

# 호텔 서비스 자원에 따른 운영역량과 성과의 차이에 관한 연구

조 정 은\*

\* 경성대학교 경영학부

## Service Resource, Capability and Performance: an Exploratory Study on Hotel Industry

Cho, Jungeun\*\*

\* School of Business Administration, Kyungsung University

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this paper are to propose a strategic map for hotel industry through analyzing the relationship between service resource, operational capabilities, and performance.

**Methods:** A phone survey was conducted among Korean hotels, and 102 data sets were collected. Measurement items are assessed using both cognitive and objective scales.

**Results:** As results, 'superior group', which is superior in both physical resources and human resources, is excellent in all capabilities and also in room occupancy rate. On the other hands, 'inferior group', which is inferior in both physical resources and human resources, shows lower achievements is in most areas except speed. In addition, physical superior group is better than human superior group in most capabilities except speed, but human superior group shows better results than physical superior group in both room occupancy rate and customer satisfaction.

**Conclusions:** Through the empirical analysis, the conclusions attained are as follows; First, human resources affect customer satisfaction more directly that physical resources. Second, the balancing between physical resources and human resources has an importance to improve operational capabilities.

**Key Words:** Service Resource, Operational Capability, Performance

• Received 20 November 2013, revised 26 November 2013, accepted 27 November 2013

† Corresponding Author(choje@ks.ac.kr)

© 2013, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※ 본 연구는 2011년도 경성대학교 신입교원 정착연구비 지원을 받아 수행하였음.

# 1. 서론

자원은 역량을 통해 제품이나 서비스로 변환되지만, 보유하고 있는 자원과 역량의 최적 조합을 찾는 것은 기업의 성과 달성에 있어 필수적인 요건이다(Carmelli and Tishler 2004). 이를 위해서는 운영역량의 각 차원이 어떤 자원들에 기반하여 발전될 수 있는지를 파악하는 것이 필요한데, 운영관리분야의 연구에서 자원과 역량의 관계는 개념적으로만 논의되었으며, 각각의 운영역량의 차원과 자원의 관계에 대해서 실증이 이루어진 바가 없다. 특히 서비스 산업에 관하여는 또한 개념적인 논의조차도 제대로 이루어지지 못한 실정이다.

서비스 기업의 운영전략(Operations Strategy)은 일반적으로 제조기업의 생산전략(Manufacturing Strategy)의 주요 이론과 개념을 차용하여 논의되어 왔다. 이에 따라 운영전략의 초기 이론들은 생산전략의 개념을 그대로 받아들여 발전되어 왔으며, 이러한 경향은 최근의 연구에서도 이어지고 있는데, 서비스와 제품의 차이보다는 공통점에 더 주목할 필요가 있다는 주장에 입각하여 생산전략의 이론들을 운영전략에 적극적으로 채택하고 있는 연구들이 상당 수 존재한다. 그러나 서비스 기업은 유형적 제품이 아닌 무형적 서비스가 전략적 의사결정의 대상이 되는 경우가 대부분이고, 운영부문이 독자적으로 수행할 수 있는 범위가 넓은 생산전략과 달리, 서비스 운영전략은 기업의 각 조직의 긴밀한 연계를 필요로 하기 때문에 운영부문의 독자적인 의사결정의 범위가 상대적으로 크지 않으며, 제조기업들이 제품이나 생산 프로세스에 대한 혁신의 수행에 있어서 막대한 설비 투자를 수반해야 하는 반면, 서비스 기업은 혁신의 상당 부분을 설비에 대한 투자를 필요로 하지 않는 인력의 재배치와 서비스 프로세스 재설계 등을 통해 달성할 수 있다는 점에서 중요한 차이가 존재한다. 따라서 서비스 운영전략에 대한 이해를 높이기 위해서는 생산전략에 대한 이론을 바탕으로 서비스 기업 고유의 특성을 반영하려는 노력이 필요하다.

자원과 역량의 일반적인 관계에 대해서는 이론적인 논의가 가능하지만, 각 자원들이 역량으로 발현되기 위한 구체적인 조건과 인과적 속성은 각 산업이 처한 경쟁환경, 산업 구조, 시장의 특성 등에 따라 다르기 때문에 이론적인 논의를 바탕으로 구체적인 산업에 대하여 인과관계를 단언하기는 어렵다.

본 연구에서는 호텔산업에서의 서비스 자원과 운영역량, 성과의 관계를 밝히기 위하여 국내 호텔들에 대한 설문 및 관련 자료를 수집하여 분석함으로써 호텔 기업의 성과 및 역량 강화를 위한 전략적 지침을 마련하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 이어진 제 2장에서는 본 연구와 관련된 문헌들을 고찰할 것이고, 제 3장에서는 실증연구를 위한 자료 수집, 측정 문항 등 연구의 설계에 대해 설명한다. 제 4장에서는 실증분석 결과를 제시하고, 제 5장에서 실증연구 결과를 통해 얻은 시사점을 논의하고 결론을 도출할 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 호텔산업에서의 서비스 자원

자원(Resource)은 기업이 소유하고 있거나 접근할 수 있는 대상을 의미하며, 생산적인 목적에 투입될 수 있는 유형적 또는 무형적 자산으로 정의된다(Peng, Schroeder and Shah 2008).

기업의 경쟁우위는 산업구조적 측면보다는 기업이 배타적으로 확보하고 있는 자원과 역량으로부터 확보된다고 보는 자원준거이론(Resource-Based Theory)에 의하면, 각 기업이 가지고 있는 자원은 이질적이고, 이동이 매우 어려운 것으로서 자원들은 서로 결합하여 지속가능한 경쟁우위를 창출하며, 이것이 우수한 성과의 도출로 이어지게 된다

(Capron and Hulland 1999). Barney(1991)는 자원이 지속적인 경쟁우위의 원천으로 기능하기 위해서 기업활동의 효과성이나 효율성을 증진시키는 전략을 개발하거나 실행하는데 도움이 되어야 하고, 다른 기업들의 대다수는 갖고 있지 않은 것이어야 하며, 쉽게 개발되거나 획득할 수 없어야 하고, 다른 것으로 대체될 수 있어야 한다고 보았다.

자원은 크게 유형적 자원과 무형적 자원으로 구분할 수 있다. 유형적 자원에는 시설, 장비, 원자재 등이 포함되며, 무형적 자원은 종업원의 지식이나 기술, 고객이나 경쟁자, 공급자 등에 대한 기업의 지식 등을 포함한다(Hunt and Morgan, 1995). 서비스 지배논리에 입각한 Sheth and Sisodia(2002)와 Vargo and Lusch(2004)는 유형적 자원보다는 기술이나 지식과 같은 무형적 자원에 보다 주목하면서, 고객에 의하여 결정되는 본원적인 가치는 비용적 자원인 유형적 자원이 아니라 작동적 자원인 무형적 자원에 의해 창출된다고 주장하였다.

### 2.1.1 물적 자원

호텔 산업에 있어서 대표적인 물적 자원은 서비스 환경(servicescape)과 IT시스템을 들 수 있다, 이 두 가지요소는 호텔 기업의 자산의 대부분을 차지하며, 서비스 내용과 프로세스를 결정하게 된다는 점에 있어서 가장 핵심적인 물적 자원으로 기능한다.

서비스 환경이라는 용어를 처음 제안한 Bitner(1992)에 따르면 서비스 환경은 종업원과 고객을 둘러싸고 있는 물리적 환경을 의미하며 자연 환경이나 사회적 환경과 대별되는 개념으로서, 이에 대한 감정적 반응이 고객 행동에 영향을 줄 수 있다고 주장하였다. Wakefield and Blodgett(1994)는 Bitner(1992)가 제안한 서비스 환경의 구성요소를 크게 공간의 배치 및 기능성 요소와 미적 요소의 두 가지로 구분하여 전자는 고객의 편안함에 영향을 주고 후자는 장소의 분위기에 영향을 준다고 하였으며, Yi(2004)는 외부환경과 내부환경으로 서비스 환경을 구분하고 외부환경은 신규고객을 끌어들이는데 중요한 역할을 하며, 내부환경은 고객과 종업원의 만족이나 생산성과 직결된다고 하였다.

호텔산업에서 서비스 환경은 호텔의 외관이나 로비, 객실 등의 내부 인테리어, 침구, 종업원의 유니폼 등을 포함하며, 호텔에서 가장 많은 비용을 투자하여 관리하는 것은 객실 인테리어이다. 호텔관련 연구들에 의하면 객실의 청결 및 안락함, 매력성은 고객 만족 및 고객의 호텔 선택, 사후 평가 등에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Cadotte and Turgeon 1988; Goo and Park 2005).

정보통신기술의 발달은 산업과 경제의 전 분야에 있어 변화를 일으키고 있다. 고객들은 시간과 장소에 구애 받지 않고 기업이 제공하는 상품이나 서비스에 접근이 용이해졌으며, 기업들과 실시간 커뮤니케이션이 가능해졌다. 또한 IT 자원은 커뮤니케이션 능력을 향상시킴으로써 기업과 중개자(intermediary), 공급자, 공공행정과의 관계에서의 효율성을 증대시키는 역할을 한다(Orfila-Sintes and Mattsson 2009).

IT 자원은 IT시스템 하드웨어, 네트워크 인프라와 같은 유형적 자원과 이를 활용하여 가치를 창출할 수 있는 조직의 기술적·관리적 능력과 같은 무형적 자원으로 구분되며(Wade and Hulland 2004), 시스템 기반을 갖추는데 상당한 초기투자 비용과 관리비용을 필요로 한다. 일부 업종을 제외하고는 대부분의 서비스 기업들은 규모가 작아 IT시스템의 구축 비용에 상당한 부담을 느끼고, 인적 서비스가 차지하는 비중이 높아 제조업에 비해 IT 시스템에 대한 투자가 적은 것으로 인식되어 왔다. 그러나 OECD의 조사에 따르면 서비스 산업에서 IT에 대한 투자는 급격한 상승을 보이고 있다(Sheehan 2006). 국제적인 체인 호텔을 제외하고는 호텔업계는 대부분 다른 제조업 분야의 기업들보다 규모가 상대적으로 영세하여 신기술 도입을 위한 대규모 투자에 부담을 느끼는 한편, 이를 통해 경영의 효율성을 향상시킴으로써 얻을 수 있는 기대 이익이 크지 않다고 여기는 경우가 많아 새로운 기술을 도입하는 것에 다른 산업보다 수동적이다.

그러나 디지털 정보화 시대에 접어들어 IT 시스템의 도입이 대부분의 산업에 있어서 차별화 요건이 아닌 생존의 필수요건으로 자리 잡으면서 호텔 경영자들은 보다 질 높은 서비스를 원하는 고객의 요구에 부응하거나, 경영의 효율성을 향상시키기 위하여 IT 시스템을 도입하여 이용하고 있다. 특히 호텔은 다양한 서비스 상품에 대한 생산과 판매가 좁은 공간에서 동시다발적으로 일어나며, 다른 서비스 산업에 비해 고객의 국적이나 문화적 배경이 다양하고, 다른 분야에 비해 사업규모가 작으면서도 업무가 복잡다단하게 망라되어 있는 시스템을 가지고 있어 정보화 및 자동화의 필요성이 매우 크다. 호텔의 IT 시스템은 호텔의 규모와 위치, 투숙객들의 유형 등에 따라 도입수준에 큰 차이가 있으나, 예약 및 교환, 객실관리 등 프론트 오피스 부문을 담당하는 HIS(hotel information system), 고객에 대한 매입, 매출 관리 등 수익성 제고를 위한 Back Office System, 그리고 서비스 질 향상을 위해 HIS프로그램에 연결하여 사용하는 각종 인터페이스 시스템이 가장 널리 사용된다. 이에 더하여 규모가 큰 국제적 체인 호텔 등에서는 고객 관계관리(customer relationship management) 솔루션이나 통합 경영정보관리 시스템(management information system)을 구축하여 사용하기도 한다.

### 2.1.2 인적 자원

자원준거이론과 서비스 지배 논리 공히 기업의 가장 중요한 자산은 물리적 자원이 아닌 지식이라고 주장한다. 기업이 가지고 있는 고유한 지적 자산은 다른 자원과 결합하여 지속가능한 경쟁우위를 창출하며, 지식을 공유하고 습득하며 창조하는 조직 구성원의 능력은 기업의 핵심 역량으로 파악되고 있다. 특히 서비스는 그 무형적인 속성으로 인해 품질관리의 표준을 설정하기가 어렵고, 노동집약적 성격을 갖기 때문에 품질의 수준이 서비스 제공자의 능력에 크게 의존하게 된다(Park and Rho, 1994).

Chase and Tansik(1983)은 고객과의 접촉빈도가 높은 산업일수록 서비스 접점이 많아 종업원이 다양한 돌발상황에 대한 판단을 내려야 할 경우가 지속적으로 발생하기 때문에 종업원의 지식과 경험이 특히 중요하다고 하였다. 제조업보다 인적 자원에 대한 의존도가 높은 서비스 산업에서 종업원 개인의 역량은 기업의 경쟁 역량을 결정하는 핵심 요소로서, 개인의 역량은 종업원 개인이 가지고 있는 지식, 기술 및 능력의 총합을 의미한다(Ulrich 1998). 따라서 얼마나 우수한 인력을 채용하고 있는가는 서비스 기업의 지속 가능한 경쟁우위를 가능하게 하는 기반이 된다.

교육 및 훈련은 조직원의 지식 역량을 향상 시키는 가장 직접적인 방법이라 할 수 있다. Noe(2002)는 직무 교육 훈련을 '직원이 업무를 원활히 수행할 수 있도록 하는 기업의 계획된 노력'이라고 정의하였으며, Knowles(1987)는 직무 교육 및 훈련을 통하여 피훈련자의 사고와 태도에 변화를 유도할 수 있다고 하였다. 종업원에 대한 교육 및 훈련은 일반적으로 특정 직무와 직접 관련되지 않은 일반지식이나 기초 이론을 가르치는 교육과 직무수행과 직접적으로 연관되는 기술이나 지식을 체득하도록 하는 훈련으로 구별하기도 하며, 종업원 개인에 의해 수행되는 개인적 학습과 기업 조직에 의해 계획적으로 실행되는 조직학습의 두 가지로 구별하기도 한다(Argyris and Schon 1978). 자원준거이론의 입장에서 보았을 때 기업이 인적자원의 측면에서 자산 특유성(asset specificity)을 확보하기 위해서는 조직학습에 대한 투자가 필요하다(Becker 1975).

## 2.2 서비스 운영역량

운영전략문헌에서의 역량(Capability)은 사업단위가 의도하거나 실현한 경쟁성과 또는 운영적 강점으로 개념화된다. 연구자들에 따르면 기업이 보유한 역량이 기업 간 경쟁의 초석을 이루며, 최근의 경영환경에 있어서 전략의 핵심은 '고객의 눈으로 볼 때, 어떤 기업을 다른 경쟁기업과 구별하게 하는 모방이 불가능한 조직적 역량'을 개발하는 것이 전략의 핵심이라 할 수 있다.

제조업에서의 운영역량(operational capability)은 일반적으로 원가, 품질, 전달, 유연성의 4가지 척도로 평가되는데, 이는 생산전략의 고전적인 문헌인 Hayes and Wheelwright(1984)의 네 가지 차원의 경쟁우선순위(competitive priorities)를 원용한 것이다. 그러나 생산기술이 발전하고 경쟁이 심화됨에 따라 네 가지 요소 중 특정한 요소에 우선 순위를 부여하고 집중하는 것보다는 모든 차원을 개선하는 것이 바람직하다는 주장(e.g. Schmenner and Swink 1998)이 지지를 얻고, 이들을 성과의 차원에서 접근하는 경우 생산자원의 적합한 활용방향을 명확하게 제시하기 어렵다는 주장(Swink and Hegarty 1998)이 제기되면서 이들 경쟁차원을 경쟁우선순위나 운영성과로 이해하기 보다는 기업의 운영역량의 관점에서 바라보는 시각이 우세하다.

서비스업에서의 평가모형은 주로 서비스 품질(service quality)이나 고객만족(customer satisfaction)등을 중심으로 개발되어 왔다(e.g. Han et al 2007; Lee, An and Kim 2010). 이들은 모두 소비자행동 분야에서 발전된 이론으로 서비스의 결과를 고객의 관점에서 측정하고자 하였으며, 절대적인 가치가 아니라 고객의 지각에 따라 결정되는 상대적인 가치로 평가하고자 함으로써 고객의 태도를 결정하는 여러 가지 고객 측면의 요인들을 탐색해 내었으나, 서비스 기업의 입장에서 운영관리 진반에 대한 평가 및 관리 기준으로 사용하기에는 부족한 측면이 있었다. 또한 서비스 운영전략에 있어서도 조직, 인력관리, 계획 및 통제, 품질관리 등 하위구조에 대해서는 연구가 이루어졌으나 이들 요소를 통합하는 연구는 미흡한 실정이다. 이와 관련하여 Akehurst (2008)는 서비스의 본원적 특성이 잘 알려진 반면, 서비스 차별화 및 경쟁우위 획득 전략에 관한 학계의 이해가 부족하므로 이에 대한 장기적이고 집중적인 논의가 반드시 필요하다고 주장하였다.

### 3. 연구설계

본 연구에서는 서비스 자원 확보에 대한 기업의 전략이 운영역량 및 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해서, 국내 호텔기업들을 대상으로 자료를 수집하여 자원전략 집단을 구분하고, 각 집단별 운영 역량 및 성과의 차이를 분석함으로써 서비스 자원, 운영역량, 성과와의 관계를 파악하고자 하였다.

자원과 역량의 일반적인 관계에 대해서는 이론적인 논의가 가능하지만, 각 자원들이 역량으로 발현되기 위한 구체적인 조건과 인과적 속성은 각 산업이 처한 경쟁환경, 산업 구조, 시장의 특성 등에 따라 다르기 때문에 이론적인 논의를 바탕으로 구체적인 산업에 대하여 인과관계를 단언하기는 어렵다. 따라서 본 연구에서는 호텔산업에서의 서비스 자원과 운영역량, 성과의 관계를 밝히기 위하여 탐색적인 접근을 시도하였다.

#### 3.1 자료수집

본 연구를 위한 자료 수집은 2010년 5월에 한국관광호텔업 협회에 등록된 회원사의 임원들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 이루어졌다.

설문조사는 전문면접원에 의한 전화설문 형식으로 진행되었다. 한국 관광호텔업협회에 등록된 655개 호텔의 대표 번호로 연락하여 설문응답 대상자를 사전에 문의하고 당사자와 약속을 정하여 전화를 통하여 설문에 응답하도록 하였다. 협회 목록에 등재된 순서대로 업체들과 접촉하여 최종 102개 업체로부터 설문결과를 확보하였다. 설문 대상자에게 일방적으로 설문지를 보내고 답변하도록 하는 방식이 아니라 전문 면접원이 일대일로 조사하였기 때문에 102개 표본은 모두 유효하게 사용되었다. 표본집단에 관한 기술적 통계는 Table 1과 같이 분석되었다.

**Table 1.** Sample Characteristics

	No. of responses	Minimum value	Maximum value	Mean	S.D.
The number of employees	102	12	2100	233.37	306.45
Revenue of 2009 (100 million won)	88	9.0	4278	318.28	658.09
Room occupancy rate (%)	101	30.0	95	72.69	14.03
The number of rooms	102	50	1200	234.28	176.19

### 3.2 변수측정

본 연구에서 사용, 측정된 구성개념들은 선행연구를 통하여 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목을 사용하는 것을 원칙으로 하였다. 다만 선행연구에서도 개념만 제시되었을 뿐 구체적인 측정지표가 개발된 바가 없거나, 경영학 전공자가 아닌 설문 응답자들이 쉽게 이해할 수 없는 내용은 선행연구들의 결과를 토대로 새롭게 구성하거나 변형하여 사용하였다.

**Table 2.** The validity and reliability of cognitive measurement items

Research variable and measurement items		Mean	S.D	Factor Loading	Cronbach's Alpha
Cost	Operational cost reduction	5.14	.845	.857	.891
	Input cost reduction	4.94	.842	.892	
	Wasteful factor removal	5.37	.943	.832	
Quality	High-quality service	6.33	.736	.939	.944
	Consistent service quality	6.38	.732	.947	
	Customer complaint reduction	5.78	.740	.806	
	Reputaion within industry	5.72	.979	.871	
	Service standards setting and compliance	6.25	.872	.862	
Speed	Prompt resolution of customer complaints	6.11	.730	.884	.937
	Prompt response to customer orders	6.13	.792	1.000	
Flexibility	Rapid change of facility arrangement	5.56	.950	.904	.872
	Rapid change of human resrouce allocation	5.87	.919	.856	
Physical resources	Attraction of service facility exterior	5.33	.860	.800	.920
	Attraction of sign, symbol, and uniform	5.12	.957	.840	
	Investment for servicescape improvement	5.19	.962	.763	
	IT network investment for communication within organization	4.58	1.285	.740	
	IT network investment for communication with customers	4.56	1.231	.594	
Human resources	IT network investment for communication with partners	4.74	1.428	.724	.869
	Investment for employee education and training	4.45	1.362	.667	
	Excellence of education and training program	4.90	1.255	.714	
	Employee's work experience	4.92	.852	.854	
	Employee's knowledge and skills	4.89	.831	.785	

### 3.2.1 서비스 자원

자원은 기업이 소유하고 있거나 접근할 수 있는 대상을 의미하며, 기업이 ‘할 수 있는 것’을 의미하는 역량(Capability)과는 구별되는 개념이다. 학자와 연구 주제에 따라 다양하게 정의되기도 하지만, 일반적으로 경영학 문헌에서 자원은 생산적인 목적에 투입될 수 있는 유형적 또는 무형적 자산으로 정의된다.

연구에서는 물적 자원을 서비스 환경과 IT시스템, 인적 자원은 종업원에 대한 교육 및 훈련 프로그램과 종업원의 지식 및 기술로 자원을 구성하였다. 각 하위차원에 대한 정의와 측정항목은 Table 2와 같으며, 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였다.

### 3.2.2 운영역량

본 연구에서 운영역량은 원가, 품질, 유연성, 신속성의 4가지 지표로 측정하였다.

#### ① 원가

저렴한 가격에 초점을 맞추는 세분시장은 모든 산업에 존재한다. 이 세분시장은 일반적으로 고객들이 기능이나 스타일의 측면에서 제공기업을 구별하지 못하는 일용품(commodity)으로서의 특성을 가지므로, 보다 낮은 원가로 제품이나 서비스를 생산하는 기업의 역량이 경쟁의 기반이 된다(Lau, Yam and Tang 2007).

호텔산업은 제조업과 달리 히트 상품 하나로 매출이 급신장하는 일이 일어나지 않는다. 꾸준한 서비스 관리를 통해 일정한 규모의 수익을 지속적으로 창출할 수 있을 뿐이다. 또한 이미 정해진 호텔 객실을 늘리거나, 일방적인 요금 인상이 어렵기 때문에 비용구조의 악화를 영업력으로 극복하기는 어렵다. 따라서 호텔 산업에서는 비용의 통제가 그 어떤 산업보다 수익을 실현에 있어 관건이 된다.

본 연구에서는 원가 역량을 ‘서비스 생산 원가를 절감하는 조직의 역량’이라고 정의하고 ‘운영비용 절감, ‘투입비용 절감’, ‘낭비요소 제거’의 세 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

#### ② 품질

품질관리 역량은 고객의 요구를 만족시키는데 있어 가장 핵심적인 역량이다(Garvin 1987). 운영전략 문헌에서 품질은 사양일치품질(conformance quality)와 성능품질(performance quality), 일관된 품질(consistent quality)의 합성개념으로 널리 사용되고 있다. 본 연구에서는 품질 역량을 ‘고품질의 서비스를 제공’, ‘일관된 서비스 품질의 유지’, ‘고객불만감소’, ‘산업 내 평판’, ‘서비스 표준의 설정과 준수’의 5가지 항목을 통하여 측정하였다(Likert 7점 척도).

#### ③ 유연성

유연성(Flexibility)이란 일반적으로 새로운 상황에 반응하는 능력을 의미하며 운영관리(operations management)문헌에서 운영전략과 유연성의 관계는 환경의 변동성이라는 관점에서 논의되고 있다(Aranda 2003; Riley and Lockwood 1997). 시장변화의 동태성과 고객 요구의 다양성, 경쟁의 심화 등은 유연성이 가지는 전략적 중요성을 강화시킴으로써, 종래의 생산전략분야의 연구에서 원가(cost), 품질(quality), 전달(delivery) 요소보다 상대적으로 관심을 받지 못하였던 것과 달리, 근래에는 운영역량의 제 4의 요소로서 생산시스템의 적응성을 고려한 유연성 요소에 대한 관심이 높아지고 있다(Größler and Grübner 2006).

본 연구에서는 유연성을 프로세스 유연성의 관점에서 파악하고 ‘설비배치의 빠른 변경’, ‘인력 배치의 빠른 변경’의 두 가지 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

#### ④ 신속성

생산전략 문헌에서 시간과 관련된 역량의 차원으로 논의된 것은 납기의 신뢰성(delivery reliability), 정시납입(on time delivery), 생산속도(production time)등과 같이 제품의 생산과 전달에 대해 구분된 개념이 사용되었다. 그러나 서비스업에 있어서는 생산과 소비가 동시에 일어나므로 이러한 구분이 불필요하다. 따라서 본 연구에서는 운영역량의 시간적 차원을 ‘신속한 서비스 제공’의 단일한 차원으로 파악하고 ‘고객불만의 빠른 해결’, ‘고객 주문에 대한 신속한 대응’의 두 가지 항목으로 구성개념을 측정하였다(Likert 7점 척도).

### 3.2.3 성과

본 연구에서 성과는 객실판매율과 고객만족도의 두 가지의 지표로 측정하였다.

#### ① 객실판매율

호텔 산업에 있어서 객실판매율은 운영성과를 가늠하는 지표로 널리 사용됨으로써 모든 호텔 기업이 기본적으로 관리하고 있으며, 재무 상황을 직접적으로 드러내지 않아 외부 공개에 상대적으로 관대하다. 실제로 본 연구를 위해 실시한 설문조사에서도 객관적 재무지표에 관해서는 무응답 비율이 높았던 반면, 객실판매율에 대해서는 모든 조사 대상 호텔에서 자료를 제공하였다.

#### ② 고객만족도

최근 인터넷을 통한 호텔예약이 급증하면서 국내외의 많은 관광호텔들이 호텔 예약사이트에 자신들의 예약 정보를 등록시켜 고객을 유치하고 있다. 해외 사이트로는 Expedia.com이 최대 규모로서 국내 유명 호텔들의 상당수가 이 사이트에 등록되어 있으며, 국내에서는 Hotelnjoy.com과 Hoteljoin.co.kr이 매출 1, 2위를 차지하고 있어 가장 많은 호텔 리스트를 확보하고 있다.

이들 호텔 예약 사이트들은 각 호텔 별로 이용 고객들의 후기와 평점 정보를 제공하고 있다. 여기서 제공되는 고객평점은 호텔 이용객이 작성한 것이므로 고객만족도를 가늠하는 지표로서 경영진을 대상으로 한 설문조사보다는 객관적이라 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 각 표본 호텔들에 대한 이들 3사의 고객평점의 평균값을 고객만족도의 대용치로 사용하여 분석에 활용하였다.

## 4. 실증분석 결과

### 4.1 측정항목의 평가

본 연구에서 사용된 인지척도의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha와 요인분석을 실시하였다(Table 2).

분석결과 모든 구성개념에 대하여 Cronbach's alpha 값이 0.8을 상회함으로써 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났으며, 요인분석 결과, 타당성에도 이상이 없는 것으로 확인되었다.



**Table 3.** Descriptive Statistics of Resource Strategy Groups

	1. Inferior (n=44)	2. Human Superior (n=8)	3. Physical Superior (n=7)	4. Superior (n=43)	Total (n=102)
Location					
Seoul	23	2	2	15	42
Non-Seoul	21	6	5	28	60
Class					
Five-star	11	3	2	25	41
Four-star	19	2	2	15	38
Others	14	3	3	3	23
Physical Resources					
Mean	4.255	4.777	5.622	5.945	5.102
S.D.	0.094	0.086	0.127	0.067	0.094
Human Resources					
Mean	4.620	5.675	5.014	5.823	5.237
S.D.	0.076	0.121	0.063	0.061	0.071

#### 4.2 물적자원 및 인적자원 전략 집단별 역량 및 성과 비교

**Table 4.** The Type of Resource Strategy

	1. Inferior (n=44)	2. Human Superior (n=8)	3. Physical Superior (n=7)	4. Superior (n=43)	ANOVA F(Sig)
Speed					
Mean	5.841 (-)	6.375 (3)	5.786(2,4)	6.407(2)	5.771(0.001)
S.D.	0.122	0.263	0.214	0.084	
Cost					
Mean	4.909 (-)	4.917 (-)	5.191 (-)	5.434 (-)	3.680(0.015)
S.D.	0.137	0.320	0.099	0.095	
Quality					
Mean	5.650 (4)	5.900 (4)	6.000 (4)	6.591 (1,2,3)	17.772(0.000)
S.D.	0.124	0.239	0.123	0.040	
Flexibility					
Mean	5.159 (4)	5.438 (4)	5.714 (4)	6.337 (1,2,3)	21.271(0.000)
S.D.	0.131	0.305	0.149	0.070	
Room Occupancy Rate(%)					
Mean	68.967 (-)	75.875 (-)	67.143 (-)	76.912 (-)	2.970(0.036)
S.D.	2.549	3.739	3.011	1.628	
Customer Satisfaction					
Mean	4.600 (2)	5.653 (1,3)	4.582 (2)	5.506 (-)	5.227(0.002)
S.D.	0.212	0.352	0.738	0.125	

분석을 위한 표본의 그룹화를 위해 각 조사대상 호텔의 물적 자원 평균값과 인적 자원의 평균값을 전체 표본 평균

과 비교하여 인적 자원과 물적 자원이 모두 평균 이하인 표본을 ‘자원열세집단’ (집단 1)으로, 인적자원은 평균보다 우수하나 물적 자원은 평균보다 낮은 표본을 ‘인적자원 우세집단’ (집단 2)으로, 물적 자원이 평균보다 우수하고 인적 자원은 평균 이하인 표본을 ‘물적 자원 우세집단’ (집단 3)으로, 인적 자원과 물적 자원이 모두 평균보다 우수한 표본을 ‘자원우세집단’ (집단 4)로 각각 그룹화하였다.

각 그룹에 속한 표본의 수는 자원열세 그룹과 자원우세 그룹에 각각 44개와 43개가 집중됨으로써 표본 호텔들의 자원 확보 수준이 양극화 되어 있는 것으로 나타났다. Table 4는 ANOVA와 사후검정방법을 통해 분석한 자원전략 집단별 운영역량 및 성과의 비교 분석 결과이다. 사후검정을 위해 본 연구에서는 Duncan 분석을 사용하였다. 분석 결과, 모든 역량 차원에서 유의한 차이가 발견되지는 않았으나 물적 자원과 인적자원이 모두 풍부한 자원우세그룹은 대부분의 역량 차원에 있어서 우위를 가진 것으로 파악되었으며, 자원열세 그룹은 이와 반대로 대부분의 역량 차원에 있어서 열세를 보이는 것으로 나타났다. 인적자원우위집단과 물적자원 우위집단의 비교에 있어서 신속성을 제외한 대부분의 역량 차원에서 인적자원 우위 집단보다 물적자원 우위집단의 역량이 더 높은 것으로 나타났으나 성과역량에 있어서는 인적자원 우위집단의 성과가 더 높았다는 점은 주목할 만하다.

Table 5. t-test Results

	Group 1→ Group 2	Group 1→ Group 3	Group 2→ Group 4	Group 3→ Group 4
Speed				
Mean Difference	0.534	-0.055	0.032	0.621
t-value(sig.)	1.730 (0.090)	-0.172 (0.864)	0.143 (0.887)	2.768 (0.008)
Cost				
Mean Difference	0.008	0.281	0.517	0.244
t-value(sig.)	0.022 (0.983)	1.665 (0.105)	2.023 (0.049)	1.025 (0.310)
Quality				
Mean Difference	0.245	0.345	0.691	0.591
t-value(sig.)	0.796 (0.430)	1.976 (0.061)	2.849 (0.023)	5.295 (0.000)
Flexibility				
Mean Difference	0.278	0.555	0.900	0.623
t-value(sig.)	0.835 (0.408)	2.803 (0.012)	2.873 (0.021)	3.384 (0.001)
Room Occupancy Rate(%)				
Mean Difference	6.909	-1.823	1.037	9.769
t-value(sig.)	1.111 (0.272)	-0.462 (0.650)	0.255 (0.800)	2.333 (0.024)
Customer Satisfaction				
Mean Difference	1.503	-0.019	-0.147	1.321
t-value(sig.)	1.897 (0.065)	-0.024 (0.981)	-0.415 (0.680)	2.189 (0.034)

각 집단의 분산의 차이만을 검증하는 ANOVA의 한계를 보완하기 위해 각 전략집단의 비교 쌍에 대하여 t 검정을 실시하였다(Table 5). 분석결과, 인적자원우위 집단은 자원열세 집단에 비해 신속성과 고개만족의 측면에서 우위를 가지는 것으로 나타났으며, 물적자원우위 집단은 자원열세 집단에 비하여 품질과 유연성 측면에서 우위를 보이는 것으로 분석되었다. 또한 자원우세집단은 인적자원우위 집단에 비해 원가, 품질, 유연성의 3가지 역량 차원과 고객만족 성과에 있어 우위를 보였으며, 물적자원우위 집단에 비해서는 신속성, 품질, 유연성의 역량 차원과 고객만족 및 객실 판매율에 대해 우위를 가지는 것으로 나타났다.

즉, 자원열세 집단이 인적자원이나 물적자원의 어느 한 쪽만을 강화하는 경우보다 인적자원과 물적자원이 모두 일정 수준에 도달하게 되었을 때, 더 많은 운영역량의 차원들이 개선되는 것으로 분석되었다.

## 5. 결론

본 연구에서는 서비스 자원 확보에 대한 기업의 전략이 운영역량 및 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해서, 국내 호텔기업들을 대상으로 자료를 수집하여 자원전략 집단을 구분하고, 각 집단별 운영 역량 및 성과의 차이를 분석함으로써 서비스 자원, 운영역량, 성과와의 관계를 분석하였다.

연구 결과에 따르면 자원 열세집단이 인적 자원을 강화하는 경우 신속성과 고객만족 성과를 향상 시키는 것으로 나타났으며, 물적 자원을 강화하는 경우 유연성과 품질역량을 강화시킬 수 있을 것으로 나타났다. 또한 일정 수준의 물적 자원을 보유하고 있는 호텔 기업이 인적 자원을 보강할 경우 유연성, 원가, 품질차원의 역량을 강화할 수 있으며, 성과의 측면에서도 객실판매율과 고객만족의 두 가지 차원을 모두 향상 시킬 수 있을 것으로 예측이 가능하다. 반대로 일정 수준의 인적 자원을 보유하고 있는 호텔이 물적 자원을 보강할 경우 품질과 신속성, 유연성을 향상 시킬 수 있으며, 고객만족 성과도 향상되는 것으로 예측할 수 있다.

또한 고객만족, 객실 판매율 등과 같은 시장성과를 달성하기 위해서는 물적 자원과 인적 자원이 모두 일정 수준 이상으로 확보되어야 한다는 것을 본 연구의 결과를 통해 알 수 있다.

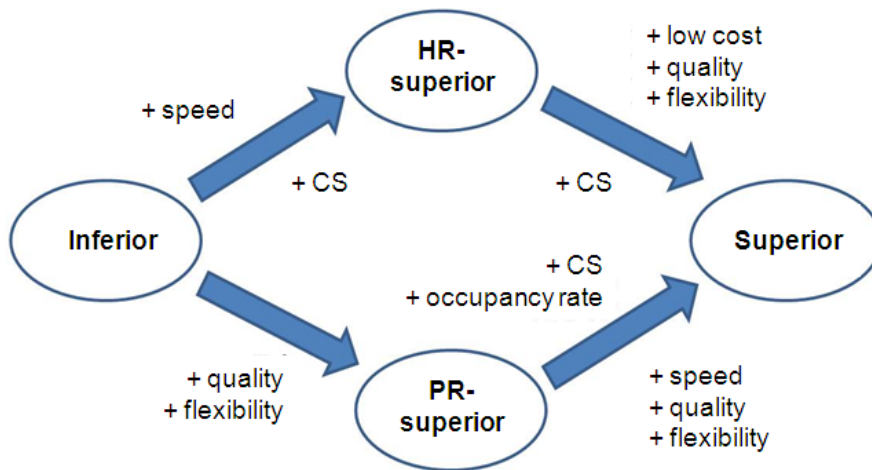


Figure 1. The migration map for improving operational capabilities and performance

이러한 결과를 바탕으로 전략집단별 자원강화에 따른 역량강화와 성과 향상의 경로를 Figure 1과 같이 도식화하였다.

서비스 기업은 경쟁우위를 확보하기 위하여 자신들이 속해 있는 산업에 대한 이해를 바탕으로 어떤 요소가 경쟁역량으로 기능하는지를 파악하고, 해당 경쟁역량을 향상시키기 위해 우선적으로 확보되어야 하는 운영역량과 서비스 자원에 대한 계획을 마련하여야 한다.

기업이 어떤 자원을 어느 수준으로 확보할 것인지를 정하는 것은 많은 경우에 있어서 막대한 투자를 필요로 하기 때문에 장기적인 계획 하에 결정되며, 한번 결정하면 변경이 쉽지 않다. 따라서 자원 강화에 대한 경영의사결정은

전체적인 기업전략에 근거하여 신중하게 이루어져야 한다. 경쟁우위 확보의 기반으로 무엇을 선택할 것인지, 이를 확보하기 위해 어떤 역량들이 요구되며, 그러한 역량들을 강화하기 위하여 우선적으로 투자되어야 하는 자원 요소가 무엇인지에 대한 명확한 이해와 방향 제시는 운영전략의 수립에 있어서 필수적인 선결조건이라 할 수 있다. 호텔산업과 관련된 기존의 연구가 주로 고객만족 또는 호텔의 선택속성에 대한 선행요인을 찾는 것에 집중되어 있을 뿐 운영역량 강화 요인에 대한 연구는 거의 이루어진 바가 없으므로 본 연구의 결과는 기존의 연구와 다른 관점에서의 시사점을 제공한다. 본 연구가 수행한 자원 전략 집단별 운영역량과 성과의 비교분석결과는 호텔 기업들이 특정 차원의 자원을 강화하였을 때 얻을 수 있는 운영적 강점과 성과의 향상을 가늠해 볼 수 있는 중요한 전략적 지침으로 사용할 수 있다.

본 연구에서는 분석 대상을 국내 호텔업으로 한정함으로써 실무적 시사점을 얻는 데는 유리한 반면, 연구 결과를 일반화하여 전반적인 운영관리 이론의 토대를 공고히 하는 것에는 불리한 측면이 있다.

따라서 본 연구의 결론의 일반화를 위해서는 본 연구에서 사용된 개념적 틀을 다른 산업을 대상으로 적용하여 그 결과를 서로 비교하여 보는 작업이 추가로 필요하다. 또한 구성 개념의 차원을 보다 세분화하여, 구체화된 개념을 통해 분석을 수행한다면 연구 결과의 실무적 시사점을 강화할 수 있을 것으로 기대된다.

## REFERENCES

- Akehurst, G. 2008. "What do we really know about services?" *Service Business* 2:1-15.
- Aranda, D. A. 2003. "Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms." *International Journal of Operations & Production Management* 23:1401-1421.
- Argyris, C., and Schon, D. 1978. *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17:99-120.
- Becker, G. 1975. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Bitner, M. J. 1992. "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees." *Journal of marketing* 56:57-71.
- Cadotte, Ernest R., and Turgeon, N. 1988. "Key factors in guest satisfaction." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28:45-51.
- Capron, L., and Hullan, J. 1999. "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view." *The Journal of Marketing* 63:41-54.
- Carmeli, A., and Tishler, A. 2004. "Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis." *Managerial and decision economics* 25:299-315.
- Chase, R., and Tansik, D. 1983. "The customer contact model for organization design." *Management Science* 29:1037-1050.
- Ferdows, K., and De Meyer, A. 1990. "Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory." *Journal of Operations Management* 9:168-184.
- Flynn, B. B., and Flynn, E. J. 2004. "An exploratory study of the nature of cumulative capabilities." *Journal of Operations Management* 22:439-457.
- Garvin, D. A. 1987. "Competing on the eight dimensions of quality." *Harvard Business Review* 65:101-109.
- Goo, Jungdae, and Park, Taesu. 2005. "The Effect of Hotel Room Division Service Quality on the Post Evaluation." *Tourism Study* 20:87-102.
- Grant, R. M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage. implications for strategy formulation." *California Management Review* 33:114-136.

- Han, Sang-sook, Son, In-sun, Gu, Ja-chul, and Lee, Sang-chul. 2007. "The Study on the Effect of Health Care Service Quality upon Customer Loyalty : Based upon SERVPERF." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 35:61-72.
- Hayes, R. H., and Wheelwright, S. C. 1984. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: Wiley.
- Hunt, S. D., and Morgan, R. M. 1995. "The comparative advantage theory of competition." *The Journal of Marketing* 1-15.
- Knowles, M. 1987. "Enhancing HRD with contract learning." *Training and Development Journal* 41:62-63.
- Lau, A. K. W., Yam, R. C. M., and Tang, E. P. Y. 2007. "Supply chain product co-development, product modularity and product performance: empirical evidence from Hong Kong manufacturers." *Industrial Management & Data Systems* 107:1036-1065.
- Lee, Wonhyung, An, Jinoh, and Kim, Yongsoo. 2010. "A Study on Improvement of Market Share Rate in Open Market through Service Quality Improvement." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 38:340-353.
- Noe, R. 2002. *Employee training and development*. Irwin Boston: McGraw-Hill.
- Orfila-Sintes, F., and Mattsson, J. 2009. "Innovation behavior in the hotel industry." *Omega* 37:380-394.
- Park, Hung-Sik, and Rho, Hyung-Jin. 1994. "Comperative analysis of service quality measurement." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 22:1-32.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., and Shah, R. 2008. "Linking routines to operations capabilities: A new perspective." *Journal of Operations Management* 26:730-748.
- Riley, M., and Lockwood, A. 1997. "Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting." *International Journal of Operations & Production Management* 17:413-419.
- Schmenner, R. W., and Swink, M. L. 1998. "On theory in operations management." *Journal of Operations Management* 17:97-113.
- Sheehan, J. 2006. "Understanding service sector innovation." *Communications of the ACM* 49:42-47.
- Sheth, J. N., and Sisodia, R. S. 2002. "Marketing productivity: issues and analysis." *Journal of Business Research* 55:349-362.
- Swink, M., and Hegarty, W. H. 1998. "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation." *International Journal of Operations & Production Management* 18:374-396.
- Ulrich, D. 1998. "Intellectual capital= competence x commitment." *Sloan Management Review* 39:15-26.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of marketing* 68:1-17.
- Wade, M., and Hulland, J. 2004. "Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research." *MIS quarterly* 28:107-142.
- Wakefield, K., and Blodgett, J. 1994. "The importance of servicescapes in leisure service settings." *Journal of Services Marketing* 8:66-76.
- Yi, Youjae. 2004. *Service Marketing*. Seoul: Hakhyunsa.