

**호텔 그린공급사슬관리 활동이 기업성과에 미치는 영향:
서비스 수익 체인 개념적 통찰을 중심으로**

장 미 경(제1저자)

한양대학교 일반대학원 경영학과 OSM전공(박사과정)

김 승 철(공동저자)

한양대학교 경영학부 (명예교수)

최 성 용(교신저자)

한양대학교 경영학부 (교수)

**The Impact of Hotel Green Supply Chain Management on
Corporate Performance: A Conceptual Insight from the
Service Profit Chain Perspective**

Chang, Mi Kyung(First Author)

Graduate School of Business, Hanyang University (Doctoral Student)

Kim, Seung Chul(Co-Author)

School of Business, Hanyang University (Emeritus Professor)

Choi, Sung Yong(Corresponding Author)

School of Business, Hanyang University (Professor)

Abstract

This study examines the impact of Green Supply Chain Management (GSCM) activities on sustainability and corporate performance in the hotel industry, using the Service Profit Chain (SPC) model to reflect service sector characteristics. Data from hotel employees in the Seoul metropolitan area reveal that GSCM activities positively influence environmental, operational, and social performance. Supplier collaboration and internal environmental management significantly enhance all performance aspects, indicating that GSCM strengthens overall competitiveness beyond environmental benefits. The study highlights the importance of systematic employee training and organizational culture improvements to boost responsiveness and adaptability. It also suggests that social performance, which directly affects customer perception, can be effectively leveraged through customer-focused communication strategies.

Keywords : Green Supply Chain Management, Sustainability Performance, SPC Model, Operational Performance, Corporate Performance

접수일(2025년 05월 09일), 수정일(2025년 06월 07일), 게재확정일(2025년 06월 09일)

I. 서론

환경적 지속가능성은 기업의 장기적인 경쟁력을 결정지을 수 있는 필수 요소로 지속가능성을 위한 그린 공급사슬관리(Green Supply Chain Management, GSCM)는 환경적 책임과 경제적 성과를 동시에 달성할 수 있는 전략으로 주목받고 있다(Zhu et al., 2005). 관광업이나 호텔산업 같은 서비스 산업의 경우 에너지 소비, 자원 활용, 폐기물 배출 등의 측면에서 환경에 미치는 영향이 크기 때문에 친환경적 운영을 통해 기업의 사회적 책임을 실천하고 지속 가능 성장 모델을 구축하는 것이 중요하며 더 나아가 고품질 서비스를 동시에 제공할 수 있어야 한다. 그린공급사슬관리의 지속 가능 성장 모델 구축을 위해 서비스 수익 체인 모델(Service Profit Chain Model, SPC)로 확장하여 내부 프로세스와 직원 만족도가 서비스 품질과 고객 만족도를 높이고, 기업의 수익성과 지속가능성을 강화하는 선순환 구조를 형성할 수 있다(Heskett et

al., 1994). SPC 모델을 그린공급사슬관리에 적용하면, 내부적으로 친환경 운영 절차 개선, 직원 교육, 지속가능한 자원 활용 등의 활동을 통해 서비스 품질과 운영 효율성이 향상되며(Dubey et al., 2017), 외부적으로는 친환경 공급업체와의 협력, 지속가능한 물류 시스템 구축 등을 통해 고객 신뢰와 브랜드 가치를 극대화할 수 있다(Seuring and Müller, 2008). 또한, TBL(Triple Bottom Line) 관점에서 환경적 지속가능성뿐만 아니라 경제적, 사회적 지속가능성을 함께 고려함으로써(Elkington and Rowlands, 1999) 호텔 산업의 장기적 성과 확장이 가능하다.

호텔은 그린공급사슬관리를 통해 제품 설계 및 조달, 운송 및 물류, 소비 및 폐기물 관리에 이르는 공급사슬 전 과정을 실천할 수 있으며(Srivastava, 2007) 기업 이미지를 강화하고 소비자의 신뢰를 확보할 수 있다. 호텔의 그린공급사슬관리 활동은 제조업과 달리 제품을 생산하는 것이 아닌 서비스 제공에 목적을 두고 친환경 조달과 구매, 친환경 운영방식과 서비스, 폐기물 관리 등으로 구성되어 있다. 호텔은 지속가능한 운영을 위해 그린공급사슬관리 방식을 서비스 운영과 소비자 경험에 중점을 두고 공급사슬 전반에 발생하는 서비스를 통해(Al-Aomar and Hussain, 2017; Carter and Rogers, 2008) 외부고객의 직접적인 경험뿐만 아니라 내부 직원도 활동에 참여할 수 있도록 양방향 관계를 형성한다. 이러한 활동은 호텔 내부적으로는 조직의 대응성과 직원 역량을 강화하고, 외부적으로는 비용 절감과 고객 만족을 유도함으로써 긍정적인 반응을 유도할 수 있다(Heskett et al., 1994). 내부 서비스 품질 향상은 직원의 업무 만족도를 높여주며 고객 만족과 기업의 재무적 성과로 이어질 수 있으므로 호텔 그린공급사슬관리에 적용할 경우 운영 비용 절감 및 고객 반응 개선을 통해 지속가능한 성과로 이어질 수 있다.

호텔산업에서 친환경 운영 방식이 고객 만족도를 높여, 장기적으로는 기업의 수익성을 높이는 데 긍정적인 영향을 미치고(Kasim, 2009; Lee et al., 2018) 고객의 브랜드 충성도를 높여 호텔의 장기적인 경쟁력을 강화하는 요소로 작용할 수 있으나(Zhu et al., 2012) 호텔산업에 그린공급사슬관리를 도입하여 지속가능한 성과의 영향 관계를 증명한 사례는 부족하다. 따라서 본 연구는 호텔산업에서 그린공급사슬관리가 지속가능한 성과에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 SPC 모델을 바탕으로 호텔 내부 반응(대응성, 적응력)과 외부 반응(비용감소, 고객 반응)이 지속가능한 성과(환경적, 경제적, 사회적 성과)에 미치는 영향을 분석하여 그린공급사슬관리의 효과를 검증하고 호텔 경영자들에게 실무적 시사점을 제공하는 것을 목표로 한다.

II. 이론적 배경

2.1 그린공급사슬관리(Green Supply Chain management)

지속가능경영과 환경 규제 강화, 그리고 소비자의 친환경 인식 고조는 기업의 공급사슬 전반에 친환경적 요소를 통합하도록 요구하고 있다. 이러한 변화 속에서 등장한 개념이 바로 그린공급사슬관리(Green Supply Chain Management, GSCM)이다. 그린공급사슬관리는 전통적인 공급사슬관리(SCM)에 환경적 요소를 결합하여 공급사슬을 따라 폐기물을 제거하거나 최소화하는 것을 목표로 한다(Hervani et al., 2005). 이는 단순히 생산 공정 개선에 머무르지 않고, 원자재 구매, 생산, 유통, 소비, 폐기까지 전 과정에 친환경적 접근을 추구한다(Zhu and Sarkis, 2004). 그린공급사슬관리는 일반적으로 그린소싱(친환경 원자재 구매), 그린운영(에너지 절약, 폐기물 감축), 그린물류 및 유통(저탄소 운송), 고객 협력(친환경 소비 유도), 공급업체 협력(지속가능 공급 요구) 등의 하위 요소로 구성된다(Rao and Holt, 2005). 이 활동은 기업의 환경성 과뿐 아니라, 비용 절감, 브랜드 이미지 제고, 고객 충성도 향상 등 경제적 이점도 발생한다(Chiou et al., 2011). 또한, 최근에는 그린공급사슬관리가 호텔, 병원, 물류 등 서비스 산업에서도 그 적용이 확산하고 있으며, 서비스 산업에 특화된 그린공급사슬관리 활동의 구성과 효과성에 관해 확인할 수 있다(Tseng et al., 2019).

제조업에서는 그린소싱, 폐기물 최소화, 에너지 효율화 등 물리적 시스템 기반의 활동이 중심이었다면, 서비스 산업에서는 물리적 제품보다 서비스 제공 과정과 내부 운영의 친환경이 강조된다. 또한, 종업원의 환경 인식, 고객 커뮤니케이션 전략, 내부 교육 체계 등이 그린공급사슬관리 활동의 성공에 핵심 요인으로 작용하며(Yang et al., 2011) 고객 상호작용, 내부 운영, 인적 서비스 제공 과정에서의 친환경성 확보가 핵심 이슈로 부상하고 있다(Tseng et al., 2019). 특히 호텔, 항공, 외식, 병원과 같은 서비스 조직은 제품의 물리적 특성보다 서비스 전달 과정과 고객 접점의 환경적 품질이 중요하게 작용하며, 이에 따라 그린 운영, 고객 커뮤니케이션, 내부 직원의 환경 인식 등이 서비스형 그린공급사슬관리의 핵심 요소로 정의된다(Srivastava, 2007; Yang et al., 2011). 서비스 산업은 공급망의 유형이 제조업보다 덜 명확하지만, 정보 흐름, 파트너 협업, 고객 반응 등의 무형 자산이 중요하기 때문에, 그린공급사슬관리 활동의 효과성은 종업원의 참여도, 고객 인식, 사회적 책임 활동과의 연계성을 통해 더욱 복합적으로 나타난다(Chiou et al., 2011).

이에 따라 최근 연구들은 서비스 산업 특유의 무형성과 고객 접점의 특성을 반영한

그린공급사슬관리 구조를 제안하고 있으며, 그린 운영 활동이 비용 절감과 고객 반응에 미치는 영향, 사회적 성과와 기업 이미지 간의 관계, 내부 구성원의 조절 효과 등 다각적 요소를 통합해 설명하려는 시도가 증가하고 있다(Yang et al., 2011). 본 연구는 이러한 맥락에서, 서비스 산업 중 호텔을 대상으로 그린공급사슬관리가 지속가능성과 경영 성과에 미치는 영향을 실증 분석함으로써, 제조업 중심의 그린공급사슬관리를 서비스 산업 맞춤형 그린공급사슬관리 모델의 이론적 근거를 제공하고자 한다.

2.2 서비스 수익 체인 모델(Service Profit Chain Model)

서비스 수익 체인(Service Profit Chain, SPC) 모델은 Heskett et al.(1994)에 의해 처음 제안된 이래, 서비스 산업 전반에서 조직성과의 원인을 설명하는 핵심 이론적 틀로 자리 잡아 왔다. SPC 모델은 서비스기업의 내부 서비스 품질이 직원 만족을 유도하고, 이는 직원 충성도와 생산성 향상으로 고객 만족, 고객 충성도, 기업 수익성으로 이어지는 일련의 인과관계를 통해 기업의 전반적인 성과 향상 구조를 설명한다.

특히 호텔산업처럼 고객과의 직접적인 상호작용이 빈번하고, 무형 서비스 품질이 성과를 좌우하는 산업에서 SPC 모델은 그 유용성이 더욱 강조된다. 내부고객인 직원의 만족과 몰입은 고객 응대 품질에 직접적인 영향을 미치며, 이는 고객 만족과 재방문을, 긍정적 구전, 장기적인 수익성과 같은 외부고객 성과로 연결된다(Yee et al., 2008). 따라서 서비스기업은 외형적인 마케팅 전략보다 직원 만족, 직무 환경 개선, 내부 커뮤니케이션, 교육 훈련 등 인적자원관리의 정교화를 통해 성과를 높일 수 있음을 SPC는 이론적으로 제시한다.

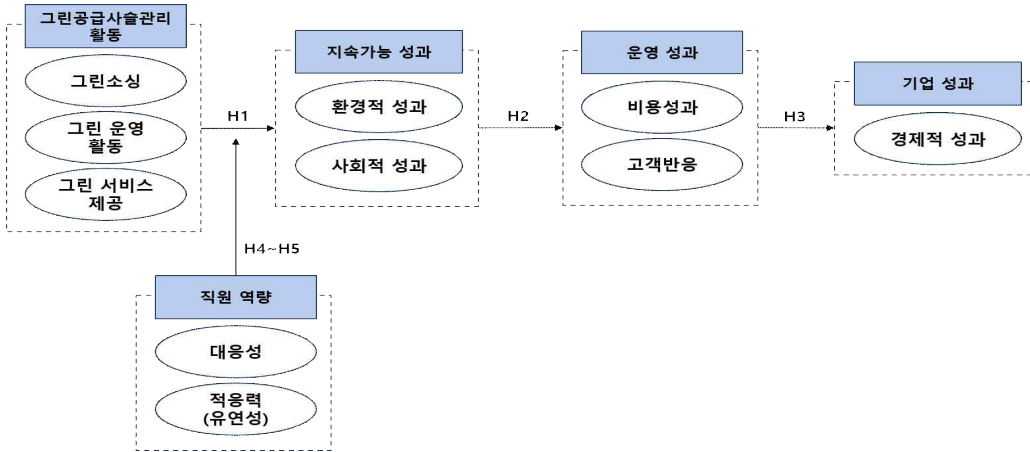
이후 SPC 모델은 단순한 인과적 구조를 넘어서 감정노동, 조직 지원 인식, 조직몰입, 리더십, 고객 접점 전략 등 다양한 심리·행동 요인을 포함하는 방향으로 발전했다(Choi and Yu, 2014). 최근에는 친환경 경영, 윤리경영, CSR 활동 등 조직의 지속가능성 활동이 직원과 고객 모두에게 미치는 영향(Lin, 2024)을 SPC 모델 내에서 통합적으로 분석하여 고객 신뢰 형성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구모형

본 연구는 호텔 그린공급사슬관리에 서비스 수익 체인 모델을 대입하여 호텔 내부 성과와 직원 역량에 따른 기업성과의 영향을 검증하고자 한다. 이론적 배경을 기반으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



3.2 가설 설정

그린공급사슬관리는 기업의 공급망에 환경적 요소를 통합하여 환경적 영향을 최소화하려는 전략으로(Kumar and Chandrakar, 2012; Govindan et al., 2014) 그린공급사슬관리 활동을 통해 기업은 에너지 효율 향상, 자원 최적화, 폐기물 재활용 등 환경적 측면에서의 성과를 높일 수 있으며(Linton et al., 2007; Yang et al., 2011), 온실가스 배출 저감, 환경오염 방지 등의 긍정적 효과로 이어진다.

또한, 안전한 노동 환경, 지역사회와의 상생 등 사회적 책임 이행의 수단으로도 중요하며 친환경적인 공급업체와의 협업을 통해 공급망 전반의 윤리성과 사회적 가치를 실현할 수 있다. 이는 기업의 사회적 신뢰도를 높이고 장기적으로는 사회적 지속가능성을 실현하는데 이바지한다(Carter and Rogers, 2008; Mensah, 2006).

그린공급사슬관리는 기업의 환경적 성과에 긍정적 영향을 미치며(Yang et al., 2011; Zhu et al., 2012) 노동 안전, 지역사회 공헌 등과 같은 사회적 활동에 이바지한다는 것을 알 수 있다(Carter and Rogers, 2008; Mensah, 2006). 그러나 대부분의 선행연구는 제조업이나 물류 중심의 산업에 초점이 맞춰져 있어, 자원 소비에 중점을 둔 경우가 많았으며 다양한 외부 공급자(음식, 세탁, 시설관리 등)와 연결된 호텔산업에서는 그린공급사슬관리 적용과 효과성 검증이 부족한 실정이다. 특히 호텔은 지역사회와의 연계성과 인적 서비스가 핵심임에도 불구하고, 그린공급사슬관리가 사회적

신뢰성, 직원 만족 등에 미치는 영향 연구가 드물어 고객 충성도, 브랜드 이미지와 직결되는 사회적 가치 창출 측면에서 그린공급사슬관리의 역할을 실증적으로 검토할 필요가 있다. 이를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다:

- H1. 호텔의 그린공급사슬관리 활동은 지속가능성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H1-1. 호텔의 그린공급사슬관리 활동은 환경적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 호텔의 그린공급사슬관리 활동은 사회적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기업이 환경적 성과와 사회적 성과를 달성하게 되면, 이는 비용 성과와 고객 반응의 운영 성과로 이어질 수 있다(Porter and van der Linde, 1995). 최근 소비자들은 제품이나 서비스 구매 시 기업의 지속가능성 여부를 중요한 판단 기준으로 고려하는데(Chen and Chang, 2013), 이러한 경향은 호텔과 같은 접점이 많은 서비스 산업에서 더욱 뚜렷하다. Chen and Chang(2013)은 기업의 녹색 이미지가 고객의 만족도와 브랜드 충성도에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔으며, 친환경 활동을 전개하는 기업은 신뢰도, 선호도, 재방문 의사 등 다양한 측면에서 유리한 반응을 유도할 수 있는 고객 반응에 영향을 미친다고 하였다.

그러나 대부분 선행 연구는 제조업, 운송업, 유통업 등의 산업에서 그린공급사슬관리가 운영 성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 확인되었으나(Carter and Rogers, 2008; Zhu et al., 2012) 호텔과 같은 서비스 기반 산업에서의 실증연구는 제한적이고 소비자 행동 분석이나 녹색 마케팅에 국한되어 있어(Mensah, 2006), 호텔의 지속가능 활동과 고객 및 운영성과 간의 직접적인 연관성을 분석한 사례는 부족한 실정이다. 이에 따라 호텔산업의 그린공급사슬관리 효과를 실증적으로 검토할 필요가 있으며 다음과 같은 가설을 설정하였다:

- H2. 호텔의 지속가능성과는 운영 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-1. 호텔의 지속가능성과는 비용 성과(감소)에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 호텔의 지속가능성과는 고객 반응에 유의한 영향을 미칠 것이다.

호텔산업에서 운영성과는 기업의 전반적인 경제적 성과와 직결된다. 운영 성과는 비용을 절감할 수 있는 비용 성과와 고객 반응(만족도, 충성도)으로 구성되며, 긍정적으로 작용하면 수익성, 시장 점유율 등의 핵심 성과지표에 영향을 줄 수 있다.

비용을 줄이는 운영전략은 곧 수익성 개선으로 이어지며, 이는 재무성과에 직접적인 영향을 미친다. 또한, 고객의 만족도와 충성도는 재방문을 증가, 구전효과, 브랜드 가치 상승으로 이어져 장기적인 수익에 긍정적 영향을 미친다(Anderson et al., 1994). 호텔산업은 자본 집약적이고 고정비가 많이 들어 고객의 접점이 매우 많고 운영 성과가 곧 기업 성과로 직결되는 대표적인 서비스 산업으로 비용 측면에서는 예너

지 효율화, 인력 운영 최적화 등은 이익률에 영향을 미치며 고객 반응 측면에선 고객 만족도, 재방문을 등이 브랜드 가치를 좌우하며, 매출 성장과 밀접한 관련이 있다. 이를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다:

H3. 호텔의 운영 성과는 기업 성과(경제적 성과)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 호텔의 운영 성과의 비용 성과는 경제적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 호텔의 운영 성과의 고객 반응은 경제적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기업의 그린공급사슬관리 도입은 친환경 공급업체 선정, 자원 최적화, 폐기물 관리 등을 통해 운영 성과를 창출하며(Porter and van der Linde, 1995; Walker et al., 2008) 그린 운영 및 서비스 개선이 고객 충성도와 매출 증가에 긍정적 영향을 미친다(Daily and Huang, 2001; Yang et al., 2011). 특히, 그린공급사슬관리 활동은 환경적 성과와 사회적 성과로 연결되어 비용 절감 및 고객 반응 개선으로 이어질 수 있다(Linton et al., 2007; Zailani et al., 2012).

최근 연구들은 직원의 대응성과 적응력이 조직의 변화 대응과 성과에 결정적인 역할을 한다는 점을 강조하고 있지만(Chen and Chang, 2013; Daily and Huang, 2001) 조직 구성원의 특성이 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 부족하다. 이에 따라, 본 연구는 호텔산업에서 그린공급사슬관리 활동이 지속가능성과 직원의 대응성과 적응력이 어떤 조절 효과를 보일지 확인하고자 하며 다음과 같은 가설을 설정하였다:

H4. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 간의 관계에서 직원의 대응성은 조절 효과를 나타낼 것이다.

H4-1. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 중 환경적 성과와의 관계에서 직원의 대응성은 조절 효과를 나타낼 것이다.

H4-2. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 중 사회적 성과와의 관계에서 직원의 대응성은 조절 효과를 나타낼 것이다.

H5. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 간의 관계에서 직원의 적응력은 조절 효과를 나타낼 것이다.

H5-1. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 중 환경적 성과와의 관계에서 직원의 적응력은 조절 효과를 나타낼 것이다.

H5-2. 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 중 사회적 성과와의 관계에서 직원의 적응력은 조절 효과를 나타낼 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 호텔 그린공급사슬관리, 지속가능성과, 운영 성과, 기업 성과, 직원 역량으로 변수를 구성하였으며 연구 목적에 맞게 설문 문항을 수정하고 보완하였다. 먼저, 그린공급사슬관리 활동은 Hervani et al.(2005)의 그린공급사슬관리 이론을 기반으로 1차 구성하였으며 상류(Upstream), 중류(Midstream), 하류(Downstream)로 구성된 호텔 공급사슬관리에 맞게 그린소싱, 그린운영활동, 그린서비스제공 요인으로 2차 구성하여 측정한다.

그린소싱은 ‘호텔이 환경적 목표를 공유하는 공급업체를 선정하고, 친환경·저공해·재사용 제품을 우선 구매하는 행위’로 총 8개의 문항으로 구성하였다(Kitsis and Chen, 2020; Migdadi, 2023; Xu and Gursoy, 2015; Zhu et al., 2012). 그린운영활동은 ‘임직원이 환경에 관심을 두고 직접 참여할 수 있도록 설계된 내부 환경 운영 프로세스를 구축하는 활동’으로 4개 문항이며(Kitsis and Chen, 2020; Migdadi, 2023; Xu and Gursoy, 2015; Zhu et al., 2012) 그린서비스제공은 ‘고객이 보고 느끼는 호텔의 모든 친환경 활동과 그린서비스 실천 행위’로 정의하고 3문항으로 측정하였다(Migdadi, 2023).

지속가능성과 중 환경적 성과는 ‘호텔이 그린공급사슬관리 활동을 통해 환경 보호에 앞장서고 환경문제 해결 능력을 키우는 것’으로 총 4문항, 사회적 성과는 ‘호텔의 사회적 가치와 윤리, 다양성, 사회적 자본 등을 고려하여 지속가능한 사회 발전을 이루는 것’으로 3문항으로 구성하였다(Kitsis and Chen, 2020; Yang et al., 2011).

운영 성과 중 비용 성과는 ‘시장에서 제품이나 서비스 비용을 경쟁력 있는 가격으로 책정’하는 것으로 3개 문항으로 구성하였으며(Belekoukias et al., 2014; de Souza Miguel and Brito, 2011) 고객 반응의 경우 ‘그린 활동을 통해 고객 만족도, 충성도 등 전반적인 고객 경험과 이미지를 향상하는 행위’로 총 4개 문항으로 구성하였다(Belekoukias et al., 2014; Slack et al., 2004).

기업 성과 중 경제적 성과는 ‘호텔이 시장에서 차지하는 위치를 통해 실질적으로 창출하는 경제 활동’으로 ‘평균 순이익 증가’, ‘평균 매출 수익률 증가’, ‘평균 판매량 증가’, ‘객실 점유율 증가’인 총 4개의 문항으로 구성되어 있다(Green et al., 2008).

마지막으로 직원 역량의 대응성은 ‘고객 요구에 빠르게 대응할 수 있는 능력’으로 정의 내렸으며(Flynn et al., 2010; Yu et al., 2014) 적응력은 ‘고객에게 제공하는 서비스가 중단되지 않도록 해결할 수 있는 능력’으로(Mandal and Saravanan, 2019) 각 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서 사용된 변수 측정척도는 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3.4 자료 수집 및 분석 방법

실증 분석을 위해 설문 대상은 호텔의 그린공급사슬관리 활동을 실제 도입하여 경험하고 있거나 경험해 본 적 있는 직원으로 설정하였다. 본 조사에 앞서 설문 대상을 설정하기 위해 파일럿 조사와 지류 설문지 배포 시 간단한 인터뷰를 통해 3개월~1년 이상 경험 여부를 확인하였다. 온라인 구글 설문지 작성 시 첫 질문으로 ‘호텔의 그린공급사슬관리 활동을 실제 도입하여 경험하고 있거나 과거 경험해 본 적 있는 응답자’로 한정하여 경험이 없으면 해당 질문에서 설문을 종료하게 하였다. 파일럿 조사 당시 3성급 이하 호텔의 경우 그린공급사슬관리 활동을 일부만 도입하거나 전혀 도입하지 않아 본 조사의 설문 대상에서 제외하였다. 이에 따라 그린공급사슬관리 활동의 실제 운영 경험이 존재하며, 비교적 시스템화된 운영이 가능한 4성급 이상 호텔을 조사 대상으로 한정하였다.

본 연구는 연구 목적에 부합하는 표본을 연구자 판단으로 선정하는 판단표본추출(Purposive Sampling) 방식을 활용하였으며, 동시에 온·오프라인 설문 배포의 실무적 용이성을 고려하여 일부 편의표본추출(Convenience Sampling) 방식을 병행하였다. 온라인 설문은 구글 형식을 활용하여 호텔종사자에게 이메일, 관련 온라인 커뮤니티 등을 통해 설문 링크를 전달하였으며, 오프라인 설문은 4성급 이상 호텔에 근무하는 지인을 통하여 인쇄된 설문지를 직접 배포하고 회수하는 방식으로 진행되었다. 설문 조사는 2024년 3월 25일부터 5월 14일까지 총 50일간 진행되었으며, 총 216부의 설문지가 회수되었고, 불성실 응답 및 미기재 문항이 포함된 7부를 제외한 209부의 응답이 최종 분석에 활용되었다. 수집된 자료는 SPSS 27.0 통계프로그램을 활용하여 표본의 인구통계학적 특성, 신뢰도 및 타당성 분석, 다중회귀분석 등을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 인구 통계학 특성

본 연구의 실증 분석을 위해 활용한 209부 설문지의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 응답자의 성별은 남성 118명, 여성 91명으로 나타났으며 연령대는 50대가 80명으로 가장 많았으며 40대가 58명으로 다음을 차지하였다. 근무부서는 객실관리부가 59명으로 가장 많았으며 세일즈/마케팅부 34명, 객실부 33명 순으로 나타났다. 직책으로는 본부장급이 61명으로 가장 많았으며 팀장급과 일반 사원급이 각각 46명으로 나타났다. 호텔의 전체적인 운영 방식이나 업무 프로세스를 숙지한 응답자

를 대상으로 조사하였기 때문에 3년 미만의 경력을 가진 직원은 21명 정도를 차지하며 15년~18년 미만의 경력을 가진 직원이 54명으로 가장 많은 비율을 차지하고 있다.

<표 1> 응답자의 일반적 특성(N=209)

일반특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	118	56.5%
	여성	91	43.5%
나이	20대	2	1%
	30대	47	22.5%
	40대	58	27.8%
	50대	80	38.2%
	60대 이상	22	10.5%
근무 부서	인사부	24	11.4%
	재무/회계부	15	7.2%
	구매부	11	5.3%
	세일즈/마케팅부	34	16.3%
	객실부	33	15.8%
	객실관리부	59	28.2%
	식음료/조리부	15	7.2%
	시설/연회부	16	7.6%
기타	2	1%	
직책	팀원	46	22%
	파트장	39	18.7%
	팀장	46	22%
	본부장	61	29.2%
	사업부장	17	8.1%
경력	3년 미만	21	10%
	3년~6년 미만	29	13.9%
	6년~9년 미만	36	17.2%
	9년~12년 미만	17	8.1%
	12년~15년 미만	38	18.3%
	15년~18년 미만	54	25.8%
	18년 이상	14	6.7%
합계		209	100%

4.2 측정항목의 타당성과 신뢰도 검증

4.2.1 탐색적 요인분석

SPSS의 배리맥스 회전 방식의 요인분석을 시행하였으며 각 변수가 특정 요인에만 강하게 적재되도록 하여 해석력을 높이는 데 목적이 있다. 요인적재치 기준은 일반적

으로 0.4 이상일 때 해당 요인에 유의한 적재로 판단한다(Hair et al., 2010).

<표 2>, <표 3>, <표 4>는 그린공급사슬관리 활동과 호텔 내부 성과, 기업성과의 탐색적 요인분석 결과값을 나타낸 것으로 총 10개의 요인이 추출되었으며 요인적재치가 0.4~0.7 이상으로 중요 변수로 사용할 수 있음을 알 수 있다.

<표 2>는 호텔 그린공급사슬관리 활동과 직원 역량의 요인분석 결과로 총 5개 요인이 추출되었으며 요인적재치는 0.573~0.852 사이로 적합한 요인임을 확인하였다. <표 3>에 지속가능성과와 운영성과는 총 4개의 요인으로 추출되었으며 요인적재치는 0.4 이상으로 확인할 수 있으며 <표 4>는 기업 성과에 대한 요인으로 요인적재치는 0.7 이상으로 나타났다.

<표 2> 그린공급사슬관리 활동과 직원 역량의 탐색적 요인분석 결과

	성분				
	1	2	3	4	5
그린소싱 3	.798				
그린소싱 1	.768				
그린소싱 2	.764				
그린소싱 5	.722				
그린소싱 7	.720				
그린소싱 4	.710				
그린소싱 6	.699				
그린소싱 8	.692				
대응성 3		.765			
대응성 1		.655			
대응성 2		.638			
적응력 3			.852		
적응력 1			.752		
적응력 2			.748		
그린운영활동 3				.715	
그린운영활동 2				.672	
그린운영활동 1				.577	
그린운영활동 4				.573	
그린서비스제공 3					.751
그린서비스제공 1					.747
그린서비스제공 2					.675

<표 3> 지속가능성과와 운영성과의 탐색적 요인분석 결과

	성분			
	1	2	3	4
환경적 성과 1	.792			
환경적 성과 3	.650			
환경적 성과 4	.615			

	성분			
	1	2	3	4
환경적 성과 2	.614			
고객 반응 1		.751		
고객 반응 2		.713		
고객 반응 4		.630		
고객 반응 3		.592		
비용성과 1			.781	
비용성과 2			.672	
비용성과 3			.637	
사회적 성과 2				.740
사회적 성과 1				.709
사회적 성과 3				.454

<표 4> 기업성과의 탐색적 요인분석 결과

	성분
	1
기업성과 2	.805
기업성과 1	.747
기업성과 4	.741
기업성과 3	.718

4.2.2 신뢰도 검증

측정 도구의 신뢰성 검증을 위해 변수 사이의 일관된 정도를 확인하는 것을 목적으로 측정 항목 간의 상관관계가 높을수록 내적 일관성이 높아진다. 일반적으로 내적 일관성에 의한 신뢰도 평가 방법은 Cronbach α 값을 이용하며 0에서 1 사이의 계수 값을 가지며 1에 가까울수록 높은 신뢰성을 가진다고 할 수 있다. 0.7 이상의 수치를 나타낼 때 만족할 수준의 신뢰도를 지니지만 통상적으로 0.5 이상이면 신뢰성이 있다고 간주한다(Hair et al., 2010). 척도의 신뢰도 값은 아래 <표 5>와 같으며 그린싱의 경우 0.8 이상, 운영 성과에 고객 반응, 경제적 성과와 적응력의 경우 0.7 이상으로 나타났다. 그린서비스제공, 비용 성과, 환경적 성과 및 직원 역량인 대응성 변수는 0.6 이상으로 나타나 보편적인 신뢰도를 지님을 알 수 있다.

<표 5> 신뢰성 분석 결과

변수	요인	설문 문항	항목 제거 후 Cronbach α	Cronbach α
----	----	-------	---------------------------	-------------------

변수	요인	설문 문항	항목 제거 후 Cronbach α	Cronbach α		
그린 공급사슬 관리 활동	그린 소싱	1	거래업체 선정 시 환경적 기준을 고려, 실천 여부 평가	0.878	0.893	
		2	거래업체 선정 시 환경적 성과를 고려, 감사/평가	0.879		
		3	환경 요구사항이 포함된 구매 품목 사항 요청	0.879		
		4	거래업체 과대 포장을 줄일 수 있도록 협력 요청	0.887		
		5	재활용/재사용 가능, 친환경 부품, 수리 가능 제품 구매	0.876		
		6	유기농 인증 식품과 친환경 공법 재배 식품 구매	0.876		
		7	유기농/친환경 어메니티 주문 제작하거나 구매	0.875		
		8	환경에 미치는 영향이 적은 대체품으로 구매	0.881		
	그린 운영 활동	그린 운영 활동	1	환경 목표를 위한 관리자 역할과 책임을 명시	0.543	0.596
			2	환경문제에 대해 정기적 교육 진행 및 참여 장려	0.483	
			3	자체적 친환경 캠페인을 진행	0.555	
			4	지속 가능 환경 목표를 둔 서비스 제공, 운영 프로세스 설계	0.515	
	그린 서비스 제공	그린 서비스 제공	1	중앙제어시스템을 통해 냉/난방 온도를 조절	0.460	0.609
			2	일회용 어메니티 제공 최소화/중단하거나 어메니티 디스펜서 설치 제공	0.544	
			3	침대 시트와 수건 세탁 빈도를 줄이고 고객이 요청하는 경우에만 추가 제공	0.522	
운영 성과	비용 성과	1	에너지(전기, 수도) 요금 감소	0.666	0.605	
		2	비품이나 소모품 구매 비용감소	0.329		
		3	폐기물 수집 및 처리비용 감소	0.452		
	고객 반응	고객 반응	1	고객 수 증가	0.589	0.703
			2	고객 충성도 증가	0.618	
			3	고객 만족도 증가	0.663	
			4	고객 요구에 부응하는 고품질 서비스 제공 가능	0.679	
지속 가능 성과	환경적 성과	1	재료 재사용 비율 증가	0.567	0.669	
		2	환경보전 활동 증가	0.609		
		3	유해 폐기물이나 생활 폐기물 배출 감소	0.606		
		4	에너지 소비량 감소(전기, 물)	0.627		
	사회적 성과	사회적 성과	1	직원 건강과 안전에 관한 관심 증가	0.401	0.556
			2	기업 이미지가 개선	0.456	
기업 성과	경제적 성과	3	지역사회로부터 지원 또는 호의적 평가	0.500	0.745	
		1	평균 순이익 증가	0.691		
		2	평균 매출 수익률 증가	0.648		
		4	평균 판매량 증가	0.705		
		4	객실 점유율 증가	0.693		

변수	요인	설문 문항	항목 제거 후 Cronbach α	Cronbach α
직원 역량	대응성	1 제공하는 고객 서비스와 상품 개선 속도 빠름	0.588	0.689
		2 고객 불만 사항을 빠르고 신속하게 처리	0.639	
		3 고객 요구사항/시장 수요 변화에 빠르게 대응	0.561	
	적응력	1 서비스 중단 발생 시 스스로 대응할 수 있는 역량	0.720	0.799
		2 서비스 제공에 지장이 생겼을 때 대응 가능 인프라나 프로세스 보유(예:IT시스템, 업무자동화 등)	0.664	
		3 서비스 중단 시 재정문제 해결 가능 역량(예: 코로나 19, 여행사 폐업 등 발생하는 재정문제)	0.780	

4.3 가설검증

본 연구는 그린공급사슬관리를 SPC 모델에 대입하여 호텔 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성과 간에 영향이 있을 것으로 가설을 세워 변수 간 관계를 확인한다. 또한, 그린공급사슬관리 활동을 하는 호텔의 지속가능성과에 따라 호텔의 운영 성과와 기업 성과에 미치는 영향이 어떻게 다른지 <표 6>을 통해 확인할 수 있다.

<표 6> 다중회귀분석에 따른 가설검증 결과 정리

가설	종속변수	독립변수	β	t	p	검정 결과
H1	H1-1 환경적 성과	그린소싱	.235	3.547	.000***	채택
		그린운영활동	.288	4.310	.000***	채택
		그린서비스제공	.156	2.516	.013**	채택
	H1-2 사회적 성과	그린소싱	.224	3.175	.002***	채택
		그린운영활동	.216	3.035	.003***	채택
		그린서비스제공	-.138	-2.097	.037**	채택(-)
H2	H2-1 비용성과	환경적 성과	-.040	-.629	.530	기각
		사회적 성과	.431	6.706	.000***	채택
	H2-2 고객 반응	환경적 성과	.314	4.999	.000***	채택
		사회적 성과	.295	4.698	.000***	채택
H3	H3-1 경제적 성과	비용성과	.372	6.284	.000***	채택
	H3-2	고객 반응	.385	6.499	.000***	채택

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

‘그린공급사슬관리 활동이 지속가능성과에 미친다’는 가설1을 검증한 결과 환경적 성과에는 모두 정의 영향을 미쳤으며 사회적 성과에는 그린소싱과 그린운영활동이 정의 영향, 그린서비스제공은 부의 영향을 미쳐 모두 통계적으로 p<0.05에서 유의하였다. 가설1-1에서 환경적 성과에 가장 영향을 많이 끼치는 그린공급사슬관리 활동은

그린운영활동($\beta=0.288, p<0.01$)임을 확인할 수 있으며 가설1-2에서 사회적 성과에 가장 많은 영향을 미치는 변수는 그린소싱($\beta=0.224, p<0.01$)이다.

가설 2-1에서 지속가능성과와 비용 성과와의 관계에서 환경적 성과의 p-Value 값이 0.530으로 유의하지 않았으나 사회적 성과가 $p<0.01$ 내에서 유의하여 가설이 부분 채택되었다. 가설 2-2 고객 반응에서는 지속가능성과 모두 $p<0.01$ 내에서 유의성을 나타내어 가설이 채택됨을 확인하였다.

가설 3의 운영성과(비용 성과, 고객 반응)는 경제적 성과에 $p<0.01$ 내에서 유의한 영향을 미쳐 가설이 채택되었으며 영향 정도를 비교한 결과, 비용 성과($\beta=0.372, p=0.000$)와 고객 반응($\beta=0.385, p=0.000$)이 경제적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.4 조절 효과 분석

본 연구에서는 호텔의 그린공급사슬관리 활동이 지속가능성과에 미치는 영향이 직원 역량에 따라 어떻게 다른지 확인하기 위해 직원 역량을 조절 변수로 설정하였으며 조절 변수의 효과를 확인하기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 조절 효과 분석은 R^2 의 단계별 증가량으로 확인할 수 있으며 최종 3단계의 유의확률로 모형의 적합도를 알 수 있다. 아래 <표 7>을 살펴보면 호텔의 그린공급사슬관리 활동과 환경적 성과 간의 사이에 직원 역량의 조절 효과를 나타낸 것이다.

<표 7> 그린공급사슬관리 활동과 환경적 성과 간의 조절 회귀분석

종속 변수	독립 변수	조절 변수	모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값 표준 오차	통계량 변화량			조절 효과	
								R^2 변화량	F 변화량	유의 확률		
환경적 성과	그린 소싱	대응성	1	.362a	.131	.127	.57582	.131	31.280	.000***	없음	
			2	.569b	.324	.318	.50907	.193	58.849	.000***		
			3	.573c	.328	.318	.50891	.004	1.123	.290		
		적응력	1	.362a	.131	.127	.57582	.131	31.280	.000***		강함
			2	.436b	.190	.183	.55720	.059	15.069	.000***		
			3	.456c	.208	.196	.55247	.018	4.539	.034**		
	그린 운영 활동	대응성	1	.405a	.164	.160	.56496	.164	40.527	.000***	강함	
			2	.602b	.363	.357	.49437	.199	64.339	.000***		
			3	.618c	.382	.373	.48806	.019	6.363	.012**		
		적응력	1	.405a	.164	.160	.56496	.164	40.527	.000***	강함	
			2	.460b	.212	.204	.54991	.048	12.492	.001***		
			3	.482c	.233	.221	.54379	.021	5.661	.018**		
그린 서비스	대응성	1	.224a	.050	.046	.60212	.050	10.920	.001***	강함		
		2	.535b	.286	.279	.52323	.236	68.128	.000***			

종속 변수	독립 변수	조절 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준 오차	통계량 변화량			조절 효과
								R ² 변화량	F 변화량	유의 확률	
	제공	적응력	3	.554c	.307	.296	.51695	.020	6.033	.015**	강함
			1	.224a	.050	.046	.60212	.050	10.920	.001***	
			2	.369b	.136	.128	.57558	.086	20.527	.000***	
			3	.403c	.163	.150	.56807	.026	6.482	.012**	

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

그린소싱과 환경적 성과 사이에서 대응성의 조절 효과는 모형 1에서 모형 3까지 R² 변화량이 증가하고 있으나, 유의확률 p<0.05 내에서 유의하지 않아 조절 효과가 없지만, 적응력의 경우 모형 1에서 모형 3까지 R² 변화량이 증가하고 유의확률 p<0.05 내에도 유의하여 조절 효과를 확인할 수 있다.

그린운영활동과 환경적 성과의 관계에서 직원의 대응성과 적응력 모두 모형 1에서 모형 3까지 R² 값이 변화하고 p<0.05 내에도 유의하여 조절 효과가 강함을 알 수 있으며 직원의 대응성과 적응력의 경우 그린서비스제공과 환경적 성과 간 사이에서 조절 효과가 강하게 나타남을 알 수 있는데 서비스 제공과 같이 고객 접점이 많고 변동성이 높은 영역에서는 직원의 대응성과 적응력이 매우 중요한 요소임을 알 수 있다.

<표 8> 그린공급사슬관리 활동과 사회적 성과 간의 조절 회귀분석

종속 변수	독립 변수	조절 변수	모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값 표준 오차	통계량 변화량			조절 효과
								R ² 변화량	F 변화량	유의 확률	
사회적 성과	그린 소싱	대응성	1	.295a	.087	.082	.57785	.087	19.692	.000***	없음
			2	.302b	.091	.082	.57794	.004	.931	.336	
			3	.337c	.114	.101	.57207	.023	5.249	.023**	
		적응력	1	.295a	.087	.082	.57785	.087	19.692	.000***	약함
			2	.321b	.103	.095	.57403	.016	3.764	.054*	
			3	.352c	.124	.111	.56887	.020	4.754	.030**	
	그린 운영 활동	대응성	1	.281a	.079	.074	.58036	.079	17.731	.000***	없음
			2	.283b	.080	.071	.58134	.001	.304	.582	
			3	.319c	.101	.088	.57599	.021	4.844	.029**	
		적응력	1	.281a	.079	.074	.58036	.079	17.731	.000***	없음
			2	.312b	.097	.088	.57597	.018	4.172	.042**	
			3	.318c	.101	.088	.57602	.004	.962	.328	
그린 서비스 제공	대응성	1	.082a	.007	.002	.60266	.007	1.409	.237	없음	
		2	.104b	.011	.001	.60288	.004	.849	.358		
		3	.235c	.055	.041	.59068	.044	9.597	.002***		
	적응력	1	.082a	.007	.002	.60266	.007	1.409	.237	없음	
		2	.084b	.007	-.003	.60403	.000	.060	.807		
		3	.117c	.014	-.001	.60344	.007	1.402	.238		

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

<표 8>에서는 그린공급사슬관리 활동과 사회적 성과 간의 관계에서 직원의 대응 성과 적응력은 대부분 조절 효과를 보이지 않고 있으나 그린소성과 사회적 성과 간의 관계에서 직원 적응력 모형 1에서 모형 3까지 R^2 변화량이 증가함에 따라 유의확률이 $p < 0.1$ 내에서 유의하여 약한 조절 효과를 확인할 수 있다. 이는 그린소성이 사회적 성과에 미치는 영향은 직원의 적응력에 의해 강화될 수 있음을 암시하며 직원들이 변화를 유연하게 수용하고, 새로운 친환경 정책에 잘 적응할 때 지역사회 전반에 긍정적으로 퍼진다는 것을 의미한다.

V. 결 론

5.1 연구 결과

본 연구는 호텔 그린공급사슬관리 활동이 기업의 지속가능성 성과를 창출하여 호텔의 운영 성과를 통한 고객 만족도 및 장기적으로는 기업의 수익성을 높여 그린공급사슬 관리 효과를 검증하고 호텔 경영자들에게 실무적 시사점을 제공하는 것을 목표로 한다. 또한, 서비스 산업에서도 그린공급사슬관리의 프로세스가 발견되어 기업의 내부/외부 활동을 통해 지속가능성 성과를 창출하는 과정에 대한 인과관계를 실증적으로 확인 하였으며 분석 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 그린공급사슬관리 활동과 지속가능성 성과의 관계를 살펴본 결과, 호텔의 그린공급사슬관리 활동의 그린소싱, 그린운영활동은 환경적 성과와 사회적 성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그린서비스제공의 경우 사회적 성과에는 부(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 일회용품 제한이나 제공 절차의 변경 등으로 인해 고객의 불편이 증가하고 일시적인 비용 증가가 지역사회 접근성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 따라서 그린서비스제공이 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미치기 위해서는 고객 중심 서비스에서 벗어나, 직원 참여형 서비스를 확대하고 지역사회와의 연계 프로그램 개발하여 서비스의 품질을 향상시킬 필요가 있다. 호텔은 이를 바탕으로 지속가능한 경영 목표를 설정하고, 내부 운영 프로세스를 친환경적으로 전환하며, 정기적인 환경 교육을 통해 직원 참여를 유도하는 전략이 필요하다.

둘째, 지속가능성 성과와 운영 성과의 영향 관계의 경우 환경적 성과는 비용 성과에는 유의하지 않았으나 고객 반응에는 유의하게 나타났으며, 사회적 성과는 비용 성과와 고객 반응에 모두 유의하게 나타났다. 실질적으로 환경적 성과를 통해 운영 비용 감소를 이루기 위해서는 장기적 관점으로는 성과를 나타낼 수 있으나 해당 운영 방식이 초기 단계일 경우 단기적으로는 오히려 비용이 증가할 수 있다. 또한, 환경적 성과 중 폐기물 감소나 재료 재사용 등의 활동은 순간적인 소비를 줄여줄 수 있으나 폐기물 처리, 자재 구매비용 등의 고정비가 있어 성과가 나타나지 않을 수 있다.

셋째, 비용 성과와 고객 반응은 모두 기업의 경제적 성과와 영향 관계가 있음을 확인할 수 있으며 이는 기업이 효율적인 비용관리와 고객 요구에 따른 만족도와 충성도를 높이는 전략을 통해 수익성을 개선할 수 있다는 점을 보여준다. 따라서 에너지 절약, 비품이나 소모품 구매비용 절약, 폐기물 처리비용 절감 등의 친환경적 운영이 기업의 운영 비용을 줄이고, 장기적으로 경제적 성과를 향상하며 지속 가능 실천 호텔은 고객의 신뢰가 높아지면서 브랜드 충성도와 만족도가 증가하여 재구매율과 매출

증가로 이어져 경제적 성과를 높이는 핵심 요인이 됨을 알 수 있다.

넷째, 그린공급사슬관리 활동과 환경적 성과 간의 관계에서 직원의 대응성과 적응력의 조절 효과를 검토한 결과, 직원의 적응력은 모두 조절 효과가 통계적으로 유의하게 나타났으며 호텔 내 직원의 적응력이 높을수록 호텔 그린공급사슬관리 활동이 환경적 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이를 통해 단순한 공급업체 선택보다 직원의 문제 적응력에 의해 성과가 강화됨을 알 수 있으며 직원의 유연한 대응은 호텔의 환경적 성과 향상에 핵심적이며, 관리자 역량 강화와 내부 운영 최적화가 필요함을 암시한다. 직원의 대응성의 경우 그린소싱과 환경적 성과 간의 관계에서 조절 효과는 나타나지 않았는데, 이는 직원의 빠른 대처 방법으로는 환경적 성과에 영향을 미치지 않음을 시사하며, 단기적인 대응보다는 체계적으로 변화하여 친환경 시스템에 적응하고 프로세스를 발전시킬 때 환경적 성과에 미치는 긍정적 효과가 훨씬 커질 수 있음을 의미한다.

다섯째, 사회적 성과와 그린공급사슬관리 활동 간의 관계에서 직원의 대응성과 적응력의 조절 효과를 살펴본 결과, 대부분 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타냈다. 이는 단순히 직원의 빠른 대응성과 문제에 대한 적응력은 사회적 성과에 있어 제한적이며 내부 운영 개선만으로는 사회적 성과가 발생할 수 없고 서비스의 경우 외부 시장 반응이 더 중요하므로 내부 요인의 영향이 적을 수 있다. 그러나 그린소싱과 사회적 성과 간의 관계에서 직원의 적응력은 조절 효과를 보였는데, 이는 직원들의 유연한 사고방식, 변화 수용 능력 등은 기업이 외부 이해관계자(고객, 지역사회, 정부)와의 신뢰를 구축하는 과정에 큰 영향을 미쳐 사회적 성과가 강화될 수 있음을 암시한다.

5.2 시사점

본 연구는 호텔 그린공급사슬관리 활동과 기업의 지속가능성과와 운영 성과, 기업 성과 간의 관계를 검증하는 것을 목표로 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 호텔 산업에서 그린공급사슬관리가 환경적·사회적 성과를 중심으로 운영 성과와 경제적 성과에 영향을 미치는지를 실증적으로 규명했다는 점에서 이론적 기여가 있다. 기존 그린공급사슬관리 연구는 주로 제조업 중심으로 이루어졌으며, 서비스 산업에서의 그린공급사슬관리에 대한 실증연구는 상대적으로 부족하였다. 따라서 제조업에서 사용하는 그린공급사슬관리의 변수를 호텔산업에 맞게 재정의하고 고객에게 제공하는 서비스를 제품화하여 산업에 적합한 요소로 구성하였다. 이를 통해 지속가능성과에 미치는 영향과 기업성과에 미치는 영향을 동시에 검증함으로써, 그린공급사슬관리의 개념이 여러 산업으로 적용 가능성을 확인하였고 그뿐만 아니라 SPC

모델로 확장하여 직원의 업무 효율성을 높여 성과에 미치는 영향을 극대화하였다.

둘째, 기존의 친환경 경영과 그린공급사슬관리 관련 선행 연구들은 주로 지속가능 성과를 단일한 종속변수로 설정하여 기업의 환경적 노력에 대한 성과를 분석하였다. 대체적으로 친환경 활동이 기업 전반에 미치는 다양한 영향을 포괄적으로 설명하기에 한계가 있었으나 본 연구는 그린공급사슬관리 활동의 효과를 구체적으로 측정하기 위해 지속가능성과에서 확장하여 비용 성과, 고객 반응과 같은 다차원적 성과 변수를 설정한 데 의의가 있다. 이와 같은 접근은 단순히 지속가능성과 중심의 분석을 넘어, 친환경 경영이 기업 성과에 미치는 파급효과를 통합적으로 고찰하고 호텔산업의 그린공급사슬관리 연구에 새로운 이론적 틀을 제시하였다. 또한, 고객 반응성과 같은 감성적·사회적 요인을 포함함으로써 친환경 활동이 고객 인식과 행동에 미치는 영향을 정량적으로 측정할 수 있는 방법을 제공하였다는 점에서 학문적 시사점이 크다. 또한, 친환경 활동이 경제적 가치 창출과 어떻게 연결되는지를 확인하여, 향후 연구의 실무적 적용 가능성과 이론적 확장을 위한 기반을 마련하였다.

마지막으로 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 호텔이 환경적 지속가능성을 단순히 도입하는 것 이상으로 직원의 대응성과 적응력을 향상하기 위한 체계적인 교육과 조직 문화 개선이 필요하다. 그린공급사슬관리 활동이 환경적 성과에 유의한 영향을 미치기 위해서는 직원의 대응성과 적응력 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데 이는 친환경 경영의 효과가 직원의 역량에 따라 크게 달라질 수 있음을 의미하며, 실질적인 환경친화적 경영방식을 유도하기 위해서는 직원 변화 대응력 강화, 조직 문화 차원의 교육지원이 필수적이다.

둘째, 호텔은 사회적 성과(윤리경영, 지역사회 공헌 등)를 직원 중심의 내부 성과와 연계하기보다는 고객 관점의 기업 이미지 강화 전략으로 활용해야 한다. 사회적 성과는 직원 대응성이나 적응력과 무관하게 나타나고 있는데, 이는 고객이 기업의 사회적 책임 활동을 직원 역량과 무관하게 인식하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 사회적 지속가능성은 외부 커뮤니케이션 및 CSR 홍보 활동을 강화하는 방식으로 고객 접점에서 활용하는 것이 더욱 효과적이다.

5.3 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구에 제시된 학문적, 실무적 시사점에도 불구하고 한계점과 향후 과제에 대한 논의가 필요하다. 첫째, 본 논문은 제조업에 국한된 그린공급사슬관리 활동을 호텔산업에 접목했다는 점에서 연구적 의의가 있으나 국내에서는 연구 분야가 초기 단계로 표본의 제한이 발생한다. 본 연구를 진행할 당시 파일럿 조사를 통하여 3성급 이하 호텔은 그린공급사슬관리 활동을 진행하고 있지 않거나 일부만 진행하고 있음을 확인

하였다. 이를 바탕으로 응답 대상을 제한하였기 때문에 전반적인 호텔산업에서 발생한 결과로 일반화하기 어려우며, 대부분의 답변이 단기적 관찰을 통해 진행되었기 때문에 시간에 따라 성과가 변화하는 것을 확인하기 어렵다. 향후 연구에서는 다양한 등급의 호텔을 포함하여 폭넓은 표본을 확보함으로써, 변수 간 인과관계의 변화를 자세하게 분석할 필요가 있다. 특히, 3성급 이하 호텔에서도 그린공급사슬관리 활동이 최근에는 어떻게 적용되고 있거나 아니면 여전히 배제되어 있는지에 대한 심층적인 사례연구의 접근이 병행될 수 있다. 둘째, 본 연구는 조절 변수로 직원의 역량인 대응성과 적응력 변수를 사용하였다. 이는 실제 환경 변화에 직면한 조직 구성원이 얼마나 신속하고 유연하게 적응할 수 있는지를 파악하는 데 유의하나, 직원 요인의 일부 측면만 고려하여 조사하였기 때문에 복합적인 요인들이 고려되지 못했다는 점에서 한계가 존재한다. 향후 연구에서는 직원 요인을 심리적·조직적 요인과 통합할 경우 그린공급사슬관리 활동의 내적 역량 기반을 정밀하게 진단하는 데 기여할 수 있다.

참고문헌

- 김보경, 김미경 (2013), 호텔기업의 경영성과에 대한 환경경영 영향요인 분석: 종사원이 인식하는 환경경영 실행정도를 중심으로. *관광연구*, 28(2), 245-267.
- 김창봉, 배영진 (2010), 국내 제조기업의 SCM 구축 성과에 관한 실증 연구. *한e-비즈니스연구*, 11(1), 25-44.
- 민소라, 나소정 (2022), ESG 경영이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔 기업을 중심으로. *글로벌경영학회지*, 19(4), 156-177.
- 박종철, 이민재 (2018), 호텔기업의 친환경 관리프로그램에 따른 직원의 조직신뢰가 조직자부심 및 경영성과에 미치는 영향. *호텔리조트연구*, 17(3), 23-44.
- 안소영, 한진수 (2017), 호텔의 지속가능경영 노력이 기업성과에 미치는 영향 연구. *관광연구저널*, 31(3), 23-45.
- 안현숙, 김길섭 (2015), Green SCM 도입이 기업성과에 미치는 영향: 사회적 책임의 매개효과를 중심으로. *물류학회지*, 25(3), 77-89.
- 이승기, 김병근, 박영찬 (2017), 기업 간 장기적 관계지향성이 그린공급사슬관리와 성과에 미치는 영향. *중소기업연구*, 39(1), 59-87.
- 이희승 (2013), 국내 특급호텔의 친환경정책 및 사회적 책임활동에 관한 연구: 서울과 지방 호텔 간 비교를 중심으로. *동북아관광연구*, 9(1), 85-104.
- 조규연, 이윤철 (2010), 호텔종사원의 친환경지식과 인식이 친환경 실천에 미치는 영향: 서울지역 호텔을 중심으로. *관광레저연구*, 22(4), 210-230.
- 지윤호, 변정우 (2011), 호텔기업의 환경친화적 객실서비스 요인이 고객만족과 신뢰 및 재방문 의도에 미치는 영향: 국내 특급호텔을 중심으로. *호텔경영학연구*, 20(5), 41-6
- Al-Aomar, R. and Hussain, M. (2017), An assessment of green practices in a hotel supply chain: A study of UAE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 71-81.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Belekoukias, I., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. *International Journal of production research*, 52(18), 5346-5366.

- Carter, C. R. and Rogers, D. S. (2008), A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387.
- Chen, Y. S. and Chang, C. H. (2013), Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500.
- Chiou, T.-Y., Chan, H. K., Lettice, F. and Chung, S. H. (2011), The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822–836.
- Choi, Y., and Yu, Y. (2014), The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348–364.
- Daily, B. F. and Huang, S. (2001), Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- de Souza Miguel, P. L., and Brito, L. A. L. (2011). Supply chain management measurement and its influence on operational performance. *Journal of operations and supply chain management*, 4(2), 56–70.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T. and Childe, S. J. (2017), Green supply chain management: Theoretical framework and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1119–1130.
- Elkington, J. and Rowlands, I. H. (1999), Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Flynn, B. B., Huo, B., and Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58–71.
- Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D. and Haq, A. N. (2014), Barriers analysis for green supply chain management implementation in Indian industries using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 147, 555–568.
- Green, K. W., Whitten, D., and Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply chain management: An International journal*, 13(4), 317–327.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., and Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.).
- Hervani, A. A., Helms, M. M. and Sarkis, J. (2005), Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12(4), 330–353.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A. (1994), Putting the service–profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Kasim, A. (2009), Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 709–725.
- Kitsis, A. M., and Chen, I. J. (2020). Do motives matter? Examining the relationships between motives, SSCM practices and TBL performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(3), 325–341.
- Kumar, S. and Chandrakar, R. (2012), Overview of green supply chain management: Operation and environmental impact at different stages of the supply chain. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(3), 1–6.
- Lee, W. H. and Cheng, C. C. (2018), Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32–40.
- Lin, Y. (2024), Research on the Impact of Corporate ESG Performance on Long–Term Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Modern Business and Economics*, 1(2).
- Linton, J. D., Klassen, R. and Jayaraman, V. (2007), Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075–1082.
- Mandal, S., and Saravanan, D. (2019). Exploring the influence of strategic orientations on tourism supply chain agility and resilience: an empirical investigation. *Tourism Planning & Development*, 16(6), 612–636.
- Mensah, I. (2006), Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414–431.
- Migdadi, Y. K. A. A. (2023). Identifying the best practices in hotel green supply

- chain management strategy: A global study. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 504–544.
- Porter, M. E. and van der Linde, C. (1995), Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Rao, P. and Holt, D. (2005), Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916.
- Slack, N., Chamber, S., and Johnston, S.R. (2004), *Operations Management*, 4th ed, Harlow: Pearson Education
- Srivastava, S. K. (2007), Green supplychain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53–80.
- Tseng, M. L., Islam, M. S., Karia, N., Fauzi, F. B. and Afrin, S. (2019), A literature review on green supply chain management: Trends and future challenges. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 145–162.
- Walker, H., Di Sisto, L. and McBain, D. (2008), Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85.
- Xu, X., and Gursoy, D. (2015). A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(3), 229–259.
- Yang, M. G., Hong, P. and Modi, S. B. (2011), Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251–261.
- Yee, R. W., Yeung, A. C. and Cheng, T. C. E. (2008), The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high–contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., and Wiengarten, F. (2014). Integrated green supply chain management and operational performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 683–696.
- Zailani, S., Eltayeb, T. K., Hsu, C.–C. and Tan, K. C. (2012), The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management*,

32(6), 721-745.

- Zhu, Q., and Sarkis, J. (2004), Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.
- Zhu, Q., Sarkis, J., and Lai, K. H. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1377-1394.

*** 저자소개 ***

· **장 미 경(rosecmk21@hanyang.ac.kr)**

한양대학교 일반대학원에서 OSM 전공으로 석사학위를 취득하고 박사과정에 재학 중이다. 주요관심 분야는 서비스경영, SCM이다.

· **김 승 철(sckim888@hanyang.ac.kr)**

미국 오레곤대학교(University of Oregon)에서 경영학 박사학위를 취득하였으며, 현재 한양대학교 경영대학에서 명예교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 서비스경영, 공급사슬관리, 프로젝트 경영이다.

· **최 성 용(sungyongchoi@hanyang.ac.kr)**

KAIST 경영과학과를 졸업하고, 미국 미시간주립대와 럿거스대에서 각각 통계학 석사와 경영학 박사 학위를 취득하였다. 현재 한양대학교 경영대학 경영학부에 재직 중이며 주요 관심 분야는 공급사슬관리 리스크 모델링과 응용, 재고관리, 애널리틱스와 데이터 기반 최적화, 오퍼레이션-금융/마케팅 융합적 주제 등이다.