

서비스품질향상을 위한 BSC적용방안에 관한 실증연구

- 호텔기업을 중심으로 -

김형욱·권혁태[†]·오형석

홍익대학교 경영대학 경영학과

A Empirical Study on Applying the BSC for Service Quality Development

Hyung-Wook Kim·Hyuck-Tae Kwon[†]·Hyung-seok Oh

Department of Business Administration, Hongik University

Key Words : Service Quality, Balanced Score Card(BSC), Hotel.

Abstract

This study was designed to examine the existing studies on Balanced Score Card(BSC) which is being spotlighted as the performance system in hotel industries. In addition, this study also examines the effects of BSC on service qualities when applied in service industries. Services business have different features from other manufacturing industries and also highly value the importance of service quality as a factor which can directly affect the performance in service industries. Therefore, the performance system measuring service quality need to be developed in terms of BSC. This study is to prove the need of strategic approach to achieve improvements in service quality using BSC.

For this study, Statistical similarities were used to prove the interrelationship between service quality and four factor in BSC. However, there was a limit on the statistical and study model. To overcome the problems, more related studies need to be followed up for a general use.

1. 서 론

오늘날 호텔산업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하고 있으며 고객의 다양한 욕구를 만족하기 위해서는 호텔 기업의 전략적인 운영이 요구되고 있다. 이렇게 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 고객들은 높은 수준의 서비스를 요구하고 있고 이러한 고객들의 다변화된 욕구를 충족하기 위해서 보다 체계적인 서비스품질관리를 통해 경쟁우위를 확보하는 것이 무엇보다 중요해지고 있다. 이를 위해 호텔산업은 고객만족을 위한 노력의 일환으로 그들만의 차별화된 서비스를 고객에게 제공해서 경쟁우위를 지키기 위한 방안을 마련하기위해 기업의 역량을 집중하고 있다. 따라서 우리나라 호텔 산업계에서

는 서비스 품질 개선을 통해 경쟁력을 강화하고자 하는 다방면의 노력들이 활발히 진행되고 있다. 서비스 품질 개선을 위해서는 우선 품질개선을 위한 전사적인 노력과 이러한 노력을 정확하게 측정 및 관리할 수 있는 성과측정시스템이 필요하다.

서비스 기업의 성과평가는 제공하는 서비스의 특성에 따라 다양한 기준에 의해 측정될 수 있으나 지금까지 호텔업의 경영성과에 관한 연구들은 단순히 재무적 차원의 효율성에만 관심이 집중되었던 것이 사실이다. 그러나 경영성과의 측정은 기업의 현재 상태를 평가할 뿐만 아니라, 미래의 상황에 대한 예측지표로서 역할을 하기 때문에 재무적인 측면뿐만 아니라 기업의 종합적인 관점에서 성과를 측정할 수 있어야 한다(Braam, Heusinkveld, Benders and Aubel, 2002). 유형 자산

[†] 교신저자 uh60601@hanmail.net

이 기업의 경쟁력을 결정하던 산업사회로부터 정보화 사회로의 이전은 무형자산 및 지적자산의 중요성이 강조되면 유형자산보다 더 중요한 기업의 성공요인이 되고 있다. 이러한 변화 속에서 재무적 측정지표를 중심으로 하는 경영성과측정은 오늘날 미래에 대한 방향을 제시하고 의사결정에 유용한 체계적인 정보를 실시간으로 제공할 수 없다는 한계와 함께 비재무적인 지표 활용의 필요성을 많은 학자들이 제시하였으며(Eccles, 1991; Johnson and Kaplan, 1987; McNair), 이를 해결하는 성과측정 시스템으로서 Kaplan과 Norton은 BSC를 제안했다.

BSC는 과거 재무적인 성과에 치중하고 있는 성과측정에서 이러한 재무적인 성과를 이끄는 동인으로서 비재무적인 성과측정지표를 결합해서 기업의 장기적인 목표달성을 가능하게 전략적인 성과관리시스템이다(Kaplan and Norton, 1992). 호텔기업에 있어서도 호텔 경영진들의 내부마케팅 및 관계마케팅 관련 사항 즉 인적자원과 고객의 평가에 대한 높은 관심에도 불구하고 기존의 호텔 경영성과 평가시스템이 이 부분에 대한 적절한 평가시스템이 이루어지지 못하고 있음이 지적되면서 재무적 성과와 함께 비재무적 성과의 통합적 경영성과 평가에 관한 연구가 시작되었고, 국내 호텔기업에도 새로운 경영평가 시스템인 BSC의 도입을 위한 연구가 이루어지고 있다.

따라서 본연구의 목적은 서비스 품질 성과에 대한 기존의 연구를 바탕으로 최근 각광받고 있는 균형성과표(BSC)의 적용을 통해 서비스 품질의 향상을 달성할 수 있는 방안을 모색하며 이는 단순히 성과측정시스템이 아닌 호텔전략의 연계를 통해 그 성과를 극대화할 수 있다는 점을 규명하고자하였다. 즉, 전략적인 성과측정 시스템을 통해 서비스품질성과를 높이기 위한 미래 성과동인으로서의 역할을 하는 선행지표로서 내부프로세스 관점과 학습 및 성장 관점의 관리 및 평가를 통해 서비스 품질의 향상을 꾀할 수 있으며 이를 충족시켰을 때 서비스 기업의 성과지표인 고객만족 성과 및 재무성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 실증연구를 통해 밝히고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 호텔 서비스 품질 및 측정모형

서비스품질 정의에 대해 Shostack(1977)는 서비스

와 같이 무형적 요소가 지배적일수록 소비자의 입장에 서야하며, 이러한 관점은 서비스 고유속성으로 인해 객관적인 품질의 평가가 어렵기 때문에 소비자는 지각된 위험을 회피하기 위해 자신의 주관적 판단에 의해 평가할 수밖에 없다고 주장하였다. 또한 Gronroos(1984)는 서비스품질을 ‘고객의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교 평가 결과’라고 정의하고 서비스 품질은 고객의 기대, 기술적·기능적 특성, 이미지와 같은 재변수와 함수관계에 있다고 하였다. 따라서 서비스 품질이란 ‘기업이 제공하는 서비스에 대한 소비자의 기대와 실제로 제공된 서비스를 전달받고 알게 되는 서비스간의 불일치 정도’라고 정의할 수 있다. 서비스품질에 대한 연구자들의 견해를 종합해 보면 서비스품질은 객관적으로 또는 획일적으로 규명할 수 있는 성질이 아니라 고객에 의해 인식되고 판단되는 주관적인 평가라는 점이며, 그 평가 과정이 결과 되어지는 것이 아니라 서비스를 받는 전 과정에 걸쳐 이루어진다는 점이다(최유중, 1995). 또한 서비스품질은 고객 지향적 개념이라는 사실과 기대, 지각, 만족가의 관련 하에서 해석되는 복합적 개념이라는 사실을 보여준다(손일락, 1997).

호텔서비스품질은 물적 기능, 인적 기능, 시스템적 기능이 전체 호텔서비스로 복합되어 호텔의 종합적이 서비스품질요소가 되므로 호텔 서비스란 호텔의 상품적 요소인 물적·인적·시스템적인 복합기능을 고객의 욕구에 맞추어 상호 연결 성 있게 제공하는 기능이 수행되며, 이들의 기능을 조화롭게 운영하여야만 완전한 상품으로서의 판매가 가능해질 수 있다(이선희,1986). 호텔서비스는 일반적인 서비스 개념인 무형적인 것과는 달리 유명과 무형의 복합적인 기능을 가진 것으로서 호텔의 입지조건, 제반시설과 식음료, 설비, 소모품 등의 물리적 서비스와 체계화된 업무조장과 조직적인 협동 등의 시스템 서비스 그리고 종업원과 고객 간의 접촉관계에서 나타나는 인적서비스의 종합적인 서비스이다.

서비스품질측정에 관한 연구는 1985년 PZB가 ‘소비자가 지각하는 서비스품질의 10가지 구성요소’를 추출하고, 이를 기반으로 하여 1988년에 SERVQUAL이라는 서비스품질 측정도구를 개발하면서 본격적으로 논의되기 시작했다. 즉 Carman(1990)이 처음으로 PZB가 주장한 서비스품질 구성요인의 일반화 가능성에 대하여 회의를 표시한 이후에 다른 학자들(Brown et al, 1993; Cronin et al, 1992; Teas, 1993)도 SERVQUAL이 지니는 문제점을 제기하였고, 이에 대응하여 Para-

suraman 등이 그들의 견해를 옹호하거나(Parasuraman et al, 1991, 1994a), 개선하는 과정을 거치면서 논의가 전개되었다. 그러나 다른 학자들에 의하여 제기된 대안들도 SERVQUAL에 대한 전면적인 부정이나 혁신적 관점의 제안이라기보다는 SEVQUAL의 보완적 성격을 지닌다고 볼 수 있다. PZB가 제시한 서비스품질의 구성요인은 초기 연구의 10개 차원에서 5개 차원으로 축약을 했으며 전체 측정척도는 9개의 역문항을 포함한 총 22 문항으로 구성되어 있다. PZB의 SEVQUAL에 의하면 고객이 인지하는 서비스품질의 구성요소는 유형성(tangibility), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 확신성(assurance), 공감성(empathy)의 5가지 요인으로 축약가능하며, 서비스품질은 5개 구성요인에 대해 고객이 느끼는 기대와 성과와의 차이를 파악함으로써 측정가능하다.

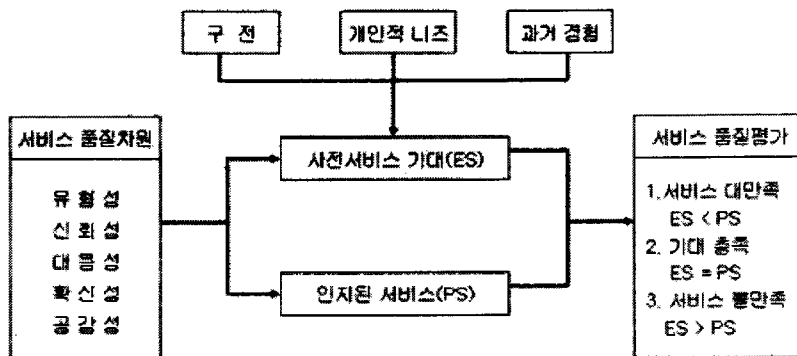
2.2 BSC(Balanced Scorecard)

BSC는 전통적인 경영성과의 측정이 재무적 측면만 강조되는 것에 대한 한계점을 느끼고 보다 합리적이고 미래지향적인 방법으로 조직의 성과를 측정하기 위해 Kaplan과 Norton이 제시한 새로운 경영성과 측정방법이다. BSC는 치열한 비즈니스 환경에서 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위해서는 경영성과의 측정 및 관리가 필요하며 이는 기업의 전략과의 연계를 통해 극대화 될 수 있다(Kaplan and Norton, 1996). 이러한 BSC는 기업의 경영목표를 달성하기 위한 장단기 전략을 가시적인 성과목표와 측정지표로 전환시킴으로써 각각의 목표에 대한 성과뿐만 아니라 과정까지도 평가하여 전략

을 실행하는데 나침반 역할을 가능하게 한다.

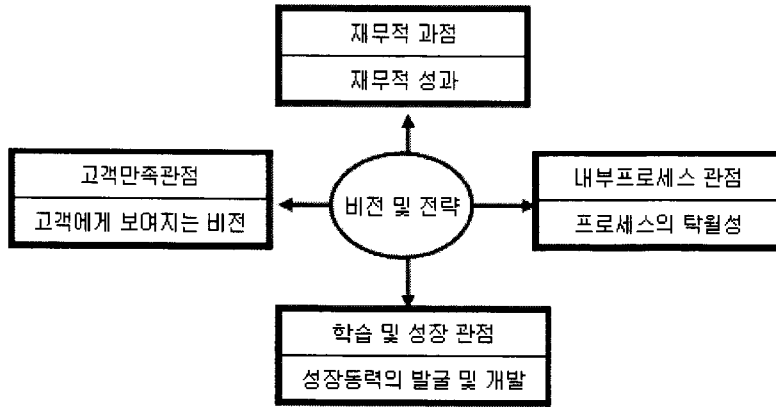
BSC는 재무적 지표로 인한 기존의 성과측정시스템의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략 및 이를 구현하기 위한 모든 성과창출동인을 4가지 관점에서 균형 있게 측정하는 새로운 전략적 성과측정으로 정의하고 있다(Olson and Slater, 2002). 이러한 BSC의 4가지 관점은 기존 재무적 관점의 측정지표들과 함께 이에 영향을 주는 세 가지 운영측정지표(operational measures)로서 고객만족, 내부 프로세스, 조직의 학습 및 성장능력 등 비재무적인 지표들을 포함하고 있으며, Lee와 Andrew(2000)는 이러한 복수의 성과지표들이 효과적으로 구축된다면 전략수행의 강력한 수단이 될 수 있다고 주장했다.

서비스 산업의 대표적인 호텔산업에서 제공하는 서비스의 품질은 바로 호텔기업의 성과를 나타내는 대표적인 측정요소임에 틀림없다(허성관, 1999). 따라서 기존의 서비스 품질에 대한 SERVQUAL의 측면은 서비스 기업의 성과를 측정하는데 매우 유용하지만 이러한 서비스 품질을 향상시키고 종업원들이 전략 지향적인 업무활동을 수행하기에는 한계점을 지니고 있다. 따라서 기존의 SERVQUAL을 통한 서비스 품질 성과에 대한 측정과 BSC 성과측정 간에 연계성을 유도하여 기업의 목표를 달성하기 위한 전략지향적인 기업 활동을 이끌 수 있는 새로운 성과측정시스템으로서 의의를 찾을 수 있다. 요약하면 서비스품질을 향상시킬 수 있는 성과동인으로서의 내부 프로세스 관리와 학습 및 성장 관리를 통해 결과적으로 고객만족 및 재무적 성과라는 기업 성과를 달성할 수 있을 것이다.



<그림 1> 인지한 서비스 품질 모형

출처: Parsuraman A., Zeithaml and L. L. Berry(1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale", Journal of Retailing, Vol. 67(winter), pp. 420-450



<그림 2> BSC 모형

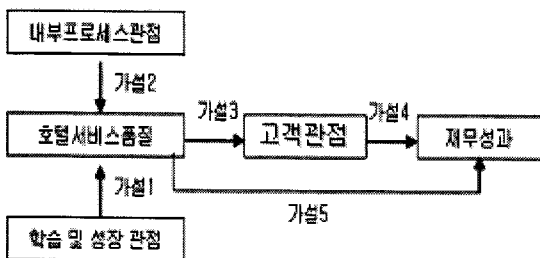
출처: Kaplan R. S. and Norton D. P.(1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", HBR, Jan-Feb, pp. 76.

3. 연구의 설계

3.1 연구 모형 및 가설

호텔기업들은 급변하는 환경 하에서 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 관리기법 도입을 활발히 추진하고 있으며 이를 통해 고객지향적인 양질의 서비스 품질을 제공하고 고객만족을 통해 더 높은 기업성과를 기대하고 있다.

본 연구에서는 호텔기업의 서비스 품질을 향상하기 위한 방안으로 BSC 4가지 관점에서 성과 동인 지표인 내부프로세스 관점과 학습 및 성장 관점이 서비스 품질 성과에 미치는 영향과 이를 통해 후행성과지표인 고객 관점 및 재무성과에 유의적인 영향이 있는지 실증분석을 통해 검증하고자한다.



<그림 3> 연구모형

앞의 이론적 배경과 연구모형을 근거로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 학습과 성장 관점은 호텔서비스품질에 유의한

영향을 미칠 것이다.

H2: 내부프로세스 관점은 호텔서비스품질에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3: 호텔서비스품질은 고객관점에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4: 고객관점은 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H5: 호텔서비스품질은 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2 조작적 정의

호텔의 서비스 품질의 향상방안으로 BSC 관점을 적용한 연구모형을 검증하기 위해서 위와 같이 측정항목을 구성하였다. BSC를 구성하는 각 관점별 측정항목은 호텔기업의 BSC 핵심성과지표 개발에 관련된 선행연구(정규업, 서용진, 이승연, 2006)를 기초로 본 연구의 목적에 맞게 재구성하였다. 총 15개의 문항을 동종업계 평균과 비교하여 매우 성공적인 경우는 7점을 부여했고 전혀 성공적이지 못한 경우는 1점을 부여하였다.

서비스 품질은 서비스에 대한 전반적인 태도 및 평가로 정의하고 있으며 이러한 서비스 품질의 본원적 특성을 측정하고 있는 것이 PZB(1991)의 다문항 척도(multiple-item scale)인 SERVQUAL 측정방법이며 유행성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성의 5차원으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 각 요인에 대해 기존 선행연구에서 대표적으로 자주 사용되는 측정항목을 선정해서 설문에 사용하였다.

<표 1> 설문항목에 사용된 변수들의 조작적 정의

변수	측정항목	선행연구
재무성과	X1(영업이익)	이재섭(2005) 박무현·박정아(2004) Dev&Brown(1991)
	X2(영업이익 증가율)	
	X3(객실점유율)	
	X4(RevPAR) (객실 당 매출)	
고객관점	X5(고객만족도)	Sytle(1998) 박무현·박정아(2004) Denton&white (2000)
	X6(기존고객유지비용)	
	X7(시장점유율)	
내부 프로세스	X8(전사적 품질관리)	유희경·김수정(2003) Harris & Mongiello(2001) Denton&white (2000)
	X9(구성원의협력정도)	
	X10(신속정확한 업무)	
	X11(시설유지관리)	
	X12(연간교육훈련)	
학습 및 성장	X13(지원부서의 지원)	Jaworski(1993) Denton&white (2000) 유희경·김수정(2003)
	X14(정보의 적시공급)	
	X15(내부직원만족)	
	X16(물리적 시설)	
호텔 서비스품질	X17(약속의 정확도)	Parasuraman, Zeithamal & Berry (1991) 심영국·이은용·이수범 (2003)
	X18(전문적 지식)	
	X19(직원의 태도)	
	X20(서비스 시간에 대한 만족도)	
	X21(문제해결에 대한 성실한 관심)	
	X22(서비스 품질)	

3.3 자료수집 및 분석방법

본 연구는 연구의 목적을 달성하기 위하여 수도권에 위치하고 있는 32개의 호텔을 대상으로 하였으며 호텔 각각의 종사원 10명과 고객 10명을 대상으로 설문을 실시하였다. 종사원은 BSC 각 관점성과를 측정하기 위해 15개의 문항으로 구성이 되어있으며 각 호텔 이용 고객들에게는 서비스 품질 성과로 구성된 6개의 측정 가능한 질문들로 구성이 되어있다. 조사기간은 2008년 8월 20일부터 9월 6일까지 이며, 종사원용 설문서 320부 중 252부(78%), 고객용 설문서 320부 중 208부(65%)가 회수되었다. 그 중 분석에 사용할 수 없는 불성실한 응답 각각 21부, 37부를 제외한 종사원 설문서 231부, 고객 설문서 171부를 분석에 이용하였다. 응답 수집된 자료를 근거로 가설을 검증하기 위해 SPSS 12.0과 Amos 7.0을 이용하여 분석되었다.

4. 실증 분석

4.1 표본의 특성

분석 대상이 된 자료의 특성을 분석한 결과 <표 2>와 같이 나타났다.

<표 2> 표본의 특성

분류	항목	빈도수	구성비율
종업원 대상			
근무부서	관리직	169	73%
	현장근무	62	27%
직책	사원	84	36%
	주임 및 대리	83	35%
	과장 이상	64	29%
고객 대상			
성별	남	103	60%
	여	68	40%
연령	20대	23	13%
	30대	48	28%
	40대	61	36%
	50대 이상	39	23%

4.2 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증

본 연구의 실증분석에 이용된 척도의 구성타당도를 검증하기 위한 방법으로 본 연구에서는 주성분분석을 통하여 직각회전 Varimax 방법을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하고 신뢰도를 검증하기 위하여 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 측정하는 대표적인 방법인 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 분석결과는 <표 3>와 같이 5가지 요인이 추출되었으며 설명력은 67.43%로 나타나고 Cronbach's Alpha 값은 0.70이상으로 나타나 측정 도구는 타당성과 신뢰도를 지닌 것으로 판단 할 수 있다.

<표 3>의 결과를 통해서 측정 척도가 타당성과 신뢰도를 지닌 것으로 판단할 수 있으나 측정척도의 요인구조와 각 측정 모형이 지닌 타당도를 더욱 엄격히 평가하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 구조방정식 모형에서는 변수 간의 관계를 분석하기 위해서는 먼저 탐색적 요인분석에 의해 밝혀진 잠재변수와 관측변수 간의 관계를 확인하는 확인적 요인분석(confirmatory factor index)을 실시하게 된다. 확인적 요인분석

<표 3> 요인분석과 신뢰도 분석결과

요인명	항목	요인 적재치	공통성	분산비율	아이겐 값	변수제거시 α 값	α 값
재무성과	X1	0.843	0.764	12.67	1.704	0.601	0.813
	X2	0.792	0.621			0.569	
	X3	0.641	0.520			0.744	
	X4	0.590	0.566			0.684	
고객관점	X5	0.796	0.703	9.20	1.491	0.736	0.772
	X6	0.733	0.696			0.673	
	X7	0.707	0.628			0.695	
내부프로세스	X8	0.793	0.732	29.86	4.392	0.783	0.829
	X9	0.742	0.689			0.675	
	X10	0.718	0.673			0.714	
	X11	0.665	0.616			0.693	
학습 및 성장	X12	0.820	0.794	11.80	1.649	0.750	0.764
	X13	0.818	0.789			0.785	
	X14	0.671	0.623			0.661	
	X15	0.783	0.725			0.768	
호텔서비스품질	X16	0.856	0.837	17.96	3.524	0.774	0.801
	X17	0.707	0.654			0.687	
	X18	0.742	0.645			0.594	
	X19	0.690	0.610			0.802	
	X20	0.899	0.805			0.599	
	X21	0.612	0.542			0.642	

<표 4> 확인적 요인분석 결과

구성개념 및 측정항목	표준요인부하량	개념신뢰도(CR)	평균분산추출값
재무성과	X1	0.702	0.563
	X2	0.812	
	X3	0.742	
	X4	0.759	
고객관점	X5	0.782	0.519
	X6	0.703	
	X7	0.677	
내부프로세스	X8	0.807	0.581
	X10	0.841	
	X11	0.716	
학습 및 성장	X12	0.732	0.498
	X14	0.654	
	X15	0.689	
호텔서비스품질	X16	0.822	0.532
	X17	0.660	
	X18	0.751	
	X19	0.738	
	X21	0.639	
적합도	X ² : 2.601, p<0.000, RMR: 0.058, GFI: 0.913, CFI: 0.871 NFI: 0.858, NNFI: 0.869, IFI: 0.924		

의 결과가 <표4>에 나타나 있는데 분석과정에서 MI (Modification Index)가 10인 이상의 관측치를 제거함으로써 모형의 적합도를 충족시키고자 하였다. 이 과정에서 <표4>의 내부프로세스 요인 중 X9, 학습 및 성장 관점 요인 중 X13, 서비스 품질 요인 중 X20이 제거되었다. 그 결과 모형의 적합도 평가를 위한 지표와 관련하여 χ^2 , GFI, IFI 등 전반적인 지표들이 적합도를 충족시키고 있는 것으로 나타났다. NFI와 NNFI가 .90이상이면 적합도가 우수한 것이지만 .858과 .869로 나타나 수용기준에 맞지 않는 것으로 나타났으나 나머지 지수가 수용기준에 적합하여 제시된 결과들의 적합도가 대체로 수용가능하다고 할 수 있다. 확인적 요인분석에서 요인적재량인 표준화 경로계수가 모두 기준치 0.6을 상회하면서 유의적인 t값을 가지고 있어 구성개념 간 수렴타당도와 단일차원성이 확보되었다고 할 수 있다.

각 요인을 구성하고 있는 항목들이 해당요인에 대한 대표성을 갖는지를 평가하기 위해 개념 신뢰도와 평균 분산추출법을 산정하였는데, 개념 신뢰도는 허용 가능 수준인 0.6을 상회하고 있으며 평균분산추출값도 모두 0.4 이상으로 나타나 요인들의 측정항목들은 해당 요인에 대한 대표성을 갖는다고 판단할 수 있을 것이다.

4.3 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해서 AMOS 7.0을 활용한 구조방정식모형의 분석결과가 <표 5>에 나타나 있다. 먼저 학습 및 성장관점이 호텔의 서비스품질에 유의적인 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 BSC를 구성하고 있는 가장 본원적인 관점인 학습과 성장이 다른 산업과 마찬가지로 호텔기업에서도 중요한 관리대상이라는 것을 의미한다.

따라서 호텔기업이 서비스 품질을 지속적으로 향상시키면서 기업의 비전을 달성하기 위해서는 호텔 기업 나름대로의 특성을 반영한 학습과 성장 관점의 성과지표를 발굴해서 발전시키고 유지하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 두 번째 가설인 내부프로세스와 호텔 서비스품질과의 관계는 유의적인 것으로 나타났다. 내부 프로세스 관점은 고객을 만족시키기 위해서는 어떤 비즈니스 프로세스에서 뛰어나야 하는가 하는 관점이다. 따라서 서비스 품질의 향상과 이를 통해 고객의 만족을 이끌어 내기 위해서는 여러 가지 비즈니스 프로세스 중에서 전략적 우선순위가 반영된 비즈니스 프로세스에 집중할 필요가 있다. 학습과 성장관점과 마찬가지로 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 다양한 측면의 성과지표를 개발해서 반영할 필요가 있다.

호텔서비스품질에 대한 만족도는 고객관점과의 관계에서 유의적인 것으로 나타났다. 기존의 많은 연구에서 서비스품질과 고객만족 간의 인과관계를 실증연구를 통해 밝혀낸 바 있으나 본 연구에서는 고객과 관련된 다양한 성과지표를 포함해서 검증함으로써 통합적인 관점에서 관리하는 것이 가능해진다. 따라서 기업에게 매출 성장과 이익을 가져다 줄 목표 고객이 누구이며 또 그들이 원하는 가치를 창출하기 위해서 어떤 고객목표가 정해져야 할 것인지 고객의 관점에서 본 가치창출 및 차별화 전략이 반영되어야 할 것이다. 가설4인 고객관점과 재무성과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 기업이 재무적인 목표를 달성하기 위해서는 고객관점성과를 전제로 해야 한다는 것을 BSC에서는 가정하고 있다. 특히 고객을 직접적인 대면 방식으로 서비스를 제공하는 호텔기업에서는 매출성장과 서비스 생산성 제고를 위해서는 고객관점의 다양한 지표가 개발되어서 지속적으로 관리하고 피드백하는 과정이 필요하다

<표 5> 구조방정식 분석 모형에 의한 가설검증 결과

경로		경로계수	t값	결과
에서	까지			
학습 및 성장	호텔서비스품질	0.624	4.093	채택
내부프로세스	호텔서비스품질	0.561	3.530	채택
호텔서비스품질	고객만족	0.704	4.334	채택
고객만족	재무성과	0.452	2.897	채택
호텔서비스품질	재무성과	0.061	0.914	기각
적합도	χ^2 : 2.601, $p < 0.000$, RMR: 0.058, GFI: 0.913, CFI: 0.871 NFI: 0.858, NNFI: 0.869, IFI: 0.924			

고 할 수 있다. 마지막으로 호텔서비스품질이 재무성과에 미치는 직접적인 효과는 미비한 것으로 나타났다. 이는 고객관점성효과가 매개효과를 지니는 것으로 나타났다. 따라서 호텔서비스품질의 향상을 통한 고객성효과가 선행이 되는 것이 재무성과를 달성하기 위한 중요한 전제조건이 되는 것을 알 수 있다.

5. 결 론

BSC는 산업계 뿐 아니라 공공기관에 이르기까지 하나의 중요한 성공전략으로서 자리매김하고 있으며 이의 성공적인 도입 및 정착 여부는 조직의 장기적 성장에 지대한 영향을 끼치게 된다. 이로 인해 BSC와 관련된 다양한 연구가 진행되고 있으며 본 연구에서는 호텔기업의 서비스 품질을 향상시키기 위한 방안으로서 BSC 관점 모형을 적용시켜 이를 실증적으로 확인하고자 하였다. 기존연구들이 서비스품질성효과가 고객만족이나 재구매, 구전의도 등에 미치는 영향에 관련된 연구가 대부분 집중이 되어있는 반면 본 연구에서는 서비스품질성효과에 미치는 요인에 대해 실증적으로 검증했다는 점에서 기존의 연구와의 차별점이라 할 수 있다. 연구를 위해 수도권에 있는 호텔기업들을 대상으로 조직구성원 및 고객들에게 설문지를 배포하여 회수된 자료를 활용하여 구조방정식모형을 통해 분석하였다. 요인분석 및 구조방정식 분석과정에서 내부프로세스, 학습 및 성장, 호텔서비스품질 요인에서 한 항목씩이 제거되었으며, 이를 바탕으로 수정된 연구모형에 대한 분석결과는 다음과 같다.

BSC의 4가지 관점 중 선행관점인 학습 및 성장관점과 내부프로세스 관점은 호텔서비스품질에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 호텔서비스품질은 고객성과관점인 고객관점에 영향을 미치며 고객관점은 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 호텔서비스품질은 재무성과에 직접적인 영향을 미치지 않고 고객만족을 통해 매개효과가 있는 것으로 검증이 되었다. 위의 네 가지 각 관점의 목표들 간에는 서로 인과관계(cause-and-effect)가 있다. 즉 학습과 성장 관점의 목표가 달성되면 내부 프로세스가 개선되고 그것은 고객만족도를 높여 기업으로 하여금 보다 높은 시장점유율을 얻게 해서 궁극적으로 향상된 재무적 성과를 얻게 될 것이라는 인과관계이다. 즉 기업성과인 주주와 고객을 만족시키는 재무적 성과와 고객성과는 그 성과를 이루게 하는 동인인 뛰어난 내부 프로

세스와 높은 학습과 성장 능력을 나타내는 구성원의 역량과 능력, 그들이 사용하는 정보기술 그리고 그들이 일하는 조직의 참여 분위기를 만들어 내는 것이 중요하다. 또한 그 실행결과 얻어지는 피드백 정보를 통하여 그 결과를 바탕으로 기존 전략이 수정되어가는 지속적인 발전과정을 겪게 된다. 호텔기업이 다른 경쟁기업과 차별화되는 능력을 지속적으로 개발하고 발전시키기 위해서는 서비스품질을 강화시키는 것이 무엇보다 중요하며 이를 통해 고객만족과 원하는 재무성과 목표를 달성할 수가 있다. 따라서 서비스품질을 향상시키기 위해서는 전사적인 노력과 함께 장기적인 전략적 접근이 필요한데 이러한 전략을 효과적으로 실행하기 위해서는 BSC의 네 가지 관점에서 전략목표를 정하고 그 목표의 달성 여부를 측정하고 관리할 성과지표를 개발해야 한다. 이러한 성과지표를 각자 호텔기업의 특성에 맞게 개발하고 지속적으로 관리하는 것이 기업의 경쟁력을 유지하기 위해서 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 첫째 아직까지 BSC를 도입한 호텔기업이 많지 않기 때문에 BSC 관점을 통한 호텔서비스품질의 향상이라는 결과를 일반화시키기에는 무리가 있다는 점과 둘째 각 관점을 설명하는 성과지표의 개수가 호텔기업의전반적인 현황을 대표하기에는 한계를 지닌다고 볼 수 있다. 또한 서비스 품질을 하나의 요인으로 묶어서 측정하는 방법보다는 5개 각각의 요인 별로 구분해서 측정하는 것이 연구의 효과성 측면에서 바람직할 것으로 판단된다. 향후의 연구에서는 이들에 대한 개선이 이루어져야 할 것으로 보인다.

참고문헌

- [1] Braam, G., Heusinkveld, S., Benders, J. and Aubel, A.(2002), The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability, SOM Graduate School Reach Report, 02G29.
- [2] Brown, T. J., Churchill, G. A., and Peter, J. P.(1993), "Improving the measurement of service quality", Journal of Retailing, 69(Spring), pp. 127-139.
- [3] Carman, J. M.(1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", Journal of Retailing, 66(Spring), pp 33-55.
- [4] Cronin, J. J.(1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", Journal for Marketing, 56(July), pp. 55-68.

- [5] Dev, C. S. and Brown, J. R.(1991), "Franchising and other Operating Arrangement in the Lodging Industry: A strategic Comparison", *Hospitality Research Journal*, 14(3), pp. 23-51.
- [6] Deton, G. A. and White, B.(2000), "Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operation", *Operation Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp. 94-107.
- [7] Eccles, R.(1991), "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 131-137.
- [8] Harris, P. J. and Mongiello, M.(2001), "Key Performance Indicator European Hotel Properties General Managers' Choice and Company Profile", *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13(3), pp. 120-127.
- [9] Jaworski, Bernard, J and Kohil, A. K.(1993), "Market Orientation: Antecedent and Consequences", *Journal of Marketing*, pp. 52-72.
- [10] Johnson, H. and Kaplan, R. S.(1987), "The Rise and Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press.
- [11] Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992), "The Balanced Scored-Measures that drives Performance", Prentice-Hall, 3rd ed.
- [12] Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1996), "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, 70(Jan/feb), pp. 71-79.
- [13] Parasuraman, A. and Zeithmal, V. and Berry L. L.(1988), "A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 64(Spring).
- [14] Teas, R. K.(1993), "Expectation, performance, evaluation and consumers' perception of quality", *Journal of Marketing*, 57(October), pp. 18-34.
- [15] 박무현, 박정아(2004), "관광호텔산업의 BSC 관점간의 연계성분석", *관광학연구*, 28(3), pp. 161-179.
- [16] 손일락(1997), "패밀리 레스토랑의 서비스품질 평가요인에 관한 연구", *호텔외식경영학연구*
- [17] 심영국·이은용·이수범(2003), "호텔산업의 서비스품질이 고객의 재구매 의도에 미치는 영향", *관광연구*, 18(2). pp. 34-67.
- [18] 이선희(1986), "한국호텔기업 서비스 마케팅 전략발전에 관한 연구", *경기대 박사학위논문*
- [19] 이재섭(2005), "호텔마케팅믹스와 경영성과의 관계 연구: 4P's Mix와 BSC의 측정항목을 중심으로", *호텔경영학연구*, 14(3), pp. 89-110.
- [20] 유희경, 김수정(2003), "관광호텔 종사원의 균형성과표를 이용한 핵심성과지표 인식에 관한 실증연구", *호텔경영학연구*, 12(2), pp. 165-185
- [21] 정규엽, 서용진, 이승연(2006), "호텔기업의 BSC 구축을 위한 핵심성과지표 개발", *호텔경영학연구*, 15(3), pp. 1-18.
- [22] 최효중(1995), "서비스 제공자의 질에 대한 고객의 평가요인 및 효과", *경희대 박사학위논문*
- [23] 허성관(1999), "균형성과평가모형에 의한 관광호텔의 경영성과 평가", *한국회계정보학회*, no.29, pp. 39-58.