



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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.

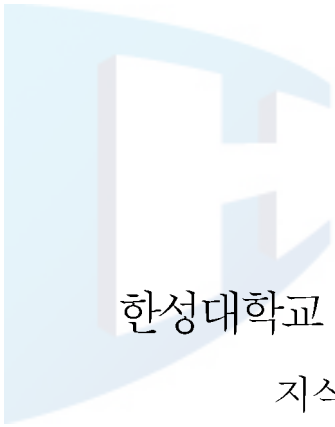
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와
재이용에 미치는 요소에 관한 연구

2012년



한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

문 호 승

석 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구

A Study on the factor involved in the performance and the
reuse of consulting as participation in SMEs

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

문 호 승

석사학위논문
지도교수 유연우

중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구

A Study on the factor involved in the performance and the
reuse of consulting as participation in SMEs

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

문 호 승

문효승의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

문 호 승

본 연구에서는 컨설팅이 대기업에서 점차 중소기업 또는 소기업까지 확산되고 있는 상황에서 정부의 컨설팅지원사업과 컨설팅에 대한 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 요소로 무엇이 존재하는지와 중소기업의 컨설팅 만족도와 활용도가 컨설팅 성과와 재이용도에 어느 정도 영향을 끼치는지 확인을 하고자 한다. 이를 통해 정부지원 컨설팅을 포함한 중소기업의 컨설팅 결과에 미치는 요소를 정립하여 정책적 제언을 하고자한다.

연구 결과를 간략하게 살펴보면 다음과 같다. 첫 째, 중소기업 대상으로 정부의 컨설팅 지원사업과 컨설팅에 대한 컨설팅 이해도는 중소기업 컨설팅 참여도, 컨설팅 기관의 능력, 컨설팅트의 능력에 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘 째, 중소기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 활용도, 컨설팅 기관의 능력과 컨설팅트의 능력은 중소기업의 컨설팅 만족도와 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋 째, 중소기업의 컨설팅 만족도는 컨설팅 성과와 컨설팅 재이용도로 이어지는 관계가 나타난다. 이러한 연구 결과는 선행연구에서 다루어지지 않은 것으로 중소기업 컨설팅이 성공하기위하여 중소기업의 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도보다 더 중요한 요소임을 입증하였다.

【주요어】 컨설팅 이해도, 컨설팅 참여도, 컨설팅기관 능력, 컨설팅트 능력, 컨설팅 활용도, 컨설팅 만족도, 컨설팅 성과, 중소기업컨설팅

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위	2
제 2 장 이론적 배경	3
제 1 절 중소기업의 컨설팅 이해도 및 참여도에 관한 이론적 고찰	3
1. 중소기업의 정의 및 성장단계	3
2. 컨설팅의 정의 및 프로세스	6
3. 조직의 참여의도	10
제 2 절 컨설팅 기관 및 컨설턴트의 능력에 관한 이론적 고찰	14
1. 컨설팅 기관의 능력	14
2. 컨설턴트의 능력	17
제 3 절 중소기업의 만족도 및 활용도에 관한 이론적 고찰	20
1. 컨설팅과 중소기업의 고객 만족	20
2. 컨설팅과 서비스 품질	21
제 4 절 컨설팅 성과 및 재이용에 관한 이론적 고찰	24
1. 컨설팅 성과	24
2. 컨설팅 재이용	26
제 3 장 연구설계	27
제 1 절 연구가설의 설정	27
1. 중소기업의 컨설팅 이해도와 중소기업 참여도, 컨설팅 기관/컨설턴트의 능력 간의 관계	27

2. 중소기업 참여도, 컨설팅기관/컨설턴트의 능력과 중소기업의 만족도 및 활용도간의 관계	28
3. 중소기업의 만족도 및 활용도와 컨설팅 성과 및 재이용 간의 관계	29
제 2 절 자료수집 및 분석방법	29
1. 자료수집	29
2. 분석방법	31
제 3 절 변수의 조작적 정의	31
1. 독립변수	31
2. 종속변수	33
제 4 절 연구모형	34
제 4 장 연구결과	36
제 1 절 조사 대상 특성	36
제 2 절 타당도와 신뢰도	37
제 3 절 조사 특성에 따른 차이분석	40
제 4 절 구조방정식 모형 분석	48
제 5 장 결 론	53
1. 연구결과	53
2. 연구의 시사점	53
3. 연구의 한계점 및 향후과제	54
【참고문헌】	56
ABSTRACT	61

【 표 목 차 】

[표 2-1] 중소기업의 업종별 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모기준	3
[표 2-2] Webster의 6단계 성장모형	4
[표 2-3] Kazanjian의 4단계 성장모형 재구성	5
[표 2-4] 컨설팅 특성 및 개념	6
[표 2-5] 컨설팅 프로세스	9
[표 2-6] 2010년 정부의 컨설팅 지원 정책	11
[표 2-7] 참여의 4가지 유형화	12
[표 2-8] 조직몰입에 대한 정의 및 내용	13
[표 2-9] 컨설팅 주력분야	16
[표 2-10] 컨설턴트의 역량 구성요소 4가지	19
[표 2-11] Grönroos의 서비스 품질 6대 결정요소	23
[표 2-12] PZB의 서비스 품질 5대 결정 요인	24
[표 3-1] 설문내용	30
[표 4-1] 조사 대상 특성	36
[표 4-2] 확인적 요인분석 적합도	37
[표 4-3] 확인적 요인분석	38
[표 4-4] 신뢰도 분석	39
[표 4-5] 신뢰도 분석 조사 특성에 따른 컨설팅 이해도 차이 분석	40
[표 4-6] 신뢰도 분석 조사 특성에 따른 참여도 차이 분석	41
[표 4-7] 조사 특성에 따른 컨설팅 기관 능력 차이 분석	42
[표 4-8] 조사 특성에 따른 컨설턴트 능력 차이 분석	43
[표 4-9] 조사 특성에 따른 만족도 차이 분석	44
[표 4-10] 조사 특성에 따른 활용도 차이 분석	45
[표 4-11] 조사 특성에 따른 성과 차이 분석	46
[표 4-12] 조사 특성에 따른 재이용 차이 분석	47
[표 4-13] 구조방정식 모형 적합도	48
[표 4-14] 측정모형분석	49
[표 4-15] 구조방정식 모형 분석	50

【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 역량 피라미드	15
<그림 3-1, 그림 4-1> 연구모형	34, 48
<그림 4-2> 구조방정식 모형 분석 결과	51



HANSUNG
UNIVERSITY

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

컨설팅은 지식서비스산업으로 발전해 감에 따라 기존의 경영컨설팅 영역에서 IT 및 R&D 분야까지 확대되고 있다. 즉, 이처럼 기업이 필요한 모든 부문(경영, 회계, 법률, IT, R&D 등)에 대하여 대기업뿐만 아니라 점차 중소기업으로까지 그 필요성이 확대되고 있음을 볼 수 있다. 더욱이 지난 1900년도 초기에는 공장의 생산성이 중심이 되어 성장하는 시기였으며, 1920년대는 노동조합이 이슈화되고 이와 함께 민주화의 바람이 불기 시작하였다. 1970년대 이후 석유위기 및 경기침체 등으로 인하여 전략적 경영이 요구되어졌으며, 더불어 정보통신의 발달로 인하여 산업의 흐름이 상당히 빨라졌다고 본다. 이러한 상황에서 산업의 구조가 변함에 따라 기업의 경영이 날로 위협을 받음으로 이를 해소할 수 있는 자문이 필요해지게 되었으며, 대기업의 경우 상당부분 자체적으로 해결할 수 있는 형편이나 국내 중소기업의 대부분이 자체적으로 이러한 위협을 타개하기 위한 여건이 형성되지 못한 상황이었다. 이러한 사회적 여건에서 중소기업의 애로사항을 해결하기위한 대안으로 컨설팅기관과 중소기업을 연계하여 컨설팅 서비스를 제공 받을 수 있는 프로그램이 2002년 중소기업청에서 처음으로 도입되었다.

이러한 프로그램은 경기침체에 의한 중소기업의 난제를 파악하고 이를 해결할 수 있는 하나의 대안으로 인식되기 시작하였다고 볼 수 있다. 즉, 자금조달 여건 개선, 불합리한 각종 규제 철폐·완화, 불공정 거래관행 시정, 세금부담 경감대책 마련, 중소기업에 대한 편견 개선 등이 이 프로그램을 통해 구체적으로 지적되고 있는 것으로 나타났다(중소기업청 컨설팅백서, 2010).

따라서 중소기업을 대상으로 지원되고 있는 정부의 컨설팅 지원 사업에서 중소기업의 만족도와 활용도에 따라 컨설팅 성과와 재이용이 어떻게 이뤄지는가를 살펴볼 필요가 있다.

제 2 절 연구의 범위

본 연구는 중소기업이 컨설팅 참여 시 중소기업의 컨설팅 지원사업 및 컨설팅에 대한 이해도에 따라 컨설팅 성과와 재이용에 영향을 미치는 요소에 관한 연구로 이들 변수 간에 어떠한 영향 요인이 존재하는가와 그 영향요인이 어떻게 영향을 미치는가를 검증할 하여 그 결과에 대하여 정책적 제언을 하고자 한다.

제2장에서는 중소기업과 컨설팅 부문, 그리고 중소기업의 컨설팅 성공요소에 관한 문헌에 대한 연구에 대하여 살펴보고자 한다. 제3장은 연구모형, 가설설정과 자료 분석 방법에 대하여 정리하였으며, 제4장 연구결과에서는 실증분석을 통해 연구모형과 가설을 검증하였으며, 마지막 제5장은 결론 부분으로 연구에 대한 결과와 정책적 제언을 제시하였다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 중소기업의 컨설팅 이해도 및 참여도에 관한 이론적 고찰

1. 중소기업의 정의 및 성장단계

가. 중소기업의 정의

국내 중소기업을 육성하기 위한 중소기업기본법(시행 2012. 1. 26. 법률 제 10952호)에 의한 중소기업자의 범위를 정리하여 보면 "업종별로 상시 근로자 수, 자본금, 매출액 또는 자산총액 등이 대통령령으로 정하는 기준에 맞거나 지분소유나 출자 관계 등 소유와 경영의 실질적인 독립성이 대통령령으로 정하는 기준에 맞으며 영리를 목적으로 사업을 하는 기업"으로 범위를 정의하고 있다(중소기업기본법 제2조 1호).

이에 대하여 정부에서 정의한 표는 아래와 같다. 중소기업에 대한 규모기준에 따라 업종별로 많은 차이가 있음을 보이고 있다.

[표 2-1] 중소기업의 업종별 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모기준

해당 업종	규모 기준
제조업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업, 건설업, 운수업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하
출판·영상·방송통신 및 정보서비스, 사업시설관리 및 사업지원서비스업	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억원 이하
농업·임업 및 어업, 전기·가스·증기 및 수도사업, 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술서비스업, 예술·스포츠	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억원 이하

및 여가관련산업, 보건 및 사회복지사업	
하수처리·폐기물 처리 및 환경 복원업, 교육서비스업, 수리 및 기타서비스업, 부동산업 및 임대업	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억원 이하

나. 중소기업의 성장단계

F. A. Webster(1976: 32-37)의 중소기업 성장단계를 살펴보면, Webster는 독립적인 창업인에 의한 벤처기업의 성장과정을 신제품개발에 필요한 아이디어의 창출부터 아이디어의 제품화 까지 총 6가지 단계로 제시하였으며 1. 모험사업 준비단계, 2. 조직 단계, 3. 재정적 위기 단계, 4. 제품도입 단계, 5. 확장 단계, 6. 결과 단계로 보고 있다.

[표 2-2] Webster의 6단계 성장모형

단계	내용
모험사업 준비단계	모험사업의 아이디어 획득·평가 특허권 등의 권리와 사업 준비 및 협상 기간
조직 단계	창업에 필요한 업무 수행 및 조직화
재정적 위기 단계	신제품 개발 및 판매유통망의 구축 등의 자금수요 증가
제품 도입 단계	개발 제품을 시장 출하
확장 단계	도입된 시제품의 판매확장
결과 단계	경영의 정상화 또는 실패 등의 성과 도출

Kazanjian(1988, 262-266)의 4단계 성장모형에 따르면, 2개의 기업 사례를 통하여 벤처기업의 성장단계를 구분하고, 105개 기업을 대상으로 실증분석을 통하여 확인하는 한편, 각 단계별로 기업의 주요 문제점 변화에 따라 조직구조가 변한다고 주장하였다. 즉, 창업기업이 제품아이디어의 개발

부터 성숙기업으로 되기까지 직면하는 여러 가지 주요 문제점을 중심으로 조직의 성장단계를 설정하고, 조직의 진화는 각 단계에서 일어나는 문제를 해결하고 이를 제도화함으로써 다음 단계로의 성공적인 이동이 가능하다고 하였다.

[표 2-3] Kazanjian의 4단계 성장모형 재구성

단계	내용
개념화와 개발단계	- 창업이전의 단계 - 제품에 대한 아이디어의 개발과 기술적 문제해결에 노력 집중 - 문제점 : 자원의 획득 및 기술개발로서 시제품 개발과 사업 아이디어를 금융지원자에게 설명 및 투자 설득
상업화 단계	- 제품 아이디어 명확화, 기초자금 조달, 제품과 기술개발 중심 - 수요를 충족시키고 기능을 잘 수행하는 제품의 생산, 판매능력을 가지고 있으나, 시장 내에서 기업의 위치를 확고히 못함 - 문제점 : 생산 및 마케팅의 기술적 문제 해결
성장 단계	- 판매 및 종업원수에 있어서 높은 성장률을 기록하는 단계 - 수익성을 얻으면서 충분한 규모로 어떻게 제품을 생산·판매 및 분배하는가에 달림 - 문제점 : 판매 및 시장점유율의 확대와 조직관리에 관련된 문제로 대량 생산체제의 확립, 효율적 생산관리, 시장점유율의 제고, 조직구성원의 관리 등
안정화 단계	- 성장률 둔화 단계로 새로운 국면에 도달 - 새로운 제품 개발에 초점을 맞추며, 기업내부에서의 주요한 활동은 제2·제3의 제품 개발 혹은 새로운 제품개발, 확장자금의 확보 등 시장점유율의 확대 등 - 문제점 : 기존생산라인의 효율성을 유지하면서 새로운 제품을 개발하는 것

2. 컨설팅의 정의 및 프로세스

가. 컨설팅의 정의

컨설팅의 정의를 살펴보면 컨설팅의 특성에 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경 대응성 등 5가지의 개념이 내포하고 있는 것으로 조사되었다.

[표 2-4] 컨설팅 특성 및 개념

특 성	개 념
전문성	컨설팅에서 가장 중요요소는 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 된다.
사업성	컨설팅 기관이나 컨설턴트는 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 한다.
고객지향성	고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미한다. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 한다.
지속성	컨설팅 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응 차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성과가 나타난다.
환경대응성	컨설팅은 녹색성자, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야한다.

출처 : 중소기업기술정보진흥원, 2010 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구

컨설팅의 5가지 특성을 가지고 활발히 활동하고 있는 분야는 경영분야임을 알 수 있다. 이는 Kubr(1996: 3-10)의 주장으로 정리할 수 있는데 즉, 컨설팅은 오랫동안 경영자들이 조직이 당면한 과제를 분석하고 해결하며, 다른 경영자나 다른 조직의 경험을 배우도록 돕는 응용한 전문적 서비스로 인식하고 있는데서 기인한다고 볼 수 있다. 그러나 전통적인 측면에서 보면 컨설팅을 경영컨설팅이라 해도 과언이 아니지만 최근의 컨설팅은 그 분야가 다양하고 세부적으로 나뉘어져 가고 있어 단순히 경영컨설팅으로 치부하기에는 무리가 있는 것 같다. 이는 중소기업청 등의 쿠폰제 컨설팅지원사업의 지원분야를 살펴보면 전략, 재무, HRM&D, 물류, 기술, 디자인, CSR, 마케팅, R&D, FTA 등으로 경영에서 기술, 디자인 R&D 등으로 기업 전반에 대해 나뉘어 지원되고 있음에서도 알 수 있다.

컨설팅의 사전적 의미를 보면 ‘특정분야에 대해 전매적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동’을 말한다(조영대, 2005). 사전적 의미에서 보는 바와 같이 대상과 고객(사)의 차이만 있을 뿐 현황을 진단하고 해결책을 제시하는 것은 같은 개념인 것이다. 여기서 고객(사)을 대상으로 자문을 하는 사람을 영역별로 해당되는 비즈니스 컨설턴트라고 한다. 또한, 한국경영컨설팅협회는 ‘경영컨설팅이란 특별히 훈련받고 능력을 갖춘 사람들이 객관적이고 독립적인 방법으로 기업(고객)의 경영상의 문제점들을 도출해 내고 이를 분석하여 해결책이나 개선방안을 제공하거나 고객의 요청에 의해 그 해결책을 수행하는 등과 같은 일련의 자문을 제공하는 것’이라고도 정의하고 있다.

일반적으로 컨설팅에서 성공적인 결과를 얻으려면 참여의지의 컨설팅에 대한 이해도가 높지 않고서는 좋은 결과를 얻지 못하는 것을 많은 컨설팅성공과 실패사례에서도 나타나고 있다. 즉, 컨설팅에 대한 이해가 없이는 컨설턴트가 제시하는 해결안이 전혀 구현되지 못하고 책장의 장식으로 전락할 수 밖에 없다는 의미이다. 이러한 의미는 선행연구를 살펴보면 Cohen(1992)은 경영윤리 컨설팅의 프로젝트의 성공을 방해하는 장애요인들을 문제에 대한 부정확한 정의, 부적절한 모델, 클라이언트와 컨설턴트 측의 상이한 기대사항 등을 지적하고 있는데 이 내용을 보면 컨설팅에 대한 이해도와 관련이 있는 사항들을 볼 수 있다.

또 다른 연구들을 살펴보면 Shapiro et al.(1993)은 컨설팅을 받은 회사(고객)들이 컨설턴트기관에 대한 불만유형들을 살펴보고 어떻게 하면 컨설턴트와 고객이 컨설팅 성과를 극대화 할 수 있을 것인가에 대한 개념적인 연구에서 유행하는 컨설팅 기법에 무조건 눈 돌리지 말고 가격이나, 이익, 비용 등을 고려하여 기업에 도움이 되는 적절한 방법론을 채택할 것과 둘째, 힘든 결정을 책임회피하지 말고 즉각적으로 결정하는 주인의식, 책임의식을 가지는 것이 중요하며, 셋째, 전부 아니면 전무라는 사고를 버리고 100에 80정도를 해결할 수 있으면 즉각적으로 실행할 수 있는 기동력과 넷째, 최고경영층이나 현업 실무자 모두 참여하여 진행하여야 컨설팅 성과가 크게 나타날 수 있다고 주장하였다. 최근의 김광훈·황규승(2001: 15-28)의 연구에서는 경영컨설팅 서비스 품질을 결정하는 요인으로 신뢰성, 반응성, 공감성, 확신성, 도덕성, 참여유도, 의사소통, 그리고 컨설팅 회사에 대한 명성 등을 제시하고 이러한 서비스 품질 요인 중에서 명성, 참여유도, 확신성 및 신뢰성이 클라이언트를 만족시키는 주요한 요인임을 제시하였다.

나. 컨설팅 프로세스

일반적인 컨설팅 프로세스는 크게 2단계인 문제 도출·진단→개선안 제시로 볼 수 있다. 그러나 중소기업 컨설팅은 이러한 일반적인 컨설팅 프로세스를 업력, 규모, 업종 등을 고려하지 않고 일률적으로 적용하기에는 문제가 있다고 볼 수 있다.

이러한 문제점을 고려하여 많은 컨설팅 기관과 컨설턴트들은 나름대로의 전문적 식견을 가지고 컨설팅 프로세스를 변형하여 사용하고 있으나, 본 연구에서는 주로 중소기업의 컨설팅을 수행하는 (재)한국경영기술컨설턴트협회 자료를 재구성하여 중소기업 컨설팅 프로세스를 3단계로 나누어 제시하고자 한다.

1단계, 기업의 일반 현황 등과 문제점을 파악하여 컨설팅을 제안하는 단계, 2단계, 컨설팅 계약 이후 부서별·계층별·기능별 진단 및 컨설팅 수행을 통해 ‘현황 분석 및 대안 제시’ 하는 과정, 3단계, 컨설팅 종료 후 컨설팅 지속성 유지 및 발전방안 마련을 통한 성과 확보를 위해 ‘사후관리’로 총 3단계라 할 수 있다.

[표 2-5] 컨설팅 프로세스

단계	상세 절차	내용
기초정보 수집 및 제안	초기 상담	기업의 일반현황, 문제점 등에 대한 상담
	정보 수집	기업의 일반현황(재무제표, 문서 수집), 문제점 또는 이슈사항(기초 인터뷰 및 요구사항 등) 파악 등
	예비 진단	기초정보를 바탕으로 제안서 제출 및 브리핑
현황 파악, 분석 및 대안제시	본 진단	컨설팅 계약, 컨설팅 수행을 위한 수행계획서 작성 및 송부, 부서별·계층별·기능별 진단 및 컨설팅 수행
	보고서 작성	컨설팅 보고서 작성
	보완 컨설팅	미비점 분석, 효과분석, 재교육 최종보고서 제출, 용역비 징수 등
사후관리	컨설팅 관리	컨설팅의 지속성 유지 및 성과 확보를 위한 관리

출처 : (사)한국경영기술컨설팅협회 자료 재구성

기초정보 수집 및 제안 단계 내에서도 초기 상담, 정보 수집, 예비진단을 통해 진행되어진다. 이는 기업의 일반현황과 문제점 등에 대한 상담을 통해 컨설팅의 필요성을 파악하고, 기업의 일반현황과 문제점 또는 이슈사항을 파악한다. 이를 통해 기초정보를 수집하여 예비진단을 시행하여 컨설팅의 필요성을 도출하여 컨설팅을 받고자하는 기업을 대상으로 제안서를 작성하여 제출하도록 한다.

현황 파악, 분석 및 대안제시 단계에서는 본 진단, 보고서 작성, 보완컨설팅을 진행한다. 본 진단에서는 컨설팅을 진행하기 위하여 예비진단 시 확보한 자료를 포함하여 보다 심도 깊은 자료를 수집하도록 한다. 또한, 컨설팅 해당 분야를 담당하는 담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하여 내재되어 있는 이슈를 도출하여 이끌어낸다. 이때 부서별·계층별·기능별로 진단을 실시하여 최적의 솔루션을 도출하여 보고서를 작성한다. 고객의 니즈를 충족시키지 못한 경우, 보완컨설팅을 실시하여 미비된 부분을 보완하게 되며 이를 적용하여 높은 컨설팅 품질을 확보하도록 한다. 또한 컨설팅효

과를 분석하여 보고하며, 현황과 대안을 기초로 최종보고서를 작성하여 제출한다.

마지막 단계인 사후관리 단계에서는 컨설팅이 완료된 시점부터 컨설팅의 효과를 지속적으로 확보하기 위한 과정으로 진행한다. 이때 유선전화 및 방문을 통한 컨설팅 솔루션과 관련한 전문교육과 지도를 병행하는 경우도 있다.

3. 중소기업의 참여의도

가. 중소기업 컨설팅 지원사업

정부의 중소기업 컨설팅 지원정책 중 대표적 사업으로서 e-쿠폰제컨설팅을 들 수 있다. e-쿠폰제컨설팅은 기술컨설팅과 경영컨설팅으로 구성되어있다. 기술컨설팅은 제조업체를 대상으로 제조현장에서 발생하는 향상을 개선하거나 혁신을 통해 생산성 향상을 위한 컨설팅 지원이다. 경영컨설팅은 인사, 마케팅, 경영체계 등 경영관리 측면에서 지원하는 컨설팅을 말한다.

중소기업의 컨설팅 지원사업으로 전문 컨설턴트의 진단 및 지도로 중소기업의 기술 및 경영환경 변화에 대응토록 지원하여 중소기업의 생산성 향상과 기업의 경쟁력 제고를 위함이다. 2010년에는 생산분야, 경영분야, 프로젝트 분야로 구분하여 지원함으로써 중소기업의 컨설팅 수진범위를 유연하게 대응 지원할 수 있도록 조정하였다.

지원 대상으로 기술컨설팅부문은 제조업만 신청가능 하였으나, 경영컨설팅 부문에선 전업종이 신청 가능(휴폐업중인 기업, 금융 불량 거래처로 규제중인 기업, 유흥·향락업, 숙박·음식점·불건전 오락용품 제조업 등은 제외) 하였다. 또한, 장애인기업, 여성기업, 벤처기업, 기술혁신형기업, 경영혁신형 기업, 수출유망중소기업 등 가점 우대 등의 혜택을 제공하고 있다.

정부 부처에서 컨설팅 지원 정책 및 과제는 다음[표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 2010년 정부의 컨설팅 지원 정책

담당기관	과 제 명
기획재정부	• 공공기관 인건비의 서비스 구입비로 전용허용(공기업 준정부 기관 예산집행지침 개정) • EDCF 사업타당성 조사 등에 한국 컨설팅 기업 참여 의무화
중소기업청	• 퇴직자를 위한 컨설팅 인력양성 프로그램 개설 • 쿠폰제컨설팅 사업운영요령 개정
지식경제부, 중소기업청	• 네트워크형 대형화 유도를 위한 사업요령 개정
지식경제부	• 지식산업 클러스터 조성 검토 • Market Test 기법 개발 추진 • MDB(ADB, AfDB)와 협력 MOU 체결 추진 • MDB 사업준비단계 참여비용 지원 • 8대 전문분야 컨설팅 인력 양성 • 컨설팅 R&D 지원과제수의 단계적 확대

출처 : 중소기업기술정보진흥원, 2010년 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구

나. 중소기업의 컨설팅 이해

최종영(2010)은 급변하는 경영환경에 대응하고 변화하는 것은 기업의 생존을 결정하는 매우 중요한 요인이 되고 있다. 변화에 능동적으로 대응하는 기업은 시장을 주도하고, 지속적인 성장을 이뤄가는 반면 수동적인 대응을 하는 기업은 시장 경쟁 환경에서 밀려나며 생존까지 위협을 받게 된다. 이러한 환경 속에서 대기업은 선진기법 수용, 해외 판로 개척 등의 기업이 가진 문제를 해결함과 더불어 경쟁력을 강화하는 방안으로 컨설팅을 활용하고 있다. 반면, 중소기업도 대기업과 마찬가지로 선진기법 수용을 위해 노력하고, 기업이 가진 문제를 해결하려고 노력하나 문제해결에 대한

인식 부족과 조직 활성화의 어려움으로 활용효과가 크게 나타나지 않고 있다. 또한, 전문화된 업무절차를 따르기 보다는 경험에서 체득한 업무절차를 따르고 있는 것도 활용효과를 저해하는 요인으로 보고 있다.

다. 컨설팅과 참여의 관계

윤경준(2003: 169-188)의 참여는 권력을 소유하지 않은 사람들에 의한 것이며, 밑으로부터 위로의 행동이고, 의사결정에 영향을 미치기 위한 것이라 정의하였다.

[표 2-7] 참여의 4가지 유형화

관점	내용
참여자-정책결정자 간의 권력관계 관점	의사결정권이 정책결정자에게 집중되는 형태로부터 완전한 분권적 형태까지의 연속선을 상정하고 연속선상의 여러 참여유형을 구분. ex) 비참여, 형식적 참여, 주민권력적 참여 등
참여의 경로 내지는 제도 관점	공개성, 법적 근거, 참여형태 등에 따라 공식적 참여와 비공식 참여, 제도적 참여와 비제도적 참여, 개별적 참여와 집단적 참여, 행정주도형 참여와 주민 주도형 참여, 직접참여와 간접참여 등으로 구분
참여단계 관점	의사결정의 단계 중 어느 부분에서 참여가 이루어지는지에 따라 구분 ex) Burns(1979)의 경험적 범주인 인식, 지각, 의사결정, 집행단계에서 참여를 구분
참여의 의의·추구가치·목적 관점	무엇을 위한 참여인가에 초점을 맞춤 ex) 정홍익, 김호섭(1991)은 사회적 목표, 행정적 목표, 개인적 목표를 추구하는 참여를 구분하거나 Sanoff(2000)는 좀더 구체적인 참여목적에 따라 아이디어 창출, 태도의 명확화, 정보전파, 갈등 해소, 여론 파악, 계획 검토, 소외감 해소를 위한 참여로 구분

출처 : 지방의제21에 있어 주요집단의 참여유형에 관한 비교연구

[표 2-7]과 같이 관점 별로 참여에 대한 유형이 차이를 보이고 있다. 또한 참여의 유형을 컨설팅과 연계하여 살펴보면, 중소기업의 참여의지 또한 컨설팅 프로세스 간에 관계가 있음을 볼 수 있다. 따라서 중소기업의 컨설팅 이해도를 높이는 방법으로 컨설팅 수행 시 실제 참여를 통해 협력을 이끌어 내어 문제를 파악하고 문제를 해결할 최적의 대안을 도출하는 것이다. 이러한 참여관계는 조직몰입 연구들에서 많이 나타나고 있는데 이는 참여관계와 조직몰입은 상호 필요조건으로 작용되고 있는데 기인하고 있다고 볼 수 있다.

라. 컨설팅과 조직몰입

조직몰입에 관한 접근 방식도 다양하게 연구되었으며, 대표적인 정의를 몇 가지 살펴보려고 한다. Wiener(1982)는 “조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력이 총체”라 하였다. 이는 컨설팅의 궁극적인 목적과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 특히, 중소기업을 비롯한 대기업은 조직의 이익을 확보하기 위하여 문제를 인지한 시점부터 컨설팅을 통해 해결 방안을 도출하고자 노력한다. Sheldon(1971)은 “개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도”, Hrebiniak & Alutto(1972)는 “개인과 조직의 거래 결과로서, 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이드넷의 대체물로서 나타나는 구조적 현상”, Lee(1971)은 “어느 정도의 소속감 또는 충성심과 같은 사회적 신원 확인과 관련된 개념” 등의 정의를 볼 수 있다.

[표 2-8] 조직몰입에 대한 정의 및 내용

연구자	정의 및 내용
Wiener(1982)	조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력이 총체
sheldon(1971)	개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도
Hrebiniak & Alutto(1972)	개인과 조직의 거래의 결과로서, 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이드넷의 대체물로서 나타나는 구조적 현상
Lee(1971)	어느 정도의 소속감 또는 충성심과 같은 사회적 신원 확인과 관련된 개념

이와 같은 몰입에 대한 정의와 대상에 따라서 다양하게 분류를 할 수 있다. 다시 말해서 Morrow(1983: 460-469)는 조직 구성원의 몰입에 대하여 어떠한 부문에 집중을 하느냐에 따라 근무몰입, 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입, 노조몰입으로 구분하고 있다. 즉, 몰입의 대상이 근무, 직무, 조직, 경력, 노조 등의 경우 뿐만 아니라, 컨설팅 분야로 확대할 수 있으며 중소기업의 실무담당자가 컨설팅에 적극적으로 참여하여 활동하는 것이라 할 수 있다. Lawler(1992: 329-339)는 큰 규모의 그룹, 조직, 사회 내 하위 집단에 대한 정서적 애착의 개발과 일시적 감정의 경험을 선택 프로세스와 연결시키는 이론을 제안하는 연구에서 검증한 결과, 조직은 다양한 하위집단과 다수의 집합체로 구성되어 있기에 조직구성원들은 이들 중 하나, 혹은 그 이상으로 몰입할 수 있는 대상을 가지고 있다고 하였다.

몰입은 연구자들마다 차이는 있으나, 결국 공통적인 특성으로 몰입대상에 대한 심리적인 유대이다. 컨설팅 시작 또는 수행과정에서 참여의지인 중소기업 실무담당자 간에 컨설팅에 몰입하는 것이 필수 요소라 할 수 있다.

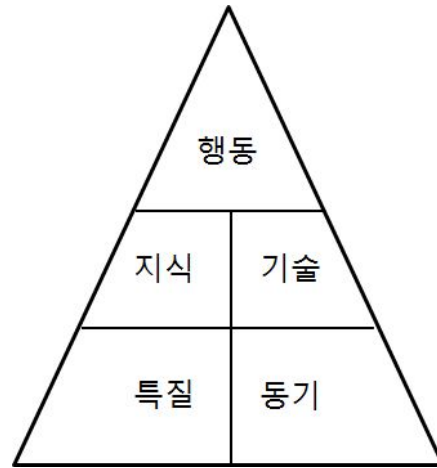
제 2절 컨설팅 기관 및 컨설턴트의 능력에 관한 이론적 고찰

1. 컨설팅 기관의 능력

가. 역량의 개념

역량의 정의는 ‘어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성’이다(Boyatzis, 1982). 이 기본 정의를 기초로 파생되었으며, McClelland(1973: 1-4)는 초기에는 역량을 ‘업무 성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성’으로 정의하였으나, 점차 ‘우수 성과자와 보통 성과자를 구별해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성’으로 보다 구체적으로 정의하였다(Mirabile, 1997: 73-77). Green(1999)는 ‘직무 목표를 달성하는데 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적 기술에 대한 증거

자료'라고 정의하였다. 다시 말해, Spencer and Spencer(1993)은 역량의 정의를 선천적인 부분과 후천적으로 습득된 능력 모두를 포함한다고 하였으며, 선천적인 능력과 학습, 경험에 의한 습득 등 다양한 지식, 기술과 태도에 대한 총체적인 것으로 볼 수 있다.



<그림 2-1> 역량 피라미드

출처 : Lucia & Lepsinger(1999:40), The Art and Science of Competency Models

나. 중소기업 컨설팅 분야

2010년 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구(중소기업기술정보진흥원, 2011)를 살펴보면, 중소기업의 컨설팅을 수행하는 컨설팅기관들은 아직도 경영전략이 가장 많은 것으로 나타나 있고, 다음으로는 생산혁신과 품질관리가 높게 나타나 ‘생산운영관리’분야에서도 컨설팅 수행이 높아지고 있는 것으로 나타나 있다. 반면에 ‘해외’분야와 ‘재무/회계/세무관리’분야의 컨설팅은 상대적으로 전문성과 경험문제로 인해 아직은 활성화가 잘 안 되고 있는 것으로 나타났다.

또한, 최근에는 기술개발(R&D)과 CSR(지속가능경영 포함), 그리고 녹색경영에 대한 관심도가 정부의 지원이 증가되면서 이들에 대한 컨설팅 수요도 증가되고 있는 것으로 볼 수 있다.

[표 2-9] 컨설팅 주력분야

컨설팅 분야		주력분야	주력분야 순위
경영혁신	경영전략	90	1
	기업전반 진단	66	4
인사/조직관리/교육	조직설계 및 인력관리	51	6
	임금/복지/노사관리	21	11
	교육 및 훈련	54	5
마케팅관리(CRM)	판매촉진관리	30	9
	시장조사	27	10
	물류유통관리	18	12
생산운영관리	생산혁신	84	2
	품질관리	69	3
	제품설계/개발 관리	21	11
재무/회계/세무관리	회계/세무	33	8
	자금조달	27	10
	M&A	12	14
IT/정보화/인터넷 및 모바일 환경 대응		15	13
기술경영	기술개발(R&D)	27	10
	생산기술	33	8
	지식재산관리(기술판매)	6	16
녹색경영	환경	51	6
	에너지 절약	15	13
해외	해외생산	9	15
	해외구매	0	17
	해외투자	6	16
CSR/지속가능경영		21	11
사업전환		33	8
소상공인/창업		36	7
브랜드/디자인		12	14
해외규격/품질/환경인증		30	9
기타(ISP)		9	15

출처 : 2010년 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구의 컨설팅 주력분야

다. 컨설팅 기관의 역할

컨설팅 기관이 컨설팅 수행하기 위해서 해당분야의 전문성 확보와 컨설팅 프로젝트 관리, 지식 전달, 문제해결, 고객관계 및 협력, 정보수집 및 해석 등의 역량을 갖춘 컨설턴트가 필요하다(전진영, 2004). 이러한 컨설턴트를 양성하고 확보하는 컨설팅 기관의 역량을 평가할 수 있는 4가지 기준이 되는 역할을 볼 수 있다.

첫째, 컨설팅 기관의 전문분야 확보로서, 전문지식에 대한 정보제공, 문제에 대한 핵심파악, 논리적인 조언 및 전달 등의 역할이다(Williams et al, 1994). 둘째, 컨설팅 프로젝트 관리로서, 소요경비 및 일정 추정·관리 능력, 추진체계 설계, 팀워크 제고 등의 역할을 말한다(김성훈, 2002). 셋째, 지식 전달로서, 문제해결에 대한 다양한 시각 제공, 전문 교육과정 설계, 고객관계 및 협력으로 상호신뢰 형성 등의 역할을 말한다. 마지막으로 고객과의 역학관계를 말하는 것으로 컨설팅프로세스 진행 중 발생할 수 있는 갈등을 중재하고, 합의를 도출하는 등 문제가 발생할 수 있는 소지를 최소화함으로써 컨설팅 진행을 원활히 할 수 있는 역할을 말한다(Williams et al, 1994).

이러한 4가지 역할을 통해 컨설팅 기관은 전문컨설턴트 확보를 통해 역량을 키워가고 있다고 할 수 있으며 이에 대한 선행연구를 살펴볼 필요가 있다.

2. 컨설턴트의 능력

컨설턴트의 능력은 기업경영의 기술적 상담에 대한 전문가로서, 경영과 기술분야로 나뉜다. 이 중 전자인 경영컨설턴트는 경영전반에 걸쳐 컨설팅을 하거나 일부에 한하여 전문적으로 컨설팅을 하기도 한다. 기술컨설턴트는 건설이나 제조 장치 그 밖의 다양한 업종별로 요구되는 기술 등에 대하여 또는 고유기술에 대하여 원조하고 조언하는 등의 업무를 말한다(정종수, 1997)

컨설턴트에게 요구되는 능력과 역할에 대한 선행연구는 2가지 접근방법으로 확인할 수 있다. 상황모형적 접근과 이상모형적 접근으로 유형화 할 수 있다. 즉 컨설팅의 과정에 따라 요구되는 역할이 각기 틀리다는 가정에서 출발된 것

이고(Lippitt & Lippitt, 1978; Stryker, 1982; Kubr, 1996), 어떠한 컨설팅 상황에 처해있어도 요구되는 역할은 동일하다는 접근 방법이다(e.g., Margerison, 1988; Schein, 1987). 접근방법은 다르나 결국 가장 기본적인 역할은 경영 및 기술의 전문가로서 또는 자문가로서 고객의 변화상황에 따라 그에 필요한 정보, 개념, 관점, 가치, 기술 등의 새로운 요소들을 제공해 주는 역할이다. 앞서 연구된 역할들을 정리하면, 이들은 컨설턴트에게 가장 중요한 역할은 전문가의 역할이며, 이외 상호보완적으로 7가지 역할¹⁾이 요구되어 지며 이런 보완적 역할의 뒷받침 정도에 따라 전문가로서의 역량이 결정된다고 하였다. Kubr(1996)의 컨설턴트의 기본역할은 2가지로 나뉘는데, 자원역할과 과정역할로 본다. 자원역할은 컨설턴트가 고객에게 자원으로로서의 역할을 한다는 것으로, 컨설턴트가 기술적인 전문 지식과 경험을 고객에게 제공하며, 이와 관련한 과제를 수행함으로써 고객을 돕는 것을 의미한다. 과정역할은 기술적 지식을 전달하거나 해결책을 제안하기 보다는 기본적으로 고객 스스로가 자신들의 문제를 진단하고 치료할 수 있도록 하기 위해서 컨설턴트 자신의 접근방식을 전달하는 것을 의미한다. 정선화(1997)는 바람직한 컨설턴트의 능력으로 사람을 다루는 능력, 문제를 발견하는 능력, 해결책을 찾는 능력, 기술적인 전문지식과 식견, 대화기술, 마케팅 및 영업능력, 경영능력이 있으며, 특징으로는 효과적인 의사소통, 성실한 고객서비스, 풍부하고 경험 있는 지식과 기술, 창의적인 문제해결, 위험에 도전, 책임완수, 자신감, 리더십, 일을 즐김, 능력개발, 계획성 등을 제시하였다.

이처럼 다양한 컨설팅 분야에 관계된 컨설턴트의 능력이 컨설팅의 성과에 영향을 주고 있음은 누구도 부정할 수 없는 것이다.

그러나, 선행연구들처럼 컨설턴트의 능력은 이론적 근거에 의해서만 분리되는 것은 아니라고 본다. 중소기업청의 중소기업 컨설팅 지원사업에서는 컨설턴트의 능력 구분을 일정한 자격기준을 갖춘 자로서 한정하고 있는데 이를 살펴보면 아래의 8가지로 제한을 하고 있는 것을 볼 수 있다.

① 기술사, 경영지도사 또는 기술지도사 등록증 소지자

1) 7가지 역할은 경영자, 연구자, 가정교사, 교육자, 조정자, 공작원, 협력자를 말한다.

- ② APEC CBC, ICMCI CMC 자격증 소지자
- ③ 변호사, 법무사, 변리사, 회계사, 세무사, 노무사, 정보화경영체제 심사원
(정보화부문)
- ④ 컨설팅 수행경력이 3년 이상인 자로서, 최근 3년간 120일 이상 컨설팅
실적이 있는 자
- ⑤ 컨설팅 능력이 있는 교수(전임강사 이상), 정부출연(연) 재직자(선임급
이상), 전문기술자(해당 분야 경력 10년 이상)
- ⑥ 기술·경영 관련 학과 박사 학위 소지자
- ⑦ 중기청 지정 컨설팅대학원 교수(전임강사 이상) 또는 재학생(컨설팅 대
학원 교수와 공동으로 컨설팅 수행 경우에 한함)
- ⑧ 중기청 지정 컨설팅 R&D센터 연구원(경력3년 이상)

이러한 참여자격기준을 보면 최근의 컨설턴트에 대한 능력은 실무경험을 중
요시하는 추세로 강화되고 있음을 알 수 있다. 즉, 자격이 있다하더라도 일정
한 실무 컨설팅 수행경험이나 교육을 받지 않은 자는 정부 지원사업에 참여를
제한하고 있음을 볼 수 있다. 이는 컨설턴트의 역량 구성요소와도 관련이 있
다고 볼 수 있다.

[표 2-10] 컨설턴트의 역량 구성요소 4가지

역 량	내 용
일반적 역량	정확히 고객의 요구사항을 인지함, 고객의 문제에 관심과 애정을 보임, 고객의 업무 및 일정에 맞춘 편의 제공, 해당 프로젝트의 진 문적인 지식 보유 등
능력적 역량	커뮤니케이션 능력, 문제 진단 및 분석 능력, 대안제시 능력, 프로 젝트 일정관리 능력, 정보수집 능력 등
지식적 역량	수행컨설팅과 관련한 경영의 일발적인 지식, 해당 전문분야에 대 한 지식, 컨설팅 수행 노하우 등
자세적 역량	기업의 기밀유지, 수행결과에 과장하지 않음, 발생하는 업무상 문 제에 적극 책임

위 [표 2-10]에서와 같이, 일반적으로 컨설턴트의 역량기준을 보면 일반적인 역량, 능력에 대한 역량, 지식에 대한 역량, 자세에 대한 역량으로 총 4가지로 구분이 가능하다.

Cheney et al.(1990)은 개인의 역량을 구성하는 내적 특성을 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술로 제시하고 있다. 컨설턴트의 역량에는 앞서 말한 역량에 더불어 컨설팅 수행 시 필요한 역량은 기술적인 부분과 의사소통 능력, 창의력과 예측능력, 관리능력, 리더쉽 등의 광범위한 의미를 포괄하므로 이후 학자들은 능력이란 구성요소를 사용하였다. 조영대(2005), 김광용 외(2008)는 컨설턴트의 능력을 컨설팅 업무 수행에 필요한 정보수집 및 현상의 분석 능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력이라 하였다.

제 3절 중소기업의 만족도 및 활용도에 관한 이론적 고찰

1. 컨설팅과 중소기업의 고객 만족

우리가 흔히 말하는 만족의 정의를 살펴보면 기대에 대한 제품의 성과를 뜻한다. 함봉진(2002)은 사용자 만족을 위해서 구매한 제품 및 서비스로부터 높은 성가가 나타나도록 제품 및 서비스의 품질이나 성과 등을 높여주는 방안이 필요하다고 하였다. 일반적으로 제품 및 서비스에 대한 고객들의 만족여부는 향후 고객의 구매패턴이나 재구매의도에 영향을 미치는 요소로 알려져 있다. 이와 마찬가지로 컨설팅산업에서도 기업을 대상으로 이뤄지는 서비스이므로 고객의 만족과 많은 관계가 있으리라 본다.

고객만족은 2가지 관점에서 이뤄진다고 볼 수 있다. 사용경험으로부터 얻어진 결과물 또는 평가의 과정에서 볼 수 있다. 즉, 컨설팅을 직접 경험함으로써 얻어진 산출물과 노하우 확보에 의해 고객만족이 형성되거나 컨설팅에 대한 평가단계에서 논리적인 인과관계를 통해 중소기업 실무담당자의 고객만족을 확보 할 수 있다. Howard & Sheth(1969)는 고객자신이 지불한 희생의 대가가 적절한 것이었는지 혹은 부적절한 것이었는지에 대해 인지한 상태라고 하였으

며, Oliver(1981)는 불일치한 기대와 관련한 감정이 고객의 소비경험과 이전의 느낌이 결부될 때 나타나는 전체적인 심리상태라고 하였다. 또한, Westbrook · Reilly(1983)은 제공받은 경험에 대한 감정적 반응, 구매한 특정 상표나 서비스에 대한 감정적 반응이라 하였다. 이러한 정의에서 보이는 바와 같이 고객이 소비 및 사용 경험에 의해 만족을 느끼는 것이라 할 수 있다. 반면, 평가의 과정을 중시하는 상황으로, Hunt(1977)는 소비경험이 적어도 기대했던 것만큼 좋았다고 평가되는 것이라 하였으며, Tse & Wilton(1988)은 제품을 소비한 후에 지각한 제품 및 서비스의 실제 성과와 이전의 기대 사이에 지각된 차이에 대한 고객의 평가적 반응이라 할 수 있다. 즉, 컨설팅을 받기 전과 후의 비교를 통해 만족을 느끼는 결과라 할 수 있다.

제품생산을 하는 기업부터 서비스를 제공하는 외식산업까지 구매자 다시 말해 고객에게 서비스를 어떻게 하는가에 따라서 만족도가 달라지며, 이로 인한 마케팅 효과도 달라지는 것을 익히 알고 있다. 즉 ‘고객 만족’이 고객에게 기준이 되는 만족 뿐 아니라 그 이상의 만족을 가져다 줄 해결책을 찾는데 열중하고 있다.

다른 방향에서 만족을 살펴보면, 제품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 과정에서 그들이 어느 정도로 호의적 혹은 비호의적 감정을 경험하느냐는 것과 관련이 있다(박기환, 2006). 또한 만족은 과거 경험 또는 기대와 성과에 대한 불일치에 의해 생기는 부분이라 할 수 있다. 특히 서비스 기업은 다양한 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 서비스 수준을 높이거나 기울여야 하며 중소기업의 실무담당자는 컨설팅을 수행 시 또는 완료 후 컨설팅 결과에 대하여 활용을 하는가에 대하여 고민해야 한다.

2. 컨설팅과 서비스 품질

컨설팅은 기업의 컨설팅기관의 서비스를 제공받음으로 이뤄지는 부분으로 컨설팅 기관의 서비스 품질과도 많은 관계가 있다. 앞서 언급한 컨설팅기관과 컨설턴트의 능력과도 관계가 있다. 이는 서비스를 실질적으로 제공하는 컨설턴트의 역량에 따라 중소기업의 실무 담당자들이 느끼는 품질은 다양한 반응

을 보일 수 있기 때문이다.

서비스 품질에 대하여 Grönroos(1984)은 인도된 서비스 수준이 고객의 기대와 어느 정도 일치하는가에 대한 척도라고 정의를 내릴 수 있으며, 기술적·기능적 품질과 이미지와 같은 변수와 함수관계라 할 수 있다. 또한 기술품질과 직능품질의 두가지로 구분하고 있다. 기술품질은 ‘무엇을 제공하는가’라는 서비스의 제품 품질을 말하며, ‘어떻게 제공하는가’라는 서비스 제공방법에 대한 품질을 말하는 것이다.

김용덕, 박미진(2006)은 소비자들이 서비스 품질을 평가할 때 3가지 기준으로 평가를 한다고 하였다. ‘첫 째, 기업이 어떤 서비스를 제공하는가?’, ‘둘 째, 어떻게 그 서비스를 제공하는가?’, ‘마지막으로, 그 기업의 이미지는 어떠한가?’로 구성된다고 하였다. 즉, 서비스 품질 평가는 서비스 전달 전 과정에서 발생한다고 할 수 있다. 고객과 접촉하는 시점마다 고객을 만족 혹은 불만족하게 만드는 기회가 발생하는 것이다. 이때 고객만족은 사용한 서비스에 대한 인지와 고객의 서비스에 대한 기대를 비교하는 것으로 본다.

이유재, 이준엽(1997: 249-283)은 4가지 서비스 품질의 개념적 특성을 언급하였다. 첫 째, 고객의 지각과 관련되어 고객 지향적인 개념이다. 서비스 품질을 측정하는 적절한 접근은 품질에 대한 고객의 지각을 측정하는 것이다.

둘 째, 추상적이고 다차원적인 개념이므로 태도와 유사한 개념이다. Cronin & Tylor(1992)는 서비스 품질은 전체적인 우월성과 우수성을 나타내는 개념으로 만족과 관련은 있으나 다른 개념이라고 하였다. 셋 째, 서비스 과정과 결과에 대한 평가이다. 서비스 품질은 단순히 서비스 결과에만 평가하는 것이 아닌 그 과정에 대해서는 고려된다. 넷 째, 고객의 기대와 서비스 과정에 대한 비교에 의해 결정된다. Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985)는 사용자가 서비스 품질을 비교하는 것은 어려우며 서비스 수행과 기대의 비교를 통해 서비스 품질을 지각한다고 주장하였다.

Grönroos(1984)은 서비스 품질을 구성하는 6가지 요인을 제시하였으며, 결정요인은 아래 표와 같다.

[표 2-11] Grönroos의 서비스 품질 6대 결정요소

결정 요소	의 미
전문성과 기술	서비스 공급자, 종업원, 운영체계 그리고 자원 등을 통해 문제를 해결하는데 필요한 지식과 기술을 보유하고 있다고 인식
태도와 행동	서비스 요원이 매우 친절하고 자발적이며 고객들과 그들의 문제해결에 관심을 기울인다고 인식
접근성과 유통성	서비스 제공자, 서비스 기관의 위치, 운영시간, 종업원, 운영 체계 등이 서비스 받기 쉬운 곳에 위치하도록 설계하여 운영
신뢰성과 믿음	약속을 잘 이행하고, 고객에 대한 생각을 최우선 고려요소로 감안하여 서비스를 수행할 것이라는 인식
서비스 회복	예측 불가능한 일 또는 실수로 인한 문제가 발생하더라도 능동적으로 바로잡으려 노력하고 수용가능한 대안을 도출하려는 점을 고객이 인지
평판과 신용	서비스 공급자의 운영이 신뢰받을 수 있고, 서비스 대가에 대한 가치를 부여할 수 있으며, 고객과 서비스 공급자에 의해 그 서비스 운영이 성과와 가치를 나타낸다고 공감할 수 있다는 고객의 믿음

Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985: 35-48)는 미국의 서비스 산업을 표적집단으로 인터뷰하여 서비스 품질 결정요소를 10가지로 도출하였다.

첫 번째, 신뢰성으로 서비스를 일관성 있고 적절히 수행하며 기업이 제시한 약속을 이행하고 정확히 계산하며 기록하여 고객의 신뢰를 확보한다.

두 번째, 반응성으로 서비스 제공에 대한 종업원의 의도와 준비와 서비스의 즉시 배달과 신속한 처리 및 조치를 말한다.

세 번째, 능력으로 서비스 수행에 요구되는 기술이나 지식을 말한다.

네 번째, 접근성으로 고객과 접근 가능성이 높아야 하며, 접촉의 용이성이 좋아야 한다.

다섯 번째, 정중성으로 대고객 접촉 요원의 친절감, 겸손, 호의, 우애 등을 일컫는다.

여섯 번째, 의사소통 고객이 서비스에 대하여 이해할 수 있는 방법으로 정보의 전달 및 청취를 말한다.

일곱 번째, 진실성으로 서비스 기업의 대외적 신용 및 정직 등 기업의 평판 또는 명성을 말한다.

여덟 번째, 안전성으로 고객의 위험이나 의심으로부터 자유롭게 안전성을 제공하거나, 육체적·정신적·정치적으로 안정하게 보안을 고려한다.

아홉 번째, 고객이해로 고객이 처한 입장 및 상황을 고려하여 고객의 요구를 이해하려 노력하는 것을 말한다.

열 번째, 유형성으로 서비스의 제공과정에 투입되는 유형적 증거를 말한다.

Parasuraman, Zeithaml, Berry는 위 10가지 유형에 대하여 중복성을 배제하여 5대 결정요인을 제안하였다.

[표 2-12] PZB의 서비스 품질 5대 결정 요인

결정 요소	의미
유형성	서비스 기업이 보유하고 있는 시설, 장비, 복장 등과 같은 유형적 단서
신뢰성	고객과 약속된 서비스를 수행할 수 있는 서비스 기업의 능력
반응성	즉각적인 서비스 제공과 고객을 자발적으로 돕고자 하는 태도와 행위
확신성	고객에게 확신감을 불러일으킬 수 있는 서비스 기업의 제반 안정과 신용, 직원이 갖추어야 할 예절
공감성	서비스 기업이 고객에게 기울이는 개별적인 관심과 중의

제 4절 컨설팅 성과 및 제이용에 관한 이론적 고찰

1. 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 앞서 말한 컨설팅 만족도와 관계가 깊다고 할 수 있다. 즉 컨설팅이 고객에게 만족되었다는 것은 고객(사)의 요구사항을 충분히 반영하

여 컨설팅을 수행하였으며, 이를 바탕으로 성과를 이루었다고 볼 수 있다.

Walker(2004: 6)는 컨설팅 성과요소로 컨설턴트가 어떠한 노력과 의뢰 기업의 경영층의 변화에 대한 저항을 어떻게 해소 또는 제거 할 것인지에 대한 연구를 하였다. 다시 말해서, 실제 컨설팅 상황에서 발생하는 의뢰 기업 경영층의 다양한 변화의 수용 또는 변화에 대한 저항을 어떻게 극복하느냐가 컨설팅 성과요소로 중요하다는 것을 검증하였다.

Jack Phillips(2006)는 개인자료, 사례연구, 경험 및 컨설팅 성공 실무의 축적된 사례에 기반을 둔 16가지 요소를 토대로 4가지 요인을 제시하고 있다. 첫째로, 결과 중심의 컨설팅 프로세스, 둘째로, 생산적인 고객과의 관계 구축, 셋째로, 성공지향의 접근, 마지막으로 적절한 틈새시장 기회 포착을 말하고 있다.

곽홍주(2008: 1-23)는 3개축으로써 컨설팅의뢰인(기업), 컨설팅 기관과 컨설팅 지원자의 역할을 하는 정부로 구성된 변인으로 상호관계를 파악하였다. 또한 컨설팅 의뢰인(기업)이 컨설팅 성과에 가장 두드러지게 영향을 미치는 것으로 도출하였다. 성과와 더불어 이어지는 절차는 컨설팅을 다음단계에서 재등장 시키는 가이다. 본 연구에서는 컨설팅의 성과와 더불어 컨설팅 재이용에 대하여 연구할 필요가 있다.

가. 중소기업 관점

McLachlin(2000)은 3가지 요소(고객의 성과 향상, 고객능력 향상, 조직 문화 변화)를 들고 있으며 이는 고객의 능력향상과 문화적 변화는 컨설팅 이전에 어떠한 태도를 갖는가에 따라 변화 가능한 요소이다.

Adamson(2000: 17-26)은 컨설팅 사전단계에서 중소기업의 요구와 유형을 파악하는 확인과정이 컨설팅의 결과를 좌우한다고 말하며, 컨설팅 시작 전에 컨설턴트와 고객(사) 양측은 컨설턴트의 전문성·숙련도, 고객의 신뢰감 형성, 고객 측의 정보니즈와 정보제공의 책임, 컨설턴트 측의 계획 등을 평가한다.

나. 컨설턴트 관점

Walker(2004)는 Simon & Kumar(2001: 362)가 주장한 컨설턴트의 7가지 성과요소에 대한 실증분석을 한 결과 3가지에 대하여 유의하다고 주장하였다. 첫째, 컨설턴트-고객의 의사소통, 둘째, 컨설턴트-고객의 협조, 셋째, 기술적 지식요인이 99%의 신뢰수준에서 유의하다.

장영(1996)은 기존의 William & Woodward(1994)의 연구를 기초로 기존의 컨설턴트에게 요구되는 역할을 5가지로 재정의 하였다. 전문가적 역할, 관리자적 역할, 연구원적 역할, 교육자적 역할, 정치가적 역할로 구분하였다.

Simon & Kumar(2001)의 컨설턴트 능력에 대한 요소와 변화에 저항요소인 컨설턴트 역할 인식, 결과에 대한 책임을 포함하는 변화의 주도, 성공에 대한 비전 제시, 적극적인 경영자의 의지, 과정에 대한 점검, 성과달성에 대한 장애물 제거 등 다양한 요소에 의해 컨설팅 성공에 주요 요소라 주장하고 있다.

2. 컨설팅 재이용

Kotler & Armstrong(1996)은 고객 충성도를 특정기업이나 상점 등을 계속 반복적으로 이용하려는 소비자의 태도라고 정의하였다. Jones · Sassen(1995)는 한 기업의 사람, 제품 및 서비스에 대한 애착이나 애정의 감정상태로 정의하고 있고, 이러한 감정들은 장기간에 걸쳐 재구매하게 되고, 타인에게 추천하는 구전 활동으로 나타난다고 주장하였다.

Rust · Williams는 만족과 재 구매의도의 관계에 영향을 주는 변수로 애호의 정도를 고려한 연구에서 애호의 정도가 증가함에 따라 만족이 재 구매의도에 미치는 영향이 감소함을 밝혀냈다. 만족의 정도가 낮더라도 애호의 정도가 클 경우에는 재 구매의도가 높다는 연구결과를 보여주고, 신규 고객에 대한 고객만족활동의 중요성을 시사하고 있다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구가설의 설정

1. 중소기업의 컨설팅 이해도와 중소기업 참여도, 컨설팅기관/컨설턴트의 능력 간의 관계

국내 중소기업은 다양한 업종과 다양한 규모로 전국에 산재하여 있으며, 기업의 경쟁력을 높이기 위하여 지속적으로 자가 노력을 기울이고 있으나, 자금 및 인적자원의 부족으로 힘겨워하고 있는 실정이다. 이러한 상황을 타개하기 위하여 중소기업청에서 중소기업의 애로사항을 해소하기위하여 쿠폰제컨설팅을 지원하고 있으나, 성과에 대하여 일부 관계를 명확히 중소기업에서 컨설팅을 어떻게 이해하며 참여하고 있는지 확인이 필요하다.

특히, 김광훈·황규승(2001)의 연구에서는 경영컨설팅 서비스 품질을 결정하는 요인으로 신뢰성, 반응성, 공감성, 확신성, 도덕성, 참여유도, 의사소통, 그리고 컨설팅 회사에 대한 명성 등을 제시하고 이러한 서비스 품질 요인 중에서 명성, 참여유도, 확신성 및 신뢰성이 고객(사)를 만족시키는 주요한 요인임에 틀림이 없으며 또한 중소기업에 대하여 컨설팅을 이해시키는 기본 조건이라 할 수 있다. 이러한 중소기업의 참여도를 높이기 위하여 뛰어난 컨설팅 기관과 컨설턴트의 능력이 요구되어진다. 컨설팅기관에서는 고객(사)을 대상으로 자문을 하는 사람을 영역별로 해당되는 비즈니스 컨설턴트라고 칭하며 역량별로 확보하고 있다. 이러한 컨설턴트를 한국경영컨설팅협회에서 ‘경영컨설팅이란 특별히 훈련받고 능력을 갖춘 사람들이 객관적이고 독립적인 방법으로 기업(고객)의 경영상의 문제점들을 도출해 내고 이를 분석하여 해결책이나 개선방안을 제공하거나 고객의 요청에 의해 그 해결책을 수행하는 등과 같은 일련의 자문을 제공하는 것’이라고 정의하고 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 중소기업의 컨설팅 이해도와 중소기업 컨설팅 참여도, 중소기업의 컨설팅 이해도와 컨설팅기관/컨설턴트의 능력간의 관계를 검증하고자 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 1. 중소기업의 컨설팅 이해도가 중소기업 참여도에 영향을 미친다.
 가설 2. 중소기업의 컨설팅 이해도가 컨설팅기관의 능력에 영향을 미친다..
 가설 3. 중소기업의 컨설팅 이해도가 컨설턴트의 능력에 영향을 미친다.

2. 중소기업 참여도, 컨설팅기관/컨설턴트의 능력과 중소기업의 만족도 및 활용도간의 관계

본 연구에서는 중소기업 참여도, 컨설팅기관/컨설턴트의 능력이 중소기업의 컨설팅 만족도 및 활용도에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설을 설정하였다.

제품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 과정에서 그들이 어느 정도로 호의적 혹은 비호의적 감정을 경험하느냐는 것과 관련이 있다(박기환, 2006). 또한 만족은 과거 경험 또는 기대와 성과에 대한 불일치에 의해 생기는 부분이라 할 수 있다. 특히 서비스 기업은 다양한 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 서비스 수준을 높이거나 기울인다.

대부분의 기업에서는 컨설팅을 수행한 이후 컨설팅 결과에 대하여 어떻게 활용을 해야 할 것인가에 대하여 고민해야 한다. 이는 컨설팅이 완료된 이후 컨설턴트가 중소기업은 컨설팅 결과를 적극적으로 실무에 적용하여야 한다고 권하고 있는 것과 맥락을 같이하고 있다. 이와 같은 선행연구 결과들을 바탕으로 중소기업의 컨설팅 만족도 및 활용도에 대한 연구가설을 아래와 같이 설정하였다.

- 가설 4. 중소기업의 컨설팅 참여도가 중소기업의 컨설팅 만족도에 영향을 미친다.
 가설 5. 중소기업의 컨설팅 참여도가 중소기업의 컨설팅 활용도에 영향을 미친다.
 가설 6. 컨설팅기관의 능력이 중소기업의 컨설팅 만족도에 영향을 미친다.
 가설 7. 컨설팅기관의 능력이 중소기업의 컨설팅 활용도에 영향을 미친다.
 가설 8. 컨설턴트의 능력이 중소기업의 컨설팅 만족도에 영향을 미친다.
 가설 9. 컨설턴트의 능력이 중소기업의 컨설팅 활용도에 영향을 미친다.

3. 중소기업의 만족도 및 활용도와 컨설팅 성과 및 재이용 간의 관계

본 연구에서는 중소기업의 컨설팅 만족도 및 활용도와 컨설팅 성과 및 재이용도에 미치는 영향을 검증하기 위해 가설을 설정하였다. 곽홍주(2008)는 3개축으로써 컨설팅의뢰인(기업), 컨설팅 기관과 컨설팅 지원자의 역할을 하는 정부를 변인으로 하여 상호관계를 파악하였다. 연구결과를 살펴보면 컨설팅 의뢰인(기업)을 특성요인이 컨설팅 성과에 가장 두드러지게 영향을 미치는 것으로 도출하였다. 이와 같은 중소기업의 컨설팅 만족도 및 활용도와 컨설팅 성과 및 재이용도의 선행연구를 근거로 하여 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 10. 중소기업의 컨설팅 만족도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다.

가설 11. 중소기업의 컨설팅 만족도가 컨설팅 재이용도에 영향을 미친다.

가설 12. 중소기업의 컨설팅 활용도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다.

가설 13. 중소기업의 컨설팅 활용도가 컨설팅 재이용도에 영향을 미친다.

제 2 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구는 ‘중소기업 컨설팅 지원 정책재편 방안 연구’를 위한 설문조사 결과(전체 모집단인 2,974,000개의 중소기업 중 지역적 비중, 가장 비중이 높은 서울과 경기 지역을 대상으로 390개의 설문지를 배포)를 활용하였다. 본 조사는 2009년 컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 진행되었으며, 회수된 설문결과 중 부적합한 응답결과를 제시한 149부를 제외한 241부를 활용하였으며, 이를 대상으로 설문 응답자에 대하여 사회통계 조사와 독립변수와 종속변수에 대한 분석을 실시하였다.

가. 설문 구성

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 독립변수로 설정한 이해도 3문항, 참여도 4문항, 컨설팅 기관능력 7문항, 컨설턴트 능력 4문항, 만족도 1문항, 활용도 2문항과 종속변수로 설정한 성과 1문항, 재이용도 2문항으로 구성하였다. 또한 추가적으로 조사대상자들의 사회통계학적 특성을 살펴보기 위해서 회사의 상장여부, 업력, 종업원수, 컨설팅의 종류 등에 대하여 조사대상의 특성을 조사하는 7개의 문항을 구성하여 설문을 진행하였다. 설문내용은 아래 [표 3-1] 설문 내용과 같다.

나. 설문 내용

[표 3-1] 설문내용

구분	설문내용
이해도	1. 컨설팅은 기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다
	2. 컨설팅은 필요할 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다.
	3. 컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다.
참여도	1. 컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.
	2. 컨설팅수행과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해는 높았다.
	3. 컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.
	4. 컨설팅 결과에 대한 경영자의 실행의지는 높았다.
컨설팅 기관의 능력	1. 해당분야에 충분한 명성과 브랜드 인지도가 높았다.
	2. 컨설팅 수행에 필요한 체계적인 도구나 방법론을 보유하고 있었다.
	3. 해당분야의 문제해결에 충분한 전문인력을 보유하고 있었다.
	4. 성공적인 과업수행을 위해 적극적이고 성실하게 노력하였다.
	5. 진행결과물에 대해서는 충분한 커뮤니케이션을 통해 내부 공감대 형성에 노력하였다.
	6. 컨설팅 이후 사후관리는 적절히 이루어졌다.
	7. 고객의 요구에 잘 응대해 주며 신뢰할 만하다.
컨설턴트	1. 컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다.

의 능력	2. 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있었다.
	3. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.
	4. 컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다.
만족도	귀사가 수진받은 컨설팅에 대한 만족도는 어떻습니까?
활용도	1. 귀사의 대표자의 컨설팅 산출물 활용의지는 어떻습니까?
	2. 컨설팅 산출물을 효과적으로 활용하기 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습수준은 어떻습니까?
성과	컨설팅 결과가 귀사의 경쟁력강화 혹은 재무적 성과향상에 도움이 되셨습니까?
재이용도	1. 컨설팅을 받는다면 직전 컨설팅 수행사를 계속 이용하시겠습니까?
	2. 컨설팅을 주변사람이나 다른 회사에게도 받도록 권장하실 수 있습니까?

2. 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다. 구체적인 통계처리방법은 구조방정식을 활용하여 분석을 하였다. 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 본 설문의 신뢰도를 확인하기 위하여 사용한 척도의 신뢰도 검사를 위해서 Cronbach's α 분석방법을 이용하였다. 마지막으로, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하기 위해서 구조방정식 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램과 AMOS를 사용하여 분석하였다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 독립변수

가. 이해도

이해도는 McLachlin(2000)이 주장한 3가지 요소인 고객의 성과, 능력, 조직 문화 등을 이해하여야 한다. 또한, Adamson(2000)은 중소기업의 요구사항을 컨설팅 기관에서 컨설팅 사전단계에 확인하는 단계를 통해 컨설팅의 성공을 좌우하게 되므로, 본 연구에서는 중소기업에서 정부지원사업과 컨설팅에 대한 이해를 이해도로 재정의하고자 한다.

나. 참여도

김광훈·황규승(2001)의 연구에서 경영컨설팅 서비스 품질 결정 요인으로 신뢰성, 반응성, 공감성, 확신성, 도덕성 등을 언급하고 있다. 박기환(2006)은 제품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 과정에서 호의/비호의적 감정을 경험하는가에 따라서 참여도에 차이가 발생하게 된다고 하였다. 본 연구에서는 중소기업이 컨설팅에 대한 관심과 이해를 통한 참여가 컨설팅 결과와 만족도에 어떻게 영향을 미치는가를 보고자 하는 측면에서 참여도를 재정의 하고자 한다.

다. 컨설팅 기관 및 컨설턴트 능력

전진영(2004)의 연구에서 컨설팅 기관은 컨설팅을 수행하기위해 해당분야의 전문성 확보, 지식전달 등 다양한 역량을 갖추 필요가 있음을 제시하였다. 또한 이는 전문컨설턴트로서 갖추어야 소양과도 같다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 중소기업 컨설팅의 이해가 컨설팅 기관과 컨설턴트의 능력에 대하여 어느 정도 영향을 받을 것인지에 대한 측면에서 이를 재 정의하고자 한다.

라. 만족도

Howard & Sheth(1969)의 연구에서 고객자신이 지불한 희생의 대가가 적절한 것이었는지 혹은 부적절한 것이었는지에 대해 인지하는 상태라고 주장하였다. 이처럼 중소기업이 컨설팅에 대한 만족도를 어떻게 인지하는지 측정하여 영향을 받는지 확인하고자 한다.

마. 활용도

김용덕, 박미진(2006)은 소비자들이 서비스 품질을 평가할 때 3가지 기준으로 평가를 한다고 주장하였다. 이때, ‘어떤 서비스를 제공하는가?, 어떻게 서비스를 제공하는가?, 기업의 이미지는 무엇인가?’를 기준으로 판단하게 된다. 이처럼 중소기업의 컨설팅 참여도와 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트와 컨설팅 기관의 능력이 활용도에 영향을 끼치는지를 확인하고자 한다.

2. 종속변수

가. 성과

곽홍주(2008)은 컨설팅 의뢰인(기업)이 컨설팅 성과에 가장 두드러지게 영향을 미친다고 주장하였다. 또한, Jack Phillips(2006)가 제시한 성공요인으로 결과중심의 컨설팅 프로세스, 생산적인 고객과의 관계, 성공지향의 접근, 틈새시장의 기회 포착이라 주장하였다. 이처럼 컨설팅의 성과에 영향을 미치는 요소로 중소기업의 만족도와 컨설팅 결과에 대한 활용도가 어느 정도 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

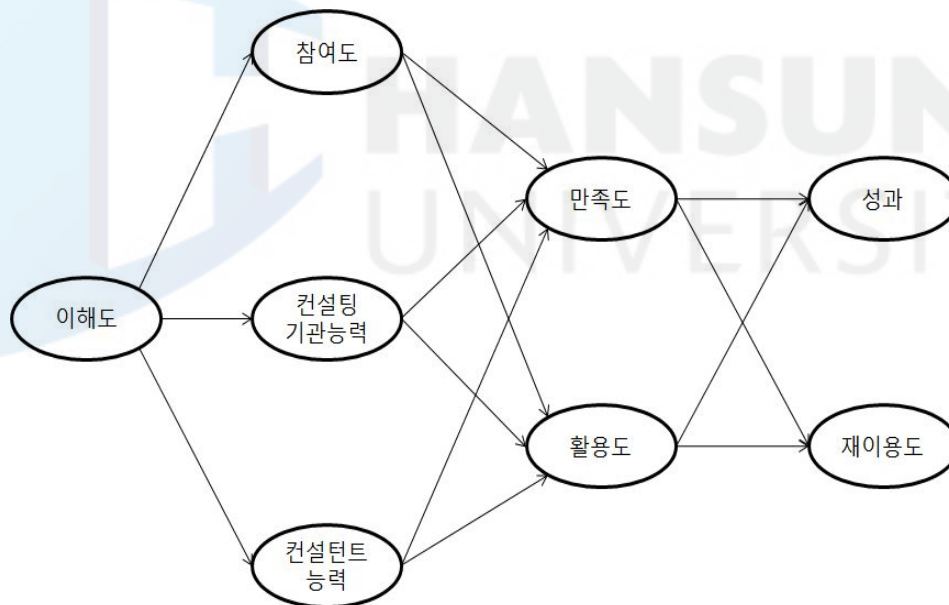
나. 재이용도

컨설팅에 대한 재이용도를 높이는 요인은 다양하게 있을 수 있으나, Rust & Williams(1994)는 만족과 재구매의도와 많은 관계가 있음을 주장

하였다. 이처럼 재이용을 위해서는 만족도와 관계가 있을 것이나, 본 연구에서 중소기업의 만족도와 컨설팅 결과 활용도가 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

제 4 절 연구모형

본 연구는 중소기업의 컨설팅 지원사업과 컨설팅에 대한 이해도가 컨설팅의 성과와 재이용도에 미치는 영향을 검증하기 위해서 앞서 언급한 중소기업의 이해도, 참여도, 컨설팅기관의 능력, 컨설턴트의 능력, 중소기업의 컨설팅 만족도, 활용도로 독립변수로 보고, 컨설팅의 성과와 컨설팅의 재이용도를 종속변수로 하여 중소기업의 컨설팅 지원사업과 컨설팅에 대한 이해도가 컨설팅 성과와 컨설팅 재이용도에 끼치는 영향에 대하여 통계적 검증을 실시하고자 하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 설정한 연구모형은 아래의 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구모형

이러한 연구모형의 실질적 검증을 통해서 중소기업이 컨설팅 지원사업에 대한 이해도 정도에 따라 참여도에 어떠한 영향을 미치는지 또한 컨설팅 서비스를 제공하는 기관 및 컨설턴트의 능력에는 어떻게 영향을 미치는지 더 나아가 컨설팅의 품질인 만족도와 활용도에도 영향을 끼치는지를 확인하고자 하며, 마지막으로 이러한 만족도 및 활용도가 컨설팅 성과 및 재이용에 얼마나 영향을 주는지 확인하고자 한다.



제 4 장 연구결과

제 1 절 조사 대상 특성

본 연구의 조사 대상인 중소기업의 특성은 상장여부, 업력, 종업원수, 컨설팅 종류에 대하여 확인을 하였으며 그 빈도와 비중은 아래의 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 조사 대상 특성

		n	%
상장여부	상장사	13	5.2
	비상장사	235	94.8
업력	1. 3년 미만	39	15.9
	2. 3년 이상~5년 미만	33	13.5
	3. 5년 이상~10년 미만	66	26.9
	4. 10년이상~20년 미만	69	28.2
	5. 20년 이상	38	15.5
종업원수	9명 이하	52	21.0
	10~19명	45	18.1
	20~49명	70	28.2
	50~99명	47	19.0
	100명 이상	34	13.7
컨설팅 종류	쿠폰 컨설팅	207	85.9
	일반 컨설팅	34	14.1

제 2 절 타당도와 신뢰도

본 연구에서 사용하는 설문문항 및 척도에 대하여 타당도와 신뢰도를 파악하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

[표 4-2] 확인적 요인분석 적합도

χ^2	df	p	Q	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
488.393	224	.000	2.180	.856	.946	.906	.934	.027	.069

확인적 요인분석을 실시한 결과 모형의 적합도는 Q 값은 2.180으로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .856 CFI는 .946, NFI 는 .906, NNFI 는 .934로 GFI 가 조금 낮게 나타났으나, 나머지 적합도 지수는 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .027, RMSEA 는 .069로 RMR 이 .05 미만이고, RMSEA 는 .08 미만으로 나타나 전반적인 모형의 적합도는 적합한 것으로 나타났다.

HANSUNG
UNIVERSITY

[표 4-3] 확인적 요인분석

		B	SE	β	t	p
이해도	a1	1.000		.824		
	a2	1.095	.073	.870	15.029	.000
	a3	1.010	.073	.775	13.274	.000
참여도	x1.1	1.000		.813		
	x1.2	.954	.075	.750	12.679	.000
	x1.3	.823	.070	.708	11.791	.000
	x1.4	.965	.073	.775	13.218	.000
컨설팅 기관능력	x2.1	1.000		.674		
	x2.2	1.181	.098	.842	12.039	.000
	x2.3	1.180	.104	.783	11.304	.000
	x2.4	1.229	.099	.867	12.352	.000
	x2.5	1.226	.100	.860	12.258	.000
	x2.6	1.312	.108	.848	12.109	.000
	x2.7	1.330	.104	.901	12.761	.000
컨설팅 능력	x3.1	1.000		.925		
	x3.2	1.089	.038	.949	28.605	.000
	x3.3	1.051	.040	.926	26.337	.000
	x3.4	.959	.044	.867	21.676	.000
만족도	m1	1.000		1.000		
활용도	m2.1	1.000		.766		
	m2.2	.873	.084	.688	10.431	.000
성과	y1	1.000		1.000		
재이용도	y2.1	1.000		.768		
	y2.2	.922	.069	.851	13.333	.000

확인적 요인분석 결과, 모든 측정변수가 유의하게 나타났으며, 표준 요인적합도가 .50 이상으로 나타나 확인적 요인분석이 적합한 것으로 나타났다.

[표 4-4] 신뢰도 분석

척도	문항수	Cronbach's α
컨설팅 이해도	3	.860
참여도	4	.874
컨설팅 기관능력	7	.937
컨설턴트 능력	4	.955
활용도	2	.690
재이용도	2	.782

척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 컨설팅 이해도는 .860, 참여도는 .874, 컨설팅 기관능력은 .937, 컨설턴트 능력 .955로 나타났으며, 활용도는 .690, 재이용도는 .782로 나타나 신뢰할 수 있는 것으로 드러났다.



제 3 절 조사 특성에 따른 차이 분석

[표 4-5] 신뢰도 분석 조사 특성에 따른 컨설팅 이해도 차이 분석

		M	SD	Scheffe	t or F	p
상장 여부	상장사	4.26	0.90		.607	.555
	비상장사	4.10	0.63			
업력	1(a) 3년 미만	4.26	0.53	e>b	2.588	.038
	2(b) 3년 이상~5년 미만	3.93	0.50			
	3(c) 5년 이상~10년 미만	4.03	0.71			
	4(d) 10년이상~20년 미만	4.10	0.69			
	5(e) 20년 이상	4.33	0.61			
종업 원수	9명 이하	4.01	0.63		1.751	.139
	10~19명	3.96	0.74			
	20~49명	4.15	0.70			
	50~99명	4.18	0.55			
	100명 이상	4.28	0.52			
컨설팅 종류	쿠폰 컨설팅	4.14	0.59		2.012	.051
	일반 컨설팅	3.82	0.90			

조사 특성에 따른 컨설팅 이해도의 차이를 분석한 결과, 업력($p=.038<.05$)에 따른 컨설팅 이해도는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 업력은 5가 4.33으로 2의 3.93보다 컨설팅 이해도가 높은 것으로 나타났다.

[표 4-6] 신뢰도 분석 조사 특성에 따른 참여도 차이 분석

		M	SD	Scheffe t or F	p
상 장 여 부	상장사	4.06	1.04	.837	.403
	비상장사	3.90	0.63		
업 력	1. 3년 미만	3.96	0.70	1.918	.108
	2. 3년 이상~5년 미만	3.77	0.46		
	3. 5년 이상~10년 미만	3.86	0.64		
	4. 10년이상~20년 미만	3.90	0.73		
	5. 20년 이상	4.16	0.56		
중 업 원 수	9명 이하	3.75	0.76	1.614	.171
	10~19명	3.87	0.62		
	20~49명	3.90	0.65		
	50~99명	4.02	0.57		
	100명 이상	4.07	0.63		
컨 설 팅 종류	쿠폰 컨설팅	3.97	0.61	3.003	.005
	일반 컨설팅	3.53	0.81		

조사 특성에 따른 참여도의 차이를 분석한 결과, 컨설팅 종류($p=.005<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

쿠폰 컨설팅의 참여도는 3.97로 일반 컨설팅의 3.53보다 참여도가 높은 것으로 나타났다.

[표 4-7] 조사 특성에 따른 컨설팅 기관능력 차이 분석

		M	SD	Scheffe	t or F	p
상 장 여 부	상장사	3.74	0.55		-.115	.909
	비상장사	3.76	0.71			
업 력	1. 3년 미만	3.88	0.72		1.879	.115
	2. 3년 이상~5년 미만	3.58	0.76			
	3. 5년 이상~10년 미만	3.70	0.66			
	4. 10년이상~20년 미만	3.72	0.69			
	5. 20년 이상	3.98	0.70			
종 업 원 수	9명 이하(a)	3.47	0.78	d>a	3.235	.013
	10~19명(b)	3.74	0.70			
	20~49명(c)	3.84	0.67			
	50~99명(d)	3.91	0.65			
	100명 이상(e)	3.85	0.61			
컨 설 팅 종 류	쿠폰 컨설팅	3.82	0.68		3.037	.003
	일반 컨설팅	3.43	0.75			

조사 특성에 따른 컨설팅 기관능력의 차이를 분석한 결과, 종업원수($p=.013<.05$), 컨설팅 종류($p=.003<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 종업원수는 50~99명인 기업의 컨설팅 기관능력은 3.91로 9명 이하인 기업의 3.47보다 높은 것으로 나타났다. 컨설팅 종류에서는 쿠폰 컨설팅 기업의 컨설팅 기관능력은 3.82로 일반 컨설팅 받은 기업의 3.43보다 높은 것으로 나타났다.

[표 4-8] 조사 특성에 따른 컨설턴트 능력 차이 분석

		M	SD	Scheffe	t or F	p
상 장 여 부	상장사	3.92	0.68		-.196	.845
	비상장사	3.96	0.66			
업 력	1(a) 3년 미만	4.13	0.71	e>b	2.718	.030
	2(b) 3년 이상~5년 미만	3.75	0.56			
	3(c) 5년 이상~10년 미만	3.86	0.64			
	4(d) 10년이상~20년 미만	3.96	0.69			
	5(e) 20년 이상	4.15	0.63			
종 업 원 수	9명 이하	3.83	0.74		1.385	.240
	10~19명	3.87	0.74			
	20~49명	3.97	0.67			
	50~99명	4.10	0.53			
	100명 이상	4.05	0.58			
컨 설 텅 종류	쿠폰 컨설팅	4.01	0.65		2.523	.012
	일반 컨설팅	3.70	0.70			

조사 특성에 따른 컨설턴트 능력($p=.030<.05$), 컨설팅 종류($p=.012<.05$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 업력은 5가 4.15로 2의 3.75보다 높았으며, 컨설팅 종류에서는 쿠폰제 컨설팅 받은 기업은 4.01로 일반 컨설팅 받은 기업의 3.70보다 높은 것으로 나타났다.

[표 4-9] 조사 특성에 따른 만족도 차이 분석

		M	SD	Scheffe t or F	p
상장여부	상장사	3.92	0.64	.057	.955
	비상장사	3.91	0.77		
업력	1. 3년 미만	4.00	0.83	.652	.626
	2. 3년 이상~5년 미만	3.79	0.70		
	3. 5년 이상~10년 미만	3.92	0.62		
	4. 10년이상~20년 미만	3.86	0.84		
	5. 20년 이상	4.03	0.85		
종업원수	9명 이하	3.67	0.88	1.997	.096
	10~19명	3.87	0.84		
	20~49명	4.04	0.73		
	50~99명	3.98	0.64		
	100명 이상	3.97	0.63		
컨설팅 종류	쿠폰 컨설팅	3.94	0.76	1.264	.208
	일반 컨설팅	3.76	0.74		

조사 특성에 따른 만족도의 차이를 분석한 결과, 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

[표 4-10] 조사 특성에 따른 활용도 차이 분석

		M	SD	Scheffe	t or F	p
상장여부	상장사	3.88	0.74		.678	.499
	비상장사	3.76	0.65			
업력	1. 3년 미만	3.73	0.57		1.909	.110
	2. 3년 이상~5년 미만	3.61	0.73			
	3. 5년 이상~10년 미만	3.69	0.59			
	4. 10년이상~20년 미만	3.88	0.66			
	5. 20년 이상	3.93	0.72			
종업원수	9명 이하(a)	3.52	0.75	c>e	2.822	.026
	10~19명(b)	3.72	0.62			
	20~49명(c)	3.89	0.58			
	50~99명(d)	3.82	0.65			
	100명 이상(e)	3.47	0.70			
컨설팅	쿠폰 컨설팅	3.82	0.65		2.882	.004
종류	일반 컨설팅	3.47	0.70			

조사 특성에 따른 활용도의 차이를 분석한 결과, 종업원수($p=.026<.05$), 컨설팅 종류($p=.004<.01$)에 따른 활용도는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 종업원수는 20~49명인 기업의 활용도는 3.89로 100명 이상인 기업의 3.47보다 높은 것으로 나타났으며, 컨설팅 종류에서는 쿠폰제 컨설팅 받은 기업은 3.82로 일반 컨설팅 받은 기업의 활용도 3.47 보다 높은 것으로 나타났다.

[표 4-11] 조사 특성에 따른 성과 차이 분석

		M	SD	Scheffe	t or F	p
상장여부	상장사	3.85	0.69		1.026	.306
	비상장사	3.62	0.79			
업력	1. 3년 미만	3.56	0.88		.946	.438
	2. 3년 이상~5년 미만	3.58	0.90			
	3. 5년 이상~10년 미만	3.53	0.64			
	4. 10년이상~20년 미만	3.67	0.80			
	5. 20년 이상	3.82	0.77			
종업원수	9명 이하	3.35	1.01		2.287	.061
	10~19명	3.76	0.68			
	20~49명	3.71	0.66			
	50~99명	3.66	0.73			
	100명 이상	3.68	0.77			
컨설팅 종류	쿠폰 컨설팅	3.68	0.76		2.450	.015
	일반 컨설팅	3.32	0.88			

조사 특성에 따른 성과의 차이를 분석한 결과, 컨설팅 종류($p=.015<.05$)에 따른 성과는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

쿠폰제 컨설팅을 받은 기업의 성과는 3.66으로 일반 컨설팅 받은 기업의 3.32보다 성과가 높은 것으로 나타났다.

[표 4-12] 조사 특성에 따른 재이용 차이 분석

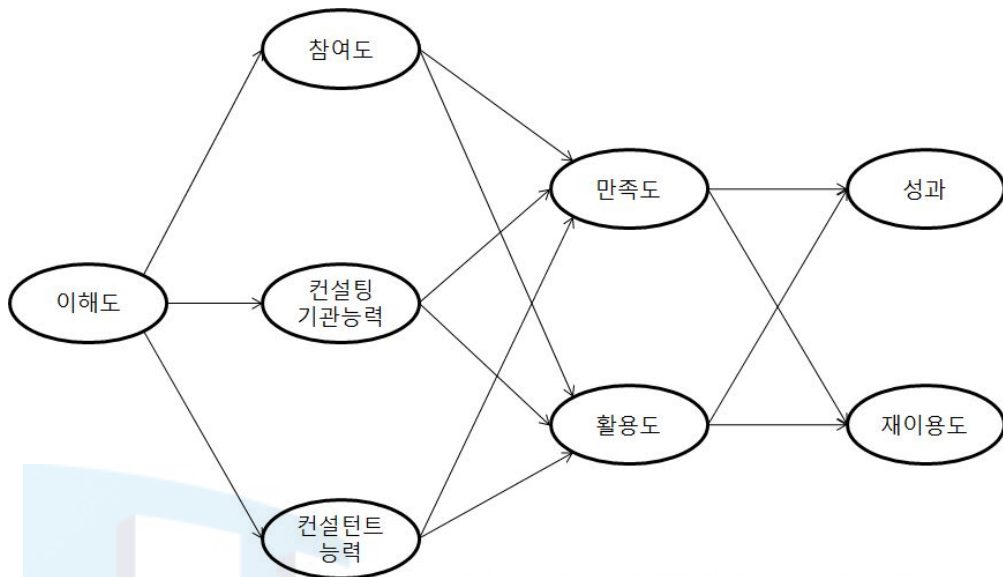
		M	SD	Scheffe	t or F	p
상장여부	상장사	3.92	0.76		.734	.464
	비상장사	3.74	0.86			
업력	1. 3년 미만	3.83	0.81		2.235	.066
	2. 3년 이상~5년 미만	3.44	0.84			
	3. 5년 이상~10년 미만	3.72	0.74			
	4. 10년이상~20년 미만	3.76	0.93			
	5. 20년 이상	4.03	0.89			
종업원수	9명 이하	3.51	1.03		1.556	.187
	10~19명	3.76	0.86			
	20~49명	3.89	0.74			
	50~99명	3.81	0.71			
	100명 이상	3.78	0.91			
컨설팅 종류	쿠폰 컨설팅	3.81	0.83		2.546	.012
	일반 컨설팅	3.41	0.88			

조사 특성에 따른 재이용도의 차이를 분석한 결과, 컨설팅 종류($p=.012<.05$)에 따른 재이용도는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

쿠폰제 컨설팅을 받은 기업의 재이용도는 3.81로 일반 컨설팅을 받은 기업의 3.41보다 성과가 높은 것으로 드러났다.

제 4 절 구조방정식 모형 분석

가설 검정을 위한 구조방정식 모형의 연구모형은 <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> 연구 모형

연구모형의 가설 검정을 위해 구조방정식 모형을 이용한 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

[표 4-13] 구조방정식 모형 적합도

χ^2	df	p	Q	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
508.404	234	.000	2.173	.852	.944	.902	.934	.028	.069

구조방정식 모형의 분석을 위한 모형 적합도 검정 결과, Q 값은 2.173으로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .882, CFI는 .944, NFI 는 .902, NNFI 는 .934로 GFI 가 조금 낮게 나타났으나, 나머지 적

합도 지수는 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .028, RMSEA 는 .069로 RMR 이 .05 미만이고, RMSEA 는 .08 미만으로 나타나 전반적인 모형의 적합도는 적합한 것으로 나타났다.

[표 4-14] 측정 모형 분석

		B	SE	β	t	p
이해도	a1	1.000		.822		
	a2	1.095	.074	.869	14.889	.000
	a3	1.016	.077	.779	13.280	.000
참여도	x1.1	1.000		.812		
	x1.2	.958	.076	.752	12.638	.000
	x1.3	.824	.070	.708	11.723	.000
	x1.4	.976	.073	.783	13.280	.000
컨설팅 기관능력	x2.1	1.000		.643		
	x2.2	1.201	.093	.826	12.901	.000
	x2.3	1.191	.115	.754	10.330	.000
	x2.4	1.291	.112	.869	11.537	.000
	x2.5	1.301	.113	.870	11.551	.000
	x2.6	1.387	.122	.855	11.396	.000
	x2.7	1.413	.118	.913	11.964	.000
컨설팅 트 능력	x3.1	1.000		.925		
	x3.2	1.088	.038	.948	28.431	.000
	x3.3	1.052	.040	.927	26.356	.000
	x3.4	.961	.044	.868	21.751	.000
만족도	m1	1.000		.863		
활용도	m2.1	1.000		.761		
	m2.2	.875	.085	.685	10.347	.000
성과	y1	1.000		.653		
	y2.1	1.000		.771		
재이용도	y2.2	.916	.070	.848	13.174	.000

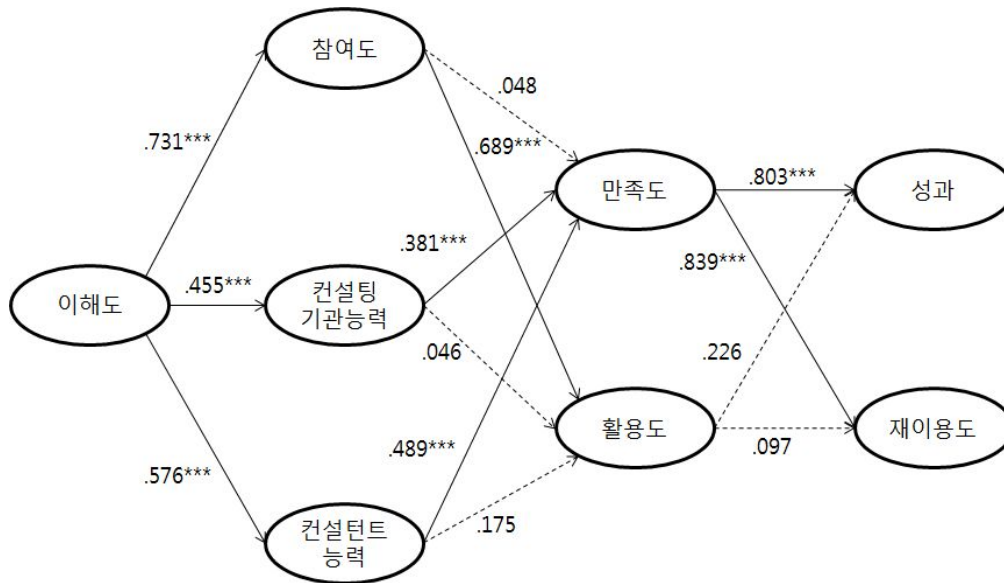
구조방정식 모형의 측정 모형에 대한 분석 결과는 <표 14>와 같다.

측정모형 분석 결과, 모든 측정변수가 유의하게 나타났으며, 표준화 적재값은 .643~.948 로 분포하여 모두 .50 이상으로 나타나 측정모형은 적합한 것으로 드러났다.

[표 4-15] 구조방정식 모형 분석

		B	SE	β	t	p
컨설팅 이해도	→ 참여도	.809	.080	.731	10.125	.000
컨설팅 이해도	→ 컨설팅 기관능력	.417	.069	.455	6.023	.000
컨설팅 이해도	→ 컨설턴트 능력	.625	.071	.576	8.750	.000
참여도	→ 만족도	.049	.078	.048	.632	.527
참여도	→ 활용도	.621	.088	.689	7.022	.000
컨설팅 기관능력	→ 만족도	.469	.114	.381	4.102	.000
컨설팅 기관능력	→ 활용도	.050	.122	.046	.412	.681
컨설턴트 능력	→ 만족도	.510	.098	.489	5.222	.000
컨설턴트 능력	→ 활용도	.160	.110	.175	1.466	.143
만족도	→ 성과	.624	.136	.803	4.592	.000
만족도	→ 재이용도	1.003	.144	.839	6.974	.000
활용도	→ 성과	.199	.157	.226	1.269	.205
활용도	→ 재이용도	.132	.154	.097	.853	.394

구조방정식 모형에 대한 분석 결과는 [표 4-15]와 같다.



[그림 4-1] 구조방정식 모형 분석 결과

가설 1의 “컨설팅 이해도는 참여도 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설팅 이해도는 참여도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$).

컨설팅 이해도가 높을수록($B = .809$) 참여도가 높아지는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

가설 2의 “컨설팅 이해도는 컨설팅 기관능력에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설팅 이해도는 컨설팅 기관능력에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$).

컨설팅 이해도가 높을수록($B = .625$) 컨설팅트 능력은 높아지는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

가설 3의 “컨설팅 이해도는 컨설팅트 능력에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설팅 이해도가는 컨설팅트 능력에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$).

컨설팅 이해도가 높을수록($B = .625$) 컨설팅트 능력이 높아지는 것으로 나타나 가설 3은 지지되었다.

가설 4의 “참여도는 만족도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 참여도는 만족도에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나($p = .527 > .051$), 가설 4는

기각되었다.

가설 5의 “참여도는 활용도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 참여도는 활용도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$), 참여도가 높을수록($B = .621$) 활용도가 높아지는 것으로 나타나, 가설 5는 지지되었다.

가설 6의 “컨설팅 기관 능력은 만족도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설팅 기관 능력은 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$).

컨설팅 기관능력이 높을수록($B = .469$) 만족도가 높아지는 것으로 나타나 가설 6은 지지되었다.

가설 7의 “컨설팅 기관능력은 활용도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나($p = .681 > .05$), 가설 7은 기각되었다.

가설 8의 “컨설턴트 능력은 만족도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설턴트 능력은 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 컨설턴트 능력이 높을수록($B = .510$) 만족도가 높아지는 것으로 나타나 가설 8은 지지되었다.

가설 9의 “컨설턴트 능력은 활용도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나($p = .143 > .05$), 가설 9는 기각되었다.

가설 10의 “만족도는 성과에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 만족도는 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 만족도가 높을수록($B = .624$) 성과는 높아지는 것으로 나타나 가설 10은 지지되었다.

가설 11의 “만족도는 재이용도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 만족도는 재이용도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 만족도가 높을수록($B = 1.003$) 재이용도는 높아지는 것으로 나타나 가설 11은 지지되었다.

가설 12의 “활용도는 성과에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나($p = .205 > .05$), 가설 12는 기각되었다.

가설 13의 “활용도는 재이용도에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나($p = .394 > .05$), 가설 13은 기각되었다.

제 5 장 결 론

1. 연구결과

연구한 결과 중소기업의 컨설팅 이해도는 중소기업의 컨설팅 참여도, 컨설팅 기관의 능력, 컨설턴트의 능력에 영향을 끼치고 있으나 반면 참여도는 활용도에만 영향을 미치고, 컨설팅 기관의 능력과 컨설턴트 능력은 만족도에만 영향을 주는 것으로 나타났다.

즉, 중소기업의 컨설팅에 대한 이해도는 중소기업의 참여도와 컨설팅 기관 및 컨설턴트에 영향을 주는 것으로 나타나고 있어 전체적으로 보면 컨설팅의 서비스 품질에도 영향을 주는 것이라 할 수 있다.

결론적으로 컨설팅의 대한 만족여부에 따라 컨설팅을 성공적으로 인식하고 재이용하는 것으로 볼 수 있다.

2. 연구의 시사점

연구의 결과에서 설명한 바와 같이 중소기업의 특성으로 인하여 컨설팅 기관과 컨설턴트의 능력에 따라 고객인 중소기업의 컨설팅 만족도에 영향을 주게 되므로 중소기업에서는 컨설팅을 할 경우 컨설팅에 대한 이해도를 바탕으로 객관적 요구사항을 최대한 반영하여 해결책을 도출할 수 있도록 여건을 조성하고 지속적인 참여의지를 통해 컨설팅기관과 컨설턴트들이 능력을 발휘할 수 있도록 유도하여야 한다.

컨설팅 기관 및 컨설턴트의 경우 역량이 뛰어나 좋은 산출물 및 실행방안을 제시한다고 하더라도 중소기업의 요구사항과 실행역량을 감안하지 못한 결과물을 제공한다면 중소기업의 만족도는 당연히 떨어질 것으로 보인다. 이러한 상황을 타개할 수 있도록 중소기업의 요구사항과 적합한 해결안 및 실행방안을 제시하여 만족도를 높여야만 컨설팅 성과와 컨설팅 재이용을 높이는 계기가 될 것으로 본다.

또한, 컨설팅기관과 컨설턴트의 능력은 중소기업의 컨설팅 만족도와만

관련이 있는 것으로 나타난 반면에 중소기업의 참여도는 컨설팅활용도와만 관계가 있는 것으로 나타나 일반적으로 중소기업의 참여도가 높을수록 컨설팅 만족도가 높을 것이라는 가설과 컨설팅기관 및 컨설턴트의 능력이 높을수록 활용도가 높을 것이라는 가설이 성립되지 않아 정부지원사업의 지원방식과 컨설팅기관의 선정 방식, 참여컨설턴트들의 참여기준 등에 대한 재검토도 필요할 것으로 보인다.

3. 연구의 한계점 및 향후과제

가. 연구의 한계점

이상 연구에서 살펴보면 몇 가지 한계점이 발견되었다.

첫 째, 중소기업의 컨설팅에 대한 이해 및 다양한 채널을 통한 컨설팅에 대한 오해를 들 수 있다. 우리가 일반적으로 생각하는 컨설팅은 앞서 선행 연구에서 언급하였듯이 매우 다양하게 나타나고 있어 전문성이 높아지고, 비용적 측면도 중소기업에는 부담이 되고 있다.

그러나, 정부지원 컨설팅지원사업은 컨설팅 비용이 너무 낮게 형성되어 있어 능력이 있는 컨설팅기관과 컨설턴트의 참여가 이루어지지 않고, 이로 인해 컨설팅 서비스의 품질이 낮아지는 것을 볼 수 있는데 이에 대한 구체적인 자료(시장의 컨설팅단가와 정부지원 컨설팅사업의 단가 비교, 투입 컨설턴트의 능력비교, 참여 컨설팅기관의 능력 비교, 서비스 품질의 비교 등)의 부족으로 이를 반영하지 못한 한계를 가지고 있다.

둘 째, 중소기업의 컨설팅 결과물에 대한 활용도 부문이 컨설팅 성과와 컨설팅의 재이용에 영향을 미치지 못한 것으로 나타난 부분에 대한 구체적인 원인을 분석하지 못한 점이 한계점으로 드러났다. 특히, 이러한 결과가 중소기업의 문제인지 컨설턴트 및 컨설팅 기관의 문제인지를 살펴 못한 한계를 가지고 있다.

나. 향후 과제

앞으로 이러한 한계점을 극복하기 위한 향후 과제로는 변수에 대한 척도를 좀 더 세분화한 요소별 척도를 만들어 중소기업의 참여도와 만족도와의 관계, 컨설팅기관 및 컨설턴트의 능력과 활용도와의 관계 정립을 통해 컨설팅 활용도가 컨설팅 성과와 컨설팅 재이용도에 어떻게 영향을 주는지를 구체적으로 연구되었으면 한다. 이를 통해 정부의 컨설팅지원사업이 소기의 목적을 달성하는데 도움이 되기를 기대한다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

- 김광훈 , 황규승 (2001), “ 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한연구 ”, 『경영과학』 , 제 18 권 , 제 1 호 , pp. 15-28.
- 곽홍주(2008), “한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공 모형구축에 관한연구”, 『한국전문경영인학회지』 , 제11집 제1호 pp.1-23
- 김성훈(2002) “효과적인 ERP프로젝트 관리방법 및 도입효과에 관한 사례연구.” 석사논문.
- 김수환(2005), “중소기업 소유구조가 경영성과 및 기업 가치에 미치는 영향,” 중소기업연구원, p.79.
- 박기환(2006), “산악자전거 판매점의 서비스품질이 소비자 만족도에 미치는 영향,” 한국체육대학교 대학원 석사학위논문.
- 박명호, 조형지(2000), “고객만족 개념의 재정립과 척도 개발에 관한 연구,” 『마케팅연구』 , 제15권 제3호, pp.93-122.
- 윤경준(2003), “지방의제21에 있어 주요 집단의 참여유형에 관한 비교 연구,” 『한국행정학보』 , 제37권 제2호, pp.169-188.
- 이유재, 이준엽(1997), “서비스 품질에 관한 종합적 고찰 : 개념 및 측정을 중심으로,” 『서울대 경영논집』 , 제31권, 249-283
- 장 영(1997), “經營 컨설팅 類型別 成果에 關한 狀況的 分析,” 한국과학기술원, 박사학위 논문.
- 전진영(2004), “ERP 시스템의 지식이전 요인에 관한 연구,” 창원대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 정홍익, 김호섭(1991), “ 위원회 제도를 중심으로한 시민 참여의 활성화”, 『한국행정학보』 , 제25권 제2호, pp.437-464.
- 중소기업기술정보진흥원(2011), 『2010년 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구』 , 주식회사 네모아이씨지

- 조영대(2005), 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, pp.39-161.
- 조창배(2007), “가족기업의 컨설팅 모형 설계 및 그 유용성에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 경영학박사 학위논문, pp.84-93.
- 한종극, 정태연, 옴김(2002), Milan Kubr 지음, 『컨설팅트의 선정과 활용』, 새로운 제안, pp.13-257.
- 함봉진(2002), 『마케팅원론』, 형설출판사
- 최종영(2010), “쿠폰제컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구”, 배재대학교 컨설팅대학원 석사학위논문



2. 국외문헌

- Adamson(2000), "Mangement Consultant Meets a Potential Client for the First Time": the Pre-entry Phase of Consultancy in SMEs and the Issues of Qualitative Research Methodology, *Qualitative market research*, Vol 3, Issue 1, pp.17-26.
- Amstein Sherry R.(1969). "A Ladder of Citizen Participation". *Journal of American Institute of Planners*. 35(4): 216-224
- Boyatzis. R. E(1982), *The Competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Day, R. R.(1977), "Alternative Definitions and Designs for Measuring Consumer Satisfaction, in the Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction," H. K Hunt, ed Cambridge, MA : *Marketing Science Institute*, pp.77-103.
- Eileen C. Shapiro, Robert G. Eccles, Trina L. Soske(1993),"Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem?", *Sloan Management Review*, Summer, pp.89-95
- F. A. Webster(1976), "A Model for New Venture Initiation: A Discourse on Rapacity and the Independent Entrepreneur", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 1, No. 1, 26-37
- Green, P. C.(1999), *Building Robust Competencies: Linking Human Resource System to Organizational Strategies*, Jossey-Bass.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N(1969), "The Theory of Buyer Behavior", *New York: Jon Wiley and Sons*, p.145
- Grönroos, C.(1984), "A Service Quality Model and Its marketing Implication", *European journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp 30-54

- Jack Phillips(2006), *How to build a successful consulting practice?*, McGraw-Hill
- Kotler, Philip & Gary Armstrong (1996), *Principles of Marketing*, 7th edition, Prentice Hall.
- Kubr. M(1996), *Management Consulting : A Guide to the Profession*, International Labour organization, pp.3-10
- Lippitt, G and Lippitt, R(1978), *The Consulting Process in Action*, University Associates.
- Lawler, E. J. (1992), "Affective Attachment to Nested Groups: A Choice Process Theory", *American Sociological Review*, 57, pp. 327-339.
- Margerison Charles J.,(1988), *Managerial Consulting Skills : a practical Guide*, Gower, pp.40-43
- McClelland, D. C.(1973), "Testing for Competence Rather than Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28, pp.1-4
- Mirabile R. J,(1997), "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling", *Training and Development*, Vol.51, pp. 73-77
- Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in the Organizational Research: The CASE of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Oliver, R. I.(1980), "A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", *Journal of Marketing Research*, Vol.17, November pp.460-469
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol.49
-
- (1 9 8 8) ,
- "Communication and Control Process in the delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol 52, April, pp.35-48

- Roland T. Rust and David C. Williams(1994), "How Length of Patronage Affects the Impact of Customer Satisfaction on Repurchase Intention", *Journal of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 7, pp.107-113
- Robert K. Kazanjian(1988), "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based by Ventures", *The Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 31, No. 2, pp.262-266
- _____, and Robert Drazin(1989), "An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model", *Management Science*, INFORMS, Vol. 35, No. 12, pp.1489-1503
- Schein, F (1987), *Process Consultation: Volume II: Lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley.
- Simon Alan and Kumar Vanya(2001), "Clients Views on Strategic Capabilities Which lead to Management Consulting Success", *Management Design*, Vol.,39, Issue 5, p.362.
- Spencer L. M. and S. M. Spencer(1993), *Competence at Work ; Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons. Inc.
- Stryker, S (1982), *Principles and Practices of Professional Consulting*, Government Institutes
- Tse, D. & Wilton, p.c(1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation : An Extension," *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, May, pp. 204-405.
- Walker James(2004), " Consulting Outcomes Research", ND Small Business Development Center, University of North Dakota, p.6
- Williams, A. P. O. and Woodward, S.(1994), "*The Competitive Consultant; A Client-Oriented Approach for achieving Superior Performance*," The Macmillan Press Ltd

ABSTRACT

A Study on the factor involved in the performance and the reuse of consulting as participation in SMEs

Mun, Hyo Seung

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Consulting conducted by companies has been spreading from large company to small business recently. I am about to ascertain what are the factors which affect the consulting achievement regarding to government consulting support program and understanding of the consulting and how much the satisfaction and applicability of consulting influences on achievement and reuse. Through this research, we attempt to found the factors which influence on the consulting result including the consulting by government aid and small businesses to suggest political proposals.

Below are the results of this research. Firstly, understanding of small and midium businesses have influences on consulting participation and the ability of consulting organizations or consultants. Secondly, the participation of small and midium businesses affects consulting application of these businesses. The ability of consulting organizations and consultants affects

the satisfaction and practical use. Thirdly, the satisfaction leads to the achievement and reuse. These results demonstrate that the satisfaction is more important than applicability to succeed in small and medium businesses, which has not been covered by advanced research.

Key Words : SMEs Consulting, satisfaction of Consulting, performance of consulting, consulting reuse, coupon consulting

