
BSC 시스템 구축을 위한 호텔기업의 성과지표 개발

Development of Management Performance Index Building BSC System <Balance Score Card> for Hotels

정태웅
경기대학교 대학원 박사

Tae-Woong Chung(nadia@hanwha.co.kr)

요약

기업으로서 호텔은 전략목표를 달성하는데 필요한 경쟁력 기반을 견고하게 하고, 업무활동을 지속적으로 개선하기 위해 노력하고 있으며, 이러한 노력은 IT의 급속한 발전에 힘입어 업무프로세스와 컴퓨터를 결합하여, 호텔업무의 상당부분을 전산화(Computing)함으로써 조직유효성과 생산성 향상을 도모하고 있다. 따라서 본 연구는 호텔기업의 전략적 시스템 구축에 있어, 고려되고 있는 BSC(균형성과표)시스템과 관련하여 재무적 관점과 비재무적 관점에서 시스템화할 측정지표 발굴에 그 목적이 있다. 호텔기업의 경영성과를 측정함에 있어 재무적 측정과 더불어 비재무적 성과(고객관점, 내부프로세스, 학습과 성장)에 일선근무자 및 의사결정자들이 시스템에 반영하고자 하는 중요요소를 파악하여, 기업경영에 도움을 주고자 한다.

본 연구는 호텔기업에 근무하고 있는 집단을 대상으로 델파이 기법과 전문가 인터뷰(탐장급이상)를 통해 각 관점별 중요순위를 판별하였다. 연구결과는 서비스를 주된 경쟁도구 삼고 있는 호텔기업은 재무적 성과를 극대화 하기 위해 고객 및 임직원의 만족도와 서비스에 대한 품질이 중요한 성과지표인 것으로 조사되었다. 따라서 이를 근거로 기업특성에 맞는 BSC도입과 경영성과개선이 이루어지길 기대한다.

■ 중심어 : | BSC시스템 | 호텔경영 | 경영성과 |

Abstract

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 customer's decision making are tangible facilities and intangible service qualities. however, the changes in economic situation are also seriously influencing them. So hotels are started to find other IT(informatin technology) systems. BSC which has been recognized as one of barometers to establish management performance is one of them.

The purpose of this study was to develop KPI(key performance indicator) by using the BSC(Balanced Scorecard) for evaluating hotel management performance. This thesis presents customer performance, inner process performance, learning and growing performanace as non-financial factors and tries to examine the cause and effect in the hotel industry. Hotels have to know nonfinancial performance which has positively relate to financial performance. To introduce BSC system is not to lead increasing income and bettermenting service quality, satisfacting customer needa for hotels, But to lead developing value enhancement to hotel enterprises and present process.

■ keyword : | BSC System | Hotel Business | Management Performance |

I. 서론

관광산업은 정보통신, 환경산업과 더불어 21세기 세계경제를 이끌어갈 3대 사업으로 전망하고 있는 가운데, 오늘날 세계 각 국은 경제성장, 교육수준의 향상과 더불어 나타난 개인의 의식변화, 생활양식의 변화로 관광측면에서 양적·질적 발전을 이룩하였으나[1], 호텔의 객실판매율과 평균객실료의 증가는 저조하고 인건비를 포함한 제경비는 계속 증가함으로 인해 비탄력적인 경영관리를 하고 있다.

따라서 호텔기업은 탄력적인 경영관리를 위해 경영정보 시스템의 구축 등 다각적인 노력을 펼쳐, 경영전략과 사업단위별 전략의 가치를 평가하고 기업가치의 안정적 증대를 위해 호텔 경영자의 역할이 강조되고 있다[2].

경영정보 시스템은 기업의 재무적인 성과를 즉각적으로 판별할 수 있는 주요수단이 되고 있으며, 이를 근거로 보다 빠른 의사결정을 도모하고, 사업방향을 설정하는 등 시스템으로써의 역할을 다하고 있기는 하나, 이러한 시스템이 기업의 장기적인 발전이나, 향후 미래의 기업비전을 보여주는 데 한계에 봉착해 있다. 따라서 호텔기업의 전략목표를 달성하고 필요한 경쟁력 기반을 견고하게 하기 위해 기업내의 경쟁력을 파악하고 업무활동에 집중시켜 경영성과를 개선하고자 하는 성과측정시스템의 구축에 관심을 기울이고 있으며 이를 측정하기 위한 시스템 진단도구로 BSC 시스템이 도입되고 있다[3].

호텔기업의 경우 경영전략수립시 재무적 측정지표의 강조와 더불어 비 재무적인 지표들도 동시에 고려되는 균형잡힌성과의 관리를 통한 가치경영이 바람직하며, 단기적인 측면보다 장기적인 측면과 전략적 측면을 고려하고, 결과위주의 경영방식에서 과정위주의 경영방식의 전환과 함께 기업의 세부활동을 목표, 전략 및 비전에 일치시키는 통합된 성과시스템으로서 BSC를 도입, 실행하는 당위성을 갖게 하였다[4]. 따라서 본 연구는 선행연구 및 문헌고찰을 통해 연구의 실증에 사용될 BSC 각 관점별 성과지표를 도출하고, 이를 특 1급 호텔을 대상으로 실증분석하여 관련 요인인 혁신 및 성장

관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점들이 인과관계의 사슬구조로 연결되어 궁극적으로는 재무적 관점에 미치는 영향을 규명하며, 호텔기업의 특성에 맞는 균형성과표의 측정 지표를 만드는 데 연구의 주목적을 두고 있다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 호텔기업의 경영성과 지표

오늘날의 재무지표들은 EVA, 주가관련지표, ROI와 ROE 등의 자산 수익성지표 등을 기업가치 측정에 확대 적용함으로써 좀더 정확하고 미래 지향적인 측정을 시도하고 있다. 재무적 성과지표는 경영자 계층에 의해 널리 사용되고 있으며, 실무자 계층에서는 피드백을 통해 활동들이 올바르게 수행되고 있는지의 여부를 직접적으로 파악할 수 있어야 하고, 문제가 생기면 즉각적인 해결책을 제시할 수 있어야 하기 때문에 일정계획의 준수정도나 품질성과와 같은 비재무적 성과지표들이 더 적합하다. 그러나 경영자들에게 제공되는 전략적 수준의 피드백 정보는 조직목표의 달성을 위해 전략의 수정이 필요한 시점을 알려주고, 전략목표를 달성하기 위한 방법들의 적절성 여부를 판단할 수 있게 하는 정도로서도 충분하다.

재무적 성과지표들은 경영자들에게 전략계획의 성공 여부나 전략목표의 달성방법의 적절성 여부를 알려주는 데 특히 유용하지만[5], 경영성과의 주요지표를 단순히 재무적 데이터에서만 찾을 수는 없다. 오히려 품질, 고객만족도, 혁신, 시장점유율 등의 비재무적 지표들이 한 기업의 경제적 여건과 성장 전망을 기업의 당기순이익보다 더욱 효과적으로 반영할 수 있다. 새로운 기술과 보다 정교해진 IT산업의 발달 덕분에 비재무적 성과측정시스템의 적용이 가능하게 되었으며, 비재무적 지표상에서 나타난 변화의 우월한 성과가 장기적으로 이점이 있다는 것을 보여줌으로써 다른 경쟁업체들도 측정지표들을 바꾸어 나갈 것이다. 시스템의 접목으로 조작의 여지가 적고, 보다 신속한 계산과 적시성 있는 피드백이 가능하며, 성과의 원인을 나타내는 것이어서, 한눈으로 기업이 당면한 문제를 파악할 수 있기 때문이다.

표 1. 경영성과측정지표

재무적 성과 지표	정의
수익성 지표	
자기자본순이익율	당기순이익/자기자본
총자산순이익율	당기순이익/총자산
매출순이익율	당기순이익/총매출
투자자본이익율	세후순영업이익/영업용투자자본
총자산이익율	이자비용 및 법인세 차감전 이익/총자산
총자본경상이익율	경상이익/총자본
영업이익율	영업이익/운영자산
안정성 지표	
부채비율	총부채/자기자본
고정비율	고정자산/자기자본
자본집약	고정자산/총매출
고정장기적합률	고정자산/(자기자본+고정부채)
유동성 지표	
유동비율	유동자산/유동부채
재고자산회전율	총매출/재고자산
매출채권 회수기간	(총매출/매출채권)×365
영업지표	
감가상각비	감가상각비/총매출
지급이자율	금융비용/총매출
광고비	광고비/총매출
기업규모	총자산에 대한 자연대수
노동생산성	총매출/총 종사원수
객실당 매출	총매출/객실수

자료: 김수영, "호텔경영계약의 체결이 경영성과에 미치는 영향", 세종대 학교 박사학위논문, p.43, 2000.

전략경영에 있어 비재무적 성과(Nonfinancial performance)가 중요하다는 것을 인식하면서도 사업성과지표로 활용하지 못하는 이유에 대해 첫째는 어떤 비재무적 성과 측정지표를 선택해야 하는지 모르며, 둘째는 비재무적 사업성과 측정지표에 익숙하지 못하며, 셋째는 비재무적 사업성과 측정지표가 정확히 객관적으로 정의되지 못하고 있으며, 넷째로 사업성과 측정시스템의 변화에 대한 두려움이 조직 내에 존재하기 때문이라고 지적하고 있다. 따라서 비재무적 성과를 관리적 의사결정을 위한 수단으로 활용하기 위해 호텔 조직구성원과 부문관리자가 비재무적 성과측정에 대한 중요성을 인식하고 궁극적으로 재무적 성과를 포함한 균형잡힌 성과 측정을 할 수 있도록 하여야 한다.

2. 호텔기업의 경영성과지표의 변화

서비스기업의 새로운 경영패러다임을 구축하려는 연구가 1990년대 들어오면서 활발히 진행되고 있다[6]. 최근 들어 많은 기업들이 경영성과를 평가하기 위해 기존의 재무적인 수단과 함께 비재무적인 측정수단을 마련하기 위해 노력하고 있다. 국내기업의 경우 비재무적

성과측정을 위해 BSC 시스템을 도입하고 있으며, 이랜드, SK텔레콤, LG텔레콤, 한국통신, 조흥은행, 포스코, 하이닉스반도체, 대림정보통신, LG화재, LG필립스 등 대기업 위주로 적용되고 있고, 금호그룹, KTF, 정통부 중정사업본부, 수협 등이 도입중에 있다[7]. 호텔업의 경영성과 지표개발과 관련하여 BSC에 관한 연구는 최근 빈번하게 이루어 지고 있으며, 박정아가 호텔업의 경영 성과평가를 위한 BSC평가 지표간의 인과관계를 연구하여 내부성과 평가요인이 재무적 성과에 직접 영향을 미치고 있는 것으로 연구하였고[8], 서창석은 종업원의 만족, 내부프로세스의 효율성, 고객만족이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다[9]. 또한 박무현, 박정아는 호텔기업을 대상으로 BSC의 각 관점별 연계성을 검증하여, 학습과 성장관점이 내부프로세스와 고객관점에 영향을 주고, 내부관점이 고객관점에, 고객관점이 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 연구하였다[10].

선행연구에서 보듯이 BSC는 호텔의 경영활동과정에 발생할 수 있는 인과관계를 규명하는데 기초를 제공할 수 있을 것이다. 그러나 현재 호텔기업에서 BSC를 도입하여 성과를 측정하는 곳은 없다.

따라서 본 연구는 호텔기업이 서비스산업의 대표적인 산업으로서 인적자원에 대한 의존도가 높을 뿐만 아니라, 종사원이 제공하는 서비스의 질이나, 내부운영시스템, 종사원의 만족과 고객만족이 호텔의 경영성과에 어느 정도 영향을 미칠 것이라는 가정하에 BSC를 활용을 통해 경영성과를 판단함에 있어 관점별 유의한 성과지표를 찾고자 한다.

III. 실증분석

1. 조사방법

관광기업의 대표적인 기업으로 호텔이 서비스나 종사원, 고객과의 관계속에서 경영성과가 영향을 받음에도 불구하고 현재의 경영성과분석이 지나치게 재무적 성과에 의존하여 서비스의 본래의 특성이나 고객만족 또는 종사원 만족이 도외시 되어, 나아가 영속기업으로

존재하기 어려울 수도 있다[11]는 전제하에, 재무적성과와 더불어 호텔 기업경영성과분석에 비재무적성과를 반영하는 방법론으로서 균형성과표를 개발코자 하였다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해, 이론적 연구모형 개발의 첫 단계는 서비스-이익사슬의 모형과 균형성과표(BSC) 모형을 바탕으로 Kaplan and Norton이 제안한 16~25개 이내로 측정지표를 개발하는 것이며, 두번째 단계는 서울지역 소재 특1급 호텔을 대상으로 설문조사하여 경영성과 측정지표를 파악하는 것이며, 세번째 단계는 BSC 관점들간의 주요요인을 파악하고 검증하는 데 있다.

본 연구에서 균형성과표(BSC) 모형을 바탕으로 기업의 전략목표를 일관된 성과측정지표들로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀로서 제공하고자 한다. 다만 본 연구를 실증분석함에 있어 서울지역의 특1급호텔만을 표본으로 하여 결과를 전체호텔로 일반화하기 어려우며, 조사대상 또한 전체 임직원 대상이 아닌 조사시기의 각 팀별표본을 산출하여 조사를 실시하였다. 따라서 일부 상위직급(임원 등)의 경우 설문에 대한 응답이 이루어지지 않아 분석에서 제외시켰다. 이는 해당기업의 조직목표에 대한 의사결정이나, 방향설정에 지대한 영향을 미치는 의사결정집단이 제외되어 호텔종사원의 대표성을 갖지 못한다는 한계를 갖는다. 조사시기 2008년 2월 11일부터 2월 29일까지 실시하였는데, 이는 최초 2월 15일 1차조사 후 이를 근거로 2차, 3차조사를 2월 20일부터 실시하였기 때문이다.

2. 분석결과

호텔기업의 경영성과분석을 위한 각 관점별 상위평가지표 개발을 위한 선행연구를 토대로 설문지를 작성하였다. 배포된 설문은 응답자가 각 관점별로 5개를 선택하도록 하였으며, 설문이외의 주요지표는 직접 측정지표를 기술토록 하였다.

설문의 구성은 선행연구를 근거로 각 관점별 10문항을 채택하고[12][13], 기타 응답대상자가 직접 기술할 수 있도록하여 총 44문항으로 하였다.

균형성과표를 활용한 호텔기업의 경영성과 측정지표를 개발하는데 있어 선행연구를 토대로 1차적인 핵심

성과지표를 도출하였다. 1차 선택된 핵심지표를 기준으로 호텔내 근무하고 있는 대리급 이상, 업무경력 5년차 이상을 대상으로 델파이 2차와 3차를 실시하였다. 설문조사대상자의 일반적인 특성은 [표 3]와 같다.

표 2. 설문지의 구성

관점	문항	비고
재무	1. ROI, 2. 매출액 증가율, 3. 총자본투자효율, 4. 매출이익율, 5. 객실매출액, 6. 객실점유율, 7. 경상이익율, 8. 부채비율, 9. 원가, 10. 인건비, 11. 기타	선택 및 기입
고객	1. 고객만족, 2. 고객불만처리, 3. 서비스 전달, 4. 시스템만족도, 5. 고객차별화, 6. 고객충성도, 7. 신규고객확보, 8. 고객수익성, 9. 서비스 품질, 10. 고객D/B화, 11. 기타	선택 및 기입
내부 프로세스	1. 종사원만족도, 2. 업무환경, 3. 업무매뉴얼 적용, 4. 브랜드 이미지, 5. 전사적 품질관리, 6. 리더쉽, 7. 교육훈련프로그램 운영, 8. 경력개발, 9. 업무시간, 10. 매뉴얼 정비, 11. 기타	선택 및 기입
학습과 성장	1. 종사원의 생산성, 2. 서비스 회복, 3. 자기개발 교육기회 부여, 4. 교육수준과 회전시간, 5. 지식경영, 6. 정보시스템, 7. 직원이직율, 8. 직원만족도, 9. 직원이직율, 10. 각종교육, 11. 기타	선택 및 기입

표 3. 조사대상자 특성

	구분	빈도(명)	비율(%)
성 별	남성	38	82.6
	여성	8	17.3
연 령	40세미만	24	52.2
	41~50세 미만	15	32.6
	51~60세 미만	7	15.2
	61세 이상	-	-
직 위	대리이하	21	45.7
	과장	14	30.4
	차장	7	15.2
	부장	4	8.7
	임원이상	-	-
경 력	5 ~ 10년	28	60.8
	11 ~ 15년	16	34.8
	15 ~ 20년	2	4.3
	21년 이상	-	-
계		46	100

호텔경영성과의 측정지표와 관련하여 응답자의 자기 기입할 수 있도록 선행연구를 토대로하여 예시를(예를 들어 투자자본 이익률, 총자본 투자효율 등) 두었으며, 응답자가 현장에서 직접적으로 측정하는 (예를 들어, 목표대비 달성율, 전년대비 실적 등) 지표를 기술할 수 있도록 하였다. 델파이 1차 조사는 개방형 질문을 통해 성과지표를 중복선택하도록 하였다.

응답자의 표본은 상기의 표에서 보는 바와 같이 일정

직급이상의 경력자를 선별하여 조사대상으로 하였으나, 설문응답자가 5년이하 대리이하의 분포가 많아 경영성과를 분석하는 전문가로 보기는 어렵지만, 현장에서 해당직무를 기획하고 주관한다는데 있어 의의가 있으며, 임원급이상은 응답이 이루어 지지 않아 본 연구의 조사에서 제외하였다.

1차 델파이의 분석결과를 토대로 관점별 다득점 상위 5개를 선별하여 2차와 3차델파이를 실시하였다. 2차 델파이조사는 1차에서 선별 채택된 설문을 7리커드 등간 거리척도<7점>을 가지고 조사여 평균값을 산정하여, 평균득점값을 산출하였다.

델파이 1차조사결과는 [표 4]와 같다.

표 4. 관점별의 핵심성과지표 선택

관점	성과지표	박정아	정구집	1차	선택	2차
재무적 관점	ROI	0	0	0	7	
	매출액 증가율		0	0	22	◎
	매출이익율		0	0	11	◎
	객실매출액		0	0	23	◎
	객실점유율	0	0	0	8	
	경상이익율		0	0	5	
	원가	0	0	0	9	
	총자산증가율			0	5	
	유동비율			0	5	
	현금증가율			0	5	
	자기자본순이익율			0	5	
	인건비	0		0	8	
	객실가동율			0	11	◎
	매출성장율			0	10	◎
시장점유율			0	5		
고객 관점	고객만족	0	0	0	28	◎
	고객불만처리	0		0	13	
	서비스전달	0		0	9	
	시스템만족도	0		0	7	
	고객차별화	0	0	0	25	◎
	고객충성도		0	0	9	
	신규고객확보		0	0	8	
	고객수익성		0	0	12	◎
내부 프로세스	서비스품질		0	0	17	◎
	고객D/B화		0	0	10	◎
	종사원 만족도		0	0	32	◎
	업무환경		0	0	6	
	업무매뉴얼적용		0	0	19	◎
	브랜드 이미지		0	0	8	
	회계/내부통제			0	10	
	전사적 품질관리	0		0	15	◎
	리더쉽	0		0	17	◎
	교육훈련 운영	0		0	9	
내부 프로세스	경력개발		0	0	25	◎
	업무시간		0	0	5	
	매뉴얼 정비		0	0	12	

학습과 성장	종사원 생산성	0	0	0	35	◎
	서비스 회복	0	0	0	5	
	교육기회 부여		0	0	32	◎
	정보시스템		0	0	13	◎
	직원이직율			0	6	
	직원만족도	0		0	28	◎
	유관자격증 취득	0		0	5	
	서비스 교육			0	18	◎
	외국어 교육			0	10	
	교육이수율	0		0	5	
보상시스템			0	18	◎	

델파이 2차 조사결과는 [표 5]와 같다.

델파이 3차조사는 2차조사를 결과로 상위 5개를 선택하여 다시 설문조사하였다. 델파이 3차 조사결과는 [표 6]와 같다.

표 5. 관점별 성과지표 주요순위

관점	성과지표	선택(명)	평균	순위
재무적 관점	매출이익율	11	5.57	1
	매출액 증가율	22	4.83	2
	매출성장율	10	4.22	3
	객실매출액	23	4.17	4
	객실가동율	11	4.15	5
	객실점유율	8	4.08	6
	경상이익율	5	4.08	7
	ROI	7	4.05	8
	원가	9	4.02	9
	총자산 증가율	5	3.26	10
	유동비율	5	3.17	11
	현금증가율	5	3.24	12
	시장점유율	5	3.21	13
	자기자본 순이익율	5	3.16	14
	인건비	8	3.08	15
고객 관점	고객만족	28	5.21	1
	서비스품질	17	4.95	2
	고객수익성	12	4.16	3
	고객차별화	25	4.08	4
	고객D/B화	10	3.34	5
	고객충성도	9	3.12	6
	서비스전달	9	3.08	7
	고객불만처리	13	2.64	8
	시스템만족도	7	2.39	9
	신규고객확보	8	2.26	10
내부 프로세스	종사원 만족도	32	4.86	1
	전사적 품질관리	15	4.75	2
	경력개발	25	3.92	3
	업무매뉴얼적용	19	3.85	4
	리더쉽	17	3.26	5
	매뉴얼 정비	12	3.20	6
	브랜드 이미지	8	2.96	7
	교육훈련 운영	9	2.68	8
	회계/내부통제	10	2.21	9
	업무시간	5	2.08	10
업무환경	6	2.07	11	

학습과 성장	자기개발 교육기회부여	32	4.68	1
	직원만족도	28	4.49	2
	보상시스템	18	4.25	3
	서비스 교육	18	4.09	4
	종사원 생산성	35	3.85	5
	정보시스템	13	3.73	6
	직원이직률	6	3.65	7
	서비스 회복	5	3.32	8
	유관자격증 취득	5	3.24	9
	교육이수율	5	2.43	10
	외국어 교육	10	2.43	11

표 6. 관점별 성과지표 주요순위

관점	성과지표	평균	순위
재무적	객실매출액	5.46	1
	객실가동율	5.38	2
	매출성장율	5.22	3
관점	매출이익율	4.77	4
	매출액 증가율	4.45	5
고객	고객만족	5.41	1
	서비스품질	5.25	2
	고객차별화	4.86	3
	고객D/B화	4.58	4
	고객수익성	4.34	5
내부프로세스	전사적 품질관리	5.34	1
	업무매뉴얼적용	5.26	2
	종사원 만족도	5.17	3
	리더쉽	4.61	4
	경력개발	4.53	5
학습과 성장	직원만족도	5.57	1
	자기개발교육기회 부여	5.08	2
	종사원 생산성	4.32	3
	서비스 교육	4.29	4
	보상시스템	4.12	5

조사결과 2차와 3차에서 다소 순위의 변화가 발생했다. 재무적인 관점에서 2차와 3차에서 순위의 바뀐이 일어났는데, 이는 조사호텔이 재무적 성과를 측정하는데 있어 그 기준이 객실매출액과 객실가동율을 지표로 삼고 있기 때문인 것으로 나타났다. 객실매출액과 가동율은 일일보고되는 반면에 매출성장율, 매출액 이익율, 매출액 증가율은 월단위 또는 분기, 년단위로 분석/보고하는 것으로 파악되었다.

고객관점에서는 2차와 유사하기는 하나 고객수익성이 낮은 순위를 기록하고 있는데, 이는 호텔이 고객만족이나 서비스 품질, 고객차별화, 고객D/B화 등에는 실제적인 노력을 기울이는 반면에 개별고객별 또는 고객유형별 수익성은 분석하지 않기 때문인 것으로 조사되었다.

내부프로세스관점에서 전사적 품질관리와 업무매뉴얼의 적용이 종사원 만족보다 순위가 높은 것은 고객관점의 고객만족이나 서비스품질에 대해 해당호텔이 관심이 높음을 반증하는 것이다.

학습과 성장관점에서는 직원의 만족도와 자기개발 교육기회의 부여가 순위가 바뀌었으며, 종사원의 생산성, 서비스 교육, 보상시스템 순으로 변화가 발생하였다. 특히 2차와 3차에서 보상시스템이 측정지표에서 낮은 순위로 바뀐 까닭은 현실적으로 직원이 느끼는 성과에 대한 보상이 미미하기 때문이지 않나 추측된다.

본 연구는 설문응답자의 안정성과 일치성확보를 위하여 3차에 걸쳐 이루어 졌으며, 2차와 3차의 조사결과는 표시되어 있는 점수를 더하여 그를 문항수로 나눔으로써 평균값을 구하고, 2차와 3차의 각각 다른 평균과 표준편차의 상대적 변동을 파악과 적합성을 중심으로 순위를 파악하였다. 분석결과는 [표 7]과 같다.

표 7. 관점별 적합성 분석

관점	성과지표	표준편차		분산		적합성	
		2차	3차	2차	3차	2차	3차
재무적 관점	객실매출액	1.65	1.06	2.71	1.11	81.33	91.35
	객실가동율	1.46	1.56	2.19	2.48	78.01	76.69
	매출성장율	1.32	1.37	1.75	1.94	76.68	66.02
	매출이익율	1.88	1.41	3.52	1.98	59.34	66.02
	매출액 증가율	1.65	1.43	2.71	2.01	54.02	51.35
	전체평균					69.88	70.29
고객 관점	고객만족	0.81	0.82	0.66	0.68	90.00	91.33
	서비스품질	1.28	1.42	1.67	2.01	73.33	68.00
	고객차별화	1.76	1.63	3.13	2.66	61.33	52.67
	고객D/B화	1.56	1.45	2.48	2.08	55.33	44.00
	고객수익성	1.72	1.63	3.01	2.68	53.33	40.67
	전체평균					66.67	59.33
내부 프로세스	전사적 품질관리	2.04	0.97	4.16	0.94	77.33	87.33
	업무매뉴얼적용	1.98	1.19	3.94	1.42	62.67	80.00
	종사원 만족도	1.59	1.41	2.52	1.98	52.67	61.33
	리더쉽	1.62	1.71	2.64	2.91	46.00	68.00
	경력개발	1.58	1.81	2.50	3.27	40.00	46.00
	전체평균					55.73	68.53
학습과 성장	직원만족도	1.99	2.45	3.98	6.00	65.33	63.33
	자기개발교육기회 부여	1.87	1.74	3.49	3.04	61.33	67.33
	종사원 생산성	1.75	1.68	3.07	2.82	56.67	56.00
	서비스 교육	1.77	1.77	3.17	3.13	56.00	62.00
	보상시스템	1.69	1.46	2.86	2.14	54.00	52.67
전체평균					58.67	60.27	

분석결과 재무적 관점의 경우 2차 설문결과 평균값이 5.57/4.15로 평균값이 4.59로 조사된 것이 3차에서

5.46~4.45로 평균값이 5.06으로 변화하여 차이가 비교적 미미했으며, 적합성지수도 69.88→70.29로 나타났는데, 이는 각각의 설문이 변화가 없는 것으로 판단할 수 있으며, 고객관점의 경우 2차 설문결과와 평균값이 5.21~3.34로 평균값이 4.35로 조사된 것이 3차에서 5.41~4.34로 평균값이 4.89로 변화하여 차이가 미미했으며, 적합성지수도 66.67→59.33으로 나타났고, 내부프로세스 관점도 2차 설문결과와 평균값이 4.86~3.26으로 평균값이 4.13으로 조사된 것이 3차에서 5.34~4.53로 평균값이 4.98로 차이가 적었으며, 적합성지수도 55.73→68.53으로 나타났다. 또한 학습과 성장의 관점에서 2차 설문결과와 평균값이 4.68~3.85로 평균값이 4.27로 조사된 것이 3차에서 5.57~4.12로 평균값이 4.68로 변화하여 차이가 미미했으며, 적합성지수도 55.73→68.53으로 나타났는데, 이는 각각의 설문이 비교적 변화가 없는 것으로 판단할 수 있으며, 적합성의 값으로 볼 때 매우 안정적인 검증으로 조사되었다.

IV. 분석결과의 논의

호텔기업의 경우 경영전략 수립시 재무적 측정지표의 강조와 더불어 비 재무적인 지표들도 동시에 고려되는 균형잡힌 성과관리를 통한 가치경영이 바람직하다는 전제하에 실시된 본 연구는 [표 6]에서 보는 바와 마찬가지로 재무적성과에서는 객실매출액, 가동율, 매출성장율, 매출이익율, 매출액 증가율 순으로 중요하게 인식하였으며, 고객관점에서는 고객만족, 서비스 품질, 고객차별화, 고객D/B화. 고객수익성 순으로, 내부프로세스 관점에서는 전사적 품질관리, 업무매뉴얼 적용, 종사원 만족도, 리더쉽, 경력개발 순으로, 학습과 성장관점에서는 직원만족도, 자기개발 교육기회의 부여, 종사원의 생산성, 서비스 교육, 보상시스템 순으로 성과지표로 바람직 한 것으로 조사되었다.

분석결과 특이사항으로는 재무적 성과에서 1위가 객실매출액, 2위가 객실가동율로 나타나고 있는데, 이는 해당기업이 추구하는 정책과 밀접한 관계가 있다. 고객관점에서의 측정지표 중 고객 D/B화가 3위로 나타나

있는데 이는 고객의 자료를 축적하여 재무적 성과로 연결하겠다는 회사의 정책이 반영된 결과라 하겠다. 고객의 만족이나 서비스 품질, 고객의 차별화가 반드시 재무적 성과에 긍정적인 영향을 가져다 준다고 할 수는 없다. 내부프로세스 관점에서의 업무매뉴얼 적용은 호텔기업상의 잦은 이직에 따른 인적자원의 관리의 어려움을 반증한다고 하겠다. 학습과 성장 관점에서는 직원의 만족도와 자기개발 교육기회 부여가 중요한 측정지표로 나타났다.

IV. 결론

본 연구는 이전 선행연구의 연구모형을 토대로 호텔기업을 대상으로 실증분석을 통해 균형성과표(BSC)에 대한 임직원의 유용성을 밝히고 호텔기업의 특성에 맞는 균형성과표(Balanced Scorecard)의 측정지표를 개발하여 경영성과 개선에 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

다만 연구결과와 성과지표가 호텔기업이 추구하는 재무적 성과에 긍정적인 영향을 준다고 단언하기는 어렵다. 엄밀한 의미해서 기업에 있어 재무적인 성과는 과거의 실적을 의미하며, 고객은 현재의 기업내 경쟁적 관계를 보여주는 것이고, 궁극적으로 내부프로세스나 학습과 성장이라는 관점은 미래를 위한 초점으로 볼 수 있다. 과거의 실적이 좋은 것이, 미래를 밝게할 수 있는 요건이 될 수는 없다. 또한 현재의 고객평가나 가치가 지속기업의 성장을 보장한다고 할 수는 없다. 그렇다고 기업의 영속성 관점에서 내부프로세스의 개선이나 학습과 성장이라는 미래적인 가치유발에 전력을 다할 수는 없는 실정이다.

본 연구는 호텔기업이 경영성과를 분석하고 진단하는데 있어 균형잡힌 시각을 갖고 과거와 현재와 미래를 통찰할 수 있는 프로세스를 만들고 이를 진단할 수 있는 도구를 준비한다는 차원에서 전문가 및 현재 기업내에서 종사중인 임/직원을 대상으로 각 관점별로 우위에 있는 지표를 파악했다는 데 의의가 있다.

상기에서 언급한 것처럼 분석결과 재무적 관점에서 객실매출액과 가동율, 고객관점에서 고객만족, 서비

스 품질이, 내부프로세스관점에서 전사적 품질관리와 업무매뉴얼 적용이, 학습과 성장관점에서 직원만족도와 자기개발 교육기회 부여가 우위에 있는 것으로 파악되었다. 호텔기업은 서비스를 중심으로한 대표적인 서비스 산업으로서 경영목표에 대한 성과지표를 개발함에 있어, 비재무적 성과측정지표에 있어 만족도와 서비스의 품질 등을 기준으로 한 측정지표가 필요한 것으로 사료된다. 그렇다고 상기의 연구결과처럼 관점별 핵심 성과지표를 선별하여 실행하는 것은 별개의 문제이다. 예를 들어 재무적 관점에서 객실매출액이 중요하다고 하여 객실매출 증대에만 힘을 쏟을 수는 없다는 것이다. 핵심성과지표는 환경에 따라 변경될 수 있기 때문에 균형성과표를 기준으로 하여 시스템을 도입하는 것은 경영성과를 높이는 도구가 되기는 어려우며, 다만 호텔기업이 처해있는 상황을 진단하도록 도와주는 보조도구임을 잊지말아야 한다.

참 고 문 헌

[1] 최승이, "국제관광론", 서울, 대왕사, p.43, 2001.
 [2] 조현숙, "한국 호텔기업의 가치평가에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위논문, p.15, 2000.
 [3] 김학범, "재무적·비재무적 성과지표의 인과적 통합방안", 경남대학 산업경영, 제20권, p.75, 1997.
 [4] 윤금상, 유홍성, "균형성과표 도입 방안에 관한 연구(II)", 인하대학교 산업경영연구소 경상논집, p.16, 2002.
 [5] 김수영, "호텔경영계약의 체결이 경영성과에 미치는 영향", 세종대학교 박사학위논문, p.30, 2000.
 [6] 정재덕, "호텔산업의 경영성과 결정요인 및 측정에 관한 연구", 경원대학교 박사학위논문, pp.92-105, 2000.
 [7] 윤상은, "호텔기업의 BSC 측정요인간 인과관계 분석", 제주대학교 박사학위논문, p.38, 2004.
 [8] 박정아, "관광호텔 경영성과 평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계", 계명대학교 박사학위논문, pp.86-88, 2001.

[9] 서창식, "호텔업의 경영성과 동인에 관한 연구", 세종대학교 박사학위논문, 세종대학교 박사학위논문, pp.74-81, 2002.
 [10] 박무현, 박정아, "관광호텔산업의 BSC 관점간의 연계성 분석", 관광학회 관광학 연구, Vol.28, No.3, pp.161-179, 2004.
 [11] 조병탁, "전략적 성과측정 시스템 구축", 한국생산성본부, pp.51-85, 1999.
 [12] 박정아 "관광호텔 경영성과 평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계", 계명대학교 박사학위논문, pp.103-112, 2001.
 [13] 정구점, "BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구", 동아대학교 박사학위 논문, pp.155-169, 2003.

저 자 소 개

정 태 웅 (Tae-Woong Chung)

정희원



- 1993년 2월 : 청주대학교 관광경영학과(경영학사)
- 1995년 8월 : 경기대학교 관광경영학과(경영학석사)
- 2006년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학박사)

• 1996년 7월 ~ 현재 : 한화리조트(주) 근무

<관심분야> : 호텔 & 리조트, 경영전략, 경영정보 System