 원만경영, 경영진내분, 임원교체, 방만경영, 2대 경영, 유동성 상실       |
| 생산위기 | 원자재사정악화, 과잉생산, 결함 상품생산                | 기술수준 열악, 과대설비, 기계정비불량, 품질관리 불량, 제품개발력 결여           |
| 판매위기 | 매출부진, 외상매출금 회수난, 투매, 가격파괴             | 시장도향 예측실패, 시장개발력결여, 가격경쟁력 결여, 판매의 효율성 악화, 재고상태의 악화 |
| 재무위기 | 불량채권의 증가, 자금조작실패, 고금리 등               | 과소자본, 신용력 저하, 설비투자 과대, 운전자금의 부족, 금리부담 증가           |
| 노무위기 | 노종조합과격, 일손부족, 유능한 기술자의 퇴사, 인재난        | 근로의욕저하, 급여에 대한 불만, 안전관리결여, 위생 관리불량                 |

자료 : 이윤호 외, 『기업경영과 리스크 매니지먼트』, 아진, 2001, p. 27.

이것은 위기의 원천에 따라 경영내부위기와 경영 외부위기로 분류하는 것이 가능하다. 경영외부위기는 경영환경이라는 경영의 해저드에 기초를

38) 이상팔, "위기관리체계의 지능적 실패에 의한 학습효과 분석 : 상품백화점 사고 전·후의 제도변화를 중심으로, " 『한국행정학보, 제30권 2호』, 1996, pp. 113-127.

두는 외부적인 압력이며, 외래의 돌발사고(accident)의 가능성을 포함하는 사정인데 대하여, 경영내부위기는 일정한 경영환경 하에서의 사람, 금전, 물건을 조화시켜 기업이 환경에 적응하고 생존하기 위한 전략 내지 관리가 부적절한 데서 오는 내재적 돌발사고의 가능성을 포함하는 사정으로서 양자는 상관관계가 없다.

경영환경에 관계되는 해저드와 경영관리에 수반되는 위기관계는 다음과 같다. 즉 위기는 관리 분야에 따라 전반위기, 생산위기, 판매위기, 재무위기, 노무위기로 취급되지만, 이들 각 위기는 경영외부위기와 경영내부위기라는 해저드에 의해 정리·구분 된다. 또, 각 위기는 해저드의 영향을 받아서 위기사고(preil)로 발전하고 손해를 발생시키게 된다. 즉, 전반위기 및 4종류의 부문위기는 순수위기이나 투기적 위기로도 분류될 수 있으나 손해만을 야기하는 위기사고가 발생할 경우가 문제가 된다. 어쨌든 이들 위기가 거대화되면 기업도산에 직결되는 것으로, 말하자면 기업 최대의 위기는 도산위기일 것이다.<sup>39)</sup>

회사법인의 경우 발생할 수 있는 위기의 대부분은 크게 두 가지 범주로 분류된다.<sup>40)</sup> 하나는 회사내부의 구조상의 조건들에 의해서 야기되는 위기들, 그리고 다른 하나는 회사 외부로부터 작용되는 외세에 의해 유발되는 위기들이다. 두 가지 중에서 어떠한 경우에 해당되는 위기란 병적이고 그에 따른 증후를 나타내고 있으므로 원인치료가 가능하다. 두 가지 범주에 따라 위기상황을 다음과 같이 6가지 유형으로 세분화하였다.

첫째, 제품상의 실패(product failure)이다. 경영진의 관리, 통제가 허술하여 성실하고 책임 있는 직무수행을 하지 못할 때 이러한 위기가 발생한다.

예를 들면, 호텔의 화재사고(hotel fire), 건물, 구축물의 붕괴(building collapse), 그리고 경영진 측의 과실사고 등이 있다. 신문지상에 크게 보도된 대형 사고들이 여기에 해당된다.

---

39) G. J. Hoetmer, "Introduction to Emergency Management : Principles and Practice for Local Government", by Thomas, E. D. & Hoetmer, G. J. eds. Washing, DC : International City Management Association, 1991.

40) R. J. Jackson, "crisis Management and Policy-Making : An Exploration of Theory and Research," in The Dynamics Public Policy, ed. by Richard Rose. ed. Beverly Hills CA : Sage Publications, Inc, 1976. p. 210.

대표적인 사례는 1986년 The Dupont Plaza Hotel의 화재사고로 95명의 인명이 손실된 사고와, 1985년 Colorado bar에서 미성년자에게 음주를 판매, 미성년자 고객이 음주운전 중 자동차사고를 내어 2살 된 유아를 식물 인간으로 만든 사고로 재판부는 가해자 및 관련업주로 하여금 1,540만 달러의 배상금을 피해자에게 지불하도록 판결한 예가 있다. 또한 1981년 Kansas city에 소재한 Hyatt호텔의 sky-walk이 붕괴되어 무너지는 사고로 144명의 인명이 손실된 사례도 있다.

둘째, 예상외의 시장변환(Unexpected market shift)이다. 사건의 발생 원인이 정치적 이유든, 경제적인 이유든, 대부분의 고객들은 가장 값싸고, 가장 안전한 교통수단과 숙박시설을 이용하는 방향으로 급증하게 마련이다. 1974년, OPEC에서 취했던 오일 수출금지 조치는 가솔린 공급의 파동을 가져와 자동차 여행객들의 급속한 감소현상을 초래하였다.

주간고속도로(interstate highways)노선에 입지한 호텔 · 모텔들은 가장 심각한 타격을 받게 되었다. 그런가하면, 대도시나 공항에 입지한 호텔들은 계속적으로 영업이 번창하였다. 이와 유사한 또 다른 사례를 들면 테러 사고가 계속 증가함에 따라 유럽을 여행하는 관광객들의 수가 감소하게 되었던 예를 들 수 있다. 고객들은 어떤 외부 압력이나 영향에 좌우되어 구매결정을 하게 된다. 정치적인 이유로 인한 불매운동(boycott)으로 예상외의 시장 변환을 가져오기도 한다.

예를 들어 1987년 8월에 있었던 사건을 여기에 소개한다. Arezona주 Phoenix에 소재한 호텔들은 33개 단체객들의 예약을 취소당해 무려 \$2,000만의 예상수익을 손실 당했다. 이유는 Marin Luther king을 기념하는 행사를 실시하지 못하도록 도지사가 취소시켰기 때문이다. Florida주에서는 주법에 의해서 광고했던 모든 계약을 취소하고 영업중지하기로 위협하면서 통과된 법안의 철회를 요구했다. 이로 인한 영업 손실은 \$3,000만에 달한다.

셋째, 정부의 개입(Government interference)이다. 규제(regulation)와 면허(licensing)라는 2가지 수단에 의하여 정부는 제품 및 시설의 안전, 각종 거래, 그리고 가격 등을 규제하고 통제한다. 불공정거래행위, 또는 범죄조직과 손을 잡고 있는 회사라고 폭로되면, 당해 회사는 벌금형 또는 징역을 집행할 권력

을 가진 사법·행정 기관에 의해 속박 당하지 않을 수 없을 것이다. 기업의 윤리 또는 관례를 벗어나 세법·불법 행위는 정부의 통제와 규제를 면할 수 없는 것이다.

1986년 한 해 동안에 미국 연방 세법에 의해 부동산 경기를 활성화시킬 목적으로 부동산 투자액에 대하여 높은 비율의 감가상각(depreciation)에 낮은 세율을 부과시키는 세금혜택을 부여했다. 그러나 최근에는 정부의 방침이 그와 정반대로 돌변했다. 특히 호텔산업에 있어서 요즈음 관심의 초점은 안전사고 예방에 두고 있으며, 이를 위해 방수설비 보강에 중점을 두고 있다.<sup>41)</sup>

넷째, 적대관계하의 양도·양수(Hostile takeover)이다. 어떤 회사의 자산을 전체적으로 통합하여 집권 화하는 것보다 분권화하여 독립채산제(self financing)를 실시하는 것이 더욱 유익하다는 견해를 가지고 외부 투자자들이 접근하면, 회사 경영진과 인수인 사이에 마찰이 생기게 됨은 당연하다. 경영진은 시세를 움직이게 하는 주식조작(stock manipulations)에 대비하는데 힘을 기울이고 기업경영에는 등한시하게 된다. 최근에 이러한 위기를 맞이했던 2개의 대회사는 Holiday Coporation과 Allegis Coporation이다.

Holiday는 부채를 증가시켜 기업의 대차대조표(balance sheet)를 변경시켜 회사를 외부의 침입으로부터 지키기 위해 필요한 각종 예방조치를 취했다. 한편 Allegis는 이와는 색다른 경영전략을 채택하였는데, 비 항공자산(nonairline assets)을 매각하고 항공사 서비스의 질적 제고에 온갖 힘을 집중시켰다. 오늘날까지 상기의 2개 회사는 외부로부터 인수를 물리치는데 성공하긴 했지만 살아남기 위해 그들의 재무구조(financial structure)를 변경하여 개선하지 않을 수 없게 되었다.

다섯째, 악화된 노동관계(Labor relations)이다. 최근 미국전역에 걸쳐 노조의 집단적 활동이 대국적으로 볼 때 그렇게 활발하게 전개되고 있지는 않지만 아직도 많은 근로자들은 그들의 권리주장을 위한 활발한 노조활동의 필요성을 굳게 믿고 있다. 대부분의 지역에서 노조활동이 잠시 휴면 상태에 있는 것으로 인식하기 쉽지만, 이것을 잘못 노조의 쟁의 행위가 조직

41) 이재은, "한국의 위기관리 정책에 관한 연구 - 집행구조의 다조직적 관계분석 중심으로," 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 2000 pp. 59-64.



적으로 확대되기 쉽다.

관광산업분야의 회사에서 동맹파업(strike)은 대단한 재난을 가져오기 쉽다. 제조회사들과는 달리, 호텔과 레스토랑 회사들은 상품을 저장할 수 없다. 관광산업 분야에서 노조활동은 커다란 문제로 부각되지는 않지만, 고립된 환경에서 경제적인 어려움을 유발하기 쉽다.

1985년 United Airlines 항공사와의 Pilot 노조의 쟁의행위는 당해 회사는 물론 하와이 주 전체에 많은 피해를 가져왔다. San Francisco 시내에 있는 호텔마다 종사원들의 동맹파업이 만연하는 쓰라린 체험을 겪었다.

여섯째, 불리한 국제환경의 변화(Adverse global events)이다. 이러한 종류의 위기는, 비록 다른 국가에서 비롯되어 발생한 사건이긴 하지만 귀사에 매우 불리한 영향을 미치는 사건들을 말한다. 지불능력이 없는 국가(insolvent countries)에 계속 돈을 빌려 주었다가 자본회수가 되지 않아 금융의 위기를 맞이하는 경우도 있다. 이상에서 언급한 것 이외에도 다른 유형의 위기상황들이 있겠지만 6가지 범주들이 가장 대표적인 것들이 될 것이다. 이러한 위기상황들은 장소와 시간을 가리지 않고 언제나 그리고 어느 곳에서도 발생할 수 있는 성질의 것이므로 우리들의 예측을 불허한다.

국제 환율시세의 하락과동으로 인하여 외국에 지사를 두고 사업하는 회사들에게는 기대한 만큼의 현금유입(cash inflows)이 되지 않아 커다란 혼란을 가져온다. 관광산업 분야의 회사들은 해외에 많은 지사망을 두고 현지통화를 사용하면서 사업을 하기 때문이다. 이러한 위기를 당했던 회사로서 Pan American을 예로 들 수 있는데, 동사가 National Airliness에 합병되기 전에는 사업의 대부분이 외자를 통하여 창출되었으므로 환율변동에 민감한 영향을 받게 되었다. 이와 유사한 위기상황의 예로서 테러사건 발생으로 인한 입국관광객의 감소현상 등을 들 수 있다. 42)

이상에서 언급한 것 이외에도 다른 유형의 위기상황들이 있겠지만 6가지 범주들이 가장 대표적인 것들이 될 것이다. 이러한 위기상황들은 장소와 시간을 가리지 않고 언제나 그리고 어느 곳에서도 발생할 수 있는 성질의 것이므로 항상 예측을 불허한다.

---

42) 대한상공회의소, 『한국대기업의 업종별 위기관리에 관한 연구』, 2001.



## 5) 시간적 위기와 원인적 위기

Curtis G. Linke<sup>43)</sup>는 위기를 진행 상황과 이에 대처할 시간적인 여유에 따라 다음과 같이 네 가지로 유형화하였다.

첫째, 폭발위기(exploding crisis)로 이는 화재와 같이 확연히 비정상적이고 즉각적인 영향을 끼치는 사태이다.

둘째, 즉각적인 위기(immediate crisis)로 이는 기업의 경영진들을 당황스럽게 만들지만 이러한 종류의 위기는 대처할 수 있는 약간의 시간이 있는 경우이다. 예를 들면 환경 오염문제나 청문회 출석, 고발성 내용의 언론 보도 문제, 특히 해당 기업과 관련된 문제에 대한 인터뷰 등이 이에 속한다고 볼 수 있다.

셋째, 점진적인 위기(building crisis)이다. 노사 간의 갈등과 같이 미리 예측할 수 있는 종류의 위기들이 이에 속한다고 볼 수 있다. 마지막으로 만성적인 위기(counting crisis)이다. 이는 만성적인 문제가 존재함에도 불구하고 외면상으로 드러나지 않다가 시간이 지난 후 표면화되는 경우이다. 이런 경우의 위기는 대체로 복잡하게 얽혀 있고 쉽게 극복하기 어려운 유형의 위기라고 할 수 있다. 예를 들면 작업장의 환경으로 인해 발생하는 직업병 문제나 기업의 업종에 따른 환경 파괴 문제 등이 이에 해당된다고 볼 수 있다.

D. S. Newsom & J. V. Turk<sup>44)</sup>에 따르면 위기의 원인에 물리적으로 격렬한 속성(physically violent)이 있어 위기가 발생함과 동시에 즉각적으로 인명과 재산에 피해를 입히는 경우가 있을 수 있고, 갑작스럽게 발생하는 하지만 그 위기로 인한 피해는 시간이 지난 다음(nonviolent)에 나타날 수도 있다. 이와 같이 위기가 발생한 후 그 피해가 즉각적으로 나타나는 경우와 점진적으로 발생하는 경우로 시간의 흐름에 따라 구분할 수 있다.

---

43) C. G. Linke, "Crisis-Dealing with the Unexpected", in Bill Cantor. (ed), Expert in Action, London : Longman, 1989, p. 167.

44) D. D. Newsom, & J. V. Turk, This is PR : The Reality of Public Relations, Belmont : Wadworth Publishing Co, 1989, pp. 429-430

또한 위기가 자연 발생적인지 누군가의 고의에 의한 것인지, 자연 발생에 의한 것도 아니고 고의성도 없이 우연히 발생된 것인지 구분하기도 한다. 이러한 위기 유형을 사례와 함께 표로 구성해 보면 다음과 같다.

<표 2-5> 뉴섬의 위기원인에 따른 유형구분

|                           | 격렬(violent)               | 비격렬(nonviolent)                                        |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------|
| 자연현상<br>(acts of nature)  | 지진, 산불                    | 가뭄, 유행병                                                |
| 고의적 사고<br>(intentional)   | 테러행위, 식품이나 의약품에<br>독극물 투입 | 폭과위협 또는 독극물<br>투입협박, 인질극, 내부자 거래,<br>악성루머, 부정행위, 독직 행위 |
| 우연한 사고<br>(unintentional) | 폭발 화재, 가스누출               | 증권 폭락, 파산                                              |

자료 : D. S. Newsom & J. V. Turk, This is PR : The Reality of Public Relations, Belmont : Wadsworth Publishing Co., 1989, p.430.

### 3. 위기의 인식

위기관리는 위기를 위기로 인식하는 것에서부터 시작된다. 위기에 대한 인식의 차이는 궁극적으로 위기가 가져오는 결과에 영향을 주고, 그에 따라 위기관리 활동의 범주와 그 효과도 달라질 수 있다. 즉, 조직의 경영자 혹은 조직원들이 위기에 대해 어떻게 인식하는가는 위기관리를 계획하고 처리하는 과정 등 조직 전체 활동에 영향을 줄 수 있다.

과학기술 전문가들에 의한 과학기술적 위기분석은 위기 확인, 평가 그리고 관리를 위한 분석적 기준에 의해서 기대되는 물리적 손실의 추정에 도움을 주고 논리적으로나 경험적으로 각 행위가능성과 연계된 실제적 손실에 대한 이용 가능한 지식을 제공한다는 장점이 있다. 그러나 이들은 조직원의 위기 인식과 같은 심리적인 부분을 간과하고 있어 위기관리 정책결정 과정에서의 중요한 부분을 배제하고 있다고 할 수 있다.<sup>45)</sup>

45) 임현진 외, 『한국사회의 위험과 안전』, 서울대학교출판부, 2003, pp. 48-59.

따라서 기술적 위기분석에서 무시되거나 다루어지지 않은 위기경험의 영역을 포착하기 위해서는 위기 인식과 같은 심리사회적 분석과 과학기술적 분석의상호보완적 위기분석이 필수적으로 요구된다. 이는 과학 기술적 위기관리의 한계를 극복하기 위해 그리고 위기관리에 있어서 단일차원의 위가지수 사용의 협소함을 탈피하기 위함이라고 할 수 있다.

Lerbinger(1997), Dutton(1986)과 Mitchell(1986), Sturges(1994), Coombs(1999) 등의 연구에 의하면 위기는 즉각성, 불확실성, 시간제약성, 중요성의 속성을 나타내며, 특히 Coombs(1999)는 체계적으로 위기 인식을 위한 활동들을 제시하면서 위기 인식과 관련된 기존의 이론들을 종합하여 인지된 중요성, 즉각성, 불확실성 등으로 설명하고 있다.

Pearson과 Clair(1989)도 위기의 원인이 조직 구조나 기술적인 측면보다는 상호작용하는 개인들의 행동과 인식의 한계를 의미하며, Getz(1997)는 위기에 대한 중요도 부여는 조직원 및 이해관계자간에 상당한 차이를 보일 수 있다고 하였다.

따라서 조직원들의 행동과 인식에 따라 위기에 대한 중요성, 즉각성, 불확실성으로 인식한다고 할 수 있다.

인식된 중요성은 일어날 확률이 얼마나 크며 어느 정도의 영향을 미칠 것인가에 달려 있다. 즉각성은 시간제약성과 같은 맥락에서 얼마나 빨리 위기 상황이 올 것이며 얼마나 빨리 조직원들이 반응할 수 있는 위기인가에 대한 것이다. 따라서 경영층 및 조직원의 위기 인식의 속도 즉, 즉각성에 따라 모든 것이 좌우될 수 있다. 반면, 이러한 시간제약성에도 불구하고 위기의 심각성을 인식하지 못하고 위기를 모호하면서도 불확실하게 받아들이는다면 위기관리를 위한 계획과 활동에서의 설득력을 잃게 될 수 있다.

따라서 본 연구에서의 위기 인식은 여행업에서 위기 요인별로 조직체가 그 위기를 어떻게 받아들이고 인지하는가를 말한다. 이는 조직체에 발생한 위기 상황에 대하여 수용자가 받는 인상, 또는 평가적 지각형태를 의미하는 것이다. 따라서 연구자는 상기 언급한 이론적 논의를 바탕으로 위기를 인식하는 요소를 중요성, 즉각성, 불확실성으로 구분하고자 한다.

## 제 2 절 여행업의 위기요인

위기요인과 관련된 연구로는 장영렬 외(2002)는 관광이벤트의 구상기획 및 기본계획 단계에서부터 실시 계획 및 제작시공, 실시단계에 이르기까지 관광이벤트 운영에 관련된 위기 여인 16개 속성으로부터 3개 요인을 도출하여 천재사고원인, 인재사고 원인, 특수사고원인에 의한 위기요인을 제시하였다.<sup>46)</sup>

한덕수(2004)의 연구에서는 관광컨벤션의 위기요인으로 23개의 속성으로부터 5개의 요인, 즉 개최환경 요인, 시설 및 인원요인, 정보요인, 위생요인, 비상상황 요인의 연구결과를 제시하였다. 그러나 위기요인 간에 상호 독립적인 개념을 내포하기 보다는 중첩된 요인들으로써 개념의 명확성이 다소 결여되어 있다고 할 수 있다.<sup>47)</sup>

고승식(2005)은 관광호텔기업의 위기관리 연구에서 관광호텔의 위기 요인별 발생정도, 영향정도, 통제정도에 대한 인식도를 측정하였다. 특히, 재무적 비재무적 위기 요인으로 나누어 위기인식 정도에 따라 그리고 위기 단계인식에 따라 각 위기 요인별 관계를 분석하였다. 그러나 관광호텔기업에서의 위기를 재무적, 비재무적 위기요인으로 양분시킴으로써, 비재무적 위기에 포함된 성격이 다른 위기요인에 대해서는 모두 하나의 위기 집단으로 묶어 통제됨으로써 이들 위기요인들의 특성을 간과하고 있다고 할 수 있다.<sup>48)</sup>

오현득은 국제행사에서 발생 될 수 있는 위협요인의 영향을 중심으로 델파이 조사기법을 사용하여 국정원, 국방부, 경찰청 등의 대테러 전문기관의 전문가들에게 국제행사에 있어서 안전에 관한 현황 진단과 발전방향 등을 모색하였다. 특히 테러, 국가 안보 등의 국가적인 특수환경 위기에 초점이 맞추어져 있어 국제행사와 직접적으로 관련된 일반적인 위기를 다

46) 장영렬, 『이벤트기획실무』, 커뮤니케이션북스, 2002. pp. 56-82.

47) 한덕수, “컨벤션 안전대책 효율성 제고를 위한 방안: 컨벤션기획가 측면에서”, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 2004, pp. 45-67.

48) 고승식, “관광호텔기업의 위기관리 연구”, 경기대학교대학원 박사학위논문, 2005, pp. 55-75.

루지 못한다 한계가 있다고 할 수 있다.<sup>49)</sup>

유재홍(2006)은 여행업의 위기관리 연구에서 여행업의 위기로인을 외부적, 내부적 재무적, 내부적 비재무적 요인으로 나누어 인구통계적으로 유의한 차이가 있는가에 대해서 검증하였다. 이 연구에서는 여행업의 위기인식이 중요하며 그에 따른 여행업의 위기관리에 대안으로 위기관리 매뉴얼 작성에 대해서 언급하고 있다.<sup>50)</sup>

본 연구에서는 여행업의 위기로인을 외부적 위기와 여행사 내부의 위기로 구분하고 내부적 위기는 다시 재무적 위기와 비재무적 위기로 나누어 살펴보고자 한다.

## 1. 여행업의 외부적 위기로인

여행사의 외부적 위기로인은 경제 불황, 전쟁이나 테러와 같은 정치적 원인, 자연재해나 질병, 운송업이나 숙박업의 사고 발생, 사회적 분위기에 의한 판매저조 등이 있을 수 있다. 이러한 외부적 위기로인은 발생의 장소가 기업의 외부에서 발생한다는 것과 불가항력적인 측면이 강하고 위기발생에 관련한 징후나 예고 없이 급작스럽게 발생하는 경향이 강하다.

### (1) 전쟁과 테러

전쟁이란 “둘 이상의 서로 대립하는 국가 또는 이에 준하는 집단 간에 군사력을 비롯한 각종 수단을 사용해서 상대의 의지를 강제하려고 하는 행위 또는 그 상태”<sup>51)</sup>를 말하며 가장 극단적이고 폭력적인 형태의 해결방법인 것이다. 전쟁 발발 시 해당 국가의 경제활동 물론 주변국가에게 까지도 많은 경제적 손실을 초래한다.

2003년 11월말을 기점으로 세계에서 진행 중인 분쟁을 포함한 전쟁은

49) 오현득, “국제행사 안전대책 방안에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2005, pp. 45-87.

50) 유재홍, “여행업의 위기관리 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006, pp. 45-78.

51) 두산세계대백과사전

84개에 이르고 종료된 분쟁이 17개이다. 최근의 가장 큰 규모의 전쟁으로 이라크전의 예를 들어보면 전쟁발생에 따른 영향은 유가의 급등을 가져왔고, 유가급등에 따른 부수효과로 기업들의 제조원가 상승으로 다시 소비가 침체됨으로써 경제적 불황을 초래하는 요인이 되었다.

이 밖에 전쟁관련 산업을 제외한 모든 분야의 산업경제의 전반적인 성장둔화와 기업 활동의 위축, 환율의 불안정으로 인한 수출입의 감소 등 그 피해는 산출하기가 어렵다. 특히 여행업은 전쟁이 발생한 지역에서는 여행상품의 생산조차 불가능한 점을 고려할 때 전쟁에 가장 큰 피해를 입는 업종 중의 하나라고 할 수 있다.

<표 2-6> 세계의 전쟁 지역과 분포 수

| 지역            | 충돌분쟁 | 대립분쟁 | 잠재분쟁 | 종료분쟁 |
|---------------|------|------|------|------|
| 미주(9)         | 1    | 2    | 1    | 5    |
| 아프리카(34)      | 9    | 11   | 5    | 8    |
| 중동(13)        | 5    | 5    | 2    | 1    |
| 아시아(20)       | 9    | 10   | -    | 1    |
| CIS독립국가연합(10) | 1    | 8    | -    | 1    |
| 유럽(15)        | 2    | 4    | 8    | 1    |
| 전체(101)       | 27   | 41   | 16   | 17   |

자료: 한국국방연구원 세계분쟁 데이터베이스

테러리즘이란 “테러리즘은 주권국가 또는 특정단체가 정치, 사회, 종교, 민족주의적인 목표달성을 위해 조직적이고 지속적인 폭력의 사용 혹은 폭력의 사용에 대한 협박으로 광범위한 공포분위기를 조성함으로써 특정 개인, 단체, 공동체 사회, 그리고 정부의 인식변화와 정책의 변화를 유도하는 상징적, 심리적 폭력행위의 총칭”이라고 할 수 있다.<sup>52)</sup>

1990년대 이후 냉전이념 종식으로 극좌 테러단체들의 활동이 크게 위축된 반면 소수민족 분리독립 투쟁과 종교지역 간 갈등, 이슬람 극단주의, 극좌·극우 등 다양한 동기에 비롯된 테러가 증가하고 있다.

최근의 테러양상은 수천명의 인명피해가 발생한 미국의 WTC 건물에

52) <http://www.terrorism.or.kr/> 대테러정책 연구원

대한 항공충돌테러사건(2001. 9) 및 러시아 아파트 폭탄테러(99.9), 대한항공기 858기 공중폭파사건(1987)에서와 같이 대형화·무차별화 되어가고 있다. 테러의 유형은 교통수단을 납치하는 방식의 항공, 해상, 육상 교통수단에 대한 테러와 국가의 요인이나 VIP를 암살하는 방법의 테러, 인질을 납치하고 요구조건을 관철하려는 테러, 무차별적인 폭탄테러나 생화학물질 테러와 각종 시설을 공격하는 테러등의 형태로 나누어진다.

최근 국가정보원이 발표한 과거 10년간 우리 국민의 해외테러피해사례를 발표한 내용에 따르면, 총 31건의 테러가 발생하여 14명이 사상하였으며, 그 중 기업 및 기업인의 피해가 15건으로 가장 많았으며, 납치, 살상, 공장 또는 사무실의 폭파, 금품 강탈의 피해를 입은 것으로 나타났다.<sup>53)</sup>

이와 같은 테러사건은 언제 어디에서 발생할 것인지 극히 예측하기 곤란하고 사전에 만전의 안전대책을 취하기에는 한계가 있다. 특히 무차별테러에 대한 방어는 불가능에 가깝다고 할 수 있다.<sup>54)</sup>

여행업의 경우사업의 범위가 세계 전 지역을 대상으로 하고 있으므로 시기나 장소에 대한 테러의 위협은 도처에 잠재되어 있다고 볼 수 있다. 특히 테러리스트에게 관광객이 피해를 입은 경우에는 해당 관광객이 생명과 안전에 큰 영향을 미치고 여행사의 이미지나 차후 여행상품에 대한 판매에까지 지대한 손해를 기칠 수 있으므로 이에 대한 대비책은 매우 중요하다. 이와 같이 전쟁/테러로 인한 위기상황의 대응에서는 중소규모 여행사와 대형 여행사와의 위기관리와 취급하는 여행목적지의 여행상품에 따라서 위기관리는 각각 다른 방안으로 수립되어야 할 것이다.

## (2) 자연 재해

자연재해는 크게 기상재해와 지변재해, 그리고 동물재해의 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 기상의 이변으로 인하여 생기는 기상재해는 태풍·홍수 등으로 인한 풍수해, 큰 눈으로 인한 설해, 오랜 가뭄으로 인한 한해(旱

53) [HTTP://tiic.nis.go.kr/](http://tiic.nis.go.kr/) 국가정보원

54) 이원근, “기업테러·유괴에 대한 리스크 관리적 접근”, 『대구대학교 사회과학연구 제9집 제3호』, 2001.



害), 서리로 농산물이 피해를 입는 상해(霜害), 바닷물이 육지를 뒤덮는 해일(海溢)등과 같이 추위·더위·우박·안개·낙뢰·습기·파도 등으로 입는 피해이다. 지변재해는 지진·화산폭발·산사태 등으로 입는 재난이며, 동물재해는 병충해·전염병·풍토병이 주로 꼽히는데, 아프리카나 중국 등지의 넓은 대륙에서는 개미와 메뚜기떼가 광활한 농작지를 순식간에 농작물을 남김없이 먹어치우는 피해사례가 있다.

자연재해 중에서 인명 손실과 재산 손실을 많이 가져오게 하는 재해는 지진화산폭발풍수해 역시 그 피해는 막대하다<sup>55)</sup>

지구상에 존재하는 산업분야 가운데 70% 이상이 날씨로부터 상당한 정도의 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 여행업과 관련된 교통관련 항공사 등 운송업체는 폭설, 안개, 황사 등이 발생하면 이착륙이 연기되거나 결항하게 되고 무리한 운항 시 대형사고로 이어질 위험성이 있다. 선박은 바람, 태풍, 파고 등에 따라 운항여부가 좌우되며 운송업체들은 기상정보를 활용하여 안전사고를 방지하고 스케줄 등 운항의 효율화를 도모해야 할 것이다. 또한, 야외에서 영업이 이루어지는 레저, 놀이공원, 엔터테인먼트 등의 산업도 여행업과 밀접한 관련이 있으며, 기온, 강우 등 날씨에 따라 입장객과 매출액이 변동한다.

최근에 자연재해로 여행업계에 큰 피해를 준 사례는 일명 '쓰나미' 라고 불리우는 지진해일이 있다. 지난 2004년 12월 26일, 인도네시아의 수마트라섬 인근해저에서 발생한 지진은 스리랑카와 인도네시아 등 주변국 해안지대에 18미터의 거대해일을 일으켰고 15만 명 이상이 목숨을 잃었다.

### (3) 경제 불황

경제 불황의 원인을 특정한 한 가지 사안으로 규명할 수 없는 것은 너무나도 복잡하고 많은 고려요소가 포함되어 있기 때문이다. 경제 불황이 초래된 우리 경제의 구조적 요인은 고비용·저효율구조로 요약할 수 있다.

기업의 재무구조 취약에 따른 높은 금융비용, 부동산 중심의 자산운용에

---

55) 두산세계대백과 사전



다른 높은 지가, 높은 노동비용 뿐 아니라 우리 경제 특유의 높은 접대비  
 용이 고비용을 설명해 준다. 나아가 비대해진 정부조직 및 정부투자기관  
 등의 비효율적인 운용, 규제완화 이후 대기업의 과다한 과잉중복투자, 고  
 지가에 따른 사회간접자본 비용으로 기반시설 구축 부진, 갈수록 기업운영  
 에서 중요해진 생산기술개발 부진 등이 우리 경제의 저효율구조를 설명해  
 준다.<sup>56)</sup> 경기의 불황은 대표적인 여행사 경영의 외부적 위기로인하며, 장  
 기적인 경기침체로 인한 관광욕구의 저하, 여행비 지출의 축소 등으로 인  
 하여 자기자본의 보유도가 낮은 소규모 여행사의 경우는 도산의 위험에  
 직면할 수 있다.

#### (4) 관련업의 사고

교통은 관광루트와 관광코스를 결정짓는 가장 중요한 요소이다.<sup>57)</sup> 여행  
 사와 연계된 산업인 운송 산업과 숙박업 등의 사고 발생은 여행상품을 구  
 성하는 핵심적인 요소로써 관련 산업의 사고는 여행사 위기발생의 직접적  
 인 영향을 끼친다고 볼 수 있다. 교통과 관련된 항공사의 여객기 사고는  
 발생 비율은 600만분의 1로써 육상교통에 비하면 현저하게 낮으나 한번  
 사고가 발생하면 그 피해규모는 실로 엄청나다. 항공사고의 몇 가지 사례  
 를 살펴보면 다음 표와 같다.

<표 2-7> 항공사고의 사례

| 사고                 | 내용                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① KAL기<br>팜 추락사고   | 1997년 8월 6일 새벽 2시 대한항공 보잉 747-300 기종이 팜의 아가나 국제공<br>항 부근 니미츠 힐에 추락한 사건으로 사고당일 기상상태는 매우 안 좋았고<br>활주로의 계기착륙시설의 고장상태였다. 이 사고로 승객 254명 중 229명이<br>사망하고 25명이 부상하였다. 이로 인하여 남태평양 지역의 관광 수요 뿐 아<br>니라 동남아 지역의 관광수요를 급감시키는 결과를 빚었다. |
| ②중국국제항공<br>공사 김해공항 | 2002년 4월 15일 중국국제 항공공사(CA) CA129편이 김해국제공항 인근 돛<br>대산에 추락해 한국인 사망자 111명 등 모두 166명의 사상자를 냈다. 지난해                                                                                                                              |

56) 장봉규, '우리경제의 위기와 대처방안', 『산업경제 8권』, 경시대 경영경제연구소, 1998.

57) 이장춘, '최신관광자원학', 서울: 대왕사, 2002.

|           |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 추락사고      | 정기편 항공사고로 인한 사망자가 2003년의 절반 이하로 줄어들어 60년 만에 최저를 기록했다고 유엔이 15일 밝혔다. 국제민간항공기구(ICAO)에 따르면 지난해 정기편 항공사고 9건이 발생 203명이 숨졌다. 2003년에는 7건의 사고에서 466명이 사망했다. 지난해 비정기편 운항 사고는 18건이 발생해 207명이 숨졌다. 2003년에는 사고 25건에 사망자 217명이었다. <sup>58)</sup> |
| ③ 숙박업의 사고 | 호텔의 사고발생 또한 해당 호텔의 객실이 상품에 포함된 여행사의 경우 치명적인 위기로인으로 작용 한다. 우리나라에서 발생한 숙박업의 사고발생 중에서 호텔의 화재 실태를 보면 1971년 12월25일 서울의 대연각 호텔이 주방의 가스관리 소홀로 300여명의 사상자를 발생시켰다. 호텔 건물이 일순간 불에 휩싸여 전소됨과 동시에 그 손실은 이루 말할 수없는 참사였다.                         |

자료: 선행연구를 중심으로 논자 재작성

#### (5) 질병, 전염병

근래의 유행성 질병으로는 사스(SARS)와 조류독감은 동남아시아 지역의 여행업계에 큰 피해를 주었다. 중증급성호흡기증후군(Severe Acute Respiratory Syndrom, SARS, 사스)는 2002년 11월부터 중국 광둥지역을 중심으로 발생하여 홍콩, 싱가포르, 캐나다 등 전 세계로 확산되고 있는 발열과 기침, 호흡곤란, 비전형 폐렴 등을 보이는 증후군이다. 사스의 발생지로 알려진 중국은 사스의 발생 당시 모든 여행사들의 여행상품이 대량 취소되는 사태를 겪었다.

동남아시아의 경우 사스보다 대만과 베트남 등지의 조류독감이 더 크게 부각되고 있다. 아시아 지역 내 조류독감의 완전박멸은 거의 불가능하며 궁극적으로 인류생명을 위협할 신종 질병으로 광범위하게 확산될 위험마저 있다고 과학자들이 경고하고 나섰다. 지난 2000년에서 2004년 까지 매월 중국 남부 3개성과 홍콩 가금류 시장에서 배설물을 채취, 조류독감 바이러스 유무를 조사해온 미국·중국 등 4개국 합동 연구 팀은 '조류독감이 일시적 유행병에 그치지 않고 중국 남부지방에 완전히 정착해 언제든지 세계적 규모의 폭발적 전염병으로 번져나갈 가능성이 있다.'는 내용의 보고서를 8일자 영국 과학전문지 '네이처'에 발표했다.<sup>59)</sup>

58) 중앙일보 사회면, 2005. 3. 16일자

59) 문화일보, 2004. 7. 8.일자 사회면

미국 뉴욕타임스도 이날 세계보건기구(WHO) 관계자들의 분석을 인용, “지난주 중국, 태국, 베트남 3개국에서 재발한 조류독감은 전염원인 야생 조류의 완전퇴치가 불가능하기 때문에 장기적인 질병으로 자리 잡을 가능성이 매우 높으며, 결국 세계적인 규모의 인간 감염으로 변질 수 있다,”고 보도했다. 이러한 신종 전염병이 확산됨으로 인해서 관광요식업계, 호텔업, 교통운수업 및 전시, 회의, 유통업계가 가장 직접적인 피해를 입고 있다. 중국의 여행시장은 사스의 발생으로 해당년도에 매출이 1/3로 감소되는 결과를 가져왔다.<sup>60)</sup>

## 2. 여행업 내부의 재무적 위기로인

### (1) 여행사의 재무적 위기로인

중소기업은 대기업에 비해 자본, 매출액, 부가가치, 종업원 수와 같은 규모면에서는 작다고 할 수 있으나 사회경제의 구조적인 측면에서 중소기업의 고용, 생산, 부가가치가 그 바탕을 이루고 있다. 국내의 여행업계도 일부 대형 여행사를 제외한 대부분의 여행사는 소수의 인원으로 운영되는 중소기업의 형태를 띠고 있으며 여행업계의 사업체수와 고용인원에서 많은 비중을 차지하고 있다. 여행업에서 빈번하게 발생하는 재무적 위기의 요인은 다음과 같다.

#### 가. 현금 유동성 위기

현금 유동성 위기는 일반기업의 경우와 마찬가지로 재무구조의 취약함에서 비롯된다. 현금의 흐름과 위험의 재무관리의 중요한 두 가지 개념이다. 즉 위험과 수익은 상반된 관계를 유지하고 있다. 미래상황의 발생에 대한 위험의 크기가 증대 할수록 일반적으로 그에 대한 보상, 즉 수익에 대한 요구도 증가하며 이것은 위험하여 모든 의사결정에 적용이 되는데 이를 위험과 수익의 상반관계라고 한다.<sup>61)</sup>

60) LG경제연구원, '중국 SARS사태관련 비즈니스 대책방안', 2003. 6.

자산과 부채 및 자본의 관계비율은 대차대조표 각 항목간의 관계를 설명하는 정태비율로서 단기채무 지불능력인 유동성과 경기대응능력인 안정성을 측정하는 지표이다.

여행사 지급능력의 안정성은 일반적으로 유동비율로 살핀다. 유동비율은 단기 채무를 상환 할 수 있는 기업의 능력을 나타내는 것으로서 단기채무 지급능력비율이라고도 한다. 유동성 비율의 대부분은 현금, 유가증권, 매출채권, 재고자산 등 1년 이내에 현금화가 가능한 유동성 자산을 1년 이내에 만기가 도래하는 유동부채로 나누어 계사하게 된다. 유동성 분석에는 유동비율과 당좌비율이 이용된다. 그러나 여행사에서는 재고자산이 존재하지 않기 때문에 유동비율은 당좌비율과 동일한 성격을 갖게 된다.

국외관광의 채무는 주로 항공권의 발권, 국외 여행사에 지불해야 하는 지상경비, 국외 철도 승차권 및 선박승선권, 관공사용권 등으로부터 발생한다고 볼 수 있다. 그 외에도 경영 자금이나 투자자금의 부족으로 인해 은행이나 사채업자로부터 빌려 쓴 부채도 포함된다고 할 수 있다.

여행사 매출수익의 주가 되는 항공권판매의 대금은 BSP제도에 의해 매 15일마다 은행에 지불하여야 하고 이를 지불하지 못할 경우 해당기업이 부도처리 되므로 반드시 지불일자를 지켜야 한다. 또한 국외 지상경비의 경우에도 관공개시일 이후 지불되어 지므로 관광자로부터 관광개시일 이전에 여행대금을 수금하는 여행업의 경우에는 적자가 발생한 경우에도 현금보유량이 풍부한 현상이 생긴다.

현금의 흐름과 손익구조의 명확한 파악이 없이 즉 철저한 재무계획이 수립되지 않은 상태에서는 당장 여행사 고객으로부터 수금된 관광대금 등을 이익으로 오해하여 자금상태가 양호한 것으로 판단하고 잘못된 비용을 집행하여 자금부족으로 도산하게 된다.<sup>61)</sup>

자금의 조달과 운영은 현금을 기준으로 하되 비용지출 등의 운영은 회계 상의 이익분석에 의해서 그 범위 내에서 운영하여야 한다. 기업의 손익을 판단하기 위해서는 정확한 회계처리를 하여야 하며 그에 따라 수익성을 분석하여야 한다.

61) 오세경·김진호·이건호, '위험관리론', 서울: 경문사, 1995.

62) 김근수, '여행사 경영산책', 서울 한국여행신문사, 2000.

#### 나. 공금 유용 및 착복

여행사 내부의 공금 횡령 및 도피는 해마다 지속적으로 반복되어 일어나고 있는 여행업계의 고질적인 재무사고이다. O여행사 사장이 회사의 공금을 가지고 해외로 도피하여 여행사가 영업이 중단되고 등록 취소된 사실이나 여행사직원이 본인의 통장으로 여행대금을 수금하는 형식의 공금 횡령은 결국 여행사의 재무적 위기에 직접적인 영향을 미치게 된다.

국내 여행업계의 대다수를 차지하고 있는 중소규모 여행사의 경우 비용의 지출과 여행경비의 수금에 있어서 업무의 영역이 명확하지 않아 직원의 공금 횡령이나 착복을 통제 감독하는데 한계가 있다. 횡령 등의 금융범죄를 일으키는 데에는 요구, 기회, 양심의 상실 등의 3가지 환경적 요인이 있다.<sup>63)</sup>

욕구는 종사원의 정신적·경제적 결핍에서 나오게 되는 욕구는 금전에 대하여 잘못된 방향으로 행동하게 하므로 관리자는 종사원의 생활 형태나 경제적 생활수준을 살피는 것이 필요하다. 횡령이나 착복을 막기 위한 최선의 방법은 종사원이 그런 행동을 취할 수 있는 기회를 배제하는 것이다.

양심의 상실은 공금의 횡령이나 착복의 행실을 합리화하는 도구의 조건으로 이용되어 진다.

서비스 산업 특히 여행업계에서는 이러한 공금의 횡령과 착복에 대하여 취약성을 크게 내포하고 있다. 다량의 현금거래와 작은 영업장, 비교적 낮은 업무 숙련도, 일반적 재화의 사용 등이 그 이유가 된다.<sup>64)</sup>

이러한 비도덕적인 재무위기의 극복을 위해서는 업무분담의 명확화와 그에 따른 각자 개인의 책임할당, 자산 접근에 대한 종사원의 제한, 현금보유의 최소화, 독립적 직원에 의한 현금 조사, 비용에 대한 기록현황 유지 등의 방법들을 적용하여야 한다.

#### 다. 광고비 과다지출

여행사의 광고란 매력적인 여행상품을 만들고 상품에 관한 정보를 미래

63) 이천규·신문철, 『회계감사론』, 서울: 박영사, 1989.

64) 김근중·정종훈, 『호텔실무개론』, 서울: 기문사, 1994.

의 여행자가 있는 시장에 널리 알려줌으로써 잠재 여행자로 하여금 여행 욕구를 불러일으키게 하여, 여행사가 상품을 판매할 수 있도록 해주는 광고활동이다.<sup>65)</sup> 여행사가 공고매체로 가장 많이 이용하고 있는 분야는 신문과 잡지, 브로셔등의 인쇄 매체이며 향후 인터넷을 통한 광고의 범위가 점차 확대되어 가고 있다. 2004년 6월 여행사의 신문광고비 지출내역을 보면 성수기에 접어들면서 조선일보, 중앙일보, 동아일보, 매일경제, 한국경제신문에 광고를 낼 패키지 여행사는 30개 업체정도이고 광고비용만도 무려 43억 7300만원에 달했다. 1억원 이상을 조선, 중앙, 동아일보에 광고비로 지출한 여행사가 16개 여행사에 이른다.<sup>66)</sup>

국내 여행사중 빅3에 속하는 H여행사의 경우 2004년 23억원의 조선, 중앙, 동아일보의 광고비로 지출하였고, 이는 이전년도 17억원에 비해 35%가 증액된 것이다. 전체적으로 상위 30개 여행사의 신문광고비 지출내역은 조선, 중앙, 동아일보 기준으로 광고단수가 2만3천여 단에 이르러 연 330억원을 투자해서 지난해 250억원에 비하여 31%가 증액된 것이다.

여행사의 수입의 50%이상이 광고비로 지출된다는 것은 일반적인 사실이지만 여행사 자금경색의 가장 큰 원인 중 하나가 과도한 신문광고집행이라는 사실을 근거해서 부도여행사의 사례를 보면 내실 있는 광고비 집행이 얼마나 중요한지 확실히 나타난다.

#### 라. 미수금 관리

국내의 여행사의 재무구조에서 여행사 자산 중 가장 높은 비율을 차지하는 것이 미수금은 매출채권의 비율이다. 여행사의 매출채권은 여행사 자금 압박의 원인이 된다. 고객으로부터 받아야할 여행대금의 수금이 지연됨을 의미하며, 이 미수금은 다시 관광관련업체와 거래업체에 지불해야 할 대금을 포함하고 있다.

여행사의 지불의무 중 가장 많은 비율을 차지하는 항공권 대금의 경우 일반적으로 BSP정산제도에 의해서 지불되고 있으며 매월 15일을 기준으로 정산하고 있으며 지불이 지연될 경우 3일 유예기간 후에 부도처리하게

65) 박성규. “여행사의 광고효과에 관한 연구”. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문, 2004.

66) 세계여행신문, 2005. 7. 4일자

되므로 여행사는 기일 내에 항공요금을 지불하기 위하여 운영자금에 대한 과중한 부담이 된다.

국내 패키지 여행사들의 경우 현금 보유율과 자기자본비율이 타 업종에 비하여 상대적으로 낮아 고객으로부터 수금한 여행대금으로 광고비, 인건비, 항공운임 등의 비용을 지출하고 해외 랜드사에 지불하여야 할 지상경비를 다시 미수금으로 남기는 방식으로 운영을 하고 있다.

랜드사의 입장에서는 홀세일 업체와 브랜드 파워가 강한 몇몇의 대형 여행사를 빼놓고는 미수금의 회수방안이 불안정하고 이전의 미수금 지불을 담보로 여행객을 송출하여 미수금이 지속적으로 불어나는 고질적인 병폐에 빠져 있다고 볼 수 있다. 서울 소재 C여행사의 경우에는 극심한 자금난을 이기지 못하고 F 랜드사에 사무실 집기와 에어컨까지 매각한 경우도 있었다.

#### 마. 환율관리 문제

환리스크는 환율변동으로 인한 기업의 경제적 가치가 변동할 수 있는 가능성을 의미한다. 이에 환리스크 관리란 외환의 리스크를 예측하고 사후적인 인식을 통해 다양한 관리기법을 이용하여 환차손을 줄이거나 최소화하고 환차익을 극대화함을 의미한다.<sup>67)</sup> 전통적으로 환리스크의 관리에 예상치 못한 외화가치의 변동에 대비한다는 것이었으나, 금융의 국제화, 세계화가 진전되어 기업경쟁이 범세계화 되면서 환위험 관리의 성격도 변하고 있다. 우리나라는 변동 환율제를 실시하고 있어서 외국과의 거래를 우리나라의 화폐기준으로 하지 않는 한 국외영업을 수행하는 우리나라의 모든 기업들은 모두 환위험(currency risk)을 지니고 있다.

특히 국외관광을 취급하는 여행사의 경우, 국내에서의 판매는 우리나라의 화폐를 기준으로 거래하고 있으나, 실제로는 원화로 수령한 금액의 대부분을 외국의 화폐로 지불해야 하므로 예기치 못한 환차손이나 환차익을 갖게 된다. 따라서 영업활동을 통해 판매된 모든 상품은 최초의 영업수익 기대치와 상관없이 환율변동에 따라 실제 수익치는 변하게 된다.<sup>68)</sup> 국외관

67) 지호준. 『환위험관리』, 서울 경문사, 1997.

68) 윤대순. 『여행사 경영론』. 서울: 기문사, 1997.



공 여행사가 경제활동을 함에 있어서 외국환, 즉 각국의 현금통화와 관광 자수표의 보유, 지불, 매각, 혹은 해외 지사나 업체와의 거래에서 발생하는 대차 관계에 의한 채권, 채무의 이행에 따른 외환으로 표시된 자산과 부채 또는 손익의 흐름에서 미래의 불확실한 환율 변동으로 인하여 수익성, 순 현금흐름 및 시장가치 등 여행기업의 경제적 가치의 하락으로 재무구조에 위험을 할 수 있는 상황을 들 수 있다. 69)

여행사에 있어서 경제적 환위험의 내부적 관리기법은 첫째, 마케팅관리 (marketing managemet) 기법으로 마케팅 믹스(marketing mix)전략을 도입한 환위험관리기법이다. 마케팅믹스 요소를 이용해 외환위험관리전략을 세부적으로 여행상품시장의 선택 및 세분화전략, 여행상품가격조정전략, 판매촉진 전략, 상품 전략을 수립할 수 있다. 둘째, 상품관리기법으로 여행 상품개발관리상의 변수를 이용하여 여행상품개발을 위하여 투입하는 항공료 호텔숙박비 입장료 등 지상비 조정, 여행지역의 효율적인 선택 등이다.

셋째, 재무관리기법으로 환산, 거래환위험에 있어서의 내부적 관리전략인 통화별 자산, 부채관리, 리딩과 래깅, 상계, 그리고 결제통화조정 등이 있다. 넷째, 여행목적지 분산관리기법으로 여행목적지의 다양화와 같이 여행상품개발, 여행목적지판매를 국제적으로 분산시킴으로써 특정지역에서 발생할 수 있는 외환위험을 경감시킬 수 있다.70)

### 3. 여행업 내부의 비재무적 위기로인

#### (1) 관리자의 경영능력

일반적으로 중소기업은 소유와 경영이 분리되어 있지 않고 자본이 전적으로 창업자의 개인조달능력에 의존하게 된다. 기업경영자의 능력만큼 기업규모가 정해진다고 볼 수 있다. 자본 조달이 주로 창업자와 주변에 의존

69) 온정희. “국외관광여행사의 외환위험관리방안에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 관광경영학과, 박사학위논문, 2003.

70) 온정희. “여행사의 외환위기 관리기법에 관한 연구”, 『관광경영학 제6권 2호』, 관광경영학회, 2002. 6.



되고, 외부자본조달은 한계가 있으므로 자본조달규모가 중소기업에 머물게 되어 경영 규모도 중소기업이 되는 것이다<sup>71)</sup>

국내여행사의 자본규모는 일반 중소기업 수준에도 미치지 못하는 영세성을 지니고 있음으로 인하여 종사원의 경우 10명 이하의 회사가 대부분을 차지하고 있다.<sup>72)</sup>

Locke는 경영자의 특질을 종합적으로 정리하고 있으며, 효과적인 리더가 되기 위해서는 그에 걸맞은 동기와 기질, 지식이나 기능, 능력 등을 토대로 비전의 수립 및 이를 실행해야 한다고 주장하고 있다.

Gardner는 성공적인 리더가 갖추어야 할 자질로 신체적 활력이나 스타미너, 지능과 행동 판단력, 책임을 기꺼이 수용하려는 의도, 직무수행능력, 부하에 대한 이해, 사람을 다루는 기술, 성취욕구, 모티베이트를 시키는 능력, 관리 및 의사결정 능력을 향상시키는 능력, 관리 및 의사결정능력, 신임, 지배욕, 적응력과 유연성 등을 들고 있다. 또한 분석능력, 설득력, 언변력, 기억력, 감정 등도 모든 리더에게 유용한 것으로 판단된다.<sup>73)</sup>

김병진의 중소기업의 성공과 실패 요인에 관한 연구에서 최고경영자의 미래를 내다보는 선견지명적 사업예측력, 미래 경영환경에 대한 예지력을 바탕으로 상황의 적합한 판단이 기업을 성공으로 이끄는 첫번째 요인으로 밝혀졌다.<sup>74)</sup>

여행사는 고도의 전문지식이 필요한 관광분야의 벤처기업으로서 현장경험이 없이 경험한다는 것은 매우 위험하다. 여행사의 경영은 시설투자나 고정자본이 투자가 다른 기업에 비하여 현저하게 적게 들지만 고도의 지식과 인간관계를 소중하게 생각하여야 할 위험성이 많은 관광산업 중의 벤처기업이다.

여행사의 경영자는 여행업의 성질을 정확히 파악하고 여행업에서 이루어지는 모든 업무를 관장할 수 있어야 하며, 여행업의 전문지식을 충분히

71) 김병진, “한국 중소기업의 주요성공과 실패 요인에 관한 연구”, 건국대학교 사회과학대학원, 석사학위 논문, 2001.

72) 정관중, '여행사 경영원론' 서울: 백산출판사, 1996.

73) J. W. Gardner. "On Leadership", New York: The Free Press, 1972

74) 김병진, “한국 중소기업의 주요성공과 실패 요인에 관한 연구”, 건국대학교 사회과학대학원, 석사학위논문, 2001

갖추고 있어야 할 것이다. 전문인에 의한 경영만이 건전한 업계의 발전을 도모하고, 나아가 소비자를 보호할 수 있는 필요조건이기 때문이다.<sup>75)</sup>

## (2) 여행업의 신뢰도

고객의 불평행동은 기업의 관점에서 유리한 점과 불리한 점이 있다. 소비자가 기업에 불평행동을 한다는 것은 기업의 마케팅 과정상 어떤 문제가 발생하고 있다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다. 즉, 불평행동은 곧 기업의 제품실패(Product Failure)나 서비스 실패(Service Failure)를 의미하며, 기업이 위기에 처해 있다는 점을 보여준다고 할 수 있다.<sup>76)</sup>

그러나 소비자가 제기한 불평행동이 경영학적 관점에서 잠재적으로 마케팅 전략상의 개선책에 대한 정보를 제공하는 것이기도 하기 때문에 불평행동이 기업에 불리하다고 만은 할 수 없다. 불만족을 느낀 소비자가 불평을 하지 않는다면 기업의 입장에서는 그 고객의 불만족을 해소시킬 방법을 찾지 못함으로써 그 고객을 잃을 우려가 있을 뿐만 아니라, 시장에서 다른 소비자가 느낄 수 있는 유사한 형태의 불만족을 파악할 기회를 상실하게 된다. 따라서 소비자 불평이란 회사의 존속·성장을 위협하기도 하지만, 그렇지 않고 그것을 해소 내지 완화 시키게 되면 그에 상응하는 보상을 부여받게 된다는 양면성을 띤 개념이다.<sup>77)</sup>

서비스 실패에 효과적으로 대응하는 것은 고객의 기업에 대한 평가에 큰 영향을 미친다는 수많은 증거들이 있다. 효과적인 불평관리는 고객유지에 상당히 큰 영향을 미치며, 부정적인 구전의 확산을 방지하고 실질적인 기업의 성과를 향상시킬 수 있다.<sup>78)</sup>

기업과 고객의 갈등상황에서 기업의 우호적인 행동들은 신뢰성과 신용을 증명하며, 불평처리에서의 투자는 서비스 질의 평가를 개선시키고 고객

75) 윤대순, 전제논문, 전제서 1998

76) 박영봉, 『소비자 행동론』, 서울: 박영사, 2001. p. 163.

77) 최병용, 『소비자 행동론의 이해와 적용』, 서울: 박영사, 2000.

78) Kelly, W. Scott, K. Douglas, Hoffman and A. Mark, Davis, "A Typology of Retail Failures and Recoveries," Journal of Retailing, 69(4), 1993: 재인용 주현아, "여행사 고객 불평처리에 관한 연구" 안양대학교 석사학위논문, 2002.

과의 관계를 강화하고 고객이 몰입을 구축할 수 있음을 의미한다.

### (3) 조직 내 갈등

갈등은 조직에서 보편적이고 필연적으로 나타나는 현상으로서 갈등이 조직에서 미치는 경향은 여행사 경영활동에 위기로인으로 인식될 수 있다. 갈등의 유형은 그 분류기준에 따라서 여러 가지 유형으로 분류할 수 있으나 본 연구에서는 갈등의 주체를 조직 내의 개인 또는 집단 간의 갈등으로 한정한다.

조직 내 갈등의 유형은 개인과 개인, 집단과 집단, 개인과 집단 간의 각자 추구하는 목표가 다르고 상호간의 이해관계가 상반되는 경우 발생하며 여행사의 경우 부서의 기능에 따라서 서로간의 다른 견해와 마찰이 일어나는 현상으로 볼 수 있고 선임경영자와 후임경영자와의 갈등, 경영자와 종사원간 또는 종사원들 간의 계층적인 상하간의 갈등의 형태가 있다.

조직 내의 과도한 갈등은 개인 및 조직의 균형은 깨뜨리고 불안과 무질서를 초래할 수 있다. 기업 내에서 갈등이 미치는 영향은 직원의 사기저하, 위계질서 파괴, 관리의 통제 불가, 변화와 쇄신에 저항, 조직의 결속력 약화, 조직 내 의사소통의 감소 등의 결과를 가져오므로 관리자는 조직 내 갈등을 해소 할 수 있는 방안을 모색하여야한다.<sup>79)</sup>

### (4) 인적자원관리

여행업의 본질은 전적으로 서비스에 의존한다는 것이다. 한 여행사의 성패는 관리능력과 지식, 프로근성, 종사원의 전문적 기술에 달려 있으며 특히 양질의 인사관리는 여행사 업무에서 매우 중요한 역할을 한다.<sup>80)</sup>

여행사의 서비스제공에서 똑같은 조건으로 객관성 있게 행하여졌다고 하여도 관광을 직접 행사하는 안내자나 사무실에서 전화를 받는 직원의 태도는 여행상품의 질적 판단에 있어 중요한 척도가 되므로 인적자원의

79) 장동운, “갈등관리의 모형에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문, 1986.

80) 김성혁, 『여행사 경영관리론』, 서울 : 형설출판사, 2000.

의존도가 높다는 특징을 지니며, 여행사에 있어서 인적요소의 중요성은 여행사 직원능력과 성실도에 따라서 가치를 달리한다.<sup>81)</sup>

인간위주의 경영으로 여행사에 있어서 인적요소의 중요성은 여행사에서 여행상품을 제조·판매·운용하는 주체가 사람이라는 것과 여행사의 제반 제도나 기업을 운영하는 주체 또한 사람이라는 점에서 이의 중요성이 뒷받침 되고 있다. 여행사에서 인간위주의 경영에 대한 구체적 내용은 ①여행사 구성원의 자질과 능력을 배양하고 보람 만족감을 가지고 의욕적으로 일할 수 있는 터전을 마련해 주는 것, ②여행사의 구성원이 생활안정을 얻을 수 있는 터전을 마련해 주는 것, ③여행사 직원에게 관광에 참여할 수 있는 기회를 주어야 한다.<sup>82)</sup>

여행사에서의 인적자원관리도 일반 기업의 인사관리와 큰 차이점은 없다. 모집·선발·배치-교육훈련-인사평가-임금관리-복리후생-노사관리의 일반적인 영역 내에서 수행된다. 여행사 종사원 영업직·안내직·관리직으로 분류 할 수 있으며, 여행사 종사원의 인적서비스는 지식에 의존하는 안내서비스, 대행서비스, 판매서비스로 세분화 될 수 있다.<sup>83)</sup>

#### (5) 동종업종간의 경쟁

기업의 경쟁우위는 기업이 선택한 전략의 결과이며 기업이 경쟁우위가 있다는 것은 기업 간의 경쟁에서 이길 수 있는 것이다. 이러한 경쟁우위의 요소는 비용우위, 차별화 우위, 집중화 세 가지로 나누어 볼 수 있다.<sup>84)</sup>

일반적으로 여행상품의 판매방법에는 일반 상품의 판매방법과 마찬가지로 인적판매와 비 인적판매가 있다. 여행상품이나 여행사의 특성에 따라 적절한 판매촉진 방법 채택이 중요하다. 본래 여행상품은 관광을 유발 할 수 있어야하고, 그러한 관광을 촉진시킨다 함은 판매를 자극하는 것을 의미한다.<sup>85)</sup> 또한, 온라인 여행사의 급성장도 기존의 여행사의 판매경쟁을

81) 이주형 외, 『관광사업론』, 서울 : 대왕사, 2003.

82) 윤대순, 전계서, p. 131

83) 표성수·장해숙, 『여행사 경영론』, 서울 : 형설출판사, 1994.

84) 구분기, '여행사의 비용우위와 차별화우위를 통한 경영성고 전략에 관한 연구', 경기대학교 관광전문대학원 박사학위 논문, 2003.

심화 시키는 계기가 된다. 여행업에 있어서 인터넷의 등장으로 국내 여행업계는 다음과 같은 영향을 미치고 있다.

첫째, 인터넷을 이용 대형 여행사의 상품을 저렴한 가격에 공급하고 있다. 둘째, 예약의 편리함은 사이버 여행사가 기존 오프라인 여행사 보다 경쟁우위를 가지게 하는 요소가 되고 있다. 셋째, 월드와이드에서는 여행 정보 검색, 항공권 구입, 호텔과 렌터카 예약, 날씨, 환율의 확인 및 필요하다면 여행 가방까지 살 수 있는 다양한 비스를 제공하고 있다. 넷째, 비디오 투어 등 다양한 멀티미디어 요소들을 활용하여 여행상품 판매 촉진을 할 수 있다는 점이다. 다섯째, 서울에서 뉴욕까지로 여행구간을 정해놓으면 비행기 티켓의 가격이 바뀔 때마다 E메일로 결과를 알려주는 '요금감시 시스템' 등 다양한 고객 관계구축 시스템이 용이하다는 점이다.

### 제 3 절 여행업의 위기관리 이론

#### 1. 여행업의 위기관리 개념

위기를 '관리한다'는 것은 관리하고자 하는 위기에 따라 다양할 수 있지만 가장 일반적 수준에서 보면 관리하고자 하는 대상에 대한 통제 가능성을 전제로 하고 있다.

경영학적인 관점에서는 조직 차원의 사전 혹은 사후 대응 계획을 마련하는 종합적이고 효율적인 경영관리수법이라는 데 의견을 같이 한다. 사회학적인 관점에서는 위기대응과 관련한 규제조치 및 정책 개발과 집행과정으로, 공중관계학적인 관점에서는 조직이 능동적으로 대처할 수 있는 전략적인 계획으로, 산업 공학적 관점에서는 사고 상황을 규명하고 분석하여 전반적인 안전수준을 지속해 나가는 것에 중점을 두고 있다고 할 수 있다. 관광학 관점에서는 조직, 협력자, 참가자 등과 관련한 손실을 최소화하는

---

85) 윤대순. 전계서, p. 528.

과정으로 보고 있다.

그러나 위기관리 개념을 적용하고 있는 주요 관심 대상은 다르지만 위기에 대한 사전 관리 활동과 사후 관리 활동으로 조직의 장기적이고 일관성 있는 경영 관리 방법이라는 것에는 의견을 같이한다고 할 수 있다.

위기관리 이론을 학문별로 구분하여 표로 정리하면 다음 <표 2-8>와 같다.



<표 2-8> 위기관리의 개념

| 학문분야         | 학자명                    | 위기관리의 개념                                                                                |
|--------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영학          | Littlejohn<br>(1983)   | 위기에 대비하여 계획하고 실행에 옮기는 다각적인 조직 차원의 노력                                                    |
|              | 민승규 외<br>(1996)        | 기업경영의 인적·물적 자산에 악영향을 끼치는 위기를 합리적으로 통제하기 위한 경영수단으로 사전·사후 대응관리                            |
| 사회학          | Jones & Hood<br>(1996) | 위기의 전개와 그에 대한 대응에 영향을 미칠 목적으로 의도된 모든 규제 조치                                              |
|              | 임현진 외<br>(2003)        | 안전사고에 대한 대비계획, 긴급대응, 피해경감, 복구 및 개선에 관한 정책의 개발과 집행과정                                     |
| 공중관계학        | Fearn-Banks<br>(1996)  | 조직에 부정적인 영향을 주는 사건들의 위험성과 불만 요인을 감소하고 조직이 능동적으로 대처할 수 있도록 하는 전략적인 계획                    |
|              | Coombs<br>(1999)       | 위기상황에 대응하고 위기에 의한 실제적인 피해를 줄이는 활동                                                       |
|              | 유종숙<br>(2001)          | 위기의 확인, 측정, 통제를 통해 최소한의 비용으로 위험에 따르는 불이익을 최소화하는 것                                       |
|              | 김영옥<br>(2002)          | 위기상황에 대해 체계적으로 대응하는 조직 전체 차원에서 장기적이고 일관성 있는 조직의 활동                                      |
| 산업공학         | 서울시정개발<br>연구원(1995)    | 실제 발생 또는 예상되는 사고 상황을 구명, 분석하여 사고예방을 위한 방안과 수단을 강구하는 체계                                  |
| 관광·이벤트·국제회의학 | Getz<br>(1997)         | 이벤트, 조직, 협력자, 참가자에 대한 비용, 손실, 문제점등을 예상하고 방지하며 최소화하는 과정                                  |
|              | Morrow<br>(1997)       | 발생하거나 발생할 수 있는 예기치 못한 비상사태에 대한 계획                                                       |
|              | CIC<br>(2000)          | 포괄적인 긴급대처계획을 위해 의료 및 응급처치 그리고 화재 및 폭탄위협 등에 대비한 일정한 절차를 수립하는 것                           |
|              | Santana<br>(2003)      | 조직이 효과적으로 위기를 이해하고 방지하며, 이해관계자의 관점에서 효과적으로 관리하고 기획하고 훈련하는 모든 단계에서 고려해야 하는 통합적이고 포괄적인 노력 |
|              | Silvers<br>(2004)      | 뜻하지 않는 사건에 대비하기 위해 진행·통합·반복 되는 과정으로 최악·최상의 시나리오를 준비하는 것                                 |
|              | 이경모<br>(2003)          | 이벤트와 개최 조직, 스폰서, 업무협력자 및 방문객에게 초래될 수 있는 위험요소를 미리 예측하고 이에 대한 대비책을 수립하여 그 피해를 최소화하는 활동    |

자료: 선행연구를 중심으로 논자 재구성.

## 2. 여행업의 위기관리의 단계모형

위기는 단계별로 발전하는 주기성이 있어 각 단계에 따른 관리활동이 필요하다. 이벤트 위기관리 단계 모형의 정립을 위해서는 접근하는 학문분야에 따라 상호 비교하며 종합적으로 검토하는 데 의의가 있을 것이다.

경영학적인 관점에서는 위기발전 단계별로 조직의 대응과 준비체계를 갖추는 활동에 중점을 두어 위기관리 단계모형을 제시하고 있으며 공중관계학 관점에서는 위기 발전 단계와 커뮤니케이션 종류에 따른 효율적인 커뮤니케이션 전략을 위한 단계 모형으로 이해관계자와의 여론 형성에 중점을 두었다. 관광·이벤트·국제 회의학 관점에서는 위기단계에 따라 위기를 파악하고 기획, 관리, 통제, 순화하는 과정에서 조직의 다양한 활동들을 제시하고 있다. 위기관리 단계의 모형에 대한 연구를 표로 정리하면 다음 <표 2-9>과 같다.

<표 2-9> 위기관리 단계 모형에 대한 선행연구

| 학문 분야 | 학자명                  | 단 계          | 내 용                     |
|-------|----------------------|--------------|-------------------------|
| 경영학   | Littlejohn<br>(1983) | 조직구조의 재편성    | 팀 접근을 통한 이상적인 위기관리 실현   |
|       |                      | 위기관리팀의 선정    |                         |
|       |                      | 위기관리팀의 교육 개발 |                         |
|       |                      | 위기감사의 개발/ 실행 |                         |
|       |                      | 비상 계획의 개발    |                         |
|       |                      | 위기관리 실행      |                         |
|       | Fink<br>(1986)       | 징후단계         | 사전 경고 단계                |
|       |                      | 위기발생단계       | 시발 사건의 발생으로 피해를 가져오는 단계 |
|       |                      | 만성적 위기 단계    | 위기 상황을 처리하기 위한 사후 처리 단계 |
|       |                      | 해결단계         | 위기 상황이 완전히 종결된 단계       |



| 학문 분야                    | 학자명                                               | 단 계                                                         | 내 용                                                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영학                      | Mitroff & Pearson (1993)                          | 위기 감지 단계                                                    | 위기를 방지하기 위해 위기의 징후들을 감지하는 단계                                                               |
|                          |                                                   | 대비와 예방 단계                                                   | 위기가 발생하지 않도록 위기로인을 파악함과 동시에 위기가 발생했을 때 손실을 줄일 수 있도록 준비하는 단계                                |
|                          |                                                   | 위기 피해 억제 단계                                                 | 위기가 발생했을 때 위기의 피해 최소한으로 줄이고 위기 상황의 확산을 막는 단계                                               |
|                          |                                                   | 회복단계                                                        | 위기 후 가능한 한 빨리 정상적인 업무로 회복하기 위한 단계                                                          |
|                          |                                                   | 학습단계                                                        | 위기 상황을 평가하고 배울 점을 찾는 단계, 위기감지단계로 다시 연결될 수 있으며 조직 차원에서 미비했던 점을 찾아내고 예측하지 못한 위기를 찾아낼 수 있는 단계 |
|                          | Pauchant & Mitroff (1992)                         | 조직원 성격, 조직문화, 조직구조, 조직전략 모형                                 | 위기관리의 핵심은 조직 내부에 의해 결정                                                                     |
| Mitroff & Anagnos (2001) | 위기유형, 위기발전단계, 위기관리시스템, 위기관련 이해관계자, 시나리오           | 문화적·인간적·조직적·기술적 요인을 모두 고려하였고, 조직 및 이해관계자들과의 관계에 미치는 영향까지 관리 |                                                                                            |
| 이윤호 외 (2001)             | 기획, 조직, 지도, 통제 단계로부터 위기 통제(회피, 제거), 위기 재무(전기, 보유) |                                                             |                                                                                            |
| 공중 관계학                   | Feam-Banks (1996)                                 | 위기징후파악, 예방·준비단계, 위기봉쇄단계, 회복단계, 학습단계                         |                                                                                            |
|                          | Sturges (1994)                                    | 중요성, 즉각성, 불확실성으로부터 커뮤니케이션 메시지 전달                            |                                                                                            |
|                          | Coombs (1999)                                     | 위기 전 단계                                                     | 위기의 징후를 파악하고 준비 및 예방하는 단계, 위기감지, 위기에방, 위기준비                                                |
|                          |                                                   | 위기 단계                                                       | 위기인식, 위기봉쇄와 회복                                                                             |
|                          |                                                   | 위기 후 단계                                                     | 학습단계와 평가단계                                                                                 |
| 산업공학                     | 송영재 외 (2003)                                      | 계획, 통제, 감시, 감독                                              |                                                                                            |

| 학문 분야            | 학자명             | 내 용                                                                                    |
|------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 관광 · 이벤트 · 국제회의학 | Faulkner (2001) | 전 단계, 전조, 응급, 조정, 장기회복단계                                                               |
|                  | Ritchie (2004)  | 사전단계, 징후단계, 비상단계, 조정단계, 장기회복, 해결                                                       |
|                  | Getz (1997)     | 위기영역 파악, 특정 위기와 결과 파악, 발생 가능성 부여, 영향조정, 위기관리 전략선택(회피, 축소, 분산, 재배치 등), 전략 및 결과의 평가, 피드백 |
|                  | Morrow (1997)   | 예방, 통제, 인지, 보고의 단계                                                                     |
|                  | Tarlow (2002)   | 위기 평가, 기획, 관리, 통제 단계                                                                   |
|                  | Silvers (2004)  | 위기 수용, 축소, 회피                                                                          |
|                  | 이경모 (2003)      | 위기식별, 위기평가, 위기관리(위기 제거, 축소, 분산, 전가, 대안선택, 행사취소), 피드백                                   |
|                  | 박향일 외 (2005)    | 계획, 조직, 실행, 통제로부터 사전징후 탐지, 인식, 봉쇄, 회복, 평가, 학습                                          |

자료: 선행연구를 중심으로 논자 재구성

선행연구의 위기관리 단계 및 모형에서 제시하고 있는 공통적인 특징은 위기 징후 파악과 준비 단계, 회복 단계, 학습 및 순화단계를 통해 위기 제거, 회피, 전가, 보유 등과 같은 관리 활동을 취하는 것으로 볼 수 있다.

여행업의 위기관리는 조직 전체 차원에서 위기 상황에 대해 체계적으로 준비하고 대응하는 장기적이고 일관성 있는 조직의 활동이자 포괄적인 경영수단이다. 이러한 위기관리를 위해서 Getz(1997), Silvers(2004), 민승규 외(1996), 이윤호 외(2001), 이경모(2003)등은 위기 회피, 축소, 제거, 분산, 보유, 전가 등의 위기관리 활동을 제시하고 있다.

위기관리를 위해서는 적절한 관리 활동을 결정해야 하는데 여기에는 위기 회피, 위기 축소, 손실의 축소, 위기 분산, 위기 전가, 보험 등이 있으며, 발생될 수 있는 위기에 대응하기 위해서는 위기 제거, 축소, 분산, 전가, 대안 선택, 행사 취소와 같은 관리 방법이 있다.<sup>86)</sup> 이에 대해 구체적으

86) 이경모. 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003.

로 설명하면 다음과 같다.

발생될 여행업 위기를 식별했으나 사전에 완전히 제거하지 못할 경우에는 위기를 축소시켜야 한다. 도난, 범죄 발생등과 같은 사고는 여행상품의 진행이 현지에서 금속탐지기의 사용이라든가 경비요원의 행사장 주변 배치, 조직원의 지속적인 교육을 통한관리 등과 같은 방법을 사용하여 위기를 축소시킬 수 있으며, 정전을 대비해 예비 발전기를 준비하거나 다수의 동종업체간의 공동체를 형성해 스폰서쉽 취소에 대비하는 형태로 위기를 분산시키는 방법이 있다. 보험이나 업체와의 재계약 등을 통해 위기를 이전 혹은 전가시킬 수 있으며 장소의 변경과 같은 별도의 대안을 선택하는 것도 위기관리 방법 중 하나이다. 여행행사의 취소는 매우 심각한 위기가 내재되어 극복하기가 어려운 경우 여행상품의 진행 전체 혹은 여행상품일정의 일부를 취소하는 것이다.

민승규 외(1996)<sup>87)</sup>에 의하면 위기 회피, 손실 통제, 분산, 결합, 보험이외의 전가와 같은 위기 통제 활동과 위기 발생 후의 자금 조정과 관련된 위기 보유, 위기 전가와 같은 위기 재무 활동이 있다고 하였다.

여기서 위기 통제는 위기 발생을 방지하기 위한 수단으로 이러한 위기 통제 수단 중 위기 회피는 예상되는 위기에 일체 관계를 갖지 않고 위기가 따르는 활동을 중지하고 단념하는 것이다. 이러한 위기 회피는 손실발생 확률을 0으로 할 수 있다는 것이고 동시에 이익 획득 기회도 0이 된다는 것을 의미한다.

손실 통제는 도난 방지를 위한 입퇴실관리, 품질관리, 안전관리, 조직원의 안전교육·훈련, 도덕조사 등과 같은 손실 예방 활동과 스프링클러, 자동화재경보장치의 설치, 소화설비 완비, 불평처리 프로그램, 사고발생 후의 구조 활동 등과 같은 손실경감 활동을 포함한다.

위기 분산은 사람, 물자, 활동을 보다 작은 독립단위 혹은 집단으로 분리시켜 위기 분산을 피하는 것이다. 즉 관련 협력 업체를 2개사에 수배하도록 하거나 고객 의존도를 한 곳에 몰입하지 않게 하거나 단일의 스폰서에게 거액을 의존하는 것을 피하는 경우, 그리고 경영 임원진이나 특정 프

87) 민승규·고현철, “기업의 위기관리: 실천적, 전략적 리스크 매니지먼트”, 『삼성경제연구소』, 1996.

로젝트팀이 이동할 때는 몇 개의 그룹으로 나누어 비행기에 탑승시키는 등의 위기 분산을 피하는 활동을 포함한다.

위기 결합은 위기 분산과는 대조적으로 집중에 의한 규모의 장점을 추구, 위기 발생 예지의 용이성, 위기 중화를 목적으로 한다. 기업 합병, 가격 협정, 거래 협정 등 각종 협정 체결과 같은 결합을 통해 위기를 제거하고자 하는 것이다.

보험 이외의 위기 전가는 계약을 통해 위기를 타사로 이전하는 방법이다. 이러한 위기 이전은 재무적인 손실뿐만 아니라 법적인 책임마저 이전시키는 방법에 해당한다. 수주공사 중 위험한 부분을 하청기업에 맡김으로써 위기를 이전하는 활동과 같은 것으로 여러 법규 및 거래 관습에 의거하여 계약조항을 신중히 확인하는 것을 전제로 한다.

위기 통제 노력에도 불구하고 발생하는 손실에 대해서는 사내외 자금을 이용하여 손실을 보충해야 하는데 이를 위기 재무라 하고 여기에는 보유, 보험 및 보험이외의 위기 전가의 방법이 있으며, 실제로 발생한 손실의 자금조달과 동시에 미래에 발생할지도 모르는 손실에 대한 계획도 포함되어 있다. 위기 보유는 손실이 발생한 경우 자기자금 혹은 금융기관으로부터의 차입으로 보충하는 것을 말한다.

보험에 의한 위기 전가는 기업이 보험을 가입하는 것으로부터 행해진다. 모든 위기가 보험의 대상이 되지는 않지만 화재, 손해배상 소송, 도난, 조직원 재해보상 등 재산과 책임에 관한 위기가 대상이 되고 있다. 보험은 자사의 이익계획에 중대한 영향을 줄 큰 손실에 대비하여 가입하는 것으로 보유 및 이전에 대한 충분한 검토가 있는 후 의사결정이 이루어져야 한다.

보험 외 이전은 보험으로 처리할 수 없는 위기가 존재하며 기업 위기, 국가 위기, 정치적 위기, 환경 위기 등의 투기적 위기(speculative risk)가 기업을 둘러싸고 피해갈 수 없는 상황들로 구성된다. 보험 외 이전은 거래 상대 및 하청업자에 대해 재무적 부담 또는 법적 책임을 계약이라는 형식으로 상대방에 이전하는 것으로 계약 조항에 면책조항을 삽입하거나 이행 보증계약을 요청함으로써 타사에 위기를 이전하는 방법이라고 할 수 있다.

이러한 선행연구를 토대로 본 연구에서는 관계 및 활동 중지, 행사 취소와 같은 위기관리 활동을 '위기 회피'로 통칭하고자 한다.

그리고 도난방지를 위한 관리활동, 품질관리, 안전관리, 조직원의 안전교육 및 훈련, 도덕 조사 등과 같은 손실경감활동을 포함하는 수단을 사용하여 위기를 축소하기 위한 관리 활동을 '위기 축소'로 통칭하고자 한다.

한편, 다수의 소액 스폰서나 다수의 거래 협력처를 확보하는 활동을 하여 의존도를 한 곳에 몰입하지 않는 위기관리 활동을 '위기 분산'이라 하고, 보험 가입 및 타사로 재무적 손실뿐만 아니라 법적인 책임을 이전시키는 관리 활동을 '위기 전가'로 명명하고자 한다. 그리고 장소 및 일정의 변경 등 별도의 대안을 마련하여 선택하는 관리 활동을 '대안 선택'등으로 규정하고자 한다.

그리고 여행업 위기가 발생했을 때 대응하는 전략으로 이해하는 경우가 있으나 위기관리에서 가장 바람직한 방향은 위기의 징후를 사전에 탐지하여 위기가 발생하는 것을 예방하는 것으로부터 시작하는 사전예방과 사후처리를 포함하는 기업 경영활동으로 이해되어야 할 것이다.

또한 위기관리를 단기적인 처방으로 가능하다고 보는 경우가 있으나 위기관리는 조직체 및 조직 구성원 모두가 지속적이고 장기적인 관계에서 수정하고 보완하여 발전시켜 나가야 하는 조직의 핵심 경영전략 과제인 것이다.

### 3. 여행업과 위기관리의 상관성

1990년 후반부터 기업환경이 급변함에 따라 기업의 위기 상황은 더욱 심각한 상황들을 초래하였고<sup>88)</sup> 최근 세계 정치 경제의 불안정으로 위기도래 가능성이 높아지는 가운데 국내기업의 위기관리수준은 극히 초보 단계라는 조사가 발표 되었다. 특히 대부분의 기업이 위기관리의 중요성은 인식하고 있으나 위기관리 전담부서의 설치 등과 같은 실질적인 위기관리에 있어서는 소극적인 것으로 드러나 이에 대한 대비책이 시급한 것으로 드

---

88) 유종숙, 전제논문, pp. 65-66.

러났다.<sup>89)</sup>

성숙된 현대 사회에서 개개의 사회 구성원의 다양한 욕구에 맞게 여행 기업도 복잡하고 다각화되고 있다. 여행업이 다양해질수록 관리도 어려워지게 된다.

사람을 모이게 하는 것을 전제로 군중의 회합이 이루어지는 특정 장소, 항상 새로운 상황에 적응해야 하는 조직원, 장비와 시설물의 이동, 흥분과 감동이라는 여행기업의 특성은 위험한 상황으로 이끌 수 있는 충분한 요인으로 작용하고 있다.<sup>90)</sup>

여행기업의 위기관리는 기능주의 이론(functionalism), 갈등 이론(conflict theory), 아이콘 이론(iconic theory)에 의해 형성되었다(Tarlow, 2002).

관광·회의·이벤트 산업들이 서로 맞물리어 연결되어 있는 이유에서 이러한 기능주의와 같은 논리로 이벤트기업의 위기관리의 역할을 이해하는 것이 필요하다. 산업의 어떤 한 부분에서 문제 혹은 위기는 그 지역 전체 산업에 문제를 야기한다는 것에 유의해야 한다. 기능주의적 사고는 관광 구성물들의 상호 연결을 이해하는데 중요한 도구가 된다. 그러나 기능주의자들은 위기의 강도를 측정하는 데 미진했다고 할 수 있다. 위기관리의 역할을 이해하기 위해서는 위기의 강도를 측정해야 한다. 모든 위기는 같지 않기 때문에 우선순위를 어디에 두어야 하는지를 결정할 필요가 있으며 어떤 위기가 어느 부분에 가장 크게 영향을 미칠 것인지, 위기의 시간 주기는 어떠한지 등을 결정할 필요가 있다.

여행기업의 위기관리는 갈등 이론을 통해서도 고찰 할 수 있다. 어떤 사회 시스템 혹은 구성 중심의 산업은 갈등과 경쟁에 대한 높은 잠재성을 갖고 있다는 것이다. 도시들은 더 많은 관광객을 유치하고자 한다. 수많은 기업들과 호텔, 레스토랑, 관광명소는 관광객을 유치하는데 매우 중요한 요소들이다. 그러나 관광객 유치는 도로의 교통 체증, 범죄 등과 같은 사회 문제의 증가를 겪게 될 지역민들로부터 반대가 일어날 수 있다.

이러한 상황에서 지역과 여행기업간의 공간, 홍보, 고객들에 대해 갈등

---

89) 대한상공회의소, 전게서, 2002.

90) 이경모, 『관광이벤트학원론』, 백산출판사, 2003, p. 76.

과 경쟁을 일으키게 된다는 것이다.

여행기업의 위기관리의 또 다른 이론은 아이콘 이론에 의해서 이루어지고 있다. 이 이론은 현실에 존재하는 것과는 별도로 상징적인 의미를 가진 대상물에 의한 것으로 보안에 대한 하나의 상징이 될 수도 있다.

이러한 이론을 제시한 Sternberg(1999)와 같은 학자들은 관광, 회의, 스포츠 이미지 창출에 대단히 민감하다고 주장했다.

이러한 여행 기업은 기억을 팔고 이미지를 창출해 내며, 상징적인 상호작용을 통해 수집된 기억의 묶음을 특정 시간에 특정 장소로 연결시켜 제공한다. 이렇게 연출된 상품이 고객에게 적시에 안전하게 전달되어야 하므로 그 상황은 더욱 복잡하다 할 수 있다. 이러한 상징적 상호작용과 복잡성에 대한 논리로부터 여행기업의 위기는 상징적인 방법으로 해석되어야 한다고 주장한다.

따라서 여행기업의 직원들은 과거의 경험으로부터 잠재적이고 상징적인 위기를 가정하고 동일한 위기 요인에 대해서도 조직원에 따라 다르게 인식할 수 있음을 유념해야 한다. 뿐만 아니라 직원들은 위기관리에 있어서 '젬바 카이젠(Gemba Kaizen)'을 실행해야 한다. 젬바 카이젠은 작업 현장에 동참하는 것, 여행 기업이 어떻게 진행되어 가고 있는지 알고 있는 것으로 위기관리 담당자는 여행에 직접적으로 참여하여 위기를 평가하고 통제해야 한다는 것이다.

위기관리는 현장의 운영 실무를 담당하는 직원들의 적극적인 동참에 의해서만 실현될 수 있으며, 위기관리 담당자는 현장에서의 위기 평가와 과거 자료를 분석하여 이들의 전문가적인 직관적 통찰과 인식에 의하여 위기관리에 필요한 자료를 개발해야 한다.

여행기업의 효율적인 위기관리를 위해서는 기업의 특수성을 고려하여 여행기업의 위기로인을 파악하고 이러한 요인을 어떻게 인식하며, 어떠한 위기 관리수단을 사용하는지 그리고 궁극적으로 위기관리를 함으로써 얻게 되는 효과는 어떠한 것인지를 다각적인 차원에서 조사되어야 할 것이며 이는 여행기업 조직 전체를 위한 위기관리 자료로 구축될 필요가 있다.



## 제 4 절 여행업의 경영성과

여행업의 경영성과는 크게 재무적 요인과 비재무적 요인으로 구분하여 성과를 측정하고 있다. 따라서 본 연구에서는 일반적으로 평가하고 있는 재무성과에 의한 평가와 비재무적 평가에 의한 평가내용에 관하여 이론적 고찰을 수행하였다.

### 1. 여행업의 재무성과에 의한 경영성과

여행업의 경우에도 회계자료에 의한 분석방법을 일반기업과 같은 전통적인 방법을 적용하고 있는데, 즉 회계자료(재무성과)에 의한 분석에는 일반적으로 재무제표 등 회계자료를 분석대상으로 하여 실수분석법과 비율분석 등이 적용된다<sup>91)</sup>. 이들 분석방법들은 실제 분석시 분석목적에 따라 각각 별도로, 또는 조합에 의하여 함께 활용된다. 즉 회계자료를 토대로 여행업의 과거 경영의 실태나 업적을 평가하고 현재 여행업의 재무상태를 파악하기 위해 대표적으로 유동성분석, 레버리지분석, 수익성분석, 활동성분석, 성장성분석 등으로 구분할 수 있는데 이 방법들은 경영학 관점에서 일반기업들에 오랜 관행으로 전통적으로 적용해 온 방법과 일치한다.

첫째, 유동성분석은 유동성(liquidity)이란 여행업에서의 경영을 통해 얻은 수입의 현금화 될 수 있는 성질을 말한다. 따라서 쉽게 현금화 시킬 수 있는 자산을 유동성이 높은 자산이라고 부른다. 유동성비율(liquidity ratio))은 여행업의 단기채무를 상환 할 수 있는 여행업의 능력을 나타내는 것으로서 단기채무지급능력비율 이라고도 하며, 이는 단기 신용제공자(운전자금을 대출한 금융기관, 혹은 신용으로 상품을 공급한 공급업자)가 많은 관심을 갖는 비율이라고 할 수 있다. 유동성비율의 대부분은 현금, 매출채권, 재고자산 등 1년 이내에 현금화가 가능한 유동성 자산을 1년 이내에 만기가 도래하는 유동부채로 나누어 계산하게 된다.

91) 도미경, “재무분석을 통한 여행사 경영혁신 방안”, 『문화관광연구, 6권』, 2004, pp. 310-318.



유동성비율은 일반기업과 같이 여행업이 단기채무를 상환할 수 있는 여행업의 능력을 나타내는 것으로서 단기채무지급능력비율이라고도 하며, 이는 단기 신용제공자(운전자금을 대출한 금융기관, 혹은 신용으로 상품을 공급한 공급업자)가 많은 관심을 갖는 비율이라고 할 수 있다. 유동성비율의 대부분은 현금, 매출채권, 재고자산 등 1년 이내에 현금화가 가능한 유동성자산을 1년 이내에 만기가 도래하는 유동부채로 나누어 계산하게 된다<sup>92)</sup>.

둘째, 레버리지분석으로 레버리지(leverage)는 원해 ‘지렛대 작용’을 의미하는 것으로 비율분석에서 레버리지는 손익확대효과를 가져다주는 타인자본의존도를 지칭한다. 장기지급능력비율이라고도 하는 레버리지 비율은 여행업의 소유자로부터 조달한 자본에 대하여 채권자로부터 조달한 자본이 얼마나 되는지, 즉 여행업의 타인자본 의존도를 측정하는 지표로 극단적으로 높은 레버리지는 도산의 원인이 될 수도 있다.

셋째, 수익성분석으로 수익성이란 여행업 활동의 결과로 나타난 일정기간 동안의 경영성과를 의미한다. 수익성비율은 여행업의 총괄적인 경영성과와 이익창출능력을 나타내주는 비율로 여행업의 주주와 채권자로부터 조달한 자본을 이용하여 어느 정도의 영업성과를 올렸는지, 또 여행업이 생산, 판매, 자금조달 등의 활동을 얼마나 효율적으로 수행하였는지를 측정하는 지표가 된다. 경영자는 사업 확장이나 신규사업 참여시의 판단기준으로 채권자는 장기적인 안정성의 판단기준으로, 주주는 주식선택의 기준으로, 종사원은 임금교섭의 기준으로, 세무당국은 담세능력평가의 기준으로 수익성비율을 활용하고 있다<sup>93)</sup>.

넷째, 활동성분석으로 여행업의 재고자산, 유동자산, 고정자산 등의 자원을 얼마나 효율적으로 이용하고 있는지를 측정하는 비율로서 물리적 효율성인 회전율을 표시하는 것이 보통이다. 활동성비율은 현금, 재고자산, 매출, 외상매출금 회수, 현금으로 이어지는 영업활동 순환과정의 각 단계에 얼마정도의 자금이 묶여 있는가에 대한 정보를 제공하며, 투자된 자본 1단위에 대하여 매출액이 얼마나 실현되었는가를 나타낸다. 따라서 이 비율은

92) 김혁수, 『회계학원론』, 을유문화사, 1999.

93) 조소윤, 『호텔회계학』, 학문사, 1999, p. 33.

중요기업자산의 관리효율성에 관한 정보를 제공할 뿐만 아니라, 동일 산업 내의 다른 여행정보가 비교시 자사의 특정자산에 대한 투자가 적정한지에 관한 정보를 제공한다.

다섯째, 성장성분석으로 성장성분석(growth ratio)은 여행업의 당해년도 경영규모 및 성과가 전년도에 비하여 얼마나 증가하였는가를 나타내는 지표로서 여행업의 경쟁력이나 미래 수익창출능력을 간접적으로 나타내는 지표이다<sup>94)</sup>. 성장성분석을 통하여 특정 여행업의 외형이나 자산규모의 성장률이 동일 산업내의 다른 여행업에 비하여 높은 경우 그 만큼 연구개발 및 마케팅전략 측면에서 강한 경쟁력을 가지고 있다는 것을 의미한다.

한편, 여행업에서의 경영성과분석에 의한 방법을 정리해 보면 다음과 같은 내용으로 범주화할 수 있다.

## 2. 비재무적 경영성과 요인에 의한 분석

여행업에서의 경영성과분석은 여행업 자체 업무의 특성상 전통적인 경영분석에 의한 재무 분석보다 비재무적 성과 요인에 의한 방법이 선호되고 있는 점에서 차이를 갖는다.

즉 여행업 경영분석 방법 중의 하나인 비재무적 성과요인 분석방법은 회계자료를 제외한 모든 자료가 포함될 수 있는데, 주된 자료로는 경영성과의 원천이 되는 여행상품 및 영업분석과 여행업경영에서 매우 중요한 요소인 인적자원에 대한 인사관리 분석 그리고 마케팅의 주요 요소로 활용되고 있는 효율적인 광보비분석 등이 그대표적이다. 여기에는 회계자료에 표시할 수 없으나 여행업만이 갖는 고유의 특성을 반영한 재무상태와 관련한 자료도 일부 포함된다<sup>95)</sup>.

### (1) 여행상품 및 영업분석

94) 하용규, 『호텔회계실무』, 기문사, 2005, p. 56.

95) 윤대순, 전계논문, 전계서, 1998.

일반적으로 여행상품 판매에 따른 수익은 관광자 1인당 평균수익과 유치관광객의 수에 의해 결정된다. 따라서 유치 관광자 1인에 대해 여행업 수익의 정도를 나타내는 관광자 1인당 평균 수익은 여행상품별 수익의 정도는 나타내는데 매우 유용한 자료이며 여행업 영업에 따른 성과는 수익에 투하된 인적자원의 규모를 고려해야 하기 때문에 종사원 1인당 평균 수익으로 파악하고, 국내관광, 외래관광, 국외관광으로 구분하여 분석하는 것이 바람직하다<sup>96)</sup>. 또한 경쟁업체의 상품가격, 상품종류, 상품품질비교, 판매방식비교, 할인율 비교분석방법 등은 여행상품을 분석하는데 중요한 요소로 일반경영학에서 일반기업체에 적용되고 있는 방법과 차이를 갖는다.

## (2) 인사관리분석

여행업경영에 있어 가장 중요시되는 자원은 인적자원이라고 할 수 있다. 기계나 설비를 갖추어야 하는 제조기업과는 달리 여행업은 사람에 의해 상품이 기획되고 생산되어 판매된다. 따라서 여행업의 인사관리는 여행업경영에 있어 가장 중요한 경영자의 관리항목으로 여행업의 미래가치를 측정하는 최우선의 자원이라 할 수 있다. 여행업의 인사관리분석을 위해서는 종사원의 월평균 급여와 총인건비 중 관리부서에서 차지하는 인건비의 비중, 그리고 다른 업종에 비하여 비교적 높은 여행업의 이직률 등은 중요한 요소이다. 이는 일반 경영학 관점에서 적용되고 있는 인건비 차원에서의 인사관리와 상이한 여행업만의 특성을 갖는다.

## (3) 광고비분석

1990년대에 들어서면서 비교적 대규모의 여행업들이 상품의 판매를 위한 마케팅 활동 중 많은 부분을 언론매체를 통한 광고에 치중한 나머지 과도한 비용에 따른 수익의 감소로 인하여 굴지의 여행업들이 연쇄적으로 도산한 사례가 있다. 이러한 무분별한 광고, 소모적인 광고, 비효율적인 광

96) 조담, 『현대재무관리』, 무역경영사, 2001, p. 53.

고 등은 여행업의 수익증대에 기여하지 못하고 마케팅비용의 증가만을 가져 온 실정이다. 최근에 들어서는 인터넷 여행업체는 물론 기존의 여행업체들도 전통적인 언론 매체를 통한 광고를 통하여 영업이이기이 얼마나 증대되었는가를 측정할 수 있는 영업수익대비 광보비의 비중은 여행업경영분석에 있어 광고가 효율적으로 집행되었는지는 반드시 점검해 보아야 할 사항으로 이는 일반 업체와 달리 그 만큼 광고의존도가 높은 여행업만이 갖는 특성이며, 이로 인한 경영분석방법까지 학문적으로 인용되어 사용되고 있는 여행업만의 특징을 갖는 분석방법이라 할 수 있다.



## 제 3 장 조사설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형

여행업의 위기관리는 관광자의 유치 및 관광자를 통한 관광기획 단계에서부터 여행업과 관련된 위기 발생 가능성을 파악하여 일관성 있는 기준에 따라 체계적으로 분석하여 여행업 직원들의 위기 인식과 위기관리 활동이 경영성과에 영향을 미치는지에 대한 분석을 위해서 이론적 고찰을 통해서 연구의 모형을 설정하였다. 연구모형을 설정한 이론적 근거로는 이론연구에서 논의된 Lerbinger(1997)<sup>97)</sup>, Sturges(1994)<sup>98)</sup>, Coombs(1999)<sup>99)</sup>, Gets(1997)<sup>100)</sup>, Silvers(2004)<sup>101)</sup>, 민승규 외(1996)<sup>102)</sup>, 이윤희 외(2001)<sup>103)</sup>, 이경모(2003)<sup>104)</sup>, 유재홍(2006)<sup>105)</sup>의 연구로부터 여행업에 적용할 수 있는 연구의 준거로 삼았고, 이를 바탕으로 가설을 도출하였다.

여행업의 경영성과는 크게 재무적 요인과 비재무적 요인으로 구분하여 성과를 평가할 수 있는데, 본 연구에서는 정서적 측정요인인 비재무적 평가요인 보다는 계량적으로 확인 가능한 재무적 요인을 중심으로 실증분석을 실시하였다.

---

97) Lerbinger, Otto. "The crisis manager : Facing risk and responsibility", Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. 1997.

98) David, L. Sturges, Communicating through Crisis, Management Communication Quarterly, 1994. vol.7 ,pp. 297~316

99) Coombs, On-going crisis communication Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

100) D. Gets, Event Management & Event Tourism, Cognizant Communication Cooperation, 1997.

101) J. R. Silvers, professional event coordination, John Wiley & Sons, Inc., 2004. pp. 51-62.

102) 민승규, 고현철, "기업의 위기관리:실천적, 전략적 리스크 매니지먼트", 삼성경제연구소, 1996, pp. 8-17.

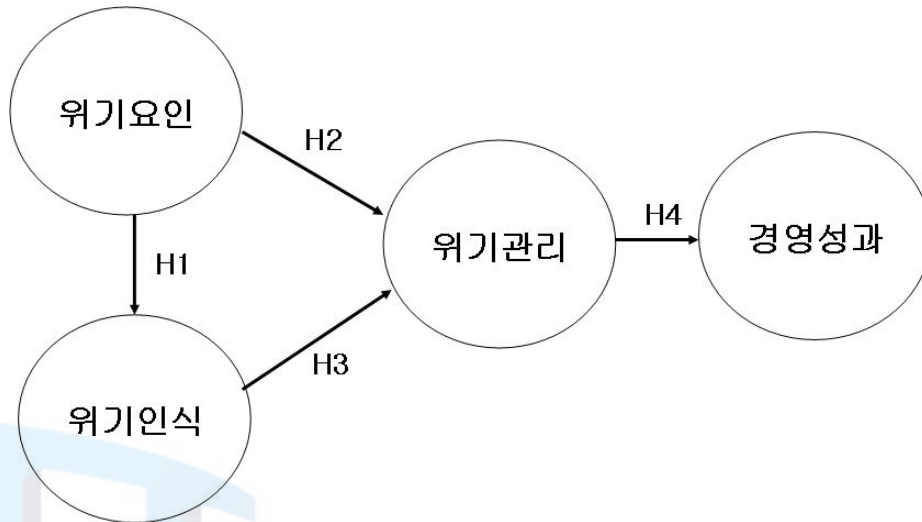
103) 이윤희 외(2001), 『기업경영과 리스크매니지먼트』, 아진출판사, 2001

104) 이경모(2003), 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003.

105) 유재홍, 여행업의 위기관리 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006.

연구모형을 도식화하면 다음 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설

여행업의 위기관리에 대한 이론적 고찰과 연구모형을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설은 크게 네 부분으로 구성되며, 여행업의 위기요인의 발생빈도에 따라 위기 인식에 미치는 차이를 검증하기 위한 가설, 여행업의 위기요인의 발생빈도에 따라 위기관리에 미치는 차이를 검증하기 위한 가설, 위기인식 수준에 따라 위기관리에 미치는 차이를 검증하기 위한 가설, 위기관리에 따른 위기관리 경영성과에 대한 영향을 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다.

가설 1은 여행업의 위기요인의 발생빈도에 따라 위기인식에 유의한 차이가 있는지를 규명하는 것이다.

Lerbinger(1997)<sup>106)</sup> Dutton(1986)<sup>107)</sup>과 Mitchell(1986)<sup>108)</sup>, Gets(1997)<sup>109)</sup>,

Sturges(1994)<sup>110)</sup>, 임현진 외(2003)<sup>111)</sup> 등은 각 위기 요인의 발생빈도에 따라 중요성, 즉각성, 불확실성으로 위기를 인식하고 있음을 밝힌 바 있다.

가설 1. 여행업의 위기로인의 발생빈도에 따라 위기로인식에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2는 여행업의 위기로인의 발생빈도에 따라 위기로관리에 유의한 차이를 보이는지를 규명하는 것이다. 이는 외부적, 내부적(재무적, 비재무적) 요인의 발생빈도에 따라 민승규(1996))<sup>112)</sup>, Gets(1997))<sup>113)</sup>, 이경모(2003)<sup>114)</sup>, 이윤호 외(2001))<sup>115)</sup> 등이 제시한 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택 관리와 같은 위기로관리 활동을 취할 수 있음을 알아보하고자 하여 가설을 설정하였다.

가설 2. 여행업의 위기로인의 발생빈도에 따라 위기로관리에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 3은 여행업의 위기로인식 수준에 따라 위기로관리에 유의한 차이가 있는지를 규명하고자 하는 가설로 위기로인식(중요성, 즉각성, 불확실성)의 수준에 따라 회피, 관리, 축소, 분산, 전가, 대안선택과 같은 위기로관리 활동에 유의한 차이를 나타낼 것임을 알아보기 위하여 설정되었다.

---

106) Lerbinger, Otto. "The crisis manager : Facing risk and responsibility", Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. 1997.

107) J. B. Duuton, The processing of crisis and non-crisis strategic issuea, Journal of Management Studies, 35(5), 1986, pp. 3501-3517.

108) T. H. Mitchell, Coping with a corporate crisis, Canadian Business Review, 13, 1986, pp.17-20.

109) D. Gets, Event Management & Event Tourism, Cognizant Communication Cooperation, 1997.

110) L. David, Sturges, op.cit., 297-316

111) 임현진외. 『한국사회의 위험과 안전』, 서울대학교출판부, 2003, p. 23.

112) 민승규, 고헌철 『기업의 위기로관리:실천적, 전략적 리스크 매니지먼트』, 삼성경제연구소, 1996, pp.8-17

113) D. Gets, op.cit., 1997

114) 이경 모 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003

115) 이윤호 외(2001), 『기업경영과 리스크매니지먼트』, 아진출판사, 2001

가설 3. 여행업의 위기인식 수준에 따라 위기관리에 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 4는 위기관리는 경영성과에 유의한 영향을 미치는지를 규명하기 위한 가설로, 즉 회피, 축소, 분산, 전가관리 대안선택과 같은 위기관리는 이경모(2003),<sup>116)</sup> 김영옥(2002)<sup>117)</sup>, 임현진 외(2003)<sup>118)</sup>, 문정철(2002)<sup>119)</sup>, 한덕수(2004)<sup>120)</sup> 등의 연구에서 도출된 수익성(재무적)의 경영성과에 유의한 영향을 미치는가를 규명하기 위한 가설을 설정하였다.

가설 4. 여행업의 위기관리는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

#### 1) 위기

여행업의 위기는 여행기업 및 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 불확실한 사건 및 상황으로 정의한다.

#### 2) 위기요인

여행업의 위기요인을 외부요인과 재무요인과 비 재무요인으로 구분한다.

#### 3) 위기인식

위기인식은 위기요인들을 조직원들이 심리적, 육체적으로 인지하고 인식하고 있는 단계이다. 여행사에서 발생 가능한 위기를 중요성, 즉각성, 불확

116) 이경모 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003.

117) 김영옥, 위기관리의 이해, 서울: 책과길, 2002.

118) 임현진외, 『한국사회의 위험과 안전』, 서울대학교출판부, 2003, p. 23.

119) 문정철. 국내 컨벤션산업의 위기관리 실태에 관한 연구, 한림대학교 국제학대학원 석사학위논문, 2002.

120) 한덕수, 컨벤션 안전대책 효율성 제고를 위한 방안: 컨벤션기획가 측면에서, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 2004.



실성으로 인식하는 것으로 규정한다.

중요성은 일어날 확률이 얼마나 크며 어느 정도의 영향을 미칠 것인가에 대한 인식이며, 즉각성은 위기 요인들을 빠르게 그리고 즉시 인식할 수 있는지와 관련한 위기 인식의 속도이다. 불확실성은 위기를 모호하고 불확실한 것으로 인식하여 그 심각성을 그다지 크게 인식하지 못하는 단계이다.

#### 4) 위기관리

여행업의 위기관리는 조직 전체 차원에서 위기 상황에 대한 체계적인 준비와 대응을 위한 장기적이고 일관성 있는 조직의 활동이다 포괄적인 경영수단으로 이러한 위기를 효율적으로 관리하기 위해서는 회피관리, 축소관리, 분산관리, 전가관리, 대안선택 등과 같은 위기관리 활동을 하는 것으로 한정한다.

#### 5) 수익성

본 연구에서는 수익성을 이경모(2003)<sup>121)</sup>, 임현진 외(2003)<sup>122)</sup>, 한덕수(2004)<sup>123)</sup>의 선행연구를 근거로 경영학 관점에서 일반기업들이 관행적으로 측정한 재무적 요인을 말한다.

## 제 2 절 조사설계

### 1. 조사목적

여행기업에서 발생할 수 있는 위기요인과 여행업 종사자들의 위기에 대한 인식, 위기관리 활동 등에 대한 실증조사를 통해 여행업의 질적 안전수준을 향상시키기 위한 방안을 마련하는데 본 연구의 조사목적이 있다. 이를 위해 파일럿 서베이를 거쳐 본 연구에서 사용할 문항에 대한 문항과

121) 이경모 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003.

122) 임현진외. 전게서 p. 23.

123) 한덕수, 전게논문.

용어 등을 수정보완 하였다.

## 2. 조사대상 및 방법

조사대상은 여행업의 형태에 있어서 서울에 소재하고 있는 도·소매여행사와 지상수배업 여행사를 대상으로 종사자들을 대상으로 무작위추출에 의해서 조사가 이루어졌다. 각 항목에 대한 사항은 응답형태에 제한을 가지 않고 자유롭게 표현하는 자유기술형의 형식으로 실시하였다.

총 350부들의 설문지를 2009년 8월 - 9월까지 배포하여 328부가 회수되었으며, 이 중 응답 내용이 유효하지 않은 18부를 제외하고 310부를 최종 유효표본으로 실증분석에 사용하였다.

## 3. 설문지의 구성

여행업의 위기관리 조사를 위한 본 설문은 총 6부분으로 구성하였으며, I의 부분에서는 위기요인의 발생빈도에 관련한 질문문항, II의 부분은 위기인식에 관련한 문항, III의 부분은 위기관리에 관한 부분, IV의 부분은 위기인식에 따른 위기관리부분, V의 부분은 위기관리현황 및 인식조사 VI의 부분은 인구통계적인 사항의 질문문항으로 구성하였다.

이를 표로 구성하면 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 여행기업의 설문구성

| 설문내용             | 측정변수                              | 문항수 | 척도            |
|------------------|-----------------------------------|-----|---------------|
| 위기요인             | 외부적, 재무적, 비재무적                    | 22  | 리커트 5점        |
| 위기인식             | 중요성, 즉각성, 불확실성                    | 9   | 리커트 5점        |
| 위기관리             | 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택              | 15  | 리커트 5점        |
| 위기인식 및<br>위기관리   | 중요성, 즉각성, 불확실성에 따른<br>위기관리        | 15  | 리커트 5점        |
| 위기관리현황 및<br>인식조사 | 전담조직, 대처방안, 보고라인 등                | 16  | 명목,<br>리커트 5점 |
| 인구통계적 사항         | 성별, 연령, 결혼여부, 교육수준,<br>근무연수, 유통구조 | 6   | 명목            |

#### 4. 분석방법

본 연구에서는 실증분석을 위해서 통계패키지 SPSS/WIN 15.0 등을 활용하여 실증분석을 실시하고자 한다.

우선 본 연구의 조사대상자의 일반적 특성과 측정변수의 기초통계를 파악하기 위하여 빈도분석을 하고, 내용구성의 타당성과 문항간의 신뢰도를 검증하기 위하여 요인분석과 크론바하 알파 계수를 이용한 검증을 실시하고자 한다. 또한, 인구통계학적 위기요인, 위기인식, 위기관리, 위기관리효과와의 유의한 차이를 검증하기 위해서 일원배치 분산분석을 실시하고자 하며, 그리고 본 논문의 가설을 검증하기 위해서 위기요인의 발생빈도에 따른 위기인식과 위기관리의 분산분석, 회귀분석을 실시하고자 한다.

## 제 4 장 실증분석과 토의

### 제 1 절 표본의 특성

#### 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

본 조사에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다.

총 310명의 조사대상자에 대한 남녀 성별 분포는 남성이 210명의 67.7%, 여자가 100명의 32.3%로 나타났다. 기혼자가 174명으로 56.1%로 나타났고, 연령은 30대가 101명으로 32.5%로 가장 높게 나타났고, 40대가 84명으로 27.1%, 20대가 21.3%로 조사대상자 중 30-40대의 연령대가 가장 많은 것으로 나타났다. 학력수준으로는 대졸이 268명 86.5%로 대다수의 조사대상자가 대졸인 것으로 나타났다. 그러나 학력에서 전문대졸과 4년대졸은 굳이 구분하지 않았다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

| 구분 |       | 빈도  | %    | 구분       |         | 빈도    | %    |
|----|-------|-----|------|----------|---------|-------|------|
| 성별 | 남     | 210 | 67.7 | 유통<br>구조 | 도매여행사   | 102   | 32.9 |
|    | 여     | 100 | 32.3 |          | 소매여행사   | 192   | 61.9 |
| 결혼 | 기혼    | 174 | 56.1 |          | 지상수배업   | 16    | 5.2  |
|    | 미혼    | 136 | 43.9 | 근무<br>년수 | 3년미만    | 16    | 5.2  |
| 연령 | 20세이하 | 16  | 5.2  |          | 3년-5년   | 89    | 28.7 |
|    | 20대   | 66  | 21.3 |          | 5년-8년   | 88    | 28.4 |
|    | 30대   | 101 | 32.6 |          | 8년-10년  | 41    | 13.2 |
|    | 40대   | 84  | 27.1 |          | 10년-15년 | 43    | 13.9 |
|    | 50대   | 43  | 13.9 |          | 15년이상   | 33    | 10.6 |
| 학력 | 고졸    | 42  | 13.5 | 합계       |         |       |      |
|    | 대졸    | 268 | 86.5 |          | 300     | 100.0 |      |

여행사의 유통구조상의 유형에는 소매여행사에 근무하고 있는 응답자는 192명의 61.9%로 가장 많았다. 도매여행사에서 근무하고 있는 응답자는 102명의 32.9%로 나타났다. 조사대상자의 근무년수는 3년-5년이 89명으로 28.7%로 가장 많은 것으로 나타났다. 5년-8년이 28.4%로 나타났다. 10년-15년도 43명으로 13.9%로 나타났다. 8년-10년은 41명의 13.2%로 나타났다.

## 2. 위기관리 현황 및 인식 특성

본 조사에 참여한 응답자들의 현재 근무하고 있는 여행업의 위기관리 현황과 인식의 특성을 조사한

본 설문문항은 현재 서울 소재 여행사에서 근무하고 있는 조사응답자들이 위기에 대한 소속된 여행사의 위기와 관련된다고 생각하고 있는 위기인식과 위기에 대한 현황 정도를 파악하기 위한 질문으로 그 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

여행사의 위기발생대비 매뉴얼의 유무에 대해서는 있다가 192명으로 61%로 높게 나타났다. 조사응답자의 인구 통계적 특성에서 재직여행사의 유형을 보면 도소매근무자가 80% 이상이었던 것을 연계해서 보면 도소매의 여행사는 위기매뉴얼을 가지고 있다고 유추 할 수 있다.

또한 위관련 전담조직의 유무와 함께 인원의 구성은 얼마나 되는지에 대한 질문에는 88명(28.4%)의 응답자가 위기관리전담부서가 있고 그 구성 인원은 3-4명으로 나타났다. 다음으로는 문제 발생 시에만 결성된다가 82명(26.5%)로 나타났다. 전담반이 없다고 응답한 것은 55명의 17%로 나타났다. 위기발생시 보고라인 구축 유무에 대한 질문에서는 보고라인이 있다고 응답한 것은 246명의 79%로 나타났고, 징후포착을 위한 예측활동은 얼마나 있는가에 대한 질문항목에서는 위기에 대한 징후 포착을 위한 예측활동은 특별히 안한다가 128명의 41%로 가장 높게 나타났다. 분기에 1회정도 한다가 75명의 24.2%로 나타났고, 월 1회 점검한다는 58명의

18.7%로 나타났다. 년1회 점검한다가 49명의 15.8%로 가장 낮게 나타났다. 위기징후에 대한 예측활동은 거의 활동적인 부분이 미흡한 것으로 나타났다.

<표 4-2> 위기관리 현황 및 인식 특성

| 구분                            | 항목          | 빈도(명) | 비율(%) |
|-------------------------------|-------------|-------|-------|
| 여행사의 위기발생대비<br>매뉴얼의 유무        | 유           | 192   | 61.9  |
|                               | 무           | 118   | 38.1  |
| 위기관련 전담조직<br>유무와 인원구성         | 있다 5명 이상    | 10    | 3.2   |
|                               | 있다 3-4명     | 88    | 28.4  |
|                               | 있다 1-2명     | 75    | 24.2  |
|                               | 문제발생시만 결성   | 82    | 26.5  |
|                               | 없다          | 55    | 17.7  |
| 위기발생시<br>보고라인 구축 유무           | 있다          | 246   | 79.4  |
|                               | 없다          | 64    | 20.7  |
| 징후포착 등의<br>예측활동               | 월1회 점검      | 58    | 18.7  |
|                               | 분기에 1회 점검   | 75    | 24.2  |
|                               | 연1회 점검      | 49    | 15.8  |
|                               | 안한다         | 128   | 41.3  |
| 위기단계 중 어느<br>부분에 비중           | 축소          | 110   | 35.5  |
|                               | 회피          | 58    | 18.7  |
|                               | 대안선택        | 91    | 29.4  |
|                               | 분산          | 51    | 16.5  |
|                               | 전가          | -     | -     |
| 외부와 내부의<br>위기로인의 대처방안<br>동일여부 | 동일하게 수립     | 63    | 20.3  |
|                               | 각각 다르게 수립   | 247   | 79.7  |
| 위기발생시 주도적<br>해결은 누가           | 최고경영자       | 80    | 25.8  |
|                               | 과장급 이상의 간부  | 132   | 42.5  |
|                               | 문제발생부서      | 74    | 23.8  |
|                               | 위기대책반       | 18    | 5.8   |
|                               | 외부전문가의 협조요청 | 6     | 1.9   |
| 위기관리위한 준비투자<br>필요             | 매우 많이 필요    | 181   | 58.0  |
|                               | 적절한 비용 집행   | 129   | 41.6  |

|                        |               |     |      |
|------------------------|---------------|-----|------|
|                        | 필요성 인지/투자는 안함 | -   | -    |
|                        | 필요없다          | -   | -    |
| 내부적 위기발생시<br>상황의 전달 범위 | 전직원           | 193 | 62.2 |
|                        | 관리자 간부급만      | 117 | 37.7 |
|                        | 위기전담부서만       | -   | -    |
|                        | 해당부서와 경영자만    | -   | -    |
| 사전모의 위기사항<br>대처훈련 의견   | 전 직원 대상 주기적   | 182 | 58.7 |
|                        | 관리자급 간부석 주기적  | 110 | 35.4 |
|                        | 별도위기반 신설 그 팀만 | 11  | 3.5  |
|                        | 훈련필요성 없다      | 7   | 2.2  |
| 귀사의 위기관리 실태            | 매우양호          | 33  | 10.6 |
|                        | 양호            | 43  | 13.8 |
|                        | 보통            | 146 | 47.1 |
|                        | 미흡하다          | 88  | 28.3 |
|                        | 매우 미흡하다       | -   | -    |

위기단계 중 어느 부분에 가장 많은 신경을 쓰는가에 대해서는 축소단계가 110명으로 35.5%로 나타났고, 91명 29.4%가 대안선택을 한다는 응답하였다. 회피한다가 58명으로 18.7%로 나타났다. 가장 낮은 위기단계는 전가로 응답자가 없었으며, 분산의 단계는 51명으로 16.5%로 나타났다.

외부요인과 내부요인의 위기요인의 대처방안은 동일해야 하는가에 대한 여부질문항목에서는 위기요인의 외부적요인과 내부적 요인의 대처방안은 각각 독립적으로 수립되어야 한다가 247명으로 79%이상으로 나타났다.

위기발생시 주도적인 해결은 누가 해야 하는가의 질문항목에서는 과장급이상의 간부가 주도적이어야 한다가 132명의 42.5%로 나타났고, 최고경영자가 80명의 25.8%로 나타났다. 외부전문가의 협조요청은 6명으로 가장 낮게 나타났다.

위기관리를 위한 준비나 투자에 대한 필요성에 많이 필요하다는 181명으로 58%로 가장 높게 나타났다. 다음으로는 적절한 비용집행을 129명의 41%로 필요 없다거나 인지는 하는데 투자는 안한다는 답변은 없는 것으로 위기관리준비를 위한 투자의 필요성을 강조되어야 함을 알 수 있다.

내부적 위기발생시 상황의 전달 범위에 대한 질문항목에서는 전직원에

게 알려야 한다가 193명으로 62%로 가장 높게 나타났다. 관리자 간부급만은 117명으로 37.7%로 나타났다. 위기전담반만 알고 있다거나 해당부서와 경영자만 알아야 한다는 응답자가 없는 것으로 나타났다. 내부적 위기발생은 전 직원이 알아야 한다가거나 적어도 관리자나 간부는 모두에게 알고 있어야 하는 위기라고 인지하고 있는 것으로 나타났다.

위기에 대해서 사전에 모의적으로 대처훈련에 대한 질문항목에서는 182명의 58.7%가 전 직원 대상으로 주기적으로 해야한다가 가장 높게 나타났다. 또한 그러한 훈련은 필요 없다고 대답한 응답자의 수는 7명으로 가장 낮게 나타났다. 마지막으로 근무하고 있는 여행사의 현재 위기관리 실태에 대해서는 47%가 보통, 미흡하다가 88명의 28.3%로 65%이상이 위기관리를 위한 실태가 낮은 것으로 나타났다.

### 3. 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증

타당성은 측정치가 의도한 것을 실제로 측정하고 있는 정도를 나타내는 것이다. 즉 최대한 상이한 방법을 이용하여 시도한 동일한 속성에 대한 결과의 일치 정도를 나타낸다.

본 연구에서의 타당성검증은 구성개념 타당성을 검증하기 위해 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 내어 요인들 간의 상호 독립성을 유지하도록 하는 탐색적 요인 분석을 실시하였다.

요인분석에 공통요인수의 결정은 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 수의 변수들을 가능한 한 적은 수의 공통요인으로 줄이기 위한 주성분 방법(principal component method)를 이용하였다. 그리고 요인간 서로 직각이 되도록 회전시키는 직각회전(Varimax)방법을 이용하였고 최종적인 문항의 선택은 요인적재량이 0.5이상인 경우를 기준으로 하였다.

신뢰성은 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 이용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻기 위한 것이다. 이러한 신뢰성의 측정방법으로 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 측정도구에서 제외시킴으로서 각 항목들의 내



적 일관성을 높이는 방법을 사용하였다. 여행업의 위기요인에 대한 결과는 다음과 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 여행업의 위기요인에 대한 타당성과 신뢰도 검증

| 요인명        | 항목              | 적재치  | 고유치              | 신뢰도  |
|------------|-----------------|------|------------------|------|
| 외부적위기      | 자연재해            | .779 | 1.157<br>(5.787) | .728 |
|            | 경제불황            | .828 |                  |      |
|            | 정치적 불안 및 사회적 규제 | .736 |                  |      |
|            | 유가상승            | .718 |                  |      |
|            | 질병 및 전염병        | .698 |                  |      |
| 내부적<br>재무  | 현금유동성의 저하       | .639 | 7.841<br>(5.205) | .872 |
|            | 광고비 과다 지출       | .654 |                  |      |
|            | 미수금관리 문제        | .708 |                  |      |
|            | 환율관리 문제         | .670 |                  |      |
| 내부적<br>비재무 | 관리자의 경영능력 부재    | .883 | 5.256<br>(8.046) | .825 |
|            | 여행업의 신뢰성 상실     | .804 |                  |      |
|            | 동종업체와의 과다경쟁     | .796 |                  |      |

고유값이 1이상인 최종 3개의 공통요인이 추출되었고, 요인 1은 자연재해, 경제불황, 정치적 불안 및 사회적 규제, 유가상승, 질병 및 전염병이라는 항목이 도출되어 요인명을 외부적위기라고 명명하였다. 고유치가 1.157로 설명변량이 57%로 나타났고, 신뢰도는 72.8%로 나타났다.

요인 2는 고유치가 7.841로 설명변량이 52%로 나타났다. 현금유동성의 저하, 광고비 과다 지출, 미수금 관리 문제, 환율관리 문제 항목이 도출되어 요인명은 내부적 재무요인이라고 명명하였다. 신뢰도는 87%로 높게 나타났다.

요인 3은 관리자의 경영능력 부재, 여행업의 신뢰성 상실, 동종업체와의 과다경쟁으로 도출되어 요인명을 내부적 비 재무라고 명명하였다. 고유치는 5.256으로 신뢰도는 82%로 높게 나타났다.

다음은 여행업의 위기 인식에 대한 요인분석 결과로 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 여행업의 위기인식에 대한 타당성과 신뢰도 검증

| 요인명  | 항목        | 적재치  | 고유치              | 신뢰도  |
|------|-----------|------|------------------|------|
| 중요성  | 외부적 위기    | .756 | 2.526<br>(6.214) | .692 |
|      | 내부적 재무위기  | .720 |                  |      |
|      | 내부적 비재무위기 | .690 |                  |      |
| 즉각성  | 외부적 위기    | .818 | 1.867<br>(4.376) | .738 |
|      | 내부적 재무위기  | .776 |                  |      |
| 불확실성 | 외부적 위기    | .806 | 3.216<br>(4.274) | .697 |
|      | 내부적 재무위기  | .822 |                  |      |
|      | 내부적 비재무위기 | .682 |                  |      |

여행업의 위기인식에 대한 요인은 3개로 요인 1은 외부적위기, 내부적 재무위기, 내부적 비재무위기가 도출되어 이론을 근거로 중요성으로 명명하였다. 고유치는 2.526으로 신뢰도는 69%로 나타났다.

요인 2는 즉각성으로 명명하였고, 고유치는 1.867과 신뢰도 73%로 나타났다. 요인 3은 불확실성으로 명명하였고, 고유치는 3.216으로 신뢰도는 69%로 나타났다.

다음은 여행업의 위기관리에 대한 타당성과 신뢰도 검증 결과이다. <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 여행업의 위기관리 타당성과 신뢰도 검증

| 요인명  | 항목        | 적재치  | 고유치                | 신뢰도  |
|------|-----------|------|--------------------|------|
| 회피관리 | 외부적 위기    | .756 | 10.770<br>(12.255) | .743 |
|      | 내부적 비재무위기 | .656 |                    |      |
|      | 불확실성 인식   | .513 |                    |      |
| 축소관리 | 외부적 위기    | .703 | 1.277<br>(4.369)   | .688 |
|      | 내부적 재무위기  | .586 |                    |      |
|      | 내부적 비재무위기 | .752 |                    |      |
| 분산관리 | 중요성 인식    | .630 | 2.881<br>(3.649)   | .738 |
|      | 내부적 재무위기  | .664 |                    |      |
|      | 내무적 비재무위기 | .811 |                    |      |
| 전가관리 | 외부적 위기    | .569 | 1.664<br>(8.221)   | .875 |
|      | 내부적 재무위기  | .693 |                    |      |
|      | 불확실성 인식   | .630 |                    |      |
|      | 중요성 인식    | .621 |                    |      |
|      | 내부적 비재무위기 | .690 |                    |      |
| 대안선택 | 외부적 위기    | .818 | 2.224<br>(1.762)   | .821 |
|      | 중요성 인식    | .681 |                    |      |
|      | 즉각성 인식    | .771 |                    |      |
|      | 내무적 재무위기  | .726 |                    |      |

여행업의 위기관리에 대한 타당성과 신뢰도 검증결과로는 요인명은 회피관리, 축소관리, 분산관리, 전가관리, 대안선택으로 이론에 근거하여 명명하였으며, 신뢰도는 전체적으로 안정적으로 나타났다.

## 제 2 절 가설 검증

### 1. 가설 I의 검증

**가설 I** : 여행업의 위기요인의 발생빈도에 따라 위기인식에는 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 I의 여행업 위기요인의 발생빈도에 따른 위기 인식의 차이를 분석하기 위한 분산분석의 결과는 다음 아래의 내용과 같다.

<표 4-6> 외부적 위기로인 발생 빈도에 따른 위기로인식

| 외부적요인<br>발생빈도 | 집단간 평균값 |      |       | F     | P       |
|---------------|---------|------|-------|-------|---------|
|               | 저       | 중    | 고     |       |         |
|               | N=87    | N=98 | N=125 |       |         |
| 중요성인식         | 3.93    | 4.02 | 3.82  | 1.751 | .001*** |
| 즉각성인식         | 3.15    | 3.21 | 3.35  | 1.972 | .147    |
| 불확실성인식        | 2.97    | 2.85 | 3.14  | 4.152 | .007**  |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 외부적 위기로인의 발생빈도에 따른 중요성 인식, 즉각성 인식, 불확실성 인식 중 중요성인식과 불확실성 인식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

중요성 인식에 대해서 발생빈도가 중간정도의 경우 평균값이 4.02로 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 외부적위기로인인 자연재해, 경제불황, 정치적 불안 및 사회적 규제, 질병 및 전염병에 대해서 가장 중요하게 인식하고 있다고 할 수 있다.

또한 불확실성 인식에 대해서는 여행업의 외부위기로인의 발생빈도가 높은 경우가 평균값이 3.12로 가장 불확실하게 인식하는 것으로 나타났다.

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따른 위기로인식 분석에 대한 결과는 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 내부적 재무적위기로인 발생 빈도에 따른 위기로인식

| 내부적<br>재무요인<br>발생빈도 | 집단간 평균값 |       |      | F     | P     |
|---------------------|---------|-------|------|-------|-------|
|                     | 저       | 중     | 고    |       |       |
|                     | N=87    | N=144 | N=79 |       |       |
| 중요성인식               | 3.94    | 3.97  | 3.83 | 1.620 | .042* |
| 즉각성인식               | 3.09    | 3.22  | 3.36 | .232  | .021* |
| 불확실성인식              | 2.95    | 2.93  | 3.12 | 3.212 | .199  |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따른 중요성 인식, 즉각성

인식, 불확실성 인식 중 중요성인식과 즉각성 인식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

중요성 인식에 대해서 발생빈도가 중간정도의 경우 평균값이 3.97로 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 내부적 재무위기 요인인 현금유동성의 저하, 광고비과다지출, 미수금관리문제, 환율관리의 문제 등의 요인을 가장 중요하게 인식하고 있다고 할 수 있다.

또한 즉각성 인식에 대해서는 여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도가 높은 경우가 평균값이 3.36으로 가장 즉각적으로 인식하는 것으로 나타났다.

내부적 비재무적 위기로인의 발생빈도에 따른 위기인식에 관한 검증결과는 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 내부적 비재무적 위기로인 발생빈도에 따른 위기인식

| 외부적<br>비재무적요인<br>발생빈도 | 집단간 평균값   |            |            | F     | P       |
|-----------------------|-----------|------------|------------|-------|---------|
|                       | 저<br>N=80 | 중<br>N=117 | 고<br>N=113 |       |         |
| 중요성인식                 | 3.91      | 3.95       | 3.90       | 1.177 | .032*   |
| 즉각성인식                 | 3.05      | 3.25       | 3.31       | 2.872 | .182    |
| 불확실성인식                | 2.94      | 3.96       | 3.02       | .152  | .000*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 내부적 비재무적 위기로인의 발생빈도에 따른 위기인식의 분산분석 결과는 중요성 인식과 불확실성 인식에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

중요성 인식에 대해서는 발생빈도가 높은 경우 평균값이 3.90으로 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 내부적 비재무위기 요인인 관리자의 경영능력 부재, 여행업의 신뢰성 상실, 조직 내 갈등관리, 동종업체와의 과다경쟁 등에 대해서 가장 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

또한 불확실성 인식에 대해서는 여행업의 내부적 비 재무 위기로인은

발생빈도가 중간정도의 경우가 평균값이 3.96으로 가장 불확실하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 가설 II의 검증

**가설 II : 여행업의 위기요인의 발생빈도에 따라 위기관리에 유의한 차이가 있을 것이다.**

가설 II의 여행업 위기요인의 발생빈도에 따른 위기관리의 유의한 차이를 분석하기 위한 분산분석의 결과는 다음 아래의 내용과 같다.

<표 4-9> 외부적 위기요인 발생 빈도에 따른 위기관리

| 외부적<br>위기요인<br>발생빈도 | 집단간 평균값    |            |           | F     | P       |
|---------------------|------------|------------|-----------|-------|---------|
|                     | 저<br>N=128 | 중<br>N=114 | 고<br>N=68 |       |         |
| 회피관리                | 3.40       | 3.61       | 3.34      | .575  | .632    |
| 축소관리                | 3.05       | 3.62       | 3.61      | 2.872 | .000*** |
| 분산관리                | 3.37       | 3.48       | 3.79      | 1.058 | .024*   |
| 전가관리                | 3.17       | 3.35       | 3.50      | .226  | .161    |
| 대안선택                | 3.70       | 3.74       | 3.83      | 2.257 | .006**  |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 외부적 위기요인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 외부적 위기요인의 발생빈도가 보통일 경우 회피관리에 대한 선택이 높았고, 외부적 위기요인의 발생빈도가 높은 경우 분산관리의 선택이 높게 나타났다. 또한, 대안선택의 경우에는 외부적 위기요인의 발생빈도가 높은 경우 평균값이 3.83으로 가장 높게 나타났다.

이는 여행업의 외부적 위기요인인 자연재해, 경제 불황, 사회적, 정치적 규제, 유가상승, 질병 및 전염병 등과 같이 인간의 통제 불가능한 외부적

위기의 발생빈도가 높은 때 분산관리나 대안선택으로 위기를 관리하는 것으로 즉 다수의 동종거래처를 확보해서 의존도를 한곳에 몰입하지 않거나, 위기를 대비해 별도의 대안을 마련하는 것으로 위기를 관리하는 것으로 알 수 있다.

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따른 결과는 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 내부적 재무위기로인 발생 빈도에 따른 위기관리

| 내부적<br>재무위기로인<br>발생빈도 | 집단간 평균값 |       |      | F     | P       |
|-----------------------|---------|-------|------|-------|---------|
|                       | 저       | 중     | 고    |       |         |
|                       | N=93    | N=121 | N=98 |       |         |
| 회피관리                  | 3.33    | 3.54  | 3.38 | .179  | .528    |
| 축소관리                  | 3.37    | 3.64  | 3.62 | 5.375 | .023*   |
| 분산관리                  | 3.28    | 3.49  | 3.42 | 6.265 | .004**  |
| 전가관리                  | 3.06    | 3.35  | 3.85 | .311  | .232    |
| 대안선택                  | 3.68    | 3.73  | 3.21 | 4.265 | .001*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

내부적 재무적 위기로인 발생빈도가 보통일 경우 축소관리에 대한 선택이 높았고, 외부적 위기로인 발생빈도가 보통인 경우 축소관리, 분산관리의 선택이 높게 나타났다. 또한, 대안선택의 경우에는 외부적 위기로인 발생빈도가 보통인 경우가 평균값이 3.73으로 가장 높게 나타났다.

이는 여행업의 내부적 재무위기 요인인 현금유동성의 저하나, 광고비 과다지출, 미수금관리 문제, 환율관리문제 등의 재무적 위기에서는 위기관리 활동으로 축소, 분산, 대안선택을 실시한다는 것을 알 수 있다.

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따른 결과는 <표 4-10>

과 같다.

여행업의 내부적 비 재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리활동 중에서 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택 활동이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

회피관리의 경우에는 내부적 비 재무 위기로인의 발생빈도가 낮은 경우 평균값이 3.78로 가장 높은 것으로 나타났고, 축소관리는 보통일 경우 평균값이 3.72로 가장 높은 것으로 나타났다. 내부적 비 재무 위기로인의 발생빈도는 낮은 경우 평균값이 3.79로 높았고, 전가관리는 발생의 빈도가 높은 경우에 3.83의 평균값으로 가장 높은 것으로 나타났다. 대안선택의 경우에는 보통일 경우에 3.78의 평균값으로 대안선택의 위기관리활동을 가장 많이 하는 것으로 나타났다.

이는 여행업의 내부적 비 재무 위기로인인 관지자의 경영능력의 부재 및 여행업의 신뢰성 상실, 조직 내 갈등관리, 여행기업의 이미지 관리 실패, 동종업체와의 과다경쟁 등의 비재무적 위기로인에서는 위기관리 활동이 다양하게 전반적으로 모두 활동하는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 내부적 비재무위기로인 발생 빈도에 따른 위기관리

| 내부적<br>비재무요인<br>발생빈도 | 집단간 평균값 |       |      | F     | P       |
|----------------------|---------|-------|------|-------|---------|
|                      | 저       | 중     | 고    |       |         |
|                      | N=113   | N=125 | N=72 |       |         |
| 회피관리                 | 3.78    | 3.57  | 3.22 | 5.281 | .002**  |
| 축소관리                 | 3.38    | 3.72  | 3.46 | 5.375 | .016*   |
| 분산관리                 | 3.79    | 3.35  | 3.66 | 6.265 | .032*   |
| 전가관리                 | 3.06    | 3.21  | 3.83 | .311  | .001*** |
| 대안선택                 | 3.64    | 3.78  | 3.61 | 4.265 | .000*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



### 3. 가설 Ⅲ의 검증

**가설 Ⅲ : 여행업의 위기인식 수준에 따라 위기관리에 유의한 차이가 있을 것이다.**

가설 Ⅲ의 여행업의 위기인식 수준에 따라 위기관리에 유의한 차이를 분석하기 위한 분산분석의 결과는 다음 아래와 같다.

여행업의 중요성 위기인식의 수준에 따라 회피, 축소, 분산, 전가, 대안 관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 매우 중요하게 인식하는 경우 위기를 대비한 전체 혹은 일부의 일정을 취소하거나, 위기를 대비해 안정장치, 안전교육 훈련 등의 활동과 손실경감 활동의 축소관리활동과 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는 분산활동, 위기를 대비해 보험에 가입하거나 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시키는 전가활동과, 위기를 대비해 별도의 대안을 마련하는 등의 대안선택 활동을 하는 것으로 나타났다.

회피관리는 중요성의 인식이 보통인 경우에 평균값이 3.57로 높게 나타났다, 축소관리는 중요성의 인식이 높은 경우에 평균값이 3.67로 가장 높게 나타났다. 분산관리도 위기관리의 중요성이 높은 경우가 높게 나타났다. 전가관리는 보통인 경우, 대안선택의 활동은 인식의 중요성이 높은 경우가 평균값 3.91로 높게 나타났다.

<표 4-12> 중요성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석

| 중요성<br>위기인식수준 | 집단간 평균값 |      |       | F      | P       |
|---------------|---------|------|-------|--------|---------|
|               | 저       | 중    | 고     |        |         |
|               | N=24    | N=83 | N=203 |        |         |
| 회피관리          | 3.27    | 3.57 | 3.42  | 4.980  | .008**  |
| 축소관리          | 3.37    | 3.62 | 3.67  | 4.302  | .013*   |
| 분산관리          | 3.28    | 3.48 | 3.52  | 11.452 | .03*    |
| 전가관리          | 3.04    | 3.36 | 3.34  | 3.629  | .000*** |
| 대안선택          | 3.67    | 3.71 | 3.91  | 5.291  | .000*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 즉각성 인식의 수준에 따른 위기관리 결과는 <표 4-13>과 같다.

여행업의 즉각성 위기인식의 수준에 따라 축소, 분산, 전가, 대안관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 즉각적으로 인식하는 정도가 높은 경우에는 축소, 분산, 전가, 대안선택의 위기관리 활동을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 즉각성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석

| 즉각성<br>위기인식수준 | 집단간 평균값 |       |       | F     | P       |
|---------------|---------|-------|-------|-------|---------|
|               | 저       | 중     | 고     |       |         |
|               | N=92    | N=102 | N=116 |       |         |
| 회피관리          | 3.33    | 3.35  | 3.47  | .912  | .329    |
| 축소관리          | 3.53    | 3.23  | 3.63  | 3.928 | .022*   |
| 분산관리          | 3.22    | 3.13  | 3.48  | 9.508 | .001*** |
| 전가관리          | 3.14    | 3.07  | 3.41  | 3.802 | .012**  |
| 대안선택          | 3.26    | 3.72  | 3.79  | 7.264 | .000*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

여행업의 불확실성 인식의 수준에 따른 위기관리 결과는 <표 4-13>과 같다. 여행업의 불확실성 위기인식의 수준에 따라 회피, 축소, 분산, 전가, 대안관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 매우 중요하게 인식하는 경우 위기를 대비한 전체 혹은 일부의 일정을 취소하거나, 위기를 대비해 안정장치, 안전교육 훈련 등의 활동과 손실경감 활동의 축소관리활동과 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는 분산활동, 위기를 대비해 보험에 가입하거나 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시키는 전가활동과, 위기를 대비해 별도의 대안을 마련하는 등의 대안선택 활동을 하는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 불확실성 위기인식 수준에 따른 위기관리 분석

| 불확실성<br>위기인식수준 | 집단간 평균값 |       |      | F     | P       |
|----------------|---------|-------|------|-------|---------|
|                | 저       | 중     | 고    |       |         |
|                | N=96    | N=145 | N=69 |       |         |
| 회피관리           | 3.34    | 3.46  | 3.48 | 3.298 | .021*   |
| 축소관리           | 3.36    | 3.62  | 3.64 | 9.752 | .016*   |
| 분산관리           | 3.29    | 3.46  | 3.50 | 4.286 | .011*   |
| 전가관리           | 3.05    | 3.32  | 3.48 | 1.922 | .001*** |
| 대안선택           | 3.68    | 3.68  | 3.88 | 3.221 | .000*** |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

또한, 불확실성의 인식이 높은 경우에 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택의 위기관리 활동을 하는 것으로 나타났다.

#### 4. 가설 IV의 검증

가설 IV : 여행업의 위기관리는 경영성과 수익성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

여행업의 위기관리는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다에 대해 회귀분석을 한 결과는 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 위기관리의 수익성 영향 분석

|             | 항목                                    | 비표준화계수 |      | $\beta$ | T     | P       |
|-------------|---------------------------------------|--------|------|---------|-------|---------|
|             |                                       | B      | 표준오차 |         |       |         |
| 수<br>익<br>성 | 상수                                    | 1.670  | .196 |         | 8.443 | .000    |
|             | 회피관리                                  | .147   | .043 | .188    | 3.482 | .021*   |
|             | 축소관리                                  | .006   | .034 | .008    | .140  | .001*** |
|             | 분산관리                                  | .030   | .053 | .038    | .754  | .452    |
|             | 전가관리                                  | .056   | .047 | .082    | 1.380 | .167    |
|             | 대안선택                                  | .267   | .051 | .311    | 4.822 | .000*** |
|             | R-square=.636, F=19.966, p-value=.000 |        |      |         |       |         |

수익성에 미치는 영향에 대한 R-square 값이 0.636으로 63.6%의 본 회귀식의 설명력이 63.6%임을 나타내고 있다. 또한, 유의확률이 0.000으로 나타나 상당히 유의함을 알 수 있다.

t 값은 회피관리 3.482, 축소관리 0.140, 분산관리 0.754, 전가관리 1.380, 대안선택이 4.822로 나타나 대안선택 변수가 다른 변수에 비하여 수익성에 미치는 영향정도가 큰 것으로 나타났다. 그리고 대안선택, 회피관리, 축소관리 순으로 위기관리의 수익성에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 본 가설을 부분적으로 채택할 수 있다.

### 제 3 절 분석결과 요약 및 토의

#### 1. 분석결과 요약

본 연구에서는 여행업의 위기요인, 위기인식, 위기관리에 대한 실증분석을 통해 여행업에서 가장 중요하게 고려해야 하는 위기요인들을 파악하여 그에 대한 대응 방안을 모색해 보고자 하였으며, 전체적인 실증분석 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조사대상자의 특성에 관한 결과로는 총 310명의 조사대상자에 대한 남녀 성별 분포는 남성이 210명의 67.7% 많았고, 기혼자가 174명으로 56.1%로 나타났고, 연령은 30대가 101명으로 32.5%로 가장 높게 나타났다. 학력수준으로는 대졸이 268명 86.5%로 대다수의 조사대상자가 대졸인 것으로 나타났다. 여행사의 유통구조상의 유형에는 소매여행사에 근무하고 있는 응답자는 192명의 61.9%로 가장 많았다. 조사대상자의 근무년수는 3년-5년이 89명으로 28.7%로 가장 많은 것으로 나타났다.

둘째, 여행사의 위기관리 현황 및 인식에 대한 특성에 대한 결과로는 여행사의 위기발생대비 매뉴얼의 유무에 대해서는 있다가 192명으로 61%로 높게 나타났다. 또한 위기관련 전담조직의 유무와 함께 인원의 구성은 얼마나 되는지에 대한 질문에는 88명(28.4%)의 응답자가 위기관련전담부

서가 있고 그 구성인원은 3-4명으로 나타났다. 위기발생시 보고라인 구축 유무에 대한 질문에서는 보고라인이 있다고 응답한 것은 246명의 79%로 나타났고, 징후포착을 위한 예측활동은 얼마나 있는가에 대한 질문항목에서는 위기에 대한 징후 포착을 위한 예측활동은 특별히 안한다가 128명의 41%로 가장 높게 나타났다. 위기단계 중 어느 부분에 가장 많은 신경을 쓰는가에 대해서는 축소단계가 110명으로 35.5%로 나타났고, 외부요인과 내부요인의 위기로인의 대처방안은 동일해야 하는가에 대한 여부질문항목에서는 위기로인의 외부적요인과 내부적 요인의 대처방안은 각각 독립적으로 수립되어야 한다가 247명으로 79%이상으로 나타났다.

위기발생시 주도적인 해결은 누가 해야 하는가의 질문항목에서는 과장급이상의 간부가 주도적이어야 한다가 132명의 42.5%로 나타났고, 위기관리를 위한 준비나 투자에 대한 필요성에 많이 필요하다가 181명으로 58%로 가장 높게 나타났다. 내부적 위기발생시 상황의 전달 범위에 대한 질문항목에서는 전 직원에게 알려야 한다가 193명으로 62%로 가장 높게 나타났다. 위기에 대해서 사전에 모의적으로 대처훈련에 대한 질문항목에서는 182명의 58.7%가 전 직원 대상으로 주기적으로 해야한다가 가장 높게 나타났다. 마지막으로 근무하고 있는 여행사의 현재 위기관리 실태에 대해서는 47%가 보통, 미흡하다가 88명의 28.3%로 65%이상이 위기관리를 위한 실태가 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 신뢰성과 타당성분석에 대한 결과로는 여행사의 위기의 요인으로서는 고유값이 1이상인 최종 3개의 공통요인이 추출되었고, 외부적위기로인, 내부적 재무요인, 내부적 비재무적요인으로 명명하였다. 여행업의 위기인식에 대한 요인은 3개로 요인 1은 외부적위기, 내부적 재무위기, 내부적 비재무위기가 도출되어 이론을 근거로 중요성으로 명명하였다. 여행업의 위기관리에 대한 타당성과 신뢰도 검증결과로는 요인명은 회피관리, 축소관리, 분산관리, 전가관리, 대안선택으로 이론에 근거하여 명명하였으며, 신뢰도는 전체적으로 안정적으로 나타났다.

넷째, 가설의 검증부분으로 가설 1의 검증결과로는 여행업의 외부적 위기로인의 발생빈도에 따른 중요성 인식, 즉각성 인식, 불확실성 인식 중

중요성인식과 불확실성 인식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따른 중요성 인식, 즉각성 인식, 불확실성 인식 중 중요성인식과 즉각성 인식이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 중요성 인식에 대해서 발생빈도가 중간정도의 경우 평균 값이 3.97로 가자 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 내부적 재무위기 요인인 현금유동성의 저하, 광고비과다지출, 미수금관리문제, 환율관리의 문제 등의 요인을 가장 중요하게 인식하고 있다고 할 수 있다.

여행업의 내부적 배재무적 위기요인의 발생빈도에 따른 위기인식의 분산분석 결과는 중요성 인식과 불확실성 인식에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

다섯째, 가설 II의 여행업 위기요인의 발생빈도에 따른 위기관리의 유의한 차이를 분석하기 위한 분산분석의 결과는 여행업의 외부적 위기요인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 비재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리활동 중에서 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택 활동이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

여섯째, 가설 III의 여행업의 위기인식 수준에 따라 위기관리에 유의한 차이를 분석하기 위한 분산분석의 결과는 여행업의 중요성 위기인식의 수준에 따라 회피, 축소, 분산, 전가, 대안관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 매우 중요하게 인식하는 경우 위기를 대비한 전체 혹은 일부의 일정을 취소하거나, 위기를 대비해 안정장치, 안전교육 훈련 등의 활동과 손실경감 활동의 축소관리활동과 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는 분산활동, 위기를 대비해 보험에 가입하거나 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시키는 전가활동과, 위기를 대비해 별도의 대안을 마련하는 등의 대안선택 활동을 하는 것으로 나타났다. 여행업의 즉각성 위기인식의 수준에 따라 축소, 분산, 전가, 대

안관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 즉각적으로 인식하는 정도가 높은 경우에는 축소, 분산, 전가, 대안선택의 위기관리 활동을 하는 것으로 나타났다. 여행업의 불확실성 위기인식의 수준에 따라 회피, 축소, 분산, 전가, 대안관리에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 위기를 매우 중요하게 인식하는 경우 위기를 대비한 전체 혹은 일부의 일정을 취소하거나, 위기를 대비해 안정장치, 안전교육 훈련 등의 활동과 손실경감 활동의 축소관리활동과 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는 분산활동, 위기를 대비해 보험에 가입하거나 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시키는 전가활동과, 위기를 대비해 별도의 대안을 마련하는 등의 대안선택 활동을 하는 것으로 나타났다.

일곱째, 여행업의 위기관리는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다에 대해 회귀분석을 한 결과는 수익성에 미치는 영향에 대한 R-square 값이 0.636으로 63.6%의 본 회귀식의 설명력이 63.6%임을 나타내고 있다. 또한, 유의확률이 0.000으로 타나 상당히 유의함을 알 수 있다.

t 값은 회피관리 3.482, 축소관리 0.140, 분산관리 0.754, 전가관리 1.380, 대안선택이 4.822로 나타나 대안선택 변수가 다른 변수에 비하여 수익성에 미치는 영향정도가 큰 것으로 나타났다. 그리고 대안선택, 회피관리, 축소관리 순으로 위기관리의 수익성에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 본 가설을 부분적으로 채택할 수 있는 것으로 나타났다.

## 2. 토의

여행업의 위기관리에 대한 이론적 고찰과 실증분석을 바탕으로 본 연구의 주요 함의에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 여행업에서 가장 빈번하게 발생 할 수 있는 위기로인들을 빈도에 따라 유형화 할 수 있었다. 따라서 이들 위기로인들의 발생 가능성에 따라 우선적으로 고려하여 준비 및 대처를 만려하는데 기초자료로 활용할 수

있다는데 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 현재 여행업시장은 신종인플루엔자의 전 세계의 확산으로 필수적인 해외출장이 아닌 경우를 제외하고는 순수관광의 수요가 줄어들어 상당한 위기를 맞고 있는 시점에서 여행업의 위기현황에 대한 업계의 실태를 파악해 본 것은 시의적절 했다고 여겨진다. 즉, 위기관리 매뉴얼의 유무의 관련된 사항에서 60%가 있다고 응답은 하고 있으나 앞으로의 위기준비를 위한 투자나 계획에 대해서는 미흡하게 대처하고 있는 것으로 나타났고, 여행사가 처한 위기에 대한 인식에 대해서도 전 직원이 알기를 원하며, 주기적으로 전 직원을 대상으로 대처훈련이나 교육을 받기를 희망하는 것으로 나타났다. 또한, 외부적 위기로인과 내부적 위기로인에 대한 대처방안에 대한 수립은 각각 이뤄져야 한다고 응답하면서 구체적인 위기사항에 대한 방안을 마련해야 하는 부분이 제기되었다.

셋째, 여행업의 가설 검증 결과를 통해 얻어낸 것은 위기로인의 발생빈도에 따른 위기관리 활동에는 차이가 있다는 실증분석 결과로부터 외부적 위기로인의 발생빈도가 높으면 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 비재무위기 요인의 발생빈도에 따라 위험관리활동 중에서 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택 활동이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다. 이는 발생빈도의 수준에 따른 위기관리의 유형을 알아봄으로써 적절한 위기관리 활동에 대한 대안을 마련하는데 기준이 되는 부분으로 위기관리의 활동을 통해 결국 여행업의 경영상의 손실이나 위기를 극복하는데 긍정적인 역할을 해낼 수 있을 것이다.

넷째, 위기로인식 즉 중요성인식, 즉각성 인식, 불확실성인식의 수준 정도에 따라 위기관리활동 내용이 전개될 것이다. 초자연적인 재앙이 아닌 이상에야 여행업에서의 위기는 결국 소속된 일원이 모든 노력을 강구하여 위기를 극복하는 대안을 강구하는 것은 자명한 일이다 하겠다. 결국 객관적 위기를 측정할 때 배제될 수 있는 개인의 정신적 태도나 심리적 상태에 따라 다르게 인식 할 수 있는 주관적 인식을 상호적으로 볼 수 있다는



것을 고려할 수 있다.

마지막으로 여행업의 위기관리는 궁극적으로 경영성과 중 수익성에 영향을 주는 것으로 나타나 여행업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 일환으로 여행업의 위기관리는 필수불가결한 요소가 될 수 있음을 강조한다고 하겠다.



## 제 5 장 결론

여행업의 위기관리는 최근의 여행업환경을 둘러싸고 있는 환경의 변화가 빠르고, 그 환경요인도 다양해서 여행사에서는 경영성과 개선을 위한 다각적인 노력을 기울이고 있다. 최근의 여행업을 둘러싸고 있는 환경요인은 크게 외부적인 요인으로 질병의 확산 및 경제 불안정 요소들이 산재하고 있다는 것이다. 국제유가의 변동이나, 환율변동이나 정치적인 규제 등이 있을 것이고, 내부적으로는 동종 업체들간의 출혈경쟁이나 유사업종과의 수익구조의 다변화를 예고하고 있는 항공수수료제의 폐지 등이 최근 여행업계가 맞이하고 있는 환경들이다.

이러한 시점에서의 위기관리 체계의 구축은 여행업의 경쟁우위 및 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 합의를 이끌어 내고자 실시되었다. 이러한 문제제기를 바탕으로 본 연구에서는 문헌연구와 실증연구를 병행하여 진행하였고, 이론 연구에서는 위기의 요인들을 정리해보고, 위기관리의 단계들을 정리하였다. 정리된 이론을 바탕으로 실증분석은 서울 소재의 여행사에 종사하고 있는 임직원들을 대상으로 하여 유효표본 총 310부를 획득하였다. 실증분석을 위해서 SPSS/WIN 15.0의 통계 프로그램을 활용하여 빈도, 요인, 분산, 회귀분석을 실시하여 다음과 같은 연구 결과를 얻을 수 있었다.

첫째, 여행업에서 가장 빈번하게 발생 할 수 있는 위기요인들을 빈도에 따라 유형화 할 수 있었다. 따라서 이들 위기요인들의 발생 가능성에 따라 우선적으로 고려하여 준비 및 대처를 만려하는데 기초자료로 활용할 수 있다는데 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 현재 여행업시장은 신종인플루엔자의 전 세계의 확산으로 필수적인 해외출장이 아닌 경우를 제외하고는 순수관광의 수요가 줄어들어 상당한 위기를 맞고 있는 시점에서 여행업의 위기현황에 대한 업계의 실태를 파악해 본 것은 시의적절 했다고 여겨진다. 즉, 위기관리 매뉴얼의 유무의 관련된 사항에서 60%가 있다고 응답은 하고 있으나 앞으로의 위기준비를 위한 투자나 계획에 대해서는 미흡하게 대처하고 있는 것으로 나타났고,

여행사가 처한 위기에 대한 인식에 대해서도 전 직원이 알기를 원하며, 주기적으로 전 직원을 대상으로 대처훈련이나 교육을 받기를 희망하는 것으로 나타났다. 또한, 외부적 위기로인과 내부적 위기로인에 대한 대처방안에 대한 수립은 각각 이뤄져야 한다고 응답하면서 구체적인 위기사항에 대한 방안을 마련해야 하는 부분이 제기되었다.

셋째, 여행업의 가설 검증 결과를 통해 얻어낸 것은 위기로인의 발생빈도에 따른 위기관리 활동에는 차이가 있다는 실증분석 결과로부터 외부적 위기로인의 발생빈도가 높으면 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 재무위기로인의 발생빈도에 따라 위험관리 중에서 축소관리와 분산관리, 대안선택이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 여행업의 내부적 비재무위기로인의 발생빈도에 따라 위험관리활동 중에서 회피, 축소, 분산, 전가, 대안선택 활동이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다. 이는 발생빈도의 수준에 따른 위기관리의 유형을 알아봄으로써 적절한 위기관리 활동에 대한 대안을 마련하는데 기준이 되는 부분으로 위기관리 활동을 통해 결국 여행업의 경영상의 손실이나 위기를 극복하는데 긍정적인 역할을 해낼 수 있을 것이다.

넷째, 위기로인식 즉 중요성인식, 즉각성 인식, 불확실성인식의 수준 정도에 따라 위기관리활동 내용이 전개될 것이다. 초자연적인 재앙이 아닌 이상에야 여행업에서의 위기는 결국 소속된 일원이 모든 노력을 강구하여 위기를 극복하는 대안을 강구하는 것은 자명한 일이다 하겠다. 결국 객관적 위기를 측정할 때 배제될 수 있는 개인의 정신적 태도나 심리적 상태에 따라 다르게 인식 할 수 있는 주관적 인식을 상호적으로 볼 수 있다는 것을 고려할 수 있다.

마지막으로 여행업의 위기관리는 궁극적으로 경영성과 중 수익성에 영향을 주는 것으로 나타나 여행업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 일환으로 여행업의 위기관리는 필수불가결한 요소가 될 수 있음을 강조한다고 하겠다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 여행업 전체의 위기로인을 다룰 수 없는 한계로 인해 종합적이고도 위기관리 대안을 제시하지 못한 부분이다.

둘째, 위기요인에 대한 세부적인 후속연구가 필요하다고 본다. 여행업 환경이 끊임없이 변화되고 있는 상황에서 내부적 위기요인은 여러 유형으로 나타날 수 있다고 본다. 이에 이러한 부분은 후속연구로 진행되어야 할 것이다. 셋째, 여행업의 위기관리 관련한 국외적인 사례들을 통한 비교연구 및 극복사례에 대한 질적 연구가 필요할 것이다.

끝으로 본 연구는 최근의 여행업 시장이 너무도 위축되어 있어 극복할 수 있는 방안을 연구하고자 하는 문제에서 시작하였으나 연구를 진행하는 과정에서 유사 관련된 연구자료의 미흡과 관광서비스 관련 위기관리에 관한 연구가 미흡한 실정이어서 충분한 이론연구를 바탕으로 실질적인 대안을 제시하는 부분은 후속연구의 과제로 남겨두고자 한다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

고승식, “관광호텔기업 위기관리 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2005.

김성혁, 『여행사 경영관리론』, 서울:형성출판사, 2000.

김영옥, 『위기관리의 이해』, 서울: 책과길, 2002.

김장열, “위기관리 지수 설정과 이에 따른 한국기업의 위기관리 수준 고찰”, 서강대학교 언론대학원 광고홍보학과, 석사학위논문, 1994.

김재곤, “여행사의 위기관리에 관한 연구”, 『관광경영연구, 창간호』, 1997.

김정훈, “여행업 지식경영 전략에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 관광경영학과 박사학위 논문, 2003.

김윤익, “원자력발전소 위험도에 미치는 조직 영향 평가 방법 연”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

김장열, “위기관리 지수 설정과 이에 따른 한국기업의 위기관리 수준 고찰”, 서강대학교 언론대학원 석사학위논문, 1994.

김현주, “여행종사원의 채용관리에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2003.

김형렬, “정책집행에 있어서 위기관리에 관한 연구”, 『사회과학논집 제18집』, 연세대학교 사회과학연구소, 1987.

경제광보센터, 위기관리 실무 매뉴얼, FKI미디어, 2004.

노화준, 『공공정책론』, 법문사, 1991.

대한상공회의소, 『한국대기업의 업종별 위기관리에 관한 연구』, 2001.

문화관광부, 『관광동향에 관한 연차보고서』, 1999.

문정철, “국내 컨벤션산업의 위기관리 실태에 관한 연구”, 한림대학교 국제학대학원 석사학위논문, 2002.

민승규, 고현철, “기업의 위기관리:실천적, 전략적 리스크 매니지먼트”, 삼성경제연구소, 1996.

박영봉, 『소비자 행동론』, 서울 : 박영사, 2001.

- 박향일, “이벤트기업의 위기관리 차이 및 효과 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- 박향일, “컨벤션산업의 위기로인 연구”, 『컨벤션연구, 제5권 제2호』, 2005.
- 신동희, “기업 가치창조를 위한 전사적 위기관리시스템의 모델링에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위논문, 2003.
- 안중윤 편저, 『관광용어사전』, 서울 : 법문사, 1985.
- 오세경·김진호·이건호, 『위험관리론』, 서울 : 경문사, 1995.
- 온정희, “국외관광여행사의 외환위험관리방안에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 관광경영학과, 박사학위논문, 2003.
- 유종숙, “CEO의 leadership 스타일이 위기관리 커뮤니케이션에 미치는 영향: 한국의 대기업을 중심으로”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.8-10.
- 윤대순, 『관광경영학원론』, 서울 : 백산출판사, 1992.
- \_\_\_\_\_, “여행업계의 총체적위기국면 극복방안에 관한 연구”, 『관광경영연구 제2호』, 1998.
- 이경모. 『이벤트학원론』, 백산출판사, 2003.
- 이수광·이재섭, 『서비스산업의 인적자원관리』, 서울 : 대왕사, 2003.
- 이윤심, 기업의 위기관리 PR에 관한 연구, 연세대학교 행정대학원 언론·홍보전고, 석사학위논문, 1991.
- 이상팔, “위기관리체계의 지능적 실패에 의한 학습효과 분석 : 상품백화점 사고 전·후의 제도변화를 중심으로, ” 『한국행정학보, 제30권 2호』, 1996.
- 이재은, “한국의 위기관리 정책에 관한 연구 - 집행구조의 다 조직적 관계분석을 중심으로”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.
- 이윤호, 『기업경영과 리스크매니지먼트』, 아진출판사, 2001.
- 이원근, “기업테러·유괴에 대한 리스크 관리적 접근”, 『대구대학교 사회과학연구 제9집 제3호』, 2001.
- 이현우(역), 위기관리 커뮤니케이션, 커뮤니케이션북스, 2001.
- 임현진외. 『한국사회의 위험과 안전』, 서울대학교출판부, 2003, p. 23.
- 임석필·이현천, “기업도산예측모형에 관한 실증연구-산업연구-”, 『단국대학교산업연구소, Vol123』, 2002.

- 오현득, “국제행사 안전대책 방안에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2005.
- 울리히 백 저, 홍성태 외, 『위험사회 - 새로운 근대성을 향하여』, 새물결, 1997.
- LG 주간 경제, 『초우량 기업들의 위험관리』, 2002 .4. 30
- LG 경제연구원, 『중국SARS사태관련 비즈니스 대책방안』, 2003. 6
- 장영렬, 『이벤트기획실무』, 커뮤니케이션북스, 2002.
- 정지연, “조직체의 위기발생시 공중관계성이 공중의 위기인식에 미치는 영향에 관한 연구:귀인이론을 중심으로”, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
- 장동운, “강등관리의 모형에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문, 1986.
- 장봉규, “우리경제의 위기와 대처방안”, 『산업경제 8권』, 경상대 경영경제연구소, 1998.
- 최용훈, “위기상황시 신뢰도가 공중의 조직에 대한 위기책임 인식에 미치는 영향연구”, 서강대학교 영상대학원 석사학위 논문, 2002.
- 최승호·이운호 외, 『위험관리 경영전략』, 도서출판 두남, 1999.
- 홍석진. “국가차원의 항공안전 위기관리체계 구축방안 연구”. 교통개발연구원, 2003.
- 한덕수, “컨벤션 안전대책 효율성 제고를 위한 방안: 컨벤션기획가 측면에서”, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 2004.
- 황장익, “여행사의 상품생산과 판매전략에 관한 연구”, 경기대학교 관광전문대학원, 관광사업경영 전공, 석사학위 논문, 2003.

## 2. 국외문헌

- Alfonso G. H., A Model in Crisis Communications Management, Michigan State University, M. A. Thesis, 1994.
- Barton I., Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos, Cincinnati OH : South - Western Publishing Co. Laurence. 1993.
- Berge D. T., The Frist 24 hours : A Comprehensive Guide to Successful crisis Communications, Combridge, MA : Basil Blackwell, 1990.
- Coombs, On-going crisis communication Planning, managing, and responding.

- Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Curtis G. Lfinke, "Crisis Dealing with the Unexpected" In Bill Cnater. Ed., Expert In Action(London:Logman, 1989)
- Mary. Douglas, Risk and Blame: Essays in Cultural Theory, London/ New York Routledge, 1992.
- Faulkner B., Towards a frame for tourism disaster management, Tourism Management, Vol.22, 2001. pp.143-144. Fink, S., Crisis Management, New York; AMACOM, 1986.
- Greene M. R., Risk and Insurance, South-western Publishment, 1988.
- Gallagher R. B., "Thirty years of Progress," Growing job of Risk Management, American Management Association, 1982.
- Hoetmer G. J., "Introduction to Emergency Management : Principles and Practice for Local Government", by Thomas, E. D. & Hoetmer, G. J. eds. Washing, DC : International City Management Association, 1991.
- Jones D. K. C. & CHood. Accident and Design Contemporary Debates in Risk Management, London UCL Press, 1996.
- Jackson R. J., crisis Management and Policy-Making : An Exploration of Theory and Research, in The Dynamics Public Policy, ed. by Richard Rose. ed. Beverly Hills CA : Sage Publications, Inc, 1976.
- Linke C. G., "Crisis-Dealing with the Unexpected", in Bill Cantor. (ed), Expert in Action, London : Longman, 1989.
- Lerbinger, Otto. "The crisis manager : Facing risk and responsibility", Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. 1997.
- Mitroff I. I. & Pearson C. M., Crisis Management, San Francisco, CA : Jossey-bass Inc, 1993.
- \_\_\_\_\_, & Anagons G., Managing Crisis before they happen:What every executive and managing needs to know about crisis management. 2001.
- Newsom D. D. & Turk J. V., This is PR : The Reality of Public Relations, Belmont : Wadworth Publishing Co, 1989.



- Pauchant & Mitroff, Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Priscilla M., "using Game as a Model for Communication", Public Relations Review, Vol.13, No4, Winter, 1987.
- Santana G., Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric, Journal of Travel and Tourism Marketing, 15(4), 2003.
- Stafford G. Yu. L. & Armo A. K., "Crisis Management and Recovery," Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, 2002. 10.



## 【부록】

# 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 일과에도 불구하고 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 “여행업의 위기관리를 통한 경영성과 제고에 관한 연구”를 목적으로 작성되었습니다. 본 설문지는 연구목적으로만 사용될 것이며, 또한 연구 이외의 다른 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

설문조사에 대한 귀하의 정성어린 응답은 본 연구의 귀중한 자료로써 활용된다는 점을 생각하시어 설문의 내용을 잘 읽으신 후 진지하고 솔직하게 응답해 주시길 부탁드립니다.

좋은 자료가 되도록 설문조사에 응해 주신 점에 대해 다시 한 번 깊은 감사를 드립니다.

2009년 08월

한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과

지도교수 허 진

조 사 자 이 광석

I. 위기요인의 발생빈도에 관한 질문입니다. 다음의 위기요인에 대하여 귀하의 의견과 일치하는 곳에 표시해주시기 바랍니다.

보기) 다음 사항에 대하여 귀하의 의견과 일치되는 란에 표시해 주시기 바랍니다.

1 - 매우 낮다    2 - 낮다    3 - 보통이다    4 - 높다    5 - 매우높다

| 위기요인문항          | 매우낮다 |   | 보통이다 |   | 매우높다 |
|-----------------|------|---|------|---|------|
| 전쟁/테러           | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 자연재해            | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 경제불황            | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 관련업계의 대형사고      | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 악성루머            | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 정치적 불안 및 사회적 규제 | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 유가상승            | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 질병/전염병          | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 현금유동성 저하        | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 공금유용 및 착복       | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 광고비 과다 지출       | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 미수금관리 문제        | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 재무신용도하락         | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 대출금리의 상승        | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 환율관리의 문제        | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 관리자 경영능력 부재     | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 여행업의 신뢰성 상실     | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 조직 내 갈등관리       | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 인적자원의 관리실패      | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 경영정보의 유출        | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 기업이미지관리 실패      | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |
| 동종업체와의 과다경쟁     | 1    | 2 | 3    | 4 | 5    |

II. 아래의 설문조항은 위기를 어떻게 인식하는지에 관련한 질문 내용입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 √를 하시기 바랍니다.

| 외부적요인          | 내부의 재무적요인 | 내부의 비재무적요인  |
|----------------|-----------|-------------|
| 전쟁/테러          | 현금유동성 저하  | 관리자 경영능력 부재 |
| 자연재해           | 공금유용 및 착복 | 여행업의 신뢰성 상실 |
| 경제불황           | 광고비 과다 지출 | 조직 내 갈등관리   |
| 관련업계의 대형사고     | 미수금관리 문제  | 인적자원의 관리실패  |
| 악성루머           | 재무신용도하락   | 경영정보의 유출    |
| 정치적불안 및 사회적 규제 | 대출금리의 상승  | 기업이미지관리 실패  |
| 유가상승           | 환율관리의 문제  | 동종업체와의 과다경쟁 |
| 질병/전염병         |           |             |

| 외부적요인                | 전혀<br>그렇지않다 |   |   |   | 매우<br>그렇다 |
|----------------------|-------------|---|---|---|-----------|
|                      | 보통          |   |   |   | 그렇다       |
| 위기의 영향은 중대하다         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기를 즉각적으로 알 수 있다     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기가 불확실하여 잘 인식하지 못한다 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 내부의 재무적 요인           | 전혀<br>그렇지않다 |   |   |   | 매우<br>그렇다 |
|                      | 보통          |   |   |   | 그렇다       |
| 위기의 영향은 중대하다         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기를 즉각적으로 알 수 있다     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기가 불확실하여 잘 인식하지 못한다 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 내부의 비재무적 요인          | 전혀<br>그렇지않다 |   |   |   | 매우<br>그렇다 |
|                      | 보통          |   |   |   | 그렇다       |
| 위기의 영향은 중대하다         | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기를 즉각적으로 알 수 있다     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 위기가 불확실하여 잘 인식하지 못한다 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5         |

Ⅲ. 아래의 설문조항은 위기를 어떤 방법으로 관리하는지에 관한 질문입니다.  
귀하의 의견과 일치하는 것에 √ 표시를 하시기 바랍니다.

| 외부적 요인                                         | 전혀<br>그렇지않다 |   | 보통 |   | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------------------------|-------------|---|----|---|-----------|
|                                                |             |   |    |   |           |
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을<br>취소한다.                 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등<br>의 활동을 한다            | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력처를<br>확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인<br>손실을 타사로 이전시킨다        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                           | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 내부의 재무적 요인                                     | 전혀<br>그렇지않다 |   | 보통 |   | 매우<br>그렇다 |
|                                                |             |   |    |   |           |
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을<br>취소한다.                 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등<br>의 활동을 한다            | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력처를<br>확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인<br>손실을 타사로 이전시킨다        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                           | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 내부의 비재무적 요인                                    | 전혀          |   | 매우 |   |           |
|                                                |             |   |    |   |           |

|                                             | 그렇지않다 |   | 보통 |   | 그렇다 |
|---------------------------------------------|-------|---|----|---|-----|
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을 취소한다.                 | 1     | 2 | 3  | 4 | 5   |
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등의 활동을 한다             | 1     | 2 | 3  | 4 | 5   |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1     | 2 | 3  | 4 | 5   |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시킨다        | 1     | 2 | 3  | 4 | 5   |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                        | 1     | 2 | 3  | 4 | 5   |

Ⅶ. 아래의 설문조항은 위기인식에 따라 어떤 방법으로 위기를 관리하는지에 관한 질문입니다. 귀하의 의견과 일치하는 곳에 √표시를 하시기 바랍니다.

| 위기가 일어날 확률이 높은 경우                           | 전혀<br>그렇지않다 |   | 보통 |   | 매우<br>그렇다 |
|---------------------------------------------|-------------|---|----|---|-----------|
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을 취소한다.                 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등의 활동을 한다             | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시킨다        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 빠르게 알 수 있는 경우                           | 전혀<br>그렇지않다 |   | 보통 |   | 매우<br>그렇다 |
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을 취소한다.                 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등의 활동을 한다             | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력처를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시킨다        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                        | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |
| 위기가 모호하고 불확실한 경우                            | 전혀<br>그렇지않다 |   | 보통 |   | 매우<br>그렇다 |
| 위기를 대비해 전체 혹은 일부의 일정을 취소한다.                 | 1           | 2 | 3  | 4 | 5         |

|                                             |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 위기를 대비해 안전장치, 안전교육 훈련 등의 활동을 한다             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 위기를 대비해 다수의 동종 거래협력자를 확보해 의존도를 한곳에 몰입하지 않는다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 위기를 대비해 보험가입 등 재무적 법적인 손실을 타사로 이전시킨다        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 위기를 대비해 별도의 대안을 마련한다                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V. 위기관리 관한 현황 및 인식 조사에 관한 질문입니다. 귀하의 의견에 일치하는 해당번호에(✓) 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 여행사는 위기사항 발생에 대비한 대처 매뉴얼이 있습니까?

- ① 있다 ( )    ② 없다 ( )

2. 귀사에 위기관련 전담조직이 있습니까? 있으면 인원구성은 몇 명입니까?

- ① 있다 5명 이상    ② 있다 3-4명    ③ 있다 1-2명  
④ 문제발생시만 결성    ⑤ 없다

3. 귀사는 위기발생시 보고라인이 구축되어 있습니까?

- ① 있다    ② 없다

4. 귀사는 위기발생에 대비한 징후포착 등의 예측활동이 있습니까?

- ① 월 1회 점검 한다    ② 분기에 1회 점검 한다  
③ 연 1회 점검 한다    ④ 하지 않는다

5. 다음의 위기단계 중 현재 귀사는 어느 부분에 비중을 두고 있습니까?

- ① 회피    ② 축소    ③ 분산    ④ 전가    ⑤ 대안선택

6. 위기요인을 외부적 위기요인과 내부적 위기요인으로 구분했을 때 그에 대한 대처방안의 수립과 내용은?

- ① 동일하게 수립되어야 한다.    ② 각각 다르게 수립되어야 한다.

7. 귀하의 여행사에 위기요인 발생 시 주도적 해결은 누가해야 한다고 보십니까?

- ① 최고경영자    ② 과장급 이상간부    ③ 문제발생 부서  
④ 위기대책반(없을 시 신설)    ⑤ 외부전문가의 협조요청

8. 귀사의 위기관리를 위하여 준비와 투자가 필요하다고 보십니까?

- ① 매우 많이 필요하다.    ② 적절한 비용을 집행하여야 한다.  
③ 필요성은 인지하지만 투자는 안한다.    ④ 필요 없다.

9. 여행사의 내부적 위기발생시 상황의 공식적 전달은 어느 범위까지가 적절합니까?

- ① 전 직원이 알고 있어야 한다.  
② 관리자급 간부급까지 알고 있으면 된다.  
③ 위기관리 전담부서만 알고 있으면 된다.  
④ 해당부서와 경영자만 알고 있으면 된다.

10. 위기관리를 위한 사전에 모의위기상황 대처훈련에 대한 귀하의 의견은?

- ① 전 직원을 대상으로 주기적으로 실시하여야 한다.  
② 관리자급 간부 선에서 주기적으로 실시하면 된다.  
③ 별도 위기대책반을 신설하고 그 팀만 훈련한다.  
④ 위기는 다양한 형태로 발생하므로 훈련 할 필요가 없다.

11. 귀사의 위기관리 실태는 어느 정도라고 판단하십니까?

- ① 매우 양호하다. ② 양호하다. ③ 보통이다. ④ 미흡하다. ⑤ 매우 미흡하다.

**VI. 다음은 귀하의 위기관리가 수익성에 영향을 미치는 정도에 대한 질문입니다. 해당란에 표시하여 주시기 바랍니다.**

1. 귀하께서는 위기관리가 경영성과 중 수익성에 영향을 어느정도 미친다고 생각하십니까?

- ① 전혀 아니다    ② 약간 아니다    ③ 보통이다    ④ 조금 그렇다    ⑤ 매우 그렇다

다음은 인구통계적 사항에 관한 질문입니다. 해당란에 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ? ①남 ②여

2. 귀하의 결혼여부는 무엇입니까? ①기혼 ②미혼

3. 귀하의 연령은 몇입니까?

① 20세 이하 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대 ⑥ 60대 이상

4. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

① 중졸이하 ② 고졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸

5. 귀하가 근무하시는 유통구조상 어디에 해당하십니까?

① 도매업 여행자 ② 소매업 여행자 ③ 지상수배업 전문여행사

6. 귀하의 여행업 근무연수는?

① 3년 미만 ② 3년 -5년 ③ 5년 - 8년 ④ 8년 - 10년

⑤ 10년 - 15년 ⑥ 15년 이상

♣ 끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ♣



# ABSTRACT

## A study on manageability and improvement through crisis management of the tourist industry

Lee Kwang-suk

Major in Concentration on Tourism Management

Dept., of Hotel, Tourism and Restaurant

Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

The environmental factors surrounding the recent tourist industry are largely external factors, which are the spread of diseases and economic instability. Fluctuations of the international oil price and exchange rate, political regulations, etc could exist, and internally, cutthroat competitions among companies in the same business, abolition of airlines' mileage system that gives diversification of earnings structure with similar businesses, etc the environment the recent tourist industry is facing.

At this point, establishment of crisis management system has been conducted in order to derive an agreement that the system could have direct influences on competitive superiority and management accomplishments of the tourist industry. Based on the issue being suggested, this study conducted document researches and empirical

researches simultaneously, and on a theory study, crisis factors of the tourist industry and a theoretical stage of crisis management were arranged.

Based on a theoretical inquiry, an empirical analysis was conducted by acquiring 310 copies of valid samples from employees working at travel agencies in Seoul. By conducting frequency, factor, dispersion, and regression analysis using a statistic program of SPSS/WIN 15.0, the following results were obtained.

First, the crisis factors that could occur most frequently in the tourist industry could be categorized according to the frequencies. Thus, it is meaningful that this study could be used as basic data to prepare and react by preferentially considering possibilities of these crisis factors' occurrences.

Second, at this time, when the current tourist industry is suffering a significant crisis as the demand for genuine tourism has been decreased excluding mandatory overseas business trip due to the spread of Novel Influenza A, it is regarded that grasping the tourist industry's crisis statues was timely. In other words, on an item related to existence or nonexistence of crisis management manuals, 60 % of the respondents responded that there are crisis management manuals, but they handle investment or plans to prepare for the future's crisis insufficiently, and for crisis travel agencies face, all employees want to know about them, and hope to have trainings or education to handle the crisis regularly. Also, the respondents responded that countermeasures for external and internal crisis factors have to be made separately, and preparing concrete plans for crisis situations was also suggested.

Third, what were obtained from hypothesis verification of the

tourist industry are; if external crisis factors occur frequently, reduced management, dispersed management, and selection of alternatives were statistically significant from the empirical analysis result that there are differences in crisis management activities according to frequency of crisis factor's occurrences. For to the tourist industry's internal financial crisis factors' occurring frequency, reduced management, dispersed management, and selection of alternatives were statistically significant. For the tourist industry's internal, non-financial crisis factors' occurring frequency, evasion, reduction, dispersion, transfer, selection of alternatives activities were all significant statistically. These will be standards for preparing alternatives for appropriate crisis management activities by examining types of crisis management according to occurring frequency, and will eventually play positive roles in overcoming the managerial loss and crisis of the tourist industry.

Fourth, crisis management activities will be developed according to the degrees of crisis awareness, in other words, awareness on importance, awareness on immediateness, and awareness on uncertainty. Except for supernatural catastrophes, it is a deplorable fact that members of the tourist industry will take all efforts to find alternatives to overcome the crisis. In the end, it can be considered that subjective awareness that can be viewed differently according to individuals' mental or psychological states that can be excluded when measuring objective crisis can be viewed mutually.

Lastly, crisis management of the tourist industry ultimately has influences on manageability and profitability, which emphasizes that crisis management of the tourist industry can be a prerequisite factor in order to secure competitive superiority in the tourist industry.

The limitations of this study are:

First, this study could not suggest synthetic crisis management

alternatives due to limitations of inability to handle risk factors of the tourist industry as a whole.

Second, detailed follow-up studies on crisis factors are required. In the current circumstance where the tourist industry's environment changes constantly, internal crisis factors could emerge in various forms. These would have to be studied in follow-up studies.

Third, qualitative studies on comparative studies and cases of overcoming through overseas cases related to the tourist industry's crisis management would be required.

Lastly, although this study was started from an objective of studying schemes to overcome as the recent tourist industry has been contracted too much, suggesting substantial alternatives based on sufficient theory studies had to be left for follow-up studies due to lack of study data in the similar fields and studies on crisis management of tourist service in the process of the study.