

# 호텔 기업 복리후생제도가 인지적 경영성과에 미치는 영향 : 호텔 경영형태의 조절효과

The influence of employee benefit system of hotel on perceived performance:  
moderating effect of hotel management type

조한진\* · 이규태\*\*

Cho, Han-Jin, Lee, Gyu-Tae

## Abstract

*This study identified the antecedents of the perceived performance and how they affect the perceived performance. In addition, we want to determine the moderating effect of hotel management type. Based on the literature review, some attributes were derived for this study; such as employee benefit system, perceived performance, and hotel management type. In this study, 261 valid questionnaires, which were investigated from the staffs of 6 five-star hotels in Seoul, were used in the frequency analysis, reliability and CFA, correlation analysis, and SEM. In the results of this study, it is verified that financial support, facility operations support, living support, cultural support, which are sub-factors of employee benefit system had positive significant impact on the perceived performance. In particular, it was found that the financial support had the greatest influence on the perceived performance. Next, hotel management type had a moderating effect on the relationship between facility operations support of employee benefit system and perceived performance. it had a significant and strong influence on the perceived performance. Based on these findings, the hotel should focus on the benefit system of its associates to improve performance. The theoretical and operational implications suggested by the results of this study are discussed in detail in the conclusion.*

핵심용어(Keywords): 복리후생(employee benefit), 인지적 경영성과(perceived performance), 경영형태(management type)

## I. 서론

최근, 환경의 급격한 변화로 인해 기업은 체질개선을 통한 경쟁력 강화에 주안을 두고 있다. 이를 위해 외적 환경요소를 고려한 경영비전의 실행 및 내적 요소를 고려한 인적자원기반 관점에서 경쟁우위를 실현할 수 있는 방안이 제기되고 있다. 특히, 구성원들의 역량 극대화를 통해 경영성과를 창출하는 것은 매우 중요하다 할 수 있다. 즉, 조직 내 성과 및 수익성을 극대화시키기 위해서는 구성원들의 노동생산성에 대한 합리적인

\* 세종대학교 대학원 호텔관광경영학과 박사과정

\*\* 신한대학교 글로벌관광경영학과 교수

평가와 보상이 전제되어야 한다(조은영·윤두열, 2016). 합리적인 보상은 구성원 노력에 대한 보상 및 도덕적 해이를 방지함으로써 기업이 이윤추구를 하는 필수요소라 할 수 있다. 이러한 관점에서 구성원들에 대한 직무 환경 개선 및 복리후생제도의 향상은 우수한 인적자원 확보를 통한 경영성과를 극대화시킬 수 있다(조은영·윤두열, 2016; 정균오·임응순, 2014). 특히, 정균오·임응순(2014)은 171개의 기업을 대상으로 한 연구에서 기업의 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 복리후생비를 제시하였다. 이는 기업의 복리후생제도가 생산성 극대화에 긍정적 영향을 미치고 구성원들을 위한 효과적인 복리후생 프로그램을 제시해야 함을 시사하고 있다. 복리후생제도는 구성원들의 생활안정과 수준의 향상을 목적으로 제공되는 정기급여 이외의 간접보상으로(김성용, 2012; 김이중·이규태, 2014), 노무비적 성격을 지니고 있다(조은영·윤두열, 2016). 따라서 구성원들이 복리후생제도에 대한 만족 및 인지를 하게 되면, 자신의 기업에 대해 호의적인 태도를 가지며 나아가 직무수행 및 성과에 긍정적 영향을 미친다(박슬기·권봉헌, 2016). 또한 노동생산성 및 경영성과도 극대화될 수 있다(강영걸, 2002).

호텔 기업은 고객접점에서 고객, 시장점유율 변화, 매출액 변화와 같은 모든 정보가 구성원들을 통해 이루어지고 분석되기 때문에, 구성원들에 대한 인적자원관리는 매우 중요하다고 할 수 있다(박찬선 등, 2014). 이는 호텔 기업의 수익을 극대화시키기 위해서는 구성원들의 서비스 역량 및 전문성이 호텔의 경쟁력임을 인지하며, 이러한 경쟁력 우위를 위해서는 구성원들에 대한 보상이 적극적으로 이루어져야 함을 의미한다. 호텔 기업의 경쟁력은 과거보다 치열해지고 있으며, 이로 인해 호텔 기업은 보유자산 즉, 구성원들을 최대로 활용하여 역량을 극대화시켜야 한다(Liu & Gan, 2018). 또한 최근 기업의 임금인상이 어려운 현실이기 때문에 복리후생제도에 대한 중요성은 더욱 더 커지고 있다. 복리후생은 구성원들의 의욕을 증진시키고 안정된 노동력 확보 및 생산성 증대효과를 가져올 수 있다(김이중, 2014). 최근, 구성원들의 욕구 다양화, 불경기에 대처하기 위한 기업의 적극적인 비용통제, 우수 인적자원 확보 및 유지를 위해 카페테리아식(cafeteria) 복리후생제도를 적극 활용하고 있다. 많은 대기업에서는 이미 시행중에 있으며, 호텔 기업은 위키텔 호텔이 최초로 2018년에 카페테리아 복리후생제도를 도입하여 구성원들의 만족도를 증대시키고 있다(위키텔 노동조합, 2018).

복리후생제도와 경영성과 간 선행연구를 살펴보면, 주로 일반기업을 대상으로 한 인적자원관리 분야에서 연구가 주로 이루어지고 있으며(곽나래 등, 2011; 김주은, 2018; 우동조 등, 2014; 정균오·임응순, 2014; 조은영·윤두열, 2016), 호텔 기업의 복리후생제도 간 선행연구는 비교적 최근에 이루어지고 있다. 또한 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은 조직 유효성에 주안을 두고 있으며(서철현 등 2012; 서철현·양진연, 2013; 이현정·정하윤, 2008; 박슬기·권봉헌, 2016), 복리후생제도와 경영성과 간 연구는 한창근(2018)의 연구를 제외하고는 전무하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 호텔 기업의 복리후생제도가 경영성과에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

호텔의 경영형태는 독립경영호텔과 체인호텔(프랜차이즈·위탁경영)로 구분할 수 있는데(이경일·이준혁, 2013), 경영형태에 따라 경영성과(박태수·김홍범, 2006; 이경일·이준혁, 2013; 이창기·박창래, 2000; 정규엽 등, 2002)와 구성원들의 서비스 혁신(Ottenbacher et al., 2006)에 차이가 있다. 따라서 구성원들의 생산성 증대를 가져올 수 있는 복리후생제도의 적극적인 지원은 호텔 경영형태에 따라 차이가 있음을 유추해 볼 수 있다.

이에 본 연구는 호텔 기업 구성원들의 생산성 증대 및 서비스 혁신을 통해 경영성과를 극대화시키고자 하는 복리후생제도의 적극적인 도입이 경영성과에 미치는 영향과 이들 관계가 호텔 경영형태에 따라 어떠한 차이가 있는지 확인하고자 한다. 이러한 연구목적을 통해, 호텔 경영진 및 구성원들에게 동기부여제고, 고충감소, 노사관계개선, 고용안정과 수익성 극대화, 경력개발을 통한 자아실현 등의 시사점을 제안하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 복리후생

글로벌 경영환경의 불확실성 및 경쟁의 심화로 인해 기업 내 임금인상이 지속적으로 어려워지고 있다. 이러한 상황에서 복리후생의 중요성은 더욱 더 강조되고 있다. 복리후생(employee benefit)은 구성원들의 생활안정과 수준의 향상, 헬스 등을 목적으로 제공되는 정기급여 이외의 간접보상을 의미한다(김성용, 2012; 김이중·이규태, 2014). 즉, 기업이 구성원들이나 구성원 가족을 대상으로 간접보상과 복지제도를 제공하여 건강 및 경제적 안정을 실현함으로써 구성원들의 자아실현 및 조직유효성을 극대화시키는 부가적인 보상체제라 할 수 있다.

복리후생제도는 비용부담으로 실시되기 때문에 기업 간 차이가 있을 수 있다. 이에 대한 특성은 다음과 같다(Noe et al., 1997). 먼저, 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험과 법정 복리후생은 제도적으로 의무화되어 있기 때문에 기업은 사회보장차원에서 무조건 제공해야 한다. 한편, 법정 외 복리후생은 법적인 규제를 받지 않기 때문에 노사 간 협의에 의해 제시되기 때문에 기업 간 조건이 상이할 수 있다. 예를 들면, 생활지원인 주택지원, 급식, 생활지도, 경제지원인 구매, 금융, 공제, 예금, 보건위생지원인 의료, 보양, 보건, 문화·체육지원인 문화, 체육, 오락 등이 대표적이다(김이중·이규태, 2014). 그리고 복리후생은 간접보상의 형태를 지니고 있으며, 복리후생의 성격, 수혜 대상자, 복리후생제도의 다양성으로 연계되어 있기 때문에 복잡성을 지니고 있다 할 수 있다. 최근엔 기업이 다양한 복리후생지원 프로그램을 제안하고 이 중에서 구성원들이 스스로 선택할 수 있도록 하는 선택적 복리후생이 도입되는 추세에 있다(서철현·양진연, 2013). 현재 호텔 기업에서는 위 커힐 호텔이 2018년도부터 처음으로 시행중에 있다(위커힐 노동조합, 2018). 이러한 복리후생제도의 성과는 단기보다는 장기에 걸쳐 나타나기 때문에 기업에서는 부가가치 향상을 위한 직접보상은 물론 복리후생비를 증가시키는 것도 효과적인 방안이 될 수 있다(Gary, 2007).

복리후생의 구성요소를 살펴보면, 주거지원, 생활지원, 공제·금융지원, 건강지원, 사회심리적지원, 가족생활지원(조흥식 등, 2001), 주택구입 자금대출, 사원임대아파트, 학자금지원, 단체보험, 상해보험, 개인연금, 의료비지원, 종합검진, 보육비지원(김원식·권병구, 2003), 주거지원, 의료지원, 문화·체육·오락지원, 기타(자녀 교육비, 보육비, 본인 교육비)(전지현·하성욱, 2011), 가족지원, 구성원개인지원, 제도적지원, 저축장려금, 사내복지기금(최수찬·이희중, 2014)으로 구분하여 연구를 진행하였다. 한편, 호텔 기업과 관련한 연구를 살펴보면, 주택지원, 가족지원, 사내프로그램지원, 교통 및 시설지원, 자기개발지원(서철현·양진연, 2013), 생활지원, 자금지원, 보건위생지원, 문화·체육·오락시설, 사회보험지원(김이중·이규태, 2014), 자금지원, 시설운영, 문화지원, 생활지원(박슬기·권봉헌, 2016)으로 분류하여 연구를 진행하였다. 이러한 연구를 토대로 본 연구에서는 현재 국내 호텔에서 진행되고 있는 박슬기·권봉헌(2016)의 4개 하위 요인을 토대로 연구를 진행하고자 한다.

복리후생제도의 선행연구를 살펴보면, 주로 구성원들의 직무만족(서철현 등, 2012; 이현정·정하윤, 2008; 장현문 등, 2010; Ting, 2011; Williams et al., 2002) 및 조직몰입(Harris & Fink, 1994)을 극대화시킨다. 이는 구성원들의 이직의도(최수찬·이희중, 2014; Morris, 2009; Rosen et al., 2011)를 낮출 수 있음을 의미한다. 나아가 고객들에 대한 서비스지향성을 극대화시킬 수 있다(박슬기·권봉헌, 2016). 또한 생산성, 부가가치, 비용관리, ROI, 기업가치와 같은 경영성과에도 긍정적 영향을 미침을 알 수 있다(곽나래 등, 2011; 김성만·민준

식, 2011; 김주은, 2018; 우동조 등, 2014; 정균오 · 임응순, 2014; 조은영 · 윤두열, 2016; 한창근, 2018). 따라서 선행연구를 고찰해 보면, 복리후생에 대한 호텔 기업의 적극적인 지원은 경영성과 극대화를 보여줄 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 인지적 경영성과

경영성과는 다양하고 다의적인 개념이 제시되고 있다. 따라서 명확한 정의를 내리기가 어려운 실정이다(박영진 등, 2015). 경영성과는 서비스 품질, 효과성, 생산성 등의 다차원적 개념으로, 해당 기업은 물론 구성원들의 서비스에서 생산에 이르기까지 수행직무, 계획, 목표, 정책효과를 의미한다(이세구, 2003). 일반적으로 경영성과는 객관적 성과(objective performance)와 인지적 성과(perceived performance)로 구분한다(한현정 · 윤세목, 2011). 객관적 성과는 경영활동의 주요 목표인 이익극대화라는 측면에서 기업의 성과지표로 널리 활용되어 왔다. 주로 매출액, 판매량, 이윤창출, 시장점유율, ROI 등이 대표적이다(김진강, 2005; 김희정 · 천성용, 2011). 그러나, 최근 기업 성과를 평가하는데 있어 객관적 성과가 대표적이라고 하기에는 많은 한계점이 제시되어 왔다(서재수 등, 2014). 객관적 성과는 많은 장점에도 불구하고, 적시적인 신호의 부재, 미래성과에 대한 예측의 한계, 구성원 및 고객과 같은 이해관계자의 견해를 반영하지 못한다는 것이다(안소영 · 한진수, 2018; Ittner & Larcker, 2003). 이러한 이유로 인해 인지적 경영성과는 일반 기업은 물론 호텔 기업에서도 중요한 역할을 하고 있다. 특히, 호텔은 인적자원을 활용하여 서비스 제공 및 브랜드 가치제고, 이미지 극대화과 같은 인지적 경영성과를 중요시하고 있다. 인지적 경영성과는 구성원들의 설문을 통해 견해를 측정하기 때문에 주관적 의견을 파악할 수 있는 장점이 있지만, 성과에 대한 객관성 및 신뢰성에 의문을 가질 수 있다(신창환, 2012).

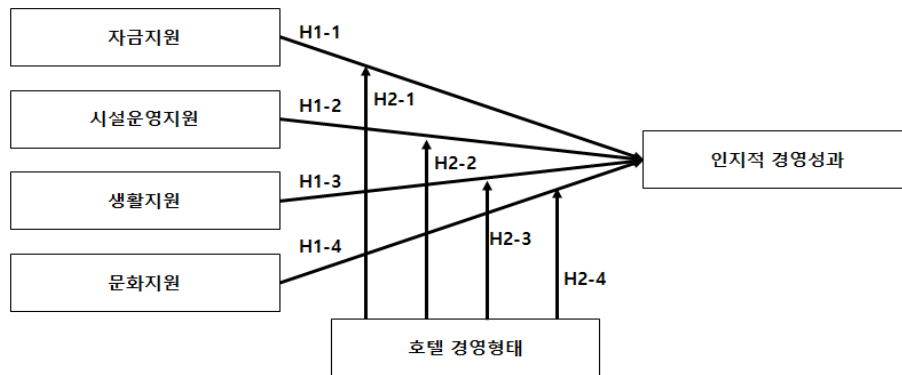
그럼에도 불구하고, 인지적 경영성과와 관련된 성과개선 결과에 주안을 주는 연구가 증가하고 있다(박정호 · 이도석, 2015). 구체적인 이유는 다음과 같다. 조직성과 극대화를 위해 복잡성과 다양성이 존재하고, 조직 내 구체적인 성과지표의 결과를 확인하기 어렵기 때문이며, 자료수집의 한계성 및 보안상의 이유로 조직의 동의를 구하기가 어렵다. 그리고 각 기업별 데이터를 확보한다 하더라도 사업 간 혹은 국가 간 회계기준이 상이하기 때문에 측정이 매우 어렵다고 할 수 있다. 이러한 이유로 인해 구성원들을 대상으로 인지적 경영성과를 측정할 수밖에 없다(나현정 등, 2018; Schachter, 2010). 또한 객관적 성과와 인지적 성과의 측정은 서로 유의미한 상관성을 지니고 있기 때문에(Martin & Smith, 2005), 인지적 성과를 통한 연구결과가 객관적 성과를 통한 연구결과와 일치한다는 선행연구를 지지하고 있다(Dess & Robinson, 1984). Venkatraman & Ramanujam(1987)은 판매 및 순이익의 증가율, 수익성과 관련하여 객관적 성과측정과 인지적 성과측정을 동시에 진행하였다. 인지적 성과측정은 관리자에게 응답을 하게 하고, 객관적 성과측정은 2차 자료를 활용하였다. 그 결과 인지적 데이터는 객관적 성과지표로 사용할 수 있다는 결과를 제시하였다. 따라서 객관적 성과에 대한 측정과 인지적 성과에 대한 측정은 동일하다고 판단할 수 있다. 또한 호텔 기업은 상장된 곳이 거의 없어 객관적 성과를 측정하기가 매우 어려우며(신우영 · 홍순옥, 2018), 호텔 경영진은 목표관리를 위해 자기진단을 하기 때문에 호텔 기업의 경영분석 시 주체는 금융기관과 같이 기업 외부에 있기보다는 내부에 있다고 볼 수 있다(이생노 등, 2014). 이에 본 연구는 호텔 복리후생제도가 경영성과에 미치는 영향을 확인하고자 호텔 기업 내 구성원들이 인지하는 성과를 종속변수로 선정하여 연구를 진행하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 가설 설정

##### 1) 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

##### 2) 가설 설정

###### ① 복리후생제도와 인지적 경영성과 간 관계

복리후생제도와 경영성과 간 영향관계를 살펴보면, 기업들의 복리후생제도는 주로 구성원들의 직무만족(서철현 등, 2012; 이현정·정하윤, 2008; 장헌문 등, 2010; Ting, 2011; Williams et al., 2002) 및 조직몰입(Harris & Fink, 1994)을 극대화시키며, 이직의도를 저하시킨다(최수찬·이희중, 2014; Morris, 2009; Rosen et al., 2011)고 하였다. 또한 우동조 등(2014)은 복리후생비가 1인당 부가가치에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 생산성 향상에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다(강영걸, 2002). 광나래 등(2011)은 2001년부터 2010년까지 총 10년간 KOSPI 상장기업 및 코스닥 상장기업을 대상으로 한 연구에서 기업의 복리후생비가 경영성과에 영향을 미친다고 하였으며, 특히, 경영진의 복리후생비 지출과 관련된 의사결정에 영향을 미쳐 효과적인 비용관리를 수행할 수 있다고 하였다. 김성만·민춘식(2011)은 복리후생비가 경영성과의 주요 지표라 할 수 있는 ROI에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 정군오·임응순(2014)은 171개의 기업을 대상으로 복리후생비 지출과 관련한 선행연구에서 기업의 경영성과 창출의 주요 원인으로 복리후생비를 제시하였다. 조은영·윤두열(2016)은 복리후생비와 교육훈련비의 지출규모가 클수록 경영성과와 기업가치에 영향을 미친다고 하였다. 김주은(2018)은 연구개발비와 복리후생비에 대한 적극적인 투자로 인해 기업의 경쟁력 및 기업의 가치를 상승시킨다고 하였다. 한창근(2018)은 호텔 기업의 교육훈련비와 복리후생비가 경영성과에 미치는 영향을 주제로 한 연구에서 복리후생비의 지출이 교육훈련비의 지출보다 경영성과에 큰 영향을 미친다고 하였다. 이러한 선행연구를 토대로 본 연구는 호텔 기업의 복리후생제도가 인지적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1: 호텔 기업의 복리후생제도는 인지적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 자금지원은 인지적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 시설운영지원은 인지적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 문화지원은 인지적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 생활지원은 인지적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## ② 호텔 경영형태의 조절효과

호텔 경영형태는 크게 독립경영호텔(independent hotel)과 체인호텔(chain hotel)로 나눌 수 있는데, 독립경영 호텔은 소유주가 호텔에 직접 투자 및 경영을 하는 방식으로 의사결정 혹은 정책에 대해 규제에 덜 민감하여 자유로운 경영이 가능하다(김이중, 2012). 체인호텔은 프랜차이즈 호텔(franchise hotel)과 위탁경영호텔(management contract hotel)로 구분할 수 있는데, 프랜차이즈 호텔은 가맹점과 가맹본부 간 계약을 통해 가맹점 호텔이 가맹본부의 경영방법을 도입하여 운영하는 것으로 소유주와 경영자가 같은 형태이다. 한편, 위탁경영 호텔은 본부로부터 경영자가 파견되어 호텔에 대한 직접 경영을 하는 방식을 말한다(김이중, 2012). 호텔 기업의 경영형태는 경영철학과 이념 및 경영기법에 따라 차이가 있기 때문에(정규엽 등, 2002; 최학수·김만술, 2004; Ottenbacher et al., 2006), 호텔 경영형태와 관련한 연구가 지속되어 왔다. 이창기·박창래(2000)는 독립경영호텔, 국내체인호텔, 해외체인호텔에 따른 재무성과의 차이를 비교분석한 결과, 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 박태수·김홍범(2006)은 호텔체인의 유·무에 따른 재무비율과 수익성 간 관계에서 유동성, 안정성, 성장성, 활동성과 같은 재무비율이 재무성과에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 또한 체인 유·무에 따라 안정성의 차입금의존도, 성장성의 매출액증가율과 영업이익증가율, 활동성의 자산회전율이 유의한 차이를 보인다고 하였다. 김수정(2013)은 호텔의 체인 유·무에 따른 경영성과 차이분석결과 안정성 비율에 있어 유동 비율, 부채비율, 차입금 의존도, 활동성 비율에서는 총자산회전율 매출채권회전율에서 유의한 차이가 있다고 하였다. 이경일·이준혁(2013)은 호텔 기업문화가 관계마케팅 전략과 경영성과에 영향을 미치는데 있어 호텔 경영형태에 따라 차이가 있음을 확인하였다. 따라서 선행연구를 토대로 호텔 경영형태는 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있기 때문에 조절변수로 선정하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2: 호텔 기업의 복리후생제도가 인지적 경영성과에 미치는 영향은 호텔 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2-1: 자금지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향은 호텔 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2-2: 시설운영지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향은 호텔 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2-3: 문화지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향은 호텔 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

가설 2-4: 생활지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향은 호텔 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정 도구의 개발

### 1) 복리후생

본 연구에서의 복리후생은 호텔 기업이 구성원들을 대상으로 간접보상과 복리후생제도를 제공하여 건강 및

경제적 안정에 기여함으로써 구성원들의 자아실현 및 조직 유효성을 실현시키는 부가적인 보상체제로 정의하고자 한다. 복리후생의 하위요인은 박슬기·권봉현(2016)의 연구를 토대로 하여 자금지원, 시설운영지원, 문화지원, 생활지원의 4개 하위요인으로 구성하였다. 측정항목은 박슬기·권봉현(2016), 서철현 등(2012), 최수찬이희종(2014)의 연구를 토대로 총 16문항을 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

## 2) 인지적 경영성과

본 연구에서의 인지적 경영성과는 구성원들이 지각한 호텔 기업의 총매출액의 변화, 시장점유율 증가, 영업이익 증가, 고객 수 증가로 정의하고자 한다. 측정항목은 나현정 등(2018), 한현정·윤세목(2011)의 연구를 토대로 하여 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 4문항(총매출액, 시장점유율, 영업이익, 고객 수 증가)을 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

## 3) 호텔 경영형태

본 연구에서의 호텔 경영형태는 독립경영호텔과 위탁경영호텔로 구분하여 정의를 내렸으며, 설문지에 호텔명을 표기 후 각 호텔의 경영형태로 바꾸어 본 연구에 적용하였다.

## 3. 표본추출 방법 및 분석 방법

본 연구는 자료수집을 위한 방법으로 이론적 배경을 토대로 호텔 기업의 복리후생제도가 구성원들의 인지적 경영성과에 영향을 미치는데 있어 호텔 경영형태에 따라 어떠한 차이가 있는지 확인하기 위해 5성급 호텔 구성원을 연구의 모집단으로 규정하였다. 그리고 모집단을 측정하기 위해 서울 지역 6개 5성급 호텔(독립경영호텔: WH, LO, IP, 체인경영호텔: HY, MA, HT)에서 근무하는 호텔 기업 정규직 구성원들을 대상으로 표본을 추출하였다. 정규직으로 한정된 이유는 호텔 기업 모든 복리후생제도의 혜택을 모두 누릴 수 있기 때문이다. 한편, 설문조사는 2019년 1월 2일부터 1월 25일까지 약 3주간 각 호텔의 인사팀장을 만나 본 연구의 취지를 설명한 후, 설문조사를 수행하였다. 각 호텔마다 50부씩 총 300부의 설문지를 배포하였고, 회수된 설문지는 총 277부였다. 그 중 이상치 및 결측치가 포함된 설문지 16부를 분석에서 제외하고 총 261부를 실증분석에 사용하였다.

분석방법은 SPSS 18.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도 분석 및 상관관계 분석을 수행하였고, AMOS 21.0을 사용하여 확인적 요인분석 및 구조방정식 모형분석(SEM)을 실행하였다.

# IV. 실증 분석

## 1. 표본의 특성

자료로 활용된 261부에 대한 빈도분석 결과는 다음 <표 1>과 같다. 성별 분포는 남성이 143명(54.8%), 여성이 118명(45.2%), 학력별 분포는 초대졸이 87명(33.3%), 대졸이 129명(49.4%), 대학원 이상이 45명(17.3%), 연령별 분포는 20대가 79명(30.3%), 30대가 126명(48.3%), 40대 이상이 56명(21.4%)으로 나타났다. 직급별 분포

는 사원캡틴급이 163명(62.5%), 대리급이 62명(23.8%), 과장급 이상이 36명(13.7%), 부서별 분포는 객실팀이 41명(15.7%), 식음료팀이 82명(31.4%), 조리팀이 77명(29.5%), 세일즈마케팅팀이 38명(14.6%), 지원부서가 23명(8.8%)로 분포되었다. 마지막으로, 경영형태별 분포는 독립경영호텔이 129명(49.4%), 체인경영호텔이 132명(50.6%)으로 나타났다. 따라서 본 연구수행은 적합한 것으로 판단할 수 있다.

<표 1> 표본의 특성(N=261)

| 변수명   |          | 빈도(비율 %)  | 변수명        |        | 빈도(비율 %)   |
|-------|----------|-----------|------------|--------|------------|
| 성별    | 남성       | 143(54.8) | 학력         | 초대졸    | 87(33.3)   |
|       | 여성       | 118(45.2) |            | 대졸     | 129(49.4)  |
|       |          |           |            | 대학원 이상 | 45(17.3)   |
|       |          |           |            |        |            |
| 연령    | 20대      | 79(30.3)  | 직급         | 사원·캡틴급 | 163(62.5)  |
|       | 30대      | 126(48.3) |            | 대리급    | 62(23.8)   |
|       | 40대 이상   | 56(21.4)  |            | 과장급 이상 | 36(13.7)   |
|       |          |           |            |        |            |
| 부서(팀) | 객실팀      | 41(15.7)  | 호텔<br>경영형태 | 독립경영호텔 | 129(49.4)  |
|       | 식음료팀     | 82(31.4)  |            | 체인경영호텔 | 132(50.6)  |
|       | 조리팀      | 77(29.5)  |            |        |            |
|       | 세일즈 마케팅팀 | 38(14.6)  |            |        |            |
|       | 지원부서     | 23(8.8)   |            |        |            |
|       |          |           | 총 표본 수     |        | 261(100.0) |

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

### 1) 구성개념 간 집중타당성 및 신뢰도 분석

집중타당성 검증을 위한 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 2>와 같다. 본 연구 측정모델의 적합도 지수는  $\chi^2=278.535(df=160, p=.000)$ , GFI=.902, AGFI=.871, TLI=.959, CFI=.965, RMR=.036, RMSEA=.053으로 전체적인 적합도 지수가 만족스러운 요인구조를 지니고 있는 것으로 나타났다. 또한 평균분산추출값은 0.5 이상, 개념 신뢰도는 0.7 이상(Fornell & Larcker, 1981)의 기준이 충족되었다. 한편, Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도는 0.6 이상으로(Bagozzi & Yi, 1988), 자금지원 .918, 시설운영지원 .851, 생활지원 .874, 문화지원 .823, 인지적 경영성과 .867로 기준치인 0.6보다 매우 높게 나타나 측정항목에 대한 신뢰도를 확보하고 있는 것으로 분석되었다.



&lt;표 2&gt; 측정모델에 대한 집중타당성 및 신뢰도 분석결과

| 잠재변수                                                     | 측정변수                         | Factor loading | C.R. (t-value) |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|
| 자금지원 (Cronbach's $\alpha=.918$ , AVE=.753, CCR=.938)     |                              |                |                |
| 자금지원 1                                                   | 구성원 및 가족 경조사 지원              | .843           | 13.578**       |
| 자금지원 2                                                   | 구성원 자녀 학자금 지원                | .910           | 14.702**       |
| 자금지원 3                                                   | 구성원 휴양(콘도미니엄)에 대한 적극적 지원     | .894           | 14.445**       |
| 자금지원 4                                                   | 구성원 생일, 기념일에 대한 적극적 지원       | .799           | 12.833**       |
| 자금지원 5                                                   | 주거비에 대한 적극적 지원               | .726           | -              |
| 시설운영지원 (Cronbach's $\alpha=.851$ , AVE=.828, CCR=.935)   |                              |                |                |
| 시설지원 1                                                   | 구성원들 건강관리실의 효과적 운영           | .814           | 12.945**       |
| 시설지원 2                                                   | 구성원들의 휴게공간의 적극적 지원           | .835           | 13.156**       |
| 시설지원 3                                                   | 구성원들의 구내식당 품질에 대한 적극적 지원     | .784           | -              |
| 생활지원 (Cronbach's $\alpha=.874$ , AVE=.677, CCR=.892)     |                              |                |                |
| 생활지원 1                                                   | 구성원 애로사항에 대한 상담 프로그램의 효과적 운영 | .674           | 11.273**       |
| 생활지원 2                                                   | 육아시설 운영 및 지원                 | .842           | 14.786**       |
| 생활지원 3                                                   | 저축장려금 및 사내 복지기금 등의 제도적 지원    | .903           | 15.937**       |
| 생활지원 4                                                   | 병가 및 출산휴가 등에 대한 적극적 지원       | .786           | -              |
| 문화지원 (Cronbach's $\alpha=.823$ , AVE=.641, CCR=.824)     |                              |                |                |
| 문화지원 1                                                   | 구성원 동호회 활동의 적극적 지원           | .640           | 10.152**       |
| 문화지원 2                                                   | 구성원 캔미팅(아유회, 회식)의 적극적 지원     | .692           | 11.048**       |
| 문화지원 3                                                   | 구성원 자기개발의 적극적 지원             | .843           | 13.561**       |
| 문화지원 4                                                   | 호텔 소식에 대한 사외보를 정기적으로 발간함     | .773           | -              |
| 인지적 경영성과 (Cronbach's $\alpha=.867$ , AVE=.682, CCR=.896) |                              |                |                |
| 인지적 경영성과 1                                               | 호텔 총매출액은 경쟁사와 비교하여 증가하고 있음   | .745           | 12.592**       |
| 인지적 경영성과 2                                               | 호텔 시장점유율은 경쟁사와 비교하여 증가하고 있음  | .856           | 14.865**       |
| 인지적 경영성과 3                                               | 호텔 영업이익은 경쟁사와 비교하여 증가하고 있음   | .801           | 18.729**       |
| 인지적 경영성과 4                                               | 호텔 고객 수는 경쟁사와 비교하여 증가하고 있음   | .779           | -              |

Note :  $\chi^2=278.535(df=160, p=.000)$ , GFI=.902, AGFI=.871, TLI=.959, CFI=.965, RMR=.036, RMSEA=.053

\*\*p<.01

## 2) 판별타당성과 법칙타당성 분석

판별타당성은 구성개념 간 AVE 값과 상관관계 제곱 값 비교를 통하여 잠재변수의 AVE가 상관계수의 제곱보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 판단한다. 각 잠재변수 간 상관관계 분석을 실시한 결과, 다음 <표 3>과 같이 모든 잠재변수 AVE 값이 잠재변수 간 상관관계 제곱 값보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 판별타당성이

있는 것으로 판단할 수 있다. 한편, 법칙타당성은 구성개념 간 상관관계가 정(+)의 방향으로 나타났는데, 상관관계 분석표에서도 변수 간 상관관계가 정(+)으로 나타나 법칙타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 구성개념 간 상관관계분석

| 변수      | 평균   | 표준편차 | 자금지원                    | 시설운영지원                  | 생활지원                    | 문화지원                    | 인지적경영성과                 |
|---------|------|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 자금지원    | 3.44 | .759 | <u>.753<sup>a</sup></u> | .166 <sup>b</sup>       | .266 <sup>b</sup>       | .341 <sup>b</sup>       | .566 <sup>b</sup>       |
| 시설운영지원  | 3.60 | .549 | .407 <sup>**</sup>      | <u>.828<sup>a</sup></u> | .146 <sup>b</sup>       | .143 <sup>b</sup>       | .237 <sup>b</sup>       |
| 생활지원    | 3.37 | .791 | .516 <sup>**</sup>      | .382 <sup>**</sup>      | <u>.677<sup>a</sup></u> | .383 <sup>b</sup>       | .347 <sup>b</sup>       |
| 문화지원    | 3.42 | .813 | .584 <sup>**</sup>      | .378 <sup>**</sup>      | .619 <sup>**</sup>      | <u>.641<sup>a</sup></u> | .388 <sup>b</sup>       |
| 인지적경영성과 | 3.49 | .749 | .752 <sup>**</sup>      | .487 <sup>**</sup>      | .589 <sup>**</sup>      | .623 <sup>**</sup>      | <u>.682<sup>a</sup></u> |

a: AVE=Average variance extracted, b: The square of correlation coefficient( $r^2$ )

\*\* p<.01

### 3. 연구 가설의 검증

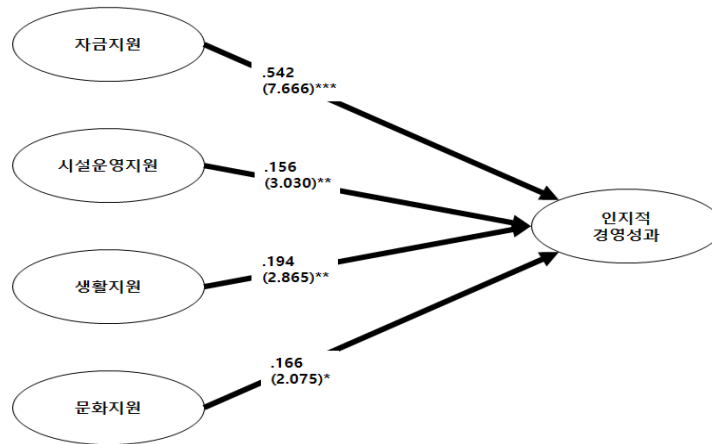
본 연구의 모델 적합도 지수는  $\chi^2=278.535(df=160, p=.000)$ , GFI=.902, AGFI=.871, TLI=.959, CFI=.965, RMR=.036, RMSEA=.053으로 적합도 지수가 양호한 것으로 분석되었다. 연구결과를 구체적으로 살펴보면 다음 <표 4>, <표 5> 및 <그림 2>와 같다. 먼저, 가설 1인 호텔 기업 복리후생제도의 각 하위요인과 인지적 경영성과 간 표준화 회귀계수 및 통계적 유의성을 검증한 결과, 자금지원( $\beta=.542$ , C.R=7.666,  $p=.000$ ), 생활지원( $\beta=.194$ , C.R=2.865,  $p=.004$ ), 문화지원( $\beta=.166$ , C.R=2.075,  $p=.038$ ), 시설운영지원( $\beta=.156$ , C.R=3.030,  $p=.002$ ) 순으로 인지적 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편, 인지적 경영성과의 SMC(squared multiple correlations)는 .783으로 호텔 기업 복리후생제도의 하위요인들은 인지적 경영성과에 대해 78.3%의 설명력을 지니는 것으로 나타났다.

<표 4> 구성요인 간 모수추정결과

| 직접효과 |        | 표준화 회귀계수 | S.E. | C.R.                 | 채택여부 |
|------|--------|----------|------|----------------------|------|
| H1-1 | 자금지원   | .542     | .078 | 7.666 <sup>***</sup> | 채택   |
| H1-2 | 시설운영지원 | .156     | .073 | 3.030 <sup>**</sup>  | 채택   |
| H1-3 | 생활지원   | .194     | .072 | 2.865 <sup>**</sup>  | 채택   |
| H1-4 | 문화지원   | .166     | .074 | 2.075 <sup>*</sup>   | 채택   |

Note :  $\chi^2=278.535(df=160, p=.000)$ , GFI=.902, AGFI=.871, TLI=.959, CFI=.965, RMR=.036, RMSEA=.053

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

주) 유의수준 .05 이내에서 유의적인 경로는 → 로 표시하고, 유의하지 않은 경로는 ...→ 로 표시함.

<그림 2> 구조방정식 모형 분석 결과

다음으로 가설 2인 호텔 경영형태의 조절효과 검증을 위해 다중집단분석(multigroup analysis)을 수행하였다. 먼저, 측정동일성 검증을 위해, 호텔 경영형태를 독립경영호텔(n=129)과 체인경영호텔(n=132)로 구분한 후, 확인적 요인분석을 이용하여 집단 간 요인부하량의 제약모델과 자유모델 간  $\chi^2$ 의 차이를 검증하였다. 그 결과 자유모델의  $\chi^2=523.217$ ,  $df=320$ , 제약모델의  $\chi^2=547.794$ ,  $df=335$ 로서 자유모델과 제약모델의 자유도가 15로 증가하면서  $\chi^2$ 의 차이는  $\Delta\chi^2=24.577$ ,  $df=15$ 로 집단 간 차이가 없는 것으로 나타나( $df=15$  일 때  $\Delta\chi^2=25.00$  이상이면 유의) 측정동일성이 확보되었다. 그리고 다음 <표 5>와 같이 경로의 차이를 검증하였다. 분석결과, 독립경영호텔의 경우, 자금지원( $\beta=.521$ , C.R.=4.551,  $p=.000$ ), 시설운영지원( $\beta=.256$ , C.R.=3.350,  $p=.000$ ), 생활지원( $\beta=.177$ , C.R.=1.974,  $p=.048$ )이 인지적 경영성과, 체인경영호텔의 경우, 자금지원( $\beta=.566$ , C.R.=6.001,  $p=.000$ )만이 인지적 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5> 호텔 경영형태 간 경로계수의 차이검증

| 제약모델   |   |             | 독립경영호텔<br>(n=129) | 체인경영호텔<br>(n=132) | $\chi^2$ | df  | $\Delta\chi^2 / df$ | 채택 여부 |
|--------|---|-------------|-------------------|-------------------|----------|-----|---------------------|-------|
| 자유모델   |   |             | 표준화 회귀계수          |                   | 523.217  | 320 |                     |       |
| 자금지원   | → | 인지적<br>경영성과 | .521***           | .566***           | 523.872  | 321 | 0.655               | 기각    |
| 시설운영지원 |   |             | .256***           | .075              | 526.486  | 321 | 4.269               | 채택    |
| 생활지원   |   |             | .177*             | .189              | 523.220  | 321 | 0.003               | 기각    |
| 문화지원   |   |             | .139              | .200              | 523.605  | 321 | 0.388               | 기각    |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

다음으로, 호텔 경영형태 간 경로계수의 유의한 차이를 확인하기 위해 각 경로 간 자유모델과 제약모델의  $\chi^2$  차이를 검증하였다( $\Delta\chi^2=3.84$  이상일 경우, 유의함). 분석결과, 독립경영호텔의 시설운영지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향( $\beta=.256$ , C.R.=3.350,  $p=.000$ )이 체인경영호텔의 시설운영지원이 인지적 경영성과에 미치는 영향( $\beta=.075$ , C.R.=1.034,  $p=.301$ )보다 통계적으로 유의하고 강하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 부분채택되었다.

## V. 결 론

본 연구는 호텔 기업 복리후생제도가 인지적 경영성과에 미치는 영향과 이들 영향관계가 호텔 경영형태에 따라 어떠한 차이가 있는지를 확인하여 호텔 경영진 및 구성원들에게 동기부여, 노사관계개선, 수익성 극대화, 경력개발을 통한 자아실현 등의 시사점을 제안하고자 한다. 이러한 연구의 결론을 도출하기 위하여 총 2개의 가설을 수립하고 가설검증을 수행하였다. 검증결과를 토대로 아래와 같이 학문적·실무적 시사점을 제안하고자 한다.

첫째, 복리후생제도의 선행연구와 관련하여, 호텔 기업의 복리후생제도는 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은 조직 유효성(서철현 등 2012; 서철현·양진연, 2013; 이현정·정하윤, 2008) 및 서비스지향성(박슬기·권봉현, 2016)과 같은 고객분야에서 연구가 진행되고 있으며, 복리후생제도와 경영성과 간 연구는 한창근(2018)의 연구로 제한되어 있다. 따라서 본 연구는 경영성과의 선행요인으로 복리후생제도의 다양한 요인을 제시하였다는 점에서 향후 연구의 방향성을 제시하였다고 할 수 있다. 또한 독립경영호텔과 체인경영호텔 간 복리후생제도는 다르게 나타날 수 있기 때문에(박태수·김홍범, 2006), 경영형태를 조절변수로 채택하여 타당성과 신뢰성을 확인하였다. 검증 결과, 높은 요인 적재값(최소 .640) 및 신뢰도 계수(최소 .823)를 제시하였다. 이와 같이 호텔 경영형태에 따른 복리후생제도와 경영성과 간 차이는 향후 연구에서 의미있게 활용될 것으로 판단할 수 있다.

둘째, 복리후생제도는 인지적 경영성과에 대해 78.3%의 설명력을 지니는 것으로 분석되었다. 이와 같은 분석결과와 호텔 기업 분야의 복리후생제도 및 경영성과와 관련하여 향후 연구의 방향성을 제시하는데 있어 이 상적이라고 판단할 수 있다. 기존 선행연구를 보면, 복리후생제도와 경영성과 간 선행연구는 주로 일반기업을 대상으로 한 인적자원관리 분야에서 연구가 진행되어 왔다(곽나래 등, 2011; 김주은, 2018; 우동조 등, 2014; 정균오·임응순, 2014; 조은영·윤두열, 2016). 따라서 이를 호텔 기업으로 확대하여 복리후생제도와 경영성과 간 유의미한 연구결과를 제시하였다는 점에서 학문적 시사점이 존재한다.

셋째, 인지적 경영성과에 영향을 미치는 선행요인에 대한 분석결과, 자금지원이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 생활지원, 문화지원, 시설운영지원 순으로 확인되었다. 이는 기존의 선행연구 결과와도 일치하는데(정균오·임응순, 2014), 호텔 기업 구성원들은 정기급여 이외에 자녀 학자금, 휴가비, 주거비 지원에 대해 가장 주안을 두고 있음을 알 수 있다. 최근, 일반기업들은 경영의 어려움을 인지하면서 급여와 같은 직접 인건비를 제한하고 있다. 따라서 상대적으로 높은 직접 인건비 대신 간접비 지원에 주안을 둔다면, 호텔 기업은 인건비 부담을 낮추면서 구성원들의 만족도를 극대화시킬 수 있을 것이다. 나아가 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다. 또한 맞벌이 세대가 증가하면서 구성원들을 위한 육아지원과 같은 생활지원, 독신자를 위한 여행 및 자기개발 프로그램과 같은 문화지원을 적극 장려함으로써 호텔은 경영성과를 가져올 수 있을 것으로 판단할 수 있다. 최근엔 호텔 기업 최초로 워커힐 호텔에서 카페테리아 복리후생제도를 도입하였

는데, 이는 구성원들의 인구통계적 요인에 상관없이 모든 구성원들을 만족시킬 수 있다는 점에서 긍정적인 성과를 도출하고 있다. 즉, 카페테리아 복리후생제도의 도입은 구성원들의 만족 및 나이가 호텔 기업의 경영성과를 증가시킬 수 있다는 점에서 실무적 시사점이 있을 것으로 사료된다.

마지막으로, 호텔 경영형태에 따른 복리후생제도와 경영성과 간 영향관계의 차이를 확인한 결과, 독립경영 호텔은 문화지원을 제외한 모든 요인이 인지적 경영성과에 영향을 미치는 것으로 확인된 반면, 체인경영 호텔은 자금지원만이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 시설운영지원만이 독립경영호텔에서 경영성과에 미치는 영향이 통계적으로 강하고 유의한 것을 알 수 있다. 이는 독립경영호텔의 경우, 모기업의 재무 건전성을 바탕으로 국내 일반 기업과 같은 형태의 복리후생제도를 제공하고 있으나, 체인경영 호텔은 외국 호텔 모기업에서 경영자를 파견하기 때문에 이들은 영업이익에 최우선을 두고 있다. 따라서 필수적인 자금지원 이외에는 타 복리후생제도의 적극적 도입을 기피하는 경향이 있다. 특히, 구성원들을 위한 휴게공간, 구내식당의 품질 등은 독립경영호텔에 비해 낮은 것으로 확인되었는데, 이는 독립경영호텔의 시설운영지원 프로그램이 좀 더 체계적으로 갖추어져 있다는 것을 의미한다. 따라서 체인경영 호텔은 경영성과를 극대화시키기 위해서는 자금지원뿐만 아니라 생활, 문화, 시설운영지원에 적극적인 투자를 해야 할 것으로 판단된다.

본 연구는 호텔 복리후생제도 및 인지적 경영성과와 관련하여 이상적인 결과를 제안하였지만, 몇 가지 한계점이 발견되어 이에 대한 향후 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 호텔 기업의 경영성과를 도출하기 위해서는 복리후생제도의 다양한 요인이 어떻게 영향을 미치는지에 대한 중단적 연구가 필요할 것으로 판단된다. 즉, 복리후생제도의 효과는 장기간에 걸쳐 일어날 수 있기 때문이다. 일반적으로 복리후생제도는 세 부적으로 다양성을 내포하고 있기 때문에 좀 더 의미있는 시사점을 제시 할 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구는 독립경영호텔과 체인경영호텔의 차이를 살펴보았는데, 향후 연구에서는 5성급 호텔과 4성급 호텔의 차이를 확인하는 것도 의미가 있을 것으로 판단할 수 있다.

## <참 고 문 헌>

- 강영걸(2002). 기업의 복리후생비는 생산적 지출인가?. *사회과학연구*, 9(1), 101-114.
- 곽나래 · 심재우 · 고상연(2011). 복리후생비와 경영성과에 관한 연구. *상업교육연구*, 25(4), 323-343.
- 김성만 · 민춘식(2011). 경영성과를 이용한 접대비와 복리후생비의 관계분석. *세무회계연구*, 28(4), 341-363.
- 김성용(2012). *호텔관광인적자원관리*, 서울: 백산출판사.
- 김수정(2013). 호텔경영특성 및 외부환경에 의한 충격에 따른 호텔기업의 경영성과 분석. *호텔관광연구*, 15(2), 143-159.
- 김원식 · 권병구(2003). *선택적 근로자복지제도의 이해: 21C 근로복지의 방향*, 서울: 홍익출판사.
- 김이중(2012). *호텔경영론*, 서울: 새로미.
- 김이중 · 이규태(2014). *Hospitality Human Resources Management 인적자원관리*, 서울: 새로미.
- 김주은(2018). 연구개발비와 복리후생비의 투자증대가 기업의 성장성과 가치에 미치는 영향. *상업교육연구*, 32(4), 115-140.
- 김진강(2005). CRM 시스템 영향요인 중 조직특성 요인과 호텔 기업의 경영성과 및 고객에호도에 미치는 영향. *관광정보연구*, 13-75.
- 김희정 · 천성용(2011). 국내특급호텔의 재무비율과 경영성과 관계에 관한 연구. *호텔관광연구*, 13(3), 137-150.
- 나현정 · 정규엽 · 김윤식(2018). 호텔기업의 지적자본이 인지적 경영성과에 미치는 영향: 경영형태의 조절효과를 중심으로. *호텔경영학연구*, 27(8), 61-80.
- 박슬기 · 권봉헌(2016). 호텔직원의 복리후생에 대한 만족이 서비스지향성에 미치는 영향: 인구통계학적 변수의 조절효과를

- 중심으로. *호텔경영학연구*, 25(2), 199-215.
- 박영진·윤경선·양재영(2015). 여가몰입이 직장만족과 고객지향성 및 경영성파에 미치는 영향. *관광연구저널*, 29(5), 91-104.
- 박정호·이도석(2015). 공공조직 성과분석을 위한 다차원지표 활용의 딜레마: 주관적 성과인식과 객관적 지표 비교를 중심으로. *한국행정정보*, 49(2), 93-117.
- 박찬선·정기주·김소라·유일(2014). 고객서비스 조직의 지적자본과 조직성과 간의 구조적 관계: 동적역량의 역할을 중심으로. *한국콘텐츠논문학회지*, 14(12), 911-923.
- 박태수·김홍범(2006). 호텔체인의 유·무에 따른 재무비율과 수익성간의 관계. *관광연구저널*, 20(3), 245-253.
- 서재수·정용용·정규엽(2014). 호텔 직원의 조직몰입이 비재무적 성과에 미치는 영향: 노조유리유형에 따른 조절효과. *호텔관광연구*, 16(3), 304-333.
- 서철현(2013). 호텔기업의 선택적 복리후생제도 도입이 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. *관광연구*, 28(2), 1-22.
- 서철현·양진연(2013). 호텔기업의 선택적 복리후생제도 도입이 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. *관광연구*, 28(2), 1-22.
- 서철현·양진연·문상정(2012). 호텔기업의 복리후생제도가 종사원의 직무만족, 조직몰입, 이타적 행위에 미치는 영향. *관광연구*, 27(1), 131-153.
- 신우영·홍순옥(2018). 경영자 특성이 경영성파에 미치는 영향: 숙박업 외부감사대상법인의 경영자 국적과 수를 중심으로. *호텔경영학연구*, 27(2), 49-64.
- 신창환(2012). 바우처 서비스 제공기간의 객관적 성과와 주관적 성과의 연계성에 관한 탐색적 연구: 기관운영의 효율성과 이용자 만족도 차원을 중심으로. *사회복지연구*, 43(2), 5-29.
- 안소영·한진수(2018). 호텔의 지속가능경영이 비재무적 성과에 미치는 영향 연구. *호텔경영학연구*, 27(5), 17-33.
- 우동조·김진산·김민정(2014). 기업의 복리후생지출이 부가가치에 미치는 영향. *금융지식연구*, 12(3), 269-295.
- 워커힐 조동조합(2018). 2018년 단체협상자료.
- 이경일·이준혁(2013). 호텔기업의 성장문화가 관계마케팅전략 및 경영성파에 미치는 영향: 호텔경영형태별 조절효과를 중심으로. *호텔경영학연구*, 22(5), 151-173.
- 이생노·박철호·한수정(2014). 호텔종사원의 서비스지향성, 직무만족, 경영성파간의 관계연구. *관광연구저널*, 28(3), 207-219.
- 이세구(2003). 성과주의 예산제도 도입에 따른 지방자치단체의 통합성과관리방안: 서울시 사례를 중심으로. *한국지방재정논집*, 8(1), 135-159.
- 이창기·박창래(2000). 호텔기업의 경영형태와 객실규모가 재무성파에 미치는 영향에 관한 연구. *호텔관광연구*, 3, 191-214.
- 이현정·정하윤(2008). 호텔기업의 복리후생제도와 조직유효성에 관한 연구. *한국외식산업학회지*, 4(2), 89-122.
- 장현문·백유성·권오영(2010). 보상만족이 직무태도에 미치는 영향. *산업경영학회발표논문집*, 1-10.
- 전지현·하성욱(2011). AHP를 이용한 복리후생선호도에 대한 연구. *인적자원관리연구*, 18(1), 179-196.
- 정군오·임운순(2014). 기업의 복리후생비지출과 경영성과 간의 관계분석: kospi기업을 중심으로. *한국산학기술학회논문지*, 15(10), 6029-6035.
- 정규엽·이준혁·서창석(2002). 호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한연구. *호텔경영학연구*, 11(1), 217-244.
- 조은영·윤두열(2016). 복리후생비와 교육훈련비의 지출규모가 경영성과와 기업가치에 미치는 영향. *상업교육연구*, 30(2), 185-214.

- 조흥식·김진수·홍경중(2001). *산업복지론*, 서울: 나남.
- 최수찬·이희종(2014). 중소기업의 복리후생서비스와 이직의도 간 관계에서 조직지원인식, 직무만족의 매개효과. *한국사회복지행정학*, 16(3), 465-491.
- 최학수·김만술(2004). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *관광학연구*, 18(2), 301-321.
- 한창근(2018). 호텔기업의 교육훈련비와 복리후생비가 경영성과에 미치는 영향. *글로벌경영학회지*, 15(2), 1-19.
- 한현정·윤세목(2011). 기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향: 호텔 기업문화와 인지적 재무성과 측정을 중심으로. *호텔경영학연구*, 20(1), 267-284.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B.(1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gary, D.(2007). *A framework for human resource management*, Prentice Hall, Inc.
- Harris, M. M., & Fink, L. S.(1994). Employee benefit programs and attitudinal and behavioral outcomes: a preliminary model. *Human Resource Management Review*, 4, 117-129.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F.(2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 88-95.
- Liu, S. C., & Gan, B.(2018). Creating a competitive advantage by occupying critical position: analysis of the tourism academy network in Taiwan. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(1), 102-121.
- Martin, S., & Smith, P.(2005). Multiple public service performance indicators: toward an integrated statical approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 599-613.
- Morris, L.(2009). Quit and job changes among homecare workers in Maine: the role of wages, hours, and benefits. *The Gerontologist*, 49(5), 635-650.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gehrt, B., & Wright, P. M.(1997). *Human resource management*, Mc Graw-Hill Co.
- Ottensbacher, M., Shaw, V., & Lockwood, A.(2006). An investigation of the factors affecting innovation performance in chain and independent hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 113-128.
- Rosen, J., Stiehl, E. M., Mittal, V., & Leana, C. R.(2011). Stayers, leavers, and swithcers among certified nursing assistants in nursing homes: a longitudinal investigation of turnover intent, staff retention and turnover. *The Gerontologist*, 51(5), 597-609.
- Schachter, H. L.(2010). objective and subjective performance measures: a note terminology. *Administration & Society*, 42(5), 550-567.
- Ting, S.(2011). The effect of internal marketing on organizational commitment, job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational administration Quarterly*, 47(2), 353-382.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V.(1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Williams, M. L., Malos, S. B., & Palmer, D. K.(2002). benefit system and benefit level satisfaction: an expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28, 195-215.





# 방한 일본인 관광객의 온라인 호텔 이용 후기에 대한 관리적 응답 현황 : 온라인 호텔예약사이트 라쿠텐 트래블을 대상으로

Managerial response to the online hotel review of Japanese tourist:

Online hotel reservation site of Rakuten Travel

장주혁\*

Jang, Juhyeok

## Abstract

*The purpose of this study is to examine the online review activity of Japanese tourists, managerial responds of Korean hotel manager, and the effect of managerial response. An analysis of 6,077 data from 101 hotels in Seoul registered on the Rakuten Travel which is representative Japanese hotel reservation site showed that young women make a much longer and better review than men. It is also found that positive customer review activity can be expected as the response rate and the response volume are increased.*

핵심용어(Keywords): 고객 후기(customer review), 관리적 응답(managerial response), 호텔(hotel), 외국인 관광객(foreign tourist)

## I. 서 론

2018년 한국관광공사가 발표한 한국 관광 통계에 의하면, 오늘날 한국의 관광수지는 2001년부터 연속적인 적자를 기록하고 있다. 심지어 2017년에는 전년도 대비 두 배가량 증가된 147억 달러의 적자를 기록하였고, 평창올림픽이 개최된 2018년에도 여전히 상황이 개선되지 않는 등, 관광수지에 있어서 만성적인 문제를 좀처럼 해결하지 못하고 있다. 이러한 관광수지의 악화는 최근 관광 지출이 급속히 증가하고 있는 것에 비해, 2013년부터 6년 가까이 관광 수입이 정체되어있는 것에 기인된 현상이라 할 수 있다. 따라서 외국인 관광객의 유치 및 재방문을 유도하여 관광수입을 증가시키는 것은 현시점에 있어서 중요한 과제이며, 외국인 관광객에 대한 국내 관광업계의 대응 역시 중요하게 다루어져야 할 논점이라 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 일본인 관광객에 초점을 맞추어, 숙박경험에 대한 온라인 후기 활동과 그에 대한 한국 호텔업계의 대응 현황을 살펴보고자 한다. 2017년 한국관광공사가 발표한 외래 관광객 실태 조사 보고서에 따르면, 방한 일본인 관광객은 약 230만 명으로 중국에 이어 두 번째로 많은 것으로 기록되었으며, 그 외에도 재방문 횟수가 9.4회(외국인 전체 평균 4.1회), 재방문 비율도 70.5%(외국인 전체 평균 53.3%)로 전체 평균을 크게 웃돌고 있는 등, 한국 관광산업에 있어서 중요한 부분을 차지하는 것으로 나타났기 때문이다. 그에 비해 동시에 진행된 관광만족

\* 홋카이도 대학 미디어커뮤니케이션 조교수

도 조사에서는, 일본인 관광객의 전반적인 만족도가 숙박부문을 포함하여 최하수준인 것으로 나타났다. 따라서 이러한 일본인 관광객의 숙박경험이 온라인을 통하여 공유될 때, 호텔관리자가 어떻게 대응해야 하는지를 고찰하는 것은, 향후 일본인 관광객의 유치에 있어서 중요한 시사점을 제공할 수 있다고 생각된다.

이에 본 연구에서는 외국인 관광객 중 특히 일본인 관광객에 초점을 맞추어, 그들의 숙박경험에 대한 후기 활동의 현황은 어떠한지, 그들의 후기에 대한 호텔관리자의 대응은 어떻게 이루어지고 있는지, 마지막으로 대응의 결과 어떠한 효과를 기대할 수 있는지를 살펴보는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 온라인 고객 후기

2016년, 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)에서 주창된 이래로 세계적인 화두가 되고 있는 제4차 산업혁명, IoT와 빅데이터, 인공지능 등으로 대표되는 정보통신기술과 융합된 기술혁신을 의미한다. 이러한 기술 혁신은 호텔산업을 포함한 관광산업에도 큰 변화를 일으키고 있는데, 그 대표적인 것이 바로 대량으로 축적된 온라인 고객 후기라 할 수 있다. 근래에는 여행사의 오프라인 점포를 통해서 숙박업체나 항공권 등의 여행상품의 예약이 이루어지는 형태로부터, 온라인 예약 사이트를 통해 예약을 맺는 형태가 일반적인 방식으로 자리 잡게 되었고, 이러한 예약사이트들은 대체적으로 기존 고객이 후기를 공유할 수 있도록 하는 기능을 제공하고 있어, 여행자는 이렇게 축적된 대량의 고객 후기를 의사결정에 활용할 수 있게 되었다. 특히 숙박 예약에 있어서는 오늘날 약 90%의 여행자가 예약에 앞서 온라인 고객 후기를 중요하게 활용하고 있다고 전해진다(Gesenhues, 2013). 또한 이러한 고객 후기는 숙박업체 측과 이해관계가 없는 기존 고객에 의해 작성된 것이기 때문에, 숙박업체가 제공하는 광고정보보다 더욱 신뢰성이 있다고 여겨지는 경향이 있다(Lutz, 1975; Shaw-Ching Liu et al., 2000). 심지어 인터넷에 작성된 고객 후기는 기록으로서 장시간 남기 때문에, 향후 잠재고객의 의사결정에도 중대한 영향을 끼칠 수 있으며, 이에 따라 숙박업계에서 가장 중요한 정보원으로 자리 잡게 되었다.

특히 숙박업계에 있어서 이러한 온라인 고객 후기가 중요한 정보원으로 작용하는 이유는, 숙박 서비스의 특성에서 찾아 볼 수 있다. 일반적으로 숙박 서비스는, 객실과 부대시설 등의 유형요소보다는 인적자원에 의한 서비스, 즉 고객과의 상호작용으로 생산·제공되는 무형요소가 품질 결정에 있어서 더 중요한 역할을 한다고 여겨지고 있다(Chand & Katou, 2007; Choi & Dickson, 2009). 하지만 이러한 서비스는 객실이나 부대시설 등의 유형요소와는 달리 해당 숙박시설을 직접 체험하지 않고서는 사전에 파악이 불가능하며, 이에 따라 필연적으로 기존 고객의 후기를 중요한 정보원으로 활용하게 되는 것이다.

### 2. 온라인 고객 후기에 대한 관리적 응답

한편, 최근 주목을 받고 있는 것은, 이러한 고객 후기에 대한 관리적 응답이라고 할 수 있다. 최근의 여행상품의 거래가 이루어지는 온라인 예약사이트들은, 후기 작성 기능과 더불어 이러한 후기에 대해 관리자가 응답을 할 수 있도록 하는 기능도 동시에 제공 하고 있는데, 이러한 응답 역시 기존 고객의 후기와 함께 인터넷상에 남아서, 잠재고객의 의사결정에 중요한 영향을 끼치게 되기 때문이다. 이에 주목한 선행연구들은 대체적으

로 관리적 응답의 어떠한 속성이 유의한 영향력을 가지는지를 중점적으로 검토하고 있다. 대표적인 예로, Min et al.(2015)는 부정적인 고객 리뷰에 대한 응답에서 의역의 표현 (Paraphrasing Statement)과 공감의 표현 (Empathy Statement)이 포함되면 응답에 대한 고객 만족도가 증가하는 것을 설문지 조사를 통해 검증하였고, Xie et al.(2016)는 1,045개의 호텔에 대한 Tripadvisor의 응답 데이터를 수집하여 분석한 결과, 고객 후기에 대한 응답률이 증가하면 평점 개선과 함께 고객 후기 건수가 증가하는 것을 확인하였다. Rose & Blodgett(2016)는 부정적인 고객 후기를 중심으로, 부정적 경험에 대한 호텔 측의 통제가능성에 따라 응답의 조절효과의 유무를 검토하였는데, 그 결과 부정적 경험의 원인이 호텔 측에서 충분히 통제 가능한 것이었을 경우, 관리적 응답은 호텔 명성에 미치는 악영향을 완화하는 효과가 있음이 확인 되었다.

이러한 관리적 응답은 숙박업계에 있어서 상당히 중요한 과제라 할 수 있는데, 그 이유는 전술한 것과 같이 숙박업계의 서비스 구성이 무형요소 중심이며, 그에 따라 서비스 실패가 필연적으로 발생하는 것과 깊은 관련이 있다. 객실과 부대시설 등의 유형요소는 철저한 사전 점검을 통해서 최상의 상태로 고객에게 전달되도록 품질을 관리하는 것이 가능함에 반해, 무형요소의 경우에는 고객이 존재하는 서비스 접점에서 생산과 동시에 소비되는 특성을 가지고 있어, 사전 점검이라는 개념이 성립되지 않는다. 게다가 인적요소에 의한 서비스는 균일하지 못하며, 상황에 따라 변동하게 되는 이질적인 특성을 가지고 있다. 이러한 요인으로 인하여 숙박업계의 서비스는 여타 서비스업계와 비교하여 높은 서비스 실패의 가능성을 가지고 있다. 이렇듯 숙박업계와 같이 필연적으로 발생하는 서비스 실패에 대해서는 사전 품질관리를 철저히 하는 것 이상으로 사후 품질관리를 철저히 하는 것이 중요한 과제라 할 수 있으며, 이때 고객 후기에 대한 관리적 응답이 바로 사후 품질관리의 일환으로서 활용될 수 있는 것이다. 과거 블로그나 각종 커뮤니티, 개인 홈페이지 등 여러 곳에 산재되어 있었던 고객 후기 정보가, 호텔 예약 사이트의 등장으로 인해 집중화되는 현상을 보이고 있으며, 이에 따라 서비스 제공업자에게 있어서 관리적 응답이 예전보다 용이해졌다. 따라서 최근에는 이러한 온라인 예약 사이트에서의 관리적 응답이 고객의 문제를 해결하고 만족을 회복하기 위한 CRM (Customer Relationship Management)의 채널로서 널리 활용되고 있다(Xie et al.,2016). 적절한 사후 관리를 통해서 경우에 따라서는 애초에 서비스 실패를 경험하지 않았던 고객보다도 더 높은 만족도를 이끌어 낼 수도 있으며(Black & Kelley, 2009; Xie et al.,2016), 해당 고객뿐만 아니라 잠재 고객에게도 관리적 대응의 일련의 과정을 보여줌으로써 브랜드 이미지 제고에도 기여할 수 있다(Xie et al.,2016).

### III. 연구 설계

#### 1. 연구 대상 및 연구 질문

본 연구에서는 일본의 대표적 호텔예약사이트인 라쿠텐 트래블에 등록된 서울 소재 호텔의 후기데이터를 활용하여 방한 일본인 관광객의 구전활동의 면모를 살펴봄과 동시에, 이에 대한 관리적 응답의 현황과 함께 기대할 수 있는 효과를 확인하도록 한다. 라쿠텐 트래블은 Jaran.net와 함께 일본을 대표하는 로컬 호텔 예약 사이트이며, 주로 일본인 주요 타깃고객이다. 하지만 Jaran.net에 비해 한국 호텔에 대한 후기가 더 많이 공유되고 있으며, Tripadvisor 등의 글로벌 사이트와 비교하여 온전히 일본관광객을 대상으로 한 현황과 효과를 파악할 수 있고, 여타 사이트에서는 확인 할 수 없는 후기 작성자의 성별과 나이, 방문 목적, 방문 형태 등의 정보도 파악할 수 있기 때문에 라쿠텐 트래블을 조사 대상 플랫폼으로 선정하였다.

데이터 수집에 있어서는, 외래 관광객 실태 조사 보고서에 의해 일본인 관광객의 약 80%가 서울을 방문하는 것으로 확인되었기 때문에, 서울 소재 숙박업체를 대상으로 하였으며, 2016년부터 2018년까지의 3년간의 데이터를 수집하였다. 그 결과, 총 148개의 숙박업체로부터 6,252건의 고객후기 데이터를 수집할 수 있었다. 이 중 3년간의 고객 후기의 건수가 5건 이하인 숙박업체는 분석에서 제외시켰으며, 최종적으로 총 104개 호텔의 6,077건의 데이터를 실제 분석에 활용하였다. 데이터 수집에는 WebHarvy라는 웹 크롤링 프로그램을 사용하였으며, 분석에는 SPSS 22.0을 사용하였다. 수집된 데이터를 통해 본 연구에서 확인하고자 하는 연구 문제는 다음과 같다.

RQ1. 방한 일본인 관광객의 고객 후기 활동의 현황은 어떠한가.

RQ2. 방한 일본인 관광객의 고객 후기에 대한 한국 숙박업체의 관리적 응답 현황은 어떠한가.

RQ3. 관리적 응답의 수준을 높임에 따라 어떠한 효과를 기대할 수 있는가.

## 2. 관리적 응답 수준과 고객 후기 활동에 대한 조작적 정의

고객 후기에 대한 관리적 응답의 수준을 평가하는 척도로서, 선행연구에서는 응답 길이(Li et al, 2017; Xie et al., 2017), 응답 속도(Li et al, 2017; Sparks et al., 2016; Xie et al., 2017), 응답 건수(Xie et al., 2017), 응답률(Xie et al., 2016)이 주로 사용되고 있었으며, 본 연구에서도 이 4가지 요소들을 활용하도록 한다. 또한 고객 후기 활동에 대해서 선행연구에서는 평점(Proserpio & Zervas, 2017; Xie et al., 2016), 고객 후기 건수(Chevalier et al., 2018; Proserpio & Zervas, 2017; Xie et al., 2016), 고객 후기 길이(Chevalier et al., 2018)등을 활용하고 있다. 본 연구에서도 이 세 가지 척도를 중심으로 고객 후기 활동을 관찰하도록 한다. 단, 후기 건수에 대해서는 객실 당 단위 후기 건수를 사용하고자 하는데, 그 이유는, 객실 수의 영향을 제어하지 않으면, 단순히 객실 수가 많은 호텔이 고객 후기 건수도 많은 결과가 도출 될 수 있기 때문이다.

## IV. 실증 분석

### 1. 자료의 특성

본 연구에서 분석에 활용한 104개의 호텔의 정보와 고객 후기의 정보를 각각 <표 1>과 <표 2>에 정리하였다.

<표 1> 호텔의 특성

| 변 수 명<br>항 목              | 빈도<br>(명) | 비율<br>(%) | 변 수 명<br>항 목                 | 빈도<br>(명) | 비율<br>(%) |
|---------------------------|-----------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|
| 호텔등급<br>(M=3.52 SD=0.985) | N=104     |           | 객실수<br>(M=253.96 SD=114.144) | N=104     |           |
| 1성급                       | 6         | 5.8       | 100 이하                       | 24        | 23.1      |
| 2성급                       | 10        | 9.6       | 100 초과 200 이하                | 30        | 28.8      |
| 3성급                       | 21        | 20.2      | 200 초과 300 이하                | 20        | 19.2      |
| 4성급                       | 58        | 55.8      | 300 초과 400 이하                | 18        | 17.3      |
| 5성급                       | 9         | 8.7       | 400 초과                       | 12        | 11.5      |

&lt;표 2&gt; 고객 후기의 특성

| 변 수 명<br>항 목        | 빈도      | 비율<br>(%) | 변 수 명<br>항 목                | 빈도      | 비율<br>(%) |
|---------------------|---------|-----------|-----------------------------|---------|-----------|
| 평점(M=4.33 SD=0.787) | N=6,077 |           | 방문 형태                       | N=6,077 |           |
| 1점                  | 65      | 1.1       | 혼자                          | 2,323   | 38.2      |
| 2점                  | 130     | 2.1       | 연인                          | 151     | 2.5       |
| 3점                  | 429     | 7.1       | 친구                          | 1,466   | 24.1      |
| 4점                  | 2,567   | 42.2      | 가족                          | 1,853   | 30.5      |
| 5점                  | 2,886   | 47.5      | 직장동료                        | 242     | 4.0       |
|                     |         |           | 기타                          | 42      | 0.7       |
| 방문 목적               | N=6,077 |           | 후기길이<br>(M=197.38 SD=111.3) | N=6,077 |           |
| 여가                  | 5,127   | 84.4      | 100자 이하                     | 2,573   | 42.3      |
| 비즈니스                | 894     | 14.7      | 100자 초과 200자 이하             | 2,045   | 33.7      |
| 기타                  | 56      | 0.9       | 200자 초과 300자 이하             | 819     | 13.5      |
|                     |         |           | 300자 초과 400자 이하             | 326     | 5.4       |
|                     |         |           | 400자 초과 500자 이하             | 161     | 2.6       |
|                     |         |           | 500자 초과                     | 153     | 2.5       |
| 성별                  | N=1,916 |           | 연령대(M=43.21 SD=9.89)        | N=1,916 |           |
| 남성                  | 918     | 47.9      | 20대                         | 87      | 4.5       |
| 여성                  | 998     | 52.1      | 30대                         | 275     | 14.4      |
|                     |         |           | 40대                         | 681     | 35.5      |
|                     |         |           | 50대                         | 682     | 35.6      |
|                     |         |           | 60대이상                       | 191     | 10.0      |

## 2. 고객 후기의 현황

### (1) 평점과 후기 길이

평점에 있어서는 3점을 중심으로 고르게 분포된 정규분포의 형태가 아니라, Gu & Ye(2014)등 여러 선행연구에서도 공통적으로 확인되고 있는 것처럼, 4점과 5점에 치우친 상향평준화의 경향이 <표 2>와 같이 뚜렷하게 나타났다(kolmogorov-Smirnov=0.278\*\*\*). 후기의 길이는 200자 이하의 단문이 주를 이루었으며, 평점과의 상관관계를 분석한 결과, 유의한 음의 상관관계( $R=-0.066^{**}$ )가 관찰되어 평점이 높을수록 후기가 짧아지고 평점이 낮을수록 후기가 길어지는 경향이 관찰되었다. 하지만, 상관계수가 상당히 낮은 수치였기 때문에 뚜렷한 경향이 나타난다고는 할 수 없다.

### (2) 방문 형태

한국의 숙박시설을 이용하는 외국인 관광객은 혼자 오는 경우가 가장 많은 것으로 나타났으며, 가족과 친구와 함께 찾는 경우도 많은 것으로 나타났다. 하지만 연인이나 직장동료와 함께 방문하는 경우는 드문 것으로 나타났다. 연인과의 방문이 적은 이유는, 주로 연령대가 4~50대에 집중해 있다는 점, 직장동료와 함께 방문하

는 경우가 적은 이유로는 방한 목적이 여가에 집중되어 있다는 점을 그 이유로 들 수 있다. 또한 방문형태별 평점의 차이를 분석한 결과, <표 3>과 같이 유의한 차이가 나타난 것을 확인 할 수 있었다( $F=7.704^{***}$ ). 특히 친구와 함께 방문하거나( $M=4.527$ ) 가족과 함께 방문했을 때( $M=4.453$ ) 가장 높은 평점을 기록하는 것으로 나타났다으며, 이는 혼자 방문했을 때( $M=4.272$ ), 그리고 연인과 함께 방문했을 때( $M=4.195$ )와 비교하여 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 3> 방문형태별 평점차이

| 방문 형태  | M     | SD    | 평균차(LSD) |         |       |       |       | F     | p     |
|--------|-------|-------|----------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        |       |       | ①        | ②       | ③     | ④     | ⑤     |       |       |
| ① 혼자   | 4.272 | 0.808 |          |         |       |       |       | 7.704 | 0.000 |
| ② 연인   | 4.195 | 0.901 | 0.077    |         |       |       |       |       |       |
| ③ 친구   | 4.527 | 0.697 | -0.255*  | -0.331* |       |       |       |       |       |
| ④ 가족   | 4.453 | 0.758 | -0.181*  | -0.258* | 0.073 |       |       |       |       |
| ⑤ 직장동료 | 4.446 | 0.670 | -0.174*  | -0.251  | 0.080 | 0.007 |       |       |       |
| ⑥ 기타   | 4.200 | 0.919 | 0.072    | -0.005  | 0.327 | 0.254 | 0.246 |       |       |

### (3) 방문 목적

한국의 숙박시설을 이용하는 외국인 관광객은 대부분 여가를 위해서 방문하는 경우가 많고, 비즈니스목적으로 방문하는 경우는 적은 것을 알 수 있다. 또한 방문 목적별 평점의 차이를 분석한 결과, <표 4>와 같이 유의한 차이가 나타난 것을 확인 할 수 있었다( $F=9.774^{***}$ ). 즉, 여가를 목적으로 방문했을 때( $M=4.416$ ) 높은 평점을 기록하는 것으로 나타났으며, 이는 비즈니스 목적으로 방문했을 때( $M=4.242$ )와 비교하여 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 4> 방문목적별 평점차이

| 방문 목적  | M     | SD    | 평균차(Games-Howell) |       | F     | p     |
|--------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|        |       |       | ①                 | ②     |       |       |
| ① 여가   | 4.416 | 0.767 |                   |       | 9.774 | 0.000 |
| ② 비즈니스 | 4.242 | 0.765 | 0.174*            | 0.464 |       |       |
| ③ 기타   | 3.778 | 1.166 | 0.639             |       |       |       |

※ 등분산의 조건이 만족되지 않았기 때문에 Welch검정을 수행하였고, 다중비교도 Games-Howell을 사용하였다.

### (4) 성별

라쿠텐 트래블은 후기 작성 시에 선택항목으로서 성별과 연령대를 공개할 수 있도록 되어있으며, 본 연구에서 수집한 6,077건의 후기 중에는 총 1,916건의 후기에서 성별과 연령대가 공개되어 있었다. <표 2>에 나타난

성별을 살펴보면 여성의 비율이 다소 우세하지만 대체적으로 균등한 분포를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 성별에 따른 평점과 후기 길이의 차이를 분석한 결과, <표 5>와 같이 유의한 차이가 나타난 것을 확인 할 수 있었다. 즉, 여성이 남성과 비교하여 더 높은 평점을 기록하며( $t=-5.305^{***}$ ), 후기도 더욱 길게 남기는 것이( $t=-8.503^{***}$ )확인되었다.

<표 5> 성별에 따른 평점과 후기길이 차이

| 성별   | 평점    |       | t      | p     | 후기길이    |         | t      | p     |
|------|-------|-------|--------|-------|---------|---------|--------|-------|
|      | M     | SD    |        |       | M       | SD      |        |       |
| ① 남성 | 4.281 | 0.788 | -5.305 | 0.000 | 127.222 | 118.977 | -8.503 | 0.000 |
| ② 여성 | 4.470 | 0.754 |        |       | 177.470 | 139.493 |        |       |

## (5) 연령대

연령대의 분포를 보면, 방한 일본인 관광객은 주로 4~50대를 중심으로 구성되어 있는 것을 확인 할 수 있다. 또한 연령대에 따른 평점과 후기 길이의 차이를 분석한 결과, <표 6>과 같이 유의한 차이가 나타난 것을 확인 할 수 있었다. 즉, 60대 이상의 관광객이 가장 낮은 평점을 매기는 것으로 나타났으며, 특히 이러한 차이는 40대와 비교했을 때 현저한 것으로 나타났다. 또한 20대의 관광객이 가장 높은 평점을 매기는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의한 차이가 확인되지는 않았다. 한편, 후기 길이에 있어서는 20대와 30대의 순서로 가장 긴 후기를 기록하는 것으로 나타났으며, 이 차이는 60대와 비교했을 때 더욱 현저한 것으로 확인 되었다. 즉, 60대가 가장 짧은 후기를 기록하는 것으로 나타났다.

<표 6> 연령대별 평점과 후기길이 차이

| 연령대  | M       | SD      | 평균차(Games-Howell) |         |         |        | F      | p     |
|------|---------|---------|-------------------|---------|---------|--------|--------|-------|
|      |         |         | ①                 | ②       | ③       | ④      |        |       |
| 평점   | ① 20대   | 4.471   | 0.963             |         |         |        |        |       |
|      | ② 30대   | 4.396   | 0.778             | 0.075   |         |        |        |       |
|      | ③ 40대   | 4.405   | 0.701             | 0.066   | -0.009  |        |        | 2.436 |
|      | ④ 50대   | 4.387   | 0.757             | 0.084   | 0.009   | 0.018  |        |       |
|      | ⑤ 60대이상 | 4.183   | 0.959             | 0.288   | 0.213   | 0.222* | 0.204  |       |
| 후기길이 | ① 20대   | 199.287 | 169.931           |         |         |        |        |       |
|      | ② 30대   | 163.793 | 148.254           | 35.495  |         |        |        |       |
|      | ③ 40대   | 151.692 | 132.682           | 47.596  | 12.101  |        |        | 4.246 |
|      | ④ 50대   | 151.607 | 125.768           | 47.680  | 12.186  | 0.085  |        |       |
|      | ⑤ 60대이상 | 129.963 | 103.042           | 69.324* | 33.829* | 21.728 | 21.644 |       |

※등분산의 조건이 만족되지 않았기 때문에 Welch검정을 수행하였고, 다중비교도 Games-Howell을 사용하였다.

### 3. 관리적 응답의 현황

<표 7>에서 볼 수 있듯이, 6,077개의 고객 후기 가운데, 18.2%에 해당하는 1,108개의 후기에만 응답이 이루어진 것으로 확인 되었다. 이러한 낮은 수치는 라쿠텐 트래블이 세계적으로 많이 사용되는 플랫폼이 아니라, 일본 국내에서 주로 사용되는 플랫폼이라는 점이 주된 원인으로 생각된다. 언어적 장벽에도 불구하고 모든 응답은 영어가 아닌 일본어로 이루어져 있었고, 응답의 길이( $M=253.35$ )도 후기의 길이( $M=197.38$ )에 비해 장문으로 작성되는 경향이 확인되었으며, 이는 대응표본 t검정을 통해서 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다( $t=-10.341^{***}$ ). 이는 주로 요점만 전달하는 후기에 비해, 요점의 앞뒤에 정중한 인사나 고객의 후기에 대한 의역의 표현(Paraphrasing Statement)과 공감의 표현(Empathy Statement)등이 포함되었기 때문이라고 생각된다. 또한 응답 속도에 대해서는 절반 이상의 응답이 1주일 내로 이루어 졌으며, 23.7%에 달하는 응답은 후기가 작성된 후 한 달 이상의 시간이 지난 뒤에야 작성되는 것으로 나타났다.

<표 7> 관리적 응답의 특성

| 변 수 명<br>항 목                                                        | 빈도                           | 비율<br>(%)                         | 변 수 명<br>항 목                                                                                   | 빈도                                 | 비율<br>(%)                                |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
| 응답 여부                                                               | $N=6,077$                    |                                   | 응답길이<br>( $M=253.35$ $SD=87.84$ )                                                              | $N=1,108$                          |                                          |
| 응답<br>미응답                                                           | 1,108<br>4,969               | 18.2<br>81.8                      | 100자 이하<br>100자 초과 200자 이하<br>200자 초과 300자 이하<br>300자 초과 400자 이하<br>400자 초과 500자 이하<br>500자 초과 | 102<br>465<br>424<br>82<br>26<br>9 | 8.4<br>38.1<br>34.8<br>6.7<br>2.1<br>0.7 |
| 응답 속도<br>( $M=23.52$ $SD=41.63$ )                                   | $N=1,108$                    |                                   |                                                                                                |                                    |                                          |
| 1주일 이하<br>1주일 초과 2주일 이하<br>2주일 초과 3주일 이하<br>3주일 초과 4주일 이하<br>4주일 초과 | 640<br>92<br>51<br>38<br>288 | 52.6<br>7.6<br>4.2<br>3.1<br>23.7 |                                                                                                |                                    |                                          |

### 4. 관리적 응답 수준과 고객 후기 활동간의 관계

다음으로 관리적 응답 수준(응답 속도, 응답률, 응답 건수, 응답 길이)과 고객 후기 활동(단위 후기 건수, 후기 길이, 평점) 사이에는 어떠한 관계가 있는지를 확인하고자 <표 8>과 같이 상관분석을 실시하였다. 해당분석은 104개의 호텔 중 응답을 시행한 24개 호텔에 대해서 진행되었다.

먼저, 응답 길이와 응답 시간의 2가지 변수는, 고객 후기 활동과 아무런 관계가 없는 것으로 나타났다. 응답률에 대해서는 후기의 길이와 정의 상관관계가 확인되었으며( $R=0.216^*$ ), 단위 후기 건수와도 정의 상관관계가 확인되었다( $R=0.212^*$ ). 즉, 응답률을 증가시킴에 따라 후기가 길어지고 후기의 건수도 증가하는 것을 기대할 수 있다. 다음으로 응답 건수에 대해서는 단위후기건수( $R=0.397^{***}$ ), 평점( $R=0.196^*$ )이 정의 상관관계에 있다는



사실이 발견되었다. 즉 응답 건수를 증가시킴으로서 단위후기의 건수와 함께 평점의 증가를 기대할 수 있다는 사실이 확인되었다. 마지막으로 응답을 한 호텔과 그렇지 않은 호텔에 있어서, 고객 후기 활동에 어떠한 차이가 있는지를 t검정을 통하여 분석한 결과, 후기 길이에 있어서 유의한 차이가 발견되었다.(평균차=24.50,  $t=2.537^*$ )

<표 8> 관리적 응답 수준과 고객 후기 활동과의 관계

| SD       | 상관계수R(N=24) |          |          |        |          |         |
|----------|-------------|----------|----------|--------|----------|---------|
|          | ①           | ②        | ③        | ④      | ⑤        | ⑥       |
| ① 응답길이   | 1           |          |          |        |          |         |
| ② 응답률    | -0.128      | 1        |          |        |          |         |
| ③ 응답건수   | 0.259       | 0.607*** | 1        |        |          |         |
| ④ 응답시간   | -0.307      | -0.219   | -0.342   | 1      |          |         |
| ⑤ 후기길이   | -0.401      | 0.216*   | 0.035    | 0.238  | 1        |         |
| ⑥ 단위후기건수 | -0.246      | 0.212*   | 0.397*** | -0.074 | -0.115   | 1       |
| ⑦ 평점     | 0.019       | 0.125    | 0.196*   | -0.314 | -0.255** | 0.312** |

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 관광수지 개선을 위한 해결책으로서 방한 일본인 관광객의 숙박경험 후기에 대한 관리적 응답에 초점을 맞추어, 고객 후기 활동과의 관계에 대해 확인해보았다. 라쿠텐 트래블이 여타 글로벌 호텔 예약 사이트와 비교해 일본인 관광객에 대한 관리적 응답의 효과를 보다 직접적으로 관찰할 수 있다는 점에 착안하여 해당 사이트를 조사 대상 플랫폼으로 정했지만, 예상보다 응답률이 현저하게 낮다는 사실이 발견되었다. 즉, 세계적으로도 많이 알려진 호텔 예약 사이트와 비교하여 지역기반의 호텔 예약 사이트에서의 평판관리는 활발히 이루어지고 있지 않은 사실이 확인되었다. 또한 이러한 낮은 응답률로 인해, 회귀분석 등의 보다 고차원적인 분석을 실시할 수 없는 등의 제약이 있었다. 하지만, 단편적인 분석으로부터도 한국의 숙박업계에 있어서 유용한 시사점이 다수 관찰되었다. 대표적인 것으로 여성이 남성에 비해 더 좋은 후기를 길게 남긴다는 것, 그리고 젊은 층이 더욱 긴 후기를 남긴다는 것이 관찰되었는데, 이를 통해 숙박업계는 호텔 예약 사이트에서 의사결정의 가장 중요한 정보원으로서 활용되는 후기를 더 길고 더 좋게 양산하기 위해서, 젊은 여성 고객을 타겟으로 후기 작성을 장려하는 것이 가장 효과적이라는 것을 알 수 있었다. 또한 회귀분석이 아닌 상관분석의 결과이기 때문에 인과관계를 단정 지을 수는 없지만, 주로 응답률과 응답건수를 증가시킴에 따라 고객 후기활동에 있어서 긍정적인 결과를 기대할 수 있음이 확인되었다. 구체적으로는 후기건수 대비 응답건수 즉 비율적인 측면이 개선될수록, 보다 긴 후기와 단위후기 건수가 증가를 기대할 수 있다는 점, 그리고 응답건수가 증가함에 따라 단위후기 건수와 더불어 평점 증가를 기대할 수 있다는 점이 확인되었다. 추가적으로, 응답의 길이나 응답 속도는 고객의 후기 활동에 별다른 영향을 끼치지 못하기 때문에, 다소 응답이 늦어지더라도, 또한 매우 간단한 응답이더라도, 일단 응답을 하는 것 자체가 매우 중요하다는 사실 또한 확인되었다.

본 연구는 낮은 응답률로 인하여 단편적인 분석에 그치는 등 많은 한계점이 있었지만, 일본인 고객을 주요

타깃으로 하는 숙박업체에게 온라인 고객 대응에 대한 중요한 시사점을 제공할 수 있었다. 아직까지 국내에서는 고객 후기에 대한 관리적 응답에 대한 연구가 활발하지 않은 실정이지만, 향후 한국 호텔업계에서 널리 활용하고 있는 Tripadvisor 등의 플랫폼을 대상으로 보다 광범위한 연구를 실시하여, 국내 숙박업계를 위해 더 많은 시사점이 도출되기를 기대해 본다.

## <참 고 문 헌>

- Black, H. G., & Kelley, S. W. (2009). A storytelling perspective on online customer reviews reporting service failure and recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(2), 169-179.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry." *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chevalier, J. A., Dover, Y., & Mayzlin, D. (2018). Channels of Impact: User reviews when quality is dynamic and managers respond. *Marketing Science*, 37(5), 688-709.
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). "A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116.
- Gesenhues, A. (2013). Survey: 90% of customers say buying decisions are influenced by online reviews. *Marketing Land*.
- Gu, B., & Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570-582.
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2017). The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. *Tourism Management*, 62, 42-53.
- Lutz, R.J. (1975). "Changing brand attitudes through modification of cognitive structure." *Journal of Consumer Research*, 1, 49-59.
- Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.
- Proserpio, D., & Zervas, G. (2017). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. *Marketing Science*, 36(5), 645-665.
- Rose, M., & Blodgett, J. G. (2016). Should hotels respond to negative online reviews?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 396-410.
- Shaw-Ching Liu, B., D., Sudharshan, and L.O., Hamer. (2000). "After-service response in service quality assessment: a real-time updating model approach." *Journal of Services Marketing*, 14(2), 160-177.
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Xie, K. L., So, K. K. F., & Wang, W. (2017). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 101-110.
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034.

# 기업가 정신이 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향 : 서울시내 5성급 호텔을 중심으로\*

The effect of entrepreneurship on innovation and management performances:  
focus on the 5 star hotels in seoul

임정희\*\* · 공석길\*\*\* · 오석윤\*\*\*\*

Lim, Jung-Hee-Kong, Seok-Gil-Oh, Seok-Youn

## I. 서론

현대 기업은 다양한 환경 요인이 기업경영에 영향을 미치고 있는데, 경제발전 및 소득 증가, 교통수단의 발전, 정보기술의 발전 등으로 인하여 관광객 수는 증가하고 있고, 그에 따른 호텔기업의 경영환경 또한 급변하고 있다. 기업의 경영환경이 급속도로 변화하는 가운데 제품의 수명주기는 짧아지고 있고, 복제는 용이해졌으며, 신제품의 확대 등으로 기업 간 경쟁은 더욱 치열해지고 있다(송동석, 2016). 기업이 지속적으로 성장하고, 존속되기 위해서는 변화와 혁신만이 기업의 생존전략이라고 할 수 있는데, 결국 변화를 위해서는 조직 구성원이 변화하고 혁신해야 기업의 목표를 달성할 수 있다(김예정·오영호, 2017; 정연웅 등, 2014).

급변하는 오늘날의 기업경영 환경에서 혁신을 일으키고 끊임없이 새로운 고객가치를 창조하는 기업만이 생존과 경쟁우위를 창출하고, 지속적인 성장을 달성할 수 있으며 불확실성과 복잡성으로 가득한 경영환경에서 위기를 기회로 이용할 수 있는 창의적이고 혁신적인 기업가정신이 절실히 요구되고 있다(김종영, 2016; Bailetti, 2012; Tomšič et al., 2015).

심화되는 경쟁 환경에서 기업의 성패는 새로운 가치를 창출하게 하는 기업의 혁신활동과 이를 촉발시키는 기업가 정신에 달려있다(Burgelman et al., 2014). Zahra(1996)의 연구에서 기업가 정신은 미래의 변화를 예측하는 통찰력과 새로움에 과감히 도전하는 창의적이고 혁신적인 정신을 의미한다고 하면서, 혁신은 기업으로 하여금 새로운 제품이나 서비스를 창조하게하고, 새로운 생산 공정을 도입하게 한다고 하면서 기업가 정신에 따라 기업 간의 성과 차이가 발생한다고 하였다. 기업가 정신은 혁신활동을 촉발시키는 중요한 동인으로서, 시장의 기회를 포착하고, 새로운 비즈니스 기회를 제공하고, 새로운 제품 및 프로세스를 창조할 수 있게 한다(Bailetti, 2012; Dollinger, 1983; Miller, 1983).

과거 산업화시대에 기업의 경쟁력은 유형자산이 중심이었지만 현대 기업의 경쟁력은 무형자산 중심으로 변화하고 있다(양진호·박상봉, 2014). 국내 호텔기업의 경우 유럽이나 미국 등 선진국에 비해 일반적으로 기업 역사가 짧고 기업규모도 크지 않아 최고경영자에 의해 많은 영향을 받는다. 하지만 국내 호텔기업의 경우 토지, 설비, 제품, 인적자원 등과 같은 유형 자산을 중심으로 안정적인 수익을 창출하려고 하였지만, 최근에는

\* 본 논문은 임정희(2018)의 극동대학교 대학원 박사학위 논문을 축약·보완한 것임

\*\* (주)부성 경영기획실 실장, bsys0707@naver.com, 관심분야: 호텔관광경영

\*\*\* 라마다프라자수원호텔 총주방장, chefkong@hanmail.net, 관심분야: 조리실무, 양식조리

\*\*\*\* 극동대학교 호텔관광경영학과 교수, seokyoh@hanmail.net, 관심분야: 호텔경영, 서비스관리

새로운 정보, 기술, 지식, 기업의 비전 및 문화, 구성원의 역량, 고객 및 사회와의 관계 등과 같은 무형 자산이 기업의 경쟁력 확보에 더욱 중요하게 인식되고 있다(송동석, 2016). 경영자는 기업 내에서 혁신적인 사안을 결정할 수 있는 위치에 있기 때문에 구성원의 혁신행동에 중요한 역할을 한다. 즉, 경영자의 기업가 정신은 조직의 가치로 확대되어 재생산될 수 있는데, 창업자나 경영자 개인의 기업가 정신을 넘어 조직 전반으로 기업가정신이 확대될 필요가 있다(권혁기·손현일, 2014; 장수덕·최석봉, 2013).

기업가 정신이 기업에 활력을 더하고 경영성과를 개선하여 경쟁력을 높이는 효과적인 방안이란 관점에서 기업가 정신과 혁신에 대한 연구가 진행되고 있다. 하지만 국내 호텔기업의 기업가 정신에 대한 연구는 미비하며, 호텔기업의 기업가 정신이 혁신활동과 경영성과와의 관련성에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 호텔기업의 기업가 정신이 직원들의 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향을 파악하여 호텔기업의 기업가 정신 함양을 통해 직원들의 혁신행동을 도모하고 나아가 경영성과를 향상시킴으로써 개인 및 조직의 경쟁력 향상과 지속가능한 성장을 위한 한 시사점을 제공하는데 본 연구의 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업가 정신

최근 기업가 정신은 창업가 또는 기업가뿐만 아니라 조직의 구성원도 기업가 정신을 수행할 수 있으며 소기업, 중소기업, 대기업 등 조직 규모를 불문하고 모두 적용 될 수 있는 개념으로 확장되고 있다(이정호, 2005). 기업가 정신을 일부 기업 경영인의 전유물로 여기고, 국한시켜 기업의 창업정신 만을 강조하는 경향이 있다. 하지만 기업가 정신은 창업정신 만을 일컫는 게 아니라 기업의 창의와 변화, 개선 등을 모두 포함한다(조용화, 2015). Shane & Venkataraman(2000)은 창업만이 기업가정신을 설명할 수 있는 유일한 요인은 아니라는 점을 강조하면서 미래 수익성있는 상품이나 서비스를 창출하기 위해 기회를 발견하고 평가하며 활용하는 과정이라고 하였다.

기업가 정신의 의미를 세분화하면 기업가 지향성과 사내 기업가정신이 있다. 기업가 지향성은 혁신적이고 진취적으로 기업의 자원을 관리하는 기업 활동이다. 사내 기업가 정신은 조직 내에서 스스로 주어진 기회를 최대한 활용하여 자기의 아이디어를 실행하고 성과를 도출하는 것을 의미한다. 사내 기업가 정신은 기업가 정신의 개념을 조직 내로 끌어들이는 개념으로, 조직 내에서 창의적이고 혁신적인 아이디어를 창출함으로써 기업의 발전에 이바지하는 구성원의 능력을 의미한다(정영민, 2015).

Covin & Slevin(1989, 1991)은 사내 기업가 정신을 변화하는 환경에 대응하여 새로운 기회를 추구하는 조직 내부의 과정이라고 하면서, 기업가 정신을 사업관련 위험감수와 기업의 경쟁우위 확보를 위한 혁신과 변화를 추구하며 다른 기업과 적극적으로 경쟁하는 기업가로서 가져야할 전략적 자세로 정의하였다. Sharma & Chrisman(1999)은 기존 기업에 소속된 개인이나 집단이 조직 내에서 새로운 사업을 추진하거나 조직을 혁신적으로 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가 정신을 사내 기업가 정신이라고 하였다. T

이춘우(1999)는 기업가 정신을 치열한 경쟁환경 속에서 자원에 구애받지 않고 혁신성, 위험감수성, 진취성을 통해 새로운 기회를 포착하여 추구하는 도전정신으로 정의하였고, 유사하게 양현주(2011)는 급변하고 불확실한 경영환경 속에서 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 혁신성, 진취성, 그리고 위험추구성을 통해 새로운 기회를 포착하고 가치 있는 무언가를 창출해나가는 도전정신으로 정의하였다. Zahra & Dess(2001)는

기업가 정신을 기업과 관련된 외부환경의 기회를 포착하고 활용하는 행위라고 하였다. 김예정·오영호(2017)는 기업가 정신은 창업가 또는 기업가뿐 만 아니라 기존의 기업에도 적용되는 개념으로 기업과 관련된 위험을 적극적으로 극복하고 창의성을 발휘하여 혁신하는 경제 활동을 창조하고 발전시키는 정신이라고 하였다.

기업가 정신을 자본주의 경제란 끊임없는 혁신을 통하여 창조적인 파괴 과정으로 발전되어 왔으며, 그와 같은 발전의 원동력으로 기업가 정신을 정의한 Schumpeter(1934)는 혁신성과 진취성을 기업가 정신의 구성 요인으로 제안하였다(양현주, 2011 재인용). Miller(1983)는 기업가적 기업을 혁신을 이루는 기업이라고 하면서 기업가 정신의 구성 요인을 혁신성, 위험감수, 진취성(선제적 행동 또는 미래지향성)의 세 가지 요인을 제시하였고, 많은 국내·외 연구자들이 기업가 정신의 구성 요인으로 혁신성, 진취성, 위험추구성의 세 가지 요인을 제시하였다(권혁기·손헌일, 2014; 김예정·오영호, 2017; 김종영, 2016; 박상용·김연정, 2004; 송동석, 2016; 양현주, 2011; 이진석, 2017; 정영민, 2015; 조용화, 2015; Covin & Slevin, 1989, Lassen et al., 2006; Zahra, 1991)

Lumpkin & Dess(1996)는 기업가 지향성을 사내 기업가 정신으로 정의하고, 구성 요인으로 기존의 많은 선행연구에서 제시한 혁신성, 진취성, 위험추구성에 자율성, 경쟁적 적극성의 2가지 요인을 추가하여 개념을 구체화시켰다. 고종남(2009)은 중소기업의 경쟁적 우위를 위한 사내 기업가 정신의 구성요소로 혁신성, 미래지향성, 위험감수성, 자율성, 저돌성을 제시하였다. 조건목(2008)은 중소기업업체 사례 연구에서 기업가 정신의 구성요인으로 혁신성, 위험감수성, 진취성 외에 사회적 책임과 예견력을 추가하였다. 이준희(2016)는 기업가 정신이 사회적 자본에 미치는 영향에 대한 연구에서 기업가 정신을 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적가치추구의 4개 요인으로 파악하였다. 임진혁(2017)의 연구에서 기업가 정신 요인을 혁신성, 자율성, 위험감수성, 미래지향성, 경쟁적 적극성의 5개 요인으로 구분하여 실증분석을 수행하였는데, 분석결과, 혁신성, 자율성, 위험감수성 등의 3개 요인으로 구분되었다.

이처럼 기업가 정신의 구성 요인에 대해 다양하게 제시되고 있지만, 본 연구에서는 선행연구를 토대로 경쟁적 적극성을 제외한 혁신성, 진취성, 위험감수성, 자율성의 4개 요인으로 파악하여 연구를 진행하고자 한다.

## 2. 혁신행동

기업에서의 혁신은 새로운 시장(고객)을 창출하거나 시장 점유율을 높이기 위해 새로운 제품 및 서비스를 개발하거나 기존의 제품 및 서비스를 개선하는 모든 활동으로 이를 통해 기업의 경쟁력을 제고하고, 기업의 성과를 향상시키는 중요한 동인으로 인식되고 있다(Zahra & George, 2002).

혁신에 관해 조직수준에서 많은 연구가 이루어 졌으나 기업의 혁신은 조직구성원들이 가지고 있는 아이디어에서 출발하여 다양한 형태의 혁신성고를 만들어 내기 때문에 혁신의 주체가 개별 조직구성원이라는 점을 고려할 때 구성원의 혁신행동이 강조되고 있다(권혁기·손헌일, 2014; 김해룡·양필석, 2008; 손태원 등, 2002; 윤대혁·정순태, 2006; 이금심, 2017; 이지우 등 2003; 홍완기, 2015, Janssen, 2000; Pretorius et al., 2006; Scott & Bruce, 1994).

Janssen(2000)은 혁신행동을 조직 구성원 개인의 과업이나 조직성고에 기여하기 위해 새로운 아이디어를 개발하여 도입하고 활용하기 위해 노력하는 정도로 규정하였고, Rogers(2002)는 혁신을 조직 내에서 조직 구성원이 새로운 아이디어를 내고 실행하는 전반적인 활동이라고 하였다. Enz(2012)는 서비스 혁신에 대해 고객 관리와 종사원의 직무 수행을 기술적으로 분석하고 발전시켜 지속적인 관리를 통해 새로운 서비스 비즈니스 모델과 서비스 개념을 통해 이익창출을 가져올 수 있는 혁신적인 방법을 모색하는 것이라고 하였다.

홍완기(2015)는 혁신행동이란 문제의식을 바탕으로 이를 해결하기 위해 정보를 탐색하고 대안을 찾아 문제를 해결하려는 노력을 하거나, 새로운 아이디어를 생성하거나 적극적으로 수용하여 활용하고, 이를 확산시켜 나가는 일체의 과정으로 정의하였다. 방태연 등(2016)은 혁신행동이란 문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 생성하고, 아이디어의 실현을 위해 지지를 얻고, 이를 통해 혁신을 위한 시작품을 만드는 것이라고 하였다. 이금심(2017)은 혁신행동을 주어진 상황에서 구성원 개인의 업무 또는 조직 전체의 목표와 성과를 향상 시키려는 목적을 가지고 자발적으로 새로운 아이디어를 창조, 도입하고 지원 및 후원을 받아 실천해 나가는 활동을 포함하는 일련의 행동과정으로 파악할 수 있다고 하였다.

Jassen(2005)은 혁신행동을 구성원의 업무성과를 높이기 위해 새로운 아이디어 도출을 위한 계획적인 행동과 새로운 아이디어에 대한 도입과 응용, 그리고 확산의 과정이라고 하면서, 혁신행동의 구성 요인으로 아이디어 개발, 격려, 실현을 제시 하였다. Kleysen & Street(2001)는 혁신행동은 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동을 의미한다고 하면서 혁신의 구성 요인에 대해 아이디어 창출을 위한 기회탐색, 아이디어 창조, 아이디어 조사도입, 홍보와 확산 및 적용이라는 다섯 가지 요인을 제시하였다.

양종곤 · 이호준(2014)은 혁신행동을 개인과 조직의 성과 향상을 위해 새롭고 유용한 아이디어를 개발하고, 아이디어의 촉진을 통해 지지자의 도움을 얻어 아이디어를 실현, 확산하는 활동이라고 하였다. 이진표(2007)는 구성원 개인의 혁신행동 구성요인으로 혁신창조, 혁신전파, 혁신적용을 제시하였다. 김해룡 · 양필석(2008)은 혁신행동의 구성요인을 아이디어 창출, 아이디어 적용, 아이디어 실행의 3개 요인을 제시하였고, 한운자(2012)도 유사하게 혁신요인을 아이디어 창출, 아이디어 수용, 아이디어 활용의 3개 요인을 제시하였다.

위에서 제시한 혁신행동에 대한 개념 및 구성 요인을 종합하여 보면 혁신행동의 구성 요인으로 아이디어 개발(혁신창조), 아이디어 홍보(혁신촉진), 아이디어 실행(혁신실행)의 세 가지 요인으로 구분할 수 있다.

하지만 이진표(2007)의 연구에서는 혁신행동의 구성 요인 중 혁신창조와 혁신적용 요인이 혁신성가에 미치는 영향은 파악하였지만, 혁신전파가 혁신성가에 미치는 영향을 파악하지 못해서 본 연구에서는 혁신행동의 구성 요인으로 아이디어 개발과 아이디어 실행의 2가지 요인으로 파악하여 연구를 진행하고자 한다.

### 3. 경영성과

일반적으로 성과(performance)의 의미는 활동, 작업 등이 이루어짐으로써 생긴 행위, 결말의 상태 또는 영향이나 변화를 의미하며, 특정 기대, 목적, 혹은 목표의 달성 정도를 의미하는 것으로 볼 수 있다(이기섭, 2013). 경영성과는 기업의 인적, 물적 자원의 효율적인 관리를 통해 측정 및 평가함으로써 전략과 목표의 달성 정도를 나타내는 것으로 경영성과를 창출하는 기업은 수익성 향상과 지속가능한 성장을 도모할 수 있다(최종학, 2010).

Kaplan & Norton(1996)은 경영성과란 기업의 전략적인 의도와 실현 여부에 대한 결과에 대한 측정치라고 하였다. 이기섭(2013)은 경영성과를 조직성으로 보고 호텔기업이 인적, 물적 등의 측면에서 모든 자원을 활용하여 기업을 경영한 결과로 인해 창출되어진 재무적, 비재무적 성과에 대한 직원들의 인식으로 정의하였다. 기업의 성과를 측정하는 방법은 다양한 연구가 존재하고 끊임없는 논란이 지속되고 있으나, 일반적으로 경영성과를 측정하는 방법은 객관적 지표를 이용하는 방법과 주관적 자료를 이용하는 방법이 있다(정영민, 2015; Greenley & Foxall, 1998)

객관적 자료로 대표되는 것이 판매량, 매출액, 영업이익, 매출성장률, 투자수익률, 매출액수익률, 총자산순이

익률, 자기자본이익률과 같은 재무적 자료로 다양한 분야에서 기초적인 경영성과 지표로 사용되고 있다(김지연, 2013; 안형정, 2017). 하지만 김지연(2013)은 객관적인 재무적 자료가 다양한 분야에서 기초적인 성과지표로 사용되지만 사업성과에 대한 확실한 근거는 될 수 없으므로 역동적으로 변화하는 환경 하에서 장기적인 생존력을 갖기 위해서는 혁신성, 고객 서비스 등과 같은 비재무적 지표의 중요성이 강조된다고 하였다. 안형정(2017)은 기업의 재무 자료 확보가 쉽지 않고, 절대적인 성과 수치가 세분시장, 회계기준, 시장크기 등에 따라 차이가 있기 때문에 연구에서 활용하기가 한계가 있다고 하였다.

기업의 경영성과는 매출성과나 시장점유율과 같은 재무적 성과를 대표적으로 들 수 있으며, 재무적 성과와 더불어 제품이나 서비스 품질이나 고객만족, 직원만족, 시장 대응력, 지적자산의 축적과 같은 비재무적인 성과도 또 다른 영역의 성과라고 할 수 있다(원혜숙, 2014). 재무적 지표, 비재무적 지표와 같은 단일 척도만으로는 기업성과의 모든 측면을 설명할 수는 없으므로 일부 연구에서는 재무적 성과와 비재무적 성과의 조합을 제시하고 있다(김지연, 2013). 이러한 점을 감안하면, 기업의 경영성과는 하나의 지표가 아닌 다양한 지표로 측정되어야 한다는 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 경영성과를 기업의 경영활동 수행의 결과로 발생하는 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 주관적 인식으로 정의하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업의 경영성과 측정을 위해 주관적 지표로써 재무적 성과와 비재무적 성과로 호텔기업의 경영성과를 파악하고자 한다.

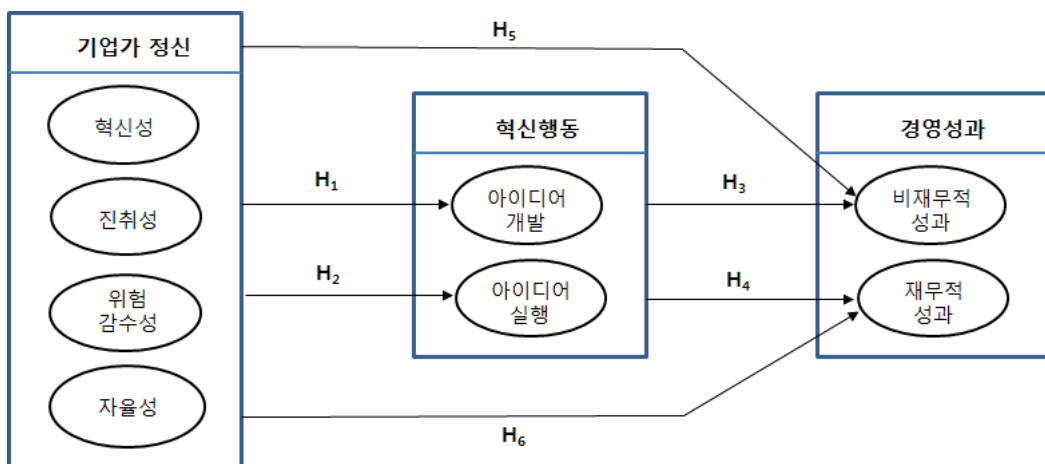
### III. 연구 설계

#### 1. 연구 모형 및 가설 설정

##### 1) 연구 모형

본 연구는 혁신이 중요한 4차 산업 시대에 기업경영에 매우 중요한 이슈인 기업이 정신이 직원들의 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향 관계를 파악하여, 호텔기업의 혁신을 위한 기업과 정신을 파악하고, 혁신활동을 도모하기 위한 시사점을 제시하는 것이 목적이다.

따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구 모형은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

## 2) 연구가설 설정

### ① 기업가 정신과 혁신행동과의 관계

장수덕·최석봉(2013)은 사내 기업가 정신이 중간 관리자의 업무 행동에 미치는 영향을 파악하였고, 이정호(2005)는 기업가 정신이 강할수록 조직성도가 높아진다고 하였다. 권혁기·손현일(2014)은 기업가 정신의 구성 요인 중 경영자의 진취성, 위험감수성은 직원의 혁신행동에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 조용화(2015)는 기업가 정신은 직원들의 창의성도에 미치는 영향을 파악하였고, 송동석(2016)은 기업가 정신이 경영혁신역량활동에 미치는 영향을 파악하였다. 이민정(2016)은 기업가 정신은 직원들이 아이디어 활용 능력에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 방태연 등(2016)은 직원들이 인식하는 사내 기업가 정신이 혁신행동에 미치는 영향은 파악하였다.

선행 연구의 관점을 토대로 본 연구는 호텔기업의 기업가 정신이 직원들의 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 보고 가설 1과 2를 설정하였다.

가설 1: 호텔기업의 기업가 정신은 핵심행동 중 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다.

가설 1-1: 호텔기업의 기업가 정신 중 혁신성은 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다.

가설 1-2: 호텔기업의 기업가 정신 중 진취성은 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다.

가설 1-3: 호텔기업의 기업가 정신 중 위험감수성은 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다.

가설 1-4: 호텔기업의 기업가 정신 중 자율성은 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다.

가설 2: 호텔기업의 기업가 정신은 핵심행동 중 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다.

가설 2-1: 호텔기업의 기업가 정신 중 혁신성은 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다.

가설 2-2: 호텔기업의 기업가 정신 중 진취성은 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다.

가설 2-3: 호텔기업의 기업가 정신 중 위험감수성은 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다.

가설 2-4: 호텔기업의 기업가 정신 중 자율성은 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다.

### ② 혁신행동과 경영성과와의 관계

이건표(2007)는 조직 구성원의 혁신행동 요인 중 혁신창조와 혁신적용은 혁신성도에 미치는 유의한 영향을 파악하였지만, 혁신전파는 혁신성도에 미치는 영향을 파악하지 못하였다. 김광두·홍운선(2011)은 기업의 혁신적 행동은 기업의 성장과 매출 증가를 유도할 수 있다고 하였고, Bukhari & Hilmi(2012)는 전략적 혁신행동은 기업의 성과를 향상시킨다고 하였다. 김광열(2014)은 기술혁신활동이 재무적 성과와 기술성으로 구성되는 경영성도에 미치는 영향을 검증하였다. 이근화(2015)는 혁신을 혁신성과 혁신방향으로 구성하여 경영성도에 미치는 영향을 파악하였는데, 혁신성은 경영성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 혁신방향에 대한 유의성은 검증하지 못하였다. 이정수(2015)는 제조업에 비해 서비스업의 경우 조직성도에 미치는 조직구성원의 영향이 크다고 하면서, 서비스 혁신행동과 조직의 서비스 혁신성은 서비스품질 향상을 혁신성과인 고객이 지각하는 서비스가치에 간접적으로 영향을 미친다고 하였다. 이금심(2017)은 혁신행동이 혁신성도에 미치는 영향은 파악하였지만 경영성도에 미치는 영향은 파악하지 못하였지만, 혁신성도는 경영성도에 영향



을 미치는 것을 파악하였다. 서남숙(2017)은 혁신행동 요인 중 아이디어 실행, 아이디어 촉진, 아이디어 도출은 모두 혁신성과에 영향을 미친다고 하였다.

선행 연구의 관점을 토대로 본 연구는 호텔 직원들의 혁신행동이 경영성과에 영향을 미치는 것으로서 보고 가설 3과 4를 설정하였다.

가설 3: 호텔기업 직원의 혁신행동은 경영성과 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 3-1: 호텔기업 직원의 혁신행동 중 아이디어 개발은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 3-2: 호텔기업 직원의 혁신행동 중 아이디어 실행은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 4: 호텔기업 직원의 혁신행동은 경영성과 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 4-1: 호텔기업 직원의 혁신행동 중 아이디어 개발은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 4-2: 호텔기업 직원의 혁신행동 중 아이디어 실행은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

### ③ 기업가 정신과 경영성과와의 관계

Covin & Slevin(1991)은 기업가 정신의 궁극적인 종속변수는 경영성과가 되어야 함을 강조하였다. Zahra(1991)는 기업가 정신과 기업의 재무적 성과 간에 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 박노윤(2000)은 기업가 정신이 기업의 장기적 수익과 고객이 인식하는 기업 이미지 및 호감도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Matsumoto et al(2002)은 기업가적 성향은 시장지향성과 시장점유율, 신제품 판매 비중으로 대표되는 경영성과에 직접적 영향을 미친다고 하였다. Antoncic & Prodan(2008)는 기술적 기업가 정신이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 파악하였다. 강병오(2011)는 기업가 정신이 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 정영민(2015)은 기업가 정신은 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이준희(2016)는 기업가 정신 요인 중 진취성이 경제적 성과에 영향을 미치고, 혁신성과 위험감수성은 사회적 성과에 영향을 미치는 것으로 파악하였다. 임진혁(2017)은 기업가 정신은 기업의 수익, 수입, 성장을 의미하는 정량적 성공에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 하지만 직원들의 만족도 향상, 근무환경 개선, 지속가능성장 등과 같은 정성적 성공에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 이진석(2017)은 기업가 정신이 사회적 책임과 경영혁신에 미치는 영향은 파악하였지만, 기업성과에 미치는 영향은 파악하지 못하였다.

선행 연구의 관점을 토대로 본 연구에서는 호텔기업의 기업가 정신이 경영성과에 영향을 미치는 것으로서 보고 가설 5와 6을 설정하였다.

가설 5: 호텔기업의 기업가 정신은 경영성과 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 5-1: 호텔기업의 기업가 정신 중 혁신성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 5-2: 호텔기업의 기업가 정신 중 진취성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 5-3: 호텔기업의 기업가 정신 중 위험감수성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 5-4: 호텔기업의 기업가 정신 중 자율성은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 6: 호텔기업의 기업가 정신은 경영성과 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 6-1: 호텔기업의 기업가 정신 중 혁신성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 6-2: 호텔기업의 기업가 정신 중 진취성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 6-3: 호텔기업의 기업가 정신 중 위험감수성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

가설 6-4: 호텔기업의 기업가 정신 중 자율성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 개발

### 1) 기업가 정신

본 연구에서의 기업가 정신을 변화하는 환경에 대비하고, 경쟁력을 강화함으로써 호텔기업이 지속가능한 성장과 발전을 위해 위험을 감수하고, 새로운 기회를 추구하는 창조적이고 혁신적인 도전정신에 대한 호텔기업 내부의 과정에 대한 직원들의 인식으로 정의하고자 한다. 기업가 정신의 측정 항목은 김예정·오영호(2017), Covin & Slevin(1989; 1991), Lassen et al(2006), Lumpkin & Dess(1996)의 연구를 토대로 혁신성, 진취성, 위험감수성, 자율성의 4개 요인으로 구분하여 16문항을 추출하였다.

### 2) 혁신행동

본 연구에서의 혁신행동을 호텔 직원들이 직원 개인과 소속된 부서 및 기업의 성과 향상을 위해 아이디어를 개발하고 실행하는 일련의 행동으로 정의하고자 한다. 혁신행동의 측정 항목은 방태연·이재훈·안성익(2016), 이진표(2007), 홍완기(2015)와 Janssen(2000)의 연구를 토대로 아이디어 개발과 아이디어 실행의 2개 요인으로 구분하여 7문항을 추출하였다.

### 3) 경영성과

본 연구에서의 경영성과는 호텔기업의 경영활동 수행의 결과로 발생하는 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 호텔직원들의 주관적 인식으로 정의하고자 한다. 경영성과의 측정 항목은 이기섭(2013), 이진석(2007)과 Kaplan & Norton(1996)의 연구를 토대로 비재무적 성과와 재무적 성과의 2개 요인으로 구분하여 8문항을 추출하였다.

## 3. 자료 수집 및 표본의 추출방법

본 연구는 호텔 직원들이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 직원들의 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향 관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 국내 호텔 기업에 직원들을 모집단으로 구성하였다. 호텔의 규모나 종류에 따른 등급분류와 지역별 호텔의 특성이 다양하나 본 연구에서는 공간적 범위를 서울시내 5성급 호텔로 한정하였고, 서울시내 12개 5성급 호텔을 임의로 선정하여 조사하였다. 연구자가 해당 호텔의 지인에게 부탁하여 본 설문지의 목적 및 방법을 충분히 설명한 후 각 호텔에 30부씩 총 360부를 배포하였고, 연구자가 직접 방문하여 수거하였다.

본 연구의 설문조사기간은 2017년 9월 20일부터 10월 20일까지 약 1개월에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며, 배포된 설문지 360부 중 347부를 회수하였으며, 이중에서 응답이 부실하거나 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 9부를 제외한 338부를 실증분석에 사용하였다.

## IV. 실증 분석

### 1. 응답자의 인구통계적 특성

자료로 활용된 응답자 338명의 인구통계학적 사항에 대한 빈도분석 결과는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성(n=338)

| 변수명<br>항목 | 빈도(명) | 비율(%) | 변수명<br>항목      | 빈도(명) | 비율(%) |
|-----------|-------|-------|----------------|-------|-------|
| 성별        |       |       | 근무부서           |       |       |
| 남성        | 206   | 60.9  | 객실부서           | 54    | 16.0  |
| 여성        | 132   | 39.1  | 식음료부서          | 87    | 25.7  |
| 연령        |       |       | 조리부서           | 83    | 24.6  |
| 20대       | 132   | 39.1  | 세일즈/마케팅/기획부서   | 35    | 10.4  |
| 30대       | 110   | 32.5  | 인사/교육부서        | 26    | 7.7   |
| 40대       | 78    | 23.1  | 구매부서           | 21    | 6.2   |
| 50세 이상    | 18    | 5.3   | 시설 및 안전관리부서    | 17    | 5.0   |
| 학력        |       |       | 재무/회계부서        | 14    | 4.1   |
| 고졸이하      | 19    | 5.6   | 기타             | 1     | 0.3   |
| 전문대졸      | 166   | 49.1  | 호텔 근무 년 수      |       |       |
| 대졸        | 119   | 35.2  | 1년 미만          | 74    | 21.9  |
| 대학원졸 이상   | 34    | 10.1  | 1년~4년          | 85    | 25.1  |
| 직급        |       |       | 5년~9년          | 59    | 17.5  |
| 사원        | 211   | 62.4  | 10년~14년        | 55    | 16.3  |
| 주임        | 62    | 18.3  | 15년~19년        | 35    | 10.4  |
| 계장/대리     | 37    | 10.9  | 20년 이상         | 30    | 8.9   |
| 과장급 이상    | 28    | 8.3   | 연간 소득          |       |       |
|           |       |       | 2,000만원 미만     | 66    | 19.5  |
|           |       |       | 2,000만~2,900만원 | 116   | 34.3  |
|           |       |       | 3,000만~3,900만원 | 87    | 25.7  |
|           |       |       | 4,000만원 이상     | 50    | 14.8  |
|           |       |       |                | 19    | 5.6   |

### 2. 확인적 요인분석 및 신뢰도 검증

요인구조 모형을 수정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 각 측정 변수들의 표준화 요인 적재치가 0.5 미만인 변수를 제거하였다. 표준화 요인 적재치가 0.5 미만인 변수는 아이디어실행 요인 중 ‘업무와 관련된 아이디어를 유용하게 사용할 수 있도록 노력 한다’의 1개 요인으로 나타나 이 변수를 제외하고 확인적 요인분석

을 수행하였다.

확인적 요인분석 결과  $\chi^2 = 729.664$ ,  $df = 377$ ,  $\chi^2/df = 1.935$ ,  $p = 0.000$ 으로 나타났으며, 연구 모형에 대한 적합도 지수는  $NFI = 0.898$ ,  $IFI = 0.948$ ,  $TLI = 0.935$ ,  $CFI = 0.947$ ,  $RMSEA = 0.053$ 으로 나타나 조방정식 모형에서 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 NFI를 제외한 나머지 모든 수치가 만족할 수준으로 나타났다. 그리고 각 잠재 요인의 표준화 적재치는 혁신성 요인이 0.763 이상, 진취성 요인이 0.742 이상, 위험감수성 요인이 0.722 이상, 자율성 요인이 0.764 이상, 아이디어개발 요인이 0.774 이상, 아이디어실행 요인이 0.804 이상, 비재무적성과 요인이 0.765 이상, 재무적성과 요인이 0.777 이상으로 일반적인 기준으로 사용되는 0.6보다 높게 나타났다. 또한 비표준화계수의 유의성을 판단하기 위한 C.R.의 절대값이 1.96보다 높아 유의수준에 못 미치는 변수는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

신뢰성을 검증하기 위한 내적 일관성을 측정하기 위해 합성신뢰도(CR: construct reliability)를 산출하였다. 합성신뢰도는 모든 요인이 최소 0.799 이상으로 나타나 내적일관성이 높은 것으로 나타났다. 신뢰도의 또 다른 측정치인 평균분산추출(AVE: average variance extracted)은 지료가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타낸 것으로 0.50이상을 요구하고 있는데, 모든 요인이 0.570 이상으로 나타나 8개의 요인들이 각각의 단일 차원성을 띠고 있는 것을 확인할 수 있다

측정 모형의 확인적 요인분석 결과와 모형 적합도는 다음 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 측정 변수에 대한 확인적 요인분석 및 모형 적합도

| 요인명    | 변수                                          | Std. factor loading | t-value | AVE  | CR   |
|--------|---------------------------------------------|---------------------|---------|------|------|
| 혁신성    | 끊임없이 변화와 혁신을 강조 한다                          | .852                |         | .723 | .912 |
|        | 신제품과 서비스 개발에 있어 혁신을 강조 한다                   | .894                | 21.209  |      |      |
|        | 새로운 경영방법이나 업무방법으로 조직 혁신을 추구 한다              | .798                | 17.705  |      |      |
|        | 활발한 의사소통을 통해 혁신적인 성과를 도출하려고 노력 한다           | .763                | 16.537  |      |      |
| 진취성    | 시장에서 주도적 지위를 확보하기 위해 노력 한다                  | .771                |         | .643 | .878 |
|        | 경쟁 호텔과의 경쟁에서 앞서기 위해 노력 한다                   | .742                | 14.348  |      |      |
|        | 경쟁 호텔이 움직이기 전에 앞서서 행동 한다                    | .783                | 15.301  |      |      |
|        | 회사의 미래에 대한 회의나 토의를 자주 한다                    | .775                | 15.129  |      |      |
| 위험 감수성 | 기업의 성장과 변화하는 내·외부 환경에 대하여 교육이나 정보 전달을 많이 한다 | .810                | 15.943  | .570 | .799 |
|        | 저위험-저수익보다 고위험-고수익 사업을 추구하는 성향이 있다           | .722                |         |      |      |
|        | 안정보다는 성장을 지향하는 편이다                          | .751                | 12.534  |      |      |
|        | 높은 성과 달성을 위해 재무적 위험을 감수하는 편이다               | .728                | 12.174  |      |      |

| 요인명     | 변수                                             | Std. factor loading | t-value | AVE  | CR   |
|---------|------------------------------------------------|---------------------|---------|------|------|
| 자율성     | 직원들에게 자율적이고 허용적인 분위기를 조성한다                     | .764                |         | .695 | .901 |
|         | 부서 간, 직원들 간 지식 및 아이디어 공유가 자유롭다                 | .836                | 16.016  |      |      |
|         | 새로운 아이디어 창출을 위해 직원들 간 협력을 중시한다                 | .840                | 16.106  |      |      |
|         | 직원 스스로가 새로운 제품이나 서비스, 프로세스 개선 및 다양한 아이디어를 창출한다 | .789                | 14.981  |      |      |
| 아이디어 개발 | 업무와 관련하여 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다        | .774                |         | .723 | .912 |
|         | 업무 수행 중에 활용할 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 노력한다  | .787                | 14.938  |      |      |
|         | 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해낸다                         | .803                | 15.278  |      |      |
|         | 업무수행 중 좀 더 새롭고 개선된 방법을 찾아내려고 노력한다              | .800                | 15.214  |      |      |
| 아이디어 실행 | 업무와 관련된 아이디어를 업무에 적용하기 위해 노력한다                 | .807                |         | .760 | .864 |
|         | 업무와 관련된 아이디어에 대한 효과성이나 효율성을 평가한다               | .804                | 15.235  |      |      |
| 비재무적 성과 | 제품 및 서비스 품질은 높아지고 있다.                          | .765                |         | .703 | .904 |
|         | 고객 만족도는 높아지고 있다                                | .799                | 14.964  |      |      |
|         | 브랜드 인지도와 이미지가 증가하고 개선되고 있다                     | .801                | 15.015  |      |      |
|         | 거래 고객들은 꾸준히 증가하고 있다                            | .790                | 14.782  |      |      |
| 재무적 성과  | 매출액은 증가하고 있다                                   | .802                |         | .652 | .880 |
|         | 수익성은 향상되고 있다                                   | .860                | 17.128  |      |      |
|         | 다른 경쟁 호텔 평균보다 높은 수익을 올리고 있다                    | .777                | 15.242  |      |      |
|         | 종사원 수에 비해 생산성이 높다                              | .576                | 10.682  |      |      |

측정모형의 적합도

$\chi^2 = 729.664(df = 377)$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/df = 1.935$ ,  $NFI = .898$ ,  $IFI = .948$ ,

$TLI = .935$ ,  $CFI = .947$ ,  $RMSEA = .053$

1) 모든 표준화된 요인 적재치는 99% 신뢰수준에서 유의함

### 3. 상관관계 분석

판별타당성을 검증하기 위해 일반적으로 가장 엄격한 방법인 상관관계 계수와 AVE를 활용하여 요인들의

판별타당성을 충족하는지 확인하였다. 판별타당성을 검증하기 위하여 잠재요인 간의 상관관계 제곱 값과 AVE를 비교하여 AVE가 해당 잠재 요인의 상관관계 제곱 값보다 큰지를 확인하였다. 확인 결과 AVE 값이 가장 적은 위험감수성 요인의 AVE 값은 0.570으로 나타났는데, 이를 상회하는 상관관계 제곱 값인 혁신성 요인과 진취성 요인 각각의 AVE 값이 0.723과 0.643으로 나타나 이들 요인의 상관관계 제곱 값인 0.601을 상회하는 것으로 나타났고, 진취성 요인과 자율성 요인 각각의 AVE 값이 0.643과 0.695로 나타나 이들 요인의 상관관계 제곱 값인 0.591을 상회하는 것으로 나타나, 잠재요인 모두의 판별 타당성은 검증되었다. 다음 <표 3>은 측정모형의 신뢰도와 타당성 평가를 위한 상관관계분석 결과 및 AVE를 제시하였다.

<표 3> 측정모형의 상관관계분석 및 분산추출량

| 요인명        | 1              | 2              | 2              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8      | 평균    | 표준편차 |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|-------|------|
| 혁신성        | [.723]         |                |                |                |                |                |                |        | 3.480 | .800 |
| 진취성        | .775<br>(.601) | [.643]         |                |                |                |                |                |        | 3.417 | .744 |
| 위험<br>감수성  | .600<br>(.360) | .708<br>(.501) | [.570]         |                |                |                |                |        | 3.185 | .781 |
| 자율성        | .673<br>(.453) | .769<br>(.591) | .681<br>(.464) | [.695]         |                |                |                |        | 3.399 | .780 |
| 아이디어<br>개발 | .497<br>(.247) | .517<br>(.267) | .431<br>(.186) | .485<br>(.235) | [.723]         |                |                |        | 3.581 | .680 |
| 아이디어<br>실행 | .475<br>(.226) | .544<br>(.296) | .440<br>(.194) | .505<br>(.255) | .740<br>(.548) | [.760]         |                |        | 3.612 | .694 |
| 비재무적<br>성과 | .568<br>(.323) | .629<br>(.396) | .522<br>(.272) | .597<br>(.356) | .502<br>(.252) | .458<br>(.210) | [.703]         |        | 3.419 | .708 |
| 재무적<br>성과  | .471<br>(.222) | .564<br>(.318) | .520<br>(.270) | .545<br>(.297) | .467<br>(.218) | .426<br>(.181) | .704<br>(.496) | [.652] | 3.385 | .700 |

1) ( )안의 숫자는 잠재 변수 간 상관관계수의 제곱 값을 의미함.

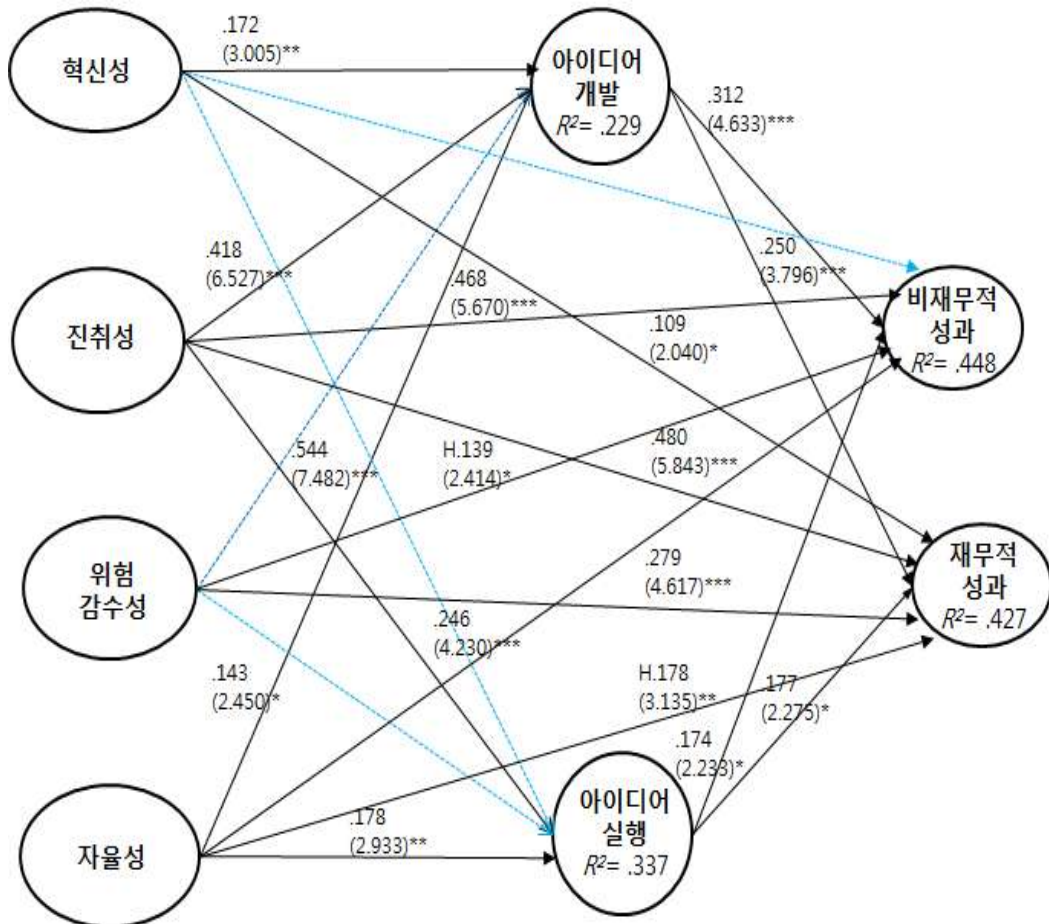
2) [ ]안의 숫자는 AVE 값을 의미함.

#### 4. 연구가설 검증

본 연구는 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향 관계를 파악하기 위해 구조방정식 모형을 검증하였다.

전체 경로에 대한 구조방정식모형 분석을 수행한 결과,  $\chi^2 = 778.701$ ,  $df = 379$ ,  $p = 0.000$ ,  $\chi^2/df = 2.055$ ,  $NFI = 0.891$ ,  $IFI = 0.941$ ,  $TLI = 0.926$ ,  $CFI = 0.940$ ,  $RMSEA = 0.0562$ 로 일반적인 평가 기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 NFI를 제외한 나머지 모든 수치가 만족할 수준으로 나타났다.

다음 <그림 2>는 구조방정식 모형 분석 결과를 도식화 한 것이고, 구조방정식 모형의 구성요인 간 모수 추정 결과는 다음 <표 4>와 같다.



\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

<그림 2> 구조방정식 모형 분석 결과

### 1) 가설 1의 검증: 기업가 정신이 아이디어 개발에 미치는 영향

가설 1인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 혁신행동 중 아이디어 개발에 영향을 미친다는 가설1의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 1-1인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 혁신성은 혁신행동 요인 중 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.172,  $t = 3.005$ 로 유의수준 0.01 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1-2인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성은 혁신행동 요인 중 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.418,  $t = 6.527$ 로 유의수준

&lt;표 4&gt; 구성요인 간 모수 추정 결과

| 가설 경로  |      |        | Estimate | Std. estimate | t-value  |
|--------|------|--------|----------|---------------|----------|
| 혁신성    | ---> | 아이디어개발 | .113     | .172          | 3.005**  |
| 진취성    | ---> | 아이디어개발 | .345     | .418          | 6.527*** |
| 위험감수성  | ---> | 아이디어개발 | .052     | .071          | 1.144    |
| 자율성    | ---> | 아이디어개발 | .110     | .143          | 2.450*   |
| 혁신성    | ---> | 아이디어실행 | .042     | .063          | 1.079    |
| 진취성    | ---> | 아이디어실행 | .459     | .544          | 7.482*** |
| 위험감수성  | ---> | 아이디어실행 | .052     | .069          | 1.084    |
| 자율성    | ---> | 아이디어실행 | .140     | .178          | 2.933**  |
| 아이디어개발 | ---> | 비재무적성과 | .338     | .312          | 4.633*** |
| 아이디어실행 | ---> | 비재무적성과 | .185     | .174          | 2.233*   |
| 아이디어개발 | ---> | 재무적성과  | .291     | .250          | 3.796*** |
| 아이디어실행 | ---> | 재무적성과  | .202     | .177          | 2.275*   |
| 혁신성    | ---> | 비재무적성과 | .039     | .055          | 1.030    |
| 진취성    | ---> | 비재무적성과 | .417     | .468          | 5.670*** |
| 위험감수성  | ---> | 비재무적성과 | .111     | .139          | 2.414**  |
| 자율성    | ---> | 비재무적성과 | .205     | .246          | 4.230*** |
| 혁신성    | ---> | 재무적성과  | .083     | .109          | 2.040*   |
| 진취성    | ---> | 재무적성과  | .461     | .480          | 5.843*** |
| 위험감수성  | ---> | 재무적성과  | .239     | .279          | 4.617*** |
| 자율성    | ---> | 재무적성과  | .159     | .178          | 3.135**  |

측정모형의 적합도

$\chi^2 = 778.701(df = 379)$ ,  $p = .000$ ,  $\chi^2/df = 2.055$ ,  $NFI = .891$ ,  $IFI = .941$ ,  
 $TLI = .926$ ,  $CFI = .940$ ,  $RMSEA = .0562$

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1-4인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 자율성은 혁신행동 요인 중 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.143,  $t = 2.450$ 로 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 1-3인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 위험감수성은 혁신행동 요인 중 아이디어 개발에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향 관계를 발견하지 못하였다.

따라서 연구가설 1은 부분 채택되었다.

## 2) 가설 2의 검증: 기업가 정신이 아이디어 실행에 미치는 영향

가설 2인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 혁신행동 중 아이디어 실행에 영향을 미친다는 가설 2의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 2-2인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성은 혁신행동 요인 중 아이디어 실행에 유의한 영향을



미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.544,  $t = 7.482$ 로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1-4인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 자율성은 혁신행동 요인 중 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.178,  $t = 2.933$ 으로 유의수준 0.01 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 2-1인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 혁신성은 혁신행동 요인 중 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다는 가설과 가설 2-3인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 위험감수성은 혁신행동 요인 중 아이디어 실행에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향 관계를 발견하지 못하였다.

따라서 연구가설 2는 부분 채택되었다.

### 3) 가설 3의 검증: 혁신행동이 비재무적 성과에 영향

가설 3인 호텔 직원의 혁신행동이 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 영향을 미친다는 가설3의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 3-1인 호텔 직원의 혁신행동 요인 중 아이디어 개발 요인은 경영성과 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.312,  $t = 4.633$ 으로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 3-2인 호텔 직원의 혁신행동 요인 중 아이디어 실행 요인은 경영성과 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.174,  $t = 2.233$ 으로 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 연구가설 3은 채택되었다.

### 4) 가설 4의 검증: 혁신행동이 재무적 성과에 영향

가설 4인 호텔 직원의 혁신행동이 경영성과 요인 중 재무적 성과에 영향을 미친다는 가설4의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 4-1인 호텔 직원의 혁신행동 요인 중 아이디어 개발 요인은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.250,  $t = 3.796$ 으로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 4-2인 호텔 직원의 혁신행동 요인 중 아이디어 실행 요인은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.177,  $t = 2.275$ 으로 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 연구가설 4는 채택되었다.

### 5) 가설 5의 검증: 기업가 정신이 비재무적 성과에 미치는 영향

가설 5인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 비재무적 성과에 미친다는 가설5의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 5-2인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성은 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.468,  $t = 5.670$ 으로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 5-3인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 위험감수성은 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.139,  $t = 2.414$ 로 유의

수준 0.01 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 5-4인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 자율성은 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.246,  $t = 4.230$ 으로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 5-1인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 혁신성은 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설과 의 실증분석 결과, 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향 관계를 발견하지 못하였다.

따라서 연구가설 5는 부분 채택되었다.

## 6) 가설 6의 검증: 기업가 정신이 재무적 성과에 미치는 영향

가설 6인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 재무적 성과에 미친다는 가설6의 검증 결과는 다음과 같다.

가설 6-1인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 혁신성은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.109,  $t = 2.040$ 으로 유의수준 0.05 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 6-2인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.480,  $t = 5.843$ 으로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 6-3인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 위험감수성은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.279,  $t = 4.617$ 로 유의수준 0.001 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 6-4인 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 자율성은 경영성과 요인 중 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설의 실증분석 결과, 표준화 경로계수 = 0.178,  $t = 3.135$ 로 유의수준 0.01 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 연구가설 6은 채택되었다.

## V. 결 론

본 연구는 호텔기업의 기업가 정신이 직원들의 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향을 파악하여, 호텔기업의 직원 및 조직에 긍정적인 변화를 이끌어낼 수 있는 방안을 제시하고, 나아가 국내 호텔기업의 경쟁력 향상과 지속가능한 성장을 위한 시사점을 제시하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행 연구를 통해 가설을 설정하고, 실증 분석을 통해 가설을 검증하는 방법으로 연구를 전개하였다. 이를 위해 이론적 고찰을 통해 관련 문헌으로부터 기업가 정신, 혁신행동 및 경영성과에 대한 개념 및 구성 요인을 정립하고, 변수들 간의 관계를 도출하여 이를 통해 연구 가설을 설정하였다. 그리고 설정된 가설과 연구 모형을 검증하기 위해 설문조사를 수행하였다.

가설 검증 및 실증분석 결과는 다음과 같다.

가설 1인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 혁신행동 중 아이디어 개발에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 기업가 정신 요인 중 혁신성, 진취성, 자율성 요인이 아이디어 개발 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 위험감수성 요인이 아이디어 개발에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 기업가 정신 요인 중 진취성, 혁신성, 자율성 요인의 순으로 아이디어 개발 요인에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 2인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 혁신행동 중 아이디어 실행에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 기업가 정신 요인 중 진취성, 자율성 요인이 아이디어 실행에 영향을 미치는 것으로 나타났고,

혁신성과 위험감수성 요인이 아이디어 실행에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 기업가 정신 요인 중 진취성이 자율성에 비해 아이디어 개발에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 3인 호텔 직원의 혁신행동이 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 혁신행동 요인 중 아이디어 개발 요인과 아이디어 실행 요인 모두가 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신행동 요인 중 아이디어 개발 요인이 아이디어 실행 요인에 비해 비재무적 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 파악되었다.

가설 4인 호텔 직원의 혁신행동이 경영성과 요인 중 재무적 성과에 영향을 미치는 영향에 대한 검증 결과, 혁신행동 요인 중 아이디어 개발 요인과 아이디어 실행 요인 모두 다 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아이디어 개발 요인이 아이디어 실행 요인에 비해 재무적 성과 인식에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 5인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성, 위험감수성, 자율성 요인이 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 혁신성이 비재무적 성과에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 호텔 직원이 인식하는 기업가 정신 요인 중 진취성, 자율성, 위험감수성 요인의 순으로 비재무적 성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 6인 호텔 직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 기업가 정신 요인 중 혁신성, 진취성, 위험감수성, 자율성 요인 모두가 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업가 정신 요인 중 진취성, 위험감수성, 자율성, 혁신성 요인의 순으로 재무적 성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

가설 검증 결과를 종합하면 호텔 직원들이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성, 혁신성, 자율성 요인의 순으로 아이디어 개발에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 진취성, 자율성 요인 순으로 아이디어 실행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔 직원의 혁신활동 요인 중 아이디어 개발, 아이디어 실행 순으로 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 재무적 성과에도 아이디어 개발, 아이디어 실행 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 진취성, 자율성, 위험감수성 요인의 순으로 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 진취성, 위험감수성, 자율성, 혁신성 요인 순으로 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 직원의 혁신행동 요인 중 아이디어 개발과 아이디어 실행 모두에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 진취성으로 나타났고, 진취성은 경영성과 요인인 비재무적 성과와 재무적 성과 모두에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업에서 직원들의 혁신행동을 유발하고 경영성과를 높이기 위해 기업가 정신 요인 중 진취성이 가장 중요한 요인으로 판단된다. 호텔기업의 진취성을 높이기 위해 호텔 경영자는 시장의 기회와 위협, 경쟁을 파악하고, 시장의 기회를 활용하고, 위협을 감소시키기 위해 지속적으로 노력해야 한다. 또한 지속적으로 경쟁사를 분석하여 경쟁에 대비해야 한다. 하지만 국내 호텔기업의 경영자는 호텔의 위치와 건물, 인테리어 등의 물적 자원에 의존하는 경향이 있어 경쟁사 분석 및 경쟁전략의 수행이 미흡한 실정이다. 신규 호텔기업뿐만 아니라 기존에 오랜 기간 영업활동을 수행하고 있는 호텔기업 또한 현재의 경쟁과 잠재적인 경쟁을 파악하여 경쟁사보다 앞서나가기 위해 노력해야 한다. 또한 경쟁사뿐만 아니라 변화하는 기업환경에 대해 대응하기 위해 이를 직원들에게 알리거나 교육하고, 토의의 장을 마련

할 필요가 있다.

둘째, 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 자율성은 진취성 다음으로 혁신행동 요인 중 아이디어 개발과 경영성과 요인 중 비재무적 성과에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 호텔기업은 직원들의 혁신적인 행동을 높이고 경영성과를 높이기 위해서는 직원들의 업무환경에 대한 자율성을 강화해야 한다. 이를 위해 직원 및 부서 간의 지식 및 아이디어 공유를 장려하고, 부서 간 협력뿐만 아니라 직원들 간의 협력과 의사소통을 활성화할 필요가 있다. 또한 호텔 경영자는 제품 및 서비스의 표준화를 위해 규정이나 규율을 강화하기 보다는 직원 스스로 제품이나 서비스, 프로세스 개선을 장려하고, 고객만족을 위한 제품이나 서비스 품질 향상을 위한 직원들에게 자유재량을 발휘할 수 있는 분위기를 조성해야 한다.

셋째, 기업가 정신 요인 중 혁신성은 아이디어 개발과 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구에서 기업가 정신의 토대로 혁신성을 강조한 것에 비해 다소 다른 결과이기는 하지만 선행연구에서와 같이 혁신성은 혁신행동과 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 혁신성이 아이디어 실행과 비재무적 성과에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 이는 호텔기업이 변화와 혁신을 강조하는 것이 직원들의 아이디어 개발에는 영향을 미치나 아이디어 실행으로 이어지지 않는다는 시사점을 제공하고 있다. 호텔기업은 변화와 혁신을 강조함으로써 얻어진 직원들의 아이디어 개발을 실행할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 또한 혁신성이 아이디어 개발과 재무적 성과에 영향을 미치는 만큼 호텔기업은 끊임없이 혁신을 강조하고 신제품과 서비스 개발을 위해 노력해야 한다.

넷째, 호텔기업의 기업가 정신 요인 중 위험감수성은 경영성과에는 영향을 미치나 직원의 혁신행동에 미치는 영향은 파악하지 못하였다. 이는 호텔기업이 위험이 높은 시장에 진출하고, 제품 및 서비스 개발하는 경우 직원들에게 알리기보다는 경영층에서만 정보공유와 의사결정을 수행하는 경향 때문인 것으로 사료된다. 하지만 기업가 정신 중 위험감수성은 직원들이 인식하는 경영성과에는 영향을 미치는 만큼 안정보다 성장을 지향하고, 높은 성과 달성을 위한 신제품 및 과감한 투자가 필요하다. 이를 더욱 효율적으로 수행하기 위해서는 신제품 개발이나 투자 계획 등에 대해 해당 부서와 직원들에게 알리고 동참을 구할 필요성이 제기된다.

다섯째, 호텔 직원의 혁신행동은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 만큼 직원들은 직무 수행 시에 과거에서부터 해왔던 방식으로 업무를 수행하기 보다는 업무 수행 시 새롭고 개선된 방법을 찾기 위해 노력해야 하고, 자신만의 독창적인 업무수행 방식이나 역량 개발이 필요하다. 또한 새롭고 독창적인 아이디어 개발의 효율성과 효과성을 평가하여 적합하다고 판단되면 적극적으로 업무에 적용하기 위해 노력해야 한다.

결론적으로 호텔기업은 진취성, 자율성, 혁신성으로 직원들의 혁신행동을 유도하고, 직원들의 혁신행동과 기업가 정신을 통해 경영성과를 높임으로서 기업의 경쟁력 확보를 통한 지속가능한 성장 및 발전을 도모해야 한다.

본 연구는 호텔직원이 인식하는 호텔기업의 기업가 정신이 직원들의 혁신행동 및 경영성과에 미치는 영향 관계를 분석함으로써 혁신을 통한 호텔기업의 경쟁력 제고와 지속가능한 발전을 위한 시사점을 제시하였다.

하지만 다음과 같은 몇 가지 논의 및 연구의 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 본 호텔의 주요 연구 단위인 기업가 정신에 대해 창업가나 최고 경영자의 기업가 정신이 아닌 직원들의 인식으로 측정하였다는 점에서 논의가 있다. 선행연구에서 제시한 바와 같이 기업가 정신에 대해 창업가나 최고 경영자의 전유물이라는 이론과 기업가 정신이 조직 구성원들에게 전파가 되어 조직 전체 차원에서 기업가 정신을 다루어야 한다는 이론이 존재하는 만큼 향후 호텔기업의 기업가 정신에 대해 경영층과 직원들의 인식차이 등에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

둘째, 호텔기업의 경영성과를 측정하는데 있어 직원들이 인식하는 경영성과에 대해 측정함으로써 같은 호텔의 경영성과가 다를 수 있다는 점에서 논의의 여지 있다.

셋째, 본 연구의 주요 연구 단위인 기업가 정신과 혁신행동에 대한 선행연구가 미흡하여 중소기업이나 IT 기업 등 다른 산업분야에서 사용된 요인 및 변수를 추출하였다는 점에서 국내 호텔기업의 실정을 크게 반영하지 못했다는 한계점이 있다.

향후 연구에서는 호텔기업의 특성을 반영한 기업가 정신 및 혁신행동에 대한 심도 있는 연구를 진행하여 요인을 도출할 필요가 있고, 기업가 정신 및 혁신행동과 관련된 정교화 된 모형으로 발전시킬 필요가 있다.

## <참 고 문 헌>

- 강병오(2011). 중소기업 CEO의 창업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 프랜차이즈 기업을 중심으로. 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강태원(2013). 호텔 직원의 자기효능감, 창의성, 서비스혁신인식, 혁신 행동 간의 관계. 제주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 고종남(2010). 사내기업가정신이 경영시스템을 매개로 한 급진적 혁신에 미치는 영향 : 혁신형 중소기업 중심으로. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 권혁기·손현일(2014). 기업가정신과 종업원의 혁신행동지향성에 대한 정서적 몰입의 매개효과. *경영과 정보연구*, 33(3), 77-92.
- 김광두·홍운선(2011). 혁신활동이 기업의 경영성과에 미치는 영향. *기술혁신학회지*, 14(2), 373-404.
- 김광열(2014). 외식기업의 기술혁신활동이 경영성과에 미치는 영향 연구: 기술사업능력의 매개효과 및 개인혁신성의 조절효과를 중심으로. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김범성(2012). 창업가의 심리적 특성과 기업가정신에 관한 연구: 과정 모형을 중심으로. *유라시아연구*, 9(1), 119-152.
- 김성수(2014). *(성공한 창조경영자) 기업가 정신: 이론과 실제사례*, 서울: 탐북스.
- 김예정·오영호(2017). 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향: CSR활동의 매개요인을 중심으로. *글로벌경영학회지*, 14(5), 303 ~ 31.
- 김일천·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. *경영연구*, 19(2), 281-316.
- 김장호·주기증(2013). 기업가정신이 혁신역량 및 혁신성과에 미치는 영향. *한국경영공학학회지*, 18(2), 1-14.
- 김종영(2016). 기술적 기업가정신과 네트워크역량이 기술혁신역량과 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기술창업 기업을 대상으로. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김종우·이지우(2007). 다차원적 혁신행동과 혁신성과 간의 관계에 관한 탐색적 연구. *한국산업경영학회 2007년 동계 학술대회 논문집*.
- 김지연(2013). 중소기업의 대기업과의 협력이 기업성과에 미치는 영향: 기업가정신과 시장지향성의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김해룡·양필석(2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. *대한경영학회지*, 21(5), 1831-1857.
- 박노운(2000). 조직행동으로서의 기업가정신과 성과와의 관계. *인사관리연구*, 24(1), 253-287.
- 박상용·김연정(2004). 벤처기업 CEO의 기업가정신과 조직유효성의 관계에 관한 연구. *기술혁신학회지*, 7(3), 479-505.
- 박상훈(2012). 제조기업의 품질경영 관련 활동이 재무 및 비재무적 경영성과에 미치는 영향. 계명대학교 대학원 박사학위논문.

- 방태연(2015). 사내기업가정신의 결정요인과 창업의도 및 혁신행동 간 관련성에 관한 실증연구: 조직지원인식과 역할 모델의 조절효과검증을 중심으로. 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 방태연·이재훈·안성익(2016). 종업원에 대한 사내기업가정신의 선행요인과 결과요인에 대한 연구. *경영연구*, 31(1), 1-36.
- 서남숙(2017). 조리사의 창의성이 혁신행동과 혁신성가에 미치는 영향에 있어 자기주도학습 능력의 조절효과. 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 손태원·홍길표·정명호·김영수(2002). 창의성 경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성 연구. *인사관리연구*, 26(3), 273-301.
- 송동석(2016). 기업이 정신과 경영혁신역량활동이 중소기업 경영성가에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 안형정(2017). 전략적 리더십과 기업가정신이 내부고객만족과 기업성가에 미치는 영향. 창원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 양종곤·이호준(2014). 계획행동이론을 적용한 조직원의 혁신행동에 관한 실증적 연구. *한일경상논집*, 64, 131-162.
- 양진호·박상봉(2014). 기업평판이 회사몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 33(2), 1-12.
- 양현주(2011). 국제기업가정신, 핵심역량, 네트워크 활동, 그리고 국제화 간의 관계: 수출중소기업을 중심으로. 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 원혜숙(2014). 중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성가에 미치는 영향: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로. 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 윤대혁·정순태(2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 13(3), 139-169.
- 윤종록·위홍복·최광신(2003). 조직기업가정신이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구-환경특성변수와 개인특수변수의 조절효과 검증을 중심으로. *대한경영학회지*, 37, 869-888.
- 이건표(2007). 개인특성, 관계특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계: 다차원적 혁신행동을 중심으로. 동양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이근화(2015). 창조경영이 혁신과 경영성가에 미치는 영향. 서경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이금심(2017). 개인 창의성과 조직 구성원의 가치혁신 문화인식이 혁신성과 및 경영성가에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과. 건양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이기섭(2013). 호텔기업의 전략적 인적자원관리와 직무역량, 직무 및 조직성과간의 관계분석. 강릉원주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이민정(2016). 기업가 정신과 창업전략요인 연구. 배재대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이정수(2015). 금융서비스 혁신성이 서비스혁신성가에 미치는 영향분석. 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이정호(2005). 기업가정신, 조직구조, 조직문화 및 조직성과간의 관련성에 관한 연구. 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이준희(2016). 기업가정신과 사회적 자본이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. 충남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이지우·김종우·김일천(2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신행동에 미치는 영향. *보건행정학회지*, 13(1), 46-69.
- 이진석(2017). 기업가정신이 기업의 사회적 책임(CSR), 경영혁신 및 기업성가에 미치는 영향. 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이춘우(1999). 조직앙트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구: 자원 기초이론을 중심으로. 서울대학교 대학원, 박사학위논문.

## 학위논문.

- 임진혁(2017). 기업가정신과 리더십이 인지적 성공에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과와 성별의 조절 효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장수덕·최석봉(2013). 중소기업 중간관리자들의 조직내 기업가정신 인식과 혁신적 업무 행동 간의 관계. *인적자원 관리연구*, 20(2), 27-54.
- 장지호·이병헌·김도형(2006). 중소기업의 혁신활동조사 및 평가지표에 관한 고찰. *한국공공관리학보*, 20(2), 246..
- 정대용·양준환(2008). 중소기업의 핵심역량 및 네트워킹 활동이 기업성장에 미치는 영향-한국기업가와 중국기업가의 네트워킹 특성을 중심으로 한 비교연구. *한국창업학회지*, 3(2), 43-69.
- 정연웅·박주현·김상진(2014). 호텔의 조직문화, 기업가정신, 상사의 리더십이 팔로워십과 조직유효성에 미치는 영향. *관광레저연구*, 26(6) 111-130.
- 정영민(2015). 기업가정신이 재무성장에 미치는 영향: 인간중심경영의 매개효과를 중심으로. 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정은하·엄미선(2012). 최고경영자의 기업가 정신이 사회복지기관 조직구성원의 혁신적업무행동에 미치는 영향. *인사·조직연구*, 20(2) 199-245.
- 조건목(2008). 기업가정신이 통태적 능력의 형성에 미치는 영향: 중소식품기업 사례를 중심으로. 가톨릭대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조연성·원동환(2010). 기업가정신과 시장지향성이 수출성장에 미치는 영향에 관한 연구. *무역학회지*, 35(1), 131-154.
- 조용화(2015). 기술적 기업가정신이 흡수역량 및 창의성장에 미치는 영향에 관한 연구: 동기부여의 조절효과를 중심으로. 금오공과대학교 대학원, 박사학위논문.
- 진병채(2006). *일류기업 CEO의 자질 LG주관경제*.
- 최국현·손여진(2011). K-IFRS의 자산재평가가 기업 가치와 재무 분석가의 이익예측 정확도에 미치는 영향. *회계저널*, 20(4), 57-90, 2011.
- 최석봉·양필석(2011). 혁신성과의 선행요인으로서 조직구성원의 개인특성에 관한 연구: 핵심자기평가와 내재적 동기를 중심으로. *대한경영학회지*, 24(5), 2827-2848
- 최종학(2010). 호텔 종사원 가치의제가 고객지향성 및 재무성장에 미치는 영향. 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한윤자(2012). 조직문화인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향. 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍완기(2015). 중소기업에서의 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 혁신행동의 관계. 상지대학교 대학원, 박사학위논문.
- 황서현(2015). 호텔 직원의 직업소명인식과 자기주도학습, 혁신행동 및 직무성과의 구조적 관계. 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- Amabile, T. M., & Conti, R.(1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Antonicic, B., & Prodan, I.(2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28(5), 257-265.
- Bailetti, T.(2012). Technology entrepreneurship: overview, definition, and distinctive aspects. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 5-12.
- Bukhari, A., & Hilmi, M.(2012). Challenges and outcome of innovative behavior: a qualitative study of tourism related entrepreneurs. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 131-142.
- Burgelman, R. A.(1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative*

- Science Quarterly*, 28(2), 39 - .
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C.(2008). *Strategic Management of Technology and Innovation*, 5th Fifth edition, New York: McGraw-Hill.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin J. G., & Slevin D. P.(1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S.(2008). Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility?. *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T.(2005), The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B.(2007). *Strategic Management: Text and Cases*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Dollinger, M. J.(1983). Use of budner's intolerance of ambiguity measure for entrepreneurial research. *Psychological reports*, 53(3), 1019-1021.
- Eccles, R. G.(1991). The Performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 1-18.
- Enz, C. A.(2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 187-95.
- Farr, J. L., & Ford, C. M.(1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, New York: Wiley.
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R.(1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Guan, J., Yam, R., Mok, C. K., & Ma, N.(2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170, 971-986.
- Hisrich, R., & Brush, C.(1993). The women entrepreneur: management skills and business problems. *Journal of Small Business Management*, 17(May), 30-37.
- Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 289-302.
- Kao, R. W. Y.(1995). *Entrepreneurship: A Wealth-Creation and Value-Adding Process*, New York: Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (January-February), 75-85.
- Keh, H. T., Foo, M. D., & Lim, B. C.(2002). Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T.(2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Knight, G.(2000). Entrepreneurship and marketing strategy; the SME under globalization. *Journal of international marketing*, 8(2), 15-32.



- Kohli, A., & Jaworski, B.(1990), Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implication, *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kurato, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S.(2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O.(2006). The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4), 359-372.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- March, J. G.(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Matsuno, K., John, T. M., & Ozsomer, A.(2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. , 66, 18-32.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C.(2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A casual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nystrom, P. C.(1993). Organization cultures, strategies, and commitments in health care organizations, *Health Care Review*, 19(1), 43-49.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A.(2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs,. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735-753.
- Pretorius, M., Millard, S., & Kruger, M.(2006). The relationship between implementation, creativity and innovation in small business ventures. *Management Dynamics*, 15(1), 2-13.
- Quinn, J. B.(1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.(2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future,. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rogers, E. M.(2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The theory of Economic Development*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., & Chrisman, J.(1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L.(2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145
- Tanriverdi, H.(2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multi business firms. *MIS Quarterly*, 29(2), 311-334.
- Timmons, J. A., & Spinell, S.(1994). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, New York:

McGraw-Hill Higher Education

- Tomšič, N., Bojnec, Š., & Simčič, B.(2015). Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108(1), 603-612.
- White, M. A., & Bruton, G. D.(2010). *The management of technology and innovation: A strategic approach*, Cengage Learning.
- Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zahra, S. A.(1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-286.
- Zahra, S. A.(1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship, *Journal of business Venturing*, 10(1), 43-59.
- Zahra, S. A., & George, G.(2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S., & Dess, G. G.(2001). Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.