



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

경영컨설팅 서비스품질이 물류 기업의 경영성과에 미치는 영향

- 디지털 전환 역량의 매개효과를 중심으로 -



한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

홍 석 도

박 사 학 위 논 문
지도교수 주형근

경영컨설팅 서비스품질이 물류 기업의 경영성과에 미치는 영향

- 디지털 전환 역량의 매개효과를 중심으로 -

The Impact of Management Consulting Service Quality
on the Business Performance of Logistics Companies
- Focusing on the Mediating Effect of Digital
Transformation Capabilities -



HANSUNG
UNIVERSITY

2025년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

홍 석 도

박 사 학 위 논 문
지도교수 주형근

경영컨설팅 서비스품질이 물류 기업의 경영성과에 미치는 영향

- 디지털 전환 역량의 매개효과를 중심으로 -

The Impact of Management Consulting Service Quality
on the Business Performance of Logistics Companies
- Focusing on the Mediating Effect of Digital
Transformation Capabilities -

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

홍 석 도

홍석도의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2025년 6월 일



심사위원장 정진택 (인)

심 사 위 원 이형용 (인)

심 사 위 원 김승욱 (인)

심 사 위 원 최승욱 (인)

심 사 위 원 주형근 (인)

국 문 초 록

경영컨설팅 서비스품질이 물류 기업의 경영성과에 미치는 영향
- 디지털 전환 역량의 매개효과를 중심으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
홍 석 도

본 연구는 디지털 기술의 급진적 발전과 제4차 산업혁명이라는 환경 변화 속에서 물류기업이 직면한 구조적 전환의 필요성에 주목하여, 경영컨설팅 서비스 품질이 디지털 전환 역량을 매개로 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 특히 물류기업은 시간 민감성, 정확성, 비용 효율성 등 복합적인 성과 요인을 동시에 고려해야 하는 산업 특성을 지니고 있어, 디지털 전환과 경영컨설팅의 전략적 결합은 필수적인 과제로 인식되고 있다.

이론적 고찰을 통해 본 연구는 경영컨설팅을 고객의 경영 문제 해결과 성과 개선을 위한 맞춤형 전략 제안 및 실행 지원 활동으로 정의하고, 수행 기간, 범위, 분야에 따라 그 유형을 체계적으로 분류하였다. 또한 서비스 품질은 Grönroos의 2차원 모델, SERVQUAL 5차원 모델, Brady & Cronin의 3차원 위계 모형에 기반하여 상호작용 품질, 결과 품질, 물리적 환경 품질로 구분하였다. 이는 고객 경험의 질적 수준을 측정하고 디지털 전환과의 연계 가능성을 이론적으로 뒷받침하는 기준이 된다.

디지털 전환은 단순한 기술 도입을 넘어, 조직의 전략, 문화, 운영체계를 전방위적으로 변화시키는 근본적 혁신 과정으로 정의된다. 본 연구는 디지털 전환의 특성을 급진성, 파괴성, 진화성, 연속성, 복합성의 다섯 가지로 구분하여 해석하였으며, 이러한 특성은 조직이 장기적인 생존 전략으로 디지털 전환을 수용하고 적응해야 함을 시사한다. 아울러 디지털 전환 역량은 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략의 세 가지 구성 요소로 구성되며, 이는 기업이 기술 혁신을 통해 경쟁 우위를 확보하고 성과를 창출하는 데 필수적인 조건이다.

본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하여 수행되었으며, 실증조사는 물류복합단지 내 컨설팅 수진 경험이 있는 기업을 대상으로 구조화된 설문지를 활용하여 진행되었다. 수집된 자료는 SPSS, AMOS, PROCESS Macro를 통해 분석되었고, 경영컨설팅 서비스 품질이 디지털 전환 역량을 통해 경영성과에 미치는 간접적 영향과 매개 효과를 검증하였다.

분석 결과, 경영컨설팅 서비스 품질은 디지털 전환 역량에 유의미한 영향을 미치며, 디지털 전환 역량은 경영성과에 매개 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 특히 상호작용 품질은 디지털 리더십을 중심으로 비재무성과에, 결과 품질은 디지털 기술 및 전략을 통해 재무성과에 보다 강한 간접 효과를 보여주었다. 이는 각 품질 요소가 서로 다른 경로를 통해 디지털 전환 역량을 자극하고, 경영성과에 영향을 미친다는 점에서 의미 있는 이론적 시사점을 제공한다.

본 연구는 디지털 전환 시대에 적합한 경영컨설팅의 방향성과 품질 기준을 제시함으로써, 물류기업의 디지털 전략 수립과 성과 창출에 실질적인 통찰을 제공한다. 또한 컨설팅 산업의 품질 고도화와 디지털 전문성 강화의 중요성을 강조하며, 디지털 기반 경영성과 모델 정립을 위한 이론적 토대와 실무적 근거를 함께 제시한다.

【주요어】 경영컨설팅, 서비스품질, 디지털전환, 디지털전환역량, 경영성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1) 연구의 배경	1
2) 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 구성	4
1) 연구의 방법	4
2) 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	6
제 1 절 경영컨설팅	6
1) 경영컨설팅의 개념 및 특성	6
2) 경영컨설팅의 유형	10
제 2 절 컨설팅 서비스 품질	12
1) 서비스 품질의 특성	12
2) 서비스 품질의 정의	14
3) 서비스 품질 차원	17
제 3 절 디지털 전환	25
1) 디지털 전환의 진화 및 개념	25
2) 디지털 전환의 정의	29
3) 디지털 전환 특성	32
4) 디지털 전환 역량	36
5) 디지털 전환에 따른 물류산업의 구조적 변화	39
6) 디지털 전환의 물류산업분야 적용 사례	41
제 4 절 경영성과	43
1) 기업성과의 개념	43
2) 경영성과의 구성요소	44

제 5 절	선행연구와의 차별성	46
1)	선행연구 고찰	46
2)	선행연구와의 차별성	50
제 3 장	연구 모형 및 가설	53
제 1 절	연구모형	53
제 2 절	연구가설 설정	54
1)	컨설팅 서비스 품질과 경영성과와의 가설	54
2)	디지털 전환 역량의 매개 역할 가설	57
제 3 절	변수의 조작적 정의	59
1)	컨설팅 서비스 품질	59
2)	디지털 전환 역량	59
3)	경영성과	60
제 4 장	실증 분석	62
제 1 절	표본의 특성	62
제 2 절	주요 변인의 기술 통계	62
제 3 절	타당성 및 신뢰성 분석	66
1)	탐색적 요인분석	66
2)	신뢰성 분석	70
3)	상관관계 분석	71
제 4 절	확인적 요인분석	73
1)	확인적 요인분석 방법	73
2)	확인적 요인분석	75
3)	집중타당성 검증	78
4)	판별타당성 검증	81

제 5 절 가설 검정	83
1) 가설 1의 검증 결과	83
2) 가설 2의 검증 결과	86
3) 가설 3의 검증 결과	89
4) 가설 검증 결과 요약	91
제 6 절 매개 가설 검정	92
1) 매개 효과 검증	92
2) 매개 효과 검증결과 요약	93
제 5 장 결 론	101
제 1 절 연구 결과 요약	101
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	104
1) 연구의 학문적 의의	104
2) 연구의 실무적 시사점	105
제 3 절 연구의 한계점 및 향후과제	106
참 고 문 헌	107
부 록	115
ABSTRACT	121

표 목 차

[표 2-1] 컨설팅의 정의	7
[표 2-2] 한국표준산업분류 상의 경영컨설팅업	9
[표 2-3] 컨설팅 개념 및 특성	9
[표 2-4] 컨설팅의 유형별 분류	11
[표 2-5] 컨설팅 서비스 품질 특성	13
[표 2-6] 서비스품질에 대한 주요 정의	16
[표 2-7] 서비스품질의 5개 차원 및 정의	19
[표 2-8] 디지털 전환 정의에 대한 선행이론	31
[표 2-9] 급진성의 주요 선행연구	33
[표 2-10] 파괴성의 주요 선행연구	33
[표 2-11] 진화성 및 연속성의 주요 선행연구	34
[표 2-12] 디지털 전환 기술의 물류산업 적용 사례와 적용 기술	42
[표 2-13] 중소기업 컨설팅 성과평가 항목	45
[표 2-14] 경영컨설팅 관련 선행연구	47
[표 2-15] 디지털 전환 관련 선행연구	48
[표 2-16] 경영성과 관련 선행연구	49
[표 3-1] 측정 변수	61
[표 4-1] 조사대상 물류기업 특성	62
[표 4-2] 독립변수의 기초통계 결과	63
[표 4-3] 매개변수의 기초통계 결과	64
[표 4-4] 종속변수의 기초통계 결과	65
[표 4-5] 독립변수에 대한 탐색적 요인분석 결과	67
[표 4-6] 매개변수에 대한 탐색적 요인분석 결과	68
[표 4-7] 종속변수에 대한 탐색적 요인분석 결과	69
[표 4-8] 변수 간 신뢰성 분석결과	70
[표 4-9] 상관관계 분석결과	72
[표 4-10] 확인적 요인분석 방법 지수판단 기준	74
[표 4-11] 확인적 요인분석에 따른 모델 절대적합도 비교	76

[표 4-12] 확인적 요인분석에 따른 모델 증분/간명적합도 비교	76
[표 4-13] 확인적 요인분석 모형적합도 결과	77
[표 4-14] 확인적 요인분석 모형적합도 기준	78
[표 4-15] 변수의 확인적 요인분석 결과	80
[표 4-16] 구성개념 간 상관계수	82
[표 4-17] 서비스품질 요인과 재무적 성과의 다중회귀분석 결과	84
[표 4-18] 서비스품질 요인과 비재무적 성과의 다중회귀분석 결과	85
[표 4-19] 서비스품질 요인과 디지털 기술의 다중회귀분석 결과	86
[표 4-20] 서비스품질 요인과 디지털 리더십의 다중회귀분석 결과	87
[표 4-21] 서비스품질 요인과 디지털 전략의 다중회귀분석 결과	88
[표 4-22] 디지털 전환과 재무적 성과의 다중회귀분석 결과	89
[표 4-23] 디지털 전환과 비재무적 성과의 다중회귀분석 결과	90
[표 4-24] 가설 검증 요약	91
[표 4-25] 디지털 전환의 매개효과 검증결과 요약	98

그 립 목 차

[그림 1-1] 연구의 구성	5
[그림 2-1] Grönroos 2차원 모형	18
[그림 2-2] 3차원 품질 모형	20
[그림 2-3] Brady and Cronin의 3차원 서비스 위계구조모형	20
[그림 3-1] 연구모형	53
[그림 4-1] 확인적 요인분석 모형	76
[그림 4-2] 총 효과	92
[그림 4-3] 매개효과 분석단계	93
[그림 5-1] 컨설팅 서비스품질과 디지털 전환 역량 간의 관계	102
[그림 5-2] 디지털 전환 역량의 매개효과	103



HANSUNG
UNIVERSITY

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1) 연구의 배경

오늘날 물류기업의 환경은 제4차 산업혁명이라는 예측 불가능하고 급격한 기술 변화 속에서 변화와 혁신이 불가피한 상황에 놓여 있다. 특히, 빅데이터(Big Data), 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅(Cloud Computing) 등 디지털 기술의 급진적 발전과 확산은 물류산업 전반에 큰 영향을 미치며, 물류기업의 경영 방식, 고객 대응, 의사결정 체계 등 경영 시스템 전반을 재편하고 있다.

선행연구에 따르면, 제4차 산업혁명은 기존 산업의 재편을 가속화하며, 선도 기업들은 주요한 디지털 기술을 활용해 새로운 시장을 창출하고 산업 구조를 혁신하고 있다(장석인, 2017). 또한, 2016년 다보스 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)에서 Klaus Schwab은 제4차 산업혁명은 3차 산업혁명 이후보다 더 정교하고 통합적으로 진화한 디지털 기술 혁명으로 정의하고, 기술 변화의 속도와 범위가 모든 산업에서 파괴적 혁신(disruptive innovation)을 유발해 전체 시스템의 근본적 변화를 초래한다고 강조하였다(Schwab, 2016).

Vial(2019)은 이러한 디지털 격변 속에서 기업의 대응 전략 중 하나로 ‘해체 전략(unbundling strategy)’을 제시하며, 이는 가치 네트워크와 직접 상호작용하는 디지털 전환의 구체적 형태라고 설명하였다. 이처럼 디지털 전환(Digital Transformation)은 더 이상 선택이 아닌 생존을 위한 필수 과제이며, 기업의 지속 가능성과 경쟁력 확보를 위한 핵심 전략으로 인식된다.

디지털 전환은 단순히 아날로그 기술을 디지털로 대체하는 수준을 넘어서, 조직의 구조, 문화, 인재, 시스템 전반에 걸친 근본적 혁신의 과정이다. 특히 정보통신기술(ICT)의 통합 활용을 통해 운영체제, 신제품 개발, 고객 만족,

커뮤니케이션 방식 등 물류기업 전반에 실질적 변화를 유도하며, 이는 기업 경쟁력 강화와 장기적 성장을 위한 핵심 활동으로 간주된다.

이러한 맥락에서 경영컨설팅은 기업이 직면한 복잡한 문제에 대해 해결방안과 대안을 제시하고, 의사결정에 반영될 수 있도록 지원하는 전문 자문 서비스 기능을 한다. '컨설팅'은 특정 분야의 전문 지식과 경험을 바탕으로 유료 자문을 제공하는 전략적 활동으로 정의된다(조영대, 2005).

경영컨설팅 산업은 그 시장성과 중요성이 확대됨에 따라 관련 연구도 지속되고 있다. 주요 연구 동향은 경영컨설팅이 경영성과, 고객 만족, 효율성 등에 미치는 영향을 분석하는 실증연구, 모델 개발, 정책 제언, 사례 중심의 질적 연구 등으로 구분된다. 이러한 연구들은 경영컨설팅이 조직 변화와 혁신 촉진에 있어 실질적 역할을 수행하고 있음을 시사한다. 특히, 급변하는 기술 환경 속에서 경영컨설팅은 물류기업의 디지털 전환을 전략적으로 설계하고 실행하는 제안자이자 촉진자(enabler)로서 핵심적인 역할을 수행하며, 그 중요성은 지속적으로 부각되고 있다. 디지털 기술이 경영 전반에 미치는 영향력이 커질수록, 경영컨설팅은 단순한 문제 해결을 넘어, 조직의 미래지향적 역량을 설계하고 실행으로 연결하는 중추적인 기능을 수행하게 된다. 이에 따라 경영컨설팅 서비스의 품질은 디지털 전환 역량의 구축 수준과 그에 따른 경영성과 달성에 있어 결정적인 요인으로 작용한다. 기존 연구에서는 경영컨설팅이 기업의 전반적인 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 다수 확인되었지만, 그 영향이 디지털 전환 역량을 통해 매개되는 구체적 경로에 대한 실증적 분석은 여전히 제한적이다. 특히, 서비스 품질이라는 정성적 요인과 디지털 전환이라는 구조적 변화가 물류기업의 성과에 어떻게 작용하는지, 즉 그 영향 메커니즘에 대한 이론적·실증적 규명이 충분하지 않은 상황이다. 따라서 본 연구는 경영컨설팅 서비스 품질이 디지털 전환 역량을 매개로 하여 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 디지털 전환 시대에 적합한 경영컨설팅의 방향성과 물류기업의 디지털 역량 강화 및 성과 창출을 위한 실질적인 시사점을 도출하는 것을 주요한 연구 목적으로 설정하고 연구 결과는 물류기업과 컨설팅 산업 전반에 전략적 가치와 실천적 통찰을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

2) 연구의 목적

본 연구의 목적은 선행연구를 기반으로 경영컨설팅 서비스 품질과 물류기업의 경영성과 간의 인과관계를 분석하고, 디지털 전환 역량이 이들 간의 관계에서 매개 역할을 수행하는지를 규명하는 데 있다. 특히 디지털 전환은 단순한 기술 도입을 넘어 조직의 문화와 전략에 영향을 미치고 있다. 이에 본 연구는 디지털 전환 역량을 매개변수로 설정하여, 컨설팅 서비스의 품질이 디지털 전환을 통해 물류기업의 경영성과로 어떻게 이어지는지를 입체적으로 분석하고자 한다. 이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 세 가지 세부 목적을 제시한다.

첫째, 경영컨설팅 서비스 품질이 물류기업의 디지털 전환 역량에 미치는 영향을 분석한다. 이를 위해 경영컨설팅 서비스 품질은 상호작용 품질, 결과 품질, 물리적 환경 품질로 구분하고, 디지털 전환 역량은 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략으로 구분하여 각 품질 요소가 디지털 전환 역량 구성 요소에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 한다.

둘째, 디지털 전환 역량이 물류기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석한다. 이때 디지털 전환 역량은 앞서와 동일하게 세 가지 하위 요소로 구분하고, 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 각각의 디지털 전환 역량이 물류기업 성과에 어떠한 방식으로 기여하는지를 규명한다. 이를 통해 디지털 전환 역량이 물류기업의 지속 가능성과 경쟁 우위 확보에 미치는 전략적 중요성을 실증적으로 확인하고자 한다.

셋째, 디지털 전환 역량이 경영컨설팅 서비스 품질과 경영성과 간의 관계에서 매개 역할을 수행하는지를 분석한다. 이를 위해 경영컨설팅 서비스 품질이 경영성과에 미치는 직접 효과를 분석하고, 디지털 전환 역량을 통한 간접 효과를 확인함으로써 매개 효과의 존재 여부를 판단하고자 한다. 또한 매개 효과의 상대적 크기를 비교 분석함으로써, 각 품질 요소와 전환 역량 요소가 물류기업 성과에 기여하는 경로의 차이를 심층적으로 분석할 예정이다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1) 연구의 방법

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하여 진행하였다. 문헌연구에서는 선행 문헌 조사를 통해 경영컨설팅, 컨설팅 서비스 품질, 디지털 전환, 경영성과에 대한 정의와 개념을 명확히 하였으며, 각 변수에 대한 측정 방법과 연구 동향을 분석하고 이를 바탕으로 연구가설을 도출하였다.

또한, 문헌연구를 통해 도출된 결과를 기반으로 연구가설의 검정을 위해 실증연구를 수행하였다. 실증연구는 물류복합단지 내 입주사 중 경영컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 구조화된 설문지를 활용하여 진행되었다. 설문조사 결과는 통계 프로그램(SPSS, AMOS, Macro, Excel)을 활용하여 가설을 검증하는 데 사용하였다.

2) 연구의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되며, 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

제1장은 본 논문의 서론으로, 연구의 배경과 목적, 연구 방법 및 논문 구성에 대해 제시하였다.

제2장은 이론적 고찰로서 경영컨설팅, 컨설팅 서비스 품질, 디지털 전환 역량, 경영성과에 관한 주요 이론을 다루었으며, 관련 선행연구들을 정리하고 본 연구와 기존 연구 간의 차별성을 설명하였다.

제3장은 연구 설계에 해당하며, 연구모형을 도출하고 가설을 설정하였다. 또한 연구모형에 포함된 변수들에 대한 조작적 정의를 제시하였다.

제4장은 실증분석으로, 표본으로부터 수집한 자료를 바탕으로 표본의 특성 분석, 신뢰성 분석, 타당성 분석을 수행하였으며, 가설 검증을 위해 확인적 요인 분석 및 매개효과 분석 결과를 제시하였다.

제5장은 결론으로, 연구 결과를 종합적으로 정리하고 연구의 한계점을 밝히며 향후 연구 방향에 대해 제언하였다.

제 1 장 서 론	
연구의 배경 및 목적	연구의 방법 및 구성

제 2 장 이론적 배경 및 선행 연구				
경영 컨설팅	서비스 품질	디지털 전환	경영성과	선행연구

제 3 장 연구 모형 및 가설			
연구모형	연구가설	조작적 정의	설문 구성

제 4 장 실증분석			
표본의 특성	신뢰성 및 타당성 분석	확인적 요인분석	가설 검증

제 5 장 결 론		
연구 결과 요약	연구의 의의 및 시사점	연구의 한계점 및 향후과제

[그림 1-1] 연구의 구성

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 경영컨설팅

1) 경영컨설팅의 개념 및 특성

경영컨설팅은 기업이나 조직이 당면한 문제를 해결하고 경영성과 향상을 도모하기 위해, 전문적인 정보, 지식, 경험 등을 바탕으로 조언과 지원을 제공하는 서비스업이다. 경영컨설팅트는 다양한 산업 분야에서 활동하고 있으며, 고객의 다양한 요구에 맞춤형 솔루션을 제공하고 있다.

Milan Kubr(2002)는 비즈니스 컨설팅을 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객의 경영상 문제를 확인하고 분석하는 것을 도와주며, 해결안을 추천하고 고객이 실행을 요청할 경우 지원을 제공하는 조언 서비스(Advice Service)라고 정의하였다.

국제노동기구(ILO, 1998)에서는 컨설팅은 조직의 목적 달성을 위한 경영 및 업무상의 문제를 해결하고, 이를 통해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하며, 학습 기회를 확대하고 변화를 실행함으로써 관리자와 조직이 추구하는 목적을 달성하도록 지원하는 독립적인 전문 자문 서비스로 규정하고 있다.

『2008 중소기업 컨설팅산업백서』에서는 컨설팅이란 기업 경영상의 여러 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하며, 그러한 해결방안들이 적기에 실행될 수 있도록 지원하는 행위로 정의하고 있다.

권기철(2011)은 경영컨설팅을 경영상 문제에 대한 객관적이고 독립적인 평가를 수행하기 위해 필요한 자질을 갖춘 전문가가 고객사의 문제를 적극적으로 진단하고 해결방안을 모색하는 활동으로 정의하였다.

양시영(2013)은 컨설턴트가 해당 분야에 대한 전문적인 지식과 풍부한 경험, 기술적인 문제 해결 능력을 갖추고 고객과 계약을 체결한 뒤 대가를 받고, 고

객 기업이 겪는 경영상의 애로사항과 당면 문제를 진단하여 원인을 밝히고 해결방안을 제시하며, 기업이 자력으로 실행계획을 수행할 수 있도록 구체적으로 지원하는 전문 자문 서비스라고 하였다.

이의준(1999)은 컨설팅을 철저한 전문가주의에 기반한 전문성, 사업성, 고객지향성이라는 세 가지 핵심 요소로 규정하였다. 전문성은 컨설턴트에게 요구되는 핵심 업무 수행 능력이자 고객의 신뢰를 결정짓는 요소이며, 사업성은 전문가로서의 역량을 기반으로 서비스를 상품화하여 고객이 비용을 지불할 수 있도록 하는 능력을 의미한다. 고객지향성은 고객과의 관계에서 특히 강조되는 투철한 서비스 정신이라고 설명하였다.

신흥순 외(2004)는 기업 컨설팅이란 기업이 직면한 문제나 추구하는 목표에 따라 연구와 조사를 통해 합리적인 해결책을 제시하거나, 기능적인 측면에서 필요한 도움을 제공하는 서비스라고 정의하였다.

이상의 내용을 종합하면, 경영컨설팅이란 기업 경영자가 경영상 발생하는 다양한 문제를 혼자서 해결하기 어렵거나 많은 시간과 비용이 소요되는 경우, 이에 대한 해결방안을 적시에 제시하는 일련의 자문 활동이라 정의할 수 있다(곽홍주, 2008).

[표 2-1]에서는 각 국의 컨설팅협회와 학자들은 아래와 같이 정의하였다.

[표 2-1] 컨설팅의 정의

구 분	컨설팅의 정의
국제컨설턴트협회 (ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공을 말함
미국회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함

영국 경영 컨설턴트협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미함
국제노동기구 (ILO)	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 조언 서비스를 말함
Fritz Steele (1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게, 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Larry Greiner, & Robert Metzger(1983)	특정한 전문 직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고, 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Williams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정
한국 경영 기술지도사회	특별히 훈련받고 능력을 갖춘 사람들이 객관적이고 독립적인 방법으로 기업(고객)의 경영상의 문제점들을 도출해 내고 이를 분석하여 해결책이나 개선방안을 제공하거나 고객의 요청에 의해 그 해결책을 수행하는 등과 같은 일련의 자문을 제공하는 것
김익성 (2008)	특정 분야에 대해 전매적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
중소기업청 (2008)	기업 경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위
한국표준산업분류 (KSIC 9)	다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동

출처 : 중소기업 컨설팅 산업백서 (2008). 연구자 재구성

[표 2-2]는 한국표준산업분류에서 경영컨설팅업을 아래와 같이 분류하였다.

[표 2-2] 한국표준산업분류 상의 경영컨설팅업

대분류	중분류	예시
사업서비스업 (M)	73 연구 및 개발업	컴퓨터시스템설계, S/W 개발공급업
	74 전문과학, 기술서비스업	R&D 지원서비스업
	75 사업지원 서비스업	법률, 회계, 컨설팅
	75 사업지원 서비스업	인력공급업, 전시산업
교육서비스업 (O)	80 교육서비스업	학교, 기술교육기관

출처 : 한국표준산업분류. 연구자 재구성

[표 2-3]은 중소기업청에서 컨설팅 개념 및 특성을 아래와 같이 분류하였다.

[표 2-3] 컨설팅 개념 및 특성

특 성	개 념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결 능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅이 사회복지 분야와 같은 비영리조직의 분야가 아님을 뜻함. 전문성을 바탕으로 영리적 목적을 띠게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객 지향성	고객과의 관계에서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미함. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.

출처 : 중소기업청 (2006). 연구자 재구성

2) 경영컨설팅의 유형

경영컨설팅은 대상과 목적에 따라 여러 유형으로 분류할 수 있다. 선행연구에 따르면, 경영컨설팅 유형은 수행 기간, 수행 범위, 수행 분야 등에 따라 다양하게 구분된다.

우선, 수행 기간에 따라 단기종결형 컨설팅과 장기지속형 컨설팅으로 나눌 수 있다(전기수, 2009).

단기종결형 경영컨설팅은 특정 시점이나 목적, 주제를 중심으로 진행되는 프로젝트 단위의 계약 방식이며, 일반적으로 1년 이내의 기간 동안 수행된다. 목적이 달성되었거나 달성이 불가능하다고 판단되면 컨설팅은 종료되며, 공급자와 수요자의 관계도 종료된다. 반면, 장기지속형 경영컨설팅은 일상적인 기업 운영 전반에 대해 필요한 자문을 장기적으로 제공하는 방식이다. 자문계약 또는 고문계약 형태로 체결되며, 보통 1년 이상의 기간에 걸쳐 수행된다. 이는 주로 단기 컨설팅 이후 수요자가 만족하여 추가 요청을 통해 이루어지는 경우가 많다.

수행 범위에 따라서는 종합 컨설팅과 부문별 컨설팅으로 구분된다(조영대, 2005).

종합 경영컨설팅은 기업의 전반적인 경영 활동을 대상으로 하며, 특정 분야에 국한되지 않는다. 반면, 부문별 컨설팅은 생산관리, 재무관리, 마케팅, 인사관리 등 특정 부문에 한정된 서비스를 제공하는 형태이다.

그러나 실제 기업경영에서는 하나의 부문만으로 문제를 해결하기 어려운 경우가 많다. 각 부문은 상호 연관되어 있기 때문에 부분적 컨설팅은 한계가 있으며, 전체적 접근이 바람직하다. 그럼에도 불구하고 중소기업들은 시간과 비용 등의 제약으로 인해 특정 부문 또는 주제에 한정된 컨설팅을 받는 경우가 많다.

중소기업기술정보진흥원이 실시한 『컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안 연구』에서는 중소기업청의 컨설팅 지원사업을 경영혁신, 인사·조직관리, 마케팅, 생산운영관리, 재무회계, 세무관리, 정보화, 기술경영, 녹색경영, 해외진출, 지속가능경영, 사업전환, 소상공인, 창업, 대·중소기업 상생, 브랜드, 디자인,

해외규격, 품질, 환경인증 등 총 15개 분야로 구분하고 있다.

또한 전기수(2009)는 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」에서는 [표 2-4]와 같이 경영컨설팅 유형을 분류하고 있다.

[표 2-4] 컨설팅의 유형별 분류

구 분		내 용
기간별	단기종결형	특정한 프로젝트를 수행하기 위하여 단발적인 계약에 의해 수행하는 경영컨설팅
	장기지속형	고문계약, 자문계약 등의 형식으로 특정한 테마에 국한없이 수시로 수행하는 컨설팅
범위별	종합컨설팅	기업의 경영전반에 대하여 종합적으로 수행하는 경영컨설팅
	부문별컨설팅	특정한 부문에 대한 경영활동에 대하여 수행하는 경영컨설팅
분야별	경영관리	회계, 세무, 감사, 자금, 전략적 M&A 등
	경영전략	환경변화에 따른 경영전략수립 등
	생산관리	원가절감과 효율성 증진, 생산프로세스 재구축, 생산관리 혁신 등

출처 : 전기수 (2009). 연구자 재구성

제 2 절 컨설팅 서비스 품질

1) 서비스 품질의 특성

서비스품질에 대한 이론적 고찰을 위해서는 먼저 서비스가 지니고 있는 주요 특성(characteristics)에 대한 이해가 선행되어야 한다. 일반적으로 서비스는 제품(product)과 비교를 통해 몇 가지 고유한 특성으로 설명된다. 이는 서비스가 본질적으로 무형적인 속성을 지닌 일련의 행위로서, 고객과 서비스 공급원 또는 물리적 자원, 제품, 서비스 제공자 간의 상호작용 속에서 실현되기 때문이다.

서비스는 구매와 소비가 분리되지 않기 때문에, 서비스의 구매가 이루어지는 동시에 소비도 경험하게 된다. 제품과 서비스 사이의 근본적인 차이는 [표 2-5]에 제시한 바와 같이 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 이질성(heterogeneity), 소멸성(perishability)의 네 가지 특성으로 요약된다.

무형성은 서비스가 지니는 가장 대표적인 특성으로, 형태가 없고 눈에 보이지 않으며, 만질 수 없는 속성을 의미한다. 이러한 특성으로 인해, 제품과는 달리 서비스를 사전에 검토하거나 물리적으로 평가하는 것이 어렵다.

무형성은 두 가지 측면에서 이해될 수 있다. 첫째, 실체가 없기 때문에 객관적으로 관찰하거나 확인할 수 없다는 점, 둘째, 고객이 구매 전에 해당 서비스가 어떤 경험일지 구체적으로 예측하거나 상상하기 어렵다는 점이다. 이와 같은 무형성은 고객의 신뢰와 기대 수준이 서비스 평가에 큰 영향을 미치게 하며, 이에 따라 브랜드, 평판, 서비스 제공자의 전문성이 중요한 판단 기준이 된다.

비분리성(inseparability)은 서비스의 생산과 소비가 동시에 일어난다는 특성을 의미한다. 제품은 공장에서 생산된 후 유통 과정을 거쳐 나중에 소비되지만, 서비스는 제공되는 즉시 소비되므로 구매 활동과 소비 활동이 명확히 구분되지 않는다. 이로 인해 고객은 단순한 수혜자가 아니라 서비스 제공 과정에 직접 참여하게 되는 경우가 많으며, 고객의 개입이 서비스 품질에 영향을 미

치기도 한다.

이질성(heterogeneity)은 서비스가 표준화된 제품과 달리 동일한 품질을 일관되게 유지하기 어렵다는 특성을 뜻한다. 서비스는 제공자의 역량, 고객의 요구, 제공 시점과 환경 등의 요소에 따라 그 형태와 결과가 달라질 수 있으며, 이는 서비스 품질의 편차로 이어진다. 이처럼 서비스는 사람과 상황에 의존하는 경향이 강하기 때문에, 고객마다 서로 다른 경험을 하게 될 가능성이 높다. 이에 따라 기업은 서비스의 표준화, 직원 교육, 매뉴얼화 등 품질 관리를 위한 다양한 노력을 기울일 필요가 있다.

소멸성은 제품과 달리 향후의 수요에 대비해서 보관이나 저장할 수 없다는 것을 의미한다. 특정 시간과 공간에서 제공된 서비스는 사용과 동시에 사라지기 때문에 인체의 반복사용이 불가능하며 한 번 제공된 서비스는 그 본질이 이미 변형되고 소멸되기 때문에 본래대로 환원될 수 없다.

[표 2-5]는 서비스 특성을 아래와 같이 분류하였다.

[표 2-5] 컨설팅 서비스 품질 특성

서비스 특성	내 용
무형성 (intangibility)	실체를 보거나 만질 수 없음 서비스가 어떤 것인가를 구체적으로 상상하기 어려움
비분리성 (inseparability)	생산과 소비가 동시에 일어남 소비자가 서비스 공급에 참여 구입 전에 타인방식처럼 구성이 어려움 구입 전 시현적 사용이 불가능함
이질성 (heterogeneity)	서비스의 생산 및 도달과정의 가변적 요소로 인해 품질의 통제가 곤란함 동일한 품질 표준 유지가 어려움
소멸성 (perishability)	판매되지 않는 서비스는 사라짐 재고와 보관(저장)이 불가능함

자료: 이유재·라선아(2006), 이유재(2009), PZB(1985). 연구자 재구성

2) 서비스 품질의 정의

서비스품질(service quality)은 크게 객관적 품질(objective quality)과 주관적 품질(subjective quality)이라는 두 가지 관점에서 정의될 수 있다.

먼저, 객관적 품질은 제품이나 서비스가 지닌 기술적 우수성 또는 측정 가능한 성능을 기준으로 평가되는 품질을 의미하며, 이는 기계적 품질이라고도 불린다. 이러한 품질은 통계적 수치나 성능지표 등을 통해 비교적 명확하게 측정할 수 있으며, 주로 물리적 제품이나 표준화된 서비스에 적용된다. 예를 들어, 제품의 내구성, 고장률, 처리 속도, 응답시간, 정확도 등과 같은 요소는 객관적 품질의 전형적인 사례로볼 수 있다. 이러한 특성은 제조업과 같이 정형화된 프로세스를 갖는 산업에서는 매우 중요한 평가 기준으로 작용한다.

반면, 주관적 품질은 고객이 서비스를 이용하면서 느끼는 감정, 인식, 기대 충족 여부 등 심리적이고 정성적인 반응을 반영하는 개념으로, 흔히 인간적 품질이라고도 한다. 즉, 동일한 서비스를 받더라도 고객 개개인의 경험, 기대치, 감정 상태, 과거의 유사 경험 등에 따라 품질에 대한 인식은 상이하게 나타날 수 있다. 따라서 주관적 품질은 고객 중심적 시각에서 품질을 정의하는데 핵심적인 기준이 되며, 이는 서비스산업의 본질과 깊은 관련이 있다.

서비스는 일반적으로 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 비분리성(inseparability), 소멸성(perishability)이라는 네 가지 주요 특성을 지닌다. 이러한 특성은 서비스가 제품과 달리 객관적 기준만으로는 명확하게 품질을 측정하기 어렵게 만드는 요인으로 작용한다. 예컨대, 서비스는 실체가 없으며 동일한 방식으로 반복 제공되기 어렵고, 서비스 제공자와 고객 간의 실시간 상호작용에 크게 의존하며, 제공 시점에서 즉시 소비되어 재고로 보관하거나 사후에 다시 평가하는 것이 사실상 불가능하다. 이러한 맥락에서 서비스품질은 단순한 기술적 수준을 넘어서는 총체적이고 다차원적인 고객 경험의 질을 의미한다.

결국 고객이 경험을 통해 지각한 품질(perceived quality)이 서비스품질 평가의 핵심 기준이 되며, 대부분의 학문적 연구와 실무에서는 이를 고객의 기대(expectation)와 실제 경험(performance) 간의 차이에 기반하여 정의하고 있

다. 즉, 고객은 서비스 이용 전에 갖고 있던 기대 수준과 실제 서비스 경험을 비교하고, 그 차이를 통해 품질을 인식하게 된다. 이 차이가 작거나 고객 기대치를 초과할 경우 높은 품질로 평가되고, 기대보다 못할 경우 낮은 품질로 인식된다. 다시 말해, 서비스품질은 기술적 완성도 이상의 의미를 가지며, 고객의 주관적 판단과 감성적 만족이 품질 평가에 결정적인 영향을 미친다. 이는 서비스가 유형 제품과 본질적으로 구별되는 중요한 이유 중 하나이다.

서비스품질에 대한 학문적 정의는 다양한 학자들에 의해 제시되었으며, 그중 Grönroos(1984)의 ‘지각된 서비스품질(perceived service quality)’ 개념은 가장 널리 수용되고 있다. 그는 서비스 품질을 고객이 주관적으로 인식하는 품질로 규정하고, 이를 기대 서비스(expected service)와 실제 경험한 서비스(experienced service) 간의 차이로 설명하였다. 특히 Grönroos는 서비스의 품질을 기술적 품질(what is delivered)과 기능적 품질(how it is delivered)로 구분하고, 이 두 요소 간의 균형과 조화가 고객의 전체적인 서비스 인식에 큰 영향을 미친다고 강조하였다.

또한, Parasuraman, Zeithaml, and Berry(PZB, 1985)는 서비스 평가에 있어서 제품보다 더 많은 주관적 요소와 경험적 판단이 개입된다는 점을 강조하였다. 이들은 서비스 품질을 고객의 기대와 실제 제공된 서비스 간의 차이(gap)로 정의하였으며, 서비스의 결과(result)뿐만 아니라 과정(process) 역시 품질 평가에 중요한 요소로 포함해야 한다고 주장하였다. 이 정의에 따르면 고객의 기대와 실제 지각된 성과 간의 간극이 작을수록 고객은 서비스의 품질이 높다고 인식하며, 이는 만족도와 충성도에 직접적으로 연결된다.

이후 PZB(1988)는 서비스 품질을 특정 서비스의 우수성에 대한 개인의 전반적인 판단 또는 태도로 확장하여 정의하였으며, 이는 Olshavsky & Miller(1972)가 제안한 제품 품질에 대한 총체적 평가로서의 태도(attitude) 개념과도 일맥상통한다. 이러한 시각은 서비스에 대한 평가가 단순한 기능적 경험의 합이 아니라, 감정적 반응과 전반적 인식에 의해 형성되는 복합적 평가라는 점을 강조하는 것이다.

추가적으로, Collier(1993)는 서비스 품질을 고객의 효율성과 이익 추구를 가

능하게 해주는 수단으로 정의하였으며, Bitner &Hubbert(1994)는 이를 소비자가 조직 또는 서비스 제공자에 대해 형성하는 전략적 인상(strategic impression)으로 설명하였다. 이들은 서비스가 단순한 일회성 거래를 넘어 고객과 기업 간의 상징적·관계적 의미를 지닌 상호작용임을 강조하며, 서비스 품질은 단기적 만족을 넘어서 기업 이미지, 고객 충성도, 장기적 관계 형성 등에도 중대한 영향을 미친다고 보았다.

이상과 같이 서비스품질은 기술적·객관적 요소뿐만 아니라, 심리적·주관적 요소가 복합적으로 작용하는 다차원적 개념으로, 다양한 학자들의 정의와 모델에 기반하여 보다 정교하고 종합적으로 이해될 수 있다. [표 2-6]은 서비스 품질에 대한 주요 정의를 정리하였다.

[표 2-6] 서비스품질에 대한 주요 정의

연구자	핵심 개념	주요 내용 요약
Grönroos (1984)	기대 vs 경험 기술적 품질 기능적 품질	기대 서비스와 실제 서비스의 차이로 품질을 인식. '무엇을 제공했는가'(기술적 품질)와 '어떻게 제공했는가'(기능적 품질)를 구분함.
Parasuraman Zeithaml Berry (1985)	SERVQUAL Gap Model	고객의 기대와 실제 제공된 서비스 성과 간의 차이(gap)로 서비스 품질을 정의. 과정(process) 요소도 품질 평가의 핵심임을 강조.
Parasuraman et al. (1988)	전반적 판단 태도	서비스품질은 특정 서비스의 전반적 우수성에 대한 개인의 태도 또는 판단이며, 단순 경험의 합이 아닌 감정적 인식임.
Olshavsky & Miller(1972)	태도 개념	서비스 또는 제품에 대한 총체적 평가로서의 태도 개념을 제시. 이후 정의의 기초가 됨.
Collier(1993)	효율성 이익	서비스품질은 고객이 효율성과 이익을 추구하는 수단으로 작용함. 실용적 관점에서 해석.
Bitner & Hubbert(1994)	전략적 인상 상징적 관계	서비스는 조직에 대한 전략적 인상 형성 도구이며, 고객과 장기적 관계에 영향을 미치는 상징적 의미를 포함함.

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

3) 서비스 품질 차원

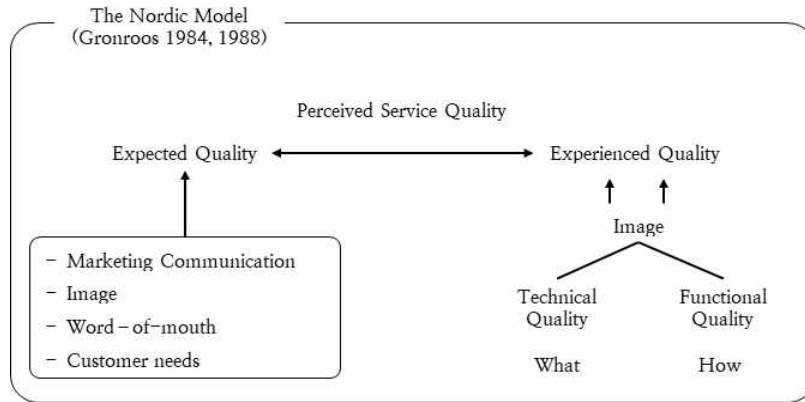
서비스품질 차원(service quality dimension)에 대한 연구는 서비스 품질을 어떻게 구성하고 평가할 것인지에 대한 구조적 기준을 설정하는 데 중점을 둔다. 다시 말해, 서비스 품질을 어떤 핵심 요소로 나누어 설명할지를 규정하는 문제이다. 이러한 차원들은 연구자들의 이론적 배경과 적용 분야에 따라 다양하게 제안되었으며, 산업별로 강조되는 요소 또한 다르게 나타난다.

서비스품질 차원에 관한 이론 역시 정의 개념과 마찬가지로 학자 간 일치된 견해보다는 다양한 관점과 모형이 공존하고 있는 실정이다.

대표적으로 Grönroos(1984, 1990), Parasuraman, Zeithaml & Berry(PZB, 1985, 1988), Rust & Oliver(1994) 등의 연구자들이 각기 다른 차원 구성 방식을 제시해 왔다. 이 중에서도 특히 Grönroos의 2차원 모형, PZB의 SERVQUAL 5차원 모형, Rust & Oliver의 3차원 모형 등은 서비스품질 연구에서 널리 인용되는 대표적 모델로, 아래에서 이를 구체적으로 살펴보고자 한다.

가) Grönroos의 2차원 모형

Grönroos(1984, 1988)는 서비스 품질이 결과품질과 과정품질, 두 가지 차원으로 구성되어 있다고 본다. 결과품질은 기술적 품질(technical quality)로서 고객들이 서비스로부터 얻는 결과 품질 즉, 무엇(what)에 해당되는 품질이다. 과정품질은 기능적 품질(functional quality)로서 고객들이 서비스 상품을 얻는 과정품질 즉 어떻게(how)에 해당하는 품질이다. 결과품질은 고객이 기업과의 상호작용에서 무엇을 받느냐를 나타내며, 과정품질은 고객이 서비스를 어떻게 받는가 또는 서비스 제공과정을 어떻게 경험하는가를 나타낸다. 과정품질은 이는 구매자와 판매자간의 상호작용에서 진실의 순간(moment of truth)들이 어떻게 다루어지는가, 서비스 제공자가 어떻게 기능을 수행하는가를 의미하므로 과정의 기능적 품질이라고 부른다.



나) SERVQUAL 5차원 모형

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1985)는 다양한 직종의 소비자를 대상으로 실시한 포커스 그룹 인터뷰(focus group interview)를 통해, 고객이 서비스 품질을 평가할 때 고려하는 10가지 차원을 도출하였다. 이들은 서비스 품질을 주제로 한 탐색적 연구를 기반으로 하여, 반복적인 자료 수집과 분석 과정을 통해 총 97개 문항으로 구성된 측정 도구 시안을 개발하고, 이를 점차 개선·축약하는 과정을 거쳐 최종적으로 10개의 평가 차원을 제시하였다. 이 중 ‘능력(competence)’과 ‘신용도(credibility)’를 제외한 나머지 8개 차원은 서비스 제공 과정과 밀접하게 연관되어 있으며, 이는 서비스 품질의 과정적 측면, 즉 기능적 품질(functional quality)의 중요성을 강조한 결과로 해석할 수 있다.

이후 Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)는 초기의 10개 차원이 모두 상호 독립적인 것이 아님을 인식하고, 중복되거나 유사한 측정 항목들을 정성적 및 정량적 실증 방법을 통해 체계적으로 재구성하였다. 그 결과, 서비스 품질을 신뢰성(reliability), 응답성(responsiveness), 공감성(empathy), 확신성(assurance), 유형성(tangibles)의 5개 차원과 22개 문항으로 단순화·보완하여, 보다 실용적이고 적용 가능한 SERVQUAL 모형을 확립하였다.

서비스 품질의 5개 차원 및 정의를 종합해 보면 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 서비스 품질의 5개 차원 및 정의

서비스 품질 차원	정의
신뢰성 (Reliability)	약속된 서비스를 정확하고 일관되게 수행하는 능력
응답성 (Responsiveness)	고객의 요구에 신속하고 적극적으로 대응하는 태도
공감성 (Empathy)	고객 개개인에 대한 관심과 배려를 나타내는 능력
확신성 (Assurance)	종업원의 예절, 전문성, 그리고 고객에게 신뢰와 안전감을 주는 능력
유형성 (Tangibles)	서비스 제공과 관련된 물리적 시설, 장비, 외형적 요소 등

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

다) 3차원 품질 모형

이후 SERVQUAL 모형은 다섯 가지 품질 차원이 과정 품질(process quality)에 지나치게 집중되어 있으며, 물리적 환경 품질(physical environment quality)을 충분히 반영하지 못하고 있다는 비판을 받았다(Lloa, Chandon, & Orsingher, 1998). 또한, 일부 차원에서는 과정 품질과 결과 품질(outcome quality)이 명확히 구분되지 않고 혼재되어 있다는 지적도 제기되었다. 이러한 문제의식 속에서 제안된 3차원 품질 모형은 보다 발전된 형태로 평가되며, 서비스 품질을 보다 포괄적이고 통합적인 관점에서 접근하려는 시도로 이해할 수 있다. 특히 이 모형은 결과 품질의 중요성을 강조함으로써, 서비스 품질에 대한 Grönroos의 이론적 관점을 재조명하고 있는 것으로 볼 수 있다.

3차원 품질 모형에서 Rust and Oliver(1994)는 서비스 품질을 서비스 상품(Service Product), 서비스 전달(Service Delivery), 서비스 환경(Service Environment)의 세 가지 차원으로 제시하였다. 이 중 서비스 상품은 Grönroos(1984)가 제시한 결과 품질과, 서비스 전달은 과정 품질과 연관되며, 서비스 환경은 서비스 제공이 이루어지는 물리적·사회적 배경을 의미한다(Bitner, 1990, 1992; Brady & Cronin, 2001).

이후 Brady and Cronin(2001)은 Rust and Oliver(1994)의 3차원 모델에 Dabholkar, Thorpe, and Rentz(1996)의 서비스 품질 위계구조 모형을 결합하여, 보다 정교한 3차원 서비스품질 모형을 개발하였다. 이들은 서비스품질을 상호작용 품질(Interaction Quality), 물리적 환경 품질(Physical Environment Quality), 결과 품질(Outcome Quality)로 정의하였다.

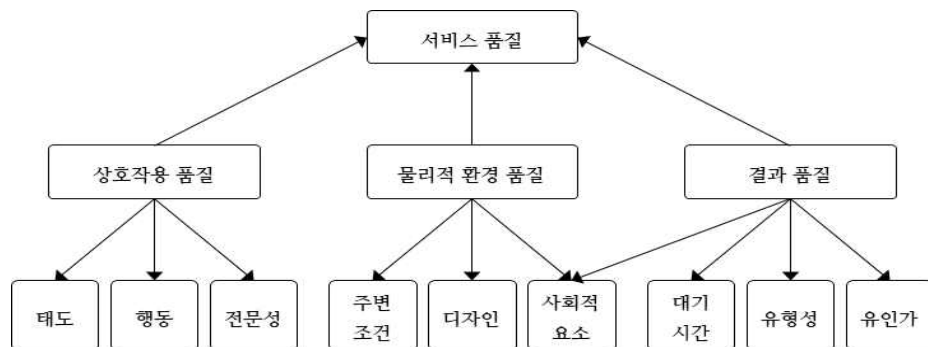
세부적으로 살펴보면, 상호작용 품질은 종사원의 태도, 행동, 전문성의 세 가지 하위 차원으로 구성되며, 물리적 환경 품질은 시설의 주변 조건, 시설 디자인, 사회적 분위기 등의 세 가지 요소로 구성된다. 결과 품질은 대기 시간, 유형적 증거, 유인가(혜택)의 세 가지 요소로 나뉜다.

이러한 모형은 서비스 제공의 전 과정과 맥락, 결과까지를 아우르는 포괄적 구조를 통해, 고객이 인식하는 서비스품을 보다 다차원적으로 평가하고자 이론적 시도를 보여준다.



[그림 2-2] 3차원 품질 모형

자료 : PZB(1995, 1998). 연구자 재구성



[그림 2-3] Brady and Cronin의 3차원 서비스 위계구조모형

자료 : Brady, M, K., & Cronin, J, J., Jr. (2001). 연구자 재구성

Brady와 Cronin(2001)이 제안한 3차원 서비스 품질 측정 모형은 기존의 단일 차원 중심 접근이나 SERVQUAL 기반 모형의 한계를 보완하면서, 서비스 품질의 다면적 속성과 복합적인 구성 요소를 보다 통합적이고 현실적으로 반영한 개념틀로 평가받고 있다. 기존 SERVQUAL 모형은 서비스 제공 ‘과정’에 주로 초점을 맞추는 경향이 강하며, 일부 차원 간의 중복성과 다양한 산업 환경에의 적용에 제약이 있다는 비판을 지속적으로 받아왔다. 이에 반해 3차원 모형은 고객이 서비스를 경험하는 전 과정을 구조적으로 분해하고 해석할 수 있도록 설계되어, 이론적 완성도는 물론 실무적 활용 가능성까지 동시에 인정받고 있다.

이 모형은 서비스 품질을 상호작용 품질(Interaction Quality), 물리적 환경 품질(Physical Environment Quality), 성과 품질(Outcome Quality)이라는 세 가지 차원으로 구분한다. 상호작용 품질은 종업원의 태도, 전문성, 응대 방식 등 고객과의 접점에서 발생하는 상호작용 경험을 의미하며, 물리적 환경 품질은 서비스 공간의 시설, 장비, 청결도, 인테리어와 같은 시각적 요소들을 포함한다. 성과 품질은 고객이 서비스 제공 결과로부터 느끼는 기대 충족 정도, 만족감, 그리고 실질적인 효용을 평가하는 영역으로, 서비스의 최종적인 효과에 초점을 둔다. 이처럼 각 차원은 고객 지각의 다양한 영향을 포괄적으로 반영하고 있어, 서비스의 ‘과정’과 ‘결과’를 함께 설명하는 데 탁월한 장점을 가진다. 해당 모형은 서비스 산업의 복잡성, 이질성, 그리고 고객 경험의 다양성을 충분히 고려할 수 있는 구조를 갖추고 있어, 실제 서비스 제공 현장에서 높은 적용 가능성과 유연성을 인정받고 있다(이유재·라선아, 2003; Hsieh & Hsiang, 2004). 특히 고객의 지각이 단일 요인보다는 다양한 감정적·인지적·상황적 요소에 의해 복합적으로 형성된다는 점을 반영함으로써, 고객 행동과 서비스 평가에 대한 정교하고 다층적인 설명이 가능하다는 점에서 학문적 지지를 받고 있다(Carman, 1990; McDougall & Levesque, 1994; Dabholkar et al., 1996). 최근에는 이 모형이 SERVQUAL의 한계, 즉 ‘과정 중심’이라는 협소한 시각을 극복하고, 산업별 특성과 서비스 유형별 맥락에 따라 유연하게 조정·적용 가능하다는 점에서 더욱 주목받고 있으며, 실제 다양한 서비스 분야에서 그 활용 가능성이 지속적으로 확장되고 있다.

(1) 결과품질 (outcome quality)

결과품질(Outcome Quality)은 소비자가 서비스를 경험한 후 느끼는 전반적이고 실질적인 평가로, 고객이 체감하는 서비스의 최종성과에 해당한다. 일반적으로 이는 신뢰성, 약속된 서비스 이행 여부, 기대 가치의 충족 여부를 포함하며, 대기시간, 유형성(Tangibles), 유인가(Valence) 등의 요소로 세분화된다.

대기시간은 서비스를 기다리는 시간으로 고객 만족도에 직접적인 영향을 주며, 유형성은 직원의 복장, 장비, 물리적 환경 등 시각적으로 인지되는 요소로 신뢰성에 영향을 미친다. 유인가는 서비스의 속성과 무관하게 고객이 느끼는 감정적 호감도로, 전반적인 서비스 인식에 중요한 역할을 한다.

Grönroos(1984)는 결과품질을 고객이 서비스 수행 이후 지각하는 ‘무엇(what)’으로 정의하며, 이를 기술적 품질과 유사한 개념으로 설명하였다. Zeithaml(1988)은 결과품질이 제품의 본질뿐 아니라 브랜드, 가격 등의 외적 요인에 영향을 받는다고 보았고, Nguyen & LeBlanc(1998)은 이를 가격 대비 인지된 가치로 해석하였다. 또한 Petrosrhios와 Monroe(1987)는 소비 경험을 바탕으로 형성된 품질 인식과 가격 비교를 통해 평가되는 가치로 정의하였다.

Carman(2000)은 결과품질이 고객의 서비스 품질 인식에 큰 영향을 미친다고 강조하였으며, 많은 연구에서 결과품질은 고객만족과 충성도, 재이용 의도에 영향을 주는 핵심 요인으로 실증적으로 검증되고 있다.

결과적으로, 결과품질(Outcome Quality)은 단순히 서비스 제공의 ‘산출물’ 그 자체에 대한 평가를 넘어, 고객이 서비스 경험을 통해 느끼는 전반적인 심리적 만족, 인지된 가치(perceived value), 그리고 이후의 행동 의도(behavioral intention)까지 아우르는 총체적 평가의 결과로 간주된다. 이러한 평가에는 서비스 제공자의 약속 이행 여부, 기대와 실제 경험 간의 일치성, 그리고 고객이 지각하는 서비스의 효용성과 효율성 등이 복합적으로 작용한다.

(2) 상호작용품질(Interaction Quality)

상호작용품질(Interaction Quality)은 서비스 제공 과정에서 고객과 종업원 간에 발생하는 전반적인 상호작용의 질을 의미하며, 특히 종업원의 태도, 행동, 전문성과 밀접하게 관련된다(Brady & Cronin, 2001). 이는 고객이 서비스 수행 중 직접 체감하는 질적 요소로, 서비스 품질 인식의 핵심 기준으로 작용한다.

구체적으로 상호작용품질은 세 가지 구성 요소로 구분된다. 첫째, 태도는 친절함과 정중함 등 고객 응대 방식으로, 감정적 만족과 유대감에 영향을 준다. 둘째, 행동은 요청에 대한 신속성과 정확성으로 서비스 효율성과 직결된다. 셋째, 전문성은 업무 지식, 문제 해결력, 설명 능력 등으로, 고객 신뢰 형성에 중요한 역할을 한다.

이러한 상호작용은 단순한 산출물보다 ‘어떻게 받았는가’에 중점을 두는 기능적 품질(functional quality)의 핵심이며, 고객은 종업원의 말투, 표정, 응대 태도 등을 통해 전반적인 서비스를 평가하게 된다(Spengler & Solomon, 1987). 특히 호텔, 병원, 금융, 항공 등 고접점 서비스 산업에서는 이러한 상호작용이 재이용 의도와 구전 행동에 결정적 영향을 미친다.

Sweeney 등(1999)은 상호작용이 단순한 서비스 수행을 넘어 고객 경험 자체를 형성하는 핵심 구성 요소라고 보았으며, Czepiel(1990)도 종업원과 고객 간 교류가 고객 평가와 장기적 행동에 영향을 줄 수 있음을 강조하였다. Grönroos(1982)와 Bitner & Hubbert(1994) 역시 상호작용을 서비스 품질 인식의 핵심으로 간주하며, 이는 고객 감정, 평가, 재이용 의사에 직결된다고 주장하였다.

국내 연구에서도 유사한 결과가 나타나며, 이상호 외(2015)는 직원의 상호작용 품질이 고객 신뢰 형성과 긍정적 행동 유도에 유의미한 영향을 미치며, 이는 장기적인 관계 유지에도 기여한다고 실증하였다.

(3) 물리적 환경품질 (Physical Environment Quality)

물리적 환경품질(Physical Environment Quality)은 서비스가 제공되는 공간의 시설, 분위기, 청결도 등 외형적 조건을 의미하며, 고객이 서비스 경험 중 직간접적으로 인지하는 심리적 안정감, 쾌적함, 시각적 만족도에 영향을 미친다. 이는 서비스의 전반적인 품질 인식에 밀접한 영향을 미치며, 일반적으로 주변 환경, 디자인, 사회적 요인의 세 가지 하위 구성 요소로 구분된다. 주변 환경은 온도, 조명, 소음, 향기 등 감각적이고 비가시적인 요소로, 고객의 감정 상태와 서비스 만족도에 직결된다. 디자인은 공간 배치, 색상, 장식 등 시각적 요소로 구성되어 있으며, 브랜드 이미지 전달과 공간 활용의 효율성을 동시에 고려한다. 사회적 요인은 서비스 공간 내 다른 고객의 행동이나 분위기와 관련되며, 이는 동일한 서비스를 제공받더라도 고객이 느끼는 만족도에 유의미한 차이를 만들어낼 수 있다.

이러한 개념은 Baker(1987)와 Bitner(1992)의 연구를 통해 이론적으로 정립되었다. Baker는 물리적 환경 단서를 '분위기', '상호작용 단서', '환경 조건'으로 분류하고, 이들이 소비자의 서비스 기대와 만족에 영향을 미친다고 보았다. Bitner는 서비스 공간을 '서비스 스케이프(Servicescape)'라는 개념으로 구조화하며, 이를 기업이 전략적으로 설계하고 통제할 수 있는 물리적 배경으로 정의하였다. 그녀는 주변 여건, 공간 배치 및 기능성, 상징적 단서로 세분화된 구성 요소가 고객의 서비스 인식에 실질적인 영향을 미친다고 강조하였다.

또한 Grappi and Montanari(2011)는 서비스가 제공되는 물리적 공간이 고객의 감정, 태도, 행동 결과에까지 영향을 미치는 강력한 자극임을 밝히며, 이는 충성도, 재방문 의도, 구전 행동 등으로 이어질 수 있다고 주장하였다. 특히 이러한 물리적 단서들은 서비스가 가진 무형성을 보완해주는 실체적 기준으로 작용하여, 고객의 첫인상 형성 및 최종 평가에 중요한 역할을 수행한다고 주장하였다.

제 3 절 디지털 전환(Digital Transformation)

1) 디지털 전환의 진화 및 개념

디지털 전환(Digital Transformation)은 종종 줄여서 DT 또는 DX로 표현된다. 여기서 DT는 Digital Transformation의 약어이며, DX는 일본과 한국 등에서 사용되는 표기로, Transformation의 첫 글자인 'T'를 로마 숫자 10인 'X'로 치환한 형태이다. 두 용어는 동일한 개념을 지칭하지만, 사용 맥락에 따라 차이가 있다. 일반적으로 DT는 기업의 전략 중심 디지털 혁신을 강조할 때 사용되고, DX는 산업 전반의 디지털화나 정책 추진에서 자주 활용된다(Gartner, 2023). 예를 들어, 한국 정부는 '디지털플랫폼정부' 구축 등 공공행정의 혁신 전략에서 DX 용어를 채택하고 있으며, 글로벌 학계와 민간 기업에서는 DT가 더 널리 쓰인다(Westerman et al., 2014).

디지털 전환은 정보기술의 급속한 발전과 함께 점진적으로 진화해 왔다. 이는 단순한 자동화 수준을 넘어서, 조직의 전략, 비즈니스 모델, 고객 경험, 나아가 사회적 책임에 이르기까지 광범위한 영향을 미치는 변화 과정이다. 특히 디지털 전환은 기존의 디지털화(digitalization)와 달리, 조직이 자신의 존재 방식과 운영 구조를 근본적으로 재설계하는 과정으로 이해된다(Vial, 2019). 정보화와 디지털화는 이러한 전환의 기반을 형성하는 단계로, 기술의 도입과 프로세스의 디지털화를 통해 혁신의 토대를 마련해왔다. 그러나 진정한 경쟁우위는 디지털 전환을 통해 기업이 고객과의 관계를 재정의하고, 고유의 정체성을 디지털 기반으로 재구축할 때 확보된다. 따라서 디지털 전환의 진화 과정에 대한 이해는 단순한 이론적 회고에 그치지 않고, 현재와 미래의 전략 수립에 필수적인 분석 틀을 제공한다. 최근에는 기술 중심을 넘어, 조직문화, 리더십, 규제환경, 디지털 윤리와 같은 비기술적 요소들의 중요성도 강조되고 있다. 본 장에서는 디지털 전환의 진화 과정을 정보화, 디지털화, 디지털 전환이라는 세 단계로 구분하여 살펴본다. 각 단계의 기술 변화와 조직의 대응 방식, 그리고 대표 사례를 통해 디지털 전환의 흐름을 간단히 이해하는 데 초점을 맞추었다.

가) 정보화(Informatization)

정보화는 1980년대부터 2000년대 초반까지를 아우르는 시기로, 디지털 전환의 초기 단계로 볼 수 있다. 이 시기의 핵심 목표는 업무의 전산화 및 내부 운영 효율성의 제고였으며, 기술적 초점은 아날로그 기반의 수작업 처리 과정을 디지털 시스템으로 대체하는 데 있었다. 이 시기에는 ERP(Enterprise Resource Planning), MIS(Management Information System), LAN(Local Area Network), 데스크탑 컴퓨터 등이 주요 기술로 활용되었다.

기업들은 주로 생산, 회계, 재고, 인사 등 운영부서 중심으로 정보 시스템을 도입하였으며, 이는 업무의 표준화와 데이터 정합성 확보, 인건비 절감, 경영 의사결정의 신속성 향상 등 다양한 효과를 가져왔다(김영배, 2004). 그러나 이 시기의 정보화는 조직 내부 프로세스의 자동화와 관리 효율화에 국한되었고, 고객 접점(Customer Touchpoint)이나 외부 파트너와의 디지털 연계성은 부족한 한계를 보였다.

대표적인 사례로는 삼성전자가 1990년대 후반 도입한 SAP 기반 ERP 시스템을 들 수 있다. 이 시스템 도입을 통해 삼성전자는 전사 차원의 생산 및 물류 정보를 통합 관리하게 되었으며, 실시간 재고 파악과 수주·출하의 연계가 가능해져 제조 효율성과 비용 절감 측면에서 실질적인 성과를 달성하였다(이동기, 2002). 이처럼 ERP 기반 정보화는 제조업 중심 기업에게 큰 경쟁 우위를 제공했으나, 고객 맞춤형 서비스 제공이나 외부 이해관계자와의 통합 측면에서는 한계가 분명했다.

또한 당시 정보화는 기술 주도의 하향식(Top-down) 접근이 일반적이었으며, 정보 시스템의 도입 자체가 목표화되는 경향이 강했다. 즉, 조직의 전략적 목표나 고객 중심 경영과의 연계보다는, 시스템 도입 여부가 성과의 척도가 되는 방식이었다(Chan, 2000). 이에 따라 조직 내 사용자의 실질적인 업무 혁신이나 디지털 문화를 형성하는 데에는 한계가 있었고, 이는 후속 단계인 디지털화(Digitalization) 및 디지털 전환(Digital Transformation) 단계에서 극복해야 할 과제로 남았다.

나) 디지털화(Digitalization)

디지털화는 2000년대 중반부터 2010년대 초반까지 진행된 단계로, 정보화 이후 디지털 기술이 기업 운영 전반, 특히 고객 인터페이스와 서비스 영역까지 확장되며 기존 오프라인 중심의 프로세스나 서비스가 디지털 방식으로 전환되는 현상을 의미한다. 이는 단순한 전산화에서 한 단계 진일보한 것으로, 물리적 업무의 디지털 치환(digital substitution)이 핵심적인 특징이다.

이 시기의 대표적인 기술로는 클라우드 컴퓨팅, 전자문서 시스템(EDMS), 모바일 앱 플랫폼, RFID(Radio Frequency Identification) 기술 등이 있으며, 이러한 기술들은 기존의 수작업 또는 오프라인 중심 업무를 디지털 기반의 자동화된 방식으로 재편하는 데 활용되었다(조현정, 2013; Gartner, 2011). 특히 모바일 디바이스와 인터넷 인프라의 급속한 발전은 고객 접점의 디지털화를 촉진시켰고, 이는 기업의 서비스 제공 방식에 근본적인 변화를 초래하였다. 예를 들어, 금융 분야에서는 전통적인 창구 기반의 대면 거래가 인터넷 뱅킹 및 모바일 뱅킹으로 빠르게 대체되었으며, 이는 고객의 은행 이용 행태 자체를 변화시켰다. 유통업계에서는 종이 영수증이 모바일 전자영수증으로 전환되었고, 무인 키오스크 시스템의 확산은 계산 시간 단축과 인건비 절감에 기여하였다. 이러한 변화는 고객 편의성과 운영 효율성을 동시에 향상시키는 효과를 가져왔다(김성훈, 2015).

그러나 디지털화는 주로 디지털 도구를 활용하여 기존 업무 프로세스를 대체하거나 개선하는 데 집중되었을 뿐, 비즈니스 모델의 혁신이나 조직문화의 근본적 변화로는 이어지지 못했다. 즉, 기술은 변화하였지만 사고방식과 운영체계는 여전히 과거의 틀을 유지하는 경우가 많았으며, 이는 ‘디지털 전환(Digital Transformation)’ 단계에서 요구되는 전사적이고 전략적인 혁신과는 본질적으로 다른 접근이다(Bharadwaj et al., 2013). 실제로 디지털화는 전환이라기보다는 ‘디지털화된 자동화(digitally-enabled automation)’에 가까우며, 이는 기업이 디지털 기술을 도입하고도 기대만큼의 경쟁우위를 확보하지 못한 주요 원인 중 하나로 지적된다.

다) 디지털 전환(Digital Transformation, DT/DX)

디지털 전환은 2010년대 중반 이후 본격화된 현상으로, 단순한 기술 도입을 넘어 기업의 전략, 조직문화, 고객 경험, 가치 창출 방식 전반을 재구성하는 포괄적 변화 과정을 의미한다. 이 시기의 특징은 기술 중심에서 전략 중심, 고객 경험 중심으로의 이동이며, 전사적 차원에서의 재설계가 이루어진다(Bharadwaj et al., 2013). 대표 기술로는 인공지능(AI) 기반의 예측 분석과 자동화, 사물인터넷(IoT)을 통한 실시간 데이터 수집, 빅데이터 분석, 블록체인을 통한 거래 신뢰성 제고, 디지털 트윈을 활용한 가상 시뮬레이션 등이 있으며, 이러한 기술들은 단독이 아닌 융합적으로 활용되어 산업 구조 전반에 영향을 미치고 있다(Westerman et al., 2014).

용어적으로는 DT(Digital Transformation)이 국제적으로 통용되고 있으며, DX(Digital eXperience/Transformation)는 일본과 한국 등 동아시아 지역에서 정책 및 산업 용어로 널리 사용된다. 디지털 전환은 다양한 산업군에서 조직의 전략적 변화와 운영 방식의 재편을 동반하고 있다. 예컨대, GE는 산업용 기계 제조기업에서 IIoT(Industrial Internet of Things) 기반 플랫폼 기업으로 전환하여 데이터 기반 고부가가치 서비스를 제공하고 있다. 넷플릭스(Netflix)는 DVD 대여에서 디지털 스트리밍 플랫폼으로 진화하며 자체 콘텐츠 제작을 통해 미디어 생태계 전반을 재편하였다. 현대자동차는 차량 제조에서 벗어나, 자율주행, 커넥티드카, 공유 모빌리티 등 기술을 융합한 통합 모빌리티 플랫폼 기업으로의 전환을 추진 중이다(이재훈, 2021).

디지털 전환의 주요 특징은 다음 네 가지로 요약된다. 첫째, 전략 중심 사고 강화로 CEO와 C-level 경영진이 디지털 전략의 핵심 주체가 된다. 둘째, 고객 중심의 가치 창출이 강조되며, 제품 중심에서 고객 여정(Customer Journey) 기반의 서비스로 전환된다. 셋째, 개방형 플랫폼 생태계 구축을 통해 이종 산업과의 융합을 촉진한다. 넷째, 기술 활용을 넘어 알고리즘 윤리, 개인정보 보호, 디지털 포용성 등 사회적 책임 이슈도 전략적으로 고려된다(Wade, 2015).

2) 디지털 전환의 정의

디지털 전환(Digital Transformation)은 기업이 디지털 기술을 활용하여 비즈니스 모델, 업무 프로세스, 조직 문화, 고객과의 소통 방식을 근본적으로 혁신하고 최적화하는 전방위적 변화 과정을 의미한다. 이는 단순히 아날로그를 디지털로 변환하는 기술적 변화 수준을 넘어, 조직 전반의 디지털 혁신과 전략적 변화를 추구하는 포괄적인 개념이다. 통합된 디지털 기술 혁신을 통해 조직의 전략, 문화, 운영 방식을 전반적으로 강화하고, 이를 기반으로 새로운 가치를 창출하는 것이 디지털 전환의 궁극적인 목표이다.

디지털 전환에 대한 정의는 아직까지도 포괄적이며, 학문적·실무적 맥락에 따라 다양하게 해석되지만, 많은 연구자들이 이를 조직과 기업의 경영 전략 및 미래 발전 방향을 설명하는 핵심 개념으로 다루고 있다. 예를 들어, Vial(2019)은 디지털 전환을 첨단 디지털 기술을 활용하여 비즈니스 모델, 서비스, 프로세스, 경쟁력, 역량 등을 혁신적으로 변화시키거나 새롭게 창출하는 과정으로 정의하였다.

Lauchlan & Stuart(2015)는 디지털 전환이 단순한 기술 도입이나 장비의 최신화가 아니라, 기술의 적용과 수용을 통해 조직 구조와 기업 운영 전반의 구조적 변화와 혁신을 추구하는 개념이라고 설명하였다. Demirkan(2016)은 디지털 전환을 통해 기업의 업무 활동, 프로세스, 역량, 비즈니스 모델이 심도 있고 가속화된 방식으로 변화하며, 동시에 디지털 기술이 사회 전반에 미치는 영향을 전략적으로 활용하는 접근이라고 정의하였다. 또한 Vial(2019)은 기업의 디지털 전환이 정보, 컴퓨팅, 통신, 연결 등 다양한 디지털 기술의 조합을 통해 조직 실체의 근본적 변화를 유도하는 과정이라고 강조하였다.

Chen et al.(2017)은 디지털 전환을 전산화와 디지털화를 통해 기업이 핵심 업무에 접근하고 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 고차원적 전환 과정으로 정의하였다. 이들은 디지털 전환을 세 가지 주요 단계로 구분한다. 첫째, 전산화는 정보를 데이터화하는 것으로, 아날로그 형태를 디지털 형식으로 변환하는 초기 단계에 해당한다. 예를 들어, 필름 카메라를 디지털 카메라로 대체하는 것이 이에 해당된다. 둘째, 디지털화는 개별 업무 및 제조 프로세스

를 디지털 기반으로 전환하는 중간 단계로, 물리적 작업을 디지털 방식으로 전환하는 것이다. 셋째, 디지털 전환은 이 두 과정을 토대로 조직 전반의 운영, 서비스, 제조, 의사결정 체계를 횡단적으로 변화시키는 총체적 변화 과정을 의미한다(Udovita, 2020).

2016년 다보스포럼에서 Schwab은 디지털 전환을 제4차 산업혁명의 핵심 요소로 언급하며, 디지털 기술이 고객 기대, 제품 향상, 협업 혁신, 조직 형태 변화라는 네 가지 주요 효과를 초래하고, 이는 기업의 비즈니스 방식 전반에 근본적인 변화를 유도한다고 정의하였다(Schwab, 2016).

김기웅(2020)의 연구에 따르면, 소상공인의 디지털 전환은 단순히 기업 홈페이지를 구축하는 수준을 넘어, 비용 관리, 운영 효율화, 매출처 관리, 기업 홍보 등 제반 활동의 디지털 기반 개선을 포함하며, 나아가 비즈니스 모델 자체의 근본적 변화까지 포괄하는 넓은 의미의 개념이다.

Moore(2016)는 현대 사회의 모든 조직이 클라우드, 빅데이터, 소셜미디어, 모바일 기술 등을 적극적으로 활용하여 경쟁력을 유지하는 것이 필수적이며, 이러한 변화는 파괴적일 수 있지만 동시에 엄청난 잠재력을 내포하고 있다고 강조하였다.

Majchrzak(2016)과 동료들은 디지털 전환이 단순한 기술 수용에 그치지 않고, 디지털 기술의 적극적인 사용을 통해 산업과 사회 전반에서 구조적이고 중대한 변화를 유발하는 원동력이 된다고 주장하였다. 이들은 디지털 전환이 다양한 산업에 깊은 영향을 미치며, 기업으로 하여금 기존의 운영 방식을 재고하고, 새로운 비즈니스 모델을 구축할 수 있는 기회를 제공한다고 보았다.

이와 관련하여 Hess et al.(2016)은 기업이 디지털 혁신의 중요성을 인식하는 데서 더 나아가, 이를 경영 전략에 통합하여 운영 성과를 향상시킬 수 있는 실질적 전략을 수립해야 한다고 강조하였다.

이상과 같이 디지털 전환에 대한 정의와 해석은 연구자마다 다소 차이를 보이나, 공통적으로 기술 도입을 넘어 조직과 산업 전반의 근본적 변화와 혁신을 지향하는 개념임을 시사한다. 이러한 다양한 선행이론을 종합하여 정리하면 [표 2-8]과 같다.

[표 2-8] 디지털 전환 정의에 대한 선행이론

연구자/기관	핵심 개념	주요 내용 요약
Vial(2019)	기술 기반 비즈니스 혁신	디지털 기술을 활용하여 비즈니스 모델, 서비스, 역량을 혁신 또는 창출하는 전략적 변화 과정
Lauchlan & Stuart (2015)	구조적 변화	단순한 기술 도입이 아닌, 조직 구조와 운영 방식 전반의 혁신 추구
Demirkan (2016)	전략적 디지털 활용	프로세스, 역량, 모델에 대한 심층적 변화와 사회적 영향까지 포괄하는 디지털 전략
Chen et al. (2017)	3단계 접근 전산화 → 디지털화 → 디지털 전환	디지털 전환은 전산화(digitization), 디지털화(digitalization)를 거쳐 조직 전반을 변화시키는 고차원적 전환 과정
Udovita (2020)	횡단적 변화	디지털 전환은 업무, 서비스, 제조, 의사결정 체계 전반에 걸친 종합적 변화
Schwab (2016다보스포럼)	4차 산업혁명 기반 변화	고객 기대, 제품 향상, 협업 방식, 조직 구조의 4대 변화 요인이 기업 전반의 디지털 전환을 유도
김기웅 (2020)	중소기업 관점	단순 홈페이지 구축을 넘어 운영 효율화, 매출처 관리, 비즈니스 모델 재구성 등을 포함한 전방위적 변화
Moore (2016)	디지털 기술의 전략적 활용	클라우드, 빅데이터, 모바일 등 기술 도입이 파괴적일 수 있으나 필수적인 경쟁력 유지 수단으로 작용
Majchrzak et al. (2016)	산업 전반의 구조적 변화	디지털 전환은 기술 수용 그 이상으로, 사회와 산업 전반에 중대한 변화 및 새로운 모델 기회를 창출
Hess et al. (2016)	성과 중심 전략 수립	기업은 디지털 혁신을 인식하고 이를 실질적 성과로 연결하기 위한 전략 수립이 필요함

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

3) 디지털 전환 특성

디지털 전환(Digital Transformation)의 본질은 기존의 운영 방식이나 조직 구조를 근본적으로 변화시키는 전략적 혁신 과정에 있다. 이는 단순히 디지털 기술을 도입하는 것을 넘어, 조직의 문화, 프로세스, 전략, 가치 창출 방식 등 전반에 걸쳐 전방위적이고 체계적인 변화가 요구됨을 의미한다.

Morakanyane(2017)은 디지털 전환의 특성을 다차원적 관점에서 분류하며, 이를 급진성(radical), 파괴성(disruptive), 진화성(evolutionary), 연속성(continuous), 복합성(complex)의 다섯 가지로 제시하였다. 각 특성은 디지털 전환이 단순한 기술 혁신이 아니라 조직 전반에 걸쳐 장기적이고 구조적인 변화를 유도하는 전략적 도구임을 보여준다.

가) 급진성 (Radical Transformation)

급진적 변화는 조직의 기존 운영 방식이나 구조를 완전히 전환시키는 혁신적 변화를 의미한다. 이는 디지털 기술을 통해 기존 산업의 규칙이나 질서를 뒤바꾸는 근본적인 변화를 초래하며, 조직은 전통적 프로세스를 탈피하고 새로운 방식의 운영 체계를 도입하게 된다.

Westerman(2014)은 기업 관리자들과의 인터뷰를 통해, 많은 조직들이 이동성, 소셜미디어, 스마트 임베디드 장치 등 디지털 첨단 기술을 적극적으로 활용하고 있으며, 기존 기술(예: ERP)의 효율성도 함께 개선하고 있다고 분석하였다.

Berman & Marshall(2014) 역시 소셜미디어, 모빌리티, 빅데이터 분석, 클라우드 기술 등 빠르게 발전하는 기술들이 소비자 중심의 연결성을 강화하며, 글로벌 시장에서 기업과 고객 간 상호작용의 양상을 근본적으로 변화시키고 있다고 지적하였다.

이상과 같이 급진성에 대한 다양한 주요 선행연구를 종합해 보면 아래 [표 2-9]과 같다.

[표 2-9] 급진성의 주요 선행연구

특성	주요 연구자	핵심 개념
급진성	Morakanyane (2017) Westerman (2014) Berman & Marshall(2014)	조직 운영 방식과 구조의 근본적 전환을 의미 디지털 기술이 기존 산업 규칙과 질서를 뒤바꿈 이동성, 소셜미디어, 임베디드 장치 등 기술 활용 증가 고객 중심 연결성 확대, 글로벌 상호작용 구조 변화

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

나) 파괴성 (Disruptive Transformation)

파괴적 변화는 디지털 기술의 도입으로 인해 기존 시장 구조, 산업 생태계, 비즈니스 모델을 근본적으로 붕괴 또는 재편시키는 혁신을 의미한다. Fitzgerald et al.(2013)은 스타벅스의 CIO 인터뷰를 통해, 스타벅스가 디지털 기술을 활용하여 고객 경험을 개선하고, 모바일 결제 시스템을 도입하며, 전략적 인수합병을 추진함으로써 디지털 전환을 통한 비즈니스 모델 혁신을 이루고 있음을 보여주었다. 이 사례는 디지털 전환이 기업의 전통적 운영 패러다임을 해체하고 새로운 방식으로 재구성하는 파괴적 속성을 잘 보여준다. 이상과 같이 파괴성에 대한 다양한 주요 선행연구를 종합해 보면 아래 [표 2-10]과 같다.

[표 2-10] 파괴성의 주요 선행연구

특성	주요 연구자	핵심 개념
파괴성	Morakanyane (2017) Fitzgerald et al. (2013)	기존 시장·산업 구조 및 비즈니스 모델을 붕괴 또는 재편 스타벅스 사례: 모바일 결제, 고객경험 개선, 전략적 M&A를 통해 운영 패러다임 변화 유도

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

다) 진화성 및 연속성 (Evolutionary / Continuous Transformation)

진화적 변화는 기술의 발전과 함께 점진적으로 이루어지는 변화로, 기존 시스템과 구조를 유지하면서 디지털 기술을 단계적으로 통합하는 방식이다. 반면 연속적 변화는 일정한 시간 간격을 두고 진행되는 지속적 디지털 전환으로, 조직이 디지털 기술을 점진적으로 채택하며, 시간이 지남에 따라 점진적으로 성과를 축적해 나가는 것을 의미한다.

Janowski(2015)는 디지털 정부에 관한 연구를 통해, 정부 기관의 디지털 전환 과정은 기술적, 개념적, 참여적, 의사결정적 전환이라는 네 단계로 구성되며, 이는 디지털 전환이 진화하는 구조를 갖고 있음을 시사한다고 보았다.

또한 Wang et al.(2016)은 헬스케어 산업 내 빅데이터 분석 아키텍처 사례를 통해, 디지털 전환이 부서 간, 조직 간 연속적이며 계층적인 영향을 미친다고 분석하였다. 이는 디지털 기술이 조직 전체에 걸쳐 자연스럽게 확산되며, 기존 구조를 완전히 해체하지 않고 점진적으로 통합된다는 점에서 진화적 특성과 연속적 특성을 동시에 내포함을 보여준다.

이상과 같이 진화성 및 연속성에 대한 다양한 주요 선행연구를 종합해 보면 아래 [표 2-11]와 같다.

[표 2-11] 진화성 및 연속성의 주요 선행연구

특성	주요 연구자	핵심 개념
진화성 및 연속성	Morakanyane (2017) Janowski (2015) Wang et al. (2016)	기술을 점진적으로 통합하며 기존 시스템을 유지 디지털 정부: 기술적→개념적→참여적→의사결정 전환 헬스케어 사례: 계층적·조직 간 연속적 디지털 전환 발생 디지털 변화가 단계적·지속적으로 확산됨

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

라) 복합성 (Complex Transformation)

복합적 변화는 위의 다양한 변화 유형들이 동시다발적으로 또는 상호 작용적으로 발생하는 현상을 의미한다. 복합적 특성을 가진 디지털 전환은 특정 기술 하나만으로 진행되는 것이 아니라, 클라우드, AI, 빅데이터, 사물인터넷(IoT) 등 다양한 기술 요소들이 유기적으로 결합하여 전체 조직의 전략과 운영, 제품 및 서비스, 고객 접점 등 전반에 다층적인 영향을 미치는 것이다.

Bharosa et al.(2013)은 디지털 전략 연구를 통해 지난 10년간 제품, 프로세스, 서비스 간 상호 연결성이 증가하면서 업무 인프라의 디지털화가 가속화되고 있다고 분석하였다. 이들은 정보, 컴퓨팅, 통신, 연결 기술 등 다양한 디지털 기술의 조합이 기업의 전략, 운영 방식, 조직 역량, 제품과 서비스 구조 자체를 근본적으로 변화시키고 있다고 강조하였다. 복합적 변화는 디지털 전환이 단순히 IT 부서의 과제가 아니라 조직 전반의 통합적 과제임을 보여주는 핵심 개념이다.

이와 같이 디지털 전환은 단순한 기술 도입이나 디지털 장비의 최신화에 머무르지 않는다. 그것은 급진적이며 파괴적인 속성과 함께, 진화적이고 연속적이며 복합적인 특성을 갖는 총체적 조직 혁신 과정이다. 따라서 물류기업은 디지털 전환을 단기적인 IT 프로젝트로 인식할 것이 아니라, 장기적인 전략의 일부로 통합하여 접근해야 한다.

디지털 전환의 성공을 위해서는 기술 도입 그 자체보다, 그것이 어떻게 조직 전반에 영향을 미치고 지속 가능한 방식으로 내재화될 수 있는지를 고려해야 하며, 디지털 전환을 위한 전략 수립과 조직 문화의 체계적 변화 유도하고, 강력한 디지털 리더십으로 방향성과 목표를 제시하고 구성원 간의 강한 공감대가 형성이 함께 병행되어야 한다.

4) 디지털 전환 역량

디지털 전환 역량(Digital Transformation Capability)은 조직이 디지털 전환을 성공적으로 수행하기 위해 갖추어야 할 종합적이고 복합적인 역량을 의미한다. 이는 단순히 디지털 기술을 보유하는 차원을 넘어, 해당 기술을 전략적으로 활용하고, 이를 통해 비즈니스 모델과 운영 프로세스를 혁신하며, 동시에 급변하는 시장 환경과 기술 변화에 유연하게 대응할 수 있는 조직의 준비 태세와 적응 능력을 포괄하는 개념이다.

Westerman et al.(2014)은 디지털 마스터(Digital Master) 개념을 제시하며, 디지털 전환의 구성 요소를 디지털 전환 역량(digital capabilities)과 디지털 리더십(digital leadership)이라는 두 가지 범주로 구분하였다. 이들은 조직이 디지털 전환을 성공적으로 추진하기 위해서는 단지 기술을 도입하는 데 그치지 않고, 리더십 기반의 조직문화, 디지털 친화적인 전략, 그리고 지속 가능한 실행체계가 결합되어야 함을 강조하였다.

Westerman et al.은 특히 디지털 전환 역량을 다음의 세 가지 핵심 요소로 구체화하였다.

첫째, 디지털 기술(Digital Technology): 디지털 기기 및 소프트웨어, 네트워크, 데이터 분석 등 기술 자산의 확보 및 활용 능력

둘째, 디지털 리더십(Digital Leadership): 리더가 디지털 변화에 대한 명확한 비전을 제시하고, 이를 조직 전반에 내재화하는 추진력

셋째, 디지털 전략(Digital Strategy): 조직의 전반적인 경영 전략에 디지털 요소를 통합하고, 혁신적인 비즈니스 모델을 설계하고 실행하는 전략적 사고 및 체계

이러한 세 요소는 서로 독립적인 것이 아니라 유기적으로 결합되어 작동하며, 디지털 전환 역량의 통합적 성과를 창출한다. 또한 Matt et al.(2015)은 디지털 전환의 복잡성과 변동성을 고려할 때, 기업은 디지털 전환을 단기적 과제나 일회성 프로젝트가 아닌 지속적이며 반복적인 혁신 과정으로 인식해야 한다고 강조하였다. 디지털 기술은 빠르게 변화하고 있으며, 이를 효과적으로 조직 내에 내재화하기 위해서는 전략적 의사결정, 실행, 평가, 조정의 순환적

구조가 뒷받침되어야 한다. 이와 같은 접근은 단순한 기술 채택이 아니라 비즈니스 혁신과 연결된 장기적 변화 관리를 필요로 한다. 결과적으로 디지털 전환 역량은 단순한 기술적 숙련도를 넘어서, 조직의 변화 관리 능력, 리더십의 방향성, 전략적 통합 역량을 포괄하는 복합적이고 진화적인 개념이다. 따라서 물류기업은 디지털 전환 역량을 단기적 수단이 아니라 지속 가능한 경쟁력의 원천으로 인식하고, 이를 조직의 핵심 역량으로 발전시켜야 한다.

가) 디지털 기술 (Digital Technology)

디지털 기술은 디지털 전환 역량의 핵심 기반으로, 조직이 정보기술을 활용하여 문제를 해결하고, 가치를 창출하며, 프로세스를 혁신하는 능력을 의미한다. 디지털 역량(digital competence)은 그 시대의 핵심 역량으로 간주된다(강광민·김형철, 2022). 디지털 기술은 단순한 기기나 소프트웨어의 사용을 넘어, 정보 윤리, 문제 해결력, 인지적·정의적·사회적 역량까지 포괄하는 복합적 개념이다.

Westerman et al.(2014a)는 디지털 기술이 조직의 고객 접점 강화, 직원의 역량 강화, 내부 프로세스 혁신에 기여한다고 설명하였다.

Hartl & Hess (2017)는 디지털 기술을 바탕으로 새로운 비즈니스 모델을 구상하고 이를 실현하려는 조직 구성원의 참여 의지와 변화 수용 태도가 중요하다고 강조하였다.

Ferrari(2012)는 디지털 기술 역량을 "디지털 자원을 활용하여 문제를 비판적으로 분석하고, 이를 바탕으로 소통하고 해결하는 능력"으로 정의하였다.

또한 최근 연구에서는 빅데이터 분석, 사물인터넷(IoT), 블록체인, 소셜미디어 등의 기술이 정보 수집·분석·보안·의사소통 역량을 높이며, 기업의 회복 탄력성과 민첩성을 강화한다고 제시하였다(Ciampi et al., 2022).

나) 디지털 리더십 (Digital Leadership)

디지털 리더십은 디지털 전환을 성공적으로 이끌기 위한 리더의 전략적 역량과 실행력을 의미한다. 이는 기존의 리더십을 넘어서, 디지털 시대에 적합한 비전 제시, 변화 관리, 조직 혁신 등을 포괄하는 개념이다.

El Sawy et al.(2016)은 디지털 리더십을 "기업과 비즈니스 생태계를 위한 디지털 전략 성공을 달성하기 위한 올바른 활동을 수행하는 능력"으로 정의하였다. 박태영(2019)은 이를 "디지털 비전을 수립하고 공유하며, 이니셔티브를 추진하고, 디지털 인재 양성과 거버넌스를 구축하는 통합 역량"으로 제시하였다.

Bersin(2016)은 디지털 리더십이 기존 비즈니스를 파괴하고 혁신하며, 조직을 협력적이고 반복적으로 진화시키는 과정이라고 설명하였다. 또한 김우진(2018)은 디지털 리더십을 디지털 전략을 실현하기 위한 조직 내 스폰서십 확보와 전사적 참여 유도를 통한 디지털 마스터의 핵심 역량으로 보았다.

다) 디지털 전략 (Digital Strategy)

디지털 전략은 조직이 디지털 자원을 전략적으로 활용하여 차별화된 가치를 창출하고, 디지털 기반의 경쟁 우위를 위한 종합적 접근 방식을 의미한다.

Lichtenthaler(2020)는 디지털 전략 전환이 인공지능, 조직 변화, 디지털화와 밀접하게 연관되어 있으며, 기술을 활용한 비즈니스 모델 혁신의 핵심이라고 강조하였다.

Li et al.(2019, 2022)은 급변하는 외부 시장과 기술 변화에 대응하기 위해 기업들이 디지털 전략을 수립하고, 운영 프로세스를 재설계하여 디지털 비즈니스 모델로 진화하고 있다고 설명하였다.

Khin &Ho(2020)는 디지털 전략이 전략 계획에 통합될 경우, 이를 통해 지속 가능한 경쟁력 확보가 가능하다고 보았다.

5) 디지털 전환에 따른 물류산업의 구조적 변화

디지털 기술의 발전은 물류산업 전반에 걸쳐 근본적인 구조적 변화를 유발하고 있으며, 이는 산업 구조뿐 아니라 운영 방식, 고객 대응, 서비스 제공 방식 등 모든 가치사슬 영역에 심대한 영향을 미치고 있다. 특히 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 빅데이터, 로봇기술, 자율주행 시스템 등 4차 산업혁명의 핵심 기술들은 기존의 노동집약적이고 경험 기반 중심이던 물류 산업을 자동화되고 지능화된 체계로 빠르게 전환시키고 있다.

박영일과 김상훈(2020)은 물류산업에서 자동화 기술의 도입이 급속하게 확산되고 있다고 분석하였다. 과거에는 분류, 포장, 하역 등 대부분의 작업이 인력에 의존했으나, 현재는 자동 분류 시스템, 무인 창고, 로봇 피킹, 드론 배송, 자율주행 운송차량 등 첨단 기술이 이를 대체하고 있다. 이러한 기술들은 정확성, 신속성, 인건비 절감, 인적 오류 감소 등의 이점을 동시에 제공하며, 물류 작업의 효율성과 운영 안정성 향상에 크게 기여하고 있다. 쿠팡, 아마존 등 주요 글로벌 물류기업들은 자동화 설비의 적극적인 도입을 통해 분류 및 처리 속도를 획기적으로 개선하고 있는 대표적 사례로 꼽힌다.

또한, 송상화(2016)는 IoT 센서, GPS, RFID 등의 기술이 물류 전 과정에 접목되면서 실시간 데이터의 수집과 활용이 가능해졌다는 점에 주목하였다. 이 데이터는 제품의 위치 추적, 배송 경로 최적화, 보관 환경 제어(예: 온도·습도), 재고 현황 파악 등에 활용되며, 이상 상황 발생 시 신속한 의사결정과 대응을 가능하게 한다. 이는 공급망 가시성 확보뿐 아니라, 고객 신뢰 제고와 서비스 품질 향상으로도 연결된다.

더 나아가, 물류기업들은 AI와 빅데이터 분석 기술을 활용하여 수요 예측과 재고 관리의 정밀도를 한층 높이고 있다. 고객의 구매 이력, 계절별 트렌드, 지역별 소비 특성 등의 데이터를 분석함으로써 수요를 보다 정확히 예측하고, 이를 기반으로 불필요한 재고를 줄이며, 재고 회전을 향상 및 공급망 효율성 극대화를 도모하고 있다. 대표적으로 아마존은 고객 데이터를 기반으로 물류 거점에 미리 제품을 배치하는 ‘예측 배송(Anticipatory Shipping)’ 시스템을 운영하며, 이를 통해 배송 리드타임 단축과 고객 만족도 향상을 동시에 실현

하고 있다(Amazon.com, 2023).

ラストマイル 배송은 디지털 전환의 대표적인 변화 영역으로 꼽힌다. 최종 배송 구간은 고객과의 직접적인 접점에서 이루어지는 만큼, 물류서비스의 품질을 결정짓는 핵심 요소로 간주된다. 최근에는 자율주행 배송로봇, 드론, 무인택배함 등의 기술이 이 영역에 적극 도입되면서, 배송 시간 단축과 운영 효율성 향상이라는 이중 효과를 실현하고 있다. 김지훈(2021)은 O2O 유통 환경에서 라스트마일 혁신이 고객 경험을 개선하고, 물류기업의 경쟁력 확보에 있어 핵심 전략으로 작용하고 있다고 평가하였다.

또한, 고객 맞춤형 물류 서비스는 점차 중요한 차별화 요소로 부상하고 있다. 고객의 행동 데이터를 기반으로 배송 시간 선택, 수령 장소 변경, 실시간 배송 정보 제공 등이 가능해졌으며, 이는 개인화 서비스 강화와 더불어 고객 충성도 제고, 이탈률 감소에 긍정적인 영향을 미친다(UPS Reportable Conference, 2016). 이러한 변화는 단순한 상품 배송을 넘어, 고객과의 장기적 관계 형성 및 마케팅 접점 확대로도 활용되고 있다.

한편, 유통·결제·고객 데이터를 통합한 통합형 물류 플랫폼의 부상은 산업 전반의 경쟁 구도를 재편하는 흐름으로 이어지고 있다.”박영일과 김상훈(2020)은 “아마존, 알리바바, 쿠팡 등은 자체 물류망을 자사 플랫폼과 연계하여 물류를 핵심 경쟁력으로 전환시키고 있다”고 분석한다. 이러한 플랫폼 중심 모델은 실시간 데이터 기반의 운영 최적화를 가능하게 하며, 고객 중심 유통 구조 실현에 크게 기여하고 있다.

마지막으로, 기후변화 대응과 ESG 경영 요구가 강화되면서, 지속가능한 친환경 물류 시스템 역시 중요한 전략 과제로 부각되고 있다. 송상화 외(2016)는 배송 경로 최적화, 전기차·수소차 도입, 디지털 송장, 재활용 포장재 활용 등의 구체적 사례를 통해, 물류 과정에서의 탄소 배출을 효과적으로 줄일 수 있다고 보았다. 이러한 녹색물류 전략은 단기적인 비용 절감 효과뿐 아니라, 기업의 사회적 책임 이행과 장기적인 지속 가능성 확보 측면에서도 핵심 기반이 되고 있다.

6) 디지털 전환의 물류산업 적용 사례

디지털 전환(Digital Transformation, DT)은 단순한 기술의 도입을 넘어서, 물류기업의 전략 수립 방식, 조직 운영 체계, 구성원 간 협업 문화, 그리고 고객에게 가치를 전달하는 방식 전반을 근본적으로 재설계하는 포괄적 혁신 과정이다. 이러한 디지털 전환은 단순히 ERP, SCM, WMS와 같은 전통적 IT 시스템의 확대 적용이 아니라, 물류기업의 경영 철학과 가치사슬 전체를 디지털 기반으로 재구성하는 패러다임 전환을 의미한다.

이러한 맥락에서 물류산업은 디지털 전환의 영향을 가장 빠르고 뚜렷하게 체감하고 있는 대표 산업군 중 하나로 꼽힌다. 이는 물류산업이 기본적으로 시간 민감성(Time-sensitivity), 비용 효율성(Cost-efficiency), 정확성(Accuracy)이라는 세 가지 핵심 경쟁 요소에 기반한 산업이기 때문이다. 디지털 기술이 이러한 요인들을 근본적으로 개선할 수 있다는 점에서, 물류산업의 디지털 전환은 단순한 운영 개선을 넘어, 비즈니스 모델의 진화와 경쟁 구도 재편으로 이어지고 있다.

물류산업의 디지털 전환은 초기에는 WMS(창고관리시스템), TMS(운송관리시스템) 같은 자동화 시스템을 통한 업무 효율화에서 출발했지만, 최근에는 AI(인공지능), 빅데이터 분석, IoT(사물인터넷), 디지털 트윈, 로봇 기반 자동화, 자율주행 기술 등 다양한 고도화된 디지털 기술이 공급망 전반에 걸쳐 통합적으로 적용되며 그 범위와 영향력을 확장하고 있다. 이러한 기술들은 기존의 수작업 중심의 물류 흐름을 디지털 기반의 정밀하고 예측 가능한 흐름으로 바꾸고 있으며, 이는 운영 효율성 극대화, 고객 서비스 고도화, 생태계 플랫폼화, 지속가능성 강화 등 다양한 측면에서 실질적인 성과를 창출하고 있다. 이러한 변화는 글로벌 선도물류기업을 중심으로 뚜렷하게 나타나고 있다. Amazon, DHL, 쿠팡, CJ대한통운 등은 디지털 전환을 핵심 전략으로 설정하고, 물류센터 자동화, 실시간 위치 추적, 예측 배송, 친환경 운송 기술 등을 적극적으로 도입하고 있다. 이들은 단순한 물류 효율화를 넘어서, 데이터 기반 의사결정 체계 구축, 개인화된 고객 경험 제공, 서비스 기반 플랫폼 모델 전환 등을 통해 물류산업의 지형을 근본적으로 바꾸고 있다.

Amazon.com(2023), 박영일·김상훈(2020)은 디지털 전환 기술의 물류산업 적용 사례와 적용 기술을 아래와 같이 제시하였다.

[표 2-12] 디지털 전환 기술의 물류산업 적용 사례와 적용 기술

구분	주요 내용	사례 및 적용 기술
운영 효율성 극대화	자동화 기술 및 데이터 기반 시스템을 통해 물류 처리 속도, 재고 회전율, 비용 구조를 혁신	AR 기반 피킹 시스템 Kiva 로봇 AI 기반 수요예측
고객 중심 서비스 강화	실시간 추적, 예측 배송, 맞춤형 알림 시스템 등 고객 편의성과 만족도를 제고	실시간 배송 추적 시스템 개인화 배송 옵션
플랫폼화 및 생태계 확장	폐쇄형 물류 구조에서 디지털 플랫폼 기반의 개방형 생태계로 전환	Amazon 물류 플랫폼 쿠팡 Fulfillment 센터
지속가능성과 사회적 책임 통합	친환경 운송수단, 디지털 송장, ESG 기반 시스템 등 지속가능한 물류 체계 구축	전기차 배송 종이 없는 송장 AI 윤리 적용

자료: Amazon.com(2023), 박영일·김상훈(2020). 연구자 재구성

물류산업의 디지털 전환은 운영 효율성, 고객 경험, 플랫폼 구축, 지속가능성 등 여러 측면에서 혁신을 이끌고 있다. 먼저, 운영 혁신 측면에서는 자동화 설비와 AI 분석 기술의 도입으로 리드타임이 단축되고 공급망의 민첩성이 향상되면서, 전반적인 생산성과 정확성이 크게 높아지고 있다. 또한, 고객 경험은 실시간 정보 제공과 개인화된 서비스 강화를 통해 편의성과 만족도를 동시에 향상시키고 있다. 플랫폼화 측면에서는 물류가 고객, 유통, 데이터가 통합된 디지털 생태계로 진화하면서, 물류기업은 다양한 파트너와의 연결을 통해 새로운 비즈니스 기회를 창출하고 있다. 마지막으로, 지속가능성 실현 측면에서 친환경 운송수단과 ESG 기반 전략이 강화되며, 사회적 책임과 물류기업의 장기적 경쟁력을 동시에 추구하는 디지털 전환이 이뤄지고 있다.

제 4 절 경영성과

1) 경영성과의 개념

경영성과는 기업이나 조직이 일정 기간 동안 수행한 경영활동을 통해 직접적으로 달성한 결과 또는 성과를 의미한다. 이러한 성과는 정량적 지표뿐만 아니라 정성적 요소까지 포괄적으로 평가될 수 있으며, 일반적으로 조직의 목표 달성도, 수익성, 생산성, 효율성, 성장성, 경쟁력, 고객 만족도 등의 다양한 측면을 종합적으로 고려하여 판단한다.

최철호(2006)는 경영성과를 조직의 목표 달성도, 자원 확보를 위한 환경 대응력, 변화에 대한 적응과 생존 능력, 구성원의 욕구 충족과 인적 자원 개발 능력, 생산성 및 수익성 등 다양한 기준으로 정의하였다. 이는 경영성과가 단일 지표가 아닌 복합적인 성과지표의 총체임을 시사한다.

정승환(2001)과 김범중(1990)은 성과를 생산성, 품질, 적시성, 대응성, 효과성 등으로 구분하며, 이는 고객 만족을 경쟁자보다 효율적이고 효과적으로 달성한 정도를 기준으로 측정된다고 보았다.

한편, Chandler & Hanks(1994)의 연구에 따르면, 기업의 성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다.

재무적 성과는 수익성, 생산성, 매출 증가율, 시장점유율, 투자수익률(ROI) 등의 객관적 재무 지표를 기반으로 하며, 기업의 경제적 성과 달성 정도를 수치로 나타낸다.

비재무적 성과는 고객 만족, 고객 충성도, 브랜드 가치와 같은 외부 요인, 그리고 조직 구성원의 만족도, 조직 몰입, 혁신 문화 등의 내부 요인을 포함한다. 이러한 비재무적 성과는 재무성과에 간접적으로 영향을 미치며, 조직의 지속 가능성과 장기적 경쟁력 확보에 중요한 역할을 한다.

따라서 경영성과는 단순한 이익 창출에 국한되지 않으며, 조직이 설정한 전략적 목표를 얼마나 효과적으로 달성했는지, 그리고 이를 통해 기업이 어떤 가치를 제공했는지를 종합적으로 평가하는 개념으로 이해될 수 있다.

2) 경영성과의 구성요소

경영성과의 구성요소는 기업이나 조직이 설정한 전략 목표를 얼마나 효과적으로 달성하고 있는지를 판단하기 위한 주요 지표들로 이루어진다. 이러한 구성요소는 조직의 재무적 안정성뿐만 아니라, 고객 만족도, 내부 운영의 효율성, 장기적인 성장 가능성 등을 포괄적으로 평가하는 데 활용된다.

김영진(2008)은 경영성과를 수익성 지표와 성장성 지표로 분류하여, 한국 자동차부품산업의 해외직접투자 성과를 분석하였다.

임성호·박정영(2008)은 경영성과 평가요인을 생산성, 품질성, 원가성, 재무성, 혁신성의 다섯 가지로 구분하였으며, 황용철(2006)은 의료기관 서비스 품질에 대한 연구에서 경영성과를 고객 만족도, 고객 충성도, 재무성과로 제시하였다. 또한 배종석 외(2003), 김익성(2006), 이재은(2005)은 균형성과지표(BSC: Balanced Scorecard)의 네 가지 관점인 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점을 기준으로 경영성과를 분석하였다.

김수환(2005)은 한국은행의 기업경영분석 분류 기준을 적용하여, 경영성과를 성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성으로 구분하였으며, 송상호(2005)는 지식경영과 경영성과의 관계를 분석하면서, 성과를 개인 업무 효과성, 조직 업무 효과성, 조직 간 업무 효과성으로 구분하였다.

원인성(2007)은 경영성과를 종업원 1인당 매출액, 부가가치, 품질 등 정량적 지표로 정의하였고, 신동식(2007)은 직무 만족과 직무 몰입이라는 정성적 요소로 경영성과를 구분하였다.

한편, Kaplan과 Norton(2000)은 균형성과지표(BSC) 개념을 처음 제안하며, 조직 경영에서 핵심 정보를 식별하고 이를 기반으로 효율적이고 신속한 운영이 가능하다고 주장하였다. 그들은 BSC를 재무성과와 비재무성과 간의 균형을 강조하는 성과관리 도구로 정의하였으며, 이후 다양한 연구에서 BSC의 네 가지 관점을 기준으로 경영성과를 측정하고 있다.

김익성(2006)은 경영컨설팅과 경영성과 간의 관련성을 분석하며, 성과 평가 항목을 BSC의 네 가지 관점에 따라 분류하였고, 그 세부 내용은 [표 2-13]과 같다.

[표 2-13] 중소기업 컨설팅 성과평가 항목

관점	성과평가 항목
재무적 관점	총자산, 자본수익률(ROE), 직원 1인당 총자산, 자본수익률, 총자산 이익률, 투자수익률(ROI), 순자산 수익률, 총자산 수익률, 경제적 부가가치(EVA), 시장부가가치(MVA), 직원 1인당 부가가치, 매출액·총자산, 매출액 총 익률 등
고객 관점	고객만족도, 고객충성도, 시장점유율, 시장점유 증가율, 고객 총 비용, 고객의 평균 거래기간, 고객 이탈율, 고객확보율, 신규고객의 수익률, 고객의 수, 재구매 비율, 고객 방문 횟수, 고객 응대 소요시간, 매출액 대비 마케팅 비용 비율, 광고횟수, 브랜드 인지도 등
내부 비즈니스 관점	거래당 평균비용, 정시배달 비율, 평균 리드타임, 재고회전일, 매출액 대비 R&D비율, 연구개발 비용, 매출액 대비 신제품·서비스 매출 비중, 불량률, 클레임 건수, 변동비율, 분임조 활동 결과의 경영의사결정 반영 정도, 제안활동의 활성화를 통한 프로세스 개선, 기술혁신능력 등
학습과 성장관점	입사 경쟁률, 제품과 서비스의 연계성, 핵심인재 비율, 평균 근무 연수, 경쟁업체와 핵심인재 관리 비교, 교육 투자비, 종업원 1인당 교육투자비용, 교육 훈련 시간, 지식경영을 위한 공식적·비공식적 의사소통, 현재 업무수행을 통한 성장기회 제공 등

자료 : 선행연구를 기반으로 연구자 재구성

이상의 연구 결과를 토대로 하여 본 연구에서는 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 재무적 성과로는 매출액 향상, 영업이익 향상, 부채비율 감소, 현금흐름 개선, 자금확보 용이로 구분하였으며 비재무적 성과로는 신규 거래처 증가, 고객만족도 향상, 브랜드 인지도 향상, 의사소통 원활, 업무관리 효율성 향상의 요인으로 종속변수를 활용하여 검증에 활용하고자 한다.

제 5 절 선행연구와의 차별성

1) 선행연구 고찰

최근 세계화와 디지털 기술의 급속한 발전은 물류기업 경영 환경 전반에 걸쳐 근본적인 구조적 변화를 초래하고 있으며, 이는 산업 간 경계의 붕괴, 고객 요구의 다변화, 업무 방식의 혁신 등으로 나타나고 있다. 이러한 변화는 물류기업이 지속가능한 성장을 도모하면서도 외부 환경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 새로운 경영 패러다임을 요구하고 있다. 이에 따라 물류기업들은 내부 역량만으로는 복잡한 과제를 해결하기 어렵다는 인식 아래, 전문성과 객관성을 갖춘 외부 자문, 즉 경영컨설팅에 대한 수요를 지속적으로 확대하고 있다.

경영컨설팅은 물류기업이 직면한 문제를 진단하고 해결 방안을 제시하며, 필요 시 실행까지 지원하는 전문 자문 활동이다. 최근에는 단순한 조언 수준을 넘어 성과 개선, 경쟁력 강화, 디지털 전환 대응, ESG 기반 구축 등 전략적 성과 창출의 핵심 수단으로 자리매김하고 있다.

이러한 흐름 속에서 국내외 학계에서는 경영컨설팅의 효과성과 활용 가능성에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔으며, 선행연구들은 초점과 접근 방식에 따라 크게 세 가지 이론적 범주로 나눌 수 있다.

첫째, 경영컨설팅 관련 연구는 성과 증명, 수행 절차, 전략적 방향 설정, 모델 개발, 혁신 방법론, 중소기업 정책, 산업 제도화 등 7개 세부 영역으로 구분된다. 이들 연구는 경영컨설팅이 조직 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하거나, 컨설팅 절차와 전략적 적용 가능성을 모색하고 있다. 예컨대 고경일(2015)은 컨설팅 효과를 실증적으로 분석하였고, 김승환·김용한(2005)은 모델 구조화 가능성을 제시하였으며, 임효창(2013)은 중소기업 정책 연계 사례를 중심으로 연구를 확장하였다. 이러한 연구들은 경영컨설팅의 효과와 구조를 객관적이고 체계적으로 분석하는 기반을 제공하고 있으며, 제도적·전략적 차원의 통합적 발전 방향을 모색하는 데 기여하고 있다. 주요 경영컨설팅 관련 선행연구의 분류와 개요는 [표 2-14]와 같다.

[표 2-14] 경영컨설팅 관련 선행연구

분류	주요내용	대표 연구자
컨설팅 필요성 및 성과 증명	컨설팅의 효과성과 중요성 강조, 실증적 성과 기반 접근	고경일(2015), 김귀곤(2010), 김사홍외(2015), 김종근(2014), 마정훈(2013), 오문석·김용규(2003), 이영일(2012), 최희선외(2012), 표원지·하환호(2015), 이서진(2021), 정우석(2023)
컨설팅 절차 및 방법론	진단-실행-평가 등 절차 중심의 실무적 접근	김이배외(2010), 임효창(2013), 조준영·원동환(2015), 강하윤(2022), 민태경(2025)
전략적 방향성 설정	기업 및 환경 맞춤형 전략 방향 설정	김이배 외(2010), 임효창(2013), 조준영·원동환(2015)
컨설팅 모델 개발	컨설팅 프로세스 및 도구의 체계적 모델화	김승환·김용한(2005), 김용진·진승혜(2013), 박소현·이국희(2009), 서창적외(2011), 양승권·장용운(2011), 유민수(2015), 조재룡·이희정(2012), 정희연·이주연(2006), 송하경(2021), 윤보람(2023)
혁신적 방법론	기존 방법의 한계를 보완하는 새로운 접근법 제시	김태호외(2006), 노태협(2011), 손성문외(2015), 신선도외(2012), 이감용(2011), 임효창(2011, 2014, 2015), 김지유(2020), 박건우(2022)
중소기업 컨설팅 정책	정부 주도 중소기업 컨설팅 지원 제도 고찰	구상욱(2014), 김익성(2009), 박규일·신건권(2004), 최지은(2020), 윤도현(2023)
컨설팅산업 정책 및 제도화	컨설팅 산업의 제도화 및 품질관리 체계 확립	고경일·임효창(2011), 신용재·임명성(2012), 신태호외(2006), 백승훈(2021), 장해인(2025)

자료 : 선행연구 참조, 연구자 재구성

둘째, 디지털 전환 대응 컨설팅 연구는 최근의 핵심 이슈로 부상하고 있다. 디지털 환경 변화는 단순한 정보기술 도입을 넘어, 기업의 전략, 조직구조, 고객서비스 방식까지 전방위적인 혁신을 요구하고 있다. 이에 따라 디지털 기반의 컨설팅 모델, 기술 융합형 방법론, 디지털 시대에 맞춘 중소기업 지원 전략 등이 연구되고 있으며, 이는 전통적 컨설팅이 기술 전략과 결합해 변화하는 환경에 적응하고 있음을 보여준다(김용진·진승혜, 2013; 정다운, 2022; 박하늘, 2021 등). 주요 디지털 전환 관련 선행연구의 분류와 개요는 [표 2-15]와 같다.

[표 2-15] 디지털 전환 관련 선행연구

분류	주요내용	대표 연구자
디지털 전환 기반 컨설팅 전략 및 방향성	디지털 환경 변화에 대응하기위 한 전략 수립 및 방향성 설정	김이배외(2010), 임효창(2013), 조준영·원동환(2015), 박하늘(2021), 이지후(2024)
디지털 기반 컨설팅 모델 개발	디지털 트랜스포메이션 시대에 맞춘 컨설팅 모델 구조화	김승환·김용한(2005), 김용진·진승혜(2013), 유민수(2015), 조재룡·이희정(2012), 장보람(2020), 최규석(2023)
디지털 혁신을 위한 컨설팅 방법론	디지털 기술을 활용한 혁신적 문제 해결 방법 제시 (AI, 빅데이터, 협업 툴 등)	김태호외(2006), 임효창(2014, 2015), 손성문외(2015), 신선도외(2012), 정다운(2022), 한지원(2025)
디지털 전환과 중소기업 컨설팅 지원정책	중소기업의 디지털 전환을 촉진 하기 위한 정부 정책 및 제도	구상욱(2014), 김익성(2009), 박규일·신건권(2004), 최예린(2020), 배성호(2023)
디지털 전환 시대의 컨설팅산업 정책	컨설팅 산업의 디지털 기반 제도화 및 품질관리 체계 확립	고경일·임효창(2011), 신용재·임명성(2012), 신태호외(2006), 김보경(2021), 윤정아(2025)

자료 : 선행연구 참조, 연구자 재구성

셋째, 경영성과에 관한 이론 연구는 성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하고, 성과관리 시스템(PMS) 및 균형성과표(BSC) 기반 접근을 통해 조직의 전략과 실행 간 정렬을 분석하고 있다. 특히 최근에는 디지털 기술을 활용한 성과 예측과 데이터 기반 분석이 강조되면서, 성과지표의 정밀화와 전략적 활용 가능성에 대한 관심이 증가하고 있다(Kaplan & Norton, 1996; Bhimani, 2020; 김지혜, 2025 등). 주요 경영성과 관련 선행연구의 분류와 개요는 [표 2-16]과 같다.

[표 2-16] 경영성과 관련 선행연구

분류	주요내용	대표 연구자
재무성과 중심 접근	매출, 수익성, ROI 등 재무지표를 기반 성과 측정	Kaplan & Norton(1992), 이광석(2011), 김현우(2018), 전수민(2022)
비재무성과 중심 접근	고객 만족, 내부 프로세스 효율성, 학습 및 성장을 포함한 다차원적 성과 분석	Kaplan & Norton(1996), 이준섭(2013), 서미정(2019), 장지후(2024)
성과관리 시스템(PMS)	성과 계획, 평가, 보상 연계를 위한 시스템적 성과관리 접근	Armstrong(2006), 정해원(2015), 민소연(2020), 김다인(2023)
균형성과표(BSC) 기반 성과 이론	재무성과 외에 고객, 내부 프로세스, 학습/성장을 통합한 성과 관리 도구	Kaplan & Norton(1996), 유영진(2012), 신태영(2021), 최연우(2025)
성과와 전략적 연계 이론	조직의 비전·전략과 성과지표 간의 정렬 강조	Hrebiniak(2005), 이재홍(2014), 윤성민(2020), 나혜림(2025)
성과측정지표 개발	산업 및 조직 맞춤형 성과지표 개발과 측정 기준에 대한 연구	Neely(2002), 박찬우(2010), 조윤아(2017), 한세미(2023)
디지털 전환 시대의 성과 평가	AI, 빅데이터 등 디지털 기술을 활용한 성과 분석 및 예측 기반 평가	Bhimani(2020), 이승훈(2021), 장윤희(2024), 김지혜(2025)

자료 : 선행연구 참조, 연구자 재구성

2) 선행연구와의 차별성

지금까지 다양한 연구자들이 경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하기 위해 다양한 방법론과 분석 틀을 적용해 왔다. 주요 연구들은 컨설팅 필요성 및 성과 증명, 컨설팅 절차 및 방법론, 전략적 방향성 설정, 컨설팅 모델 개발, 혁신적 방법론, 중소기업 컨설팅 정책, 컨설팅 산업 정책 및 제도화 등을 중심으로 수행되었으며, 경영컨설팅이 기업의 경쟁력 강화와 조직 혁신에 긍정적으로 작용함을 입증하고자 하였다. 특히, 기업의 내부 역량만으로 해결이 어려운 복잡한 경영 문제에 직면한 상황에서, 외부 전문성을 기반으로 한 컨설팅의 필요성과 효과성에 대한 논의는 지속적으로 이루어져 왔다. 컨설팅은 단순한 조언 제공을 넘어 조직의 구조, 전략, 운영 전반을 재정비할 수 있는 촉진 도구로 인식되며, 이러한 특성으로 인해 기업의 지속가능성과 장기적 성과에 기여하는 중요한 요소로 자리매김하고 있다. 그러나 이들 연구는 특정 이론적 관점이나 산업군에 제한되는 경향이 있었고, 특히 디지털 환경의 급속한 변화가 물류기업 성과에 미치는 영향까지 종합적으로 반영하지 못한 한계를 지니고 있다. 이로 인해 실제 산업 현장의 디지털 역량 요구와 컨설팅 성과 간 관계를 통합적으로 설명하기에는 구조적·분석적 제약이 존재하였다. 본 연구는 이러한 선행연구의 한계를 비판적으로 살펴보고, 다음과 같은 세 가지 측면에서 차별화된 접근을 시도하였다.

첫째, 기존 연구들은 대체로 경영컨설팅의 서비스 품질이 기업 성과에 미치는 영향을 직접적이고 단선적인 인과관계를 중심으로 분석해왔다. 즉, 컨설팅 서비스의 질이 높을수록 기업의 성과가 향상된다는 선형적 구조에 기반한 분석이 주를 이루었다. 이러한 접근은 컨설팅 서비스의 효과를 평가하는데 있어 어느 정도의 설명력을 제공하지만, 오늘날 급변하는 기업 환경에서는 더 이상 충분하지 않다. 최근 물류기업 환경은 디지털 기술의 발전, 비즈니스 모델의 다변화, 고객 요구의 변화 등 외부 요인의 영향이 복합적으로 작용하고 있으며, 이에 따라 성과 창출 과정도 단순한 일대일 인과가 아닌 다층적이고 간접적인 경로를 통해 나타나는 경우가 많다. 특히 디지털 기술의 도입, 디지털 리더십, 디지털 전략 수립 등은 단순한 도구의 활용을 넘어 조직

의 혁신성과 경쟁우위 확보에 있어 핵심 역량으로 기능하고 있다. 이에 본 연구는 기존의 직접 인과 모형에서 한걸음 더 나아가, 디지털 전환 역량(Digital Transformation Capability)을 매개변수(mediating variable)로 설정하였다. 경영컨설팅의 서비스 품질이 디지털 전환 역량을 경유하여 물류기업의 경영성과에 미치는 간접효과를 함께 분석하여, 경영컨설팅이 물류기업의 디지털 경쟁력 강화, 내부 혁신 유도, 지속가능성 확보에 어떻게 기여할 수 있는지를 규명하고자 한다. 또한 디지털 전환 역량이 고객 대응력, 내부 프로세스의 효율성, 신규 비즈니스 창출 등에서 어떻게 성과로 연결되는지를 실증적으로 살펴보고자하고자 하며, 이는 컨설팅의 효과를 보다 구조적으로 이해하는 데 중요한 단서를 제공할 수 있다. 이러한 분석은 경영성과의 복합적인 메커니즘을 규명함과 동시에, 전략적 컨설팅의 실천적 활용 가능성을 넓히는 데 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 경영컨설팅의 서비스 품질을 측정하는 데 있어 대부분의 선행연구들은 Parasuraman 등(PZB)이 제안한 SERVQUAL 모형을 적용하였다. 이 모형은 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성, 유형성의 다섯 가지 차원을 기반으로 서비스 품질을 평가하고 있다. 그러나 경영컨설팅은 단순 서비스 제공을 넘어, 고객 물류기업의 고유한 문제를 진단하고 전략을 수립·실행하는 전문성과 창의성이 요구되는 고차원의 복합적 활동이기 때문에, SERVQUAL 모형만으로는 그 복잡성과 전략적 특수성을 충분히 반영하기 어렵다는 한계가 존재한다. 특히 컨설팅 활동은 고객과의 지식 교류, 공동 문제 해결, 맞춤형 실행 계획 수립 등 고차원의 인지적·전략적 과정을 포함하고 있기 때문에, 단순한 서비스 전달의 질만으로 성과를 설명하기 어렵다. 이에 본 연구는 Brady & Cronin(2001)이 제시한 3차원 서비스 품질 모형을 적용하였다. 이 모형은 상호작용 품질, 결과 품질, 물리적 환경 품질로 서비스 품질을 분류하며, 특히 컨설팅 수행 전반에 걸친 고객 경험과 성과 창출 효과를 통합적으로 평가할 수 있는 분석 틀을 제공한다.

Brady & Cronin(2001)의 모형은 일반 소비자 서비스를 중심으로 고객 만족에 대한 평가 틀을 제시하였다는 점에서 이론적 기여도가 높지만, 본 연구는 해당 모형을 경영컨설팅이라는 전문적·전략적 서비스에 적용함으로써 실제 조

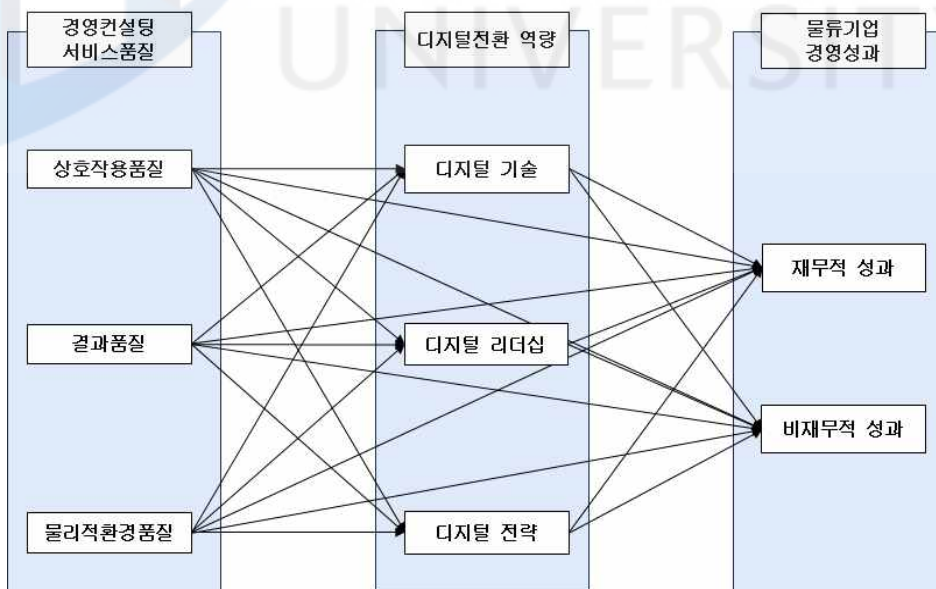
직성과와의 연결성을 실증적으로 확장하고자 하였다. 특히 본 연구는 단순히 품질 인식과 성과 간 직접 관계를 보는 데 그치지 않고, ‘디지털 전환 역량’이라는 전략적 매개 변수를 추가함으로써, 서비스 품질 → 디지털 전환 역량 → 경영성으로 이어지는 다층적 인과구조를 실증 분석한다는 점에서 기존 모델과 차별화된다. 또한 Brady & Cronin이 제시한 각 품질 차원(상호작용, 결과, 물리적 환경)을 물류 컨설팅 맥락에 맞게 구체화하여, 고도화된 경영자문서비스의 품질을 보다 정교하게 측정하고 해석할 수 있는 기반을 제공한다는 점에서 이론적·실천적 기여가 있다. 나아가 이러한 접근은 기존의 범용적 서비스 품질 평가 기준에서 벗어나, 산업별 맥락에 적합한 정성적·정량적 통합 모델을 제시하고 있다는 점에서 학문적 의의가 크다.

셋째, 기존의 많은 연구는 대기업 혹은 제조업 중심으로 경영컨설팅의 효과를 분석하였고, 디지털 전환이 활발히 이루어지고 있는 물류산업과 같은 산업군에 대한 실증적 접근은 상대적으로 부족하였다. 그러나 최근 물류산업은 디지털 기술의 빠른 융합과 자동화, 실시간 정보처리, 스마트 물류 플랫폼, 무인화 등 기술기반 시스템 도입이 빠르게 진행되고 있으며, 이에 따른 전략적 대응 역량의 확보 여부가 물류기업 성과에 결정적 영향을 미치고 있다. 이러한 변화는 물류기업이 단순히 물류 효율성을 넘어서 디지털 기반의 전략적 전환을 요구받고 있다는 점에서, 컨설팅의 역할과 구조 역시 재정립될 필요가 있다. 이에 본 연구는 복합물류단지 내 입주한 물류기업을 실증분석 대상으로 선정하고, 경영컨설팅이 디지털 전환 역량을 어떻게 촉진하며, 그 역량이 다시 물류기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 산업 현장의 구체적 맥락에서 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구는 이를 기반으로 물류산업에 특화된 디지털 전환 전략과 컨설팅 서비스 모델을 제안하고, 향후 산업별 맞춤형 컨설팅 전략 개발 및 정책 수립을 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 더불어 이러한 연구 결과는 학술적 기여뿐만 아니라, 정책 입안자나 실무 컨설턴트에게도 실질적인 전략적 방향성과 실행 모델을 제시할 수 있다는 점에서 실용적 가치 또한 기대된다.

제 3 장 연구 모형 및 가설

제 1 절 연구모형

본 연구에서는 앞서 살펴본 이론적 고찰을 통하여 연구모형에 접근하였다. 앞에서 언급한 연구 목적을 달성하기 위하여 연구모형을 세분해 보면 [그림 3-1]과 같이 컨설팅 서비스품질을 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질로 구분하여 측정하고, 각각의 컨설팅 서비스품질이 디지털전환 역량과 경영성과에 미치는 영향을 분석한다. 또한, 디지털전환 역량이 경영성과에 미치는 영향을 분석하며, 경영성과는 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 구분하여 분석하고, 디지털전환 역량의 매개효과를 분석할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 앞서 살펴본 이론적 고찰을 통한 본 연구의 가설 검증을 위한 연구모형을 아래와 같이 도출하여 가설을 설정하고 검증을 행하고자 한다.



[그림 3-1] 연구모형

제 2 절 연구가설 설정

1) 컨설팅 서비스 품질과 경영성과와의 가설

경영컨설팅과 관련된 연구는 다양한 관점과 방법론을 통해 활발히 이루어져 왔으며, 특히 서비스 품질과 기업성과 간의 인과관계 분석은 주요한 연구 주제로 지속적으로 다루어지고 있다. 이러한 연구들은 경영컨설팅의 실질적 효과와 고객 관점의 만족 수준을 이해하고, 서비스 품질을 체계적으로 관리하기 위한 기반을 제공한다. 김광훈과 황규승(2001)은 경영컨설팅 서비스의 품질을 진단하고 개선하기 위한 실용적인 척도를 개발하였으며, 이를 통해 컨설팅 업체가 자체적으로 서비스 품질을 측정하고 문제점을 구체적으로 파악하여 개선 활동을 보다 합리적이고 체계적으로 수행할 수 있는 모형을 제시하였다. 이러한 척도는 경영컨설팅의 서비스 성과를 객관적으로 평가하고 관리 가능한 지표로 전환할 수 있다는 점에서, 실무적 활용도뿐 아니라 학술적 가치 또한 지닌다. 나아가 서비스 품질 관리와 조직성과 간의 구조적 연결고리를 해석하는 데에도 기여할 수 있다는 시사점을 제공한다.

이와 관련하여 박병호 등(2003)은 경영컨설팅의 질적 향상 방안을 실증적으로 도출하기 위한 연구를 수행하였다. 이들은 경영컨설팅 경험이 있는 중소기업체 임직원을 대상으로, 서비스 품질의 구성 요소가 고객 만족도 및 고객 충성도에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 서비스 품질은 고객의 전반적인 만족뿐 아니라 향후 재이용 의도에도 유의미한 영향을 미치며, 이는 곧 경영컨설팅 서비스의 품질 수준이 기업의 지속가능한 경영성과 향상과 직결될 수 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 고객 중심의 컨설팅 전략 수립과 맞춤형 서비스 제공의 중요성을 강조하는 데 기여하고 있다.

서비스 품질을 측정하기 위한 대표적인 이론적 기반으로 Parasarman, Zeithaml, and Berry(1988)가 개발한 SERVQUAL 모형이 있다. 이들은 초기 연구에서 제시된 10가지 서비스 품질 차원 간 상호 관련성을 통합적으로 분석하고, 이를 바탕으로 ‘유형성(Tangibles), 신뢰성(Reliability), 반응성(Responsiveness), 확신성(Assurance), 공감성(Empathy)’이라는 5대 핵심 차원

으로 재구성하였다. SERVQUAL 모형은 다양한 서비스 산업에서 품질 측정의 기준으로 널리 활용되어 왔으며, 경영컨설팅 분야에서도 그 적용 가능성이 검토되어 왔다. 그러나 SERVQUAL 모형은 일반적인 서비스 산업에 보편적으로 적용되도록 설계된 점에서, 고부가가치와 지식 중심의 전문성이 요구되는 경영컨설팅 분야에는 다소 한계가 있을 수 있다는 비판도 제기된다. 이에 따라 Brady & Cronin(2001)은 기존의 Rust & Oliver(1994)의 3차원 모형과 Dabholkar 등(1995)의 위계적 서비스 품질 모형을 통합하여, ‘상호작용 품질(Interaction Quality)’, ‘결과 품질(Outcome Quality)’, ‘물리적 환경 품질(Physical Environment Quality)’로 구성된 3차원 위계구조 서비스 품질 모형을 새롭게 제시하였다. 이 모형은 서비스 제공의 전 과정에서 발생하는 질적 경험과 제공 결과물의 유용성, 서비스가 수행되는 물리적 환경까지 포괄적으로 고려함으로써, 보다 현실적인 품질 평가와 분석이 가능하도록 설계되었다. 이에 본 연구에서는 경영컨설팅 서비스 품질의 하위 변수를 Brady & Cronin(2001)의 3차원 서비스 품질 모형에 따라 ‘상호작용 품질, 결과 품질, 물리적 환경 품질’로 설정하여 분석에 활용하고자 한다. 특히 경영컨설팅 서비스는 단순한 서비스 전달을 넘어 고객의 경영 문제를 해결하고 구체적인 성과를 도출하는 것을 목표로 하기 때문에, 서비스 제공자의 태도와 역량뿐 아니라, 제공된 결과물의 실제 효과성과 실행 가능성에 대한 평가가 중요하게 고려되어야 한다. 따라서 단편적인 서비스 만족도 평가를 넘어서, 컨설팅 결과에 대한 성찰적 분석과 조직성과의 실질적 연결성을 포괄적인 접근이 요구된다.

이상의 이론적 고찰과 주요 선행연구를 바탕으로, 본 연구는 경영컨설팅 서비스 품질이 디지털 전환 역량을 매개로 하여 물류기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 경영컨설팅이 디지털 전환 시대에 어떻게 기업의 성과 창출에 기여할 수 있는지를 구조적으로 이해하고, 컨설팅 산업 전반에 실천적 시사점을 제시하는 데 목적이 있다. 이러한 연구는 물류기업뿐 아니라, 전략적 컨설팅을 제공하는 다양한 산업 분야의 기업들에게도 유의미한 통찰을 제공할 것으로 기대된다.

H1: 경영컨설팅 서비스 품질은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-1 : 상호 작용 품질은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-2 : 결과 품질은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-3 : 물질적 환경품질은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-4 : 상호 작용 품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-5 : 결과 품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-6 : 물질적 환경품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 경영컨설팅 서비스 품질은 물류기업 디지털 전환 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-1 : 상호 작용 품질은 디지털 기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2 : 결과 품질은 디지털 기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-3 : 물질적 환경품질은 디지털 기술에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-4 : 상호 작용 품질은 디지털 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-5 : 결과 품질은 디지털 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-6 : 물질적 환경품질은 디지털 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-7 : 상호 작용 품질은 디지털 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-8 : 결과 품질은 디지털 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-9 : 물질적 환경품질은 디지털 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 물류기업의 디지털 전환 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-1 : 디지털 기술은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-2 : 디지털 리더십은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-3 : 디지털 전략은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-4 : 디지털 기술은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-5 : 디지털 리더십은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-6 : 디지털 전략은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 컨설팅 서비스 품질과 경영성과와의 관계에서 디지털전환 역량의 매개 역할 관계

물류기업의 경영성과를 제고하기 위한 방안으로 경영컨설팅의 중요성이 지속적으로 부각되고 있다. 그러나 컨설팅 효과를 극대화하기 위해서는 단순한 수행을 넘어서, 성공 요인을 충족하는 것이 중요하다. 곽홍주(2008)와 Kmiecik & Roman(2019)은 물류기업에 대한 이해와 니즈 파악, 컨설턴트에 대한 신뢰 형성, 최고경영자의 지지, 결과 활용이 컨설팅 성공의 주요 요소임을 제시하였다. 이는 컨설팅이 단순히 외부 조언에 머무르지 않고, 조직 내 실질적 실행력과 연계될 때 효과가 극대화됨을 시사한다. 박춘래 외(2011)는 기업의 경영성과가 컨설팅 활용도에 따라 차이를 보인다고 분석하였으며, 류재희(2017) 또한 컨설팅 활용도가 재무성과에 유의한 영향을 미친다고 보고하였다. 한편, 최근에는 디지털 전환 역량이 기업성과에 미치는 영향 또한 주목받고 있다. 디지털 기술은 물류기업의 운영과 전략 전반에 근본적 변화를 유도하고 있으며, 디지털 기술, 리더십, 전략 등이 성과의 핵심 변수로 작용하고 있다. 따라서 본 연구는 기존의 컨설팅 서비스 품질과 경영성과 간의 관계를 확장하여, 디지털 전환 역량을 매개 변수로 설정하고, 그 간접적 영향 경로를 실증적으로 분석하고자 한다.

H: 4. 컨설팅 서비스 품질이 경영성과에 영향을 미칠 때, 디지털전환 역량이 매개효과가 있을 것이다.

가설 H4-1 : 상호작용품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.

가설 H4-2 : 상호작용품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다

가설 H4-3 : 상호작용품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다

가설 H4-4 : 상호작용품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.

- 가설 H4-5 : 상호작용품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-6 : 상호작용품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-7 : 결과품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-8 : 결과품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-9 : 결과품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-10 : 결과품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-11 : 결과품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-12 : 결과품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-13 : 물질적 환경 품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-14 : 물질적 환경 품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-15 : 물질적 환경 품질이 재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-16 : 물질적 환경 품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 기술이 매개효과가 있을 것이다.
- 가설 H4-17 : 물질적 환경 품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 리더십이 매개효과가 있을 것이다
- 가설 H4-18 : 물질적 환경 품질이 비재무적성과에 영향을 미칠 때, 디지털 전략이 매개효과가 있을 것이다

제 3 절 변수의 조작적 정의

1) 컨설팅 서비스품질

본 연구에서는 컨설팅 서비스품질의 측정방법을 Brady & Cronin 3차원 모형을 이용하여 컨설팅 과정, 컨설팅 결과, 컨설팅 환경의 3요소로 측정하고자 한다. 그러나, Brady & Cronin 모형은 일반적 서비스 업종을 아우르는 범용모형으로 개발되어 경영컨설팅의 차별화된 특성을 모두 반영하고 있지는 못하다. 따라서, 본 연구에서는 Brady & Cronin의 3차원 요인을 이용하되, 하부요소는 선행연구를 참조하여 상호작용품질 (Interaction Quality), 결과품질(Outcome Quality), 물리적 환경품질(Physical Environment Quality) 정의하였다.

2) 디지털전환 역량

본 연구에서는 디지털전환 역량의 매개변수는 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략으로 구성하였다. 본 연구의 설문 항목은 Westerman et al.(2014a)등 선행연구의 설문 항목을 참고하였고, 연구 목적에 맞게 일부 수정, 보완하였으며 설문조사의 신뢰성 제고하였다. 연구의 진행은 설문조사를 통한 자료를 바탕으로 실증연구를 수행하였다. 본 연구에서는 디지털 기술이 조직의 비즈니스 프로세스 및 제품에 내장된 정도, 즉 디지털 기술이 적용된 정도로 정의한다. 디지털 리더십은 디지털화 프로세스에 대한 명확하고 의미 있는 비전을 만드는 리더의 능력, 디지털 역량과 리더십 역량이 결합한 능력으로 정의한다. 디지털 전략은 디지털 리소스를 전략적으로 사용하여 차별화된 가치를 창출하는 방법을 설명하며 물류기업이 디지털화를 전략 계획에 통합하는 정도를 반영한 것으로 정의한다.

3) 경영성과

많은 선행연구에서는 기업의 경영성과를 측정하는 방법으로 Robert S. Kaplan과 David P. Norton이 제안한 균형성과표(BSC: Balanced Scorecard) 모형을 주로 활용하고 있다. BSC는 재무적 성과뿐만 아니라 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장과 같은 비재무적 관점까지 포함함으로써 조직의 전반적인 성과를 균형 있게 평가할 수 있는 프레임워크를 제공한다. 그러나 컨설팅의 분야와 주제에 따라 각 요소가 미치는 영향의 유의성이 다를 수 있으며, 특히 경영컨설팅의 성과 측정에 있어서는 재무적 지표와 더불어 비재무적 성과를 함께 고려하는 것이 보다 타당하다는 지적이 있어 왔다.

이에 본 연구에서는 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정하고자 한다. 먼저, 재무적 성과는 컨설팅 수행 이후 나타나는 객관적인 수치 변화를 중심으로 구성된다. 이는 매출액의 향상, 영업이익의 증가, 부채 비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이성 등과 같은 재무제표 상의 주요 지표를 포함하며, 이는 BSC의 재무 관점과 동일한 개념이다. 본 연구에서는 이러한 항목들을 리커트 5점 척도로 구성하여 재무성과를 정량적으로 측정하였다.

반면, 비재무적 성과는 컨설팅이 조직 내부에 미치는 질적인 영향에 초점을 맞춘다. 구체적으로는 고객 만족도 향상, 차별화된 제품 및 서비스의 제공, 부서 간 의사소통의 개선, 내부 프로세스의 효율성 제고, 전반적인 업무생산성 향상 등이 이에 해당한다. 이러한 항목들은 BSC의 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점을 통합한 비재무적 성과로 볼 수 있으며, 이는 조직의 지속가능한 경쟁력을 확보하는 데 중요한 요소로 작용한다. 본 연구에서는 신규 고객의 증가, 고객 만족도의 상승, 브랜드 인지도 강화, 원활한 내부 커뮤니케이션, 업무 효율성 증진 등을 리커트 5점 척도로 구성하여 비재무적 성과를 측정하였다. 이처럼 재무적·비재무적 성과를 구분하여 측정함으로써, 경영컨설팅이 물류기업에 미치는 영향을 보다 입체적이고 정교하게 분석할 수 있다. 본 연구에서 활용한 측정 변수는 [표 3-1]에 정리하였다.

[표 3-1] 측정 변수

요인	변수구분	측정변수
컨설팅 서비스품질	상호작용품질	전문성
		신뢰성
		의사소통
		시간준수
		비밀유지
		친절도
	결과품질	결과물 제시 형태
		현장적용 가능 정도
		완료보고서 충실도
		실행방안의 구체성
		KPI달성도
	물리적 환경품질	H/W구비
		S/W구비
		용모 단정
		적합시설 및 분위기
		시간 및 장소 편의
디지털전환 역량	디지털 기술	디지털 기술 적응능력
		디지털 기술 개발 능력
		디지털 전환 대응력
		디지털 기기 활용 능력
		디지털화 능력
	디지털 리더십	디지털 비전 수립
		리더 디지털 역량
		리더 디지털 거버넌스 역량
		디지털 핵심요소
		디지털 수준 평가
	디지털 전략	디지털 기술 업데이트
		디지털 최신 동향 조사
		디지털 리소스 가치 창출
		디지털 프로세스 개선
		디지털화 발전 방향
		디지털화 우선 순위
경영성과	재무적성과	매출액 증가
		영업 이익 증가
		부채 비율 감소
		현금 흐름 개선
		자금 조달 용이
	비재무적성과	신규 고객 증가
		고객 만족 증가
		브랜드 인지도 증가
		의사소통원활 업무효율성향상

제 4 장 실증 분석

제 1 절 표본의 특성

본 연구의 조사대상 물류기업에 대한 일반적 특성의 분석결과는 다음 [표 4.1]과 같다. 조사대상 물류기업의 특성을 보면, 총 387건 중 성별은 남성이 90.2%로 여성 9.8%에 비해 매우 높은 비율을 보였고, 직급은 대리~사원이 74.7%로 가장 많았으며, 부장~과장이 10.3%, 기타 9.6%, 임원 4.9%, 대표 0.5% 순으로 나타났다. 근무기간은 1-5년 미만인 54.8%로 가장 많았으며, 5-10년 미만이 26.1%, 10-15년 미만이 9.0%, 1년 미만이 8.3%, 15년 이상이 1.8% 순이었으며, 또한, 종업원 수는 200명 이상이 68.0%, 10명 미만과 100-199명이 각각 8.8%, 50-99명이 7.5%, 10-49명이 7.0% 순으로 나타났다. 마지막으로 3년 평균 매출액은 1000-1499억이 75.7%로 가장 높았고, 100-499억이 8.0%, 50-99억이 7.5%, 500-999억이 5.4%, 10-49억이 3.4% 순으로 나타났다.

[표 4.1] 조사대상 물류기업 특성

N=387

구분		빈도(N)	비중(%)
성별	남성	349	90.2
	여성	38	9.8
직급	대표	2	0.5
	임원	19	4.9
	부장~과장	40	10.3
	대리~사원	289	74.7
	기타	37	9.6
근무기간	1년 미만	32	8.3
	1-5년 미만	212	54.8
	5-10년 미만	101	26.1
	10-15년 미만	35	9.0
	15년 이상	7	1.8
종업원 수	10명 미만	34	8.8
	10-49명	27	7.0
	50-99명	29	7.5
	100-199명	34	8.8
	200명 이상	263	68.0
3년 평균 매출액	10-49억	13	3.4
	50-99억	29	7.5
	100-499억	31	8.0
	500-999억	21	5.4
	1000-1499억	293	75.7

제 2 절 주요 변인의 기술 통계

본 연구에서 경영성과에 영향을 주는 독립변수인 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질 총 3개 요인의 각 문항별 평균, 표준편차의 기초통계 결과는 다음 [표 4.2]와 같다. 각 특성을 보면 독립변수 중 상호작용품질에서는 ‘컨설턴트와 회사직원 간의 의사소통이 원활하였다’, 결과품질에서는 ‘컨설팅 수행계획시 목표로 했던 KPI가 달성되었다’, 물리적 환경품질에서는 ‘컨설턴트는 컨설팅에 필요한 S/W를 갖추고 있었다’ 항목의 평균이 가장 높게 나타났다.

[표 4.2] 독립변수의 기초통계 결과

N=387

변수		항목	평균	표준 편차
독 립 변 수	상호 작용 품질	컨설턴트는 전문지식과 경험을 가지고 있었다.	3.70	0.95
		컨설턴트는 믿고 의지할 수 있었다.	3.56	1.03
		컨설턴트와 회사직원 간의 의사소통이 원활하였다	3.91	0.66
		컨설턴트는 약속한 시간에 서비스를 제공하였다.	3.82	0.80
		컨설턴트는 회사정보와 비밀을 잘 지켜 주었다.	3.73	0.94
		컨설턴트는 성실하고 친절하였다.	3.78	0.87
	결과 품질	컨설팅 결과물이 적절하게 제시되었다.	3.27	1.27
		컨설팅 실행방안이 현장 적용이 가능하다.	3.47	1.20
		컨설팅 완료보고서가 충실하게 작성되었다.	3.45	1.16
		컨설팅 실행방안이 구체적으로 제시되었다.	3.43	1.19
		컨설팅 수행계획시 목표로 했던 KPI가 달성되었다.	3.52	1.15
	물리적 환경 품질	컨설턴트는 컨설팅에 필요한 H/W를 갖추고 있었다.	3.03	1.44
		컨설턴트는 컨설팅에 필요한 S/W를 갖추고 있었다.	3.11	1.38
		컨설턴트는 옷차림과 용모가 단정하였다.	3.02	1.40
		컨설팅사는 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있었다.	2.95	1.44
		컨설팅을 제공하는 시간과 장소가 편리하였다.	2.98	1.43

본 연구에서 매개변수인 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략 총 3개 요인의 각 문항별 평균, 표준편차의 기초통계 결과는 다음 [표 4.3]과 같다. 매개변수 중 디지털 기술에서는 ‘우리 기업은 디지털 기술에 기반을 둔 새로운 비즈니스모델 출시의 능력이 있다’, 디지털 리더십에서는 ‘우리 기업의 리더십은 디

지털 전환을 실행하기 위해 디지털 역량이나 디지털 기술의 수준을 정확하게 “평가” 할 수 있다’, 디지털 전략에서는 ‘우리 기업은 디지털 전략을 통해 비즈니스 프로세스를 개선할 수 있다’ 항목의 평균이 가장 높게 나타났다.

[표 4.3] 매개변수의 기초통계 결과

N=387

변수	항목	평균	표준 편차
매개 변수	디지털 기술	우리 기업은 디지털 기술에 적응하여 변화를 주도하는 능력이 있다.	3.60 1.02
		우리 기업은 디지털 기술을 활용한 혁신적인 제품/서비스/프로세스 개발 능력이 있다.	3.63 1.03
		우리 기업은 디지털 기술에 기반을 둔 새로운 비즈니스모델 출시의 능력이 있다.	3.67 0.94
		우리 기업은 디지털 전환에 대응할 능력이 있다.	3.58 1.02
		우리 기업은 디지털 기기 활용 및 적용 능력이 있다.	3.54 1.06
		우리 기업은 디지털화할 수 있는 모든 것을 신속하게 디지털화 할 수 있는 능력이 있다.	3.61 0.97
	디지털 리더십	우리 기업의 리더(CEO 등)는 디지털 비전 수립 역량을 지니고 있다.	3.62 0.99
		우리 기업의 리더는 기술 리더십 역량을 지니고 있다.	3.65 1.00
		우리 기업의 리더는 디지털거버넌스 구축 역량을 지니고 있다	3.65 1.02
		우리 기업의 리더는 디지털화를 경쟁우위를 달성하기 위한 핵심요소로 생각한다.	3.57 0.99
		우리 기업의 리더십은 디지털 전환을 실행하기 위해 디지털 역량이나 디지털 기술의 수준을 정확하게 “평가”할 수 있다.	3.72 0.89

디지털 전략	우리 기업은 디지털 전략을 지속적으로 업데이트 하고 개선한다.	3.67	1.04
	우리 기업은 경쟁력을 유지하기 위해 디지털화의 최신동향과 미래 시나리오를 조사한다	3.75	1.02
	우리 기업은 디지털 리소스를 전략적으로 사용하여 차별화된 가치를 창출한다.	3.68	1.08
	우리 기업은 디지털 전략을 통해 비즈니스 프로세스를 개선할 수 있다	3.76	0.94
	우리 기업은 디지털화의 발전 방향을 명확히 알고 있다	3.69	1.04
	디지털화 프로젝트는 우리 사업에서 높은 우선순위를 가지고 있다.	3.69	1.05

본 연구에서 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과의 기초통계 결과는 다음 [표 4.4]과 같다. 각 특성을 보면 재무적 성과에서는 ‘컨설팅 후 매출액이 증가하였다’ 항목의 평균이 가장 높았고, 비재무적 성과에서는 ‘컨설팅 후 고객 만족도가 높아졌다’ 항목의 평균이 가장 높게 나타났다.

[표 4.4] 종속변수의 기초통계 결과

N=387

변수		항목	평균	표준 편차
종속 변수	재무적 성과	컨설팅 후 매출액이 증가하였다.	3.74	0.94
		컨설팅 후 영업이익이 증가하였다	3.69	1.05
		컨설팅 후 부채비율이 감소하였다.	3.70	1.04
		컨설팅 후 현금흐름이 개선되었다.	3.64	1.05
		컨설팅 후 자금확보가 용이해졌다.	3.61	0.99
	비 재무적 성과	컨설팅 후 신규로 거래처가 증가하였다.	3.58	1.18
		컨설팅 후 고객만족도가 높아졌다.	3.70	1.15
		컨설팅 후 브랜드 인지도가 높아졌다.	3.64	1.14
		컨설팅 후 부서 또는 직원간의 의사소통이 원활해졌다.	3.68	1.02
		컨설팅 후 업무관리 효율성이 향상되었다	3.68	1.18

제 3 절 타당성 및 신뢰성 분석

1) 탐색적 요인분석

요인분석은 측정하고자 하는 개념이 정확히 측정되었는가를 파악하는 것이다. 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는가를 확인하는 것으로 타당성 검증이라고도 한다. 요인분석은 회귀분석이나 판별분석 등과 같은 다른 다변량 분석방법과 달리 독립변수와 종속변수를 구분하지 않고 변수들 간의 상호의존 관계를 분석하는 방법이다. 요인분석에서 요인적재치가 낮으면 중요도가 낮은 것을 의미하는데 일반적으로 0.4 이하 이면 해당변수를 제거하는 것이 바람직하다.

본 연구에서는 탐색적 요인분석 방법을 우선 사용하였다. 요인의 수를 최소화하거나 변량에 대한 사전 지식을 가지고 있을 때 사용하는 주성분 분석을 이용하여 요인추출을 하였으며, 요인이 적어도 1개 이상의 분산을 설명할 수 있는 고유값(Eigen Value) 1 이상을 기준으로 하여 요인을 추출하는 것이 바람직하나 부득이 요인추출을 요인 수로 정하여 측정했다. 항목의 축소와 각 요인을 쉽게 설명하기 위해 Kaiser가 제안한 직각회전(Varimax Rotation) 방식으로 요인 회전 방식을 사용했다. 해당 요인들의 요인분석을 실시했을 때 각 요인에 대한 적재량이 0.4 이하인 항목은 없어 구성 타당도를 모두 만족하였고, 최종적으로 요인 적재량이 0.4 이상 나오는 것으로 분석되어 적합한 결과를 나타냈다.

가) 컨설팅 서비스품질 요인

컨설팅 서비스품질 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과는 [표 4.5]와 같다. 요인추출 과정을 통해 제거한 문항은 없었고, 표본이 적절한가를 측정하는 KMO값이 .913으로 1에 가깝고, Bartlett 검정 χ^2 값이 3421.633($p < .001$)로 유의하여 상관행렬이 요인분석을 진행하기에 적합하다고 나타났다. 총 3개 요인이 추출되었으며, 첫 번째 요인의 분산설명력은 22.160%, 두 번

째 요인의 분산설명력은 21.758%, 세 번째 요인의 분산설명력은 21.247%로 나타났다. 이들 요인의 총 분산설명력은 전체의 65.166%로 나타났다.

이에 요인1은 물리적 환경품질, 요인2는 결과품질, 요인3은 상호작용품질로 명명하고자 한다.

[표 4.5] 독립변수(컨설팅 서비스품질 요인)에 대한 탐색적 요인분석 결과

측정변수	성분		
	1	2	3
물리적 환경품질2	.822		
물리적 환경품질5	.817		
물리적 환경품질3	.800		
물리적 환경품질1	.773		
물리적 환경품질4	.759		
결과품질5		.862	
결과품질3		.789	
결과품질4		.767	
결과품질2		.756	
결과품질1		.741	
상호작용품질4			.885
상호작용품질3			.768
상호작용품질6			.685
상호작용품질2			.616
상호작용품질1			.616
상호작용품질5			.596
아이겐값	3.546	3.481	3.400
설명분산(%)	22.160	21.758	21.247
누적분산(%)	22.160	43.918	65.166

나) 디지털 전환 요인

디지털 전환에 대한 탐색적 요인분석 결과는 [표 4.6]과 같다. 요인추출 과정을 통해 제거한 문항은 없었고, 표본이 적절한가를 측정하는 KMO값이 .909로 1에 가깝고, Bartlett 검정 χ^2 값이 3903.957($p < .001$)로 유의하여 상관 행렬이 요인분석을 진행하기에 적합하다고 나타났다.

총 3개 요인이 추출되었으며, 첫 번째 요인의 분산설명력은 24.396%, 두 번째 요인의 분산설명력은 22.557%, 세 번째 요인의 분산설명력은 20.337%로 나타났다. 이들 요인의 총 분산설명력은 전체의 67.291%로 나타났다.

이에 요인1은 디지털 기술, 요인2는 디지털 전략, 요인3은 디지털 리더십으로 명명하고자 한다.

[표 4.6] 매개변수(디지털 전환 역량)에 대한 탐색적 요인분석 결과

측정변수	성분		
	1	2	3
디지털 기술3	.880		
디지털 기술6	.830		
디지털 기술5	.794		
디지털 기술4	.783		
디지털 기술2	.780		
디지털 기술1	.762		
디지털 전략4		.891	
디지털 전략6		.829	
디지털 전략2		.748	
디지털 전략5		.743	
디지털 전략1		.738	
디지털 전략3		.687	
디지털 리더십5			.878
디지털 리더십3			.817
디지털 리더십1			.784
디지털 리더십4			.764
디지털 리더십2			.762
아이겐값	4.147	3.835	3.457
설명분산(%)	24.396	22.557	20.337
누적분산(%)	24.396	46.953	67.291

다) 경영성과 요인

경영성과에 대한 탐색적 요인분석 결과는 [표 4.7]과 같다. 요인추출 과정을 통해 제거한 문항은 없었고, 표본이 적절한가를 측정하는 KMO값이 .849로 1에 가깝고, Bartlett 검정 χ^2 값이 1612.183($p < .001$)로 유의하여 상관행렬이 요인분석을 진행하기에 적합하다고 나타났다.

총 2개 요인이 추출되었으며, 첫 번째 요인의 분산설명력은 31.732%, 두 번째 요인의 분산설명력은 30.166%로 나타났다. 이들 요인의 총 분산설명력은 전체의 61.899%로 나타났다.

이에 요인1은 재무적 성과, 요인2는 비재무적 성과로 명명하고자 한다.

[표 4.7] 종속변수(경영성과)에 대한 탐색적 요인분석 결과

측정변수	성분	
	1	2
재무적 성과1	.886	
재무적 성과3	.783	
재무적 성과5	.761	
재무적 성과4	.759	
재무적 성과2	.740	
비재무적 성과4		.876
비재무적 성과3		.800
비재무적 성과2		.757
비재무적 성과5		.724
비재무적 성과1		.653
아이겐값	3.173	3.017
설명분산(%)	31.732	30.166
누적분산(%)	31.732	61.899

2) 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 일관성(consistency)과 예측가능성(predictability)을 의미한다. 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 비슷한 결과를 나타내는지 평가한다. 신뢰성 평가는 설문 문항에 대해 응답자의 대답이 얼마나 일관성을 가지고 있는가를 파악하는 과정으로 사용된 설문지의 항목들에 대해 일반적으로 가장 많이 사용되고 있는 내적 일관성(internal consistency)에 의한 척도의 신뢰성 평가방법으로 크론바흐의 알파계수를 사용한다.

본 연구에서 사용한 독립변수와 매개변수, 종속변수의 종류는 총 8개 인데, 이들 변수 간 신뢰도는 문항 간 내적 일치도를 보는 알파계수를 통해 산출하였다. 산출한 결과는 다음 [표 4.8]과 같다. 크론바하의 알파계수 값의 경우 일반적으로 사회과학 분야의 연구에서 0.6 이상이면 신뢰할 수 있고, 0.7 이상이면 우수하다고 본다. 본 연구의 분석결과 독립변수의 모든 측정 문항에서 .826 이상으로 나타나 우수한 것으로 판단되었다. 또한, 모든 측정 문항에 대한 신뢰도는 .826~.909의 범위로 나타나 전체적으로 설문지의 측정도구가 내적일관성을 가지며 매우 신뢰할 수 있는 기준으로 판단된다.

[표 4.8] 변수 간 신뢰성 분석결과

변수	요인	최초 문항 수	제거한 문항 수	분석에 사용한 문항 수	크론바하의 알파계수
독립 변수	상호작용품질	6	0	6	.828
	결과품질	5	0	5	.887
	물리적 환경품질	5	0	5	.896
매개 변수	디지털 기술	6	0	6	.909
	디지털 리더십	5	0	5	.883
	디지털 전략	6	0	6	.882
종속 변수	재무적 성과	5	0	5	.853
	비재무적 성과	5	0	5	.826

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 연구·분석하고자 하는 변수 간 관련성의 정도와 상관관계 방향을 알아보는 통계적 기법이다. 즉, 서로 다른 변수들 간 관련성이 있는지, 관련성이 있다면 어느 정도로 관련성이 있는지를 알아보기 위해 사용한다.

본 연구의 실증분석을 하기에 앞서 연구가설 설정을 위한 사전단계로 항목간의 상관관계 분석을 실시하였다. 컨설팅 서비스품질 요인(상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질)과 디지털 전환(디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략), 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)의 상관관계 분석결과는 다음 [표 4.9]와 같이 나타났다.

경영성과 중 재무적 성과와 다른 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 컨설팅 서비스품질 요인 중 상호작용 품질 0.467, 결과품질 0.388, 물리적 환경품질 0.382, 디지털 전환 중 디지털 기술 0.355, 디지털 리더십 0.323, 디지털 전략 0.356으로 재무적 성과와 유의한 정적(+) 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 경영성과 중 비재무적 성과와 다른 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 컨설팅 서비스품질 요인 중 상호작용 품질 0.409, 결과품질 0.404, 물리적 환경품질 0.376, 디지털 전환 중 디지털 기술 0.269, 디지털 리더십 0.285, 디지털 전략 0.274로 비재무적 성과와 유의한 정적(+) 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

따라서, 컨설팅 서비스품질 요인(상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질)과 디지털 전환(디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략)은 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)와 모두 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

[표 4.9] 상관관계 분석결과

N=387

변수	평균	표준 편차	상호 작용 품질	결과 품질	물리 적 환경 품질	디지털 기술	디지털 리더 십	디지털 전략	재무 적 성과	비 재무 적 성과
상호작용 품질	3.75	0.65	1							
결과품질	3.43	0.99	.535	1						
물리적 환경품질	3.02	1.19	.526	.463	1					
디지털 기술	3.61	0.84	.505	.323	.375	1				
디지털 리더십	3.64	0.81	.486	.412	.339	.381	1			
디지털 전략	3.71	0.82	.494	.405	.289	.360	.342	1		
재무적 성과	3.68	0.81	.467	.388	.382	.355	.323	.356	1	
비재무적 성과	3.66	0.87	.409	.404	.376	.269	.285	.274	.308	1

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

제 4 절 확인적 요인분석

잠재변수에 대한 탐색적 요인분석 결과를 통하여 모형 내 8개의 잠재요인이 있음을 확인하였으며, 이를 전체 잠재요인의 측정변수들을 대상으로 확인적 요인분석을 위하여 AMOS 그래픽에 경로 도형을 작성하고 확인적 요인분석을 시행하였다.

1) 확인적 요인분석 방법

전체요인에 대한 확인적 요인분석을 통해서, 측정도구의 타당성 검증을 하였다. 다항목 측정을 통해 측정된 변수에 대해서, 전체요인들에 대한 단일 차원성을 확인 및 검증하기 위해 실시하는 분석기법이다. 단일차원성은 각 개념의 측정변수들이 단일 잠재변수에 수용되는지를 의미하는 것이다. 따라서 확인적 요인분석의 목적은 단일차원성을 저해하는 항목을 제거하는 것이다.

확인적 요인분석을 통한 잠재요인의 타당성은 잠재요인(construct)과 측정변수 간의 일치성 정도에 관한 것으로 본 연구에서는 집중타당성과 판별타당성을 평가하여 측정변수 간의 일치성 정도를 파악하고자 한다. 또한, 확인적 요인분석의 개념타당성(집중타당성, 판별타당성)을 검증하여 척도의 타당성을 검증하였고, 모델 적합도를 살펴보고 척도를 평가하였다.

모델적합도 평가를 위해 절대 적합도 지수(absolute fit index), 증분 적합도 지수(incremental fit index), 간명 적합도 지수(parsimony fit index)의 평가를 수행하였다. 절대 적합 지수는 χ^2 (normed CMIN/DF), RMR, RMSEA, GFI의 지수로 구성하고, 증분 적합 지수는 NFI, NNFI(TLI), IFI, CFI의 지수로 구성하며 간명 적합도 지수는 PGFI, PNFI의 지수로 구성하였다. 이에 대한 설명과 기준은 다음 [표 4.10]과 같다. 카이제곱 검정은 표본크기에 민감하여 과대추정되는 가능성이 있으므로 사용하지 않았으며, 적합도 판정기준은 GFI 0.8 이상, NFI 0.9 이상, IFI 0.9 이상, CFI 0.9 이상, RMR 0.05 이하, RMSEA 0.08 이하를 기준으로 판정하였다.

[표 4.10] 확인적 요인분석 방법 지수판단·기준

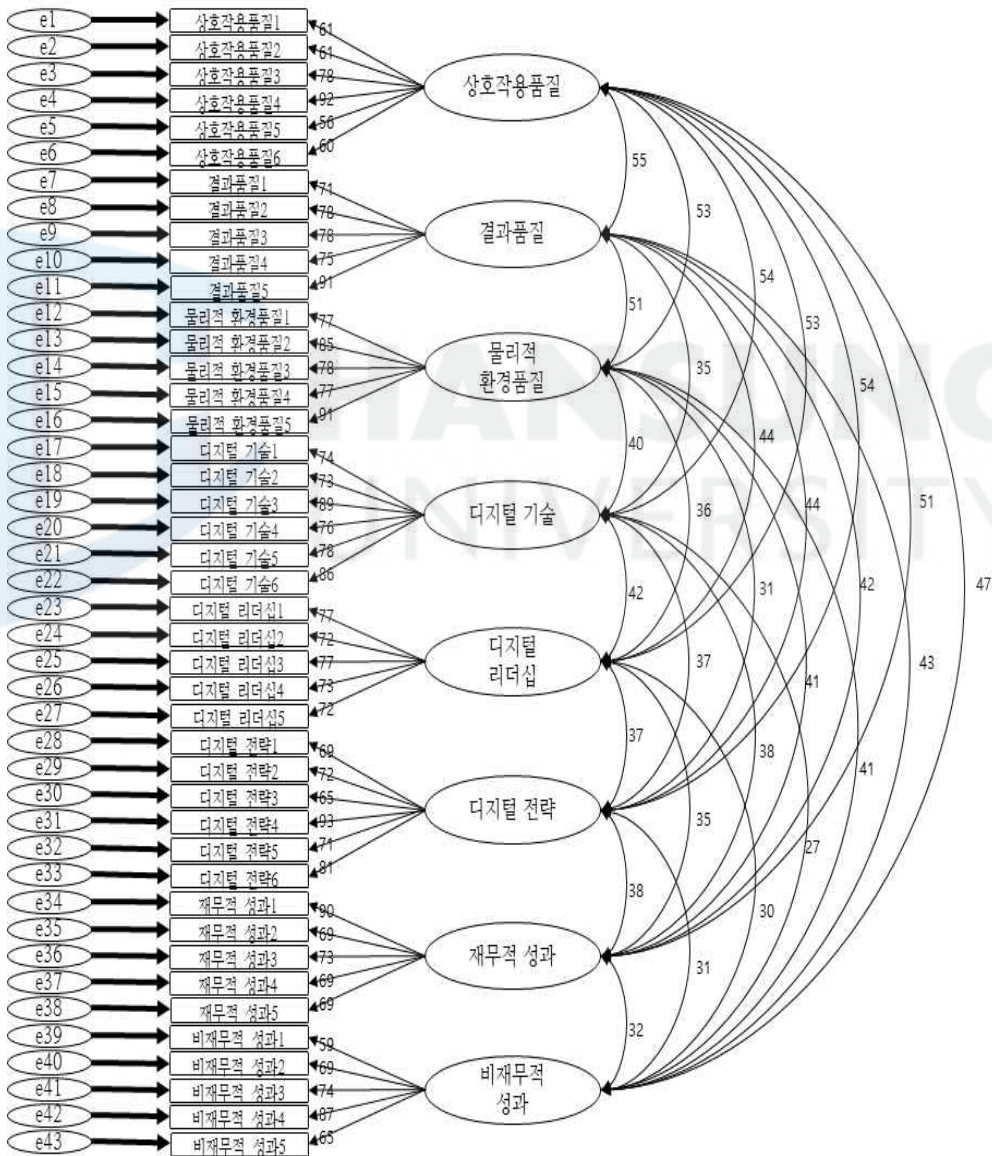
지수	적합도 지표	판단 기준	의미
절대 적합 지수	χ^2	$p > 0.05$ 일 때 우수, 표본수가 200 이상일 때 $\chi^2/\text{자유도} \leq 3$ 이면 수용 가능	설정모델이 현실을 잘 반영하고 있음을 의미함
	RMR (Root Mean Residual)	0.05 이하	잔차제곱 평균의 제곱근, 관찰행렬과 추정행렬 사이의 잔차평균을 의미함
	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.08 이하	RMSR과 같으나 자유도별 불일치 반영
	GFI (Goodness of Fit Index)	0.80 이상	비통계적 부합지수로 0~1.0 사이에 존재, 자유도 조정값은 아님
증분 적합 지수	NFI (Normed Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 카이제곱을 비교함
	TLI, NNFI (Non-Normed Fit Index)	0.90 이상	모델간명도를 기초모델과 제안모델 간 비교지표로 통합
	IFI (Incremental Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 증분지수
	CFI (Comparative Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 비교지수
간명 적합 지수	PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.50 이상	추정모델과 기초모델의 자유도를 기본으로 계산
	PNFI (Parsimony NFI)	절대기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임
	PCFI (Parsimony CFI)	절대기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임

자료: 구동모, 기초·조절·매개효과분석 연구 방법론, pp.295-297, 2017

Hsu, C., & Lu, H., "Consumer behavior in On-line game community : A motivational perspective," Computers in Human Behavior, 23(3), pp.1642-1959, 2007.

2) 확인적 요인분석

독립변수인 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질과 매개변수인 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략 그리고 종속변수인 재무적 성과, 비재무적 성과에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 확인적 모형분석 결과는 다음 [그림 4.1]과 같다.



[그림 4.1] 확인적 요인분석 모형

이와 같이 확인적 요인분석을 실시하여 산출된 적합도 지수를 살펴보면, 절대 적합도 분석결과 유의수준이 $p > 0.05$ 대비 0.000으로 낮았지만 CMIN/DF 값이 3 이하로 수용 가능한 수준이고 RMR도 0.047로 우수하게 평가되어 전반적으로 적합한 수준으로 판단할 수 있다. 절대적합도 항목별 비교는 다음 [표 4.11]과 같다.

[표 4.11] 확인적 요인분석에 따른 모델 절대적합도 비교

구분	절대적합도						
	χ^2	d.f.	p	CMIN/DF	RMR	GFI	RMSEA
기준	작을수록	클수록	>0.05	≤ 3	$\leq .05$	$\geq .8$	$\leq .08$
결과	1090.757	832	.000	1.311	.047	.887	.028
판단	항상	-	-	우수	우수	우수	우수

다음으로 증분적합도 분석결과 NFI값이 >0.9 대비 0.893으로 약간 낮게 나왔으나 IFI, TLI, CFI 모두 0.9 이상으로 우수하게 평가되어 모형은 적합한 수준으로 판단할 수 있다. 간명적합도 PNFI, PCFI 모두 높을수록 좋은데 0.7 이상 평가되어 수용 가능한 수준으로 판단할 수 있다. 항목별 비교는 다음 [표 4.12]와 같다.

[표 4.12] 확인적 요인분석에 따른 모델 증분/간명적합도 비교

구분	증분적합도				간명적합도	
	NFI	IFI	TLI	CFI	PNFI	PCFI
기준	>0.9				높을수록	
결과	.893	.972	.970	.972	.823	.896
판단	수용가능	우수	우수	우수	수용가능	수용가능

이상과 같이 모델의 적합도 판단을 종합하면 NFI를 제외한 모든 항목이 기준치를 충족하는 것으로 나타나 모델은 적합하다고 판단할 수 있다. 모형적합도 분석결과 종합은 다음 [표 4.13]과 같다.

[표 4.13] 확인적 요인분석 모형적합도

지표	적합도지표	분석결과	판단기준	판단
절대적합지수	CMIN/DF	1.311	3 이하	우수
	RMR	.047	0.05 이하	우수
	RMSEA	.028	0.08 이하	우수
	GFI	.887	0.80 이상	우수
증분적합지수	NFI	.893	0.90 이상	수용가능
	IFI	.972	0.90 이상	우수
	TLI	.970	0.90 이상	우수
	CFI	.972	0.90 이상	우수
간명적합지수	PNFI	.823	높을수록	수용가능
	PCFI	.896	높을수록	수용가능

3) 집중타당성 검증

집중타당성(convergent validity)은 동일한 개념을 측정하기 위해 서로 다른 방법으로 측정한 값 간에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것이다. 즉, 집중타당성은 동일 개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검정하는 것이다(송지준, 2018). 집중타당성 검증은 요인부하량을 측정하는 것이 대표적이며 더불어 표준오차(S.E.), 유의성(C.R), 평균분산추출(AVE), 개념신뢰도(construct reliability)를 살펴본다. 요인부하량은 .5에서 .95의 기준값에 포함되면 타당성이 있는 것으로 판단한다. 또한, 유의성은 1.965 이상, 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상인 경우, 개념신뢰도(CR)는 0.7 이상의 값이 검증된 경우 집중타당성이 있다고 판단한다. 이를 요약한 요인부하량과 유의성, 평균분산추출, 개념신뢰도의 공식 및 기준은 다음 [표 4.14]와 같다.

[표 4.14] 확인적 요인분석 모형적합도

구분	검증방법 및 기준
요인부하량과 유의성	· 요인부하량: 0.50 ~ 0.95 이면 타당 (0.7 이상이면 바람직) · 유의성(C.R): 1.965 이상
평균분산추출(AVE)	$\frac{(\sum \text{표준화추정치}^2)}{(\sum \text{표준화추정치}^2) + \sum \text{측정오차}} \geq 0.5$
개념신뢰도(CR)	$\frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{(\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}} \geq 0.7$

측정변수 간의 집중타당성은 측정변수의 표준화요인부하량(standardized regression weight: SRW)이 0.5 이상이 되어야 하며, 잠재요인을 측정하는 변수들의 요인부하량이 높고 통계적으로도 유의($p < .05$)하여야 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다.

본 연구의 수정 후 전체 잠재요인 대상 측정변수의 확인적 요인분석 결과 각 측정변수의 표준화 요인부하량(β)이 0.561~0.926으로 모두 0.5 이상 나타났다으며, 통계적으로 유의하므로 본 연구에 사용된 측정변수 간에는 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다.

또한, 집중타당성을 평가하는 또 다른 지표로 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)과 잠재요인의 개념신뢰도(construct reliability)가 있다. 평균분산추출값 및 잠재요인 개념신뢰도 값은 AMOS에서 제공되지 않아서 Excel 프로그램을 이용해 계산하였다. 평균분산추출값(AVE)은 그 크기가 0.5 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단하는데 분석결과 0.505~0.653의 값을 갖는 것으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 받아들여진다. 잠재요인의 개념신뢰도의 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산하는데, 그 결과값이 0.7 이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 판단하는데 분석결과 0.833~0.889의 값을 갖는 것으로 나타나 집중타당성을 갖는 것으로 판단한다. 종합 분석결과 모든 잠재변수의 평균분산추출값(AVE)이 0.5 이상이며 잠재요인 개념신뢰도(CR) 값도 0.7 이상으로 분석되어 집중타당성이 있다고 판단한다.

변수의 확인적 요인분석 결과는 다음 [표 4.15]와 같다.

[표 4.15] 변수의 확인적 요인분석결과

		B	β	S.E.	C.R.	p	AVE ¹	CR ²
상호작용 품질	상호1	1	.614				.586	.853
	상호2	1.081	.611	.106	10.245	***		
	상호3	.884	.779	.072	12.295	***		
	상호4	1.268	.918	.094	13.544	***		
	상호5	.909	.561	.095	9.564	***		
	상호6	1.016	.679	.091	11.127	***		
결과 품질	결과1	1	.710				.532	.850
	결과2	1.031	.776	.071	14.505	***		
	결과3	1.010	.783	.069	14.619	***		
	결과4	.987	.750	.070	14.019	***		
	결과5	1.165	.911	.070	16.733	***		
물리적 환경 품질	물리1	1	.772				.526	.847
	물리2	1.060	.852	.060	17.650	***		
	물리3	.982	.780	.062	15.943	***		
	물리4	.988	.765	.063	15.588	***		
	물리5	1.044	.814	.062	16.750	***		
디지털 기술	기술1	1	.738				.653	.883
	기술2	1.000	.733	.069	14.397	***		
	기술3	1.112	.892	.063	17.745	***		
	기술4	1.032	.763	.069	15.022	***		
	기술5	1.087	.779	.071	15.360	***		
	기술6	1.094	.857	.064	17.043	***		
디지털 리더 십	리더십1	1	.772				.618	.889
	리더십2	.941	.718	.064	14.591	***		
	리더십3	1.023	.765	.065	15.725	***		
	리더십4	.950	.731	.064	14.911	***		
	리더십5	1.064	.916	.056	19.143	***		
디지털 전략	전략1	1	.689				.589	.851
	전략2	1.028	.717	.078	13.094	***		
	전략3	.985	.650	.083	11.935	***		
	전략4	1.226	.926	.075	16.297	***		
	전략5	1.036	.713	.080	13.021	***		
	전략6	1.194	.811	.081	14.656	***		
재무 적 성과	재무1	1	.899				.541	.854
	재무2	.848	.686	.056	15.121	***		
	재무3	.890	.725	.054	16.342	***		
	재무4	.854	.691	.056	15.283	***		
	재무5	.814	.694	.053	15.356	***		
비재 무적 성과	비재무1	1	.594				.505	.833
	비재무2	1.130	.686	.107	10.519	***		
	비재무3	1.201	.739	.109	11.057	***		
	비재무4	1.273	.874	.106	12.043	***		
	비재무5	1.102	.654	.108	10.171	***		

¹AVE(Averaged Variance Extracted): 평균분산추출

²CR(Construct Reliability): 개념신뢰도

4) 판별타당성 검증

판별타당성은 서로 다른 변수들 간에 그 측정치에 분명한 차이가 나야 함을 의미한다. 분명한 차이는 상관계수값을 기준으로 하는데 즉, 한 변수와 다른 변수 간의 상관관계가 낮아야 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다(송지준, 2018).

판별타당성(discriminant validity)은 한 잠재요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가에 관한 것으로, 다중공선성 문제를 해결하기 위해 반드시 점검해야 한다. 판별타당성을 평가하는 방법으로는 잠재요인 간의 상관관계를 1로 고정한 모형과의 비교 방법과 두 잠재요인 각각의 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)과 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하는 방법을 통하여 해석할 수 있으며 판별타당성 판단 기준은 AVE가 상관계수의 제곱보다 커야 한다.

본 연구에서는 잠재요인 각각의 평균분산추출값과 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하는 방법을 활용하여 해석하였다. 이 방법은 판별타당성을 분석하기 위해 AVE 값은 앞에서 계산하였으며 AVE 값이 구성개념 간 상관계수의 제곱 값들을 상회할 경우와 혹은 다소 하회하더라도 AVE 값 자체가 0.5 이상일 경우에는 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다.

각 변수 간 판별타당성을 검증하기에 앞서 확인적 요인분석을 통한 구성개념 간 상관계수 및 $\sqrt{AVE}$ 는 다음 [표 4.16]과 같다. 이 분석에서 모든 $\sqrt{AVE}$ 값이 상관계수 값을 상회하는 것으로 나타나 기준을 충족하고 있어 판별타당성에 문제가 없었다. 결과적으로 본 연구모형에 포함된 모든 잠재요인은 판별 타당성을 갖는 것으로 판단하였다.

이상과 같이 연구모형의 타당성과 신뢰성을 검증한 결과 모두 적합한 것으로 나타났다.

[표 4.16] 구성개념 간 상관계수

변수	상호 작용 품질	결과 품질	물리적 환경 품질	디지털 기술	디지털 리더십	디지털 전략	재무적 성과	비재무 적 성과
상호작용품질	1							
결과품질	.535**	1						
물리적 환경품질	.526**	.463**	1					
디지털 기술	.505**	.323**	.375**	1				
디지털 리더십	.486**	.412**	.339**	.381**	1			
디지털 전략	.494**	.405**	.289**	.360**	.342**	1		
재무적 성과	.467**	.388**	.382**	.355**	.323**	.356**	1	
비재무적 성과	.409**	.404**	.376**	.269**	.285**	.274**	.308**	1
개념신뢰도 (CR)	.853	.850	.847	.883	.889	.851	.854	.833
<i>AVE</i>	.586	.532	.526	.653	.618	.589	.541	.505
$\sqrt{AVE}$	.766	.729	.725	.808	.786	.767	.736	.711

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

제 5 절 가설 검증

본 연구의 제3장 연구방법에서 설정한 가설 검증을 위해 다중회귀 분석을 실시하였으며, 다중공선성의 문제를 검증하기 위해서 분산확대지수(VIF : Variance Inflation Factor)를 확인하였다. VIF가 10 이하이면 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판명되는데, 이를 분석해본 결과 VIF 값이 1.217에서 1.624로 나타나 다중공선성으로 인한 문제는 없는 것으로 판단되었다. 각 가설 별 검증결과는 다음과 같다.

1) 가설 1의 검증결과

컨설팅 서비스품질 요인과 재무적 성과의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.18]과 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 44.795의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.254로 25.4%의 설명력을 보이고 있다. DW(Durbin-Watson) 통계량은 잔차에 대한 상관관계인 잔차의 독립성을 알아보기 위한 것이다. DW 통계량의 기준은 정상분포곡선을 나타내는 2가 되며, 의미는 잔차에 대한 상관관계가 없음을 말한다. 값이 4에 가까울수록 음의 상관관계가 있고, 0에 가까울수록 양의 상관관계가 있다. 즉 값이 0 또는 4에 가까울수록 잔차간의 상관관계가 있어 회귀모형이 부적합하다. 본 컨설팅 서비스품질 요인과 재무적 성과의 회귀모형 DW 통계량이 2.159로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 상호작용품질($\beta=.305$, $p<.001$), 결과품질($\beta=.156$, $p<.01$), 물리적 환경품질($\beta=.149$, $p<.01$)이 종속변수인 재무적 성과에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1과 가설 1-2, 가설 1-3은 모두 채택되었다.

이는 상호작용품질과 결과품질, 물리적 환경품질이 높을수록 재무적 성과의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.17] 컨설팅 서비스품질 요인과 재무적 성과의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준 화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H1	(상수)	1.519	.210		7.238	.000		
H1-1	상호작용품질	.379	.070	.305 ***	5.444	.000	.616	1.624
H1-2	결과품질	.127	.044	.156 **	2.903	.004	.668	1.496
H1-3	물리적 환경품질	.101	.036	.149 **	2.786	.006	.677	1.477

Durbin-Watson=2.159, $R^2=.260$, Adj. $R^2=.254$, $F=44.795(<.001)$

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

다음으로 컨설팅 서비스품질 요인과 비재무적 성과의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.19]와 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 39.055의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.228로 22.8%의 설명력을 보이고 있다. 본 컨설팅 서비스품질 요인과 비재무적 성과의 회귀모형 DW 통계량이 1.942로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 상호작용품질($\beta=.204$, $p<.001$), 결과품질($\beta=.217$, $p<.001$), 물리적 환경품질($\beta=.168$, $p<.01$)이 종속변수인 비재무적 성과에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4와 가설 1-5, 가설 1-6은 모두 채택되었다.

이는 상호작용품질과 결과품질, 물리적 환경품질이 높을수록 비재무적 성과의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.18] 컨설팅 서비스품질 요인과 비재무적 성과의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준 화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H1	(상수)	1.605	.231		6.957	.000		
H1-4	상호작용품질	.274	.076	.204 ***	3.586	.000	.616	1.624
H1-5	결과품질	.190	.048	.217 ***	3.962	.000	.668	1.496
H1-6	물리적 환경품질	.123	.040	.168 **	3.094	.002	.677	1.477

Durbin-Watson=1.942, $R^2=.234$, Adj. $R^2=.228$, $F=39.055(<.001)$

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

2) 가설 2의 검증결과

컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 기술의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.20]과 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 47.879의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.267로 26.7%의 설명력을 보이고 있다. 본 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 기술의 회귀모형 DW 통계량이 2.136으로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 상호작용품질($\beta=.411$, $p<.001$), 물리적 환경품질($\beta=.141$, $p<.01$)이 종속변수인 디지털 기술에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으나 결과품질($\beta=.038$, $p=.476$)은 디지털 기술에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1과 가설 2-3은 채택되었고, 가설 2-2는 기각되었다.

이는 상호작용품질과 물리적 환경품질이 높을수록 디지털 기술의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.19] 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 기술의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준 화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H2	(상수)	1.213	.216		5.620	.000		
H2-1	상호작용품질	.529	.072	.411 ***	7.393	.000	.616	1.624
H2-2	결과품질	.032	.045	.038	.713	.476	.668	1.496
H2-3	물리적 환경품질	.099	.037	.141 **	2.672	.008	.677	1.477

Durbin-Watson=2.136, $R^2=.273$, Adj. $R^2=.267$, $F=47.879(<.001)$

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

다음으로 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 리더십의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.20]과 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 47.571의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.266로 26.6%의 설명력을 보이고 있다. 본 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 리더십의 회귀모형 DW 통계량이 1.982로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 상호작용품질($\beta=.346$, $p<.001$), 결과품질($\beta=.196$, $p<.001$)이 종속변수인 디지털 리더십에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으나 물리적 환경품질($\beta=.066$, $p=.217$)은 디지털 리더십에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-4와 가설 2-5은 채택되었으나 가설 2-6은 기각되었다.

이는 상호작용품질과 결과품질이 높을수록 디지털 리더십의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.20] 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 리더십의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H2	(상수)	1.340	.209		6.411	.000		
H2-4	상호작용품질	.432	.069	.346***	6.234	.000	.616	1.624
H2-5	결과품질	.160	.043	.196***	3.681	.000	.668	1.496
H2-6	물리적 환경품질	.044	.036	.066	1.236	.217	.677	1.477

Durbin-Watson=1.982, $R^2=.271$, Adj. $R^2=.266$, $F=47.571(<.001)$

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

[표 4.20] 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 리더십의 다중회귀분석 결과 또한, 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 전략의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.21]와 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 47.761의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.267로 26.7%의 설명력을 보이고 있다. 본 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 전략의 회귀모형 DW 통계량이 1.924로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 상호작용품질($\beta=.393$, $p<.001$), 결과품질($\beta=.199$, $p<.001$)이 종속변수인 디지털 전략에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다으나 물리적 환경품질($\beta=-.010$, $p=.857$)은 디지털 전략에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-7과 가설 2-8은 채택되었으나 가설 2-9는 기각되었다.

이는 상호작용품질과 결과품질이 높을수록 디지털 전략의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.21] 컨설팅 서비스품질 요인과 디지털 전략의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H2	(상수)	1.312	.211		6.222	.000		
H2-7	상호작용품질	.494	.070	.393***	7.071	.000	.616	1.624
H2-8	결과품질	.164	.044	.199***	3.741	.000	.668	1.496
H2-9	물리적 환경품질	-.007	.036	-.010	-.180	.857	.677	1.477

Durbin-Watson=1.924, $R^2=.272$, Adj. $R^2=.267$, $F=47.761(<.001)$

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

3) 가설 3의 검증결과

디지털 전환과 재무적 성과의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.22]과 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 33.542의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.202로 20.2%의 설명력을 보이고 있다. 본 디지털 전환과 재무적 성과의 회귀모형 DW 통계량이 2.124로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 디지털 기술($\beta=.211$, $p<.001$), 디지털 리더십($\beta=.166$, $p<.001$), 디지털 전략($\beta=.223$, $p<.001$)이 종속변수인 재무적 성과에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1과 가설 3-2, 가설 3-3은 모두 채택되었다.

이는 디지털 기술과 디지털 리더십, 디지털 전략이 높을수록 재무적 성과의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.22] 디지털 전환과 재무적 성과의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H3	(상수)	1.523	.219		6.966	.000		
H3-1	디지털 기술	.203	.049	.211***	4.135	.000	.795	1.258
H3-2	디지털 리더십	.166	.050	.166***	3.288	.001	.807	1.239
H3-3	디지털 전략	.220	.050	.223***	4.450	.000	.821	1.217

Durbin-Watson=2.124, $R^2=.208$, Adj. $R^2=.202$, $F=33.542(<.001)$

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

디지털 전환과 비재무적 성과의 회귀모형 적합성은 다음 [표 4.23]와 같다.

회귀모형은 F값이 $p=0.000$ 에서 19.577의 값을 보이고 있으며, R^2 값이 0.126로 12.6%의 설명력을 보이고 있다. 본 디지털 전환과 비재무적 성과의 회귀모형 DW 통계량이 2.006으로 잔차 간의 상관관계가 없다고 판단되어 회귀모형이 적합한 것으로 판단한다.

분석결과를 살펴보면 디지털 기술($\beta=.144$, $p<.01$), 디지털 리더십($\beta=.175$, $p<.001$), 디지털 전략($\beta=.163$, $p<.01$)이 종속변수인 비재무적 성과에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-4와 가설 3-5, 가설 3-6은 모두 채택되었다.

이는 디지털 기술과 디지털 리더십, 디지털 전략이 높을수록 비재무적 성과의 수준이 향상되는 것을 의미한다.

[표 4.23] 디지털 전환과 비재무적 성과의 다중회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
		B	SE	β			공차	VIF
H3	(상수)	1.788	.247		7.229	.000		
H3-4	디지털 기술	.150	.056	.144**	2.690	.007	.795	1.258
H3-5	디지털 리더십	.188	.057	.175***	3.297	.001	.807	1.239
H3-6	디지털 전략	.174	.056	.163**	3.100	.002	.821	1.217

Durbin-Watson=2.006, $R^2=.133$, Adj. $R^2=.126$, $F=19.577(<.001)$

**, 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

***, 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함.

4) 가설 검증결과의 요약

본 연구에서 설정한 연구모형에 따른 가설1에서 가설3까지의 다중회귀분석을 통한 검증결과를 요약하면 다음 [표 4.24]와 같다.

[표 4.24] 가설 검증결과 요약

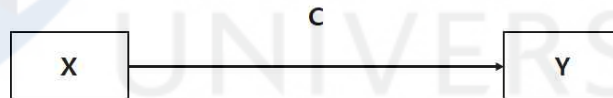
독립변수		가설	검증 결과
컨설팅 서비스품 질 요인	상호작용품질	H1-1. 상호작용품질은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	결과품질	H1-2. 결과품질은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	물리적 환경품질	H1-3. 물리적 환경품질은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
컨설팅 서비스품 질 요인	상호작용품질	H1-4. 상호작용품질은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	결과품질	H1-5. 결과품질은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	물리적 환경품질	H1-6. 물리적 환경품질은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
컨설팅 서비스품 질 요인	상호작용품질	H2-1. 상호작용품질은 디지털 기술에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	결과품질	H2-2. 결과품질은 디지털 기술에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
	물리적 환경품질	H2-3. 물리적 환경품질은 디지털 기술에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
컨설팅 서비스품 질 요인	상호작용품질	H2-4. 상호작용품질은 디지털 리더십에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	결과품질	H2-5. 결과품질은 디지털 리더십에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	물리적 환경품질	H2-6. 물리적 환경품질은 디지털 리더십에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
컨설팅 서비스품 질 요인	상호작용품질	H2-7. 상호작용품질은 디지털 전략에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	결과품질	H2-8. 결과품질은 디지털 전략에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	물리적 환경품질	H2-9. 물리적 환경품질은 디지털 전략에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
디지털 전환	디지털 기술	H3-1. 디지털 기술은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	디지털 리더십	H3-2. 디지털 리더십은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	디지털 전략	H3-3. 디지털 전략은 재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
디지털 전환	디지털 기술	H3-4. 디지털 기술은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	디지털 리더십	H3-5. 디지털 리더십은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
	디지털 전략	H3-6. 디지털 전략은 비재무적 성과에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.	채택

제 6 절 매개효과 분석

1) 매개효과 검증

경영컨설팅 서비스품질요인과 경영성과와의 관계에서 변화관리의 매개효과를 체계적으로 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 분석 절차에 따라 분석을 수행하였다. 매개모델이 성립하기 위해서는 다음의 네 가지 조건이 충족되어야 한다.

1단계는 [그림 4.3]와 같이 독립변수와 종속변수의 직접적인 경로를 고려한 모델로, 이 모델을 총 효과(Total Effect)라 한다. 이는 회귀방정식에서 독립변수(X)와 종속변수(Y)의 직접적인 경로계수 c 를 측정하고 유의한 결과가 나타나야 한다.

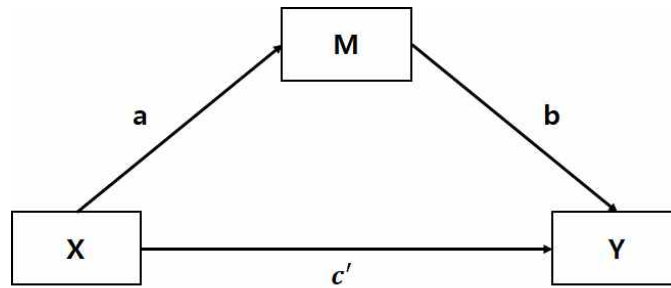


[그림 4.2] 총 효과

2단계는 독립변수(X)와 종속변수(Y)의 직접적인 경로를 고려하지 않는 모델로 매개변수(M)를 종속변수로 사용하여 경로계수 a 를 측정한다.

3단계는 매개변수가 종속변수에 미치는 효과로 원래의 독립변수(X)와 매개변수(M)를 독립변수로 두고 종속변수(Y)와 경로계수 b 를 측정한다. 매개변수와 종속변수 모두 독립변수(X)에 기인하기 때문에 서로 상관관계가 있을 수도 있으므로 매개변수의 효과를 성립하기 위해서는 c' 가 통제되어야 한다.

4단계로 X-Y 관계에서 c' 가 유의하지 않으면 매개변수(M)의 완전매개 효과가 검증된 것이고, X-Y 관계에서 c' 가 유의하면 부분 매개효과가 성립하는 것이다. 이를 도표로 정리하면 [그림 4.4]와 같다.



[그림 4.3] 매개효과 분석단계

2) 매개효과 검증결과의 요약

Hayes(2018)가 제안한 Process Macro의 Model 4를 이용하여 컨설팅 서비스품질 요인과 경영성과와의 관계에서 디지털 전환의 매개효과를 검증한 결과 중 가설4-4, 가설4-6을 제외한 모든 가설에서 부분매개 역할을 하는 것으로 분석되었다. 컨설팅 서비스품질과 경영성과와의 관계에서 디지털 전환의 매개효과 검증결과 요약은 다음 [표 4.26]과 같다.

첫째, 컨설팅 서비스품질 요인 중 상호작용품질과 경영성과 간 관계에서 디지털 전환의 매개효과 결과를 살펴보면, 상호작용품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .467, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .505, p < .001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta = .386, p < .001$)과 디지털 기술($\beta = .160, p < .001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 기술의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

상호작용품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .467, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미

치는 것으로 확인되었다($\beta = .486, p < .001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta = .405, p < .001$)과 디지털 리더십($\beta = .126, p < .05$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

상호작용품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .467, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .494, p < .001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta = .385, p < .001$)과 디지털 전략($\beta = .166, p < .001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 전략의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

상호작용품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .409, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .505, p < .001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta = .366, p < .001$)은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 디지털 기술($\beta = .084, p > .05$)은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 상호작용품질과 비재무적 성과 관계에서 디지털 기술은 매개효과가 없다고 할 수 있다.

상호작용품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .409, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .486, p < .001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta = .354, p < .001$)과 디지털 리더십($\beta = .113, p < .05$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

상호작용품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 상호작용품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .409, p < .001$), 2단계 분석에서 상호작용품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미

치는 것으로 확인되었다($\beta=.494, p<.001$). 마지막으로 상호작용품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 상호작용품질($\beta=.361, p<.001$)은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 디지털 전략($\beta=.095, p>.05$)은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 상호작용품질과 비재무적 성과 관계에서 디지털 전략은 매개효과가 없다고 할 수 있다.

둘째, 컨설팅 서비스품질 요인 중 결과품질과 경영성과 간 관계에서 디지털 전환의 매개효과 결과를 살펴보면, 결과품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta=.388, p<.001$), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.323, p<.001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta=.305, p<.001$)과 디지털 기술($\beta=.256, p<.001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 기술의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

결과품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta=.412, p<.001$), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.307, p<.001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta=.196, p<.001$)과 디지털 리더십($\beta=.388, p<.001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

결과품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta=.388, p<.001$), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.405, p<.001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta=.292, p<.001$)과 디지털 전략($\beta=.238, p<.001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 전략의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

결과품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta=.404, p<.0$

01), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .323$, $p < .001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta = .354$, $p < .001$)과 디지털 기술($\beta = .154$, $p < .01$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 기술의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

결과품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .404$, $p < .001$), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .412$, $p < .001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta = .345$, $p < .001$)과 디지털 리더십($\beta = .143$, $p < .01$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

결과품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 결과품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .404$, $p < .001$), 2단계 분석에서 결과품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .405$, $p < .001$). 마지막으로 결과품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 결과품질($\beta = .350$, $p < .001$)과 디지털 전략($\beta = .132$, $p < .01$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 전략의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

셋째, 컨설팅 서비스품질 요인 중 물질적 환경품질과 경영성과 간 관계에서 디지털 전환의 매개효과 결과를 살펴보면, 물질적 환경품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .382$, $p < .001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .375$, $p < .001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta = .289$, $p < .001$)과 디지털 기술($\beta = .246$, $p < .001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 기술의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

물질적 환경품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결

과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .382, p < .001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .339, p < .001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta = .307, p < .001$)과 디지털 리더십($\beta = .219, p < .001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

물질적 환경품질과 재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .382, p < .001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .289, p < .001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta = .304, p < .001$)과 디지털 전략($\beta = .268, p < .001$) 모두 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 전략의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

물질적 환경품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 기술의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .376, p < .001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 기술에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .375, p < .001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 기술을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta = .320, p < .001$)과 디지털 기술($\beta = .149, p < .01$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 기술의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

물질적 환경품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 리더십의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고($\beta = .376, p < .001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 리더십에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = .339, p < .001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 리더십을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta = .316, p < .001$)과 디지털 리더십($\beta = .178, p < .001$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 리더십의 부분매개효과가 존재한다

다고 할 수 있다.

물질적 환경품질과 비재무적 성과 간 관계에서 디지털 전략의 매개효과 검증결과, 1단계 분석에서 물질적 환경품질은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치고 ($\beta=.376$, $p<.001$), 2단계 분석에서 물질적 환경품질은 디지털 전략에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta=.289$, $p<.001$). 마지막으로 물질적 환경품질과 디지털 전략을 동시에 고려한 모형(3-4단계)에서 물질적 환경품질($\beta=.324$, $p<.001$)과 디지털 전략($\beta=.180$, $p<.001$) 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 전략의 부분매개효과가 존재한다고 할 수 있다.

[표 4.25] 디지털 전환의 매개효과 검증결과 요약

가설	경로	경로			Estimate	t	p	채택 여부
		독립변수	매개변수	종속변수				
H4-1	1	상호작용품질	→	재무적 성과	.467	10.354	***	부분매개
	2	상호작용품질	→ 디지털 기술		.505	11.487	***	
	3-4	상호작용품질	→	재무적 성과	.386	7.474	***	
			디지털 기술 →	재무적 성과	.160	3.089	**	
H4-2	1	상호작용품질	→	재무적 성과	.467	10.354	***	부분매개
	2	상호작용품질	→ 디지털 리더십		.486	10.909	***	
	3-4	상호작용품질	→	재무적 성과	.405	7.914	***	
			디지털 리더십 →	재무적 성과	.126	2.459	*	
H4-3	1	상호작용품질	→	재무적 성과	.467	10.354	***	부분매개
	2	상호작용품질	→ 디지털 전략		.494	11.161	***	
	3-4	상호작용품질	→	재무적 성과	.385	7.509	***	
			디지털 전략 →	재무적 성과	.166	3.238	***	
H4-4	1	상호작용품질	→	비재무적 성과	.409	8.784	***	없음
	2	상호작용품질	→ 디지털 기술		.505	11.487	***	
	3-4	상호작용품질	→	비재무적 성과	.366	6.810	***	
			디지털 기술 →	비재무적 성과	.084	1.553	.121	

H4-5	1	상호작용품질	→	비재무적 성과	.409	8.784	***	부분 매개
	2	상호작용품질	→	디지털 리더십	.486	10.909	***	
	3-4	상호작용품질	→	비재무적 성과	.354	6.676	***	
			디지털 리더십	→	비재무적 성과	.113	2.134	*
H4-6	1	상호작용품질	→	비재무적 성과	.409	8.784	***	없음
	2	상호작용품질	→	디지털 전략	.494	11.161	***	
	3-4	상호작용품질	→	비재무적 성과	.361	6.773	***	
			디지털 전략	→	비재무적 성과	.095	1.788	.074
H4-7	1	결과품질	→	재무적 성과	.388	8.264	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 기술	.323	6.698	***	
	3-4	결과품질	→	재무적 성과	.305	6.371	***	
			디지털 기술	→	재무적 성과	.256	5.339	***
H4-8	1	결과품질	→	재무적 성과	.388	8.264	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 리더십	.412	8.872	***	
	3-4	결과품질	→	재무적 성과	.307	6.068	***	
			디지털 리더십	→	재무적 성과	.196	3.880	***
H4-9	1	결과품질	→	재무적 성과	.388	8.264	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 전략	.405	8.693	***	
	3-4	결과품질	→	재무적 성과	.292	5.838	***	
			디지털 전략	→	재무적 성과	.238	4.759	***
H4-10	1	결과품질	→	비재무적 성과	.404	8.663	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 기술	.323	6.698	***	
	3-4	결과품질	→	비재무적 성과	.354	7.270	***	
			디지털 기술	→	비재무적 성과	.154	3.169	**
H4-11	1	결과품질	→	비재무적 성과	.404	8.663	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 리더십	.412	8.872	***	
	3-4	결과품질	→	비재무적 성과	.345	6.804	***	
			디지털 리더십	→	비재무적 성과	.143	2.815	**

H4-12	1	결과품질	→	비재무적 성과	.404	8.663	***	부분 매개
	2	결과품질	→	디지털 전략	.405	8.693	***	
	3-4	결과품질	→	비재무적 성과	.350	6.921	***	
			디지털 전략	→	비재무적 성과	.132	2.613	**
H4-13	1	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.382	8.099	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 기술	.375	7.935	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.289	5.866	***	
			디지털 기술	→	재무적 성과	.246	4.994	***
H4-14	1	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.382	8.099	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 리더십	.339	7.062	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.307	6.289	***	
			디지털 리더십	→	재무적 성과	.219	4.480	***
H4-15	1	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.382	8.099	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 전략	.289	5.932	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	재무적 성과	.304	6.420	***	
			디지털 전략	→	재무적 성과	.268	5.664	***
H4-16	1	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.376	7.962	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 기술	.375	7.935	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.320	6.350	***	
			디지털 기술	→	비재무적 성과	.149	2.946	**
H4-17	1	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.376	7.962	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 리더십	.339	7.062	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.316	6.387	***	
			디지털 리더십	→	비재무적 성과	.178	3.601	***
H4-18	1	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.376	7.962	***	부분 매개
	2	물질적 환경품질	→	디지털 전략	.289	5.932	***	
	3-4	물질적 환경품질	→	비재무적 성과	.324	6.671	***	
			디지털 전략	→	비재무적 성과	.180	3.718	***

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

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과 요약

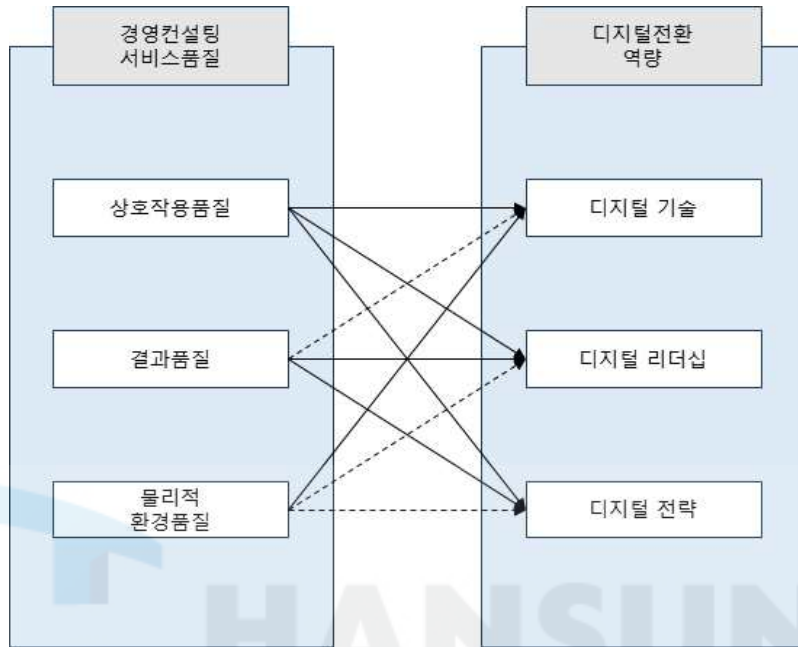
최근 물류기업 환경은 디지털 기술의 급속한 발전과 함께 유례없는 변화를 맞이하고 있으며, 이에 따라 물류기업의 지속가능한 성장과 경쟁력 확보를 위한 디지털 전환(digital transformation)의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 디지털 전환은 단순한 기술 도입을 넘어 조직의 전략, 리더십, 운영 방식 전반에 걸친 포괄적인 변화와 혁신을 수반하며, 이에 따라 물류기업들은 외부 전문 역량을 활용한 컨설팅 서비스의 필요성을 인식하고 있다.

이러한 배경에서 본 연구는 컨설팅 서비스품질이 물류기업의 디지털 전환 역량과 경영성과에 미치는 영향을 규명하고, 이 과정에서 디지털 전환 역량이 매개 역할을 하는지를 실증적으로 분석하였다. 연구는 Brady & Cronin의 3차원 서비스품질 모형을 바탕으로 컨설팅 서비스품을 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질로 세분화하고, 디지털 전환 역량은 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략의 세 요소로 구성하였다. 경영성과는 재무성과와 비재무성과로 구분하였으며, 연구 대상은 물류단지 내에서 경영컨설팅을 수진한 물류기업이고, 설문조사를 통해 실증 분석을 수행하였다.

연구모형에서는 컨설팅 서비스품질의 세 요소를 독립변수로, 경영성과를 종속변수로, 디지털 전환 역량을 매개변수로 설정하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 서비스품질과 디지털 전환 역량 간의 관계
상호작용품질과 물리적 환경품질은 디지털 기술에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객과의 원활한 상호작용과 효율적인 자료 제공·커뮤니케이션 환경이 디지털 기술 수용을 촉진한다는 것을 의미한다. 반면, 결과품질은 디지털 기술에 유의한 영향을 미치지 않았다. 또한, 상호작용품질과 결과품질은 디지털 리더십과 디지털 전략에 유의한 영향을 주었으나, 물리적 환경품질은 이들 요소에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었

다. 이는 컨설팅 성과보다 과정의 질이 리더십과 전략 수립에 더 중요한 영향을 준다는 점을 시사한다.



[그림 5-1] 컨설팅 서비스품질과 디지털 전환 역량 간의 관계

————▶ 정(+) 영향 - - - - -▶ 부(-) 영향

둘째, 컨설팅 서비스품질과 경영성과 간의 관계

모든 서비스품질 요소는 재무성과와 비재무성과 모두에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전반적인 컨설팅 품질이 수익성, 생산성, 고객 만족, 내부 프로세스 개선 등 다양한 성과 지표에 긍정적으로 작용함을 보여준다.

셋째, 디지털 전환 역량과 경영성과 간의 관계

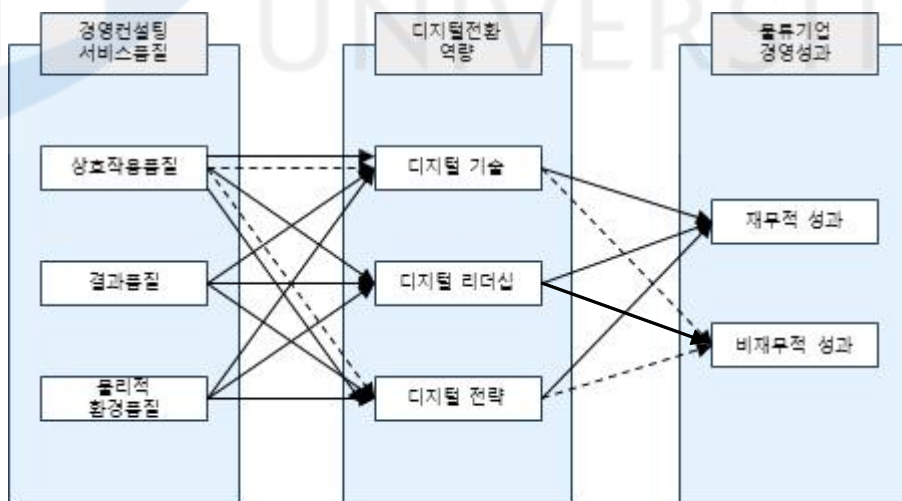
디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략은 모두 재무성과와 비재무성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 디지털 전환 역량이 단순 기술력 이상으로 성과 향상에 실질적으로 기여하며, 리더십과 전략 대응 능력 역시 성과 창출에 중요한 역할을 함을 의미한다.

넷째, 디지털 전환 역량의 매개효과

상호작용품질은 재무적 성과에 대해 세 가지 디지털 역량을 모두 매개로 유의한 간접효과를 나타냈으며, 이는 고객과 컨설턴트 간의 관계 품질이 디지털 기반 성과 향상으로 이어질 수 있음을 보여준다. 반면 비재무적 성과의 경우에는 디지털 리더십만 유의한 매개효과를 보였고, 디지털 기술과 디지털 전략은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 비재무적 성과가 정량적 성과보다 상대적으로 개인의 인식, 조직문화, 구성원의 참여 및 만족도와 같은 정성적 요인에 의해 영향을 많이 받으며, 디지털 기술이나 전략보다 리더십적 요소가 더욱 직접적인 영향을 미친다는 점을 시사한다.

결과품질은 재무성과와 비재무성과 모두에서 디지털 기술, 리더십, 전략을 통한 일관된 매개효과를 나타내어, 컨설팅 결과의 질이 디지털 역량을 강화하고 전반적 경영성과에 기여함을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 경영컨설팅의 서비스품질이 단순한 고객 만족을 넘어, 디지털 전환을 매개로 성과 창출에 전략적으로 기여하고 있음을 실증적으로 보여준다.



[그림 5-2] 디지털 전환 역량의 매개효과

————▶ 부분매개효과 있음 - - - - -▶ 매개효과 없음

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 컨설팅 서비스품질, 디지털 전환 역량, 그리고 경영성과 간의 관계를 통합적으로 분석하고, 디지털 전환 역량의 매개효과를 실증적으로 검증함으로써 다음과 같은 학문적 및 실무적 의의를 가진다.

1) 연구의 학문적 의의

첫째, 본 연구는 기존 연구들이 컨설팅 서비스품질과 경영성과 간의 단편적 상관관계에 국한되었던 한계를 극복하고자 하였다. 선행연구들은 주로 서비스 품질을 단일 차원으로 다루거나 결과 중심에 집중하는 경향이 있었다. 본 연구는 Brady & Cronin(2001)의 3차원 모형을 적용하여, 서비스 품질을 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질로 구분하고 각 요소가 디지털 전환 역량 및 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 다차원적 서비스 품질 모형의 타당성과 경영컨설팅 분야 적용 가능성을 입증하였다.

둘째, 기존의 단순 인과분석을 넘어서 디지털 전환 역량의 매개 역할을 구조적으로 규명하였다. 특히 디지털 전환 역량을 디지털 기술, 리더십, 전략으로 세분화하여, 각 요소가 컨설팅 품질과 성과를 연결하는 매개 경로로 작용함을 밝혔다. 이는 서비스 품질 → 디지털 역량 → 경영성과로 이어지는 구조적 인과모형을 제시했다는 점에서 이론적 의미가 크며, 디지털 전환 역량이 외부 컨설팅을 통해 강화 가능한 역량임을 보여주어 전략·인재개발 분야에도 기여한다.

셋째, 연구 대상 산업을 물류단지 내 물류기업으로 설정함으로써, 디지털 전환 연구가 부족했던 전통 산업군에 대한 실증적 분석을 수행하였다. 본 연구는 물류산업의 특수 맥락에서 디지털 기술뿐 아니라 리더십, 전략의 중요성 또한 입증했으며, 이는 산업별 디지털 전환 연구의 확장 가능성을 시사한다.

2) 연구의 실무적 시사점

첫째, 물류기업은 컨설팅 서비스를 도입할 때 단기적인 재무 성과에만 집중하기보다는, 상호작용품질과 물리적 환경품질의 중요성을 인식해야 한다. 고객과 컨설턴트 간의 신뢰 기반 상호작용, 지속적인 피드백, 원활한 커뮤니케이션은 중장기적인 성과의 기반이 된다. 또한 문서 전달 방식, 회의 운영, 정보 공유 시스템 등 물리적 환경 요소는 구성원의 몰입과 협업에 영향을 미치므로, 컨설팅 과정에서 이에 대한 체계적인 점검과 개선이 병행되어야 한다.

둘째, 디지털 전환은 단순한 기술 도입만으로는 충분하지 않으며, 디지털 리더십과 전략 수립이 성과에 핵심적이다. 기술을 도입하고도 리더십 부재나 조직 저항으로 실패하는 사례가 많기 때문에, 최고경영자와 중간관리자가 명확한 비전과 실행 전략을 제시하고 전사적으로 추진할 필요가 있다. 리더십과 전략이 뒷받침되어야만 디지털 전환이 조직 내에 정착할 수 있다.

셋째, 디지털 전환 역량이 컨설팅과 경영성과 간의 매개 역할을 수행한다는 점은, 물류기업이 외부 컨설팅에만 의존하지 말고 내부 역량 강화도 병행해야 함을 시사한다. 직원 교육, 커뮤니케이션 체계 개선, 데이터 기반 의사결정 구조 구축 등 변화관리 활동이 함께 추진될 때, 컨설팅 효과가 극대화되어 재무적·비재무적 성과로 이어질 수 있다.

넷째, 컨설팅 서비스 제공자 역시 고객사의 니즈에 따라 서비스 품질 요소별로 특화된 전략을 수립할 필요가 있다. 예컨대, 전략 기획이 약한 물류기업에는 전략 중심 컨설팅을, 협업 체계가 부족한 물류기업에는 커뮤니케이션 환경 개선형 컨설팅을 제공해야 한다. 이러한 맞춤형 컨설팅 모델은 고객사의 디지털 전환 성과에 실질적으로 기여하며, 컨설팅 물류기업의 경쟁력 향상에 도움이 된다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후과제

본 연구는 컨설팅 서비스품질, 디지털 전환 역량, 그리고 경영성과 간의 관계를 실증적으로 분석함으로써 이론적·실무적 시사점을 도출하였으나, 다음과 같은 한계점이 존재하며 향후 연구를 위한 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 표본의 제한성으로 인하여 본 연구는 물류단지 내의 물류기업을 대상으로 하였기 때문에, 산업별 특성이나 물류기업 규모에 따른 차이를 포괄적으로 반영하기에는 한계가 있다. 물류산업은 전통적인 산업으로서 디지털 전환 수준과 인식이 다른 산업에 비해 다를 수 있으므로, 향후 연구에서는 제조업, 금융업, 서비스업 등 다양한 산업군을 포함한 비교 연구가 필요하다.

둘째, 횡단적 조사에 따른 인과성 한계로 인하여 본 연구는 단일 시점에서 수집된 설문 데이터를 기반으로 분석하였기 때문에 변수 간의 인과 관계를 명확히 파악하는 데에는 한계가 있다. 향후에는 종단적(longitudinal) 연구 설계를 통해 시간에 따른 변화와 인과성을 보다 정밀하게 분석할 필요가 있다.

셋째, 정성적 요인의 부족으로 인하여 본 연구는 정량적 설문조사 방식에 기반하여 변수 간의 구조적 관계를 파악하였으나, 컨설팅 서비스의 질이나 디지털 전환 역량의 맥락적 해석에는 한계가 존재한다. 향후 연구에서는 인터뷰나 사례 연구 등 정성적 방법론을 병행하여 물류기업의 실제 경험과 인식을 보다 심층적으로 분석할 수 있을 것이다.

넷째, 디지털 전환 역량 구성 요인의 일반화 가능성으로 인하여 본 연구는 디지털 전환 역량을 디지털 기술, 디지털 리더십, 디지털 전략의 세 가지 요소로 구성하였으나, 이는 특정 이론적 틀에 근거한 정의로 일반화에는 제약이 있을 수 있다. 물류기업의 산업 특성, 디지털 성숙도, 조직문화 등에 따라 디지털 전환 역량의 구성은 다양하게 나타날 수 있으므로, 향후 연구에서는 보다 확장적이고 유연한 구성 요소를 살펴보는 것이 요구된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강광민, 김형철. (2022). “소상공인의 디지털 역량이 경영성과에 미치는 영향.” 『기업경영리뷰』, 13(1), 37-52.
- 강형모, 김광용. (2008). “비즈니스 컨설팅 서비스의 품질과 편익이 고객과의 결속관계에 미치는 영향에 관한 연구.” 『한국IT서비스학회지』, 7(1), 1-22.
- 곽홍주. (2008). 「경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구」. 경기대학교 박사학위논문.
- 권기철. (2011). 「경영 컨설팅 서비스 품질 구성요인이 재계약과 추천의향에 미치는 영향에 관한 연구」. 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위논문.
- 김광훈, 황규승. (2001). “경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 연구.” 『경영과학』, 18(1), 15-28.
- 김기웅, 박재성, 김준엽. (2020). “소상공인의 디지털 전환 촉진에 대한 연구.” 『Korea Business Review』, 24(신년 특별호), 131-150.
- 김수환. (2005). 「중소기업 소유구조가 경영성과 및 기업 가치에 미치는 영향」. 중소기업연구원.
- 김순태. (2013). 「소상공인 특성과 정부지원정책 요인이 사업전략 및 경영성과에 미치는 영향」. 석사학위논문.
- 김성훈. (2015). “디지털화 시대의 고객 접점 혁신 전략.” 『한국IT서비스학회지』, 14(2), 45-60.
- 김영배. (2004a). “기업의 정보화 전략과 성과 분석.” 『정보시스템연구』, 13(2), 101-120.
- 김영배. (2004b). “정보화 전략 수립을 위한 이론적 고찰.” 『정보시스템연구』, 13(1), 21-39.

- 김영진. (2008). 「한국자동차부품산업의 해외직접투자 결정요인에 따른 경영성과와 발전전략에 관한 연구」. 해양대학교 박사학위논문.
- 김우진. (2018). 「제약산업 종사자의 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향」. 목포대학교 박사학위논문.
- 김지훈. (2021). “O2O 유통환경에서의 라스트마일 물류전략.” 『유통과 물류연구』, 13(2), 77-94.
- 박병호, 이동원, 김연성. (2005). “경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구.” 『품질경영학회지』, 33(3), 47-58.
- 박영일, 김상훈. (2020). “4차 산업혁명 기술과 물류산업의 융합전략.” 『스마트물류연구』, 6(1), 33-51.
- 박태영. (2019). 「기업의 동태적 역량, 디지털 트랜스포메이션, 비즈니스 모델 혁신 및 성과 간의 구조적 인과관계」. 금오공과대학교 박사학위논문.
- 배종석, 사정혜. (2003). “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구.” 『인사조직연구』, 11(2), 133-169.
- 송상화, 김영민, 이기성. (2016). “디지털 혁신과 물류산업의 미래.” 『한국물류학회지』.
- 신흥순 외. (2004). 『비즈니스 서비스, 컨설팅산업의 경쟁우위 전략』. 서울: KISTI 한국과학기술정보연구원.
- 양시영. (2013). 「중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 원인성. (2007). “집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구.” 『인적자원관리연구』, 14(4), 235-257.
- 이남주. (2011). 「소상공인의 경영성과 결정요인에 관한 연구」. 석사학위논문.
- 이의준. (1999). 『컨설팅·컨설턴트』. 서울: 이문사.
- 이재훈. (2021a). “디지털 전환과 산업의 재편: 현대자동차의 전략 분석.” 『기술혁신연구』, 29(3), 55-78.

- 이재훈. (2021b). “현대자동차의 디지털 전환 전략 분석.” 『경영전략연구』, 28(4), 112-135.
- 이찬, 유영주, 박신윤, 한성주. (2021). “디지털트랜스포메이션(Digital Transformation) 시대 인재 전환을 위한 역량모델.” 『학습자중심 교육연구』, 21(16), 265-284.
- 이유재, 라선아. (2006). 『한국기업의 서비스품질 평가제도 변천과정』. 서울: 서울대학교출판부.
- 이유재, 이준엽. (2001). “서비스품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용.” 『마케팅연구』, 16(1), 1-26.
- 이동기. (2002a). “ERP 시스템 도입이 기업 운영 효율성에 미치는 영향: 삼성전자 사례를 중심으로.” 『산업경영연구』, 15(3), 55-74.
- 이동기. (2002b). “SAP 기반 ERP 시스템 도입 효과 분석: 삼성전자의 사례를 중심으로.” 『산업정보연구』, 7(3), 55-78.
- 임성호, 박진영. (2008). “제조기업 내부 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 『서비스경영학회지』, 9(1), 363-386.
- 장석인. (2017). “제4차 산업혁명 시대의 산업구조 변화 방향과 정책과제.” 『국토』, 424, 22-30.
- 장영. (1997). 「경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석」. 박사학위논문.
- 전기수. (2009). 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 건국대학교 박사학위논문.
- 정한석, 문재승. (2016). “국내 경영컨설팅 연구의 동향과 향후 연구방향 제언.” 『한국산업경제학회 정기학술발표대회 논문집』, 171-206.
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅서비스』. 서울: 남두도서출판.
- 조현정. (2013). “RFID 기술 기반의 디지털화 사례 분석.” 『정보기술과 산업』, 9(1), 33-50.
- 최동락. (2012). 「정부의 소상공인 지원프로그램이 소상공인 경영성과에 미치는 영향 연구: 부산지역을 중심으로」. 석사학위논문.

황용철. (2006). “의료 환경에서 서비스품질상황이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향.” 『소비문화연구』, 9(2), 49-77.



2. 국외문헌

- Amazon.com. (2023). *Anticipatory shipping: Predictive logistics technologies*. Retrieved from <https://www.aboutamazon.com>
- Awan, U., Sroufe, R., & Bozan, K. (2022). Designing value chains for industry 4.0 and a circular economy: A review of the literature. *Sustainability*, 14(12), 7084. <https://doi.org/10.3390/su14127084>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Chan, Y. E. (2000). IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology*, 15(2), 121–127.
- Chan, Y. E. (2000). IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 225–261. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11518271>
- Chen, J., Yang, W., & Yu, F. (2019). Eco-collaborative innovation strategy in digital transformation: A strategic discussion based on Huawei enterprise business group (EBG). *Tsinghua Management Review*, 6, 22–26.
- Cronin, J. J. Jr., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 55, 55–68.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IT Professional*, 18(6), 14–18.
- El Sawy, O. A., Amsinck, H., Kraemmergaard, P., & Vinther, L. A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 1–26.

- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. Sevilla: JRC IPTS.
- Garvin, D. A. (1987). Computing on the 8 dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gartner. (2011). The nexus of forces: Social, mobile, cloud and information. Stamford, CT: Gartner Research.
- Gartner. (2023). Digital transformation trends and forecasts. Retrieved from <https://www.gartner.com>
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. Publications of Darmstadt Technical University, Institute for Business Studies.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. *AMCIS 2017 Proceedings*, 8, 1–10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation*, 11, 177–195.
- Kotler, P. J., & Keller, K. L. (2003). *Marketing management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.

- Li, J., Saide, S., Ismail, M. N., & Indrajit, R. E. (2022). Exploring IT/IS proactive and knowledge transfer on enterprise digital business transformation (EDBT): A technology-knowledge perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(2), 597–616.
- Li, L., Li, G., Tsai, F. S., Lee, H. Y., & Lee, C. H. (2019). The effects of corporate social responsibility on service innovation performance: The role of dynamic capability for sustainability. *Sustainability*, 11(10), 1–20.
- Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS Quarterly*, 40(2), 267–278.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *Bled e-Conference Proceedings*, 21, 428–444.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12–40.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York: Random House.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.

- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(Oct), 18–30.
- Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520–529.
- UPS Reportable Conference. (2016). The future of logistics in a digital economy. UPS.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wade, M. (2015). Digital business transformation: A conceptual framework. Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center), IMD & Cisco. Retrieved from <https://www.imd.org/dbt/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wielgos, D. M., Homburg, C., & Kuehn, C. (2021). Digital business capability: Its impact on the firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 762–789.
- Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45.

부 록 (설문지)

안녕하십니까 ?

귀하의 설문 참여에 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 「경영컨설팅 서비스품질이 물류 기업의 경영성과에 미치는 영향 - 디지털전환 역량의 매개효과를 중심으로 -」라는 주제로 작성되었습니다.

본 설문은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거하여 비밀이 보장되며, 답변해 주시는 내용은 연구의 목적으로만 사용할 것입니다. 설문지는 총 4 페이지로 구성되어 있으며, 설문시간은 약 5분 내외 예상됩니다. 귀하의 소중한 의견이 정확히 반영될 수 있도록 제시한 문항에 빠짐없이 응답해 주시면 고맙겠습니다.

2025. 04.

지도교수 : 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 교수 주형근

연구자 : 한성대학교 일반대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정 홍석도

연락처 : 전화번호 : 010-5714-1003, 이메일 : ourjesus1234@naver.co.kr

조사 대상자 : 물류단지에 근무하며 경영컨설팅 수진 물류기업의 종사자

Q1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

☐
남성

☐
여성

Q2. 귀하의 직급은 어디에 해당 되십니까?

☐
대표

☐
임원

☐
부장~과장

☐
대리~사원

☐
기타

Q3. 귀하는 현재 회사에 얼마나 근무하셨습니다?

☐
1년 미만

☐
1년 이상 ~
5년 미만

☐
5년 이상 ~
9년 미만

☐
10년 이상 ~
14년 미만

☐
15년 이상

Q4. 귀사의 종업원 수는 어느 정도 되십니까?

☐
10명 미만

☐
10명~49명

☐
50명~99명

☐
100명~199명

☐
200명 이상

Q5. 귀사의 3년 평균 매출액은 어느 정도 되십니까?

☐
10억 ~
49억

☐
50억 ~
99억

☐
100억 ~
499억

☐
500억 ~
999억명

☐
1000억 ~
1499억

☐
1500억이상

I. 컨설팅 서비스품질 요인에 관한 질문입니다.

1. 컨설팅 상호작용품질에 관한 질문입니다.

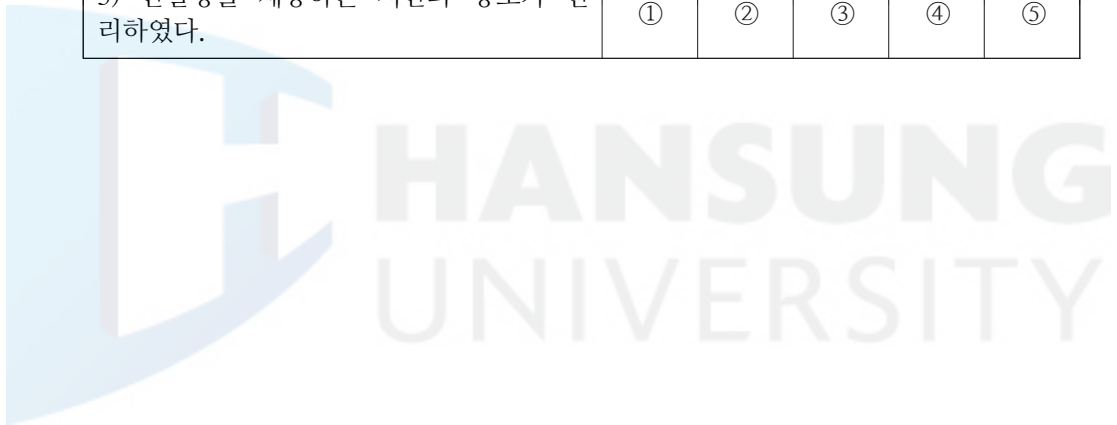
구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 컨설팅 결과물이 적절하게 제시되었다.	①	②	③	④	⑤
2) 컨설팅 실행방안이 현장 적용이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
3) 컨설팅 완료보고서가 충실하게 작성되었다.	①	②	③	④	⑤
4) 컨설팅 실행방안이 구체적으로 제시되었다.	①	②	③	④	⑤
5) 컨설팅 수행계획서 목표로 했던 KPI가 달성되었다.	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅 결과품질에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 컨설턴트는 전문지식과 경험을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2) 컨설턴트는 믿고 의지할 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
3) 컨설턴트와 회사직원 간의 의사소통이 원활하였다	①	②	③	④	⑤
4) 컨설턴트는 약속한 시간에 서비스를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
5) 컨설턴트는 회사정보와 비밀을 잘 지켜 주었다.	①	②	③	④	⑤
6) 컨설턴트는 성실하고 친절하였다.	①	②	③	④	⑤

3.컨설팅 물리적 환경 품질에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 컨설턴트는 컨설팅에 필요한 H/W를 갖추고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2) 컨설턴트는 컨설팅에 필요한 S/W를 갖추고 있었다.	①	②	③	④	⑤
3) 컨설턴트는 옷차림과 용모가 단정하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 컨설팅사는 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있었다.	①	②	③	④	⑤
5) 컨설팅을 제공하는 시간과 장소가 편리하였다.	①	②	③	④	⑤



Ⅱ. 디지털전환에 관한 질문입니다.

1. 디지털전환중 디지털 기술

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기업은 디지털 기술에적응하여 변화를 주도하는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기업은 디지털 기술을활용한 혁 신적인 제품/서비스/프로세스 개발 능력 이 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기업은 디지털 기술에 기반을 둔 새로운 비즈니스모델 출시의 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리 기업은 디지털 전환에 대응할 능 력이 있다.	①	②	③	④	⑤
5) 우리 기업은 디지털 기기 활용 및 적 용 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
6) 우리 기업은 디지털화할 수 있는 모든 것을 신속하게 디지털화할 수 있는 능력 이 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 디지털전환중 디지털 리더십

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리 기업의 리더(CEO 등)는 디지털 비전 수립 역량을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기업의 리더는 기술 리더십 역량 을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기업의 리더는 디지털거버넌스 구 축 역량을 지니고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 기업의 리더는 디지털화를 경쟁우 위를 달성하기위한 핵심요소로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5) 우리 기업의 리더십은 디지털전환을 실 행하기 위해 디지털 역량이나 디지털 기술 의수준을 정확하게 “평가”할수 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 디지털전환중 디지털 전략

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 우리기업은 디지털 전략을 지속적으로 업데이트하고 개선한다.	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기업은 경쟁력을 유지하기 위해 디지털화의 최신동향과 미래 시나리오를 조사한다	①	②	③	④	⑤
3) 우리기업은 디지털 리소스를 전략적으로 사용하여 차별화된 가치를 창출한다.	①	②	③	④	⑤
4) 우리기업은 디지털 전략을 통해 비즈니스 프로세스를 개선할 수 있다	①	②	③	④	⑤
5) 우리기업은 디지털화의 발전 방향을 명확히 알고 있다	①	②	③	④	⑤
6) 디지털화 프로젝트는 우리사업에서 높은 우선순위를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤



Ⅲ. 경영성과에 관한 질문입니다.

1. 재무적 성과에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 컨설팅 후 매출액이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 컨설팅 후 영업이익이 증가하였다	①	②	③	④	⑤
3) 컨설팅 후 부채비율이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤
4) 컨설팅 후 현금흐름이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
5) 컨설팅 후 자금확보가 용이해졌다.	①	②	③	④	⑤

2. 비재무적 성과에 관한 질문입니다.

구 분	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1) 컨설팅 후 신규로 거래처가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2) 컨설팅 후 고객만족도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
3) 컨설팅 후 브랜드 인지도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
4) 컨설팅 후 부서 또는 직원간의 의사소 통이 원활해졌다.	①	②	③	④	⑤
5) 컨설팅 후 업무관리 효율성이 향상되었 다	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The Impact of Management Consulting Service Quality
on the Business Performance of Logistics Companies
– Focusing on the Mediating Effect of Digital Transformation
Capabilities –

Hong, Seok-Do

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University



This study aims to empirically analyze how the quality of management consulting services influences business performance, mediated by digital transformation capability, in response to the structural changes facing logistics firms amid the rapid advancement of digital technologies and the Fourth Industrial Revolution. Given the industry's inherent characteristics—time sensitivity, accuracy, and cost-efficiency—logistics companies increasingly recognize the strategic integration of digital transformation and management consulting as a critical necessity. Through a comprehensive theoretical review, this study defines management consulting as customized strategic advice and implementation support aimed at resolving managerial issues and enhancing organizational

performance. Types of consulting are systematically classified by duration, scope, and business function. Furthermore, drawing on Grönroos's two-dimensional model, the SERVQUAL five-dimensional model, and Brady and Cronin's hierarchical three-dimensional model, service quality is conceptualized as three key components: interaction quality, outcome quality, and physical environment quality—providing a theoretical framework for assessing customer experience and its connection to digital transformation.

Digital transformation is defined not as mere technological adoption, but as a fundamental innovation process that extensively reshapes organizational strategy, culture, and operations. This study characterizes digital transformation by five attributes—radical, disruptive, evolutionary, continuous, and complex—emphasizing the need for long-term strategic adaptation. Digital transformation capability, in turn, is structured around three core dimensions: digital technology, digital leadership, and digital strategy. These capabilities are essential for organizations seeking to achieve competitive advantage and sustained performance in a rapidly evolving digital environment.

A dual approach combining literature review and empirical research was employed. The empirical analysis was based on a structured survey conducted with firms located in logistics complexes that had received management consulting services. The collected data were analyzed using SPSS, AMOS, and PROCESS Macro to test hypotheses on the indirect and mediating effects of digital transformation capability in the relationship between consulting service quality and business performance.

The results reveal that the quality of management consulting services significantly influences digital transformation capability, which in turn mediates improvements in business performance. Specifically, interaction quality had a stronger indirect effect on non-financial performance

through digital leadership, while outcome quality showed a more pronounced impact on financial performance via digital technology and strategy. These findings suggest that each dimension of service quality activates distinct digital transformation pathways that ultimately drive business outcomes.

This study offers meaningful theoretical implications by structurally integrating the relationships among management consulting, service quality, and digital transformation. It also provides practical insights for logistics firms in designing effective digital strategies and performance models. Furthermore, it underscores the increasing importance of service quality and digital expertise in the consulting industry within the digital era.



【Key words】 Management Consulting, Service Quality, Digital Transformation,
Digital Transformation Capabilities, Business Performance