

석사학위논문

식품기업 품질경영활동이 혁신성과
및 경영성과에 미치는 영향

- CEO 혁신성향에 따른 평균비교 -

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김

인

석사학위논문
지도교수 김문명

식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향

- CEO 혁신성향에 따른 평균비교 -

A Study on the Effect of Quality Management Activities on
Innovation and Business Performance in the Food Industry
- A Comparative Analysis Based on CEO Innovation Orientation -

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김

인

석사학위논문
지도교수 김문명

식품기업 품질경영활동이 혁신성과
및 경영성과에 미치는 영향

- CEO 혁신성향에 따른 평균비교 -

A Study on the Effect of Quality Management Activities on
Innovation and Business Performance in the Food Industry
- A Comparative Analysis Based on CEO Innovation Orientation -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김

인

김 인의 건설탐학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 서 민 교 (인)

심 사 위 원 주 성 희 (인)

심 사 위 원 김 문 명 (인)

국 문 초 록

식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향 - CEO 혁신성향에 따른 비교 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
미 래 융 합 컨 설 팅 학 과
창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공
김 인

현대 식품산업은 ‘K-푸드’의 글로벌 확산과 함께 양적 성장을 이루었으나, 원자재 가격 변동성 심화와 안전 규제 강화 등 대내외적 불확실성에 직면해 있다. 이러한 환경에서 식품기업이 지속 가능한 성장을 달성하기 위해서는 단순한 품질 관리를 넘어, 이를 기반으로 실질적인 성과를 창출하는 혁신 역량의 확보가 필수적이다.

이에 본 연구는 국내 식품기업을 대상으로 품질경영활동(공급자 품질관리, 내부 품질관리, 고객 품질관리)이 기업의 혁신성과와 경영성과에 미치는 구조적 관계를 규명하고, CEO 혁신성향 수준(고/저)에 따라 주요 변수 간에 통계적으로 유의한 차이가 존재하는지를 비교 분석하는 데 목적이 있다. 이를 위해 식품기업 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 241부의 유효 데이터를 바탕으로 빈도분석, 신뢰도 및 타당성 분석, 독립표본 t-검정(t-test)을 수행하였다.

본 연구의 주요 실증 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 식품기업의 품질경영활동 중 내부 품질관리와 고객 품질관리는 혁신 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 공급자 품질관리는 혁신성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이는 식품기업의 혁신 창출에 있어 단순한 협력업체 관리보다는 내부 공정 고도화와 고객 니즈의 선제적 반영이 더욱 직접적인 동인임을 시사한다.

둘째, 혁신성과는 기업의 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과) 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 품질활동을 통해 축적된 혁신 역량은 매출 증대와 같은 가시적 성과뿐만 아니라 기업 이미지 제고와 같은 비재무적 성과를 동시에 견인하는 핵심 기제임이 밝혀졌다.

셋째, CEO 혁신성향에 따른 집단 간 차이를 분석한 결과, 혁신성향이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 3가지 품질경영활동의 수행 수준과 혁신성과, 그리고 재무적 성과가 유의하게 높은 것으로 나타났다. 다만, 비재무적 성과의 경우 혁신성향이 낮은 집단이 미세하게 높은 수치를 보여, 리더의 성향이 성과의 유형(성장 vs 안정)에 따라 차별화된 양상을 보임을 확인하였다.

본 연구는 식품산업에서 내부 및 고객 지향적 품질 활동이 혁신의 핵심 선행요인임을 규명하고, CEO의 높은 혁신성향이 실제 품질 활동의 활성화와 재무적 성과 향상으로 연결됨을 실증했다는 점에서 학문적·실무적 의의가 있다.

【주요어】 식품기업, 품질경영활동, 혁신성과, 경영성과, CEO 혁신성향

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기	1
1.2 연구의 목적	3
1.3 연구의 방법 및 구성	4
II. 이론적 배경	6
2.1 식품산업	6
2.1.1 식품산업의 현황	6
2.2 품질경영활동	8
2.2.1 품질경영활동의 정의	8
2.2.2 품질경영활동의 구성요소	12
2.2.3 품질경영활동의 선행연구	14
2.3 혁신성과	15
2.3.1 혁신성과의 정의	15
2.3.2 혁신성과의 선행연구	16
2.4 경영성과	18
2.4.1 경영성과의 정의	18
2.4.2 경영성과의 구분	19
2.4.3 경영성과의 선행연구	21
2.5 CEO 혁신성향	24
2.5.1 CEO 혁신성향의 정의	24
2.5.2 CEO 혁신성향의 선행연구	24
III. 연구설계	27
3.1 연구모형	27
3.2 연구 가설	28
3.2.1 식품기업의 품질경영활동과 혁신성과의 관계	28
3.2.2 혁신성과와 경영성과의 관계	30
3.3 변수의 조작적 정의	32
3.3.1 식품기업의 품질경영활동	32

3.3.2 혁신성과	32
3.3.3 경영성과	32
3.4 측정도구 구성 및 조사방법	35
3.4.1 연구방법 및 자료수집	35
3.4.2 설문지 구성	36
IV. 연구 결과	37
4.1 조사 대상자의 일반적 특성	37
4.1.1 인구통계학적 특성	37
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증	40
4.2.1 측정항목의 신뢰성분석	40
4.2.2 확인적 요인분석	41
4.3 연구 가설의 검증	44
4.3.1 연구모형의 검증	44
4.4 가설 검증 결과	46
4.4.1 품질경영활동과 혁신성과 간의 관계	46
4.4.2 혁신성과와 경영성과 간의 관계	47
4.4.3 CEO혁신성향에 따른 평균비교	48
V. 결 론	50
5.1 연구결과 요약	50
5.2 연구의 시사점	51
5.2.1 학문적 시사점	51
5.2.2 실무적 시사점	52
5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향	55
참 고 문 헌	56
설 문 지	68
ABSTRACT	71

표 목 차

〈표 1-1〉 연구흐름도	5
〈표 2-1〉 품질시스템의 발전	9
〈표 2-2〉 공급망 품질 경영의 연구	11
〈표 2-3〉 재무성과의 구성요인	20
〈표 2-4〉 공급망 품질경영에서의 품질성과 및 기업성과 관계 주요 연구	23
〈표 2-5〉 CEO 혁신성향의 선행연구 정리	26
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정	35
〈표 3-2〉 설문지 구성	36
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성	38
〈표 4-2〉 측정항목의 신뢰성 측정결과	40
〈표 4-3〉 확인적 요인분석 결과	42
〈표 4-4〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값	43
〈표 4-5〉 이론모형의 경로계수	44
〈표 4-6〉 식품기업 품질경영활동이 혁신성과에 미치는 영향	46
〈표 4-7〉 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향	47
〈표 4-8〉 CEO 혁신성향에 따른 각 요인별 평균비교	49

그림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	27
<그림 4-1> 이론모형의 경로계수	45

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 문제제기

현대 식품산업은 소비자의 소득 수준 향상과 인구 고령화, 그리고 건강에 대한 관심 증대로 인해 단순한 먹거리 제공을 넘어 고부가가치를 창출하는 핵심 산업으로 도약하고 있다. 실제로 국내 식품산업 생산규모는 전년 대비 3.5% 증가한 108조 4,875억 원을 기록하며 2년 연속 100조 원을 돌파하였는데, 이는 국내 총생산(GDP)의 4.9%, 제조업 총생산(GDP)의 19.1%를 차지하는 수치로 식품산업이 국가 경제의 중추적인 역할을 담당하고 있음을 시사한다(식품의약품안전처, 2024).

그러나 이러한 양적 성장과 긍정적 전망에도 불구하고, 개별 식품기업들이 직면한 경영 환경은 그 어느 때보다 불확실하다. 무역 자유화와 글로벌 경쟁 심화는 식품기업에게 기회인 동시에 위기로 작용하고 있으며(이희준, 2023), 글로벌 공급망 불안에 따른 원자재 가격 급등과 수급 불안정은 기업의 생산성을 악화시키는 주요 요인이 되고 있다. 특히 식품은 제품의 부패성이 높고 국민의 건강과 생명에 직결된다는 특성상, 품질에 대한 신뢰가 무너지면 기업의 존립 자체가 위협받을 수 있다. 식품산업에서 소비자들의 식품 안전에 대한 신뢰도는 기업 성과를 결정짓는 가장 중요한 전제조건이며, 안전 성과가 담보되지 않으면 지속적인 경영 성과 창출이 불가능하다(한태열, 2022).

이러한 환경에서 품질경영은 식품기업이 갖추어야 할 필수적인 생존 면허이다. 과거의 품질관리가 완제품의 불량률 선별해내는 사후적 검사에 머물렀다면, 현대의 품질경영은 원재료의 획득부터 고객의 소비에 이르는 전 과정을 아우르는 공급망 품질경영(SCQM)으로 진화하였다. 이는 협력업체와의 파트너십을 통한 원물 관리(공급자 품질관리), 내부 공정의 표준화 및 안정화(내부 품질관리), 그리고 고객 요구의 선제적 반영(고객 품질관리)을 통합적으로 수행할 것을 요구한다. 이러한 종합적 품질경영활동은 기업의 역량을 강화하고 궁극적으로 경영성과를 극대화하는 핵심 수단으로 작용한다(박재형, 202

2).

하지만 급변하는 시장 환경에서 단순히 '불량이 없는 제품'을 만드는 것만으로는 지속적인 경쟁우위를 확보하기 어렵다. 혁신은 조직에 새로운 기회를 제공하고 경쟁력을 강화하는 원천이며(Drucker, 1998), 기업이 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서는 지속적인 품질 활동이 효율적인 제품 개발과 공정 개선이라는 혁신성으로 연결되어야 한다(Griffith, 2005). 선행연구에 따르면, 이러한 혁신성과는 기업의 실질적인 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 핵심 기제임이 확인되었다(권민희 등, 2022). 즉, 품질경영 활동이 단순한 관리나 유지 보수 차원을 넘어, 혁신이라는 동태적 역량으로 전환될 때 비로소 기업의 지속가능한 성과로 이어질 수 있다는 것이다.

한편, 이러한 품질경영과 혁신 활동의 방향성을 결정하고 그 성과를 극대화하는 핵심 기제로서 최고경영자(CEO)의 역할이 중요하게 부각되고 있다. 상 위계층이론에 따르면, 기업의 전략적 선택은 CEO의 인지적 기반과 가치관을 반영한다(Hambrick & Mason, 1984). 특히 자원이 한정되고 의사결정 구조가 단순한 중소 식품기업의 경우, 혁신은 불확실성과 위험을 수반하기 때문에 CEO가 어떠한 혁신성향을 가지고 조직을 이끄느냐에 따라 품질 활동의 질적 수준과 성과가 판이하게 달라질 수 있다. 실제로 중소 제조기업에서 CEO의 혁신성향은 경쟁우위와 경영성과의 관계를 긍정적으로 조절하며, 리더의 성향이 성과 창출의 촉진제로 작용하는 것으로 밝혀졌다(이천행, 2025).

이에 본 연구는 국내 식품 제조 및 가공 기업을 대상으로 공급자, 내부, 고객 차원의 품질경영실행이 기업의 혁신성과와 경영성과(재무적·비재무적)에 미치는 구조적 영향 관계를 실증적으로 규명하고, CEO 혁신성향에 따른 집단 간 차이를 파악함으로써 식품기업의 미래 경쟁력 강화를 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

1.2 연구의 목적

본 연구는 식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 규명하며, 최고경영자(CEO)의 혁신성향에 따른 차별적 효과를 검증하는 데 그 목적이 있다. 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 식품기업의 품질경영활동을 공급자 품질관리, 내부 품질관리, 고객 품질관리로 세분화하여, 각 요인이 기업의 혁신성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 이를 통해 식품산업 공급망의 각 단계별 품질 활동이 혁신 창출에 기여하는 상대적 중요성을 파악한다.

둘째, 기업의 혁신성과가 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 미치는 영향을 규명한다. 이를 통해 품질경영 활동이 '혁신'이라는 가치 창출 과정을 거쳐 기업의 매출 증대, 비용 절감, 고객 만족 등 실질적인 성과로 이어지는 인과 경로를 확인한다.

셋째, 이상의 실증 분석 결과를 바탕으로, 국내 식품기업들이 품질경영을 통해 혁신을 가속화하고 지속 가능한 경영성과를 창출하기 위해 필요한 학문적·실무적 시사점을 제시한다.

1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 식품기업의 품질경영활동이 혁신성과 및 경영활동에 미치는 영향에 대한 이론적 고찰을 통해 본 연구의 토대를 마련하고, 주요 요인들 간의 상호관계를 파악하고자 변수를 구성하여 실증분석을 하였다. 여러 선행연구와 문헌을 고찰하여 측정요소를 구성했으며, 설문지를 작성하였다.

본 연구는 국내 식품기업 종사자를 대상으로 10일간 설문을 실시하였다. 수거된 자료를 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 본 연구 모델을 검증하고자 한다. SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 학문적 시사점과 실무적 시사점을 도출하고 한계점과 연구방향에 대해 제시하고자 한다.

본 연구는 5단계로 진행되었다. 제1단계는 서론으로 연구 배경 및 문제를 제기하고 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 식품기업의 품질경영활동, 혁신성과, 경영성과에 관한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계를 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 세우고, 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성, 개발하였고, 자료수집 및 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 연구의 결과를 제시한 단계로, 조사 대상자의 일반적 특성과 조사응답 특성과 측정 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증, 기술 분석을 통해 본 연구의 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론으로서, 본 연구의 결과를 요약하고 시사점을 제시한 후 연구의 한계 및 향후 추가적인 연구의 방향성을 제시하였다. 단계별 연구 내용을 도식화하면 <표 1-1>와 같다.

〈표 1-1〉 연구흐름도

I. 서론		
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적	연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경		
품질경영활동	혁신성과	경영성과
III. 연구의 설계		
연구모형	가설 설정	측정도구 구성 및 조사방법
IV. 연구의 결과		
표본의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증	연구 가설의 검증
V. 결론		
연구결과의 요약	연구의 시사점	한계점 및 향후 연구방향

II. 이론적 배경

2.1 식품산업

2.1.1 식품산업의 현황

식품산업은 국민에게 기본 식량을 공급하는 필수 생명 산업이자, 인간의 생존과 건강 유지에 직결되는 핵심 산업이다(이희준, 2023). 과거 노동집약적 제조업으로 분류되던 식품산업은 최근 IT, 바이오 기술, 문화가 결합된 고부가가치 융복합 산업으로 진화하고 있다(한태열, 2022). 세계 식품시장 규모는 이미 자동차와 IT 시장을 합친 규모를 상회하고 있으며, 주요 선진국들은 자국의 식품산업 육성을 통해 수출 산업화를 적극적으로 추진하고 있다(Deloitte, 2016).

국내 식품산업 또한 ‘K-푸드’의 글로벌 확산을 가치로 비약적인 성장을 거듭하고 있다. 식품의약품안전처(2024)의 발표에 따르면, 2023년 국내 식품산업 생산실적은 108조 4,875억 원으로 전년(104조 8,190억 원) 대비 3.5% 증가하며 꾸준한 성장세를 보이고 있다. 이는 최근 5년(2019~2023) 연평균 증가율 7.2%를 기록한 수치로, 국내 총생산(GDP) 대비 4.9%, 제조업 총생산(GDP) 대비 19.1%를 차지하는 등 국가 경제의 중추적인 역할을 담당하고 있다.

국내 식품기업들은 내수 시장의 포화와 성장 둔화를 극복하기 위해 해외 진출과 신사업 발굴에 역량을 집중하고 있다. Forbes가 발표하는 ‘The Global 2,000’ 기업 리스트에 Nestle, PepsiCo 등 글로벌 식품기업들이 꾸준히 이름을 올리고 있는 가운데, 국내 주요 식품기업들 역시 글로벌 경쟁력을 강화하고 있다. 국내 식품기업의 성장 전략은 크게 세 가지로 요약된다. 첫째, 원재료의 안정적 확보를 위한 해외 거점 확보, 둘째, 인구 및 경제 성장률이 높은 신흥 시장으로의 진출, 셋째, 한류 열풍을 활용한 브랜드 수출 확대이다. 특히 2023년 식품 등 수출실적은 7조 2,343억 원에 달하며, 한류 문화 확산에 따른 ‘K-푸드’ 수요 증가가 이를 견인하고 있다. 또한, 1인 가구 증가에

따른 가정간편식(HMR) 및 밀키트 시장의 급성장, 건강기능식품의 수요 증가는 국내 식품산업의 새로운 성장 동력으로 자리 잡았다.

식품산업은 원료를 처리, 가공, 저장, 유통하는 과정에서 경제적 가치를 창출하는 조직적인 경영 활동으로 정의된다(김승연, 2018; 한태열, 2022). 전통적으로 식품산업은 대기업과 영세 기업의 이중 구조, 낮은 부가가치율, 엄격한 위생 규제 등의 특성을 지니나(Deloitte, 2016), 최근에는 푸드테크 도입과 소비자 니즈의 변화로 인해 구조적 혁신이 요구되고 있다(이희준, 2023). 4차 산업혁명 기술의 도입으로 푸드테크(Food-Tech)가 확산되면서 공정의 효율화가 이루어지고 있으며, 소비자의 니즈가 단순한 '허기 해결'에서 '건강', '친환경', '윤리적 소비'로 고도화됨에 따라 기업의 품질경영 역량과 혁신 성과가 기업 생존의 필수 요건으로 대두되고 있다(이희준, 2023).

선행연구(김승연, 2018; 한태열, 2022; 이희준, 2023)에 따르면 식품산업의 구조는 크게 식음료 제조, 외식, 식품 유통을 포괄하는 광의의 개념과 식·음료 제조만을 의미하는 협의의 개념으로 구분된다. 본 연구에서는 제품의 품질 관리와 공정 혁신이 직접적으로 일어나는 '식품 및 음료 제조업(협의의 식품산업)'을 주된 연구 대상으로 한정한다. 특히 국내 식품산업은 매출 상위 기업들이 전체 시장의 상당 부분을 점유하는 과점적 특성을 보이고 있으나, 실제 혁신과 품질 활동의 주체는 공급망의 허리 역할을 담당하는 중소 및 중견 기업들이다. 따라서 본 연구는 완제품을 생산하거나 OEM/ODM 방식을 통해 시장에 제품을 공급하는 국내 식품 제조 기업들을 대상으로, 이들의 품질경영 실행이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

2.2 품질경영활동

2.2.1 품질경영활동의 정의

품질에 대한 정의는 시대적 흐름과 산업 환경의 변화에 따라 다각도로 발전해 왔다. 초기에는 제품이 규격에 얼마나 일치하는가를 보는 '제조 중심적 관점(Production-oriented)'이 주를 이루었으나, 현대에는 고객의 명시적·묵시적 기대를 충족시키는 '사용자 중심적 관점(User-oriented)'으로 확장되었다(박재형, 2022). Garvin(1988)은 품질을 선형적, 제품 중심, 사용자 중심, 제조 중심, 가치 중심의 5가지 관점으로 분류하며 품질의 다차원성을 강조하였다.

박재형(2022)에 따르면, 현대의 품질경영활동이란 단순히 불량률을 낮추는 기술적 활동을 넘어, 최고경영자의 리더십 하에 기획, 개발, 생산, 서비스 등 전 과정에서 전 사원이 참여하여 지속적인 품질향상을 도모하는 경영관리 활동을 의미한다. 즉, 품질은 기업의 생존과 지속적인 성장을 결정짓는 핵심 경쟁 전략이자, 기업 역량 강화의 원천으로 정의된다. TQM(Total Quality Management)은 이러한 품질경영의 철학을 반영하여 품질전략기획, 품질관리, 품질보증, 품질개선을 모두 포괄하는 전사적 경영혁신 기법으로 자리 잡았다.

박영택(2014)의 선행연구에 따르면 품질 관리 방식은 산업 혁명 이후 대량 생산 체제가 도입되면서 다음과 같이 4단계로 진화하였다.

제1단계: 품질 검사. 1920년대 이전의 품질 관리는 작업자가 만든 제품을 선별하는 '검사' 위주의 활동이었다. 이 시기의 품질은 제품의 균일성을 확보하는 데 초점을 맞추었으며, 생산이 완료된 후 양품과 불량품을 분류하는 사후적 활동에 국한되었다.

제2단계: 통계적 품질관리 (SQC: Statistical Quality Control). 1930년대에 들어서면서 단순 검사의 한계를 극복하기 위해 통계적 기법이 도입되었다. Deming은 품질 변동의 원인을 우연 원인과 이상 원인으로 구분하고, 관리도와

샘플링 검사 기법을 통해 공정을 통제하는 과학적 접근을 시도하였다.

제3단계: 품질 보증 (QA: Quality Assurance). 1950년대 이후, 품질 관리는 제조 현장을 넘어 설계, 개발, 서비스 등 전 과정으로 확대되었다. Juran(1986)은 품질 계획, 통제, 개선의 ‘품질 트릴러지(Quality Trilogy)’를 제시하였으며, Crosby(1979)는 ‘무결점’ 운동을 통해 예방적 접근을 강조하였다. 특히 ISO 9000 시리즈와 같은 국제 품질 표준이 등장하면서, 품질이 기업의 신뢰성을 보증하는 시스템적 요건으로 자리 잡았다 .

제4단계: 전사적 품질경영 (TQM: Total Quality Management). 1980년대 이후 품질은 기업의 생존을 좌우하는 전략적 무기로 인식되기 시작했다. Feigenbaum(1983)은 품질이 특정 부서의 책임이 아니라 마케팅, 엔지니어링, 생산, 서비스 등 기업 내 모든 구성원이 참여해야 하는 ‘전사적 품질관리(TQC)’임을 주창하였다. 이는 고객 만족과 사회적 책임까지 포괄하는 광의의 개념으로, 기업의 경쟁우위를 확보하는 전략적 무기로 활용된다. 이와 같은 품질 시스템의 발전을 표로 나타내면 <표2-1>과 같다.

〈표 2-1〉 품질시스템의 발전

구분	검사	통계적 품질관리	품질보증	품질경영
일차적 관심	검출	통제	조정	전략적 영향
강조점	제품의 균일성	적은 검사와 제품의 균일성	결함 예방을 위해 설계부터 마케팅까지 전 부분 기능 연계	시장과 고객의 요구
방법	측정과 계측	통계적 도구와 기법	프로그램과 시스템	전략적 계획, 목표 설정 및 조직운영
접근방향	품질검사	품질통제	품질시스템 구축	품질경영

출처 : 박영택(2014) 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

이처럼 품질경영은 개별 기업의 내부 혁신을 넘어 전사적 차원(TQM)으로 발전하였다(박재형, 2022). 그러나 최근 식품산업은 원재료의 획득부터 가공, 유통, 소비에 이르는 과정이 복잡하게 얽혀 있으며, 제품의 높은 부패성으로 인해 개별 기업의 노력만으로는 품질 안전을 온전히 담보하기 어려운 환경에 직면해 있다(한태열, 2022). 이에 따라 한태열(2022)은 식품기업의 품질경영이 TQM의 내부적 통합을 넘어, 공급자와 고객을 포함한 전체 가치 사슬을 포괄하는 공급망 품질경영(SCQM: Supply Chain Quality Management)으로 확장되어야 한다고 주장하였다. 즉, 현대 식품산업에서 품질경영은 공급자, 제조자, 고객 등 공급망 내 모든 주체가 품질 정보를 공유하고 협력하여 최적화를 추구하는 통합적 활동으로 정의될 수 있다(Robinson & Malhotra, 2005)

〈표 2-2〉 공급망 품질 경영의 연구

연구자	주요변수 및 척도	비고
Robinson and Malhotra (2005)	최고경영자 리더십 프로세스 통합 및 관리 의사소통 및 파트너십 활동 SCM 전략 TQM 실행	개념 연구
Lin et al. (2005)	품질경영 실행 공급자 참여 공급자 선정 조직 성과	홍콩/대만 소재 일반 기업
Kaynak and Hartely (2008)	내부 지향성 외부 지향성 고객 지향성	개념 연구 & 실증
Foster(2008)	고객 지향성 품질관리 활동 리더십 인적자원관리	개념 연구
Quang et al. (2017)	상류 품질관리활동 하류 품질관리활동 내부 공정 품질 및 지원활동	개념연구 & 실증
Soares et al. (2017)	고객지향성 공급자 지향성 품질 리더십 공급망 통합	개념연구 & 실증
박지영·오수정·김수욱 (2011)	인프라, 프로세스, 성과	모기업, 협력기업 대상 실증연구
최석구·송광석·유한주(2017)	관리인프라, 프로세스관리, 지속개선, 인적자원관리, 커뮤니케이션	방산중소기업 대상 실증연구

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

2.2.2 품질경영활동의 구성요소

앞서 검토한 선행연구(한태열, 2022; 박재형, 2022; Robinson & Malhotra, 2005; Hong et al., 2020)를 바탕으로 식품기업의 품질경영활동을 공급망의 흐름에 따라 공급자 품질관리, 내부 품질관리, 고객 품질관리의 세 가지 차원으로 구성하였다.

1) 공급자 품질관리

식품 제조기업에 있어 원재료의 품질은 완제품의 안전성과 경쟁력을 결정짓는 가장 기초적인 선행 요인이다. Johnson & Kapalan(1987)은 제조기업이 고객이 원하는 제품을 생산하기 위해서는 고품질의 원자재 및 부품을 적기에 공급받는 것이 필수적이며, 이에 따라 공급업체에 대한 의존도가 높을 수밖에 없음을 지적하였다. 박재형(2022)은 공급업체 선정 시 가격보다는 품질을 우선시해야 하며, 공급업체가 품질에 대한 책임감을 가지고 있는지, 그리고 지속적인 품질 개선 노력을 수행하는지를 평가해야 한다고 강조하였다. 낮은 품질의 자재가 유입될 경우, 이를 완제품으로 만드는 과정에서 불필요한 재화가 투입되어 오히려 원가 구조를 취약하게 만들기 때문이다. 한태열(2022) 또한 이를 TQM의 첫 단계로 정의하며, 협력업체와의 정보 공유 수준, 안전성 확보를 위한 프로세스 실행, 그리고 장기적 파트너십 유지가 핵심 구성요소라고 설명하였다.

2) 내부 품질관리

내부 품질관리는 자사 내부의 생산 공정 및 시스템을 안정적으로 유지하고 지속적으로 개선하는 활동이다. 식품산업에서 이는 식품 안전 문제가 발생하지 않도록 예방하는 가장 핵심적인 단계이다. Zhou et al.(2015)은 식품기업의 내부 품질관리가 안전성 확보를 위한 가장 중요한 통제 기제임을 강조하였다. 이희준(2023)은 품질경영시스템(QMS)의 기획, 지원, 운영, 성과평가, 개선이라는 활동들이 유기적으로 작동해야 함을 강조하였다. 한태열(2022)은 이를 구체화하여 안정된 공정 유지, HACCP 및 GMP 등 식품품질 인증제도의 이행, 식품 위해성 점검 조직 운영, 식품이력추적시스템 구축 등을 내부

품질관리의 핵심 측정 지표로 제시하였다. 또한, 박재형(2022)은 이러한 시스템을 운영하는 주체인 종업원의 참여를 강조하였다. 품질 개선은 특정 부서만의 업무가 아니라, 현장의 문제를 가장 잘 알고 있는 종업원들이 아이디어를 제안하고 의사결정 과정에 참여할 때 비로소 실질적인 성과로 이어진다.

3) 고객 품질관리

고객 품질관리는 최종 소비자의 요구사항을 명확히 파악하고, 이를 제품과 서비스의 설계 및 개선에 반영하여 고객 만족을 실현하는 활동이다. 현대 경영 환경에서 기업의 생존은 고객 가치 창출에 달려 있으며, 이는 "고객이 기업의 가치 제고에 기여하고 생산할 상품을 결정하는 주체"라는 인식에서 출발한다. 박재형(2022)은 고객 중심적 사고가 품질경영을 도입하고 실행할 때 반드시 반영되어야 할 전제 조건이라고 강조하였다. 이는 고객의 현재 요구뿐만 아니라 잠재적인 미래의 요구사항까지 예측하고 대응하는 것을 포함하며, 고객만족을 넘어 고객에게 행복한 경험을 제공하려는 혁신적인 노력을 요구한다. 한태열(2022)은 식품기업의 성패가 고객 기반과의 관계 구축에 달려있음을 지적하며, 고객 패널 운영을 통한 피드백 시스템 가동, 소비자 인식 수준에 대한 주기적 모니터링, 제품 디자인 및 개발 과정에의 고객 참여 유도 등을 통해 고객과 쌍방향으로 소통하며 가치를 창출해야 한다고 정의하였다.

2.2.3 품질경영활동의 선행연구

품질경영활동이 기업의 성과, 특히 혁신성과에 미치는 영향에 대해서는 다수의 선행연구가 긍정적인 관계를 보고하고 있다. 현대 경영 환경에서 품질경영은 단순히 불량을 줄이는 통제 수단을 넘어, 조직의 학습 역량을 강화하고 새로운 아이디어를 창출하는 혁신의 토대가 되기 때문이다.

이에 대해 박재형(2022)은 선행연구를 인용하여 전사적 품질경영(TQM) 활동이 기업의 혁신 역량 및 성과에 유의한 영향을 미친다고 설명하였으며, 김도관(2014) 또한 TQM 활동이 기업의 혁신 역량을 강화하는 핵심 요인임을 강조하였다. 실증 연구 차원에서도 이종규와 이홍배(2012)는 신제품 개발 역량이 품질경영 활동을 매개로 하여 품질 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였고, 박진한 등(2013)은 중소 제조기업을 대상으로 한 연구에서 TQM 활동이 기술적 혁신과 관리적 혁신 성과 모두에 직접적인 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 나아가 품질경영활동은 조직 구성원들의 변화 수용성을 높여 기존 프로세스를 개선하고 신제품을 개발하는 구체적인 혁신 활동으로 이어진다. 강종열과 김일표(2012)는 기업의 품질경영이 조직의 유연성을 증대시켜 결과적으로 혁신성과에 기여한다고 주장하였다. 특히 소비자의 니즈가 빠르게 변화하는 식품산업에서는 고객 품질관리를 통해 수집된 시장 정보가 신제품 개발의 핵심 원천이 되며, 내부 품질관리를 통해 축적된 공정 노하우는 생산 효율성을 높이는 프로세스 혁신으로 연결된다. 한태열(2022) 역시 품질경영활동이 혁신성과의 선행요인으로 작용하여 궁극적으로 기업의 재무적 성과를 향상시킨다는 메커니즘을 지지하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들의 논의를 토대로, 식품기업의 통합적 품질경영활동이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 논리적 근거를 도출하였다.

2.3 혁신성과

2.3.1 혁신성과의 정의

혁신에 대한 학문적 정의는 연구자의 관점에 따라 다양하게 논의되어 왔다. 조동성 등(1996)은 혁신을 조직의 구조, 관리 시스템, 구성원, 제품 및 서비스, 생산 공정 등을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행하여 기업의 본질적인 부분을 변화시키는 활동으로 정의하였다. 또한, Damanpour와 Evan(1984)은 신기술을 활용하여 새로운 제품이나 프로세스, 프로그램을 조직에 도입함으로써 조직의 변화를 야기하는 것으로 보았으며, Thompson(1965)은 조직 내에서 새로운 공정이나 제품, 서비스를 최초로 개발하고 채택하여 수행하는 일련의 과정으로 규정하였다. Keskin(2006)은 이를 창조적인 기업 문화의 일환으로 보며, 새로운 아이디어의 획득을 통해 제품과 공정, 관리 방식을 추구하는 행위로 해석하였다.

혁신의 범위와 유형에 대해서도 다양한 분류가 존재한다. Knight(1967)는 혁신의 대상을 제품 및 서비스, 생산 공정, 조직구조, 그리고 사람 혁신 등 네 가지로 범주화하여 설명하였는데, 이는 혁신이 단순히 물리적인 신제품에 국한되지 않고 조직 내의 새로운 관계 형성까지 포괄함을 시사한다. 이러한 관점은 OECD의 오슬로 매뉴얼(2005)에서도 확인되는데, 혁신의 개념을 기존의 제조 및 공정 중심에서 제품 혁신, 공정 혁신, 마케팅 혁신, 조직 혁신으로 확장하여 정의하고 있다. West와 Farr(1989)는 혁신을 절대적인 새로움이라기보다는 채택하는 단위(조직)에 있어 새로운 것이어야 하며, 이를 통해 개인이나 조직, 사회에 실질적인 혜택을 제공해야 한다고 주장하였다.

혁신 활동의 결과물로서 혁신성과는 기업이 목표를 달성하는 과정에서 신제품이나 서비스와 관련하여 완수한 성공의 정도를 의미한다(Henard & Symanski, 2001; Montoya-Weiss & Calantone, 1994). 김영조(2007)는 이를 구체화하여 신제품 및 신공정 개발, 기존 제품의 개선, 특허 및 실용신안 출원, ISO 인증 획득 등 기술적 성과를 달성한 결과물로 정의하였다. 또한 Harrington(1991)은 혁신성과를 고객의 기대에 부응하는 유효성, 자원 투입을 최소화

하는 효율성, 그리고 환경 변화에 대응하는 적응성으로 분류하여 설명하였다.

현대 경영학 연구에서는 혁신성과를 측정하기 위해 Prajogo와 Ahmed(2006)가 제시한 분류 체계를 널리 인용하고 있다. 이들은 혁신의 수, 속도, 수준(새로움), 시장 선도성 등을 기준으로 혁신성과를 제품 혁신과 프로세스 혁신의 두 가지 주요 차원으로 구분하였다. 첫째, 제품 혁신은 아이디어의 발상이나 조직에 의해 제공되는 최종 산출물에 변화를 주어 완전히 새로운 가치를 창출하는 것을 의미한다(Gobeli & Brown, 1994). 둘째, 프로세스 혁신은 외부에서 개발된 기술을 도입하거나 내부적으로 새로운 실무 방식을 채택하여 제품이나 서비스를 생산하는 방법상의 변화를 꾀하는 것을 뜻한다(Tidd et al., 1997; Zhuang et al., 1999).

본 연구에서는 선행연구의 논의를 종합하여, 혁신성과를 ‘기업이 혁신 활동을 수행함으로써 새롭게 획득한 제품적 측면과 프로세스적 측면의 성과’로 정의하고 이를 측정하고자 한다.

2.3.2 혁신성과의 선행연구

기업이 경쟁 우위를 확보하고 새로운 시장에 진입하여 지속 가능한 성장을 이루기 위해서는 혁신이 필수불가결한 요소로 작용한다(Stock et al., 2002). 현대의 경영 환경은 글로벌 무한 경쟁과 제품 수명 주기의 단축이라는 특성을 보이고 있다. 이에 대해 Griffith(2005)는 기업이 국내 시장을 넘어 국제적인 경쟁력을 갖추기 위해서는 지속적인 혁신 활동을 통해 효율적인 제품 개발과 공정 개선을 이루어야 한다고 강조하였다. Drucker(1998) 또한 혁신이 조직에 새로운 기회를 제공하고 경쟁력을 강화하는 원천이므로, 혁신적인 기업일수록 더 우수한 경영 성과를 거두는 것은 당연한 귀결이라고 역설하였다.

혁신성과가 기업의 경영 성과와 어떻게 연관되는지에 대한 선행연구들을 살펴보면, Damanpour와 Evans(1984)는 혁신성과를 매출액 증대, 신제품 및 신기술 개발, 공정 개선, 리드타임 단축, 품질 향상 등의 지표로 분류하였다. Drew(1994)는 경쟁 혁신 프로젝트를 대상으로 한 연구에서 서비스의 질적 개선, 업무 처리 속도 향상, 운영비 및 비용 절감, 매출액과 이익률 증대 등

을 혁신성으로 간주하였다. 이는 혁신 활동이 단순히 기술적인 진보에 그치지 않고, 기업의 재무적 성과(매출, 이익)와 비재무적 성과(품질, 서비스, 속도)에 직접적인 영향을 미침을 시사한다. Harrington(1991)은 혁신의 유효성을 과정적 측면과 결과적 측면으로 나누어, 문제 해결의 효과성이나 과정에 대한 만족뿐만 아니라, 전반적인 조직 목표 달성 정도인 결과 유효성까지 포함하여 설명하였다.

혁신 활동이 실질적인 성과로 연결되기 위한 선행 요인에 대한 연구도 활발히 진행되어 왔다. Hammer와 Champy(1993)는 명확한 목표 설정, 혁신 실행 팀의 구성, 변화에 대한 후원, 장애물 제거, 그리고 결과에 대한 지속적인 평가를 성공 요인으로 꼽았다. Davenport(1998)는 전략적 방향의 제시와 프로세스 혁신 팀의 구성, 재설계 대안 등을 중요 요인으로 제시하였다. 특히 다수의 연구자들은 최고경영자의 역할과 조직 문화의 중요성을 강조하고 있다. Janson(1993)은 경영 혁신이 상향식(Bottom-up)으로만 이루어질 수 없으며, 최고경영자의 강력한 개혁 의지가 없이는 성공할 수 없다고 주장하였다. Steward(1994) 역시 경영자의 리더십, 명확한 비전 제시, 적극적인 지원, 그리고 협력적인 분위기 조성이 혁신 성과의 핵심 성공 요인임을 밝혔다. 김성규(2007)와 박준하(1997)의 연구에서도 최고경영자의 확고한 의지와 관심, 전사적 지원과 교육, 유연한 조직 구축, 구성원의 혁신 마인드와 정보 공유, 그리고 부서 간의 협조 등이 혁신 성과를 결정짓는 주요 변수임이 확인되었다.

종합해 볼 때, 혁신성과는 기업 내부의 리더십과 조직 문화, 그리고 전략적 지원을 바탕으로 달성되며, 이는 궁극적으로 기업의 매출 증대, 비용 절감, 경쟁력 강화라는 경영 성과로 귀결된다고 할 수 있다.

2.4 경영성과

2.4.1 경영성과의 정의

기업은 지속적인 성장과 시장 내 경쟁우위 확보를 위해 가치 있는 비전을 수립하고, 이를 달성하기 위한 전략적 목표를 이행한다. 경영성과란 이러한 기업의 경영 활동 수행에 대한 최종 결과물로서(Ko, 2011), 기업이 수립한 전략적 목표의 달성 정도를 평가하고 경쟁우위의 적합성을 검증할 수 있는 핵심 지표이다(Son & Kim, 2007; Lee, 2011). 최종학(2011)은 경영성과를 기업 자원(인적 및 물적 자원)의 효율적 관리를 통해 전략 및 목표 달성 정도를 측정하는 것으로 정의하며, 이는 조직 구성원에게는 노력에 대한 보상의 기준이 되고, 기업에게는 생존과 단기적 수익성뿐만 아니라 장기적 성장에 중대한 영향을 미치는 개념이라고 설명하였다.

경영성과의 의미는 관점에 따라 다양하게 해석된다. 광영환 외(2011)는 이를 조직의 목표 달성도, 자원 획득을 위한 환경 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존 능력, 그리고 생산성 및 수익성 등으로 정의하였다. 또한 Moullin(2003)은 경영성과가 조직 내부적으로는 구성원들의 과거 행위 결과를 평가하여 목표에 부합하는 활동을 유도하고, 외부적으로는 주주, 소비자, 경쟁자 등 이해관계자들에게 기업의 경쟁력을 인식시키는 기준점 역할을 한다고 주장하였다. Neely et al.(1995)은 성과를 효과성과 효율성의 두 가지 차원에서 고찰하였다. 여기서 효과성은 고객의 요구 수준에 부합하는 정도를 의미하며, 효율성은 정해진 고객 만족 수준을 달성하기 위해 자원을 얼마나 경제적으로 활용하였는가를 나타내는 척도로, 성과평가 체계는 이러한 효율성과 효과성을 정량화하는 계량지표의 집합으로 정의된다.

Drucker(1995)는 기업을 진단하고 성과를 측정하는 도구로 네 가지 정보를 제시하였다. 첫째는 현금 흐름, 유동성 등 고전적으로 사용되는 '기초 정보'이며, 둘째는 핵심 자원의 생산성을 측정하는 '생산성 정보', 셋째는 시장 가치나 고객 가치와 결합된 '역량 정보', 마지막으로 자본과 인력이라는 희소 자원을 배분하는 '자원배분 정보'이다. Drucker(1995)는 특히 자원배분 정보가 기

업 활동을 실행으로 전환하며 성패를 좌우하는 핵심 영역임을 강조하였다.

2.4.2 경영성과의 구분

경영성과의 구성 요소는 연구자의 목적과 범위에 따라 다양하게 분류된다. 홍진혁 외(2012)는 이를 재무적 성과, 비재무적 성과, 인지적 성과, 혁신성과 등으로 구분하였으며, 최용호 외(2003)는 객관적 성과와 주관적 성과로 분류하기도 하였다. 현대 경영학에서는 주로 재무적 지표의 한계를 보완하기 위해 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 고려하는 균형 잡힌 접근이 중시되고 있다.

2.4.2.1 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 경제적 목표 달성 여부를 나타내는 가장 전통적이고 협의의 개념이다. Charkravarthy(1986)는 재무성과를 기업의 생존과 수익성, 장기적 성장을 위해 필수적으로 고려해야 할 사항으로 보았다. 이는 주로 재무제표와 회계 정보를 기반으로 측정되며, 매출액 증가율, 영업이익률, 투자수익률(ROI), 총자산순이익률(ROA), 시장점유율 등이 대표적인 지표로 활용된다(Chandler & Hanks, 1994; Yusuf & Saffu, 2009). Venkatraman과 Ram anujam(1986)은 경영성과를 재무적 성과지표와 운영성과지표로 구분하면서, 재무적 성과는 매출액이나 이익과 같은 경제적 결과에 초점을 둔다고 설명하였다. 손무호(2008)는 재무성과가 외부 환경이나 시간적 지체 효과의 영향을 받을 수 있어 객관적 측정에 어려움이 있을 수 있으나, 여전히 기업의 성과를 평가하는 필수적인 요소임을 강조하였다. 특히 중소기업의 경우 성장 단계로 진입할수록 재무 자원의 한계에 직면하기 때문에 적절한 재무적 지표 관리가 필수적이다(Hall & Bagchi-Sen, 2002).

〈표2-3〉 재무성과의 구성요인

연구자	주요 연구 내용
Hewett & Bearden (2001)	매출액, 수익성, 시장점유율
Yusuf & Saffu(2009)	매출증가율, 매출액이익률, 투자자본이익률, 총자 본이익률, 이익증가율
Forsman & Temel(2011)	매출액증가율, 조직구성원당 매출액증가율, 영업 이익률, 투자이익률
Hogan & Coote(2014)	총이익, 직구성원 일인당 수익성, 현금흐름, 이익 성장성 등
Eluyela et al.(2018)	수익, 시장 점유율 증가, 투자 수익, 비용 효율성
김재룡(2004)	매출액, 영업이익률, 제조원가
이정일(2005)	매출액, 시장점유율, 생산성, 투자수익률, 제조원 가, 순이익
손무호(2008)	총자산순이익률, 자기자본이익률 등 이외 각종 재무관련 비율, 시장점유율, 수익률지표, 생산단위당 비용과 예산 대비 비용

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

2.4.2.2 비재무적 성과

비재무적 성과는 재무적 수치로 포착하기 어려운 기업의 질적 성과를 의미하며, 미래의 재무적 성과를 예측하는 선행 지표로서의 역할을 한다(Banker et al., 2000). Draft와 Steers(1986)는 조직 유효성을 평가하기 위해 생산성이나 수익성뿐만 아니라 고객 만족, 종업원 복지 등 운영 목표와 연관된 비재무적 요소를 고려해야 한다고 주장하였다. 최근에는 기업 규모가 커지고 경영 환경이 복잡해짐에 따라 재무적 지표만으로는 기업 가치를 충분히 반영할 수 없다는 한계가 지적되고 있다(Kim, 2010). 이에 Kaplan과 Norton(1992)은 재무적 관점 외에 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점을 통합한 균형성과표(BSC: Balanced Scorecard)를 제시하여 성과 측정의 균형을 강조하였다. Hubbard(2009) 또한 이를 보완하여 지속 가능한 지표로서의 균형성과지표를 제시한 바 있다. 비재무적 성과의 구체적인 지표로는 고객 만족도, 서비스 품질, 신제품 개발 능력, 종업원 만족, 기업 이미지 제고 등이 포함된다(Zairi, 1993; 이명용, 2008).

2.4.3 경영성과의 선행연구

경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 선행연구들은 주로 품질경영 활동, 공급망 관리, 그리고 조직 내부 역량 및 리더십과의 관계를 중심으로 폭넓게 수행되어 왔다.

우선 품질경영 활동이 경영성과에 미치는 직접적인 영향에 대해 Garvin(1988)은 미국과 일본의 에어컨 제조업체를 대상으로 한 실증연구를 통해 최고 경영자의 적극적 지원, 종합적 목표 설정, 전사적 참여, 우수한 품질정보시스템 등이 품질 성과를 높이는 핵심 성공 요인임을 규명하였다. 김도관(2014) 또한 말콤 볼드리지 국가품질상 수상 기업을 분석하여, 기업의 규모나 업종에 관계없이 전사적 품질경영(TQM) 프로그램이 유의미한 성과를 창출함을 확인하였다. 해당 연구에 따르면 TQM 활동은 운영적 측면에서 품질 비용과 불량률을 감소시키고, 고객 만족 측면에서는 불만 감소와 지지율 증가를 가져오

며, 결과적으로 시장점유율과 매출수익률이라는 재무적 성과 개선으로 이어지는 것으로 나타났다.

나아가 Tan et al.(1998)은 공급자 선정 및 SCQM 성과 간의 연관성을 분석하여, 제품 품질이 생산 비용 절감뿐만 아니라 고객 서비스 향상, 시장점유율 및 매출 증대 등 긍정적인 경영성으로 귀결됨을 밝혔다. 또한 Kuei et al.(2002)은 적절한 공급자 선정 기준과 공급자의 제품 개발 참여가 구매자의 품질 성과를 향상시킨다고 주장하였으며, Bandyopadhyay et al.(2003)과 한국표준협회(2009)는 공급망 품질경영(SCQM)이 기업의 생산성 향상, 원가 절감, 그리고 안전 및 환경 성과 달성에 효과적인 방법임을 실증하였다. 특히 본 연구의 맥락과 관련하여 Hong et al.(2020)은 중국 식품산업을 대상으로 한 연구에서, 공급자·내부·고객을 포괄하는 공급망 품질경영 요인이 식품 안전 성과를 매개로 하여 매출 성과에 간접적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

한편, Besanko 등(2000)은 전략이 경영자의 선택이며, 기업이 보유한 자원에 경영자의 올바른 선택이 결합될 때 비로소 경쟁우위를 확보하고 경영성과가 개선된다고 보았다. Selznick(1957) 역시 조직 리더가 의사소통을 통해 기업의 목적과 비전을 구조화하고 정체성을 보호하는 의사결정이 경영성과 향상으로 이어진다고 보고하였다. 아울러 성과의 유형과 관련하여 Knight et al.(2007)은 서비스 산업 등 현대 경영환경에서 비재무적 성과의 중요성을 강조하였으며, Schachter(2010)는 비재무적 성과 지표가 기업의 장기적 생존과 성장을 나타내는 중요한 척도라고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 종합하여 품질경영 활동과 경영성과 간의 관계를 규명하되, 재무적 지표와 비재무적 지표로 나누어 고려하고자 한다.

〈표 2-4〉 공급망 품질경영에서의 품질성과 및 기업성과 관계 주요 연구

연구자	주요 연구 내용
Tan(1998)	공급자 선정 및 공급망 품질경영성과 간의 관련성 분석 제품의 품질이 생산비용, 고객서비스, 시장점유율 및 매출에 영향
Kuei(2002)	공급자 선정 및 공급망 품질경영성과 간 관계 분석 공급자 선정기준이 적절하고 공급자가 제품 개발에 참여할 때성과향상
Bandyopadhyay et al. (2003)	공급망 품질경영이 성과를 향상 시키며, 원가절감에 적절한 방법임을 실증
한국표준협회 (2009)	QCI-SCM에서 SCQM성과를 품질, 비용, 생산성, 안전/환경, 사기/윤리성으로 구분
Soares et al. (2017)	공급망 품질경영 실행의 주요 요인이 품질성과에 미치는 영향 연구를 통해 고객관점이 품질성과에 특히 영향
김창봉 외(2009)	중국 식품산업 공급체인활성화 연구에서 성과를 재무성과(자금회전율, 매출증대, 고객만족향상)로 정의
최석구 외(2020)	표준협회의 공급망품질경영 모델의 성과변수와 Foster(2008)가 제시한 종업원이 인지하고 있는 인지된 성과를 측정하여, 재무적 성과, 비재무적 성과로 측정
Hong et al. (2020)	중국의 식품산업 전체를 대상으로 공급망 품질경영 요인이 식품품질 안전성과 및 매출성과에 영향을 미치는지에 관한 연구를 통하여 식품품질 안전성과의 매개효과 확인

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

2.5 CEO 혁신성향

2.5.1 CEO 혁신성향의 개념

혁신은 급변하는 기술 및 비즈니스 환경에서 기업이 생존하고 적응하며 성공하기 위한 필수 요소이자(Tushman & Anderson, 1986), 장기적인 경쟁우위를 확보하는 핵심 조직 역량이다(Hernández-Mogollon et al., 2010). 그러나 기업 혁신은 높은 비용, 장기적 자원 투자, 그리고 높은 불확실성과 실패율을 동반한다는 특징을 가진다(Hill & Rothaermel, 2003). Xu(2020)는 투자의 불확실성이 증가할수록 기업이 혁신을 시도할 가능성이 낮아진다고 지적하였다. 이러한 상황에서 CEO의 역할은 결정적이다. Hambrick과 Mason(1984)의 상위계층이론에 따르면, 최고경영자의 경험, 가치관, 성격적 특성은 전략적 의사결정과 상황 해석에 지배적인 영향을 미친다. 혁신 투자는 결과가 모호하고 기회비용 산정이 어렵기 때문에 CEO의 개인적 선호와 성향이 개입될 여지가 크다(Chatterjee & Hambrick, 2011). 즉, CEO의 심리적 속성인 위험감수성향, 혁신성향, 과신, 리더십 등은 기업의 혁신 추구 방향을 결정짓는 주요 변수이다(Galasso & Simcoe, 2011; Hirshleifer et al., 2012).

2.5.2 CEO 혁신성향의 선행연구

CEO의 혁신성향 및 특성이 기업의 혁신 활동과 성과에 미치는 영향에 대해서는 다양한 실증 연구가 진행되어 왔다.

첫째, CEO의 위험감수성향과 혁신 투자에 관한 연구이다. Gilley et al.(2002)은 최고경영진의 위험감수성향이 기업 성과에 영향을 미치지만, 산업의 역동성이 이를 조절한다고 분석하였다. Zahra(2005)는 가족 기업을 대상으로 한 연구에서 창업자 CEO가 혁신적인 아이디어를 탐구하고 관련 위험을 감수하는 경향이 강하며, Van den Steen(2005)은 모험심이 강한 CEO가 유사한 성향의 직원을 고용하여 혁신 성과를 높인다고 밝혔다. Hirshleifer et al.(2012)은 과신 성향이 강한 CEO가 혁신적인 산업 환경에서 더 큰 혁신 성과를

창출함을 확인하였다. 반면 신충상(2011)은 창업자 CEO의 경우 오히려 안정성을 추구하는 성향(낮은 위험감수성향)이 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 상반된 결과를 제시하기도 하였다.

둘째, 창업자 CEO와 전문 경영인의 차이에 관한 연구이다. Kim과 Koo(2018)는 창업자 CEO가 전문 CEO보다 혁신에 더 많은 관심을 보인다고 밝혔으며, Lee와 Moon(2016)은 창업자 CEO가 높은 위험감수성향을 바탕으로 기업의 혁신 능력을 향상시킨다고 주장하였다. Kubota와 Takehara(2019) 또한 가족 기업의 창업자 CEO가 강력한 기업가적 성향을 바탕으로 R&D 투자를 늘리는 경향이 있다고 보고하였다. Lee et al.(2020)은 창업자 CEO가 재임할 때 탐색적 혁신이 활발히 일어나지만, 전문 경영인으로 교체된 후에는 혁신이 감소함을 실증하였다. 그러나 Rosenberg와 Landau(1986)는 가족 기업 소유자가 불확실성으로 인해 혁신 투자를 꺼린다는 반대 의견을 제시하기도 하였다.

셋째, 혁신지향성과 경영성과의 연관성이다. 홍진혁 외(2012)는 CEO의 혁신지향성이 종업원의 혁신 활동을 매개로 하여 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 검증하였다. Kraiczy et al.(2015)은 CEO의 혁신지향성이 R&D 강도에 긍정적인 영향을 주며, 이는 저성장 기업에서 더 뚜렷하게 나타난다고 분석하였다. 윤명출과 박경환(2015)은 중소기업 CEO의 진취성이 인적자원 혁신과 제품 혁신을 통해 경영성과에 기여함을 확인하였다. 그러나 김지훈과 김종성(2023)은 중소기업 CEO의 혁신성이 비재무적 성과에는 긍정적 영향을 미치지만, 재무적 성과에는 유의한 영향을 주지 않는다는 차별적인 결과를 제시하였다. 이상호 외(2019)는 CEO의 선제적 주도 성향이 혁신 전략과의 관계를 매개한다고 설명하였다.

종합해 볼 때, CEO의 혁신성향은 기업의 R&D 투자 의사결정, 혁신적 문화 조성, 그리고 신제품 개발과 같은 실질적인 혁신 산출물에 지대한 영향을 미치며, 이는 기업의 재무적 및 비재무적 성과로 연결되는 핵심 동인이라 할 수 있다.

〈표 2-5〉 CEO 혁신성향의 선행연구 정리

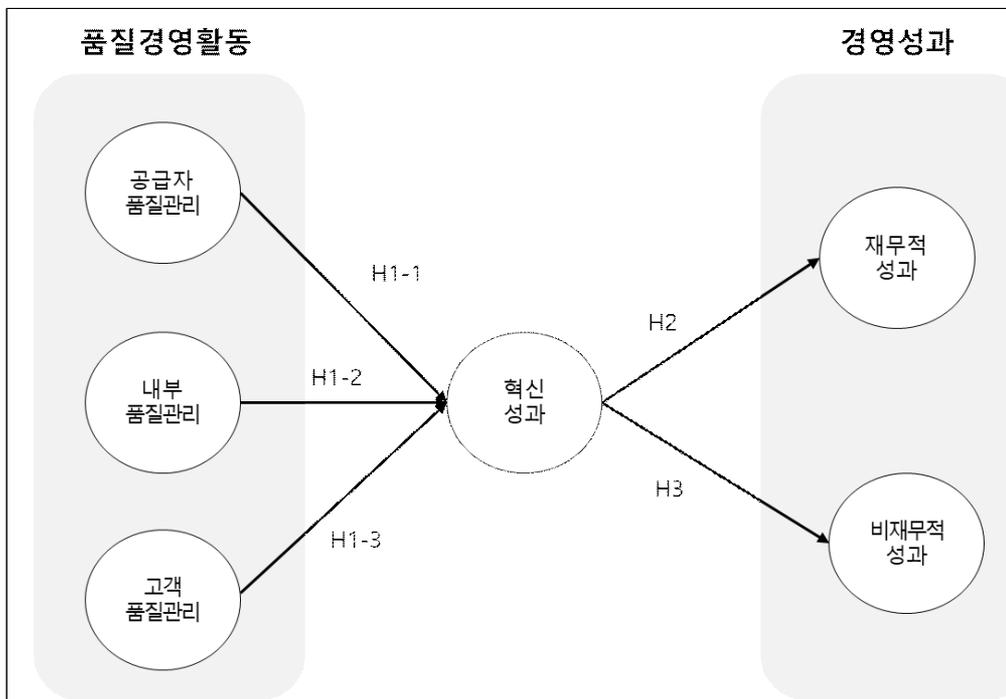
연구자	주요 연구 내용
김영명, 안효영 (2014)	변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 결과 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성과의 관계에서 혁신성향의 조절효과가 있는 것으로 나타났다
Matzler et al. (2015)	가족소유 기업과 혁신에 관한 연구결과 경영 및 지배구조에 대한 가족의 참여는 혁신 투입(R&D 강도)에 부정적인 영향을 미치지만, 혁신 산출에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다
윤명출, 박경환 (2015)	중소기업 CEO의 기업가지향성 중 진취성만이 인적자원혁신과 제품혁신을 통해서 경영성과에 긍정적인 효과가 나타났다.
Kim & Koo(2018)	창업자 CEO가 기업혁신에 미치는 효과를 분석한 결과 창업자 CEO가 전문 CEO보다 혁신에 더 관심이 있다는 것을 발견했다
이상호 외 (2019)	최고경영자의 선제적 주도성향은 최고경영자의 내적 통제위치와 조직의 혁신전략 간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다.
Kubota & Takehara(2019)	가족 기업과 비가족 기업의 혁신활동을 분석한 결과 창업자 CEO는 R&D 투자를 증가시키는 것으로 나타났다.
Lee et al. (2020)	창업자의 혁신에 관한 연구에서 창업자 CEO가 더 많은 탐색적 혁신을 창출하고 창업자 CEO가 전문 CEO로 교체된 후 회사의 혁신이 감소한다는 것을 밝혔다.
김지훈, 김종성 (2023)	중소기업 CEO의 기업가정신 중 혁신성은 사업성과 중 재무적 성과에 유의미하지 않았으며, 비재무적 성과에는 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 식품기업의 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이를 연구모형으로 나타내면 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 식품기업의 품질경영활동과 혁신성과의 관계

일반적으로 기업의 경쟁력 강화 및 지속적인 성장을 위하여 ISO 품질경영 시스템과 같은 국제적 표준을 도입하는 것은 효율적인 혁신 방안으로 인식되고 있다(고현우 & 정영배, 2007). 오늘날 품질경영은 단순히 규격을 준수하는 소극적 활동을 넘어, 조직의 프로세스를 개선하고 새로운 가치를 창출하는 혁신성과의 핵심 선행요인으로 간주된다(Garvin, 1988; 박상훈, 2012).

첫째, 내부 품질관리와 혁신성과의 관계이다. 내부 품질관리는 공정의 표준화와 지속적인 개선 활동을 통해 불량을 예방하고 생산 효율을 높이는 활동을 의미한다(Flynn et al., 1994; Ahire et al., 1996). 연찬호(2002)는 품질경영시스템의 요구사항이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하며, 조직 내에 품질 시스템이 구축되는 것만으로는 부족하고, 생산성 향상과 같은 구체적인 생산관리 목표가 매개되어야 한다고 주장하였다. 또한 고현우와 정영배(2007)는 ISO 9001 인증 기업을 대상으로 한 연구에서, 품질경영시스템의 요구사항 이행이 비재무적 성과인 내부 프로세스의 효율성을 높이고, 이를 통해 기업의 혁신 역량을 강화한다고 실증하였다.

둘째, 공급자 품질관리와 혁신성과의 관계이다. 식품산업에서 원재료의 품질은 완제품의 경쟁력과 안전성을 결정짓는 원천이므로, 공급자 관리는 혁신의 시발점이 된다(Van der Spiegel et al., 2005; 한태열, 2022). 연찬호(2002)의 연구에서도 외주업체 관리가 기업의 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 협력업체와의 긴밀한 품질 협력과 신뢰 구축이 우수한 원재료 확보를 가능케 하고, 나아가 공동의 기술 개발이나 공정 개선과 같은 개방형 혁신을 촉진하기 때문이다(Chesbrough, 2003; Hong et al., 2020). 즉, 공급자와의 파트너십은 기업 외부의 지식과 자원을 활용하여 혁신성과를 높이는 중요한 기제가 된다.

셋째, 고객 품질관리와 혁신성과의 관계이다. 고객의 요구를 파악하고 이를 제품에 반영하는 활동은 제품 혁신의 가장 강력한 동인이다(Prajogo & Soha

l, 2003). 서무경(2020)은 품질경영활동의 하위 요인으로 고객만족 서비스, 의사소통 등을 제시하며, 이러한 활동이 기업의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 고객의 불만이나 피드백을 수집하고 분석하는 과정은 기존 제품의 문제점을 개선하거나 전혀 새로운 제품을 기획하는 아이디어를 제공하기 때문이다(Griffin & Hauser, 1993). 비록 정충영 등(2003)은 품질상 수상 여부가 경영성과에 직접적인 영향을 미치지 않는다고 하였으나, 고객만족과 종업원만족이 기업 이미지 향상과 같은 무형적 성과에는 긍정적임을 확인하였다. 이는 고객 지향적인 품질 활동이 단기적인 재무 성과보다는, 혁신을 통한 장기적인 경쟁력 확보에 기여함을 의미한다.

박상훈(2012) 또한 전사적 품질경영 활동이 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과에도 포괄적인 영향을 미친다고 주장하였는데, 여기서 비재무적 성과는 신제품 개발 능력, 공정 개선 능력 등 혁신성과를 포함하는 개념으로 해석될 수 있다. 고수복(2006) 역시 품질경영활동이 직접적인 경영성과보다는 내부 운영 성과를 통해 간접적인 영향을 준다고 하였는데, 이는 품질 활동이 일차적으로 ‘혁신’이라는 내부 역량을 강화하고, 그 결과로써 최종적인 성과가 발현된다는 매개적 인과관계를 뒷받침한다.

이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 식품기업의 품질경영활동은 혁신성과에 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 공급자 품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 내부 품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 고객 품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 혁신성과와 경영성과의 관계

혁신성과의 결과를 무엇으로 정의하고 측정할 것인가는 학문적으로 매우 복잡한 문제이나, 다수의 선행연구는 혁신이 기업의 생존과 성장을 위한 필수적인 선행요인이라는 점에 동의하고 있다. 초기 연구인 Juran(1981)은 TQM 도입을 통한 제품 품질 향상이 시장 점유율 상승으로 이어진다고 주장하였으며, Adams(1994)는 품질성과(품질 원가, 불량률, 고객만족도)와 재무성과(매출액, 자산회전율)를 구분하여 품질 혁신이 경영지표 개선에 기여함을 설명하였다. 특히 Mansfield(1971)는 경쟁 압력이 높은 기업일수록 생존을 위해 혁신을 적극적으로 추구하며, 혁신을 도입한 기업이 그렇지 않은 기업보다 5~10년 내에 훨씬 빠른 성장 속도를 보인다고 분석하여 혁신이 재무적 성과의 강력한 동인임을 입증하였다.

최근의 연구들 중 현준식 등(2005)은 단순히 혁신을 수행하는 것 자체가 아니라, 기업 내부의 혁신 자원과 외부 환경요인 간의 적합성을 확보하는 것이 성과 직결의 열쇠라고 주장하였다. 또한 임호성(2013)은 기술혁신과 경영성과의 관계가 대체로 정(+)의 상관관계를 보이며, 제품혁신뿐만 아니라 공정 혁신에 의한 성과가 실질적인 경영성과 창출을 가능하게 한다고 밝혔다. 이는 Prajogo(2006)의 연구에서도 지지되는데, 그는 제조기업과 서비스기업을 비교 분석한 결과, 서비스기업보다 제조기업에서 프로세스(공정) 혁신성과와 경영성과 간에 더욱 강력한 상관관계가 존재함을 발견하였다.

한편, 이러한 혁신 활동이 실제 성과로 이어지는 과정에서 최고경영자(CEO)와 조직 구성원의 역량은 결정적인 역할을 수행한다. 안영갑 등(2010)은 최고경영자의 혁신 지향성이 높을수록 조직의 제도적 혁신성이 강화되며, 이러한 제도적 기반 위에서 경영성과가 극대화된다고 주장하였다. 김성규(2007)와 홍진혁 등(2012) 또한 기업의 중요한 의사결정이 결국 사람에 의해 이루어짐을 강조하며, CEO의 혁신성이 종업원의 혁신 활동을 촉진하고, 이를 통해 간접적으로 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 경로를 실증하였다. 장광순 등(2010) 역시 국내 중소 제조기업을 대상으로 한 연구에서, 혁신 활동의 기반이 되는 제도적 지원과 구성원의 혁신 의식 강화가 제품 및 공정

혁신을 이끌어내고, 이것이 최종적인 경영성과의 향상으로 귀결됨을 확인하였다.

그러나 혁신이 경영성과에 미치는 영향에 대해 Neely and Hii(1998)는 혁신이 기업 성과의 충분조건이 아닌 필요조건이며, 혁신 그 자체를 성과와 동일시해서는 안 된다고 경계하였다. 이에 대해 Damanpour and Evans(1984)는 기업 성과에 대한 혁신의 영향력을 관찰하기 위해서는 시차가 필요하다고 주장하였다. 그들의 연구에 따르면, 혁신성과는 1차적으로 고객만족도 증대나 생산 속도 향상과 같은 비재무적 성과를 개선하고, 이러한 비재무적 성과가 시장에서의 경쟁력으로 전환되면서 최종적으로 매출 및 수익 증대와 같은 재무적 성과로 이어진다. Han et al.(1998)과 Zeng et al.(2010) 또한 기술적·관리적 혁신의 시너지 효과와 기술 혁신 제품이 영업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 들어, 혁신성과와 경영성과 사이의 단계적 인과관계를 지지하였다. 이를 종합할 때, 본 연구는 기업의 혁신성과가 비재무적 성과와 재무적 성과 모두에 긴밀한 영향을 미칠 것으로 판단하여 관련 가설을 설정하였다.

H2. 혁신성과는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3. 혁신성과는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 식품기업의 품질경영활동

품질경영활동은 단순히 제품의 불량률을 감소시키는 기술적 관리 활동을 넘어, 최고경영자의 리더십을 기반으로 기획, 개발, 생산, 서비스에 이르는 전 과정에서 전 구성원이 참여하여 지속적인 품질 향상을 추구하는 전사적 경영 관리 활동을 의미한다(박재형, 2022). 이러한 관점에서 품질은 기업의 생존과 지속적 성장을 결정짓는 핵심 경쟁 전략이자 조직 역량 강화의 근본 요소로 인식된다.

본 연구에서는 식품기업의 품질경영활동을 공급자품질관리, 내부품질관리, 고객품질관리의 세 가지 하위 차원으로 구분하여 조작적으로 정의하였다. 공급자품질관리는 원·부자재를 공급하는 협력업체에 대한 품질 기준 설정, 평가 및 관리 수준을 의미하며, 이를 통해 원재료 단계에서부터 품질 안정성을 확보하려는 활동을 포함한다. 내부품질관리는 기업 내부의 생산 및 운영 과정에서 품질 표준을 준수하고 공정 개선, 품질 점검, 오류 예방 등을 통해 제품 및 서비스 품질을 관리하는 활동을 의미한다. 마지막으로 고객품질관리는 고객의 요구와 기대를 반영하여 제품 및 서비스의 품질을 개선하고, 고객 불만 처리, 피드백 반영, 만족도 제고를 통해 품질 경쟁력을 강화하려는 활동을 의미한다.

본 연구에서 품질경영활동에 대한 측정 항목은 이승연(2017), 김도관(2014), 이천행(2025) 등의 선행연구에서 개발·검증된 측정 도구를 본 연구 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 각 항목은 “전혀 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”까지의 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 이를 통해 공급자품질관리, 내부품질관리, 고객품질관리의 관리 수준을 종합적으로 평가하였다.

3.3.2 혁신성과

혁신성과란 기업이 혁신활동을 수행함으로써 달성한 기술적, 경제적 성공의 정도를 의미한다. 선행연구에 따르면 혁신성과는 신제품 또는 서비스와 관련하여 목표를 달성하는 데 있어 기업에 의해 완수된 성공의 정도이며(Henard & Symanski, 2001; Montoya-Weiss & Calantone, 1994), 이는 매출액 향상, 비용 절감, 품질 향상 등 재무적·비재무적 성과를 포괄한다(Damanpour & Evans, 1984). 또한, 이는 고객의 기대에 부응하는 유효성, 자원 투입을 최소화하는 효율성, 그리고 환경 변화에 대응하는 적응성 등으로 세분화될 수 있다(Harrington, 1991).

혁신성과의 구성요소는 연구자의 관점에 따라 다양하게 분류되나, 현대 경영 환경의 복합적인 특성을 반영하기 위해서는 제품과 프로세스의 측면을 모두 고려할 필요가 있다. Prajogo와 Ahmed(2006)는 혁신의 수, 속도, 수준 및 시장 진입의 선도성 등을 기준으로 혁신성과를 제품 혁신과 프로세스 혁신의 두 가지 주요 영역으로 구분하였다. 여기서 제품 혁신은 아이디어의 발상 또는 조직에 의해 제공되는 최종 산출물에 변화가 반영된 새로운 가치의 창조를 의미하며(Gobeli & Brown, 1994), 프로세스 혁신은 외부에서 개발된 혁신의 도입이나 내부적으로 개발된 새로운 실무의 채택을 통해 제품이나 서비스를 생산하는 방법상의 변화를 뜻한다(Tidd et al., 1997; Zhuang et al., 1999).

따라서 본 연구에서는 선행연구(Prajogo & Ahmed, 2006; Miller & Friesen, 1982)의 논의를 바탕으로 혁신성과를 '기업이 지속적인 혁신활동을 통하여 새롭게 획득한 제품 및 프로세스 측면의 성과'로 정의하고자 한다.

이를 측정하기 위하여 한태열(2022), 이승연(2017), 이천행(2025) 등의 연구를 참고하였으며, 전혀 아니다(1점) - 매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.3 경영성과

경영성과를 측정하는 지표와 방법은 기존 연구자 및 학자마다 다른 기준을 가지고 있다. 하지만 혁신성과를 통한 경영성과를 밝혀내는 대부분의 논문들

은 공통적으로 “재무적 성과”과 “비재무적 성과”를 이용하고 있다. 따라서 본 연구에서는 경영성과의 필요 요소로 재무적 성과와 비재무적 성과로 보고 상관관계를 측정하였다.

재무적 성과는 한태열(2022), 이천행(2025), 김도관(2014) 등의 연구를 참고하였으며, 전혀 아니다(1점) - 매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정 척도로 이용하였다.

비재무적 성과를 측정하기 위하여 한태열(2022), 이천행(2025), 김도관(2014) 등의 연구를 참고하여 전혀 아니다(1점) - 매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.4 측정도구 구성 및 조사방법

3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 규명하는데 목적이 있다. 본연구의 실효성을 높이기 위하여 국내 식품기업 종사자를 대상으로 설문하였다. 설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문항목은 선행연구를 바탕으로 하였으며, 본 연구의 목적에 부합되도록 설문 항목을 수정 변경하여 구성하였다. 자료 수집은 2025년 10월 14일부터 10월 23일까지 10일간 300부를 배포하였으며, 250부의 자료를 수집하고 불성실한 응답을 제외한 241부를 분석에 사용하였다.

수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 진행하였다. 연구 가설의 검증에 앞서 타당성 평가를 위해 신뢰도와 평균 분산(average variance extracted; AVE)을 추출 값을 검토하였다.

본 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하기 위해서 구조방정식 모형 검증을 하였다. 모든 분석은 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 활용하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	국내 식품기업 종사자
표본의 크기	300부 배포 / 250부 회수 / 241명 분석 (유효 표본율 96.4%)
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	설문지 배포
조사기간	2025년 10월 14일 ~ 10월 23일

3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 통해 수집한 자료를 토대로 하여 식품 기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지에 모든 항목들은 설문대상자가 이해하기 쉬운 문장으로 구성했으며 기존 선행연구에서 이미 타당성이 검증된 항목을 바탕으로 수정, 보완하여 사용하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수		설문항수	출처	척도
품질경영 활동	공급자 품질관리	5	이승연(2017) 이천행(2025) 김도관(2014)	Likert type 5점 척도
	내부 품질관리	5		
	고객 품질관리	5		
혁신성과	혁신성과	4	한태열(2022) 이승연(2017) 이천행(2025)	
경영성과	재무적성과	4	한태열(2022), 이천행(2025) 김도관(2014)	
	비재무적성과	4		
혁신성향		5	김지훈, 김종성 (2023)	

IV. 분석 결과

4.1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구의 실증분석을 위해 배포된 설문지는 총 250부였으며, 회수된 설문지 중 불성실하게 응답하거나 응답의 일관성이 결여된 9부를 제외한 총 241부(유효 회수율 96.4%)를 최종 분석에 활용하였다. 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

응답자의 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 168명(69.7%), 여성이 73명(30.3%)으로 남성의 비율이 높게 나타났다. 이는 식품 제조 및 공정 관리 업무의 특성상 남성 종사자의 비중이 높은 산업적 특성이 반영된 것으로 보인다. 연령대별로는 40대가 98명(40.7%)으로 가장 많았으며, 50대 이상이 64명(26.6%), 30대가 58명(24.1%), 30세 미만이 21명(8.7%) 순으로 나타났다. 즉, 40대 이상의 중장년층이 전체의 67.3%를 차지하고 있어, 조직 내에서 충분한 업무 경험을 갖춘 응답자들을 중심으로 설문이 이루어졌음을 알 수 있다.

근무 경력의 경우 7년 이상이 90명(37.3%)으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 3년~5년 미만이 55명(22.8%), 5년~7년 미만이 46명(19.1%)으로 나타났다. 이는 설문 응답자의 과반수 이상이 조직의 혁신 성과와 품질 경영 프로세스를 이해할 수 있는 충분한 재직 기간을 보유하고 있음을 시사한다. 직급별 분포는 과장/차장급이 82명(34.0%)으로 가장 많았고, 부장/팀장급이 58명(24.1%)으로 그 뒤를 이었다.

근무 부서는 생산 부서가 68명(28.2%)으로 가장 많았으며, R&D(연구개발) 45명(18.7%), 영업 42명(17.4%) 순으로 나타나, 본 연구의 주제인 품질경영과 제품 혁신을 주도하는 핵심 부서의 의견이 고르게 반영된 것으로 판단된다.

〈표 4-1〉 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	비율%
성별	남자	168	69.7
	여자	73	30.3
연령	30세 미만	21	8.7
	30세~39세	58	24.1
	40세~49세	98	40.7
	50세 이상	64	26.6
근무경력	1년 미만	12	5
	1년~3년 미만	38	15.8
	3년~5년 미만	55	22.8
	5년~7년 미만	46	19.1
	7년 이상	90	37.3
직급	사원	34	14.1
	대리/계장	45	18.7
	과장/차장	82	34
	부장/팀장	58	24.1
	임원급 이상	22	9.1
근무부서	생산	68	28.2
	R&D (연구개발)	45	18.7
	영업	42	17.4
	마케팅	30	12.4
	구매	22	9.1
	인사 및 기타	34	14.1
합계		241	100.0%

〈표 4-1〉 응답자의 일반적 특성 (계속)

구분		빈도	비율%
매출규모	20억 미만	28	11.6
	20~40억 미만	42	17.4
	40~60억 미만	51	21.2
	60~80억 미만	45	18.7
	80~100억 미만	35	14.5
	100억 이상	40	16.6
합계		241	100.0%

4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

4.2.1 확인적요인분석

본 연구의 확인적 요인분석에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당요인의 타당성 및 신뢰성분석을 실시하였다. 측정항목의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의해 분석하였고(표 4-2), 모든 요인의 측정항목의 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상으로 나타나 측정항목의 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

〈표 4-2〉 측정항목의 신뢰성 측정결과

요인	최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
공급자 품질관리	5	5	0.826
내부 품질관리	5	5	0.823
고객품질관리	5	5	0.819
혁신성과	4	4	0.887
재무적 성과	4	4	0.864
비재무적 성과	4	4	0.855

4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정모형을 검증하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모델에 대한 적합도를 살펴보는 것으로 측정모델은 개념과 측정항목사이의 관계를 측정하는 것으로, 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 상정한 이론모형의 인과관계를 살펴보기 전에 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인 구조가 타당한가를 분석하기 위해 실시하였다.

본 연구에서는 요인의 측정모델의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 측정모델의 적합도는 절대적합지수인 절대적합지수인 χ^2 값, p값, GFI, AGFI, RMR과 증분적합지수인 NFI, CFI, TLI 등을 종합적으로 확인하였다.

분석 결과, χ^2 값은 1106.032(df=309, p=0.000)이며 Q값(χ^2 / df)=3.579로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.849, AGFI=0.793, CFI=0.891NFI=0.917, TLI=0.841, RMR=0.065로 나타났다.

일반적으로 구조방정식을 시행하는 데 있어 모형의 적합도를 나타내는 것에는 기초부합치(GFI \geq 0.9), 원소 간 평균차이(RMR \leq 0.05), 표준적합지수(NFI \geq 0.9), 비교적합지수(CFI \geq 0.9) 등이 있는데 적합지수 옆의 괄호 속의 수치는 권장치를 나타낸다. 대부분의 값이 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

측정변수들의 집중타당성을 검증하기 위해 합성신뢰도(CCR)와 평균분산추출 값(AVE)을 산출하였다. 합성신뢰도는 0.7 이상이어야 집중타당도가 양호하다고 해석할 수 있다고 하였고(Anderson & Gerbing,1988), 평균분산추출 값(AVE)은 0.5이상 일 때, 관측변인과 타당한 관련성이 있다고 말하고 있다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.808이상, 평균분산추출(AVE)은 0.515이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, C CR 및 AVE 값은 <표 4-3>과 같다.

〈표 4-3〉확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
공급자 품질 관리	공급자 1	0.794	1		0.551	0.858
	공급자 2	0.721	0.725	11.862***		
	공급자 3	0.587	0.587	7.554***		
	공급자 4	0.833	1.034	14.24***		
	공급자 5	0.751	0.903	12.491***		
내부 품질 관리	내부 1	0.795	1		0.680	0.913
	내부 2	0.683	0.925	11.377***		
	내부 3	0.846	1.125	15.001***		
	내부 4	0.911	1.057	16.619***		
	내부 5	0.868	1.011	15.55***		
고객 품질 관리	고객 1	0.694	1		0.604	0.883
	고객 2	0.862	1.182	12.343***		
	고객 3	0.783	1.03	11.309***		
	고객 4	0.839	1.242	12.039***		
	고객 5	0.691	1.221	10.048***		
혁신 성과	혁신 1	0.906	1		0.759	0.926
	혁신 2	0.921	1.115	23.169***		
	혁신 3	0.808	0.949	17.215***		
	혁신 4	0.846	1.164	18.914***		
재무적 성과	재무 1	0.926	1		0.785	0.936
	재무 2	0.952	1.04	27.762***		
	재무 3	0.891	0.972	22.805***		
	재무 4	0.764	0.764	16.055***		
비재무 적성과	비재무 1	0.751	1		0.584	0.849
	비재무 2	0.77	0.854	11.39***		
	비재무 3	0.79	0.805	11.661***		
	비재무 4	0.744	0.79	11.009***		

- *** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정변수의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 동일한 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 분산추출검증을 통해 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.551으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.441보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6
공급자품질관리	0.551 ¹⁾	0.339 ³⁾	0.339	0.265	0.327	0.331
내부품질관리	0.582 ²⁾	0.68	0.305	0.294	0.261	0.237
고객품질관리	0.582	0.552	0.604	0.389	0.433	0.404
혁신성과	0.515	0.542	0.624	0.759	0.441	0.311
재무적성과	0.572	0.511	0.658	0.664	0.785	0.393
비재무적성과	0.575	0.487	0.636	0.558	0.627	0.584

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) 다중상관자승 R²

4.3 연구 가설의 검증

4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하였다. 이 분석은 직접적으로 측정이 불가능한 잠재적 요인들을 측정변수를 통해 간접적으로 측정한 후, 잠재변수들 간의 이론적인 인과관계를 분석할 수 있는 통계기법이다(Anderson & Gerbing, 1988).

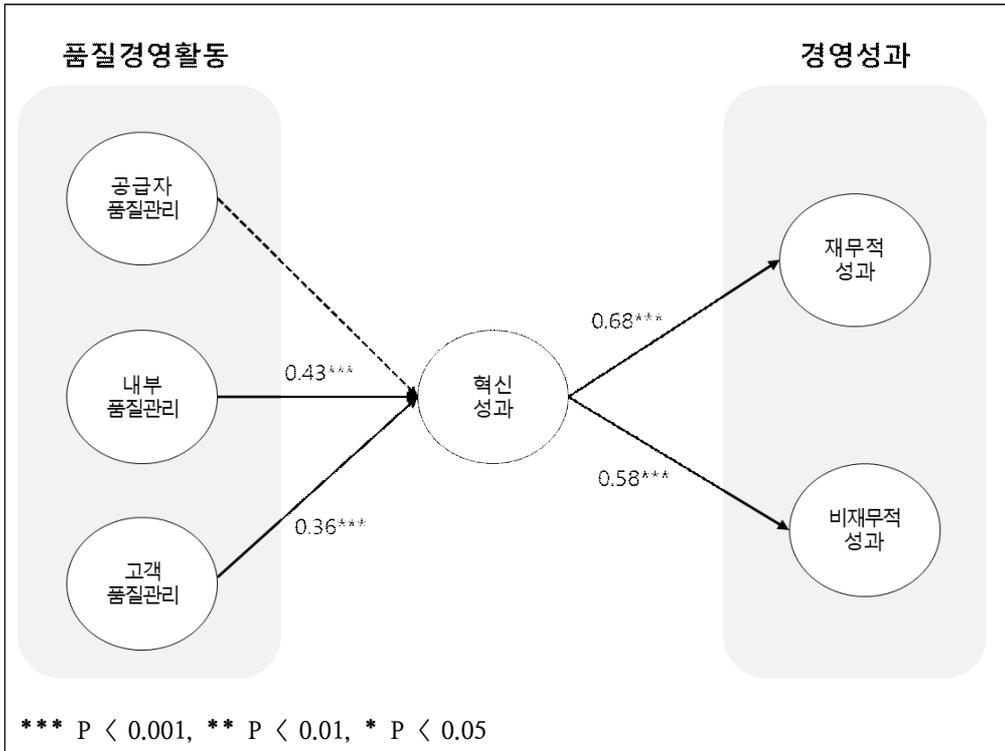
구조방정식 모형 분석결과 산출된 연구모형의 적합도 분석결과를 살펴보면 χ^2 값은 1106.032(df=309, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 다른 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.849, CFI=0.891, TLI=0.841, RMR=0.065로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어서 측정모형이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는 데 있어서 좋은 모형으로 볼 수 있다.

이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <표 4-5>과 <그림 4-1>와 같다.

<표 4-5> 이론모형의 경로계수

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	공급자품질관리 → 혁신성과	0.177	1.526	0.127	기각
	H1-2	내부품질관리 → 혁신성과	0.428	6.076	***	채택
	H1-3	고객품질관리 → 혁신성과	0.363	3.35	***	채택
H2		혁신성과 → 재무적성과	0.683	11.893	***	채택
H3		혁신성과 → 비재무적성과	0.58	7.79	***	채택

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05



〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수

4.4 가설 검증 결과

4.4.1. 품질경영활동과 혁신성과 간의 관계

- H1-1. 공급자품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H1-2. 내부품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H1-3. 고객품질관리는 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

품질경영관리가 혁신성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과<표 4-6>와 같이 내부품질관리와 혁신성과 간의 관계는 표준화 계수가 0.428, C.R. 6.076($P < 0.001$)이며, 고객품질관리는 표준화 계수가 0.363, C.R. 3.35($P < 0.001$)로 분석되어 혁신성과에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타나 가설 H1-2, H1-3은 채택되었다. 따라서 혁신성과에 있어서는 내부품질관리와 고객품질관리가 혁신성과에 유의미한 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다. 그러나, 그러나 공급자품질관리와 혁신성과 관리 간의 관계는 표준화 계수가 0.177, C.R. 1.526으로 분석되어 혁신성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 H1-1은 기각되었다. 종합적으로 가설 H1은 부분채택 되었다.

<표 4-6>식품기업 품질경영활동이 혁신성과에 미치는 영향

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	공급자품질관리 → 혁신성과	0.177	1.526	0.127	기각
	H1-2	내부품질관리 → 혁신성과	0.428	6.076	***	채택
	H1-3	고객품질관리 → 혁신성과	0.363	3.35	***	채택

■ *** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

4.4.2. 혁신성과와 경영성과 간의 관계

H2. 혁신성과는 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 혁신성과는 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증결과 <표 4-7>와 같이 혁신성과와 재무적성과 간의 관계는 표준화 계수가 0.683, C.R. 11.893(P <0.001)이며, 혁신성과와 비재무적 성과 간의 관계는 표준화 계수가 0.58, C. R. 7.79(P<0.001)로 분석되어 가설 H2와 H3은 채택되었다. 이에 따라 혁신 성과는 재무적성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향이 있는 유의미한 요인임을 알 수 있다.

<표 4-7>혁신성과가 경영성과에 미치는 영향

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과
H2	혁신성과 → 재무적성과	0.683	11.893	***	채택
H3	혁신성과 → 비재무적성과	0.58	7.79	***	채택

■ *** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05

4.4.3 CEO혁신성향에 따른 평균비교

추가로, CEO의 혁신성향 수준에 따라 품질관리 활동, 혁신성과 및 경영성과에 차이가 있는지 알아보기 위해 집단 간 평균 비교를 실시한 결과는 <표 4-8>과 같다. 분석 결과, CEO의 혁신성향이 높은 집단($n=120$)은 낮은 집단($n=121$)에 비해 품질관리 활동과 재무적 성과 전반에서 더 높은 평균값을 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 품질관리 활동의 경우 혁신성향이 높은 집단은 공급자 품질관리(3.73), 내부 품질관리(3.74), 고객 품질관리(3.73) 등 모든 하위 요인에서 혁신성향이 낮은 집단(각각 3.52, 3.61, 3.52)보다 높은 수준을 유지하고 있음을 확인하였다. 또한, 성과 측면에서도 혁신성과(3.81)와 재무적 성과(3.14)는 혁신성향이 높은 집단이 낮은 집단(각각 3.72, 2.95)에 비해 우수한 것으로 나타났다. 이는 CEO가 높은 혁신성향을 보유할수록 조직의 품질관리 활동 수준이 제고되고, 이것이 궁극적으로 재무적 성과 향상으로 연결됨을 시사한다. 다만, 비재무적 성과의 경우 혁신성향이 낮은 집단(3.65)이 높은 집단(3.61)보다 다소 높게 나타나, 다른 변수들과는 차별화된 양상을 보였다.

식품기업의 품질경영활동, 혁신성과 및 경영성과에 대한 인식 차이를 검증하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시하였다. 분석 결과, 품질경영활동 요인 중 공급자 관리에서만 집단 간 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며($t=2.006$, $p<.05$), 내부 프로세스 관리와 고객 중심 품질관리에서는 유의한 차이가 확인되지 않았다. 또한 혁신성과와 재무적·비재무적 경영성과에 대해서도 집단 간 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다($p>.05$). 이러한 결과는 식품기업의 품질경영활동 중 공급자 관리가 기업 특성에 따라 차별적으로 인식되는 핵심 요인임을 시사하는 반면, 전반적인 품질경영활동과 성과 인식은 비교적 유사하게 나타남을 의미한다.

〈표 4-8〉CEO 혁신성향에 따른 각 요인별 평균비교

구분	혁신성향 높은 그룹(n=120)		혁신성향 낮은 그룹(n=121)		합계	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
공급자 품질관리	3.73	0.75	3.52	0.72	3.60	0.74
내부 품질관리	3.74	0.91	3.61	0.77	3.66	0.82
고객 품질관리	3.73	0.85	3.52	0.76	3.60	0.80
혁신 성과	3.81	0.84	3.72	0.86	3.75	0.85
재무적 성과	3.14	0.98	2.95	0.93	3.02	0.95
비재무적 성과	3.61	0.77	3.65	0.62	3.63	0.68

V. 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 불확실성이 증대되는 경영환경 속에서 국내 식품기업의 품질경영활동이 혁신성과를 매개로 경영성과에 미치는 구조적 영향 관계를 규명하고, 기업의 의사결정을 주도하는 CEO의 혁신성향 수준(고/저)에 따라 주요 변수 간에 유의미한 차이가 존재하는지를 실증적으로 분석하였다. 본 연구의 주요 분석 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 식품기업의 품질경영활동이 혁신성과에 미치는 영향은 하위 요인별로 차별적인 결과를 보였다. 구체적으로 내부품질관리와 고객품질관리는 혁신성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 식품기업이 내부 공정의 표준화와 안정성을 확보하고, 고객의 잠재적 니즈를 제품과 서비스에 선제적으로 반영할수록 혁신 역량이 강화됨을 의미한다. 반면, 공급자품질관리는 혁신성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이는 현재 국내 식품기업들의 협력업체 관리가 혁신 창출을 위한 전략적 파트너십 단계보다는, 원재료의 안전성 확보나 단순 조달을 위한 규범적 관리 차원에 머물러 있음을 시사한다.

둘째, 혁신성과는 기업의 경영성과인 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 품질경영활동을 통해 축적된 혁신 역량은 매출액 및 영업이익의 증대와 같은 가시적인 재무적 성과 뿐만 아니라, 기업 이미지 제고, 고객 만족, 종업원 몰입도와 같은 비재무적 성과를 동시에 견인하는 핵심 기제임이 입증되었다. 이는 혁신성과가 단순한 과정 지표가 아니라, 기업의 실질적인 경쟁력을 결정짓는 성과 창출의 교두보 역할을 수행함을 보여준다.

셋째, CEO 혁신성향에 따른 집단 간 평균비교 결과, 리더의 성향이 조직의 실행력과 성과를 결정짓는 중요한 변수임이 규명되었다. CEO의 혁신성향이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 품질경영활동의 모든 하위 영역(공급자, 내

부, 고객)을 더욱 적극적으로 수행하고 있었으며, 그 결과 혁신성과 재무적 성과 또한 통계적으로 유의하게 높은 수준을 보였다. 이는 CEO가 진취적이고 도전적인 성향을 가질 때 조직 전반의 품질 활동이 활성화되고, 이것이 기업의 경제적 이익으로 귀결됨을 방증한다. 다만, 비재무적 성과의 경우 혁신 성향이 낮은 집단이 미세하게 높은 수치를 보였는데, 이는 급격한 혁신 추진 과정에서 발생할 수 있는 조직 내 피로도나 안정성을 중시하는 식품 산업의 특성이 반영된 결과로 해석된다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 식품기업의 품질경영활동을 공급자 품질관리, 내부 품질관리, 고객 품질관리의 3가지 차원으로 구분하여 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 규명하고, CEO 혁신성향에 따른 집단 간 차이를 비교 분석하였다. 본 연구의 실증 결과를 바탕으로 한 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 식품기업의 품질경영활동이 혁신성으로 연결되기 위해서는 단순한 외부 공급망 관리보다는 ‘내부 역량’과 ‘고객 지향성’이 선행되어야 함을 실증하였다. 기존 연구들은 품질경영의 하위 요인들이 전반적으로 성과에 긍정적일 것이라고 가정해 왔으나, 본 연구는 이를 세분화하여 분석하였다. 그 결과 ‘내부 품질관리’와 ‘고객 품질관리’는 혁신성과의 핵심적인 선행요인임이 밝혀졌으나, ‘공급자 품질관리’는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 국내 식품산업 현장에서 혁신을 창출하기 위해서는 협력업체를 단순히 관리하는 차원을 넘어, 내부 공정의 표준화를 통한 안정성 확보와 고객의 요구를 제품에 즉각 반영하는 활동이 우선시되어야 함을 학문적으로 규명한 것이다. 또한, 공급자 관리가 아직 혁신을 위한 전략적 파트너십 단계에 이르지 못하고 규범적 관리 단계에 머물러 있음을 보여주는 실증적 증거라 할 수 있다.

둘째, 품질경영활동과 경영성과의 관계에서 ‘혁신성과’가 필수적인 연결고리

임을 확인하였다. 본 연구는 품질 활동이 곧바로 재무적 이익으로 연결되는 것이 아니라, '혁신'이라는 역량 축적 과정을 거쳐야 성과로 발현된다는 점을 명확히 하였다. 분석 결과, 품질 활동을 통해 높아진 혁신성과는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 식품기업의 품질관리를 단순한 '유지' 관점이 아닌, 공정 개선이나 신제품 개발과 같은 '혁신 전략'의 관점으로 격상시켜야 함을 시사하며, 품질, 혁신, 성과로 이어지는 인과 메커니즘을 구체화했다는 데 의의가 있다.

셋째, CEO의 혁신성향이 기업의 성과 패턴을 결정짓는 중요한 변수임을 밝혀냈다. 본 연구의 집단 간 평균비교 결과, CEO 혁신성향이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 모든 품질 활동을 더 적극적으로 수행하고, 더 높은 재무적 성과(매출, 이익)를 달성하였다. 반면, 비재무적 성과(안정감, 만족도)에서는 두 집단 간에 큰 차이가 없거나 성향이 낮은 집단이 안정적인 모습을 보였다. 이는 CEO의 높은 혁신 의지가 기업의 외형적 성장에는 강력한 동력이 되지만, 조직 내부의 안정감과는 상충 관계가 있을 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구는 CEO의 개인적 성향이 기업 성과의 유형에 따라 서로 다른 영향을 미칠 수 있음을 규명함으로써, 리더십 연구의 범위를 구체적인 실증 데이터로 확장하였다는 점에 의의가 있다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구의 결과는 실제 식품 제조 현장을 운영하는 경영자와 이를 자문하는 컨설턴트들에게 현장에 즉시 적용 가능한 구체적이고 전략적인 시사점을 제공한다.

첫째, 공급자 품질관리를 단순한 '조달'의 차원에서 '혁신 파트너십'의 단계로 격상시키는 인식의 전환이 요구된다. 본 연구의 실증 분석 결과, 공급자 품질관리는 혁신성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 대다수 중소 식품기업이 협력업체와의 관계를 신제품 개발이나 공정 개선을 위한 전략적 파트너가 아닌, 단순히 원재료를 납품받는 거래처로만

인식하고 있음을 방증한다. 그러나 제조와 같이 원재료의 작황과 품질이 완제품의 경쟁력을 좌우하는 업종에서는 이러한 관행을 탈피해야 한다. 경영자는 산지 협력업체와 품질 기준을 공유하고, 전처리 과정 개선이나 보관 기술 개발 등을 공동으로 수행하는 등 협력의 수준을 높여야 한다. 이는 공급자 관리가 단순한 '원가 절감' 수단이 아닌 '가치 창출'의 원천으로 전환될 때, 비로소 실질적인 혁신 성과로 연결될 수 있음을 시사한다.

둘째, 내부 품질 시스템은 프랜차이즈 본사 및 대형 유통 채널로의 납품을 가능하게 하는 단순한 관리 수단이 아니라, 사실상 '시장 진입을 위한 필수 면허증'이자 기업의 핵심 신뢰 자산으로 관리되어야 한다. 본 연구에서 확인된 내부 품질관리의 유의한 영향력은 HACCP, ISO와 같은 품질 인증이 위생 관리 차원을 넘어, 프랜차이즈 및 B2B 거래에서 거래 성립 여부를 좌우하는 핵심 경쟁요소임을 시사한다.

프랜차이즈 기업에 육수를 납품하는 식품제조 기업의 사례를 살펴보면, 본사는 “전국 수백 개 매장에서 동일한 맛이 구현되는가”를 가장 중요한 기준으로 평가한다. 예를 들어, 동일한 레시피임에도 불구하고 생산 배치(batch)별로 염도나 농도의 미세한 편차가 발생할 경우, 이는 곧바로 가맹점의 맛 불만과 클레임으로 이어지고, 결과적으로는 본사 차원의 브랜드 리스크로 전가된다. 이로 인해 프랜차이즈 본사는 납품업체 선정 과정에서 단순한 HACCP 보유 여부가 아니라, 공정 표준화 수준, 원료 계량 자동화, 배합·가열·냉각 공정의 데이터 관리 여부까지 면밀히 검토하는 경향을 보이고 있다.

따라서 식품제조 기업은 내부 품질관리를 비용이 아닌 투자 관점에서 인식할 필요가 있다. 현장에서는 스마트 팩토리 도입을 통해 원료 투입량, 공정 조건, 생산 결과를 데이터화하고, 이를 기반으로 맛 편차와 불량 발생 원인을 사전에 통제하는 체계를 구축해야 한다. 이러한 공정 데이터는 클레임 발생 시 원인 규명의 근거 자료로 활용될 뿐만 아니라, 프랜차이즈 본사와의 협상 과정에서 '신뢰 가능한 파트너'임을 입증하는 중요한 자산으로 기능한다.

결과적으로 내부 품질 시스템의 고도화는 단기적으로는 관리 비용 증가로 인식될 수 있으나, 장기적으로는 거래처의 신뢰 확보, 거래 안정성 제고, 신규

브랜드 및 유통 채널 진입을 가능하게 하는 핵심 성장 전략이라 할 수 있다.

셋째, 고객의 불만(VOC)을 R&D의 씨앗으로 삼는 '고객 지향적 혁신' 프로세스를 구축해야 한다. 식품 시장의 트렌드 변화 속도는 매우 빠르며, 고객 품질관리가 혁신성과에 미치는 긍정적 영향은 소비자의 피드백이 즉각적인 제품 개선으로 이어져야 함을 의미한다. 특히 식품 제조기업 대표는 자사 제품을 섭취하는 최종 소비자뿐만 아니라, 제품을 조리하여 판매하는 중간 고객인 '프랜차이즈 가맹점주'의 목소리에 귀를 기울여야 한다. "포장을 뜯기가 힘들다", "조리 시간이 너무 길다", "보관 공간을 많이 차지한다"와 같은 현장의 애로사항을 적극 수렴하여 개선하는 것이 곧 제품 혁신이다. 따라서, 식품제조기업은 이러한 VOC 수집 채널을 정례화하고 이를 R&D 부서와 실시간으로 공유하는 시스템을 갖추어야 한다.

마지막으로, CEO는 '관리자'의 역할을 넘어 '혁신가'로서의 정체성을 확립해야 한다. 본 연구에서 CEO 혁신성향이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 월등한 성과를 보인 점은 시사하는 바가 크다. 중소 식품기업은 자원이 한정되어 있고 실패에 대한 두려움으로 인해 신메뉴 개발이나 자동화 설비 투자 같은 새로운 시도가 위축되기 쉽다. 이때 대표자가 안정을 추구하며 기존 방식만 고수한다면 품질 활동은 단순한 비용 지출로 남게 된다. 대표자는 실패를 용인하고 새로운 맛과 기술에 과감히 투자하는 진취적인 리더십을 발휘해야 하며, 조직 내에 "품질을 통한 혁신"이라는 비전을 명확히 심어주어야 한다. 컨설턴트는 경영진단 시 이러한 CEO의 혁신 마인드를 고취시키는 코칭을 병행하여 조직의 체질 개선을 유도해야 한다.

5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

본 연구는 유의미한 실증 분석 결과와 시사점에도 불구하고 연구의 범위 및 방법론적 측면에서 다음과 같은 한계가 존재하며, 이를 보완하기 위한 후속 연구 방향을 제언한다.

첫째, 식품 카테고리별 특성을 충분히 반영한 세분화된 분석이 미흡하였다. 식품산업은 신선식품, 가공식품, 건강기능식품 등 하위 분야에 따라 원재료의 특성, 유통 기한, 공정의 난이도가 판이하다. 예를 들어, 다시국물과 같은 가공식품과 신선 농산물 유통 기업의 품질경영 핵심 성공요인(KSF)은 다를 수 있다. 향후 연구에서는 식품 산업을 세부 업종별로 분류하여 표본을 확보하고, 각 업종의 특성에 맞는 차별화된 품질경영 전략과 혁신 메커니즘을 규명하는 비교 연구가 수행된다면 더욱 정교한 컨설팅 가이드라인을 제시할 수 있을 것이다.

둘째, 표본의 지역적 한계와 횡단면적 연구 설계에 따른 인과관계 추론의 제약이다. 본 연구는 특정 시점의 설문 데이터에 의존하였기에 품질경영 활동이 장기적으로 기업 성장에 미치는 시차 효과(Time-lag effect)를 파악하기 어렵다. 또한 수도권 및 특정 지역 위주의 조사가 이루어졌을 가능성이 있어 연구 결과의 일반화에 신중을 기해야 한다. 향후에는 전국 단위로 표본을 확대하고, 재무 데이터(매출액, 영업이익 등)를 다년간 추적하는 종단적(Longitudinal) 연구를 통해 변수 간의 인과관계를 보다 명확히 규명할 필요가 있다.

셋째, 거래 형태(B2B vs B2C)에 따른 차별화된 전략 연구의 필요성이다. 본 연구는 식품기업을 포괄적으로 다루었으나, 프랜차이즈 본사나 식자재 유통사에 납품하는 B2B 제조기업과 일반 소비자를 직접 상대하는 B2C 기업은 요구되는 품질 역량과 혁신의 방향이 다를 수 있다. B2B 기업은 납기 준수와 스펙의 균일성이, B2C 기업은 브랜드 이미지와 마케팅이 더 중요할 수 있다. 향후 연구에서는 거래 형태에 따라 집단을 구분하고, 각 집단에 적합한 품질경영과 혁신 전략을 규명하는 연구가 진행되기를 기대한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강종열, & 김일표. (2012). 품질경영 활동이 기업성과에 미치는 영향: 혁신성향의 조절효과를 중심으로. 『품질경영학회지』, 40(1), 1-14.
- 고수복. (2006). 서비스 기업의 품질경영 활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 고현우, & 정영배. (2007). ISO 9001:2000 품질경영시스템의 요구사항과 성과의 관계에 관한 실증연구. 『품질경영학회지』, 35(1), 1-21.
- 곽영환, 권혁대, 서창적, 김홍유. (2011). 창의성이 품질경영활동과 경영성과에 미치는 영향분석: 품질경영 관련 수상 및 서비스 기업을 중심으로. 한국서비스경영학회지, 제12권, 제2호, pp261-291.
- 권민희, 이상복, & 유연우. (2022). 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구. 『산업융합연구』, 20(11), 113-126.
- 김도관. (2014). 말콤 볼드리지 품질경영 모델이 기업성과에 미치는 영향. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성규. (2007). 기술혁신형 중소기업의 기술경영 능력이 기술혁신 성과에 미치는 영향. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 김승연. (2017). 생물다양성협약이 한국 농식품 산업에 미치는 영향 연구. 국내박사학위논문 조선대학교.
- 김영명, 안효영(2014), 변혁적 리더십이 조직구성원의 혁신성과에 미치는 영향: 창의적 분위기의 매개효과 및 혁신성향의 조절효과, 기술혁신연구, 22(2), 247-285.
- 김영조. (2007). 최고경영자의 전략적 리더십 연구개발 투자 인사제도와 기술혁신성과의 관계에 관한 연구. 『인사관리연구』, 제1권, pp.49-83.
- 김재룡. 2004. 『품질경영혁신기법의 이행수준이 품질원가 관리와 경영성과간의 관계에 미치는 영향』. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김재환. (2014). 중소식품제조기업의 브랜드 전략: 천일식품(주)의 사례. 인천

- 대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김지훈, 김종성(2023), 중소기업 CEO의 기업가정신과 사업성과에 관한 탐색적 연구, 한국진로창업경영학회지, 7(4), 129-143.
- 김창봉, & 정순남. (2009). 우리 식품 산업의 SCM 파트너십 구축과 생산성 결정요인에 관한 실증연구. 생산성논집, 23, 127-149.
- 박상훈. (2012). 제조기업의 품질경영 관련 활동이 기업의 재무성과 및 비재무성과에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 25(2), 701-723.
- 박영택. (2014). 품질경영론. 서울: 법문사.
- 박재형. (2022). 스마트팩토리 구축 수준이 품질경영 활동과 혁신성과에 미치는 영향. 금오공과대학교 대학원 박사학위논문.
- 박준하. (1997). 「경영혁신 추진조직의 효과적인 설계에 관한 상황적 분석」. 한국과학기술별 제휴의 재무적 성과에 미치는 영향. 한국통상정보학회. 『통상정보연구』, 17(3), pp 251-278.
- 박지영, 오수정, & 김수욱. (2011). 모기업과 협력기업의 공급망 품질경영 인프라 (Infra), 프로 세스 (Process), 성과 (Performance) 간 인과관계 연구. 품질경영학회지, 39(4), 464-479.
- 박진한, 김은정, & 김수진. (2013). 중소기업의 TQM 활동이 기술혁신 및 경영성과에 미치는 영향. 『경영교육연구』, 28(4), 185-209.
- 서무경. (2020). 품질경영활동 하위요인이 경영성과 창출에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 손무호. 2008. 『외식사업 창업요인과 경영성과, 창업자 태도 간의 관계 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.
- 식품의약품안전처. (2024). 2023년 국내 식품산업 생산실적 발표. 청주: 식품의약품안전처.
- 안영갑, 박영배, & 이상진. (2010). 최고경영자의 혁신지향성과 리더십이 조직의 혁신성 및 경영성과에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 17(1), 1-24.
- 연찬호. (2002). ISO 9000 품질경영시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

- 윤명출, 박경환(2015), 중소기업 CEO의 기업가치향성과 산업특성이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기업혁신의 매개효과를 중심으로, 창조와 혁신, 8(1), 179-218.
- 이명용. 2008. 『한일기업의 TQM핵심요인에 관한 비교연구: ISO 9001 인증 받은 기업을 중심으로』. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상호, 고덕천, & 이덕로. (2019). 최고경영자의 내적 통제위치가 혁신전략에 미치는 영향: 선제적 주도성향의 매개효과와 환경불확실성의 조절효과. 조직과 인사관리연구, 43(2), 129-158.
- 이승연. (2017). 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향 (Doctoral dissertation, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원).
- 이정일. 2005. 『TQM 활동이 소방장비제조기업의 경영성과에 미치는 경향에 관한 연구』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 이종규, & 이홍배. (2012). 품질경영 활동과 품질혁신 성과의 관계에서 신제품 개발 역량의 매개효과. 『대한경영학회지』, 25(1), 221-243.
- 이천행. (2025). 제조소기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향력에 관한 연구: 경쟁우위의 매개효과와 CEO 혁신성향의 조절효과. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희준. (2023). 건강기능식품기업의 품질경영활동이 조직학습을 매개로 경영성과에 미치는 영향: 조직구성원 셀프리더십과 조직문화의 조절효과를 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 임호성. (2013). 기술혁신 활동이 기업의 경영성과에 미치는 영향. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 장광순, 김용범, & 구일섭. (2010). 중소기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향. 『기업가정신과 벤처연구』, 13(2), 1-24.
- 정충영, 최이규, & 홍성훈. (2003). 품질경영상이 기업가치에 미치는 영향. 『품질경영학회지』, 31(4), 158-173.
- 조동성, 신철호. (1996). 14가지 경영혁신 기법의 통합모델. 『서강 Harvard Business』, 제69권, pp.96-112.

- 채옥례, 김영신, & 이진용. (2010). 식품안전 사고가 소비자의 위험지각과 식품 구매의도에 미치는 영향. 『소비자학연구』, 21(3), 193-219.
- 최석구, 송광석, & 유한주. (2017). 공급망 품질경영 활동이 방산중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-성과공유의 조절효과를 중심으로. 품질경영학회지, 45(4), 867-888.
- 최석구, 이태화, 유한주, & 송광석. (2020). 방산 중소기업의 지속적 개선활동이 공급망 품질 경영활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 품질경영학회지, 48(1), 149-169.
- 최용호, 신진교, 김승호. (2003). 최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향. 한국중소기업학회. 『중소기업연구』, 제25권, 2호, pp103~125.
- 한국표준협회. (2009). 공급망 품질경영 실태조사 보고서. 서울: 한국표준협회.
- 한태열. (2022). 식품기업의 공급망 품질경영 실행이 기업성과에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 현준식, 김준석, & 이춘열. (2005). 혁신적 성향과 환경의 적합성이 혁신성과에 미치는 영향. 『경영정보학연구』, 15(3), 101-125.
- 홍진혁, 박재현, & 이승현. (2012). CEO의 혁신지향성이 종업원 혁신행동과 경영성과에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 25(6), 2649-2673.

2. 국외문헌

- Adams, R. (1994). *Production and Operations Management*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Bandyopadhyay, J. K., & Sprague, D. A. (2003). Total quality management in an automotive supply chain in the United States. *The International Journal of Management*, 20(1), 17-22.
- Banker, R. D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non-Financial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), pp65-92.
- Barkham, Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011), Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative science quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Damanpour, F., & Evans, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative*

- Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Deloitte. (2016). *Global manufacturing competitiveness index*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Deming, W. E.(1986), *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering.
- Drew, S. (1994). BPR in financial services: Factors for success. *Long Range Planning*, 27(5), 25–44.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149–157.
- Eluyela, D. F., Akintimehin, O. O., Okere, W., Ozordi, E., Osuma, G. O., Ilogho, S. O., & Oladipo, O. A. (2018). Datasets for board meeting frequency and financial performance of Nigerian deposit money banks. *Data in brief*, 19, 1852.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*(3rd ed.). McGraw–Hill.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- Forsman, H., & Temel, S. (2011). Innovation and business performance in small enterprises: An enterprise–level analysis. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 641–665.
- Galasso, A., & Simcoe, T. S. (2011), CEO overconfidence and innovation. *Management science*, 57(8), 1469–1484.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Free Press.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive ed*

- ge. Free Press.
- Gilley, M., Walters, B., & Olson, B. (2002), Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects. *Journal of Business Strategies*, 19(2), 95–114.
- Gobeli, D. H. and Brown, W. B. (1994). Technological innovation strategies. *Engineering Management Journal*, 6(1), pp17–24.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27.
- Griffin, A., & Hauser, J.R. (1994). Integrating mechanism for marketing and R&D. *Marketing Science Institute*, Cambridge, Massachusetts.
- Griffith, D. A. (2005). The role of global knowledge and product innovation in the performance of US based global organizations. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 461–470.
- Hall, L. A., & Bagchi-Sen, S. (2002), A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22(4), 231–244.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hammer, M. (1994). *Reengineering: The implementation perspectives*. Center for Reengineering Leadership.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Harrington, D. H., & Manchester, A. C. (1986). Profile of the US food system. *Agricultural and Food Policy*, 1, 21–42.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: I

- mplications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51–66.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003), The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of management review*, 28(2), 257–274.
- Hirshleifer, D., Low, A., & Teoh, S. H. (2012), Are overconfident CEOs better innovators?. *The journal of finance*, 67(4), 1457–1498.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609–1621.
- Hong, J., Zhou, Z., & Ding, M. (2020). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123021.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177–191.
- Janson, R. (1993). How reengineering transforms organizations to satisfy customers. *National Productivity Review*, 12(1), 45–53.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost*. Harvard Business School Press.
- Jonge, J. D., Van Trijp, H., & Renes, R. J. (2004). Consumer confidence in the safety of food in the Netherlands. *Appetite*, 42(2), 127–138.
- Juran, J. M. (1981). Product quality—a prescription for the West. *Management Review*, 70(6), 8–14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaynak, H., & Hartley, J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(4), 468–489.

- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396–417.
- Kim, J., & Koo, K. (2018). Are founder CEO s effective innovators?. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 47(3), 426–448.
- Klačmer Čalopa, M., Horvat, J., & Lalić, M. (2014), Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(2), 19–44.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kubota, K., & Takehara, H. (2019), Firm-level innovation by Japanese family firms: Empirical analysis using multidimensional innovation measures. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, 101030.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377–400.
- Lee, M. H. (2011). The Effects of Brand Evidence on the Switching Barrier and Relational Performance in the Hotel Firms. *The Korean Journal of Culinary Research*, 17(5), pp139–153.
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Yu, P. P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International journal of production economics*, 96(3), 355–365.
- Mansfield, E. (1971). Technological Change. *Norton*.
- Montoya-Weiss, M. M., and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, pp397–417.
- Moullin, M. (2003). Defining Performance Measurement. *Perspectives on performance*, 2(2), p3.

- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. Cambridge: *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*.
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance: a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218–225.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918.
- Quang, H. T., Sampaio, P., Carvalho, M. S., Fernandes, A. C., An, D. T. B., & Vilhenac, E. (2016). An extensive structural model of supply chain quality management and firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(4), 444–464.
- Robinson, C. J., & Malhotra, M. K. (2005). Defining the Concept of Supply Chain Quality Management and its Relevance to Academic and Industrial Practice. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 315–337.
- Rong, A., Akkerman, R., & Grunow, M. (2011). An optimization approach for managing fresh food quality throughout the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 421–429.
- Rosenberg, N., & Landau, R. (Eds.). (1986). *The Positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. National Academies Press.
- Schachter, H. L. (2010). *The role of civil society in COP: The case of the US*. *Public Administration Review*, 70, s307–s308.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: *Harper & Row*.
- Sila, I., Ebrahimpour, M., & Birkholz, C. (2006). Quality in supply chains: An empirical analysis. *Supply Chain Management: An International*

- onal Journal*, 11(6), 491–502.
- Soares, A., Soltani, E., & Liao, Y. Y. (2017). The influence of supply chain quality management practices on quality performance: an empirical investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 122–144.
- Son, E. H. & Kim, K. H. (2007). Effects of the Alignment between Core Competence and Competitive Strategy on the Business Performance in the Hotel Industry, *Korean Academic Society of Hotel Administration*, 16(5), pp93–111.
- Steward, T. A. (1994). How to Lead a Revolution. *Fortune New York*, Vol. 130(11), pp48–54.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 2–9.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Van den Steen, E. (2005), Organizational beliefs and managerial vision. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 256–283.
- Van der Spiegel, M., Luning, P. A., Ziggers, G. W., & Jongen, W. M. (2005). Measures to improve food quality and safety in the agri-food supply chain. *British Food Journal*, 107(6), 374–386.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765–802.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Ac*

- Academy of Management Review*, 1(4), pp801–808.
- West, M. A. and J. L. Farr. (1989). Innovation at Work; Psychological Perspectives. *Social Behavior*, Vol. 4, pp15–30.
- Wilson, T. P. (1996). *Development of a HACCP-based quality assurance system for the food industry*(Doctoral dissertation). University of Salford (United Kingdom).
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2009). Planning practices, strategy types and firm performance in the Arabian Gulf region. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(3), 203–217.
- Zahra, S. A. (2005), Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.
- Zairi, M. (1993). Competitive manufacturing: combining total quality with advanced technology. *Long Range Planning*, 26(3), 123–132.
- Zairi, M., Letza, S. R., & Oakland, J. S. (1994). Does TQM impact on bottom-line results?. *The TQM magazine*, 6(1), 38–43.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194.
- Zhou, H., & Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348–1365.
- Zhuang, L., Williamson, D. and Carter, M. (1999). Innovate or liquidate are all organizations convinced? A Two-phased study into the innovation process. *Management Science*, 37, pp57–71.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 식품기업 품질경영활동이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향 : CEO 혁신성향에 따른 비교 연구 에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 **통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것**을 약속드립니다. 어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 **느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해** 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2025. 10.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
미래융합학과 창업&프랜차이즈 전공 석사과정 김인
지도교수 김문명

설문관련문의 : 전화 010-7658-8138 이메일 iniwkd@naver.com

A. 다음은 현재 귀사와 식품 협력업체 간, 귀사 내부품질관리와 고객의 품질관리 활동 수준에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

공급자	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 협력업체가 제시하는 가격 보다 그 업체가 실제로 납품하는 제품의 품질을 우선시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 협력업체가 납품하는 제품 품질에 대한 책임감을 얼마나 가지고 있는지 고려한다.	①	②	③	④	⑤
3. 협력업체가 제품들을 생산하는 과정에서 해당업체의 관리능력을 고려한다.	①	②	③	④	⑤
4. 협력업체가 자신들이 공급하는 제품에 대해 지속적 품질개선을 하고 있는지를 고려한다.	①	②	③	④	⑤
5. 협력업체와 품질 향상을 위해 지속적인 정보공유를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

내부	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사는 품질개선을 위한 조직을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리회사는 종업원들이 품질개선을 위한 의사결정 과정에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사는 품질관리를 위해 현장 종업원들의 아이디어를 적극적으로 활용한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사 종업원들은 누구나 제품의 품질/공정개선에 참여할 수 있다	①	②	③	④	⑤
5. 우리회사는 제품 생산에 필요한 위생, 절차 등에 대한 계획을 수립하고 안정된 공정유지를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

고객	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사는 고객만족을 위한 품질정보를 수집하고 분석한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리회사는 고객으로부터 제품품질에 대해 지속적으로 피드백을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사는 제품품질에 대한 소비자 인식 수준 및 이용행태를 주기적으로 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사는 고객으로부터 품질에 대한 의견을 받기 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리회사는 고객의견을 품질개선을 위한 업무에 활용한다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 혁신성과에 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

혁신성과	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 새로운 기술을 적극적으로 도입하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 제품개발에 지속적 혁신을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 업무 프로세스의 창의적인 아이디어와 개선점을 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 새로운 제품개발과 품질개선을 위해 위험을 감수하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀사의 경영성과에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

재무적 경영성과	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 매출은 증대되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사 수익성은 증대되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 경쟁회사에 비해 성장률이 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 최근 3년간 식품안전사고 발생으로 인한 비용이 감소했다.	①	②	③	④	⑤

비재무적 경영성과	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 기업이미지는 지속적으로 좋아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사의 고객 만족도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사의 제품(또는 서비스)의 품질은 지속적으로 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사의 고객의 클레임(고객 불만)이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀사 CEO의 혁신역량에 관련한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

혁신역량	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사 CEO는 새로운 사업 아이템에 대한 구상을 꾸준히 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리회사 CEO는 해당 사업 분야를 선도하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사 CEO는 기존제품(또는 서비스)에 대한 개선점을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사 CEO는 신사업에 대한 진출을 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리회사 CEO는 새로운 사업방식을 실제에 적용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

E. 다음은 귀사 및 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주시시오.

1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 나이는 어떻게 되십니까?

- ① 30세 미만 ② 30세~39세 ③ 40세~49세 ④ 50세이상

3. 귀하의 식품산업에서 근무경력은 어떻게 되십니까?

- ① 1년 미만 ② 1년~3년미만 ③ 3년~5년 미만 ④ 5년~7년 미만 ⑤ 7년 이상

4. 귀하의 현재 직급은 어떻게 되십니까?

- ① 사원 ② 대리/계장 ③ 과장/차장 ④ 부장/팀장 ⑤ 임원급 이상

5. 귀하가 속한 부서는 어떻게 됩니까?

- ① 생산 ② 구매 ③ 마케팅 ④ 영업 ⑤ R&D ⑥인사 ⑦ 기타0

6. 귀하가 소속한 기업의 총 매출규모는 약 어느 정도입니까?

- ① 20억 미만 ② 20~40억 미만 ③ 40~60억 미만 ④ 60~80억 미만 ⑤ 80~100억 미만 ⑥ 100억 이상

7. 귀하가 소속한 기업은 사회적책임(CSR, ESG, 사회공헌, 상생경영, 지속가능경영 등)을 수행하는 부서 또는 조직을 운영하고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오 ③ 잘 모르겠다

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Effect of Quality Management Activities on
Innovation and Business Performance in the Food Industry
– A Comparative Analysis Based on CEO Innovation Orientation –

Kim, In

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service&
Consulting

Hansung University

While the modern food industry has achieved quantitative growth driven by the global expansion of ‘K-Food,’ it concurrently faces internal and external uncertainties, including intensified volatility in raw material prices and stricter safety regulations. In this environment, achieving sustainable growth requires food companies to transcend mere quality control and secure innovation capabilities that generate tangible performance based on quality foundations.

Accordingly, this study aims to elucidate the structural relationships between quality management activities (supplier, internal, and customer quality management) and their impact on corporate innovation and business performance in domestic food companies. Furthermore, it intends to compar

actively analyze whether statistically significant differences exist among key variables based on the level of CEO innovation orientation (high vs. low). To achieve this, a survey was conducted among employees of food companies. Based on the 241 valid responses collected, frequency analysis, reliability and validity analysis, and independent two-sample t-tests were performed.

The major empirical results of this study are as follows:

First, among the quality management activities of food companies, internal quality management and customer quality management were found to have a significant positive (+) effect on innovation performance. Conversely, supplier quality management was confirmed to have no statistically significant effect on innovation performance. This suggests that stabilizing internal processes and proactively reflecting customer needs are more direct drivers of innovation creation in food companies than simple supplier management.

Second, innovation performance was found to have a significant positive (+) effect on both business performance dimensions (financial and non-financial performance). In other words, it was revealed that innovation capabilities accumulated through quality activities are a key mechanism that simultaneously drives not only tangible results such as sales growth (financial performance) but also non-financial results such as corporate image enhancement.

Third, the analysis of differences between groups based on CEO innovation orientation showed that the group with high innovation orientation had significantly higher levels of execution in all three quality management activities, innovation performance, and financial performance compared to the group with low innovation orientation. However, in the case of non-financial performance, the group with low innovation orientation showed slightly higher figures, confirming that the leader's orientation manifests differently depending on the type of performance (growth vs. stability).

This study holds academic and practical significance in identifying internal and customer-oriented quality activities as key antecedents of innovati

on in the food industry, and in empirically demonstrating that a CEO's high innovation orientation is linked to the revitalization of actual quality activities and the improvement of financial performance.

【Key words】 Food Industry, Quality Management Activities, Innovation Performance, Business Performance, CEO Innovation Orientation