



## 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](#)

석사학위논문

중소 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에  
미치는 영향에 관한 실증연구  
-컨설턴트 특성의 조절효과를 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 성 식

석사학위논문  
지도교수 박현우

# 중소 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

-컨설턴트 특성의 조절효과를 중심으로-

An empirical Study on the Influence of Characteristics of  
Small and Medium-sized Consulting Company on Business  
Performance: Focused on the Moderation Effect of  
Consultant's Characteristics

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 성 식

석사학위논문  
지도교수 박현우

# 중소 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

-컨설턴트 특성의 조절효과를 중심으로-

An empirical Study on the Influence of Characteristics of  
Small and Medium-sized Consulting Company on Business  
Performance: Focused on the Moderation Effect of  
Consultant's Characteristics

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

김 성 식

김성식의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2017년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

### 중소 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 컨설턴트 특성의 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스 컨설팅전공

김 성 식

본 연구에서는 현재 컨설팅업에 종사하고 있는 컨설턴트를 대상으로 중소 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리와 컨설턴트의 특성, 경영성과에 대한 개념, 구성요소 및 서로 간의 영향을 파악하고자 실증분석을 하였다. 이러한 검증과정을 통하여 중소기업의 건강을 진단하고 컨설팅을 지원하는 국내 컨설팅사가 경영성과를 높이는 요인을 제시하고자 한다.

본 연구는 먼저, 컨설팅사의 특성 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 경영관리 및 마케팅이 경영성과에 미치는 영향관계를 파악하였으며, 다음으로 이들 관계를 컨설턴트의 특성이 조절하는 지를 실증적으로 분석함을 목적으로 하고 있다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 컨설팅사의 특성 중 무형특성, 유형특성, 경영관리는 재무성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났

고, 컨설팅사의 특성 중 인적특성, 무형특성, 마케팅은 비재무성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 컨설턴트특성 중 컨설턴트나 이 50세 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 경영관리와 무형특성이 재무적 성과에 강한 영향을 미치고, 컨설턴트학력 석사 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 무형특성이 재무적 성과와 비재무성과에 강한 영향을 미치고, 컨설턴트경력 5년 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 마케팅이 비재무적 성과에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상기와 같은 실증분석 결과로부터 본 연구는 인적특성, 무형특성, 유형특성, 경영관리 및 마케팅이 경영성과에 강한 영향관계에 있으므로 컨설팅사는 인적특성, 무형특성, 유형특성, 경영관리 및 마케팅능력을 강화하는 것이 경영성과를 높이는데 중요하고, 컨설턴트의 특성 중 나이, 학력, 경력은 컨설팅사의 특성이 경영성과에 미치는 영향관계를 긍정적으로 조절하는 것을 시사하고 있다.

본 연구에서는 컨설팅사의 특성을 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리로 한정하였는데, 컨설팅사의 창업·경영성공 연구가 다른 연구에 비해 미미한 현 상황에서, 경영성과에 영향을 미치는 컨설팅사의 다양한 특성 요인의 연구가 진행되어야 할 것이다.

【주요어】 중소기업, 경영컨설팅, 컨설팅사특성, 컨설턴트특성, 경영성과

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 배경 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	3
1.3 연구의 차별성 .....	5
II. 이론적 배경 및 선행연구 .....	7
2.1 경영컨설팅사의 개념 .....	7
2.2 경영컨설팅사의 특성 .....	9
2.3 경영성과 .....	28
2.4 컨설턴트의 배경적 특성 .....	30
III. 연구모형 및 연구 설계 .....	32
3.1 연구모형 및 연구가설의 설정 .....	32
3.2 변수의 조작적 정의 .....	37
3.3 설문지 설계 및 표본 수집 .....	40
IV. 연구결과 .....	43
4.1 표본의 특성 .....	43
4.2 타당도 및 신뢰도 분석 .....	44
4.3 상관관계 분석 .....	61
4.4 가설의 검증 .....	63
V. 결 론 .....	99
5.1 연구결과 요약 .....	99
5.2 연구결과의 시사점 .....	101
5.3 한계점 및 향후 연구방안 .....	102
참고문헌 .....	103
부 록 .....	110
ABSTRACT .....	115

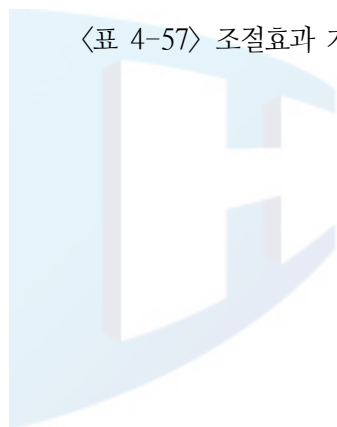


# 표 목 차

〈표 2-1〉 소기업·소상공인의 구분 .....	7
〈표 2-2〉 2015년 컨설팅사 규모별 현황 .....	8
〈표 2-3〉 컨설팅 분야별 내용 .....	9
〈표 2-4〉 컨설팅비용 산정근거 .....	23
〈표 2-5〉 컨설턴트 등급 및 자격기준 .....	23
〈표 2-6〉 경영도구 사용 순위(Bain & Company, 2014) .....	25
〈표 2-7〉 경영성과 요인 분류 .....	29
〈표 3-1〉 변수의 조작적 정의 .....	39
〈표 3-2〉 설문조사의 설계 .....	40
〈표 3-3〉 설문지 구성 .....	42
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성 12 .....	43
〈표 4-2〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(1차) .....	45
〈표 4-3〉 독립변수의 공통성(1차) .....	46
〈표 4-4〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(2차) .....	46
〈표 4-5〉 독립변수의 공통성(2차) .....	46
〈표 4-6〉 독립변수의 회전 성분 행렬(2차) .....	47
〈표 4-7〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(3차) .....	48
〈표 4-8〉 독립변수의 공통성(3차) .....	48
〈표 4-9〉 독립변수의 회전 성분 행렬(3차) .....	48
〈표 4-10〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(4차) .....	50
〈표 4-11〉 독립변수의 공통성(4차) .....	50
〈표 4-12〉 독립변수의 회전 성분 행렬(4차) .....	50
〈표 4-13〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(5차) .....	51
〈표 4-14〉 독립변수의 공통성(5차) .....	52
〈표 4-15〉 독립변수의 회전 성분 행렬(5차) .....	52
〈표 4-16〉 종속변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(1차) .....	53

〈표 4-17〉 종속변수의 공통성(1차) .....	53
〈표 4-18〉 종속변수의 회전 성분 행렬(1차) .....	53
〈표 4-19〉 종속변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(2차) .....	54
〈표 4-20〉 종속변수의 공통성(2차) .....	55
〈표 4-21〉 종속변수의 회전 성분 행렬(2차) .....	55
〈표 4-22〉 인적특성의 신뢰도 통계량 .....	56
〈표 4-23〉 인적특성의 신뢰도 통계량 .....	57
〈표 4-24〉 경영관리의 신뢰도 통계량 .....	57
〈표 4-25〉 마케팅의 신뢰도 통계량 .....	58
〈표 4-26〉 무형특성의 신뢰도 통계량 .....	58
〈표 4-27〉 유형특성의 신뢰도 통계량 .....	59
〈표 4-28〉 재무성과의 신뢰도 통계량 .....	59
〈표 4-29〉 비재무성과의 신뢰도 통계량 .....	60
〈표 4-30〉 신뢰도 분석 결과 요약 .....	60
〈표 4-31〉 상관관계 분석 .....	62
〈표 4-32〉 종속변수 재무성과 모형 요약 .....	63
〈표 4-33〉 종속변수 재무성과 분산 분석 .....	63
〈표 4-34〉 종속변수 재무성과 계수 .....	64
〈표 4-35〉 종속변수 비재무성과 모형 요약 .....	66
〈표 4-36〉 종속변수 비재무성과 분산 분석 .....	66
〈표 4-37〉 종속변수 비재무성과 계수 .....	67
〈표 4-38〉 가설검증 분석결과 요약 .....	69
〈표 4-39〉 종속변수 재무성과 나이조절 모형 요약 .....	70
〈표 4-40〉 종속변수 재무성과 나이조절 분산분석 .....	71
〈표 4-41〉 종속변수 재무성과 나이조절 계수 .....	71
〈표 4-42〉 종속변수 비재무성과 나이조절 모형 요약 .....	76
〈표 4-43〉 종속변수 비재무성과 나이조절 분산분석 .....	76
〈표 4-44〉 종속변수 비재무성과 나이조절 계수 .....	76
〈표 4-45〉 종속변수 재무성과 학력조절 모형 요약 .....	80

〈표 4-46〉 종속변수 재무성과 학력조절 분산분석 .....	80
〈표 4-47〉 종속변수 재무성과 학력조절 계수 .....	80
〈표 4-48〉 종속변수 비재무성과 학력조절 모형 요약 .....	84
〈표 4-49〉 종속변수 비재무성과 학력조절 분산분석 .....	85
〈표 4-50〉 종속변수 비재무성과 학력조절 계수 .....	85
〈표 4-51〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 모형 요약 .....	89
〈표 4-52〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 분산분석 .....	89
〈표 4-53〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 계수 .....	90
〈표 4-54〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 모형 요약 .....	92
〈표 4-55〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 분산분석 .....	93
〈표 4-56〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 계수 .....	93
〈표 4-57〉 조절효과 가설검증 분석결과 요약 .....	98

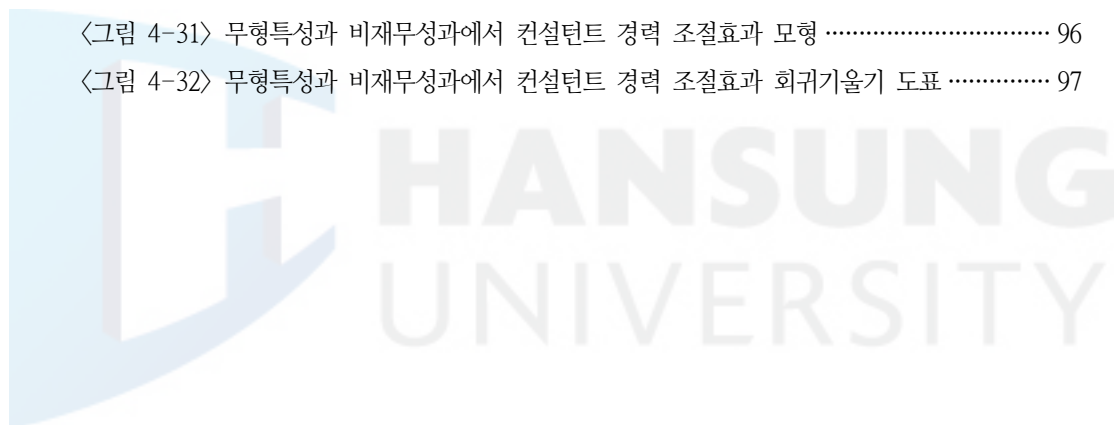


HANSUNG  
UNIVERSITY

# 그 립 목 차

〈그림 2-1〉 김선광(2015)의 연구모형 .....	10
〈그림 2-2〉 전우소(2017)의 연구모형 .....	12
〈그림 2-3〉 이병구(2010)의 연구모형 .....	14
〈그림 2-4〉 이순재(2014)의 연구모형 .....	15
〈그림 2-5〉 이일주(2017)의 연구모형 .....	16
〈그림 2-6〉 최창호(2015)의 연구모형 .....	18
〈그림 2-7〉 정석태(2014)의 연구모형 .....	20
〈그림 2-8〉 황윤정(2011)의 연구모형 .....	22
〈그림 2-9〉 김영숙(2013)의 연구모형 .....	24
〈그림 2-10〉 황보윤(2009)의 연구모형 .....	26
〈그림 2-11〉 류재희(2017)의 연구모형 .....	28
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	32
〈그림 4-1〉 종속변수 재무성과 가설검증 분석결과 .....	65
〈그림 4-2〉 종속변수 비재무성과 가설검증 분석결과 .....	68
〈그림 4-3〉 연구모형 분석결과 .....	69
〈그림 4-4〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	72
〈그림 4-5〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표 .....	73
〈그림 4-6〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	73
〈그림 4-7〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표 .....	74
〈그림 4-8〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	75
〈그림 4-9〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표 .....	75
〈그림 4-10〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	78
〈그림 4-11〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표 .....	78
〈그림 4-12〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	79
〈그림 4-13〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형 .....	79
〈그림 4-14〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	82
〈그림 4-15〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	82
〈그림 4-16〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	83
〈그림 4-17〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	83
〈그림 4-18〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	84

〈그림 4-19〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	86
〈그림 4-20〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	87
〈그림 4-21〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	87
〈그림 4-22〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형 .....	88
〈그림 4-23〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	88
〈그림 4-24〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	91
〈그림 4-25〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	91
〈그림 4-26〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	92
〈그림 4-27〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	94
〈그림 4-28〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	95
〈그림 4-29〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	95
〈그림 4-30〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	96
〈그림 4-31〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형 .....	96
〈그림 4-32〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표 .....	97



# I. 서 론

## 1.1 연구의 배경

국내사업체 수 중에서 중소기업의 비중이 99.1%이고 종업원의 비중은 87.7%에 차지한다고 밝혔다(중소기업중앙회, 2014).

이러한 중소기업의 건강을 진단하고 컨설팅을 지원하는 중소기업청의 2017년도 중소·중견기업 지원시책중 중소기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 지원하여 창업기업의 성장단계 진입 및 성장기·정체기 기업의 지속성장을 위한 근본체질 강화 및 글로벌 경쟁력확보를 위한 중소기업 컨설팅지원사업 예산에 61.5억, 기업의 각종 경영·기술애로를 상시 상담해주는 제도로, 금융·법률·마케팅·기술 등 각종 애로사항을 상시 상담해주고, 상담이 어려운 경우는 현장을 찾아가서 문제를 해결해 주는 원스톱 기업애로 종합지원에 48억원의 예산지원규모를 공표하였다(중소기업청, 2017).

여기서 중소기업에 컨설팅을 지원하는 외부 전문가그룹은 누구인가? 한국직업능력개발원에 보도자료(2013)에 따르면 ‘10년 후 가장 전망 좋은 직업은 경영지도 및 진단 전문가’로 조사됐다. 소음진동환경기술자 및 연구원, 에너지시험원, 에너지공학 기술자 및 연구원 등이 뒤를 이었다(한국직업능력개발원, 2013).

경영지도 및 진단전문가는 10년 후 보상이 가장 좋을 것으로 예상되는 직업분야에서도 1위를 차지했다(한국직업능력개발원, 2013).

항공기 조종사, 투자 및 신용 분석가, 항공기 정비원, 소음진동환경 기술자 및 연구원, 플랜트공학 기술자, 화장품 및 비누제품 화학 기술자 및 연구원 등의 순으로 보상이 양호해 질 것으로 전망됐다(한국직업능력개발원, 2013).

기업을 치료하는 경영계의 의료인인 경영지도 및 진단 전문가의 업무영역은 크게 기업의 경영전략을 세우는 전략 컨설팅, 기업의 자금흐름과 자금을 이용하는 방식에 대한 재무 컨설팅, 기업의 중요 자원인 인적자원을 개발하고 운영하는 인적 컨설팅, 정보기술 분야 전반을 자문하는 IT 컨설팅, 기업의 생산라인에서 공정개선 및 공정혁신을 자문하는 생산관리 컨설팅, 기업의 신제품의 개발 및 소비자에 대한 인식을 제고하는 마케팅 컨설팅으로 나뉜다(한국직업능력개발원, 2013).

‘미래의 직업세계(직업편) 2014’에 따르면 경영지도 및 진단 전문가의 학력 비중은 대학교졸업이 63%이고, 대학원졸업이 19% 순이고, 임금은 상위 25%가 5,300만원이고, 중위 50%가 4,800만원, 하위 25%가 4,300만원이다(한국직업능력개발원, 2014).

현재 38,200명이 종사하고 있고, 10년 후에는 48,800명으로 인력수요는 증가할 것으로 전망된다고 하였다(한국직업능력개발원, 2014).

국내 컨설팅사의 시작은 1957년 한국생산성본부로 시작으로 1962년 한국능률협회와 한국표준규격협회(현 한국표준협회)가 1979년 중소기업진흥공단, 1986년 한국경영·기술지도사회 순으로 설립되었다. 그러나 미래의 유망직종인 경영컨설턴트들이 소속되어 있는 중소컨설팅사에 대하여는 알려진 바가 적고 경영컨설팅사의 경영성공요인에 대한 연구도 부족한 현실이다.

글로벌 컨설팅사의 국내진입으로 국내 컨설팅사의 경쟁력 강화에 대한 상승압박이 높아지고 전문화 대형화가 필요한 추세이다. 국내 컨설팅 시장은 외국계 글로벌형, 중견형, 중소기업형, 영세형 컨설팅으로 4개영역으로 구분 가능하며(중소기업기술정보진흥원, 2011) 본 연구에서는 중소이하 컨설팅사를 대상으로 검토하였다.

## 1.2 연구의 목적

중소기업의 건강을 진단하고 컨설팅을 지원하는 경영컨설팅사는 중소기업에 비하여 상대적으로 소규모이거나 창업·경영성공 면에서 취약한 현실이다. 국내 컨설팅 기업의 소규모·영세성으로 인해 컨설팅 서비스의 품질이 미흡한 실정이고 컨설팅 지원 분야 다양화가 미흡하고 72%가 R&D 연구조직을 보유하지 못하여 양질의 컨설팅 추진이 어려운 상태이다. 국내 컨설팅사의 실태 조사 결과 R&D 투자 없음이 89.8%, 종업원 교육 훈련이 없음이 45.9%로 조사되었다(KDI, 2005).

국내 컨설팅 시장의 경쟁구도를 살펴보면 과거에는 수요기업의 규모, 컨설팅 영역, 공급업체 분화 정도에 따라 시장 분리가 가능하고 차별적 특성을 보유했지만, 다른 시장에서 경쟁하던 기업들이 인접시장으로 진출함에 따라 각 시장에서의 경쟁강도가 점차 높아지고 있으며, 중소기업 시장의 경우 소규모 컨설팅 업체가 존재하는 복잡한 시장을 형성하고 수요 기반이 불확실하고 업체수가 시장규모에 비해 많아 저가 과다 경쟁이 벌어지고 있다(중소기업청, 2008).

컨설팅사가 생각하는 애로요인은 크게 인력부분, 자금부분, 컨설팅 실행부분으로 나눌 수 있는데 인력부분에서는 컨설팅 전문 인력 자체의 부족과 우수 인력을 채용할 자금이 부족하고 컨설턴트 재교육에 어려움을 겪고 있고 자금부분에서 컨설팅 수입 건수 부족과 수입료 회수 지연으로 운영자금 조달 및 자금회전의 어려움을 겪고 있다. 컨설팅 실행 단계는 크게 준비단계, 수행단계, 수행 후 단계로 나눌 수 있으며 컨설팅 준비단계에서는 수요기업의 정보 발굴의 어려움이 컨설팅 수행단계에서는 컨설팅 운영자금 조달과 수진기업과 컨설팅 기간·비용·범위 협상의 어려움이 컨설팅 수행 후 단계에서는 수진기업의 컨설팅결과를 적용하려는 노력이 부족해 컨설팅효과가 잘 나타나지 않고 컨설팅 비용회수 지연으로 어려움을 겪고 있다(중소기업청, 2008).



중소기업들이 컨설팅을 의뢰하게 된 동기는 컨설팅사의 권유나 지인들의 권유에 의한 경우가 가장 많은데 이는 컨설팅에 대한 인식부족 및 신뢰부족에 기인하며 컨설팅사가 수요를 높이기 위해서는 수진기업의 심리적 진입장벽을 해소하려는 홍보가 필요하다(중소기업청, 2008).

컨설팅사 선정 시 컨설팅사의 과거 수행실적과 컨설팅을 받은 수진기업의 추천 등이 중요한 요인이며 이러한 브랜드 인지도와 컨설팅사의 접근성과 적절한 규모의 설비나 컨설턴트의 전문성 등이 신뢰성을 향상시키는 요인이다(김영숙, 2014).

국내 컨설팅산업이 경쟁력을 가지려면 첫째, 기업의 컨설팅 중요성에 대한 인식을 제고하기 위하여 컨설팅 성공사례의 홍보강화가 필요하고 둘째, 컨설턴트 역량 및 컨설팅 기법의 전문성을 높여 기업의 신뢰성을 제고하여야 한다(중소기업기술정보진흥원, 2011).

이에 본 연구에서는 컨설팅사의 애로요인인 인력부분, 자금부분, 컨설팅 실행부분이 직접적으로 경영성과에 영향을 미치는지 또한 경영성과에 영향을 미치는 특성요인이 무엇인지에 대한 연구필요성이 제기된다.

### 1.3 연구의 차별성

입지요인에 의해 사업 성패가 좌우되는 소상공 서비스업종의 경우 입지 상권분석을 통해 상권정보시스템의 유용성을 검증하고 경영성과에 가장 많은 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 대한 내용을 자료를 조사하여 성공적인 경영방안을 제시하고자 한다. 특히 경영성과에 미치는 요인을 소비자 만족도나 충성도 측면에서만 분석하던 선행연구와 달리 소상공 서비스업체의 매출액과 관련하여 연구하였다는 점에서 기존연구와 큰 차이가 있다(황보운, 2009).

창업환경이 과거 열악한 창업여건에서 정부의 적극적인 창업활성화 시책에 따라 개선되는 과정에서 예비창업자 및 기존 창업자의 창업성공 가능성을 높여줄 수 있는 창업역량의 구성 개념들을 검토하고, 성공요인들의 중요도와 창업역량에 대한 그 영향들을 규명하고 추정함으로써 창업성공률 제고를 위한 전략적 과제를 도출하고자 한다(김주철, 2016).

창업의 성공요인을 분석하여 창업 전 준비단계의 중요성을 파악하고 창업과 관련된 창업인자를 발굴하여 이 발굴된 창업인자를 데이터화하고 창업 시뮬레이션과 연계하여 창업자들에게 더 효율적인 창업 준비를 할 수 있도록 연구를 진행하고자 한다. 창업 전 고려 사항으로 창업계획, 창업 마인드, 아이템 선정, 창업자금 마련, 마케팅까지 다섯가지 요인을 선정하여 설문조사를 실시하고 각 성공요인들이 중요도를 파악하여 창업성공률을 높일 수 있을지 살펴보고자 한다(성창용, 2016).

소상공인의 사업실패의 원인은 대부분 사업운영 및 여건에 있어 경험과 기술부족, 전문성·마케팅활동 결여 및 자금조달의 어려움 등으로 기인한다고 여겨진다. 소상공인 활성화가 우리경제에 중요한 문제이기에 소상공인들에 대한 심층적 연구를 통하여 소상공인의 창업 경쟁력과 핵심성공 요인을 제시하여 예비창업자 및 소상공인들의 자생력을 제고하는데 도움을 주고자 한다(이병구, 2010).

중소기업컨설팅 지원사업 수혜기업을 대상으로 기업특성별 분석, 지원사업에 대한 성과요인 및 핵심성과를 도출하고, 컨설턴트 만족도와 경영성과 및 정책 만족도와 재구매 의도의 영향관계에 사후관리의 조절적 역할을 검증하고자 한다(김정일, 2016).

컨설팅 기업이 수진기업에 대한 1:1 맞춤형 종합 서비스를 제공하여 기업성과를 인지하는데 있어서 어떠한 요인이 영향을 미치고, 또한 더 나아가 그 요인 영향을 토대로 기업성과를 창출하려는 것이 연구의 궁극적인 목표이다(최명규, 2014).

국내 프랜차이즈 기업 중 컨설팅을 경험한 회사를 대상으로 컨설팅사의 특성요인 중 명성, 수행능력, 전문성이 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도, 컨설팅 활용도와 수진기업의 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴보고자 한다(조영래, 2017).

본 연구에서는 컨설팅사의 특성과 컨설턴트역량이 수진기업의 경영성과에 관한 선행연구들과 소상공인 및 서비스업종의 창업·경영성공에 관한 선행연구들을 기초로 하였다. 그러나 다음과 같은 점에서 선행연구와 차이가 있다.

첫째, 본 연구는 컨설팅사의 특성을 컨설턴트의 역량과 기업가정신을 포함하여 인적특성과 컨설팅사의 유·무형 특성을 측정하여 경영성공요인에 적용될 수 있는지 파악한다. 여기에 소상공인의 경영성공요인인 경영관리능력과 마케팅을 추가로 측정하여 중소 컨설팅사의 특성을 심층적으로 분석한다.

둘째, 컨설팅을 경험한 수진기업의 경영성과 연구는 많이 수행되었지만 본 연구의 주제인 중소 컨설팅사를 대상으로 한 연구는 미미한 실정이다. 이와 같은 점에서 선행연구와 차별성을 가진다.

따라서 컨설팅사의 특성 중 경영성공요인이 무엇이고 컨설턴트의 특성이 컨설팅사의 경영성공에 조절적 영향을 미치는지 살펴보고 중소 컨설팅사의 발전방안을 제시하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 경영컨설팅사의 개념

#### 2.1.1 경영컨설팅사의 규모

국내 경영컨설팅사의 경우 규모에 따라서 소상공인·소기업·중기업으로 구분한다. 정보서비스업이나 전문·과학 및 기술 서비스업에 대해서 상시근로자수가 5명 미만이면 소상공인, 상시근로자수 50명 미만이면 소기업, 평균매출액 등 600억원 이하이면 중소기업으로 구분된다.

‘소상공인’은 ‘소기업 및 소상공인지원을 위한 특별조치법’ 제2조의 정의에 따라 업종별 상시 근로자의 수 등이 대통령령으로 정하는 기준으로 구분한다.

〈표 2-1〉 소기업·소상공인의 구분

업종	규모기준	
	소기업	소상공인
제조업	상시근로자수 50명 미만	상시근로자수 10명 미만
광업		
건설업		
운수업		
출판·영상·방송통신 및 정보서비스업		
사업시설관리 및 사업지원 서비스업		
전문·과학 및 기술 서비스업		
보건 및 사회복지사업	상시근로자수 10명 미만	상시근로자수 5명 미만
농업·임업 및 어업		
전기·가스·증기 및 수도사업		
도매 및 소매업		
숙박 및 음식점업		
금융 및 보험업		
예술·스포츠 및 여가관련산업		
하수처리·폐기물 처리 및 환경 복원업		
교육 서비스업		
수리 및 기타서비스업		
부동산업 및 임대업		

자료 : (중소기업청, 2015) 알기 쉽게 풀어쓴 중소기업법위해설

국내 컨설팅 기업의 경우 규모가 아직 영세하고 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 실정이며 10인 미만의 기업의 경우 사업체수가 87.6%를 차지하고 종사자수 규모는 39.7%이고 매출규모는 전체규모대비 약 31.9% 수준이고 1인당 매출액은 1인 기업은 1.2억원, 2인~10인 미만은 1.4억으로 조사되었다(통계청, 2015).

〈표 2-2〉 2015년 컨설팅사 규모별 현황

구분	사업체수(개)	종사자수(명)	매출액(백만원)	1인당 매출액
1인 기업	2,884(36.3%)	2,884(6.2%)	357,227(4.5%)	124백만원
2~10인미만	4,074(51.3%)	15,573(33.5%)	2,171,562(27.4%)	139백만원
10~20인 미만	591(7.4%)	7,703(16.6%)	1,396,345(17.6%)	181백만원
20~50인 미만	282(3.6%)	7,955(17.1%)	1,759,586(22.2%)	221백만원
50인 이상	106(1.3%)	12,369(26.6%)	2,236,939(28.2%)	180백만원
계	7,937(100%)	46,484(100%)	7,921,659백만원	170백만원(평균)

자료 : (통계청, 2015) 경영컨설팅업 종사자규모

### 2.1.2 경영컨설팅사의 범위별 분류

국내 산업분류는 경영컨설팅 및 공공관계 서비스업(153) 내에 경영컨설팅업(71531)으로 분류되어있으나 미국은 행정관리, 일반관리, 인적자원, 마케팅, 프로세스, 물적유통, 로지스틱, 기타 등으로 분류하고 있다(전성열, 2014)

국내 경영컨설팅사의 범위별 구분은 종합 컨설팅사와 부분별 컨설팅사로 구분한다. 종합 컨설팅사의 경우 전략수립, 마케팅관리, 재무관리, 인사관리, 생산관리, 정보관리 등 관리 전반을 대상으로 컨설팅을 수행하고, 부분별 컨설팅사는 마케팅 등 특정부분을 대상으로 컨설팅을 수행한다(배용섭, 2013).

대부분의 컨설팅사들은 특정 부분별로 기업진단 및 문제해결 프로그램이나 컨설팅 방법론 등을 가지고 있으며, 이러한 도구들을 개발하는 전문 인력들이 따로 있는 경우가 대부분이고, 프로젝트 투입 전에 컨설팅사내 컨설턴트들에게 교육을 통하여 특정 부분별 전문성을 제고한다(장동인, 2011)

〈표 2-3〉 컨설팅 분야별 내용

컨설팅 분야	내용
경영기획관리	경영전략, 경영계획, 경영능력, 경영조직, 사업성, 신뢰성
재무관리	회계조직, 장부처리, 사무처리, 재무구조, 자본운용, 이익과 비용관리
생산관리	생산계획, 공정관리, 작업관리, 품질관리, 설비·기술·열·동력 관리, 작업관리, 외주관리, 원재료·구매관리, 재고관리
마케팅	세분화, 타겟팅, 포지셔닝, 가격정책, 유통경로, 영업·촉진활동, 사후관리활동
인적자원관리	인사, 근무환경, 동기부여, 조직, 사무
정보기술	조직, 시스템 구축 자문, 정보전략계획(ISP), 프로세스 재정립(BPR), 전사아키텍처 (Enterprise Architecture)

자료 : (한국경영기술지도사회, 2017) 홈페이지 연구자 정리

## 2.2 경영컨설팅사의 특성

기업들은 컨설팅을 받은 컨설팅회사로 국내 법인(73.9%)이 해외 법인(26.1%)에 비해 많았으며, 컨설팅사 선정 시 컨설팅에 투입될 컨설턴트의 능력과 전문성(54.4%)을 가장 많이 고려하고 있으며, 그 다음으로 소요예산(19.4%), 경험과 연륜(10.7%), 브랜드이미지(7.8%) 등을 고려하고 있는 것으로 조사되었다(전국경제인연합회, 2001).

### 2.2.1 인적 특성

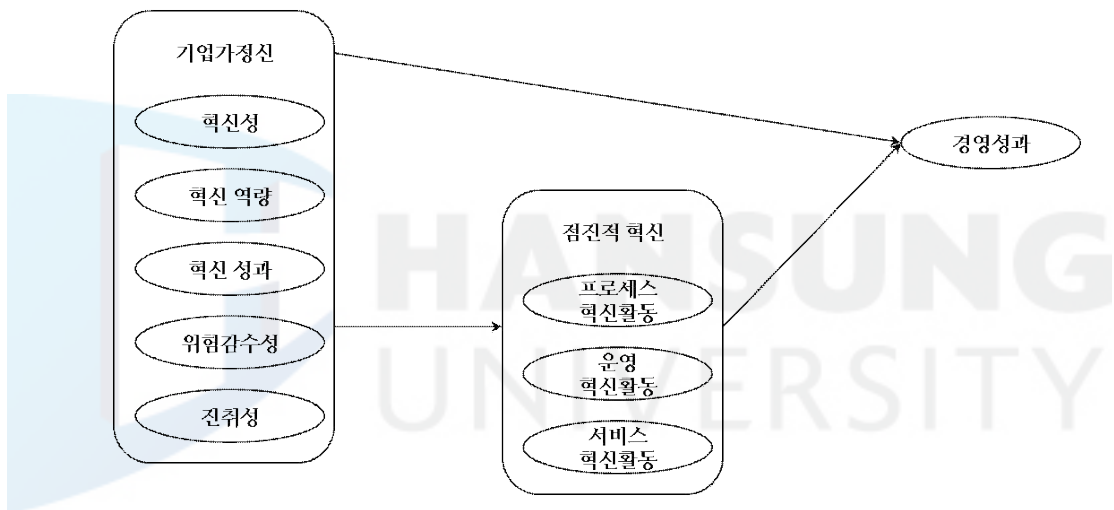
국내 경영컨설팅사의 인적 특성은 컨설팅 상호작용 품질을 고려하여 크게 기업가정신과 소속 컨설턴트의 역량으로 구분한다.

#### 2.2.1.1 기업가정신

기업가정신은 컨설팅사의 인적특성에 중요한 차원의 개념으로 기업환경변화를 적극 수용하고 선도 기업을 벤치마킹하는 등의 조직혁신이 활발히 이루어지기 위해서는 독창적인 아이디어의 창출을 장려하는 기업가정신이 필요하다(안관영, 2012).

이는 구성원들의 동기부여나 태도 개선과 같은 변화를 위한 교육훈련, 승진, 보수 및 복리후생 등의 개선효과를 위해서도 마찬가지이다(안관영, 2012).

금융서비스업을 대상으로 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향은 혁신성, 혁신역량, 위험감수성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 기업의 발전과 생존을 위한 기업가의 생각과 소통, 그리고 문화적 형성이 중요한 요소로 자리 매김하고 있음을 알 수 있다(김선허, 2015).



〈그림 2-1〉 김선허(2015)의 연구모형

기업가정신이 제후에 긍정적인 작용을 하고 진취성과 혁신성과 위험감수성이 조절 효과가 있는 것으로 나타났고 기업가정신은 학습을 통해 함양시킬 수 있다(이인수, 2014)

혁신은 과거와 다른 새로운 생각 또는 방식으로 일하는 것 혹은 이전과 다른 새로운 것으로써 개혁으로 정의되며, 혁신성을 상대적으로 혁신을 빠르게 수용하는 성향 혹은 조직을 변화시키고자 하는 의지로 정의한다(송동석, 2017).

기업가정신이 지속적으로 문제를 해결하고 도전하는 태도임에 따라, 자신을 둘러싼 환경에 도전하는 성향을 갖고 있는 개인이 기업가가 될 가능성이 상대적으로 높다고 할 수 있다(송동석, 2017).

기업가정신이 경영혁신역량활동을 매개로하여 경영성과에 미치는 영향을 검증한 결과 기업가정신의 구성요인 중 혁신성, 진취성, 위험감수성이 기업의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(송동석, 2017).

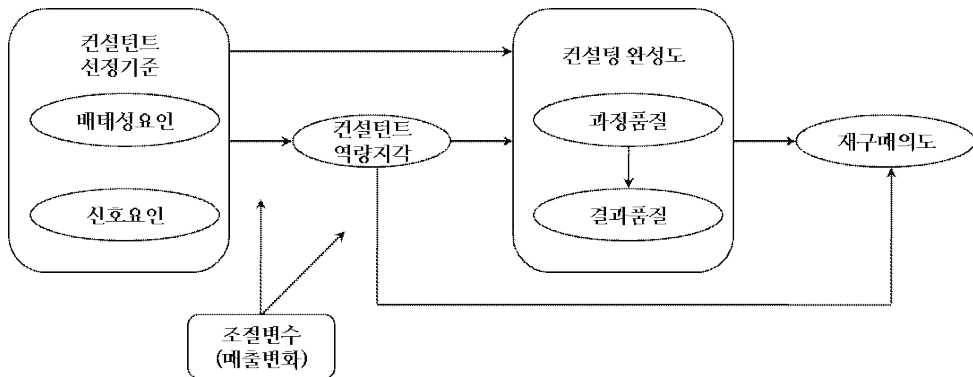
#### 2.2.1.2 컨설턴트역량

컨설팅의 성패에는 컨설턴트의 역량이 중요한 데 컨설턴트의 배태성요인과 신호요인이 컨설턴트 선정기준에 유의한 영향을 미치지만 학위, 자격증, 명성과 같은 신호요인이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트역량 중 현상 진단능력, 핵심이슈 및 문제점 도출능력, 통찰력 및 추론능력, 논리적 사고능력, 경영지식, 수진업체 관련분야지식 순으로 컨설팅결과를 매개로 하여 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(전우소, 2017).

컨설팅 상호작용 품질 중 컨설턴트의 전문지식과 경험, 컨설턴트의 성실성과 친절함이 컨설팅 만족도에는 유의한 영향을 미치지만 컨설팅 활용도에는 그러하지 않다는 결과가 나타났다. 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트의 역량이 경영성과 중 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다(류재희, 2017).

중소기업이 경영컨설팅 경영자원 향상이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 경영자원 향상과 경영성과 간 컨설턴트역량의 매개효과를 검증한 결과 인적자원향상은 컨설턴트역량에 정(+)의 영향을 미치고 컨설턴트역량은 재무성과 및 비재무성과 모두 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났는데 이는 인적자원 능력향상이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 컨설턴트역량은 경영성과에 완전매개 효과가 있다. 따라서 중소기업의 경영성과를 제고하기 위해서는 컨설턴트가 컨설팅역량을 최상으로 배양해야 할 것이다(양시영, 2013).





〈그림 2-2〉 전우소(2017)의 연구모형

컨설턴트 역량 중 지식 및 태도는 과정 및 결과의 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 능력은 서비스 품질에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 컨설팅 수행 시에 문제해결 능력 보다는 컨설팅에 관련된 지식과 수진기업을 대하는 태도가 중요한 것으로 분석되었다. 따라서 현재 중소기업청 등에서 실시하는 컨설팅 역량향상을 위한 교육시스템이 문제 진단능력, 분석능력, 프로젝트 관리능력 등 컨설팅 능력에 집중되어 있는 것은 컨설팅 성공에 크게 도움이 되지 않는다는 것을 의미하며 보다 기초적인 경영 및 조직, 그리고 전문분야에 대한 대학원 등 전문적인 교육기관을 통한 중장기적이고 체계적인 지식 함양이 필요하다는 것을 의미한다.(김영숙, 2013).

수진기업에서 컨설턴트선정 시 태도나 자세 등의 공통역량과 해당분야의 전문지식, 정보분석능력, 대안제시능력, 문서작성능력, 소통능력 등의 직무역량을 우선적으로 고려해야하며, 컨설팅사의 입장에서 컨설턴트의 직무역량을 집중적으로 강화해야하고 컨설팅 수행단계에서 경영자 지원을 이끌어 낼 수 있도록 컨설턴트의 소통능력과 정보공유에 중점을 두어야 하고 컨설턴트입장에서 관심분야에 대한 전문지식, 정보분석능력, 대안제시능력, 문서작성능력, 소통능력 등의 직무역량강화 및 고객중심의 성실한 태도와 자세 등의 공통역량에도 힘써야 한다(여우현, 2016).

## 2.2.2 경영관리

국내 경영컨설팅사의 경영관리 특성요인은 크게 자금관리, 경영전략, 성과관리로 구분한다.

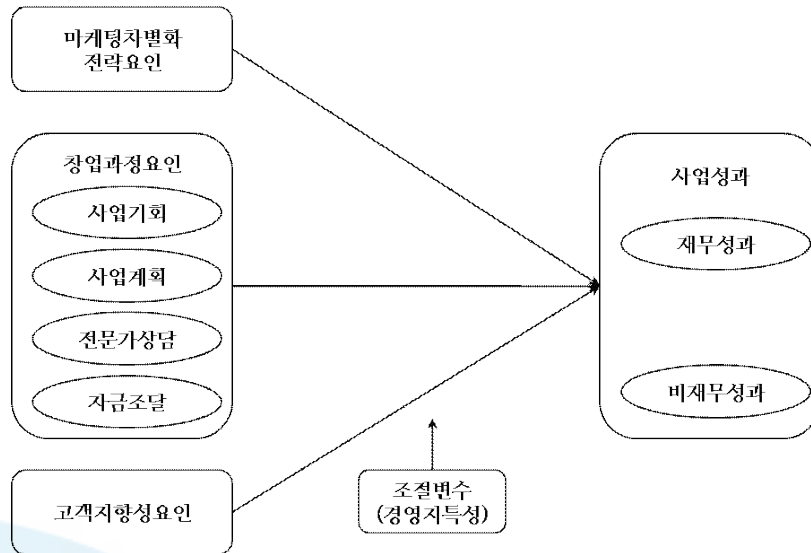
### 2.2.2.1 자금관리

소상공인이 사업에 실패하는 결정적인 요인으로 운영자금의 부족에서 오는 경우가 많다. 대부분의 영세한 기업의 경우 자기자본을 모두 소진하여 운영자금에서 타인자본의 필요가 절실한 데 금융기관자금, 정부의 정책자금, 사 금융 등의 경로로 조달이 가능하다. 이때에 경영자의 자금조달 능력이 지속가능한 사업을 영위하는 데 중요하다(이병구, 2010).

우리나라 중소기업은 대기업에 비하여 기술이나 인력, 마케팅, 자금조달 측면에서 많은 어려움을 겪고 있는데 특히 자금조달은 신규 투자의 증대, 원가경쟁, 기업의 신용도 확보 등과 같은 기업의 생존 및 지속을 위한 필수 활동들에 있어 가장 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 많은 애로사항을 가지고 있는 것이 현실이다(서범, 2009).

자금의 관리는 제한된 자금으로 예산집행과 관련하여 수입 및 지출내역을 명확하게 알도록 일종의 일목요연함을 갖추는 것이다. 대부분의 소상공인들은 자금관리를 소홀히 하거나 올바른 지식이 없어 효율적인 자금관리에 실패하여 사업체 운영에 어려움을 겪는 원인이 되고 있다(황보윤, 2009).

자본조달이 기업의 재무성과를 증대시킬 수 있다는 것은 이미 오래 전부터 수용된 사실인데 자본의 조달은 기업의 시설 및 운영자금 부족을 해소시키고 생산원가를 절감시키며, 비용을 줄이고 매출규모와 기업의 자산을 증대시키는 등 여러 가지 파급효과들을 나타내며 재무성과 증진에 기여하고 있다는 것이다(강경모, 2008).



〈그림 2-3〉 이병구(2010)의 연구모형

#### 2.2.2.2 경영전략

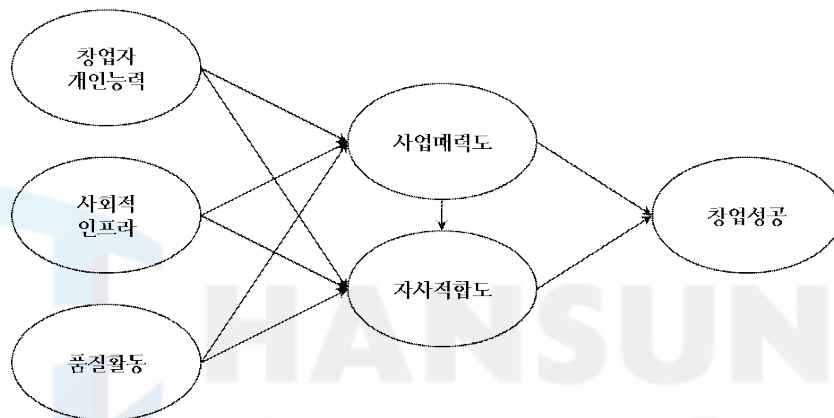
경영학에 전략이 도입된 것은 최근 기업의 규모가 커지면서 업무가 복잡해지고 경영환경의 불확실성이 증가함에 따라 일상 업무에 관한 단순한 의사결정을 합리적으로 수행하는 것만으로는 효과적인 조직을 경영하는데 한계가 있기 때문인데 전략은 경쟁에서 이기는 방법으로 조직에 적용하여 경영전략이라는 개념이 사용되어 연구자마다 관점에 따라서 다양하게 정의되고 있다(이지영, 2015).

경영전략이란 군사작전 용어인 전략을 기업경영에 도입하여 사용한 개념으로 “기업의 거시환경과 경쟁환경에 관련된 것으로, 각종 경쟁상황을 가정하고, 목표를 설정하여, 그 목표를 효율적으로 달성함으로써 경쟁우위를 제공·유지시켜줄 수 있는 주요한 의사결정을 하는 것”이라고 할 수 있다(강인숙, 2003)

품질활동으로 전략개발 및 경영계획 수립, 경쟁업체의 경영성과 분석, 고객의 요구

변화 파악이 사업매력도와 자사적합도를 매개로하여 창업성공에 영향을 미친다(이순재, 2014).

사업계획 수립시 계획·실행 항목들이 경영성과에 많은 영향을 미치는 것으로 조사 되었으며 이는 계획을 수립하는 것뿐만 아니라 수립된 계획을 충실하게 이행하는 것도 그 이상으로 중요하다는 의미로 해석 할 수 있다(현근중, 2009).



〈그림 2-4〉 이순재(2014)의 연구모형

### 2.2.2.3 성과관리

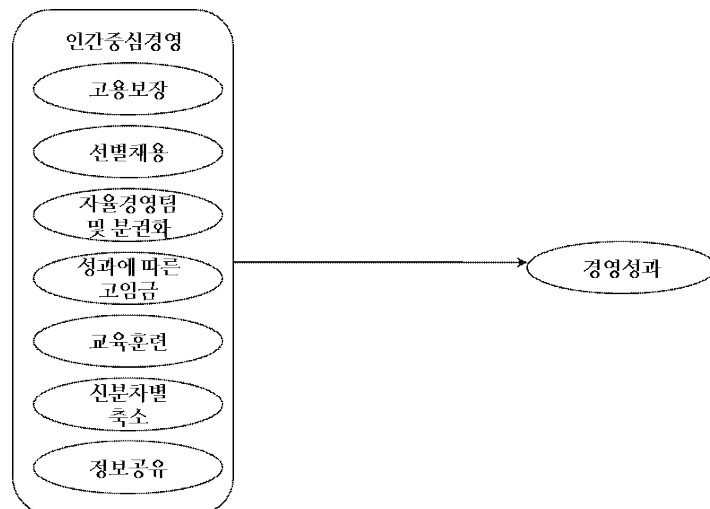
기업의 재무성과, 전략, 영업지표 등의 정보공유로 인해 기업의 구성원 간에 소통이 활발해지고 이를 통하여 구성원들의 기업에 대한 신뢰도가 높아져 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 파악되었다(이일주, 2017).

직원들에 대한 체계적인 교육, 멘토링, 워크샵 등의 인력에 대한 관리는 구성원들의 작업방식을 개선하고 업무의 질을 향상시켜 경영성과에 지대한 영향을 미칠 수 있을 것이라 판단된다. 성과에 따라서 고임금을 지불하는 보상체계는 분석결과 경영성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(이일주, 2017)

기업교육은 인간의 수행능력과 태도를 변화시켜 개인의 직무에 흥미를 느끼게 하고 해당조직과 직무에 보다 충분히 몰입할 수 있도록 함으로써 궁극적으로 기업의 생산성을 향상시키는 것이 그 목적이라 할 수 있다(김수진, 2016).

보상에 대한 관점은 경영자, 근로자, 주부, 정부 등 이해관계자에 따라 다양하고 의미를 가지게 되는데, 동기부여를 통하여 근로자들의 태도, 행동 등에 영향을 주어 조직 성과로도 연결되고, 경우에 따라서 노동자와 사용자 사이에 갈등요인이 되기도 하며 이러한 보상에는 직접보상과 간접보상이 있고, 직접보상에는 고정급과 성과보상이 있으며, 간접보상에는 복리후생, 고용안정, 자기개발 기회 등이 있을 수 있다(이방우, 2016).

지식경영의 기반인 조직구성원의 지식공유는 성과에 대한 영향이 크므로 조직은 구성원의 동참과 고유된 지식을 활용할 수 있는 조직전반의 시스템을 구축하는 것이 조직의 생존과 성장을 위해 필수적인 요소임을 확인하였으며, 지식을 공유를 활용할 수 있는 전사적 시스템 도입을 선행적으로 추진해야 하고 이를 성공적으로 실행하려면, 적극적 참여자에 대한 조직지원 등 전통적 관점에서 조직의 효율을 향상시키기 위한 조직후원인식 향상, 성과에 대한 공정성 확보 등 조직전반의 다양한 변수를 고려해야한다(손정미, 2016).



〈그림 2-5〉 이일주(2017)의 연구모형

### 2.2.3 마케팅

국내 경영컨설팅사의 마케팅 특성요인은 크게 광고촉진, 유대관계, 고객관리로 구분한다.

#### 2.2.3.1 광고촉진

판매촉진전략에서 중요한 것은 광고이다. 기업은 광고활동으로 많은 사람들에게 서비스에 관한 정보를 제공하여 서비스를 구매하고자 하는 잠재적인 고객들에게 자사의 서비스를 이용하도록 유도하고 기존 고객들에게 기업의 이미지가 더 향상되어 인식되도록 하여야 한다(이병구, 2010).

광고 선전비가 경영성과인 매출액, 영업이익, 당기순이익 및 기업가치에 유의미한 영향을 미치는 산업은 정보서비스업과 식품제조업이고 광고 선전비가 경영성과에만 긍정적인 영향을 미치는 산업은 의복, 의복액세서리 및 모피제품 제조업, 의료용 물질 및 의약품 제조업, 스포츠 및 오락관련 서비스업이고 광고 선전비가 기업가치에 긍정적인 영향을 미치는 산업은 고무제품 및 플라스틱 제조업, 자동차 및 트레일러 제조업으로 나타났다(박창운, 2016).

광고 선전비가 기업성과에 미치는 영향을 전체기업, 산업군별, 업종별로 상관분석과 회귀분석을 실시한 결과 광고 선전비평균증가율은 매출액평균증가율과 정(+)의 관계가 존재하는 것으로 나타났다 산업군별 중 고기술군과 지식서비스군에서는 광고선전비가 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있고 저기술군은 광고선전비가 기업성과와 연관성이 없는 것으로 나타났다(김종현, 2016).

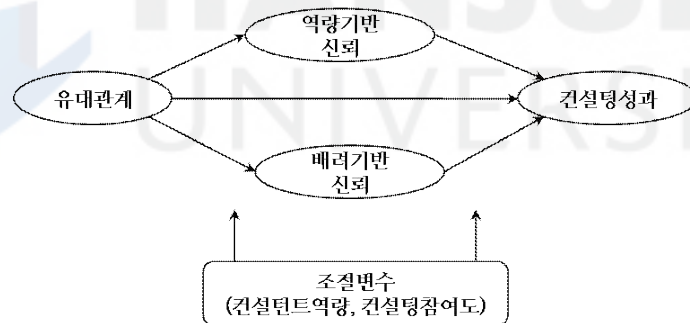
#### 2.2.3.2 유대관계

컨설턴트 선정기준 중에서 배태성 요인인 지인의 추천, 개인적 친분, 과거 거래 경험, 수진기업의 추천이 컨설턴트의 역량지각을 매개로하여 재구매의도에 영향을 미친

다(전우소, 2017).

유대관계를 서로 간의 상호작용, 의사소통 및 친밀감의 유지라는 개념적 요소로 결합된 단일 범주로 취급하여 연구한 결과 컨설턴트와 고객 간의 유대관계는 컨설팅 재구매 의도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 컨설팅 프로젝트 수행 과정에서 컨설턴트와 수진기업간의 친밀한 관계, 의사소통, 수진기업에 대한 관심, 컨설턴트의 전문성 및 컨설팅에 대한 책임감 등 유대관계와 신뢰관계가 컨설팅 수진기업의 컨설팅 재구매 의도를 높이는데 관여되는 특성으로 작용한다는 것을 제시하였다(성의경, 2016).

불확실성이 큰 컨설팅 프로젝트의 성공을 강화하는 측면에서 고객과 컨설턴트 간의 유대관계는 역량기반 신뢰 및 배려기반 신뢰를 매개로하여 컨설팅 프로젝트 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다(최창호, 2015).



〈그림 2-6〉 최창호(2015)의 연구모형

### 2.2.3.3 고객관리

고객만족은 고객입장에서 경쟁자보다 고객의 욕구를 보다 잘 충족시켜 경쟁우위를 창출하기 위한 것으로 수익성에 중요한 영향을 미치며 경쟁우위에 필수적인 요소이며 고객지향성이란 일반 종업원들이 고객들에 대해 진정한 관심과 이해도를 형성하고 있으며 모든 부서의 의사결정들을 고객가치를 개선하려는 관점에서 수행하는 것을 의미하는

데 높은 고객지향성을 가지고 있는 서비스 제공자는 고객만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 이러한 고객지향 행동은 서비스 제공 기업과 고객 간의 장기적 관계구축을 유도하며 고객과의 관계구축에 직접적인 영향관계를 형성함과 동시에 조직문화를 통해 최종적인 고객관계 구축에 간접적으로도 영향을 미친다(정인철, 2017).

기업 경영에 있어서 경영의 모든 활동이 고객의 중심으로 고객의 관점에서 고객의 욕구를 만족시켜주는 서비스를 제공하여 고객 만족을 극대화하는 것이 고객지향성이다. 소상공인의 인적 서비스는 구성원들이 고객지향성의 강도에 따라서 고객의 신뢰를 구축하고 고객의 만족을 이끌어낸다. 고객지향성의 요인 중 고객관리가 경영성과인 재무적 성과와 재무적 성과 순으로 유의한 영향을 미친다(이병구, 2010).

고객정보 수집 및 관리, 마케팅 전략수립, 고객관련통합 등은 재무적 성과인 총자산이익률, 자기자본이익률, 영업이익의 증가, 매출액의 신장, 순이익 증가 등에 강한 영향을 미치고 고객기대사항 파악, 고객관리 프로세스, 고객성과 측정 등은 비재무적 성과인 시장점유율, 새로운 고객증가, 기존고객유지, 고객만족도증가, 고객 수익성 증가에 강한 영향을 미치는 결과를 도출하였다(최두영, 2008).

## 2.2.4 무형특성

국내 경영컨설팅사의 무형 특성요인은 크게 신뢰요인, 명성요인, 가격요인, 실적요인으로 구분한다.

### 2.2.4.1 신뢰요인

신뢰란 어느 한 사람이 타인의 언행과 결정에 입각하여 행동하려는 의지, 상대의 기회주의적인 행동에 손실이나 위험을 자발적으로 수용하겠다는 의지 또는 타인의 행동에 대한 기대, 타인의 능력과 일관성 등에 대한 믿음 등의 성격을 포함하는 것으로 볼 수 있다(장민경, 2017).

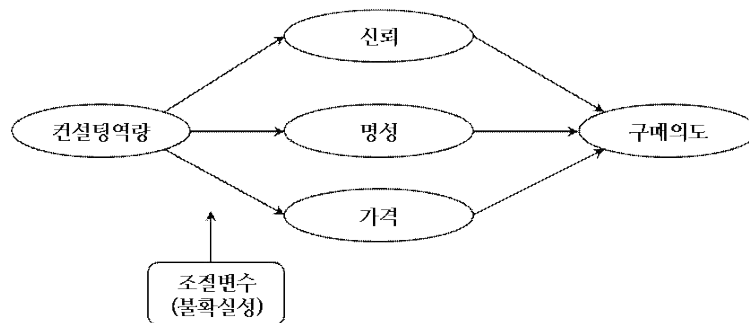


컨설팅사와 수진기업 사이에서 신뢰는 컨설팅사가 수진기업의 필요에 맞는 서비스를 제공할 수 있으며 이에 맞는 역량을 보유하고 있고 수진기업이 원하는 성과를 충족시켜 줄 것이라는 믿음이며 신뢰의 대상이 자신의 이익과 관심을 고려해 줄 것이며, 자신에게 피해를 주지 않을 것이라는 믿음이라고 할 수 있다(정석태, 2014).

컨설팅 신뢰도는 경영성과에 유의미한 영향을 미치고 컨설팅 참여도가 컨설팅 신뢰도와 경영성과의 관계에 유의미한 조절적 영향을 미치는 것으로 나타났다(심상완, 2017).

신뢰는 조직 또는 상대방의 행동이나 의도가 자기 자신에게 부정적인 영향으로 작용하여 불이익이 발생할 수도 있는 부담까지도 적극적으로 수용하여 조직이나 상대에 대해 긍정적 기대를 함과 동시에 조직이나 상대의 목표를 달성하기 위해 믿음을 가지고 행동하는 것이라 볼 수 있으며, 시장 경제의 기능에 있어 핵심요소로 인식되어 왔다(Cingano & Pinotti, 2012).

컨설팅서비스에 관련하여 수진기업의 신뢰가 컨설팅 구매의도에 직접적인 영향을 미치고, 컨설팅사는 컨설팅 수행 시에 수진기업에 신뢰를 주어 신규 고객 또는 재구매 의도에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다(정석태, 2014).



〈그림 2-7〉 정석태(2014)의 연구모형

#### 2.2.4.2 명성요인

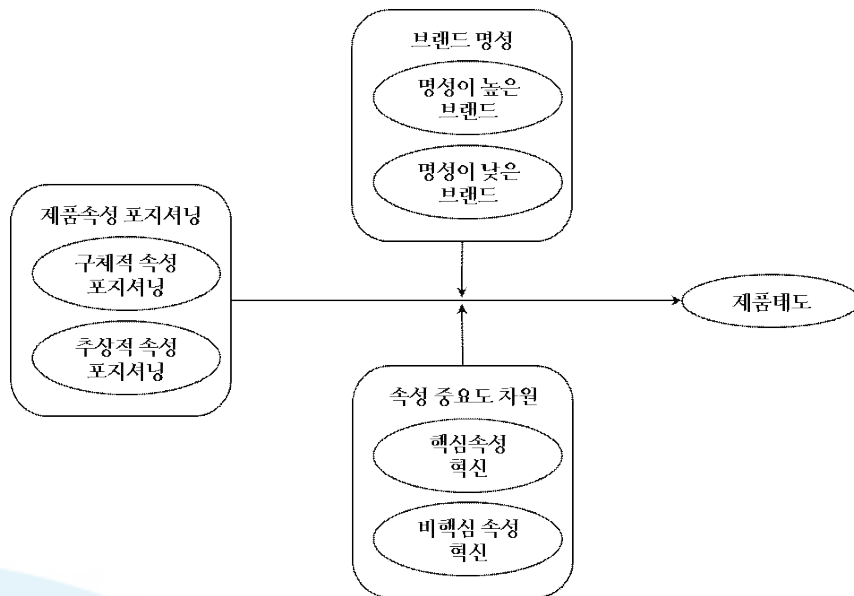
브랜드의 명성이 높으면 구체적이거나 추상적인 포지셔닝에서 고객의 서비스 태도에는 차이가 별로 없으며, 브랜드 명성이 주는 효과로 인해 브랜드 명성이 낮은 서비스보다 전체적으로 고객의 서비스태도에 미치는 영향이 높게 나타난다(황운정, 2011).

명성은 그 개념상 어느 한 가지 요인에 의해서 형성되는 것이 아니라 여러 속성들을 하나로 묶어 인식하려는 고객의 평가적 특성이 포함되며, 다양한 고객의 경험적 요인에 의하여 영향을 받는 특징이 있지만 수진기업이 컨설팅사를 선정함에 있어서는 명성보다는 신뢰와 가격이 더 중요한 변수로 나타났다(정석태, 2014).

기업은 상대적으로 자신들보다 더 나은 특성을 가진 기업들을 파트너로 선정하고자 노력하는데, 이러한 특성들은 기업의 규모나, 종업원 수, 조직의 경험, 재무적 능력, 기술 능력, 시장 접근성 등을 유형적 자원의 유무나 크기 등으로 측정하여 선정할 수도 있으나, 이러한 물리적인 유형의 자원들이 축적된다면 그 기업은 동시에 명성이라는 무형적 자원을 가지게 된다(이은숙, 2004).

소비자는 제품이나 서비스를 구매하는 상황에서 거래가치와 효용가치를 파악하고자 하며, 브랜드 명성이 높은 제품은 실제의 그 제품의 품질보다 더 높은 가치로 인식되며 제품이나 서비스의 품질을 높이는 것과 같이 브랜드의 명성을 높이고자하는 기업의 노력이 필요하고, 상대적으로 브랜드 명성이 높은 기업의 제품이나 서비스는 고객들에게 더 긍정적인 구매의도를 가지게 되므로 기업의 전략적이고 집중적인 관리가 필요하다(윤영준, 2013).

컨설팅사의 특성요인 중 명성이 높은 경우 컨설턴트 지식이 컨설팅 결과 품질에, 컨설팅 과정품질이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 유의한 정(+)의 조절효과를 주는 것으로 나타났으며 컨설팅사는 컨설팅 성공을 위해서 이에 대한 고려가 있어야 한다(김영숙, 2013).



〈그림 2-8〉 황윤정(2011)의 연구모형

기업의 명성은 법률회사, 컨설팅회사, 병원 및 대학, 투자은행과 같은 무형적인 서비스를 제공하는 기업에 서비스의 품질수준을 판단하는데 있어 중요한 근거가 되며, 재무제표로는 확인할 수 없지만 중요한 자본의 형태로 경쟁우위를 차지하고 이를 유지하기 위한 전략적 수단으로 대두 되었다(김호성, 2014).

#### 2.2.4.3 가격요인

가격은 서비스 가치를 결정하는 중요 요소로 이용되며, 향후 구매의도에도 영향을 미칠 것이다(정석태, 2014). 즉 서비스 품질에 대한 수진기업의 인식과 이에 대한 지불가격을 대비하여 서비스 가치가 결정된다(정석태, 2014).

소비자들은 가격을 지불함으로 인해서 제품을 사용하고, 서비스를 이용한다는 면에서 적당한 가격에서 좋은 품질과 좋은 서비스를 이용하는 것은 매우 긍정적이지만, 반대로 높은 가격에서 저품질과 좋지 않은 서비스를 이용할 경우 불만족을 표현하게 된다(오승민, 2006).

가격공정성은 소비자들의 가격만족과 구매의도에 직접적 영향을 미치는 중요한 요소이며, 구매자에게 제시된 가격이 이전의 구매경험과의 가격 차이와 비교해서 합리적 인지여 관한 구매자의 지각된 판단과 그에 관련된 감정이라고 가격공정성을 정의할 수 있다(김강희, 2014).

중소기업청은 ‘중소기업 컨설팅지원사업 세부 운영지침 2017’에서 컨설턴트 등급 및 자격기준에 따라서 1Man/Day로 비용을 산정한다. 산정근거는 인건비 1MD에 일정 비율을 곱하여 경비, 일반관리비, 이윤을 합하여 컨설턴트 등급별 비용을 산정한다. 따라서 국내에서는 해외의 수행과제를 완수할 때 지불하는 임시비(contingency fee)방식과 특정시간 동안 전문서비스를 자문하는 고용비(retainer fee)방식을 혼합한 과제 수행을 완료하는 데 투입되는 컨설턴트의 등급별 인원수와 기간을 고려하여 컨설팅 비용을 산정한다.

〈표 2-4〉 컨설팅비용 산정근거

직접인건비	경비	일반관리비	이윤	계	비고
1MD	(직접인건비× 경비율 + 출장경비)	(직접인건비+ 경비)×5%	(직접인건비+ 경비+일반관리 비)×10%	직접인건비+경 비+일반관리비 +이윤	천원단위이하 절사
320,512원	652,563원	48,654원	102,173원	985,000원	특급

자료 : (중소기업청, 2017) 중소기업 컨설팅지원사업 세부 운영지침

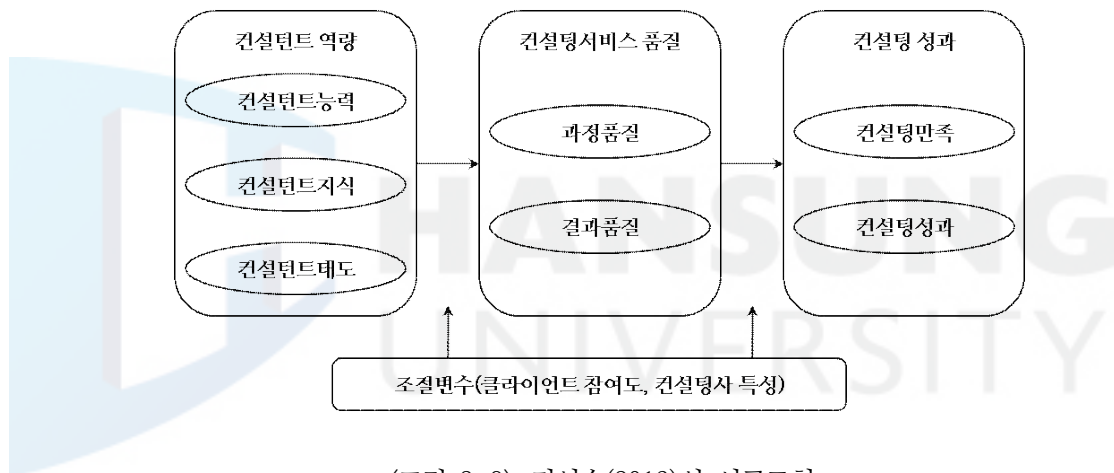
〈표 2-5〉 컨설턴트 등급 및 자격기준

	특급	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급
자격	박사 15년 기술사 15년 지도사 21년	박사 10년 기술사 10년 지도사 16년	박사 3년 기술사 3년 지도사 9년	박사 기술사 지도사 6년	석사 경영지도사 기술지도사	학사 전문대 3년 고졸 3년
계(원)	985,000	834,000	757,000	644,000	518,000	388,000

자료 : (중소기업청, 2017) 중소기업 컨설팅지원사업 세부 운영지침

#### 2.2.4.4 실적요인

컨설팅사들은 컨설팅을 수행하기 위해 부분별로 컨설팅 방법론이나 컨설팅 프로그램 및 기법 등의 도구를 보유하고 있으며, 이를 활용하여 축적된 자사만의 노하우를 가지고 사업을 영위한다. 즉 체계적인 시스템을 갖춘 컨설팅사의 경우 이러한 도구들을 개발하는 전문연구인력들이 따로 있어 컨설팅사내 컨설턴트들을 교육하고 컨설팅 프로젝트를 수행한 결과들을 축적한다. 이 축적된 노하우는 유사한 분야의 컨설팅을 수행할 때의 참고자료가 된다(김영숙, 2013).



〈그림 2-9〉 김영숙(2013)의 연구모형

미국의 컨설팅회사인 Bain & Company는 BUSINESS INSIGHTS, INDUSTRY INSIGHTS, CAPABILITY INSIGHTS 등의 리포트를 홈페이지에 공개하고, BAIN BOOKS를 출판하여 회사의 노하우를 알린다. Bain & Company의 Management Tools & Trends 2015에 보면 경영도구로 주로 사용되는 순위는 표2-6와 같다. Bain & Company의 Management Tools는 CRM, 벤치마킹, 직원 참여 설문조사, 전략기획, 아웃소싱, BSC, 미션과 비전 선언문, SCM, 변화 경영 프로그램, 고객 세분화, 핵심역량, 빅데이터 분석, TQM, 업무 프로세스 재설계, 고객 만족과 충성도 경영, 전략적 제휴, 디지털 전환 등으로 조사되었다.

〈표 2-6〉 경영도구 사용 순위(Bain & Company, 2014)

	Global	N. America	EMEA	APAC	L. America
CRM	1	4	1	2	4
벤치마킹	2	2	1	14	2
직원 참여 설문조사	2	1	5	8	9
전략기획	2	2	9	5	1
아웃소싱	5	6	3	5	9
BSC	6	7	3	15	3
미션과 비전 선언문	6	5	8	18	5
SCM	8	7	10	2	13
변화 경영 프로그램	9	9	6	2	9
고객 세분화	10	14	6	12	7
핵심역량	11	10	-	7	-
빅데이터 분석	11	-	-	1	-
TQM	11	-	-	4	-
업무 프로세스 재설계	14	-	-	-	6
고객 만족과 충성도 경영	15	-	-	9	-
전략적 제휴	16	-	-	-	8
디지털 전환	17	-	-	10	-

## 2.2.5 유형특성

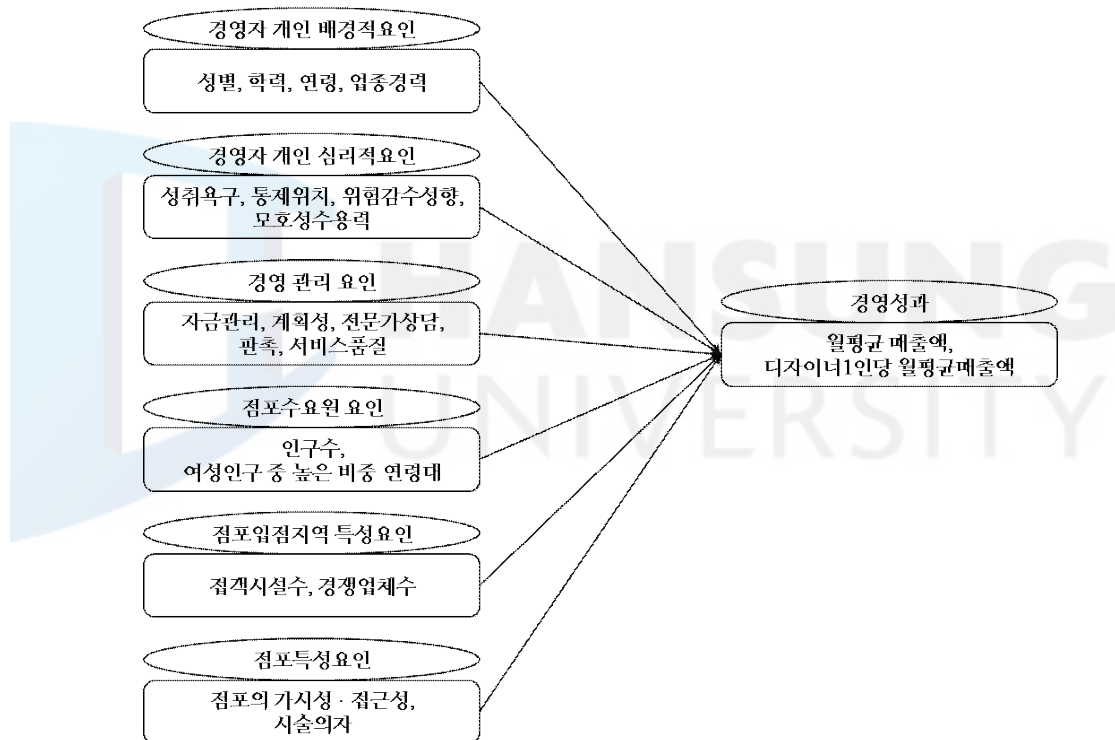
국내 경영컨설팅사의 유형 특성요인은 물리적 환경 품질을 고려하여 크게 접근성, 사무실 규모, 사무실 시설로 구분한다.

### 2.2.5.1 접근성

접근성은 통행이 가능한 곳으로부터 특정지역이나 시설로 접근할 수 있는 가능성으로 거리, 도로조건, 시설물의 입지나 배치 등에 의하여 결정되며, 가시성은 사람의 눈에 쉽게 띄는 정도를 의미하며, 같은 거리에 위치하더라도 가시성은 달라질 수 있으며, 가시성이 좋아야 쉽게 눈에 띄게 되며 고객의 유인성을 확보할 수 있다(임명택, 2015).

경영컨설팅사가 성공하기 위한 컨설팅사의 특성 중 하나는 수진기업이 접근하기 용이한 지리적 위치에 사무실이 있는가 하는 것이다(김영숙, 2013).

대부분의 서비스는 고객이 서비스기업을 방문하는 경우지만 일부 서비스 기업의 경우 서비스 기업이 고객을 방문하는 경우도 있으므로 이 경우는 입지 의사 결정시 서로 다른 목표를 가지고 있다. 만약 고객이 방문하기 편리한 입지에 위치한 기업의 경우 고객의 방문이 많을수록 매출이 증대될 가능성이 높다(황보운, 2009).



〈그림 2-10〉 황보운(2009)의 연구모형

입지 유형별 은행점포의 경영성과 분석결과 산업지 > 특수지 > 상업지 > 주상혼합지 > 주거지 순으로 효율성이 높게 나타났고, 경영성과 순위는 특수지 > 산업지 > 상업지 > 주상혼합지 > 주거지인데, 이러한 결과는 종래에는 상업지·주거지를 중시하였으나 산업구조의 변화에 따라 용도지역의 영향이 변화한 것을 시사한다(구찬림, 2016).

G닭강정 테이크아웃 프랜차이즈의 경우 입지특성 중 유동인구가 많을수록, 지하철 역과 점포의 거리가 가까울수록, 반경 300m내 거주인구가 많을수록 연간매출액이 높아짐을 알 수 있고, 반면에 매장특성 중 노출도, 주차장의 유무, 매장의 크기는 매출에 긍정적인 영향을 보이지 못했다(정동명, 2015).

#### 2.2.5.2 사무실규모

경영 컨설팅을 성공시키기 위해서 고객이 눈여겨보는 부분은 경영컨설팅사의 사무실은 큰 편인가, 경영컨설팅사의 컨설턴트의 수는 많은가 하는 것이다(김영숙, 2013).

입지요인은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 유동인구를 유입시키는 접객시설이 많을수록 또한 미용서비스업계의 매장의 크기와 고객용 시설 의자 수가 많을수록 월평균 매출액은 높아질 수 있다(황보운, 2009).

#### 2.2.5.3 사무실시설

컨설팅 서비스 품질 중 물리적 환경인 컨설팅사의 적합한 시설과 분위기는 컨설팅 만족도를 매개로하여 경영성과인 재무성과와 비재무성과에 영향을 미친다(류재희, 2017).

입지특성 중 시설성이 재이용의도에 미치는 영향에서 시설성은 고객접점에 꼭 필요한 시설이며 고객서비스를 제공하는 공간으로 편의시설이나 부대시설처럼 은행의 경우 필수시설이지만, 고객의 체류시간이 짧고 대부분의 은행시설이 현대화되어 있어 차별성이 없기에 유의성은 떨어지는 것으로 생각할 수 있겠다(임명택, 2015).

미용실의 물리적 특성인 최신설비, 매력적인 외관, 아름다운 내부시설이 고객만족도를 매개로하여 충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(어경선, 2014).

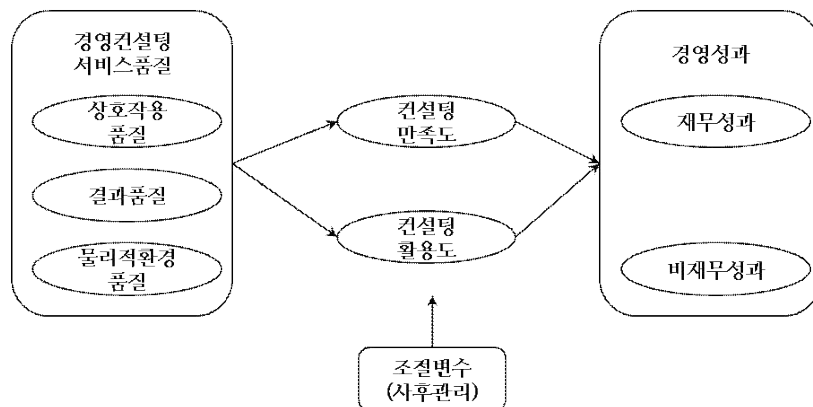


## 2.3 경영성과

합리적 경영의 결과로 얻어지는 경영성과는 대표적으로 효과성과 효율성 측면에서 파악할 수 있는데 효과성은 조직목표의 달성정도이고 효율성은 산출을 투입으로 나눈 값이 되며 그 외에 생산성, 품질, 고객의 만족수준, 동기유발, 기술혁신, 적응성 등 다양한 기준이 사용 될 수 있다(강경모, 2008)

기업의 성과는 기업의 인적·물적 자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과이며, 기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 집단 및 개인이 기업의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것으로 볼 수 있다(강인숙, 2003).

기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표달성 여부는 성과로서 표현될 수 있는데 기업의 성과는 경영의 성공도를 결정짓는 것이므로 성과를 측정하는 것은 매우 중요하고 일반적으로 경영성과는 매출액, 시장점유율, 순이익증가와 같은 재무적 성과를 측정하거나 고객만족, 생산성 향상, 불량감소 등과 같은 비재무적 성과로 나누어 측정하기도 한다(김성태, 2015).



〈그림 2-11〉 류재희(2017)의 연구모형

국내 중소기업 경영컨설팅사의 경영성과는 연구자별로 다르게 정의하고 있으며, 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다.

재무적 성과는 전통적으로 기업의 이익 산출정도로 측정되어 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액증가율, 투자수익률 등으로 측정할 수 있다(류재희, 2017).

비재무적 성과는 고객만족, 고객충성도, 브랜드 충성도 등의 외부적 요인과 조직만족, 조직몰입 등의 내부적 요인으로 구분할 수 있다(송성빈, 2015).

〈표 2-7〉 경영성과 요인 분류

연구자	경영성과
정광균(2017)	부서간 업무협조, 업무능력 향상, 동기부여, 이직율 감소, 영업이익, 총매출액, 고객충성도, 신규고객 창출
윤상용(2017)	순이익, 투자수익률, 매출, 직원들이 근속년수, 고객만족도
배정호(2017)	매출액증가율, 손익증가율, 고객만족도, 종업원 근무만족도, 종업원직무역량 향상정도, 고객클레임 증감, 제품 가격경쟁력 및 납기준수율, 제품-서비스 불량율
주원석(2015)	수익성(총자산순이익율, 기업순이익율, 자기자본순이익율, 매출순이익율) 성장성(이익, 매출, 판매이익율, 매출증가율)
양창봉(2012)	서비스 신뢰·정확성·품질, 고객충성도, 재무 유동성, 저비용, 매출액, 수익
임호순 외(2009)	조직성과(이직률, 직원만족도), 제품성과(재활용율, 친환경성, 디자인), 기술성과(특허취득, 신기술개발정도, 출시율), 고객성과(고객유지율, 신규 고객확보율), 재무성과(이익률, 매출액, 총자산)
황용철 외(2007)	만족도, 충성도, 재무성과
원인성(2007)	종업원 1인당 매출액, 종업원 1인당 부가가치, 품질
김수환(2005)	성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성
Kaplan & Norton(1998)	재무적 관점, 학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점

자료 : (전기수, 2009) 연구자 재정리

경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석결과 재무적 성과는 매출액의 향상, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달 등 재무제표의 개선사항과 비재무적 성과는 고객만족 증가, 의사소통 원활, 업무효율성 향상이 유의한 결과로 나타났다(류재희, 2017).

## 2.4 컨설턴트의 배경적 특성

미용서비스업체의 경영자 개인의 배경적 특성 중 학력, 연령, 업종경력이 월평균매출액에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 학력차이에 따라 월평균 매출액이 차이가 있는 것으로 나타났고, 성별과 업종경력차이에 따라 디자이너1인당 매출액이 차이가 있는 것으로 나타났다(황보운, 2009).

### 2.4.1 나이

창업자의 나이가 젊을수록 혁신 지향적이며 위험감수성이 뛰어났고 기술지향적인 기업에서 경영성과에 유의한 영향을 미친다(Birley & Norburn, 1987, pp.351-363).

나이가 많은 창업자들이 젊은 창업자들에 비하여 생존의 가능성이 높고 수입 면에서도 많은 소득을 올리고 있는 것으로 밝혀냈다(Cooper, 1985, pp.75-86).

소상공인 창업분야는 연령의 차이에 따라서 경영성과가 차이가 있으며 40대 이상이 40대 미만보다 창업성공에 유의한 영향을 미친다(윤성욱 외, 2003, pp.70-95).

### 2.4.2 학력

창업자의 학력은 지식, 기술, 문제해결 능력, 동기유발 그리고 자신감과 관련되어 있고(Cooper et al., 1994, pp.371-395), 학력이 높을수록 창업 및 경영과정에서 직면하게 되는 다양한 문제들을 보다 쉽게 극복하게 해주는 것으로 보았다(Cooper & Gascon, 1995, pp.301-340).

소상공인 창업분야에서는 학력에 따른 창업결과가 차이가 있으며 고졸보다는 전문대 이상이 창업성공에 유의함을 보고했다(윤성욱 외, 2003, pp.70-95).

#### 2.4.1 경력

업종에 대한 경험은 창업자로 하여금 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 제품 및 시장에 대한 지식뿐만 아니라 사업관계에서의 접촉대상들에 대한 지식을 사용할 수 있게 해준다(Cooper, 1985, pp.75-86).

창업자의 과거경험에 관한 연구에서 창업자로서 경험이 있는 창업자가 그렇지 않은 창업자보다 더 높은 성과를 얻었다(Lamont, 1972, PP.36-41)

이전의 창업경험이 있으면 기업가는 창업초기에 겪게 되는 문제들을 예상할 수 있을 뿐만 아니라 적절한 경영기법의 사용이 가능한데 이는 이전의 경영관리 경험은 창업자로 하여금 새로운 사업체를 위해 올바르게 준비하고 보다 큰 성공을 이룰 수 있도록 해주는 것이다(Cooper et al., 1987, pp.215-230)

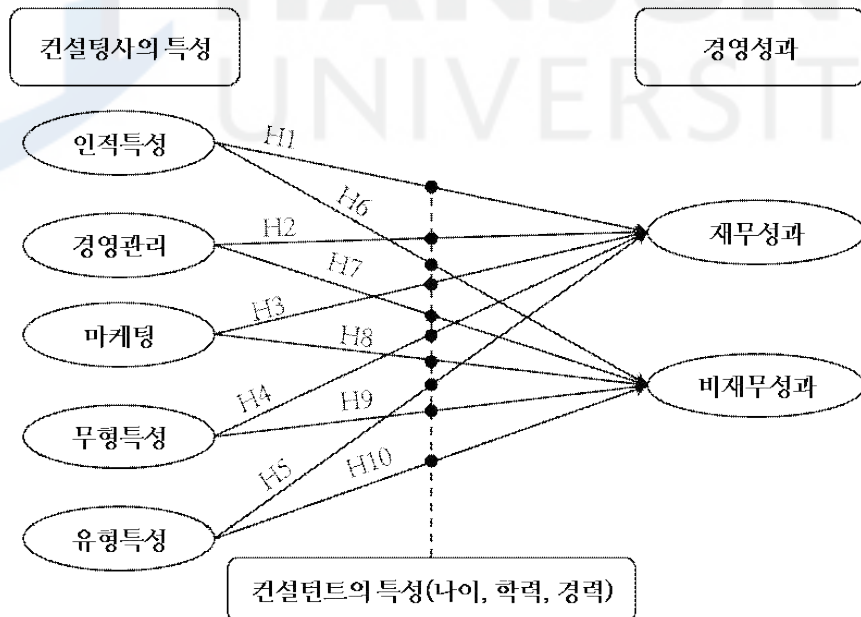
이상의 선행연구들에서 창업자의 배경적 특성이 어느 정도 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### Ⅲ. 연구모형 및 연구 설계

#### 3.1 연구모형 및 연구가설의 설정

##### 3.1.1 연구모형

선행연구 결과를 기초로 하여 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향관계와 컨설턴트의 특성이 조절적 영향을 미치는지 실증적으로 검증하고자 연구모형을 설정하였다. 독립변수는 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성으로 구분하고, 종속변수는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구성하였다. 조절변수는 컨설턴트 특성 중 컨설팅경력, 학력, 나이를 구성요소로 하였다. 이러한 연구 분석의 틀을 그림 [3-1]과 같은 연구모형으로 표현하였다.



〈그림 3-1〉 연구모형

### 3.1.2 연구가설의 설정

본 연구에서는 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성 등에 관한 선행연구를 바탕으로 경영성과에 미치는 영향과 컨설턴트의 특성 중 컨설팅경력, 학력, 나이가 경영성과에 어떠한 조절적 영향을 미치는 지에 대한 연구모형을 토대로 아래와 같이 가설을 설정하여 실증분석을 실시하고자 한다.

기업가정신 중 혁신성, 혁신역량, 위험감수성이 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과가 있고(김선광, 2015) 기업가정신 중 혁신성, 진취성이 조절변수로 사용된 연구도 있고(이인수, 2014) 컨설턴트역량 중 지식, 기술, 관리능력, 경험이 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과가 있고(양시영, 2013) 컨설턴트의 직무역량과 공통역량이 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과가 있어(여우현, 2016), 본 연구에서는 인적특성 중 기업가 정신과 컨설턴트역량이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

가설 H1 : 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성은 컨설팅사의 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

창업과정 중 자금조달 능력이 사업성과에 영향을 미친다는 연구결과와(이병구, 2010) 품질활동인 경영전략이 사업매력도를 매개로하여 창업성공에 영향을 미친다는 연구결과와(이순재, 2014) 인간중심경영 요인인 보상체계, 교육훈련, 정보공유 등이 경영성과에 영향을 미친다(이일주, 2017)는 연구결과가 있어 본 연구에서는 경영관리특성 중 자금조달 능력과 경영전략과 인간중심경영이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

가설 H2 : 컨설팅사의 특성요인 중 경영관리는 컨설팅사의 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마케팅차별화요인 중 광고촉진과 고객지향성요인 중 고객관리가 사업성과에 영향을 미친다는 연구결과와(이병구, 2010) 배태성요인 중 유대관계가 컨설팅 완성도를 매개로하여 재구매의도에 영향을 미친다는(전우소, 2017) 연구결과가 있어 본 연구에서는 마케팅요인 중 광고촉진과 고객관리와 유대관계가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

가설 H3 : 컨설팅사의 특성요인 중 마케팅은 컨설팅사의 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설팅사와 수진기업사이의 신뢰와 컨설팅사의 명성과 컨설팅 서비스가격이 구매의도에 영향을 미친다는(정석태, 2014) 연구결과가 있어 본 연구에서는 무형특성 중 신뢰와 명성과 가격이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

가설 H4 : 컨설팅사의 특성요인 중 무형특성은 컨설팅사의 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설팅사 특성 중 지리적 접근의 용이와 종업원수가 많고 사무실이 컸나 등의 유형특성을 조절변수로 하여 컨설턴트역량이 컨설팅서비스품질을 매개로하여 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구결과와(김영숙, 2013) 점포특성요인 중 점포의 가시성과 접근성 등이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구결과와(황보운, 2009) 경영서비스품질 중 물리적환경 품질인 컨설팅사의 적합한 시설과 분위기는 컨설팅만족도를 매개로하여 경영성과에 영향을 미친다는(류재희, 2017) 연구결과가 있어 본 연구에서는 유형특성 중 접근성과 사무실규모와 시설이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

가설 H5 : 컨설팅사의 특성요인 중 유형특성은 컨설팅사의 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이러한 논의를 기반으로 컨설팅사의 특성요인이 비재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구가설은 아래와 같다.

가설 H6 : 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성은 컨설팅사의 경영성과 중 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H7 : 컨설팅사의 특성요인 중 경영관리는 컨설팅사의 경영성과 중 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H8 : 컨설팅사의 특성요인 중 마케팅은 컨설팅사의 경영성과 중 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H9 : 컨설팅사의 특성요인 중 무형특성은 컨설팅사의 경영성과 중 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H10 : 컨설팅사의 특성요인 중 유형특성은 컨설팅사의 경영성과 중 비재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

경영자 개인의 배경적 요인 중 나이, 학력, 경력이 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과를(황보운, 2009) 기반으로 컨설턴트의 특성이 컨설팅사의 특성요인과 경영성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이라는 연구가설은 아래와 같다.

가설 H11 : 컨설턴트의 특성 중 컨설턴트의 나이는 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.

가설 H12 : 컨설턴트의 특성 중 컨설턴트의 나이는 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.



가설 H13 : 컨설턴트의 특성 중 컨설턴트의 학력은 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.

가설 H14 : 컨설팅사의 특성 중 컨설턴트의 학력은 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.

가설 H15 : 컨설팅사의 특성 중 컨설턴트의 경력은 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.

가설 H16 : 컨설팅사의 특성 중 컨설턴트의 경력은 컨설팅사의 특성요인과 경영성과 중 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.



## 3.2 변수의 조작적 정의

### 3.2.1 변수의 개요

본 연구의 목적은 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성이 경영성과 중 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하는데 목적이 있다.

선행연구의 결과를 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 설정하였으며, 연구모형을 구성하고 있는 변수들은 선행연구에서 선정되었고, 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 가설을 설정하였으며, 설정된 연구가설의 주요 이론적 개념을 측정도구인 설문지를 통하여 측정하기 위한 구성변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

### 3.2.2 변수의 조작적 정의

#### 3.2.2.1 인적특성(독립변수)

국내 경영컨설팅사의 인적 특성은 컨설팅 상호작용 품질을 고려하여 크게 기업가정신과 소속 컨설턴트의 역량으로 구분한다.

#### 3.2.2.2 경영관리(독립변수)

국내 경영컨설팅사의 경영관리 특성요인은 크게 자금관리, 경영전략, 성과관리로 구분한다.

#### 3.2.2.3 마케팅(독립변수)

국내 경영컨설팅사의 마케팅 특성요인은 크게 광고촉진, 유대관계, 고객관리로 구분한다.

#### 3.2.2.4 무형특성(독립변수)

국내 경영컨설팅사의 무형 특성요인은 크게 신뢰요인, 명성요인, 가격요인, 실적요인으로 구분한다.

#### 3.2.2.5 유형특성(독립변수)

국내 경영컨설팅사의 유형 특성요인은 물리적 환경 품질을 고려하여 크게 접근성, 사무실 규모, 사무실 시설로 구분한다.

#### 3.2.2.6 재무적성과(종속변수)

재무적 성과는 매출액의 증가, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이 등 재무제표의 개선사항으로 구분한다.

#### 3.2.2.7 비재무적성과(종속변수)

비재무적 성과는 신규거래처 증가, 고객만족도 증가, 브랜드인지도 증가, 직원간 의사소통 원활, 업무관리 효율성 향상으로 구분한다.

#### 3.2.2.8 컨설턴트 특성(조절변수)

컨설턴트 특성 중 컨설팅경력, 학력, 나이를 구성요소로 하였다.

〈표 3-1〉 변수의 조작적 정의

측정변수	변수의 조작적 정의	각 변수의 측정항목	선행연구
인적특성 (5점척도)	국내 경영컨설팅사의 인적 특성은 컨설팅 상호작용 품질을 고려하여 크게 기업가정신과 소속 컨설턴트의 역량으로 구분한다.	위험감수 및 진취적 행동, 혁신수용, 현상 진단능력, 문제점 도출 능력, 통찰력, 전문지식, 의사소통 능력, 성실성 및 친절	전우소(2017) 류재희(2017) 김선광(2015) 이인수(2015)
경영관리 (5점척도)	국내 경영컨설팅사의 경영관리 특성은 크게 자금관리, 경영전략, 성과관리로 구분한다.	자금조달 능력, 수입·지출관리, 고객요구 파악, 전략계획수립, 경쟁업체 벤치마킹, 성과기반 보상, 컨설팅노하우 공유, 직원교육	이일주(2017) 이순재(2014) 이병구(2010) 황보운(2009)
마케팅요인 (5점척도)	국내 경영컨설팅사의 마케팅 특성은 크게 광고촉진, 유대관계, 고객관리로 구분한다.	기업광고, 서비스내용광고, 판촉활동, 업체보유, 업체추천, 개인적 친분, 고객접점, 사후관리, 불만접수	전우소(2017) 이병구(2010)
무형특성 (5점척도)	국내 경영컨설팅사의 무형 특성요인은 크게 신뢰요인, 명성요인, 가격요인, 실적요인으로 구분한다.	컨설팅사 신뢰, 보고서 신뢰, 컨설팅사 명성, 컨설팅 가격, 수행실적, 고객정보	정석태(2014) 김영숙(2013) 황윤정(2011)
유형특성 (5점척도)	국내 경영컨설팅사의 유형 특성요인은 물리적 환경 품질을 고려하여 크게 접근성, 사무실 규모, 사무실 시설로 구분한다.	접근용이, 사무실 크기, 직원 수, 적합한 시설	류재희(2017) 김영숙(2013)
재무적 성과 (5점척도)	재무적 성과는 매출액의 증가, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이 등 재무제표의 개선사항으로 구분한다.	매출액의 증가, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이	류재희(2017) 이일주(2017) 이인수(2015)
비재무적 성과 (5점척도)	비재무적 성과는 BSC의 개념에서 재무적 성과를 제외한 고객관점, 학습과 성장 관점, 내부비즈니스 프로세스 관점으로 구분한다.	신규거래처 증가, 고객만족도 증가, 브랜드인지도 증가, 직원간 의사소통 원활, 업무관리 효율성 향상	류재희(2017) 이일주(2017) 송성빈(2015)
컨설턴트 특성 (명목척도)	컨설턴트 특성 중 컨설팅 경력, 학력, 나이를 구성요소로 하였다.	나이, 학력, 경력	황보운(2009)

### 3.3 설문지 설계 및 표본 수집

#### 3.3.1 연구대상 및 표본 수집

본 연구는 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성이 경영성과 중 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 조사대상을 현재 경영컨설팅에 종사하고 있는 국내 중소기업인 컨설팅사 소속인 대표자 또는 경영컨설턴트를 대상으로 수행하였다.

온라인 설문방식과 설문지 배포를 통하여 회수된 설문지는 219부이며, 결측치가 없어 이를 표본으로 사용하였으며, 통계처리를 위해 SPSS 22를 활용하였다.

본 연구의 조사 설계를 요약한 내용은 다음의 표3-2와 같다.

〈표 3-2〉 설문조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	국내 중소기업 컨설팅사에 소속중인 대표자 또는 컨설턴트
조사방법	컨설팅사의 특성요인, 경영성과 요인, 48문항, 등간 5점척도
조사표본	회수된 설문지 219부
조사기간	2017년 9월 20일~ 2017년 11월3일
통계처리	SPSS 22

#### 3.3.2 설문지의 구성 및 내용

본 연구에서 사용된 독립변수인 인적특성 중 기업가정신은 이인수(2015)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 컨설팅 기회 찾기, 혁신적인 아이디어 습용으로 3개 문항을 설계하였고, 인적특성 중 컨설턴트 역량은 전우소, 류재희(2017)의 설문지를 참조하여 5점 척도로 수진기업의 현상 진단 능력, 핵심이슈 및 문제점도출 능력, 의사소통 능력, 성실과 친절, 컨설팅 통찰력과 추론 능력, 전문지식과 경험으로 6개 문항을 설계하였다.

독립변수인 경영관리 중 자금관리는 이병구(2010)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 외부자금조달 능력으로 1개 문항을 설계하였고, 황보윤(2009)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 매월 수입·지출 관리로 1개 문항을 설계하였고, 경영관리 중 경영전략은 이순재(2014)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 고객의 요구반영, 전략 및 경영계획 수립, 경쟁업체 벤치마킹으로 3개 문항을 설계하였고, 이일주(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 성과기반 보상체계, 컨설팅 노하우 공유, 직원교육프로그램 운영으로 3개 문항을 설계하였다.

독립변수인 마케팅 중 유대관계는 전우소(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 컨설팅업체 보유, 수진기업의 추천, 개인적 친분, 지인의 추천으로 4개 문항을 설계하였고, 이병구(2010)의 설문지를 참조하여 광고 촉진과 고객관리 항목을 각색하였으며, 5점 척도로 기업광고, 서비스내용 광고, 주기적 판촉활동, 고객정보 취득, 사후관리, 고객과 소통하는 절차로 6개 문항을 설계하였다.

독립변수인 무형특성 중 신뢰요인, 명성요인, 가격요인은 정석태(2014)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 컨설팅사 신뢰, 결과물 신뢰, 컨설팅사 알려짐, 서비스 명성, 컨설팅비용의 공정, 컨설팅비용의 신뢰로 6개 문항을 설계하였고, 무형특성 중 실적요인으로 김영숙(2014)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 유사한 실적, 기존 실적공개로 2개 문항을 설계하였다.

독립변수인 유형특성 중 접근성, 사무실 규모는 김영숙(2014)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 찾아오기 쉬운 위치, 사무실 크기, 상주컨설턴트 수로 3개 문항을 설계하였고, 유형특성 중 사무실 시설은 류재희(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 적합한 시설과 분위기로 1개 문항을 설계하였다.

또한 종속변수 중 재무적성과는 류재희(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 매출액 증가, 영업이익 증가, 부채비율 감소, 현금흐름 개선, 자금확보 용이로 5개 문항을 설계하였고, 종속변수 중 비재무적성과는 류재희(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 신규거래처 증가,

고객만족도 증가, 브랜드인지도 증가, 직원간 의사소통, 업무관리 효율성으로 5개 문항을 설계하였다.

마지막으로 조절변수 중 컨설턴트특성은 이일주(2017)와 이인수(2015)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 나이, 경력, 자격증 보유, 학력으로 4개 문항을 설계하였고, 컨설팅사특성은 류재희(2017)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 회사업력, 사업운영형태, 업체규모로 3개 문항을 설계하였다.

〈표 3-3〉 설문지 구성

변수			문항수	측정방법
독립변수	인적특성	기업가정신	2	5점등간척도
		컨설턴트역량	6	5점등간척도
	경영관리	자금관리	2	5점등간척도
		경영전략	3	5점등간척도
		성과관리	3	5점등간척도
	마케팅요인	광고촉진	3	5점등간척도
		유대관계	4	5점등간척도
		고객관리	3	5점등간척도
	무형특성	신뢰요인	2	5점등간척도
		명성요인	2	5점등간척도
		가격요인	2	5점등간척도
		실적요인	2	5점등간척도
	유형특성	접근성	1	5점등간척도
		사무실규모	2	5점등간척도
		사무실시설	1	5점등간척도
종속변수	경영성과	재무적 성과	5	5점등간척도
		비재무적 성과	5	5점등간척도
일반사항 및 기타			6	명목척도
합계			54	

## IV. 연구결과

### 4.1 표본의 특성

#### 4.1.1 인구통계학적 특성

본 연구에 사용된 표본 수는 총 219개로, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성은 다음 표4-1과 같다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트
나이	30세 이상~40세 미만	15	6.9	6.9
	40세 이상~50세 미만	96	43.8	50.7
	50세 이상~60세 미만	99	45.2	95.9
	60세 이상	9	4.1	100.0
학력	학사	111	50.7	50.7
	석사	96	43.8	94.5
	박사수료	3	1.4	95.9
	박사	9	4.1	100.0
컨설팅경력	3년 미만	81	37.0	37.0
	3년 이상~5년 미만	51	23.3	60.3
	5년 이상~7년 미만	24	11.0	71.2
	7년 이상~10년 미만	18	8.2	79.5
	10년 이상	45	20.5	100.0
사업형태	개인사업자	78	35.6	35.6
	법인 비상근직	18	8.2	43.8
	법인 상근자	108	49.3	93.2
	순수 개인(사업자 無)	12	5.5	98.6
	조합	3	1.4	100.0
업체규모	1인 기업	30	13.7	13.7
	5인 이하	90	41.1	54.8
	10인 이하	57	26.0	80.8
	20인 이하	18	8.2	89.0
	30인 이상	24	11.0	100.0
회사업력	3년 미만	63	28.8	28.8
	3년 이상~5년 미만	30	13.7	42.5
	5년 이상~7년 미만	9	4.1	46.6
	7년 이상~10년 미만	39	17.8	64.4
	10년 이상	78	35.6	100.0



나이로는 40대와 50대가 각각 43.8%와 45.2%로 가장 많았으며 응답자는 50대, 40대, 30대, 60대 이상 순이다. 따라서 컨설턴트의 나이구분을 50세 기준으로 50세 미만이 111명(50.7%)이고 50세 이상이 108명(49.3%)으로 컨설턴트의 나이를 조절변수로 고려하였다. 학력은 학사와 석사가 각각 50.7%와 43.8%로 가장 많았으며 응답자는 학사, 석사, 박사, 박사수로 순이다. 따라서 컨설턴트의 학력구분을 학사이하 111명(50.7%)과 석사이상 108명(49.3%)으로 컨설턴트의 학력을 조절변수로 고려하였다. 컨설팅 경력은 3년 미만과 5년 미만이 각각 37.0%와 23.3%로 가장 많았으며 응답자는 3년 미만, 3년 이상~5년 미만, 10년 이상, 5년 이상~7년 미만, 7년 이상~10년 미만 순이다. 따라서 컨설턴트의 경력구분을 5년 미만 132명(60.3%)과 5년 이상 87명(39.7%)으로 컨설턴트의 경력을 조절변수로 고려하였다. 사업형태는 법인사업자와 개인사업자가 각각 49.3%와 35.6%로 가장 많았으며 응답자는 법인사업자, 개인사업자, 법인비상근, 사업자無, 조합 순이다. 업체규모는 5인 이하와 10인 이하가 각각 41.1%와 26.0%로 가장 많았으며 응답자는 5인 이하, 10인 이하, 1인 기업, 30인 이상, 20인 이하 순이다. 회사업력은 10년 이상과 3년 미만이 각각 35.6%와 28.8%로 가장 많았으며 응답자는 10년 이상, 3년 미만, 7년 이상~10년 미만, 3년 이상~5년 미만, 5년 이상~7년 미만 순으로 구성되어 있다.

## 4.2 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성을 독립변수로, 재무적 성과와 비재무적 성과를 종속변수로, 컨설턴트 특성 중 컨설팅경력, 학력, 나이와 컨설팅사 특성인 회사업력, 사업운영형태, 업체규모를 조절변수로 하였으며, 우선 각 변수들에 대한 타당도 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 후 타당도와 신뢰도가 확보된 상태에서 이들 변수들 간에 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하고자 한다.

#### 4.2.1 타당도 분석

본 연구에서는 독립변수인 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성과 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과 및 조절변수인 컨설턴트 특성 중 컨설팅경력, 학력, 나이와 컨설팅사 특성인 회사업력, 사업운영형태, 업체 규모에 대한 모든 설문항을 대상으로 Varimax의 직각 회전방식을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

먼저 독립변수인 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성의 모든 설문항을 대상으로 베리맥스 회전방법으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 표 4-2로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .757로 적당한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(1차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.757	6475.421	703	.000

여기서 KMO 값의 판단기준은 0.9이상이면 상당히 좋은 편, 0.8~0.89 꽤 좋은 편, 0.7~0.79 적당한 편, 0.6~0.69 평범한 편, 0.5~0.59 바람직하지 못한 편, 0.5미만이면 받아들일 수 없는 수치로 구분한다. 각 변수별 초기값과 주성분 분석에 의한 공통성 추출값이 표4-3에 제시되어 있다. 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율이라고 할 수 있다. 그래서 공통성이 낮은 변수는 요인분석에서 제외하는 것이 좋다(송지준, 2015). 표 4-3의 공통성은 .500이하가 많아 집중타당도는 확보되지 않았다. 따라서 공통성이 .500이하인 인적특성1~2, 경영관리7~8, 마케팅5~6, 마케팅8~10, 무형특성7~8 성분을 제거하여 다시 탐색적 요인분석을 실시하도록 한다. 여기서 경영관리2 요인은 공통성이 .499이나 0.5에 가까워 제거하지 않는다.

〈표 4-3〉 독립변수의 공통성(1차)

항목	추출	항목	추출	항목	추출	항목	추출
인적특성1	.180	경영관리3	.617	마케팅5	.299	무형특성5	.775
인적특성2	.417	경영관리4	.590	마케팅6	.191	무형특성6	.774
인적특성3	.675	경영관리5	.635	마케팅7	.566	무형특성7	.286
인적특성4	.716	경영관리6	.530	마케팅8	.484	무형특성8	.422
인적특성5	.610	경영관리7	.451	마케팅9	.432	유형특성1	.607
인적특성6	.724	경영관리8	.453	마케팅10	.380	유형특성2	.676
인적특성7	.566	마케팅1	.760	무형특성1	.747	유형특성3	.712
인적특성8	.723	마케팅2	.645	무형특성2	.716	유형특성4	.674
경영관리1	.523	마케팅3	.677	무형특성3	.671		
경영관리2	.499	마케팅4	.534	무형특성4	.629		

요인분석을 다시 실시한 결과 표4-4로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .786로 적당한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다. 표 4-5의 공통성은 .500를 모두 초과 하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다.

〈표 4-4〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(2차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.786	4596.387	351	.000

〈표 4-5〉 독립변수의 공통성(2차)

항목	추출	항목	추출	항목	추출	항목	추출
인적특성3	.667	경영관리2	.547	마케팅3	.670	무형특성5	.775
인적특성4	.735	경영관리3	.674	마케팅4	.580	무형특성6	.797
인적특성5	.646	경영관리4	.601	마케팅7	.481	유형특성1	.664
인적특성6	.757	경영관리5	.694	무형특성1	.744	유형특성2	.721
인적특성7	.623	경영관리6	.534	무형특성2	.731	유형특성3	.780
인적특성8	.696	마케팅1	.792	무형특성3	.717	유형특성4	.689
경영관리1	.592	마케팅2	.677	무형특성4	.706		

한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분 행렬은 표 4-6로 각각 요인별로 잘 묶이지 않았다. 회전 성분 행렬 구성요소 중 최저값인 마케팅7, 마케팅4 요인을 제거하여 다시 요인분석을 실시한다.

〈표 4-6〉 독립변수의 회전 성분 행렬(2차)

	구성요소				
	1	2	3	4	5
인적특성4	.832				
인적특성3	.773				
인적특성5	.676				
경영관리3	.640				
경영관리5	.610				
경영관리6	.553				
경영관리4	.499				
마케팅1		.830			
마케팅3		.785			
마케팅2		.767			
경영관리1		.640			
경영관리2		.576			
무형특성6			.877		
무형특성5			.856		
무형특성1			.714		
무형특성2			.684		
마케팅7			.441		
유형특성3				.813	
유형특성2				.777	
유형특성4				.655	
유형특성1				.616	
무형특성4				.573	
무형특성3				.559	
인적특성8					.797
인적특성6					.582
인적특성7					.532
마케팅4					.503
초기 고유값	9.142	3.414	2.114	1.869	1.751
분산의 %	33.860	12.645	7.829	6.924	6.487
누적률(%)	33.860	46.505	54.334	61.258	67.745

요인분석을 다시 실시한 결과 표4-7로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .782로 적당한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다. 표 4-8의 공통성은 .500를 모두 초과 하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다. 한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분행렬은 표 4-9로 각각 요인별로 잘 묶이지 않았다. 회전 성분 행렬 구성요소 중 유형특성요인에 있는 무형특성3~4 요인을 제거하여 다시 요인분석을 실시한다.

〈표 4-7〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(3차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.782	4225.720	300	.000

〈표 4-8〉 독립변수의 공통성(3차)

항목	추출	항목	추출	항목	추출	항목	추출
인적특성3	.661	경영관리2	.560	마케팅3	.660	유형특성1	.675
인적특성4	.725	경영관리3	.684	무형특성1	.705	유형특성2	.707
인적특성5	.674	경영관리4	.632	무형특성2	.724	유형특성3	.776
인적특성6	.773	경영관리5	.728	무형특성3	.713	유형특성4	.705
인적특성7	.659	경영관리6	.529	무형특성4	.709		
인적특성8	.682	마케팅1	.791	무형특성5	.811		
경영관리1	.597	마케팅2	.678	무형특성6	.837		

〈표 4-9〉 독립변수의 회전 성분 행렬(3차)

	구성요소				
	1	2	3	4	5
경영관리5	.708				
경영관리4	.674				
경영관리6	.666				
경영관리3	.664				
경영관리1	.642				
경영관리2	.616				

	구성요소				
	1	2	3	4	5
인적특성6		.791			
인적특성8		.712			
인적특성7		.709			
인적특성5		.704			
인적특성3		.536			
인적특성4		.526			
유형특성3			.803		
유형특성2			.714		
무형특성3			.684		
무형특성4			.680		
유형특성4			.649		
유형특성1			.565		
무형특성6				.897	
무형특성5				.869	
무형특성1				.653	
무형특성2				.631	
마케팅1					.804
마케팅2					.780
마케팅3					.754
초기 고유값	8.589	3.348	2.080	1.856	1.520
분산의 %	34.354	13.393	8.322	7.425	6.080
누적률(%)	34.354	47.748	56.069	63.494	69.574

계속해서 요인이 묶이지 않아 유형특성에 섞여있는 무형특성3~4를 제거하여 요인분석을 다시 실시한 결과 표4-10로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .793로 우수한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다. 표 4-11의 공통성은 .500를 모두 초과 하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다. 한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분 행렬은 표 4-12로 각 요인별 즉 인적특성, 경영관리, 무형특성, 유형특성, 마케팅 요인으로 잘 묶였고 모두 요인 적재량도 .400이상이다.

〈표 4-10〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(4차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.793	3753.677	253	.000

〈표 4-11〉 독립변수의 공통성(4차)

항목	추출	항목	추출	항목	추출	항목	추출
인적특성3	.655	경영관리1	.619	마케팅1	.800	무형특성6	.841
인적특성4	.718	경영관리2	.542	마케팅2	.710	유형특성1	.679
인적특성5	.687	경영관리3	.687	마케팅3	.670	유형특성2	.749
인적특성6	.774	경영관리4	.637	무형특성1	.717	유형특성3	.787
인적특성7	.711	경영관리5	.725	무형특성2	.737	유형특성4	.762
인적특성8	.680	경영관리6	.549	무형특성5	.809		

〈표 4-12〉 독립변수의 회전 성분 행렬(4차)

	구성요소				
	1	2	3	4	5
경영관리5	.724				
경영관리6	.692				
경영관리4	.690				
경영관리1	.678				
경영관리3	.665				
경영관리2	.625				
인적특성6		.775			
인적특성7		.749			
인적특성8		.740			
인적특성5		.707			
인적특성3		.508			
인적특성4		.491			
무형특성6			.895		
무형특성5			.875		
무형특성1			.678		
무형특성2			.661		

	구성요소				
	1	2	3	4	5
유형특성3				.847	
유형특성2				.810	
유형특성4				.722	
유형특성1				.611	
마케팅1					.789
마케팅2					.781
마케팅3					.751
초기 고유값	8.032	3.244	1.951	1.648	1.370
분산의 %	34.920	14.105	8.481	7.165	5.955
누적률(%)	34.920	49.026	57.507	64.672	70.672

하지만 뒤에서 신뢰성 분석결과 인적특성8 제거 시 전체 Cronbach's alpha 계수가 높아지므로 항목 제거 후 요인분석을 다시 실시한 결과 표4-13로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .803로 우수한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-13〉 독립변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(5차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.803	3578.790	231	.000

표 4-14의 공통성은 .500를 모두 초과 하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다. 한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분 행렬은 표 4-15로 각 요인별 즉 인적특성, 경영관리, 무형특성, 유형특성, 마케팅 요인으로 잘 묶였고 모두 요인적재량도 .600이상이다. 추출된 5개 요인의 각각의 고유치는 7.914, 3.231, 1.935, 1.638, 1.216으로 나왔으며 고유치 1이상으로 요인이 추출되었다. 고유치는 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내는 것으로 이 값이 큰 요인 순으로 중요한 요인이 된다. 각 요인의 분산은 인적특성이 35.972%, 경영관리가 14.686%, 무형특성이 8.797%, 유형특성이 7.444%, 마케팅이 5.528%를 설명하며 전체 72.427%를 설명하고 있다.



〈표 4-14〉 독립변수의 공통성(5차)

항목	추출	항목	추출	항목	추출	항목	추출
인적특성3	.742	경영관리2	.536	마케팅2	.835	유형특성1	.677
인적특성4	.742	경영관리3	.695	마케팅3	.779	유형특성2	.785
인적특성5	.693	경영관리4	.641	무형특성1	.765	유형특성3	.820
인적특성6	.667	경영관리5	.740	무형특성2	.739	유형특성4	.765
인적특성7	.686	경영관리6	.494	무형특성5	.799		
경영관리1	.656	마케팅1	.823	무형특성6	.853		

〈표 4-15〉 독립변수의 회전 성분 행렬(5차)

	구성요소				
	1	2	3	4	5
인적특성3	.837				
인적특성4	.811				
인적특성5	.803				
인적특성7	.700				
인적특성6	.687				
경영관리5		.784			
경영관리1		.727			
경영관리4		.686			
경영관리3		.685			
경영관리2		.624			
경영관리6		.623			
무형특성6			.906		
무형특성5			.866		
무형특성1			.668		
무형특성2			.640		
유형특성3				.860	
유형특성2				.847	
유형특성4				.725	
유형특성1				.605	
마케팅2					.885
마케팅3					.842
마케팅1					.799
초기 고유값	7.914	3.231	1.935	1.638	1.216
분산의 %	35.972	14.686	8.797	7.444	5.528
누적률(%)	35.972	50.658	59.455	66.899	72.427

또한 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과의 모든 설문항을 대상으로 베리맥스 회전방법으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 표4-16로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .890로 우수한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다. 표 4-17의 공통성은 .500를 모두 초과하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다. 한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분 행렬은 표 4-18로 재무성과 요인에 잘못 묶인 비재무성과1을 제거한 후 다시 요인분석을 실시한다.

〈표 4-16〉 종속변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(1차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.890	1948.672	45	.000

〈표 4-17〉 종속변수의 공통성(1차)

항목	추출	항목	추출
재무성과1	.831	비재무성과1	.625
재무성과2	.802	비재무성과2	.741
재무성과3	.688	비재무성과3	.764
재무성과4	.836	비재무성과4	.770
재무성과5	.727	비재무성과5	.770

〈표 4-18〉 종속변수의 회전 성분 행렬(1차)

	구성요소	
	1	2
재무성과4	.870	
재무성과1	.857	
재무성과2	.855	
재무성과5	.767	
재무성과3	.737	
비재무성과1	.598	

	구성요소	
	1	2
비재무성과4		.860
비재무성과5		.790
비재무성과3		.782
비재무성과2		.758
초기 고유값	6.491	1.063
분산의 %	64.914	10.634
누적률(%)	64.914	75.547

마지막으로 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과의 모든 설문항을 대상으로 베리맥스 회전방법으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 표4-19로 Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도는 .876으로 우수한 편이고 Bartlett의 단위행렬 검증은 유의수준이 .000으로 적합한 것으로 나타났다. 표 4-20의 공통성은 .500를 모두 초과 하고 있어 집중타당도는 모두 확보된다. 한편 요인간 구분을 명확하기 위해 베리맥스로 회전된 성분 행렬은 표 4-21로 각 요인별 즉 재무성과 요인과 비재무성과 요인으로 잘 묶였고 모두 요인적재량도 .700이상이다. 추출된 2개 요인의 각각의 고유치는 5.097, 1.063으로 나왔으며 고유치 1이상으로 요인이 추출되었다. 고유치는 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내는 것으로 이 값이 큰 요인 순으로 중요한 요인이 된다. 각 요인의 분산은 재무성과가 66.628%, 비재무성과가 11.815%를 설명하며 전체 77.443%를 설명하고 있다.

〈표 4-19〉 종속변수의 KMO 및 Bartlett의 검증(2차)

KMO 표본 적합도.	Bartlett의 단위행렬 검증		
	근사 카이제곱	df	유의수준
0.876	1741.725	36	.000

〈표 4-20〉 종속변수의 공통성(2차)

항목	추출	항목	추출
재무성과1	.821	비재무성과2	.722
재무성과2	.790	비재무성과3	.768
재무성과3	.711	비재무성과4	.775
재무성과4	.848	비재무성과5	.790
재무성과5	.746		

〈표 4-21〉 종속변수의 회전 성분 행렬(2차)

	구성요소	
	1	2
재무성과4	.874	
재무성과1	.852	
재무성과2	.849	
재무성과5	.775	
재무성과3	.746	
비재무성과4		.863
비재무성과5		.800
비재무성과3		.784
비재무성과2		.750
초기 고유값	5.097	1.063
분산의 %	65.628	11.815
누적률(%)	65.628	77.443

#### 4.2.2 신뢰도 분석

앞서 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서 잠재변수가 설명하는 측정변수인 독립변수와 종속변수 각각에 대하여 신뢰도를 분석한다. 일반적으로 신뢰도분석은 문항들 간에 동질성을 나타내는 문항의 내적 일치도를 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 검증한다.

본 연구에서는 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서, 독립변수로 활용된 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성과 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 측정변수들에 대하여 SPSS 22 통계프로그램을 활용하여 각각 신뢰도 분석을 수행하였다.

먼저 인적특성에 대한 신뢰도 분석 표4-22을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .844로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 인적특성8 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 커져 신뢰도를 높이기 위한 항목제거가 필요하다.

〈표 4-22〉 인적특성의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
인적특성3	18.438	9.468	.658	.811	.844
인적특성4	18.260	9.937	.639	.816	
인적특성5	18.192	9.238	.705	.802	
인적특성6	17.973	9.247	.756	.793	
인적특성7	18.014	9.509	.676	.808	
인적특성8	17.822	10.551	.360	.873	

인적특성8을 제거하여 다시 인적특성에 대한 신뢰도 분석 표4-23을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .873로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-23〉 인적특성의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
인적특성3	14.521	6.691	.746	.835	.873
인적특성4	14.342	7.107	.729	.840	
인적특성5	14.274	6.805	.706	.845	
인적특성6	14.055	7.043	.691	.848	
인적특성7	14.096	7.188	.635	.862	

경영관리에 대한 신뢰도 분석 표4-24을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .873로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-24〉 경영관리의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
경영관리1	17.096	12.307	.622	.829	.873
경영관리2	16.616	12.182	.563	.842	
경영관리3	16.178	12.890	.635	.829	
경영관리4	16.548	11.533	.696	.815	
경영관리5	16.507	11.646	.734	.808	
경영관리6	16.712	11.986	.592	.836	

마케팅에 대한 신뢰도 분석 표4-25을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .890로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-25〉 마케팅의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
마케팅1	4.726	3.035	.814	.823	.890
마케팅2	4.753	3.297	.803	.829	
마케팅3	4.740	3.909	.760	.873	

무형특성에 대한 신뢰도 분석 표4-26을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .873로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-26〉 무형특성의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
무형특성1	10.205	4.815	.729	.838	.873
무형특성2	10.205	4.678	.733	.836	
무형특성5	10.534	4.599	.735	.835	
무형특성6	10.438	4.816	.717	.843	

유형특성에 대한 신뢰도 분석 표4-27을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .863로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-27〉 유형특성의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
유형특성1	8.507	6.774	.644	.851	.863
유형특성2	8.973	6.137	.736	.815	
유형특성3	8.973	6.274	.700	.830	
유형특성4	8.644	5.983	.767	.802	

종속변수인 재무성과에 대한 신뢰도 분석 표4-28을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .929로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.

〈표 4-28〉 재무성과의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
재무성과1	12.233	7.803	.840	.908	.929
재무성과2	12.247	8.306	.804	.915	
재무성과3	12.164	8.670	.774	.920	
재무성과4	12.274	8.319	.870	.903	
재무성과5	12.452	8.423	.787	.918	

마지막으로 비재무성과에 대한 신뢰도 분석 표4-29을 보면 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .893로 매우 높은 신뢰도를 확보하고 있으며 항목 삭제 시 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수보다 작아 신뢰도를 높이기 위한 항목제거는 불필요하다.



〈표 4-29〉 비재무성과의 신뢰도 통계량

	항목 삭제 시 척도 평균	항목 삭제 시 척도 분산	수정된 항목 총계 상관	항목 삭제 시 Cronbach의 알파	Cronbach의 알파
비재무성과2	9.973	4.678	.757	.864	.893
비재무성과3	10.123	4.540	.791	.851	
비재무성과4	10.027	4.843	.712	.880	
비재무성과5	9.904	4.491	.791	.851	

독립변수로 활용된 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성과 종속 변수인 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 측정변수들에 대하여 신뢰도 분석 결과를 보면 Cronbach의 알파값은 0.6이상으로 신뢰도가 있다고 보며, 표 4-30에서 독립변수는 0.863~0.89로, 종속변수는 0.893~0.929로 높게 나왔고 신뢰수준을 저해하는 항목은 없는 것으로 나타나 더 이상의 문항제거는 불필요하다.

〈표 4-30〉 신뢰도 분석 결과 요약

척도	하위영역	문항수	Cronbach의 알파
컨설팅사 특성	인적특성	5	.873
	경영관리	6	.851
	마케팅	3	.890
	무형특성	4	.873
	유형특성	4	.863
경영성과	재무성과	5	.929
	비재무성과	4	.893

### 4.3 상관관계 분석

상관관계란 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 말하는 것으로 상관관계의 정도는 0에서  $\pm 1$ 사이로 나타나며,  $\pm 1$ 에 가까울수록 상관관계는 높아지고, 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다.

여기서 상관관계 판단기준은 상관계수  $\pm 0.9$ 이상 매우 높은 상관관계,  $\pm 0.7 \sim 0.9$ 미만 높은 상관관계,  $\pm 0.4 \sim 0.7$ 미만 다소 높은 상관관계,  $\pm 0.2 \sim 0.4$ 미만 낮은 상관관계,  $\pm 0.2$ 미만 상관관계가 거의 없음으로 구분한다(송지준, 2015).

본 연구에서는 설정한 가설을 검증하기 위해 독립변수인 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성과 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과에 대하여 각각 상관관계 분석을 수행하였고 분석결과는 표4-31과 같다.

분석결과를 보면 독립변수간의 상관관계는 인적특성과 마케팅은 상관관계가 없는 것으로 나타났고 그 외 독립변수 간에는  $.347 \sim .503$ 로 낮은 상관관계를 보이며, 독립변수와 종속변수 사이에는  $.160 \sim .584$ 로 낮은 상관관계를 보인다. 종속변수 간에는  $.697$ 로 다소 높은 상관관계를 보인다.

〈표 4-31〉 상관관계 분석

		인적 특성	경영 관리	마케팅	무형 특성	유형 특성	재무 성과	비재무 성과
인적특성	Pearson 상관계수	1	.503**	.059	.462**	.347**	.332**	.490**
	유의수준 (양쪽)		.000	.387	.000	.000	.000	.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
경영관리	Pearson 상관계수	.503**	1	.419**	.484**	.464**	.511**	.462**
	유의수준 (양쪽)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
마케팅	Pearson 상관계수	.059	.419**	1	.166*	.464**	.160*	.290**
	유의수준 (양쪽)	.387	.000		.014	.000	.018	.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
무형특성	Pearson 상관계수	.462**	.484**	.166*	1	.386**	.496**	.584**
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.014		.000	.000	.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
유형특성	Pearson 상관계수	.347**	.464**	.464**	.386**	1	.395**	.347**
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
재무성과	Pearson 상관계수	.332**	.511**	.160*	.496**	.395**	1	.697**
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.018	.000	.000		.000
	N	219	219	219	219	219	219	219
비재무성과	Pearson 상관계수	.490**	.462**	.290**	.584**	.347**	.697**	1
	유의수준 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	219	219	219	219	219	219	219

\*\* . 상관이 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽).

\* . 상관이 0.05 수준에서 유의합니다(양쪽).

## 4.4 가설의 검증

### 4.4.1 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향

종속변수가 재무성과인 다중회귀 분석 표4-32 결과 예측변수인 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성일 때 전체 설명력은 .366(36.6%)이고, Durbin-Watson 지수가 1.977로 2에 가까워 자기 상관은 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-32〉 종속변수 재무성과 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.605a	.366	.351	.57515	1.977

표4-34 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-33에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다.

〈표 4-33〉 종속변수 재무성과 분산 분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1 회귀분석	40.712	5	8.142	24.614	.000b
잔차	70.461	213	.331		
총계	111.173	218			

컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성이 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 회귀분석 계수는 표 4-34과 같다.

〈표 4-34〉 종속변수 재무성과 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	.737	.254		2.901	.004		
1 인적특성A	-.041	.075	-.038	-.554	.580	.640	1.562
경영관리A	.367	.078	.352	4.722	.000	.536	1.867
마케팅A	-.096	.053	-.121	-1.826	.069	.680	1.471
무형특성A	.291	.067	.290	4.370	.000	.678	1.475
유형특성A	.165	.060	.189	2.772	.006	.637	1.569

가설1은 인적특성과 재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “인적특성이 재무 성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 인적특성은 t값이 -.554로서  $\pm 1.96$ 보다 작고, 유의확률(p)는 0.580으로서  $p > 0.05$  유의수준에서 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

가설2은 경영관리와 재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “경영관리가 재무 성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 경영관리는 t값이 4.722로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.000으로서  $p < 0.001$  유의수준에서 재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

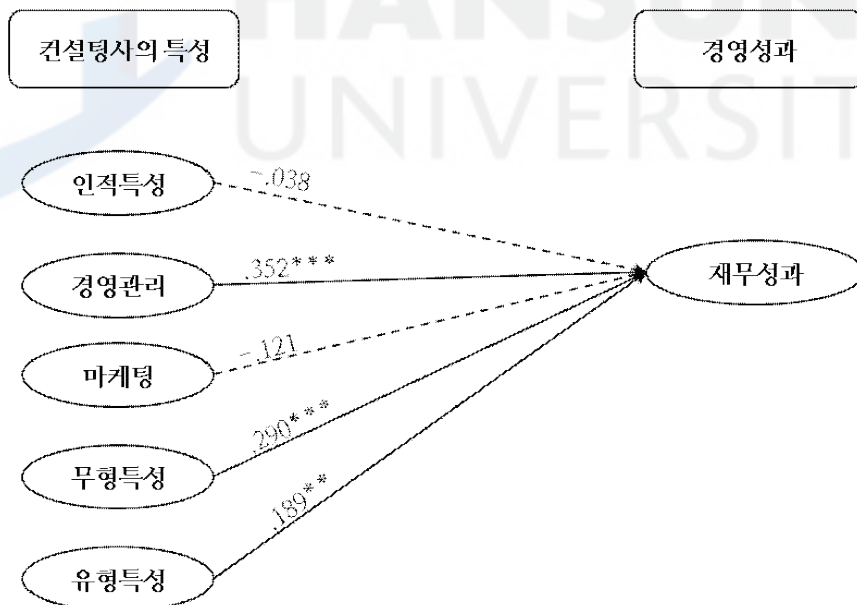
가설3은 마케팅과 재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “마케팅이 재무 성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 마케팅은 t값이 -1.826로서  $\pm 1.96$ 보다 작고, 유의확률(p)는 0.069로서  $p > 0.05$  유의수준에서 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

가설4은 무형특성과 재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “무형특성이 재무 성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을

검증한 결과, 무형특성은 t값이 4.37로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.000으로서  $p < 0.001$  유의수준에서 재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

가설5은 유형특성과 재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “유형특성이 재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 유형특성은 t값이 2.772로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.006으로서  $p < 0.01$  유의수준에서 재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

종속변수 재무성과에 미치는 독립변수의 영향은 표준계수 베타값이 경영관리가 .352, 무형특성이 .290, 유형특성이 .189 순으로 영향을 미치는 것으로 조사되었다.



NOTE : 실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로

\*는 유의수준  $p < 0.05$ , \*\*는 유의수준  $p < 0.01$ , \*\*\*는 유의수준  $p < 0.001$

〈그림 4-1〉 종속변수 재무성과 가설검증 분석결과

종속변수가 비재무성과인 다중회귀 분석 표4-35 결과 예측변수인 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성일 때 전체 설명력은 .445(44.5%)이고, Durbin-Watson 지수가 2.257로 2에 가까워 자기 상관은 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-35〉 종속변수 비재무성과 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.667a	.445	.432	.53145	2.257

표4-37 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-36에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다.

〈표 4-36〉 종속변수 비재무성과 분산 분석

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1	회귀분석	48.298	5	9.660	34.201	.000b
	잔차	60.159	213	.282		
	총계	108.457	218			

컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 경영관리, 마케팅, 무형특성, 유형특성이 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 회귀분석 계수는 표 4-37과 같다.

〈표 4-37〉 종속변수 비재무성과 계수

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
1	(상수)	.395	.235		1.681	.094		
	인적특성A	.291	.069	.268	4.197	.000	.640	1.562
	경영관리A	.061	.072	.060	.854	.394	.536	1.867
	마케팅A	.149	.049	.190	3.072	.002	.680	1.471
	무형특성A	.405	.062	.408	6.579	.000	.678	1.475
	유형특성A	-.017	.055	-.019	-.303	.763	.637	1.569

가설6은 인적특성과 비재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “인적특성이 비재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 인적특성은 t값이 4.197로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.000으로서  $p < 0.001$  유의수준에서 비재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

가설7은 경영관리와 비재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “경영관리가 비재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 경영관리는 t값이 .854로서  $\pm 1.96$ 보다 작고, 유의확률(p)는 0.394로서  $p > 0.05$  유의수준에서 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

가설8은 마케팅과 비재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “마케팅이 비재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 마케팅은 t값이 3.072로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.002로서  $p < 0.01$  유의수준에서 비재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

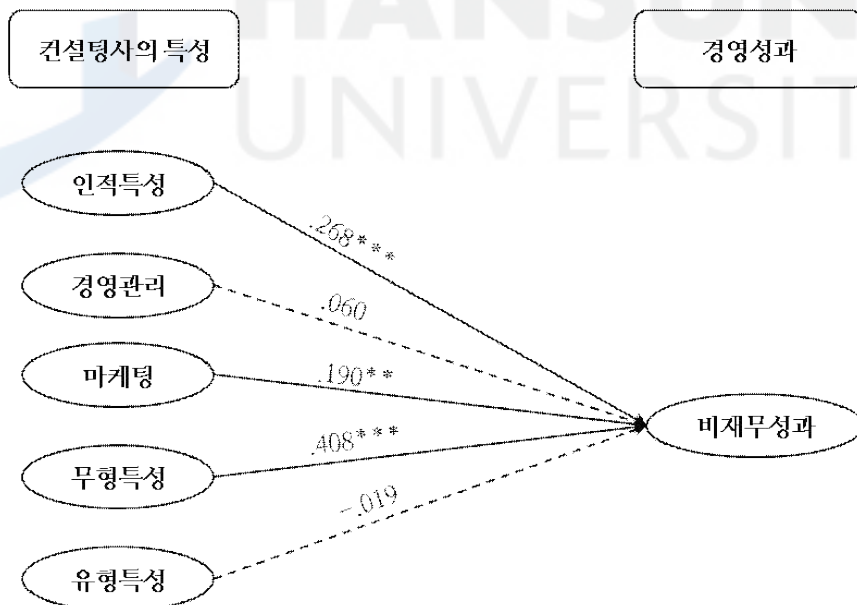
가설9은 무형특성과 비재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “무형특성이 비재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가



설을 검증한 결과, 무형특성은 t값이 6.579로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)는 0.000으로서  $p < 0.001$  유의수준에서 비재무성과에 통계적으로 유의한 긍정적 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

가설10은 유형특성과 비재무성과의 관계를 설명하는 것으로 “유형특성이 비재무성과에 긍정적인(증가) 또는 부정적인(감소) 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 검증한 결과, 유형특성은 t값이  $- .303$ 으로서  $\pm 1.96$ 보다 작고, 유의확률(p)는 0.763으로서  $p > 0.05$  유의수준에서 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

종속변수 비재무성과에 미치는 독립변수의 영향은 표준계수 베타값이 무형특성이 .408, 인적특성이 .268, 마케팅이 .190 순으로 영향을 미치는 것으로 조사되었다.



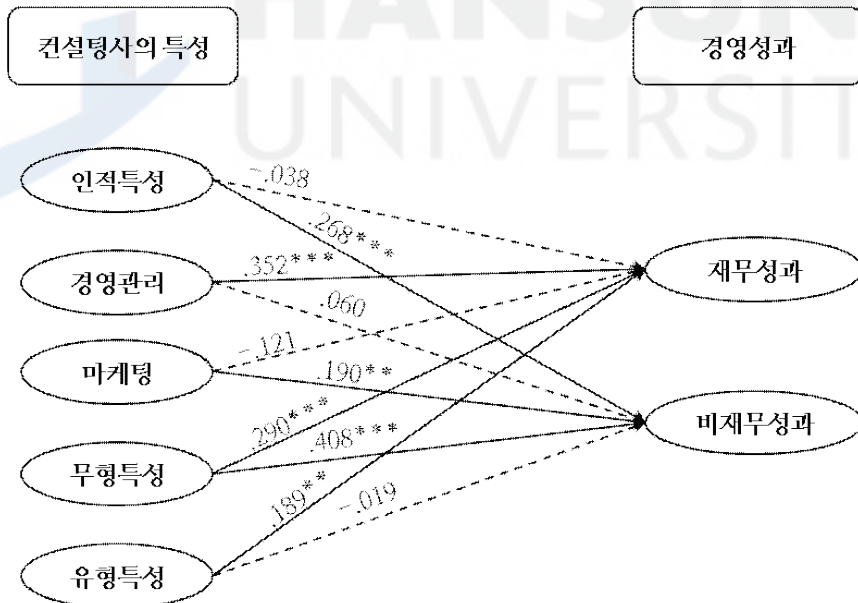
NOTE : 실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로

\*는 유의수준  $p < 0.05$ , \*\*는 유의수준  $p < 0.01$ , \*\*\*는 유의수준  $p < 0.001$

〈그림 4-2〉 종속변수 비재무성과 가설검증 분석결과

〈표 4-38〉 가설검증 분석결과 요약

측정변수		표준화계수	유의수준	결과
H1	인적특성 → 재무성과	-.038	.580	기각
H2	경영관리 → 재무성과	.352	.000	채택
H3	마케팅 → 재무성과	-.121	.069	기각
H4	무형특성 → 재무성과	.290	.000	채택
H5	유형특성 → 재무성과	.189	.006	채택
H6	인적특성 → 비재무성과	.268	.000	채택
H7	경영관리 → 비재무성과	.060	.394	기각
H8	마케팅 → 비재무성과	.190	.002	채택
H9	무형특성 → 비재무성과	.408	.000	채택
H10	유형특성 → 비재무성과	-.019	.763	기각



NOTE : 실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로

\*는 유의수준  $p<0.05$ , \*\*는 유의수준  $p<0.01$ , \*\*\*는 유의수준  $p<0.001$

〈그림 4-3〉 연구모형 분석결과

#### 4.4.2 인구통계학적 구분이 컨설팅사의 특성요인과 경영성과의 관계에 미치는 조절적 영향

독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 조절변수가 조절하는 지를 검증하기 위해서는 1단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석한다. 2단계로 독립변수와 조절변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 파악하고, 3단계로 독립변수와 조절변수의 곱(상호작용항)을 추가하여 독립변수, 조절변수, 상호작용항이 종속변수에 미치는 영향을 분석한다(Baron & Kenny, 1986). 이때 상호작용항이 종속변수에 유의하지 않을 경우 조절변수가 유의하면 조절변수는 독립변수이고, 상호작용항이 유의하지만 조절변수가 유의하지 않으면 조절변수는 순수조절변수이고, 상호작용항과 조절변수 모두 유의한 경우 조절변수는 유사조절변수로 구분한다(Sharma & Gur-Arie, 1981).

상호작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 독립변수를 평균중심화 변수로 하여 조절효과를 검증하는 것이 타당하다.

먼저 가설 H11 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 나이를 조절변수로 하여 50대미만이 그룹(N=111)을 레퍼런스 그룹으로 하고 50대 이상의 그룹(N=108)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-39에서 Durbin-Watson 지수가 1.910으로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다. 표4-41 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-39〉 종속변수 재무성과 나이조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수 F 준 변화량	
1	.605a	.366	.351	.57515	.366	24.614	5	213	.000	1.910
2	.615b	.379	.361	.57073	.013	4.311	1	212	.039	
3	.680c	.463	.435	.53701	.084	6.492	5	207	.000	

〈표 4-40〉 종속변수 재무성과 나이조절 분산분석

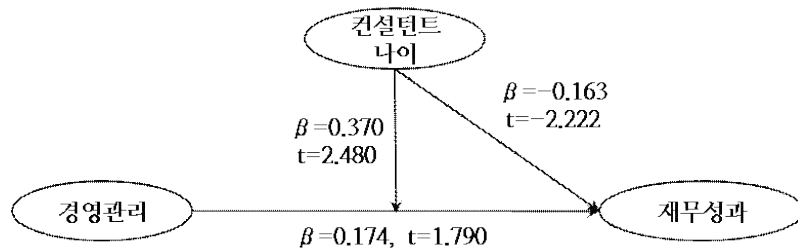
모형	제공합	df	평균 제공	F	유의수준
회귀분석	40.712	5	8.142	24.614	.000b
1 잔차	70.461	213	.331		
총계	111.173	218			
회귀분석	42.116	6	7.019	21.549	.000c
2 잔차	69.057	212	.326		
총계	111.173	218			
회귀분석	51.477	11	4.680	16.228	.000d
3 잔차	59.695	207	.288		
총계	111.173	218			

〈표 4-41〉 종속변수 재무성과 나이조절 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			하용 오차	VIF
(상수)	3.068	.039		78.952	.000		
1 인적특성B	-.041	.075	-.038	-.554	.580	.640	1.562
경영관리B	.367	.078	.352	4.722	.000	.536	1.867
마케팅B	-.096	.053	-.121	-1.826	.069	.680	1.471
무형특성B	.291	.067	.290	4.370	.000	.678	1.475
유형특성B	.165	.060	.189	2.772	.006	.637	1.569
(상수)	3.148	.054		57.893	.000		
2 인적특성B	-.048	.074	-.044	-.643	.521	.639	1.564
경영관리B	.356	.077	.342	4.615	.000	.533	1.875
마케팅B	-.087	.052	-.110	-1.670	.096	.676	1.480
무형특성B	.293	.066	.291	4.425	.000	.678	1.475
유형특성B	.166	.059	.190	2.807	.005	.637	1.569
연령50세이상	-.161	.078	-.113	-2.076	.039	.985	1.015

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.153	.051		61.242	.000		
인적특성B	.155	.108	.141	1.433	.153	.267	3.750
경영관리B	.174	.097	.167	1.790	.075	.298	3.359
마케팅B	-.006	.069	-.008	-.088	.930	.343	2.914
무형특성B	.151	.085	.150	1.772	.078	.360	2.774
유형특성B	.339	.076	.388	4.439	.000	.340	2.942
연령50세이상	-.163	.073	-.114	-2.222	.027	.983	1.018
인적×50세이상	-.453	.145	-.307	-3.129	.002	.269	3.718
경영×50세이상	.370	.149	.228	2.480	.014	.308	3.248
마케팅×50세이상	-.155	.104	-.140	-1.487	.138	.294	3.400
무형×50세이상	.334	.129	.220	2.592	.010	.360	2.776
유형×50세이상	-.365	.117	-.279	-3.113	.002	.323	3.098

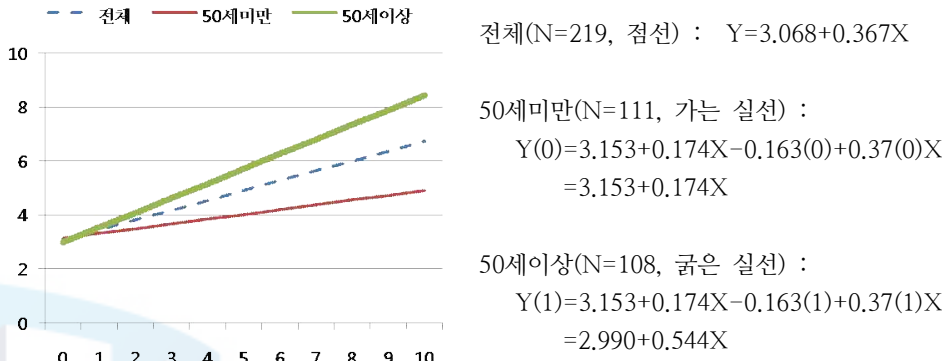
분산분석 표4-40에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-41의 1단계에서 경영관리(B=.367, p=.000), 무형특성(B=.291, p=.000), 유형특성(B=.165, p=.006)이 높을수록 재무성고가 높아지며, 표4-39에서 경영관리, 무형특성, 유형특성이 재무성고를 설명하는 설명력은 36.6%이다.



〈그림 4-4〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

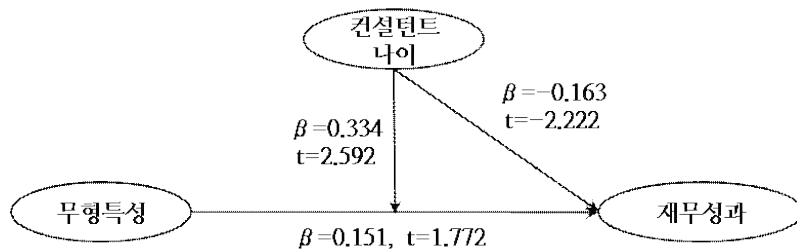
가설 H11-1 경영관리가 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가

가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-4에서 상호작용항은 t값이 2.480으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트나이는 재무성과에 미치는 영향의 t값이 -2.222로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 컨설턴트나이는 유사조절변수이다.



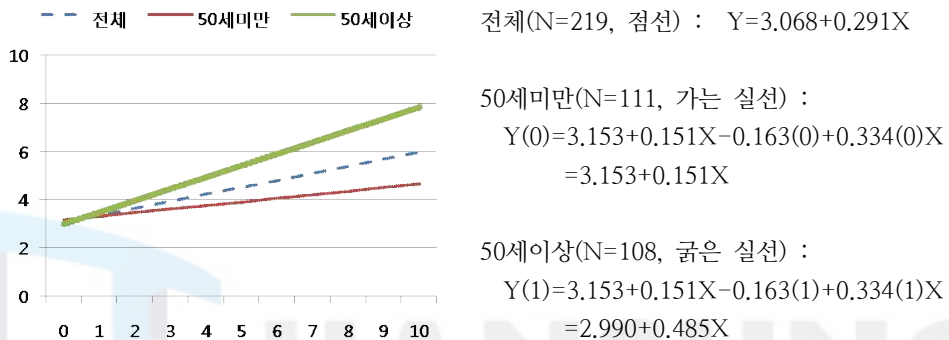
〈그림 4-5〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표

경영관리가 재무성과에 미치는 영향은, 그림4-5에서 전체집단의 기울기가 0.367이고 50세미만 집단에서 기울기가 0.174이고, 50세 이상 집단에서 기울기가 0.544로, 50세 이상 집단의 기울기는 50세미만 집단의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트나이 조절변수는 경영관리가 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 50세 이상 집단이 50세 미만 집단보다 경영관리가 재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



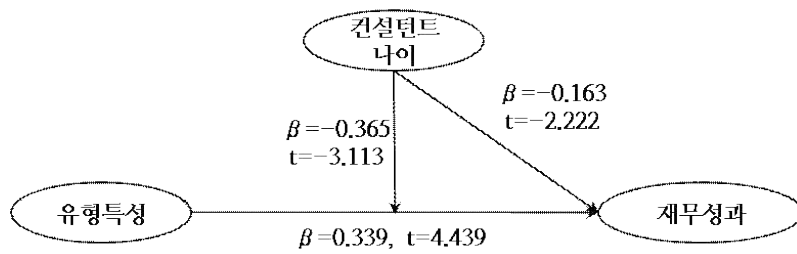
〈그림 4-6〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

가설 H11-2 무형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-6에서 상호작용항은 t값이 2.592로 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트나이는 재무성과에 미치는 영향의 t값이 -2.222로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 컨설턴트나이는 유사조절변수이다.



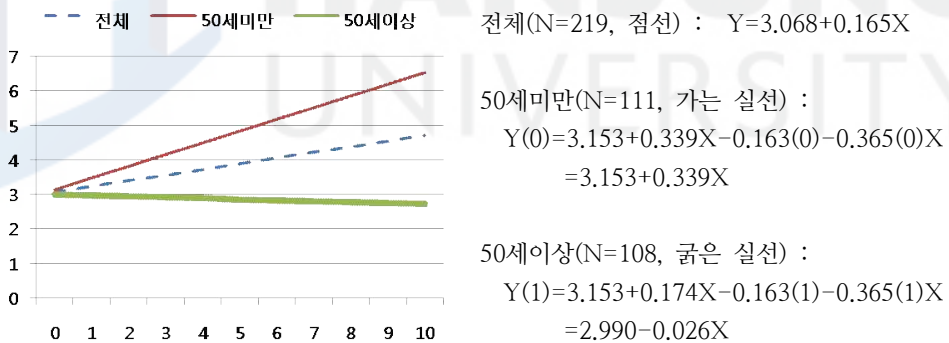
〈그림 4-7〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표

무형특성이 재무성과에 미치는 영향은, 그림4-7에서 전체집단의 기울기가 0.291이고 50세미만 집단에서 기울기가 0.151이고, 50세 이상 집단에서 기울기가 0.485로, 50세 이상 집단의 기울기는 50세미만 집단의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트나이 조절변수는 무형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 50세 이상 집단이 50세 미만 집단보다 무형특성이 재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-8〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

가설 H11-3 유형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-8에서 상호작용항은 t값이 -3.113로 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트나이는 재무성과에 미치는 영향의 t값이 -2.222로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 컨설턴트나이는 유사조절변수이다.



〈그림 4-9〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표

유형특성이 재무성과에 미치는 영향은, 그림4-9에서 전체집단의 기울기가 0.165이고 50세미만 집단에서 기울기가 0.339이고, 50세 이상 집단에서 기울기가 -0.026으로, 50세 이상 집단의 기울기는 50세미만 집단의 기울기보다 기울기가 작아진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트나이 조절변수는 유형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 하는 것임을 알 수 있고, 50세미만 집단이 50세 이상 집단보다 유형특성이 재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것



으로 나타났다.

〈표 4-42〉 종속변수 비재무성과 나이조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.667a	.445	.432	.53145	.445	34.201	5	213	.000	2.179
2	.672b	.452	.437	.52939	.007	2.663	1	212	.104	
3	.690c	.476	.448	.52383	.024	1.904	5	207	.095	

〈표 4-43〉 종속변수 비재무성과 나이조절 분산분석

모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
회귀분석	48,298	5	9.660	34.201	.000b
1 잔차	60,159	213	.282		
총계	108,457	218			
회귀분석	49,044	6	8.174	29.167	.000c
2 잔차	59,413	212	.280		
총계	108,457	218			
회귀분석	51,657	11	4.696	17.114	.000d
3 잔차	56,801	207	.274		
총계	108,457	218			

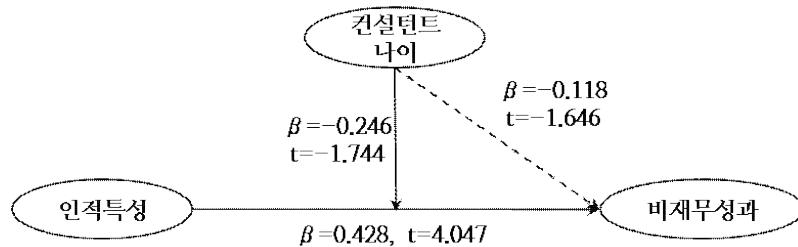
〈표 4-44〉 종속변수 비재무성과 나이조절 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.336	.036		92.883	.000		
인적특성B	.291	.069	.268	4.197	.000	.640	1.562
경영관리B	.061	.072	.060	.854	.394	.536	1.867
마케팅B	.149	.049	.190	3.072	.002	.680	1.471
무형특성B	.405	.062	.408	6.579	.000	.678	1.475
유형특성B	-.017	.055	-.019	-.303	.763	.637	1.569

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
2	(상수)	3.394	.050	67.284	.000		
	인적특성B	.286	.069	.263	.4143	.639	1.564
	경영관리B	.054	.072	.052	.751	.533	1.875
	마케팅B	.155	.048	.198	3.204	.002	1.480
	무형특성B	.406	.061	.409	6.621	.000	1.475
	유형특성B	-.016	.055	-.019	-.293	.770	1.569
	연령50세이상	-.118	.072	-.084	-1.632	.104	1.015
3	(상수)	3.387	.050	67.436	.000		
	인적특성B	.428	.106	.394	4.047	.000	3.750
	경영관리B	.072	.095	.070	.757	.450	3.359
	마케팅B	.153	.067	.196	2.279	.024	2.914
	무형특성B	.346	.083	.349	4.161	.000	2.774
	유형특성B	.034	.074	.040	.462	.645	2.942
	연령50세이상	-.118	.071	-.084	-1.646	.101	1.018
	인적×50세이상	-.246	.141	-1.69	-1.744	.083	3.718
	경영×50세이상	-.062	.145	-.039	-.429	.669	3.248
	마케팅×50세이상	.015	.102	.014	.151	.880	3.400
	무형×50세이상	.125	.126	.083	.996	.320	2.776
	유형×50세이상	-.155	.114	-.120	-1.353	.178	3.098

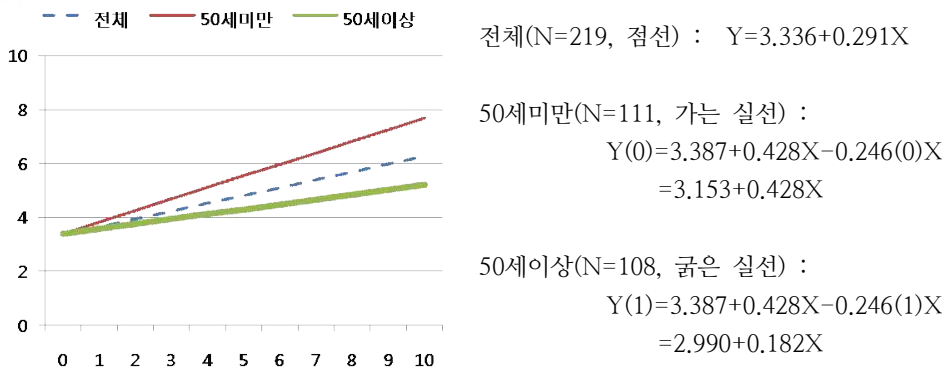
가설 H12 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 비재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 나이를 조절변수로 하여 50대 미만의 그룹(N=111)을 레퍼런스로 하고 50대 이상의 그룹(N=108)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-42에서 Durbin-Watson 지수가 2.179로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다. 표4-44 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-43에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀 모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-44의 1단계에서

인적특성( $B=.291$ ,  $p=.000$ ), 마케팅( $B=.149$ ,  $p=.002$ ), 무형특성( $B=.405$ ,  $p=.000$ )이 높을수록 비재무성과가 높아지며, 표4-42에서 인적특성, 마케팅, 무형특성이 비재무성과를 설명하는 설명력은 44.5%이다.



〈그림 4-10〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

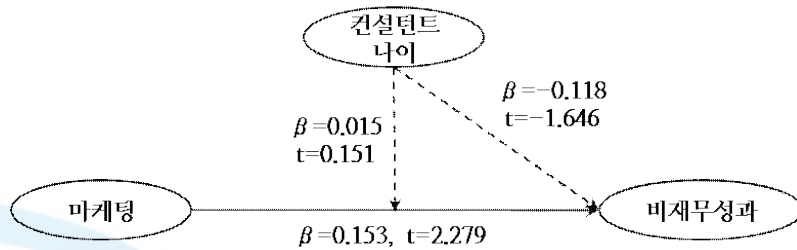
다음은 가설 H12-1 인적특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-10에서 상호작용항은 t값이  $-1.744$ 로 유의수준 0.1에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트나이는 비재무성과에 미치는 영향의 t값이  $-1.646$ 으로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트나이는 순수조절변수이다.



〈그림 4-11〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 회귀기울기 도표

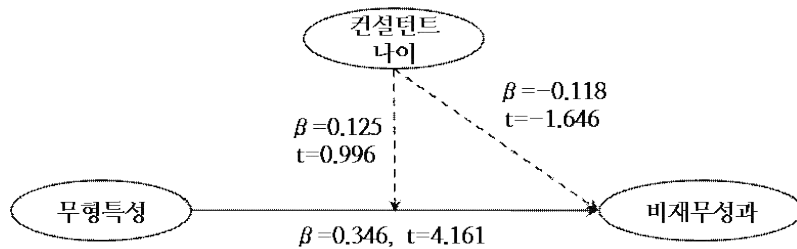
인적특성이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-11에서 전체집단의 기울기

가 0.291이고 50세미만 집단에서 기울기가 0.428이고, 50세 이상 집단에서 기울기가 0.182로, 50세 이상 집단의 기울기는 50세미만 집단의 기울기보다 기울기가 작아진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트나이 조절변수는 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 하는 것임을 알 수 있고, 50세미만 집단이 50세 이상 집단보다 인적특성이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-12〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

다음은 가설 H12-2 마케팅이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-12에서 상호작용항이  $t$ 값이 0.151로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.



〈그림 4-13〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 나이 조절효과 모형

다음은 가설 H12-3 무형특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트나이가 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-13에서 상호작용항이  $t$ 값이 0.996으로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

가설 H13 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 학력을 조절변수로 하여 학사 그룹(N=111)을 레퍼런스로 하고 석사이상의 그룹(N=108)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-45에서 Durbin-Watson 지수가 1.946으로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-45〉 종속변수 재무성과 학력조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.605a	.366	.351	.57515	.366	24.614	5	213	.000	1.946
2	.615b	.379	.361	.57081	.012	4.253	1	212	.040	
3	.656c	.430	.400	.55319	.052	3.744	5	207	.003	

〈표 4-46〉 종속변수 재무성과 학력조절 분산분석

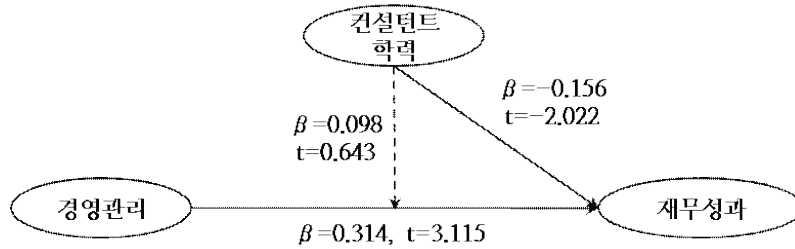
모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1 회귀분석	40.712	5	8.142	24.614	.000b
	잔차	213	.331		
	총계	218			
2 회귀분석	42.097	6	7.016	21.534	.000c
	잔차	212	.326		
	총계	218			
3 회귀분석	47.826	11	4.348	14.207	.000d
	잔차	207	.306		
	총계	218			

〈표 4-47〉 종속변수 재무성과 학력조절 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			하용 오차	VIF
(상수)	3.068	.039		78.952	.000		
1 인적특성B	-.041	.075	-.038	-.554	.580	.640	1.562
	.367	.078	.352	4.722	.000	.536	1.867
	-.096	.053	-.121	-1.826	.069	.680	1.471
	.291	.067	.290	4.370	.000	.678	1.475
	.165	.060	.189	2.772	.006	.637	1.569

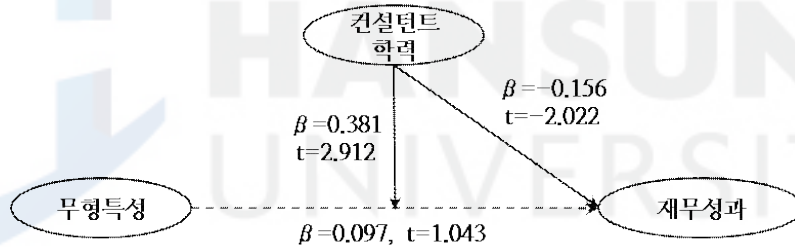
모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
2	(상수)	3.149	.055	57.341	.000		
	인적특성B	-.055	.075	-.733	.464	.636	1.573
	경영관리B	.380	.077	.365	.000	.532	1.880
	마케팅B	-.086	.052	-1.108	.103	.674	1.484
	무형특성B	.304	.066	.302	.000	.672	1.488
	유형특성B	.166	.059	.190	.006	.637	1.569
	석사이상	-.163	.079	-.115	.040	.947	1.056
3	(상수)	3.136	.054	58.216	.000		
	인적특성B	.160	.101	.146	.112	.328	3.046
	경영관리B	.314	.101	.301	.002	.294	3.397
	마케팅B	-.087	.065	-.110	.180	.412	2.425
	무형특성B	.097	.093	.097	.1043	.298	3.122
	유형특성B	.305	.077	.349	.000	.350	2.859
	석사이상	-.156	.077	-.109	.044	.944	1.059
	인적×석사이상	-.386	.147	-.229	.009	.362	2.760
	경영×석사이상	.098	.152	.059	.643	.521	3.107
	마케팅×석사이상	-.010	.105	-.008	.925	.424	2.358
	무형×석사이상	.381	.131	.262	.004	.341	2.935
	유형×석사이상	-.271	.116	-.212	.021	.330	3.028

표4-47 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-46에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-47의 1단계에서 경영관리(B=.367, p=.000), 무형특성(B=.291, p=.000), 유형특성(B=.165, p=.006)이 높을수록 재무성과가 높아지며, 표 4-45에서 경영관리, 무형특성, 유형특성이 재무성과를 설명하는 설명력은 36.6%이다.



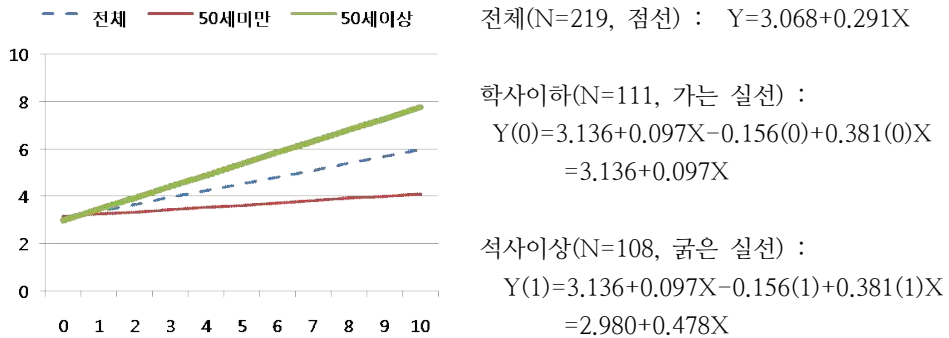
〈그림 4-14〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H13-1 경영관리가 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-14에서 상호작용항이 t값이 0.643으로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.



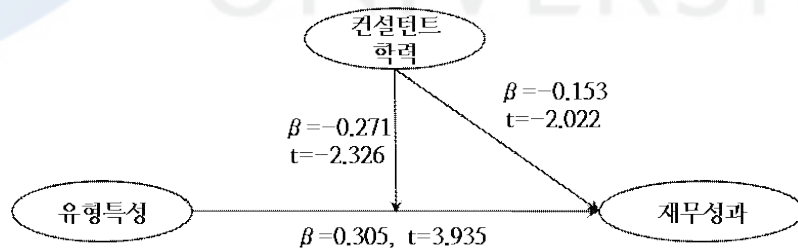
〈그림 4-15〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H13-2 무형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-15에서 상호작용항은 t값이 2.912로 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트학력은 재무성과에 미치는 영향의 t값이 -2.022로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 컨설턴트학력은 유사조절변수이다.



〈그림 4-16〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표

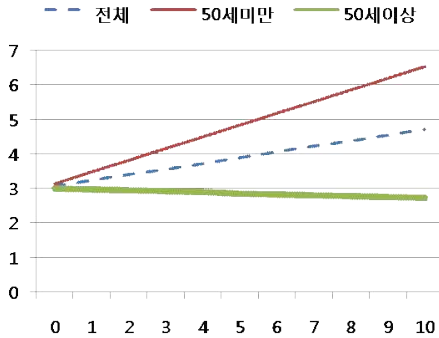
무형특성이 재무성과에 미치는 영향은, 그림4-16에서 전체집단의 기울기가 0.291이고 학사집단에서 기울기가 0.097이고, 석사이상 집단에서 기울기가 0.478로, 석사이상 집단의 기울기는 학사집단의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트학력 조절변수는 무형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 석사이상 집단이 학사집단보다 무형특성이 재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-17〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H13-3 유형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-17에서 상호작용항은 t값이 -2.326으로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트학력은 재무성과에 미치는 영향의 t값이 -2.022로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하여 컨설턴트학력은 유사조절변수이다.





전체(N=219, 점선) :  $Y=3.068+0.165X$

학사이하(N=111, 가는 실선) :

$$Y(0)=3.136+0.305X-0.156(0)-0.271(0)X \\ =3.136+0.305X$$

석사이상(N=108, 굵은 실선) :

$$Y(1)=3.136+0.305X-0.156(1)-0.271(1)X \\ =2.980+0.034X$$

〈그림 4-18〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표

유형특성이 재무성과에 미치는 영향은, 그림4-18에서 전체집단의 기울기가 0.165이고 학사집단에서 기울기가 0.305이고, 석사이상 집단에서 기울기가 0.034로, 석사이상 집단의 기울기는 학사집단의 기울기보다 기울기가 작아진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트학력 조절변수는 유형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 하는 것임을 알 수 있고, 학사집단이 석사이상 집단보다 유형특성이 재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-48〉 종속변수 비재무성과 학력조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.667a	.445	.432	.53145	.445	34.201	5	213	.000	1.946
2	.669b	.447	.432	.53179	.002	.726	1	212	.395	
3	.656c	.430	.400	.55319	.052	3.744	5	207	.003	

가설 H14 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 비재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 학력을 조절변수로 하여 학사 그룹(N=111)을 레퍼런스로 하고 석사이상의 그룹(N=108)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-48에서 Durbin-Watson 지수가 1.946으로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-49〉 종속변수 비재무성과 학력조절 분산분석

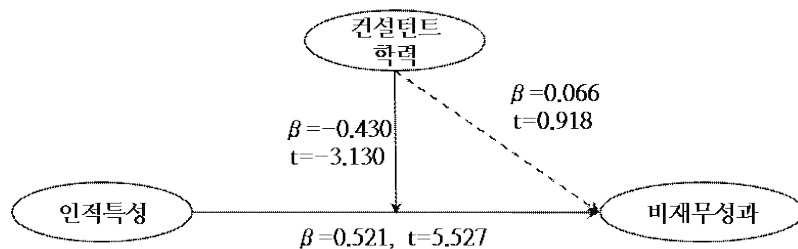
모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
회귀분석	48.298	5	9.660	34.201	.000b
1 잔차	60.159	213	.282		
총계	108.457	218			
회귀분석	48.503	6	8.084	28.585	.000c
2 잔차	59.954	212	.283		
총계	108.457	218			
회귀분석	52.941	11	4.813	17.945	.000d
3 잔차	55.517	207	.268		
총계	108.457	218			

〈표 4-50〉 종속변수 비재무성과 학력조절 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.336	.036		92.883	.000		
1 인적특성B	.291	.069	.268	4.197	.000	.640	1.562
경영관리B	.061	.072	.060	.854	.394	.536	1.867
마케팅B	.149	.049	.190	3.072	.002	.680	1.471
무형특성B	.405	.062	.408	6.579	.000	.678	1.475
유형특성B	-.017	.055	-.019	-.303	.763	.637	1.569
(상수)	3.305	.051		64.588	.000		
2 인적특성B	.296	.070	.272	4.252	.000	.636	1.573
경영관리B	.056	.072	.055	.779	.437	.532	1.880
마케팅B	.145	.049	.185	2.977	.003	.674	1.484
무형특성B	.400	.062	.403	6.464	.000	.672	1.488
유형특성B	-.017	.055	-.020	-.306	.760	.637	1.569
석사이상	.063	.074	.045	.852	.395	.947	1.056

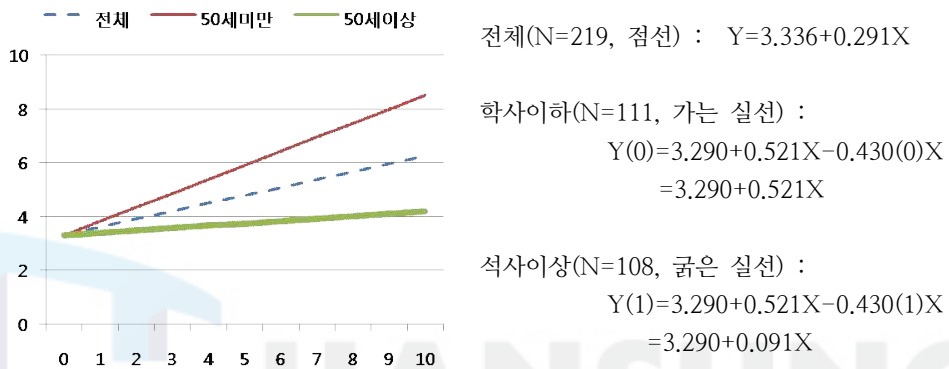
모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.290	.050		65.229	.000		
인적특성B	.521	.094	.480	5.527	.000	.328	3.046
경영관리B	-.040	.094	-.039	-.421	.674	.294	3.397
마케팅B	.136	.061	.174	2.245	.026	.412	2.425
무형특성B	.249	.087	.250	2.848	.005	.320	3.122
유형특성B	.089	.073	.103	1.223	.223	.350	2.859
석사이상	.066	.072	.047	.918	.360	.944	1.059
인적×석사이상	-.430	.137	-.259	-3.130	.002	.362	2.760
경영×석사이상	.183	.142	.113	1.287	.200	.322	3.107
마케팅×석사이상	.026	.099	.020	.263	.793	.424	2.358
무형×석사이상	.252	.122	.175	2.058	.041	.341	2.935
유형×석사이상	-.200	.109	-.159	-1.841	.067	.330	3.028

표4-50 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-49에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-50의 1단계에서 인적특성( $B=.291$ ,  $p=.000$ ), 마케팅( $B=.149$ ,  $p=.002$ ), 무형특성( $B=.405$ ,  $p=.000$ )이 높을수록 비재무성과가 높아지며, 표 4-48에서 인적특성, 마케팅, 무형특성이 비재무성과를 설명하는 설명력은 44.5%이다.



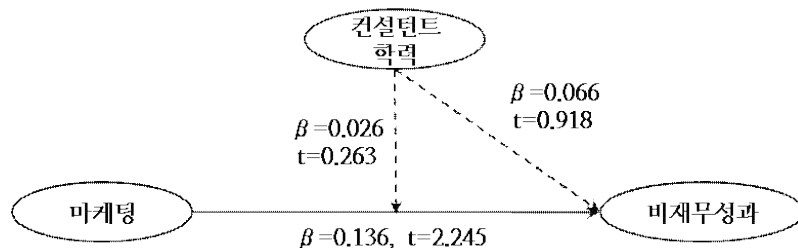
〈그림 4-19〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H14-1 인적특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-19에서 상호작용항은 t값이 -3.130로 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트학력은 비재무성과에 t값이 0.918로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트학력은 순수조절변수이다.



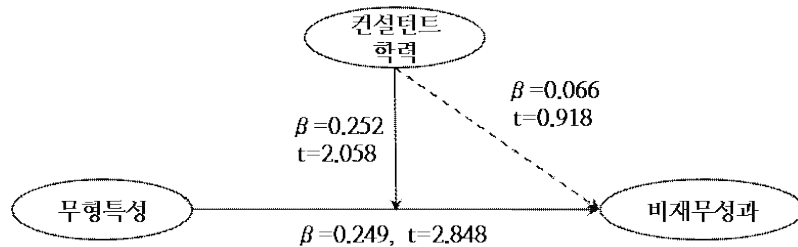
〈그림 4-20〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표

인적특성이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-20에서 전체집단의 기울기가 0.291이고 학사집단에서 기울기가 0.521이고, 석사이상 집단에서 기울기가 0.091로, 석사이상 집단의 기울기는 학사집단의 기울기보다 기울기가 작아진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트학력 조절변수는 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 하는 것임을 알 수 있고, 학사집단이 석사이상 집단보다 인적특성이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



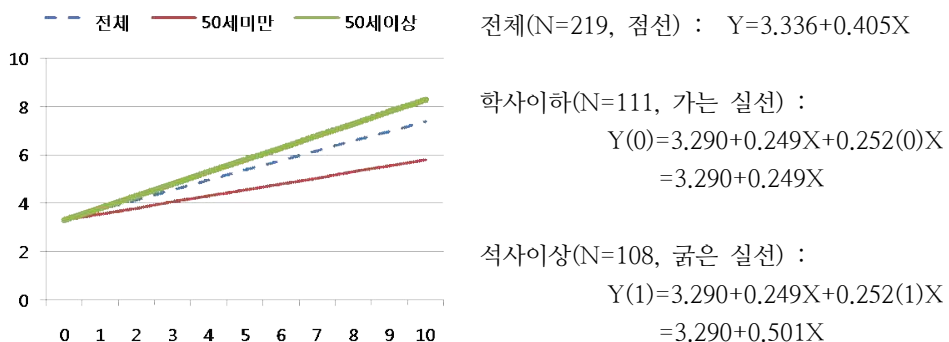
〈그림 4-21〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H14-2 마케팅이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-21에서 상호작용항은 t값이 0.263으로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.



〈그림 4-22〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 모형

가설 H14-3 무형특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트학력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-22에서 상호작용항은 t값이 2.058로 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트학력은 비재무성과에 미치는 영향의 t값이 0.918로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트학력은 순수조절변수이다.



〈그림 4-23〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 학력 조절효과 회귀기울기 도표  
 무형특성이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-23에서 전체집단의 기울기가 0.405이고 학사집단에서 기울기가 0.249이고, 석사이상 집단에서 기울기가

0.501로, 석사이상 집단의 기울기는 학사집단의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트학력 조절변수는 무형특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 석사이상 집단이 학사집단보다 무형특성이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-51〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.605a	.366	.351	.57515	.366	24.614	5	213	.000	1.902
2	.609b	.371	.353	.57427	.005	1.655	1	212	.200	
3	.624c	.389	.357	.57272	.018	1.231	5	207	.296	

가설 H15 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 컨설팅경력을 조절변수로 하여 5년미만이 그룹(N=132)을 레퍼런스로 하고 5년 이상의 그룹(N=87)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-51에서 Durbin-Watson 지수가 1.902으로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다.

〈표 4-52〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 분산분석

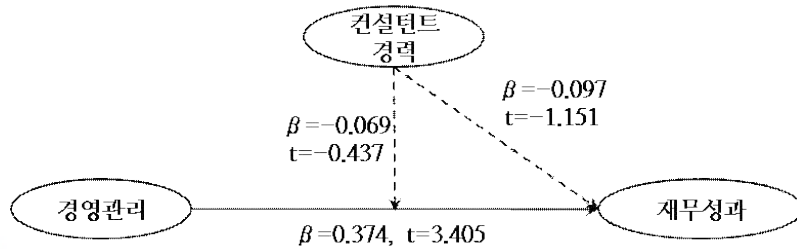
모형	제곱합	df	평균 제곱	F	유의수준
1 회귀분석	40.712	5	8.142	24.614	.000 <sup>b</sup>
	잔차 70.461	213	.331		
	총계 111.173	218			
2 회귀분석	41.257	6	6.876	20.850	.000 <sup>c</sup>
	잔차 69.915	212	.330		
	총계 111.173	218			
3 회귀분석	43.276	11	3.934	11.994	.000 <sup>d</sup>
	잔차 67.897	207	.328		
	총계 111.173	218			

〈표 4-53〉 종속변수 재무성과 컨설팅경력조절 계수

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
1	(상수)	3.068	.039	78.952	.000		
	인적특성B	-.041	.075	-.038	.580	.640	1.562
	경영관리B	.367	.078	.352	.000	.536	1.867
	마케팅B	-.096	.053	-.121	.069	.680	1.471
	무형특성B	.291	.067	.290	.000	.678	1.475
	유형특성B	.165	.060	.189	.006	.637	1.569
2	(상수)	3.111	.051	60.890	.000		
	인적특성B	-.029	.075	-.026	.706	.629	1.590
	경영관리B	.349	.079	.334	.000	.518	1.929
	마케팅B	-.104	.053	-.131	.050	.671	1.491
	무형특성B	.279	.067	.277	.000	.665	1.505
	유형특성B	.179	.060	.205	.003	.619	1.616
3	경력5년이상	-.108	.084	-.074	.200	.898	1.113
	(상수)	3.116	.052	59.963	.000		
	인적특성B	.078	.101	.071	.439	.353	2.837
	경영관리B	.374	.110	.358	.001	.266	3.756
	마케팅B	-.145	.077	-.183	.062	.310	3.226
	무형특성B	.254	.082	.252	.002	.442	2.262
	유형특성B	.125	.084	.143	.136	.321	3.118
	경력5년이상	-.097	.084	-.067	.251	.883	1.133
	인적×경력5년이상	-.267	.160	-.156	.096	.338	2.960
	경영×경력5년이상	-.069	.159	-.047	.437	.255	3.925
	마케팅×경력5년이상	.096	.106	.084	.902	.341	2.931
	무형×경력5년이상	.111	.148	.072	.748	.322	3.106
	유형×경력5년이상	.095	.125	.069	.758	.352	2.839

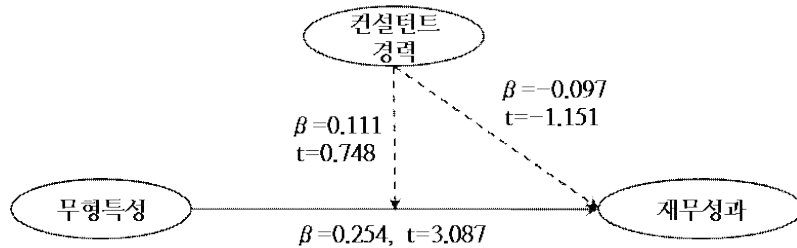
표4-53 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-52에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌

독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-53의 1단계에서 경영관리( $B=.367$ ,  $p=.000$ ), 무형특성( $B=.291$ ,  $p=.000$ ), 유형특성( $B=.165$ ,  $p=.006$ )이 높을수록 재무성과가 높아지며, 표 4-51에서 경영관리, 무형특성, 유형특성이 재무성과를 설명하는 설명력은 36.6%이다.



〈그림 4-24〉 경영관리와 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

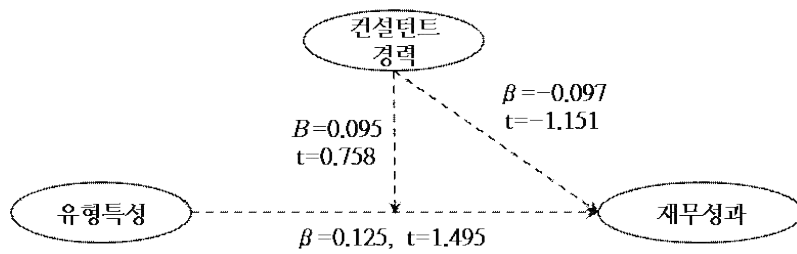
가설 H15-1 경영관리가 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-24에서 상호작용항은 t값이 -0.437로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.



〈그림 4-25〉 무형특성과 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

가설 H15-2 무형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-25에서 상호작용항은 t값이 0.748로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.





〈그림 4-26〉 유형특성과 재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

가설 H15-3 유형특성이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-26에서 상호작용항은 t값이 0.758로 통계적으로 유의하지 않아 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-54〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 모형 요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	통계 변경					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의수준 F 변화량	
1	.667a	.445	.432	.53145	.445	34.201	5	213	.000	2.182
2	.673b	.453	.437	.52902	.008	2.957	1	212	.087	
3	.699c	.488	.461	.51794	.035	2.835	5	207	.017	

가설 H16 컨설팅사의 특성요인이 경영성과 중 비재무성과에 미치는 영향에 대하여 범주형 조절변수인 컨설턴트의 특성 중 컨설팅경력을 조절변수로 하여 5년 미만인 그룹(N=132)을 레퍼런스로 하고 5년 이상의 그룹(N=87)을 이벤트로 해서 조절하는지 분석한다. 분석결과 표4-54에서 Durbin-Watson 지수가 2.182으로 2에 가까워 자기상관이 없이 독립적이다. 표4-56 공선성 통계에서 허용오차가 .100 초과이고 VIF지수가 10미만으로 독립변수들 간의 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 분산분석 표4-55에서 F값 유의수준은 .000으로 회귀식은 선형이고 하나라도 회귀계수가 0이 아닌 독립변수가 존재하여 회귀모형은 적합하다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향은 표4-56의 1단계에서 인적특성(B=.291, p=.000), 마케팅(B=.149, p=.002), 무형특성

( $B=.405$ ,  $p=.000$ )이 높을수록 비재무성과가 높아지며, 표4-54에서 인적특성, 마케팅, 무형특성이 비재무성과를 설명하는 설명력은 44.5%이다.

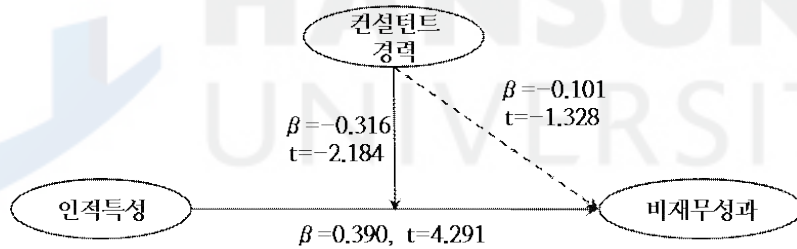
〈표 4-55〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 분산분석

모형	제공합	df	평균 제공	F	유의수준
회귀분석	48.298	5	9.660	34.201	.000 <sup>b</sup>
1 잔차	60.159	213	.282		
총계	108.457	218			
회귀분석	49.126	6	8.188	29.255	.000 <sup>c</sup>
2 잔차	59.332	212	.280		
총계	108.457	218			
회귀분석	52.928	11	4.812	17.937	.000 <sup>d</sup>
3 잔차	55.529	207	.268		
총계	108.457	218			

〈표 4-56〉 종속변수 비재무성과 컨설팅경력조절 계수

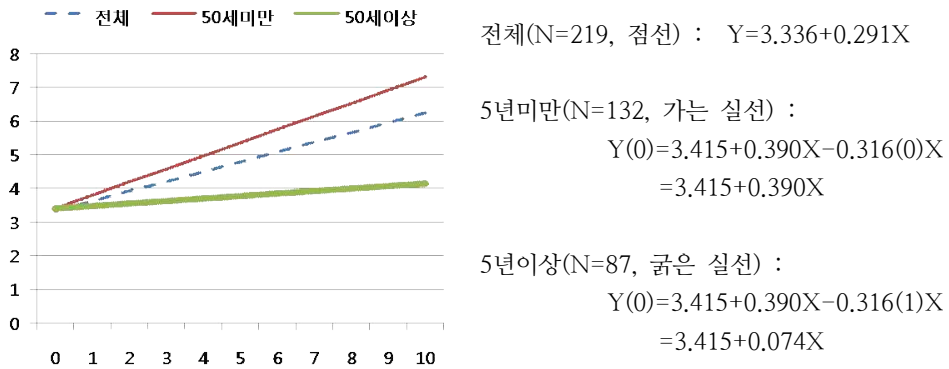
모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.336	.036		92.883	.000		
1 인적특성B	.291	.069	.268	4.197	.000	.640	1.562
경영관리B	.061	.072	.060	.854	.394	.536	1.867
마케팅B	.149	.049	.190	3.072	.002	.680	1.471
무형특성B	.405	.062	.408	6.579	.000	.678	1.475
유형특성B	-.017	.055	-.019	-.303	.763	.637	1.569
(상수)	3.388	.047		71.983	.000		
2 인적특성B	.306	.070	.282	4.407	.000	.629	1.590
경영관리B	.039	.073	.038	.535	.593	.518	1.929
마케팅B	.139	.049	.178	2.864	.005	.671	1.491
무형특성B	.390	.062	.393	6.301	.000	.665	1.505
유형특성B	.000	.056	-.001	-.008	.993	.619	1.616
경력5년이상	-.133	.077	-.092	-1.720	.087	.898	1.113

모형	비표준 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.415	.047		72.668	.000		
인적특성B	.390	.091	.359	4.291	.000	.353	2.837
경영관리B	-.002	.099	-.002	-.017	.986	.266	3.756
마케팅B	.042	.070	.054	.601	.548	.310	3.226
무형특성B	.286	.074	.287	3.843	.000	.442	2.262
유형특성B	.070	.076	.081	.928	.355	.321	3.118
3    경력5년이상	-.101	.076	-.070	-1.328	.186	.883	1.133
인적×경력5년이상	-.316	.145	-.187	-2.184	.030	.338	2.960
경영×경력5년이상	.071	.144	.049	.494	.622	.255	3.925
마케팅×경력5년이상	.180	.096	.159	1.872	.063	.341	2.931
무형×경력5년이상	.344	.134	.226	2.575	.011	.322	3.106
유형×경력5년이상	-.186	.113	-.138	-1.647	.101	.352	2.839



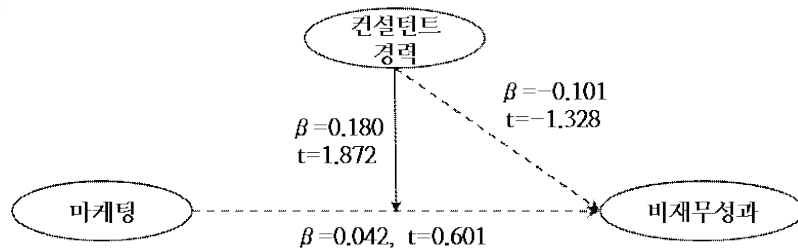
〈그림 4-27〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

가설 H16-1 인적특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-27에서 상호작용항은 t값이 -2.184로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트경력은 비재무성과에 미치는 영향의 t값이 -1.328로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트경력은 순수조절변수이다.



〈그림 4-28〉 인적특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표

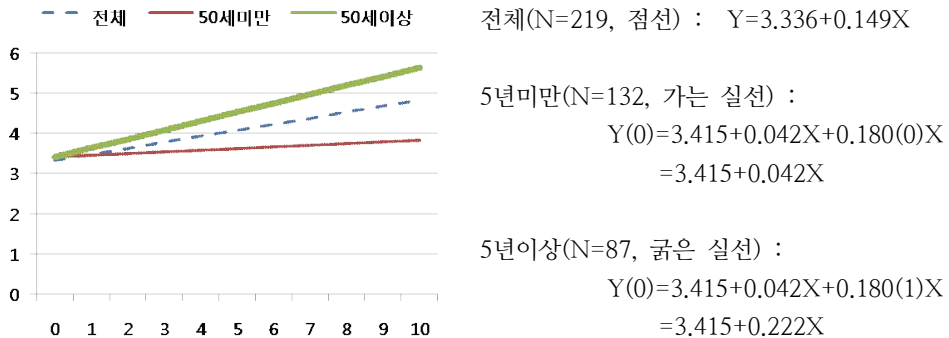
인적특성이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-28에서 전체집단의 기울기가 0.291이고 5년미만 집단에서 기울기가 0.390이고, 5년이상 집단에서 기울기가 0.074로, 5년이상 집단의 기울기는 5년미만 집단의 기울기보다 기울기가 작아진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트경력 조절변수는 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 하는 것임을 알 수 있고, 5년미만 집단이 5년이상 집단보다 인적특성이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-29〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

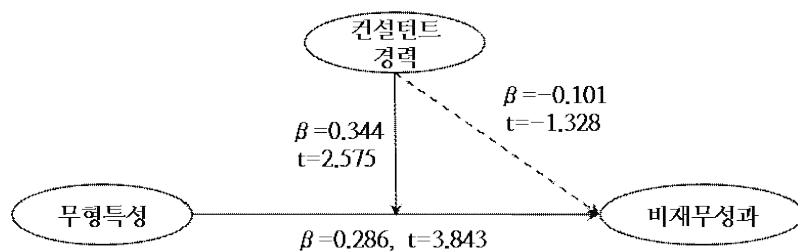
가설 H16-2 마케팅이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-29에서 상호작용항은 t값이 1.872로 유의수준 0.1에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트경력은 비재무성과에 미치는 영향의 t값이 -1.328로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트

경력은 순수조절변수이다.



〈그림 4-30〉 마케팅과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표

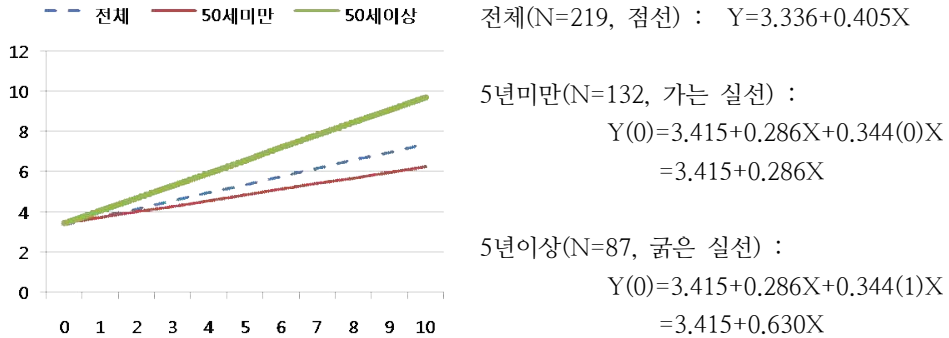
마케팅이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-30에서 전체집단의 기울기가 0.149이고 5년미만 집단에서 기울기가 0.042이고, 5년이상 집단에서 기울기가 0.222로, 5년이상 집단의 기울기는 5년미만의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트경력 조절변수는 마케팅이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 5년이상 집단이 5년미만 집단보다 마케팅이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-31〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 모형

가설 H16-3 무형특성이 비재무성과에 영향을 미치는 과정에서 컨설턴트경력이 조절할 것인지에 대한 검증결과, 그림4-31에서 상호작용항은 t값이 2.575로 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하고, 조절변수인 컨설턴트경력은

비재무성과에 미치는 영향의 t값이 -1.328로 통계적으로 유의하지 않아 컨설턴트경력은 순수조절변수이다.



〈그림 4-32〉 무형특성과 비재무성과에서 컨설턴트 경력 조절효과 회귀기울기 도표

무형특성이 비재무성과에 미치는 영향은, 그림4-32에서 전체집단의 기울기가 0.405이고 5년미만 집단에서 기울기가 0.286이고, 5년이상 집단에서 기울기가 0.630으로, 5년이상 집단의 기울기는 5년미만의 기울기보다 기울기가 커진 것을 확인할 수 있다. 즉 컨설턴트경력 조절변수는 무형특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 하는 것임을 알 수 있고, 5년이상 집단이 5년미만 집단보다 무형특성이 비재무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-57〉 조절효과 가설검증 분석결과 요약

측정변수		조절 효과	유의 확률	유의 수준	결과
H11	컨설턴트의 나이(50세 이상)는 컨설팅사의 특성요인이 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H11-1	경영관리 → 재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	강	.014	.050	채택
H11-2	무형특성 → 재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	강	.010	.050	채택
H11-3	유형특성 → 재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	약	.002	.050	채택
H12	컨설턴트의 나이(50세 이상)는 컨설팅사의 특성요인이 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H12-1	인적특성 → 비재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	약	.083	.100	채택
H12-2	마케팅 → 비재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	-	.880	.100	기각
H12-3	무형특성 → 비재무성과, 컨설턴트 나이(50세 이상) 조절	-	.320	.100	기각
H13	컨설턴트의 학력(석사 이상)은 컨설팅사의 특성요인이 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H13-1	경영관리 → 재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	-	.521	.100	기각
H13-2	무형특성 → 재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	강	.004	.050	채택
H13-3	유형특성 → 재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	약	.021	.050	채택
H14	컨설턴트의 학력(석사 이상)은 컨설팅사의 특성요인이 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H14-1	인적특성 → 비재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	약	.002	.050	채택
H14-2	마케팅 → 비재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	-	.793	.100	기각
H14-3	무형특성 → 비재무성과, 컨설턴트 학력(석사 이상) 조절	강	.041	.050	채택
H15	컨설턴트의 경력(5년 이상)은 컨설팅사의 특성요인이 재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H15-1	경영관리 → 재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	-	.663	.100	기각
H15-2	무형특성 → 재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	-	.455	.100	기각
H15-3	유형특성 → 재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	-	.449	.100	기각
H16	컨설턴트의 경력(5년 이상)은 컨설팅사의 특성요인이 비재무성과와의 관계에 조절적 영향을 미칠 것이다.				
H16-1	인적특성 → 비재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	약	.030	.050	채택
H16-2	마케팅 → 비재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	강	.063	.100	채택
H16-3	무형특성 → 비재무성과, 컨설턴트 경력(5년 이상) 조절	강	.011	.050	채택

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구에서는 중소 컨설팅사의 특성요인 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리와 컨설턴트의 특성, 경영성과에 대한 개념, 구성요소 및 서로 간의 영향관계에 대한 이론적 배경 및 선행연구를 바탕으로 현재 컨설팅업에 종사하고 있는 컨설턴트를 대상으로 총 219부의 설문지를 표본으로 활용하여 실증분석을 하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면, 먼저 컨설팅사의 특성 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 경영관리 및 마케팅이 경영성과 중 재무성과에 미치는 영향관계를 파악하였으며, 컨설팅사의 특성 중 인적특성은 경영성과 중 재무성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 무형특성은 경영성과 중 재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 유형특성은 경영성과 중 재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 마케팅은 경영성과 중 재무성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났으며, 컨설팅사의 특성 중 경영관리는 경영성과 중 재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 독립변수인 컨설팅사의 특성 중 무형특성과 유형특성과 경영관리가 종속변수인 재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 컨설팅사의 특성 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 경영관리 및 마케팅이 경영성과 중 비재무성과에 미치는 영향관계를 파악하였으며, 컨설팅사의 특성 중 인적특성은 경영성과 중 비재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 무형특성은 경영성과 중 비재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 유형특성은 경영성과 중 비재무성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났고, 컨설팅사의 특성 중 마케팅은 경영성과 중 비재무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 컨설팅사의 특성 중 경영관리는 경영성과 중 비재무성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타나, 독립변수인 컨설팅사의 특성 중 인적특성과 무형특성과 마케팅이 종속변수



인 비재무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고, 컨설턴트의 특성 중 나이, 학력, 경력이 컨설팅사의 특성 요인 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리와 경영성과와의 관계에 각각 조절적 영향을 미치는 지 분석한 결과, 컨설턴트의 나이가 50세 이상인 집단이 50세미만의 집단보다 무형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났고, 경영관리가 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났고, 유형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 조절하는 것으로 나타났으며, 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 조절하는 것으로 나타났다. 이는 50세 이상 집단에서 무형특성과 경영관리가 재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단되고, 50세 미만의 집단에서 유형특성이 재무성과에, 인적특성이 비재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다.

컨설턴트의 학력이 석사이상인 집단이 학사집단보다 무형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났고, 유형특성이 재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 조절하는 것으로 나타났고, 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 조절하는 것으로 나타났으며, 무형특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났다. 이는 석사이상의 집단에서 무형특성이 재무성과와 비재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단되고, 학사집단이 유형특성이 재무성과에, 인적특성이 비재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다.

컨설턴트의 경력이 5년 이상 집단이 5년 미만 집단보다 인적특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 약하게 조절하는 것으로 나타났고, 무형특성이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났고, 마케팅이 비재무성과에 미치는 영향을 더 강하게 조절하는 것으로 나타났다. 이는 경력 5년 이상 집단에서 무형특성과 마케팅이 비재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단되고, 경력 5년 미만 집단에서 인적특성이 비재무성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다.

## 5.2 연구결과의 시사점

국내 중소기업은 사업체에서 차지하는 비중과 종업원의 비중이 높아 우리나라의 경제의 기반이 되는데, 이러한 중소기업의 건강을 진단하고 컨설팅을 지원하는 국내 컨설팅사는 글로벌 컨설팅사에 비해 상대적으로 소규모이며 창업·경영성공 면에서 취약한 현실이다(KDI, 2005). 국내 컨설팅사의 경우 R&D 투자나 종업원 교육 및 컨설팅 전문 인력을 채용할 자금이 부족하고, 컨설팅 수입 건수 부족과 수입료 회수 지연으로 운영자금조달과 자금회전의 어려움을 겪고 있다(중소기업청, 2008). 중소 컨설팅사의 경우 10인 미만의 사업체가 87.6%를 차지하고 종사자 규모는 39.7%로 아직 영세하고 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 실정이다(통계청, 2015). 이에 컨설팅사가 수요를 높이기 위해서는 브랜드 인지도와 컨설팅사의 접근성과 적절한 규모의 설비나 컨설턴트의 전문성 등의 신뢰성을 향상시키는 것이 필요하다(김영숙, 2014).

본 연구에서는 컨설팅사의 애로요인인 인력부분, 자금부분, 컨설팅 실행부분이 직접적으로 경영성과에 영향을 미치는지 또한 컨설턴트의 특성이 컨설팅사의 경영성과에 조절적 영향을 미치는지에 대해 고찰하였다.

그 결과, 본 연구의 실증분석 결과를 토대로 도출된 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 국내 선행연구에서는 컨설팅사의 특성과 컨설턴트역량이 수진기업의 경영성과에 미치는 영향과 소상공인 및 서비스업종의 창업·경영성공에 관한 연구에 초점이 맞추어 졌으나, 본 연구에서는 컨설팅사의 특성을 인적특성과 컨설팅사의 유·무형 특성을 측정하여 컨설팅사의 경영성공요인에 적용될 수 있는지 연구하였고, 여기에 소상공인의 경영성공요인인 경영관리능력과 마케팅을 추가로 측정하여 중소 컨설팅사의 특성을 차별화하였으며, 컨설턴트의 특성이 어떠한 조절적 영향을 미치는지에 대해 검증했다는 점에서 연구영역을 확대했다는 데 의미가 있다고 할 것이다.

둘째, 컨설팅사의 특성요인 중 경영관리와 무형특성과 유형특성 순으로 재무성과에 영향을 미치고, 무형특성과 인적특성과 마케팅 순으로 비재무성과에 영향을 미치는 것을 제시하였다.

셋째, 컨설턴트나이 50세 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 경영관리와

무형특성이 재무적 성과에 강한 영향을 미치고, 컨설턴트학력 석사 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 무형특성이 재무적 성과와 비재무성과에 강한 영향을 미치고, 컨설턴트경력 5년 이상 집단은 컨설팅사의 특성요인 중 마케팅이 비재무적 성과에 강한 영향을 미친다는 점이 실증적으로 검증됨에 따라, 컨설턴트의 특성 중 50세 이상 나이와 석사이상의 학력과 5년 이상의 경력이 경영성과에 더 크게 영향을 미치는 것을 보여 주고 있다.

결론적으로 컨설팅사의 재무성과를 높이려면 경영관리와 무·유형특성 순으로, 비재무성과를 높이려면 무형특성과 인적특성과 마케팅 순으로 자원을 집중하여야 하며, 컨설턴트를 채용할 때는 50세 이상, 석사 이상, 경력 5년 이상의 직원이 경영성과에 더 큰 영향을 미친다는 것을 고려해야 할 것이다.

### 5.3 한계점 및 향후 연구방안

본 연구는 실증을 토대로 제시한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 연구는 중소 컨설팅사에 소속되어 있는 컨설턴트를 대상으로 설문하여 총 219개의 표본으로 분석하였다. 국내 컨설팅사의 경우 50인 미만 중소기업이 7,831개이고, 그 종사자수는 컨설팅의 특성상 34,115명이다(통계청, 2015). 컨설팅사의 특성상 전문분야가 다양하고 상황이 제 각각인데 국내 컨설팅사의 특성을 반영하여 일반화하기에는 표본의 수가 제한적인 부분이다.

둘째, 컨설팅사의 특성 중 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리와 컨설턴트의 특성, 경영성과에 대하여 검증하였으나, 인적특성과 마케팅이 재무성과에 통계적으로 유의하지 않고, 경영관리와 유형특성이 비재무성과에 통계적으로 유의하지 않은데, 이는 응답자의 설문당시 상황도 반영된 부분이 있어 추가적인 설문으로 검증할 필요가 있다.

셋째, 컨설팅사의 특성을 인적특성, 무형특성, 유형특성, 마케팅, 경영관리로 한정하였는데 경영성과에 영향을 미치는 다양한 요인을 연구하여 추가적인 검증이 필요하다.

향후에는 이러한 한계점을 보완하여 다양한 연구가 이루어져야 할 것이다.

# 참고문헌

## 1. 국내문헌

- 강경모. (2008). 『코스닥 벤처기업의 자본조달방식이 경영성과에 미치는 영향』. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 강성천. (2015). 『컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 강인숙. (2003). 『호텔기업의 환경, 경영전략, 조직구조 및 기업성과의 구조적 관계 분석』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 구찬림. (2016). 『입지 유형별 은행 점포의 경영성과』. 강원대학교 박사학위논문.
- 김강희. (2014). 『미용서비스 가격표시제도 인식과 가격공정성이 지각된 가치와 구매의도에 미치는 영향』. 서경대학교 미용예술대학원 석사학위논문.
- 김선광. (2015). 『기업가정신이 점진적 혁신 및 경영성과에 미치는 영향』. 목원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김성태. (2015). 『혁신형중소기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향』. 인천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김수진. (2016). 『외식기업의 사내교육 프로그램이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김수환. (2005). 『중소기업의 소유구조가 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향』. 중소기업연구원.
- 김영숙. (2013). 『컨설팅 성공에 미치는 요인간 영향 차이 분석』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.

- 김정일. (2016). 『중소기업 컨설팅 수진기업의 사후관리를 통한 경영성과 및 재구매 의도에 미치는 영향 연구』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김중현. (2016). 『연구개발투자와 광고선전비가 산업별 기업성과에 미치는 영향』. 고려대학교 기술경영전문대학원 석사학위논문.
- 김주철. (2016). 『창업성공요인에 관한 연구』. 배재대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호성. (2014). 『호텔 기업의 사회적 책임활동에 따른 기업 명성이 브랜드 일체감 및 충성도에 미치는 영향』. 경희대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 류재희. (2017). 『경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향』. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박창운. (2016). 『산업별 광고선전비가 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향』. 안양대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 배용섭. (2013). 『경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구』. 단국대학교 박사학위논문.
- 배정호. (2017). 『중소제조기업 조직역량이 사회적 책임(CSR)활동과 경영 성과에 미치는 영향』. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 서범. (2009). 『우리나라 중소기업의 자금조달 형태와 개선방안에 관한 연구』. 전북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 성의경. (2016). 『컨설턴트와 고객 간의 유대관계, 배려신뢰 및 역량신뢰가 컨설팅 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 성창용. (2016). 『중소 벤처기업의 창업 성공요인에 관한 연구』. 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 손정미. (2016). 『팀 구성원 간 지식공유가 팀 성과에 미치는 영향』. 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 송동석. (2017). 『기업가 정신과 경영혁신역량활동이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

- 송성빈. (2015). 『융합이 기업 경영성과에 미치는 영향분석』. 창원대학교 박사학위논문.
- 심상완. (2017). 『컨설팅 신뢰도와 만족도가 경영성과에 미치는 영향 연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 송지준. (2013). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』. 21세기사.
- 안관영. (2012). 사내 기업가정신이 관리혁신에 미치는 효과 및 비전공유의 조절효과. 『대한안전경영과학회』, 14(4):333-339.
- 양시영. (2013). 『중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』. 한성대학교 석사학위논문.
- 양창봉. (2012). 『지식서비스 산업에서 리더십 유형과 서비스품질 속성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 여우현. (2016). 『경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향』. 호서대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 오승민. (2006). 『공공서비스 가격에 대한 태도가 가격수용과정에 미치는 영향에 관한 연구』. 국민대학교 대학원 석사학위논문.
- 원인성. (2007). 집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구. 『한국인적자원관리학회』, 14(4):235-257.
- 윤상용. (2017). 『프랜차이즈 가맹본부의 가맹점 지원 수준이 가맹점 확산 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 윤성욱. 서근하. (2003). 한국의 소상공인 창업문화에 관한 연구. 『소비문화연구』, 6(1):70-95.
- 윤영준. (2013). 『브랜드 명성과 가격할인율이 구매의도에 미치는 영향』. 동아대학교 대학원 석사학위논문.

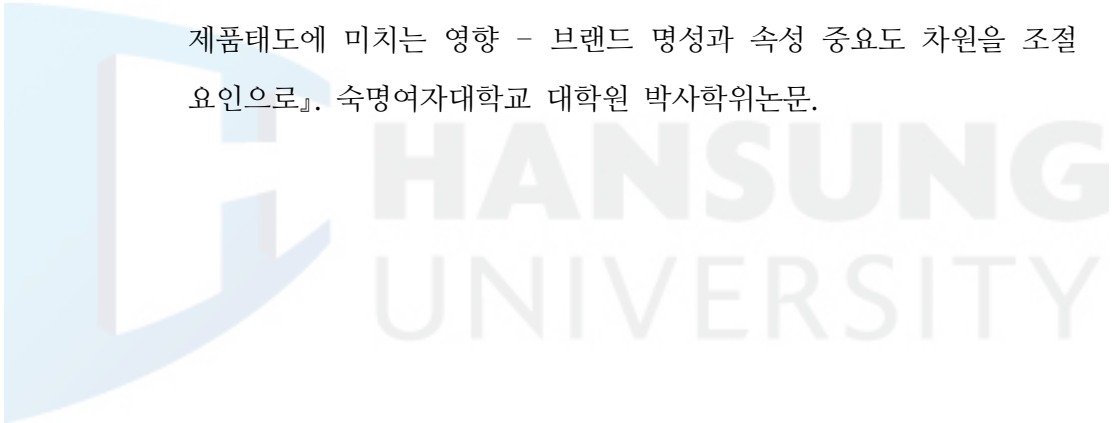
- 이방우. (2016). 『금융투자회사 성과보상체계의 현황 및 개선방향에 대한 연구』. 성균관대학교 석사학위논문.
- 이병구. (2010). 『소상공인 경쟁력 강화를 위한 핵심성공요인에 관한 연구』. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이순재. (2014). 『시니어 창업의 성공을 위한 창업품질 요인분석 및 실증연구』. 서경대학교 대학원 박사학위논문.
- 이은숙. (2004). 『전략적 제휴에서 파트너기업의 명성도, 제휴유형, 몰입도가 벤처기업의 성과에 미치는 영향』. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이인수. (2014). 『컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 이일주. (2017). 『인간중심 성과관리가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이지영. (2015). 『경영전략과 기업수명주기에 따른 관리통제시스템 이용이 조직성과에 미치는 영향』. 동아대학교 대학원 석사학위논문.
- 임명택. (2015). 『은행점포의 입지특성 및 서비스품질요인이 재이용의도에 미치는 영향』. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 임호순, 김대수, 김홍일. (2009). 기술벤처기업의 경영성과간 인과관계에 관한 실증연구. 『한국생산성학회』, 23(1):53-69.
- 장동인. (2011). 『컨설팅사의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 장민경. (2017). 『유통기업의 갈등과 신뢰가 구매만족과 경영성과에 미치는 영향』. 광운대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 전국경제인연합회. (2001). 『한국기업의 컨설팅 현황 조사결과』. KFI.
- 전기수. (2009). 『중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구』. 건국대학교 대학원 박사학위논문.



- 전성열. (2014). 『중소기업 컨설팅 지원사업의 서비스 수용 의도에 영향을 미치는 주요요인에 관한 연구』. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 전우소. (2017). 『컨설턴트선정기준이 컨설턴트역량지각, 컨설팅 완성도 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정광균. (2017). 『중소기업의 기업가 정신, 경영전략과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정동명. (2015). 『치킨전문점 입지특성이 매출에 미치는 영향에 관한 연구』. 상명대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정석태. (2014). 『컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정인철. (2017). 『신협외 고객지향성 마케팅비용과 경영성과에 관한 연구』. 고려대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 조영래. (2017). 『컨설팅사(기업)의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 주원석. (2015). 『6시그마 성공요인에 관한 사례연구』. 한국기술교육대학교 대학원 석사학위논문.
- 중소기업기술정보진흥원. (2011). 『컨설팅산업현황분석 및 활성화방안 연구』. 중소기업기술정보진흥원.
- 중소기업중앙회. (2014). 『2014 중소기업위상지표』. 중소기업중앙회.
- 중소기업청. (2008). 『2008 중소기업 컨설팅산업 백서』. 중소기업청.
- 중소기업청. (2015). 『알기 쉽게 풀어쓴 중소기업범위해설』. 중소기업청.
- 중소기업청. (2017). 『중소기업 컨설팅지원사업 세부 운영지침』. 중소기업청.
- 최두영. (2008). 『기업의 고객관계관리 프로세스가 경영성과에 미치는 영향』. 건국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최명규. (2014). 『중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.



- 최창호. (2014). 『고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 현근중. (2009). 『중소기업의 사업계획 구성요소가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 강남대학교 대학원 석사학위논문.
- 황보운. (2009). 『소상공서비스업종 경영성공요인에 관한 연구』. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 황용철. 김정희. (2007). 소매환경에서 유통서비스 품질상황 요인이 유통 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향. 『한국마케팅관리학회』, 12(2):77-103.
- 황윤정. (2011). 『하이테크(High-Tech)신제품의 포지셔닝 전략이 소비자의 제품태도에 미치는 영향 - 브랜드 명성과 속성 중요도 차원을 조절 요인으로』. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.



## 2. 국외문헌

- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173–1182.
- Birley, S. & D. Norburn. (1987). Owner and Manager vs The 500. *Journal of Business Venturing*, 2:351–363.
- Cooper, A. C. (1985). The Role of Incubator Organizations in the Founding of Growth-Oriented Firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1):75–86.
- Cooper, A. C. & F. J. Gascon. (1995). Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Firm Performance. *The State of the Art of Entrepreneurship*, 301–340.
- Cingano, F., & Pinotti, P. (2012). Trust, firm organization and the structure of production. *Paolo Baffi Centre Reseach Paper*, No.2012–133.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Lamont, L. M. (1972). What Entrepreneurs Learn from Experience. *Journal of Small Business Management*, 10:36–41.
- Sharma, Subhash, Durand, Richard M., and Gur-Arie, Oded. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3):291–300.

## 부 록

### 설문지

안녕하십니까? 본 설문은 컨설팅 기업을 대상으로 「컨설팅사의 특성요인이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구」를 수행하기 위해 작성되었습니다.

응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2017. 9.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

석사과정 김성식

지도교수 박현우

■ 귀사(Consulting Firm)에서 근무중 느낀 경험을 중심으로, 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.

I. 다음은 귀사의 특징 중 인적특성에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	인적특성 요인	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	시장에서 새로운 컨설팅 기회를 쉽게 찾는다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅 수행시 혁신적인 아이디어를 습용한다.	①	②	③	④	⑤
3	수진기업(Client)의 현상진단능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤
4	수진기업(Client)의 핵심이슈 및 문제점 도출능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅 통찰력 및 추론 능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤
6	전문지식과 경험을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	수진기업(Client)과 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
8	수진기업(Client)에게 성실하고 친절하다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀사의 특징 중 경영관리에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	경영관리 요인	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	창업운영하는데 정책자금 등 외부 자본 조달 능력이 우수하다.	①	②	③	④	⑤
2	매월 수입, 지출 내역을 정확하게 파악하여 자금을 관리한다.	①	②	③	④	⑤
3	고객의 요구변화를 파악하여 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	전략개발 및 경영계획을 수립하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	경쟁업체 경영성공요인을 벤치마킹하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	성과기반 보상체계가 마련되어있다.	①	②	③	④	⑤
7	축적된 컨설팅 노하우를 직원들과 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	직원 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀사의 특징 중 마케팅에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	마케팅 요인	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	기업광고를 지속적으로 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅서비스내용을 알리기 위해 수시로 광고하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	다양한 판촉활동을 주기적으로 실시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅한 업체(Client)를 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	다른업체를 추천하는 수진기업(Client)이 있다.	①	②	③	④	⑤
6	수진기업(Client)과의 개인적 친분이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	지인의 컨설팅, 컨설턴트, 컨설팅사 추천이 있다.	①	②	③	④	⑤
8	거의 모든 고객접점에서 고객정보를 취득하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	수진기업(Client)에 대한 사후관리도 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤
10	고객의 문의나 불만사항 등을 다양한 채널을 통해 처리하는 정해진 절차가 존재한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀사의 특징 중 무형특성에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	무형특성 요인	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	컨설팅사(Consulting Firm)는 신뢰할 만하다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅사가 제공한 정보와 결과물(보고서 포함)은 믿을 만하다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅사는 널리 알려져 있다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅사가 제공하는 서비스에 대해 업계에서 명성이 높다.	①	②	③	④	⑤
5	수진기업(Client)에게 제안한 금액은 공정하였다.	①	②	③	④	⑤
6	수진기업(Client)에게 제시한 금액은 믿을 만하다.	①	②	③	④	⑤
7	과거 유사한 분야의 프로젝트 수행결과가 있다.	①	②	③	④	⑤
8	기존고객 리스트 및 정보를 공개하고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀사의 특징 중 유형특성에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	유형특성 요인	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	고객들이 찾아오기 쉬운 위치에 있다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅사의 사무실은 큰편이다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅사의 상주 컨설턴트는 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅사는 적합한 시설과 분위기를 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀사의 경영성과에 관한 요인에 관한 질문입니다.

No.	재무적 성과	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	매출액이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	영업이익이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	부채비율이 감소하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	현금흐름이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
5	자금확보가 용이해졌다.	①	②	③	④	⑤

No.	비재무적성과	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	신규 거래처가 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	고객만족도가 높아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	브랜드인지도가 높아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	직원간 의사소통이 원활하다.	①	②	③	④	⑤
5	업무관리 효율성이 향상되고 있다.	①	②	③	④	⑤

일반적인 특성

☐ 귀하(사)의 특성에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

성 별	남/여	나이	( )세
컨설팅 경력	① 3년미만 ② 3년이상~5년미만 ③ 5년이상~7년미만 ④ 7년이상~10년미만 ⑤ 10년이상		
회사 업력	① 3년미만 ② 3년이상~5년미만 ③ 5년이상~7년미만 ④ 7년이상~10년미만 ⑤ 10년이상		
전문분야	① 경영전략 ② 마케팅 ③ 재무관리 ④ 생산관리 ⑤ 인사관리 ⑥ 정보 IT ⑦ 인증 ⑧ 창업 ⑨ 기타( )		
업종별 전문분야	① 제조업 ② 도소매 ③ 서비스 ④ 농업 ⑤ 기타 ( )		
사업운영형태	① 순수개인(사업자 無) ② 개인사업자 ③ 법인 상근직 ④ 법인 비상근직 ⑤ 기타( )		
법인형태인 경우 소속업체 규모	① 1인 기업 ② 5인 이하 ③ 10인 이하 ④ 20인 이하 ⑤ 30인 이상		
학 력	① 학사 ② 석사 ③ 박사 ④ 기타( )		
자격보유	① 경영지도사 ② 기술지도사 ③ 공인회계사 ④ 세무사 ⑤ ISO 심사원 ⑥ 기술가치평가사 ⑦ ( )		

☐ 최근 3년간 수행한 프로젝트의 건수와 수주액은 얼마입니까?(회사기준)

년도	최근 3년간 프로젝트 건수는 얼마입니까?(회사기준)
2014년	① 5건이하 ② 10건이하 ③ 20건이하 ④ 30건이하 ⑤ 50건이상
2015년	① 5건이하 ② 10건이하 ③ 20건이하 ④ 30건이하 ⑤ 50건이상
2016년	① 5건이하 ② 10건이하 ③ 20건이하 ④ 30건이하 ⑤ 50건이상

년도	최근 3년간 프로젝트 수주액은 얼마입니까?(회사기준)
2014년	① 3,000만원이하 ② 5,000만원이하 ③ 1억원이하 ④ 3억원이하 ⑤ 5억원 이하 ⑥ 10억원 이하 ⑦ 20억원 이상
2015년	① 3,000만원이하 ② 5,000만원이하 ③ 1억원이하 ④ 3억원이하 ⑤ 5억원 이하 ⑥ 10억원 이하 ⑦ 20억원 이상
2016년	① 3,000만원이하 ② 5,000만원이하 ③ 1억원이하 ④ 3억원이하 ⑤ 5억원 이하 ⑥ 10억원 이하 ⑦ 20억원 이상

## ABSTRACT

### An empirical Study on the Influence of Characteristics of Small and Medium-sized Consulting Company on Business Performance: Focused on the Moderation Effect of Consultant's Characteristics

Kim, Sung-Sik

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service Consulting

Hansung University

In this study, empirical analysis was conducted for consultants currently engaged in consulting business to identify the concept, components, and interactions, such as human characteristics, intangible characteristics, tangible characteristics, marketing and business management among the characteristics of SME consulting firms, consultant characteristics and management performance.

Through these verification processes, it is to present the factors that increase management performance by a domestic consulting firms that diagnose the health and support consulting of SMEs.

The study first analyzed the relationship between human characteristics,



intangible characteristics, tangible characteristics, business management and marketing on the performance of consulting company, and Second, the purpose is to verify that consultant characteristics is adjusted these relationships.

The analysis results of this study are summarized as follows.

First of all, the intangible characteristics, tangible characteristics and business management of the firms have a statically significant positive(+) influence on the financial performance, and human characteristics, intangible characteristics, and marketing has a statically significant positive(+) influence on the non-financial performance.

Second, among the characteristics of the consultants, the group of consultants aged 50 or older showed that business management and intangible characteristics of the consulting firms have a strong influence on the financial performance, In the case of the consultant's master's degree or above group, intangible characteristics among the characteristics of consulting firm have a strong influence on financial performance and non-financial performance, and the consultant group has more than five years of experience in the consulting firms, marketing has a strong influence on non-financial performance.

Based on the results of the empirical analysis as described above, in this study, Since, management performance are strongly influenced by human characteristics, intangible characteristics, tangible characteristics, business management and marketing, to improve management performance it is important that be strengthened intangible characteristics, tangible characteristics, business management and marketing capabilities. And among the characteristics of consultants, age, academic background, and career suggest positive adjustments to the relationship between the characteristics of consulting firms and management performance.

In this study, the characteristics of consulting firms were limited to

human characteristics, intangible characteristics, tangible characteristics, marketing and business management, But in the present situation where consulting firm's start-up and management success research is fewer than other studies, Therefore, it is necessary to study various characteristics of consulting firms that affect management performance.



*Keywords:* Small and Medium-sized business, management consulting, consulting company characteristics, consultant characteristics, management performance