

호텔 기업의 경영전략, 성과평가와 경영성과 간의 인과관계
- 특 1, 2급 호텔 조리종사자를 대상으로 -

박인수[¶], 나태균*

대원과학대학 호텔조리학과, *영동대학교 호텔외식조리학과

The Causal Relationships among Management Strategies,
Performance Assessment and Management Performance
in the Hotel Industry

In-Soo Park[¶], Tae-Kyun Na*

Professor, Dept. of Hotel Culinary, College of Dae-Won Science

*Professor, Dept. of Hotel & Food Service Culinary, University of Young-dong

Abstract

The purpose of this research is to analyse the cause and effect relations among management strategies, performance assessment and management performance in the hotel industry.

The research result is as follows.

A management strategy of the hotel industry has influence directly on a performance assessment through the non-financial factor, the financial factor and the study evaluation factor. And a financial performance assessment and a non-financial performance assessment have influence directly on the management performance. Total effects on a management performance of the hotel industry were 0.769 in a management strategies and 1.755 in a performance assessment. In comparison in the direct effects, the management strategies do not influence the management performance directly, and management performance is revealed through a performance assessment.

Key words : hotel industry, management strategies, performance assessment, management performance.

I. 서론

관광 산업은 국내적으로 급속한 환경 변화에 직면하고 있으며, 관광 산업을 둘러싼 국제적인 환경 역시 국제화, 개방화와 함께 “무한 경쟁”이라 불리울 만큼 큰 변혁을 맞이하고 있다. 이러한 점에서 호텔 및 외식 기업의 경쟁 전략도 이러한 정치, 경제, 사회, 문화적 환경 변화에 적응하기

위해서는 보다 광범위한 분석을 바탕으로 전개되어야 한다(송래현, 2005).

호텔 기업의 경영 환경은 경영 전략이란 개념이 시작되는 곳이다. 호텔 기업의 경영 환경은 변화가 가속화되고 점점 더 복잡해지고 있는 상황에 존재하는 기업, 고객, 경쟁자, 공급자 및 법 제정자로 이루어진 영역이라고 정의할 수 있다. 이러한 환경 내에 단기 또는 장기적인 기회와 위협

이 존재하고 있으며, 경영진의 과제는 변화의 주도 요인들을 파악하고 이러한 변화에서 기업의 가치를 창출할 수 있는 장·단기 경영 전략을 포착하는 것이다(김경환, 1999).

이와 같이 호텔 기업을 둘러싸고 있는 환경은 산업 구조적 특성으로 호텔 기업의 전략과 성과에 많은 영향을 미치게 된다. 그러므로 호텔 기업은 내·외부 환경적 요인을 파악하여 이에 따른 경영 전략을 요구하고 있고, 이러한 경영 전략은 호텔 기업 경영 성과에 막대한 영향을 미친다. 그러므로 호텔 기업은 호텔 기업 내부의 경쟁 우위 요소를 파악하고 이에 따른 경영 전략을 세워 최대의 기업 성과를 얻을 수 있도록 하여야 할 것이다(Barney, 1995).

따라서 본 연구의 목적은 경영 전략을 바탕으로 성과 평가에 대한 측정과 경영 성과의 인과관계를 실증적으로 파악하려는 것이다. 본 연구는 먼저 호텔의 경영 성과에 영향을 미치는 성과 측정 지표와 경영 전략이 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 이를 위해 경영 전략, 성과 평가간의 관계를 규명하고 이에 따른 경영 성과를 검증하고자 구조 방정식 모형(structural equation model)을 실시하였다. 이는 구성 개념들 간의 구조적 관계를 일련의 선형 방정식들(simultaneous linear model)의 항목으로 정식화하여 종합적인 영향력을 파악하는 것으로서 본 연구에서는 구성 개념들 간의 인과관계를 규정하고자한다.

II. 이론적 배경

1. 경영 전략

전략은 기업의 장기적인 기본 목표와 이의 달성에 필요한 행동 진로 및 자원 배분을 결정하는 것이다. 이에 대해 Hofer & Schendel(1978)은 전략을 조직체의 목적을 달성하기 위해서 현재 지니고 있거나 미래 처분 가능한 자원을 배분하고, 환경적 상호작용을 하는 기본적인 행동 양식, 즉 조직의 목표를 주어지는 것으로 간주하였다. ‘경

영 전략의 개념에 대하여 Chandler(1962)는 기업의 장기적인 목표 결정과 그 목표를 달성하기 위한 활동을 전개해 나가는 의사 결정의 두 가지 측면으로 정의하였다. Andrew(1980)는 기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책, 또한 그 기업이 어떤 사업 분야에 참여하고 있어야만 하고, 그 기업이 어떠한 성격의 기업이어야 하는가를 결정하는 중요한 이론이라고 하였다. Ohmae(1982)는 경영 전략이란 어떻게 하면 경쟁자에 비해서 경쟁 우위를 가질 것인가 하는 문제이며, 효율적인 방법으로 경쟁자에 비해서 경쟁 우위를 상승시키는 노력이라고 하였다.

결론적으로 경영 전략의 개념을 요약하면, 경쟁에서 이기기 위해 경영 자원을 효율적으로 배분하는 방법이라고 할 수 있다. 즉 “최소한 경영 자원을 배분하여 기업에게 경쟁 우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사 결정”이라고 정의할 수 있다(장세진, 2001).

이러한 경영 전략에 대해 Ittner & Larcker & Rajan(1997)의 연구에서는 기업의 경영 전략, 품질 전략, 규제 환경 등의 변수가 기업의 최고 경영자 보상 계획 시 사용되는 비재무적 분석치의 중요도에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 황경연(2005)은 벤처 기업의 환경, 시장 지향성 및 성과간의 관계에서 시장 지향성 경영 전략이 벤처 기업의 성과 향상에 긍정적인 역할을 한다고 하였다. 김재원(2006)의 연구에서는 항공사의 시장 지향성 경영 전략이 경영 성과인 재무성과, 종업원만족, 고객 만족 중 고객 만족에만 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 최상미와 최재성(2006)은 사회복지관의 서비스 지향성 정도가 조직 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며, 그 결과 서비스 지향성 정도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

2. 경영 성과

경영 성과(operating results or performance)란 일정한 기업 시스템 내에서 유·무형의 자원을 사

용한 후 나타낼 수도 있고 2개의 측정치에 의한 비율, 또는 여러 측정치를 결합하여 종합적으로 나타낼 수도 있다. 반면에 성과 동인(performance drivers)이란 성과라는 결과물이 나타날 때까지의 원인 및 중간 활동을 말하며, 경영 성과에 직·간접적으로 영향을 미치거나 성과를 유도하는 여러 요인(factor)과 과정(process)을 의미하는 것이다.

과거 생산자 위주의 시대에서는 우수한 제품을 생산하여 고객에게 제공하는 것이 중요한 성과 동인이었고, 성과에 대한 측정 역시 제품을 고객에게 제공한 결과로 나타나는 매출, 수익 등 재무적인 성과를 중심으로 이루어졌다. 그러나 생산자 위주의 시대에서 소비자 위주의 시대로 변화함에 따라 제품보다는 고객이 가치를 두는 서비스가 더 중요한 성과 동인이 되고 있다. 특히 서비스 기업들의 경우, 제품과 서비스가 더 중요한 성과 동인이 되고 있다. 특히 서비스 기업들의 경우 제품과 가격보다는 서비스 질, 혁신 및 유연성과 같은 비재무적 요소로 경쟁하고 있다. 이러한 경쟁 상황은 재무적인 성과 측정치보다는 서비스 질에 대한 고객 만족도와 같은 외부적이고 시장에 기초한 성과 측정치는 투자나 경영 평가의 기본이 되고 있어 비재무적 성과에 우선하는 것이 현실이다(서창석·박창대, 2002).

호텔 경영 성과는 매우 다차원적인 변수이다. 경영 성과를 분석함에 있어서 일반적으로는 호텔경영 과정 중 불확실성이 해소되거나 경영 성과를 물리적으로 관찰이 가능하게 되는 상황에서 정확한 성과를 판단할 수 있다. Kaplan & Norton(1992) 등은 균형 성과표에 대한 개념을 제시하면서, 과거의 재무 성과 위주의 개별 척도에 한정된 성과 지표의 한계점을 보완하고 성과 측정 지표간의 유기적인 관계를 강조하면서, 기업의 경영 성과 측정을 위해서 내부 프로세스 성과, 혁신 및 학습 성과, 고객 만족성과, 재무 성과 등을 동시에 고려하여야 한다고 주장하였다. Rust & Zahorik & Keiningham(1995)에 의하면 고객들에게 높은 경쟁력 있는 서비스를 제공하는 기업들은 상

품에 대한 높은 판매 증가를 이룩하게 된다. 이와 같이 고객에 의해 증가된 수요는 높은 시장 점유율을 달성하게 되고, 구매, 제조, R&D, 재무 및 마케팅 등의 활동 비용이 절감되어 소위 규모의 경제를 실현할 수 있다. 따라서 상품의 높은 경쟁력은 직접적이고 효과적인 시장 점유율을 높이게 되는 것이다. 또한 수익성도 상품의 높은 시장 점유율에 의해 직·간접적으로 달성될 수 있다. 즉, 상품의 경쟁력 확보에 의한 높은 시장 점유율 달성과 이로 인한 규모의 경제 실현은 높은 수준의 기업 성과를 달성하게 된다. Kaplan & Norton(1996)은 기업 성과는 전사적인 관점에서 기업의 장기적인 비전과 경영 전략을 반영하여야 하며 기능 부서별 차원에서는 기업의 경영 전략을 뒷받침할 수 있는 부서별 전략이 반영되어야 한다고 주장하였다. 이와 관련하여 기업의 사업 전략과 관리 통제 시스템에 관한 연구는 많이 수행되어 왔다. Iffner & Larcker (1997)의 연구에서는 품질 지표와 고객 만족 지표에 대한 중요도가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 조사하였으나, 대부분의 응답자들은 품질 지표와 고객 만족 지표가 기업의 재무적 성과 달성에 매우 중요한 것으로 여기고 있지만, 이들 지표가 기업의 회계 이익이나 주가에는 별다른 영향을 미치지 못한다고 응답하였다.

3. 성과 평가

치열한 경쟁 상황 하에 있는 오늘날의 기업들은 성공적인 경영을 위하여 경영 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대하여 지속적으로 연구하고 새로운 지식을 습득하여야 한다. 재무적 성과 분석 지표 중심의 전통적인 성과 평가 중심에서 탈피하여 비재무적 성과 분석 지표를 중시할 때 기업의 경영 성과가 향상되느냐에 관한 연구도 최근 활발히 진행되고 있다.

권수영과 백태영(1997)는 기업의 경영 목표와 경쟁 우위 전략이 성과 평가 제도와 연계되어 있는지 여부와 성과 평가에서의 평가 지표 및 가중치에 시사하는 바를 연구하였다. 연구의 결과, 우

리나라의 경우 개인별 성과 평가가 이루어지고는 있지만 비전 수립과 중장기 경쟁 전략을 감안하여 평가 지표가 설정되고 이것이 보상과 연계되어 있지는 않은 것으로 나타났다.

비재무적 성과 분석 지표와 기업의 경영 성과를 다룬 연구로는 이경태와 정문중(1998)의 연구, 안태식과 김원중(2005)의 연구, 그리고 왕영호(2000)의 연구가 있다. 이경태와 정문중(1998)의 연구는 국내 상장 제조 기업을 대상으로 비재무적 정보의 활용이 기업의 전반적인 성과에 영향을 미치는지의 여부와 새로운 생산 방식의 성공적 실행(구축)을 위하여 비재무적 정보가 구성원에게 적절히 취합되어 제공되는지에 대하여 실증 분석을 실시하였다. 이들의 연구 결과에 따르면 비재무적 정보의 유용성이 기업 성과에 부분적으로나마 상승 효과를 주는 것으로 관찰되었다. 그러나 전반적으로 국내 기업들에서는 비재무적 정보가 적절히 취합되어 구성원들에게 제공되고 있지 않아 비재무적 정보의 활용도가 낮고, 그렇기 때문에 그 활용도에 따른 기업 성과의 차이가 아직은 충분히 유의적이지는 않은 것으로 나타났다. 반면 안태식과 김원중(2005)은 비재무적 성과분석 지표인 고객 만족도와 재무적 지표인 은행의 수신 규모와의 관계에 관한 연구를 실시하였다. 이들의 연구 결과에 따르면 고객 만족 지표의 향상이 즉각적인 재무적 지표의 향상으로 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 왕영호(2000)의 연구에서도 기업의 비재무적 성과 분석치에 대한 중요도가 높을수록 기업의 경영 성과가 높아지는 것으로 나타났다. Perera & Harrison & Poole(1997)은 고객 중심 전략의 비재무적 성과분석 시스템 영향 요인 및 이에 따른 기업 성과와의 관계를 규명하는 연구를 실시하였다. 이들의 연구는 크게 두 가지 측면에서 이루어졌다. 첫째, 기업이 고객 중심 전략을 채택함에 따라 비재무적 성과 분석 지표가 강조되는지 여부, 둘째, 비재무적 성과 분석 지표를 중요시 할수록 기업의 경영 성과가 향상되는 지에 관한 것이다. 분석결과에 따라

면 고객 중심 전략을 강조할수록 비재무적 성과 분석 지표를 중시하는 것으로 나타났다. 반면에 기업들이 비재무적 성과 분석 지표를 중요시하는 것과 기업의 경영 성과는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 고객 중심전략과 비재무적 성과 분석 지표의 상호작용 효과도 기업의 경영 성과에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. Ittner & Larcker(1998)는 미국 27개 회사의 품질 담당 부사장에게 품질 및 고객 만족 지표가 회계적 이익과 주가에 관련이 있는지의 여부를 알아보기 위해 설문조사를 실시하였다. 이들의 연구 결과에 따르면 응답자의 75%가 품질 문제가 재무적 결과에 연계되는 것으로 인식하고는 있으나, 회계 이익 및 주가에 직접적인 영향을 미친다고 응답한 비율은 각각 29%에 불과한 것으로 나타났다. 또한, 비재무적 성과 분석 지표로 많이 사용되는 고객 만족 지표의 경우에도 회계이익 및 주가에 직접적인 영향을 미친다고 응답한 비율은 각각 25%와 27%에 불과한 것으로 나타났다. 즉, 품질문제 및 고객 만족 지표의 중요성에도 불구하고 이것이 기업의 회계 이익 및 주가에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

III. 연구 방법

1. 설문지 구성 및 조사 설계

실증연구를 위한 설문지 구성은 <표 1>과 같다. 본 연구를 위해 설계된 설문지는 예비 설문조사를 통해 수정 보완한 뒤에 본 조사를 실시하였다. 예비 조사를 통해 회수된 설문지의 기초분석을 실시하여 설문 문항의 적합성을 검토한 바, 연구 목적과 설문 모형과의 관계는 적합하게 나타났다. 그러나 설문 중 일부 항목은 본 연구와 관련성이 없는 것으로 나타나 삭제하거나 수정 보완하였다.

이를 바탕으로 본 조사에서는 설문 조사를 각 호텔 주방에 근무하는 근로자를 대상으로 2006년 1월 10일부터 1월 31일까지 실시하였다. 배포된 설문지 600부 중에 515부가 회수되었으며, 이

〈표 1〉 가설도출의 근거

변수	내용		측정지표	선행연구	
호텔 조직 문화	-구성원들의 회사 업무 참여		5점 척도		
	-구성원의 자율적인 창의성과 독창성				
	-환경 변화에 따른 조직 변화와 업무 혁신				
	-고객 캠페인에 대한 부서간 협력과 대응				
경영 전략	-고객에 대한 정보의 공유		5점 척도		
	호텔	-서비스 품질에 대한 불만의 신속한 처리			
	시장	-고객 불만처리에 대하여 확실한 점검 시스템 보유			
	지향성	-경쟁사의 마케팅 전략 변화에 신속한 대응 -형식적인 절차보다는 합리적인 목표 달성을 중요시			
호텔 서비스 지향성	-말보다는 실질적인 고객 서비스에 집중		5점 척도	김달곤(1999), 김봉기(2002), 김재원(2006), 안태식·김원중(2005), 왕영호(2000), 정문중(1998), 최상매·최재성(2006), 황경연(2005), Abernethy &	
	호텔	-고객은 서비스를 할 수 있는 기회를 부여한다.			
	서비스	-경영진의 정기적 서비스 현장 점검 활동의 강화			
	지향성	-경영진이 지속적으로 서비스 품질 측정 -팀원들의 효과적인 서비스 제공을 위한 정기적 교육			
호텔 조직 유효성	-팀원 간의 친밀한 유대 관계		5점 척도	Brownell(1993), Davila(2000), Ittner & Lacke(1997), Gupta & Raj & Wilemon(1985), Kaplan & Norton(1992)	
	호텔	-만족스러운 근무 조건과 환경			
	조직	-호텔의 일원으로서 긍지/자부심			
유효성	-회사의 애착과 존경심				
성과 평가 평도 측정 지표	재무관련	-순 이익율 지표	-영업 이익률 지표	5점 척도	
	측정지표	-원가 절감율 지표	-매출 성장율 지표		
	비재무	-고객 만족도 지표	-시장 점유율 지표		
	측정지표	-신규 고객 확보율 지표	-기존 고객 유지율 지표		
호텔 경영 성과	학습/성장	-종업원 만족도 지표	-연구개발(R&D) 투자 지표	5점 척도	
	관련지표	-교육 및 훈련 지표	-제출 채택된 제안의 수 지표		
	고객 만족	-고객 불평·불만 감소 -전반적인 고객 만족 향상 -종업원의 복지 증진 -종업원의 전반적인 만족도 증가	-전반적인 서비스 품질 향상 -종업원의 이직율 감소 -종업원의 불평요인 감소		
	재무성과	-원가 절감율 향상 -매출액 증가율 향상	-영업 이익율 향상 -순이익 향상		
비재무 성과	시장	-시장 점유율 증가	-신규 고객 확보율 증가	5점 척도	
	성과	-기존 고객 유지율 증가	-브랜드 이미지 향상		

중에서 불성실하게 응답하거나 무응답이 많은 설문 19부를 제외한 496부를 통계처리 하였다.

2 자료 분석방법

본 연구의 가설인 경영 전략, 성과 평가간의 관계를 규명하고 이에 따른 경영 성과를 검증하고자 구조 방정식 모형(structural equation model)을 실시하였다. 이는 구성 개념들 간의 구조적 관

계를 일련의 선형 방정식들(simultaneous linear model)의 항목으로 정식화하여 종합적인 영향력을 파악하는 것으로서 본 연구에서는 구성 개념들 간의 인과 관계를 규정하며, 모형을 통해 설명되지 않는 오차 변이를 묘사하는 부분이 포함된 구조 모형을 설명하였다. 이를 위해 통계 프로그램은 SPSS 11.0과 구성 개념들 간의 관련성을 살펴보고자 A-mos 4.0을 사용하였다.

3. 연구 모형 및 가설 설정

연구 모형은 현상에 관련된 개념들 사이의 가정된 명제를 체계적으로 도식화하여 기존 연구들의 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 이용되는 것으로서 체계적인 과학적 연구 또는 설명을 위한 분석 도구로서 매우 필요한 연구 과정이다(이지동, 1993). 따라서 본 연구의 목적은 호텔 기업의 경영 전략을 바탕으로 성과 평가에 대한 측정과 경영 성과의 인과 관계를 실증적으로 파악하려는 것이다. 본 연구는 먼저 호텔의 경영 전략을 살펴보고, 경영 성과에 영향을 미치는 성과 측정 지표와 함께 호텔 기업의 경영 전략이 어떠한 영향을 미치는지를 규명하였다. 이에 대한 설명을 모형화한 것이 <그림 1>이다.

따라서 본 연구에서는 호텔의 경영 전략이 성과 평가와 경영 성과에 미치는 영향 정도를 알아보고자 앞서 살펴본 선행 연구를 토대로 연구가설을 도출하였다.

연구 가설 1: 호텔 기업의 경영 전략은 성과 평가에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 1-1: 호텔 기업의 경영 전략은 재무 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 1-2: 호텔 기업의 경영 전략은 비재무 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 1-3: 호텔 기업의 경영 전략은 학습 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 2: 호텔 기업의 경영 전략은 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 2-1: 호텔 기업의 경영 전략은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 2-2: 호텔 기업의 경영 전략은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 2-3: 호텔 기업의 경영 전략은 고객 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 3: 호텔 기업의 성과 평가는 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 3-1: 호텔 기업의 성과 평가는 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

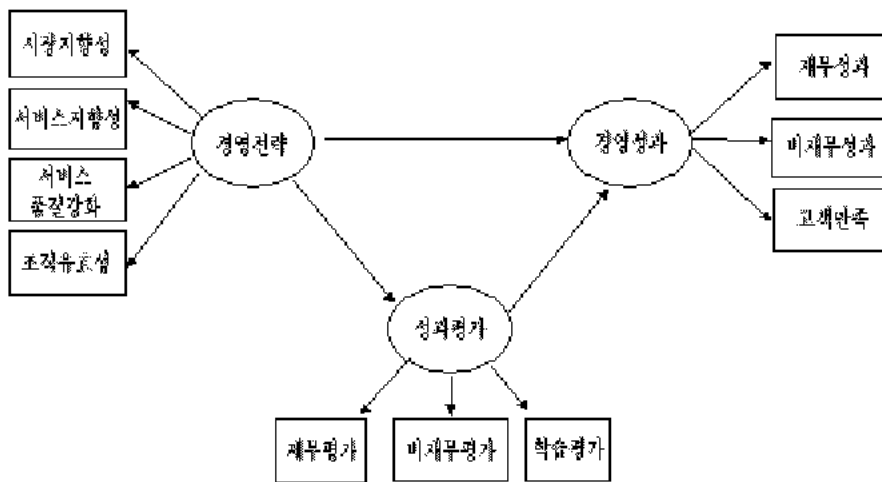
연구 가설 3-2: 호텔 기업의 성과 평가는 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 3-3: 호텔 기업의 성과 평가는 경영 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

IV. 분석 결과

1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상 표본의 상품에 대한 일반적 사항과 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석을



<그림 1> 연구모형

실시하였다. 먼저, 성별에서 남성이 313명(63.0%)으로 여성 184명(37.0%)에 비해 많았으며, 결혼 여부에 있어서는 미혼이 307명(57.8%)으로 기혼 224명(42.2%)보다 많게 나타났다. 연령에서는 30대가 308명(62.0%)으로 가장 많았으며, 다음으로 20대 107명(21.5%), 40대 이상 82명(16.5%)로 나타났다. 직위에서는 1급 조리사가 313명(63.7%)으로 가장 많았으며, 다음으로 주방장, 2급 조리사가 각각 61명(12.4%), 주방보조 56명(11.4%)의 순으로 나타났다. 근무 부서에서는 커피숍 주방이 99명(19.9%)으로 가장 많았으며, 다음으로 뷔페 주방 83명(16.7%), 메인 주방(COLD) 67명(13.5%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 호텔 등급에서는 특1등급이 431명(86.9%)으로 특2등급 65명(13.1%)보다 많은 것으로 나타났다.

2 신뢰성 및 타당성 검증

수집된 자료의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도로 정확하게 측정하였는가를 나타내며, 신뢰성은 측정자가 대상을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가의 정도를 나타낸다. 즉, 타당성은 정확성

에 관한 것이고, 신뢰성은 일관성에 관한 것이다. 따라서 경영 전략, 성과 평가, 경영 성과, 아웃소싱에 관련해서 실시하도록 하였다.

본 연구에 포함된 각 요인의 항목에 대한 단일 차원성(unintentionality) 여부를 판단하기 위해서 베리맥스 사각 회전 방법에 의한 탐색적 요인 분석(EFA: exploratory factor analysis)을 실시하였으며, 신뢰성 분석을 통해서 내적 일관성 여부를 판단하였다. 요인 분석에서 유의한 항목의 판단은 일반적으로 고유치가 1.0 이상이며, 요인적재량이 0.4 이상인 것을 기준으로 하였다.

먼저 본 연구에서는 경영 전략을 측정하고 있는 18개의 측정 항목을 통해 조직 유효성, 조직 문화, 서비스 지향성, 시장 지향성으로 구분하고자 하는 항목들이 정확하게 측정되고 있는 지에 관해 분석하였다. 이의 분석 결과는 <표 2>로써 먼저 경영 전략을 측정하는 18개 항목에 대한 최초의 요인 분석 결과 4개의 항목이 유의하지 않은 것으로 추출되어 이를 제거하고 다시 분석하였다. 그러나 본 연구에서는 경영 전략을 개념적으로 조직 유효성, 조직 문화, 서비스 지향성, 시장 지향성으로 구분하였으나 추가로 서비스 품질

<표 2> 경영 전략에 관한 요인분석 결과

요인	측정문항	요인 적재량	고유치	누적 충분산	크롬바하 알파
조직 유효성	-근무 조건과 환경의 만족	0.772	1.537	10.976	0.481
	-팀원 외간의 친밀한 유대관계	0.766			
	-일원으로서의 긍지와 자부심	0.517			
조직 문화	-자율적인 창의성과 독창성을 중요시	0.793	1.475	21.514	
	-구성원들의 적극적인 업무 참여	0.692			
	-환경 변화에 따른 조직 변화와 업무 혁신의 강조	0.518			
서비스 지향성	-고객은 서비스를 할 수 있는 기회를 제공한다.	0.682	1.444	31.827	
	-경영진의 지속적인 서비스 품질 측정	0.678			
	-절차보다는 합리적인 목표 달성을 중요시	0.617			
시장 지향성	-서비스 품질에 대한 불평 불만을 신속히 처리	0.715	1.430	42.044	
	-고객 캠페인에 대하여 부서간 협력 하에 신속한 대응	0.709			
	-경쟁사의 마케팅 전략 변화에 신속하게 대응	0.547			
서비스 품질 강화	-경영진의 정기적 서비스 현장 점검 활동의 강화	0.738	1.321	51.479	
	-효과적인 서비스 제공을 위한 정기적 팀원 교육 강화	0.718			

강화 요인이 1개 더 구분되어지고 있는 것으로 나타났다. 그 외의 모든 측정 항목은 정확히 본 연구자의 의도한대로 타당한 것으로 나타났다.

다음으로는 성과 평가를 측정하고 있는 13개의 측정 항목을 통해 재무 평가, 학습 성장 평가, 비재무 평가로 구분하고자 하는 항목들이 정확하게 측정되고 있는 지에 관해 분석하였다. 이의 분석 결과는 <표 3>으로써 먼저 성과 평가를 측정하는 13개 항목에 대한 최초의 요인 분석 결과 4개의 항목이 유의하지 않은 것으로 추출되어 이를 제거하고 다시 분석하였으며, 이에 대한 결과 모든 측정 항목은 정확히 본 연구자의 의도한대로 타당한 것으로 나타났다.

다음으로는 경영 성과를 측정하고 있는 15개의

측정 항목을 통해 고객 만족, 재무 성과, 비재무 성과로 구분하고자 하는 항목들이 정확하게 측정되고 있는 지에 관해 분석하였다. 이의 분석 결과는 <표 4>으로써 먼저 경영 성과를 측정하는 15개 항목에 대한 최초의 요인분석 결과 4개의 항목이 유의하지 않은 것으로 추출되어 이를 제거하고 다시 분석하였으며, 이에 대한 결과 모든 측정 항목은 정확히 본 연구자의 의도한대로 타당한 것으로 나타났다.

3. 연구 모형 검증

1) 측정 모형의 타당성 검증

측정 모델(measurement model)의 검증은 잠재

<표 3> 성과 평가에 관한 요인 분석 결과

요인	측정문항	요인적재량	고유치	누적 총분산	크롬바하 알파
재무 평가	-원가 절감율 지표의 활용 정도가 높다.	0.874			
	-매출 성장율 지표의 활용 정도가 높다.	0.831	1.910	21.226	
	-영업 이익률 지표의 활용 정도가 높다.	0.613			
학습 평가	-교육 및 훈련 지표의 활용 정도가 높다.	0.721			
	-연구개발(R&D)투자 지표 활용 정도가 높다.	0.692	1.457	37.413	0.5936
	-채택 제안의수 지표의 활용 정도가 높다.	0.438			
비재무 평가	-시장 점유율 지표의 활용 정도가 높다.	0.766			
	-기존 고객 유지율 지표의 활용 정도가 높다.	0.540	1.353	52.443	
	-신규 고객 확보율 지표의 활용 정도가 높다.	0.537			

<표 4> 경영 성과에 관한 요인 분석 결과

요인	측정문항	요인적재량	고유치	누적 총분산	크롬바하 알파
고객 만족	-종업원의 이직율이 감소하였다.	0.830			
	-종업원의 복지가 증진되었다.	0.810			
	-종업원의 불평요인이 감소하였다.	0.703	2.360	21.455	
	-전반적인 고객 만족이 향상되었다.	0.577			
	-종업원의 전반적인 만족도가 증가하였다.	0.426			
재무 성과	-매출액 증가율이 향상되었다.	0.860			0.7082
	-순이익이 향상되었다.	0.817	2.068	40.252	
	-영업 이익률이 향상되었다.	0.655			
비재무 성과	-기존 고객 유지율이 증가하였다.	0.812			
	-브랜드 이미지가 향상되었다.	0.718	1.494	53.835	
	-신규 고객 확보율이 증가하였다.	0.493			

변인과 관찰 변인간의 관계를 보는 것으로 잠재 변인간의 인과 관계는 0으로 고정되어 있으며, 잠재 변인 간에는 상관 관계만 존재하는 것으로 가정하여 살펴보는 것이다. 그 결과를 살펴보면 경영 전략의 조직 문화 C.R 값이 1.96보다 작으므로 측정 모델의 타당성을 저해하는 항목인 것으로 나타났다. 나머지 항목들은 1.96보다 크므로 본 연구의 측정 모형에 타당한 것으로 나타났다.

수렴 타당성(convergent validity) 검증은 측정 모델에서 가정된 기본 구조에 대해 추정된 모형 계수 값들을 통해 최도의 유의미성을 판단하는 것으로 측정 모델에 의해 결정된다. 그 결과를 살펴보면 연구 모형의 경영 전략에서 조직 문화 모수 추정치(parameter estimate)가 0.371로 표준 오차 값의 2배보다 작은 값을 가지므로 본 연구의 측정 모델에서 수렴 타당성이 있다고 할 수 없다(김병국·박석희, 2001). 따라서 경영 전략에서 조직 문화에 대한 항목을 제거하고 확인적 요인 분석을

실시하여 살펴보았으며, 수정 후의 확인적 요인분석 결과는 측정 모형의 타당성과 수렴 타당성을 모두 만족하는 것으로 나타났다. <표 5>는 측정 모델의 최대 우수 모수 추정 값에 대한 것이다.

2) 판별 타당성 검증

판별 타당성(discriminant validity) 검증은 각각의 잠재변수 구조가 서로 다른 구조로 구성되어 있는지를 검증하는 방법으로 요인간의 상관 분석을 실시하여 그 유의성을 살펴보았다. 그 결과 잠재변수간의 상관관계가 모두 유의한 것으로 나타났으며, 또한 모두 양의 방향을 보이고 있어 연구 가설에 제시된 요인들 간의 관계와 일치하는 것으로 나타났다. <표 6>은 연구 모형에 사용된 각 변수간의 상관 분석 결과이다. 분석 결과는 호텔 기업의 경영 전략과 경영 성과 및 성과 평가에 상호 밀접한 상관관계가 있다는 것을 검증하였다.

<표 5> 측정 모델의 최대 우도 모수 추정 값

수정 전			Regression weights	수정 후		
Estimate	S.E	C.R		Estimate	S.E	C.R
0.371	0.261	1.419	조직 문화			
0.770	0.347	2.218	시장 지향성	0.886	0.419	2.114
0.487	0.237	2.059	서비스 지향성	0.593	0.289	2.050
0.721	0.325	2.218	서비스 품질 강화	0.828	0.387	2.138
1.000			조직 유효성	1.000		
1.000			재무 평가	1.000		
0.970	0.268	3.617	비재무 평가	0.970	0.268	3.617
0.968	0.266	3.642	학습 평가	0.968	0.266	3.642
0.916	0.283	3.239	고객 만족	0.916	0.283	3.239
1.000			재무 성과	1.000		
0.608	0.184	3.299	비재무 성과	0.608	0.184	3.299

<표 6> 변수간의 상관분석

	estimate	S.E	C.R	P
경영 전략↔성과 평가	0.020	0.006	3.347	0.000
성과 평가↔경영 전략	0.017	0.005	3.742	0.000
경영 성과↔성과 평가	0.046	0.007	6.826	0.000

3) 연구 모형 적합성

단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하기 위하여 구성 개념(요인)별로 확인적 요인 분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 각 요인별 구성 개념의 최적 상태의 적합도를 검증하기 위하여, GFI(goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), AGFI (adjusted goodness-of-fit: 0.9 이상 바람직), RMR (root mean square residual: 0.05 이하 바람직), NFI (normed fit index: 0.9 이상 바람직), χ^2 에 대한 p 값(0.05 이상이 바람직) 등을 이용하였다.

앞에서 제시한 가설의 연구 모형과 상관 관계 분석 결과를 기초로 하여, 연구 모형의 전체적인 구조 모형(overall model)을 검증한 결과, 적합도는 $\chi^2=28.392$, RMR=0.004, GFI=0.989, AGFI=0.981, NFI=0.909로 최적 모형으로 판단하기에 전혀 무리가 없는 것으로 나타났다.

4) 연구 가설검증 결과

<그림 2>와 같이 지금까지 분석 결과를 바탕으로 본 연구의 가설 검증을 정리하여 보면 구성

개념들인 경영 전략, 성과 평가, 경영 성과를 구성하고 있는 요인들에서 경영 전략은 경영 성과에 직접적인 영향을 미치고 있지 않은 것으로 나타났다으며, 이를 제외한 모든 경로는 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 경영 전략이 경영 성과에 직접적인 효과를 보이지는 않으며, 성과 평가를 통해 간접적으로 경영 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에 대한 가설 설정에서 경영 전략이 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 제외한 나머지 가설들은 채택 가능한 것으로 나타났다.

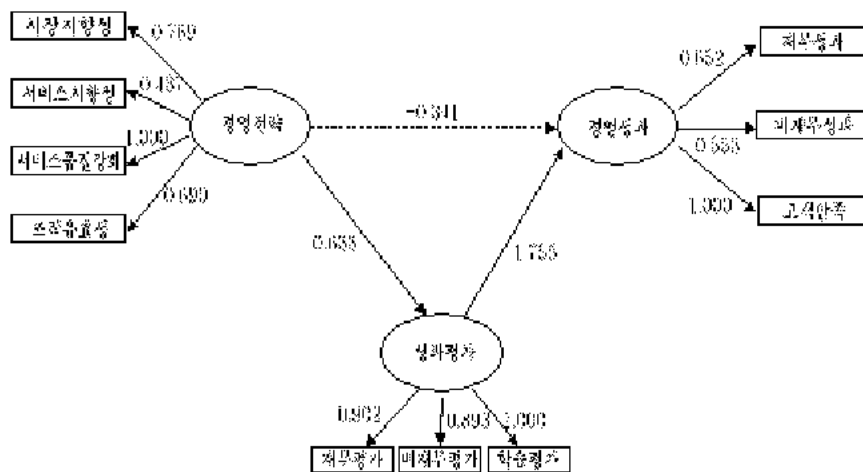
5) 효과 분석 결과

위에서 검증된 결과를 바탕으로 미치는 영향력의 정도를 파악하기 위하여 효과 분석을 실시하였다.

이는 구성 개념을 구성하고 있는 요인들 간의 영향력의 크기를 측정하므로 무엇이 더 큰 영향을 미치는지 파악하기 위함이다.

<표 7> 측정 모델의 적합성 지수

χ^2	df	P	Q	RMR	GFI	AGFI	NFI
28.392	32	0.650	0.887	0.004	0.989	0.981	0.909



<그림 2> 최종 연구 모형

〈표 8〉 가설검증 결과

가설	가설 내용	채택 여부
H I	경영 전략은 성과 평가에 직접적인 영향을 미칠 것이다.	채택
I-1	-경영 전략은 재무 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
I-2	-경영 전략은 비재무 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
I-3	-경영 전략은 학습 평가에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H II	경영 전략은 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다.	기각
II-1	-경영 전략은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
II-2	-경영 전략은 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
II-3	-경영 전략은 경영 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
H III	성과 평가는 경영 성과에 직접적인 영향을 미칠 것이다.	채택
III-1	-성과 평가는 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
III-2	-성과 평가는 비재무적성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
III-3	-성과 평가는 경영 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

구성 개념에 대한 영향력 비교에서는 먼저 경영 성과에 미치는 영향력에 대한 총 효과의 비교에서 경영 전략이 0.769, 성과 평가가 1.755로 나타나 성과 평가가 총 효과에서는 높게 나타났으며, 직접 효과에 대한 비교에서는 경영 전략이 0.341

로 음의 계수를 보이고는 있으나 이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 경영 전략은 경영 성과에 직접적으로 영향을 주고 있지 않으며, 성과 평가를 통해 경영 성과가 나타나는 것으로 분석되었다.

〈표 9〉 요인간의 총 효과 분석 결과

Effects		경영 전략	성과 평가	경영 성과
성과 평가	Total	0.633	-	-
	Direct	0.633	-	-
	Indirect	-	-	-
경영 성과	Total	0.769	1.755	-
	Direct	0.341	1.755	-
	Indirect	1.110	-	-
비재무 성과	Total	0.426	0.971	0.553
	Direct	-	-	0.553
	Indirect	0.426	0.971	-
경영 성과 재무 성과	Total	0.502	1.144	0.652
	Direct	-	-	0.652
	Indirect	0.502	1.144	-
고객 만족	Total	0.769	1.755	1.000
	Direct	-	-	1.000
	Indirect	0.769	1.755	-

〈표 9〉 계속

Effects		경영 전략	성과평가	경영 성과	
학습 평가	Total	0.633	1.000	-	
	Direct	-	1.000	-	
	Indirect	0.633	-	-	
성과 평가	Total	0.565	0.893	-	
	비재무 평가	Direct	-	0.893	-
	Indirect	0.565	-	-	
재무 평가	Total	0.570	0.902	-	
	Direct	-	0.902	-	
	Indirect	0.570	-	-	
조직 유효성	Total	0.690	-	-	
	Direct	0.690	-	-	
	Indirect	-	-	-	
경영 전략	Total	1.000	-	-	
	서비스 품질 강화	Direct	1.000	-	-
	Indirect	-	-	-	
서비스 지향성	Total	0.437	-	-	
	Direct	0.437	-	-	
	Indirect	-	-	-	
시장 지향성	Total	0.769	-	-	
	Direct	0.769	-	-	
	Indirect	-	-	-	

V. 결 론

본 장에서는 지금까지의 연구 결과를 요약하고, 이들 연구 결과들이 제시하는 시사점과 본 연구에서의 몇 가지 한계점을 제시하고, 향후 새로운 연구 방향을 제시하고자 한다.

호텔 기업의 경영 전략은 기업 성장 및 이익의 핵심 요소로써 그 중요성이 점점 커지고 있으며 최근 들어 새로운 기술과 지식이 빠르게 발전하면서 기업이 지속적으로 생존, 성장하기 위해서는 경쟁 전략을 통한 호텔 기업의 경쟁력 확보 및 기존 시장의 유지, 확대가 핵심적 과제로 대두되었다. 이러한 상황에서 기업들은 과감한 경영 혁신과 새로운 경영 패러다임에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 배양하여야 하며 지속적인 경쟁 전략을 통한 경쟁력 확보를 최우선으로 하여야

하는 과제를 안고 있다. 그 동안 많은 호텔 기업들이 수많은 제도를 도입하고 다양한 전략을 시도하였으나 모두가 성공적인 것은 아니었다. 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 그동안 호텔 기업의 조리종사원을 대상으로 하여 경영 전략과 경영 성과 측정 유형이 기업 전체의 경영 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 살펴 보고자 하였다.

연구의 가설을 검증 정리하면 호텔의 경영 전략은 재무적, 비재무적, 학습 평가 등의 요인들을 통하여 성과 평가에 직접적으로 영향을 미치며 재무적, 비재무적 성과 평가는 경영 성과에 직접적으로 영향을 미친다. 그러나 경영 전략이 기업의 조직 성과 및 고객 만족에 정(+)의 영향을 미친다는 *Iftner & Larcker & Rajan(1997)*과 *황경연(2005)*, *최상미와 최재성(2006)*의 연구 결과와는 다르게

본 연구에서는 경영 전략이 경영 성과에 직접적인 효과를 보이지는 않았으며, 성과 평가를 통해 간접적으로 경영 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 기업의 성과 분석치에 대한 중요도가 높을수록 기업의 경영 성과가 높아지는 것으로 나타난 왕영호(2000), 이경태와 정문중(1998)의 연구 결과와 같이 본 연구에서도 호텔 기업의 성과 분석이 경영 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 요인들 간의 영향력의 크기를 측정하여 무엇이 더 큰 영향을 미치는지 파악하기 위하여 효과 분석을 실시한 결과 호텔의 경영 성과에 미치는 영향력에 대한 총 효과의 비교에서 경영 전략이 0.769, 성과 평가가 1.755로 나타나 성과 평가가 총 효과에서는 높게 나타났으며, 직접 효과에 대한 비교에서는 경영 전략은 경영 성과에 직접적으로 영향을 주고 있지 않으며, 성과 평가를 통해 경영 성과가 나타나는 것으로 분석되었다.

그러므로 호텔 기업은 서비스 지향적, 시장 지향적, 서비스 품질 강화, 조직 유효성에 대한 경영 전략을 펴 나갈 때 성과 분석치에 대한 중요도가 높을수록 호텔 기업의 재무적, 비재무적 경영 성과와 고객 만족을 높일 수 있을 것이라 사료된다.

그러나 본 연구에서 사용된 측정 값들은 모두 설문 결과에서 얻어진 값들이다. 물론 경영 성과를 측정하는데 있어서 실제 기업의 회계 자료 등 관련 자료를 다양하게 사용하지 못한 점과 설문 대상을 주방 근무자로 한정하여 호텔 기업의 모든 종사원을 대상으로 하지 않은 것이 한계점이라 하겠다.

참고문헌

1. 권수영·백태영 (1997) : 우리나라 상장기업의 성과평가 현황분석-경영목표 및 경쟁 전략과의 연관성. 한국경영학회 정기 춘계학술연구발표회. 255-304.
2. 김경환 (1999) : 호텔·레스토랑 산업의 경영 전략, 백산출판사, 10-11, 서울.
3. 김달곤 (1999) : 품질전략과 통제시스템의 특성이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 박사학위논문, 서울.
4. 김병국·박석희 (2001) : 관광지 이미지의 형성에 관한 연구: 인지적·정서적 이미지를 중심으로. *관광학연구* 25(1):271-290.
5. 김봉기 (2002) : 신제품 개발전략과 성과 평가유형이 신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 박사학위논문, 서울.
6. 김재원 (2006) : 항공사의 시장지향성과 통합적 마케팅 커뮤니케이션이 경영 성과에 미치는 영향. *관광연구* 21(2):41-58.
7. 서창석·박창대 (2002) : 호텔 기업의 경제적 부가가치 변동에 관한 연구. *호텔경영학연구* 11(1):123-147.
8. 송래헌 (2005) : 여행사 환경요인에 따른 경영 전략이 경영 성과에 미치는 영향. *호텔관광연구* 19:60-79.
9. 안태식·김완중 (2000) : 고객 만족과 재무성과간의 관계. *회계학연구* 25(1):75-95.
10. 왕영호 (2001) : 활동기준 원가관리기법의 도입이 성과평가유형과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 박사학위논문, 서울.
11. 이지동 (1993) : 사회과학의 메타분석 방법론. 충남대학교 출판부, 124, 충남.
12. 장세진 (2001) : 글로벌경쟁시대의 경영 전략. 제2판, 박영사, 6, 서울.
13. 정문중·이경태 (1998) : 비재무적 성과측정치의 중요성: 실증분석. *회계학연구* 9:85-132.
14. 최상미·최재성 (2006) : 사회복지조직의 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향-서울시 사회복지관을 중심으로. *서강대학교 사회과학논집* 37:99-124.
15. 황경연 (2005) : 벤처기업의 환경, 시장지향성 및 성과간의 관계에 관한 연구. *벤처경영연구* 8(1):89-116.

16. Abernethy MA · Brownell P (1997) : Management control systems in research and development organizations : The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society* 22(3):233-248.
17. Andrew KR (1980) : The mind of corporate strategy, 2nd edition, Homewood II: Irwin, 170.
18. Barney J (1995) : Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9(4):49-61.
19. Chandler AD (1962) : Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise, MA, MIT Press, 21.
20. Davila T (2000) : An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society* 25(4):383-409.
21. Gupta AK · Raj SP · Wilemon D (1985) : R&D and marketing dialogue in high-tech firms. *Industrial Marketing Management* 14(4): 289-300.
22. Hofer CW · Schendel DE (1978) : Strategy formulation : Analytical concepts, West publishing, 68.
23. Iftner CD · Larcker DF (1997) : Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22(3):293-314.
24. Iftner CD · Larcker DF (1998) : Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36:1-35.
25. Iftner CD · Larker DF · Rajan MV (1997) : The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review* 72(2):231-255.
26. Kaplan RS · Norton DP (1992) : The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1):123-145.
27. Kaplan RS · Norton DP (1996) : Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74(1):75-85.
28. Keiningham T · Zahorik AJ · Rust RT (1995) : Getting return on quality: quality service makes no sense unless the bank can derive a return from it. *Journal of Retail Banking* 16(4): 7-12.
29. Ohmae K (1982) : The mind of the strategist, McGraw-Holl, 56.
30. Perera S · Harrison G · Poole M (1997) : Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research notes. *Accounting, Organizations and Society* 22(6):557-572.

2007년 3월 16일 접수
2007년 6월 13일 게재확정