호텔기업의 지식경영전략이 경영성과에 미치는 영향

김 형 구*, 손 재 영**,선 우 영 수***

*국제대학 세무회계과
**강원대학교 관광학과
***강원대학교 경영·관광회계학부
e-mail:gudkim@nate.com
sonbal@kangwon.ac.kr
yssunwoo@hanmail.net

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

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

*Dept of Accounting and Tax, Kookje College
**Dept of Tourism, Gangwon National University
***Division of Business, Tourism and Accounting, Gangwon National University

요 약

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.

Keyworld : 지식경영, 지식자산, 지식경영전략

Ⅰ. 서론

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 전제조건을 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.

반면에 OLealy(1998)는 지식과 연계되는 사람과 기업을 원천으로 하여 지식을 사용가능 하도록 변환해 내는 과정으로 보았는데 이는 데이터베이스, 문서, 정책 및 절차, 그리고 기업의 개개인이 보유한 전문지식과 경험을 포함한 정보자산의 파악, 획득, 검색, 공유 및 평가를 수행하는 통합적 관점에서 지식경영을 정의하고 있다.

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

이러한 지식의 유형에 따라 지식경영에 대한 연구방향은 크게 두 가지로 정리할 수 있다(이근호, 2005).

첫 번째로는 개인지식(암묵지)을 조직지식으로 확대하는 관점으로 보는 것으로 이 관점에서는 경쟁이 치열한 시장 내에서 경쟁우위를 확보하기 위한 조직론에서 그 출발점을 찾아볼 수 있다. 따라서 이러한 관점에서 지식경영은 결국 기업 구성원인 개개인의 지식을 조직지식으로 확대하여 창의적인 조직을 만들자는 것이다.

두 번째로는 지식경영을 정보기술(형식지)의 활용이라는 관점으로 보는 것으로 정보기술을 활용하여 지식을 공유하는 것이다. 또한 새로운 지식경영 매커니즘의 제안이나 구현 없이 기존의 그룹웨어나 인트라넷, 또는 전자우편과 같은 정보기술을 활용하여 지식을 공유하는 것이다. 즉 기업의 지식경영에 이용되어지는 지식유형에 따라 지식경영전략은 형식지를 기반으로 하는 시스템지향적 지식경영전략과 암묵지를 기반으로 하는 인적지향적 지식경영전략으로 구분되어 질 수 있다.

1.1. 지식경영전략

Swan(2000)은 정보시스템 구축 사례연구를 통하여 지식관리 방법을 인지적(cognitive) 및 커뮤니티(community) 접근 유형으로 구분하였다. 인지적 접근유형의 기업은 정보기술의 활용을 통해 기존 지식을 획득하고 코드화하는 것에 초점을 두는 반면 커뮤니티 접근법은 신뢰와 협동에 기반을 둔 사회적 네트워크를 통해 암묵지를 공유하는 것에 초점을 두는 것을 발견하였다. 효과적 지식경영을 위해 두 유형간의 균형이 강조되었다.

Nevis(1995)는 기업을 조직학습시스템(organizational learning system)으로 보고 7유형의 학습성향(learning)과 10유형의 촉진요인(facilitating factor)을 기준으로 지식관리 틀을 제안하였다. 이를 바탕으로 기존 학습 성향을 개선하는 유형과 새로운 학습 성향으로 변화하는 두 지식관리 유형을 제안하였으며 이들 간의 균형의 중요성을 강조하였다.

또한 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.

Bierly & Chakrabarti(1996)는 지식관리 방법에 따라 미국의 21개 제약회사를 혁신자(innovators), 개발자(explorers), 사용자(exploiters), 고립자(loners)의 4유형으로 분류하고

개발자 및 혁신자의 성과가 뛰어남을 실증하였다. Zack(1999)은 조직 내에서 알아야 하는 지식과 알고 있는 지식의 차이를 분석하여 새로운 지식의 개발(exploration)과 기존 지식의 활용(exploitation)방법을 소개하였다. 두 방법을 통합적으로 활용하는 공격적(aggressive)방법의 성과가 뛰어남을 증명하였다.

Hansen(1999)은 컨설팅 업체 사례연구를 통하여, 기업환경을 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 성패를 가르는 관건이라고 피력하고 있다.

Zack(1999)은 조직 내에서 알아야 하는 지식과 알고 있는 지식간의 격차(knowledge gap)를 분석함으로써 지식관리 유형을 공격적(aggressive)유형과 보수적(conservative)유형으로 구분하였으며 공격적 유형의 기업이 보수적 유형의 기업에 보다 성과가 높을 것이라고 주장하였다.

이상의 지식관리유형에 관한 연구를 지식경영프로세스, 지식관리유형, 관리방법 선택, 연구대상산업, 그리고 연구방법을 기준으로 비교분석하면 〈표1〉과 같다.

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 경영성과에의 영향을 실증적으로 분석한다.

표1. 지식관리유형

연구자 / 기준	Swan (2000)	Hansen (1999)	Zack (1999)	Jordan & Jones (1997)	Bierly & Chakrbarti(1996)	Nevis (1995)
지식 획득 방법	· 정보기 술을 통한 기존 자산활용 · 사회적 관계를 통한 새로운 지식획득	· 문서화를 통한 기존지식활용 · 전문가를 통한 새로운 지식획득	· 새로운 지식 개발 (Exploration) · 기존 지식활용 (Exploitation)	· 의도된 획득 (Focused) · 우연한 획득 (Opportunistic)	· 새로운 지식 개발 (Exploration) · 기존 지식 활용 (Exploitation)	· 상품 (서비스) 중심 (Product/Service) · 프로세스 중심 (Process)
지식 공유 방법	· 선형 (linear) · 네트워크형 (network)	· 사람-문서 · 사람-사람		· 공식적 · 비공식적		· 공식적 · 비공식적
지식 관리 유형	· 인지적 접근 · 커뮤니티 접근	· 지식재 사용 · 대면지식 공유	· 소극적 · 적극적	· 암묵지 중심 · 형식지 중심	· 고립자 · 사용자 · 개발자 · 혁신자	· 학습성향 개선 · 학습성향 변경
관리 방법 선택	· 두 유형 간 균형	· 80 : 20 분할	· 적극적	· 두 유형 간 균형	· 혁신자 또는 개발자	· 두 유형 간 균형
연구 대상 산업	· 서비스업, 은행업	· 주로 컨설팅업종	· 모든 업종	· 모든 업종	· 제약 업종	· 모든 업종
연구방법	사례	사례	사례	개념	실증	사례

자료원:이희석외(2001), "지식관리유형 도출과 기업성과에의 영향 분석" 경영정보학 연구, 11(1), p143.

1.1.1. 시스템지향적 지식경영전략

형식지를 기반으로 하는 시스템 지향적 지식경영전략은 대규모의 정보 기술 투자를 필요로 한다. 이러한 지식경영전략은 지식 센터를 구축한 후에 이 센터를 중심으로 정보를 수집하고 저장하여 배분할 수 있도록 하는 것이다. 이 지식자산 관리유형은 구성원들에 의해 지식 센터의 지식이 재사용되어 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 것이 초점이다.

또한 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 구성 원간 대화 및 신뢰구축이 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 달리 정보기술의 도움 없이도 지식경영을 수행할 수 있는 인적네트워크를 활용하는 것이다. 지식은 근본적으로 인간만이 할 수 있는 사고(思考)과정의 산물이다. 바로 이러한 사고의 과정을 촉진하고 극대화하는 것이 인적 지향적 지식경영전략이다. 일대일 접촉을 통한 지식공유 전략이라고 할 수 있을 것이다. 시스템 지향적 지식경영전략과 인적 지향적 지식경영전략의 특징은 다음의 〈표2〉과 같다.

표2. 시스템지향적 경영전략과 인적지향적 경영전략의 비교

	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 효과적인 대인 네트워크 구축 -know-where
적합한 하부전략	-대규모의 IT투자 -그룹중심의 채용 및 훈련 -지식 센터의 정보축적 도와 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

지식경영의 성과는 다양한데(Moore, 1999), 크게 네 가지로 구분한다(이희석, 최병구 및 장유신, 2000) 첫째는 가장 전통적인 지표인 재무성과로, 이에는 Bierly와 Chakrabarrti(1996)등의 연구가 있다. 이들은 미국의 제약산업을 대상으로 지식전략유형(개발자(explorer) 및 혁신자(innovator), 개발자(exploiter) 및 고립자(loner))의 4유형과 기업성과 사이의 관련성에 관하여 살펴보았는데 경영성과변수를 자기자본수익률(ROE)과 총자산수익율(ROA)같은 전통적 재무성과로 측정하였다. 그러나 이러한 성과측정 방법은 재무성과에 초점을 맞춘 이러한 연구들은 지식의 특성을 충분히 반영하지 못하는 한계를 지니고 있다. 둘째는 지적 자본, 지식 자본 및 지적 자산으로 통용되는 지적 자본적 접근법이 있다. Roos & Roos(1997), Stewart(1997), Sveiby(1997) 및 Wiig(1997)등이 이에 초점을 맞추었다. 이들은 기업의 지적 자산에 중점을 두고 지식경영성과를 측정하였는데, 기업의 지적 자산에 구성원들의 창의성, 지식까지도 포함시키고 있어서 지식경영성과를 측정하기에 적합하다고 할 수 있다. 셋째는 재무지표, 인적 자산지표, 구조적 자산지표 및 외적 자산지표를 동시에 감안한 균형성과표이다. Kaplan, Norton(1992), Drew(1997) 및 Knight(1999) 등에 의해 제시된 경영성과측정 연구들은 균형성과표를 강조하였다. 균형성과표는 경영자들이 성과측정지표를 선택하는데 있어 고려해야 할 네 가지 요소들을 포함하고 있는데, 기존의 재무적 관점과 함께 고객, 내부프로세스, 학습및 성장관점에서 제시된 경쟁상황을 고려하여 개발된 지표들을 사용하므로 기업의 전략적 비전에 초점을 맞출 수 있다. 그리고 향후 발생하는 성과를 향상시켜 나갈 것인가를 고려함으로써 기업의 현재와 미래를 예측할 수 있는 장점을 갖고 있다.

표3. 경영성과

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

그러나 이 지표들은 구성원 개인의 지식경영활동과 연계성이 없다는 단점이 있다. 마지막으로 Simonin(1997)은 가시적 지표와 비가시적(intangible)지표를 사용하여 지식경영성과를 측정하였다. 가시적 성과는 전략적 관점에서의 이윤율에 대한 기여도, 시장점유율에 대한 기여도 및 ROI나 ROA 같은 재무적 성과를 중심으로 측정할 수 있으며, 비가시적 성과는 기업간 협력에 대한 학습이나 제휴기업으로부터 학습한 역량과 기능 등의 지식에 기반 한 학습정도로 측정가능하다.

이렇게 다양한 지식경영 성과측정의 관점 중에서 지식경영의 성과가 장기적이고 질적인 특성이 있는 점을 고려한다면 재무적성과와 비재무적성과를 중심으로 경영성과에 접근하는 것이 합리적인 접근 방법이라 생각된다.

III. 연구모형과 연구가설

연구모형은 문제해결의 대상이 되는 현상을 분석하고, 그 현상과 밀접한 관련이 있는 요인을 파악한 다음 요인간의 관계를 규정하며, 보다 이해하기 쉬운 형식으로 표현한 것을 일컫는다. 다시 말하면 실제현상에서 가장 특징적인 차원들을 선택하여 이를 단순화하고 체계화한 것으로 현상에 관련된 개념들 간에 가정된 명제를 체계적으로 도식화함으로써 기존의 연구 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 이용되고 있다(김계수, 2000).

연구모형을 나타내는 방법은 상징부호나 물리적인 유사형태로 나타낸다. 연구모형의 역할은 설명적 표현력에 있고, 이것은 요인간의 관계를 체계적으로 서술한 것으로, 연구의 흐름을 유도한다(강병서, 2005).

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

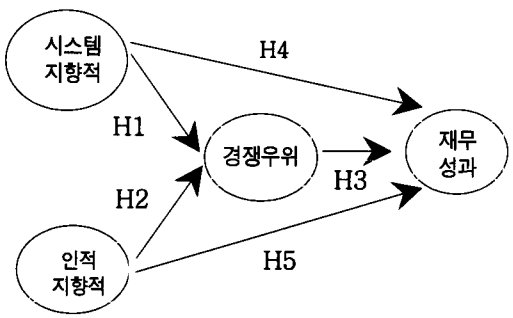

그림1. 연구모형

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 한국관광호텔업협회에서 매년 발행하는 한국 관광호텔명부(2006)를 참조하여 표본을 선정하여 설문조사를 실시하였고, 실증연구에 필요한 표본은 전국에 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 268부만이 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 사용되어진 측정도구를 호텔기업에 적합하도록 수정·보완하여 사용하였다.

① 시스템지향적 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.

② 대면지식공유

본 연구에서는 전문가 및 동료로부터의 지식획득정도, 조직내 전문가 파악 정도, 대면관계를 통한 지식공유정도, 대면관계를 통한 지식획득정도, 조직 내 상사를 통한 지식획득정도, 조직외 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 본 연구에 이용된 척도의 정제과정이다. 다항목을 이용한 각 차원들에 대한 단일차원성(unidimentionality)을 검증하고 이해가능성(nomological validity)을 평가하기 위하여 본 연구의 실증분석에 적합한 Singh and Rhoads(1991)가 제시하고 Challagalla and Shervani(1996)가 이용한 척도정제(scale refinement)절차와 김계수(2001)의 신뢰성과 타당성 검증절차를 적용하였다. 그리고 척도정제과정에서 남은 항목들을 총합적도로 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

각 연구단위별로 사각회전(oblique rotation)방식에 의한 최우도 추정법(maximum likelihood method)에 의거한 요인분석을 실시하였다. 대부분의 사회과학 분야에서는 요인들 간에 어느 정도의 상관관계가 항상 존재하기 마련이다(김계수, 2001). 그러므로 본 연구에서는 사각회전에 의한

탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인분석의 방법으로 주성분 분석을 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 〈표4〉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.

표4. 탐색적 요인분석 결과

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.조직외 비공식적 다양한 관계유지정도	.187	.758
아이겐 값		4.801	3.137
누적분산		40.008	66.148
요인적재값		.928	.841
경쟁우위	1.제품및 서비스의 독창성	.875	
	2.제품의 차별화	.826	
	3.종사원 능력	.838	
아이겐 값		2.151	
누적분산		71.692	
요인적재값		.799	
재무성과	1.과거3년간 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	
요인적재값		.897	

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.

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.

학계전문가와 호텔업계 실무자를 직접 방문하여 면접을 실시하여 예비조사과정에서의 설문항목 미비점을 수정·보완하면서 최종적으로 설문지를 작성하였으므로 내용타당성이 인정된다고 할 수 있다.

개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가의 문제로서, 이론적 연구를 하는데 있어서 가장 중요한 타당성이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 개념타당성을 검증하기 위해서 신뢰성 분석을 통해 남은 항목을 대상으로 확인적 요인분석기법을 이용하였다.

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: $\geq$0.90), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: $\geq$0.90), RMR(Root Mean Square Residual: $\leq$0.05), NFI(Normed Fit Index$\geq$0.90), χ^2에 대한 p값($\geq\alpha$=0.05)이면 바람직하다는 기준을 적용하였다. 각 요인별 확인적 요인분석 결과는 다음의 〈표5〉과 같다.

표5. 각 요인별 확인적 요인분석 결과

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
인 적 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 통계량이 제시되지 않고 있다. 지식창출은 모형적합도가 적합하게 나타났고 시스템지향적 지식경영전략과 재무성과는 p값이 0.05보다 낮게 나타났으나, GFI, AGFI, RMR, NFI 값은 만족스러운 것으로 나타났다. 즉 각 요인의 모형은 적합한 것으로 판단할 수 있다.

또한, 확인요인분석을 통한 각 잠재요인별 경로계수와 유의수준을 살펴보면 모든 경로가 p<0.001수준에서 유의적으로 적재되어 있는 것으로 나타나 현재의 수준에서 전반적 모델 분석에 이용하기로 하였다.

확인요인분석을 통한 경로계수와 유의수준의 결과는 <표6>과 같다

기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 능력을 의미한다. 본 연구에서는 지식창출, 지식공유, 지식활용, 경쟁우위, 재무적 성과간의 기준타당성을 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. Pearson의 상관계수를 통한 상관관계 분석 결과를 살펴보면, <표4>에 나타난 바와 같이 평균값을 이용하여 통합한 각 연구단위들 간의 상관관계가 α=0.01수준에서 모두 유의한 것으로 나타나 기준타당성을 만족하는 것으로 나타났다. 또한 상관분석 결과, 개념간의 관계가 모두 양(+)의 방향으로 나타나 개념간의 관계는 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다.

또한 하나의 요인을 구성하는 변수들의 적재치가 높은 경우, 변수들의 합 또는 변수들의 합에 대한 평균을 통해서 새로운 변수를 생성할 수 있는 데 이것을 총합척도(summated scale)라고 한다(Hair, 1998). 총합척도를 의 이용은 측정오차 정도를 줄여 주고 단일변수로 많은 측면을 대변할 수 있는 능력을 제공한다(김계수, 2001).

본 연구에서 사용된 설문항목들은 앞의 분석결과에서도 나타난 것처럼 각 연구단위를 구성하는 변수들 간의 요인 적재치가 매우 높은 것으로 나타나고 있다. 따라서 최종모형에 대한 검증과 가설 검증에 총합척도를 이용하였다.

표6 .확인요인분석의 경로계수와 유의수준

	문항		요인	표준화 계 수	비표준 화계수	표준 오차	t-valu e	p	SMC
시스템지향적	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	19.268	***	.636
	6	←	시스템지향적	.754	.923	.051	18.098	***	.568
인적지향적	1	←	인적지향적	.802	1.000			***	.644
	2	←	인적지향적	.852	1.067	.057	18.659	***	.727
	3	←	인적지향적	.767	.929	.055	16.870	***	.588
	4	←	인적지향적	.367	.455	.061	7.474	***	.135
	5	←	인적지향적	.572	.694	.057	12.062	***	.327
	6	←	인적지향적	.536	.671	.060	11.189	***	.286
경쟁우위	1	←	경쟁우위	.876	1.000			***	.768
	2	←	경쟁우위	.718	.906	.066	13.661	***	.512
	3	←	경쟁우위	.716	.945	.069	13.642	***	.512
재무성과	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	17.825	***	.488

*분석시 1.0의 값이 지정된 것임
**모든 t값은 p<0.01에서 유의적으로 요인적재 되었음을 나타냄

표7. 각 잠재요인 간의 상관계수 행렬

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

*모든 상관계수가 α =0.01수준에서 유의함

4.2.연구모형검증

앞에서 제시한 연구모형과 상관관계 분석결과를 기초로 하여, 연구모형의 전체적인 구조모형을 검증한 결과 χ^2=391.517, 자유도(d.f)=113, p값=0.000, q값=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.

표8. 각 요인들 간의 인과분석결과

경 로			표준화 경로 계수	비표준화 경로 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	.088	6.914	***	채택
시스템 지향적	→	재무성과	.045	.043	.080	.533	***	기각
인적 지향적	→	재무성과	-.005	-.004	.072	-.058	***	기각

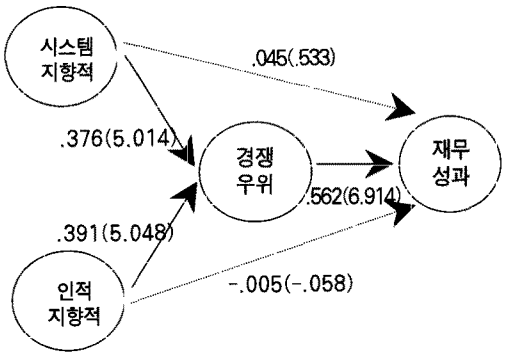

그림2. 모형의 분석결과

*경로계수, 괄호는 t값, 실선은 α=0.01에서 유의한 경로를 나타냄

VI. 결론

본 연구에서는 호텔 기업경영에 있어 변화하는 환경에 능동적으로 대처하며, 또한 시장에서의 경쟁우위의 획득 및 유지를 위해서는 전략적 지식경영 하에서 기업의 지식경영활동이 이루어져야 하며 이러한 관점에서 호텔기업의 지식경영전략과 경영성과에 관해 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 적합하게 나타났다.

둘째, 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.

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] 강병서·조철호 (2005), 연구조사방법론, 서울: 무역경영사.

[2] 김광근 (1998), "한국 관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향," 경남대학교 대학원 박사학위 논문.

[3] 김계수 (2000), AMOS 구조방정식 모형분석, 서울:SPSS 아카데미.

[4] 김영수·김성수·노재범 (1994), 한국 기업의 지식경영모델, [지식경영 심포지엄] 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소.

[5] 이근호 (2005), "지식경영전략이 지식경영활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 지식연구, 3(2): 146-166.

[6] 이학식·장경란·이용기 (1999), "호텔기업의 시장지향성과 사업성과와의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구," 경영학 연구, 28(1): 75-102.

[7] 이호길 (2003), "호텔기업의 지식경영도입이 경영성과지각에 미치는 영향," 대구대학교 대학원 박사학위 논문.

[8] 이희석·최병구 (2001), "지식관리유형 도출과 기업성과에의 영향 분석," 경영정보학 연구, 11(1): 139-154.

[9] 이희석·최병구·장유신(2000), "지식경영활동이 지식경영 성과에 미치는 영향분석을 통한 기업 지식화 지표개발," 제3회 지식경영학술 심포지엄 자료집:.75-104.

[10] Bierly, P. L. and A. Chakrabarti (1996), "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Inderstry," Strategic Management Journal, 17(winter special issue): 123-135.

[11] Challagalla, G. N. and T. A. Shervani(1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales-Person Performance and Satisfaction, Journal of Marketing, Vol. 60(1): 33-55

[12] Choi, B. K. and H. S. Lee (2002), "Knowledge Management Strategy, and Its Link to Knowledge Creation Process," Expert Systems with Applications, 23: 173-187.

[13] Drew, S. (1997). From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance, Long Range Planning, 30: 427-441.

[14] Grant, R. M.(1996). "Prospering in Dynamically -Competitive Environments," rganizational Science, 7(4): 114-144.

[15] Hansen, M. T. (1999). "The Research-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits," Administrative Science Quarterly, 44(1): 382-411.

[16] Jordan, J. and P. Jones (1997). "Assessing your Company's Knowledge Management Style," Long Range Planning, 30(3): 392-398.

[17] Knight, D. (1999) "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital," Strategy & Leadership, 27: 22-25.

[18] Moore, C. R. (1999). Performance Measures for Knowledge Management. In J. Liebowitz (Ed.), Knowledge Management Handbook, New York: CRC Press.

[19] Morten and Hansen (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Havard Business Review, March-April: p109.

[20] Nevis, E., Anthony, D. and J. Gould (1995). "Understanding Organizational as Learning Systems, " Sloan Management Review, Win. : 73-85.

[21] Nonaka, I. and H. Tacheuchi (1995). The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press.

[22] O'Leary, D. E. (1998). "Knowledge Management System: Converting and Connecting," IEEE Intelligent System, May-Jun: 30-33

[23] Simonin, B. L. (1997). "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," Academy of Management Journal, 40(5): 1150-1174.

[24] Singh, Jagdip and Gray K. hoads(1991). Boundary Role Ambiguity in arkrting-Oriented Positions: A

[25] Stewart, T. A. (1994). "Your Company's Most Valuable Asset : Intellectual Capital," Fortune, 130(7): 28-33.

[26] Swan, J., Newell, S. & M. Robertson (2000). "Limits of IT-Driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes: Towards a Community-Based Approach," Proceedings of 33rd HICSS, : 41-58.

[27] Zack, M. (1999). "Developing a Knowledge Strategy," California Management Review, 41(3): 125-145.