

## 국내 위탁급식사업의 KPI 개발 - BSC 활용을 중심으로 -

김 학 준<sup>1)</sup> · 김 주 연<sup>¶</sup>

숭의여자대학 관광과<sup>1)</sup>, 경희대학교 국제관광전략연구소<sup>¶</sup>

## The Development of KPI in the Contracted Foodservice Business in Korea - Using Balanced Scorecard -

Hak-Jun Kim<sup>1)</sup>, Ju-Yeon Kim<sup>¶</sup>

Dep. of Tourism, Soong Eui Women's College<sup>1)</sup>  
International Tourism Strategy Institute, Kyung Hee University<sup>¶</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to provide practical implications for the management of the contracted foodservice business by developing a key performance indicator(referred to herein as a K.P.I.) which is to measure the performance of management of contracted foodservice business in Korea. For this study, a KPI is developed in different perspectives by conducting the delphi-3round test with industry professionals who have more than 8 year job experience at contracted foodservice business located in Korea. The KPI that was developed as a result of this research will be able to help contracted foodservice business in Korea to set a concrete direction to focus on in preparing for the future economic environment, and to utilize the KPI in indicating an area on which they must concentrate their capital. In addition, the KPI will help contracted foodservice business executives to clearly evaluate current and future value of existing contracted foodservice business, thus providing accurate standards in M&A. However, this research has a limitation in proving directions of KPI despite its own meaning because there was no actual proof of relationship between contracted foodservice business of strategies in Korea.

**Key words :** contracted foodservice business, KPI(Key Performance Indicator), balanced scorecard, financial perspective, client perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.

### I. 서 론

위탁급식시장은 1990년대 아웃소싱 등과 같은 기업 경영합리화에서 계기를 찾을 수 있으며, 이후 1998년 정부의 학교급식 전면 개방으로 더욱

성장하게 되었다(안대회 등 2008). 국내 위탁급식 시장 규모는 지난 2008년 총 3조 5천억원에 이르는 것으로 추산되고 있다(식품유통연감 2007). 이처럼 위탁급식시장이 성장하는 것과 동시에 그 경쟁 또한 매우 치열하다. 아워홈, 삼성에버랜드,

¶ : 김주연, 010-5137-6230, judy3737@hanmail.net, 서울시 동대문구 회기동 1 경희대학교 국제관광전략연구소

CJ프레시웨이, 신세계푸드 등이 선두권을 형성하는 가운데 한화리조트, 현대푸드시스템, 이씨엠디, 동원홀푸드, 아라코 등이 후발주자에 있으며, 아워홈을 포함해 9개 대기업들이 시장의 60%를 차지하고 있고, 규모로는 약 2조원이며, 나머지는 수천 개의 중소기업체와 개인 사업자들이다(매경이코노미 제1449호 2008년 4월 2일).

치열한 경쟁과 급변하는 경영환경을 극복하고 경쟁력 있는 경영을 위해서는 주기적이고 객관적인 경영성과 평가가 필요하다(김학준 2006). 이러한 경영성과 평가는 과거의 업적을 평가하고, 현재 조직의 입지와 미래발전을 위한 잠재력의 정도를 파악하고, 조직의 목표, 목적, 활동 계획을 지원할 수 있는 지향점을 제공하며, 예산 수립, 기획 활동 그리고 지속적인 성장을 지원하고, 목표 달성 여부를 확인할 수 있게 해 주기 때문에 필요하다(Lebas 1995).

이처럼 미래를 예측하기 어려운 환경 변화와 치열한 경쟁을 극복하기 위해 위탁급식사업의 과거와 현재, 미래를 아울러서 평가할 수 있고, 위탁급식사업이 서비스업을 감안하여 매출이나 영업이익처럼 재무적인 관점의 유형적 평가뿐 아니라 무형적인 평가를 할 수 있는, 경영성과평가를 위한 핵심성과지표(Key Performance Indicator; 이하 KPI 표기)가 필요하다.

현재, 김은지(2004)의 “비영리조직 균형성과표(BSC)를 적용한 직영급식학교 경영평가지표 개발”이나, 송지영(2003)의 “균형성과표(BSC)를 적용한 학교급식 운영성과평가 측정지표 개발” 등 학교급식이나 병원급식에 관한 운영성과 평가지표에 관한 연구는 있으나, 위탁급식사업 전반에 관한 KPI 개발에 대한 연구가 부족한 실정이다.

본 연구의 목적은 현재까지 연구되어온 학교급식, 병원급식에 관한 운영성과 평가지표를 기반으로 위탁급식사업의 전반의 경영성과평가를 위한 KPI를 개발하는데 있으며, 이러한 KPI 개발을 통해서 위탁급식사업의 과거, 현재, 미래에 대한 평가 뿐 아니라 무형의 가치에 대한 평가를 할

수 있는 도구를 마련하고자 한다. 또한, 현실적으로 위탁급식사업의 지각변동으로 인해 인수합병이 활발히 이루어지고 있는 급식시장의 기업의 인수합병을 위한 가치평가에 있어 유용한 기준을 마련하는 것이 연구의 목적이라 할 수 있다.

본 연구는 위탁급식과 관련된 경영성과평가의 선행 연구를 통해서 기초적인 평가지표를 추출하고, 이를 바탕으로 현재 위탁급식사업에서 10년 이상 근무경력을 가진 전문가 집단으로 하여금 Balanced Scorecard(BSC)를 활용하는 Delphi 조사를 3라운드에 걸쳐 실시하여 KPI를 개발하도록 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 위탁급식사업의 개요 및 현황

위탁급식은 급식기관과 급식시설의 관리를 전문적으로 하는 위탁회사간의 계약에 의해 급식업무의 일부 또는 전부에 대한 관리를 대행하는 것이다(양일선·차진아 2001). 이 방식은 급식 운영비가 적게 들고 노무관리로부터 자유로우며 위탁급식 업체 자체의 경영 노하우, 인적, 메뉴 및 위생관리 인프라를 통해 다양한 서비스의 제공이 가능하다는 장점이 있으나, 위탁급식 업체의 이윤을 추구하므로 급식의 질적 저하를 초래할 우려가 내재되어 있다(이영남 등 1997).

이러한 위탁급식은 주어진 비용 범위 내에서 위탁 의뢰 기관의 복리후생 수준에 적합한 메뉴를 안전하고 위생적인 방법으로 생산하여 정해진 시간에 차질 없이 공급하는 것을 원칙으로 하며, 단체급식이 위탁경영으로 변화하는 데는 다음과 같은 3가지 주요인이 배경이 되었다(이충수 2002).

첫째, 사회경제적인 변화가 일어나면서 식생활 수준 향상과 외식의 기회가 증대되었다. 또한 주 5일 근무가 시작되면서 사람들의 외식의 기회는 이전보다 더욱 증가하는 추세이다. 이에 따라 급식의 개선 요구가 당연시 증가되면서 업체에서는 메뉴의 다양화, 개성화, 서비스의 수준 향상이 일

어나고 있다.

둘째, 기업환경의 변화가 일어나면서 근로자의 평균 임금이 상승과 노사 문제의 복잡성으로 인하여 경영의 합리화를 추구하게 되었다. 이에 따라 업종이 전문화되고 경쟁력이 높아지게 되었다.

셋째, 급식산업이 급격히 발달하면서 급식산업이 전문화되고 선진기술과 선진외식업체의 도입이 이루어졌다. 이에 따라 급식전문회사가 등장되면서 생산성의 향상과 운영 경비의 절감을 이루어냈다.

일반적으로 직영급식 담당자는 급식 재료비에 대해서는 관심이 높으나, 인건비나 그 외의 제경비에 대해서는 별로 관심을 보이지 않는 경향이 있다. 모든 운영 경비를 구분하고 그 내용과 요인을 명확하게 하고 급식의 질적 향상과 서비스 개선을 이뤄야 하며 급식 운영자는 식당 이용자를 만족시키는 만큼 운영자에게 이익이 상승되므로 이를 합리적으로 운영해야 한다(보사부 1983).

우리나라 위탁급식사업은 1987년부터 발생했던 노사분류를 쟁점으로 기업인들이 급식 관리에 위탁경영이란 새로운 형태를 도입하게 되었으며(이충수 2002), 우리나라에서 1986년 아시안게임

과 1988년 올림픽 이후 근로자들의 소득 증대와 외식산업 및 식품산업의 발달, 새롭고 다양한 외식문화에 접할 수 있는 기회가 증대되면서 급식 전문회사가 메뉴 개발에서부터 인사관리, 위생관리, 물류, 서비스에 이르는 전문화되고 체계적인 운영시스템을 구축하여 활발한 시장 개척을 시작했다(양일선 2001).

다음은 우리나라 주요 위탁급식업체 현황이다.

〈Table 1〉과 같이 다양한 규모의 기업들이 각 기의 인프라와 경영 노하우를 이용하여 위탁급식업을 운영하며 현재 시장 점유와 사업 확장을 위하여 치열한 경쟁을 벌이고 있다(김미영 2008). 이러한 경쟁의 심화는 급식의 질을 떨어뜨릴 우려가 있어 고객의 요구가 다양화, 고급화, 건강에 의 인식 증가에 따른 영양에 대한 관심 증대 등과 괴리가 나타날 수 있으며, 급식장에서의 실제적인 위생관리는 외형적으로 보이는 급식소의 품질 관리 강화 및 설비 자동화 등의 환경 변화와 차이를 보인다(유회춘 2000). 이러한 경쟁을 극복하기 위해서는 경영자원을 효율적으로 집중하기 위해서 BSC의 관점별 경영성과 평가지표를 개발할 필요가 있다.

〈Table 1〉 Present status of the main contracted foodservice companies

Company	Total sale				Number of branch		
	'04	'05	'06	Total sale increasing rate	'07 total sales goal	'05	'06
Samsung Everland	3,700 (5,000)	4,100 (5,460)	4,300 (5,650)	3.5	4,400 (5,700)	500	320
OurHome	3,500	3,550	4,200	17.2	4,700	580	700
Handai Foodsystem	2,200	2,700	2,900	7.4	3,100	320	347
Shinsegae Food	1,481 (2,631)	1,677 (2,354)	1,986 (2,956)	25.6		400	410
CJ Foodsystem	2,020 (5,572)	2,000 (6,183)	1,550 (6,200)	0.2	1,500 (6,700)	580	400
Hanwha resort	1,000	1,150	1,310	13.9	1,500	218	230
Arakor	901	1,000	1,200	20.0	1,400	360	350
ECMD	890	1,030	1,147	11.4	1,332	300	400

Remark: ( ) Company total sale.

Source: Food distribution yearbook, 2007.

2. Kaplan and Norton(1996)의 BSC 모형

Kaplan과 Norton(1996)은 성과동인이 제대로 파악되지 않는 전통적인 성과측정시스템을 개선하고자 새로운 연구를 시작하였다. 미국에서 선도적인 위치에 있는 12개 기업을 선정한 후 1년 동안 연구를 진행하여 최고 경영자들에게 사업에 대한 신속하고도 종합적인 시각을 갖게 해주는 일련의 측정치들인 BSC라는 새로운 모형을 개발하였다.

BSC 모형을 발표하면서 기업의 장기목표와 단기목표, 재무적 지표와 비재무적 지표, 후행지표(lagging indicators)와 선행지표(leading indicators), 그리고 성과에 대한 외부적 시각과 내부적 시각 등이 균형 있게 자리 잡혀 있어야 한다고 강조하고 있다. 결국 최적의 BSC는 사업전략의 결과물(후행지표)과 성과동인(선행지표)의 적절한 조합으로 이루어지는 것이라고 하였다.

〈Fig. 1〉은 Kaplan and Norton의 BSC를 설명하고 있다.

또한 그들은 기업의 성과를 가장 잘 나타내는 KPI는 이들 각 관점에서 결정된 측정치들의 단순한 집합체가 아니라 성과측정치 간에 서로 연계된 인과 관계가 이루어져 있는 통합 KPI이어야만 한다고 하였다.

이처럼 BSC상에서는 각 KPI 및 성과동인들이 서로 인과관계를 형성하게 되고, 인과관계의 고리를 형성하지 못하는 요소는 BSC에서 제외된

다. 전략을 기업의 각 활동 간의 인과관계에 대한 가설의 집합이라고 볼 때, BSC는 곧 한 기업의 전략을 나타내는 것이다.

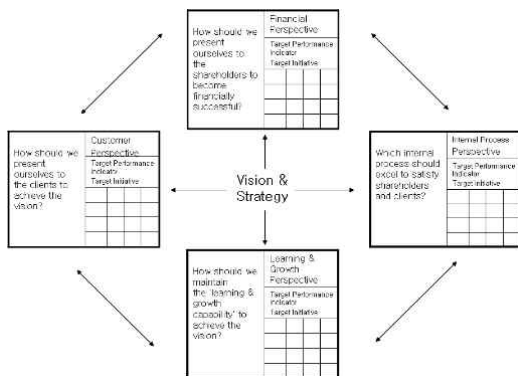
BSC 4가지 관점은 비재무적 KPI에 대한 관심에서부터 비롯된 것이다. 재무적 KPI에만 관심을 기울인다면, 단기적 성과 달성에만 경영자원을 투입하게 될 것이며, 달 만족, 품질, 사이클 타임, 종업원 능력 향상 및 동기 부여 등에는 관심을 덜 기울이게 될 것이기 때문에 비재무적 측정 KPI가 필요한 것이다.

BSC는 전략과 연계되지 않는 재무적 측정지표 위주의 기존 성과측정 시스템이 갖고 있는 한계를 극복한 새로운 성과측정 시스템으로, 경영자로부터 장기간 관점에서 지속적인 경쟁우위 수립에 중요한 4가지 관점에 대한 지침을 마련해 주었다고 한다. 또한 BSC는 통합적인 경영시스템을 구축하기 위하여 경영자가 어떻게 하면 재무적 측정 지표와 비재무적 측정 지표간의 균형을 맞추고 통합할 수 있는가에 대한 기본적 해답을 제공한다.

한편, BSC에는 성과와 성과동인 간 상호인과 관계가 있다고 가정하고 있다. 이 가정을 고려하지 않고 이익이나 생산작업 단위와 같은 실질적 성과에 너무 집착하면 단기적인 성과밖에 올리지 못하며, 나아가 미래의 성과를 창출할 조직의 측면이 무시되는 결점이 발생한다. 반대로 학습이나 성장과 같은 성과동인에 너무 집착하면 실질 성과를 인식하지 못하는 결점도 발생된다. 따라서, 성과와 성과동인이 상호 결합하여 균형 있게 고려되어야만 성과 향상을 장기적으로 유지할 수 있다는 것이다.

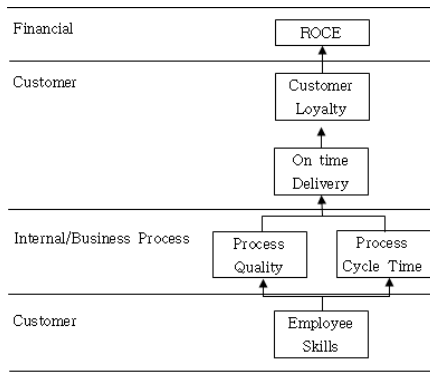
〈Fig. 2〉는 성과와 성과동인이 기업활동의 범위 안에서 상호 연계되도록 성과범위를 중심으로 분류하고 있다.

BSC란 ‘균형성과 측정 기록표’로써 재무적인 측정에만 치우쳤던 기존의 성과 측정 시스템의 한계를 보완하기 위해 세 가지 관점 즉, 고객의 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점을



Source: Kaplan and Norton (1996).

〈Fig. 1〉 Kaplan and Norton BSC model.



Source: Kaplan and Norton (1996).

<Fig. 2> Kaplan and Norton adjustment BSC model.

추가하여 균형 있는 기업 발전을 가능하게 하는 것이다. 즉, BSC는 기업의 재무적 KPI와 비재무적 KPI를 함께 반영하여 기업의 과거 성과를 측정하고, 현재와 미래의 기업 가치를 평가하는 전략적 성과 및 가치 평가방법이라 할 수 있다. 이는 과거의 전통적인 기업경영방식에서 단순히 재무적 측면만을 통해 기업을 평가하던 방식에서 벗어나 비재무적인 요소들과의 인과관계를 통해

기업의 궁극적인 재무적 성과를 측정하는 방식으로 그 내용이 과학적이고 논리적이다. BSC는 최고경영자들에게 사업의 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와주는 새로운 성과측정 시스템이라 할 수 있다.

3. 위탁급식 관련 경영성과평가 선행 연구

앞서 말한 바와 같이 학교급식이나 병원급식 처럼 좀 더 구체적인 위탁급식 사업에 대한 경영성과평가에 대한 선행 연구는 찾아 볼 수 있지만 위탁급식 전반에 대한 경영성과평가에 대한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 학교급식과 병원급식에 관한 선행 연구를 중심으로 1차적인 경영성과평가를 위한 핵심성과지표를 발췌하고 이것을 기반으로 전문가 조사를 통해서 일반적인 상황에서 위탁급식사업 전반에 걸친 핵심성과지표를 개발하고자 하였다.

선행 연구자들이 학교급식 및 병원급식사업 등 급식사업에 있어서 경영성과평가를 위해 제안한 KPI를 관점별로 정리하면 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Proposed perspective KPI by precedent studies

Perspective	KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Financial	Cost ratio	○	○						○				○							○
	Execution rate of the budget								○		○									
	Inspection of efficient execution								○				○							
	Frequency case of accident loss or decrement rate	○													○					
	Sales goal achievement rate	○	○												○	○				
	Loss or profit rate	○	○												○	○				
	ROA(Return On Assets)														○					
	Rate of a contract term														○					
Customer	CSI(Customer Satisfaction Index)	○	○						○				○	○		○				
	Leftover food ratio								○	○	○		○							
	Frequency nutriment consultation			○	○			○	○	○			○	○						○
	Frequency development of educated communication	○	○								○		○							○
	Frequency educational operation	○	○								○		○							○
	Management index of nutritional education	○									○	○		○						
	Frequency event plan per year		○										○		○					
	Frequency customer complaint or decrement	○	○										○		○					

〈Table 2〉 Continued

Perspective	KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Customer	Frequency handling customer complaint or decrement	○	○						○					○						
	Service quality index				○				○								○	○		
	HACCP system				○				○					○						
	Equipment rate of level up foodservice					○	○	○	○					○						
	Good food supplies rate					○	○	○						○						
	Improvement rate of foodservice environment					○	○	○	○					○					○	
	Using standard recipe						○	○	○											
	Frequency development of new menu									○										
	Rate to participate														○					
	Frequency foodservice information								○						○					
Service differentiation																			○	
Internal process	Productivity indicator of labor	○	○							○				○		○				
	Evaluation index of a purchasing management system	○	○							○				○						
	Decrement rate of demanding forecasting error	○	○							○										
	Frequency development of standard office process									○						○				
	Make out office planing or health control progress schedule							○	○						○					
	Frequency benchmarking application								○	○										
	Office computerization ratio									○										○
	Evaluation index of health safety							○	○	○		○	○	○	○					
	Operation indicator	○	○							○				○	○					
	Caloric intake satisfaction index									○				○						○
	Evaluation index of nutrition management system									○	○			○						○
	Frequency food poisoning					○									○					
	Frequency employee safety concern					○									○					
Learning and growth	Training level & cycle time		○							○	○									○
	ESI(Employee Satisfaction Index)									○						○				○
	Evaluation index of human resource system		○							○				○						○
	Frequency official suggestion per employee									○				○						
	Empowerment ratio									○					○					○
	Frequency customer feedback to menu management system		○												○					
	Foodservice information index		○	○						○				○	○					
	Frequency development of new menu									○					○					
	Staff retention rate		○													○				
	Average time of continuous service per staff															○				
Average number of the applicant for a position															○					

Source : 1) Johnson, B.C. and Chambers, M.J. 2000, 2) The American School Food Service Association, 1995, 3) Yoon. J., and Messersmith, A.M. 2002, 4) Kwak, D. K. and Jang, H. J., 2003, 5) Ministry of Education & Human Resources Development, 2004, Fundamentals in the improvement of School Foodservice, 6) Ministry of Education & Human Resources Development, 2002, Health control guide book in the School Foodservice, 7) Ministry of Education & Human Resources Development, 2004, School Foodservice guide, 8) Kim, Y. J., 2004, 9) Kim, S. H., 2001, 10) Daegu Dalsung elementary school, 2000, 11) Seoul District Office of Education, 2004, Basic policy for making budget, 12) Seoul District Office of Education, 2004. School Foodservice operation guide book, 13) Song, J. Y., 2003, 14) Yang, Y. S. and Cha, J. A., 2001, 15) Jo, Y. Y., 2001, 16) Chu, Y. J., 2003, 17) Han, K. S., 1997, 18) Han K. S. and Lee, S. Y., Seo, K. M., 2002, 19) Hyun, J. Y., 2002.

### III. 연구 설계 및 결과

#### 1. 연구 설계

##### 1) 연구 설계

일반적인 상황에서 BSC를 활용한 위탁급식사업의 경영성과평가를 위한 KPI를 개발하기 위하여 선행 연구를 통해서 관점별 KPI 풀을 1차적으로 구성하였다. 이것을 바탕으로 8년 이상 위탁급식사업체에서 근무를 하고 있는 전문가를 대상으로 3라운드에 걸쳐 Delphi 조사를 시행하였다. Sampling 방법은 snowball sampling로 진행하였다. 위탁급식사업체에서 8년 이상 근무자 중에서 KPI를 개발할 수 있는 정도의 전문가를 각 사업체별로 2~3명 소개 받아 그 중 중복된 전문가를 전문 패널로 선정하였다. 이러한 전문 패널로 하여금 문헌연구를 통해서 선행 연구자들의 관점별 KPI를 1차적으로 만든 KPI 풀을 보기로 하여 직접 작성하도록 개방형 설문을 진행하였으며, 여기에서 나온 관점별 KPI를 2라운드 조사를 시행하였다. 2라운드 조사는 1라운드 개방형 질문에서 나온 결과를 정리하여 1라운드 결과를 통보하고, 관점별 KPI의 중요도를 파악하기 위해 1라운드 조사 결과의 관점별 KPI를 대상으로 7점 Likert Scale 조사를 진행하였다. 델파이 3라운드 조사는 2라운드 조사 결과를 통보하고 2라운드 조사 결과를 정리하여 다시 7점 Likert Scale 조사를 진행하였다. 2라운드에서 나온 결과를 3라운드에서 재검증을 하고 KPI의 기본적인 관계를 기초로 하여 유사한 성향을 가지고 있는 KPI를 묶고 검증함으로써 관점별 KPI 개발하였다.

##### 2) 조사대상자 특성

국내 위탁급식사업체에 8년 이상 근무한 경험을 가진 21명의 전문 패널리스트를 대상으로 2009년 4월 20일~2009년 7월 22일까지 3회에 걸쳐 Delphi 조사를 진행하였다. 3라운드에 걸쳐 조사하는 동안 전문 패널들의 개인적 사정으로 인하여 1라운

드에서는 22명이, 2라운드에서는 20명이, 3라운드에서는 20명이 각각 설문에 참여하였다. 당초 22명 기준의 패널리스트의 성별 분포는 남성 10명(45%), 여성 22명(55%)으로, 연령은 31~40세 미만 11명(50%), 41~50세는 9명(41%), 51~60세 2명(9%)으로 파악되었다. 경력은 8~10년 11명(50%), 11~15년 8명(36%), 16~20년 3명(14%) 대부분 8년 이상 근무 경험을 가진 위탁급식 전문가들이라고 볼 수 있다.

#### 2. Delphi를 이용한 실증조사 결과

##### 1) Delphi 1라운드 조사 결과

Delphi 1라운드 조사는 문헌연구를 통해 선행 연구에서 제안한 KPI를 보기로 하여 개방형 질문을 22명의 전문 패널리스트들에게 일반적 상황에서 위탁급식사업의 관점별 KPI를 제안하도록 하였으며, 그 결과 총 94개의 KPI가 제안되었다. 관점별로 보면, 재무적 관점은 총 21개의 KPI 중 8개의 KPI를 중복 제안되었다. 그 중 30% 이상 전문 패널들이 중복한 KPI는 ‘매출 목표 달성율’, ‘제조 원가 비율 및 금액’, ‘장기 계약 성사율’, ‘수익 및 손실 비율’, ‘투자자 이익률(ROA)’ 등으로 각각 16명(73%), 14명(64%), 11명(50%), 10명(45%), 8명(36%)가 중복 답변하였다. 또한 ‘이익 목표 달성율’은 제시되지 않은 항목이었으나, 전문 패널 4명이 중복하여 제안되었다. 본 연구에 있어서 ‘중복 제안’이라 함은 연구자가 유사한 항목이라고 판단하거나 동일하게 표현된 항목을 의미한다. 고객 관점은 총 29개의 KPI 중 15개 KPI가 중복 제안되었으며, 그 중 30% 이상 전문 패널들이 중복한 KPI는 ‘고객 만족 지수’, ‘고객 클레임 건수 및 감소율’, ‘서비스 품질 평가 점수’, ‘차별화된 고객 감동 서비스 제공 횟수’ 등으로 각각 19명(86%), 11명(50%), 9명(40%), 7명(32%)가 중복 답변하였다. 내부 프로세스 관점은 총 22개의 KPI 중 10개 KPI가 중복하여 제안되었으며, 그 중 30% 이상 전문 패널들이 중복한 KPI는 ‘노동 시간당 식수’,

‘수요 예측 오차 감소율’, ‘구매 관리 평가지수’, ‘직무계획표 및 위생관리공정표 작성 여부’, ‘업무 전산화 비율’, ‘위생 안전 점검 점수’ 등으로 각각 11명(50%), 9명(41%), 8명(36%), 7명(32%), 7명(32%), 7명(32%)가 중복 답변하였다. 학습과 성장 관점은 총 22개의 KPI 중 11개 KPI가 중복되었으며, 그 중 30% 이상 전문 패널들이 중복한 KPI는 ‘체계적인 교육 훈련 건수 및 비용’, ‘종업원 직무 만족 지수’ 등으로 각각 18명(82%), 12명(55%)가 중복 답변하였다.

2) Delphi 2라운드 조사 결과 및 전문 패널들 간 중요도 일치율을 위한 캔달의 일치도 검증  
Delphi 2라운드 조사는 1라운드 개방형 질문에 서 나온 94개의 KPI를 정리하여 1라운드 결과를 통보하고, 관점별 KPI의 중요도를 파악하기 위해 1라운드 조사 결과의 관점별 KPI를 전문 패널 대

상으로 7점 Likert Scale 조사를 진행하였다. 그 결과 22명의 전문 패널리스트들 중 20명이 응답하였다. 재무적 관점 KPI 21개 중 합계 및 평균 순위는 ‘이익 목표 달성율’, ‘매출 목표 달성율’, ‘제조 원가 비율 및 금액’, ‘수익 및 손실 비율’, ‘매출 및 이익개선도’ 순서였다. 고객 관점 KPI 29개 중 합계 및 평균 순위는 ‘고객 만족 지수’, ‘재계약율’, ‘고객 클레임 건수 및 감소율’, ‘서비스 품질 평가 점수’, ‘위생적인 신뢰도’ 등이었고, 내부 프로세스 관점 KPI 22개 중 합계 및 평균 순위는 ‘수요 예측 오차 감소율’, ‘위생 안전 점검 점수’, ‘식중독 발생 건수’, ‘구매 관리 평가 지수’, ‘부진 업장 개선율’ 순서였다. 마지막으로, 학습과 성장 관점 KPI 22개 중 합계 및 평균 순위는 ‘체계적인 교육 훈련 건수 및 비용’, ‘종업원 직무 만족 지수’가 공동으로 1위였고, ‘회사에 대한 충성도’, ‘인적자원평가관리 지수’, ‘고객 회사 평가’ 순서

〈Table 3〉 Priority level of KPIs for the contracted foodservice business from four different perspectives (The findings in 2nd round of Delphi survey)

Respective	KPI	Average	Standard deviation	Average ranking	Priority ranking	Test statistics
Financial	Profit goal achievement rate	6.65	0.58714	17.75	1	N=20 Kendall W=0.388 chi-square=155.165 deg. of free.=20 Sig.=0.000***
	Sales goal achievement rate	6.55	0.68633	16.98	2	
	Cost ratio	6.35	1.92696	15.20	3	
	Loss or profit rate	6.10	0.91191	15.35	4	
	Sale or profit improvement degree	5.75	1.25132	13.43	5	
	Rate of a contract term	5.65	0.98809	13.33	6	
Financial	Amount of new orders received	5.55	1.39454	12.63	7	N=20 Kendall W=0.388 chi-square=155.165 deg. of free.=20 Sig.=0.000***
	Goal achievement rate of cost ratio	5.45	1.19097	12.03	8	
	ROA(Return On Assets)	5.35	1.34849	11.48	9	
	Sales bond withdrawal rate	5.35	1.22582	11.73	9	
	Good branch rate	5.25	1.11803	11.58	11	
	Insolvent operation rate	5.20	1.50787	10.83	12	
	Customer increasing rate	5.15	1.22582	10.85	13	
	Increases rate of average unit price	5.00	1.02598	9.73	14	
	New business sales weight	4.75	1.06992	8.45	15	
	Investment cost	4.65	1.26803	8.10	16	
	Execution rate of the budget	4.25	1.44641	7.25	17	
	Liability rate	4.25	1.71295	7.18	17	
	Efficient execution rate of sales management cost	4.2	1.54238	6.40	19	
	Frequency case of accident loss or decrement rate	4.00	1.58944	6.25	20	
Inspection of efficient execution	3.65	1.00000	4.53	21		



<Table 3> Continued

Respective	KPI	Average	Standard deviation	Average ranking	Priority ranking	Test statistics
Customer	CSI(Customer Satisfaction Index)	6.50	0.88852	25.48	1	N=20 Kendall W=0.382 chi-square=213.729 deg. of free.=28 Sig.=0.000***
	Retableer rate	6.40	0.68056	25.38	2	
	Frequency customer complaint or decrement	5.70	1.12858	21.43	3	
	Service quality index	5.60	0.94032	20.35	4	
	Hygienic confidence	5.45	1.27630	19.68	5	
	Service differentiation	5.40	1.14248	19.58	6	
	Safety and healthy kitchen management	5.35	1.18210	20.13	7	
	Frequency cancellation of a contract	5.10	1.25237	16.77	8	
	Term of keeping up a contract	5.10	1.61897	16.88	8	
	Customer satisfaction maintenance rate	5.10	1.48324	17.68	8	
	Rate to participate	5.05	1.31689	17.63	11	
	Clean foodservice management	5.05	1.23438	17.20	11	
	Frequency handling customer complaint or decrement	4.85	1.18210	16.10	13	
	Leftover food ratio	4.55	1.43178	13.35	14	
	Good food supplies rate	4.55	1.35627	12.95	14	
	Improvement rate of foodservice environment	4.50	1.27733	12.98	16	
	Using standard recipe	4.40	1.56945	12.30	17	
	Frequency event plan per year	4.35	1.42441	12.33	18	
	Equipment rate of level up foodservice	4.35	1.49649	11.73	18	
	Frequency development of new menu	4.35	1.46089	12.25	18	
Frequency operating event	4.30	1.52523	11.45	21		
Frequency or weight of main dish	4.30	1.92217	11.93	21		
Execution ratio of nutritionist arrangement	4.20	1.85245	11.85	23		
Foodservice style	4.20	1.76516	11.10	23		
Rate to participate in an event	4.20	1.57614	10.63	23		
Frequency foodservice information	4.10	1.48324	9.93	26		
Management index of nutritional education	3.95	1.53811	8.32	27		
HACCP system	3.95	1.63755	8.40	27		
First and last management index	3.95	1.66938	9.28	27		
Internal process	Decrement rate of demanding forecasting error	6.00	1.25656	16.00	1	N=20 Kendall W=0.382 chi-square=213.729 deg. of free.=28 Sig.=0.000***
	Evaluation index of health safety	5.90	0.71818	15.63	2	
	Frequency food poisoning	5.85	1.22582	15.50	3	
	Evaluation index of purchasing management system	5.80	0.95145	14.60	4	
	Improvement rate of poor branch	5.70	1.17429	15.13	5	
	Productivity indicator of labor	5.65	1.08942	14.30	6	
	Office computerization ratio	5.65	0.87509	14.58	6	
	Operation indicator	5.55	0.94451	13.68	8	
	Frequency employee safety concern	5.35	1.53125	13.18	9	
	Rate of using the stock	5.10	1.07115	11.53	10	
	Make out office planing or health control progress schedule	5.05	1.09904	11.13	11	
	Average cost ratio per customer	4.95	1.73129	11.33	12	
	Rate of using strategy food supplies	4.90	1.25237	10.33	13	
	Degree of rise efficiency of labor	4.85	1.38697	10.43	14	
Sales bond withdrawal rate	4.85	1.66307	10.35	14		
Frequency development of standard office process	4.80	1.19649	9.73	16		
Rate of making food by standard recipe	4.55	1.14593	8.18	17		

<Table 3> Continued

Respective	KPI	Average	Standard deviation	Average ranking	Priority ranking	Test statistics
Internal process	Inspection point by administrative machinery	4.55	1.66938	9.05	17	N=20
	Relationship of different department	4.50	1.50438	8.57	19	Kendall W=0.297
	Educational operation index	4.40	1.53554	8.10	20	chi-square124.872
	Frequency benchmarking application	4.30	1.45458	7.15	21	deg. of free.=21
	Caloric intake satisfaction index	3.75	1.20852	4.58	22	Sig.=0.000***
Learning and growth	Training level & cycle time	5.75	0.85070	16.15	1	N=20 Kendall W=0.176 chi-square 73.725 deg. of free.=21 Sig.=0.000***
	ESI(Employee Satisfaction Index)	5.75	0.96655	16.75	1	
	Employee loyalty	5.40	1.31389	15.28	3	
	Evaluation index of human resource system	5.20	1.15166	13.93	4	
	Customer company evaluation	5.15	1.42441	13.58	5	
	Frequency customer feedback to menu management system	5.00	1.12390	12.98	6	
	Empowerment ratio	4.95	1.09904	11.88	7	
	Frequency recipe improvement per year	4.90	1.11921	11.85	8	
	Staff retention rate	4.85	1.49649	11.65	9	
	Organization system	4.85	1.30888	11.33	9	
	Average time of continuous service per staff	4.80	1.54238	11.38	11	
	Labor satisfaction	4.80	1.28145	11.10	11	
	Frequency official suggestion per employee	4.70	1.08094	10.93	13	
	Frequency acquisition of related certificate	4.65	1.22582	9.75	14	
	Index of staff qualitative level	4.65	1.42441	10.48	14	
	Business history	4.65	1.56525	10.13	14	
	Nutritionist job change rate	4.55	1.31689	9.75	17	
	Foodservice information index	4.45	1.23438	9.25	18	
	Frequency development of new menu	4.45	1.46808	9.70	18	
	Average number of the applicant for a position	4.35	1.56525	8.63	20	
	Frequency participate event outside the company	4.25	1.48235	8.20	21	
	Job rotation	4.20	1.54238	8.38	22	

통계적 유의수준 :  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.001$ 은 각각 \*, \*\*, \*\*\*로 표시함.

였다(Table 3 참조).

또한, Delphi 2라운드 조사는 켈달의 부합도 계수(Kendall's Coefficient of concordance)인 W검증을 통하여 분석하였다(황수영 2007). 켈달의 W검증은 여러 평가자들이 여러 대상을 평가할 경우, 평가자들 간의 일치되는 정도를 조사하는 방법으로 서열척도나 간격 혹은 비율 척도로 측정된 자료가 이용되며, 켈달의 W검증의 귀무가설은 각 평가자들의 평가가 일치하지 않을 것이고 대립가설은 평가자들의 평가가 통계적으로 일치할 것이다가 되어 켈달의 W의 검증의 결과가 통계적으로 유의한 경우 각 속성에 대한 평가자들의 의견은 상호간 일치하는 것으로 해석 할

수 있다(허명희 2006). 따라서 델파이 조사의 목적인 전문가의 의견의 일치를 구하는데 켈달의 W검증을 이용하는 것이 타당한 분석으로 판단된다(황수영 2007). 위탁급식사업의 경영성과 평가 시 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점 KPI에 대한 켈달의 W검증은  $p < 0.01$ 의 수준에서 통계적으로 모두 유의한 결과를 보이고 있어 관점별 KPI에 대하여 답변한 전문가 20명의 중요도 순위는 상호 일치하는 것으로 나타났다.

3) Delphi 3라운드 조사 결과 및 전문 패널들 간 중요도 일치를 위한 켈달의 일치도 검증  
Delphi 3라운드 조사는 2라운드 조사 결과 중

위탁급식사업 경영성과 관점별 KPI 전체 설문을 실시하였다. 전사적 또는 사업 단위 수준에서 보통 성과측정표당 15~25개의 KPI들이 사용되는 것을 고려하고(송경근 2002), 캔달의 중요도 일치도 검증 시  $p < 0.01$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 수준을 고려하여 재무적 관점 중요도 상위 순위 4개, 고객 관점 중요도 상위 순위 4개, 내부 프로세스 관점 중요도 상위 순위 5개, 학습과 성장 관점 중요도 상위 순위 5개, 전체 18개의 KPI를 선택하였다.

재무적 관점 KPI는 ‘이익 목표 달성율’, ‘매출 목표 달성율’, ‘제조 원가 비용 및 금액’과 ‘매출 및 이익 개선도’ 순으로 나타났으며, 고객 관점 KPI는 ‘고객 만족 지수’, ‘재계약율’, ‘위생적인 신뢰도’, ‘서비스 품질 평가점수’ 순서였다. 내부 프로세스 관점 KPI는 ‘식중독 발생 건수’, ‘위생 안전 점검 점수’, ‘수요 예측 오차 감소율’, ‘부진업장 개선율’, ‘전략자재 사용률’ 등 경영자가 매우 중요한 것으

로 생각하는 순서였으며, 학습과 성장 관점 KPI는 ‘체계적인 교육 훈련 건수 및 비용’, ‘종업원 직무 만족 지수’, ‘회사에 대한 충성도’, ‘고객 회사의 평가’, ‘종사원 이직률 및 결석률’ 순서였다.

Delphi 3라운드 조사 결과 일반적인 경영상황에서 위탁사업의 경영성과 평가 시 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점 KPI에 대한 캔달의 W검증은  $p < 0.01$ 의 수준에서 통계적으로 모두 유의한 결과를 보이고 있어 모든 관점별 KPI에 대하여 답변한 전문가 20명의 중요도 순위는 상호 일치하는 것으로 나타났다.

#### IV. 결 론

##### 1. 연구결과 요약

현재, 학계에서는 학교급식이나 병원급식에 관한 운영성과 평가지표에 관한 연구는 있으나, 위탁급식사업 전반에 관한 KPI 개발에 대한 연구가

〈Table 4〉 Priority level of KPIs for the contracted foodservice business from four different perspectives (The findings in 3rd round of Delphi survey)

Respective	KPI	Average	Standard deviation	Average ranking	Priority ranking	Test statistics
Financial	Profit goal achievement rate	6.60	0.50262	3.13	1	N=20 Kendall W=0.407 chi-square=24.415 deg. of free.=3 Sig.=0.000***
	Sales goal achievement rate	6.50	0.51299	2.98	2	
	Cost ratio	6.00	0.64889	2.17	3	
	Sale or profit improvement degree	5.70	0.65695	1.73	4	
Customer	CSI(Customer Satisfaction Index)	6.60	0.59824	3.08	1	N=20 Kendall W=0.267 chi-square=16.014 deg. of free.=3 Sig.=0.001***
	Retableer rate	6.20	1.47256	2.78	2	
	Hygienic confidence	6.10	0.71818	2.38	3	
	Service quality index	5.80	0.69585	1.78	4	
Internal process	Frequency food poisoning	6.40	0.82078	3.73	1	N=20 Kendall W=0.200 chi-square=16.014 deg. of free.=4 Sig.=0.003**
	Evaluation index of health safety	6.30	0.73270	3.50	2	
	Decrement rate of demanding forecasting error	5.85	1.26803	2.90	3	
	Improvement rate of poor branch	5.55	0.75915	2.38	4	
	Rate of using strategy food supplies	5.40	1.39170	2.50	5	
Learning and growth	Training level & cycle time	5.90	1.02084	3.70	1	N=20 Kendall W=0.177 chi-square=14.149 deg. of free.=4 Sig.=0.007**
	ESI(Employee Satisfaction Index)	5.70	1.30182	3.25	2	
	Employee loyalty	5.65	0.87509	3.15	3	
	Customer company evaluation	5.35	1.08942	2.50	4	
	Staff retention rate	5.05	1.31689	2.40	5	

통계적 유의수준 :  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ ,  $p < 0.001$ 은 각각 \*, \*\*, \*\*\*로 표시함.

업계뿐 아니라 학계에서도 부족한 상황이다. 따라서, 본 연구에서는 현재 연구되어진 학교급식, 병원급식에 관한 운영성과 평가지표를 기반으로 위탁급식사업의 전반의 경영성과평가를 위한 KPI를 개발하고자 하였다. 본 연구에서는 Delphi 기법을 이용한 전문가 조사를 통하여 위탁급식사업의 KPI를 개발하였으며, 본 연구의 모델은 Kaplan and Norton이 제안한 BSC 모델을 활용하여 문헌 연구와 실제 3차에 걸쳐 Delphi 전문가 집단 조사를 통하여 위탁급식사업의 KPI를 도출하였으며, 도출된 KPI는 다음과 같다.

첫째, 위탁급식사업의 재무적 관점 KPI는 ‘이익 목표 달성율’, ‘매출 목표 달성율’, ‘제조 원가 비율 및 금액’, ‘매출 및 이익 개선도’ 등이 개발되었다.

둘째, 위탁급식사업의 고객 관점 KPI는 ‘고객 만족 지수’, ‘계약약율’, ‘위생적인 신뢰도’, ‘서비스 품질 평가점수’ 등이 선정되었다.

셋째, 위탁급식사업의 내부 프로세스 관점 KPI는 ‘식중독 발생 건수’, ‘위생 안전 점검 점수’, ‘수요 예측 오차 감소율’, ‘부진업장 개선률’, ‘전략 자재 사용률’ 등이 채택되었다.

넷째, 위탁급식사업의 학습과 성장 관점 KPI는 ‘체계적인 교육 훈련 건수 및 비용’, ‘종업원 직무 만족 지수’, ‘회사에 대한 충성도’, ‘고객 회사의 평가’, ‘종사원 이직률 및 결석률’ 등이 개발되었다.

## 2. 시사점

위탁급식사업의 경영성과 평가를 위한 KPI를 다음과 같이 적용할 수 있을 것이며, 이러한 적용을 통하여 위탁급식사업의 정확한 평가의 근거를 마련할 수 있을 뿐 아니라, 효율적인 자본 활용과 위탁급식사업의 합리적인 경영 및 운영에 도움이 될 수 있을 것으로 사료된다.

첫째, 일반적인 경영환경에서 위탁급식 사업의 과거, 현재, 미래에 대한 경영성과 평가의 기준이 될 수 있을 것이다. 재무적 관점은 과거의 실적을

평가하지만, 고객 관점과 내부 프로세스 관점의 KPI는 현재를 평가하고, 학습과 성장 관점의 KPI는 미래에 대한 평가가 가능하다. 따라서 과거와 현재의 경영성과에 대한 평가 기준이 될 뿐 아니라 위탁급식 사업의 미래 가치에 대한 평가 기준을 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 치열한 경쟁상황에서 승패는 제한된 자원을 핵심역량에 효율적으로 안배하는 ‘선택과 집중’의 전략에 있다고 해도 과언이 아니다(김대관 등 2009). 위탁급식 사업을 경영함에 있어서 자원을 집중해야 할 항목으로서 본 연구에서 개발한 KPI를 활용할 수 있을 것이다.

마지막으로, 앞서 논의한 바와 같이 본 연구에서 개발한 KPI는 위탁급식사업에 있어서 미래에 대한 평가뿐 아니라 비재무적인 무형의 가치까지도 평가할 수 있으므로 인수 합병이나 전략적 제휴 시 업체를 평가할 수 있는 유용한 기준으로 사용할 수 있을 것이라 생각된다.

또한, KPI에 대한 구체적인 수치화 및 가중치에 대한 후속 연구가 진행되어 보다 실질적인 경영성과 평가항목으로 사용될 수 있을 것이다.

## 3. 연구 한계 및 향후 연구 과제

위탁급식사업의 경영성과를 평가하기 위한 KPI를 개발하고자 하였으나 관점별 핵심성과 평가 요소는 사업이 가지고 있는 전략과 밀접한 관계를 가지고 있다. 그러나 본 연구에서는 위탁급식사업의 전략과 BSC의 관점별 영향관계에 대한 실증분석이 없었기 때문에 각각의 KPI는 의미가 있지만, KPI가 의미하는 방향성에 대해서는 한계가 있다고 할 수 있다. 또한, KPI는 전략과의 관계에 있어서 가중치가 고려되어야 하지만, 본 연구에서는 가중치에 대한 연구를 포함하지 못하였다. 이러한 연구의 한계를 극복하기 위해서는 위탁급식사업의 경영 목표와 전략에 대한 연구가 이뤄질 필요가 있으며, 이 목표와 전략에 따라 관점별 KPI의 가중치에 대한 연구 또한 요구된다고 하겠다.

한글초록

본 연구의 목적은 국내 위탁급식사업의 경영성과 평가를 위한 핵심성과 평가 지표(Key Performance Indicator; 이하에서는 KPI로 표기)를 개발함으로써 실질적인 위탁급식사업에 도움을 주고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 국내 위탁급식회사에서 8년 이상 근무한 전문가를 대상으로 델파이 3라운드 조사를 통하여 관점별 KPI를 개발하였다. 개발된 KPI는 현재 위탁급식사업이 잘해야 할 방향을 설정하고 미래를 위해 무엇을 준비해야 할 것인가에 대한 방향을 설정할 수 있고, 자분을 집중해야 할 항목을 구체적으로 제시하는 것에 활용할 수 있다. 또한, 위탁급식사업의 현재 가치와 미래 가치를 올바르게 판단할 수 있도록 하여, 위탁급식회사를 인수하거나 합병할 때 정확한 가치 기준으로 사용될 수 있을 것이다. 하지만, 본 연구는 본 연구에서는 국내 위탁급식사업의 전략과 BSC의 관점별 영향관계에 대한 실증 분석이 없었기 때문에 각각의 KPI는 의미가 있지만, KPI가 의미하는 방향성에 대해서는 한계가 있다고 할 수 있다.

참고문헌

1. 곽동경·장혜자 (2003). 학교급식의 운영형태별 경영효율성 및 효과성 분석. (사)한국급식관리협회 용역보고서, 47-59, 서울.
2. 김대관·김학준·박양우 (2009). BSC를 활용한 서울시내 특1급 호텔의 KPI 개발에 관한 연구. *호텔경영학연구* 148-149, 서울.
3. 김미영 (2008). 위탁급식업체의 신규사업 진출 사례분석을 통한 성공요인 연구. *한양대학교*, 19-20, 서울.
4. 김숙희 (2001). 교육부 정책연구과제 학교급식운영실태 분석 및 발전방안에 관한 연구. 교육부, 93-117, 서울.
5. 김은지 (2004). 비영리조직 균형성과표(BSC)

- 를 적용한 직영급식학교 경영평가지표 개발. 연세대학교, 3-64, 서울.
6. 김학준 (2006). BSC를 활용한 리조트 사업의 KPI 개발에 관한 연구. *경희대학교*, 2-3, 서울.
7. 대구달성초등학교 (2000). 학교급식운영평가 방안연구. 학교보건학회, 54-57.
8. 매경이코노미 2008년 4월 2일 제1449호, 15-16.
9. 송지영 (2003). 균형성과표(BSC)를 적용한 학교급식 운영성과평가 측정지표 개발, 연세대학교, 51-52, 서울.
10. 식품유통연감 (2007). *식품저널*, 7-8.
11. 안대회·안광호·박형권 (2008). *외식사업론*. 기문사, 39-40, 서울.
12. 양일선 (2001). 우리나라 병원급식 질 보증을 위한 병원급식 관리기준. *대한영양사회 학술대회자료집*, 158-193, 서울.
13. 양일선·차진아 (2001). *급식경영학*. 교문사, 13-95, 서울.
14. 유화춘 (2000). 최근 전문위탁급식업체의 일반현황 및 위생관리현황. *대한지역사회영양학회지* 5(2):253-262.
15. 이영남·강남이·류근태·민정기·박미연·박춘란·신동주·정두레·정영희·조미숙(1997). *단체급식*. 수학사, 150-151, 서울.
16. 이충수 (2002). 위탁급식업체와 고객사간의 장기계약 결정에 미치는 요인, *경기대학교*, 10-11, 경기.
17. 예산편성기본지침, 서울특별시교육청 (2004). 14-15.
18. 조영연 (2001). *급식평가(I)*, 국민영양 24(5), 41-45, 서울.
19. 집단급식소개요-집단급식소, 관리지침서, 보사부 (1983), 7-9.
20. 추윤정 (2003). 초등학교 급식의 서비스 품질 향상을 위한 요인분석. *카톨릭대학교*, 63-71, 서울.
21. 한경수 (1997). 위탁급식전문업체의 고객만족 측정도구의 개발과 평가. 연세대학교, 57-62,

- 서울.
22. 한경수 · 이소영 · 서경미 (2002). 위탁급식 업체의 품질관리기준의 수행평가. *한국조리과학회지* 18(4):426-432.
  23. 허명희 (2006). SPSS 척도화 분석과 비모수적 방법. SPSS 아카데미, 275-276, 서울.
  24. 현지원 (2002). 수술실 간호부서의 Empowerment 관련 요인분석. 연세대학교, 40-47, 서울.
  25. 학교급식개선 종합대책 (국무조정실 개선과제 세부추진계획), 교육인적자원부(2004), 52-54.
  26. 학교급식실시지침, 서울특별시교육청 (2004), 12-13.
  27. 학교급식위생관리지침서, 제1차 개정판, 교육인적자원부 (2002). 32-37.
  28. 학교보건 · 급식방향, 교육인적자원부 (2004). 11-17.
  29. 황수영 (2007). 관광산업의 e-CRM 활동 척도 개발을 위한 연구. 세종대학교, 76-81, 서울.
  30. Johnson BC · Chambers MJ (2000). Expert panel identifies activities and performance measures for foodservice benchmarking. *Journal of the American Dietetic Association* 100(6):692-695.
  31. Kaplan RS · Norton DP (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *The Harvard Business Review*, January-February: 75-85.
  32. Kaplan RS · Norton DP (1996). The balanced scorecard-translating strategy into action, Boston, *Harvard Business Press* 143(2):34-35.
  33. Lebas JM (1995). Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics* 41(2):23-35.
  34. The American School Food Service Association (1995). Key the Excellence, 47-49.
  35. Yoon J · Messersmith AM (2002). Foodservice systems management competencies of Korean dietitians: Usage, perceived importance, and educational preparation. *Journal of the American Dietetic Association* 103(5):701-715.

---

2009년 7월 31일 접수

2009년 9월 17일 1차 논문수정

2009년 11월 4일 2차 논문수정

2009년 12월 3일 게재확정