creative commons
COMMONS DEED

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

dCollection

석 사 학 위 논 문

경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향

-경영자원 능력 향상의 매개효과를 중심으로-

2012년

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

정 미 라

HANSUNG UNIVERSITY

석 사 학 위 논 문
지도교수유연우

경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향

-경영자원 능력 향상의 매개효과를 중심으로-

Effects of Service Quality
in Management Consulting on the Improvement of
Management Resource Capacity and Management Performance
- Focused on the mediated effect of management resource capacity -

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
정 미 라

HANSUNG UNIVERSITY

석 사 학 위 논 문
지도교수유연우

경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향

-경영자원 능력 향상의 매개효과를 중심으로-

Effects of Service Quality
in Management Consulting on the Improvement of
Management Resource Capacity and Management Performance
- Focused on the mediated effect of management resource capacity -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
정 미 라

HANSUNG UNIVERSITY

정미라의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

HANSUNG UNIVERSITY

국 문 초 록

경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향

-경영자원 능력 향상의 매개효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
정 미 라

본 연구에서는 중소기업을 대상으로 수행된 경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원능력의 향상에 미치는 영향을 확인하고 이러한 경영자원능력의 향상이 다시 경영성과에 미치는 영향을 통계적으로 확인함으로써 경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 검증함과 동시에 서비스품질과 경영성과 간 경영자원능력의 매개효과를 검증하도록 설계되었다. 이러한 검증 과정을 통해서 본 연구는 중소기업의 경영성과를 높이기 위한 전략적 제언을 하는 것이 가능할 것이다. 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질을 구성하는 하위 구성요인인 컨설팅결과에 대한 긍정적인 인식은 중소기업이 보유한 경영자원능력인 물적자원과 인적자원을 향상하는데 도움을 주는 것을 확인할 수 있었다. 또한 컨설팅과정에 있어서의 품질에 대한 인식이 긍정적일수록 중소기업의 인적자원능력의 향상에 도움이 되는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 중소기업이 보유한 설비, 재원과 물질적인 자원을 통칭하는 물적자원의 향상은 중소기업의 경영성과를 높여주는 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 중소기업이 보유하고 있는 우수한 인재와 전문가 인력, 종업원들의 업무처리능력 등을 의미하는 인적자원의 향상 역

시 경영성과를 높여주는 요인임을 확인하였다.

셋째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질에 대한 긍정적인 인식이 높아지면 물적자원과 인적자원으로 구성되는 경영자원능력이 이를 매개하여 중소기업의 경영성과를 높여주는 긍정적인 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 추가적으로 중소기업의 사회통계학적 특성과 경영컨설팅의 서비스품질, 경영자원능력과 경영성과에 대한 평균차이 분석을 통해서 중소기업이 인증사항을 획득하고 있는 경우가 인증사항을 획득하지 못하는 경우보다 더 높은 경영자원능력을 지니고 있으며, 경영컨설팅을 수혜함에 있어서 적절한 비용을 지불하는 것이 경영성과와 경영자원을 향상하는데 도움이 됨을 알 수 있었다.

【주요어】 : 경영컨설팅, 서비스품질, 경영자원능력, 경영성과

HANSUNG UNIVERSITY

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 ····· 1
제 2 절 연구의 목적 ····· 3

제 2 장 이 론 적 배 경 ····· 7

제 1 절 경영컨설팅에 관한 이론적 고찰 ····· 7
1. 경영컨설팅의 개념 ····· 7
2. 경영컨설팅 서비스품질의 개요 ····· 11
1) 경영컨설팅 서비스품질 ····· 11
2) 고객 만족도 ····· 12
3. 경영컨설팅의 유형 ····· 14
4. 경영컨설팅 수행과정 ····· 16
제 2 절 경영컨설팅에 관한 연구유형 ····· 21
1. 경영컨설팅의 발전과정 ····· 21
2. 경영컨설팅의 품질요인 ····· 22
3. 경영컨설팅에 관한 연구 분야 ····· 22
제 3 절 경영컨설팅의 품질측정에 관한 이론적 고찰 ····· 25
1. 경영컨설팅 성과의 측정 ····· 25
1) PZB SERVQUAL 모형 ····· 25
2) KS-SQI 모형 ····· 27
3) Grőroos 모형 ····· 29
4) 지식경제부 서비스품질 우수기업 인증요령 ····· 30
5) 조영대의 컨설턴트 조건 ····· 30

2. 경영컨설팅 서비스 품질요인 ····· 31
제 4 절 경영자원과 경영성과에 관한 이론적 고찰 ····· 32
1. 경영자원에 관한 선행연구 ····· 32
2. 경영성과에 관한 선행연구 ····· 35

제 3 장 연 구 방 법 ····· 38

제 1 절 연구모형 및 가설설정 ····· 38
1. 연구모형의 설정 ····· 38
2. 연구가설의 설정 ····· 39
3. 변수의 조작적 정의 ····· 41
1) 경영컨설팅의 서비스품질(KS-SQI 모형) ····· 41
2) 경영자원 능력 ····· 44
3) 경영성과 ····· 45
제 2 절 조 사 설 계 ····· 46
1. 조사대상의 선정 ····· 46
2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증 ····· 47
3. 분석방법 ····· 49

제 4 장 연 구 결 과 ····· 50

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과 ····· 50
1. 조사대상자들의 일반적 특성 ····· 50
2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과 ····· 52
1) 사회통계학적 특성에 따른 경영컨설팅의 서비스품질 ····· 52
2) 사회통계학적 특성에 따른 경영자원능력 및 경영성과 ····· 59
제 2 절 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원능력, 경영성과의 관계 67
1. 다중공선성 분석결과 ····· 67

1) 서비스품질 하위구성요인들의 다중공선성 진단결과 ····· 67
2) 경영자원능력 하위구성요인들의 다중공선성 진단결과 ····· 68
2. 경영컨설팅의 서비스품질이 중소기업의 자원능력향상에 미치는 영향 69
3. 중소기업의 경영자원능력 향상이 경영성과에 미치는 영향 ····· 72
4. 중소기업의 경영자원능력의 매개효과 분석결과 ····· 74
1) 컨설팅결과와 경영성과 간 경영자원능력의 매개효과 ····· 75
2) 컨설팅과정과 경엉성과 간 경영자원능력의 매개효과 ····· 77
제 3 절 가설검증 결과 ····· 80
1. 중소기업 경영컨설팅의 서비스품질과 경영자원능력에 관한 가설 80
2. 중소기업의 경영자원능력과 경영성과에 관한 가설 ····· 81
3. 중소기업 경영자원능력의 매개효과에 관한 가설 ····· 82
4. 사회통계학적 특성에 관한 가설 ····· 83

제 5 장 결 론 ····· 85

1. 연구결과의 요약 ····· 85
2. 정책적 제언 ····· 86
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향 ····· 88

참고문헌 ····· 89
부록: 설문지 ····· 95
ABSTRACT ····· 101

HANSUNG UNIVERSITY

표 목 차

[표 2-1] 고객만족의 정의에 관한 주요 선행 연구 ····· 13
[표 2-2] SERVQUAL 모형의 5가지 서비스품질 구성자원 ····· 26
[표 2-3] 경영자원의 분류와 특성 ····· 33
[표 2-4] 경영성과에 관한 선행연구의 분류 ····· 36
[표 3-1] 조사의 설계 ····· 47
[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과 ····· 48
[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성 ····· 50
[표 4-2] 업종에 따른 서비스품질의 차이 분석결과 ····· 53
[표 4-3] 인증현황에 따른 서비스품질의 차이 분석결과 ····· 54
[표 4-4] 매출규모에 따른 서비스품질의 차이 분석결과 ····· 56
[표 4-5] 종업원수에 따른 서비스품질의 차이 분석결과 ····· 57
[표 4-6] 컨설팅 소요비용에 따른 서비스품질의 차이 분석결과 ····· 58
[표 4-7] 업종에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 분석결과 … 59
[표 4-8] 인증현황에 따른 경영자원능력 및 경영성과의
차이 분석결과 ····· 61
[표 4-9] 매출규모에 따른 경영자원능력 및 경영성과의
차이 분석결과 ····· 62
[표 4-10] 종업원수에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 ····· 64
[표 4-11] 컨설팅 소요비용에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 65
[표 4-12] 서비스품질 다중공선성 진단결과 ····· 68
[표 4-13] 경영자원능력 다중공선성 진단결과 ····· 68
[표 4-14] 경영컨설팅의 서비스품질이 물적자원향상에 미치는 영향 … 69
[표 4-15] 경영컨설팅의 서비스품질이 인적자원향상에 미치는 영향 … 70
[표 4-16] 중소기업의 경영자원능력 향상이 경영성과에 미치는 영향 · 73
[표 4-17] 컨설팅결과와 경영성과 간 물적자원능력의 매개효과 ····· 75
[표 4-18] 컨설팅결과와 경영성과 간 인적자원능력의 매개효과 ····· 76

[표 4-19] 컨설팅과정과 경영성과 간 물적자원능력의 매개효과 ····· 77
[표 4-20] 컨설팅과정과 경영성과 간 인적자원능력의 매개효과 ····· 78
[표 4-21] 경영컨설팅의 서비스품질과 경영자원능력에 관한 가설의 검증 결과 ····· 80
[표 4-22] 중소기업의 경영자원능력과 경영성과에 관한 가설의 검증결과 81
[표 4-23] 중소기업 경영자원능력의 매개효과에 관한 가설의 검증결과 82
[표 4-24] 사회통계학적 특성에 따른 서비스품질, 경영자원능력, 경영성과의 차이에 관한 가설의 검증결과 ····· 83

HANSUNG UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 2-1> KS-SQI 평가모형 설계 ····· 29
<그림 3-1> 연구모형 ····· 38
<그림 4-1> 경영컨설팅 서비스품질이 경영자원능력에 미치는 영향 ·· 72
<그림 4-2> 중소기업의 경영자원능력의 향상이 경영성과에
미치는 영향 ····· 74

HANSUNG UNIVERSITY

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

기업의 경영은 전통적으로 물적 요소, 인적 요소 및 자본의 결합에 의한 활동으로 이루어지며 이러한 요소들이 원활하고 효율적으로 상호작용을 할 때 기업의 목표달성은 가능해진다. 특히 현대의 경영활동에서는 전통적인 요소를 세분화하여 더욱 분화된 형태의 자원을 관리하며 사용한다. 즉, 경영과 관련한 각종의 정보 획득 및 가공 전략, 글로벌 시장에 진출하기 위한 마케팅 전략, 미래의 기업경영에 영향을 미칠 수 있는 인적자원의 확보 및 조직의 관리 전략, 필요한 자원을 적시에 조달하여 적절히 배분할 수 있는 재무 전략, 기업 미래의 성패에 지대한 영향을 미칠 수 있는 연구개발 전략, 지구 환경의 보전에 관한 환경 전략 등 수없이 많은 전략과 정보가 경영활동에 수반되어야 한다.

최근 전 세계적으로 금융공황이 불어 닥치면서, 대부분의 기업들이 충격적인 외부 환경변화에 대처하고 이를 극복하기 위한 경영진단과 장기적인 전략수립에 대한 관심을 기울일 것으로 보인다. 특히, 조직 내부에 전문가를 확보하지 못한 중소기업은 외부 전문가에 의한 컨설팅을 통하여 경영전략을 수립하게 되는 데, 우리나라의 중소기업에 대한 경영 컨설팅은 질적으로 매우 열악한 것이 사실이다.

컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사들도 컨설팅 성과에 대한 질적인 향상을 위한 노력이 크지 않아 정부의 지원에 의한 경우를 제외하곤 중소기업에 대한 컨설팅 진행 실적은 답보 상태를 벗어나지 못하고 있다. 우리나라의 컨설팅산업은 세계 13위를 자랑하는 경제 규모에 비하여 산업으로서 그 위상은 매우 낮은 수준에 머물러 있다. 국내의 경우 경영상담업, 공공관계 서비스업, 교육관련 자문 및 평가업 등을 포함한 사업, 경영상담업 시장규모는 세계시장에 비해 매우 작은 실정이다.

우리나라 컨설팅시장은 20여 년 전 대형 다국적 컨설팅회사가 한국에 진출하면서 대기업을 중심으로 한 컨설팅을 통해 일정 규모의 컨설팅시장

을 형성해 오고 있으나, 상대적으로 영세하고 주로 중소기업을 대상으로 서비스를 제공하는 많은 수의 컨설팅회사들이 형성한 국내의 컨설팅 산업은 컨설팅 서비스의 수요자인 기업 또는 공급자인 컨설팅회사가 산업으로써 인식하기에는 아직도 미약한 실정이다. 더욱이 아직까지 경영 컨설팅업을 제외하곤 부동산, 외환, 세무, 조세 등 전문분야 컨설팅업의 경우 한국산업표준 분류표에 분류돼 있지 않아 정부의 제도적, 체계적인 접근이 어려운 실정에 있다.

세계 컨설팅 시장을 주도하고 있는 미국은 컨설팅산업을 통해 고부가가치를 창출할 뿐 아니라 세계 최고의 기업으로부터 Best Practice에 대한 정보를 활용하고, 세계 최고 수준의 컨설팅 서비스를 제공함으로써 부가가치가 높은 지식 서비스 산업의 대부 노릇을 할 뿐만 아니라 유수의 세계적 기업을 선도하는 선순환의 산업 사이클을 형성하고 있다.

우리나라 경영일반 분야 컨설팅 시장의 경우에도, 정부의 지원에 따른 컨설팅 활동에 국한되고 있어, 기업의 수동적인 컨설팅제도 활용이 문제가 되고 있으며, 전문분야의 컨설팅에 대한 지원은 아주 없는 실정이다. 국내의 중소기업을 고객으로 하여 활동 중인 컨설팅사 현황을 살펴보면, 양적인 측면에선 매년 증가하고 있으나, 컨설팅사의 1인당 컨설턴트 평균 매출액과 컨설팅 수행 인력의 전문성, 컨설팅 체계성, 고객에 대한 마케팅 능력, 브랜드 인지도 등 거의 모든 면에서 로컬 컨설팅사보다 우위에 있다. 위와 같은 선진 외국계 컨설팅사에 비하여 영세한 현실임에 비추어 볼 때

국내의 컨설팅시장 현황에 대한 산업은행경제연구소(2006)의[1] 국내 컨설팅산업의 SWOT 분석 결과는 그 시사하는 바가 매우 높다. 특히, 지식을 기반으로 한 세계경제의 재편 움직임과 베트남 등 신흥 개발국의 대두 등을 우리나라 컨설팅산업의 해외 진출에 기회 요인이 되고 있으며, 무역개방화에 따른 지식 서비스산업 부문에서의 외국계 기업과의 경쟁의 불가피함 등 대외적인 요인의 등장으로 이제 우리나라도 국내 컨설팅산업에 대한 인식의 대전환이 필요한 시점에 와 있다. 더욱이, 우리나라의 서비스 수지 적자가 지속되고 있는 상황 하에서 서비스산업 가운데에서도 그 중

1) 산업은행경제연구소(2006), "한국의설비투자 : 외환위기 이후의 동향과 전망", 산업은행, p.53.

요성이 매우 높은 컨설팅서비스는 고용 및 부가가치 창출이 크고, 타 산업에 미치는 파급효과가 큰 대표적인 지식기반서비스이기 때문에 정부차원에서도 전략적 산업으로 육성하기 위한 다양한 정책 수립이 필요한 실정이다.

국내 중소기업의 경우, 급변하는 외부의 경영환경에 적극적으로 대처할 수 있도록 새로운 경영기법 등의 도입을 통한 경영혁신이 필요한 상황이지만, CEO의 주관적인 생각이나 경험을 바탕으로 한 경영전략이 수립돼 추진됨으로써 외부의 시장 환경 변화에 효과적으로 대응하지 못하고 많은 시행착오를 겪고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 객관적이고 논리적인 시각과 경험을 가진 외부 전문가의 도움을 통한 새로운 경영기법과 혁신활동으로 치열한 생존 경쟁에서 살아남을 수 있도록 하는 데 있어서 경영 컨설팅은 매우 유용한 수단으로 활용이 가능하다.

경영은 기업이 목적하는 것을 실현하기 위한 활동이며, 경영컨설팅은 그 기업경영의 상태를 진단하는 것이다. 또 진단의 결과에 대하여 새로운 대안을 제시하여 경영활동에 도움을 주고자 하는 활동이며 이는 기업의 경영자가 합리적으로 경영에 관한 의사결정을 할 수 있도록 객관적인 입장으로 관찰하고 분석하여 대안을 제시함으로써 경영활동에 도움을 주고자 하는 활동이다.

따라서 본 연구의 필요성은 경영컨설팅이 경영자원 능력의 향상에 어떤 형태로 영향을 미치는지를 도출한 후, 경영컨설팅에 의해 향상된 경영자원 능력이 기업의 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보는 것에 있다.

제 2 절 연구의 목적

미국 노동부 노동통계국이 발표한 예측 보고서에 의하면 미국 경제에서 일자리 창출에 가장 기여할 수 있는 업종은 경영, 과학 및 기술 컨설팅의 직업이 주류를 이루는 전문서비스 분야로 나타나고 있다. 우리나라의 경우 '60대 이후 대기업, 제조업 위주의 경쟁력 확보를 통한 수출주도의 성장은

최근 미국 금융시장의 붕괴 등 대외 경제여건의 급격한 악화로 수출 채산성의 급격한 하락과 성장률 저하 등의 영향으로 우리나라 경제에 나쁜 영향을 미치고 있다.

국제적인 경제 환경변화에 따라 국가 경제의 지속 가능한 발전을 위한 신(新)성장 동력으로서의 지식을 기반으로 한 대표적인 서비스산업 중 하나인 컨설팅산업은 현재 국가경제의 어려움을 구원하는 데 주도적인 역할을 할 수 있는 산업이라 할 수 있다. 그 이유는 일차적으로 산업의 근본 기반인 제조업 및 그 밖의 산업 등이 컨설팅을 통하여 실질적으로 기업의 경쟁력이 향상되고 체질이 개선되어 한국 경제의 대외적인 경쟁력을 확보할 수 있는 발판을 마련할 수 있다.

그럼에도 현실은 컨설팅 수요자로서 우리나라 기업들이 컨설팅에 대한 충분한 이해와 컨설팅을 통하여 소기의 목적을 달성하고 실질적으로 기업의 경영성과와 연계할 수 있어야 하나 특히, 중소기업의 경우 기존의 컨설팅이 컨설턴트와 중소기업이 상호 의존적인 쌍방이 합의하고 공동의 노력으로 진행하는 컨설팅이 아닌 의사-환자의 모델에 바탕을 둔 공급자 위주의 시장이 형성됨에 따라 컨설팅 효과를 극대화하고 컨설팅 산업의 바람직한 성장을 위한 인프라 구축이 미비한 상황에 놓여있다.

이외에도 컨설팅 성과를 향상시킬 수 있는 요인에 대한 학문적이고 체계적인 연구 부족을 들 수 있다.이 분야에 대한 해외 연구는 컨설턴트 측면, 컨설팅 측면, 그리고 컨설팅 시장 환경적 측면 등 모든 부문에서 다양하고 폭넓게 다루어지고 있다. 그러나 국내 연구를 살펴보면, 컨설팅시장의 미성숙으로 인해 이론적, 실증적인 연구는 거의 전무한 실정이다.

컨설팅 시장의 선진화를 위한 법적, 제도적 지원이 우선 선행되어야 되겠지만 이에 대한 체계적인 연구가 뒤따르지 않는 다면 컨설팅시장의 성숙과 발전은 수밖에 없다. 시장과 환경에 대한 다각적이고 심층적인 분석과 연구 없이는 자칫 시장의 기대와 흐름을 백안시할 수 있기 때문이다.

이러한 점에서 컨설팅이 경영성과 향상에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위한 본 연구는 필요성과 타당성이 있으며, 의미 있는 연구라 할 수 있다. 국내의 컨설팅시장이 아직까지 성숙되어 있지 않고, 시장의 연혁이 일

천하다 하여 컨설팅 성과에 영향을 미치는 선행변수인 컨설턴트의 행위와 역할, 그리고 컨설팅을 둘러싸고 있는 제반 변수에 대한 연구가 이루어지지 않는다면 결코 컨설팅산업의 선진화와 학문적인 성숙을 이루어내지 못할 것이다.

또한 경영컨설팅의 긍정적이고 필수불가결한 행위라는 측면에도 불구하고 경영컨설팅 및 그 결과로서의 경영성과에 대한 연구는 매우 미흡하다. 지금까지 기업의 규모와 관계없이 경영컨설팅의 서비스품질 평가요인 모색 또는 컨설팅 모형의 구축에 관한 연구는 일부 이루어졌으며 또한 의료기관, 국제공항, 한국 패스트푸드점, 항공사 여승무원, 변호사, 세무 대리인 등의 특정분야에 대한 컨설팅 서비스품질 평가 및 모형 구축에 관하여도 일부 연구가 이루어진 바 있다. 그러나 서비스 품질을 평가하는 요인을 결정하는 과정에서 Parasuraman, Zeithaml, Berry에 의해 1988년 개발된 SERVQUAL모형, 국가고객만족지수로 1998년 한국생산성본부와 미국 미시간대학교의 국가품질연구소(National Quality Center)가 공동으로 개발된 NCSI(National Customer Satisfaction Index) 모형, 한국 산업의 고객만족도로서 1992년 한국능률협회컨설팅에서 개발된 KCSI(Korea Customer Satisfaction Index) 모형 등을 비롯한 여러 모형에서 제시하는 품질서비스 요인만을 선택하여 해당 분야의 종사자, 경험자들을 대상으로 한 설문조사로 서비스 품질요인을 선정하였으며 그 결과 우리 실정에 맞는 서비스품질 평가요인으로는 미흡하다.

경영컨설팅의 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 본 연구에서 제시하고자 하는 것은 첫째, 경영컨설팅의 만족도에 영향을 미치는 서비스품질 요인 중에서 컨설팅 결과 품질과 컨설팅 과정 품질에 대한 만족도를 규명하며 둘째, 그 규명된 각각의 컨설팅 만족도에 따라 경영자원 능력의 향상에 미치는 영향에 대하여 실증 분석한 후 셋째, 경영컨설팅을 통한 경영자원 능력의 향상이 기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 규명한다. 넷째, 기업의 경영성과를 높이기 위해 필요한 경영자원 능력을 어떤 유형의 컨설팅을 통하여 향상시킬 수 있는지에 대하여 규명하고자 한다. 이러한 연구의 목적에 따라 도출되는 결론은 향후 기업의 경

영자나 컨설턴트가 컨설팅을 수행하는데 있어서 활용이 가능한 지침이 될 수 있을 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 2 장 이 론 적 배 경

제 1 절 경영컨설팅에 관한 이론적 고찰

1. 경영컨설팅의 개념

사람이 건강에 이상이 있는 경우 의사의 진찰을 받아 해결 하듯이 기업의 경우에도 업무상에 문제가 발생하여 그에 대한 해법을 모색하거나, 경영상의 중요한 문제에 대한 의사결정을 해야 하는 경우 보다 나은 해결방안을 모색하기 위해 외부전문가에게 자문을 구하게 된다. 이때 기업에 대하여 기업의 문제점을 진단하고 상황에 적합한 처방을 내리고 이를 토대로 취하는 일련의 활동을 컨설팅이라 한다. 경영컨설팅이란 컨설턴트가 제공하는 서비스 영역이 경영상의 의사결정자에 대하여 도움을 제공하는 것에 초점이 맞춰져 있는 컨설팅으로 정의할 수 있다.

Steele(1975)는[2] 컨설턴트를 단순한 조력자 또는 가능성을 부여하는 자로 간주하여, 컨설팅을 기능을 중심으로 하여 과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제 수행에 대한 실제적인 권한을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것이며, 이와 같은 맥락에서 Peter Block 또한 컨설턴트는 언제든지 상황을 변화시키거나, 개선하려는 것에 대하여 컨설팅이 가능하지만 그 실행에 대한 직접적인 통제권은 없고, 조직 내에서 역할을 수행하는 스태프들이 컨설턴트라고 주장하고 있다.

Greiner와 Metzger(1983)는[3] 단순한 조력자에서 한걸음 더 나아가 전문직업적인 서비스 측면을 강조하여 “컨설팅은 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객의 조직이 경영상의 문제들을 도출해 내고 이들을 분석하는 것을 도

---

2) F. steele,(1975), *Consulting for organizational change*, Univ of Massachusetts Press, pp.9-12.
3) L. E. Greiner, & R. O. Metzger,(1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall. p.78.

와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 자문 서비스(Advisory service)이다" 라고 정의하였다.

국제경영컨설팅협회협의회(International Council of Management Consulting Institute, 이하 "ICMCI")는 경영컨설팅을 경영책임을 가지고 있는 고객을 대상으로 경영과정에 대하여 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것으로 정의하여, 컨설턴트의 독립성과 컨설팅의 대상에 대하여 명확히 하고 있다. ICMCI의 정의와 달리 국제노동위원회(International Labour Office)는 컨설팅과 아울러서 학습의 기회를 넓히고 변화의 실행을 통한 조직이 추구하는 목적을 달성하도록 도와주는 독립성을 가진 전문서비스라고 하였다.

미국의 컨설팅경영엔지니어협회(The Association of Consulting Management Engineers)는 경영컨설팅은 전문화된 지식과 기법 및 사실의 시스템적인 분석에 근거한 객관적인 판단을 적용하여 경영층으로 하여금 문제를 해결하거나 운용을 개선할 수 있도록 특별히 훈련되고 경험 있는 사람들에 의하여 수행되는 조직화된 노력이라고 정의하고 있다.

영국의 경영컨설팅협회(1997)는 최초엔 경영컨설팅은 경영 관련한 제반 문제점들에 대한 규명과 이에 대한 적절한 조치를 찾아내거나 이들을 수행하는데 도움을 제공하는 서비스로 정의하였다. 그 후 2002년도에 내린 재(再)정의에서 경영컨설팅을 조직의 가치를 창조하는 하는 데 조언을 제공하거나 경영상의 해결 방안을 제공하는 것이라고 했다. 이는 초기의 정의와 두 가지 면에서 차이가 있는바 첫째, 현대의 컨설팅은 목적이 있는 조언을 제공하는 데 한정하지 않고 경영을 수행하는 형태의 컨설팅이 주류를 이루고 있는 사실을 허용하는 것이고 둘째, 명석한 컨설턴트는 단지 현재의 상태를 유지하는 것보다 성과를 개선하는 데 초점을 맞추고 있다는 것이다. 현상을 유지하는 초기의 문제점 발견, 권고사항의 전달에 그친 다소 소극적인 면에서 탈피하여 역동적인 활동을 강조하고 있다.

국내의 문헌을 살펴보면, 이의준(1999)은[4] 컨설팅은 철저한 전문가주의

4) 이의준(1999), 『컨설팅·컨설턴트』, 이문사, p.54.

에 입각한 전문성, 사업성, 고객지향성 등 3가지 핵심요소로 규정하고 있다. 전문성은 컨설턴트에게 가장 중요한 업무수행능력으로 고객의 컨설턴트에 대한 신뢰도 결정요소이며, 사업성은 컨설턴트의 전문성을 바탕으로 자신의 사업을 이끌어가는 사업가 및 전문 직업인 요소로써 자신이 제공하는 서비스는 상품가치가 있어야만 고객은 이에 대한 가를 지불하게 되고 고객지향성은 컨설턴트와 고객과의 관계에 있어 어느 사업 관계보다 투철한 서비스 정신이 요구됨을 의미한다고 주장하고 있다.

신홍순 외(2004)는[5] 기업 컨설팅은 기업이 직면하는 문제점 등이나 추구하는 목표들에 의해 연구와 조사를 통해 합리적인 해결책을 제시하거나 기업이 필요로 하는 기능적인 측면에서의 도움을 주는 서비스라 정의하고 있다.

이상의 국내·외 문헌에 나타난 경영컨설팅에 대한 정의를 종합해 보면, 경영컨설팅이란 기업의 경영자가 경영상 발생하는 제반 문제를 혼자서 해결하기에 곤란하거나 많은 시간과 비용을 필요로 하는 경우 이에 대한 해결방안을 적기에 제시하는 일련의 자문활동이라고 할 수 있다. 최근엔, M&A, A&D, 특수 목적회사 설립, 부동산 운용 전략 등 직접적인 전략 수행에 대한 솔루션(Solution)제공 등 활동의 범위가 재무적 활동으로까지 확대되어 가고 있다.

경영컨설팅서비스 분류에 대한 문헌을 고찰해 보면, 조창배(2008)는 컨설팅을 의뢰한 기업의 입장에서 컨설팅의 필요성에 의한 요구사항을 기준으로 1)결과를 확실히 알고 있지만 컨설팅을 요구하는 경우, 2)결과를 전반적으로 알고 있지만 요구하는 경우 3)개선 · 혁신 및 새로운 시스템의 구축을 위하여 컨설팅을 요구하는 경우로 나누었다. 또한, 실무차원에서 컨설팅의 범위와 대상을 조직의 특성에 따라 7가지로 나누고, 전문경험에 유의하여 팀의 안배와 경영자로서 최고 경영자의 문제파악이 중요하다고 하였다.

이유재(2008)는 Lovelock(1992)의 서비스 분류체계를 근거로 5가지로 구분하여 컨설팅 서비스를 분류하고 있다.[6] 첫째, 서비스 행위의 성질은 무

5) 신홍순, 권영일, 고병열(2004), "비즈니스 서비스 컨설팅산업의 경쟁우위전략", 한국과학기술정보연구원, p.20.

형적 행동에 해당되며, 컨설팅 서비스가 제공되는 동안엔 고객과 직접 대면해 있어야 하므로 이 경우 종업원간의 상호작용, 서비스 시설의 상태, 다른 고객에 의해 영향을 받게 되고 서비스 기업의 위치나 스케줄 편의성이 중요하다.

둘째, 경영자문 서비스의 경우 단속적인 서비스 전달의 성격을 띠게 될 가능성이 높으므로, 서비스 기업이 멤버십 고객을 확보하고 있는 경우엔 현재 고객이 누구인지, 자신들이 제공한 서비스를 어떻게 이용하는 지 파악할 수 있고 이를 시장세분화 목적으로 유용하게 활용할 수 있다.

셋째, 컨설팅 서비스는 개인화 경향이 심하므로 컨설턴트의 고객 욕구만족을 위한 서비스를 변화시킬 수 있는 정도가 크다고 볼 수 있다. 즉, 서비스 제공자가 서비스의 성격이나 내용을 결정함으로써 수동적으로 고객의 요구에 대응하기보다 자신의 의견을 제시하고 조언을 제공한다. 또한, 고객이나 서비스 제공자 모두 결과에 대하여 불확실한 상황이므로 서비스 상품을 문제의 진단과 해결책의 실행 이라는 2가지 요소로 나누어서 별개로 시행하고, 이에 대한 비용을 각각 따로 청구하도록 하는 것이 필요하다.

넷째, 경영자문 서비스는 시간에 따른 수요의 변동성 이 낮으며, 공급이 제한된 정도도 크지 않다. 성수기엔 시스템을 할당하여 수요를 재고화 하는 것이 필요하고, 비수기엔 공급능력이 과잉되므로 수요 창출을 위한 예상고객을 대상으로 한 마케팅 활동을 전개함으로써 통상적인 주기와 상반된 주기를 갖는 수요를 창출함으로써 전체적인 수요를 안정시킬 수 있다.

다섯 째, 회계서비스의 경우엔 대형화 추세로 지역별 지점을 두는 복수입지를 취하는 경우 여러 지점에서 서비스를 제공할 경우 고객이 이용하기는 편리하나 서비스 제공기업은 동일한 품질을 유지해야만 하는 문제를 갖게 된다. 또한, 서비스 기업 컨설턴트가 이동하는 경우 많은 비용이 소요되므로 핵심사항을 제외하곤 인터넷을 통하여 작업을 수행하는 추세이다.

여섯째, 경영컨설팅의 경우엔 서비스가 설비 또는 시설에 근거한 정도가

---

6) 이유재(2008), 『서비스 마케팅(3판)』, 학현사, pp.61-65.

낮은 반면, 서비스가 사람에 근거한 정도는 높은 편이다. 우리나라 한국산업 표준분류표에 의하면 경영컨설팅업은 전문 과학 및 기술서비스업(M), 중분류 : 전문서비스업(71), 소분류 : 회사본부, 지주회사 및 경영컨설팅 서비스업(715), 세분류 : 경영컨설팅 및 공공관계 서비스업(7153), 세세분류 : 경영 컨설팅업(71531)으로 분류되고 있다. 경영 컨설팅업은 “다른 사업체에게 사업경영문제에 대하여 자문 및 지원하는 산업 활동으로, 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 경영자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등을 포함한다.”로 정의하고 있다.

경영컨설턴트 역할별 유형을 살펴보면, Schein(1961)은 컨설턴트가 어떠한선택을 하느냐는 컨설턴트 개인의 선호도, 업무의 성격, 관리방식에 따라 달라질 수 있으며, 컨설턴트가 현업 관리자와 일하는 방식엔 세 가지 유형으로 첫째, 전문가 역할(Expertrole), 보조자 역할(Pair-of-hands role) 및 협력자 (Collaborative role)등을 들고 있다. 첫째, 전문가 역할모델의 경우 관리자의 역할은 피동적이며, 쌍방향 의사소통이 제한적이고, 컨설턴트의 목표는 당면과제 해결에 중점을 둔다.

보조자 역할모델의 경우, 관리자는 능동적인 반면, 컨설턴트는 수동적인 역할을 수행하고 쌍방향 의사소통이 관리자로부터 컨설턴트에게로 쌍방향 의사소통에 제한적이며, 컨설턴트의 목적은 전문지식을 활용하여 시스템의 효과를 극대화 하는 데 있다. 협력자 역할모델은 관리자와 컨설턴트는 상호 의존적이며, 쟁점에 따라 주도권을 가지며, 의사소통은 쌍방향으로 진행되고 문제를 해결하고 상태를 안정시키는 것이 컨설턴트의 목표이다.

2. 경영컨설팅 서비스품질의 개요

1) 경영컨설팅 서비스품질

유형의 상품인 경우 물리적 속성이 설계규격에 부합하는지를 측정함으로써 객관적인 품질수준에 대한 측정이 가능한 반면 무형성(Intangibility),

이질성(Heterogeneity), 소진성(Perishability), 동시성(Simultaneity)을 특징으로 하는 서비스에 대한 품질의 평가는 객관적 평가기준을 사용하기가 어렵기 때문에 고객이 지각하는 주관적인 평가속성에 의존하여 이루어질 수밖에 없다. Dotchin과 Oakland(1994)는 고객이 제공하는 성과를 도구적 성과(Instrumental Performance)와 표현적 성과(Expressive Performance)로 나누어 설명하고 Sasser(1978)는 명백한 서비스(Explicit Service)와 암묵적 서비스(Implicit Service)로 구분하였으며, 이 두 연구의 개념은 서로 일치한다.

Grőroos(1990)는 서비스 품질의 개념을 서비스의 결과와 서비스가 이루어지는 프로세스로 나누어 기술적 품질(Technical Quality)과 기능적 품질(Functional Quality)로 설명한 바 있다. 결국 서비스의 품질은 객관적으로 정해진 평가기준에 의한 품질을 측정하고 그것으로써 서비스품질 수준이 판단되는 것이 아니며 고객이 서비스가 이루어진 이후에 인지하는 수준인 만족도에 따라 품질의 수준이 결정된다고 할 수 있다.[7)]

2) 고객 만족도

경영컨설팅이라는 영역이 포괄적 의미에서의 서비스의 한 부분을 구성하고 있고 그 특성상 무형성을 비롯한 서비스의 특성을 모두 갖추고 있다. 따라서 경영컨설팅 서비스품질은 이를 수용하는 수진 기업의 주관적인 평가에 의존하여 평가할 수밖에 없으므로 경영컨설팅의 서비스품질은 컨설팅을 받은 기업이 인지하는 수준인 만족도라고 정의할 수 있다.

안영진(2005)은 고객 만족도는 서비스에 대한 고객의 감지된 품질과 기대, 비용에 대한 고객의 감지된 가치에 의하여 결정된다고 하였다. 이런 논리에 의하여 감지된 고객의 가치를 증대시킬수록 경영컨설팅의 서비스 품질은 높아진다고 할 수 있다. 따라서 경영컨설팅을 포함한 서비스업체에서는 고객의 욕구를 분명하게 파악하여 고객이 기대하는 수준으로 서비스

7) C. Grőroos,(1990), *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competitions*, Lexington Books, p.34.

를 제공하는 것이 서비스품질을 향상시키는 것이 된다.[8)]

Oliver et al.(1981)는 만족은 비확정적 경험에 따른 감정적 반응이라 하였으며 이는 고객이 특정한 서비스를 접할 때 갖게 되는 만족과 불만족의 정도는 고객의 기대와 실제로 인식된 서비스 수행간의 차이에 의해 결정된다고 하였고, 또한 Getty & Thompson et al.(1994)은 구체적인 서비스 처리 또는 경험에 관해 확정적이거나 비확정적인 기대가 존재할 때 고객이 경험하는 요약된 심리상태를 만족이라 하였다.

Ramaswamy(1996)의 주장에 의하면 사실상 고객만족에서 가장 자주 사용되는 주장은 비확정적 접근인데, 여기에서 만족은 고객의 구매 이전 기대와 구매 이후 실제로 행해진 서비스에 대한 인식간의차이와 관련성이 있다고 하였다. 만약 서비스가 기대한 것보다 나은 것으로 인식되면 긍정적인 비확정 또는 높은 수준의 만족이 있을 것이지만, 서비스가 기대한 것에 미치지 못하면 부정적인 비확정 또는 불만이 나타날 것이다.[9)] 고객만족의 개념은 기업이 바라는 성과와 고객만족의 연관성으로 인하여 학계는 물론 산업현장에서도 중요한 문제로 대두되고 있다. 고객만족도란 개념이 본격적으로 도입된 것은 미국 농산부가 1972년 측정하여 발표한 소비자만족지수(ICS : Index of Consumer Satisfaction)가 효시라 할 수 있으며 이후 고개만족의 개념과 측정의 문제가 학계의 주요한 연구주제로 등장하였고 고객만족의 주요 정의는 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 고객만족의 정의에 관한 주요 선행 연구

연구자	정의	만족의 속성
Howard & Sheth (1969)	구매자가 치른 대가에 대해 보상되었다고 느끼는 인지적 상태	인지적 상태
Czepiel & Rosenberg (1976)	고객의 욕구 및 요구를 충족시키는 정도에 대한 소비자의 주관적 평가	인지과정 이후 형성되는 소비자의 평가
Hunt (1977)	사전 기대와 실제 소비 경험의 일치여	인지과정 이후

8) 안영진(2005), 『경영품질론』, 박영사, p.206.
9) R. Ramaswamy,(1996), *Design and management of service processes*, Addison-Wesley Published, p.122.

	부에 대한 평가	형성되는 소비자의 평가
Engel & Blackwell (1982)	사전 신념과 선택대안의 일치여부에 대한 평가	
Westbrook (1981)	구매 후 유발되는 정서적 반응	정서적 반응
Westbrook & Reilly (1983)	구매 경험에 대한 정서적 반응	
Tse & Wilton (1988)	사전 기대와 제품의 실제 성과간의 차이에 대한 반응	
Spreng, MacKenzie & Olshavsky (1996)	제품 또는 서비스 경험에 대한 정서적 반응으로서 감정적 상태	
Babin & Griffin (1998)	일련의 경험에 대한 평가 결과 유발되는 정서적 반응	
Oliver (1997)	충족상태에 대한 반응 : 제품, 서비스의 특성 또는 소비에 대한 충족 상태	인지적, 정서적 반응이 결합된 만족에 대한 판단

<자료> 박명호, 조형지(2000), "고객만족 개념의 재정립과 척도 개발에 관한 연구", 마케팅연구, p.94.

3. 경영컨설팅의 유형

경영컨설팅은 기업의 경영활동에 대해 종합적 관점에서 실행하는 것이 필요하며 그 범위로서 종합 경영컨설팅, 부문별 경영컨설팅의 두 가지로 구분하는 경향이 있다. 조영대(2005)는 종합 경영컨설팅은 경영전체에 대하여 종합적으로 컨설팅을 한다는 의미이며 부문별 경영컨설팅이란 생산, 마케팅, 재무 등 각 부문활동에 대해서 실시하는 컨설팅을 의미한다고 하였다.[10]

10) 조영대(2005), 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, pp.55..

Entrue Consulting Partners는 서비스의 범위에 따라 전략 컨설팅, 비즈니스 운영 컨설팅, IT 컨설팅, 전략적 외주로 구분하였다. 또 중소기업청(2007)은 2007년 중소기업컨설팅 산업백서에서 기업전반 진단 컨설팅 및 15개의 세부항목으로 구분한 부문별 컨설팅으로 분류하였다.

한국경영컨설팅협회(2002)는 컨설팅산업실태조사에서 경영관리 및 혁신, 인사, 조직 및 인적자원개발, 재무 및 회계 관리, 생산관리, 제품개발 및 마케팅, 품질인증 및 해외규격, R&D, 기술검사, IT, 기타 컨설팅으로 구분하였다.

장영(1996)은 컨설팅의 유형을 혁신의 정도에 따라 혁신의 깊이와 혁신의 넓이에 따라 부문혁신 경영컨설팅, 전사혁신 경영컨설팅, 부문개선 경영컨설팅, 전사개선 경영컨설팅 등 4가지의 유형으로 구분하였다. 또 경영컨설팅의 서비스 유형과 서비스 관점에 따라 분류하기도 한다. 즉, 서비스 유형에는 전문 서비스, 자문 서비스, 독립 서비스, 일시적인 서비스, 사업적인 서비스가 있으며, 서비스 관점에 따라서는 경영컨설팅 서비스, IT 컨설팅 서비스가 있다.

경영컨설팅의 수행형태에 따른 분류를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 단기종결형 경영컨설팅이 있다. 이는 기업이 경상적인 경영활동 과정에서는 수행하지 않으나 기업이 필요로 하는 시점 또는 경영상의 특별한 목적, 특정한 테마를 가진 것으로 프로젝트형의 단위계약에 의한 경영컨설팅이다. 이 단기종결형 경영컨설팅은 당초에 목적한 컨설팅의 목적이 완료하였거나 또는 목적달성이 불가능하다고 판단하는 경우 컨설팅 수행과 관련한 일체의 행위를 중지하고 공급자와 수요자와의 관계를 청산하는 형태로서 일반적으로 1년 이내의 기간을 정하여 수행하는 경우가 많다.

둘째, 단기종결형 경영컨설팅에 대한 상대적인 개념으로서 장기지속형 경영컨설팅이 있다. 이 유형은 기업 경영상의 특수한 목적을 가진 상태에서 컨설팅이 진행되는 것이 아니라 일상적인 기업 경영의 전반에 걸쳐 필요한 자문을 구하고 즉시에 필요한 컨설팅을 받기 위하여 자문 또는 고문계약 형태의 장기지속적인 컨설팅을 의미한다. 실무적으로 장기지속형 경영컨설팅은 컨설팅을 필요로 하는 기업의 수요와 공급자인 컨설턴트가 상

호 일치된 목적과 의도를 가진 경우에 장기 계약체결의 방식으로 이루지는 경우가 많다. 또 단기종결형 경영컨설팅에 의한 컨설팅이 진행된 이후에 그 결과에 만족한 수요자의 요청에 의해 이루어지기도 하며 일반적으로 1년 이상의 기간에 걸쳐 수행한다.

셋째, 조영대(2005)에 의한 서비스의 범위에 따른 분류 중 종합 경영컨설팅은 기본컨설팅으로 불리는 것과 의미상 구분하기는 매우 어려우나 경영의 총괄적 관리활동에 대한 컨설팅으로서 대체적으로 기업의 컨설팅이란 기본컨설팅을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 종합 경영컨설팅과 상대적인 개념을 가진 부문별 경영컨설팅을 수행형태별 하나로 구분한다. 부문별 경영컨설팅은 종합 경영컨설팅과는 달리 기업의 특정한 부문만을 대상으로 컨설팅을 수행하는 것이다. 물론 기업에 있어서 컨설팅을 포함한 기업의 경영이란 특정한 분야에 대한 문제만으로 판단할 수 있는 것은 많지 않다. 각 부문의 모든 활동은 전체의 활동을 고려하여야 하며 또 각 부문의 활동이 전체의 활동을 이루는 하나의 작은 요소이기 때문에 경영의 일부만을 대상으로 컨설팅을 수행한다는 것은 바람직하지 않다. 다만 현실적으로 많은 중소벤처기업의 경우 특정한 부문 또는 특정한 테마만을 대상으로 컨설팅이 이루어지고 있는 것이 현실이다. 가령, 투자금의 유치 컨설팅, 조직설계 컨설팅, 시장조사 컨설팅, 연봉제 설계 컨설팅, 해외시장 개척컨설팅, 각종 규격 인증에 관한 컨설팅 등이 그 예이며 정부 및 각종 지원기관에서도 부문별 경영컨설팅 형태로 기업을 지원하고 있는 현실이다. 다만 그러한 부문컨설팅의 경우에도 경영의 전체적인 활동을 고려하여 컨설팅이 이루어질 뿐이다.

4. 경영컨설팅 수행과정

Schein(1988)은 컨설턴트와 고객과의 관계를 바탕을 둔 컨설팅 모델을 3가지로 나눈다. 전문지식 구매모델(Purchase of expertise model)은 고객이 기업의 특별한 문제를 인식하여 그 문제점을 분석한 후 문제를 해결하

기 위하여 조직이 제공할 수 없는 정보나 정보기술이 자체적으로 필요하다는 사실을 파악하고, 컨설턴트를 통해 그러한 정보를 사들인다는 모델이다.[11]

의사-환자 모델(Doctor patient model)은 리더나 팀이 특정 단위 또는 보다 범위를 넓혀서 전체 조직의 상태 악화를 나타내는 징후들을 파악하고 컨설턴트를 통해 무엇이 문제를 야기하고 있는 가를 진단하며, 컨설턴트는 의사와 마찬가지로 악화된 상태를 치유하기 위한 전문가 지식과 경영에 대한 조치를 처방해 준다. 이상의 2가지는 전통적인 경영컨설팅 방식의 범주에 속하는 모델로써 외부의 컨설턴트가 기업이 직면하고 있는 문제를 해결하기 위하여 해결책과 처방을 제공한다.

과정자문(Process consultation)모델은 컨설턴트가 리더 및 팀과 협력하여 조직의 강점과 약점을 진단하고 실천계획을 수립하는 과정에 참여한다. 이 경우 컨설턴트는 효과적인 문제해결과 의사결정을 구사하는 방법에 관한 전문가로서 역할을 한다. 일반적인 자문에선 조직 구성원에게 변화 담당자나 컨설턴트의 지식이 이전되는 데 비하여, 과정자문에선 컨설턴트의 가치관과 기술이 반영 또는 주입된다. 즉, 컨설턴트는 고차원의 전문가는 아니고 변화의 촉진자 역할을 한다고 볼 수 있다.

Sam & Joseph et al.(1995)은 컨설팅과정을 세 가지 관점에서 고찰하였다, 첫째, 분석적 요소로서 (1)달성해야 할 목표를 규명 (2)개선점에 대한 문제 또는 기회를 정의 (3)확신을 가지고 사실을 분석 (4)해결 대안을 결정하고 평가한 후에 선호하는 해결책 또는 제안된 실행 방안 결정 (5)실행 방안의 결과에 대한 의사소통 (6)해결방안 또는 제안된 방안 수행 등으로 구성돼 있다. 이러한 요소들은 결합이 될 수도 있고 그 범위가 확장되거나 축소될 수도 있으며 일련의 순서가 특별한 문제 상황에 맞도록 변경될 수도 있다.

이러한 분석적 요소는 컨설팅 서비스의 수행에 있어서 제일 중요한 부분이다. 둘째, 행정적 요소로서 컨설팅 계약은 기술적 성질에 관계없이 만약 계약이 목적을 성취하는 것이라면 충분하고 효과적인 관리가 필요하다.

11) E. H. Schein,(1988), *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, 2nd edition, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, pp.57-72.

셋째, 의사소통적 요소로서 컨설팅 계약기간 중 의사소통이 효과적이지 못할 경우, 특히 계약기간의 막바지엔 최종 결과를 악화시킬 수 있다.능숙한 의사소통은 매 컨설팅 단계마다 성공적인 완수를 위하여 필수적이다.

국제노동기구(1996)는 기존의 컨설팅에 관련된 제반 이론들을 포괄적으로 정리하여 구축한 국제노동기구(ILO)모형, 일명 "밀란(Milan)모형"은 컨설팅의 수행과정을 총 5단계로 나누어 설명하고 있다. 첫 번째 단계는 착수(Entry)단계로서 고객의 문제를 파악하기 위한 고객과 컨설턴트의 만남이 이뤄지는 단계이며 상호간의 정보교환을 통하여 예비문제(Preliminary problem)진단, 컨설팅 수행기간, 장소, 소요 비용 등에 대한 세부사항을 담은 제안서를 고객에게 제출하여 계약을 체결하는 단계이다. 두 번째 단계는 진단(Diagnosis)의 단계로서, 고객의 현안 문제와 컨설팅 후 성과목표에 대한 정보 수집을 통하여 원인을 규명하는 사실(Facts)분석, 종합 및 피드백과정이 포함된다. 세 번째 단계는 진단을 통해 파악한 문제원인에 대한 대안을 도출하고 실행계획(Action plan)을 수립하는 단계이다. 네 번째 단계는 실행계획을 구현하는 단계로서 변화를 유도할 수 있는 실행지원, 해결대안 조정, 교육 및 훈련의 실시 등이 이루어지는 단계이다. 마지막은 종료(Termination)단계로 컨설팅의 결과를 최종보고서에 담아 경영자의 승인을 득한 후 컨설팅 사후관리를 계획하고 철수하는 단계이다.[12)]

Wickham et al(2008)는 컨설팅 프로세스 단계를 9단계로 분류하였다. 대부분의 컨설팅 프로세스는 컨설턴트와 고객과의 최초의 만남에서 시작하여 컨설턴트가 어떤 면에서 경영에 도움을 줄 수 있다는 인식을 하면서 그 시초를 형성하게 되고,3단계에선 컨설턴트와 고객이 공히 전진해야 할 일련의 공식적인 목적을 제안하기 전에 고객이 직면한 경영상의 이슈를 심층적인 분석을 하는 컨설턴트가 제안하는 단계이고, 4단계에선 컨설턴트와 고객 간의 '계약'을 구성하는 단계로서 공식적인 제안서 내에 그들의 목적을 서면으로 작성하게 되며, 다섯 번째 단계는 이러한 계약을 입증하는 프로젝트 증명서를 작성하고, 프로젝트의 수행은 사업에 경영에 대한 충분한 이해를 바탕으로 착수된다. 여섯 번째 단계는 분석에 착수하는 단

12) 국제노동기구 1996 플래그십 리포트(http://www.ilo.org/global/publications/lang-en/index.htm)

계로 프로젝트가 진행됨에 따라 심지어는 맨 마지막 사후관리 단계에서도 심층 분석이 요구되기도 한다. 일곱 번째 단계는 프로젝트의 수행단계로 심층적인 정보 수집, 경영 이슈에 대한평가, 분석 및 선택 대안에 대한 평가, 권고사항의 공식화 등이 요구되는 단계이다. 여덟 번째 단계는 권고사항과 발견한 내용들을 소급하여 고객에게 전달하는 단계로써 이러한 의사소통은 수행을 독려하고 활성화하는 데 그 목적이있다. 마지막 단계에서 컨설턴트는 어떤 면에서 일방 혹은 양방에게 혜택을 주는 경우엔 고객과 관계를 유지하기도 한다.

Margerison(1988)은[13] 컨설팅 Process를 크게 도입, 접근 및 적용 등 3단계로 구분하고, 각 단계를 3개의 과정을 세분하여 총 12과정으로 모형을 구성하였다. 접촉은 의뢰인의 문제에 대한 토론이 시작되는 첫 번째 과정으로 쟁점에 대한 의견의 접근이 필요한 단계이다. 이 경우 컨설턴트가 의뢰인이 호소하는 쟁점에 대한 해결대안을 제시한다면 의뢰인은 컨설턴트의 의지와 능력에 신뢰감을 표시하게 된다. 두 번째는 의뢰인의 조직에 대하여 표면적인 사항을 정리하고 제공할 자료를 준비하는 과정이다. 세 번째, 향후 진행될 프로젝트에 대한 법적인 절차를 명시하는 근거를 구성하는 단계로 업무 수행 범위, 주체, 시기, 장소, 방법, 이유, 비용 등에 대한 의견 교환과 접근, 일치가 이뤄지는 계약체결 과정이다. 네 번째, 계약을 위한 협약과정으로 전 단계에서 구상된 계약내용에 대한 구체적인 협의가 이뤄진다. 다섯 번째, 컨설턴트가 면접, 집단회의, 설문지 등을 방법을 이용한 자료를 수집하는 과정이다. 여섯 번째, 전 단계에서 수집한 자료를 분석, 진단하는 과정으로 수집된 자료를 어떤 용도에 어떤 방법으로 사용할 것인지를 고려한다. 일곱 번째, 분석 자료의 피드백 과정으로 수집, 분석된 자료를 의뢰인에게 구두 혹은 서면으로 발표하는 과정이다. 여덟 번째, 분석 자료에 대한 컨설턴트와 의뢰인간의 토의를 바탕으로 명확한 의견일치를 봄으로써 오해 방지와 초점의 왜곡 및 결여 현상을 예방하는 과정이다. 아홉 번째, 권고, 제안의 단계로 피드백을 통해 의뢰인에게 제출된 수집자료 분석내역에 제안서의 내용이 포함될 수 있는 컨설팅 과정에서

13) C. J. Margerison,(1988), *Managerial Consulting Skills : A practical Guide, Gower*, pp.40-43.

가장 중요한 과정이므로 의뢰인이 고려할 수 있는 모든 대안들을 포함시키는 과정이다. 열 번째, 최고경영층이 판단하는 과정인데, 의뢰인은 컨설턴트의 직접적인 조언보다 제출된 제안서와 토의과정을 통해 최종 판단을 내리고자 하는 경향을 보인다. 열한 번째, 의사결정과정으로 의뢰인과 컨설턴트가 의견을 일치시키는 과정이며 향후 컨설팅 수행으로 연결이 되는 시작점이 된다. 마지막은 검토와 평가의 과정으로서 컨설팅의 결과를 검토하고 평가하는 과정이다. 정확한 평가를 위하여 평가자, 평가항목의 선정, 평가대상의 결정 등을 충분히 고려해야 하며, 이 결과에 대한 평가는 조직 전반에 충분히 피드백 되는 것이 바람직하다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 2 절 경영컨설팅에 관한 연구유형

1. 경영컨설팅의 발전과정

우리나라에서의 경영컨설팅과 관련한 과거 연구의 흐름은 컨설팅과 관련된 제도나 역사, 외국의 사례 등을 중심으로 전개되어 왔으며 근래 경영컨설팅의 품질요인 및 성과에 관한 연구가 일부 진행되었다. 경영컨설팅과 관련한 연구의 첫 번째 유형은 컨설팅 서비스의 발전과정에 대한 연구이다. 많은 연구자들에 의하여 우리나라 컨설팅 산업의 발전과정에 대한 연구가 이루어졌다.

이의준(2000)은 과거 40년간 우리나라의 컨설팅은 정부나 공공단체가 우월한 위치에서 일방적으로 국가가 정한 지도목표나 제도에 기업을 참여시키는 과정으로 행해져 왔다. 이와 같이 정부 주도에 의한 컨설팅이 시장경제원리에 의한 컨설팅 시장의 형성이나 기업의 자율적인 컨설팅활용 노력을 통한 기업 경쟁력을 강화하는데 기여하지 못하였다는 지적이 있는 것은 사실이나 우리 경제의 규모나 기술수준, 산업의 역사 등을 고려해 볼 때 당시로서는 최선의 선택이었음을 부인하기는 어렵다고 하였다.[14)]

우리나라에서 컨설팅에 관한 본격적인 도입은 1990년에 와서 비로소 시작되었다. 1990년대 초 ISO 9000 시리즈의 도입과 관련하여 컨설팅이 활성화되기 시작하였으며 그 시기에 민간에 의한 컨설팅회사의 설립이 확산되기 시작하였다. 1997년 발생한 IMF 외환위기를 거치면서 경영컨설팅에 대한 인식이 확산되고 정부에서도 컨설팅 산업을 정책과제로 시도하기에 이른다. 그 이후 2000년대 접어들면서 토털 컨설팅 서비스로의 변화가 일어나면서 시장이 확대된다. 따라서 우리나라에서 경영컨설팅 개념이 도입된 지는 불과 10여년 남짓하며 그 결과로 컨설팅시장의 규모는 확대되었으나 경영컨설팅의 기법이나 품질만족 요인 등의 연구는 미흡한 실정이다.

14) 이의준(2000), 『21세기 한국의 컨설팅』, 새로운 제안, pp.81-82.

2. 경영컨설팅의 품질요인

경영컨설팅과 관련한 연구의 두 번째 유형으로 경영컨설팅의 서비스품질요인에 관한 연구가 있었다. 2000년대에 와서 일부 연구자들에 의하여 경영컨설팅 서비스 또는 변호사, 세무대리인 등과 같이 유사한 전문서비스를 제공하는 컨설팅의 서비스 품질요인을 도출하기 위한 연구가 시도되었다. 이들의 연구의 특징은 기존의 PZB SERVQUAL 모형에 기반을 둔 품질요인을 중심으로 연구가 진행되었다. 품질요인에 관한 연구 유형은 전통적으로 서비스산업으로 분류되어 온 특정분야의 특정기업에 대한 서비스품질요인에 관한 연구도 있었다. 이는 특정산업 전반에 관한 서비스품질에 관한 연구가 아니라 의료기관, 국제공항, 한국 패스트푸드점, 항공사 여승무원, 변호사, 세무 대리인 등과 같이 특정 산업에 속하는 특정한 기업에 대한 서비스품질 평가 및 모형 구축에 관한연구였다. 따라서 본 연구와 같이 고객이 선호하는 서비스 또는 경영컨설팅의 유형에 대한 연구까지 진행되지 못했다.

3. 경영컨설팅에 관한 연구 분야

경영컨설팅에 관한 기타의 연구 중 첫 번째는 주로 외국의 경영컨설팅 현황에 관한 연구이다. 1940년대 공장컨설팅에서 시작하여 주로 기술컨설팅회사에 많은 투자를 하고 있는 일본 컨설팅 산업의 역사 및 현황에 대한 연구이며 또 컨설팅을 일반 컨설팅과 근대화촉진 컨설팅으로 분류하여 특징을 살펴보는 정도의 수준에 머물러 있다. 미국을 비롯한 선진국들의 경우에도 컨설팅 산업의 역사, 컨설팅 회사의 현황 등의 범주에 머물러 있다. 이 역시 컨설팅에 관한 일반론적인 연구에 불과하며 경영컨설팅의 구체적인 모형이나 고객의 만족에 관한 품질요인 등에 관한 연구는 전무한 실정이다.

두 번째의 연구유형은 주로 컨설팅의 산업 전반에 관한 연구들이다. 우리나라 및 세계시장에서의 컨설팅 시장 규모나 향후의 성장 전망에 관한 연구들이 일부 존재한다. KPMG삼정회계법인(2006)은 컨설팅 시장분석, 산업연구원(2005)은 컨설팅산업 선진화를 위한 정책방안, 포커스리서치(2005)는 컨설팅현황 조사보고서를 발표하였다. 이들 연구의 목적이나 연구방향은 컨설팅 산업 및 시장상황에 대한 일반론적인 연구일 뿐 컨설팅의 품질측정이나 모델 제시 등의 연구형태는 아니다.

세 번째의 연구유형은 정부기관 등에 의한 정책적 목적의 연구이다. 중소기업컨설팅 산업백서(2007)에서 컨설팅 산업의 실태, 컨설팅에 대한 수진 기업의 만족도, 컨설팅 수요에 대한 통계조사의 부족으로 정확한 사업규모 및 실태파악이 어렵고, 시장 요구에 대응하기 어려울 뿐만 아니라 관련정책을 발굴하기가 어렵다고 연구배경을 설명하고 있다. 이 연구 역시 중소기업 경영컨설팅과 관련한 정책적 목적이 위주로 되어 있으며 수진기업에 대한 만족도에 대한 분야가 포함되어 있으나 만족 또는 불만족에 대한 연구일 뿐 어떤 요인들에 의해 만족과 불만족이 발생하는지에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.[15]

네 번째의 연구 유형은 컨설팅의 실시과정에 대한 모델에 관한 연구이다. 컨설팅의 실시는 정형화된 하나의 모델에서 제시하는 절차만으로 이행될 수는 있는 것인 아니다. 그럼에도 불구하고 일반적으로 준수하여야 하는 컨설팅의 절차에 관한 연구는 있다.

Lewin(1947)에 의해 개인이나 집단의 태도변화는 해빙, 이동, 재동결의 단계를 거친다고 주장한 것을 Schein(1961)에 의해 체계화된 이론으로 발전한 르윈과 샤인의 모델이 있다. Kolb & Frohman(1970)에 의한 모델, Magerison(1986)에 의한 모델, Milan(1996)에 의한 모델, 한국능률협회컨설팅(1997)의 모델, 한국생산성본부로부터 분사 설립된 한생컨설팅(1999)의 모델, 기타의 민간 컨설팅 회사에 의한 고유의 모델이 존재한다. 그러나 이러한 연구 및 모델은 컨설팅에 관한 일반적인 절차에 대한 모델일 뿐 경영컨설팅 서비스의 품질요인을 측정하는 모델은 아니다.

---

15) 중소기업컨설팅 산업백서(2007),
(http://www.kmtca.co.kr/community/community002.php?code=16&navPage=10&no=275&p_group=0&p_item=&page=2)

한편 장영(1996)은[16] 경영컨설팅과 관련한 연구에서 외국의 연구 유형을 정리하여 첫째, 컨설턴트 능력에 관한 연구 둘째, 컨설팅 수행과정에 대한연구, 셋째 컨설팅 영향요인에 관한 연구가 주요 유형으로 분류할 수 있다고 하였다. 컨설턴트 능력에 관한 연구는 컨설턴트에게 필요한 행위적인 능력(Behaviora competence)과 컨설턴트에게 필요한 역할에 관한 연구가 주요 관점이라고 하였다. 컨설팅 수행과정에 대한 연구 분야는 컨설팅이 효과적으로 수행되기 위한 컨설팅 모델의 제시와 그 모형의 각 단계별 컨설턴트와 수진 기업의 업무수행 내용 등을 밝히는 연구라고 하였다. 컨설팅 영향요인에 관한 연구는 성공적인 컨설팅을 위한 요인들을 제시하고자 하는 분야의 연구이다. 그러나 아직까지 실증적으로 변수들과 컨설팅성과와의 관계를 통계적으로 분석한 연구는 없다고 하였다.

위의 사항을 정리하면 경영컨설팅과 관련한 연구의 유형은 첫째, 경영컨설팅산업의 발전과정에 관한 연구 둘째, 경영컨설팅의 품질요인에 관한 연구 셋째, 기타의 연구로서 외국의 경영컨설팅 현황에 관한 연구, 컨설팅산업 전반에 관한 연구, 컨설팅산업의 정책적 목적에 의한 연구, 컨설팅 실시 모델에 관한 연구 등이 있다. 이러한 연구 유형을 종합하면 국내 및 국외를 불문하고 경영컨설팅 품질요인의 만족도가 기업의 경영자원 능력 향상에 어떤 영향을 미치는지와 결과로서의 경영자원 능력의 향상이 기업의 경영성과에 미치는 영향 등에 관하여 상호간 어떤 상관관계가 존재하는지 밝혀주는 실증적 연구는 거의 없는 실정이다.

16) 장영(1996), “경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”, 한국과학기술원 산업경영학과 경영학박사 학위논문, p.9.

제 3 절 경영컨설팅의 품질측정에 관한 이론적 고찰

1. 경영컨설팅 성과의 측정

포괄적 의미에서의 서비스 영역에 대한 품질측정의 이론은 다양하게 나와 있으나 경영컨설팅이라는 특정 분야의 서비스품질에 대하여 직접적으로 성과를 측정할 수 있는 선행연구가 없다. 일반적인 서비스 품질에 대한 측정 이론으로 PZB의 SERVQUAL 모형, Grőroos의 품질향상 기준, 지식경제부에 의한 서비스품질 우수기업 인증요령, 조영대의 연구에 의한 컨설턴트의 조건 등이 있다. 따라서 기존의 서비스 품질의 성과를 측정하는 여러 가지의 모델 중에서 다수의 기업 경영자들과의 토론과정 및 컨설팅 현장에서의 실무적 측면에서 적합한 모형을 탐색하기로 한다.

1) PZB SERVQUAL 모형

SERVQUAL은 다양한 서비스 품질에 관하여 확실한 추론을 근거로 획득한 점수를 보여주는 간결한 다항목(Multi-items) 척도이다. 1985년 Parasuraman, Berry, Zeithaml에 의해 고안되었으며 그 이후 1988년, 1991년, 1994년에 그들에 의해 수정되어 왔다, 처음에는 10개의 차원으로 유형성, 신뢰성, 대응성, 능력, 접근가능성, 예절, 의사소통, 신뢰도, 안전성, 고객의 이해로 구성되었으나, 1991년 연구에서 5개의 차원과 22개의 항목으로 재구성하였다. SERVQUAL 모형은서 비스에 대하여 기대된 수준(E)과 지각된 수준(P)의 차이로써 서비스 품질을 평가하게 된다. 즉 기대된 수준에 비하여 지각하는 수준이 높으면 고객이 감동하며 기대수준과 지각수준이 일치하면 고객은 단순히 만족하는 상태에 그치며 기대수준에 비하여 지각수준이 낮으면 고객 불만이 나타난다고 하였다.

반면에 Cronin. Jr과 Taylor(1992)는 SERVQUAL 모형에서의 기대수준(E)을 제외하고 지각된 수준(P)만으로 서비스품질의 수준을 평가하는

SERVPERF 모형을 발표하여 측정효과성 측면에서의 우수성을 입증하였다. 그러나 서비스품질의 속성이나 측정항목은 SERVQUAL과 동일한 것으로서 서비스품질에 대한 측정항목에 있어 SERVQUAL 모형은 오늘날까지 유효하게 받아들여지고 있다.

[표 2-2] SERVQUAL 모형의 5가지 서비스품질 구성자원[17)]

차 원	구분	문 항
유형성 (Tangible)	1	현대적시설
	2	설비의 외관
	3	직원들의 깔끔함
	4	서비스와 관련된 제반자료(설명서, 팜플렛의 외형)
신뢰성 (Reliability)	5	서비스의 약속시간 준수
	6	고객이 문제에 봉착했을 때 성심성의를 보임
	7	첫 번째에 제대로 서비스를 수행함
	8	약속한 시간에 서비스를 제공함
	9	작은 실수조차 없는 완벽함
반응성 (Responsiveness)	10	서비스 제공시간의 정확한 약속
	11	직원들의 신속한 서비스 제공자
	12	항시 고객을 가깝게 대하는 직원들의 고객지원 자세
	13	아무리 바빠도 고객의 요청에 응하는 직원
확신성 (Assurance)	14	고객에게 확인을 주는 직원들의 행동
	15	고객에게 주는 거래의 안정성
	16	항상 고객에게 친절한 직원
	17	고객의 어떤 문의라도 대답 가능한 직원
공감성 (Empathy)	18	고객 개인에 대한 관심
	19	고객에게 편리하게 시간대를 조절
	20	고객에게 개인적인 관심을 보이는 직원
	21	고객에게 최대한 이익을 주려는 직원
	22	고객 욕구에 대한 직원들의 이해

17) A. Parasuraman, A. Zeithaml, & L.L. Berry,(1990), *Delivering Quality Service*, Free Press, New York, pp.181-183.

2) KS-SQI 모형

KS-SQI(Korean Standard Service Quality Index)모형은 고품질 서비스 요구의 증가와 급속한 세계화에 따른 선진 서비스 접촉기회가 증대됨에 따라 2000년 이유재에 의해 개발된 모형이다. 이유재, 라선아(2006)는 NCSI(국가고객만족지수, 한국생산성본부)와 KCSI(한국 산업의 고객만족도, 한국능률협회컨설팅)는 일반적인 고객만족 모형으로서 서비스 부문만을 위한 것이 아니므로, KS-SQI 모형만이 서비스의 고유한 특성을 반영한 다차원적인 모형으로서 일반적인 서비스 업종에 범용적으로 사용될 수 있다고 주장하였다. KS-SQI 모형은 서비스 품질에 있어서 성과품질(Outcome quality)과 과정품질(Process quality)을 균형적으로 고려하였으며 SERVQUAL 모형을 한국적 상황을 고려하여 수정하고 SERVQUAL 모형에 서비스의 성과 측면을 보강하였다고 주장하였다.[18)]

KS-SQI 품질차원의 도출은 SERVQUAL의 유형성은 물리적 환경, 신뢰성은 약속이행, 응답성은 고객응대, 공감성은 고객응대와 접근 용이성, 확신성은 신뢰감으로 수정되었다. 여기에 본원적 욕구, 예상외 혜택, 창의적 서비스를 추가하여 KS-SQI 모형을 만들었다.

이유재, 이준엽(2001)은 서비스 품질에 대한 고객의 지각은 성과와 과정 차원의 양 측면 모두에 걸쳐 형성되기 때문에 서비스 품질을 측정할 때도 성과측면과 과정측면을 모두 고려할 필요가 있다고 하였다. 성과품질은 생산과정의 결과로서 얻어지는 것(what)이며, 과정품질은 서비스를 제공하는 과정에서 고객이 서비스를 얻는 방법(why)을 말한다. 경영컨설팅의 경우 컨설턴트에 의해 기업이 당면한 문제를 정확하게 진단하고 이에 대응하는 적절한 개선방안을 도출하는 것이 성과품질이고, 언제든지 컨설턴트와 상담이 가능하다든지, 풍부한 전문지식과 경험으로 고객이 신뢰하는 것, 친절하고 상세히 설명하는 자세 등을 과정품질이라 할 수 있다.[19)]

---

18) 이유재, 라선아(2006), 『한국기업의 서비스품질 평가제도 변천과정』, 서울대학교 출판부, p.52.

19) 이유재, 이준엽(2001), "서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQI 모형의 개발과 적용," 『마케팅연구』, 16(1), p.4.

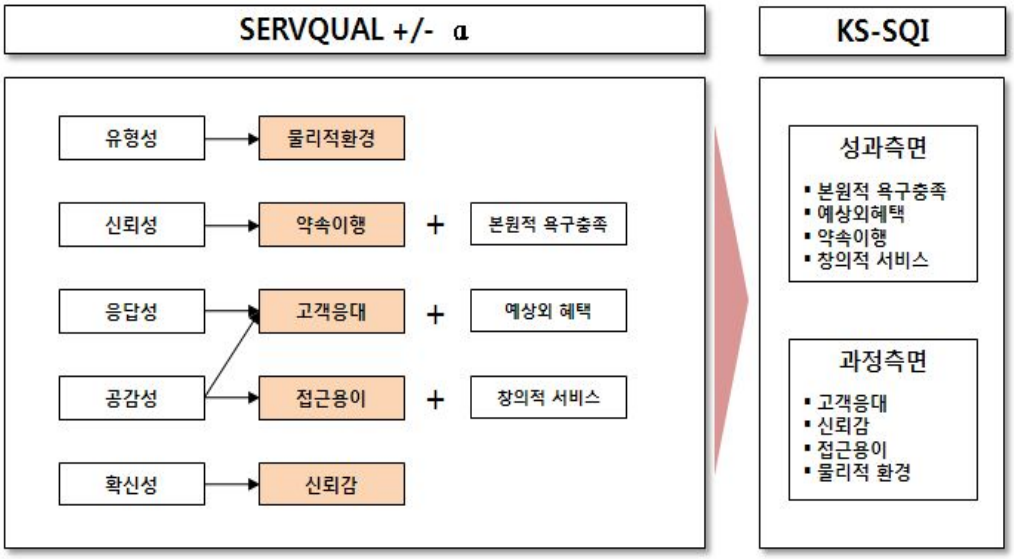
KS-SQI 모형의 장단점은 산업 및 소비의 트렌트가 온라인 중심으로 급속도로 바뀌면서, 핵심적인 소비 주도 곛ㅇ으로 전면 부상한 2천4백만 네티즌들의 평가와 의견을 충분히 반영할 수 있도록, 기존 오프라인 고객 대상의 필드 서베이와 인터넷이용자 대상의 인터넷 패널리서치가 업종별 특성에 따라 별도의 비중으로 반영되어 실시된다.

이는 일반적인 오프라인 고객만을 대상으로 한 평가와 달리, 신기술과 정보에 민감하고 비판 의식이 강한 네티즌들의 보다 적극적이고 목적에 적합한 평가 정보를 얻을 수 있익 위함이다. 기존의 서비스품질 측정은 주로 A. Parasuraman 등이 개발한 SERVQUAL을 가지고 측정을 하였으나, 업종에 따라 변화를 보이는 서비스품질 변수들을 정확하게 추출하여 측정하기에는 어려움이 있었다.

또한 SERVQUAL은 과정차원에서의 서비스품질 측정에 강점을 가지고 있고, 고객만족(CS)조사는 결과에 대한 측정이 주류를 이루고 있는 반면, KS-SQI는 과정차원과 성과차원으로 접근하여 다양한 각도로 기업의 서비스품질 수준을 측정할 수 있게 하였다.

초기모형은 전형적인 대면 서비스업종을 기반으로 모형이 개발되어 적용하였으나 서비스산업의 급격한 발달과 산업간 다양한 서비스형태로 인하여 대면뿐만 아니라 비대면 서비스도 급격히 늘어나 2006년부터 비대면 및 공공부문에 대한 평가모형이 추가로 개발되어 적용됨에 따라 다소간 모형의 일관성 측면에서는 문제점이 있을수 있으나 변화하는 산업별 특성을 반영한다는 측면에서는 바람직한 방향이라 할수 있다.

결국, KS-SQI는 고객이 서비스 상품을 이용하는데 있어서의 단계별 수준을 한눈에 인식할 수 있으며 각 차원별 요인들에 대한 가중치를 해당 업종별로 전문가들이 직접 평가하여 산출하였기에 각 업종별 요인들의 중요성이 어느 정도인가를 쉽게 알아볼 수 있게 하였다. 이러한 점에서 KS-SQI는 기존의 SERVQUAL과 고객만족(CS)조사에서의 한계를 뛰어넘어 국내 서비스기업의 품질을 측정하는데 가장 효율적인 도구로 볼 수 있다.



<그림 2-1> KS-SQI 평가모형 설계

3) Grőroos 모형

Grőroos 모형은 서비스 품질을 결과품질과 과정품질로 구성하였으며 SERVQUAL 모형보다 빠른 1984년에 개발되었으며 결과품질은 기술적 품질(Technical Quality)로서 고객들이 서비스로부터 얻는 결과(what)에 대한 품질이며, 과정품질은 기능적 품질(Functional Quality)로서 고객들이 서비스를 얻는 과정에서의 품질이다. SERVQUAL모형이 등장한 이후 별다른 주목을 받지 못하다가 SERVQUAL 모형에 대한 비판이 일면서 수정된 품질모형들이 제안되었다(Boulding, Kalra, Staelin, and Zeithaml 1993; Cronon, and Taylor 1992; DeSarbo, Huff, Rolandeli and Choi 1994; Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1991, 1994; Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996). 수정된 모형들은 대부분 과정품질 외에도 결과품질을 고려한 품질차원을 제안하고 있다.

4) 지식경제부 서비스품질 우수기업 인증요령

지식경제부는 2001년부터 한국서비스품질 우수기업 인증 제도를 시행하고 있다. 이를 위하여 한국서비스품질 우수기업 인증요령을 제정하여 운용하고 있으며 현재까지 5차에 걸쳐 개정하여 현재에 이르고 있으며 산하 단체인 기술표준원으로 하여금 서비스품질의 인증에 필요한 기준을 제시하고 있다. 이러한 인증기준에 의거하여 인증업무를 효율적으로 수행하기 위하여 지정된 보조기관인 한국경영기술컨설턴트협회, 한국표준협회, 한국서비스진흥협회, 한국소기업소상공인연합회로 하여금 인증심사업무를 수행하게 하고 있다. 이 인증요령에 의한 품질평가 항목 및 방법은 3개의 평가내용과 세부 16개 항목으로 구성되어 있다.

5) 조영대의 컨설턴트 조건

컨설팅은 단순한 조사나 분석 또는 컨설턴트 개인을 위한 연구가 아니다. 컨설턴트는 컨설팅의 과정과 결과를 통해서만 고객인 기업으로부터 적당한 평가를 받을 수 있다. 컨설팅의 수행 과정에서나 수행의 결과로서 나타난 것에 대하여 고객이 만족하면 그 경영컨설팅의 서비스 품질은 좋은 것 이며 그 반대의 경우(고객이 불만족하는 경우)에는 서비스 품질이 나쁜 것이라 평가할 수 있다. 이런 관점에서 좋은 컨설팅을 위해서는 컨설턴트가 반드시 갖추어야 할 기본 조건이 있을 것이며 이러한 기본 조건을 갖춘 컨설턴트의 경영컨설팅은 좋은 서비스품질로 평가받을 수 있을 것이다.

이런 측면에서 컨설턴트가 갖추어야 할 조건을 검토하고 그러한 조건을 갖춘 컨설턴트로부터의 경영컨설팅은 서비스 품질이 좋을 것이라는 명제는 그 타당성을 가진다고 할 수 있다. 이로써 컨설턴트에게 필요한 조건으로 자질, 기본지식, 전문지식, 경험지식이라 하였으며, 이 네 가지의 조건에 컨설턴트의 자세와 컨설턴트의 직업윤리에 관한 조영대의 주장을 정리하면 윤리성, 성실성이라는 항목을 추가할 수 있다.[20]

2. 경영컨설팅 서비스 품질요인

경영컨설팅의 서비스품질의 측정요인에 대하여 직접적으로 이루어진 선행연구는 아직 없는 실정이다. 이에 포괄적인 의미에서의 서비스 영역에 대한 일반적인 서비스 품질에 대한 측정요인을 활용하여 경영컨설팅 서비스품질 측정요인을 도출하여야 하는 것을 의미한다. 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있는 모형에서의 품질요인으로 전통적인 PZB SERVQUAL 모형, Grőroos의 품질향상 기준 모형, 지식경제부의 서비스품질 우수기업 인증요령, 조영대의 연구에 의한 컨설턴트의 요건 등이 있다.

이들 선행연구들이 제시하는 요인들은 다양하지만 유사한 의미를 가진 요인들이 존재하고 있고 경영컨설팅이라는 특수한 영역에 직접 적용할 수 있는 모형은 아니며, 아울러 특정한 연구모형이 절대적으로 우월하다는 어떠한 근거도 없는 실정이다. 이유재(2006)는 일반적인 고객만족 모형은 서비스 부문만을 위한 것이 아님을 주장하며 서비스의 고유한 특성을 반영한 다차원적 모형인 KS-SQI 모형을 개발하였다. 이 모형은 서비스 품질에 있어서 성과품질과 과정품질을 균형적으로 고려하였으며 PZB SERVQUAL 모형을 한국적인 상황을 고려하여 수정하였다.

경영컨설팅과 관련한 서비스의 품질의 측정요인에 대한 정의를 위하여 기업에 대한 경영컨설팅 서비스품질의 측정요인에 대한 선행연구들을 검토하고 경영컨설팅 연구자, 중소벤처기업의 임원 및 컨설팅 수진부서 책임자를 포함한 경영자, 경영 컨설턴트들과의 수차례에 걸쳐 토론을 진행하였다. 그 결과 다수의 연구자들이 주장한 서비스품질 측정요인이 거의 대부분 KS-SQI 모형에 의한 품질요인으로 수렴되는 것으로 나타났다. 이에 따라 KS-SQI 모형에서 제시하는 서비스품질 측정요인에 대하여 각 항목별로 고객의 만족도를 측정한다.

---

20) 조영대(2005), 전게서, p.88.

제 4 절 경영자원과 경영성과에 관한 이론적 고찰

1. 경영자원에 관한 선행연구

김신중(1998)은 경영자원론 관점의 연구자들은 산업의 특성보다는 기업 특유의 자원과 능력이 성과에 대한 설명력이 보다 크다는 연구결과를 제시하면서 기업들이 어떻게 자원의 포트폴리오를 형성하여야 하며 경쟁우위의 원천이 되는 기업능력을 발전시켜 나아가야 하는가를 규명하는데 초점을 두고 연구가 필요하다는 점을 역설하였다. 또 경영자원은 기업 간의 동질성과 이동 가능성을 부인하고 기업들 간의 자원 이질성은 지속적으로 유지될 수 있다고 지적하였다. 경영자원론의 기본적인 접근방법은 제품시장에서의 기업 행동이 아니라 유형, 무형의 자원들의 독특한 결합으로써 기업을 파악하는 것이다.[21]

Lippman & Rumelt(1982)는 기업 간의 수익성 차이는 기업들이 지니고 있는 모방 불가능한 경영자원(Unimitable Resource)에 기인한다고 하였다. 이와 같은 선행연구들을 종합하면 기업들이 보유하고 있는 개별 경영자원은 꾸준히 축적되어 온 결과로 쉽게 모방하기 어려운 근본적인 차이가 존재하며 경영자원은 이질적이고 이동 불가능한 상황으로 이는 곧 진입장벽으로서의 역할을 한다고 할 수 있다.[22]

Penrose et al.(1959)가 경영자원을 크게 물적자원(Physical Resource)과 인적자원(Human Resource)로 구분하였으며 건물, 기계, 현금 등의 물적자원에 비하여 인적자원이 더욱 중요한 경영자원이라는 견해를 가지고 있었다. 이는 인적자원이 다른 경영자원과 결합하여 새로운 지식이나 경험을 창출하기 때문이다. Penrose는 이러한 경험이나 학습은 인적자원을 통해 기업의 성장을 유발한다고 보았다.

---

21) 김신중(1998), "기업 규모에 따른 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구," 『대한경영학회지』, 제18호, pp.111-113.

22) S. A. Lippman, & R. P. Rumelt,(1982), "Uncertainty Imitability : An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition," *Journal of Economic*, 13, pp.418.

최근에 각광을 받고 있는 핵심역량이론(Core Competence view 또는 Capability view)은 기업의 경영자원 중에서 무형의 지적 경영자원인 기업 내에 축적된 지식, 학습, 경험 등을 강조하고 있다. 장세진(1998)은 기업이 보유하고 있는 물적 경영자원인 건물, 기계, 자금 등은 엄밀한 의미에서 기업의 존재이유를 설명하지 못하며 만일시장에서 거래비용이 없다면 물적자원은 시장에서 얼마든지 쉽게 조달할 수 있다고 하였다. 그러나 실제로는 물적자원에 대한 시장에서의 거래비용이 높은 것이 사실이며 이는 물적자원이 기업 특유의 속성을 보유하고 있기 때문이다. 따라서 유형의 물적자원이나 무형의 물적자원에 있어서 상대적으로 어느 것이 더 중요하다고 하는 단서는 찾을 수가 없다.

이윤보 외(2008)는 경영자원을 유형자원, 무형자원 및 인적자원으로 구분하여 유형자원은 물적자원과 금융자원으로 분류하였다. 장세진(2008)도 기업의 자원을 유형자원, 무형자원, 인적자원으로 분류하여 그 각각의 특성을 [표 2-3]과 같이 설명하고 있다.

[표 2-3] 경영자원의 분류와 특성

분류		주요특성	핵심지표	연구자 분류
유형 자원	물적자원	·공장과 설비의 규모, 위치 ·기술의 정밀성과 유연성 ·건물과 토지의 용도 전환과 위치	·고정자산 재판매가치 ·자본설비의 수명 ·공장의 규모 ·고정자산의 용도전환 가능성	물적 자원
	금융자원	·기업의 자금 차입 능력 ·내부자금의 운용 가능성	·부채/자본의 비율 ·현금보유 비율 ·신용등급	
무형 자원	기술자원	·특허권 등의 독점 기술과 노하우 ·전문기술을 포괄하는	·특허권의 수, 중요성 ·독점 라이선스 수익 ·연구개발 인력 비중	

		기술 자원 ·기술 혁신자원, 연구 설비		
	브랜드	·지명도 있는 상표	·브랜드 인지도 ·경쟁브랜드에 대한 가격프리미엄 ·재구매 비율	
인적자원		·종업원에 대한 훈련 ·종업원이 보유한 전문기술 ·종업원의 충성과 헌신	·종업원의 교육, 기술, 전문자격 ·산업평균대비 임금수준	인적 자원

<자료> 장세진(2008), 『글로벌경쟁시대의 경영전략』, 박영사, p.149.

김영규(2006)는 경영자원을 생산품이나 서비스와 같은 최종산출물을 생산하기 위하여 소요되는 여러 종류의 투입요소라고 정의하며 인적자원, 물적자원, 재화적 자원으로 분류하였다.[23]

김신중(2000)은 경영자원을 물적자원, 무형자원, 인적자원, 재무자원으로 구분하였다. 이춘우(2004)는 벤처기업에 국한하여 경영자원을 기업가 관련 자원, 경영진 관련 자원, 기술적 자원, 재무적 자원, 전략적 제휴, 파트너십의 선택, 그리고 자원에 기초한 역량 등으로 정리하였다. 박상문(1997), 김영배(1998), 장현국(1999)은 외부자원의 활용 능력이나 접근 가능성은 기업의 성과산출에 있어서 중요한 요소임을 주장하였으며 이러한 논리에 따라 기업 내부의 자원만을 경영자원으로 보는 것은 타당하지 않은 것이다.

결론적으로 기업의 경영자원은 기계나 건물과 같은 자본재, 종업원들이 보유한 기술, 특허권 등과 같은 산업재산권, 대외적인 신용상태, 브랜드 등을 포함한 총체적인 자원을 말한다. 형태에 따라 유형자원과 무형자원으로 분류하거나 물적자원과 인적자원 등으로 분류할 수 있으며, 본 연구에서는 장세진의 분류방법을 일부 수정하여 경영자원을 물적자원과 인적자원으로

23) 김영규(2006), 『경영학원론』, 박영사, p.30

분류한다.

2. 경영성과에 관한 선행연구

경영성과를 정의하는 것은 쉬운 일이 아니다. 경영의 성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하지만 비재무적인 결과로도 나타난다. 또 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 한다. 경영컨설팅과 경영성과와의 관계에 대한 연구는 주로 재무제표와 관련한 연구가 주를 이룬다. 김영진(2008)은 경영성과를 수익성 지표와 성장성 지표로 분류하여 한국자동차부품산업의 해외직접투자에 대한 경영성과를 연구하였다.

임성호, 박진영(2008)은 경영평가 요인을 생산성과, 품질성과, 원가성과, 재무성과, 혁신성과 등 5개의 요인으로 분류하였다. 황용철(2006)은 의료기관에 대한 서비스품질의 연구에서 경영성과를 만족도, 충성도, 재무성과로 분류하였다.[24]

배종석 외(2003), 김익성(2006), 이재은(2005)은 경영성과를 재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장관점으로 분류하여 경영성과를 연구하였다. 김수환(2005)은 한국은행에서 발간하는 기업경영분석에서 사용하는 분류기준을 적용하여 경영성과를 성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성으로 분류하였다.[25]

송상호(2005)는 지식경영과 경영성과와의 관계에 관한 연구에서 경영성과의 개념을 지식경영 활동의 결과로 나타난 업무생산성 및 고객만족 증진에의 기여 정도로 분석단위에 따라 개인 업무효과성, 조직 업무효과성, 조직간 업무효과성으로 구분하였다. 원인성(2007)은 집단성과급제와 경영성과와의 영향요인에 관한 연구에서 종속변수로서의 경영성과를 종업원 1

24) 임성호, 박진영(2008), “제조기업 내부 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『서비스경영학회지』, 9(1), p.380.
25) 배종석, 사정혜(2003), “인적자원 관리와 조직성과에 대한 실증 연구,” 『인사조직연구』, 11(2), pp.133-139.

인당매출액, 종업원 1인당 부가가치, 품질로 단순하게 정의하였으며, 신동식(2007)은 경영성과(조직성과)를 직무만족과 직무몰입으로 구분하였다.

이들 연구자들이 경영성과로 정의한 항목을 정리하면 <표 2-3>과 같으며 이들 연구에서의 특징으로는 각각 경영성과 항목들은 연구의 목적, 연구의 대상 등에 따라 다양하게 분류되어 있음을 알 수 있다. 이처럼 경영성과에 대한 정의나 분류에 있어 무이한 하나의 방법만이 존재하는 것이 아니다. 한편 Robert Kaplan과 David Norton은 BSC(균형성과지표, Balanced Score card)의 개념에 대하여 처음으로 정의하였다. 그들의 정의에 따르면 기업이라는 거대한 조직이 경영될 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 이 핵심 정보를 기반으로 효율적이며 신속한 조직 운영을 할 수 있다고 하였고, 조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악해 내는 것, 그것에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시키며 더 나아가 기업의 전략 달성을 위한 필수요소라고 하였다. 또 BSC는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리도구라고 간단히 정의하였다. 이런 관점에서 기업의 경영성과를 측정하는데 있어 BSC의 개념은 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있으며 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다.

[표 2-4] 경영성과에 관한 선행연구의 분류

연구자	경영성과
김수환(2005)	성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성
송상호(2005)	개인 업무효과성, 조직 업무효과성, 조직간 업무효과성
배종석, 사정혜(2003)	재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점
이재은(2005)	
김익성(2006)	
서정록(2006)	
원인성(2007)	종업원 1인당 매출액, 종업원 1인당 부가가치, 품질

신동식(2007)	직무만족, 조직몰입
김영진(2008)	수익성, 성장성
임성호, 박진영(2008)	생산성과, 품질성과, 원가성과, 재무성과, 혁신성과
황용철(2008)	만족도, 충성도, 재무성과

배종석 외, 김익성, 이재은, 서정록의 연구는 공통적으로 기업의 성과를 Norton & Kaplan에 의한 BSC의 네 가지 관점별 핵심지표를 경영성과로 설정하였다. 기업의 경영성과는 재무적인 요소뿐 만 아니라 비재무적인 요소를 포괄하는 개념이 상호 보완적으로 작용하도록 평가하여야 한다는 전제는 타당한 것으로 평가된다.

신홍철(2008)은 BSC의 핵심 용어에 해당하는 균형(Balance)은 재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점 등 다양한 시각에 대한 종합적 고려 그리고 재무와 비재무, 장기와 단기, 내부와 외부, 선행과 후행 지표간의 동시적이고 균형적인 활용을 강조한다는 점에 착안해 붙여진 이름이라 하였다. 신홍철 외(2003)는 균형(Balance)의 개념 속에는 새로운 측정치를 계속해서 추가하는 것이 바람직하지 못하다는 주장이 내포되어 있다고 하였다.[26]

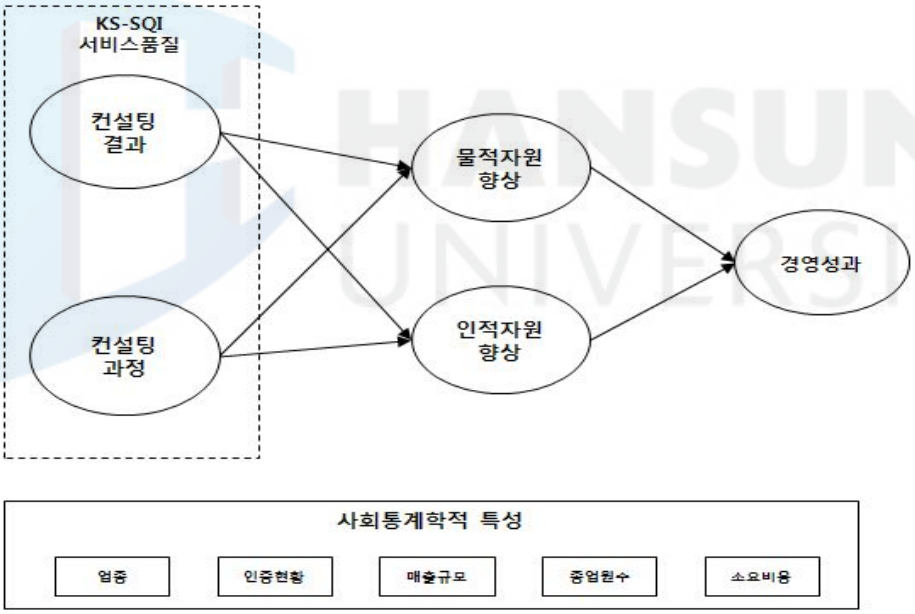
26) 신홍철(2008), "BSC를 이용한 중소기업의 성과관리 및 경쟁력 제고," 『중소기업연구』, 30(4), pp.172-175.

제 3 장 연 구 방 법

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형의 설정

앞서 살펴본 선행연구들을 통해서 본 연구는 중소기업을 대상으로 수행된 경영컨설팅의 서비스 품질이 중소기업의 경영자원 능력 향상에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 이러한 경영자원 능력의 향상이 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미침으로써 결론적으로 중소기업 경영자원 능력의 향상을 매개로 하여 경영컨설팅의 서비스품질이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였으며, 이를 위한 연구모형을 아래의 [그림3-1]과 같이 구성하도록 하였다.



<그림 3-1> 연구모형

본 연구는 이와 같은 연구모형의 검증을 통해서 첫째, 중소기업에 대한

경영컨설팅결과에 대한 인식과 컨설팅과정에 대한 인식이 중소기업의 물적자원향상 및 인적자원향상에 미치는 영향을 분석해 보고, 둘째, 중소기업이 가진 물적자원 및 인적자원의 향상이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석한 후, 셋째, 컨설팅 품질이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 있어서 경영자원 능력향상의 매개효과를 검증하도록 하였다. 또한 마지막으로 이러한 중소기업의 다양한 사회통계학적 특성인 업종, 인증현황, 매출규모, 종업원수, 소요비용에 따라서 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원 능력향상과 경영성과가 어떠한 평균차이를 보이는지를 분석해보고자 하였으며, 우선 본 연구는 이와 같은 연구모형을 토대로 연구가설을 설정하도록 하였다.

2. 연구가설의 설정

본 연구는 연구모형에 나타나고 있는 변수들의 관계를 검증하기 위해서 우선 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정에 대한 인식이 중소기업의 경영자원 능력향상의 하위 구성요인인 물적자원향상과 인적자원향상에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구가설 H1과 세부가설 H1-1과 H1-2, H1-3, H1-4를 다음과 같이 설정하도록 하였다.

<경영컨설팅의 서비스품질과 경영자원 능력향상에 관한 연구가설>

H 1 **경영컨설팅의 서비스품질은 중소기업의 경영자원 능력향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

H1-1 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 중소기업의 물적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 중소기업의 인적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 중소기업의 물적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-4 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 중소기업의 인적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 본 연구는 중소기업의 자원능력향상이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정을 토대로 연구가설 H2와 세부 연구가설 H2-1, H2-2를 설정하도록 하였다.

<중소기업의 경영자원 능력향상과 경영성과에 관한 연구가설>

H 2 **경영자원 능력향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

H2-1 물적자원능력 향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 인적자원능력 향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 본 연구가 중점적으로 살펴보고자 했던 중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것에 대한 중소기업 경영자원 능력향상의 매개효과를 검증하도록 하였다.

<중소기업의 경영자원 능력향상의 매개효과에 관한 연구가설>

H 3 **경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 경영자원 능력향상이 매개할 것이다.**

H3-1 경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 물적자원향상이 매개할 것이다.

H3-2 경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 인적자원향상이 매개할 것이다.

H3-3 경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 물적자원향상이 매개할 것이다.

H3-4 경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 인적자원향상이 매개할 것이다.

또한 추가적으로 본 연구가 중소기업의 다양한 사회통계학적 특성에 따른 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원 능력향상과 경영성과의 평균차이를 검증하고 비교분석 하고자 설정한 연구가설 H4와 H4-1, H4-2, H4-3, H4-4, H4-5는 아래와 같다.

사회통계학적 특성에 따른 평균차이에 관한 연구가설

H 4 **중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원 능력향상, 경영성과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.**

H4-1 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

H4-2 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

H4-3 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 물적자원향상은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

H4-4 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 인적자원향상은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

H4-5 중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영성과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 연구에서, 개념적 정의는 실제현장에서 측정 가능하고 관찰 가능한 형태로 정의해 놓은 것을 의미하며, 측정을 위한 조작적 정의와 연구자가 어떻게 실험변수를 조작할 것인가를 규명해 주는 실험적·조작적 정의로 구분된다. 본 연구에서는 변수들 간의 관계를 규명하기 위하여 측정변수로써 설정하고 있는 중소기업을 대상으로 실시된 경영컨설팅의 서비스품질과 자원능력향상, 중소기업의 경영성과를 측정하기 위한 변수들의 조작적 정의를 구체적으로 제시하고 측정도구를 명확화 하고자 하였다.

1) 경영컨설팅의 서비스품질(KS-SQI 모형)

이유재(2002)는[27] SERVQUAL 모형을 한국적 상황을 고려하여 서비스의 성과 측면을 보강하고 수정하여 개발한 모형을 기반으로 KS-SQI 모형을 개발하였는데, 그는 한국생산성본부의 NCSI, 한국능률협회컨설팅의 KCSI가 일반적인 고객만족 모형으로 서비스 부문만을 위한 고유한 품질평가 모형은 아니라고 주장하며 KS-SQI 모형만이 서비스의 고유한 특성을 반영한 다차원적인 모형이며 서비스 품질에 있어서 성과품질(OutcomeQuality)과 과정품질(Process Quality)을 균형적으로 고려하였다고 주장하고 있다. KS-SQI 모형은 SERVQUAL 모형을 한국적인 상황을 고려하여 수정하였을 뿐 아니라 SERVQUAL 모형에 서비스의 성과측면을 보강하였다고 주장하면서 몇 차례의 실증 연구분석을 통해서 이를 검증하고 하고 있다.

경영컨설팅은 컨설턴트에 의해 기업이 당면한 문제들에 대하여 정확하게 진단하고 이를 개선할 수 있는 방안을 도출하는 것이 결과품질이고 풍부한 전문지식과 경험에 대하여 고객이 신뢰한다든지, 친절하고 상세하고 문제에 대하여 설명을 한다든지 하는 것이 과정품질이라고 할 수 있다.

---

27) 이유재, 이준엽(2001), 전게논문, p.4.

경영컨설팅은 일반적인 산업과는 다른 고유한 특성을 가진 서비스산업의 한 분류로 구분되기도 하는데, 산업 일반에 적용하는 고객만족 모형에 비하여 서비스산업이라는 특정한 업종에 특화되어 적합하게 변형되었으며, 한국적인 특성이 고려된 모형인 KS-SQI 모형을 적용하는 것이 국내 중소기업의 서비스품질을 살펴보고자 하는데는 더욱 타당하다고 할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 경영컨설팅의 서비스품질을 측정함에 있어서 성과품질뿐 만 아니라 과정품질을 모두 고려하여 컨설팅의 서비스품질을 측정하고 있는 KS-SQI 모형을 활용하도록 하였으며, 여기서 중점적으로 사용된 서비스품질의 요인은 다음과 같다.

(1) 컨설팅결과

경영컨설팅의 서비스품질에 있어서의 컨설팅결과는 경영컨설팅을 수혜한 중소기업이 컨설팅결과에 대해 인식하는 품질 수준을 뜻하는 것으로써, 컨설팅을 수혜한 중소기업이 목표한 서비스 즉, 컨설팅의 본질적인 내용 및 주제를 달성하였는가에 대한 본원적 서비스의 측면과, 수혜하고 있는 중소기업이 당초에 목표하지 않은 부분이지만 본원적 서비스 이외에도 추가적으로 제공한 서비스 부분에 대한 예상외 혜택 측면, 컨설팅사가 중소기업과 약속한 사항들인 일정, 기간, 투입 재원 등에 대하여 어느정도 준수하였는가를 나타내는 약속준수의 측면, 다른 컨설팅사와 비교했을 때 차별적인 툴과 서비스를 제공하였는지를 나타내는 창의적 서비스의 측면에서 경영컨설팅의 서비스품질을 측정하는 요인이다.

이러한 조작적 정의를 통해 본 연구는 이유재(2002)의 연구를 토대로 컨설팅결과를 측정하는 4개의 설문 문항을 구성하였으며, 측정도구는 모두 일관된 척도의 분석을 위하여 리커트 5점의 등간척도로 구성하도록 하였다.

(2) 컨설팅 과정

경영컨설팅의 서비스품질에 있어서의 컨설팅 과정은 경영컨설팅이 진행되는 과정 속에서 발생하는 과정품질에 대한 인식의 수준을 뜻하는 것으로써 기업에게 친절하고 예의 바르며, 쉽게 컨설팅의 과정과 개념을 이해시켰는가에 대한 고객응대의 측면과, 해당분야에 대해서 컨설턴트가 충분한 지식과 이해를 바탕으로 컨설팅을 수행하였는가에 대한 신뢰감의 측면, 컨설팅사 또는 컨설턴트와의 접근성이 용이한가에 대한 접근용이성의 측면, 컨설팅에 사용되는 물리적인 자료 및 설비, 연구자료 등의 수준을 뜻하는 물리적 환경 측면에서 경영컨설팅의 서비스품질을 측정하는 요인이다.

이러한 변수의 조작화를 통해서 본 연구는 이유재(2002)의 연구를 토대로 컨설팅 과정의 서비스품질을 측정하고 있는 리커트 5점의 등간척도로 구성된 4개의 문항을 측정도구로써 마련하였다.

2) 경영자원 능력

Penrose(1959)는[28] 기업의 경영자원을 물적자원(Physical Resources)과 인적자원(Human Resources)으로 구분하고 있는데, 최근의 기업이 가진 경영자원 능력에 관한 연구는 이러한 Penrose의 모델에 무형자산 등과 같은 몇 개의 지표를 추가하여 기업의 경영자원을 측정하고자 하고 있다. 경영자원에 대한 분류는 학자에 따라, 분류의 목적에 따라 다양하게 나타날 수 있으나 결론적으로는 기계나 건물과 같은 자본재, 종업원들이 보유한 기술, 특허권 등과 같은 산업재산권, 대외적인 신용상태나 브랜드 등을 포함하여 기업이 활용 가능한 총체적 자원을 뜻하고 있다. 장세진(2008)은[29] 경영자원을 유형자원, 무형자원, 인적자원의 세 부류로 나눈 후 다시 물적자원, 금융자원, 기술자원, 브랜드, 인적자원으로 구분하고 있다.

---

28) E. T. Penrose(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, p.145.

29) 장세진(1998), "경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향," 『전략경영연구』, 1(1), p.55.

본 연구에서도 이와 같은 분류를 참고하여 공장, 설비, 자금, 특허, 브랜드의 보유여부로써 구성되고 있는 물적자원능력을 측정하는 5개의 문항과 핵심인재의 유치 및 관리능력, 업무처리 능력, 전문가 영입, 노하우의 축적 등으로 구성되는 인적자원능력을 측정하는 5개의 문항을 구성하였으며, 이 같은 측정도구는 모두 척도의 일관성을 위해서 등간척도로 이루어진 리커트 5점의 척도로 구성하도록 하였다.

3) 경영성과

경영의 성과는 재무적인 결과로도 나타나지만 비재무적인 형태로 나타나기도 한다. 전통적으로 경영성과라 함은 재무적 결과를 바탕으로 측정되어온 경향이 있으나 재무적 결과만으로 경영성과를 측정하는 것은 현실의 경제상황에서는 미흡할 수도 있다. 따라서 최근 기업의 경영성과를 측정하는 연구에서 주로 사용되고 있는 성과측정 방법으로는 BSC의 관점이 있으며, 본 연구도 역시 중소기업의 경영성과를 측정하는 지표로써 BSC의 네 가지 관점을 초대로 성과를 측정하도록 하였다.

BSC(Balanced Scorecard)는 2000년 Robert. S. Kaplan과 David. P. Norton에 의해 전통적인 측정방법에 대한 대안으로서 제시되었는데[30], BSC의 개념은 기업의 지속적인 성장을 위해서는 많은 기업들이 전통적으로 사용하고 있는 방법인 재무적 결과뿐 아니라 재무관점(Financial Perspective), 고객관점(Customer Perspective), 학습 및 성장관점(Learning & Growth Perspective), 내부 비즈니스 프로세스 관점(Internal Business Process Perspective)의 네 가지 관점으로 기업의 성과를 종합적으로 측정하여야 한다는 것이다. 이것은 기업이 과거의 재무적 결과의 측정뿐만 아니라 미래의 재무적 결과를 이끌어 낼 수 있는 비재무적 요소들을 측정해야 한다는 것으로써, 본 연구에서는 재무관점, 고객관점, 학습과

30) R. S. Kaplan & D. P. Norton(2000), "The Strategy-Focused organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment," *HBSP Corp.* p.99.

성장 관점, 내부 프로세스 관점에서 중소기업의 경영성과를 측정하고 있는 총 24개의 설문 문항을 구성하였으며, 리커트 5점의 등간척도로 구성된 측정도구를 활용하도록 하였다.

제 2 절 조 사 설 계

1. 조사대상의 선정

본 연구는 경영컨설팅을 수혜한 중소기업을 중심으로 경영컨설팅의 서비스품질과 중소기업의 경영능력 자원, 경영성과의 관계를 통계적으로 검증하고자 하고 있다. 따라서 실증분석에 필요한 통계처리의 데이터를 표본집단을 선정하여 설문지를 통한 직접조사 방식으로 수집하기로 하였으며, 이에 경영컨설팅을 수혜한 적이 있거나, 경영컨설팅을 현재 수혜 중인 중소기업을 대상으로 컨설턴트 협회에 등록된 기업을 위주로 400개 업체를 무작위 추출법을 통해 선정하였으며, 이들 업체의 컨설팅 수진을 담당한 직원들을 대상으로 설문지를 배포하도록 하였다.

조사는 2011년 09월 18일부터 2011년 10월 22일까지 실시하였으며, 약 한달 간 이메일과 오프라인 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 200부의 설문지 중 192부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 분석의 데이터로 활용할 설문지는 무성의하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실응답자의 설문지 10부를 제외한 총 182부의 설문지를 활용하도록 하였다.

설문의 방법은 이메일과 직접조사방식을 통한 자기기입식 설문 조사로 실시되었으며 모든 설문 문항은 통계처리의 유용성을 위해서 리커트 5점의 등간척도로 구성되었다. 설문지의 회수율은 45.5%였다.

이러한 조사 설계를 요약한 것은 아래의 [표3-1]과 같다.

[표 3-1] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	경영컨설팅을 수혜한 중소기업의 컨설팅 수진담당자
조사방법	리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 자기기입식 설문 조사
조사표본	회수된 설문지 192부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 182 부 (N=182, 회수율 45.5%)
조사기간	2011년 9월 15일 ~ 2011년 10월 8일

2. 설문지의 구성 및 신뢰성 검증

변수의 조작적 정의와 선행연구의 검토를 통해서 측정도구를 명확화 한 후, 각 측정항목들에 대하여 표본집단의 응답이 내적일관성을 지니고 있는가를 검증하게 되는데, 본 연구에서는 Cronbach′ α의 신뢰계수 분석방법을 통해서 내적일관성을 검증하도록 하였다.

신뢰성 분석을 실시한 결과 나타난 신뢰계수의 값이 일반적으로 사회과학에서 내적일관성이 검증된다고 판단하는 .600 이상으로 나타나면 측정도구의 신뢰성에 문제가 없다고 할 수 있으며, 이에 따라 본 연구의 측정도구들을 분석한 결과는 다음과 같다.

독립변수로 설정한 경영컨설팅의 서비스품질을 구성하는 요인인 컨설팅 결과에 대한 측정문항 4개에 대한 신뢰계수는 .813이었으며, 컨설팅과정을 측정하는 4개 문항에 대한 신뢰계수는 .835, 로 나타났다. 또한 중소기업의 경영자원 능력의 하위 구성요인인 물적자원능력을 측정하는 6개 문항에

대한 신뢰계수는 .714, 인적자원능력을 측정하는 6개 문항에 대한 신뢰계수는 .763이었다. 마지막으로 중소기업의 경영성과를 측정하고 있는 24개의 문항에 대한 신뢰계수는 .946으로 나타났다.

따라서 모든 측정항목들에 대한 신뢰계수의 값이 .600 이상의 높은 신뢰계수를 보이고 있었으므로 전반적으로 설계된 설문지의 모든 측정도구가 신뢰성 즉, 내적일관성을 유지하고 있다고 판단할 수 있다.

이러한 신뢰성 검증의 결과를 요약한 것은 아래의 [표3-2]와 같다.

[표 3-2] 설문지의 구성과 신뢰도 분석결과

측정변수			설문지 항목	신뢰계수
독립변수	서비스품질	컨설팅결과	문항 q1-1, 1-2, 1-3, 1-4	.813
		컨설팅과정	문항 q2-1, 2-2, 2-3, 2-4	.835
매개변수	경영자원능력	물적자원능력	문항 q3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6	.714
		인적자원능력	문항 q4-1, 4-2, 4-3, 4-4, 4-5, 4-6	.763
종속변수	경영성과		문항 q5-1 ~ 5-24 (총 24개 문항)	.946
사회통계학적 특성	업종, 인증현황, 매출규모, 종업원수, 소요비용		문항 q6-1, 6-2, 6-3, 6-4, 6-5	-

3. 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다.

구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자의 분포를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 설문 문항을 대상으로 Cronbach ′s α의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정, 중소기업의 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원능력과 인적자원능력 그리고 중소기업의 경영성과의 평균에는 어떠한 차이가 나타나고 있는가를 살펴보기 위하여 등간척도와 명목항목 간의 평균차이 검정에 사용되는 분석인 되는 일원변량분산분석(One way ANOVA)을 실시하였다. 넷째, 독립변수들과 매개변수, 종속변수들의 상관관계를 확인하고, 이들 변수들의 관계에 다중공선성이 존재하는지를 진단하기 위한 목적으로 상관관계분석(Correlation Analysis)과 다중공선성 분석을 실시하였다. 마지막으로, 독립변수인 서비스품질이 중소기업의 경영자원능력에 미치는 영향과, 중소기업의 경영자원 능력이 경영성과에 미치는 영향, 그리고 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 있어서의 경영자원능력의 매개효과를 구체적으로 검증하기 위해서 선형 회귀분석 및 다중 회귀분석을 실시하였다.

본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05, 유의수준 .01, 유의수준 .001 에만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

제 4 장 연 구 결 과

제 1 절 사회통계학적 특성에 관한 연구결과

1. 조사대상자들의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈 도 (명)	비 율
업종	생산/제조	86	47.3%
	유통/서비스업	68	37.4%
	지식기반	15	8.2%
	의류/디자인	0	.0%
	건설	2	1.1%
	음식	0	.0%
	IT	11	6.0%
인증현황	벤처인증	44	24.2%
	이노비즈인증	28	15.4%
	메인비즈인증	8	4.4%
	인증없음	102	56.0%
매출규모	1억원 미만	21	11.7%
	1억이상-10억미만	74	41.3%
	10억이상-50억미만	47	26.3%
	50억이상-100억미만	16	8.9%
	100억이상-500억미만	18	10.1%
	500억이상	3	1.7%
종업원수	10명미만	81	45.0%
	10명이상-50명미만	69	38.3%
	50명이상-100명미만	25	13.9%
	100명이상-300명미만	5	2.8%
소요비용	500만원미만	85	46.7%
	500만원이상-1000만원미만	38	20.9%
	1000만원이상-5000만원미만	55	30.2%
	5000만원이상-1억원미만	4	2.2%
	1억이상	0	.0%
total		182	100.0%

위의 [표4-1]은 분석의 데이터로 활용된 조사대상자의 사회통계학적 특성을 나타낸 것이다. 빈도분석의 결과에 따라 표본집단인 중소기업의 업종

을 살펴본 결과, 생산/제조업종인 기업이 86개 기업 47.3%로 가장 많았으며, 유통/서비스기업이 68개 기업 37.4%, 지식기반 업종의기업이 15개 기업 8.2%, 건설기업이 2개 기업 1.1%, IT업종의 기업이 11개 기업 6.0%인 것으로 나타났다.

중소기업의 인증현황에 대한 분포의 특성을 살펴본 결과, 벤처인증을 받은 기업은 44개 기업 24.2%였으며, 이노비즈인증을 받은 기업은 28개 기업 15.4%, 메인비즈인증을 받은 기업은 8개 기업 4.4%, 인증사항이 없다는 기업의 경우는 102개 기업 56.0%로 나타나고 있어 과반수 이상의 기업이 인증을 취득하지 않은 상태에서 경영컨설팅을 수진하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

조사기업들의 매출규모의 분포를 살펴본 결과 매출규모가 1억원 미만인 기업이 21개 기업 11.7%였으며, 1억원 이상 ~ 10억원 미만인 기업이 74개 기업 41.3%로 가장 많았고, 10억원 이상 ~ 50억원 미만인 기업이 47개 기업 26.3%, 50억 이상 ~ 100억 미만인 기업이 16개 기업 8.9%, 100억 이상 ~ 500억 미만인 기업이 10.1%, 500억 이상의 매출규모를 가졌다고 응답한 기업이 3개 기업 1.7%를 나타내었다.

조사기업들의 종업원수를 살펴본 결과 10명 미만의 종업원수를 보유한 기업이 81개 기업 45.0%로 가장 많은 비율을 나타내었으며, 10명 이상 ~ 50명 미만의 종업원수를 보유한 기업이 69개 기업 38.3%, 100명 이상 ~ 300명 미만의 종업원수를 보유하고 있는 기업이 5개 기업 2.8%로 가장 적었다.

마지막으로 이들 중소기업이 경영컨설팅에 소요한 비용을 조사한 결과, 소요비용이 500만원 미만이었다는 기업이 85개 기업 46.7%로 가장 많았으며, 500만원 이상 ~ 1000만원 미만인 기업이 38개 기업 20.9%, 1000만원 이상 ~ 5000만원 미만인 기업이 55개 기업 30.2%, 5000만원 이상 ~ 1억원 미만인 기업이 4개 기업 2.2%로 나타나고 있어, 대다수의 기업이 1000만원 미만의 비교적 적은 금액의 경영컨설팅을 수주하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이렇게 조사 기업들의 사회통계학적 특성을 주요업종, 인증현황, 매출규

모, 종업원수, 소요비용으로 구분하여 살펴보았으며, 이러한 특성들에 따라 집단을 구분하였을 경우 각 집단들이 나타내고 있는 경영컨설팅의 서비스 품질 및 경영자원능력, 경영성과는 어떠한 평균차이를 보이고 있는지를 통계적으로 확인해 보도록 하였다. 이러한 분석은 도출된 평균값이 각 집단이 공통적으로 가지고 있는 대표성 있는 인식의 수준인지를 나타내어 주는 것으로 해석할 수 있다.

2. 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석결과

본 연구는 조사 기업들의 사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 경영컨설팅의 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정이 어떠한 평균차이를 보이고 있는가를 일원변량 분산분석을 통해 검증하도록 하였다. 이렇게 나타난 평균차이는 영향력 분석과는 다르게 변수들 간의 인과관계를 나타내는 것은 아니지만 상대적인 평균차이를 통계적으로 검증함으로써 이를 개선하기 위한 제언이 가능한 중요한 분석이라 할 수 있다.

1) 사회통계학적 특성에 따른 경영컨설팅의 서비스품질

① 업종

조사 기업들을 사회통계학적 특성 중 주요업종에 따라서 구분할 경우 각각의 집단들이 가진 서비스품질의 하위변수인 컨설팅결과와 컨설팅과정의 평균값은 어떠한 차이를 보이고 있는가를 분산분석을 통해 비교한 결과는 아래의 [표4-2]와 같다.

[표 4-2] 업종에 따른 서비스품질의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 결과	생산/제조	86	15.5930	2.94410	3.121	.016
	유통/서비스업	68	14.1912	2.03152		
	지식기반	15	15.2667	2.63131		
	건설	2	16.5000	.70711		
	IT	11	15.3636	2.11058		
컨설팅 과정	생산/제조	86	15.6977	3.11002	.470	.758
	유통/서비스업	68	15.2206	2.02850		
	지식기반	15	15.8667	1.95911		
	건설	2	15.5000	.70711		
	IT	11	15.0909	1.64040		

이 표에 따르면, 주요업종에 따라서 조사기업들을 집단별로 구분하였을 경우 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과에 있어서는 F값이 3.121, 유의확률이 .016으로 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었으나 컨설팅과정에 있어서는 F값이 .470, 유의확률이 .758로 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

통계적인 차이가 검증되고 있는 컨설팅결과의 경우 컨설팅결과의 평균값이 가장 높게 나타나고 있는 것은 건설업종인 기업이었으며, 컨설팅결과에 대한 서비스품질에 대한 인식의 평균이 높은 순서대로 생산 및 제조업종, IT업종, 지식기반 업종의 순으로 평균값을 확인할 수 있었고, 가장 평균값이 낮게 나타나고 있는 것은 유통 및 서비스업종이었다.

이는 유통 및 서비스업종의 기업에 대해서 제공된 경영컨설팅이 그 결과의 품질에 대한 인식이 낮게 나타나고 있음을 나타내는 결과이며, 반대로 건설업종 기업에 대해서 제공된 경영컨설팅은 그 결과에 대한 서비스

품질 인식이 높게 나타나고 있음을 의미하고 있다.

② 인증현황

조사기업들의 인증현황을 벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈인증, 인증사항 없음의 4개 집단으로 구분하여 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과 및 컨설팅과정의 평균차이를 분산분석을 통해서 검증하고 있는 결과이다. 그 결과는 아래의 [표4-3]과 같이 확인할 수 있다.

분석의 결과에 따르면 인증현황에 의한 구분에 있어서는 컨설팅결과에 대한 인식이 F값 5.725, 유의확률 .001로 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나고 있었으나, 컨설팅과정에 대한 인식의 경우엔 F값이 2.239, 유의확률이 .085로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

평균차이가 검증되고 있는 컨설팅결과에 대한 서비스품질 인식의 평균값이 가장 높게 나타나고 있는 것은 이노비즈인증 기업인 것으로 나타났으며, 벤처인증기업이 그 뒤를 이었고, 인증 사항이 없는 기업, 메인비즈 인증기업의 순으로 평균값이 나타나고 있었다. 이러한 결과는 이노비즈인증과 벤처인증을 획득하고 있는 중소기업의 경우에 컨설팅결과에 대한 서비스 품질을 더 긍정적으로 인식하고 있음을 의미하는 것으로써 대체로 인증사항이 없는 기업보다 인증사항을 보유한 기업의 경영컨설팅 효과성이 더 높다고 해석할 수 있는 부분일 것이다. 그러나 특징적으로 메인비즈 기업의 경우 컨설팅 결과에 대한 서비스품질 인식이 매우 낮게 나타나고 있었는데 메인비즈 인증의 특성과 인증요건을 비롯한 메인비즈 인증 기업들의 어떠한 특성이 경영컨설팅의 효과성을 떨어뜨리는 위와 같은 결과를 나타나게 하고 있는지에 대한 추가적인 연구가 필요한 부분일 것이다.

[표 4-3] 인증현황에 따른 서비스품질의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 결과	벤처인증	44	15.9318	2.21410	5.725	.001
	이노비즈인증	28	16.0714	2.66567		
	메인비즈인증	8	14.0000	3.58569		
	인증없음	102	14.4510	2.50792		
컨설팅 과정	벤처인증	44	16.0909	2.32097	2.239	.085
	이노비즈인증	28	16.0714	2.62366		
	메인비즈인증	8	14.6250	3.11391		
	인증없음	102	15.1471	2.56170		

③ 매출규모

조사기업인 중소기업들의 매출규모에 있어서는 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정에 대한 인식의 평균값이 어떠한 차이를 보이는가를 일원변량 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과이다. 그 결과는 아래의 [표4-4]와 같이 확인할 수 있다.

이에 따르면 매출규모에 따라서 중소기업을 집단별로 구분하였을 경우 컨설팅결과에 대한 서비스품질 인식은 F값 1.185, 유의확률 .318, 컨설팅과정 역시 F값 .909, 유의확률이 .476으로 서비스품질을 구성하는 두 요인 모두에서 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어, 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있지 않았다.

이는 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질에 대한 인식은 매출규모에 따라서는 그 인식의 차이가 보이지 않는다는 것으로써 매출이 높

은 기업이라고 해서 서비스품질이 높게 나타난다거나, 매출이 낮은 기업이라고 해서 서비스품질이 낮게 나타는 등 통계적인 수치가 각 집단의 공통된 인식을 대표하고 있다고는 해석할 수 없다는 의미로 해석할 수 있다.

[표 4-4] 매출규모에 따른 서비스품질의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 결과	1억원 미만	21	14.0952	3.40448	1.185	.318
	1억이상-10억미만	74	15.1622	2.32336		
	10억이상-50억미만	47	15.1489	2.45816		
	50억이상-100억미만	16	15.7500	2.38048		
	100억이상-500억미만	18	14.5556	3.29388		
	500억이상	3	16.6667	2.51661		
컨설팅 과정	1억원 미만	21	14.7143	3.64887	.909	.476
	1억이상-10억미만	74	15.5946	2.27505		
	10억이상-50억미만	47	15.4468	2.41200		
	50억이상-100억미만	16	15.8750	2.41868		
	100억이상-500억미만	18	15.5556	2.89466		
	500억이상	3	17.6667	1.52753		

HANSUNG UNIVERSITY

④ 종업원수

조사대상인 중소기업들을 종업원수에 따라서 10명 미만부터 300명 미만에 이르기까지 다양한 집단으로 구분한 후 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정에 대한 인식의 평균값을 일원변량 분산분석을 통해서 분석하고 있는 결과이다. 분석의 상세 내용은 아래의 [표4-5]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-5] 종업원수에 따른 서비스품질의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 결과	10명미만	81	14.8889	2.84165	.194	.900
	10명이상-50명미만	69	15.1014	2.15669		
	50명이상-100명미만	25	15.3200	3.24962		
	100명이상-300명미만	5	15.0000	2.00000		
컨설팅 과정	10명미만	81	15.3704	2.84361	.276	.843
	10명이상-50명미만	69	15.4638	2.20013		
	50명이상-100명미만	25	15.8400	2.86764		
	100명이상-300명미만	5	16.0000	1.58114		

분석의 결과를 살펴보면, 컨설팅결과에 대한 서비스품질 인식은 F값이 .194, 유의확률이 .900으로 통계적인 차이가 검증되지 않았으며, 마찬가지로 컨설팅 과정에 대한 인식 역시 F값이 .276, 유의확률이 .843으로 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

이러한 결과는 경영컨설팅을 수혜한 중소기업의 서비스품질에 대한 인식이 종업원수에 따른 집단의 구분에 있어서는 통계적인 의미가 없다는 것을 의미하는 것으로 해석할 수 있다.

⑤ 소요비용

조사대상자인 중소기업이 경영컨설팅을 수혜하기 위해서 소요한 비용에 따라서는 서비스품질에 대한 인식이 어떠한 평균차이를 나타내는가를 분

산분석을 통해서 확인하고 있는 결과이다.

[표 4-6] 컨설팅 소요비용에 따른 서비스품질의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 결과	500만원미만	85	14.4824	2.51004	2.710	.047
	500만원이상-1000만원미만	38	15.5000	2.98419		
	1000만원이상-5000만원미만	55	15.6182	2.38429		
	5000만원이상-1억원미만	4	14.5000	2.38048		
컨설팅 과정	500만원미만	85	15.0941	2.61235	1.883	.134
	500만원이상-1000만원미만	38	16.2368	2.59349		
	1000만원이상-5000만원미만	55	15.6364	2.35202		
	5000만원이상-1억원미만	4	15.0000	3.36650		

위의 [표4-6]에 나타난 분석결과에 따르면, 컨설팅과정의 서비스품질 인식에 있어서는 F값이 1.883, 유의확률이 .134로 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않고 있었으나 컨설팅결과에 대한 인식에 있어서는 F값이 2.710, 유의확률이 .047로 통계적으로 유의미한 차이를 확인할 수 있었다.

이를 자세히 살펴보면 컨설팅 결과에 대한 서비스품질 인식이 가장 높게 나타나고 있는 것은 1000만원 이상 ~ 5000만원 미만의 비용을 투자한 중소기업인 것으로 나타났으며 500만원 이상 ~ 1000만원 미만을 투자한 기업이 뒤를 이었고, 5000만원 이상 ~ 1억원 미만인 기업, 500만원 미만을 투자한 기업의 순으로 평균값을 확인할 수 있었다.

이는 지나치게 많거나 적은 비용을 투입하였을 경우에는 컨설팅결과에

대한 서비스품질 인식이 낮게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있는 결과이며, 1000만원 이상 ~ 5000만원 미만의 적정한 가격 수준에서 경영컨설팅을 수혜한 기업의 경우 가장 높은 서비스품질을 느끼고 있는 것을 확인할 수 있는 결과라고 해석할 수 있다.

2) 사회통계학적 특성에 따른 경영자원능력 및 경영성과

본 분석에서는 조사기업들을 사회통계학적 특성에 따라서 집단별로 구분하였을 경우 중소기업의 경영자원능력과 경영성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분석해 보고자 일원변량 분산분석을 실시하고 있다.

① 업종

조사기업들의 업종에 따라서는 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상 및 인적자원향상과 경영성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분석하고 있는 결과는 아래의 [표4-7]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-7] 업종에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 분석결과

HANSUNG UNIVERSITY

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
물적자원 향상	생산/제조	82	18.1463	3.13531	5.885	.000
	유통/서비스업	66	15.7727	2.91308		
	지식기반	15	17.1333	2.50333		
	건설	2	16.0000	2.82843		
	IT	9	16.8889	2.61937		
인적자원 향상	생산/제조	86	18.6395	3.20996	1.557	.188
	유통/서비스업	68	17.6471	2.19065		
	지식기반	15	17.7333	2.28244		
	건설	2	19.5000	2.12132		
	IT	11	18.6364	1.91169		
경영성과	생산/제조	84	87.1905	14.18847	2.576	.039
	유통/서비스업	68	81.2059	9.74688		
	지식기반	14	83.1429	10.91828		
	건설	2	92.0000	11.31371		
	IT	11	85.7273	7.61697		

위의 분석결과에 따르면, 업종에 따라 구분된 집단들의 물적자원향상에 대한 인식의 경우 F값이 5.885, 유의확률이 .000, 경영성과에 대한 인식의 경우 F값이 2.576, 유의확률이 .039로 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타내고 있었으나, 인적자원향상에 대한 인식의 경우엔 F값이 1.557, 유의확률이 .188로 통계적인 평균차이가 검증되지 않고 있었다.

평균차이가 검증되고 있는 물적자원향상의 경우 가장 높은 평균값을 나타내고 있는 것은 생산 및 제조업종의 기업이었으며, 지식기반 업종, IT 업종, 건설업종, 유통 및 서비스업종의 순으로 물적자원향상에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

또한 경영성과에 대한 인식이 가장 높게 나타나고 있는 업종은 건설업종인 것을 확인할 수 있었으며, 생산 및 제조업종, IT 업종, 지식기반 업종의 순으로 그 평균값을 확인할 수 있었고, 가장 낮은 인식을 보이고 있는 것은 유통 및 서비스업인 것으로 나타나고 있었다.

이러한 결과는 주요업종이 유통 및 서비스업종인 기업의 경우 경영자원 능력 향상 및 경영성과의 향상과 같은 경영컨설팅의 효과성이 상대적으로 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

② 인증현황

조사기업들의 인증현황을 벤처인증, 이노비즈인증, 메인비즈인증, 인증사항 없음의 4개 집단으로 구분하였을 경우에 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상과 인적자원향상 그리고 경영성과에 대한 인식이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분석하고 있는 결과는 아래의 [표4-8]과 같이 확인할 수 있다.

이에 따르면 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상의 경우 F값이 9.175, 유의확률이 .000이었으며, 인적자원향상의 경우 F값이 4.092, 유의확률이 .008이었고, 기업성과의 경우 F값이 8.136, 유의확률이 .000으로 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 4-8] 인증현황에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
물적자원 향상	벤처인증	43	18.4651	2.87310	9.175	.000
	이노비즈인증	23	18.7391	2.81582		
	메인비즈인증	7	16.0000	3.55903		
	인증없음	101	16.1683	2.95320		
인적자원 향상	벤처인증	44	18.7273	2.28609	4.092	.008
	이노비즈인증	28	19.4643	3.06089		
	메인비즈인증	8	17.6250	4.03334		
	인증없음	102	17.6765	2.59154		
경영성과	벤처인증	42	88.1667	11.07605	8.136	.000
	이노비즈인증	28	91.2857	13.33294		
	메인비즈인증	8	74.5000	19.01879		
	인증없음	101	82.0000	10.57639		

인증사항의 차이에 따른 물적자원향상에 대한 인식을 살펴보면 가장 높은 인식의 평균값을 나타내고 있는 것은 이노비즈 인증기업이었으며, 벤처인증 기업, 인증사항이 없는 기업, 메인비즈인증 기업의 순으로 물적자원향상에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

또한 인적자원향상에 대한 인식의 평균에 있어서도 이노비즈 인증기업이 가장 높은 평균값을 나타내고 있었고, 물적자원향상에 대한 인식과 마찬가지로 벤처인증, 인증사항 없음, 메인비즈 인증의 순으로 인적자원향상에 대한 인식의 평균값을 확인할 수 있었다.

평균차이가 검증되고 있었던 기업성과의 평균이 가장 높게 나타나고 있는 인증유형은 메인비즈 인증기업이었으며, 이노비즈 인증기업이 다음으로 높은 평균값을 나타내었고, 벤처인증과 인증사항 없는 기업의 순으로 비교적 낮은 경영성과를 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 물적자원향상과 인적자원향상이 메인비즈 인증기업에 있어서 상대적으로 매우 낮게 나타나고 있으나, 경영성과에 있어서는 가장 높은 성과를 나타내고 있어 메인비즈 인증기업이 경영자원능력에 있어서는 경영컨설팅의 성과가 낮게 나타나고, 경영성과는 상대적으로 높게 나타나고 있는 원인에 대한 추가적인 연구의 검토가 가능한 부분이라 할 수 있을 것이다.

③ 매출규모

조사대상인 중소기업들의 매출규모에 따라서는 경영자원능력 및 경영성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 검증하고 있는 결과이다.

[표 4-9] 매출규모에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이 분석결과

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
물적자원 향상	1억원 미만	21	16.1429	2.85106	.883	.494
	1억이상-10억미만	73	16.9178	3.22642		
	10억이상-50억미만	47	17.6170	3.21378		
	50억이상-100억미만	15	17.8000	2.59670		
	100억이상-500억미만	13	17.0769	2.56455		
	500억이상	2	17.5000	2.12132		
인적자원 향상	1억원 미만	21	17.2857	2.96889	.914	.473
	1억이상-10억미만	74	18.1351	2.47356		
	10억이상-50억미만	47	18.7021	2.41296		
	50억이상-100억미만	16	18.5625	3.38563		
	100억이상-500억미만	18	18.0000	3.69419		
	500억이상	3	19.0000	1.73205		
경영성과	1억원 미만	20	80.4500	11.79418	1.383	.233
	1억이상-10억미만	73	84.7808	12.24433		
	10억이상-50억미만	47	86.1277	11.29566		
	50억이상-100억미만	16	87.8125	11.69170		
	100억이상-500억미만	18	80.2222	15.35293		
	500억이상	3	89.3333	9.50438		

이에 따르면 매출규모에 따라서 구분된 집단에 대한 물적자원향상에 대한 인식의 경우 F값이 .883, 유의확률이 .494였고, 인적자원향상에 있어서도 F값이 .914, 유의확률이 .473으로 연구자가 유의성을 판단하는 유의수준인 .05보다 높은 유의확률을 나타내고 있었으며, 경영성과에 있어서도 F값이 1.383, 유의확률이 .233으로 나타나고 있어 평균비교의 대상이 되는 모든 변수에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되지 않고 있었다.

이는 경영컨설팅의 효과가 경영자원능력 향상의 측면이나 경영성과 향상의 측면에 비추어 보았을 때 모든 경우에서 매출규모가 높거나 낮은 것과는 관련성이 없다고 해석이 가능한 결과이다. 따라서 기업은 계량적인 성과지표인 매출규모 등 보다는 그 외적인 요인과 환경적 요인을 개선하기 위해서 노력해야할 것이다.

④ 종업원수

조사기업들을 종업원수에 따라서 여러 집단으로 구분하였을 경우 이러한 집단들의 경영자원능력 및 경영성과에 대한 인식은 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 분석하고 있는 결과는 아래의 [표4-10]과 같다.

분석결과를 자세히 살펴보면 앞서 실시했던 매출규모에 대한 분석과 마찬가지로 물적자원향상에 대한 분산분석의 결과 도출된 F값이 .358, 유의확률이 .784였고, 인적자원향상의 F값이 .792, 유의확률이 .500이었으며, 경영성과의 F값이 1.937, 유의확률이 .125로 모든 측정변수에서 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

이러한 결과는 매출규모와 마찬가지로 경영컨설팅의 경영자원능력과 경영성과에 관련된 효과성은 종업원수의 많고 적음과는 관련이 없다라고 해석할 수 있는 결과이다. 즉, 종업원수로 구분된 각 집단들이 나타내고 있는 경영성과에 대한 인식의 평균값은 해당 집단들이 공통적으로 가지고 있는 인식을 대표하는 것이라고 해석할 수 없음을 의미하는 것이다.

[표 4-10] 종업원수에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
물적자원 향상	10명미만	80	16.9000	3.27862	.358	.784
	10명이상-50명미만	68	17.2794	3.06568		
	50명이상-100명미만	20	17.2500	2.59301		
	100명이상-300명미만	4	16.0000	3.65148		
인적자원 향상	10명미만	81	17.9012	2.75502	.792	.500
	10명이상-50명미만	69	18.3768	2.32696		
	50명이상-100명미만	25	18.4400	3.35510		
	100명이상-300명미만	5	19.4000	4.72229		
경영성과	10명미만	79	83.4684	12.50829	1.937	.125
	10명이상-50명미만	69	87.0725	10.60843		
	50명이상-100명미만	25	81.2800	13.98964		
	100명이상-300명미만	5	81.0000	17.57840		

⑤ 소요비용

경영컨설팅을 수혜한 중소기업이 컨설팅 비용으로 지불한 액수에 따라서는 경영자원능력 및 경영성과가 어떠한 평균차이를 나타내는가를 평균비교 분석을 통해 확인하였다. 그 결과는 아래의 [표4-11]과 같이 확인할 수 있다.

[표4-11]을 자세히 살펴보면, 경영컨설팅에 소요한 비용에 따른 물적자원향상에 대한 인식의 차이는 F값이 4.658, 유의확률이 .004이었고, 인적자원향상에 대한 인식의 차이 역시 F값이 3.038, 유의확률 .030으로 경영자원능력을 구성하는 하위 구성요인 모두에서 통계적으로 유의미한 차이가 검증되고 있었다. 그러나 경영성과에 있어서는 F값이 1.794, 유의확률이 .150으로 컨설팅 소요비용에 따른 평균차이가 검증되지 않았다.

평균차이가 검증되고 있는 물적자원향상이 가장 높게 나타나고 있는 집단은 컨설팅에 500만원 이상 ~ 1000만원 미만을 지불한 집단이었으며, 1000만원 이상 ~ 5000만원 미만을 지불한 집단, 5000만원 이상 ~ 1억원 미만을 지불한 집단, 500만원 미만을 지불한 집단의 순으로 물적자원향상을 확인할 수 있었다.

또한 평균차이가 검증되었던 인적자원향상이 가장 높게 나타나고 있는 집단은 컨설팅 비용을 500만원 이상 ~ 1000만원 미만 지불한 집단인 것을 확인할 수 있었으며, 높은 순서대로 1000만원 이상 ~ 5000만원 미만을 지불한 집단, 500만원 미만을 지불한 집단, 5000만원 ~ 1억원 미만을 지불한 집단의 순으로 인적자원향상에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 중소기업이 경영자원능력을 향상하고자 하는 뚜렷한 목적을 가지고 이를 달성하기 위해서 경영컨설팅을 수진하는 경우 중소기업이 지불하는 비용이 500만원 이상 ~ 1000만원 미만일 때가 가장 효과적이라는 것을 확인할 수 있는 결과라고 해석할 수 있다.

[표 4-11] 컨설팅 소요비용에 따른 경영자원능력 및 경영성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
물적자원 향상	500만원미만	84	16.2262	2.84690	4.658	.004
	500만원이상-1000만원미만	38	18.1579	3.57564		
	1000만원이상-5000만원미만	48	17.7500	2.96433		
	5000만원이상-1억원미만	4	16.2500	2.50000		
인적자원 향상	500만원미만	85	17.6118	2.54995	3.038	.030
	500만원이상-1000만원미만	38	19.0263	3.35702		
	1000만원이상-5000만원미만	55	18.6000	2.32220		
	5000만원이상-1억원미만	4	17.5000	3.51188		
경영성과	500만원미만	83	82.5181	10.83283	1.794	.150
	500만원이상-1000만원미만	37	87.4865	15.52708		
	1000만원이상-5000만원미만	55	85.9091	11.37781		
	5000만원이상-1억원미만	4	81.5000	15.69501		

HANSUNG UNIVERSITY

제 2 절 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원능력, 경영성과의 관계

사회통계학적 특성들에 대한 분석을 통해 본 연구는 경영컨설팅의 성과는 중소기업의 매출규모나 종사자수와는 관계가 없으며, 컨설팅에 소요한 비용이 해당 기업의 성격이나, 환경적 특성에 비추어 적절한 수준일 때 그 성과가 극대화될 수 있다는 것을 통계적으로 확인할 수 있었다.

이에 본 연구는 다음 단계로써 연구모형에 따라 중점적으로 검증하고자 하였던 중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원능력에 미치는 영향과, 이러한 경영자원능력의 향상이 중소기업 경영성과에 미치는 영향, 그리고 경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 경영자원능력이 가지는 매개효과를 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하도록 하였다. 다중회귀분석을 통해서 정확한 결과를 얻어내기 위해서는 같은 요인으로 묶여있는 변수들의 상관관계에 문제가 없어야 하며, 이것을 통계적으로 확인하기 위해서 다중공선성 분석을 실시하도록 하였다.

1. 다중공선성 분석결과

1) 서비스품질 하위구성요인들의 다중공선성 진단결과

본 연구는 독립변수와 종속변수의 관계를 통계적으로 검증하기에 앞서 다중공선성 진단 분석을 통해 각 독립변수들의 관계가 올바르게 정의되어 있는지를 파악하고 결과적으로 분석모형의 타당성을 검증하고자 하였으며, 변수들 간의 상관관계의 적정성을 파악하는 척도로써 공선통계량을 살펴보도록 하였다. 이러한 분석의 결과를 요약한 것은 아래의 [표4-12]와 같이 확인할 수 있다.

그 결과, 물적자원능력과 영향력 검증을 하고 있는 서비스품질의 하위구성요인인 컨설팅성과의 공차는 .499 VIF는 2.006으로 나타났으며, 컨설팅과정의 공차는 .499 VIF는 2.006이었고, 인적자원능력과 영향력 검증을

하고 있는 컨설팅결과의 공차는 .492, VIF는 2.034였고, 컨설팅과정의 공차는 .492, VIF는 2.034로 나타나고 있어, 각 변수들의 공선통계량 VIF의 값이 일반적으로 다중공선성이 나타나고 있다고 판단하는 10.000에 근사하지 않고 있으므로 각 독립변수들은 적정 수준의 상관관계를 가지고 있는 변수들로, 다중공선성이 나타나지 않고 있는 것을 확인할 수 있었다.

[표 4-12] 서비스품질 다중공선성 진단결과

물적자원능력	컨설팅결과	컨설팅과정
공 차	.499	.499
공선통계량 VIF	2.006	2.006

인적자원능력	컨설팅결과	컨설팅과정
공 차	.492	.492
공선통계량 VIF	2.034	2.034

2) 경영자원능력 하위구성요인들의 다중공선성 진단결과

또한 경영자원능력이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시하기 위한 다중공선성 진단의 결과는 아래와 같이 나타나고 있다.

[표 4-13] 경영자원능력 다중공선성 진단결과

[경영성과]	물적자원능력	인적자원능력
공 차	.761	.761
공선통계량 VIF	1.314	1.314

그 결과, 경영성과와 영향력 검증을 하고 있는 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원능력의 공차는 .761 VIF는 1.314이었으며, 인적자원능력의 공차는 .761, VIF는 1.314로 나타나고 있어 마찬가지로 다중공선성은 나타나지 않고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이에 따라 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인들인 컨설팅결과와 컨설팅과정이 경영자원능력에 미치는 영향과, 경영자원능력이 경영성과에 미치는 영향, 그리고 경영자원능력의 매개효과를 검증하기 위한 회귀모형을 구성하도록 하였다.

2. 경영컨설팅의 서비스품질이 중소기업의 자원능력향상에 미치는 영향

먼저 본 연구는 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인들인 컨설팅결과와 컨설팅성과가 중소기업의 경영자원능력에 미치는 영향을 물적자원향상과 인적자원향상으로 구분하여 분석해보고자 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-14] 경영컨설팅의 서비스품질이 물적자원향상에 미치는 영향

모델요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
1	.391a	.153	.143	2.90751

분산분석ab

모 형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	261.608	2	130.804	15.473	.000a
	잔 차	1445.564	171	8.454		
	총 합	1707.172	173			

a. 독립변수: (상수), 컨설팅결과, 컨설팅과정
b. 종속변수: 물적자원향상

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
1	컨설팅결과	.302	.118	.254	2.553	.012
	컨설팅과정	.204	.122	.168	1.682	.094

a. 종속변수: 물적자원향상

위의 [표4-14]에 따르면, 컨설팅결과는 물적자원향상에 대하여 t값이 2.553, 유의확률이 .012로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 컨설팅 과정에 있어서는 t값이 1.682, 유의확률이 .094로 연구자가 설정한 유의수준인 .05보다 높은 값의 유의확률이 나타나고 있어 통계적인 영향력이 검증되지 않고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 컨설팅결과의 표준화 베타값은 .254로 컨설팅결과에 대한 인식이 높아지면 높아질수록 25.4%만큼의 영향을 받아 중소기업의 물적자원향상도 함께 높아지는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

이는 중소기업에 대한 경영컨설팅은 그 과정보다는 결과가 중요함을 의미하는 결과라고 할 수 있다.

위 회귀모형은 모형적합도 F값이 15.473, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .143으로 14.3%만큼 회귀모형이 종속변수를 설명하고 있었다.

[표 4-15] 경영컨설팅의 서비스품질이 인적자원향상에 미치는 영향

모델요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
1	.588a	.346	.339	2.22668

분산분석ab

모 형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	469.974	2	234.987	47.394	.000a
	잔 차	887.504	179	4.958		
	총 합	1357.478	181			

a. 독립변수: (상수), 컨설팅결과, 컨설팅과정

b. 종속변수: 인적자원향상

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
1	**컨설팅결과**	.214	.090	.205	2.375	.019
	컨설팅과정	.453	.092	.425	4.927	.000

a. 종속변수: 인적자원향상

위의 [표4-15]는 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정이 인적자원향상에 미치는 영향을 다중회귀분석을 통해서 검증하고 있는 겨로가이다.

이에 따르면 컨설팅결과는 인적자원향상에 대하여 t값이 2.375, 유의확률이 .019로 나타나고 있었으며, 컨설팅과정은 t값이 4.927, 유의확률이 .000으로 서비스품질을 구성하는 두 요인 모두가 인적자원향상에 통계적으로 유의미한 영향력을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

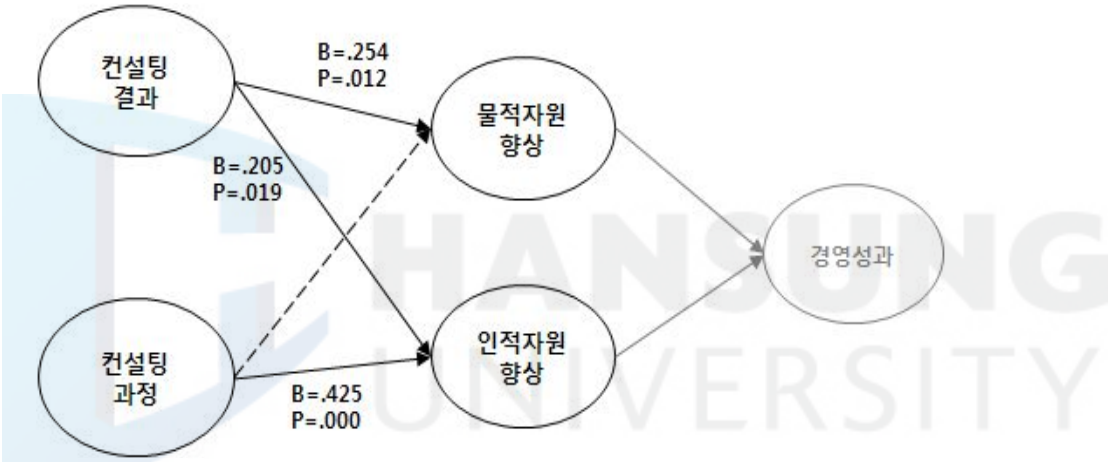
컨설팅결과와 인적자원향상에 대한 분석결과를 살펴보면, 컨설팅결과의 표준화 베타값은 .205로 컨설팅결과에 대한 인식이 높아지면 높아질수록 20.5%만큼의 영향을 받아 중소기업의 인적자원향상도 함께 높아지는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

또한 컨설팅과정에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .425로 나타나고 있어 컨설팅과정에 대한 인식이 긍정적이면 긍정적일수록 이에 42.5%만큼

의 영향을 받아 인적자원향상도 역시 함께 높아지는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

이는 중소기업이 인적자원향상을 위해서 경영컨설팅을 수혜할 때 컨설팅결과와 컨설팅과정이 모두 중요하게 작용하고 있음을 나타내는 결과이며, 특히 컨설팅과정에 대한 긍정적인 평가와 인식이 중요함을 시사하는 결과였다.

이러한 회귀모형은 모형적합도 F값이 47.394, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .339으로 33.9%만큼 회귀선이 종속변수를 설명하고 있었다.



<그림 4-1> 경영컨설팅 서비스품질이 경영자원능력에 미치는 영향

3. 중소기업의 경영자원능력 향상이 경영성과에 미치는 영향

본 연구는 중소기업 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상과 인적자원향상이 증가할수록 중소기업의 경영성과가 높아질 것이라는 가정하에 연구설계의 단계에서 수립한 연구가설 2를 검증하기 위해서 경영자

원능력과 경영성과 간의 다중회귀분석을 실시하도록 하였다. 그 결과는 아래의 [표4-16]과 같다.

[표 4-16] 중소기업의 경영자원능력 향상이 경영성과에 미치는 영향

모델요약

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
1	.722a	.522	.516	8.66656

분산분석ab

모 형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	13755.628	2	6877.814	91.571	.000a
	잔 차	12618.349	168	75.109		
	총 합	26373.977	170			

a. 독립변수: (상수), 물적자원향상, 인적자원향상
b. 종속변수: 경영성과

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
1	물적자원향상	1.278	.243	.322	5.270	.000
	인적자원향상	2.260	.272	.508	8.301	.000

a. 종속변수: 경영성과

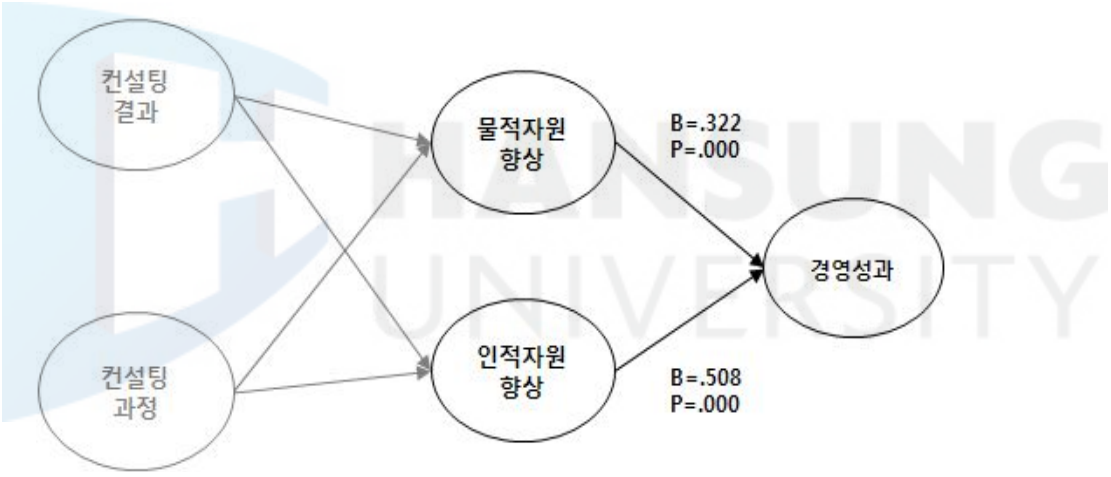
분석결과에 따르면, 중소기업의 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상은 경영성과에 대하여 t값이 5.270, 유의확률이 .000으로 나타나고 있었으며, 인적자원향상은 t값이 8.301, 유의확률이 .000으로 나타나고 있어 두 요인 경영성과와 통계적으로 유의미한 관계에 있는 것을 확인할 수 있었다.

물적자원향상의 경우엔 표준화 베타값의 크기가 .322로 중소기업의 물적자원향상에 대한 인식이 높아지면 높아질수록 경영성과가 32.2%만큼 영향을 받아 함께 높아지는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

또한 인적자원향상에 있어서도 표준화 베타값의 크기가 .508로 중소기업의 인적자원향상에 대한 인식이 높아지면 높아질수록 50.8%만큼 경영성과가 영향을 받아 함께 높아지는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다.

이는 중소기업의 경영성과를 높여주기 위해서는 물적자원의 향상과 인적자원의 향상이 모두 중요하며, 특히 인적자원의 향상을 도모하는 것이 더욱 효과적일 수 있음을 나타내는 결과로 해석할 수 있을 것이다.

위 회귀모형은 모형적합도 F값이 91.571, 유의확률 .000에서 검증되고 있었으며 회귀모형에서 전체 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 회귀식의 설명력 조정된 R 제곱의 값이 .516으로 51.6%만큼 회귀선이 종속변수를 설명하고 있었다.



<그림 4-2> 중소기업의 경영자원능력의 향상이 경영성과에 미치는 영향

4. 중소기업의 경영자원능력의 매개효과 분석결과

본 연구는 중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 영향을 미

치고 있을 때 경영자원능력이 이를 매개할 것이라는 가정하에 설정한 연구가설 3의 검증을 위해서 단순회귀분석 및 다중회귀분석을 실시하였으며, 매개효과의 판정은 Baron & Kenny(1986)의[31] 매개효과 분석에 대한 정의를 사용하도록 하였다.

1) 컨설팅결과와 경영성과 간 경영자원능력의 매개효과

[표 4-17] 컨설팅결과와 경영성과 간 물적자원능력의 매개효과

매개효과의 검증근거			영향력	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	컨설팅결과 -> 물적자원향상	.373	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	컨설팅결과 -> 경영성과	.629	.000

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
3	컨설팅결과	2.275	.268	.486	8.496	.000
	물적자원향상	1.542	.227	.389	6.805	.000

a. 종속변수: 경영성과

위의 [표4-17]은 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향에 있어서의 물적자원능력의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ① 컨설팅결과는 물적자원향상에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있었으며, ② 독립변수인 컨설팅결과가 종속변수인 경영성과에 미

31) R. M. Baron & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1177.

치는 영향력은 표준화 베타값이 .629, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었고. ③ 독립변수인 컨설팅결과와 매개변수인 물적자원향상이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .389, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 물적자원향상의 영향력인 .389이 ②의 모형에서 나타난 컨설팅결과의 영향력이 .629 보다 더 낮게 나타나고 있어 컨설팅결과와 경영성과의 관계에 있어 물적자원향상의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-18] 컨설팅결과와 경영성과 간 인적자원능력의 매개효과

매개효과의 검증근거			영향력	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	컨설팅결과 -> 인적자원향상	.508	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	컨설팅결과 -> 경영성과	.629	.000

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
3	컨설팅결과	1.838	.273	.393	6.739	.000
	인적자원향상	2.063	.260	.464	7.944	.000

a. 종속변수: 경영성과

위의 [표4-18]은 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향에 있어서의 인적자원능력의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이에 따르면 ① 컨설팅결과는 인적자원향상에 통계적으로 유의미한 관계를

가지고 있었으며, ② 독립변수인 컨설팅결과가 종속변수인 경영성과에 미치는 영향력은 표준화 베타값이 .629, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었고. ③ 독립변수인 컨설팅결과와 매개변수인 인적자원향상이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .393, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 인적자원향상의 영향력인 .393 이 ②의 모형에서 나타난 컨설팅결과의 영향력이 .629 보다 더 낮게 나타나고 있어 컨설팅결과와 경영성과의 관계에 있어 인적자원향상의 매개효과가 검증되고 있었다.

2) 컨설팅과정과 경엉성과 간 경영자원능력의 매개효과

[표 4-19] 컨설팅과정과 경영성과 간 물적자원능력의 매개효과

매개효과의 검증근거			영향력	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	컨설팅과정 -> 물적자원향상	.348	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	컨설팅과정 -> 경영성과	.612	.000

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
3	**컨설팅과정**	2.270	.274	.472	8.284	.000
	물적자원향상	1.611	.226	.406	7.130	.000

a. 종속변수: 경영성과

위의 [표4-19]는 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향에 있어서의 물적자원능력의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이

에 따르면 ① 컨설팅과정은 물적자원향상에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있었으며, ② 독립변수인 컨설팅과정이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향력은 표준화 베타값이 .612, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었고. ③ 독립변수인 컨설팅과정과 매개변수인 물적자원향상이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .406, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 물적자원향상의 영향력인 .406 이 ②의 모형에서 나타난 컨설팅과정의 영향력이 .612 보다 더 낮게 나타나고 있어 컨설팅과정과 경영성과의 관계에 있어 물적자원향상의 매개효과가 검증되고 있었다.

[표 4-20] 컨설팅과정과 경영성과 간 인적자원능력의 매개효과

매개효과의 검증근거			영향력	유의확률
1	독립변수의 매개변수에 대한 영향력	컨설팅과정 -> 인적자원향상	.571	.000
2	독립변수의 종속변수에 대한 영향력	컨설팅과정 -> 경영성과	.612	.000

계 수a

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	Beta		
3	컨설팅과정	1.649	.303	.346	5.450	.000
	인적자원향상	2.074	.283	.466	7.340	.000

a. 종속변수: 경영성과

위의 [표4-20]은 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향에 있어서의 인적자원능력의 매개효과를 검증하고 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이

에 따르면 ① 컨설팅과정은 인적자원향상에 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있었으며, ② 독립변수인 컨설팅과정이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향력은 표준화 베타값이 .612, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었고. ③ 독립변수인 컨설팅과정과 매개변수인 인적자원향상이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향은 표준화 베타값이 .466, 유의확률이 .000으로 검증되고 있었다.

따라서 ①과 ②와 ③이 나타내는 변수들의 관계가 모두 통계적으로 유의미한 가운데, ③의 모형에서 나타난 인적자원향상의 영향력인 .466 이 ②의 모형에서 나타난 컨설팅과정의 영향력이 .612 보다 더 낮게 나타나고 있어 컨설팅과정과 경영성과의 관계에 있어 인적자원향상의 매개효과가 검증되고 있었다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 3 절 가설검증 결과

1. 중소기업 경영컨설팅의 서비스품질과 경영자원능력에 관한 가설

본 연구가 연구 설계의 단계에서 중소기업 경영컨설팅 서비스품질이 중소기업의 경영자원능력에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정하에 설정한 연구가설 1과 서비스품질의 하위 구성요인들인 컨설팅결과와 물적자원향상에 관한 연구가설 1-1, 컨설팅결과와 인적자원능력향상에 관한 연구가설 1-2, 컨설팅과정과 물적자원향상에 관한 연구가설 1-3, 컨설팅과정과 인적자원향상에 관한 연구가설 1-4,를 검증한 결과는 아래의 [표4-21]과 같다.

[표 4-21] 경영컨설팅의 서비스품질과 경영자원능력에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
H 1	**경영컨설팅의 서비스품질은 중소기업의 경영자원 능력향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	-
H1-1	경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 중소기업의 물적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 중소기업의 인적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 중소기업의 물적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-4	경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 중소기업의 인적자원능력 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설의 검증결과, 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 컨설팅과정은 모두 물적자원향상에 대한 긍정적인 영향력이 통계적으로 검증되고 있었으며, 컨설팅과정과 인적자원향상에 있어서도 긍정적인 관계를 검증할 수 있었다. 따라서 이러한 변수들의 관계를 가정하고 있던

연구가설 1-1. 1-2, 1-4는 채택되었다. 그러나 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅과정은 물적자원향상에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있지 않은 것으로 나타나고 있어, 당초 변수들의 긍정적인 관계를 가정하고 있던 연구가설 1-3은 기각되었다.

2. 중소기업의 경영자원능력과 경영성과에 관한 가설

다음으로 본 연구는 중소기업의 경영자원능력이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있는 연구가설 2와 중소기업의 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상이 경영성과에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구가설 2-1과 인적자원향상이 경영성과에 미치는 긍정적인 영향에 관한 연구가설 2-2를 검증한 결과는 아래의 [표4-22]와 같다.

[표 4-22] 중소기업의 경영자원능력과 경영성과에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
H 2	**경영자원 능력향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	-
H2-1	물적자원능력 향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	인적자원능력 향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

가설의 검증결과, 중소기업 경영자원능력의 하위 구성요인인 물적자원향상은 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 통계분석을 통해 검증되고 있었으며, 인적자원향상 역시 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 확인되어, 해당 변수들의 관계를 가정하고 있던 연구가설과 그 방향성과 영향력이 일치하고 있었으므로, 연구가설 2-1과 2-2는 채택되었다.

3. 중소기업 경영자원능력의 매개효과에 관한 가설

본 연구는 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과와 경영성과의 관계에서 물적자원향상의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 3-1과 컨설팅결과와 경영성과의 관계에서 인적자원향상의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 3-2, 컨설팅과정과 경영성과의 관계에서 물적자원향상의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 3-3, 컨설팅과정과 경영성과의 관계에서 인적자원향상의 매개효과를 검증하고자 하는 연구가설 3-4를 검증한 결과는 아래의 [표4-23]과 같다.

[표 4-23] 중소기업 경영자원능력의 매개효과에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
H 3	**경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 경영자원 능력향상이 매개할 것이다.**	-
H3-1	경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 물적자원향상이 매개할 것이다.	채택
H3-2	경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅결과가 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 인적자원향상이 매개할 것이다.	채택
H3-3	경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 물적자원향상이 매개할 것이다.	채택
H3-4	경영컨설팅의 서비스품질 중 컨설팅과정이 경영성과에 미치는 영향을 중소기업의 인적자원향상이 매개할 것이다.	채택

가설의 검증결과, 컨설팅결과와 컨설팅과정이 모두 매개변수인 물적자원향상과 인적자원향상에 유의미한 영향을 미치고 있었으며, 매개변수인 물적자원향상과 인적자원향상이 유의미한 관계를 나타내고 있었으며, 컨설팅결과와 컨설팅과정이 모두 경영성과에 유의미한 영향을 미치고 있는 것을

확인하였고, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향력과 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 비교한 결과 경영컨설팅 서비스품질과 경영성과의 관계에서 물적자원향상과 인적자원향상의 매개효과가 모두 검증되고 있었다. 따라서 연구가설 3-1, 3-2, 3-3, 3-4는 채택되었다.

4. 사회통계학적 특성에 관한 가설

마지막으로 본 연구가 연구설계의 단계에서 중소기업들의 사회통계학적 특성에 따른 서비스품질과 중소기업 경영자원능력, 경영성과의 평균차이의 유의미성을 확인하고자 설정한 연구가설 4를 검증한 결과는 아래의 [표 4-24]와 같다.

[표 4-24] 사회통계학적 특성에 따른 서비스품질, 경영자원능력, 경영성과의 차이에 관한 가설의 검증결과

구 분	연 구 가 설		검증 결과
H 4	**중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스품질 및 경영자원 능력향상, 경영성과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.**		-
H4-1	중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅결과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	업종, 인증현황, 소요비용	부분 채택
H4-2	중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영컨설팅의 서비스 품질 중 컨설팅과정은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	-	기각
H4-3	중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 물적자원 향상은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	업종, 인증현황, 소요비용	부분 채택
H4-4	중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 인적자원 향상은 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	인증현황, 소요비용	부분 채택
H4-5	중소기업의 사회통계학적 특성에 따라 경영성과는 유의미한 평균차이를 보일 것이다.	업종, 인증현황	부분 채택

가설의 검증결과, 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅결과에 있어서는 업종과 인증현황, 소요비용에 있어서 평균차이가 검증되고 있었으며, 물적자원향상에 있어서는 업종과 인증현황, 소요비용에 있어서 평균차이가 검증되고 있었고, 인적자원향상에 있어서는 인증현황과 소요비용이, 경영성과에 있어서는 업종과 인증현황에 의한 구분에 있어서 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있었다. 따라서 이러한 평균차이에 대해 가정하고 있는 연구가설 4-1과 4-3, 4-4, 4-5는 채택되었다.

그러나 경영컨설팅 서비스품질의 하위 구성요인인 컨설팅과정에 있어서는 어떠한 사회통계학적 특성에 있어서도 통계적인 평균차이가 검증되지 않고 있어 해당 연구가설 4-2는 기각되었다.

이러한 결과를 토대로 본 연구는 중소기업의 경영자원능력 향상과 경영성과를 높여주기 위해서 개선해야 하는 사항들과 실행 가능한 정책적, 전략적 노력이 구체적으로 무엇인지에 관하여 제언하고, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하도록 하였다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업을 대상으로 수행된 경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원능력의 향상에 미치는 영향을 확인하고 이러한 경영자원능력의 향상이 다시 경영성과에 미치는 영향을 통계적으로 확인함으로써 경영컨설팅의 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 검증함과 동시에 서비스품질과 경영성과 간 경영자원능력의 매개효과를 검증하도록 설계되었다. 이러한 검증 과정을 통해서 본 연구는 중소기업의 경영성과를 높이기 위한 전략적 제언을 하는 것이 가능할 것이다. 연구의 결과를 요약한 것은 다음과 같다.

첫째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질을 구성하는 하위 구성요인인 컨설팅결과에 대한 긍정적인 인식은 중소기업이 보유한 경영능력자원인 물적자원과 인적자원을 향상하는데 도움을 주는 것을 확인할 수 있었다. 또한 컨설팅과정에 있어서의 품질에 대한 인식이 긍정적일수록 중소기업의 인적자원능력의 향상에 도움이 되는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 중소기업이 보유한 설비, 재원과 물질적인 자원을 통칭하는 물적자원의 향상은 중소기업의 경영성과를 높여주는 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 중소기업이 보유하고 있는 우수한 인재와 전문가 인력, 종업원들의 업무처리능력 등을 의미하는 인적자원의 향상 역시 경영성과를 높여주는 요인임을 확인하였다.

셋째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 서비스품질에 대한 긍정적인 인식이 높아지면 물적자원과 인적자원으로 구성되는 경영자원능력이 이를 매개하여 중소기업의 경영성과를 높여주는 긍정적인 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 추가적으로 중소기업의 사회통계학적 특성과 경영컨설팅의 서비스품질, 경영자원능력과 경영성과에 대한 평균차이 분석을 통해서 중소기업이 인증사항을 획득하고 있는 경우가 인증사항을 획득하지 못하는 경우보

다 더 높은 경영자원능력을 지니고 있으며, 경영컨설팅을 수혜함에 있어서 적절한 비용을 지불하는 것이 경영성과와 경영자원을 향상하는데 도움이 됨을 알 수 있었다.

2. 정책적 제언

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 중소기업의 경영성과 향상과 경영자원능력을 향상을 위한 다음과 같은 정책적 제언을 하도록 하였다.

첫째, 중소기업은 물적, 인적 경영자원의 확보를 위해서 확실한 목표의식을 가지고 경영컨설팅을 수진해야 할 것이다. 컨설팅결과에 대한 서비스 품질을 평가하기 위해서는 최초에 기업이 수립한 컨설팅의 목표를 중소기업 자신과 컨설턴트가 얼마나 달성하였는가를 측정함으로써 가능한 것이며, 컨설팅과정에 있어서도 구체적인 목표와 과업의 범위를 정하는 것이 일정을 관리하거나, 정보를 교환하는 등 추진과정에 있어서의 효율성을 확보하기 유리하다. 이러한 구체적인 과업의 목표관리는 보다 높은 컨설팅 효과를 얻기 위해서도 반드시 필요한 행동이라 할 수 있는 것이다. 또한 중소기업은 신뢰성있는 컨설턴트 또는 컨설팅사를 통해서 경영컨설팅을 수진하도록 주관사의 선정에 신중을 기해야 할 것이다. 컨설팅을 지원하는 정부 또는 민간기관의 풀을 적극적으로 활용함으로써 컨설턴트와 컨설팅사들에 대한 정확한 정보를 얻도록 노력해야 할 것이다. 컨설턴트는 해당 중소기업에 대한 기본적인 이해와, 산업에 대한 전망, 전문적인 스킬과 경험 등 경영컨설팅을 수행하는데 필요한 충분한 기술과 지식을 갖추고 있어야 할 것이며, 신뢰할 수 있는 컨설턴트 또는 컨설팅사와 과업을 진행중이라면 중소기업의 입장에서도 적절한 수준의 보상을 제공함으로써 컨설팅 효과를 극대화하도록 노력해야 한다. 이처럼 경영컨설팅을 수진함에 있어서 중소기업은 컨설팅의 결과 얻어지는 산출물 또는 사후적인 서비스와 성과에 대한 서비스품질이 높아질 수 있도록 컨설팅의 주체로써 주도적인 역할을 담당해야 할 것이다.

둘째, 중소기업은 충분한 물적자원을 확보함으로써 타 기업과 구별되는 경쟁력을 확보하도록 노력해야 한다.. 아이디어를 구체화 하고 이를 제품으로 구현하기 위해서 공장, 기계, 설비 등과 같은 물적 인프라를 안정적으로 구축하도록 해야 하는 것이다. 특히, 물적자원이라 함은 재무의 건전성과 안정적인 자금의 확보 등이 중요한 요소이므로 중소기업이 가지고 있는 수익모델을 안정적으로 유지하고 자금을 유치할 수 있는 다양한 창구를 개발하도록 하는 활동이 필요할 것이다. 특히, 이미 보유하고 있는 경영자원을 최대한 활용하고 효율적으로 관리하기 위해서 전사적으로 ERP와 같은 관리체계를 도입하는 것이 도움이 될 것이다.

셋째, 중소기업은 우수한 인재를 확보하고, 현재 재직중인 구성원들의 역량을 개발하기 위해서 노력해야 한다. 우수한 인재를 확보한다는 것은 타 기업 또는 경쟁기업과 비교하였을 때 급여수준이 경쟁력을 갖추고 있어야 한다는 뜻이며, 정확하게 개인의 직무능력과 역량을 판단할 수 있는 평가 제도를 갖추고 있어야만 가능한 것이다. 따라서 중소기업은 자체적으로 인사제도를 개선할 수 있는 여력이 없는 경우에 적극적으로 채용 및 교육훈련을 아웃소싱 함으로써 인적자원의 개발을 도모해야 할 것이다. 또한 구성원들이 자기계발에 적극적이 되고, 능동적으로 직무수행능력을 개발하도록 금전적인 지원과 동시에 학습적인 조직문화를 구축하기 위해서 중장기적으로 노력해야할 것이다.

무엇보다도 이러한 중소기업의 물적, 인적자원의 향상은 기업의 경영성과를 긍정적으로 개선하는데 도움을 주고 있기 때문에, 중소기업은 자신의 기업이 당면한 문제점을 해결하거나 경영자원을 향상하고자 할 때 적극적으로 경영컨설팅을 수혜함으로써 물적, 인적 자원의 향상을 도모해야 할 것이다. 이러한 컨설팅 활동이 궁극적으로는 경영성과를 높여주는 효과를 가져오고 있으므로 중소기업의 중장기적인 성장과 발전을 위해서 경영컨설팅이 기업의 경영전반에 있어서 적절하게 전략적으로 고려되어야 할 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 경영컨설팅을 수혜한 중소기업이 인식하는 서비스품질이 경영자원능력을 매개함으로써 경영성과에 미치는 영향을 검증하고 있다. 이를 위해서 서비스품질은 국내의 중소기업 사정에 맞는 다면적인 측정 시스템을 적용하기 위하여 KS-SQI 모델을 통해 경영컨설팅의 서비스품질을 측정하고 있으며, 경영성과의 경우 BSC의 성과측정을 위한 네 가지 관점인 고객, 내부프로세스, 학습과 성장, 재무 관점을 도입하여 측정하고자 하고 있다. 그러나 본 연구는 경영자원능력의 매개효과를 토대로한 서비스품질과 경영성과의 관계를 각 관점에 따라 개별적으로 검증하고 있지 못하며, BSC의 네 가지 관점을 통합적으로 경영성과라는 하나의 지표로써 측정하고 매개효과분석 및 영향력 분석을 실시하고 있다. 따라서 향후의 연구에 있어서는 BSC 각각의 관점에 따라서 매개효과를 개별적으로 검증함으로써 서비스품질이 구체적으로 어떠한 경영성과 요인에 작용하고 있는지를 확인하는 세분화 작업이 필요할 것이다. 또한 매개효과를 확인하도록 하고 있는 변수에 있어서도 경영자원능력뿐만 아니라 다른 성과관련 지표를 투입함으로써 조절효과 등을 검증해 보는 활동도 향후의 연구에 추가되어야 할 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

참 고 문 헌

1. 국내문헌

김수환(2005), “중소기업 소유구조가 경영성과 및 기업 가치에 미치는 영향,” 중소기업연구원, p.79.

김신중(1998), “기업 규모에 따른 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구,” 『대한경영학회지』, 제18호, pp.111-128.

_____(2000), "업종별 경영자원이 투하자본 순이익률에 미치는 영향," 『대진대학교 국제통상논총』, 제2권 제1호, pp.41-50.

김영규(2006), 『경영학원론』, 박영사, pp.28-30.

김영배(1998), “벤처기업의 전략변화 : 기존연구의 고찰 및 탐색적 사례연구,” 『한국전략경영학회 추계학술세미나 발표 자료집』, pp.49-63.

김영진(2008), “한국자동차부품산업의 해외직접투자 결정요인에 따른 경영성과와 발전전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 대학원 경영학박사 학위논문, p.83.

김용성(2011) “중소기업컨설팅 지원사업의 성공요인에 관한 연구”, 한성대학교 석사학위 논문

김익성(2006), “중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전전력 연구,” 중소기업연구원, pp.79-171.

박명호, 조형지(2000), “고객만족 개념의 재정립과 척도 개발에 관한 연구,” 『마케팅연구』, 15(3), pp.93-122.

박상문(1997), “국내 모험기업의 네트워크 활동과 성과에 관한 연구,” 한국과학기술원 경영학석사 학위논문, p.43.

배종석, 사정혜(2003), “인적자원 관리와 조직성과에 대한 실증 연구,” 『인사조직연구』, 11(2), pp.133-169.

서정록(2005), “BSC 이행요인과 성과측정지표 특성이 성과에 미치는 영향”, 서강대학교 대학원 경영학박사 학위논문, pp.36-40.
송상호(2005), “중소기업에서 지식경영 결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 『지식경영연구』, 6(2), pp.1-22.
신동식(2007), “호텔 조직에서 내부서비스품질이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『서비스경영학회지』, 8(4), pp.35-57.
신홍철(2008), “BSC를 이용한 중소기업의 성과관리 및 경쟁력 제고,” 『중소기업연구』, 30(4), pp.172-189.
_____, 김육덕(2003), “BSC의 핵심도구인 전략지도의 이해와 활용,” 『회계저널』, 12(2), pp.1-34.
신홍순, 권영일, 고병열(2004), “비즈니스 서비스 컨설팅산업의 경쟁우위전략”, 한국과학기술정보연구원, p.20.
안영진(2005), 『경영품질론』, 박영사, p.206.
원인성(2007), “집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구,” 『인적자원관리연구』, 14(4), pp.235-257.
이유재(2008), 『서비스 마케팅(3판)』, 학현사
_____, 라선아(2006), 『한국기업의 서비스품질 평가제도 변천과정』, 서울대학교 출판부, pp.39-95.
_____, 이준엽(2001), “서비스 품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰 : KS-SQI 모형의 개발과 적용,” 『마케팅연구』, 16(1), p.4.
이윤보, 지용희, 한정화(2008), 『중소기업론』, 경문사, pp.173-174.
이의준(1999), 『컨설팅·컨설턴트』, 이문사
_____(2000), 『21세기 한국의 컨설팅』, 새로운 제안, pp.81-82.
이재은(2005), “지식경영 실천유형과 경영성과와의 관계에 관한 연구,” 서강대학교 대학원 경영학박사 학위논문, pp.47-48.
이춘우(2004), “벤처기업 핵심경영자원의 개념적 모델과 연구과제,” 『전략경영학회지』, pp.33-69.
임성호, 박진영(2008), “제조기업 내부 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 『서비스경영학회지』, 9(1), pp.363-386.

장세진(1998), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향,” 『전략경영연구』, 1(1), p.55.
_____(2008), 『글로벌경쟁시대의 경영전략』, 박영사, pp.148-154.
장영(1996), “경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”, 한국과학기술원 산업경영학과 경영학박사 학위논문, p.9.
장현국(1999), “우리나라 벤처기업의 창업 및 성과과정 : 탐색적 사례연구,” 한국과학기술원 경영학석사 학위논문, p.18.
조영대(2005), 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, pp.39-161.
조윤익(2011), “중소기업 컨설팅의 서비스 품질과 만족도 분석 : 중소기업 협업컨설팅을 중심으로”, 한성대학교 석사학위 논문.
조창배(2007), “가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구,” 건국대학교 대학원 경영학박사 학위논문, pp.84-93.
_____(2008), 가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구, 건국대학교 박사학위 논문
한종극 옮김(1999), Milan Kubr 지음,『경영컨설팅 : 전문 직업세계로의 안내』, Guru Consulting, pp.18-259.
_____, 정태연 옮김(2002), Milan Kubr 지음,『컨설턴트의 선정과 활용』, 새로운 제안, pp.13-257.
홍성한 옮김(2007), Peter Block 지음, 『완벽한 컨설팅』, 인사이트, pp.211-262.
홍재기(2011) “경영컨설턴트의 성격유형(MBTI)과 직무 만족도와의 관계”, 한성대학교 석사학위 논문
황용철(2006), “의료 환경에서 서비스품질상황이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향,” 『소비문화연구』, 9(2), pp.49-77.

2. 국외문헌

Barney, J(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

Block, Peter(1991), *Flawless Consulting : A Guide to Getting Your Expertise Used,* SanDiego : University Associates, pp.6-12

_____(2001), *Flawless Consulting Fieldbook and Companion : A Guide to Understanding Your Expertise* , John Wiley & Son Inc.

Cameron, P. ,D., and S. ,L.,Meyer (1998), "Rapid ERP implementation- a Contradiction?", *Management Consulting*, 80(6), pp.58-60

Chartered Management Institute(2006), *Using Management Consulting Services Effectively, Checklists : Small Business*, p.3

Christian, and Grőroos, C(1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implication," *European Journal of marketing.*

_____(1988), "New Competition in the Service Economy : The Five Rules of Service," *International Journal of Operations & production management.*

Chuck, Chakrapani(1998), "How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction," *American Marketing Association.*

Cronin, J, Joseph, Jr and S. Taylor(1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL Reconciling Performance-Based Perceptions -Minus- Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*,

_____(1992), "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing,* pp.55-68.

_____(1994), "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing,*

Cunningham, M. T and D. A. Roberts(1974), "The Role of Customer Service in Marketing," *European Journal of Marketing* 3, Spring, pp.47-57.

Flamholtz, E. G. and Randle. Y(2000), *Growing Pains-Transition from and Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm,* Jossey-Bass.

Fritz, steele.(1975), *Consulting for organizational change*, Univ of Massachusetts Press, pp.9-12.

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

Grőroos, C(1990), *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competitions*, Lexington Books.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000), "The Strategy-Focused organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment," HBSP Corp.

Lippman, S. A. and R. P. Rumelt(1982), "Uncertainty Imitability : An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economic,* 13, pp.418-438.

Margerison Charles J.,(1988), *Managerial Consulting Skills : A practical Guide, Gower,* pp.40-43

Molan, Kubr(2002), *Management Consulting : A Guide to the Profession*, International Labour Office,

Parasuraman, A, Zethaml Valarie A. and Berry Leonard L.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing, fall.*

_____(1998), "Communication and Control Precesses in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing.*

_____(1998), "SERVQUAL A Multi-Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing.*

_____(1985), Berry Leonard L. "Problems and Strategic in Service Marketing," *Journal of Marketing.*

Peter Hernon and John. R. Whiteman(2001), "Delivering Satisfaction and Service Quality," *American Library Association".*

Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm.* New York: John Wiley, p.145.

Pfeffer, J(1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.

_____ and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organization : A Resource Dependence Perspective*, Harp & Law, Published.

Ramaswamy, Rohit(1996), *Design and management of service processes*, Addison-Wesley Published.

Roger, W. Schmenner(1986), "How Can Service Business Survive and Prosper?," *Sloan Management Review*, 27(3), Spring, p.25.

Schein Edgar, H.(1987), *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, 2nd edition, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.

_____(1988), *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, 2nd edition, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.

Shih, Ching-he (2006), "Effects of Culture on Service Quality and Customer Satisfaction Ratings," The degree of doctor of philosophy in the University of Utah..

Wickham Philip, A. and Louise Wickham(2008), *Management Consulting: Deliveringan effective project*, FT Prentice Hall.

부 록

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다.

본 설문지는 경영컨설팅을 수진한 중소기업을 대상으로 컨설팅 품질을 측정하고 이러한 컨설팅의 품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향을 검증하고자 하는 목적으로 제작되었습니다.

이러한 연구를 통해서 연구는 중소기업의 경영성과 및 경영자원 능력 향상을 위한 경영컨설팅의 개선 방안을 정책적으로 제언하고자 합니다.

통계분석의 데이터에 대한 문의는 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해서 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

2011년 09월

지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 유 연 우
연 구 자 : 석사과정 정미라
연 락 처 : 010-8471-8892
이 메 일 : kmtca9@kmtca.or.kr

1. KS-SQI 모형에 의한 경영컨설팅 서비스품질 측정

- 다음은 귀하가 근무하는 중소기업이 수진한 경영컨설팅의 서비스품질을 측정하고 있는 항목입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주십시오.

1) 컨설팅 결과

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사가 컨설팅을 통하여 얻고자 하였던 기본적인 욕구가 충족 되었습니까?	①	②	③	④	⑤
2	당초에는 기대하지 않았던 추가 컨설팅 서비스를 받았습니까?	①	②	③	④	⑤
3	처음에 약속하였던 컨설팅 서비스를 정확하게 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅을 제공한 회사는 차별화된 컨설팅을 제공하였습니까?	①	②	③	④	⑤

2) 컨설팅 과정

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀사에 대하여 세심한 주의를 기울이며 즉각적으로 서비스를 제공하였습니까?	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트는 컨설팅을 수행하는데 필요한 기술이나 지식을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅을 제공하는 시간이나 장소는 편리했습니까?	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅회사는 필요한 시스템을 잘 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅결과 중소기업의 경영자원 능력 향상정도

- 다음은 귀하가 근무하는 중소기업이 수진한 경영컨설팅에 의해 어느정도의 경영자원 능력 향상을 이루었는지를 측정하고 있는 항목입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주십시오.

1) 물적자원 향상

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	공장, 기계, 설비를 증설했거나 증설할 계획이 수립되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2	외부로부터 자금유치가 이루어졌거나 협상이 진행 중인 것이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	신규로 산업재산권(특허, 라이선스 등)을 취득하기 위한 노력을 강화하였다.	①	②	③	④	⑤
4	회사의 신용등급, 재무구조를 개선하려는 노력을 강화하였다.	①	②	③	④	⑤
5	회사에 대한 대외적인 이미지나 브랜드의 가치를 높이기 위한 활동이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤

2) 인적자원 향상

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	회사의 핵심적인 인재의 유출을 방지하려는 노력이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	종업원들의 업무처리능력 및 노하우가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
3	특별한 자격이나 경험을 가진 외부 전문가의 중요성이 부각되었으며, 이러한 인력을 영입하려는 노력을 강화하였다.	①	②	③	④	⑤
4	종업원은 기업이 추구하는 고유한 기업의 문화를 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	자신의 경험만을 배타적으로 주장하거나 과신하는 행위가 감소하였다.	①	②	③	④	⑤

3. 컨설팅결과에 따른 경영성과 인식

- 다음은 귀하가 근무하는 중소기업이 수진한 경영컨설팅에 의해 재무 및 고객만족, 학습과 성장, 내부개선의 측면에서 성과를 측정하고 있는 항목입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주십시오.

1) 재무성과

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영컨설팅을 받음으로써 매출액이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	경영컨설팅을 받음으로써 순이익이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
3	경영컨설팅을 받음으로써 부채비율이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤
4	경영컨설팅을 받음으로써 현금흐름이 개선되었다.	①	②	③	④	⑤
5	경영컨설팅을 받음으로써 투자수익률(ROI)이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
6	경영컨설팅을 받음으로써 자금의 확보가 용이해졌다.	①	②	③	④	⑤

2) 고객만족

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영컨설팅을 받음으로써 신규로 거래처 창출비율이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
2	경영컨설팅을 받음으로써 고객만족도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
3	경영컨설팅을 받음으로써 마케팅 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
4	경영컨설팅을 받음으로써 브랜드 인지도가 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
5	경영컨설팅을 받음으로써 정확한 납기의준수가 가능해졌다.	①	②	③	④	⑤
6	경영컨설팅을 받음으로써 차별화된 제품(서비스)의 공급이 가능해졌다.	①	②	③	④	⑤

3) 학습과 성장

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영컨설팅을 받음으로써 종업원 이직률이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤
2	경영컨설팅을 받음으로써 부서 또는 개인 간의 의사소통이 원활해졌다.	①	②	③	④	⑤
3	경영컨설팅을 받음으로써 종업원의 제안건수가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
4	경영컨설팅을 받음으로써 종업원에 대한 교육 투자비가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
5	경영컨설팅을 받음으로써 종업원의 목표달성 의지가 강화되었다.	①	②	③	④	⑤
6	경영컨설팅을 받음으로써 종업원의 IT (정보통신)활용 능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤

2) 내부프로세스 개선

번호	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	경영컨설팅을 받음으로써 연구개발 비용이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	경영컨설팅을 받음으로써 불량률이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤
3	경영컨설팅을 받음으로써 산업재산권의 출원 횟수가 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
4	경영컨설팅을 받음으로써 생산 중단 시간 (사고, 수리 등)이 감소하였다.	①	②	③	④	⑤
5	경영컨설팅을 받음으로써 경영계획 등의 정확성이 높아졌다.	①	②	③	④	⑤
6	경영컨설팅을 받음으로써 경영 의사결정 소요시간이 짧아졌다.	①	②	③	④	⑤

4. 귀사의 인구통계학적 특성에 대한 질문입니다. 해당하는 문항에 V 표시해 주십시오.

※ 귀사의 주요업종은 어떻게 되십니까?

① 생산/제조 ② 유통/서비스업 ③ 지식기반

④ 의류/디자인 ⑤ 건설 ⑥ 음식 ⑦ IT

※ 귀사의 형태 및 인증현황은 어떻게 되십니까?

① 벤처인증 ② 이노비즈인증 ③ 메인비즈인증 ④ 인증사항 해당없음

※ 귀사의 최근년도의 매출규모는 어떻게 되십니까?

① 1억원 미만 ② 1억원 이상~10억원 미만 ③ 10억원 이상~50억원 미만

④ 50억원 이상~100억원 미만 ⑤ 100억원 이상~500억원 미만 ⑥ 500억원 이상

※ 귀사의 종업원수는?

① 10명 미만 ② 10명 이상~50명 미만 ③ 50명이상~100명 미만

④ 100명 이상~300명 미만

※ 귀사가 컨설팅에 소요한 비용은?

① 500만원 미만 ② 500만원 이상~1,000만원 미만 ③ 1,000만원 이상~5,000만원 미만

④ 5,000만원 이상~1억원 미만 ⑤ 1억원 이상

[설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다]

ABSTRACT

Effects of Service Quality in Management Consulting on the Improvement of Management Resource Capacity and Management Performance

Mi Ra Jung
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service&Consulting
Graduate School of Knowledge Service& Consulting
Hansung University

This proposed study is designed to examine whether the service quality in management consulting for small and medium-sized enterprises (SMEs) influence on the improvement of management resource capacity, to investigate whether the management resource capacity influence on management performance, and to verify the mediated effect of management resource capacity between service quality and management performance. This study through verification may advance strategic suggestions on how to improve management performance. The results of this study are as follows:

First, this study finds evidence that the positive awareness on the outcome of the consulting service for SMEs, the sub-constituent of service quality, enhances management resource capacity in material and

human resources that SMEs posses. Furthermore, this study provides evidence that the more positive recognition on the quality during the consulting process, the more improvements on the human resource capacity of SMEs.

Second, the results of this study suggest that the improvement on the capacity of material resources that includes SMEs' property, plant and equipment (PP&E) influence on the management performance positively. In addition, this study documents that the capacity of human resources that stand for SMEs' outstanding employees, expert groups, and job competencies is also a significant driver to improve management performance.

Third, this proposed study provides evidence that the capacity of management resources mediates positively between SMEs' increased positive recognition on the consulting service quality and management performance.

Lastly, through the additional mean difference analysis among social statistics on SMEs, management resource capacity, and management performance, this study provides proof that the certification-earned and reasonable consulting fee-paid SMEs have more management resource capacity than no certification or unjust consulting fee-paid companies do to improve management performance.

Keywords: **management consulting service, service quality, capacity of managerial resources, management performance**