



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

컨설팅서비스품질이 BSC 관점의
경영성과에 미치는 영향

-중소기업컨설팅지원사업을 중심으로-



한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 선 후

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향

—중소기업컨설팅지원사업을 중심으로—

The Impact of Consulting Service Quality on
Management Performance of BSC Perspectives



HANSUNG
UNIVERSITY

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 선 후

박 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향

—중소기업컨설팅지원사업을 중심으로—

The Impact of Consulting Service Quality on
Management Performance of BSC Perspectives

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로
제출함

2019년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

김 선 후

김선후의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2019년 6월 일



심사위원장 _____(인)
심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향

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
김 선 후

중소기업은 우리나라 산업 생태환경의 근간으로서 헌법에 따라 보호되고 육성되어야 한다. 하지만 최근 국제 정치경제의 급속한 변화와 지속적인 경기둔화로 중소기업은 점점 더 복잡하고 어려운 상황에 직면하게 되었으며, 지속성장 동력을 탐색하지 않으면 생존이 불가능하게 되었다. 이에 중소기업에서는 급변하는 글로벌 경쟁 환경에 대처하며 생존하기 위해 다양한 방법을 통해 변화와 혁신을 끊임없이 시도하고 있다. 하지만 자금과 전문인력 등의 자원이 부족할 수밖에 없는 중소기업이 대기업과 같이 중장기적인 관점에서 전략을 수립하고 실행한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그렇다고 조직의 부족한 자원을 지속적으로 보충하고 강화하기에는 부담이 클 수밖에 없고 자원을 전부 내재화하는 것 또한 여러 가지 측면에서 효율적이지 못하다. 이 때 부족한 내부 역량을 보완하기 위해서 외부 전문가의 도움을 받을 수 있는 컨설팅이 좋은 대안이 될 수 있다. 이에 정부에서는 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅비용을 지원하여 중소기업의 부담을 경감해 주고 컨설팅사를 매칭하여 고질적인 전문인력 부족 문제를 해결해 주고 있다. 하지만 수요자인

중소기업입장에서는 지원규모도 적을 뿐만 아니라 적기에 당면한 문제를 해결하기에는 미흡한 실정이며, 무엇보다도 실제 중소기업의 경영성과에 기여하는지에 대한 실효성과 관련된 의문이 꾸준히 제기되어 오고 있다. 컨설팅서비스는 컨설팅의 결과로 제시된 대안을 수용하고 기업 내에서 적극적으로 활용하여야 비로소 성과로 나타나게 되는데 이러한 실효성 문제에 대한 해소와 컨설팅지원사업에 대한 부정적인 인식이 조속히 개선되지 않는다면 컨설팅이 필요한 중소기업은 물론 중소기업에 컨설팅서비스를 주로 제공하는 또 다른 중소기업인 중소컨설팅사 또한 생존에 위협이 될 수도 있다. 이에 컨설팅이 중소기업의 경영성과에 실제로 유효한지와 어떠한 과정을 통해 최종목표인 재무적 성과로 이어지는지에 대한 연구를 통해 컨설팅의 실효성에 대한 의문을 해소하고 컨설팅에 대한 인식을 개선하는 것은 컨설팅제공주체(컨설팅사)와 수진기업 모두에게 매우 중요한 과제이다.

컨설팅의 궁극적인 목적은 경영성과의 향상일 것이다. 컨설팅이 수진기업의 경영성과 향상에 영향을 미치는 요인은 크게 컨설팅 제공주체 요인, 컨설팅서비스 요인, 기업특성 요인으로 나누어 볼 수 있는데 본 연구에서는 컨설팅서비스 요인 중에서도 수진기업이 컨설팅을 통해 제시된 대안을 평가하고자 할 때 주로 사용하는 지표인 지각된 컨설팅서비스품질에 주목하였다. 이와 관련하여 선행연구를 검토하는 과정에서 첫째, 컨설팅이 경영성과에 실제로 유효한가? 그리고 유효한 영향을 미치는 과정은 어떠한가? 둘째, 수진기업에서는 컨설팅을 통해 제시된 대안을 컨설팅서비스품질로 평가하여 적용하고 있는데 그렇다면 컨설팅서비스품질에 따라 경영성과도 달라지지 않을까라는 연구문제를 제기하게 되었다.

이에 따라 컨설팅의 최종목표인 경영성과 향상을 위한 기초자료를 확보하기 위하여 다음과 같이 연구목적은 제시하였다.

첫째, 경영성과는 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 실증해 보고 비재무적 성과가 재무적 성과로 이어지는 과정을 통계적으로 규명하고자 하였으며, 둘째, 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과(경영개선)에 미치는 영향을 확인하여 컨설팅의 실효성을 규명하고자 하였고, 셋째, 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질은 KS-SQI 모형을 적용해 과정품질과 결과

품질로 나누어 측정해 보고 통계적 영향 크기를 확인하고자 하였다. 이를 통해 컨설팅과 경영성과 향상 관련 연구에 기여하고, 수요자 관점의 균형 있는 성과평가방법론 개발을 위한 기초자료를 제시하며, 수진기업의 경영성과 향상을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구와 관련된 주요개념들의 이론적 배경과 선행연구 고찰을 통해 지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점의 경영성과에 관한 개념 및 이론을 체계적으로 정리하여 본 연구의 목적에 맞도록 각 변수들의 조작적 정의와 측정도구를 확정하였다. 지각된 컨설팅서비스품질은 전반적 만족도 개념이 포함된 KS-SQI 모형을 기반으로 과정품질과 결과품질로 구분하였으며, 경영성과에 관한 측정은 BSC모형을 적용하여 컨설팅성과 또는 컨설팅을 통한 경영성과의 향상 과정을 연구하고자 하였다.

중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 수진한 기업을 표본으로 추출하여 선행연구 고찰을 통해 정의한 개념 및 측정도구를 활용하여 구조화된 설문지를 온라인과 이메일을 통해 배포하여 자료를 확보하였으며, 정제과정을 거친 272부를 분석에 사용하였다. 자료를 검증한 후 지각된 컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향과 BSC 관점 간의 인과관계를 구조방정식을 통해 경로의 방향과 영향력을 분석하였다. 특히 컨설팅을 통한 단기적인 성과보다 장기적인 영향 관계를 확인하고자 하는 본 연구의 기본 목적에 따라 정부지원 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 수진한 후 1~2년이 경과한 기업을 대상으로 정하였으며 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 이용하여 통계적인 분석을 진행하였다.

본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 비재무적 성과(학습과 성장관점 성과, 고객관점 성과)가 재무적 성과에 유의한 영향을 미쳤고, 일부 가설은 기각되었지만 다양한 결과가 존재하는 선행연구와 같이 BSC의 각 관점 간 인과관계가 있음이 확인되었다. 이는 컨설팅을 통한 경영성과와의 관계에서 확인된 결과로 컨설팅이 학습과 성장 관점 성과 → 내부프로세스 관점 성과 → 고객 관점 성과 → 재무적 관점 성과로 이어지는 전략적인 경로가 모두 확인되어 컨설팅이 기업의 경영개선을 촉진하고 이를 통해 재무적 성과에도 유효한 영향을 미치게 되는 일련의 과정

을 발견하게 되었다.

둘째, 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과간의 관계는 유의한 영향 관계가 있음이 확인 되었으며 이러한 결과는 대부분의 선행연구와 논리적 추론과 일치하였다. 특히 결과품질이 과정품질 보다 기업의 경영개선에 더 큰 영향을 미쳤고, BSC 관점의 비재무적 성과인 학습과 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과와 고객 관점 성과 모두에 유의한 영향 관계가 확인되어 컨설팅서비스품질과 경영성과의 관계를 실증적으로 규명하였다.

셋째, 컨설팅유형에 따른 집단 간 경로의 영향 차이가 통계적으로 유의하게 확인되었는데, 이는 BSC의 일반적인 인과관계 순서나 시차를 건너뛰고 컨설팅 주제와 관련된 해당 비재무적 성과에서부터 경영개선이 즉시 발생할 수 있는 사례가 확인되어 실무적 시사점을 제공할 수 있었다.

본 연구는 컨설팅과 경영성과와의 관계에 있어서 그간 연구가 부족했던 BSC 관점 간 인과관계를 적용하여 경영성과 향상 과정에 이론적 접근을 시도하였다는 점, BSC를 도입하지 않은 중소기업컨설팅지원사업 참여 기업에서도 전략맵의 주요경로를 확인하고 근거자료를 제시하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 정책적으로는 정부지원 컨설팅지원사업에서 수요자 관점의 균형 있는 성과평가방법론 개발 및 정책 발전의 기초자료 제시하였고, 실무적으로도 컨설팅제공주체에 대한 품질 및 고객관계의 전략적 방향을 함께 제시하고 있다. 이와 같은 가치와 시사점이 후속연구자들과 정책적/실무적 관계자들에게 유용한 기초자료로 활용되기를 기대한다.

【주요어】 컨설팅서비스품질, 균형성과지표, BSC(Balanced Scorecard), 경영성과, 컨설팅성과, 중소기업컨설팅지원사업

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법 및 구성	7
II. 이론적 배경 및 선행연구	9
2.1 컨설팅에 관한 이론적 고찰	9
2.1.1 컨설팅의 정의	9
2.1.2 컨설팅산업의 발전	2
2.2 컨설팅지원사업에 관한 이론적 고찰	51
2.2.1 컨설팅지원사업의 개요 및 현황	51
2.2.2 컨설팅지원사업 관련 연구동향	81
2.3 경영성과에 관한 이론적 고찰	12
2.3.1 경영성과의 정의	12
2.3.2 경영성과의 개념 및 연구동향	22
2.4 BSC에 관한 이론적 고찰	23
2.4.1 BSC의 정의	23
2.4.2 BSC의 개념	23
2.4.3 BSC의 연구동향	29
2.5 컨설팅서비스품질에 관한 이론적 고찰	13
2.5.1 서비스 품질의 정의	13
2.5.2 컨설팅서비스품질의 연구동향	53

2.6 선행연구	7
2.6.1 컨설팅을 통한 경영성과에 관한 연구	83
2.6.2 컨설팅서비스품질이 경영성과에 미치는 영향	34
2.6.3 선행연구의 정리 및 연구방향의 제시	74
2.6.4 본 연구의 차별성	3
III. 연구설계 및 조사방법	6
3.1 연구모형	5
3.2 가설설정	7
3.2.1 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과(경영개선)와의 관계	8·5
3.2.2 BSC 관점의 성과 간 인과관계	6
3.2.3 컨설팅유형별 집단 간 차이	5
3.3 변수의 조작적 정의	6
3.3.1 BSC 관점의 경영성과	6
3.3.2 지각된 컨설팅서비스품질	7
3.4 측정도구 및 설문지의 구성	7
3.5 자료수집 및 분석방법	7
3.5.1 표본의 선정 및 자료수집	7
3.5.2 분석방법	5
IV. 실증분석 및 연구결과	8
4.1 표본의 일반적 특성	8

4.2 척도의 기술통계량 분석	8
4.3 타당성 및 신뢰성 분석	8
4.3.1 탐색적 요인분석	8
4.3.2 신뢰도 분석	8
4.4 확인적 요인 분석	8
4.5 결과분석	9
4.5.1 연구모형 적합도 분석	9
4.5.2 연구가설 검정	9
4.5.3 집단 간 차이 분석	11
4.5.4 가설검정 결과 요약	15
4.6 연구결과에 대한 논의	17
V. 결 론	112
5.1 연구요약 및 결과	112
5.2 차별화 및 시사점	117
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향	120
참 고 문 헌	122
부 록	140
ABSTRACT	145

표 목 차

[표 1-1] 2015-2016년 컨설팅지원사업 증감률 상위 KPI지표	3
[표 2-1] 컨설팅의 정의	11
[표 2-2] 컨설팅산업 매출액 증가율 및 시장규모 전망	3· 1
[표 2-3] 2016년 중소기업컨설팅지원사업 지원 내용	6· 1
[표 2-4] 2015-2016년 2개년 평균 중소기업 실태	7· 1
[표 2-5] 정부지원 컨설팅 관련 선행연구	9 1
[표 2-6] 경영성과 향상과 관련된 경영컨설팅 선행연구	3· 2
[표 2-7] BSC 모형의 각 관점별 인과관계 연구	0 3
[표 2-8] KS-SQI 서비스 품질 측정 모형	4 3
[표 2-9] 서비스 품질 모형의 주요 측정내용	6 3
[표 2-10] 컨설팅 서비스 관련 연구동향	7 3
[표 2-11] 컨설팅과 BSC 관점의 경영성과 연구	1· 4
[표 2-12] 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계에 대한 선행연구	4· 4
[표 2-12] 선행연구와의 관련성과 차별성	5 5
[표 3-1] 연구가설	66
[표 3-2] BSC 각 요인의 조작적 정의	8 6
[표 3-3] 지각된 컨설팅서비스품질 각 요인의 조작적 정의	1· 7
[표 3-4] 측정도구 및 설문지의 구성	37
[표 3-5] 설문지 구성	47
[표 3-6] 조사설계 및 자료수집	57
[표 3-7] 통계분석방법	77
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	97
[표 4-2] 컨설팅 유형별 세부 컨설팅 분야	0 8
[표 4-3] 척도의 기술통계량	18
[표 4-4] 신뢰성 및 타당성 분석 기준	38
[표 4-5] 탐색적 요인분석 측정타당화 절차	3 8
[표 4-6] 독립변수 요인분석	48

[표 4-7] 종속변수 요인분석	68
[표 4-8] 측정도구의 신뢰성 분석	78
[표 4-9] 적합도 지수 및 판단기준	98
[표 4-10] 최초 측정모형과 수정 후의 측정모형 적합도 판단 결과	109
[표 4-11] 측정모형의 평가 결과	19
[표 4-12] 확인적 요인분석 상관계수, AVE & C.R.	29
[표 4-13] 구조모형의 적합도	49
[표 4-14] 기본가설 검정 결과	79
[표 4-15] 모형의 적합도	0
[표 4-16] 집단 간 차이 검정	0
[표 4-17] 집단 간 차이(컨설팅 유형별)	31
[표 4-18] 가설검정 결과 요약	0



HANSUNG
UNIVERSITY

그 립 목 차

[그림 1-1] 경영성과 향상과 관련한 컨설팅 주요 요인	4
[그림 2-1] 컨설팅 산업의 주요 범위	41
[그림 2-2] 중소기업컨설팅지원사업 개요	51
[그림 2-3] 균형성과지표	72
[그림 2-4] 지각된 서비스 품질	23
[그림 2-5] KS-SQI 품질차원의 도출과정	5. 3
[그림 2-6] KS-SQI로 수렴되는 관계도	9. 4
[그림 2-7] 전기수(2009)의 연구모형	0. 5
[그림 2-8] 김종광(2013)의 연구모형	1. 5
[그림 3-1] 연구 모형	75
[그림 3-2] 연구가설 H1	06
[그림 3-3] 연구가설 H2, H3, H4	36
[그림 3-4] 연구가설 H5, H6	46
[그림 3-5] 연구가설 H7	56
[그림 4-1] 측정모형 분석	09
[그림 4-2] 구조모형	59
[그림 4-3] 기본가설 검증-구조모형 분석 결과	6. 9
[그림 4-4] 경영컨설팅 수진 집단의 경로분석	41
[그림 4-5] 기술컨설팅 수진 집단의 경로분석	51
[그림 4-6] 확인된 컨설팅비스품질과 전략맵 기본경로	81

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

“국가는 중소기업을 보호·육성하여야 한다.” 헌법 123조 3항에 명시된 내용이다. 그럼에도 중소기업은 물론 관련 정책을 담당하는 소관부서에서 조차 낮설거나 선언적 규정으로 가볍게 여기는 경우가 많다. 하지만 헌법이 ‘중소기업’을 언급한 사실에 우리는 주목해야 한다. 중소기업 정책을 추진하는데 있어서 행정력이나 비용이 많이 들고 단기간에 그 성과가 나오지 않는다고 해서 중도에 포기하거나 우선순위를 뒤로 할 수 없는 이유이다. 중소기업은 산업 생태환경의 근간으로서, 역동적 시장경제의 핵심이자, 지속가능 성장을 위한 신성장 동력원 역할을 담당하고 있다(중소기업청, 2009).

최근 들어 2016년 영국의 EU가입 탈퇴, 2017년 트럼프의 미국 신보호주의 정책과 2018년부터 이어온 무역전쟁 등 국제 정치경제의 급속한 변화와 지속적인 경기둔화 및 침체로 인한 고용불안 실업자 수 증가 등은 중소기업들의 경영환경을 더욱 악화시키고 있는 주요 요인으로 작용하고 있으며, 생존을 위한 기업 간의 경쟁이 더욱 치열하게 전개됨에 따라 중소기업의 생존과 성장이 사회적으로 주요한 화두가 되고 있다.

기업들은 점점 더 복잡한 환경에 직면 해 있으며(O'Connor, 2008) 치열한 국내외 경쟁에서 생존하기 위해서는 주어진 환경에 따라 끊임없이 변화하여야 한다. 특히 성큼 다가온 4차 산업 혁명에 대응하기 위해서는 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 높이고 지속성장 동력을 확보하여야 한다. 대기업도 생존을 위협 받고 있는 국내외 환경에서 중소기업의 혁신은 전략 중 첫 번째로 수행해야 할 요인이다. 대기업은 이미 급변하는 글로벌 경쟁 환경에 대처하기 위한 전략을 수립하고 발 빠르게 준비하고 있지만, 중소기업은 중장기적인 관점에서의 전략 수립과 실행능력(자금과 및 전문 인력) 부족으로 실패하는 사례가 많다(Peterson, 1984).

하지만 대기업에 비해 자본의 규모나 자금 조달 능력이 훨씬 열악한 중소

기업의 경우 인적 자원과 물적 자원의 확대를 통한 조직의 역량을 전략적으로 강화시킨다는 것은 현실적으로는 힘든 일이다(김두선, 2012). 또한 기업경영에 필요한 자원을 모두 내재화하는 것은 효율적이지도 못하다(Pfeffer & Salancik, 2003).

이때 부족한 내부역량을 보완¹⁾하기 위해서 외부전문가의 도움을 받을 수 있는 컨설팅이 최적의 대안이 될 수 있다(Ciampi, 2009; 고혜수 외, 2016; 이유환, 서영욱, 2018). 외부적인 관점에서 독립적이고 객관적으로 기업을 바라보는 시각과 전체적인 관점에서 기업을 바라보는 시각인 컨설팅이 중소기업에게 더욱 필요한 이유이다(하태호, 2012). 결국 중소기업의 생존을 위해서는 경영성과가 향상되어야만 하고, 이를 위해서는 내부의 변화를 통한 경영개선이 선행되어야 함에 따라 컨설팅의 중요성은 더욱 커지고 있다(김익성, 2009).

이에 정부에서도 중소기업의 성장과정에서 컨설팅지원의 필요성을 인식하고 중소기업의 혁신활동 부진 등에 따른 생산성 양극화 심화, 전문인력 부족 등의 문제를 해결하고자 2005년부터 컨설팅지원사업을 수행하고 있으며, 중소기업의 비용부담 경감, 컨설팅사의 사업안정화, 컨설턴트의 선발 및 관리를 담당해 오고 있다(중소기업진흥공단, 2018). 관련하여 중소기업컨설팅지원 효과에 대한 객관적이고 체계적인 성과측정의 필요성이 대두되고 있다. 현재까지는 BSC기반의 KPI지표를 사용하여 사업전후의 성과를 평가하고 있으나, 중소기업의 성장전략과 관련되었다고 보기 보다는 컨설팅 수행기관과 해당 부처의 사업운동을 위한 도구로 KPI지표가 선정되고 평가되는 경향이 많다. 특히 중소기업컨설팅지원사업을 주관하는 정부기관에서는 재정의 투명한 사용과 함께 문제없이 제도를 운영하는데 관심이 더 많을 수밖에 없기 때문에 수요자 관점보다 공급자/정책운영자 관점의 KPI가 주로 설정되고 있을 것으로 추측해 볼 수 있다. 이에 높게 나타나는 KPI 달성률 대비 컨설팅이 실제 중소기업의 경영성과 기여에 대한 실효성 문제가 지속적으로 대두되고 있다. 또한 경영자의 조급한 성과 위주의 인식으로 컨설팅의 과정 및 결과에 있어서 효율 및 효과가 미흡하거나 지속적인 개선 및 성장과 연계가 되지 않는

1) 2008 중소기업 컨설팅산업 백서에 의하면, 중소기업이 컨설팅을 받는 이유 중에서 내부 전문 인력 부족이 54.3%를 점유하여 가장 높은 것으로 조사되었다(중소기업청, 2009).

악순환의 사례를 낳고 있다(조재룡, 2011). 이에 컨설팅의 실효성을 확인하기 위해 컨설팅과 중소기업의 경영성과에 관한 체계적인 연구의 필요성이 제기되고 있다.

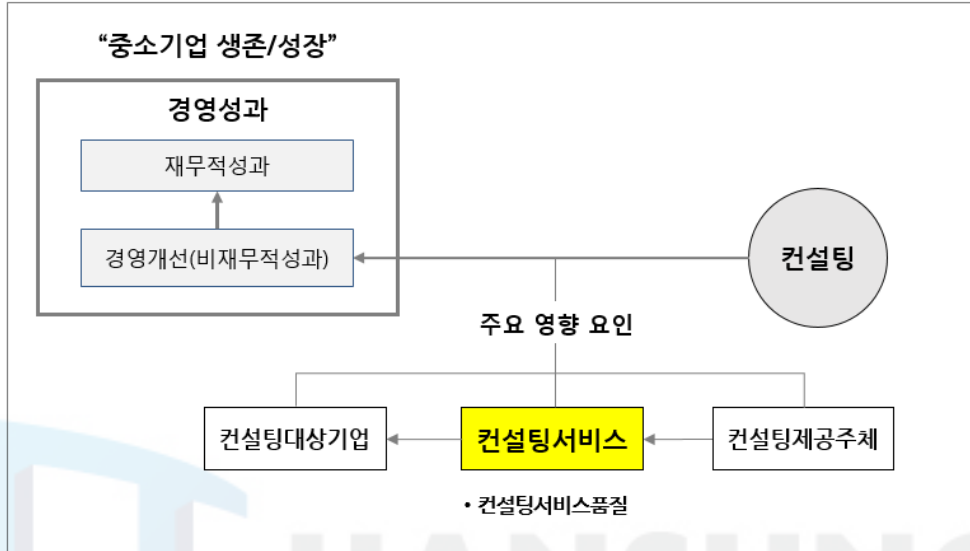
[표 1-1] 2015-2016년 컨설팅지원사업 증감률 상위 KPI지표

KPI	컨설팅 전	컨설팅 후	증감	증감률	컨설팅 목표	목표달 성률
미션/전략수립 실적	0.11	2.43	2.32	2,109	2.29	101
성과관리제도 구축 실적	0.82	5.95	5.13	626	5.03	102
인당 직무교육 시간	2.52	15.39	12.87	511	13.07	98
품질문제 개선 건수	3.03	7.73	4.70	155	5.24	90
신시장 개척률	12.29	22.06	9.77	79	17.53	56
Claim 발생률	3.57	1.56	2.01	56	1.91	105
생산공정 불량률	3.04	1.33	1.71	56	1.63	105
우수고객 유지율	46.74	68.24	21.50	46	60.77	35
이직률	19.49	12.43	7.06	36	11.35	62
직원만족도	56.81	72.16	15.35	27	73.07	21
ROI	8.87	11.2	2.33	26	11.44	20
제조 C/T	68.19	53.28	14.91	22	58.14	26
1인당 부가가치액	66.34	79.92	13.58	20	75.86	18
인당 생산액	215.13	256.45	41.32	19	241.20	17

(자료: 컨설팅지원사업 성과분석 보고서, 중소기업진흥공단, 2018)

경영컨설팅이 최종 목적인 조직의 성과에 영향을 미치는 과정을 이론적으로 설명하는 모형은 확정된 것이 없지만 선행연구들을 살펴보면 경영성과(재무적/비재무적 성과)에 영향을 미치는 요인들은 컨설팅에 대한 인식, 참여도, 활용도, 컨설팅품질(과정품질, 결과품질), 만족도, 중소기업특성 등을 들 수 있다. 이렇게 ‘컨설팅을 통한 중소기업의 경영성과’는 복합적인 요인들에 의해서 결정된다. 이에 경영성과에 이르는 메커니즘에 관해서 다양한 주제로 연구가 진행되고 있으며, 크게 컨설팅제공주체에 관한 연구(컨설팅사, 컨설턴트,

컨설턴트 역량), 컨설팅대상기업에 관한 연구(조직특성, 경영자 특성, 수용의도, 활용도, 참여도), 컨설팅서비스에 관한 연구(컨설팅인식, 컨설팅성과, 컨설팅서비스품질)로 나눌 수 있다(정한석, 문재성, 2016).



[그림 1-1] 경영성과 향상과 관련한 컨설팅 주요 요인

이 중에서 주목할 부분은 컨설팅 결과물에 해당하는 컨설팅서비스품질에 관한 문제이다. 컨설팅 수행의 결과로 컨설팅 제공주체(컨설팅사)에서 아무리 질 좋은 대안을 제시했다고 해도 수진기업이 인지하는 서비스 품질에 대한 평가가 좋지 못하면 부정적 기대 불일치가 발생한다(Bhattacharjee, 2001; Fan & Suh, 2014). 이렇게 되면 컨설팅대상기업(수진기업)에 대한 특성(조직 특성, 경영자 특성 등)이 아무리 높더라도 컨설팅결과가 경영성으로 이어지지 못하게 된다. 컨설팅서비스는 권위 있는 전문가의 입장에서 조언하고 대안을 제시하는 고도의 전문서비스이다. 하지만 최근에는 수진기업도 과거와 달리 제시된 대안(품질)에 대해 기본적인 판단을 하고 난 후 적용하고 있으며(박종효, 이상호, 2013), 컨설팅 경험이 있는 업체가 점점 많아짐에 따라 서비스 품질을 평가하는 눈높이도 달라졌다. 또한 기꺼이 비용을 지불하고 자발적으로 참여하는 기업도 점점 많아지고 있어서²⁾ 비용대비 효과에 대한 부분도 작

2) 중소기업들의 컨설팅지원사업 참여목적에 대해서는 내부직원의 역량강화, 생산비용 감소, 마케팅 전략마련 R&D역량 강화로 나타났으며, 자발적으로 참여한 중소기업이 76.2%로 비

용하여 더욱 엄격하게 품질을 평가하는 것으로 판단된다. 컨설팅서비스품질을 판단하고 기대와 불일치하게 된다면 결국 컨설팅의 실효성에 대한 의문이 제기될 것이고 시장 확대 및 재구매로 연결되지 않아 컨설팅 제공주체(컨설팅사) 입장에서도 좋지 않은 결과에 직면하게 될 것이다. 따라서 컨설팅서비스품질 향상과 관련된 연구는 컨설팅산업의 수요자와 공급자 모두의 주된 관심분야이며, 중소기업과 또 다른 중소기업인 컨설팅사의 생존과 발전을 위해서도 반드시 확보되어야 할 부분이다.

중소기업의 경우 CEO의 카리스마적 리더십으로 운영되는 회사가 많기 때문에 수진기업의 지각된 컨설팅서비스품질은 중소기업컨설팅에 있어서 특히 중요한 요인이며 관련 연구를 통해 기초자료를 축적할 필요성이 매우 높다. 따라서 컨설팅을 수진한 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서 컨설팅 대안을 수용하여 활용하고자 할 때 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질의 측정과 경영성과와의 관계에 관한 연구가 필요하다. 또한 컨설팅지원사업의 성과평가를 수요자(중소기업)관점으로 측정하여 평가하고 성과향상 요인과의 인과관계에 대한 다각적인 연구의 필요성도 제기된다.

컨설팅을 통한 경영성과 제고로 중소기업의 경쟁력과 성장을 견인하고, 이 과정에서 컨설팅제공주체(컨설팅사)도 충성도 높은 재구매 고객을 확보하여 컨설팅산업도 동반성장하는 모습은 가장 이상적인 구도일 것이다.

“컨설팅의 최종적인 목표는 무엇인가?” 이러한 근본적인 질문에 대한 정답(正答)은 전문가의 진단을 통해 제시된 대안을 기업이 만족하고 수용하여 적극적으로 활용하는 과정에서 경영개선이 일어나고 그 영향으로 조직의 성과(경영성과)가 향상되는 것이 최종 목적이라고 할 수 있을 것이다.

경영성과에 이르는 이러한 일련의 흐름과 관련하여 선행연구와 그 한계점을 살펴보는 과정에서 다음과 같은 연구문제를 제기하게 되었다.

첫째, 컨설팅이 단기간에 경영성과로 나타나지 않을 것이다. 그렇다면, 기업내부에서 컨설팅을 통해 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정은 어떠한가? 둘째, 컨설팅사 입장에서 최적의 대안을 제시한다고 해도 결국 수진기업은 자신들의 입장에서 지각하는 컨설팅 품질(과정, 결과)을 기준으로 컨설팅

자발적으로 참여한 기업보다 많은 것으로 조사되었으며, 소폭이지만 점점 증가하고 있는 것으로 나타났다(중소기업진흥공단, 2018).

결과를 평가하고 수용여부를 판단하여 기업에 적용할 것이다. 그렇다면 컨설팅서비스품질에 따라 경영성과도 영향이 있지 않을까? 셋째, 컨설팅서비스품질이 경영성과에 영향을 미치는 주요 요인이라면 컨설팅서비스 품질을 어떻게 측정하여야 할까?

선행연구를 통해 본 연구의 주제인 컨설팅서비스품질과 경영성과의 관계를 살펴 본 바로는 컨설팅 수행(과정품질) 후 좋은 대안(결과품질)을 제시했을 때, 컨설팅고객(수진기업)이 지각하는 품질(만족도가 포함된 과정품질과 결과품질)수준이 높아야 적극적으로 활용하게 되고, 이를 통해 경영개선(비재무적 성과)에 기여하게 됨으로써 최종적으로 경영성과(재무적 성과)도 향상될 것이라는 것을 추론해 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 제기된 연구문제와 관련하여 다음과 같은 연구목적을 제시한다.

첫째, 경영성과를 BSC 관점의 모형을 적용하여 각 관점간 인과관계를 실증해 보고 비재무적 성과가 재무적 성과로 이어지는 과정을 통계적으로 규명하고자 한다.

둘째, 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과(경영개선)에 미치는 영향을 확인해 보고 컨설팅이 기업의 경영성과 향상에 유효하게 작용하는지를 규명한다.

셋째, 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스 품질을 KS-SQI 모형을 적용하여 과정품질과 결과품질로 나누어 측정해 보고 통계적 영향 크기를 확인하고자 한다.

이를 통해 경영성과 제고를 위한 컨설팅 서비스 요인 중 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질에 대한 중요성을 인식하고 전략적 방향을 모색하기 위한 실무적/정책적 기초자료를 제시하고자 한다.

본 연구를 통해 관련 연구 및 실무에 기여하고자 하는 부분은 첫째, 학술적으로는 지각된 컨설팅서비스품질이 경영개선(비재무적 성과)에 미치는 영향과 경영개선을 통한 경영성과(재무적 성과) 간의 인과관계를 실증해 보고 컨설팅과 경영성과 간의 메커니즘 규명 등의 관련연구에 기여하고자 한다.

둘째, 정책적으로는 정부지원 컨설팅지원사업에서 수요자 관점의 균형 있

는 성과평가방법론 개발 및 정책 발전의 기초자료를 제시하고자 한다.

셋째, 실질적으로 컨설팅 제공주체(컨설팅사)에서 관리하는 품질관리의 종합적인 결과인 컨설팅서비스품질에 대한 연구를 통해 컨설팅 제공주체(컨설팅사)가 수요자인 수진기업의 경영성과 제고를 위해 실무적으로 어떤 과정과 결과물을 제공할지와 같은 방법론을 개선하고 어떻게 컨설팅을 수행하는 것이 바람직한지에 대한 전략적 시사점을 제시해 보고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 구성

본 연구는 경영성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 실증해 보고 비재무적 성과가 재무적 성과로 이어지는 과정을 통계적으로 규명하여, 컨설팅수진기업의 지각된 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과(경영개선)에 미치는 영향과 이를 통한 재무적 성과에 이르는 과정을 확인해 보고자 하였다. 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질의 측정방법을 검토해 보고자 선행연구 및 실증분석을 진행하였다.

연구목적에 따라 진행할 연구의 방향을 다음과 같이 설정하였다.

첫 번째로 제기한 연구문제인 수진기업 내부에서 컨설팅이 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정의 규명과 관련해서 기존의 선행연구를 살펴보면 컨설팅제공주체 요인, 컨설팅 서비스 요인, 컨설팅 대상기업 요인으로 연구가 진행되고 있다(정한석 & 문재성, 2016). 복합적 요인으로 나타나는 컨설팅에 의한 경영성과는 주로 정성적으로 측정하고 있으며, 비재무적 성과가 재무적 성과로 이어지는 과정은 다양한 연구 결과가 존재한다(김현영, 2014). 연구목적 달성을 위해 기존연구에서는 거의 다루지 않았던 BSC 관점 간 인과관계 분석을 통해 컨설팅을 통한 경영성과 향상의 과정을 탐색해 보고자 하였다. 현재까지는 종속변수로 BSC 관점의 경영성과를 측정한 연구는 많이 있으나, BSC의 각 관점 간 인과관계에 대한 연구는 많지 않았다(정한석 & 문재성, 2016). 이에 따라 경영성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 비재무적 성과(학습과 성장, 내부프로세스, 고객)와 재무적 성과 간의 관계를 실증해 보기로 한다.

두 번째로 제기한 연구문제인 컨설팅서비스품질에 따른 경영성과의 영향을 알아보기 위해서 기존의 선행연구를 살펴보았다. 컨설팅서비스품질은 주로 만족과 유사한 개념이나 만족, 충성도의 선행변수로 연구되고 있었다(김종광, 2013). 이에 따라 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 수진 할 경우, 수요자가 지각하는 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과에 미치는 영향을 실증해 보기로 한다.

세 번째로 제기한 컨설팅서비스품을 어떤 항목으로 어떻게 측정하여야 하는 연구문제와 관련하여 선행연구를 살펴보면 서비스 품질의 측정요인에 대하여 많은 분야에 있어서 연구가 있어 왔지만 경영컨설팅서비스품질에 관한 연구는 많지 않은 실정이다(김두열 외, 2011). 주로 SVERQUEL로 측정되고 있으나 KS-SQI가 우수하다는 연구(전기수, 2009)가 있는 등 컨설팅서비스품질 측정과 관련하여 별도로 정해지거나 합의된 모형은 발견되지 않았다. 선행연구를 바탕으로 만족도 개념이 포함된 KS-SQI 서비스 품질 모형을 이용하여 과정에 대한 서비스 품질과 결과에 대한 서비스 품질로 세분하여 독립변수로 사용하여 실증해 보기로 한다.

본 연구에서는 중소기업컨설팅지원사업을 중심으로 컨설팅서비스품질과 BSC 관점의 경영성과에 대한 영향 연구를 수행하며 다음과 같은 순서에 따라 진행한다.

첫째, 컨설팅서비스품질과 경영성과에 대해 광범위한 선행연구를 살펴보고 제기된 연구문제에 대해 가설을 도출하고 연구모형을 정의하였다. 특히 선행연구를 통해 컨설팅서비스품질의 측정방법을 탐색하여 KS-SQI모형으로 결정하였다.

둘째, 도출된 가설에 따라 선행연구를 통해 각 변수들에 대해 조작적 정의를 실시하고 설문지를 구성함으로써 자료를 수집하였다. 표본은 단기적인 컨설팅성과 측정이 아니기에 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 수진한 후 2년이 경과한 기업으로 한정하였다.

셋째, 수집된 자료를 SPSS 23.0과 Amos 23.0을 사용하여 측정도구를 검정하였다.

넷째, 컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 미치는 영향을 통계적으로 검정하

여 보고, 결과에 대하여 논의하였다. 기본 가설 검정 후 경영컨설팅 수진 집단과 기술컨설팅 수진 집단 간에 경로에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 다집단분석을 통해 컨설팅유형별 경로 차이를 확인하였다.

다섯째, 이러한 연구결과를 토대로 선행연구와의 차이점을 비교하여 학술적 가치를 도출하고 중소기업의 경영성과를 향상하기 위한 시사점을 정책적/실무적 관점에서 제시하였다.

본 논문은 전체 5장으로 구성하였다.

제 1장 서론에서는 선행연구를 통해 문제제기, 연구의 필요성, 연구목적과 목표를 기술하고 연구의 범위와 방법 및 논문의 전체적인 구성에 대하여 주요내용을 위주로 간략하게 소개하였다.

제 2장 이론적 배경 및 선행연구에서는 컨설팅과 컨설팅산업의 동향 및 국내 중소기업지원사업에 대해 살펴보고 본 연구의 주요변수인 BSC와 경영성과, 컨설팅서비스품질과 관련하여 이론적 배경이 되는 기존 문헌과 선행연구를 살펴보았으며, 유관 선행연구를 심층적으로 검토하여 이론적인 근거에 따라 연구문제를 제기하고 본 연구와의 차별성을 제시하였다.

제 3장 연구설계 및 조사방법에서는 제기된 연구문제를 선행연구를 토대로 연구모형과 가설을 설정하여 제시하고 본 연구에서 사용되는 각 변수들에 대하여 선행연구를 토대로 조작적 정의를 하였으며 측정방법을 포함하여 세부적인 조사 설계 방법을 기술하였다. 본 연구에서 제시하는 연구가설은 첫째, 컨설팅서비스품질과 BSC 관점의 비재무적 경영성과의 관계, 둘째, BSC 관점의 비재무적 성과간의 인과관계, 셋째, BSC 관점의 비재무적 성과와 재무적 성과와의 관계이며 관련 내용을 기술하였다.

제 4장 실증분석 및 연구결과에서는 통계적 분석을 통하여 표본의 일반적 특성을 살펴보고 제시된 연구가설을 구조방정식을 통해 검증한 후 그 분석결과와 논의를 서술하였다.

제 5장 결론부분에서는 연구결과를 요약하여 정리하였으며, 선행연구와의 비교를 통해 학술적 가치를 고찰하고 시사점을 제시하였으며 연구의 한계점을 파악한 후 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 컨설팅에 관한 이론적 고찰

2.1.1 컨설팅의 정의

컨설팅은 광의(廣義)의 개념으로 ‘모든 특정 전문가에 의한 자문’을 뜻하며, 경영, 금융, 설계, 건축, 엔지니어링, 법률 등 많은 영역에서 사용되고 으며, 1960년대 중반부터 컨설팅에 대한 관심이 급상승 한 이래로 ‘컨설팅’이라는 용어는 일반적으로 ‘경영컨설팅(Management Consulting³⁾)’으로 인식되고 있다(Williams & Woodward, 1994; 중소기업진흥공단, 2018). 본 연구에서도 기업과 관련한 컨설팅서비스로 한정하여 이론적 배경을 살펴보고자 한다.

컨설팅 산업은 타산업의 지식집약화와 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로써, 선진국에서는 100년이 넘게 성장하며 발전하여 왔으며(중소기업청, 2007), 국내 경영컨설팅 산업도 규모뿐만 아니라 질적인 면에서도 빠르게 성장 발전하고 있다. 글로벌 경제상황이 급변하는 요즘과 같은 시대에는 시시각각 변화하는 시장 상황에 따라 기업도 빠르게 방향을 설정하고 변화해야 생존할 수 있다. 그러므로 기업의 문제점을 진단하고 개선하며 앞으로의 방향을 제시하여 기업이 경쟁에서 살아남을 수 있도록 도와주는 컨설팅의 중요성이 날로 증대하고 있다(전성열, 2014).

쿠폰제 컨설팅 지원사업 주관부서에는 컨설팅을 기업을 대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업이라고 하였다(중소기업기술정보진흥원, 2013).

3) 영국에서는 컨설팅시(Consultancy)라고 하며, 조영대(2005)는 세계 최초의 기업 컨설팅트는 국부론을 쓴 아담스미스라고 하였다.

중소기업 컨설팅산업 백서(2008)에서는 컨설팅을 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미한다고 정의하였다(중소기업청, 2009).

국제경영컨설팅협회(ICMCI: International Council of Management Consulting Institutes)는 컨설턴트가 보유하고 있는 지식, 기술, 자산을 최대한 활용하여 고객에게 객관적인 조언과 전문적인 서비스를 제공함으로써, 조직의 문제해결과 가치창출, 개선과 성장 측면에서 성과를 제고 할 수 있도록 도와주는 것이라고 하였다.

국내외 문헌에서 기술된 경영컨설팅의 정의를 종합하면 경영컨설팅이란 경영자가 기업을 경영하면서 발생하는 제반 문제를 독자적으로 해결하기 어렵거나 많은 비용과 시간을 할애할 필요가 있는 경우에 이를 해결하는 방안을 시기적절하게 발굴하고 제공하는 일련의 전문적 자문활동이라고 정의내릴 수 있다(장영, 1997; 곽홍주, 2008).

국내외 관련 기관 및 연구자가 제시한 컨설팅의 정의를 [표 2-1]에 정리하였다.

[표 2-1] 컨설팅의 정의

기관 및 연구자	컨설팅의 개념 정의
Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공 해 주는 과정
Kubr(2002)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련 받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상이 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그런 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공
영국 컨설턴트 협회	조직의 가치를 창조하는 데 조언이나 경영상의 해결 방안을 제공하는 것
국제 노동위원회	경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으

기관 및 연구자	컨설팅의 개념 정의
	로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스
김광용 외(2008)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문 서비스 활동
한국경영기술지도사회	컨설팅이란 고도의 전문성을 갖춘 자가 기업의 경영과 기술상의 문제점을 찾아 해결하고 변화를 실행함으로써, 경영자와 기업이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 서비스
산업통상자원부 국가기술표준원 (KS S 1010-1)	해당 분야에 있어 전문적 지식, 정보, 경험을 보유한 컨설턴트가 독립적이고 객관적인 태도로 고객이 당면한 경영상의 과제들을 분석하여 해결방안을 제시하고 그 실행과정을 자문하는 행위
한국표준산업분류 (KSIC 10)	다른 사업체에게 사업경영 문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동(분류코드 71531)

(자료: 2018년 컨설팅지원사업 성과보고서(중소기업진흥공단, 2018)의 내용을 연구자가 재정리)

이 밖에도 다양한 학자들의 정의를 살펴보면 대부분 외부전문가들⁴⁾에 의한 고객의 문제해결과 조언을 해 주는 전문서비스라고 정의하고 있다(Greiner & Metzger, 1983; Schein, 1996; Francisco Ciampi, 2009; 전우소, 2017).

한편 방용성과 주윤황(2015)은 컨설팅의 특징을 컨설팅의 형태에 따라 구분하였는데, 전문서비스, 자문서비스, 상업적인 서비스, 독립 서비스, 일시적인 서비스로 각각 구분하였다.

2.1.2 컨설팅산업의 발전

컨설팅 산업의 발전과 성장은 대부분 중소기업의 경쟁력 향상을 수반한다는 점에서 상생적 성격의 지원사업으로 국가차원의 경제발전 효율성 제고와 일자리 창출에 직간접적으로 도움을 주며(김익성, 2007; 윤은기 역, Cohen, William A 저, 1991), 컨설팅 수행과정에서 기업에 선진 경영기법을 제안함

4) 기업 내부에서 여러 가지 문제들을 계획하고, 지원하고, 조언하는 조직의 Staff들도 실질적으로는 컨설턴트 역할을 한다고 볼 수 있다(Block, 2011)

으로써 새로운 기업가치 창출을 돕는다.

세계경제가 지식기반 경제로 이행되는 추세에 따라 서비스 산업 가운데서도, 기업의 다양한 경영문제에 대한 해결방안을 제시해주는 경영컨설팅 산업은 더욱 확장될 것으로 전망되고 있으며, 국내·외 경영 환경이 급변하면서 더욱 주목 받고 있다(김정일, 2016).

현대 컨설팅의 근원은 19세기 후반에서 20세기 초에 시작되었다고 볼 수 있다. 화학자 겸 화학공학기술자인 Arthur D. Little이 1886년 미국 보스턴에서 최초로 Arthur D. Little라는 경영컨설팅회사를 설립하고, 1909년에 주식회사로 전환함으로써 시작되었다. 이후 1926년 맥킨지사가 처음에는 제임스 맥킨지의 내부 개선방안을 모색하기 위해 활용하던 경영컨설팅 서비스를 전문적인 지식서비스의 개념으로 발전시킨 이후부터 실질적으로 시작되었다. 1930년대 대공황으로 인해 컨설팅에 대한 수요가 크게 증가되면서 이후부터 약70년 간 컨설팅 전문 기업들이 출현하였고, 현재 많은 경영컨설팅 전문 기업들은 이미 다국적 기업으로 성장하였다(중소기업청, 2009).

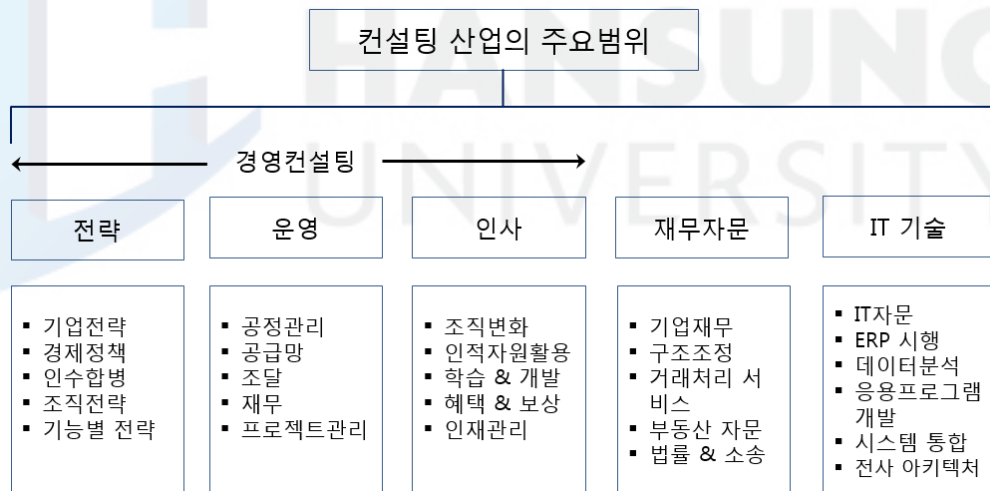
[표 2-2] 컨설팅산업 매출액 증가율 및 시장규모 전망

연도	매출액 (십억원)	매출액 증가율 (%)
2007	2,285	-
2008	3,034	32.76
2009	3,965	30.68
2010	4,589	15.75
2011	4,731	3.08
2012	4,790	1.26
2013	5,232	9.21
2014	5,723	9.38
2015	7,921	38.42
2016	8,791	10.98
2017F	10,271	16.84
2018F	12,001	16.84
2019F	14,022	16.84
2020F	16,384	16.84

(자료: 컨설팅지원사업 성과분석 보고서, 중소기업진흥공단, 2018)

컨설팅이 한국에서 ‘서비스 산업’으로 본격적으로 등장한 것은 1957년 한국생산성본부가 설립된 이후이며, 1990년대 말 ‘구조조정’ 관련 특수⁵⁾, 2000년대 초 ‘정보기술’ 관련 특수, 그리고 최근의 ‘성장전략’과 관련된 특수를 누리며 다양한 분야의 컨설팅서비스 제공과 함께 꾸준히 성장하고 있다⁶⁾. 국내 컨설팅산업의 성장은 대표적 지표인 매출액이 꾸준히 증가하고 있으며, 특히 2008년 32.76%로 매우 큰 폭으로 증가하고, 2014년 9.38%, 2015년 38.42%의 성장을 거두고 있으며, 2011년에서 2016년의 평균 증가율 16.84%를 적용한 하면 2020년 매출액은 16조 4천억 원 정도로 추정되며 세부내용은 [표 2-2]와 같다.

컨설팅산업은 다양한 산업과 전문 영역이 결합된 결과로 400개 이상의 각자 다른 컨설팅의 분야가 존재할 것으로 추정되며, 대표적인 분류체계는 ALM Intelligence(이전의 Kennedy Consulting Research & Advisory)의 분류체계이며, 경영 컨설팅 시장을 아래 5개의 주요 세분 시장으로 분류하였다.



[그림 2-1] 컨설팅 산업의 주요 범위

(자료 : Consultancy.uk, Main segments in consulting & key services areas)

- 5) 우리나라에서 1997년 IMF 외환위기를 계기로 기업의 구조조정 등을 위해 외국계 컨설팅사들의 국내진출이 활발하게 이루어지면서 컨설팅에 대한 관심이 본격적으로 고조되었고, 경영혁신에 대한 필요성이 확산되면서 컨설팅 수요가 증가하기 시작하였다(나도성, 2015).
- 6) 2007년 2조 2,853억 원이었던 국내 컨설팅 시장 규모는 2016년 약 8조 7,914억 원으로 성장하였고, 이에 수반되는 인건비도 2007년 7,384억 원에서 1조 9,036억 원 이상으로 증가하였다.

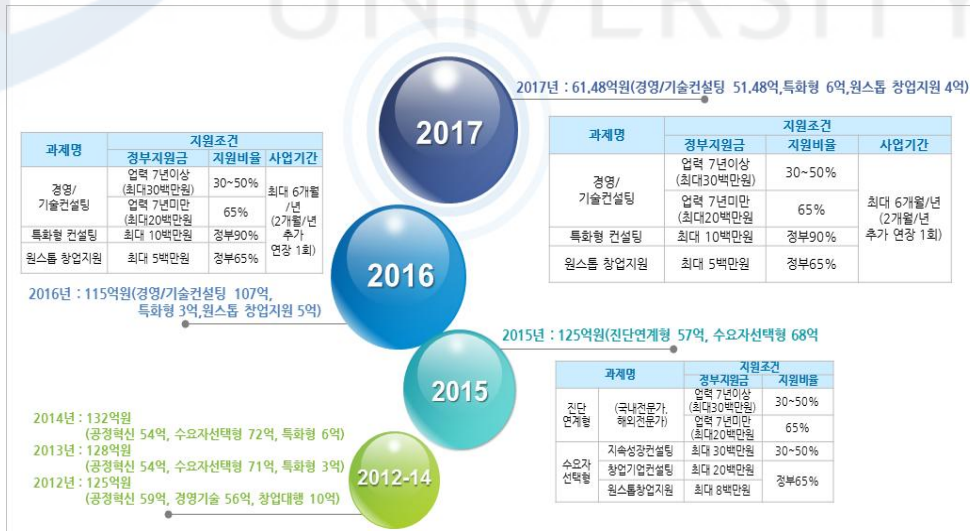
2.2 컨설팅지원사업에 관한 이론적 고찰

2.2.1 컨설팅지원사업의 개요 및 현황

중소기업컨설팅지원사업은 국내 중소기업의 혁신활동 부진 등에 따른 생산성 양극화 심화, 전문인력 부족 등을 해결하고자 2005년부터 정부 주도의 중소기업컨설팅지원사업을 시행하고 있다. 중소기업컨설팅지원사업은 『중소기업 진흥에 관한 법률』 제43조 및 『중소기업 창업 지원법』 제규정에 따라 중소기업의 특성과 상황에 따른 맞춤형 컨설팅으로 성장기나 정체기에 있는 기업의 지속성장에 필요한 기본적인 체질 강화와 글로벌 경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하고 있다.

쿠폰제컨설팅지원사업에서 최근 중소기업컨설팅지원사업으로 명칭이 변경되었으며, 중소벤처기업부(총괄기관), 중소기업진흥공단(주관기관), 한국경영기술포럼/한국스마트컨설팅협회(운영기관)가 참여하고 있다.

중소기업컨설팅지원사업의 경우 매년 지원대상, 과제, 지원조건, 지원규모 등이 상황과 예산에 따라 변경되고 있으며 아래의 [그림 2-2]와 같다.



[그림 2-2] 중소기업컨설팅지원사업 개요

정부는 컨설팅 산업의 기반조성, 중소기업 대상의 컨설팅 지원 확산, 상이

한 기술과 제품의 활용을 통한 기술·사업·시장의 확장 및 신기술·신사업·신시장의 창출을 지원하기 위한 다각적인 정책을 지속적으로 추진해 오고 있다(윤정혜, 김정렬, 유연우, 2015).

사업 추진절차는 신청기업의 컨설팅 신청접수나 기업 건강진단과 연계하여 이루어지며, 기업의 혁신사업계획서 평가 등을 통해 지원기업을 선정하여 협약 체결, 컨설팅 착수, 중간점검, 최종평가 등의 추진 결과를 거치게 된다.

본 연구의 대상인 2016년 컨설팅지원사업은 중소기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 지원하여 성장기·정체기 기업의 지속성장을 위한 근본체질 강화 및 글로벌 경쟁력 확보하고자 진행하였다(중소기업청, 2016). 2016년 컨설팅지원사업의 지원규모는 115억 원으로 세부 과제별로는 경영 및 기술컨설팅 107억, 특화형 컨설팅 3억, 원스톱 창업지원 컨설팅 5억 원으로 구성되며 지원 조건은 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 2016년 중소기업컨설팅지원사업 지원 내용

구분	컨설팅내용	정부지원금	정부지원비율	수행기간
경영·기술 컨설팅	경영 전 분야 (경영전략, 마케팅/영업, 인사조직, 재무/회계, 고객만족, CSR(사회공헌), 글로벌경영전략(FTA) 등)	최대 30백만원 (업력 7년 이상)	과제규모에 따라 30~50 %	최대 6개월/ 년 (2개월 /년 추가연 장 可, 1회)
	기술 전 분야 (생산혁신, 품질, R&D, 정보기술, 에너지/녹색경영, 사업전환 등)	최대 20백만원 (업력 7년미만)	65%	
특화형 컨설팅	미래성장산업, 신서비스업, 창조경제혁신센터 추천업체, 스마트공장 구축, 제조업 서비스화 분야	최대 10백만원	90%	
원스톱 창업지원	「중소기업창업지원법」 제2조에 정한 창업자로서, 제조업에 한함 *단, 재창업자는 재창업자금 지원대상으로 선정된 자에 한함(중소기업진흥공단 정책 자금 선정기업)	최대 5백만원	65%	

(자료: 중소기업컨설팅지원사업 성과분석결과보고서. 중소기업진흥공단, 2018)

경영컨설팅은 경영 전분야로 경영전략, 마케팅/영업, 인사조직, 재무/회계, 고객만족, CSR(사회공헌), 글로벌경영전략(FTA) 등과 관련된 컨설팅을 수행하는 범주이고, 기술컨설팅은 기술 전 분야로 생산혁신, 품질, R&D, 정보기술, 에너지/녹색경영, 사업전환 등과 관련된 컨설팅을 수행하는 범주를 말한다.

해당 주관기관에서는 매해 컨설팅지원사업의 추진 절차, 수행과정 및 결과물에 대한 만족 수준을 확인하고 있으며, 일반 중소기업과 비교분석하고 있다. 컨설팅 비수진 기업 대비 컨설팅 수진기업이 매출액 증가율, 영업이익증가율 등의 주요지표에서 확연히 높은 성과를 나타내는 것으로 조사되고 있다. [표2-4]와 같다.

[표 2-4] 015-2016년 2개년 평균 중소기업 실태

구분			2015년	2016년	2017년	3개년 평균
매출액 증가율	수진 기업	전체	47.04%	13.14%	6.94%	22.37%
		제조업	38.20%	9.89%	8.51%	18.87%
	비수진기업 (중소제조업*)		3.83%	3.01%	—	3.42%
영업 이익 증가율	수진 기업	전체	64.92%	59.63%	-8.30%	38.75%
		제조업	51.01%	74.73%	-7.32%	39.47%
	비수진기업 (중소제조업*)		5.23%	5.54%	—	5.39%
비용 감소율	수진 기업	전체	4.00%	10.38%	3.45%	5.94%
		제조업	7.48%	9.28%	4.49%	7.09%
	비수진기업 (중소제조업*)		-1.19%	-0.42%	—	-0.81%
노동 생산성 증가율	수진 기업	전체	28.18%	12.17%	3.39%	14.58%
		제조업	19.16%	10.65%	4.79%	11.53%
	비수진기업 (중소제조업*)		1.22%	-4.46%	—	-1.62%
고용 인원 증가율	수진 기업	전체	18.61%	14.97%	5.29%	12.96%
		제조업	17.56%	14.36%	4.70%	12.21%
	비수진기업 (중소제조업*)		2.29%	-9.53%	—	-3.62%

(자료: 중소기업실태조사보고서, 중소기업중앙회, 2017)

2.2.2 컨설팅지원사업 관련 연구동향

중소기업청의 컨설팅 지원정책은 중소기업이 자체적으로 부담하기 어려운 컨설팅 비용의 일부를 지원함으로써 한정된 자원을 효과적으로 결집하여 건설하게 발전할 수 있도록 도와주기 위한 컨설팅 지원 사업으로서, 시행에 있어 국내외 연구결과들이 인용되었다(컨설팅산업백서, 2008).

쿠폰제 컨설팅 사업은 매년 컨설팅의 효과성을 제고하기 위하여 많은 노력을 기울였으며 그 결과 우리나라 컨설팅 시장을 활성화하고 중소기업의 경쟁력을 상승시키는 결과를 낳았다(중소기업청, 2007). 최근 경영환경이 복잡해지고 기업의 신속한 변화가 요구되는 상황에서 중소기업의 자체 관리능력만으로는 체계적으로 대응하기에 한계가 있을 수 있다. 따라서 이러한 경영환경의 변화에 따라 향후 컨설팅 요구분야도 확대되고 있어서 컨설팅지원사업의 지원규모 또한 이에 상응하게 확대시킬 필요성이 커지고 있다.

컨설팅지원사업의 실효성과 관련된 연구로는 민경룡(2010)은 다른 정부지원 컨설팅에 비해 쿠폰제 컨설팅(현, 중소기업컨설팅지원사업)의 만족도가 가장 높다고 주장하였으며, 오주환(2016)은 정부지원컨설팅이 일반컨설팅에 비하여 컨설팅목표달성도, 서비스 완료 수준, 투입자금 대비 컨설팅성과에 대하여는 만족도 수준이 높은 반면, 컨설팅결과물 품질수준에 대한 만족도는 정부지원컨설팅과 일반 컨설팅 간에 유의한 차이가 없다고 주장하였다.

한편 중소기업연구원의 김익성(2009)은 선행연구를 바탕으로 우리나라 중소기업청의 컨설팅지원사업 정책 추진을 위한 이론적 기반을 제공하였다.

고혜수, 정양현, 서한결 & 송락경(2016)은 정부의 중소기업컨설팅지원사업이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 규명하기 위해 대전지역 중소기업 지원정책 사업을 대상으로 중소기업컨설팅지원사업 실효성에 관하여 연구하였다. 연구결과를 통해 경영성과를 수익, 안정, 성장, 활동성 측면의 재무성과로 구분하여 컨설팅지원의 효과를 확인하였고, 수익성과 성장성 측면에서 효과가 유의미한 차이가 있는 것을 확인하였다. 또한 컨설팅 수혜기업이 수익성과 활동성 측면에서 특징적인 우위가 있는 것을 확인하였다. 이는 컨설팅지원사업이 향후 기업성장에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 평가할 수 있다.

Nahav&i & Chesteen(1988)는 126기업을 대상으로 중소기업 컨설팅의 영향력에 대하여 연구한 결과 대부분의 수진기업 CEO가 컨설팅서비스에 대하여 만족하였고, 결과적으로 컨설팅지원사업은 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다고 확인하였다.

중소기업에 대한 컨설팅 지원과 관련하여 구상욱(2014)은 공급자가 아닌 수요자의 입장에서 지원체계를 수립하여야 하며 정부 전부처가 참여하는 중소기업 지원체계를 설계하여야 한다고 주장하였다.

중소기업컨설팅에 대한 해외사례에서는 대체로 경영자들은 컨설팅 서비스에 대해 만족스럽다는 의견이 많으며(Chairman et al., 1985), 국내에서도 대부분 만족한다는 조사들이 다수이다(중소기업진흥공단, 2018).

이상석(2009)은 해외의 정부지원 중소기업 컨설팅 프로그램들에 대하여 조사하고, 많은 이견과 비판이 있음에도 불구하고 컨설팅 결과 대부분이 중소기업의 경영성과에 효과적이라고 주장하였다.

송거영, 홍정완 & 유연우(2014)는 정부지원 컨설팅을 통해 경영성과를 내기 위해서는 컨설팅 결과물의 활용도와 컨설팅에 대한 이해도를 향상하여야 하며 컨설턴트의 역량을 강화하기 위한 정책과 제도적 지원이 필요함을 주장하고, 중소기업컨설팅지원사업에 있어서 공급자(컨설팅사) 측면뿐만 아니라 수요자(수진기업) 측면을 함께 고려한 정부정책 방향을 제시하였다.

하지만 정부지원 중소기업컨설팅지원사업에 관한 연구는 매우 부족한 실정이며(송거영, 2015), 이에 관련 선행연구를 [표 2-5]와 같이 정리하였다.

[표 2-5] 정부지원 컨설팅 관련 선행연구

연구자 (연도)	연구주제	연구 대상	독립 변수	종속변수	연구결과 및 제언
김용성, 노규성, 이승희, 도재홍. (2009)	정부지원 쿠폰제 컨설팅 성공요인 연구	쿠폰제 컨설팅을 받은 중소기업	종업원수 선정점수 만족도점 수	성공도	종업원 수, 선정 점수, 만족도 점수는 쿠폰제 컨설팅 성공도에 유의미한 영향을 미침
김정일, 김상봉,	컨설팅지원 사업	중소기업 컨설팅 지	대응 정도	경영성과, 정책	수진기업의 대응정도의 대한 중요성, 컨설턴트와

연구자 (연도)	연구주제	연구 대상	독립 변수	종속변수	연구결과 및 제언
유연우 (2014)	수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향	원사업 수 진업체		만족도	컨설팅에 대한 만족도가 경영성과 및 정책만족도 에 성공적인 성과의 중요 한 요소임을 확인
구상욱 (2014)	중소기업 지원체계 재설계를 위한 컨설팅 연구	정책제안	질적연구	질적연구	공급자가 아닌 수요자의 입장에서 지원체계를 수립하여야 하며 정부 전부처가 참여하는 중소기업 지원체계를 설계하여야 한다고 주장
송거영, 홍정완, 유연우 (2014)	컨설팅 특성 요인과 수진기업의 경영성과의 관계	정부지원 컨설팅을 경험한 중소기업	컨설팅 인지도, 조직문화, 컨설턴트 능력, 정부지원 정책	경영 성과	정부지원 컨설팅에서 경 영성과 제고를 위해서는 활 용도와 이해도 향상, 컨 설턴트의 역량을 강화하 기 위한 제도적 지원 필 요. 공급자(컨설팅사) 측 면뿐만 아니라 수요자(수 진기업) 측면을 함께 고 려한 정부정책 방향 제시
송거영 (2015)	컨설팅 몰입, 컨설팅 품질 지각, 컨설팅 효과성의 영 향 관계	정부지원 컨설팅을 경험한 중소기업	컨설팅 몰입	컨설팅 품질지각, 컨설팅 효과성	정부차원의 컨설팅지원만 으로는 경영성과를 개선 에 한계, 컨설팅을 통한 조직변화 단계가 필요
윤정혜, 김정렬, 유연우 (2015)	품질지각, 컨설팅 신청동기, 결과활용도 간의 영향	정부지원 컨설팅을 경험한 중소기업	컨설턴트 수행품질 지각, 정부지원 품질지각	컨설팅 결과 활용도	중소기업에 대한 정부지 원 컨설팅사업에 있어 공 급자인 컨설턴트역량 및 정부지원정책 강화는 물 론 수요자인 기업의 컨설팅 신청동기에 대한 자발 성 판별이 중요함을 시사
오주환 (2016)	컨설팅 유형간 성과, 정부지원컨 설팅 성과 결정요인	정부지 원 컨설팅과 일반컨설팅을 모두 경험한 중 소기업	컨설팅 유형간 성과 품질 일반컨설팅, 컨설팅	컨설팅 성과 품질	컨설팅 목표달성도, 서비 스 완료수준, 투입자금 대비 컨설팅 성과는 정부 지원컨설팅이 일반컨설팅 에 비해 만족도 높음, 컨 설팅결과물 품질수준의

연구자 (연도)	연구주제	연구 대상	독립 변수	종속변수	연구결과 및 제언
			정부지원 컨설팅		만족은 정부지원컨설팅과 일반컨설팅 간 차이 없음
고혜수, 정양현, 서한결, 송락경 (2016)	중소기업컨 설팅지원사 업 실효성	KCI히든 챔피언 프 로그램을 지원받은 기업	컨설팅수 혜여부와 시점	기업재무 성과	컨설팅지원은 수익성/성 장성 측면에서 유의미한 차이, 정책 지원 대상 기 업은 비수혜기업에 비해 수익성과 활동성 측면에 서 특징적인 우위를 가짐
김남표, 권영주 (2018)	정부의 창업 컨설팅 지원 과 창업성과 의 관계	서울신용 보증재단 을 방문하 는 자영업 자	창업준비 성, 사회 적 지지, 창업컨설팅	창업성과 -재무성과, 비재무성과, 창업만 족도	정부의 컨설팅 지원정책 의 효과는 강하게 발견되 지 않음

2.3 경영성과에 관한 이론적 고찰

2.3.1 경영성과의 정의

성과(performance)라는 용어의 의미는 생산성(productivity)이라는 용어와 유사한데, 결과를 성취하기 위한 자원의 효과적이고 능률적인 사용이라고 할 수 있다(Kearney & Berman, 1999).

성과라는 말은 20세기 후반에 있어서는 전 세계의 여러 나라에서 일종의 ‘유혹하는 말(siren's song)’이라는 비유 될 정도로 성과에 대한 약속은 지키기 어려운 약속이지만 그렇다고 하지 않을 수 없는 약속이기도 하다(Ingraham, 2005).

현대 경영의 구루(guru)로 불리는 Peter F. Drucker가 "측정할 수 없다면 관리할 수 없다"라고 단언한 말은 우리에게 성과측정이 왜 필요한지에 대한 이유를 제시하고 있다.

경영성과란 기업이 설정한 전략적 목표달성을 위하여 각 부분의 수행결과로서 재무적 성과와 비재무적 성과의 총합이라고 할 수 있다. 기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표달성

여부는 성과로서 표현될 수 있는데 기업의 성과는 경영의 성공척도를 결정짓는 것이므로 성과를 측정하는 것은 매우 중요하다(이양우, 2019). 하지만 경영성과를 정의하는 것은 쉬운 일이 아니다. 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 한다(이윤원, 황서진, 이충섭, 2012). 또 일반적으로 경영성과는 재무적 성과를 측정하거나 비재무적 성과로 구분하여 측정하기도 한다. 재무적 성과는 기업의 경제적인 목표에 영향을 미치는 재무자료에 근거하며, 매출액, 매출원가, 영업이익, 당기순이익, 부채비율, 현금흐름, 자금조달 등 재무제표의 사항과 비재무적 성과는 거래처 증가, 고객만족, 고객충성도, 브랜드 충성도, 네트워크 등의 외부적 요인과 조직만족, 조직몰입, 내부프로세서 개선 등의 내부적 요인으로 구분할 수 있다(송성빈, 2015; 류재희, 2017).

2.3.2 경영성과의 개념 및 연구동향

경영성과란 조직이 설정한 경영목표달성 정도로 연구목적에 따라 재무적 관점과 비재무적 관점의 성과로 구분 또는 통합하여 측정되어 왔다(Stroh, 1987; Schumann, 1994; Ittner & Meyer, 2002; Simon & Kumar, 2001; 송상호, 2005; Tayler, 2006; 김익성, 2006; 전기수, 2009; 장성희, 2014; 정태용, 2014).

기업의 경영성과는 실증적이고 정량적인 수치로써 용도에 따라 다양한 지표를 활용할 수 있다. 재무적 성과는 객관적 성과 측정 지표로 공개된 재무자료를 활용하여 측정한 결과라는 점에서 일관성과 함께 통계적 해석의 객관성을 보장한다. 기업의 재무적 성과는 기업의 재정적 수입 및 지출 매출 및 순이익, 투자 및 주가 성장률 등을 지표를 통해 다양하게 정의할 수 있다.

경영컨설팅과 경영성과의 관계에 관한 연구에서는 재무제표와 관련된 연구가 주를 이룬다. 본 연구와 관련이 있는 경영컨설팅을 통한 기업의 경영성과 향상과 관련하여 [표 2-6]과 같이 선행연구를 정리하였다.

[표 2-6] 경영성과 향상과 관련된 경영컨설팅 선행연구

연구자 (연도)	연구주제	연구대상	독립변수	종속변수	연구결과
정종희 (2015)	소상공인의 경영성과 향상 요인에 대한 정부지원 프로그램	울산시 소재 소기업 경영자	경영자특 성 창업과정 마케팅전 략 입지특성	경영성과 -재무성과, 만족성과	경영성과는 경영자 특성 중에 적극성, 사업기회, 광고와 제품, 점포의 접근성이 통계적으로 유의미한 정(+)
박준환 (2015)	컨설팅서비스 품질, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과, 고객충성도에 대한 영향	정부지원 컨설팅 사업 수진 기업	컨설턴트 역량 서비스 품질	컨설팅성과 고객충성도	컨설턴트 역량, 서비스 품질은 컨설팅 성과와 정(+), 서비스 품질은 고객충성도와 정(+)
김정일 (2016)	사후관리를 통 한 경영성과 및 재구매 의 도와의 영향	중소기업 컨설팅지 원사업 수혜기업	만족도(컨 설턴트, 컨설팅, 정책)	경영성과, 재구매의도	컨설턴트, 컨설팅, 정책 만족도는 경영성과와 정(+)의 관계
여우현, 임왕규 (2016)	컨설턴트 역량 및 컨설팅완성 도가 기업의 경영성과에 미 치는 영향	경 영 컨 설 팅 수행경 험이 있는 국내 중소 기업	경 영 컨 설 턴트 역량 - 직 무 역 량, 공통역 량	경영성과 -사업성과, 조직유효성	경영컨설턴트 직무역 량은 경영성과인 사 업성과와 조직유효성 에 정(+), 공통역량 은 부(-)
김문준 (2017)	경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과	서울·경기 지역 기업	컨설턴트 역량, 컨설팅 성과	경영성과 (조직구성원 이 인식하는)	컨설턴트 역량은 경영성과와 정(+)의 관계
류재희 (2017)	컨설팅서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향	중소기업 청 컨설팅 지원사업 수행기업(광주/전남)	컨 설 텅 서 비스품질, 컨설팅 만족도, 활 용도	경영성과 -재무적 성 과, 비재무 적 성과	컨설팅 활용도는 경영성과와 정(+)의 관계
이유환, 서영욱 (2018)	경영컨설팅과 기업의 경영성과의 관계	국내 산업별 기업	컨 설 텅 요 소, 컨설턴 의 역량, 경 영 자 의	컨설팅 성과 컨설팅 완성도,	컨설턴트의 역량은 컨설팅 완성도, 경영성, 기여도와 정(+)의 관계

연구자 (연도)	연구주제	연구대상	독립변수	종속변수	연구결과
			지원, 제도 적여건	경영성과 기여도	
김용규 (2018)	지식재산경영 컨설팅 성과요인과 지식재산혁신 역량 간의 관계분석 및 기업성과 향상	지식재산 경영컨설팅을 받은 중소벤처 기업	지식재산 경영컨설팅 성과요인 수요자, 공급자	지식재산혁 신역량(수요 자, 공급자) 기업성과(재무성과, 고객성과, 학습 및 성장)	컨설턴트의 역량 중 관리역량은 경영성과와 정(+)의 관계이나 공통역량과 직무역량은 부(-)의 관계
이양우 (2019)	경영자의 거래적 리더십, 서비스 품질, 경영성과에 미치는 영향	한식 외식기업 경영주	외식기업 경영자의 거래적 리더십, 홀서비스 권한위임	경영 성과, 서비스 품질	거래적 리더십과 홀 서비스 권한 위임이 경영성과와 정(+)의 관계
박범석 (2019)	조직문화가 컨설팅 만족도와 경영성과에 미치는 영향	컨설팅수 진기업 담당자	조직문화, 컨설팅만 족도	경영성과	컨설팅 만족도는 경영성과와 정(+)의 관계

한편 배종석 & 사정혜(2003), 이재은(2005), 서정록(2006), 김익성(2006) 등의 연구에서는 Norton & Kaplan에 의해 제시된 균형성과지표(BSC; Balanced Scorecard, 이하 BSC)의 네가지 관점별 핵심지표를 기업의 경영성과로 설정하여 측정하였다. BSC는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리도구라고 간단히 정의할 수 있다(전기수, 2009). 기업의 경영성과는 재무적인 요소뿐 만 아니라 비재무적인 요소를 포괄하는 개념이 상호 보완적으로 작용되도록 평가하여야 하는데, 이런 관점에서 BSC의 개념은 기업의 경영성과를 측정함에 있어서 중요한 의미가 있으며, 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점으로 기업의 경영성과를 측정하였다(전기수, 2009).

2.4 BSC에 관한 이론적 고찰

2.4.1 BSC의 정의

우리가 KPI(핵심성과지표: Key Performance Index)개념에 익숙해진 것은 Kaplan & Norton이 1992년에 발표한 논문 “성과를 이끌어 내는 측정: 균형된 성과기록표(Balanced Scorecard: Measures that drive performance)” 덕분이다. BSC는 조직이 창출하는 성과를 측정하는 지표들을 학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점, 재무적 관점으로 나누어 정리한 프레임워크이다. 여기서 균형이 강조된 이유는 기존의 측정이 주로 재무적 관점에 편중되어 있었기 때문에 그 외 관점인 비재무적 관점의 내용들에 대해서도 관심을 높여야 한다는 의미가 담겨 있다.

하버드 비즈니스 스쿨의 카플란(Robert S. Kaplan)교수와 국제 컨설팅회사 르네상스 월드와이드 전략그룹의 설립자인 노튼(David P. Norton)은 세 차례에 걸쳐 발표된 논문을 통해 BSC의 체계를 완성하였다. 첫 번째 논문(Kaplan & Norton, 1992)에서 재무, 고객, 내부 비즈니스, 그리고 혁신과 학습이라는 서로 다른 네 가지로 구성된 BSC를 제시하였다. 두 번째 논문(Kaplan & Norton, 1993)에서는 BSC를 도입하고 활용한 록위터사, 애플컴퓨터사, AMD사 등의 사례를 보여주었다. 세 번째 논문(Kaplan & Norton, 1996)에서는 고위중역진들이 BSC를 단지 전략을 명확히 하고 전달하기 위해서만이 아니라 중요한 관리적인 프로세스들 즉 개인과 팀의 목표달성, 보상, 자원할당, 예산과 기획 그리고 전략적인 피드백과 학습 등을 위한 중심적인 구성 틀로서 활용하고 있음을 보여주고 있다.

BSC는 원래 전략실행의 틀이라고 소개되었는데 Kaplan & Norton(1992)은 수립된 전략이 잘 실행되지 않는 이유로 전략의 내용이 조직구성원들에게까지 명확하게 공유되지 않고 실행 과정 또한 잘 관리(측정)되지 않기 때문으로 보았다. 그들은 이 문제를 해결하기 위해 네 가지 관점으로 구분되는 측정 지표들의 프레임워크로 수립된 전략을 조직구성원들에게 명확하게 공유하고, 전략실행을 점검하기 위해 이들 지표들을 정기적으로 측정할 것을 제안하였

다. BSC는 기업의 성과평가에 있어 단기적인 재무적 성과에 중점을 두고 있는 기존 전통적인 재무지표 중심의 한계를 극복하고 현재와 미래를 반영한 재무와 경영상의 측정지표로 구성된 새로운 전략적 성과평가 시스템이다 (Olson & Slater, 2002).

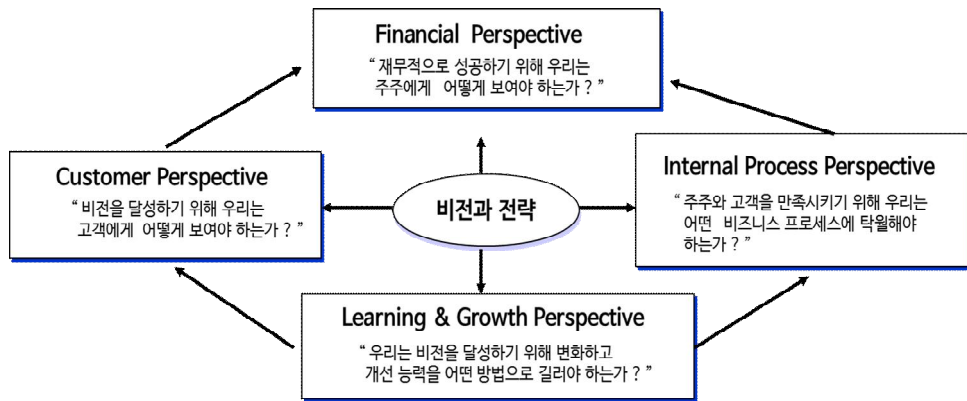
기업의 경영성과는 크게 정량적인 형태와 정성적인 형태로 나타나게 된다. 매출액이나 순이익 등의 재무적인 성과가 대부분인 ‘정량적인 성과’와 함께 조직 내부의 의사소통이나 협업 프로세스 등과 같은 비재무적인 성과가 주로 반영되는 ‘정성적인 성과’가 바로 그것이다. 기업의 성과를 재무적인 측면(정량적 측면)에서만 평가 할 것이 아니라 비재무적 측면(정성적 측면)인 학습과 성장 능력, 고객 및 공급자의 관계, 종업원의 만족, 내부프로세스 개선 등 비재무적 측면이 강조되고 있다(권오준, 2008). BSC는 기업의 재무적인 성과 및 비재무적 성과를 모두 포함하고 있어 기업의 종합적인 성과를 평가하는데 폭넓게 활용되어 왔다(정경희, 최대수, 2018). 이러한 관점에서 BSC는 주요 사업의 성과를 측정·관리함에 있어 기존의 재무적이며 열거적인 지표 보다는 핵심성과지표(KPI)로 간결하고 명료하며 통합적으로 기업가나 주주들에게 기업의 건전한 상황을 바르고 신속하게 제공하는 시스템이다(김남표, 2018).

2.4.2 BSC의 개념

균형성과표는 다수의 성과측정치를 활용하는 성과측정시스템이다. 기업들은 네 가지의 위계적 관점, 즉 학습과 성장, 내부프로세스, 고객 및 재무적 관점에 따라 재무적 측정치와 비재무적 측정치를 선택하여 균형성과표를 운용한다. 균형성과표는 재무적 목적을 달성하기 위한 네 가지 관점간의 인과관계를 기술한 것이기 때문에 각 관점별 성과측정치표간의 인과관계를 강조한다(김순기 외, 2006).

각 관점으로 분류된 재무적·비재무적 측정지표의 단순한 조합이 아니라 사업단위 전략을 표현하고 전달할 수 있어야 한다. BSC에서 조직의 전략은 일단의 인과관계로 연결된 성과와 성과동인의 측정지표를 통해 표현된다. 대체로 후행지표로서의 최종적인 성과의 측정지표는 전략의 궁극적인 목표인 재무적 결과로 표현된다. 그리고 선행지표인 성과동인 측정지표는 조직의 모든

구성원에게 지금 무엇을 수행해야 하는지를 알려주는 것이다 (Kaplan & Norton, 1996).



[그림 2-3] 균형성과지표

(자료: Kaplan R.S. & D.P. Norton(1996), "Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard," Harvard Business School Press.)

2.4.2.1 재무적 관점(Financial Perspectives)

재무적 관점은 기업의 주요 이해 관계자들에게 규칙에 따라 작성된 재무적 지표를 통하여 조직의 성과를 정량적으로 보여주기 위한 것이다. 그러나 기업 활동의 결과를 정량적으로 얼마만큼의 재무적인 성장이 있었는가를 평가하는 것도 중요한 기준일수도 있지만, BSC의 재무적 관점은 단순히 재무지표를 관리하는 것 이상의 의미가 있다. 재무적인 성과를 향상시키기 위해서는 조직내부의 프로세스가 합리적으로 운영되어야 하며 조직의 모든 자원이 효율적으로 활용되어야 한다. 이와 같이 BSC에서의 재무적 관점은, 다른 관점들의 결과로 인하여 재무적인 성과로 나타나게 된다는 인과적 해석이 회계적 측면의 전통적 재무성과와 비교되는 부분이다.

2.4.2.2 고객 관점(Customer Perspectives)

기업은 결국 고객을 통해서 가치가 창출되며, 고객들의 욕구변화를 끊임없이

이 간파할 수 있어야만 지속적인 성장을 보장받을 수 있을 것이다. 현재와 같이 급변하는 시장 환경은 이렇듯 고객과의 긴밀한 관계 형성은 무엇보다 중요하다. 고객관계관리(CRM)라는 이슈가 기업에서 주목받는 것도 이러한 이유에서 비롯되는 것이며, 실시간 매체(인터넷, SNS)의 급속한 발전은 더욱 기업들의 노력을 증가시키고 있다. BSC는 고객을 기업의 가치를 창출하는 핵심 영역으로 제시하고 있으며, 또한 고객을 기업의 수익 창출과 직접적으로 연관시키기 위해 조직원의 역량을 모으고 내부 프로세스를 변화시키며 기업의 전략을 집중하도록 한다.

2.4.2.3 내부프로세스 관점(Internal Process Perspectives)

내부프로세스 관점은 경영성과를 극대화하기 위하여 기업의 핵심 역량과 핵심 프로세스를 규명하는 과정에 관련한 관점이다. 기업의 가치사슬 내에서 제품과 서비스가 고객들의 요구와 기대를 충족시키고, 경쟁사들 보다 앞서기 위해 조직 내부의 프로세스가 효율적으로 운영될 수 있도록 구체화하는 과정이다. 기업의 지속적인 수익향상을 위한 전략적 고객군을 형성하였다면, 각 세부 고객들을 만족시킬 수 있는 방법을 전략적으로 고민하여야 하며, 이에 대한 효율적인 비즈니스 프로세스를 만들어야 한다. 여기에 더하여 생산성 혁신을 위한 보다 효율적인 비즈니스 프로세스 관리도 동시에 필요하다.

2.4.2.4 학습과 성장 관점(Learning & Growth Perspectives)

학습과 성장 관점은 네 가지의 BSC 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점이다. 그 가치가 당장에는 보이지 않지만, 기업이 보유한 중장기적인 잠재력에 대한 투자가 향후 기업의 지속적인 성장에 얼마나 영향이 있을지를 이 관점을 통해 파악할 수 있다. 학습과 성장 관점은 내부프로세스, 고객, 재무적 관점의 성과를 이끌어내는 원동력이며, 특히 구성원의 역량과 바람직한 인식을 강조하고 있다. 이는 인적자원에 대한 관심이 대두되면서, 기업의 핵심자원에 대한 인식과 맞물려져 있다. 이와 함께, 기업이 보유한 역량을 배가시키

고 경쟁우위 확보를 위한 전략적 수단인 정보시스템에 대한 투자도 당연히 학습과 성장 관점에서 다루어져야 하는 이슈이다. 이에 김주은(2015)은 전략과 연계된 지식공유 정도가 높을수록 직원들의 학습과 성장 관점의 성과향상이 높다고 주장하였다.

Peter Ducker 그의 저서에서 “측정할 수 없다는 것은 관리할 수 없다는 것이며, 관리를 원한다면 반드시 측정되어야 한다.”고 하였다(이재규 역, 2003). 즉 비재무적 관점 사항들도 측정 가능해야 하고 조직의 성과측정은 그 자체가 달성해야 할 목표로 끝나는 것이 아니라 기업의 운영수준을 파악하고 문제가 있다면 무엇이 문제인지 그리고 어떻게 개선해야 할 것인가를 제시해 주어야 한다(장석인, 2010).

2.4.3 BSC의 연구동향

중소기업청(2007)은 컨설팅지원 성과평가 방법론을 개발하고 BSC 관점의 컨설팅사업 성과측정을 위한 KPI(핵심성과지표) Pool을 개발하였으며, 김익성(2009)은 중소기업컨설팅지원사업의 현황과 발전방안 연구에서 중소기업의 자체 컨설팅 성과평가 시스템으로 BSC의 네 가지 관점을 적용하여 평가할 것을 제안하였다.

BSC의 핵심 용어에 해당하는 균형(Balance)은 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점 등 다양한 시각에 대한 종합적 고려 그리고 재무와 비재무, 장기와 단기, 내부와 외부, 선행과 후행 지표간의 동시적이고 균형적인 활용을 강조한다는 점에 착안되어 졌다(신홍철, 2008).

최근에 박정규(2016)는 제조업체를 대상으로 기존에 사용하던 성과평가시스템의 문제점을 파악한 뒤 해당기업의 전략과 비전에 맞도록 성과측정치를 개발하고 BSC를 맞춤형으로 구축하여 적용하였고, 핵심과정과 주요 내용을 참조하여 기업들이 맞춤형 BSC 개발을 할 수 있도록 하였다.

김순기 외(2006) 업종 간에 BSC모형의 네 가지 관점간의 인과관계 차이를 규명하기 위해 상장기업과 외감기업 416개를 대상으로 분석한 결과 BSC의 네 가지 관점 간 인과관계를 확인하였고, 업종별로는 전자업종이 다른 산업에 비해 높은 정(+)의 관계가 있는 것을 확인하였다.

장석인(2010)은 BSC의 이론적 모형을 전제로 비재무적 관점이 재무적 관점에 어떻게 영향을 미치는지를 경기지역 제조기업을 대상으로 하여 실증적으로 연구하였다. 그 결과 내부 비즈니스(프로세스) 관점과 고객 관점 간의 관계를 제외한 학습과 성장관점, 내부 비즈니스 관점, 고객 관점 및 재무관점 간에는 인과관계가 있음을 확인하였다. 이를 통해 BSC 관점의 성과측정 뿐만 아니라 성과관련 연구와 실무에서 비재무적 성과 측정의 중요성을 알렸다.

BSC와 관련된 선행연구를 [표 2-7]과 같이 정리하였다.

[표 2-7] BSC 모형의 각 관점별 인과관계 연구

연구자 (연도)	연구주제	연구대상	독립변수	종속변수	연구결과
김원배 (2001)	BSC모형의 비재무적 성과와 재무적 성과의 관계	KOSPI에 상장된 제조 기업	학습 및 성장 - 직무만족도, 제안 제도, 교육/훈련, IS역량	재무성과 - 매출액증가율, 시장점유율 증가율, 순이익증가율	학습과 성장성과는 내부프로세스, 고객성과와 정(+), 내부프로세스성과는 고객성과, 재무성과와 정(+), 고객성과는 재무성과와 정(+)
김순기, 이창대, 박경원, 임태중 (2006)	BSC 성과측정지표 간 인과관계	증권거래소에 상장되어 있는 제조업	학습 및 성장 성과지표	재무성과지표	학습과 성장은 내부프로세스, 고객성과와 정(+), 내부프로세스는 고객성과와 정(+), 고객성과는 재무성과와 정(+)
조원섭 (2007)	비재무적 성과와 재무적 성과의 영향 관계	국내 특급호텔의 간부급 이상 종업원	비재무적관점 - 내부관점, 학습 성장관점, 고객관점	재무적 관점	비재무적 관점(내부관점, 학습성장관점, 고객관점)은 재무적 관점과 정(+)
장석인 (2010)	BSC의 관점간 인과관계	경기도 소재 중소제조 기업	학습과 성장 관점	재무적 관점	내부프로세스 관점과 고객 관점 간의 관계를 제외한 학습과 성장관점, 내부 비즈니스 관점, 고객 관점 및 재무관점간에는 인과관계가 있음

2.5 컨설팅서비스품질에 관한 이론적 고찰

2.5.1 서비스 품질의 정의

현대사회에서 서비스산업이 차지하는 규모가 커지고 기업들의 서비스 중심적 사고가 대두되면서 서비스 품질은 1960년대 초반에 중요한 마케팅 분야로 부상하였다. 1990년대에 들어와서 기업들이 서비스품질에 주목하게 되면서 이의 측정방법에 대한 다양한 연구가 진행되었고, 서비스품질이 고객만족과 고객충성도, 나아가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 관심이 늘어나게 되면서 서비스품질과 관련한 연구들이 다수 보고되었다(이유재, 이청림 2014).

서비스 품질에 대한 정의는 객관적인 품질과 주관적인 품질의 두 가지 접근법에 의해 달라질 수 있다(Dodds & Monroe, 1985). 객관적 품질은 제품들 간의 실제적인 기술적 우월성이나 탁월함을 설명하기 위한 개념인데 반해, 주관적인 품질은 객체에 대한 사람들의 주관적인 반응을 포함하는 개념이다(이수지, 2012). Holbrook과 Corfman(1985)은 이와 같은 서비스 품질에 대한 두 가지 정의를 각각 기계적 품질(mechanistic quality)과 인간적 품질(humanistic quality)이라고 표현하였다. 기계적 품질은 사물이나 사건의 객관적인 면이나 특징을 포함하는 것이며 인간적 품질은 객체에 대한 사람들의 주관적인 반응을 포함한다(이수지, 2012).

유형적 제품과 다른 서비스 품질에 대한 개념적 정의는 서비스가 갖는 무형적인 속성 때문에 서비스 품질을 어떠한 기준을 두고 소비자들이 평가하는가를 이해하기가 쉽지 않다. 서비스는 구매행동과 소비행동이 분리되어 있지 않고 서비스 구매와 동시에 서비스 소비경험이 이루어진다.

유형제품의 품질은 허용할 수 있는 결함의 정도 또는 표준에서의 근접성이라는 객관적 기준에 의해서 정확하게 평가하고 판단할 수 있으나 서비스의 경우에는 개관적인 유형적 단서에 의해 소비자들이 서비스와 서비스 품질을 어떻게 인식하는 지를 평가하기가 어렵기 때문이다(이유재, 2005). 많은 학자들은 이러한 관점에서 서비스 품질의 개념을 제안하고 실제 고객이 지각한

서비스 품질을 측정하기 위하여 객관적인 방법과 척도 등을 연구하여 제시해 오고 있다. 서비스 품질에 대해서 학자들은 대표적으로 크게 두 가지로 정의하고 있다. 먼저 서비스 품질을 고객이 인지하는 기대와 성과의 차이로 정의하는 것과 또 다른 정의는 서비스를 과정품질과 결과품질의 이분법적으로 구분하여 정의하는 것이다.

서비스 품질을 한 마디로 정의하기는 어렵다. 왜냐하면 서비스 품질은 유형의 재화처럼 제공 전에 측정·관리하여 고객에게 판매되는 재화가 아닌 무형의 재화를 제공하는 서비스 품질은 대부분의 경우 사용자의 인식에 의해 결정되기 때문이다(김종광, 2013). 서비스 품질의 개념에 대해서는 다양한 주장이 있지만, 일반적으로 서비스 품질은 실제 서비스 품질과 지각된 서비스 품질로 구분하는데, 주요 관심사는 실제 서비스 품질보다는 고객의 품질에 대한 평가 및 판단에 의한 지각된 서비스 품질에 초점을 두고 있다(Arora & Stoner, 1996; Brady et al, 2001). 한편 소비자행동론 분야에서 서비스 품질 연구는 주로 ‘지각된 서비스 품질(perceived service quality)’ 개념을 사용하고 있다(이유재 & 라선아, 2006).

$$SQ = PS - ES$$

*SQ : 서비스품질

*PS : 지각된 서비스품질

*ES : 기대한 서비스품질

- $ES > PS$: SQ는 만족스럽지 못한 수준
- $ES = PS$: SQ는 만족스러운 수준
- $ES < PS$: SQ는 이상적인 수준

[그림 2-4] 지각된 서비스 품질

Oliver(1997)는 고객이 특정한 서비스를 접할 때 고객의 기대와 실제로 인식된 서비스 수행 간의 차이가 고객만족과 불만족을 결정한다고 주장하였다.

Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988; 이하 PZB라 칭함)는 지각된 품질

을 ‘제품에 대한 전반적 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단’으로 정의하며, 서비스품질과 관련된 개념적 모델인 SERVQUAL을 제시한 이후⁷⁾ 마케팅 연구에서 주목받는 한 분야가 되었으며, 여러 문헌에서 사실상 태도와 동일하거나 매우 유사한 것으로 개념화되어 있다(이유재, 라선아, 2006).

PZB의 SERVQUAL 이후 지각된 서비스품질 척도로서 서버벨이 발표된 이래 그 타당성에 대하여 문제점이 제기되고 경쟁적 척도가 개발되어 왔다(이학식, 1997). Cronin & Tayler(1992)는 지각된 서비스 품질은 기대와는 관계 없이 성과에 의하여 결정되는 것으로 개념화하여 SERVPERF의 우수함을 주장하였고, Teas(1993)도 자신이 제시한 EP(Evaluated Performance)척도가 SERVQUAL보다 기준타당성과 개념타당성이 높다고 주장하였다.

Grönroos(1984)는 품질은 고객들이 말하는 것이면 무엇이든지 품질이 될 수 있듯이, 서비스 품질은 기대와 경험한 품질 간의 차이에서 인식되는 것이라고 설명하고 두 가지 구성차원에 의해 서비스 품질이 결정된다고 주장하였다. 소비자는 경험한 서비스를 과정 품질(process quality) 결과 품질(technical quality)로 평가함으로서 제공된 결과와 그 결과가 어떻게 제공되었는가의 두 가지 측면을 평가하게 되는데 결과 품질은 고객이 서비스제공자와의 상호작용에서 무엇을 받는지를 나타내며, 과정 품질은 고객이 서비스를 제공받는 과정에 대한 경험을 말한다(이수지, 2012).

결론적으로 서비스 품질의 개념적 특성은 다음과 같다. 첫째, 서비스 품질은 객관적 또는 실제적 품질과는 다른 고객의 지각 및 주관적 평가와 관련된 고객지향적 개념이다(김희수, 2008). 둘째, 태도와 유사한 전반적 평가개념이다. 태도와 유사한 개념으로 구체적인 속성이라기보다는 추상적이고 다차원적인 개념이다(Zeithaml et al, 1996). 셋째, 서비스 결과뿐만 아니라 서비스가 제공되는 과정까지도 고려되는 개념이다. 넷째, 탐색적 속성보다는 경험적 속성이 강하다. 다섯째, 소비자와의 환기된 집합 내에서 판단된다(김희수, 2008).

한국서비스 품질지수(Korean Standard-Service Quality Index: 이하 KS-SQI)는 한국표준협회(KSA)와 서울대학교 경영연구소가 우리나라 서비스

7) PZB는 1991년에 수정된 SERVQUAL을 추가로 제안함

산업과 소비자의 특성을 반영하여 공동 개발한 서비스 품질 모델이며, KS-SQI는 해당기업의 제품과 서비스를 직접 구매한 소비자를 대상으로 서비스 경험에 의한 품질 평가를 수행하는 한국 서비스산업 전반의 품질수준을 측정하는 대표적인 종합지표이다(김종광, 2013).

KS-SQI는 서비스 품질을 성과품질과 과정품질로 요인을 나누고 하부에 각각 4개의 구성차원으로 하여 총 8개의 구성차원을 균형 있게 배열하여 모든 산업에 적용될 수 있는 통일된 지표이다.

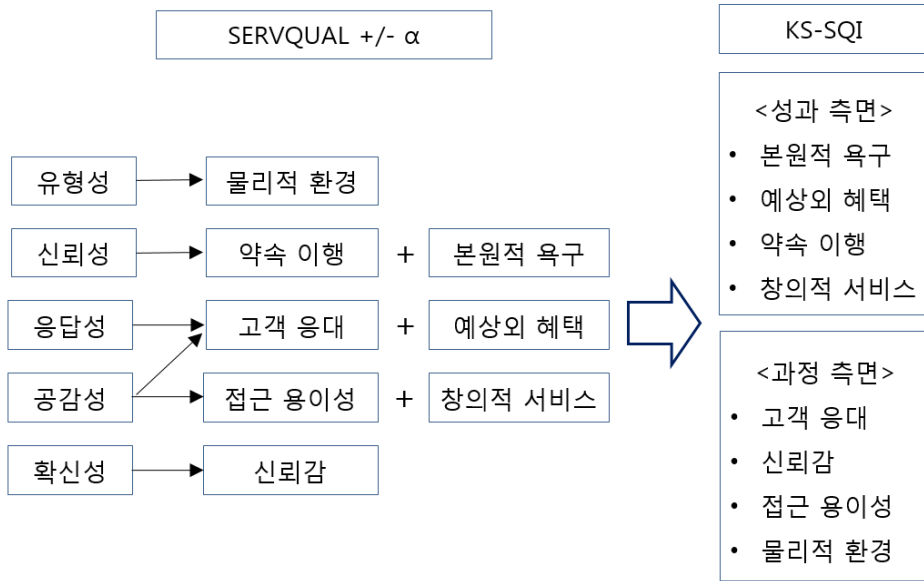
이유재, 라선아(2006)의 KS-SQI 서비스 품질 측정 모형을 [표 2-8]과 같이 정리하였다.

[표 2-8] KS-SQI 서비스 품질 측정 모형

성과차원	본원적서비스	고객이 서비스를 통해 얻고자 하는 기본적인 욕구의 충족
	예상외 부가서비스	고객에게 타사 대비 차별적 혜택과 부가적 서비스 제공
과정차원	신뢰성	고객이 서비스 제공자에게 느끼는 신뢰감
	친절성	예의 바르고 친절한 고객 응대 태도
	적극지원성	고객의 요구에 신속하게 서비스를 제공하고자 하는 의지
	접근용이성	서비스 제공 시간 및 장소의 편리성
	물리적 환경 매체유형성	서비스 평가를 위한 외형적 단서

(자료: 김종광, 2013을 참조하여 연구자가 재정리)

KS-SQI 품질차원의 도출 과정을 SERVQUAL과 비교하면 [그림 2-5]와 같이 정리할 수 있다.



[그림 2-5] KS-SQI 품질차원의 도출과정

(자료 : 이유재, 『한국기업의 서비스 품질평가제도 변천과정』, 서울대학교 출판부, 2005, p.96)

2.5.2 컨설팅서비스품질의 연구동향

경영성과를 향상하기 위해 컨설팅 서비스를 받는 경우, 컨설팅 서비스 결과가 직접적으로 재무적 성과나 비재무적 성과가 나타나기도 하지만, 대부분의 경우는 컨설턴트가 제시한 해결방안을 기업내부에서 실행하는 과정에 장기간이 소요되고, 해결방안 도출과정에서는 예상하지 못했던 문제들이 실행과정에서 발생함으로 인해, 컨설팅 성과가 경영성과로 직접 연결되지 못하는 경우가 많이 있다(류재희, 2017). 경영컨설팅 업무는 고객이 요구하는 목적과 해결책을 제시하는 독립적인 자문 서비스이기 때문에 경영컨설팅 품질에 대한 고객만족도 측정과 그 수준의 향상은 컨설팅 회사에게 매우 중요한 과제라 할 수 있다(김현영, 2014). 류재희(2017)도 중소벤처기업의 경영컨설팅서비스품질과 경영성과 간에 미치는 영향을 연구에서 경영컨설팅서비스품질이

기업의 경영성과에 미치는 영향이 크다고 보고하면서 컨설팅서비스품질을 강조하였다.

하지만 아직까지도 컨설팅서비스품질에 대해 합의된 측정기준은 없으며, 해외에서는 Nahav&i & Chesteen(1998)가 경영컨설팅서비스품질을 측정하기 위한 척도를 개발하기 위해 연구한 사례가 보고되었다. 국내에서는 컨설팅서비스품질을 대부분 SERVQUAL을 이용하여 측정하고 있으나 최근 KS-SQI로 측정(전기수, 2009, 김종광, 2013)하거나 다른 모형을 적용하여 연구한 사례(김현영, 2014)도 확인되고 있다. 하지만 컨설팅 제공사 측면에서 질 높은 컨설팅 서비스를 제공한다 하더라도 컨설팅을 받은 기업에 지각하는 품질과 만족도가 떨어지면 기업의 성과나 재구매가 일어나지 않기 때문에 고객이 실제로 ‘지각하는 서비스 품질’을 측정하는 것이 중요하다. 컨설팅서비스품질의 중요성에 따라 컨설팅을 통한 기업의 성과향상을 위하여 다양한 변수조합으로 관련 연구가 진행되었다(Lundberg,1997; 최성욱, 정진택, 2009; 신상복, 2012; 박종효, 이상호, 2013; 최명규, 2014; 박범석, 김상봉, 홍우형, 2018).

국내에서 사용되고 있는 서비스 품질 모형의 주요 측정 내용을 [표 2-9]와 같이 정리하였다.

[표 2-9] 서비스 품질 모형의 주요 측정내용

PZB SERVQUAL모형 (5차원 22개 항목)	Gronroos 품질향상기준	KS-SQI모형 (8차원 34개항목 +전반적만족)	지식경제부 서비스 품질 우수기업 인증요령	김광훈. 황규성 (2001)	조영대 (2005) 컨설턴트 요건
유형성	전문성과 기술	본원적 서비스	신뢰성	도덕성	자질
신뢰성	태도와 행동	예상의 혜택	친절성	신뢰성	기본지식
반응성	접근성과 유연성	약속이행	적극지원성	반응성	전문지식
확신성	신뢰성	창의적 서비스	접근용이성	확신성	경험지식
공감성	서비스 리커버리	고객응대	본원적 서비스	공감성	
	평판과 신용	신뢰감	물리적환경	참여유도	
		접근 용이성		의사소통	
		물리적 환경		명성	
		전반적 서비스만족도			

(자료: 전기수(2009)의 연구와 선행연구를 참조하여 연구자가 재정리)

한편, 국내에서도 컨설팅서비스품질을 측정하는 기준을 만들고자 하는 연구의 시도가 있었는데, 대표적으로는 전기수(2009)와 김종광(2013)의 연구가 있다. 세부내용은 추가로 2-6절의 선행연구에서 다루기로 한다.

2.6 선행연구

경영컨설팅 시장의 성장과 산업적 중요성으로 인해 그동안 경영컨설팅에 대한 연구도 활발히 진행되어 왔다(류재희, 2017). 최근에는 대학교에 컨설팅 산업에 특화된 대학원이 별도로 설립되어 매해 수많은 연구자들이 수행한 연구의 성과물들이 지속적으로 축적되면서 컨설팅 관련 연구의 양이 지속적으로 증가되고 있다.

본 연구에서 다루고자 하는 컨설팅과 경영성과에 관해서도 다양한 연구들이 진행되어 왔다. 연구자들에 따라 다양한 변수조합과 연구모형이 제시되었으나, 그 중에서도 본 연구의 주된 관심사인 컨설팅서비스품질과 경영성과에 초점을 두고 선행연구를 검토하였다.

[표 2-10] 컨설팅 서비스 관련 연구동향

독립변수	종속변수	경영성과		고객만족		컨설팅결과			기술 경쟁 성과	조직 성과	합계
		경영 성과	혁신 성과	고객 만족	재용 의도	컨설팅 성과	컨설팅 품질	컨설팅 활용도			
컨설팅 서비스	경영컨설팅 성과	3(1)									3
	서비스인카운터유형	1(1)									1
	컨설팅서비스품질	4(3)		5(2)	8(7)	2(1)					19
	컨설팅인식, 조직문화, 컨설턴트 역량 정부지원	8(1)	1	3	1	5			1(1)	1	20
	컨설팅완성도	2				1(1)					3
	컨설팅만족도	4			1						5
	쿠폰제 경영컨설팅	1(1)									1

(자료: ()안의 숫자는 정한석, 문재성(2016)이 2015년까지 국내 경영컨설팅 연구의 동향을 분석하여 정리한 내용이며 동일한 기준으로 정한석, 문재성(2016)의 분석이후 부터 최근 2019년까지의 논문 48편을 동일한 기준으로 선정하여 추가로 분석한 결과를 연구자가 업데이트하였음.)

본 연구와 관련 있는 컨설팅서비스품질을 독립변수로 하여 경영성과와의 관계를 연구한 최근 논문 컨설팅성과를 포함하여 6편이고, 컨설팅서비스품질과 고객과의 관계를 연구한 논문이 13편으로 상당히 많이 나타나 컨설팅서비스품질에 관한 중요도에 대한 인식과 관련 연구가 활발히 진행되고 있는 것으로 확인되었다.

2.6.1 컨설팅을 통한 경영성과에 관한 연구

경영컨설팅에 관한 학계의 주요 연구 동향은 경영컨설팅을 통해 기업의 경영성과, 고객만족, 컨설팅 효용성 등에 변화가 있었는지에 대한 실증연구와 경영컨설팅 모델, 정책개발, 사례연구의 질적연구가 주로 수행되어 왔다(정한석 & 문재성, 2016). 대부분의 컨설팅 연구의 성과는 당해 컨설팅 목표를 달성했는지 여부와 고객의 재사용의도로 측정되고 있다(정한석 & 문재성, 2016). 그러나 컨설팅은 단기적으로 본다면 해당 컨설팅 목표달성과 고객만족이 중요하지만, 궁극적으로 기업의 경영성과 향상에 그 목표가 있다. 따라서 종속변수로 경영성과를 구체화하여 측정할 필요가 있을 것이다.

2000년부터 2015년까지의 컨설팅관련 학술논문 연구 동향을 분석한 박영권(2016)의 연구결과에 따르면 컨설팅 성과측정요인이 전체 연구주체의 38.2%에 달하는 것으로 나타났으며 특히 2011년 이후 연구가 더욱 활발히 진행되고 있다. 경영컨설팅이 기업의 성과에 미치는 영향은 수진기업의 규모, 경영자특성, 과거 컨설팅의 경험 여부, 종업원의 경험과 지식, 당시의 시대적 상황과 경제적 상황 등 수많은 요인들이 상호 복합적으로 작용하므로 이를 규명하는 일은 쉬운 일이 아니다(김종광 & 석기준, 2012).

컨설팅을 통한 경영성과에 영향을 주는 요인은 컨설팅 수행기업의 기업형태나 규모, 경영자 특성, 과거의 수행경험, 대응 태도 및 컨설팅 기관의 컨

설팅능력, 컨설턴트의 능력, 투입금액, 투입기한, 정부의 지원정책 등 다양하며(박준환, 2015), 이러한 요인들을 대상으로 컨설팅을 통한 경영성과에 미치는 영향을 탐색하기 위해 많은 연구자들이 다양한 요인을 조합하여 연구를 수행하였다. 컨설팅 성과는 컨설팅회사의 측면에서는 의뢰받은 컨설팅을 성공적으로 수행하는 것을 의미하며, 컨설팅 수진기업의 측면에서는 컨설팅에 따른 경영전략의 수립 및 경영개선이나 업무의 효율성 향상이라고 말할 수 있다(이철우, 2017).

중소기업의 컨설팅 수진과 관련된 연구에서 중소기업이 컨설팅을 통해 기대하는 경영성과 향상과 관련하여 컨설팅결과가 어떻게 경영성과로 이어지는지에 대한 분석들이 다양하게 있어 왔다(장영, 1996; 곽홍주, 2008; 김익성, 2008; 전기수, 2009; 채준원, 2011). 대부분의 경우는 경영컨설팅이 재무적 성과로 직접 이어지는 것이 아니라 경영컨설팅에 대한 결과가 기업경영에 적용되었을 때 경영자원의 능력이 향상되고 그 결과가 경영성과를 개선시킨다(전기수, 2009). 다시 말해서 기업의 경영성과는 비재무적 성과와 재무적 성과로 나타나며 비재무적 성과는 재무적 성과에 앞서 발생된다(송신근, 2009). 일반적으로 중소기업들이 경영컨설팅을 의뢰할 때 단기적이고 직접적인 처방을 통해 성과를 얻을 수 있다는 믿음을 가지고 있는 경우가 대부분이지만, 컨설팅의 성과는 단기간에 발생할 수 있는 사안부터 장기간에 걸쳐 서서히 발생하는 경우 등 다양한 사례가 존재한다고 할 수 있다(이인수 & 유연우, 2012).

여러 선행연구를 통해서 확인해 보면 컨설팅은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치고, 특히 전문인력 등 인적자원이 취약한 중소기업에게는 실효성이 매우 높은 서비스이다(김익성, 2008; 박춘래 외, 2011; 전기수, 2009; 하태호, 2012; 송영렬, 김경현, 2015).

외국의 경우 중소기업에 대한 외부 컨설팅의 영향에 대한 연구들은 미국의 중소기업청(small business administration, SBA)과 미국의 중소기업진흥센터(small business development center, SBDC)에 의해서 제공된 다양한 정부차원의 컨설팅 프로그램에 관한 내용이 주를 이루고 있다(김종광, 2013). 정부차원의 중소기업 지원 컨설팅프로그램들은 다양한 비평이 있어 왔음에도 불

구하고 연구결과들은 대부분 기업경영에 효과적이라고 주장하고 있다 (Pendleton et al. 1984; Peteison, 1984; Nahav&i, 1988).

컨설팅 프로그램의 적용은 기업의 효율적인 운영에 유익한 영향을 미치며, 미래의 변화된 환경과 밀접한 관련성이 있으며, 중소기업의 경영 문제를 해결하는 데 많은 도움을 준다(Rocha & Kjan,1984).

하지만 컨설팅 프로젝트를 완수한다 하더라도 경영성과 개선에 얼마나 기여할지에 대해서는 의문이 있을 수 있다. 성공적인 컨설팅프로젝트의 완수와 경영성과에 대한 기여도는 내외부적으로 다양한 요소들의 조합에 의해서 결정되기 때문이다(이유환, 서영욱, 2018). 특히, 기업의 규모, 산업분야, 혁신 구조에 따라 그 효과가 달라질 수 있기 때문에 그에 합당한 컨설팅 전략수립이 요구된다(Coad et al. 2018).

Nahavandi & Chesteen(1988)는 126개 중소기업을 대상으로 컨설팅의 영향력에 대해 연구하였으며, 그 결과 대부분의 수진기업 CEO가 제공된 컨설팅서비스에 만족하였으며, 결과적으로 경영성과에도 정(+)의 영향을 미쳤다고 확인하였다. 이는 중소기업의 경우 컨설팅이 기업의 경쟁력 향상에 긍정적인 방향으로 영향을 미친다고 확신할 수 있다.

그 밖에도 국내외 많은 선행연구를 통해 성공적인 컨설팅 프로젝트 수행과 경영성과를 개선을 위한 효과적인 방법론이 제시되어왔으나(Greiner & Metzger 1983; Williams & Woodward 1994; McLachlin, 1999; Simon & Kumar 2001; Phillips, 2006; 이병진, 장성호 2011; 배용섭, 안영진 2013; 전영달, 허철무 2015), 컨설팅 성과를 결정하는 원인에 대한 체계화된 실증분석은 부족하다(윤성환, 이정재, 2018).

컨설팅이 긍정적인 재무성과의 유일한 원인이라고 단언하기에는 어려움이 있지만, 실제로 긍정적인 요인으로 나타나고 있기 때문에 컨설팅이 어떠한 메커니즘을 통하여 기업의 경영성과에 영향을 미치는가에 관해서는 추가적인 연구가 필요하다(구철모, 최정일 2008; 박춘래, 황서진, 이충섭 2011; 전영달, 허철무 2015; 이유환, 서영욱 2018).

컨설팅을 통해 경영성과가 단기간에 나타나지 않고 장기적으로 나타날 수 밖에 없다. 이는 컨설팅수행 단계와 이를 통한 대안의 적용을 통해 장기적으

로 경영성으로 나타나기 때문이다. 이러한 컨설팅을 통한 경영성과 실현 과정에서 제시된 대안을 적용하고 활용하고자 할 경우 결국 컨설팅에 대한 과정 및 결과에 대한 품질이 평가되어야 그 대안을 적극적으로 수용하여 활용하게 된다. 그 과정을 통해 단기적으로는 중소기업의 내부직원능력 향상과 내부프로세스 개선을 유도하여 고객을 만족시키고 그에 따라 중장기적으로 재무적인 성과에 이르게 될 것이라는 추론에 도달하게 되었다. 따라서 지각된 컨설팅서비스품질과 경영성으로 이르는 과정을 함께 살펴볼 수 있는 BSC 관점의 경영성과의 관계를 확인하여 컨설팅이 경영성으로 이어는 과정을 탐색해 볼 필요가 있다.

이러한 경영성으로 대하여 BSC의 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점으로 분류하여 측정한 연구가 나타나고 있다(배종석 & 사정혜, 2003; 전기수, 2009). 김익성(2006)은 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구에서 컨설팅 성과평가 항목을 BSC 관점에서 제시하였다.

컨설팅 및 경영성으로 BSC 관점으로 연구한 내용을 [표 2-11]과 같이 정리하였다.

[표 2-11] 컨설팅과 BSC 관점의 경영성으로 연구

연구자 (연도)	연구주제	연구대상	독립변수	종속변수	연구결과
김종광 (2013)	컨설팅서비스 품질 측정모형의 비교	경영 컨설팅업	서비스 품질 측정모형 -SERVQUAL, SERVPERF, KS-SQI	기업성으로 -고객만족, 재무성으로, 학습의 증대, 내부변화	경영컨설팅서비스품질 은 기업성으로에 정(+) 의 관계
김현영 (2014)	컨설팅품질과 기업역량간의 관계분석, 균형성과지표 향상방안	최근5년내에 컨설팅을 받은 중소벤처기 업의 CEO와 실무자	경영컨설팅 품질 -컨설팅트역 량 -컨설팅프로 세스	균형성과지표 - 학습 및 성장, 내부프로세스, 고객만족, 재무성으로	경영컨설팅품질에 대한 만족도와기업역량에 대한 평가균형성과지표에 대한 평가는 전반적으로 만족하는 경향을 보임
안성희	BSC를 이용한	전략북도	자영업컨설팅	컨설팅성으로	자영업컨설팅과

연구자 (연도)	연구주제	연구대상	독립변수	종속변수	연구결과
조윤아 조인석 (2015)	자영업컨설팅 의 경영성과 연구	소상공인 사업체	팅 -인지도영역, 신뢰성영역, 만족도영역, 활용도영역	-고객성과, 재무성과, 내부프로세스 성과, 학습과 성장성과	내부프로세스 성과 관계에서 만족도, 인지도, 활용도 영역 유의, · 학습 및 성장성과 관계에서 만족도와 신뢰성 영역 기각, 활용도영역이 채택
최태준 (2016)	경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향	중소기업컨 설팅지원사 업을수진한 경기도내기 업	경영컨설팅 -신뢰도, 만족도, 활용도	경영성과 -재무성과, 고객만족, 내부비즈니스 프로세스향상, 학습과 성장	경영컨설팅의 신뢰도, 활용도, 만족도는 재무성과와 정(+), 신뢰도, 만족도는 고객만족과 정(+), 신뢰도, 활용도는 내부비즈니스와 정(+), 만족도는 학습과 성장과 정(+)
박순모 (2018)	상주컨설팅 특성요인과 혁신역량 간의 관계분석, BSC 성과요인 실증	혁신클러스 트 지역내 기업 중 경영컨설팅 을 수진기업	혁신클러스 트 기업 상주컨설팅 특성요인	BSC 성과요인 -재무성과지표, 고객만족지표, 학습과 성장, 내부개선티지표	상주컨설팅 요인과 매개변수인 혁신역량 에 대한 평가 및 BSC 성과요인 지표에 대한 평가는 전반적으로 높은 평점을 보임

한편 컨설팅 성과 및 경영성과에 영향을 미치는 요인 중 컨설팅서비스 측면 이외에도 컨설팅터트적 관점인 공급자 측면과 고객 관점인 수요자 측면에서 다각도로 다양한 연구들이 진행 되고 있다(김태영, 2019).

먼저 공급자 측면에서 컨설팅성과에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면, 경영컨설팅 성공모형(장영, 1996), 컨설팅터트의 친사회적 서비스 활동(신동주, 2015), 컨설팅터트의 역량(배용섭, 2013; 김문준, 2017; 이경식, 2018), 컨설팅 기업 간 제휴동기(이인수, 2014), 컨설팅서비스품질(최명규, 2014), 컨설팅의 실용성 및 적절성(김정기, 2015), 컨설팅 완성도(이윤원 외, 2012), 컨설팅터트의 감성지능(김도현, 2016), 컨설팅터트의 성격유형(이오근, 2018) 등이 있다.

다음으로 수요자 측면에서 컨설팅성과에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면, 최고경영층의 헌신(Zeira & Avedisian, 1989; Shapiro et al., 1993), 프로젝트 추진팀의 전문지식과 경험(Pinto & Prescott, 1990), 컨설팅 프로젝트

에 대한 중요성 인식(최종학, 2011), 컨설팅 몰입(송거영, 2015) 등이 있다. 이와 함께 조직성과는 조직이 보유하고 있는 인적, 물적 자원의 효율적 관리로 재무적인 측정을 통해서 경영성과를 평가하는 것이 바람직하다는 주장(김문준, 2017)과, 컨설팅성과는 컨설팅의 목적과 대상에 따라 고객의 니즈, 기대와 참여정도에 따라 밀접한 영향관계가 있다는 주장(Kim & You, 2018) 등이 있다.

공급자와 수요자의 복합적인 측면에서 컨설팅성과에 영향을 미치는 요인으로는 수진기업과 컨설팅회사의 시장에 대한 태도 및 방향 설정(곽홍주 외, 2009), 고객과 컨설턴트 간 유대관계(최창호, 2014) 등이 있다.

2.6.2 컨설팅서비스품질이 경영성과에 미치는 영향

현재까지 국내에서 진행된 컨설팅서비스 측면의 연구 중 컨설팅서비스품질에 대한 연구는 컨설팅 수행단계에서 고객과의 관계에 관한 연구와 컨설팅성과 및 경영성과와의 관계에 관한 연구가 대다수를 차지하고 있다(강형모 & 김광용, 2008; 구자면 & 박주석, 2007; 김두열, 김태성 & 이현수, 2011; 김현영, 2014; 김후진 & 전외술, 2014; 박종효 & 이상호, 2013; 신상복, 2012; 장영순, 2011; 전기수, 이철규 & 이동명, 2009; 신동주 & 유연우, 2012; 조영준, 2012; 조영준 & 이승희, 2011; 최승욱 & 정진택, 2009; 김종광 & 석기준, 2012; 김종광, 2013; 김후진, 2014; 류재희, 2017; 박범석, 2019)

컨설팅서비스품질을 측정하는 연구는 주로 SERVQUAL 모형에 기초하여 서비스 품질을 측정한 연구가 대부분이며, SERVQUAL모형을 응용한 연구로는 컨설팅서비스품질을 SERVQUAL 모형을 기초로 측정하고 컨설팅성과는 BSC를 이용하여 측정한 김두열, 김태수 & 이현수(2011)의 연구가 있으며, 조영준, 이승희(2011)는 SERVQUAL모형에 보다 전문성을 부가하여 측정하고자 하였다. 또한 SERVQUAL 모형을 기초로 하여 컨설팅 수행의 과정과 환경적인 측면으로 컨설팅서비스품질을 분류하여 측정하고자 한 장영순(2011) 등의 연구가 있다.

컨설팅서비스품질을 컨설팅 수행과정을 통해 규명하기 위한 연구로는 김현

영, 이철규, 서철승 & 오인하(2013)의 연구가 있는데 그들은 국제노동기구(ILO)에서 정의한 컨설팅 수행과정을 각 단계별로 분류하여 그 영향력을 실증해 보고자 하였다. 그리고 조영준(2012)은 컨설팅서비스품질을 측정하기 위한 목적으로 서비스 품질이나 서비스 과정 이전에 컨설팅의 전문성과 활용경험으로 측정하여 다른 조건이나 방법론을 활용하고자 하였다.

컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계에 관한 연구를 [표 2-12]과 같이 정리하였다.

[표 2-12] 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계에 대한 선행연구

연구자 (연도)	주제	사용한 서비스 품질모형	서비스 품질 변수사용	종속변수	연구결과
전기수* (2009)	경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향	KS-SQI (컨설팅결과, 컨설팅과정)	독립변수	BSC 경영성과	결과품질은 물적자원과 인적자원에 정(+) 과정품질은 인적자원에 정(+)
김두열 김태성 이현수 (2011)	컨설팅서비스품 질이 경영성과에 미치는 영향	KS-SQI (컨설팅 성과, 컨설팅 과정)	독립변수 (조절변수 로 의뢰기업 조직특성 사용)	경영성과 (고객만족, 내부개선, 재무성과)	컨설팅성과와 컨설팅과정은 경영성과 고객만족, 내부개선, 재무성과에 긍정적인 영향을 미침
신동주 유연우 (2012)	컨설턴트의 역량이 컨설팅서비스품 질과 컨설팅 성과에 미치는 영향	SERVQUAL (신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 대응성)		컨설팅성과	서비스 품질은 컨설팅 성과와 정(+의 관계
김종광 석기준 (2012)	컨설팅서비스품 질이 기업성과와 컨설턴트 변경에 미치는 영향	SERVQUAL, SERVPERF, KS-SQI	독립변수	기업성과	· SERVQUAL모형의 물리적·심리적 접근성은 고객만족과 재무성과에 정(+), 서비스능력·의도성은 내부변화에 정(+) · SERVPERF모형의 물리적·심리적 접근성 및 서비스 능력·의도성이

연구자 (연도)	주제	사용한 서비스 품질모형	서비스 품질 변수사용	종속변수	연구결과
					고객만족, 재무성과 및 내부변화에 모두 정(+) · KS-SQI모형의 성과 및 과정이 고객만족과 내부변화에 모두 정(+), 과정은 재무성과에 정(+)
양창봉 (2012)	리더십 유형과 서비스 품질 속성이 경영성과에 미치는 영향	SERVQUAL (유형성, 확신성, 신뢰성, 공감성, 응답성)	조절변수	경영성과	서비스 품질 속성 중 고객만족에 유의적인 영향을 준 것은 확신성과 신뢰성이고 재무성과에 유의적인 영향을 미친 것은 유형성, 확신성, 응답성이고, 공감성은 고객만족이나 재무성과에 미치는 영향이 유의하지 못함
김종광* (2013)	경영컨설팅서비 스품질 측정모형의 비교와 기업성과와 관계	SERVQUAL, SERVPERF (유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성) KS-SQI (성과차원, 과정차원)	독립변수	기업성과 (고객만족, 재무성과, 학습의 증대, 내부변화)	· SERVQUAL 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 부분적 정(+) · SERVPERF 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 정(+) · KS-SQI 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 부분적 정(+)
김현영* (2014)	경영컨설팅 품질과 기업역량 간의 관계분석을 통한 균형성과지표 향상방안	경영컨설팅품 질 (컨설턴트 역량, 컨설팅 프로세스)	독립변수	BSC 경영성과	경영컨설팅 품질이 경영성과에 정(+)의 영향 조직역량과 지식역량이 매개
김후진 (2014)	경영컨설팅서비 스와	SERVQUAL (유형성,	독립변수	경영성과 (고객만족,	경영컨설팅서비스는 경영성과에 긍정적인

연구자 (연도)	주제	사용한 서비스 품질모형	서비스 품질 변수사용	종속변수	연구결과
	경영컨설팅의 역량이 경영성과의 영향	신뢰성, 응답성, 확신성,공감성)		매출액향상 , 생산성향상	영향을 미치는 것으로 나타남
최명규 (2014)	경영컨설팅의 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향	SERVQUAL (대응성, 확신성, 유형성, 신뢰성, 공감성)	독립변수	인지된 기업성과	· 컨설팅서비스품질의 신뢰성, 확신성, 공감성은 인지된 기업성과 간 지각된 가치가 완전매개 · 컨설팅서비스품질의 유형성은 인지된 기업성과 간 만족도와 부분매개, 대응성은 완전매개,
송거영 홍정완 유연우 (2014)	컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향	SERVQUAL (신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 대응성)	매개변수	경영성과	컨설팅서비스품질은 모두 경영성과와 정(+)
박준환 (2015)	컨설팅서비스품 질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객충성도에 미치는 영향	SERVQUAL (신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 대응성)	독립변수	컨설팅성과 고객충성도	서비스 품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미침
류재희 (2017)	경영컨설팅서비 스품질이 경영성과에 미치는 영향	Brady & Cronin 3차원 모형 (상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질)	독립변수	경영성과 (재무성과, 비재무성과)	결과품질/상호작용품 질과 비재무적 성과 간에 컨설팅 만족도와 활용도가 매개
박범석 (2019)	조직문화가 컨설팅 만족도와 경영성과에 미치는 영향	SERVQUAL (신뢰성, 신성, 유형성,공감성, 대응성)	매개변수	컨설팅만족도	컨설팅서비스품질은 컨설팅 만족도에 정(+)

(*표는 본 연구에 시사점을 제공한 선행연구 임)

상기에 같이 많은 연구에서 경영컨설팅 품질과 관련한 연구 대부분이

SERVQUAL 모델을 응용하여 사용하고 있다. 컨설팅을 서비스라는 관점으로 접근하여 이를 측정하고자 시도하였으나 경영의 복잡성과 특수성을 고려해야 하는 컨설팅의 품질을 일반적인 서비스 모델로 측정하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 새로운 시각으로 컨설팅 품질을 정의하고 측정하는 도구의 개발이 필요할 것이다.

살펴본 바와 같이 최근에 중소기업에 대한 컨설팅서비스(품질)가 기업의 경영성과에 실질적으로 영향을 미치느냐에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있는 것으로 확인되고 있다. 그러나 중소기업에서 시행되고 있는 경영컨설팅의 품질과 중소기업의 조직역량 향상 등의 경영개선과의 관계에 관한 연구는 미흡할 뿐만 아니라 경영성과에 어떤 경로를 통하여 영향을 미치는지에 대한 실질적 연구는 부족하다. 경영컨설팅 업무는 고객이 요구하는 목적과 해결책을 제시하는 독립적인 자문 서비스이기 때문에 경영컨설팅 품질에 대한 고객의 지각된 수준의 측정과 그 수준의 향상은 컨설팅 회사에게 매우 중요한 과제라 할 수 있다(김현영, 2014). 이러한 중요성에도 불구하고, 기존의 국내 컨설팅서비스품질과 관련된 연구는 대부분 이론 연구에 편향되어 있거나 앞서 언급한 SERVQUAL 모형을 적용한 설문 기반 서비스 품질 평가를 통해 경영성과 제고가 가능할 것이라는 함의를 제시했을 뿐 실증연구가 다양하게 이루어 지지 않았다(고혜수 외, 2016).

따라서 본 연구에서는 다양한 컨설팅서비스품질 측정방법을 살펴보고 컨설팅서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 또한 경영성과에 관해서도 세부적으로 BSC 관점에 따른 인과관계를 규명하여 컨설팅서비스품질이 어떠한 경로를 통하여 컨설팅의 궁극적인 목표인 경영성과 향상에 영향을 주고받는지에 대해 종합적으로 검토하고자 한다.

2.6.3 선행연구의 정리 및 연구방향의 제시

먼저 컨설팅을 통한 경영성과와의 관계 및 성과 향상 과정과 관련하여 선행연구를 살펴본 결과, 컨설팅의 궁극적인 목표인 경영성과는 주로 재무적 성과를 종속변수로 하여 실증 분석한 연구가 주를 이루고 있었으며, 경영성과를

BSC 관점으로 나누어 측정한 연구와 비재무적 성과와 재무적 성과의 관계를 규명한 연구도 나타나고 있었다. 통계적 유의미성은 각 연구의 결과가 다양하게 나타나고 있지만, 비재무적 성과가 재무적 성과의 선행요인임은 대부분의 연구결과가 일치하였다.

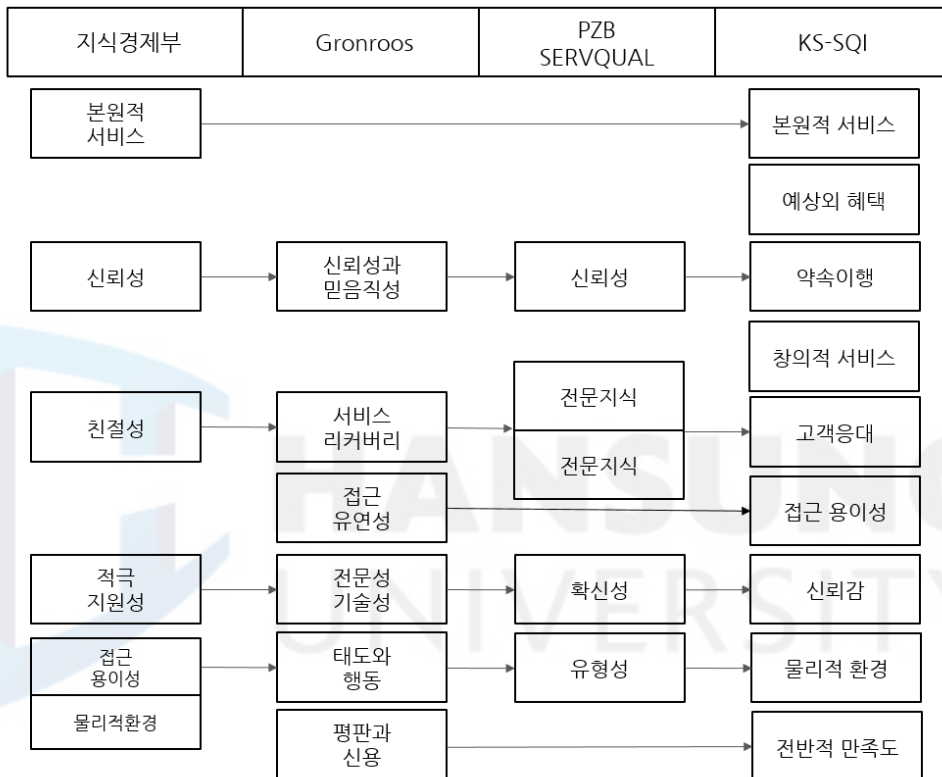
개념적 정의에서도 살펴본 바와 같이 ‘컨설팅은 기업의 문제와 전략방향에 대한 대안제시와 조언을 통해 기업의 변화를 촉진하는 역할을 수행’한다고 할 수 있다. 따라서 컨설팅의 결과로 제시 받은 대안과 조언을 통해 기업의 경영개선, 즉 비재무적 성과(학습과 성장, 내부프로세스, 고객관련)가 이루어 져야 그 목적에 부합한다 할 것이다. 이와 같은 과정과 실체의 확인을 위하여 BSC 관점간의 인과관계 모형을 사용하여 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질이 경영개선을 통해 경영성으로 이어지는 관계를 실증적으로 규명하는 연구가 필요하다.

다음으로 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계에 관해서는 선행연구를 통해 추론해 보면, 무형인 컨설팅서비스의 품질은 컨설팅수행의 결과물과 그에 대한 만족과 태도가 결합된 의미로 정의 되고 있으며, 고객만족 및 경영성과에 통계적 유의미성이 있다는 연구결과가 대부분 일치하였다. 결국 경영성과 향상의 주요 요인이기 때문에 그 영향관계를 세부적으로 탐색해 볼 필요성이 대두되어 관련 연구 또한 활발히 진행되고 있다.

본 연구의 주제와 관련된 컨설팅서비스품질의 측정은 다양한 모형을 사용하여 연구되고 있었으나 아직 컨설팅서비스품질에 대해 정리되거나 합의된 모형은 발견되지 않았다. 주로 SERVQUAL모형으로 측정되고 있으며, SERVPERF와 KS-SQI모형으로 측정한 사례도 확인되는 등 다양한 방식으로 측정되고 있었다. 따라서 컨설팅서비스품질 측정을 위해 합의된 모형을 도출하기 위한 관련분야 연구의 필요성이 높아지고 있다.

이와 관련하여 김종광(2013)의 연구는 주로 사용되는 3가지의 서비스 품질측정 모형을 비교하여 연구하였다는 점에서 주목할 만 하다. 그는 연구결과에 따라 SERVQUAL 보다 SERVPERF와 KS-SQI의 우위를 주장하였다. 또한 전기수(2009)는 대부분의 주요 서비스 품질 측정 모형이 KS-SQI모형으로 수렴한다고 주장하면서 KS-SQI모형을 사용하여 컨설팅서비스품질과 경영성

과를 연구하였다. 전기수(2009)는 경영컨설팅서비스품질의 측정요인에 대해 정의하기 위하여 선행연구들을 검토하고 경영컨설팅 연구자, 경영 컨설턴트, 중소벤처기업의 컨설팅 수진부서 책임자를 포함한 경영자들과 수차례의 토론을 진행한 결과 대부분의 컨설팅서비스품질 측정요인이 [그림 2-6]과 같이 KS-SQI 모형의 품질요인으로 수렴되는 것으로 정리하였다.



[그림 2-6] KS-SQI로 수렴되는 관계도

(자료: 전기수(2009)의 연구내용을 연구자가 재정리)

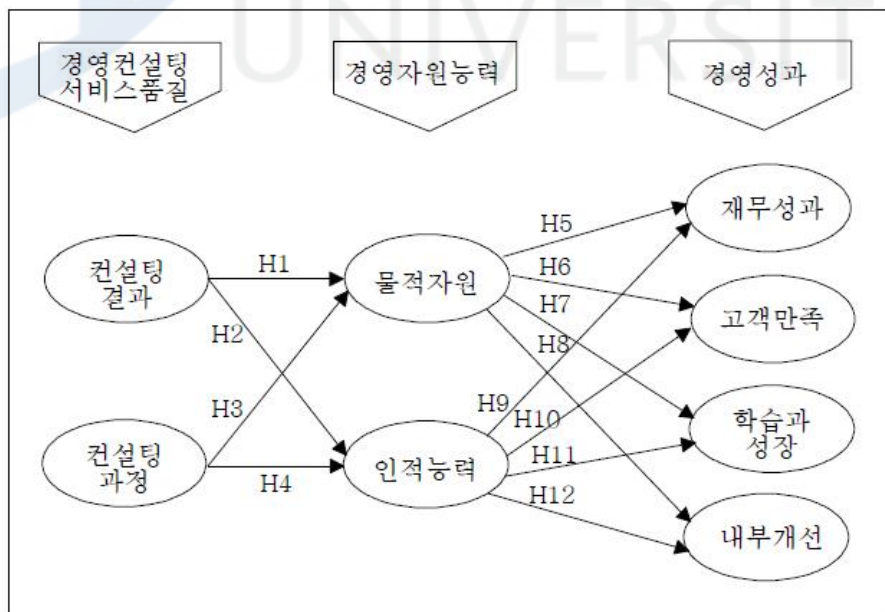
한편 김두열, 김태성, 이현수(2011)도 경영컨설팅서비스품질이 경영성공에 미치는 영향 연구에서 컨설팅서비스품을 KS-SQI 모형을 적용하여 연구하였다.

본 연구에서는 전기수(2009)와 김종광(2013)의 컨설팅서비스품질 모형에 관한 연구를 준용하여 과정을 주로 측정하는 SERVQUAL 모형 보다 만족도

개념이 포함된 KS-SQI 모형으로 컨설팅서비스품질을 측정해 보고 기업의 경영개선과의 관계를 확인해보고자 한다.

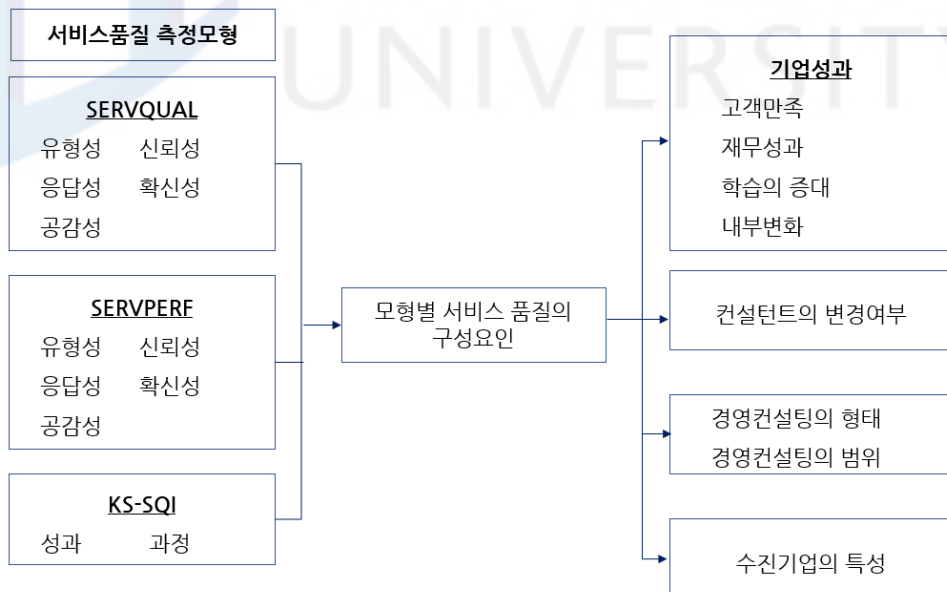
관련하여 본 연구에 시사점을 제공한 선행연구에 대해 심층적으로 살펴보고 시사점과 한계점을 도출하여 연구설계에 반영하고자 한다.

전기수(2009)는 컨설팅서비스품을 컨설팅 만족도와 같은 개념으로 정의하고 쿠폰제 컨설팅을 수진한 중소벤처기업을 대상으로 컨설팅서비스품을 KS-SQI모형의 과정품질과 결과품질로 측정하였으며, 컨설팅서비스품질이 물적자원과 인적자원을 매개로 경영성과에 유의한 영향관계가 있음을 확인하였다. 결과품질은 물적자원과 인적자원 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었지만, 과정품질은 인적자원에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 컨설팅서비스품질 모형을 정리하였다는 점과 경영성과 또한 단일 개념이 아닌 BSC모형의 네 가지 관점에 관한 성과로 측정을 시도하였다는 점에서 의미가 있는 연구이다. 하지만 BSC각 관점 간 인과관계는 연구되지 않아 기업내부의 인적 자원과 물적 자원이 시간경과에 따라 재무적/비재무적 성과에 이르는 과정은 규명하지 못하였다.



[그림 2-7] 전기수(2009)의 연구모형

김종광(2013)은 경영컨설팅서비스품질 측정모형의 비교와 기업성과에 관한 연구를 통해 경영컨설팅업을 대상으로 한 서비스 품질 측정과 관련하여 SERVQUAL, SERVPERF 및 KS-SQI의 각 모형별로 비교 분석하여 경영컨설팅의 서비스 품질을 보다 정확하게 분석하 측정모형을 도출하고자 하였다. 이를 위하여 컨설팅서비스품질은 SERVQUAL과 SERVPERF는 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성으로 측정하였고, KS-SQI는 성과차원, 과정차원으로 측정하여 경영컨설팅서비스품질 측정의 우월성을 검증하고자 하였다. 기업성과는 BSC를 기준으로 고객만족, 재무성과, 학습의 증대, 내부변화로 나누어 평가하였다. 먼저 세 가지 모형에 대한 우월성 검증 결과, SERVQUAL모형이 다른 두 개의 모형보다 신뢰성, 결정계수 및 예측타당성 측면에서 열위에 있는 것을 확인하였다. 기업성과에 미치는 영향 분석 결과는 SERVQUAL 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 부분적 정(+)의 관계가 있고, SERVPERF 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 정(+)의 관계가 있으며, KS-SQI 모형 구성차원별 서비스 품질은 기업성과와 부분적인 정(+)의 관계를 확인하였다.



[그림 2-8] 김종광(2013)의 연구모형

김종광(2013)의 연구는 경영컨설팅업을 대상으로 가장 일반적으로 이용되고 있던 서비스 품질 측정 모형 세 가지를 동시에 이용하여 컨설팅서비스품질과 기업성과에 대한 영향관계를 분석하고 연구를 시도하였다는 점에서 의의가 있으며 특히 주목할 만하다. 하지만 김종광(2013)의 연구도 기업성과를 BSC 관점으로 구분하여 측정하였지만 각 관점들 간의 인과관계는 분석하지 않았다.

이상과 같이 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계에 관한 선행연구에 대해 살펴보았다. 선행연구 검토 결과정리를 통해 아래와 같이 몇 가지 한계점을 확인 할 수 있었다.

첫째, 서비스 품질에 관한 연구는 다양하게 진행되었고, 컨설팅서비스에 대한 품질측정과 관련된 연구 또한 그 중요성과 필요성이 대두되어 최근 연구가 활발히 진행되고 있었다. 하지만 B2B서비스 중 전문적인 조언서비스인 컨설팅에 대한 서비스 품질 측정 기준은 합의 되거나 확정되어 있지 않았다.

둘째, 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계 또한 직접적인 영향과 간접적인 영향에 대해 다양한 관점으로 연구되고 있었고 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 대부분 일치된 결과를 보여주고 있었다. 이러한 연구에서 컨설팅서비스품질은 만족과 유사한 개념으로 연구되거나 만족 또는 충성도의 선행변수로 연구되고 있었다. 하지만 경영성과를 BSC 관점으로 구분하여 분석한 연구도 있었지만 각 BSC 관점 간 인과관계를 연구한 사례는 확인되지 않았다.

셋째, 다양한 기업내부의 특성(조직특성, 경영자특성, 수용성, 활용도 등)과 변수들을 사용하여 컨설팅과 수진기업의 경영성과를 연구하고 비재무적 성과와 재무적 성과간의 영향 연구와 결과가 존재하지만, 단기적 경영성과와 관련된 연구가 많았고, 수진기업 내부에서 컨설팅을 통해 개선과 변화를 유도하고 최종적인 목표인 경영성과에 유효한 영향을 미치는 중장기적인 과정은 체계적으로 연구되지 못하였다. 컨설팅과는 별도로 BSC의 각 관점 간 인과관계 연구는 다양한 연구결과가 존재하지만, 대부분 비재무적 성과인 학습과 성장, 내부프로세스, 고객 관점이 재무적 성과인 재무적 관점에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되고 있으며, 특히 학습과 성장 관점은 선행지표의 주요 관

점으로 연구되고 있다.

컨설팅의 최종적인 목표는 경영활동 개선과 변화유도를 통한 조직의 성과(경영성과) 향상일 것이다. 이러한 관점에서 선행연구 결과와 제시된 한계점을 살펴보는 과정에서 아래와 같은 연구문제가 제기되었다.

첫째, 컨설팅이 단기간에 경영성으로 나타나지 않을 것이다. 그렇다면, 기업내부에서 컨설팅을 통해 경영성으로 유효한 영향을 미치는 과정은 어떠한가?

둘째, 컨설팅사(제공주체)입장에서 최적의 대안을 제시한다고 해도 결국 수진기업이 지각하는 컨설팅품질(과정, 결과)을 기준으로 컨설팅 결과를 수용할 것이다. 그렇다면 컨설팅서비스품질에 따라 경영성으로 영향이 있지 않을까?

셋째, 컨설팅서비스품질이 경영성으로 영향을 미치는 주요 요인이라면 컨설팅서비스 품질을 어떻게 측정하여야 할까??

제기된 문제에 대해 연구하고자 아래와 같이 연구의 방향을 제시하였다.

첫째, 경영성으로 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 비재무적 성과(학습과 성장, 내부프로세스, 고객)와 재무적 성과 간의 관계를 규명하고, 둘째, 컨설팅을 수진 할 경우, 수요자가 지각하는 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하고, 셋째, 선행연구를 통해 도출한 KS-SQI 모형의 서비스 품질 측정도구를 활용하여 과정에 대한 서비스 품질과 결과에 대한 서비스 품질로 나누어 확인해 보고자 한다.

이를 통해 경영성으로 제고를 위한 컨설팅서비스 요인 중 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질에 대한 연구의 기초자료를 확보하고, 전략적 방향의 모색을 통해 실무적/정책적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2.6.4 본 연구의 차별성

기존의 컨설팅 관련 국내 연구는 대부분 컨설턴트와 컨설팅성과 또는 경영성으로 대한 연구가 대부분이고, 기업 내부에서 컨설팅이 성과로 이어지는 과정에 관한 연구는 미흡하다. 일부 연구에서는 BSC 관점으로 비재무적 성과

와 재무적 성과 등으로 구분하여 연구하였지만 각 성과지표(관점)간 인과관계 연구는 이루어지지 않았다. 따라서 컨설팅서비스품질에 대한 연구와 컨설팅 수행단계에서 제시된 대안을 통해 실질적인 경영성파로 이어지는지에 대한 과정에 관한 연구가 필요하다.

이에 본 연구는 기존의 국내외 선행연구를 바탕으로 중소기업의 경영성파에 미치는 요인들을 참고하여 컨설팅서비스 요인 중 지각된 컨설팅서비스 품질을 중심으로 경영성파가 달성되는 과정을 규명하고자 하였다. 경영성파 또한 단편적이 지표가 아니라 컨설팅품질 지각을 통해 컨설팅을 적극 활용하게 될 때 비재무적 성과(학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객관점)에 미치는 영향과 재무적 성과(재무적 관점)를 구분하여 연구하고자 하였다. 또한 BSC 관점의 성과 간의 인과관계에 대해서도 살펴보고자 한다. 여기에 기존 선행연구와 가장 큰 차별성이 있다. 또한 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 과정은 단기적으로 나타나는 경우는 많지 않기 때문에 연구의 대상은 컨설팅 수진 이후 일정기간이 경과된 기업을 대상으로 연구 하고자 한다. 이러한 연구를 통해 정부지원 중소기업컨설팅지원사업 정책을 운용함에 있어 참고할 수 있는 정책적 시사점과 컨설팅사 측면에서도 컨설팅 품질 향상을 통한 만족도 제고와 재구매 및 추천을 통해 경영성파를 이룰 수 있는 시사점을 함께 검토하고자 한다.

대안제시와 경영의사결정 과정에서 전략적인 조언을 하는 컨설팅서비스의 특성상 해당 컨설팅의 과정과 결과에 대한 품질에 만족해야 제시된 대안을 적극 활용하여 수진기업의 비재무적 성과를 향상시키고 궁극적으로 재무적 성과가 나타날 것이다. 따라서 본 연구에서는 주요변수인 컨설팅서비스품질 측정을 본 연구의 목적에 가장 부합된다고 판단되는 전반적 만족도 개념을 포함하고 있는 KS-SQI 모형을 적용하여 측정하고자 한다. 또한 컨설팅 결과에 대한 활용은 기업의 다양한 계층에서 일어나게 되기에 세부적인 내용을 현실적인 조사의 한계에 따라 수진기업의 컨설팅 수행 책임자가 지각하는 컨설팅서비스 품질을 기준으로 측정하여 연구하고자 한다.

선행연구와는 주제, 변수, 연구방법 부분에서 유의미한 차별성이 있으며, 관련성과 차별성을 [표 2-12]와 같이 정리하였다.

[표 2-12] 선행연구와의 관련성과 차별성

구 분		선행연구	본 연구	차별성
연구주제		컨설팅서비스품질 측정 모형의 기업성과 비교	지각된 서비스 품질과 BSC 관점의 경영성과의 관계	부분적 있음
연구대상		중소기업컨설팅지원사업 수진기업	중소기업컨설팅지원사업 수진기업 (2년경과 기업)	부분적 있음
변수	독립변수	서비스 품질 측정모형 (SERVQUAL, SERVPERF, KS-SQI)	KS-SQI모형을 기준으로 한 지각된 컨설팅서비스품질 (과정품질, 결과품질)	부분적 있음
	매개/조절 변수	—	비재무적 성과(매개) 컨설팅유형(차이)	있음
	종속변수	경영성과(BSC)	경영성과 (BSC 관점간 인과관계)	부분적 있음
연구방법		설문조사 로지스틱 회귀분석	설문조사 구조방정식	부분적 있음

III. 연구설계 및 조사방법

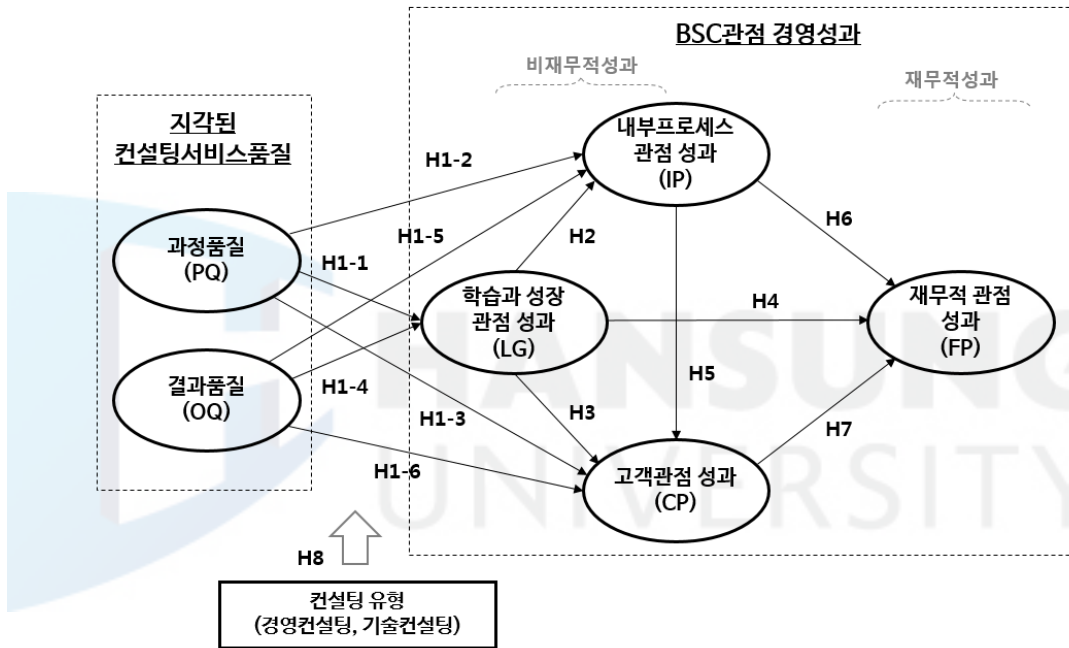
3.1 연구모형

앞에서 살펴본 바와 같이 선행연구를 통해 세 가지 연구문제를 제기하였다. 첫째, 컨설팅이 단기간에 경영성으로 나타나지 않을 것이다. 그렇다면, 기업내부에서 컨설팅을 통해 경영성으로 유효한 영향을 미치는 과정은 어떠한가? 둘째, 컨설팅사(제공주체)입장에서 최적의 대안을 제시한다고 해도 결국 수진기업이 지각하는 컨설팅품질(과정, 결과)을 기준으로 컨설팅 결과를 수용할 것이다. 그렇다면 컨설팅서비스품질에 따라 경영성으로 영향이 있지 않을까? 셋째, 컨설팅서비스품질이 경영성으로 영향을 미치는 주요 요인인 컨설팅서비스 품질을 어떤 항목으로 어떻게 측정하여야 할까?

본 연구에서는 제기된 세 가지 연구문제와 관련하여 중소기업이 컨설팅을 수진 받고 그 컨설팅서비스에 대한 지각된 컨설팅서비스품질이 기업의 경영개선(비재무적 성과)을 통해 경영성(재무적 성과)으로 이어지는 과정을 탐색하여 연구문제를 확인해 보고자 한다. 이를 위해 컨설팅서비스품질은 중소기업의 ‘지각된 컨설팅서비스품질’로 정의하고, 선행연구를 통해 파악된 서비스품질 측정 방법 중 KS-SQI모형을 참고하여 과정품질과 결과품질로 구분한 후 독립변수로 설정하였으며, 종속변수인 경영성(재무적 성과)과 재무적 성과로 나누고자 하였으며, 세부적으로는 Kaplan & Norton(1992)에 의해 제시된 BSC모형을 참고⁸⁾하여 학습과 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객 관점 성과, 재무적 관점 성과로 구분하여 설정함으로써 이들 변수 간의 인과관계를 통계적으로 확인해 보고자 하였다. 또한 컨설팅유형별로 신청동기가 다르기에(중소기업진흥공단, 2018) BSC모형을 기준으로 측정된 선행요인인 비재무적 성과의 개선 목적에도 차이가 있을 것으로 추론되므로 컨설팅 유형별로 집단 간의 경로차이가 있는지 확인해 보고자 하였다.

8) 중소기업컨설팅지원사업의 경우 성과평가를 위하여 설정하는 컨설팅 성과 목표를 BSC 관점의 핵심성과요인(key performance indicator: KPI)으로 설정하게 된다.

이러한 연구를 위하여 그림[3-1]과 같이 연구모형을 제시하였다. 연구모형은 경영컨설팅에 대한 결과가 서비스 품질 형태로 기업경영에 적용되었을 때 내부의 경영자원이 개선되고 그 결과가 경영성과를 향상시킨다고 주장한 전기수(2009)의 모형과 컨설팅서비스품질 모형별 경영성과를 분석한 김종광(2013)의 모형을 참조하였으며, BSC간 인과관계 모형은 장석인(2010)과 이찬호(2015)의 모형을 참조하여 구조모형으로 설정하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

3.2 가설설정

본 연구는 컨설팅의 결과가 경영성과 향상에 유효하게 작용하는지를 확인하기 위하여 대표적인 영향요인 중 컨설팅서비스와 관련하여 컨설팅수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질의 세부 요인을 확인하고 이때 BSC 관점의 경영성과 지표간의 인과관계를 파악함으로써 기업가치의 창출과정을 포착하여 제기한 연구문제를 확인하기 위하여 선행연구를 바탕으로 아래와 같이 연구

가설을 설정하였다. 구체적인 연구가설의 내용은 각 잠재변수들 간의 경로를 중심으로 다음과 같이 서술한다.

3.2.1 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과(경영개선)와의 관계

선행연구에서는 컨설팅서비스품질은 활용도에 영향을 미침으로써 경영성과에 추가적인 정(+)의 영향을 미칠 수 있는 것으로 보고하고 있다(서정록, 2006; 박춘래 외 2011; 류재희, 2017; 박범석, 2019). 컨설팅에 대한 활용은 기업의 다양한 계층에서 일어나게 되기에 세부적인 내용을 현실적으로 전부 조사하기에는 한계가 있다. 따라서 컨설팅 수행 책임자가 지각하는 컨설팅서비스품질기준으로 측정하여 연구하고자 한다.

전기수(2009)는 중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 인지된 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영컨설팅을 받은 경험이 있는 기업을 대상으로 KS-SQI모형을 적용하여 경영컨설팅서비스품을 컨설팅과정과 컨설팅결과로 나누어 연구하였는데 경영컨설팅서비스품질이 기업의 경영자원능력(물적 자원, 인적자원)을 향상시켜 기업의 경영성과에 기여한다고 주장하였다.

김종광(2013)은 경영컨설팅서비스품질 측정모형별 기업성과의 비교를 통해 SERVQUAL, SERVPERF, KS-SQI의 3가지 모형으로 각각 측정하였으며 서비스 품질이 기업의 경영성과에 기여함을 확인하였다. 이외에도 많은 연구자들은 컨설팅서비스품질과 경영성과(비재무적 성과)의 영향에 대하여 연구하였으며 그 결과는 대부분 일치한다(김두열 외, 2011; 양창봉, 2012; 송거영 외, 2014).

컨설팅서비스품질이 기업의 재무적 성과에 직접적으로 영향을 미친다고 보기는 힘들다. 일반적으로 기업이 외부 전문가에 컨설팅을 의뢰하는 경우는 기업 내부 자체 역량으로 해결할 수 없는 구조적 문제가 있거나 전문적 문제에 직면하였을 경우이다(김현영, 2014). 따라서 외부 전문가를 통해 컨설팅을 받음으로 인해 기업의 내부 역량이 강화되고 장기적으로 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 봐야 할 것이다.

이러한 주요 선행연구들의 주장을 종합해 볼 때, 중소기업을 대상으로 한 컨설팅 서비스에 대한 지각된 컨설팅서비스품질은 수진기업의 경영성과에 긍

정적인 영향을 미칠 것으로 추론 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 지각된 컨설팅서비스품질이 경영성과에 직접적으로 미치는 영향을 분석하고자 하며 경영성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 비재무적 성과(학습과 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객 관점 성과)와 재무적 성과로 나누고 지각된 컨설팅서비스품질이 비재무적 성과(경영개선)에 미치는 영향 관계를 확인하고자 한다. 지각된 컨설팅서비스품질은 전기수(2009)의 선행연구와 컨설팅서비스를 측정하기에 우수성을 증명한 김종광(2013)의 연구결과를 통해 확인한 KS-SQI모형을 준용하여 과정품질과 결과품질로 구분하였다. 선행 연구에서는 컨설팅과정품질과 컨설팅결과품질은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다(김익성, 2008; 전기수, 2009; 채준원, 2011; 박춘래 외, 2011; 김종광, 2013).

이와 같이 본 연구에서는 경영성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 지각된 컨설팅서비스품질이 기업의 비재무적 성과에 미치는 영향 관계를 확인하고자 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H1. 지각된 컨설팅서비스품질은 기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 과정품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

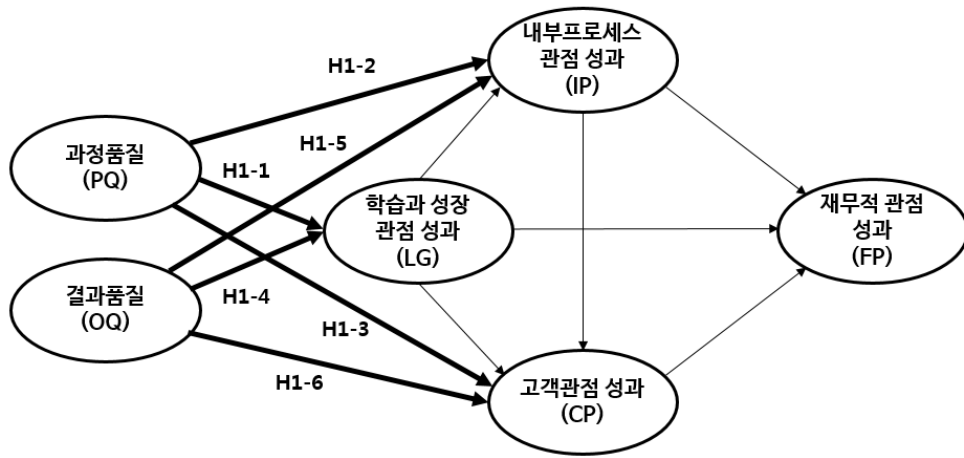
H1-2 과정품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 과정품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4 결과품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5 결과품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6 결과품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



[그림 3-2] 연구가설 H1

3.2.2 BSC 관점의 성과 간 인과관계

연구 모형에서 제시한 바와 같이 BSC 모형의 네 가지 관점은 인과관계의 사슬로 형성되어 있는지를 분석하기 위하여 가설을 설정한다. BSC 모형을 다룬 대부분의 연구들은 개별 성과측정 지표간의 선행 후행관계가 존재한다는 것을 주장하고 있다.

경영성과는 비재무적 성과와 재무적 성과로 구성되며 비재무적 성과는 재무적 성과에 앞서 발생된다(송신근, 2009). 최근의 회계연구에서는 기업 내에서 가치가 어떻게 창출되는지를 이해하는 것에 초점을 두고 있다(Ittner & Larcker, 1997). 즉 기업은 재무적 목표성과를 달성했는지를 파악하는 것 못지않게 재무적 성과를 어떻게 달성했는지에 관심을 기울여야 하기 때문이다(Dikolli & Sedatole, 2001).

Anderson et al. (1994), Banker et al. (2000), Said et al.(2003) 등의 연구는 비재무적 성과가 재무적 성과에 긍정적인 영향 관계가 있음을 밝혀 BSC와 같이 비재무적 성과에 대한 측정 중요성을 보여주었다. Banker와 Mashruwala(2007)은 종업원 만족이라는 비재무적 성과측정치의 정보효과가 3년 동안 지속적으로 재무적 성과측정치에 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

이와 같이 재무적 성과는 과거의 성과를 말해주는 반면, 비재무적 성과는

미래성과의 동인이다(장석인, 2010).

BSC는 기본적으로 기업의 성과를 재무관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점이라는 네 가지 영역에서 평가하며, 네 가지 영역은 분리되어 평가되는 것이 아니라 기업의 비전과 전략에 맞추어 인과관계를 가지고 연계되어 있다(Sim & Koh, 2001; 김정영, 2009).

학습 및 성장 관점 성과는 선행지표로 내부프로세스 관점 성과에 영향을 미치고, 내부프로세스 관점 성과는 고객 관점 성과의 선행지표로 연계되며 최종 후행지표는 재무적 관점 성과로 보았다(Kaplan & Norton, 1996; 김대관 외 2009).

BSC의 장점은 네 가지 관점이 각각 독립적으로 작용하는 것이 아니라 다른 관점과 서로 인과관계로 연결되어 영향을 미친다는 점이다. 즉 균형성과표의 네 가지 관점은 인과관계에 의해 서로 연결되어 있으며, 학습과 성장으로부터의 개선이 일련의 연결과정을 거쳐 최종적으로는 재무적 성과로 귀결된다. 따라서 재무적 성과를 실현하기 위한 가장 중요한 요소는 적절한 선행지표와 후행지표의 균형적인 활용이라고 할 수 있다(김진환 외, 2007).

김순기 외(2006)는 업종 간에 BSC모형의 네 가지 관점 간의 인과관계 차이를 규명하기 위해 상장기업과 외감기업 416개를 대상으로 분석한 결과 BSC의 네 가지 관점 간 인과관계를 확인하였고, 업종별로는 전자업종이 다른 산업에 비해 높은 정(+)의 관계가 있는 것을 확인하였다.

서창적과 & 이정식(2014)은 전자제품소매점포의 성과에 영향을 주는 정성적인 요소간의 인과관계를 규명하고자 균형성과표의 네 가지측면에 따른 복합가치창출모형을 수립하여 연구하였다. 그 결과 각 관점별 세부구성요인 간 인과관계는 학습과 성장 관점이 내부프로세스 관점과 고객관점에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 내부프로세스 관점은 고객관점에 유의한 영향을 주고 고객관점은 재무적 관점에 영향을 주는 것을 확인하였다.

기존의 실증연구를 통하여 학습 및 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객관점이 재무적 관점을 결정하는 동인임이 밝혀지고 있다. 이는 학습 및 성장 관점이 고객 관점과 내부프로세스 관점을 통하여 재무적 관점에 영향을 미친다는 결과가 발견된 것이다. 재무적 지표는 다른 관점의 성과지표와 연결되어

핵심적 측정지표로 역할을 하고 있다. 이와 같이 모든 측정지표는 인과관계로 연결되어야 하고 궁극적으로는 재무적 성과 향상이라는 측면을 만족시켜야 한다. 연구결과를 종합하면 기업의 학습과 성장 관점의 성과는 BSC모형에서 다른 관점의 경영성과를 이끌어 낼 수 있는 동인이 되는 기본적인 하부구조이며, 이를 통해 고객 만족을 위한 내부 프로세서 관점의 혁신과 개선이 나타나고 그 결과 최고의 가치를 고객에게 제공하게 되어 만족도가 높아지며, 이러한 결과는 점유율과 고객 충성도를 제고하여 재무적 성과로 이어지는 전략 목표를 달성하게 된다.

Turner(1982)에 따르면 컨설팅은 기업에게 정보를 제공하고 기업의 당면 문제를 해결하는 것에서 출발하여 대상 조직의 학습과 변화를 바탕으로 지속적인 성과 창출이 가능하도록 기반을 구축하는 것⁹⁾을 기본 목적으로 한다.

학습과 성장 관점은 BSC모형의 다른 세 가지의 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력으로써 구성원의 역량을 강조하는 관점이다. 학습과 성장 관점은 조직이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 성장역량이 포함되어 있다(장석인, 2010).

Kaplan & Norton(1996)은 학습과 성장 관점의 목적은 BSC의 다른 세 가지 관점의 목적을 달성하는데 필요한 인프라라고 하면서, 종업원의 만족도에 따라서 내부프로세스의 효율성이 달라진다고 밝힌 바 있다.

이종곤 & 허동욱(2003)의 연구에서도 내부프로세스 관점의 성과에 학습과 성장 관점의 성과가 유의적인 영향을 미친다고 하였고, 박희종 & 김민수(2006)는 학습과 성장관점이 업무효율(내부프로세스 관점)에 영향을 미치며, 이는 회사 이미지와 고객만족도(고객관점)에 기여한다고 하였다.

‘인사가 만사다’라는 말에서도 알 수 있듯이 기업의 가장 중요하고 근본이 되는 자산은 인적자산이며 인적자산 개개인의 성장잠재력이 결국 기업의 미래 고객의 성과를 이끌어 내게 되고, 구성원이 인지하는 만족의 감소는 고객이 지각하는 서비스 품질 저하를 초래한다(장석인, 2010). 즉 학습과 성장 관

9) 컨설팅의 프로세스는 정보의 제공 → 문제의 진단 및 해결 → 진단에 근거한 제안 → 제안의 실행 지원 → 고객기업의 학습 촉진 → 변화 관리 → 지속적인 조직 효과성 개선 등의 주요 활동으로 이루어진다.

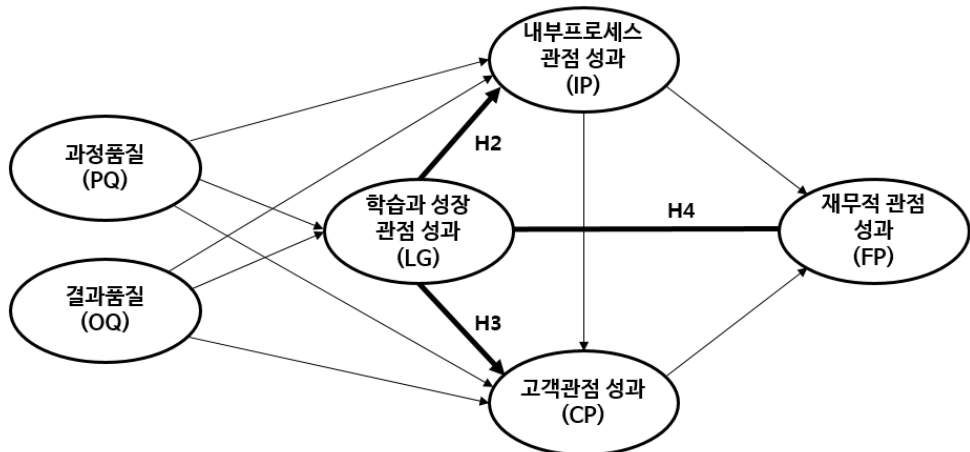
점은 기업성과를 결정하며 나아가서는 고객만족을 가져온다(Koberg, Boss, Senjem & Godaman, 1999).

조직구성원들이 자신의 목표 및 행동양식을 더 나은 방향으로 변화를 유도함으로써 더 높은 성과를 달성할 수 있으며, 장기적인 재무적 성과를 달성하기 위해서는 사람과 시스템에 투자해야 한다(Stivers & Joyce, 2000).

경영컨설팅이란 경영진과 조직구성원의 마인드 변화를 위해 조직 내 제기된 주요 이슈에 대한 실행방안 정립과 지속가능 경영을 가능케 하는 제반활동이다(Scott & Bruce, 1994)라고 정의한 부분과도 일맥상통한다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 학습과 성장 관점 성과가 다른 세 가지의 관점의 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H2. 학습과 성장 관점 성과는 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 학습과 성장 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 학습과 성장 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



[그림 3-3] 연구가설 H2, H3, H4

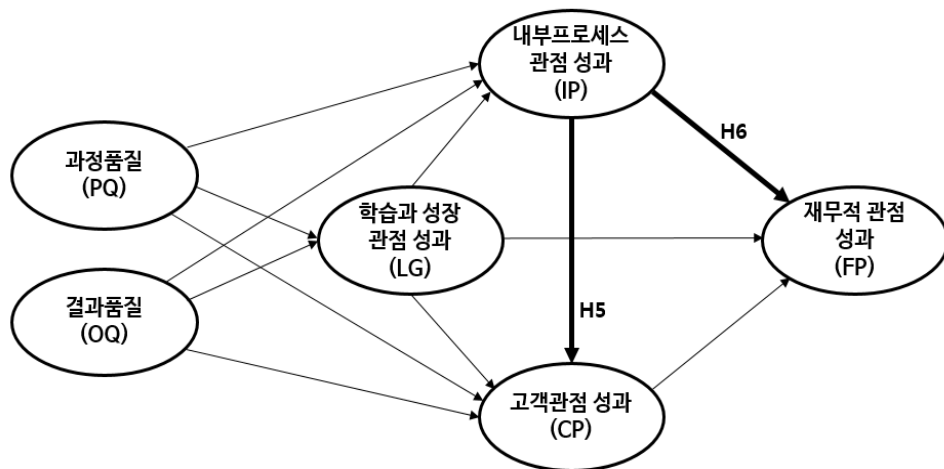
내부프로세스 관점은 고객의 욕구과약에서부터 고객의 욕구만족에 이르기까지 일련의 과정에 대한 해결책을 마련하여 고객의 가치를 창출하여 궁극적으로는 재무성과의 향상을 창출하는 인과 모델이다(장석인, 2010). 내부프로세스 성과의 단기적 결과는 고객 성과로 나타나며, 이러한 결과가 장기적으로 지속될 경우 기업에 대한 호의적인 인식으로 남아 그 결과는 장기적 재무지표상의 개선으로 나타난다(Schonberger, 1990).

Bryant, Jones & Wider (2004)는 125개 기업에 대해 5년에 걸쳐 횡단면 자료를 확보하여 내부프로세스와 고객만족 간의 관계를 분석한 결과, 높은 수준의 신제품 개발(내부프로세스 관점)은 고객만족(고객관점)과 직접적으로 관계가 있다고 보고하였다.

권오돈과 권태환(2004)은 BSC 성과측정 간 인과관계를 은행사례로 연구하면서 은행의 내부프로세스의 지표와 고객지표 사이에 유의한 관계가 있음을 확인하였고 두 관점의 지표는 재무적 지표와 상관관계가 있다고 주장하였다.

이와 같이 선행연구를 바탕으로 내부프로세스 관점이 고객관점과 재무적 관점에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5. 내부프로세스 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H6. 내부프로세스 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

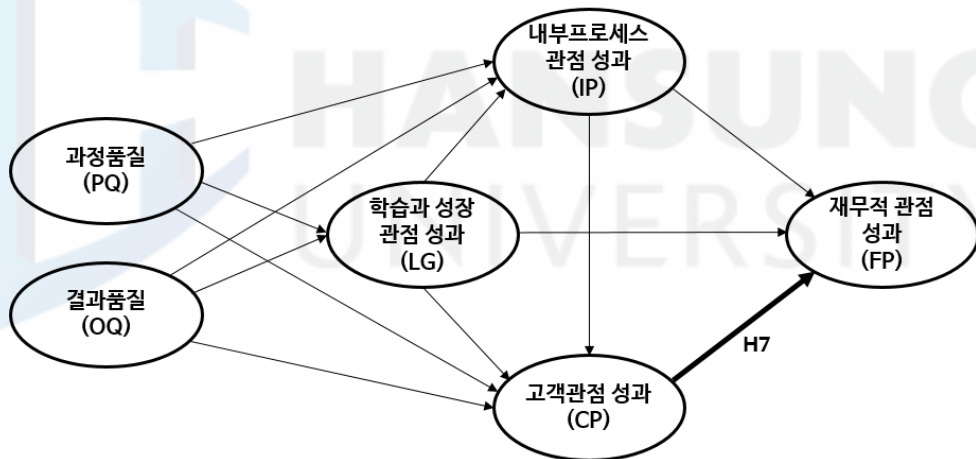


[그림 3-4] 연구가설 H5, H6

대부분의 연구자들은 고객관점은 재무성과에 가장 민감하며 직접적인 관계를 언급하였다. Fomell & Wernerfelt(1988)은 다양한 측면에서 고객과 관련된 성과가 기업의 재무적 성과에 영향을 미친다고 하였으며, 직접적인 영향과 함께 브랜드 이미지 등과 같이 간접적인 영향도 있다고 주장하였다. Kotler(1998)는 만족한 고객은 재구매와 반복구매를 하게 되고, 주위에 긍정적이고 호의적인 선전효과를 일으키며, 경쟁사의 제품과 광고에 현혹되지 않고, 자사의 다른 제품의 구매로까지 이어져 결국 기업의 재무적성과를 향상시킨다고 하였다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 고객관점이 재무적 관점에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7. 고객 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



[그림 3-5] 연구가설 H7

3.2.3 컨설팅유형별 집단 간 차이

본 연구에서는 지각된 컨설팅서비스품질과 경영성과, 경영성과의 BSC 관점 간 인과관계를 확인해 보고자 하는 목적으로 연구를 진행한다. 더불어 중소기업컨설팅지원사업 중 경영컨설팅을 수진한 그룹과 기술컨설팅을 수진한

그룹간의 신청목적에 따라 영향관계의 차이가 있는지를 추가로 확인하고자 한다.

2017년 중소기업컨설팅지원사업 보고서(중소기업진흥공단, 2018)에 따르면 컨설팅지원사업을 신청하게 된 가장 큰 목적은 내부 직원 역량 강화(18.4%)를 위한 것으로 나타나며, 생산비용 감소(17.3%), 마케팅 전략 마련(15.7%), 판매/영업 부진 개선(15.2%), R&D 역량 강화(10.0%) 등의 이유로 컨설팅을 지원한 것으로 분석되었다. 이에 따라 경영컨설팅과 기술컨설팅의 신청목적에 따라 지각하는 컨설팅서비스품질과 목적한 역량강화 부분에 따라 영향관계의 차이가 있을 것으로 추론할 수 있다. 즉 내부직원 역량 및 R&D 역량 강화를 위한 목적이 많은 경영컨설팅 수진그룹의 경우 학습과 성장 관점의 성과와 관련한 경로에 기술컨설팅그룹과 차이가 있을 수 있고, 생산비용 감소 등의 개선을 위한 목적이 많은 기술컨설팅 수진그룹의 경우 내부프로세스 관점의 성과와 관련한 경로에 경영컨설팅그룹과 차이가 있을 수 있음을 추론할 수 있다.

이와 같은 추론의 확인을 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H8. 지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점 경영성과의 영향관계는 컨설팅 지원사업의 컨설팅 유형별로 차이가 있을 것이다.

상기와 같이 수립한 연구가설을 [표 3-1]과 같이 정리하였다.

[표 3-1] 연구가설

No.	가 설
H1	지각된 컨설팅서비스품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-1	과정품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	과정품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	과정품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4	결과품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

No.	가 설
H1-5	결과품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-6	결과품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	학습과 성장 관점 성과는 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	학습과 성장 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	학습과 성장 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	내부프로세스 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	내부프로세스 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7	고객 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8	지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점 경영성과의 영향관계는 컨설팅지원사업의 컨설팅 유형별로 차이가 있을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 BSC 관점의 경영성과 및 컨설팅 만족도와 관련하여 선행연구를 바탕으로 본 연구 목적에 적합하도록 변수를 조작적 정의하여 사용하도록 한다.

3.3.1 BSC 관점의 경영성과

본 연구에서 사용한 기업성과지표인 BSC는 Kaplan & Norton(1992)에 의해 제시되었다. BSC는 재무적 결과뿐만 아니라 재무적 관점, 고객 관점, 학습과 성장 관점 및 내부프로세스 관점의 네 가지 관점으로 기업의 성과를 종합적으로 측정한다. 기업이 과거의 재무적 결과의 측정뿐만 아니라 미래의 재무적 결과를 이끌어 낼 수 있는 비재무적 요소들을 관리함으로써 지속적으로 기업의 발전을 유도할 수 있다(전기수, 2009).

기업의 경영성과에 대해서는 이미 많은 학자들의 선행연구를 통해 정의하

여 분류되고 있으나, 대부분 재무적인 결과를 기준으로 정의한 것이 주를 이루고 있다(채준원, 2011). 그러나 재무적인 결과만을 갖고 경영성과를 측정하는 것은 기업경영의 측면에서 부족한 부분이 있으며, 특히 경영컨설팅에 의한 성과라는 측면에서 경영성과를 논할 때에는 반드시 정성적인 성과도 분석해야 할 것이다(채준원, 2011).

이에 따라 기업의 경영성과를 측정하는 데 주로 사용되는 BSC의 개념은 특히 중요할 뿐 아니라 기존의 선행연구에서도 많이 사용되었다(배종석 외, 2003; 김익성, 2006; 이재은, 2005; 서정록, 2006; 전기수, 2009; 김현영, 2014; 박순모, 2018).

본 연구에서도 BSC의 네 가지 관점에서 컨설팅을 통한 기업의 경영성과를 측정하고자 한다. 학습과 성장 관점(Learning & Growth Perspectives) 성과, 내부프로세스 관점(Internal Process Perspectives) 성과, 고객 관점(Customer Perspectives) 성과, 재무적 관점(Financial Perspectives) 성과로 분류하였으며, 각 하위변수에 대해서는 [표 3-2]와 같이 정의하였다.

[표 3-2] BSC 각 요인의 조작적 정의

구분	상세요인	변수의 조작적 정의	연구자
BSC 성과요인	학습과 성장 관점 성과	수진기업의 인사시스템에 관련된 정성적 효과에 관한 사항	Kaplan과 Norton(1996) 박경준(2002) 이재은(2005) 김익성(2006) 서정록(2006) 황인환(2007) 전기수(2009) 김현영(2014) 박정규(2016)
	내부프로세스 관점 성과	수진기업의 경영/제조시스템에 관련된 정성적 성과에 관한 사항	
	고객 관점 성과	수진기업의 마케팅측면에 관한 정성적 효과에 관한 사항	
	재무적 관점 성과	수진기업의 재무적 측면에서의 계량적이고 비계량적인 효과에 관한 사항	

3.3.1.1 학습과 성장 관점

학습과 성장 관점은 BSC 모형에서 다른 세 가지 관점의 목표와 그 달성을 돕는 하부구조를 제공하는 선행요인인 관점이다. 여기에는 직원역량, 정보시스템역량, 동기부여와 권한 위양과 같은 영역이 존재한다(Kaplan & Norton, 1992).

조직이 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 위한 전략수립 과정에서 학습과 성장 관점인 종업원의 역량향상을 위한 투자를 지원하여야 한다. 고용 및 훈련, 동기부여, 협동 및 협치, 업무의 효율성 등 제반 시스템을 갖추는 것이 조직의 학습과 성장 역량에 달려 있다(박정규, 2016). 학습과 성장 관점에서의 경영성과는 조직내부의 의사소통 원활, 조직의 목표달성 및 개선의지, 직무역량 배양 및 자기개발, 인사 관련 만족도 등으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 학습과 성장 관점의 경영성과를 수진기업의 인사시스템에 관련된 정성적 효과에 관한 사항으로 정의하여 사용하고자 한다.

3.3.1.2 내부프로세스 관점

내부프로세스 관점은 재무적 성과에 가장 민감하다고 알려진 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 혁신적인 통합 비즈니스 프로세스 개발과 개선을 추구하는 관점이다. 내부프로세스 관점에서의 경영성과는 제품이나 서비스의 생산성 향상과 경영계획의 정확성 향상 등으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 내부프로세스 관점의 경영성과를 수진기업의 경영/제조시스템에 관련된 정성적 성과에 관한 사항으로 정의하여 사용하고자 한다.

3.3.1.3 고객 관점

BSC모형에서의 고객 관점은 세분화된 시장에서 타겟팅한 고객을 파악하고 이러한 시장과 고객에게 전달할 주요한 가치를 정의하고 측정할 수 있는 지표를 개발하는 관점이다. 황인환(2007)은 고객유지율, 고객확보율, 고객만족

도, 시장점유율 및 고객수익성 등을 지표로 선정하였다. 즉 고객의 창출, 유지, 만족, 재구매 등과 같이 고객과의 관계와 관련이 있다.

따라서 본 연구에서는 고객 관점의 경영성과를 수진기업의 마케팅측면에 관한 정성적 효과에 관한 사항으로 정의하여 사용하고자 한다.

3.3.1.4 재무적 관점

재무적 관점은 대부분의 기업의 경영성과를 측정하는 전통적인 측정도구이며 경제적 목표를 측정하는 기초이다. BSC의 재무적 지표들은 다른 관점에서의 모든 측정지표들을 망라하는 핵심지표가 되며, 인과관계로 연결된 네 가지 측정 지표들이 궁극적으로는 재무적 성과의 향상이라는 최종목표에 도달할 수 있도록 하는 것이다. 주로 수익성, 생산성, 안정성 측면에서 측정되고 있으며 매출액과 이익의 증가를 기본으로 측정한다.

따라서 본 연구에서는 재무적 관점의 경영성과를 수진기업의 재무적 측면에서의 계량적이고 비계량적인 효과에 관한 사항으로 정의하여 사용하고자 한다.

3.3.2 지각된 컨설팅서비스품질

컨설팅서비스품질은 주로 SERVQUEL로 측정된 사례가 대부분으로 확인되고 있으며 이는 과정품질에 집중된 측정방식이라 할 수 있다. 컨설팅서비스품질은 곧 만족이라 할 수 있기 때문에 본 연구에서는 이러한 컨설팅서비스품질의 측정을 전반적 만족도 개념을 포함하고 있는 KS-SQI 모형을 사용한다. 이 모형은 성과측면과 과정측면으로 분류한 후 그 하위에 각각 차원을 두고 세부항목으로 구성하여 측정하는 모형으로, 본 연구에서는 KS-SQI 모형을 기본 모델로 하여 과정과 성과측면의 2개의 영역과 그 하위 8개의 차원을 준용하여 본 연구의 목적에 맞도록 측정도구를 구성한다. 또한, KS-SQI 모형에서는 성과측면 품질 및 과정측면 품질이라는 용어를 사용하여 서비스 품질요인을 구분하였으나, 본 연구에서는 종속변수인 경영성과라는 용어와 혼선을 방지하기 위하여 ‘결과품질’ 및 ‘과정품질’로 각각 수정하여 사용한다.

컨설팅서비스품질, 완성도 등과 관련된 항목을 측정하는 KS-SQI 및 2차원 서비스 품질의 선행연구를 참조하여 과정품질과 결과품질로 정의하였다(Grönroos,1984; Nidomolu,1996; 조영대, 2005; 송열렬 외, 2015; 전우소, 2017). 한편 선행연구에서 살펴본 바와 같이 전기수(2009)는 경영컨설팅과 관련한 서비스의 품질의 측정요인에 대한 정의를 위한 연구에서 다수의 연구자들이 주장한 서비스 품질 측정요인이 거의 대부분 KS-SQI 모형에 의한 품질요인으로 수렴된다고 주장하였다.

본 연구의 목적인 컨설팅을 통한 경영성과 향상에 관한 연구임에 따라 컨설팅서비스품질을 컨설팅 과정과 결과에 대한 수진기업의 만족도 개념이 포함된 종합적인 결과로 보고 컨설팅서비스품질을 수진기업의 ‘지각된 컨설팅서비스품질’로 정의하고자 한다. 또한 지각된 컨설팅서비스품질은 과정품질과 결과품질로 나누어 연구하기 위하여 각각 [표 3-3]과 같이 정의한다.

[표 3-3] 지각된 컨설팅서비스품질 각 요인의 조작적 정의

변수	연구변수	조작적 정의	참고문헌
지각된 컨설팅 서비스 품질	과정품질	컨설팅이 진행되는 과정 속에서 발생하는 품질에 대해 기대한 품질과 경험한 품질간의 차이에서 인식되는 수준 (서비스를 어떻게 제공 받았는가 또는 서비스 제공 과정을 어떻게 경험했는가 등의 How에 관한 품질)	Gronroos (1984) 이유재,라선아 (2006)
	결과품질	컨설팅을 수진한 기업이 컨설팅 결과에 대해 기대한 품질과 경험한 품질간의 차이에서 인식하는 품질 수준(어떤 서비스를 제공 받았는가 등의 What에 관한 품질)	곽홍주(2008) 김익성(2006) 김종광(2013)

3.3.2.1 과정품질

정부지원 중소기업컨설팅지원사업의 컨설팅수행과정과 관련된 품질로 컨설팅 지원, 선정, 교육, 수행, 사후관리 전 과정의 만족도로 정의하고 지원절

차의 공정성, 선정과제의 적합성, 지도기간 적정성, 추진의 신속성, 컨설팅기관 전문성 등을 측정하고자 한다.

3.3.2.2 결과품질

결과품질은 실제 컨설팅결과로 나타나는 대안과 관련된 품질로 한국표준협회(KSA)와 서울대학교 경영연구소가 개발한 KS-SQI 모형의 성과측면 요소와 선행연구를 참조하여 컨설팅 결과물 및 대안에 대한 전반적 만족도를 포함하여 측정하고자 한다.

3.4 측정도구 및 설문지의 구성

본 연구에서 사용된 연구변수들의 측정대상은 선행연구를 참고하여 컨설팅 서비스품질은 K-SQI 모형을 적용하여 과정품질과 결과품질로 구분하여 측정하였으며, 기존의 KS-SQI 모형의 척도를 그대로 활용하기 보다는 본 연구의 특성에 부합하는 다양한 선행연구를 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 경영성과는 BSC 모형에서 제안된 선행지표와 후행지표를 일부 수정하여 해당 변수들을 측정하였다. 연구변수는 과정품질, 결과품질, 학습 및 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객 관점 성과, 재무적 관점 성과의 6개 부문으로 구성하였다. 각 연구변수별로 선행연구를 참조하였으며 이들 선행연구의 설문항목 중 선행연구자들이 공통으로 사용하거나, 컨설팅과 경영성과와 관계에 관련성이 높은 것들을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. [표 3-4]와 같이 정리하였다.

[표 3-4] 측정도구 및 설문지의 구성

연구변수	측정문항		참고문헌
과정품질 (Process Quality)	pq1 pq2 pq3 pq4 pq5	지원절차의 공정성 선정과제의 적합성 지도기간 적정성 추진의 신속성 컨설팅기관 전문성	Simon & Kumar(2001) 김익성(2006) 채준원(2011) 이윤원, 황서진, 이충섭 (2012) 최명규(2014) 김정일(2016)
결과품질 (Outcome Quality)	oq1 oq2 oq3 oq4 oq4	컨설팅목표 달성 투입비용 대비 성과 개선과제 대안 사후관리 결과 결과에 대한 전반적 만족	
학습과 성장 관점 (Learning & Growth Perspectives)	lg1 lg2 lg3 lg4 lg5	종업원 직무능력 종업원 만족도 제안개선 건수 종업원 의사소통 원할 교육훈련 시간	Kaplan과 Norton(1996) Ittner, Larcker와 Rajan(1997) Banker, Potter 와 Srinivasan(2000) 정문중(2003) 이창대(2004) 이재은(2005) 서정록(2006) 김익성(2006) 황인환(2007) 전기수(2009) 정태용(2014)
내부프로세스 관점 (Internal Process Perspectives)	ip1 ip2 ip3 ip4 ip5	경영비전 전략 수립 제조 생산성 향상 품질 향상 조직효율성 정보화수준	
고객 관점 (Customer Perspectives)	cp1 cp2 cp3 cp4 cp5	신규 거래처 클레임 발생율 시장 점유율 우수고객 유지율 전략고객 비율	
재무적 관점 (Financial Perspectives)	fp1 fp2 fp3 fp4 fp5	재무구조 개선 경영계획 목표 달성 제조원가 개선 매출액 증가 영업이익율 증가	

설문문항은 조작적 정의에 따라 선행연구의 설문문항을 취합하여 구성하였으며, 통계처리를 위해 등간척도인 리커트 5점 척도의 설문지로 구성하였다. 연구변수 6개 부문에 대하여 각 5개 문항, 해당 기업의 일반적 특성인 기업 유형, 매출규모, 종업원 수, 회사업력, 컨설팅유형, 컨설팅 경험의 6개 항목으로 총 36개 설문문항으로 구성하였다. 아래의 [표 3-5]와 같이 정리하였다.

[표 3-5] 설문지 구성

연구변수		문항수	척도
지각된 컨설팅서비스품질	과정품질	5	5점 등간척도
	결과품질	5	5점 등간척도
BSC 관점 경영성과	학습과 성장 관점 성과	5	5점 등간척도
	내부프로세스 관점 성과	5	5점 등간척도
	고객 관점 성과	5	5점 등간척도
	재무적 관점 성과	5	5점 등간척도
수진기업 일반적 특성		6	5점 등간척도
합 계		36	명목척도, 비율척도

3.5 자료수집 및 분석방법

3.5.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 지각된 컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 목적으로 연구를 진행하였다. 연구목적을 달성하기 위하여 양적연구 방법을 택하여 분석하고자 하며, 이를 위해 설문조사를 통해 자료를 수집하기로 하였다. 연구의 대상으로 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅 수진 경험이 있는 중소기업을 선정하였다. 연구의 목적상 컨설팅 수진 후 일정기간이 경과한 기업을 대상으로 자료를 수집하기 위하여 중소벤처기업진흥공단(舊. 중소기업진흥공단)을 통해 입수한 2015년과 2016년에 중소기업컨설팅지원사업에 참여한 867개 기업을 표본집단으로 설정하고 제조업종을 영위하는 기업으로 한정하는 등 판단표본추출 방식으로 표본을 추출하여 조사대상자(사)로 선정하였다. 자료의 수집은 2018년 10월 25일부터 2018년 11월 30일까지 총 450부의 설문지를 배포하여 299부를 회수하였다, 이 중

대부분의 질문에 높은 비율로 동일하게 응답한 불성실 응답자 및 설문문항 전체에 대해 응답하지 못한 결측치¹⁰⁾ 27부를 완전제거법에 따라 제거한 후 유효설문지 272부를 대상으로 분석을 실시하였다.

설문조사는 설문대상 기업의 수진부서 책임자를 파악한 후에 이메일 등으로 본 연구를 위한 설문의 취지와 내용을 설명하고 양해를 구한 다음, 이메일과 구글설문지 도구를 사용한 인터넷 설문조사를 병행하였다. 연구의 주목적과 관련된 설문의 응답을 유도하고 설문의 의도적인 회피 또는 부적절한 답변을 예방하기 위하여 조사기업에 대한 설문은 최대한 일반사항으로 제한하였으며 설문응답자의 개인 정보는 일체 포함하지 않았으며 대상 기업으로 선정된 부분에 대해서도 외부에 공개하지 않았다. 표본의 선정 및 자료수집에 관한 내용은 [표 3-6]과 같이 정리하였다.

[표 3-6] 조사설계 및 자료수집

구 분	내 용
조사대상	중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅을 수진한 중소기업
조사표본	2015년과 2016년에 중소기업컨설팅지원사업에 참여한 867개 기업을 대상(판단표본추출 방식으로 표본 추출)
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기업식 설문조사(이메일, 구글 설문지 도구 활용)
조사기간	2018년 10월 25일 ~ 2018년 11월 30일
설문배포	450
설문회수 및 회수율	299(66.4%)
불성실 응답 및 결측수	27
최종 분석 활용	272

3.5.2 분석방법

본 연구는 선행연구를 바탕으로 컨설팅 수진기업의 경영성과 향상에 대한 컨설팅의 유효성을 확인하고자 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계를 BSC

10) 결측치(missing value)는 각 측정변수별로 사례의 응답치가 없어서 값이 누락되어 있는 상태를 말한다(신건권, 2013).

관점의 인과관계 모형을 통해 분석하고자 하였다. 이를 위해 선행연구를 통해 가설을 설정하고 중소기업컨설팅지원사업에 참여 후 2년이 경과한 기업을 대상으로 컨설팅서비스품질과 컨설팅 이후 경영성과 향상에 대한 인식에 대하여 설문조사를 실시하였다.

연구가설에 대한 실증분석은 SPSS 23.0과 AMOS 23.0의 통계 프로그램을 사용하였으며, 가설을 검정하기 위해 다음과 같이 통계분석을 실시하였다 .

첫째, 표본의 일반적 특성인 기업유형, 매출규모, 종업원 수, 회사업력, 컨설팅유형, 컨설팅 경험, 컨설팅 신청목적의 빈도수와 구성비율 등 표본의 일반적인 특성을 조사하기 위하여 SPSS 23.0을 사용하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 데이터의 정규성을 확인하기 위하여 기술통계량 분석을 실시하였으며, 첨도(kurtosis)와 왜도(skewness)를 기준으로 확인하였다.

셋째, 타당도와 신뢰도를 검정하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 요인분석은 아이겐 값과 베리맥스 회전(varimax rotation)을 이용하여 독립변수와 종속변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성분석은 Cronbach's α 값을 측정하여 분석하였다.

넷째, 확인적 요인분석을 통하여 측정변수의 요인적재량(Factor Loading), 유의성(Critical Ratio, P-Value)검정, 잠재변수의 AVE(Average Variance Extracted: 평균분산추출), CR(Construct Reliability: 개념 신뢰도)검정을 통한 집중타당성 분석과 잠재변수 간 판별타당성 분석 및 측정도구의 적합도 검정을 실시하였다.

다섯째, 연구모형에서 제시한 잠재변수들 간의 인과관계와 가설검정을 위해 연구모형의 적합도를 분석하고 구조방정식모델(Structural Equation Modeling: SEM)분석을 실시하였으며, 이론적 검정을 목적으로 하는 공분산 기반의 구조방정식모델을 사용하였다.

여섯째, 다중집단 간 경로분석을 실시하여 집단 간 유의한 차이유무를 확인하였다.

본 연구에서는 [표 3-7]과 같이 분석할 내용을 설정하고 분석방법을 따른다

[표 3-7] 통계분석방법

구분	분석내용	분석방법	
표본의 현황	표본의 일반적, 인구 통계학적 특성	빈도분석	SPSS 23.0
표본의 검정	데이터의 정규성	기술통계량 분석	SPSS 23.0
	측정도구 타당성	탐색적 요인분석	SPSS 23.0
	측정도구 신뢰성	신뢰도 분석	SPSS 23.0
	측정변수 타당성	확인적요인분석, 상관관계분석	AMOS 23.0
가설 검정	잠재변수들 간의 영향관계	구조방정식 모형	AMOS 23.0



IV. 실증분석 및 연구결과

본 연구에서는 컨설팅 수진기업의 경영성과 향상에 대한 컨설팅의 유효성을 확인하고자 컨설팅서비스품질과 경영성과와의 관계를 BSC 관점의 인과관계 모형을 통해 분석해 보고자 하였다.

이를 위해 본 연구에서는 중소기업컨설팅지원사업에 참여 후 2년이 경과한 기업을 대상으로 컨설팅서비스품질과 컨설팅 이후 경영성과 향상에 대한 인식을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 컨설팅의 종합적인 성과인식이라고 할 수 있는 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질과 컨설팅을 통한 경영성과와 관계 및 BSC의 네 가지 관점간의 인과관계를 연구하여 컨설팅을 통해 도출된 기업의 단기지표인 비재무적 성과가 장기지표인 재무적 성과에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 연구하여 중소기업의 재무적 성과에 영향을 미치는 비재무적 요인을 도출하고 수요자 관점의 컨설팅 성과 제고와 수요자 관점의 균형 있는 성과평가방법론 개발 및 관련 연구에 기여하고자 하였다.

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구의 표본의 특성을 확인하기 위해 SPSS 23.0을 통해 빈도분석을 시하였다. 기업유형별로는 벤처기업이 110개사(40.4%), 이노비즈기업이 53개사(19.5%), 일반 중소기업이 109개사(40.1%)로 나타났다. 매출규모별로는 50억원 미만이 109개사(40.1%), 50억원 이상이 163개사(59.9%)로 나타났으며, 그 중 300억원이 넘는 기업도 22개사(8.1%)로 확인되었다. 종업원 수는 10명 미만이 54개사(19.8%), 10명~50명 미만이 106개사(39.0%)로 가장 많았으며, 50명 이상은 112개사(41.2%)로 나타났고, 그 중 300명이 넘는 기업도 6개사(2.2%)로 나타났다. 컨설팅 유형별로는 경영컨설팅을 수진한 기업이 114개사(41.9%), 기술컨설팅을 수진한 기업이 158개사(58.1%)로 나타났으며, 해당 특성별 응답결과는 추가로 살펴보기로 한다. 다른 컨설팅을 경험해 본 기업은 113개사(41.5%)로 나타났으며, 중소기업컨설팅지원사업을 통해 처음으로 컨

설팅을 경험한 기업은 159개사로(58.5%)로 나타났다. 컨설팅 신청목적으로는 내부직원 역량강화 51개사(18.8%), R&D역량 강화 35개사(12.9%)로 학습과 성장 관점의 성과를 목적으로 신청한 비율이 86개사(31.7%)로 나타났으며, 재고관리 19개사(7.0%), 생산비용 감소 54개사(19.9%)로 내부프로세스 관점의 성과를 목적으로 신청한 비율은 73개사(26.9%)로 나타났다. 판매/영업부진 개선 45개사(16.5%), 마케팅전략 마련 35개사(12.9%)로 고객 관점의 성과를 목적으로 신청한 비율은 80개사(29.4%)로 나타났고, 기타 33개사(12.1%)로 조사되었다. 응답자의 직위는 대부분 컨설팅수진부서 책임자로 194명(71.3%)으로 조사되었다. [표 4-1]과 같이 정리하였다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

구분		N	%	누적%
기업유형별	벤처기업	110	40.4	40.4
	이노비즈기업	53	19.5	59.9
	일반 중소기업	109	40.1	100
매출규모별	10억원 미만	33	12.1	12.1
	10억 - 50억원 미만	76	28.0	40.1
	50억 - 100억원 미만	83	30.5	70.6
	100억 - 300억원 미만	58	21.3	91.9
	300억원 이상	22	8.1	100
종업원수별	10명 미만	54	19.8	19.8
	10명 - 49명	106	39.0	58.8
	50명 - 99명	69	25.4	84.2
	100명 - 299명	37	13.6	97.8
	300명 이상	6	2.2	100
회사업력별	3년 미만	12	4.4	4.4
	3년 - 5년 미만	88	32.5	36.9
	5년 - 7년 미만	77	28.2	65.1
	7년 - 10년 미만	62	22.8	87.9
	10년 이상	33	12.1	100
컨설팅유형별	경영컨설팅	114	41.9	41.9
	기술컨설팅	158	58.1	100
컨설팅경험	타컨설팅 경험 유	113	41.5	41.5

구분		N	%	누적%
응답자직위	타컨설팅 경험 무	159	58.5	100
	최고경영자 및 임원	52	19.1	19.1
	수진부서 책임자	194	71.3	90.4
	수진부서 담당자 및 기타	26	9.6	100
컨설팅 신청목적	판매/영업부진 개선	45	16.5	16.5
	재고관리	19	7.0	23.5
	생산비용 감소	54	19.9	43.4
	마케팅전략 마련	35	12.9	56.3
	R&D역량 강화	35	12.9	69.2
	내부직원 역량 강화	51	18.8	88.0
	기타	33	12.0	100

한편 컨설팅지원사업 신청 구분인 컨설팅유형(경영컨설팅, 기술컨설팅)별로 수진 받은 세부 컨설팅 분야를 살펴보면 [표 4-2]와 같다.

경영컨설팅으로 지원한 유형(집단)은 주로 경영전략(20.2%), 마케팅/영업(38.6%), 인사조직(20.2%) 분야의 컨설팅 수진이 많았으며, 기술컨설팅으로 지원한 유형(집단)은 주로 생산혁신(46.8%), 경영품질(24.1%), 연구/R&D(16.5%)분야의 컨설팅 수진이 많은 것으로 나타났다. 이렇게 나타난 결과는 가설 H8의 검정과 논의에서 다시 다루기로 한다.

[표 4-2] 컨설팅 유형별 세부 컨설팅 분야

컨설팅유형		세부 컨설팅 분야							전체
		경영 전략	마케팅 /영업	인사 조직	생산 혁신	경영 품질	연구/ R&D	기타	
경영 컨설팅	N	23	44	23	13	3	3	5	114
	%	20.2	38.6	20.2	11.4	2.6	2.6	4.4	100.0
기술 컨설팅	N	5	7	1	74	38	26	7	158
	%	3.2	4.4	.6	46.8	24.1	16.5	4.4	100.0
전체	N	28	51	24	87	41	29	12	272
	%	10.3	18.8	8.8	32.0	15.1	10.7	4.4	100.0

4.2 척도의 기술통계량 분석

척도의 정규성을 검증하기 위하여 SPSS 23.0을 이용하여 기술통계량 분석을 실시하였다. 왜도와 첨도를 기준으로 분석하였으며, 모든 척도의 왜도와 첨도가 절대값 3 이하로 나타나서 정규성 또한 만족하였다.¹¹⁾ 왜도는 변수에 대한 분포의 대칭 정도를 평가하며 첨도는 분포가 뾰족한지 아닌지에 대한 측정이다¹²⁾. 표준편차도 ± 3 이하로서 이상치는 없는 것으로 판단되었다. 따라서 본 연구의 모든 측정항목은 제거하지 않고 분석에 사용하는 것으로 하였다. 척도의 기술통계량 분석을 통해 확인한 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 [표4-3]과 같이 정리하였다.

[표 4-3] 척도의 기술통계량

변수	척도	M	SD	왜도	첨도
과정품질 (PQ)	① 지원절차의 공정성	3.91	.905	-.608	-.046
	② 선정과제의 적합성	4.12	.911	-.610	.216
	③ 지도기간의 적정성	3.79	.955	-.716	-.085
	④ 추진의 신속성	3.91	.946	-.763	.357
	⑤ 컨설팅기관 전문성	4.06	.901	-.749	.107
결과품질 (OQ)	① 컨설팅목표 달성	3.65	.799	.092	-.915
	② 투입비용대비 성과	4.02	.931	-.783	.075
	③ 개선과제 대안	3.58	1.038	-.417	-.344
	④ 사후관리 결과	3.93	1.009	-.729	-.158
	⑤ 결과에 대한 전반적 만족	4.02	.925	.022	-.248
학습과 성장관점 성과 (LG)	① 종업원 직무능력	3.75	1.064	-.689	-.152
	② 종업원 만족도	3.91	.882	-.542	-.124
	③ 제안개선 건수	3.54	1.016	-.355	-.531
	④ 종업원의사소통	4.35	.796	-1.278	1.868
	⑤ 교육훈련시간	4.16	.817	-1.002	1.256

11) 일반적으로 왜도와 첨도의 절대값이 3 이하이면 정규성을 가정할 수 있다고 할수 있다(이 일현, 2014).

12) 왜도와 첨도가 0에 근접하거나 적어도 +1과 -1사이에 있다면 정규분포를 따른다고 볼 수 있으나 ± 1 보다 큰 경우에는 데이터가 비정규 분포를 따른다고 볼 수 있다(신건권, 2013)

변수	척도	M	SD	왜도	첨도
내부프로세스 관점 성과 (IP)	① 경영비전 전략수립	3.06	1.239	-.023	-1.011
	② 제조생산성 향상	3.22	1.085	-.107	-.607
	③ 품질 향상	2.95	1.151	.057	-.743
	④ 조직효율성 향상	2.99	1.144	.037	-.695
	⑤ 정보화 수준 향상	3.52	.854	-1.082	.145
고객 관점 성과 (CP)	① 신규거래처 증가	3.55	1.102	-.256	-.790
	② 클레임 발생을 저하	3.69	1.045	-.361	-.655
	③ 시장점유율 확대	3.21	1.012	-.008	-.619
	④ 우수고객 유지율 증가	3.57	.934	-.229	-.453
	⑤ 전략고객 비율 증가	3.46	.922	-.652	.208
재무적 관점 성과 (FP)	① 재무구조 개선	4.19	.818	-1.010	1.209
	② 경영계획 목표 달성	4.15	.846	-1.021	1.265
	③ 제조원가 개선	4.11	.866	-1.114	1.732
	④ 매출액 증가	4.03	.917	-.869	.598
	⑤ 영업이익율 증가	3.97	.919	-.696	.126

4.3 타당성 및 신뢰성 분석

수집된 표본이 분석에 사용가능한지 판단하기 위하여 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 측정항목들을 요인화 하여 내적 일관성을 검토한 후 개념 타당성을 확인하는 과정을 거쳐서 타당성과 신뢰성을 검정하였다. 측정변수들을 요인분석에 이용하는데 적합한지를 평가하는 방법으로서 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 척도(.70 이상)로 판단하였으며, 변수들이 상호 독립적인지를 평가하는 기준은 바틀렛 구형성검정(Bartlett's test of sphericity)에 대한 통계적 판단은 유의수준($p < .05$)으로 해석하였다. 요인수의 추출은 요인의 고유값(eigen-value) 1 이상을 기준으로 추출하였으며, 신뢰도는 Cronbach's Alpha > 0.7로 판단¹³⁾하였다.

13)신뢰성(reliability)평가는 요인을 구성하고 있는 측정변수들의 내적 일관성(internal consistency)을 나타내는 Cronbach's α 계수(Cronbach's coefficient alpha)가 .70 이상일 때 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다(채서일·김주영, 2016).

본 연구에서 타당성 및 신뢰성 분석의 기준은 다음의 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 신뢰성 및 타당성 분석 기준

분석내용	분석요인	적용기준	기준 부합의 의미
요인분석	KMO	KMO > 0.7	변수의 선정이 좋음
	Bartlett의 구형성 유의수준	Bartlett의 구형성 유의수준 < 0.05	상관관계행렬이 단위행렬이 아님
	Eigen Value	Eigen Value > 1.0	요인으로 추출됨
	Communalities	Communalities > 0.4	요인들 간에 관련성이 있음
신뢰도분석	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha > 0.7	신뢰성이 있음

4.3.1 탐색적 요인분석

독립변수인 지각된 컨설팅서비스품질과 종속변수인 BSC 관점의 경영성과에 대한 설문도구의 타당성과 신뢰성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석은 복잡하고 정의되지 않은 변수들 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 측정변수를 공통적인 요인으로 모아 자료의 복잡성을 줄이고 측정된 변수들이 동일한 구성개념을 측정하고 있는지를 규명하고 그 요인에 의미를 부여하는 통계적 방법이다(성태제, 2005).

[표4-5]와 같이 Nunnally(1978)가 제시한 4단계 측정타당화 절차에 따라 탐색적 요인분석을 수행하였다.

[표 4-5] 탐색적 요인분석 측정타당화 절차

단계	목적	통계기법
1단계	정화절차	신뢰성분석(corrected item-total correlation)
2단계	단일차원성 확보	요인분석(비회전방식 이용, 개념별 실시)
3단계	신뢰성 검토	신뢰성분석(Cronbach's
4단계	타당성 검토	요인분석(회전방식 이용)

요인분석에서는 주성분 분석법(principal component analysis)을 통해 구성 요인을 추출하였으며 베리맥스(varimax) 회전방식을 이용하였다. 요인과 변수의 선택에 있어서는 일반적으로 고유값(eigen value)이 1.0 이상이고 요인적재량이 .4 이상을 사용하며 요인적재량이 .5가 넘으면 중요한 변수로 간주된다.

먼저 독립변수인 지각된 컨설팅서비스품질에 대하여 요인분석을 실시 하였다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO 값은 .731로 일반적인 수준인 .70을 상회하고 있고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검증은 $\chi^2=820.740$ 에 유의확률값이 $p=.000$ 으로 나타나 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 확인되어 요인 분석을 하기에 본 데이터는 적합한 것으로 확인되었다.

다음으로 추출된 2개의 요인의 고유값(Eigen-value)은 요인 1이 2.717, 요인 2가 2.202로 모두 1.0이상으로 나타났으며, 이들 2개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전제곱한 적재값의 %누적 값이 79.998%로 일반적인 수준인 60%를 훨씬 초과하고 있어 추출된 2개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 확인되었다.

[표 4-6] 독립변수 요인분석

요인		측정 항목	성분	
			1	2
결과품질 (OQ)	사후관리 결과	rs4	.921	.058
	투입비용 대비 성과	rs2	.912	.090
	개선과제 대안	rs3	.890	.037
과정품질 (PQ)	사업추진의 신속성	ps4	.025	.874
	컨설팅기관 전문성	ps5	-.003	.868
	지원절차의 공정성	ps1	.160	.843
Eigen-value			2.717	2.202
분산(%)			42.657	41.657
누적분산(%)			37.331	79.988

KMO=.731 Bartlett's $\chi^2=820.740$ $p=.000$

마지막으로 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인별 요인적재값이 일반적인 수준인 .60을 상회하고 있어 집중타당도는 확보되었으며, 교차요인적재값도 .50을 하회하고 있어 판별타당도 또한 확보되었다 할 수 있다. 이로 인해 공통성은 일반적인 기준치인 .60을 모두 상회하고 있어 더 이상 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단된다. 한편 과정품질의 측정항목 중 pq2, pq3과 결과품질 측정항목 중 oq1, oq5는 분석과정에서 제거되었다. 독립변수인 지각된 컨설팅서비스품질의 요인분석 결과를 [표 4-6]과 같이 정리하였다.

다음으로 BSC 관점의 경영성과인 종속변수에 대하여 선행연구를 근거로 추출할 요인수를 4개로 지정하여 요인을 추출하여 요인분석을 실시하였다. 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO 값은 .912로 일반적인 수준인 .70을 상회하고 있고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검증은 $\chi^2=3449.718$ 에 유의확률값이 $p=.000$ 으로 나타나 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 확인되어 요인분석을 하기에 본 데이터는 적합한 것으로 확인되었다.

다음으로 4개로 추출된 요인의 고유값(Eigen-value)은 요인 1이 8.139, 요인 2가 2.010, 요인 3이 1.707, 요인 4가 1.177로 4개의 요인 모두 1.0 이상으로 나타났으며, 이들 4개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전제곱한 적재값의 %누적 값이 76.667%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 4개의 요인이 측정변수의 총 분산을 충분히 설명하고 있는 것으로 확인 되었다.

마지막으로 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인별 요인적재값이 일반적인 수준인 .60을 상회하고 있어 집중타당도는 확보되었으며, 교차요인적재값도 .50을 하회하고 있어 판별타당도 또한 확보되었다 할 수 있다. 공통성은 일반적인 기준치인 .60을 모두 상회하고 있어 더 이상 제거해야 할 문항은 없는 것으로 판단된다. 한편 학습과 성장 관점 성과의 측정항목 중 lg2, 내부프로세스 관점 성과의 측정항목 중 ip5, 고객 관점 성과의 측정항목 중 cp5는 분석과정에서 제거되었다. 종속변수인 BSC 관점의 네 가지 항목의 경영성과에 대한 요인분석 결과를 [표 4-7]과 같이 정리하였다.

[표 4-7] 종속변수 요인분석

요인		측정 항목	성분			
			1	2	3	4
재무적 관점 성과 (FP)	매출액 증가	fp4	.832	.200	.192	.197
	경영계획 목표 달성	fp2	.810	.198	.243	.273
	영업이익율 증가	fp5	.805	.325	.168	.075
	제조원가율 개선	fp3	.766	.125	.161	.351
	재무구조 개선	fp1	.722	.115	.310	.298
내부 프로세스 관점 성과 (IP)	조직 효율성	ip4	.191	.862	.164	.175
	품질 향상	ip3	.173	.862	.145	.141
	제조생산성 향상	ip2	.241	.801	.174	.179
	경영비전 전략	ip1	.150	.693	.313	.190
고객 관점 성과 (CP)	클레임 발생율	cp2	.196	.163	.868	.137
	신규거래처 증가	cp1	.158	.111	.859	.206
	시장점유율 증대	cp3	.182	.315	.827	-.029
	우수고객 유지율 증대	cp4	.310	.215	.761	.149
학습과 성장 관점 성과 (LG)	종업원 직무능력 향상	lg1	.147	.201	.175	.790
	교육훈련시간 증가	lg5	.379	.119	.114	.742
	종업원 의사소통 원할	lg4	.312	.089	.022	.734
	제안개선 건수 증가	lg3	.117	.359	.169	.695
Eigen-value			8.139	2.010	1.707	1.177
분산(%)			22.308	19.173	19.118	16.068
누적분산(%)			22.308	41.480	60.599	76.667

KMO=.912 Bartlett's $\chi^2=3449.718$ $p=.000$

4.3.2 신뢰도 분석

신뢰성이란 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 계속 얻을 수 있는 가능성 즉, 측정의 일관성과 정확성을 검정하는 것이다. 신뢰도계수의 추정방법 중 각 변수의 신뢰성 검증을 위해 문항의 내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha 값을 산출하여 변수별로 신뢰성 분석을 하였다. 신뢰도 분석은 요인분석 후에 추출된 각각의 요인들의 변수를 가지고 실시하였으며 [표 4-8]과 같이 정리하였다, 본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 .70이상으로 기준을 설정하여 신뢰도 수준을 분석하였다.

변수별 신뢰도 분석 결과를 살펴보면, Cronbach's alpha 값이 과정품질 .829, 결과품질 .895, 학습과 성장 관점 성과 .837, 내부프로세스 관점 성과 .892, 고객 관점 성과 .910, 재무적 관점 성과 .923으로 모두 기준치인 .70 이상으로 나타나 신뢰도는 확보된 것으로 판단하였으며, 항목이 제거될 경우의 Cronbach's alpha 값이 각 변수별 Cronbach's alpha 값 보다 모두 하회하고 있어 추가적인 신뢰도 확보를 위한 문항제거는 필요 없는 것으로 판단하였다. 따라서 요인분석을 통해 채택한 모든 측정변수는 제거하지 않고 유지하는 것으로 하였다.

[표 4-8] 측정도구의 신뢰성 분석

구분	변인		Cronbach's α	항목수
독립변수	지각된 컨설팅서비스 품질	과정품질	.829	3
		결과품질	.895	3
종속변수	경영성과 (BSC 관점)	학습과 성장 관점 성과	.837	4
		내부프로세스 관점 성과	.892	4
		고객 관점 성과	.910	4
		재무적 관점 성과	.923	5

4.4 확인적 요인 분석

지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점의 경영성과에 대한 구성개념들 간의 가설검증에 앞서 탐색적 요인분석을 토대로 측정도구의 타당성(집중타당도 관별타당도)을 검증하기 위한 방법으로 AMOS 23.0을 사용하여 최대우도 추정법(Maximum Likelihood Estimation: MLE)에 의한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 잠재변수와 관측변수 간의 관계 및 잠재변수 간의 관계를 검증하는 것으로 특히, 확인적 요인분석은 관측변수와 잠재변수 간의 요인부하량을 측정할 수 있고, 모델의 전반적인 적합도를 평가할 수 있기 때문에 구성개념 타당성

(Construct Validity)을 측정하는데 유용하게 사용되고 있다(우종필, 2012).

모델적합도는 연구모델의 채택여부를 결정하는 중요한 기준이 되는 것으로 가설의 유의성 검정 못지않게 중요한 요소이다. 모델적합도는 실제 연구자가 수립한 대상표본의 데이터로부터 얻은 공분산행렬(S)과 연구자가 선행연구의 이론적 배경을 바탕으로 개발한 연구모형모델로부터 추정된 공분산행렬(Σ)의 차이($S - \Sigma$)를 의미하며, 이 차이가 작으면 높은 모델적합도를 나타내고, 이 차이가 크면 낮은 모델적합도를 나타내게 된다(우종필, 2012). 모형을 검정하는 적합도 평가는 크게 절대적합지수(Absolute Fit Index)와 증분적합지수(Incremental Fit Index) 그리고 간명적합지수(Parsimonious Fit Index)를 이용한다.

하나의 적합도 지수는 모형의 특정한 면만을 반영하고 있기 때문에 해당 적합도 지수가 양호하게 나왔다고 하더라도 모형이 적합하다고 판단해서는 안 되며(Kline, 2005), 여러 가지 적합도 지수를 종합적으로 검토하여 평가하여야 하므로 본 연구에서는 이론적 근거를 바탕으로 6개 항목의 적합도 지수를 사용하여 측정도구의 적합도를 판단하였다.

카이자승(χ^2)통계량 검정은 적합도 지수 중 가장 기본이 되는 지수이며, 구조방정식 모형의 적합도를 평가하는데 이용되는 지수 중 통계에 기초한 지수이다. χ^2 값은 표본의 크기에 민감하게 반응하여 잘못된 결정을 내리게 되므로(Hair et al., 1998) 모형의 적합도를 확인하기 위해서는 다른 적합도 지수를 확인해 볼 필요가 있다. 일반적으로 χ^2 값을 자유도(df)로 나눈 값이 5 미만이면, p-값이 작아도 적합한 모형으로 평가 한다(Wheaton et al., 1977). 또한 일반적으로 사용하는 추정법인 최대우도법(ML, Maximum Likelihood)을 사용했을 경우 χ^2 의 수치가 높게 나타나고, p-값은 작아지는 특징들로 인해 최근에는 구조방정식모델에서 χ^2 통계량이 차지하고 있는 비중은 크지 않으며, χ^2 통계량만을 절대적으로 신뢰하는 것도 적절하지 않다고 볼 수 있다(우종필, 2012). 따라서 본 연구에서는 $\chi^2(\text{CMIN})/p$ 이 적합하지 않더라도 $\chi^2(\text{CMIN})/df$ 가 만족되면 카이자승통계량 지수는 적합한 것으로 판단하고자 한다.

수집한 데이터의 공분산행렬과 이론을 바탕으로 한 연구모형의 공분산행렬

이 얼마나 적합한지를 나타내는 절대적합지수(absolute fit index)에는 모형의 전반적 적합도를 확인하는 RMSEA(Root Mean Squared error of Approximation, 개략오차평균 제곱의 제곱근)를 .06~.08 이하의 기준으로 판단하며, Steiger-Lind의 90% 신뢰구간 RMSEA도 동일한 기준을 적용한다.

증분적합지수(incremental fit index) 중 설정될 수 있는 모형 중 가장 설명력이 낮은 모형을 기저모형으로 설정한 후, 연구에서 설정한 모형이 기저모형에 비해 자료에 얼마나 더 잘 부합되고 있는가를 비율로 추정하여 제공하는 적합도지수이며, 본 연구에서는 TLI(Tucker-Lewis Index)는 .9 이상, 표본크기에 덜 민감하며 NFI(Normed fit index)의 단점을 보완한 Bentler의 CFI(Comparative Fit Index)는 .9 이상을 판단기준으로 한다.

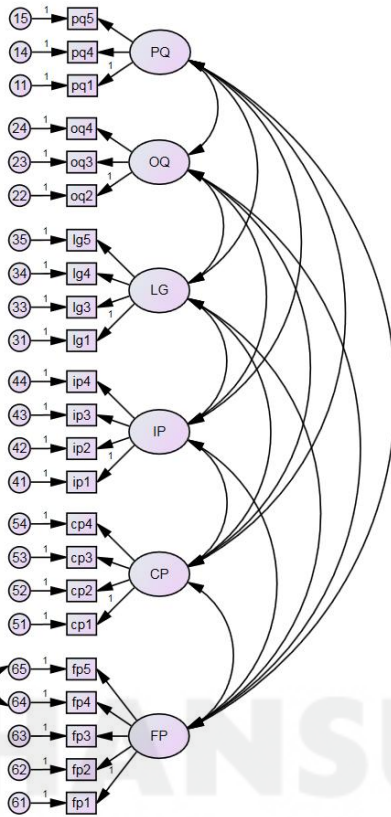
모형의 복잡성을 고려한 상태에서 경쟁모형(competing model) 중 최고의 모형에 대한 정보를 제공하는 간명적합지수(parsimonious fit index)는 모형설명력을 나타내는 AGFI(Adjusted GFI) 0.8이상의 기준으로 판단하고자 한다.

전술한 적합도 지수 및 판단기준을 [표 4-9]와 같이 정리하였다.

[표 4-9] 적합도 지수 및 판단기준

적합도 지수		일반적 수용기준 ¹⁴⁾	본 연구 적용기준	
카이자승통계량		$\chi^2(\text{CMIN})p$	$> .05$ (표본크기 민감)	- ($> .05$)
		$\chi^2(\text{CMIN})/df$	2.0이하 우수 3.0 이하 양호	3.0이하
절대적합 지수	모형전반 적합도	RMSEA	.05 이하 우수 .08 이하 양호 .1 이하 보통 수준 .1 이상 수용 불가	.08이하
증분적합 지수	독립모형 vs 연구모형	TLI	.90이상	.90이상
		CFI	.90이상	.90이상
간명적합 지수	모형 설명력	AGFI	.80이상	.80이상

14) 우종필. (2012). 『(우종필 교수의) 구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래 아카데미.
신건권. (2015). 『석박사학위 및 학술논문 작성 중심) Amos 23 통계분석따라하기』. 서울: 청람.



[그림 4-1] 측정모형 분석

상기의 기준으로 확인적 요인분석을 실시하고 모형적합도를 개선하는 과정을 거쳐 측정도구를 검정하였다. 최초 측정모형 분석 결과 SMC(Squared Multiple Correlation) 값은 .40이상으로 나타나 측정변수를 제거하는 과정은 불필요하여 제거된 측정항목 없이 탐색적 요인분석을 통해 채택한 모든 측정 변수는 제거되지 않고 유지하는 것으로 하였다. 다만 측정모형의 적합도 개선을 위하여 모형수정지수(Modification Indices) 중 10이상이면서 공분산 설정이 이론적¹⁵⁾으로 가능한 측정항목 fp4의 오차항과 측정항목 fp5의 오차항간에 공분산 설정하여 적합도를 개선하였다. 수정 후의 측정모형 적합도 분석 결과 카이자승 통계량 중 p값이 >.05로 판단기준에 부적합하게 나타났지만,

송지준. (2015). 『(논문작성에 필요한) SPSS/AMOS 통계분석방법』. 파주: 21세기사.
15) 우종필. (2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』 서울: 한나래아카데미.

Q(2.182), RMSEA(.066), RMSEA 90% CI(.058~.074), TLI(.934), CFI(.944), AGFI(.833)으로 본 연구에서 설정한 판단기준을 대부분 만족하는 것으로 확인되어 전반적으로 종합해 볼 때, 측정모형은 수용가능한 적합성을 확보하고 있다고 판단할 수 있다.

최종 측정모형은 [그림 4-1]과 같이 정리하였으며, 이에 대한 적합도 판단 결과를 [표 4-10]과 같이 정리하였다.

[표 4-10] 최초 측정모형과 수정 후의 측정모형 적합도 판단 결과

적합도 지수	카이자승 통계량				절대 적합지수		중분 적합지수		간명적 합지수
	χ^2	dF	p	Q	RMSEA	RMSEA 90% CI	TLI	CFI	AGFI
최초	514.500	215.000	.000	2.393	.072	.064~.080	.922	.934	.819
최종	467.030	214.000	.000	2.182	.066	.058~.074	.934	.944	.833
판단기준	—	—	>.05	<3.0	<.08		>.9	>.9	>.8
최종판단	—	—	부적합	적합	적합		적합	적합	적합

다음으로 측정모형의 평가결과 표준화 계수는 모두 .5이상으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 확인되었으며 [표 4-11]과 같이 정리하였다.

[표 4-11] 측정모형의 평가 결과

잠재변수		B	SE	β	C.R.	P	SMC	C.R.	AVE
과정품질 (PQ)	pq1	1.000		.769			.591		
	pq4	1.063	.091	.781	11.634	***	.610	.853	.660
	pq5	1.052	.089	.811	11.770	***	.658		
결과품질 (OQ)	oq2	1.000		.894			.798		
	oq3	1.006	.059	.806	17.169	***	.650	.898	.746
	oq4	1.077	.053	.889	20.428	***	.790		
학습과 성장 관점 성과(LG)	lg1	1.000		.729			.532		
	lg3	.945	.085	.722	11.134	***	.521	.860	.606
	lg4	.790	.067	.771	11.855	***	.594		
	lg5	.856	.069	.813	12.434	***	.660		

내부프로세스 관점 성과 (IP)	ip1	1.000		.677			.852		
	ip2	1.046	.087	.809	12.033	***	.790	.865	.618
	ip3	1.220	.094	.889	13.016	***	.655		
	ip4	1.259	.094	.923	13.348	***	.459		
고객 관점 성과 (CP)	cp1	1.000		.865			.748		
	cp2	.975	.050	.890	19.407	***	.792	.910	.716
	cp3	.884	.051	.832	17.350	***	.692		
	cp4	.793	.048	.809	16.568	***	.655		
재무적 관점 성과 (FP)	fp1	1.000		.845			.714		
	fp2	1.139	.055	.930	20.548	***	.865		
	fp3	1.018	.062	.813	16.444	***	.660	.923	.745
	fp4	1.069	.066	.806	16.233	***	.650		
	fp5	1.013	.068	.762	14.865	***	.581		

다음으로 집중타당성과 관별타당성을 평균분산추출(AVE) 값과 개념신뢰도(C.R.)값을 산출하여 [표4-12]와 같이 확인하였다.

평균분산추출(AVE) 값은 .5이상으로 모두 충족하는 것으로 확인되었으며, C.R.값은 모두 .7이상으로 나타나 집중타당성이 확보 되었다.

[표 4-12] 확인적 요인분석 상관계수, AVE & C.R.

	PQ	OQ	LG	IP	CP	FP	C.R.	Cronbach's alpha	
PQ	.660						.853	.829	.930
OQ	.091	.746					.898	.895	
LG	.126	.413	.606				.860	.837	
IP	.031	.365	.349	.618			.865	.892	
CP	.043	.543	.319	.395	.716		.910	.910	
FP	.051	.443	.381	.294	.368	.745	.936	.923	
	.016	.295	.145	.156	.135		상관계수의 제곱값		

* AVE 값: 대각선의 음영 셀의 Bold값

* 상관계수 값: 비대각선 값

- * PQ: 과정품질(Process Quality)
- * OQ: 결과품질(Outcome Quality)
- * LG: 학습과 성장 관점 성과(Learning & Growth Perspectives Performance)
- * IP: 내부프로세스 관점 성과(Internal Process Perspectives Performance)
- * CP: 고객 관점 성과(Customer Perspectives Performance)
- * FP: 재무적 관점 성과(Financial Perspectives Performance)

판별타당성을 평가하는 가장 엄격한 방법인 평균분산추출(AVE)값을 통한 평가방법(AVE> Φ^2)을 사용하여 판별타당성을 확인하였다. 변수 간 상관계수의 제곱값(Φ^2)이 AVE값 보다 작으면 판별 타당성을 확보하였다고 할 수 있는데(송지준, 2015), 평균분산 추출(AVE)값(.746)이 잠재변수 간 상관관계 중 가장 큰 결과품질(OQ)과 고객 관점 성과(CP)의 상관계수의 제곱값(.295) 보다 상회 (AVE> Φ^2)하여 판별타당성도 확보하였다고 할 수 있다. 한편 확인적 요인분석 과정에서 모든 잠재변수의 측정항목 중 제거된 항목이 없으므로 Cronbach's alpha값은 탐색적 요인분석 후 실시한 신뢰도 분석값과 동일하다.

4.5 결과분석

4.5.1 연구모형 적합도 분석

본 연구는 가설검증을 위해 구조방정식의 인과모형으로 분석한다.

가설검증에 앞서 구조모형의 적합도를 검정하였다.

본 연구는 연구모형을 구성하는 잠재변수가 총 6개로서 독립변수는 지각된 컨설팅서비스품질의 과정품질과 결과품질, 종속변수는 BSC 관점의 경영성과로 학습과 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객 관점 성과, 재무적 관점 성과 이다. 분석을 위하여 AMOS 23 통계프로그램을 사용하였으며, 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation: MLE)을 사용하였다. 적합도는 CFA와 동일한 기준으로 판단하며, 최초 모형에 대한 적합도 검정 결과 본 연구의 분석기준에 일부 적합도 지수를 제외하고 대체로 적합도는 양

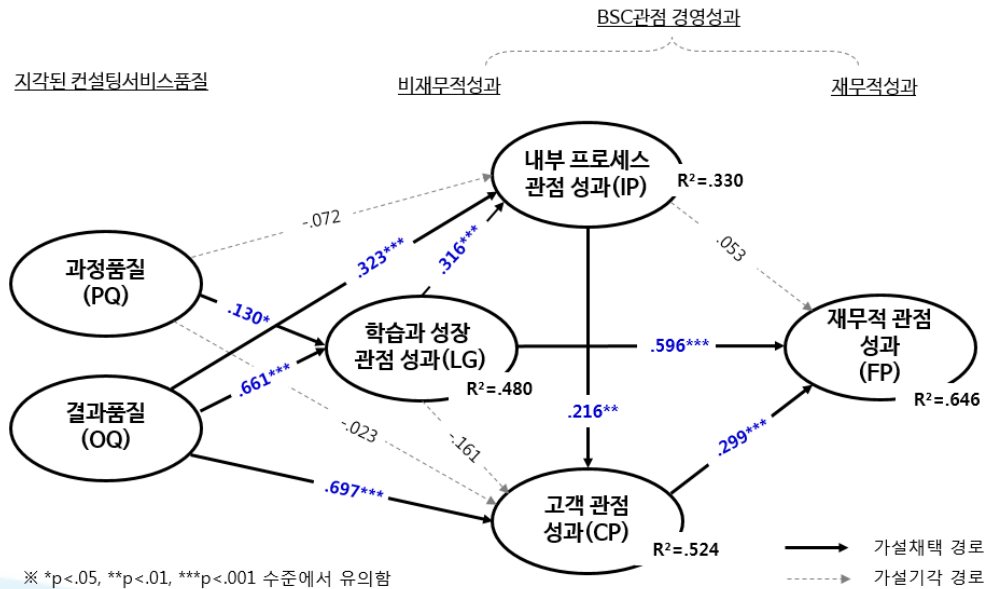
호하였다. 하지만 구조모형 적합도 개선을 위하여 모형수정지수(Modification Indices) 중 10이상이면서 공분산 설정이 가능한 lg1과 lg3의 오차항에 공분산을 설정하였고, 이어서 fp3과 fp4의 오차항에도 공분산을 설정하였다.

수정 후의 연구모형 적합도 분석 결과 카이자승 통계량 중 p값이 >.05로 판단기준에 부적합하게 나타났지만, Q(2.202), RMSEA(.067), RMSEA 90% CI(.058~.075), TLI(.933), CFI(.943), AGFI(.838)으로 본 연구에서 설정한 판단기준을 대부분 만족하는 것으로 확인되어 전반적으로 종합해 볼 때, 연구모형은 수용가능한 적합성을 확보하고 있다고 판단할 수 있다. 최종 구조모형의 적합도는 [표 4-13]과 같이 양호한 것으로 최종판단 하였다.

[표 4-13] 구조모형의 적합도

적합도 지수	카이자승 통계량				절대 적합지수		증분 적합지수		간명 적합 지수
	χ^2	dF	p	Q	RMSEA	RMSEA 90% CI	TLI	CFI	AGFI
최초	504.408	216.000	.000	2.335	.070	.062~.078	.925	.936	.827
최종	471.225	214.000	.000	2.202	.067	.058~.075	.933	.943	.838
판단기준	—	—	>.05	<3.0	<.08		>.9	>.9	>.8
최종판단	—	—	부적합	적합	적합		적합	적합	적합

공분산을 설정한 후 적합도를 개선하여 가설검정에 사용된 최종 구조모형은 [그림 4-2]와 같다.



[그림 4-3] 기본가설 검증-구조모형 분석 결과

일반적으로 구조방정식으로 도출된 표준화 경로계수는 .1이하면 효과 크기가 ‘작다’, .3이하면 ‘보통이다’, .5 이상이면 ‘크다’라고 해석할 수 있다. 본 연구에서는 경로계수의 영향력 크기의 판단기준으로 적용하였다.

구조방정식 모형 분석에서는 가설로 설정된 각 경로의 유의성을 판단하기 위하여 C.R.(Critical Ratio)값을 살펴볼 필요가 있는데, C.R.값은 영향력의 크기인 인과계수(B)를 표준오차(SE)로 나눈 값으로 t-value에 해당하며 95% 신뢰수준($p < .05$)에서 절대값이 1.96보다 커야만 한다. 이는 ‘인과계수가 0이다’라고 하는 귀무가설(H_0)를 기각할 수 있는 것으로서 분석된 인과계수는 통계적으로 유의(有意)하다고 해석할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 잠재변수 간 정(+)의 영향관계를 검정하고 있으므로 C.R.값(t-value)이 모두 1.96보다 큰 값으로 산출되는지를 확인하고 유의확률($p < .05$)과 함께 가설의 판단기준으로 적용한다.

전술한 가설검정 기준을 적용하여 본 연구모형에 사용된 6개의 잠재변수들 간의 관계에 대한 가설을 검정하고 [표 4-14]와 같이 결과를 정리하였다.

[표 4-14] 기본가설 검정 결과

가설	가설(경로)	B	SE	β	C.R.	P	결과
H1-1	과정품질 (PQ) → 학습과성장관점 성과(LG)	.134	.061	.130	2.182	.029	채택
H1-2	과정품질 (PQ) → 내부프로세스관점 성과(IP)	-.086	.074	-.072	-1.170	.242	기각
H1-3	과정품질 (PQ) → 고객관점성과 (CP)	-.031	.075	-.023	-.417	.677	기각
H1-4	결과품질 (OQ) → 학습과성장관점 성과(LG)	.573	.064	.661	8.912	***	채택
H1-5	결과품질 (OQ) → 내부프로세스관점 성과(IP)	.326	.090	.323	3.622	***	채택
H1-6	결과품질 (OQ) → 고객관점성과 (CP)	.795	.097	.697	8.152	***	채택
H2	학습과성장관점성과(LG) → 내부프로세스관점 성과(IP)	.367	.111	.316	3.295	***	채택
H3	학습과성장관점성과(LG) → 고객관점성과 (CP)	-.212	.112	-.161	-1.894	.058	기각
H4	학습과성장관점성과(LG) → 재무적관점성과 (FP)	.573	.072	.596	7.910	***	채택
H5	내부프로세스관점성과(IP) → 고객관점성과 (CP)	.244	.074	.216	3.284	.001	채택
H6	내부프로세스관점성과(IP) → 재무적관점성과 (FP)	.044	.049	.053	.883	.377	기각
H7	고객관점성과 (CP) → 재무적관점성과 (FP)	.219	.042	.299	5.230	***	채택

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 수준에서 유의함.

내생변수 설명력(R^2)

학습과 성장관점 성과(LG)	.480	내부프로세스 관점 성과(IP)	.330
고객 관점 성과(CP)	.524	재무적 관점 성과(FP)	.646

지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과간의 영향(가설 H1)을 확인해 본 결과 지각된 컨설팅서비스품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 세부적으로는 컨설팅서비스품질 중 결과품질이 비재무적 관점(학습과 성장, 내부프로세스, 고객)성과에 정(+)의 영향을 미쳤고, 과정품질 보다 결과 품질이 경영개선에 통계적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 과정품질은 학습과 성장관점의 성과에만 유의한 영향을 보였고, 내

부프로세스 관점 성과와 고객 관점 성과에는 통계적으로 유의한 영향을 보이지 않는 것으로 확인되었다.

BSC 관점 간 인과관계에 대한 가설(가설 H2, H3, H4, H5, H6, H7)을 검증 결과 선행연구와 같이 비재무적 성과(학습과 성장 관점 성과, 고객 관점 성과)이 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

하지만 내부프로세스 관점 성과는 가설과 다르게 재무적 관점 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다. 또한 학습과 성장 관점 성과는 고객 관점 성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 다양한 결과가 존재하는 선행연구와 같이 통일된 인과관계는 나타나지 않았지만 BSC의 각 항목 간 인과관계는 확인이 되었으며 대부분 선행연구 결과와 일치하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 가설의 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

가설 H1. 지각된 컨설팅서비스품질은 기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 ‘과정품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(.130), t-value(2.182), $p < .05$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 즉 컨설팅 과정에서 경험하는 체계화된 절차와 컨설턴트의 이미지들이 기업의 인적자원의 변화와 강화에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

H1-2 ‘과정품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(-.072), t-value(-1.170), p-value(.242)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 본 가설은 기각되었다. 이는 컨설팅 과정은 컨설팅 결과에 비해 실질적인 기업 내부의 비즈니스프로세스 개선 활동에는 직접적인 영향을 미치지 않는다는 인식이 있는 것으로 분석된다.

H1-3 ‘과정품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(-.023), t-value(-.417), p-value(.677)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 본 가설은 기각되었다. 이는 H1-2와 마찬가지로 컨설팅 과정은 컨설팅 결과에 비해 고객만족에 직접적인 영향을 미치지

않는다고 인식하는 것으로 분석된다.

H1-4 ‘결과품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'의 경로분석 결과, 표준화 계수(.661), t -value(8.912), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 즉 컨설팅을 통해 제시된 대안과 결과가 선행연구에서 확인된 BSC 관점의 선행동인인 학습과 성장 관점의 성과에 강하게 정(+)'의 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 컨설팅 신청 목적에서도 살펴본바(학습과 성장 관점 성과 관련 신청목적 31.7%)와 같이 인적자원의 변화와 내부 역량강화에 실질적으로 기여하고 있는 것으로 분석된다. 이는 선행연구를 통해 설정한 전제가설이며 선행연구와 같이 정(+)'의 영향을 미치는 것을 다시 한 번 확인하게 되었다.

H1-5 ‘결과품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'의 경로분석 결과, 표준화 계수(.323), t -value(3.322), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 컨설팅을 통해 제시된 대안과 결과가 선행연구에서 확인된 BSC 관점의 경영개선의 비재무적 성과중 하나인인 내부프로세스 관점의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 컨설팅 신청 목적에서도 살펴본 바(내부프로세스 관점 성과 관련 신청목적 26.9%)와 같이 내부 비즈니스 프로세스 개선에 실질적으로 기여하고 있는 것으로 분석된다. 이는 선행연구를 통해 설정한 전제가설이며 선행연구와 같이 정(+)'의 영향을 미치는 것을 다시 한 번 확인하게 되었다.

H1-6 ‘결과품질은 고객 관점 성과에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'의 경로 분석 결과, 표준화 계수(.697), t -value(8.152), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 컨설팅을 통해 제시된 대안과 결과가 선행연구에서 확인된 BSC 관점의 경영개선의 비재무적 성과중 하나인인 고객 관점의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 컨설팅 신청 목적에서도 살펴본바(고객 관점 성과 관련 신청목적 29.4%)와 같이 내부 비즈니스 프로세스 개선에 실질적으로 기여하고 있는 것으로 분석된다. 이는 선행연구를 통해 설정한 전제가설이며 선행연구와 같이 정(+)'의 영향을 미치는 것을 다시 한 번 확인하게 되었다. 또한 결과품질이 비재무적 성과에 미치는 영향 중 가장 큰 영향력($B=.795$)을 보여주었다.

가설 H2 ‘학습과 성장 관점 성과는 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(.316), t -value(3.295), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 내부 인적자원의 변화와 역량강화를 통해 내부 비즈니스 프로세스도 개선되는 것으로 분석되었다. 해당 경로는 BSC를 통한 기업의 전략맵 구축의 기본이 되는 주요 경로로 선행연구에서도 공통적으로 확인되는 전제가설이며 본 연구에서도 선행연구와 같이 유의한 경로가 확인되었다.

가설 H3 ‘학습과 성장 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(-.161), t -value(-1.894), p -value(.058)로 부(-)의 영향뿐만 아니라 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 본 가설은 기각되었다. 내부 인적자원의 변화와 역량강화가 즉시 고객 만족으로 나타나지는 않는 것으로 분석된다.

가설 H4 ‘학습과 성장 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(.596), t -value(7.910), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 내부 인적자원의 변화와 역량강화는 선행동인으로 다른 관점의 비재무적 성과를 향상시켜서 최종 재무적 성과로 이어지는 경로와 함께 직접적으로 예상보다 강하게 재무적 관점의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 애로사항인 전문인력 부족의 문제만 해결이 된다면 곧 바로 최종성과로도 이어질 수 있을 것이라는 추론을 가능하게 하는 결과이어서 전략적인 시사점 제공이 가능한 대목이다.

가설 H5 ‘내부프로세스 관점 성과는 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 경로분석 결과, 표준화 계수(.216), t -value(3.284), $p < .001$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 내부 비즈니스 프로세스의 개선 통해 고객만족으로 이어지는 것으로 분석되었다. 해당 경로는 BSC를 통한 기업의 전략맵 구축의 기본이 되는 주요 경로로 선행연구에서도 공통적으로 확인되는 전제가설이며 본 연구에서도 선행연구와 같이 유의한 경로가 확인되었다.

가설 H6 ‘내부프로세스 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을

미칠 것이다'의 경로분석 결과, 표준화 계수(.053), t -value(.883), $p < .377$ 로 통계적으로 유의하지 않게 나타나 본 가설은 기각되었다. 추론된 가설과 달리 내부 비즈니스 프로세스의 개선이 직접적으로 재무적 성과로 이어지지 않고 있는 것으로 나타났으며 이는 연구결과 논의에서 내용을 살펴보도록 한다.

가설 H7 '고객 관점 성과는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다'의 경로분석 결과, 표준화 계수(.299), t -value(5.230), $p < .000$ 로 통계적으로 유의하게 나타나 본 가설은 채택되었다. 고객만족 등 고객과 관련된 성과는 당연히 재무적 성과로 나타나야 된다는 전제가설이 채택되었으며, 해당 경로 또한 BSC를 통한 기업의 전략맵 구축의 기본이 되는 주요 경로로 선행연구에서도 공통적으로 확인되는 전제가설이며 본 연구에서도 선행연구와 같이 유의한 경로가 확인되었다.

한편 내생변수들의 설명력을 나타내는 R^2 값은 학습과 성장 관점 성과(LG)가 48.0%, 내부프로세스 관점 성과(IP)가 33.0%, 고객 관점 성과(CP)가 52.4%로 나타났으며, 최종변수인 재무적 관점 성과(FP)는 64.6%로 확인되었다. 이는 Chin(1998)이 제시한 기준¹⁶⁾에 비추어 볼 때 보통 수준의 설명력을 확보했음을 알 수 있다.

4.5.3 집단 간 차이 분석

다중집단분석(Multiple Group Analysis)은 구조모델이나 측정모델에서 한 집단의 모수치가 다른 집단의 모수치와 통계적으로 동일한지(차이가 있는지)를 검증하고자 할 때 이용되는 분석방법이다. 다중집단분석을 위해 중소기업 컨설팅지원사업의 수진기업 중 컨설팅 참여유형에 따라 경영컨설팅 참여집단과 기술컨설팅 참여 집단으로 분류하였다. 분류된 두 집단 간의 경로별 차이가 있는지를 분석하기 위해 다중집단분석을 실시하였다. 집단 간 차이의 발생여부는 집단구조방정식을 통해서 모형의 교차타당성(Cross Validation)으로 판단할 수 있다(우종필, 2012). 교차타당성은 같은 모집단에서 추출한 두개의 표본에서 동일한 분석결과가 나오는지의 여부를 판단하는 것이며, 이를 통해

16) Chin(1998)은 설명력의 수준을 높은수준(67%), 보통수준(33%), 약한 수준(19%)으로 제시하였다.

각 집단에서 분석결과가 어떠한 차이가 나타나는지를 파악할 수 있다. 다중집단분석을 수행하기 위해서는 모형을 제약하는 것이 필요한데 자유모형은 비제약 모형(Unconstrained)모형이며, 제약모형은 요인계수를 그룹 간 동일하다고 제약한 모형(Measurement weights)이다.

형태동일성을 나타내는 자유모형은 TLI(.908), CFI(.923), RMSEA(.056)으로 적합하게 나타났다. 요인계수동일성을 나타내는 제약모형의 TLI(.910), CFI(.921), RMSEA(.056)으로 적합하게 나타났다. [표4-15]와 같이 정리하였다.

[표 4-15] 모형의 적합도

Model	NPAR	CMIN (χ^2)	DF	P	Q	RMS EA	CFI	TLI
자유모형	170	792.069	428	.000	1.851	.056	.923	.908
제약모형	153	818.094	457	.000	1.838	.056	.921	.910

측정동일성은 집단 간 측정문항을 동일하게 이해하고 인식하는지를 파악하는 것으로 카이제곱(χ^2)의 차이가 유의하면 집단 간 차이가 있다고 판단하고, 카이제곱(χ^2)의 차이가 유의하지 않으면 집단 간 차이가 없다고 판단한다.

이를 확인하기 위하여 카이제곱(χ^2)값의 변화량과 p-value를 확인하였다. 제약모형에 대한 유의확률이 .019으로 유의수준 $p < .05$ 를 만족하므로 통계적으로 유의한 것으로 확인되었으며, 따라서 지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점 경영성과의 영향관계는 컨설팅 유형(경영컨설팅, 기술컨설팅)에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되어 가설 H8은 채택되었다. 검정결과를 [표 4-16]과 같이 정리하였다.

[표 4-16] 집단 간 차이 검정

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
제약모형	17	26.025	.019	.005	.005	-.001	-.001

컨설팅 유형별로 경로계수에 유의한 차이가 있는 것으로 확인되어 집단

간 경로계수를 확인하였다. 경영컨설팅 수진 집단의 경우 학습과 성장 관점 성과(LG)가 내부프로세스 관점 성과(IP)에 유의한 영향을 미치지만, 기술컨설팅 수진 집단의 경우 해당 경로는 유의하지 않게 나타났다. 또한 경영컨설팅 수진 집단의 경우 내부프로세스 관점 성과(IP)가 고객관점 성과(CP)에 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 기술컨설팅 수진 집단의 경우 해당경로가 유의한 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 추가적으로 특이한 차이는 발견되지 않았으며, 이러한 경로의 차이는 경영컨설팅과 기술컨설팅의 컨설팅 주제의 차이에 기인할 것으로 추론된다. 추가적인 논의는 연구결과에 대한 논의에서 다루기로 한다. [표 4-17]과 같이 검정결과를 정리하였다.

[표 4-17] 집단 간 차이(컨설팅 유형별)

가설(경로)	경영컨설팅 수진 집단				기술컨설팅 수진 집단			
	C.R.	β	P	결과	C.R.	β	P	결과
PQ → LG	1.656	.163	.098	기각	.901	.060	.368	기각
PQ → IP	-1.007	-.091	.314	기각	-.852	-.069	.394	기각
PQ → CP	1.800	.158	.072	기각	-2.022	-.141	.043	기각
OQ → LG	4.093	.446	***	채택	8.253	.848	***	채택
OQ → IP	3.330	.379	***	채택	.936	.187	.349	기각
OQ → CP	5.419	.646	***	채택	4.112	.687	***	채택
<i>LG → IP</i>	<i>2.854</i>	<i>.339</i>	<i>.004</i>	<i>채택</i>	<i>1.949</i>	<i>.419</i>	<i>.051</i>	<i>기각</i>
LG → CP	-2.401	-.271	.016	기각	-.381	-.068	.703	기각
LG → FP	4.727	.541	***	채택	6.279	.731	***	채택
<i>IP → CP</i>	<i>1.659</i>	<i>.183</i>	<i>0.097</i>	<i>기각</i>	<i>2.766</i>	<i>.224</i>	<i>.006</i>	<i>채택</i>
IP → FP	0.929	.092	.353	기각	-.145	-.011	.885	기각
CP → FP	3.364	.299	***	채택	2.470	.207	.014	채택

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001 수준에서 유의함.

PQ: 과정품질(Process Quality)

OQ: 결과품질(Outcome Quality)

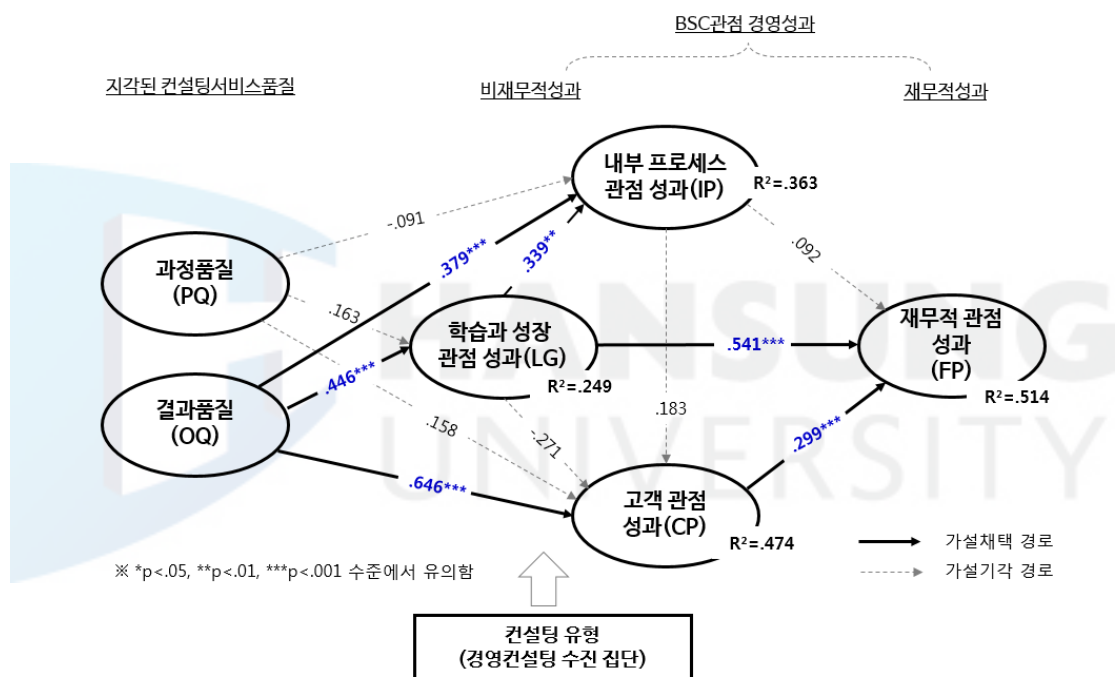
LG: 학습과 성장 관점 성과(Learning & Growth Perspectives Performance)

IP: 내부프로세스 관점 성과(Internal Process Perspectives Performance)

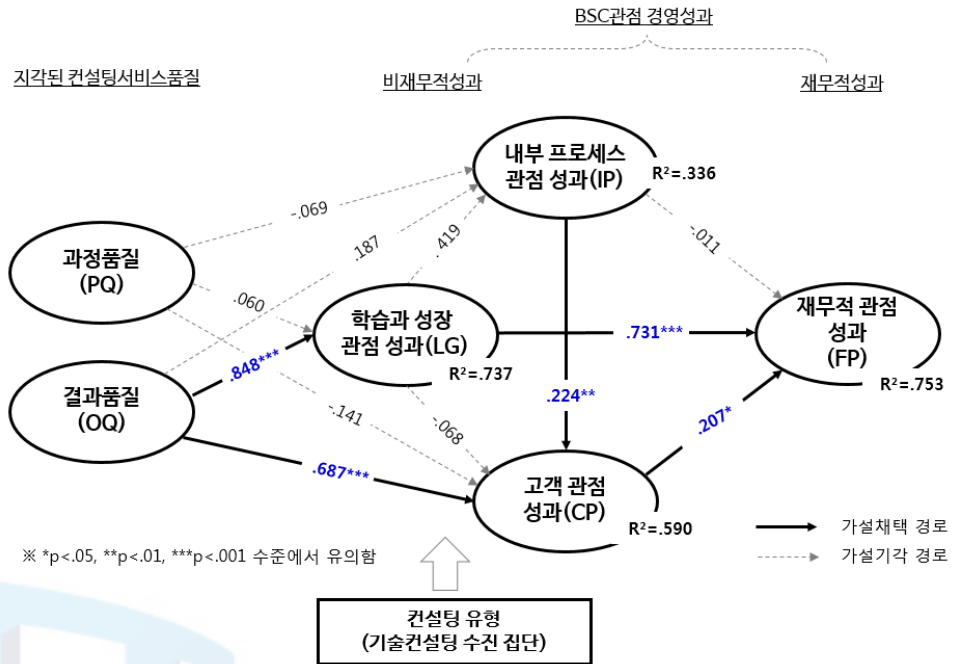
CP: 고객 관점 성과(Customer Perspectives Performance)

FP: 재무적 관점 성과(Financial Perspectives Performance)

경영컨설팅 수진 집단의 경로와 기술컨설팅 수진 집단의 경로의 차이를 [그림 4-4]와 [그림 4-5]와 같이 연구모형에 적용하여 비교하였다.



[그림 4-4] 경영컨설팅 수진 집단의 경로분석



[그림 4-5] 기술컨설팅 수진 집단의 경로분석

4.5.4 가설검정 결과 요약

본 연구는 컨설팅이 단기간에 경영성과로 나타나지 않기 때문에 어떠한 경로를 통하여 최종목표인 재무성과로 이어지는지에 대한 질문으로 부터 시작되었다. 이에 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질을 측정하여, 기업의 비재무적 성과와의 관계를 확인하고, 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향을 BSC모형을 활용하여 탐색하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통하여 설정한 가설을 구조방정식으로 경로분석을 통해 가설을 검정하였다.

가설검정 결과 일부 추론가설은 기각되었지만, 대부분의 전제가설들은 선행연구와 같은 결과로 채택되었다. 크게는 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과(학습과 성장 관점의 성과, 내부프로세스 관점의 성과, 고객 관점의 성과)와의 관계는 대부분 채택되었으며, 특히 결과품질은 모두 채택되었다.

다음으로 비재무적 성과와 재무적 성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 통하여 확인하였으며, 주요한 경로의 경우에는 대부분 선행연구와 같이 채택되었다. 기본 연구 모형의 경로에서 컨설팅유형별로 집단 간의 차이를 다집단분석을 통해 확인하였으며, 경영컨설팅 수진 집단과 기술컨설팅 수진 집단이 차이가 있는 것으로 확인되어 컨설팅유형별 영향 관계는 집단 간 유의한 차이가 있는 것으로 확인되어 가설이 채택되었다.

가설 검정 결과를 [표 4-18]과 같이 요약하여 정리하였다.

[표 4-18] 가설검정 결과 요약

No.	가 설	검정결과
가설1. H1	지각된 컨설팅서비스품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H1-1	과정품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	과정품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-3	과정품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-4	결과품질은 학습과 성장 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-5	결과품질은 내부프로세스 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	결과품질은 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2. H2	학습과 성장 관점 경영성과는 내부프로세스 관점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3. H3	학습과 성장 관점 경영성과는 고객 관점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설4. H4	학습과 성장 관점 경영성과는 재무적 관점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5. H5	내부프로세스 관점 경영성과는 고객 관점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6. H6	내부프로세스 관점 경영성과는 재무적 관점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설7. H7	고객 관점 경영성과는 재무적 관점 경영성과에 정(+)의	채택

No.	가 설	검정결과
	영향을 미칠 것이다.	
가설8. H8	지각된 컨설팅서비스품질과 BSC 관점 경영성과의 영향관계는 컨설팅지원사업의 컨설팅 유형별로 차이가 있을 것이다.	채택

4.6 연구결과에 대한 논의

본 연구는 “컨설팅의 최종적인 목표는 무엇인가?”에 관한 탐색과정에서 다음과 같은 연구문제를 제기하고 연구를 진행하였다.

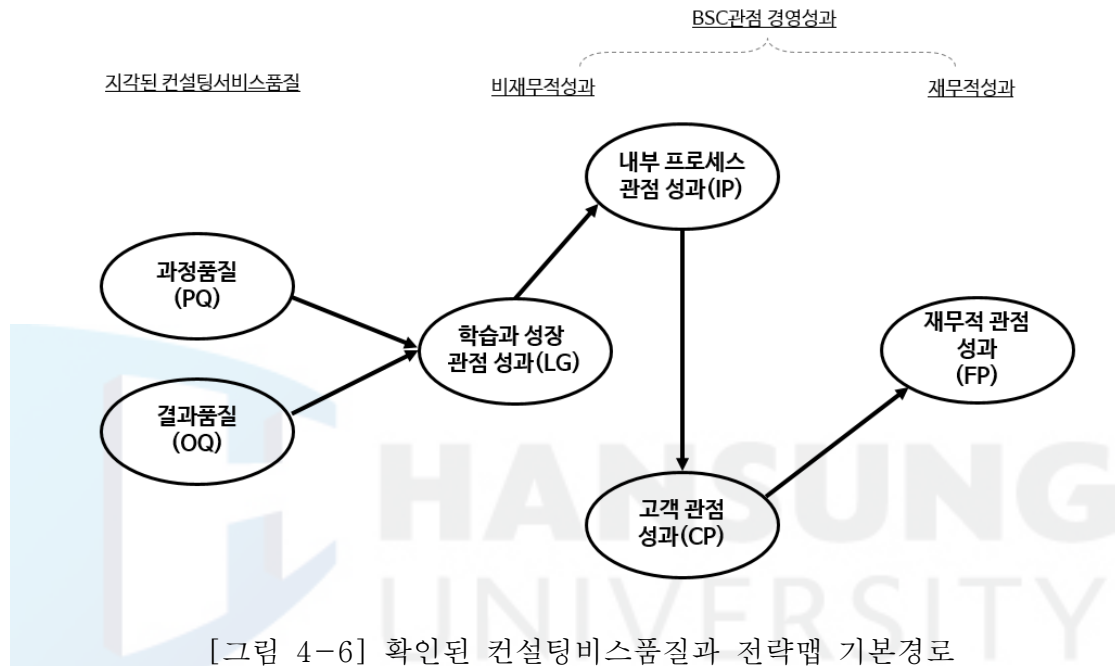
첫째, 수진기업 내부에서 컨설팅이 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정은? 둘째, 컨설팅서비스품질에 따라 경영성과도 영향이 있지 않을까? 셋째, 그렇다면, 컨설팅서비스 품질을 어떻게 측정하여야 할까?

제기한 연구문제를 기준으로 본 연구에서 확인된 결과에 대하여 논의 해보고자 한다.

연구문제에서 제기했던 컨설팅이 실질적으로 수진기업의 경영성과 향상에 영향을 미치는지에 대한 부분과 기업 내부에서 어떠한 경로를 통해서 최종목표인 재무적 성과가 달성되는지에 대한 연구문제와 관련해서는 BSC를 통한 기업의 전략맵 구축의 기본 경로인 학습과 성장 관점 성과 → 내부프로세스 관점 성과 → 고객 관점 성과 → 재무적 관점 성과의 경로가 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 학습과 성장 관점이 BSC 인과모형 중 선행요인임이 선행연구와 일치된 결과로 확인된 것이다. 이는 컨설팅 수진 목적 중 가장 많은 직원역량 강화와 일치된 결과이며, BSC를 도입하지 않은 기업이 대부분임에도 이러한 결과가 나타나는 것은 중소기업컨설팅지원사업 수행시에 BSC 관점으로 핵심성과지표를 설정하는 과정이 유효하게 작용했을 것으로 추론되며 추가적으로 연구해 볼 가치가 있다.

그리고 컨설팅서비스품질의 하위변인인 과정품질과 결과품질 모두 선행요인인 학습과 성장 관점의 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅이 기업의 경영성과 향상에 영향을 미치는 전략적인 경로

(학습과 성장 관점 성과 → 내부프로세스 관점 성과 → 고객 관점 성과 → 재무적 관점 성과)가 모두 확인 되었다. 이러한 결과는 컨설팅이 기업의 경영 개선을 통해 경영성과를 창출을 돕는 것으로 해석 할 수 있기 때문에 컨설팅 은 기업의 경영개선에 유효한가라는 의문에 대한 답을 찾을 수 있는 연구의 기초자료로써 가치가 발견 되었다.



[그림 4-6] 확인된 컨설팅서비스품질과 전략맵 기본경로

본 연구에서 선행연구를 통해 가설을 설정하여 확인하고자 했던 BSC의 각 관점간의 인과관계, 특히 선행지표인 비재무적 성과(학습과 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객관점 성과)와 재무적 성과(재무적 관점 성과)에 대해서는 다양한 결과로 나타난 선행연구와 같이 일부 경로는 유의성이 확인 되지 않았지만 전반적으로는 Fornell, Ittner & Larcker(1996)의 주장과 같이 선행지표인 비재무적 성과가 후행지표인 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 특히 학습과 성장 관점 성과가 선행지표로 확인되어 기존 선행연구의 결과¹⁷⁾들을 지지하였다.

17) 선행지표와 후행지표간의 인과관계가 발견되지 않는다는 연구들(Norreklit, 2000; Malina & Selto, 2001)이 발견되기도 하고, 안봉락(2018)은 내부프로세스 관점이 오히려 학습과 성장 관점에 영향을 미치는 사례를 보고하기도 하였다.

하지만 학습과 성장관점 성과 → 고객 관점 성과와 내부프로세스관점 성과 → 재무적 관점 성과의 관계에 대한 가설은 선행연구와 다르게 기각되었다. 이는 BSC를 도입하여 정교하게 전략을 구사한 기업을 대상으로 연구한 결과가 아니기 때문에 충분히 예상되는 결과이기도 하다. BSC성과지표 간의 인과관계의 구조를 분석하고 이들 간의 관계에서 시차효과가 있는지를 분석하여 비재무적 성과지표들이 순차적으로 재무적 성과와 연결되고 이들 간에는 부분적으로 시차효과가 존재한다고 주장한 박준완(2009)의 연구를 지지하는 결과이다. 한편 이찬호(2015)의 연구에서도 학습과 성장은 내부프로세스를 매개로 직접적, 간접적으로 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치지만 내부프로세스는 고객관점에 영향을 미치지 않았으며, 고객관점 역시 재무적 성과에 영향을 미치지 않은 것으로 확인되는 등 상당히 많은 선행연구에서 일부 경로에 대해서 다양한 결과¹⁸⁾로 나타나는 것을 확인 할 수 있다.

정리하면 본 연구에서와 같이 내부프로세스 관점 성과가 고객관점 성과에 영향을 미치고 고객 관점 성과는 재무적 관점 성과에 영향을 미치는 경로가 확인되었기에 시차효과가 있다는 선행연구 결과에 대한 지지로 볼 수 있다. 또한 가설이 기각되었다고 해도 내부프로세스 개선이 재무적 성과에 영향을 미치지 않는다고 단정할 수는 없다. 그리고 본 연구의 대상인 중소기업컨설팅 지원사업 참여기업들은 대부분 기업에 BSC를 도입하지 않은 기업이 많으므로 BSC 관점의 전략맵 또한 구축하고 있지 않은 상황에서 주요 경로가 유의한 영향을 주는 것이 확인된 부분은 의미가 있다고 할 수 있다.

컨설팅서비스품질에 따라 경영성과에 영향이 있을 것이라는 문제제기와 관련해서는 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과간의 관계는 대부분 선행연구 및 논리적 추론과 일치하고 있다. 특히 결과품질이 과정품질 보다 더 큰 영향을 미치는 것은 컨설팅 결과 및 대안이 실제 경영개선에 유효하게 인식하고 있음을 추론해 볼 수 있으며, 컨설팅을 통해 단기간의 성과로 이어지길 바라는 중소기업 컨설팅 수진기업들의 보이지 않는 의도가 투영되었다고 볼 수 있다. 하지만 과정품질이 결과품질에 영향을 미치는 것을 확인한 연구

18) BSC의 성과지표간에는 이론적으로 분명한 인과관계가 존재한다고 주장함에도 불구하고, 실증연구에서는 학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점 및 재무적 관점 간의 인과관계에 대해 일관된 결과를 발견하지 못하고 있다(안태식 외, 2008).

(Appelbaum & Steed, 2005; 최명규, 2014; 전우소, 2017)에서도 알 수 있듯이 과정에 대한 부분도 간과해서는 안 되며, 본 연구가 중소기업컨설팅지원 사업에 참여한 중소기업을 대상으로 확인된 결과이므로 정부(주관부서)에서 해당 사업의 추진절차와 같은 운영정책과 관련해서도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 즉 중소기업이 컨설팅을 통해 단기적인 성과를 쫓기보다 장기적인 관점으로 접근해야 하며 이러한 결과를 정책에 반영하여야 한다. 컨설팅은 무형의 서비스로 사전에 고객에게 품질에 대한 확실성을 제공할 수 없기 때문에(Armbrüster, 2006) 컨설팅제공주체(컨설팅사) 입장에서 어떠한 형태로 컨설팅 과정품질과 결과품질을 제고할 것인가에 대해 고민해야(Goode et al. 2014) 하는 대목이다.

선행연구를 통해 제기된 연구문제와 별도로 ‘컨설팅 유형별로 경로에 차이가 있을까?’ 라는 문제와 관련해서는 선행연구 및 논리적 추론과 같이 경영컨설팅 수진 집단과 기술컨설팅 수진 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 확인되었다. 경영컨설팅 수진 집단의 경우 학습과 성장 관점 성과가 내부프로세스 관점 성과에 (+)의 영향을 미쳤고, 기술컨설팅은 내부프로세스 관점 성과가 고객 관점 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이러한 경로의 차이는 경영컨설팅과 기술컨설팅의 컨설팅 주제의 차이에 기인할 것으로 추론된다. 즉 중소기업컨설팅지원사업 공고문에서도 확인할 수 있듯이 경영컨설팅은 경영 전 분야로 경영전략, 인사조직, 마케팅/영업, 재무/회계, 고객만족, 글로벌경영전략(FTA), CSR(사회공헌) 등과 관련된 컨설팅을 수행하고, 기술컨설팅은 기술 전 분야로 생산혁신, 품질, 정보기술, 에너지/녹색경영, R&D, 사업전환 등과 관련된 컨설팅을 수행한다. 컨설팅 주제에서도 알 수 있듯이 경영컨설팅을 수진한 집단의 경우 주로 학습과 성장 관점의 지표나 고객관점 지표가 개선되어 후행 지표에 영향을 미치게 되고, 기술컨설팅을 수행한 집단의 경우 내부프로세스 관점의 지표의 개선을 통해 후행 지표에 영향을 미치게 되는 것으로 추론해 볼 수 있다¹⁹⁾. 이 또한 컨설팅 수진 후 2년경과 기업

19) [표 4-2 컨설팅 유형별 세부 컨설팅 분야]에서 정리한 내용과 같이 경영컨설팅으로 지원한 유형(집단)은 주로 경영전략(20.2%), 마케팅/영업(38.6%), 인사조직(20.2%) 분야의 컨설팅 수진이 많았으며, 기술컨설팅으로 지원한 유형(집단)은 주로 생산혁신(46.8%), 경영품질(24.1%), 연구/R&D(16.5%)분야의 컨설팅 수진이 많은 것으로 나타났다.

을 대상으로 측정한 시차효과를 완전히 확인할 수 없는 문제로 나타난 결과일수도 있다. 따라서 본 연구의 결과로 나타난 BSC 관점 간 인과관계를 적용하여 논의해 보면, 경영컨설팅이 기술컨설팅 대비 성과가 나타나기까지의 시간이 필요하고 분야의 특성상 직원의 인식 개선과 같이 점진적으로 효과를 드러내는 항목 위주여서 단기간에 성과를 측정할 수 없기 때문인 것으로 볼 수 있다. 인사, 경영 전략, 마케팅 등 경영 관련 분야의 컨설팅의 경우 그 효과가 점진적으로 나타나고, 정확한 성과를 수치화 할 수 없기 때문에 컨설팅 성과에 대한 의구심을 가져올 수 있으며, 이는 곧 컨설팅에 대한 부정적인 인식을 확산시키는 원인이 되고 있어 대책을 마련하기 위해 많은 노력이 필요함을 보여준다.

지각된 컨설팅서비스품질의 측정과 관련해서는 KS-SQI로 측정한 선행연구와 동일한 결과로 나타났으며, 김종광(2013)의 연구와 같이 본 연구의 모형에 각각의 서비스 품질측정 도구를 사용하여 분석해 보는 것도 가치가 있을 것이다.

HANSUNG
UNIVERSITY

V. 결 론

5.1 연구요약 및 결과

본 연구는 컨설팅의 필요성과 현행 중소기업컨설팅지원사업의 문제점을 살펴 보면서 “컨설팅의 최종적인 목표는 컨설팅을 통해 수진기업의 경영개선을 유도하고 궁극적으로 경영성과를 향상시키는 것”이라는 가장 근본적인 질문에 대하여 고찰해 보는 과정에서 다음과 같은 연구문제를 제기하면서 연구를 시작하였다.

첫째, 컨설팅이 단기간에 경영성과로 나타나지 않을 것이다. 그렇다면, 기업내부에서 컨설팅을 통해 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정은 어떠한가? 둘째, 컨설팅사 입장에서 최적의 대안을 제시한다고 해도 결국 수진기업은 자신들의 입장에서 지각하는 컨설팅품질(과정, 결과)을 기준으로 컨설팅 결과를 평가하고 수용여부를 판단하여 기업에 적용할 것이다. 그렇다면 컨설팅서비스품질에 따라 경영성과도 영향이 있지 않을까? 셋째, 컨설팅서비스품질이 경영성과에 영향을 미치는 주요 요인임에 따라 컨설팅서비스 품질을 어떻게 측정하여야 할까?

이에 대해 본 연구에서는 컨설팅 수진기업의 경영성과 향상에 대한 컨설팅의 유효성을 확인하고자 컨설팅서비스품질과 경영성과의 관계를 BSC 관점의 인과관계 모형을 통해 분석해 보고자 하였으며, 이를 통해 컨설팅서비스의 품질과 BSC 관점의 경영성과의 관계를 확인하여 연구문제에서 제기한 컨설팅을 통한 경영성과 향상의 실효성과 컨설팅이 경영성과로 이어지는 기업 내부의 과정을 실증적으로 확인해 보고자 하였다.

제기된 문제에 대하여 선행연구를 통해 연구모형과 가설을 설정하였으며, 연구의 대상으로는 중소기업컨설팅지원사업에 참여 후 2년이 경과한 기업을 대상으로 컨설팅서비스품질과 컨설팅 이후 경영성과 향상에 대한 인식을 중심으로 온라인설문 도구와 이메일을 통해 설문조사를 실시하였다. 선행연구를 참고하여 컨설팅서비스품질은 KS-SQI모형을 적용하여 측정하였고, 경영성과

는 BSC 모형에서 제안된 선행지표와 후행지표를 일부 수정하여 해당 변수들을 측정하였다. 연구변수는 과정품질, 결과품질, 학습 및 성장 관점 성과, 내부프로세스 관점 성과, 고객 관점 성과, 재무적 관점 성과의 6개 부문으로 구성하였다.

자료의 수집은 2018년 10월 25일부터 2018년 11월 30일까지 회수된 설문지 299매 중 272부를 대상으로 SPSS 23.0과 AMOS 23.0의 통계 프로그램을 사용하여 통계적 분석과 구조방정식으로 구조모형을 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지각된 컨설팅서비스품질은 기업의 비재무적 성과에 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 과정품질이 학습과 성장 관점 성과에 $\beta=.130$, $p<.029$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 결과품질이 학습과 성장 관점 성과에 $\beta=.661$, $p<.000$, 내부프로세스 관점 성과에 $\beta=.323$, $p<.000$, 고객 관점 성과에 $\beta=.697$, $p<.000$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 과정품질은 내부프로세스 관점 성과와 고객 관점 성과에는 유의한 영향을 미치지 않았다.

둘째, BSC 관점의 비재무적 성과는 재무적 성과에 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습과 성장 관점 성과는 재무적 관점 성과에 $\beta=.596$, $p<.000$, 고객관점 성과는 재무적 관점 성과에 $\beta=.299$, $p<.000$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 내부프로세스 관점 성과는 재무적 관점 성과에 유의한 영향을 미치지 않았다.

셋째, BSC 관점간의 인과관계에 대해서는 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습과 성장 관점 성과는 내부프로세스 관점 성과에 $\beta=.316$, $p<.000$, 내부프로세스 관점 성과는 고객 관점 성과에 $\beta=.16$, $p<.001$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 학습과 성장 관점 성과와 고객 관점 성과 간에는 유의한 영향이 나타나지 않았다.

넷째, 경영컨설팅 수진 집단과 기술컨설팅 수진 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 이를 확인하기 위하여 카이제곱(χ^2) 값의 변화량과 p-value를 확인하였다. 제약모델에 대한 유의확률이 .019으로 유의수준 $p<.05$ 를 만족하므로 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 집단 간

구조모형의 분석결과를 보면 경영컨설팅 수진 집단이 기술컨설팅 수진 집단보다 유의한 경로를 더 많이 확보하였다. 특히 두 집단 간 경로 차이 중 경영컨설팅 수진 집단의 경우 학습과 성장 관점 성과와 내부프로세스 관점 성과 간의 경로가 $\beta=.339$, $p<.004$ 로 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면, 기술컨설팅 수진 집단은 해당 경로계수가 유의하게 나타나지 않았다. 또한 기술컨설팅 수진 집단의 경우 내부프로세스 관점 성과가 고객관점 성과에 $\beta=.224$, $p<.006$ 으로 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났으나, 경영컨설팅 수진 집단의 경우 해당 경로계수가 유의하게 나타나지 않았다.

본 연구는 컨설팅의 결과물(과정, 대안제시)에 대한 수진기업의 평가(판단)이 결합된 개념인 지각된 컨설팅서비스품질을 통해 기업의 경영개선과 경영성과 향상에 이르는 과정을 실증적으로 검증하였다. 이를 위해 지각된 컨설팅서비스 품질을 과정품질과 결과품질로 나누어 BSC의 네 가지 관점과의 관계에 대한 연구모형과 가설을 수립하여 컨설팅 완료 후 2년이 경과한 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 구조방정식을 통해 그 관계를 구체적으로 분석하였다. 최초에 제시했던 연구문제를 기준으로 다음과 같이 결론을 제시한다.

첫째, 수진기업 내부에서 컨설팅이 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정은?

이의 확인을 위해 경영성과를 BSC 관점의 인과관계 모형을 적용하여 각 관점간의 인과관계와 비재무적 성과(학습과 성장, 내부프로세스, 고객)가 재무적 성과 간로 이어지는 과정과 관계를 통계적으로 확인하여 규명해 보고자 하였다. 비재무적 성과(학습과 성장관점 성과, 고객관점 성과)가 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미쳤고, 다양한 결과가 존재하는 선행연구와 같이 일부 가설은 기각되었지만 BSC의 각 관점 간 인과관계가 있음을 컨설팅을 통한 경영성과와의 관계에서도 확인할 수 있었다. 특히 컨설팅이 학습과 성장 관점 성과 → 내부프로세스 관점 성과 → 고객 관점 성과 → 재무적 관점 성과로 이어지는 전략적인 경로가 모두 확인 되었다. 따라서 경영컨설팅은 기업의 경영성과에 유효한 영향을 미치며, 각각의 지표 간 인과관계를 통해 최종 재무

적 성과로 나타난다. 즉 컨설팅이 경영성과에 유효한 영향을 미치는 과정은 컨설팅을 통해 내부 경영개선이 먼저 일어나고 그것들의 유기적인 인과관계를 통해 최종 재무적인 경영성과가 달성된다. 비재무적 성과는 조직의 모든 업무활동들에 대한 정보로서 기업의 전략목표를 달성하는 과정에 대한 정보를 제공한다. 이에 따라 비재무적 성과를 측정하는 각 측정치들은 비재무적 성과의 특성을 잘 나타내는 것이어야 하며 비재무적 성과는 인과관계가 있는 재무적 성과와 반드시 연결되어야 한다. 이 때 학습과 성장 관점의 지표가 선행동인임이 재확인 되었으며, 이는 컨설팅을 통한 경영성과 개선뿐만 아니라 기업의 지속적인 경영성과 향상을 위해서 전략적으로 활용해야 할 결과이며 BSC 관점의 전략맵 구축에도 적극 활용되어야 한다. 즉 컨설팅 서비스는 결과적으로 송영렬, 김경현(2015)의 주장과 같이 기업의 학습과 성장을 이루어야 가치가 실현될 수 있다고 할 수 있다. 이를 통해 고객의 욕구를 파악하고 파악된 고객의 욕구를 충족시키기 위한 내부프로세스의 혁신과 개선을 담당할 수 있게 되고, 이는 고객에게 기업이 최고의 가치를 제공한다는 점을 인식시킴으로써 고객만족도가 제고된다. 고객관점의 결과물은 타겟이 된 세분시장에서의 수진기업의 점유율과 수익성을 향상시킴으로써 재무관점의 전략목표와 성과를 달성하게 된다. 즉 기업의 경영성과가 미래의 기업전략에 대해 방향과 지침을 제공한다는 점에서 본다면 학습과 성장 관점의 성과에 일차적으로 관심을 집중시켜야 할 것이다. 따라서 최종적인 재무성과의 향상은 제반의 기업성과(비재무적 성과)의 개선을 통해 확보될 수 있을 것이다.

둘째, 컨설팅서비스품질에 따라 경영성과도 영향이 있지 않을까?

이의 확인을 위해 중소기업컨설팅지원사업을 통해 수진 할 경우, 수요자가 지각하는 컨설팅서비스품질이 컨설팅으로 인한 비재무적 성과(경영개선)에 미치는 영향을 확인하여 규명해 보고자 하였다. 지각된 컨설팅서비스품질과 비재무적 성과간의 관계는 유의한 영향 관계가 확인 되었으며 대부분 선행연구 및 논리적 추론과 일치하였다. 특히 결과품질이 과정품질보다 기업의 경영개선에 더 큰 영향을 미쳤고, BSC 관점의 비재무적 성과인 학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점 성과 모두에 유의한 영향관계가 확인되었다. 따라서 컨설팅서비스품질은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 주는 주요한

요인이며, 이는 컨설팅 결과 및 대안이 실제 경영개선에 유효하다고 인식하고 있음을 추론해 볼 수 있다. 하지만 과정품질이 결과품질에 영향을 미치는 요인임을 간과해서는 안 되며, 본 연구가 중소기업컨설팅지원사업에 참여한 중소기업을 대상으로 확인된 결과이므로 정부(주관부서)에서 해당 사업의 추진 절차와 같은 운영정책과 관련해서도 중소기업이 컨설팅을 통해 단기적인 성과를 쫓기보다 장기적인 관점으로 접근할 수 있도록 컨설팅 과정품질과 결과품을 제고할 것인가 고민하여 정책에 반영하여야 한다.

셋째, 컨설팅서비스품질을 어떻게 측정하여야 할까?

이의 확인을 위해서는 선행연구와 문헌조사를 통해 확인해 보았으며, 컨설팅서비스와 관련해서는 현재까지 별도의 합의된 측정모형이 발견되지 않았다. 본 연구에서는 선행연구를 통해 컨설팅서비스품질 측정에 그 우수성이 입증된 KS-SQI 모형을 채택하여 측정하였으며, 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확보되어 연구의 목적을 달성할 수 있었다. 또한 컨설팅서비스품질은 여타 서비스와는 다르게 결과물이 조언과 대안 등에 대한 고객의 평가가 반영되어 이후 기업의 다양한 상황에 따라 성과로 이어지는 서비스이므로 과정과 결과에 대한 전반적 만족도 개념이 포함된 KS-SQI모형을 채택하여 조사하였다. 컨설팅서비스품질 측정 도구와 관련해서는 향후 추가적인 논의와 연구가 필요하다.

넷째, 컨설팅 유형별로 경로에 차이가 있을까?

이는 연구문제와 별도로 연구과정에서 추가로 도출된 질문으로 다중집단 간 경로분석을 통해 확인하였으며 경로의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 앞에서 살펴본 바와 같이 선행연구들은 BSC 관점의 경영성과간의 인과관계는 유기적으로 관계가 있으며 시차를 두고 발생하였다. 하지만 본 연구를 통해 컨설팅유형에 따라서 BSC의 일반적인 인과관계 순서나 시차를 건너뛰고 해당 비재무적 성과에서부터 경영개선이 즉시 발생 할 수도 있다. 이와 같은 결과는 다양한 형태로 컨설팅 유형을 세분하여도 유사한 결과가 나올 것으로 추론된다. 이는 중소기업의 상황을 진단하여 BSC 관점의 성과 지표 중 어떠한 지표로부터 개선을 유도해야 하는지에 대한 컨설팅전략 수립의 기초자료가 될 수 있다. 결론적으로 기업의 재무적 목표를 달성하기 위해서는 기업이 당면한 현재의 상황을 철저히 파악하여 가장 경쟁력 있는 핵심성공요인을

도출하고 이와 인과적으로 연관된 비재무적 성과개선에 대한 전략을 수립해야 하며 이에 대한 성과측정이 또한 정확하게 이루어져야 한다. 더불어 이러한 성과측정체계를 조직내부의 부문관리자와 현장종업원까지 충분히 이해할 수 있어야 한다. 그래야만 경영활동이 보다 효율적으로 통제되고 관리가 가능하게 되며, 비로소 재무적 성과에 대한 비재무적 성과측정치를 예측하여 효과적으로 이용할 수 있을 것이다.

5.2 차별화 및 시사점

본 연구는 경영성과 제고를 위한 컨설팅서비스 요인 중 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질에 대한 중요성과 전략적 방향을 모색하고, 실무적/정책적 기초자료를 제공하고자 하였다.

먼저, 학술적으로는 지각된 컨설팅서비스품질이 경영개선(비재무적 성과)에 미치는 영향과 경영개선을 통한 경영성과(재무적 성과) 간의 인과관계를 실증해 보고 컨설팅과 경영성과 메커니즘 규명 등의 관련연구에 기초자료를 제시하고자 하였으며, 기존 선행연구와의 차이와 비교를 통해 다음과 같은 학술적 가치를 발견하게 되었다.

첫째, 기존의 선행연구들은 컨설팅을 통한 경영성과와 관련하여 단기적인 성과에 관한 연구가 많았으며 기업내부에서 장기간에 걸쳐 일어나는 개선과 성과에 대해서는 상대적으로 관심이 부족했다. 일부 연구들의 경우 컨설팅으로 인한 경영성과를 BSC 관점으로 측정하였으나 각 관점들 간의 인과관계에 대한 연구는 적었기에 이에 대한 이론적 토대가 충분하지 못했다. 본 연구에서는 폭 넓은 선행연구를 통해 BSC 관점을 바탕으로 컨설팅을 통한 기업의 경영성과 향상 과정에 관하여 새로운 방식으로 이론적 접근을 시도하였다는 점은 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 비재무적 성과(학습과 성장, 고객관점)는 재무적 관점 성과에 정(+)의 영향을 미치지만, 선행연구를 통해 설정한 가설과 달리 내부프로세스 관점

성과는 재무적 관점 성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다. 다양한 결과가 존재하는 선행연구와 같이 일부항목은 예상과 다른 결과가 나타났다. 하지만 BSC 관점으로 컨설팅을 통한 경영성과를 활용하여 컨설팅의 실효성과 경영성과에 이르는 과정을 규명하고자 시도하여 각 항목간 주요 전략적 인과관계가 규명한 부분과, 특히 외부컨설팅을 통해 학습과 성장 → 내부프로세스 → 고객 → 재무적 성과의 인과관계 모델을 BSC를 도입하지 않은 기업에게서 BSC의 전략맵의 주요경로와 일치하는 점이 확인된 부분은 후속연구의 기초자료로 제시할 수 있을 만큼 학술적 가치가 있다고 할 수 있다.

셋째, 지각된 컨설팅서비스품질은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미쳤지만, 컨설팅서비스품질 중 결과품질이 비재무적 관점(학습과 성장, 내부프로세스 관점) 성과에 정(+)의 영향을 미치지 못하였다. 이 과정에서 일부 가설은 부분적으로 기각되었는데 과정품질은 내부프로세스 관점 성과와 고객 관점 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못하였다. 이는 결과품질이 과정품질보다 더 큰 영향을 미치는 것은 컨설팅 결과 및 대안이 컨설팅 절차나 과정에 비해 실제 경영개선에 더 유효함을 추론해 볼 수 있다. 이점 또한 새롭게 발견되어 후속 연구의 기초자료로써 의미가 있다

또한 컨설팅서비스에 대한 효과성과 경영성과와의 관계를 구체적으로 설명함으로써 시사점을 발견하고 전략적 방향성을 제시하였다는 점에서도 의의가 있다

먼저 본 연구를 통해 정책적으로는 정부지원 컨설팅지원사업에서 수요자 관점의 균형 있는 성과평가방법론 개발 및 정책 발전의 기초자료를 제시하고자 하였다. 관련하여 정책적 시사점을 살펴보면,

컨설팅 유형별 KPI Pool정비와 함께 BSC를 사업수행평가를 위한 도구로 사용하기보다 최초 개발 당시의 목적인 전략실행을 위해 수진기업의 전략적 목적 달성을 위한 지표들로 KPI 설정이 이루어지도록 지원사업 평가체계를 보완할 필요가 있다. 또한 컨설팅은 수진기업의 전략적 방향설정과 실행을 높이기 위해 추진되는 대안이므로 KPI 설정시 전략맵을 계획하고 합의하는 절차가 추가되어야 할 것이다.

지각된 컨설팅서비스 결과품질이 비재무적 성과에 더 큰 영향을 미치는 것은 하지만 컨설팅지원사업을 주관하는 부처에서는 과정품질이 결과품질에도 긍정적 영향관계가 있는 만큼 지원절차와 컨설팅사 선정에 적극 참조하여야 할 것이다. 본 연구는 중소기업컨설팅지원사업의 수행 시, 어떤 측면에서 지원을 강화시키고 관리를 해야 정책입시 계획했던 성과가 효과적으로 산출될지에 대한 정책적인 시사점도 제시하고 있다. 수요자인 컨설팅 수진기업도 중소기업이지만 중소기업컨설팅지원사업에서 컨설팅 서비스를 제공(공급자)하는 컨설팅사도 대부분 중소기업이기에 중소기업컨설팅지원사업이 중소기업을 적극 지원하기 위해 추진하는 정책인 만큼 수요자와 공급자 모두에게 유익한 사업으로 발전할 수 있기를 바라며 본 연구의 결과가 전략적으로 활용되기를 기대한다.

또한 컨설팅 후 1~2년 뒤 기업의 실적 개선여부를 추적 관리할 수 있는 시스템을 마련하거나 경영 컨설팅의 성과를 측정할 수 있는 도구 개발 등의 방법으로 컨설팅 분야별 효과를 보다 명확히 측정하여 컨설팅에 대한 구체적인 성과를 제공할 수 있다면 컨설팅지원사업에 대한 인식과 만족도 및 컨설팅사에 대한 신뢰도를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

다음으로 본 연구를 통해 실질적으로 컨설팅제공주체(컨설팅사)의 품질관리의 종합적인 결과인 컨설팅서비스품질에 대한 연구를 통해 컨설팅사가 수요자인 수진기업의 경영성과 제고를 위해 실무적으로 어떤 형태의 컨설팅을 적용하는 게 바람직한지에 대하여 필요한 전략적 시사점을 제시해 보고자 하였다. 관련하여 실무적 시사점을 살펴보면,

컨설팅제공주체(컨설팅사) 측에서는 품질관리의 결과이며, 수진기업측에서는 기대 대비 성과에 대한 태도가 포함된 개념인 컨설팅서비스품질에 대한 연구를 통해 컨설팅제공주체(컨설팅사)가 수요자인 수진기업의 전반적인 만족도 제고를 위해 필요한 전략적 시사점을 제시하고 있다. 이는 컨설팅제공주체(컨설팅사)가 컨설팅 유형별 품질향상에 대한 대안 수립을 하는데 있어서 기초자료가 될 수 있을 것이다. 즉 컨설팅서비스품질은 수진기업의 경영성과에 결정적인 영향을 미침에 따라 질(컨설팅서비스품질) 높은 컨설팅 완성도로 경

영성과를 향상시켜 고객만족을 극대화하기 위한 전략이 필요하다.

또한 과거와 달리 전문가의 권위에 의한 무조건적인 대안제시 수용이 아니라 수진기업의 엄격한 평가와 만족이 고려됨을 시사하고 있다. 이는 재구매 유도 및 컨설팅 시장 확장을 위한 전략적 방향 설정에 주요한 시사점이 될 것이다.

컨설팅 과정과 결과에 대하여 수진기업이 지각하는 컨설팅서비스품질과 비수진기업의 재무적 성과와의 관계를 분석하여 컨설팅지원사업 정책에 반영하고, 중소기업의 컨설팅 인식과 만족도를 제고하여 궁극적으로는 컨설팅 지원사업을 통해 제시된 대안을 적극 활용하여 경영성과에 기여하도록 하여 근본적인 중소기업의 경쟁력을 확보하는데 활용될 수 있기를 기대한다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구가 의미 있는 연구결과를 도출했다 할지라도 여전히 가지고 있는 연구 한계들이 있음을 밝히고 관련하여 향후 연구방향을 제시한다.

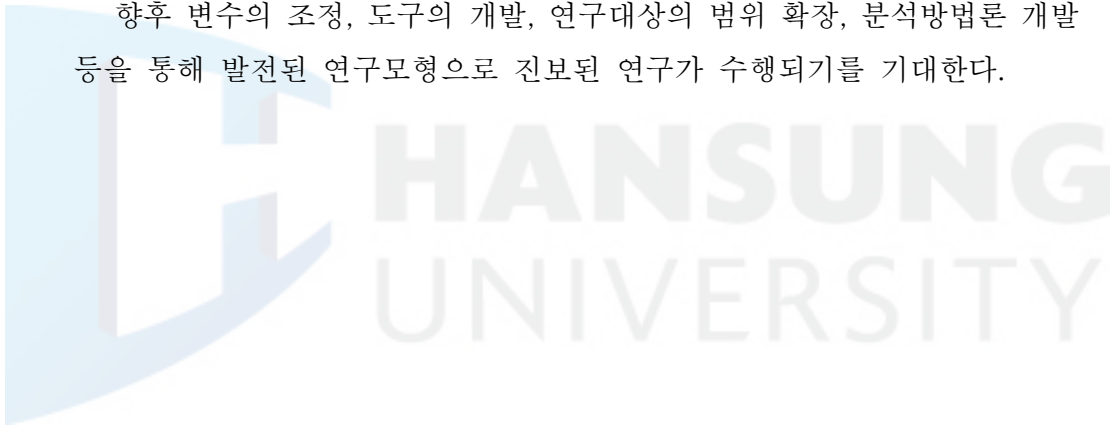
첫째, 본 연구에서는 컨설팅을 통한 효과(경영성과 향상)가 최소 1년 후에 나타나게 될 것이라는 가정 하에 컨설팅 수정 완료 후 1~2년이 경과한 기업의 재무성과를 확인하였다. 그러나 다양한 분야에서 선행연구를 통해 확인된 바로는 장기적인 관점을 가지고 컨설팅과 기업의 변화에 따른 효과를 확인해야 함을 알 수 있었다. 특정 활동을 통한 경영성과의 향상을 파악할 때에는 일반적으로 다년간의 시기 차이를 두고 효과를 확인하고 있는데, 이 또한 정부지원사업 종료에 따른 자료수집의 한계로 인하여 3년 이상의 장기적 성과와 관련된 분석은 이루어지지 못하여 확인이 필요한 시차효과에 대해서는 전체적으로 접근할 수가 없었다. 현실상 연구의 어려움으로 횡단면 분석을 실시하였으며, 이와 같은 연구의 한계점을 극복하기 위해서는 향후 보다 풍부한 자료를 축적하여 중·장기적인 관점에서 BSC의 각 관점의 시차까지 고려하는 연구의 접근이 필요하다고 연구하여야 한다.

둘째, 측정도구에 있어서 경영성과가 복합적인 요인으로 나타나는 지표임

에 따라 재무적 성과를 정성적으로만 측정하였고, 요인분석 및 모형 적합도 향상 과정에서 일부의 측정변수 제거되었다. 추가적으로 정량적 성과를 측정하기 위한 도구와 특히 컨설팅서비스에 특화된 서비스 품질 측정 도구 개발이 필요할 것이다. 향후 연구에서는 다양한 서비스 품질 측정 도구를 병행해서 측정하여 연구를 확장할 필요가 있다. 이를 통해 향후 중소기업컨설팅지원사업의 전략적 방향 수립에 보다 효과적인 시사점 제시가 가능할 것이다.

셋째, 본 연구는 BSC를 도입하지 않은 기업이 다수임에도 불구하고 자료수집의 한계로 전체 컨설팅 참여집단을 대상으로 측정하였다. BSC, MBO 등 성과관리 시스템이 도입된 기업을 대상으로 연구를 시도해볼 필요가 있으며, 또한 컨설팅을 통한 경영성과의 실효성에 대해 추가적인 확인을 위하여 컨설팅 미수진 집단과의 비교 연구도 필요하다고 할 수 있다.

향후 변수의 조정, 도구의 개발, 연구대상의 범위 확장, 분석방법론 개발 등을 통해 발전된 연구모형으로 진보된 연구가 수행되기를 기대한다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강형모, 김광용. (2008). 비즈니스 컨설팅 서비스의 품질과 편익이 고객과의
결속관계에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국IT서비스학회지』, 7(1),
1-22.
- 고혜수, 정양현, 서한결, 송락경. (2016). 중소기업 컨설팅 지원사업의 실효성
에 관한 연구: 대전지역 히든챔피언 지원 사업을 중심으로. 『중소기
업연구』, 38(1) 통권 102호, 169-188.
- 구상욱. (2014). 중소기업 지원체계 재설계를 위한 컨설팅 연구. 『경영컨설팅
연구』, 14(1), 229-246.
- 구자면, 박주석. (2007). IT컨설팅서비스품질 요인 선정과 고객만족에 미치는
영향에 관한 연구. 『소비자문제연구』, 31, 100-130.
- 구철모, 최정일. (2008). 조직의 흡수역량이 기업성파에 미치는 영향에 대한
실증연구. 『경영학연구』, 37, 515-536.
- 곽홍주. (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에
관한 연구: 중소기업 경영컨설팅시장을 중심으로. 『전문경영인연
구』, 11(1), 1-23.
- 곽홍주, 장용삼. (2009) 부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에
미치는 요인분석. 『부동산학보』, 36, 262-281.
- 권오돈, 권태환. (2004). 은행사례에 의한 BSC 성과측정 간 인과관계. 『회계
저널』, 13(4), 53-68.
- 권오준. (2008). “공공부문 BSC시스템 수용에 관한 실증연구”. 단국대학교 대
학원 박사학위논문
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와
활용』. 서울: 도서출판 청람.
- 김광훈, 황규성. (2001). 경영컨설팅서비스품질 구성요인에 관한 연구. 『경영
과학』, 18(1), 15-28.
- 김남표. (2018). “소상공인의 창업성파에 미치는 영향요인: 서울특별시 창업

- 지원제도의 조절효과 중심”. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문
- 김남표, 권영주. (2018). 소상공인의 창업성과에 미치는 영향요인 분석. 『정책개발연구』, 18(1), 131-157.
- 김도현. (2016). “컨설팅사의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김두선. (2012). “조직역량 강화를 위한 공공조직의 조직문화 비교 분석”. 충북대학교 대학원 박사학위논문
- 김두열, 김태성, 이현수. (2011). 경영컨설팅서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털정책연구』, 9(6), 243-253.
- 김대관, 김학준, 박양우. (2009). BSC를 활용한 서울시내 특1급 호텔의 KPI 개발에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 18(1), 133-151.
- 김문준. (2017). 조직구성원이 인식하는 경영성과에 영향을 미치는 컨설팅사 역량과 컨설팅 성과에 관한 연구. 『기업경영리뷰』, 8(2), 231-255.
- 김순기, 이창대, 박경원, 임태중. (2006). BSC 성과측정지표간의 인과관계에 관한 연구. 『회계연구』, 11(2), 93-116.
- 김용규. (2018). “지식재산경영컨설팅 성과요인과 중소벤처기업 지식재산혁신 역량 간의 관계분석을 통한 기업성과 향상”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김용성, 노규성, 이승희, 도재홍. (2009). 쿠폰제 컨설팅 성공요인에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 7(5), 25-32.
- 김원배. (2001). BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구. 『상업교육연구』, 19, 195-229.
- 김익성. (2006). 『중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구』. 서울: 중소기업연구원. p.12 년도확인
- 김익성. (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석. 『한독사회과학논총』, 18(1), 159-186.
- 김익성. (2009). 중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전방안: e-쿠폰제 컨설팅 지원사업을 중심으로. 『한독경상학회』, 27(9), 41-27.
- 김정기. (2015). “전직지원 컨설팅에 대한 구성원의 인식이 고용가능성과 조

- 직신뢰, 직무성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 김정영. (2009). “균형성과표 도입이 중소벤처기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김정일, 유연우, 김상봉. (2014). 중소기업 컨설팅 수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『유통경영학회지』, 17(6), 81-94.
- 김정일. (2016). “중소기업 컨설팅 수진기업의 사후관리를 통한 경영성과 및 재구매 의도에 미치는 영향 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 김종광, 석기준. (2012) 경영컨설팅서비스품질이 기업성과와 컨설턴트 변경에 미치는 영향. 『세무회계연구』, 32, 133-159.
- 김종광. (2013). “경영컨설팅서비스품질 측정모형의 비교와 기업성과에 관한 연구: SERVQUAL, SERVPERF 및 KS-SQI 모형”. 동명대학교 대학원 박사학위논문
- 김주은. (2015). BSC의 전략적 관리수준과 BSC 성과: BSC의 도입기간과 기업규모를 통제변수로. 『회계정보연구』, 33(3), 213-243.
- 김진환, 김경구, 신흥철. (2007). 균형성과표가 기업재무성과에 미치는 효과. 『회계저널』, 16(4), 214-267.
- 김태영. (2019). 컨설턴트 직무스트레스의 긍정적 요인이 컨설팅성과에 미치는 영향
- 김현영. (2014). “중소벤처기업의 경영컨설팅 품질과 기업역량 간의 관계 분석을 통한 균형성과지표 향상방안”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김현영, 이철규, 서철승, 오인하. (2013). 중소벤처기업의 경영컨설팅 프로세스가 조직역량과 경영성과에 미치는 영향. 『한국경영공학학회지』, 18(3), 63-81.
- 김후진. (2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향”. 창원대학교 대학원 박사학위논문
- 김후진, 전외술. (2014). 글로벌시대의 경영컨설팅 서비스가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『관세학회지』, 15(2), 279-299.
- 김희수. (2008). “서비스 품질 차원이 고객만족에 미치는 영향의 차이에 관한 연구: 관여도의 조절효과를 중심으로”. 단국대학교 대학원 박사학위

논문

- 곽홍주. (2008). “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한연구”.
경기대학교 대학원 박사학위논문
- 나도성. (2015). 『한국 컨설팅시장의 이론과 실제』. 서울: 한성대학교 출판부.
- 류재희. (2017). “경영컨설팅서비스품질이 경영성과에 미치는 영향: 컨설팅
만족도와 컨설팅 활용도의 매개효과 분석을 중심으로”. 호남대학교
대학원 박사학위논문
- 민경룡. (2010). “창업컨설팅이 창업기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한
실증적 연구”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 박범석. (2019). “조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 관
한 연구: 컨설팅 이해도 및 참여도에 대한 조절변수를 기준으로”. 한
성대학교 대학원 박사학위논문
- 박범석, 김상봉, 홍우형. (2018). 컨설팅에 대한 이해도 및 참여도의 차이에
따라 서비스 품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 『한
국융합학회논문지』, 9(4), 233-240.
- 박순모. (2018). “혁신클러스트 기업의 상주컨설팅 특성요인과 혁신역량 간의
관계분석을 통한 BSC성과요인의 실증연구”. 건국대학교 대학원 박사
학위논문
- 박영권. (2016). “우리나라 컨설팅 관련 연구 동향에 관한 분석적 연구”. 한성
대학교 대학원 석사학위논문
- 박경준, 박광태, 이형석. (2002). 『회계컨설팅 서비스에서의 서비스 품질 결
정요인에 관한 연구』. 한국서비스경영학회 춘계 학술발표대회.
95-110.
- 박정규. (2016). “중소기업의 BSC시스템 구축에 관한 사례연구”. 부산대학교
대학원 박사학위논문
- 박종효, 이상호. (2013). 컨설팅 품질요인이 만족과 재구매에 미치는 영향에
관한 연구: 특허-R&D 연계전략 컨설팅서비스'를 중심으로. 『경영
컨설팅연구』, 13(1), 25-54.
- 박준완. (2009). 균형성과표의 성과지표 간 인과관계와 시차효과에 관한 연구.

- 『회계연구』, 14(3), 25-51.
- 박준환. (2015). 컨설팅서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교대학원 박사학위논문.
- 박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활동도의 매개효과. 『산업경제연구』, 24(6), 3371-3388.
- 박희중, 김민수. (2006). 금융기관의 지식경영 도입에 대한 인과관계분석. 『명지대학교 금융지식연구소』, 4(2), 67-84.
- 방용성, 주윤황. (2015). 『컨설팅 방법론』, 서울: 학현사.
- 배용섭, 안영진. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구. 『서비스경영학회지』, 14(3), 25-40.
- 배종석, 사정혜. (2003). 인적자원 관리와 조직성과에 대한 실증 연구, 『인사조직연구』, 11(2), 133-169.
- 서정록. (2006). “BSC 이행요인과 성과측정지표 특성이 성과에 미치는 영향”. 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 서창적, 이정식. (2014). BSC 관점에서 전자제품소매점포의 성과에 영향을 주는 정성적 요소간의 인과관계 연구. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 1, 2639-2670.
- 송거영, 홍정완, 유연우. (2014). 컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향: 정부지원 컨설팅을 중심으로. 『디지털융복합연구』, 12(7), 205-215.
- 송거영. (2015). “컨설팅 몰입이 컨설팅 품질지각 및 컨설팅 효과성에 미치는 영향: 정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 송상호. (2005). 중소기업에서 지식경영 결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 『지식경영연구』, 6(2), 47-66.
- 송성빈. (2015). “융합이 기업 경영성과에 미치는 영향분석”. 창원대학교 대학원 박사학위논문
- 송신근. (2009). BSC 전략적 이니셔티브로서의 CRM 역량이 고객관점 및 재무관점 성과에 미치는 영향과 그 영향 요인. 『회계저널』, 18(4),

93-126.

- 송지준. (2015). 『(논문작성에 필요한) SPSS/AMOS 통계분석방법』.과주: 21세기사.
- 송영렬, 김경현. (2015). 조언수용자의 성향에 따른 경영컨설팅 품질인지요인이 기업의 변화와 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『e-비즈니스연구』, 16(4), 143-164.
- 성태제. (2005). 『타당도와 신뢰도』. 서울: 학지사.
- 신건권. (2013). 『석·박사학위 및 학술논문 작성 중심의 Amos 23 통계분석 따라하기』. 서울: 청람.
- 신동주. (2015). “컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 10(4), 63-78.
- 신상복. (2012). “경영컨설팅서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”. 동명대학교 대학원 박사학위논문
- 신흥철. (2008). BSC를 이용한 중소기업의 성과관리 및 경쟁력 제고. 『중소기업연구』, 30(4), 171-190.
- 안봉락. (2018). “조직형 점포마케팅에서 BSC를 통한 경영성과 요인분석: 중국 화장품 시장 사례연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 안성희, 조윤아, 조인석. (2015). BSC를 이용한 소상공인 창업자를 위한 자영업컨설팅 경영성과에 관한 연구. 『벤처창업연구』, 10(3), 39-49.
- 안태식, 정형록, 박경호(2008). BSC 성과측정지표간의 인과관계. 『회계저널』, 17(3), 41-77.
- 양창봉. (2012). “지식서비스 산업에서 리더십 유형과 서비스 품질 속성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 여우현, 임왕규. (2016). 경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 14(6), 93-107.
- 오주환. (2016). “컨설팅 유형 간 성과 비교 및 정부지원컨설팅의 성과 결정

- 요인에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 우종필. (2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나
래출판사.
- 윤성환, 이정재. (2018). 혁신적인 비즈니스 컨설팅을 위한 요인에 관한 연구.
『한국통신학회논문지』, 43(10), 1751-1762.
- 윤은기 역, Cohen, William A 저. (1991). 『컨설팅이란 무엇인가?』. 유나
이티드컨설팅그룹.
- 윤정혜, 김정렬, 유연우. (2015). 컨설팅 신청동기가 품질지각과 결과활용도간
의 경로에 미치는 영향: 정부지원 융복합 컨설팅을 중심으로. 『디지
털융복합연구』, 13(5), 129-137.
- 이경식. (2018). “상업공간 디자인컨설팅역량이 프로젝트성과에 미치는 영향
: 컨설팅역량을 조절효과로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 이병진, 장성호. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어
서 PM역량의 조절효과에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 9(6),
255-266.
- 이상석. (2009). 중국 진출 한국 중소기업의 경영컨설팅이 경영성과에 미치는
영향. 『한국기업경영연구』, 16(2), 149-165.
- 이수지. (2012) “온·오프라인쇼핑몰 스포츠웨어 구매자의 지각된 서비스 품질
과 고객만족, 신뢰, 관계몰입간의 관계 비교분석”. 전남대학교 대학원
박사학위논문
- 이양우. (2019). “외식기업 경영자의 거래적 리더십과 홀서비스권한위임이 서
비스 품질과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 컨설팅참여도와
서비스관리자 고용지원을 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논
문
- 이오근. (2018). “컨설턴트 성격유형(BIG 5)이 흡수역량과 성과에 미치는 영
향 : 중소기업 컨설팅 수행자의 직무 자율성을 조절효과로”. 한성대
학교 대학원 박사학위논문
- 이유재. (2005). 『한국기업의 서비스 품질평가제도 변천과정』. 서울: 서울대
학교 출판부.

- 이유재, 라선아. (2006). 『한국기업의 서비스 품질 평가제도 변천과정』. 서울: 서울대학교 출판부.
- 이유재, 이청림. (2014). 서비스품질 연구에 관한 종합적 고찰: 최근 10년 (2004~2013)의 연구를 중심으로. *마케팅관리연구*, 19(2), 1-43.
- 이유환, 서영욱. (2018). 경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 컨설팅 요소의 탄력성 분석과 기업의 업력 기준 집단분석. 『지식경영연구』, 19(4), 39-58.
- 이윤원, 황서진, 이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석. 『산업경제연구』, 25(1), 315-337.
- 이인수. (2014). “컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 이인수, 유연우. (2012). 컨설팅 산출물과 컨설팅 만족도를 매개로한 컨설팅 활용도에 미치는 성과 영향요인에 관한 실증연구. 『디지털융복합연구』, 10(3), 59-69.
- 이일현. (2014). 『(Easy Flow) 회귀분석』. 서울: 한나래아카데미.
- 이재은. (2005). “지식경영 실천유형과 경영성과와의 관계에 관한 연구”. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재규. (2003). 『미래의 조직-원제 (The)organization of the future』 한국경제신문사(이재규 역, 저자 피터 트러커)
- 이종곤, 허동욱. (2003). 균형성과표의 성과평가에 관한 실증적 연구. 『산업경제연구』, 16(5), 195-210.
- 이찬호. (2015). 균형성과표(BSC) 각 관점간의 복합된 관련성이 기업성과에 미치는 영향: 중국 중소기업을 대상으로. 『디지털융복합연구』, 13(8), 145-151.
- 이창대. (2004). “성과평가 및 보상제도에서 비재무적 측정치의 활용에 관한 실증연구”. 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 이철우, 이철규, 이동명. (2016). 컨설턴트역량과 수행과정이 컨설팅성과에 미치는 영향: 수진기업의 참여수준과 활용의지의 매개효과. 『디지털융복합연구』, 14(11), 149-162.

- 이학식. (1997). 지각된 서비스품질의 결정과정: 판단이론적 시각. *경영학연구*, 26(1), 139-154.
- 장석인. (2010). BSC의 비재무적 관점이 재무적 관점에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 경기지역 제조업을 중심으로. 『인적자원관리연구』, 17(1), 217-233.
- 장성희. (2014). 기업가지향성, 시장지향성, 기업의 사회적 책임이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회지』, 14(6), 355-366.
- 장영. (1997). “경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”. 한국과학기술원 박사학위논문
- 장영순. (2011). 중소기업 컨설팅서비스의 품질 및 고객만족에 관한 연구. 『품질경영학 회지』, 39(1), 24-33.
- 전기수. (2009). “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 전기수, 이철규, 이동명. (2009). 중소기업의 경영자원 향상을 위한 경영 컨설팅 방안에 관한 연구. 『한국창업학회지』, 4(3), 17-31.
- 전성열. (2014). “중소기업 컨설팅 지원사업의 서비스 수용 의도에 영향을 미치는 주요요인에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 전영달, 허철무. (2015). 컨설턴트의 직무만족과 사회적 지지가 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『벤처창업연구』, 10(5), 175-184.
- 전우소. (2017). “컨설턴트선정기준이 컨설턴트역량지각, 컨설팅 완성도 및 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 정경희, 최대수. (2018). 균형성과표(BSC) 기반 창업기업 선정평가지표 개발. 『벤처창업연구』, 13(6), 49-62.
- 정문중. (2003). 새로운 생산방식과 비재무적 성과측정치의 활용과 가치. 『회계저널』, 12(3), 101-126.
- 정종희. (2015) “소상공인의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 대한 정부지원 프로그램의 조절효과”. 울산대학교 대학원 박사학위논문
- 정태용. (2014). “경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 조직성과에 미치는

- 영향에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 박사학위논문
- 정한석, 문재승. (2016). 『국내 경영컨설팅 연구의 동향과 향후 연구방향 제언』. 서울: 한국산업경제학회 정기학술발표대회 논문집.
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』. 서울: 남두도서.
- 조원섭. (2007). 연구논문: 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향: 균형성과표(BSC)의 성과측정관점을 중심으로. 『관광연구』, 22(3), 25-40.
- 조영준. (2012). 컨설팅전문성과 활용경험이 구전의도에 미치는 영향연구: 컨설팅사브 랜드를 매개효과로. 『디지털융복합연구』, 10(1), 195-202.
- 조영준, 이승희. (2011). 컨설팅특성이 구전의도와 재구매의도에 미치는 영향 연구. 『디지털융복합연구』, 9(6), 207-216.
- 조재룡. (2011). “중소기업 경영컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델 개발”. 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 중소기업청. (2007). 『컨설팅지원 성과평가 방법론 개발 연구보고서』. 대전: 중소기업청.
- 중소기업청. (2009). 『2008년도 중소기업 컨설팅 산업 백서』. 대전: 중소기업청.
- 중소기업청. (2016). 『중소기업 컨설팅지원사업 세부운영지침』, 대전: 중소기업청장.
- 중소기업기술정보진흥원. (2013). 『중소기업 컨설팅지원사업 성과분석 연구용역 보고서』. 중소기업기술정보진흥원.
- 중소기업진흥공단. (2018). 『중소기업 컨설팅 지원사업 성과분석 보고서』. 진주: 중소기업진흥공단.
- 중소기업중앙회. (2017). 『2016년 중소기업실태조사 보고서』. 중소기업중앙회.
- 채준원. (2011). “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한연구”. 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 최명규. (2014). “중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문

- 최승욱, 정진택. (2009). 지식재산정보의 서비스 품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 7(5), 1-8.
- 최창호. (2014). “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 최태준. (2016). “경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경기지역 중소기업컨설팅지원사업 수진 기업을 대상으로”. 단국대학교 대학원 석사학위논문
- 하태호. (2012). “자영업 컨설팅 성과의 재결정요인에 관한 연구”. 부산대학교 대학원 박사학위논문
- 황인환. (2007). “CRM 시스템이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 원광대학교 대학원 박사학위논문
- 한국서비스 품질지수 홈페이지(<http://ks-sqi.ksa.or.kr>), (2019년 6월 18일자 검색)



2. 국외문헌

- Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, & profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Arora, R., Stoner, C. (1996). The effect of perceived service quality & name familiarity on the service selection decision, *Journal of Services Marketing*, 10(1), 22–34.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics & Sociology of Management Consulting*. NY: Cambridge University Press.
- Appelbaum S.T. & Steed A.J. (2005). The critical success factors in the client–consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.
- Banker, R.D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65–92.
- Banker, R.D., & R. Mashruwala. (2007). The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures & Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 763–793.
- Bhattacharjee, A. (2001). Underst&ing information systems continuance: an expectation–confirmation model. *MIS quarterly*, 25(3), 351–370.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*, NY: Wiley.
- Brady, Michael K. & J. Joseph Cronin Jr. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *The Journal of Marketing*, 65(3), 34–49.
- Bryant, L., Jones, D. & Widner, S. (2004). Managing value creating

- within the firm An examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107–131.
- Chairman. J.J., Nelson, R.R., Hoy, F., & Robinson, R.B. Jr. (1985). The Impact of SBDC Consulting Activities, *Journal of Small Business Management*, 23(3), 1–11.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Ciampi. F. (2009). *Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting*. Information Age Publishing, 9. 3–39.
- Coad, A., Holm, J.R., Krafft, J., & Quatraro, F. (2018). Firm Age & Performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1–11.
- Cronin. J. Joseph, Jr & S. Taylor. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination & Extension. *Journal of Marketing*, 55–68.
- Dikolli, Sedatole. S. (2001). Agent Employment Horizon & Contracting Dem& for Forward-looking Performance Measures. *Journal of Accounting Research*, 39, 467–480.
- Dodds, W.B., & Monroe, K.B. (1985). The effect of br& & price information on subjective product evaluation. *Advances in Consumer Research*, 12(1), 85–90.
- Fan, L., & Suh, Y.H. (2014). Why do users switch to a disruptive technology? An empirical study based on expectation–discontinuation theory. *Information & Management*, 51(2), 240–248.
- Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1998). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*. 7(3), 287–298
- Fornell, C., C.D. Ittner, & D.F. Larcker. (1996). *The valuation consequences of customer satisfaction, Working Paper*. The

National Quality Research Center, The University of Michigan Business School.

Francisco, Ciampi. (2009). Exploring Knowledge creation pathways in advanced management consulting Emerging trends & issues in management consulting. *Consulting as a Janus-Faced Reality*, 3–39.

Goode, S., Lin, C., Fernandez, W., & Jiang, J.J. (2014). Exploring two explanations of loyalty in application service provision. *European Journal of Operational Research*, 237(2), 649–657.

Greiner Larry E., & Robert O., Metzger. (1983). *Consulting to Management*. Prentice Hall

Grönroos, C. (1984). A service quality model & its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36–44.

Hair, J.F.J., &erson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Holbrook, M.B. & K.P. Corfman. (1985). Quality & value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 31(2), 31–57.

Ingraham, P.W. (2005). Performance: Promises to Keep & Miles to Go. *Public Administration Review*, 65(4), 390–395.

Ittner, C.D. & D.F. Larcker. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research Supplement*, 36, 1–35.

Ittner, C.D. & D.F. Larcker. (1997). Quality Strategy, Strategic Control Systems, & Organizational Performance. *Accounting, Organization & Society*, 22(3–4), 293–314.

Ittner, C.D., D.F. Larcker & M.W. Meyer. (2002). Subjectivity & The

- Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review* (September–October).
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kearney, Richard C. & Evan M. Berman. (1999). *Public Sector Performance: Management, Motivation & Measurement*. Boulder: Westview Press. 372.
- Kim, S.H., You, Y.Y., Choi, C.G. & Cho, M.S. (2018). A Study on Influencing Factors of Technology Commercialization Competence of Small- & Medium-Sized Companies. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(8), 638–645
- Kline, R.B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles & practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. NY, US: Guilford Press.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. & Godman, E.A. (1999). Antecedents & outcomes of empowerment, *Group & Organization Management*, 24(1), 71–91.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*, International Labour Organization. Geneva, New Delhi, Bookwell.
- Kotler. (1998). *Marketing Management*. prentice hall
- Lundberg. (1997). Towards a General Model of Consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193–201.
- Malina, M.A. & Selto, F.H. (2001). Communicating & Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced

- Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47–90
- McLachlin, Ron D. (1999). Factors for consulting engagement success, *Management Decision*, 37(5), 394–402.
- Nahavandi, A. & S. Chesteen. (1988). The impact of consulting on small business: A further examination Entrepreneurship. *Theory & Practice*, 13(1), 29–40.
- Nidomolu, S.R. (1996). Standardization Requirements Uncertainty & Software Project Performance. *Information & Management*, 31(3), 135–150.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65–88.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd edition, New York, McGraw–Hill
- O'Connor, G.C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313–330.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw–Hill International Editions.
- Olson, E.M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, & performance. *Business Horizons*, 45(3), 11–16.
- Parasuraman, A. Zeithaml & L.L. Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple–Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Peterson, R.A. (1984). Small business management assistance: Needs & sources. *American Journal of Small Business*, 9(2), 35–45.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. CA: Stanford University Press.

- Phillips, J. (2006). *How to Build a Successful Consulting Practice*. McGraw-Hill Education
- Pinto, J.K. & Prescott, J.E. (1990). Planning & tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management studies*, 27(3), 305–327.
- Rocha, J.R. Jr. & M.R., Kjan. (1984). Impact of Counseling on Small Business Performance. *American Journal of Small Business*, 9(1), 34–43.
- Said, A.A., HassabElnaby, H.R., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 193–223.
- Schein, E.H. (1996). Three Culture of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Schonber R.J. (1990). *Creating a Chain of Customer*, Guild Publishing
- Schumann, P.A., D.C. Preatwood, A.H. Tong, & J. H. Vanston. (1994). *Innovate Straight Path to Quality, Customer Delight, & Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Pendleton, D., Schofield, T., Tate, P., & Havelock, P. (1984). *The consultation: An approach to learning & teaching*. Oxford: Oxford University Press.
- Stroh, P. (1987). Purposeful Consulting. *Organizational Dynamics*, 49–67.
- Simon Alan & Kumar Vanya. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.
- Sim, K.L., & H.C. Koh. (2001). Balanced Scorecard: A rising trend in

- strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 5(2) 18–27.
- Stivers, B.P. & Joyce, T. (2000). Building a Balanced Performance Management System. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 22–29.
- Shapiro, E.C., Eccles, R.G. & Soske, T.L. (1993). Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem? *Sloan Management Review*, 34(4), 89–95.
- Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120–129.
- Tayler, J. (2006). *A Survival Guide for Project Managers*. 2nd ed. AMACOM, NY, USA.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D.F., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability & Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84–136.
- Williams, A.P.O. & Woodward, S. (1994). *The Competitive Consultant: A Client-Oriented Approach for achieving Superior Performance*. UK, The Macmillan Press Ltd.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.
- Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45.

부 록 : 설문지

--	--	--

연구제목	"컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향: 중소기업 컨설팅지원사업을 중심으로"
------	--

안녕하십니까?

저는 한성대학교 대학원에서 스마트융합컨설팅을 전공하고 있으며, “컨설팅서비스 품질이 BSC 관점의 경영성과에 미치는 영향”에 대한 주제로 박사학위 논문을 준비하고 있습니다.

본 설문은 중소기업컨설팅지원사업을 통해 컨설팅서비스를 수진할 때, 컨설팅서비스품질에 대한 인식과 내부 경영개선과의 관계 및 그로 인한 경영성과와의 관계를 규명하고자 하며, 이를 통해 컨설팅서비스품질 제고 및 중소기업 경영성과 향상 방안 수립 등 컨설팅산업의 발전 방향을 모색해 보고자 합니다.

본 조사의 모든 내용은 통계법 제33조 및 관련 법령에 따라 비밀이 보장됩니다. 따라서 응답해 주신 모든 내용은 본인의 상기 연구목적에만 사용되며, 익명의 통계적 결과로만 이용됩니다. 개인정보 및 기업특성 등의 민간정보는 절대로 외부에 노출하지 않을 것을 약속드립니다.

소중한 시간을 할애하시어 본 설문에 응하여 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2018년 08월

한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅 전공 박사과정

지도교수: 유연우

연구자: 김선후

<설문지 작성요령>

1. 본 설문지는 정답은 따로 없으며 질문에 대해서 너무 오래 생각하지 마시고 질문을 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 대답하여 주시면 됩니다.
2. 본 설문지는 도덕적으로 바람직한 것을 선택하는 것이 아니라, 귀하의 느낌을 솔직하게 들어보기 위한 것입니다. 각 항목을 보시고 귀사의 상황에 가장 잘 맞다고 생각되는 번호에 체크하시면 됩니다.
3. 표시는 각 문항에 대하여 한 개만 표시하시면 됩니다.

I. 최근 귀사에서 추진한 컨설팅의 서비스 품질에 관한 질문입니다.

		①	②	③	④	⑤
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
구분	설문내용	답변표시란				
과정 품질 (5)	A1 컨설팅 수행 과정상 지원절차가 공정하였다.	①	②	③	④	⑤
	A2 컨설팅 수행과정에서 선정된 과제가 적합하였다.	①	②	③	④	⑤
	A3 컨설팅을 수행하는 데 있어서 지도기간은 적정하였다.	①	②	③	④	⑤
	A4 컨설팅이 신속하게 추진되었다.	①	②	③	④	⑤
	A5 컨설팅을 수행하는 기관은 전문성이 있었다.	①	②	③	④	⑤
결과 품질 (5)	K1 컨설팅 계획 당시 세운 목표를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤
	K2 컨설팅 투입비용대비 성과를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤
	K3 컨설팅 결과에서 제시한 개선과제 및 대안은 만족스러웠다.	①	②	③	④	⑤
	K4 컨설팅 종료 후 사후관리는 만족스러웠다.	①	②	③	④	⑤
	K5 컨설팅 결과에 대해 전반적으로 만족스러웠다.	①	②	③	④	⑤

II. 컨설팅 수진 이후 외부환경 요인을 감안했을 때 컨설팅을 통한 경영성과에 관한 질문입니다.

①	②	③	④	⑤				
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다				
구분	설문내용			답변표시란				
학습과 성장 관점 (5)	lg1	컨설팅 진행 후 종업원의 직무 능력이 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
	lg2	컨설팅 진행 후 종업원의 만족도가 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
	lg3	컨설팅 진행 후 종업원의 제안 건수가 증가하였다.		①	②	③	④	⑤
	lg4	컨설팅 진행 후 조직 구성원 간 의사소통이 원활하게 되었다.		①	②	③	④	⑤
	lg5	컨설팅 진행 후 종업원에 대한 교육훈련 시간이 증가 되었다.		①	②	③	④	⑤
내부 프로세스 관점 (5)	ip1	컨설팅 진행 후 경영전략비전을 수립하였다.		①	②	③	④	⑤
	ip2	컨설팅 진행 후 제조 생산성이 증가되었다.		①	②	③	④	⑤
	ip3	컨설팅 진행 후 제품의 품질이 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
	ip4	컨설팅 진행 후 조직의 효율성이 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
	ip5	컨설팅 진행 후 정보화 수준이 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
고객 관점 (5)	cp1	컨설팅 진행 후 신규 거래처가 증가되었다.		①	②	③	④	⑤
	cp2	컨설팅 진행 후 제품에 대한 클레임 발생율이 감소하였다.		①	②	③	④	⑤
	cp3	컨설팅 진행 후 제품의 시장 점유율이 증가하였다.		①	②	③	④	⑤
	cp4	컨설팅 진행 후 우수고객 유지율이 향상되었다.		①	②	③	④	⑤
	cp5	컨설팅 진행 후 전략고객 비율이 증가하였다.		①	②	③	④	⑤
재무적 성과	fp1	컨설팅 진행 후 재무구조가 개선되었다.		①	②	③	④	⑤

구분	설문내용		답변표시란				
(5)	fp2	컨설팅 진행 후 경영계획 목표를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤
	fp3	컨설팅 진행 후 제조원가가 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
	fp4	컨설팅 진행 후 매출액이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
	fp5	컨설팅 진행 후 영업이익율이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤

III. 컨설팅에 관한 사항입니다.

1. 귀사에서 수진하였던 컨설팅 유형은 어떤 것입니까?

①경영컨설팅()

②기술컨설팅()

2. 중소기업컨설팅지원사업 이외에 다른 컨설팅을 수진한 경험이 있습니까?

①있다() ②없다()

3. 귀사에서 ‘중소기업컨설팅지원사업’을 신청하게 된 가장 큰 목적은 무엇입니까?

①판매/영업 부진 개선

②재고 관리

③생산비용 감소

④마케팅 전략 마련

⑤신사업 창출

⑥R&D역량 강화

⑦내부 직원 역량 강화 ⑧재무상태 점검 및 관리

⑨정부의 규제/정책 대응 ⑩기타 ()

4. 귀사에서 컨설팅 지원사업을 통해 받은 컨설팅 분야는 구체적으로 어떤 분야입니까?

①생산혁신

②경영전략

③마케팅/영업

④인사조직

⑤경영품질

⑥연구/R&D

⑦재무/회계

⑧정보기술

⑨사업전환

⑩고객만족

⑪기타()

V. 기타 일반적인 사항입니다.

1. 귀사의 기업 유형은?

- ①벤처기업() ②이노비즈기업() ③일반 중소기업()

2. 귀사의 최근년도를 기준으로 매출규모는?

- ① 10억원 미만() ②50억원 미만() ③100억원 미만()
④300억원 미만() ⑤300억원 이상()

3. 귀사의 전월말 기준 종업원수는?

- ① 10명 미만() ②50명 미만() ③100명 미만() ④300명 미만()
⑤300명 이상()

4. 귀사의 업력은 몇년입니까?

- ①3년 미만() ②5년 미만() ③7년 미만() ④10년 미만()
⑤10년 이상()

5. 귀하의 직위는 어떻게 되십니까?

- ①최고경영자() ②임원() ③수진부서 책임자()
④수진부서 담당자() ⑤기타()

바쁘신 중에도 조사에 응해주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

The Impact of Consulting Service Quality on Management Performance of BSC Perspectives

Kim, Seon-Hoo

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

The Small & Medium Enterprises (SMEs) is a basis of Korean industrial's ecological environment & should be protected & promoted under the Constitution. The recent rapid changes in international political economy & the recession, however, forced SMEs to face with increasingly complex situations & the continuous pursuit of momentum for sustainable growth became essential for their survive. The SMEs, as a response to these changes in global competitive environment, have attempted change & innovation in various ways for their survives. For SMEs, however, it is not easy task to develop & implement strategies following large companies due to, in their nature, lack of funds & experts. The constant supplementation & consolidation for the scarce resources are likely to create greater burdens & internalization of all resources is also inefficient. The consulting, an assistance by external experts, may be an alternative to complement such insufficient internal competence. Recognizing these shortcomings, the government, through SMEs Consulting Support Project, has reduced the consulting costs of

SMEs & has solved the problem of professional worker shortage by matching consulting companies. From SMEs' point of view, however, the scale of support is small & is not enough to solve the problem in a reasonable time. More importantly, the question of whether this service actually contributes to the management performance of SMEs has been constantly raised. In order for consulting services to be effective, companies should accept & actively utilize the alternatives provided as a product of consulting. If such effectiveness problems & negative perceptions of consulting support projects are not resolved, the ecosystem & survival of not only SMEs asking for consulting service but also SME consulting companies, another SME, providing service mainly to SME may be threatened. It is very important task, therefore, for consulting service provider as well as their clients, to resolve the question about the effectiveness of consulting through investigating whether the consulting actually affects the management performance of SMEs & the process leading to the financial achievement, a final goal.

The ultimate goal of consulting is improving management performance. The factors that make consulting affect the improvement of management performance are classified largely into consulting provider factor, consulting service factor, & company characteristic factor. This study focuses on the perceived quality of consulting service, which is the main indicator used when client companies evaluate the proposed solutions through consulting. The following research questions were developed in the process of reviewing related research. First, is consulting really effective in business performance? & what is the process of the valid impact? Second, considering the fact that the client company evaluates & applies the alternatives presented through consulting using the standard of consulting service quality, does the quality of the consulting service affect the performance of the business?

The following research purposes were presented to acquire fundamental data used in improvement of management performance, an ultimate goal of consulting.

1) To apply the causality model of BSC perspective to demonstrate the performance of the business & statistically identify the processes leading to the non-financial achievement to financial one. 2) To examine the impact of consulting service quality on non-financial achievement (management improvement) due to consulting. 3) To measure the quality of consulting service perceived by the client company by applying KS-SQI model & separating them into process quality & consequence one & investigate the magnitude of effect statistically. This study, through these research purposes, intended to contribute to the field addressing relationship consulting & management performance, to provide fundamental data to develop a methodology to performance assessment balanced in terms of consumer's perspective, & to provide practical implications to improve management performance of client company.

For the purpose, the variable & measurement tools were defined to satisfy the purpose of this study by systematically organizing concepts & theories about perceived consulting service quality & BSC-based management performance through the theoretical background & previous research of the main concepts related to this study. The perceived consulting service quality is, based on the KS-SQI model which includes the concept of overall satisfaction, divided into process quality & consequence quality. The BSC model was applied for the measurement of management performance & the consulting performance or the management performance through consulting were studied.

The samples were the SMEs receiving consulting under SMEs Consulting Support Project. The structured questionnaires developed based on the concept & measurement tools defined by reviewing the previous

studies were sent online & via e-mail. The causal relationship between the effects of perceived consulting service quality on BSC-based management performance was analyzed to find the path & influence through structural equations. Considering that the purpose of this study was to identify the long-term impacts of the consultation rather than the short-term achievements, the subjects of this study were those companies that had been consulted before one or two years through the SMEs Consulting Support Project. 272 questionnaires data from the collected data were used in empirical analysis using SPSS 23.0 & AMOS 23.0.

The results of this study are as follows:

First, the non-financial performances (performances in terms of learning & growth & of consumer perspective) had significant effects on financial performance, & as with previous studies whose results are mixed, the causal relationship among each perspective of BSC was confirmed relationship with management performance through consulting though some hypotheses were rejected. The strategic paths, especially, where the consulting is resulted in learning & growth perspective performance → internal process perspective performance → consumer perspective performance were confirmed thoroughly, indicating the significant effect of consulting on management performance.

Second, a significant relationship between perceived quality of consulting service & non-financial performance was confirmed, most of which were consistent with previous studies & logical inference. The result quality, particularly, had stronger effect on management improvement than process quality, & a significant effect on learning & growth perspective, internal process perspective, & customer perspective performance, which were nonfinancial achievements of BSC perspective were confirmed, demonstrating the relationship between consulting service quality & management performance.

Third, the difference in the effect of inter-group path according to the type of consulting was shown to be statistically significant, & a case where the management improvement was directly derived from the corresponding non-financial performance without regard to the general causal sequence of BSC or time was observed, providing practical implications.

The strengths of this study are to attempt attempted theoretical approach to the management performance of the BSC perspective that is an aspect of the relationship between consulting & management performance & that was ignored in the associated studies & to confirm the main path of strategic map & provide supporting data for the companies that participated in SMEs Consulting Support Project & that did not adopt BSC. This study, in addition, in terms of policy, presented the fundamental data on policy development & a balanced performance evaluation methodology from the consumer's point of view for the SMEs Consulting Support Project. It is expected that these data are used as a useful fundamental data for future researchers & associated individuals in terms of policy & practice.