

제2주제 : 14:30~15:00

외식산업의 BSC 구축에 대한 연구
- 국내 패밀리 레스토랑의 성과측정항목의 가중치 개발을
중심으로,

발표자 : 오윤석(서울대학교), 정순여(제주대학교)

좌 장: 강병남(혜전대학)

토론자: 홍철희(순천청암대학)
이경임(양산대학)

외식산업의 BSC 구축에 대한 연구
-국내 패밀리 레스토랑의 성과측정항목의
가중치 개발을 중심으로-

Determinants of Relative Weights on Financial and Non-Financial
Performance Measures in the Food service Industry

오윤석* · 정순여**

(Oh, Youn Serk, · · Jung, Soon yeo)

Abstract

Measuring and evaluating the business performance plays a very important role in managing business.

It is because business performance, in any types of industry, can be evaluated and managed properly only when the measurement of its performance is estimated and because its performance can be improved through an efficient and effective management.

Therefore it is essential to build up the performance evaluation system to raise management efficiency of the foodservice industry , to reinforce competitive power of the food service industry.

This study tried to propose a novel point of prospective and method in which the performance evaluation in any family restaurant should be illuminated and be performed.

In this study, BSC provided the main conceptional framework for evaluating the performance of a family restaurant, and evaluation items of BSC four prospectives - financial, customers, internal business process, and learning and growth-were adjusted so as to be fitted into the business field.

Furthermore, this study verified the validity of the proposed performance evaluation method through specific case analyses and used AHP to quantify its validity objectively.

Finally, this study found the fact that non-financial prospectives, compared to financial prospectives, should be more importantly considered as the performance evaluation index of the family restaurants.

Especially, the study showed that the proportion of performance evaluation indexes related to Customers prospective and Learning and Growth prospective revealed very highly , therefore variables such as customer satisfaction index, per employee productivity, education and training, customer response rate, employee satisfaction index should be emphasized as key factors at the process of selecting indexes and measuring their performance evaluation of the food service

industry.

핵심용어 : Performance measurement, Performance evaluation, Balanced Scorecard(BSC), Analytic Hierarchy Process(AHP)

* 서울대학교 생활과학대학 연구원

e-mail:yssep0087@hanmail.net

** 제주대학교 경영학과 교수

e-mail:jsy0222@hanmail.net

외식산업의 BSC 구축에 대한 연구

-국내 패밀리 레스토랑의 성과측정항목의 가중치 개발을 중심으로-

Determinants of Relative Weights on Financial and Non-Financial Performance Measures in the Food service Industry

I. 서론

일반적으로 현대기업들은 산업경쟁사회에서 정보경쟁사회 시기로의 진화적 과정에 있다고 할 수 있다. 1850년대의 산업혁명 이후부터 1980년대 초반까지, 산업사회의 기업들은 규모의 경제, 범위의 경제로부터의 이익을 파악함으로써 성공의 여부를 파악했었다.

그러나, 1980년 이후 정보화 시대의 도래는 이러한 산업사회의 기본적 경쟁의 기반을 진부한 것으로 만들어 버렸다.

경영환경변화가 기술에 기반을 둔 제조업중심에서 정보에 기반을 둔 서비스업 중심으로 경제구조가 전환되는 과정에서 기업 경쟁력의 원천이 유형자산에서 무형자산으로 이동됨에 따라 과거에는 기업의 성공여부가 생산성이나 기술과 같은 기업의 내부적인 요인에 의해 크게 좌우되었으나 오늘날 기업의 성공여부는 빠르게 변화하는 고객의 욕구를 어떻게 만족시키며, 경영환경의 변화에 얼마만큼 민첩하게 대응할 수 있는가에 달려 있다.

이러한 새로운 주요한 경영환경변화를 극복하고 경쟁력을 갖추기 위하여 기업들은 변화된 경영환경을 감안한 기업목표를 설정하고, 기업전략을 수립하고, 또 이를 탄력적으로 운용할 수 있는가가 기업의 관건이 된다. 이러한 역할은 성과측정에서 비롯된다.

기업을 경영하는데 있어서 성과를 측정한다고 하는 것은 큰 중요성을 지닌다. 어떤 업종의 산업이든 기업성과가 측정되어야 평가하여 관리할 수 있으며, 효율적이고 효과적인 관리를 통하여 경영성과를 제고시킬 수 있기 때문이다. 기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표달성여부는 성과로서 표현될 수 있다(Kotler, 1984).

일반기업의 경영환경과 마찬가지로 치열한 경쟁과 세계 환경변화에 민감하게 대응해야 하는 상황에 직면하고 있는 외식산업을 경영한다는 것도 그 경영으로 인한 경영성과를 어떻게 측정하여 제고시키는가에 많은 관심을 가지고 있다.

국내 외식산업은 1986년 아시안 게임과 1988년 서울 올림픽을 계기로 그 규모가 급팽창하였고, 특히 외국 선진 외식업체의 국내진출로 외식산업 경영의 질적 향상도 도모할 수 있게 되었다. 그러나 이러한 외형적인 성장에도 불구하고 외식산업의 경영성과관리는 미개척 상황이며, 타 산업에 비해 연구기반도 취약한 실정이다. 외식산업의 양적 팽창과 향후의 성장 기대

감에 비하여 본다면, 경영성과에 대한 관리기법에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다고 보아도 무방할 것이다.

외식산업의 각 기업들은 무한 경쟁의 상황에서 전략적 목표를 설정할 필요가 있고, 그러한 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 통제 시스템을 구축하고 관리하는 것이 중요한 과제로 대두되고 있다. 그런데 그 기저에는 정보화 사회의 도래로 다양한 소비패턴, 고객취향이 세분화 되어 가고 있어 각 외식기업들이 이를 유연하게 대응하면서 고품질의 서비스를 창출하지 않으면 이제는 존속 또는 성장하기 어렵게 되었다는 위기감도 한 몫하고 있다.

이러한 최근의 경영환경의 변화에 따라 기업은 기업의 재무적 측면뿐만 아니라 비재무적 측면까지 포함하고, 각각의 성과 측정치간의 인과관계를 나타내고, 단기적 측면이 아닌 장기적 측면과 전략적 측면을 고려하고, 결과위주의 경영방식에서 과정위주의 경영방식으로 전환시키며, 그리고 기업의 모든 세부 활동을 목표, 전략 및 비전에 일치시키는 통합된 새로운 성과측정 시스템을 필요로 하게 되었다.

이것이 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 개발된 균형성과표(Balance Score Card: BSC)이다.

BSC는 전략의 수립에서부터 올바른 전략의 이행에 이르기까지 전체적인 경영성과관리의 틀을 정비하는 경영성과관리의 틀이며, 재무적 측정치에 의한 최종 성과의 측정에 초점을 맞추고 있는 전통적인 성과측정 시스템의 문제점을 보완하고 전략적 경영을 모니터링 할 수 있도록 고안된 새로운 성과측정시스템이다.

즉, 전략의 수립에 관심을 갖게 하고 또 수립된 전략이 제대로 이행 혹은 실행되고 있는지를 4가지 관점으로 나누어 일목요연하게 보여준다.

본 연구는 재무적인 성과평가 항목 외에 비재무적 성과평가항목의 사용욕구가 증가하고 있음에도 불구하고, 국내 외식산업을 대상으로는 비재무적 성과평가항목에 대해서는 전혀 연구가 이루어지지 않았다는 점을 고려하여 국내 패밀리 레스토랑을 대상으로 성과평가 시스템 상에서 차지하는 재무적·비재무적 성과측정 항목의 가중치를 살펴보고 조직성과 및 조직유효성을 증대시킬 수 있는 적절한 성과측정항목이 어떤 것인지를 파악해 보고자 한다.

재무적·비재무적 성과평가항목의 선정에는 기본적으로 Kaplan과 Norton (1992) 이 BSC에서 제시한 4가지 관점의 평가항목이 사용되었다.

본 연구가 패밀리 레스토랑 업체의 성과관리에 사용되는 재무적·비재무적 측정 항목의 상대적인 가중치를 개발하는 것이기 때문에 패밀리 레스토랑의 성과관리 전문가와 면담을 통해 패밀리 레스토랑에서 어떠한 항목들에 의해 성과평가가 되어야 하는지를 먼저 파악하고, 인터뷰 결과에서 나온 성과측정항목들을 반영한 설문지를 작성하였다.

그리고 각 성과평가 항목의 배점을 결정하기 위한 자료를 수집하기 위해 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

재무적·비재무적 성과측정항목의 상대적 가중치를 알아보기 위해 사용하는 분석방법은 분석적 계층화 과정(Analytic Hierarchy Process:AHP)기법이다.

II. 이론적 배경

1. 균형성과표(BSC)

"측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다(You cannot manage what you cannot measure)".

"기대하는 것을 얻는 것이 아니라 점검하는 것을 얻을 수 있다(You get what you inspect, not what you expect)"라는 말처럼 기업에 있어서 성과측정은 조직의 경영에 있어서 중요한 과제 중의 하나이다.

성과측정치는 우리가 어떻게 업무를 수행하였는가를 알려주며, 업무를 수행하도록 동기를 부여한다.

여기서, '성과측정'이란 설정된 목표와 관계된 성과를 측정지표에 따라 비교하여 측정하여, 단기적으로는 합리적이고 객관적인 보상을 결정하여 수익성이나 생산성을 향상시키고, 장기적으로는 조직의 활성화를 통하여 사회적 공헌도를 높일 수 있으며, 근본적인 목적은 경쟁원리를 도입하여 조직의 경영능률을 향상시키기 위한 것이다.

그런데, 전통적인 성과측정시스템은 고객, 품질, 납기 등과 같은 비재무적 측면보다는 매출액, ROI, 당기순이익, EVA 등과 같은 재무적 측면에 포커스를 맞추고 있기 때문에 기업 내의 핵심적인 비즈니스 프로세스를 관리하고 개선하고자 하는 경영자에게 적절한 성과정보를 제공해 주지 못한다는 문제점이 있다.

또 다른 문제점으로는 전통적인 재무적 성과측정 시스템은 단기적인 성과를 지나치게 강조한 나머지 장기적인 개선을 희생시킨다는 점이다.

그 외에도 Fisher(1992)는 재무적 성과측정치는 과거지향적인 역사적 지표라는 점, 미래 성과를 예측할 능력이 부족하다는 점,

단기적이고 조직목표에 부합되지 않는 행위에 대해서도 보상이 이루어진다는 점,

기업의 핵심 변화요인을 포착하지 못하거나 너무 늦게 포착한다는 점,

너무 종합적이고 요약된 지표이기 때문에 행동지침을 부여하지 못한다는 점 등을 문제점으로 지적하고 있다.

이에 Kaplan과 Norton은 기업의 경영성과를 올바르게 평가하기 위해서 적절한 성과평가방법을 개발하게 되었다.

그들이 개발한 균형성과표 (BSC)는 재무적인 측면과 전통적인 재무제표에서 측정되지 않는 비재무적인 측면이 동시에 고려되어야 함을 강조하고 있다.

이는 전통적인 재무모형에서 파악하지 못하는 비재무적 자산의 가치를 파악해야 하고, 이러한 비재무적 자산이 기존의 재무회계모형과 결합되어 적절히 측정되어 질 수 있을 때 기업의 성과를 올바르게 평가할 수 있다는 것이다.

Eccles(1991)는 전통적으로 기업에서 사용해온 성과측정 시스템의 구조와 성과측정 방법의 한계를 통렬히 비판하면서 앞으로 5년 이내에 모든 기업은 자신들의 사업성과를 측정하는 방법을 다시 설계해야만 할 것이라고 예견한 바 있는데, 구미 선진국의 경우 그 동안의 추이를 살펴보면 그의 예견은 정확했다고 볼 수 있다.

Tower Perrin(미국의 컨설팅회사)은 1996년 자신들의 가장 큰 고객인 100개 기업을 대상으로 조사를 한바 있는데 그들 중 60%가 자신들의 사업성과를 측정하기 위하여 BSC에 근거한 균형 잡힌 시각의 성과측정모형을 사용하고 있다고 응답했다.

미국의 Institute of Management Accountant 에서도 비슷한 결과를 보고하였는데, 이 조사에서는 미국기업들 중 64%정도가 비재무적 성과의 측정과 수집, 그리고 결과를 보고할 수 있는 새로운 방법을 적극적으로 모색하고 실험하고 있다는 보고를 하였다(1997).

Kaplan과 Norton(1992, 1993, 1996, 2000)도 전통적인 성과측정시스템이 갖는 성과측정의 단점을 비판하고, 이에 대한 대안으로 기업의 성과를 균형 잡힌 시각에서 평가하고자 하는 방법론으로 BSC를 제안하였다.

그들은 재무회계 측정지표에 근거한 기존의 성과측정 방법에 문제가 있으며, 요약된 재무적 성과측정 지표에 의존하는 것은 조직으로 하여금 미래의 경제 가치를 창출하는데 방해가 될 수 있다는 판단으로 1990년부터 "미래조직의 업적 측정(Measuring Performance in the Organization of the Future)"을 연구하기 시작하여 BSC라는 개념을 만들어 냈으며, 이 연구를 위해 제조업, 서비스업, 중공업, 첨단 기술산업 등 12 개의 주요 기업들을 연구대상으로 삼았다. Kaplan 과 Norton은 기업경영의 핵심적인 성공요소중의 하나로서 올바른 업적 평가시스템의 구축과 활용이며, 올바른 업적 평가시스템은 균형 잡힌 관점에서 본 인과관계에 의한 각종 지표들 간의 통합으로 가능하다는 것이다.

따라서 기업경영을 하나의 관점이 아닌 재무적, 고객적, 기업 내부적, 학습과 성장의 관점 등의 복합적인 관점에서 보아야 하며, 각 관점들을 별개로 분리하여 보는 것이 아니라 상호 인과관계에 의한 균형 잡힌 관점에서 보아야 한다는 것이다. 이렇게 태동된 BSC는 재무적 측정치 위주로 되어 있는 전통적인 성과측정 시스템의 문제점을 보완하여 기업의 상태를 종합적이고 체계적으로 나타낼 수 있도록 고안된 새로운 전략적 성과평가 시스템이다.

Kaplan 과 Norton(1992)은 성과측정치를 선정할 때 무엇보다 중요한 것은 기업의 입장뿐만 아니라 고객의 입장도 충분히 반영하는 성과측정치를 선정해야 주장하면서 성과측정에서 4개의 주요 관점

즉, "재무적으로 성공하기 위하여 우리 회사는 주주에게 어떻게 보여야 하는가?"라는 재무 관점,

"비전을 달성하기 위하여 우리 회사는 고객에게 어떻게 보여야 하는가?"라는 고객 관점, "주주와 고객을 만족시키기 위하여 우리 회사는 어떤 프로세스에 탁월해야 하는가?"라는 내부프로세스 관점,

그리고 "비전을 달성하기 위하여 우리 회사는 변화하고 개선하는 능력을 어떻게 유지 할 것인가?" 라는 학습 및 성장 관점이 종합적으로 고려되어야 한다고 주장하였다.

이러한 4가지 측면을 종합적으로 살펴봐야 하는 이유는 기업의 성장과 발전가능성이란 것이 단순히 과거의 재무적 상태에 의해서 결정되는 것이 아니라 기업의 고객관계, 기업 내부의 업무처리 능력 및 조직의 학습 능력과 개선, 혁신 능력 등 다양한 요소에 의해 영향을 받기 때문이다.

따라서 재무적 영역 이외에 미래의 가치와 성과 측정 가치를 포함한 비재무적 영역(고객 관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점) 등 다양한 시각에서 핵심적인 성공요인과 이들의

측정치를 활용하는 것이 바람직하다. 이하에서는 BSC의 4가지 기본적인 시각에 대해 살펴본다.

1) 재무적(Financial) 관점

재무관점은 주주의 입장에서 기업이라는 투자대상을 바라보는 것이다.

주주의 입장에서는 기업의 내부 프로세스 등의 기업내부 지표보다 중요한 의미를 지니는 것은 일정한 금액을 투자대상에 투자했을 때 회수할 수 있는 회수 금액인 것이다.

극단적으로 손익 계산서 상에서 아무리 많은 이익이 실현되더라도 그것이 기업의 시장가치 상승으로 이어지지 않는다면 그것은 재무관점에 부합된다고 볼 수 없다.

재무관점은 기본적으로 주주이익의 극대화 또는 기업가치의 극대화를 목표로 하고 있다. 그것을 회계학적으로 현재까지의 지표 중 비교적 충실히 반영하고 있는 것은 EVA이다.

재무적 평가지표는 주주에게 제공되는 궁극적인 결과에 대한 측정치로서 영업이익과 자본 수익률 등과 같이 수익성(profitability), 수입성장 (revenue growth)이 많이 사용되어 왔으며, 최근에는 경제적 부가가치(EVA), 주주가치(shareholder value)와 같은 평가지표를 많이 사용하고 있다.

2) 고객(Customer) 관점

고객관점이란 고객의 입장에서 고객의 효익이 증가되는 방향을 의미한다.

고객은 상품의 품질, 디자인, 가격, 사후 서비스 등을 향유함으로써 자신의 효용을 증가시키고 궁극적으로 주관적인 만족도가 증가하는 것이다.

고객관점에서의 가장 중요한 목표는 고객가치의 극대화이고 이는 고객만족도라는 대표적인 성과지표를 통해서 측정될 수 있다.

일반적으로 고객의 관심사는 시간, 품질, 성능 및 서비스, 원가 네 가지로 요약된다.

시간은 구체적으로 리드타임 또는 신제품의 출시시간 등으로, 품질은 구입한 제품의 결함 수준 및 적시 인도 등으로, 그리고 성능 및 서비스의 측정치는 기업의 제품이나 서비스가 고객들의 가치를 창출하는데 얼마나 기여하는가 하는 것으로 측정된다.

BSC가 제 기능을 발휘하기 위해서는 기업들로 하여금 시간, 품질, 성능 및 서비스에 관한 목표들을 설정하고 이 목표들을 구체적인 측정치로 표시해야 한다.

BSC의 고객의 관점에서 주로 사용되는 지표로는 주어진 시장 내에서 고객의 수와 지출금액, 판매량에서 사업단위가 차지하고 있는 비율을 측정하는 시장점유율, 절대적 또는 상대적 측면에서 사업단위가 새로운 고객이나 사업을 유인하거나 획득하는 비율을 측정하는 고객확보율, 절대적 또는 상대적 측면에서 사업단위가 기존 고객과의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율을 측정하는 고객유지율, 가치명제 내의 구체적 업적기준에 따른 고객의 만족수준을 측정하는 고객만족도, 고객을 지원하기 위해 요구되어지는 기본적인 지출을 제외한 후, 고객 또는 목표(세분)시장의 순이익을 측정하는 고객수익성 등을 들 수 있다.

3) 내부 비즈니스 프로세스(Internal Business Process) 관점

기업들은 급격한 경영 환경의 변화 속에서 지속적인 성장을 이룩하고자 사업구조 조정, 부채비율 축소, 리엔지니어링을 통한 비용절감 등 각고의 노력을 경주하고 있다.

그러나 이러한 정량적 측면의 개선만으로는 이러한 목표를 달성할 수 없다.

좀 더 적극적인 자기반성과 기업 내부 프로세스를 점검하고 재설계하는 것이 필요하다.

즉, 내부 프로세스의 효과성을 극대화시켜 남보다 뛰어난 경쟁력을 확보해야 하는 것이다.

내부 프로세스란 기업 내의 원재료, 정보, 사람 등과 같은 입력요소를 제품과 서비스 등의 산출요소로 변환시키는 과업이나 활동들의 집합을 의미한다.

기업은 이러한 비즈니스 프로세스를 활용하여 고객의 기대를 충족시키고 기업의 전략을 성공적으로 실행할 수 있다. 따라서 기업은 고객의 요구를 가장 신속하게 파악하고 충족시켜 주는 내부 프로세스를 보유함으로써 점점 더 심화되어가고 있는 환경에서 승리할 수 있다.

4) 학습 및 성장 (Learning & Growth) 관점

기업이 지속적으로 가치를 개선하고 새롭게 창출할 수 있는 근저에는 학습이 있다.

그리고 이러한 학습의 주체는 엄밀한 의미에서는 기업이라는 실체가 아니고 종업원이다. 나날이 격심해져 가는 세계적 경쟁은 기업들로 하여금 그들의 제품과 경영과정을 끊임없이 개선할 것과 그들의 확장된 설비로 지금까지와는 전혀 다른 새로운 제품을 도입 할 능력을 갖출 것을 요구하고 있다.

급변하는 경쟁 환경 하에서 끊임없이 혁신하고 개선하며 학습하는 기업의 능력은 기업의 가치와 직결되기 때문이다.

즉, 기업의 혁신 및 개선, 학습능력은 그 기업의 가치창출과 직결된다. 학습 및 성장관점에서는 앞의 세 가지 관점에서 설정한 목표를 성취하는데 필요한 기업의 핵심역량을 파악하고 세부적인 성과지표를 선정하게 되는데, 조직의 학습과 성장은 사람과 시스템과 같은 원천으로부터 생성된다.

학습과 성장관점의 전형적 업적 평가지표는 종업원 만족도, 종업원 유지도, 종업원 생산성 등이다.

2. 계층화분석과정

과거와 달리 소수의 재무적 변수는 물론 최근 기업성과의 중요한 변수로 강조되고 있는 품질, 납기, 고객만족 등과 같은 질적인 요소도 동시에 고려하는 다속성 기준의 종합적인 고려에 의한 의사결정은 성과 평가와 같은 전략적 의사결정 과정에 있어서 점차 그 중요성이 증가하고 있다.

다만 최근에 양적인 요소들에 비해 상대적으로 이들 질적인 요소들이 전통적인 의사결정에 있어서 경시되어온 주된 이유로는 질적 평가기준의 계량화의 어려움과 주관성 개입이라는 문제점 때문이었다.

그러나, 1980년에 Saaty가 계층화분석과정(analytic hierarchy process : AHP)을 제시 하면서 이런 문제를 해결한 이후 외국에서는 장기 계획수립, 포트폴리오 선택, 마케팅 의사결정, 효익-비용분석, 총체적 품질경영, 협상 및 갈등, M&A평가, 투자/회수계획 평가, 종업원 고용, 평가 및 승진, 전후방 과정을 통한 계획화 및 최적자원배분 등 다양한 분야에서 AHP를 활용하여 왔으며, 그 유용성도 입증되어 왔다¹⁾.

1) AHP의 문제해결 접근방식

요즘과 같이 복잡하고 급변하는 경영환경 속에서 의사 결정자가 추구하는 목표 또는 만족 시키고자 하는 기준이 다수이며 복합적일 경우에는 선택하고자 하는 대안들 간의 체계적인 비교가 쉽지 않다. 따라서 제한된 자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 보다 많은 문제를 해결하는 AHP와 같은 새로운 접근방식이 필요하다.

AHP는 의사결정 요소들의 속성과 그 측정척도가 다양한 다기준 의사결정문제에 효과적으로 적용되어 의사결정자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안들을 체계적으로 순위 화시키고²⁾, 그 가중치를 비율척도(ratio scale)로 도출하는 방법³⁾을 제시하는 기법으로 Satty가 1980년에 제시한 유용한 기법이다.

다수의 기준 하에서 수행되어야 하는 의사결정문제 하에서 AHP를 이용한 문제해결 접근방식은 크게 네 가지로 나뉜다.

첫째, 의사결정 문제를 계층구조(hierarchy)로 분해하는 단계이다.

AHP를 다기준 하에서의 대안선택 문제에 적용하기 위해서는 우선 문제 상황을 전반적 목표, 기준, 하부기준, 대안 등으로 계층화시키는 작업이 필요하다.

이러한 계층화작업은 복잡한 문제 상황을 단순화시켜 인간의 정신적 부담을 줄여줄 수 있

- 1) 박한나, 한경수(2002)는 패밀리레스토랑이 인력관리의 우선목표를 선정하는 연구에서 AHP를 활용하고 있다("계층화분석과정(AHP)을 활용한 패밀리레스토랑의 인력관리" 「외식경영연구」, Vol.5, No.3, 2002, pp.91-108.).
- 2) AHP를 통해 각 대안의 우선순위를 정하기 위해서는 각 계층에 있어서 각 기준 또는 하부기준간의 상대적 중요도, 그리고 각 대안(또는 각 하위기준)이 상위기준에 기여하는 정도(상대적 선호도)를 측정하는 것이 필요하다. 이때 평가요인을 하나씩 이원비교(쌍대비교, pairwise comparison)하고 고유값 계산을 통해 평가요인간의 가중치가 계산되어 우선순위가 결정됨으로써 결과의 객관성과 평가에 대한 일관성을 유지할 수 있다.(Chan & Lynn, 1991, 1993a)
- 3) 다기준 의사결정에 있어 다양한 속성을 가진 의사결정요소들 간의 상대적 중요도와 각 의사 결정 요소 하에서의 대안들의 선호도는 일관성 있는 비율척도에 의해서만 측정되고 종합화될 수 있다 (Saaty, 1989).

을 뿐만 아니라, 문제를 체계적으로 부분화하고 이를 다시 종합화 할 수 있는 구성적 시스템 접근방식의 형태를 취한다.

둘째, 의사결정 요인들 간의 이원비교(pairwise comparison)를 수행하고, 의사결정 요소들 간의 중요도 및 상대적 선호도를 고유치 방법(eigenvalue method)을 통해 도출한다.

문제 상황을 계층화하였으면 다음 단계는 계층구조의 각 단계에 있는 의사결정 요소들 간의 상대적 중요도(relative importance) 또는 가중치(relative weight)를 차 상위 단계에 있는 의사결정요소들을 기준으로 측정하는 일이다.

즉, 전반적 목표의 달성여부는 관점 하에서 각 기준들 간의 가중치, 그리고 각 하위기준이 하상위 기준에 기여하는 정도를 측정하는 작업이 필요하다.

이러한 작업은 의사결정자 또는 의사결정자 집단이 수행하는 일련의 이원비교를 통해 일관성 있게 유도될 수 있다. 평가기준들의 상대적 중요도가 도출되었으면 다음 단계는 각 평가기준에 의거하여 선택 가능한 대안들의 상대적 선호도(relative preference)를 도출하는 일이다. 즉, 어떤 기준에 비추어 각 대안들이 선호되는 정도를 측정하는 작업이다.

셋째, 판단의 일관성을 측정한다. AHP는 자료 수집 및 평가단계에서 의사결정자가 내리는 판단의 일관성을 측정하는 기준을 제공한다. 일반적으로 판단의 완전한 일관성이란 기수적 일관성과 서수적 일관성의 만족을 말한다. 그러나 AHP는 의사결정자가 경험과 직관에 의해 주관적으로 측정하게 되는 정성적인 요소도 평가에 고려하기 때문에 판단의 완전한 일관성을 기대하지 않는다.

마지막 단계는 계층구조의 종합화(synthesis)를 통해 대안들의 종합적 우선순위 및 상대적 선호도를 종합하여 대안들의 우선순위를 평가하고, 최적의 대안을 결정한다.

즉, 계층구조를 이루는 모든 의사결정요소들의 상대적 중요도 및 상대적 선호도를 종합하여 대안들의 우선순위를 평가하고, 최적의 대안을 결정한다.

이때 도출된 각 대안들의 가중치는 비율척도이므로 의사결정상황이 대안들의 중요도에 따라 자원을 배분하는 기준으로서의 역할도 할 수 있다.

2) AHP를 이용한 선행연구

일부 연구자는 성과측정치로서의 재무적 측정지가 측구경기에 있어 점수판과 같기 때문에 경기의 결과만을 나타내 줄 뿐이지 어떤 선수가 어떤 과정을 거쳐 어떻게 골을 넣었는지는 알려주지 못하는 단점을 지니고 있다고 지적하면서 조직의 성과를 평가하는데 있어서 단일의 측정치만을 이용한 성과평가는 매우 위험스러운 일이라고 언급하고 있다.

이런 의미에서 Chan and Lynn(1991)의 연구는 Howell and Soucy(1988)나 Kaplan(1992,1996)이 지적한대로 다양한 평가기준을 고려한 성과평가를 실시할 때 AHP를 이용하는 것이 유용함을 보여준 대표적인 연구이다(신홍철-김진환, 1997, p.160).

Chan & Lynn(1991)은 다국적 기업인 Chynn사의 사업부를 대상으로 한 사례연구에서 전

통적인 재무적 성과측정치 외에 각 사업부의 성적을 잘 반영해 줄 수 있는 비재무적인 성과측정치를 이용하여 기존의 성과평가방법과 AHP를 이용한 성과평가 방법으로 각 사업부의 성과를 평가한 결과 두 방법에서 상이한 결과가 나타남을 보여주었고, 나아가 AHP를 이용한 성과평가가 조직의 목표 일치에 도움이 됨을 증명하였다(김순기 등, 1999)

III. AHP분석기법을 이용한 외식산업의 재무적·비재무적 성과측정항목의 개발

1. 재무적·비재무적 성과평가항목의 선정

AHP를 사용하기 위해서는 문제 상황의 속성을 최종목표와 최종목표에 영향을 미치는 관련속성들을 계층적으로 세분화하여 하위단계들을 만든다.

본 연구에서도 AHP계층구조를 3단계로 계층화하였다.

1단계는 의사결정의 목적/목표인 패밀리레스토랑의 성과평가측정항목의 가중치(relative weights)선정으로 하고

2단계와 3단계에서 패밀리레스토랑의 성과평가항목으로 고려해야 할 기준과 세부기준을 두었다. 구체적으로,

제2단계에서는 성과평가 항목 선택을 위한 일차 평가기준을 분류한다.

재무적 측정항목 외에 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점의 측정치들을 1차 평가기준으로 선정한다.

그리고 제 3단계에서는 2단계에 있는 평가기준의 세부기준들을 선정한다.

이를 위해 외식산업에 종사하는 성과관리전문가와 인터뷰를 수행하여 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 선정하였다. 인터뷰는 2003년 12월 8일부터 2003년 12월 19일 까지 2주 동안 썬엣푸드(토니로마스), CJ푸드빌(빔스), 아모제(마르쉐), 베니건스, 후드스타(티지아이프라이데이)등 외식업체 5개 기업의 성과관리 부서장을 대상으로 실시되었으며, 인터뷰시 다음 <표 1>와 같은 형식의 설문양식을 활용하였다.

<표 1> 외식산업의 CSF 및 KPI 도출용 인터뷰 양식

재무 관점 우리는 주주 및 경영관리자에게 어떻게 보여져야 하는가?	고객 관점 우리는 고객에게 어떻게 보여져야 하는가?
전략 혹은 미션:	전략 혹은 미션:
전략 목표 혹은 주요성공요인 :	전략 목표 혹은 주요성공요인 :
성과지표:	성과지표:
내부업무 프로세스 관점 내부 경영 업무 프로세스를 개선하기 위해 우리는 어떠한 내부 프로세스에 탁월해야 하는가?	학습 및 성장 관점 미래에도 성공하기 위해서 우리는 어떻게 계속해서 혁신하고 가치를 창조할 수 있는가?
전략 혹은 미션:	전략 혹은 미션:
전략 목표 혹은 주요성공요인 :	전략 목표 혹은 주요성공요인 :
전략 목표 혹은 주요성공요인 :	전략 목표 혹은 주요성공요인 :

인터뷰 결과를 토대로 각 단계별 산출물을 정리하면 다음과 같다. 이러한 결과는 곧 설문지작성에 반영되었다.

<표 2> BSC에 의한 재무적·비재무적 성과평가측정치

1단계	2단계	3단계 세부측정치	
목표	관점	핵심성공요인	
패밀리레스토랑의 성과평가측정항목의 가중치(relative weights) 선정	재무관점	수익 목표 달성	- 매출액 - 영업이익 - 당기순이익 - 좌석당객단가
	고객관점	고객만족 제고	- 고객수 증가 - 고객만족도 지수 - 서비스의 질 - 고객응답율
	내부프로세스관점	프로세스 효율화	- 테이블 회전율 - 원재료 납기기간 단축 - 서비스시간 단축 - 원가절감
	학습 및 성장관점	우수인재 양성	- 이직율 - 직원1인당 생산성 - 교육훈련 - 직원만족도 - 우수인재확보율

3. 실증분석

<표 2>에 있는 성과기준 및 지표들 간의 상대적 중요도를 구하기 위해서는 우선 속성이 다른 기준 및 지표들을 이원 비교할 수 있는 설문지를 작성하여야 한다. 이원비교 과정에서는 성과지표들에 대한 의사결정자의 상대적 선호도를 어의적인(verbal) 표현에 의해 나타내고, 이러한 표현을 적절한 수치로 변환하는 과정이 필요한데, 이를 위해 AHP에서는 Saaty의 9점 비율척도를 이용한다.⁴⁾

다음 <보기>는 <표2>의 성과지표를 Saaty의 9점 비율척도(ratio scale)를 이용하여 이원 비교하는 설문항목의 예이다.

(질문) 고객 관점 하에서 다음 두 세부성과지표 중 상대적으로 더 중요하게 고려되어야 하는 지표는 무엇이며, 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

4) AHP의 이원비교 척도는 1에서 9까지의 값을 가지며, 각 수치의 해석은 다음과 같다[25, p. 54].

- 1 : 동일한 정도로 중요(또는 선호) 두 요소가 상위 요소에 대하여 동일한 공헌을 함.
- 3 : 약간 더 중요(또는 선호) 한 요소가 다른 요소보다 상위 요소를 위해 약간 더 중요시(선호)됨.
- 5 : 매우 중요(선호) 한 요소가 다른 요소보다 상위 요소를 위해 강하게 중요시(선호)됨.
- 7 : 명백히 중요(선호) 한 요소가 다른 요소보다 상위 요소를 위해 매우 강하게 중요시(선호)됨.
- 9 : 절대적으로 중요(선호) 한 요소가 다른 요소보다 상위 요소를 위해 절대적으로 중요시(선호)됨.
- 2, 4, 6, 8 : 중요도(선호) 수치들의 중간단계. 즉, 1과 3, 3과 5, 5와 7, 7과 9의 중간단계.

고객만족도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객확보율
고객만족도	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객유지율
고객만족도	9	8	3	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객관계
고객확보율	9	8	7	3	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객유지율
고객확보율	9	8	7	6	5	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객관계
고객유지율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	3	5	6	7	8	9	고객관계

앞의 <보기>와 같은 방식으로 만들어진 설문지의 응답결과를 근거로 고객 관점하의 성과 지표들 간의 이원비교행렬(pairwise comparison matrix)을 구성하면 다음과 같다.

고객 관점	고객만족도	고객확보율	고객유지율	고객관계
고객만족도	1	3	9	7
고객확보율	1/3	1	6	4
고객유지율	1/9	1/6	1	1/4
고객관계	1/7	1/4	4	1

이원비교행렬은 좌측에 있는 성과지표와 상단에 있는 성과지표간의 상대적 중요도를 나타내는 행렬로서 1행 1열의 경우 같은 지표를 이원비교한 것이므로 '같다'는 의미의 '1'이 들어가고 1행 3열의 '9'는 고객만족도가 고객유지율보다 절대적으로 중요하다는 것을 의미한다.

위 이원비교행렬은 양의 역수행렬(positive reciprocal matrix)로서 대각선 요소(diagonal elements)는 항상 '1'의 값을 갖고, 대각선 상단과 하단의 요소는 서로 역수(inverse)를 취하는 특성을 갖고 있다.⁵⁾ 따라서 일반적으로 n 개의 평가 대상이 있는 경우에는 nC_2 개의 이원비교만이 필요하다.

또한 본 연구와 같이 전문가 집단으로부터 구한 설문 자료를 가지고 집단 의사결정을 내려야 할 경우에는 의사결정요소들 간의 이원비교 결과가 응답자마다 다를 수 있다. 이 경우 이들의 의견을 산술평균 하게 되면 극단 값의 영향을 받아 평균이 왜곡되는 현상이 발생한다.

AHP에서는 의사결정자 각각이 내리는 판단을 편의(偏倚) 없이 수렴시키고, 역수행렬의 조건을 만족시키기 위해 설문 응답 결과를 기하평균화 하는 방법을 이용하는데, 본 연구에서는 회수된 15개의 설문응답 중 일관성이 낮은 8개의 설문지를 제외한, 7개의 설문 결과를 기하평균 낸 값이 사용되었다.

최종 결정된 이원비교행렬을 바탕으로 고유치 방법(eigenvalue method)을 통해서 성과기준 및 지표들의 가중치(상대적 중요도)를 구하게 된다. 본 연구에서는 성과기준 및 지표들의 가중치를 구하기 위해 AHP 전용 소프트웨어인 Expert Choice 9.0⁶⁾을 이용하였다. Expert Choice를 이용하여 구한 가중치 도출 결과는 <표 3>과 같으며, 일관성 지수가 0.01을 보임으로써 판

- 5) 위의 이원비교행렬에서 1행 3열의 요소는 '9'이므로 3행 1열의 요소는 '1/9'로 표시한다.
- 6) AHP를 응용한 대표적 의사결정 지원 software가 Expert Choice(www.expertchoice.com)에서 2주간 한시적으로 사용할 수 있는 프로그램을 다운로드할 수 있음))는 세계에서 가장 널리 사용되는 의사결정 방법론(AHP:계층적 분석 과정)에 기초를 둔 다기준-의사결정 지원 틀이다. 이 틀은 AHP를 사용하여 의사결정의 대상 또는 목적, 선택기준, 선택방안 들을 정밀하게 찾아내고 이들을 family tree와 유사한 구조로 정리한 후 수학적 방법을 활용하여 상대 평가하여 최선의 결론을 도출할 수 있도록 지원해준다.

단의 일관성은 확보되었다고 할 수 있다.?)

<표 2>에 있는 성과기준 및 지표들 간의 상대적 중요도를 구하기 위해서 즉 국내 패밀리 레스토랑의 주요성과 측정항목의 가중치를 개발하기 위해서 【표 3】 과 같은 2차 설문지를 작성하였으며, 작성된 설문지는 2003년 12월 26일부터 2004년 1월 중순까지 주요 의식기업의 성과관리 담당자에게 배포 및 회수되었다.

【표 3】 이원비교 설문항목

Part 1. 각 관점의 가중치 결정
Part 1은 BSC의 4가지 관점(재무, 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장관점)들의 상대적 중요도(가중치)를 결정하기 위한 것입니다.
(Part 1 질문)
다음은 BSC 방법에 의해 도출된 4가지 관점들 간의 중요도(가중치)를 파악하기 위한 질문입니다.
*. 다음 각 왼쪽의 관점들이 오른쪽에 있는 관점들에 비해 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?
Part 2. 관점 내 지표들의 가중치 결정

7) AHP에 있어서 판단의 일관성은 반드시 고려되어야 하는 사항인데, 일관성이 결여되어 있다는 것은 의사결정자가 자신에게 제시된 의사결정요소들 상호간의 차이를 이해하지 못하는 것을 의미한다. AHP는 의사결정자가 수행하는 일련의 이원비교 활동에 대한 일관성 지수(consistency index: CI)를 측정하는 방법을 제공하고 이 수치를 이용하여 일관성 비율(consistency ratio: CR)을 계산한 후 의사결정자가 행한 판단의 일관성을 측정한다. 일관성 지수는 $(\lambda_{\max} - n)/(n - 1)$ 로 정의되며, 여기서 λ_{\max} 는 이원비교행렬의 가장 큰 고유치(largest eigenvalue)를 말하며, n 은 비교되는 의사결정요소 수를 나타낸다. 일관성 비율은 CI/RI로 정의되며, 여기서 RI(random index)는 난수를 이용하여 (1에서 9까지의 숫자를 무작위로 추출하여) 이원비교행렬을 만들었을 때의 일관성 지수를 나타낸다. 일관성 비율이 0에 가까울수록 판단의 일관성이 있으며, 1에 가까울수록 판단의 일관성이 없다고 평가한다. 일반적으로 일관성 비율이 0.1을 초과할 경우 의사결정자의 이원비교는 일관성이 결여된 것으로 판단되고, 이 경우 이원비교자료는 수정될 필요가 있다. 반면, 일관성 비율이 0.1 이하이면 의사결정자가 행한 이원비교가 상당한 일관성이 있다고 보고 여기서 유도된 가중치가 의미 있는 것으로 판단한다.

관점	척도																		관점
재무 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관점	
재무 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	내부프로세스	
재무 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	학습 및 성장	
고객 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	내부프로세스	
고객 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	학습 및 성장	
내부프로세스 관점	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	학습 및 성장	

Part 2는 BSC 의 각 관점 내 지표들의 상대적 중요도(가중치)를 결정하기 위한 것입니다. 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스관점 및 학습 및 성장별로 도출된 주요성과 지표별로 질문을 하게 됩니다.

(Part 2 질문)

1. 재무적 관점

(질문) 귀사의 사업부(지점)의 평가를 수행하는데 있어 다음 각 왼쪽의 지표들이 오른쪽에 있는 지표들에 비해 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

관점	척도																		관점
매출액	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	영업이익	
매출액	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	당기순이익	
매출액	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	좌석당 객단기	
영업이익	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	당기순이익	
영업이익	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	좌석당 객단기	
당기순이익	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	좌석당 객단기	

2. 고객 관점

(질문) 귀사의 사업부(지점)의 평가를 수행하는데 있어 다음 각 왼쪽의 지표들이 오른쪽에 있는 지표들에 비해 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

관점	척도																		관점
고객수 증가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객만족도지수	
고객수 증가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	서비스의 질	
고객수 증가	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객응답율	
고객만족도 지수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	서비스의 질	
고객만족도 지수	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객응답율	
서비스의 질	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객응답율	

3. 내부프로세스 관점

(질문) 귀사의 사업부(지점)의 평가를 수행하는데 있어 다음 각 왼쪽의 지표들이 오른쪽에 있는 지표들에 비해 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

관점	척도																		관점
테이블 회전율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	원재료 납기기	
테이블 회전율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	서비스 시간	
테이블 회전율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	원가절감	
원재료 납기기간단축	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	서비스 시간	
원재료 납기기간단축	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	원가절감	
서비스 시간 단축	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	원가절감	

4. 학습 및 성장 관점

(질문) 귀사의 사업부(지점)의 평가를 수행하는데 있어 다음 각 왼쪽의 지표들이 오른쪽에 있는 지표들에 비해 얼마만큼 더 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?

관점	척도																		관점
이직율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	직원1인당 생	
이직율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	교육훈련	
이직율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	직원만족도	
이직율	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	우수인재확보	
직원1인당 생산성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	교육훈련	
직원1인당 생산성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	직원만족도	
직원1인당 생산성	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	우수인재확보	
교육훈련	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	직원만족도	
교육훈련	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	우수인재확보	
직원만족도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	우수인재확보	

2차 설문조사에서는 1차 설문조사 결과 추출된 각 지표들 간의 가중치를 계산하기 위해서 Satty가 1980년에 제시한 계층화분석과정(analytic hierarchy process : AHP)기법을 사용하였다.

AHP는 의사결정 요소들의 속성과 그 측정척도가 다양한 다기준 의사결정문제에 효과적으로 적용되어 의사결정자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안들을 체계적으로 순위화시키고, 그 가중치를 비율척도(ratio scale)로 도출하는 방법⁸⁾을 제시하는 기법으로 유용한 기법이다.

8) 다기준 의사결정에 있어 다양한 속성을 가진 의사결정요소들 간의 상대적 중요도와 각 의사 결정 요소 하에서의 대안들의 선호도는 일관성 있는 비율척도에 의해서만 측정되고 종합화될 수 있다 (Saaty, 1989).

본 연구에서는 이렇게 추출된 KPI들간의 가중치를 AHP 전용 소프트웨어인 *Expert Choice 9.09*)을 이용하였다. *Expert Choice*를 이용하여 구한 가중치 도출 결과는 【표 4】와 같다.

<표 4>에서 Level 1의 가중치는 “패밀리레스토랑의 성과평가 측정항목의 가중치(relative weights) 선정”이라는 목표의 가중치가 총 100%가 되어야 함을 보여주고 있다.

그리고 Level 2 에 있는 가중치는 상위 성과기준(Level 1)에 포함되어 있는 하부성과 기준 들 간의 이원비교 행렬로부터 구한 지역 가중치(local weight)에 상위 성과 기준의 가중치를 곱하여 계산된 가중치로 이를 전반적 가중치(global weight)라고 한다.

즉, “패밀리 레스토랑의 성과평가 측정항목의 가중치(relative weights) 선정”의 하부 성과 기준인 재무관점, 고객 관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장 관점에 대한 이원비교 행렬로부터 지역 가중치를 보여주고 있다.

<표 4> 패밀리레스토랑 평가에 대한 성과지표와 가중치

Level 1	Level 2	Level 3	
패밀리레스토랑의 성과평가측정항목의 가중치(relative weights) 선정 =100%	고객 관점 = 40.1%	고객만족지수	= 22.2%
		고객응답율	= 9.7%
		서비스의 품질	= 5.6%
		고객수 증가	= 2.6%
	학습 및 성장 관점 = 36.0%	직원1인당생산성	= 14.0%
		교육훈련	= 10.1%
		직원만족도지수	= 6.2%
		우수고객확보율	= 3.8%
	업무 프로세스 관점 = 14.7%	이직율	= 1.8%
		서비스시간단축	= 7.0%
		원가절감	= 4.0%
		테이블회전을	= 2.3%
	재무 관점 = 9.2%	원재료납기기간 단축	= 1.3%
		당기순이익	= 5.0%
		영업이익	= 2.4%
		좌석당 객단가	= 1.2%
	매출액	= 0.6%	

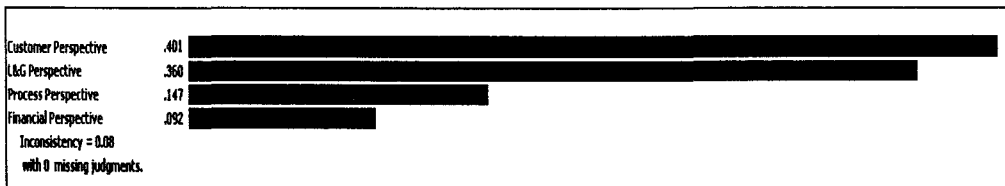
9) AHP를 응용한 대표적 의사 결정 지원 software가 *Expert Choice* (www.expertchoice.com에서 2주간 한시적으로 사용할 수 있는 프로그램을 다운로드할 수 있음)는 세계에서 가장 널리 사용되는 의사결정 방법론(AHP:계층화분석과정)에 기초를 둔 다기준-의사 결정 지원 툴이다. 이 툴은 AHP를 사용하여 의사결정의 대상 또는 목적, 선택기준, 선택방안 들을 정밀하게 찾아내고 이들을 family tree와 유사한 구조로 정리한 후 수학적 방법을 활용하여 상대 평가하여 최선의 결론을 도출할 수 있도록 지원해준다.

주) Level 1은 성과기준, Level 2는 하부성과기준, 그리고 Level 3은 세부성과지표를 나타냄.

<표 4>의 Level 3에 있는 세부성과지표의 상대적 중요도를 도식화하면 <그림 1>과 같다. <그림 1>의 결과를 보면 패밀리레스토랑 성과평가에서는 고객 관점이 40.1%, 학습 및 성장 관점이 36%, 업무 프로세스 관점이 14.7 %, 재무적 관점이 9.2 %의 비중을 차지함을 알 수 있다.

따라서 패밀리레스토랑 평가에서는 고객관점의 평가가 가장 중요하고 학습 및 성장 관점의 평가가 그 다음으로 중요하게 고려되어야 함을 보여준다. 이 두 관점의 비중은 76.1%로 매우 높게 나타나고 있다.

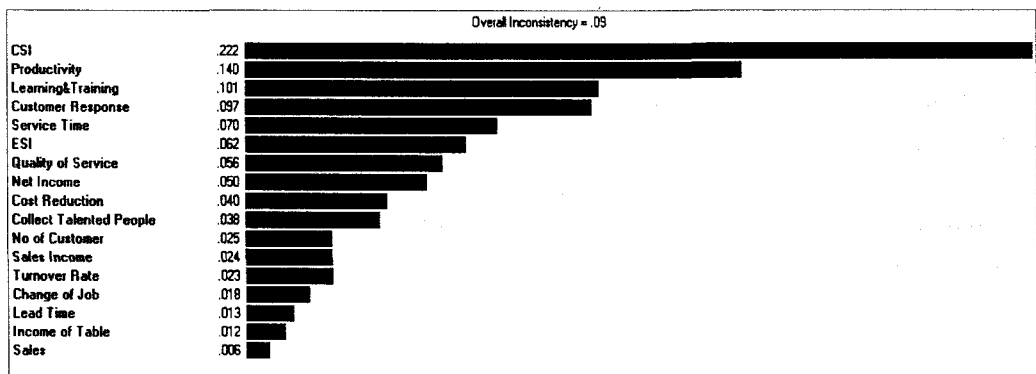
<그림 1> 패밀리레스토랑 평가에 대한 관점들의 가중치



Level 3에 있는 가중치도 동일한 방법으로 계산된다. 즉, 상위기준(Level 2)에 포함되어 있는 하위기준(Level 3)들의 지역 가중치를 구한 후, 여기에 상위기준의 전반적 가중치를 곱하면 이것이 Level 3의 전반적 가중치가 된다. 따라서 일반적으로 상위기준의 가중치가 설정된 후 하위기준의 가중치가 결정된다.

<표 4>의 Level 3에 있는 세부성과지표의 상대적 중요도를 도식화하면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 패밀리레스토랑 평가에 대한 최종 평가지표들의 가중치



주) CSI:고객만족도지수, Productivity:직원1인당 생산성, Learning & Training:교육훈련, Customer Response:고객응답율, ESI:직원만족도, Service Time:서비스시간단축, Quality of Service:서비스의 질, Collect Talented People:우수고객확보율, Net Income:당기순이익, Cost Reduction원가절감, Turnover Rate:테이블회전율, Change of Job:이직율, No of Customer:고객수증가, Sales Income:영업이익, Lead Time:원재료납기기간단축, Income of Table:좌석당 객단가, Sales:매출액

<그림 2>는 패밀리 레스토랑 평가에 사용되는 세부 성과지표 들을 중요도(가중치) 순으로 정렬한 결과이다. <그림 2>를 보면 패밀리레스토랑 성과 평가 시 가장 중요하게 고려되어야 하는 지표는 비재무적 성과지표인 고객만족도(22.2 %)인 것으로 나타났으며, 뒤를 이어 중요하게 여겨지는 지표들은 비재무적 성과지표 중 직원1인당생산성(14.0 %), 교육훈련(10.1 %), 고객 응답율(9.7%), 서비스 시간단축(7.0 %),종업원 만족도(6.2 %), 서비스의 질(5.6 %), 우수고객확보율(3.8 %)등으로 나타났으며, 재무적지표인 당기순이익과 영업이익은 각각 5.0 %와 2.4 %로 나타나 그리 비중이 높지 않은 것으로 나타났다.

IV. 결론

1980년대 들어서면서 지속적인 경제성장과 국민소득 증대로 인한 문화 활동의 향상, 또한, 사회·경제적 환경의 변화로 인하여 질적·양적 측면에서 크게 발전해오던 이들 패밀리 레스토랑산업은 인간의 기본적인 경제활동과 가장 밀접한 관련이 있는 분야가 외식산업이므로 앞으로 지속적인 성장이 예측된다. 본 연구에서는 성장성이 증가하고 있는 패밀리레스토랑에 대한 성과평가가 어떠한 관점에서 조명되어야 하며, 어떠한 방식으로 이루어져야 하는지를 제시하고자 하였다.

패밀리 레스토랑에 대한 성과평가를 위한 이론적 틀은 BSC를 중심으로 구축하였으며, BSC의 4가지 관점(재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장) 각각에 대한 평가항목을 실무에 맞게 변형하여 사용하였다.

그리고 구체적인 사례분석을 통해 본 연구에서 제시한 성과평가 방법의 유용성을 확인해 보았다. 또한 기존 평가점수 산정방식의 단점을 해소하고 종합적인 성과를 보다 객관적으로 계량화하기 위해서 AHP를 활용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 패밀리 레스토랑의 성과평가 지표로는 재무적 지표보다는 비재무적 지표가 매우 중요하게 고려되어야 하며, 이러한 주장을 사례분석을 통해 확인할 수 있었다.

특히, 사례분석에서 고객관점 과 학습 및 성장관점의 평가항목 비중이 매우 높게 나타난 것으로 보아 고객만족지수, 직원1인당생산성, 교육훈련, 직원만족도 변수가 성과평가에 중요한 변수로 반영되어야 할 것으로 판단된다.

둘째, BSC의 이론적 틀을 기초로 설정한 성과지표를 이용하여 패밀리 레스토랑에 대한 성과를 종합화한 결과는 기존의 고객 중심적인 성과평가와는 다소 다른 결과를 제시하고 있다. 이러한 사실을 해당 경영층에 피드백한 결과 본 연구에서 제시한 성과평가 시스템이 패밀리 레스토랑의 미래 역량을 파악할 수 있는 유용한 도구임을 확인할 수 있었다.

마지막으로 본 연구는 패밀리 레스토랑 대상으로 성과평가를 위한 이론적 틀과 구체적인 방법을 제시하고, 이를 실증적으로 적용하였다는데 그 의의를 갖는다.

본 연구의 결과는 성과평가 지표를 개발하고자 할 때 일반 기업의 경우와는 달리 패밀리 레스토랑과 같은 외식산업을 대상으로 할 경우에는 과거의 재무실적 정보를 중심으로 하기보

다는 고객관점이나 학습 및 성장과 같은 미래 지향적인 지표의 개발에 중점을 두어야 하며, 결과보다는 과정의 중요성을 잡아낼 수 있는 평가지표를 개발하고자 노력해야 한다는 Kaplan 과 Norton의 견해를 뒷받침한다고 할 수 있다.

<참고문헌>

- 김순기·황국재·정순여, “지식기반조직체에서의 재무적, 비재무적 성과측정항목의 가중치 개발에 관한 연구” 「서강경영논총」, 제10집, 서강대학교 경영학연구원, 1999, pp. 17-48.
- 나정기, 「외식산업의 이해」, 백산출판사, 2000.
- 남외자·박헌진, “패밀리레스토랑 브랜드별 선택속성 차이분석”, 「외식경영연구」, Vol.5, No.3, 2002, pp.91-108.
- 민재형, “AHP를 이용한 측정과 평가,” 「서강경영논총」, 제7집, 서강대학교 경영학연구원, 1996, pp. 63-93.
- 박한나·한경수, “계층화분석과정(AHP)을 활용한 패밀리레스토랑의 인력관리” 「외식경영연구」, Vol.5, No.3, 2002, pp.91-108.
- 신홍철·김진환, “분석적 계층화과정의 본질 및 연구동향의 고찰”, 회계저널, 1997, 6, pp.157-164.
- 이남주, 김재석, “성과 측정 시스템의 과거, 현재 그리고 미래”, 「서강경영논총」, 제11-2집, 2000.
- Cook, T. T. T., L. Stewart and J. Adrian(1995), “Performance Measurement : Lessons Learned for Development Management.” *World Development*, Vol.23. No.8, pp.1303-1315.
- Eccles, Robert G., “The Performance Measurement Manifesto,” *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 86-106.
- Fisher, J.(1992), “Use of Non-Financial Performance Measures”, *Journal of Cost Management*, Spring, pp.31-33.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance,” *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- _____ and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, January-February 1996a, pp. 75-85.
- _____ and D. P. Norton, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1996b, pp. 53-79.
- _____ and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- Lynch, R. L., and K. F. Cross(1993), *Measure up!*, Blackwell, p.37.
- Kotler, P., *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, Printice-Hall, 1984, pp.30-42.
- Saaty, T. L., *Multicriteria Decision Making : The Analytic Hierarchy Process*, 2nd edition, RWS Publications, 1990.