



균형성과표(BSC)를 적용한 태권도장 핵심성과지표(KPI) 도출

김성환¹ · 유진호^{1*} · 김민철²

1. 조선대학교 스포츠과학연구소, 연구교수 2. 조선대학교 스포츠산업학과, 교수

요약

목적 본 연구는 BSC를 적용하여 태권도장의 전략적 경영시스템인 KPI를 도출하고, 이를 통해 우선순위 및 각각의 항목에 중요도를 분석함으로써 집중적인 투자와 운영계획 등 태권도장의 성과관리 체계의 기초정보를 제공함에 목적이 있다.

방법 이에 본 연구에서는 8인의 전문가와 3라운드의 델파이 분석 후, 30명의 5년 이상 태권도장 경영자에게 AHP 분석을 시행하여 다음과 같은 결과치를 도출하였다.

결과 BSC를 적용한 상위계층 중요도 평가영역에서 재무적, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점의 순으로 가중치가 높게 도출되었고, 하위계층의 요인별 중요도는 재무적 관점에서는 영업 이익, 고객 관점에서는 기존 고객유지율, 내부 프로세스 관점에서는 지도자 지도력, 학습 및 성장 관점에서는 고객 관리업무 효율성이 각각 가중치가 가장 높게 도출되었다.

결론 이제는 태권도장도 기업적 눈높이에서 전문적인 경영기법을 활용한 시대가 도래되었으며, 태권도장만의 재무제표 분석에 관한 플랫폼 개발과 영업 이익의 일선에 있는 지도자의 역량개발을 위한 다양한 교육환경과 권역별 거점 교육기관을 지정하여 학습을 통한 이론과 실무적 판단 능력을 키울 수 있는 교육과정의 신설을 위한 재정과 행정적 지원이 뒷받침되어야 할 것이다.

주제어 균형성과표, 핵심성과지표, 델파이, AHP, 가중치

I. 서론

1. 연구의 필요성

급격하게 변화되고 심화된 기업 경영 환경에서 성과적 지표, 성과측정 시스템 등 성과관리에 관한 전략이 학계나 실무적 집단 양측에 있어 활용성에 매우 주요한 요인으로 관심받아왔다.

이런 논쟁의 시발점은 Kaplan & Norton이 개발한 균형성과표(Balanced Score Card: 이하 BSC)를 기점으로 활발히 제기되었으며, 이는 과거의 전통적 성과측정시스템만으로는 기업의 성과를 효과적으로 측정할 수 없다는 한계를 극복하기 위해 기인되었다(Kaplan & Norton, 1992).

기본적으로 BSC는 기업의 목표와 전략을 측정하고 관리하는 포괄적인 측정 지표라 할 수 있으며(이현복, 조영빈, 2013), 재무적 관점(financial perspective), 고객 관점(customer perspective), 내부 비즈니스 프로세스 관점(internal business process perspective), 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective)의 영역에서 균형 있게 평가함으로써 상호이질적인 요소들을 하나의 맥락에 의해 분석할 수 있는 장점이 있다(이완형, 2017).

기업적 영역에서 BSC가 성과측정에 관하여 관심을 받는 가장 큰 이유는 전통적인 성과측정 요소인 재무적 요소와 더불어 비재무적 요소를 포함하고 있어 균형 있게 전략적 지표들을 도출하도록 평가관리 모형을 제시하는 데 있다(박기석, 이혜진, 2007).

다시 말해 재무적 역량이 경영성과의 잣대이며 조직의 존립 가능성을 확보할 수 있는 성과 판단의 개념적 틀이지만(고경진, 석부길, 2013), 재무적 성과의 유용성에도 불구

이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5C2A02089866).

* ryu7673@hanmail.net

하고 장기적인 성장과 조직 목표를 달성하여 수익성을 높이기 위해서는 비재무적 성과의 효과성도 제시되어(안운석, 오종철, 2003) 두 요인의 균형성 있는 동반 전략 기반이 필요함을 뜻한다.

태권도장 또한 다각화되는 기업적 측면의 눈높이에서 전문적인 CEO 경영기법을 활용한 태권도장이 점차 늘어나는 추세이다. 과거와 달리 태권도장 경영자는 경영에 대한 기획, 마케팅, 재무를 담당하고, 지도자는 다양한 교육 서비스를 제공하는(김민철, 유진호, 박성중, 2020) 전략적이고 효과적인 경영 동향에 발맞춰 경쟁우위 요소의 새로운 변화를 적용할 수 있는 방향성 제시가 필요한 시점이 도래되었다.

이를 반영하듯 최근 태권도장은 자본력을 갖춘 경영자와 도장 운영을 전문적으로 전담하는 지도자가 합작하는 기업 형태의 경영방식으로 변화를 예고하고 있으며(김민철, 김영수, 2020), 손성도(2005)는 태권도장을 운영·관리하는 방식이 점점 기업화되고 CEO 형태의 태권도장 경영방식의 변모를 주장하고 있다.

하지만 녹록지 않은 태권도장의 현 상황은 국가통계포털(2023) 조사에서 나와 있듯 여성 합계 출산율(2022년 0.78명)이 0.8명이 되지 않으며, 2023년 기준 전국 초등학교 6,163개 중 1,587곳의 신입생 수가 10명 미만인 것으로 조사되어(조선일보, 2023.4.13.), 대부분의 태권도장이 유소년으로 이루어진 수련 편중 현상을 볼 때 점점 줄어가는 출산율과 학령인구 감소의 문제는 스포츠 기업의 영역에서 심각한 경영 위협성을 초래하고 있다.

또한 지속적인 도장 수의 증가와 잠재적 지도자를 양성하는 태권도전공생 배출 대학은 23개 대학(4년제, 2년제 포함)으로 1년 총 입학 정원은 1,000명(진학사, 2017)에 이르는 경쟁자 앞에는 수요보다 공급과잉이라는 치열한 경쟁 상황 앞에 놓이게 되었으며, 이런 문제성을 인식하듯 시장의 불확실성에 대한 경영 위기 대처방안에 관한 연구들이 발표되고 있다(노동연, 김태일, 2009; 오준석, 2014).

이런 전반적인 리스크의 문제는 태권도장 특성상 넓은 범주에서 경영활동을 하는 것이 아닌, 해당 지역사회에서 소규모의 기업 형태로 활동하며, 도장산업 자체가 잉여 자원에 대한 진입장벽이 낮아 과도한 시장 경쟁 구도라는 명제 앞에 직면해 있다. 하지만 아직까지 일선 경영자의 경영 방법은 대부분이 주먹구구식임을 볼 때, 전문가적 경영 방법의 모색이 꼭 필요할 시점이라 여겨진다.

한편 태권도장의 경영성과를 나타내는 기존의 선행연구들은 학부모와 도장이 지속해서 유대관계를 형성하여 성과

를 나타내는 관계마케팅 연구(노동연, 신경재, 최용배, 2011; 박명국, 2015; 임성욱, 2010), 현재 고객과 잠재 고객의 자료를 분석하여 마케팅 정보로 변환하여 구매 행동 지수를 높이는 CRM 연구(윤상화, 강기현, 2009; 이창주, 조성균, 2019; 황보선, 2011), 태권도장이 고객에게 양질의 서비스를 통하여 성과를 만들어 내는 서비스지향성 연구(윤은혜, 조성균, 2022; 이선장, 진천수, 2010; 이승행, 함지선, 윤상화, 최영, 2011) 등 다양한 측면에서 고객과의 서비스 접점 상황에서 소비자(수련생·학부모)의 욕구를 충족시켜 성과를 높이는 방향성에 매진함을 보여주고 있다.

그러나 태권도장의 시장환경을 세밀히 분석하고 계획적인 성과관리 전략을 제시하는 논의의 부재 속에 경쟁력 있게 비즈니스로 성장시킬 수 있는 모형과 고객관리의 차별성 및 전문적인 영역에서 경영성과를 높일 수 있는 시스템 개발의 필요성에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다.

기업적 영역에서 태권도장을 바라보면 대부분 소규모 서비스 산업 형태로 진전되고, 1인 경영, 가족 경영이라는 틀에서 벗어나기 쉽지 않아 경영전략이라는 개념이 모호성을 가질 수 있다. 그러나 현실의 도장 경영환경은 시장성이 명확히 구분되고, 수요보다는 공급과잉이라는 경쟁 속에 경영의 안정화에 대한 불확실성이 존재한다. 결국 전략적 경영기법의 변화가 필요하며, 경영 방향성에 대한 프로세스를 혁신하고 도장의 가치를 극대화하려는 노력이 필요한 시점이다.

이에 본 연구는 기업의 생존과 발전에 필수적이고 전략 수립과 실행관리에 효과적이며(박상국, 김봉기, 임태중, 2006), 스포츠 산업 저변에 새로이 시도되고 있는(김학준, 임재필, 김대관, 2012; 이지영, 김지영, 2019; 한진욱, 오승욱, 안찬호, 박혜리, 홍석표, 2017) BSC를 기반으로 한 태권도장의 핵심성과지표(Key Performance Indicator: 이하 KPI)를 도출하고자 한다.

BSC 기반으로 형성된 태권도장 KPI 요인들은 스포츠 기업의 영역에서 태권도장 경영자와 실무 사범에게 경영의 방향성에 관한 전략적 요인 설정과 타당성을 가진 정보를 제공한다는 의미에서 높은 효과성을 나타낸다고 볼 수 있다.

이는 기본적으로 BSC 기반의 KPI가 과거의 실적과 현재를 평가할 뿐만 아니라 미래 가치에 대한 평가 기틀을 마련해 기준점을 제시하기 때문이며(김상석, 김명기, 최경길, 2017), 특히 재무적 또는 비재무적인 경영성과를 측정하는 것은 태권도장 경영의 실질적인 측정 결과와 피드백을 얻을 수 있기에 매우 중요한 부분이라 할 수 있다(석부길, 조광민, 2012).

아울러 본 연구에서 심도 있게 접근한 또 하나의 관점은 KPI를 통해 도출된 핵심적 요인에 대하여 평가와 우선순위 분석, 그리고 집중적인 투자를 위해 계층화 분석(analytic hierarchy process: 이하 AHP)을 활용하고자 한다.

BSC에서 제시된 네 가지 관점의 비중이 산업 영역마다 다르기에 조직의 KPI를 효율적으로 도출하기 위해서는 BSC에서 제시된 각 관점의 가중치를 고려해야 할 필요성을 제시하고 있어, AHP 분석 방법은 효과적으로 이러한 한계점을 보완하기 위해 충분한 방법론이라 고지하였다(이도희, 이종식, 2000).

이에 본 연구가 지향하는 방향은 BSC 관점에서 태권도장의 전략적 성과 시스템 구축을 통해 태권도장의 KPI를 도출하여 경영성과를 판단하는 기준을 제시하고, 이를 통해 재무적, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습 및 성장 관점에 전문가 의견을 반영하여 경영의 범주에서 주관적인 판단의 문제를 우선순위 및 각각의 항목에 대한 중요도를 분석함으로써 효과적인 경영성과를 이루기 위한 근거자료를 제시하고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구는 BSC를 적용하여 태권도장의 전략적 경영시스템인 KPI를 도출함에 첫 번째 목적이 있으며, 이를 통해 재무적, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습 및 성장에 관한 전문가 의견을 반영, 우선순위 및 각각의 항목에 대한 중요도를 분석함으로써 최종적으로 태권도장의 성과관리 체계의 기초정보를 제공함이 두 번째 목적이 있다. 이에 실질적 연구목적에 부합하기 위하여 구체적인 연구 문제를 제시하였다.

첫째, 상위요인인 BSC의 네 가지 관점의 중요도와 우선순위는 어떠한가?

둘째, 하위요인인 태권도장 KPI 요인 간의 중요도와 우선순위는 어떠한가?

셋째, 본 연구에서 제시한 24개의 태권도장 KPI 전체요인에 대한 중요도는 어떠한가?

II. 연구방법

1. 연구대상

먼저 1차 델파이 분석을 위해 의도적 표집법(Purposeful

sampling)을 이용하여 전문가를 선정하였다. 선정된 8인의 적합성 검증을 위해 스포츠 경영학을 전공한 태권도학과 교수 1인과 스포츠산업학과 교수 1인에게 전공·경력 그리고 전문성에 대한 서면 심사를 요청하여, 태권도학과 교수 2인, 스포츠 경영학 박사 3인, 대한태권도협회 도장경영법 강사 2인, 프랜차이즈 대표 1인 모두 본 연구 수행에 있어 적합한 전문가라는 의견을 얻었다.

패널로 선정된 전문가의 내면을 살펴보면 8인 모두 박사급 전문가이며, 태권도장 경영에 관한 연구를 수행한 경험이 있다. 특히 태권도 전공 교수는 미래 지도자 양성과 태권도계의 중추적 역할을 하고 있고, 스포츠 경영학 전공 박사 3인은 태권도장과 관련된 연구를 꾸준히 진행하였으며, 대한태권도협회 경영법 강사는 현장 강의를 통하여 태권도장의 어려움을 바로 체크할 수 있고, 프랜차이즈 대표는 실질적으로 태권도계의 위기 상황과 대처방안을 전국적인 네트워크를 통하여 체감할 수 있어 연구 대상으로 구성하였다.

다음으로 본 조사인 태권도장 KPI 요인에 대한 우선순위와 가중치를 도출하기 위해 AHP 분석을 하였으며, 연구 대상의 범위를 현재 5년 이상 태권도장을 운영한 30인의 경영자로 범위를 확대하였다. 현장 전문가인 30인의 구성요소는 수도권 10인, 영남권 10인, 호남권 10인이며, 학부모 참관수업 및 공개 수업 등 태권도장 경영의 적극성을 가지고 있는 전문가로 구성하였다. 아울러 연구 대상의 일반적인 특징은 <표 1>과 같다.

표 1. 연구 대상

분석방법	대상	인원
델파이 분석 (전문가)	태권도 전공 교수	2
	스포츠 경영학 전공 박사	3
	대한태권도협회 도장경영법 강사 프랜차이즈 대표	2 1
AHP (현장 전문가)	5년 이상 수도권 10인	30
	태권도장 영남권 10인	
	경영자 호남권 10인	

2. 조사도구 및 조사방법

본 연구는 BSC 관점에서 태권도장의 KPI 도출을 이끌기 위해 선행연구 검토 및 관련된 문헌조사를 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구 절차를 진행하였다.

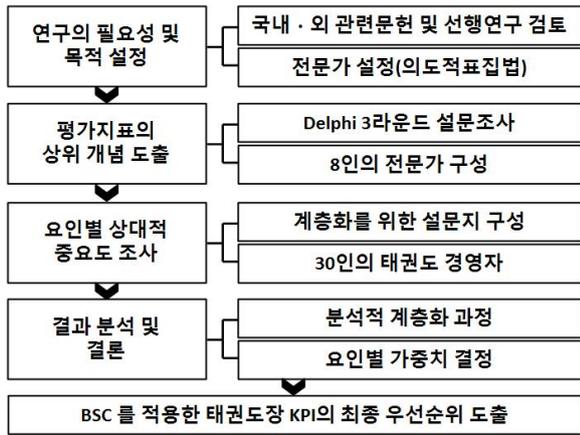


그림 1. 연구의 흐름도

먼저 전문가 8인을 대상으로 델파이 조사를 3라운드에 걸쳐 진행하였다. 델파이 분석은 미래 예측 및 연구 주제에 대하여 전문가의 독립적인 의견과 직관을 수렴하고 요약하여 다시 전문가에게 피드백 되는 과정을 거치고 통계적 절차에 따라 합의할 수 있는 효과적인 방법으로(Crawford & Wright, 2016), 본 연구는 전문가에게 우선으로 연구의 취지를 사전에 고지하고 3라운드에 걸쳐 델파이 조사를 진행하였다.

먼저, 1라운드는 BSC 관점에서 태권도장의 KPI를 도출하기 위해 구조화된 모형의 설문을 지양하고 태권도장 핵심성과지표 요인에 대한 방향성으로 전문가적 견해를 자유로이 표출될 수 있도록 개방형 면담을 시행하였고, 면담내용은 녹음하여 반복 청취·필사하여 전문가의 응답 내용을 충실히 반영할 수 있도록 상세히 분석하였다.

2라운드에서는 평가 요인별 유사 요인을 범주별로 정제하였으며, 연구의 객관화를 위해 정제된 요인들을 5점 Likert 척도를 활용하여 전문가에 응답을 구하였고, 요인별 평균과 표준편차를 추출하여 전체 문항에서 평균값 3.0 이하는 삭제하였다. 3라운드에서는 삭제되어 정제된 3.0 이

상의 요인들에 대해 2차 설문을 진행하였으며, 높은 설명력을 구성하기 위해 3.5~5.0 이상의 요인들에 대하여 <그림 2>와 같이 최종적으로 BSC를 적용한 태권도장 KPI 계층구조도를 완성하였다.

다음으로 전문가 집단의 합의 도출로 이루어진 계층구조 모형을 요인별 우선순위와 가중치를 도출하기 위해 AHP 분석을 실시하였다. Saaty에 의하면 AHP 분석은 요인들을 계층화하고 중요도를 선정하며 기준을 비교하는 다기준 의사결정기법으로, 의사결정과정에 있어서 계층구조설정의 원리, 상대적 중요도 설정의 원리, 논리적 일관성의 원리를 기반으로 개발되었다(Saaty, 1980). 이에 본 연구에서도 AHP 설문을 위해 5년 이상 태권도장을 운영한 경영자 30인을 대상으로 AHP 설문을 진행하였으며, 조사 기간은 2023년 1월 30일부터 2023년 3월 12일까지이고, 설문의 이해도를 높이기 위해 일대일 면접방식을 통하여 진행하였다. 아울러 각 관점의 상대적 중요도 척도 구성은 항목별 1~9점으로 정의하였다.

3. 일관성 검증 및 자료 처리

본 연구는 BSC를 적용한 태권도장의 KPI 상대적 중요도와 우선순위 도출을 위해 AHP 통계 프로그램인 BMSG AHP Online System 활용하였다.

기본적으로 AHP 분석의 일관성 검증 비율값은 0.1보다 작을 때 높은 일관성을 유지한다고 보고하고 있으며, 일관성 비율 값이 0.1 이상일 때 재조사를 권장하고 있다(Saaty, 1980). 이에 본 연구에서도 연구의 객관화를 위해 현장 전문가인 응답자의 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)을 0.1 미만으로 설정하였다.

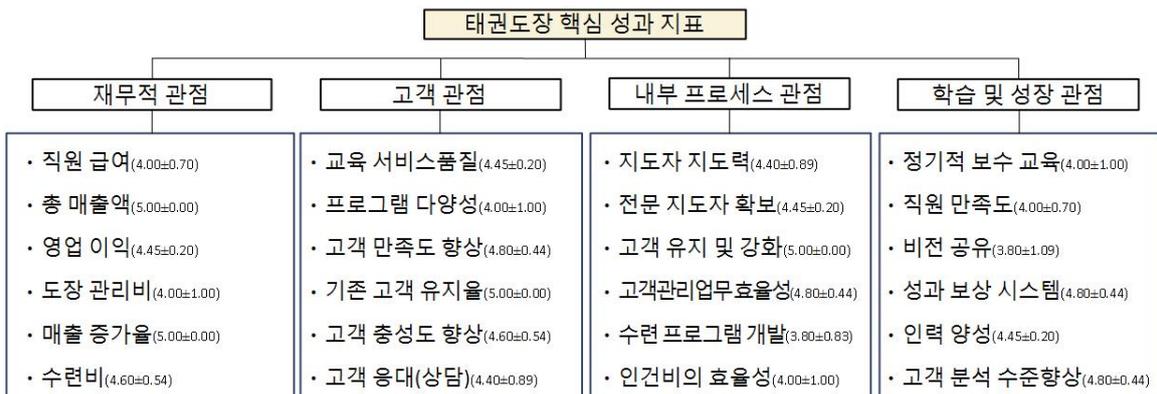


그림 2. BSC를 적용한 태권도장 KPI 계층구조 모형

III. 연구결과 및 논의

1. BSC를 적용한 상위계층 상대적 중요도 분석 결과

상위계층에 대한 평가 요인의 중요도 분석 결과를 살펴 보면 <표 2>와 같다.

표 2. 상위계층 우선순위 및 가중치

	구분	가중치	우선순위	CR
BSC	재무적 관점	0.304	1	0.008
	고객 관점	0.302	2	
	내부 프로세스 관점	0.232	3	
	학습 및 성장 관점	0.161	4	

분석된 요인별 결과는 재무적 관점(0.304), 고객 관점(0.302), 내부 프로세스 관점(0.232), 학습 및 성장 관점(0.161) 순으로 분석되었으며, 요인별 응답자의 일관성 비율을 보여주는 CR 값은 0.008로 본 연구에서 일관성에 대한 기준 제시인 0.1 미만보다 상당한 일관성을 보여주고 있다.

전통적인 재무적 관점은 성과측정에서 얼마나 기업 이익에 이바지했는가를 나타내는 측정 지표로서, 현장 전문가들도 재무적 관점의 매출, 수익, 지출, 현금의 흐름 등 도장의 수익성을 높일 수 있는 재무적 성과 측정을 하지 않고는 태권도장의 가치 증대를 알 수 없기에 그만큼 재무적 중요성의 큰 의미를 둔다고 볼 수 있다.

태권도장의 경영기법도 다각화되는 기업적 측면의 눈높이에서 도장의 성장에 필요한 제반 정보와 회계 및 재무를 분석하여 재무 목표로 연결할 수 있어야 한다. 이는 영업 이익의 방향성을 제시할 수 있으며, 효과적인 투자증대의 밑거름이 된다.

이와 관련하여 Ittner & Larcker(1998)의 연구에 의하면 재무성과는 전략적 프로세스나 비전과도 연계되어야 하므로 기업의 성과를 가져오는 제반 활동에 중요한 요소라 하였고, 중소기업 기술지원 사업성과 평가에서 BSC 관점별 가중치 중 재무 관점이 다른 요인에 비해 월등하게 높게 나타나 본 연구 결과를 긍정적으로 지지하고 있다(조건, 정경호, 이정재, 박이숙, 2011).

또한 스포츠 분야에서도 이지영과 김지영(2019)은 댄스 피트니스 수입의 증가와 기업의 가치 증대를 이루기 위해서는 재무적 지표까지 조망할 것으로 보여주어 재무적 관점의 중요성을 지지하고 있으며, 태권도장 분야에서도 김홍석과

최정웅(2011)은 재무적 성과지표는 수익성(profitability)으로 표시되며, 수익성은 기업체의 최종적인 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다고 하여 본 연구와 맥락을 함께 하고 있다.

따라서 재무를 대표하는 현금의 흐름은 도장의 현재 재정 상태를 파악할 수 있고, 미래를 예측할 수 있는 중요한 데이터이며 분석자료이다. 그러기에 도장의 가치를 높이기 위한 방향성은 올바른 재무관리 및 자금관리를 통해 현금의 원활한 흐름을 만드는 게 중요하다.

일반적인 태권도장 경영자가 재무를 측정하는 지출 및 비용관리에 대해 허술하다면 태권도장만을 위한 재무제표 분석에 대한 공유 플랫폼 등을 태권도 제도권에서 집중관리 할 수 있도록 개발의 필요성을 주장해 본다. 아울러 도식화된 상위계층에 대한 그래프는 <그림 3>과 같다.

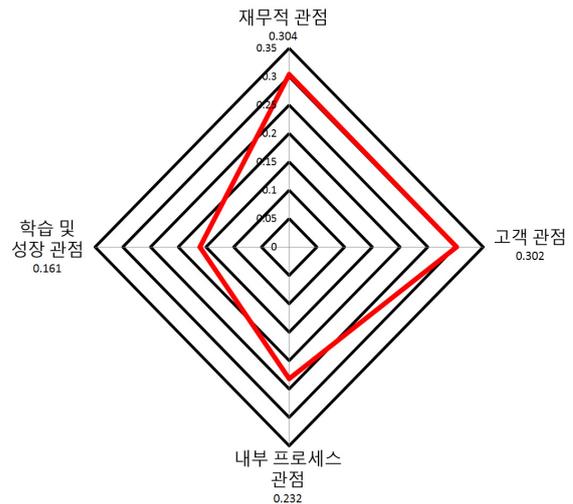


그림 3. 상위계층 도식화

2. BSC를 적용한 태권도장 KPI의 하위계층 상대적 중요도 분석 결과

하위계층에 대한 평가 요인의 중요도 분석 결과를 살펴 보면 <표 3>과 같다.

1) 재무적 관점

하위계층 재무적 관점의 요인별 결과 및 상대적 중요도 도출 순위로는 ①영업 이익(0.369), ②매출 증가율(0.280), ③수련비(0.138), ④총 매출액(0.091), ⑤직원 급여(0.069), ⑥도장 관리비(0.053) 순으로 우선순위가 산정되었다. 또한 요인별 응답자의 일관성 비율값을 나타내는 CR값은

표 3. 하위계층 우선순위 및 가중치

BSC	태권도장 KPI	가중치 (중요도)	우선순위	CR
재무적 관점	영업 이익	0.369	1	0.006
	매출 증가율	0.280	2	
	수련비	0.138	3	
	총 매출액	0.091	4	
	직원 급여	0.069	5	
	도장 관리비	0.053	6	
고객 관점	기존 고객 유지율	0.253	1	0.007
	고객 만족도 향상	0.239	2	
	고객 충성도 향상	0.170	3	
	고객 응대(상답)	0.158	4	
	교육 서비스 품질	0.124	5	
	프로그램 다양성	0.056	6	
내부 프로 세스 관점	지도자 지도력	0.281	1	0.012
	전문 지도자 확보	0.270	2	
	고객 관리업무 효율성	0.159	3	
	인건비의 효율성	0.098	4	
	고객 유지 및 강화	0.097	5	
	수련 프로그램 개발	0.096	6	
학습 및 성장 관점	고객 분석 수준 향상	0.328	1	0.011
	인력 양성	0.215	2	
	성과 보상 시스템	0.156	3	
	비전 공유	0.116	4	
	직원 만족	0.098	5	
	정기적 보수교육	0.087	6	

0.006으로 본 연구에서 일관성에 대한 기준 제시인 0.1 미만보다 상당한 일관성을 보여주고 있다. 아울러 재무적 관점의 하위계층에 관한 그래프는 <그림 4>와 같다.

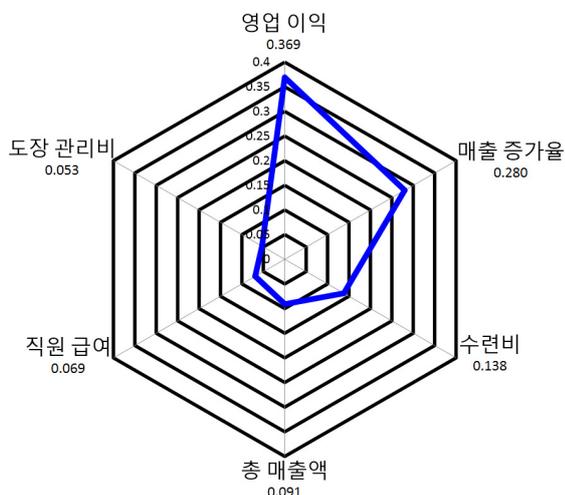


그림 4. 재무적 관점 태권도장 KPI 도식화

일반적으로 기업의 영역에서 영업 이익을 나타내는 지표는 매출액을 중심으로 매입원가와 판매관리비를 차감한 금액으로 규정하고, 기업은 매출액, 매출원가 및 판매관리비 각각의 구성항목을 구체적으로 정의하였다(유용근, 문보영, 최은실, 2013).

이를 태권도장의 구성으로 대입해보면 매출액의 상당수는 수련생의 교육비로 충당되며 지출의 큰 영역은 직원의 인건비, 도장 관리비 및 유지비 그리고 각종 마케팅 비용으로 함축시킬 수 있다.

태권도장의 경우, 기업 규모나 이해관계자의 폭이 크지 않고 주로 해당 지역사회에서 경영활동을 하며, 도장산업 자체가 진입장벽이 낮아 경쟁적인 상황에 매우 민감하며(김민철 등, 2020), 시장성은 한계가 있어 매출액 증가의 답보상태를 종종 볼 수 있다. 이는 곧 영업 이익을 낮추는 결과로 이어지며 궁극적으로 도장의 가치 증대를 저해하는 요소라 여길 수 있다.

영업 이익은 일반 기업 경영에서도 매우 중요한 요소이며, 특히 기업성과 평가영역에서 재무적 관점의 가장 중요한 요소를 영업 이익 지표로 보여주고 있다(김용덕, 김은희, 2016; 한상조, 2020). 특히 스포츠 영역에서도 영업 이익의 중요성을 나타내는 선행연구인 김학준 등(2012)의 연구는 스킨스쿠버 사업의 경영성과 평가에서 가장 중요한 요소로 재무적 관점의 영업 이익을 손꼽아 본 연구가 추구하는 방향성과 일치하고 있다.

따라서 험난한 경쟁 속에 영업 이익이라는 경영성과를 나타내기 위해서는 먼저 태권도장이 활성화가 되어야 한다. 도장은 다른 사업 영역과는 다르게 교육자적 마음가짐과 비즈니스적 마인드가 함께 공존해야 한다. 정보 하나, 둘 가지고 성공하기 어렵고, 잘나가는 프로그램 하나로 활성화되기는 더욱 어려운 게 현실이다. 많은 선행연구에서 태권도장의 활성화를 위해 지도자의 중요성을 강조했듯이(김용, 2008; 유진호, 2021; 장호중, 2020) 지도자가 브랜드가 되어야 하고 지도자의 역량에 따라 태권도장의 성패가 좌우된다. 지도자의 핵심 역량 향상은 프로그램 수준을 결정짓고 리스크 요소를 줄이는 근간이 된다. 이는 곧 도장 활성화의 밑거름이 되며, 영업 이익의 효과를 높이는 결과라 판단된다.

2) 고객 관점

하위계층 고객 관점의 요인별 결과는 다음과 같다. 상대적 중요도 도출 순위로는 ①기존 고객 유지율(0.253), ②고

객 만족도 향상(0.239), ③고객 충성도 향상(0.170), ④고객 응대(상담)(0.158), ⑤교육 서비스 품질(0.124), ⑥프로그램 다양성(0.056)이며, 요인별 응답자의 일관성 비율값을 나타내는 CR값은 0.007로 도출되었다. 아울러 고객 관점의 하위계층에 관한 그래프는 <그림 5>와 같다.

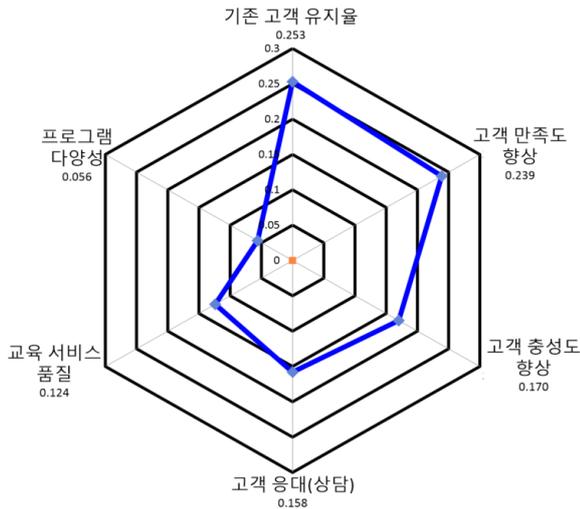


그림 5. 고객 관점 태권도장 KPI 도식화

현대 학부모의 성향은 대졸 이상의 고학력자들이 주를 이루고 새로운 육아 동향에 민감하며, 한·두 자녀의 핵가족화 구성으로 내 자녀 위주로 시선을 보는 경향이 크다. 또한 태권도장에 국한된 스포츠 활동이 아닌 다양성이 부과된 활동을 장려하고 있다.

이런 시대적 상황에서 기존 고객 유지율과 고객 만족도 향상이 높은 비중을 두는 것은, 상대적으로 도장 교육의 질적 향상과 서비스 접점에서 고객에 대한 만족이 높다는 방증이다.

이와 관련하여 많은 선행연구가 기존 고객 유지율과 고객 만족도 향상의 요인을 높게 뽑고 있어 두 요인에 대한 현실적인 중요성을 강조하고 있다(김상범, 허정훈, 박성제, 2009; 김은희, 2010; 김학준 등, 2012).

현재 팬데믹의 악영향과 실물경기의 급격한 하락 그리고 단편적으로 과잉 공급과 포화상태의 태권도장 산업에서 기존 수련생을 장기 수련생으로 유지 관리하는 것은 도장의 영업 이익에 직결된다고 해도 과언이 아니다. 신입 관원의 모집은 점점 힘들어지고 있는 현대에 기존 고객(수련생·학부모) 추구하는 가치지향적 모습과 선택적 영역을 분석하고, 고객지향적 서비스 전략이 모색되어야 한다. 이를 위해서는 기본적으로 고객과의 소통이 전제되어야 하며, 정기적인 설문을 통해 고객이 요구하는 교육적 방향성을

빠르게 파악하여 소비 행동이 단절되지 않도록 유지하는 것이 현명한 방법이라 할 수 있다.

3) 내부 프로세스 관점

하위계층 내부 프로세스 관점의 요인별 결과는 다음과 같다. 상대적 중요도 도출 순위로는 ①지도자 지도력(0.281), ②전문 지도자 확보(0.270), ③고객 관리업무 효율성(0.159), ④인건비의 효율성(0.098), ⑤고객 유지 및 강화(0.097), ⑥수련 프로그램 개발(0.096)이며, 요인별 응답자의 일관성 비율값을 나타내는 CR값은 0.012로 도출되었다. 아울러 내부 프로세스 관점의 하위계층에 관한 그래프는 <그림 6>과 같다.

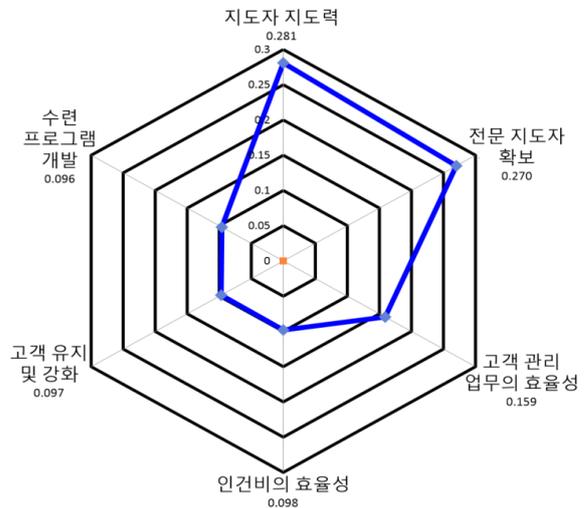


그림 6. 내부 프로세스 관점 태권도장 KPI 도식화

본 연구 결과에서 도출되었듯이 내부적 관점에서 도장경영을 현명하게 이끌기 위해서는 지도자의 지도력과 전문가적 모습을 갖춘 지도자의 형태가 매우 중요하다. 이러한 결과는 개성이 뚜렷하며 개인주의 성향과 자기주장이 강한 현대 아이들에게 지도자의 완충적인 역할과 포용성 있는 지도력은 도장의 성과를 높이는 결과라 여길 수 있으며, 지도자의 전문적 영역의 필요성은 수련생의 태권도 질을 높일 수 있고, 성취도를 높여 장기 수련으로 이끌 수 있는 수단이 될 수 있다.

이는 김하영, 김석산(2020)의 연구에서도 학부모의 도장 선택 선호 요인 중에 지도자 요인을 가장 선호했으며 세부적으로도 지도자의 지도력 요인을 가장 높게 나타내고 있고, 특히 유진호(2021)의 연구에서는 지도자의 지도력과 지도자의 전문성은 도장을 선택하는 매우 중요한 요소라고

하여 본 연구 결과를 지지하고 있다.

결국 지도자 요인은 도장의 성과를 이끌 내부적 관점에서 핵심 요소이며, 지도자의 지도력 향상과 전문적 영역의 성장을 위해 태권도 교육기관, 연수원 등은 지도자의 역량을 강화할 수 있는 전문적 영역의(운동처방, 아동심리, 소통 교육, 경영학, 지도법 등) 커리큘럼을 확대하여 보급 발전시켜야 할 것이다.

4) 학습 및 성장 관점

하위계층 학습 및 성장 관점의 요인별 결과는 <그림 7>과 같다.

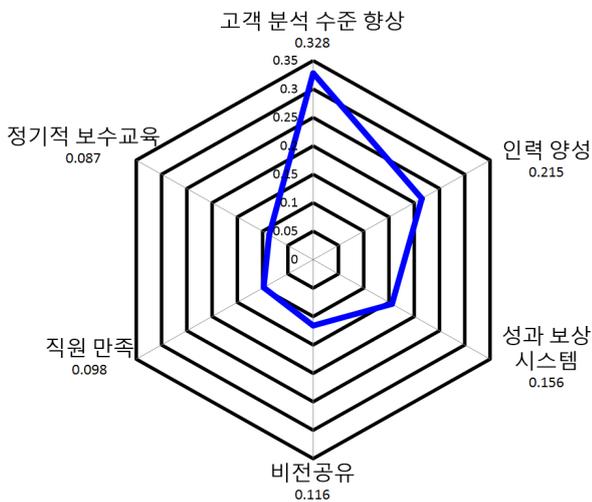


그림 7. 학습 및 성장 관점 태권도장 KPI 도식화

상대적 중요도 도출 순위로는 ①고객 분석 수준 향상(0.328), ②인력 양성(0.215), ③성과 보상 시스템(0.156),

④비전 공유(0.116), ⑤직원 만족(0.098), ⑥정기적 보수교육(0.087)이며, 요인별 응답자의 일관성 비율값을 나타내는 CR값은 0.011로 도출되었다.

일반 기업은 고객 분석 수준을 높이기 위해 고객관계관리(Customer Relationship Management: 이하 CRM)와 DB 구축에 많은 투자를 두고 있다.

기본적으로 CRM의 개념은 고객을 기업이 가지고 있는 가장 중요한 자산으로 간주하고, 고객과의 장기적인 관계를 구축·강화하여 나감으로써 지속적이고 안정적인 고객과의 거래를 통해 개별 고객으로부터의 수익성을 제고해 나간다는 것이다(이원기, 강호영, 2007).

그만큼 고객에 대한 분석과 관리가 필요하다는 의미이며, CRM의 개념을 태권도장에 대입해보면 태권도장은 두 가지 영역의 만족을 이끌고 관리해야 하는데 그 첫 번째는 태권도를 직접 체험하고 수련하고 있는 수련생 만족과 두 번째는 교육비를 지불하는 학부모의 만족으로 양분화할 수 있다.

두 영역의 비중을 어디에 더 크게 두고 분석하고 관리해야 하는지는 경영자의 경영 방침에 따라 달라질 수 있으나, 고객이 원하는 니즈의 확보와 학부모가 추구하는 교육적 가치의 방향성, 수련생이 원하는 시대적 흐름을 잘 분석해야 한다.

4. BSC를 적용한 태권도장 KPI의 복합요인에 대한 통합 중요도 분석 결과

복합요인에 관한 평가영역은 재무적 관점, 고객 관점, 내

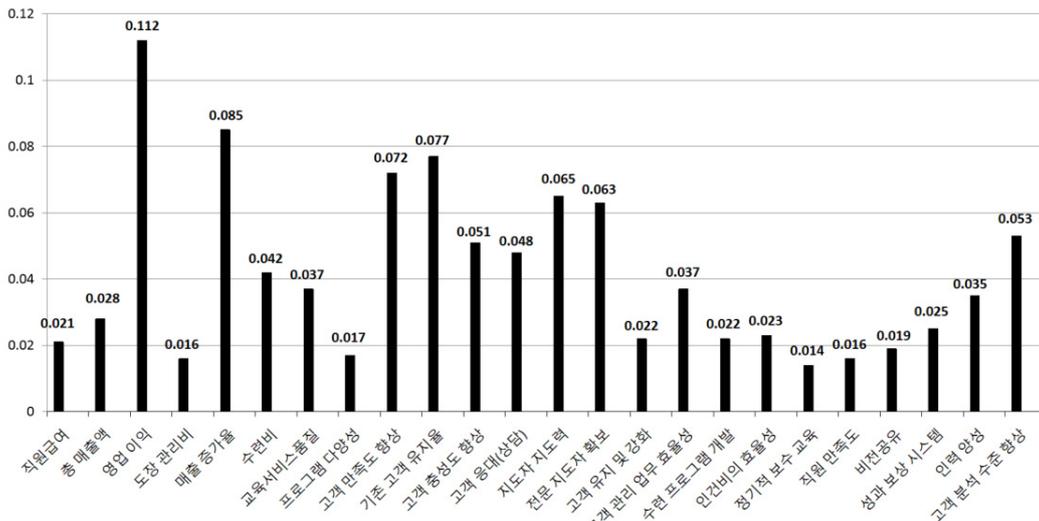


그림 8. BSC를 적용한 태권도장 KPI 복합요인 우선순위 도식화

부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점의 4개의 상위계층 영역과 하위계층 24개의 영역을 가중치별 제공하여 복합가중치를 산출하였으며, 복합가중치 및 우선순위는 <그림 8>과 같다.

먼저 상위순위로는 ①영업 이익(0.112), ②매출 증가율(0.085), ③기존 고객 유지율(0.077), ④고객 만족도 향상(0.072), ⑤지도자 지도력(0.065), ⑥전문 지도자 확보(0.063), ⑦고객 분석 수준 향상(0.053), ⑧고객 충성도 향상(0.051), ⑨고객 응대(0.048), ⑩수련비(0.042) 순위로 복합가중치가 도출되었다.

상위순위 대부분에 포진된 재무적 관점과 고객 관점의 하위요인은 BSC에 기초하여 태권도장 KPI 도출 과정에서 무엇을 선택적으로 집중해야 하는지 종합적 관점을 확인시켜주는 결과로 여겨진다.

하지만 중요한 재무적 관점의 효과성을 인지하고 있더라도 태권도장 경영자의 경영 방법은 대부분이 주먹구구식임을 볼 때, 효과적인 경영일선의 보수교육은 꼭 필요한 시점이라 할 수 있다.

정리해보면 본 연구는 성공적인 태권도장 경영의 밑거름이 재무적 성과와 직결되는 것으로 태권도장도 기업의 영역으로 바라볼 때 기업 경영에 대한 이해도와 성과표의 적용이 필요하며, 더불어 비재무적 지표가 함께 도출되어 성과를 높이는 방향성이 필요하였다.

이에 BSC를 적용한 태권도장만의 핵심성과지표를 추출하여 각각의 영역에 AHP 분석을 활용하여 우선순위를 두고 계획적인 투자와 관리 그리고 보완할 수 있는 근거를 제시하였다. 특히, 태권도장 경영에서 영업 이익과 매출 증가율은 핵심 가치이며 가장 큰 요인은 지도자 요인으로 지도자의 역량에 따라 도장의 성패가 좌우된다고 볼 수 있다. 지도자의 역량 강화를 위해 권역별 거점 교육기관을 지정하여 학습을 통한 이론과 실무적 판단 능력을 키울 수 있는 교육과정의 신설을 기대해본다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 BSC를 적용하여 태권도장의 전략적 경영시스템인 KPI를 도출함에 첫 번째 목적이 있으며, 이를 통해 현장 전문가 의견을 반영, 우선순위 및 각각의 항목에 대한 중요도를 분석함으로써 전략적으로 도장 운영에 집중적인 투자와 관리의 운영계획 등을 수립하면서 태권도장의 성과

관리 체계의 기초정보를 제공함이 두 번째 목적이 있다.

이러한 연구목적에 부합하기 위해 8명의 전문가 의견을 바탕으로 30명의 현장 전문가인 5년 이상 태권도장을 운영하는 태권도 경영자를 대상으로 AHP를 분석하였다. 또한 자료 처리를 위해 AHP 통계 전문 프로그램인 BPMMSG 온라인 소프트웨어를 활용하여 항목에 대한 가중치와 우선순위를 도출하였으며, 이를 통해 분석된 최종적인 연구 결론은 다음과 같다.

첫째, 상위계층 중요도에서 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 순으로 가중치가 조성되었다.

둘째, 하위계층 24개 요인에 대한 중요도를 살펴보면 먼저 재무적 관점 영역에서는 영업 이익, 매출 증가율, 수련비, 총 매출액, 직원 급여, 도장 관리비 순으로 가중치가 높게 도출되었고, 고객 관점에서는 기존 고객 유지율, 고객 만족도 향상, 고객 충성도 향상, 고객 응대, 교육 서비스 품질, 프로그램 다양성 순으로 형성되었다.

다음으로 내부 프로세스 관점은 지도자 지도력, 전문 지도자 확보, 고객 관리업무 효율성, 인건비의 효율성, 고객 유지 및 강화, 수련 프로그램 개발 순으로 결과가 도출되었으며, 마지막으로 학습 및 성장 관점에서는 고객 관리업무 효율성, 인력 양성, 성과 보상 시스템, 비전 공유, 직원 만족, 정기적 보수교육 순으로 결과가 도출되었다.

종합해보면 태권도장 또한 기업 수준의 전문적 경영기법을 활용한 시대가 도래되었으며, 경쟁우위 요소의 새로운 변화를 적용할 수 있는 전략적 방법으로 BSC를 활용하여 경영성과를 높일 수 있는 태권도장만의 핵심성과지표의 도출은 매우 의미가 있다.

태권도장이 무너지면 태권도 산업이 붕괴되는 현상 앞에 의식을 가지고 있는 태권도 제도권의 역할이 무엇보다 중요하며, 태권도장만의 재무제표 분석에 관한 플랫폼 개발과 영업 이익의 일선에 있는 지도자의 역량개발을 위한 다양한 교육환경과 권역별 거점 교육기관을 지정하여 학습을 통한 이론과 실무적 판단 능력을 키울 수 있는 교육과정의 신설을 위한 재정과 행정적 지원이 뒷받침되어야 할 것이다.

정리해보면 본 연구는 태권도장 또한 기업적 측면의 눈높이에서 BSC를 활용하여 태권도장 KPI를 도출하였고, 이는 태권도장 경영자에게 전략적 적절성과 타당성을 가진 정보를 제공한다는 점에서 그 이상의 의미가 있다. 이는 태권도장의 경영전략의 올바른 수행 여부를 알려주는 지침

이며, 미래의 대응과 의사결정이 가능하도록 기준점을 제공하는 데 의의가 있다.

그러나 본 연구는 전문가와 현장 전문가를 상대로 결과를 도출했지만, 다음과 한계점이 있음을 밝혀둔다.

첫째, 전문가 집단으로 조사된 연구 결과는 주관적 평가 요소임을 배제할 수 없다.

둘째, AHP 분석을 위한 현장 전문가 30인이 전체 태권도장 경영자를 일반화하기에는 한계가 있음을 밝혀둔다.

따라서 후속 연구에서는 양적 요소를 만족시킬 수 있는 구조화된 평가지표를 활용한 다차원적 연구가 필요함을 제기해 본다.

References

- 고경진, 석부길(2013). 태권도 지도자 역량 강화를 위한 내부마케팅 요인과 수련생지향성 및 태권도장 비재무 운영성과에 관한 연구. **한국체육학회지**, 52(5), 611-625.
- 국가통계포털(2023). 인구동태전수 및 동태을 추이. <https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do>
- 김민철, 김영수(2020). 학부모가 지각하는 태권도장 CEO평판과 도장신뢰, 도장태도, 도장충성도의 관계분석. **한국사회체육학회지**, 80, 25-36.
- 김민철, 유진호, 박성중(2020). 국내 태권도장 경영환경 리스크 분석: AHP 분석을 중심으로. **국기원 태권도연구**, 11(4), 31-50.
- 김상범, 허정훈, 박성제(2009). 국민체육센터 효율적 관리운영 평가지표 개발. **한국체육학회지**, 48(3), 303-312.
- 김상석, 김명기, 최형길(2017). 중소 규모의 치과의원에 균형성과표를 적용하기 위한 핵심성과지표 개발. **병원경영학회지**, 22(1), 40-50.
- 김용(2008). IPA를 활용한 태권도 수련생 학부모의 태권도장 선택속성에 관한 연구. **한국스포츠산업경영학회지**, 13(3), 129-138.
- 김용덕, 김은희(2016). BSC와 AHP를 활용한 협동조합 성과 모델: 소상공인협동조합 활성화사업 사례 적용. **산업경제연구**, 29(3), 1303-1323.
- 김은희(2010). 장애인 복지기관의 BSC 성과평가모형 개발에 관한 연구: AHP기법을 중심으로. **한국정책과학학회보**, 14(4), 143-141.
- 김하영, 김석산(2020). 학부모들의 태권도장 선호요인을 통한 교육 및 경영방안 모색. **한국무예학회지**, 14(1), 123-142.
- 김학준, 임재필, 김대관(2012). BSC, AHP를 활용한 국내 해양관광 스킨스쿠버다이빙 사업의 KPI 우선순위 개발. **한국관광학회지**, 24(3), 83-103.
- 김홍석, 최정용(2011). 태권도장 관장의 변혁적 리더십과 재무적 성과 간의 팔로워십의 조절효과. **한국사회체육학회지**, 43, 183-192.
- 노동연, 김태일(2009). 태권도장 환경특성이 경영전략 및 경영성과에 미치는 영향. **한국스포츠산업경영학회지**, 14(4), 55-66.
- 노동연, 신경재, 최용배(2011). 태권도장 관계마케팅 전략과 수련생 만족 및 충성도의 관계. **대한무도학회지**, 13(2), 97-110.
- 박기석, 이혜진(2007). BSC 도입이 기업의 경영성과에 미치는 영향. **한국산업경영학회지**, 22(3), 207-232.
- 박명국(2015). 태권도장의 관계마케팅 전략과 신뢰, 몰입 및 구매 후 행도의 관계. **한국스포츠산업경영학회지**, 20(3), 101-115.
- 박상국, 김봉기, 임태중(2006). BSC 적용시 전략과제와 핵심성과지표의 적합성이 경영성과에 미치는 영향. **대한회계학회지**, 11(3), 247-275.
- 석부길, 조광민(2012). 태권도장의 내부마케팅과 경영성과 관계에서 차별화전략의 효과분석. **한국스포츠산업경영학회지**, 17(2), 1-19.
- 손성도(2005). 태권도장 경영 효율화를 위한 제도적 문제점과 해결방안. **한국체육학회지**, 44(2), 429-442.
- 안운석, 오종철(2003). e-business 활용과 비재무적 경영 성과간의 이론적 고찰. **서비스경영학회지**, 4(3), 135-154.
- 유용근, 문보영, 최은실(2013). 영업이익 산정방식에 따른 영업이익의 가치관련성 비교. **한국회계학회지**, 22(2), 1-21.
- 유진호(2021). 태권도 수련생 학부모의 태권도장 선택속성 우선 순위 도출. **국기원 태권도연구**, 12(3), 71-84.
- 윤상화, 강기현(2009). 태권도장 CRM 전략이 고객만족 및 고객 충성도에 미치는 영향. **용인대 무도 연구소**, 20(1), 171-185.
- 윤은혜, 조성균(2022). 태권도장의 내부마케팅이 서비스지향성, 조직시민행동, 직무성과에 미치는 영향. **국기원 태권도연구**, 13(2), 129-141.
- 이도희, 이종식(2000). BSC를 응용한 성과측정지표 가중치 산정과 활용. **회계연구**, 1, 59-86.
- 이선장, 진천수(2010). 태권도장 서비스지향성과 소비자행동과의 관계. **대한무도학회지**, 12(2), 137-156.
- 이승행, 함지선, 윤상화, 최영(2011). 태권도장 서비스지향성과 서비스품질 및 경영성과의 관계. **대한무도학회지**, 13(2), 65-79.
- 이완형(2017). 균형성과표(BSC)를 활용한 경영성과측정개념의 성격적 경영원리 적용 연구. **로고스경영연구**, 14(4), 119-140.
- 이원기, 강호영(2007). 고객관계관리가 BSC 관점에서의 기업성과에 미치는 영향. **한국경영교육학회지**, 45, 249-271.
- 이지영, 김지영(2019). 균형성과표(BSC)를 활용한 덴스피트니스 비즈니스의 핵심성과지표(KPI) 도출. **한국스포츠산업경영학회지**, 24(2), 1-14.
- 이창주, 조성균(2019). 태권도장에서 고객관계관리(CRM) 요인이 고객만족, 장기지향성 및 구전의도에 미치는 영향. **한국무예학회지**, 13(4), 295-318.
- 이현복, 조영빈(2013). BSC를 적용한 CRM 성과 관리모형 연구: 보험회사를 중심으로. **한국무역보험학회지**, 14(1), 157-178.
- 임성욱(2010). 태권도장의 관계마케팅전략과 고객지향성이 도장 경영성과에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 19(1), 389-399.
- 장호중(2020). 태권도장 선택속성이 학부모의 신뢰 및 행동의도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 한국체육대학교 대학원.

- 조진, 정경호, 이경재, 박이숙(2011). BSC와 AHP를 활용한 중소기업기술지원사업 성과평가. *한국산업경제학회*, 3, 389-410.
- 조선일보(2023, 4월 13일). 전국 초교 4분의 1이 신입생 10명 미만, 대책없이 맞는 저출생 후폭풍. 조선일보. 2023년 6월. 4일 발췌, https://www.chosun.com/opinion/editorial/2023/04/13/ZJR37VLMNZDXVCI2D6HRDL3YVE/?utm_source=daum&utm_medium=referral&utm_campaign=daum-news
- 진학사(2017). 진학사닷컴. <http://www.jinhak.com>
- 한상조(2020). BSC와 AHP기법을 활용한 택배서비스업체 성과평가 프레임워크. 미간행 박사학위논문, 서경대학교 대학원.
- 한진욱, 오승욱, 안찬호, 박혜리, 홍석표(2017). 프로야구 구단의 CRM 데이터 시스템 구축을 위한 핵심성과 지표(KPI) 도출. *한국스포츠산업경영학회지*, 22(5), 15-30.
- 황보선(2011). 태권도장 공개심사 CRM요인이 고객만족, 조직이 미지 및 구전의도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- Crawford, M., & Wright, G.(2016). Delphi Method. Wiley StatsRef : *Statistics Reference Online*, 1-6.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F.(1998). Innovation in performance measurement: *Trend and research implications*, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-211.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Saaty, T. L.(1980). The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource ALlocation, *New York: McGraw-Hill*.

A Study on the Development of Key Performance Indicators for Taekwondo Dojang based on Balanced Scorecard

Kim, Sung-Hwan¹ · Yu, Jin-Ho^{1*} · Kim, Min-Cheol²

1. The Sports Science Institute of Chosun University, Research Professor 2. Chosun University, Professor

Abstract

Purpose This study aims to investigate the key performance indicators (KPIs) for the strategic management system of Taekwondo Dojang by applying the balanced scorecard (BSC) framework. The study also seeks to provide insights into the performance management system of the Dojang, including investment and operation plans, by analyzing the priorities and importance of each KPI.

Method Three rounds of Delphi analysis was conducted with eight experts, and the analytic hierarchy process (AHP) technique was employed to survey 30 Taekwondo Dojang directors who had at least five years of experience.

Results This study utilized the BSC framework to evaluate the relative importance of various perspectives in Taekwondo Dojang. The findings revealed that, at the upper level, the financial perspective was the most significant, followed by the customer, internal process, and learning and growth perspectives. At the lower level, the most significant weights were assigned to operating profit from the financial perspective, customer retention rate from the customer perspective, leadership in terms of internal processes, and customer management efficiency in terms of learning and growth.

Conclusion The utilization of professional management techniques from the corporate level in Taekwondo Dojang is becoming more prevalent. Therefore, it is important to provide various educational environments that can develop leaders' competencies in pursuing operating profits, including the development of a platform for analyzing financial statements. Furthermore, regional base educational institutes should be established, and sufficient financial and administrative support should be provided for creating a new curriculum that develops theoretical and practical judgment.

Keywords balanced scorecard, key performance indicator, Delphi method, analytic hierarchy process, weighted value.

논문투고일: 2023.05.12.

논문심사일: 2023.06.20.

심사완료일: 2023.06.25.

논문발간일: 2023.06.30.