

BSC시스템 구축을 위한 호텔기업의 전략적 탐색

A Study to analyze Management Performance Building BSC(Balance Score Card) for Hotels

정태웅*

경기대학교 대학원 박사/ 한화리조트(주) 리조트 마케팅팀**

Chung tae-woong*

Kyonggi Univ Graduate School.,
Resort marketing Team HanwhaResort**

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, 호텔 업무의 상당부분을 전산화(Computing)함으로써 조직유효성과 생산성 향상을 도모하고 있다. 호텔업무의 전산화는 기존의 운영업무(Operating)를 근간으로 POS, ARS, WEB 등으로 점차 확대되어 가는 한편, 급변하는 시장환경에 적응하기 위한 전략적 시스템 구축에도 다가서고 있다.

호텔기업의 기존의 운영관리시스템은 지극히 정량적이며, 재무적 성과에 치우쳐, 단기적으로 기업을 평가하고 관리하는 수준에 그치고 있으나, 최근 전략적 관점의 6시그마, BSC 등의 시스템 도입추세에 있다.

따라서 본 연구는 호텔기업의 전략적 시스템 구축에 있어, 도입되고 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(팀장급이상)를 통해 각 관점별 중요순위를 판별하였다. 연구결과 재무적 관점에서는 객실매출액, 객실가동율, 매출성장율, 매출이익율, 매출액 증가율이 중요순위로 나타났으며, 고객관점에서는 고개만족, 서비스 품질, 고객차별화, 고객D/B화, 고객수익성 순으로, 내부프로세스관점에서는 전사적 품질관리, 업무메뉴얼적용, 종사원 만족도, 리더쉽, 경력개발 순으로, 학습과 성장 관점에서는 직원만족도, 자기개발 교육 기회 부여, 종사원 생산성, 서비스교육, 보상시스템 순으로 중요하게 인식하고 있었다.

본 연구의 결과는 서비스를 주된 경쟁도구 삼고 있는 호텔기업의 재무적 성과의 비재무적 성과상의 중요지표를 발굴하여 호텔기업의 특성에 맞는 BSC(균형성과표/Balanced Scorecard)시스템 구축에 도움을 주고, 궁극적으로 호텔기업의 경영성과 개선에 활용되길 기대한다.

Abstract

There are two kind of system in hotel for evaluating management. the first is infra system, for example Front management system - reservation system, C/I, C/O system, POS system <point of sales system - to find management status>, web system, call center management -, Back office system, interface system, and so on which manage direct control for hotel, and next is strategic system, for example BSC <Balanced Score Card>, CS <Customer Satisfaction>. which is supporting hotel management.

The purpose of this study was to find using the Balanced Scorecard to evaluate hotel management performance. Management performance is based on productivity, quality, time, effect, and responsiveness.

Hotel economic value is not equal visual asset which is measured financial value. It is include hotel brand, image, customers who have good loyalty, employees who give customers special service, and systems which was affected by internal process.

In conclusion, innovation, growth, internal system process, employee and customer have effect hotel performance. Therefore hotel has to know non-financial performance which has positively relate to financial performance.

I. 서론

관광산업은 정보통신, 환경산업과 더불어 21세기 세계경제

를 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 접목시켜 경영성과를 개선하고자 하는 성과측정 시스템의 구축에 관심을 기울이고 있으며 이를 측정하기 위한 시스템 진단도구로 BSC 시스템이 도입이 되고 있다[3].

호텔기업의 경우 경영전략수립시 재무적 측정지표의 강조와 더불어 비 재무적인 지표들도 동시에 고려되는 균형잡힌성과의 관리를 통한 가치경영이 바람직하며, 호텔기업의 특성을 고려한 균형성과 관리의 궁극적인 목표는 고객 만족이 아니고 이익이므로 기업전체에 걸쳐서 인과적으로 통합된 성과지표 체계를 구성하기 위한 핵심적 성공요인들간의 인과적 연계를 통해 고객과 내부 프로세스, 종업원, 시스템 성과들을 장기적인 재무적 성공에 연결시켜 주는 총체적인 일단의 측정지표 개발이 필요하다.

따라서 본 연구는 특 1급 호텔을 대상으로 균형성과표(Balanced Scorecard) 관련 요인인 혁신 및 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점들이 인과관계의 사슬구조로 연결되어 궁극적으로는 재무적 관점에 미치는 영향을 규명하며, 호텔기업의 특성에 맞는 균형성과표의 측정 지표를 만드는데 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 일 정계획의 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 성공여부나 전략목표의 달성방법의 적절성 여부를 알려 주는 데 특히 유용하다[4].

[표 1] 경영성과측정지표

재무적 성과 지표	정의
수익성 지표	
자기자본수익율	당기순이익/자기자본
총자산수익율	당기순이익/총자산
매출수익율	당기순이익/총매출
투하자본이익율	세후순영업이익/영업용투자자본
총자산이익율	이자비용 및 법인세 차감전 이익/총자산
총자본 경상이익율	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", 세종대학교 박사학위 논문, 2000.

2. 호텔기업의 경영성과지표의 변화

서비스기업의 새로운 경영패러다임을 구축하려는 연구가 1990년대 들어오면서 활발히 진행되고 있다[5]. 최근 들어 많은 기업들이 경영성과를 평가하기 위해 기존의 재무적인 수단과 함께 비재무적인 측정수단을 마련하기 위해 노력하고 있다. 특히 1990년대 들어 정보화 시대의 급격하게 변화하는 환경에서 기업의 경영성과 측정지표의 타당성 문제가 부각되기 시작하였고, 이에 대한 해결책의 일환으로서 새로운 성과측정 모형을 구축하려는 시도로서 Kaplan and Norton(1992,1993, 1993,1996b)에 의해 제기되고 있는 연구가 균형성과표(Balanced Scorecard)이다. 이들의 연구는 전통적인 재무회계 모형에 의거한 성과 측정은 단지 과거의 보고에 불과하기 때문에 투자자나 경영자의 관심사인 미래 성과를 예측할 수

있는 정보를 제공하는 데는 미흡하다는 비판이 연구의 출발점이었다. 처음에는 기존의 재무적 측정지표 개념을 포함하는 새로운 성과측정지표 개발에 역점을 두었으며, 이를 전략에 통합하려 하였고, 궁극적으로는 향상된 관리시스템으로 확장시켜 연구를 진행하였고, 이들은 균형성과표(Balance Scorecard)를 전략으로부터 도출된 측정지표들을 통합하는 새로운 틀이라고 하였다.

모든 기업에 있어서 성과측정시스템은 조직의 경영전략 및 계획수립과 목표 달성에 대한 평가 및 조직구성원에 대한 보상계획 수립에 결정적인 역할을 하고 있다. 따라서 성과측정치 선택과 활용은 기업이 직면하고 있는 가장 중요한 성과 요소의 하나라고 할 수 있다[6]

호텔업은 서비스업으로 일반기업과는 다른 관점에서 경영성과 평가 방법이 적용되어야 하며, 이러한 요구에 부응하여 새롭게 등장한 개념이 서비스-이익 사슬이다. 서비스-이익 사슬은 기업의 목표를 달성하기 위해 고객 중심적이고 이익 중심적인 개념을 강조한다.

III. 실증분석

1. 조사설계 및 연구방법

본 연구는 호텔기업이 서비스산업의 대표적인 산업으로서 인적자원에 대한 의존도가 높을 뿐만 아니라, 종사원이 제공하는 서비스의 질이나, 내부운영시스템, 종사원의 만족이 호텔의 경영성과에 어느 정도 영향을 미칠 것이라는 가정하에 출발하였다.

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 도외시되어, 나아가 영속기업으로 존재하기 어려울 수도 있다[7]는 전제하에, 재무적성과와 더불어 호텔 기업경영성과분석에 비 재무적성과를 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 호텔 중 Local 호텔과 Chain 호텔간의 경영성과 측정지표의 차이를 규명하는 것이며, 세번째 단계는 BSC 관점들간의 주요요인을 파악하고 검증하는 데 있다.

본 연구에서 서비스-이익사슬 모형과 균형성과표(BSC) 모형을 바탕으로 본 연구의 모형을 구성하는 것은 서비스-이익

사슬의 저자들이 Kaplan and Norton의 균형성과표와 서비스-이익 사슬의 구성 요소간의 유사성을 언급하였고, Kaplan and Norton(1996b) 역시 서비스-이익 사슬을 포괄적인 균형 잡힌 성과기록표로 간주할 수 있다고 주장하였으므로 호텔의 균형성과표를 서비스-이익사슬과 접목시켜 기업의 전략목표를 일관된 성과측정지표들로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀로서 제공하고자 한다[8].

본 연구의 공간적 범위는 서울지역에 소재한 특1급 호텔로 하여 특급호텔에 근무하는 경영자, 관리자, 종사원<5년 이상 근무자로 한정>으로 설문조사를 실시하여 델파이기법을 활용하였다.

2. 분석결과

호텔기업의 경영성과분석을 위한 각 관점별 상위평가지표 개발을 위한 선행연구를 토대로 설문지를 작성하여, 해당기업 내 설문조사를 실시하였다.

선행연구를 토대로하여 배포된 설문은 응답자가 각 관점별로 5개를 선택하도록 하였으며, 설문이외의 주요지표로 사용되고 있는 지표 또는 응답자 수준에서 중요하게 인식하고 있는 측정지표를 기술토록 하였다. 이에 따른 설문지의 구성은 <표 2>와 같다.

[표 2] 설문지의 구성

관 점	문 항	비 고
재 무	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
고 객	1. 고객만족, 2. 고객불만처리, 3. 서비스 전달, 4. 시스템만족도, 5. 고객차별화, 6. 고객충성도, 7. 신규고객확보, 8. 고객수익성, 9. 서비스품질, 10. 고객DB화, 11. 기타	선택 및 기입
내 부 프 로 세 스	1. 종사원만족도, 2. 업무환경, 3. 업무메뉴얼 적용, 4. 브랜드 이미지, 5. 전사적 품질관리, 6. 리더십, 7. 교육훈련프로그램 운영, 8. 경력개발, 9. 업무시간, 10. 매뉴얼 정비, 11. 기타	선택 및 기입
학 습 과 성 장	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

설문의 구성은 선행연구자의 선행연구를 근거로 각 관점별 10문항을 채택하고, 기타 응답대상자가 직접 기술할 수 있도록 하여 총 44문항으로 하였다.

균형성과표를 활용한 호텔기업의 경영성과 측정지표를 개발하는데 있어 선행연구를 토대로 1차적인 핵심성과지표를 도출하였다. 1차 선택된 핵심지표를 기준으로 호텔내 근무하고 있

는 대리급 이상, 업무경력 5년차 이상을 대상으로 델파이 2차와 3차를 실시하였다. 설문조사대상자의 일반적이 특성은 <표 3>과 같다.

[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 령	5~10년	28	60.8
	11~15년	16	34.8
	15~20년	2	4.3
	21년 이상	-	-
계		46	100

델파이 1차 조사는 개방형 질문을 통해 주어진 질문에 대한 핵심성과지표를 중복선택할 수 있도록 하였으며, 이외에 응답자가 중요하다고 인식하는 측정지표를 제안토록하였다. 호텔 경영성과의 측정지표와 관련하여 응답자의 자기기입할 수 있도록 선행연구를 토대로하여 예시(예를 들어 투자자본 이익률, 총자본 투자효율 등) 두었으며,[9] 응답자가 현장에서 직접적으로 측정하는 (예를 들어, 목표대비 달성율, 전년대비 실적 등) 지표를 기술할 수 있도록 하였다.

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

델파이 1차조사결과는 <표 4>와 같다.

[표 4] 관점별의 핵심성과지표 선택

관점	성과지표	박정아	정구점	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	◎
	서비스품질		0	0	17	◎
	고객D/B화		0	0	10	◎
내부 프로세스	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	◎
	리더십	0		0	17	◎
	교육훈련 운영	0		0	9	
	경력개발		0	0	25	◎
	업무시간		0	0	5	
학습과 성2.65	매뉴얼 정비		0	0	12	
	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.

[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
학습과 성장	업무환경	6	2.07	11
	교육기회부여	32	4.68	1
	직원만족도	28	4.29	2
	보상시스템	18	3.85	3
	서비스 교육	18	3.79	4
	종사원 생산성	35	3.15	5
	정보시스템	13	2.73	6
	직원이직률	6	2.65	7
	서비스 회복	5	2.32	8
	유관자격증 취득	5	2.24	9
교육이수율	5	1.43	10	
외국어 교육	10	1.43	11	

텔파이 3차조사는 2차조사를 결과로 상위 5개를 선택하여 다시 설문조사하였다. 텔파이 3차 조사결과는 <표 6>와 같다.

[표 6] 관점별 성과지표 주요순위

관점	성과지표	평균	순위
재무적 관점	객실매출액	5.46	1
	객실가동율	5.38	2
	매출성장율	5.22	3
	매출이익율	4.77	4
	매출액 증가율	4.45	5
고객 관점	고객만족	5.41	1
	서비스품질	5.25	2
	고객차별화	4.86	3
	고객D/B화	4.58	4
	고객수익성	4.34	5
내부 프로세스	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

IV. 결 론

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 연구결과의 성과지표가 호텔기업이 추구하는 재무적

성과에 긍정적인 영향을 준다고 단언하기는 어렵다. 균형성과표에 의한 경영성과의 측정지표들은 기업내 균형잡힌 성과관리에 초점을 맞추고 있다.

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.

분석결과가 보여주는 관점별 핵심성과지표를 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 잊지 말아야 한다.

참 고 문 헌

- [1] 최승이, 국제관광론, pp.43, 서울, 대왕사 2001.
- [2] 조현숙, "한국 호텔기업의 가치평가에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위논문, pp.15, 2000.
- [3] 김학범, "재무적·비재무적 성과지표의 인과적 통합방안", 경남대학 산업경영 20권, pp.75, 1997.
- [4] 김수영, "호텔경영계약의 체결이 경영성과에 미치는 영향", 세종대학교 박사학위논문, pp.30, 2000.
- [5] 문주현, "호텔기업의 서비스-이익 사슬이 재무적 성과에 미치는 영향", 세종대학교 박사학위논문, pp.25~37, 2000.
- [6] 정재덕, "호텔산업의 경영성과 결정요인 및 측정에 관한 연구", 경원대학교 박사학위논문, pp.92~105, 2000.
- [7] 조병탁, "전략적 성과측정 시스템 구축", 한국생산성본부, pp.51~85, 1999.
- [8] 박정아, "관광호텔 경영성과 평가를 위한 BSC 평가지표 간의 인과관계", 계명대학교 박사학위 논문, pp.65~85, 2001.
- [9] 정구점, "BSC를 활용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구", 동아대학교 박사학위 논문, pp.63~72, 2003.