

박사 학위 논문

호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석



제주대학교 대학원

경영학과

윤 상 은

2003년 12월

호텔기업의 BSC 측정 요인간 인과관계 분석

지도교수 고 부 언

윤 상 은

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2003년 12월

윤상은의  경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

2003년 12월

Cause - and - Effect Analysis of BSC factors in
the Hotel Industry

Sang-Eun Yoon
(Supervised by Professor Boo-En Ko)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for
The Degree of Master of Business Administration

December, 2003.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

제I장 서론	1
제1절 문제 제기 및 연구 목적	1
제2절 연구 방법	4
제3절 연구의 범위 및 논문 구성	5
제II장 연구의 이론적 배경	7
제1절 경영 성과측정	7
1. 경영 성과측정의 의의	7
2. 재무적 성과와 비재무적 성과측정	9
3. 재무적 성과의 한계	13
4. 비재무적 성과측정의 필요성	15
제2절 균형성과표	17
1. BSC의 개념	17
2. BSC의 네 가지 관점	19
3. BSC 도입의 전제 조건	28
4. BSC 측정 지표와 전략의 연결	31
제4절 균형성과표의 성과평가 선행 연구	33
1. 일반기업의 성과평가에 관한 연구	33
2. 호텔업의 성과평가에 관한 연구	38
제III장 연구설계	48
제1절 연구모형과 가설 설정	48
1. 연구모형의 설계	48
2. 연구가설 설정	50
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	54
1. 학습 및 성장성과	54
2. 내부 프로세스 성과	56
3. 고객 성과	57
4. 재무적 성과	58
5. 조직내 혁신 분위기	59

제3절 자료의 수집과 분석	59
1. 설문조사대상의 선정	59
2. 설문지의 구성	60
3. 표본선정 및 특성	61
4. 분석 방법	63
제IV장 실증분석	65
제1절 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석	65
1. 신뢰도 분석	65
2. 타당성 분석	67
3. 상관관계 분석	70
제2절 최적 구조모형 검증	71
1. 공분산 구조분석 절차	71
2. 매출액 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모형 검증	72
3. 영업이익 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모형 검증	74
4. 순이익 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모형 검증	76
5. 연구가설 검증	78
6. 조절효과 검증	80
제V장 결 론	82
1. 연구 결과의 요약	82
2. 연구의 시사점	84
3. 연구의 한계 및 미래 연구 방향	85
참 고 문 헌	87
관리자용 설문지	97
종업원용 설문지	101

표 목차

<표 2-1> Lynch의 전통적 성과평가 시스템과 전략적 성과평가 시스템	15
<표 2-2> 재무적 성과에서의 전략적 목표	21
<표 2-3> 고객 관점- 측정치의 정의	23
<표 2-4> 국내 기업의 균형성과표 도입 현황	38
<표 2-5> 등급별 영업실적	41
<표 2-6> 호텔별 재무비율	41
<표 3-1> 설문지의 구성	61
<표 3-2> 설문지 배포 및 회수 현황	62
<표 3-3> 연구표본의 특성	63
<표 3-4> 자료의 분석 방법	64
<표 4-1> 신뢰도 분석	66
<표 4-2> 구조모형 변수들의 확인요인분석	69
<표 4-3> 조절 변수의 확인요인분석	69
<표 4-4> 변수의 기술통계 및 상관관계 분석	70
<표 4-5> 매출액 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과	73
<표 4-6> 영업이익 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과	75
<표 4-7> 순이익 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과	77
<표 4-8> 연구가설의 검증	80
<표 4-9> 조절회귀 분석	81

그림목차

<그림 1-1> 논문의 구성	6
<그림 2-1> 새로운 재무보고의 방향	16
<그림 2-2> BSC 이익가치 사슬	19
<그림 2-3> Kaplan과 Norton의 BSC모형	20
<그림 2-4> 고객 관점 측정 지표	22
<그림 2-5> 내부 비즈니스 프로세스 성과	25
<그림 2-6> 학습 및 성장성과측정구조	27
<그림 3-1> 연구모형	49
<그림 4-1> 매출액 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형	74
<그림 4-2> 영업이익 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형	76
<그림 4-3> 순이익 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형	78

S U M M A R Y

Cause- and- Effect Analysis of BSC factors in the Hotel Industry

Sang-Eun Yoon

Department of Business Administration

The Graduate School of

Cheju National University



The feature of the hotel business as a labor intensive industry and its heavy dependence on man power is relatively bigger than other industries.

The important factors influencing the consumer's decision making in the hotel business are tangible facilities and intangible service quality. However, the changes in political and economic society are also seriously influencing them.

There have been many bankrupt hotels as the tourism industry was depressed after the IMF in Korea and the terrorist attacks in America on September,2001. People say that Korea's hotels have been in a serious crisis with bad financial statements, decreasing sale amounts and worse

profits since 1994.

However, the hotels in Korea are not accustomed to make an objective evaluation periodically by themselves. When something comes up unexpectedly, they tend to solve only the superficial problems hastily rather than look into the causes scientifically and consider how to cope with the situation.

To overcome these problems, hotel industries also need to introduce a new performance evaluation system to improve their management performance.

Therefore, this thesis tries to examine whether the Kaplan and Norton's Balanced Score Card(BSC) could be applied to performance measurement and management improvement. BSC is better than the traditional management accounting system and is spotlighted as the perfect management system to the growing industries and organizations in which the strategies are developing and changing consistently.

This thesis presents learning and growing performance, inner process performance, customer performance as non-financial factors and tries to examine the cause and effect by sale increasing rate, profit increasing rate, net profit increasing rate as financial performance factors to formulate the strategic performance measurement type by using the BSC in the hotel industry.

To confirm these, 70 hotels which are selected among 296 hotels(five star hotels, four star hotels, hotels, etc) in Seoul, Busan, Keyoung Ju, Jeju are surveyed. The result of this substantial analysis showed that the members' learning and growth performance had a positive influence on the inner process in hotels, that is, the improvement of service quality. Since

inner process performance influences the customer performance, we can infer that the improvement of service quality in hotels has a positive influence on the attraction of customers and the maintainment of them.

As customer performance which is a non-financial factor has a positive(+) influence on the profit increasing rate and the net increasing rate which are financial factors, we can analyze that the attraction and maintainment of customers has a positive effect on the growth of quantity in hotels.

In conclusion, the result of this thesis presents some suggestions as follows ;

Firstly, the result of applying the BSC to the hotel industries showed that management performance measurement using BSC could be applied to the hotels because the non-financial factors influenced the financial factors.

Secondly, the members' task force reinforcement and the establishment of information system in industries through learning and self-development play a great role in the improvement of service quality. Therefore, each hotel will have to make self-development and learning programs to reinforce the ability of the hotel staff and propel them consistently.

Thirdly, since customer performance has a direct influence on financial performance, this thesis suggest the need of developing and controlling the data of customer performance. To accomplish this, it is necessary to make a D/B of customer information, to develop the service transfer system, to reinforce the marketing relationship with customers and to establish a fast feedback system. In addition, both the industry and academy have to develop the standard data which can measure customer

performance.

Lastly, the management has to monitor consistently and control effectively the following things : a. how and what man power data contributes to raise inner process data. b. how the inner process data is related to the customer performance data. c. whether some customer performance data ultimately has an influence on the financial performance data .



제I장 서 론

제1절 문제 제기 및 연구목적

우리나라의 관광산업은 1975년 국가전략 산업의 하나로 선정되어 성장을 꾸준히 이룩하고 있다. 그리고 관광산업 중에서도 큰 비중을 차지하고 있는 호텔업은 외래 관광객의 절대 다수가 관광숙박시설을 이용하고 있음에 비취볼 때 그 기능과 역할이 매우 크다고 할 수 있다.

국민 다수의 생활수준과 의식수준 변화에 따른 휴식과 여가의 활용 공간 제공이라는 사회·문화·복지적 차원에서 호텔업에 대한 새로운 인식의 제고가 필요하다.

호텔업은 노동집약적 기업으로써 생산, 제공되는 상품의 특성으로 볼 때 규격화와 자동화에는 한계가 있으므로 인적자원에 대한 의존도가 타 기업에 비해 상대적으로 크다고 할 수 있다. 따라서 호텔 내부 구성원들 사이에 조직의 기본적 구성 요소으로써 호텔 경영상의 공동목적, 협동의욕, 원활한 의사소통이 필요하다. 호텔 상품이 판매될 때 호텔에 대한 소비자의 태도를 결정하는 주요사항은 서비스의 질, 즉 잘 훈련되고 교육받은 종업원에 의해 결국 결정된다고 할 수 있다¹⁾.

호텔업은 이외에도 고정자산에 대한 의존성이 높을 뿐만 아니라 생산 및 소비의 동시성, 시설의 조기 노후화와 특히 정치, 경제, 사회의 변화에 민감한 영향을 받는 사업이기도 하다.

IMF체제 이후 수많은 호텔업들이 도산되거나, 2001년 9월 발생한 미국의 테러 사건으로 관광업체가 심각한 불황의 늪에서 고전하고 있는 이유도 바로 여기에 있는 것이다. 특히 최근에 와서는 호텔업을 둘러싸고 있는 시장 환경의 악화로 부도 내지는 도산되는 업체가 급격히 증가하고 있다. 이병윤(1998)의 연구 결과에 따르면²⁾ 우리나라의 호텔업은 1994년을 기점으로 재무구조의 불량, 매출액 감소, 수

1) 신재영·송성인, 『최신포털경영론』, 자유출판사, 1993, p.281.

2) 이병윤, "한국호텔업의 경영 성과측정에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1998, pp.16~37.

익성의 악화 등으로 심각한 위기에 처해 있다고 한다.

여기에 다양한 정보기술과 지식산업의 확산 등 경영환경의 변화에 따라 기업 활동의 기민성은 더욱 중요해지고 있다.

Drucker(1992)도 21세기 사회는 정보화 사회를 축으로 모든 경제 활동을 매개로 이어지는 지식경제 시대가 될 것으로 예언한 바 있다³⁾. 이러한 지식, 인재 등의 무형자산이 오늘날에 있어서는 기업의 주요 성공요인으로 인식됨에 따라 인적 자원인 서비스를 제공하는 호텔산업도 인적자원의 중요성을 인식하고 이들의 가치를 반영 할 통합적인 성과측정 시스템이 요구되고 있다.

우리나라 호텔업들은 자신을 주기적으로 냉정하게 평가하는 데 익숙하지 못하다. 어떤 문제가 발생하였을 때 그 결과를 가져오게 만든 근본적인 원인을 과학적으로 규명하여 대책을 강구하기보다는 단순히 나타난 문제만을 조급히 해결하려는 경향이 지배적이다⁴⁾.

기업들이 올바른 평가 시스템을 구축하지 않거나 혹은 그 평가 시스템을 활용하지 못한다면 치열한 국제 경쟁 하에서 생존하기 힘들 것이다. 올바른 평가 시스템은 균형 잡힌 성과에서 인과관계에 의한 각종 지표들 간의 통합이 전제되어야 한다.

그러므로 호텔업이 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하고 기업의 내부자원과 외부자원의 합리적인 사용을 통한 가치창출을 하기 위해서는 조직의 목표를 명확히 설정하고, 그 목표를 달성하기 위한 사업구조를 결정 조정하고, 무엇보다 조직의 목표와 전략에서 설정된 방향으로 조직이 움직일 수 있도록 평가하고 관리할 수 있는 전략적 성과측정(strategic performance measurement) 시스템의 운영이 절실하다 하겠다.

그러나 우리나라 호텔업계에는 현재 자신들이 수립한 전략의 실행 여부를 질적, 양적으로 판단할 수 있는 시스템이 갖추어져 있지 않다. 특히 성과를 평가할 때

3) Drucker, "The New Society of Organizations", *The Harvard Business Review*, September-October, 1992, p.95.

4) 박정아, "호텔업의 경영 성과평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계", 계명대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.1~3.

평가 체계 및 평가 지표가 내포하고 있는 제반 문제점에 대하여 이렇다 할 대안 없이 객실 점유율, 수익성, 자기자본 회전율, 매출액과 같은 재무적인 수치만을 이용하고 있는 실정이다.

전통적으로 사용하여 온 재무적 측정치는 과거의 기업성과 특히, 단기적 성과를 지나치게 강조하고 있어서 미래 이익 창출의 원동력이 되는 연구 개발, 종업원의 교육 훈련 등의 지출을 억제함으로써 궁극적으로는 호텔업의 미래 경쟁력을 떨어뜨리는 원인이 되고 있다.

결론적으로 호텔업의 경영 성과는 기존처럼 재무적 성과만을 중시하여서는 단기적인 성장만을 가져올 뿐 장기적인 경쟁력에는 우위를 점할 수 없다. 장기적인 우위를 점하기 위해서는 재무적 성과에 영향을 주는 여러 영역들을 밝혀낼 필요가 있으며 이들의 성과를 동시에 고려해야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 종래의 전통적인 관리 회계 시스템에서 진일보하여, 지속적으로 전략이 발전하고 변화하는 성장 기업과 조직에 가장 적합한 관리 시스템으로 각광받고 있는 Kaplan과 Norton의 균형성과표(Balanced Score Card)가 호텔업의 성과측정과 경영 개선에도 실제로 적용될 수 있는지의 여부를 규명해 보고자 함에 주안점을 두었다.

균형성과표는 과거에 대한 재무적인 측정 지표에 추가하여 미래 성과를 창출하는 구동력에 대한 측정치를 보완하고 있다. Kaplan과 Norton의 균형성과표에서는 네 가지 균형 잡힌 성과, 즉 재무적인 성과, 고객 성과, 내부 비즈니스 프로세스 성과, 학습·성장 성과가 포함된 조직의 성과들을 측정한다. 기업들은 이 균형성과표를 활용하여 미래 성장을 위해 필요한 역량 구축과 무형자산을 획득해 나가는 진척 사항을 동시에 모니터링하면서 재무적인 결과를 추적할 수 있다⁵⁾.

본 연구는 Kaplan과 Norton의 균형성과표 모형을 중심으로 다음과 같이 목적을 설정하였다.

첫째, 호텔업에서 비재무적 성과와 재무적 성과간의 인과관계를 밝힌다.

둘째, 호텔업에서 비재무적 성과간의 인과관계를 밝힌다.

5) 송경근·성시중 역, 「“(가치실현을 위한 통합경영지표) 균형성과표”」, 로버트 S. 캐플린, 데이비드 P. 노튼 공저, 한국언론자료간행회, 2001, p.21.

셋째, 균형성과표의 원리를 활용한 호텔업에서 각 지표간의 인과관계를 분석한다.

넷째, 균형성과표가 호텔업의 경영 성과분석의 틀로 적용할 수 있는지 그리고 경영 개선을 위한 호텔의 성과에 기여할 수 있는지를 연구하고자 각 성과 지표간의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

제2절 연구 방법

본 연구는 이론적 연구와 실증적 연구방법을 병행하였다. 이론적 연구에서는 균형성과표에 대한 선행 연구를 고찰하였다.

우리나라의 호텔업에도 Kaplan과 Norton의 균형성과표 모형이 새로운 경영 성과측정 표로 적용 가능한지를 알아보기 위해서 기존의 호텔업 경영 평가에 대한 관련 자료를 검토하였다. 이러한 문헌연구를 바탕으로 각 성과측정치를 Kaplan과 Norton의 균형성과표 모형에서 ① 학습 및 성장성과 ② 내부 프로세스 성과 ③ 고객 성과 ④ 재무적 성과로 구분하고, 각 성과간의 인과관계를 조절하는 조절 변수로 혁신 분위기를 설정하였다. 각 변수들 간의 관계는 기존 연구를 바탕으로 각 성과측정치간의 인과관계, 그리고 인과관계를 조절하는 조절효과를 실증적으로 검증하는 과정을 수행하였다.

본 연구에서는 호텔업 성과간의 인과관계를 규명하기 위하여 여러 가지 통계기법을 활용하였다. 먼저 측정 도구에 대한 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다.

측정 도구에 대한 검증을 위하여 먼저 설정된 변수의 개념상의 신뢰성을 확인하기 위하여 정화 작업을 실시하였다. 정화 작업은 전체 항목간의 수정된 항목대 전체상관관계(corrected item-to-total correlation)를 통하여 이루어졌다. 정화 과정을 통하여 전체 개념에 유익한 설명 변수로서의 역할을 수행하지 못하는 변수는 제거되었다. 다음에 항목간의 내적 일관성을 확인하기 위하여 Cronbach's α 를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 이 과정에서 신뢰성을 저해하는 항목은 제거하였다. 또한 특정 개념의 측정에 대한 척도의 타당성 평가를 위해 확인 요인분석을

실시하였다. 측정 도구에 대한 신뢰성 및 타당성이 확보된 후 최종 잔여 항목에 대한 기초분석 차원에서 변수 및 개념간 상관관계 분석을 실시하였다. 이러한 구성 개념간의 상관관계 행렬을 바탕으로 가설 검증을 위해 공분산 구조분석을 실시하고 연구모형과 경쟁모형들 중 최적모형을 선정하기 위해 단계적 χ^2 검증을 실시하였다.이상의 분석을 위하여 SPSS WIN 10.0과 AMOS 4.0을 이용하였다.

이러한 실증분석을 위해 본 연구의 설문지는 관리자용과 종업원용으로 구분하여 관리자용 총 17 문항, 종업원용 총 41 문항으로 각기 5점 척도로 작성되었으며, 설문조사는 특1, 2등급 호텔과 1등급을 대상으로 실시하였다. 설문조사는 2003년 9월부터 10월까지 2개월 동안 실시하였다.

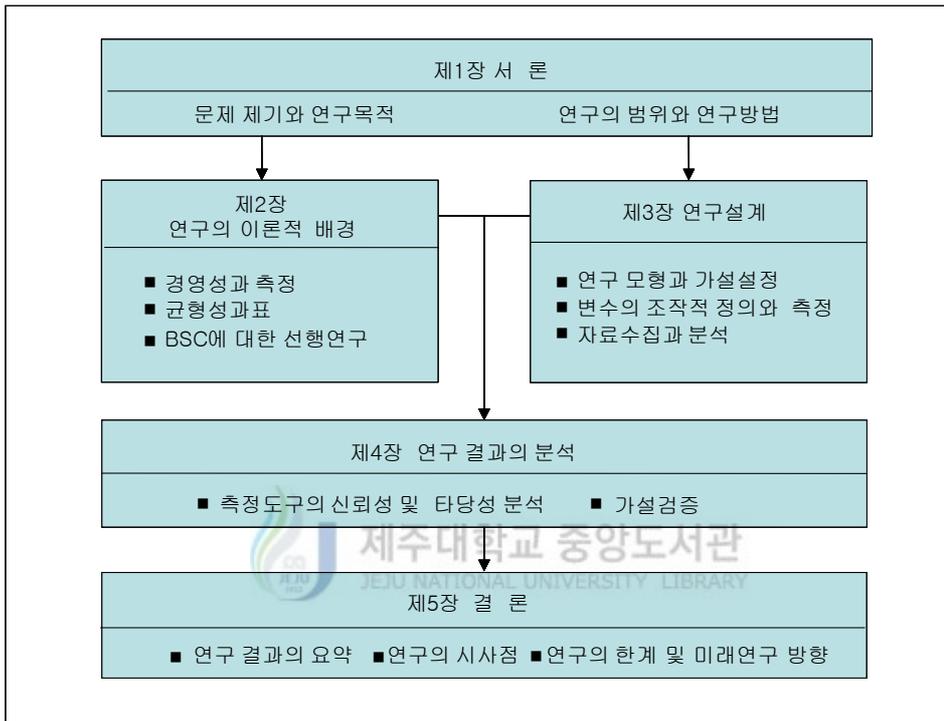
제3절 연구의 범위 및 논문 구성

본 연구는 전국 특 1등급, 특 2등급, 1등급 호텔을 대상으로 Kaplan과 Norton의 균형성과표의 실증분석을 통해 기업성과측정치를 파악하고 이를 바탕으로 비재무적 성과간의 인과관계를 밝히고 비재무적 성과와 재무적 성과간의 인과관계를 밝히는 데 있다. 그리고 균형성과표의 원리를 활용한 호텔업에서 각 지표간의 인과관계를 분석하고 있다. 또한 균형성과표가 호텔업의 경영 성과측정표로 기여할 수 있는 지를 연구하고 각 성과 지표간의 관계를 실증적으로 규명하는 부분까지만 연구의 범위를 제한했다.

본 연구는 다음과 같이 5장으로 구성되어 있다. 제 I 장에서는 연구의 의의와 목적, 연구 범위와 연구방법을 기술하였다. 제 II 장에서는 경영 성과측정 및 균형성과표를 중심으로 본 연구와 연관성이 있는 관련 문헌을 검토하였다. 제 III 장에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 연구모형을 구축하고 연구가설을 설정한 뒤 변수의 조작적 정의 및 측정 방법을 설명하였다. 제 IV 장에서는 가설검증, 분석 결과제시, 의미를 해석하였다. 마지막으로 제 V 장은 결론으로써 연구 결과에 대한 요약 및 시사점을 서술하고, 아울러 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

본 연구의 구성을 간략하게 도식화하여 보면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 논문의 구성



제II장 연구의 이론적 배경

제1절 경영 성과측정

1. 경영 성과측정의 의의

일반적으로 경영 성과측정이란 개인 또는 집합체에 과해진 목적의 수행 정도나 공헌도를 어떤 형태로 측정하고 충분한가, 불충분한가, 양호한가, 불량한가 등의 판정을 내리는 것이다⁶⁾. 특히 기업에서의 경영 평가는 기업 내의 각 그룹이나 개인이 계획한 목표에 대하여 실제로 어떠한 결과를 나타냈는가를 분기와 연간 혹은 장기적인 경향으로 파악하는 것이다. 또한 계획·기준목표와 전기의 실적 등과를 대비하여 그 달성도를 평가하는 것이다⁷⁾.

경영 평가는 전략 목표를 달성하는데 필요한 경쟁력을 달성하는데 중요한 영향을 미치는 업무 활동들을 지속적으로 개선할 수 있다.

호텔업의 경우 앞서 밝힌 바와 같이 특성상 일반 기업과는 다른 관점에서 경영 성과 평가 방법이 적용되어야 한다.

호텔업에서 경영 성과 평가는 경영 전략 수립에 중요한 기초 자료가 되기 때문에 재무적 측정 지표의 강조와 더불어 비재무적인 지표들도 동시에 고려되는 균형잡힌 성과측정이 강조되고 있다.

Neely et al.(1995)는 성과측정을 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는 과정이며 성과측정치는 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는 데 사용되는 수단으로 정의하고 있다. 그리고 성과측정 시스템은 행동의 효과성과 효율성을 계량화하는 데

6) 박종태, "호텔경영 성과평가를 위한 균형성과표의 적용에 관한 연구", Journal of Tourism Systems and Quality Management vol,7,3/4, 2001, pp.23~42.

7) 이병윤, 전계논문, 1998.

사용되는 수단들의 집합으로 정의하고 있다⁸⁾. 효과성은 결과를 중시하여 고객의 요구 사항을 충족시키는 것으로 정의할 수 있으며, 효율성은 프로세스를 중시하는 것으로서 일정 수준의 고객만족을 제공할 때 기업의 자원이 얼마나 경제적으로 활용되었는가를 나타내는 측정치이다. 효과성과 효율성은 두 가지의 기본적인 성과차원을 확인시켜줄 뿐만 아니라 특정 행동을 추구하는 논리적 근거를 제공한다는 점에서 매우 중요하다⁹⁾.

성과측정은 기업 프로세스의 언어인 동시에 조직이 어떠한 상황에 처해있고 어떤 방향으로 향하고 있는지에 관한 정보를 제공해 준다. 따라서 성과측정은 수립된 목표를 향한 조직의 진척 상황을 알려주고, 결함이나 정체 상태를 식별할 수 있게 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 올바른 방법으로 올바른 것을 측정하는 것이 중요하다. 한편 여러 가지 개별적인 성과측정치는 호텔업의 성과측정 시스템에 도입되어 운영되기 마련이다. 따라서 성과측정의 또 다른 중요한 고려사항은 선정된 성과측정치들이 호텔업 전략과의 연계를 통하여 성과측정 시스템으로 도입되어야 한다는 것이다. 더 나아가 비록 성공적으로 성과측정치가 성과측정 시스템에 도입되었다 하더라도, 성과측정 시스템 내에서 운영되는 성과측정은 기업 환경요인에 의해서 효과성과 효율성 모두에 영향을 받게 된다. 따라서 적절한 성과측정이란 적절한 개별 성과측정치의 선정과 이의 성과측정 시스템 내의 도입 그리고 전체 기업 환경과의 적절한 조화 등이 모두 고려되어야 할 것이다.

전략-조직-구조-성과를 연계한 경영 성과의 측정은 호텔업의 생존을 위한 필수 요소 중의 하나이므로 이들에 대한 성과지표를 개발하고 지속적으로 관리하는 것이 전략적인 면에서도 매우 중요한 일이며 장기적인 성장을 위해서도 필요하다.

8) A. Neely, M. Gregory and K. Platts, "Performance measurement system Design; A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 15. No. 4, 1995, pp.80~81.

9) N. Slack, *The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing Operations*, Mercury, 1991, pp.88~89.

2. 재무적 성과와 비재무적 성과측정

1) 재무적 성과

전통적으로 회계 시스템에서는 본인-대리인 관계에서 발생하는 정보 불균형에 따른 도덕적 해이 문제를 해결하기 위한 유인 보상 계약을 설계하는 데 기초자료를 얻기 위하여 재무측정 지표를 중심으로 한 성과측정 시스템이 사용되었으며 이러한 목적 하에 사용된 성과 평가 지표에는 공헌이익, 관리가능 이익, 당기 순이익 등이 있다¹⁰⁾.

그러나 이러한 지표들은 투자의 규모를 고려하지 않으며, 투자에 대한 보상이 하락하여도 절대액이 증가하는 한 과대투자를 추구하는 문제와 매출액의 증대를 위해 매출채권 및 불량채권의 증대, 재고자산의 과다 보유 등의 문제를 유발시킨다.

최근에는 다각화된 거대기업이 출현함에 따라 규모가 상이한 각각의 사업부에 성과평가가 필요하게 되었으며 이를 위한 측정 지표로 투자 수익률(Return On Investment)을 사용하게 되었다.

Reese & Cool(1978)에 따르면 투자 수익률은 총자산에 대한 이익의 비율로 규모와 업종이 상이하더라도 일관된 업적평가가 가능하며, 기업전체의 업적을 투자 수익률에 기초하여 평가함으로써 투자 중심점과 기업전체의 목표를 일치시킬 수 있어 최적의 투자를 유발시킬 수 있는 장점을 지닌다¹¹⁾.

그런데 Jacobson(1987)은 투자 수익률에서 분모인 총자산은 미래에 영향을 미치는데 비해 분자인 순이익은 과거의 투자에 대한 결과이므로 시점의 불일치 문제가 발생하고 있음을 지적하고 있다¹²⁾. 뿐만 아니라 자금의 사용에 대한 비용을 인

10) 홍미경, "균형성과표(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 숭실대학교 대학원 박사학위 논문, 2000, pp.7~10.

11) Reece, J. S. and W. R. Cool, "Measuring Investment center Performance", *The Harvard Business Review* (May-June):28-46, 1978, pp.174~176.

12) Jacobson, Robert, "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance", *American Economic Review*, Vol. 77 No. 3 June, 1988, pp.470~478.

식하지 않아 기업의 실질 가치 측정에 대한 어려움이 있다. 이러한 문제에 대한 개선으로 경제적 부가가치(EVA)가 등장하게 되었는데 경제적 부가가치(EVA) 예로는 현금흐름 투자 수익률(CFROI), 잔여 현금흐름(RCF)이 있다.

EVA는 투자액에서 최소한의 비용을 차감한 순 영업이익(잔여이익)을 측정하여 그 잔여이익의 총액 극대화를 추구하는 방법¹³⁾이다. 투자 수익률법이 모든 자산에 대하여 일률적인 수익률을 적용하는데 비해 EVA는 기대위험의 정도에 따라 서로 다른 자본비용을 적용한다는 점에서 합리적이며 잔여이익 극대화를 추구함으로써 부분 최적화가 아닌 전사적 최적화를 달성할 수 있다는 점에서 기존의 문제점을 해결하였다.

현금흐름 투자 수익률(CFROI)은 기업의 현금흐름을 투자액으로 나눈 수치로 기업의 장기 현금흐름을 의미한다. 이는 회계상의 수치와 현실과의 불일치, 즉 흑자도산의 발생에 따른 현금흐름 지표의 중요성에 부합하여 현실성 있는 지표로 자리 매김하고 있다. 잔여 현금 흐름은 기업의 현금 흐름에서 자본비용을 차감한 수치로 유용성이 인식되고 있다는 측정치이다¹⁴⁾.

위에서 살펴보았듯이 전통적 회계 측정치와 경제적 가치 측정의 상대적 유용성에 대해서는 대다수가 전통적 회계 측정치보다는 경제적 가치 측정치가 기업의 가치증가와 관련이 높다는 것을 알 수 있다.

2) 비재무적 성과

새로운 목적에 대한 관심을 평가할 수 있는 광범위한 비재무적 성과측정치들의 필요성이 제기되면서 수익성만이 유일한 성과측정치로 사용되어서는 안되겠다는 인식을 호텔들이 하기 시작하였다. 이러한 인식은 여러 비재무적 성과측정치들 즉 인적자원, 고객만족, 내부 프로세스, 등 핵심 영역에서 고객을 만족시킬 수 있도록 목적 적합한 성과측정치들을 제시하고 있다. 호텔들은 핵심 영역에서 설정한

13) EVA= 투자자본×(투자자본 수익률-가중평균 자본비용)

14) 김형경, 심동희, “호텔업의 환경변화에 따른 성과평가 시스템”, 한국사회과학회, 『사회과학 연구』, 제2권 제1호, 2002, pp.2~25.

목표를 달성한 정도에 따라 평가되어야 한다. 그리고 호텔들은 장기적 관점에서 재무적 성공은 단편적인 측정치 대신에 서비스 품질, 적시성, 유연성 같은 비재무적 성과측정치의 개선으로 비롯된다는 점을 지적하고 있다.¹⁵⁾

함봉수(1992)의 연구 결과에 따르면 관광호텔의 경영 평가는 관광호텔 경영 이념을 지향하여 각 분야에서 활동하여 이룩한 경영 성과를 평가하는 것이라고 하였다.¹⁶⁾ 경영 성과평가는 양적 평가의 대상이 되는 성과는 1년 이내에 경영 성과로 나타나며 단기성과와 1년 이상 경과되어서야 경영 성과로 나타나게 되는 장기 성과로 구분하였다. 또한 계량적인 부분과 비계량적인 부분을 동시에 고려해야 한다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업에서 비재무적인 성과로 종업원 역량, 내부 프로세스, 고객 만족도를 중심으로 설명하고자 한다.

1) 종업원 역량

호텔업에서 종업원 역량은 호텔의 장기적인 성장과 개선을 위한 성과영역으로 미래의 장기목표를 달성하기 위한 성과이다. 치열한 국제 경쟁 사회에서 호텔업의 고객과 그들의 능력을 지속적으로 성장하기 위해서는 종업원 역량이 필요하다. 호텔들이 경쟁에서 생존하고 경쟁우위를 유지하기 위해서는 학습 및 성장성으로 종업원의 역량 개발과 종업원 만족이 필요하다. 특히 호텔업은 인적 서비스의 의존도가 높기 때문에 종업원의 직무 만족이 조직의 성과를 가져오는 중요한 영향이 될 수 있을 뿐만 아니라 중요한 영향력을 가질 수 있는 요인이기도 하다. 따라서 종업원의 교육훈련, 종업원 유지도(이직률), 종업원 자기개발, 정보시스템역량, 종업원의 역량을 호텔기업의 비재무적 성과측정에서 지표로 활용될 수 있다.

15) Kaplan(1990), 전게서

16) 함봉수, "한국관광호텔의 경영 평가에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1992, pp.147-158.

2) 내부 프로세스

내부 프로세스는 경쟁자와 비교해서 평가 대상인 호텔들이 각 식음료 부서나 객실부서 그리고 시설부문별로 어떠한 장점과 핵심역량을 가지고 있는지를 평가하는 비재무적인 성과측정요소이다. 내부 프로세스는 각 호텔별로 달리 설명할 수 있다. 예를 들면 각 국내 로컬 호텔과 체인호텔과도 달리 설명할 수 있고 등급간에도 달리 할 수 있다.

내부 프로세스 성과는 고객을 만족시키기 위하여 경영관리측면에서 다른 호텔 기업에 비해 어떠한 프로세스로 의사 결정 과정이나 구조, 조직의 장점을 살려 성과지표에 포함시킬 것인가 하는 문제이다. 특히 호텔기업의 경우 서비스의 제공 측면에서 서비스의 양적 유연성과 전달속도의 유연성으로 구분된다.

권수영, 박종원(1988)¹⁷⁾은 양적 유연성은 고객의 수요가 예측하기 어렵고 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에 서비스 조직의 경영자나 관리자에게는 매우 중요한 과제라고 지적하고 있다. 또한 전달속도의 유연성은 고객에게 반응하는 것을 의미하는데 이는 서비스업의 상품을 인도하는 것이 아니라 서비스를 제공하기 때문이다. 이러한 전달 속도의 유연성 역시 조직의 경영 관리 측면에서 다른 경쟁자보다 뛰어난 내부 프로세스 영역에서 고객을 만족시키기 위한 조직 내의 중요한 지표임을 알 수 있다. 또한 서비스 조직들이 서비스 전달 시스템의 설계와 운영에 있어서 얼마나 조직적이고 체계적이며 그리고 시스템 전체적으로 노력하고 있는가를 파악하기 위한 것으로 적시성을 들 수 있다. 이러한 노력은 호텔들이 내부적인 서비스 품질로 경쟁사와의 비교 우위로 나타낼 수 있다. 따라서 서비스 유연성과 서비스 적시성, 서비스 품질을 지표로 사용할 수 있다.

3) 고객만족

고객만족에서는 호텔업은 유형의 고정자산과 무형의 서비스를 제공하기 때문에

17) 권수영, 박종원역, 「서비스 경영의 성과측정」, 린 피츠제럴 의 공저, 한국경제 신문사, 1998.

높은 인적 서비스 의존도로 인해 고객이 인지하는 높은 서비스 품질을 고객의 욕구에 충족시켜줄 수 있어야 한다. 특히 서비스 조직의 경우 경쟁이 심화되면서 다양한 고객들의 취향과 기대에 부응해야한다.

Denton & White(2000)는 고객 관점의 성과 지표로 고객 만족도, 고객확보 및 충성도, 시장세분화, 시장 점유율, 고객의 수익성을 들었다. 서창석(2002)는 서비스 만족도, 충성의사, 가격/가치, 등을 들고있다.

3. 재무적 성과의 한계

전통적인 재무적 성과측정 시스템과 관련된 문제점에 대해서는 많은 학자들이 언급하고 있다(예, Dixon et al, 1990; Maskell, 1991;Eccles, 1991; Eccles and Pybum, 1992; Polakoff, 1992; Kaplan and Norton, 1992;“et al, 1993; Lockamy and Cox, 1994; Vitale et al., 1994 등). 이들이 제시하는 가장 큰 문제점은 전통적인 재무적 성과측정 시스템이 핵심적인 비즈니스 프로세스를 관리하고 개선해 나가고자 하는 경영자에게 적절한 성과정보를 제공해 주지 못한다는 것이다. 경영자들은 경쟁우위를 가져오는 모든 중요한 역량을 측정하고 관리할 수 있는 성과 정보를 요구한다¹⁸⁾.

또 다른 문제점은 전통적인 재무적 성과시스템은 단기적인 성과를 지나치게 강조한 나머지 장기적인 개선을 희생시킨다는 점이다. 또한 성과가 어떤 특정 수준으로 달성되고 나면 추가적인 개선을 위한 인센티브가 파묻혀 버린다. 이러한 문제점들이 발생하는 이유는 전통적인 재무적 성과측정 시스템이 원가회계와 재무정보에 기초하기 때문이다¹⁹⁾.

18) M. Vitale, S. C. Mavrinac and M. Hauser, "New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System", *Planning Review*, Vol .22, No.4, 1994, pp.12~16.

19) J. C. Polakoff, "How to Design a Performance Measurement Program," *Corporate Controller*, Vol.4, No. 4, 1992, pp.49~50.

Maskell(1991)은 전통적인 재무적 성과측정 시스템의 문제점으로 ① 관련성의 부족(lack of relevance), ② 원가왜곡(cost distortion), ③ 비유연성(inflexibility), ④ 프로세스에 대한 장애(impediment to process), ⑤ 재무회계의 필요성에 대한 종속(subjection to the needs of financial accounting) 등을 들고 있다²⁰⁾.

그리고 Fisher(1995)는 전통적인 재무중심의 성과측정 시스템의 문제점을 다음과 같이 요약하고 있다. ① 재무적 성과측정치는 과거 지향적인 역사적 지표이다. ② 미래 성과를 예측할 능력이 부족하다. ③ 단기적이고 조직목표에 부합되지 않는 행위에 대해서도 보상이 이루어진다. ④ 실천적이지 못하다. ⑤ 기업의 핵심변화 요인을 포착하지 못하거나 너무 늦게 포착한다. ⑥ 너무 종합적이고 요약된 지표이기 때문에 행동지침을 부여하지 못한다. ⑦ 기업 내에서 한정된 기능만을 반영할 뿐이고 기능간 프로세스를 반영하지 못한다. ⑧ 지적 자산과 같은 무형자산에 대한 고려가 없다²¹⁾.

전략과 연계되어 있지 않은 단순한 재무적 성과 위주의 전통적인 성과측정 시스템으로는 기업 전략을 달성하는 데 여러 가지 한계점을 지닐 수 있는데, 기업이 어떻게 하면 경영 성과가 향상될 수 있는지에 대한 해답을 주는데 미흡하다는 점, 기업외부의 수익창출 요소인 고객의 중요성을 상대적으로 낮게 인식하고 있다는 점, 재무적 성과지표들은 전략 목표 달성을 위한 성과측정 지표 간의 관련성을 이해하는 데는 적절치 못하다는 점등이 그것이다.

Lynch와 Cross(1995)는 기업의 성과평가를 크게 전통적 성과와 전략적 성과로 나누었고 전통적 성과에서는 재무적 성과, 부분 최적화, 단편적 평가 및 개인 보상 등을 평가하며 전략적 성과에서는 고객만족을 위한 프로세스 중심, 시스템 최적화, 통합적 평가 및 집단 보상 등을 평가하였다. 이 두 가지 성과는 다음 <표 2-1>과 같이 정리할 수 있다.

20) B. H. Maskell, "Performance Measurement for World Class Manufacturing", *A Model for American Companies*, Norwalk, CT: Productivity Press. 1991, pp.31~32.

21) J. Fisher, *Use of Non-Financial Productivity Press*, 1992, pp.31~32.

<표 2-1> Lynch의 전통적 성과 평가 시스템과 전략적 성과 평가 시스템

전통적 성과평가 시스템		전략적 성과평가 시스템	
특성	내용	특성	내용
재무중심	<ul style="list-style-type: none"> · 재무지향 · 재무적 성과측정 · 생산전략과 불(不)연계 · 유동성이 낮음 	프로세스 중심	<ul style="list-style-type: none"> · 고객지향 · 재무적 성과와 고객만족 측정 · 생산전략과 연계 · 유동성이 높음
부분 최적화	<ul style="list-style-type: none"> · 원가절감 · 수직, 기능적 보고 	시스템 최적화	<ul style="list-style-type: none"> · 성과지향 · 수평적 핵심프로세스 · 보고
단편적	<ul style="list-style-type: none"> · 원가, 생산량, 품질을 개별적으로 평가 	통합적	<ul style="list-style-type: none"> · 품질, 납기, 시간, 원가를 종합적으로 평가
개인보상	<ul style="list-style-type: none"> · 개인적 학습 · 개인적 보상 시스템 	집단보상	<ul style="list-style-type: none"> · 조직적 학습 · 그룹 보상시스템

자료원 : Lynch, R. L. & Cross K. F. (1955)

4. 비재무적 성과측정의 필요성

호텔업에서의 전통적 평가 시스템은 단기 재무적 측정치에 중점을 두고 있으므로, 급격한 환경변화와 정보가 대량으로 산출되는 오늘날에 있어서는 미래에 대한 방향을 제시하고 의사결정에 유용한 정보를 실시간으로 제공하기에는 어려움이 많다. 이러한 점에 착안해 다수의 연구들은 전통적 성과평가 시스템에서 새로운 성과평가 시스템으로의 전환이 필요함을 제기하고 있다.

Kaplan & Atkinson(1991)는 기업의 가치는 재무 자산, 인적 자산, 고객 자산, 혁신 자산, 과정 자산으로 나뉘며 이들 중 재무 자산을 제외한 나머지는 비재무(지적) 자산에 해당한다고 했다²²⁾. 과거 기업들은 이러한 무형의 지적 자산들에 대한 측정을 간과하여 왔다. 그러나 현대와 같이 급변하는 환경에서 지적 자산은 기업의 성공요인이 되고 있고, 이에 기업을 평가하는 기초로 제공하고 있으며 지적자산에 대한 투자는 정당화되고 있다. 따라서 기업의 미래 경쟁력을 반영할

22) Kaplan Robert S. and Atkinson, A.A., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, 3rd edition, 1991.

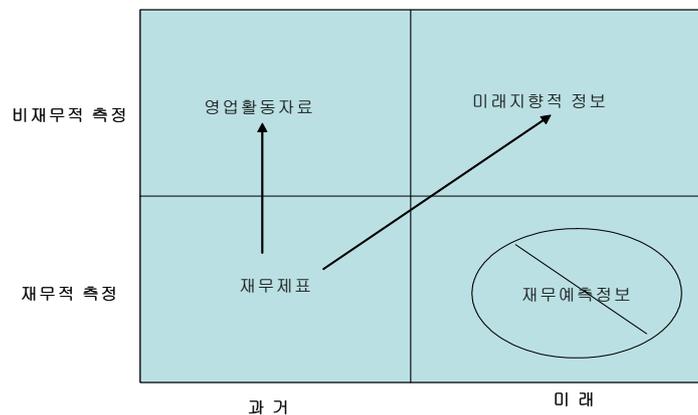
바른 가치평가를 위해서는 재무지표 뿐만 아니라 지적 자산의 가치와 품질, 성장성, 고객만족 등 다양한 비재무적 지표를 고려한 균형있는 지표로의 전환이 불가피하다.

Kaplan & Norton(1996)은 한쪽 면에서의 과잉 수행이 다른 면에서 과소수행을 가져오므로 재무측정 지표와 비재무 측정 지표 사이에 상충관계가 발생한다는 점을 제안하고 재무측정 지표와 비재무 측정 지표사이에 존재하는 상대적 효과를 측정하는 것이 중요하다고 하였다²³⁾.

새로운 성과측정 시스템은 재무적 성과와 비재무적 성과를 통합한 시스템이 필요하다. 재무적 성과는 과거의 회계 기록을 집계한 자료이다. 그러므로 미래를 예측할 수 있는 정보 자료의 집합이 필요하다. 비재무적 성과를 나타내는 자료들은 호텔업의 미래정보를 예측할 수 있는 것들을 포함해야 할 것이다.

<그림 2-1>에서 호텔업에서 재무적 성과인 재무제표는 과거의 회계 기록을 담은 것이다. 모든 호텔업의 정보 이용자는 과거의 회계 기록인 재무제표를 가지고 미래를 예측하는 것은 불명확하다. 왜냐하면 회계 기록은 과거의 자료이기 때문이다.

<그림 2-1> 새로운 재무보고의 방향



자료: 장지인, “지식기반경제시대의 새로운 재무보고 모형”, 「상장협」, 제39호, 한국상장회사 협의회, 1999, p.138.

23) Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *The Harvard Business Review*, January-February, 1996b, pp.75~85.

그러므로 호텔업의 정보 이용자로 하여금 유용한 정보를 제공하기 위해서는 재무적 성과는 물론 비재무적인 영업활동자료나 미래지향적인 정보 자료도 포함해야 한다는 것이다. 호텔업에서 비재무적인 영업활동자료라 하는 것은 고객만족이나 서비스 품질 같은 것을 들 수 있으며 미래지향적인 정보로는 종업원 교육이나 종업원 직무만족 그리고 정보시스템 역량 등을 들 수 있다. 따라서 성과평가 시스템의 핵심은 과거 지향적인 정보(backward-looking information)에서 미래지향적인 정보(forward-looking information)로 바꾸어야 한다는 의미이다. 여기서 미래 지향적이라는 것은 경영자의 예측된 정보가 아니라 정보 이용자 스스로 호텔업의 재무적 미래를 예측하는데 도움이 되는 정보로 제공해야 한다는 것이다.

제2절 균형성과표

1. BSC의 개념



BSC(Balanced Score Card:균형성과표)는 Kaplan과 Norton(1992)²⁴⁾이 일련의 기업체 컨설팅 경험에 의해 개발하여 제안한 것으로 사업단위 조직의 성과를 평가하기 위한 하나의 새로운 기법이다.

즉, BSC는 성과측정의 영역을 분류하기 위한 새로운 틀을 제공하고, 주요 성과를 관리 가능한 몇 개의 주요성과지표(Key Performance Indicators : KPI)로 표시하고 이를 통해 전략이 효과적으로 수행될 수 있도록 하는 관리 시스템이다.

Kaplan과 Norton(1992)은 그들의 논문에서 BSC는 재무관점 이외에 고객 관점, 기업 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장관점에서 성과지표가 구축되어야 한다고 제안함으로써 재무적 성과 뿐만 아니라 비재무적 성과도 동시에 고려할 것을 주장하였다.

24) Kaplan, R. S. and D. P. Norton . "The Balanced Scorecard: Measures That DrivePerformance" , *The Harvard Business Review*. 70(January-February), 1992, pp.71~79.

또한 기업의 성과평가를 재무와 비재무, 기업의 내부와 외부, 단기와 장기적인 측면에서 균형있게 측정해야 하며, 이를 위해 네 가지 관점을 제시하였다.

BSC는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형잡힌 성과관리 도구이며, 조직원들에게 기업의 전략을 말해주고, 어떻게 기업의 목표를 달성하면 되는지를 말해주는 나침반과 같은 역할을 하는 전략수행의 중요한 축이 되고 있다.

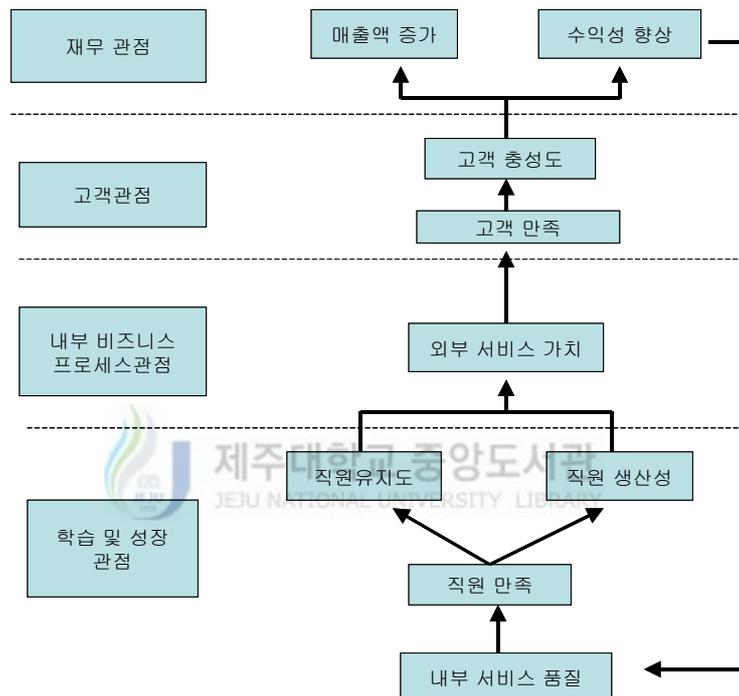
따라서 BSC는 단순한 성과평가를 위한 잣대가 아니라 조직의 전략적 의사결정이라고 정의할 수 있다. 또 이러한 탁월한 점들이 한 단어로 축약되어 ‘균형성과표’ 혹은 ‘균형잡힌 성과표’로 불리기도 한다.

본 연구에서는 ‘BSC’라는 용어를 사용하였다. 따라서 적절하게 구축된 균형성과표는 사업단위 전략의 줄거리를 말해줄 수 있어야 한다. 성과동인들이 없는 결과물 측정치들은 그 결과물이 어떻게 달성되었는가를 알려주지 못할 뿐만 아니라, 전략이 성공적으로 수행되고 있는가에 대한 초기 측정치들도 제공해 주지 못한다. 그러므로 훌륭한 BSC는 전략실행의 결과물 측정치와 성과동인 측정치들의 적절한 조합으로 이루어져야 한다.

이러한 내용은 <그림 2-2>의 BSC 이익가치사슬 구조에 잘 표현되어 있다. 재무 관점의 전략 목표로 매출액 증가와 수익성 향상이 설정되었다면, 이를 달성하기 위한 고객 관점에서의 전략 목표는 고객만족의 제고를 통한 기존고객의 확보와 신규고객의 유치로 이어지는 고객 충성도의 개선을 목표 측정치로 설정한다. 고객 만족도의 제고는 타깃 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 설계되고 전달된 서비스에 의하여 이루어질 수 있다. 따라서 고객만족의 성과동인인 내부 비즈니스 프로세스 관점에서의 전략 목표는 외부 서비스 가치를 전달할 수 있는 프로세스 혁신, 프로세스 운영, 판매 후 서비스 등이 설정된다. 내부 비즈니스 프로세스의 전략 목표는 기업이 제공하는 서비스에 의해 직원만족도를 제고함으로써 유발되는 직원과의 장기적 관계 유지 및 직원 생산성 향상에 의해 달성될 것이다. 따라서 학습 및 성장 관점에서의 전략 목표로 직원유지도 및 직원 생산성이 설정된다. 그리고 이들의 성과동인으로 직원만족이 설정된다.

한편, 재무 관점의 전략 목표 성취는 직원의 선발과 개발 및 정보시스템에 대한 투자 확대와 직원의 자발적인 헌신을 유인하기 위한 보상 등에 피드백됨으로써 기업의 장기 발전에 기여하게 된다.

<그림 2-2> BSC 이익가치 사슬



자료: Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W.E.Jr., & Schlesinger, L., Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp. 164 ~ 174.

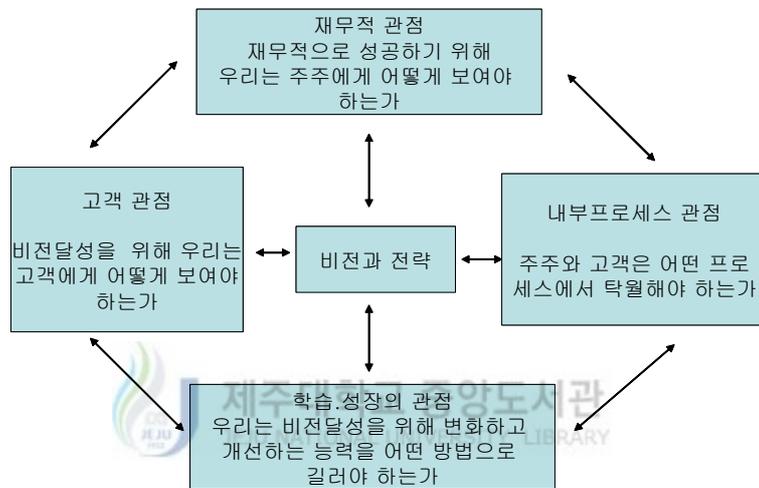
2. BSC의 네 가지 관점

BSC에서 가장 핵심요소는 기업의 가치 창출 근원 혹은 전략적 성과지표이며 이것은 기업의 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있다. 설정된 성과지표들은 서로 긴밀하게 연계되어 상호간의 관련성을 파악할 수 있어야 하며 균형을 이루어야

한다. 왜냐하면 균형성과 지표들 간의 상호작용 결과에 의해 조직의 가치는 증대되기 때문이다.

Kaplan과 Norton은 기본모형에서 재무적 관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장관점의 4가지 성과들을 제시하고 있다.

<그림 2-3> Kaplan과 Norton의 BSC모형



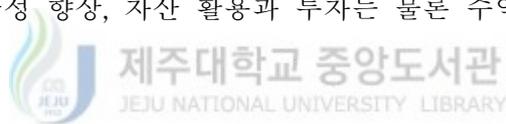
자료원 : Kaplan과 Norton, op. cit., 1996b

1) 재무적 관점

재무적 관점은 과거에 유일하게 사용되어온 지표이나 미래의 예측력이 부족하고 단기적 측면만을 강조하여 잘못된 신호를 보낼 수 있다는 점 등의 문제가 제기되면서 중요도가 상대적으로 떨어지는 지표이다. 그러나 기업의 비재무적 성과 즉 고객 성과, 내부 프로세스 성과, 학습 및 성장 성과들과 인과관계로 연결되어 궁극적으로는 재무지표의 향상이라는 목표를 가지게 된다는 점을 상기할 때 가장 중요한 지표임에는 틀림없다²⁵⁾.

25) 윤금상·유홍성, 균형성과표도입 방안에 관한 연구(II), 인하대학교 산업경제 연구소, 『경상논집』 제16집 제2호, 2002, pp.145~146.

기업은 전략의 달성 수단으로 BSC를 사용하므로 재무 측정 지표는 기업이 추구하는 경쟁력의 유형 즉, 차별화 전략, 원가절감 전략의 여부에 따라 각기 다른 측정 지표를 사용하여야 하며 기업의 수명 주기에 따라 상황에 맞는 올바른 측정 지표를 사용하여야 한다. 즉 <표 2-2>에서 보는 바와 같이 기업의 전략적 재무적 성과 목표는 사업의 라이프 사이클의 각 단계마다 상당히 다를 수 있다. 예를 들면 성장단계의 사업에는 생산 설비의 확충, 운영 역량 구축, 고객과의 관계를 확충하기 위하여 막대한 자금이 소요된다. 이 경우 기업은 마이너스 현금 흐름과 낮은 투자자본 수익률을 경험한다. 따라서 이 단계에서는 전략적 재무적 성과 목표는 매출액 성장률, 직원 1인당 수익 등이 된다. 이와는 반대로 수확단계의 사업에서는 새로운 역량을 구축하기 위한 광범위한 신규 투자를 하기보다는 설비와 역량을 유지하는 것으로 충분하다. 따라서 이 단계에서의 재무목표는 현금흐름을 극대화하는 것이다. 한편 재무적 성과의 전략 목표를 설정할 때 수익 성장과 믹스, 원가절감과 생산성 향상, 자산 활용과 투자는 물론 수익의 변동성과 위험에도 관심을 가져야 한다.



<표 2-2> 재무적 성과에서의 전략적 목표

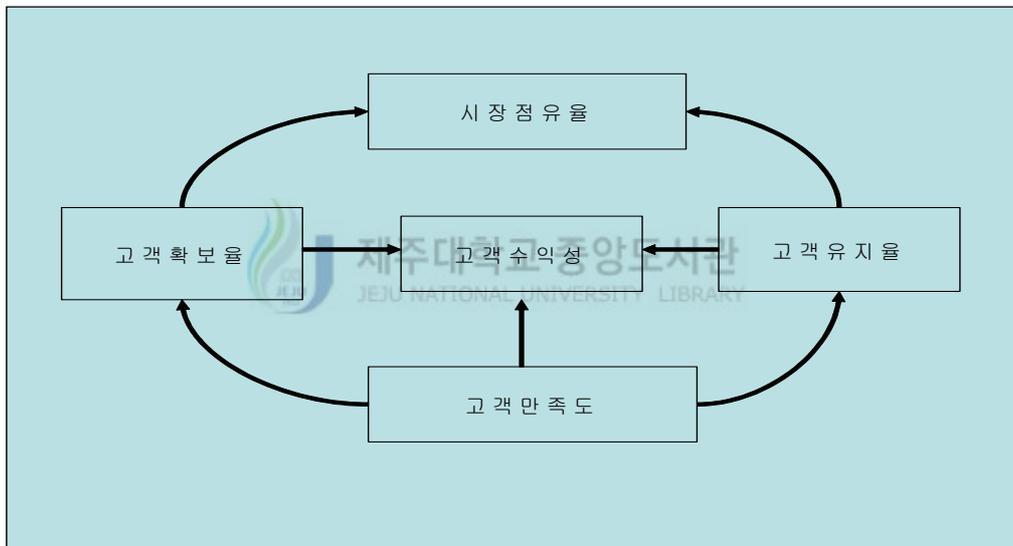
목표 단계	수익성과 믹스	원가절감과 생산성 향상	자산 활용과 투자
성 장	<ul style="list-style-type: none"> · 세분시장별 매출액성장률 · 새로운 제품과 서비스 · 고객으로부터 수익이 차지하는 비율 	<ul style="list-style-type: none"> · 직원1인당 수익 	<ul style="list-style-type: none"> · 투자비율(매출액 대비) · R&D비율(매출액 대비)
유 지	<ul style="list-style-type: none"> · 타깃 고객과 시장 점유율 · 새로운 운용으로부터의 수익비율 · 고객과 제품라인별 수익성 	<ul style="list-style-type: none"> · 경쟁자 대비 원가 · 원가절감률(매출액 대비) · 간접비 비율 	<ul style="list-style-type: none"> · 운전자본 비율(현금 순환기간) · 주요 자산별 투자자본 수익률 · 자산 활용비율
수 확	<ul style="list-style-type: none"> · 고객과 제품라인별 수익성 · 수익성 없는 고객비율 	<ul style="list-style-type: none"> · 단위원가(산출단위 및 거래량) 	<ul style="list-style-type: none"> · 현금회수 · 산출량

자료: Kaplan & Norton, 1996c, op. cit., p.58.

2) 고객 관점

BSC에서 고객 관점은 경쟁 업체와의 확보하고 유지하여야 할 고객과 세분시장을 파악하는 것으로부터 시작된다. 세분시장은 재무적 목표에서의 수익의 원천을 나타낸다. 따라서 고객 성과의 핵심적 성과측정치는 <그림 2-4>에서 보는 바와 같이 고객과 세분시장에서 가치로 인정받을 수 있는 핵심 결과물 성과동인과 내부 비즈니스 프로세스 측정치에 의해 영향을 받는 고객 만족도, 그리고 이의 영향을 받는 고객 확보율, 고객 유지율 등으로 구성된다.

<그림 2-4> 고객 관점 측정 지표



자료: 송경근·성시중 역, 「가치실현을 위한 통합경영지표 BSC」, 2000, p.125., Kaplan & Norton, 갈렘앤 컴퍼니 감수.

재무적 성과는 시장 점유율 확대와 수익성 향상에 의해 달성된다. 시장 점유율은 고객이 가치 있다고 느낄 수 있는 제품이나 서비스를 공급할 수 있도록 기업의 업무과정을 혁신하고 개선하는 능력에 의해 직접적으로 영향을 받고, 고객 만족도의 영향을 받는 고객 확보율과 고객 유지율에 의하여 간접적으로 영향을 받는다. 고객수익성은 내부 비즈니스 프로세스 혁신과 개선 능력에 의한 직접영향과

고객 만족도에 의한 간접영향을 받는다. 내부 비즈니스 프로세스의 혁신과 개선 및 판매 후 서비스에 의해 창출된 고객가치는 고객 만족도의 직접적인 원인이 다²⁶⁾.

고객관점은 제품의 성능과 기술혁신을 강조하는 내부역량의 양성에 집중하였던 과거에 비해 현대와 같은 경쟁사회에서 고객의 욕구를 파악하지 못하면 살아남을 수 없는 적자생존의 상황에서 그 중요성이 매우 강조되는 성과이다. 고객 성과에는 고객 만족도, 고객 충성도, 고객 확보율, 고객 유지율, 고객수익성 등의 핵심 고객 성과 지표로 사용할 수 있다.

<표 2-3> 고객 관점 측정치의 정의

시장 점유율	주어진 시장 내에서 고객이 수와 지출액, 판매량 비율
고객 확보율	새로운 고객이나 사업을 유인하거나 확보한 비율
고객 만족도	고객가치의 구체적 내용에 따라 평가한 고객만족 수준
고객 유지율	기존 고객과의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율
고객수익성	고객을 지원하기 위해 필요한 기본적인 지출을 제외한 후, 고객 또는 세분시장의 순수익을 측정

자료: 송경근·성시중 역, 「가치실현을 위한 통합경영지표 BSC」, 2000, p.125., Kaplan & Norton, 갈렘앤 컴퍼니 감수.

① 시장 점유율

시장 점유율 측정 지표는 장기적 동반자관계를 유지하고 있는 고객과의 사업비율이다. 이 측정 지표는 사업 단위의 전략을 유도하고 검토하기 위해서 BSC가 어떻게 사용되어야 하는지를 보여준다.

② 고객 유지율

고객유지율은 호텔업에서 기존의 고객과의 관계를 존속시키거나 비율로써 기존 고객의 계속적인 호텔 이용이라고 정의 할 수 있다.

목표가 된 고객과 세분 시장에서 시장 점유율을 유지하고 증가시키는 바람직한

26) 허종락, “BSC 성과지표간 인과관계분석”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문, 2002, pp.10~20.

방법은 기존 고객을 유지하는 데에서 출발한다. 서비스 이익사슬에 대한 연구에서는 이미 고객 유지율 중요성이 입증된 바 있다²⁷⁾. 예를 들어 제조회사나 유통 및 도매회사, 은행, 신용카드 회사, 신문·출판사, 컴퓨터 온라인 서비스회사, 장거리 전화 회사들은 기간별 고객 유지율을 측정할 수 있다. 그러나 많은 단순한 회사들은 고객 유지율을 넘어서 기존 고객과의 사업 성장율을 통해 고객 충성도를 측정하려 할 것이다.

③ 고객 확보율

고객 확보율은 기존 고객의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율로서 신규고객 확보와 기존 고객확보라고 정의 할 수 있다. 측정 지표는 사업단위가 새로운 고객과 사업을 유인하거나 획득하는 비율을 말한다. 고객 확보율은 새로운 고객의 숫자나 세분시장에서 새로운 고객에게 판매한 총매출액에 의해서 측정될 수 있다.

④ 고객 만족도

고객 만족도는 기업이 얼마나 잘 운영되고 있는가에 대한 피드백을 제공한다. 최근 연구에 따르면, 고객 만족도에서 적절한 점수를 받는다고 해서 높은 수준의 충성도와 유지율, 또는 수익성을 성취하는 것은 아니다. 즉 고객이 구매 경험에 대해 완벽하거나 매우 만족스럽다고 여길 때에만 회사는 고객의 반복 구매를 기대할 수 있는 것이다²⁸⁾.

3) 내부 비즈니스 프로세스 관점

내부 비즈니스 프로세스 관점은 지금까지 기업들이 고객의 주문을 받아 제품이나 서비스를 생산하고 고객에게 전달하는 것까지의 운영과정 개선에 중점을 둔 여러 가지 관리기법들에 맞추어 왔다. 그러나, 운영 과정에서의 원가절감 및 수익

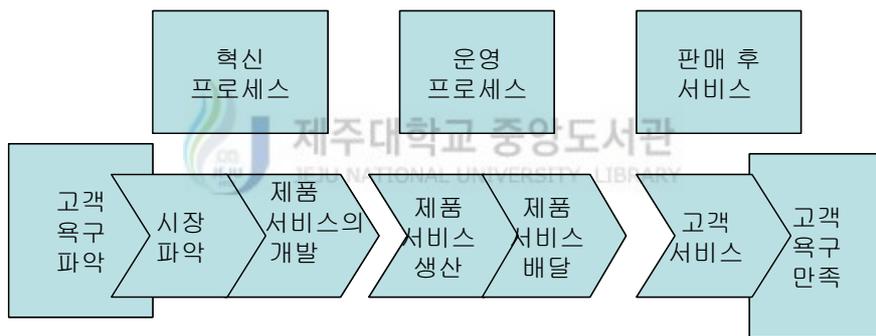
27) R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995, pp.47~55.

28) T. O. Jones and W. E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, *The Harvard Business Review*, November-December, 1995, pp.88~99.

성장은 유연성이 약하므로 BSC에서의 운영과정은 물론 미래의 고객 욕구를 파악하여 새로운 시장을 확장하고 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 혁신과정과 판매 이후 서비스를 통한 고객만족을 추구하는 판매 후 서비스도 내부 프로세스 성과에 포함시켰다. 이렇게 함으로써 기업은 경쟁에서 승리 할 수 있는 핵심 역량을 파악할 수 있어 기업의 어떤 점에서 탁월해야 하는가를 알 수 있게 된다.

대표적인 내부비즈니스 프로세스 성과지표로는 원가와 품질, 작업 처리량, 시간 등이 있으며 업종별, 상황별, 전략별로 내부 프로세스 성과지표에 차이가 있어 표준화가 어려운 지표이다.

<그림 2-5> 내부 비즈니스 프로세스 성과



자료 : Kaplan & Norton. op. cit., 1996c, p.63.

① 혁신 프로세스

혁신 프로세스는 시장 파악과 제품 또는 서비스의 개발이라는 두개의 구성요소로 되어 있다. 첫 번째 구성 요소인 시장 파악은 시장의 규모, 고객의 선호에 대한 정확하고 유용한 정보를 파악하는 것이다. 이러한 정보는 기업이 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 내부 프로세스를 올바르게 수행하는데 필수적인 요건이다. 두 번째, 구성요소는 고객이 원하는 제품과 서비스를 개발하는 능력이다.

② 운영 프로세스

운영 프로세스는 기존 제품과 서비스를 기존 고객에게 효율적이고 일관되게, 그리고 적시에 배달해야 함을 강조한다. 전통적인 측정 시스템에서는 예산 및 표준 원가 같은 재무적 측정치에 의해 통제되어 왔다.

③ 판매 후 서비스

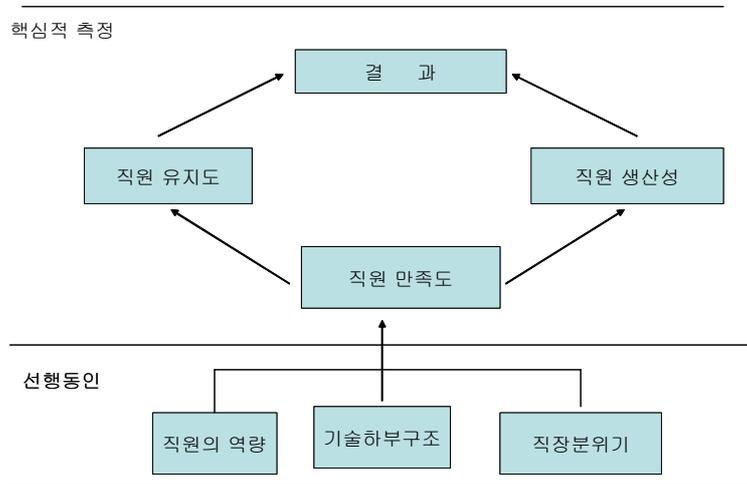
이 단계의 측정치로는 일반적으로 품질보증과 수리 활동, 불량품 및 반품처리, 신용카드 관리 등이 포함된다. 판매 후 서비스에 대한 목표로 삼은 고객이 기대를 충족시키고자 하는 경우에는 운영프로세스와 마찬가지로 시간, 품질, 원가측정 지표의 일부를 적용하여 성과를 측정할 수 있다. 예를 들어 사이클 타임에서는 고장에 대한 응답 속도를 측정할 수 있으며, 원가측정기준에서는 판매 후 서비스에 대한 효율성(사용된 원가자원)을 평가할 수 있다.

4) 학습 및 성장관점



재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점에서의 야심적인 목표를 충족시키는 힘은 조직의 학습 및 성장관점에 달려있다. 즉 학습 및 성장성과는 목표를 성취할 수 있는 하부 구조를 제공하는 것으로 종업원 역량, 정보시스템 역량, 동기부여와 권한 이양 그리고 직장 분위기 등이 포함된다. 먼저 종업원에 대한 측정은 종업원 만족도, 종업원 유지도, 종업원 생산성 등에 기초하며 이를 달성하기 위한 인력의 재숙련은 필수적이다. 정보시스템 역량은 모든 의사결정에 도움이 될 수 있는 양질의 정보를 제공하는 것이며 동기부여, 권한이양 그리고 정렬은 종업원에 대한 동기부여와 종업원이 직무를 수행할 수 있는 권한이 주어져야 한다는 것이다. 이는 <그림 2-6>에 나타나 있다.

<그림 2-6> 학습 및 성장성과측정구조



자료원 : Kaplan & Norton, op. cit., 1996b, p.129.

① 직원 만족도

직원 만족도는 종업원이 직무와 관련하여 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등 감정적 상태를 일컫으며, 구성원 자신이 수행하는 업무를 좋아하고 긍정적으로 받아들이는 정도를 말한다. 즉 직원 만족도는 직무와 관련된 욕구 충족정도를 말한다.

직원 만족도는 기업이 장기적으로 보유하고 싶어하는 직원들이 이탈되지 않도록 하기 위한 직원 유지도와 직원 생산성의 선행 동인이다. 직원 만족도 조사에는 일반적으로 다음과 같은 요소들이 포함된다²⁹⁾.

- 의사 결정에 참여
- 훌륭한 직무수행에 필요한 정보의 접근
- 훌륭한 직무수행에 대한 인정
- 창의적이고 능동적으로 활동할 수 있도록 적극적인 격려
- 스태프 기능으로부터의 지원
- 회사에 대한 전반적인 만족

29) Kaplan & Norton, op. cit., 1996b, p.130.

② 직원 유지도

한 사람의 훌륭한 직원 양성에는 막대한 비용이 소요된다. 특히 능력있는 직원의 이탈은 지적 자본의 손실을 가져온다. 인적자원 관리의 잘못으로 그래섬의 법칙(Gratham's Law)이 작용하면, 조직의 유지는 기대하기 어렵다. 직원 유지도는 일반적으로 주요 직원의 이직률로 측정된다.

③ 직원의 생산성

직원 생산성은 직원의 기술과 사기 및 혁신을 고양시키고, 내부 프로세스의 혁신과 개선을 통하여 고객을 만족시킨 결과로써 도출되는 측정치이다. 가장 간단하고 널리 쓰이는 측정치는 종업원 1인당 수익이다. 이 측정치는 간단하고 이해하기 쉽지만, 수익을 창출하기 위하여 소요된 원가가 고려되지 않는다는 문제점이 있다.

3. BSC 도입의 전제 조건



BSC는 현재의 전략의 성과를 측정하고 미래의 전략을 위해 시간과 에너지를 이용할 수 있게 함으로써 경영자들의 정보 활용도 및 의사결정의 효율성을 높여 줄 수 있다. BSC의 성공적인 구축 및 실행의 성공 포인트는 다음과 같다³⁰⁾.

1) 도입목적의 명료화

기업은 BSC 구축시에 자사의 전략 달성과 연계된 명확한 BSC 도입 목표를 설정해야 한다. 기업의 비전이 전략적인 성공으로 결실을 맺기까지는 기업내 각 부서의 활동이 기업의 전략과 밀접하게 연계되고, 이의 실행이 이루어지도록 해야 한다.

기업들은 BSC의 도입을 단순히 지표를 신속하게 얻기 위한 IT 시스템구축, 또

30) 김현기, "전략적 성과관리시스템, BSC의 활용", 『인사행정』 제14호, 2003, pp.43~50.

는 보상제도를 위한 수단으로 오해하고 잘못된 도입목표를 설정하는 경우가 있다. 물론 BSC가 시스템 구축이나 보상제도와 전혀 무관한 것은 아니나 본질적인 균형성과의 목표는 결코 아니라는 것이다.

많은 기업들은 BSC의 지표관리를 위한 IT 시스템이 구축되면 곧 성공적으로 시스템 도입이 완료된 것으로 생각하는 경우가 있다. 그러나 사실 BSC를 기업의 운영의 중심도구로 활용한다는 합의가 없는 경우, 비싼 비용을 들여 구축한 IT 시스템이 무용지물이 되는 사례를 종종 볼 수 있다.

BSC의 도입시 측정 결과와 보상프로그램이 연계되어야만 구성원들이 보다 주인의식을 갖고 창의력을 발휘하며 노력을 기울이기 때문에 보상과의 연계는 필요하다.

2) 통제 가능성을 고려한 핵심 지표의 선정

BSC를 구축하는 기업들이 초기 측정 지표의 선정시 많은 어려움을 겪게 된다. 우선 다수의 지표 중 BSC 측면의 중요 지표와 그렇지 않은 중요지표를 선정하는 것이 그리 쉽지 않다는 것이다. 또한 적절한 관리 지표의 수를 정하는 것도 그리 쉬운 일이 아니다. 특히 측정 지표를 과도하게 많이 책정할 경우, 지표에 대한 통제가 불가능해지는 경우가 발생할 수 있다.

미국 생산성 및 품질센터(American Productivity & Quality Center)의 조사 결과를 보면 기업들은 평균적으로 10개 정도의 측정치를 선정하고 때로는 20개 정도까지는 쓰는 경우가 있음을 보이고 있다. 그러나 지표의 대표성이나 지표간 인과관계 등을 고려해서 관리 가능 범위 내에서 적정 지표의 개수를 결정하는 것은 현실적인 면에서 더 타당한 대안이 될 것이다.

3) 지표의 의미 및 인과관계의 파악

장시간의 노력을 들여서 측정 지표를 선정한 이후에는 지표가 뜻하는 의미에 대한 지속적인 검증작업이 필요하다. 지표결과에 대한 해석이 원활하게 이루어지

지 못할 경우, 운영초기에 구성원들은 지표관리를 왜 하는지를 이해하지 못하고, 결국 기업 전략수행에 제대로 활용할 수 없게 된다.

지표 결과에 대한 해석이 원활하게 이루어지기 위해서는 각 지표간의 인과관계 및 지표가 기업의 목표에 미치는 영향에 대해 전체적으로 분석하고 관리해야 한다.

4) 구성원의 공감대 형성과 신뢰회복

BSC 운영시 등장하는 또 다른 주요 과제는 구성원들의 공감대를 형성하는 것이다. 정확한 정보 취합, 측정 지표 보완, 진행 상황 점검 등이 제대로 진행되기 위해서는 구성원들의 자발적인 동참이 필수적이기 때문이다. 이를 위해서는 우선 구성원들이 비재무 지표를 보다 적절히 활용할 수 있도록 비재무 지표와 재무지표 간의 인과관계를 구성원들에게 이해시키는 과정이 BSC의 전면적 실시엔 앞서 필요하다.

BSC를 통해 얻게 되는 정보가 소수의 사람들에 의해 독점되지 않도록 해야 한다. 물론 BSC가 기업의 중요한 전략들을 담고 있어서 보안이 유지되어야 하는 면도 있지만, BSC의 중요한 성공요소 중 하나가 전사에 걸친 정보의 공유 및 이에 따른 구성원들의 자발적인 참여인 것을 감안하면 정보의 불균형은 구성원의 신뢰 획득실패와 함께 BSC의 성공자체를 위협할 수도 있다.

구성원 개개인이 해당지표가 자신의 것이라는 소유감을 가지도록 해야 한다. 그런데 아직도 다수의 구성원들은 자신이 하는 일이나 관련된 측정 지표가 기업 전체의 전략과 어떻게 연결된다는 것을 인식하지 못하는 경우가 많다. 따라서 기업은 교육, 세미나 등을 통해서 개개인의 업무 수행이 바로 기업의 성과에 어떻게 연계되는지를 체계적으로 이해시켜야 한다.

5) 전사 차원의 강력한 리더십 확보

BSC의 원활한 이행을 위해서는 전사 차원의 강력한 리더십이 필수적이라는 이

유는 다음과 같다. 첫째, BSC 운영시에 구성원들이 변화를 받아들이고, 기업 전략의 달성을 위해 각자 맡은 업무에 매진하도록 하는 데에는 리더십이 필요하기 때문이다. 변화와 혁신을 이끄는 것은 리더의 몫이 될 수밖에 없다.

둘째, BSC 운영시 조직간에 발생하는 크고 작은 문제들을 조정할 수 있어야 하기 때문이다. 예로써, 영업 부문의 정시 배송을 제고라는 측정 지표와 생산부문의 재고 자산 회전을 증가라는 측정 지표간에 서로 상충되는 면이 있는 것처럼, BSC는 운영시에는 많은 마찰이 발생할 수 있다. 한 조직의 성과가 곧 또 다른 조직의 손실로 나타나는 상황에서 원칙을 제시 해 줄 수 있는 상위 리더의 조정 능력은 반드시 필요하다.

4. BSC 측정 지표와 전략의 연결

BSC는 단순히 재무적 측정치와 비재무적 측정치가 혼합된 성과 관리 시스템이 아니다. BSC는 조직의 비전과 사명을 구체적인 목표와 측정치로 전환하여 조직내의 단일 전략을 전달하는 커뮤니케이션 도구로 작용한다.

조직 내의 구성원들은 자신들의 업무 수행 결과를 이러한 측정치를 통해 확인하고 피드백을 받을 수 있다. 이렇듯 사업 단위의 전략을 전달하는 도구로서 BSC가 구축되기 위해선 다음과 같은 세 가지 원리가 준수되어야 한다³¹⁾.

1) 인과관계의 형성

전략은 원인과 결과로 이루어진 일종의 가설이다. 예를 들어 직원들에 대한 교육 강화가 판매를 증진시키고 이는 다시 수익률 향상으로 이어진다는 연속적인 인과관계를 통해 사업 단위의 전략을 전달할 수 있어야 한다. 각각의 시각에서의 목표와 측정 지표 간의 인과관계 뿐 아니라 결과물 측정 지표와 성과동인 간에도 연속적인 인과관계에 대한 가설이 규명되어야 할 것이다.

31) 김주영, "균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)와 지식자산표의 도입사례에 관한 연구" 서울대학교 대학원 석사학위 논문. 2001, pp.8~12.

BSC 상의 모든 측정 지표는 전략의 의미를 조직 내에 전달하는 인과관계 사슬의 한 요소로 자리 잡아야 한다.

2) 성과동인에 관한 규명

보통 결과물 측정 지표는 전사에 공통되는 후행지표가 되는 반면 이러한 측정 지표의 달성을 가능하게 하는 성과동인은 특정 사업단위 고유의 것이 되는 경우가 많다. 사업단위의 전략적 목표의 성취를 구체적으로 명세할 수 있는 성과동인이 규명된 측정 지표만이 의미가 있다.

3) 재무적 목표와의 연결

BSC는 기업이 전략 목표에서 비재무적 성과인 고객 성과, 내부 프로세스성과, 학습 및 성장성과는 재무적 성과와 연계한 목표는 될 수 있으나 비재무적 성과 시각에서의 목표는 그 자체가 목표일 수 없으며 궁극적으로 모두 재무적 성과의 향상으로 수렴될 때만 의미를 가진다. 다양한 시각에서의 개선 프로그램은 재무적 성과를 향상시키는 방향으로 연결되어야만 사업 단위에 실질적인 소득을 가져다 줄 수 있다.

BSC가 단일전략의 전달을 위한 도구로 간주되기 위해서는 다음과 같은 측정 지표의 구분도 중요하다. 측정 지표는 크게 진단 측정 지표(diagnostic measures)와 전략적인 측정 지표(strategic measures)로 구분될 수 있다. 진단측정 지표는 회사의 기존 운영상의 문제점을 모니터하는 기능을 말하며 전략적인 측정 지표는 경쟁에서 성공하는 요인들을 관리하는 기능을 한다. BSC가 조직의 일상적인 측정 시스템이 아니라 미래 경쟁력을 강화하는 전략의 전달 도구임을 생각하면 BSC상의 측정 지표는 단순히 필요조건에 해당하는 진단측정 지표에 의해서가 아니라 경쟁력을 위한 충분 조건인 전략 측정 지표에 의해서 구성되어야 할 것이다.

제3절 균형성과표의 성과평가 선행 연구

1. 일반 기업의 성과평가에 관한 연구

대부분의 균형성과표와 관련한 선행 연구는 비재무적 측정치 활용의 중요성, 재무적 측정치의 한계, 전략과 연계한 새로운 성과측정 시스템인 균형성과표의 성공적인 도입 방안, 그 도입의 이유, 도입 이전과 이후의 비교 등으로 요약될 수 있다. 중요한 점은 균형성과표가 지식경영, TQM³²⁾, ABC³³⁾, 새로운 보상시스템, 기타 여러 최선의 경영기법과 연계되어야 한다는 주장을 하고 있지만 Kaplan과 Norton(2001b)이 지적했듯이 이에 대한 부분은 앞으로 연구과제로 미루어 놓은 경우가 대부분이다³⁴⁾. 각 연구사례를 아래와 같이 구분하여 정리해 보면 다음과 같다.

1) 균형성과표의 사용에 관한 연구

Hoque와 James(2000)는 균형성과표의 사용과 조직 규모, 제품 수명 주기 단계 및 기업의 시장에서의 위치간의 관계를 연구하였다. 또한 균형성과표의 사용과 세 가지 상황 변수간의 적합도가 조직성과에 미치는 영향을 상황 이론에 입각하여

32) TQM은 제조업에서 시작되었고, 그 곳에서 제품결점을 줄이기 위해 통계적인 품질관리를 처음으로 사용하여 지금은 서비스 산업과 정부에서 응용할 정도까지 확산되었다.

TQM의 정의를 보면 Oakland(1989)는 TQM의 범위를 폭넓게 간주하여 "TQM이란 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며, 모든 부서, 모든 활동, 모든 수준의 구성원들을 조직하고 참여시키는 방법이다" 라고 정의 하였다.

J. S. Oakland, Total Quality Management, Butterworth-Heineman, 1989, p.12.

33) 활동기준원가계산(activity-based costing: ABC)은 기본적 원가대상으로서의 활동에 초점을 맞춘다. 활동(activity)이란 하나의 사건, 과업 혹은 특정 목적의 작업단위이다.

34) 김원배, "균형성과표모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구", 단국대학교 대학원 박사학위 논문, 2001.

실증적으로 검증하였다³⁵⁾. 이들은 66개의 오스트리아 제조 회사의 조사를 통하여 기업 규모가 클수록 균형성과표를 더 많이 사용한다는 사실을 밝혀내었다. 그리고 신제품 비율이 높은 기업들은 신제품과 관련된 측정치를 더 많이 사용하는 경향이 있다고 한다. 그러나 기업에서는 시장에서의 위치와 균형성과표의 사용과는 유의적인 관계가 발견되지 않았다. 또한 균형성과표의 사용과 성과 개선은 관련성이 있지만, 이러한 관계는 조직 규모, 제품 수명 주기 혹은 시장에서의 위치에 크게 좌우되지 않는다는 사실을 실증적으로 확인하였다.

2) BSC가 기업 성과에 미치는 영향 연구

홍미경(2000)은 BSC가 기업 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구를 하였다³⁶⁾. 연구 결과를 살펴보면 성과 변수인 기업가치 성장률, 총자산 영업 이익률, 1인당 영업 이익률, BIS비율의 4개 변수 중 기업가치 성장률 변수가 BSC의 비도입 기업보다 도입 기업에서 BSC 도입 후 변화를 나타냈으며 총자산 영업 이익률 변수도 도입 기업이 비도입 기업에 비해 유의한 차이를 나타내 BSC의 도입기업의 성과 개선에 효과가 있음을 부분적으로 입증하였다. 이외에 기업들이 사용하는 BSC 4개 성과의 측정 지표의 사용 현황에 대해 조사한 결과 재무와 내부 프로세스 측정치는 비도입 기업에서, 고객과 학습 및 성장 측정치는 도입 기업에서 사용률이 높게 나타났지만, 대부분의 기업들이 아직도 과거의 전통적인 재무지표에 치중하고 있다고 한다.

3) BSC의 성과 측정치간 인과관계에 관한 연구

Sim과 Koh(2001)는 미국의 83개 전자 회사로부터 입수된 자료를 이용하여 BSC의 네 가지 성과로 성과측정치들 중 몇 개의 독립 성과 측정치간의 인과관

35) Z. Hique and W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organization Performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, 2000, pp.1~17.

36) 홍미경, 전계논문, 2000.

계를 상관관계 분석과 회귀분석을 통하여 실증적으로 검증하였다³⁷⁾. 연구 결과 BSC는 장기적인 가치창출 과정을 조정하는 수단으로 사용될 수 있음을 제시하고 있다.

4) 학습 및 성장성과와 재무적 성과에 관한 연구

Stum(1998)은 직원만족도가 직원 유지에 관련되는 직원 충성의 핵심 유발 요인을 발견했다³⁸⁾.

Schlesinger and Zornitsky(1991)는 직무 만족이 직원 유지와 유의적인 관계가 있음을 밝히고, 만족한 직원 1인당 생산성은 기업전체 직원 1인당 생산성보다 22%더 높다는 것을 발견했다³⁹⁾.

Heskett et al.(1994)은 훈련을 포함하여 기업이 제공하는 고품질의 지원서비스가 직원을 만족시킨다는 것을 발견했다. 또한 Kappleman and Guynes(1995)는 기업이 직원에 대하여 정보시스템 훈련을 실시하면, 그 훈련을 받은 직원의 직무 만족도가 높아진다는 사실을 발견했다⁴⁰⁾.

Huffcutt and Arthur(1994)는 직원 면접 및 직무 만족은 직원 생산성과 유의적인 관계가 있음을 주장하였다⁴¹⁾.

Russ(1988)는 직원 교육은 동기부여 및 훌륭한 조직 성과를 가져올 수 있으므로, 기술 교육 이외에 직원 개발 교육도 중요하다고 지적했다⁴²⁾.

37) K. L. Sim and H. C. Koh, "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, 2001, pp.18~27.

38) Stum, D. L., "Five Ingredients for an Employee Retention Formula", *HR Focus*, 75(9), 1998, pp.9~10.

39) Schlesinger, L. A., and Zornitsky, J., "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Links and Management Implications", *Human Resource Planning*, 14(2), 1991, pp.141~149.

40) Heskett, J. L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., and Schlesinger, L., "Putting the Service Profit Chain to Work", *The Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp.164~174.

41) Huffcutt, A.I., and Arthur, W.Jr., Hunter and Hunter(1984) "Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 1994, pp.184~190.

5) 내부 프로세스 성과와 고객 성과간의 연구

내부 프로세스 성과와 고객 성과간의 선행 연구들을 보면 대부분 내부 프로세스 개선과 고객 성과간의 관계를 분석하고 있다. 예를 들면 Gebert, Goldenberg, and Peters(1996) 등이 있다⁴³⁾.

Friedman(1992)은 고객서비스와 고객유지간에 양(+)⁴⁴⁾의 관계가 있음을 밝히고 있다. Rust, Zahorik, and Keimingham(1995)은 서비스 품질 수준과 고객 만족도, 고객확보 및 고객유지간 유의적 관계가 있음을 밝히고 있다⁴⁵⁾.

Ramaswamy, Meyer, and Damien(1999)은 서비스 질과 고객 만족도간에 유의적인 관계가 있음을 밝혔다.

Zeithaml et al.(1993)은 서비스의 질이 고객의 행동의지와 양(+)⁴⁶⁾의 관계가 있음을 밝히고 있다.

Anderson et al.(1993)은 인지된 상품/서비스의 질은 장래의 고객 만족도와 양(+)⁴⁷⁾의 관계가 있음을 밝히고 있다.



6) 내부 프로세스 성과와 재무적 성과간 연구

프로세스성과와 재무적 성과간의 관계를 밝힌 선행연구들을 보면 Gartrell(1990)⁴⁸⁾,

42) Russ, S.P., "Training, Consistency Key to Business Service", *Hotel and Management*, 203(15), 1988, pp.15~25.

43) Gebert, P., Goldenberg, C.B., and Peters, D., "Managing Customers Through Cost-to-Serve", *CMA Magazine*, 70(7), 1996, pp.22~23.

44) Friedman, N., "Follow-up of Foul-up: Service after the Sale", *Agency Sales Magazine*, October, 1992, pp.21~22.

45) Rust, R.T., Zahorik, A.J., and Keiningham, T.L., "Return On Quality(ROQ): Marketing Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp.58~70

46) Zeithaml, L., L.Berry and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60(April), 1996, pp.31~46.

47) Anderson, E.W. and M. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Satisfaction. Market Share and Profitability", *Journal of Marketing*, 56(July), 1993, pp.53~66.

48) Gartrell, K. D., "Innovation, Industry Specialization and Shareholder Wealth", *California Management Review*, 32(3), 1990, pp.87~101.

Aboody and Lev(1998)은 연구 개발 투자가 재무적 성과와 상당히 관련되어 있음을 밝혔다⁴⁹⁾. 그리고 Ittner and Larcker(1997)는 내부 프로세스 개선이 재무적 성과에 영향을 미친다는 것을 주장하였다⁵⁰⁾.

7) 고객 성과와 재무적 성과에 관한 연구

고객 만족도와 고객유지 및 고객확보와의 관계에 관한 연구는 만족한 고객이 반복구매를 하고 새로운 고객의 확보에 도움이 된다는 사실은 여러 연구에서 입증되고 있다. Ittner and Larcker(1998)⁵¹⁾ 및 Bolton and Lemon(1999)⁵²⁾은 고객 만족도가 고객유지와 고객확보의 원인임을 밝혀냈다. 그리고 고객 만족도가 구매의향을 조정하고 구매행동을 반복하게 하는데 중요한 역할을 한다는 것도 주장하였다. 그러나 Fornell(1995)은 연구에서 고객 만족도가 시장 점유간에는 음(-)관계가 있다고 주장하였다⁵³⁾.

Bharadwaj and Menson(1993)은 시장 점유율과 재무적 성과간에는 양(+)⁵⁴⁾의 관계가 있다고 하였다. 참고로 2002년 상반기까지 국내 기업의 BSC 도입 현황을 보면 <표 2-4> 와 같다.

49) Aboody, & Lev, B., "The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization" . *Journal of Accounting Research*, 36(Supplement), 1998, pp.161~191.

50) Ittner, C. D., & Larcker, D. F.. "The Performance Effects of Process Management Techniques." *Management Science*, 43(4), 1997, pp.523~534.

51) Ittner, C. D., & Larcker, D. F., "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36(supplement), 1998, pp.1~35.

52) Bolton, R. N., & Lemon, K. N., "A dynamic model of customer's usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 36(2), 1999, pp.171~186.

53) Fornell, C. "The Quality of Economic Output: Empirical Generalizations about Its Distribution and Relationship to Market Share", *Marketing Science*, 14, 1995, pp.203~211.

54) Bharadwaj, S. G., & Menson, A., "Determinations of Success in Service Industries: A PIMS-based Empirical Investigation", *Journal of Service Marketing*, 1993, pp.19~40.

<표 2-4> 국내 기업의 BSC 도입 현황

구현정도	기 업 체 명
도입완료	이랜드, SK텔레콤, LG텔레콤, 한국통신, 조흥은행, 포스코, 하이닉스반도체, 대림정보통신, LG화재, LG필립스 등
도입중	LG전자 정보통신부문, 동양시스템즈, 포스틸, 금호금융, 한국전자, 한국타이어, KTF, 정통부 우정사업본부, 석유개발공사, 수협 경제사업본부, 교보생명, 연세의료원, 신한은행, 영남대, 한국원자력안전기술, 삼성전자 반도체부문, PC컨설팅코리아 등
도입예정	삼성전자, LG전자, 국민은행, 우리은행, 현대백화점, 석탄공사, LG칼텍스정유 등

자료 : 조근제(2002), BSC의 도입과 활용 참조

2. 호텔업의 성과평가에 관한 연구

앞에서 살펴보았듯이 일반 기업의 경우 BSC와 관련된 연구가 분야별로 다양하게 연구되어지고 있고 적용하고 있는 기업들도 늘어나고 있는 추세이다. 그러나 호텔업에서 성과평가에 관한 연구들은 아직까지 재무적 성과에 많이 의존하고 있다.

재무적 성과 측정치는 특정 회계기간에 발생한 거래이며 계량적 결과에 의해서 측정된 정량적인 측정 지표로써 자기자본 순이익률(ROE), 총자본 경상 이익율(ROA), 투자 이익률(ROI) 등을 경영 성과에 대한 단일 혹은 복합적인 특정수단으로 사용해 왔다⁵⁵⁾.

심동희 (2002)는 국내 호텔업 경영 성과평가에서 선행연구들에 대한 특성을 다음과 같이 정리하고 있다⁵⁶⁾.

첫째, 성과평가에 사용되는 부문이 다양하나 기존 연구에서는 주로 재무적 비율

55) 서창석, "호텔업의 경영 성과 동인에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2002, pp.12~15.

56) 심동희, "한국호텔산업의 생산효율성 평가에 관한 연구- DEA모형을 중심으로-", 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.

분석을 행하고 있으며, 그 중 수익성 부문이 상대적으로 중요시되고 있다.

둘째, 각 호텔에 대한 평가는 전년 대비 증가율, 또는 목표 대비 실적 등과 같이 유사한 호텔업과 상대적인 비교를 하기보다는 해당호텔의 목표대비 또는 전년 대비 증가율 등을 평가함으로써 절대평가에 치중하고 있다.

셋째, 성과평가 시 효과(effectiveness) 즉, 목표달성에 치중함으로써 목표를 달성하기 위해 사용한 자원, 즉 효율(efficiency)에 대한 관심을 거의 찾아 볼 수 없다는 점이다.

넷째, 대부분의 재무적 성과는 재무 비율에 의한 것이고 비재무적인(화폐단위를 벗어난) 성격을 띠는 효율성에 관한 측정치는 전무한 상태이다.

1) 재무적 성과평가에 관한 연구

Avner Arbel(1978)은 호텔의 영업성과(Profitability)를 대변하는 지수(measure)로 투자 수익율을 선정하여 그의 변화를 위험(risk)으로 정의하고 위험의 측정지수로써 객실 점유율을 선정하였다⁵⁷⁾.

Wyckoff & G. Sasser(1980)등은 호텔 경영 성과에 영향을 미치는 요인으로 객실 점유율, 객실 요금, 식음료 원가, 인건비, 건축비, 호텔의 명성, 서비스의 수준, 상품의 질 등을 들고 있다⁵⁸⁾.

신영국(1991)은 연평균 객실 투숙율, 연평균 객실료, 총 매출액, 영업이익, 투자 수익률(ROI), 식음료 부문 이익, 재고 회전율, 객실부문 이익, 음료 매출액/총 매출액, 객실 매출액/총 매출액, 위탁 경영 수수료나 로얄티, 원가절감 등을 예로 들었다⁵⁹⁾.

또한 객실부문의 재무적 성과측정으로는 객실매출액, 객실부문이익, 객실판매율,

57) Avner Arbel, "The risk structure of the Hotel industry", *The Cornell H.R.A.* 1978, pp.15~22

58) D. Wyckoff & G. Sasser, *The U.S. Lodging Industry*, Lexington Books, 1980, p.38.

59) 서창석, 전계논문, 2002, pp.6~7.

객실 당 평균 객실료, 총 매출액 중 객실 부문 점유율, 객실 매출액이나 이익 성장률, 종업원 당 평균 객실 매출액, 여행사 등에 대한 매출액, 매출액 대비 인건비 비율, 종업원 서비스 향상 수준 등을 성과측정 지표로 활용하였다.

식음료 부분의 재무적 성과측정으로는 식음료 매출총액, 식음료 매출이익, 이익 성장율, 종업원 1인당 평균 매출액, 총매출액 중 식음료 부분의 점유비율, 매출액 인건비 비율, 식자재 재고 회전율, 종업원 생산성 등의 지표를 설정하였다.

재무적 성과측정치들은 경영자들에게 전략 계획의 성공여부나 전략 목표의 달성방법의 적절성 여부를 알려 주는 데에 특히 유용하다. 그리고 현재까지 호텔업에서 경영자를 비롯한 종업원들의 성과평가를 하는 데 있어 회계 이익이나 투자 수익률과 같은 재무적 성과 측정치는 지금까지 중심적인 역할을 하고 있다.

이창기·박창래(2000)는 호텔업 특성이 재무적 성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 호텔업의 특성으로는 경영 형태와 객실 규모로 한정하였으며 실증분석을 위해 우리나라 특 1등급, 특2급, 1등급을 대상으로 1995년부터 1998년까지 자료를 분석하였다⁶⁰⁾. 분석 결과 성장성은 증가하는 것으로 나타났으나 수익성과 재무구조는 감소하는 것으로 나타났다. 객실 규모와 재무적 성과 간에는 객실 규모가 클수록 성장성과 안전성, 수익성이 높게 나타났다.

정재덕(2000)은 경영 성과에 미치는 요인을 재무요인과 비용 요인으로 구분하여 분석한 결과 재무요인에서 부채 비율이, 비용 요인에서 인건비 비율과 직접경비 비율이 가장 큰 영향을 주고 있다는 분석 결과를 제시하였다⁶¹⁾.

이선희·이병윤(1997)의 한국 관광 호텔들이 경영 성과측정에 관한 연구에서 우리나라 호텔업들이 재무적 성과들을 보면<표 2-5>, <표 2-6>과 같다⁶²⁾.

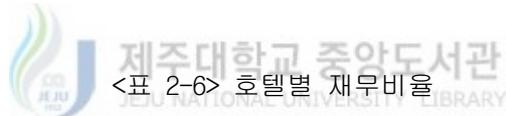
60) 이창기·박창래, "호텔업의 경영형태와 객실 규모가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 한국호텔관광학회, 「호텔관광연구」, 3권, 2000.

61) 정재덕, "호텔산업의 경영 성과 결정요인에 관한 연구", 한국호텔경영학회, 『호텔경영연구』, 10권, 1호, 2000, pp.11~15.

62) 이선희·이병윤, "한국관광호텔의 경영 성과측정에 관한 연구", 한국여행학회, 『여행연구』, 제10권, 1998, pp.211~215.

<표 2-5> 등급별 영업실적

구분		객 실 이용률	평 균 숙박일수	내·외국인 총수입비율	총수입액	객 실·부대수입 비율	내·외국인 연숙박객 비율
등급별	특 1등급	69.9	2.1	56.6(43.4)	46,816,773	42.5(57.5)	36.5(63.5)
	특 2등급	74.2	1.7	64.3(35.7)	12,069,578	45.6(54.4)	41.4(58.6)
	1등급	66.8	1.6	72.7(27.3)	4,716,228	43.2(56.8)	62.1(37.9)
개실규모별	351+	77.6	2.1	49.4(50.6)	58,024,273	41.4(58.6)	20.2(79.8)
	200~350	66.6	1.7	62.4(37.6)	13,538,321	45.9(54.1)	42.8(57.2)
	101~200	66.8	1.6	70.1(29.9)		44.9(55.1)	59.1(40.9)
	100-	70.9	1.6	80.0(20.0)	3,040,462	41.7(58.3)	69.5(30.5)
지역별	서울	80.0	2.0	51.6(48.4)	34,803,249	44.7(55.3)	20.9(79.1)
	부산,경주, 제주	65.1	1.8	70.1(29.9)	9,286,683	49.4(50.6)	61.7(38.3)
	기타	62.0	1.5	79.3(20.7)	5,069,207	38.0(62.0)	71.5(28.5)



<표 2-6> 호텔별 재무비율

구분	호텔 수	평 균						
		당좌비 율	부채비 율	매출액경상 이익률	매출채권 회전율	총자본투 자효율	매출액증 가율	
객실수	351+	14	51.5	203.7	1.0	32.9	12.5	3.5
	201~350	18	47.4	456.8	-8.2	25.3	10.5	2.9
	101~200	24	83.6	542.7	-19.8	56.9	18.5	6.7
	100	15	27.2	803.1	-17.9	42.7	5.0	-8.7
등급	특 1등급	18	45.2	388.5	-8.9	29.9	7.7	6.2
	특 2등급	21	50.3	397.0	-13.4	41.6	10.6	7.6
	1등급	32	66.2	588.8	-13.6	47.2	16.3	-4.4
지역별	서울	27	55.5	239.1	3.2	33.5	15.7	3.9
	부산,경주, 제주	20	31.8	715.8	-20.4	23.1	9.9	1.5
	기타	24	77.2	732.3	-23.2	64.9	10.8	-0.2

고재용(1996)은 호텔의 경영 효율성 증대 요인을 밝히기 위해 호텔의 재무요인과 비용 요인 그리고 영업 환경 요인을 통합하여 분석하였을 때 경영 효율성(ROI)에 높은 영향력을 미치는 변수들이 무엇인지를 분석하였다. 재무요인으로는 고정자산회전율, 객실 점유율, 평균 객실 요금, 객실판매 점유비, 매출채권 회전율, 종업원1인당 부가가치를 들었다. 비용 요인으로는 원재료비, 직접인건비, 직접경비, 감가상각비, 간접인건비, 금융비용을 설정하고, 영업환경요인으로는 호텔의 규모, 호텔의 연령, 경영형태, 호텔의 등급을 선정하였다. 실증분석을 위하여 서울소재 호텔 중 9개의 특 1등급과 9개의 특 2등급 호텔을 선정하여 3년간(1992-1994)의 재무제표를 가지고 비율자료를 만들어 통계처리를 행하였다. 그 결과 재무요인에서는 평균 객실 요금, 객실 판매 점유비, 종업원 1인당 부가가치가, 비용 요인에서는 직접인건비, 직접경비, 감가상각비가, 영업환경 요인에서는 호텔의 등급만이 도출되었다.

조소윤·조현숙(1999)은 전통적인 매출액 중심의 경영분석의 문제점을 인식하고 보다 높은 차원에서 실질적인 수익을 중심으로 하는 부가가치 생산성이 근대 산업에서 중요시되어 가고 있음을 언급하였다⁶³⁾. 서울시내에 위치한 6개의 특 1등급 호텔을 대상으로 총자산, 노동, 총자본, 매출액과 종업원 1인당 부가가치인 부가가치 노동생산성의 관계를 살펴보고, 이러한 부가가치 생산성을 통해 경영 성과를 측정하였다. 연구 결과 어려운 경제 여건 하에서도 매출액의 신장과 종업원수의 감축으로 인한 인건비 감소로 부가가치 금액은 증가한 것으로 조사되었다. 기업의 생산성증대에는 총자본, 매출액, 인건비, 총자산, 영업이익 등의 여러 가지 생산요소가 함께 결합하여 이루어지고 있음을 알 수 있었으며, 이들의 관계는 생산성 향상을 위해 밀접하게 연관됨을 언급하였다. 또한 현재 대부분의 호텔에서는 부가가치 생산성 분석의 기본 자료인 부가가치 보고서가 작성되고 있지 않으나 보다 심도 있는 연구를 위해 부가가치 보고서의 작성이 행해질 필요가 있음을 제안하였다.

이창기·박창래(2000)는 우리나라의 호텔업을 대상으로 1995년부터 1998년까지

63) 조소윤·조현숙, "호텔산업의 경제적 부가가치(EVA)에 관한 연구", 한국호텔경영학회, 『호텔경영연구』, 제7호, 1999,

자료를 분석한 결과 성장성은 매년 증가한 것으로 분석되었으나 수익성은 감소한 것으로 분석되었다⁶⁴⁾. 또한 객실 규모와 재무적 성과 간에는 객실 규모가 클수록 성장성, 안전성, 수익성이 높게 나타났으나 뚜렷한 차이는 보이지 않았다. 그리고 호텔 경영형태에 따른 분석에는 국내 독립호텔보다 체인호텔들이 성장성, 안전성, 수익성이 높게 나타났다. 그리고 환경변화에 따른 매출액이 경영형태와 상표 브랜드에 영향 받고 있음이 조사되었다.

Vandyke(1985)는 호텔의 수익성에 영향을 미치는 주요 변수를 연구하였으며 영업실적 및 재무자료를 이용하여 객실 점유율, 객실 매출액 등을 주요 경영 성과 영향변수로 도출하였다⁶⁵⁾.

Schmidgall(1988)은 통제의 수단으로 경영 성과를 강조하면서 호텔의 경영 성과를 측정하기 위한 방법으로 총지배인들이 가장 많이 사용하는 재무 비율을 파악하여 성과지표로 제시하였다⁶⁶⁾.

2) 비재무적인 성과와 재무적 성과 간의 경영 성과 연구

이병윤(1998)은 호텔업의 경영 성과에 영향을 미치는 대표적인 재무지표를 선정하여 경영특성 변수들과의 관계를 분석하였다⁶⁷⁾. 경영 특성 변수는 호텔업의 경영 성과에 상관성이 큰 경영 환경 변수와 경영 실적 변수로 구분하였다. 경영 환경 변수에는 표본호텔의 객실 수, 호텔등급, 지리적인 위치 등을 이용하였고, 경영실적 변수에는 객실 이용률, 평균 숙박 일수, 외국인 총 수입 비율, 총 수입액, 객실 수입비율, 내국인 숙박객 비율 등 6개를 선정하였다. 그 결과 서울지역 특 1등급 호텔 중 객실이 351실 이상인 경우 안전성, 수익성, 성장성 등이 높게 나타나고

64) 이창기·박창래, 전계논문, 2000.

65) Vandyke, T. and Thomas L., "An Exploratory Study of Key Variables Affecting Profitability in the Lodging Industry", Ph. D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1985.

66) Schmidgall, Raymond S., *The 12 Financial Ratios General Manager Use Most*, Loadinf, May, 1988.

67) 이병윤, 전계논문, 1998.

100실 이하인 경우 활동성을 제외한 성과지표들은 매우 낮게 나타났다. 특히 서울 지역 특 2등급 이상인 호텔을 제외한 호텔들은 수익성, 성장성 등에 많은 문제점이 있고 이로 인한 재무구조의 악화로 경영환경이 심각한 상태임을 지적하였다. 경영실적변수와 대표 지표 간 판별 분석 결과에 의하면 유동성지표에는 내국인 연 숙박객 비율이, 안정성 지표에는 평균 숙박 일수가, 수익성지표에는 객실 이용률이, 활동성 지표에는 객실 수입률이, 성장성 지표에는 외국인 총수입 비율이 다른 변수보다 더 높게 나타났으며, 생산성지표와 경영 특성 변수간에는 유의한 차이를 발견하지 못하였다.

문주현(2000)은 호텔업에서 서비스-이익 사슬 관련 요인의 인과관계가 재무적 성과에 영향을 미치는 영향을 연구하였다⁶⁸⁾. 서비스-이익 사슬의 핵심 관련요인으로는 내부적 서비스 품질, 종업원 만족, 서비스 가치, 고객의 서비스 가치, 고객의 만족을 선정하였다. 재무적 성과로는 총자산 순이익률을 제시하였다. 분석 결과 내부적 서비스 품질, 특히 내부적 의사소통이 종업원 만족 요인과 상관관계를 가지면서 유의적인 영향을 미치고 있음이 조사되었다. 또한 종업원 만족과 종업원이 인지하는 서비스 가치와도 상관관계를 가지고 있었으며, 그러한 서비스 가치와 고객만족 간에도 상관관계가 존재한 것으로 조사되었다. 고객 만족과 재무적 성과간에는 상관관계가 존재하는 것으로 나타났으며, 아울러 유의적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

Umbreit & Eder, McConnell(1986)은 호텔의 각 부문별 조직 단위에 대한 경영 성과를 평가하는 것에 중점을 두어 호텔 경영자들이 이용하는 경영 성과를 측정할 수 있는 기준을 제시하였다⁶⁹⁾.

3) BSC를 이용한 경영 성과평가에 관한 연구

박정아(2001)는 호텔업의 경영 성과평가를 위한 BSC평가 지표 간의 인과관계를

68) 문주현, "호텔업의 서비스-이익 사슬이 재무적 성과에 미치는 영향", 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2000.

69) Umbreit & Eder, McConnell, "Performance Appraisals : Making Them Fair & Making Them Work", *The Cornell H.R.A. Quarterly*. Feb. 1986.

연구하기 위해 우리나라 호텔 특 1등급 24개, 특 2등급 29개, 그리고 1등급 76개를 대상으로 연구하였다⁷⁰⁾. 변수로는 학습 및 성장관점, 내부관점, 고객관점이 재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지와 표본의 특성에 따른 호텔업의 BSC 평가지표 체계의 성과 정도에 차이가 있는지를 다음과 같이 조사하였다. 첫째, 학습 관점 평가 요인은 수익관련 재무적 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 그러나 학습관점 평가요인은 수익 관련 재무적 성과에 간접적으로 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다.

둘째, 내부성과평가 요인은 수익관련 재무적 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다.

셋째, 내부성과평가 요인은 수익관련 재무적 성과에 간접적으로 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다.

넷째, 고객 성과평가 요인은 수익 관련 재무적 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하게 나타났다.

표본 특성에 따른 호텔업이 BSC 평가지표 체계의 성과 정도에 차이가 있는지를 분석한 결과 호텔등급에 따라서 BSC 평가지표 요인의 성과지표에 차이가 있음이 조사되었다.

각 관점별 변수간에 직·간접적인 영향을 미치고 있는지에 대한 실증적인 연구를 실시한 박정아의 연구와는 달리 본 연구에서는 각 관점별 변수에 성과변수를 하위 변수로 설정하여 재무적인 변수와 비재무적인 변수간의 관계를 실증 분석하였다. 그리고 박정아 연구에서는 각 호텔별로 1개의 설문을 받아 실증 분석하였으나 본 연구에서는 관리자용과 종업원용을 구분하여 설문지를 받아 분석함으로써 재무적 성과인 종속 변수와 독립 변수인 비재무적인 요소간의 관계를 다룬다는 점에서 차이가 있다.

서창석(2002)은 호텔업의 경영 성과 동인에 관한 연구를 서울지역 특 1등급 호텔 11개를 대상으로 2002년 10월 7일부터 16일까지 고객과 종업원을 대상으로 종업원 만족, 내부 프로세스 효율성, 고객만족이 경영 성과에 미치는 영향을 조

70) 박정아, 2001, 전계논문, pp86~88.

사하였다⁷¹⁾).

경영 성과 자료로는 3년간(1999, 2000, 2001) 재무적 자료를 토대로 총자본영업 이익률, 판매가능 객실당 수익을 성과지표로 선정하였다. 연구 결과 종업원 만족이 내부 프로세스 효율성, 고객만족에 유의적인 정(正)의 상관관계가 있음이 조사되었다. 그리고 내부 프로세스를 동인으로 하는 연구에서는 내부 프로세스 효율성은 고객만족에 유의적인 정(正) 또는 부(負)의 영향을 미치는 것으로 조사되었고 경영 성과에는 유의적인 정(正)에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 고객만족을 동인으로 하는 연구에서는 경영 성과에 유의적인 정(正)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

서창석의 연구에서는 서울 지역 11개 특급 호텔만을 대상으로 하여 지역적인 한계를 갖고 있다. 본 연구는 전국 70개 호텔들을 대상으로 재무적 요소와 비재무적 요소를 구분하여 비재무적 요소가 경영 성과에 미치는 여러 가지 인과관계를 파악하고자 한 점에서 서창석의 연구와 차이가 있다.

호텔업의 성과평가에 관한 연구들을 요약하면 재무적 측정치에 많이 의존하고 있음을 볼 수 있다. 그러나 최근에 BSC가 우리나라에 알려지기 시작하면서 비재무적인 요소와 재무적인 요소간에도 실증적 연구가 앞으로 활발히 연구될 것으로 기대된다.

이상에서 경영 성과평가에 대한 국내 기업의 BSC 적용에 대해 도입기업과 도입예정기업 사례를 보면 대부분이 호텔업이 아닌 일반기업이고 특히 앞에서 보았듯이 홍미경(2000)은 일반 기업에서 BSC의 도입기업과 비도입 기업간의 비교 연구도 이루어진 상태다. 그러나 본 연구자가 연구과정을 통해 조사한 바로는 아직까지 BSC를 도입한 국내 호텔업을 찾지 못했으며 그 만큼 미개척 분야라고 할 수 있다.

다만 호텔업의 BSC에 대한 연구로 박정아, 서창석의 실증적 연구 등이 있어 선구적 역할을 하고 있다. 그러나 제조업체에서 BSC의 연구는 실지 도입한 기업을 대상으로 실증 분석한 연구를 중심으로 비교적 충분하나 호텔업의 연구로는 BSC

71) 서창석, 전계논문, 2002

의 적용에 관한 실증적 연구 수준을 벗어나지 못하고 있다. 향후 우리나라 호텔업
들이 BSC가 도입되고 난 후 도입 기업과 비도입 기업간에 실증적인 비교 연구를
통해 연구가 더욱 활성화 될 수 있어야 할 것이다.



제III장 연구설계

제1절 연구모형과 가설 설정

1. 연구모형의 설계

BSC는 호텔의 경영 활동 과정에서 발생할 수 있는 인과관계를 규명할 수 있는 기초를 제공할 수 있을 것이다. 그러나 우리나라 호텔업에서 BSC를 성과측정 도구로 사용하는 호텔은 아직까지 없어 인과관계를 규명하는 것은 어렵다고 하더라도 일반기업에서 적용하고 있는 BSC 모형을 호텔업에 적용해서 인과관계를 밝히는 것은 호텔업의 경영 성과 개선에 상당한 영향을 줄 것이다.

본 연구에서는 BSC를 활용한 호텔업의 전략적 성과측정 모형과 모형을 구성하는 네 가지 측정 지표를 제시하고, 이들 각 지표들 간의 인과관계를 과학적으로 분석하여 이를 근거로 호텔업의 경영 개선에 실제적으로 기여할 수 있는 평가지표를 개발하는데 목적이 있다. 즉 인과관계는 호텔업 조직 운영에 대한 기본 방향을 제시하여 조직 구성원들이 비재무적인 요소와 재무적인 요소간에 이해관계를 규명함으로써 특정 성과좌표에 영향을 미치는 독립변수가 단순히 특정 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 여러 성과들과 인과관계 사슬을 맺음으로써 호텔업의 전반적인 시각에서 볼 때 시너지 효과를 만들어 준다는 것을 파악할 수 있게 한다.

호텔업의 성과측정치간의 관계를 규명하기 위해서 각 성과측정치를 BSC 모형에서 학습 및 성장성과, 내부 프로세스 성과, 고객 성과, 재무적 성과로 구분하여 설정하였다. 각 성과측정치는 다시 하위개념으로 구분했다. 특히 본 연구에서 네 가지 성과측정변수는 BSC의 선행 연구에서 공통적으로 연구되고 있는 변수들 중에서 호텔업 특성에 부합되는 변수를 선별하여 설정하였다.

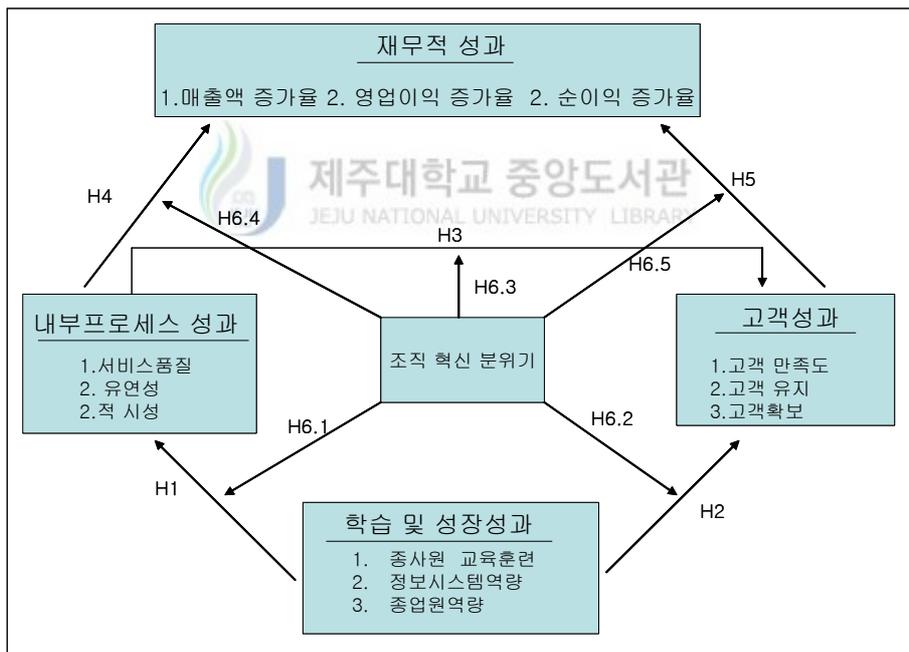
한편 Kaplan & Norton의 BSC 모형에서 조직혁신 분위기를 적용해서 연구한 모형은 찾아보기 힘들다. 그러나 Kaplan & Norton(2001b)⁷²⁾은 BSC의 가장 중요한

성공요소는 기량이 뛰어나고 열의가 넘치는 조직의 참여자들에 의하여 수행되어야 할 핵심적인 가치 창조는 리더쉽의 변화 즉 혁신 분위기를 들고 있다.

본 연구모형에서 혁신 분위기에 측정변수간의 인과관계는 어떻게 달라지는를 파악해보고자 조직혁신 분위기를 연구모형에 추가하였다.

본 연구에서 사용된 모형은 Kaplan & Norton의 BSC 모형에서 김원배(2001)⁷³⁾가 제조업을 대상으로 실증 분석한 연구모형에서 임파워먼트 대신에 조직혁신 분위기를 추가하여 호텔기업에 적용하고자 설정하였다. 본 연구에 사용된 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



72) R. S. Kaplan and D. P. Norton, op. cit., 2001b, pp.155~156.

73) 김원배(2001), 전개서 p.56.

2. 연구가설 설정

호텔업에서 성과 분석의 틀로써 BSC의 4가지 성과 즉 학습 및 성장성과, 내부 프로세스 성과, 고객 성과, 재무적 성과를 각 요인별 성과 분석에 따라 인과관계를 규명하기 위하여 설정했다. 호텔업에서 재무적요소와 비재무적인 요소들간의 관계를 Kaplan & Norton이 제시한 BSC의 성과 분석의 틀로써 각 성과 요인별 인과관계를 실증적으로 분석하고자 하였다.

1) 학습 및 성장성과와 내부 프로세스 성과의 관계

학습 및 성장성과와 내부 프로세스 성과와의 관계는 대부분의 연구에서 학습 및 성장성과 요인에 선행성을 지지하고 있다⁷⁴⁾. 왜냐하면 학습 조직은 내부 프로세스 성과를 높이기 위한 기반이 되지만 높은 내부 프로세스 성과가 학습 조직을 만들지는 못하기 때문이다. 따라서 학습 및 성장성과와 내부 프로세스 간의 관계는 인과적 관계에 있으므로 학습 및 성장성과가 내부 프로세스 성과에 (+)의 영향을 미칠 것이다. 이를 바탕으로 아래의 (가설1)을 설정하였다.

가설 1 : 학습 및 성장성과는 내부 프로세스 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2) 학습 및 성장성과와 고객 성과와의 관계

학습 및 성장성과는 BSC 모형의 네 가지 성과 요인 가운데 가장 미래 지향적인 성과요인이다. 왜냐하면 이 성과 요인들은 BSC 모형의 다른 세 가지 성과를 이끌어내는 원동력으로써 특히, 구성원의 역량을 강조하기 때문이다. 이는 지식경영, ERP(Enterprise Resource Planning:전사적 자원관리) 등 지적 자산의 가치 측

74) 박정아, 2001, 전계논문

정에 대한 관심이 대두되면서, 기업의 무형자산 가치에 대한 새로운 인식과 더불어 그 중요성이 더욱 강조되고 있다. 또한 이 성과에서 호텔업의 지속적인 조직의 비전과 경쟁력을 확보하기 위해서는 조직의 학습능력을 통한 성장 역량을 신장시킬 필요가 있다. Sim과 Koh (2001)는 종업원의 교육훈련이 고객 성과와 유의적인 관계가 있음을 실증적으로 규명한바 있다⁷⁵⁾. 기업의 가장 근본적이고 기본이 되는 자산은 인적 자산이며 구성요소 개개인이 보유하고 있는 성장 잠재력이 결국 기업의 미래 고객 성과를 이끌어 낸다. 따라서 본 논문에서 학습 및 성장 성과와 고객 성과간의 관계를 (가설2)로 설정하였다.

가설 2 : 학습 및 성장성과는 고객 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3) 내부 프로세스 성과와 고객 성과와의 관계

내부 프로세스 성과 요인과 고객 성과의 관계는 많은 연구학자들에 의해서 검증되고 있다. 대부분의 연구는 내부 프로세스 성과요인을 개선하기 위한 전략으로 고객 성과를 높이고 이는 결국 재무적 성과 개선을 위한 개연성을 증명하고 있다.

Rust, Zahorik, and Keimingham(1995)은 서비스 품질수준과 고객 만족도, 고객 확보 및 고객유지간에 유의적 관계가 있음을 밝히고 있다⁷⁶⁾. Ramaswamy, Meyer, and Damien(1999)은 서비스 질과 고객 만족도간에 유의적인 관계가 있음을 밝혔다.

일반적으로 내부 프로세스 성과가 단기적으로는 고객 성과로 나타나며 이러한 결과는 장기적으로 재무지표의 개선으로 나타날 수 있다. 따라서 내부 프로세스 성과와 고객 성과간의 관계를 가설3으로 설정하였다.

가설 3 : 내부 프로세스 성과는 고객 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

75) K. L. Sim and H. C. Koh, op. cit., 2001, p.5.

76) Rust, R.T., Zahorik, A.J., and Keiningham, T.L., "Return On Quality(ROQ): Marketing Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59, 1995, pp.58~70

4) 내부 프로세스 성과와 재무적 성과간의 관계

내부 프로세스란 경쟁사와 비교해서 평가대상인 호텔업이 어떠한 장점과 핵심 역량을 가지고 있는지를 평가하는 측면이다. Ittner and Larcker(1997)은⁷⁷⁾ 내부 프로세스 개선이 재무적 성과에 영향을 미친다고 밝히고 있다. 따라서 호텔업에서 서비스 품질과 서비스 유연성, 적시성의 향상이 재무적 성과인 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 확인할 수 있을 것이다.

내부 프로세스 성과의 개선은 장기적이고 간접적으로 고객성과를 매개로 재무적 성과의 개선을 유도한다는 데는 이견이 없으나, 단기적이고 직접적인 재무적 성과의 효과에 대해서는 부정적인 의견이 많다. 이러한 사실은 단기적으로 내부 프로세스 성과의 제고를 위한 여러 시도에 드는 비용으로 인하여 재무적 성과의 개선이 나타나지 못할 수도 있으며, 혹은 부의 결과로 나타날 수도 있다는 것을 암시하고 있다. 또한 재무적 성과는 우발적 사건에 매우 민감하며, 내부 프로세스 성과에 대한 정확한 자료의 확보가 어렵고, 현실적으로 경영자들은 재무적 성과에 대해 매우 민감하게 반응함으로써 내부 프로세스 성과에 의한 영향력이 희석되는 결과를 초래하기도 한다.

그러나 최근 여러 연구에 의하면 기업활동의 사이클이 단축되고, 급변하는 시장 환경으로 인하여 내부 프로세스 성과가 고객 성과에 매개하지 않고 직접적으로 그리고 경우에 따라서는 단기적으로도 재무적 성과를 개선한다는 주장이 제기되고 있다.⁷⁸⁾

호텔기업에서 단기적인 수익성으로는 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율 등을 들 수 있으며 내부 프로세스 성과와 이들 재무적 성과간의 관계를 (가설4)와 같이 설정하였다.

가설 4 : 내부 프로세스 성과는 재무적 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

77) Ittner and Larcker, op. cit., 1997.

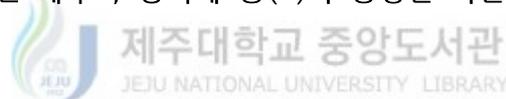
78) C. J. McNair, R. L. Lynch and K. F. Cross, "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?" , *Management Accounting*, November, Vol. 68. Iss. 2, 1990, pp28-30.

5) 고객 성과와 재무적 성과간의 관계

고객 성과와 재무적 성과간의 관계에 대하여 대부분의 학자들은 직접적인 관계를 언급하고 있다. Kotler(1998)는 만족한 고객은 반복구매를 하게 되고, 주변에 긍정적이며 호의적인 선전 효과를 수행하며, 경쟁사의 제품과 광고에 주의를 덜 기울이게 되고, 같은 회사의 다른 제품을 사게 되어 결국 기업의 성과를 향상 시킨다고 한다⁷⁹⁾.

고객 성과는 다양한 측면에서 기업의 재무적 성과 개선에 영향을 미친다. 앞서 설명한 바와 같이 직접적인 재무적 성과 개선에 영향을 미치기도 하지만 명성이나 브랜드 이미지, 진입장벽의 구축 등과 같이 장기적이고 간접적인 방법으로 영향을 미치기도 한다⁸⁰⁾. 따라서 호텔 기업의 고객성과는 재무적 성과간의 관계를 (가설5)와 같이 설정하였다.

가설 5: 고객성과는 재무적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.



6) 성과지표간 조직혁신 분위기의 조절효과

Kaplan과 Norton(2001b)은 BSC의 가장 중요한 성공요소로 리더십의 변화를 지적하면서 리더의 혁신적 성향을 강조하였다⁸¹⁾. 혁신행동과 관련하여 리더의 지원과 조력은 필수적인 요소가 된다. 특히 새로운 형태의 리더십 이론들은 모두가 구성원의 혁신행동을 고려한 리더십들이다. 혁신의 고전적 정의를 보면 ‘조직에 새로운 변화가 의도적으로 실행되는 정도’라고 간명하게 정의를 내릴 수 있다.

조직혁신(organizational innovation)은 주로 특정한 조직의 혁신 연구를 통해 접근되어 왔지만, 그 측정은 대부분 조직 구성원들에게 혁신정도를 묻는 방식이나 분위기를

79) P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, inc., 1998.

80) C. Fornell, "A Model for Consumer Complaint Management", *Marketing Science*, Vol. 7, Lss. 3, 1988, pp.287~289.

81) R. S. Kaplan and D. P. Norton, , op. cit., 2001b, pp.155~156

묻는 방식으로 진행되어 왔다. 즉 근로자들에게 그들의 혁신정도를 묻는 것이 혁신의 일반적 척도가 된다. 사실 호텔업에서의 BSC도 혁신의 결과일 것이다. 또한 본 연구에서 BSC의 선행요인으로 채택한 것들도 모두 혁신과 무관하지 않으며, 혁신적 분위기가 조성되지 않으면 실천하기 힘들 것이다. 따라서 BSC 요인간의 선형관계는 조직의 혁신 분위기에 의해 다르게 나타날 것으로 예측되어 다음과 같은 (가설6)을 설정하였다.

가설 6 : 연구모형에 설정된 성과지표간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

H6.1 : 학습 및 성장성과와 내부 프로세스 성과간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

H6.2 : 학습 및 성장성과와 고객성과간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

H6.3 : 내부 프로세스 성과와 고객성과간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

H6.4 : 내부 프로세스 성과와 재무적 성과간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

H6.5 : 고객성과와 재무적 성과간의 관계는 조직혁신 분위기에 따라 조절될 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 학습 및 성장성과

학습 및 성장성과 요인은 인적 자원 및 지적 자산관리와 밀접한 관련을 맺고 있다. 궁극적으로 재무적 성과, 고객성과, 내부 프로세스성과의 목적을 충족시키는 힘은 조직의 학습 및 성장성과에 달려 있다. 학습 및 성장 성과요인을 가능케 하는

세가지 원천은 직원과 시스템, 조직이다.

조직의 능력을 어떻게 향상시키고 변화시킬 것인지는 재무적 성과나 비재무적 성과를 가져오게 하는 가장 원천적인 것에 해당된다.

학습 및 성장성과는 다른 3가지 성과의 성과를 이끌어내는 원동력으로써, 특히 구성원의 역량을 강조하고 있다. 이는 지적자산의 가치 측정에 대한 관심이 대두되면서 기업의 무형자산 가치에 대한 새로운 인식과 맞물려져 있다. 학습 및 성장 성과는 인적 자원 및 지적 자산관리 성과를 측정하기 위해 조직의 능력을 어떻게 향상시킬 것인가를 의미한다.

따라서 본 논문에서 학습 및 성장성과는 종업원 교육훈련, 정보시스템 역량, 종업원 역량 등 3가지 변수를 이용하여 측정한다.

1) 종업원 교육훈련

종업원 교육훈련은 종업원의 직무와 연계한 교육이다. 종업원 교육과 연계한 측정은 종업원들의 경력개발, 업무와 관련된 훈련, 교육의 질로 측정하고 있다.

2) 정보시스템 역량

정보시스템 역량은 호텔업 내에서의 전산시스템 구축으로 정의할 수 있는데 양질의 전산시스템 구축은 고객에 대한 신속한 업무처리와 직무와 관련된 정확한 정보를 제공해 줄 수 있다. 본 연구에서 정보시스템 역량의 측정은 직무와 관련된 정보제공, 정보시스템 만족도, 종업원들의 정기적인 정보시스템 교육, 직무와 관련한 전산실 협조 등으로 측정하였다.

3) 종업원 역량

종업원 역량은 호텔업에서 직무와 관련한 종업원의 역량으로 직무에 대한 경험

과 지식 그리고 개인적인 의지로 정의할 수 있다.

2. 내부 프로세스 성과

내부 프로세스 성과는 경쟁사와 비교해서 평가대상인 호텔업의 사업단위가 어떠한 장점과 핵심역량을 가지고 있는지를 평가하는 측면이다. 내부 프로세스 성과 측정치들은 고객 중심적 측면의 성과측정치와 연계되어야 한다.

본 연구에서는 호텔업의 내부 프로세스성과측정치로 서비스 품질과 유연성, 적시성을 들고 있다.

1) 서비스 품질

서비스 품질은 소비자나 고객이 갖고 있는 정보·경험·기업이미지·개인적 욕구 등에 근거하여 서비스 제공자가 제공할 것이라고 기대하는 서비스와 제공된 서비스의 과정 및 성과에 대해 소비자가 인식한 서비스(perceived service)를 자신의 평가기준에 비추어서 비교한 것이다⁸²⁾.

서비스의 품질 척도는 AAA에서 사용한 호텔평가척도(American Automobile Association 1995)를 기초로 하여 Min and Min(1996)⁸³⁾이 개발한 호텔서비스 품질의 지표를 토대로 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려한 전반적인 서비스품질에 대한 단일 항목으로 설정하였다. 이는 Cronin and Taylor(1992)와 Spreng and Mackooy(1996)⁸⁴⁾가 사용한 전반적인 서비스품질 측정방법을 이용한 것이다. 문항은 “귀하는 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고

82) 고재건, 『서비스 품질 경영론』, 제주대학교 출판부, 1999, p.155.

83) Min, Hokey and Hyesung Min, "Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Cap Analysis," *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 58-72. 1996.

84) Spreng, Richard A. and Robert D. Mackooy, "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214. 1996.

객에 대한 대응성 등을 고려할 때 이 호텔의 전반적인 서비스 품질이 어떻다고 생각하십니까?”와 같이 제시하고, 응답자의 주관적인 평가를 5점으로 하여 척도상에 나타내도록 하였다.

2) 유연성

호텔업에서 유연성은 고객에게 대응하는 종업원의 아량과 역량을 말하는 것으로 고객이 요구하는 서비스를 제공할 수 있는 수준과 경쟁호텔에 비해 차별적인 서비스를 제공할 수 있는 것으로 정의하였다.

3) 적시성

적시성은 시간을 적절하게 잘 지키는 것으로써 고객의 주문에 따른 제품과 서비스를 적시에 고객에게 제공되는 것을 말하는 것으로 호텔업에서 고객의 불만처리 시 고객에 대처하는 시간이라든지 호텔에서 서비스 제공에 따른 시간과 새로운 서비스상품 도입과 같은 것들을 경쟁사와 비교해서 어떤가 하는 것을 말한다.

3. 고객성과

고객성과는 고객측면에서 고객이 호텔을 이용한 후 사전기대와 이용 후 그들의 느끼는 심리적인 상태로 정의한다. 고객성과에 대한 측면에서 호텔업의 장점으로 내세울 수 있는 것은 고객 만족도, 고객유지, 고객확보 등을 들 수 있다.

1) 고객 만족도

고객 만족도는 호텔을 이용하는 고객들이 이용 전 기대와 이용 후 실제 나타나

는 심리적 상태로 고객이 기대이상으로 느끼는것(감동, 기쁨)으로 정의할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 호텔고객들에게 직접 서비스 만족도를 조사하는 방법을 선택하지 않고 종업원들로 하여금 선택하도록 우회적인 방법으로 고객 만족도에 대한 선호도로 조사하였다. 즉 고객들이 호텔을 사용한 후 선호하는 이유가 무엇이라 생각하십니까? 라는 질문으로 조사하였다.

설문내용은 서비스, 가격, 접근 용이성, 지역경제 기여로 측정하였다.

2) 고객유지

고객유지는 호텔업에서 기존 고객과의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율로서 기존 고객의 지속적인 호텔이용으로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 경쟁사 호텔과 비교해서 기존고객 이용율과 불만건수, 우량고객 이탈율, 고객의 클레임율로 측정하였다.



3) 고객확보

고객확보는 기존고객과의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율로서 기존고객확보로 정의하였다.

4. 재무적 성과

일반적으로 재무적 성과에 대한 측정은 두 가지 방법으로 이루어지고 있다. 하나는 계량적인 수치를 바탕으로 재무적 성과를 측정하는 방법이며, 다른 하나는 경영자의 인지적 재무적 성과를 측정하는 방법이다.

계량적인 수치를 바탕으로 하는 재무적 성과측정 방법으로 가장 일반적인 것은 투자 수익률 증가율, 시장 점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등이다.

본 연구에서는 Doyle(1994)가 제시한 인지적 재무적 성과측정방법인 경쟁사 대비 매출액 증가율, 순이익 증가율, 영업이익 증가율 등을 변수로 이용하였다.⁸⁵⁾

5. 조직내 혁신 분위기

혁신의 고전적 정의를 보면 ‘조직에 새로운 변화가 의도적으로 실행되는 정보’라고 간명하게 정의를 내릴 수 있다.

조직혁신 분위기는 조직의 새로운 변화가 의도적으로 실행되도록 조성된 조직내 환경을 의미하며, 그 측정은 주로 조직 구성원들에게 혁신 분위기를 묻는 방식으로 행해져 왔다. 본 연구에는 Scott & Bruce(1994)의 측정 방법으로 6문항을 선정하여 5점척도로 측정하였다⁸⁶⁾.

제3절 자료의 수집과 분석



1. 설문조사대상의 선정

설문 대상 기업의 선정은 우리나라 호텔 특 1등급, 특 2등급, 1등급 호텔을 대상으로 실시하였다. 설문 조사대상 호텔업의 선정기준은 다음과 같다.

첫째, 호텔업의 규모이다. 성과 요인간의 관계를 보다 분명하게 파악하기 위해서는 성과개선을 위하여 다양한 접근을 시도하는 호텔업을 선택하였다. 왜냐하면 재무적 성과의 경우 호텔업의 규모가 작을 경우 그 변동 폭이 매우 크고 우연적이다. 이에 반해 상대적으로 규모가 큰 호텔업의 경우 재무적 성과가 비교적 안정

85) P. Doyle, "Setting Business Objectives and Measuring Performance," *Journal of General Management*, Vol. 20 No. 2, 1994, pp18-19.

86) Scott, S.G. & Bruce, R.A., "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994, pp.580~607.

적이며 우발적 상황에 의한 변동이 소규모 호텔업에 비해 적다. 따라서 본 연구에서는 특 1등급, 특 2등급, 호텔업1등급 호텔에서 100실 이하의 규모의 호텔인 경우는 되도록 표본에 포함되지 않도록 하였다.

둘째, 관리자와 종업원의 구분이다. 호텔업의 재무적요소와 비재무적 요소를 파악하기 위하여 재무적인 사항은 관리책임자나 영업부 지배인급 이상을 대상으로 선정하였다. 그리고 종업원은 관리부서와 영업부서를 대상으로 실시하였으며 되도록 영업부서의 종업원을 대상으로 실시하였다.

셋째, 응답자수이다. 특정 호텔업의 설문조사에 대한 신뢰성을 높이기 위해서 한 호텔에서 관리자용은 1매 종업원용은 3명 이상이 응답하도록 하였다.

2. 설문지의 구성

제2절의 변수의 조작적 정의를 바탕으로 본 연구의 설문지는 종업원용 41문항과 관리자용 17문항으로 구성하였다.

종업원용 설문지는 비재무적인 요소파악을 위하여 종업원 교육훈련 5문항, 정보시스템 역량에 관한 설문 5문항, 종업원 역량에 관한 설문 6문항으로 학습 및 성장성과에 16문항으로 구성하였다. 내부 프로세스 성과에는 전반적 서비스 품질 1문항, 서비스 유연성 3문항, 서비스 적시성 3문항으로 구성되었다. 고객성과에는 고객 만족도 4문항, 고객유지 4문항, 고객확보 4문항으로 구성하였다. 다음은 하위 구성항목으로 조직분위기에 6문항으로 구성하였다.

관리자용 설문 문항은 조직혁신 분위기 6문항과 재무적 사항에 관한 6문항, 응답자의 인구 통계적 자료를 확보하기 위한 개방형 질문 3문항으로 구성하였다. 이를 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측 정 변 수		문 항 번 호	설문항목의 참고자료	설문지 구문
학습 · 성장 성과	종업원 교육훈련	I : 1~5	허종락(2001), 김원배(2001)	종업원
	정보시스템 역량	I : 6~10	김원배(2001)	
	종업원 역량	I : 11~16	Hersey & Blanchard(1982)	
내부 프로세스 성과	전반적 서비스품질	I : 17	Spreng and Mackoy(1996)	
	서비스 유연성	I : 18~20	논자구성	
	서비스 적시성	I : 21~23	BSC실천매뉴얼 참조 논자구성	
고객성과	고객 만족도	I : 24~27	허종락 (2001)	
	고객유지	I : 28~31	허종락 (2001)	
	고객확보	I : 32~35	논자구성	
조직혁신 분위기		I : 36~41,	Scott & Bruce(1994)	
종업원 총문항		41문항		
조직혁신 분위기		II : 1~6	Scott & Bruce(1994)	
재무적 사항		II : 7~12	Dolye(1994)	
인구 통계적		II : 13~15		
관리자용 총문항		15문항		



3. 표본선정 및 특성

호텔업을 대상으로 비재무적 성과 요인과 재무적 성과요인간의 관계를 분석하고자, 표본선정은 한국관광협회와 사단법인 한국호텔업 지배인협회 전국 호텔업 일람표를 참조하여 선정하였다. 표본은 전국에 소재하는 특 1등급, 특 2등급, 1등급 호텔업을 대상으로 조사하였다.

자료의 수집방법은 직접 방문과 우편 설문지 조사법을 병행하여 사용하였다. 본격적인 설문조사에 앞서 예비조사를 실시하였고, 예비조사는 2003년 7월 한 달 동안 직접 방문하여 사전조사를 실시하였다. 본 조사는 2003년 9월부터 10월까지 2개월 동안 주로 직접 방문하는 방법을 택함으로써 가능한 한 많은 자료를 수집하고자 노력하였으며 부득이 한 경우에는 우편물을 사용하였다.

설문지 회수는 직접 회수 47개 호텔, 우편물 회수 23개 등 70개 호텔의 설문지

를 회수하였다. 직접 방문하여 회수한 경우는 47개 호텔 기업으로 회수된 전체 자료 70개 호텔 기업 중 67%를 차지했다. 70개 호텔업에 우편으로 설문지를 발송하여 그중 23개 호텔업으로부터 회수되어, 33%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지는 관리자용 70매와 종업원용 399매로 총 469매를 회수하였다.

설문지 배포 호텔과 회수된 설문지 현황은 다음 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지 배포 및 회수 현황

급	특 1등급				특 2등급				1등급				회수	
	배포		회수		배포		회수		배포		회수			
지역	설문지	호텔수	설문지	호텔수	설문지	호텔수	설문지	호텔수	설문지	호텔수	설문지	호텔수	설문지	호텔수
1.서울	126	15	123	15	54	7	24	5	57	9	29	4	176	24
2.부산	43	5	43	5	20	3	8	2	8	2	0	0	51	7
3.제주	82	10	75	10	8	2	7	2	74	12	71	12	153	24
4.대전	0	0	0	0	24	4	12	2	4	1	4	1	16	3
5.전북	6	1	6	1	12	3	6	1	6	1	0	0	12	2
6.경북	40	5	36	5	0	0	0	0	0	0	0	0	36	5
7.경남	0	0	0	0	12	2	6	1	20	5	0	0	6	1
8.충북	0	0	0	0	0	0	0	0	9	2	9	2	9	2
9.경남	0	0	0	0	12	2	6	1	30	0	0	0	6	1
10.강원	0	0	0	0	22	4	4	1	12	0	0	0	4	1
계	297	36	283	34	164	27	73	18	220	32	113	18	469	70
회수율			95%				45%				51%		69%	

연구 표본의 특성을 보면 기업형태별로는 로컬호텔 78.6%, 외국계 체인 18.6%, 외국계 프랜차이즈 2.9%이며, 호텔 등급별로는 특 1등급 48.6%, 특 2등급 25.7%, 1등급 25.7%로 나타나고 있다. 호텔규모별로는 종업원수를 기준으로 100명 이하 30.0%, 101명-200명 이하 24.3%, 201명-500명 이하 24.3%, 501명 이상 21.4%로 나타났다.

<표 3-3> 연구표본의 특성

구분	범주	사례수	배분율(%)
호텔의 경영형태	개별경영	55	78.6%
	외국계 체인	13	18.6%
	외국계 프랜차이즈	2	2.9%
호텔의 등급	특 1등급	34	48.6
	특 2등급	18	25.7
	호텔업1등급	18	25.7
호텔의 종업원수	100명 이하	21	30.0
	101명-200명	17	24.3
	201명-500명	17	24.3
	501명-700명	4	5.7
	701명-1,000명	6	8.6
	1,001명 이상	5	7.1
합계		70	100

4. 분석 방법



호텔업 성과간의 인과관계를 규명하기 위하여 여러 가지 통계기법을 활용하였다. 먼저 측정 도구에 대한 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다.

측정 도구에 대한 검증을 위하여 먼저 설정된 변수의 개념상의 신뢰성을 확인하기 위하여 정화 작업을 실시하였다. 정화 작업은 전체 항목간의 수정된 항목대 전체상관관계(corrected item -to- total correlation)를 통하여 이루어 졌다. 정화 과정을 통하여 전체 개념에 유익한 설명변수로서의 역할을 수행하지 못하는 변수는 제거되었다. 다음에 항목간의 내적 일관성을 확인하기 위하여 Cronbach's α 를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 이 과정에서 신뢰성을 저해하는 항목들은 제거하였다. 또한 특정개념의 측정에 대한 척도의 타당성 평가를 위해 확인요인분석을 실시하였다. 측정 도구에 대한 신뢰성 및 타당성이 확보된 후 최종잔여 항목에 대한 기초분석 차원에서 요인간 상관관계 분석을 실시하였다. 이러한 구성개념간의 상관관계 행렬을 바탕으로 가설검증을 위해 공분산 구조분석을 실시하고 연구모형과 경쟁모형들 중 최적모형을 선정하기 위해 단계적 χ^2 검증을 실시하였다.

이상의 분석을 위하여 SPSS WIN 10.0과 AMOS 4.0을 이용하였으며, 사용된 통계기법을 요약하면 아래의 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 자료의 분석 방법

구 분	분석내용	분석통계기법
기초분석	· 표본의 구성	빈도분석
	· 측정 도구의 신뢰성	신뢰도분석
	· 측정 도구의 정화 및 타당성	요인분석
	· 변수 및 개념간의 상관관계	상관관계 분석
가설1	· 학습 및 성장성과와 내부 프로세스 성과간의 관계	공분산 구조분석
가설2	· 학습 및 성장성과와 고객성과간의 관계	
가설3	· 내부 프로세스 성과와 고객성과간의 관계	
가설4	· 내부 프로세스 성과, 재무적 성과간의 관계	
가설5	· 고객성과와 재무적 성과간의 관계	
가설6	· 조직혁신 분위기의 조절효과	위계적 회귀분석

제IV장 실증분석

제1절 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰도 분석

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다⁸⁷⁾. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도, 즉 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성의 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 동일한 상황에서 동일한 측정 도구로 동일한 대상을 시간을 달리하여 2번 측정하여 그 결과를 비교하는 검증-재 검증법(test-retest method), 최대한 2가지 형태의 측정 도구를 동일한 표본에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 복수 양식법(multiple forms technique), 다수의 측정항목을 두 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정하는 반분비교법(half-split method), 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정 도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 크론바 알파계수를 이용하는 내적 일관성 검증법(internal consistency test method) 등이 있다.

그러나 검증-재검증방법은 첫 번째 검사에 대한 피검사자의 기억이 두 번째 검사의 응답에 영향을 미쳐 상관관계가 높아질 가능성이 있고, 반분비교법은 분할할 수 있는 조합의 수가 많기 때문에 신뢰성계수가 조합에 따라 달라질 수 있는 한계를 지니고 있으며, 복수 양식법은 설문내용은 그대로 두되 설문형식을 바꾸거나 다시 배열하여 분석해야 하는 어려움이 있다. 또한 위의 3가지 방법은

87) 최서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1993, p.241.

모두 시간, 인력, 비용이 많이 소요되는 단점을 지니고 있다. 따라서 본 연구는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

분석결과 <표 4-1>에 제시된 바와 같이 구성원의 학습 및 성장성과 요인의 전체 신뢰도는 $\alpha=.9430$ 이며, 교육훈련, 정보시스템, 구성원의 역량을 나타내는 학습 및 성장성과 요인의 3가지 하위구성도 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있다. 내부 프로세스 성과요인의 전체 신뢰도는 0.9667이며, 3가지 하위구성요인의 신뢰도도 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있다. 고객성과요인의 전체신뢰도는 0.8548이며, 3가지 하위구성요인의 신뢰도는 모두 0.6이상으로 신뢰도가 일반적 기준치에 부합되는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 각 변수들은 개념적으로 서로 구분되는 것으로 판단된다. 이처럼 척도에 대한 개념 규정이 적합하고 필요한 신뢰수준을 충족시키고 있음이 확인되면 다음으로 척도의 타당성이 평가되어야 한다.



측정변수		Alpha계수	
		하위요인	전체요인
학습 및 성장성과	종업원 교육훈련	.9485	.9430
	정보시스템 역량	.8953	
	종업원 역량	.8589	
내부 프로세스 성과	서비스의 유연성	.9262	.9667
	서비스의 적시성	.9168	
고객성과	고객유지	.8225	.8548
	고객확보	.7837	
	고객만족	.6931	

2. 타당성 분석

타당성 분석 방법은 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 잠재변인의 예측변수를 완전히 통제하여 수행하는 요인분석을 의미한다.

주요인분석은 많은 변수들 사이에서 관계의 유형을 찾아내는 것과 관련된다. 이들 유형은 무엇이 주성분을 표현하는가 또는 일반적 용어로 요인을 표현하는가를 의미한다. 한 요인에 높은 부하치(loading score)를 갖는 변수들은 그 요인을 설명해주는 주차원의 설명자가 되는 것이다. 단지 요인들에 대한 변수들의 적재치의 검토로 주차원의 특성을 확인해야 한다. 이점에서 구조방정식모델의 측정모델과 요인분석의 목적이 유사함을 알 수 있다. 측정모델용어로 요인은 잠재변수를 의미한다. 각 변수는 각 요인의 예측변수로써 역할을 한다. 이 방식에 이용하는 요인분석은 어느 변수가 그 잠재개념의 예측변수가 되는가에 대한 통제가 제한되어 탐색적 기법이라 할 수 있다.

그러나 구조방정식모델에서 측정모델은 각 개념에 대한 예측변수를 지정함으로써 완전히 통제할 수 있어 확증역할을 수행할 수 있다. 또한 구조방정식 모델은 각 제한 확증요인에 대한 적합도의 통계적 검증이 가능한데 반하여 주성분요인분석은 불가능하다. 따라서 확인요인분석은 특정개념의 측정에 대한 척도의 타당성 평가에 특히 유용한 분석이라고 할 수 있다.

확인요인분석을 위해 공분산 구조분석방법을 활용하였는데, 이 분석방법의 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다⁸⁸⁾. 그래서 측정변수가 많은 경우 여러 측정변수를 묶어서 하나의 하위척도로 구성하고, 하위 척도의 평균치를 해당 잠재변인의 개별 측정변수로 취급하는 방법을 사용하고 있다. 확인요인분석의 측정변수의 수는 9개이고, 분석에 사용되는 표본의 크기가 70개로 표본의 크기와 구조모델이 측정하는 미지수간의 비율이 최소한 5:1을 넘어야 할 것을 요구하는 Bentler(1989)의 기준을 만족시키고 있다.

88) Bentler, P.M., *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc., 1989.

구조모형의 간결성을 확보하기 위하여 학습 및 성장성과는 총 17개 측정변수를 3개의 하위변수로 구성하고, 내부 프로세스 성과는 7개의 측정변수를 3개의 하위변수로 구성하였으며, 고객성과는 10개의 측정변수를 3개의 하위변수로 구성하여 이 하위변수의 평균치를 해당 잠재변인의 개별 측정변수로 취급하여 확인요인분석을 실시하였다.

공분산 구조분석을 통한 확인요인분석의 부합치 판정기준은 χ^2 값이 무의미하게 나타날 경우 관찰행렬(투입행렬)과 추정행렬(예측행렬)이 통계적으로 유의한 차이가 없음을 의미한다. 이 경우 표본이 모집단을 잘 설명하고 있다는 의미여서 적합한 모델로 판정된다. 그러나 χ^2 값만을 가지고 모델이 적합성을 판정할 경우 1종 오류를 범할 가능성을 배제하지 못한다. 왜냐하면 표본이 100개 이하로 감소하면 χ^2 값은 비유의적인 차이를 나타내 수용 가능한 적합도를 보일 가능성이 있기 때문이다.

공분산 구조분석을 이용한 확인요인분석 결과 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 $\chi^2=23.965$, $df=21$, $p>.05$ 로 설정된 모델이 현실을 잘 반영하는 적합한 모델로 판정되었다. 또한 다른 부합치들 즉 $RMR=.009$, $GFI=.927$, $NFI=.960$, $TLI=.991$, $CFI=.995$ 로 나타났다. 부합치들의 적합도 판정기준은 RMR 은 0.5이하, 나머지 부합치들은 0.9이상일 것을 권장하고 있다. 여기서 RMR 과 GFI 는 모형 적합도를 평가할 때 활용되며, CFI 는 기초모델과 제안모델을 비교할 때 활용되며, NFI 와 TLI 는 기초모델과 제안모델 비교 및 제안모델의 간명도를 평가할 때 유용하게 활용된다.

그러나 <표 4-2>에 제시된 바와 같이 고객성과의 측정변수인 고객만족의 요인적재치가 0.397로 나타나 기준 적재량에 미달되고 있다. 따라서 고객만족을 제거한 후 다시 요인분석한 결과 <표 4-2>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=18.941$, $df=15$, $p>.05$, $RMR=.007$, $GFI=.936$, $NFI=.967$, $TLI=.987$, $CFI=.993$ 의 부합치를 보이는 적합모델로 판정되었다. 또한 8가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다.

<표 4-2> 구조모형 변수들의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)	고객만족포함		고객만족제거	
	적재치	기각율	적재치	기각율
학습성장성과 → 종업원 교육훈련 → 정보시스템역량 → 종업원적무역량	.927	9.772** 4.924**	.927	9.729** 4.942**
	.843			
	.541			
내부 프로세스성과 → 전반서비스품질 → 서비스유연성 → 서비스적시성	.936	18.691** 15.685**	.972	18.660** 15.669**
	.908			
	.940			
고객성과 → 고객유지 → 고객확보 → 고객만족	.925	8.469* 3.358**	.925	8.298** -
	.810			
	.397			

*p<0.01, **p<0.001

한편 조절 변수로 활용된 조직혁신 분위기를 단일 잠재요인으로 두고 6개의 측정변수간의 확인요인분석을 한 결과는 <표 4-3>에 나타난 바와 같다. 분석결과 $\chi^2=9.406$, $df=8$, $p>.05$, $RMR=.007$, $GFI=.961$, $NFI=.971$, $TLI=.992$, $CFI=.996$ 의 부합치를 보이는 적합모델로 판정되었다. 또한 6가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다.

<표 4-3> 조절 변수의 확인요인분석

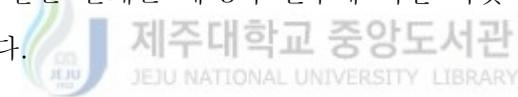
경로(잠재변인→측정치)	적재치	기각율
조직혁신 분위기 → 분위기1 → 분위기2 → 분위기3 → 분위기4 → 분위기5 → 분위기6	.802	7.682** 8.202** 7.772** 7.879** 7.383**
	.817	
	.858	
	.824	
	.833	
	.901	

**p<0.001

3. 상관관계 분석

변수들의 기술적 통계특성과 이들 변수들간의 상관관계는 <표 4-4>에 제시되고 있다. 상관관계 분석은 확인요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위함이다.

먼저 내부 프로세스 성과는 학습성과, 고객성과는 내부 프로세스 성과와 가장 높은 상관관계를 보이고 있다. 또한 결과 변수인 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율은 본 연구에서 선행변수로 예측한 내부 프로세스 성과와 고객성과 중 고객성과와 상관관계가 더 높게 나타나고 있다. 따라서 학습성과→내부 프로세스 성과→고객성과→결과 변수간의 구조모형을 예측하게 하고 있다. 그러나 상관관계 분석 결과로 어떠한 결론을 도출해 내기에는 무리가 있다. 왜냐하면 그와 같은 관계는 제 3의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수 있기 때문이다.



<표 4-4> 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5
학습성장성과(1)	3.1140	.3787	1.000				
내부 프로세스성과(2)	3.3101	.5328	.836**	1.000			
고객성과(3)	3.2234	.4005	.689**	.771**	1.000		
매출액증가율(4)	3.2143	.8829	.289*	.326**	.374**	1.000	
영업이익증가율(5)	3.1714	.8842	.257*	.272*	.333**	.732**	1.000
순이익증가율(6)	3.1429	.9523	.251**	.290*	.368**	.756**	.917**

제2절 최적 구조모형 검증

1. 공분산 구조분석 절차

연구모형 한 가지만을 설정하여 그것이 경험적으로 얻은 자료와 잘 부합되는지만을 검증해 본다면 검증결과에 대해 잘못된 결론을 내리는 오류를 범할 수 있다. 왜냐하면 이 모델보다 얻어진 자료에 잘 부합되는 모델이 존재할 가능성도 있고, 이 모델보다 더 간결한 모델이 존재할 가능성도 있기 때문이다. 따라서 연구모형 이외의 경쟁모델들을 설정하여 이들의 채택여부를 확인해 볼 필요가 있다. 연구모형을 포함하여 이때 설정되는 모든 경쟁모델들이 구조적으로 포함관계에 있는 모델일 경우에는 단계적으로 χ^2 검증을 실시하여 더 좋은 설명모형을 확인할 수 있다. 이 경우 경쟁모델 설정은 가설 모델의 분석 결과를 살펴본 후 추가지수나 잔차에 관한 정보에 입각하여 사후적으로 설정하는 모델이 되어서는 안된다. 사후분석 정보에 입각해서 경쟁모델을 설정할 경우에는 전반적인 분석 자체가 확인적 분석이 아닌 탐색적 분석이 되어서 χ^2 차이 검증의 일종오류를 증폭시키기 때문이다.

단계적 χ^2 검증 절차는 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간 증분 χ^2 값이 유의하면 여러 부합치를 고려하여 이들이 높은 모델이 채택되고, 증분 χ^2 값이 유의하지 않으면 경로계수를 적게 설정한 모델이 간명 모델로 채택된다. 주의할 점은 χ^2 검증은 표본크기 및 다변량 정상 분포의 가정에 민감하기 때문에 표본크기가 크고 측정변수가 많을 때는 표본과 재생 공분산 행렬간에 약간의 차이만 있어도 χ^2 값이 유의하게 나타날 수 있다는 것이다. 따라서 공분산 구조분석의 여러 부합치를 고려하여 판단하여야 한다. 특히 표준 부합치(NFI:normon fit index)는 이론모형의 χ^2 값과 모든 측정변수들이 독립적이라고 가정하는 독립모델의 χ^2 값을 비교한 것으로써, 표본 크기나 자유도에 영향을 받지 않기 때문에 중요하다.

단계적 χ^2 검증을 통해 최적 모형을 제시하기 위한 절차는 다음과 같다. 첫째, 연구모형보다 미지수를 많이 설정한 완화모형을 설정하여 두 모형을 비교 분석한

다. 완화모형은 연구모형에 학습 및 성장성과와 결과 변수(매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율)간의 경로를 추가한 모형이다. 이때 단계적 χ^2 검증 결과 증분 χ^2 값이 유의하면 완화모형이 채택되고, 유의하지 않으면 연구모형이 간결한 모델로 채택된다. 둘째, 연구모형에 미지수를 1개 제거한 ‘간명모형1’과 ‘간명모형2’를 설정하여 이를 첫 번째 단계에서 채택된 모형과 비교 분석 한다. 먼저 연구모형에 내부 프로세스 성과와 고객성과간의 경로계수를 제거한 간명모형1과 첫 번째 단계에서 채택된 모형을 비교하기 위하여 단계적 χ^2 검증을 실시한 후, 그 결과 유의하지 않다면 간명모형1이 채택된다. 같은 방법으로 연구모형에 학습 및 성장성과와 고객성과간의 경로를 제거한 간명모형2와 첫 번째 단계에서 채택된 모형을 비교하여 우수한 모형을 선정한다. 셋째, 두 번째 단계에서 채택된 모형과 연구모형에 학습 및 성장성과와 고객성과, 내부 프로세스 성과와 결과 변수간의 경로 2개를 제거한 ‘간명모형3’을 비교 분석한다. 그 결과 χ^2 값이 유의하지 않다면 간명모형3이 간결한 모형으로 채택된다.



2. 매출액 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모델 검증

매출액 증가율을 결과 변수로 한 연구모형의 공분산 구조 분석결과 <표 4-5>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=21.214$, $df=21$, $p>.05$, $RMR=.009$, $GFI=.935$, $NFI=.964$, $TLI=.999$, $CFI=1.000$ 의 부합치를 보이는 적합 모델로 판정되었다. 그러나 이러한 부합치들에 대한 검토만으로 본 연구모형이 최적모형이라는 결론을 내리기에는 무리가 있다. 비단 이 연구모형이 우수한 적합성을 보이더라도 연구모형을 대체할 수 있는 다른 모형이 더 낮은 부합치를 보일 수 있는 만큼, 이 모형이 다른 경쟁 모형들과 비교해 최선의 모형인지를 평가하여야 한다.

먼저 첫 번째 단계로 연구모형과 미지수보다 미지수를 1개 추가한 완화모형을 단계적 χ^2 검증을 통해 비교하였다. 만일 이 차이검증 결과가 유의하지 않다면 연구모형이 채택되고, 유의하다면 완화모형이 채택된다. 그 결과 유의하지 않게 나

타나 연구모형이 완화모형에 비해 간결한 모형으로 채택되었다. 두 번째로 연구모형과 이 모형에서 ‘학습 및 성장성과→매출액 증가율’을 삭제한 간명모형1을 비교한 결과, 증분 χ^2 값이 유의하지 않게 나타나 간명모형1이 연구모형에 비해 간결한 모형으로 채택되었다. 세 번째로 간명모형1과 미지수를 같게 한 간명모형2(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 삭제)의 부합치를 비교한 결과 간명모형2의 부합치가 높게 나타나 간명모형2가 우수한 모형으로 채택되었다. 네 번째로 간명모형2에 미지수 1개를 제거한 간명모형3(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스 성과→매출액 증가율 경로 삭제)을 비교한 단계적 χ^2 검증결과, 증분 χ^2 값이 유의하지 않게 나타나 간명모형3이 간결성 차원에서 우수한 모형으로 채택되었다.

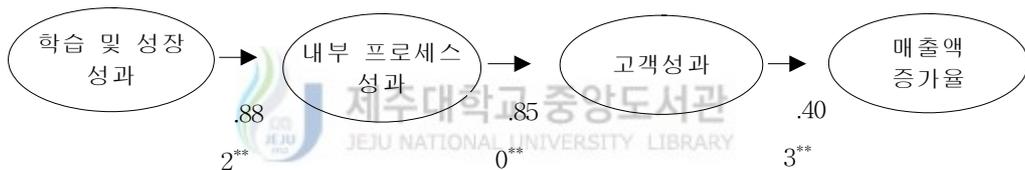
<표 4-5> 매출액 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과

모형	χ^2	df	p	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	21.214	21	p.>.05	.935	.964	.999	1.000	.009
완화모형	21.147	20	p.>.05	.936	.964	.998	.998	.009
간명모형1	25.046	22	p.>.05	.919	.957	.991	.994	.010
간명모형2	22.079	22	p.>.05	.934	.962	1.00	1.00	.009
간명모형3	22.105	23	p.>.05	.934	.962	1.00	1.00	.009
단계적 χ^2 검증 채택모형								
연구모형-완화모형	0.067	1	p.>.05	연구모형				
연구모형-간명모형1	3.832	1	p.>.05	간명모형1				
간명모형1-간명모형2	2.967	0		부합치 비교에서 간명모형2 채택				
간명모형2-간명모형3	0.026	1	p.>.05	간명모형3				

- 완화모형: 연구모형에 학습 및 성장성과→매출액 증가율 경로 추가
- 간명모형1: 연구모형에 내부 프로세스 성과→고객성과 경로 삭제
- 간명모형2: 연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 삭제
- 간명모형3: 연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스성과→매출액증가율 경로 삭제

연구모형과 경쟁 모형들 간의 보다 나은 설명 모형을 찾기 위한 단계적 χ^2 검증 분석결과, 연구모형에서 ‘학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스 성과→매출액 증가율’을 삭제한 <그림 4-1>과 같은 간명모형 3이 최적모형으로 선정되었다. 따라서 매출액 증가율을 결과 변수로 한 공분산 구조분석 결과는 ‘학습 및 성장성과→내부 프로세스 성과→고객성과→매출액 증가율’로 이어지는 구조가 최적 구조 모델임이 입증되었다. 최적 구조모형은 $\chi^2=22.105$, $df=23$, $p>.05$, $RMR=.009$, $GFI=.934$ $NFI=.962$, $TLI=1.000$, $CFI=1.000$ 의 부합치를 보이는 적합 모델이다. 최적 모형에 따르면 학습 및 성장성과는 내부 프로세스와 고객성과를 매개로 매출액 증가율에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

<그림 4-1> 매출액 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형



주: standardized regression weight, ** $p<0.001$

3. 영업이익 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모델 검증

영업이익 증가율을 결과 변수로 한 연구모형은 <표 4-6>에 제시된 바와 같이 $\chi^2=20.309$, $df=21$, $p>.05$, $RMR=.008$, $GFI=.939$, $NFI=.965$, $TLI=1.00$, $CFI=1.00$ 의 부합치를 보이는 적합한 모델로 판정되었다. 그러나 전술한 바와 같이 이보다 더 좋은 경쟁모형이 존재할 수 있으므로, 단계적 χ^2 검증을 통해 이미 설정해 놓은 경쟁 모형들과 비교 분석을 실시하였다.

첫째로 연구모형과 완화모형을 단계적 χ^2 검증을 통해 비교한 결과 증분 χ^2 값이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 완화모형에 비해 연구모형이 간결

한 모형으로 채택되었다. 둘째로 연구모형과 간명모형1을 비교한 결과도 증분 χ^2 값이 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타나 연구모형보다 미지수를 1개 적게 설정한 간명모형1이 우수한 모형으로 판명되었다. 셋째로 간명모형1과 미지수를 동수로 설정한 간명모형2를 비교한 결과 구조모델 부합치들이 간명모형1에 비해 간명모형2가 높게 나타나 간명모형2가 우수한 모형으로 판명되었다. 마지막으로 앞의 세 단계에서 비교분석까지 가장 우수한 모델로 나타난 간명모형2와 간명모형2에서 ‘내부 프로세스 성과→영업이익증가율’을 삭제한 간명모형3을 비교한 결과 χ^2 값이 통계적으로 유의하지 않게 나타나 간명모형3이 우수한 모형으로 선정되었다. 따라서 이상의 4단계에 걸친 비교분석 결과 ‘학습 및 성장성과→내부 프로세스 성과→고객성과→영업이익 증가율’로 이어지는 간명모형3이 최적모형으로 판명되었다.

<표 4-6> 영업이익 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과

모형	χ^2	df	p	CFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	20.309	21	p.>.05	.939	.965	1.00	1.00	.008
완화모형	20.291	20	p.>.05	.939	.965	.999	.999	.008
간명모형1	23.978	22	p.>.05	.924	.959	.994	.996	.008
간명모형2	21.268	22	p.>.05	.937	.964	1.00	1.00	.008
간명모형3	21.505	23	p.>.05	.936	.963	1.00	1.00	.008
단계적 χ^2 검증 채택모형								
연구모형-완화모형	0.018	1	p.>.05	연구모형				
연구모형-간명모형1	3.669	1	p.>.05	간명모형1				
간명모형1-간명모형2	2.710	0		부합치 비교에서 간명모형2 채택				
간명모형2-간명모형3	0.237	1	p.>.05	간명모형3				

완화모형: 연구모형에 학습 및 성장성과→영업이익 증가율 경로 추가

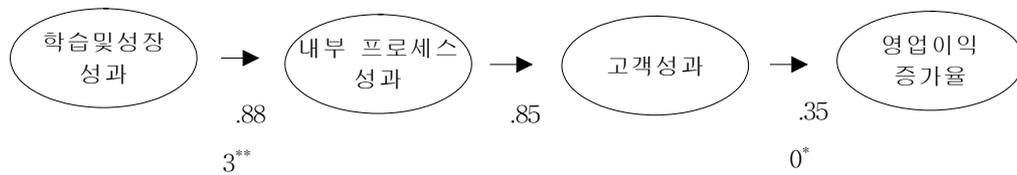
간명모형1: 연구모형에 내부 프로세스 성과→고객성과 경로 삭제

간명모형2: 연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 삭제

간명모형3: 연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스성과→영업이익증가율 경로 삭제

최적모형으로 판명된 간명모형3의 경로계수와 경로간 기각율은 <그림 4-2>에 나타난 바와 같다. 즉 학습 및 성장성과는 0.883의 경로계수와 $p < 0.001$ 의 수준에서 내부 프로세스에 정(+)의 영향을 미치고, 내부 프로세스 성과는 다시 0.848의 경로계수와 $p < 0.001$ 의 수준에서 고객성과에 정(+)의 영향을 미치며, 고객성과는 다시 0.350의 경로계수와 $p < 0.01$ 의 수준에서 영업이익 증가율에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

<그림 4-2> 영업이익의 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형



주: standardized regression weight, ** $p < 0.001$



4. 순이익 증가율을 결과 변수로 한 최적구조모델 검증

<표 4-7>은 순이익 증가율을 결과 변수로 놓고 연구모형과 경쟁모형들간의 공분산 구조분석 후 단계적 χ^2 검증을 실시한 결과이다. 연구모형은 $\chi^2=21.631$, $df=21$, $p > .05$, $RMR=.009$, $GFI=.935$, $NFI=.963$, $TLI=.998$, $CFI=.999$ 의 부합치를 보이는 적합한 모델로 판정되었다. 한편 연구모형보다 더 좋은 설명모델을 찾기 위해 상기한 바와 같이 여러 경쟁모형을 선정하여 4단계에 걸쳐 단계적 χ^2 검증을 실시하였다.

첫째로 연구모형과 연구모형에 ‘학습 및 성장성과→순이익 증가율’의 경로를 추가한 완화모형을 비교한 결과 χ^2 값이 유의하지 않게 나타나 간결성 차원에서 연구모형이 우수한 모형으로 판명되었다. 둘째로 연구모형과 간명모형1(연구모형에 내부 프로세스 성과→고객성과 경로 삭제)을 비교한 결과 χ^2 값이 $p < 0.05$ 수준에서 유

의하게 나타나 간명모형1에 비해 연구모형이 우수한 모형으로 판명되었다. 셋째로 연구모형과 간명모형2(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 삭제)를 비교한 결과 χ^2 값이 $p>0.05$ 수준에서 유의하지 않게 나타나 간명모형2가 간결한 모형으로 채택되었다. 네 번째로 앞의 세 단계의 비교분석에서 가장 우수한 모형으로 판명된 간명모형2와 간명모형3(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스 성과→순이익 증가율의 경로 삭제)을 비교 분석한 결과 χ^2 값이 $p>0.05$ 수준에서 유의하지 않게 나타나 간명모형3이 간결성 차원에서 우수한 모형으로 판명되었다. 이상의 4단계에 걸친 단계적 χ^2 검증 결과를 종합하면, 간명모형3이 자료의 부합도 및 모형 간결성이라는 두 기준에 가장 잘 부합되는 우수한 모형으로 밝혀졌다.

<표 4-7> 순이익 증가율을 결과 변수로 한 단계적 χ^2 검증 결과

모형	χ^2	df	p	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	21.631	21	p.>.05	.935	.963	.998	.999	.009
완화모형	21.586	20	p.>.05	.935	.963	.995	.997	.009
간명모형1	25.798	22	p.>.05	.918	.956	.989	.993	.010
간명모형2	22.312	22	p.>.05	.934	.962	.999	.999	.008
간명모형3	22.638	23	p.>.05	.933	.961	1.00	1.00	.009
단계적 χ^2 검증 채택모형								
연구모형-완화모형	0.045	1	p.>.05			연구모형		
연구모형-간명모형1	4.167	1	p.<.05			연구모형		
연구모형-간명모형2	0.681	1	p.>.05			간명모형2		
간명모형2-간명모형3	0.326	1	p.>.05			간명모형3		

완화모형: 연구모형에 학습 및 성장성과→순이익 증가율 경로 추가

간명모형1: 연구모형에 내부 프로세스 성과→고객성과 경로 삭제

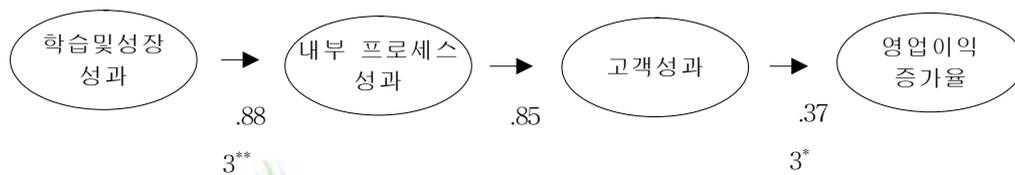
간명모형2: 연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 삭제

간명모형3: 연구모형에 학습및성장성과→고객성과, 내부 프로세스성과→순이익증가율 경로 삭제

앞의 분석에서와 같이 연구모형과 경쟁 모형들 간의 보다 나은 설명모형을 찾기 위한 단계적 χ^2 검증 분석결과, 연구모형에서 ‘학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스 성과→매출액 증가율’을 삭제한 <그림 4-3>과 같은 간명모형3이 최

적모형으로 선정되었다. 간명모형3은 ‘학습 및 성장성과→내부 프로세스 성과→고객성과→순이익 증가율’로 이어지는 구조모델이다. 또한 간명모형3은 $\chi^2=22.638$, $df=23$, $p>.05$, $RMR=.009$, $GFI=.933$, $NFI=.961$, $TLI=1.00$, $CFI=1.00$ 의 부합치를 보이는 적합 모델이다. 최적모형인 간명모형3은 학습 및 성장성과가 내부 프로세스 성과에 정(+)³의 영향을 미치고, 내부 프로세스 성과는 다시 고객성과에 정(+)³의 영향을 미치며, 고객성과는 최종적으로 순이익 증가율에 정(+)³의 영향을 미치는 구조적 관계를 설명해 주고 있다.

<그림 4-3> 순이익 증가율을 결과 변수로 한 최적 구조모형



주: standardized regression weight, $***p<0.001$

5. 연구가설 검증

앞에서 행해진 4단계에 걸친 단계적 χ^2 검증 결과 연구모형은 완화모형에 비해 적합한 모형으로 판명된 반면, 연구모형보다 미지수를 적게 설정한 경쟁모형들에 비해 대체로 부합치가 떨어지고 있으며, 이중 간명모형3이 결과 변수를 각각 다르게 설정한 구조모델에서도 자료의 부합도 및 모형 간결성이라는 두 기준에 가장 잘 부합되는 우수한 모형으로 밝혀졌다. 그러나 연구모형 역시 구조모델의 부합치들은 일반적 적합성 기준을 충족시키고 있어, 여기서는 연구모형과 최종모형인 간명모형3을 토대로 연구가설을 검증하였다. 연구가설은 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율을 각각의 결과 변수로 선정하여 공분산 구조분석을 실시한 결과를 토대로 검증하였다. 검증결과는 <표 4-8>에 제시한 바와 같다.

먼저 ‘학습 및 성장성과가 내부 프로세스 성과에 정(+)³의 영향’을 미칠 것을 예

측한 가설1의 검증 결과를 보면 연구모형에서는 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율을 각각의 결과 변수로 설정한 구조모델에서 모두 $p < 0.01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 구성원의 학습 및 성장성과(교육훈련성과, 구성원의 직무역량, 그리고 호텔내 정보시스템 역량)는 호텔의 내부 프로세스 성과 즉, 서비스질 향상에 긍정적 영향을 미침을 의미한다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

가설 2는 '학습 및 성장성과가 고객성과에 정(+)의 영향'을 미칠 것으로 예측한 것이다. 연구모형을 공분산 구조분석을 통해 검증한 결과 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율을 각각의 결과 변수로 설정한 구조모델 어느 곳에서도 $p < 0.1$ 수준에서 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 종업원의 학습 및 성장성과가 고객확보 및 유지에 직접적 영향을 미치지 않음을 의미한다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

가설 3은 '내부 프로세스 성과가 고객성과에 정(+)의 영향'을 미칠 것으로 예측한 것이다. 공분산 구조분석을 통해 검증한 결과 연구모형에서는 매출액 증가율, 영업이익 증가율을 결과 변수로 둔 경우 $p < 0.05$ 수준에서, 순이익 증가율을 결과 변수로 둔 경우 $p < 0.01$ 수준에서 내부 프로세스 성과가 고객성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 최종모형에서는 위 세 가지 결과 변수를 설정한 모든 구조모델에서 $p < 0.01$ 수준에서 내부 프로세스 성과가 고객성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 호텔의 서비스품질 향상이 고객 확보 및 유지에 긍정적 영향을 미치고 있음을 의미한다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

한편 '내부 프로세스 성과가 재무적 성과에 긍정적 영향'을 미칠 것으로 예측한 (가설 4)는 연구모형에서 모두 기각되었다. 따라서 호텔 서비스품질은 재무적 성과인 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 따라서 (가설 4)는 기각되었다.

마지막으로 (가설 5)는 '고객성과가 재무적 성과에 정(+)의 영향'을 미칠 것으로 예측한 것인데, 분석 결과 연구모형에서는 성장지표에 따라 다르게 나타나고 있다. 즉 고객성과가 매출액 증가율에는 영향을 미치지 않고, 영업이익 증가율과 순이익 증가율에는 $p < 0.1$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편

최종모형에서는 고객성과가 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익 증가율에 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 고객 확보 및 유지가 호텔의 양적 성장에 긍정적 영향을 미침을 의미한다. 따라서 (가설 5)는 채택되었다.

<표 4-8> 연구가설의 검증

가설	결과 변수	경로	가설 방향	연구모형		최종모형		가설 검증
				표준화 계수	기각율	표준화 계수	기각율	
가설1	매출액 증가율	학습및성장→내부 프로세스성과	+	.880	9.542***	.882	9.629***	채택
가설2		학습및성장→고객성과	+	.225	0.965	-	-	기각
가설3		내부 프로세스→고객성과	+	.621	2.484**	.850	9.316***	채택
가설4		내부 프로세스→매출액증가율	+	-.033	-0.129	-	-	기각
가설5		고객성과→매출액증가율	+	.433	1.629	.403	3.386***	채택
가설1	영업이익 증가율	학습및성장→내부 프로세스성과	+	.880	9.546***	.883	9.632***	채택
가설2		학습및성장→고객성과	+	.267	1.012	-	-	기각
가설3		내부 프로세스→고객성과	+	.611	2.436**	.848	9.304***	채택
가설4		내부 프로세스→매출액증가율	+	-.129	-0.496	-	-	기각
가설5		고객성과→매출액증가율	+	.471	1.723*	.350	2.901***	채택
가설1	순이익 증가율	학습및성장→내부 프로세스성과	+	.881	9.569***	.883	9.644***	채택
가설2		학습및성장→고객성과	+	.225	0.861	-	-	기각
가설3		내부 프로세스→고객성과	+	.650	2.610***	.849	9.255***	채택
가설4		내부 프로세스→매출액증가율	+	-.140	-0.526	-	-	기각
가설5		고객성과→매출액증가율	+	.501	1.793*	.373	3.102***	채택

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

6. 조절효과 검증

연구모형에 설정된 각 경로간의 선형관계가 조직혁신 분위기에 따라 조절되는지를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 다음과 같은 절차에 의해 실시된다. 1단계에서는 독립변수와 종속변수간의 선형회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 종속변수에 독립변수와 조절 변수를 같이 넣어 회귀분

석을 실시하며, 3단계에서는 독립변수(A), 조절 변수(B), 그리고 독립변수 값과 조절 변수의 값을 곱한 것(상호작용항; A×B)을 집어넣어 회귀분석을 실시한다. 일반적으로 조절효과의 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된 R²의 값이 유의한지를 살펴보고 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면, 없는 것으로 본다. 구체적인 회귀식은 다음과 같다.

1단계: 종속변수= 독립변수

2단계: 종속변수= 독립변수 + 조절 변수

3단계: 종속변수= 독립변수(A) + 조절 변수(B) + 상호작용항(A×B)

이러한 3단계 회귀분석 결과는 <표 4-9>에 나타난 바와 같이 고객성과 매출액 증가율간의 조직혁신 분위기의 조절효과 외에는 다른 어떤 선형관계에서도 조직혁신 분위기가 조절 변수로 작용하지 못하는 것으로 나타났다. 한편 고객성과와 매출액 증가율간에 조직혁신 분위기는 p<0.05수준에서 조절효과가 있는 것으로 나타나고 있는데 이는 고객성과 즉 고객확보 및 유지율이 높고 조직혁신 분위기가 높은 호텔에서 매출액이 더욱 증가됨을 의미한다.

<표4-9>조절회귀분석

종속변수	독립변수	R ²	ΔR ²	ΔF	Sig.F
내부 프로세스성과	학습성장(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.762 0.727	0.000	0.078	0.781
고객성과	학습성장(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.550 0.554	0.004	0.651	0.423
고객성과	내부성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.632 0.638	0.006	1.118	0.294
매출액 증가율	내부성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.107 0.131	0.025	1.866	0.177
영업이익 증가율	내부성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.088 0.092	0.003	0.244	0.623
순이익 증가율	내부성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.084 0.096	0.002	0.126	0.724
매출액 증가율	고객성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.140 0.192	0.052	4.209	0.044
영업이익 증가율	고객성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.116 0.124	0.009	0.649	0.424
순이익 증가율	고객성과(A), 혁신 분위기(B) A, B, A×B	0.137 0.143	0.006	0.447	0.506

제V장 결 론

1. 연구 결과의 요약

이론적 검토과정에서 BSC를 이용한 경영 성과측정표가 기업의 경영 전략수립에 중요한 수단이라고 하였다. 조사대상으로 삼은 관광호텔 1등급 이상 296개 업체 중 70개 업체를 조사하는 과정에서 관광호텔1등급 이상 관리자들을 직접 면담한 결과 대부분의 관리자들이 영업부진의 어려움을 토로하면서도 경영 평가에 대한 새로운 BSC를 도입한 호텔은 전혀 없었다. 대부분의 호텔의 관리자들은 경영 평가에 대한 관리기법의 도입에는 원칙적으로 찬성하나 70개 호텔의 관리자를 면담하는 과정에서 단 1개 호텔의 관리자만이 BSC를 이용한 경영 평가에 대해 이해하고 있었고 나머지 호텔들은 관리자들의 지식이 전무한 상태인 것으로 파악하였다. 이것은 우리나라 호텔업의 경영자들이 새로운 경영환경에 맞는 경쟁력강화에 부응하지 못하는 단적인 예로 생각할 수 있다.

따라서 본 연구가 이미 일반기업에서는 도입하여 시행되고 있는 BSC 모형을 호텔업에 적용하여 호텔업의 관리기법을 향상시키고 궁극적으로는 재무적인 성과를 높이는데 일조할 수 있을 것이다.

이런 기본 취지에서 일반적인 BSC모형에 설정되는 학습 및 성장 성과, 내부 프로세스 성과, 고객성과, 재무적 성과간의 구조적 영향을 호텔업에 적용하여 4개의 요인간의 구조적 관계에서 가장 우수한 모형을 밝혀내고자 하였다. 이를 위해 ‘학습 및 성장성과→내부 프로세스 성과 및 고객성과, 내부 프로세스 성과→고객성과 및 재무적 성과, 고객성과→재무적 성과’로 이어지는 연구모형을 설정한 후, 연구모형에 경로계수를 추가한 완화모형(연구모형에 학습 및 성장성과→재무적 성과 경로 추가), 연구모형에 경로계수를 제거한 간명모형1(연구모형에 내부 프로세스 성과→고객성과 경로 제거), 간명모형2(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과 경로 제거), 경로모형3(연구모형에 학습 및 성장성과→고객성과, 내부 프로세스 성

과→재무적 성과 경로 제거) 등 4개 경쟁모형을 설정하였다. 그리고 이들 모형들은 공분산 구조분석을 실시한 후 모형간 단계적 χ^2 검증을 실시하여 자료의 부합도 및 모형 간결성이라는 두 기준에 가장 잘 부합되는 우수한 모형을 채택하고자 하였다.

그 결과 ‘학습 및 성장성과→내부 프로세스 성과→고객성과→재무적 성과’로 이어지는 간명모형³이 자료의 부합도 및 모형 간결성이라는 두 기준에 가장 잘 부합되는 우수한 모형으로 판명되었다. 한편 연구모형에 투입된 4가지 요인간의 선형관계가 조직혁신 분위기에 따라 달라질 것이라는 예측 하에 조직혁신 분위기의 조절효과를 검증하였다. 이상의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학습 및 성장성과, 내부 프로세스 성과, 고객성과, 재무적 성과를 동시에 고려하였을 경우 학습 및 성장 성과는 고객성과에 영향을 미치지 않고, 내부 프로세스 성과는 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기존의 BSC의 연구 결과와 다소 다른 결과를 보이고 있다. 그 이유는 첫째, 기존의 연구 결과는 재무적 성과에 영향을 미치는 선행변수들에 대한 응답자와 재무적 성과에 대한 설문 응답자가 동일한 사람으로 구성되어 선행변수의 응답결과가 결과 변수의 응답결과에 영향을 미쳤을 수 있으며, 둘째 기존의 연구 결과들은 연구모형을 설정하여 이를 공분산 구조분석을 통해 확인하는 수준에 그쳐 기존의 연구 결과보다 더 우수한 모형이 존재할 가능성을 확인하지 않은 결과로 여겨진다.

둘째, 연구모형보다 우수한 모형의 존재를 확인하기 위한 단계적 χ^2 검증결과 종업원의 학습 및 성장 성과는 내부 프로세스 성과에 긍정적 영향을 미치고, 내부 프로세스 성과는 다시 고객성과에, 그리고 고객성과는 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 이는 학습 및 성장 성과는 내부 프로세스 성과와 고객성과를 매개로 재무적 성과에 긍정적 영향을 미침을 의미한다. 특히 이러한 연구 결과 3가지 재무적 성과를 가지고 측정된 결과 차이가 없는 것으로 나타나 일관적인 구조적 관계가 확인되었다.

셋째, 조직혁신 분위기가 연구모형에 설정된 4가지 요인간의 선형관계를 조절할 것이라는 가설은 기각되었다. 그 이유는 명확하지 않으나 표본 호텔 중 25.7%

가 1등급이고 이들 호텔은 아직까지 별다른 혁신프로그램을 운영하지 않고 있어 이에 대한 지각이 부족한데 그 한 원인을 찾아볼 수 있을 것이다. 또한 인터뷰 결과 대부분의 호텔의 BSC를 적용하지 않고 있어 아직까지 혁신 분위기의 조절효과를 측정할 수 있는 단계가 아닌 것으로 여겨진다.

2. 연구의 시사점

본 연구 결과는 연구방법상 및 연구 결과상의 몇 가지 시사점을 내포하고 있다. 먼저 연구방법상의 시사점을 보면 기존 연구와는 달리 최적모형을 탐색하여 연구자들에게 유용한 정보를 제공하고 있다. 기존의 BSC 요인들 간의 관계를 연구한 결과들은 연구모형을 설정하여 요인간 경로를 확인하는 수준에 그쳤지만, 본 연구는 연구모형 외에 여러 가지 논리전개가 가능한 경쟁모형들을 설정하여 비교 분석한 후 가장 우수한 모형을 선정하는 연구방법을 채택함으로써 향후 후속연구를 위한 유용한 정보를 제공하고 있다.

연구 결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 앞서 가설검증을 통해 호텔업에 BSC를 적용하여 도출한 결과 호텔업에서도 비재무적인 요소가 재무적인 요소에 영향을 미쳐 BSC를 적용한 경영 성과평가가 호텔업에 적용이 가능하다는 것을 알 수 있었다.

둘째, 종업원의 학습 및 성장 성과는 호텔업의 내부 프로세스 성과를 향상시키는 요인으로 작용하고 있다. 즉 교육훈련 및 자기개발을 통한 구성원의 직무역량 강화 및 기업의 정보시스템 구축역량은 호텔의 서비스 질 향상에 긍정적 기여를 하고 있다. 사실 호텔은 대 접객 서비스가 무엇보다 중요한 차별화된 상품이며 경쟁의 원천으로 작용한다. 따라서 각 호텔들은 구성원이 핵심역량을 강화하기 위한 자기개발 및 교육훈련 프로그램을 하루빨리 마련하여 지속적으로 실천하여야 할 것이다.

셋째, 고객성과가 재무적 성과에 직접적 영향을 미치기 때문에 고객성과의 지

표를 개발하고 관리해야 할 필요성을 제기하고 있다. 이를 위해 고객정보의 D/B화, 서비스전달시스템의 개발, 고객과의 관계마케팅 강화, 신속한 피드백 시스템(feedback system)구축 등이 필요하다. 더불어 고객성과를 측정할 수 있는 표준화된 지표개발 역시 업계와 학계가 공동으로 노력해야 할 과제이다.

넷째, 경영자들은 인적자원지표가 어떻게 얼마나 내부 프로세스 지표를 높이는 데 기여하고, 내부 프로세스지표들이 또한 어떻게 고객성과지표에 연결되고, 궁극적으로 어떠한 고객성과지표가 재무적 성과지표에 영향을 미치는 지를 지속적으로 모니터링하고 효과적으로 관리해야 한다.

3. 연구의 한계 및 미래연구 방향

연구방법과 결과의 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, BSC는 재무측정치와 비재무측정치간의 인과관계로 구성되어 있음에도 불구하고 본 연구는 자료수집의 한계로 실제 재무자료와 함께 고객측면, 내부 프로세스성과, 학습 및 성장 성과의 비재무적 측정치와 직접 연계시켜 분석하지 못하고 설문자료에 의하여 분석하였다. 따라서 향후 연구에는 실제 재무측정치를 사용한 인과관계 분석이 이루어져야 재무측정치와 비재무측정치간의 관계가 명확히 규명될 것으로 생각된다.

둘째, BSC 이익사슬구조상의 여러 측정치간 관계분석 연구에는 두개 이상의 분석단위 즉 종업원, 관리자, 고객이 존재한다. 본 연구에서는 고객의 만족도 조사를 위하여 조사호텔의 고객을 대상으로 설문조사를 실시하지 못하고 직원으로부터 간접적으로 측정된 결과를 분석에 사용하였다. 이는 고객과 종업원의 고객만족에 대한 인식의 불일치를 감안하면서도 시간적, 경제적 제약 때문에 조사에 편의를 우선하여 이루어져 나타난 현상으로 향후 연구에서는 분석 단위에 맞는 조사자료를 사용하여 적용해 보는 것이 바람직 할 것이다.

셋째, BSC 모델은 성과동인인 선행지표와 목표치인 후행지표간의 관계를 전제

로 하고 있다. 이는 두 지표가 시차를 두고 변동함을 의미한다. 그럼에도 본 연구에서는 횡단면 분석에 의존하였다. 따라서 앞으로의 연구에서는 개별 모델별 성과동인과 목표치간의 시차(time-lag)를 고려하여야 한다. 즉 직원만족도를 제고하기 위해서는 내부 서비스 품질의 투자가 직원 생산성, 내부 비즈니스 역량의 제고가 고객 만족도에, 고객 만족도가 시장 점유율에, 시장 점유율의 향상이 재무적 성과에 미치는 시차 영향을 파악하기 위한 시계열횡단면 연구도 필요하다.



참 고 문 헌

[국내 문헌]

- 고재건, 『서비스 품질 경영론』, 제주대학교 출판부, 1999.
- 권수영·박종원 역, “서비스 경영의 성과측정”, 1998, 린 피츠제럴 외 공저, 한국경제신문사.
- 김영진, “성과평가의 새로운 패러다임으로서 BSC고찰”, 서경대학교 산업경영연구소 산업경영연구 제8권, 2001. 12.
- 김원배, “BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구”, 단국대학교 대학원 박사학위 논문, 2001.
- 김주영, “균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)와 지식자산표의 도입사례에 관한 연구” 서울대학교 대학원 석사학위 논문. 2001.
- 김진탁, 박정아, “호텔업의 경영 성과측정방법에 관한 고찰: Balanced Scorecard를 중심으로”, 대구경북개발연구원 대구경북개발연구 제6호, 2001. 12.
- 김현기, “전략적 성과관리시스템, BSC의 활용”, 『인사행정』 제14호, 2003.
- 김형경, 심동희, “호텔기업의 환경변화에 따른 성과평가 시스템”, 한국사회과학회, 『사회과학연구』, 제2권 제1호, 2002.
- 김희경, 성은숙, 「BSC 실천 매뉴얼」, (주) 시그마인사이트컴, 2001.
- 문보경, “전략경영도구로서의 균형성과관리(Balanced Scorecard)”, 정보통신정책연구원 우정정보 40, 2000. 3.
- 문주현, “호텔기업의 서비스-이익 사슬이 재무적 성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2000.
- 박무현, “전략적 성과측정 시스템-BSC의 관리적 이용”, 계명대학교 산업경영연구소, 『경영경제연구』 제31집 1호, 1998.
- 박정아, “호텔업의 경영 성과평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계”, 계명대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 박종태, “호텔경영 성과평가를 위한 균형성과표의 적용에 관한 연구”, 『Journal of Tourism Systems and Quality Management』, vol,7,3/4, 2001.
- 서창석, “호텔기업의 경영 성과 동인에 관한 연구”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2002. 활용한 회귀분석」, SPSS아카데미.

- 송경근·성시중 역, “(가치실현을 위한 통합경영지표) BSC”, 로버트 S. 케플린, 데이비드 P. 노튼 공저, 한국언론자료간행회, 2001.
- 송자·염성수·이경태·박준완·박찬성·권성국 공역, 「원가회계」.(주)피어슨 에듀케이션 코리아, 2001.
- 신재영·송성인, 『최신포털경영론』, 자유출판사, 1993.
- 심동희, “한국호텔산업의 생산효율성 평가에 관한 연구- DEA모형을 중심으로-”, 세종대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
- 안연식·김현수, “소프트웨어 벤처기업의 균형성과 성과와 주관적 성과 성과에서의 성과 요인 분석”, Information Systems Review, Vol.3, No.1.
- 안태식·한승수, “조직특성과 사업부 성과지표의 상대적 중요도”, 한국회계 학회 회계학 연구 제26권 제4호, 2001. 12.
- 오원선, 김진환, “분석적 계층화 과정(AHP)을 이용한 성과측정치의 가중치 결정”, 인천대학교 산업연구소 산업론집, 2000.
- 유지수, “기존 기업성과평가 방식의 문제점과 대안”, 국민대학교 경영연구소 북악경영연구 (599.2), 1999.
- 윤금상, “BSC 업적평가 시스템에 관한 연구” 인하대학교 산업경제 연구소 상경논집15, 2001. 6.
- 윤금상·유홍성, 균형성과표도입 방안에 관한 연구(Ⅱ), 인하대학교 산업경제 연구소, 『경상논집』 제16집 제2호, 2002.
- 이병윤, “한국호텔업의 경영 성과측정에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1998.
- 이선희·이병윤, “한국관광호텔의 경영 성과측정에 관한 연구”, 한국여행학회, 『여행연구』, 제10권, 1998.
- 이창기·박창래, “호텔기업의 경영형태와 객실 규모가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국호텔관광학회, 「호텔관광연구」, 3권, 2000.
- 이창희, “환경요인이 BSC평가지표의 수용도에 미치는 영향”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문, 2001.
- 장지인, “지식기반경제시대의 새로운 재무보고 모형”, 「상장협」, 제39호, 한국상장회사협의회, 1999.
- 정권택, “BSC를 활용한 평가 시스템”, 인사관리 2000.1.
- 정명환, “BSC를 중심으로 한 전략적 성과 평가 시스템 연구”, 경성대 상경연구, 1999.
- 정명환·최현숙, “BSC도입과 그 성과에 관한 연구”, 경성대학교 산업개발연구소, 상경연구 16. 2, 2000. 8.
- 정양현, “균형성과기록표(BSC)와 연계한 전사적 자원관리(ERP)시스템의 구축”, 대전대학교 사회과학연구소 사회과학논문집 제19권 제1호 통권32호, 2000. 5.

- 정양현, “조직, 제품, 시장요인과 균형성과 기록표 (BSC) 사용 및 확산정도와의 관계”, 대전대학교 사회과학연구소 사회과학논문집 제20권제2호 통권35호2001. 11.
- 정양현, “조직, 제품, 시장요인과 균형성과기록표(BSC)사용 및 확산정도와의 관계”, 사회과학논문집 제20권 제2호.
- 정일영·박득·나광윤, “정보시스템 성과 방법에 관한 연구; Balanced Scorecard를 중심으로”, 한국정보 전략학회 한국전략학회지 제4권 제2호, 2001. 12.
- 정재덕, “호텔산업의 경영 성과 결정요인에 관한 연구”, 한국호텔경영학회, 『호텔경영연구』, 10권, 1호, 2000.
- 정혜영, “BSC성과보고서: 현행 재무보고서의 새로운 대안”, 서울대학교 경영연구소 경영논문집 제36권 제2·3호 2002. 9.
- 조균제, “균형성과표(BSC)를 도입한 기업의 사례연구”, 한국경제학회 국제회계연구 제5집, 2001. 11.
- 조소윤·조현숙, “호텔산업의 경제적 부가가치(EVA)에 관한 연구“, 한국호텔경영학회, 『호텔경영연구』, 제7호, 1999,
- 최운선, “인적자원 가치에 대한 인식이 인적자원 지표관리에 미치는 영향,” 명지대학교 대학원 박사학위 논문, 1999.
- 한재민, 「경영정보시스템」, 학현사, 1999.
- 허종락, “BSC 성과지표간 인과관계분석”, 계명대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
- 현대경제연구원, 「성과측정」, 21세기북스, 2000.
- 홍미경, “BSC(균형성과시스템)가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 대학원 박사학위 논문, 2000.

[외국 문헌]

- A, Gautreau and B. H. Kleiner, "Recent Trends in Performance Measurement Systems: The Balanced Scorecard Approach", *Management Research News*, Vol.24, 3/4, 2001.
- A. Chia and H. S. Hoon, "Adopting and Creating Balanced Scorecards in Singapore-based Company", *Singapore Management Review*, Vol. 22, Is. 2, 2000.
- A. Neely, M. Gregory and K. Platts, "Performance measurement system Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 15. No. 4, 1995.
- A. Neely, M. Gregory and K. Platts, "Performance measurement system Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 15. No. 4., 1995.
- Aboody, & Lev, B., "The Value Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization". *Journal of Accounting Research*, 36(Supplement), 1998.
- Amir, E. and B. Lev, "Value-Relevance of Nonfinancial Information: The Wireless Communication Industry", *Journal of Accounting and Economics*. 22 (August-December), 1996.
- Anderson, E.W. and M. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Satisfaction. Market Share and Profitability", *Journal of Marketing*, 56(July), 1993.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. Psychological Bulletin, 103, 1988.
- Arveson, P. , "The Balanced Scorecards and Knowledge Management," *BSC & Management*, 1999.
- Avner Arbel, "The risk structure of the Hotel industry", *The Cornell H.R.A.* 1978.
- B. H. Maskell, "Performance Measurement for World Class Manufacturing", *A Model for American Companies*, Norwalk, CT: Productivity Press. 1991.
- B. H. Maskell, "Performance Measurement for World Class Manufacturing", *A Model for American Companies*, Norwalk, CT: Productivity Press. 1991.
- B. McWilliams, "The Measure of Success," *Across the Board*, February, 1996.

- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivas., "An Empirical Investigation of an Incentive Plan Based on Nonfinancial Performance Measures", *Working Paper*. University of Pittsburgh. 1998.
- Bentler, P.M., *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc., 1989.
- Bentler, P.M., *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc., 1989.
- Bharadwaj, S. G., & Menson, A., "Determinations of Success in Service Industries: A PIMS-based Empirical Investigation", *Journal of Service Marketing*, 1993.
- Bolton, R. M., & Lemon, K. N., "A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction." *Journal of Marketing Research*, 36(2), 1999.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N., "A dynamic model of customer's usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 36(2), 1999.
- Brancato, C. K. , "New Performance Measures-A Research Report," Report Number 1118-95-RR, NY: The Conference Board. 1995.
- C. Fornell, "A Model for consumer Complaint Management", *Marketing Science*, Vol. 7, Lss. 3, 1988.
- C. Fornell, "A Model for Consumer Complaint Management", *Marketing Science*, Vol. 7, Lss. 3, 1988.
- Chakravarthy, B. S., "Measuring strategic performance," *Strategic Management Journal*, 7, 1986.
- Chia, A. and H. S. Hoon, , "Adopting and Creating Balanced Scorecards in Singapore-based Company", *Singapore Management Review*, Vol. 22, 1st. 2, 2000.
- C. J. McNair, R. L. Lynch and K. F. Cross, "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?" , *Management Accounting*, November, Vol. 68. Iss. 2, 1990.
- Cron, W. and M. Sobol . "The Relationship between Computerization and performance", *Information & Management*. 7: 1983.
- Curtis, D. A., "The modern Accounting System", *Financial Executive*. (January-February), 1985.

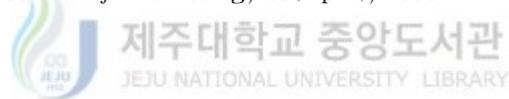
- D. Wyckoff & G. Sasser, *The U.S. Lodging Industry*, Lexington Books, 1980.
- Dalton, D. R., Drackhardt, D. M. and Porter, L. W. , "Functional Turnover: An Empirical Assessment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, No. 6, 198.
- Drucker, "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, september-October, 1992.
- Drucker, "The New Society of Organizations", *The Harvard Business Review*, September-October, 1992.
- Fisher, J. , "Use of Non-Financial Productivity Measures," *Journal of cost Management Accounting*, Vol. 74, No. 4, 1992.
- Fitzgerald, L., R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro and C. Voss, *Performance Measurement in Service Business*. London: CIMA. 1991.
- Fornell, C. "The Quality of Economic Output: Empirical Generalizations about Its Distribution and Relationship to Market Share", *Marketing Science*, 14, 1995.
- Friedman, N., "Follow-up of Foul-up: Service after the Sale", *Agency Sales Magazine*, October, 1992.
- Gartrell, K. D., "Innovation, Industry Specialization and Shareholder Wealth" , *California Management Review*, 32(3), 1990.
- Gautreau A, and B. H. Kleiner, , "Recent Trends in Performance Measurement Systems: The Balanced Scorecard Approach", *Management Research News*, Vol.24, 3/4, 2001.
- Gebert, P., Goldenberg, C.B., and Peters, D., "Managing Customers Through Cost-to-Serve", *CMA Magazine*, 70(7), 1996.
- Grove, H., "Coors Case: Balanced Scorecard", *Management Accounting Conference in Arizona*, January 6-8, 2000.
- H. Grove, "Coors Case : Balanced Scorecard", *Management Accounting Conference in Arizona*, January 6~8, 1999.
- Heskett, J. L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., and Schlesinger, L., "Putting the Service Profit Chain to Work", *The Harvard Business Review*, March-April, 1994.
- Hique, Z. and W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organization Performance," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, 2000.

- Hoffecker, J and C. Goldenberg, , "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance", *Cost Management*, Fall, 1994.
- Huffcutt, A.I., and Arthur, W.Jr., Hunter and Hunter(1984) "Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 1994.
- Intner, c. d. and D. F. Larcker . "Innovation in performance Management: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*. 10: 1998.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F., "Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36(supplement), 1998.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F.. "The Performance Effects of Process Management Techniques", *Management Science*, 43(4), 1997.
- J Hoffecker and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance", *Cost Management*, Fall, 1994.
- J. C. Polakoff, "How to Design a Performance Measurement Program," *Corporate Controller*, Vol.4, No. 4, 1992.
- J. C. Polakoff, "How to Design a Performance Measurement Program," *Corporate Controller*, Vol.4, No. 4, 1992.
- J. Fisher, *Use of Non-Financial Productivity Press*, 1992.
- Jacobson, Robert, "The Validity of ROI as a Measure of Business Performance" , *American Economic Review*, Vol. 77 No. 3 June, 1988.
- Jaworski, Bernard J. and A. K. Kohi. "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*. 57(July).
- K. L. Sim and H. C. Koh, "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement," *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, 2001.
- Kaplan, R. S., *Advanced Management Accounting*. rev. 3rd ed. Upper Saddle River.NT: Prentic-Hall. 1982.
- "Yesterday's Accounting Undermines Production", *The Accounting Review*. 62(July-August): 1984.
- *Measure for manufacturing Excellence*. HBS. 1990.
- Kaplan R. S. and Atkinson, A.A., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall. 3rd edition, 1991.

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton . "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" , *The Harvard Business Review*. 70(January-February), 1992.
- "Putting the Balanced Scorecard to Work", *The Harvard Business Review*. 71 (September-October): 1993.
- *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston. MA: Harvard Business School Press. 1996a.
- "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*. 74(January-February):1996b.
- "Linking the Balanced Scorecard to Strategy",*California Management Review*. 39(Fall): 1996c.
- "Knowing the Score",*Financial Executive*. 12(November-December): 1996d.
- *Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston. MA: HBSP. 2000.
- Kaplan,R. S. and N. Tempest . "Wells Fargo Online Financial Services(B)", Harvard Business School Case (Field) #9-199-019. rev.(December).1998.
- "Well Fargo Online Financial Services(A)", *Harvard Business School Case* (Field) #9-198-146. rev. (June) 1999.
- L. W. Porter and E. E. Lawler, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*, Vol. 12, 1978.
- Lynch, R. L. and K. F. Cross, *Measure Up !* Blackwell Press. 1995.
- Lytle, Richard Schiling, Peter W. Hom and Michael P. Mokwa, "SERVOR: A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", *Journal of Retailing*. 74(4), 1998.
- M. Vitale, S. C. Mavrinac and M. Hauser, "New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System", *Planning Review*, Vol .22, No.4, 1994.
- Maskell, B. H. , "Performance Measurement for World Class Manufacturing," *A Model for American Companies*, Norwalk, CT: Productivity Press. 1991.
- Mckenzie, F. and Shilling, M. , "Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation," *Compensation and Benefits Review*, Vol. 30, NO. 4, 1998.
- McWilliams, B. , "The Measure of Success," *Across the Board*, February, 1996.

- Min, Hokey and Hyesung Min, "Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Cap Analysis," *The Journal of Services Marketing*, 10(3), 58-72, 1996.
- N. Klein and R. S. Kaplan, "Chemical Bank : Implementing the Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*, June 10, 1999.
- N. Slack, *The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing Operations*, Mercury, 1991.
- P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, inc., 1998.
- R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Reece, J. S. and W. R. Cool, "Measuring Investment center Performance", *The Harvard Business Review* (May-June):28-46, 1978.
- Russ, S.P., "Training, Consistency Key to Business Service", *Hotel and Management*, 203(15), 1988.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., and Keiningham, T.L., "Return On Quality(ROQ): Marketing Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing*, 59, 1995.
- Schlesinger, L. A., and Zornitsky, J., "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Links and Management Implications", *Human Resource Planning*, 14(2), 1991.
- Schmidgall, Raymond S., *The 12 Financial Ratios General Manager Use Most*, Loadinf, May, 1988.
- Schneiderman, A. M. , "Why Balanced Fail," *Journal of Strategic Performance Measurement*, January, 1999.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A., "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 1994.
- Spreng, Richard A. and Robert D. Mackooy. "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (2), 1996.
- Stum, D. L., "Five Ingredients for an Employee Retention Formula", *HR Focus*, 75(9), 1998.
- T. O. Jones and W. E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, *The Harvard Business Review*, November-December, 1995.

- Umbreit & Eder, McConnell, "Performamance Appraisals : Making Them Fair & Making Them Work", *The Cornell H.R.A. Quarterly*. Feb. 1986.
- Vandyke, T. and Thomas L., "An Exploratory Study of Key Variables Affecting Profitability in the Lodging Industry" , Ph. D. Dissertation, Virginia Politechnic Institute and State University, 1985.
- Vitale, M., Mavrinac, S. C. and M. Hauser, "New Process/ Financial Scorecard; A strategic Performance Measurement System," *Planning Review*, Vol .22, No.4, 1994.
- Z. Hique and W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organization Performance," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, 2000.
- Z. Hique and W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organization Performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, 2000.
- Zeithaml, L., L.Berry and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60(April), 1996.



관리자용 설문지

안녕 하십니까 ?

저는 제주대학교 대학원 박사과정에 재학 중인 윤상은
입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송
합니다. 이 설문지는 호텔기업에서 재무적 성과와 비
재무적 성과 요인 간의 인과관계 분석(BSC를 중심으
로)을 연구할 목적으로 작성 된 것입니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리
되므로 개인 자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8
조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다. 매우
바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응
답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2003. 9. .

제주대학교 대학원 경영학과 지도교수 고 부 언
제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 윤 상 은

** 연구 결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주
시면 연구 결과를 송부해 드리겠습니다.

H. P : 018-693-7933

E-mail: seguing@hanmail.net

I. 다음은 조직분위기에 관한 질문입니다. 귀하께서 가장 걱정하다고 생각하는 번호에 (V) 하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 창조적으로 직무를 수행하는 능력을 높이 산다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔은 종업원들이 같은 문제점을 다른 방식으로 해결하도록 하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔은 융통성이 있으며, 변화에 지속적으로 적응하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔은 혁신적인 사람들이 인정을 받는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔은 새로운 아이디어를 개발하는데 필요한 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔의 보상체계는 조직 혁신을 촉진시킨다.	①	②	③	④	⑤

<p>II. 다음은 재무적 성과에 관한 질문입니다. 귀사의 지난 3년 동안 평균 매출액 증가율, 영업이익 증가율, 순이익증가율은 경쟁사와 비교해 볼 때 어떻다고 생각 하십니까? 귀하께서 가장 적절하다고 생각 하는 번호에 (V) 하여 주십시오.</p>						
항 목	매우 낮다	낮다	비슷하다	높다	매우 높다	
7. 경쟁사와 비교해 지난 3년간 평균 매출액 증가율은?	①	②	③	④	⑤	
8. 경쟁사와 비교해 지난 3년간 평균 영업이익 증가율은?	①	②	③	④	⑤	
9. 경쟁사와 비교해 지난 3년간 평균 순이익 증가율은?	①	②	③	④	⑤	
<p>III. 다음은 지난 3년간 귀 호텔의 평균 매출액증가율, 영업이익률, 순이익 증가율에 대한 질문입니다. 해당 난에 (V) 하여 주십시오.</p>						
항 목	-10% 이하	-10 ~ -5%	-5 ~ +5%	+5 ~ +10%	+10% 이상	
10. 3년간 평균 매출액 증가율	①	②	③	④	⑤	
11. 3년간 평균 영업이익 증가율	①	②	③	④	⑤	
12. 3년간 평균 순이익 증가율	①	②	③	④	⑤	

13. 다음 문항 중 귀 호텔의 호텔 경영형태는 어느 것입니까?

- ① 개별경영 호텔 () ② 외국계 연쇄경영호텔(Chain Hotel) ()
③ 외국계 프랜차이즈방식 () ④ 외국계 리퍼털(Referral)방식 ()

14. 귀 호텔의 종업원 수는 어느 정도입니까?

- ① 100명 이하 () ② 101명-200명 () ③ 201-500명 ()
④ 501명-700명 () ⑤ 701명-1000명 () ⑥ 1,001명 이상 ()

15. 다음 문항 중 귀 호텔의 등급은 어느 것입니까?

- ① 특 1등급 () ② 특 2등급 () ③ 1등급 () ④ 그외 기타 ()

<끝까지 응답하여 주셔서 감사합니다>



종업원용 설문지

안녕 하십니까 ?

저는 제주대학교 대학원 박사과정에 재학 중인 윤상은입니다. 바쁘신 가운데 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송하게 생각합니다.

이 설문지는 **호텔기업에서 재무적 성과와 비재무적 성과 요인 간의 인과관계 분석(BSC를 중심으로)**을 연구할 목적으로 작성 된 것입니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 **개인 자료는 절대 드러나지 않으며**, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다. 매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답 해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2003. 9. .

제주대학교 대학원 경영학과 지도교수 고 부 언
제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 윤 상 은

** 연구 결과를 알고자 하시는 분은 아래의 연락처로 연락해 주시면 연구 결과를 송부해 드리겠습니다.

H. P : 018-693-7933

E-mail: seguing@hanmail.net

I. 다음은 학습 및 성장 성과 '내부 프로세스성과' '고객성과, 조직분 위기에 관한 질문입니다. 귀하께서 가장 적절하다고 생각하는 번호에 (V) 하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
(종업원 교육훈련에 관한 설문사항)					
1. 우리 회사는 양질의 교육훈련프로그램을 적시에 제공하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 교육 훈련 후 직원들의 의견을 청취하는 시스템을 마련해 놓고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 회사의 비전과 전략, 경영방침에 대한 교육을 적절히 실행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 나의 업무성과 향상을 위한 직무훈련을 적절히 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 나의 조직 내 경력개발(승진, 직무이동 등)을 위한 교육훈련을 적절히 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
(정보시스템 역량에 관한 설문사항)					
6. 우리 회사의 정보시스템은 나의 직무와 관련된 정확한 정보를 적기에 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 회사의 정보시스템에 대하여 대체로 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 회사는 직원들이 정보시스템 활용 능력을 높이기 위해서 정기적인 교육을 실시한다.	①	②	③	④	⑤
9. 고객 서비스 향상을 위한 정보시스템의 고객정보 제공능력은 매우 탁월하다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 나의 직무와 관련하여 전산부서와의 업무 협조가 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤

항 목	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
(종업원 역량에 관한 설문사항)					
11. 귀하가 현재 맡고 있는 직무에 대한 경험은?	①	②	③	④	⑤
12. 귀하가 현재 맡고 있는 직무에 대한 지식은?	①	②	③	④	⑤
13. 귀하의 직무가 어떤 것을 요구하는지에 대해 이해하는 정도는?	①	②	③	④	⑤
14. 귀하가 회사에서 성공하려는 욕망은?	①	②	③	④	⑤
15. 귀하가 맡고 있는 직무에 대한 헌신 정도는?	①	②	③	④	⑤
16. 귀하가 맡고 있는 직무에 대한 권한과 책임을 증대 시킬 필요성은?	①	②	③	④	⑤
(전반적 서비스품질에 관한 설문사항)					
	업계 최저수준	업계 평균이하	업계 평균	업계 평균이상	업계 최고수준
17. 종업원의 친절성, 고객불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려할 때 귀 호텔의 서비스 수준은 동급호텔과 비교해 어떻다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
(서비스 유연성에 관한 설문사항)					
18. 귀 호텔의 새로운 서비스 도입비율은 동급호텔에 비해 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
19. 귀 호텔이 고객의 요구에 따라 차별적 서비스를 제공할 수 있는 수준은?	①	②	③	④	⑤
20. 귀 호텔이 고객에게 제공하는 서비스의 종류는 동급 호텔에 비해 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
(서비스 적시성에 관한 설문사항)					
21. 귀 호텔은 고객이 불만 시 이를 처리하는 대처 시간(속도)은 동급 호텔과 비교해 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
22. 귀 호텔이 서비스 제공에 소요되는 시간은 동급 호텔과 비교해 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
23. 귀 호텔이 새로운 서비스상품 개발 시간은 동급 호텔과 비교해 어떻습니까?	①	②	③	④	⑤
(고객 만족도에 관한 설문사항)					
24. 우리 호텔 고객들은 서비스 때문에 선호한다.	①	②	③	④	⑤
25. 우리 호텔 고객들은 가격 때문에 선호한다.	①	②	③	④	⑤
26. 우리 호텔 고객들은 경쟁 호텔에 비해 접근의 용이성 때문에 선호한다.	①	②	③	④	⑤
27. 우리 호텔 고객들은 지역경제에 기여하는 지역 호텔이라는 이미지 때문에 선호한다.	①	②	③	④	⑤
(고객 유지에 관한 설문사항)					
28. 우리 호텔은 경쟁호텔보다 기존고객 이용 비율이 높다.	①	②	③	④	⑤
29. 우리 호텔의 고객 불만건수는 경쟁사에 비해 적다.	①	②	③	④	⑤
30. 우리 호텔의 우량고객 이탈률이 경쟁사에 비해 적다.	①	②	③	④	⑤
31. 우리 호텔의 클레임률은 경쟁사에 비해 적다.	①	②	③	④	⑤

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
(고객확보에 관한 설문사항)					
32. 우리 호텔의 신규 고객 확보율은 경쟁사에 비해 높다.	①	②	③	④	⑤
33. 우리 호텔의 FIT 고객은 경쟁사보다 높다.	①	②	③	④	⑤
34. 우리 호텔의 외국인 고객의 비율은 경쟁사보다 높다.	①	②	③	④	⑤
35. 우리 호텔의 단체 고객 확보비율은 경쟁사보다 높다.	①	②	③	④	⑤
(조직 분위기에 관한 설문사항)					
36. 우리 호텔은 창조적으로 직무를 수행하는 능력을 높이 산다.	①	②	③	④	⑤
37. 우리 호텔은 종업원들이 같은 문제점을 다른 방식으로 해결하도록 하는 분위기가 조성되어 있다.	①	②	③	④	⑤
38. 우리 호텔은 융통성이 있으며, 변화에 지속적으로 적응하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
39. 우리 호텔은 혁신적인 사람들이 인정을 받는다.	①	②	③	④	⑤
40. 우리 호텔은 새로운 아이디어를 개발하는데 필요한 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
41. 우리 호텔의 보상체계는 조직혁신을 촉진시킨다.	①	②	③	④	⑤

<끝까지 응답하여 주셔서 감사합니다.>

감사의 글

마지막 중심이 있는 날 첫눈을 보면서 새로운 시작을 알리는 메시지와 같은 야릇한 감정을 느끼면서 가슴에 온기와 뭉클함을 느꼈습니다.

많이 부족한 사람이지만 이제부터 시작이라 생각하고 부족한 부분은 앞으로 채워 가려합니다.

아무쪼록 본 논문의 완성되기까지 도움을 주신 모든 분들에게 머리 숙여 깊이 감사 드립니다.

먼저 학위과정에서부터 논문이 완성되기까지 관심을 갖고 지도를 해주신 고부연 지도교수님과 김두원 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 본 논문에 심사를 위해 좋은 지적을 해주신 허향진 교수님, 황용철 교수님 그리고 일일의 세심한 부분까지 지도를 해주신 양성국 교수님과 경영학과 교수님들에게 깊은 감사를 드립니다.

논문이 시작부터 완성되기까지 많은 관심과 지도를 해주신 강영순 교수님과 리서치 플러스 김대호 소장님께 깊은 감사를 드립니다.

교정에서부터 설문지 회수까지 애써주신 허월에 강동엽 사장님과 서울 길 멀다 않고 전국을 같이 다니면서 설문지 조사를 위하여 애써 주신 이광일 사장님께 진심으로 감사를 드립니다.

일천한 신랑이 전부 인양 항상 곁에서 도움을 주는 아내의 사랑이 없었다면 아마 이 논문의 완성은 없었을 것입니다. 다시 한번 아내의 도움에 감사 드립니다. 그리고 호진이를 비롯한 보연이 철민이에게도 아빠의 공부가 자극이 되었으면 합니다.

오늘도 홀로 늘 자식의 앞날을 걱정하는 어머님과 형님, 그리고 장인 장모님께 깊은 감사를 드립니다.

끝으로 일찍 세상을 떠나신 아버님 영전에 이 논문을 바칩니다.

2003년 12월

연구자 윤 상 은