

석사학위논문

중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의
역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는
영향에 관한 실증연구

2013년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

양시영

석사학위논문
지도교수 유연우

중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의
역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는
영향에 관한 실증연구

An empirical Study on the Effect of Management Consulting
for the Business Performance of Small and Medium-sized
Enterprises through the medium of the consultant competence

2013년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

양시영

석사학위논문
지도교수 유연우

중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의
역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는
영향에 관한 실증연구

An empirical Study on the Effect of Management Consulting
for the Business Performance of Small and Medium-sized
Enterprises through the medium of the consultant competence

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

양시영

양시영의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
양 시 영

본 연구는 경기남부지역소재 중소기업을 대상으로 하여 수행되어진 경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 거라는 가정하에 컨설팅을 통한 결과물인 경영자원 능력향상이 컨설턴트역량을 매개로 하여 기업의 경영성과에 최종 미치는 영향에 대하여 실증적으로 검증하고자 실시되었다. 이러한 검증과정을 통하여 중소기업에 대한 경영컨설팅의 효과를 확인하여 정부의 중소기업 컨설팅 지원 및 민간 컨설팅사의 중소기업 컨설팅 당위성에 대한 제언을 하고자 한다.

연구결과를 요약해 보면, 첫째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 경영자원을 구성하는 하위요소인 물적자원 향상과 컨설턴트역량은 영향력이 없는 것으로 나타났으나 인적자원 향상은 컨설턴트 역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났고 컨설턴트 역량은 재무성과 및 비재무성과에 모두 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 컨설턴트 역량을 매개로 하였을 때 중소기업이 보유한 물적자원 향상은 중소기업의 경영성과에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났으나 인적자원 향상은 경영성과에 긍정적인 영향력을 미치는 완전매개 효과가 나타났음을 확인할 수 있다.

결론적으로 중소기업에 대한 경영컨설팅을 통하여 컨설턴트 역량이 중소기업이 보유하고 있는 우수한 인력과 종업원들의 업무처리능력 향상 등에 지대한 영향력을 미쳐 중소기업의 경영성과를 높인다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

【주요어】 중소기업, 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 경영자원능력향상, 경영성과

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	6
제 1 절 중소기업에 관한 일반적 고찰	6
1. 중소기업의 정의	6
2. 중소기업의 특성	8
3. 중소기업의 위상 및 역할	10
1) 중소기업의 위상	10
2) 중소기업의 역할	11
제 2 절 경영컨설팅에 관한 일반적 고찰	16
1. 컨설팅의 정의	16
2. 중소기업 컨설팅의 필요성	20
3. 컨설팅 유형 및 수행절차	24
제 3 절 컨설턴트 역량에 관한 일반적 고찰	32
1. 컨설턴트의 정의	32
2. 컨설턴트 역량의 정의 및 선행연구	33
제 4 절 경영자원 및 경영성과에 관한 일반적 고찰	37

1. 경영자원에 관한 선행연구	37
2. 경영성과에 관한 선행연구	40
3. 선행연구와의 차별성	44
1) 기존 선행연구 내용	44
2) 본 연구의 차별성	46
 제 3 장 연구모형 및 가설	 47
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	47
1. 연구모형	47
2. 가설의 설정	48
제 2 절 변수의 조작적 정의	50
제 3 절 조사설계	51
1. 조사대상 및 조사방법	51
2. 분석방법	52
 제 4 장 실증연구결과 및 분석	 53
제 1 절 표본 구성과 특성	53
1. 응답자의 기업 특성	53
2. 변수의 기술 통계	57
3. 요인분석	57
4. 신뢰도 검정	59
1) 컨설턴트 역량	59
2) 경영자원 능력향상	60
3) 경영성과	60

제 2 절 타당성 및 신뢰성 검토	61
1. 연구모델의 확인적 요인분석	61
2. 확인적 요인분석 적합도 검증	62
3. 확인적 요인분석의 상관 분석	63
4. 확인적 요인분석의 추정치	64
제 3 절 연구모형의 분석 결과	67
1. 연구모델1의 분석결과	67
2. 연구모델2의 분석결과	70
3. 연구모델3의 분석결과	72
4. 최종모델의 가설검증 결과	75
5. 연구모형의 매개효과 분석 결과	77
제 5 장 결 론	80
1. 연구결과의 요약	80
2. 정책적 제언	81
3. 연구의 한계 및 향후 연구방향	81
1) 한계점	81
2) 연구방향	82
참고문헌	83
부록: 설문지	89
ABSTRACT	94

【 표 목 차 】

〈표 2-1〉 국내 중소기업 범위	7
〈표 2-2〉 연도별 중소기업 추이	11
〈표 2-3〉 연대별 제조업 중소기업과 대기업의 경제발전 기여율 비교	13
〈표 2-4〉 중소기업 지원정책의 변화과정	15
〈표 2-5〉 주요기관 및 학자들의 컨설팅 정의	19
〈표 2-6〉 컨설팅 수진후 효과	22
〈표 2-7〉 새로운 경영컨설팅 유형	24
〈표 2-8〉 경영컨설팅의 유형	26
〈표 2-9〉 기업컨설팅의 종류와 내용	27
〈표 2-10〉 컨설턴트에게 필요한 역량	36
〈표 2-11〉 경영자원의 분류와 특성	39
〈표 2-12〉 경영성과 개념에 관한 선행연구의 분류	41
〈표 2-13〉 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 주요 선행연구	44
〈표 3-1〉 모형에 따른 변수의 조작적 정의	50
〈표 3-2〉 설문지 구성과 신뢰도 분석 결과	51
〈표 4-1〉 응답자의 기업 특성	54
〈표 4-2〉 응답자의 그룹별 기업 특성	56
〈표 4-3〉 변수의 기술통계	57
〈표 4-4〉 독립 및 매개변수의 요인분석	59
〈표 4-5〉 컨설턴트 역량에 대한 신뢰도 분석	60
〈표 4-6〉 경영자원 능력 향상에 대한 신뢰도 분석	60
〈표 4-7〉 경영성과에 대한 신뢰도 분석	61
〈표 4-8〉 확인적 요인분석의 적합도 검증 결과	63
〈표 4-9〉 연구모형의 상관관계 분석	64
〈표 4-10〉 연구모형의 확인적 요인분석 결과 추정치	65
〈표 4-11〉 연구모델1 경로분석의 적합도 검증 결과	68
〈표 4-12〉 연구모델1의 경로분석	70

〈표 4-13〉 연구모델2 경로분석의 적합도 검증 결과	71
〈표 4-14〉 연구모델2의 경로분석	72
〈표 4-15〉 연구모델3 경로분석의 적합도 검증 결과	73
〈표 4-16〉 연구모델3의 경로분석	74
〈표 4-17〉 연구모델 간 경로계수의 차이 검증	75
〈표 4-18〉 연구모형의 경로분석과 가설 검증 결과	77
〈표 4-19〉 잠재변인간의 직·간접 효과	78
〈표 4-20〉 매개효과 검증	79

【 그림 목 차 】

〈그림 2-1〉 르윈·샤인 모델의 구성	28
〈그림 2-2〉 콜프·프록만 모델의 구성	29
〈그림 2-3〉 한국능률협회 컨설팅 모델의 구성	29
〈그림 2-4〉 밀란(ILO) 모델의 구성	30
〈그림 3-1〉 연구모형	47
〈그림 4-1〉 연구모형의 확인적 요인 분석	62
〈그림 4-2〉 연구모델1의 경로분석 결과	68
〈그림 4-3〉 연구모델2의 경로분석 결과	70
〈그림 4-4〉 연구모델3의 경로분석 결과	72
〈그림 4-5〉 연구모델의 가설검증 결과	76

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 필요성

우리나라는 1960년대부터 정부주도로 경제개발 5개년계획을 수립한 이래 90년대 외환위기전까지 대기업위주의 대외지향형 수출드라이브 성장전략을 구축하고 정부의 체계적인 경제개발 지원정책을 통하여 90년대 중반까지 근대사에서 세계적으로 유례를 찾아볼 수 없는 비약적인 산업발전과 경제성장을 이루어 왔다.

90년대 들어서 금리자유화, 대외시장 개방 압력 가중에 의하여 97년도 대기업의 연쇄부도가 시작되면서 비롯된 외환위기로 사상초유의 국가부도위기 상태인 IMF관리체제로 들어설 때까지 상대적으로 중소기업이 대기업에 비해 우리나라 경제발전에 대한 기여도는 훨씬 적었다고 할 수 있다.

중소기업청(2009:25-26)의 보고서에 의하면, 연대별로 중소기업과 대기업의 경제발전 기여도를 비교하면서 60년대와 70년대에는 대기업 위주의 중화학공업 성장정책으로 고용, 생산, 부가가치 증가의 절반이상을 대기업이 기여했으나, 80년대 들어와서 정부의 중소기업 지원정책 강화로 중소기업 고용기여율이 81.9%로 크게 확대되었고 97년 외환위기로 중소기업의 고용 흡수력이 다소 약화되었으나 생산·부가가치 기여율은 처음으로 대기업을 앞서기 시작하였으며, 2000년대 와서는 중소기업의 고용·생산·부가가치 기여율이 각각 112.9%, 50.4%, 51.3%로 나타나 우리나라 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동하고 있다.

더구나 한국개발연구원(2012:6)에 따르면 최근 우리경제가 세계경제 성장세 약화에 따른 수출 감소 및 투자부진에 주로 기인하여 성장률이 크게 둔화되는 모습을 보이고 있고 대기업이 글로벌기업화를 선언하면서부터 국내 투자위축과 고용부진이 계속되는 추세를 감안할 때 우리 경제에서 중소기업이 차지하는 위상은 날로 커지고 있는 것이 주지의 사실이다.

현대사회가 정보기술(Information Technology)에 의한 인터넷의 비약적인

발달로 고도의 정보화시대에 접어들면서 정치·경제·사회·문화 전반에 대한 기존 패러다임의 급변, 기업경영에 대한 불확실성(risk) 증가, 최근 국제 금융위기에 의한 대외 환경의 변화 등에 대하여 적절하게 대처하지 못하면 지속적이고 성공적인 사업수행에 막대한 차질을 빚게 되는 바 이에 대하여 기업들은 내·외부환경 변화에 적응하고 타 기업과의 경쟁우위를 확보하기 위해 장·단기 경영전략계획수립이 반드시 필요하게 되었다.

대기업은 우월한 자금과 조직력을 바탕으로 기업조직내부에 전문적인 인력을 확보하여 자체적으로 경영전략을 수립하고 실행해갈 수 있는 능력을 갖추고 있다. 그러나 국내 중소기업의 경우, 급변하는 외부의 경영환경에 적극적으로 대처할 수 있도록 새로운 경영기법 등의 도입을 통한 경영혁신이 필요한 상황이지만, CEO의 주관적인 생각이나 경험을 바탕으로 한 경영전략이 수립되고 추진됨으로써 외부의 시장환경 변화에 효과적으로 대응하지 못하고 많은 시행착오를 겪고 있어 이러한 문제점을 해결하기 위해 객관적이고 논리적인 시각과 경험을 가진 외부 전문가의 도움을 통한 새로운 경영기법과 혁신활동으로 치열한 생존경쟁에서 살아남을 수 있도록 하는 데 있어서 경영컨설팅은 매우 유용한 수단으로 활용이 가능하다(정미라, 2012:3).

따라서 기업의 핵심 경영자원이 대기업에 비해 상대적으로 열악한 경영환경에 있는 중소기업에 대하여 재무관리, 인적자원관리, 마케팅, 생산관리 등 경영컨설팅을 통한 경영전략수립과 혁신활동이 제대로 이루어져 경쟁력제고로 급변하는 대내외 경영환경에 대응하고 지속적인 고용과 성장을 통하여 국가 경제발전기반에 지대한 역할을 할 수 있도록 국가 정책적인 차원에서 대규모 조직적인 지원이 있어야 함에도 불구하고 중소기업에 대한 경영컨설팅 지원의 타당성에 대한 연구가 활발하게 이루어지지 못하여 장기적으로 정책적이고 계획적인 컨설팅 지원계획이 수립되지 못하고 또한 중소기업 스스로 컨설팅성과에 대한 확신 부족으로 자발적이고 적극적인 컨설팅 수요가 이루어지고 있지 않다. 특히 경영혁신 및 기술혁신을 주도할 만한 인적자원이 부족한 중소기업이 외부 컨설턴트의 지원을 받는 경영컨설팅이 경영성과 개선에 도움이 된다는 논리적 근거를 구하기 위해 본 연구의 필요성이 대두되었다.

제 2 절 연구의 목적

중소기업은 기술혁신과 경제성장의 주체로서 우리 국가 경제의 근간이자 산업전반에 걸쳐 고용, 생산의 중추적인 역할을 해오고 있고 전반적인 산업구조를 보면, 앞으로도 중소기업의 비중과 위상이 더욱 높아질 것이라고 예상할 수 있다.

중소기업이 국민 경제에 대하여 기여하고 있는 주요 역할에 대하여 정종일(1999:10-13)은 중소기업 경영자에게 경력개발의 기회와 보상을 보장하여 개인에게 발전기회를 제공하고 중소기업이 국민경제에 끼치는 영향으로 첫째, 대기업에게 필요한 각종 욕구를 충족시켜주는 보완역할을 수행하고 둘째, 자유로운 기업경영을 통해 자유경쟁체제를 유지하는 데 필수적인 존재이며 셋째, 중소기업이 대기업의 근간이고 넷째, 기술개발이나 창의적인 아이디어 산실 역할을 하고 사회문제 개선에 기여하며, 지역사회발전에 기여하는 역할을 하여 중소기업이 국가경제에 전반에 지대한 영향을 끼치고 있다고 언급하고 있다.

이처럼 국가경제 및 국가경쟁력을 좌우하여 우리나라 산업발전에 중요한 역할을 수행하는 중소기업이 최근 급변하는 내·외부 환경에 대처하여 경쟁력을 갖추기 위해서는 내부 조직진단과 장·단기적인 경영전략 수립 차원에서 전문적인 지식과 경험을 보유한 외부 전문가의 도움을 받는 것이 가장 효과적이라는 사실이 중소기업에 대한 경영컨설팅이 필요한 이유이다.

김익성(2008:10-13)은 중소기업에 대한 컨설팅은 결과적으로 기업의 경쟁력 향상을 위한 수단이며 궁극적으로는 기업의 건전한 유지·발전을 목적으로 하는 기업외부의 도움행위이며 컨설팅결과는 단기적이든 장기적이든 경영성과로 나타나야 한다. 또한 중소기업 컨설팅 이후 관련 사후 평가를 통해 지원사업 중 수진중소기업이 꼭 필요로 하는 사업들을 선별해 지원을 연계함으로써 각 지원 사업 간의 시너지 효과를 극대화 하는 것이 중요하여 컨설팅과 지원사업간의 연계가 중소기업 컨설팅 효과 극대화에 필요하다고 주장한다.

자체 컨설팅인력과 조직, 자금 등 여건이 잘 갖추어진 대기업은 내부 또는 대외 전문 컨설팅업체를 통하여 상시적이고 체계적으로 장기 경영전략 컨설

팅 및 분야별 컨설팅을 실시하여 기업경쟁력을 충분히 제고해 나가고 있으나, 대내적인 제반 여건이 열악한 환경에 있는 중소기업은 대외 전문가에 의한 경영컨설팅에 절대적으로 의존할 수 밖에 없으며, 이 또한 오너의 컨설팅에 대한 인식 저조와 비용발생에 대한 부담 등으로 인하여 자발적인 컨설팅 수진을 기대하기는 어려운 현실이다. 따라서 중소기업의 육성을 지속적으로 주관하는 공공 지원기관 및 컨설팅사의 중소기업 컨설팅수행의 당위성에 대한 이론적 근거를 구하는데 본 연구의 목적이 있다.

이러한 취지를 고려하여 본 연구에서는 다음과 같이 구체적인 연구목적을 달성하고자 한다.

첫째, 중소기업의 특성 및 경영컨설팅의 정의와 컨설턴트역량, 경영자원, 경영성과 등에 대한 선행연구와 국내외 문헌을 정리하여 이론적인 근거를 밝히 고자 한다.

둘째, 경영컨설팅 수행과정에서 향상된 중소기업의 경영자원이 컨설턴트의 역량을 매개로하여 중소기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 연구가설을 설정하고 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

셋째, 선행연구 및 실증연구 등을 통하여 나타난 결과를 바탕으로 제언하여 중소기업에 대한 컨설팅지원 사업기관에 대하여 보다 효과적인 컨설팅 지원 정책 및 지원사업을 개진하는데 도움이 되고 또한 민간 컨설팅사의 중소기업 컨설팅 당위성에 대한 이론적인 근거를 마련하고, 또한 능력 있는 컨설턴트를 체계적으로 육성하는 기반을 마련하는 데 도움이 되고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구에서는 중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로하여 경영성과에 영향을 미치는 결정요인에 대하여 이론적 고찰을 통한 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하여 수행하였다. 우선 문헌적 연구는 중소기업의 특성, 경영컨설팅, 컨설턴트 역량, 경영자원, 경영성과에 관하여는 중소기업청의 통계자료와 각종 선행연구, 보고서, 책자 등을 수집하고 논리적 분석을 통하여 이론적 기초를 준비하였다. 본 연구에서 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 경영컨설팅 요인을 분석하기 위하여 경기남부지역에서 정상 조업중인 중소기업중 컨설팅 수진기업 138개 업체를 대상으로 우편 및 메일과 직접 대면 작성한 설문조사를 통하여 실증분석을 실시하였다. 수집된 자료는 SPSS 19.0 통계패키지 프로그램과 AMOS 7.0을 사용, 빈도분석과 신뢰도분석, 요인분석, 상관분석을 실시하고 구조방정식을 통하여 설정된 가설을 검증하고 분석하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 구성한다. 제 1장 서론에서는 연구의 배경과 필요성, 연구목적, 연구의 방법 및 구성 등을 기술하고 제 2장 이론적 배경에서는 중소기업의 정의, 경영컨설팅의 개념, 컨설턴트 역량, 경영자원 및 경영성과에 대한 선행연구를 확인하고 제 3장에서는 연구과제들을 검증하기 위한 연구모형 및 가설을 설정하였으며, 제 4장에서는 이러한 가설들에 대한 검증 등 실증분석을 실시하였으며, 제 5장에서는 본 연구의 결론을 서술하고 정책적 제언 및 한계점과 향후 연구방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 중소기업에 대한 일반적 고찰

1. 중소기업의 정의

중소기업(Small and Medium-sized Enterprises)은 일반적으로는 사업규모가 작은 기업을 말하지만 구체적으로 어떤 형태의 기업을 중소기업이라 정의하는 데는 다소 이견이 있다. 또한 중소기업에 대한 개념이 국가별로 다르고 또한 동일 국가에서도 시대와 산업구조, 업종 등에 따라 다소 차이는 있다.

박상범(1999:11)은 중소기업은 국민경제에서 차지하는 비중이 크고 대기업과의 상호보완적인 관계를 유지하여 기업 간의 분업을 담당하며, 대기업이 제공하지 못하는 재화나 서비스를 제공하여 국민경제 발전에 기여하는 등 중요한 역할을 하고 있다. 중소기업의 개념은 그 범위와 대상 등이 일치하지 않으며, 국가마다 설정에 의하여 변천하게 되는데 경영규모에 그 기준을 두어 질적·양적인 면에서 대기업에 대한 상대적인 개념으로 파악할 수 있다고 하고

이철주(2010:5)는 중소기업이란 대기업에 비해 작은 기업을 말하며, 즉 중소기업이란 상대적인 개념으로서 경제사회내에 존재하는 기업군 중 자본, 기술, 경영능력 등에 있어서 대기업군에 비하여 열세한 기업들을 총괄하여 지칭하는 것이라고 하여 전체 기업군중 대기업과 규모면에서 상대적인 개념으로 규정하고 있다.

현행 우리나라 중소기업기본법상 중소기업의 범위는 중소기업기본법과 중소기업기본법시행령에서 규정하고 있는 데 중소기업기본법 제2조 제1항(중소기업자의 범위)에 의해 “중소기업을 육성하기 위한 시책의 대상이 되는 중소기업자는 업종의 특성, 상시근로자수, 자산규모, 매출액 등을 고려하여 그 규모가 대통령령으로 정하는 기준에 해당되고, 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령으로 정하는 요건을 모두 충족하는 기업을 영위하는 자로 한다.”라고 정의하고 있다.

2011년 중소기업청에서 발표한 중소기업관련통계에 의한 국내 중소기업 범위는 다음의 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 국내 중소기업 범위

해 당 업 종	분류부호	규 모 기 준
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업	B	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하
건설업	F	
운수업	H	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억원 이하
사업시설관리 및 사업지원서비스업	N	
전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
보건 및 사회복지사업	Q	
농업, 임업 및 어업	A	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억원 이하
전기, 가스, 증기 및 수도사업	D	
도매 및 소매업	G	
숙박 및 음식점업	I	
금융 및 보험업	K	
예술, 스포츠 및 여가관련 산업	R	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억원 이하
하수처리, 폐기물 처리 및 환경복원업	E	
교육 서비스업	P	
수리 및 기타서비스업	S	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억원 이하
부동산업 및 임대업	L	

자료 : 중소기업청, 2011, 중소기업관련통계

상기 표를 보면, 우리나라는 중소기업 범위를 상시근로자 수, 자본금, 매출액을 기준으로 하고, 외국의 경우도 일본은 상시고용원, 자본금을 기준으로 대만은 고용인, 자본금, 총수익을 기준으로 중국은 종사자수, 매출액, 자산총

액을 기준으로 미국은 종업원수, 매출액으로 영국은 종업원수와 매출액을 각각 기준으로 하는 점을 고려할 때 대부분의 국가에서 중소기업 범위를 정하는 데 거의 유사한 기준을 활용하고 있음을 알 수 있다.

2. 중소기업의 특성

중소기업은 급변하는 대내외 산업 환경에서도 신규 설립 및 시장진입이 비교적 용이한 장점이 있지만 대기업에 비해 경영능력, 자금능력, 기술능력, 연구개발능력, 교섭능력, 경쟁능력 등에서 열세를 면치 못함에 따라 창업후 단기간내 도산확률이 높다는 것이 일반적인 특성이다.

이와 같이 중소기업은 대기업에 비해 생산비용이 높고 자금조달도 용이하지 않고 기술개발 등 제반 여건이 불리함에도 불구하고 존속가능한 점에 대하여 Mills & Schumann(1985:758-767)는 중소기업이 퇴출되지 않고 계속 존재하는 이유는 현실적으로 수요가 항상 일정하지 않고 변동적이며 중소기업은 수요변동에 신속히 대처할 수 있는 유연성을 갖고 있기 때문이라고 한다. 즉 규모의 경제를 영위하고 있는 대기업의 생산구조는 수요가 변동하지 않은 정태적 상황에서는 비용감소의 이점을 갖고 있어 효율적이지만 수요가 변동하는 동태적 상황에서는 그 변동에 대처할 수 있는 유연성을 갖지 못한 반면, 중소기업은 대기업에 비하여 상대적으로 효율성은 떨어지지만 수요변동에 대응할 수 있는 유연성을 갖고 있고 이러한 유연성이 생산에서의 비효율성을 충분히 상쇄하기 때문에 중소기업이 생존한다는 것이다.

우리나라 중소기업의 일반적 특성은 첫째, 대기업의 자본적, 제도적 경영에 비하여 인적 내지는 사적 경영으로 소유와 경영의 미 분리 현상이 뚜렷하다. 따라서 과학적이고 합리적인 관리방법보다는 주먹구구식 또는 직관에 의한 관리가 행해지고 있다. 경영자의 행태도 전문경영자보다 창업주나 소유경영자가 많은 수를 차지하고 있으며, 의사결정 권한이 중앙에 집중되어 있는 1인 체제가 보통이다. 중소기업은 또한 경영규모가 상대적으로 작기 때문에 간접비용이 적게 들고 경기변동에 신속적으로 대응할 수 있다. 일반적으로 대기업

이 안정적·보수적인 성향을 갖는데 비하여 중소기업은 혁신적·진보적·도전적이다.

둘째, 중소기업은 환경적응에 있어서 대기업보다 상대적으로 탄력적·신축적이다. 이것은 조직의 인적특성에서 나타나는 유연성 때문에 가능하며, 이해관계자 집단과 최고경영자의 직접 접촉에 의한 원활한 커뮤니케이션 통로가 개방되어 있는 점에 기인한다. 대기업이 전국을 그의 시장으로 삼고 있는데 비하여 중소기업은 지역적 내지는 한정된 시장을 대상으로 하고 있다. 또한 동업종간의 경쟁상황을 보면 대기업은 그 수가 적고 독과점 현상에 의하여 경쟁이 비교적 적은데 비해, 중소기업은 작은 시장을 놓고 매우 많은 수의 기업이 경쟁을 하고 있다.

셋째, 생산 및 기술의 측면에서 볼 때 중소기업은 대기업처럼 계획에 의한 소품종대량생산에 의하여 시장수요에 대응하기 보다는 주문에 의한 다품종소량생산에 의존하고 있다. 중소기업의 제품은 부품 및 소재, 중간제품이 많으며 이를 이용하여 대기업은 조립 및 완제품형태의 생산을 하고 있다. 중소기업은 그 규모로 인하여 경공업분야에 치중하고 있으며 노동집약적인 성격을 갖고 있다. 그리고 기술수준은 일반적으로 대기업보다는 낮은 편이지만 기술개발의 가능성과 의존성은 매우 높으며 바로 이것은 중소기업발전의 원동력으로 작용하고 있다(문영복, 2005:14).

Rothwell & Zegveld(1982:45)은 중소기업의 단점은 규모의 이익을 기대할 수 없고, 상대적으로 원가가 높으며, 담보취약으로 금융 조달이 어렵고, 제품의 다각화가 어렵고, 인재확보가 어렵고, 브랜드가 취약해 판매력 열세 등에 있다고 하였다.

반면에 중소기업의 강점은 소비자의 기호 변동이나 기타의 이유로 인한 수요의 변동에 신속히 대처할 수 있고 제품의 성격상 기계화가 어려워 수공업 을 통한 제품의 치밀성과 정교한 작업을 필요로 하는 부분은 적합할 수 있으며, 표적시장에서는 대기업보다는 중소기업이 진출입에 있어 효과적일 수 있는 틈새시장에 적합하다(김정자, 2012:8).

중소기업의 경영적 특성은 대기업의 자본적·제도적 경영에 대해 인적 내지

는 사적 경영으로 소유와 경영의 미 분리 현상이 두드러진다는 것이다. 특히 중소기업의 경영은 합리적인 관리방법보다는 경영자의 직관에 의한 관리가 행해진다. 또한 소유경영자 체제하의 중앙집권적이며 혁신적 도전적 목표를 가지면서 신속한 의사결정을 내린다(전봉만, 2012:19).

이처럼 중소기업의 특성에 기인한 여러 단점에도 불구하고 중소기업만의 강점을 살리고 국가 경제에서 차지하는 비중이 높고 국가 경제의 성장과 안정성에 기여하는 측면이 지대함을 감안하여 미국, 일본 등 선진국들은 물론이고 대만, 중국, 동남아 등 여러 개발도상국들도 자국 환경에 적합한 중소기업 육성을 위해 정부차원에서 오랫동안 관심을 갖고 중소기업지원에 관한 법과 제도를 꾸준히 수립하여 장기적이고 지속적인 지원을 해오고 있다.

특히 우리나라 중소기업은 다른 나라에 비해 사업체수 및 종사자수에서 국가 경제에서 차지하는 비중이 압도적으로 크고 생산성도 대기업에 못지 않아 국가 경제의 균형 있는 발전에 지대한 역할을 하고 있어 국가 경제발전 및 정책적인 측면에서 우선 지원 대상이 되고 있다.

3. 중소기업의 위상 및 역할

1) 중소기업의 위상

우리나라의 중소기업 위상을 보면, 2010년도 기준으로 중소기업 사업체수는 3,125천개, 종사자수는 12,262천명으로 전체 사업체수의 99.9%, 전체 고용의 86.8%를 차지하고 있으며, 중소기업 사업체수 및 종사자수는 전년대비 각각 55천개, 511천명이 증가하였으며 대기업에 비해 사업체수 및 전체 고용 비중이 압도적으로 많은 점을 알 수 있으며, 2005년도부터 2010년도까지 연도별 중소기업 추이는 <표 2-2>와 같다.

〈표 2-2〉 연도별 중소기업 추이

(단위: 개, 명, %)

구 분		2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
사 업 체 수	전체	2,867,749	2,940,345	2,976,646	3,046,958	3,069,400	3,125,457
	중소 기업	2,863,583	2,936,114	2,974,185	3,044,169	3,066,484	3,122,332
	비중	(99.9)	(99.9)	(99.9)	(99.9)	(99.9)	(99.9)
총 업 원 수	전체	11,902,400	12,234,160	12,12,692	13,070,424	13,398,497	14,135,234
	중소 기업	10,449,182	10,677,789	11,149,134	11,467,713	11,751,022	12,262,535
	비중	(87.8)	(87.3)	(88.4)	(87.7)	(87.7)	(86.8)

자료: 통계청, ‘전국사업체조사’에서 연구자 재편 가공

2007년도 기준으로 주요 국가와 비교해 보면, 사업체 비중은 한국 및 영국이 99.9%, 일본 99.1%, 대만 97.6%, 미국 85.2% 순으로 나타났으며, 종사자 비중은 한국 88.4%, 일본 77.8%, 대만 77.1% 등이 높은 고용비중을 보인 반면, 미국 및 영국은 50%대의 비교적 낮은 고용비중을 보여주고 있다(중소기업청, 2009: 19-20).

2) 중소기업의 역할

중소기업이 어느 국가에서든지 기술혁신과 경제성장의 주체이자 고용창출을 통한 사회 안정에 중요한 역할을 담당하고 있다는 것은 주지의 사실이다.

특히 물적자원이 부족한 우리나라의 경우 지속적인 경제성장을 이루기 위해서는 중소기업육성 정책이 경제정책중 무엇보다도 우선시 추진되고 있다. 우리나라 중소기업의 사업체수 및 고용비중을 외국국가들과 비교해 보면, 중소기업에 대한 의존도가 절대적이며, 1997년도 IMF외환위기 사태이후 대기업의 잇단 도산과 구조조정과정에서 대기업의 고용능력과 생산유발효과가 크

게 위축되면서 대기업은 2000년부터 2010년까지 215천명의 고용 감소를 보였으나, 같은 기간 동안 중소기업은 3,582천명의 고용증가를 가져와 중소기업이 신규 고용창출의 중추적인 역할을 해왔음을 알 수 있다.

문창주(1986:11-16)는 우리나라의 국민경제상에서 중소기업의 역할에 대하여 사회적분업의 형성자 역할, 국민고용의 창출자로서의 역할, 국민경제의 효과적 운영의 담당자, 수출산업으로서의 외화획득자, 공평한 소득분배의 기여자 등으로 정의하여 대기업에 대한 중소기업의 상대적 중요성을 강조한다.

배수진, 정우석, 이상훈(2008:95-96)은 우리나라 경제에 있어서의 중소기업의 역할을 첫째, 중소기업은 산업의 생산과 고용 및 소득증대에 크게 공헌하고 있을 뿐만 아니라 그 비중이 크기 때문에 국민경제의 안정대로서의 역할을 담당하고, 둘째, 중소기업은 대기업 및 중화학공업과 경공업간의 상호보완관계를 유지함으로써 공산품의 품질향상, 생산성향상 및 기술혁신을 도모할 수 있고 수출산업의 저변을 구축하며, 셋째, 중소기업은 자본의 회수기간이 짧고 투자액이 적은 반면에 상품의 수요변동에 따른 시장의 탄력성을 가질 수 있기 때문에 투자의 효율화를 기할 수 있고 반면에 불황 시에는 타 산업으로 전환, 또는 투자액의 신속한 회수 등 위험의 분담이 용이하며 넷째, 중소기업은 각 지방에 광범하게 분산되어 있기 때문에 지역사회의 균형적인 공업화를 촉진한다라고 하여 중소기업의 긍정적인 산업유발효과를 설명하고 있다.

특히 중소기업청(2009:26-27)에 따르면, 연대별로 중소기업과 대기업의 경제발전 기여도를 비교해 보면, 1960년대와 1970년대에는 대기업위주의 중화학공업 성장정책에 힘입어 고용, 생산, 부가가치 증가의 절반 이상을 대기업이 기여했다. 그러나 1980년대 들어와서 정부는 중소기업 지원정책을 강화함으로써 중소기업의 고용기여율이 81.9%로 크게 확대되었다. 1990년대에는 1997년 외환위기로 중소기업의 고용흡수율이 다소 약화되었으나 생산, 부가가치 기여율은 처음으로 대기업을 앞서기 시작했다. 2000년대에 와서는 중소기업의 고용, 생산, 부가가치 기여율이 각각 112.9%, 50.4%, 51.3%로 나타나 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동하고 있음을 보여주고 있어 현재 우리나라 전체 산업에서의 중소기업의 역할 및 중요성이 날로 커져

가고 있음을 보여주고 있다. 그 내용은 다음 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 연대별 제조업 중소기업과 대기업의 경제발전 기여율 비교

구 분			1960년대 (63~69)	1970년대 (70~79)	1980년대 (80~89)	1990년대 (90~99)	2000년대 (00~07)	전체 (63~07)
사 업 체 수	증감율	중소기업	5.2	3.1	9.0	3.3	2.8	4.4
		대기업	18.2	5.1	1.9	△5.6	△2.2	2.2
	기여율	중소기업	94.0	94.8	99.4	102.2	100.5	99.6
		대기업	6.0	5.2	0.6	△2.2	△0.5	0.4
종 사 자 수	증감율	중소기업	8.3	10.2	7.3	△0.2	1.6	4.9
		대기업	19.8	10.8	2.0	△5.8	△0.6	3.7
	기여율	중소기업	38.1	47.1	81.9	△6.8	112.9	78.6
		대기업	61.9	52.9	18.1	△93.2	△12.9	21.4
생 산 액	증감율	중소기업	22.6	40.4	20.7	13.0	8.8	21.3
		대기업	47.6	39.1	14.8	10.6	7.9	22.4
	기여율	중소기업	26.5	32.2	45.7	50.3	50.4	48.7
		대기업	73.5	67.8	54.3	49.7	49.6	51.3
부 가 가 치	증감율	중소기업	25.4	40.0	21.9	13.4	6.8	21.6
		대기업	47.6	35.3	16.4	11.3	6.6	21.8
	기여율	중소기업	25.7	35.7	47.7	50.5	51.3	50.6
		대기업	74.3	64.3	52.3	49.5	48.7	49.4

주: 1. 종사자수 5인 이상 기준이며, 증감은 기간중 증감수치임.

2. 기여율은 전체 증감분에 대한 중소기업(또는 대기업)증감분의 백분비임(%)

자료 : 통계청, 광업·제조업 통계조사 재편 가공자료

상기와 같이 중소기업의 역할 및 중요성이 증대함에 따라 국가의 중소기업 지원정책은 점차 집중화, 고도화 추세에 있다. 중소기업 지원정책의 의의와

목적에 대하여 국가 경제에서 중소기업이 공헌하는 역할은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그러나 중소기업은 여러 가지 측면에서 구조적으로 취약하다. 중소기업은 대기업에 비하여 창의적이고 혁신적이며 고용창출능력이 높아 국가경제 하부구조의 중추를 이루고 있으나 자금, 인력, 판로, 기술 등 기업경영의 기본적 자원에서 열세에 있기 때문이다. 따라서 각국 정부는 중소기업의 경쟁력강화를 위하여 여러 가지 방법으로 구조적인 취약함을 보강하고자 중소기업을 지원하고 있다. 결국 각국 정부가 중소기업을 지원하는 이유는 국가 성장 동력의 확보를 위해서다. 창의성과 혁신의 발로인 중소기업의 창업 및 성장단계에서 이들에게 부족한 인력, 기술, 자금 등을 지원하여 국가 성장 동력의 교두보를 강화하자는 것이 중소기업 지원정책의 주요 목표이다(채준원, 2011:22).

우리나라 중소기업 지원정책이 60년대 처음 도입된 이후 시대별 변화 과정을 보면, 다음 <표 2-4>과 같다.

〈표 2-4〉 중소기업 지원정책의 변화과정

시기	성격	주요 시책
1950년대	국 민 경 제 형 성기	-전후 복구기로서 중소기업을 위한 별도의 시책이 없 던 시기임.
1960년대	중소기업 정 책도입	-중소기업 지원·육성을 위한 법률적 체계 마련 -협동조합법(1961), 단체주의계약제도(1965), 중소기업 기본법(1966)
1970~ 1980년대	중소기업 보 호·육성	-중화학공업정책 본격 추진에 따른 부품 공급 및 생산 주체로서 중소기업 육성 필요 -고유업종제도(1979), 지정계열화제도(1980) -신용보증기금(1976), 기술신보(1989) 설립 -중소기업진흥공단(1979) 설립
1990년대	중소기업 구 조고도화	-WTO출범(1995)등으로 자율과 개방, 경쟁중심의 정 책으로 전환 -고유업종 해제예시(1994), 단체주의계약 품목 축소 (1995), 구조개선 및 경영안정 지원법 제정(1995), 중소기업청 개정(1996)
IMF이후	벤 처 · 창 업 촉진	-벤처정책에 중점을 두면서, 소기업 등 취약부문에 대 한 보완대책 마련 -코스닥 시장 개설(1994), 코스닥 등록요건 완화 및 세제지원(1998) -벤처기업특별법(1997), 소기업법(1997), 여성기업법 (1999)
2000년 이후	중소기업 경 쟁력 강화	-벤처 촉진지구 지정(2000) -기술이전 및 거래 촉진(2000) -창조혁신중소기업 육성(Inno-Biz,2000)

자료: 중소기업연구원(2006), 중소기업정책의 변천과 혁신, 채준원(2011), 컨
설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연
구, P.24에서 재인용

제 2 절 경영컨설팅에 대한 일반적 고찰

1. 컨설팅의 정의

컨설팅의 일반적인 의미는 통상 어떤 분야에 대해 전문적인 지식을 가진 사람이 상담을 하거나 의견을 제시한다는 의미로 쓰이나, 최근에는 기업경영 뿐만 아니라 법률, 회계, 세무, 부동산, 교육, 웨딩 등 분야를 가리지 않고 그 용어가 일반화되어 광범위하게 사용되고 있다.

그러나 통계청(2009:604)이 고시한 한국표준산업분류에 따르면, “경영컨설팅업(코드번호 M71531)은 다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동을 말한다”라고 하고 예시로서 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문을 들고 있어 경영컨설팅을 전문 서비스산업중 한 분야로 명문화하고 있음을 감안하여 본 연구에서는 경영컨설팅에 대한 정의를 기업 본연의 사업수행과 관련된 경영 및 기술문제에 대한 컨설팅영역에 국한하고자 한다.

즉, 기업이 사업을 수행하면서 발생하는 각종 대내외 경영상 문제에 대하여 그 원인을 정확히 진단하고 이에 적합한 형태의 해결책을 모색하게 되는데 이때 경영자나 내부 조직원들의 역량으로 해결 불가능한 문제에 대하여는 해당 분야별로 외부전문가의 도움이 필요하게 되며, 해당분야에 대한 전문적인 지식과 경험 및 역량을 갖춘 컨설턴트가 원인 분석과 대안 제시를 통하여 경영자의 경영상 의사 결정에 도움을 주는 컨설팅을 경영컨설팅이라 한다.

선진국의 컨설팅산업 역사에 대하여 경영컨설팅 산업이 태동한지 150년이 채 되지 않았으나 이 분야는 서구, 특히 미국에서 1930년대부터, 유럽은 1950년대부터 비약적인 발전을 이루어왔고(Andrew외, 2008:59) 1930년대 Mckinsey사 등 대형 컨설팅사들이 시장에 진입하면서 선진국에서는 지금까지 유망산업으로 자리 잡아 지속적인 성장을 하고 있다.

우리나라의 컨설팅산업은 1950년대 한국생산성본부, 한국능률협회 등이 설립되어 국가지원에 따른 기업평가 등의 목적으로 컨설팅산업이 태동하였고 79년 컨설팅 유관기관인 중소기업진흥공단이 설립되어 컨설팅산업이 정부주

도로 육성되다가 86년 한국경영기술지도사회의 설립으로 민간부문으로 확장되었으나 1990년대 이전까지는 컨설팅 산업구조가 매우 취약하여 성장속도가 더디었다.

대기업은 외국계 유명 다국적 컨설팅사에 의해 국내외 마케팅 및 해외시장 진출 등 특수한 목적으로 컨설팅이 이루어지고 있었고, 중소기업은 정부주도 정책적 목적하에 제한적으로 컨설팅이 수행되어오다 보니 제도적, 체계적인 관점에서 하나의 산업으로 자리잡는데 어려움이 많았다. 그러나 1997년도 외환위기에 의해 촉발된 IMF관리체제하에서 국내기업들에 대한 M&A, 기업평가 등을 위해 외국계 다국적 컨설팅사들이 본격적으로 국내 컨설팅시장에 대거 진입해 옴에 따라 국내 컨설팅시장이 대폭 확대되고 이로 인한 컨설팅 기회확대와 기업의 생존 및 성장차원에서 내부 경영전략 수립 및 성과평가 도입, 해외경쟁력 강화 등 필요성 및 최고경영층의 컨설팅 인식의 제고 등에 의해 다양한 분야에서 컨설팅에 대한 자발적 수요가 증가하면서 본격적으로 컨설팅산업이 유망산업으로 부각되기 시작하였다.

사업목적에 경영지도 업무를 주요업무로 규정하고 있는 중소기업 종합지원기관인 신용보증기금(2007:11)은 “경영컨설팅을 일정한 자격과 전문성을 갖춘 컨설턴트가 고객기업과 계약을 체결하고 상호 협력을 통하여 경영상의 문제들에 대한 진단 및 상담을 행함으로써 적절한 해결방안을 제시하는 지식서비스이다.” 라고 하여 컨설턴트의 전문성과 컨설팅서비스가 일종의 지식서비스영역임을 명확히 규정해 놓고 있다.

국외 연구에서는 Greiner와 Metzger(1983:78)가 "경영컨설팅은 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 자문 서비스다." 라고 정의하여 전문가적 서비스 측면을 강조하고 있다.

마찬가지로 Milan Kubr.(2002:11)는 “경영컨설팅은 고객에게 적절하고 유용하도록 도움을 주는 역동적이고 급속하게 변화하는 전문적인 서비스 분야이고, 컨설턴트는 경제적 및 사회적 트렌드와 고객의 사업에 영향을 줄 수 있

는 예견된 변화에 뒤처지지 않도록 조언해야 한다. 그리고 날이 갈수록 복잡하고 경쟁적이고 난해한 환경에서 높은 경영성과를 성취하거나 유지할 수 있도록 고객들에게 도움이 되는 서비스를 제공해야 한다.” 라고 하여 경영에 있어서 경영컨설팅이 전문적 서비스 영역임과 컨설턴트가 고도의 전문가 역할이 요구됨을 주장하고 있다.

국내 연구에서는 전기수(2009:19)가 경영컨설팅을 “기업의 경영활동과 관련하여 발생하는 제반 문제에 대하여 해당 분야에서 스스로의 훈련이나 직간접적인 경험에 의한 능력을 가진 전문가가 자신의 능력을 활용하여 기업이 당면한 문제를 이행하고 분석, 연구하여 객관적이고 독립적인 입장에서 기업이 필요한 시기에 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스이다.” 라고 정의하여 컨설팅을 전문서비스 분야로 분류하였다.

권기철(2010:15)은 첫째, 경영컨설팅은 경영상의 문제들에 대한 객관적이고 독립적인 평가를 내리기 위해서는 이에 필요한 충분한 자질을 갖추고 고객사의 경영문제들을 적극적으로 진단하고 그 문제점을 파악하여 해결방안을 모색하는 것이고 둘째, 경영컨설팅이란 기업의 경영문제를 파악하고 그 해결책을 제시하는 것이므로 항상 문제의식을 가지고 근본원인을 파악할 수 있는 분석력을 지니고 있어야 하고 셋째, 경영컨설팅은 도움을 주는 것이지 직접 집행하거나 집행후 결과에 대하여 책임을 지는 것이 아니다 라고 하여 컨설팅에 대한 정의와 컨설턴트의 역할 및 자세 등을 구체적으로 밝히고 있다.

이밖에 중소기업청(2008:5)에 따르면 컨설팅의 정의가 <표 2-5>와 같이 국외의 경우 컨설팅 수행기관이나 학자들에 의해 컨설팅과 이를 수행하는 컨설턴트에 대한 개념이 정확하게 정의되어 있고 컨설팅에 대한 외국 주요기관 및 학자들의 개념정의를 보면 각각의 개념을 다르게 정의하고 있으나, 기본적인 인식에서는 크게 차이가 없음을 알 수 있다.

〈표 2-5〉 주요기관 및 학자들의 컨설팅 정의

기관(학자)명	컨설팅의 개념 정의
국제컨설턴트협회(ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함
경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공을 말함
미국 회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함
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 행위이며 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
Markham(1991)	제3자 또는 외부자(Outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고 받는 관계
Williams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정

자료: 중소기업청(2008), 중소기업컨설팅산업백서, 연구자 재편

결국 상기 연구자들의 의견을 토대로 본 연구자는 “경영컨설팅이란 컨설턴트가 해당분야에 대한 전문적인 지식과 풍부한 경험, 기술적인 문제해결 능력을 갖추고 고객과의 계약을 체결하여 대가를 받고 고객인 기업이 겪는 경영상 애로사항과 당면사항들을 진단하고 그 원인을 밝혀 해결방안을 모색하여 제시한 후 기업이 실행계획을 자력으로 실천하여 경영상의 난제들을 풀어나가는데 구체적인 도움이 되는 전문적인 자문 서비스”라고 정의 한다.

2. 중소기업 컨설팅의 필요성

우리나라 산업발전과 고용창출에서 차지하는 중소기업의 위상과 중요성 등을 감안할 때 중소기업에 적극 지원할 필요성이 날로 증대되고 있다. 특히 중소기업 대한 경쟁력 강화차원에서 사업자금 및 금융지원 외에 기업의 경영능력 향상과 경쟁력 강화를 위하여 혁신기술 및 경영기법의 도입, 각종 전략수립 등의 다양한 분야에 대한 경영컨설팅 지원정책이 절실히 필요하다.

중소기업청(2007:9-11)의 컨설팅 수요조사에 의하면, 향후 회사의 문제를 해결하기 위해 컨설팅회사를 이용할 생각이 있는 지에 대해 중소기업의 72.6%가 긍정적인 것으로 조사하였고, 외부 컨설팅사를 이용하려는 이유는 회사 내부 전문인력 부족에 대한 의견이 가장 높았지만 정부지원으로 비용부담이 적을 것이라는 응답이 그 다음을 차지하여 정부지원 컨설팅사업이 중소기업의 컨설팅비용에 대한 부담을 경감시켜 중소기업 대상 컨설팅을 확대하는 주요 요소가 되는 것으로 나타났다.

컨설팅사를 선정할 때 가장 중요한 기준은 컨설턴트의 경력, 이력과 컨설팅사의 수행실적, 제안서, 발표내용의 비중이 가장 크게 나타났으며, 향후 외부 컨설팅사를 이용하여 컨설팅을 받고 싶은 분야는 마케팅, 영업, 홍보분야가 가장 많았으며, 경영혁신 분야, 사업타당성, 시장조사 분야, 제품개발 분야의 순으로 나타나 마케팅 분야에 대한 수요가 높게 나타났다. 수진업체의 컨설팅 만족도는 평균 70.8점이었으며, 만족도가 가장 높은 분야는 경영혁신분야였으며 컨설팅분야 전반적으로 '보통(50점)' 이상의 만족도를 보이고 있다.

수진업체의 최근 3년간 평균 컨설팅 수진횟수는 1.84건으로 컨설팅의 주된 수진 이유는 내부적 문제해결을 위한 회사의 필요에 의한 것이 가장 많았으며, 정부의 지원제도 또한 중소기업의 컨설팅 이용에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 컨설팅에 대한 만족요인으로는 컨설팅 수행과정상의 성실함, 투입된 컨설턴트의 능력, 컨설팅 결과 보고서의 품질 등이 중요하게 작용하였다고 조사되었다.

중소기업청(2008:87)은 중소기업 컨설팅의 필요성에 대하여, 중소기업은 내부 전문 인력의 부족으로 문제점 발견 및 발전 방향 등에 관한 전략적 수립

을 대표자의 주관적 의견 내지 경험만으로 수립하는 것이 대부분이며, 특히 기술개발 성공 후 사업화를 준비하는 과정에서 기획 및 마케팅을 수행할 전문 인력이 부족해 성장하지 못하고 죽음의 계곡(death valley)¹⁾, 다윈의 바다(darwin's sea)²⁾, 성장통(growth pain)³⁾에 빠지는 경우가 많음. 따라서 급변하는 경영환경에 적응하여 성공적인 기업개선을 이루기 위해서는 관련 외부 전문가의 객관적인 시각이 반영되어 추진되는 것이 필요하고 중소기업 성장 발전의 전주기적 단계에서 애로사항을 분석하고 중장기적인 평가와 전략을 제시할 수 있는 외부 전문가의 도움을 받는 것이 반드시 필요하다.

이병헌(2009:11)은 중소기업이 국가경제에서 많은 비중을 차지하고 있으나, 최고 경영자 및 중간 관리자의 리더십 부재, 우수인력 부족 등으로 인해 경쟁력은 취약한 상황인 것으로 진단하였다. 향후 국가경제의 지속적인 성장과 양질의 고용창출을 위해서는 중소기업의 생산성을 대기업과 대등한 수준으로 향상시켜야 하며, 이를 위해서는 중소기업의 혁신역량을 강화해야 한다. 여기서 혁신역량이란 기술 및 경영활동의 혁신을 통해 부가가치를 창출할 수 있는 기업의 역량으로서 최고경영자 및 중간관리자의 리더십과 경영능력, 인적자원의 질, 보유기술력, 조직구조와 문화, 인사관리 및 보상시스템, 대외 협력 네트워크 등이 기업의 혁신역량을 결정한다 라고 하여 중소기업이 자체 혁신역량을 갖추기 어려운 현실을 감안할 때 혁신역량 강화를 위한 외부 전문가의 도움이 절실히 필요하다고 하였다.

e-쿠폰제(온라인방식) 컨설팅에 대한 수진만족도 및 효과 조사에서 컨설팅 수진후 만족도는 만족이 58.29%, 매우 만족이 30.84%로 나타났고 컨설팅 수진후 경영효과 및 종업원의 업무효과는 매우 높아진 것으로 나타나고 있으며,

1) 죽음의 계곡(death valley): 개발한 기술을 사업화할 때의 어려움

2) 다윈의 바다(darwin's sea): 사업화된 기술이 다른 기술과의 경쟁을 거쳐 하나의 산업으로 성장하기 위해 겪는 어려움

3) 성장통(growth pain): 성장과 역량의 차이에 의해 비롯되는 것으로 짧게는 2년에서 길게는 10년까지 성장정체를 겪게 되는 현상을 의미(특히 시장 변화에 대응하지 못하는 전략의 실패 때문에 기인함)

이에 대한 구체적인 내용은 다음 <표 2-6> 과 같다.

<표 2-6> 컨설팅 수진후 효과

항 목	긍정	매우 긍정
고객과의 관계 항목	36.92%	9.35%
경영진의 리더십과 전략수립 등 경영능력	17.76%	46.26%
차별적 제품이나 서비스 제공 능력	37.85%(향상) 26.64%(약간 향상)	8.41%
R&D 투자에 대한 관심	18.22%	29.44%
불량률 수준 감소	6.82%	29.91%
생산성	20.09%	30.37%
조직의 효율성	21.03	48.13%
내부 비즈니스 프로세스	20.56%	51.87%
정보화 수준	24.77%	23.36%
직무능력 향상	17.29%	55.14%
업무에 대한 만족도	21.96%	50.93%
혁신활동에 대한 동기부여와 활동	27.57%	42.52%
정보능력 및 지식경영에 대한 관심 확대 와 활용도	18.69%	40.19%
판로 및 마케팅 능력향상과 시장개척 부 문	14.95%	34.58%

자료 : 김익성(2009), 중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전 방안 인용

컨설팅 수진에 대한 활용의지에 대하여 높음이 56.07%, 매우 높음이 31.78%로 나타나고 있어 중소기업 경영자의 컨설팅 결과에 대한 활용의지가 높은 것으로 나타났고 중소기업의 컨설팅 활용도는 대체적으로 활용하고 있다는 응답이 48.6%, 매우 유익하게 활용하고 있다는 응답이 39.25%로 중소

기업의 컨설팅 활용도도 높게 나타나고 있다. 그리고 컨설팅 산출물을 활용하기 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습수준은 높음이 55.61%, 보통이 32.71%로 나타났다. e-쿠폰제 컨설팅사업 후 수진기업의 기업가치가 향상되었다고 응답한 기업은 45.79%, 약간 향상되었다고 응답한 기업은 21.03%로 조사되어 대체적으로 컨설팅 이후 기업가치가 향상된 것으로 나타났다(김익성, 2009:88-89).

배경화(2007:18)는 중소기업컨설팅의 필요성에 대하여 대기업에 비해 고용 조건이나 환경이 불리하여 고급인력확보가 어려워 컨설팅을 통하여 선진기술과 신 경영기법을 체득하고 신 제품개발이나 신 생산기법 개발 등을 자체 조달하는데 한계가 있으며 기업규모 확대에 따라 경영전반에 대한 통합적인 능력을 보완할 필요가 있고 중소기업이 국내외 경영환경변화에 대처하는 경영정보나 기술을 적기 입수하지 못하는 실정에서 전문컨설턴트의 컨설팅과 자문이 필요하다고 주장하고 있다.

또한 조윤익(2011:9-10)은 글로벌 경영 환경하에서 각 대기업이 경쟁력제고 및 경쟁우위 확보를 위해 노력의 일환으로 새로운 경영기법 도입이나 혁신활동을 컨설팅을 통하여 추진하고 있으나 중소기업은 경영환경이 열악하여 국내 대기업 및 해외 기업들과의 경쟁에서 다수의 애로를 겪고 있으며, 대기업의 경영기법 도입이나 혁신활동을 도입하기 위해서는 컨설팅을 적극적으로 활용해야 한다고 하여 중소기업 컨설팅의 목적 및 필요성을 역설하고 있다.

이와 같이 중소기업이 전문인력 부족이나 내부시스템의 부재 등에 의하여 자체적으로 문제를 해결할 수 있는 능력이 미흡하기 때문에 국제화시대에 경쟁력 제고 및 경쟁우위확보를 통하여 지속적인 성장을 하기 위해서는 무엇보다도 중소기업에 대한 경영컨설팅 지원이 절실히 필요하다고 하겠다.

3. 컨설팅 유형 및 수행절차

이러한 경영컨설팅을 분류하는 기준으로는 서비스의 범위나 서비스 유형, 서비스 형태, 서비스 분야, 혁신정도 등으로 분류하기도 하고 기업의 경영과 관련하여 종합적이거나 부문별로 분류하기도 하는 등 다양한 방법이 있다.

장영(1996:19-21)은 컨설팅프로젝트 유형을 분류하는데 있어 혁신정도와 혁신영역의 두 차원을 이용하여 경영컨설팅을 네 가지 기본적 경영컨설팅 유형-부문개선형 경영컨설팅, 전사개선형 경영컨설팅, 부문혁신형 경영컨설팅, 전사혁신형 경영컨설팅-으로 분류하였다. 그 내용은 다음 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 새로운 경영컨설팅 유형

구 분		혁 신 의 넓 이	
		협 의	광 의
혁 신 의 깊 이	고	부문혁신 경영컨설팅 (Narrow Innovation Consulting)	전사혁신 경영컨설팅 (Broad Innovation Consulting)
	저	부문개선 경영컨설팅 (Narrow Improvement Consulting)	전사개선 경영컨설팅 (BroadImprovement Consulting)

이들 4가지 경영컨설팅 유형에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 부문개선 경영컨설팅 : 이러한 유형의 경영컨설팅은 대상업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으며, 기존의 업무수행 활동을 조금씩 개량시켜 나아가고자 하므로, 조직구성원들이 변화에 대한 거부감이 별로 없다. 컨설턴트들은 주로 클라이언트 측 현업이나 현장에 밀착되어 컨설팅 활동을 수행하는 경향이 있다. 4가지 유형중 비교적 단순하고 난이도가 낮은 편이다. 예로는 공정개선, 설비보전, 협의의 가치공학, 기타 인사관리나 마케팅 등의 기능별 컨설팅업무가 이에 해당한다.

(2) 전사개선 경영컨설팅 : 이러한 유형의 경영컨설팅은 대상업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 한다. 기존의 업무수행 활동을 근본적으로 변화시키기도 하는 조금씩 전반적으로 개량시켜 나아가고자 하는 특성이 강하다. 실제 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 현업이나 현장에 밀착되어 수행되기 보다는 어느 정도 거리를 두며 수행하는 경향이 있다. 예로는, 사무개선, 사무자동화, MIS, 전사적 품질경영(TQM), 업무관습개혁, 프로세스 개선, 목표관리시스템 등이 이에 포함된다.

(3) 부문혁신 경영컨설팅 : 이러한 유형의 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으나, 기존의 업무수행과는 다르게 특정분야의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져오는 것을 목적으로 하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속한 변화를 강조하고 있다. 컨설턴트들은 주로 클라이언트 측 현업이나 현장에 밀착되어 수행되는 경향이 있으며, 고도의 전문지식을 요구한다. 예로는 공장자동화, 공정재편성, 협의의 적기공급(JIT), 협의의 프로세스의 리엔지니어링(BR) 등이다.

(4) 전사혁신 경영컨설팅 : 이러한 유형의 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 하며, 또한 기존의 업무수행과는 다르게 조직의 업무수행활동에 근본적인 변화를 가져 오는 것을 말하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속한 변화를 강조하고 있다. 따라서 고도의 컨설팅 능력을 요구하며, 실제 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 현업이나 현장에 밀착되어 수행하는 경향이 있다. 4가지 경영컨설팅 유형중 비교적 복잡하며 난이도가 높다. 예로는 광의 프로세스의 리엔지니어링(BR), 다운사이징, 리스트럭처링, 전략정보시스템, 광의의 벤치마킹 등이다.

전기수(2009:29)는 경영컨설팅을 수행형태에 따라 형태별로 단기종결형과 장기지속형 경영컨설팅으로 분류하고 범위별로 종합과 부문별 경영컨설팅 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 그 내용은 다음 <표 2-8>과 같다.

〈표 2-8〉 경영컨설팅의 유형

구 분		내 용
형 태 별	단기종결형 경영컨설팅	특정한 프로젝트를 수행하기 위하여 단발적인 계약에 의해 수행하는 경영컨설팅
	장기지속형 경영컨설팅	고문, 자문계약 등의 형식으로 특정한 테마에 국한하지 않고 수시로 수행하는 컨설팅
범 위 별	종합 경영컨설팅	기업의 경영 전반에 대하여 종합적으로 수행하는 경영컨설팅
	부문별 경영컨설팅	특정한 부문에 대한 경영활동에 대하여 수행하는 경영컨설팅

조민호외(2006:15-16)는 컨설팅의 서비스는 관점에 따라 경영컨설팅서비스와 IT컨설팅서비스, 전략과 프로세스 컨설팅등 여러 가지로 구분할 수 있고 경영컨설팅분야는 사업성과 평가, 신사업 진출, 상품·서비스 포트폴리오 변경, 기업 인수·합병 및 매각등 주요 경영의사결정을 위한 주제 전반으로 그 영역이 확대되는 등 특정관점에 고착화된 컨설팅 서비스보다는 복합적이고 종합적인 컨설팅 서비스로 진화하는 모습을 보이며, IT컨설팅 분야는 정보전략계획의 수립으로부터 출발하였으나 최근에는 경영분야로 확장되어 기업 전사전략에 따른 IT전략의 수립, 업무 프로세스의 재설계, IT 실행계획 수립 및 IT 조직혁신까지 일관성 있게 추진하는 정보화 경영혁신 서비스로 진화하고 있다고 하였다.

신태호외(2006:176)는 2000년대초까지 서비스 범위에 따라서 기업컨설팅을 기업전반에 지대한 영향을 주는 의사결정을 가장 효과적인 방법으로 올릴 수 있도록 경영진에게 자문해주는 전략컨설팅(Strategy Consulting)과 기업의 운영, 생산성 이슈를 다루며 기업내 관리측면의 문제점 진단과 프로세스 혁신을 통한 해결방안을 제시하는 운영컨설팅(Operating Consulting), 그리고 고객의 비즈니스 상황에 적합한 IT컨설팅 등 3가지 영역으로 분류하였다. 그러나 최근에 들어서는 컨설팅의 범위가 더욱 확장되어 다음과 같이 기업컨설팅의 종류와 내용을 분류하고 있다. 기업의 경영의사결정에 도움을 주는 전략제시형

경영컨설팅과 기업의 업무처리과정을 일부 또는 전부를 외부업체에 맡기는 아웃소싱(Outsourcing)형 컨설팅 그리고 기업의 정보시스템 구축과 같은 IT 컨설팅 외에도 법률, 환경, 그리고 기술개발 등의 분야에서 전문적인 컨설팅이 이루어지고 있다고 하고 그 내용을 정리하면 다음 <표 2-9>과 같다.

<표 2-9> 기업컨설팅의 종류와 내용

종 류	영 역	컨설팅 내용
경영 컨설팅	시장조사, 마케팅, 재무, 구매, 인사, 조직, 무역, 유통채널, 리더쉽, 회계 BPR(Business Processing Redesign): 기업활동 전과정을 개조, 경쟁력강화를 위한 기업혁신시스템 SCM(Supply Chain Management): 원료공급부터 제조, 유통업체까지 모든 공급사슬을 전략적으로 관리	경쟁전략, 비전, 경영혁신, 신규 사업타당성 분석, 투자, M&A, 계약, 리스크 관리, 브랜딩, 광고, 기업이미지, 해외 시장조사, 구조조정, 위기관리, 법정관리
IT 컨설팅	ERP(Enterprise Resources Planning): 기업경영에 필요한 모든 자원흐름을 파악하여 전략적 의사결정에 활용 CRM(Customer Relationship Management): 고객과 관련된 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 고객관계를 관리 ISP(Information Strategy Planning): 기업의 모든 정보를 전략적으로 이용하는 정보 전략 계획	자원관리, 고객관리, 정보관리
아웃 소싱 컨설팅	BPO(Business Process Outsourcing): 기업 모든 업무처리를 외부업체에 맡김 ASP(Application Service Providing): 표준화된 전문 프로그램을 아웃소싱하고 기업 내부인력이 직접 이용	공정개선, 업무개선, 비용절감
법률 컨설팅	특허, 소송, M&A	계약, 전략, 절차, 협상
환경 컨설팅	오물 및 폐기물처리, 작업환경 개선	처리방법 및 장치
기술 컨설팅	R&D, 기술거래, 기술정보	획득전략, 기술가치 평가, 전문가 소싱

자료 : 신태호외(2006) 한국의 컨설팅산업 현황과 컨설팅시장의 발전을 위한 향후 추진방안, 연구자 자료 재편

컨설팅은 기업의 특정 목적 달성이나 취약한 분야에 대한 개선을 목적으로 이루어지고 있어 이에 대한 객관적인 결과물을 도출해내기 위해서는 일정한 형태의 진단과 분석 및 해법제시를 일정한 틀에 담아내야 할 필요가 있다. 컨설팅을 수행하는 절차는 컨설팅 수진 목적이나 분야 또는 수진기업의 규모 및 사업환경등 제반여건에 따라 조금씩 형식이나 내용이 달라질 수 있다.

조민호, 설증웅(2006:62-68)은 컨설팅을 수행하기 위하여 구축된 대표적인 모델들을 다음과 같이 언급하고 있다.

1) 르윈·샤인 모델(1961)

르윈(Lewin,1947)은 그의 논문에서 조직에서의 모든 수준의 변화, 즉 개인·집단 및 조직의 태도 변화는 '해빙→이동→재동결'의 세 단계를 거치면서 이루어진다고 보았다. 이 개념은 후에 샤인(Schein,1961)에 의해서 더욱 발전되어 경영이론으로 흡수되었기 때문에 흔히 '르윈·샤인 모형'이라 부른다.

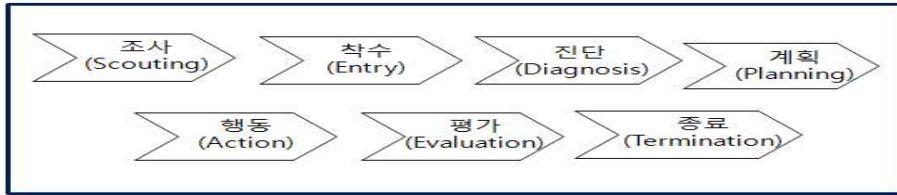


〈그림2-1〉 르윈·샤인 모델의 구성

- 해빙 : 변화에 대한 조직의 수용성을 높이기 위해 동기유발을 이끄는 단계
- 이동: 실제로 변화를 위한 행위를 선택하여 시행하는 단계
- 재동결 : 일단 변화가 이루어지고 새로운 수준에서의 균형이 이루어진 이후에 그 상태가 고착화되는 단계

2) 콜프·프록만 모델(1970)

콜프·프록만(Kolb·Frohman) 모형에서는 조직의 변화과정을 다음 7단계로 파악하고, 성공적인 변화가 이루어지기 위해서는 이와 같은 변화과정의 각 단계별로 변화담당자와 피변화자 간에 적절한 관계가 형성되어야 하는 것으로 보고 있다.



〈그림 2-2〉 콜프·프록만 모델의 구성

- 조사 : 변화담당자와 피변화자 서로가 상대방의 요구와 노력을 평가하여 착수점을 결정하는 단계
- 착수 : 문제, 목표, 목적에 대한 정의를 내리고 상호 관심과 신뢰를 확인하며 변화의 필요성에 대한 인식을 확실히 하는 단계
- 진단 : 문제와 목표의 정의를 위한 자료를 수집하고 이와 관련하여 이용가능한 자원을 평가하는 단계
- 계획 : 구체적인 목적을 정의하고 목적달성을 위한 대안과 각 대안이 조직에 미치는 영향을 평가하여 실제적인 행동계획을 수립하는 단계
- 행동 : 최선의 대안을 실행으로 옮기고 예기치 못한 상황이 발생할 경우에 행동계획을 수정하는 단계
- 평가 : 목적이 얼마나 달성되었는지를 평가하고 계속적으로 발전시킬 것인지 중지시킬 것인지를 결정하는 단계
- 종료 : 새로운 행동양식을 확인하고 시스템의 소유권을 피변화자에게 이양시키는 단계

3) 한국능률협회컨설팅 모델(1997)

한국능률협회컨설팅에서 수행하는 컨설팅 수행절차는 특별히 정형화된 것은 없으나 대체로 다음과 같다.

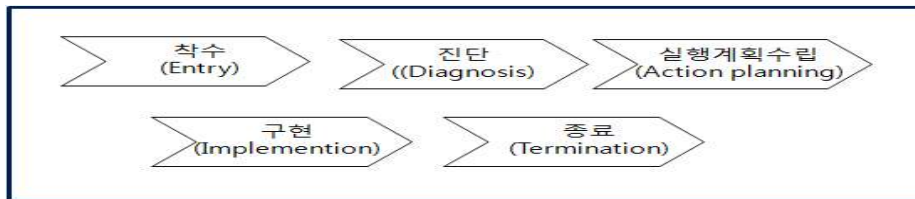


〈그림 2-3〉 한국능률협회컨설팅 모델의 구성

- 프로젝트팀 구축과 작업계획 : 팀 구축, 작업계획, 내부요원훈련, 평가체계 수립, 보상시스템
- 현상분석 : 경영성과, 보유자원, 조직운영, 프로세스, 갈등구조 등 문제점 파악
- 가설설정과 검증 : 경영성과, 보유자원, 조직 운영, 프로세스, 갈등구조 등에서 발생한 문제의 원인 파악과 검증
- 해결방안 강구와 구조화 : 경영성과, 보유자원, 조직운영, 프로세스, 갈등구조의 제약조건하에서의 해결방안 강구
- 실행계획 수립 : 선택된 해결 대안의 실천적 적용을 위한 계획 수립
- 실행 : 팀 구축, 모니터링, 평가, 피드백 및 수정

4) 밀란(ILO) 모델(1996)

국제노동기구(ILO) 주관으로 정리된 컨설팅 수행절차는 제반 이론들을 포괄적으로 정리한 것으로 ‘밀란(Milan)모형’이라고도 한다.



〈그림 2-4〉 밀란(ILO) 모델의 구성

① 착수

의뢰인과 컨설턴트의 만남이 이루어지고 예비 진단 과정을 통해 컨설팅 계약이 성립된다.

- 의뢰인과의 첫 대면
- 예비 문제 진단
- 컨설팅 수행계획 수립
- 의뢰인에게 컨설팅 수행계획 제안
- 컨설팅 계약 체결

② 진단

의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대해 심층적으로 정보를 수집하여 문제를 파악하고 원인을 규명한다.

- 목적분석
- 문제분석
- 사실발견
- 사실분석과 종합
- 의뢰인에게 피드백

③ 실행계획 수립

진단 단계를 통해 파악된 문제와 원인을 바탕으로 대안을 도출하고 실행계획을 수립한다.

- 해결대안 개발
- 대안의 평가
- 의뢰인에게 해결대안 제시
- 실행계획 수립

④ 구현

수립된 실행계획에 따라 변화를 유도한다.

- 실행자원
- 해결대안의 조정
- 교육·훈련 실시

⑤ 종료

컨설팅프로젝트의 완료 결과를 보고하고 철수한다.

- 평가실시
- 최종보고서 작성
- 경영층 승인 획득
- 후속작업 계획
- 철수

제 3 절 컨설턴트 역량에 관한 일반적 고찰

1. 컨설턴트의 정의

컨설턴트(Consultant)는 일반적으로 흔히 사용되는 용어로서 어떤 전문분야의 전문가가 문제해결을 위해 조언, 권고를 해주는 사람이나 조직을 말한다.

한국경영기술컨설턴트협회(2010:11)는 컨설턴트란 ‘자신의 전문분야를 가지고 기업이나 개인으로부터 해결하고자 하는 문제에 대하여 실체를 파악하여 문제에 대한 해결책을 제시하여 바람직한 방향으로 나아가도록 조언을 주거나 전문적인 일을 수행해주고 그 대가로 보수를 받는 전문가’라고 정의하고 있다.

경영컨설턴트(Management Consultant)는 기업의 의뢰에 의하여 경영실태를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람을 말한다.

하정수(2013:5)는 경영컨설턴트는 기업의 경영에 관한 문제점을 분석하고 문제해결을 위한 대책을 연구하며, 기업경영과 사업추진에 대한 상담과 자문(consulting)을 한다. 경영컨설턴트의 유사한 호칭으로 경영분석가, 경영자문가, 경영지도사, 기업분석가 등 여러 가지가 있는데, 이는 경영컨설턴트의 업무가 문제 파악을 위한 조사 및 분석에서부터 시작하여 문제 해결을 위한 상담, 자문, 지도에 이르기까지 매우 포괄적이기 때문이다. 또한 관련된 업무 영역도 다양하여 경영전략, 인사 및 조직관리, 재무 및 회계, 생산 및 제품개발, 전산 및 정보 시스템, 자재 및 구매의 관리, 물류, 설비 등 기업의 경영에 관한 모든 분야와 연관되어 있다. 따라서 경영컨설턴트는 특정 분야에 따라 전문화 되어 있으며 관련된 분야에 대한 폭넓고도 전문적인 지식을 가지고 있어야 한다고 정의하고 있다.

컨설턴트의 역할에 대하여 중소기업의 경쟁력강화와 컨설팅산업 발전을 위해 1986년 설립된 한국경영기술지도사회(2013)는 컨설턴트는 정보의 제공, 문제해결, 변화계획수립과 관리, 전문인력의 공급, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운슬링의 제공, 전

문적인 의견을 제공 한다라고 제시하고 있다.

컨설턴트의 특징에 대하여 강태식(2013:5-6)은 첫째, 컨설턴트는 전문적 지식과 풍부한 경험을 요구하는 전문 서비스로 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 적절한 해결책을 찾는 자로서 수진기업의 이익을 보호하고 증진할 수 있는 전문가로서의 윤리성이 필요하다. 둘째, 컨설턴트는 자문을 하는 자로서 결과에 대해서 직접적인 책임이 없으므로, 최종적인 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임은 의뢰인에게 있다. 셋째, 컨설팅은 일시적 과업으로서 수진기업에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며, 프로젝트가 종료되면, 수진기업을 떠나게 된다 라고 하며 전문성, 윤리성 등을 강조하고 있다.

우리나라의 경우, 국가에서 컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사와 기술지도사가 있으며, 경영지도사의 주요업무는 ①경영의 종합 진단 및 지도 ②인사, 조직, 노무, 사무 관리의 진단 및 지도 ③재무관리와 회계의 진단 및 지도 ④생산, 유통관리의 진단 및 지도 ⑤판매관리 및 수출입업무의 진단 및 지도 등이고, 기술지도사의 주요업무는 ①기술의 종합 진단·지도 ②공장자동화 기술 및 공정개선기술의 진단·지도 ③공업기반기술의 진단·지도 ④부품·소재개발·시제품 등 신기술 개발의 진단·지도 ⑤공업시험, 분석 측정계측의 진단·지도 ⑥정보처리 분야의 진단·지도 ⑦설계기술·생산관리기술·품질관리기술 및 디자인·포장기술의 진단·지도 ⑧에너지절약 기술·청정생산기술 및 설비관리기술의 진단·지도 등이다(중소기업청, 2008:59).

2. 컨설턴트 역량 정의 및 선행연구

본 연구에서 역량(competence)이란 국어사전등에서 어떤 일을 할 수 있는 능력, 역량, 실력, 경쟁력 등 여러 가지 뜻으로 정의되어 있다.

역량은 미국 심리학자인 White(1959)에 의해 처음 소개된 개념으로 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로서, 타고난 것이 아니라 길러지고 학습될 수 있는 특성으로

보았다.

Spencer and Spencer(1993)는 역량(competence)이란 특정한 상황이나 직무의 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 정의하고 개인의 역량을 구성하는 내적 특성을 다섯 가지 유형으로 제시하였다. 동기(motives), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledgde), 스킬(skill)이며, 동기와 특질, 자기개념은 다소 선천적이고 기본적인 성향이므로 개발이 어렵다고 하였다. 하지만 이 세 가지 내적 특성들도 충분히 개인의 장기적인 직무 행동을 예측하는 데 도움을 줄 수 있는 역량 유형이라고 주장하였다.

Parry(1996:48-56)는 역량은 기준에 비추어 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합체로 설명하였다.

이와 같이 역량에 관한 선행연구들을 정리해보면 역량을 개인의 내적 특성인 지식, 기술, 태도로 정의하기도 하고 여기에 동기, 자기개념 등의 선천적인 성향도 추가하기도 한다. 이와 달리 우수한 성과를 내는 사람의 특성이나 특질을 역량으로 바라보기도 한다. 이렇듯이 정의들 간에 다소 차이가 존재하나 모든 연구들이 역량을 연구함에 있어서 성과를 함께 고려한 점이 공통적이다. 즉 역량과 성과는 떼어 수 없는 관계라는 것이 지금까지 있었던 연구들의 결론이다(윤성환, 2009:19).

Rynning(1992)은 컨설턴트 역량에 대하여 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리능력, 비용 및 시간 등 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였고 이밖에도 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트가 지녀야 한다고 했다.

또한 McLachlin(1999)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 컨설턴트의 특성으로 순수한 컨설턴트의 역량, 전문 지식, 선천적 특질(integrity)을 언급하였다. 선천적 특질(integrity)은 동기(motivation), 윤리(ethics), 목적성(objectivity), 정직(honesty), 고객충성도(loyalty), 자신감(confidentiality)의 세부 개념으로 구성된다. 즉 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이

있다고 하였다.

국내에서 컨설턴트의 역량에 대하여 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)는 기존 역량중 비중 있게 다루어졌던 컨설턴트의 능력(ability)뿐만 아니라 자세(attitude), 지식(knowledge)의 세 가지 균형 잡힌 특성을 제시하고 있다. 능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시 능력, 정보 수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 망라한다. 자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 뜻하며 윤리관, 책임감 등을 예로 들 수 있다. 지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 모든 지식을 포괄하는 특성으로 경영일반, 조직관리, 전문 분야에 관한 지식 등을 포함한다.

해외에서의 연구사례와 마찬가지로 국내에서도 컨설턴트의 역량이 의뢰기업의 경영성과에 유의미한 영향을 미치고 특히 컨설턴트 능력이 지식과 자세보다 더 많이 영향을 미치는 것으로 분석되었고(민희목, 2013), 그 밖에도 컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 이미 여러 차례 발표되어 컨설팅의 성과에 있어 컨설턴트 역량이 중요한 역할을 하고 있다고 할 수 있다(장영, 1996 : 곽홍주, 2008 : 강태식, 2013).

본 연구에서는 컨설턴트에게 필요한 역량에 대한 선행연구를 망라하고 균형 잡힌 컨설턴트 역량에 대한 개념을 역설한 김광용외(2008)의 주장을 수용하여 연구가설을 설정하고자 하며, 기존 선행 연구들이 제시한 특성들을 정리하면 다음의 <표 2-10>과 같다.

〈표 2-10〉 컨설턴트에게 필요한 역량

연구자	능력(ability)	자세(attitude)	지식(knowledge)
Rynning(1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적인 생각
Allen and Davis (1993)		컨설팅 윤리, 가치관	
Williams and Woodward (1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문 지식
Jang and Lee(1998)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문 지식
McLachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성, 자신감	전문 지식
Barker (2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정 계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Appelbaum and Steed(2005)	종합적인 능력	동기, 결과공유, 투명성	
Ko et al. (2005)	관계관리, 지식전달	동기, 몰입	
Visscher (2006)	문제파악, 문제진단, 대안제시, 실행, 평가		
김광용외 (2008)	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅경험

자료 : 윤성환(2009), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 인용, p.22

제 4 절 경영자원 및 경영성과에 관한 일반적 고찰

1. 경영자원에 관한 선행연구

경영자원이란 기업이 사업목적을 달성하기 위해 경영활동에 투입하여 활용하는 기업이 보유하는 제반 자산으로 토지, 건물, 기계 등 유형자산과 기술, 브랜드가치, 인력 등 무형자산을 말하며, 기업이 지속적인 성과를 이루기 위해서는 당해 기업특성을 고려하여 기업수행에 적절한 유·무형자산의 확보가 반드시 필요하다.

기업들이 보유하고 있는 개별 경영자원은 꾸준히 축적되어온 결과로 쉽게 모방하기 어려운 근본적인 차이가 존재하며 경영자원은 이질적이고 이동 불가능한 상황으로 이는 진입장벽으로서의 역할을 한다(전기수, 2009:57).

경영자원의 개념형성에 대하여 김종대(2012:22)는 경영자원의 개념은 1959년 Penrose의 기업성장이론(the theory of the growth of the firm)에서 그 근원을 찾을 수 있는데 Penrose는 조직은 종래 신고전 경제학파의 설비, 자본, 인력 등 유형적 자산의 집합이 아니라 기술, 브랜드, 경영노하우 등 무형자산이 실질적 경쟁력을 높인다고 주장하면서 경영자원의 개념을 확장, 정립하였고 이후 Wernerfelt, Barney, Hamel 과 Prahalad에 의해 지속 발전되어 왔다. Barney는 경영자원 중 경쟁기업에 비하여 상대적 경쟁우위를 가져다 주는 독특한 자원과 능력의 조합을 핵심역량(core competence)이라고 하여 이는 기업에 긍정적 가치(positive value)를 제공해야 하며 경쟁기업 대비 희귀하고(rare) 완전 복제가 불가능하며(inable to copy) 조직에 특화(organization specific)되어야 함을 강조하고 있다.

한편, 경영자원의 분류에 대하여 Penrose(1959:145)는 나중 경영자원론의 토대가 되는 기업성장이론에서 기업의 경영자원을 물적자원과 인적자원으로 구분하였고, 김신중(1998:111-128)은 경영자원론관점의 연구자들은 산업의 특성보다는 기업 특유의 자원과 능력이 성과에 대한 설명력이 보다 크다는 연구결과들을 제시하면서 기업들이 어떻게 자원의 포트폴리오를 형성하여야 하며 경쟁우위의 원천이 되는 기업능력을 발전시켜 나아가야 하는 가를 규명

하는데 초점을 두는 연구가 필요하다는 점을 역설하였다. 경영자원론은 기업 간 자원의 동질성과 이동가능성을 부인하고 기업들 간의 자원의 이질성은 지속적으로 유지될 수 있다는 점을 지적한다. 이에 따라 경영자원론은 독특한 특성을 지닌 개별기업 그 자체에 분석의 초점을 맞추고 있다. 경영자원론의 기본적인 접근 방법은 제품시장에서의 기업 행동이 아니라 유·무형의 자원들의 독특한 결합으로서 기업을 파악하는 것이라고 하였고 기업의 경영자원을 물적자원, 무형자원, 인적자원, 재무자원으로 세분화하였다.

이윤보외(2008:173-174)는 경영자원을 유형자원, 무형자원 및 인적자원으로 구분하고 유형자원을 다시 물적자원과 금융자원으로 세분화하였으며,

이춘우(2004:56)는 벤처기업의 경영성과를 이루기 위해서 반드시 필요한 벤처기업의 핵심 경영자원을 자원기초이론 관점에서 기업가의 경영능력과 심리적·사회적 특질, 기업가 정신, 경영진 및 개발인력의 인적자원능력, 재무적 자원, 조직의 기업가적 성향을 들고 있고 벤처기업에 있어서는 재무적 자원이 중요한 핵심자원으로 다루어져야 한다고 주장하여 벤처기업 고유의 핵심자원으로 재무자원의 중요성을 강조하고 있다.

최근 들어 장세진(2010:148-153)은 그의 저서 글로벌시대의 경영전략에서 경영자원을 기계와 같은 자본재, 종업원들이 보유한 기술, 기업이 보유한 특허권과 브랜드 등을 포함한 총체적인 자원으로 보고 유형자원, 무형자원, 인적자원으로 분류하고 또다시 유형자원을 물적자원과 금융자원으로, 무형자원을 기술자원과 브랜드로 구체적으로 세분하고 있는 바 그 특성을 다음 <표 2-11>에서 자세히 설명하고 있다.

〈표 2-11〉 경영자원의 분류와 특성

경영자원		주요특성	핵심지표
유형 자원	물적 자원	공장, 설비의 규모와 위치 기술의 정밀성과 유연성 건물과 토지의 용도전환 과 위치	고정자산의 재판매가치 자본설비의 수명 공장의 규모 고정자산의 용도전환가능성
	금융 자원	기업의 자금차입능력 내부 자금의 운용가능성	부채/자본의 비율 자본지출에 대한 현금보유비율 신용등급
무형 자원	기술 자원	특허권, 저작권등 독점기 술과 노하우 전문기술을 포괄 기술자 원, 기술혁신자원 연구설비, 기술인력	특허권의 수와 중요성 독점라이센스로부터 얻는 수익 전체종업원중 연구개발인력의 비 중
	브랜 드	소비자에게 널리 알려진 상표 보유	브랜드 인지도 경쟁브랜드에 대한 가격프리미엄 재구매비율
인적자원		종업원에 대한 훈련 종업원 보유 전문기술 종업원의 유연성 종업원의 충성과 헌신	종업원의 교육, 기술, 전문자격 산업평균대비 임금수준

자료 : 장세진(2010), 글로벌시대의 경영전략, p.149, 연구자 자료 재편

본 연구에서는 기업의 경영자원을 상기 경영자원론에서 제시하는 경영자원의 관점에서 정리한 장세진의 경영자원의 분류방법을 여러 연구자들이 채용하고 있는 점을 감안하여 객관적이고 타당성이 있다고 판단하여 장세진의 분류방법을 원용하여 유형자원과 무형자원을 한데 묶어 물적자원이라 칭하고 경영자원을 물적자원과 인적자원 2가지로 분류하여 연구하고자 한다.

2. 경영성과에 관한 선행연구

기업의 경영성과는 기업 경영 수행과정에서 발생하는 결과물로서 일반적으로 성과란 생산성(productivity), 질(quality), 대응성(responsiveness), 효과성(effect) 등을 포함하는 개념으로 이해된다(김철원, 2002:9).

경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성, 수익성 등 다양하게 정의된다(박승영, 2003:55).

기업의 성과는 기업의 인적·물적자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과이다. 기업의 경영성과란 기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인이 기업의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것으로 볼 수 있다(안형정, 2007:30).

Lumpkin외(1996)는 기업가정신과 환경요인, 조직요인 등이 중소기업의 경영성과에 영향을 미친다고 하였고

Chandler와 Hanks(1994:331-350)는 재무적 성과는 가장 협의의 개념이며, 기업의 경제적 목표에 영향을 미치는 재무적 지표에 기초하고 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액 증가율, 투자수익률 등은 경영성과를 측정할 수 있는 재무적 지표라고 하였다.

최근 최창호, 유연우(2011, 402-425)의 재무구조가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서도 경영성과 중 재무성과 항목을 매출액영업이익률, 매출액순이익률, 총자산영업이익률로 설정하고 있으며, 중소기업의 경영성과를 개선하기 위하여 비유동자산의 투자 확대 및 부채비율 감축이 필요하다는 의견을 제시하고 있다.

홍성만(2007:44-46)도 재무적 성과는 판매성장률, 수익성 증가, 시장성장률이 중심이 되며, 이외 시장점유율, 품질, 마케팅 유효성 등의 비재무적 성과가 포함되어 기업성과가 측정·평가된다고 한다. 경영성과에 대한 선행연구를 정리한 아래의 <표 2-12>을 보면, 경영성과의 항목들이 연구목적이나 방법 등에 따라서 그 내용이 다양하게 존재하나 선행연구에서 보듯이 기업의 경영

성과를 대부분 재무항목과 비재무항목으로 구분하여 정의 하고 있음을 알 수 있다.

〈표 2-12〉 경영성과 개념에 관한 선행연구의 분류

연구자	경영성과	재무/비재무 항목
Chandler& Hanks(1994)	수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액 증 가율, 투자수익률	재무
신진교(2002)		
김수환(2005)	성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동 성, 생산성	재무
송상호(2005)	개인 업무효과성, 조직 업무효과성, 조 직간 업무효과성	비재무
배종석, 사정 혜(2003)	재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점	재무 및 비재무
이재은(2005)		
김익성(2006)		
서정록(2006)		
김정규(2007)		
원인성(2007)	종업원 1인당 매출액, 종업원 1인당 부 가가치, 품질	재무 및 비재무
신동식(2007)	직무만족, 조직몰입	비재무
김영진(2008)	수익성, 성장성	재무
임성호, 박진 영(2008)	생산성과, 품질성과, 원가성과, 재무성 과, 혁신성과	재무 및 비재무
황용철(2008)	만족도, 충성도, 재무성과	재무 및 비재무

자료: 전기수(2009), 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에
관한 실증연구, p.61, 연구자가 재정리함.

기업의 경영성과를 평가함에 있어서 김정규(2007:21)는 비재무적 평가방법은 객관적인 측정기준이 부족하고 또한, 과학적인 접근방법이 부족하다는 한계를 가지고 있고, 이에 반해서 재무적 평가방법은 충실한 재무적 자료를 바탕으로 평가를 하기 때문에 재무적 자료가 약한 벤처기업에 적용하는데 한계가 있다. 따라서 재무적 평가방법과 비재무적 평가방법의 한계를 극복할 수 있는 성과평가모델이 필요하며 새로운 경영성과 평가모델로서 BSC(Balanced Scorecard:균형성과표)가 필요하다고 주장하고 있다.

Kaplan and Norton(1992:71-79)은 전통적인 재무적 평가요소 뿐만 아니라 비재무적 평가요소도 성과평가에 포함하는 BSC(Balanced Scorecard)를 새로운 성과평가의 틀로 제시한 이래 국내외 수많은 영리기업과 공공기관들이 BSC를 경영성과 평가를 위한 도구로 적극 도입, 운용중에 있다. 이상옥(2006:8-9)은 BSC를 기존 재무적 성과중심의 평가제도는 과거결과의 요약치로서 미래 기업가치를 설명하는데 한계를 나타내고 있으며, 단기적 성과에 치중된 평가이기 때문에 장기적, 전략적 성과를 유인하는데 한계가 있다. 또한, 재무지표 중심의 성과평가제도는 경쟁적 관점 또는 고객관점에서의 상대적 평가와 핵심역량 개발 등과 같은 질적인 측면의 평가가 결여되어, 지식자산의 효율적 관리를 통한 기업가치 창출을 뒷받침하기는 부족한 점이 많다. BSC는 재무적 성과를 포함하여 기업가치 창출과 관련된 비재무적 성과를 포괄하는 성과평가 방법으로 재무제표에 나타나지 아니한 지식자산(브랜드, 네트워크, 핵심기술 개발, 인적자원, 조직인프라 등)을 효과적으로 관리하며, 기업경쟁력 확보를 위한 중장기적인 관점에서의 성과평가를 가능하게 한다. BSC를 통한 지식자산에 대한 성과관리는 결과적으로 미래 초과이익 창출의 원동력으로서 기업 가치를 증대시키는 것이다. BSC에서는 재무적 성과를 비롯하여 고객, 기업내부 프로세스 혁신, 학습 및 성장에서의 성과 등 네 가지 요소를 핵심적 성공요소로 파악하고 있다. 고객, 기업내부 프로세스 혁신, 학습과 성장 등의

비재무적 성과는 지식자산의 축적 및 운영성과와 관련되어 미래의 비재무적 성과로 볼 수 있는 미래 초과이익 창출의 원동력으로서 기업가치를 증대시키는 역할을 하는 것이다 라고 하여 전략적 지식자산 성과평가시스템으로서의 BSC의 역할을 강조하고 있다.

이처럼 BSC는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 균형 있게 포함하고 있어 정량적 및 정성적 평가를 위한 도구로서 기업의 경영성과를 측정하는데 중요한 가치를 지니고 있고 비전과 미션, 경영목표 및 경영전략에 따라 평가대상 기업의 특성에 적합한 형태로 전략 맵과 시나리오를 달리 운용할 수 있어 변용이 가능하며, 국내 수많은 기업들과 공공기관들의 성과평가시스템으로서 적극 활용되고 있고 실제로 이랜드그룹, LG필립스LCD, 유니베라, 한국타이어, 포스코 등 제조업은 물론 KT, KTF와 같은 서비스업과 공공부문인 KOTRA, 해양경찰청등에 대한 BSC 성공사례가 보고(BSC연구회, 2009)되고 있다.

김익성 등 상기 연구자들이 다양한 선행연구에서 차용하고 있는 점을 고려하여 본 연구에서도 중소기업의 경영성과에 대한 조작적 정의를 규정하는데 재무 및 비재무성과를 모두 포함하는 BSC의 개념을 원용하고자 한다.

3 선행연구와의 차별성

1) 기존 선행연구 내용

경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 상당히 많은 것으로 파악된다. PZB(1988:12-40)의 서비스 품질모형인 SERVQUAL 모형을 이용한 경영컨설팅의 서비스 품질과 만족도등이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(김광훈, 황규승(2001) : 박병호, 이동원, 김연성(2005) : 김동일, 강희삼(2008) : 성기훈, 이정훈, 박소연(2010))가 주를 이루고 있고 이들도 연구대상이 주로 경영컨설팅사나 중소기업이상을 대상으로 하고 있으며, 이와 관련된 주요 선행연구 내용을 정리하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관련한 주요 선행연구

연구자	연구 주요 내용
곽홍주(2008)	수요기업, 공급컨설팅사, 정부 측면에서의 특성이 컨설팅 성과에 영향을 미친다
김익성(2007)	중소기업 특성, 컨설팅사 특성, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도는 경영성과에 영향을 미친다
장대성(2006)	SERVQUAL모형의 품질요인은 변호사의 서비스 품질에 영향을 미친다
황용철(2006)	병원의 의료서비스 품질수준, 만족도, 충성도는 재무성과에 영향을 미친다
박병호, 이동원, 김연성(2003)	경영컨설팅 서비스 품질은 고객 만족도, 고객 충성도 사이에 유의한 상관관계가 있다
박경준, 박광태, 이형석(2002)	회계컨설팅 서비스 품질 결정요인은 고객만족, 재이용에 영향을 미친다
김광훈, 황규승(2001)	경영컨설팅에서의 서비스 품질요인을 도출 및 서비스품질이 좋을 수록 고객만족은 증가한다

자료 : 전기수(2009), 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구, p.8, 연구자가 재정리함.

또한 중소기업에 대한 경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 많지 않다.

본 연구와 같이 중소기업을 대상으로 한 경영성과에 관한 선행연구를 보면, 신동주, 유연우(2012:63-78)가 중소기업청 지원 사업을 통해 컨설팅을 받은 기업을 포함한 컨설팅 수진 중소기업을 대상으로 한 연구에서 컨설턴트 역량과 서비스품질이 중소기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구결과를 보고하였다.

채준원(2011)은 중소기업을 대상으로 한 컨설팅 서비스 인식과 컨설팅 서비스 과정이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설팅서비스 인지도, 선호도, 활용도, 만족도가 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 보았다.

전기수(2009)는 중소벤처기업을 대상으로 한 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영컨설팅 서비스품질이 기업의 경영자원 능력향상에 영향을 미치고 경영자원 중 인적자원은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하나 물적자원 향상이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

김익성(2008:159-186)은 중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 컨설팅 특성과 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도가 중소기업 경영성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

정미라(2012)도 경영컨설팅 서비스 품질이 중소기업의 경영자원능력 향상을 매개로 하여 경영성과에 영향을 미친다는 가설을 설정한 연구결과에서 기업의 경영자원 능력향상이 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장하였다.

2) 본 연구의 차별성

기존 컨설팅 관련 선행연구들 대부분의 연구 대상이 대기업이나 상장기업을 중심으로 이루어 졌으나, 본 연구에서는 연구 대상은 중소기업이고 중소기업에 대한 경영컨설팅의 경영성과에 관한 실증연구이다.

또한 대부분의 선행연구에서는 독립변수는 경영컨설팅 성과에 미치는 원인, 고객만족도에 중점을 두어 컨설턴트 특성요인, 컨설턴트 역량 등 변수를 측정하였으나 본 연구에서는 컨설팅 결과인 경영자원능력 향상으로 설정하였고 선행연구에서는 종속변수를 고객만족, 재구매 의도, 경영성과 등으로 구분하고 있으나 본 연구에서는 순수하게 경영성과로만 제한하였다.

그러나 컨설팅 수행이 어떤 시스템만으로 만족스러운 결과나 성과가 도출되지 않기 때문에 이미 컨설팅 성공요인으로 인정되어진 컨설턴트의 역량을 매개변수로 설정하여 경영자원능력 향상과 경영성과간의 상관관계를 검증하고 결과를 이끌어 내는 데 이와 동일한 연구모형을 토대로 한 연구결과는 아직 보고되지 않는 것으로 파악하고 있어 이 점이 본 연구와 여타 선행연구와의 차별화된 특성이라고 하겠다.

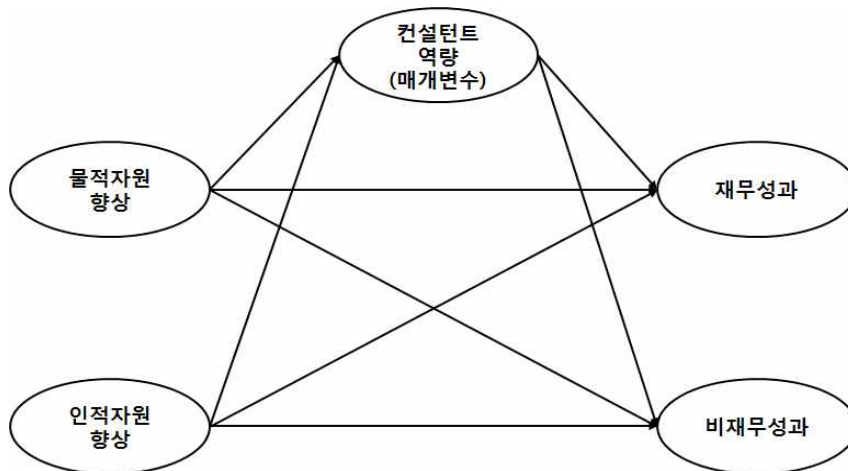
제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

연구모형은 앞에서 검토한 이론적 배경과 선행연구를 참고하여 모형을 도출하고 그에 따른 연구 가설을 설정하였다.

기존의 선행연구들 대부분이 경영컨설팅 성과에 고객의 만족도, 서비스품질, 컨설턴트의 능력 등이 직접적인 영향을 주는 요인으로 보고 연구모형을 설정하였지만 본 연구에서는 중소기업의 경영자원인 물적자원과 인적자원의 향상이 경영성과 하위요소인 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점과 컨설턴트의 역량을 매개변수로 하여 물적자원 향상, 인적자원 향상이 중소기업의 경영성과(재무, 비재무)에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 염두에 두고 설정하였다. 이를 위한 연구모형은 아래의 <그림 3-1>과 같이 구성하였다.



기업특성 : 업종, 매출액, 납입자본금, 종업원수, 업력, 인증, 비용

<그림 3-1> 연구모형

본 연구는 상기 연구모형의 검증을 통해 컨설팅을 통하여 기업의 경영자원인 물적자원의 향상과 인적자원의 향상이 중소기업의 경영성과인 재무성과와 비재무성과에 미치는 영향에 대하여 컨설턴트역량의 매개효과를 검증한다.

또한 설문 대상 중소기업의 사회통계학적 특성인 업종, 매출액, 납입자본금, 종업원 수, 업력, 인증, 비용에 따라서 경영자원 능력향상과 경영성과가 어떠한 평균 차이를 보이는 지를 분석해보고자 하며, 이와 같은 연구 모형을 토대로 연구가설을 설정해보고자 한다.

2. 가설의 설정

우선 독립변수인 경영자원능력 향상과 종속변수인 경영성과에 대하여는 중소기업이 컨설팅을 수진함으로써 경영자원 능력의 하위 구성요소인 물적자원 및 인적자원 향상이 경영성과의 하위 구성요소인 재무적 성과와 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기존 선행연구(전기수, 2009 : 정미라, 2012)의 연구모형과 가설을 활용하였다.

또한 컨설턴트 역량에 대하여는 컨설턴트 측 특성인 전문가적 능력과 관리자적 능력 등이 컨설팅 성과와는 정의 상관관계를 갖는다는 장영(1996)의 연구모형과 가설, 컨설턴트가 지닌 역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 신동주(2012)의 연구모형과 가설을 토대로 본 연구에서는 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 경영자원능력 향상은 컨설턴트 역량에 정(+)의 영향을 미친다.

H1-1 물적자원 향상은 컨설턴트 역량에 정의 영향을 미친다.

H1-2 인적자원 향상은 컨설턴트 역량에 정의 영향을 미친다.

가설 2 : 컨설턴트 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H2-1 컨설턴트 역량은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

H2-2 컨설턴트 역량은 비재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

H2-3 물적자원 향상은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

H2-4 물적자원 향상은 비재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

H2-5 인적자원 향상은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

H2-6 인적자원 향상은 비재무적 성과에 정의 영향을 미친다.

가설 3 : 컨설턴트역량은 경영자원능력 향상과 컨설팅 성과와의 관계에 매개적인 영향을 미친다.

H3-1 컨설턴트역량은 물적자원 향상과 재무성과와의 관계에 매개적인 영향을 미친다.

H3-2 컨설턴트역량은 물적자원 향상과 비재무성과와의 관계에 매개적인 영향을 미친다.

H3-3 컨설턴트역량은 인적자원 향상과 재무성과와의 관계에 매개적인 영향을 미친다.

H3-4 컨설턴트역량은 인적자원 향상과 비재무성과와의 관계에 매개적인 영향을 미친다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

변수란 하나의 개념을 대표하는 특성으로서 요인을 구성하고 설명하여 일정한 측정단위로 계량화가 가능한 것으로 오직 유일한 값을 취하게 되고 일단 그 값을 가지면 다른 값을 가질 수 없게 된다.

기존연구 및 연구모형을 참조하여 독립변수인 경영자원 능력향상을 설정하되 경영자원론관점의 연구자들의 선행연구를 토대로 하부요소로 물적자원 향상과 인적자원 향상 두 가지 요인을 도출하고, 매개변수로는 컨설턴트 역량을 설정하며, 종속변수인 경영성과는 전통적인 재무적 평가요소 뿐만 아니라 비재무적 평가요소도 성과평가에 포함하여 현대 기업들의 성과평가시스템으로 각광받는 BSC(Balanced Scorecard:균형성과표) 관점에서 4개 핵심요소를 재무성과 1개와 고객, 기업내부 프로세스 혁신, 학습과 성장의 3개 요소를 비재무적 성과 1개로 묶어 두 가지 요인을 설정하여 측정하고자 한다.

상기 측정변수에 대한 조작적 정의 및 관련 선행연구를 종합해보면, 아래 <표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 모형에 따른 변수의 조작적 정의

분류	변수명	조작적 정의	관련 연구
독립 변수	물적자원	설비투자계획, 재무구조 개선노력, 대외이미지나 브랜드가치, 자금유치, 산업재산권 취득	Penrose(1959), 김신중(1998), 장세진(2010)
	인적자원	핵심인력 유출방지, 종업원 업무처리 능력 축적, 외부전문인력 영입, 비전과 경영전략 이해	
종속 변수	재무성과	매출액 증가, 부채비율 감소, 영업이익 증가, 현금흐름 개선, 매출액순이익률 증가, 자금확보 용이	Kaplan & Norton (1992) 김익성(2008) 전기수(2009), 채준원(2011)
	비재무성과	고객만족도 증가, 마케팅능력 향상, 교육투자비 증가, 이직율 감소, 불량률과 비용 감소, 경영전략 수립	
매개 변수	컨설턴트 역량	컨설턴트의 명성, 평판, 전문성, 기술력, 관리능력, 경험	장영(1996), 곽홍주(2008), 김익성(2008)

제 3 절 조사 설계

1. 조사대상 및 조사방법

본 연구는 경영컨설팅을 수혜한 중소기업을 대상으로 경영자원인 물적자원과 인적자원, 컨설턴트역량, 그리고 경영성과인 재무성과와 비 재무성과와의 관계를 통계적으로 검증하고자 한다. 이에 따라 실증분석에 필요한 통계처리의 데이터를 수집하기 위해 표본집단을 선정하여 설문지를 통한 직접 조사방식을 취하고자 하였다. 대상으로는 경기 남부지역에 소재한 중소기업중 경영컨설팅을 수혜한 기업의 경영진을 대상으로 설문지를 배포하도록 하였다.

설문조사는 2013년 2월 10일부터 3월 31일까지 이메일, 팩스, 직접 대면방식을 통하여 실시되었으며, 회수된 155매중 불성실하게 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용 불가능한 설문지를 제외하고 138매를 통계에 활용하도록 하였다.

설문지 구성과 신뢰도 분석결과는 다음 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지 구성과 신뢰도 분석 결과

측정변수			설문지 항목	신뢰도 계수
독립변수	경영자원 능력향상	물적자원 향상	Ⅱ-1 -1,4,5	0.695
		인적자원 향상	Ⅱ-2 -2,4,5	0.740
매개변수	컨설턴트 역량		I -2,3,4,5,	0.848
종속변수	경영성과	재무성과	Ⅲ-1 -1,2,3,4,5,6	0.871
		비재무성과	Ⅲ-2 -3,4,5	0.741

2. 분석방법

수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for Social Science) Ver 19.0 통계 패키지 프로그램과 AMOS 7.0을 사용하여 전산통계 처리하였으며, 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도분석, t-test, one-way ANOVA, 확인적 요인분석, 상관분석, 경로분석을 실시하였다. 유의수준은 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 에서 검증하였다.

첫째, 응답자의 일반적 특성, 변수의 기술통계를 측정하기 위해 응답 수, 백분율(%), 평균, 표준편차와 같은 기술통계 방법을 실시하였다.

둘째, 물적자원 향상, 인적자원 향상, 컨설턴트 역량, 재무성과, 비재무성과 변인에 대한 탐색적 요인분석을 실시하고, 측정변수의 내적 일관성 검사는 Cronbach' α 계수를 구한다.

셋째, 기업 특성에 따른 변수(물적자원 향상, 인적자원 향상, 컨설턴트역량, 재무성과, 비재무성과)의 차이를 살펴보기 위해 t-test와 one-way ANOVA를 실시하였다.

넷째, 본 연구의 요인변수들의 관련성을 살펴보기 위하여 확인적 요인분석을 통한 상관분석을 실시하였다.

다섯째, 연구가설을 검정하기 위하여 AMOS 7.0을 사용하여 구조방정식에 의한 경로계수를 제시하여 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 알아보았다.

제 4 장 실증연구 결과 및 분석

제 1 절 표본 구성과 특성

1. 응답자의 기업 특성

응답자의 기업 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과 <표 4-1>와 같다. 응답자는 총 138명이며 제조업(48.6%), 도소매업/유통업(31.2%), 건설업(0.7%), 서비스업(17.4%), 기타(2.2%)로 나타났으며, 매출액은 1억원 미만(1.4%), 10억원 미만(10.9%), 50억원 미만(32.6%), 100억원 미만(21.7%), 200억원 미만(14.5%), 200억원 이상(18.8%)으로 나타났으며, 납입자본금은 1억원 미만(26.1%), 5억원 미만(39.1%), 10억원 미만(21.0%), 20억원 미만(2.9%), 20억원 이상(10.9%)으로 나타났으며, 종업원 수는 10명 미만(32.6%), 50명 미만(47.8%), 100명 미만(8.0%), 200명 미만(4.3%), 200명 이상(7.2%)으로 나타났으며, 업력은 3년 미만(7.2%), 5년 미만(18.1%), 10년 미만(34.8%), 15년 미만(16.7%), 15년 이상(23.2%)으로 나타났으며, 인증현황은 벤처인증(10.1%), 이노비즈인증(14.5%), 메인비즈인증(20.3%), ISO인증(17.4%), 인증없음(37.7%)으로 나타났으며, 컨설팅에 소요한 비용은 500만원 미만(55.1%), 500만원이상~1,000만원 미만(27.5%), 1,000만원이상~3,000만원미만(12.3%), 5,000만원 이상(5.1%)으로 나타났다.

〈표 4-1〉 응답자의 기업 특성

항목	세부항목	응답수	백분율(%)
업종	제조업	67	48.6
	도소매업/유통업	43	31.2
	건설업	1	0.7
	서비스업	24	17.4
	기타	3	2.2
매출액	1억원 미만	2	1.4
	10억원 미만	15	10.9
	50억원 미만	45	32.6
	100억원 미만	30	21.7
	200억원 미만	20	14.5
	200억원 이상	26	18.8
납입자본금	1억원 미만	36	26.1
	5억원 미만	54	39.1
	10억원 미만	29	21
	20억원 미만	4	2.9
	20억원 이상	15	10.9
종업원 수	10명 미만	45	32.6
	50명 미만	66	47.8
	100명 미만	11	8
	200명 미만	6	4.3
	200명 이상	10	7.2
업력	3년 미만	10	7.2
	5년 미만	25	18.1
	10년 미만	48	34.8
	15년 미만	23	16.7
	15년 이상	32	23.2
인증현황	벤처인증	14	10.1
	이노비즈인증	20	14.5
	메인비즈인증	28	20.3
	ISO인증	24	17.4
	인증없음	52	37.7
컨설팅 비용	500만원 미만	76	55.1
	500만원 이상~1,000만원 미만	38	27.5
	1,000만원 이상~3,000만원 미만	17	12.3
	5,000만원 이상	7	5.1
합계		138	100.0

응답자의 그룹별 기업 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과 <표 4-2>와 같다. 업종은 제조업(48.6%), 제조업 외(51.4%)로 나타났으며, 매출액은 10억원 미만(12.3%), 10억원-50억원 미만(32.6%), 50억원-100억원 미만(21.7%), 100억원 이상(33.3%)으로 나타났으며, 납입자본금은 1억원 미만(26.1%), 1억원-5억원 미만(39.1%), 5억원-10억원 미만(21.0%), 10억원 이상(13.8%)으로 나타났으며, 종업원 수는 10명 미만(32.6%), 10명-50명 미만(47.8%), 50명 이상(19.6%)로 나타났으며, 업력은 5년 미만(25.4%), 5년-10년 미만(34.8%), 10년 이상(39.9%)으로 나타났으며, 인증현황은 인증없음(37.7%), 인증있음(62.3%)로 나타났으며, 컨설팅 비용은 500만원 미만(55.1%), 500만원-1,000만원 미만(27.5%), 1,000만원 이상(17.4%)으로 나타났다.

〈표 4-2〉 응답자의 그룹별 기업 특성

항목	세부항목	응답수	백분율(%)
업종	제조업	67	48.6
	제조업 외	71	51.4
매출액	10억원 미만	17	12.3
	10억원-50억원 미만	45	32.6
	50억원-100억원 미만	30	21.7
	100억원 이상	46	33.3
납입자본금	1억원 미만	36	26.1
	1억원-5억원 미만	54	39.1
	5억원-10억원 미만	29	21.0
	10억원 이상	19	13.8
종업원 수	10명 미만	45	32.6
	10명-50명 미만	66	47.8
	50명 이상	27	19.6
업력	5년 미만	35	25.4
	5년-10년 미만	48	34.8
	10년 이상	55	39.9
인증현황	인증 없음	52	37.7
	인증 있음	86	62.3
컨설팅 비용	500만원 미만	76	55.1
	500만원-1,000만원 미만	38	27.5
	1,000만원 이상	24	17.4
합계		138	100.0

2. 변수의 기술통계

변수의 기술통계를 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과 <표4-3>과 같다. 물적자원 향상은 평균 3.26, 인적자원 향상은 평균 3.53, 컨설턴트 역량은 평균 3.81, 재무성과는 평균 3.22, 비재무성과는 평균 3.32로 나타났다.

<표4-3> 변수의 기술통계

변인	항목	평균	표준편차
독립	물적자원 향상	3.26	0.73
	인적자원 향상	3.53	0.59
매개	컨설턴트 역량	3.81	0.56
종속	재무성과	3.22	0.57
	비재무성과	3.32	0.62

3. 요인분석

요인분석이란 측정하고자 하는 개념이 얼마나 정확히 측정되었는가를 파악하는 것으로서 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는 지를 확인하는 것으로 타당성검증이라고 하며 요인적재치가 0.4이하일 때 제거하는 것이 좋다.

연구에 활용된 다 문항(Multi-item)의 공통요인을 파악하고 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시켜주는 탐색적 요인분석을 실시하여 변수의 타당성을 검증을 하였다. 요인분석에 있어서 요인 추출은 주성분 분석법을 사용하였으며, 요인 회전에 있어서는 요인들의 상호 독립성을 검증하는데 유용한 배리맥스(Varimax) 회전법을 사용하였으며, 추출 요인 수는 고유 값(Eigen Value) 1을 기준으로 선정하였다. KMO 측도(Kaiser Meyer Olkin)는 엄격한 수준으로 알려져 있는 0.6을 기준으로 하였으며, 공유치(Communality)는 보편적으로 활용되고 있는 0.4를, 요인적재량(Factor loadings)은 0.4를 기준으로 하였다. 요인의 KMO 측도 값은 0.872로

기준치 0.6보다 높으므로 아무런 문제가 없는 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정치는 모두 $P < .001$ 로 유의하게 나타났다. 본 연구의 물적자원 향상, 인적자원 향상, 컨설턴트 역량, 재무성과, 비재무성과 요인분석결과는〈표 4-4〉와 같다.

본 연구의 물적자원 향상, 인적자원 향상, 컨설턴트 역량, 재무성과, 비재무성과의 설문항목에 대한 타당도를 평가하기 위해 요인분석을 실시한 결과, 요인1은 물적자원 향상에 관련된 문항들로 구성되어 물적자원 향상(공유치:0.631~0.666, 설명력:10.5%)이라 명명하였으며, 요인2는 인적자원 향상에 관련된 문항들로 구성되어 인적자원 향상(공유치:0.587~0.738, 설명력:10.0%)이라 명명하였으며, 요인3은 컨설턴트 역량에 관련된 문항들로 구성되어 컨설턴트 역량(공유치:0.664~0.788, 설명력:16.0%)이라 명명하였으며, 요인4는 재무성과에 관련된 문항들로 구성되어 재무성과(공유치:0.564~0.775, 설명력:19.9%)이라 명명하였으며, 요인5는 비재무 성과에 관련된 문항들로 구성되어 비재무 성과(공유치:0.508~0.755, 설명력:10.5%)이라 명명하였다.

물적자원 향상, 인적자원 향상, 컨설턴트 역량, 재무성과, 비재무성과의 총 누적설명력이 66.9%이며, 타당도 검토 결과 물적자원 향상에서 2문항(재무구조개선노력, 대외적 이미지), 인적자원 향상에서 2문항(인력유출방지, 전문인력 영입), 컨설턴트 역량에서 1문항(명성), 비재무 성과에서 3문항(구체적 경영전략수립, 마케팅능력향상, 고객 만족도증가)은 설문문항의 단일요인 및 신뢰도를 저해하는 요인으로 나타나서 분석에서 제외하였다.

〈표 4-4〉 독립 및 매개변수의 요인분석

요인명	문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공유치
물적자원 향상	Ⅱ-1-1	0.733	0.257	0.200	0.086	-0.003	0.651
	Ⅱ-1-4	0.769	-0.020	0.019	0.248	0.116	0.666
	Ⅱ-1-5	0.675	0.118	0.107	0.215	0.323	0.631
인적자원 향상	Ⅱ-2-2	0.046	0.540	0.240	0.362	0.325	0.587
	Ⅱ-2-4	0.106	0.774	0.326	0.090	0.113	0.738
	Ⅱ-2-5	0.226	0.714	0.134	0.206	0.275	0.696
컨설턴트 역량	I-2	0.055	0.139	0.775	-0.006	0.203	0.664
	I-3	0.127	0.051	0.853	0.185	0.079	0.788
	I-4	0.006	0.253	0.735	0.288	0.094	0.696
	I-5	0.180	0.232	0.771	0.173	0.071	0.716
재무 성과	Ⅲ-1-1	0.231	0.013	0.335	0.628	0.187	0.595
	Ⅲ-1-2	0.029	0.238	0.040	0.836	0.131	0.775
	Ⅲ-1-3	0.082	0.043	0.156	0.810	0.144	0.710
	Ⅲ-1-4	0.236	0.129	0.106	0.740	0.116	0.645
	Ⅲ-1-5	0.091	0.085	0.085	0.717	0.166	0.564
	Ⅲ-1-6	0.332	0.196	0.183	0.622	0.034	0.571
비재무 성과	Ⅲ-2-3	0.168	0.296	0.347	0.241	0.462	0.508
	Ⅲ-2-4	0.147	0.179	0.132	0.263	0.780	0.749
	Ⅲ-2-5	0.120	0.169	0.129	0.136	0.823	0.755
고유값		2.00	1.89	3.04	3.79	1.99	-
변량(%)		10.52	9.95	16.01	19.93	10.46	
총변량(%)		10.52	20.47	36.48	56.41	66.87	

4. 신뢰도 검증

1) 컨설턴트 역량

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 본 연구에서 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 Cronbach's α 분

석방법을 이용하였고 일반 사회과학논문에서는 Cronbach's α 값이 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다. 컨설턴트 역량에 대한 신뢰도 분석 결과는 <표 4-5>와 같다. 컨설턴트 역량에 대한 신뢰성 검증결과 값이 0.848로 기준치인 0.6 이상으로 나와 별무리 없이 수용되었다.

<표 4-5> 컨설턴트 역량에 대한 신뢰도 분석

하위요인	문항번호	Cronbach's α
컨설턴트 역량	I -2,3,4,5	0.848
전체	4문항	0.848

2) 경영자원 능력향상

본 연구의 경영자원 능력향상에 대한 신뢰도 분석결과는 <표 4-6>와 같다. 경영자원 능력향상에 대한 신뢰성 검증결과 값은 0.695~0.740으로 나타났으며, 경영자원 능력향상 전체의 신뢰도는 0.755로 별무리 없이 수용되었다.

<표 4-6> 경영자원 능력향상에 대한 신뢰도 분석

하위요인	문항번호	Cronbach's α
물적자원 향상	II -1 -1,4,5	0.695
인적자원 향상	II -2 -2,4,5	0.740
전체	6문항	0.755

3) 경영성과

본 연구의 경영성과에 대한 신뢰도 분석 결과는 <표 4-7>과 같다. 경영성과에 대한 신뢰성 검증결과 값은 0.741~0.871로 나타났으며, 경영성과 전체의 신뢰도는 0.868로 별무리 없이 수용되었다.

〈표 4-7〉 경영성과에 대한 신뢰도 분석

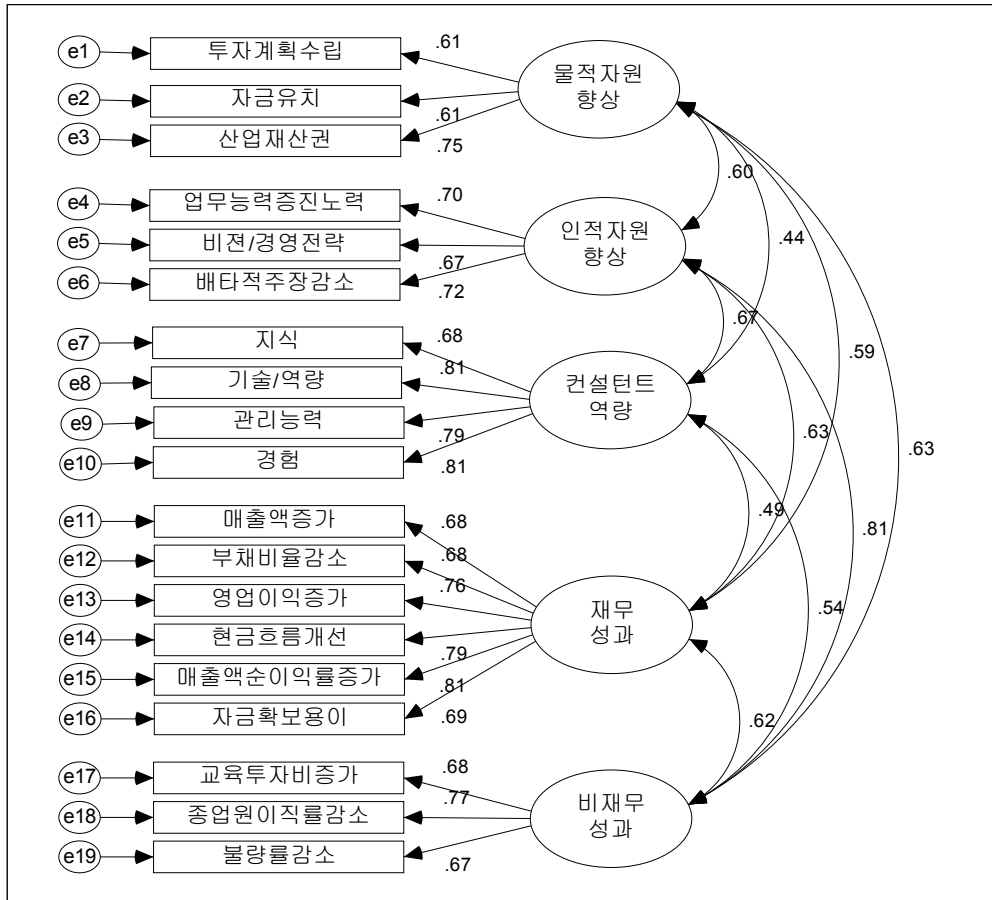
하위요인	문항번호	Cronbach's α
재무성과	Ⅲ-1 -1,2,3,4,5,6	0.871
비재무성과	Ⅲ-2 -3,4,5	0.741
전체	9문항	0.868

제 2 절 타당성 및 신뢰성 검토

1. 연구모델의 확인적 요인분석

측정모형의 적합성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정변인들의 집중타당도와 잠재변인들의 판별타당도를 검증하는 단계이다. 집중타당도는 각각의 측정변인이 잠재변인을 얼마나 잘 설명해주는지를 나타내며, 판별타당도는 잠재변인이 측정하려는 구성개념을 정확하게 측정하고 있는지를 나타낸다. 확인적 요인분석을 하기 앞서 모형에 대한 모형 적합도를 판정하는 기준을 확인할 필요가 있다. 따라서 모형 적합도를 판정하는 세부적인 기준은 다음과 같다. 전반적 적합도의 가장 기본이 되는 측정치는 χ^2 통계량이라고 할 수 있으며, 이는 구조방정식 모형의 적합도 평가에 이용되는 지수 가운데 유일하게 통계적 유의성 검증의 대상이 되는 측정치로써 χ^2/df 를 살펴보게 된다. 이 통계량은 자료에 대한 정규분포를 토대로 계산되며, χ^2 값에만 의존하기 보다는 다른 여러 가지 적합도 지수를 함께 고려하여 최종적인 결론을 내려야 한다(배병렬, 2005:247-249).

본 연구에서는 모형의 적합도 검정을 위하여, 일반적으로 모형의 전반적 적합도 평가 지표인 χ^2 (카이자승치), χ^2/df , CFI(비교적합지수), IFI(증분적합지수), RMR(잔차평균자승이중근), RMSEA(근사원소 평균자승 오차)를 사용하여 평가하였다. 본 연구모형의 확인적 요인분석은 〈그림 4-1〉과 같다.



〈그림 4-1〉 연구모형의 확인적 요인분석

2. 확인적 요인분석 적합도 검증

본 연구에 사용되는 측정변인들의 확인적 요인분석의 적합도 지수를 살펴 보면 <표 4-8>과 같이 CFI, IFI가 0.90이상으로 나타났으며, RMR=0.035로써 0.05 이하로 나타났고, RMSEA=0.063으로써 0.1이하로 수용범위가 대체 적으로 기준치를 만족하여 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 확인적 요인분석의 적합도 검증 결과

적합지수	수용기준값	측정치	적합여부
$\chi^2(df, p)$	$>.05$	218.423(df=48, p=0.000)	비적합
χ^2/df	<2	1.538	적합
CFI	$>.90$	0.932	적합
IFI	$>.90$	0.934	적합
RMR	$<.05$	0.035	적합
RMSEA	$<.1$	0.063	적합

3. 확인적 요인분석의 상관분석

본 연구 변수들의 관련성을 살펴보기 위하여 상관분석을 살펴보면 〈표 4-9〉와 같다. 분석결과, 물적자원 향상은 인적자원 향상($r=0.599$, $p<0.001$), 컨설턴트 역량($r=0.442$, $p<0.001$), 재무성과($r=0.592$, $p<0.001$), 비재무성과($r=0.626$, $p<0.001$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 컨설턴트 역량($r=0.675$, $p<0.001$), 재무성과($r=0.626$, $p<0.001$), 비재무성과($r=0.812$, $p<0.001$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

컨설턴트 역량은 재무성과($r=0.488$, $p<0.001$), 비재무성과($r=0.545$, $p<0.001$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 재무성과는 비재무성과($r=0.615$, $p<0.001$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-9〉 연구모형의 상관관계분석

구 분	1	2	3	4	5
1.물적자원 향상	1				
2.인적자원 향상	0.599 ^{***}				
3.컨설턴트 역량	0.442 ^{***}	0.675 ^{***}			
4.재무성과	0.592 ^{***}	0.626 ^{***}	0.488 ^{***}		
5.비재무성과	0.626 ^{***}	0.812 ^{***}	0.545 ^{***}	0.615 ^{***}	1

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

4. 확인적 요인분석의 추정치

확인적 요인분석의 결과로서 측정변인의 잠재변인에 대한 공헌도를 파악하기 위해 회귀계수를 살펴보았다. 〈표 4-10〉은 연구모형의 확인적 요인분석 결과 추정치로서 각 단위들 간의 관계분석 결과를 보여주고 있다.

확인적 요인분석의 결과에서 물적자원 향상의 측정변인 자금유치에 관한 표준화추정계수(Standard Estimate)는 0.608이고 표준오차(SE: Standard Error)는 0.203이며 검정통계량(C.R.: Critical Ratio)은 5.186($p<0.001$)으로 매우 유의하게 나타나 있다.

이와 같은 방법으로 잠재변수들을 살펴보면 물적자원 향상의 표준화추정계수는 0.608에서 0.755까지 나타났고, 검정통계량은 5.186에서 5.679까지 나타났으며($p<0.001$), 평균분산추출(A.V.E)은 0.753, 개념 신뢰도가 0.901로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 평가되었다.

인적자원 향상의 표준화추정계수는 0.675에서 0.716까지 나타났고, 검정통계량은 6.792에서 7.133까지 나타났으며($p<0.001$), 평균분산추출(A.V.E)은 0.836, 개념 신뢰도가 0.938로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 평가되었다.

컨설턴트역량의 표준화추정계수는 0.682에서 0.812까지 나타났고, 검정통계량은 8.044에서 8.201까지 나타났으며($p<0.001$), 평균분산추출(A.V.E)은 0.821, 개념 신뢰도가 0.948로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 평가되었다.

재무성과의 표준화추정계수는 0.679에서 0.811까지 나타났고, 검정통계량은

7.143에서 8.323까지 나타났으며($p < 0.001$), 평균분산추출(A.V.E)은 0.813, 개념 신뢰도가 0.963으로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 평가되었다.

비재무성과의 표준화추정계수는 0.668에서 0.766까지 나타났고, 검정통계량은 6.544에서 7.205까지 나타났으며($p < 0.001$), 평균분산추출(A.V.E)은 0.829, 개념 신뢰도가 0.935로 나타나 통계적으로 유의한 것으로 평가되었다.

〈표 4-10〉 연구모형의 확인적 요인분석 결과 추정치

잠재변인	경로	측정변인	표준화 추정계수 (Estimate)	표준 오차 (S.E.)	검정 통계량 (C.R.)	A.V.E (평균분산추출)	개념 신뢰도
물적자원 향상	→	투자계획수립	0.606			0.753	0.901
	→	자금유치	0.608	0.203	5.186***		
	→	산업재산권	0.755	0.225	5.679***		
인적자원 향상	→	업무능력증진노력	0.700			0.836	0.938
	→	비전/경영전략	0.675	0.142	6.792***		
	→	베타적주장감소	0.716	0.145	7.133***		
컨설팅트 역량	→	지식	0.682			0.821	0.948
	→	기술/역량	0.811	0.145	8.192***		
	→	관리능력	0.792	0.169	8.044***		
	→	경험	0.812	0.210	8.201***		
재무성과	→	매출액증가	0.679			0.813	0.963
	→	부채비율감소	0.680	0.138	7.143***		
	→	영업이익증가	0.762	0.145	7.894***		
	→	현금흐름개선	0.786	0.146	8.106***		
	→	매출액순이익률증가	0.811	0.145	8.323***		
	→	자금확보용이	0.691	0.173	7.251***		
비재무성과	→	교육투자비증가	0.684			0.829	0.935
	→	종업원이직률감소	0.766	0.154	7.205***		
	→	불량률감소	0.668	0.156	6.544***		

*** $p < 0.001$

이상에서 살펴본 바와 같이 확인적 요인분석 결과 모든 측정변인들을 이용하여 본 연구모형을 검증하여도 문제가 없는 것으로 나타나 이 분석을 토대로 구조방정식 경로분석을 실시하였다.

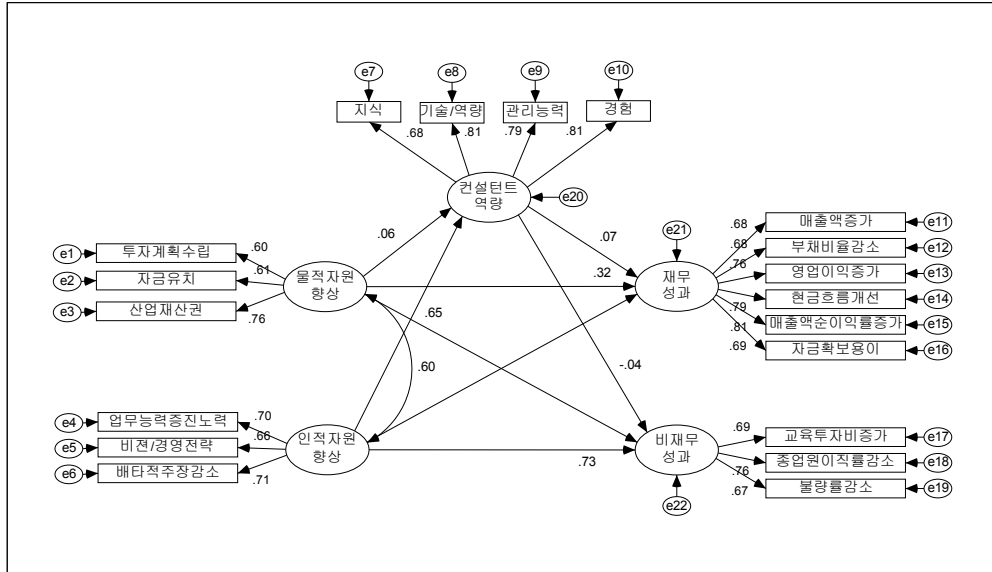
제 3 절 연구모형의 분석 결과

본 연구에서 설정한 가설적 연구모형을 검증하기 위하여 경로분석을 통해 전반적인 연구모형의 적합도 모수들을 추정하였다. 경로모형의 모수추정을 위해 AMOS Version 7.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 사용된 모수추정 방법은 구조방정식 모형(SEM)을 실시하였다. 구조방정식모형 SEM(Structural Model)은 측정모형(Measurement Model)과 이론모형(Structural Model)을 통해서 모형간의 인과관계를 파악하는 방정식모형을 의미한다. 방정식모형은 공분산 구조방정식(Covariance Structural Modeling)으로 구성개념간의 이론적 인과관계와 상관성의 측정지표를 통한 경험적 인과 관계를 분석할 수 있도록 개발된 통계기법을 말한다(김계수, 2007:388). 즉, 구조방정식모형은 확인적 요인분석을 통해 측정오차가 없는 잠재요인을 발견하고 회귀분석으로 잠재요인 간을 연결하는 방법이다. 이는 회귀분석에 비해 더 많은 양의 정보를 활용하고 측정오차를 제거함으로써 최근 여러 분야에서 이론개발 및 검증에 선호되고 있는 방법이다.

1. 연구모델1의 분석결과

연구모델1은 잠재변인(Latent Variable, Unobserved Variable)에 대한 측정변인(Observed Variable)을 결합하여 인과모형을 도식화하면 <그림 4-2>와 같다.

경로분석에는 먼저 모형의 적합도를 평가해야 한다. 본 연구에서 사용한 적합도 평가 지표는 χ^2 (카이자승치), χ^2/df , CFI(비교적합지수), IFI(충분적합지수), RMR(잔차평균자승이중근), RMSEA(근사원소 평균자승 오차)를 사용하여 평가하였다.



〈그림 4-2〉 연구모델1의 경로분석 결과

연구모델1의 측정변인들의 적합도 지수를 살펴보면 〈표 4-11〉과 같이 CFI, IFI가 0.80이상으로 나타났으며, RMR=0.062, RMSEA=0.081로써 수용 범위가 대체적으로 기준치를 만족하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4-11〉 연구모델1 경로분석의 적합도 검증 결과

적합지수	수용기준값	측정치	적합여부
$\chi^2(df, p)$	>.05	280.567(df=147, p=0.000)	비적합
χ^2/df	<2	1.909	적합
CFI	>.90	0.881	비적합
IFI	>.90	0.884	비적합
RMR	<.05	0.062	비적합
RMSEA	<.1	0.081	적합

연구모델1의 영향관계를 자세히 살펴보면 <표 4-12>와 같다.

물적자원 향상의 컨설팅역량에 대한 경로계수는 0.055이고, 표준오차는 0.098이다. 검정통계량은 0.409, $p > 0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 컨설팅역량에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 컨설팅역량에 대한 경로계수는 0.646이고, 표준오차는 0.123이다. 검정통계량은 4.068, $p < 0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 컨설팅역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅역량의 재무성과에 대한 경로계수는 0.067이고, 표준오차는 0.148이다. 검정통계량은 0.535, $p > 0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 컨설팅역량은 재무성과에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

컨설팅역량의 비재무성과에 대한 경로계수는 -0.045이고, 표준오차는 0.177이다. 검정통계량은 -0.327, $p > 0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 컨설팅역량은 비재무성과에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

물적자원 향상의 재무성과에 대한 경로계수는 0.323이고, 표준오차는 0.116이다. 검정통계량은 2.399, $p < 0.05$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

물적자원 향상의 비재무성과에 대한 경로계수는 0.220이고, 표준오차는 0.128이다. 검정통계량은 1.616, $p > 0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 비재무성과에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 재무성과에 대한 경로계수는 0.409이고, 표준오차는 0.153이다. 검정통계량은 2.457, $p < 0.05$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 비재무성과에 대한 경로계수는 0.726이고, 표준오차는 0.203이다. 검정통계량은 3.610, $p < 0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 비재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

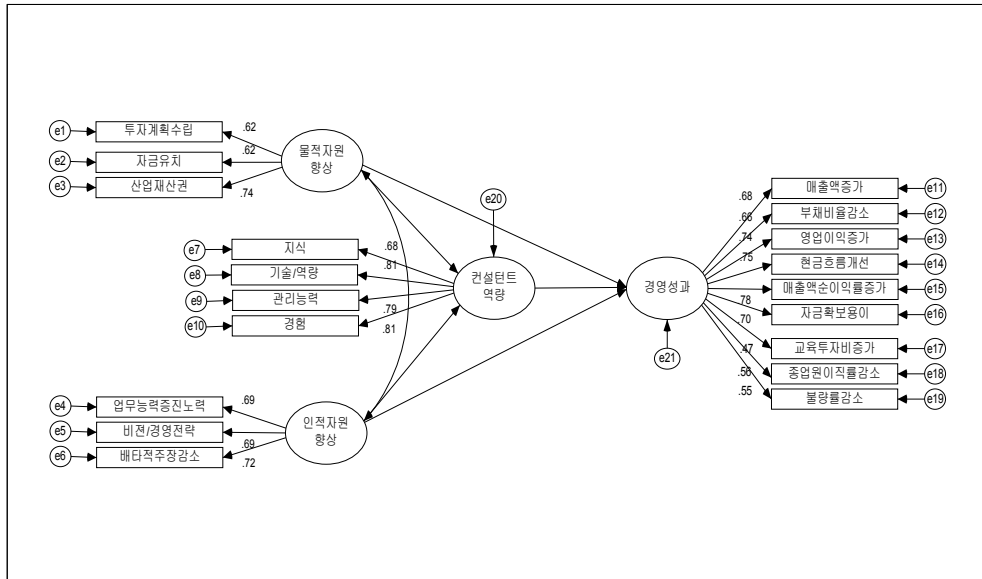
〈표 4-12〉 연구모델1의 경로분석

경로	경로계수	표준오차	검정 통계량
물적자원 향상→컨설턴트역량	0.055	0.098	0.409
인적자원 향상→컨설턴트역량	0.646	0.123	4.068***
컨설턴트역량→재무성과	0.067	0.148	0.535
컨설턴트역량→비재무성과	-0.045	0.177	-0.327
물적자원 향상→재무성과	0.323	0.116	2.399*
물적자원 향상→비재무성과	0.220	0.128	1.616
인적자원 향상→재무성과	0.409	0.153	2.457*
인적자원 향상→비재무성과	0.726	0.203	3.610***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

2. 연구모델2의 분석결과

연구모델2의 경로분석은 〈그림 4-3〉과 같다.



〈그림 4-3〉 연구모델2의 경로분석 결과

연구모델2의 측정변인들의 적합도 지수를 살펴보면 <표 4-13>과 같이 CFI, IFI가 0.90 이하로 나타났으며, RMR=0.044로써 0.05이하로 나타났고, RMSEA=0.085로써 0.1 이하로 수용범위가 대체적으로 기준치를 만족하여 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-13> 연구모델2 경로분석의 적합도 검증 결과

적합지수	수용기준값	측정치	적합여부
$\chi^2(df, p)$	>.05	291.221(df=146, p=0.000)	비적합
χ^2/df	<2	1.995	적합
CFI	>.90	0.871	비적합
IFI	>.90	0.874	비적합
RMR	<.05	0.044	적합
RMSEA	<.1	0.085	적합

연구모델2의 영향관계를 자세히 살펴보면 <표 4-14>와 같다.

물적자원 향상의 컨설팅트역량에 대한 경로계수는 0.063이고, 표준오차는 0.095이다. 검정통계량은 0.462, $p>0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 컨설팅트역량에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 컨설팅트역량에 대한 경로계수는 0.636이고, 표준오차는 0.126이다. 검정통계량은 3.994, $p<0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 컨설팅트역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

물적자원 향상의 경영성과에 대한 경로계수는 0.347이고, 표준오차는 0.109이다. 검정통계량은 2.676, $p<0.01$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 경영성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 경영성과에 대한 경로계수는 0.432이고, 표준오차는 0.155이다. 검정통계량은 2.636, $p<0.01$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 경영성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅트역량의 경영성과에 대한 경로계수는 0.099이고, 표준오차는 0.143이다. 검정통계량은 0.833, $p>0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 컨설팅트역량은 경영성과에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

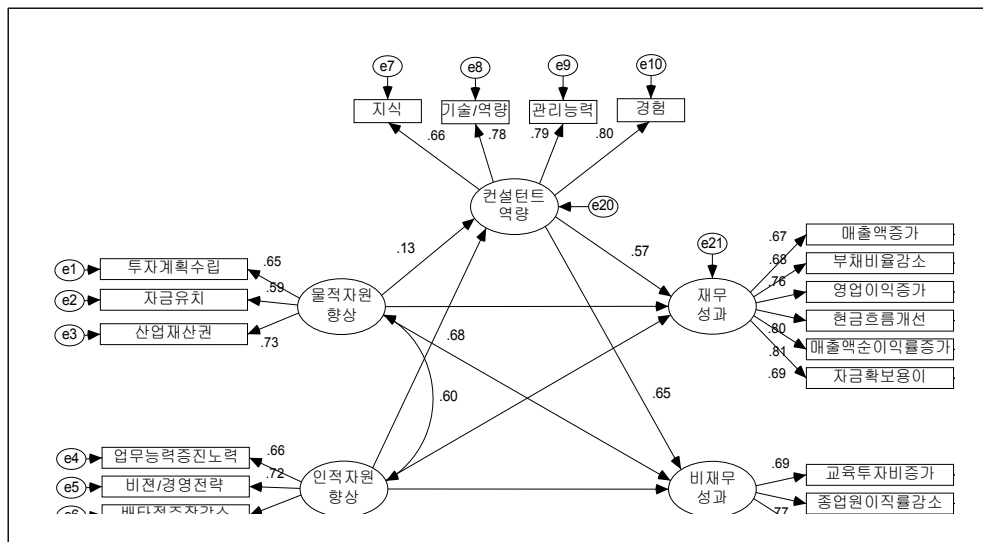
〈표 4-14〉 연구모델2의 경로분석

경로	경로계수	표준오차	검정 통계량
물적자원 향상→컨설턴트역량	0.063	0.095	0.462
인적자원 향상→컨설턴트역량	0.636	0.126	3.994***
물적자원 향상→경영성과	0.347	0.109	2.676**
인적자원 향상→경영성과	0.432	0.155	2.636**
컨설턴트역량→경영성과	0.099	0.143	0.833

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

3. 연구모델3의 분석결과

연구모델3의 경로분석은 〈그림 4-4〉와 같다.



〈그림 4-4〉 연구모델3의 경로분석 결과

연구모델3의 측정변인들의 적합도 지수를 살펴보면 <표4-15>와 같이 CFI, IFI가 0.90 이상으로 나타났으며, RMR=0.035로써 0.05이하로 나타났고, RMSEA=0.062로써 0.1이하로 수용범위가 대체적으로 기준치를 만족하여 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-15> 연구모델3 경로분석의 적합도 검증 결과

적합지수	수용기준값	측정치	적합여부
$\chi^2(df, p)$	>.05	280.567(df=147, p=0.000)	비적합
χ^2/df	<2	1.909	적합
CFI	>.90	0.932	적합
IFI	>.90	0.934	적합
RMR	<.05	0.035	적합
RMSEA	<.1	0.062	적합

연구모델3의 영향관계를 자세히 살펴보면 <표 4-16>과 같다.

물적자원 향상의 컨설팅트역량에 대한 경로계수는 0.128이고, 표준오차는 0.084이다. 검정통계량은 0.998, $p>0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 물적자원 향상은 컨설팅트역량에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

인적자원 향상의 컨설팅트역량에 대한 경로계수는 0.675이고, 표준오차는 0.127이다. 검정통계량은 4.269, $p<0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 인적자원 향상은 컨설팅트역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅트역량의 재무성과에 대한 경로계수는 0.574이고, 표준오차는 0.139이다. 검정통계량은 4.962, $p<0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 컨설팅트역량은 재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅트역량의 비재무성과에 대한 경로계수는 0.650이고, 표준오차는 0.170이다. 검정통계량은 5.126, $p<0.001$ 로 유의한 것으로 나타났으며, 컨설팅트역량은 비재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 4-16〉 연구모델3의 경로분석

경로	경로계수	표준오차	검정 통계량
물적자원 향상→컨설팅역량	0.128	0.084	0.998
인적자원 향상→컨설팅역량	0.675	0.127	4.269***
컨설팅역량→재무성과	0.574	0.139	4.962***
컨설팅역량→비재무성과	0.650	0.170	5.126***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

위에서 살펴본 것과 같이 본 연구의 모형은 기존 선행연구와 이론을 바탕으로 제안한 제안모델(Proposed model)이므로 여러 모델들을 서로 비교하는 경쟁모델전략(Competing models strategy)을 실시하고자 한다(우종태, 2012: 381).

우선 연구모델1에서는 물적자원 향상과 인적자원 향상이 재무성과와 비재무성과에 영향을 미치는 관계에 있어 컨설팅역량이 부분매개 역할을 할 것이라 가정하여 설정하였다. 연구모델2에서는 물적자원 향상과 인적자원 향상이 경영성과에 영향을 미치는 관계에 있어 컨설팅역량이 부분매개 역할을 할 것이라 가정하여 설정하였다. 연구모델3에서는 물적자원 향상과 인적자원 향상이 재무성과와 비재무성과에 영향을 미치는 관계에 있어 컨설팅역량이 완전매개 역할을 할 것이라 가정하여 설정하였다.

경쟁모델전략에서는 모델 간 평가를 자유도 1증가함에 따라 χ^2 값의 증감으로 판단하게 되며, 두 모형간의 CFI, IFI, RESEA 값을 중심으로 모형의 적합도를 살펴보았다(배병렬, 2009:267). 이러한 과정들을 통해 본 연구자는 최종모형을 결정하고자 한다. 비교한 모델 간 경로계수 차이 검증은 〈표 4-17〉과 같다.

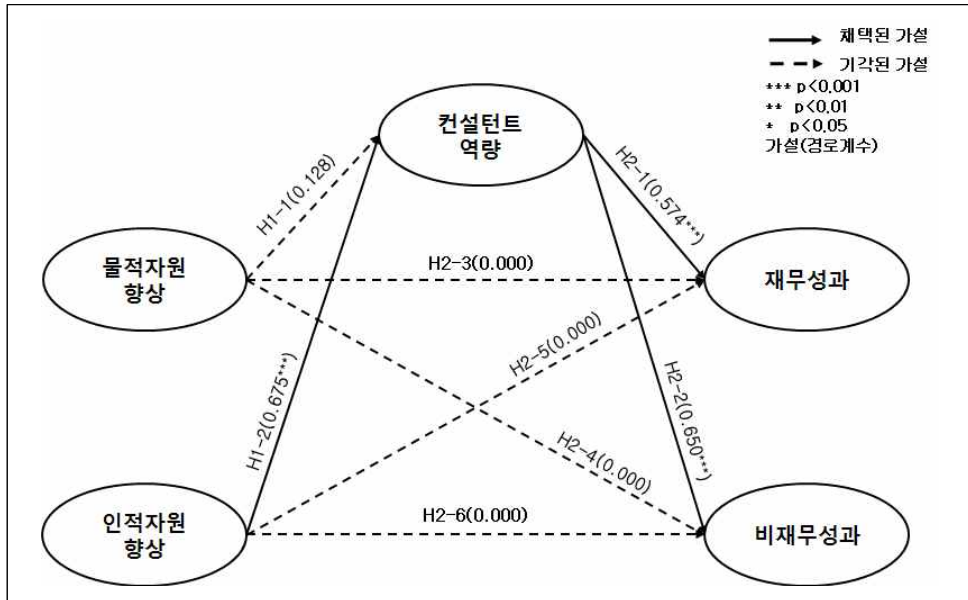
〈표 4-17〉 연구모델 간 경로계수의 차이 검증

	χ^2	Df	χ^2 증가분	Df 증가분	CFI	IFI	RMSEA
연구모델1	219.174	143			0.881	0.884	0.081
연구모델2	291.221	146	72.047	3	0.871	0.874	0.085
연구모델3	280.567	147	61.393	4	0.932	0.934	0.062

유의수준 0.05, 자유도 3일 때의 χ^2 값의 증가는 7.38이상, 자유도 4일 때의 χ^2 값의 증가는 9.49이상의 값이어야 하므로, 연구모델1과 연구모델2는 $\Delta \chi^2=72.047(\Delta df=3)$, 연구모델1과 연구모델3은 $\Delta \chi^2=61.393(\Delta df=4)$ 로서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구모델1, 연구모델2, 연구모델3의 적합도를 비교하여 살펴보니 연구모델3이 우수하였다. 따라서 연구모델1, 2보다는 연구모델3이 적절하다고 판단되어 연구모델3을 최종모델로 선정하여 가설검증을 살펴보았다.

4. 최종모델의 가설검증 결과

최종 연구모델의 가설검증 결과는 〈그림 4-5〉와 같다.



〈그림 4-5〉 연구모델의 가설검증 결과

최종 연구모델에 대한 가설검증결과를 자세히 살펴보면 〈표 4-18〉과 같다.

물적자원 향상의 컨설턴트역량에 대한 경로계수는 0.128이고, 표준오차는 0.084이다. 검정통계량은 0.998, $p > 0.05$ 로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 물적자원 향상은 컨설턴트역량에 영향력이 없는 것으로 나타나 가설 H1-1이 지지되지 않았다. 이에 가설 H1-1은 기각되었다.

인적자원 향상의 컨설턴트역량에 대한 경로계수는 0.675이고, 표준오차는 0.127이다. 검정통계량은 4.269, $p < 0.001$ 로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 인적자원 향상은 컨설턴트역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설 H1-2가 지지되었다. 이에 가설 H1-2는 채택되었다.

컨설턴트역량의 재무성과에 대한 경로계수는 0.574이고, 표준오차는 0.139이다. 검정통계량은 4.962, $p < 0.001$ 로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 컨설턴트역량은 재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설 H2-1이 지지되었다. 이에 가설 H2-1은 채택되었다.

컨설턴트역량의 비재무성과에 대한 경로계수는 0.650이고, 표준오차는 0.170이다. 검정통계량은 5.126, $p < 0.001$ 로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 컨

설턴트역량은 비재무성과에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 가설 H2-2가 지지되었다. 이에 가설 H2-2는 채택되었다.

〈표 4-18〉 연구모델의 경로분석과 가설검증 결과

가설	경로	경로계수	표준오차	검정 통계량	채택 여부
H1-1	물적자원 향상→컨설턴트역량	0.128	0.084	0.998	기각
H1-2	인적자원 향상→컨설턴트역량	0.675	0.127	4.269***	채택
H2-1	컨설턴트역량→재무성과	0.574	0.139	4.962***	채택
H2-2	컨설턴트역량→비재무성과	0.650	0.170	5.126***	채택
H2-3	물적자원 향상→재무성과	0.000	—	—	기각
H2-4	물적자원 향상→비재무성과	0.000	—	—	기각
H2-5	인적자원 향상→재무성과	0.000	—	—	기각
H2-6	인적자원 향상→비재무성과	0.000	—	—	기각

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

5. 연구모형의 매개효과 분석 결과

매개효과 분석(mediation analysis)은 학자에 따라 조금씩 다르게 논의되고 있으나, 논의의 기초는 Baron과 Kenny(1986)의 접근법에 두고 있다. Baron과 Kenny(1986)는 회귀분석에 의한 매개효과 분석을 제시하였고, Hair et al.(2006)이 구조방정식 모형을 통해서 매개효과를 검증하였다. 매개효과는 독립변수(X)와 종속변수(Y) 사이에 제3의 변수인 매개변수(M)가 개입될 때 발생한다. Hair et al.(2006)는 매개분석에 대해서 ① X와 Y간 상관관계는 유의하여야 함, ② X와 M간 상관관계는 유의하여야 함, ③ M과 Y간 상관관계는 유의하여야 함이라고 3단계의 조건을 제시하였다. 즉, 독립변수가 종속변수에 미치는 경로, 독립변수가 매개변수에 미치는 경로, 매개변수가 종속변수에 미치는 경로는 예측된 방향에 단일 요인으로 모두 유의적이어야 한다는

것을 뜻한다. 만약 매개효과가 있다면 독립변수가 종속변수에 미치는 경로는 매개변수가 고려되는 조건에서 비유의적으로 나타나 완전매개(full mediation)라 하고, 모든 경로에서 유의적으로 나타나면 부분매개(partial mediation)라 한다.

본 연구의 상관계 분석 결과 모든 변수들의 상관관계가 통계적으로 유의한 것으로 나타나 위의 조건 모두 충족시키는 것을 알 수 있다. 본 연구의 직·간접효과는 <표 4-19>와 같으며, 매개효과 검증은 <표 4-20>과 같다.

<표 4-19> 잠재변인 간의 직·간접효과

효 과		컨설턴트역량	재무성과	비재무성과
물적자원 향상	전체효과	0.675(0.010) [§]	0.387(0.006)	0.439(0.018)
	직접효과	0.675(0.010)	—	—
	간접효과	—	0.073(0.599)	0.083(0.565)
인적자원 향상	전체효과	0.128(0.582)	0.073(0.599)	0.083(0.565)
	직접효과	0.128(0.582)	—	—
	간접효과	—	0.387(0.006)	0.439(0.018)

§ effects(bootstrap p-value)

재무성과와 비재무성과에 영향을 주는 잠재변인 간의 매개효과를 살펴보면 물적자원 향상이 재무성과에 미치는 경로에서 컨설턴트역량은 매개효과가 없는 것으로 나타나 가설 H3-1이 지지되지 않았다. 이에 가설 H3-1은 기각되었다.

물적자원 향상이 비재무성과에 미치는 경로에서 컨설턴트역량은 매개효과가 없는 것으로 나타나 가설 H3-2가 지지되지 않았다. 이에 가설 H3-2는 기각되었다

인적자원 향상이 재무성과에 미치는 경로에서 컨설턴트역량은 완전매개 효과가 있는 것으로 나타나 가설 H3-3이 지지되었다. 이에 가설 H3-3은 채택되었다.

인적자원 향상이 비재무성과에 미치는 경로에서 컨설턴트역량은 완전매개 효과가 있는 것으로 나타나 가설 H3-4가 지지되었다. 이에 가설 H3-4는 채택되었다.

〈표 4-20〉 매개효과 검증

가설	경로	채택여부
H3-1	물적자원 향상→컨설턴트역량→재무성과	기각 (매개없음)
H3-2	물적자원 향상→컨설턴트역량→비재무성과	기각 (매개없음)
H3-3	인적자원 향상→컨설턴트역량→재무성과	채택 (완전매개)
H3-4	인적자원 향상→컨설턴트역량→비재무성과	채택 (완전매개)

제 5 장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업이 경영컨설팅 경영자원 향상이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 경영자원 향상과 경영성과 간 컨설턴트역량의 매개효과를 검증하였다.

연구결과를 요약해 보면 첫째, 중소기업이 수혜한 경영컨설팅의 경영자원을 구성하는 하위요소인 물적자원 향상과 컨설턴트역량은 영향력이 없는 것으로 나타났으나, 인적자원 향상은 컨설턴트역량에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났고 컨설턴트역량은 재무성과 및 비재무성과에 모두 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 특히 컨설턴트역량을 매개로 하였을 때, 중소기업이 보유한 물적자원 향상은 중소기업의 경영성과에 미치는 영향력이 없는 것으로 나타났으나, 인적자원 능력향상이 경영성과에 긍정적인 영향력을 미치는 완전매개 효과가 나타났음을 확인할 수 있었다. 이는 컨설턴트의 역량만으로는 중소기업의 물적자원 향상을 통한 경영성과에 특별한 영향을 주기 어려운 현실을 반영하고 있다고 볼 수 있으며, 컨설팅의 내용과 유형에 관계없이 컨설턴트역량이 인적자원 향상을 통하여 기업의 경영성과에 영향을 미치는 중요한 매개 역할을 하고 있다고 보여 진다.

셋째, 중소기업의 경영컨설팅을 통하여 중소기업의 보유하고 있는 설비, 자금, 기술 등 물적자원의 향상이 중소기업의 경영성과에 직접적으로 미치는 효과에 대한 기존 연구결과인 정미라(2012)의 중소기업의 물적자원의 향상이 기업의 경영성과를 긍정적으로 개선하는데 도움을 주고 있다는 연구결과와 전기수(2009)의 기업의 물적자원이 기업의 재무성과에 영향을 미친다는 기존의 연구결과와는 컨설턴트 역량을 매개로 한 결과가 아니므로 본 연구가 기존의 연구결과와 배치된 연구결과는 아니라는 점을 확인할 수 있었다.

2. 정책적 제언

이상과 같은 연구결과에 따라 중소기업의 경영성과를 제고하기 위해서는 컨설턴트가 컨설팅 역량을 최상으로 배양하고 기업의 인적자원 향상 개선방안에 대하여 기업과 유기적인 협조를 통해 컨설팅계획 수립당시부터 컨설팅 종료 시까지 구체적인 하부 플랜 및 프로세스를 일관되게 유지하여 회사의 경영전략 이해도를 높이고 종업원들의 업무처리 향상과 기술력향상 등에 역량을 집중하여야 할 것이다.

그리고 컨설팅 수진기업은 공장, 생산설비, 자금, 기술 등 물적자원 향상이 단기간에 컨설턴트의 역량만으로 경영성과에 영향을 주지 않는 점을 감안하여 기업의 장기적인 성장 및 수익성 개선, 기술투자 등에 초점을 맞춘 장기적이고 지속적인 경영컨설팅이 필요함을 인식하여야 한다.

무엇보다도 경영컨설팅이 기업의 경영성과를 개선하는데 긍정적인 영향을 미친다는 점을 기업 스스로 인식하여 컨설팅에 대한 수요를 자발적으로 확대해 나가야 할 것이고, 컨설팅업계에서는 유능한 컨설턴트 육성을 위한 별도의 교육기관 설립 또는 대학원 위탁 교육 등이 필요할 것으로 사료되며, 정부에서는 중소기업의 빈약한 자금력을 감안하여 중소기업에 대한 컨설팅 종합지원시책을 마련하여 지원의 폭을 대폭 확대하여야 하며, 중소기업 전문 지원기관에서는 컨설턴트 역할의 중요성을 근거로 앞으로 중소기업에 적합한 컨설팅 지원 로드맵을 설정, 시행하고 중소기업만을 전담하는 전문 컨설턴트를 육성하기 위한 노력을 경주하여야 할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

1) 한계점

우선, 연구결과 내용중 경영컨설팅의 물적자원 향상과 중소기업의 재무성과 간 컨설턴트 역량이 매개되었을 때 미치는 영향이 없다는 결론은 가장 중요한 재무데이터 분석이 수반되지 않아 이에 대한 통계학적 내용 외 정확한 원

인을 제대로 규명하지 못했고

둘째, 경기 남부지역 소재 중소기업만을 대상으로 138부의 설문지로 검증, 분석하였기 때문에 지역적 기업 환경의 특성의 상이점과 다소 적은 표본 수 등을 고려할 때 연구 결과를 일반화하는 데 한계가 있으며,

셋째, 연구대상의 경영컨설팅의 수진 부문 및 목적, 유형에 따라 연구결과가 달라질 수 있으나 본 연구에서는 이와 같이 세분하지 않았으며

넷째, 설문지 항목 구성에서 컨설턴트 능력에 대한 항목이 주관적이고 정성적인 요소로 구성되어 응답자의 주관적인 판단에 따라 결과가 많이 달라질 수 있으며, 재무성과와 비재무성과를 구분함에 있어 비재무성과의 문항수가 상대적으로 적어 비재무성과에 대한 측정이 세분화되고 구체적으로 이루어졌다고 하기는 어렵다.

2) 연구방향

따라서 향후 연구에서는 재무성과에 미치는 영향에 대하여 객관적인 재무데이터와 경영컨설팅과의 상관관계가 규명되도록 하고 연구대상을 전국 소재 중소기업으로 확대할 필요가 있으며, 특히 재무관리, 인사, 마케팅, 생산 등의 조직이 취약한 중소기업의 업종과 규모에 따라 컨설팅의 방향과 목적이 달라지고 컨설팅 효과도 달라짐을 감안하여 향후에는 보다 구체적이고 세분화된 업종 및 규모별, 컨설팅 내용별 연구가 진행되어야 할 것이다.

또한 컨설팅을 수진한 기업과 수진하지 않는 기업을 비교하여 컨설팅의 효과가 미치는 영향에 대한 연구도 필요하며, 설문 항목의 구성에 따라 연구결과가 달라질 수 있음을 감안하여 이에 따른 과학적이고 객관적인 측정변인들에 대한 연구도 더 진행될 필요가 있다.

마지막으로 컨설팅수행절차 및 도구가 아무리 체계적이고 과학적으로 발달하였다고 하더라도 컨설팅을 수행할 대내조직 및 시스템이 취약한 중소기업에서는 이를 수행하는 경영컨설턴트의 역량이 더욱 더 중요하다는 인식을 갖고 중소기업의 컨설팅성과를 제고하기 위해 컨설턴트의 역량을 측정할 수 있는 방법에 관한 다양한 연구가 계속되어야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강태식(2013), 「컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 석사학위 논문
- 곽홍주(2008), 「한국컨설팅시장의 성과제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구」, 『전문경영인연구』, 제11집 제1호, pp.1-23
- 권기철(2010), 「경영컨설팅 서비스 품질 구성요인이 재계약과 추천의향에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대 대학원 석사학위 논문
- 김계수(2007), 『Amos 16.0 구조방정식모형 분석』, 한나래
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008), 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람
- 김광훈, 황규승(2001), 「경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 연구」, 『경영과학』, 제18권 제1호, pp.15-28
- 김동일, 강희삼(2008), 「경영컨설팅 서비스품질과 고객만족에 관한 실증적 연구」, 『한국산학기술학회논문지』, 제9권 제3호, pp.840-845
- 김두열, 김태성, 이현수(2011), 「경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 『디지털정책연구』, 제9권 제6호, p.243-253
- 김신중(1998), 「기업 규모에 따른 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구」, 『대한경영학회』, 제18호, pp.111-128
- 김익성(2008), 「중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석」, 『한·독사회 과학논총』, 제18권 제1호, p.159-186
- _____ (2009), 「중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전방안」, 『한독경상학회』, 제27권 4호, pp.41-67
- 김정규(2007), 「BSC를 이용한 벤처기업의 경영성과에 관한 연구-벤처반도체 장비업종을 중심으로」, 한양대학교 대학원 박사학위 논문

- 김정자(2011), 「중소기업자금 지원정책과 그 실효성에 관한 연구」, 충주대학교 대학원 석사학위 논문
- 김종대(2012), 「상호보완적 경영자원이 국제합작기업의 경영성과에 미치는 영향」, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문
- 김철원(2002), 「BSC를 이용한 호텔경영성과 평가에 관한 연구」, 청주대학교 대학원 석사학위 논문
- 문승현(2009), 「중소기업에서 상사의 변혁적리더십이 조직성과에 미치는 영향」, 고려대 대학원 석사학위논문
- 문창주(1986), 「중소기업의 활성화 방안」, 전남대 대학원 석사학위논문
- 민희목(2013), 「컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향」, 한성대학교 대학원 석사학위논문
- 박병호, 이동원, 김연성(2005), 「경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구」, 『한국품질경영학회보』, 제33권 제3호, pp.47-58
- 박상범(1999), 『중소기업론』, 삼영사
- 박승영(2003), 「호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향」, 경기대학교 대학원 박사학위 논문
- 배경화(2007), 「중소기업컨설팅과 산업공학」, 『대한산업공학회』, 제14권 제3호, p.17-19
- 배병렬(2005), 『LISREL 구조방정식 모델 :이해와 활용』, 청람
- _____ (2009), 『Amos 17.0 구조방정식모델링 : 원리와 실제(제2판)』, 청람
- 배수진, 정우석, 이상훈(2008), 『최신경영학원론』, 두양사
- 성기훈, 이정훈, 박소연(2010), 「내부 IT감사의 컨설팅서비스 품질요인이 고객 만족도에 미치는 영향에 관한 연구」, 『한국IT서비스학회지』, 제9권 제4호, pp.71-94
- 신동주(2012), 「컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 석사학위 논문
- _____, 유연우(2012), 「컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향」, 『디지털정책연구』, 제10권 제4호, pp.63-78

- 신용보증기금(2007), 『KODIT경영컨설팅 가이드북』, 신용보증기금
- 신태호, 신성원, 곽홍주(2006), 「한국의 컨설팅산업 현황과 컨설팅시장의 발전을 위한 향후 추진방안」, 『서비스경영학회지』, 제7권 제2호, pp.171-200
- 안형정(2007), 「최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 창원대학교 대학원 석사학위 논문
- 우종태(2012), 『구조방정식모델 개념과 이해』, 한나래
- 윤성환(2009), 「컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문
- 이병헌(2009), 「중소기업의 혁신역량 강화를 위한 정책과제」, 한국미래발전연구원 11차 정례세미나 발제자료
- 이상욱(2006), 「BSC를 통한 지식자산 및 기업가치 창출-국내 상장대기업의 BSC(Balanced Scorecard) 도입을 중심으로」, 고려대학교 대학원 박사학위 논문
- 이윤보, 지용희, 한정화(2008), 『중소기업론』, 경문사
- 이철주(2010), 「중소기업의 환경특성이 기술적 개선의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 부경대대학원 석사학위논문
- 이춘우(2004), 「벤처기업의 핵심경영자원의 개념적 모델과 연구과제」, 『전략경영연구』, 제7권 제1호, p.33-69
- 장세진(2010), 『글로벌시대의 경영전략』, 박영사
- 장영(1996), 「경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석」, 한국과학기술원 박사학위 논문
- 전기수(2009), 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 건국대 대학원 박사학위논문
- 전봉만(2012), 「중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 사업전환에 미치는 영향 : 산업특성에 따른 조절효과 검증」, 서울시립대학교 대학원 석사학위 논문
- 정미라(2012), 「경영컨설팅의 서비스 품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성

과에 미치는 영향」, 한성대학교 대학원 석사학위논문

정종일(1999), 「우리나라 중소기업 금융지원제도 개선방안에 관한 연구」, 전남대학교 대학원 석사학위논문

조민호, 설중웅(2006), 『컨설팅입문』, 새로운제안

중소기업연구원(2006), 『중소기업정책의 변천과 혁신』, 중소기업연구원

중소기업청(2007), 『2007중소기업컨설팅산업 백서』, 중소기업청

_____ (2008), 『2008 중소기업 컨설팅 산업 백서』, 중소기업청

_____ (2009), 『2009년도 중소기업에 관한 연차보고서』, 중소기업청

_____ (2011), 『중소기업관련통계』, 중소기업청

채준원(2011), 「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구」, 부산대학교 대학원 박사학위 논문

_____ (2011), 「컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구」, 부산대학교 대학원 박사학위논문

최창호, 유연우(2011), 「자산구성 및 자본구조가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구-중소기업의 재무컨설팅 활용 중심」, 『생산성논집』, 제 25권 제3호, p.401-425

통계청(2009), 『한국표준산업분류』, 통계청

하정수(2013), 「경영컨설턴트의 직무만족과 만족요인에 관한 연구」, 한성대학교 대학원 석사학위논문

한국개발연구원(2012), 『KDI경제전망-2012하반기』, 제26권 제2호, 한국개발연구원

한국경영기술컨설팅협회(2010), 『경영·기술 지도사 실무수습(I)』, 중소기업청

홍성만(2007), 「중소기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 효과」, 중앙대학교 대학원 석사학위 논문

BSC연구회(2009), 『한국형BSC성공사례11』, 삼성경제연구소

한국경영기술지도사회 홈페이지 : www.kmtca.or.kr

2. 국외문헌

- Andrew, C. G., & Jozsef, p., "The Grobal Management Consulting Sector", *Business Economics*, 2008(4), p.59-68
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H., "Market attractiveness resource-based capabilities, venture strategies and venture performance.", *Journal of Business Venturing*, 9, 1994, pp.331-350
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O., *Consulting to management*, Prentice-Hall, 1983
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L., *Multivariate data Analysis (6th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006
- Kaplan, S. Robert., & Norton p. David, "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp.71-79
- Lumpkin. G. T., & Dess, G. G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, p.135-172
- Milan Kurb, *Management Consulting Fourth edition*, Geneva, 2002
- Mills, D. E., & Schumann, L., "Industry Structure with Fluctuating Demand ", *American Economic Review*, 75, 1985, pp.758-767
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.", *Journal of Retailing* 64(spring), 1988, pp.12-40
- Parry, S. R., "The quest for competencies", *Proquest Education Journals*, Training, 33(7), 1996, pp.48-56
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John

Wiley, 1959

Rothwell, R., & Zegveld, W., *Innovation and the small and Medium Sized Firm*, London, 1982

Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at Work*, Wiley, 1993

White, R., "Motivation reconsidered : The concept of competence", *Psychological Review*, Vol.66, No.5, 1959, pp.297-333

Kenny의 홈페이지 : <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

【부 록】

설 문 지

[회신방법] 팩스: **0505-071-2782, 031-485-1127**/이메일: syryang@kodit.co.kr

우425-868 안산시 단원구 고잔동 541-3 기아자동차빌딩 3층 신용보증기금 안
산지점 양시영 앞

안녕하십니까?

저는 현재 신용보증기금에서 중소기업 보증지원업무를 담당하고 있으며, 또한 중소기업지원과 관련된 부족한 지식을 함양하고자 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원에서 맨니지먼트컨설팅을 전공하고 있는 학생입니다.

본 설문은 금번 학위논문인 **“중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 능력을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”**에 관한 것으로서 우리나라 중소기업에 대한 컨설팅이 중소기업의 경영성과에 어느 정도 영향을 미치는가에 대하여 실증 분석하고자 실시하게 되었습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어주시어 설문에 응해주신 점에 깊이 감사드립니다.

귀하께서 협조해주신 자료는 논문작성을 위한 학술적인 연구목적 이외의 다른 목적으로는 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

아울러 작성중 문의 사항이나 연구결과가 궁금하신 분은 아래 연락처로 연락주시면 성심성의껏 답변해드리겠습니다.

설문 협조에 다시 한번 감사드리오며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2013년 2월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 지식서비스&컨설팅학과 석사과정

지도교수 : 유 연 우

연 구 자 : 양 시 영

연 락 처 : 010-3078-2769

▶ 설문지 관련 문의 : syryang@kodit.co.kr

1. 귀사에 대해 경영컨설팅을 수행한 업체(컨설턴트)에 관한 사항입니다. 가장 가까운 항목에 표시하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1. 컨설턴트는 명성과 평판,이미지가 좋다.					
2. 컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 전반적인 지식을 갖추고 있다.					
3. 컨설팅 수행과 관련한 전문적 기술과 역량을 갖추고 있다.					
4. 컨설팅 수행 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 갖추고 있다.					
5. 컨설턴트는 경험이 많고 유능하며,우리회사의 특수성에 알맞는 컨설팅서비스를 제공할 수 있는 능력이 있다.					

2. 컨설팅 결과 귀사의 경영자원 능력향상에 관한 사항입니다.

1) 물적자원 향상에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1. 사업장,기계등 설비투자계획이 수립되었다.					
2. 회사의 신용등급,재무구조를 개선하려는 노력을 강화하였다.					
3. 회사의 대외적 이미지나 브랜드가치를 높이기 위한 활동이 증가하였다.					
4. 외부로부터 자금유치가 이루어졌거나 협상이 진행된 사실이 있다.					
5. 신규로 산업재산권(특허,인증등)을 취득하기 위한 노력이 강화되었다.					

2) 인적자원 향상에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1. 회사의 핵심적인 인력의 유출을 방지하기 위한 노력이 증가하였다.					
2. 종업원들은 업무처리능력 및 노우하우를 축적하기 위한 노력을 강화하였다.					
3. 특별한 자격 또는 경험을 갖추 외부전문인력을 영입하려는 노력을 강화하였다.					
4. 종업원은 회사가 추구하는 비전과 경영전략을 이해하고 있다.					
5. 자신의 경험만을 배타적으로 주장하거나 과신하는 행위가 감소하였다.					

3. 컨설팅 결과 귀사의 경영성과에 관한 사항입니다.

1) 재무성과에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1. 경영컨설팅을 받음으로써 매출액이 증가하였다.					
2. 경영컨설팅을 받음으로써 부채비율이 감소하였다.					
3. 경영컨설팅을 받음으로써 영업이익이 증가하였다.					
4. 경영컨설팅을 받음으로써 현금흐름이 개선되었다.					
5. 경영컨설팅을 받음으로써 매출액순이익률이 증가하였다.					
6. 경영컨설팅을 받음으로써 자금의 확보가 용이해졌다.					

2) 비재무성과에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1. 경영컨설팅을 받음으로써 고객만족도가 증가하였다.					
2. 경영컨설팅을 받음으로써 마케팅능력이 향상되었다.					
3. 경영컨설팅을 받음으로써 종업원에 대한 교육투자가 증가하였다.					
4. 경영컨설팅을 받음으로써 종업원의 이직율이 감소하였다.					
5. 경영컨설팅을 받음으로써 불량률과 비용이 감소하였다.					
6. 경영컨설팅을 받음으로써 구체적인 경영전략 수립이 가능해졌다.					

4. 기타 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 가장 가까운 항목에 표시해 주십시오.

1)귀사의 주된 업종은?

- ① 제조업() ② 도소매업/유통업() ③ 건설업() ④서비스업()
⑤ 기타 ()

2) 귀사의 최근년도 매출액은?

- ① 1억원미만() ② 10억원 미만() ③ 50억원미만() ④ 100억원미만()
⑤ 200억원미만 () ⑥ 200억원이상()

3) 귀사의 납입자본금은?

- ① 1억원미만() ② 5억원 미만() ③ 10억원미만() ④ 20억원미만()
⑤ 20억원이상()

4) 귀사의 종업원수는?

- ① 10명미만() ② 50명미만() ③ 100명미만() ④ 200명미만()
⑤ 200명이상()

5) 귀사의 업력은?

- ① 3년미만() ② 5년미만() ③ 10년미만() ④ 15년미만()
⑤ 15년이상()

6) 귀사의 인증현황은 어떻게 되십니까?

- ① 벤처인증() ② 이노비즈인증() ③ 메인비즈(경영혁신)인증()
④ ISO인증() ⑤ 인증없음()

7) 귀사가 컨설팅에 소요한 비용은?

- ① 500만원 미만() ② 500만원이상~1,000만원 미만() ③ 1,000만원이상~3,000만원미
만() ④ 3,000만원 이상~5,000만원 이하() ⑤ 5,000만원 이상()

※ 설문이 모두 끝났습니다. 성심성의껏 답변해주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

An empirical Study on the Effect of Management Consulting
for the Business Performance of Small and Medium-sized
Enterprises through the medium of the consultant competence

Yang, Si Young

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The purpose of this research is to empirically examine the final impact of the business performance on the improvement of management resource capacity, which is derived by the business consulting activities, through the medium of the consultant competence. In this study, I have assumed that management consulting may have produced positive impact on the Business Performance of Small and Medium-sized Enterprises(SMEs), according to the result of several sample management consulting activities mainly performed in Southern part of Gyeonggi-Do. The results of this study are as follows:

First, this study finds evidence that the improvement of material resources and the consultant competence, which are the sub-elements of the management resources of Business Consulting, do not affect the management performance of SMEs; In contrast, the competent consultant

brings the positive results in the improvement of human resources, and also in the financial-, non-financial performances.

Second, the results of this study support the facts that the business performance of SMEs is not carried by the improvement of material resources, but fully mediated by the enhancement of human resources.

Conclusively, this study suggests that consultant competence significantly influences on development of human resources of SMEs and improvement of business process of employees through the management consulting activities. As a result of it, well-managed consulting activities enhance the management performance of SMEs.

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Management Consulting, Consultant Competence, Improvement of Business Resources, Business(Management) Performance