

호텔기업의 지식경영전략이 경영성과에 미치는 영향

김형구*, 손재영**, 선우영수***

The effects of knowledge management strategy on the management performance in the hotel industry

Hyoung-Gu Kim*, Jae-Young Son**, Young-Soo Sun Woo***

요약

21세기 초 경쟁 환경에서 조직이 대처하기 위한 기업환경의 패러다임도 바뀌어 가면서 지식자산은 보다 더 중요한 기업가치 창출의 요소로 자리 잡게 되었다. 그러나 아직까지 대다수의 기업은 지식경영을 수행함에 있어 조직문화나 정보기술과 같은 지식경영 영향요소(knowledge management enabler) 자체에만 초점을 맞추고 있을 뿐 이를 어떻게 전략적으로 활용할 것인가에 대한 명확한 체계를 갖고 있지 못한 것도 사실이다. 따라서 종사원들이 보유하고 있는 지식이 기업의 근본자산이 되는 호텔 기업경영에 있어 변화하는 환경에 능동적으로 대처하며, 또한 시장에서의 경쟁우위의 획득 및 유지를 위해서는 전략적 지식경영 하에서 기업의 지식경영활동이 이루어져야 한다. 이러한 관점에서 호텔기업의 지식경영전략이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 형식지를 중심으로 한 시스템 지향적 지식경영전략과 암묵지를 중심으로 한 인적 지향적 지식경영전략 모두 경쟁우위 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경쟁우위는 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 지식경영전략은 재무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 지식경영전략은 호텔기업의 경쟁우위를 획득·유지시키며 이를 통해 재무성과에 영향을 미친다고 나타났다. 이는 호텔기업에 있어서 모든 지식자산(암묵지, 형식지)를 기반으로 한 지식경영의 중요성을 인식시키고, 보다 지식경영활동을 활성화함으로써 호텔기업의 기업성과를 제고시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 제시하였다.

Abstract

The ultimate goal of hotel corporations is to maintain their existence by securing competitive advantages over their competitors. In order to secure competitive advantages, they need to shed off the conventional paradigm of company management, which increasingly grows weaker as the industrial society turns into a knowledge-based one, and make effective use of knowledge, which is the core source of their wealth and competitiveness, in their management.

Thus this study set out to identify knowledge management strategy to result in great management performance to hotel corporations. It also aimed to suggest specific action plans for them to do knowledge management efficiently based on the results.

• 제1저자 : 김형구

• 투고일 : 2009. 2. 4, 심사일 : 2009. 3. 1, 게재확정일 : 2009. 3. 23.

* 국제대학 세무회계과 ** 강원대학교 관광학과 *** 강원대학교 경영·관광·회계학부

※ 이 논문은 2009년 한국컴퓨터정보학회 제 39차 동계학술대회에서 발표한 논문 "호텔기업의 지식경영전략이 경영성과에 미치는 영향"을 확장한 것임.

The causal relations between the knowledge management strategy and management performance were examined to figure out the former's influences on the latter. As a result, Two types of knowledge management strategy seemed to have positive(+) impacts on competitive advantages, but negative(-) impacts on financial performance.

▶ Keyword : 지식경영(Knowledge management), 지식자산(Knowledge assets), 지식경영전략(Knowledge management strategy)

I. 서 론

21세기 초 경쟁 환경에서 조직이 대처하기 위한 기업환경의 패러다임도 바뀌어 가면서 지식자산은 보다 더 중요한 기업가치 창출의 요소로 자리 잡게 되었다. 이러한 지식자산을 이용하여 기업의 핵심역량을 창출·강화하여 경쟁력 있는 제품과 서비스를 고객에게 전달하는 지식경영은 이제 기업에서 선택사항이 아니라 생존의 필수요건과 전략적 경영의 요체로 간주되고 있다(Grant, 1996).

따라서 많은 기업들은 지식의 효과적 창조, 공유, 활용 등의 지식경영활동에 기업 자원을 집중적으로 투자하고 있다. 그러나 아직까지 대다수의 기업은 지식경영을 수행함에 있어 조직문화나 정보기술과 같은 지식경영 영향요소(knowledge management enabler) 자체에만 초점을 맞추고 있을 뿐 이를 어떻게 전략적으로 활용할 것인가에 대한 명확한 체계를 갖고 있지 못한 것도 사실이다. 이러한 문제점 해결을 위해 지식경영 전략 연구가 필수적이다. 왜냐하면 지식경영 전략은 지식경영 영향요소를 어떻게 활용할 것인가를 결정하기 때문이다(Hansen, 1999; Zack, 1999).

그러나 종사원들이 보유하고 있는 지식이 기업의 근본자산이 되는 호텔기업에서는 지식경영의 중요성에 대한 최고경영층의 인식부족과 종사원들의 지식경영활동의 부재로 인하여 아직까지 시행착오를 겪고 있으며(이호길, 2003), 종사원들의 지식자산을 경영과정에 효과적으로 활용하지 못하고 대부분 사장시켜 지식경영이 활성화 되지 못하고 있는 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 호텔기업경영에 있어서 변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 시장에서의 경쟁력 유지와 향상을 위해서 호텔기업의 지식경영전략과 호텔기업의 성과간의 관계를 통합적으로 살펴봄으로써 호텔기업의 성과제고를 위한 지식경영전략을 도출하는데 있다.

II. 이론적 배경

자원준거이론은 초과이익의 원천인 경쟁력이 경쟁자가 보유하지 못한 자원을 통제하고 배치할 수 있는 능력에 근거한다는 주장이다(김영수·김성수·노재범, 1994). 이 이론에 의하면 기업의 자원은 가치 있고, 희귀하고, 모방이 어려우며, 쉽게 대체하기 어려울 때 경쟁력의 원천으로 작용한다. 기업의 지식자산은 자원준거 이론이 제시하는 경쟁력 원천의 전제 조건을 모두 만족하는 특성을 가지고 있으며, 따라서 기업은 지식자산을 보유하도록 해야 하며 이러한 지식자산의 창출·공유·활용이 경쟁우위를 유지할 수 있다고 하였다. Nonaka, I. and Takeguchi, H.(1994)는 이러한 기업경영활동을 지식경영이라 정의하고 있다.

또한, 기업내에 존재하는 지식은 크게 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)로 구성되어 있다. 소속 산업이나 경쟁의 특성에 따라 기업마다 요구되는 지식의 특성이나 지식의 구성 비율은 다르다. 따라서 지식경영도 달라져야 한다.

1.1 지식경영전략

Jordan & Jones(1997)는 형식지(explicit knowledge) 중심 및 암묵지(tacit knowledge)중심으로 양분된 지식관리 유형을 제안하였으며 전략적 우위달성은 두 방법을 균형적으로 이용할 때 이루어진다고 주장하였다.

또한, Hansen(1999)은 컨설팅 업체 사례연구를 통하여, 기업 환경을 고려하여 지식재사용(codification)유형(형식지 위주 지식관리 방법)과 대면지식공유(personalization)유형(암묵지위주 지식관리 방법)을 80:20법칙에 따라 수행하는 기업이 초점 없이 두 관리유형을 통합 운영하는 기업에 비해 효과적이라고 주장하였다. 그러나 Hansen(1999)의 주장과는 달리 암묵적 요소와 형식적 요소 상호작용이 중요하며 이에 대한 통합적 관리가 지식경영의 성과를 가르는 관건이라고 피력하고 있다.

본 연구에서는 기존의 연구결과를 종합하여 지식관리유형의 두 측면을 기준으로 하여 모든 산업 군에 적용 가능한 형식지를 기반으로 하는 시스템 지향적 지식경영전략과 암묵지를 기반으로 하는 인적 지향적 지식경영전략 구분하여 경영성

파에의 영향을 실증적으로 분석한다.

1.1.1. 시스템지향적 지식경영전략

형식지를 기반으로 하는 시스템 지향적 지식경영전략은 지식을 문서화하여 재사용하는데 중점이 주어진다. 개인의 지식에 대한 접근성을 향상시키고 지식활용의 적절성을 증대시켜 지식경영 효과를 제고시킨다. 또한 지식획득 경로가 공개적이며 공식적이다.

따라서 시스템 지향적 지식경영전략의 목표는 평범한 수준의 지식을 광범위하게 공유하여, 원가절감, 업무 프로세스 개선, 고객 서비스 향상 등과 같은 기업의 경쟁력으로 연결되도록 하는 것이다.

1.1.2. 인적 지향적 지식경영전략

암묵지를 기반으로 하는 인적 지향적 지식경영전략은 구성원들이 문제를 해결하기 위해서 조직 내외부에 흩어져 있는 동료나 전문가들에게 자문을 구할 수 있도록 대인 네트워크 시스템을 구축하는 것이다. 따라서 구성원간 대화 및 신뢰 구축이 중요하다. 지식의 활용에 있어서도 새로운 역량개발을 통한 혁신적인 방법을 선호하며 상사와 부하간 일대일 교육 또는 전략적 커뮤니티를 통해 교육이 실시되고 각 개인의 능력개발이 중요시된다. 시스템 지향적 지식경영전략과 인적 지향적 지식경영전략의 특징은 다음의 <표1>과 같다

표1. 시스템지향적 경영전략과 인적지향적 경영 전략의 비교
Table1. Comparison of management strategy base on system and personal

	시스템지향적 지식경영전략	인적지향적 지식경영전략
경쟁전략 (competitive strategy)	-표준화된 가치의 제공 -성숙기 상품	-고객에게 특화된 가치의 제공 -신상품
전략 내용	-개인의 지식을 문서화하여 구성원간의 지식 공유를 활성화	-지식 소유자와 지식수요자의 직접적 연결
전략의 초점	-업무의 효율성 개선 -know-what/know-how	-문제해결을 위한 효과적 인 대인 네트워크 구축 -know-where
적합한 하부전략	-대규모의 IT투자 -그룹중심의 채용 및 훈련 -지식 센터의 정보축적도와 이용도에 따라 보상	-적절한 규모의 IT투자 -개인 중심의 채용 및 훈련 -동료들과 지식을 공유한 정도에 따라 보상

자료 : Morten. Hansen, "What's your strategy for managing knowledge?", Havard Business Review, March-April, 1999, p109.

1.2.경영성과

지식경영활동은 재무적이든 비재무적이든 조직의 성과로 연결된다. 기업의 경영성파는 다차우너적인 개념이며 어떤 하

나의 지표에 의해 측정되기 어렵다. 따라서 대부분의 연구에서 경영성파를 복수의 지표에 의해 측정되고 있다.

지식경영과 관련하여 기업의 경영성파를 측정된 연구는 <표2>와 같이 크게 네가지로 나누어 볼 수 있다.

표2. 경영성과
Table2. Management performance

성과측정	정의	관련 연구들
재무적 성과	재무적 이익(ROS, ROA)	Harrison & Godfrey(1997), Bierly & hakrabarti(1996)
지적자본	기업의 지적자본의 가치를 최대한하고 개선하는데 초점을 맞춤	Roos & Roos(1997), Wig(1997),Sveiby(1997), Stewart(1997), Scandia(1996)
균형성과 측정	재무적 성과, 지적자본	Knight(1999), Drew(1997), Kaplan & Norton(1992)
가시적·비가시적 성과	가시적: strategic and financial 비가시적: 학습 과 지식	Shin (1991), Simonin(1997)

이렇게 다양한 지식경영 성과측정의 관점 중에서 지식경영의 성과가 장기적이고 질적인 특성이 있는 점을 고려하여 본 연구에서는 경영성파를 재무적성과와 비재무적 성과로 구분하여 연구를 실시하였다.

III.연구모형과 연구가설

본 연구는 연구의 목적을 달성하고자 선행연구를 통한 지식경영전략변수는 시스템지향적 지식경영전략과 인적 지향적 지식경영전략을 독립변수로 설정하고, 비재무적 성과(경쟁우위)는 매개변수로, 경영성파는 재무적 성과로 종속변수로 선정 한 후, 각 변수들 간의 인과관계를 설문조사방법을 이용하여 실증 분석하고자 한다. 이들 간의 관계를 알아보고자 <그림1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

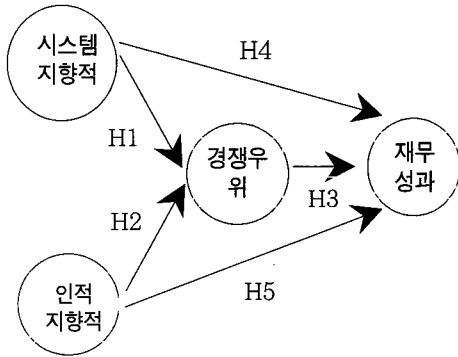


그림1. 연구모형
Fig 1. Conceptual model

연구가설은 다음과 같다.

- 가설1 : 시스템 지향적 지식경영전략은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2 : 인적 지향적 지식경영전략은 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3 : 경쟁우위는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설4 : 시스템지향적 지식경영전략은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설5 : 인적 지향적 지식경영전략은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

4.1. 표본 및 자료수집

연구의 목적을 달성하기 위하여 한국관광호텔협회에서 매년 발행하는 한국 관광호텔명부(2006)를 참조하여 표본을 선정하여 설문조사를 실시하였고, 실증연구에 필요한 표본은 서울에 소재한 특1등급, 특2등급 호텔을 대상으로 제한하였다. 그 이유는 호텔기업에서 최소한 특급관광호텔이 되어야만 지식경영을 도입할 것이라고 추론하였기 때문이다.

자료의 수집방법으로는 설문지 배부는 회수율을 높이기 위하여 직접 방문하여 배부·회수하였으며, 일부 호텔의 경우는 우편으로 회수하였다.

한편 설문지 배포는 서울소재특급 호텔을 중심으로 320부가 배포되었으나 283부가 회수 되었으며, 최종적으로 268부만 실증분석에 사용되었다.

4.2. 변수의 조작적 정의

4.2.1 지식경영전략

독립변수인 지식경영전략은 앞에서 제시한 바와 같이 시스템지향적 지식경영전략, 인적 지향적 지식경영전략 등으로 세분화하였다.

본 연구에서는 호텔기업의 지식경영전략을 측정하기 위해 Choi & Lee(2002)의 연구에서 사용되었던 측정도구를 호텔기업에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였다.

①시스템지향적 지식경영전략

본 연구에서는 조직지식의 문서화 정도, 문서화를 통한 지식획득 정도, 지식의 문서화 규정정도, 문서화를 통한 지식공유정도, 데이터베이스의 구축정도, 기술 및 노하우의 문서화 노력정도 등과 같이 지식재사용을 측정하기 위해 6개의 측정지표를 사용하였다.

②인적지향적 지식경영전략

본 연구에서는 전문가 및 동료로부터의 지식획득정도, 조직 내 전문가 파악 정도, 대면관계를 통한 지식공유정도, 대면관계를 통한 지식획득정도, 조직 내 상사를 통한 지식획득정도, 조직의 비공식적 다양한 관계유지정도 등과 같이 대면지식공유를 측정하기 위해 6개의 측정지표를 사용하였다.

4.2.2 경영성과

본 연구에서는 기호의 포착과 위협제거의 잠재능력으로서 모방불가능성과 대체불가능성이 경쟁우위의 지속성으로 포함되어야 한다고 주장한 Barnet(1991)의 연구를 기초로 경쟁우위를 측정하기 위해 제품품질의 차별화, 서비스품질의 차별화, 조직 관리의 차별화, 차별화된 고객확보 정도, 신제품 개발능력, 신서비스 개발능력, 문제해결능력, 의사결정능력, 고객의 요구 대처능력, 개발된 제품의 모방성 정도, 개발된 제품의 유사성 정도, 개발된 서비스의 모방성 정도, 개발된 서비스의 유사성 정도의 13개의 측정지표를 호텔기업에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

또한 본 연구에서는 재무적 측정지표로서 이학식·장경란·이용기(1999)의 연구와 김광근(1998)의 연구를 기초로 과거3년간 총매출액 증가율, 순이익 증가율, 시장점유율 증가율, 개별 투숙객 정도, 매출액 대비 인건비 비율정도, 객실점유율정도, 반복예약율 정도 등으로 인지적 재무성과를 측정하였다.

4.3. 분석절차

본 연구의 실증분석은 크게 2가지 영역으로 구분하여 실시하였다. 첫째 척도정제(scale refinement)절차와 김계수(2001)의 신뢰성과 타당성 검증절차를 적용하였다. 그리고 척도정제과정에서 남은 항목들을 총합적으로 개발하였다. 둘째, 전반적인 모델 검증과 가설검증을 실시하였다. 본 연구에 실증분석은 SPSS15.0프로그램과 AMOS 7.0프로그램을 사용하였다.

V. 분석결과

5.1. 척도정제

5.1.1 단일차원성분석

요인분석의 방법으로 주성분 분석 방법을 이용하였으며, 회전방식은 varimax방법을 이용하였다. 요인추출과정에 있어서는 고유치(eigen value)기준 1.0보다 크면서, 요인 적재량(factor loading)이 0.5이상인 항목들을 요인화 하였다.

한편 비재무적 성과인 경쟁우위의 경우 13개 문항으로 구성되어 있으나, 본 연구에서는 요인분석을 통해 파악된 요인을 항목합산을 통해 관측변수로 설정하였다. 1차 요인분석 결과 3개의 요인으로 파악되었으며(문항1-6, 문항10-13, 문항7-9), 문항6의 경우 두 요인을 동시에 0.40이상의 높은 상관관계를 보여 판별타당성을 저해하고 있다. 따라서 이 문항을 제거하고 2차 탐색적 요인분석을 실시하여 3개의 요인을 항목합산을 통해 관측변수화 하여 총3개의 문항이 구성되었다. 탐색적 요인분석 결과는 <표3>와 같다. 또한 본 연구에서는 일반적으로 수리적 모형을 이용하여 일관성의 정도를 검증하는 Cronbach's α계수를 이용한 내적 일관성 기법(internal consistency method)을 이용하였다. 신뢰도 분석결과를 살펴보면 다음의 <표4>와 같다.

탐색적 요인분석의 결과 남은 항목들의 Cronbach's α값은 0.799-0.928사이에 있어 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다. 일반적으로 알파 값이 0.7-0.9(Van de Ven, Ferry, 1979)여야 만이 설문이 신뢰성이 보장되지만 새로이 개발된 설문의 경우는 최저 허용치 0.6을 최저 허용치로 사용하고 있다(Nunnally, 1978). 이러한 평가기준으로 볼 때 본 연구에서 개발된 변수들은 대체로 내적 일관성이 있는 척도로 볼 수 있다.

표3. 탐색적 요인분석 결과

Table3. Result of exploratory factor analysis

잠재요인	측정 문항	요인 적재값	
시스템지향적 지식경영전략	1.조직지식의 문서화 정도	.845	.160
	2.문서화를 통한 지식획득 정도	.884	.155
	3.지식의 문서화 규정정도	.762	.300
	4.문서화를 통한 지식공유정도	.852	.204
	5.데이터베이스의 구축정도	.801	.285
	6.기술 및 노하우의 문서화 노력정도	.744	.370
인적지향적 지식경영전략	1.전문가 및 동료로부터의 지식획득정도	.502	.613
	2.조직 내 전문가 파악 정도	.428	.664
	3.대면관계를 통한 지식공유정도	.488	.583
	4.대면관계를 통한 지식획득정도	-.022	.740
	5.조직 내 상사를 통한 지식획득정도	.310	.677
	6.조직의 비공식적 다양한 관계유지정도	.187	.758
아이겐 값		4.801	3.137
누적분산		40.008	66.148
Cronbach's α		.928	.841
경쟁우위	1.제품및 서비스의 독창성	.875	
	2.제품의 차별화	.826	
	3.종사원 능력	.838	
아이겐 값		2.151	
누적분산		71.692	
Cronbach's α		.799	
재무성과	1.과거3연간 총매출액 증가율	.868	
	2.순이익 증가율	.877	
	3.시장점유율 증가율	.908	
	4.개별 투숙객 정도	.819	
	5.매출액 대비 인건비 비율정도(제거)	.411(제거)	
	6.객실점유율정도	.830	
	7.반복예약율 정도	.840	
아이겐 값		4.581	
누적분산		65.442	
Cronbach's α		.897	

5.1.2 타당성 검증

본 연구의 모델을 분석하기 위해서 개발된 설문에 대한 타당성을 검증하기 위해서 내용타당성(content validity or face validity), 개념타당성(construct validity), 그리고 기준타당성(Criterion-related validity) 등 세 가지 타당성 검증방법을 사용하였다.

표4. 타당성 검증
Table4. Validity analysis

타당성	분석	분석결과
내용	학계전문가와 호텔업계실무자 직접방문하여 면접 실시 설문항목 미비점 수정·보완	내용 타당성 인정
개념	확인요인분석	표3, 표5
기준	pearson의 상관계수를 통한 상관관계분석	개념 간 모두 양의 상관관계

확인적 요인분석은 신뢰성 검증이 내적일관성을 가정하지만 검증하지 못하기 때문에 널리 이용되고 있다. 본 분석에서는 잠재변수와 관측변수간의 유의한 인과적 관계의 여부 및 잠재변수가 관측변수에 의해 설명되고 있는 정도인 다중제곱상관(Squared Multiple Correlation)을 파악하여 신뢰도를 저해하는 문항을 파악하고자 하였다. 분석결과 인적지향적 지식경영전략(4, 5, 6번째 문항), 재무적성과(7번째 문항)은 다중제곱상관이 0.50이하로 나타나 모형의 적용에 타당하지 않다고 판단되었다. 본 연구의 개념타당성을 검증하기 위해서 적합도를 평가지표로 GFI(Goodness-of-Fit Index: ≥ 0.90), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: ≥ 0.90), RMR(Root Mean Square Residual: ≤ 0.05), NFI(Normed Fit Index ≥ 0.90), χ^2 에 대한 p값($\geq \alpha = 0.05$)이면 바람직하다는 기준을 적용하였다. 각 요인별 확인적 요인분석 결과는 다음의 <표5>과 같다.

표5. 각 요인별 확인적 요인분석 결과
Table5. Result of confirmatory factor analysis

요인	최초 항목	최종 항목	GFI	AGFI	RMR	NFI	NNFI	χ^2	p
시스템 지향적	6	6	.934	.845	.056	.952	.927	94.161	.000
인적 지향적	6	3	-	-	-	-	-	-	-
경쟁 우위	3	3	-	-	-	-	-	-	-
재무 성과	6	5	.947	.841	.057	.966	.936	60.553	.000

분석결과 인적지향적 지식경영전략과 경쟁우위는 관측변수의 수가 3개이므로 포화모형이다. 따라서 모형적합도에서 통

계량이 제시되지 않고 있다. 지식창출은 모형적합도가 적합하게 나타났고 시스템지향적 지식경영전략과 재무성과는 p값이 0.05보다 낮게 나타났으나, GFI, AGFI, RMR, NFI값은 만족스러운 것으로 나타났다. 즉 각 요인의 모형은 적합한 것으로 판단할 수 있다. 또한, 확인요인분석을 통한 각 잠재요인별 경로계수와 유의수준을 살펴보면 모든 경로가 $p(0.001$ 수준에서 유의적으로 적재되어 있는 것으로 나타나 현재의 수준에서 전반적 모델 분석에 이용하기로 하였다. 확인요인분석을 통한 경로계수와 유의수준의 결과는 <표6>과 같다.

표6. 확인요인분석의 경로계수와 유의수준
Table6. Aconfirmatory

	문항	요인	표준화 계수	비표준 회귀계수	표준 오차	t-value	p	SMC
시스템 지향적	1	← 시스템지향적	.826	1.000			***	.680
	2	← 시스템지향적	.865	1.075	.048	22.341	***	.749
	3	← 시스템지향적	.791	.991	.051	19.535	***	.625
	4	← 시스템지향적	.870	1.072	.048	22.525	***	.757
	5	← 시스템지향적	.798	.941	.048	19.288	***	.636
	6	← 시스템지향적	.754	.923	.051	18.098	***	.568
인적 지향적	1	← 인적 지향적	.802	1.000			***	.644
	2	← 인적 지향적	.852	1.067	.057	18.659	***	.727
	3	← 인적 지향적	.767	.929	.055	16.870	***	.588
	4	← 인적 지향적	.367	.455	.061	7.474	***	.135
	5	← 인적 지향적	.572	.684	.057	12.062	***	.327
	6	← 인적 지향적	.535	.671	.060	11.189	***	.286
경쟁 우위	1	← 경쟁우위	.876	1.000			***	.768
	2	← 경쟁우위	.718	.906	.066	13.661	***	.512
	3	← 경쟁우위	.716	.945	.069	13.642	***	.512
재무 성과	1	← 재무성과	.875	1.000			***	.765
	2	← 재무성과	.899	1.020	.037	27.199	***	.807
	3	← 재무성과	.906	1.018	.037	27.675	***	.822
	4	← 재무성과	.767	.839	.041	20.334	***	.588
	6	← 재무성과	.736	.738	.039	19.023	***	.541
	7	← 재무성과	.699	.709	.040	17.585	***	.488

*분석시 1.0의 값이 지정된 것임

**모든 t값은 $p(0.01$ 에서 유의적으로 요인적재 되었음을 나타냄

표7. 각 잠재요인 간의 상관계수 행렬
Table7. Correlation matrix of the variable

	시스템 지향적	인적 지향적	경쟁우위	재무성과
시스템지향적	1			
인적지향적	.657	1		
경쟁우위	.588	.580	1	
재무성과	.360	.360	.507	1

*모든 상관계수가 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의함

VI. 결론

본 연구에서는 호텔 기업경영에 있어 변화하는 환경에 능동적으로 대처하며, 또한 시장에서의 경쟁우위의 획득 및 유지를 위해서는 전략적 지식경영 하에서 기업의 지식경영전략과 경영성공에 대해 SPSS 15.0과 AMOS 7.0을 이용하여 통합적으로 살펴보았다.

본 연구의 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이론적 배경과 연구모형에 따라 설정된 연구가설의 검증에 앞서 구조방정식 모형을 활용한 제안모형의 적합성을 확인하였고, 제안모형의 적합성 검증결과 카이제곱 값은 381.517이었으며 유의확률은 0.0000으로 나타났다. 또한 GFI는 0.907, AGFI는 0.874이며 RMR은 0.73, NFI는 0.931, NNFI 0.940으로서 전반적으로 모형이 부적합하지는 않게 나타났다.

둘째, 호텔기업의 지식경영전략이 경영성공에 미치는 영향을 분석한 결과 형식지를 중심으로 한 시스템 지향적 지식경영전략과 암묵지를 중심으로 한 인적 지향적 지식경영전략 모두 경쟁우위 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경쟁우위는 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 지식경영전략은 재무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 지식경영전략은 호텔기업의 경쟁우위를 획득·유지시키며 이를 통해 재무성과에 영향을 미친다고 나타났다. 이는 호텔기업에 있어서 모든 지식자산(암묵지, 형식지)을 기반으로 한 지식경영의 중요성을 인식시키고, 보다 지식경영활동을 활성화함으로써 호텔기업의 기업성공을 재고시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 제시하였다.

본 연구와 관련하여 향후 연구에서는 설문지를 이용한 횡단적 연구보다는 연속적인 시간의 흐름에 따른 종단적 연구를 통해 분석이 필요하며, 연구대상을 호텔기업의 등급별로 그리고 지역별로 비교 분석하여 그 결과를 실증적으로 보여준다면 호텔기업에 보다 현실적으로 유용한 자료가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

[1] Bierly, P. L. and A. Chakrabarti, "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry," Strategic Management Journal, 17(winter

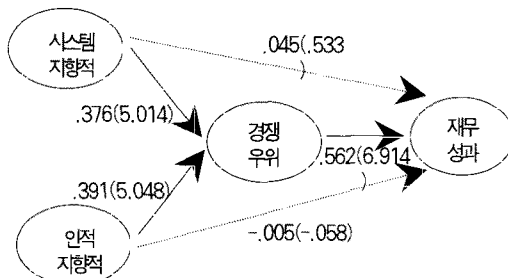
4.2. 연구모형검증

앞에서 제시한 연구모형과 상관관계 분석결과를 기초로 하여, 연구모형의 전체적인 구조모형을 검증한 결과 $\chi^2=391.517$, 자유도(d.f)=113, p 값=0.000, q 값=3.465, GFI=0.907, AGFI=0.874, NFI=0.931, RMR=0.073, NNFI=0.940로 최적모형으로 판단하기에는 무리가 있음을 확인하였다. 각 요인들 간의 관계에 대한 연구가설의 검증결과는 다음 <표8>과 <그림2>으로 정리할 수 있다.

표 8. 각 요인들 간의 인과분석결과
Table 8. Path coefficient of final model

경로		표준화 경로 계수	비표준 회귀로 계수	표준 오차	t값	p
시스템 지향적	→ 경쟁우위	.376	.311	.062	5.014	*** 채택
인적 지향적	→ 경쟁우위	.391	.339	.067	5.048	*** 채택
경쟁우위	→ 재무성과	.562	.609	.038	6.914	*** 채택
시스템 지향적	→ 재무성과	.045	.043	.080	.533	*** 기각
인적 지향적	→ 재무성과	-.005	-.004	.072	-.058	*** 기각

그림 2



*경로계수, 괄호는 t값, 실선은 $\alpha=0.01$ 에서 유의한 경로를 나타냄
그림2. 모형의 분석결과
Fig2. final path diagram

- special issue): pp. 123-135. 1996.
- [2] Choi, B. K. and H. S. Lee, "Knowledge Management Strategy, and Its Link to Knowledge Creation Process," *Expert Systems with Applications*, 23: pp. 173-187. 2002
- [3] Drew, S. From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance, *Long Range Planning*, 30: pp. 427-441.
- [4] Grant, R. M. "Prospering in Dynamically- Competitive Environments," *rganizational Science*, 7(4): pp. 114-144. 1996
- [5] Hansen, M. T., "The Research- Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44(1): pp. 382-411, 1999.
- [6] Jordan, J. and P. Jones, "Assessing your Company's Knowledge Management Style," *Long Range Planning*, 30(3): pp. 392-398, 1997.
- [7] Knight, D. "*Performance Measures for Increasing Intellectual Capital*," *Strategy & Leadership*, 27: pp. 22-25, 1999.
- [8] Nevis, E., Anthony, D. and J. Gould, "Understanding Organizational as Learning Systems, " *Sloan Management Review*, Win. : pp. 73-85, 1995.
- [9] Nonaka, I. and H. Tacheuchi, "*The Knowledge -Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*," Oxford University Press. 1995.
- [10] Simonin, B. L., "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, 40(5): pp. 1150-1174, 1997.
- [11] Stewart, T. A., "Your Company's Most Valuable Asset : Intellectual Capital," *Fortune*, 130(7): pp. 28-33, 1994.
- [12] Swan, J., Newell, S. & M. Robertson, "Limits of IT-Driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes: Towards a Community-Based Approach," *Proceedings of 33rd HICSS*, : pp. 41-58, 2000.
- [13] Zack, M., "Developing a Knowledge Strategy," *California Management Review*, 41(3): pp. 125-145, 1999.
- [14] 김갑식 · 이광재, "웹사이트 설계를 통한 고객충성도 강화," *한국컴퓨터정보학회논문지* 제10권 제5호, 294쪽, 2005년 11월
- [15] 김광근, "한국 관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향," *경남대학교 대학원 박사학위논문*. 1998년
- [16] 김영수 · 김성수 · 노재범, "한국 기업의 지식경영모델, [지식경영 심포지엄] 지식경영과 한국의 미래," 삼성경제연구소. 1994년
- [17] 이근호, "지식경영전략이 지식경영활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," *지식연구*, 제3권 제2호, 146-166쪽. 2005년 6월
- [18] 이학식 · 장경란 · 이용기, "호텔기업의 시장 지향성과 사업성과와의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구," *경영학 연구*, 제28권 제1호, 75-102쪽, 1999년 2월
- [19] 이호길, "호텔기업의 지식경영도입이 경영성과지각에 미치는 영향," *대구대학교 대학원박사학위 논문*. 2003년
- [20] 이희석 · 최병구, "지식관리유형 도출과 기업성과에의 영향 분석," *경영정보학 연구*, 제11권 제1호, 139-154쪽. 2001년 3월
- [21] 이희석 · 최병구 · 장유신, "지식경영활동이 지식경영 성과에 미치는 영향분석을 통한 기업지식화 지표개발," *제3회 지식경영학술 심포지엄자료집*, 75-104쪽. 2001년
- [22] 장명복 · 노형진, "정보품질이 ERP시스템 활용에 미치는 영향에 관한 연구," *한국컴퓨터정보학회논문지*, 제12권, 제6호, 284-285쪽, 2007년 12월.
- [23] 김계수, "AMOS 구조방정식 모형분석," *서울:SPSS 아카데미*, 2000년

저 자 소개



김 형 구

2004년 8월 강원대학교 박사과정 수료
2002년 ~ 현재 국제대학 세무회계과
조교수

관심분야 : 정부회계, 회계학



손 재 영

2003년 2월 강원대학교 경영학박사
2005년 ~ 현재 강원대학교 관광학과
조교수

관심분야 : 호텔회계, 관광경영



선우영수

2007년 8월 상명대학교 경영학박사
2002년 ~ 현재 강원대학교 경영·관
광·회계학부 외래교수

관심분야 : 호텔회계, 관광경영