creative commons
COMMONS DEED

저작자표시 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.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

석 사 학 위 논 문

중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향

-정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

2013년

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

육 헌 영

석 사 학 위 논 문
지도교수 나도성

중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향

-정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

A Study on the Effects of the Core Consulting Elements for Small- and Medium-Sized Companies on Consulting Achievements

- With a focus on consulting for small- and medium-sized companies supported by the government -

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
육 헌 영

HANSUNG UNIVERSITY

육헌영의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

HANSUNG UNIVERSITY

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향
-정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로-

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원
지식서비스 & 컨설팅 학과
매니지먼트 컨설팅 전공
육 헌 영

그동안 국내 컨설팅 업계와 학계에서는 컨설팅 산업에 관한 연구들이 활발하게 진행되어 왔다. 처음에는 컨설팅산업의 현황과 나아갈 방향 같은 거시적인 측면에서 접근이 이루어지다가 근래에는 경영컨설팅 학과가 개설된 대학원을 중심으로 컨설팅과 컨설턴트 그리고 컨설턴시(consultancy) 에 관한 보다 전문화된 논문들이 차례로 발표되고 있다.

본 논문은 그동안의 경영컨설팅에 대한 선행 연구를 바탕으로 경영컨설팅 산업이 발전하기 위해서는 생산자인 컨설턴트의 역량과 소비자인 중소기업의 적극적인 참여, 그리고 지원자인 정부의 지원정책이 중요하다고 보고 상기 핵심요소들이 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다. 먼저 컨설턴트의 역량은 능력. 지식. 자세로, 수진기업의 참여도는 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원도, 그리고 정부의 컨설팅 지원정책은 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 니즈환기 정책으로 세분화하였고 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도와 활용도의 하위변수로 나누었다.

총 500개 기업가운데 120개의 설문지를 회수하였고 그중 113개 설문을 바탕으로 기술 분석과 상관관계 분석, 그리고 다중 회귀분석을 실시하였

다. 또한 현직에서 활동하고 있는 경영컨설턴트 20명에게 통계분석 결과에 대한 FGI 설문을 작성 하여 이메일을 보냈고 답변한 내용 중 핵심적인 사항을 발췌, 전화 인터뷰를 실시 그 결과를 분석하였다. 설문분석결과 컨설턴트 역량변수는 상관관계에서는 모든 변수가(+) 정적관계로 나타났으나 다중 회귀분석 에서는 컨설턴트의 능력은 컨설팅만족도, 활용도에 각각 기각되고 컨설턴트 지식은 모두 채택되었으며 컨설팅 자세는 컨설팅 만족도는 채택 되었으나 컨설팅활용도는 기각되었다. 수진기업의 참여도에서는 상관관계에서는 컨설팅 이해도와 참여도 모두(+) 정적관계로 나타났으나 다중 회귀분석에서는 수진기업의 컨설팅이해도는 컨설팅 만족도, 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 수진기업의 컨설팅 지원도는 기각되었다 정부의 컨설팅 지원정책 중 컨설팅 수진비용 지원정책은 상관관계, 다중회귀분석 모두 관계가 없거나 기각되었으며 컨설팅 니즈환기 정책부문은 만족도와 활용도 모두 유의미한 정의 관계와 아울러 채택되었다.

이와 같은 연구결과로 볼 때 첫째 중소기업 경영 컨설턴트 역량평가에 대한 기준이나 컨설턴트 육성을 위한 교육, 그리고 컨설턴트의 역량 강화를 위한 교육 프로그램을 기획할 때 컨설턴트의 프로젝트 수행 능력도 중요하지만 지식과 윤리적 자세와 같은 부분도 강화해야 할 것으로 생각되며. 이에 대한 고려가 필요하다. 수진기업의 참여도에서는 먼저 수진기업의 컨설팅에 대한 이해가 선행되고 수진기업의 컨설팅 지원이 이루어져야 된다는 것을 의미하는 것으로 파악된다. 아무리 컨설팅에 대한 수진기업의 지원이 잘 이루어졌다 하더라도 기본적인 컨설팅에 대한 이해 없이는 컨설팅 만족도와 활용도가 높아질리 없기 때문이다. 마지막으로 정부의 지원정책에서는 수진비용 지원정책이 컨설팅 만족도나 활용도와는 관계가 없는 것으로 볼때 현재 수진비용의 일률적 적용보다는 기업의 규모 및 체력, 컨설팅 부문에 따라 구분하여 처음에는 무상으로 지원하다가 기업이 일정한 규모나 체력이 확보될 때 점차 기업의 부담 분을 늘리는 맞춤식 비용지원으로의 전환이 의미가 있을 것이다. 더불어 중소기업의 컨설팅 니즈를 유인할 수 있는 다각적인 정책이 필요하다. 그러나 현재 중소기업의 컨설팅 이용도나 컨설팅 니즈현상을 볼 때 수많은 정부지원 정책에도 불

구하고 가장 중요한 것은 각 부서와 지자체에 산재해 있는 정부정책의 일관성 유지와 정부의 컨설팅 지원정책이 직접 현장에 올곧게 전달되는 홍보체계의 수립이다. 경영컨설팅이 중소기업 발전의 밑거름이 되기 위해서는 생산자인 컨설턴트의 핵심역량이 강화되고 수요자인 수진기업의 적극적인 참여와 지원자인 정책당국의 컨설팅 니즈환기정책이 수요자 중심으로 변하고 이들이 삼위일체를 이룰 때 비로소 가능한 일이다.

【주요어】 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 수진기업 참여도,
수진기업 지원정책, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도

HANSUNG UNIVERSITY

목 차

제1장 서 론 ····· 1

제1절 문제의 제기 ····· 1
제2절 연구의 목적 ····· 5
제3절 연구 방법 및 구성 ····· 6

제2장 이론적 배경 ····· 8

제1절 경영컨설팅 ····· 8
1. 경영컨설팅의 정의 ····· 8
2. 경영컨설팅의 역사와 현황 ····· 13
제2절 경영컨설턴트 ····· 17
1. 경영컨설턴트의 정의 ····· 17
2. 경영컨설턴트의 역할 ····· 21
제3절 경영컨설팅의 핵심요소 ····· 22
제4절 경영컨설턴트의 역량 ····· 23
1. 역량의 정의와 특성 ····· 23
2. 역량모델링과 평가 ····· 28
3. 경영컨설턴트의 역량과 성장단계별역량모델링 ····· 30
제5절 수진기업의 참여도 ····· 37
제6절 정부의 컨설팅지원 정책 ····· 38
1. 컨설팅 수진비용 지원정책 ····· 40
2. 컨설팅 니즈환기 정책 ····· 44
제7절 컨설팅 성과 ····· 49
1. 컨설팅 만족도 ····· 49

HANSUNG UNIVERSITY

2. 컨설팅 활용도 ····· 51

제3장 실증 연구의 설계 ····· 52

제1절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 52
1. 연구의 모형 ····· 53
2. 가설설정 ····· 54
제2절 변수의 조작적정의 ····· 56
1. 컨설턴트의 역량 ····· 56
2. 수진업체의 컨설팅 참여도 ····· 59
3. 정부의 컨설팅 지원 정책 ····· 60
4. 컨설팅 성과 ····· 61

제4장 연구방법 ····· 62

제1절 모집단과 표본선정 ····· 62
제2절 설문의 구성과 분석방법 ····· 62

제5장 가설검증 및 결과 분석 ····· 65

제1절 표본의 특성 ····· 65
제2절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검토 ····· 68
1. 신뢰도 검증 ····· 68
2. 타당도분석 ····· 69
제3절 기술통계 및 분석 ····· 69
1. 기술통계 ····· 69
2. 접근방법에 따른 기술통계 ····· 70
제4절 상관관계분석 ····· 73
1. 상관관계 검증결과 ····· 73

2. 상관관계해석 ····· 73

제5절 다중 회귀분석 ····· 77
1. 가설검증 분석결과 ····· 77
2. 다중 회귀분석 해석 ····· 78
제6절 개방형 설문해석 ····· 82
제7절 Focus Group 설문해석 ····· 83

제6장 결론 ····· 87

제1절 연구의 요약 및 시사점 ····· 87
1. 연구의 요약 ····· 87
2. 연구결과의 시사점 ····· 90
제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향 ····· 93

【참고문헌】 ····· 95

【부 록】 ····· 100
설문지 ····· 100

ABSTRACT ····· 112

【 표 목 차 】

[표 1-1] 컨설팅 산업현황 ····· 3
[표 2-1] 경영 컨설팅의 정의 (기관, 협회) ····· 10
[표 2-2] 컨설팅의 정의 (외국 학자) ····· 11
[표 2-3] 자문의 용어 정의 ····· 12
[표 2-4] 경영컨설팅 발전단계 ····· 14
[표 2-5] 국내 컨설팅시장의 발전단계 ····· 16
[표 2-6] 경영컨설턴트 분류 ····· 19
[표 2-7] 비즈니스 컨설턴트의 컨설팅 부문 ····· 21
[표 2-8] 컨설턴트의 역할 ····· 22
[표 2-9] 외국학자들의 역량에 관한 정의 ····· 25
[표 2-10] 연대별 역량의 내용 ····· 29
[표 2-11] 경영 컨설턴트의 역량 ····· 32
[표 2-12] 컨설턴트의 성장단계별 역할과 직무 ····· 35
[표 2-13] Spencer & Spencer의 핵심역량 ····· 36
[표 2-14] 컨설턴트 단계별 역량모델 ····· 37
[표 2-15] 컨설팅 프로세스 ····· 38
[표 2-16] 중소기업 지원정책 현황 ····· 39
[표 2-17] 컨설팅 수진비용지원사업의 예 ····· 40
[표 2-18] 지원조건(공통) ····· 43
[표 2-19] 컨설팅 지원 분야 및 내용 ····· 43
[표 2-20] 혁신형 인증기업의 개념과 도입 시기 ····· 45
[표 2-21] 혁신형 인증기업 성과비교 ····· 46
[표 2-22] 혁신형 인증기업 현황 ····· 46
[표 2-23] 혁신형 인증기업 지원혜택 ····· 47
[표 3-1] 컨설팅 역량의 조작적 정의와 측정 ····· 58
[표 3-2] 수진기업 참여도의 조작적 정의와 측정 ····· 59
[표 3-3] 정부 컨설팅 지원정책의 조작적 정의와 측정 ····· 60

[표 3-4] 컨설팅 성과의 조작적 정의와 측정 ····· 61
[표 4-1] 설문지의 구성 ····· 63
[표 4-2] 자료 분석방법 ····· 64
[표 5-1] 표본의 특성 ····· 66
[표 5-2] 표본의 특성 ····· 67
[표 5-3] 신뢰도 및 타당도 검증 ····· 68
[표 5-4] 기술통계 ····· 70
[표 5-5] 기업 상장 여부에 따른 차이 ····· 71
[표 5-6] 컨설팅 종류에 따른 차이 ····· 72
[표 5-7] 상관관계 검증결과 ····· 73
[표 5-8] 컨설팅 성과와 역량의 상관관계 ····· 74
[표 5-9] 컨설팅 성과와 수진기업의 참여도의 상관관계 ····· 75
[표 5-10] 컨설팅 성과와 컨설팅 지원정책의 상관관계 ····· 75
[표 5-11] 컨설팅 만족도와 활용도의 상관관계 ····· 76
[표 5-12] 가설 검증 분석결과 ····· 77
[표 5-13] 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 만족도에 미치는 영향 ····· 79
[표 5-14] 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 활용도에 미치는 영향 ····· 80
[표 5-15] 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향 ····· 81
[표 5-16] 컨설팅 활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향 ····· 81
[표 5-17] 개방형 설문해석 ····· 82

【 그 림 목 차 】

<그림1-1> 매출액 증가추이 ····· 3
<그림1-2> 사업체수 증가추이 ····· 3
<그림2-1> 역량구조의 내면과 외면 ····· 28
<그림2-2> 혁신형 중소기업 현황 ····· 46
<그림2-3> 고객만족의 기대 불일치 ····· 50
<그림3-1> 연구의 모형 ····· 53
<그림5-1> 다중회귀분석 결과 ····· 89

HANSUNG UNIVERSITY

제1장 서 론

제1절 문제의 제기

세계는 지금 글로벌(Global)화가 심화되는 가운데 산업사회에서 지식기반사회로 급속히 전환되고 있으며 우리가 세계 속의 선진 경제대국으로 도약할 수 있느냐의 여부는 이러한 국제적 흐름에 대응하는 전략과 방식에 따라 달라질 것이다. 따라서 우리는 이러한 글로벌 변화에 주목하면서 우리 체질에 맞는 경제 선진화 방향과 함께 미래의 국가발전 전략을 수립해야 한다.[1)]

작금의 세계경제 흐름이 지식기반사회라면 우리사회도 역시 지식정보화의 시대에 살고 있다. 우리 사회는 과거 제조업 중심의 산업 구조에서 지식서비스 산업으로 급속히 재편되고 있으며 우리경제의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 지식서비스산업이 우리경제의 강력한 성장 동인(成長動因)이 되어야 한다.[2)]

지식 서비스 산업은 일반적으로 “연구개발, 디자인, 전문적 판단, 경험, 지식, 소프트웨어 등 인간의 지적 활동이 제품과 서비스에 부가되는 산업”[3)]을 말한다. OECD 분류 기준에의하면 교육, 의료, 문화, 통신, 금융 및 사업 서비스 등이 이에 포함 되는바, 우리나라에서는 오락, 문화, 스포츠, 엔터테인먼트까지 지식서비스 산업으로 규정한다. 사업 서비스 분야로는 법률, 회계, 컨설팅, 디자인, R&D 서비스 등이 여기에 속한다 하겠다.

지식 서비스 산업은 자체적으로 높은 성장세를 가지고 있다. 또한 제조업 등 여타 산업의 생산성 향상에 크게 기여할 뿐만 아니라 산업의 혁신활동을 지원하는 역할을 수행한다. 특히 지식 서비스 산업은 주된 생산 요소가 무형 자산인 지식이여서 인적 자본에 대한 의존도가 그만큼 높은 특징을 가지고 있다.[4)] 또한 경제의 서비스화가 심화되면서 기업의 가치사슬

1) 현정택, “한국경제의 강점과 약점 그리고 미래전망”, 인간개발 경영자 연구회 강의자료, 2008
2) 박순석, “지식서비스 산업의 중요성과 육성”, 영남일보, 2011
3) http://100.daum.net/encyclopedia/view.do?docid=rts02j206

에 있어서 지식서비스는 매우 중요한 역할을 하고 있으며 선진국일수록 지식서비스 산업이 경제에서 차지하는 비중이 높아지고 있는 추세다. 하지만 우리나라의 경우 전통적으로 제조업을 중시하는 성장전략을 추진 해옴에 따라 선진국에 비하여 지식서비스업의 성장기반이 취약 한 것이 사실이다.[5)]

지식서비스 산업 중, 대표적인 것 하나를 들자면 주저 없이 경영 컨설팅을 들 수 있다. 경영 컨설팅은 우리경제의 한축을 담당하고 있으며 사회전반에 걸쳐 컨설팅 서비스에 대한 수요와 공급이 확산되면서 매우 빠르게 성장하고 있다. 외국계 컨설팅 업체뿐만 아니라 이제 독특한 전문성을 갖춘 국내 컨설팅 업체도 서서히 부상하고 있다. 일부 대기업은 사내 컨설턴트 제도를 도입하고 있으며 경영층 에게 컨설턴트의 문제해결 능력과 객관적 시각을 갖출 것을 요구하고 있다. 최근 미국 유수대학교 프로그램은 경영 컨설팅을 핵심 과목으로 신설하고 있는 추세이며 한성대학교를 비롯한 국내 일부 대학교 또한 경영컨설팅 대학원을 운영하고 있다.[6)]

경영 컨설팅은 이제 해당기업 뿐만 아니라 국가, 지자체, 개인 등 우리사회 전반에 걸쳐 활용되고 있다. 통계청(2008)에 의하면 우리나라 컨설팅 시장규모는 IMF이후 계속 증가해왔다. 1997년 7,970억 원에서 2008년 약 3조원으로 성장하였고 사업체 수도 957개에서 2,637로 급성장을 이루었으며, 인건비의 경우는2,600억 원에서 약 1조 원으로 증가한 것으로 나타났다. 국내 컨설팅 시장은 2010년 현재 약8조7천억으로 추산되며 컨설팅사는 2008년 현재 2,637개, 관련 종사자수는 26,754명으로 발표되었다.[7)]

---

4) 한관희, “지식서비스 산업과 진주”, 경남일보, 2008.8.18
5) 산업연구원,「지식서비스 발전기반 구축을 위한 조사연구」,산업연구원, 2008,
6) 이국희,『 비지니스 컨설팅』, 법문사, 2011, p.1.
7) 1997~2008년 서비스업조사(시장조사 및 경영상담업), 통계청

[표 1-1] 컨설팅 산업현황

년도	사업체수(개)	종사자수(명)	매출액(백만원)	인건비(백만원)
1997	957	8,873	797,748	260,650
1998	1,186	13,033	871,318	325,924
1999	1,309	12,793	1,084,785	373,058
2000	1,841	17,443	1,333,331	624,937
2001	1,566	15,593	1,567,384	437,923
2002	2,154	20,536	1,835,332	593,641
2003	2,053	18,336	1,617,501	564,913
2004	2,185	20,552	1,844,830	632,295
2005	2,357	23,260	2,574,773	785,805
2006	2,540	23,234	2,597,739	975,246
2007	2,427	21,096	2,285,397	738,382
2008	2,637	26,754	3,034,149	980,699

출처: ′97년~′00년, ′02년 서비스업조사(시장조사 및 경영상담업), 통계청
′01년, ′03년~′06년 서비스업조사(사업 및 경영상담업), 통계청
′07년~′08년 서비스업조사(경영컨설팅업), 통계청

<그림1-1> 매출액증가추이

<그림1-2>사업체수 증가추이

출처: ′97년~′00년, ′02년 서비스업조사(시장조사 및 경영상담업), 통계
′01년, ′03년~′06년 서비스업조사(사업 및 경영상담업), 통계청
′07년~′08년 서비스업조사(경영컨설팅업), 통계청

그러나 컨설팅 산업의 높은 성장과 달리 국내 컨설팅산업의 컨설팅 역량은 대체로 낮은 것으로 파악된다. 특히 국내 컨설팅사의 규모가 매우 영세해 글로벌 컨설팅기업과의 경쟁에서 경쟁력을 확보 하지 못하고 있는 것 또한 냉혹한 현실이다. 이러한 상황은 컨설팅 수요자들의 국내 컨설팅사에 대한 불신과 낮은 인지도에 따라 더욱 악화되고 있는 상황으로 이에

대한 대책마련이 시급하다고 하겠다.[8] 따라서 현 시점에서 컨설팅 시장의 대형화와 컨설턴트의 전문화를 통해 글로벌 컨설팅업체와의 경쟁력확보가 정책 당국과 교육 당국 그리고 컨설팅업체와 컨설턴트가 지향해야할 최우선의 과제가 될 것이다. 경영컨설팅산업의 지식경쟁력은 각 컨설팅사들이 보유하고 있는 지식자산의 질과 양에 의해 결정된다. 또한 이러한 지식자산은 컨설팅사들이 동원할 수 있는 인적자원과 그동안 축적되거나 개발한 경영컨설팅 기법으로 나타난다. 경영컨설팅 산업에서의 지식경쟁력은 해당 분야의 비교우위를 결정하는 절대적인 요소로 작용하기 때문에, 지식경쟁력의 향상을 위해서는 우수한 인적자원을 확보 및 양성하는 것은 매우 중요한 일이며, 전문성 있는 경영컨설팅 기법을 개발하고 축적하며 홍보하는 것 또한 필수적인 일이다.[9]그러나 이는 컨설턴트의 능력만으로 이루어질수 있는 것이 아니며 정책당국과 교육당국 그리고 컨설팅 산업 종사자의 유기적인 협조와 끊임없는 노력이 필요할 것이다.

그동안 국내 컨설팅 업계와 학계 에서는 컨설팅 산업에 관한 연구들이 활발히 전개되어 왔다. 처음에는 컨설팅산업의 현황 및 실태, 향후 나아갈 발전방향 같은 거시적인 측면에서 접근이 이루어졌다면 근래에는 경영컨설팅 학과가 개설된 대학원을 중심으로 컨설팅과 컨설턴트 그리고 컨설턴시에 관한 미시적 접근들이 차례로 발표되고 있다.

본 논문은 그동안의 경영컨설팅에 대한 선행 연구를 바탕으로 경영컨설팅 산업이 발전하기 위해서는 컨설턴트의 역량과 중소기업의 적극적인 참여, 그리고 정부의 적극적인 지원이 중요하다고 보고 상기 핵심요소들의 개별적 작용이 경영컨설팅 산업, 더 나아가 지식서비스산업 전반에 긍정적 요소로 작용한다는 전제하에 출발 하였다. 따라서 본 논문에서는 경영 기술 컨설팅을 받은 중소기업을 주 대상으로 위의 핵심요소가 컨설팅 성과 즉 기업의 컨설팅 만족도와 활용도에 어떤 영향을 미치고 있는지를 알아보고자 한다. 특히 정부의 “컨설팅 수진비용 지원정책이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는가?”에 대해 살펴보고 현재 컨설팅니즈를 환기시키기

8) 중소기업청, 『중소기업 컨설팅산업 백서』,중소기업청, 2008, P.78.
9) 김승택,「경영컨설팅 산업의 지식경쟁력 강화방안」, 산업연구원, 2000, p.4.

위해 시행하고 있는 정부의 컨설팅 니즈환기 정책의 효과성과 이를 바탕으로 향후 정부가 중소기업의 컨설팅 니즈를 환기시키기 위해 나아가야할 정책의 방향 등을 설문조사와 전문가 인터뷰 등 과학적 검증을 통해 제시하고자 한다.

제2절 연구의 목적

21세기 들어 급격한 변화가 시장에 일어나고 있다. 이에 따라 HP의 리쳐드 러브(Richard Love)는"변화속도가 너무 빨라 변신능력이 경쟁우위가 되고 있다."고 주장하는가 하면 뉴욕 양키스의 전설적인 캐쳐였던 요기 베라(Yogi Berra)는"미래는 과거의 그 모습이 아닙니다." 라며 급속한 환경변화를 한마디로 말한다.[10] 따라서 급속히 변화하는 시장 환경에 맞추어 기업도, 개인도 모두 빠르게 변해야 하는 것은 불문가지(不問可知)이다. 컨설팅산업도 마찬가지이다. 우리나라의 컨설팅 산업은 IMF이후 급속히 성장하였다. 수많은 기업들이 내부의 문제를 파악하고 안이한 경영을 바꾸어 보고자 외부의 컨설팅을 의뢰하게 되었으며 그 과정에서 성공한 기업도 많지만 컨설팅 행위 자체에 의문을 품는 이들 또한 늘어났다.[11]기업과 개인이 미래를 향해 변화하고 있듯이 컨설턴트와 클라이언트 또한 끊임없이 변하고 있다. 오늘날 전형적인 클라이언트는 컨설턴트에게서 보다 높은 수준의 스킬을 원하고 있고 그 요구조차도 한층 까다롭다.[12] 일부 클라이언트들은 이미 사내전략그룹을 보유하고 있으며 자신들의 비즈니스가 무엇이고 어떤 방법으로 나아가야 하는지 분명히 알고 있다. 이처럼 기업의 의식수준이 높아진다는 것은 컨설팅업계에 종사하고 있는 소위 지식서비스 노동자들이 생산해내는 콘텐츠(contents)가 클라이언트들의 눈높이에 맞지 않을 때 컨설턴트 또한 퇴출대상이 된 다는 것을 극명하게 보여준다. 그렇다면 클라이언트의 눈높이에 맞는 양질의 컨설팅 서비스를 제공하기위해

10) Philip Kotler Gray Armstrong 지음 안광호외 2인 옮김,『 Kotler의 마케팅원리 (Principle of marketing)』, 시그마프레스, 2008, pp.47~48. 재인용
11) 유정식,『컨설팅 절대 받지 마라』, 거름출판사, 2007
12) 에릭정. 짐슬레픽카 지음, 보스턴컨설팅그룹 옮김, 『컨설팅 커리어 가이드』,3MECCA.COM. 2006, p.42.

필요한 핵심요소에는 무엇이 있을까? 앞에서 설명한 것처럼 중소기업 컨설팅의 수많은 핵심요소 중 중요한 몇 가지를 살펴보자면 첫째 생산자인 컨설턴트의 핵심역량과 둘째 소비자인 수진기업의 참여도 셋째 지원자인 정부의 컨설팅 지원정책 등을 들 수 있을 것이다. 따라서 본 논문 에서는 이들 각 변수가 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지를 과학적으로 검증하는데 그 목적이 있다. 특히 중소기업 컨설팅에서 정부의 컨설팅 수진비용 지원정책과 현재 시행되고 있는 컨설팅 니즈환기 지원정책이 컨설팅 만족도와 활용도에 어떤 영향을 미치는지를 파악함으로써 중소기업이 컨설팅을 자진해서 받을 수 있는 니즈요인을 발견하여 이를 통해 기업의 컨설팅 참여도를 적극 이끌어내고 컨설턴트의 역량과 더불어 컨설팅 서비스 품질향상을 통해 중소기업의 성과를 높이는데 그 목적이 있다.

제3절 연구 방법 및 구성

본 연구에서는 문헌적 연구방법과 실증적 연구 방법을 병용하여 사용하였다.

먼저 문헌적 연구방법을 통하여 경영컨설팅과 컨설턴트의 역량, 수진기업의 참여도, 정부의 지원정책, 컨설팅 만족도와 활용도에 대한 전반적인 제이론을 정리하였다. 숫자와 통계는 통계청과 지식경제부, 중소기업청, 경영컨설팅관련협회 등 유관기관의 자료 등을 검토하여 인용 하였고, 기타 이론적 배경은 국내외의 저서와 학술논문을 찾아서 분석하였으며 필요한 신문기사와 인터넷 등도 적극 활용하였다. 실증연구는 경영 컨설턴트의 역량과 수진기업의 참여도, 정부의 컨설팅지원 정책, 컨설팅 성과에 대한 가설을 설정하고 설문지를 작성하여 검증하였으며 마지막으로 전문가 인터뷰를 통해 결론을 도출 하였다.

본연구의 구성은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 문제의 제기와 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성에 대

해서 논하고 제2장 이론적 배경에서는 경영컨설팅과 컨설턴트, 컨설턴트의 역량 그리고 수진기업의 컨설팅 참여도, 정부의 컨설팅 지원 정책과 컨설팅 성과 등을 선행연구를 통해 기술하였다.

제3장 실증연구의 설계에서는 연구 모형 및 가설을 설정하고 변수의 조작적 정의를 정하였으며 제4장 연구방법에서는 모집단과 표본을 선정하고 설문의 구성과 분석방법을 설명 하였다.제5장 검증 및 결과분석에서는 가설검증 및 결과의 해석으로 자료의 분석을 통해 가설을 검증하였으며 마지막으로 제6장 결론에서는 연구 결과를 정리하고 연구의 한계점 및 향후 연구 방향에 대하여 알아봄으로써 본 연구를 마치고자 한다.

HANSUNG UNIVERSITY

제2장 이론적 배경

제1절 경영컨설팅

1.경영컨설팅의 정의

경영컨설팅은 이미 오래전부터 지식서비스 분야의 전문서비스로 자리매김 되어왔다. 먼저 이에 대한 개념상의 논의를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 컨설팅의 사전적 의미를 살펴보면 “경영컨설팅(management consulting)은 경영진단 [經營診斷] 으로 번역되며, 기업경영에서 자체적으로 해결하기 어려운 문제가 생기거나, 장래의 발전방향을 확인하고자 할 때 기업 외부의 전문가(개인일 수도 있으며 조직체일 수도 있음)에게 의뢰하는 진단이다.”(네이버 백과사전)[13]라고 정의하고 있다.

또한 김 광훈과 황 규승(2001)은 경영컨설팅이란 “전문적 서비스로 서비스 제공자가 특화된 지식이나 경험 또는 기법을 이용하여 고객의 개별화되고 전문화된 요구를 만족시키기 위한 서비스이다.”[14]라고 정의 하였다.

강버들 (2005)은 컨설팅 (consulting)이란“특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 가진 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직의 경영상의 문제들을 확인 혹은 분석하는 것을 도와주고 제안해 주는 것이며 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 어드바이스(Advise)서비스이다.”[15]라고 하였다.

정시욱(2007)은 “경영컨설팅은 특정 비즈니스(business)의 경영 상태를 조사해 그 회사의 문제점을 파악하고, 적합한 해결책을 제시해 주는 경영 자문 서비스이다. 사람이 아프면 병원에 가서 의사에게 진단을 받고 중병

---

13) http://100.naver.com/100.nhn?docid=10756
14) 김광훈. 황규승,「경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한연구」, 『한국경영과학회지』, 제18권, 제1호, 2001, 한국경영과학회, pp. 15-28.
15) 강버들,「지식서비스 산업에서 서비스 품질평가의 상대적 차이: 컨설팅 서비스의고객군별 차이를 중심으로」,서울대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2005, P.18.
16) 정시욱,"경영 컨설팅이란 무엇인가?", 아틀란타 중앙일보, 07.08.09

인 경우 수술을 하여 몸을 치료하게 되듯이, 사업체 혹은 기업도 아프면 치료를 받아야 하는데 그 치료의 방법이 바로 경영 컨설팅이라 할 수 있다."[16]라고 하였다.

이덕희(2009)는 "해당분야의 전문가들이 전문적 지식 정보 경험을 활용하여 고객의 경영상 과제들을 분석하여 해결방안을 제시하고 그 실행과정을 자문하는 프로페셔널 어드바이스 서비스"[17] 를 경영컨설팅이라 한다. "라고 하였다.

곽홍주(2009)는 "컨설턴트가 제공하는 서비스 영역이 경영상의 의사결정자에 대하여 도움을 제공하는 것에 초점이 맞춰져 있는 컨설팅"[18]으로 정의하고 있다.

전기수(2009)는 "중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구"에서 경영컨설팅을 기업의 경영활동과 관련하여 발생하는 제반 문제에 대하여 해당 분야에서 스스로의 훈련이나 직간접적인 경험에 의한 능력을 가진 전문가가 자신의 능력을 활용하여 기업이 당면한 문제를 이해하고 분석, 연구하여 객관적이고 독립적인 입장에서 기업이 필요한 시기에 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스라고 정의했다[19]

조영대(2009)는 비즈니스 컨설팅이란 "기업 또는 기업의 집단이 갖고 있는 경영상의 문제점 (법률, 특허, e-비지니스 포함) 특히'관리기술, 즉 전사적 자원관리 시스템(ERP), 고객관계관리(CRM), 지식경영시스템(KMS), 전자상거래(EC)나 경영전략의 책정 등에 있어 기업의 성장을 위해 필요한 학식과 경험이 많은 외부의 전문가가 기업의 요청에 응해서 실질적으로 조사 분석하여, 그 기업의 견실한 발전을 촉진하기 위해 필요한 권고를 하며 권고 실천과 더불어 제 문제를 지도, 조언(또는 전략 및 해법)하는 프로페셔널 서비스."[20]라고 말하고 있다.

---

17) 이덕희,「경영컨설팅 서비스 품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구」,강원대대학원, 석사학위논문, 2009, P.7.
18) 곽홍주 et al, 「부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석」,부동산학회. 2009, p.262-281.
19) 전기수「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에관한 실증연구」,건국대학교대학원 벤처기술전문학과, 박사, 2009, p31
20) 조영대, 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, 2009, P.18.

이외에도 컨설팅에 대한 주요기관과 단체들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

[표 2-1] 경영컨설팅의 정의 (기관, 협회)

기관명	출처	연도	정의
미국공인 회계사회	중소기업청, 중소기업 컨설팅산업 백서	2008	특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국경영 컨설턴트 협회	중소기업컨설팅산업백서	2008	독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직 절차, 방법상의 문제점을 연구 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것
호주경영 컨설턴트 협회	중소기업 컨설팅산업 백서	2008	목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 자원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이다. 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말한다.
한국경영 기술컨설 턴트협회	중소기업 컨설팅 가이드	2008	고도의 전문성을 갖춘 컨설턴트가 기업의 여러 가지 문제점들을 고유의 방법으로 진단, 분석한 후 이에 대한 합리적인 해결방법을 제시(지도)하고 그러한 해결 방안들이 효과적으로 활용될 수 있도록 체계적인 서비스를 제공하는 것
중소 기업청	중소기업 컨설팅 산업백서	2007	경영전략 조직, 혁신, 마케팅, 생산, 재무, 인사, IT등의 분야에 걸쳐 기업이 대면하고 있는 문제점을 분석하고 그에 대한 대응 전략이나 해결방안을 연구하여 기업의 문제해결, 경쟁력향상을 통해 기업성장을 돕는 전문적인 지식과 경험을 제공하는 지식 서비스업
지식 경제부 기술 표준원	한국 산업규격 KS S 1010-1	2007	해당분야에 있어 전문적 지식, 정보, 경험을 보유한 컨설턴트가 독립적이고 객관적인 태도로 고객이 당면한 경영상의 과제들을 분석하여 해결방안을 제시하고 그 실행과정을 자문하는 행위

국제노동위원회	중소기업컨설팅 산업백서	2008	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
국제컨설턴트협회 (ICMCI)	중소기업컨설팅 산업백서	2008	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함

출처: 중소기업청(2008), 중소기업 컨설팅산업백서(필자 재구성)

또한 외국학자들의 컨설팅에 대한 정의를 정리 해보면 다음과 같다

[표 2-2] 컨설팅의 정의: (외국 학자)

이름	출처	연도	정의
Fritz Steele	Conculting for Organizational Change, University of Massachusetts Press	1975	과제(또는 일련의 과제들)의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것
Larry Greiner, & Robert Metzger (1983)	Conculting to Management Prentice Hall	1983	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Markham(1991)	중소기업청, 중소기업컨설팅산업백서	2008	제3자 또는 외부자(Outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
Williams & Woodward (1994)	중소기업청, 중소기업컨설팅산업백서	2008	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정
Greiner &	산업연구원,중소기업	2005	특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고

Metzge	컨설팅산업백서		객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천 하는 것과 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해서 도움을 요청하였을 경우 이에 응하는 어드바이스 서비스
Kubr. M	How to Select and Use Consultants, 2nd, ILO Geneva	1997	특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객 조직이경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 조언 서비스(Advice Service)

출처: 중소기업청(2008), 중소기업 컨설팅산업백서(필자 재구성)

이상과 같이 국내외 학자 전문기관, 협회 등의 견해를 살펴보았지만 이를 한마디로 정의하기는 쉽지 않다. 국내외 학자들의 반복된 키워드(key word)를 정리해본다면 전문가, 경영문제, 고객과의 계약, 어드바이스, 자문서비스, 경험, 지식, 해결책, 등이다. 따라서 본 논문에서는 경영컨설팅을 “전문적 지식과 노하우를 지닌 컨설턴트가 경영상의 제 문제에 대한 고객의 자문에 대하여 현재의 상태를 진단하고 분석한 후 해결방안에 대한 의견을 제공하는 지식서비스”라 정의 하겠다.

필자가 유의 깊게 살펴 본 결과 위에 소개한 바와 같이 국내 일부기관과 학자들의 논문에서 자문서비스라는 용어가 많이 사용되고 있는 것을 알 수 있었다. 그러나 이는 자문에 대한 용어의 잘못된 이해와 습관에서 보인다. 자문이란 “어떤 일을 효율적이고 바르게 처리하기 위해 그 분야에 전문적인 지식을 가진 사람에게 의견을 물음, 또는 의견을 구하다.” [21]이다. 따라서 우리가 흔히 사용하고 있는 “고객이 전문가에게 자문을 받다”는 “고객이 전문가에게 자문을 하다”로 “전문가가 고객에게 자문을 해주다”는 “전문가가 고객의 자문에 조언을 해주다. 혹은 의견을 제시하다‘로 해야 정확한 표현이 될 것이다. 따라서 자문서비스는 고객의 자문에 조언하는 서비스로 용어정리를 해야 우리말 어법에 맞는 정의이며 이는 바로 잡아야 할 용어이다.

21)http://search.daum.net/search?w=tot&t__nil_searchbox=btn&sug=&q=%C0%DA%B9%AE

[표 2-3] 자문의 용어 정의

바로잡아야할 용어	**어법에 맞는 용어**
고객이 전문가에게 자문을 받다.	**고객이 전문가에게 자문을 하다.**
전문가가 고객에게 자문을 해주다	**전문가가 고객의 자문에 조언을 해주다.**
자문서비스	**자문에 조언하는 서비스**

필자 용어정리

컨설팅의 개념 정의에는 3가지의 공통적인 개념이 내포되어 있는바 이는 전문성, 사업성, 고객지향성이다. 전문성은 컨설팅에 있어 가장 중요한 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대해 갖는 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소이다. 또한 컨설팅은 투철한 고객지향성이 요구되는 서비스업이므로, 고객의 문제와 고충을 충분이 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다해야 하며, 이를 통해 결과물의 효용가치를 극대화할 수 있다. 더불어 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 사업을 영위하고 발전시켜 나가야 하는 영리적 목적을 띄고 있다. 따라서 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대해 정당힌 대가를 지불하여야 한다.[22]

2. 경영컨설팅의 역사와 현황

컨설팅의 기원을 거슬러 올라간다면 보는 이의 관점에 따라 다른 시각에서 얘기할 수 있다. 그러나 우리가 일반적으로 컨설팅산업의 역사를 논할 때는 19세기말 산업사회 이후를 기준으로 하는 것이 학자들의 일반적 견해이다. 산업구조가 점점 복잡해짐에 따라 경영전반에 걸쳐서 경영자 혼자의 힘으로는 해결할 수 없는 일 들이 생기게 되었고 이에 컨설팅에 대한 수요가 자연스럽게 일어나게 된 것이다. 따라서 최초의 컨설팅은 과학적 관리시스템을 창안한 프레드릭 테일러(F. W .Talyor)가 1883년 능률기

22) 중소기업청, 『경영컨설팅백서』,중소기업청, 2006, pp.24~25.

사(Consulting Efficiency Engineer)라는 이름으로 문을 연 개인사무실로 보는 견해가 많다. 프레드릭 테일러는 사무실을 통해 그의 지론인 과학적 관리를 고객이 이해하고 실행 할 수 있도록 돕는 서비스를 제공했으며, 이를 통해 많은 수익을 올렸다. 이후 테일러의 과학적 관리는 길버트(Lillian Gilbert), 에머슨(Harrington Emerson)을 통해 확산 되였으며 이후 메이요(Elton Mayo)의 호손실험 등 인적자원관리에 대한 연구가 맥을 잇는다. 1925년에는 맥킨지(James O.Mckinsey)가 일반관리 및 기업에 대한 분석적 접근을 시도했으며 제2차 세계대전시에는 컨설팅이 군대의 효율적 운영에 대한 역할을 담당하였다. 이후 1980년대까지는 급속한 기술변화와 경제발전으로 컨설팅 수요가 빠르게 증가 하였다. 클라이언트의 요구에 부응하기 위하여 전략개발 ,자동화시스템, 소프트웨어개발 커뮤니케이션 시스템 등이 컨설팅 분야로 확대 되었다.이후 기업 간 경쟁력 심화에 따른 마케팅, 광고활동에 대한 컨설팅 방법론이 발전하였으며 최근에는 정보화에 따른 시스템구축과 지식경영이 기업의 관심을 모으고 있다[23)]

[표2-4] 경영컨설팅발전단계

구분	시기	발달단계
컨설팅 이전시대	1890년대 ~ 1900년대 초	산업사회가 복잡해짐에 따라 경영전반에 대한 각종 전문가의 지도를 받아야 하는 필요성이 대두
컨설팅의 도입	1920년대	1926년 맥킨지사의 설립으로 제임스 맥킨지는 회계나 생산공정 개선 등에 국한되던 경영컨설팅 서비스를 “전문 서비스”개념으로 발전시킴
전문컨설팅 회사의 출현	1930년대 ~ 1980년대	여러 경영컨설팅사의 설립과 함께 전략컨설팅이 경영컨설팅의 주류로 자리 잡게 됨
컨설팅 영역의 확대	1989년대 ~ 현재	경영컨설팅사들이 규모와 다루는 전문분야를 확장함과 동시에 전 세계로 진출하는 다국적 기업화 되었고 자신들만의 독특한 컨설팅 방법론과 이론을 개발하여 사업영역을 확장해 나감

출처: 중소기업청(2008), 중소기업 컨설팅산업백서

23) 조민호. 설증웅, 『컨설팅 입문』, 새로운제안, 2006, pp.18~24.

그렇다면 전 세계 컨설팅업계는 누가 어떻게 주도하고 있을까? 볼트사(vault)에 의하면 2011년 현재 맥퀸지가 1위를 고수하고 있고 2위는 보스턴 컨설팅이며 IBM이14위를 유지하고 있다. 특히 우리나라 컨설팅업체 중 50위안에 드는 회사가 하나도 없다는 것은 우리의 경제규모와 지식 서비스 인프라를 생각할 때 반성하고 노력해야할 부분으로 생각된다. [24)]

한편 우리나라의 컨설팅 산업 흐름을 살펴보면 아래와 같다. 우리나라에서 컨설팅기관은 한국생산성본부(KPC)가 1957년에 설립되었고 1962년에 한국능률협회가 설립되었으며 이어 정부기관인 중소기업진흥공단이 1979년 문을 열었다. 1986년에는 한국경영기술지도사회가 설립되었으며 1999년 한국 표준협회컨설팅이 설립되었다. 이른바 국내 컨설팅기관의 빅4로 불리는 이들 기관, 예컨대 한국생산성본부(KPC), 한국표준협회(KSA), 한국능률협회(KMA), 한국능률협회컨설팅(KMCA) 들은 주로 인증업무나 각종 산업교육훈련, 생산관리 등 특정분야의 컨설팅 업무를 수행하고 있다. 한국 컨설팅 시장은 1990년대 말 IMF이후의 구조조정, 2000년대 초 정보기술, 그리고 최근에는 성장 전략 등의 수요가 발생함에 따라, 경영, IT, 아웃소싱 기술 등 다양한 컨설팅 서비스를 제공 하고 있다. 경영 컨설팅 추세가 과거에는 회계나 생산, 영업 등 특정 기능이나 부문 중심의 컨설팅 수요에서 1990년 이후부터는 특정 기능이나 부문의 영역이 아닌 총체적인 혁신을 요구하는 컨설팅으로 그 흐름이 바뀌고 있다

국내 컨설팅 산업의 발전 단계를 시장의 성격에 따라 구분해보면 다음과 같다.

24)http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=77&rankingId2=77&rankings=1&regionId=0

[표2-5] 국내컨설팅시장의 발전단계

구분	시장성격에 따른 구분	컨설팅사	컨설팅서비스
1950 ~ 1985년	국내 컨설팅 산업의 태동	한국 생산성본부 (1957) 한국 능률협회 (1962) 한국 표준협회 (1962) 중소기업 진흥공단 (1979) 1차 경영지도사시험 시행 (1982)	산업 및 생산관리 교육인증업무실시
1986 ~ 1995년	경영 컨설팅의 성장 진입	한국 경영·기술컨설턴트 협회창립 (1986) 한국능률협회컨설팅(1990)/다국적 경영컨설팅사 들의 한국시장 진출	외국컨설팅사들의 출현으로 경영전략이라는 컨설팅 시장이 한국시장에 진입
1996 ~ 1999년	코스닥시장 (1996) 개설로 인한 벤처기업 관련 컨설팅/IMF관련기업 구조조정	국내 토종 경영컨설팅 회사의 출현	IMF 기간을 거치면서 요구된 기업의 구조조정을 통한 컨설팅 시행 /기업합병의 활성화
2000 ~ 2004년	인터넷 및 전자 상거래 활성화에 따른 경영대응	IT 및 정보기술 컨설팅사 들의 약진	IT산업과 인터넷의 활성화로 관련 컨설팅 서비스의 증가
2002 ~ 현재	컨설팅 시장경쟁 촉발컨설팅산업에 대한 정부지원강화	컨설팅의 차별화 ·가속화 (컨설팅의 전문화) 국내 컨설팅사의 해외진출 가시화 (국내 컨설팅사의 대형화)/정부의중소기업경영컨설팅 지원강화 (2005년 e-쿠폰제 컨설팅 사업 실시)	국내기업 들의 글로벌, 新시장 성장전략 컨설팅/新 경영환경 변화에 따른 컨설팅 분야의 확대 (녹색성장, 모바일 환경, 기업의 사회적 책임, 상생협력)

출처: 중소기업기술정보 진흥원(2011), 컨설팅산업현황 분석 및 활성화 방안연구(필자 재구성)

국내 컨설팅시장은 크게 대기업, 중견기업, 중소기업 그리고 정부 및 공공시장 등 4개의 시장으로 대별할 수 있다. 대기업 시장의 경우 대게 글로벌 컴퍼니 주도로 시장이 형성되어있으며 중견기업 시장의 경우 최근 글로벌업체와 더불어 회계법인 산하컨설팅과 글로벌 IT업체의 진출이 돋보인다. 중소기업 시장의 경우 한국생산성본부와 한국능률협회, 경영, 기술지도사 협회를 포함한 약 2600여개(2008년 현재)의 컨설팅업체가 경쟁하는

구조를 가지고 있다. 마지막으로 정부와 공공시장의 경우 모든 업체에게 개방되어 있지만 프로젝트의 규모에 따라 글로벌 또는 로컬업체가 참여하기도 한다.[25].그러나 아직까지는 우리나라의 컨설팅산업은 컨설팅 선진국에 비해 역사가 짧고 일부 대기업이나 금융기관 등에 편중되어 있으며 중소기업들은 컨설팅의 필요와 효과에 대한 낮은 인식과 컨설팅 비용부담 때문에 양질의 컨설팅서비스에 접근하기가 매우 어려운 것이 현실이다. 따라서 정부의 중소기업에 대한 컨설팅 지원이 절실히 요구되는 바 정부 또한 이러한 중소기업의 현실을 직시, 쿠폰제 컨설팅을 비롯하여 다각적인 지원을 하고 있다.

현재 세계컨설팅시장은 약350조원규모이며 미국과 유럽 등에 기반을 둔 세계적 브랜드의 글로벌기업들에 의해 주도되고 있다. 또한 국내 컨설팅 시장 규모는 약 4조5000억 원의 시장을 형성하고 있으며 연평균 23.4%의 성장으로 급성장하는 추세에 있다.[26]

또한 우리나라 컨설팅 회사의수가 약 2,600여개 (2008년 현재)로 파악되지만 실질적으로 시장에서 경쟁력을 갖추고 활동 중인 회사는 그다지 많지 않다. 이 중에서도 중소기업 컨설팅사의 52.8%가 현재 정부의 지원 의존도가 매우 높고 글로벌 컨설팅사에 비해 경쟁력이 떨어지고 있으며 이는 우리가 시간을 두고 극복해야할 문제이기도 하다.[27]

제2절 경영 컨설턴트

1.경영컨설턴트의 정의

J Berglund(2000)는 현대 사회에서 강력한 위치에 있는 사람의 하나로 경영컨설턴트를 뽑고 있다.[28]

---

25) 송갑호, 「비지니스 컨설턴트의 비윤리적 컨설팅 행동에 미치는 영향에 관한 연구」,숭실대학교대학원 박사학위논문, 2009, pp.27~28.

26) 장동인,「컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매게로 하여 성과에 미치는 영향에 관한연구」, 경희대학교 대학원, 석사학위 논문, 2011, pp.14~15.

27) 문우식,「창업 중소기업의 경영컨설팅 발전방향에 관한 연구 현황 필요성」, 한남대학교 사회문화대학원 석사학위 논문, 2010, p.52,

컨설턴트의 의견이나 조언이 경영자의 의사결정에 영향을 미치고 경영자의 선택이 산업 전반에 미치는 파급효과가 크기 때문으로 여겨진다.

사전적 의미의 컨설턴트 (consultant)는 “기업의 창설, 운영 관리 따위에 대한 평가나 조언, 권고를 전문적으로 맡아서 하는 사람 ”[29] 을 말한다.

경영컨설턴트에 대한 개념은 학자들에 따라 다양한 관점에서 정의를 내리고 있다. 홍성완외(2010)는 경영컨설턴트란 “사람,그룹조직에 어느정도 영향력은 있지만 어떤 변화를 추진하거나 프로그램을 이행할 직접적인 권력이있는 위치에 있는사람”이라고 정의하였다.[30]

이강락(2003)은“컨설턴트는 지금 고객이 손에 쥐고 있는 것과 앞으로 원하거나 필요로하는 것 사이의 간격을 좁혀주는데 도움을 주는 사람이다.“가고하였다..[31]

Douglas Gray는 컨설턴트는 “특정한 어떤 분야 혹은 여러 분야에 전문성을 가지고 있으면서 보수(Fee)를 받고 편향되지 않은 의견이나 조언을 제공해주는 사람을 말한다.”라고 정의하였다.[32]

조영대(2009)는“컨설턴트란 조언을 주거나 다소 전문적(Semi-Professional)인 일을 수행해주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다.”[33]라고 하였으며

통계청의 한국표준산업분류 (KSIC) 9차 개정안(2008)에서는 “분류번호 74222 경영 상담 업”으로 불분명하게 구분되었던 컨설팅산업에 대해 ”분류번호 71531(세세분류) 경영컨설팅 업“으로 별도 명시하면서 경영 컨설팅 업을 “다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다.”라고 규정하였고 그 예시로 ·일반경영 자문 ·전략기획 자문 ·특정부문 경영자문 ·시장관리 자문 ·생산관리 자문 ·재정관리 자문 등으로 정하였다

---

28) J Berglund, “The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart”, *Organization*, vol.7, no.4, 2000, pp. 633-655

29)http://dic.daum.net/search.do?q=%EC%98%81%EA%B5%AD%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%ED%98%91%ED%9A%8C%20%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%84%B4%ED%8A%B8%EC%9D%98%20%EC%A0%95%EC%9D%98(다음 어학사전)

30) 피터블록지음,홍성완 .LG CNS,엔트루컨설팅 옮김.『완벽한 컨설팅』,인사이트, 2010, p32.

31) 제플리벌먼 지음,이강락옮김,『컨설팅 프로페셔널』. 21세기북스, 2003, p11.

32) Douglas Gray지음 강대갑 옮김,『 컨설턴트로 새출발 하기』, 시그마 프레스, 재인용, 2010. p.1.

33) 조영대, 전게서, p.19.

또한 한국 표준 직업분류 (KSCO) 6차(2007)에서는 27151(세세분류) 경영컨설턴트, 한국 고용 직업분류 (KECO) 9차 021219 (세세분류) 경영컨설턴트로 명문화되었다

[표2-6]경영컨설턴트 분류

구분	소 분류	세 분류	세세 분류
한국표준 산업분류	회사본부, 지주회사 및 경영컨설팅 서비스업(715)	경영컨설팅 및 공공관계서비스업 (7153)	경영 컨설팅업(71531)
한국표준 직업분류	인사 및 경영전문가(271)	경영 및 진단전문가(2715)	경영 컨설턴트(27151)
한국고용 직업분류	경영 및 행정관련 전문가(021)	경영 및 진단전문가(0212)	경영 컨설턴트(02121)

품질경영시스템 컨설턴트 선정에 관한 국제규격인 ISO 10019에서는 "컨설턴트"에 대해 "조언 또는 정보를 제공하여, 조직의 품질경영시스템 실현을 돕는 자(Person who assists the organization on quality management system realization, giving advice or information)"로 정의를 하고 있다.

컨설턴트와 비슷한 용어이면서 좀 더 광의적 의미로 쓰이는 용어 중 독립전문가라는 말을 들 수 있다. 독립전문가 (Independent Professional: IP)는 자신의 직무 경험과 지식을 기반으로 비즈니스 현장에 필요한 유무형의 지식상품과 서비스를 독창적으로 개발하여 강의, 컨설팅, 코칭, 자문, 단기 전문계약직, 시장조사 등의 형태로 고객에게 서비스하며 자기 브랜드를 만들어가는 사람을 말한다.

위의 선행연구의 정의를 종합적으로 분석하여보면 한 가지 공통적인 특징을 발견할 수있다. 그것은 바로 “문제 해결과 조언을 하는 자”이다.

따라서 본 논문에서는 컨설턴트(Consultant)란 “클라이언트가 자문한 경영상의 문제나 과제에 대해 본인이 가지고 있는 전문적인 지식과 경험을 통해 그 해결책을 조언해주는 전문 직업인”이라 정의 하겠다. 컨설턴트가 회사의 경영전반에 조언을 해주는 직업이니 만큼 컨설팅에 있어 컨설턴트

의 중요성과 역할은 새삼 강조해도 지나치지 않다.

Kumar(2000)는 “전략적인 성공을 위한 조건으로 경영컨설팅을 생각하여 전략적인 성공과 경영컨설팅과의 관계를 분석한 결과 경영컨설팅이 전략적인 성공과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다.”고 말하였다[34]

McKenna(2001)은 세계의 최신 직업에서 성공한 사람들의 특성을 조사해본결과 경영컨설팅을 배운 사람들의 경우가 많아 경영컨설팅과 최신 직업에 종사하는 사람들이 상당한 관계가 있다고 보았다.[35]

또한 Canback(1998)은 컨설팅이 독립적인 회사의 운영에 일정한 영향을 미칠 것이라고 보고 그것이 컨설턴트가 존재하는 이유 이며 이에 따라 경영컨설팅의 도입을 강조하고 있다.[36]

Y Jang(1998)은 많은 요인이 경영 컨설팅 사업의 성공에 영향을 줄 수 있지만 그 중에서 특히 중요한 요소로 컨설턴트의 역량과 최고 경영자의 컨설팅 지원, 고객 팀 구성원의 헌신 등을 들었다.[37]

컨설팅이 회사의 운영에 커다란 영향을 주고 컨설팅을 하는 주체를 컨설턴트로 볼 때 경영컨설턴트가 수행하는 컨설팅의부문은 무엇이며 컨설턴트의 역할은 무엇이 있을까? 일반적으로 경영컨설턴트의 업무영역은 경영전략, 인사 및 조직관리, 재무·회계 생산 마케팅 등 기업경영과 관련된 분야로 광범위하다.

한국컨설팅협회(2005)에서는 컨설팅을 크게 1)경영관리와 혁신, 2)인적자원, 3)재무. 회계, 4)생산관리, 5)제품개발. 마케팅, 6)연구개발, 7)IT의 7개로 대별 하였다. 또한 한국경영기술 컨설턴트협회에서는 다음과 같이 총 8개로 구분하여 설명하였다.

---

34) Kumar, “Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia” *Management Decision*, Vol. 38 Iss: 1, 2000, pp.24-35.

35) McKenna, “The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century” Business Hist Conf, 2001, p.675

36) Canback, “The logic of management consulting, part 1”, *Journal of management consulting*, 10(2), 1998, pp.3-11.

37) Y. Jang, "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management*, Vol.16, No.2, 1998, p.67-72.

[표2-7] 비즈니스 컨설턴트의 컨설팅 부문

부 문	내 용
경영환경 분야	거시경제 환경, 사회 문화 등 기업이 처해있는 환경에 대한 전반적인 분석
재무 분야	재무관리의 업무 정형화 및 통합, 재무 분야의 내부통제구조 확립
마케팅 분야	효율적인 상품기획 및 신제품개발 프로세스 구축, 제품개발의 경쟁력 분석 및 수요예측
생산 분야	설계 및 제조원가 혁신, 생산손실 개선 및 낭비제거, 공정작업 관리
연구개발 분야	R&D서비스 및 기술검사
인적자원 분야	조직개발 및 인력관리, 목표관리 시스템, 연봉제, 신인사제도
경영시스템 분야	ERP, CRM , BPR, PRM , SI
성과 (조직전반)	경영전략, 사업타당성, 사업다각화 및 수익성 분석, 중장기 경영계획 및 부문별 목표달성 실행계획

출처: 한국경영기술컨설턴트협회(2008), 비즈니스 컨설팅의 부문

그러나 경영컨설턴트의 업무 영역은 언제나 고정불변이 아니며 기업경영환경의 변화에 따라 더욱 진화할 것이다. 따라서 경영컨설턴트가 이러한 기업환경 변화를 주도하고 발전시켜나가는 선도자의 역할을 해야 할 것임은 명확 관아(明確官衙) 하다 하겠다.

2. 경영컨설턴트의 역할

경영 컨설턴트는, 보다 독립적이고 객관적 입장에서 클라이언트가 가지고 있는 경영상의 문제점을 진단하고 이에 대한 솔루션을 제공할 수 있으며, 본인이 가지고 있는 전문지식과 최신 기법, 제도를 적용시킬 수 있고, 비슷한 기업의 성공 경험을 공유할 수 있는 등의 역할을 할 수 있다 . 전문 인력이 부족하고, 경영자의 독단과 경험적 타성에 빠지기 쉬운 중소기업에 있어서, 경영컨설턴트는 경우에 따라서 기업의 성공 여부를 결정하는 매우 중요한 역할을 할 수 있는 것이다. 조 민호, 설증웅 (2006)은 좀더 구체적으로 컨설턴트의 역할을 아래와 같이 정리하였다.[38)]

[표2-8] 컨설턴트의 역할

번호	컨설턴트의 역할
01.	사실에 근거한 분석작업
02.	문제의 진단과 해결책의 모색
03.	전문적인 해결책의 제시
04.	실행계획의 개발
05.	운영시스템과 수단제공
06.	조직의 변화를 계획,관리
07.	경영자와 조직원의 훈련. 개발
08.	개인적인 카운슬링 제공
09.	객관적이고 편견 없는 판단제공
10.	새로운 아이디어나 신선한 방법제시
11.	전문적인 정보와 자료제공
12.	임직원에게 필요한 추가적인 기술제공
13.	새로운 제도의 도입적용

영국 스털링대학 경영학부에서는 컨설턴트 역할에 대한 워크숍(2007)에서 매니지먼트 컨설턴트 들이 가지고 있는 지식의 다양성은 긍정적 측면과 부정적인 면을 동시에 가지고 있으며 컨설턴트들의 지식이 때로는 고객들에게 강력한 솔루션을 제시하고 국제적인 트랜드를 제시하기도 하지만 현실에서는 아무런 쓸모가 없을 때도 많다고 하였다.[39] 이는 컨설턴트의 역할이 단순히 전문적인 정보와 자료제공, 문제의 진단과 솔루션의 제시에서 경영자와 조직원이 변화에 직접 참여하도록 주도하고 실행계획개발과 아울러 교육훈련에 이르기까지 다양한 부분에 걸쳐있음을 말해준다.

제3절 경영컨설팅의 핵심요소

앞에서 언급한 것 처럼 Y Jang(1998)은 경영컨설팅이 성공하기위한 핵심요

38) 조민호.설증웅, 전게서, p.35.

39) The role of 'sector knowledge' in client-consultant relationships: a comparativecase study1 *Robin Fincham,* Timothy Clark, Karen Handley and Andrew Sturdy* Workshop on Innovative Capabilities and the Role of Consultants in the Information Economy, Mannheim, 19-20 November 2007 *Department of Management, Stirling University, Stirling FK9 4LA, UK

소로 컨설턴트의 역량과 수진기업 경영자의 적극적인 지원 , 수진기업 직원의 참여도를 들었다.[40] 장동인(2011)은 경영 컨설턴트의 역량 뿐만 아니라, 컨설팅을 받는 수진기업의 적극적 지지와 참여가 컨설팅 결과물에 대한 만족도를 높인다는 연구결과를 발표하였다. [41]

최종영(2011)은 쿠폰제 컨설팅 수진기업의 만족도로 쿠폰제 컨설팅 지원사업의 프로세스와 참여도를 들었다.[42]

또한 김남형(2012)은 수진기업 컨설팅과정 에서의 대응정도가 적극적일수록 컨설팅 성과인 만족도와 활용도가 높게 나타나고 있으며, 컨설팅성과가 높은 기업일수록 경영 성과가 높다는 연구결과를 발표하였다.[43]

따라서 본 연구에서는 컨설팅을 구성하는 많은 핵심요소 중 경영컨설턴트의 역량과 수진기업의 참여도에 정부의 컨설팅 니즈 정책을 추가하여 이를 핵심요소로 구성하였다.

제4절 경영컨설턴트의 역량

1.역량의 정의와 특성

1) 역량의정의

현재 사용되고 있는 역량이란 개념은 1920년대 과학적 관리의 창시자라 불리는Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하고 동시에 역량이란 용어를 사용하면서 시작 되었다. 또한 2차 세계대전 중에는 심리학자인 John Flanagon(1954)이 중요사건면접(Critical Incident Interview)을 통하여 특정한 상황 하에서 사람들이 어떻게 행동하는가에 대한 자료를 수집하여 업무의 성공적인수행과 관련된 결정적 특징이나 기

40) Y Jang, op. cit., pp.67-72.
41) 장동인, 전게논문, pp.83~84.
42) 최종영,「쿠폰제 컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구」,, 배재대학교 컨설팅대학원, 석사학위, 2011.
43) 김남형,「컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사, 2012.

술을 파악하려고 노력하였다.[44]

현대적 의미의 역량이란 개념은 1960년대 말에서 1970년대 초 MacCelland에 의해 출발하였다. 역량이란 용어가 주목받게 된 것은 Boyartis가 1982년 저술한 '역량있는 관리자,라는 책으로 이후 사람들에게 더욱 친숙한 용어로 자리잡게 되었으며 역량모델은 1980년대에 더욱 성숙해지고 1990년대 조직에서 실제로 적용하여 사용할 수 있도록 발전 하였다.

김진모(2001)는 역량을 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체라고 하였다.[45]

최동석(2010)은 역량을"준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적속성"이라 정의하였다.[46] 또한 "이러한 정의에는 세 가지 조건이 명확해져야 하는데

1) 역량은 우수한 성과와 관련되어져야한다. 즉 역량이 있는 사람이라면 평범한 사람의 평균적 성과보다 더 높은 성과를 창출해야한다.
2) 평범한 성과보다 더 높은 성과를 내게 되었을 때 그 사람의 역량은 그 우수한 성과를 창출해내는 원인을 가리켜야 한다.
3) 역량은 외부에 보이는 것이 아니라 그 사람의 내면에 숨어있는 속성이다."[47]라고 하였다.

정부부처인 중앙인사위원회는 역량을 "특정한 상황이나 직무에서 비교준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 (underlying characteristics) 으로 내적인 특성이란 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말하며, 비교준거기준은 영업사원의 경우 판매실적과 같이 역량이 어떤 사람의 우수성이나 업무능력을 구체적인 기준에 의해 예측한다는 의미를 지닌다."라고 하였다.

---

44)이홍민,『역량평가』, 리드리드출판, 2011, pp.17~18.
45)김진모,「인적자원 개발을 위한 직무역량규명, 학습지 기업을 대상으로」,『한국농촌지도학회지』, 8(2), 2001, 한국농촌지도학회, pp.159~177.
46)최동석,「역량개념과 역량모델 그리고 성과관리」, Honors Program, 2010.
47)최동석, http://mindprogram.co.kr/30, 2008.

또한 역량의 개념요소로 “첫째, 역량은 개인의 내적인 측면으로 정의되나 엄밀하게 말하면 개인의 행동이나 표현을 통해 추정되는 내적인 특성을 의미하는 것이지 심리적인 내면의 세계를 규명하는 것은 아니다. 따라서 역량은 외적으로 관찰가능하고 측정 가능한 형태의 언행과 상관관계가 있다고 판단되는(또는 언행을 유발한) 개인의 내적인 행동 특성을 규명해 내는 것이다.

둘째, 역량은 지속적으로 관찰되는 행태(Behavior)를 중심으로 정의된다. 역량은 외부적으로 관찰될 수 없는 개인적인 심리상태나 비슷한 상황에서 가끔 보이거나 일시적으로 보이는 행태를 지칭하는 것이 아니다

셋째, 역량은 우수한 성과를 전제로 성립되는 개념이다.

넷째, 역량은 현재의 조직기능만을 반영하는 것이 아니라 미래의 바람직한 기능과 역할을 고려하는 것이 일반적이다. 이는 미래 과업 환경하 에서 당해 조직 구성원이 가져야 할 바람직한 행태나 태도를 상정한 것이다. 이러한 역량을 도출하기 위해서는 당해 조직의 미래적인 과업환경에 비추어 비전과 미션을 분석하고 기관장과의 면담 등을 통해 당해 조직의 정책방향을 파악하는 것이 일반적이다. 이러한 과정을 통해 도출되는 공통 역량(Core Competency)은 당해 조직의 바람직한 인재상과 그 맥을 같이 하는 것이다.”[48]라고 설명 하였다.

이외에 외국학자들의 역량에 관한 정의들을 살펴보면 아래와 같다.[49]

[표2-9] 외국학자들의 역량에 관한 정의

학자	역량의 정의
McClelland (1973)	현장에서의 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성
Klemp (1980)	어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성

48) 휴넷,「역량모델종합」, http://www.hunet.co.kr

49) 오헌석,「역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석」,서울대학교 교육학과 교수,『2단계 BK21 역량기반 교육혁신 연구 사업단, 2007 pp.164-165

Boyatzis (1982)	외적 성과 준거에 비추어 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적인 지식(knowledge), 기술(skill), 특질(traits), 동기.(motive) 자기이미지(self-image) 혹은 사회적 역할(social role)
McLagan (1982)	직무나 역할수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성
Fletcher (1991)	규정된 기준에 따라 직무활동을 수행하는 능력.
Corbin (1993)	바람직한 목표나 성과를 달성하기 위하여 개인이 알아야 할 것(what one should know)과 할 수 있어야 할 것(what one should be able to do)을 포함하는 능력
Dubious (1993)	역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하는데 사용되는 개인이 보유하고 있는 특성
Spencer & Spencer (1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술.(skill) 등 개인의 내적 특성
Strebler & Bevans(1996)	업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Rothwell (1999)	우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해주는 행동
Schippmann (1999)	역량은 측정 가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Green (1999)	직무 목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한증거 자료

출처: 오헌석(2007), 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석

역량(competence)이라는 말은 다양한 학문 분야에서 여러 가지 의미로 사용되어 왔다. 역량은 크게 조직 전체를 하나의 유기체로 보고 기업에게 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 원천으로서 역량을 해석하고 있는 경영 전략적인 거시적 역량과, 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 하는 개인성과적인 미시적 역량으로 대별할 수 있겠다. 양자가 모두 역량을 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 정의하고 있다는 점에서는 다를 바가 없을 것이다. 위의 역량에 관한 선행연구를 살펴보면 역량을 개인의 내적

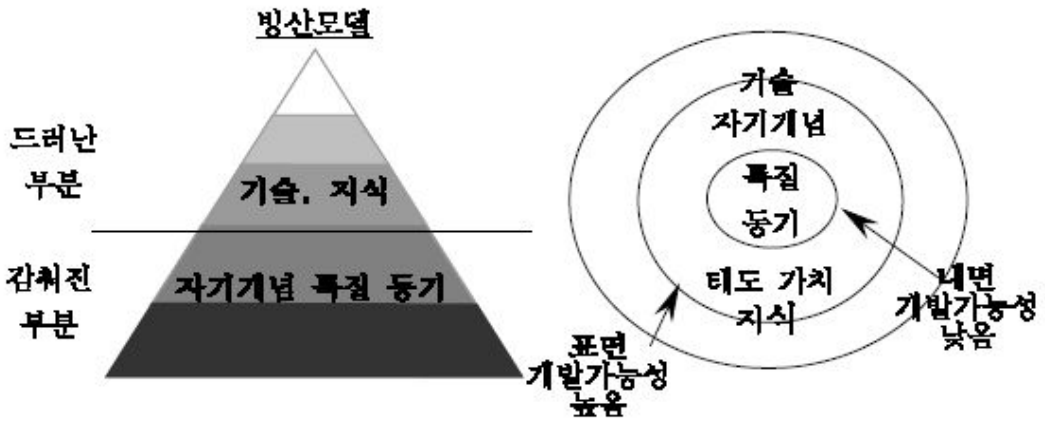
특성으로 보고 이러한 특성의 구성요소로 지식, 기술, 태도, 능력, 개인적 특성, 동기, 자기개념 등으로 다양하게 분류하고 있음을 알 수 있다.

2) 역량의 특성

종합적으로 역량의 특성을 정리하면 다음과 같이 정리될 수 있다. “첫째, 능력은 일반적인 지식, 기술, 지능, 성격 등이라고 할 수 있지만, 역량은 직무수행과 관련된 개인의 구체적인 행동특성이라고 할 수 있으며, 둘째, 역량은 경영환경과 조직 변화를 반영하여 필요한 역량을 규명하고 실효성이 떨어지는 역량은 제외시킨다. 셋째, 역량은 핵심성과지표에 의해 고성과자가 규정될 수 있고, 직무수행상황에 따라 달라진다. 넷째, 직무분석은 일의 절차나 단계, 구성요소를. 분석하는데 초점을 두지만 역량은 업무성과제고에 초점을 두고 고성과자로부터 일관되게 관찰되는 성과예측요소이다. 다섯째, 역량은 교육훈련, 코칭, 도전적인 목표설정, 유익한 피드백 등에 의해개발이나 학습이 가능하다. 끝으로, 역량은 행태 중심적이므로 관찰과 측정이 가능(observable & measurable)하다. Spencer & Spencer(1993)는 이와 같은 역량 구조를 내면과 표면으로 구분하면서 빙산모델로 설명하였다. 역량을 구성하는 지식이나 기술은 비교적 가시적이며 외형적인 특성으로 개발 육성가능성이 높은 반면, 특성, 동기, 가치관은 잘 드러나지 않는 내면적 부분으로 개발이 어렵기 때문에 인적자원의 최초 선발 시 이에 초점을 맞추는 것 이 효과적이라 할 수 있다. 다음의 <그.림. 2-1>은 역량 구조의 내면과 표면에 대하여 나타내고 있다.“[50]

50)조만형, 정승수,「역량기반 인사관리시스템의 구축에 관한 연구」,「공공행정연구」제10권 제2호, 2009, 한국공공행정학회, pp.161-182.

<그림2-1> 역량구조의 내면과 외면



출처: 조 만형, 정 승수(2009),역량기반 인사관리시스템의 구축

2. 역량모델링과 평가

1) 역량모델링

역량 모델은 조직의 중장기 사업 비전 전략을 실현하는데 가장 중요한 성공적 행동과 태도를 체계화시켜 놓은 것이다. "역량(Competency)" 이라는 것이 우수 성과자가 보통 성과자와 차별화되는 사고나 행동 패턴이라고 정의한다면, 역량 모델링은 조직의 성과를 실현하기 위한 핵심 행동 요소와 우수 성과자의 사고나 행동 패턴을 분석하여 구축되는 것이라 할 수 있다. 따라서 역량모델링이란 역할과 직무에서 고성과를 달성하기위해 전사 공통역량, 부문공통역량 ,팀별직무역량 및 임원팀장별 직위역량을 추출하여 목적집단 별로 역량모델을 개발한다. 또한 고성과자와 평균성과자의 역량의 차이를 규명하여 조직과 개인이 고성과를 달성할 수 있도록 인사시스템과 연결하는 과정이다. 1970년대 McClelland는 학업성적이 곧 직업성공을 예측하지 않으며 지능보다는 역량이 중요한 행동을 더 성공적으로 예측한다고 설명하였다. 최근에는 수행자의 성공에서 사업의 성공으로 ,과거 성공을 이끈 역량에서부터 미래에 요구되는 역량개발의 중요성이 강조되고 있다. 51)

[표2-10] 연대별 역량의 내용

연대	1970년대	1980년대	1990년대
학자	David McClleland (1973년)	Boyatzis (1982년)	Spencer & Spencer (1993년)
내용	전통적 접근성 (성적/자격증/ 학업성적검사) 보다는 역량이 직무의 성공을 편견 없이 예언함을 밝힘(소수민족, 여성, 하류계층 등에 대한 편견을 최소화 하면서 직무의 성공을 가장 잘 예측할 수 있는 지표 임을 발견)	우수성과와 인과적 관계가 있는 근원적 특성(underlying characteristics) Competency에 대한 이론적, 실제적 관심대두	직무 또는 상황에 있어서 기준과관련되어(criterion-referenced) 효과적인 또는 우수한 성과와 인과적 관련이 있는 특성 The Competency at Work 286개 역량 모델을 연구하여 공통Competency 추출

출처: 이 홍민. 김 종인(2003) ,핵심역량 핵심인제, 리드리드 출판

2) 역량의 평가

역량평가란 조직에 기여할 높은 성과를 올리기 위해 행동으로 발휘되는 것을 평가하는 것을 말한다. 가장 일반적인 역량의 평가의 경우 상사의 관찰에 의해 평가하는 방식이 있다. 해당 역량항목에 대해 얼마나 자주 안정적으로 발휘하는가를 관찰하고 평가하는 방식이다. 역량평가의 객관성을 높이고 다양한시각을 반영하기 위해 각 역량 및 행동규범에 대해 360도 다면진단을 활용하기도 한다. 이를 통해 상사, 동료, 부하, 고객 등의 피드백을 받게 되는데, 특히 관리자(Manager)들의 역량 향상을 위해 공통역량과 리더십역량을 중심으로 360도 다면진단이이루어진다. 다국적기업에는 일반적으로 활용되고 있으며 ,국내 대기업의 경우 어느 정도 정착이 되어 가고 있다. 역량평가의 발달된 형태로는 Assessment Center를 활용 하기도 한다. 이는 주로외부 인재를 채용할 때 우리 조직의 DNA와 리더십스타일에 적합한가를 판단하기 위한 도구로 활용되고 있다. 개인별 면담형식의 BEI를 활용하기도 하며 Case study, Group Discussion, Role Play 등

51) 이홍민, 김종인, 『핵심역량 핵심인재』, 리드리드 출판, 2003, pp.23~24.

을 통하여 측정된 컴피던시 레벨을 바탕으로 의사결정을 하게된다. 내부 조직구성원의 역량개발을 목적으로 AC를 활용하는 것을 DC(Development Center)라 하며, 포스코 등 일부 대기업에서 적극적으로 활용하고 있다.[52]

3. 경영컨설턴트의 역량과 성장단계별역량모델링

1) 경영컨설턴트의 역량

M Kipping(1999)은 20세기의 서유럽과 미국의 경영 컨설팅 회사의 확장을 연구하여 성공적인 컨설팅 임무를 달성하고 국제적인 활동을 지속하는 방법을 분석하였는데, 성공적인 컨설팅 회사의 확장을 위해서는 컨설턴트의 역량과 함께 엘리트, 지역사회, 정치 등과의 다각적인 교류와 연계가 중요하다고 하였다.[53] 이는 성공적인 컨설팅을 통해 컨설팅회사가 성장하기위해서는 소속컨설턴트의 역량 외 에도 여러 가지 요소가 필요함을 말해준다 그러나 무엇보다도 비즈니스 컨설팅에 직접적으로 참여하는 사람은 컨설팅의 주체인 컨설턴트와 컨설팅의 대상인 고객의 조직과 그 구성원이다. 특히 성공적인 컨설팅을 위해서 필요한 외적요소는 컨설턴트의 역량에 따라 이루어질 수 있는 인적네트워크 이기도 하다 때문에 컨설턴트의 역량이 무엇보다도 중요한 요소임은 두말할 필요가 없으며 다양한 역량을 갖춘 컨설턴트를 얼마나 확보하고 그들의 역량을 얼마나 효과적으로 발휘하느냐에 컨설팅의 성공과 컨설팅회사의 발전이 달려있을 것이다.

Rynning(1992)는 성공적인 컨설팅에 필요한 컨설턴트의 역량으로 1)문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 2)컨설팅프로젝트 참여자 간의 관계를 조율하고 운영하는 관계관리 능력 3)Cost와 시간 등 한정된

---

52)NemoBluePointGroup,「조지용,역량모델개발의필요성과평가방법」, *www.doumnet.net/bbs/download.php?filename=20110216164602*

53) M. Kipping, "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships" *The Business History Review*, Vol. 73, No.2, Summer, 1999

54) M. Rynning, "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: metting the needs of the client?", *International Business Journal*, 11(1), 1992, pp. 47-60.

자원을 관리하고 운영하는 능력 등을 제시하였고 그밖에 신지식 및 독창적인 생각 등을 가져야 한다고 하였다.[54]

또한 서창적, 이지은, 김승철(2011)은 컨설턴트의 역량을 직무역량과 공통역량 관리역량으로 대별하고 직무역량의 세목에는 커뮤니케이션 능력, 전략적사고, 분석 및 대안제시, 전문지식을 공통역량에는 직업윤리 ,성취지향, 자기 통제력을 관리역량에는 직업윤리, 성취지향, 자기 통제력을 가져야 한다고 하였다.

서창적, 이지은, 김승철(2011)은 선행연구와 전문가 인터뷰를 바탕으로 경영 컨설팅 수행에 필요한 18대 역량을 도출한 후, AHP 분석을 통해 상대적으로 높은 가중치를 나타내는 10개 역량을 도출하여 이를 토대로 경영 컨설팅 역량모델을 제시하고 있다. 분석 결과, 3대 역량 군(직무역량, 공통역량, 관리역량) 중 직무역량이 경영 컨설팅 직무수행에 가장 중요한 것으로 나타났으며, 각각의 역량군내 에서는 위의 커뮤니케이션 능력, 전략적 사고 능력, 분석 및 대안제시 능력, 전문지식(직무역량), 리더십, 팀워크 능력, 추진력(관리역량), 직업윤리, 성취지향성, 자기 통제력(공통역량)이 다른 역량보다 중요도가 높은 것으로 나타났다.[55]

기존의 선행연구들이 컨설턴트의 역량에 관한 요소 중 능력을 강조했다면 김 광용(2008)외는 능력 지식 자세의 보다 균형 잡힌 시각을 제안하였다. 능력은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시 능력, 정보수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 포함하고, 자세는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 말하며 윤리감, 책임감을 들 수 있다. 또한 지식은 컨설팅에 사용하는 모든 행동과 관련되는 지식을 포괄하는 특성으로 경영일반, 조직관리 등 전문분야에 관한 지식을 망라한다 하였다.[56]

컨설턴트역량에 관한 선행연구들을 종합하면 아래의 표와 같다.[57]

---

55) 서청적, 이지은, 김 승철, 「경영컨설팅 역량모델에 관한 연구」, 한국직업교육협회, 2011

56) 김광용, 김명섭, 이채안, 이용희, 『비지니스 컨설팅의 이해와 활용』, 청람, 2008

57) 장동인, 전게논문, p.32.

[표2-11] 경영컨설턴트의 역량

구분	능력 (Ability)	자세(Attitude)	지식 (Knowledge)
Rynning (1992)	문제분석, 일정계획 실행, 문제해결, 전략수립,관계관리		신지식, 창조적인 생각
Allen and Davis (1993)		컨설팅윤리, 가치관	
Williams and Woodward (1994)	지식전달, 관계관리 문제파악, 일정계획 비용산출, 자료 분석		전문지식
Jang and Lee (1998)	문제 진단 및 분석, 지식전달, 관계관리		전문지식
Mclachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기,윤리의식, 목적의식,정직, 충성,자신감	전문지식
Barker (2002)	요구사항 분석 관계관리, 의사소통 위기관리, 일정계획 품질관리		도구 및 방법론 전문지식
Appelbaum & Steed(2005)	종합적인 능력	동기 ,결과공유, 투명성	
Ko et al.(2005)	관계관리, 지식전달	동기, 몰입	
Visscher (2006)	문제파악, 문제 진단, 대안제시, 실행, 평가		
김광용 외(2008)	문제 진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅 경험

출처: 장동인(2011)컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로하여 성과에 미치는 영향에 관한연구

본 연구 에서는 컨설턴트의 역량을 김 광용 외(2008)의 개념을 토대로 컨설턴트가 주어진 임무를 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 능력 지식 , 자세의 내재적 특성이라 정의 하겠다.

(1) 능력

네이버 지식사전에 의하면 “능력이란 어떤 행위를 실제로 수행하는 신체적·심리적 힘을 말한다. 이는 학습된 것일 수도 있고, 생득적인 것일 수도 있다. 능력은 흔히, 지능과 유사한 개념으로 각종 과제(특히 인지적 또는 지적)를 수행하는데 관련된 일반적·공통적 능력과 특정과제의 수행에 관련된 특수능력으로 구분된다.

능력(ability)과 관련된 개념으로는 적성·성능(capacity)·재능(talent)·역량(competence)및 능력(faculty)이 있다. 능력이란 특별한 훈련이 없이도 외적 상황이 허용되는 범위 내에서 일정한 과제를 수행할 수 있는 힘을 말하고, 적성이란 일정한 훈련에 의해서 특정 수준에 도달할 수 있는 개인능력을 지칭한다. 성능은 적성이란 용어와 유사하게 사용되나 특정 기능을 수행할 수 있는 개체의 잠재력을 말하고 최적의 훈련 조건 하에서 개체가 달성하는 최대의 효율성을 말한다. 재능이란 고도의 능력이나 적성 수준을 말하고, 역량이란 어떤 과제에 대한 개체의 적합성을 의미하며, 능력(faculty)이란 능력심리학에서 유래된 말로 인지의지·상상·기억력 등과 같은 일종의 정신기능을 가정한 개념으로 사용되었으나 최근에는 거의 사용되지 않는다. 한편 능력이란 때로 퍼스낼리티(personality)와 대비되는 개념으로 사용되나 넓은 의미에서 능력은 퍼스낼리티의 일부로 간주된다.“[58]

(2) 지식

위키백과에 따르면 “지식(知識)은 교육, 학습, 숙련 등을 통해 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술 등을 포괄하는 의미이다. 이외에도 많은 의미를 내포하는 광범위한 용어이다. 최근에는 한 사람뿐 아니라 집단의 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술도 지식이라고 부른다. 넓은 뜻으로는 어떤 사물(事物)에 관하여 명료한 의식을 지니는 것으로서 알고 있는 내용, 알려진 사물의 뜻이 되기도 하며, 사물에 관한 개개의 단편적인 사실적·경

58)네이버 지식백과, http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=469817

험적 인식의 뜻이다. 좁은 의미, 즉 엄밀한 의미로는 주관적으로나 객관적으로나 확실한 의식을 지식이라고 한다. 이 경우에는 사물의 성질, 다른 것과의 관계 등에 관하여 참된 판단을 지닌다는 것을 말한다. 지식은 억설이나 상상과는 달리 보편 ,타당성을 필요로 한다. 그리고 거기에는 사고(思考)의 작용이 곁들인다.“ 59)

(3) 자세

자세의 사전적 의미는 “사물이나 현상에 대해 가지는 마음가짐이나 태도”이며, 태도는“어떤 일이나 상황에 직면했을 때 가지는 입장이나 자세”로 일반적으로 같은 의미로 쓰여 지고 있다. 본 논문에서는 태도에 대한 선행연구를 참고하여 그 의미를 밝히고자 한다. 태도란 원래 라틴어의 앱투스(Aptus)에서 유래된 용어로 자세 또는 신체적인 포즈를 말하며 행동에 대한 암시를 의미한다. 태도에 대한 정의는 많은 학자들의 정의 중에서 “어떤 대상물에 대하여 일관되게 호의적 비호의적으로 반응하려는 학습된 선유경향‘이라는 정의가 보편적으로 사용되고 있다. 60) 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 태도는 어떤 대상과 직접 관련되어진다는 것이다.

예를 든다면 태도와 달리 기분 상태나 개성은 대상과 관련지어지지 않는다.

둘째, 태도는 겉으로 들어나는 것이 아니므로 질문이나 행동에서 추론되어야하며 관찰되어 질 수 없다.

셋째, 태도는 어떤 대상에 대한 긍정적 부정적 감정의 정도이다. 따라서 감정의 정도에 따라 그에 상응하는 행동이 유발될 가능성이 크다. 넷째, 태도는 개인의 경험, 외부정보, 혹은 추론 등을 통해 형성 변화된다.

다섯째, 태도는 반응하려는 선유경향이므로 태도로부터 행동을 예측할 수 있다. 여섯째, 태도는 비교적 일관성 있는 반응 경향으로써 특정대상에

59) http://ko.wikipedia.org/wiki, 위키백과
60) 박승환. 최철재,『소비자행동의 이해』,도서출판 대경, 2006, pp.122~123.

대한 태도는 여러 상황에서 일관성을 갖는다.[61]

2) 컨설턴트 성장단계별 역량모델

중소기업청(2007)에서는 중소컨설팅사의 글로벌 경쟁력을 강화하기위하여 국내 중소 컨설팅사가 활용할 수 있는 컨설턴트 역량교육 프로그램을 만들어 보급한 바 있다. 우선 컨설턴트를 성장단계별로 초급, 중급, 고급으로 나누어 그 주요 역할과 세부직무내용을 구분하였는 바 성장 단계별 역할과 직무내용은 아래와 같다

[표2-12] 컨설턴트 성장 단계별 역할과 직무

성장 단계	주요 역할	세부 직무 내용
고급	컨설팅사 운영 / 대형 프로젝트 수행. 관리/수주 활동 및 고객관리	최적대안의 평가 및 선정 프로젝트 전반관리(예산, 인력배정 등) 프로젝트 범위 및 기간 변경 승인 프로젝트 산출물 최종 승인 프로젝트의 대외적 협의/고객관리 컨설팅기법 및 교육프로그램 개발 컨설팅 수진업체 신규개발 및 기존업체 사 후관리
중급	소규모 프로젝트 수행 및 관리 / 고객 및 팀원관리	과제 우선순위 설정 대안 모색 및 설정 프로젝트 기획 및 중간관리 프로젝트 산출물 검토 팀원 관리
초급	프로젝트 실무보조 / 전문지식 및 실무 습득	자료수집 및 통계적 처리 프로젝트 관련 세부업무진행 문제도출 보고서 작성

출처: 중소기업청 (2007), 컨설턴트 역량교육 프로그램

여기에서 역량이란 성공을 도출해 낼 수 있는 개인의 내재적 능력과 특성이며 컨설턴트 역량 모델은 컨설턴트에게 필요한 지식, 스킬, 태도 등이 무엇인지를 제시하는 동시에 어떤 능력과 특성이 컨설턴트의 높은 성과와 관

61) 이학식, 안광호, 하영원 『소비자행동론』 제4판, 법문사, 2008, pp.220~221.

련이 있는 지를 규명 하였다. 컨설턴트 역량 모델에서의 기본 역량은 모든 컨설턴트에게 요구되는 역량이며 수준별 요구역량은 컨설턴트의 성장단계에 따라 요구되는 차별적 핵심역량을 말한다. 또한 Spencer & Spencer의 20가지 역량요소를 활용, 현직 컨설턴트를 대상으로 설문 조사하여 컨설턴트 성장단계별로 필요한 14가지 핵심역량요소를 도출하여 이를 기본역량과 수준별 요구역량으로 구분하였다. 고객지향성, 팀워크, 자기관리/통제력, 유연성 등의 4개 역량은 기본역량으로 구분하였고 정보력, 전문성, 대인이해력 등의 3개 역량은 초급컨설턴트의 핵심요구 역량으로 분류하였다. 또한 성취지향성, 인재 육성력, 분석력 /문제해결능력 등의 3가지 역량은 중급컨설턴트의 핵심요구 역량으로 분류하였으며, 전략적사고, 리더십 , 변화 탐지력, 대인영향력 등의 4가지 역량은 고급컨설턴트의 핵심 요구 역량으로 분류하였다.

[표2-13] Spencer & Spencer의 핵심역량

Spencer & Spencer의 핵심역량	
역량군	**필요역량**
성취/행동역량	성취지향성, 정보력, 명확성, 주도성
대인 서비스 역량	대인이해력, 고객지향성
영향력 역량	대인영향력, 변화탐지력, 네트워킹
관리 역량	인재육성력, 팀워크, 리더십, 추진력
인지역량	분석적, 전략적 사고, 전문성
개인효과성역량	자기관리/통제력, 유연성, 조직헌신, 자신감

출처: 중소기업청 (2007), 컨설턴트 역량교육 프로그램

[표2-14] 컨설턴트 단계별 역량모델

컨설턴트 단계별 역량모델		
구분	수준별 요구 역량	기본역량
고급 컨설턴트	- 전략적사고 - 리더십 - 변화탐지력	- 고객지향성 - 팀워크 - 자기관리/통제력 - 유연성
중급 컨설턴트	- 성취지향성 - 인재 육성력 - 분석력/문제해결능력	
초급 컨설턴트	- 정보력 - 전문성 - 대인이해력	

출처: 중소기업청 (2007), 컨설턴트 역량교육 프로그램

제5절 수진기업의 참여도

사전적 의미의 참여도(參與度)는 “어떤 일에 참가하여 관여하는 정도”를 말한다. 또한 관여는“ 어떤 일에 관계하여 참여함”을 의미한다. 따라서 수진기업의 참여도는 “수진기업이 컨설팅과정에 참가하여 관여하는 정도”로 정의 할 수 있겠다.

설증웅, 조민호(2006)는"컨설팅은 의뢰인이 처한 현안 과제와 이슈를 관련 지식과 경험 및 자원을 유기적으로 연계하여 해결해나가는 과정이다. “[62]하였다. 이러한 유기적 연계나 협조는 컨설팅 과정 속에서 지속적으로 이루어지며 이러한 컨설팅 수진기업의 참여정도가 컨설팅 성과를 좌우 하기도 한다. 국제노동기구가 정리한 컨설팅 프로세스 즉 밀란(Milan)모형에 의하면 컨설팅은 착수, 진단, 실행계획 수립, 구현, 종료 순으로 진행된다.

62)설증웅, 조 민호, 『컨설팅 프랙티스』, 새로운 제안, 2006, p.16.

[표2-15] 컨설팅 프로세스

컨설팅 과정	내용
착수 (Entry)	의뢰인과 컨설턴트와의 만남이 이루어지고 예비 진단을 통해 컨설팅계약이 성립되는 단계
진단 (Diagnosis)	의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대해 심층적으로 정보를 수집하여 문제를 파악하고 원인을 규명하는 단계
실행계획 수립 (Action planning)	진단 단계를 통해 문제와 원인을 바탕으로 대안을 도출하고 실행계획을 수립하는 단계
구현 (Implementation)	수립된 시행계획에 따라 변화를 유도하는 단계
종료(Termination)	컨설팅 프로젝트의 완료 결과를 보고하고 철수

출처: 설증웅. 조민호(2006),컨설팅입문, 새로운 제안 ,66P~68P를 토대로 필자가 정리

특히 진단단계에 있어서의 현황파악을 위한 정보수집과, 원인 규명 후 실행계획을 수립하고 이에 따른 변화를 유도하는 과정에 있어서 수진업체의 적극적인 참여는 컨설팅 품질을 결정하는 중요한 요소이기도 하다. 그렇다면 컨설팅 수진업체의 참여는 어떤 것을 통해 이루어질까? 먼저 컨설팅의 이해도를 들 수 있다. 수진업체가 직면하고 있는 문제와 이를 해결하기위해 컨설팅이 이루어지고 이러한 컨설팅 과정을 통해 달성하고자 하는 목표 등에 관한 전반적인 이해가 필요할 것이다. 다음은 수진업체의 컨설팅 지원이다 컨설팅 지원은 인적, 물적 자원을 통해 이루어지며 컨설턴트가 독립된 지위를 가지고 활동할 수 있게 하기위한 수진업체의 지원이라 할 수 있다. 즉 컨설팅을 받고자하는 수진업체의 입장에서 왜(why)컨설팅을 받아야하고 어떤 부분에 대한 컨설팅을 필요하며 컨설팅을 받은 후 처방에 대한 행동양식 등에 대한 전반적인 이해와 그러한 이해를 기반으로 컨설턴트에 대한 적극적인 지원과 지지가 컨설팅 참여를 통해 반영됨으로써 컨설팅의 성공여부를 결정짓는 변수가 될 수 있을 것이다.

제6절 정부의 컨설팅지원 정책

우리나라 중소기업은 기업이 자사의 문제점을 발견하고 이를 치유하면

서 기업을 발전시켜나가는 전략 수립을 대부분 대표자의 경험에 의존하는 것이 일반적이며 이는 영세적인 중소기업의 특성상 내부 전문 인력부족에 기인 한다 .특히 제품을 개발하고 사업화를 준비하는 과정에서 지원업무를 수행하는 인력이 없어 성장기회를 상실하고 사장되는 경우가 많은 것이 사실이다. 따라서 급변하는 경영환경에 적응하여 성공적인 기업성과를 이루기 위해서는 컨설턴트의 객관적이고 전문적인 컨설팅이 필요하며 이러한 환경조성이 중소기업 지원의 필수 요소일 것이다. 국외의 컨설팅 지원 정책을 살펴보면2006년 APEC 중소기업 혁신정책 비교연구에서 선정된 10개 역내 회원국을 대상으로 한 조사결과를 볼 수 있다, 지원현황에 따르면 총 9개국이 컨설팅 지원정책을 수립하여 지원하고 있었으며 그중 호주, 캐나다, 일본, 한국 등이 컨설팅 비용을 직접적으로 지원하는 것으로 나타났다.

[표2-16] 중소기업 지원정책 현황

국가	중소기업 컨설팅 지원			컨설팅 초점	컨설팅 지원 환경 정비	컨설턴트 선발 및 컨설턴트 양성
	컨설팅 직접 지원	지원 방식	지원 지관			
호주	○	무료 또는 일부 보조금	○	경영 (소기업)	강력한 지원	강력한 지원
캐나다	○	일부보조금	○	경영, 기술	강력한 지원	강력한 지원
중국	-	-		-	-	-
일본	○	일부보조금	○	경영	강력한 지원	강력한 지원
한국	○	매칭 보조금	○	경영	보통지원	강력한 지원
대만	-	간접지원	○	법률, 경영	보통지원	강력한 지원
말레이지아	-	매칭보조금		기술	-	소극적 지원
필리핀	-		○	기술	-	보통지원
태국	-		○	산업간 협력	-	-
멕시코	-		-	경영, 기술	-	-

출처: APEC 중소기업 혁신정책 비교연구(2006, APEC 중소기업혁신센터),
중소기업기술정보 진흥원

우리 중소기업 청에서는 금융, 기술, 판로/수출인력, 창업/벤처, 컨설팅/정보화, 여성/장애인기업, 전통시장/소상공인 , 지식서비스, 중소기업 건강관리 /기타 , 규제개혁 등으로 대별하여 중소기업에 각종 정책자금을 지원하고 있다. 본 논문에서는 지식서비스 분야의 중소기업 컨설팅 지원정책을 대표적으로 컨설팅 수진비용 지원 정책과 컨설팅 니즈환기 정책으로 대별하여 살펴보기로 한다.

1. 컨설팅 수진비용 지원정책

정부의 컨설팅 수진비용지원 정책은 대표적으로 중소기업청의 중소기업 컨설팅 지원 사업 (e-쿠폰제 컨설팅)을 들 수 있으나 그 외에도 아래와 같이 각 부처 별, 지방자치 단체 별로 많은 정책자금이 지원 되는 것을 알 수 있다 본 논문 에서는 대표적인 사업인 중소기업 청 주관의 중소기업 컨설팅 지원 사업을 중심으로 알아 보고자 한다.

[표2-17] 컨설팅수진비용 지원사업의 예

번호	부 처 명	분류	세 분류	사업 명
1	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	중소기업 건강진단 사업
2	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	**중소기업 컨설팅지원 사업**
3	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	중소기업협동조합공동사업자금 지원
4	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	중소기업 PL(제조물책임)지원
5	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	코업 비즈
6	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	FTA활용지원사업
7	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	무역조정 지원 사업
8	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	무역 피해구제 지원센터 운영
9	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	사업조정제도
10	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	수출입 화주기업 물류개선 컨설팅 지원

11	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	수출중소기업 환리스크관리를 위한 1:1컨설팅
12	중소기업청	컨설팅	기업컨설팅	제조하도급분쟁조정협의회 운영
13	금융위원회	컨설팅	기업컨설팅	현장 컨설팅 서비스
14	보건복지부	컨설팅	기업 품질혁신지원	의료기기 임상시험 컨설팅 지원 사업
15	한국사회적 기업진흥원	컨설팅	기업지도	경영컨설팅 지원사업
16	특허청	컨설팅	기업컨설팅	국제 지재권분쟁 컨설팅 지원사업
17	경기도	컨설팅	기업진단	기업SOS지원센터 운영
18	경기도	컨설팅	기업컨설팅	기술닥터사업(맞춤형 1:1 애로기술 해결지원 사업)
19	경기도	컨설팅	기업컨설팅	전경련 경영자문 사업
20	경기도	컨설팅	기업컨설팅	현장애로 컨설팅
22	경기도	컨설팅	기업컨설팅	중소기업 경영자문 지원사업
23	충청남도	컨설팅	기업지도	경영자문 사업
24	충청남도	컨설팅	기업컨설팅	기업 컨설팅 지원
25	전라남도	컨설팅	기업지도	비즈니스 자문단 운영
26	전라남도	컨설팅	기업지도	중소기업 FTA 전문가 방문 현장컨설팅 지원
27	강원도	컨설팅	기업컨설팅	강원도 중소기업 토털솔루션 컨설팅 지원사업
28	제주도	컨설팅	기업컨설팅	제주 아열대약초 파워브랜드 강화사업 기업지원서비스 사업
29	제주도	컨설팅	기업컨설팅	향토자원 활용형 창업지원사업

출처: 2012년 기준 정부, 지자체 홈페이지 내 중소기업 컨설팅관련 지원 사업 필자정리

1) 중소기업 컨설팅지원 (e-쿠폰제 컨설팅) 사업

2005년부터 시행한 중소기업 컨설팅 지원 사업은 열악한 자금사정으로 컨설팅을 접할 기회가 없었던 많은 중소기업에게 컨설팅 수진의 기회를 제공하였으며, 이와 동시에 영세한 국내 컨설팅사들에게 컨설팅 공급을 유지할 수 있도록 함으로써 국내 컨설팅 산업 발전 및 이를 통한 중소기업

경쟁력 제고에 크게 기여하고 있다. 또한 중소기업 컨설팅 지원사업은 2005년 이후, 총 1,250억 원 규모의 컨설팅 시장을 창출하고 약 14,600개의 기업에 대해 맞춤형 컨설팅을 제공해왔다.

2012년에는 건강진단 → 처방 →치유 의 단계를 거쳐 문제를 해결하는 건강진단 연계 형 컨설팅을 도입하여 치유방안에 대한 적시성 높은 컨설팅을 지원 중에 있다. 한편, 건강진단을 거치지 않고 중소기업이 필요로 하는 컨설팅 과제를 직접 신청·참여 할 수 있는 방식도 병행함으로써, 수요자의 선택권을 강화하고 지원정책의 효율성을 제고하였다. 특히 지속성장 과제(업력, 업종 제한 없음)와 창업기업 과제(업력 5년 미만, 지식서비스업 특화분야 마련 및 우선 지원)로 별도 구분 하여 각각의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅 지원뿐만 아니라, 예비 창업기업 또는 창업 기업 이 보다 쉽게 창업할 수 있는 여건조성을 위해 창업절차, 공장설립 등을 대행하는 컨설팅도 지원 하고 있다.

2012년에는 125억 원의 예산으로 약 1,100여 개사를 지원할 계획이며, 지속성장과제는 최대 1천만 원(총 사업비의 50% 한도), 창업기업 과제는 최대 650만원(총 사업비의 65%)의 정부지원금을 지원 한다. 건강진단 연계 형 컨설팅을 지원 받고자 하는 기업은 지방중기청에서 운영하는 건강진단 프로그램에 참여한 후, 건강관리 위원회의 추천을 받은 경우에 사업참여가 가능하다. 2012년 실시하고 있는 쿠폰 제 컨설팅 산업을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 사업목적 : 전문가의 진단・지도를 통해 중소기업이 기술 및 경영환경 변화에 대응할 수 있도록 지원하여 생산성 향상 및 글로벌 경쟁력 제고

(2) 지원규모 : 125억 원(공정혁신 59억, 경영기술 56억, 창업대행 10억)

(3) 지원조건(공통)

[표2-18] 지원조건(공통)

과 제 명	지원 조건			지원분야
	사업기간	정부지원금	지원비율	
지속성장 과제	최대 4개월	최대 1천만원 (총사업비 2천만원)	정부 50%, 기업 50%	경영・기술 전 분야
창업기업 과제	최대 4개월	최대 650만원 (총사업비 1천만원)	정부 65%, 기업 35%	경영・기술 전 분야 (지식서비스 특화분야 지원)

- 창업대행 컨설팅(정부 65% 지원) : 창업절차(최대 2백만원), 공장설립(최대 5백만원)

(4) 컨설팅 지원분야 및 내용

[표2-19] 컨설팅 지원분야 및 내용

과제명	지원 내용
공정혁신 (지속성장 과제)	경영·기술 전 분야 - 생산기술, 공장혁신, 원가개선, 마케팅 전략, 재무・인사전략, 사업전환, 글로벌 경영전략(FTA), 환경경영 등
공정혁신 (창업기업 과제)	경영·기술 전 분야 - 지식서비스 산업 영위기업의 경우 브랜드전략, 고객관계 관리, 수익모델 구축 등 특화분야 마련
경영기술 (지속성장 과제)	경영·기술 전 분야 - 생산기술, 공장혁신, 원가개선, 마케팅 전략, 재무・인사전략, 사업전환, 글로벌 경영전략(FTA), 환경경영 등
경영기술 (창업기업 과제)	지속성장 과제와 동일 - 지식서비스 산업 영위기업의 경우 브랜드전략, 고객관계 관리, 수익모델 구축 등 특화분야 마련
창업대행 과제	창업절차 대행, 공장설립 대행, 사업타당성 검토 (상기 열거과제 연계지원 可)

(5) 지원절차

① 중소기업 사업신청→ ② 적합성평가(대면평가) → ③ 현장평가 → ④ 지원기업 선정 → ⑤ 협약체결 → ⑥ 컨설팅 착수 → ⑦ 중간점검 → ⑧ 완료보고 → ⑨ 완료점검 및 최종평가

- 공정혁신의 경우, 건강진단 수진이 선행되어야 함.

- 공정혁신(적합성평가), 경영기술(대면평가), 창업컨설팅 대행과제(간이심사)

- 공정혁신, 경영기술 창업기업 과제는 현장평가 면제

(6) 신청방법

-"건강진단 연계형 공정혁신", 경영기술 창업기업 과제, 창업대행 컨설팅은 상반기 신청・접수기간부터 예산 소진 시 까지 수시접수[63]

2. 컨설팅 니즈환기 정책

1) 건강진단 연계 형 정책자금

2012년 중소기업에 대한 정책자금은 2011년 (3조2천억 원) 보다 3.9 % 증가된 총 3조3천억 원 규모이다. 신규로 지급되는 정책자금은 만 39세 이하 청년창업기업을 대상으로 2,100억 원이 지원되고 1인 창조기업 특화자금 500억 원 , 소공인 특화자금 450억 원, 투융자복합금융1천500억 원이 신설되었다.[64] 이와 더불어 기업 경쟁력강화를 위해 약 1조원을 건강진단과 연계하여 공급하는 것이 특징이다. 그 동안 진행되던 단순 자금집행에서 탈피, 창업 초기기업 및 뿌리산업 영위기업 등을 대상으로 전문가의 진단을 통해 문제점을 도출한 후 정책자금을 통해 문제점을 해결하는 방식이다. 진단시스템과 자금평가 시스템이 합성된 맞춤형 치료시스템인 'Dr. System'을 개발, 건강진단을 기반으로 중진공 핵심사업(정책자금, 컨설팅, 연수, 마케팅)을 연계지원 하는 등 사업추진 효율성도 최대한 높였다. 즉 건강진단 연계 형 정책 자금이란경영 및 기술전문가로 진단 팀을 구성하여 기업현장 방문 진단을 통해, 외부 경영환경과 기업 내부 능력에 대한 진단 결과를 바탕으로 경영목표를 재설정하고, 기업과 공동으로 경쟁력 향상 실천계획을 수립하여 경쟁력 향상 실천계획에 의해 정책자금 을 해당 기업에 맞추어 연계 지원 하는 것을 말한다.

---

63) 중소기업청 공고 제2012 - 55호, 「2012년 중소기업 컨설팅 지원사업」

64) 중소기업청 공고 제2012 - 2호, 「2012년도 중소기업청 소관 중소기업 정책자금 융자계획」

2) 혁신 형 인증 컨설팅

혁신 형 기업이란 벤처 기업, 이노비즈 기업, 경영혁신 기업을 포괄하는 개념으로 기업 활동 과정에서 지속적인 기술·경영혁신을 통해 새로운 부가가치를 창출하여 대내외적으로 경쟁력을 지닌 중소기업을 말한다.

[표2-20] 혁신 형 인증 기업의 개념과 도입 시기

구분	개념	도입 시기
벤처(venture)기업	벤처 금융기관이 자기 평가지표대로 평가하여 보증, 융자하는 기업	1998년
이노비즈 (Inno-Biz) 기업	기술성 위주의 평가를 통해 기술 경쟁력을 검증받은 기업	2001년
경영혁신 형 (Main-Biz) 기업	마케팅 인적자원 관리 등 경영혁신분야에서 탁월한 기업	2006년

혁신 형 중소기업으로 인증을 받은 기업은 혁신 형 중소기업 펀드 활용, 각종 정책자금 지원 및 우대, 가점 부여, 중소기업 청 및 타 부처 지원시책 우대, 조세혜택, 공공입찰 우선권 부여 등 다양한 혜택 지원과 대내외적으로 경쟁력을 입증 받을 수 있다. 혁신 형 중소기업은 일반기업에 비해 일자리, 매출, R&D투자 등에서 높은 성과를 나타내고 있으며, 이로 인해 중소기업 전반의 경쟁력과 생산성 향상의 견인차 역할을 할 것으로 기대된다. 우리나라 혁신 형 기업 수는 2001~2003년까지 지속 감소하다가 2004년부터 증가되고 있으며 2011년 기준 46,302개로 전년대비 7.3% 증가하였다. 또한 혁신 형 기업은 활발한 혁신활동을 통해 다양한 분야에서 월등한 성과를 창출 하고 있다. [65]

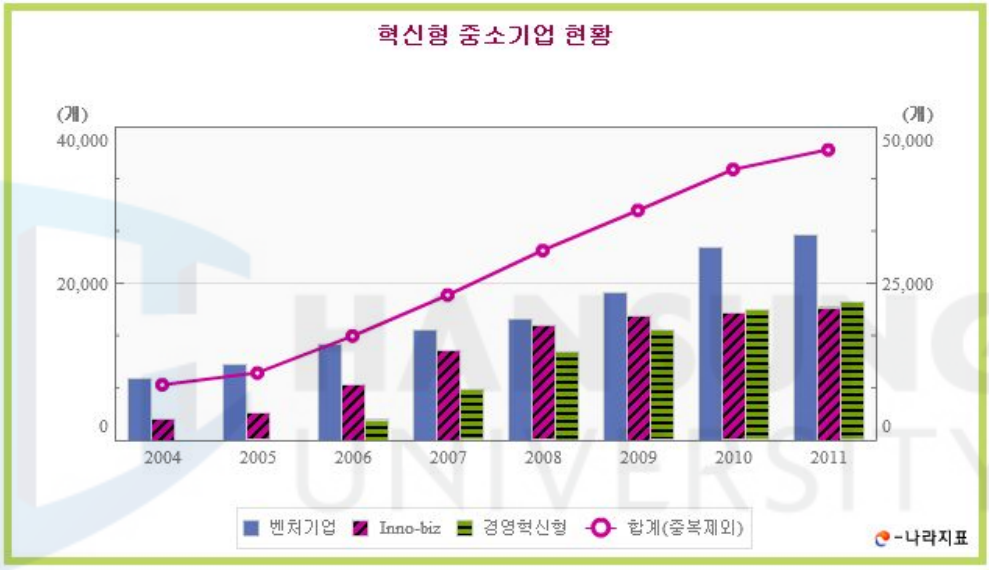
65) e-나라지표, 「혁신형 중소기업 현황」

[표2-21] 혁신형 인증 기업의 성과비교

(단위: 명,억)

구분	일반중소기업	이노비즈	벤처
평균종업원수	18.4명	46명	33.5명
평균매출('04)	27.5억	99억	79억
평균R&D투자	1.3억	4.6억	4.3억

<그림2-2> 혁신형 중소기업 현황



출처 : 중소기업청 벤처정책과

[표2-22] 혁신형 중소기업 현황

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
벤처기업	7,967	9,732	12,218	14,015	15,401	18,893	26,645	26,148
Inno-biz	2,762	3,454	7,183	11,526	14,626	15,940	16,243	16,944
경영혁신형	0	0	2,619	6,510	11,324	13,989	16,642	17,558
계	10,729	13,186	22,020	32,051	41,351	48,821	57,530	60,650
중복업체	1,890	2,455	5,402	8,913	11,091	12,207	14,393	14,348
합 계 (중복제외)	8,839	10,731	16,618	23,138	30,260	36,614	43,137	46,302

[표2-23] 혁신형 인증 획득 지원 혜택

기술 혁신형 중소기업 (Inno-biz) 인증	경영 혁신형 중소기업 (Main-biz) 인증	기업부설연구소 인정/ 연구개발전담부서 인정	부품·소재 전문기업 확인	품질표준 시스템인증
· 기술보증기금 자금지원 우대	· 신용보증기금 자금지원 우대	· 연구 및 인력개발비 세액공제	· 부품·소재종합기술지원사업 신청 시 필수조건	· 수출 진행시 품질에 대한 공인 인증의 필요성에 대응.
· 정부 자금지원사업 가점	· 민간 금융기관(민간은행) 자금 지원 우대	· 산업기술의 연구개발 용품에 대한 관세감면	· 정부자금지원사업 가점	· 정부자금지원사업 가점
· 조달청 입찰 시 전격심사 신인도 점수 가점	· 정부 자금지원사업 가점	· 연구 및 인력개발을 위한 설비투자 세액 공제	· 병역특례업체 선정 시 가점 등	
· 특허청 특허 출원 시 우선 심사	· 조달청 입찰 시 전격심사 신인도 점수 가점	· 기업부설연구소용부동산에 대한 지방세 면제 (연구소에 한함)		
· 방송광고 할인	· 특허청 특허 출원 시 우선 심사	· 연구개발 인력 인건비 보조금 지원		
· 병역특례업체 선정 시 가점 등	· 방송광고 할인	· 연구전담 인력의 병역특례 지원(연구소에 한함)		
	· 병역특례업체 선정 시 가점 등	· 기타 자금지원		

출처: 2012년 혁신형 인증 획득 지원사업 참여기업 모집 / (재)경기테크노파크

3) 컨설팅에 대한 개인부담금의 세액공제 7%

조세특례제한법 제5조3항에 따라 중소기업청장이 발행하는 경영컨설팅 쿠폰을 2007년 12월 31일까지 구매하고 동 쿠폰으로 경영컨설팅 비용을 지급하는 경우(2005.1.1. 이후 구매하여 지급하는 분부터 적용)구매금액의 7%를 지급한 날이 속하는 과세연도의 법인세에서 공제하는 제도로 2007년12월31일 을 기한으로 폐지되었다. 여기에서 경영컨설팅 쿠폰이란 중소기업 청이 민간의 경쟁력 있는 컨설팅회사 회계법인, 법무법인 등을 미리 선정하여 연계체계를 구축한 후 중소기업에게 저가에 발행한 쿠폰을 말하며, 중소기업은 경영컨설팅쿠폰을 저가에 구입한 후 민간 경영지원 회사를 자율적으로 선택하여 경영컨설팅을 받을 수 있다. 폐지된 사유로는 중소기업의 경영컨설팅 소요비용의 대부분을 정부가 지원하고 있으므로 조세지원은 이중지원에 해당한다는 것과 중소기업은 이외에도 창업 투자 및 자금조달, 사업안정 등 전 단계에 걸쳐 다양한 세제지원을 받고 있어 동 제도는 최저한 세적용으로 지원효과가 미미하다는 것이다. [66]

4) 건강진단 연계 형 컨설팅

건강진단 연계 형 컨설팅'은 중소기업이 건강진단사업에 참여해 건강상태(기업애로)를 점검받은 후 처방전(해법제시)으로 컨설팅이 필요하다고 중소기업 건강관리 위원회(지방청)에서 추천받은 기업이 신청할 수 있다. 이는 건강진단 후 처방에 따른 해결책으로, 컨설팅도 같이 제공해야 기업의 체질이 개선되고 기업의 수명이 연장될 수 있다는 취지이다. 중진공은 올해 중소기업 컨설팅 사업에 업종(별도의 제한업종 제외), 과제(경영, 기술) 구분 없이 총 컨설팅 비용 2000만원 한도에 정부보조금은 최대 1000만원(업력 5년 미만 경우 총 컨설팅 비용 1000만원 최대 650만원 지원)까지 지원한다.[67] 중소기업건강관리시스템은 매달 1-10일 신청을 받아 진행

66) 조세특례제한법 제5조3항
67) 중소기업청 공고 제2012 - 55호,「2012년 중소기업 컨설팅 지원사업」

된다. 창업 후 2년 이상된 업체이며, 상시근로자수가 5인 이상인 일시적 경영애로나 기업 성장통을 겪는 기업을 대상으로 한다. 지방중소기업청, 중소기업진흥공단 지역본부, 신용보증기금, 기술보증기금 기술평가센터에서 각각 진단기관으로 나서고 있다.

신청서가 접수되면 10일 이내에 기술·경영 전문가가 기업경영 전반에 대한 진단을 실시해, 접수일로부터 30일 내에 처방전을 발급·송부하는 것을 원칙으로 한다.

진단기관은 '진단보고서'를 토대로 '처방전'을 발급하고, 건강관리위원회에 심의를 요청한다. 처방전 심의·의결과정을 거치면, 지원기관의 '맞춤형 치유' 프로그램과 자동 연계된다. 이때 자금, 보증, 기술개발, 국내외 마케팅, 생산 정보화, 사업전환 및 M&A 등을 지원한다.

특히 진단받은 기업이 안정기에 접어들 수 있도록 사후관리도 전개하고 있다. 진단 기업을 대상으로 맞춤형 치유사업 사후관리 DB 구축·운영, 건강관리 성과점검(3년간 연 1회), 추가 매칭지원도 한다.

제7절 컨설팅 성과

1.컨설팅 만족도

사전적 의미의 만족이란 "마음에 흡족함, 모자람이 없이 충분하고 넉넉함"을 의미한다.[68]

따라서 만족도란 만족의 정도를 의미하는 것으로 볼 때 모자람이 없이 충분하고 넉넉함의 정도를 의미하는 것이라 할 수 있을 것이다.

컨설팅을 받는 수진업체를 컨설턴트의 고객이라는 관점에서 볼 때 우리가 일상적으로 많이 사용하고 있는 고객만족이라는 개념을 고찰해볼 필요가 있다.

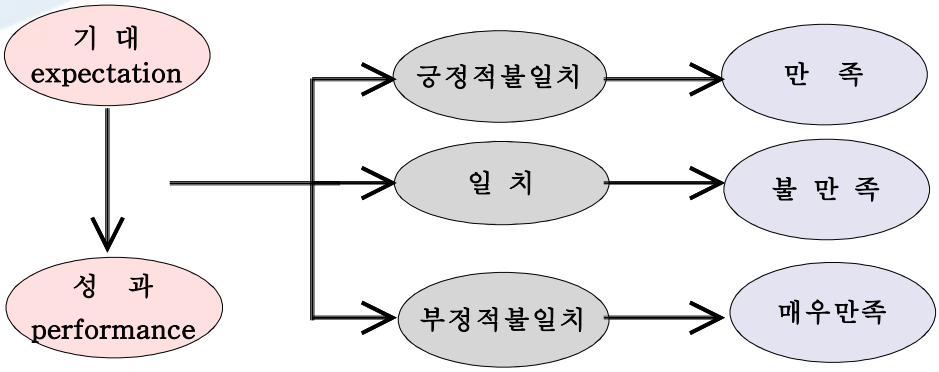
고객만족(customer satisfaction)이란 마케팅중심 개념으로써, 1970 년대 이후 끊임없이 학계와 재계로부터 많은 주목을 받아왔다. 이처럼 고객만족

68)네이버 국어사전 *krdic.naver.com/detail.nhn?docid=12720700*

개념이 오늘날 학계와 재계에서 중요한 이슈로 대두되고 있는 이유는 고객만족이 기업이 바라는 여러가지 성과와 관련되기 때문이다[69] 일반적으로 고객만족은 고객이 얻는 편익(Benefit)이 고객이 지불한 비용(Cost)보다 클 경우 발생 한다고 한다. 구매이전의 기대를 기준으로 기대한 것보다 많은 편익을 얻을 수 록 만족도는 높아지며 기대한 것 보다 적은 편익을 얻을수록 만족도가 낮아진다. 고객의 기대를 상회할 수록 만족.감동으로 이어지며 고객의 기대를 하회할 수록 불만족. 불평등으로 이어진다.[70]

올리버((Oliver,1980)는 기대-불일치패러다임(expectancy-disconfirmation paradigm)을 통해 고객만족은 제품의 품질이나 성능이 고객이 사전에 가지고 있던 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정되며 이는 일치와 불일치로 나타나고 불일치는 크게 긍정적인 불일치와 부정적인 불일치로 나타난다 하였다. 고객이 기대한대로 일치하였다면 고객은 만족할 것이고 일치를 넘어 긍정적인 불일치에 이르면 더욱 만족할 것이며 부정적인 불일치에 이르면 고객은 불만족 한다 하였다. [71]

<그림2-3 > 고객만족의 기대 불일치



69) 박명호, 조형지,「고객만족 개념의 재정립」, 『한국마케팅저널』 제1권제 4호, 2000, 한국마케팅학회, p,127.
70) 함주한,『마케팅 무작정 따라하기』,길벗, 2005, pp.249~251.
71) 김성영, 이진용, 라선아, 『소비자행동론』, 한국방송통신대학 출판부, 2009, pp.108p~109, 재인용

따라서 컨설팅 만족도는 “수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전기대에 대해 마음에 흡족한정도”로 정의 할 수 있겠다.

2. 컨설팅 활용도

사전적의미의 활용도는 “어떤 물건이나 방법을 이용하는 정도”를 말한다.[72]따라서 컨설팅 활용도는 컨설팅 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도로 해석해도 물의가 없을 것이다. 구체적으로 김익성(2006)은 컨설팅 활용도를 중소기업 대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준 ,컨설팅 산출물의 활용도로 보았다.[73]또한 동일한 논문에서 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 일반적으로 컨설팅활용도의 경우 컨설팅 수진기업이 컨설팅 결과물을 얼마나 적극적으로 활용하여 이를 본인이 목표로 하는 긍정적 경영성과로 연결시키는 가에 대한 척도로 이해할 수 있겠다.

72)다음국어사전http://dic.daum.net/word/view.do?wordid=kkw000297309&q=%ED%99%9C%EC%9A%A9%EB%8F%84

73) 김익성,「중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전전략」, 중소기업 연구원, 2006, p.159.

제3장 실증 연구의 설계

제1절 연구모형 및 가설의 설정

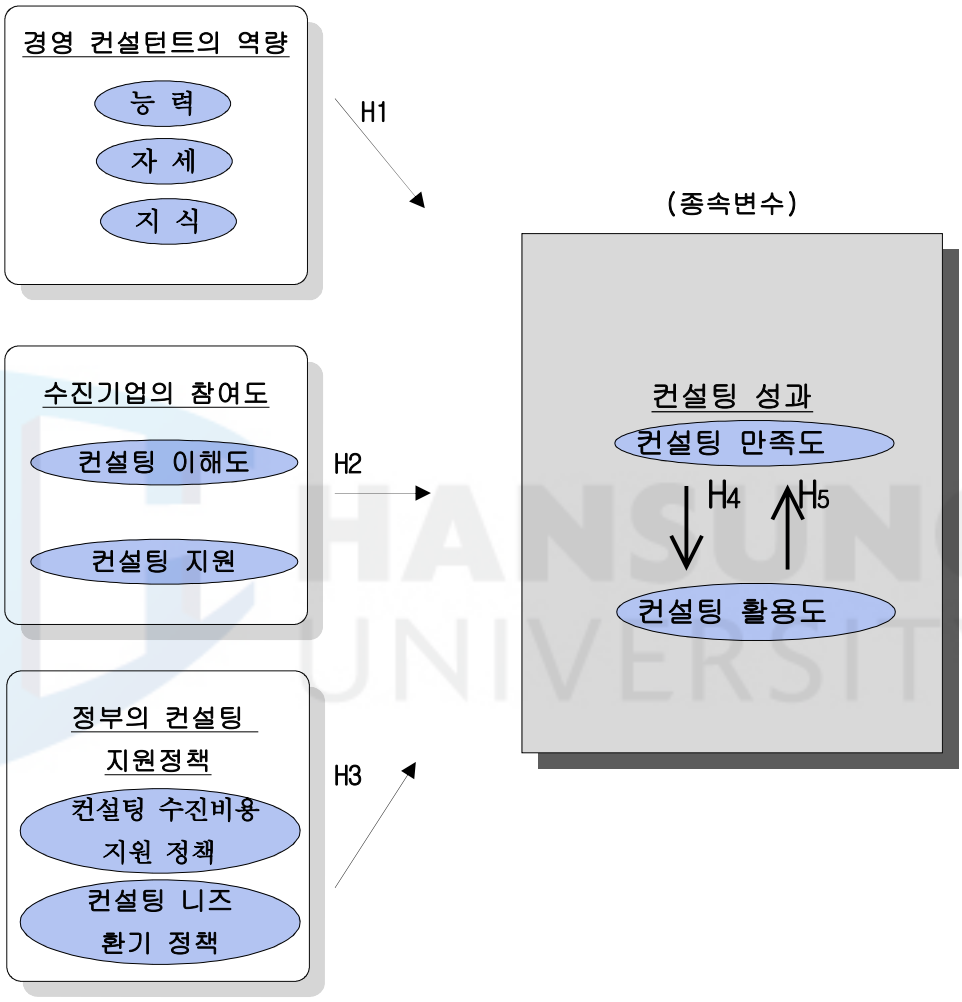
본연구의 목적은 컨설턴트의 개인적 역량과 수진업체의 참여도, 정부의 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 궁극적으로 컨설팅 성과를 높이는데 그 목적이 있다.

제3장에서는 제2장에서 고찰한 선행연구의 결과를 기초로 하여 실증분석을 위한 연구모형을 먼저 설정하였다. 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기위해 가설을 설정하였으며 설정된 연구 가설의 주요 이론적 개념을 측정도구인 설문지를 통하여 측정하기위한 구성변수들에 대한 조작적 정의를 하였다. 조작적 정의를 바탕으로 관련도구에 대한 측정도구인 설문지를 구성하였다. 그리고 본 연구의 목적을 달성하기위해 설문조사 방법에 대해 언급하였으며 조사도구에 사용된 설문지는 별도로 부록에 첨부하였다.

HANSUNG UNIVERSITY

1. 연구의 모형

<그림3-1> 연구의 모형



본 연구는 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅성과에 어떤 영향을 미치는가를 조사하기 위한 연구로서 독립변수인 컨설턴트의 역량에는 능력과 지식 자세를, 수진기업의 참여도에는 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원을, 정부의 컨설팅 지원정책에는 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 니즈환기 정책으로 구분하였다. 또한 종속변수인 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도와 활용도로

구성하였다.

연구모형에서 분석하고 검증하고자하는 바를 요약하면 다음과 같다.

1) 중소기업 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 만족도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
2) 중소기업 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
3) 수진기업의 참여도가 컨설팅 만족도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
4) 수진기업의 참여도가 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
5) 정부의 컨설팅 지원정책이 컨설팅 만족도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
6) 정부의 컨설팅 지원정책이 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
7) 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.
8) 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 어떤 영향을 미치는지 알아보았다.

2. 가설설정

가설은 연구문제를 해결하는 판단의 대상이 되는 사실이며 이러한 사실의 진위를 확인해 봄으로써 문제에 대한 해답을 내리게 된다. 따라서 가설은 실증적인 확인의 대상이 되므로 매우 구체적이고 현상과 밀접한 관련성이 있는 주장이지만 아직까지 그 진실여부가 확인되지는 않은 사실이라고 할 수 있다. 본 논문 에서는 기본적인 연구 모형에 의거 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H1) 경영 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1) 경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-2) 경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-3) 경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-4) 경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-5) 경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H1-6) 경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2) 수진기업의 참여도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1) 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2-2) 수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2-3) 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H2-4) 수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3) 정부의 컨설팅 지원 정책은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1) 정부의 컨설팅 수진자금 지원정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-2) 정부의 컨설팅 니즈환기 정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-3) 정부의 컨설팅 수진자금 지원정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H3-4) 정부의 컨설팅 니즈환기 정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

H4) 컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5) 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제2절 변수의 조작적정의

개념적 정의(conceptual definition)는 연구에서 사용되는 주요 용어들을 개념적으로 정의하는 것이다. 다시 말해서, 개념적 정의란 어떤 용어가 가진 가장 일반적인 속성을 사전적으로 규정하는 작업이라 할 수 있다. 따라서 개념적 정의의 내용은 지극히 추상적이고 보편적이다. 이에 반해. 조작적정의(operational definition)란 추상적 개념이나 변수를 실증적인 관찰에 의해 측정할 수 있도록 구체화한 정의를 지칭한다. 채서일(1996)은 조작적 정의(operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 이는 실제 검증에 전제가 되는 관찰 가능성, 즉 측정 가능성과 연결되는 정의이다. 따라서 조작적 정의는 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 있다고 하였다.[74]본 연구에서 설정한 독립변수와 종속변수에 포함된 개념들에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

74)채서일,.『사화과학조사방법론』, 학현사, 2003

1. 컨설턴트의 역량

윤성환(2009)은 컨설턴트의 역량의 구성요인을 김 광용 외(2008)의 개념을 토대로 능력과 자세 지식으로 대별하고 각각의 조작적 정의를 내리고 있다 즉 컨설팅 능력을 컨설팅업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업에 대한 문제 진단 및 대안 제시능력으로, 컨설팅 자세를 컨설턴트가 지녀야할 윤리적 행동과 책임으로, 그리고 컨설팅 지식을 컨설팅에 필요한 경영전반에 걸친 지식부터 전문분야의 지식 및 분석에 필요한 지식으로 정의하였다.[75]또한 박 명구(2004)는 IT컨설턴트의 핵심역량 규정요인으로 지식과 태도 스킬로 규정하였다.[76]

정재삼(2009)은 컨설턴트의 역량을 기본공통역량과 역할관련역량 핵심역량으로 대별하고 기본공통역량으로는 사업에 대한 이해, 조직에 대한 이해, 조직문화에 대한 이해, 시스템적 사고능력 , 말하기와 쓰기 커뮤니케이션 스킬로 나누었다. 역할관련역량으로는 전략적 파트너, 조직문화 진단전문가, 조직문화 변화해결책 전문가, 변화촉진자, 평가자, 프로젝트관리자 등으로 구분하였고 핵심역량으로 조직문화 해결책 설계 및 개발능력, 변화관리 능력, 조직문화에 대한 이해,시스템적사고능력,조직문화진단능력 등으로 정의하였다.[77]

본 논문에서는 김광용(2008)의 개념을 토대로 작성한 윤성환(2009)의 변수에 대한 조작적 정의를 원용하여 아래와 같이 조작적 정의를 내리고 측정항목을 설정하고자한다.

75)윤성환,「컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원. 석사학위논문. 2008, p.36.

76)박명구, 「IT 컨설턴트의 핵심 역량에 관한 연구」,경희대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2004, p.87.

77)정재삼, 「수행컨설턴트의 역량모형개발을 위한 델파이 연구」,교육공학회, 2009

[표3-1] 컨설턴트 역량의 조작적 정의와 측정

상위변수	하위변수	조작적정의	출처
컨설턴트의 역량 (주어진 임무를 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 능력 지식 태도의 내재적 특성의 정도)	**능력** (컨설팅 업무 수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안제시능력)	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력	윤성환 (2009) 정재삼 (1999)
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력	
		문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시능력	
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력	
		컨설팅과 관련된 정보수집능력	
		원만한 컨설팅수행에 필요한 커뮤니케이션 능력	
		변화에 적응할 수는 미래예측능력	
	지식 (컨설팅에 필요한 경영전반에 걸친 지식부터 전문분야의 지식 및 분석에 필요한 지식)	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식	윤성환 (2009) 정재삼 (1999)
		조직이론, 조직 관리에 관한 지식	
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학, 통계학 지식	
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문 지식	
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)	
	자세 (컨설턴트가 지켜야할 윤리적인 행동과 책임)	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지	윤성환 (2009)
		컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않는다	
		컨설팅에서 내 전문 분야의 업무영역과 범위를 준수	
		컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임	
		계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않는다	

2. 수진업체의 컨설팅 참여도

컨설팅 참여도는 수진기업이 컨설팅 과정 전반에 이해하고 지원하는 정도로 정의하고 하위변수를 컨설팅 이해도와 컨설팅 지원도로 구분하였으며 이를 측정하기위한 조작적 정의는 다음과 같다.

[표3-2] 수진업체의 컨설팅 참여도의 조작적 정의와 측정

상위변수	하위변수	조작적정의	출처
컨설팅 참여도 (수진기업이 컨설팅과정 전반에 이해하고 지원하는 정도)	**컨설팅 이해도** (컨설팅 과정 전반에 대한 지식과 이해정도)	우리 회사의 전반적인 컨설팅 과정을 잘 이해하고 있다	곽홍주 (2008)
		컨설팅에 필요한 컨설팅 용어들을 잘 이해하고 있다	
		우리 회사의 컨설팅 산출물에 대해 잘 이해한다.	
		우리 회사에 컨설팅이 필요한 이유를 잘 이해하고 있다.	
	컨설팅 지원도 (컨설팅 과정 전반에 대한 수진기업의 지지와 도움정도)	컨설팅 수행에 적합한 자원을 잘 지원하였다	곽홍주 (2008)
		컨설팅에 필요한 정보를 잘 제공하였다	
		컨설턴트에게 호의적으로 대하였다	
		컨설턴트와 수시로 접촉하여 지원 사항을 파악하였다.	

3. 정부의 컨설팅 지원 정책

정부의 컨설팅 지원정책은 정부가 컨설팅을 지원하여 도움을 주는 정책으로 정의를 내리고 이를 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 니즈환기 정책으로 대별하였으며 이를 측정하기위한 조작적 정의는 다음과 같다.

[표3-3] 정부의 컨설팅 지원 정책의 조작적 정의와 측정

상위 변수	하위변수	조작적 정의	출처
정부의 컨설팅 지원정책 (정부가 컨설팅을 지원하여 도움을 주는 정책)	**컨설팅 수진비용 지원정책** (수진업체가 컨설팅 자문을 구하는데 드는 비용을 지원하는정책)	귀사는 정부로부터 어느정도의 수진비용을 지원 받았습니까?	필자 작성
		정부의 컨설팅 수진비용지원은 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까?	
	컨설팅 니즈환기 정책 (컨설팅의 필요성을 불러일으켜 중소기업 스스로 필요성을 느끼도록 지원하는 정책)	**정부의 건강진단연계 정책자금**(정부의 정책자금과 기업의 경영혁신을 연계하여 경영진단 컨설팅을 받은 기업에 대해 정책자금을 지원하는 제도)지원은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	필자 작성
		정부의 혁신형 인증 컨설팅(컨설팅을 통해 혁신 형 기업으로 인증 받으면 법인세감면, 대출보증료 우대, 정부지원 사업 가점부여)지원은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	
		과거 정부가 실시한 바 있는 **컨설팅에 대한 개인부담금의 세액공제 7%**는 중소기업에게 컨설팅니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	
		e-쿠폰제 컨설팅에서 실시하고 있는 **건강진단 연계형 컨설팅**(먼저 중소기업이 어디가 문제가 있는지 건강진단을 받고 건강 진단 결과에 따라 지역 건강관리 위원회 에서 추천한 기업이 컨설팅을 받는 제도) 은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	

4. 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 수진업체가 컨설팅을 받은 이후컨설팅 산출물에 대해 만족하고 이를 활용하는 정도로 정의하고 이를 컨설팅 만족도와 활용도로 대별하였으며 이를 측정하기위한 조작적 정의는 다음과 같다.

[표3-4] 컨설팅 성과의 조작적 정의와 측정

상위변수	하위	조작적정의	출처
컨설팅 성과 (수진업체가 컨설팅을 받은 이후컨설팅 산출물에 대해 만족하고 이를 활용하는 정도)	**컨설팅 만족도** (수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전기대에 대해 마음에 흡족한정도)	컨설팅을 받은 후 자체적인 평가가 있었다.	곽흥주 (2008) 김익성 (2008)
		컨설팅 보고서에 대체적으로 만족한다.	
		회사가 지불한 용역비에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다.	
		컨설팅의 전반적인 과정 및 결과에 만족한다.	
	컨설팅 활용도 (컨설팅 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도)	컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다.	곽흥주 (2008) 김익성 (2006)
		컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내에서 교육을 실시하였다.	
		우리 회사 대표의 컨설팅 결과물 활용 의지는 높다.	
		컨설팅 결과를 적극 적으로 활용하기위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다.	

제4장 연구방법

제1절 모집단과 표본선정

본연구의 모집단은 우리나라 중소기업 중 경영컨설팅을 받은 기업으로 하였으며 표본 프레임은 2011년도에 정부지원 컨설팅을 받은 기업과 현직 경영지도사가 지난해에 컨설팅을 수행한 500개 기업을 전국단위로 무작위 추출하였다.

또한 현직에서 활동하고 있는 경영컨설턴트 20명에게 통계분석결과에 대한 FGI 설문을 작성 하여 이메일을 보냈고 답변한 내용 중 핵심적인 사항을 발췌, 전화 인터뷰를 실시하였다. 총 회수된 설문응답 수는 총120부이나 이중 결측값이 있거나 불성실한 응답을 제외하고 최종분석은 113부를 활용하였다. 2012년 8월1일부터 9월30일까지 총60일에 거쳐 설문조사를 실시하였으며 조사방법으로는 수진기업에게는 대 이메일 설문조사를 컨설턴트에게는 이메일과 전화인터뷰를 병용하였다.

제2절 설문의 구성과 분석방법

본 연구의 실증적 분석을 위한 설문지는 다음과 같이 구성하였다. 설문지의 조사문항은 기존의 문헌연구와 일반화된 설문지로 구성하였으며 컨설턴트의 역량에 관해서는 정재삼(1999) 윤성환(2009)의 설문지를 수진기업의 참여도는 곽홍주(2008)의 설문을, 컨설팅 성과에 대해서는 곽홍주(2008). 김익성(2008)의 일반화된 설문을 원용하였고 정부의 컨설팅 정책에 대해서는 필자가 직접 설문을 작성하였다.

설문지는 응답자가 연구자의 질문에 직접 답하도록 하는 자기보고식으로 구성하였으며 크게4가지 부문으로 나누어 진행하였다. 첫째: 경영컨설턴트의 역량부문으로 능력변수 6문항, 지식변수 5문항 자세변수 4문항으로 총15문항으로 구성하였다. 둘째: 수진기업의 참여도 부문은 컨설팅 이해도

4문항, 컨설팅 지원도 4문항 등 총 8개의 문항으로 구성하였다. 셋째: 정부의 컨설팅 정책 부문은 정부의 수진비용지원 2문항, 니즈환기 정책 6문항으로 구성하였으며 넷째 컨설팅 성과 부문은 컨설팅 만족도 4문항 컨설팅 활용도 4문항으로 구성하였다. 마지막으로 수진기업과 응답자의 특성을 파악하기위해 성별, 연령, 직위, 회사의 특성 규모 등 총 11문항으로 구성, 명목척도를 사용하여 측정하였다. 또한 컨설턴트를 대상으로 한 FGI분석은 기존의 수진기업에 대한 설문 결과를 바탕으로 총 7개의 인터뷰문항을 구성하여 결론을 도출하였다. 구체적인 설문항목의 구성은 표4-1과 같다.

[표4-1] 설문지의 구성

측정변수	세부측정변수	문항 수	설문번호	척도
컨설턴트의 역량	능력	6 문항	1~6번	등간척도(리커드 5점)
	지식	5 문항	7~11번	
	자세	4 문항	12~15번	
수진기업의 참여도	컨설팅 이해도	4 문항	16~19번	
	컨설팅 지원도	4 문항	21~23번	
정부의 컨설팅 지원정책	컨설팅 수진비용지원정책	2 문항	24~25번	등간척도(리커드 5점)
	컨설팅 니즈 환기정책	4 문항	26~29번	
		2문항	30~31번	등간척도/개방형
컨설팅 성과	컨설팅 만족도	4 문항	32~35번	등간척도(리커드 5점)
	컨설팅 활용도	4 문항	36~39번	
인구통계학적 변수	회사의 특성, 규모, 기타	11문항	40~50번	명목척도

수집된 설문지의 자료 분석은 SPSS12.0 WIN 통계패키지 프로그램을 사용하여 다음과 같이 신뢰성분석과 타당성분석 상관관계분석을 실시하였으며 가설검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

첫째, 표본의 인구통계학적 분석을 위해 빈도 분석(Frequency Analysis)과 기술통계 분석(Descriptives Analysis)을 실시하였다.

둘째, 각 변수의 신뢰도를 파악하기위해 크론바흐 알파 (Cronbach's alpha) 계수를 사용하여 내적일관성 분석방법을 실시하였다. 일반적으로 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)값이 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.

셋째, 각 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 의 측도를 실시하였다.

일반적으로 0.6 이상이면 적절성이 있는 것으로 평가된다.

넷째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 다섯째 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향을, 분석하기 위하여 다중회귀분석(Multiple regression Analysis)을 실시하였다.

[표4-2] 자료분석 방법

분석내용	분석방법
인구통계학적 분석	빈도분석(Frequency Analysis)/ 기술통계 분석(Descriptives Analysis)
측정도구의 신뢰성	내적일관성분석(Cronbach's alpha)
측정도구의 타당성	KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 측도
변수들 간의 상관관계	Pearson상관관계분석 (Correlation Analysis)
가설검증(변수들 간의 영향분석)	다중회귀분석 (Multiple regression Analysis)

제5장 가설검증 및 결과 분석

제1절 표본의 특성

“중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 평가 분석하기 위해 113명을 대상으로 설문한 응답자의 표본특성은 다음 <표 >과 같다. 지역으로는 서울 38명(34.86%), 경기 25명(22.94%), 광역시 21명(19.27%), 경상도 10명(9.17%), 전라도 11명(10.09%), 충청도 4명(3.67%)로 나타났으며, 업종으로는 제조업이 64명(59.81%)으로 전체의 과반수가 넘는 것으로 나타났다. 다음으로는 기타 11명(10.28%), 과학. 기술서비스 9명(8.41%), 도. 소매 8명(7.48%), 교육서비스 6명(5.61%), 금융. 보험 3명(2.80%), 운수업과 출판. 영상. 방송서비스 2명(1.87%), 건설업과 예술. 스포츠. 여가 1명(0.93%)로 나타났다. 종사기간으로는 3년 미만 3명(2.73%), 3~5년 미만 10명(9.09%), 5~10년 미만 22명(20.00%), 10~20년 미만 44명(40.00%), 20년 이상 31명(28.18%)로 나타났으며, 상장여부는 코스피와 코스닥 2명(1.85%), 등록법인 22명(20.37%), 일반법인 82명(75.93%)로 나타났다. 종업원 수로는 20~49명이 35명(31.53%)으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 50~99명 21명(18.92%), 10~19명 17명(15.32%), 100~199명 12명(10.81%), 5~9명과 300명이상 9명(8.11%), 5명 미만과 200~299명 4명(3.60%)로 나타났다.

[표5-1] 표본의 특성

구분		N	%
지역	서울	38	34.86
	경기	25	22.94
	광역시	21	19.27
	경상도	10	9.17
	전라도	11	10.09
	충청도	4	3.67
업종	도.소매	8	7.48
	운수	2	1.87
	제조	64	59.81
	교육서비스	6	5.61
	건설	1	0.93
	출판. 영상. 방송서비스	2	1.87
	금융. 보험	3	2.80
	과학. 기술서비스	9	8.41
	예술. 스포츠. 여가	1	0.93
	기타	11	10.28
종사 기간	3년 미만	3	2.73
	3~5년 미만	10	9.09
	5~10년 미만	22	20.00
	10~20년 미만	44	40.00
	20년 이상	31	28.18
상장여부	코스피	2	1.85
	코스닥	2	1.85
	등록법인	22	20.37
	일반법인	82	75.93
종업원 수	5명 미만	4	3.60
	5~9명	9	8.11
	10~19명	17	15.32
	20~49명	35	31.53
	50~99명	21	18.92
	100~199명	12	10.81
	200~299명	4	3.60
	300명이상	9	8.11

전년도 매출로는 310억 미만만 14명(12.73%), 10~30억 미만 17명(15.45%), 30~50억 미만 9명(8.18%), 50~100억 미만 19명(17.27%), 100억 이상 51명(46.36%)로 나타났다. 컨설팅 종류로는 중소기업 쿠폰제 컨설팅이 32명(29.36%)으로 나타났으며, 자체필요에 의한 전액부담 컨설팅 14명(12.84%), 기타 정부지원컨설팅 63명(57.80%)로 나타났다. 성별로는 남 100명(90.09%), 여 11명(9.91%)으로 나타났으며, 연령으로는 30세 이하 1명(0.90%), 31~40세 미만 18명(16.22%), 40~50세 미만 59명(53.15%), 50~60세 미만 32명(28.83%), 60세 이상 1명(0.90%)로 나타났다. 마지막으로 회사 직급으로는 대표이사 19명(17.12%), 임원 40명(36.04%), 부.차장, 팀장 42명(37.84%), 과장, 대리 8명(7.21%), 주임, 사원 2명(1.80%)로 나타났다.

[표5-2] 표본의 특성

구분		N	%
전년도 매출	10억 미만	14	12.73
	10~30억 미만	17	15.45
	30~50억 미만	9	8.18
	50~100억 미만	19	17.27
	100억 이상	51	46.36
컨설팅 종류	중소기업 쿠폰제 컨설팅	32	29.36
	자체필요에 의한 전액부담 컨설팅	14	12.84
	기타 정부지원컨설팅	63	57.80
성별	남	100	90.09
	여	11	9.91
연령	30세 이하	1	0.90
	31~40세 미만	18	16.22
	40~50세 미만	59	53.15
	50~60세 미만	32	28.83
	60세 이상	1	0.90
회사 직급	대표이사	19	17.12
	임원	40	36.04
	부.차장,팀장	42	37.84
	과장,대리	8	7.21
	주임,사원	2	1.80

제2절 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검토

1. 신뢰도 검증

본 연구에서 다문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α값은 정해진 기준이 없지만 .60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 .50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다.

신뢰도 분석을 한 결과는 <표 5-3>와 같다. 각각의 하위 문항의 분석 결과 신뢰도는 0.7이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표5-3] 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도 / 타당도				
	문항		Cronbach's α	KMO
컨설턴트의 역량	컨설턴트의 능력	6	0.935	.923
	컨설턴트의 지식	5	0.882	
	컨설턴트의 자세	4	0.863	
수진기업의 참여도	컨설팅 이해도	4	0.870	.888
	컨설팅 지원도	4	0.889	
정부의 지원정책	컨설팅 수진비용 지원정책	2	0.687	.693
	컨설팅 니즈 환기정책	4	0.795	
컨설팅 성과	컨설팅 만족도	4	0.872	.901
	컨설팅 활용도	4	0.842	

2. 타당도분석

연구에서는 구성타당도를 검증하기 위하여 관련요인에 대한 요인분석이 필요하다. 요인분석은 직교회전의 한 방법으로 각 요인별로 전체의 관찰변수에 실린 적재값 제곱에 대한 분산이 최대가 되도록 요인축을 회전시켜 요인행렬의 구조를 단순화하는 회전방법인 Varimax 회전방법과 주성분 분석법(PCA: Principle Component Analysis)등 을 사용하여 요인 적재값을 나타내는 것이 원칙이나 보통의 사회과학 논문들이 이미 검증된 변수들을 사용하는 것을 감안하여 본 논문에서는 표본 및 상관행렬의 적절성을 평가하는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)의 측도(,6 이상이면 적절성이 평가됨)만을 검증한 바 각 변수들이 <표 5-3 >과 같이 최저 정부의 정책지원 0.693, 최고 컨설턴트의 역량 0.923으로 나타나 일반적으로 타당도 분석에 큰 무리가 없는 것으로 나타났다.

제3절 기술통계 및 분석

1. 기술통계

각 변수들의 요인별 기술통계에 대한 분석결과는 <표5-4>와 같다. 분석결과 컨설턴트의 자세가 4.18점으로 가장 높은 것으로 나타났으며, 컨설팅수진비용지원은 3.46으로 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다. 컨설턴트의 역량 점수는 4.02, 수진기업참여도 3.95, 컨설팅지원 정책 3.65, 컨설팅 성과 3.63으로 나타났다.

[표5-4] 기술통계

구분	Min	Max	Mean	sd
컨설턴트능력	1.17	5.00	3.90	0.66
컨설턴트지식	2.20	5.00	3.99	0.62
컨설턴트자세	2.00	5.00	**4.18**	0.66
컨설턴트역량	2.31	5.00	4.02	0.57
컨설팅이해도	1.75	5.00	3.93	0.70
컨설팅지원도	2.00	5.00	3.98	0.68
수진기업참여도	2.00	5.00	3.95	0.63
컨설팅수진비용지원 정책	1.00	5.00	**3.46**	0.85
컨설팅니즈환기정책	1.00	5.00	3.84	0.70
컨설팅지원정책	1.50	5.00	3.65	0.61
컨설팅만족도	1.00	5.00	3.64	0.71
컨설팅활용도	2.00	5.00	3.63	0.74
컨설팅성과	2.13	5.00	3.63	0.68

2. 접근방법에 따른 기술통계

1) 기업 상장여부에 따른 차이

기업 상장여부에 따른 차이에 대한 분석결과는 <표5-5>와 같다. 분석 결과 모든 컨설팅 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 코스닥 상장기업에서 평균 점수가 높은 것으로 나타났다.

[표5-5] 기업 상장여부에 따른 차이

구분	코스피	코스닥	등록법인	일반법인	검정값
	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	f(p)
컨설턴트능력	3.92±0.12	**4.50±0.71**	3.93±0.51	3.89±0.67	0.588(0.624)
컨설턴트지식	3.90±0.14	**4.10±0.14**	3.91±0.68	4.04±0.58	0.316(0.814)
컨설턴트자세	3.88±0.18	**4.25±0.00**	4.12±0.71	4.23±0.64	0.329(0.805)
컨설팅이해도	3.75±0.35	**4.63±0.53**	4.06±0.54	3.95±0.67	0.937(0.426)
컨설팅지원도	3.83±0.24	3.88±0.53	**4.03±0.52**	4.02±0.68	0.094(0.963)
컨설팅수진 비용지원정책	2.50±2.12	2.75±1.06	3.39±1.02	**3.54±0.76**	1.625(0.188)
컨설팅니즈 환기정책	2.88±1.24	3.75±0.00	**3.92±0.50**	3.88±0.67	1.644(0.184)
컨설팅만족도	3.25±0.35	**4.50±0.71**	3.70±0.57	3.64±0.74	1.203(0.312)
컨설팅활용도	3.75±0.00	**4.13±1.24**	3.47±0.71	3.69±0.73	0.853(0.468)

2) 컨설팅 종류에 따른 차이

최근 받은 컨설팅 종류에 따른 차이에 대한 분석결과는 <표5-6>와 같다. 분석 결과 컨설턴트자세(F=6.155, p<.01)과 컨설팅수진비용지원(F=10.696, p<.001), 컨설팅니즈환기정책(F=8.159, p<.01)에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 중소기업 쿠폰제 컨설팅을 받은 업체에서 컨설턴트 자세, 컨설팅수진비용지원, 컨설팅니즈환기정책의 점수가 모두 높은 것으로 나타났다.

[표5-6] 최근 받은 컨설팅 종류에 따른 차이

구분	중소기업 쿠폰제 컨설팅	자체필요에 의한 전액부담 컨설팅	기타 정부지원컨설팅	검정값
	M±sd	M±sd	M±sd	f(p)
컨설턴트능력	3.96±0.79	3.73±0.56	3.94±0.58	0.710(0.494)
컨설턴트지식	4.11±0.66	3.75±0.61	4.03±0.55	1.803(0.170)
컨설턴트자세	**4.40±0.62**	3.70±0.80	4.21±0.58	**6.155(0.003)**
컨설팅이해도	4.02±0.74	3.95±0.81	3.96±0.55	0.093(0.911)
컨설팅지원도	4.11±0.76	3.69±0.83	4.03±0.48	2.291(0.106)
컨설팅수진 비용지원정책	**3.64±0.72**	2.57±1.28	3.56±0.64	**10.696(0.000)**
컨설팅니즈 환기정책	**4.02±0.71**	3.27±0.68	3.94±0.54	**8.159(0.001)**
컨설팅만족도	3.76±0.95	3.41±0.54	3.69±0.57	1.242(0.293)
컨설팅활용도	3.80±0.75	3.46±0.55	3.65±0.72	1.174(0.313)

HANSUNG UNIVERSITY

제4절 상관관계분석

1.상관관계 검증결과

[표5-7] 상관관계 검증결과

구분	컨설턴트역량			수진기업 참여도		정부의 정책 지원	
	능력	지식	자세	이해도	지원도	비용지원	니즈환기
컨설팅만족도	0.655***	0.616***	0.540***	0.490***	0.484***	0.175	0.447***
	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	**상관관계 없음**	(+) 정적관계
컨설팅활용도	0.511***	0.597***	0.546***	0.522***	0.498***	0.044	0.451***
	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	(+) 정적관계	**상관관계 없음**	(+) 정적관계

2. 상관관계해석

1)컨설팅 성과와 컨설턴트의 역량의 상관관계

컨설팅 성과와 컨설턴트의 역량의 상관관계를 상관 분석 한 결과는 다음 <표5-8>와 같다. 컨설팅만족도와 컨설턴트능력의 검정값은 Pearson 상관계수=.655, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅만족도와 컨설턴트지식의 검정값은 Pearson 상관계수=.616, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅만족도와 컨설턴트자세의 검정값은 Pearson 상관계수=.540, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설턴트능력의 검정값은 Pearson 상관계수=.511, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설턴트지식의 검정값은 Pearson

상관계수=.597, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설턴트자세의 검정값은 Pearson 상관계수=.546, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다.

[표5-8] 컨설팅 성과와 컨설턴트의 역량의 상관관계

구분		컨설턴트능력	컨설턴트지식	컨설턴트자세
컨설팅 만족도	Pearson 상관계수	0.655***	0.616***	0.540***
	유의확률	0.000	0.000	0.000
컨설팅 활용도	Pearson 상관계수	0.511***	0.597***	0.546***
	유의확률	0.000	0.000	0.000

2) 컨설팅 성과와 수진기업참여도의 상관관계

컨설팅 성과와 수진기업참여도의 역량의 상관관계를 상관 분석 한 결과는 다음 <표5-9>와 같다. 컨설팅만족도와 컨설팅이해도의 검정값은 Pearson 상관계수=.490, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅만족도와 컨설팅지원도의 검정값은 Pearson 상관계수=.484, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설팅이해도의 검정값은 Pearson 상관계수=.522, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설팅지원도의 검정값은 Pearson 상관계수=.498, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다.

[표5-9] 컨설팅 성과와 수진기업참여도의 상관관계

구분		컨설팅이해도	컨설팅지원도
컨설팅 만족도	Pearson 상관계수	0.490***	0.484***
	유의확률	0.000	0.000
컨설팅 활용도	Pearson 상관계수	0.522***	0.498***
	유의확률	0.000	0.000

3) 컨설팅 성과와 컨설팅 지원정책의 상관관계

컨설팅 성과와 컨설팅 지원정책의 상관관계를 상관 분석 한 결과는 다음 <표5-10>와 같다. 컨설팅만족도와 컨설팅니즈환기정책의 검정값은 Pearson 상관계수=.447, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅활용도와 컨설팅니즈환기정책의 검정값은 Pearson 상관계수=.451, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다. 컨설팅수진비용지원은 컨설팅만족도와 컨설팅 활용도 모두와 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

[표5-10] 컨설팅 성과와 컨설팅 지원정책의 상관관계

구분		컨설팅수진비용지원	컨설팅니즈환기정책
컨설팅만족도	Pearson 상관계수	0.175	0.447***
	유의확률	0.063	0.000
컨설팅활용도	Pearson 상관계수	0.044	0.451***
	유의확률	0.644	0.000

4) 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 상관관계

컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 상관관계를 상관 분석 한 결과는 다음 <표5-11>와 같다. 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 검정값은 Pearson 상관계수=.749, p<.001로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적 관계를 나타내고 있다.

[표5-11] 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 상관관계

구분		컨설팅활용도
컨설팅만족도	Pearson 상관계수	0.749***
	유의확률	0.000

HANSUNG UNIVERSITY

제5절 다중 회기분석

1. 가설검증 분석결과

[표5-12] 가설검증 분석결과

가설	내 용	p값	검증 결과
H1	**경영 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	-	채택
H1-1	경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H1-2	경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.000	채택
H3-3	경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.050	채택
H1-4	경영 컨설턴트의 능력은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H1-5	경영 컨설턴트의 지식은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.002	채택
H1-6	경영 컨설턴트의 자세는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.076	기각
H2	**수진기업의 참여도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	-	채택
H2-1	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.006	채택
H2-2	수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H2-3	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.001	채택
H2-4	수진기업의 컨설팅 지원은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H3	**정부의 컨설팅 지원정책은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	-	채택
H3-1	정부의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H3-2	정부의 컨설팅 니즈환기 정책은 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.030	채택
H3-3	정부의 컨설팅 수진비용 지원정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	제외	기각
H3-4	정부의 컨설팅 니즈환기 정책은 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	0.024	채택
H4	**컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	0.000	채택
H5	**컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**	0.000	채택

2. 다중 회귀분석 해석

1) 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅만족도에 미치는 영향

컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 컨설팅정책이 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 한 결과는 다음 <표5-13>와 같다. 후진 방법으로 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과 제 3모형의 컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 컨설팅지원정책이 컨설팅만족도에 미치는 영향력의 설명력은 56.0%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=27.195, p<.001) 독립변수의 컨설턴트지식(t=3.771, p<.001), 컨설턴트자세(t=1.972, p<.05), 컨설팅이해도(t=2.817, p<.01), 컨설팅니즈환기정책(t=2.194, p<.05)은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 모든 변수는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀식은 다음과 같다.

Y= 0.405*컨설턴트지식+ 0.225*컨설턴트자세 + 0.221*컨설팅이해도 + 0.123*컨설팅니즈환기정책 -0.669

[표5-13] 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 만족도에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준 오차	베타				
3	(상수)	-0.669	0.393		-1.700	0.092	27.195***	.560
	컨설턴트지식	0.405	0.107	0.375	3.771	0.000		
	컨설턴트자세	0.225	0.114	0.195	1.972	0.050		
	컨설팅이해도	0.221	0.079	0.217	2.817	0.006		
	컨설팅니즈환기정책	0.123	0.056	0.148	2.194	0.030		

종속변수: 컨설팅만족도

*<.05,**<.01,***<.001

2) 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅활용도에 미치는 영향

컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 컨설팅정책이 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 한 결과는 다음 <표5-14>와 같다. 후진 방법으로 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과 제 4모형의 컨설턴트 역량, 수진기업의 참여도, 컨설팅정책이 컨설팅활용도에 미치는 영향력의 설명력은 50.0%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=26.951, p<.001) 독립변수의 컨설턴트지식(t=3.215, p<.01), 컨설팅이해도(t=3.306, p<.01), 컨설팅니즈환기정책(t=2.282, p<.05)은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 모든 변수는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀식은 다음과 같다.

Y= 0.380*컨설턴트지식+ 0.280*컨설팅이해도 + 0.189*컨설팅니즈환기정책 -0.527

[표5-14] 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 활용도에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준 오차	베타				
4	(상수)	-0.527	0.405		-1.300	0.196	26.951***	.500
	컨설턴트지식	0.380	0.118	0.315	3.215	0.002		
	컨설턴트자세	0.195	0.109	0.174	1.790	0.076		
	컨설팅이해도	0.280	0.085	0.262	3.306	0.001		
	컨설팅니즈환기정책	0.189	0.083	0.177	2.282	0.024		

종속변수: 컨설팅활용도

*<.05,**<.01,***<.001

3) 컨설팅만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향

컨설팅만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 <표5-15>와 같다. 분석결과 제 1모형의 컨설팅만족도가 컨설팅활용도에 미치는 영향력의 설명력은 56.0%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타다.(F=141.534, p<.001) 독립변수의 컨설팅만족도(t=11.897, p<.001)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀식은 다음과 같다.

Y= 0.784 *컨설팅만족도 + 0.773

[표5-15] 컨설팅만족도가 컨설팅 활용도에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준 오차	베타				
1	(상수)	0.773	0.244		3.162	0.002	141.534***	.560
	컨설팅 만족도	0.784	0.066	0.749	11.897	0.000		
종속변수: 컨설팅활용도								

*<.05,**<.01,***<.001

4) 컨설팅활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향

컨설팅활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 <표5-16>와 같다. 분석결과 제 2모형의 컨설팅활용도가 컨설팅만족도에 미치는 영향력의 설명력은 56.0%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=141.534, p<.001) 독립변수의 컨설팅활용도(t=11.897, p<.001)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀식은 다음과 같다.

Y= 0.715 *컨설팅활용도 + 1.048

[표5-16] 컨설팅활용도가 컨설팅 만족도에 미치는 영향

구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
		B	표준 오차	베타				
2	(상수)	1.048	0.223		4.710	0.000	141.534***	.560
	컨설팅 활용도	0.715	0.060	0.749	11.897	0.000		
종속변수: 컨설팅만족도								

*<.05,**<.01,***<.001

제6절 개방형 질문해석

중소기업에 대한 컨설팅 니즈환기 정책으로 가장 효과적인 것은 무엇이라 생각합니까?

[표5-17]개방형응답

개방형 응답
각 부분 전문성을 보유한 컨설턴트그룹의 공기관 인증제도 도입
각 중소기업별 맞춤형 컨설팅 제공
건강진단 연계형 공정혁신
관련 컨설팅 분야의 교육 및 성공사례 소개
기술개발 컨설팅에 대한 자금지원강화
기업의 건강상태를 사전에 체크하여 해당기업에 적합한 지원 제도를 찾아주는 서비스 필요
다양한 애로사항 해결에 대한 제도 개발과 적극적인 홍보
다양한 홍보 및 컨설팅 성공사례 전파
대기업 중소기업 컨설팅 연계정책강화
컨설팅 이후에도 정기적으로 기업에 조언하고 분기별 기업에 변화를 체크를 하여 주었으면 한다
이론이 아닌 실질적인 실행과 개선이 동반되는 컨설팅이 되어야한다.
인력, 자금, 판로 지원과 연계
자금지원 또는 기업 공개시 경영컨설팅 의무화
자기부담의 완화, 지원금 확대
전체 중소기업에 대한 기업건강진단 무료지원 및 이를 통한 중소기업의 컨설팅니즈에 의한 컨설팅 수행
중소기업에 대한 컨설팅 필요성 교육
정부의 건강진단 연계 정책자금
정부의 혁신형 인증 컨설팅
중소기업의 경우 최고경영자의 의자가 무엇보다 중요하며 사후관리가 더욱 중요함, 최고경영자들이 체감할 수 있는 교육의 필요성과 컨설팅이후의 지속적인 관리정책이 시행되어야 함
컨설팅 신청 및 완료보고 간소화, 컨설팅 결과에 따라 시설비 투자 등 추가 처리 지원
충분한 자금지원
컨설턴트 및 보조 컨설턴트를 두어 3-6개월간 보조 컨설턴트가 회사에 상주하여 회사 담당자들과 같이 컨설팅에 맞는 혁신을 주도하면 보다 나은 효과를 기대할 수 있을 것임.
컨설팅 수진기업에 대한 가점 적용
컨설팅 수진기업에 대한 정부의 세제 혜택 강화
컨설팅 업체의 사전심의 강화로 전문화 된 업체의 등록 유도
소기업, 중소기업, 중견기업을 구분하여 체질에 맞는 자금지원 및 정책지원
컨설팅수진기업에 대한 세제지원 및 각종 정책자금 신청시 우대
컨설팅을 통한 성공사례 공유
컨설팅을 받고 경영개선이 있는 기업에 대한 인증
컨설팅의 필요성, 중요성에 대한 지속적인교육
컨설팅의 효과에 대한 홍보 노력 및 우수한 컨설턴트의 양성 노력

제7절 FGI 설문해석

1. 연구자는 경영컨설팅의 핵심요소로 생산자인 컨설턴트의 역량,(능력, 지식, 자세) 소비자인 수진기업의 참여도(컨설팅 이해도, 컨설팅 지원도) 지원자인 정부의 컨설팅 지원정책(컨설팅 수진비용지원, 컨설팅니즈환기정책)으로 나누었습니다. 귀하가 생각하시기 에는 그 외에 컨설팅의 핵심요소가 무엇이 있다고 생각하십니까?

1) 컨설턴시의 명성, 콘텐츠(자료,정보)
2) 컨설팅에 대한 사회적 평가
3) 컨설팅에 대한 사후 관리 시스템
4) 수진기업 경영자의 변화 수용력, 컨설팅지원의지
5) 수진기업의 컨설팅 니즈
6) 정부의 컨설팅 인프라 구축

2. 연구자는 먼저 컨설턴트의 역량에 대해서 조사한 결과 수진기업이 생각하는 컨설턴트의 역량은 컨설턴트의 능력보다는 지식과 자세를 더욱 중요시 여기고 있는 것으로 나타났습니다. 따라서 컨설턴트의 프로젝트 수행 능력도 중요하지만 보다 겸손하고 낮은 자세의 접근과 중소기업에 경영에 꼭 필요한 핵심지식을 수진기업에게 전달하는 것이 필요하다고 해석했습니다.
   이외에 컨설턴트 역량에 관한 귀하의 구체적 의견은 무엇입니까?

1) 컨설턴트의 실무 경험
2) 컨설턴트의 성실성
3) 컨설턴트의 전문자격
4) 문제 분석, 대안 및 비젼제시
5) 동기부여 및 프로젝트수행과정에서의 리더쉽
6) 커뮤니케이션, 문제해결능력
7) 사후 실행능력

3. 수진기업의 참여도 부분에서는 수진기업의 컨설팅지원보다는 컨설팅에 대한 수진기업의 이해도가 더욱 중요한 요소로 나타났습니다. 따라서 수진기업이 컨설팅을 받는 목적을 분명히 하고 컨설팅에 대한 임직원의 이해와 공유가 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 해석했습니다.

   수진기업의 참여도에 대한 귀하의 의견은 무엇입니까?

1) 계층별 컨설팅 이해도와 지원도의 접근방식이 달라야함
2) 경영자의 컨설팅에 대한 이해도와 확고한 의지
3) 수진기업 인터뷰 대상자들의 적극적인 의견개진 과 사내 문제피력
4) 컨설팅 기간 중 수진기업의 내부통제시스템 완화(자료공개의 투명성)
5) 보수적 기업문화의 변화

4. 정부의 정책지원 중 수진비용 지원정책은 컨설팅 성과(컨설팅 만족도와 활용도)와 관련이 없는 것으로 나타났습니다. 따라서 컨설팅 지원금의 일률적 적용보다는 중소기업의 체질에 따라 수진비용지원을 구분하여 지원해야할 필요성을 느꼈습니다. 만약 중소기업 수진비용지원을 기업의 체질에 따라 차등지원 한다면 어떤 기준을 적용하고 해야 된다고 생각하십니까?

   그 외에 수진비용 지원정책에 관한 전반적인 귀하의 의견을 듣고 싶습니다.

1) 컨설팅 수진비용의 차등지원에 따른 객관적 기준 마련
2) 한계기업, 국가전략산업, FTA산업과 같은 특수부문은 전액 지원
3) 컨설팅 부문(전략 재무, 생산, 인사, 기술, 마케팅)에 따른 차등지원
4) 매출액, 이익규모 등 재무상태에 따른 차등지원
5) 엄격한 심사기준에 의거 인증된 컨설턴트의 보고서와 이에 따른 개선도와 효과를 검증하여 차등지원

5. 현재 정부가 실시하고 있는 건강진단 연계형 컬설팅(먼저 기업이 어디가 문제가 있는지 건강진단을 받고 건강진단 결과에 따라 지역 건강관리 위원회 에서 추천한 기업이 컨설팅을 받는 제도)에 대한 중소기업의 만족도는 높은 것으로 나타났습니다.
건강진단 연계형 컨설팅이 성공적으로 이루어 지기위해 개선해야 할 구체적 방향이 있다면 무엇입니까?

1) 재무비율 중심으로 된 시스템을 각 분야가 균등하게 반영하는 내용으로 개선
2) 정부지원을 받기위한 형식적 절차로 인식, 좀더 내실화된 시스템구축 필요
3) 진단의 특성상 보다 객관화된 진단 지수도 필요하지만 컨설턴트의 자율적인 진단이 가능하도록 진단 범위 조정

6. 우리 중소기업이 컨설팅니즈를 느끼고 양질의 컨설팅을 받음으로써, 컨설팅 성과를 통해 중견기업으로 발전하는 선순환구조를 만드는데 가장 필요한 것은 무엇입니까?

1) 컨설턴트의 사후관리 시스템의 구축
2) 컨설팅에 대한 우호적 환경조성으로 자비 컨설팅시장 확대
3) 컨설팅 후 기업의 활용도를 높이기 위한 다각적인 방안마련
4) CEO의 컨설팅 인식변화
5) 컨설팅 공급시장의 건전성유지
6) 컨설팅 후 성과가 있는 기업에 대한 지원
7) 실행컨설팅의 확대
8) 컨설턴트 양성기관의 확대 및 지원, 컨설턴트양성 및 제교육 강화

7. 컨설팅 니즈환기를 위한 정부의 다각적인 정책지원이 필요하지만 무엇보다도 중요한 것은 양질의 정책을 우리 중소기업이 실질적으로 활용할 수 있도록 하기위한 홍보체계입니다. 정부의 각종 정책이 중소기업에 효과적으로 전파되기 위해 필요한 아이디어가 있다면 제시해 주십시오.

1) 기업이 공감할 수 있는 컨설팅 지원정책 마련
2) 기업정책수립에 컨설턴트 및 수진기업 참여확대
3) 컨설팅 실시 후 강소기업이 된 사례에 대한 지속적 홍보
4) 중소기업 담당자제도 도입(경영컨설턴트 의무 배치 후 정부정책홍보 및 지원활동)
5) 정부의 각 기관, 지자체에 분산되어 있는 정부지원 정책의 통일

HANSUNG UNIVERSITY

제6장 결론

제1절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

통계청에 의하면 2010년 기준 우리나라 전 산업 사업체수는 3,125,457개이며 그중 대기업이 3,125개로 0.1% 중소기업이 3,122,332개로 99.9%를 차지하고 있다.

또한 종사자수는 총 14,135,234명으로 그중 대기업이 1,872,699명으로 13.2% 중소기업이 12,262,535명으로 86.8%를 점유하고 있다. 이처럼 중소기업이 우리산업에서 차지하는 비중과 중요성을 볼때 우리경제의 성장 동력으로서 중소기업의 역할은 백번 강조해도 지나치지 않다. 따라서 정부에서는 이러한 중소기업의 중요성을 감안하여 수많은 중소기업 지원 정책을 쏟아내고 있다.

정부의 주요 중소기업지원정책을 살펴보면 크게 금융 기술, 판로, 수출, 인력, 창업/벤처, 컨설팅/정보화, 여성/장애인기업, 전통시장/소상공인, 지식서비스, 중소기업건강관리/기타 규제개혁 등으로 대별 할 수 있다. 본 논문에서는 중소기업에게 양질의 경영컨설팅 서비스를 제공함으로서 중소기업이 올바른 방향으로 성장하고 더불어 국가산업에 이바지하는 선순환구조를 전제로 논리를 전개하였다.

성공적인 중소기업 경영컨설팅의 핵심요소는 연구자의 접근방법에 따라 여러 가지를 들 수 있으나 본 논문 에서는 독립변수로 컨설턴트의 역량, 수진기업의 참여도, 정부의 지원정책 등을 상위변수로 사용하였고 컨설턴트의 역량의 하위변수로 능력. 지식. 자세를, 수진기업의 참여도로는 수진기업의 컨설팅이해도와 컨설팅지원을, 그리고 컨설팅 지원정책으로는 정부의 컨설팅 수진비용 지원정책과 컨설팅 니즈환기 정책을 변수로 사용하였다. 더불어 종속변수인 컨설팅성과로는 컨설팅의 만족도와 활용도를 하위변수로 사용하였다. 특히 컨설팅 수진기업들이 자발적으로 컨설팅에 참여

하기보다는 대부분정부의 컨설팅 수진비용 지원과 컨설턴트의 권유로 컨설팅을 받고 있는 점에 착안하여 실제 중소기업의 컨설팅 니즈요인이 무엇인지를 연구를 통해 고찰함으로써 종국적으로 성공적인 컨설팅의 핵심요소를 알아내고자 노력하였다.

2011년도에 경영 또는 기술컨설팅을 받은 기업 과 현직 경영지도사가 지난해에 컨설팅을 수행한 기업 을 전국단위로 총500개 기업을 무작위로 추출하여 이메일을 통해 담당자에게 설문한 결과 총 120개의 설문답변을 받았고 그중 불성실한 응답과 일관성이 없는 문답 7부를 제외하고 총113개 기업을 바탕으로 통계분석을 실시하였다.

또한 현직에서 활동하고 있는 경영컨설턴트 20명에게 통계분석결과에 대한 Focus Group 설문을 작성 하여 이메일을 보냈고 답변한 내용 중 핵심적인 사항을 발췌, 전화 인터뷰를 실시 그 결과를 분석하였다.

통계분석은 크게 기술 분석과 상관관계분석 그리고 다중 회귀분석 순으로 진행하였다.

기술 분석 결과 컨설턴트의 역량 점수는 4.02, 수진기업참여도 3.95, 컨설팅 정책 3.65, 컨설팅 성과 3.63순으로 나타났다. 하위변수로는 컨설턴트 역량중 자세가 4.18로 가장 높았고 정부의 지원정책 중 수진비용지원정책이3.46으로 가장 낮았다.

상관관계 분석결과 컨설팅 만족도 부분은 컨설턴트능력(0.655***), 지식(0.616***), 자세(0.540***), 수진기업이해도(0.490***), 수진기업지원도(0.484***), 컨설팅니즈환기, (0.447***)순으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+)정적관계로 나타났고 다만 수진비용지원정책(0.175)은 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 컨설팅 활용도부분은 지식(0.597***), 자세(0.546***), 수진기업이해도(0.522***),능력(0.511***),수진기업지원도(0.498***)컨설팅니즈환기, (0.451***)순으로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계로 나타났고 수진비용지원정책(0.044)은 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 컨설팅 만족도와 활용도는 0.749***로 유의미한 차이를 보였으며, 관계의 방향은 (+) 정적관계를 나타내고 있다.

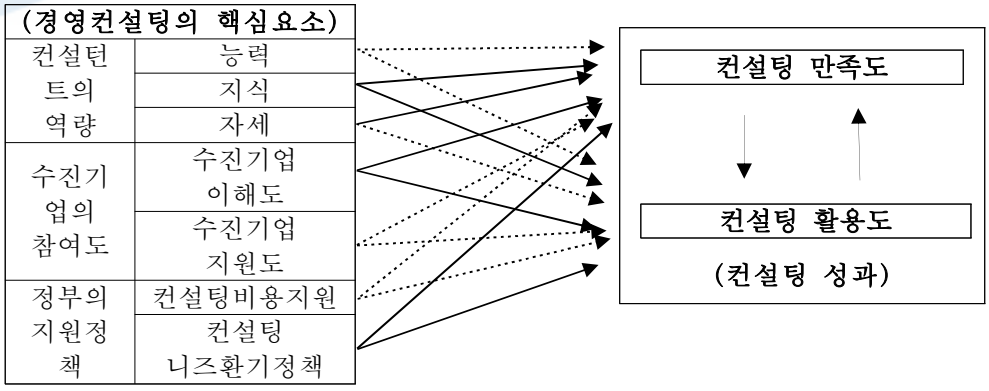
다중회귀분석결과 첫째 컨설턴트의 역량변수 중 '경영컨설턴트의 능력은 컨설팅만족도, 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 기각되었다. 또한 '컨설턴트지식은 컨설팅 만족도, 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 채택되었다. 더불어 컨설팅 자세는 컨설팅 만족도는 채택 되었으나 컨설팅 활용도는 기각되었다.

둘째 수진기업의 참여도에서는 '수진기업의 컨설팅이해도는 컨설팅 만족도, 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다, 는 채택되었다, 그러나 수진기업의 컨설팅 지원도는 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다, 는 기각되었다.

셋째 정부의 컨설팅 지원정책에서는 ,컨설팅 수진비용지원은 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었고 컨설팅 니즈환기 정책은 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다, 라는 가설은 채택되었다. 더불어 '컨설팅 만족도는 컨설팅활용도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'와 '컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다'는 각 각 채택되었다.

종합적인 다중 회귀분석 결과는 아래 그림과 같다.

<그림5-1> 다중 회귀분석 결과



(채택 ——— 기각 ·····)

2. 연구결과의 시사점

본 연구과정을 통해 얻은 시사점은 다음과 같다.

첫째 컨설턴트의 역량변수 중 경영컨설턴트의 능력은 컨설팅만족도, 활용도에 각각 기각되고 컨설턴트지식은 모두 채택되었으며 컨설팅 자세는 컨설팅 만족도는 채택 되었으나 컨설팅활용도는 기각되었다.

선행연구의 대부분은 컨설턴트의 역량 중 컨설턴트의 수행능력을 최고의 역량으로 평가하고 있거나 적어도 능력 지식 자세를 균등하게 보는 시각이나 실제 중소기업 컨설팅 과정에서 수진기업 의 임직원이 피부로 느끼는 부분은 능력도 중요하지만 그보다는 각종 경영, 기술에 관한 지식이나 컨설팅 윤리에 관한 자세 부분을 주요 역량으로 생각하고 있으며 이에 대한 만족도가 높다는 것이다. 이는 컨설턴트의 능력이 상관관계 분석에서는 만족도 부분에서 높은 점수를 나타내고 활용도 부분에서도 유의미한 수치를 나타내고 있으나 다중회귀분석에서 각 각 기각된 사실로 증명된다. 따라서 중소기업 경영 컨설턴트 역량평가에 대한 기준이나 컨설턴트 육성을 위한 교육, 컨설턴트의 역량 강화를 위한 교육 프로그램을 디자인할 때 이에 대한 고려가 필요하다. 다만 컨설턴트의 역량 중 능력부분 또한 상관관계분석에서 유의미한 수치를 보이고 있고 FGI분석에서도 중요한 요소로 나타나고 있어 문제해결능력, 대안제시능력, 커뮤니케이션능력 등과 같은 컨설턴트의 프로젝트 수행능력 또한 컨설턴트의 역량에 있어서 매우 중요한 요소임은 무시할 수없는 사실이다.

둘째 수진기업의 참여도에서는 상관관계 분석결과 컨설팅 이해도와 참여도 모두(+) 정적관계로 나타났으나 다중 회귀분석에서는 수진기업의 컨설팅이해도는 컨설팅 만족도, 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 수진기업의 컨설팅 지원은 기각되었다

이는 컨설팅의 수요자인 중소기업이 컨설팅을 받는 목적과 컨설팅의 기본방향에 대한 이해가 충분할 때 컨설팅의 만족도와 활용도가 높아진다는

것을 의미한다. 컨설팅지원도 역시 상관관계분석에서는 유의미한 정의관계를 나타내고 회귀분석에서는 기각된바 먼저 컨설팅에 대한 이해가 선행되고 컨설팅 지원이 이루어져야 된다는 것을 의미하는 것으로 파악된다. 아무리 컨설팅에 대한 수진기업의 지원이 잘 이루어졌다하더라도 기본적인 컨설팅에 대한 이해 없이는 만족도와 활용도가 높아질리 만무하기 때문이다.

더불어 경영자의 기업 혁신에 대한 확고한 의지, 컨설팅에 대한 긍정적 인식, 상명하달식의 보수적 기업문화의 변화등이 수진기업의 참여도를 높이는 중요한 요인으로 분석된다.

셋째 정부의 지원 정책 중 수진비용 지원정책은 상관관계 다중회귀분석 모두 관계가 없거나 기각 되었으며 컨설팅 니즈환기 정책부문은 만족도와 활용도 모두 유의미한 정의 관계와 아울러 채택되었다.

이는 우리가 통상적으로 중소기업 컨설팅 지원 정책을 실시할 때 컨설팅 수진비용지원이 만사가 아니라는 것이다. 연구결과 컨설팅 수진비용지원이 컨설팅 만족도와 활용도를 높이는데 영향을 미치지 않는 것으로 파악됨에 따라 정부 정책 수립 시 이에 대한 다각적인 고려가 필요하다. 현재 정부가 중소기업 컨설팅 지원 시 비용부분에서 수진기업의 부담부분을 점차 높이고 있는 방향 설정은 대체로 맞는 듯하다.

다만 이를 일률적으로 적용하기보다는 컨설팅 수진비용의 차등지원에 따른 객관적 기준을 마련하여 처음에는 무상으로 지원하다가 일정한 규모나 체력이 확보될 때 점차 기업의 부담 분을 늘리는 방향으로 전환하는 맞춤식 비용지원으로의 전환하는 것 또한 의미가 있을 것이다. 다만 객관적 기준을 마련함에 있어 실제 수혜를 받는 중소기업과 컨설턴트 그리고 정책당국이 TF팀을 구성하여 국가 전략산업의 전액지원, 컨설팅 부문(전략, 재무, 생산, 인사, 기술, 마케팅),기업의 재무상태에 따른 차등 지원 등 보다 합리적인 기준을 마련해야 할 것이다.

네째 현재 정부가 실시하고 있는 건강진단 연계 형 컨설팅의 경우 정

부 지원을 받기위한 형식적 절차로 인식되는 것에서 탈피하여 보다 내실화된 감독시스템을 구축함으로써 건강진단 연계 형 컨설팅의 본래의 취지가 충분히 발휘되도록 보완해야할 필요성이 있다.

다섯째 현재 정부가 실시하고 있는 건강진단연계 정책자금 (정부의 정책자금과 기업의 경영혁신을 연계하여 경영진단 컨설팅을 받은 기업에 정책자금을 지원하는 제도),혁신 형 인증 컨설팅(컨설팅을 통해 혁신 형 기업으로 인증 받으면 법인세감면, 대출보증료 우대, 정부지원 사업 가점 부여)지원, 건강진단 연계형 컨설팅(먼저 기업이 어디가 문제가 있는지 건강진단을 받고 건강진단 결과에 따라 지역 건강관리 위원회 에서 추천한 기업이 컨설팅을 받는 제도)외에도 중소기업의 컨설팅 니즈를 유인할 수 있는 다각적인 정책이 필요하다. 그러나 수많은 정부지원 정책에도 불구하고 가장 중요한 것은 훌륭한 정부의 정책이 직접 현장에 전달되는 홍보체계의 수립이 절실하다.

“대한상공회의소는 50인 이상 국내 중소기업 300곳을 대상으로 설문조사한 결과 응답기업의 4%만이 ‘정책자금을 활용해 자금을 조달한다’ 고 답하였다. 정책자금을 이용한 적이 있는 중소기업도 30.3%에 그쳤다. 이에 반해 92.7%가 자금조달처로 은행을 꼽았다. 정책자금을 이용하는 이유로는 ‘금리가 낮아서’(35.1%), ‘일반 금융기관을 이용하기 어려워서’(25.1%), ‘높은 대출한도 때문에’(17.7%), ‘대출기간이 길어서’(15.9%) 등이 꼽혔다. 대한상의는 이를 정책자금 이용률이 낮은 데는 정보부족과 까다로운 심사요건 등이 가장 큰 걸림돌로 작용한 것으로 풀이했다.” [78]이처럼 중소기업이 정책자금을 이용하지 못하는 사유로 정보부족도 원인이 있기 때문이다. 따라서 정부의 각 기관, 지자체에 분산되어 있는 정부지원 정책의 통일하여 일관성을 유지하고 컨설팅 지원정책 수립에 컨설턴트 및 수진기업 참여를 확대하여 기업이 공감할 수 있는 컨설팅 지원정책 마련하는 것이 우선일 것이다. 또한 “중소기업 담당관”과 같은 제도를 도입하여 중소기업에 경영컨설턴트를 의무 배치 한 후 정부의 중소기업 지원정책과 컨설팅 실

78) : 2010.09.28 한겨레신문

시 후 강소기업이 된 사례에 대한 지속적 홍보 등을 통해 중소기업의 컨설팅 니즈를 환기 시켜야 겠다.

마지막으로 우리 중소기업이 컨설팅니즈를 느끼고 자발적으로 컨설팅을 받음으로써, 컨설팅 성과를 통해 중견기업으로 발전하는 선순환구조를 만드는데 가장 중요한 것은 컨설팅의 핵심요소라 할 수 있는 공급자인 컨설턴트와 컨설턴시의 역량 강화를 위한 꾸준한 노력, 수요자인 수진기업의 능동적 참여, 정부의 수요자중심의 지원정책 등이 삼위일체를 이루는 것이 아닐까 생각한다.

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 의의는 중소기업 경영컨설팅에서 생산자인 컨설턴트와 소비자인 수진기업 그리고 지원자인 정부가 가지고 있는 역량과 참여도 정책지원들 중 무엇이 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 주는 것인지를 과학적으로 증명해보는데 있다. 그러나 이처럼 중차대한 연구를 수행함에 있어 몇가지 한계점을 노출한 점을 겸허히 인정 한다.

첫째: 본 연구는 컨설팅의 수진업체 임직원과 일부 컨설턴트만을 대상으로 하였다는 점에서 설문대상의 편협성이 있을 수 있다. 수진업체의 임직원이 보는 경영컨설팅에 대한 관점과 컨설턴트가 보는 관점 정부의 정책담당자가 보는 관점은 각각 다를 수 있다. 따라서 향후 연구과제에서는 수진업체와 컨설턴트의 관점 나아가서는 정부 정책 담당자의 의견을 비교분석해 봄으로써 보다 객관적이고 바람직한 방안을 도출 해낼 수 있을 것이다.

둘째: 응답데이터의 절대부족을 들 수 있다.

총500개의 모집단 중 무작위로 응답한 응답자수가 120개에 불과하고 이중 113개를 데이터로 활용한 결과 객관성 확보에 한계가 있었음을 자인하지 않을 수 없다. 총113개의 데이터수가 통계학적으로 신뢰성 확보에는 문

제가 없는 수치이나 정책적으로 객관성을 받기위해서는 보다 많은 설문 응답수를 확보 하는게 바람직하다고 말 할 수 있다.

셋째: 컨설턴트의 역량, 수진업체의 참여도, 정부의 정책지원이 컨설팅의 다른 요소 보다 핵심요소에 근접하느냐 부분과 각각의 하위변수들 또한 상위변수를 구성하는데 필수불가결한 요소인지에 대한 문제이다.

물론 선행연구를 통해 일부 객관성을 담보하긴 했지만 사전에 각 변수에 대한 광범위한 검증이 선행되어야 변수에 대한 객관성이 보장될 수 있겠다.

이처럼 부족한 부분을 인정하면서 이미 선행된바있는 컨설팅 전반에 대한 필수요소들을 나름대로 정리하고 특히 정부 지원정책의 만족도와 활용도를 일선현장에서 어떻게 받아들이고 있는지를 검증해보았다는데 작은 의의를 갖고자한다.

향후에는 각각의 변수 즉 컨설턴트의 역량, 수진업체의 참여도, 정부의 정책 등을 각각의 논문주제로 담아 보다 세분화하여 논문을 작성하거나 설문 집단을 다양화하여 분석하는 등 보다 체계적이고 과학적인 방법을 통해 학문적 완성도를 높여야 하겠다.

【참고문헌】

1.국내문헌

1) 논문 및 저서

강버들,「지식서비스 산업에서 서비스 품질평가의 상대적 차이: 컨설팅 서비스의 고객군별 차이를 중심으로」, 서울대학교 경영대학원, 석사학위 논문, 2005.

곽홍주 et al.,「부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석」,부동산학회, 2009, pp.262-281.

김승택,「경영컨설팅 산업의 지식경쟁력 강화방안, 산업연구원」,2000.

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 『비즈니스 컨설팅의 이해와 활용』, 도서출판청람, 2009.

김광훈. 황규승,「경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한연구」, 『경영과학』, 제18권, 제1호, 한국경영과학회, 2001, pp. 15-28.

김남형,「컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」,한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원, 석사학위 논문, 2012.

김성영·이진용·라선아, 『소비자행동론』, 한국방송통신대학 출판부 , 2009.

김익성,「중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전전략」, 중소기업 연구원 2006.

김진모.「인적자원 개발을 위한 직무역량규명, 학습지 기업을 대상으로」, 『한국농촌지도학회지』, 8(2), 한국농촌지도학회, 2001, pp.159~177.

김승택,「경영컨설팅 산업의 지식경쟁력 강화방안」, 산업연구원, 2000.

더글러스 그레이지음 강대갑 옮김,『컨설턴트로 새출발 하기』, 시그마 프레스, 2010.

문우식,「창업 중소기업의 경영컨설팅 발전방향에 관한 연구 현황 필요성」, 한남대학교 사회문화대학원 석사학위논문, 2010.

박명구, 「IT 컨설턴트의 핵심 역량에 관한 연구」, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2004.

박명호·조형지,「고객만족 개념의 재정립」, 『한국마케팅저널』 제1권 제4호, 한국마케팅학회, 2000, p.127.

박승환·최철재,『소비자행동의 이해』,도서출판 대경, 2006.

산업연구원 「지식서비스 발전기반 구축을 위한 조사연구」,산업연구원, 2008, p.1.

서청적·이지은·김승철, 「경영컨설팅 역량모델에 관한 연구」, 한국직업교육협회, 2011.

설증웅·조민호, 『컨설팅 프랙티스』, 새로운 제안, 2006.

송갑호,「비지니스 컨설턴트의 비윤리적 컨설팅 행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교대학원 박사학위논문, 2009.

에릭정. 짐슬레픽카 지음, 보스턴컨설팅그룹 옮김, 『컨설팅 커리어 가이드』, 3MECCA.COM, 2006.

오헌석,「역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석」,서울대학교 교육학과 교수 2단계 BK21 역량기반 교육혁신 연구 사업단, 2007.

윤성환,「컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원. 석사학위논문, 2008.

이국희·유정식,『컨설팅 절대 받지 마라』, 거름출판사,『 비지니스 컨설팅』, 법문사, 2007.

이덕희,「경영컨설팅 서비스 품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구」 ,강원대대학원, 석사학위논문, 2009.

이학식·안광호·하영원,『소비자행동론』 제4판, 법문사, 2008.

이홍민·김종인, 『핵심역량 핵심인재』, 리드리드 출판, 2003.

이홍민,『역량평가』 리드리드출판, 2011.
장동인,「컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매게로 하여 성과에 미치는 영향에 관한연구」,경희대학교 대학원, 석사학위논문, 2011.
전기수「중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 건국대학교대학원 벤처기술전문학과, 박사, 2009.
정재삼,「수행컨설턴트의 역량모형개발을 위한 델파이 연구」, 교육공학회, 2009.
제플리벌먼 지음, 이강락 옮김,『컨설팅 프로페셔널』. 21세기 북스, 2003.
조만형, 정승수,「역량기반 인사관리시스템의 구축에 관한 연구」, 『공공행정연구』, 제10권 제2호, 한국공공행정학회, 2009, pp. 161-182.
조민호·설증웅, 『컨설팅 입문』, 새로운제안, , 2006.
조영대, 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, 2009.
채서일,『사화과학조사방법론』, 학현사, 2003.
최종영,「쿠폰제 컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구」,배재대학교 컨설팅대학원, 석사학위 논문, 2011.
최동석,「역량개념과 역량모델 그리고 성과관리」,Honors Program, 2010.
피터블록지음,홍성완 .LG CNS,엔트루컨설팅 옮김,『완벽한 컨설팅』,인사이트, 2010, p32.
함주한,『마케팅 무작정 따라하기』,길벗, 2005.

2) 공공기관 자료

e-나라지표, 「혁신형 중소기업 현황」
서비스업조사 (1997~2008년시장조사 및 경영상담업), 통계청
조세특례제한법 제5조3항
중소기업청, 『중소기업 컨설팅산업 백서』, 중소기업청, 2008, P.78.
중소기업청 공고 제2012 - 2호, 「2012년도 중소기업청 소관 중소기업 정책

자금 융자계획」
중소기업청 공고 제2012 - 55호, 「2012년 중소기업 컨설팅 지원사업」
중소기업청 공고 제2012 - 55호,「2012년 중소기업 컨설팅 지원사업
중소기업청, 『경영컨설팅백서』,중소기업청, 2006, pp.24~25.

3) 신문 및 강의자료

박순석,“지식서비스 산업의 중요성과 육성”, 영남일보, 2011.4.5
정시욱,“경영 컨설팅이란 무엇인가?”, 아틀란타 중앙일보, 07.08.09
한겨레신문, 2010.9.28
한관희, “지식서비스 산업과 진주”, 경남일보, 2008.8.18
현정택, "한국경제의 강점과 약점 그리고 미래전망", 인간개발 경영자 연구회 강의자료, 2008.

4) 인터넷 자료

http://dic.daum.net/word/view.do?wordid=kkw000297309&q=%ED%99%9C%EC%9A%A9%EB%8F%84 ,다음 국어사전
krdic.naver.com/detail.nhn?docid=12720700 ,네이버 국어사전
http://mindprogram.co.kr/30 최동석, 2008
http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=469817,네이버 지식백과
http://ko.wikipedia.org/wiki/ ,위키백과
http://www.hunet.co.kr ,역량모델종합
http://100.daum.net/encyclopedia/view.do?docid=rts02j206, 다음백과사전
http://100.naver.com/100.nhn?docid=10756 ,네이버 지식백과
http://search.daum.net/search?w=tot&t__nil_searchbox=btn&sug=&q=%C0%D

A%B9%AE ,다음 어학사전
http://www.vault.com/wps/portal/usa/rankings/individual?rankingId1=77&rankingId2=77&rankings=1&regionId=0 ,볼트사 홈페이지
http://dic.daum.net/search.do?q=%EC%98%81%EA%B5%AD%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%ED%98%91%ED%9A%8C%20%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%84%B4%ED%8A%B8%EC%9D%98%20%EC%A0%95%EC%9D%98 ,다음어학사전
www.doumnet.net/bbs/download.php?filename=20110216164602
(NemoBluePointGroup,"조지용,역량모델개발의필요성과평가방법"

2. 해외문헌

Berglund, J., "The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart", *Organization*, vol.7, no.4, 2000, pp. 633-655.

Canback, "The logic of management consulting, part 1", *Journal of management consulting*, 10(2), 3 - 11, 1998.

Jang, Y., "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management*, 1998, Vol.16, No.2, 1998, p.67-72.

Kipping, M., "American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships" *The Business History Review* Vol. 73, No. 2, Summer, 1999.

Kumar, "Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia", *Management Decision*, Vol. 38 Iss: 1, 2000, pp.24 - 35.

McKenna, “The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century”, Business Hist Conf,. 2001, p.675.

Rynning, M., "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: metting the needs of the client?", *International Business Journal*, 11(1), 1992, pp.47-60.

The role of ‘sector knowledge’ in client-consultant relationships: a comparativecase study1 Robin Fincham,* Timothy Clark, Karen Handley and Andrew Sturdy Workshop on Innovative Capabilities and the Role of Consultants in the Information Economy, Mannheim, 19-20 November 2007 *Department of Management, Stirling University, Stirling FK9 4LA, UK

HANSUNG UNIVERSITY

【부 록】

□ 설 문 지

ID			

중소기업 경영컨설팅에 대한 설문조사

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의해 비밀이 보장되며 통계적 목적 외에는 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?
귀하와 귀하의 가정에 건강과 행복이 가득하시길 기원 합니다.
본 설문지는 **한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 학위논문 작성**을 위한 것으로서 주제는**"중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구"** 입니다.
답변해 주신 내용은 순수한 통계처리 용도로만 사용되며, 귀중한 개인정보는 법에 의해 보호됨을 알려드립니다. 귀하의 답변이 경영컨설팅의 연구 자료로 사용되어 중소기업 발전에 밑거름이 되길 기원합니다.

2012년 6월 25일

한성대학교 지식서비스& 컨설팅 대학원

석사과정 연구자: 육 헌영
지도교수: 나 도성

Ⅰ. 다음은 컨설턴트에 관한 질문입니다.

1. 컨설턴트의 능력

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
1) 내가 본 컨설턴트는 우리기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2) 내가 본 컨설턴트는 우리기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
3) 내가 본 컨설턴트는 우리기업에서 찾아낸 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안제시 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
4) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
5) 내가 본 컨설턴트는 원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
6) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅과 관련된 정보수집능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤

2. 컨설턴트의 지식

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
7) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
8) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학, 통계학 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
9) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 조직이론, 조직 관리에 대한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
10) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 전문 분야에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
11) 내가 본 컨설턴트는 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤

3. 컨설턴트의 자세

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
12) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.	①	②	③	④	⑤
13) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
14) 내가 본 컨설턴트는 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다	①	②	③	④	⑤
15) 내가 본 컨설턴트는 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 지고 수행 하였다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 컨설팅 수진기업의 참여도에 관한 질문입니다.

1. 컨설팅 이해도

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
16) 나는 우리 회사의 전반적인 컨설팅 과정을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17) 나는 컨설팅에 필요한 컨설팅 용어들을 잘 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤
18) 나는 우리 회사의 컨설팅 산출물에 대해 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤
19) 나는 우리 회사에 컨설팅이 필요한 이유를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅 지원도

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
20) 컨설팅 수행에 적합한 자원을 잘 지원하였다.	①	②	③	④	⑤
21) 컨설팅에 필요한 정보를 잘 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
22) 컨설턴트에게 호의적으로 대하였다	①	②	③	④	⑤
23) 컨설턴트와 수시로 접촉하여 지원 사항을 파악하였다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 정부의 지원정책에 관한 내용입니다.

1. 컨설팅 수진비용 지원정책

[질문항목]	답변				
	20%미만	20~40%미만	40~60%미만	60~80%미만	80~100%
24) 귀사는 정부로부터 어느 정도의 수진비용을 지원 받았습니까?	①	②	③	④	⑤
25) 정부의 컨설팅 수진비용 지원은 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅 니즈환기 정책

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
26) 정부의 건강진단연계 정책자금 (정부의 정책자금 과 기업의 경영혁신을 연계하여 경영진단 컨설팅을 받은 기업정책자금을 지원하는 제도)지원은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	①	②	③	④	⑤
27) 정부의 혁신형 인증 컨설팅(컨설팅을 통해 혁신 형 기업으로 인증 받으면 법인세감면, 대출보증료 우대, 정부지원 사업 가점부여) 지원은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기시킬 수 있는 정책이다.	①	②	③	④	⑤
28) 정부가 실시한 바 있는 컨설팅에 대한 개인부담금의 세액공제 7%는 중소기업에게 컨설팅니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	①	②	③	④	⑤
29) 정부의 건강진단 연계형 컨설팅(먼저 기업이 어디가 문제가 있는지 건강진단을 받고 건강진단결과에 따라 지역 건강관리위원회 에서 추천한 기업이 컨설팅을 받는 제도)은 중소기업에게 컨설팅 니즈를 환기 시킬 수 있는 정책이다.	①	②	③	④	⑤

30) 현재 중소기업이 경영컨설팅을 꺼리는 이유는 무엇입니까?

① 컨설팅 수진 비용에 대한 부담 ② 컨설팅을 받아도 회사에 별 도움이 되지 않을 것 같아서 ③ 회사의 기밀에 누출에 대한 우려 ④ 노동조합 (회사 직원들)이 구조 조정으로 오해할 것 같 아 서 ⑤ 기타

31) 귀하가 생각하는 중소기업에 대한 컨설팅 니즈환기 정책으로 가장 효과적인 것이 있다면 무엇입니까? ( )

Ⅳ. 다음은 컨설팅 성과에 관한 질문입니다.

1. 컨설팅 만족도

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
32) 컨설팅을 받은 후 자체적인 평가가 있었다.	①	②	③	④	⑤
33) 컨설팅 보고서에 대체적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
34) 회사가 지불한 용역비에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다.	①	②	③	④	⑤
35) 컨설팅의 전반적인 과정 및 결과에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤

2. 컨설팅 활용도

[질문항목]	답변				
	강한부정	부정	보통	긍정	강한긍정
36) 컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
37) 컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기위해 사내에서 교육을 실시하였다.	①	②	③	④	⑤
38) 우리 회사 대표의 컨설팅 결과물 활용의지는 높다.	①	②	③	④	⑤
39) 컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음은 귀하께서 근무하시는 회사에 관한 내용입니다.

1. 회사의 특성

40) 귀사의 기업명은 무엇입니까? (　　)

41) 귀사는 어느 지역에 위치하여 있습니까? (　도　　시　)

42) 귀사는 지금 어느 업종에 속하십니까?
① 도. 소매　② 숙박. 음식 ③ 운수　④ 제조　⑤ 수리 및 기타서비스

⑥ 교육서비스 ⑦ 부동산. 임대 ⑧ 광업 ⑨ 건설 ⑩ 출판, 영상, 방송서비스 ⑪ 시설관리 ⑫ 농. 임. 어업 ⑬ 전기. 가스. 수도 ⑭ 금융. 보험 ⑮ 과학. 기술 서비스 ⑯ 예술. 스포츠. 여가 ⑰ 보건. 사회. 복지 ⑱ 하수폐기 .환경보건 ⑲ 기타

43) 귀사가 현재의 사업에 종사한 기간은 얼마입니까?
① 3년 미만 ② 3~5년 미만 ③ 5~10년 미만) ④ 10~20년 미만 ⑤ 20년 이상

2. 회사의 규모

44) 귀사의 상장여부는?
① 코스피 ②코스닥 ③ 등록법인 ④ 일반법인

45) 귀사의 종업원 수는 몇명 입니까?
① 5명 미만 ② 5~9명 ③ 10~19명 ④ 20~49명 ⑤ 50~99명
⑥ 100~199명 ⑦200~299명 ⑧300명이상

46) 귀사의 직전년도 매출액은 얼마입니까?
① 10억 미만 ② 10~30억 미만 ③ 30~50억 미만 ④ 50~100억 미만
⑤ 100 억 이상

3. 기타

47) 귀사가 최근에 받은 컨설팅의 종류는 무엇입니까?
① 중소기업 쿠폰제 컨설팅 ② 자체필요에 의한 전액부담 컨설팅 ③ 기타 정부 지원 컨설팅

48) 귀하의 성별은 ?
① 남 ② 여

49) 귀하의 연령은?
① 30세 이하 ② 31~40세 미만 ③ 40~50세 미만 ④ 50~60세 미만 ⑤ 60세 이상

50) 귀하의 회사 내 직위 (직급)는 무엇 입니까?
① 대표이사 ② 임원 ③ 부. 차장, 팀장 ④ 과장, 대리 ⑤ 주임 ,사원

[소중한 시간 설문에 응해 주셔서 감사합니다]

HANSUNG UNIVERSITY

□ F.G.I 설 문 지 (전문가용)

중소기업 경영컨설팅에 대한 설문지

안녕하십니까?
귀하와 귀하의 가정에 건강과 행복이 가득하시길 기원 합니다.
본 **FGI 설문지**는 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 학위논문 작성을 위한 것으로서 주제는**"중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구"** 입니다.
답변해 주신 내용은 순수한 통계처리 용도로만 사용되며, 귀중한 개인정보는 법에 의해 보호됨을 알려드립니다. 귀하의 답변이 경영컨설팅의 연구 자료로 사용되어 중소기업 발전에 밑거름이 되길 기원합니다.

2012년 10월 19일

한성대학교 지식서비스& 컨설팅 대학원

석사과정 연 구자: 육 헌영
지도교수: 나 도성

1. 연구자는 경영컨설팅의 핵심요소로 생산자인 컨설턴트의 역량,(능력, 지식, 자세) 소비자인 수진기업의 참여도(컨설팅 이해도, 컨설팅 지원도) 지원자인 정부의 컨설팅 정책지원(컨설팅 수진비용지원, 컨설팅니즈환기정책)으로 나누었습니다. **귀하가 생각하시기 에는 그 외에 컨설팅의 핵심요소가 무엇이 있다고 생각하십니까?**

2. 연구자는 먼저 컨설턴트의 역량에 대해서 조사한 결과 수진기업이 생각하는 컨설턴트의 역량은 컨설턴트의 능력보다는 지식과 자세를 더욱 중요시 여기고 있는 것으로 나타났습니다. 따라서 컨설턴트의 프로젝트 수행 능력도 중요하지만 보다 겸손하고 낮은 자세의 접근과 중소기업에 경영에 꼭 필요한 핵심지식을 수진기업에게 전달하는 것이 필요하

다고 해석했습니다.

이외에 컨설턴트 역량에 관한 귀하의 구체적 의견은 무엇입니까?

3. 수진기업의 참여도 부분에서는 수진기업의 컨설팅지원보다는 컨설팅에 대한 수진기업의 이해도가 더욱 중요한 요소로 나타났습니다. 따라서 수진기업이 컨설팅을 받는 목적을 분명히 하고 컨설팅에 대한 임직원의 이해와 공유가 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 해석했습니다.

   수진기업의 참여도에 대한 귀하의 의견은 무엇입니까?

4. 정부의 정책지원 중 수진비용 지원정책은 컨설팅 성과와 관련이 없는 것으로 나타났습니다. 따라서 컨설팅 지원금의 일률적 적용보다는 중소기업의 체질에 따라 수진비용 지원을 구분하여 지원해야할 필요성을 느꼈습니다.

   만약 중소기업 수진비용 지원정책을 기업의 체질에 따라 차등지원 한다면 어떤 기준을 적용하고 해야 된다고 생각하십니까?

   그 외에 수진비용 지원정책에 관한 전반적인 귀하의 의견을 듣고 싶습니다.

5. 현재 정부가 실시하고 있는 건강진단 연계형 컨설팅(먼저 기업이 어디가 문제가 있는지 건강진단을 받고 건강진단 결과에 따라 지역 건강관리 위원회 에서 추천한 기업이 컨설팅을 받는 제도)에 대한 중소기업의 만족도는 높은 것으로 나타났습니다.

   건강진단 연계 형 컨설팅이 성공적으로 이루어 지기위해 개선해야 할 구체적 방향이 있다면 무엇입니까?

6. 우리 중소기업이 컨설팅니즈를 느끼고 양질의 컨설팅을 받음으로써, 컨설팅 성과를 통해 중견기업으로 발전하는 **선순환구조를 만드는데 가장 필요한 것은 무엇인지 말씀해 주십시오.**

7. 컨설팅 니즈환기를 위한 정부의 다각적인 정책지원이 필요하지만 무엇보다도 중요한 것은 양질의 정책을 우리 중소기업이 실질적으로 활용

할 수 있도록 하기위한 홍보체계입니다.

정부의 각종 정책이 중소기업에 효과적으로 전파되기 위해 필요한 아이디어가 있다면 제시해 주십시오.

- 귀중한 의견 감사합니다.-

HANSUNG UNIVERSITY

ABSTRACT

A Study on the Effects of the Core Consulting Elements for Small- and Medium-Sized Companies on Consulting Achievements

- With a focus on consulting for small- and medium-sized companies supported by the government -

Yuk, Hon-yong
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

In South Korea, the consulting industry and academia have been active in conducting research on consulting business. They initially took a macroscopic approach to the subject such as the current situations and future directions of consulting industry and have recently started to publish more specialized papers on consulting, consultants, and consultancy centered around graduate schools running a management consulting program.

Recognizing the importance of the capabilities of consultants, the producers, the active participation of small- and medium-sized companies, the consumers, and the support policies of the government,

the supporter, in the development of management consulting industry based on the previous studies on management consulting, this study set out to investigate the effects of those above-mentioned key elements on consulting achievements. First, segmentation was performed on those elements: the consultant capabilities were segmented into ability, knowledge, and attitude; the participation of client companies into understanding of and support for consulting; the support policies of the government into policies to support consulting fees and policies to refresh consulting needs; and consulting achievements into satisfaction with and utilization of consulting.

Of total 500 companies, 120 questionnaires were returned. Total 113 were put to descriptive analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis. An FGI questionnaire on statistical analysis results was made up and sent to 20 incumbent management consultants by e-mail. The essential items were extracted from their responses, and a phone interview was conducted to analyze the results. The response analysis results show that there were positive(+) correlations among all the consultant capability variables. According to the multiple regression analysis results, however, the ability of the consultant was dropped for satisfaction with and utilization of consulting; the knowledge of the consultant was adopted for all the variables; and the attitude of the consultant was adopted for satisfaction with consulting but dropped for utilization of consulting. The participation of the client company had positive(+) correlations with both understanding of and participation in consulting. The multiple regression analysis results reveal that the consulting understanding of the client company had positive influences on satisfaction with and utilization of consulting and that the consulting support of the client company was dropped. Of the consulting support policies of the government, policies to support

consulting fees were either unrelated or dropped both in correlation and multiple regression analysis results. Policies to refresh consulting needs, however, had significant positive relations both with satisfaction and utilization and accordingly were adopted.

Considering those research findings, it is first imperative to take into account and reinforce the knowledge and ethical attitude of a consultant in addition to his or her project implementation abilities when setting a group of criteria to assess management consultants, providing education for consultant cultivation, and planning an educational program to strengthen consultant capabilities for small- and medium-sized companies. The results about the participation of client companies clearly indicate that their consulting understanding should come before support for their consulting because their satisfaction with and utilization of consulting cannot be enhanced without their understanding of basic consulting however great the consulting support is. Finally, the government should move from the current uniform application of consulting fees toward customized fees supports, given the finding that its support policies for consulting fees have nothing to do with consulting satisfaction and utilization. The government needs to first offer free support policies according to the size, strength, and consulting area of a company and gradually increase the burden on the company as it reaches a certain point in terms of size and strength. It is also required to devise multifaceted policies to induce consulting needs in small- and medium-sized companies. Considering the utilization and consulting needs of small- and medium-sized companies today, however, it is the most important to maintain consistency among different central government policies across departments and local governments and establish a promotion system to ensure that the government's consulting support policies will be delivered to the field

straight. Management consulting can serve as a critical foundation for the development of small- and medium-sized companies only based on the trinity of the reinforced core abilities of consultants, the producers, the active participation of client companies, the users, and the shift of the government's policies to refresh consulting needs toward users.

【Keywords】management consulting, consultant capabilities, participation of a client company, support policy for consulting, satisfaction with consulting, utilization of consulting

HANSUNG UNIVERSITY