



## 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

기업문화를 매개로  
컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에  
미치는 영향에 관한 연구

2015년



HANSUNG  
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 규 섭

석사학위논문  
지도교수 나도성

기업문화를 매개로  
컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에  
미치는 영향에 관한 연구

A study on the impact of the ability of consultant on business  
result of the small-midium sized enterprise by mediation effect  
of corporate culture

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 규 섭

석사학위논문  
지도교수 나도성

기업문화를 매개로  
컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에  
미치는 영향에 관한 연구

A study on the impact of the ability of consultant on business  
result of the small-midium sized enterprise by mediation effect  
of corporate culture

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 규 섭

최규섭의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 6월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_인

# 국 문 초 록

## 기업 문화를 매개로 컨설턴트의 역량이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 규 섭

우리가 알고 있는 산업은 대기업위주의 정보가 많다. 또한 취업에 있어서도 중소기업보다 대기를 선호하는 것도 사실이다. 그러다보니 우리나라 산업에서 중소기업이 기여하는 바는 일반인들의 인식과는 상당한 차이를 보인다. 즉, 우리나라 전체 기업수의 약 99%를 중소기업이 차지하고 있고 우리나라 고용의 약 88%를 중소기업이 책임지고 있다. 우리나라 중산층을 두텁게 해서 안정적인 인구의 구조를 갖기 위해서는 중소기업이 살아야 한다고 주장하는 것이다. 중산층이 산다는 것은 결국 국가의 안정적인 운영과 지속성장을 기대할 수 있다는 것이다.

그럼에도 불구하고 중소기업의 평균수명은 7년 정도에 머무른다는 통계에서 보는 것처럼 산업의 현실은 냉정하기 이를 데 없다. 더욱이 IMF 이후 기업 활동은 너무나 크게 위축되어 왔고 앞으로도 저성장의 기조는 쉽게 바뀌지 않을 것이라는 것이 많은 전문가들의 공통된 견해이다. 그럼 어떻게 해야 중소기업을 살릴 것인가?

본 연구자는 중소기업에서 그 해답을 찾아보고자 한다. 독일의 경영전문가인 Simon(1996, 2007)의 히든챔피언 연구서에서 중소기업이 어떻게 중소기업으로 성장하는지, 중소기업의 특징은 무엇인지를 설명하고 있고, 일본에서도 100년

이상 지속되어지는 강소기업의 수가 5만여 기업이 넘는다고 한다.

특히 Simon의 히든챔피언 비즈니스 모델의 특징 중 비전, 경영전략, 기업문화 등에서 독특한 특징을 보이는데 결국 그 비전이 평범한 중소기업을 100년 강소기업으로 이끄는 강한 동력으로 작용한다는 것이다.

본 연구에서는 강소기업으로의 경영성과를 이끌어 내기위한 컨설턴트의 역량이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 기업문화(비전, 미션)을 매개로 한 분석을 통해 접근해 보고자 한다.

컨설턴트 역량은 컨설턴트의 지식, 컨설턴트의 능력, 컨설턴트와 유대관계, 컨설턴트와의 신뢰관계로 구성하였으며, 기업문화는 명확한 기업의 비전과 미션, 직원과 비전의 공유, 업무집중도, 직원들 간의 관계, 임금수준, 직무만족으로 구성했다.

경영성과로는 비용절감, 매출액증가, 영업 이익을 증가, 품질.성능 향상, 신기술 및 신제품 출시 여부, 지적재산권 여부의 관점으로 측정하였다.

본 연구에서는 컨설턴트의 역량이 중소기업 경영성과에 영향을 미치고 있으며, 비전과 미션이라는 기업문화는 중소기업 경영성과 전체 구성요소에 큰 영향을 미치기 때문에 기업문화의 정립이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있을 것이다.

**【주요어】** 컨설턴트 역량, 비전, 기업문화, 경영성과

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위와 방법 .....	2
1. 연구 방법 및 연구 대상 .....	2
2. 연구 체계 .....	3
제 2 장 이론적 배경 .....	4
제 1 절 중소기업의 정의 .....	4
제 2 절 컨설턴트의 정의 .....	4
1. 컨설턴트의 정의 .....	4
2. 컨설턴트역량의 개념 .....	6
제 3 절 컨설팅의 정의 .....	7
제 4 절 기업문화 .....	8
제 5 절 중소기업 컨설팅의 경영성과에 관한 연구 .....	12
1. 컨설팅 성공요인에 관한 선행연구 .....	12
2. 경영성과에 관한 선행연구 .....	13
3. 재무성과와 비재무적성과의 개념 .....	15



제 3 장 연구설계 .....	16
제 1 절 연구모형 .....	17
제 2 절 연구가설의 설정 .....	17
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	20
1. 컨설턴트 역량 .....	20
2. 컨설턴트와의 유대관계와 신뢰관계 .....	21
3. 기업문화 .....	22
4. 경영성과 .....	23
제 4 절 설문 구성과 자료수집 및 분석방법 .....	24
1. 설문구성 및 내용 .....	24
2. 자료의 수집 및 분석방법 .....	25
제 4 장 연구결과 .....	26
제 1 절 분석대상 중소기업의 특성 .....	26
제 2 절 타당성, 신뢰성 및 상관관계 분석 .....	29
1. 타당성 측정을 위한 요인 분석 .....	29
2. 신뢰성 분석 .....	38
3. 상관관계 분석 .....	46
4. 다중회귀 분석과 가설의 검증 .....	52
제 5 장 결 론 .....	59
제 1 절 연구결과 .....	59
제 2 절 연구의 시사점 .....	60

참고문헌 .....	63
부    록 .....	66
ABSTRACT .....	72



## 표 목 차

[표 3-1]	분석의 틀 : 실증연구를 위한 설문구도 .....	25
[표 4-1]	분석대상 중소기업의 특성 .....	28
[표 4-2]	요인분석 결과 .....	30
[표 4-3]	측정항목과 간략화한 변수명 .....	32
[표 4-4]	컨설턴트의 역량의 KMO와 Bartlett의 검정 .....	33
[표 4-5]	컨설턴트의 역량의 공통성 .....	35
[표 4-6]	컨설턴트의 역량의 설명된 총분산 .....	36
[표 4-7]	컨설턴트의 역량의 회전된 성분행렬 .....	37
[표 4-8]	독립변수의 요인분석과 신뢰성분석 효과 .....	39
[표 4-9]	컨설턴트지식의 신뢰성 분석 결과 .....	41
[표 4-10]	컨설턴트능력의 신뢰성 분석 결과 .....	42
[표 4-11]	유대관계의 신뢰성 분석 결과 .....	43
[표 4-12]	신뢰관계의 신뢰성 분석 결과 .....	44
[표 4-13]	기업문화의 신뢰성 분석 결과 .....	45
[표 4-14]	경영성과의 신뢰성 분석 결과 .....	46
[표 4-15]	요인별 변수계산(기술통계량) .....	48
[표 4-16]	요인별 기술통계량 .....	49
[표 4-17]	요인간 상관관계 .....	50
[표 4-18]	컨설턴트의 역할이 기업문화와 경영성과에 미치는 영향 ..	54
[표 4-19]	기업문화가 경영성과에 미치는 영향 .....	57
[표 4-20]	가설검증 결과 요약 .....	58

## 그림 목 차

<그림 2-1>	비전경영절차 .....	11
<그림 3-1>	연구모형 .....	17



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

1997년 12월의 외환위기를 계기로 본격적인 디플레이션이 막을 열었다. 이는 과거의 기업 성장과는 다른 성장, 즉 감속의 시대로 전환했다. 지금까지 구축했던 경험, 지식, Know-How가 더 이상 통용되지 않는 시대인 것이다. 과거 소품종 대량생산의 시대라면 앞으로는 다품종 소량생산으로, 규모의 사업이 범위의 사업으로 변화하고 있고 이 시대의 흐름에 역행하는 기업은 시장에서 퇴출될 것이다.

시장의 요구가 근본적으로 변화하고 있는 것으로, 바야흐로 사는 사람의 시장이 되어 버렸다. 변화된 시장의 요구는 개성화, 다양화, 저가격화, 고품질화, 빠른 유행 민감도라는 변화 속에서 무엇을 만들면 팔릴까를 고민해야 한다.

지금은 말 그대로 전환기이다. 이 전환기에 경영자만이 위기감을 갖는 것이 아니라 모든 임직원은 위기감을 공유하고 변화하여야 한다.

지금까지의 방식이 아니라 이 시대에 맞는 방식을 찾고 전사적으로 공유해야 한다. 단순히 환경이 변해서 하는 것이 아니다. 타사가 하니까 우리도 하는 것이 아니라 빨리 새로운 비즈니스모델을 구축하고 그것을 위해 새로운 경험을 쌓는 것이다. 실패를 두려워하지 말고 모든 가능성을 구하고, 동시에 실행해 보는 것이다.

한편, 컨설팅 수행 중소기업의 성공요인에 대해 이인정(2001)은 경영혁신의 핵심구성요소를 지식정보시스템 및 인적자원으로 구성되는 핵심요인과 최고경영자의 리더쉽, 경영혁신 추진전략, 조직문화, 평가와 보상 등으로 구성되는 환경요인으로 구분하여 제시하였다.

본 연구는 중소기업 컨설팅이 경제적 부가가치에 미치는 영향을 분석하여 이러한 변화에 적극적으로 경험을 쌓는 기업 중 중소기업 컨설팅을 수행한 기업이 기업 활동의 결과인 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 결과를 이끌어 냈는지를

규명하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구 방법 및 연구 대상

본 연구는 기본적으로 중소기업이 강소기업으로서의 경영성과를 이끌어 내는데 있어서 컨설턴트의 역량을 통한 기업문화의 정립이 중소기업 경영성과에 영향을 미칠 수 있다고 가정하고 있다.

이러한 강소기업으로 성장하기 위해 선행연구와 비즈니스모델을 분석하여 우리나라 중소기업의 성공적인 경영성과 모델을 제시해 보고자 한다.

국가경제에서 중요한 역할을 담당하고 있는 중소기업은 일반적으로는 대기업에 비교되는 상대적 개념으로 중소기업의 사업체를 말하고 있으나 실제 정책의 대상이 되는 중소기업의 범위는 법적으로 엄격한 기준을 갖고 있다. 중소기업의 범위는 국가마다 중소기업 정책의 방향과 목적 등에 따라 다르게 규정하고 있는데 중소기업의 범위를 설정하는 기준으로는 크게 양적 기준과 질적 기준이 사용되고 있다(김성진 2006).

첫째, 양적기준은 종업원 수, 자본금, 매출액, 자산액 등 개별기업의 경영현황 등을 객관적으로 파악할 수 있는 지표를 사용한다. 양적지표는 숫자로 표현되는 기업의 규모를 통해 중소기업의 개념을 명확히 할 수 있고 계량화된 통계를 활용함으로써 객관적인 범위 설정이 가능하다.

둘째, 질적 기준은 소유형태, 경영의 독립성, 시장점유율, 독과점 정도 등의 지표를 사용한다. 이는 외형적 규모가 아닌 실질적인 경영의 내용이 중소기업에 적합한가를 판단하는 기준이 된다. 현실적으로는 양적기준이 갖는 한계를 보완하고 대기업의 자회사 등을 배제하는 등 정책적 필요 대상을 선별하는 기준으로 활용되고 있다.

중소기업의 질적 기준에 대해서는 1971년 영국의 “볼튼 위원회 보고서”가 제시하고 있는 중소기업에 대한 정의를 참고할 필요가 있다. 보고서에 따르면 대

기업과 구별되는 중소기업의 특징을 세 가지 요소에서 보고 이를 질적 기준으로 들고 있다. 첫째 요소는 독립적 경영(independent management operation)이다. 기업의 궁극적인 통제권을 기업의 소유자가 개인적인 판단과 의사결정에 따라 기업을 경영해야 한다. 둘째 요소는 독립적 소유(independent ownership)이다. 대기업의 자회사가 아니며, 소유주가 경영을 지배할 수 있는 지분을 확보하여 독립적인 소유형태를 유지하고 있어야 한다. 셋째 요소는 낮은 시장점유율(a small share of the market)이다. 개별 기업 제품의 시장 지배력이 낮아 시장의 경쟁 상태를 유지 할 수 있어야 한다. 이러한 질적 기준은 경제력 집중으로 인한 독과점의 폐해로부터 산업을 보호하고 자유롭고 공정한 경쟁을 보장함으로써 중소기업의 육성한다는 정책목표를 갖고 있다.

또한 중소기업은 그 수만큼이나 업태와 규모가 다양하기 때문에 범위도 산업과 업종에 따라 상대적일 수밖에 없다. 즉 자본과 노동의 집약도에 따라 종업원 수 및 자본금 규모 등을 근거로 한 중소기업 범위에 대한 개념이 달라진다는 것이다. 예를 들어 노동집약적 업종의 경우 종업원 수 범위를 높게 인정하는 반면, 자본 집약적 업종의 경우에는 상대적으로 낮게 인정하고 있다(중소기업청 2007).

연구의 대상으로는 본 연구자가 중소기업 오너 경영자에게 강소기업 컨설팅을 제안하여 강소기업 컨설팅을 수행했던 기업과 수행중인 기업, 그리고 컨설팅을 제안했지만 아직 컨설팅을 수행하고 있지 않은 기업으로 제한하였다.

## 2. 연구체계

연구의 목적을 위해 본 연구의 내용은 중소기업의 정의, 컨설턴트의 정의, 컨설턴트의 역량, 컨설팅의 정의, 기업문화, 비전, 미션, 경영성과, 경제적 부가가치 등을 분석하고 컨설팅과 경영성과 향상 요인에 대한 선행 연구와 분석모델 설정을 통한 통계분석 등으로 구성한다.

기본전제는 일반적인 중소기업이 100년 강소기업으로 성장하기 위한 경영성과를 얻기 위해 컨설팅을 수행함에 있어서, 컨설팅을 수행하는 다양한 요인들의 차이가 중소기업 기업문화와 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 데 있다.

본 연구의 2장은 이론적 배경으로서 중소기업의 정의, 컨설팅의 정의, 컨설팅을 통한 기업의 경영성과에 대한 선행연구를 정리하고자 한다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 중소기업의 정의

중소기업이란 대기업보다 규모가 작은 기업을 칭하기도 하지만, 일반적으로 상시종업원 수, 자본금, 매출액, 총자산액과 같은 양적 기준과 소유와 경영의 미분리, 경영의 전근대성, 자금조달 곤란 등의 질적 기준 등에 의해서 정의되어지고 있다.(김철교 외, 창업론 2005)

우리나라에서는 질적 및 양적 특성에 의해서 중소기업을 정의하고 있는데 중소기업기본법에 의하면, 중소기업의 양적 기준은 중소기업 기본법 제2조에 의하면 “중소기업자는 업종의 특성과 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령이 정하는 기준 이하여야 한다”고 규정하고 있으며, 질적 기준은 동법 제 2조에 의하면, “기업의 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자로 한다.”라고 규정하고 있다.

### 제 2 절 컨설턴트의 정의

#### 1. 컨설턴트의 정의

컨설턴트라는 용어는 일반적으로 사용되는 용어로서 의사결정 과정에서 조언을 제공하는 모든 사람을 의미한다. 컨설턴트란 보유하고 있는 전문지식을 활용하여 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다.(조영대, 2005) 경영컨설턴트나 사업컨설턴트라는 용어는 컨설턴트가 개입하는 영역을 가리키는 것으로서,



이러한 개입을 통하여 컨설턴트는 경영자, 기업가 등 경영상의 최고 의사결정권자를 자문, 지도하거나 도움을 제공한다.

종합적인 개념으로서 컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 말한다. 한국경영기술컨설턴트협회(2006)는 정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운셀링의 제공, 전문적인 의견의 제공 등을 경영컨설턴트의 주요 역할로 제시하였다. 경영컨설팅에 관한 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과 향상을 위하여 컨설턴트의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다.(Jang and Lee,1997;Mchlachin, 1999;Kumaretal., 2000 ; Appelbaum and Steed, 2005 ; Leroy, 2007).

서강대 이지은 등에 의하면 1920년대 McKinsey & Company 설립을 계기로 발전하기 시작한 컨설팅분야는 Boston Consulting Group(BCG) 등 전문 컨설팅사가 출현하면서 지속적으로 성장하여 250조원대의 시장을 형성하고 있다(Kennedy Information, 2006). 국내에서는 1957년 정부주도로 생산성본부가 설립된 이후 1960년대에 능률협회와 표준협회가 설립되었으며, 1980년대 이후 다국적 컨설팅사의 국내시장 진출을 계기로 국내 컨설팅산업은 발전의 초석을 마련하여 2000년대 이후 빠른 속도로 성장하고 있다.

Sharif(2002)는 경영컨설팅산업을 여러 산업에서 축적된 고도의 지식과 경험을 판매하는 산업으로 정의하고 있다. Drucker(1979)는 컨설팅산업이 나타나게 된 이유로서 특정기업의 경영능력과 기술 및 지식 등은 유사한 산업내의 기업에 적용가능하고 경영자는 급변하는 경영환경 속에서 유사한 기업의 경험을 통하여 문제해결을 위한 통찰력을 얻고자하기 때문이라고 주장한 바 있다.

세계 컨설팅시장의 대부분은 미국에 본부를 두고 있는 글로벌 컨설팅회사가 차지하고 있으며, IBM, Cap Gemini Ernst Young, Mckinsey등의 해외시장 진

출 비중은 60%이상으로 나타나고 있다(박진수, 2005).

국내의 컨설팅시장은 50년대 후반 한국생산성본부(KPC), 60년대 한국표준협회와 한국능률협회, 70년대의 공업진흥청의 설립으로 초보적인 형태의 컨설팅시장이 형성되어 기업의 자격요건에 대한 평가와 심사, 기업의 생산성 향상, 공산품의 품질향상과 불량개선 등 공정관리와 생산관리 분야의 컨설팅이 이루어졌다.

2006년도 통계청자료에 의하면 국내 컨설팅시장은 약 4조원, 컨설팅회사는 2,817개사, 관련 종사자 수는 28,570명인 것으로 파악되고 있다. 컨설팅업체의 평균 자본금은 9,633만원, 평균매출액은 4억 3천4백37만원이고 평균 종업원 수는 8.6명이었으며 컨설팅 주력분야는 경영혁신분야, 창업분야, 재무·회계 관리가 많은 것으로 나타났다.

## 2. 컨설턴트 역량의 개념

Boyatzis(1982)는 효과적 혹은 탁월한 결정적으로 관련이 있는 동기, 특성, 기술, 자기이미지, 사회적 역할, 지식체계 등 특정 개인에게 내재된 특성이라고 하였다.

역량은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 특성으로 규정할 수 있다(이지은 외, 2010)

Klemp(1989)는 직무수행에 있어 효과적이고 보다 뛰어난 결과를 만들어내는 개인의 특성으로 정의하였으며, MacCelland et al(1989)은 해당직무에서 평균이상의 성과를 내는 우수 성과자들의 행동이나 특성을 파악하였다.

박명구는(2004)는 컨설턴트 역량을 지식분야와 기술 분야 및 태도영역으로 구분하였다.

Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자역량을 컨설턴트의 핵심적인 역량 특성으로 제시하였으며, Jang and Lee(1998)는 추가적으로 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가역량을 포함하고

있다.

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.

### 제 3 절 컨설팅의 정의

컨설팅이란 특정분야 전문가에 의한 자문을 뜻하며, 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미하고 있다. 기업을 대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업으로 정의할 수 있으며 컨설팅은 경영컨설팅을 의미하며 이러한 전문가 또는 전문 직업으로 하는 사람을 경영컨설턴트라고 한다.

다시 말해 경영컨설팅은 기업이 당면한 여러 가지 문제들을 해결할 수 있는 적절한 방안을 제시해주는 전문적 서비스를 제공하는 것이다.

Williams와 Woodward(1994)는 내부 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공하는 과정이라고 정의하였고 M.Kubr(1996)는 경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스라 정의하였다.

국내 문헌을 살펴보면, 김광용(2009)은 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적으로 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행하도록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기위한 전문적인 자문서비스 활동으로 정의하였으며 김익성(2009)은 특정분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정

보, 전문성(expertise)등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 정의하였다.

한편, 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC9)에서 컨설팅업(71531)을 별도 명시하면서 업종의 대한 정의를 내려놓았다.

즉, 경영컨설팅이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동이라고 규정하고 있으며, 그 예로는 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 경영자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등이라 할 수 있다.

## 제 4 절 기업문화

기업문화의 개념은 학자마다 다양한 정의를 내리고 있다. 아직까지 기업문화 또는 경영이념에 대한 통일된 견해는 없으며, 경영이념이란 용어는 사용하는 사람마다 내용과 인식범위를 달리하고 있다. 이러한 경영이념이나 기업문화는 최고경영자가 중심이 된 경영진이 그 결정권을 갖는 것이 일반적이며, 이런 점에서 보면 경영이념이나 기업문화는 경영자의 기업 경영에 대한 가치체계나 신념체계라 할 수 있다. 즉 경영 사상에 대해 경영자의 이성이 누적적으로 작용한 결과로서 경영세계를 전망하거나 그것을 통합하는 관념을 말하는 것이다.<sup>1)</sup>

한편, 밴딕스는 경영이념(기업비전)을 “경영 내에서 권한을 가진 자에 의하여 신봉되며 그 권한을 해명, 정당화하고자 하는 모든 사상”<sup>2)</sup>이라 하였다. 그리고 경영이념(비전)의 기능에 대해 권한의 실체를 중위적.협동적인 것으로 행사할 수 있도록 한다고 하였다. 그에 의하면 이러한 권한의 행사는 다수가 이미 원하고 있는 경우, 단지 명령만으로 가능할 것이다. 이미 설정되어 있는 경영이념 때문이다. 밴딕스의 경영이념(비전)에 관한 이해는 경영이념을 정치학에서나 사회학에서 말하는 소위 이데올로기와 같은 것이며, 오늘날 일반적으로 지칭하는 경영이념과는 거리가 있다.

유사한 개념으로 경영 철학 또는 기업 철학이 있다. 경영철학은 “창업자를 포함한

1) 김용대, [현대 경영이념 연구] (서울 : 경문사, 1987), p.34.

2) Richard Bendix, The Impact of Idea On Organizational Structure(New York : Harper & Row Publishers, 1963) p.529

과거.현재의 최고경영자의 경영철학.세계관을 통합한 하나의 체계” 또는 “최고경영자가 기업의 경영과 관련하여 가지는 기본적인 가치, 태도, 신념이나 행동기준”이라고 정의할 수 있다.<sup>3)</sup> 이러한 경영의 목표는 조직구성원 모두에게 동일하게 공유되는 것이 이상적이겠지만 실제로는 특정 주체에 의해 의식적으로 주도되는 것이 일반적이다.<sup>4)</sup> 특히 한국과 같이 가족 상속, 개인 소유의 성격이 강하게 남아있는 소유경영체제의 경우 기업의 창업자와 최고 경영자, 즉 소유경영자의 가치관과 철학이 경영의사결정에서 가장 중요한 판단기준이 되므로 경영목표 설정에 큰 영향을 미치게 된다.

이러한 경영의 이념이 사시, 사훈 등으로 표면화되거나 기업 비전으로 제시되고, 경영자의 신념과 철학을 바탕으로 하여 구체적인 정책이 시행된다면 기업성장에 매우 큰 도움을 줄 수 있다.<sup>5)</sup> 경영 이념, 사훈, 비전 등 여러 가지 형태로 표현되는 경영의 목적은 명확한 기업 활동의 범위와 경영노력의 방향을 제시해주는 의도된 목표를 기업 활동을 통해 실현하려는 도달상태를 의미한다. 기업의 목표가 분명하면 성과를 효율적으로 얻는데 밑바탕이 되기 때문이다.

이러한 개념들을 포괄할 수 있는 용어로서 연구자는 “기업 비전”을 제안하고자 한다. 기업비전은 공유된 경영이념(목적, 철학)에 바탕을 두고 설정되지만 미래에 기업이 환경에 창의적으로 대응하기 위해 어떠한 가치를 추구해야하는지를 결정하는데 영향을 미친다.

기업비전은 단순히 미래를 상정하고 현실과 유리되어 있는 것이 아니라 ‘기업이 미래에 달성하고자 하는 기업상’이며 ‘사회 속 기업의 위상과 미래를 향한 기업의 꿈을 실현시키기 위해 기업이 갖추어야할 자기 역할과 발전의 기본방향을 구체화시킨 것’을 의미한다.<sup>6)</sup>

지속적인 성장과 도약을 하는, 소위 강소기업들은 사업전략과 기업운영을 환경변화에 적극적으로 대응하면서 다른 한편으로는 기업의 핵심가치와 Misson을 확고하게 지켜나가는 특징을 보이고 있다.

성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업의 특성 차이(장수덕 2003)연구에 의하면 기업가의 비전의 명확성과 차별성은 성공하는 기업가나 경영자가 실패한 기업가에 비해 보다

3) 윤인호, “일본기업의 비전에 의한 경영전략”, 서울대학교 경영연구소, <경영사례연구>, 제 25 권, 제 2 호, p.28.

4) 신철우, [경영학 원론] (서울:삼영사, 1997), p.283.

5) Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence (New York:Harper & Row, 1982), p.471.

6) 신유근, “기업윤리와 경영교육”, 한국 경영학회 편, [한국의 기업윤리 : 그 실상과 과제], (서울 : 세경사, 1992), pp.770-776.



강하게 나타났다.

네덜란드에서 경영컨설턴트로 활동하고 있으며 경영학자이기도 한 램퍼세드는 종합적 품질관리(TQM)와 관련한 글에서 비전경영의 모델을 제시하고 있으며, 이를 적용하여 기업의 경영컨설팅을 수행하고 있다.<sup>7)</sup>

기업의 mission은 기업이 존재하는 근본적인 이유이며, 궁극적으로 기업의 목적이 되어야 하고, 이러한 기업의 미션을 시간적 한계가 없는 개념이지만 비전은 시간적 한계가 도입되어야 하는 것으로 장기적인 관점에서 설정되는 것이 단기적 관점에서의 경영 목표와는 차이가 있는 것이다.

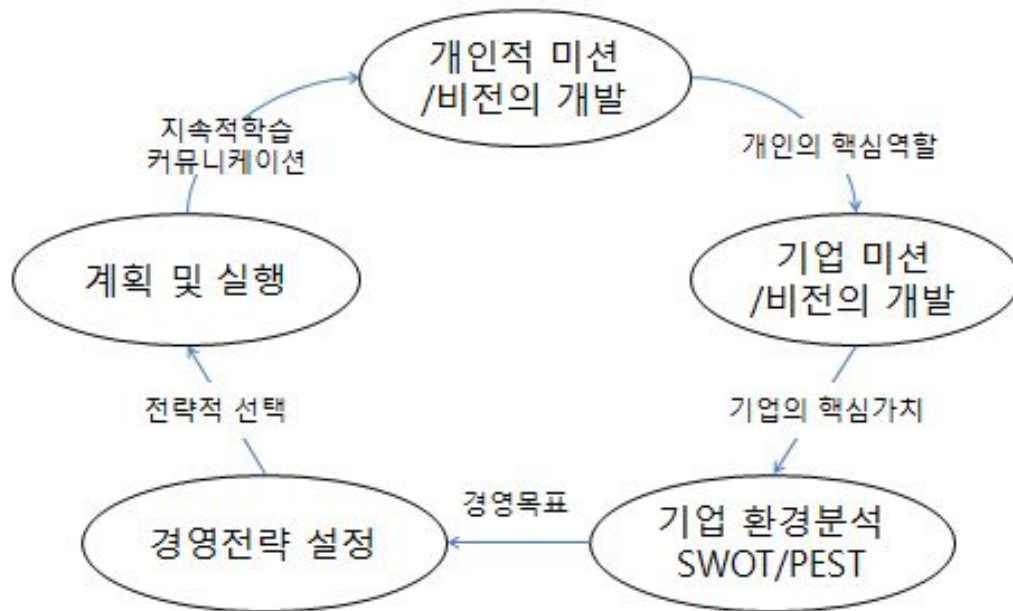
비전경영을 위해서는 기업의 비전을 수립하는 것만이 아니고 기업의 비전을 바탕으로 단기적인 경영목표를 수립하며, 또한 자원의 활용 방안 등을 고려한 경영전략과 이에 대한 핵심 성공요인 및 성과 지표도 개발되어야 한다.

성과지표를 통하여 기업 활동에 대한 평가가 수행되고 평가의 내용은 다시 피드백되어서 지속적인 비전경영 활동이 이루어 질 수 있도록 하여야 하는 것이다. 즉, 이러한 비전경영 모델의 사례에서 제시하고 있는 비전경영 절차를 살펴보면 첫째 개인적인 미션과 비전의 개발을 통하여 기업의 미션과 비전을 개발하여야 하는데 이 때 개인적인 미션과 비전은 중소기업 내부구성원의 기업에서의 핵심역할을 결정하는 중요한 요인이 된다. 그리고 기업의 핵심가치를 반영하여 여러 가지 기업의 환경 분석을 수행하게 된다. 기업의 환경 분석은 내부적으로는 핵심가치가 반영된 강점 및 약점으로 분석되어야 하며 외부적으로는 기회의 요소로 분석되고 이러한 분석을 토대로 기업의 경영목표를 수립하며 수립된 경영목표에 의하여 이를 달성하기 위한 방안으로 경영전략이 설정되는 것이다.

여러 가지 가능한 경영전략 중에서 다시 전략의 선택을 필요로 하며 선택된 전략 하에서 경영계획 및 이에 대한 실행을 피드백하여 지속적인 내부 구성원에 대한 학습 및 커뮤니케이션이 이루어지도록 하는 것을 비전경영의 절차로 제시하고 있는데 이를 그림으로 정리하면 아래와 같다.

---

7) Hubert K. Rampersad. "The TQM Magazine. Vol. 13", (MCM University Press, 2001), pp.211-223



<그림 2-1> 비전경영 절차

그림[2-1]에서와 같이 비전경영은 개인적인 미션과 비전의 개발로부터 경영계획을 실행하고 이를 다시 학습과 커뮤니케이션을 통하여 개인적인 미션과 비전에 반영하도록 하는 사이클을 이루게 된다는 것이다. 이러한 비전경영에 대한 모델과 절차는 외국의 사례이지만 우리나라 중소기업이 강소기업으로 성장하기 위해서는 적극적으로 검토되어 받아 들여져야 할 것으로 여겨지는 부분이다.

이장우(1997)는 기업의 미래상인 비전을 형성한 후에 그것을 장기적으로 실현시키기 위해서는 기업의 목표설정이 필요하며 이러한 기업목표를 통해 전략적 의사결정이 이루어지면 그것은 결국 기업의 긍정적 성과에 영향을 미칠 수 있다고 주장했다.

## 제 5 절 중소기업 컨설팅의 경영성과에 관한 선행연구

### 1. 컨설팅 성공요인에 관한 선행연구

중소기업의 성과는 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도에 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 영향을 받고, 컨설팅 만족도는 컨설팅 특성에 영향을 받으며, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도는 중소기업의 특성과 컨설팅사의 특성에 영향을 받는다.

컨설팅 성공요인에 영향을 줄 것이라고 예측되는 변수들로는 기업형태, 업력, 기업규모, 종업원 수, 경영자의 성별, 자질, 수준, 매출액들의 기업의 제반사항과 환경, 내부, 외부 자원에 관련된 다양한 요인들이 있을 수 있다. 또한, 컨설팅은 컨설턴트의 자질과 개인의 습득 지식, 기술, 방법, 노하우 등에 의해서도 그 성공도가 좌우되며, 윤리적인 의식과 해당 기업의 경영자의 도덕성, 해당 기업 조직의 복잡성, 컨설팅 목표의 수준 등 무수히 많은 요인들이 컨설팅 성공에 영향을 미칠 수 있다,

한편, 김용성, 정진택, 유연우(2009)는 쿠폰제 컨설팅을 추진한 대상으로 한 쿠폰제 컨설팅 성공요인에 관한 연구에서 쿠폰제 컨설팅의 성공도를 완료점수로 보고, 쿠폰제 컨설팅의 성공도는 업력, 매출액, 종업원 수, 선정점수, 만족도 점수가 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다.

중소기업청, 중소기업정보진흥원(2009)은 쿠폰제 컨설팅 지원사업 성과평가체계 구축 및 성과분석 연구보고서에서 기존의 선행연구를 통해 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도에 영향을 미치는 선행요인으로 컨설팅 전문성, 운영체계 효율성, 중소기업 참여도 3가지를 제시하고, 이들 선행요인과 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도간의 인과관계를 분석한 결과 중소기업의 참여도와 컨설팅 기관의 전문성이 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.(전성천, 2010)



본 연구에서는 컨설팅의 성공요인 중 컨설턴트의 지식, 컨설턴트의 능력, 컨설팅 수진 기업과 컨설턴트간의 유대관계, 신뢰관계 등을 적용하여 컨설팅의 성공요인을 분석하고자 하였다.

## 2. 경영성과에 관한 선행연구

경영컨설팅은 기업전반의 개선 및 문제점 해결을 통한 기업의 경영성과 향상을 목표로 한다. 기업의 경영성과는 정량적인 형태와 정성적인 형태로 나타난다. 매출액, 순이익, 시장점유율 등과 같은 재무적인 성과가 주를 이루는 것이 '정량적 성과'이며 조직 간의 의사소통이나 프로세스와 같은 비재무적인 성과가 주를 이루는 것이 '정성적 성과'이다.

기업의 성과는 정량적 성과와 정성적 성과로 나타나는데 많은 학자와 선행 연구에 의해 분류되고 있으나 대부분 재무적인 결과를 기준으로 정의하는 것이 대부분이고 기업의 경영성과를 측정하는데 부족한 면이 있다.

이러한 경영성과 측정에 대한 다양한 시도 중 하나가 BSC 관점의 경영성과를 측정하는 것이다. 즉, 기업의 지속적인 성장을 위해서는 재무적 관점, 고객관점, 학습과 성장 관점, 그리고 내부프로세스 관점을 통해 종합적인 성과를 측정해야 한다는 측정방법이며 이를 근거로 배종석 외(2003), 이재은(2005), 김익성(2006), 전기수(2009), 채준원(2011)등 BSC관점에서의 경영성과를 측정하고자 시도했다.

채준원(2011)은 경영성과의 재무성과를 매출액과 순이익 증가로 정의하였다. 본 연구에서도 매출액과 순이익(영업이익)을 중요한 경영성과를 변수로 정의하였다. 또한 박재성(2010)은 기업의 창의, 혁신 그리고 리더쉽이 기업의 경영성과에 대한 영향연구에서 경영성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하였다. 또한 2009년 연구에서는 재무성과로 매출액 증가율, 영업이익 이익률, 과제당 재무성과를 들었으며, 비재무성과로 외부고객만족, 기업이미지 향상, 서비스 및 제품의 품질과 생산성 향상을 제시하였다. Harry와 Schroeder(2000)는 수익향상, 종업원 수의 감소, 제품원가의 감소, 비용절감, 생산능력 확대, 불량품 감소를 제시하였고, King과 Tago(2000)는 제품의 판매성장, 투자수익율, 시장수익율, 기업

의 경쟁력 향상을 경영성으로 제시하였다.

본 연구에서는 기존의 경영성과에 대한 전통적 성과측정의 방법으로 재무적 성과로는 매출액증가, 제조원가절감, 영업이익증가로 정의하였다.

문태규(2005)는 경영성과 평가에 대한 재무적, 비재무적 측정치간의 관계에 대한 연구에서 비재무적 측정치로 BSC모형을 적용하여 학습과 성장, 내부프로세스 성과, 고객성으로 구분하였다. 학습과 성장의 측정치로 직무만족, 교육훈련 시간/비용, 종업원제안건수, 정보시스템역량, 종업원 이직율, 지식경영구축도로 정의하였다.

전창수(2010)는 쿠폰제 컨설팅 수진기업에 대한 재무성과에 관한 실증연구에서 재무성과를 안정성(부채비율, 자기자본비율, 비유동 장기적합율), 성장성(총자산증가율, 매출액증가율, 자기자본증가율), 활동성(총자산회전율, 재고자산회전율, 순운전자본회전율), 유동성(유동비율, 당좌비율, 현금비율), 수익성(매출총이익율, 자기자본순이익율, 총자산순이익율)등 5개의 지표로 구분하였다. 컨설팅 수진년도를 기준으로 수진 전년도와 수진 1년후, 수진 2년후, 수진 1년 및 2년 후의 평균을 비교하여 컨설팅이 재무성과 지표에 영향을 미치는지 검증하였다.

윤보현(2006)은 벤처기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영성과를 재무적 성과와 혁신역량으로 구분하였다. 재무적 성과에는 매출액, 매출액 성장률, 이익성장율, 사업 경쟁력, 사업만족도로 정의하였고, 혁신역량은 기술과 신제품 개발능력, 정보탐색 능력, 위기상황대처 능력으로 정의하여 기업의 경영성과에 대한 검증을 시도하였다. 성과 측정은 이용가능성, 정확성, 객관적 사실을 반영 등에 있어서 여러 가지 한계를 가지고 있어 다양한 방법으로 해결하고 있다.

변종수(2009)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트의 특성과 수진기업의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 검증하였다.

윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설팅의 성과를 컨설팅 완성도와 경영 성과로 정의하여 프로젝트의 역량과 매니저의 역량이 컨설팅의 완성도와 경영성과에 미치는 영향을 검증하여 컨설팅의 완성도가 높을수록 기업에 대한 기여도가 높은 것

을 검증하였다. 컨설팅의 완성도는 수진기업의 요구사항 및 계획한 예산, 비용, 인력, 범위 내에서 달성 정도로 정의하였으며 경영성과는 컨설팅을 받은 후 수진기업의 효율 개선 및 성과 향상 정도로 정의하였다.

### 3. 재무성과와 비재무적성과의 개념

기업의 경영성과 중 재무성과는 기업 활동의 결과로 나타난 재무적인 성과를 의미하며 매출수익률, 투자수익률 그리고 자산 수익률같은 수익성측정과 관련이 있다고 한다(Chakravathy, 1986). 기존 연구들은 비재무성과와 재무성과의 향상에 영향을 미친다는 생각을 지지하고 있다

(Rust, Zahoriik & Keiningham, 1995).

박정아(2001)는 전통적인 성과측정으로써 기업의 이익 달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 측정지표를 재무성과라 하였다.

비재무적성과는 정성적이며 과정 중심적이고 미래 지향적이며 장기적인 측정 지표라 할 수 있다. 경쟁이 치열해지고 경영환경의 불확실성이 증가할수록 기업은 미래의 기업 가치를 증가시키는 가치동인을 발굴하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 또 비재무적 성과는 경영자의 의사결정 행태를 장기적으로 유도하며 장기적인 재무성과를 위해 보다 나은 예측정보를 제공하고 있다.

본 연구에서는 경영성과 중 매출액 증가, 영업이익율 증가, 가격경쟁력 증가, 제품의 품질 향상, 신기술·신제품의 출시, 지식재산권 확보 등을 적용하여 경영성과를 분석하고자 한다.

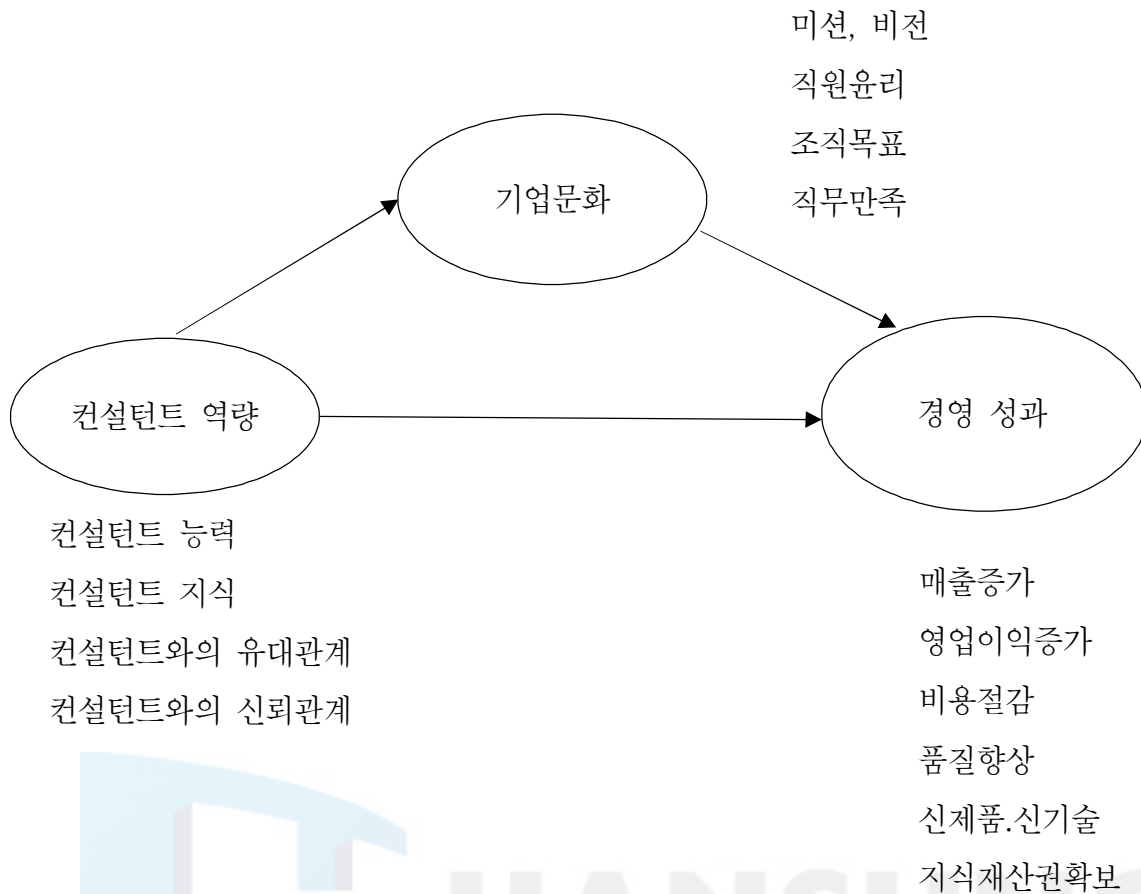
## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 연구모형

본 장에서는 앞서 진행되었던 기존문헌들에 대한 고찰을 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정함으로써 각 연구들 간의 관계를 명확히 규정하고자 하였다. 또한 각 변수들을 측정하기 위하여 개발된 다양한 항목들을 제시하였는데 이러한 항목들은 기존의 연구들에 사용되었던 내용들을 중심으로 하고 있다.

컨설턴트 역량의 요소로서는 Mayer, Davis, Schoorman(1995)의 연구에서 능력(ability), 성실(integrity), 배려(benevolence)의 세 요소에 리더쉽을 추가하여 네 요소로 설명하였고, 기업문화는 김재영(2001)의 조직문화특성에서 제시된 내용으로 구성하였으며, 경영성과는 Andersonetal(1990), Fornelletal(1996), Corinetal(1997)가 제시한 변수들을 이용하여 연구 목적에 맞게 수정하여 적용하였다. 연구모형의 설정과 구체적인 논의는 앞서 기존문헌 고찰이 각 분야별로 수행되었던 것과 같이 각각의 영역에 해당하는 내용을 중심으로 진행되었다.

즉 컨설턴트의 역량, 기업문화, 경영성과를 다루고 있는 기존문헌들에 대한 고찰을 중심으로 연구모형을 수립하고 요인들 간의 관계를 구체적으로 설명하였다. 또한 최근 많은 관심을 보이고 있는 컨설턴트 역량에 중점을 두고 기업문화를 통하여 경영성과에 미치는 영향 관계를 밝히기 위해서 관련 연구들을 추가적으로 고찰하였으며 이를 바탕으로 통합적인 연구모형을 컨설턴트 역량 요소 4개를 독립변수로 하여 다음 <그림 3-1>과 같이 제시하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 제 2 절 연구가설의 설정

앞에서 설정한 연구모형을 통하여 본 연구에서는 검증 가능한 연구가설을 재구성하였다.

컨설턴트의 역량은 컨설턴트가 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성 및 컨설팅 업무와 관련한 역할을 중심으로 구체적인 능력과 특성이 제시되며, 경영컨설팅에 영향을 미치는 요인으로 간주된다(장용삼과 곽홍주, 2009; 곽홍주, 2008). 김광용 외(2008)는 컨설턴트의 역량은 능력과 자세 및 지식 등의 관점을

포함하여 균형적으로 파악할 필요성이 있다는 점을 지적하였으며, 이지은 외(2010)는 관련 선행연구에서 도출된 종합적인 역량요인을 공통역량과 직무역량 및 관리역량으로 구분하였다. 윤성환(2008)은 컨설팅의 수행에 의한 의뢰기업의 업무프로세스와 경영관리방식의 개선을 경영컨설팅성가로 규정하고 있다. Walker(2004)는 기술적인 지식과 고객과의 원만한 관계를 유지하는 컨설턴트의 능력이 경영컨설팅성가를 위한 핵심적인 요인이라고 지적하였다. Simon and Kumar(2001)는 의뢰기업의 입장에서 컨설턴트의 직무와 관련한 전략적 컨설팅 능력이 컨설팅성공의 주요한 요인이라고 하였으며, Jang and Lee(1998), Phillips(2006)등은 컨설팅 수행과정에 임하는 컨설턴트의 태도와 직무능력을 경영컨설팅의 성공요인이라고 제시하였다. 곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 컨설팅 관리역량이 성공적인 컨설팅 프로젝트수행의 중요요인이라고 주장하였다.

문형준 외(2010)는 컨설팅의 조직역량과 지식역량 및 실행역량의 상호작용이 경영컨설팅 성과의 요인으로 작용하며, 컨설팅의 결과는 의뢰기업의 경영성가에 긍정적인 영향을 미치는 컨설팅역량 성공모델을 제안하였다. 김익성(2008)은 컨설팅만족도와 컨설팅활용도로 측정되는 경영컨설팅성가는 중소기업의 경영성가에 유의한 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다. 이상석(2009)은 중국에 진출한 한국 중소기업을 대상으로 경영관리, 회계와 재무, 마케팅 및 생산관리 분야의 경영컨설팅효과는 경영성가에 유의한 영향을 미친다는 실증 분석결과를 제시하고 있다.

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 컨설턴트의 역량이 기업문화를 통하여 그리고 컨설턴트의 역량이 경영성가에 미치는 영향을 분석하기 위하여 한성대 강태식(2013)의 가설을 활용하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

(1) 컨설턴트의 역량과 기업문화

	가설	채택여부
가설1	컨설턴트의 지식은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2	컨설턴트의 능력은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설3	컨설턴트와의 유대관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설4	컨설턴트와의 신뢰관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	

(2) 컨설턴트의 역량과 경영성과

	가설	채택여부
가설1	컨설턴트의 지식은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2	컨설턴트의 능력은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설3	컨설턴트와의 유대관계는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설4	컨설턴트와의 신뢰관계는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	

(3) 기업문화와 경영성과

	가설	채택여부
가설1	기업문화는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	



### 제 3 절 변수의 조작적 정의

#### 1. 컨설턴트 역량

컨설턴트 역량은 컨설팅업무를 원활히 수행하고 성공적으로 컨설팅 목표를 달성하는데 필요한 능력으로 규정할 수 있다. 컨설턴트 역량은 경영컨설팅 업무의 성공적인 수행뿐만 아니라 컨설팅 의뢰기업의 경영성과 향상을 위한 핵심적인 요인으로 알려져 있다.( Jang and Lee, 1997 ; Leroy, 2007).

이지은 외(2010, 김광용 외(2008), 윤성환(2008)등은 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다. 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 특성으로서 고객의 요구를 수용하고 충족하고자 하는 고객지향성, 목표달성을 위해 노력하는 의지와 자세 등의 성취지향성, 전문가 품위 유지 및 이미지 관리, 컨설팅 목표달성에 대한 자신감, 일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기 통제력, 도덕적 책무와 윤리강령을 준수하는 직업 윤리의 6개 항목을 선택하였다. 직무역량은 컨설턴트의 기본적인 업무능력으로서 컨설팅에 필요한 지식과 방법론 등의 전문지식, 기업이 당면한 문제점 분석 및 대안제시 능력, 정보를 종합하거나 문제를 파악하기 위한 전략적 사고능력, 컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달능력, 컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서의 작성능력, 의사표현과 전달, 인터뷰, 프리젠테이션 등 커뮤니케이션 능력의 6가지 항목으로 구성하였다. 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행에 필요한 관리역량의 6가지 항목은 계약 기간내 프로젝트를 관리하고 추진하는 능력, 시너지 창출과 원활한 조직운영을 위한 팀워크 능력, 고객사의 지원과 정보 획득을 위한 관계구축능력, 팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력, 다양한 상황에 적응하면서 프로젝트를 추진하는 능력, 최상의 성과를 위한 비전제시와 팀을 이끄는 리더쉽으로 구성하였다.

본 연구에서는 컨설턴트의 지식, 컨설턴트의 능력, 수진기업과 컨설턴트간의 유대관계와 신뢰관계를 독립변수로 지정하며, 컨설턴트의 역량 측정변수로 사용하였다. 컨설턴트의 역량은 기업문화를 통하여 경영성과에 미치는 컨설턴트가



보유하고 있는 개인적 특성으로서 각각의 선행연구를 기초로 하여 구성하였으며, 최종적으로 사용된 컨설턴트 역량 측정문항은 총 18문항이다. 기존연구에서 제시된 사항들과 본 연구에서 정립한 연구모형을 바탕으로 측정기준들을 정립하였다.

이상의 설문항목은 경영컨설팅의 경험이 있는 회사의 대표들이 주관적으로 평가하는 컨설턴트의 능력을 Likert 5점 척도(1:매우 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였으며, 요인분석에 의하여 추출한 공통요인을 연구모형에 도입하였다.

## 2. 컨설턴트와의 유대관계와 신뢰관계

Sarker et al. (2011)는 의사소통과 신뢰의 개인적 성과에 대한 역할에 관한 연구에서 유대관계의 구성 요소 중 하나인 의사소통이 개인성과에 미치는 영향을 신뢰가 완전 매개하고 있음을 실증적으로 검증하였다. 검증결과, 의사소통이 개인적 성과에 미치는 전체효과는 의사소통이 신뢰에 미치는 영향(통계적으로 유의미) 및 신뢰가 개인적 성과에 미치는 영향(통계적으로 유의미)의 곱인 간접효과(매개효과)와 신뢰 변수를 통제한 후의 의사소통이 개인적 성과에 미치는 직접효과(통계적으로 무의미)의 합으로, 이 경우에는 매개효과가 전체효과를 능가하여 직접효과가 음(-)의 형태를 보이고 있다.

한편, Levin & Cross(2004)는 효과적인 지식 전달에 있어서 신뢰의 역할에 대한 연구에서 유대강도가 성공적인 컨설팅 프로젝트 성과에 필요한 지식습득에 미치는 영향을 신뢰가 부분 매개하고 있음을 실증적으로 검증하였다. 검증결과, 유대강도가 지식습득에 미치는 전체효과는 유대강도가 배려기반신뢰(통계적으로 유의미) 및 배려기반신뢰가 지식습득(통계적으로 유의미)에 미치는 영향의 곱과 유대강도가 역량기반신뢰(통계적으로 유의미) 및 역량기반신뢰가 지식습득(통계적으로 유의미)에 미치는 영향의 곱의 합인 간접효과(매개효과)와 배려기반신뢰 및 역량기반신뢰 변수를 통제한 후의 유대강도가 지식습득에 미치는 직접효과(통계적으로 유의미)의 합으로, 이 경우에도 매개효과가 전체효과를 능가하여 직접효과가 음(-)의 형태를 보이고 있다.

한편, 장동인(2011)은 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향관계에 관한 연구에서 고객기업의 컨설팅 지지도를 고지지도와 저지지도 그룹으로 구분하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는지를 실증 분석한 결과, 컨설턴트 역량 구성요소인 컨설턴트 자세는 조

절효과 없는 반면, 능력은 조절효과가 있다는 것을 실증적으로 확인하였다.

한편, 조절변수의 상황적 측면(contingency) 및 독립변수와 조절변수의 상호작용적 측면(synergy)을 고려한다면 고객기업의 입장에 고객기업의 컨설팅 참여도는 물론 컨설턴트의 입장에서 컨설턴트의 역량 또한 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감시킬 수 있다고 예상할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 이상의 연구결과들을 바탕으로 컨설턴트와 수진 기업간 유대관계와 신뢰관계가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며 경영컨설팅을 받은 기업의 대표들이 평가하는 정도를 Likert 5점 척도(1:매우 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였으며, 요인분석에 의하여 추출한 공통요인을 연구모형에 도입하였다. 선행연구를 기초로 하여 설문을 구성하였으며, 최종적으로 사용된 유대관계와 신뢰관계에 대한 측정문항은 총 8문항이다.

### 3. 기업문화

앞에서 언급했던 것처럼 기업문화의 개념은 학자마다 다양한 정의를 내리고 있고 아직까지 기업문화에 대한 통일된 견해가 없지만, 선행 논문과 문헌 자료들의 개념을 바탕으로 본 연구에서는 기업의 비전을 기업문화로 인식하고, 명확한 기업의 비전, 직원들과의 비전 공유, 목표달성을 위한 회사의 노력, 직원들의 대표 신뢰도, 직원간 인간관계, 임금수준, 직무만족도 등을 기업문화로 정의하고자한다.

본 연구에서는 이상의 연구결과들을 바탕으로 기업의 비전을 기업문화로 인식하고 기업문화가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며 경영컨설팅을 받은 기업의 대표들이 평가하는 정도를 Likert 5점 척도(1:매우 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였으며, 요인분석에 의하여 추출한 공통요인을 연구모형에 도입하였다. 선행연구를 기초로 하여 설문을 구성하였으며, 최종적으로 사용된 기업문화에 대한 측정문항은 총 8문항이다.

#### 4. 경영성과

Tsiu & Mjia(1988)는 성과 측정시 고려할 사항을 3가지 차원을 제시했다. 첫째, 과정적 성과를 측정할 것인지, 산출로서 성과를 측정할 것인지에 관한 성질을 측정할 것인지, 산출로서 성과를 측정할 것인지에 관한 성질을 고려해야 하고, 둘째, 인적자원 부서의 유효성과 인적자원관리 활동이 조직 전반에 영향을 미친 결과인 포괄적 유효성중 어디에 초점을 두고 측정할 것인지를 검토하여야 하며, 셋째, 측정기준을 양적 기준(결근율, 생산성) 혹은 질적 기준(사기, 몰입)중 어디에 둘 것인지를 의미하는 형태 차원에서도 고려해야 한다고 설명했다.

경영컨설팅은 기업을 대상으로 당면한 경영상의 문제점들과 개선점에 대한 실질적인 실질적이고 현실적인 해결방안을 제시하고 효율적인 기업운영에 관한 자문서비스와 지도를 목적으로 한다고 할 수 있다. 따라서 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 성공적인 경영컨설팅의 수행에 의한 경영방식의 개선이나 업무효율성의 증가를 직접적인 경영컨설팅성으로 규정할 수 있다. 윤성환(2008)은 컨설팅을 통한 원가절감, 고객만족도 향상, 시장점유율증가, 인지도 상승, 업무프로세스의 소요시간 단축, 업무협력이나 연계도 향상 등을 경영컨설팅의 직접적인 성과로 파악하고 있다.

본 연구에서는 이상의 연구결과를 바탕으로 경영성과를 종속변수로 지정하고, 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향을 연구하였으며 기업문화를 매개변수로 하여 매개효과를 분석하고자 하였다. 선택된 설문항목은 경영컨설팅서비스를 받은 회사의 대표들과 경영컨설팅서비스를 수행중인 회사의 대표, 그리고 경영컨설팅서비스를 제안 받았지만 아직 경영컨설팅서비스를 받지 않은 회사의 대표들을 대상으로 하였다. 평가하는 정도를 Likert 5점 척도(1:매우 그렇지 않다, 5:매우 그렇다)로 측정하였으며, 요인분석에 의하여 추출한 공통요인을 연구모형에 도입하였다. 선행연구를 기초로 하여 설문을 구성하였으며, 최종적으로 사용된 경영성과에 대한 측정 문항은 총 8문항이다.

## 제 4 절 설문구성과 자료수집 및 분석방법

### 1. 설문구성 및 내용

본 연구의 연구모형과 변수의 조작적 정의에 따라 컨설턴트 역량이 중소기업 경영 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 설문지를 작성하였다. 구체적인 설문지의 구성은 다음과 같다. 첫째, 컨설턴트의 역량부문, 컨설턴트와의 유대 및 신뢰관계 부문, 기업문화 부문, 경영성과 부문, 일반사항 부문의 총 5 부문으로 구성하였다.

둘째, 컨설턴트의 역량은 컨설턴트의 지식(5개 문항 : a1~a5), 컨설턴트의 능력(5개 문항 : b6~b10)의 10개 문항으로 구성하였다.

셋째, 컨설턴트와의 유대관계 및 신뢰관계는 유대관계(c1~c3), 신뢰관계(d1~d5)의 8개 문항으로 구성하였다.

넷째, 기업문화는 기업문화(m1~m8)의 8개 문항으로 구성하였다.

다섯째, 경영성과는 경영성과(y1~y8)의 8개 문항으로 구성하였다.

여섯째, 컨설턴트의 역량, 컨설턴트와의 유대관계 및 신뢰관계, 기업문화, 일반문항으로 총 34개 문항으로 5점 리커트 척도를 활용하였고, 일반문항 12개 문항은 명목척도를 활용하였다.

<표 3-1> 분석의 틀 : 실증연구를 위한 설문 구조

변수		세부사항	문항수	응답방법
독립변수	컨설턴트 의 역량	컨설턴트 지식	5	5점 리커드 척도
		컨설턴트 능력	5	5점 리커드 척도
		소계	10	5점 리커드 척도
	컨설턴트 와의 유대관계 및 신뢰관계	유대관계	3	5점 리커드 척도
		신뢰관계	5	5점 리커드 척도
		소계	8	5점 리커드 척도
매개변수	기업문화	기업문화	8	5점 리커드 척도
종속변수	경영성과	경영성과	8	5점 리커드 척도
합계			34	5점 리커드 척도
일반 문항			12	명목척도
총계			46	전체 46개 질문

## 2. 자료의 수집 및 분석방법

### 1) 자료의 수집

본 연구를 위한 모집단으로써 표본의 일반적 특성은 우리나라 중소기업 중 본 연구자가 강소기업 컨설턴트로서 컨설팅을 수행하여 완료한 중소기업과 현대 컨설팅을 수행중인 중소기업, 그리고 강소기업 컨설팅을 제안했으나 아직 컨설팅 일정이 확정되지 않아 컨설팅 수행이 안된 중소기업의 대표들만으로 제한하였다.

총 회수된 설문응답 수는 75부이나 이중 결측 값이 있거나 불성실한 응답을 제외하고 최종분석은 56부를 활용하였다. 2015년 3월 27일부터 5월 16일까지 설문조사를 실시하였으며 조사방법으로는 이메일 설문조사와 직접 방문 설문조사를 병행하였

다.

## 2) 자료의 분석 방법

본 연구의 통계처리를 위한 SPSS version 19를 사용하였으며, 분석기법은 컨설턴트의 지식, 컨설턴트의 능력, 컨설턴트와의 유대관계, 컨설턴트와 신뢰관계, 기업문화, 경영성과 등의 하위요인들에 대해 신뢰성 검사의 방법으로 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였고, 이 과정에서 신뢰성이 현저히 낮은 변수를 최종 분석 대상에서 제외하였다.

응답자의 인구통계학적 특성에 대해서는 빈도분석을 하였고 측정도구의 타당성을 측정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 또한 설문응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하기 위해 신뢰도분석을 실시했고 측정도구의 추가분석을 위해 변수계산을 실시하였다. 이 변수계산을 바탕으로 요인들 간의 상호 관련 정도를 파악하기 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation)을 실시하였다. 그리고 컨설턴트 역량 하위요인과 기업문화 하위요인들이 경영성과 하위요인들에게 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석방법을 사용하였다.

또 컨설턴트 역량 하위요인이 기업문화 하위요인들의 작용향을 만들어 경영성과에 미치는 영향에 대하여 매개변수의 효과를 다중공선성을 고려하여 분석방법을 사용하였다.

# 제 4 장 연구결과

## 제 1 절 분석대상(응답자) 중소기업의 특성

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 주 업종은 전기.전자 IT 21.4%, 반도체 3.6%, 기계.금속 17.9%, 기타 제조업 및 그 외 57.1%로 나타났고, 연령별 분포는 40대가 42.9% 50대가 33.9%, 60대가 12.5%, 30대가 10.7%의 순으로 나타났다.

대표의 업종 근속 기간은 11년~15년이 30.4%, 5년~10년이 28.6%, 16년~20년이

25%, 20년 이상이 10.7%, 5년 미만이 5.4%의 순서로 밝혀졌다. 종업원 수로는 10명미만이 44.6%, 10명~30명이 39.3%, 31명!50명이 10.7%, 51명~100명이 5.4%로 나타났고, 기업의 설립 기간으로는 3년~7년이 42.9%로 가장 많았고 7년~15년이 33.9%, 16년 이상이 17.9%, 3년 미만이 5.4%의 순으로 나타났다. 전년도 매출액으로는 10억~30억 미만이 39.3%, 50억~100억 미만이 19.6%, 30억~50억 미만이 17.9%, 10억미만이 12.5%, 200억~500억 미만이 8.9%, 100억~200억 미만이 1.8%의 순서로 나타났다. 업태로는 제조업이 75%, 도.소매 유통이 14.3%, 서비스업이 8.9%, 기타 1.8%의 순으로 밝혀졌고, 대표의 성별로는 남자가 83.9%, 여자가 16.1%로 나타났다. 부설연구소 또는 연구개발전담부서 부여 여부에는 없다는 응답이 69.4%, 있다라는 응답이 30.4%였고, 안타깝게도 IP(지식재산/특허)전담부서 보유 여부 응답에는 100% 보유하지 않는 것으로 나타났다.





<표 4-1> 분석대상 중소기업의 특성

구 분		빈 도	백 분 율
업종	전기.전자 제조	12	21.4%
	의료기 제조	2	3.6%
	기계.금속 제조	10	17.9%
	기타 제조 및 그외	32	57.1%
연령	30세~39세	6	10.7%
	40세~49세	24	42.9%
	50세~59세	19	33.9%
	60세이상	7	12.5%
근속기간	5년 미만	3	5.4%
	5년~10년	16	28.6%
	11년~15년	17	30.4%
	16년~20년	14	25%
	20년이상	6	10.7%
종업원수	10명 미만	25	44.6%
	10명~30명	22	39.3%
	31명~50명	6	10.7%
	51명~100명	3	5.4%
설립기간	3년미만	3	5.4%
	3년~7년	24	42.9%
	7년~15년	19	33.9%
	16년이상	10	17.9%
매출액	10억 미만	7	12.5%
	10억~30억 미만	22	39.3%
	30억~50억 미만	10	17.9%
	50억~100억 미만	11	19.6%
	100억~200억 미만	1	1.8%
	200억~500억 미만	5	8.9%
업태	도.소매 유통	8	14.3%
	제조업 제조업	42	75%
	서비스업	5	8.9%
	기타	1	1.8%
성별	남자	47	83.9%
	여자	9	16.1%
컨설팅경험여부	있다	21	37.5%
	없다	35	62.5%
부설연구소여부	있다	17	30.4%
	없다	39	69.4%
IP전담부서여부	있다		0
	없다	56	100%
총계		56	100%



## 제 2 절 타당성, 신뢰성 및 상관관계 분석

### 1. 타당성 측정을 위한 요인 분석

#### 1)요인분석결과

본 연구에서는 측정변수의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수의 요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 베리맥스(varimax)방식을 채택하였다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하므로 특정 요인과 관련된 표준화 된 분산(standardized variance)을 말한다. 사회과학에 있어서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 공통성은 0.4이상 요인적재치도 0.4이상이면 유의한 변수로 간주하며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기준에 따라 고유값 1.0이상, 공통성 0.4이상 및 요인 적재치 0.4이상을 기준으로 하였다.

잘못 적재된 것으로 판단된 항목(변수) 7개의 변수 (컨설팅트지식5, 신뢰관계 2, 컨설팅트능력2, 경영성과5, 경영성과6, 경영성과7, 경영성과8)을 제거하고 요인분석을 한 결과 27개의 변수 중 독립변수 15개의 변수의 요인적재량은 모두 0.4이상이며, 항목을 제거한 후 요인 분석한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-2> 요인분석 결과

	성분				공통성
	1	2	3	4	
컨설팅트지식2	.821				.802
컨설팅트지식1	.782				.667
컨설팅트지식4	.675				.514
컨설팅트지식3	.600				.588
신뢰관계4		.844			.772
신뢰관계3		.778			.677
신뢰관계5		.747			.776
신뢰관계1		.650			.745
컨설팅트능력3			.915		.861
컨설팅트능력4			.826		.844
컨설팅트능력2			.736		.774
컨설팅트능력5			.572		.747
유대관계3				.814	.709
유대관계2				.771	.825
유대관계1				.719	.823
KMO	.804				
구형성 검정	544.037				
유의확률	.000				

## 2) 요인분석의 대상 및 측정변수 이름(변수명)의 간략화

본 연구에서는 변수의 타당성 검증을 위해 SPSS 19.0을 이용하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 대상은 앞장에서 제시한 4개의 독립변수와 1개의 매개변수 및

1개의 종속변수를 측정하기 위한 측정항목(문항) 34개 모두를 대상으로 하였다. 34개의 측정항목은 세부적인 측정변수의 기능을 하므로 측정변수가 된다.

요인분석을 명확히 하기 위해 각각의 측정변수인 측정항목의 이름을 간략화하였다. 간략화한 변수명은 본 연구 내용의 통일성을 기하기 위해서 본 연구에서 진행하는 SPSS 통계분석시 일관되게 사용하였으며, 요인분석 등을 위해 측정변수(측정항목)을 간략화한 변수명은 다음의 표와 같다.



<표 4-3> 측정항목(측정변수)과 간략화한 변수명

변수		측정항목(측정변수)	간략화한 변수명
독립변수	컨설턴트지식	경영일반 지식	컨설턴트지식1
		관련산업 지식	컨설턴트지식2
		컨설팅 지식	컨설턴트지식3
		컨설팅 노하우	컨설턴트지식4
		정부정책 지식	컨설턴트지식5
	컨설턴트능력	프로세스관리 능력	컨설턴트능력1
		기업진단 능력	컨설턴트능력2
		문제분석 능력	컨설턴트능력3
		대안제시 능력	컨설턴트능력4
		미래예측 능력	컨설턴트능력5
	유대관계	상호작용 유지	유대관계1
		많은 의사소통	유대관계2
		친밀감 유지	유대관계3
	신뢰관계	이익을 위한 노력	신뢰관계1
		기업에 대한 관심	신뢰관계2
		전문가이고 헌신적	신뢰관계3
		높은 역량과 준비성	신뢰관계4
		컨설팅과정의 책임	신뢰관계5
매개변수	기업문화	사업 지속여부	기업문화1
		회사에 대한 자부심	기업문화2
		목표 달성	기업문화3
		명확한 비전	기업문화4
		비전 공유	기업문화5
		직원간 인관관계	기업문화6
		임금수준	기업문화7
		직무만족도	기업문화8
종속변수	경영성과	성과향상	경영성과1
		비용절감	경영성과2
		매출액증가	경영성과3
		영업이익율증가	경영성과4
		가격경쟁력증가	경영성과5
		품질, 성능향상	경영성과6
		신기술, 신제품출시	경영성과7
		지적재산권 확보	경영성과8

### 3) 요인분석의 실시

본 연구에서는 4개의 독립변수와 1개의 매개변수 및 1개의 종속변수를 연구모형으로 설정하였으므로 6개(독립변수 4개, 매개변수 1개 및 종속변수 1개)의 요인이 추출되어야 한다. 그런데 34개의 변수를 요인 분석한 결과 컨설턴트지식5, 신뢰관계2, 컨설턴트능력1, 경영성과5, 경영성과6, 경영성과7, 경영성과8 등이 잘못된 위치에 적재되었다. 이에 따라 잘못 적재된 7개의 변수를 차례로 제거한 후 요인분석을 할 필요성이 제기되었다.

잘못 적재된 7개의 변수(컨설턴트지식5, 신뢰관계2, 컨설턴트능력1, 경영성과5, 경영성과6, 경영성과7, 경영성과8)를 차례로 제거해 가면서 요인분석을 한 결과, 잘못 적재된 변수 없이 6개의 요인으로 묶이는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 7개의 변수(컨설턴트지식5, 신뢰관계2, 컨설턴트능력1, 경영성과5, 경영성과6, 경영성과7, 경영성과8)를 제거한 후 독립변수인 컨설턴트의 지식, 컨설턴트의 능력, 유대관계, 신뢰관계의 15개의 측정변수를 가지고 요인분석을 실행하였다.

#### ① KMO와 Bartlett의 검정

KMO값은 0.9이상이면 매우 좋은 것이고, 0.80~0.89는 상당히 좋은 편, 0.70~0.79는 좋은 편, 0.60~0.69는 적당한 편, 0.50~0.59는 바람직하지 못한 편, 0.50 미만은 받아들일 수 없는 수치로 판단한다(송지준, 2013:71). 27개 측정변수 중 독립변수 15개의 측정변수를 SPSS를 통해서 요인분석을 한 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.804이며, 이와 관련된 KMO와 Bartlett의 검정 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-4> 컨설턴트역량의 KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.804
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	544.037
	자유도	105
	유의확률	.000

표에 나타난 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.804로 상당히 좋은 편에 속하는 높은 수치이므로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 편임을 알 수 있다. 또한 요인분석모형의 적합성여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 ‘상관행렬은 단위행렬이다’라는 귀무가설을 검정하기 위한 것으로써, 15개 변수에 대한 분석결과 의 검정치(근사 카이제곱)가 544.037이고, 이값의 유의확률이 0.000이므로 ‘상관행렬은 단위행렬이다’라는 귀무가설이 기각되며, 따라서 요인 분석한 것이 적합하고, 공통요인이 존재한다는 결론을 내릴 수 있다.

## ② 공통성

공통성(Communality)은 요인분석을 통해서 추출된 요인들에 의해 설명되는 비율을 나타낸다. 공통성이 낮은 변수는 요인분석에서 제외하는 것이 좋으며, 일반적으로 공통성이 0.4이하이면 낮다고 판정하여 제거한다. 항목제거 후 요인분석을 통해서 본 각 변수들의 공통성은 다음의 표와 같이 모두 0.4이상이므로 제거해야 할 변수는 존재하지 않는다.



<표 4-5> 컨설턴트 역량의 공통성

	초기	추출
컨설턴트지식1	1.000	0.667
컨설턴트지식2	1.000	0.802
컨설턴트지식3	1.000	0.588
컨설턴트지식4	1.000	0.514
컨설턴트능력2	1.000	0.774
컨설턴트능력3	1.000	0.861
컨설턴트능력4	1.000	0.844
컨설턴트능력5	1.000	0.747
유대관계1	1.000	0.823
유대관계2	1.000	0.825
유대관계3	1.000	0.709
신뢰관계1	1.000	0.745
신뢰관계3	1.000	0.677
신뢰관계4	1.000	0.772
신뢰관계5	1.000	0.776

● 추출방법 : 주성분분석

### ③ 설명된 총분산

항목 제거 후 고유치 1이상으로 지정하고 베리맥스(Varimax) 회전한 결과 다음의 표와 같이 4개의 요인(성분1~성분4)으로 나타났다. 회전 제곱합 적재값을 보면, 성분1의 고유값(eigen value)은 3.092이고 분산 설명력은 20.611%이고, 성분2의 고유값은 2.992이고 분산설명력은 19.948%이고, 성분3의 고유값은 2.670이고 분산설명력은 17.802%이며, 성분4의 고유값은 2.369이고 분산설명력은 15.795%이다. 성분1부터 성분4를 합한 전체 누적 분산 설명력은 74.156%이다.

<표 4-6> 컨설팅트역량의 설명된 충분산

성 분	초기고유값			추출제공한 적재값			회전제공한 적재값		
	합계	%분산	%누적	합계	%분산	%누적	합계	%분산	%누적
1	6.980	46.532	46.532	6.980	46.532	46.532	3.092	20.611	20.611
2	1.630	10.867	57.399	1.630	10.867	57.399	2.992	19.948	40.559
3	1.280	8.533	65.932	1.280	8.533	65.932	2.670	17.802	58.361
4	1.234	8.224	74.156	1.234	8.224	74.156	2.369	15.795	74.156
5	.802	5.344	79.500						
6	.613	4.086	83.585						
7	.554	3.694	87.279						
8	.433	2.886	90.165						
9	.407	2.716	92.881						
10	.295	1.964	94.845						
11	.268	1.784	96.608						
12	.169	1.128	97.756						
13	.135	.900	98.656						
14	.110	.730	99.386						
15	.092	.614	100.000						

● 추출방법 : 주성분분석

#### ④ 회전된 성분행렬

7개의 변수를 제거한 후 27개의 측정변수 중 독립변수인 15개의 측정변수를 가지고 요인분석을 한 결과, 회전된 성분행렬은 다음의 표와 같다.



<표 4-7> 회전된 성분행렬

	성분			
	1	2	3	4
컨설턴트지식2	.821	.191	.182	.243
컨설턴트지식1	.782	.173	.147	-.058
컨설턴트지식4	.675	.101	.151	.162
컨설턴트지식3	.600	.323	.208	.283
신뢰관계4	.049	.844	.151	.162
신뢰관계3	.191	.778	.109	.153
신뢰관계5	.338	.747	.154	.284
신뢰관계1	.340	.650	.128	.437
컨설턴트능력3	.012	.140	.915	.067
컨설턴트능력4	.315	.203	.826	.146
컨설턴트능력2	.334	.126	.736	.324
컨설턴트능력5	.473	.443	.572	-.018
유대관계3	-.070	.005	.201	.814
유대관계2	.334	.338	.070	.771
유대관계1	.413	.356	.093	.719

● 요인추출방법 : 주성분분석

● 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

a. 6 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

항목제거 후 컨설턴트지식2·컨설턴트·컨설턴트4·컨설턴트3이 1번 요인(컨설턴트지식)으로 적재되었고, 신뢰관계4·신뢰관계3·신뢰관계5·신뢰관계1이 2번 요인(신뢰관계)으로 적재되었고, 컨설턴트능력3·컨설턴트능력4·컨설턴트2·컨설턴트5가 3번 요인(컨설턴트능력)으로 적재되었으며, 유대관계3·유대관계2·유대관계1이 4번 요인(유대관계)으로 적재되었다.

항목 제거 후 회전된 성분행렬의 요인적재량은 모두 0.4 이상이므로 요인분석 결과로 사용할 수 있다.

## 2. 신뢰성 분석

### 1) 신뢰성 분석 결과

요인분석을 통해서 잘못 적재된 7개의 변수(컨설턴트지식5, 컨설턴트능력1, 신뢰관계2, 경영성과5, 경영성과6, 경영성과7, 경영성과8)를 제외하고 신뢰성 분석을 한 결과, 각 요인의 신뢰성을 낮추는 1가지 변수 유대관계3가 있었으나 본 연구의 상황에 맞게 제거하지 않고 27개의 변수(측정항목)를 채택하였으며, 요인별 해당 변수는 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트지식에는 컨설턴트지식1·컨설턴트지식2·컨설턴트지식3·컨설턴트지식4 등의 4가지 변수가 있다.

둘째, 컨설턴트능력에는 컨설턴트능력2·컨설턴트능력3·컨설턴트능력4·컨설턴트능력5 등의 4가지 변수가 있다.

셋째, 유대관계에는 유대관계1·유대관계2·유대관계3 등의 3가지 변수가 있다.

넷째, 신뢰관계에는 신뢰관계1·신뢰관계3·신뢰관계4·신뢰관계5 등의 4가지 변수가 있다.

다섯째, 기업문화에는 기업문화1·기업문화2·기업문화3·기업문화4·기업문화5·기업문화6·기업문화7·기업문화8 등의 8가지 변수가 있다.

여섯째, 경영성과에는 경영성과1·경영성과2·경영성과3·경영성과4 등의 4가지 변수가 있다.

채택한 27개 변수(측정항목)중 독립변수에 15개 변수에 대한 요인분석과 신뢰성분석의 결과를 요인에 따른 변수별 순서로 정리하면 다음의 표와 같다.

<표 4-8> 독립변수의 요인분석과 신뢰성분석의 결과

변수	요인분석					신뢰성분석	
	컨설턴트 지식	컨설턴트 능력	유대 관계	신뢰 관계	공통성	항목삭제시 Cronbach α	Cronbac h α
컨설턴트지식1	.782				.667	0.774	0.807
컨설턴트지식2	.821				.802	0.673	
컨설턴트지식3	.600				.588	0.771	
컨설턴트지식4	.675				.514	0.801	
컨설턴트능력2		.736			.774	0.827	0.871
컨설턴트능력3		.915			.816	0.849	
컨설턴트능력4		.826			.844	0.797	
컨설턴트능력5		.572			.747	0.861	
유대관계1			.719		.823	0.548	0.813
유대관계2			.771		.825	0.591	
유대관계3			.814		.709	0.915	
신뢰관계1				.650	.745	0.789	0.832
신뢰관계3				.778	.677	0.797	
신뢰관계4				.844	.772	0.826	
신뢰관계5				.747	.776	0.722	
고유값	3.092	2.992	2.670	2.369			
분산설명%	20.611	19.948	17.802	15.796			
KMO	.804						
구형성 검정	544.037						
유의확률	.000						

## 2) 신뢰성 분석의 대상

요인분석을 통해서 도출한 6가지 요인은 컨설턴트지식, 컨설턴트능력, 유대관계, 신뢰관계, 기업문화, 경영성과이다. 6개의 요인과 해당변수들은 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트지식에는 컨설턴트지식1·컨설턴트지식2·컨설턴트지식3·컨설턴트지식4 등의 4가지 변수가 있다.

둘째, 컨설턴트능력에는 컨설턴트능력2·컨설턴트능력3·컨설턴트능력4·컨설턴트능력5 등의 4가지 변수가 있다.

셋째, 유대관계에는 유대관계1·유대관계2·유대관계3 등의 3가지 변수가 있다.

넷째, 신뢰관계에는 신뢰관계1·신뢰관계3·신뢰관계4·신뢰관계5 등의 4가지 변수가 있다.

다섯째, 기업문화에는 기업문화1·기업문화2·기업문화3·기업문화4·기업문화5·기업문화6·기업문화7·기업문화8 등의 8가지 변수가 있다.

여섯째, 경영성과에는 경영성과1·경영성과2·경영성과3·경영성과4 등의 4가지 변수가 있다.

## 3) 신뢰성 분석의 실시

### ① 컨설턴트지식의 신뢰성 분석

컨설턴트지식의 4가지 변수인 컨설턴트지식1·컨설턴트지식2·컨설턴트지식3·컨설턴트지식4 등에 대한 신뢰성 분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-9> 컨설턴트지식의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach $\alpha$	Cronbach $\alpha$
컨설턴트지식	컨설턴트지식1	경영일반지식	0.774	0.807
	컨설턴트지식2	관련산업지식	0.673	
	컨설턴트지식3	컨설팅전문지식	0.771	
	컨설턴트지식4	컨설팅노하우	0.801	

컨설턴트지식의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.807이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 컨설턴트지식의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)을 제거한 경우의 Cronbach  $\alpha$ 값을 보면, 전체 알파값(0.807)보다 낮아지는 것을 알 수 있다. 즉 컨설턴트지식의 각각의 항목(하위변수)들을 제거하는 경우 크론바하 알파값은 오히려 하락한다. 따라서 컨설턴트지식의 4가지 변수를 모두 채택하여 이후 분석을 진행한다.

## ② 컨설턴트능력의 신뢰성 분석

컨설턴트능력의 4가지 변수인 컨설턴트능력2·컨설턴트능력3·컨설턴트능력4·컨설턴트능력5 등에 대한 신뢰성 분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-10> 컨설턴트능력의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach $\alpha$	Cronbach $\alpha$
컨설턴트능력	컨설턴트능력2	기업진단능력	0.827	0.871
	컨설턴트능력3	문제분석능력	0.849	
	컨설턴트능력4	대안제시능력	0.797	
	컨설턴트능력5	미래예측능력	0.861	

컨설턴트능력의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.871이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 컨설턴트지식의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)을 제거한 경우의 Cronbach  $\alpha$ 값을 보면, 전체 알파값(0.871)보다 낮아지는 것을 알 수 있다. 즉 컨설턴트능력의 각각의 항목(하위변수)들을 제거하는 경우 크론바하 알파값은 오히려 하락한다. 따라서 컨설턴트능력의 4가지 변수를 모두 채택하여 이후 분석을 진행한다.

### ③ (컨설턴트와)유대관계의 신뢰성 분석

유대관계의 3가지 변수인 유대관계1·유대관계2·유대관계3 등에 대한 신뢰성 분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-11> 유대관계의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach $\alpha$	Cronbach $\alpha$
유대관계	유대관계1	상호작용유지	0.548	0.813
	유대관계2	많은 의사소통	0.591	
	유대관계3	친밀감 유지	0.915	

유대관계의 크론바하 알파값은 0.813이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 유대관계의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)를 제거한 경우 크론바하 알파값을 보면, 전체 알파값 보다 낮아지나 유대관계 3(업무적 친밀감)만은 알파값이 0.915로 커진다. 이는 유대관계3을 제거했을 때 신뢰성이 올라가는 것을 의미하므로 유대관계3을 제거하여 유대관계의 신뢰성을 올리는 것이 타당하나, 본 연구의 상황에 맞게 항목 수를 줄이지 않고 그대로 두는 것이 좋다고 판단되어 제거하지 않고 3가지 변수를 모두 채택하여 분석을 진행한다.

#### ④ (컨설턴트와)신뢰관계의 신뢰성 분석

신뢰관계의 4가지 변수인 신뢰관계1.신뢰관계3.신뢰관계4.신뢰관계5 등에 대한 신뢰성 분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-12> 신뢰관계의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach $\alpha$	Cronbach $\alpha$
신뢰관계	신뢰관계1	이익위한 노력	0.789	0.832
	신뢰관계3	전문가,헌신적	0.797	
	신뢰관계4	역량과 준비성	0.826	
	신뢰관계5	책임감	0.722	

신뢰관계의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.832이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 신뢰관계의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)을 제거한 경우의 Cronbach  $\alpha$ 값을 보면, 전체 알파값(0.832)보다 낮아지는 것을 알 수 있다. 즉 신뢰관계의 각각의 항목(하위변수)들을 제거하는 경우 크론바하 알파값은 오히려 하락한다. 따라서 신뢰관계의 4가지 변수를 모두 채택하여 이후 분석을 진행한다.

##### ⑤ 기업문화의 신뢰성분석

기업문화의 8가지 변수인 기업문화1·기업문화2·기업문화3·기업문화4·기업문화5·기업문화6·기업문화7·기업문화8 등에 대한 신뢰성분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.



<표 4-13> 기업문화의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach α	Cronbach α
기업문화	기업문화1	사업지속여부	0.828	0.841
	기업문화2	회사에 대한 자부심	0.813	
	기업문화3	목표달성	0.816	
	기업문화4	명확한 비전	0.819	
	기업문화5	비전공유	0.814	
	기업문화6	직원간 인간관계	0.821	
	기업문화7	적정한 임금수준	0.826	
	기업문화8	직무만족도	0.841	

기업문화의 Cronbach α값은 0.841이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 기업문화의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)을 제거한 경우의 Cronbach α값을 보면, 전체 알파값(0.841)보다 낮아지는 것을 알 수 있다. 즉 신뢰관계의 각각의 항목(하위변수)들을 제거하는 경우 크론바하 알파값은 오히려 하락한다. 따라서 기업문화의 8가지 변수를 모두 채택하여 이후 분석을 진행한다.

#### ⑥ 경영성과의 신뢰성분석

경영성과의 4가지 변수인 경영성과1.경영성과2.경영성과3.경영성과4 등에 대한 신뢰성 분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-14> 경영성과의 신뢰성 분석 결과

요인명	변수(측정항목)		항목이 삭제된 경우 Cronbach α	Cronbach α
경영성과	경영성과1	성과향상	0.775	0.853
	경영성과2	비용절감	0.834	
	경영성과3	매출액증가	0.791	
	경영성과4	영업이익율증가	0.828	

경영성과의 Cronbach α값은 0.853이다. 알파값이 0.6보다 높으면 신뢰성이 높은 것이므로 경영성과의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 각각의 항목(하위변수)을 제거한 경우의 Cronbach α값을 보면, 전체 알파값(0.853)보다 낮아지는 것을 알 수 있다. 즉 경영성과의 각각의 항목(하위변수)들을 제거하는 경우 크론바하 알파값은 오히려 하락한다. 따라서 경영성과의 4가지 변수를 모두 채택하여 이후 분석을 진행한다.

### 3. 상관관계 분석

#### 1) 상관관계 분석을 위한 변수계산

변수계산은 상관관계 분석 등을 하기 위하여 상관관계 분석 전에 하는 분석과정을 말하며, 변수계산의 대상은 요인분석과 신뢰성 분석 등의 변수 정제 과정을 통하여 최종적으로 남아 있는 변수들이다 (송지준, 2013:115-117).

본 연구에서의 변수계산은 각 요인별로 변수정제 과정을 통하여 최종적으로 남아 있는 27개의 변수들을 대상으로 다음과 같이 계산한다.

첫째, 컨설턴트지식의 변수계산은 컨설턴트지식1.컨설턴트지식2.컨설턴트지식3.컨설턴트지식4 등의 4가지 변수를 더한 후 4로 나누어 계산한다.

둘째, 컨설턴트능력의 변수계산은 컨설턴트능력2.컨설턴트능력3.컨설턴트능력

4.컨설팅능력5 등의 4가지 변수를 더한 후 4로 나누어 계산한다.

셋째, 유대관계의 변수계산은 유대관계1.유대관계2.유대관계3 등의 3가지 변수를 더한 후 3으로 나누어 계산한다.

넷째, 신뢰관계의 변수계산은 신뢰관계1.신뢰관계3.신뢰관계4.신뢰관계5 등의 4가지 변수를 더한 후 4로 나누어 계산한다.

다섯째, 기업문화의 변수계산은 기업문화1.기업문화2.기업문화3.기업문화4.기업문화5.기업문화6.기업문화7.기업문화8 등의 8가지의 변수를 더한 후 8로 나누어 계산한다.

여섯째, 경영성과의 변수계산은 경영성과1.경영성과2.경영성과3.경영성과4 등의 4가지 변수를 더한 후 4로 나누어 계산한다.

상기한 바와 같이 27개의 변수들을 대상으로 각 요인별로 변수계산을 한 결과 (기술통계량)는 다음의 표와 같다.



<표 4-15> 요인별 변수계산 결과(기술통계량)

변수	평균	표준편차	분석수	요인	평균	표준편차	분석수
컨설팅트지식1	3.95	.444	56	컨설팅트 지식	3.9554	.34742	56
컨설팅트지식2	4.00	.467	56				
컨설팅트지식3	4.05	.401	56				
컨설팅트지식4	3.82	.431	56				
컨설팅트능력2	4.05	.483	56	컨설팅트 능력	4.0402	.37166	56
컨설팅트능력3	4.05	.353	56				
컨설팅트능력4	4.09	.394	56				
컨설팅트능력5	3.96	.503	56				
유대관계1	3.36	.796	56	유대 관계	3.2262	.63598	56
유대관계2	3.11	.908	56				
유대관계3	3.21	.456	56				
신뢰관계1	3.66	.900	56	신뢰 관계	3.8036	.53239	56
신뢰관계3	3.82	.543	56				
신뢰관계4	3.88	.384	56				
신뢰관계5	3.86	.672	56				
기업문화1	4.27	.700	56	기업 문화	3.6027	.48272	56
기업문화2	4.21	.594	56				
기업문화3	4.21	.494	56				
기업문화4	3.05	.999	56				
기업문화5	2.73	1.000	56				
기업문화6	3.32	.606	56				
기업문화7	3.25	.437	56				
기업문화8	3.77	.539	56				
경영성과1	3.41	.626	56	경영 성과	3.2902	.56363	56
경영성과2	3.14	.672	56				
경영성과3	3.41	.757	56				
경영성과4	3.20	.644	56				

## 2) 상관관계 분석의 결과

상관관계는 변수정제 과정을 통하여 최종적으로 남아 있는 27개의 변수들을 대상으로 각 요인별로 변수계산을 한 요인별 기술통계량(평균과 표준편차)을 가지고 한다. 본 연구에서는 27개의 요인을 각각 6개의 요인별로 구분하여 변수계산을 하였고, 이러한 6개의 요인을 대상으로 상관관계를 분석하였다. 변수계산 과정을 마친 6개의 요인을 대상으로 상관관계 분석을 한 결과,

상관관계 분석의 결과는 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트지식의 평균은 3.9554이고 표준편차는 0.34742이다.

둘째, 컨설턴트능력의 평균은 4.0402이고 표준편차는 0.37166이다.

셋째, 유대관계의 평균은 3.2262이고 표준편차는 0.63598이다.

넷째, 신뢰관계의 평균은 3.8036이고 표준편차는 0.53239이다.

다섯째, 기업문화의 평균은 3.6027이고 표준편차는 0.48272이다.

여섯째, 경영성과의 평균은 3.2902이고 표준편차는 0.56363이다.

요인별 기술통계량과 요인 간 상관관계는 다음의 표와 같다.



<표 4-16> 요인별 기술통계량

요인	평균	표준편차	분석수
컨설턴트지식	3.9554	0.34742	56
컨설턴트능력	4.0402	0.37166	56
유대관계	3.2262	0.63598	56
신뢰관계	3.8036	0.53239	56
기업문화	3.6027	0.48272	56
경영성과	3.2902	0.56363	56

<표 4-17> 요인 간 상관관계

구분		컨설턴트 지식	컨설턴트 능력	유대 관계	신뢰 관계	기업 문화	경영 성과
컨설 턴트 지식	Pearson 상관계수	1	.586"	.533"	.591"	.502"	.265'
	유의확률( 양쪽)		.000	.000	.000	.000	.049
	N	56	56	56	56	56	56
컨설 턴트 능력	Pearson 상관계수	.586"	1	.448"	.540"	.366"	.291'
	유의확률( 양쪽)	.000		.001	.000	.006	.030
	N	56	56	56	56	56	56
유대 관계	Pearson 상관계수	.533"	.448"	1	.630"	.676"	.557"
	유의확률( 양쪽)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	56	56	56	56	56	56
신뢰 관계	Pearson 상관계수	.591"	.540"	.630"	1	.551"	.284'
	유의확률( 양쪽)	.000	.000	.000		.000	.034
	N	56	56	56	56	56	56
기업 문화	Pearson 상관계수	.502"	.366"	.676"	.551"	1	.553"
	유의확률( 양쪽)	.000	.006	.000	.000		.000
	N	56	56	56	56	56	56
경영 성과	Pearson 상관계수	.265'	.291'	.557"	.284'	.553"	1
	유의확률( 양쪽)	.049	.030	.000	.034	.000	
	N	56	56	56	56	56	56

". 상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의하다.

' 상관계수는 0.05수준(양쪽)에서 유의하다.

요인 간 상관관계 분석 결과를 보면, 다음과 같은 특징을 지니고 있음을 알 수 있다.

첫째, 컨설턴트지식은 0.01 유의수준에서 컨설턴트능력과는 +0.586(보통의 상관관계), 유대관계와는 +0.533(보통의 상관관계), 신뢰관계와는 +0.591(보통의 상관관계), 기업문화와는 +0.502(보통의 상관관계), 경영성과와는 +0.265(낮은 상관관계)의 상관관계를 보인다.

컨설턴트지식은 신뢰관계와 가장 높은 상관관계를 보였고, 경영성과와 가장 낮은 상관관계를 보였는데, 결국 신뢰관계는 컨설턴트의 지식을 바탕으로 하지 않으면 신뢰를 받기 어렵다는 반증으로 풀이될 수 있을 것이다. 또한 컨설턴트의 지식만으로도 경영성과에 긍정적인 영향을 미치기 어렵다는 결론을 내릴 수 있을 것이다.

둘째, 컨설턴트능력은 0.01 유의수준에서 컨설턴트지식과 +0.586(보통의 상관관계), 유대관계와는 +0.448(보통의 상관관계), 신뢰관계와는 +0.540(보통의 상관관계), 기업문화와는 +0.366(낮은 상관관계), 0.05유의수준에서 경영성과와 +0.291(낮은 상관관계)의 상관관계를 보인다.

이는 다시 말해 컨설턴트능력은 컨설턴트지식을 통해 인정받을 수 있다 라는 결론으로 해석할 수 있을 것이다. 또한 컨설턴트의 능력이 아무리 좋다고 해도 그 자체만으로는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치기 어렵다고 해석할 수 있을 것이다.

셋째, 유대관계는 0.01 유의수준에서 컨설턴트지식과 +0.533(보통의 상관관계), 컨설턴트능력과 +0.448(보통의 상관관계), 신뢰관계와 +0.630(보통의 상관관계), 기업문화와 +0.676(보통의 상관관계), 경영성과와 +0.557(보통의 상관관계)의 상관관계를 보인다.

각 요인간 상관관계가 유대관계에서 거의 모든 부분○에 비교적 높은 상관관계를 보인 것은 본 연구가 갖는 시사점이라 할 만할 것이다. 특히 기업문화와 가장 큰 상관관계를 보인 것은 유대관계의 중요성이 기업문화와 경영성과에 매우 긍정적인 영향을 미칠 수 있다 라는데 있고, 유대관계가 컨설턴트능력과 가장 낮은 상관관계를 보인 것은 컨설턴트가 능력이 아무리 많다고 해도 좋은 유

대관계를 갖는 것은 아닐 수 있다 라는 해석이 가능할 것이다.

넷째, 신뢰관계는 0.01 유의수준에서 컨설턴트지식과 +0.591(보통의 상관관계), 컨설턴트능력과 +0.540(보통의 상관관계), 유대관계와 +0.630(보통의 상관관계), 기업문화와 +0.551(보통의 상관관계), 0.05 유의수준에서 경영성과와 +0.284(낮은 상관관계)의 상관관계를 보인다.

신뢰관계 역시 유대관계가 바탕이 되어야 긍정적인 신뢰관계를 가질 수 있다 라는 것을 나타낸다 할 수 있고, 긍정적인 신뢰 관계만으로도 역시 긍정적인 경영 성과를 얻기는 어렵다는 해석을 할 수 있을 것이다.

다섯째, 기업문화는 0.01 유의수준에서 컨설턴트지식과 +0.502(보통의 상관관계), 컨설턴트능력과 +0.366(낮은 상관관계), 유대관계와 +0.67다소 높은 상관관계), 신뢰관계와 +0.551(보통의 상관관계), 경영성과와 +0.553(보통의 상관관계)의 상관관계를 보인다.

결국 기업문화는 컨설턴트의 능력으로 긍정적인 영향을 이끌어 낼 수 있다기 보다는 컨설턴트와의 좋은 유대관계가 기업문화에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다라는 해석이 가능할 것이다.

여섯째, 경영성과는 0.05 유의수준에서 컨설턴트지식과 +0.265(낮은 상관관계), 컨설턴트능력과 +0.291(낮은 상관관계), 0.01 유의수준에서 유대관계와 +0.557(보통의 상관관계), 0.05 유의수준에서 신뢰관계와 + 0.284(낮은 상관관계), 0.01 유의수준에서 기업문화와 +0.553(보통의 상관관계)의 상관관계를 보이고 있다.

경영성과 역시 컨설턴트의 지식과 능력이 아닌 유대관계와 기업문화가 경영성과에 긍정적인 영향을 더 미칠 수 있다는 해석이 가능할 것이다.

#### 4. 다중 회귀분석과 가설의 검증

##### 1) 컨설턴트 역량과 기업문화에 관한 가설

가설의 검증이란 모수에 대해 특정한 가설을 세워 놓고, 표본을 선택해 통계량을 계산한 다음, 이를 기초로 해서 모수에 대한 가설의 진부를 판단하는 방법을 말한다. 가설의 검증은 모집단에 대한 어떤 가설을 설정하고 이 가설의 타당

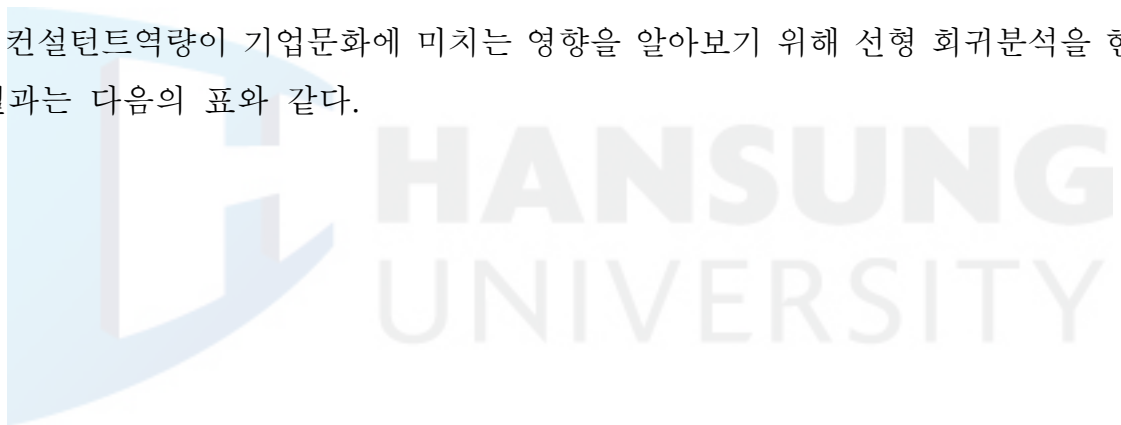


성 여부를 표본을 분석함으로써 검증하는 것이다.

①가설의 설정

	가설	채택여부
가설1	컨설턴트의 지식은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2	컨설턴트의 능력은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설3	컨설턴트와의 유대관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설4	컨설턴트와의 신뢰관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	

컨설턴트역량이 기업문화에 미치는 영향을 알아보기 위해 선형 회귀분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.



<표 4-18> 컨설턴트의 역량이 기업문화와 경영성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차관계
기업문화	상수	.611		1.867	.068	
	컨설턴트 지식	.190	.163	1.188	.240	.526
	컨설턴트 능력	.167	-.042	-.325	.747	.596
	유대관계	.101	.509	3.832	.000	.560
	신뢰관계	.130	.157	1.095	.278	.484
	$R = .705, R^2 = .496, \text{수정된 } R^2 = .457$ $F = 12.570, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.780$					
경영성과	상수	.825		2.050	.046	
	컨설턴트 지식	.257	-.054	-.341	.735	.526
	컨설턴트 능력	.226	.120	.803	.426	.596
	유대관계	.136	.620	4.043	.000	.560
	신뢰관계	.175	-.140	-.845	.402	.484
	$R = .572, R^2 = .327, \text{수정된 } R^2 = .274$ $F = 6.190, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.913$					

컨설턴트지식, 컨설턴트능력, 유대관계, 신뢰관계가 기업문화에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 공선성통계량에서 공차한계는 >.1(즉,  $VIF < 10$ )으로 독립 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며 독립변수 컨설턴트지식, 컨설턴트능력, 유대관계, 신뢰관계와 기업문화간의

상관관계는 0.705로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 전체 설명력이 49.6%를 나타낸다.

Durbin-watson이 1.780을 나타냈는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합하다는 해석이 가능하다.

그렇다면 독립 변수중 어느 변수가 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는지를 알아보기 위해 계수표를 확인한 결과, 유대관계만이  $P=.000$ 으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 음수인 컨설턴트능력이 높을수록 기업문화는 낮은 것으로 나타났으나 표준화계수  $\beta$ 의 절대값이 낮아 종속변수에 미치는 영향정도가 상대적으로 작다하여 가설2는 기각되었다.

(컨설턴트와의)유대관계가 기업문화에 미치는 영향관계는  $t$ 값이  $\pm 1.96$  이상인 3.832이고, 유의확률이  $P=.000$  이므로 가설3은 채택되었다. 컨설턴트지식과 신뢰관계는 비표준화계수 B값이 (+)값으로 B값이 높을수록 기업문화에 영향을 주지만 유의확률과  $t$ 값에서 선형적인 영향을 미치기 어려운 것으로 판단되어 기각되었다.

## 2) 컨설턴트 역량과 경영성과에 관한 가설

### ① 가설의 설정

	가설	채택여부
가설1	컨설턴트의 지식은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설2	컨설턴트의 능력은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설3	컨설턴트와의 유대관계는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설4	컨설턴트와의 신뢰관계는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	

컨설턴트역량이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 한 결과는 위의 표와 같다.

컨설팅지식, 컨설팅능력, 유대관계, 신뢰관계가 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

경영성과의 공선성통계량에서 공차한계 역시  $>.1$ (즉,  $VIF < 10$ )으로 독립 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, 독립변수 컨설팅지식, 컨설팅능력, 유대관계, 신뢰관계와 경영성과간의 상관관계는 0.572로 약간 높은 상관관계를 보이고 있고 전체 설명력이 32.7%를 나타낸다.

Durbin-watson이 1.913을 나타냈는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합하다는 해석이 가능하다.

분석분석표의 F값은 6.190,  $P=.000$ 으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 음수인 컨설팅지식, 신뢰관계가 높을수록 경영성과는 낮은 것으로 나타났으나 컨설팅지식과 신뢰관계는 표준화계수  $\beta$ 값이 낮아 종속변수인 경영성과에 미치는 영향정도가 상대적으로 작아 가설1과 가설4는 기각되었다.

비표준화계수 B값이 .181의 양의 값을 갖는 컨설팅능력은 높을수록 경영성과에 미치는 영향이 있다할 수 있으나 표준화계수  $\beta$ 의 절대값이 낮고 종속변수인 경영성과에 미치는 영향이 상대적으로 작아 가설2는 기각되었다.

(컨설팅과의)유대관계가 경영성과에 미치는 영향관계는 비표준화계수 B값이 .550으로 유대관계가 높으면 높을수록 영향정도가 크다 할 수 있고, 표준화계수  $\beta$ 의 절대값 역시 .620으로 높게 나타났으며, t값 또한  $\pm 1.96$  이상인 4.043이고, 유의확률이  $P=.000$  이므로 가설3은 채택되었다.

### 3) 기업문화와 경영성과에 관한 가설

#### ① 가설의 설정

	가설	채택여부
가설1	기업문화는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	

기업문화가 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

다중 회귀분석을 한 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-19> 기업문화가 경영성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차관계
경영성과	상수	.966		2.006	.050	
	기업문화	.645	.553	4.872	.000	1.000
	$R = .553, R^2 = .305, \text{수정된 } R^2 = .292$ $F = 23.738 \text{ } P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.953$					

공선성통계량에서 공차한계는 >.1인 1.000으로 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났으며, 독립변수 기업문화와 경영성과간 상관관계는 0.553으로 약간 높은 상관관계를 보이고 있고, 전체 설명력이 30.5%를 나타낸다.

기업문화가 갖는 유의확률 .000으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 .645로 기업문화가 높을수록 경영성과에 미치는 영향은 높은 것으로 판단되며, 표준화계수  $\beta$ 값이 .553으로 매우 높은 상관관계를 보이고 있다.

먼저, 기업문화가 경영성과에 미치는 영향관계는 t값이  $\pm 1.96$  이상인 4.872이고, 유의확률이  $P=.000$  이어서 가설1은 채택되었다.

Durbin-watson이 1.953을 나타냈는데, 그 수치가 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합하다는 해석이 가능하다.

모든 가설에 대한 검증 결과는 다음의 표와 같다.

<표 4-20> 가설 검증 결과 요약

가설		채택여부
가설1	컨설턴트의 지식은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	컨설턴트의 능력은 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
가설3	컨설턴트와의 유대관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
가설4	컨설턴트와의 신뢰관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
가설5	컨설턴트의 지식은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
가설6	컨설턴트의 능력은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
가설7	컨설턴트와의 유대관계는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다	채택
가설8	컨설턴트와의 신뢰관계는 기업문화에 유의한 영향을 미칠 것이다	기각
가설9	기업문화는 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과

본 연구는 일반적인 중소기업의 평균업력이 7년 정도에 머무는 것을 100년을 지속해 낼 수 있는 강소기업으로의 체질개선을 하고자 하는 기업들에게 효율적인 방향을 제시하고자 컨설턴트의 역량이 기업문화에 미치는 영향을 살펴보고, 경영성과에 미치는 영향을 분석함으로써 기업문화가 경영성과와 갖는 상관관계를 분석하고자하였다.

본 연구는 이를 실증적으로 밝히기 위해 본 연구자의 컨설팅 수행 기업들로만 제한하여 분석의 대상으로 삼았다. 이를 통해 컨설턴트의 역량과 기업문화와 경영성과와 관계가 있는지, 실제 중소기업이 강소기업을 성장하기 위해 지속적인 경영성과를 내야 하는데 이를 위해 핵심적으로 미치는 요인이 무엇인지 밝힐 수 있을 것이다.

본 연구의 방법은 문헌연구와 설문조사를 병행하여 사용하였다. 먼저 문헌연구에서는 국내외 학술지와 전문잡지, 중소기업청, 중소기업진흥공단, 산업자원부, 미래부, 산업기술평가관리원, 기술보증기금에서 발행하는 중소기업 관련 자료를 참고하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 중소기업을 대상으로 본 연구자가 컨설팅을 수행했던 또는 수행하고 있는 중소기업들을 직접 방문 및 온라인을 통해 설문을 실시하여 측정변수의 신뢰성과 객관성 및 타당성을 높이고자 하였다.

측정도구의 신뢰도 측정에 있어서는 컨설턴트지식, 컨설턴트능력, 유대관계, 신뢰관계, 기업문화, 경영성과의 신뢰도계수는 최저 0.807에서 최고 0.871사이에 분포하여 비교적 신뢰도계수는 만족스러운 것으로 나타났다.

또한 요인별 기술통계 분석 결과, 컨설턴트의 능력이 평균 4.0402로 가장 높게 나타났으며, 유대관계가 평균 3.2262로 가장 낮게 나타나 바 능력은 인정받고 있으나 상대적으로 컨설턴트와 기업 대표간의 유대관계는 점수가 가장 낮은

것으로 나타났다.

요인별 상관관계분석을 보면 컨설턴트지식은 경영성과를 제외한 모든 항목에서 유의한 관계를 가지고 있으며, 신뢰관계와  $r=.591$ ,  $p=.000$ 으로 가장 높은 상관성이 있는 것으로 나타났다. 컨설턴트능력은 컨설턴트지식과 컨설턴트와의 신뢰관계에서 유의미한 관계를 나타내며, 컨설턴트지식과  $r=.586$ ,  $p=.000$ 으로 높게 나타났다. 유대관계는 기업문화와 서로 상관성이 가장 높게 나타났으며,  $r=.630$ ,  $p=.000$ 으로 나타났다. 기업문화는 유대관계와 가장 높게 나타났으며,  $r=.676$ ,  $p=.000$ 으로 나타났다. 경영성과는 유대관계와 기업문화가 상관성이 높게 나타났으며,  $r=.557$ (유대관계),  $r=.553$ (기업문화)  $p=.000$ 으로 나타났다. 의외의 결과로 경영성과에서 상관성이 가장 낮은 것은 컨설턴트지식으로  $r=.265$ ,  $p=.049$ 로 나타났다.

본 연구의 실증분석을 위한 가설검증과 결과는 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트역량이 기업문화에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 다중회귀분석을 통해 가설검증을 실시하였다.

둘째, 컨설턴트역량이 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 다중회귀분석을 통해 가설검증을 실시하였다.

셋째, 기업문화가 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 다중회귀분석을 통해 가설검증을 실시하였다.

이러한 가설검증 결과 컨설턴트와의 유대관계는 기업문화에 유의한 영향을 나타내고, 컨설턴트와의 유대관계는 경영성과에 유의한 영향을 나타내며, 기업문화는 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다

## 제 2 절 연구의 시사점

설문조사의 결과에 대한 분석을 통해 컨설턴트역량의 하위 요인인 유대관계 중 컨설턴트와 기업 간 상호작용과 컨설턴트와 기업 간 의사소통이 기업문화에 영향을 미치고, 컨설턴트와 기업 간 상호작용과 컨설턴트와 기업간 의사소통이 경



경영성과에 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 또한 기업문화가 경영성과에 적극적인 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 앞선 선행연구에서 언급되었던 것처럼, 기업의 비전이 기업문화의 포괄적 개념이라 본다면 기업의 비전이 경영성과에 큰 영향을 미치고 있다는 것을 입증하였다.

설문조사를 통해 얻어진 데이터의 분석한 결과를 바탕으로, 컨설턴트역량의 요인 중 유대관계와 기업문화의 요인 중 명확한 비전이 기업의 경영성과를 향상시키는 것은 물론이고 궁극적으로 100년 강소기업으로의 성장하기 위해 반드시 필요한 요소임을 의견으로 제시한다.

첫째, 컨설턴트역량에 있어 유대관계는 컨설턴트지식과, 컨설턴트능력인 기업의 문제 분석 능력과 대안제시 능력이 전제되어야 가능할 것이고, 이를 바탕으로 기업의 문화를 확립하고 명확한 비전을 설정해야 할 것이다. 이를 위해서 컨설턴트의 확고한 신념이 필요할 것이다. 둘째, 컨설턴트역량의 하위 요인인 유대관계 중 컨설턴트와 기업간 상호작용과 컨설턴트와 기업간 빈번한 의사소통은 기업문화의 확립에 영향을 미치고 있다. 이러한 영향력을 활용하는 방법은 무엇보다 중요할 것이다. 즉, 컨설턴트의 컨설팅을 통한 기업의 명확한 비전 설정이 그 방법이 될 것이다. 셋째, 기업문화와 경영성과와의 관계이다. 현재 기업의 문화를 개선하는 작업을 수행하다보면 기업의 명확한 비전을 갖는 것의 중요성에 대한 인식이 부족한 편이다. 설문조사의 결과를 통해 알 수 있듯이 기업의 명확한 비전과 비전의 공유, 그리고 회사에 대한 자부심은 경영성과에 영향을 미치고 있다. 결국 명확한 비전은 기업의 정체성을 분명하게 하는 강소기업으로 가는 방향키의 역할을 하기에 무엇보다 중요하다 할 것으로 지속적인 관심이 요구된다. 본 연구는 컨설턴트의 역량, 기업문화 및 경영성과와의 관계를 검증하기 위하여 이론적 고찰과 실증연구, 그리고 실증분석을 통해 이들 변수들 간의 관계를 검증하였다.

강소기업의 천국이라는 독일은 동서독 통일로 인한 혼란과 비용으로 큰 어려움을 겪었지만 EU경제를 이끄는 우등생으로 우뚝 선 나라이다. 그 중심에 히든

챔피언이라는 강소기업이 있다.

세계 최장수기업인 일본의 곤고구미는 578년도 설립되어 업력이 무려 1440여 년이나 된 사찰건축 전문기업이다.

과연 무엇이 이 척박하고 냉정한 국가 간 기업 간 경쟁 속에서 100년 이상 지속해내게 했는가? 바로 기업문화가 100년 강소기업의 키(Key)라는 것이 연구자의 의견이다.

정부는 이를 위해 100년 강소기업의 출발점이 기업의 명확한 비전이라는 점을 인식하고 무엇보다도 사회전반의 기업에 대하여 인식제고를 위한 정책개발이 필요할 것이다. 원칙과 기본이 바로 선 국가가 기업하기 좋은 나라이고, 꿈꿀 수 있는 산업풍토아래서 기업이 비전경영을 할 수 있도록 정부가 적극적으로 지원해야 할 것을 제안한다.

또한 중소기업 컨설턴트들은 무엇보다도 기업의 명확한 비전이 기업의 지속경영을 가능하게하고 보다 큰 경영성과를 낼 수 있음을 명심하고, 비전경영을 할 수 있도록 사명감을 갖고 컨설팅에 임해야 할 것이다.



# 참고문헌

## 1. 국내문헌

- 강태식(2013), “컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위 논문
- 강효섭(2011), “강소기업과 벤처기업의 특성에 관한 비교연구”, 경북대학교 대학원, 석사학위 논문
- 권오형(2011), “가젤형 중소기업의 성공요인과 성장전략에 관한 실증연구”, 건국대학교 대학원, 박사학위 논문
- 김근배(2006), “기업비전과 목표설정이 성장발전에 미치는 영향에 관한 연구”, 한밭대 석사학위 논문
- 김남형(2012), “컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문
- 김익성(2008), “중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석”, 「한독사회과학논총」, 한독 .사회과학회, pp.45-87.
- 김종래(2011), “우리나라 벤처기업과 강소기업 특성에 따른 재무성과 비교 연구”, 서울과학기술대학교 산업대학원, 석사학위 논문
- 나도성(2011), “한국중소기업의 공즉통 전략”, 서울 : 강소기업연구소
- 송호근(2008), “비전경영이 중소벤처기업 내부구성원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대 석사학위 논문
- 신동주(2012), “컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과의 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문
- 임명식(2013), “컨설턴트역량과 정부정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문
- 장정근(2011), “한국 강소기업의 블루오션전략 지향성이 경영성과에 미치는

영향”, 강원대학교 대학원 박사학위 논문

장호준(2014), “한국의 글로벌 강소기업의 성공요인에 대한 사례연구”, 한국  
국제경영관리학회

전창수(2010), “기업 재무성과에 관한 실증연구”, 배재대학교 컨설팅대학원,  
석사학위 논문

정상규(2011), “고성장기업의 특성에 관한 연구”, 서울과학기술대학교 산업  
대학원, 석사학위논문

정영한(2014), “기업재무컨설팅을 위한 실증 연구”, 한성대학교 지식서비스  
&컨설팅대학원 석사학위 논문

조대한(2011), “소기업의 경영성과 영향요인에 관한 연구”, 조선대학교 대학  
원 석사학위 논문

주인수(2009) “히든챔피언에 근거한 중소기업의 성공적 비즈니스모델에 관  
한 연구”, 홍익대학교 경영대학원 석사학위논문

최창호, 유연우(2014) “고객과 컨설턴트간의 유대관계 및 신뢰관계가 컨설  
팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대 지식서비스&컨설팅대학원

헤르만 지몬(2008), “히든챔피언(세계시장을 제패한 숨은 1등기업의 비밀)”,  
흐름출판

## 2. 국외문헌

Collins, Jim(2001), *Good to Great*, Curtis Brown.

Drucker, P. F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship:Practice and Principles*, London:Heineman...Drucker, P.F.,1997.Post – Capitalist Society, Oxford:Butter Worth Heine – mann

Kubr, M., 1997, How the Select and Use Consultants, 2nd, ILO, Genova

Mayer, Roger C., James H. Davis, & F . David Schoorman., 1995, “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, 20(3), pp.709–734

Sharif, A. M., 2002, “Bench marketing performance management system”, *An International Journal*. Vol.9, pp62–85

Simon, Hermann(1996), *Hidden Champion:Lessons from 500 of the world'Best Unknown Companies*, Harvard Business Press.

Simon, Hermann(2007), *Hidden Champion des 21:Jahrhunderts*, Nextwave Publishing Co.

## 부록 : 설문지

### 기업문화를 매개로 컨설턴트역량이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 귀사의 일익번창하심을 기원하면서 바쁘신 가운데 본 설문에 귀한 시간을 할애해 주셔서 깊이 감사드립니다. 저는 한성대 지식서비스&컨설팅 대학원 석사과정에서 학위논문을 준비 중인 최규섭입니다.

본 설문지는 중소기업의 경영컨설팅수행이 경영성과에 미치는 영향에 관해 연구함을 목적으로 하고 있습니다.

귀하가 응답해 주신 내용은 익명으로 처리되오며, 학문적인 목적이외에는 결코 사용되지 않습니다.

바쁘시더라도 본 설문지에 성실히 응답해주시면 우리나라 중소기업들이 성공한 제요소들을 분석하고 중소기업에 적용하여 100년 이상 지속가능한 기업경영에 도움을 줄 수 있는 일이라 생각하시고 끝까지 응답해주시면 감사하겠습니다.

2015년 4월

지도교수 : 나 도 성

연구자 : 최 규 섭

전 화 : 010-4703-3470

문 의 : [sogoodks@naver.com](mailto:sogoodks@naver.com)

1. 컨설턴트의 역량에 관한 질문입니다.

구분	No	항목	①매우 그렇지 않다	②약간 그렇지 않다	③보통	④약간 그렇다	⑤매우 그렇다
컨설 턴트 의 지식	a1	컨설팅 수행에 필요한 경영일반 에 대한 전반적인 지식을 가지 고 있다.					
	a2	컨설팅 수행에 관련된 산업 및 분야에 대한 전반적인 지식을 가지고 있다.					
	a3	컨설팅 수행과 관련된 기타 전 문지식을 가지고 있다.					
	a4	오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.					
	a5	정부의 정책지원제도에 대한 종 합적인 지식을 가지고 있다.					
컨설 턴트 의 능력	b1	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.					
	b2	기업문제를 진단할 수 있는 능 력이 있다.					
	b3	찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.					
	b4	문제를 진단하고 분석하여 이에 대한 대안을 제시할 수 있는 능 력이 있다.					
	b5	변화에 적응할 수 있는 미래예 측 능력을 가지고 있다.					

2. 컨설턴트와의 유대관계와 신뢰관계에 관련된 질문입니다.

구분	No	항목	①매우 그렇지 않다	②약간 그렇지 않다	③ 보통	④약간 그렇다	⑤매우 그렇다
유대 관계	c1	컨설턴트의 프로젝트 관련하여 전반적으로 상호작용을 유지한다.					
	c2	컨설턴트의 프로젝트 관련하여 자주 의사소통한다.					
	c3	컨설턴트의 프로젝트 관련하여 업무적으로 친밀감을 유지한다.					
신뢰 관계	d1	컨설턴트는 나에게 이익이 되도록 노력을 많이 한다.					
	d2	컨설턴트는 회사의 일에 관심이 많다.					
	d3	컨설턴트는 자신의 일에 전문가이고 헌신적이다.					
	d4	컨설턴트는 자신의 일에 대해 역량이 있고 준비성이 높다.					
	d5	컨설턴트는 컨설팅과정에서 발생하는 일에 대해 책임을 다한다.					



### 3. 기업문화에 대한 질문입니다.

구분	No	항목	①매우 그렇지 않다	②약간 그렇지 않다	③보통	④약간 그렇다	⑤매우 그렇다
기업 문화	m1	나는 사업을 계속하기를 원한다.					
	m2	나는 회사를 자랑스럽게 생각한다.					
	m3	나는 회사의 목표달성을 위해 열심히 일하고 있다.					
	m4	명확한 기업미션과 기업비전이 있다.					
	m5	회사 직원들과 기업비전을 공유하고 있다.					
	m6	우리회사 직원들은 상호 인간관계가 원만하다.					
	m7	우리회사의 임금수준은 동일업종에서 적정하다고 생각한다.					
	m8	나는 내가 하고 있는 직무를 통하여 일에 흥미와 보람을 느낀다.					

4. 경영성과에 관련된 질문입니다.

구분	No	항목	①매우 그렇지 않다	②약간 그렇지 않다	③보통	④약간 그렇다	⑤매우 그렇다
경영 성과	y1	우리회사의 전반적인 성 과가 경쟁사 대비 향상 되었다고 생각한다.					
	y2	우리회사의 비용절감이 이루어졌다고 생각한다.					
	y3	우리회사의 매출액이 증 가하였다.					
	y4	우리회사의 영업이익율 이 증가하였다.					
	y5	우리회사 제품의 가격경 쟁력이 증가하고 있다.					
	y6	우리회사 제품의 품질. 성능이 향상되고 있다.					
	y7	우리회사는 신기술이나 신제품을 출시하고 있다.					
	y8	우리회사는 지적재산권 (특허권, 실용신안권 등) 이 동종업계에 비해 많 이 확보하고 있다.					

기타 일반적인 사항과 관련된 질문입니다. 해당란에 체크하여 주시기 바랍니다.

5. 귀사의 주 업종은 다음 중 어느 것에 해당되니까?

- ① 전기전자, IT    ② 반도체    ③ 자동차산업    ④ 바이오  
⑤ 태양광    ⑥ 의료기    ⑦ 기계, 금속    ⑧ 기타(            )

6. 귀하의 연령은?

- ① 20~29세    ② 30~39세    ③ 40~49세    ④ 50~59세    ⑤ 60세 이상

7. 귀하의 근속기간은?

- ① 5년 미만    ② 5년~10년    ③ 11년~15년    ④ 16년~20년    ⑤ 20년 이상

8. 귀사의 종업원 수는?

- ① 10명미만 ② 10명~30명 ③ 31명~50명 ④ 51명~100명 ⑤ 101명~300명 ⑥ 301명이상

9. 귀사의 설립 기간은?

- ① 3년미만 ② 3년~7년 ③ 7년~15년 ④ 16년이상

10. 전년도 매출액은?

- ① 10억 미만 ② 10억~30억 미만 ③ 30억~50억 미만 ④ 50억~100억미만  
⑤ 100억~200억미만 ⑥ 200억~500억 미만 ⑦ 500억 이상

11. 귀사의 업태는?

- ① 도.소매 유통업 ② 제조업 ③서비스업 ④ 기타

12. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

13. 귀사에서 컨설팅 받은 경험은?

- ① 있다. ②없다.

14. 귀사에서 부설연구소 또는 연구개발전담부서를 보유하고 있습니까?

- ① 있다. ②없다.

15. 귀사에서 IP(지식재산/특허)전담부서를 보유하고 있습니까?

- ① 있다. ②없다.

16. 귀사의 회사명은? ( )

설문에 끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

## ABSTRACT

A study on the impact of the ability of consultant on business result of the small-midium sized enterprise by mediation effect of corporate culture



Choi, Gyu-Sub

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

The industry that we understand has much information which are focused on big company. and it is a fact to prefer big companies to a medium and small-sized business in the employment. So the fact of Small-midium sized enterprise's contribution to Korean industries shows a big gap from general recognition and understanding. in the other words, Small-midium sized enterprise occupies approximately 99% of number of the whole companies, takes responsibility in approximately 88% of employment of Korea. and what I insist is that Small-midium sized enterprise should be promoted because it is related to thick middle-class people. Recovery of middle-class people means to be expected the stable operation and

sustainable growth of Korea.

Nevertheless, 7 years of average-life of Small-Medium sized enterprises are in statistics result says reality of economy in Korea.

Furthermore, it is common opinion of economy experts that Business of enterprises have been decreased significantly after IMF crisis, and not easy to change the slow growth of economy. So how to promote and recover Small medium sized enterprises?

I am going to look for the answer in Small hidden Champion. Simon(1996, 2007) who is German Management Researcher, explained how small medium sized enterprise have been grown up Small hidden Champion and character of Small hidden Champion. there are more than 50,000 of small-medium champion over 100 years in Japan.

Especially, Hidden Champion Business model of Simon has special points that have Vision, Business Strategy and Corporate Culture, it means Vision is Strong Trigger to drive from normal small medium sized enterprise to Strong Hidden Champion.

I want to study to find out the impact of ability of consultant on business result by mediation effect of corporate culture, such as Vision and Mission.

The Ability of Consultant are constituted Knowledge, Capability, Relationship and mutual trust of consultant. Corporate Culture is constituted Clear corporate-Vision and Mission, Sharing the value with employee, Job-Commitment, Relationship with Employee, Wage level and Job satisfaction. Management result is constituted expense reduction, revenue increasement, ROI increase, enhancement of quality and performance, a new technology and the new product release right or wrong, the intellectual property rights right or wrong.

The result of this study said The ability of the consultant has an impact on management result of the small and medium-sized enterprise, Vision and Mission which are represented as Corporate Culture has strong impact on whole components factor of business result. it means build strong corporate culture is most important factor to drive Hidden Champion.

**【Key Word】** Consultant ability, Vision, Corporate Culture, Business Result.