



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

정부지원 컨설팅 수진기업의
컨설팅 성과에 미치는 요인 분석

2015년



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 동 환

석사학위논문
지도교수 최창호

정부지원 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인 분석

A Study on the Analysis of Factors Affecting the
Consulting Performance of Government Funded Consulting
Client Enterprises

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 동 환

석사학위논문
지도교수 최창호

정부지원 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인 분석

A Study on the Analysis of Factors Affecting the
Consulting Performance of Government Funded Consulting
Client Enterprises

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

장 동 환

장동환의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

정부지원 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인 분석

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

장 동 환

본 연구는 최근 5년 이내 신용보증기금의 지원을 통해 컨설팅을 받은 국내 중소기업을 대상으로 컨설팅 성과에 미치는 요인을 컨설턴트의 개인적 측면 즉 컨설턴트의 역량과 정부가 지원하고 있는 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는지의 여부, 그리고 중소기업의 참여도로 나누어서 실증 분석을 하였다. 우선 컨설턴트의 개인적 측면인 역량은 다시 능력, 지식, 태도의 하부요인으로 구분하여 그 영향관계를 파악하였으며, 정부 정책자금의 인지, 활용도는 정부가 중소기업을 대상으로 지원하는 각종 정책자금 및 공적 보증 제도를 인지하거나 활용하고 있는 정도를 파악하였으며, 중소기업의 참여도는 수진기업의 경영자와 조직, 직원의 참여 여부를 바탕으로 분석하였다. 본 연구의 분석결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 컨설턴트의 개인적 역량 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과와 상관계수가 있는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지는 않았다. 둘째, 정부의 정책자금 인지, 활용 여부와 관련하여 정부가 지원하는 각종 정책자금과 공적 보증 제도를 활용하고 있거나 인지하고 있는 중소기업들은 정부 지원 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 수진기업의 참여도와 관련 일반 컨설팅 기업과 마찬가지로 정부의 지원을 통해 컨설팅

팅을 받은 기업도 경영진 및 직원의 컨설팅 참여도가 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결론을 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 도출하였다. 우선 중소기업 컨설팅 사업의 상당 부분을 담당하고 있는 정부 지원 컨설팅 사업의 컨설팅 성과요인이 일반적인 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과 요인과 크게 다르지 않다는 것을 입증하였다. 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트의 역량이 중요한 요소임이 밝혀졌으며 특히 컨설턴트의 능력과 태도가 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 컨설팅 수진 중소기업들이 원하고 있는 것은 다름 아닌 자신이 처해 있는 문제를 정확히 진단하고 이를 해결할 수 있는 방안을 제시할 수 있는 능력 있는 컨설턴트를 원하고 있음을 시사한다. 나아가 컨설팅 진행과정에서 중소기업의 현실을 정확히 인식하고 중소기업과 함께 문제를 풀어가려는 컨설턴트의 태도 역시 컨설팅 성과에 중요한 요인으로 작용한 것으로 나타났다. 반면 컨설턴트의 지식이 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 것은 컨설팅 수행과 관련된 전문지식이나 경험적 노하우가 컨설팅 성과에 직접적으로 영향을 미친다고는 생각하지 않기 때문인 것으로 파악된다. 실제 컨설팅 관련 전문지식이나 경험은 고객의 입장에서 정확히 파악하기도 쉽지 않지만 컨설턴트의 자격이나 전문지식과 컨설팅 성과와의 연관성을 파악하는 것도 쉽지 않기 때문이다. 이를 통해 컨설턴트는 컨설팅 성과 향상을 위해 자신의 능력을 향상시키는 한편 컨설팅 수행과정에서 고객 친화적이고 고객의 입장과 상황을 이해하려는 적극적인 노력이 요구된다 하겠다. 물론 컨설턴트의 지식 또한 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는지만 상관관계를 보이고 있는 점을 감안, 자신의 전문지식과 경험적 노하우를 어떻게 능력이나 태도와 상호 보완을 통해 컨설팅 성과를 극대화시킬 수 있는 방법을 모색하여야 할 것으로 생각된다.

정부 지원 컨설팅 수진기업들이 컨설팅을 받기 이전에 정부 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는 기업일수록 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 정부 지원 컨설팅 사업의

성과를 제고하기 위해서는 컨설팅 지원 사업뿐만 아니라 다양한 정부의 정책적 지원이 동반되어야 한다는 것을 시사한다. 그간 정부는 중소기업의 경쟁력 향상과 성장을 위해 금융지원을 포함한 다양한 형태의 중소기업 지원정책을 시행해 왔으며 중소기업에 대한 컨설팅 지원사업도 벌써 10년을 넘어서고 있다. 정부가 지원하는 중소기업 컨설팅 사업의 경쟁력을 확보하기 위해서는 단순히 컨설팅 사업에만 국한하지 않고 정부의 다양한 정책적 지원 사업과 연계하는 것이 보다 효율적이라는 것을 시사한다. 또한 중소기업의 입장에서 컨설팅 성과 향상과 경쟁력 확보를 위해서는 다양한 정부의 정책적 지원을 인지하고 이를 효율적으로 활용하는 것이 필요하다는 점을 시사한다. 나아가 정부지원 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 입장에서 컨설팅 성과 제고를 위해 다양한 정부의 중소기업 정책을 파악할 필요가 있다. 또한 중소기업 컨설팅을 지원하는 정부나 중소기업 지원 기관도 컨설팅 지원 사업의 성과 제고를 위해서 컨설팅 수진기업들이 정부의 정책자금을 포함한 다양한 지원 제도와 중소기업 정책에 대해 충분히 알 수 있도록 홍보활동을 강화할 필요가 있다는 점을 시사한다. 끝으로 수진기업의 컨설팅 과정에서의 참여도 또한 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 일반 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과 요인과 별반 차이가 없다. 이는 컨설팅 성과 제고를 위해서는 컨설턴트와 수진기업의 공동의 노력이 요구됨을 시사한다. 컨설팅 과정에서 컨설턴트와 수진기업이 상호 원만한 의사소통을 바탕으로 문제해결을 위한 당사자로서 컨설팅 과정에 적극적인 참여가 무엇보다도 중요하다는 것을 시사한다. 결론적으로 본 연구는 정부 지원 중소기업 컨설팅 성과 제고와 정부 정책자금과의 연관성을 살펴봄으로써 정부의 중소기업 지원 컨설팅 사업의 효과 제고에 일조하고자 한다.

상기 이론적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다 할 것이다. 우선 정부 지원 컨설팅 기업의 설문 대상자와 표본을 신용보증기금의 신용보증 지원을 받은 중소기업으로 한정함으로써 표본설정에 일부 한계가 있었다는 것이다. 또한 정부의 중소기업 정책자금을 중소기업

에 대한 금융지원, 공적 보증 제도로 국한함으로써 표본설정에 한계점을 지니고 있다. 이는 정부가 중소기업을 대상으로 지원하고 있는 정부 정책자금에 대한 포괄적 설문 의 부족으로 설문내용이 미흡하며 나아가 정책자금과 정부 지원 컨설팅 성과를 규명하는 데 일부 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 상기 한계점을 보완하여 설문 의 표본 대상을 확대할 필요가 있으며, 설문 문항에서 좀 더 객관성을 확보할 수 있는 문항의 개발이 필요하 다 하겠다. 나아가 정부가 지원하는 중소기업 컨설팅 사업의 성과 제고를 위해서 정부 정책자금의 효율적인 운용에 대해서도 추가적인 연구가 필요하 다 하겠다.

【주요어】 경영컨설팅, 컨설턴트 역량, 정부 정책자금, 정부지원 중소기업 컨설팅, 수진기업 컨설팅 참여도, 컨설팅 성과



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행 연구	5
제 1 절 경영컨설팅의 정의와 산업현황	5
1. 컨설팅의 정의와 경영컨설팅	5
2. 해외 컨설팅 산업의 현황	14
3. 국내 컨설팅 산업의 현황	15
제 2 절 컨설턴트 역량에 관한 이론적 고찰	17
1. 컨설턴트의 정의와 역할	17
2. 역량의 개념	19
3. 컨설턴트의 역량과 구성요소	21
4. 컨설턴트 역량에 대한 선행 연구	25
제 3 절 정부 정책자금 지원에 관한 이론적 고찰	27
1. 중소기업에 대한 이론적 고찰	27
1) 중소기업의 정의	27
2) 중소기업의 특성	29
3) 중소기업의 역할	30
2. 정부 정책자금의 의의와 특징	31
1) 정부 정책자금의 의의	31

2) 정부 정책자금의 특징	33
3) 정부 정책자금에 대한 선행 연구	35
제 4 절 컨설팅 수진기업의 참여도에 관한 이론적 고찰	38
제 5 절 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰	41
1. 컨설팅 성과의 개념 및 측정	41
2. 컨설팅 성과에 관한 선행 연구	44
제 3 장 연구 설계	47
제 1 절 연구모형 및 가설	47
제 2 절 변수의 조작적 정의	52
제 3 절 설문지 설계 및 분석방법	54
제 4 장 연구 결과	56
제 1 절 표본의 특성 및 분석결과	56
1. 표본의 인구통계학적 특성	56
2. 컨설팅 추진 과정의 특성	56
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	57
1. 타당도 분석	57
2. 신뢰도 분석	59
3. 상관 분석	60
제 3 절 연구가설의 검증	61

제 5 장 결 론	64
제 1 절 분석결과 요약	64
제 2 절 이론적 및 실무적 시사점	65
제 3 절 한계점 및 향후 연구방향	67
 【참고문헌】	 68
 【부 록】 설문지	 73
 ABSTRACT	 78



【 표 목 차 】

[표 2-1] 기관명 컨설팅 개념 정의	7
[표 2-2] 컨설팅 개념의 특성	10
[표 2-3] 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약	11
[표 2-4] 컨설팅 유형별 분류	12
[표 2-5] 국내 컨설팅 산업의 역사 요약	16
[표 2-6] 경영지도사의 주요 업무	18
[표 2-7] 역량에 대한 다양한 정의와 특성	21
[표 2-8] 컨설턴트에게 필요한 역량	23
[표 2-9] 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정	24
[표 2-10] 컨설턴트 역량관련 선행연구	26
[표 2-11] 중소기업 정책자금 성과분석 주요 연구 비교	37
[표 2-12] 수진기업의 참여도 관련 주요 선행연구 요약	40
[표 2-13] 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	41
[표 2-14] 컨설팅성과 측정요인 주요 선행연구 요약	43
[표 2-15] 경영컨설팅과 성과 관련 주요 선행연구 요약	46
[표 4-1] KMO와 Bartlett검정	57
[표 4-2] 타당도 분석 요약	58
[표 4-3] 신뢰도 분석 요약(독립변수)	59
[표 4-4] 신뢰도 분석 요약(종속변수)	60
[표 4-5] 각 변수들 간의 상관관계 분석결과	61
[표 4-6] 모형 요약	62
[표 4-7] 분산분석	62
[표 4-8] 다중 회귀분석 결과 계수	63
[표 4-9] 가설검증 분석결과	64

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구모형	49
---------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

우리가 살고 있는 일상에서 컨설팅이라는 단어는 너무나 흔한 이름이 되었고 산업의 전 분야에 걸쳐 다양한 형태의 컨설팅 산업이 끊임없이 생겨나고 있다. 우리나라에 컨설팅이 도입된 것은 1950년대 후반이다. 당시 직원들의 직무 연수, 생산성 향상, 경영지원이라는 단순한 업무에서 출발한 국내 경영컨설팅 산업은 2011년 말 현재 시장 규모 4조 7,314억, 관련 종업원 수 30,462명, 컨설팅 업체 수 3,735개로 성장하였다(통계청, 2011). 세계 컨설팅 시장 또한 연평균 약 7.1%의 꾸준한 성장세를 지속하고 있으며 컨설팅 분야도 기존의 재무 및 경영 관리 뿐만 아니라 전략, 생산관리, HR 등으로 다양화되고 있으며 더욱 더 전문화 되고 있다.

정부는 중소기업 지원을 위한 다양한 정책을 시행해 왔고 지금도 정부의 중소기업 지원정책은 국가 정책의 우선순위를 점하고 있다. 이는 중소기업이 국가경제에서 차지하는 역할을 감안한다면 불가피하다. 산업의 고도화와 급변하는 기업환경에서 우리 중소기업들이 처한 열악한 환경에서 이를 헤쳐 나가기에는 중소기업의 자체 노력만으로는 많은 어려움이 있기 때문이다. 중소기업청은 2005년 컨설팅산업 육성 및 컨설팅 지원을 통한 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 “쿠폰제 컨설팅” 사업을 도입하고 중소기업이 저렴한 비용으로 경영컨설팅을 받아 기업의 제반 경영 문제를 해결할 수 있도록 하였다. 또한 컨설팅 서비스의 품질을 향상하기 위해 컨설팅 대학원의 도입, 체계적인 컨설턴트의 양성 지원 등 다양한 정책을 시행하고 있다.

이와 같은 경영컨설팅 산업의 꾸준한 양적 팽창과 정부의 적극적인 지원에도 불구하고 실소비자인 중소기업 경영자들은 중소기업 경영컨설팅에 대해 여전히 불만의 목소리가 높다. 중소기업청에서 발간한 2010년 “컨설팅지원정책재편방안”에 의하면 국내 컨설팅 기업의 현 주소는 여전히 취약하다. 컨설팅 기업의 규모나 서비스 품질, 컨설팅 관련 R&D인력 등 전

분야에 걸쳐서 경쟁력을 확보하지 못하고 있다.

이는 국내 컨설팅 업체가 규모의 영세성으로 인해 컨설팅 서비스 품질이 미흡하며 또한 경쟁력 있는 양질의 컨설턴트가 부족하여 컨설팅 수행기법 및 컨설턴트의 전문성이 떨어지기 때문인 것으로 조사되었다. 이러한 중소기업 경영컨설팅 환경에서 중소기업의 근본적 체질을 개선하고 컨설팅 지원사업의 질적 향상을 도모할 수 있는 방안 마련이 무엇보다도 시급한 과제로 떠오르고 있다. 특히 정부 지원을 통해 컨설팅을 받은 중소기업들의 컨설팅 성과에 미치는 요인을 파악하여 정부 지원 컨설팅 사업의 성과를 제고하는 것이 현재 중소기업 컨설팅 사업에서 무엇보다도 중요한 의의가 있다 하겠다.

본 연구는 문헌 조사와 기존 연구자들의 선행 연구를 통하여 컨설팅 산업 전반에 대해 알아보고 컨설팅 성과에 미치는 제반 요인에 대해 파악하고자 한다. 정부의 지원을 통해 컨설팅을 받은 중소기업들의 경영컨설팅 성과에 미치는 영향을 컨설턴트의 역량, 정부정책자금의 인지 및 활용도, 컨설팅 수진기업의 참여도를 통해 규명해 보고자 한다. 특히 중소기업 컨설팅의 상당수가 정부의 지원 아래 진행되고 있는 점을 감안하여 정부의 주요한 중소기업 지원정책인 정책자금의 인지 및 활용 여부가 중소기업 컨설팅 효과에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 함이 본 연구의 목적이다. 정부가 지원하고 있는 각종 정책자금들을 인지하거나 활용하고 있는 중소기업들이 정부의 중소기업 지원 정책인 컨설팅 지원 사업을 어떻게 활용하고 있는지, 나아가 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는 중소기업들이 정부가 지원하는 컨설팅 사업성과에 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 또한 일반 경영컨설팅 사업과 마찬가지로 정부지원 컨설팅 사업에서도 컨설턴트의 역량과 수진기업의 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대해서도 밝혀보고자 한다. 이를 통해 컨설턴트들이 정부지원 컨설팅 사업을 수행함에 있어서 정부의 제반 중소기업 정책에 대한 정확한 이해를 통해 정부 지원 컨설팅 사업의 성과를 제고하고 나아가 국내 중소기업 컨설팅 산업의 질적 수준을 높이는데 기여하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 국내 중소기업 중, 신용보증기금의 컨설팅서비스를 지원받은 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과, 정부의 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는 중소기업들의 컨설팅 성과, 수진기업의 참여도와 컨설팅 성과와의 영향관계에 대한 연구를 진행하였다. 문헌연구에서는 국내외 경영컨설팅과 관련된 자료와 이론적 배경을 고찰하고 정부의 정책자금 지원과 관련된 국내 중소기업의 정의와 현황 및 정책자금의 의의와 지원 실태 그리고 정책자금과 관련된 선행 연구를 바탕으로 정부지원하의 컨설팅 수진기업들이 컨설팅 성과 향상에 미치는 영향을 파악하기 위한 변수를 설정한 후 통계 등의 실증분석을 통해 연구 과제를 검증한다.

연구모형은 컨설팅 성과에 미치는 영향을 컨설턴트의 역량, 즉 능력과 지식, 태도 등으로 구분하여 살펴보고 정부 정책자금에 대한 인지도 및 활용도 그리고 수진기업의 참여도를 독립변수로 설정하였으며 컨설팅 성과를 종속변수로 설정하여 이들이 어떠한 요인으로 영향을 미치는지에 대하여 고찰하였다.

설문 대상은 신용보증기금에서 2010년도부터 2014년도 상반기까지 컨설팅서비스를 지원한 업체를 대상으로 하였다. 수집된 자료 분석은 설문항이 올바른가에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석을 활용하였으며 상관관계분석과 다중회귀분석을 통해 컨설팅 성과와 이에 영향을 미치는 요소간의 가설검정과 그 결과에 대한 해석을 위한 통계분석의 도구로써 활용하였다.

본 연구의 구성은 제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법과 구성을 기술하였다.

제2장에서는 본 연구에 대한 문헌고찰과 선행연구로 경영컨설팅의 정의와 경영컨설팅 산업 일반에 대해 살펴보았으며, 그 다음으로 컨설턴트의 역

량과 중소기업에 대한 정부 정책자금의 의의 및 선행연구 등을 검토하였으며 수진기업의 컨설팅 참여도와 컨설팅 프로젝트 성과를 연계하여 이론적 배경 및 선행연구를 고찰하였다.

제3장에서는 연구모형 및 연구 설계로, 선행연구를 근거로 하여 컨설턴트의 역량, 즉 능력, 지식, 태도 및 정부정책자금의 인지, 활용도 및 수진기업의 컨설팅 참여도 등이 컨설팅 프로젝트 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고 이를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 설문지 구성은 먼저 컨설턴트의 역량에 대하여는 컨설턴트의 지식, 능력, 태도에 대하여 각각 5개 문항을 설계하였다. 다음으로 정부정책자금의 인지, 활용도에 대해서는 5개 문항을, 수진기업의 컨설팅 참여도에 관하여는 5개 문항을 설계하였고, 컨설팅 성과에 관한 문항은 6개로 설계하였으며, 공히 모든 문항들은 5점 리커트 척도(Lickertis scale, 1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 마지막으로 각 변수들에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구에 근거하여 각 변수들에 대한 조작적 정의를 다루었다.

제4장은 실증분석 결과로, 첫째, 각각의 측정변수들과 모형의 적합도를 확보하기 위한 요인분석을 실시함으로써 단일 차원성을 확보하였다. 둘째, 타당도 분석을 실시한 후 타당도가 확보된 측정변수를 대상으로 신뢰도 분석을 각각 실시하였다. 셋째, 잠재변수인 컨설턴트의 역량, 정부정책자금의 인지, 활용도, 수진기업의 참여도와 컨설팅 성과간의 상관관계를 분석하고 이를 바탕으로 다중회귀분석을 통해 연구가설을 검증하였다. 마지막으로 제5장에서는 실증분석 결과를 요약하고 이를 바탕으로 정부정책자금 수혜기업들과 경영컨설팅 성과의 실무적 시사점을 도출하는 한편, 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향에 대하여 각각 기술하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 경영컨설팅의 정의와 산업현황

1. 컨설팅의 정의와 경영컨설팅

컨설팅의 사전적 의미는 특정분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것이란 뜻으로 사용되면서 지금은 거의 전 산업분야에서 공통적으로 통용되고 있는 보통명사가 된 지 오래다. 실제로 우리의 일상에서 컨설팅이라는 단어는 매우 익숙한 용어로 삶의 다양한 영역에서 유용하게 활용되고 있다. 지식정보화 사회로 통칭되는 현대 사회에서 급격한 변화와 기술진보는 개인이 이 모든 변화를 인지하고 스스로 적응한다는 것은 이미 불가능한 상황이 되었고 이를 이유로 각 영역의 전문가들이 전문적인 지식을 필요로 하는 현대인을 상대로 다양한 형태의 컨설팅을 제공하고 있는 것이다. 이런 전문적인 지식을 가지고 고객을 상대로 컨설팅을 제공하는 사람들을 우리는 컨설턴트라 부른다. 컨설턴트(consultant)란 공공이나 특정 전문분야와 관련된 문제에 당면한 사람들을 위해 전문적인 조언과 서비스를 제공해 주는 것을 직업으로 하는 사람이며, 통상 이 용어는 의사, 법률가, 건축가 등과 같이 고도의 전문적인 서비스를 제공하는 사람들을 의미하며 이러한 사람들로 이루어진 집단을 컨설턴트, 컨설팅 회사라고 부른다.(송갑호 2009, 정경원 1999). 조영대(2005)는 “넓은 의미에서 특정 대상에 대하여 해당분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것”이라 하였다. 그러나 많은 사람들이 컨설팅을 필요로 하고 있고 또 컨설팅을 제공받고 있지만 아직까지 우리나라 사람들은 여전히 컨설팅에 대한 이해수준은 절대적으로 낮을 뿐만 아니라, 컨설팅을 직, 간접적으로 수행하고 있는 전문 인력조차도 컨설팅이 무엇인가에 대해서는 아직 구체적이고 명확한 인식이 부족한 것이 사실이다. 19세기까지 거슬러 올라가는 컨설팅 산업의 기원을 감안한다면 컨설팅에 대한 개념은 주

요한 기관이나 단체 학자들마다 다양하지만 그 기본적인 인식에서는 궤를 같이하고 있다고 볼 수 있다. 결론적으로 컨설팅이란 특정 영역에 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 이를 필요로 하는 대상 즉 고객을 상대로 문제해결을 위하여 상담, 분석, 해결방법을 모색해 가는 일련의 과정이라 할 수 있다. 본 연구에서는 기업의 경영 및 기술을 대상으로 하는 경영 컨설팅으로 한정한다.

현대적인 의미의 경영컨설팅이 시작된 지 100년이 경과된 서구의 컨설팅역사에서도 아직 학계와 산업계가 경영컨설팅의 명확한 정의와 개념에 대해 일치를 보지 못하고 있다. 이는 경영컨설팅 산업 및 컨설팅 업무가 끊임없이 변화하는 속성 때문이기도(Fincham and Clark, 2002) 하고 시대적 상황에 따라 경영사상과 경영기법들이 유행에 따라 변화하며 경영컨설팅을 구성하는 요소들도 끊임없이 변화하기 때문이기도 하다.(Fincham and Clark, 2002) 그럼에도 불구하고 지금까지의 경영컨설팅에 대한 정의와 개념을 살펴보고 그 흐름을 파악하는 것은 경영컨설팅의 현 주소를 이해하고 파악하는 데 중요한 의의가 있다 하겠다. 국제 노동위원회의 컨설팅 개념 정의에 의하면 경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말한다. 영국 경영컨설팅협회(MCA, 2002)에서는 경영컨설팅은 경영상 이슈에 대한 독립적인 조언과 자원을 제공하는 것으로서 여기에는 전형적으로 문제 또는 기회를 발견하고 분석하는 것, 적절한 조치를 권고하는 것, 그리고 권고안을 실행할 수 있도록 도움을 주는 것을 포함한다고 정의하고 있다. 미국 회계사회에서는 경영컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것이라고 정의하고 있다. 한편 국제컨설팅협회(ICMCI)는 경영컨설팅은 경영책임이 있는 고객의 경영전반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말한다고 정의하고 있다. Fritz Steele(1975)는 과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를

수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것이라고 정의하고 있다. Larry Greiner & Robert Metzger(1983)는 경영컨설팅은 계약 체결을 통해 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들에 의해 조직들에 제공되는 자문 업무로 이들은 객관적이고 독립적인 방식으로 고객인 조직을 지원하는데, 경영 문제들을 확정짓고 그러한 문제점들을 분석하며 그에 관한 해결책을 제시하고, 요청이 있을 경우 해결책의 실행에 도움을 제공하는 것으로 정의하고 있다.

< 표 2-1> 기관별 컨설팅 개념 정의

기관명	컨설팅 개념정의
국제컨설턴트협회 (ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말한다.
경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공을 말한다.
미국 회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말한다.
영국 컨설턴트협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미함.
호주 경영컨설턴트협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션, 또는 자원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이

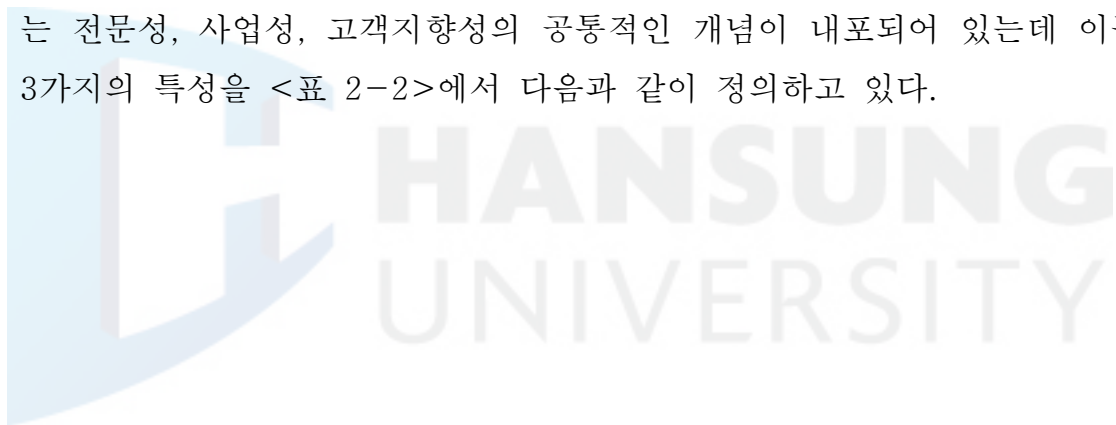
	며 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말함.
국제 노동위원회	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말함.
Fritz Steele(1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Larry Greiner & Robert Metzger(1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Markham(1991)	제3자 또는 외부자(Outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정

출처 : 중소기업청, ‘컨설팅산업 백서’, 2008. p.5

국내에서는 2008년 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서 경영컨설팅을 별도의 산업으로 명시하였으며 업종에 대한 정의를 “경영컨설팅업이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동” 이라 하였다. 또한 중소기업청에서 발간한 “2008 중소기업 컨설팅 백서”에서는 “컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는

행위”로 규정하고 있다. 국내 연구자인 김광용 외(2008)는 경영컨설팅을 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들의 조직적 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여, 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동이라 정의하고 있다. 중소기업기술정보원에서 발간한 “컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구”(2011)에서 “컨설팅은 기업대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략, 전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업으로 정의하고 있다.

중소기업청의 “중소기업 컨설팅산업 백서”(2008)에 의하면 컨설팅의 특성에는 전문성, 사업성, 고객지향성의 공통적인 개념이 내포되어 있는데 이들 3가지의 특성을 <표 2-2>에서 다음과 같이 정의하고 있다.



<표 2-2> 컨설팅 개념의 특성

특 성	개 념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제 해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨
사업성	컨설팅 사업이 사회복지분야와 같은 비영리조직이 아님을 의미한다. 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띠게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객지향성	고객과의 관계에서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미함. 즉 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위하여 최선을 다하는 것으로서 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함

출처 : 중소기업청, '컨설팅산업 백서', 2008. p.6

경영컨설팅의 개념적 구성요소에 대하여 Ciampi(2009)는 경영컨설팅의 차별적 그리고 존재론적 관점에서 아래의 8가지 개념적 구성요소를 도출하였는바, 1) 컨설턴트의 독립성, 2) 컨설턴트의 전문성, 3) 고객-컨설턴트의 관계성, 4) 컨설팅의 문제 지향성, 5) 컨설팅 관계의 계약적 및 신탁적 특성, 6) 문제의 기업 관련성, 7) 문제의 최고경영자 관련성, 8) 컨설팅의 가치 창출 잠재력을 그 요소로 파악하였다. 컨설팅의 특성에는 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성의 5가지 공통적인 개념이 내포되어 있으며 그 특성과 개념은 <표 2-3> 경영컨설팅의 개념적 구성요소 요약에 정의하였다.(최창호,2014)

<표 2-3> 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약(Ciampi 2009)

구분	개념적 구성 요소
컨설턴트의 독립성	☐ 컨설턴트는 금융상, 의사결정 과정상 그리고 정서적 조건 등으로부터 독립적이어야 하며, 부여된 신탁 업무에 관하여 인지적이고 행동적인 접근 방법으로 평가와 의견을 제공해야 함
컨설턴트의 전문성	☐ 컨설턴트는 특별한 교육훈련 등을 통해 과학적이고 전문가적 기술 및 능력을 소유함으로써 효과적이고 독립적인 접근 방법을 보장해야 함
고객-컨설턴트의 관련성	☐ 컨설턴트는 제시한 의견의 품질과 객관성에 책임을 지고, 고객은 이를 채택하거나 거부할 최종책임을 가지고 협력을 통해 정보와 지식을 교환하는 상호작용
컨설팅의 문제 지향성	☐ 컨설팅이란 고객 기업의 경영상 애로점을 확인하고 진단하여 해결방안을 도출하고 그 해결방안을 적용시키는 일련의 작업
컨설팅 관계의 계약적 및 신탁적 특성	☐ 고객 기업이 컨설팅 과제를 부여하고 이를 컨설턴트가 수락하는 것으로 양 당사자는 컨설팅 활동에 대하여 완전한 법적 심리적 정당성을 부여하기로 합의하는 것
문제의 기업 관련성	☐ 컨설턴트는 전략적, 조직적 등 기능 영역과 관련한 기업 문제를 다루며 이들의 해결책이 조직 구조에 중대한 영향을 미칠 수 있어 프로세스를 안정화 내지는 회복시킬 수 있음
문제의 최고경영자 관련성	☐ 컨설턴트가 직, 간접적으로 직면하는 문제는 고객기업의 최고경영자가 컨설턴트에게 위임할 수 없는 기업기능과 관련된 것이기 때문에 컨설팅은 최소한 한사람 이상의 최고경영자와 관련성이 있어야 함
컨설팅의 가치 창출 잠재력	☐ 새로운 지식창출과 기업의 진단, 처방 및 해

	석적 기술과 능력을 개발하는 것은 일단 컨설팅 프로젝트가 완료되면 고객과 컨설턴트가 공히 활용할 수 있는 것으로 경영컨설팅 관여에서 가장 중요한 잠재적 결과물임
--	--

출처 : ‘고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구’, 최창호, 2014, p.33

컨설팅 유형에는 컨설팅을 수행하는 형태에 따라 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 상업적인 서비스로 구분할 수 있으며 <표 2-4> 컨설팅 유형별 분류에 정의하였다.

<표 2-4> 컨설팅의 유형별 분류

유 형	내 용
전문서비스	꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고, 그에 대한 적절한 해결책을 찾음. 따라서 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요함
자문서비스	컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없음 즉, 최종 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행내용의 품질과 완전성으로 한정됨. 또한 해결안 실행에 대한 책임도 역시 의뢰인에게 있음
독립서비스	컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 독립적으로 제시할 수 있어야 함 또한 의도적으로 특정 회사나 특정 제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수주하기 위해 편협적인 제안을 해서도 안 됨

	전무적인 컨설팅회사의 경우에는 이러한 위험이 거의 없으나, 사내 컨설턴트의 경우에는 회사에 속해 있는 만큼 그럴 가능성이 있음
일시적인 서비스	의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문 인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어두고 전적으로 참여하기 어려울 때에는 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부전문가를 활용하는 경우가 있음 이 경우 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며, 업무가 완료되면 그 조직에서 떠나게 됨
상업적인 서비스	컨설팅은 판매자와 구매자의 관계로 만나는 하나의 사업인 만큼 컨설팅 서비스를 제공하며 그에 상응하는 대가를 받게 됨 따라서 컨설팅 계약은 재무적으로 적정한 이익을 남길 수 있도록 해야 함

출처 : 중소기업청, '컨설팅산업 백서', 2008. p.7

컨설팅 수행의 내용 측면에서 장영(1997)은 경영컨설팅의 도입 및 수행을 조직의 성과나 효율성 향상에 기여한다는 것으로 보고 경영컨설팅의 도입 및 수행은 조직에 변화나 혁신을 촉발하는 수단이 되고 있다고 보고 혁신유형분류의 차원에서 부문혁신 경영컨설팅, 부문개선 경영컨설팅, 전사혁신 경영컨설팅, 전사개선 경영컨설팅으로 분류하였다. 위와 같이 기관이나 학자에 따라 다양한 관점에서 개념을 정의하고 있으나 본 연구에서는 경영컨설팅을 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위라는 정의에 입각하여 본 연구를 전개하였다.

2. 해외컨설팅 산업의 현황

세계컨설팅 산업은 컨설팅 산업이 가지는 고부가가치의 대표적인 지식서비스산업이자 산업의 성장을 견인하는 산업으로 인식되면서 각국 정부의 적극적인 관심과 지원으로 컨설팅 시장규모는 연평균 약 7.1%의 꾸준한 성장세를 지속하고 있으며, 경영현상의 복잡다기화와 전문화로 성장추세가 지속될 것으로 전망되고 있다.(Global Consulting Marketplace 2007-2010) 중소기업청의 컨설팅백서(2008)에 따르면 세계컨설팅 시장은 '07년 3,000억 달러 규모의 시장을 형성하고 있으며 '10년에는 약 3,690억 달러로 '07년과 비교하여 약 23%정도 성장할 것으로 전망하고 있다. 하지만 Kennedy Information 2011-2014에 의하면 세계 컨설팅 시장 규모는 2009년 경제위기의 여파로 전년대비 9.1%의 마이너스 성장을 기록하였으나 2010년에는 전년대비 4.4% 성장한 1,928억 달러를 기록하였다. 2011년 상반기에는 기업들의 해외투자과 원가절감에 대한 수요증가로 컨설팅 시장이 성장세를 지속하는 듯 보였으나 2011년 하반기부터 세계경제 침체에 대한 우려로 인해 컨설팅 수요가 감소하면서 성장세가 둔화되어 2011년 해외 컨설팅 시장 규모는 전년대비 3.0%증가한 1,986억 달러를 기록하였다.(최창호 2014) 한편 2012년 해외 컨설팅 시장규모는 전년대비 2.5% 증가한 2,036억 달러로 예상되며, 2010년부터 2014년까지 연평균 2.4%의 성장률을 기록할 것으로 예상된다. 해외 컨설팅 시장 성장의 주요 동향을 예측해 보면, 경기회복에 따른 기업들의 기업구조 변화를 통한 원가절감 컨설팅 수요 증가와 함께 산업별 대규모 규제 확산이 컨설팅 수요를 견인할 것으로 보인다.(Kennedy Information 2011-2014, 최창호 2014) 특히 세계 선진국은 세계 컨설팅 시장의 성장에 기인하여 컨설팅업을 산업분류체계에서 독자적 영역으로 분류하여 컨설팅 산업 육성에 노력을 기울이고 있으며 특히 중국, 인도 등의 신흥국가의 경제성장과 M&A가 확대될 것으로 전망되고 있어 이와 관련된 컨설팅 수요는 향후에도 지속적으로 증가할 것으로 예상되고 있다. 2010년을 기준으로 수요처별 현황을 살펴보면, 재무 서비스 분야(400억 달러)로 가장 높게 나타났으며, 그 뒤를 이어 공공분야의 컨

설팅 수요(394억 달러)가 19.4%로 나타나 재무 서비스 및 공공분야 두 분야에서의 컨설팅 수요가 해외 컨설팅 시장(1,928억 달러) 전체의 40%를 차지했다. 그 밖에 헬스 케어 분야는 미국의 의료개혁에 따른 의료산업 컨설팅 수요의 증가의 영향으로 전체 컨설팅 수요의 10.2%(197억 달러)를 차지했다. (Kennedy Information 2011-2014, 최창호 2014)

3. 국내컨설팅 산업의 현황

국내 경영컨설팅 역사는 1950년대 태동기를 거쳐 1960년대 한국생산성본부(1957년 설립), 한국능률협회(1960년 설립), 한국표준협회(1962년 설립) 등이 설립되면서 주로 기업체등의 종업원을 중심으로 원가절감, 생산성 향상 및 경영합리화 등에 대한 강의를 하는 수준으로 출발하였다. 1970년대부터 1980년 사이에는 공공기관에 의한 제도의 정착과 정부의 지원이 이어졌으며, 1979년에는 중소기업진흥법이 제정됨으로써 중소기업에 대한 종합적인 지도사업이 수행됨으로써 비로소 경영컨설팅이 발전할 수 있는 기반이 마련되었다 할 것이다. 1973년에는 공업진흥청에 기술지도국이 생겨 기술지도사업과 KS허가 제도를 위한 품질관리 시스템이 구축되었다. (최창호 2014. 18) 한편 1980년대 들어 우리 경제의 급속한 성장, 임금 상승, 기술발전 등의 기업환경이 급변하면서 정부 주도의 경영지도는 일 정부분 한계에 직면하게 되었다.(전기수 2009) 국내의 많은 기업들이 내적으로 급속히 성장하는 한편 글로벌 시장에 진출하면서 기존의 국내의 자격요건이나 인증제도가 더 이상 무의미하는 상황이 되었고 나아가 글로벌 시장에 맞는 새로운 기준과 전략이 요구되어진 시기이기도 했다. 이 시기에 세계 유수의 컨설팅 업체인 Andersen, McKinsey 등이 국내에 진출하면서 경영컨설팅 개념들이 도입되게 된다. 1990년대 우리 경제가 외환 위기를 거치면서 국내 산업 전반에 엄청난 위기가 발생하게 되고 이러한 변화와 위기에 적응하기 위해 기업들의 경영컨설팅에 대한 요구는 더욱 증가하게 된다. 또한 정부에서도 IMF 극복을 위한 중소기업 지원시책 중에서 컨설팅 지원이 마련되어 쿠폰제 컨설팅 사업이 시행되었고 독자적으

로 컨설팅 수진이 어려운 중소기업에 대해서도 정부의 정책적 지원과 제도를 통해 컨설팅을 지원하면서 중소기업에 대한 경영컨설팅 시장기반이 마련되기 시작하였다. 2000년대 들어 전 세계에 정보화 산업 붐이 일어나면서 정보기술 관련 컨설팅 산업의 대약진이 있었으며 IT컨설팅 업체들이 주류를 이루게 된다. 2002년 이후 현재까지는 전문화 및 역량이 상당한 수준인 컨설팅 회사들의 출현이 있었으며, 국내 기업들의 성장전략 찾기에 발맞춘 글로벌 시장 및 신시장에 대한 성장 전략 컨설팅이 주류를 이루고 있다.(장동인, 2011) 한편, 조영대(2005)는 국내 컨설팅 산업의 변천사를 아래 <표 2-5>과 같이 정리하였다.

<표 2-5> 국내 컨설팅 산업의 역사 요약

구 분	특 징	주요 내용
1960년대	- 지도기관 설립 - 공업국가로 변환	한국생산성본부 설립(1957) 한국능률협회 설립(1960) 한국표준협회 설립(1962)
1970년대	- 지도기능 태동 - 수출산업 주도	공업진흥청 설립(1973): 지도사업 시행 공업진흥청(1978): 지도사제도 시행 중소기업진흥공단(1979): 종합지도기관 중소기업대학원 경영지도학과 설치
1980년대	- 민간 지도기관 - 산업구조 고도화	(숭실대)(1985) 중소기업창업지원법 제정(1986) : 민간지도회사 설립 한국능률협회 컨설팅 설립(1989)
1990년대	- 경영컨설팅 보급 - 민간컨설팅기관 확산	경영컨설팅활성화(1992): ISO 9000 시리즈 외환위기 이후 컨설팅 수요 증가 컨설팅을 산업적 개념에서 정부가 정책화 시도
2000년대	-토털 컨설팅 서비스	경영전략 컨설팅, 비즈니스운영 컨설팅 IT컨설팅에 대한 토털 컨설팅 서비스

출처 : 국내 컨설팅 산업의 역사 요약, 조영대(2005), p.39

통계청(2011) 자료에 의하면 컨설팅 산업은 타 산업의 지식집약화와 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로 시장규모는 4조 7,314억 원, 관련 종업원 수는 30,462명, 컨설팅 업체 수는 3,735개로 조사되었다. 컨설팅 회사에 종사하는 상시종업원 수는 10명 미만인 업체가 전체의 82.1%를 차지하고 있어 컨설팅 업체의 규모가 매우 영세한 것으로 나타났으며 컨설팅사 전체의 62%를 차지하는 5명 미만의 컨설팅사 평균 매출이 2억 원 정도인 데 반해 50인 이상의 컨설팅사의 평균매출액은 255억 원으로 나타났다. 그러나 1인당 매출액으로 보면 크게 차이가 나지 않는 것으로 나타났다.(통계청, 2011) 컨설팅 산업의 국내 시장규모를 살펴보면 1997년 7,977억 원에서 1999년 1조 원을 돌파하였고, 2011년에는 4조 7,313억 원을 시장규모를 형성하고 있다.(통계청, 2011) 최창호는 그의 박사논문에서 국내 경영컨설팅 시장의 주요 동향을 다음과 같이 파악하고 있다. 첫째, 다양한 분야 컨설팅의 원스톱 서비스를 위한 컨버전스 경향이다. 둘째, 주요 컨설팅 회사들의 IT서비스 사업 강화다. 셋째, 중견 기업들의 컨설팅 수요 증가 추세다. 마지막으로, 정부기관, 공기업 등 공공부문의 컨설팅 수요 증가 추세다.(최창호, 2014)

제 2 절 컨설턴트 역량에 관한 이론적 고찰

1. 컨설턴트의 정의와 역할

컨설턴트란 일반적으로 컨설팅을 수행하는 당사자로서 보유하고 있는 전문 지식을 활용하여 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 해주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다.(조영대, 2005) 미국 경영컨설턴트협회는 컨설턴트를 “고객기업의 방침이나 조직, 절차, 방법 등에 관한 문제를 조사하여 적절한 해결책을 권고해 주거나 그것을 개선하고 실시하는 데 있어 원조 등을 제공하는 자”라고 정의하고 있으며 한국 경영기술컨설턴트협회는 “정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결,

시스템 개선, 카운슬링의 제공, 전문적인 의견의 제공 등을 경영컨설턴트의 주요 역할로 제시하였다. 국제노동기구(ILO)에서는 "경영관리를 실천하고 수행하는데 있어서 나타나는 문제들을 분석해서 밝혀냄과 동시에 경영상의 성공사례를 한 기업에서 다른 기업으로 옮겨 전파시켜줌으로써 경영자를 도와주는 자"를 컨설턴트로 정의하고 있다. 즉 경영컨설턴트는 독립적, 객관적 입장에서 내부적 형편에 구애받지 않고 경영상의 문제점을 진단하여 개선안을 권고할 수 있는 입장에 있고, 경영관리에 관한 최신의 지식과 기법을 적용시킬 수 있으며 다른 기업에서 성공한 경험을 옮길 수 있는 이점이 있다.(신동주, 2012) 국가에서 컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사와 기술지도사가 있으며, 특히 경영지도사는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률에 의하여 컨설턴트로서 자격이 인정된 국가의 공인 자격증으로서 동법 제43조의 규정에 따른 주요 업무는 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 경영지도사의 주요 업무

경영지도사의 주요 업무
① 경영의 종합 진단 및 지도 ② 인사, 조직, 노무, 사무 관리의 진단 및 지도 ③ 재무관리와 회계의 진단 및 지도 ④ 생산, 유통관리의 진단 및 지도 ⑤ 판매관리 및 수출입 업무의 진단 및 지도 ⑥ 제1호부터 제5호까지와 관련된 상담, 자문, 조사, 분석, 평가 및 확인 ⑦ 위의 업무와 관련하여, ③을 제외한 업무와 관련된 업무의 대행

출처 : 중소기업청, “컨설팅산업 백서”, 2008. p.59

이와 관련하여 컨설턴트의 자격요건을 제시하고 있는데 컨설턴트는 1) 고객이 궁극적으로 원하는 것이 무엇인지 파악하고, 고객에게 명확하게 대안을 제시하고 설명할 수 있는 의사소통, 2) 학문적 지식 및 경험을 바탕으로 기업의

문제점을 분석하고 해결방법을 도출할 수 있는 능력, 3) 새로운 기법 등을 연구, 개발할 수 있는 능력, 4) 각종 문서 작성에 필요한 문장 구사력, 기획 능력 및 컴퓨터 소프트웨어 활용 능력, 5) 현상에 대하여 숫자와 논리구조로 표현 및 증명함으로써 고객을 쉽고 정확하게 이해시킬 수 있는 능력을 갖추어야 한다고 지적한다.

컨설턴트의 역할에 대해 최영석(2012)은 사실에 근거한 분석 작업, 문제의 진단과 모색, 전문적인 해결책의 제시, 실행계획의 개발, 운영시스템과 수단의 제공, 조직의 변화를 계획 및 관리, 경영자와 조직원의 훈련 및 개발, 전문적인 정보와 자료 제공, 새로운 제도의 적용을 제시하였다. Williams & Woodward(1994)는 컨설턴트의 역할을 전문가(Expert), 관리자(Manager), 연구원(Researcher), 교육자(Educator)란 용어를 사용하였다. 전문분야의 정보나 조언을 제공해야 하는 전문가, 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 하는 관리자, 정보를 수집, 분석과 해석을 하는 연구원, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자가 컨설턴트의 역할이라 정의하였다. 또한 Jang & Lee(1998), Williams & Woodward(1994)가 제시한 컨설턴트 역할에 개인이나 집단의 갈등을 조정하고, 중재하는 정치가(Politician)의 역할을 추가하여 컨설턴트의 역할 유형을 5가지로 확대하였다.(장영, 1996)

2. 역량의 개념

역량의 사전적 의미는 “어떤 일을 해낼 수 있는 힘”으로 정의되어 있으나 학자들에 따라 다양한 주장을 하고 있다. 역량이라는 개념은 미국의 심리학자인 White(1959)에 의해 처음으로 소개되었으며 White는 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로서, 타고나는 것이 아닌 길러지고 학습될 수 있는 특성으로 보았다. 1973년 McClelland은 White의 의미를 확장하여 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하였다. Klemp(1980)는 역량을 직무에서

효과적이고 우수한 성과를 창출하는 개인의 잠재적인 특성으로 정의하였다. Parry(1996)는 개인이 수행하는 직무의 중요한 부분들에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체로 정의하였다. 장동인(2011)은 역량의 특성을 크게 다섯 가지로 분류하였다. 첫째, 역량은 행동이다. 역량은 직무수행에서 나타나는 행동을 중심으로 파악한다. 성과를 얻기 위한 행동을 뒷받침하고 있는 것이 기술과 전문지식이며, 역량은 이에 그 사람의 의욕과 사고방식이 가미되어 발휘된 구체적 행동을 의미한다. 둘째, 역량은 상황 대응적이며 직무 특정적 행동이다. 같은 회사 내에서도 역량 규명의 토대가 되는 행동은 당연히 다르게 인식되며, 동일역량이라도 직무마다 다르게 발휘된다. 셋째, 역량은 성과와 연계된 행동이다. 높은 성과창출의 근거가 되는 행동특성으로서 고업적자에게서 일관되게 관찰되는 성과예측 요소이다. 넷째, 역량은 개발 가능하다. 훈련, 코칭, 직무도전, 약간 높은 목표 설정, 유익한 피드백 등에 의해 역량은 개발가능하고 학습 가능한 것이다. 다섯째, 역량은 관찰가능하고 객관적 측정이 가능하다. 관찰가능하기 때문에 타인들이 쉽게 평가하여 피드백을 제공하게 되며, 수행목표, 예를 들어, 역량 수준 이상과 현재와의 격차 축소 등을 구체화하고 시간에 걸친 변화를 객관적으로 측정하는데 도움을 주기 때문에, 이를 토대로 행동에 대한 반성과 수정이 용이해진다.(장동인, 2011) 많은 선행 연구자들이 역량을 정의하면서 다소 간의 차이가 있지만 역량을 성과와 함께 고려하고 있다는 공통점이 발견된다. 이상과 같이 역량에 대한 다양한 정의를 종합해 보면 <표 2-7>과 같다.

〈표 2-7〉 역량에 대한 다양한 정의와 특성

학 자	정 의
White(1959)	환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 길러지고 개발될 수 있는 것
McClelland (1973, 1993)	조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계
Klemp(1980)	직무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적 특성
Parry(1996)	개인이 수행하는 직무의 주요한 부분들에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체

출처 : 신동주(2012)

3. 컨설턴트의 역량과 구성요소

대부분의 조직들은 조직의 구체적인 목표달성과 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필수 능력을 반영하는 지표로 역량을 규정하고, 이를 조직과 직원의 성과를 향상시키고 조직에 대한 공헌도를 높이는 필수적인 요인으로 강조하고 있다. Williams & Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자 역량을 컨설턴트의 핵심역량으로 제시하였으며(황서진, 2011) Rynning(1992)는 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략수집능력, 컨설팅 프로젝트 관리능력, 비용과 시간 등의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였다.

그리고 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트는 가져야 한다고 역설했다.(신동주, 2013)

박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 지식 분야와 기술 분야 및 태도 영역으로 구분하였다. 지식분야의 역량으로는 산업별 베스트 프랙티스 파악, 클라이언트 기업에 대한 이해, IT관련 전문지식, 경영지식, 최적의 해결책 제시로 파악하였으며, 기술 분야의 역량은 커뮤니케이션 스킬, 코칭과 지도, 프리젠테이션 스킬, 프로젝트 경영 스킬을 제시하고, 태도영역으로는 전문직다운 품위, 오픈 마인드, 고객 중심 마인드, 계약기간 내 합의된 서비스 이행, 확신을 주는 행동과 업무처리를 포함하였다.

김광용(2008)은 기존의 컨설턴트의 역량은 행동과 관련한 능력에 치우쳐 있다는 점을 지적하고 경영컨설팅의 성공을 위하여 컨설턴트의 능력과 자세 및 지식의 균형을 유지할 것을 제안하였다. 여기서 능력은 문제를 발견하는 능력, 발견된 문제를 분석하고 진단하는 능력, 대안 및 해결책을 제시하는 능력, 실행 및 관리능력, 정보수집능력, 협상 및 의사소통능력, 창의력과 예측능력, 발표 및 보고서 작성 능력, 리더십 능력 등이 제시된다. 지식차원의 능력은 컨설팅의 전문성에 관한 역량으로서 경영일반, 조직관리, 전문분야의 지식을 포함하며 성숙하고 안정된 인격, 윤리관, 책임감, 자기계발과 탐구, 신뢰성 등을 포함한다.<표 2-8> 윤성환(2008) 역시 5개의 지식 관련 역량과 7개의 스킬 관련 역량, 5개의 태도 관련 역량을 제시하였다.

이상의 연구들을 종합하여 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 김광용 외(2008)의 연구를 중심으로 능력, 지식, 태도의 세 범주로 나누어 정의하고 이에 따른 실증분석을 실시하였다.

〈표 2-8〉 컨설턴트에게 필요한 역량

구 분	능력(Ability)	자세(Attitude)	지식(Knowledge)
Rynning (1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적인 생각
Williams and Woodward (1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문 지식
McLachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적 의식, 정직, 충성, 자신감	전문 지식
Barker (2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정 계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문 지식
Visscher (2006)	문제파악, 문제진단, 대안 제시, 실행, 평가		
김광용 외 (2008)	문제진단, 대안제시, 일정 관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문 지식 컨설팅 경험
최영석(2012)	명성, 평판, 영향력, 경험, 전문기술, 대처능력	원리원칙과 원리원칙 에 대한 준수, 공정성, 약속이행, 일관성, 고 객에 대한 애착, 관심, 보살핌, 관대함, 거짓동기의 여부, 이타심	

출처 : 신동주(2012)

컨설턴트 역량의 구성 요소에 대해서는 연구자마다 다양한 의견을 제시하고 있으나 본 연구에서는 김광용 외(2008)의 개념을 수용하여 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도의 세 범주로 나누어 정의 하였다.

〈표 2-9〉 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정

구성요인	정 의	측정내용
능 력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단, 대안제시능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력
		진단한 결과에 대한 대안제시 능력
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력
		컨설팅과 관련한 정보를 수집할 수 있는 능력
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력
지 식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식
		조직이론, 조직 관리에 관한 지식
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적 지식 (노하우)
태 도	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세
		컨설팅 수행시 하위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세
		프로젝트의 업무영역과 범위를 준수
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 상황에 대해 책임
		명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않는 자세

출처 : 신동주(2012)

4. 컨설턴트 역량에 대한 선행 연구

기존 선행연구에서 컨설턴트의 역량이 서비스 품질 또는 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있음을 증명하고 있다. McLachlin R.D.는 컨설턴트의 능력, 전문지식, 성실이 필요하다고 하면서 컨설턴트의 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있다고 하였다. 윤성환(2008)은 컨설턴트의 역량을 5개의 지식 관련 역량과 7개의 스킬 관련 역량, 5개의 태도 관련 역량을 제시하였으며, 컨설턴트의 역량 중 능력과 태도가 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 장동인(2011)은 컨설턴트 역량을 능력과 자세로 구분하여 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향에 대해 연구한 결과, 컨설턴트 역량 중 능력이 서비스 품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증하였다.

최영석(2012)은 컨설턴트의 역량을 능력, 성실, 배려 3가지로 구분하여 컨설팅 서비스 신뢰와의 관계에 대해 연구한 결과 컨설턴트의 역량 중 능력과 성실이 컨설팅 서비스 신뢰와 유의한 관계가 있음을 입증하였다.(신동주, 2013)

신동주(2013)는 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도의 3가지로 구성하였으며 컨설턴트의 역량이 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 구체적으로 컨설턴트의 능력이 높을수록, 태도가 좋을수록, 서비스 신뢰성이 높아지는 것으로 나타났으며, 컨설턴트의 태도가 서비스 신뢰성에 가장 높은 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 컨설턴트의 지식이 많을수록, 컨설턴트의 태도가 좋아질수록, 설비, 장비, 그리고 의사소통 도구들의 유형적인 모습을 나타내는 유형성이 높아지는 것으로 나타났다. 기존 역량관련 선행연구들은 <표 2-10> 와 같다.

〈표 2-10〉 컨설턴트 역량관련 선행연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 vs 대형 고객과의 성공적 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
Bassellier and Benbasat (2004)	정보기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT전문가 비즈니스 역량	현업부서 이용자와 협력관계	IT전문가의 비즈니스 역량과 현업부서 이용자와의 협력 관계는 정(+)의 관계	정(+)
McLachlin (1999)	컨설팅 계약 성공요인	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과와의 정(+)의 관계	정(+)
장 영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과향상요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
윤성환 (2008)	컨설턴트역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
변종수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트 특성중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
장동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)
최영석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력, 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)

출처 : 신동주(2012)

제 3 절 정부 정책자금 지원에 관한 이론적 고찰

1. 중소기업에 관한 이론적 고찰

1) 중소기업의 정의

채준원(2011)은 중소기업(small and medium enterprises, SMEs)이란 대기업에 비해 조직의 규모나 사업영역이 상대적으로 작은 기업을 의미한다. 따라서 중소기업이란 상대적인 개념으로서 경제사회 내에 존재하는 기업군 중 자본, 기술, 경영능력 등에서 대기업 군에 비해 열세한 기업들을 총괄하여 지칭한다고 하였다. 우리나라의 공식적인 중소기업에 대한 정의는 2012년 1월 26일 개정된 중소기업법과 중소기업법 시행령 그리고 2012년 7월 18일 개정된 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법과 2011년 8월 25일 개정된 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법 시행령에 의하여 정의하고 있다. 중소기업 시행령에는 업종별 상시근로자수, 자본금 또는 매출액 규모기준에 따라 달리 분류하고 있다. 산업과 경제가 변화됨에 따라 2014년 1월 14일 법률 제12240호에 의해서 개정된 중소기업기본법에서는 다음과 같이 정의하고 있다. 중소기업기본법 제2조에 의하면 “중소기업자는 업종별로 상시 근로자 수, 자본금, 매출액 또는 자산총액 등이 대통령령으로 정하는 기준에 맞아야 한다.”고 중소기업의 양적 기준을 정하고 있으며, 질적 기준으로는 “지분 소유나 출자 관계 등 소유와 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자로 한다.”라고 규정하고 있다. 이에 따라 2014년 4월 14일 대통령령 제25302호에 의해 개정된 중소기업기본법시행령 제3조에 의하면 “해당 기업이 영위하는 주된 업종과 해당 기업의 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모가 별표 1의 기준에 맞는 기업으로 한다.”고 규정하고 있다.

[별표 1]

중소기업의 업종별 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모기준(제3조 제1항 제1호 관련)

해당 업종	분류기호	규모 기준
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억 원 이하
광업	B	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억 원 이하
건설업	F	
운수업	H	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억 원 이하
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N	
전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
보건 업 및 사회복지 서비스업	Q	
농업, 임업 및 어업	A	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억 원 이하
전기, 가스, 증기 및 수도 사업	D	
도매 및 소매업	G	
숙박 및 음식점 업	I	
금융 및 보험업	K	
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	R	
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	E	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억 원 이하
교육 서비스업	P	
수리 및 기타 개인 서비스업	S	
부동산업 및 임대업	L	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억 원 이하

비고) 해당 업종의 분류 및 분류부호는 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따른다.

2) 중소기업의 특성

중소기업과 관련한 중요성을 단적으로 보여주는 주요한 통계수치가 ‘9988’이다. 우리나라 전체 사업체수의 99%가 중소기업체이며 전체 근로자수의 88%가 중소기업에 근무하고 있다는 것이다. 실제로 중소기업청의 “2009년도 중소기업현황” 자료에 따르면 2007년 말 기준 우리나라 전체 기업 수는 2,976,646개이며, 그 중 중소기업은 2,974,185개로 우리나라 전체 기업의 99.9%가 중소기업이다. 중소기업 종사자 또한 11,149,134명으로 전체 기업 종사자 중 88.4%가 중소기업에서 근무하고 있는 것으로 나타났다.

위의 수치에서 나타난 바와 같이 중소기업은 국민경제를 지탱하는 핵심적인 역할과 사명을 수행하고 있다 할 것이다. 중소기업의 특성에 대해서 채준원(2011)은 첫째, 외부의 통제를 받지 않고, 독립적으로 기업을 운영하는 독립성을 갖고 있다는 것이다. 둘째로 소유자와 경영자가 일반적으로 동일하므로 어느 정도의 모험심, 위험부담, 개척정신 등을 감수해야 하는 위험성을 갖고 있다는 것이다. 셋째로 중소기업 경영자는 기업 내외부의 이해관계자들과 개인적 친분 관계를 유지하는 개인적인 접촉의 특성을 갖고 있다는 것이다.

최철안(2010)은 중소기업의 아홉 가지 경영특성을 제시하였는데 그 내용을 요약 정리하면 다음과 같다. 첫째, 환경변화에 대한 융통성이 크다. 중소기업은 조직이 작고 경영자의 의지에 따라 경영 방향이 수시로 변할 수 있기 때문에 수요변화와 경기변동 등의 환경변화에 민감하게 대응할 수 있다. 둘째는 제품의 융통성이 크며 조직이 간소하고 지속성에 한계가 있다는 것이다. 셋째는 경쟁력이 약하며 자본동원에 한계가 있으며 연구개발, 설비 투자에 어려움이 많으며 인적자원이 열세이며 원자재 구매가 불리하다고 정의한다. 이 밖에도 중소기업은 설비가 노후화되고 노동조건이 낙후되어 있는 경우가 많기 때문에 낮은 생산성 문제가 대두될 수 있고 연구개발과 기술개발 능력이 부족하기 때문에 신기술 개발을 통한 시장개척에 한계가 있다.

3) 중소기업의 역할

중소기업이 국민경제적 입장에서 차지하는 비중과 경제의 순환과정에서 그 역할은 날로 증대되고 있다, 경제의 안정과 지속적 성장을 위해서 중소기업은 국가의 가장 핵심적인 경제기반으로 자리매김하고 있고, 나아가 대기업에 대한 보완적 역할, 일자리 창출 등 고용증대효과, 수출구조의 다양화, 국가의 균형 있는 개발 등 그 경제적 중요성은 날로 증가되고 있다. 사회·경제적으로도 매우 중요한 의미와 영향력을 지니고 있다.

따라서, 우리 경제의 안정적 성장을 지속하기 위해서는 중소기업의 경영개선과 발전이 국가적 목표가 되고 있으며, 중소기업에 대한 국민적 이해와 기능과 역할이 재조명되어야 할 필요가 있다. 경제가 발달됨에 따라 중소기업에 기대하는 역할도 다양해지고는 있으나, 통상적으로 인식되고 있는 중소기업의 역할은 다음과 같이 나누어 살펴볼 수 있다.(한동인, 2009 : 13-14)

첫째, 중소기업은 노동집약적인 특성을 갖고 있으며, 대기업에 비하여 직·간접적으로 고용기회를 창출하는 효과를 갖는다. 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 학력이 낮거나 기술적으로 미숙련된 많은 미취업 근로자에게 취업의 기회를 제공함으로써 대기업이 할 수 없는 고용의 역할을 수행하고 있다.

둘째, 중소기업은 중산층 위주의 산업으로서 사회적 안정을 유지시키는 정책효과도 가져온다.

셋째, 중소기업은 지역사회와 지역산업을 균형적으로 발전시키는 원동력으로, 지방에 적합하게 상대적으로 종업원 수가 적고, 소규모 창업 및 존속이 가능하다. 따라서 중소기업의 발전은 지역산업을 진흥되는 것을 뜻하며, 지방중심의 중소기업이 발전할 때 도시와 농촌, 중앙과 지방, 대도시와 중소도시간의 균형 있는 성장이 가능하다.

넷째, 중소기업은 대기업에 비해 상대적으로 다양한 상품과 서비스를 제공할 수 있다. 현대사회는 소비자 욕구가 빠르고 다양하게 변화하고 있는데, 중소기업은 제품과 서비스의 다양화로 소비자 선택의 폭을 넓혀주는 역할을 수행하게 된다.

다섯째, 중소기업은 국민경제 안정화에 기여하고 있으며, 고용증가 및 소득

중대로 중산층 양성에 막대한 영향을 미치고 있다. 또한 경제적, 정치적 사회적 부문에 큰 역할을 한다.

2. 정부 정책자금의 의의와 특징

1) 정부 정책자금의 의의

중소기업 정책자금은 정부부처와 정부 산하기관 및 지방자치 단체 등이 예산 공공기금차입, 채권발행 등의 방법으로 재원을 조달하여 저리로 융자하는 자금을 의미한다. 중소기업 정책자금의 지원은 대기업에 비해 신용도 및 담보능력이 상대적으로 취약한 중소기업에 대해 금융기회를 확대하고 자금조달 비용을 줄여줌으로써 중소기업 발전을 뒷받침하는데 목적이 있다.(임명식, 2013)

중소기업 정책자금 지원제도는 크게 3가지로 분류할 수 있는 바, 중소기업 가용자금 공급을 확대하기 위한 제도와 중소기업의 담보능력 및 신용도를 보완하기 위한 제도, 재정자금에 의한 중소기업 지원제도로 운영되어 오고 있다. 중소기업 가용자금 공급 확대 제도로는 중소기업 대출의무제도와 한국은행의 총액 한도대출제도 등이 있다. 중소기업의 취약한 담보능력 및 신용도를 보완하는 제도로서는 신용보증제도가 있으며, 재정자금에 의한 중소기업 지원은 중소기업의 경쟁력 강화 등을 위해 1980년대부터 시행하고 있다.(채광기, 2010)

신용보증제도는 기업의 필요 자금조달을 원활하게 하기 위하여 또는 다른 경제 주체와의 신용거래에 따른 위험부담을 경감시켜주기 위하여 물적 담보력이 부족한 기업에 대해 “공적기관”이 그 채무의 이행을 보증해 주는 제도다. 동 제도는 1976년 신용보증기금 설립과 함께 본격적으로 시작되었고 1989년 신기술에 대한 투자를 활성화하기 위해 기술보증기금을 설립하였다. 그리고 2000년에는 지역 중소기업에 대한 보증지원을 위해 지역신용보증재단을 설립하면서, 중소기업에 대한 신용보증이 다양화, 전문화 되고 있다. 신용보증지원은 신용보증기금, 기술보증기금, 지역신용보증기금 등을 통한 신용보증 및 보

증채무 이행 등을 통한 중소기업 담보력 보완을 지원하고 있다.

한국은행의 총액한도 대출제도는 금융기관이 취급한 중소기업 대출실적을 토대로 총액한도 내에서 한국은행이 금융기관별로 저리자금을 지원하는 제도로 1994년부터 운용해오고 있다.

동 제도는 금융기관의 중소기업 대출실적을 기준으로 금융통화위원회가 결정한 총액한도 대출을 각 금융기관별로 배정하는 금융기관별 한도와 지방소재 중소기업에 대한 금융기관의 대출실적과 지역별 경제사정을 감안하여 한국은행 지역본부별로 배정하는 한도로 구분하여 운용되고 있다.

금융기관별 한도는 각 금융기관의 기업구매자금 대출, 전자방식 외상매출, 채권담보대출, 무역금융 취급실적을 기준으로 지원하고 있는데, 대체로 중소기업 대출취급 실적이 높은 금융기관에 총액배정이 많이 이루어진다.

이러한 점에서 총액한도 대출제도는 금융기관으로 하여금 중소기업 대출 확대를 유인하기 위한 제도라고 할 수 있다.

중소기업의 정책자금은 구조조정, 기술개발 등 기능별로 지원되고 있다. 정부부문의 대표적인 정책자금은 중소기업 구조개선 자금, 중소벤처 창업자금, 소상공인 창업 및 경영개선자금, 중소기업 개발 및 특허기술사업화 자금 등이 있다.

대부분의 정책자금은 은행을 경유하여 중소기업에 공급되나, 일부는 공적기관인 중소기업진흥공단을 통해서 지원되기도 한다.

기획재정부의 실태조사에 의하면 정책자금 활용 업체의 78.2%가 낮은 금리 때문에 정책자금을 활용하고 있으며 자금조달이 어려워 정책자금을 활용하는 경우는 7.7%에 불과해 주로 금융비용의 절감효과 때문에 정책자금을 활용하고 있다. 융자지원의 경우 중소기업청을 제외한 대부분 부처들의 산하기관에서 심사, 추천을 거쳐 위탁금융기관이 대출업무를 행하는 대리대출 형태로 자금지원이 이루어지고 중소기업진흥공단이 일부분 직접대출 형태로 수행되고 있으며 출자지원은 모태펀드를 활용한 출자기능을 통하여 벤처 기업에 대한 투자를 하는 형태로 이루어지고 있다.

정부의 정책자금 금리는 정책자금 성격에 따라 차이가 있으나 시장금리

보다 낮은 금리를 적용하고 있다. 또한 지방자치단체는 별도의 재원을 마련하여 중앙정부와 별도로 지역소재 중소기업에 대한 정책자금을 지원하고 있다.[김기희(2011), 27~30]

2) 정부 정책자금의 특징

조영삼(2008)은 중소기업은 대기업에 비하여 대부분의 경영자원이 열세하기 때문에 중소기업자금은 대기업 자금, 가계자금 등과는 다르다고 하면서 금융기관 입장에서 중소기업은 인력, 정보력, 마케팅 능력 등이 취약하고 경영의 안정성이 높지 않아 신용 리스크가 높으며, 정보비대칭으로 인해 정확한 신용 파악이 곤란하고 건별 취급액이 작아 취급비용이 과다한 반면, 금리의 엄격한 적용이 어려워 수익성이 낮다고 파악한다. 수용자인 중소기업 입장에서는 대기업에 비해 차입금리, 담보 등 차입조건이 상대적으로 불리하고 대부분의 금융기관은 경기 하강기에 중소기업 대출금을 우선 회수하거나 축소하는 등 대출시장이 불안정하다. 이에 따라 정부는 중소기업이 금융시장에서 자금을 원활하게 조달할 수 있도록 자금조달상의 애로를 보완하는 형태로 중소기업 금융에 대해서 정책적 지원을 한다. 또한 중소기업은 규모나 국민경제상 국가경제 하부구조의 중추를 형성하고 있으나 자본, 인력, 기술, 판로 등에서 대기업에 비해 열세를 면치 못하고 있기 때문에 중소기업의 경쟁력 강화를 위해서 각국 정부는 다양한 형태의 중소기업 지원 정책을 실시하고 있다.

중소기업 정책자금의 특징을 요약하면 다음과 같다.(채광기, 2010)

(1) 중소기업 금융에서 중요한 위상을 차지

중소기업 정책자금은 전체 중소기업 금융에서 큰 비중을 차지하고 있다. 신용보증, 정부 부처 및 지방자치단체의 대출, 은행 대출을 간접적으로 유인하는 총액한도대출 등을 포함하면 그 비중은 더욱 늘어날 수 있다. 따라서 시장 실패의 보완 내지 시장 선도 기능을 수행하는 정책자금의 비중은 높다고 볼

수 있으며, 시장금융과의 경합 가능성을 내포한다고 볼 수 있다. 그러나 중앙 정부의 역할은 최소한으로 하고 중소기업 스스로 경쟁력을 확보하도록 유도 하고 있으며, 지방 정부, 금융기관 및 민간기관을 통해 간접지원을 주로 하고 있다(USSBA, 1995, OECD, 1997)

(2) 다원화된 지원체계

정부 부처, 지방자치단체, 공적 신용보증기관, 국책은행 등으로 정책자금 지원체계가 다원화되어 있다. 정책자금 융자 지원은 각 부처나 지방자치단체별로 산하기관 또는 위탁금융기관을 통해 집행하며, 정책자금 출자 지원은 중소기업청 등 해당 부처가 모태펀드에 출자하여 관리를 위탁하고 이를 모태펀드가 투자조합에 다시 출자 지원하고 있다. 신용보증 지원은 신용보증기금 등 신용보증 기관들이 직접적으로 신용보증을 공급하며, 은행을 통한 대출 확대 지원은 한국은행이 제도적 규제와 인센티브 제도를 운용하고 있다. 이와 같이 중소기업 정책자금은 해당기관이 각각의 목적과 역할에 따라 개별적으로 지원기능을 수행하는 경향이 있다. 따라서 중소기업 정책 소관부서와 산업관련 정책기능을 수행하면서 정책대상에 중소기업 포함하는 경우, 중앙단위의 중소기업 지원기능과 지방단위의 중소기업 지원기능 등이 중복적으로 수행되거나 우수한 지원 대상을 둘러싼 정책경쟁으로 금리 등과 같은 정책적 지원 원칙이 지켜지지 않은 어음도 내재하고 있다.

(3) 지원대상과 정책 목적의 괴리

정책자금은 자금별로 자금 목적에 부합하는 지원 요건을 설정하여 이를 충족하는 기업을 지원 대상으로 한다. 일반적으로 대부분의 부처들이 은행을 통한 대리 대출 방식으로 지원하고 있으며, 중소기업진흥공단의 직접대출은 은행 대출에 대한 접근이 어려운 기업들을 주된 지원 대상으로 삼도록 되어 있다. 지원 대상의 구성은 지원시 고려하는 중점적인 선별기준과 밀접한 관련이 있는데, 지원 대상에 대한 주된 선별기준은 외형, 실적 등을 중심으로 한 기업의 현재 가치 측면이라고 할 수 있다. 이는 은행 대출의 기준과 정책자금의 지원 기준이 크게 다르지 않음을 의미하므로 최

근에는 정책 수요를 반영하는 융자지원 사업을 펼치려는 노력을 경주하고 있다.

(4) 간접금융 일변도의 지원

외환위기 이후 벤처기업 육성정책을 적극적으로 추진함에 따라 벤처캐피탈 등을 통한 투자지원이 확대되었으나 전체 규모면에서는 미미한 수준이며, 중소기업 정책자금의 역할도 중소기업 금융의 현실적 애로가 간접금융에 집중되고 있음에 따라 간접금융 중심으로 이루어지고 있다.

3) 정부 정책자금에 대한 선행 연구

중소기업 정책자금에 대한 운영성과에 대하여 긍정적인 측면이 다수를 이루고 있지만 아직 명확히 계량화한 정책자금의 성과에 대한 통계치는 없다. 나아가 정책자금의 효율성 측면의 연구도 상당부분 부족한 실정이다. 중소기업 정책자금의 효율성 측면에서 김현옥(2005)은 그 성과치에 대한 실증 분석을 통해 정책자금의 효율성에 의문을 제기하였다. 정책자금의 지원효과를 총자산 대비 영업이익율로 측정된 수익성의 측면에서 정책자금 지원효과를 검증하였다. 검증 결과 정책자금 지원기업과 비지원기업들 간의 영업이익율은 일부 기업의 경우 정책자금의 지원이 영업이익율의 개선을 저해한다는 부정적 효과를 발표하였다. 이후 김준기 외(2008)는 김현옥의 연구가 사용한 비지원기업에 대한 자료는 주로 외감기관 중심의 상대적 규모가 크고 금융능력이 우수한 중소기업으로, 분석에 활용시 표본의 선택편의가 존재할 가능성을 비판하면서 표본의 선택편의의 문제를 제기하였다. 노용환(2010)은 중소기업 정책자금 지원 이후 연도별 지원효과를 분석하였는데 수익성 지표인 매출영업 이익률이 의미있게 개선된 것으로 나타났으며, 직접 대출에 의한 정책자금 지원이 일반은행 대리대출에 비해 수익성 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 성장성지표인 매출액증가율은 벤처창업자금(현재의 창업기업 지원 자금)의 경우 자금지원이후 첫 해에만 지원 효과가 있는 것으로 나타남으로써 기업의 외적 성장지

원을 위해 지속적인 정책자금 투입의 필요성을 제시하고 있다. 임명식 (2013)은 정부의 지원정책 및 정책자금은 중소기업 CEO뿐만 아니라 컨설턴트로서는 필요충분조건으로 완벽하게 숙지하여야 한다고 말하며 완전 경쟁 상황 속에서 정책방향과 정책자금의 효율적 활용이 중소기업 경영성과에 중요한 요인으로 작용한다는 것을 실증적으로 검증하였다. 중소기업 정책자금은 우수한 기술력을 가지고 있지만 경영 및 재무기반이 취약한 중소기업들에게 적절한 자금 공급, 부동산 및 보증서 등 담보력이 취약한 중소기업들에게 신용으로 중소기업 정책자금을 지원하면서 금융시장에서 발생하는 시장 실패를 해결하는 긍정적인 요소를 가지고 있으며 <표 2-11>에서 보듯이 중진공이 연구 의뢰한 자료에서도 경영성과 개선에 효과가 있음을 보여주었다.(전재환, 2012)

본 연구에서는 이러한 정부의 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는 기업들이 정부의 지원 하에 이루어지고 있는 컨설팅과 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 실증적으로 분석하여 정부정책자금과 컨설팅과의 관계를 조망함으로써 정부정책자금의 지원에 있어 단순한 금융지원이나 보증뿐만 아니라 컨설팅과 연계한 종합적인 중소기업 지원 방안을 모색하고 컨설팅 성과 측면에서도 그 효율성을 제고할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

<표 2-11>중소기업 정책자금 성과분석 주요 연구 비교

연구과제	중소기업 정책자금 성과 분석 및 역할 재정립 방안 연구	중소기업 정책자금의 지원성과 분석	정책자금 사업별 성과분석
수행기관	서울대학교 한국행정연구소	산업연구원(KIET)	중소기업연구원 중진공
연구자	김준기 외(2008)	조덕희, 양현봉(2007)	조이현(2009)
연구목적	정책자금 역할 재정립 및 차별화 방안 도출	중소 금융환경 변화에 대응을 위한 정책자금 의 운영 방향 모색	중진공 사업별 지원성 과를 정기적으로 평가
연구결과	■전체사업 수익성이 지 원 후 뚜렷한 개선효과 를 보임 ■외형적 성장규모 증가	■(1차)정책자금 지원 실효성 충족 ■(2차) 경영성과 개선 기여	■ (총괄효과) : 매출, 수 출, 생산시설, 가동률, 모두 지원 년도 대비 개선 ■ (사업별성과) : 창업 초기 기업육성자금 지 원성과가 가장 높게 나 타남

출처 : 중소기업 진흥공단(2010)

제 4 절 컨설팅 수진기업의 참여도에 관한 이론적 고찰

기존 선행연구에서 컨설팅 성과와 수진기업 즉 고객의 참여도는 크게 3가지 관점에서 상관관계를 분석해왔다. 우선은 컨설팅 효과에 미치는 최고 경영층의 참여와 지원이다 이에 대해 Larson et al(1989)은 프로젝트 실행의 성공요인으로 최고 경영층의 지원이 중요하고 최고 경영층의 지원은 컨설팅 초기 계획수립 단계에 많은 영향을 미친다고 하였으며, Cohen(1992)는 경영 컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심의 정도는 컨설팅 수행시 필요한 인력, 경비 등 소요자원의 확보에 영향을 미칠 뿐 아니라, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도와 혁신내용 수용 등에도 크게 영향을 미치게 된다고 하였다. Tilles(1961)은 사례연구를 통해 컨설팅의 성패를 좌우하는 것이 최고경영층이며 최고경영층의 자질보다도 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있는지가 중요한 변수임을 주장하였다.

다음으로 수진기업의 적극적인 참여다. 컨설팅 성과를 높이기 위해서는 고객, 즉 수진기업의 적극적인 참여가 있어야 하는데 일반적으로 고객의 참여를 사내 컨설팅 추진조직의 업무능력 및 열성 등으로 보고 있다. 조직 참여를 조직몰입의 개념으로 접근하여 조직구성원의 참여정도를 설명하고 있는데 이런 조직몰입을 Wiener(1982)는 “조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력의 총체”라고 정의하였다. Hrebiniak & Alutto(1972)는 개인과 조직의 거래 결과로서, 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이드 넷의 대체물로서 나타나는 구조적 현상으로 정의하였다. Morrow(1983)는 조직 구성원의 몰입에 대하여 어떠한 부문에 집중을 하느냐에 따라 근무몰입, 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입, 노조몰입으로 구분하고 있다. 즉 몰입의 대상이 근무, 직무, 조직, 경력, 노조 등의 경우뿐만 아니라 컨설팅 분야로 확대할 수 있으며 중소기업의 실무 담당자가 컨설팅에 적극적으로 참여하여 활동하는 것이라 할 수 있다. (문효승, 2012) 컨설턴트는 이런 조직의 특성과 성격을 정확히 파악함으로써 컨설팅 프로젝트에 조직 구성원을 어떻게 관련시키고 함께 작업

을 수행할 것인가가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 크다고 볼 수 있다. 마지막으로 수진기업은 컨설팅사와 컨설턴트에 대한 사전 철저한 준비와 계획이 필요하다고 분석한다.

Schein은 컨설팅 계약에서 고객 스스로 컨설턴트를 도울 수 있어야만 컨설팅이 성공할 수 있기 때문에 컨설팅 수행과정 뿐만 아니라 계약 이전의 과정도 중요하다고 보았다.(Schein, 1990: 57-64)

이상의 연구에서 수진기업의 참여수준이 컨설팅 성과에 상당한 영향을 미친다는 것을 알 수 있는데, 특히 수진기업 측면에서 컨설팅 계약을 맺기 전 사전단계에서 고객 스스로 컨설팅 문제를 인지하고 있는지, 최고경영층이 컨설팅에 적극적으로 참여하고자 하는지, 수진기업 내에 컨설팅 전담조직이 있는지, 컨설팅사의 컨설팅 역량에 대한 지식을 보유하고 있는지, 수진기업 스스로 컨설팅 참여능력이 있는지 등이며 컨설팅 진행단계에서는 컨설팅 진행상황에 대한 점검에 적극적으로 참여하는지, 의사소통이 원만하게 이루어지는지 등이라 할 수 있다.

이인수(2011: 23-24)에 따르면 컨설팅 참여 수준은 선행연구를 볼 때 크게 3가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째는 컨설팅 수진 전에 수진기업이 자사의 문제점을 정확히 알고 있었는지 이다. Chartered Management Institute, Fraiser(1998)등은 고객사가 자체적으로 문제를 정의하고 있는지를 중요한 성과요소로 보고 있다. 둘째는 최고 경영진을 포함하여 경영진이 컨설팅에 적극적으로 참여하고 있는 지로 Tilles, Larson 등은 최고 경영진의 컨설팅 참여도를 성과의 중요한 요소로 보았다. 셋째는 컨설팅 기간 동안 컨설턴트와 함께 전담직원을 통해 컨설팅 참여조직을 두고 운영했는지 여부라고 할 수 있다. Pierce, Delbecq(1977), Pinto 등의 연구자가 별도의 참여조직이 컨설팅에 참여하였는지를 성과의 중요한 요인 중 하나로 보았다.

〈표 2-12〉 수진기업의 참여도 관련 주요 선행연구 요약

번호	주요연구자	컨설팅 성과 영향 요인
1	Chartered Management Institute	①업무전반에 대한 충분한 검토 허용여부 ②문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중한 정의 여부 ③중소기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부 ④올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중한 행사 여부 ⑤해결책에 대한 진행도 측정 허용 여부
2	Tiles(1961)	컨설팅의 성패를 좌우하는 것은 최고 경영층이며 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있느냐가 중요한 변수임을 사례 연구를 통해 알아냄
3	Pierce Delbeq	추진조직의 업무능력은 조직 구성원들이 교육, 훈련을 통하여 축적할 수 있는 전문적 지식이나 경험을 의미하며 이러한 업무능력이 심화될수록 해당 조직에 보다 풍부한 경험과 자기혁신, 현 상황에서의 개선의욕 등을 초래함
4	Larson, Gobell(1989)	프로젝트의 실행 성공요인으로서 최고 경영층의 지원이 중요하고 초기 계획 수립단계에 더 영향을 미침
5	Pinto, Prescott (1990)	추진조직의 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 실증
6	Cohen(1992)	경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원 및 관심 정도가 컨설팅수행시 필요한 소요자원의 확보, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 혁신 내용 수용 등에 영향을 미침
7	Shapiro et al (1993)	추진 조직 리더의 헌신정도가 프로젝트 성과에 영향을 미침
8	Cameron et al(1998)	고객과 컨설턴트간의 사전 조율로 변화가 가능한 요인과 불가한 요인으로 구분 ①변화 가능요인 : 고객능력 향상, 조직문화 변화 ②사전 변화 불가요인 : 고객의 성과 향상
9	Adamson (2000)	중소기업의 요구와 유형을 파악하는 사전단계 모델 제시 ①컨설턴트의 숙련도 ②고객의 신뢰감 형성 ③고객 측의 정보니즈의 정보제공 책임 ④기타 컨설턴트 측의 계획 등 평가

출처 : 장영(1996)을 연구자가 요약정리

제 5 절 컨설팅 성과에 대한 이론적 고찰

1. 컨설팅 성과의 개념 및 측정

컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 요소로는 기존 대다수의 선행연구에서 다루어지고 있는 속성적 특성, 즉 컨설턴트의 역량 등 컨설턴트측 특성 및 고객의 컨설팅 프로젝트 참여도 등 고객측 특성이 있다. 전성천(2011)은 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 ‘중소기업 측면’과 ‘컨설턴트측면’, ‘컨설팅 수행 측면’으로 구분하고, 컨설팅 성과 측정에 관한 연구에 대해서는 ‘컨설팅 완료시점에서의 성과 평가’와 ‘컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과 평가’ 등으로 구분하였다. 이를 정리하면 <표 2-13>와 같다.

<표 2-13> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 연구		컨설팅 성과 측정에 관한 연구	
중소기업측면	고객의 능력과 니즈, 고객의 정보관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심	컨설팅 완료시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과평가를 의미
컨설턴트측면	컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량, 컨설턴트에게 요구되는 역할	컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 이후 성과평가	컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과물 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구 성과물
컨설팅 수행측면	컨설팅을 효과적으로 수행하는데 영향을 주는 요소들을 제시		

출처 : 전성천, “중소기업 컨설팅 지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구” 한성대 컨설팅 대학원, 석사학위논문, p.10, 2011

Zeira & Avedisian(1989)는 조직이 혁신 혹은 계획된 변화를 성공적으로 수행할 수 있는지의 여부는 컨설팅을 받은 고객측 특성, 컨설팅을 수행하는 컨설턴트측 특성 및 그 조직을 둘러싼 환경적 특성 등으로 설명할 수 있다고 하였다. 고객측 특성으로는 최고경영층의 헌신, 추진전담자의 능력, 현재의 조직문화, 유연한 조직구조, 구성원들의 변화수용 태도 등이 있고 컨설턴트측 특성으로는 가치기준, 목표, 수단, 변화방법론, 컨설턴트의 지식, 경험, 교육 등 전문능력이 있으며, 환경적 특성으로는 현 조직에 대한 외부 이해관계자의 불만의 정도, 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영자 간의 공감정도 등이 있다. Walker(2004)는 컨설팅 성과요소로 컨설턴트의 노력과 의뢰기업의 경영층의 변화에 대한 저항을 어떻게 해소 또는 제거할 것인지에 대한 연구를 하였다. 다시 말해서, 실제 컨설팅 상황에서 발생하는 의뢰기업 경영층의 다양한 변화의 수용 또는 변화에 대한 저항을 어떻게 극복하느냐가 컨설팅 성과요소로 중요하다는 것을 검증하였다. Jack Phillips(2006)는 개인자료, 사례연구, 경험 및 컨설팅 성공 실무의 축적된 사례에 기반을 둔 16가지 요소를 토대로 4가지 요인을 제시하고 있다. 첫째로 결과 중심의 컨설팅 프로세스, 둘째로 생산적인 고객과의 관계 구축, 셋째로 성공지향의 접근, 마지막으로 적절한 틈새시장 기회 포착을 말하고 있다.

〈표 2-14〉 컨설팅성과 측정요인 주요 선행연구 요약

구 분	주요 연구자	컨설팅성과 측정 요인
컨설팅 내 용 측 면	Tilles(1961)	①정확한 목표달성 ②변화수용태도, 공감대 형성 ③현업 참여 ④주기적인 평가 ⑤컨설팅에 대한 인식
	Zeira and Avedisian (1989)	①최고경영층의 헌신 ②능력 있는 추진담당자 ③우호적인 조직문화 ④유연한 조직구조 ⑤변화수용태도 ⑥가치기준과 유연성 ⑦목표의 일치성 ⑧변화방법론의 적합성 ⑨컨설턴트의 전문능력
	Flemming (1989)	①적절한 변화방법론 ②양측의 상호신뢰 ③추진 전담자의 능력 ④상호 일치된 기대사항(목표, 기간 등) ⑤조직문화와 가치의 유사성
	Cohen(1992)	①정확한 문제정의 ②적절한 모형 채택 ③상호 일치된 기대사항
	Shapiro et al (1993)	①도덕성 ②신뢰성 ③반응성 ④확신성 ⑤공감성 ⑥참여유도 ⑦의사소통 ⑧명성
	김광훈(2001)	①문제파악 ②문제 진단 ③대안제시 ④실행 ⑤평가
	Vischer(2006)	①문제 진단 ②대안제시 ③일정관리 ④관계관리 ⑤평가
	Simon and Kumar (2001)	①고객과 컨설턴트간 의사소통 ②의뢰기업의 협조참여 ③광범위한 스킬 ④기술적 지식 ⑤문제의 정의 ⑥성실과 정직 ⑦의뢰기업의 수용, 이해능력 ⑧마케팅 ⑨합리적 기대효과의 정리
	James Walker (2004)	①컨설턴트 역할 인식 ②결과에 대한 책임을 포함한 변화의 주도 ③광범위한 스킬 ④성공에 대한 비전의 제시 ⑤필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자의 의지 ⑥과정에 대한 점검 ⑦결과에 대한 정리 ⑧시스템과 구조변화의 정착 ⑨명확한 단계로 문제해결

출처 : 곽홍주(2009)

2. 컨설팅 성과에 관한 선행 연구

일반적으로 경영컨설팅의 성공적인 수행결과는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있지만 경영컨설팅의 구체적인 성과에 관한 연구결과는 미흡한 실정이다. 경영컨설팅 성과와 관련한 대부분의 연구는 컨설팅과업의 성공적인 수행보다는 컨설팅사의 수익성 제고를 위한 컨설팅 수단과 컨설팅프로세스에 관하여 이루어져오고 있다.(중소기업청, 2006 한국컨설팅 협회, 2005 한국경영기술컨설턴트협회, 2008)

장영(1996)은 국내기업을 대상으로 컨설팅프로젝트의 성과에 영향을 미치는 주요요인으로써 컨설팅 의뢰기업 특성, 컨설턴트 특성, 컨설팅 수행특성을 종합적으로 제시하고 경영컨설팅의 유형별 성과는 기업특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다는 주장을 제시하였다. 연구결과에 따르면 경영컨설팅성과는 효율성과 효과성으로 구분할 수 있으며, 컨설팅효율성은 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의 및 조직원의 경험이 주요 요인으로 나타나지만 컨설팅 의뢰기업의 당면한 문제해결과 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하는 컨설팅 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전문성 등의 교육자적 요인이 유의한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다.

윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설팅의 성과를 컨설팅 완성도와 경영성으로 정의하여 프로젝트의 역량과 매니저의 역량이 컨설팅의 완성도와 경영성과에 미치는 영향을 검증하여 컨설팅의 완성도가 높을수록 기업에 대한 기여도가 높은 것을 검증하였다. 컨설팅의 완성도는 수진기업의 요구사항 및 계획한 예산, 비용, 인력, 범위 내에서 달성 정도로 정의하였으며 경영 성과는 컨설팅을 받은 후 수진 기업의 효율 개선 및 성과 향상 정도로 정의하였다.

김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업의 컨설팅성과평가모델에 대한 연구가 미흡하다는 점을 지적하고 중소기업특성, 컨설팅사의 특성, 컨설팅만족도와 활용도 및 중소기업경영성과간의 구조적인 영향관계를 분석하였다. 연구결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅특성(컨설턴트 능력)에 영향을 미치고 컨

설팅특성은 BSC(Balanced Scorecard)에 의하여 평가한 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅만족도는 컨설팅활용도에 영향을 미치며, 컨설팅만족도와 컨설팅활용도는 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다.



〈표 2-15〉 경영컨설팅 성과 관련 주요 선행연구 요약

구 분	내 용
Rymning(1992)	☐ 프로젝트 성공에 잠정적인 요소를 요구 및 문제구조의 정확성, 새로운 아이디어의 질과 양, 새로운 지식, 특별한 계획, 새로운 사고방식, 계획수준, 협업능력 수준, 시간관리, 능력계획, 실행의 효율성, 문제해결 능력, 적용 및 후속조치, 경제성을 제시
Schaffer(2002)	☐ 컨설팅 프로젝트가 성공한 것으로 간주되기 위해서는 컨설턴트는 고객에게 새로운 방법이나 해결책을 제공하고 ☐ 고객은 컨설턴트의 해결책을 채택하여 결과에 있어서 측정 가능한 개선을 획득해야 하며 ☐ 고객은 계속해서 개선책을 유지해야 함 ☐ 핵심성공요인은 결과물에서 시작되고, 고객의 동기부여를 충족시키는 프로젝트를 설계하고, 큰 프로젝트를 빠른 사이클의 하위 프로젝트로 분할하는 것
Appelbaum & Steed(2005)	☐ 고객과 컨설턴트 관계에 있어서의 핵심성공요인 연구에서, ☐ 컨설턴트의 전문성, 컨설턴트의 고객 절박감 이해, 프로젝트 목적의 명확성, 프로젝트의 새로운 문제 해결성, 프로젝트의 내부적 즉각성 고려 및 컨설턴트의 프로젝트 팀과의 협력성이 경영컨설팅 프로젝트 성공에 각각 통계적으로 유의미한 정의 영향 관계가 있음을 실증적으로 분석
장영(1997)	☐ 컨설턴트 특성인 관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계
김익성(2008)	☐ 중소기업 특성은 컨설팅 특성에 영향을 미치고 컨설팅 만족도는 활용도에 긍정적 영향을 미치며 컨설팅 특성은 경영성과에 부(-)의 영향을, 만족도와 활용도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미침
윤성환(2008)	☐ 컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계
곽홍주(2008)	☐ 컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과는 정(+)의 관계
변중수(2008)	☐ 컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계

출처 : 최창호(2014: 64)와 신동주(2012: 43)의 자료를 연구자가 요약정리

제 3 장 연구 설계

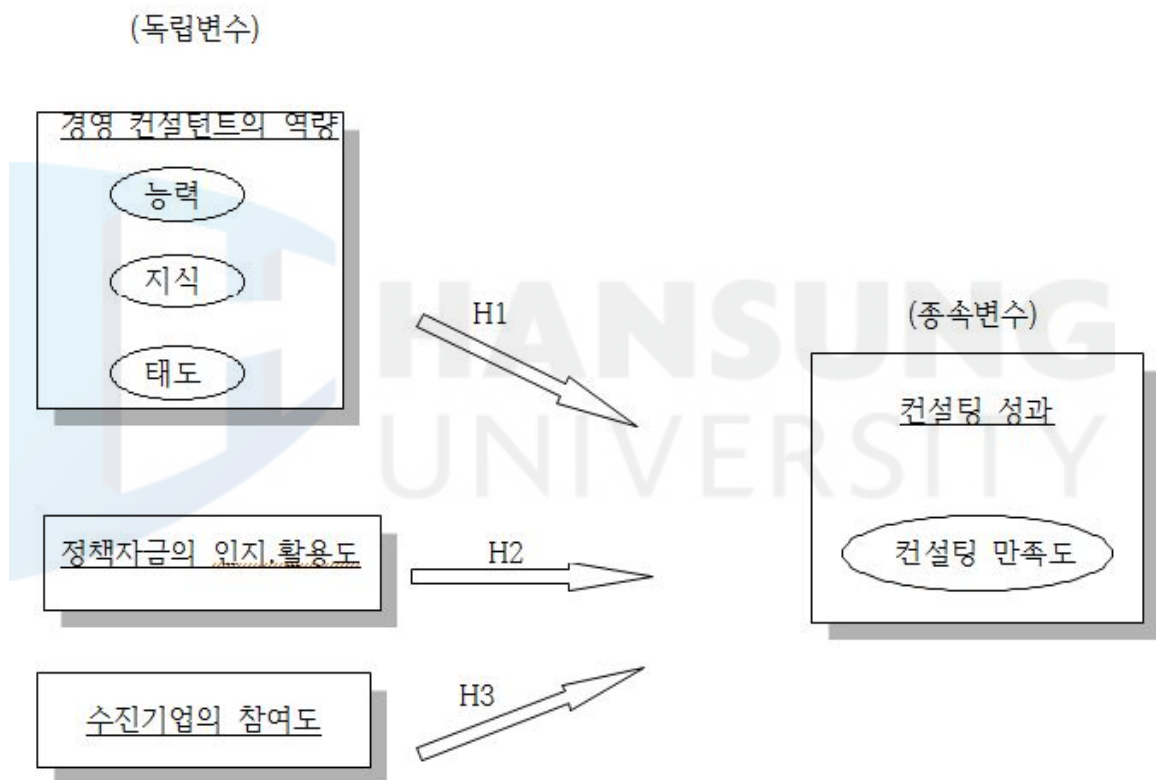
제 1 절 연구모형 및 가설

본 장에서는 제2장에서 검토한 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구의 모형을 설정하였다. 나아가 본 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 가설을 설정하고 이를 실증적으로 분석하였다. 컨설팅 성과에 미치는 영향이나 요인으로 많은 연구자들이 컨설턴트의 역량을 분석하여 왔다. 아직 컨설턴트의 역량에 대한 명확하고 일치된 정의에는 이르지 못하고 있다 하더라도 기존의 선행연구에서 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 전반적으로 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다. 특히 최근의 연구에서는 역량을 능력, 지식, 태도로 세분화하고(윤성환, 2008) 이 가운데서 능력과 태도가 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석하고 있으며 연구자들에 따라서는 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 직접적인 영향 관계를 밝히지는 못하고 있다. 이는 컨설팅 성과가 컨설턴트의 지식에 연유하기 보다는 컨설팅을 기획하고 이를 효율적으로 처리하는 컨설턴트의 현실적인 문제해결 능력이 컨설팅 수진기업들에 더 큰 영향을 끼치고 있음을 나타낸다. 신동주(2013)의 연구에 의하면 컨설턴트가 지닌 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 역할을 미치는 것으로 검증되었다. 또한 컨설턴트의 역량 요인 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 본 연구는 이러한 컨설턴트의 역량이 정부의 지원을 통해 컨설팅을 받은 중소기업에서도 유효한 영향을 미치고 있는가를 실증적으로 분석하기 위해 기존의 선행연구에서 활용한 컨설턴트의 역량 개념을 사용하였다. 한편 지금까지 컨설팅 성과와 정부 정책자금과의 관련성에 대한 연구는 많지 않다. 정부가 1961년부터 중소기업에 대한 정책적 지원을 시작한 이래 중소기업에 대한 다양한 정책자금등 금융지원에 집중한 연유이기도 하지만 정부가 주도하거나 지원하고 있는 컨설팅 지원사업이 아직 초기 단계에 있기 때문이기도 하다. 정부 정책자금의 지원효과에

대해서는 긍정적인 연구결과가 있는가 하면(김준기 외, 2008, ‘중소기업 정책자금 성과분석 및 역할 재정립방안 연구’), (조이현, 2009, ‘중소기업 정책자금의 지원성과 분석’) 김현옥(2005)은 정책자금의 효율성에 대해 문제제기를 하고 있다. 그는 정책자금 지원기업과 그렇지 못한 기업의 영업이익률의 개선정도가 별 차이가 없으며 일부의 경우 정책자금 지원이 영업이익률 개선에 오히려 부의 영향을 미치고 있다는 사실을 밝혀냈다. 본 연구에서는 정부의 다양한 정책자금에 대해 인지하고 있거나 활용하고 있는 중소기업들이 정부 지원으로 시행된 경영컨설팅 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 실증 분석하기 위해 정부 정책자금의 인지, 활용 여부를 독립변수로 하여 그 상관관계를 파악하고자 한다. 기존 선행연구에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요 변수로 수진기업의 참여도를 들고 있다. 이는 자발적 필요에 의한 컨설팅 수진기업과 이미 정부의 다양한 중소기업 지원책을 경험하고 있는 수진기업들이 서로 동일한 결과를 나타내는지에 대해 연구하고자 하며 이러한 참여도가 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는지를 파악하기 위하여 수진기업의 참여도를 독립변수로 설정하였다. 기존 선행연구에서는 중소기업 경영컨설팅 성과에 수진기업들의 참여도가 정(+)의 영향을 미치고 있음을 실증 분석했다. 문효승(2012)는 ‘중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구’에서 컨설팅 이해도는 참여도에 영향을 주며 컨설팅 이해도가 높을수록 참여도가 높아지는 것으로 나타났다. 참여도가 높을수록 활용도 또한 높게 나타나 이해도와 참여도, 활용도가 서로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. Tilles(1961)는 사례 연구를 통해 컨설팅 성패를 결정하는 최대의 변수는 최고경영층이며 최고경영층의 자질보다도 최고 경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하느냐가 컨설팅의 성과를 결정한다고 주장한다. 즉 컨설팅 성과에 조직 구성원의 자발적 참여, 최고경영층의 인식 등 수진기업의 참여도가 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증 분석하였다. 컨설팅 성과를 결정하고 영향을 미치는 변수들은 다양하다. 이러한 다양한 요인들 중에서 특히 정부의 정책적 지원을 통해 컨설팅을 받은 수진기업들에 있어 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들을 파

악하는 것이 본 연구의 목적이다. 이런 연구 목적을 위해 컨설턴트의 역량, 정부 정책자금의 인지도와 활용도, 그리고 수진기업의 참여도를 독립변수로 구성하였으며 컨설팅 성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하고자 한다. 이러한 연구 분석을 위해 <그림 3-1>와 같은 연구 모형을 만들었다.

<그림 3-1> 연구 모형



가설 1 : 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과

기존의 많은 선행연구에서 살펴본 바와 같이 경영 컨설턴트의 역량이 경

영컨설팅 성과에 통계적으로 유의한 영향이 있음을 실증 분석하였다. 장영(1996)은 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과가 유의한 관계가 있음을 입증하였으며 곽홍주(2007)는 컨설팅 역량은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 있음을 실증 분석하였다. 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 밝혀냈으며 컨설턴트의 역량을 구성하는 하위요인으로 능력과 자세를 선정했다. 윤성환(2008)은 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도의 3가지 하위요인으로 분류하고 이들 요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구하여 능력과 자세가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 발표했다. 반면 지식과 컨설팅 완성도 사이에는 상관관계가 있지만 통계적으로 유의미한 영향을 밝히지는 못했다. 배용섭(2013)은 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 측정하였으며 컨설팅 성과를 컨설팅 프로젝트 완성도와 경영성과 기여도 측면에서 측정하였다. 완성도 측면에서는 컨설턴트의 공통역량과 직무역량은 경영컨설팅 성과의 컨설팅 프로젝트 완성도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 관리역량은 컨설팅 프로젝트 완성도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 경영성과 기여도 측면에서는 경영컨설턴트의 직무역량이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석된 반면 공통역량과 관리역량은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이에 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 윤성환(2008)의 연구에서 제시한 능력, 지식, 태도로 구분하였으며 이를 측정변수로 하여 다음과 같은 가설1을 설정하였다.

H1. 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 정부 정책자금의 인지, 활용도와 컨설팅 성과

임명식(2013)은 ‘컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구’에서 정부의 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하여 정책자금의 인지도는 경영성과 중 내부 프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었으며 정책자금의 활용도는 내부 프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적으로 유의하게 나타나 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 정부 정책자금의 인지도 및 활용도가 중소기업의 경영성과에 유의한 영향이 있는 것으로 분석되었다. 본 연구에서는 중소기업에 대한 정부 정책자금에 대하여 중소기업 경영자들이 실제 인지, 활용 여부에 따라 경영컨설팅의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 이에 본 연구에서는 기존 연구에서 연구되었던 정책자금의 경영성과 여부를 바탕으로 중소기업들이 이런 정책자금을 인지하고 활용하는 것이 정부지원 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설2을 설정하였다.

H2. 정부 정책자금의 인지 및 활용도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 수진기업의 참여도와 컨설팅 성과

선행연구에서 수진기업의 참여도는 크게 수진기업의 최고 경영층의 경영컨설팅에 대한 지원과 관심도의 문제(박준하, 1992)와 조직 구성원들의 열의와 관심도 측면에서 컨설팅 성과를 측정하였으며 특히 수진기업의 고급정보의 지원 및 컨설팅 프로젝트의 문제정의와 명확한 목적 규명을 위해서는 최고고위층의 지원이 중요한 요소라고 지적하였다(Cohen, 1992). 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 수진기업의 컨설팅 참여도가 컨설팅 성과 간에 관계를 검증하고자 다음과 같은 가설3을 설정하였다.

H3. 수진기업의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1) 변수의 개요

본 연구의 목적은 컨설턴트의 개인적인 역량과 정부 정책자금의 인지 및 활용도, 수진기업의 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 궁극적으로 컨설팅 성과를 높이는데 그 목적이 있다.

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

2) 컨설턴트 역량

컨설턴트의 역량은 윤성환(2008)의 개념을 수용하여 컨설턴트의 능력, 지식, 태도의 세 범주로 나누어 정의하였다. 컨설턴트의 능력은 컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시능력으로 구성하였다. 이를 설문에서는 프로세스 관리능력(1), 문제의 진단 및 분석능력(2,3), 대안 제시 및 예측능력(4,5)의 5개 문항으로 나누어 측정하였다. 컨설턴트의 지식은 컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문분야의 지식, 분석에 필요한 지식으로 구성하였으며, 지식문항은 컨설팅 수행에 필요한 전문지식(1,2,3,4)과 경험적 노하우(5)의 5개 문항으로 구성하였다. 컨설턴트의 태도는 컨설턴트가 컨설팅 수행시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임으로 정의하였으며 설문은 컨설팅 과정에서 얻은

의뢰기업의 비밀 유지 및 윤리적 의무준수(1,2,5)와 프로젝트의 업무영역과 범위를 준수하는 책임완수와 규범준수(3,4)로 구성되어 있다.

3) 정부 정책자금의 인지도 및 활용도

정부 정책자금의 인지 및 활용도는 임명식(2013)의 중소기업 정책자금에 대한 개념을 바탕으로 정부부처나 정부 산하기관 및 지방자치 단체 등이 예산, 공공기금차입, 채권발행 등의 방법으로 재원을 조달하여 저리로 융자하는 자금을 의미한다. 정책자금의 지원제도는 중소기업의 가용자금 공급을 확대하기 위한 제도와 중소기업의 담보능력 및 신용도를 보완하기 위한 제도, 재정자금에 의한 중소기업 지원제도가 있는데 본 연구에서는 (임명식, 2013), (채광기, 2010)의 선행연구를 바탕으로 정부 정책자금을 정부나 정부 산하기관 및 지방 자치단체의 중소기업에 대한 저리 자금지원 및 보조금 지원, 공적 보증기관에 의한 담보능력 및 신용도 보완을 위한 보증제도로 구성하였다. 이를 설문에서는 정부 정책자금 및 출연금의 인지 여부(1,2), 보증제도 및 정부보조금 지원제도 인지여부(3,4), 이들 자금의 활용도(5)의 5개 문항으로 나누어 측정하였다.

4) 수진기업의 참여도

본 연구에서 수진기업의 참여도는 문효승(2012), 최창호(2014)의 연구를 바탕으로 참여도를 최고경영층, 전담조직, 구성원들의 협조도 등 5개 문항으로 구성하였으며 최고경영진의 관심과 지원(1), 전담조직 구성(2), 산출물에 대한 전반적인 이해도(3), 조직 구성원들과의 협조도(4) 및 결과물에 대한 최고 경영진의 실행의지(5)로 측정하였다.

5) 컨설팅 성과(종속변수)

장영(1996)은 선행연구에서 국내 기업의 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 요인으로써 컨설팅 의뢰기업 특성, 컨설턴트 특성, 컨설팅 수행특성을 종합적으로 제시하고 경영컨설팅의 유형별 성과는 기업특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다는 주장을 제시하였다. 연구결과에 따르면 컨설팅 성과는 효율성과 효과성으로 나누어지며 효율성은 최고경영층의 지원과 추진 조직의 열의 및 조직원의 경험이 주요요인으로 나타나지만 효과성은 컨설턴트의 개인적 부분인 신뢰성과 전문성 등 교육자적 요인이 유의한 영향을 미친다는 사실을 검증하였다. 본 연구에서는 장영(1996)의 컨설팅 성과 개념을 바탕으로 신동주(2012), 최창호(2014)의 컨설팅 성과 설문지를 참조하여 컨설팅의 효율성과 효과성을 측정하였다. 컨설팅 효율성은 기간의 준수(2), 적정 예산 내 수행여부(4), 비용대비 가치 정도(5)의 3개 문항으로 구성하였으며 컨설팅 효과성은 컨설팅 수행결과에 대한 전반적인 만족도(1), 수진기업의 제반 문제의 해결정도(3), 컨설팅 수행결과가 수진기업의 기업가치 증대에 기여여부(6) 등 3개 문항으로 측정하였다.

제 3 절 설문지 설계 및 분석방법

본 연구에서 사용한 종속변수는 컨설팅 성과로 최창호(2014), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며 6개 문항, 컨설팅 프로젝트와 관련한 예산과 일정에 대한 효율성(2,4)과 고객의 컨설팅 수행결과에 대한 전반적인 만족도(1), 제반 문제해결(3) 및 비용대비 컨설팅 가치정도(5), 기업가치 증대(6)으로 구성되어 있다. 독립변수는 먼저 컨설턴트의 역량에 대해서는 최창호(2014), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며 능력, 지식, 태도에 대해 각 5개 문항으로 구성되어 있다. 컨설턴트의 능력 문항에는 프로세스 관리능력(1), 문제의 진단 및 분석능력(2,3), 대안 제시 및 예측능력(4,5)으로 구성하였으며, 지식 문항은 컨설팅 수행에 필요한 전문지식(1,2,3,4)과 경험적 노하우(5)로 구성되어 있다. 태도 문항은 비밀유지 및 윤리적 의무준수(1,2,5) 및 책임완수와 규범준수(3,4)로 구성되어 있다. 수진기업의 참여도 역시 5개 문항으로 구성되어 있으며 최고경영진의 관

심과 지원(1), 전담조직 구성(2), 산출물에 대한 전반적인 이해도(3), 조직 구성원들과의 협조도(4) 및 결과물에 대한 최고 경영진의 실행의지(5)로 구성되어 있다. 정부 정책자금의 인지 및 활용도는 임명식(2013)의 설문지를 참조하여 각색하였으며 정부정책자금 및 출연금의 인지 여부(1,2), 보증제도 및 정부보조금 지원제도 인지여부(3,4), 이들 자금의 활용도(5)로 설계하였다. 본 설문지의 모든 문항은 공히 리커드 5점 척도(1=전혀 아니다, 2=아니다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 본 설문조사는 신용보증기금을 통해 컨설팅을 받은 최근 5년 이내 국내 중소기업의 대표자나 컨설팅 업무 담당자를 대상으로 하였다. 설문기간은 2014년 10월 1일부터 2014년 10월 30일까지 실시하였으며 조사방법으로는 이메일 설문조사와 직접 조사를 병행하였다. 본 연구의 통계처리를 위해 SPSS version 21을 활용하였다.



제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 특성 및 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구는 정부지원 컨설팅을 받은 중소기업들을 대상으로 컨설팅 성과에 미치는 요인을 알아보기 위해 2010년부터 2014년까지 신용보증기금의 지원을 통해 경영컨설팅을 받은 중소기업 중에서 전국단위로 800기업을 무작위 추출하였다. 총 회수된 설문 응답지는 150부이나 이중 결측 값이 있거나 불성실한 응답을 제외하고 최종분석은 131부를 활용하였다. 설문에 참여한 중소기업들을 대상으로 업종, 종업원 수, 업력 및 매출규모별로 분류해보면 업종별로는 제조업 42.0%, 도소매업 31.3%, 서비스업 20.6%로 나타났으며 종업원 규모는 10명 이상 100명 미만이 38.9%, 5명 미만이 35.9%, 5명 이상 10명 미만이 22.1%로 나타났다. 업력에서는 4년 이상 6년 미만의 기업이 38.9%, 1년 이상 3년 미만이 26.7%를 차지하고 있다. 매출규모는 10억 원 이상 50억 원 미만이 35.9%를 차지하고 있으며, 다음으로 1억 원 이상 10억 원 미만이 31.3%를 차지하고 있다. 100억 원 이상은 10.7%, 1억 원 미만 기업은 7.6%수준이다.

2. 컨설팅 추진과정의 특성

신용보증기금을 통해 컨설팅을 받은 중소기업의 특징을 추진 동기, 정보취득 경로, 관심분야로 나누어서 분석한 결과, 추진 동기는 자체적인 필요에 의해서가 68.7%, 다음으로 신용보증기금 담당자의 권유가 28.2%를 차지하는 것으로 나타나 전체의 96.9%로 약 1/3수준이 컨설팅 기관의 권유에 의한 것으로 분석되었다. 컨설팅 수진기업의 주 관심분야는 재무, 회계 관리가 32.8%, 경영전략, 혁신분야가 26.7%, 마케팅 관리가 25.2%로 나타나 기업의 경영관련 분야가 여전히 다수의 비중을 점하고 있는 것으로

나타났다. 정보의 취득경로는 광고 및 안내 메일이 58.0%를 점하고 있으며 전화홍보가 27.5%로 나타나 대부분 광고나 홍보를 통해 정보를 얻는 것으로 나타났다.

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 타당도 분석

본 연구는 컨설턴트의 역량 및 정부 정책자금의 인지 및 활용도, 수진기업의 참여도를 독립변수로, 컨설팅 성과를 종속변수로 정하고 먼저 각 변수들에 타당도 분석 및 신뢰도 분석을 실시한 후 타당도와 신뢰도가 확보된 상태에서 이들 변수들 간에 대한 상관관계분석 및 다중회귀분석을 실시하고자 한다.

<표 4-1>KMO와 Bartlett검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.901
Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱	1227.707
자유도	36
유의확률	.000

독립변수인 컨설턴트의 역량에 대한 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명정도를 나타내는 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.901로 일반적인 수준인 0.7이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은 유의확률 .000으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.<표 4-1>

<표 4-2>타당도 분석 요약

구분	성분			
	컨설턴트 능력	컨설턴트 태도	컨설턴트 지식	공통성
능력4	.850			.871
능력3	.827			.901
능력2	.804			.833
태도3		.888		.885
태도4		.841		.897
태도2		.808		.924
지식3			.779	.835
지식4			.735	.909
지식5			.702	.847
기초고유값(Eigen-value)	2.846	31.620	31.620	
%분산	2.776	30.843	62.463	-
%누적	2.292	25.468	87.931	

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 거쳐 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 또한 고유 값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말한 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산을 가리킨다.

본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 0.4이상을 기준으로 하였다. 한편 3개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제곱합의 적재 값인 %누적 값이 87.9%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 3개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 직교회전방식(varimax)을 사용한 회전된 성분행렬 분석결과 각각 요인별, 즉 컨설턴트 능력(.850, .827, .804), 컨설턴트 태도(.888, .841, .808), 컨설턴트 지식(.779, .735, .702)의 요인 적재 값이 일반적인 기준인 0.5보다 크고, 공통성은 일반적인 기준인 0.4를 모두 초과하여 타당도는 확보되었다고 할 수 있다.<표 4-2>

2. 신뢰도 분석

독립변수인 컨설턴트 능력, 태도, 지식 및 정책자금의 인지, 활용도와 수진기업의 참여도에 대한 신뢰도 분석 결과는 아래 <표 4-3>와 나타났다. 각 변수별 설문 항에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면 Cronbach's Alpha 계수가 각각 .952, .920, .839, .907, .832로 일반적인 수준인 0.7을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며, 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's Alpha 계수가 변수별 Cronbach's Alpha 계수를 하회하고 있다. 그러나 일부 문항에서 계수가 증가하고 있으나 변수별 Cronbach's Alpha 계수가 0.8이상을 나타내고 있고 동 항목의 제거가 신뢰도에 미치는 영향이 미미하여 항목 제거 없이 분석하였다.

<표 4-3> 신뢰도 분석 요약(독립변수)

구분	설문 항	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파	변수별 Cronbach 알파
컨설턴트 능력	능력2	.924	.952
	능력3	.925	
	능력4	.941	
컨설턴트 태도	태도2	.893	.920
	태도3	.862	
	태도4	.899	
컨설턴트 지식	지식3	.707	.839
	지식4	.696	
	지식5	.893	
정부정책자금 인지, 활용도	인지1	.884	.907
	인지2	.880	
	인지3	.927	
	인지4	.867	
	인지5	.869	
참여도	참여도1	.783	.832
	참여도2	.873	
	참여도3	.779	
	참여도4	.777	
	참여도5	.782	

한편, 종속변수인 컨설팅 성과에 대한 신뢰도 분석결과 <표 4-4>로 변수별 Cronbach's Alpha 계수가 .915로 일반적인 수준인 0.7을 상회하고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's Alpha 계수가 변수별 Cronbach's Alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 절차는 필요 없는 것으로 판단된다.

<표 4-4> 신뢰도 분석 요약(종속변수)

구분	설문 항	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파	변수별 Cronbach 알파
컨설팅성과	성과1	.895	.915
	성과2	.914	
	성과3	.897	
	성과4	.912	
	성과5	.889	
	성과6	.887	

3. 상관 분석

독립변수인 컨설턴트의 능력, 지식, 태도 및 정책자금의 인지, 활용도와 수진기업의 참여도 그리고 종속변수인 컨설팅 성과에 대하여 각각 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-5>과 같다. 모든 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 능력변수와 컨설팅 성과의 경우는 양측검정에 의해 유의확률 $p=.000$ 로 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 피어슨 상관계수는 .702로, 이는 서로 간에 정(+)의 관계로써 70.2% 만큼 순방향으로 영향을 미치는 것을 의미한다. 태도변수는 .635, 지식변수는 .631, 인지변수는 .393, 참여변수는 .640으로 컨설팅 성과에 각각 정(+)의 관계로써 순방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 각 변수들 간의 상관관계 분석결과

연구단위	평 균	표준편차	구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)					
			1	2	3	4	5	6
1.능력변수	3.9822	.87736	1					
2.태도변수	4.2901	.72607	.650**	1				
3.지식변수	3.9415	.87947	.828**	.705**	1			
4.인지변수	3.0840	.96650	.309**	.170	.272**	1		
5.참여변수	3.8550	.72581	.495**	.621**	.586**	.250**	1	
6.성과변수	3.9186	.75938	.702**	.635**	.631**	.393**	.640**	1

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 3 절 연구가설의 검증

독립변수와 종속변수의 회귀모형의 적합도를 알아보기 위해 독립변수들의 다중공선성을 진단하기 위해 VIF값을 확인한 결과, 전부 10보다 적게 나타났으며<표 4-8>, Durbin-Watson's은 2.068의 수치를 나타낸바 <표 4-6>, 이는 2에 가까운 수치이고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 나타나 본 데이터를 회귀분석하기에 적합하다고 할 수 있다. 독립변수와 종속변수 간의 상관관계는 0.803의 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 $R^2 = .645$ 로 나타났는데, 이는 독립변수인 컨설턴트의 능력, 지식, 태도, 정부 정책자금에 대한 인지 및 활용도, 수진기업의 참여도가 종속변수인 컨설팅 성과를 64.5% 설명하

고 있다는 것이다. <표 4-6>

<표4-6>모형 요약

모형	R	R제곱	수정된R제곱	추정 값의 표준오차	Dubin-Watson
1	.803 ^a	.645	.630	.46172	2.068

a. 예측값: (상수), 인지변수, 태도변수, 참여변수, 능력변수, 지식변수

b. 종속변수: 성과변수

<표 4-7>분산분석

	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
회귀모형	48.316	5	9.663	45.327	.000 ^b
잔차	26.649	125	.213		
합계	74.965	130			

a. 종속변수: 성과변수

b. 예측값: (상수), 인지변수, 태도변수, 참여변수, 능력변수, 지식변수

F값은 45.327, 유의확률은 .000($p < .05$)으로 나타났으므로, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-8> 다중 회귀 분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	.164	.270		.607	.545		
능력변수	.413	.085	.477	4.868	.000	.296	3.377
지식변수	-.116	.092	-.134	-1.262	.209	.252	3.966
태도변수	.201	.086	.192	2.331	.021	.420	2.383
참여변수	.336	.075	.321	4.504	.000	.558	1.791
인지변수	.133	.045	.169	2.973	.004	.881	1.134

a. 종속변수: 성과변수

독립변수인 컨설턴트의 능력과 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 4.868($p=.000$), 2.331($p=.021$)로 나타나 가설 1의 H1-1(컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다)와 가설 1의 H1-3(컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다)는 채택되었다. 반면 컨설턴트의 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 -1.262($p=.209$)로 나타나 가설 1의 H1-2(컨설턴트의 지식이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다)는 기각되었다.

다음으로 독립변수인 정부정책자금의 인지, 활용도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 2.973($p=.004$)로 나타나 가설 H-2(정부정책자금의 인지, 활용도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다)는 채택되었다.

마지막으로 수진기업의 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 4,504($p=.000$)로 나타나 가설 H-3(수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다)은 채택되었다.

<표 4-9> 가설검증 분석결과

가설	내용	p값	검증결과
H1	컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	-	채택
H1-1	컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.000	채택
H1-2	컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.209	기각
H1-3	컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.021	채택
H2	정부정책자금의 인지, 활용도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.004	채택
H3	수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.000	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 분석결과 요약

본 연구는 최근 5년 이내 신용보증기금의 지원을 통해 컨설팅을 받은 국내 중소기업을 대상으로 컨설팅 성과에 미치는 요인을 컨설턴트의 개인적 측면 즉 컨설턴트의 역량과 정부가 지원하고 있는 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는지의 여부, 그리고 중소기업의 참여도로 나누어서 실증 분석을 하였다. 우선 컨설턴트의 개인적 측면인 역량은 다시 능력, 지식, 태도의 하부요인으로 구분하여 그 영향관계를 파악하였으며, 정부 정책자금의 인지, 활용도

는 정부가 중소기업을 대상으로 정부가 지원하는 각종 정책자금 및 공적 보증 제도를 인지하거나 활용하고 있는 정도를 파악하였으며, 중소기업의 참여도는 수진기업의 경영자와 조직, 직원의 참여여부를 바탕으로 분석하였다. 본 연구의 분석결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 컨설턴트의 개인적 역량 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과와 상관관계가 있는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지는 않았다. 둘째, 정부의 정책자금 인지, 활용여부와 관련하여 정부가 지원하는 각종 정책자금과 공적 보증 제도를 활용하고 있거나 인지하고 있는 중소기업들은 정부 지원 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 수진기업의 참여도와 관련 일반 컨설팅 기업과 마찬가지로 정부의 지원을 통해 컨설팅을 받은 기업도 경영진 및 직원의 컨설팅 참여도가 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 이론적 및 실무적 시사점

이상의 결론을 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 도출하였다. 우선 중소기업 컨설팅 사업의 상당 부분을 담당하고 있는 정부 지원 컨설팅 사업의 컨설팅 성과요인이 일반적인 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과 요인과 크게 다르지 않다는 것을 입증하였다. 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트의 역량이 중요한 요소임이 밝혀졌으며 특히 컨설턴트의 능력과 태도가 직접적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 컨설팅 수진 중소기업들이 원하고 있는 것은 다름 아닌 자신이 처해 있는 문제를 정확히 진단하고 이를 해결할 수 있는 방안을 제시할 수 있는 능력 있는 컨설턴트를 원하고 있음을 시사한다. 나아가 컨설팅 진행과정에서 중소기업의 현실을 정확히 인식하고 중소기업과 함께 문제를 풀어가려는 컨설턴트의 태도 역시 컨설팅 성과에 중요한 요인으로 작용한 것으로 나타났다. 반면 컨설턴트의 지식이 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 것은

컨설팅 수행과 관련된 전문지식이나 경험적 노하우가 컨설팅 성과에 직접적으로 영향을 미친다고는 생각하지 않기 때문인 것으로 파악된다. 실제 컨설팅 관련 전문지식이나 경험은 고객의 입장에서 정확히 파악하기도 쉽지 않지만 컨설턴트의 자격이나 전문지식과 컨설팅 성과와의 연관성을 파악하는 것도 쉽지 않기 때문이다. 이를 통해 컨설턴트는 컨설팅 성과 향상을 위해 자신의 능력을 향상시키는 한편 컨설팅 수행과정에서 고객 친화적이고 고객의 입장과 상황을 이해하려는 적극적인 노력이 요구된다 하겠다. 물론 컨설턴트의 지식 또한 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는지만 상관관계를 보이고 있는 점을 감안, 자신의 전문지식과 경험적 노하우를 어떻게 능력이나 태도와 상호 보완을 통해 컨설팅 성과를 극대화 시킬 수 있는 방법을 모색하여야 할 것으로 생각된다.

정부 지원 컨설팅 수진기업들이 컨설팅을 받기 이전에 정부 정책자금을 인지하고 있거나 활용하고 있는 기업일수록 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 정부 지원 컨설팅 사업의 성과를 제고하기 위해서는 컨설팅 지원 사업뿐만 아니라 다양한 정부의 정책적 지원이 동반되어야 한다는 것을 시사한다. 그간 정부는 중소기업의 경쟁력 향상과 성장을 위해 금융지원을 포함한 다양한 형태의 중소기업 지원정책을 시행해 왔으며 중소기업에 대한 컨설팅 지원사업도 벌써 10년을 넘어서고 있다. 정부가 지원하는 중소기업 컨설팅 사업의 경쟁력을 확보하기 위해서는 단순히 컨설팅 사업에만 국한하지 않고 정부의 다양한 정책적 지원 사업과 연계하는 것이 보다 효율적이라는 것을 시사한다. 또한 중소기업의 입장에서 컨설팅 성과 향상과 경쟁력 확보를 위해서는 다양한 정부의 정책적 지원을 인지하고 이를 효율적으로 활용하는 것이 필요하다는 점을 시사한다. 나아가 정부지원 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 입장에서 컨설팅 성과 제고를 위해 다양한 정부의 중소기업 정책을 파악할 필요가 있다. 또한 중소기업 컨설팅을 지원하는 정부나 중소기업 지원기관도 컨설팅 지원 사업의 성과 제고를 위해서 컨설팅 수진기업들이 정부의 정책자금을 포함한 다양한 지원 제도와 중소기업 정책에 대해 충분히 알 수 있도록 홍보활동을 강화할 필요가 있다는 점을 시사한다. 끝으로 수진기업

의 컨설팅 과정에서의 참여도 또한 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 일반 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과 요인과 별반 차이가 없다. 이는 컨설팅 성과 제고를 위해서는 컨설턴트와 수진기업의 공동의 노력이 요구됨을 시사한다. 컨설팅 과정에서 컨설턴트와 수진기업이 상호 원만한 의사소통을 바탕으로 문제해결을 위한 당사자로서 컨설팅 과정에 적극적인 참여가 무엇보다도 중요하다는 것을 시사한다. 결론적으로 본 연구는 정부 지원 중소기업 컨설팅 성과 제고와 정부 정책자금과의 연관성을 살펴봄으로써 정부의 중소기업 지원 컨설팅 사업의 효과 제고에 일조하고자 한다.

제 3 절 한계점 및 향후 연구방향

상기 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다 할 것이다. 우선 정부 지원 컨설팅 기업의 설문 대상자와 표본을 신용보증기금의 신용보증 지원을 받은 중소기업으로 한정함으로써 표본설정에 일부 한계가 있었다는 것이다. 또한 정부의 중소기업 정책자금을 중소기업에 대한 금융지원, 공적 보증 제도로 국한함으로써 표본설정에 한계점을 지니고 있다. 이는 정부가 중소기업을 대상으로 지원하고 있는 정부 정책자금에 대한 포괄적 설문의 부족으로 설문내용이 미흡하며 나아가 정책자금과 정부 지원 컨설팅 성과를 규명하는 데 일부 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 상기 한계점을 보완하여 설문의 표본 대상을 확대할 필요가 있으며, 설문 문항에서 좀 더 객관성을 확보할 수 있는 문항의 개발이 필요하다 하겠다. 나아가 정부가 지원하는 중소기업 컨설팅 사업의 성과 제고를 위해서 정부 정책자금의 효율적인 운용에 대해서도 추가적인 연구가 필요하다 하겠다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 곽홍주, “컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구”, 경기대학교 서비스 경영대학원, 박사학위논문, 2008
- 김광용, 김영섭, 이채언, 이용희, 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」, 도서출판 청람, 2008
- 김순태, “소상공인 특성과 정부지원정책 요인이 사업전략 및 경영성과에 미치는 영향”, 충북대학교 경영전문대학원, 박사학위논문, 2013
- 김영숙, “컨설팅 성공에 미치는 요인 간 영향 차이 분석”, -컨설턴트 역량, 클라이언트 참여도 및 컨설팅사 특성을 중심으로-, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2013
- 김용성, “중소기업 컨설팅 지원사업의 성공요인에 관한 연구”, -쿠폰제 컨설팅 지원 사업을 중심으로 -, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2011
- 김익성, “중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석”, 「한국사회과학논총」, 18(1), 한국사회과학회, 2008
- 김현욱, “재정자금을 이용한 중소기업 정책금융의 수익성 개선효과”, 한국개발연구, 제27권, 제2호, 한국개발연구원, 2005
- 노용환, “중소기업 정책자금의 미시적 성과분석과 역할에 관한 연구”, 「Asia Pacific Journal of Small Business」 제32권 제1호, 한국중소기업학회, 2010
- 문효승, “중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2012
- 방서연 “중소기업 정책자금 지원제도의 개선방안에 관한 연구” 한양대학교

- 산업경영디자인대학원, 석사학위논문, 2011
- 손종웅, “중소기업 자금지원정책의 경영안정 및 경쟁력 효과에 관한 연구”,
배재대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2012
- 신동주, “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문,
2012
- 영국 경영컨설턴트협회 (IMC, Institute of Management Consultants),
홈페이지 : <http://www.inconsultinggroup.co.uk>
- 윤성환, “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 경영학, 석사학위논문, 2008
- 이인수, “지원기관 이미지 상승에 미치는 중소기업 경영컨설팅성과 영향요인에 관한 실증적 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문,
2010
- 임명식, “컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2013
- 장동인, “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구-수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로 -, 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과, 석사학위논문, 2011
- 장영, “경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”, 한국과학기술원, 박사학위논문, 1996
- 전기수, “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 건국대학교 경영학, 박사학위논문, 2009
- 전성천, “중소기업 컨설팅 지원사업의 성과 제고를 위한 개선방안에 대한 연구”, 한성대컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2011
- 전재환, “중소기업 정책자금 재무성과 효과성 분석 및 정책적 시사점 도출”, 고려대학교 행정대학원, 석사학위논문, 2012
- 정석태, “컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에

관한 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 박사학위논문, 2014

조영대, 「비즈니스 컨설팅 서비스」, 남부도서, 2005

조영삼, “중소기업 정책금융의 주요쟁점과 정책과제” 산업연구원, 2008

중소기업청, 「중소기업 컨설팅 산업백서」, 2008

중소기업청. 「컨설팅 지원정책개편방안 연구」, 중소기업기술정보진흥원
2010.1

채광기, “중소기업진흥공단 정책자금지원이 중소, 벤처기업 재무성과에 미치는 영향”, 호서대학교 벤처전문대학원, 박사학위논문, 2010

채준원, “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”, 부산대학교 대학원, 기술사업정책학, 박사학위논문, 2011

최종영, “쿠폰제컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구”, 배재대학교 컨설팅대학원 석사학위논문, 2010

최창호, “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 2014

황서진, “컨설턴트 역량이 경영컨설턴트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 동아대학교, 경영대학원, 석사학위논문, 2011

2. 국외문헌

- Allen, J., and D. Davis.,(1983), “Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values,” *journal of Business Ethics*.
- Appelbaum, S. H, and Steed, A. J.(2005). The Critical success factors in the client–consulting relationship. *journal of Management Development*, 24(1). 68–93.
- Chartered Management Institute (2006). Using Management Consulting Services Effectively, Check lists: Small Business, 3
- Ciampi, F. (2009) Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting. *Information Age Publishing*, 9. 3–39
- Fincham, R. and Clark, T. (2003). Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agenda. *International Studies of Management & Organization*, 32(4). 3–18.
- Greiner Larry E. and Robert O. Metzger. (1983). *Consulting to Management*, Prentice–Hall
- Jang, Y., and J. Lee.,(1998), Factors influencing the success of management consulting projects, *International Journal of Project Management*.
- Kennedy Information. (2011–2014). *Global Consulting Marketplace*.
- Kubr. M(Ed.) (2002) *Management Consulting : A Guide to the Profession*. Geneva, Switerland: International Labour Office 4.
- McLachlin, Ron. D. C.,(1999), ‘Factors for consulting engagement success.‘, *Management Decision*.
- Mckenna, Christopher D. (2006). *The World’s Newest Profession*:

- Management Consulting in the Twentieth Century. New York: Cambridge University Press.
- Parry, S. R.,(1996), "The quest for competencies.", ProQuest Education Journal, Training, 33(7)
- Phillips, Jack.(2006), How to Build a successful Consulting Practice?, McGraw-Hill
- Pinto, J. k., and J. E. Presoott.,(1990), "Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process." Journal of management Studies.
- Rynning. M. (1992). Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the clients?“, International Business Journal. 11(1). pp47-60.
- Schein. (1990) A General Philosophy of Helping : Process Consultation, Sloan Management Review
- Shapiro, E. C. Eccles, R. G. & Soske, T.L. (1993). Consulting: Has the solution become part of the problem?. Sloan Management Review, 89-95
- Simon Alan and Kumar Vanya. (2001). Client Views on Strategic Capabilities Which lead to Management Consulting Success, Management Design.
- Thomas Armbruster. (2006). The Economics and sociology of management Consulting. Cambridge University Press.
- Walker James, Consulting Outcomes Research, ND Small Business(2004). Development Center, University of North Dakota.
- Wickham, P., & Wickham, L. (2008). Management consulting.
- Zeira, Y. & Avedisian, J., Organizational Planned change : Assessing the Chance for Success, "Organizational Dynamics".

정부지원 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인 연구

이 조사표에 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법(제33조)에 규정되어 있습니다.

ID

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문지는 저의 석사학위 논문인 "정부지원 컨설팅 수진기업의 컨설팅 성과에 미치는 요인 연구"로서, 신용보증기금 경영컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 관련 임원 또는 직원 작성용으로 만들어 졌습니다.

본 조사는 신용보증기금이 지원하는 중소기업의 경영컨설팅 성과를 객관적으로 분석하고, 컨설팅 수행상의 만족도 및 문제점을 파악함으로써 향후 효율적이고 바람직한 경영컨설팅이 이루어질 수 있는 개선 방향을 모색하는데 있습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다. 아울러 귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정 기업에 절대 노출되지 않습니다.

작성 중 문의 사항은 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

지도교수 : 최창호

연구자 : 장동환 (☎031-259-5201)

회신방법 : 이메일 jdh2631@gmail.com, 팩스 : 031-259-5299

우편(442-022) 수원시 팔달구 정조로 791, 3층

문1. 컨설팅의 전반적인 이해도에 관한 질문입니다.

※아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅은 기업경영의 부족한 부분에 대한 도움을 받는 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅은 기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅은 필요할 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다.	①	②	③	④	⑤

문1-1. 귀사가 신용보증기금을 통한 컨설팅을 추진한 가장 큰 동기는 무엇입니까? ()

- ①신용보증기금 담당자 권유 ②모기업 및 협력사 권유 ③자체적인 필요에 의해
④컨설팅 업체 권유 ⑤ 언론이나 여론 등에 의한 사회적 이슈

문1-2. 귀사는 다음 주 어떤 방법을 통해 신용보증기금이 지원하는 컨설팅 사업과 관련된 가장 정확한 정보를 얻으셨습니까? ()

- ①신용보증기금 인터넷 홈페이지 ②신용보증기금 광고 및 안내메일
③신용보증기금 담당자 전화홍보 ④주변기업 및 주위사람 ⑤정부의 홍보 및 안내

문1-3. 신용보증기금을 통해 제공되는 컨설팅 지원사업의 분야 중, 귀사가 가장 관심 있는 분야를 선택하여 주십시오. ()

- ①경영전략/혁신 ②인사/조직관리 ③마케팅관리 ④생산/운영관리
⑤재무/회계 관리 ⑥해외규격/품질/환경인증 ⑦정보화

문2. 최근 귀사에서 수행한 컨설팅의 참여도에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
--	---------	-------	--	--	--	--

1	컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
2	성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅수행 과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해는 높았다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.	①	②	③	④	⑤

문3. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2	조직이론 및 조직 관리에 대한 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 수행과 관련한 기타 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
8	찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
9	문제를 진단하고 분석하여 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
10	변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.	①	②	③	④	⑤
12	컨설팅 수행시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
13	컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
14	컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임완수 하였다.	①	②	③	④	⑤
15	컨설턴트는 명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

문4. 컨설팅 성과에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅 수행과정 일정(Schedule)을 제대로 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 수행결과가 우리기업의 제반 문제를 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 수행과정 중 예산은 제대로 준수되었다.	①	②	③	④	⑤
5	회사가 지불한 비용에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다.	①	②	③	④	⑤
6	컨설팅 수행결과가 우리 기업가치 증대에 기여하였다.	①	②	③	④	⑤

문5. 귀사의 정부 정책자금 인지도 및 활용도에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	정부기관의 정책자금, 지방자치단체 지원금, 국책은행의 지원금과 같은 낮은 금리로 자금을 활용할 수 있는 융자금 지원체계를 알고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	무담보, 무보증, 무이자, 무상환(성공시 조건부 상환)의 연구개발자금과 같은 정부출연금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	금융기관에서 자금을 차입할 때, 신용보증기관의 신용보증서를 담보로 대출을 받을 수 있는 보증 제도를 알고 있다고 생각한다..	①	②	③	④	⑤
4	판로마케팅, 컨설팅, 인력확보, 교육지원과 같은 다양한 정부보조금 지원 제도를 알고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	귀사는 정부의 지원제도를 적당히 활용하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

문6. 귀사의 기타 일반적인 사항과 관련된 질문입니다.

※ 아래 답변란 ✓마크로 체크하여 주십시오.

문6-1. 귀사의 주요 업종은? ()

- ①제조업 ②도소매업 ③건설업 ④서비스업 ⑤IT

문6-2 귀사의 매출 규모는 ? ()

- ① 1억 미만 ② 1억 원 이상 ~ 10억 원 미만 ③ 10억 원 이상 ~ 50억 원 미만
④ 50억 원 이상 ~ 100억 원 미만 ⑤ 100억 원 이상

문6-3 귀사의 종업원 수는 ? ()

- ① 5명 미만 ② 5명 이상 ~ 10명 미만 ③ 10명 이상 ~ 100명 미만
④ 100명 이상 ~ 300명 미만 ⑤ 300명 이상

문6-4 귀사의 설립연수는 ? ()

- ① 1년~3년 ② 4년~5년 ③ 6년~10년 ④ 10년~15년 ⑤ 15년 이상

이상으로 설문을 마치겠습니다. 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Analysis of Factors Affecting the Consulting Performance of Government Funded Consulting Client Enterprises

Jang, Dong Hwan

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &
Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

This study conducted empirical analysis on the factors affecting the consulting performance of the domestic small and medium-sized enterprises (SMEs) which received consulting through the support of the Korea Credit Guarantee Fund within the recent five years. In the analysis, the consultant's personal capability, recognition and utilization of policy funds of the government, and degree of participation were considered as factors. Among all, the consultant's personal capability was sub-classified into ability, knowledge, and attitude, and their effect relations were investigated. Also, recognition and utilization of government policy funds examined how much SMEs recognized and utilized diverse funds supported by government through policies and guarantee systems. The participation of the SMEs were analyzed based on the participation of CEO and other employees of the consulting client enterprises.

The conclusions drawn from the result of analysis of this study are as follow. First, ability and attitude among consultant's personal capabilities showed statistically significant positive effect to the consulting performance. On the other hand, the knowledge of the consultant showed some correlation with consulting performance but was not statistically significant. Second, SME's utilization and recognition of the diverse government policy funds and guarantee system showed statistically significant positive effect on the performance of government supported consulting. Lastly, participation of the CEO and employees of the consulting client enterprises showed statistically significant positive effect on the consulting performance in both types of enterprises where one received consulting through government support and the other received general consulting.

From the above conclusions, the following implications were drawn. First of all, this study confirmed that the performance factors affecting government supported consulting project are not significantly different from the performance factors affecting the performance of general consulting client enterprises where government supported consulting takes considerable portion of whole SME consulting industry. The consultant's capabilities, in particular ability and attitude, turned out to be important factors affecting the consulting performance. It can be implied that consulting client SMEs want nothing less than talented consultant who can clearly diagnose the current problem and suggest a resolution method.

Furthermore, the consultant's attitude of clearly recognizing the reality of SME and willingness to resolve the problem with SME was shown to be an important factor of consulting performance. On the other hand, the

knowledge of consultant did not have significant effect on the consulting performance because SMEs do not think professional knowledge and experiential know-hows related with consulting actually have direct effect to the consulting performance. In reality, clients can hardly realize the consulting related know-hows, professional knowledge, and the relationship between consulting performance with qualification of consultant and professional knowledge. From this, it can be inferred that consultants must always make active and client-friendly efforts to understand the client's position and circumstances during the consulting procedures. Despite consultant's knowledge does not have statistically significant effect on the consulting performance, consultants should still seek for methods of how to supplement knowledge with ability and attitude to maximize the consulting performance.

The more government supported consulting client enterprises recognize and utilize the government policy funds prior to consulting the higher statistically significant positive effect it showed on the consulting performance. This result implies that government must accompany the consulting support project with diverse supports through policies in order to improve the performance of government supported consulting project. The government has been implementing diverse types of SMEs support policies for the enhancement of SME's competitiveness and growth. Such policies include financial support and the consulting support project for SMEs has been continued over 10 years now.

In order to enhance the competitiveness of government supported SME consulting project, this project must not limit itself to simple consulting but must make connection to diverse politic support projects. Also, SMEs need to recognize the various governmental politic supports and utilize

them efficiently in order to improve the consulting performance and SME competitiveness. Moreover, consultants who are in charge of government supported consulting need to understand diverse SME policies of the government in order to improve the consulting performance. Additionally, government and SME supporting institutions need to mount the publicity campaigns to notify consulting client SMEs of diverse politic funds and support systems for the improvement on the performance of consulting support project.

Lastly, participation during the consulting procedure was shown to have positive effect on the consulting performance. It is not significantly different from the consulting performance factors of the general consulting enterprises. It implies that mutual efforts of the consultant and consulting client enterprises are required for the improvement of consulting performance. Also, it implies that active participation between directly involved parties, consultant and consulting client enterprise, through mutually amicable communication during the consulting procedure is most important. Consequently, this study investigated the relationship between improvement on the performance of government supported SME consulting project and government politic funds to make contribution to the improvement of effect of government supported SME consulting project.

Despite the above theoretical and practical implications of this study, the limitations of this study are as follow. First of all, the survey subjects and samples of government supported consulting enterprises were limited to SMEs which received credit guarantee support from the Credit Guarantee Fund. Also, the governmental politic funds for SME were limited to the financial support and public guarantee system given to the SME which caused limitations in the sampling. This is due to the lack of

comprehensive survey about the governmental politic funds supporting the SMEs. The contents of the survey is insufficient which resulted in some degree of limitations in the investigation of the performance of government supported consulting and politic funds. Future studies must complement the above limitations to expand the subjects of the survey and must develop questions with improved subjectivity. Moreover, more studies on the efficient management of governmental politic funds must be conducted to improve the performance of government supported SME consulting project.

Key words : Management Consulting, Consultant's Personal Capability, Government policy fund, Government supported consulting, Participation of the Company, Consulting performance

