

# 관광지 지식과 균형성과표 관점의 인과관계에 관한 연구

## Analysis of Casual Relationships among Tourist Destination Knowledge and BSC Performance Perspectives

표 성 수† 경기대학교 교수 (pyos@chollian.net)  
정 승 훈 제주발전 연구원 (kyunhoo@empal.com)  
장 혜 숙 (heisook@lycos.co.kr)

### ABSTRACT

Both knowledge management and BSC practices are in its inception in the tourism field, and the study explores the relationships between knowledge and BSC perspectives using correlations and path analysis. The purpose of this study was to explore the casual relationships among tourist destination knowledge and BSC performance perspectives. The study model added knowledge perspectives to the usual BSC model (with customer, growth and learning, internal process, and financial perspectives), in addition to the modification of the financial perspectives to economic, socio-cultural and physical impact. The study found out that knowledge supports learning and growth perspectives greatly, and less extent, internal processes and customer perspectives. Learning and growth affects internal processes and customer perspectives. Internal process supports customer perspectives. Both customer and, less extent, internal process have impact on the final results. The final analysis results were different by destination type. The study concludes with recommendations for further studies including rational BSC model for tourist destinations and relationships between BSC performance indicators.

*Keywords: BSC Perspectives, Knowledge, Casual Relationships, Path Analysis, Tourist Destination*

## 1. 서론

관광지의 지식경영에 대한 연구는 시작단계라고 할 수 있다. 앞으로의 관광지 경영은 지식역량을 배양하여 경쟁우위에 서려는 노력을 하여야 할 것이다.

관광지의 평가 역시 과거의 영향평가 범위를 벗어나지 못하고 있다. 관광산업은 호텔업, 여행업, 외식업 등 여러 산업의 종합으로 이루어져 있으며, 공공성이 크고, 주로 중소기업들이 많다. 이러한 특성으로 인하여 관광산업에서 지식경영과 균형성과표(Balanced

Score Card: BSC)을 도입하기 위해서는 독특한 관점을 고려하고 접근하여야 한다.

관광지 성과평가는 경제적인 면이 가장 중요한 내용이었다. 그 예로 Deegan & Dineen (1997)은 아일랜드의 관광정책과 성과와의 관계를 연구하였는데 경제적 측면의 연구가 주된 내용이었다.

관광지 성과평가는 경제, 사회문화, 환경영향평가 형태로 구성된다 (표성수, 장혜숙, 1998). 관광영향평가는 주로 결과론적 관점을 가지고 있다. 단편적이고 과거 지향적인 영향평가에 더하여 새로운 변화를 수용하고 지식 등 무형적 자산도 고려하면서 평가 지표간 상호영향을 측정하고 새로운 변화를 수용할

† 제1저자  
논문접수일: 2004년 11월 04일; 게재확정일: 2005년 3월 15일

수 있는 피드백 시스템이 내재한 미래지향적인 전략적 도구로서의 평가 시스템이 요구된다. BSC는 이러한 문제점을 감안하여 재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표를 포함한 통합경영지표로 고안되어 (Kaplan & Norton, 2001; 이종곤, 허동욱, 2004) 관광지 경영에 활용된다면 관광지 경영의 효율성 증대에 기여할 것으로 기대된다.

BSC는 평가자체로서 뿐만 아니라 성과지표(핵심 지식)를 파악하고 관리하며 관련지식을 축적, 측정, 공유하여 경쟁우위의 원천으로 만들어 가는 지속적 과정이라 하겠다 (Kaplan & Norton, 2001; 김희경, 성은숙, 2003). BSC는 고객관점, 학습 및 성장 관점, 내부프로세스, 재무관점을 바탕으로 관광지가 창출하고 공유하여야 될 지식의 원천을 설명해 주고 구체화시키며 전략과 연계시킴으로서 지식경영을 보다 구체화할 수 있게 지원하는 도구이다. 즉, 핵심성과지표를 중요 지식으로 보고, 핵심성과지표를 빠짐없이 파악하며 각 핵심지표에 대한 지식을 관리함으로써 BSC와 지식경영의 목적을 달성할 수 있다.

이러한 접근은 두 가지 측면에서 유익한 점이 있다. 첫째, BSC에서 무슨 내용을 관리하여야 할 것인가를 명확히 하여준다. 즉, 핵심성과지표는 평가만이 아니라 관련 “지식”을 축적하고 관리하는 과정을 가능하게 하는 단서를 제공한다.

둘째, 지식경영면에서는 어떤 지식을 중점적으로 관리하고 평가하며 개선하여 갈 것인가를 제시하여 준다. 핵심성과지표와 관련된 지식을 관리하면 관광지가 경쟁우위에 설 수 있는 기반을 마련하게 된다.

관광지의 BSC를 연구하기 위하여 중요지표에 있어서 균형성과지표간의 관계를 먼저 이해하여야 한다. 그 관련성을 밝히기 위하여 BSC의 선행연구들은 BSC의 관점별 선행지표와 후행지표간의 연계를 파악하기 위한 실증적 연구를 하였다. 이종곤과 허동욱(2003; 2004)은 선행지표와 후행지표간의 인과관계가 설명되지 않은 예와 균형성과표 모형이 부분적으로만 인과관계를 나타내고 있는 예를 제시하면서 Kaplan & Norton (1992)이 제안하고 있는 BSC

이익사슬구조 모형이 아직 확고한 지지를 받고 있지 못하고 있으므로 추가적 연구가 필요하다고 하였다. 균형성과표 모형의 기본적인 가정인 네 가지 관점에서의 재무적 비재무적 측정치의 관련성이 있다는 가정을 실증적으로 검증한 연구를 찾기 어렵고, 있다고 해도 일부 개별 성과측정치에 대한 관계 규명에 지나지 않으며 균형성과표 모형에서의 전체적인 관련성에 대한 규명이라고 볼 수 없다고 지적하고 있다 (이종곤, 허동욱, 2003).

따라서, 본 연구의 목적은 관광지 지식 및 BSC 관점간의 인과관계를 분석하는 것이다.

본 연구는 지식경영과 BSC를 관광지에 적용함에 필요한 지표들의 관계를 파악하기 위한 탐색적 연구이다. 따라서, 이론적 배경은 관광지 BSC 관점 및 관광지 지식경영에 대하여 언급하고, 그들 간의 관계를 실증적으로 검증할 필요성을 설명하며 기술하는데 중점을 둔다. 관점(perspective)별 성과지표(performance indicator)의 연구는 후속연구로 미루고, 이 연구에서는 관련 관점에 대하여만 서술한다.

실증분석에서는 지식의 중요성을 감안하여 관광지 지식을 포함하였다. 관광지 지식과 BSC 선행지표 및 후행지표 관점간의 관계를 파악하기 위하여 상관분석과 경로분석이 적절하다고 판단되었다. 관광지 형태에 따라 중요 지식이 다르고 BSC 관점간의 관계가 독특할 것이 예상되어 관광지별로도 분석을 실시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. BSC에서 인과관계의 중요성

노규성과 윤재희(1999)는 BSC가 재무평가지표와 비재무평가지표를 포함하는 특징 외에도 네 가지 면에서 특징이 있음을 제시하였다.

첫째, 평가지표들 간에 인과관계가 있어야 한다. BSC는 원인과 결과에 대한 일련의 가설이기 때문에 목표간에 그리고 평가지표간에 인과관계가 있어서 성과평가시스템을 전략적으로 관리할 수 있어야

한다.

둘째, 평가지표간의 인과관계는 재무성과 목표로 귀속되어야 한다. 내부프로세스와 고객서비스 및 제품의 개선이 어떻게 재무적 성과를 가져오는지 명확하게 기술 할 수 있는 성과평가시스템이어야 한다.

셋째, 결과평가지표와 동인평가지표(performance driver)는 균형을 이루어야 한다. 결과평가지표만으로는 성과가 어떻게 달성되었는지 알 수 없다. 동인평가지표만으로는 단기적 프로세스개선은 알 수 있되, 프로세스 개선으로 인한 고객수의 증가 내지, 궁극적으로는 재무성과로의 연계성은 알 수가 없다. 따라서, 동인평가지표는 결과평가지표와 연계되어야 한다.

넷째, 평가지표는 조직의 행동과 프로세스를 변화시킬 수 있어야 한다. 각 평가지표는 변화관리 프로그램과 연계되어 바람직한 성과를 가져올 수 있게 하여야 한다. 관광종사원들은 이 프로그램을 통해 어떻게 성과 목표가 달성되는지를 이해할 수 있어야 한다.

또한 정혜영(2002)과 나영(2003)은 BSC는 사업 단위 전략의 의미를 조직에 전달하는 인과관계 사슬에 의해 상호 연결되어야 할뿐만 아니라, 후행지표(결과물 측정지표)와 선행지표(성과 동인)가 적절히 배합되어 궁극적으로 모든 측정 지표들이 재무적 목표와 연결되어야 한다고 하였다. 기업성과 측정치간의 인과관계 규명은 조직구성원들로 하여금 왜 그리고 어떻게 임무를 수행하여야 하는지를 알게 한다.

평가지표간 인과관계는 BSC 구축단계부터 지표의 개념간 관계를 체계적으로 고려하여야 하고, 그 관계를 실증적으로도 밝힐 수 있어야 할 것이다.

BSC를 전략과 연계시키기 위하여 원인-결과 관계(cause-and-effect relationships: if-then statements), 성과와 선행지표(performance driver)의 관계, 재무적 관점과의 연계를 고려하여야 한다(Kaplan & Norton, 1996; Olve, Roy & Wetter, 1999). Kaplan & Norton(1996)은 원인-결과 관계는 상관계수를 활용하여 파악할 수 있으며 가정했던 상관관계를 여러 다른 연구에서 발견할 수 없다면 원인-결과 이론은 타당성이 없다고 하였다. 인과관계를 갖

지 않는 평가지표는 잘못 추출되었거나 관련지표가 연결에서 누락된 것으로 볼 수도 있다(이금만, 2001).

BSC는 핵심지표간의 인과관계를 바탕으로 끊임 없는 피드백 과정을 통하여 성과관리를 하고 고객이치를 실현시키려고 하므로 인과관계의 파악은 중요하다고 하겠다(Kaplan & Norton, 1996; 김희경, 성은숙, 2003; 윤상오, 2003).

## 2. 선행연구

BSC 구성요소간의 인과관계를 실증적으로 연구한 세 편의 논문을 발견하였다. 나영(2003)은 정부투자기관의 경영평가지표간 인과관계를 연구하였다. 연구결과(p. 152) 정부투자기관의 경영평가시스템은 계량지표와 비계량지표, 성과관점, 관계관점, 활동관점, 미래관점간의 인과관계가 나타나지 않아 종적인 균형성이 없는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 평가지표의 설정과 평가시스템 운영이 연계성이 없기 때문일 것이다. 저자는 향후 평가지표를 설정할 때에 해당기관의 비전과 전략에 대한 충분한 검토 후 네 가지 관점(성과, 관계, 활동, 미래)별로 하위 비전과 전략을 설정하고 적합한 평가지표를 도출하여 운영할 필요가 있다고 지적하였다. 또한, 경영평가단의 평가지표에 대한 충분한 사전이해가 필요함을 밝혔다.

이종근과 허동욱(2003, 2004)은 두 편의 균형성과표 인과관계 논문을 발표하였다. 균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구(2003)에서는 네 가지 관점별 성과평가 측정치간의 관련성을 조절하는 변수로 임파워먼트를 선정하여 이들 성과평가측정치간의 조절효과를 실증적으로 검증하였다. 연구분석결과 학습과 성장관점은 내부프로세스관점과 고객관점에 직접적인 영향을 미치며, 내부프로세스관점을 경유하여 고객관점에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내부프로세스관점이 재무관점에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 고객관점을 경유하여 재무관점을 개선시키는 고객관점의 매개효과가 더욱 큰 것으로 조사되었다. 마지막으로 고객관점 또한 재무

관점에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이종곤과 허동욱은 두 번째 연구 (2004)에서 균형성과표모형의 네 가지 관점별 기업성과 측정치간의 인과관계를 규명하고 이들 측정치간의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 실증분석결과에 의하면 학습 및 성장관점은 내부프로세스관점과 고객관점에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부프로세스관점을 경유하여 고객관점에 간접적인 영향을 미친다는 사실도 규명하였다. 또한 내부프로세스관점은 고객관점과 재무관점에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 내부프로세스관점이 재무관점에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 고객관점을 경유하여 재무관점을 개선시키는 고객관점의 매개효과가 더욱 큰 것으로 분석되었다. 마지막으로 고객관점 또한 재무관점에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

### 3. 관광지 BSC 관점의 구성

Kaplan & Norton (1996)에 의하면 BSC는 재무적관점, 고객관점, 내부관점, 학습 및 성장관점으로 구성되어 있다. 다양한 회사나 산업에 이 네 가지 관점이 잘 적용되기는 하지만, 수학공식으로 네 가지 관점이 최적이라고 증명하려는 것은 무리라 하였다. 즉, 상황에 따라 하나 또는 두 가지 관점이 증가 할 수도 있고, 또는 한 관점을 축소시켜 세 가지 관점으로 구조화될 수도 있다. BSC 주창자들의 이러한 견해는 관광지 평가에서 네 가지 관점 외에 다른 관점을 도입할 수 있음을 말한다. 또한, 성과지표 선정도 BSC의 목적과 원리를 고려하여 유연성있게 선정할 수 있다. 한 예로, 고객관점, 임무(mission) 혹은 이익집단을 성과를 중요시하는 BSC로 구조화하는 경우를 들 수 있다 (Kaplan & Norton, 2001; Niven, 2003). 관광지의 경우 외래관광객을 대상으로 하는 사업으로 볼 수 있으므로 BSC의 구조형태는 유지하되 관광산업의 특성을 고려하여 재무결과 관점은 변형시켜야 할 것이다.

### 3.1 경제, 사회문화, 환경적 관점

관광지의 성과를 평가하려면 관광산업의 특성을 고려하여야 한다. 관광지의 성과는 경제, 사회문화, 환경영향의 세 가지 측면에서 평가되어 왔다. 그러므로 BSC의 재무적 관점은 경제적 관점, 사회 문화적 관점, 환경적 관점으로 분리되어야 한다.

경제적 관점은 관광객의 수, 소비액, 고용효과, 승수효과, 가격양등 등에 관한 것이다. 사회문화적 관점은 범죄의 증가, 교통혼잡, 상대 문화의 이해, 관광지역의 문화인류학적 사회구조적 변동을 포함한다. 환경영향평가 대상은 동식물의 숫자변화, 동식물 거주지의 변화, 농약 등 약물의 영향, 토양의 침식 등 다양하다.

### 3.2 고객관점

균형성과표의 고객은 관광객에 해당한다. Kaplan & Norton (1996)의 고객관점을 거의 유사하게 적용할 수 있다. 시장세분화, 관광객만족도, 새로운 관광객 유치, 재방문 비율, 시장점유율, 관광객의 소비성향 등이 여기에 해당된다. 관광상품/서비스의 속성, 대고객관계, 이미지와 평판 등도 포함될 수 있다.

### 3.3 내부관점

Kaplan & Norton (1996)은 내부 비즈니스 프로세스 관점(internal-business-process perspective)을 혁신 프로세스 (innovation process), 운영 프로세스 (operation process), 그리고 판매후 프로세스 (post-sale service process)로 구분하고 있다.

혁신프로세스는 시장조사 등을 통하여 관광객의 욕구를 파악하고 적정 상품을 개발하는 과정이다. 운영프로세스는 관광객이 관광지를 여행하는 동안 적정 서비스를 제공하는 과정이다. 이 과정이 전통적으로 과업성적을 측정하는 대상이었고, BSC에서도 내부관점의 중요한 일부분이다. 마지막으로 판매 후 프로세스는 여행패키지 이용 고객에게 여행 후 감사의 편지를 보내고, 만족도를 조사하여 필요한

조치를 취하고, 추후 여행에서 다시 자기 여행사를 이용해 달라는 안내문 등을 발송하는 업무가 여기에 해당한다.

### 3.4 학습 및 성장관점

학습과 성장관점의 목표는 앞의 세 관점들이 우수한 성과를 얻게 지원하기 위한 것이다 (Kaplan & Norton, 1996). 장기적인 성장 목표를 달성하려면 인적자원, 시스템, 절차 등에 투자하여야 한다. 학습과 성장관점에서 중요한 범주는 관광종사원의 만족도, 종사원 유지, 생산성, 재교육, 정보시스템의 활성화 (예, 고객 고객에 대한 신속한 정보 제공, 빈 호텔객실이 있는지 여부 파악 등), 종사원의 동기화, 임파우워먼트(empowerment), 그리고 조직내 종사원들이 적절한 연계성을 유지하도록 하는 것이다.

## 4. 관광지 지식

관광지 지식경영은 관광지 경영에 필요한 지식을 획득, 가공, 보관, 활용, 폐기하는 일련의 과정을 말한다 (King, 1999). 관광지 경영자에게는 필요한 전문적 지식을 집중적이고 시기 적절하게 그러면서도 낮은 비용으로 공급하여야 한다 (Poon, 1993). 관광지 지식을 수집하여 배분함에 있어서 지식은 필요한 시기에 활용할 수 있게 제공되어야 하고, 지식사용자가 적은 노력으로 편리하고 쉽게 필요한 지식을 찾을 수 있게 하여야 한다. 관광지 지식은 통상 두 가지 형태로 제공되는데 하나는 (인터넷을 통하여) 데이터 베이스에 보관된 지식을 제공하는 형태이고, 다른 하나는 각분야의 전문가를 알려주고 지식을 문의하게 하는 방식으로 운영될 수 있다 (Pyo et al., 2002). 이러한 형태는 다른 지식경영과 크게 다르지 않다.

관광지별로 요구되는 지식이 다르므로 지식지도도 각 지역마다 특성을 고려하여 지식지도체계를 마련하여야 할 것이다. 서울의 경우 교통혼잡의 특성이 있고, 설악 지역은 비수기와 성수기 대책이 다른 지

역에 비하여 더 중요한 지식이다. 경주에서는 역사 문화자산의 관리 및 관광상품화가 특별히 중요한 요구지식이다. 제주도에서는 환경과 관광객 체제기간 증대가 특징적으로 중요한 지식이다 (Pyo, 2005).

## 5. 관광지 지식과 BSC관점간의 관계

본 연구에서는 <그림 1>과 같이 지원활동, 선행관점, 그리고 후행관점을 연구대상으로 설정하였다.

지원활동	선행관점	후행관점
지식경영	고객관점 내부프로세스 학습 및 성장	경제적 영향 사회적문화적영향 환경적 영향

[그림 1] 지식, BSC관점간의 관계

<그림 1>의 관계는 선행연구들의 선행관점과 후행관점의 관계를 고려하였다. 지식은 고객관점, 내부 프로세스 그리고, 학습 및 성장관점을 지원하고, 이들 세 관점을 통하여 최종 성과에 간접적으로 영향을 미친다. 그러나, 후행관점도 직접지원하여야 할 경우도 배제할 수 없다. 예를 들자면 경제적 효과를 강화하기 위한 방안마련 등을 위하여 지식의 축적이 필요할 수 있다.

재무적 성과는 관광의 특성을 고려하여 경제적, 사회문화적, 그리고 물리적 영향으로 구분하여 분석하였다.

## III. 연구방법

### 1. 설문조사

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 “관광지별 관광지식의 비교연구”에서 사용한 설문지의 BSC관련 항목 데이터를 이용하여 분석을 실시하였다.

설문조사는 2002년 10월부터 2003년 3월까지 네 가지 형태의 관광지에서 실시되었다. 선택된 관광지들은 도시(서울), 산악(설악산), 문화 유적지(경주),

그리고 섬 관광지(제주) 등으로 우리 나라에서 각 형태 관광지를 대표하는 곳을 선정하였다. 각 지역에는 2명씩의 조사자를 배정하였다. 조사자들은 각 지역 관광경영학과 상급반에 재학중인 학생들로 그 지역 관광지와 관광산업에 대하여 상당한 지식이 있고 관광업계의 종사원들과 연계성이 좋은 학생들을 선발하였다.

조사대상은 조사지역에 거주하면서 관광부분에 종사하고 있는 직장인으로 하였다. 이들이 다른 집단에 비하여 지역 관광지식에 대하여 더 많이 알고 있을 것으로 판단되었기 때문이다.

설문조사의 목적은 관광지 지식의 중요도와 지식 수준을 설문항목별로 파악하는 것이었다. 본 연구에서는 모집단의 전체적 성향을 파악하는 것이 아니고 전문가적 판단이 중요하므로 편의적 추출방법을 설문조사 방법으로 채택하였다. 관광지에 대한 지식 수준이 높은 조사대상자를 편의적 표본추출방법에 의하여 추출하고 전화 통화 후 동의를 얻어 방문하여 자기 기입법 형태로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 응답율은 94%이었다. 6%의 미응답자는 예정되어 있지 않았던 회의, 가정사정, 고객응대 등으로 인하여 발생하였다.

## 2. 변수의 측정

설문지는 내용 타당성을 높이기 위하여 저자 외 전문가 2명의 검토를 거치고 사전조사를 통하여 수정하였다. 문항내용이 이미 많이 알려진 BSC 관점에 관한 설문이고 “관광지의 (전반적) 지식수준”이라 최종설문 작성을 위한 합의점에 이르는데 어려움이 없었다.

설문 응답에서는 충분한 정보를 포함하면서도 숫자가 너무 크지 않은 9점 리커트 척도법을 이용하였다. 본 연구와 연관된 문항 수는 7문항이었다. 응답자는 거주지역(서울, 강원설악, 경주, 제주도)을 선택하고 아래 각 문항에 1점에서 9점 사이에서 응답하였다. 그 문항내용들은 아래와 같다. 괄호 안은 BSC

관점에 해당한다.

1. 관광지 지식수준의 정도---(지식경영)
2. 긍정적 경제적 성과---(경제적 영향)
3. 긍정적 사회문화적 영향---(사회문화적 영향)
4. 긍정적 환경영향---(환경적 영향)
5. 관광객 만족도---(고객관점)
6. 관광지 운영의 효율성---(내부프로세스)
7. 관광지의 개선활동이 우수하고 전망이 밝음---(학습과 성장).

## 3. 표본의 특성

설문조사를 통하여 475개의 유효 설문지를 획득하였다. 표본은 네 지역에 고루 분포되었다. 제주도에서는 가장 많은 26.32%의 설문지가 수거되었고, 서울에는 가장 적은 23.79%가 취합되었다. 약 43%가 남성이었고 57%가 여성이었다. 20대가 54.32%로 가장 많았고, 33.05%는 30대였다. 40세 이상이 12.63%를 차지하였다. 고등학교까지의 교육을 받은 사람들이 전체의 18.53%이었고, 전문대학 졸업자는 21.26%, 4년제 대학졸업자는 56.42%이었다. 대학원 교육을 받은 응답자도 4.79%에 해당하였다. 직업분포를 보면 공무원이 18.32%, 호텔종사자가 15.58%, 리조트 근무자가 4.63%, 그리고, 기타 관광관련업 종사자가 27.16%이었다.

응답자들이 교육수준이 높고 관광관련산업에 종사하므로 각 관광지의 지식수준과 고객만족도, 관광지의 운영, 관광영향, 관광지의 전망에 대하여 잘 알고 있을 것이므로 응답자 집단은 본 연구를 수행하는데 적절하다고 판단되었다.

## 4. 자료의 신뢰도 및 타당도

변수들의 신뢰도를 살펴보기 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach  $\alpha$ 값을 계산한 결과 0.84로 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다.

설문문항 구성에서 언급한 것과 같이 설문문항

은 전문가의 도움을 받았으므로 내용타당성(content validity)이 있으며, BSC 이론에 바탕을 둔 근거가 확실한 정의에 의하여 설문을 작성하였으므로 구성타당성(construct validity)을 확보하였다고 할 수 있다. 7개 문항을 활용하여 요인분석을 실시한 결과 하나의 요인만 도출되었다. 이 결과에 의하면 변수들이 모두 유의한 상관관계가 있으므로 집중타당성(convergent validity)이 있다고 할 수 있다 (Bryant, 2000).

#### IV. 분석결과

분석에 사용된 각 변수의 평균, 표준편차, ANOVA 그리고 MANOVA 분석결과가 <표 1>에 제시되었다. MANOVA 분석결과 전체 종속변수는 지역별로 차이가 파악되었다. ANOVA 분석결과 역시 모든 종속변수는 지역에 따라 유의한 차이를 보였다.

전체적으로 볼 때 사회문화적 영향(6.02)은 상대적으로 많이 고려되고 있는 반면에 관광지내에서의 내부프로세스(4.87)는 평균 보다 못하다고 생각하고 있다. 환경적 영향에 대하여는 상대적으로 다양한 평가를 하고 있는 반면(표준편차=2.46)에 지식수준(표준편차=1.85)에 대한 평가는 상대적으로 일치정도가 높다.

서울에서 환경적 영향(3.93)이 가장 긍정적이지 못하다고 평가되었다. 제주도와 경주에서는 상대적으로 높게 평가되었다. 서울에서는 많은 관광객 유입

으로 교통혼잡 유발이 예상되고, 제주도와 경주에서는 관광객 유치에 위한 다양한 조경사업 등이 시행되고 있기 때문일 것이다.

경주에서는 사회문화적 영향과 환경적 영향이 높게 평가되고 있다. 제주에서는 경제적 영향, 사회문화적 영향, 환경적 영향, 고객관점, 학습과 성장관점이 높게 평가되고 있는데 이는 제주도가 오래 동안 관광지로서의 경험을 축적하고 많은 개선활동을 하여온 결과라고 할 것이다.

##### 1. 상관관계 분석

<표 2>에 표본 전체의 변수간 상관계수가 제시되었다. 모두가 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 지식과 다른 변수들 간의 상관관계는 0.4 미만으로 거의 유사한 크기를 나타내고 있다. 선행변수들(경제, 사회문화, 환경적 영향)와 후행변수(고객관점, 내부프로세스, 학습과 성장) 역시 내부프로세스와 환경적 영향을 제외하면 상관관계의 크기가 유사하다.

지식경영은 경제적 영향(.396), 내부프로세스(.395), 그리고 학습과 성장(.365)에 중점을 두고 있다고 할 수 있다.

환경적 영향은 독특한 성향을 보이고 있다. 환경적 영향은 경제적 영향과 낮은 수준의 상관관계를 보이고 있다. 그러나, 사회문화적 영향과는 0.53으로 높은 상관성이 있다. 사회문화적 영향은 경제적 영

[표 1] ANOVA와 MANOVA의 분석결과

항 목	전체평균 (표준편차)	지역별 평균			ANOVA F(p)
		서울	설악	경주	
지식수준	5.40 (1.85)	5.35	4.62	5.86	11.58(.00)
경제적 영향	5.66 (2.20)	5.58	4.92	5.50	12.61(.00)
사회문화적 영향	6.02 (2.14)	5.49	5.18	6.23	22.19(.00)
환경적 영향	5.69 (2.46)	3.93	5.45	6.45	39.44(.00)
고객관점	5.49 (1.95)	4.82	5.24	5.64	11.48(.00)
내부프로세스	4.87 (2.12)	4.35	4.49	4.93	9.57(.00)
학습과 성장	5.24 (2.31)	4.55	4.90	4.98	17.59(.00)
빈도수	475	113	119	118	125

Multivariate test: Pillai's Trace=.391, F(p)=10.01(.00) Wilks' Lambda=.653, F(p)=10.18(.00)

[표 2] 지식, BSC 관점간 상관계수 (표본전체)

	지식 수준	경제적 영향	사회 문화적 영향	환경적 영향	고객 관점	내부 프로세스	학습과 성장
지식수준	1						
경제적 영향	.396	1.					
사회문화적영향	.317	.516	1.				
환경적 영향	.309	.321	.534	1.			
고객관점	.351	.477	.439	.443	1.		
내부프로세스	.395	.442	.422	.360	.561	1.	
학습과 성장	.365	.463	.477	.446	.464	.605	1.
n=475, 모든 상관계수가 p=.01수준에서 유의함.							

향과도 높은 상관관계(.516)를 가지고 있다.

내부프로세스 뿐만아니라 지식수준 역시 환경영향과 상관성이 낮는데 각 전문분야의 특성상 서로 상관관계를 유지하기가 어렵기 때문일 것이다.

고객관점에 초점을 맞추고 관광지 내부의 프로세스 개선(.561)이 이루어지고 있다. 장기적 안목을 가지고 학습하는 가운데 관광지 내부의 프로세스 개선(.605)이 이루어지고 있다.

<표 2>에서는 본 연구에서 찾으려하는 지식과 BSC관점, 그리고 선행관점과 후행관점간의 독특한 관계를 찾을 수 없다. 그 대신 선행관점간(사회문화관점과 경제적 관점, 사회문화관점과 및 환경관점) 그리고 후행관점간(내부프로세스와 고객관점, 내부프로세스와 학습과 성장)에 높은 상관성이 있음을 발견

하였다. 이러한 성향은 관광현상의 특성상 사회 문화적 활동이 중심이고, 학습 및 성장을 피하면서 내부 프로세스를 개선하고 고객 만족도를 향상시키려는 연계성이 있음을 말한다.

여기까지의 분석결과는 표본전체 데이터를 분석한 것으로 관광지별로 분석할 경우 다른 형태의 결과가 나올 것이 기대되었다.

### 1.1 서울지역 분석

<표 3>에 서울지역 표본으로부터 계산한 상관계수가 제시되어 있다. 환경적 영향과 내부프로세스의 상관관계만 유의하지 않고, 모두 유의하다. 지식경영의 경우 경제적 영향(.327) 및 사회문화적 영향(.305) 등 성과 향상에 더 큰 관심을 두고 있다.

[표 3] 지식, BSC 관점간 상관계수 (서울 지역)

	지식 수준	경제적 영향	사회 문화적 영향	환경적 영향	고객 관점	내부 프로세스	학습과 성장
지식수준	1						
경제적 영향	.327	1.					
사회문화적영향	.305	.430	1.				
환경적 영향	.259	.183*	.466	1.			
고객관점	.248	.475	.278	.383	1.		
내부프로세스	.280	.349	.354	.139**	.358	1.	
학습과 성장	.264	.366	.273	.279	.241	.515	1.
n=113, **: 유의하지 않음, *: p=.05에서 유의함. 아무 표시가 없으면 p=0.01 수준에서 유의함.							



(표 4) 지식, BSC 관점간 상관계수 (설악 지역)

	지식 수준	경제적 영향	사회 문화적 영향	환경적 영향	고객 관점	내부 프로세스	학습과 성장
지식수준	1						
경제적 영향	.537	1.					
사회문화적영향	.399	.671	1.				
환경적 영향	.273	.424	.622	1.			
고객관점	.490	.570	.609	.473	1.		
내부프로세스	.493	.443	.523	.363	.586	1.	
학습과 성장	.459	.541	.651	.514	.608	.635	1.
n=119, p=0.01 수준에서 모두 유의함.							

서울지역의 경우 환경과 경제적 영향은 낮은 수준의 상관성이 있다 (.183). 사회문화적 영향이 경제적 영향(.430) 및 환경적 영향(.466)과 상대적으로 더 밀접한 관계를 유지하고 있다.

환경적 영향과 내부프로세스는 유의한 관계가 없다 (.139). 그러나, 고객만족을 위하여 환경적 고려가 필요함을 알 수 있다 (.383).

성장관점 측면에서 내부프로세스 개선활동을 하는 것으로 나타났다 (.515).

후행관점중 경제적 영향에 관심이 제일 높는데, 선행관점인 고객관점(.475)과 학습과 성장(.366), 그리고 내부프로세스(.349)가 경제적 향상을 뒷 받침하고 있다. 사회문화적 영향(.345)을 고려하면서 내부프로세스를 개선하고 있다.

### 1.2 설악지역 분석

<표 4>에 설악지역 관광관련 지식, BSC관점간 상관계수가 제시되어 있다. 설악지역의 지식은 경제적 영향(.537), 내부프로세스(.493), 그리고 고객관점(.490)에 중점을 두고 있다.

후행관점 중 환경적 영향은 지식수준(.273) 및 경제적 영향(.424)과 상대적으로 낮은 상관관계를 유지하고 있다. 서울지역에서와 같이, 사회 문화적 영향이 경제적 영향(.671) 및 환경적 영향(.622)과 높은 상관성이 있다.

선행관점간 상관관계가 높으며, 특히 학습과 성장 관점에서 내부프로세스 개선활동을 하고 있다 (.635).

선행관점들은 후행관점중 사회 문화적 관점과 가장 상관성이 높고, 이어서 경제적 영향, 환경적 영향

(표 5) 지식, BSC 관점간 상관계수 (경주 지역)

	지식 수준	경제적 영향	사회 문화적 영향	환경적 영향	고객 관점	내부 프로세스	학습과 성장
지식수준	1						
경제적 영향	.295	1.					
사회문화적영향	.221	.382	1.				
환경적 영향	.411	.277	.441	1.			
고객관점	.332	.434	.449	.401	1.		
내부프로세스	.405	.425	.446	.387	.549	1.	
학습과 성장	.405	.532	.524	.454	.493	.685	1.
n=118, p=0.01 수준에서 모두 유의함.							

[표 6] 지식, BSC 관점간 상관계수 (제주 지역)

사회 내부 학습	지식 수준	경제적 영향	문화적 영향	환경적 영향	고객 관점	프로세스	과 성장
지식수준	1						
경제적 영향	.373	1.					
사회문화적영향	.179*	.480	1.				
환경적 영향	.248	.368	.444	1.			
고객관점	.293	.387	.191*	.283	1.		
내부프로세스	.360	.432	.145**	.361	.663	1.	
학습과 성장	.317	.229	.150*	.335	.319	.443	1.

n=125, \*: p=.05에서 유의함. \*\*: 유의하지 않음. 아무표시가 없으면 p=.01에서 유의함.

순으로 상관성이 있다.

### 1.3 경주지역 분석

경주지역의 지식수준과 선행지표, 후행지표간의 상관계수가 <표 5>에 제시되었다. 모든 상관계수는 유의하다.

앞의 두 지역은 지식수준이 경제적 영향과 상관성이 제일 강하였으나, 경주지역의 경우 환경적 영향(.411), 내부프로세스(.405), 그리고 학습과 성장(.405)이 가장 높은 상관성을 기록하고 있다. 이러한 상관계수의 경향은 경주지역에서 문화역사유적지를 보호하려는 강한 애착이 반영된 결과라 할 수 있다.

환경적 영향의 경우 앞의 두 지역과 마찬가지로 경제적 영향(.277)과 내부프로세스(.387)의 관계에서 상대적으로 낮은 상관계수가 도출되었다.

설악 지역과 마찬가지로 선행관점간 상관관계가 높으며, 특히 학습 및 성장관점과 내부프로세스의 상관성이 높다 (.685).

선행관점들은 경제 및 사회 문화적 영향과 높은 상관성이 있다. 사회 문화적 효과도 고려하면서 관광산업에서 경제적 편익을 얻고자 하는 의도를 알 수 있다. 환경영향에 대한 지식수준은 높으나, 선행관점을 활용하여 긍정적 환경영향을 가져오려는 노력에는 상대적으로 낮은 수준의 상관성을 보이고 있다.

### 1.4 제주지역 분석

제주지역의 지식수준과 선행지표, 후행지표간의 상

관계수가 <표 6>에 제시되었다. 내부프로세스와 사회문화적 영향은 유의한 관계가 없다. 지식수준과 사회문화적 영향(.179), 사회문화적 영향과 고객관점(.191) 및 학습과 성장(.150)은 유의수준 0.05에서 유의하다.

지식수준은 경제적 영향(.373), 내부프로세스(.360), 그리고 학습 및 성장(.317)과 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

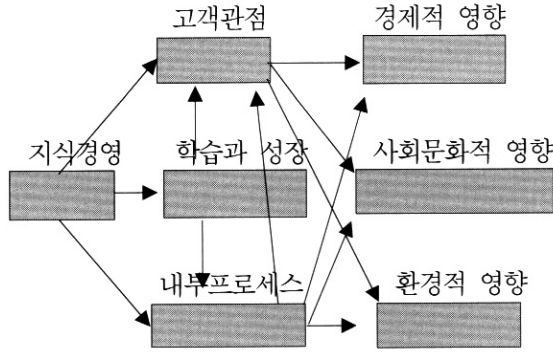
앞의 여러 지역에서는 환경적 영향이 다른 관점들과 낮은 상관성을 보인 반면 제주도에서는 사회문화적 영향이 낮은 상관성을 보였다.

다른 지역들과 마찬가지로 선행관점간 상관관계가 높으며, 특히 고객관점과 내부프로세스의 상관성이 높다 (.663). 관광객을 위한 내부프로세스 개선활동을 중요시하였기 때문일 것이다.

선행관점들은 경제 및 환경적 영향과 높은 상관성이 있다. 환경을 보호하면서 경제적 편익을 얻기 위하여 고객관점, 내부프로세스, 그리고 학습과 성장관점의 노력을 하고 있다.

## 2. 경로 분석

상관계수 분석은 여러 변수간의 관계를 동시에 제시하지 못한다는 한계가 있다. 다변량관계를 다루는 형태는 여러 가지가 있다. 그 중 경로분석은 여러 변수간의 관계를 인과모형으로 설정하고 변수간의 선형회귀식을 만들어 회귀계수(경로계수)를 추정하고



[그림 2] 지식 및 BSC관점간의 경로분석모형

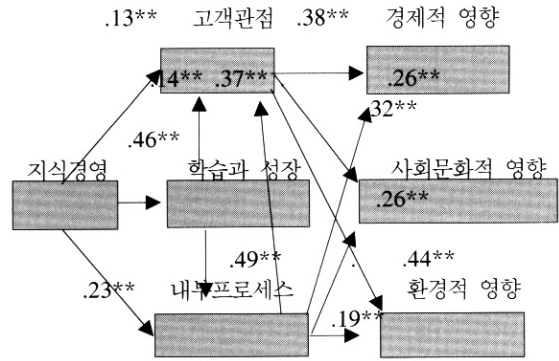
그 값의 관계를 가지고 인과관계의 강도를 추정한다 (노형진, 1999). 경로계수는 독립변수와 종속변수를 회귀분석한 후 얻는 표준화 회귀계수를 의미한다 (김계수, 2001).

모델은 이종곤, 허동욱(2004)의 모델에 지식경영 관점을 새로 도입하였다는 것과 성과를 경제, 사회문화, 그리고 환경으로 구분하였다는 것이 다르다.

본 연구의 모형을 <그림 2>와 같이 설정하였다. 지식경영이 고객관점, 학습과 성장, 내부프로세스에 영향을 미친다. 학습 및 성장은 고객관점과 내부프로세스를 지원한다. 내부프로세스는 고객관점을 지원한다. 학습과 성장은 고객관점과 내부프로세스를 통하여 관광지 성과 향상에 기여하는 것으로 보고 경제, 사회문화, 환경적 영향과 연계시키지 않았다. 고객관점과 내부프로세스관점은 경제적, 사회문화적, 그리고 환경적 성과에 영향을 미친다.

전체표본의 경로계수는 <그림 3>에 제시되었다. 경로계수는 모두 유의하였다. 모형의 적합도를 판단하기 위하여 절대부합지수로 카이제곱과 적합도지수 (GFI)를 그리고, 간명지수로 간명기초적합지수 (PGFI)를 확인하였다. 카이제곱 값은 237.32(d.f.=9, p=.000), GFI=.86, AGFI=.57, RMR=.53, 그리고 NFI=.79이다. 이 수치들로 모델 부합도를 평가하면 이 모델은 이상적이라고 할 수는 없다.

최적 모델이 되기 위해서는 카이제곱의 확률치가 0.05보다 커야하고, GFI=1, AGFI=1, RMR<=.05, 그리고 NFI=1이다 (김계수, 2001).



주: \*=0.05 수준에서 유의함. \*\*=0.01수준에서 유의함.

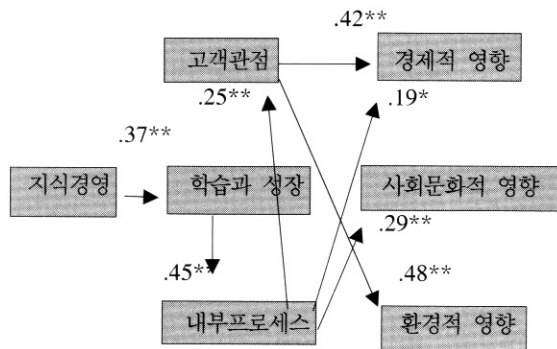
[그림 3] 지식 및 BSC관점간의 경로분석(전체표본)

그러나, 간명한 모델을 큰 데이터에 적용시킬 경우 카이제곱 값의 확률은 민감하며 예외 없이 매우 작다. 모델이 의미가 있을 경우 통계적 유의성으로 인하여 과학적 중요성을 희생시키는 일이 없도록 하여야 한다(이순목, 1990; Pedhazur, 1997; Hair et al., 1998). GFI는 0.9 이상이면 모델에 큰 문제가 없는데, 0.86은 0.9보다 크게 작지 않아 GFI관점에서 보면 이 모델은 큰 문제가 없다고 판단하여도 좋을 것이다. AGFI와 RMR은 실망스런 수치로 .9보다 낮기는 하지만 아주 실망스런 수치라고는 할 수 없다. BSC이론이 합리적이고 GFI와 NFI의 수치를 고려할 때에 본 모델 추정치는 주의를 기울이면서 해석하여도 무방하다고 판단된다.

이 분석은 인과관계의 규명을 위한 것이므로 직접 효과만 살펴보도록 한다. 지식경영은 학습과 성장에 큰 영향을 미치며(.46), 내부프로세스(.23)와 고객관점(.14)에도 관련이 있다. 학습과 성장은 내부프로세스(.49)와 고객관점(.14)에 영향을 미친다. 내부프로세스의 개선을 바탕으로 관광객을 고려하여 (.37), 관광객들이 경제(.38), 사회문화 (.32), 그리고 환경에 영향을 미친다 (.44). 내부프로세스 역시 경제(.26), 사회문화(.26), 그리고 환경(.19)에 영향을 미친다.

### 1.1 서울지역 경로분석

서울지역 모델 부합도를 보면 카이제곱=57.30 (d.f.



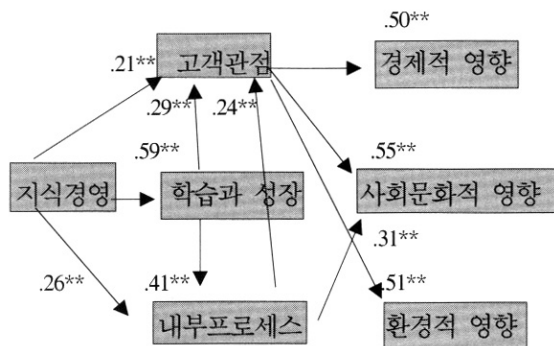
주: \*=0.05 수준에서 유의함. \*\*=0.01수준에서 유의함.  
 (그림 4) 지식 및 BSC관점간의 경로분석(서울지역)

=9, p=.00), GFI=.88, AGFI=.62, RMR=.48, 그리고 NFI=.70 이었다. 부합도는 전체모델과 유사하다.

<그림 4>이하에서는 .05유의수준에서 유의하지 않은 경로는 제거하였다. 지식경영은 학습과 성장에 기여하며 (.37), 학습과 성장관점은 내부프로세스에서 영향을 미치고 (.45), 내부프로세스 개선은 관광객의 만족도에 기여한다 (.25). 관광객들은 서울지역에 경제적(.42) 그리고 환경적 영향(.48)을 끼친다. 내부 프로세스는 사회문화적(.29) 그리고 경제적(.19) 영향을 미친다.

### 1.2 설악지역 경로분석

설악지역 모델 부합도를 보면 카이제곱=99.09 (d.f.=9, p=.00), GFI=.80, AGFI=.39, RMR=.48, 그리고 NFI=.77 이었다. 부합도는 앞의 두 모델과 유사



주: \*=0.05 수준에서 유의함. \*\*=0.01수준에서 유의함.  
 (그림 5) 지식 및 BSC관점간의 경로분석(설악지역)

하다.

지식경영은 학습과 성장에 영향(.59)을 미치고, 내부프로세스(.26)와 고객관점(.21)에도 영향을 미친다. 학습과 성장은 설악지역 관광지의 내부프로세스를 향상(.41)시키고 고객관점에도 기여(.29)한다. 설악지역 내부프로세스는 지역 사회문화에 영향(.31)을 끼친다. 설악지역에서는 관광객에 의하여 주된 영향이 발생한다. 그 영향은 사회문화적 영향 (.55), 환경적 영향(.51), 그리고 경제적 영향(.50)이다.

### 1.3 경주지역 경로분석

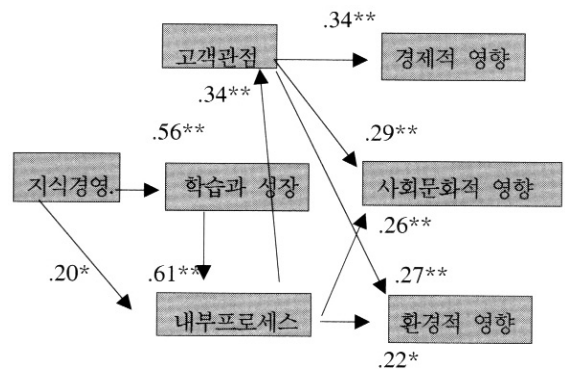
경주지역 모델 부합도를 보면 카이제곱=48.18 (d.f.=9, p=.00), GFI=.89, AGFI=.65, RMR=.46, 그리고 NFI=.83 이었다. 부합도는 앞의 세 모델보다 약간 좋은 편이나 큰 차이는 없다고 할 수 있다.

유의한 경로계수가 <그림 6>에 제시되었다.

경주지역의 지식은 학습(.56)과 내부프로세스(.20)에 기여하고, 학습과 성장은 내부프로세스의 개선활동(.61)에 영향을 미친다. 내부프로세스는 고객관점을 지원(.34)하고, 사회문화적(.26), 환경적 영향(.22)을 가져온다. 관광객들은 지역의 경제에 기여(.34)하고, 사회문화적 활동에 영향(.29)을 미치고, 환경에도 영향(.27)을 미친다.

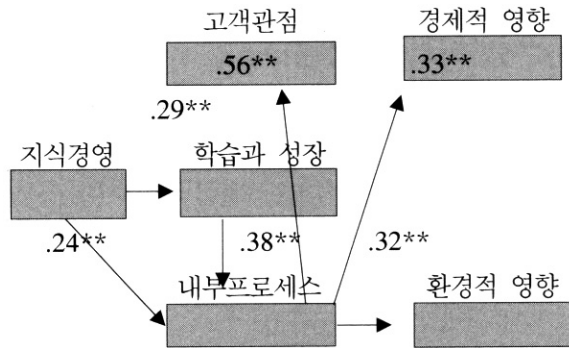
### 1.4 제주지역 경로분석

제주지역 모델 부합도를 보면 카이제곱=67.37



주: \*=0.05 수준에서 유의함. \*\*=0.01수준에서 유의함.  
 (그림 6) 지식 및 BSC관점간의 경로분석(경주지역)

(d.f.=9, p=.00), GFI=.86, AGFI=.56, RMR=.46, 그리고 NFI=.72 이었다. 부합도는 앞의 네 모델과 유사하다고 할 수 있다. 유의한 경로계수가 <그림 7>에 제시되었다.



주: \*=0.05 수준에서 유의함. \*\*=0.01수준에서 유의함.  
(그림 7) 지식 및 BSC관점간의 경로분석(제주지역)

제주지역의 유의한 경로계수는 다른 지역에 비하여 특이하다. 지식경영이 학습과 성장(.29) 및 내부프로세스(.24)에 영향을 미치되 그 정도가 약하다. 학습과 성장이 내부프로세스 발전에 기여(.38)하고, 내부프로세스는 고객관점을 지원(.56)한다. 경제적 효과(.33)는 내부프로세스(특별한 관광자원, 기후 등)로 인하여 발생하며, 내부프로세스 개선(예: 관광지 개발)에 따른 환경적 영향이 따른다(.32)고 여긴다.

## V. 논 의

본 연구는 지식과 BSC 관점간 관계를 파악하고, BSC의 선행지표와 후행지표에 대하여 연구하며 인과관계를 밝히는 것이다.

ANOVA, MANOVA, 상관관계분석 그리고 경로 분석을 실시하였다. 경로분석의 경우 데이터의 적합도 판정지수들이 적정수준에 미치지 못하였으나 모형이 선행연구와 이론적 근거에 바탕을 두고 있으므로 적합도 관련 계수들이 낮음에도 불구하고 분석을 실시하였다.

ANOVA와 MANOVA 분석 결과 모든 지역은

지식수준, 경제, 사회문화, 환경 영향평가, 고객관점, 내부프로세스, 그리고 학습과 성장면에서 서로 다르다. 이 차이들은 관광지 형태의 차이로 인한 것이며, BSC 관점간 관계의 구조적 차이도 있을 것이라는 추측의 단서를 제공하였다.

경로분석을 실시하기 전에 상관분석을 실시하여 지식 및 BSC 관점간의 상관관계를 찾아보았다. 상관관계에서 발견한 사항들은 지식과 BSC 관점들간의 인과관계를 설명하는데 기초자료를 제공하였다.

상관분석을 실시한 결과 지역적 특성으로 인한 차이는 있지만 여러 가지 패턴을 발견할 수 있었다. 성과관점중 경제적 효과가 관광관련 지식과 가장 높은 상관관계를 나타내는 것이 일반적 성향인데 반하여 경주지역은 환경적 영향과의 상관성이 더 높게 나타났다. 경주지역의 자연과 역사적 유물보존에 대한 의지를 읽을 수 있는 분석결과이다. 제주지역은 지식수준과 사회문화적 영향이 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 사회문화적 관점은 경제적 효과와 환경적 효과와는 다른 측면에서 접근하여야 함을 시사하고 있다.

설악지역을 제외하면, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점, 그리고 고객관점의 순으로 지식수준과 상관성이 높다. 이 순서는 관광지 내부의 관광자원과 서비스를 잘 정비하고, 개선해 나가며 미래를 대비하면 관광객은 자연스럽게 올 것이라는 관점이다. 공급자 중심의 사고 방식을 읽을 수 있다. 설악지역의 경우 내부프로세스를 잘 정비하면 관광객이 올 것이고 아울러 지역관광 발전을 위한 학습과 성장도 꾀하여야 한다는 전략을 가지고 있음을 알 수 있다. 자원중심의 전략을 중요시한다고 하더라도 고객중심의 노력도 고려하여야 할 필요성을 느끼게 하는 분석결과이다.

선행관점인 고객관점과 내부프로세스관점은 동일한 성과(후행)관점과 가장 큰 상관계수를 가지고 있다. 표본전체, 서울지역, 그리고 제주지역은 경제적 영향과 가장 상관관계가 깊다. 설악지역과 경주지역은 사회문화적 영향과 가장관계가 깊다. 고객관점과

내부프로세스가 무엇을 우선하여 계획되고 고려하는지 지역간 차이가 있음을 나타내고 있다. 그러나, 이 차이들은 서울과 제주지역을 제외하고는 아주 크지 않아서 결과관점이 고루 고려됨을 알 수 있다.

내부프로세스면에서는 서울지역이 환경적 영향을 고려하는 정도가 낮으며, 제주도는 사회문화적 영향을 중요시하는 정도가 낮다.

학습과 성장면에서는 서울과 경주지역에서 경제적 영향을 제일 많이 고려하고, 설악지역은 사회문화적 영향을 우선적으로 생각하며, 제주지역은 환경적 영향을 제일 중요시한다.

영향간의 상관관계를 살펴보면 경제적 영향과 환경적 영향은 지역 사회문화적 관점과 연계하여 판단하는 성향을 볼 수 있다. 관광으로 인한 부의 배분은 경제논리에 의한 배분이 아니라 지역사회문화의 관점에서 합리성이 있어야 한다. 환경의 영향평가 역시 동물, 식물, 역사자원 기타 환경의 가치 내지 보존 여부는 지역사회문화와 연계되어 판단된다는 것을 알 수 있다. 공청회 및 기타 여론 수렴과정을 거쳐 지역주민의 의사를 충분히 반영하여 경제적 효과의 배분과 환경관련 의사결정을 하여야 할 것이다.

고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점간의 상관계수를 분석하여보면 (설악지역과 제주지역을 제외하고) 내부프로세스를 학습과 성장관점에서 향상시키고 이어서 고객중심의 내부프로세스를 개선하며 마지막으로 고객관점의 학습과 성장을 포함할 수 있다. 설악지역의 경우 고객관점의 학습과 성장이 두 번째로 강하다. 제주도의 경우 고객중심의 내부프로세스 개선이 제일 강한 상관성을 보이고 있다. 이러한 내용은 경로분석에서도 잘 나타나 있다.

마지막으로 경로분석결과를 살펴보도록 한다. 전체표본의 경우 지식경영이 학습과 성장에 영향을 미치고, 학습과 성장이 내부프로세스를 지원하며, 내부프로세스는 고객관점의 결정에 영향을 미친다. 관광성과는 관광객에 의하여 결정된다.

서울지역의 경우 전체표본의 경우와 유사하나 관

광객의 사회적 영향이 미미하며 내부프로세스가 경제적, 사회문화적 영향을 끼친다.

설악지역의 경우 지식경영이 학습과 성장뿐만 아니라 고객관점과 내부프로세스에 영향을 미치며, 학습과 성장이 내부프로세스에 비하여 고객관점에 영향을 더 미친다. 고객관점의 큰 경로계수는 관광객의 중요성을 나타내고 있다. 내부프로세스도 관광객만큼 크지는 않지만 사회문화적 영향을 미친다.

경주지역의 경우 서울지역과 유사하다. 지식경영이 학습과 성장뿐만 아니라 내부프로세스 결정에도 영향을 준다. 학습과 성장관점에서 내부프로세스가 정립되고, 내부프로세스는 고객관점을 고려한다. 내부프로세스는 지역사회문화와 환경에도 영향을 끼친다. 관광객이 경제, 사회문화, 환경에 고루 영향을 미친다.

제주지역의 경로분석을 살펴보면 지식경영이 학습과 성장 및 내부프로세스에 영향을 미치며 학습과 성장은 내부프로세스에 영향을 미친다. 내부프로세스는 고객관점에 영향을 미친다. 내부프로세스만이 경제와 환경에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타난 점이 특이하다.

이종곤과 허동욱(2003, 2004)의 연구결과와 본 연구의 연구결과는 유사하다. 학습과 성장관점은 내부프로세스관점과 고객관점에 직접적인 영향을 미치며, 학습과 성장은 내부프로세스관점을 경유하여 고객관점에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내부프로세스관점이 결과관점에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 고객관점을 경유하여 결과관점을 개선시키는 매개효과가 더욱 크다. 마지막으로 고객관점 또한 재무관점에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본 연구와의 차이점은 지식이 학습과 성장을 지원하고, 이어서 내부프로세스와 고객관점도 지원한다는 점이다. 고객관점의 결과관점들에 대한 영향이 내부프로세스 보다 더 크다. 지역별로 다른 특성을 보이는데 특히 제주도는 내부프로세스관점만이 결과관점

들에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## VI. 결 론

관광분야의 지식경영과 BSC에 대한 연구가 부족한 관계로 본 연구의 목적은 지식과 BSC관점간의 인과관계를 분석하여 관광지 성격에 따른 특성을 파악하는 탐색적 성격을 띠고 있다. 관광지는 사기업과는 다른 특성이 있는데 그 중 하나는 관광지의 특성상 성과관점을 경제, 사회문화, 그리고 환경적 관점으로 구분하여야 한다는 것이다.

관광지마다 중요시되는 지식의 차이가 있다. 이러한 차이는 관광지 형태의 차이에서 기인된 것으로 볼 수 있다. 따라서 관광지 지식경영은 각 지역의 특성을 감안한 전략적 접근을 하여야 할 것이다.

관광지 지식은 학습과 성장관점에 크게 영향을 미치며 다음으로 내부프로세스 개선에 도움을 주고 고객관점에는 적은 역할을 한다. 내부프로세스와 학습 및 성장관점의 높은 상관성도 같은 맥락으로 파악될 수 있다. 이러한 현상은 관광지의 관광자원계획개발 및 서비스 등의 공급자관련 사항은 관광지식이 중요시되고 있으나 관광객에 대한 배려는 제대로 이루어지고 있지 않음을 나타낸다.

공급자 중심의 생각에서 벗어나 관광마케팅 및 관광상품의 활용을 통하여 비용-편익비(benefit-cost ratio)면에서 우수한 대안을 고려하는 변화가 필요하다. 관광지 개발을 하려면 많은 시간과 투자가 필요하나 그러한 투자를 유치하기는 어려운 난관이 있다. 기존 관광 매력물을 활용하고 관광마케팅을 활성화함으로써 고객관점을 강화하면서 관광지 성과관리의 효율성을 향상시키고 관광객가치를 증대시키려는 사고의 전환이 요구된다.

한편 내부프로세스는 4.87로 제일 낮은 수준을 유지하고 있다 <표 1>. 관광지 내부프로세스에 대한 후속연구가 필요하다고 하겠다.

본 연구의 중요 경로계수는 BSC의 지표를 파악하고, 각 지표에 대한 지식을 획득, 보관, 활용, 그

리고 폐기하는 과정에서 지역별 특성으로 고려하여야 될 관점간의 관계를 제시한 것으로 파악되어야 할 것이다. 지역별 특성을 나타낸 본 연구의 결과는 합리적 모델과는 다른 것으로 후속연구에서는 to-be 모델에 접근하기 위한 방안도 연구되어야 할 것이다.

본 연구의 범위는 관점만을 포함하고 성과지표는 포함하지 않았으나, 7개의 설문문항만으로 연구를 수행하였다는 한계점을 가지고 있다. 비록 신뢰성과 타당성 검증을 거쳤으나 본 연구의 결과를 일반화하기 전에 본 연구의 결과를 검증하는 단계를 가져야 할 필요성이 있다. 후속연구에서는 각 관점별 여러 성과 지표 변수를 포함하여 연구를 수행하여야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

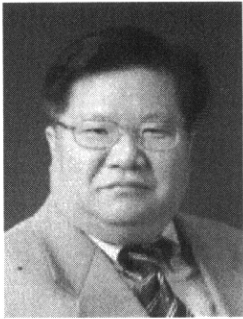
### [국내 문헌]

- [1] 김계수. (2001), “AMOS 구조방정식 모형분석”, SPSS 아카데미.
- [2] 김희경, 성은숙 (2003), “BSC 실천매뉴얼”, (주)시스마인사이트컴.
- [3] 나영 (2003), BSC개념에 의한 정부투자기관 경영지표간의 인과관계, 회계저널, 제 12권, 제 4호, 133-157.
- [4] 노규성, 윤재희 (1999), BSC를 이용한 지식경영 성과측정 방법에 관한 고찰, 한국데이터베이스학회 국제학술대회, 289-298.
- [5] 노형진 (1999), 한글 SPSSWIN에 의한 알기 쉬운 다변량분석, 형설출판사.
- [6] 윤상오 (2003), 정보회수준평가에서 BSC 기법의 적용가능성 탐색, 한국행정연구, 제 12권, 제 2호, 36-68.
- [7] 이금만 (2001), 지식경영을 통한 전략적 성과관리(부제: BSC를 통한 전략적 성과관리 구축 사례), 제7회 한국지식경영학회 학술심포지엄 논문집, 3-31.
- [8] 이순목 (1990) “공변량구조분석”, 성원사.
- [9] 이종근, 허동욱 (2003), 균형성과표의 성과평가

- 에 관한 실증적 연구, *산업경제연구*, 195-210.
- [10] 이종곤, 허동욱 (2004), 균형성과표의 성과지표 간 인과관계 분석, *경영교육논총*, 제 34권, 197-212.
- [11] 정혜영 (2002), BSC 성과보고서: 현행 재무보고서의 새로운 대안, *서울대학교 경영연구소 경영논집*, 제 36권, 2/3호, 665-694.
- [12] 표성수, 장혜숙 (1998), *최신 관광계획개발론*, 형설출판사.
- [국외 문헌]**
- [1] Bryant, B.F. (2000). Assessing the Validity of Measurement, in Laurence G.G. and Yarnold, P.R. *Reading and Understanding More Multivariate Statistics*, Washington, DC: American Psychological Association.
- [2] Deegan, J. and Dineen, D.A. (1997), *Tourism Policy and Performance*, London: International Thomson Business Press.
- [3] Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black. W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- [4] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- [5] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [6] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [7] King, W.R. (1999), Integrating Knowledge Management into IS Strategy, *Information Systems Management*, 16(4), 70-72.
- [8] Niven, P.R. (2003), *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- [9] Olve, N., Roy, J. and Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Chichester: John Wiley & Sons.
- [10] Pedhazur, E.J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction* (3rd. ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- [11] Poon, A (1993), *Tourism, Technology, and Competitive Strategies*, UK: CAB International.
- [12] Pyo, Sungsoo (2005), Knowledge Map for Tourist Destination--Needs and Implications, *Tourism Management*, 26(4), 583-594.
- [13] Pyo, Sungsoo, Uysal, Muzaffer, and Chang, Hyesook (2002), Knowledge Discovery in Database for Tourist Destinations, *Journal of Travel Research*, 40(4), 396-403.

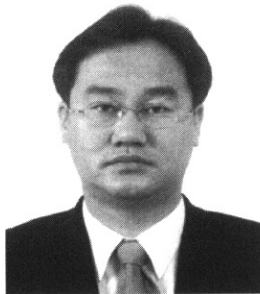


● 저 자 소 개 ●



**표 성 수 (Sungsoo Pyo)**

경기대학교(학사), 캘리포니아주립대학(석사), 클렘슨대학(박사)에서 수학하였다. 현재는 경기대학교 관광학부 교수로 재직중이다. 관광품질시스템학회 회장을 역임하였고, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* (<http://www.haworthpressinc.com/web/JQAHT/>)의 편집장 역할을 수행하고 있다. *Tourism Management, Annals of Tourism Research, Journal of Travel Research* 등에 논문을 게재하였다. 연구관심분야는 지식기반 모델링 및 의사결정이론의 적용이다.



**정 승 훈 (Seunghoon Chung)**

제주대학교 관광경영학과를 졸업하고, 경기대학교 대학원에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 제주발전연구원 책임연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 국내·외 지방자치단체 관광정책, 관광개발시 주민참여방안 등이다.



**장 혜 숙 (Haesook Chang)**

숙명여자대학교에서 학사학위, 경희대학교에서 석사, 그리고 경기대학교에서 박사학위를 취득하였다. 한국관광개발연구원에서 근무하였으며, 경기대학교, 한양대학교, 안양대학교, 용인대학교 등에서 강사를 역임하였다. 연구관심분야는 호텔 및 외식산업 컨설팅이다.