

## BSC 활용이 외식업 점장의 핵심성과지표 인식에 미치는 영향

장기룡 · 임현정\*

세종대학교 대학원 외식경영전공

### The Effect of BSC Implementation on Restaurant Managers' Perception of KPIs

Ki-Ryong Jang, Hyun-Jung Lim\*

*Foodservice Management, Graduate School of Sejong University*

#### Abstract

The purpose of this research was to investigate whether the perception of KPIs by restaurant managers from financial and non-financial perspectives was affected by BSC implementation. The perceptions that were examined were importance, adoption, performance, and utilization of KPIs. We surveyed managers from multinational restaurant chains that were adopting BSC and those that were not. From a non-financial perspective, the difference in perceived importance between BSC adopted firms and firms that did not adopt BSC was significant. The managers of BSC adopted firms perceived KPIs more seriously than the others. Secondly, according to the managers' working experiences, the difference of perceived utilization in the internal business process perspective was significant between BSC adopted firms and firms that did not adopt BSC. In addition, from the learning and growth perspective, the difference in perceived adoption and utilization between the two groups was significant. Finally, in the BSC adopted firms, the perceived importance of the managers affected the other perceptions like adoption and utilization from both the financial and non-financial perspectives.

**Key Words:** BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicators), restaurant managers' perception: importance, adoption, performance, utilization, financial perspective, non-financial perspectives

### 1. 서 론

과거의 기업들은 경영성과를 측정할 때 재무적 측면에만 비중을 두고 결과물에만 집중하였다. 이러한 경영성과 측정 방법의 한계를 지적하면서 Kaplan & Norton(1992)은 재무적인 측정 지표뿐만 아니라 비재무적인 측정지표로 기업의 성과를 측정 및 평가하는 시스템인 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC)를 제시하였다. BSC를 도입한 많은 기업들이 긍정적인 결과를 얻게 되었으며, 이러한 기업들의 사례분석을 통해 BSC가 단순히 재무성과와 비재무성과 지표인 미래 성과동인을 보완하는 것뿐만 아니라, BSC를 통해 성과지표를 경영전략과 연계할 수 있다는 연구결과가 도출되었다(Kaplan & Norton 1996). White Lodging Services가 운영하는 호텔 중에서 BSC를 적용하는 48개 호텔을 대상으로 2년간의 성과를 분석한 결과, BSC를 적용하지 않는 호텔들에 비해 매출액 성장률은 2배 높았으며 매출 이익율도 초과하였고, 직원 이직률은 감소하였으며, 내부 감사평점은 향상되었다고 발표되었다(Denton & White 2000). 그리고 외식업체인 웬디스 인터내셔널은 BSC를 적용하면서

회사의 자산가치가 23억불에서 40억불로 증가하였고, 주가격도 상승하였으며 고객만족도도 증가한 것으로 나타났다(IOMA's report 2002). 해외뿐만 아니라 국내 기업들 중에서도 H사 같은 경우, BSC 시스템을 구축하여 적절하게 활용하여 긍정적 효과를 입증하였으며(Lee 등 2001), Lee & Shin(2006)은 BSC를 도입한 기업이 도입하지 않은 기업들보다 지식자산과 기업가치가 높다는 것을 보여주었다.

BSC의 목표와 측정치는 비전과 전략으로부터 도출되며 다양한 관점에서 조직의 성과를 조망할 수 있도록 하는데(Lee 등 2001), 조직의 성과를 조망하는 관점은 BSC의 가장 중요한 요소 중 하나이다. 이는 기업의 가치창출 근원을 어느 측면에서 볼 것인가에 대한 시각으로, 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점 이렇게 네 가지로 제시되고 있다(Kaplan & Norton 1992). 이러한 네 관점으로부터 기업이 지속적으로 생존하고 번영하기 위해 필요한 가장 중요한 요소인 핵심성공요인이 도출되며, 핵심성공요인은 기업이 설정한 목표를 달성하고 있는지, 또는 수립된 전략을 달성하기 위한 방향으로 기업이 나아가고 있는지를 파악하기 위한 핵심성과지표라는 도구를

\*Corresponding author: Hyun-Jung Lim, Foodservice Management, Graduate School of Sejong University, 98 Gunja-dong, Kwangjin-gu, Seoul, Korea  
E-mail: switberry@empal.com

필요로 한다(Kaplan & Norton 1996).

핵심성과지표를 개발 및 관리하는 것이 BSC 도입에서 가장 중요한 부분이라고 할 수 있으며, BSC를 구축할 경우 핵심성과지표를 선정하는 기준은 모든 관련 이해관계자들이 신뢰할 수 있어야 하며 지속적으로 가치향상을 추구할 수 있어야 하고 또한 이해하기 쉽고 일관적이며 그 정의가 명확해야 한다고 하였다. 동시에 접근이 용이해야하고 성과에 관한 이유를 알 수 있도록 해야 하며, 지속적인 조정을 위한 공식화된 프로세스가 구축되어야 한다고 하였다(Schneiderman 1999). Niven(2002)은 핵심성과지표 선정 시 전략과의 연계, 계량화, 접근 가능성, 이해 용이성, 상호간의 균형, 적합성 등의 기준을 제시하였으며, Martilla & James(1977)는 어떤 평가요소에 대한 것을 중요도와 성과도의 측면에서 측정하여 의미를 분석하였다.

좋은 BSC의 결정 및 구축도 중요하지만 이를 조직원들이 인식하고 숙지하는 것 역시 중요하다. BSC는 관리자들에겐 균형된 정보를 제공함으로써 학습하는 조직문화를 형성하는데 기여하며(Mooraj 등 1999), 경영관리의 유용한 도구로 활용되면서 관리자들로 하여금 회사의 생산성과 수익의 증가로 연결된다는 인식을 갖게 한다(Malina & Selto 2001). Banker 등(2000)은 BSC를 활용함으로써 직원들에게 비재무적인 지표가 재무적인 지표의 성과향상에 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있게 한다고 보고하였다. 그리고 핵심성과지표의 개발과 결정에 조직과 구성원간의 의사소통 증대와 적극적인 참여를 강조한 연구가 있으며(Kaplan & Norton 2001), 전략과 활동의 일치, 목표와 일관성 있는 정렬 등을 강조한 연구가 있다(Parker 2000). Hyun 등(2003)은 BSC가 성공적으로 실행되기 위해서는 조직 구성원들의 BSC시스템에 대한 지지가 전제되어야 하며, 목표설정의 합리성과 동기유발의 목적을 충족하기 위한 종업원의 지지가 저하될 경우 BSC시스템 전체가 심각한 영향을 받게 되므로 실제로 조직과 구성원간의 적합성이 요구되는 BSC 성과지표가 개발되어야 한다고 주장하였다.

많은 산업 분야에서 BSC는 활용되고 있으며 다양한 연구들도 시도되고 있지만 서비스 및 환대산업 분야에서는 아직 소수에 불과하다(Banker 등 2000; Denton & White 2000; Oh 2003; Davis & Albright 2004; Kim & Kim 2007; Yoon & Hong 2007; Kim 등 2009). 특히, 외식기업을 대상으로 한 연구는 미미한 수준이며, 국내 기업들을 대상으로 이루어졌던 몇몇 사례연구들도 모두 BSC를 사용하지 않는 사업장의 직원들을 대상으로 BSC에 대한 인식과 기대 효과 등을 조사 및 분석한 연구가 대부분으로 BSC에 관한 내용을 실증적으로 파악하기에는 한계점을 갖고 있다(Oh 2003; Park & Park 2004; Yu & Yoon 2005). 그러므로 본 연구에서는 외식산업에서 사용할 수 있는 BSC 핵심성과지표에 대한 매장관리자들의 인식을 BSC를 사용하고 있지 않는 사업장의 매장관리자들의 인식과 비교하여 파악

함으로써, 외식산업에서의 효과적인 BSC 적용에 활용할 수 있는 유용한 실증 결과를 도출하고자 한다. 이를 통해 외식업의 핵심 단위라 할 수 있는 매장단위에서 BSC의 내용을 어떻게 매장관리자들에게 정확하고 올바르게 이해시키는 것이 BSC에 대한 중요성을 인식하고 실제 업무에 적절히 반영토록 하며 제대로 활용하게끔 유도하는가를 파악하고자 한다. 나아가 BSC를 통해 각 매장의 경영성과가 정확히 측정되게 하고, 그에 상응하는 보상과 책임이 수반되는 책임경영체제의 구축을 유도하여 외식업체의 경쟁력제고에 기여하고자 한다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구대상자의 선정 및 자료의 수집

본 연구조사는 국내 외식업체 중 매장별 체계적인 관리시스템을 잘 갖추고 전국적인 규모로 운영 중인 다국적 프랜차이즈업체들을 선정하여 2006년 3월 10일부터 4월 10일까지 실시하였다. BSC를 적용하는 외식프랜차이즈기업으로는 2002년부터 BSC를 도입하여 시행 중인 P업체의 직영점 매장관리자들을 대상으로 하였으며, BSC를 적용하지 않는 외식프랜차이즈기업으로는 M업체와 K업체의 직영점 매장관리자들을 대상으로 하였다. BSC를 적용하고 있는 업체의 매장관리자와 적용하지 않는 업체의 매장관리자들을 대상으로 각각 200부의 설문지를 배포하여 168부(84%)와 159부(79.5%)를 회수하였으나, 일부 주요항목 누락이나 불성실한 응답처리로 통계분석이 곤란한 설문지 29부를 제외한 298부를 최종 유효 표본으로 확정하고 분석에 사용하였다.

### 2. 연구내용 및 분석방법

본 연구조사에서는 BSC모형에서 정의된 재무적 관점과 비재무적 관점인 고객 관점, 내부 비즈니스프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 4가지 틀을 기본으로 하여 재무적 지표와 비재무적 지표가 균형을 이루고자 하였다(Kaplan & Norton 1992). 재무적 관점이란 기업의 주요 이해관계자들에게 재무적인 지표를 통해 조직의 성과를 보여주는 것이며, 고객 관점이란 고객의 욕구변화를 끊임없이 파악하고 만족시켜야만 성장이 보장되는 것을 의미한다. 내부 비즈니스 프로세스 관점이란 성과를 극대화하기 위해 기업의 핵심 프로세스 및 핵심 역량을 규명하는 과정에 대한 관점이며, 학습 및 성장 관점은 앞에 세 관점의 목표를 성취할 수 있도록 하는 하부구조로서 가장 미래 지향적이며 선행적인 역할을 하는 관점이다. 그리고 호텔기업을 대상으로 BSC 4가지 관점을 적용하고자 했던 연구와(Huckestein & Duboff 1999; Denton & White 2000; Harris 2001; Phillips & Louvieris 2005), 외식기업에의 BSC모델 도입에 관한 Oh(2003)의 연구 및 호텔기업에 BSC모델을 활용한 Kim(2002), Suh & Park(2002), Jung(2003), Kim(2004)

의 연구, 그리고 Niven(2002)과 Kim & Kim(2007)의 자료를 기초로 핵심성과지표들을 선정하였다. 현대산업에서 적용할 수 있는 핵심성과지표들 중에서 외식산업의 특성을 반영하면서 매장단위 수준에서 활용할 수 있으며, 연구 대상 업체인 P기업에서 추출 가능한 지표들만을 사용하였다.

핵심성과지표에 대한 인식의 차이를 구체적으로 살펴보기 위해서, BSC의 네 가지 관점별 핵심성과지표들에 대해서는 서론에서 논의한 핵심성과지표 인식에 관한 선행 연구들(Martilla & James 1977; Schneiderman 1999; Niven 2002)을 바탕으로 하였다. 그리고 각 관점별 어떠한 점에서 인식의 차이가 나타나는지를 알아보기 위해 선행연구인 Hammitt 등(1996)의 측정항목을 응용하여 중요도 및 성과도 등의 항목으로 나누어 살펴보고자 하였다. 이러한 선행 연구들을 근거로 본 연구에서 이용되고 있는 중요도의 조작적 정의는 핵심성과지표의 각 항목들이 매장을 평가하는데 얼마나 중요하다고 생각하는 정도를 의미하며, 성과도는 핵심성과지표의 각 항목에 대해 매장의 성과가 얼마나 향상되었다고 생각하는지를 의미한다(Hammitt 등 1996). 그리고 매장 운영의 경험을 근거로 하여 연구자의 판단으로 추가된 항목으로 반영도는 핵심성과지표의 각 항목이 매장의 업적 평가에 얼마나 반영되어야 하는지 생각하는 정도이며, 활용도는 핵심성과지표의 각 항목이 매장 경영성과 개선을 위해 얼마나 활용되어야 하는지 생각하는 정도로 정의하였다. BSC의 핵심성과지표와 그에 관한 조작적 정의들을 바탕으로 BSC 활용여부가 매장 관리자들의 핵심성과지표 인식에 어떤 영향을 주는지 알아보하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H1: 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자의 핵심성과지표 인식에 유의적인 차이가 존재할 것이다.**

H1A: 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자의 핵심성과지표 중요도 인식에 유의적인 차이가 존재할 것이다.

H1B: 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자의 핵심성과지표 반영도 인식에 유의적인 차이가 존재할 것이다.

H1C: 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자의 핵심성과지표 성과도 인식에 유의적인 차이가 존재할 것이다.

H1D: 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자의 핵심성과지표 활용도 인식에 유의적인 차이가 존재할 것이다.

그리고 조사를 위한 설문지는 BSC의 네 관점을 중심으로 중요도, 반영도, 성과도, 활용도에 관한 질문과 매장관리자의 인구통계학적 사항 그리고 현 근무 중인 매장의 일반적인 사항으로 구성하였다.

### 3. 자료의 분석

본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS 12.0을 이용하여 분석하였다. 표본의 인구 통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였고 측정도구의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's alpha값을 계산하였다. 핵심성과지표에 대한 인식의 차이는 t-검정으로 비교하였다. 매장관리자들의 인구통계학적 특징에 따라 핵심성과지표에 대한 인식 차이는 t-검정과 ANOVA로 알아보았다. BSC를 활용하는 매장관리자들의 중요도 인식이 반영도, 성과도, 활용도의 인식에 어떠한 영향을 미치는 지는 단순회귀분석으로 알아보았다.

## III. 연구결과 및 고찰

### 1. 조사대상자의 일반적 사항

BSC를 활용하는 업체와 BSC를 활용하지 않는 업체의 그룹별 일반적인 사항들을 살펴본 결과를 <Table 1>에 나타내었다. 전체적으로 두 그룹은 비슷한 구성을 보여, 매장관리자들의 연령분포는 30-34세 54.8%, 35-39세 25.5%, 25-29세 19.5%, 20-24세 0.3%순으로 나타났다. 성별은 여성(32.6%)보다는 남성(67.4%)이 주를 이루고 있었으며, 교육수준은 고졸(39.9%)이나 전문대졸(38.9%)이 4년제 대졸(20.5%)과 석사학위(0.7%) 보다 많았다. BSC를 활용하지 않는 업체의 경우 전문대졸(37.7%)보다 고졸(43.8%)이 더 많은 반면, BSC를 활용하는 업체의 매장관리자들의 경우 전문대졸(40.1%)이 고졸(36.2%)보다 많았으며, 4년제 대졸이상의 학력(23.7%)도 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 현 점포근속기간은 3년에서 7년 사이가 가장 많은 것으로 나타났고(42.3%), 3년 미만은 0.7%, 7년 초과가 20.5%로 나타났다. 매장관리자들의 총 근무기간의 경우 7년 초과가 62.8%로 가장 많았으며, 3년에서 7년 사이가 36.6%, 3년 미만이 0.7%로 근무경험이 많은 사람들로 주로 매장관리자들이 구성되어있음을 알 수 있었다. 매장의 입지는 상업지역(49.3%)에 가장 많이 분포하고 있었으며, 그 다음으로 주거지(37.2%), 오피스가(9.1%)에 분포하였다.

### 2. 측정항목의 신뢰성

본 조사에 앞서 연구내용에서 살펴본 BSC의 핵심성과지표의 선행연구들(Huckestein & Duboff 1999; Denton & White 2000; Harris 2001; Kim 2002; Niven 2002; Suh & Park 2002; Jung 2003; Oh 2003; Kim 2004; Phillips & Louvieris 2005; Kim & Kim 2007)을 바탕으로 설정된 측정항목들의 신뢰성을 검토하였다. 핵심성과지표에 대한 인식을 구체적으로 살펴보기 위해 재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점별 중요도, 반영도, 성과도, 활용도 측면에서 Cronbach's alpha 값을 살펴보았다. 각 항목들에 대한 Cronbach's

&lt;Table 1&gt; Demographic Characteristics of the Subjects

(n=298)

Category	Variables	All	BSC-adopted Firms	BSC-not adopted Firms
		Frequency (%)	Frequency (%)	Frequency (%)
Gender	Male	201 (67.4%)	100 (65.8%)	101 (69.2%)
	Female	97 (32.6%)	52 (34.2%)	45 (30.8%)
Age	20-24	1 (0.3%)	-	1 (0.7%)
	25-29	58 (19.5%)	24 (15.8%)	34 (23.3%)
	30-34	163 (54.8%)	80 (52.6%)	83 (56.8%)
	35-39	76 (25.5%)	48 (31.6%)	28 (19.2%)
Education	High school graduate	119 (39.9%)	55 (36.2%)	64 (43.8%)
	2yrs College degree	116 (38.9%)	61 (40.1%)	55 (37.7%)
	4yrs University degree	61 (20.5%)	34 (22.4%)	27 (18.5%)
	Master's degree	2 (0.7%)	2 (1.3%)	-
Working Experience at the Current Restaurant	>3 years	111 (37.2%)	62 (40.8%)	49 (33.6%)
	3-7 years	126 (42.3%)	64 (42.1%)	62 (42.5%)
	7 years <	61 (20.5%)	26 (17.1%)	35 (24.0%)
Total working experience	>3 years	2 (0.7%)	-	2 (1.4%)
	3-7 years	109 (36.6%)	50 (32.9%)	59 (40.4%)
	7 years<	187 (62.8%)	102 (67.1%)	85 (58.2%)
Area where the restaurant located	Residential area	111 (37.2%)	65 (42.8%)	46 (31.5%)
	Office town	27 (9.1%)	8 (5.3%)	19 (13.0%)
	Commercial area	147 (49.3%)	71 (46.7%)	76 (52.1%)
	University town	13 (4.4%)	8 (5.3%)	5 (3.4%)

alpha 계수들은 모두 0.7 이상으로, 사용된 항목들간의 내적일관성에 근거한 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없다고 판단되었다(Lee 2008).

### 3. BSC 활용여부에 따른 핵심성과지표 인식차이

중요도에 대해서는 재무적 관점을 제외한 비재무적 관점인 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 그리고 학습 및 성장 관점에서 BSC를 활용하는 매장관리자와 BSC를 활용하지 않는 매장관리자들의 인식의 차이가 유의하였다. <Table 3>에서와 같이 BSC를 활용하는 업체의 매장관리자들은 고객관점에서의 중요도 인식이 평균 4.33으로 BSC를 활용안하는 업체의 매장관리자들보다(평균 4.11) 더 크게 나타났다. 그리고 내부 비즈니스 프로세스 관점에서는 각각 평균 4.17, 3.85, 학습 및 성장 관점에서는 평균 4.24, 4.09로, BSC를 활용하는 매장관리자들의 중요도 인식이 더 크게 나타났다. 전반적으로 두 집단 간 핵심성과지표 중요도 인식에 유의적인 차이가 존재한다고 볼 수 있으므로 가설 H1A는 채택되었다. 반영도 측면에서는 재무적 관점과 학습 및 성장 관점에 관한 두 집단 간 인식의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 고객 관점과 내부 비즈니스프로세스 관점에서는 두 집단 간 인식의 차이가 유의하게 나타났다. BSC를 활용하는 매장관리자들의 반영도 인식이 고객관점(평균 4.02 > 3.76)과 내부 비즈니스 프로세스 관점(평균 3.84 > 3.50)으로 높았다. 그러므로 BSC를 활용하는 매장관리자와 BSC를 활용하지 않는 매장관리자의 핵심성과지표 반영도 인식에서는 유의적인 차이가 존재한다는 가설 H1B는 부분 채

택되었다. 성과도에 대해서는 고객 관점과 학습 및 성장 관점에서 두 집단 간 인식차이가 유의하지 않았으나, 재무적 관점과 내부 비즈니스프로세스 관점에서는 두 집단 간 인식의 차이가 유의하다고 나타났다. 특히 재무적 관점에서는 BSC를 활용하지 않는 집단의 성과도 인식(평균 3.35)이 BSC를 활용하는 집단(평균 2.57)보다 오히려 높게 나타났지만, 내부 비즈니스 프로세스 관점에서는 BSC활용 집단의 성과도 인식이 더 높았다. 따라서 BSC를 활용하는 매장관리자와 BSC를 활용하지 않는 매장관리자 간에 성과도 인식에서는 유의적인 차이가 존재한다는 가설 H1C도 부분 채택되었다. 마지막으로 활용도에 대해서는 재무적인 관점에서만 두 집단 간 인식의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났으며 고객 관점, 내부 비즈니스프로세스 관점, 그리고 학습 및 성장 관점에서는 두 집단 간 인식의 차이가 유의하게 나타났다. BSC를 활용하는 매장관리자들이 활용도에 대한 인식 역시 비재무적관점에 있어서 높았다. 이에 따라 BSC를 활용하는 매장관리자와 활용하지 않는 매장관리자의 핵심성과지표 활용도 인식에 유의적인 차이가 존재한다는 가설 H1D는 채택되었다.

BSC를 활용하는 매장관리자와 BSC를 활용하지 않는 매장관리자 간 성과지표에 대한 인식의 차이가 존재한다는 연구결과는 BSC를 활용함으로써 매장관리자들은 매출, 이익 등 재무적인 핵심성과지표 뿐 아니라 고객관리, 고객에 대한 서비스, 매장운영의 효율성, 내부 고객인 직원들의 만족, 교육 및 훈련 등에 보다 많은 중요성을 부여하게 되고, 이를 매장 경영성과 향상을 위한 개선 활동에 활용하게 된다

<Table 2> Reliability of variables

Category	Variables	Cronbach's alpha			
		Importance	Reflection	Performance	Utilization
Financial perspective	Achievement rate to the sales target	0.784	0.808	0.944	0.844
	Growth rate to the sales of previous year				
	Achievement rate to the operating profit target				
	Growth rate to the operating profit of previous year				
	Sales per an employee				
Operating profit per an employee					
Customer perspective	Product mix of new menu item	0.810	0.855	0.842	0.829
	Customer satisfaction				
	Employees hospitality				
	Numbers of customer complaints				
	Number (or rate) of dealing with customer complaints				
	Royal customer rate				
New customer rate					
Revisit rate of the existing customers					
Internal business process perspective	Raw material usage rate to the standard	0.816	0.858	0.780	0.811
	Accuracy rate of order receiving				
	Speed rate of serving dishes after receiving an order				
	Table turnover rate (or seat turnover rate)				
	Average spending per customer				
	Number of idea suggestion for improving operations				
Communication accuracy clearness among employees					
Learning and growth perspective	Employee turnover rate	0.700	0.703	0.776	0.790
	Employee satisfaction				
	Training completion rate				
	Evaluation results of manager leadership				

는 기존의 연구 결과를 지지하는 것이다(Mooraj 등 1997; Banker 등 2000; Malina & Selto 2001). BSC를 활용안 하는 매장관리자들에 비해 BSC를 활용하는 매장관리자들의 성과지표인식이 대부분 높은 것으로 보아, BSC가 관리자들에 필요하고 균형된 정보를 제공하며, 학습하는 조직문화를 형성하며, 직원 간 경영전략의 효과적인 전달수단이며, 경영관리의 유용한 도구로 활용되고 있다는 Mooraj 등 (1997)의 연구결과를 증명해주고 있다. 이러한 인식의 차이가 재무적 관점에서 보다 비재무적 관점에서 나타나는 것을 볼 수 있는데, 이것은 조직의 성과평가를 재무중심적인 결과만으로 파악하는 것에서 벗어나 프로세스 중심적이고 시스템적이며 통합적으로 파악하는 전략적 성과평가 시스템인 BSC의 특성에서 기인한 효과로 판단할 수 있다(Kaplan & Norton 1996b).

성과도 측면 중 재무적 관점에서 BSC를 활용하지 않는 매장관리자들이 BSC를 활용하는 그룹보다 더 높은 수치를 보이고 있는데, 이는 매장 경영성과의 기대수준이 기업별, 개인별로 상이한 것이 원인일 것이라 사료된다. 전년보다 매출실적이 좋은 업체의 매장관리자들은 재무적 관점의 성과가 좋다고 인식할 수 있으며, 전년대비 부진한 매출실적을 나타내고 있는 업체의 매장관리자들은 상대적으로 재무적 관점의 성과가 낮다고 인식할 수 있을 것이다. 이에 관해서는 재무적 관점의 핵심성과지표 중의 하나인 전년대비 매출

성장률을 통해 확인해 볼 수 있을 것이다. 설문조사 당시 BSC를 활용하는 업체인 P업체의 전년대비 매출성장률이 -12%, BSC를 활용하지 않는 업체들인 M업체, K업체의 전년대비 매출성장률이 각각 13%, 8%를 기록하고 있음을 감안한다면, 위 의견은 매우 설득력이 있다고 볼 수 있다. 또한, BSC를 활용하는 기업 점장들의 성과도 인식 중 재무적 관점의 표준편차가 1.44로서 다른 요인별 관점들에 비해 매우 크게 나타났는데, 한 기업 내에서도 매장별 매출실적에 따라 성과도에 대한 재무적 관점의 인식이 크게 다를 수 있음을 보여주고 있다.

재무적인 관점의 핵심성과지표에 대해서 BSC의 활용여부와 상관없이 대부분의 매장관리자들은 이 지표들을 중요하게 생각하고 이를 업무에 반영해야 한다고 인식하고 있다. 그러나 BSC를 활용하는 매장관리자와 BSC를 활용하지 않는 매장관리자 간에는 비재무적 관점의 핵심성과지표에 대한 중요도, 반영도, 활용도 인식에서 유의적인 차이가 존재하는 것으로 나타났다. BSC를 활용하는 매장관리자들은 재무적인 경영성과만을 중시하는 사고에서 벗어나 이러한 재무적인 성과를 가져오는 여러 비재무적인 경영활동에도 많은 관심을 갖고 있다는 것을 보여주고 있다. 즉, 매장 내부의 효율적 관리를 통해 제품의 품질을 향상시키고 높은 수준의 서비스를 제공함으로써 고객만족을 증대시키고, 궁극적으로는 재무적인 성과도 높인다는 사고로까지 확대하며,

&lt;Table 3&gt; The differences between BSC-adopted and BSC-not adopted groups in perception

variables		BSC-adopted (Mean±SD) (n=152)	BSC-not adopted (Mean±SD) (n=146)	t-value	p-value
Importance	Financial perspective	4.00±0.61	3.94±0.48	0.881	0.381
	customer perspective	4.33±0.44	4.11±0.48	4.215	0.000***
	Internal business process perspective	4.17±0.50	3.85±0.55	5.256	0.000***
	learning and growth perspective	4.24±0.54	4.09±0.58	2.196	0.029*
Adoption	Financial perspective	3.79±0.69	3.76±0.60	0.377	0.707
	customer perspective	4.02±0.62	3.76±0.62	3.584	0.000***
	Internal business process perspective	3.84±0.72	3.50±0.69	4.138	0.000***
	learning and growth perspective	3.91±0.71	3.77±0.74	1.694	0.091
Performance	Financial perspective	2.57±1.44	3.35±0.67	-5.433	0.000***
	customer perspective	3.48±0.63	3.55±0.52	-1.003	0.324
	Internal business process perspective	3.60±0.60	3.45±0.50	2.044	0.045*
	learning and growth perspective	3.66±0.70	3.51±0.63	1.702	0.092
Utilization	Financial perspective	3.51±0.73	3.59±0.56	-0.959	0.348
	customer perspective	3.83±0.56	3.67±0.49	2.380	0.019*
	Internal business process perspective	3.87±0.54	3.55±0.55	4.512	0.000***
	learning and growth perspective	3.90±0.72	3.63±0.61	3.081	0.003**

\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01, \*\*\*p&lt;0.001

이를 위해 핵심성과지표를 활용하려 한다는 것이다(Denton & White 2000).

#### 4. 조사대상자의 인구통계학적 특성에 따른 핵심성과지표 인식차이

기존의 BSC 연구에서는 조사대상자들의 핵심성과지표에 관한 활용과 성과에 주로 초점이 맞춰진 반면 조사대상자의 특성은 배제되었었다. 그래서 조사대상자들의 인구통계학적 특징에 따라 핵심성과지표 인식에 차이가 있는가를 살펴 보기 위하여, BSC를 활용하는 매장관리자를 대상으로 t-검정 또는 분산분석을 실시하였다. 그 결과 <Table 4>와 같이 BSC를 활용하고 있는 매장관리자들은 성별에 따라 네 관점별 중요도, 반영도, 성과도, 활용도를 인식하는데 차이가 없는 것으로 나타났으며, 학력에 따라서도 핵심성과지표 인식에 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면, 연령별로는 재무적 관점에 대한 중요도와 성과도에서는 인식에 차이가 있지만 전체적으로는 연령별 인식의 차이는 없는 것으로 분석되었는데, 연령이 낮을수록 재무적 관점에서의 성과도에 더 많은 비중을 두는 것을 알 수 있었다.

매장관리자의 근속기간에 따른 인식의 차이를 살펴보면 학습 및 성장 관점에서 반영도와 활용도에서 인식의 차이가 유의한 것으로 나타났다. 7년 이상 근속 기간의 관리자들이 가장 크게 반영도와 활용도를 크게 인식하고 있으며 다음으로 3년 미만, 가장 낮게 인식하고 있는 그룹이 3년에서 7년 미만이었다. 또한, 재무적 관점에서의 반영도 역시 인식의 차이가 유의한 것으로 나타나는데, 7년 이상 근속자들이 가장 크게 인식하고 그 다음이 3년 미만과 3년에서 7년 미만 순이었다. 이러한 현상은 초임 매장관리자가 익숙적인 기간이

경과한 후에는 일상적인 매너리즘에 빠지게 되나, 이 기간을 지나서 장기근무를 하는 매장관리자들은 재무적, 비재무적 관점의 경영지표를 적절히 활용하면서 원만한 매장관리를 도모하려는 의식을 갖추는 것으로 해석해 볼 수 있다. 반면에 매장관리자의 전체근속기간에 따른 네 관점별 핵심성과지표의 인식은 차이가 없는 것으로 나타났다. 결과적으로 조사대상자들의 인구통계학적인 특징으로 인한 BSC의 핵심성과지표 인식차이는 없었다.

#### 5. 네 관점별 핵심평가지표의 중요도에 따른 반영도, 성과도, 활용도 영향

전체 매장관리자들을 대상으로 BSC의 네 관점별 중요도 인식이 반영도, 성과도, 활용도 인식에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 하였으며, 그 결과는 <Table 5>와 같다.

각 관점별 중요도가 반영도, 성과도, 활용도 각각에 미치는 영향을 살펴본 결과, 도출된 β값들을 비교해 보면 각 관점에서의 중요도가 반영도 인식에 가장 많은 영향을 미치고 있으며, 그 다음으로 활용도 인식에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 재무적 관점에서 중요도의 인식은 반영도와 활용도 인식에 정(+)의 영향을 미치고 있었으나, 성과도에는 유의적인 영향을 미치지 못하고 있었다. 고객 관점에서도 중요도 인식은 반영도와 활용도에 각각 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 성과도에는 영향을 미치지 못했다. 내부 비즈니스 프로세스 관점에서와 학습 및 성장 관점에서는 중요도 인식이 반영도, 성과도, 활용도에 미치는 영향이 유의적이며, 정(+)의 영향관계를 나타냈다. 이와 같이 네 관점들의 중요도에 대한 인식은 매장관리에 반영하고 활용할 수 있지만, 이를 성과로 나타내는 것은 한계가 있다는 것을 알 수

<Table 4> The perception differences of BSC-adopted group in demographics characteristics

Variables	Gender			Education			F-value	Age			F-value	Working Experience at the Current Restaurant			F-value	
	Male (Mean) (Std) (n=100)	Female (Mean) (Std) (n=52)	t-value	High school graduate (Mean) (Std) (n=55)	2yrs College degree (Mean) (Std) (n=61)	≥4yrs University degree (Mean) (Std) (n=36)		25-29 (Mean) (Std) (n=24)	30-34 (Mean) (Std) (n=80)	35-39 (Mean) (Std) (n=48)		>3 years (Mean) (Std) (n=62)	3-7 years (Mean) (Std) (n=64)	7years< (Mean) (Std) (n=26)		
Importance	Financial perspective	4.01 (0.62)	3.99 (0.58)	0.175 <sup>n.s.</sup>	3.99 (0.67)	4.00 (0.59)	4.01 (0.54)	0.016 <sup>n.s.</sup>	3.71 (0.61)	4.11 (0.56)	3.95 (0.64)	4.450*	3.94 (0.73)	3.97 (0.51)	4.23 (0.47)	2.358 <sup>n.s.</sup>
	customer perspective	4.3 (0.44)	4.28 (0.43)	1.131 <sup>n.s.</sup>	4.39 (0.45)	4.31 (0.39)	4.27 (0.50)	0.880 <sup>n.s.</sup>	4.25 (0.43)	4.40 (0.44)	4.26 (0.43)	2.114 <sup>n.s.</sup>	4.32 (0.52)	1.30 (0.39)	4.45 (0.31)	1.229 <sup>n.s.</sup>
	Internal business process perspective	4.19 (0.50)	4.13 (0.50)	0.609 <sup>n.s.</sup>	4.25 (0.50)	4.16 (0.44)	4.07 (0.57)	1.484 <sup>n.s.</sup>	4.17 (0.46)	4.21 (0.49)	4.09 (0.53)	0.829 <sup>n.s.</sup>	4.21 (0.50)	4.08 (0.49)	4.29 (0.48)	2.173 <sup>n.s.</sup>
	learning and growth perspective	4.28 (0.51)	4.14 (0.57)	1.499 <sup>n.s.</sup>	4.30 (0.54)	4.20 (0.47)	4.20 (0.62)	0.589 <sup>n.s.</sup>	4.21 (0.51)	4.27 (0.58)	4.19 (0.47)	0.346 <sup>n.s.</sup>	4.31 (0.52)	4.12 (0.56)	4.36 (0.46)	2.739 <sup>n.s.</sup>
Adoption	Financial perspective	3.78 (0.72)	3.80 (0.62)	-0.248 <sup>n.s.</sup>	3.80 (0.71)	3.74 (0.66)	3.85 (0.71)	0.325 <sup>n.s.</sup>	3.63 (0.63)	3.83 (0.70)	3.80 (0.69)	0.737 <sup>n.s.</sup>	3.75 (0.76)	3.70 (0.63)	4.08 (0.58)	3.080*
	customer perspective	4.06 (0.59)	3.93 (0.67)	1.191 <sup>n.s.</sup>	4.08 (0.69)	3.96 (0.54)	4.02 (0.63)	0.485 <sup>n.s.</sup>	4.03 (0.54)	4.00 (0.70)	4.04 (0.51)	0.052 <sup>n.s.</sup>	4.04 (0.68)	3.95 (0.57)	4.14 (0.55)	0.970 <sup>n.s.</sup>
	Internal business process perspective	3.84 (0.72)	3.84 (0.74)	0.027 <sup>n.s.</sup>	3.99 (0.71)	3.79 (0.69)	3.68 (0.77)	2.314 <sup>n.s.</sup>	3.94 (0.57)	3.87 (0.74)	3.74 (0.76)	0.776 <sup>n.s.</sup>	3.90 (0.71)	3.72 (0.66)	3.98 (0.88)	1.663 <sup>n.s.</sup>
	learning and growth perspective	3.97 (0.71)	3.81 (0.72)	1.252 <sup>n.s.</sup>	3.95 (0.82)	3.89 (0.58)	3.90 (0.76)	0.090 <sup>n.s.</sup>	3.95 (0.59)	3.90 (0.78)	3.91 (0.67)	0.036 <sup>n.s.</sup>	3.96 (0.73)	3.77 (0.68)	4.15 (0.68)	3.107*
Performance	Financial perspective	2.46 (0.94)	2.79 (2.13)	-0.962 <sup>n.s.</sup>	2.76 (2.03)	2.44 (0.93)	2.50 (1.00)	0.640 <sup>n.s.</sup>	3.34 (2.82)	2.47 (0.98)	2.36 (0.93)	3.579*	2.38 (0.94)	2.69 (1.86)	2.70 (1.22)	0.714 <sup>n.s.</sup>
	customer perspective	3.49 (0.63)	3.46 (0.66)	0.261 <sup>n.s.</sup>	3.52 (0.69)	3.48 (0.58)	3.41 (0.65)	0.272 <sup>n.s.</sup>	3.59 (0.67)	3.47 (0.61)	3.44 (0.66)	0.371 <sup>n.s.</sup>	3.34 (0.64)	3.53 (0.58)	3.66 (0.71)	2.355 <sup>n.s.</sup>
	Internal business process perspective	3.60 (0.58)	3.59 (0.65)	0.043 <sup>n.s.</sup>	3.62 (0.57)	3.63 (0.60)	3.49 (0.66)	0.501 <sup>n.s.</sup>	3.68 (0.64)	3.58 (0.56)	3.58 (0.65)	0.225 <sup>n.s.</sup>	3.47 (0.64)	3.62 (0.52)	3.81 (0.64)	2.526 <sup>n.s.</sup>
	learning and growth perspective	3.67 (0.70)	3.63 (0.70)	0.386 <sup>n.s.</sup>	3.63 (0.68)	3.69 (0.65)	3.65 (0.83)	0.090 <sup>n.s.</sup>	3.68 (0.60)	3.67 (0.68)	0.63 (0.78)	0.067 <sup>n.s.</sup>	3.55 (0.71)	3.68 (0.68)	3.84 (0.71)	1.389 <sup>n.s.</sup>
Utilization	Financial perspective	3.51 (0.70)	3.50 (0.79)	0.043 <sup>n.s.</sup>	3.53 (0.74)	3.44 (0.69)	3.59 (0.78)	0.397 <sup>n.s.</sup>	3.50 (0.71)	3.51 (0.78)	3.51 (0.67)	0.002 <sup>n.s.</sup>	3.47 (0.66)	3.43 (0.81)	3.79 (0.62)	2.129 <sup>n.s.</sup>
	customer perspective	3.84 (0.56)	3.81 (0.58)	0.229 <sup>n.s.</sup>	3.90 (0.52)	3.78 (0.58)	3.81 (0.61)	0.552 <sup>n.s.</sup>	3.87 (0.46)	3.83 (0.57)	3.81 (0.61)	0.082 <sup>n.s.</sup>	3.82 (0.46)	3.75 (0.64)	4.02 (0.57)	1.764 <sup>n.s.</sup>
	Internal business process perspective	3.83 (0.55)	3.94 (0.51)	-1.064 <sup>n.s.</sup>	3.89 (0.52)	3.82 (0.58)	3.91 (0.49)	0.305 <sup>n.s.</sup>	3.94 (0.46)	3.86 (0.56)	3.85 (0.55)	0.225 <sup>n.s.</sup>	3.85 (0.49)	3.77 (0.56)	4.14 (0.52)	3.995*
	learning and growth perspective	3.84 (0.71)	4.01 (0.75)	-1.165 <sup>n.s.</sup>	3.81 (0.92)	3.94 (0.60)	3.96 (0.56)	0.509 <sup>n.s.</sup>	4.01 (0.58)	3.82 (0.85)	3.96 (0.56)	0.810 <sup>n.s.</sup>	3.95 (0.64)	3.74 (0.81)	4.16 (0.58)	3.128*

n.s.: non-significant \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

<Table 5> How the managers' perception of importance regarding BSC affects adoption, performance and utilization of KPIs on BSC: All

Perspectives	Independent variable	Dependent variable	Results			
			$\beta$	t-value	p-value	R <sup>2</sup>
Financial perspective	Importance	Adoption	0.842	17.736	0.000***	0.718
		Performance	0.232	1.649	0.100	0.107
		Utilization	0.426	6.021	0.000***	0.366
Customer perspective	Importance	Adoption	0.727	11.039	0.000***	0.540
		Performance	0.136	1.714	0.088	0.111
		Utilization	0.350	5.035	0.000***	0.313
Internal business process perspective	Importance	Adoption	0.808	15.470	0.000***	0.669
		Performance	0.292	4.569	0.000***	0.286
		Utilization	0.461	7.673	0.000***	0.448
Learning and growth perspective	Importance	Adoption	0.801	13.460	0.000***	0.616
		Performance	0.330	4.294	0.000***	0.270
		Utilization	0.399	5.185	0.000***	0.321

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

<Table 6> How the managers' perception of importance regarding BSC affects adoption, performance and utilization of KPIs on BSC: Comparison between BSC-adopted group vs. BSC-not adopted group

Perspectives	Independent variable	Dependent variable	Results							
			BSC-adopted group				BSC-not adopted group			
			$\beta$	t-value	p-value	R <sup>2</sup>	$\beta$	t-value	p-value	R <sup>2</sup>
Financial perspective	Importance	Adoption	0.877	15.085	0.000***	0.776	0.788	9.792	0.000***	0.632
		Performance	0.141	0.690	0.492	0.062	0.585	4.628	0.000***	0.408
		Utilization	0.440	4.622	0.000***	0.382	0.419	3.889	0.000***	0.352
Customer perspective	Importance	Adoption	0.781	8.134	0.000***	0.553	0.632	6.627	0.000***	0.483
		Performance	0.137	1.084	0.280	0.097	0.208	1.992	0.049*	0.189
		Utilization	0.308	2.814	0.006**	0.244	0.348	3.735	0.000***	0.340
Internal business process perspective	Importance	Adoption	1.504	12.854	0.000***	0.724	0.718	8.369	0.000***	0.572
		Performance	0.352	3.452	0.001**	0.295	0.203	2.334	0.021*	0.220
		Utilization	0.369	4.113	0.000***	0.345	0.450	5.153	0.000***	0.446
Learning and growth perspective	Importance	Adoption	0.885	10.286	0.000***	0.643	0.746	8.598	0.000***	0.582
		Performance	0.345	3.047	0.003**	0.263	0.288	2.732	0.007**	0.255
		Utilization	0.353	3.011	0.003**	0.260	0.393	4.017	0.000***	0.362

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

있다. 이는 네 가지 기본관점에서 BSC 성과지표들의 인과관계 및 연관성을 파악하는 것은 어려운 일이라는 Norrekilt (2000)의 연구를 지지하고 있다. 특히, 재무적 관점과 고객 관점에서의 부분은 중요성 인식에 대한 활동의 효과가 가시적으로 짧은 기간에 나타나지 않으며, 다른 부수적인 요인들의 영향도 많이 받기 때문에(Atkinson 등 1997), 중요도 인식이 성과도에 미치는 영향이 유의하지 않는 것으로 나타난 것이다.

다음으로 BSC를 활용하는 그룹과 BSC를 활용하지 않는 그룹별 매장관리자들이 인식하는 관점별 중요도가 반영도, 성과도, 활용도 각각의 인식에 어떤 영향을 미치는 가를 살펴보고자 단순회귀분석을 하였으며, 그 결과는 <Table 6>와 같다.

BSC를 활용하는 그룹의 각 관점별  $\beta$ 값을 살펴보면 중요도 인식은 반영도와 활용도에 각각 유의한 정(+의 영향을

미치고 있으나, 재무적 관점과 고객 관점에서의 성과도에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 각각의  $\beta$ 값의 크기를 상대적으로 비교해보면 중요도 인식은 반영도의 인식에 가장 큰 영향을 미치고 그 다음으로는 활용도 인식에 영향을 미치고 있었다. 즉, 중요하게 인지하는 부분을 반영하여 실제로 활용하고자 하지만 이것이 성과도로 이어지는 것은 쉽지 않다는 것을 알 수 있다. 경영성과를 단순히 과거실적과의 상대적인 평가로 판단하거나 매장관리자가 통제할 수 있는 매장 내 인적 및 물적 자원의 관리에 의해서 뿐 아니라 각종 경제여건 및 경쟁상황, 그리고 이런 변수들에 대한 본사차원의 대응 및 지원 등 매장관리자가 통제할 수 없는 여러 가지 외적인 변수들에 의해 영향을 받기 때문이라 사료된다(Ittner & Larcker 1998). 반면, 내부 비즈니스 프로세스 관점과 학습 및 성장관점에서 중요도 인식의 반영도, 성과도, 활용도에 각각 정(+의 유의적인 영향



을 미치고 있었으며, 이는 BSC의 활용으로 직원들의 비재무적 요소에 대한 노력을 이끌어낸다는 Banker 등(2000)의 결과를 지지하고 있다.

BSC를 활용하지 않는 매장관리자들은 재무적, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습 및 성장 관점에서 중요도가 반영도, 성과도, 활용도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 매장관리자들의 BSC에 대한 지식과 활용이 부족하기 때문에 나타난 결과라 생각된다(Ittner & Larcker 2003). 즉, BSC를 체계적으로 실시하고 노력하는 매장에서는 각 성과지표에 대해 뚜렷이 구분하여 인식하고 있으며 그 결과에 대한 기대치도 높을 것이지만, 그렇지 않은 매장에서는 추구하는 목표 그 자체에 대한 시스템이 없기 때문에 관리자들이 목표달성의 확인여부가 불투명할 것이며, 막연하게 BSC의 활용과 결과에 대한 기대감을 가지기 때문이라고 생각된다. 두 그룹의  $\beta$ 값을 비교해보면, BSC를 활용하는 매장관리자들의 중요도 인식이 BSC를 활용하지 않는 매장관리자들보다 강하게 나타난 것을 볼 수 있다. 즉, BSC를 활용하는 매장관리자들이 재무적, 비재무적인 경영활동을 더 인식하고 이를 수행하고자 노력한다는 것을 알 수 있다(Malina & Selto 2001). BSC의 활용이 매장의 체계적인 운영에 도움이 될 뿐만 아니라 매장관리자들의 인식을 북돋아 직원들의 사기충진에도 도움이 될 것이다.

#### IV. 요약 및 결론

국내 매출액기준 500대 상장기업 중 58%가 BSC를 도입하였으며 그 기업들의 지식자산과 기업가치가 BSC를 도입하지 않은 기업들보다 높은 것으로 나타났다(Lee & Shin 2006). BSC의 장점이 알려지면서 여러 분야에서 BSC를 활용하여 적용하고 있다. 이에 본 연구는 외식산업에서 사용할 수 있는 BSC 핵심성과지표에 대한 매장관리자들의 인식을 파악하고, 이 지표들의 특성과 상호 영향관계를 파악함으로써 외식산업에서 매장을 중심으로 한 BSC 적용 시 활용할 수 있는 유용한 실증결과를 도출하고자 하였다.

첫째, 분석결과 외식기업의 BSC 활용여부에 따라 매장관리자들의 핵심성과지표 인식은 주로 비재무적인 관점에서 차이가 나타났다. BSC를 활용하고 있는 매장관리자들은 비재무적 관점에서 BSC를 활용하지 않는 매장관리자들보다 중요도와 활용도를 높게 인식하고 있었다. 이를 통해 BSC의 활용으로 매장관리자는 재무적인 성과를 가져오는 여러 비재무적인 경영활동에 더욱 많은 관심을 갖게 된다는 것을 알 수 있다. 즉, BSC의 핵심성과지표 활용을 통해 매장 내부의 효율적 관리, 제품 품질의 향상, 높은 수준의 서비스를 제공함으로써 고객만족을 증대시키고 궁극적으로는 재무적인 성과도 높게 되는 것이다. 반면, BSC 활용여부에 따른 매장관리자의 핵심성과지표 성과도 인식 차이는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 경영성과의 경우, 매장관리자가

통제할 수 없는 매장 외적인 부분으로부터도 적지 않게 영향 받기 때문이라 판단된다.

둘째, BSC를 활용하는 매장관리자를 대상으로 인구통계학적 특성별 핵심성과지표에 대한 중요도, 반영도, 성과도, 활용도 인식의 차이를 살펴본 결과, 매장관리자의 경력 정도에 따라 내부 비즈니스 프로세스 관점의 활용도 인식과 학습 및 성장 관점의 반영도, 활용도 인식에서 유의적인 차이가 있었다. 이러한 결과를 통해 매장관리자들은 그 직책을 맡으면서 매장의 재무적 성과와 고객만족, 직원의 개발을 중요하게 생각하게 된다는 것을 알 수 있다. 연구 결과에 따르면 매장관리자로서의 3년 정도 기간이 지나면 매너리즘에 빠질 수 있으므로, 이러한 현상을 보완하기 위해 교육훈련의 강화와 적절한 보상체계 보완, 매장 이동 등으로 지속적인 동기부여를 해야 할 필요가 있으며, 매장관리자 자신도 초심을 잃지 않도록 자기계발과 동기유지에 대한 노력이 필요하다.

셋째, BSC의 핵심성과지표를 중심으로 중요도 인식이 반영도, 성과도 및 활용도에 미치는 영향을 BSC를 실시하는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누어 살펴보았다. 두 그룹 모두 핵심성과지표에서 중요도 인식은 반영도, 성과도, 활용도에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있었으나, BSC를 활용하는 매장관리자들의 중요도 인식의 영향이 BSC를 활용하지 않는 그룹보다 더 큰 것으로 나타났다. 즉, BSC의 활용이 재무적, 비재무적 경영성과를 이끌어내기 위한 매장관리자들의 핵심성과지표 인식과 활용에 대한 노력을 고무시킨다고 볼 수 있다. 그리고 BSC를 적용하지 않는 매장관리자들은 핵심성과지표에 대한 지식이 부족하기 때문에 중요하게 생각하는 요인들에 대해 당연히 성과도, 반영도나 활용도에 영향을 미칠 것이라는 기대심리로 이러한 결과가 나타났다. 반면, BSC를 활용하는 매장관리자들의 재무적 관점과 고객관점에서 중요도 인식은 성과도에 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 재무적 관점에서나 고객 관점에서의 중요도를 인식하고 수행할지라도 이것이 꼭 만족스러운 성과로 연결되지 않는다는 것을 의미한다. BSC를 실시하는 매장관리자들은 재무적, 고객관점적 성과에 대한 높은 기대수준과 목표치에 부합되지 않기 때문에 중요도 인식이 성과도에 미치는 영향정도가 유의하지 않다고 느끼는 것이다. 그리고 재무적 관점이나 고객 관점에서는 기업과 매장에서의 활동 및 노력 외에도 다른 외부적인 요인들이 성과에 작용할 수 있다. 그러므로 합리적인 목표설정과 함께 성과를 객관적으로 정확하게 측정할 수 있는 측정지표의 개발의 필요성이 제기된다.

지금까지의 논의를 정리하면, BSC 측정항목인 핵심성과지표의 특성에 따른 매장관리자들의 평가인식과 핵심성과지표 특성의 영향관계를 통해, BSC는 외식업 매장에 매우 유용하게 적용될 수 있는 경영관리 도구임이 입증되었다. 재무적 관점과 비재무적 관점들이 균형 있게 반영된 성과지표들을

활용하여 합리적인 목표설정과 객관적인 실적관리를 함으로써, 고객만족과 직원만족에 대한 매장 관리자 등의 평소 지속적인 관심과 노력을 유도할 수 있고 이것이 결국은 매장의 재무적 성과향상과 연관된다는 것을 확인할 수 있겠다.

#### ■ 참고문헌

- Atkinson AA, Warehouse JH, Wells RB. 1997. A Stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3):25-37
- Banker RD, Potter G, Srinivasan D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1):65-92
- Davis S, Albright T. 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2):135-153
- Denton GA, White B. 2000. Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1):94-107
- Hammit WE, Bixler DN, Francis P. 1996. Going beyond important performance analysis to analyze the observance-importance of park impact. *Journal of Park and Recreation administration*, 14(1):45-62
- Hoque Z, James W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12:1-17
- Huckestein D, Duboff R. 1999. Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stockholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4):28-38
- Hyun CK, Bae HS, Shin YJ, Jung MH. 2003. The effects of importance recognition and application of BSC measurement factors on perception of evaluation validity. *Journal of Accounting*, 12(1):1-33
- IOMA's report on financial analysis, planning, and reporting. 2002. August
- Ittner C, Larcker D. 1998. Innovation in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10:205-206
- Kaplan RS, Norton DP. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1):71-79
- Kaplan RS, Norton DP. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February:75-85
- Kaplan RS, Norton DP. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1):53-79
- Kaplan RS, Norton DP. 2001. *The strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA. pp13-42
- Kim HJ, Kim DK. 2007. Evaluation of the suitability to develop key management performance indicators in Korean resort industry. *Journal of Tourism Management Research*, 31(3):117-134
- Kim HW, Kwon HT, Oh HS. 2009. A empirical study on applying the BSC for service quality development. *The Asian Journal on Quality*, 37(1):20-28
- Lee GH. 2008. *Social Science Research Methodology*. Seoul. Boepmoonsa. pp132-135
- Lee NJ, Kim JS, Kim K. 2002. A study on building the BSC system: A case of h company, *Sogang Management Treaties*, 12(2): 159-182
- Lee SW, Shin JY. 2006. Knowledge assets and value creation through BSC -evidences from BSC introduction of Korean listing large firms-. *Korean Management Review*, 35(2); 579-607
- Malina MA, Selto FH. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13:47-90
- Martilla J, James JC. 1977. Importance-performance analysis, *Journal of Marketing*, 41(1):13-17
- Mooraj S, Oyon D, Hostettler D. 1999. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17(5):481-491
- Niven PR. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step*. John Wiley and Sons, Inc., New York. pp 98-120
- Oh YS. 2004. Study of the method for building up BSC in the foodservice industry based on the performance evaluation, *The Culinary Society of Korean Academy*, 10(2):84-106
- Park MH, Park JA. 2004. The relationships among BSC evaluation indicators in the hotel industry, *Journal of Tourism Management Research*, 28(3):161-179
- Parker C. 2000. Performance measurement, *Work Study*, 49(2):64-65
- Phillips P, Louvieris P. 2005. Performance measurement system in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized Enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2):201-211
- Schneiderman AM. 1999. Why balanced scorecard fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, January : 6-11
- Suh CS, Park CD. 2002. The measure of operating results for hotels - focused in economic value added -. *Korean Journal of Hospitality Administration*, 11(1):123-147
- Yoon JH, Hong WS. 2007. A research study on management performance(BSC) according to employees' job satisfaction in family restaurants. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 10(1):7-29
- Yu SJ, Yoon JW. 2005. Study on impact of SCM/BSC Implementation type on performance measurement system and corporate performance, *Accounting Information Research*, 23(2): 51-7