



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구



2013년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

임명식

석사학위논문
지도교수 나도성

컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The impact of consultant competence and government
funding on management performance



2012년 12월 일

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

임명식

석사학위논문
지도교수 나도성

컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The impact of consultant competence and government
funding on management performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

임명식

임명식의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

임 명 식

본 연구에서는 컨설턴트역량과 정부 정책자금 지원이 중소기업의 경영 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 컨설턴트 역량은 컨설턴트 지식, 컨설턴트 의식, 컨설턴트 능력으로 구성하였으며, 정부의 정책자금 지원은 정책자금프로그램 적정성, 정책자금 인지도와 활용도로 구분했다. 경영성과는 BSC 관점에서 학습과 성장, 내부프로세스 개선, 고객만족, 재무성과의 4가지 관점으로 측정하였다.

연구결과 정부정책자금 활용도가 학습과 성장, 내부프로세스개선, 고객만족, 재무성과와의 상관계수가 제일 크게 나타났으며, 컨설턴트 능력과 정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 유의하게 영향을 미치고 있음으로 채택되었고, 컨설턴트 능력과 정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었다.

컨설턴트 능력과 정부 정책자금지원 활용도는 고객만족에 유의하게 영향을 미치고 있음으로 채택되었고, 컨설턴트 의식과 정책자금 인지도와 활용도는 재무성과에 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었다.

본 연구에서는 정책자금 활용도가 경영성과 모든 구성요소와의 상관계수가 크게 나타났으며, 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었고 컨설턴트 능력은 학습과 성장, 내부프로세스개선, 고객만족에 유의, 컨설턴트 의식은

재무성과에 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었다.

본 연구에서는 컨설턴트의 능력과 의식이 중소기업경영성과에 영향을 미치고 있으며, 정책자금 활용도는 중소기업 경영성과 전체 구성요소에 영향을 미치기 때문에 정책자금 활용이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

【주요어】

컨설턴트 역량, 정부의 정책자금지원, 인지도, 활용도, 중소기업, 경영성과



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위	2
제 2 장 이론적 배경	3
제 1 절 경영컨설팅에 관한 이론적 고찰	3
제 2 절 컨설턴트의 역량에 관한 이론적 고찰	24
제 3 절 정부 정책자금 지원에 관한 이론적 고찰	33
제 4 절 경영성과에 관한 이론적 고찰	58
제 3 장 연구모형과 설계	66
제 1 절 연구 모형 및 가설설정	66
제 2 절 설문구성 및 자료의 수집·분석	70
제 4 장 연구결과	73
제 1 절 분석대상 업체의 특성	73
제 2 절 요인들 간의 상관관계 분석	87
제 3 절 회귀분석 결과	89
제 4 절 가설검정 정리	93
제 5 절 가설의 검증과 결과	101

제 5 장 결 론	101
제 1 절 연구 결과의 요약	101
제 2 절 정책적 시사점	102
【참고문헌】	105
【설문지】	111
【ABSTRACT】	118



【 표 목 차 】

[표 2-1] 기관들의 컨설팅에 대한 정의	6
[표 2-2] 학자의 컨설팅에 대한 정의	7
[표 2-3] 컨설팅 수행에 따른 경영컨설팅의 유형	8
[표 2-4] 컨설팅 수행 내용에 따른 경영 컨설팅의 유형	9
[표 2-5] 국내컨설팅시장의 발전단계	12
[표 2-6] Descriptive analysis of articles over time	14
[표 2-7] 경영컨설팅에 관해 최소 3권의 출판물을 낸 저자들	14
[표 2-8] 경영컨설팅 연구원들과 기관 소재지	15
[표 2-9] 컨설팅 연구 주제의 개요	16
[표 2-10] 컨설팅사 규모별 현황	19
[표 2-11] 컨설팅산업의 시장 규모	19
[표 2-12] 경영컨설팅 주력분야	20
[표 2-13] 국내외 컨설팅산업의 시장규모 비교	23
[표 2-14] 경영지도사의 주요 업무	25
[표 2-15] 컨설턴트의 역할	26
[표 2-16] 김광용의 컨설턴트3대 역량	30
[표 2-17] 컨설턴트 역량관련 선행 연구	31
[표 2-18] 중소기업의 업종별 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모 기준	33
[표 2-19] 중기업, 소기업, 소상공인 분류	34
[표 2-20] 연도별 중소기업 현황	39
[표 2-21] 산업별중소기업비중	40
[표 2-22] 중소기업 정책자금 성과분석 주요 연구 비교	50
[표 2-23] 2012년 지자체별 자금지원 규모	53
[표 2-24] 신인도 점수 확보 전략 - 혁신형기업인증	56
[표 2-25] 신인도 점수 확보 전략 - 혁신형기업, 녹색인증	57
[표 2-26] 컨설팅 성과 관련 선행연구	64

[표 2-27] 행복전략 체계도	65
[표 3-1] 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의	69
[표 3-2] 정부 정책자금 지원 변수의 조작적 범위	70
[표 3-3] 중소기업 경영성과의 조작적 정의	70
[표 4-1] 분석대상 업체의 특성	74
[표 4-2] 컨설턴트 관련 요인에 대한 신뢰도 분석	75
[표 4-3] 정부정책자금 프로그램 요인에 대한 신뢰도 분석	76
[표 4-4] 경영성과 요인에 대한 신뢰도 분석	77
[표 4-5] 요인들에 대한 기술통계	78
[표 4-6] 업종별 요인점수 차이분석	79
[표 4-7] 창업기간별 요인점수 차이분석	79
[표 4-8] 매출규모별 요인점수 차이분석	80
[표 4-9] 직원수별 요인점수 차이분석	81
[표 4-10] 지역별 요인점수 차이분석	82
[표 4-11] 혁신인증별 요인점수 차이분석	83
[표 4-12] 자금종류별 요인점수 차이분석	84
[표 4-13] 자금규모별 요인점수 차이분석	85
[표 4-14] 직위별 요인점수 차이분석	86
[표 4-15] 경력별 요인점수 차이분석	87
[표 4-16] 요인들의 상관관계	88
[표 4-17] 학습과 성장에 미치는 효과 분석	90
[표 4-18] 학습과 성장에 미치는 효과 분석	90
[표 4-19] 내부 프로세스 개선에 미치는 효과 분석	91
[표 4-20] 내부 프로세스 개선에 미치는 효과 분석	91
[표 4-21] 고객 만족에 미치는 효과 분석	92
[표 4-22] 고객 만족에 미치는 효과 분석	92
[표 4-23] 재무성과에 미치는 효과 분석	93
[표 4-24] 재무성과에 미치는 효과 분석	94
[표 4-25] 가설의 검증 결과	100

【 그림 목 차 】

[그림 2-1] 국내컨설팅 산업 경쟁강도 요인분석	21
[그림 2-2] 세계 컨설팅시장 규모 및 전망	22
[그림 2-3] 중소기업 금융지원 체제	44
[그림 3-1] 연구모형	66
[그림 4-1] 연구모형1	89
[그림 4-2] 연구모형2	89
[그림 4-3] 컨설턴트 역량이 학습과 성장에 미치는 효과	94
[그림 4-4] 정부의 정책자금지원이 학습과 성장에 미치는 효과	95
[그림 4-5] 컨설턴트의 역량이 내부 프로세스 개선에 미치는 효과	96
[그림 4-6] 정부의 정책자금지원이 내부프로세스개선에 미치는 효과 ...	96
[그림 4-7] 컨설턴트의 역량이 고객 만족에 미치는 효과	97
[그림 4-8] 정부정책자금 지원이 고객 만족에 미치는 효과	98
[그림 4-9] 컨설턴트의 역량이 재무성과에 미치는 효과	99
[그림 4-10] 정부 정책자금지원이 재무성과에 미치는 효과	99

제 1 장. 서론

제 1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 목적

본 연구는 연구자가 15년 동안 컨설팅산업에 종사하면서 준비되지 아니한 컨설턴트의 컨설팅은 수진기업에 오히려 악영향을 초래하는 많은 컨설팅 결과를 보아왔다. 김기홍(2012)은 「컨설턴트 말만 듣다가 위기에 빠진 기업들이란」 제목으로 “요즘 재계에선 웅진그룹이 위기에 빠진 이유 가운데 하나로 컨설턴트 중용(重用)을 꼽기도 합니다. LG전자는 과거 유명 컨설팅업체에 너무 의존하다가 스마트폰 시장에 제대로 대응하지 못했다는 평가가 많습니다. 금호아시아나그룹이 2006년 대우건설을 무리하게 인수했던 것도 대형 인수·합병을 통해 외형을 키워야 한다는 컨설팅사의 적극적인 조언 때문이었습니다. IMF 외환위기 당시 삼성전자는 외부 컨설팅 결과 ‘반도체 부문만 남기고 다른 사업은 모두 팔아야 한다’는 진단이 나왔습니다. LG전자도 ‘돈 안 되는 가전사업을 매각하라’는 조언을 받았습니다. 두 회사가 컨설팅 결과를 그대로 따랐다면 어떻게 됐을까요. 아마도 스마트폰이나 TV 분야에서 세계 1위를 달릴 수 없었을 것입니다. 컨설턴트(consultant)는 말 그대로 ‘회사 경영에 조언하는 자문 전문가’라는 원뜻으로 이해해야 한다는 주장이 설득력 있게 들립니다.” 기사를 썼다.

중소기업은 9988로써 국민경제의 기반으로 실핏줄의 역할을 담당한다(나도성, 2011). 이러한 많은 중소기업이 경영상 당면한 문제를 해결하거나 또는 장기적 전략수립을 위하여 외부의 전문가에 의한 경영컨설팅 서비스를 받고 있다. 그러나 경영컨설팅이라는 행위가 기업의 경영성과를 직접적으로 향상시켜 주지는 못하며, 이는 컨설팅을 수행하는 컨설턴트나 중소기업의 경영자가 컨설팅의 한계점으로서 분명하게 인식을 공유하여야 한다.

경영컨설팅은 경영활동을 위하여 독립된 지위에서 전문적인 지식이나 경험을 활용하여 조언하는 것일 뿐 결코 경영활동을 직접적으로 수행하는

것은 아니다. 컨설팅의 결과나 수행 과정에서 얻게 된 여러 가지의 사실에 대하여 경영자들은 스스로의 책임과 판단에 의해 이를 경영활동에 반영할 뿐이다. 경영컨설팅과 경영성과의 관계에 있어서 컨설팅의 내용이 곧 경영 성과가 되는 것은 아니며 컨설팅의 내용을 수용하여 경영활동에 반영한 결과로서 경영성과의 결과가 나타나는 것이다.

정부의 정책자금 지원 또한 컨설팅 현장에 나가보면 활용하는 중소기업은 이중, 삼중으로 중복지원을 받고 있고, 꼭 필요로 하는 중소기업에는 머나먼 이웃나라의 이야기로 정부의 정책자금 프로그램을 거의 알지 못한다.

중소기업 컨설팅 현장에서 중소기업 CEO들의 대부분은 “자금이 부족하다”, “판로를 개척하여 달라”, “일할 사람이 없다”를 외치고 있다. 판로를 개척하려면 먼저 고객의 니즈를 충족시켜줄 수 있는 제품개발과 고객의 문제를 해결하여 주는 서비스를 개발할 수 있도록 자문하여 주는 컨설턴트의 역량이 필요하다. 또한 정부의 수진기업 산업분야 정책방향과 정책자금의 흐름을 완전 숙지하여 수진 중소기업 들이 정책자금을 효율적이고 효과적으로 활용할 수 있도록 자문하여야 한다.

본 연구에서는 컨설턴트의 준비된 역량이 중소기업 경영성과에 어떻게 영향을 미치며 정부의 정책자금지원 또한 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대하여 규명하고자 한다.

2. 연구의 범위

제1장 서론에서는 연구의 목적과 범위를 제시하고 있으며, 제2장에서는 경영컨설팅의 정의와 발전사, 컨설팅산업 현황, 중소기업의 의의와 현황을 포함하여 본 연구의 이론적 배경과 선행연구에 대하여 기술 하였다. 제3장에서는 연구모형과 가설 설정, 설문구성과 자료의 수집, 분석을 설명하고 있다. 제4장에서는 실증분석의 결과로써 표본특성, 기술통계분석, 변수의 타당성 및 신뢰성, 요인들 간의 상관관계분석 그리고 연구가설의 검정결과와 해석을 제시하였다. 마지막으로 제5장에서는 정책적 시사점에 대하여 기술하였다.

제 2 장. 이론적 배경

제 1 절 경영컨설팅에 관한 이론적 고찰

1. 경영 컨설팅의 정의 및 유형

1) 경영컨설팅의 정의

컨설팅산업은 1886년 아서 D. 리틀(Arthur D. Little)이 세계최초로 기술과 경영컨설팅사로 창업 이래, 선진국에서 100년이 넘는 역사를 가지고 있으며 반세기 전부터 유망산업으로 성장하여 오고 있다. 우리나라에서도 1957년 한국생산성본부의 설립을 효시로 많은 기업과 단체가 기존의 사업영역을 넓히거나 사업전환을 통해 컨설팅산업에 참여하고 있다.(컨설팅산업백서, 2008)

컨설팅은 사전적 의미로 ‘자문, 조언, 진찰’을 뜻하며 ‘어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것’을 의미한다. 컨설팅이란 말은 본래 사람의 건강을 진단하고 치료하는 의사의 진료행위에서 유래하였다 한다. 컨설팅이란 광의로 모든 특정분야 전문가에 의한 자문을 뜻하며 본 연구에서의 ‘컨설팅’은 ‘경영 컨설팅’을 의미한다.

컨설팅의 정의에 대해서는 기관이나 학자들에 따라 조금씩 차이가 있는데 이를 살펴보면 다음과 같다.

국제노동기구(ILO, 1998)는 “경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히며 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스”라고 하였다. 즉, 경영컨설팅은 기업으로 하여금 당면한 문제들에 대하여 분석하여 해결할 수 있도록 적합한 사례를 다른 기업에 적용할 수 있도록 지원하는 전문적 서비스를 공급하는 것이다.

컨설팅 산업이 오랜 기간에 걸쳐 발전해온 미국 경영컨설팅협회(ACME : Association of Consulting Management Engineers)는 “경영컨설팅은 특

별한 교육을 받고 자신이 경험을 쌓은 사람이 기업의 경영활동의 제 문제들을 이해하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방법을 제시하고 그러한 해결방법이 필요한 시기에 실시되는 것을 도와주는 전문적인 서비스를 제공하는 것이다.”라고 하였으며, 이 협회의 경영자문위원회는 “특별한 분야에서 전문성을 가진 전문가들이 스스로의 지식과 경험을 활용하여 경영에서 발생한 문제를 해결하고 객관적이며 총체적인 시각으로 기업의 경영활동을 지원하는 것을 말한다.”라고 정의하였다.

영국의 경영컨설팅연합회(IMC : Institute of Management Consultants)는 “독립적이면서 능력을 가진 사람이 전략, 조직, 프로세스, 방법수행상의 문제들을 연구하여 분석하고 그에 적합한 해결 방안을 제시하며 아울러 이러한 해결책들을 적절히 수행할 수 있도록 도와주는 것이다”라고 하였다.

Fritz Steele(1975)은 기능적 관점에서 컨설팅을 “과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수해에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것” 이라고 정의하였다.(Fritz Steele, 1975)

Larry Greiner & Robert Metzger(1983)는 “특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천 하는 것” 이라고 정의하였다.(Larry Greiner, 1983)

M. Kubr(1996)는 “경영컨설팅을 경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스”라고 하였다.

F.Ciampi(2008)는 “경영컨설팅이란 전문적이고 과학적인 능력과 기술을 가진 사람이 정교하고 진보적이며 창조적인 접근방법으로 최고경영기능과 관련한 기업문제를 고객으로 하여금 해결하도록 의견을 제공하는 서비스 활동으로 결국 새로운 지식창조에 공헌하는 것”으로 정의 하였다.

한편 국내에서는 중소기업청이 발행한 「2008 중소기업 컨설팅 백서」

에서 “컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해별방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위”로 규정하도록 하고 있으며, 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서 경영컨설팅업(71531)을 별도로 명시하면서 업종에 대한 정의를 “경영 컨설팅 업이란 다른 사업체 에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동”이라 하였다. 국내 연구자 중에서 김광용 외(2008)는 “경영컨설팅을 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여, 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적이 자문서비스 활동”이라 정의 하였다.

중소기업 기술정보진흥원(2011)의 보고서에 의하면 “컨설팅은 기업대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어내는 지식서비스업 이다.” 라고 정의 하였다.

컨설팅에 대한 정의를 「2008 중소기업 컨설팅산업 백서」의 내용을 연구자가 기관들의 컨설팅에 대한 정의 <표 2-1>와 학자의 컨설팅에 대한 정의 <표2-2>로 재정리하였다.

<표 2-1> 기관들의 컨설팅에 대한 정의

기관명	경영 컨설팅 및 경영 컨설턴트의 개념의 정의
국제 컨설턴트 협회 (ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영 제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그런 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공
미국 회계사회	특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국 컨설턴트 협회	조직의 가치를 창조하는 데 조언을 제공하거나 경영상의 해결방안을 제공하는 것
호주 경영 컨설턴트 협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업 수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 자원 활용을 통해 경영자문 및 지도하는 행위이며 경영컨설턴트는 이러한 자문 서비스를 제공하는 자
국제 노동위원회	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 서비스
중소기업청 (컨설팅산업백서)	컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위
한국통계청	한국표준산업분류(KSIC9), 경영컨설팅업(71531) 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동
중소기업 기술 정보 진흥원 (2011)	“컨설팅은 기업대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업 이다.” 라고 정의

자료 : 중소기업청, 「2008 중소기업 컨설팅산업 백서」의 내용을 연구자가 재정리

〈표 2-2〉 학자의 컨설팅에 대한 정의

학자명	경영 컨설팅 및 경영 컨설턴트의 개념의 정의
M.Kubr (1996)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하며 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스
Marco Iansiti, Roy Levien (2004)	경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지는 활동임
F.Ciampi (2008)	경영컨설팅이란 전문적이고 과학적인 능력과 기술을 가진 사람이 정교하고 진보적이며 창조적인 접근방법으로 최고경영기능과 관련한 기업문제를 고객으로 하여금 해결하도록 의견을 제공하는 서비스 활동으로 결국 새로운 지식창조에 공헌하는 것으로 정의 하였다.
김광용 외 (2009)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활용
김익성 (2009)	특정 분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
Fritz Steele (1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실질적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Larry Greiner & Robert Metzger (1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Markham (1991)	제 3자 또는 외부자(outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
Williams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정

자료 : 중소기업청, 「2008 중소기업 컨설팅산업 백서」의 내용을 연구자가 재정리

2) 경영컨설팅의 유형

경영컨설팅의 유형은 ‘컨설팅을 수행하는 형태’에 따른 구분과 ‘컨설팅 수행내용’에 따른 구분으로 분류할 수 있다.

컨설팅을 수행하는 형태를 기준으로 할 때, 경영컨설팅의 유형은 크게 다섯 가지로 구분할 수 있다. 경영컨설팅은 사업서비스의 대표적 업종으로 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 상업적인 서비스로 구분할 수 있는데, <표 2-3>은 이를 구체적으로 정리한 것이다.

<표 2-3> 컨설팅 수행에 따른 경영컨설팅의 유형

유형	내용
전문 서비스	꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고, 그에 대한 적절한 해결책을 찾음. 따라서 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요함
자문 서비스	컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없음. 즉, 최종 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행내용의 품질과 완전성으로 한정됨. 또한 해결안 실행에 대한 책임 역시 의뢰인에게 있음
독립 서비스	컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 독립적으로 제시할 수 있어야 함. 또한 의도적으로 특정회사나 특정 제품을 이롭게 하거나, 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수주하기 위해 편협적 제안을 해서는 안 됨 전문적인 컨설팅회사의 경우에는 이러한 위험이 거의 없으나, 사내 컨설턴트의 경우, 회사에 속해있는 만큼 그럴 가능성이 있음
일시적인 서비스	의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문 인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어두고 전적으로 참여하기 어려울 때는 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부전문가를 활용하는 경우가 있음. 이 경우 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅 업무를 수행하며, 업무가 완료되면 조직에서 떠나게 됨
상업적인 서비스	컨설팅은 판매자와 구매자의 관계로 만나는 하나의 사업인 만큼, 컨설팅 서비스를 제공하면 그에 상응하는 대가를 받게 됨 따라서 컨설팅 계약은 재무적으로 적정한 이익을 남길 수 있도록 해야 함

자료 : 중소기업청, 「2008 중소기업컨설팅산업 백서」

컨설팅 수행내용 측면에서 컨설팅 유형을 구분한 Maister(1982)는 컨설팅업의 마케팅 측면 연구에서 컨설팅 프로젝트 유형을 고객측 요구문제의 복잡성 정도에 따라 상, 중, 하로 나누고 상급은 ‘Brain’이라 하여 고급 컨설턴트가 상대적으로 많이 투입되어야 하는 프로젝트이며, 중간 정도의 복잡성을 가지는 중급은 ‘Grey Hair’,하급은 ‘Procedure’이라 하여 문제가 보편화되어 있고 구조적인 형태를 가지므로 경험이 적은 컨설턴트가 투입되어도 비교적 쉽게 해결될 수 있는 프로젝트 유형을 의미한다. 그러나 Maister(1982)의 유형은 실무적인 경험측면에서 논의된 정도에 불과하며 과업을 수행하는 개인단위 업무 분석에 주로 이용되어 프로젝트 수준에서의 분석단위로는 적합하지 않은 점이 있을 수 있다.

장영(1997)은 경영컨설팅의 도입 및 수행을 조직의 성과나 효율성 향상에 기여한다는 것으로 보고 경영컨설팅의 도입 및 수행은 조직에 변화나 혁신을 촉발하는 수단이 되고 있다고 보고 혁신유형 분류의 차원에서 <표 2-4>와 같이 컨설팅 유형을 분류하고 있다(전기수, 2009).

<표 2-4> 컨설팅 수행 내용에 따른 경영 컨설팅의 유형

		혁신의 넓이	
		협의	광의
혁신의 깊이	고	부분혁신 컨설팅 (Narrow Innovation Consulting)	전사혁신 컨설팅 (Broad Innovation Consulting)
	저	부분개선 컨설팅 (Narrow improvement Consulting)	전사개선 컨설팅 (Broad improvement Consulting)

2. 경영컨설팅의 발전사

1) 경영컨설팅 발전과정

국내에서 경영컨설팅의 시작은 1957년 기업의 생산성 향상을 목적으로 한 한국생산성본부(KPC)가 효시가 되었다고 볼 수 있다. 그러나 당시의

컨설팅 사업은 주로 정부나 공공기관의 방침이나 정책을 기업들이 따르도록 통솔과 인도를 하기 위한 목적지향적인 지도 사업이었으며, 기업 스스로가 자발적으로 원해서 이루어진 경영컨설팅 서비스가 아니었다(채준원, 2011).

그 후 1962년 한국표준협회(KSA)와 한국능률협회(KMA)가 설립되었고, 이들 기관을 중심으로 경영컨설팅 사업이 전개되기 시작했다. 1985년 1월에 숭실대학교에서 우리나라 최초로 중소기업대학원을 설립하고 민간부문 컨설팅 전문가를 양성하기 시작했다. 특히 1980년대 중반부터 시장개방 확대와 근로자의 임금상승 등 기업환경이 급변함에 따라 기업들은 경영혁신 차원에서 경영컨설팅의 필요성을 인지하게 되었고, 정부주도의 컨설팅이 민간 경영컨설팅기업 주도로 변모하게 되었다(김광용, 2008).

한국공업표준협회는 품질관리 부문을 중심으로 컨설팅 업무를 수행하게 되었고, 한국생산성본부는 1986년부터 공업발전법에 의해 특별 법인으로 변경되면서 본격적으로 종합 컨설팅기관으로 성장하게 되었으며, 한국능률협회는 1990년에 종합 컨설팅 전문기업인 한국능률협회컨설팅(KMAC)을 자회사로 설립함에 따라 우리나라 경영컨설팅 시장이 본격적으로 성장하는 계기를 마련하게 되었다.

이 시점에서 외국계 경영컨설팅 전문기업도 국내에 진출하게 되었는데, 1987년에 McKinsey & Company가 가장 먼저 국내에 진출하였으며, 1991년에는 서울사무소를 공식적으로 설립하여 금융, 자동차, 중공업 등 다양한 산업분야와 정부부처 및 교육기관 등을 대상으로 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. Bain & Company는 1991년 국내 컨설팅사와 합작형태로 서울사무소를 설립하였으며, 1994년에는 독립된 현지(한국)법인인 Bain & Company Korea로 등록하였다. 그리고 Arthur D. Little은 1994년에 진출하여 ADL 파트너스 주식회사(ADL Partners Limited)를 설립하였고, Boston Consulting Group은 1996년부터 국내에 독자적으로 진출하여 한국사무소를 운영하면서 금융, 통신, 공공기관 등에 대한 컨설팅을 진행하고 있다.

1990년 후반에 들어서면서 국내 경영컨설팅 시장은 민간부문에서 많은

관심과 컨설팅 사업이 이어지게 되는데, 그것은 바로 IMF 경제위기로 인해 일어난 사회 전 부문에서의 구조조정 영향 때문이었다. 이에 따라 IMF 극복을 위한 중소기업 지원정책 중에서 컨설팅 지원이 마련되어 쿠폰제 컨설팅 등이 시행되었고, 성장성이 있거나 시장 선도적인 중소기업과 벤처 기업을 중심으로 본격적이고 체계적인 경영컨설팅 시장 기반이 마련되기 시작하였다.

이와 같은 1990년대 컨설팅 서비스 시장의 특징은 경영컨설팅 서비스 시장의 비약적인 성장과 함께 민간, 정부, 공공기관 등 사회 각 부문에서 경영혁신과 신규 비즈니스 발굴, IT 중심의 기업 프로세스 재정립 등의 컨설팅이 활발히 진행되었다는 것이다. 그리고 기업의 생산관리 등 부문적인 경영혁신 컨설팅 보다는 기업경영 전반에 대한 컨설팅 중심으로 경영 전략 컨설팅과 이에 대한 실행지원 그리고 컨설팅 피드백까지 아우르는 종합 컨설팅이 주로 진행되었다. 특히 2000년대 이후부터 컨설팅 시장은 개별기업의 입장에서 중장기적인 사업비전과 비즈니스 재정, 경쟁기업과 경쟁전략 수립, 업무 프로세스 및 조직구조 재구축, 기업문화에 대한 변화 관리와 IT 전략에 이르기까지 종합적인 경영컨설팅이 주류를 이루고 있다 (김광용, 김명섭, 이채현, 이용희, 2009).

이의준(2000)은 과거 40년간 우리나라의 컨설팅은 정부나 공공단체가 우월한 위치에서 일방적으로 국가가 정한 지도목표나 체도에 기업을 참여시키는 과정으로 행해져 왔다. 이와 같이 정부 주도에 의한 컨설팅이 시장경제원리에 의한 컨설팅 시장의 형성이나 기업의 자율적인 컨설팅 활용 노력을 통한 기업 경쟁력을 강화하는데 기여하지 못하였다는 지적이 있는 것은 사실이나 우리 경제의 규모나 기술수준, 산업의 역사 등을 고려해 볼 때 당시로서는 최선의 선택이었음을 부인하기는 어렵다고 하였다(전기수, 2009).

중소기업기술 정보진흥원에서는 표와 같이 우리나라 컨설팅 시정의 발전단계를 정리하였다.

<표 2-5> 국내컨설팅시장의 발전단계

구분	1950~1985년	1986~1995년	1996~1999년	2000~2004년	2002~현재
시장 성격에 따른 구분	국내 컨설팅 산업의 태동	경영컨설팅의 성장 진입	- 코스닥시장 (1996) 개설로 인한 벤처기업 관련 컨설팅 - IMF관련기업 구조조정	인터넷 및 전자상거래 활성화에 따른 경영 대응	- 컨설팅 시장 경쟁 촉발 - 컨설팅 산업에 대한 정부지원 강화
컨설팅사	한국생산성본부(1957) 한국능률협회(1962) 한국표준협회(1962) 중소기업진흥공단(1979) 1982년도 1차 경영지도사 시험 시행(중소기업진흥공단 주관)	- 한국경영·기술컨설턴트협회 창립 (1986) - 한국능률협회 컨설팅 (1990) - 다국적경영컨설팅사들의 한국시장진출 - 앤더슨(1986 현재 Accenture로 변경) - 맥킨지 (1991)등	국내토종 경영컨설팅 회사 출현	IT 및 정보기술 컨설팅사들의 약진	- 컨설팅의 차별화 - 가속화 : 컨설팅의 전문화 출현 - 국내 컨설팅사의 해외진출 가시화 : 국내 컨설팅사의 대형화 동기요인 - 정부의 중소기업경영컨설팅 지원 강화 : 2005년 e쿠폰제 컨설팅사업 실시
컨설팅서비스	- 산업 및 생산관리 교육 - 인증업무실시		- IMF기간을 거치면서 요구된 기업의 구조조정을 통한 컨설팅 시행 - 기업 합병이 활성화	IT산업과 인터넷세의 활성화로 관련 컨설팅 서비스의 폭발적인 증가	- 국내기업들이 성장전략 찾기에 발맞춘 글로벌/신시장 성장전략 컨설팅 - 새로운 경영환경 변화에 따른 컨설팅 분야의 확대 (녹색성장, 모바일 환경, 기업의 사회적 책임 및 상생 협력)

출처 : 중소기업기술정보진흥원(2011). 컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안 연구

2) 세계경영컨설팅에 관한 연구조사

세계경영컨설팅에 관한 선행연구를 조사하면서 2009년 Michael Mohe, Stephanie Birkner, Jost Sleweke(2009)의 19년간의 컨설팅 관련 연구 논문을 조사 분석한 논문을 접하게 되었다. 본 연구자는 우리나라에 아직 소

개되어 있지 않은 Mohe의 논문을 번역하여 세계경영컨설팅의 발전사를 통찰할 수 있는 기회를 탐구하여 보고자 요약 정리하였다.

(1) Mohe(2009)의 컨설팅 연구에 관한 19년간의 조사

아르메나키스와 부르그(Armenakis and Burdug, 1998)가 최첨단의 경영 컨설팅에 관한 문헌 조사를 출판한지 20년이 지났다. 그 이후로 컨설팅에 관한 연구뿐만 아니라 그 산업에도 많은 변화가 생겼다.

경영 컨설팅 산업의 세계적인 거래량이 아르메나키스와 부르그가 문헌을 조사하던 때는 약 100억 달러였지만, 그 이후로 엄청난 증가세를 보였다. 예컨대, 세계 컨설팅 산업의 시장 규모가 3,000억 달러이상으로 추산되는데 (Kennedy Consulting Research & Advisory, 2009), 이는 경제적으로 그 산업이 타당성이 있음을 나타내는 것이다. 더구나 컨설팅업은 또한 전세계 회사의 경영자들에게 지식의 중요한 공급 업체로 인정받고 있으며 (Wright & Kitay, 2004; Engwall & Kipping, 2006; Whittle, 2008) 정치 및 사회에도 점점 더 그 영향력이 커져가고 있다(Saint-Martin, 1998, 1999; Mohe, 2008).

경영컨설팅이 아직은 학술지와 관련된 나름대로의 연구 분야로서 확립되지 않았기 때문에, 경영 컨설팅에 관한 연구가 너무 분산되고 단편적이어서 더욱 광범위한 문헌의 검토가 요구되고 있는 것이다.

1990년과 2008년 사이에 출판된 167권의 논문을 기초로 해서, 우리는 학문적인 경영 컨설팅 연구 분야 내에서 개발을 제시하고 현재의 연구 동향을 파악하는 것을 목표로 하고 있다.

① 경영 컨설팅 연구가 시간이 지남에 따라 어떤 발전을 이루게 되었는가?

② 경영컨설팅 연구의 주요 참가자들은 누구인가?

③ 경영 컨설팅 연구에서 우선순위로 다루었던 주제는 어떤 것인가?

④ 경영 컨설팅 연구를 하는데 어떤 방법론과 이론이 적용되는가?

(2) 경영 컨설팅 연구 현상

① Descriptive analysis of articles over time

<표 2-6> Descriptive analysis of articles over time

	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2008
출판된 글의 편수	17	25	55	70
	42		125	
	167			
연간 출판된 글 (평균)	3.4	5.0	11	17.5
	4.2		13.9	
	8.8			

우리가 조사하는 전 기간에 걸쳐 평균 8.8편의 글이 연간 출판되었다. 처음 10년간은(1990-1999)은 4.2편의 글이 매년 출판되었고, 한편 두 번째 10년간은 평균 13.9편의 글이 출판되었음을 알 수 있다.

② 경영컨설팅에 관해 최소 3권의 출판물 낸 저자들

<표 2-7> 경영컨설팅에 관해 최소 3권의 출판물을 낸 저자들

저자	논문수				
	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2008	총계
Fincham	0	1	3	3	7
Wright	0	0	4	3	7
Sturdy	0	1	1	4	6
Werr	0	1	3	2	6
Clark	0	1	2	2	5
Glückler	0	0	1	4	5
Kipping	0	2	1	2	5
Richter	0	0	1	4	5
Alvesson	0	0	2	2	4
Bryson	3	0	0	1	4
Kärreman	0	0	2	2	4
Kitay	0	0	3	1	4
Saint-Martin	0	2	1	1	4
Whittle	0	0	0	4	4
Armbrüster	0	0	2	1	3
Handley	0	0	1	2	3
Keeble	3	0	0	0	3
Schmidt	0	0	0	3	3
Wood	3	0	0	0	3

우리는 샘플의 원저자를 분석했다. 우리는 총 160명의 저자들이 딱 한편

에는 160명이 그리고 두 편은 29명이 세편 또는 그이상의 경우에는 19명이 포함된 것을 알게 되었다. 매 시기마다 적어도 한 편의 논문을 발표한 저자는 한명도 없었고 겨우 6명만이 세 번의 기간에 간신히 한편씩을 출판했다.

두 명의 저자 (키블과 우드 : Keeble and Wood)는 첫 번째 시기에 비즈니스 서비스와 경영컨설팅에 주안점을 두고서 세 편의 논문을 출판했지만 이후에는 아무것도 없었다. 이는 아마도 컨설팅을 연구한 세대가 달라지고 있음을 암시하는 징조일 것이다. 특히 편참, 스터디, 클라크, 베르와 키퍼는 공동저자로 여겨진다. 그들은 저자의 목록에 관해 일찍이 출판하기 시작했고 여전히 그것을 맡고 있다.

③ 경영컨설팅 연구원들과 기관 소재지

<표 2-8> 경영컨설팅 연구원들과 기관 소재지

국가	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2008	총계
영국	17	14	26	42	99 (31.6%)
미국	15	11	9	16	51 (16.3%)
호주	4	6	22	6	38 (12.1%)
스웨덴	0	3	13	10	26 (8.3%)
독일	0	0	5	15	20 (6.4%)
네덜란드	0	0	10	9	19 (6.1%)
프랑스	0	0	6	4	10 (3.2%)
캐나다	0	0	3	6	9 (2.9%)
핀란드	0	0	3	3	6 (1.9%)
뉴질랜드	0	0	1	4	5 (1.6%)
한국	0	4	0	0	4 (1.3%)
노르웨이	0	0	1	2	3 (1.0%)
기타(3편 미만)	2	1	6	4	23 (7.3%)
총계	38	39	107	131	313 (100%)
영국과 미국의 기여 비율	84.2%	64.1%	32.7%	44.3%	47.9%

각 나라에 관해서 우리는 영국이 월등함을 알게 되었다.

첫 10년간은(1990-1999) 영국 출신의 저자들이 평균 15.5편의 글을 냈는데 이는 다음 9년간 340편 중 평균 12편의 두 배 이상이 되었다. 미국 저자들의 출현은 이와는 반대로 이 19년 동안 첫 10년간은 평균 13편, 그리고 두 번째는 12.5편으로 비교적 일정했다.

양 국가의 저자들이 첫 5년간은 모든 저작권에서 84.2%를 1994년까지 다음 5년은 64.1%를 차지한다. 그 이후로 그러나 두 나라의 비율은 32.7%(2000-2004) 와 44.3%(2005-2008)로 각 각 떨어졌다.

(3) 경영컨설팅의 주제

<표 2-9> 컨설팅 연구 주제의 개요

주 제	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2008	총 계
컨설팅분야의 발달(역사적, 지리적)	5	6	5	7	23
컨설팅의 생애/수행 (측정 포함)	2	6	3	5	16
컨설팅의 기능	1	0	8	6	15
경영컨설팅의 인적자원 관리 및 교육	1	0	3	11	15
고객과 컨설턴트간의 인간관계	1	3	5	5	14
컨설턴트/고객의 역할	0	1	6	5	12
구분(선별과 평가 포함)	2	1	3	5	11
컨설턴트 회사의 특징	0	1	2	7	10
국제화	0	2	3	5	10
지식경영의 저장 / 공유	0	1	3	4	8
일 체감 / 검증	0	0	3	2	5
컨설팅의 도구	1	1	2	1	5
반응과 응답	0	0	3	2	5
컨설팅의 실제	1	2	0	2	5
기타(윤리학)	3	1	6	3	13
총 계	17	25	55	70	167
상위3 대 범주의 비율 기여도	58.8%	60%	36.4%	35.7%	32.3%

지난 19년의 컨설팅 연구를 바라보건데, 연구원들이 다양한 범위의 주제를 다루었음을 확인할 수 있다. 귀납법적 코드화와 통합과정의 결과로써, 우리는 15개 범주를 내놓았다.

우리의 결과물 들은 컨설팅 분야의 역사적 지리적 발달은 가장 많은 관심을 갖는 주제였고(23편) 컨설팅의 성공/수행(측정포함)이 16편, 그 다음이 컨설팅의 기능(15편), 그리고 경영컨설팅의 인적자원관리와 교육(14편)이 그 뒤를 이었다.

세월이 흐르면서 기사의 논제에 대한 초점이 바뀌었다. 역사적, 지리적인 발달이 1990년부터 1994년까지는 가장 많이 연구되는 주제였지만, 컨설팅의 성공/수행력에 영향을 끼치는 요인들에 대한 분석이 1995년부터 1999년까지 생겨났다. 컨설팅의 기능은 엄청난 성장을 경험하고 2000-2004년에 8편의 글이 나왔다. 경영컨설팅의 인적자원관리와 교육에서 비슷한 성장을 보이는데, 이는 2005-2008년까지 11편의 논문에 대한 지배적인 연구 주제가 된 것이다. 우리는 주제에 관해서 경영컨설팅의 이질성을 측정했다. (Bettencourt & Houston, 2001; Kirchler & Hölzl, 2006). 우리가 연구한 4개 기간의 각 시기마다 상위 3개의 범주가 차지하는 몫을 측정함으로써, 상위 3개가 차지하고 있는 몫이 감소함을 확인할 수 있다. 한편 그것들은 처음에서 두 번째 기간으로 될 때 58.8%였던 것이 60.6%로 증가했으나 그 차지하는 몫이 3,4차에는 36.4%에서 35.7%로 감소했다.

(4) 검토와 토론

우리 연구는 1990년부터 2008년까지의 19년간에 걸친 경영컨설팅의 발전사를 통찰하는 것을 목표로 삼았다. 우리는 내용 분석을 응용해서 총 167건의 연구를 분석했다. 우리 연구는 경영컨설팅 분야에서 흥미로운 결과물들을 제공해주고 있다.

우선, 여러 해에 걸친 경영컨설팅 연구의 발달에 관해서, 경영컨설팅에 관한 논문의 숫자가 현저히 증가하고 있음을 보여준다. 세기가 바뀐 이후로 특별히 증가한 것은 주목할 만하다.

둘째, 우리가 발견한 바로는 영미권 저자들이 우리들이 연구하던 초창기 둘째 시기까지는 지배적이었음을 보여주고 있다.

셋째, 우리가 경영컨설팅의 주제에 관해 분석한 바로는 여러 다른 분야로 된 연구에 대해서 공통된 개념을 더 한층 확인해준 것이었다. 시장 집중도의 낮은 점수가 나타내주는 바와 같이, 컨설팅 연구에서는 어떤 선도적인 주제도 있을 수 없음을 단언할 수 있다.

넷째, 응용방법에 관해, 우리가 발견한 바로는 연구자들이 각각의 자료를 수집하는데 잘 알려진 어려움이 있음에도 불구하고 점차 그 업계에 경험적인 접근을 하고 있음을 입증해준다.

다섯째, 우리가 응용이론을 조사한 것은 다양한 분야의 연구를 전제로 하고 있음을 재차 확인해주었다.

3. 국내의 컨설팅 산업현황

1) 시장규모 및 경쟁구도

경영컨설팅 서비스는 타산업의 지식집약화와 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로써 우리나라 전체 시장구조 및 규모는 관련 종업원 수 26,754명, 컨설팅 업체 수 2,637개, 전체 컨설턴트 수 14,243명, 시장규모는 3조 341억 원으로 조사되었다(통계청 2008) 컨설팅회사에 근무하는 상근 직원 수의 분석결과 10명 미만인 업체가 전체의 81.8%를 차지하여 컨설팅 업체의 규모가 매우 영세한 것으로 나타났다.

「2008년 중소기업 컨설팅산업 백서」 및 중소기업기술정보진흥원, 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구(2011)」에 기술된 우리나라 컨설팅사의 2008년 규모별 현황은 <표 2-10>과 같으며, 주요 내용을 요약하면 다음과 같다(중소기업청, 2008년).

<표 2-10> 컨설팅사 규모별 현황

구분	기업수(개)	종업원(명)	매출액(억원)	1개 업체당 매출액(억원)
10인 미만	2,158(81.8%)	7975(29.8%)	8096(26.7%)	3.75
10~20인 미만	267(10.1%)	3461(12.9%)	4946(16.3%)	18.52
20~50인 미만	142(5.4%)	4292(16.1%)	5435(17.9%)	38.27
50인 이상	70(2.7%)	11026(41.2%)	11864(39.1%)	16.95
계	2,637(100%)	26,754(100%)	30,341(100%)	11.51

자료 : 통계청, 2007년~2008년 서비스업조사(경영컨설팅업), 신상복이(2012) 재
정리

<표 2-11>에서 컨설팅산업의 국내 시장규모를 살펴보면 1997년 7,977
억 원, 1999년 1조 원을 돌파하였고, 2000년 1조 3,333억 원, 2003년 1조
6,175억 원, 2005년 2조 5,747억 원, 2007년 2조 2,853억 원, 2008년 3조
341억 원의 시장규모를 형성하고 있다(중소기업청, 2008).

<표 2-11> 컨설팅산업의 시장 규모

년도	사업체수(개)	종사자수(명)	매출액(백만원)
1997	957	8,873	797,748
1998	1,186	13,033	871,318
1999	1,309	12,793	1,084,785
2000	1,841	17,443	1,333,331
2001	1,566	1,553	1,567,384
2002	2,154	20,536	1,835,332
2003	2,053	18,336	1,617,501
2004	2,185	20,552	1,844,830
2005	2,357	23,260	2,574,773
2006	2,540	23,234	2,597,739
2007	2,427	21,096	2,285,397
2008	2,637	26,754	3,034,149

자료 : 1997년~2000년, 서비스업(시장조사 및 경영상담업), 통계청
2001년~2006년, 서비스업(사업 및 경영상담업), 통계청
2007년~2008년, 서비스업(경영컨설팅업), 통계청

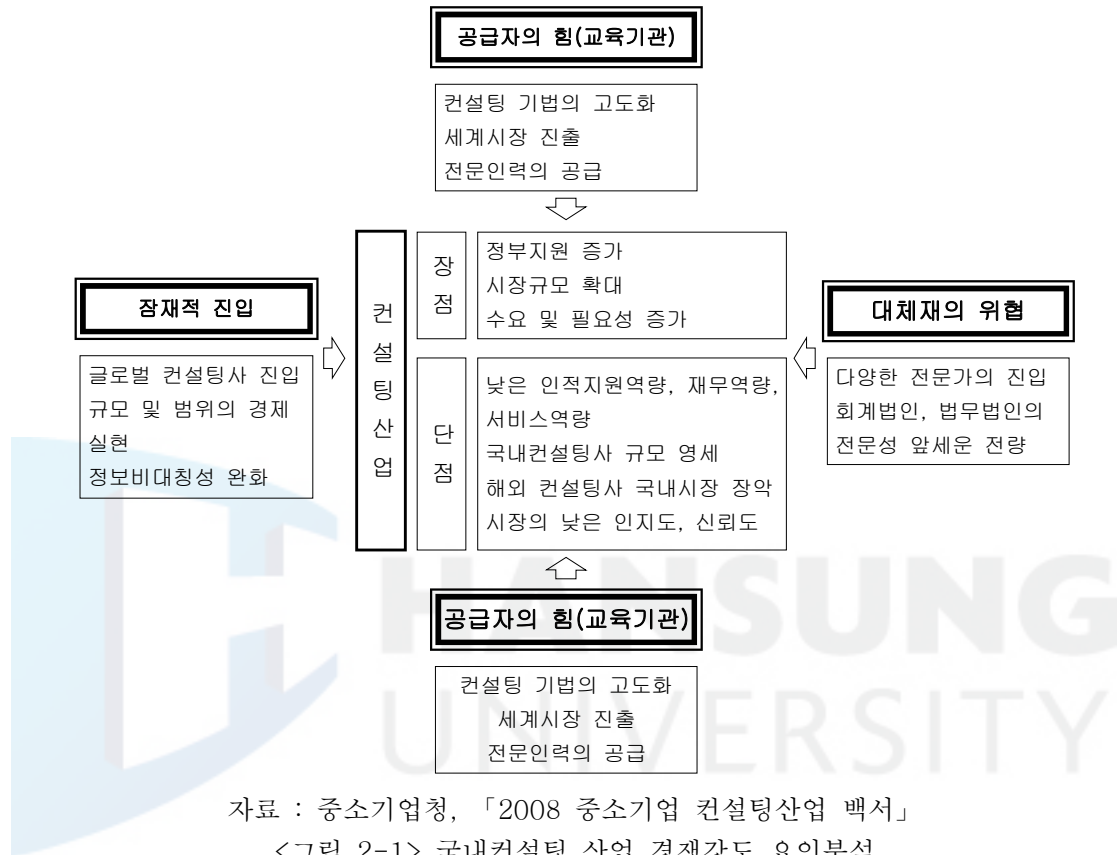
컨설팅 분야별로 살펴볼 때 컨설팅사의 주력분야는 경영전략 컨설팅 9.93%,생산혁신 컨설팅이 9.27%로 나타나 최근 컨설팅 수요는 ‘경영전략’ 및 ‘생산혁신’분야를 주로 수행하고 있는 것으로 조사되었으며, 다음으로는 품질관리와 기업전반 혁신 과제가 높게 나타나 주로 경영혁신 분야의 컨설팅 수행 비율이 높은 것으로 나타났다. 반면에 ‘해외’분야와 ‘재무/회계/세무관리’분야와 ‘IT/정보화’컨설팅은 상대적으로 낮은 분야로 조사되었다. 이상의 컨설팅 주력분야를 정리하면 <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> 경영컨설팅 주력분야

컨설팅 분야		주력분야 (업체수)	비율(%)	주력분야 순위
경영혁신	경영전략	90	9.93	1
	기업전반 진단	66	7.28	4
인사/조직관리/교육	조직설계, 인력관리	51	5.63	6
	임금/복지/노사관리	21	2.32	11
	교육 및 훈련	54	5.96	5
마케팅관리 (CRM)	판매촉진관리	30	3.31	9
	시장조사	27	2.98	10
	물류유통관리	18	1.99	12
생산운영관리	생산혁신	84	9.27	2
	품질관리	29	7.62	3
	제품설계/개발관리	21	2.32	1
재무/회계/세무관리	회계/세무	33	3.64	8
	자금조달	27	2.98	10
	M&A	12	1.32	14
IT/정보화/인터넷/모바일환경 대응		15	1.66	13
기술경영	기술개발(R&D)	27	2.98	10
	생산기술	33	3.64	8
	지식재산관리	6	0.66	16
녹색경영	환경	51	5.63	6
	에너지 절약	15	1.66	13
해외	해외생산	9	0.99	15
	해외구매	0	0.00	17
	해외투자	6	0.66	16
CSR/지속가능경영		21	2.32	11
사업전환		33	3.64	8
소상공인/창업		36	3.97	7
브랜드/디자인		12	1.32	14
해외규격/품질/환경인증		30	3.31	9
기타		9	0.99	15
계		866	100.0	

자료 : 컨설팅 산업 실태조사(2010년 11월 10일~12월 17일), 「컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구」, 중소기업기술정보진흥원. P.92

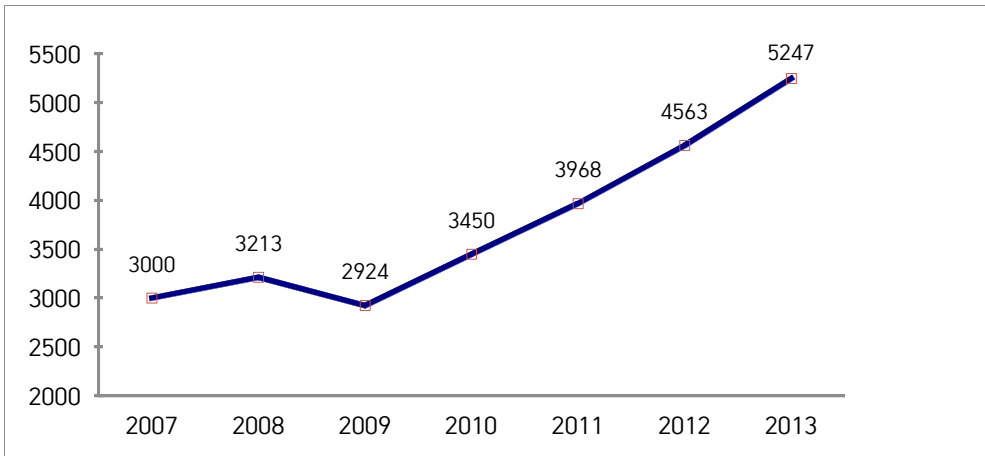
M. Porter의 5 force's model을 이용하여 국내 컨설팅 산업의 경쟁강도를 결정하는 구조적인 요인들을 살펴보면 <그림 2-1>과 같다.



2) 국내외 컨설팅산업 비교분석

국내 컨설팅산업과 대비하여 Kennedy Information(2010-2013)에 의하면, <그림 2-2>와 같이 세계 컨설팅시장은 2007년 3,000억 달러 시장으로 전년 대비 약 11% 증가하였고, 2009년 컨설팅시장은 거시경제 침체의 영향으로 9% 이상 추락하였으나 2010년에는 약 3,450억 달러로 2007년과 비교하면 약 15% 이상 성장하였고, 2012년에는 4,563억 달러로 추정하고 있다(중소기업청, 2008).

<그림 2-2> 세계 컨설팅시장 규모 및 전망



자료 : 중소기업기술정보진흥원(2011), 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구」, p.3

이와 같이 컨설팅 시장수요는 꾸준히 증가하고 있으나 국내 컨설팅 산업의 현황은 자금력 부족, 표준화 미비와 같은 수요기반 미흡, 기업규모의 영세성, 전문가 네트워크 부족과 같은 전문성 결여, 불안정한 인력 수급 및 인력 양성체계, 해외시장 기회 활용의 미흡 등과 같은 문제점을 가지고 있다.

컨설팅산업의 환경변화에 맞추어 국내 컨설팅산업의 발전을 위해서 컨설팅산업의 역량 강화를 통한 컨설팅 선진화를 추구할 필요가 있다.

세계 컨설팅산업은 1926년 맥킨지사의 설립으로 제임스 맥킨지사 내부개선에 국한되던 경영컨설팅서비스를 ‘전문서비스’개념으로 발전시킨 이후부터 발전되기 시작하여 그 후 1930년대부터 약 70년간 전문 서비스컨설팅 회사들이 출현하기 시작했으며 현재 경영 컨설팅 회사들은 다국적 기업으로 성장하였고, 컨설팅 기법을 개발하며 사업영역을 확장해나 가고 있다.

세계 컨설팅시장의 성장에 기인하여 각 나라의 컨설팅산업은 성장 산업으로 정부의 관심도가 매우 높으며, 특히 최근 선진국에서는 경영컨설팅업을 산업분류체계에서 독자적 영역으로 분류하고 컨설팅산업 육성에 노력을 기울이고 있다. 각국의 경영컨설팅업 분류체계 중에서 미국의 분류형태가 가장 세분화되어 있으며 미국과 호주 경영컨설팅업의 대분류가 전문,

과학 및 기술서비스 안에 포함되어 있는 것은 2008년 개정 시행된 국내 산업분류와 유사하다.

시장규모는 미국이 가장 큰 것으로 보이며 2007년 경영컨설팅시장 만약 13조원 규모로 2007년 국내 경영컨설팅시장 약 2.3조의 5.7배 이상인 것으로 나타났다. 또한 기업규모를 보면 미국은 1,171천명이 컨설팅업에 종사하고 있는데 국내 컨설팅업 종사자수 21천명의 41배정도 되는 것으로 분석된다.

이는 국내 컨설팅산업은 국외 컨설팅산업에 비해 시장규모 및 기업 규모면에서 대단히 열세에 있다. 따라서 성장기반 확보 및 컨설팅 전문성의 확보가 시급한 것으로 나타났다. 이상에서 논의한 국내외 컨설팅산업의 시장규모를 비교하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 국내외 컨설팅산업의 시장규모 비교

구분	표준산업분류	시장규모	
		매출액	기업규모
세계		•2007년 약 3,000억 달러 •2010년 약 3,690억 달러 (예상치 약 23% 성장)	
미국	•경영, 과학 및 기술 컨설팅 서비스업(5416) •(6자리 세부컨설팅 산업분류)	•전체 컨설팅산업 -2007년 약 1,650억 달러 -약 8.8% 성장률 •경영컨설팅산업 -2007년 약 1,370억 달러	•2006년 종사자수: 1,71천명
유럽 연합	•기타경영활동(74) -사업 및 경영컨설턴트 활동(74.14)	•2006년 컨설팅시장 -740억 유로	•2004년 경영컨설팅사(85,000개) •2006년 경영컨설턴트(450,000명)
일본	•전문서비스(80) -경영컨설턴트(8093)	•2004년 3.9조엔	•2004년 기업체수 : 4만개
호주	•경영관련 컨설팅 서비스(696) -경영자문 및 관련컨설팅서비스업(6962)	•2002년 9,342백만 달러	•2002년 기업체수 (10,984개) •2002년 종사자수 (64,495명)
한국	•KSIC 9 •경영컨설팅업(71531)	•2007년 약 2.1조원	•2007년 기업체수 (2,389개) •2007년 종사자수 (21,024명)

자료 : 중소기업청(2008), 중소기업컨설팅산업백서, p.80

제 2 절 컨설턴트의 역량에 관한 이론적 고찰

1. 컨설턴트의 정의와 역할

1) 컨설턴트의 정의

경영컨설턴트의 사전적 의미로는 “기업 경영에 관한 기술상의 상담(Consultation)에 응하는 전문가”(두산백과) 또는 “기업 측의 의뢰에 의하여 경영실태(經營實態)를 조사하고 문제를 진단하는 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람(네이버 백과)”이라고 정의할 수 있다. 미국 경영컨설턴트협회에서는 컨설턴트를 “고객기업의 방침이나 조직, 절차, 방법 등에 관한 문제를 조사하여 적절한 해결책을 권고해 주고나 그것을 개선하고 실시하는데 있어 원조 등을 제공하는 자”라고 정의하고 있으며, 국제노동기구(ILO)에서는 “경영관리를 실천하고 수행하는데 있어서 나타나는 문제들을 분석해서 밝혀냄과 동시에, 경영상의 성공사례를 한 기업에서 다른 기업으로 옮겨 전파시켜줌으로서 경영자를 도와주는 자”를 컨설턴트로 정의하고 있다. 또한 영국경영컨설팅협회에서는 “경영컨설팅이란 적절한 프레임 내에서 관련 전문분야의 지식과 경영컨설팅 활동을 위해 디자인된 윤리를 가지고 기업의 경영컨설팅에 참여하는 조직이나 개인”라고 하였다.

앨런 웨이스는 「밀리엄 달러 컨설팅」에서 컨설턴트란 “고객과 정당한 합의에 받는 수입으로 삶의 질을 향상시키기 위해 특별한 전문지식, 내용, 행동, 기술 혹은 다른 수단을 통한 가치를 제공하여 돕는 사람이다.”(Weise, 2007)라고 정의하였으며, 김광용 등은 컨설턴트란 “보유하고 있는 전문지식을 활용하여 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언과 역량을 제공해 주고 그 대가로 부수를 받는 사람”을 말한다(김광용, 2008).

국가에서 컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사 및 기술지도사가 있으며, 특히 경영지도사는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률에 의하여 컨설턴트로서 자격이 인정된 국가의 공인자격증으로서 동법 제43조의 규정에 따른 주요 업무는 <표 2-14>와 같다.

<표 2-14> 경영지도사의 주요 업무

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

출처 : 중소기업청, “컨설팅산업 백서”, 2008, p.59

2) 컨설턴트의 역할

Williams & Woodward(1994)의 연구를 보면, 컨설턴트의 역할을 전문가(Expert), 관리자(Manager), 연구원(Researcher), 교육자(Educator)란 용어를 사용하였다. 전문분야의 정보나 조언을 제공해야 하는 전문가, 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 하는 관리자, 정보를 수집, 분석과 해석을 하는 연구원, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자가 컨설턴트의 역할이라 정의 하였다. 또한 Jang & Lee(1998), Williams & Woodward(1994)가 제시한 컨설턴트 역할에 개인이나 집단의 갈등을 조정하고, 중재하는 정치가(Politician)의 역할을 추가하여 컨설턴트의 역할 유형을 5가지로 확대하였다(장영, 1996).

에드 샤인(Ed Schesn)은 “컨설턴트가 선택하는 역할에는 세 가지 유형이 있다고 밝혔는데 전문가역할(Expert role), 보조자역할(pair of hands role), 협력자 역할(collaborative role)이다.” (피터 블록, 2007)

최영석(2011)은 컨설턴트의 역할은 다음과 같이 정리하였다.

<표 2-15> 컨설턴트의 역할

컨설턴트의 역할	
■ 사실에 근거한 분석작업 ■ 전문적인 해결책의 제시 ■ 운영시스템과 수단 제공 ■ 경영자와 조직원의 훈련 및 개발 ■ 새로운 제도의 도입 적용	■ 문제의 진단과 모색 ■ 실행계획의 개발 ■ 조직의 변화를 계획 및 관리 ■ 전문적인 정보화 자료 제공

2. 컨설턴트 역량의 정의 및 구성요소

1) 역량의 정의

역량의 사전적 의미로는 “어떤 일을 해낼 수 있는 힘”으로 정의되어 있다. 또한 역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 업무수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 높은 성과를 발휘하는 구성원이 보유하고 있는 지식이나 기술, 행동 등으로 정의된다.(HRD용어사전, 중앙인사위원회)

역량(Competency)의 개념은 1970년대 초 사회 심리학자인 David McClelland에 의하여 처음 소개되었다. Klemp(1980)는 역량을 직무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성으로 정의 하였다.

Meyer(1990)는 역량을 정책이나 프로그램을 수행하기 위하여 조직이 가용할 수 있는 능력과 의지(노력)로 규정하고 개별 역량의 영역을 세분화할 수 있는 하나의 기준을 제시하였다. Fletcher(1991)는 역량을 규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력으로 보았으며, Corbin(1993)은 역량이란 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야 하는 것(What one should have to do)을 포함하는 능력이라고 정의한다. Meyer의 정의는 능력에 부가하여 그를 활용할 수 있는 ‘의지’라는 측면이 강조됨으로써 다른 정의들과 차별화된다. 또한 Corbin의 정의에서 ‘바람직한’방향으로의 성과를 달성하는 능력이라고 언급하면서 역량의 실천방향을 정의 내에 규정하고 있다. Strebler & Bevans(1996)는 역량을 업무영역에서 새로운 상

황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념으로 정의하고 있다. Mclagan(1989)에 의하면, 역량은 특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역이다 라고 언급하였으며, 최근의 연구에서 조직의 비전과 전략구현에 결정적인 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동특성으로 우수수행자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체(주용국, 2002), Rychen & Salganik(2003)의 경우 인지적 및 비인지적 양상을 포함하는 복잡한 요구와 성공적으로 만나기 위한 능력이라고 정의하고 있다(이지은, 2001).

2) 컨설턴트의 역량의 정의

컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 말한다(황서진, 2011).

컨설턴트역량은 경영컨설팅 업무의 성공적인 수행뿐만 아니라 컨설팅 의뢰기업의 경영성과 향상을 위한 핵심적인 요인으로 알려져 있다(Jang and Lee, 1997; Leroy, 2007).

Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자역량을 컨설턴트의 핵심적인 역량특성으로 제시하였으며(황서진, 2011), 박명구(2004)는 컨설턴트 역량과 관련하여 지식 분야의 역량으로 ‘산업별 베스트 프랙티스 파악’, ‘클라이언트 기업에 대해 이해’, ‘IT관련 전문지식’, ‘경영 지식’, ‘최적의 해결책 제시’를 제시했으며, 기술 분야 역량으로 ‘커뮤니케이션 스킬’, ‘코칭과 지도’, ‘프레젠테이션 스킬’, ‘프로젝트 경영스킬’, ‘리딩 스킬’을 제시했으며, 태도 영역으로는 ‘전문직다운 품위’와 ‘오픈 마인드’, ‘고객 중심 마인드’, ‘계약기간 내 합의된 서비스 이행’, ‘확인을 주는 행동과 업무처리’를 제시하였다. 윤성환(2008) 역시 5개의 지식 관련 역량과, 5개의 태도 관련 역량을 제시하였다. 또 다른 연구

로 김광용 외(2008)는 능력, 자세, 지식의 균형 잡힌 역량특성을 제시하였는데, 선행연구에서 설명을 하겠다(신동주, 2012).

이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 컨설턴트 역량 군을 18가지 핵심역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화하였다. 직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보수집 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다. 또한 계층화분석(AHP : Analytic Hierarchy Process)결과에 의하여 직무역량, 관리역량, 공통역량 순으로 가중치가 높게 나타나며, 직무역량 중에서는 커뮤니케이션 능력의 중요도가 가장 높고, 관리역량은 리더십, 공통역량의 경우는 직업윤리가 가장 중요한 것으로 파악하고 있다.

컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 관련성에 대하여 Walker(2004)는 컨설턴트와 고객의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 기술적 지식이 유의한 요인이라고 주장하였다. 박홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 관리적 역량이 컨설팅프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며, 김익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다. 문형준 외(2010)는 컨설팅성공을 고객사의 성과향상으로 규정하고, 컨설턴트 개인이 보유해야 할 역량요인과 컨설팅프로젝트 관리차원의 역량이 모두 중시되어야 한다는 점을 지적하였다. 또한 조직역량과 지식역량 및 실행역량의 상호작용에 의하여 컨설팅성과가 나타나며, 컨설팅성과는 컨설팅사의 경험으로 축적되고 브랜드와 명성의 축적을 통하여 새로운 컨설팅수요를 창출하고 고급인재에 대한 유인책으로 작용함으로서 컨설팅사와 컨설팅산업의 발전에 기여할 수 있는 컨설팅역량 성공모델을 제안하고 있다(황서진, 2011).

3) 컨설턴트 역량에 대한 선행 연구

컨설턴트는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 의뢰인의 문제나 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 조직의 목표달성을 도와주고 지도해주는 역할을 수행하는 전문적인 직업으로 컨설턴트의 역량은 학자들로부터 지속적인 연구의 대상이 되어왔다.

Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략 수립 능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계 관리 능력, 비용 및 시간 따위의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하여 운영하는 능력 등을 제시하였다. 이 밖에도 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트는 지녀야 한다고 역설하였다.

McLachlin R.D.(1999)는 컨설턴트의 능력, 전문지식, 성실(Integrity)이 필요하다고 하면서 컨설턴트의 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있다고 하였다(최영석, 2011).

김광용(2008)의 연구에서는 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 외형적 특성과 내형적 특성을 고려한 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 3가지 특성을 제시하였다.

김광용(2008)의 연구를 선행 연구자들이 부분적으로 인용하여 연구자가 <표 2-16> 김광용의 컨설턴트 3대 역량으로 재정리하여 도표화 하였다.

윤성환(2008)은 컨설턴트 역량을 5개의 지식 관련 역량과 7개의 스킬 관련 역량, 5개의 태도관련 역량을 제시하였으며, 컨설턴트의 역량 중 능력과 태도가 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트 역량을 능력과 자세로 구분하여 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향에 대해 연구한 결과, 컨설턴트 역량 중 능력이 서비스 품질에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 최영석(2013)은 컨설턴트 역량을 능력, 성실, 배려 3가지로 구분하여, 컨설팅 서비스 신뢰와의 관계에 대해 연구한 결과, 컨설턴트 역량 중 능력과 성실이 컨설팅 서비스 신뢰와 유의한 관계가 있음을 입증하였다(신동주, 2012).

신동주(2012)는 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도의 3가지로 구성하였

으며 연구결과 컨설팅의 능력과 컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 입증하였다.

이상의 성생연구와 같이 컨설팅 역량 관련 연구를 정리하면 <표 2-17>과 같다.

<표 2-16> 김광용의 컨설턴트3대 역량

3대역량	세부항목	적요
능력(Ability)	1. 문제발견능력 2. 문제분석 및 진단능력 3. 대안 및 해결책 제시 능력 4. 실행 및 관리능력 5. 정보 수집능력 6. 협상 및 의사소통능력 7. 창의력과 미래예측능력 8. 프리젠테이션과 보고서 작성능력 9. 리더십 및 팀워크 능력	
지식(knowledge)	1. 기본적인 지식 1) 경영일반에 관한 지식 2) 조직관리에 관한 지식 3) 문제해결과 의사결정에 관한지식 4) 기타 공공조직 및 통계학에 관한 지식 2. 전문적인 지식 3. 경험적인 지식	
자세(Attitude)	1. 컨설턴트가 갖추어야할 자질 1) 창의력 2) 성실성 3) 열정 4) 신뢰성 5) 윤리의식 2. 행동적자세 1) 객관적 사고와 판단 2) 상대방의 말 경청 3) 면담 성과 확인 4) 의뢰인의 문화와 절차 존중 3. 컨설턴트가 가져야할 마인드 1) 고객의 이익이 나의 이익이라는 자세 견지 2) 긍정적이고 적극적인 자세 견지 3) 가능과 불가능 구분 4. 윤리적 자세 1) 고객정보에 대한 비밀유지 2) 허위나 과장금지 3) 업무의 영역과 범위 준수 4) 책임있는 업무자세 견지 5) 적절한 대가 수수	

*김광용(2008)의 자료를 연구자가 재정리

앨런 웨이스(2007)는 「밀리언 달러 컨설팅」에서 컨설턴트가 제공하는 가치를 콘텐츠, 전문적 기술, 지식, 행동양식, 특별한 기술, 접촉점의 6가지

<표 2-17> 컨설턴트 역량관련 선행 연구

연구자	연구주제	독립변호	종속변호	가설	결과
Rynning(1992)	중소 VS 대형 고객과의 성공적인 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
Bassellier and Benbasat(2004)	정보 기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT 전문가의 비즈니스 역량	현업부서 이용자와의 협력관계	IT 전문가의 비즈니스 역량과 협업부서 이용자와의 협력관계는 정(+)의 관계	정(+)
McLachlin(1999)	컨설팅 계약 성공 요인	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과의 정(+)의 관계	정(+)
장영(1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한연옥(2007)	프로젝트 관리자역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트관리자 역량	컨설팅 성과	프로젝트관리자역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주(2008)	경영 컨설팅과 부동산 컨설팅성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	프로젝트 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
윤성환(2008)	컨설턴트역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
변종수(2008)	창기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
장동인(2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질에 매개로하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)
최영식(2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력, 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)
신동주(2012)	컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	재구매 의도	컨설턴트의 역량 중 능력, 지식은 재구매의도와 정(+)의 관계	정(+)

신동주(2012)의 연구자료를 연구자가 재정리

로 제안하였고, 성공하는 컨설턴트가 되기 위해서는 시장의 수요창조, 끝없는 능력, 열정 세 가지 모두를 개발시켜야 한다고 하였다.

노구치 요시아키(2011)는 「컨설팅이란 무엇인가」에서 컨설턴트는 도구나 지식이 아니라 ‘성격, 의식, 능력’의 3가지 역량을 모두 갖추어야 한다고 역설하였다.

김광용(2008)은 성공하는 컨설턴트가 되는 길로 분명한 동기와 목적의식, 요구되는 지식과 능력의 구비, 교육이수 및 전문자격 획득, 필요한 경험의 축적, 컨설팅 전문기관이나 기업에 취직 5가지를 주장하였다.

본 연구자는 컨설턴트의 역량 구성요소로 김광용의 목적의식, 노구치 요시아키의 의식, 앨런웨이스의 열정에서 ‘의식’을 발췌하였으며 대다수의 선행연구인 능력과 지식을 포함하여 3대 구성요소로 하였다. 이는 컨설턴트의 역량 중 태도와 유사한 용어이다.

제 3 절 정부 정책자금 지원에 관한 이론적 고찰

1. 중소기업의 의의와 특징

1) 중소기업의 정의 및 기준

중소기업 CEO와 컨설턴트들이 중소기업, 중기업, 소기업, 소상공인의 용어의 정의와 분류를 정확하게 모르는 경우가 많은 것 같아서 먼저 용어의 정의와 기준을 정리하였다.

용어의 정의를 명확히 알아야 정부의 지원사업 및 정책자금을 효율적으로 운용할 수 있다.

중소기업에 대한 정의는 국가별로 조금씩 다르다. 각 국가들은 중소기업을 정의하기 위한 다양한 기준을 세워 적용하고 있으며, 이를 통해 각종 정책을 반영할 대상으로서의 중소기업을 정의한다.

중소기업(small and medium enterprises, SMEs)이란 대기업에 비해 조직의 규모나 사업영역이 상대적으로 작은 기업을 의미한다. 따라서 중소기업이란 상대적인 개념으로서 경제사회 내에 존재하는 기업군 중 자본, 기술, 경영능력 등에 있어서 대기업 군에 비하여 열세한 기업들을 총괄하여

지칭하는 의미인 것이다(채준원, 2011). 규모의 기준은 나라마다, 업종마다, 상황에 따라 각각 다르다. 비교 기준으로는 종업원 수, 총자산, 자본금, 매출액 등의 양적 기준과 기업의 소유상황, 경제지원 정책, 기업의 사업 활용 형태, 생산품의 라이프사이클, 기업경영의 동기 등과 같은 질적 기준이 이용된다. 그러나 이러한 기준을 적용한다 해도 중소기업을 단적으로 정의하기는 매우 어렵다. 대개의 경우는 질적인 특성을 무시하지 않는 범위 내에서 양적 특성을 고려해야 한다는 것이 일반적이다(박상범, 2006).

현행 우리나라 중소기업의 정의는 2012년 1월 26일 개정된 중소기업법과 중소기업법 시행령 그리고 2012년 7월 18일 개정된 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별 조치법과 2011년 8월 25일 개정된 소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법 시행령에 의하여 정의하고 있다.

먼저 중소기업의 업종별 상시근로자수, 자본금 또는 매출액 규모기준(중소기업기본법 시행령 제3조 제1항 제1호 관련)은 다음과 <표2-18> 같다.

<표2-18> 중소기업의 업종별 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모기준

해당업종	규모기준
제조업	상시 근로자수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업	상시 근로자수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하
건설업	
운수업	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	상시 근로자수 300명 미만 또는 자본금 300억원 이하
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	
전문, 과학 및 기술 서비스업	
보건업 및 사회복지 서비스업	
농업, 임업 및 어업	상시 근로자수 200명 미만 또는 매출액 200억원 이하
전기, 가스, 증기 및 수도사업	
도매 및 소매업	
숙박 및 음식점업	
금융 및 보험업	
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	상시 근로자수 100명 미만 또는 매출액 100억원 이하
교육 서비스업	
수리 및 기타 개인 서비스업	
부동산업 및 임대업	상시 근로자수 50명 미만 또는 매출액 50억원 이하

출처 : 중소기업법시행령

비고 : 해당 업종의 분류는 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따른다.

단, 상시 근로자 수가 1천명 이상인 기업, 자산총액이 5천억원 이상인 기업, 자기자본이 1천억 이상인 기업, 직전 3개 사업연도의 평균 매출액이 1천 5백억원 이상인 기업의 어느 하나에 해당하는 기업은 중소기업에서 제외한다.

그리고 연구자는 중소기업과 소기업, 소상공인을 구분하여 다음 <표2-19>로 정리하였다.

<표 2-19> 중소기업, 소기업, 소상공인 분류

구분	해당업종	규모기준
중기업	제조업, 광업, 건설업, 운수업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업	중소기업 중 소기업 제외
	농업, 임업 및 어업, 전기·가스·증기 및 수도사업, 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업, 하수·폐기물 처리·원료재생 및 환경복원업, 교육 서비스업, 수리 및 기타 개인 서비스업, 부동산업 및 임대업	
소기업	제조업, 광업, 건설업, 운수업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업	상시근로자수가 50명 미만인 기업
	농업, 임업 및 어업, 전기·가스·증기 및 수도사업, 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업, 하수·폐기물 처리·원료재생 및 환경복원업, 교육 서비스업, 수리 및 기타 개인 서비스업, 부동산업 및 임대업	상시근로자수가 10명 미만인 기업
소상공인	광업, 제조업, 건설업 및 운수업	상시근로자수가 10명 미만인 기업
	출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업, 농업, 임업 및 어업, 전기·가스·증기 및 수도사업, 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업, 하수·폐기물 처리·원료재생 및 환경복원업, 교육 서비스업, 수리 및 기타 개인 서비스업, 부동산업 및 임대업	상시근로자수가 5명 미만인 기업

본 연구자가 정리

2) 중소기업의 특성과 역할

중소기업은 국가경제의 균형 있는 발전에 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이로 인해 대기업화 추세 속에서도 중소기업만의 특성을 살려 기업 활동을 영위하고 있다.

일반적으로 중소기업의 특성은 세 가지로 구분된다. 첫째로 외부의 통제를 받지 않고, 독립적으로 기업을 운영하는 독립성을 갖고 있다는 것이다.

둘째로 소유자와 경영자가 일반적으로 동일하므로 어느 정도의 모험심, 위험부담, 개척정신 등을 감수해야 하는 위험성(risk)을 갖고 있다는 것이다.

셋째로 중소기업의 경영자는 기업 내·외부의 이해관계자들과 개인적 친분관계를 유지하는 개인적인 접촉(personal touch)의 특성을 갖고 있다는 것이다(채준원, 2011).

최철안(2010)은 박상범(2006)의 내용을 일부 수정·보안하여 중소기업의 아홉 가지 경영특성을 제시하였는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 환경변화에 대한 융통성이 크다. 중소기업은 조직이 작고 경영자의 의지에 따라 경영 방향이 수시로 변할 수 있기 때문에 수요변화와 경기변동 등의 환경변화에 민감하게 대응할 수 있다. 대기업과 같은 대규모 조직은 조직 특성상 변화 상황의 전파가 늦고, 일률적인 행동도 느리기 때문에 환경변화에 따른 변화의 과정이 느리고 많은 비용이 요구되어 비효율적일 수 있지만 중소기업은 이러한 문제점이 최소화되는 수준에서 변화할 수 있기 때문에 환경변화의 탄력성이 크다.

둘째, 제품의 융통성이 크다. 제품의 특성상 대량 생산체제를 갖출 필요성이 없거나 기계화가 어렵거나 수요가 산발적·계절적이거나 노동집약적인 경우에는 중소기업의 형태가 더 유리하다. 다품종 소량생산체제를 갖추고 유연성을 발휘한다면 시장에서의 다양한 수요에 융통성 있게 대처할 수 있는 형태가 중소기업이다.

셋째, 조직이 간소하다. 중소기업의 조직은 대기업에 비하여 간소하므로 효율적이고, 유연성 있는 경영이 가능하다. 이는 조직이 비대함으로써 생길 수 있는 구조적 모순이나 비능률을 쉽게 제거할 수 있으며, 시간과 비

용 등을 절감할 수 있고, 결국 높은 조직의 생산성을 기대할 수 있다. 간소한 조직이 가지고 있는 유연성과 신속성은 다양한 현대사회에 매우 중요한 장점이 되기도 한다.

넷째, 지속성에 한계가 있다. 중소기업의 운영은 주로 기업가의 개인적인 기술이나 특성에 의존하는 경우가 많다. 따라서 개인이 보유한 기술의 한계에 다다르거나 경쟁력이 없어지면, 기업이 바로 도산할 수도 있다. 더욱이 정보가 사장에게 집중되어 있다면 사장의 부재는 기업의 소멸로 이어진다. 즉, 기업의 속성이 지나치게 개인을 중심으로 하는 속인적 성격을 띠기 때문에 회사의 운명이 기업가 자신의 운명에 영향을 받는다.

다섯째, 경쟁력이 약하다. 중소기업은 대기업에 비하여 신뢰도와 기업의 이미지가 낮고 대규모 유통망 확보에도 어려움이 있으며 고용, 판매 면에서 불리하다. 이는 결국 경쟁력의 약화를 가져올 수 있다. 갈수록 신용이 강조되는 현대사회의 특성상 중소기업은 신용경쟁력에서 약세를 극복하기 어려운 설정이다.

여섯째, 자본동원에 한계가 있다. 중소기업은 신용을 통한 자본동원에 한계가 있기 때문에 주로 개인적인 신용에 의하여 자본을 조달하여야 한다. 이와 같이 개인의 신용에 의한 자금조달은 대규모 자본을 형성하는 데 큰 어려움이 있다. 따라서 국가적으로 중소기업 육성을 위한 장기적인 자금 지원정책을 수립하는 등 근본적이고 종합적인 대책을 마련하는 것이 시급하다.

일곱째, 연구개발, 설비투자 등에 어려움이 많다. 기업이 장기적으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 꾸준한 연구개발 투자나 설비투자를 행하여야 한다. 그러나 중소기업은 대기업에 비하여 자금력이 취약하기 때문에 연구개발투자나 설비투자를 충실히 행할 수 없다. 기업이 영속성을 유지하기 위해서는 연구개발과 설비에 대한 투자가 꾸준히 이루어져야 하는데 빈약한 자본력은 이것을 불가능하게 한다.

여덟째, 인적자원이 열세하다. 일반적으로 중소기업은 고급인력을 확보하기가 어렵다. 인적자원의 수준이 낮기 때문에 그에 따른 여러 가지 비능률적인 면을 감수해야 한다. 고급인력이 복리시설과 급여가 낮은 중소기업

을 회피하기 때문에 갈수록 중소기업 인적자원의 수준은 낮아지고 있다. 즉, 시장변화에 대한 예측능력, 해외의 최근 정세분석을 위한 외국어 능력, 고급기술의 개발능력 등이 낮을 수밖에 없다.

아홉째, 원자재 구매가 불리하다. 대기업의 일반적인 생산형태인 대량생산체제에 비하여 중소기업은 소량생산을 하기 때문에 원자재 구매시 대량구매에 따른 가격 할인을 받지 못한다. 이러한 원자재 구매에서 불리한 점은 결국 생산된 완제품의 가격경쟁력에서 불리할 수밖에 없다.

이 밖에도 중소기업은 설비가 노후화되고 노동조건이 낙후되어 있는 경우가 많기 때문에 낮은 생산성 문제가 대두될 수 있고 연구개발과 기술개발 능력이 부족하기 때문에 신기술 개발을 통한 시장개척에 한계가 있다. 통상적으로 인식되고 있는 중소기업의 역할은 다음과 같다(한동인, 2009).

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

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

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

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

다섯째, 중소기업은 국민경제 안정화에 기여하고 있으며, 고용증가 및 소득증대로 중산층 양성에 막대한 영향을 미치고 있다. 또한 경제적, 정치

적 사회적 부문에 큰 역할을 한다.

3) 중소기업 현황

「9988234」란 구호에서 알 수 있듯, 99%의 중소기업수가 차지하는 비중이 88%의 취업을 제공하고 있고, 중소기업에서 2등이나 3등하면 죽는다는 구호를 중소기업인 들이 외치고 있다. 채준안(2011)의 연구에 의하면 매년 수많은 중소기업이 새롭게 생겨나며, 또 문을 닫는다. 따라서 중소기업의 정확한 수를 실시간으로 파악하는 것은 사실상 불가능하다. 이로 인해 중소기업과 관련된 여러 가지 현황들은 단위기간이나 특정 시점에서 조사되어 정리되는 것이 일반적이다. 최근 들어 중소기업의 현황을 파악하기 위한 정부의 노력은 점차 높아지고 있으며, 그 노력의 일환으로 중소기업청을 통해 지속적인 중소기업 현황의 DB 구축 작업이 진행하고 있다.

우리나라의 중소기업 현황은 정부에서 발표한 기준으로, 이는 중소기업청의 통계를 기준으로 한다. 중소기업청이 발표한 2008년 “전국사업체조사”의 결과에 따르면, 2007년 말 기준 우리나라 중소기업의 비중은 약 99.9%에 이르고, 종사자 수는 전체의 88.4%에 이른다.

최근의 통계에 따르면 2007년 말 기준으로 우리나라 전체 기업 수는 2,976,646개이며, 그 중 중소기업은 2,974,185개로 우리나라 전체 기업의 99.9%가 중소기업이다. 이는 우리나라 기업 활동의 절대 다수를 차지하고 있는 것으로 중소기업이 우리나라 산업의 근간이 되고 있음을 알 수 있다. 중소기업 종사자 수 또한 11,149,134명으로 전체 기업 종사자 중 88.4%가 중소기업에서 근무하고 있는 것으로 나타났다.

다음의 <표 2-20>은 연도별 중소기업 현황을 나타낸 것이다.

중소기업의 산업별 현황은 도매 및 소매업이 28.4%, 숙박 및 음식점업이 20.0%, 제조업이 11.1%, 운수업이 11.3% 순으로 나타나, 우리나라의 중소기업은 대기업보다 훨씬 다양하고 세분화된 산업에 집중적으로 분포하고 있으며 대기업보다 훨씬 영세한 실정인 것으로 조사되었다.

중소기업의 기업규모별 사업체 수 및 종사자 수를 살펴보면, 2007년 말 현재 소기업(표 중기업, 소기업, 소상공인 분류 참조)이 전체 사업자의

99.9%(2,974,185)이며, 전체 종사자의 88.4%(11,149,134)를 차지하고 있다. 중소기업중 중소기업을 제외한 중기업의 경우, 전체 사업자의 3.3%(99,391), 전체 종사자의 27.2%(3,424,907)를 차지하고 있다.

<표 2-20> 연도별 중소기업 현황

(단위 : 개, 명, %)

구분	전체		중소기업		중소기업비중	
	사업체수	종사자수	사업체수	종사자수	사업체	종사자
2000	2,729,957	10,768,597	2,707,805	8,680,697	99.2	80.6
2001	2,658,960	10,876,418	2,649,691	9,176,237	99.7	84.4
2002	2,861,830	11,737,640	2,856,913	10,154,095	99.8	86.5
2003	2,939,661	11,870,358	2,934,897	10,308,574	99.8	86.8
2004	2,927,436	11,824,074	2,922,533	10,210,629	99.8	86.4
2005	2,867,749	11,902,400	2,863,583	10,449,182	99.9	87.8
2006	2,940,345	12,234,160	2,936,114	10,677,789	99.9	87.3
2007	2,976,646	12,612,692	2,974,185	11,149,134	99.9	88.4

자료 : 중소기업청, 「2009년도 중소기업현황」.

종사자 수 기준으로 소기업의 비중이 높은 산업분야는 숙박 및 음식점업(98.2%), 기타 공공·수리 및 개인서비스업(97.5%), 오락·문화 및 운동관련 서비스업(91.5%), 도매 및 소매업(96.2%)이다. 반면에 전기·가스 및 수도업(59.8%) 및 사업서비스업(60.9%)에서는 소기업의 비중이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. <표 2-21>는 산업별 중소기업의 비중을 나타낸 것이다.

<표 2-21> 산업별중소기업비중

(단위: 개, %)

산업분류	중소기업		중소기업비중	
	사업체수	종사자수	사업체수	종사자수
전산업체총계	2,974,265	11,149,096	100.0	100.0
농업, 임업, 어업	592	9,161	0.0	0.1
광업	1,777	13,684	0.1	0.1
제조업	328,944	2,684,368	11.1	24.1
전기·가스·증기·수도업	370	8,334	0.0	0.1
원료재생·환경복원업	4,416	48,246	0.1	0.4
건설업	92,060	743,214	3.1	6.7
도매 및 소매업	844,515	2,351,081	28.4	21.1
운수업	335,203	768,668	11.3	6.9
숙박 및 음식점업	594,951	1,609,708	20.0	14.4
출판·영상·방송·정보서비스	20,199	262,229	0.7	2.4
금융 및 보험업	9,264	90,748	0.3	0.8
부동산 및 임대업	99,499	227,633	3.3	2.0
전문·과학·기술서비스업	57,474	341,167	1.9	3.1
사업시설관리·사업지원서비스업	27,893	367,411	0.9	3.3
교육서비스업	132,574	476,632	4.5	4.3
보건업·사회복지서비스업	63,776	376,995	2.1	3.4
예술, 스포츠·여가관련서비스업	92,766	221,494	3.1	2.0
수리·기타개인서비스업	267,992	548,323	9.0	4.9

자료 : 채준원(2011)

2. 정책자금 의의와 특징

정부의 지원정책 및 정책자금은 중소기업 CEO 뿐만 아니라 컨설턴트로서는 필요충분조건으로써 완벽하게 숙지하여야 한다. 완전경쟁상황에서 정부의 정책방향과 정책자금을 효율적으로 활용한 기업과 나홀로 중소기업의 차이는 현명하다. 이러한 의미에서 본 연구에서는 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

1) 정책자금의 의의

중소기업 정책자금은 정부부처와 정부 산하기관 및 지방자치단체 등이 예산, 공공기금차입, 채권발행 등의 방법으로 재원을 조성하여 중소기업에 저금리로 융자하는 자금을 의미한다. 중소기업 정책자금의 지원은 대기업에 비해 신용도 및 담보능력이 상대적으로 취약한 중소기업에 대해 금융기회를 확대하고 자금조달 비용을 줄여줌으로써 중소기업 발전을 뒷받침하는데 목적이 있다.

중소기업 정책자금 지원 제도는 중소기업의 가용자금 공급을 확대하기 위한 제도와 중소기업의 담보능력 및 신용도를 보완하기 위한 제도, 재정자금에 의한 중소기업 지원제도로 운영되어 오고 있다. 중소기업의 가용자금 공급 확대 제도로는 중소기업 대출의무제도와 한국은행의 총액한도대출제도 등이 있다. 중소기업의 취약한 담보능력 및 신용도를 보완하는 제도로서는 신용보증제도가 있으며, 재정자금에 의한 중소기업 지원은 중소기업의 경쟁력 강화 등을 위해 1980년대부터 시행하고 있다(채광기, 2010).

중소기업은 대기업에 비하여 대부분의 경영자원이 열세하기 때문에 중소기업자금은 대기업 자금, 가계자금 등과 다르다. 금융기관 입장에서 중소기업은 인력, 정보력, 마케팅 능력 등이 취약하고 경영의 안정성이 높지 않아 신용리스크가 높으며, 정보비대칭으로 인해 정확한 신용 파악이 곤란하고 건별 취급액이 작아 취급비용이 과다한 반면, 금리의 엄격한 적용이 어려워 수익성이 낮다. 수요자인 중소기업 입장에서는 대기업에 비해 차입금리, 담보 등 차입조건이 상대적으로 불리하고 대부분의 금융기관은 경기 하강기에 중소기업 대출금을 우선 회수하거나 축소하는 등 대출시장이 불안정하다. 이에 따라 정부는 중소기업이 금융시장에서 자금을 원활하게 조달할 수 있도록 자금조달 상의 애로를 보완하는 형태로 중소기업 금융에 대한 정책적 지원을 실시하고 있다(조영삼, 2008).

Gale(1991)은 1980년대에 미국의 민간부문에 공급된 자금 중 1/3이상이 연방정부에 의해 공급되는 등 정부가 민간사업 부분의 최대 자금공급자 역할을 하고 있음을 보고하고 있다.

국가 경제에서 중소기업이 공헌하는 역할은 「9988234」에서 알 수 있

듯, 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그러나 중소기업은 여러 가지 측면에서 구조적으로 취약하다. 중소기업은 대기업에 비하여 창의적이고 혁신적이며 고용창출능력이 높아 국가경제 하부구조의 중추를 이루고 있으나 자금, 인력, 판로, 기술 등 기업경영의 기본적 자원에서 열세에 있기 때문이다. 따라서 각국 정부는 중소기업의 경쟁력 강화를 위하여 여러 가지 방법으로 구조적인 취약함을 보강하고자 중소기업을 지원하고 있다.

결국 각국 정부가 중소기업을 지원하는 이유는 첫째, 국가 성장 동력의 확보를 위해서다. 창의성과 혁신의 발로인 중소기업의 창업 및 성장단계에서 이들에게 부족한 인력, 기술, 자금 등을 지원하여 국가 성장 동력의 교두보를 강화하자는 것이 중소기업 지원정책의 주요 목표이다.

둘째, 중소기업을 지원하는 목표는 국가경제의 하부구조를 강화하려는 것이다. 중소기업은 고용창출능력에 있어 대기업에 비하여 우위에 있어 국가경제의 하부구조를 강화하는 역할을 한다. 많은 선진국들이 중소기업지원정책을 사회안전망 구축의 차원에서 수행하고 있다.

중소기업 지원정책의 경제적인 효과를 보면 중소기업지원에 소요되는 비용이 국가의 직접적인 사회안전망을 구축하는 비용에 비하면 유리할 것이고, 또한 중소기업 지원정책은 복리후생적인 차원에서도 국가의 직접적 생활지원을 받는 것보다는 자신의 정당한 노동의 대가로서 필요한 생활을 위하게끔 하여 보다 건전한 사회안전망의 구축을 가능하게 한다.

결론적으로 중소기업 지원정책은 국가의 혁신적인 중소기업의 창업을 지원하여 국가 성장 동력을 확보하고, 중소기업들의 경영혁신을 통한 경쟁력을 강화하여 국민의 복지를 증진시키는데 그 의의 및 목적을 두고 있다고 할 수 있다. 중소기업의 창업은 궁극적으로 새로운 일자리를 창출하여 국민경제의 복지증진에 기여하고, 중소기업의 경쟁력 강화는 기업의 생존을 공고히 하여 고용을 유지시킴과 동시에 근로자들의 경제생활을 복되게 하게 하기 때문이다(채준원, 2011).

2) 정책자금의 체계

정부의 정책자금 지원체계는 융자금, 출연금, 보증, 보조금의 4가지로 분

류할 수 있다(김대우, 2012).

중소기업에 가장 활용도가 높은 것이 융자(融資)금이다. 정부의 융자금은 중소기업진흥공단의 정책자금, 지방자치단체 지원금, 국책은행 지원금이 대표적이다. 낮은 금리로 자금을 활용할 수 있다는 장점이 있다.

출연(出捐)금 은 말 그대로 회수하지 않는 자금이다. 정부의 R&D 지원금이 대표적이며, 담보나 보증이 필요 없고, 이자를 내지 않아도 된다. 성공 시에 일부만 상환하는 제도이다.

보증(保證)은 신용보증기금이나 기술보증기금의 보증을 말한다. 보조금은 판로나 마케팅, 컨설팅, 인력확보 등 다양한 서비스를 이용할 때 지원되는 자금이다.

한국은행의 중소기업 금융지원제도는 중소기업 진흥과 이를 통한 국민경제의 발전을 뒷받침하는데 주목적이 있다(한국은행).

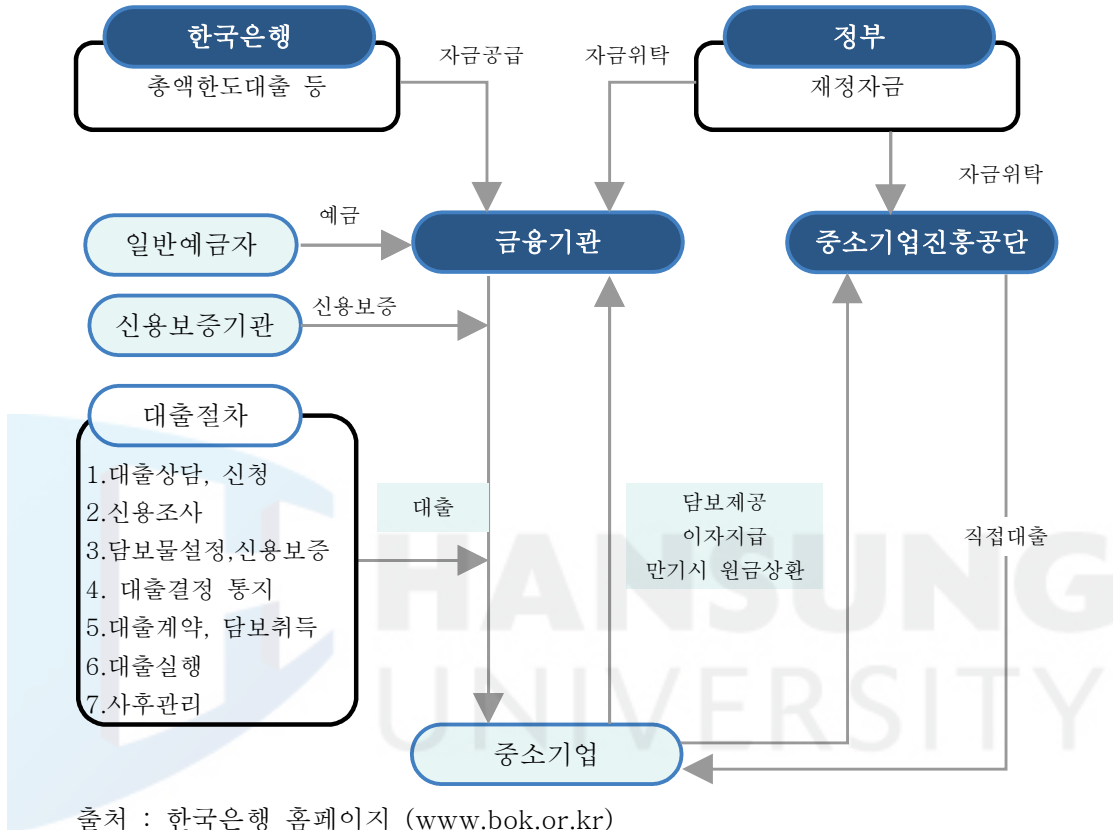
중소기업 금융지원제도는 대기업에 비해 신용도와 담보력이 취약한 중소기업의 금융이용 기회를 확대하고 자금조달비용을 줄여줌으로써 중소기업 진흥과 이를 통한 국민경제의 발전을 뒷받침하는 데 주목적이 있다. 중소기업 금융지원제도의 기본체계는 한국은행의 자금공급과 일반예금자의 예금을 재원으로 금융기관이 취급하는 금융자금 지원제도, 정부의 재정자금 지원제도 등으로 구성되어 있다.

한국은행은 금융기관의 중소기업에 대한 기업구매자금대출, 전자방식 외상매출채권담보대출, 무역금융 등의 취급실적을 토대로 금융기관별로 저리자금을 배정하는 총액한도대출제도 및 수출환어음담보대출제도 등의 운용을 통하여 금융기관의 중소기업 대출 취급을 촉진하는 한편 중소기업 지원에 필요한 자금을 공급한다. 또한 중소기업대출비율제도의 활용 등을 통하여 금융기관의 중소기업에 대한 금융지원 확대를 적극 유도하고 있다.

한편, 중소기업 전담은행인 중소기업은행은 일반자금 외에 기술개발자금대출, 부품소재산업육성자금대출 등 중소기업특별자금을 지원하고 있으며 여타 금융기관들도 중소기업 지원을 위한 특별프로그램을 마련하여 시행하고 있다. 또한 한국정책금융공사도 금융기관을 통해 중소기업에 자금을 지원한다.

(1) 중소기업금융 지원체계

<그림 2-3> 중소기업 금융지원 체제



(2) 총액한도 대출제도

한국은행은 금융기관에 대한 대출제도의 일환으로 각 은행이 중소기업에 취급한 기업구매자금대출, 전자방식 외상매출채권담보대출, 무역금융 등의 대출실적을 토대로 하여 은행별로 자금을 저리로 지원하는 총액한도 대출제도를 운영하고 있다.

① 기업구매자금대출

기업구매자금대출은 기업간 상거래시 어음사용을 줄이고 현금결제를 확대하도록 유도하기 위하여 구매기업이 용자받아 납품업체에 현금으로 결제할 수 있도록 하는 금융·결제수단이다.

② 전자방식 외상매출채권담보대출

전자방식 외상매출채권담보대출은 기업구매자금대출과 함께 기업간 상거래대금 결제시 어음사용을 줄이고 현금결제를 확대하도록 유도하기 위한 금융·결제수단이다. 납품업체는 거래은행으로부터 외상매출채권을 담보로 대출받아 납품대금을 조기에 현금으로 회수하고 동 대출의 만기시 구매기업이 대출금을 상환하는 방식으로 운용된다. 대출신청에서부터 상환까지 모든 절차는 어음을 사용하지 않고 전자방식으로 이루어지는 것이 이 대출제도의 특징이다.

③ 무역금융 및 내국신용장제도

① 무역금융제도

무역금융은 물품이나 용역의 수출을 촉진하기 위하여 수출업자와 수출용 원자재 및 완제품 생산업자를 융자대상으로 하여 수출품 및 수출용 원자재 제조에 필요한 자금을 선적전에 지원하는 수출금융지원 제도이다.

② 내국신용장제도 (Local L/C)

내국신용장은 수출용완제품 또는 수출용원자재의 국내공급업체에게 대금결제의 확실성을 보장해 주기 위하여 물품구매자를 개설의뢰인으로 하고 공급자를 수혜자로 하여 외국환은행이 발급하는 국내업자간 지급보증 제도입니다

④ 총재가 정하는 자금운용 실적

금융경제상황에 맞추어 은행에 대한 금융기관별 한도 배정기준을 탄력적으로 조정할 수 있도록 2008.10월 동 배정기준에 ‘한국은행 총재가 정하는 자금운용 실적’을 추가하였다. 현재는 금융기관의 중소기업에 대한 신용대출 실적에 따라 운용하고 있다.

(3) 중소기업대출비율제도

① 중소기업대출비율

시중은행 : 원화금융자금대출금 증가액의 45% 이상

지방은행 : 원화금융자금대출금 증가액의 60% 이상

외은지점 : 원화금융자금대출금 증가액의 35% 이상(한국은행으로부터 총액한도대출을 지원받지 않는 외은지점은 25% 이상)

② 중소기업대출비율 산정시 중소기업대출의 범위

「중소기업기본법」 및 동 법 시행령에서 정한 중소기업자에 대한 대출 상시근로자수가 500인 이하인 농림축산어업자에 대한 대출

- 다만, 중소기업이었던 자가 사업규모 확대 등으로 중소기업이 아닌 자로 된 때에는 그 사유가 발생한 연도의 다음 연도부터 3년간 중소기업자로 본다.

③ 중소기업대출비율 사후관리

금융기관의 중소기업대출비율 이행을 유도하기 위하여 동 비율 미달은 행에 대하여는 제재를 부과하는 한편 준수은행에 대해서는 인센티브를 부여

- 중소기업대출비율 미준수 은행에 대해서는 미달금액의 50% 해당액을 한국은행 총액대출한도에서 1개월간 차감하고 준수은행에 대해서는 차감한 한도여유 발생 분을 초과달성금액의 100% 범위 내에서 재 배분한다.

(4) 외화대출제도

외화대출제도는 외국환은행이 국내거주자에게 외화자금과 국산기계구입에 필요한 자금을 융자하여 주는 제도이다.

외화대출제도는 외국환은행이 국내거주자에게 물품수입결제자금 등 대외지급에 필요한 외화자금과 국산기계구입에 필요한 자금을 융자하여 주는 제도로서 설비투자를 촉진하고 국가경쟁력을 강화하는 데 목적이 있다
외국환거래업무 취급세칙상 외국환은행은 다음 중 어느 하나에 해당하는 자금을 지원하기 위한 외화대출을 제공해서는 아니 된다.

- 원화로 환전하여 사용할 목적으로 제공하는 자금
- 기타 해외에서 사용함을 목적으로 하지 않는 자금

다만, 중소 제조업체에 대한 국내 시설자금 대출의 경우 외국환은행별로
기존 대출잔액(2010.6.30일 현재) 이내에서 외화대출을 허용한다.

(5) 수출입금융지원제도

① 수출환어음 담보대출

외환보유액을 재원으로 중소기업(단, 30대 계열기업군 소속 중소기업은
제외)이 발행한 Usance 또는 D/A 방식의 수출환어음을 매입하는 국내은
행에 대해 한국은행이 외화자금을 지원하는 제도이다.(1975.10월 시행)

② 무역어음 할인

무역어음이란 수출신용장, 수출계약서, 외화표시 물품공급계약서, 내국신
용장 및 수출신용장 결제조건부 수출계약서 또는 과거 수출실적을 근거로
발행된 동 어음을 인수, 할인 및 매출함으로써 수출업체가 수출품 생산에
소요되는 자금을 조달할 수 있도록 한 제도이다.

한국은행은 1998.8월 수출업체가 수출신용장 등 수출거래 증빙서류를 첨
부하여 매 건별로 무역어음을 발행하던 제도를 과거 수출실적을 기준으로
업체별 무역어음 발행한도를 설정하고 동 한도 내에서 무역어음을 수시로
발행하여 자금을 편리하게 조달할 수 있도록 무역어음제도를 확대 개편하
였다.

- 이에 따라 기업의 무역어음 이용에 따른 불편이 크게 해소되어 수출품
생산에 필요한 자금을 적기에 조달할 수 있게 되었다.

③ 무역어음의 발행

① 어음형식 : 수출업체가 발행하는 환어음(인수기관을 지급장소로
함)

② 발행근거 : 수출신용장, D/P·D/A조건 수출계약서, 외화표시물품공
급계약서, 내국신용장 및 수출신용장 결제조건부 수출계약서 또는 과거 수
출실적

④ 무역어음의 할인

㉠ 취급기관 : 은행, 종합금융회사

㉡ 신 청 인 : 당해 무역어음 발행인

㉢ 대상어음 : 어음법상 요건을 구비한 환어음으로서 인수기관이 인수한 무역어음(인수기관 : 은행, 종합금융회사)

㉣ 할인기간 : 할인취급일~어음지급일

㉤ 할인료 : $\text{어음금액} \times \text{할인요율} \times \text{할인기간} / 365$ (할인요율 : 각 취급기관 자율결정)

3) 정책자금의 특징

중소기업정책자금의 특징을 요약하면 다음과 같다(채광기, 2010).

(1) 중소기업 금융에서 중요한 위상을 차지

중소기업 정책자금은 전체 중소기업 금융에서 큰 비중을 차지하고 있다. 신용보증, 정부 부처 및 지방자치단체의 대출, 은행 대출을 간접적으로 유인하는 총액한도대출 등을 포함하면 그 비중은 더욱 늘어날 수 있다. 따라서 시장실패의 보완 내지 시장 선도 기능을 수행하는 정책자금의 비중은 높다고 볼 수 있으며, 시장금융과의 경합 가능성을 내포한다고 볼 수 있다. 그러나 중앙정부의 역할은 최소한으로 하고 중소기업 스스로 경쟁력을 확보하도록 유도하고 있으며, 지방 정부, 금융기관 및 민간기관을 통해 간접지원을 주로 하고 있다(USSBA, 1995, OECD, 1997).

(2) 다원화된 지원체계

정부 부처, 지방자치단체, 공적 신용보증기관, 국책은행 등으로 정책자금 지원체계가 다원화되어 있다. 정책자금 용자 지원은 각 부처나 지방자치단체별로 산하기관 또는 위탁금융기관을 통해 집행하며, 정책자금 출자 지원은 중소기업청 등 해당 부처가 모태펀드에 출자하여 관리를 위탁하고 이를 모태펀드가 투자조합에 다시 출자 지원하고 있다. 신용보증 지원은

신용보증기금 등 신용보증 기관들이 직접적으로 신용보증을 공급하며, 은행을 통한 대출 확대 지원은 한국은행이 제도적 규제와 인센티브 제도를 운용하고 있다. 이와 같이 중소기업 정책자금은 해당기관이 각각의 목적과 역할에 따라 개별적으로 지원기능을 수행하는 경향이 있다. 따라서 중소기업 정책 소관부서와 산업관련 정책기능을 수행하면서 정책대상에 중소기업들을 포함하는 경우, 중앙단위의 중소기업 지원기능과 지방단위의 중소기업 지원기능 등이 중복적으로 수행되거나 우수한 지원대상을 둘러싼 정책 경쟁으로 금리 등과 같은 정책적 지원 원칙이 지켜지지 않은 어음도 내재하고 있다.

(3) 지원대상과 정책 목적의 괴리

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

(4) 간접금융 일변도의 지원

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

3. 중소기업 정책자금 성과분석에 관한 선행연구

중소기업 정책자금은 우수한 기술력을 가지고 있지만 경영 및 재무기반이 취약한 중소기업들에게 적절한 자금 공급, 부동산 및 보증서 등 담보력이 취약한 중소기업들에게 신용으로 중소기업 정책자금을 지원하면서 금융시장에서 발생하는 시장실패를 해결하는 긍정적인 요소를 가지고 있으며 <표 2-22>에서 보듯이 중진공이 연구 의뢰한 자료에서도 경영성과 개선에 효과가 있었음을 보여 주었다(전재환, 2012).

<표 2-22> 중소기업 정책자금 성과분석 주요 연구 비교

연구과제	중소기업 정책자금 성과분석 및 역할 재정립 방안 연구	중소기업 정책자금의 지원성과 분석	정책자금 사업별 성과분석
수행기관	서울대학교 한국행정연구소	산업연구원(KIET)	중소기업연구원 중진공
연구자	김준기 외(2008)	조덕희, 양현봉(2007)	조이현(2009)
연구목적	■ 정책자금 역할 재정립 및 차별화 방안 도출	■ 中企 금융환경 변화에 대응을 위한 정책자금의 운영 방향 모색	■ 중진공 사업별 지원성과를 정기적으로 평가
연구결과	■ 전체사업 수익성이 지원 후 뚜렷한 개선 효과를 보임 *매출영역이익 9.96%, 자기자본영업이익 3.38%↑ 등 *지원방식별로 직접대출의 수익성 개선효과가 23.4% 높음 ■ 외형적 성장규모 증가 *매출액 665백만원, 자기자본 184백만원	■ (1차)정책자금 지원 실효성 증축 *정책자금 단위당 1차 성과 : 평균 3.6%로 정책자금 운용비용 (3.2%)보다 1.4%p 높음 ■ (2차) 경영성과 개선 기여 *고용, 매출, 영역이익 등	■ (총괄성과) : 매출, 수출, 생산시설, 가동률 모두 지원 년도 대비 개선 ■ (사업별성과) : 창업초기 기업융성자금 지원상과가 가장 높게 나타남

출처 : 중소기업 진흥공단(2010)

그러나 중소기업정책자금의 운영성과에도 불구하고 정책자금의 효율성에 대한 의문점이 지속적으로 제기되고 있다. 중소기업정책자금의 효과성에 대한 논란을 점화시켜 학계에 뜨거운 논쟁거리로 제시한 것은 한국개발연구원의 김현욱(2005)의 연구이다. 김현욱(2005)의 주된 연구 가설은

총자산 대비 영업이익율로 측정된 수익성의 측면에서 정책자금 지원효과가 존재하는 지를 검증하는 것이었다. 그는 이 추정에서 두 가지 결론을 도출하였는데, 하나는 대부분의 경우 정책자금 지원기업과 비지원기업들 간에 영업이익율의 개선 정도에 차이가 없었다는 것이며, 다른 하나는 일부의 경우 오히려 정책자금의 지원이 영업이익율의 개선을 저해한다는 부정적 효과를 발견한 것이다.

김준기 외(2008)의 지적에 의하면, 김현욱(2005)의 연구가 사용한 비지원기업에 대한 자료는 주로 외감기관 중심의 상대적으로 규모가 크고 금융능력이 우수한 중소기업으로, 분석에 활용 시 표본의 선택편의가 존재할 가능성이 큰 점을 비판하고 있다. 실제로 그간 많은 수의 중소기업정책자금의 효과성에 대한 연구는 정책자금을 지원받은 기업과 그렇지 못한 기업과의 수익성을 비교함으로써 이루어졌는데, 이러한 분석은 공통적으로 표본의 선택편의(selection bias)의 문제로 인해 그 결과의 타당성이 의심되어 왔다. 구체적으로 정책자금을 지원받기 위해 스스로 신청하는 기업과 그렇지 않은 기업 간에 특성이 현저하게 다르며, 기존의 연구들은 이에 대한 적절한 통계적 처리를 하지 않아, 추정의 선택편의가 발생할 수 있음을 지적하고 있다(김준기 외, 2008).

서울대학교 행정연구소(2006)에서는 중소기업정책자금 지원을 받은 업체들은 영업이익율을 중심으로 살펴본 수익성이 비교집단에 비해서 개선되고 있음이 관찰됨으로써 정책자금 지원을 받은 업체들에 대해서 수익성 개선 이외에 기업규모의 확대 및 인건비 증가 현상이 관찰되었다. 그러나 안정성, 활동성, 성장성 부문에 있어서는 분석집단과 비교집단 사이의 유의한 차이를 발견하지 못하였다. 한편 정책자금의 중진공 직접대출과 일반은행을 통한 대리대출의 성과비교를 통해 대출방식의 구별 없이 모든 지원사업에서 매출액 대비 영업이익율과 총매출액에 미치는 효과가 긍정적임을 보고하고 있다. 상대적으로는 매출액대비 영업이익율로 측정한 수익성은 직접대출의 개선효과가 높으며, 총 매출액의 경우는 대리대출의 효과가 큰 것으로 나타났다.

산업연구원(2007)은 정책자금 수혜 중소기업 설문조사(417개 기업) 및

재무자료(4,000여 기업)를 이용하여 중소기업 정책자금의 차별성 및 유효성 제고 방안을 제시하고 있다. 정책자금의 성과를 보조금 효과(1차 성과)와 경영성과개선 효과(2차 성과)로 구분하여 분석하였는데, 지원중소기업의 정책자금 직접대출 편익(잔액대비 평균 3.6%)이 정책자금 운용비용(직접대출 잔액대비 약 3.2%)을 0.4%포인트 초과하는 것으로 나타났다. 종업원 규모가 작을수록, 창업초기 중소기업일수록 정책자금의 단위당 성과가 높게 나타났으며, 정책자금의 중소기업의 고용, 매출액, 이윤율 등 경영성과 개선에 미치는 2차성과가 대체로 긍정적인 것으로 나타났다. 구조방정식 추정을 통한 경영성과 분석 결과 정책자금의 고용증대효과를 긍정적으로 제시하고 있으며, 설문 결과를 통한 정성적인 방식으로 정책자금의 매출액 및 영업이익 증가에 긍정적임을 주장하고 있다(산업연구원, 2007).

노용환(2010)은 중소기업정책자금지원 이후 연도별 지원효과를 분석하였는데 수익성지표인 매출영업 이익률이 의미 있게 개선된 것으로 나타났으며, 직접 대출에 의한 정책자금 지원이 일반은행 대리대출에 비해 수익성 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 성장성지표인 매출액증가율은 벤처창업자금(현재의 창업기업 지원자금)의 경우 자금지원이후 첫해에만 지원효과가 있는 것으로 나타남으로써 기업의 외적성장지원을 위해 지속적인 정책자금의 투입의 필요성을 제시하고 있다. 아울러, 금융접근성에 대한 분석을 실시하였으나, 일부자금을 제외하고는 정책자금 지원이후 4년이라는 단기간 동안에는 평균적으로 금융여건 개선 효과가 재무제표 상에서 유의하게 나타나지 않았으며, 정책자금의 금융접근성 효과분석을 재무제표에만 의존하는 것은 한계가 있음을 언급했다. 그러나 이것은 정책자금을 수혜 받은 기업이 긍정적인 경영성과를 나타낼 경우 신용도 및 신뢰도 증가로 이어져 일반금융시장 접근성은 자연 비례적으로 높아질 수 있으므로 분석필요성에 의문이 제기된다(위봉수, 2012).

4. 정부부처별 중소기업 정책자금

일반적으로 중소기업 정책자금은 중소기업청의 중소기업 지원자금만을 생각하는 중소기업 경영자와 컨설턴트가 많다. 하지만 '2월 15부 2차 18청

4위원회'의 정부 중앙 부처 예산을 살펴보면 중소기업지원과 관련되는 정책자금 예산을 찾아볼 수 있으며, 288개의 정부산하 공공기관의 예산에서도 중소기업지원과 관련되는 정책자금 예산을 찾아볼 수 있다. 또한 244개의 지방자치 단체와 492개의 지방 자치단체 출자·출연기관에서도 중소기업 지원과 관련되는 정책자금 예산이 확보되어 있는 것을 알 수 있다. 2012년 지자체별 중소기업 정책자금 지원 규모는 <표 2-23>과 같다.

<표 2-23> 12년 지자체별 자금지원 규모 : 69,780억원>

구분	'12년 예산(억원)	구분	'12년 예산(억원)
서울	10,000	강원	1,600
부산	2,940	충북	2,130
대구	3,800	충남	4,600
인천	7,000	전북	1,600
광주	2,485	전남	1,300
대전	3,293	경북	8,234
울산	500	경남	5,300
경기	10,000	제주	5,000

*지자체 자금은 지자체별 상황에 따라 수시로 증감 발생가능

출처 : 중소기업진흥공단 「중소기업 정책자금 지원 안내」 (2012.11.15.)

최근의 정책자금 운용에 관한 실태를 소개하고자 한다. 홍정규(연합뉴스, 2012)기자는 「정책자금 '눈먼 돈' 전략...허술한 대출구조 때문」에서 “정부가 경제정책의 목표에 맞춰 자금을 공급하는 정책자금이 사기꾼의 배를 불리는 수단으로 악용되는 사례가 속출한다. 정책자금은 주로 정부가 출연한 기금 등이 보증을 붙여 은행권을 통해 공급한다. 정부의 보증이 붙는 만큼 대출금리가 일반 대출보다 훨씬 낮다. 문제는 이런 정책자금이 자칫 '눈먼 돈'으로 전략하기 십상이라는 점이다. 사기대출은 정부의 자금공급 정책, 보증기관과 은행의 심사 절차 등을 훤히 꿰지 않고선 시도조차 하기 어려운 지능형 범죄다. 그런 만큼 대출 브로커와 서류 위조 전문가 등을 끼고 조직적·대규모로 발생하는 경우가 많다. 그러나 은행의 부담을 늘리고 심사를 강화하면 되레 대출이 위축돼 정책 효과를 반감시킬 우려가 있어 정부로선 선뜻 이런 방안을 선택하지 못하고 있다.”라고 썼다.

박수윤(연합뉴스, 2012)기자는 「中企 정책자금 운용에 '구멍'...절반 이

상이 중복 수혜」에서 “정부의 중소기업 예산 지원이 주먹구구식으로 이뤄져 수혜 업체 절반 이상이 중복 지원을 받는 것으로 나타났다. 2008년 중소기업청의 창업기업지원용자사업 지원을 받은 업체 1천612개 가운데 50.4%(813개)는 2009~2012년 중소기업진흥공단에서 용자를 또 받았다. 특히 채용자 업체의 83.5%(679개)는 창업기업지원용자사업의 혜택을 반복하여 누렸다. 중진공의 정책자금 대출 건을 신용보증기관이 다시 보증하면서 지원이 중복된 사례도 있었다. 지난 8월 기준 중진공의 직접대출 6천67건 가운데 9.5%는 신용보증기관의 보증서 첨부를 조건으로 추진돼 2천109억원이 제공됐다. 일시적으로 자금이 부족한 중소기업을 지원하는 ‘긴급경영안정지원 용자사업’ 혜택을 상시로 받는 업체도 있었다. 2008년부터 5년간 4번 이상 해당 사업의 용자를 받은 업체는 86개였다. 중진공의 직접대출도 해당 지원이 꼭 필요한 업체에 돌아가지 못했다. 올해 중진공에서 직접대출을 받은 업체 5천450개 가운데 다른 정책금융기관에서도 보증·대출을 받은 업체는 51.3%(2천794개)에 달했다. 정책금융 혜택을 받는 업체가 2010년 9.9%(30만7천661개)에 불과한 만큼 중복 수혜 비율은 지나치게 높은 편이다. 정책금융기관의 중소기업 용자지원이 운전자금에 집중되고 성장잠재력을 끌어올리는 데는 소홀하다는 지적도 나왔다. 중진공, 신보, 기보, 정책금융공사를 통한 용자지원액은 지난 8월 기준 44조7천431억원으로 이 가운데 운전자금 용자지원은 86.9%에 달했다. 중소기업의 미래를 위한 시설자금 용자의 비중은 13.1%에 그쳤다. 예정처는 “중진공의 직접대출과 신용보증기관의 보증액이 연도별로 제한된 만큼 한정된 재원으로 많은 중소기업을 지원하려면 중복지원을 막아야 한다”고 강조했다.

이를 위해서는 중소기업청이 중진공으로 하여금 보증서 담보 조건의 신규 직접대출을 점차 축소하다가 중단하도록 할 것을 권고했다. 신용보증기관의 보증정보까지 포함하는 ‘정책금융 통합관리시스템’을 구축하면 정책금융 혜택이 특정 업체에 쏠리는 현상을 방지할 수 있다는 제언도 했다.“라고 강조했다.

물론 최근 시범적으로 운용되고 있는 건강관리 시스템의 긍정적인 기사도 있다. 장박원(매일경제, 2012)기자는 「'中企 건강관리시스템' 5천여개

기업 아픈 곳 '콕' 집어 처방」에서 “ ‘진단→처방→치유’ 종합병원에서 하는 건강검진 시스템이 중소기업에도 도입돼 속속 성과를 높여가고 있다. 중소기업청은 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술보증기금과 함께 올해 2월 14일부터 '중소기업 건강관리시스템'을 시범 운영하고 있다. 말 그대로 이 3단계 관리시스템은 기업경영 전반에 대한 진단을 실시하고, 진단결과에 따라 맞춤형 치유사업을 처방하고 지원하는 중소기업 체질개선 프로그램이다. 중기청 관계자는 “최근 건강관리시스템을 통해 경영위기를 극복한 중소기업이 속속 등장하고 있다”면서 “건강관리시스템이 대내외 경영환경 변화에 취약한 중소기업의 위기관리에 백신 효과가 있는 것으로 나타났다”고 말했다.



건강관리시스템이 시범운영 중임에도 불구하고 현재 5954개의 중소기업이 신청했다. 이 중 5117개사가 건강진단을 완료했다. 그리고 3796개사가 총 1조3234억원을 처방받았다. 맞춤형 치유사업은 총 6882건인데, 이를 분야별로 살펴보면 △자금·보증(1935건) △기술개발(753건) △국내외 마케팅(782건) △생산성 향상(1164건) 등이었다. 특히 진단결과에 따라 자본금 증자, 기업부설연구소 설치, 현장관리 수준 레벨업 등이 시급한 중소기업에 대해서는 '지역중소기업 건강관리원회(위원장-지방중기청장)'에서 1365건의 개선을 권고했다. 중소기업 스스로도 체질을 강화할 수 있도록 유도한 것이다.”라고 긍정적으로 평가했다.

5. 신인도 점수 확보 전략.

일반적으로 신용평가 모형으로는 재무재표평가인 계략평가 모형과 비재

무요소평가인 비계량평가 모형이 있다. 재무제표 평가요소는 대차대조표, 손익계산서, 제조원가 명세서, 이익잉여금 처분계산서, 현금흐름표이다.

비재무요소 평가는 혁신형 기업인증인 기업인증과 특허, 실용신안 등의 기술인증, 경영능력, 사업운용능력이 있다. 혁신형 기업인증은 신인도 심사항목에서 +0.5점에서 +2.0점 까지 가산점을 부여받을 수 있다. 이를 도표화하면 <표 2-24>, <표 2-25>와 같다.

<표 2-24> 신인도 점수 확보 전략 - 혁신형기업인증

구분	이노비즈기업	경영혁신형중소기업	벤처기업	기업부설연구소
지원 내용	•이노비즈금융지원 →15개 시중은행 협약 →정책자금조달 필수 요소 •보증기관 평가시 우대 •중소기업정책자금우대 •중소기업지원사업 우대 •조달청 신인도점수 가점 •병역지정업체 가점 •특허출원시 우선심사 •공공기관 사업참여 가점 •TV방송광고비 70%감면	•시중은행 금융지원 (금리감면 0.1%~0.2% 감면) •경영혁신 R&D 지원가점 •기술혁신개발/정보화지원 •기업부설연구소 설치지원 •수출 유망 중소기업 지정 •해외규격 인증획득지원 •산학연 공동기술개발 •산학협력실 설치지원 •TV/방송광고 70% 감면 •조달청 신인도 평가가점	•법인세 및 소득세 감면 •등록세 및 취득세 면제 •재산세 및 종토세 50%감면 •코스닥등록 심사시 우대 •중소기업 정책자금 심사우대 •병역특례연구기관가점 •특허출원사의 우선심사대상 •TV,라디오광고비 70%감면 •벤처시설 입주시 가점부여 •국가정책과제 신청시 가점 •조달청 신인도 점수가점	•연구개비 25% 세액공제 •연구 및 인력개발비의 일정률을 법인세 또는 소득세에서 사후적으로 공제함 •당해연도 발생액X25% (당해연도 발생액-과거4년간 연평균 발생액)X50% •연구소용 부동산 지방세 면제 •국가R&D자금 신청 필수 요건 •벤처, 이노비즈기업 필수 요건 •정책자금 지원 가점요소
선정 기준	•기술혁신시스템 700점 이상이고 개별기술수준 B등급이상 경우 선정	•평가점수 700점 이상일 경우 경영혁신형 중소기업 선정	•평가기관의 현장실사를 거쳐 평가점수 65점 이상일 경우 선정	•연구공간 및 연구원 확보 •회사의 업종과 사업내용에 적합한 연구내용과 장비 확인
필수 요건	•설립이후 만3년 경과기업 -ISO인증(9001,14001) -지적재산권(특허, 실용 등) -기업부설연구소	•설립후 만 3년 경과후 기업 -ISO인증(9001,14001) -업종무관 -매출규모 2억이상 가능	•설립연수무관 -ISO인증(9001,14001) -지적재산권(특허, 실용 등)	•설립연수 무관 -연구공간보유 -연구원3명 이상 보유 -연구원 1~2 은 연구점담부서

<표 2-25> 신인도 점수 확보 전략 - 혁신형기업, 녹색인증

구분	우수그린비즈 (녹색경영평가)	녹색기술, 녹색사업, 녹색전문기업
인증 대상	중소기업과 벤처기업·이노비즈·경영혁신기업 등을 대상으로 녹색경영에 대한 전략 수립과 행 시스템들을 평가 후 인증	대중소기업 보유한 녹색기술인증과 녹색기술 활용에 대한 녹색사업 인증, 녹색기술인증된 기술을 통해 매출30%이상 구현기업 녹색전문기업 인증
인증 기준	총 1,000점의 지표평가 후 700점 이상 인증 가능	총 100점의 평가기준에서 70점 이상 인증 가능
인증 혜택	•중기 정책자금 한도 상향 •특허 우선심사 대상 •국가 R&D사업 가점 •정부 정책지원사업 가점 •국가 보증지원시 한도 우대 적용 •녹색관련 투자 및 금융 순선지원 대상	•녹색·신성장동력기업 코스타 상장특례적용 •중기 정책자금 한도 상향 •녹색펀드, 신성장동력 펀드 투자 대상 •국가 R&D사업 가점 •수출보증하도 우대 •녹색 R&D부분 세제공제

제 4 절 경영성과에 관한 이론적 고찰

1. 경영성과의 정의

일반적으로 컨설턴트 프로젝트 경영성과를 정의하는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 경영의 성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하지만 비재무적인 결과로도 나타난다. 또 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 한다. 경영컨설팅과 경영성과와의 관계에 대한 연구는 주로 재무제표와 관련한 연구가 주를 이룬다. Robert Kaplan과 David Norton(1996)은 BSC(균형성과지표 Balanced Scorecard)의 개념에 대하여 처음으로 정의하였다. 그들의 정의에 따르면 기업이라는 거대한 조직이 경영될 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 이 핵심 정보를 기반으로 효율적이며 신속한 조직운영을 할 수 있다고 하였고, 조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악해 내는 것, 그것에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시키며 더 나아가 기업의 전략 달성을 위한 필수요소라고 하였다. 또 BSC는 재무

적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리도구라고 간단히 정의하였다. 이런 관점에서 기업의 경영성과를 측정하는 데 있어 BSC의 개념은 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있으며 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다(김두열, 2011).

BSC는 비전 및 전략과 인과관계로 연결된 성과측정치들로 통합되어 있는 성과측정 시스템으로, 네 가지 관점이 기업경영의 단기적 활동과 장기적 목표를 연결시킴으로써 전략경영시스템 구축의 기반을 제공해준다. 그리고 BSC는 업무의 연관성에 따른 결과를 표현해주는 후행지표와 후행지표에 나타나는 성과를 끌어내는 원천 역할을 하는 성과동인 간의 균형을 포함하고 있다. 또한 조직의 비전과 전략을 조직구성원에게 전달하고, 목표달성을 위한 핵심성과지표들을 인과관계사슬로 상호 연계시켜서 성과측정치들이 재무적 목표와 연결되도록 한다.

원인과 결과에 대한 추론은 두 방향으로 전개된다. 비전 및 전략은 그것을 지원하는 목표들로 세분화할 때, 비전에서부터 비전달성을 도울 수 있는 측정치들을 추출해 내려고 시도하게 된다. 그 후 비전 및 전략을 성과측정시스템을 통해 전체 조직에게 소통시킬 때, 그 측정치들이 비전으로 향하는 하나의 사슬을 형성하고 있음을 이해시켜야 한다. 이때 그 상호 연관관계들은 각 관점들 사이에서 쌍방향으로 작용하게 된다.

기업성과의 성공요인은 고객과의 관계나 장기투자가 결정적이다. 하지만, 재무적 성과측정치는 기업의 미래가치를 창출하는 과정을 평가하고, 전략목표를 위하여 조직구성원의 동기를 유발시키는데 있어서 기업경영에 필요한 정보를 효율적으로 제공하지 못하는 문제가 있다.

기업이 장기적으로 성장하기 위해서는 재무적 성과측정치와 학습과 성장, 내부프로세스 개선, 고객만족과 관련된 비재무적 성과측정치에 균형 있게 비중을 두는 사업전략을 수립하여, 모든 분야의 균형적인 성과측정치를 토대로 종합적인 성과측정시스템을 구축하는 것이 핵심이다. BSC는 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표에 추가하여 미래성과를 창출하는 동인(drivers)에 대한 성과측정치인 고객과 공급자, 종업원, 프로세스혁신에 대한 지표를 통하여 미래가치를 창출하도록 하는 시스템이다. 이는 네 가

지 관점이 포함된 조직의 성과를 평가하는 틀을 제공하고, 재무적 성과측정치와 비 재무적 성과측정치의 균형, 그리고 조직과 개인의 균형을 이룰 수 있게 해준다.

투하된 자원 또는 수행된 활동 등을 나타내는 성과동인은 미래의 결과를 결정하거나 영향을 미치는 요소들을 측정하고자 하는 지표이다. 성과동인들을 잘 이해하고 관리함으로써 업무성과를 향상시켜 일정한 시간이 경과한 후 더 좋은 결과 및 효과를 얻을 수 있게 되는 것이다. 좋은 균형성과표(BSC)란 이익을 비롯한 성과측정치들과 성과동인들을 잘 조화시킨 것이라고 할 수 있다(최용길, 2008).

(1) 학습과 성장 · 성과

학습과 성장성과는 종업원의 직무만족도 등의 중요한 핵심성과지표로 구성된다. 그리고 기업의 프로세스를 효율적으로 유지할 수 있게 하는 종업원의 만족도와 업무숙련도 개선활동을 지원하는 교육훈련 등은 가장 근본적인 부분으로 인식되고 있다.

(2) 내부 프로세스 개선 성과

내부프로세스 개선관점에서 프로세스의 효과는 프로세스가 고객의 요구에 적합한가를 나타내는 제품품질의 성과이다. 그리고 고객의 새로운 욕구를 충족시킬 제품을 개발하는 혁신프로세스, 기존의 제품이 생산되고 고객에게 전달되는 운영프로세스, 그리고 고객가치를 증가시키는 판매 후 서비스 과정을 구체화함으로써 고객욕구를 만족시키는 것이다.

(3)고객 만족 성과

고객 만족관점의 성과측정치는 내부프로세스 성과측정치에 의해 영향을 받는 매우 만족한 고객조사와 고객확보율 등으로 구성된다. 또한 고객이 제품에 대한 기대와 구매 후 제품의 실제 성능 등을 비교하여 나타나는 만족도와 요구사항 반영정도 등을 측정하는 것이다.

(4) 재무성과

재무성과에 대한 측정은 일반적으로 전통적인 계량적인 수치를 바탕으로 측정하는 방법과 경영자의 인지적 재무성과를 측정하는 방법이 있다. 계량적인 재무성과측정치는 현재 보이고 있는 조직 및 제품 특성의 결과가 일정기간이 지난 후에 기업의 재무성과에 반영되어 나타나는 한계가 있고, 인지적 재무성과를 측정하는 방법은 현장의 흐름과 전문지식을 바탕으로 재무성과가 개선되고 있는지를 파악할 수 있는 합리적인 판단이 현실적이고 효과적일 수 있다. 그래서 매출액 성장률, 순이익증가율 등을 이용하여 인지적 재무성과를 측정할 수 있다. 물론 재무적 관점의 전략목표를 설정할 때 원가절감과 생산성 향상, 수익의 변동과 위험에도 주의를 기울여한다.

성과측정치를 선정할 때는 고객의 관점도 반영하는 것이 중요하다. 그리고 너무 많은 성과지표를 측정하여 나타나는 오류를 줄이기 위해서, 네 가지 관점에서 각각 5개 이하의 성과측정치로 구성하는 것이 일반적이다. 그리고 성과측정치는 유형이 다양하고 중복되는 항목도 있다. 그래서 성과측정치들은 적절한 결합과 상호보완적 관계가 중요하다(최용길, 2008).

2. 경영성과에 대한 선행 연구

경영컨설팅의 성과에 영향을 주는 요인을 규명하는 일은 결코 쉬운 일이 아니다. 수진 기업의 규모, 경영자 특성, 과거 컨설팅의 경험 여부, 종업원의 경험과 지식, 당시의 시대적 상황과 경제적 상황 등 수많은 요인들이 복잡하게 상호작용한다(전기수, 2009).

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

김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 영향을 미치는지에 대한 연구와 함께 컨설팅 의뢰기업의 관점에서 구체적인 경영컨설팅성과를 평가하는 연구의 필요성을 제안하였다.

Stuart와 Abetti(1987)는 기업의 성공을 측정하는 방법으로 첫째, 주관적 혹은 객관적 지표를 사용하는 방법. 둘째, Bi-model(성공 혹은 실패 등과 같이 이분법적인 표시), Multi-model(성공, 실패, 한계 등과 같이 다양한 정도로 표시), Continuous(매출성장, 현금흐름, ROI ROE)등을 사용하는 방법. 셋째, 재무적 혹은 비재무적(고용증가, 사회공헌, 학습하는 정도 등) 지표를 이용하는 방법. 넷째, 기대부합(Meeting expectation)혹은 미부합(notmeeting)정도를 사용하는 방법 등 4가지가 있다고 주장하였다(김남형, 2011).

경영컨설팅완성도와 경영컨설팅성과의 관계에 대한 기업특성의 매개효과 분석경영컨설팅성과에 영향을 미치는 주요요인으로서 Zeira와 Avedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업과 컨설턴트의 특성 및 조직의 환경적 특성 변수를 제시하였다. 의뢰기업의 특성으로는 최고경영층의 헌신, 리더십과 유능한 대인관계 등 추진담당자의 능력, 현재의 조직문화와 유연한 조직구조 및 직원들의 변화수용 태도 등, 경영자와 조직특성 관련요인이 매우 중시된다. 컨설턴트 특성은 가치기준, 추구목표와 달성수단, 변화 방법론, 컨설턴트의 경험과 지식 및 교육 등의 전문성이 제시되고 있으며, 환경적 특성으로는 외부이해관계자의 조직에 대한 불만정도, 경영자와 조직구성원의 외부환경에 대한 인식 등이 중요한 요인으로 파악되었다.

장영(1996)은 국내기업을 대상으로 컨설팅프로젝트의 성과에 영향을 미치는 주요요인으로서 컨설팅 의뢰기업 특성, 컨설턴트 특성, 컨설팅 수행 특성을 종합적으로 제시하고 경영컨설팅의 유형별 성과는 기업특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다는 주장을 제시하였다. 연구결과에 따르면 경영컨설팅성과는 효율성과 효과성으로 구분할 수 있으며, 컨설팅효율성은 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의 및 조직원의 경험이 주요요인으로 나타나지만 컨설팅의뢰기업의 당면한 문제해결과 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하는 컨설팅 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전

문성 등의 교육자적 요인이 유의한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다.

Jang과 Lee(1998)는 컨설턴트능력, 컨설팅방법론, 의뢰기업의 지원특성 등을 경영컨설팅성과의 주요요인으로 보고 있으며, McLachlin(1999)은 컨설턴트의 성실성, 고객의 준비와 참여, 명확한 합의, 고객통제, 컨설턴트능력, 성과물의 활용 등이 경영컨설팅성과에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다.

Simon과 Kumar(2001)은 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인으로서 컨설턴트의 전략적 컨설팅능력을 제시하고 기업과 컨설턴트간의 의사소통, 의뢰기업의 협조와 참여, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 수용과 이해력, 마케팅, 합리적인 기대효과 등이 매우 중요하다는 점을 강조하였다.

Phillips(2006)는 컨설턴트의 역량과 사업운영 및 컨설팅 기법과 고객과의 의사소통에 관한 16가지 경영컨설팅의 성공요인을 제시하고, 성공적인 컨설팅실무를 위하여 결과에 기반을 두는 프로세스, 생산적인 고객관계 구축, 성공지향적인 접근, 적절한 틈새기회(niche) 모색 등의 원칙을 준수할 것을 제안하였다(이윤원, 2011).

문태규(2005)는 경영성과 평가에 대한 재무적, 비 재무적 측정치간의 관계에 대한 연구에서 비재무적 측정치로 BSC 모델을 적용하여 학습과 성장, 내부프로세스 성과, 고객성으로 구분하였다. 학습과 성장의 측정치로 직무만족, 교육훈련시간/비용, 종업원제안건수, 정보시스템역량, 종업원이 직을, 지식경영구축도로 정의하였다.

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

정도로 정의하였다.

김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업의 컨설팅성과평가모델에 대한 연구가 미흡하다는 점을 지적하고 중소기업특성, 컨설팅사의 특성, 컨설팅만족도와 활용도 및 중소기업경영성과간의 구조적인 영향관계를 분석하였다. 연구결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅특성(컨설턴트 능력)에 영향을 미치고 컨설팅특성은 BSC(Balanced Scorecard)에 의하여 평가한 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅만족도는 컨설팅활용도에 영향을 미치며, 컨설팅만족도와 컨설팅활용도는 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다.

채준원(2011)은 경영성과의 재무성과를 매출액과 순이익 증가로 정의하였다.

컨설팅 성과 관련 성행연구를 신동주(2012)가 정리한 표이다.

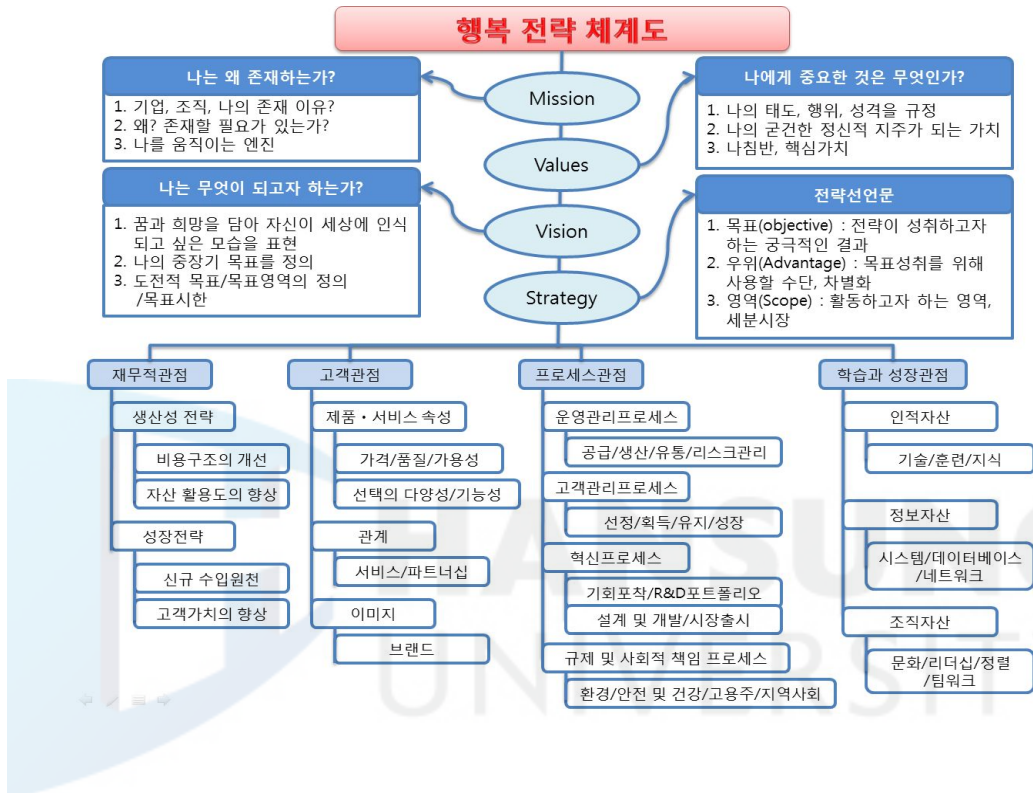
<표 2-26> 컨설팅 성과 관련 선행연구

연구자	연구주제	독립변호	종속변수	가설	결과
Zeira and Avedisian(1989),Kkeklow(2006)	조직 계획의 변경	최고경영층의 컨설팅에 대한 인식	컨설팅 성과	최고경영층의 컨설팅에 대한 인식은 컨설팅 성과에 유의한 영향	정(+)
Pinoto et al(1990)	기획 및 프로젝트 구현 프로세스의 전술 요인	교육과 훈련, 전문지식과 경험	프로젝트의 성공	추진 팀의 교육과 훈련, 전문지식과 경험이 프로젝트의 성공에 정(+)의 관계	정(+)
Shapiro (19993)	컨설팅	리더의 헌신적인 정도	컨설팅 성과	리더의 헌신적인 정도와 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
장영 (1996)	경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트측 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
윤성환 (2008)	컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
김상훈 (2009)	자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	자영업컨설팅과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
변종수 (2008)	창업기업의 경영 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)

자료 : 신동주(2012)

다음은 본 연구자가 강의시에 활용하고 있는 비전과 BSC를 연결하고 있는 행복전략체계도 이다.

<표2-27> 행복전략 체계도



제 3 장. 연구모형과 설계

제 1절. 연구 모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구에서는 컨설턴트 역량과 정부 정책자금지원 중소기업 경영성과에 미치는 영향을 종합적으로 분석하고자 한다.

컨설턴트 역량의 구성요소는 ‘지식’, ‘의식’, ‘능력’의 3가지로 정하였으며 정부 정책자금지원은 정부 정책자금 지원 프로그램의 적정도(최동락, 2012), 정책자금의 인지도와 활용도를 구성요소로 정하였으며 중소기업 경영성과는 대부분의 선행연구에서 활용한 Robert Kaplan과 David Norton(1996)의 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다.

본 연구의 연구 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설설정

본 연구모형을 토대로 지금까지 선행연구들의 구성개념들을 통해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 H1. 컨설턴트의 역량은 경영성과 중 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 컨설턴트의 지식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 컨설턴트의 의식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 컨설턴트의 능력은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H2. 정부정책자금지원은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 정부정책자금지원 프로그램은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 정부정책자금지원 인지도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H3. 컨설턴트의 역량은 경영성과 중 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 컨설턴트 지식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 컨설턴트 의식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 컨설턴트 능력은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H4. 정부정책자금지원은 내부 프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 정부정책자금지원 프로그램은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 정부정책자금지원 인지도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-3. 정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H5. 컨설턴트 역량은 경영성과 중 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 컨설턴트 지식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 컨설턴트 의식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-3. 컨설턴트 능력은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H6. 정부정책자금지원은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-1. 정부정책자금지원 프로그램은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-2. 정부정책자금지원 활용도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-3. 정부정책자금지원 인지도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H7. 컨설턴트 역량은 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7-1. 컨설턴트 지식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7-2. 컨설턴트 의식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7-3. 컨설턴트 능력은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 H8. 정부정책자금지원은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H8-1. 정부정책자금지원 프로그램은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠

것이다.

H8-2. 정부정책자금지원 인지도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H8-3. 정부정책자금지원 활용도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

사회과학에서 가설을 실증적으로 검증하기 위해서는 실제현상에 대한 관찰이 이루어져야 하며, 구체적인 실제 현상과 연결시키기 위해 개념적으로 정의가 이루어져야 한다. 이러한 개념적 정의는 측정이 가능한 형태로 변환해야 하는데, 이를 조작적 정의라고 한다. 연구자는 조작적 정의과정을 통하여 변수를 측정 및 조작이 가능한 형태로 변환시킨다(채서일, 2005).

1) 컨설턴트 역량

컨설턴트의 역량은 지식, 의식, 능력의 3대 구성요소를 측정변수로 사용하였으며, 지식, 의식, 능력의 조작적 정의는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의
컨설턴트 역량	지식	컨설팅이 필요한 경영전반에 걸친 기본적인 지식부터 전문분야의 지식 및 경험적인 지식을 말한다.
	의식	컨설턴트가 컨설팅 수행시 필요로 하는 책임의식, 프로 의식, 윤리의식, 새로운 가치창조의 뜨거운 열정을 말한다.
	능력	컨설팅 업무 수행에 필요한 문제 발견 및 진단 능력, 대안 및 해결책3가지 능력, 의사 소통능력, 미래예측 능력과 팀워크 발휘능력을 말한다.

2) 정부의 정책자금 지원

정부의 정책자금 지원은 정부 정책자금지원 프로그램의 적정도와 정부 정책자금을 얼마만큼 알고 있는가? 또한 정부 정책자금을 얼마만큼 활용

하고 있으며 성과를 보고 있는가? 로 구성하였다.

<표 3-2> 정부 정책자금 지원 변수의 조작적 범위

변수		조작적 범위
정부의 정책자금	정책자금 지원프로그램	정부에서 도와주고 있는 자금지원 시기, 규모, 지원 절차, 홍보방법, 정보전달 체계와 방법은 적당한가 를 말한다.
	인지도	정부정책자금의 지원체계인 융자금, 출연금, 보증제 도, 정부정보조금에 대한 인지정도를 말한다.
	활용도	정부정책자금의 활용의지, 학습과 성장, 내부프로세 스개선, 고객만족, 재무구조개선에 얼마만큼 활용화 고 있는가를 말한다.

3) 중소기업 경영성과

본 연구에서는 Kaplan과 Norton에 의한 전통적인 측정방법인 BSC(Balanced Score Card)를 활용하여 학습과 성장, 내부프로세스개선, 고객만족, 재무성과의 측정 방법을 사용하였다.

<표 3-3> 중소기업 경영성과의 조작적 정의

변수		조작적 정의
경영성과	학습과 성장	종업원 이직률 감소, 조직 내 의사소통 원활, 교육 투 자비 증가, 목표달성 의지강화, 정보통신 활용능력 향 성을 말한다.
	내부 프로세스 개선	총 구매비용절감, 연구개발 비용 증가, 불량률 감소, 산업재산권 출원 증가, 생산 중단시간 감소, 경영계획 정확성 제고, 경영의사결정 소요시간 단축을 말한다.
	고객만족	신규 거래처 창출, 고객만족도 향상, 마케팅 능력향상, 브랜드 인지도 강화, 완벽한 주문이행비율, 차별화된 제품(서비스)의 공급 가능성을 말한다.
	재무성과	기업의 재무성과에 관한 사항으로 매출액 증대, 순이 익 증가, 부채비율 감소, 현금흐름 개선, 투자수익률 증가, 자금의 확보를 말한다.

제 2 절. 설문구성 및 자료의 수집 · 분석

1. 설문구성 및 내용

본 영구의 연구모형과 변수의 조작적 정의에 따라 컨설턴트의 역량과

정부 정책자금 지원이 중소기업 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 설문지를 작성하였다. 구체적인 설문지의 구성은 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트 역량부분, 정부 정책자금지원 부문, 중소기업 경영성과부분, 일반사항 부문 크게 4 부분으로 구성하였다.

둘째, 컨설턴트 역량은 컨설턴트 지식(5개 문항 : Q1~Q5), 컨설턴트의식(5개 문항 : Q6~Q10), 컨설턴트 능력(6개 문항 : Q11~Q16)으로 16개 문항으로 구성 하였다.

셋째, 정부정책자금지원제도는 정책자금지원 프로그램(5개 문항 : Q17~Q21), 정책자금 인지도(4개문항 : Q22~Q25), 정책자금활용도(5개 문항 : Q26~Q32, Q38, Q34, Q50)로 14개 문항으로 구성하였다.

넷째, 중소기업 경영성과는 학습과 성장(6개문항 : Q27~Q32), 내부프로세스개선(6개 문항 : Q33~Q38), 고객만족(6개 문항 : Q39~Q44), 재무성과(6개 문항 : Q45~Q50)로 24개 문항으로 구성하였다.

다섯째, 컨설턴트역량, 정부정책자금지원, 중소기업경영성과 총 50개 문항으로 5점 리커트 척도를 활용하였고, 일반사항 10개 문항은 명목척도를 활용하였다.

실증연구를 위한 설문 구도

구문	세부분항	문항수	응답방법
컨설턴트 역량	지식	5	5점 리커트 척도
	의식	5	5점 리커트 척도
	능력	6	5점 리커트 척도
	소계	16	5점 리커트 척도
정부 정책자금 지원	정책자금 지원프로그램	5	5점 리커트 척도
	인지도	4	5점 리커트 척도
	활용도	5(4)	5점 리커트 척도
	소계	14(4)	5점 리커트 척도
중소기업 경영성과	학습과 성장	6(1)	5점 리커트 척도
	내부프로세스 개선	6(1)	5점 리커트 척도
	고객만족	6(1)	5점 리커트 척도
	재무성과	6(1)	5점 리커트 척도
	소계	24(4)	5점 리커트 척도
합계		54(4)	4개 문항 중복
일반적인사항		10	명목척도
총계		64(4)	전체 60개 질문

2. 자료의 수집 및 분석방법

1) 자료의 수집

본 연구의 모집단은 우리나라 중소기업 중 경영컨설팅을 받은 기업으로 하였으며 표본 프레임은 2011년도에 중소기업청의 경영 컨설팅 수진기업 중에서 컨설팅을 수행한 500개 기업을 전국단위로 무작위 추출하였다.

총 회수된 설문응답 수는 총146부이나 이중 결측 값이 있거나 불성실한 응답을 제외하고 최종분석은 140부를 활용하였다. 2012년 10월 25일부터 11월 20일까지 설문조사를 실시하였으며 조사방법으로는 이메일 설문조사를 이메일 설문조사와 Gmail 설문조사를 병행하였다.

2) 자료의 분석방법

본 연구의 통계처리를 위한 SPSS version 20을 사용하였으며, 분석기법은 컨설턴트 역량, 정부정책자금지원, 경영성과 등의 하위요인들에 대해 신뢰성 검사의 일환으로 Cronbach's α 값을 산출하였고, 이 과정에서 신뢰성이 현저히 낮은 변수를 최종 분석 대상에서 제거하였다.

응답자의 인적특성에 대해서는 빈도분석, 산출된 요인에 대해서는 기술적 통계분석 및 인적특성에 따른 요인점수의 차이분석을 위해 두 집단 간의 평균분석을 위해 독립t-test, 3집단이상의 평균차이 분석을 위해 ANOVA분석을 실시하였다. 또한 3집단 이상에서의 평균비교분석과정에서 내부집단별로 차이가 있는지를 알아보기 위해 scheffe사후검정방법을 사용하였고, 집단구분을 a, b, c 등의 집단명으로 구분표시하였다.

요인들 간의 상호 관련정도를 파악하기 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson correlation)을 실시하였다. 마지막으로 컨설턴트 역량 하위요인과 정부정책자금지원 하위요인들이 경영성과 하위요인들에게 미치는 영향력을 분석하기 위해 다중회귀분석방법을 사용하였다. 또 컨설턴트 역량 하위요인과 정부정책자금지원 하위요인들의 상호작용항을 만들어 경영성과에 미치는 영향에 대하여 조절효과를 보고자 하였으나, 다중공선성 문제로 인해 분석 자체가 불가능하였다.

제 4 장. 연구결과

제 1 절. 분석대상 업체의 특성

본 연구에서 사용된 분석대상업체의 특성을 보면, 소재지역은 서울이 54.0%(75개)로 가장 많고, 그 다음으로 경기인천이 35.3%(49개), 비수도권이 10.8%(15개) 등으로 나타났다. 업종은 제조업이 45.7%(63개), 비제조업이 54.3%(75개)로 나타났고, 창업기간은 5년 미만이 19.4%(27개), 5년 이상이 80.6%(112개)로 나타났다. 매출규모는 100억 이상이 32.4%(45개)로 가장 많았고, 그 다음으로 10억~30억 미만과 30억~100억 미만이 각각 24.5%(34개)였으며, 10억 미만이 18.7%(26개)로 나타났다. 혁신인증 종류는 기술혁신이 33.3%(35개)로 가장 많고, 벤처가 29.5%(31개), 기타 17.1%(18개), 경영혁신 11.4%(12개), 복합 4.8%(5개), 인증 없음이 3.8%(4개)로 분포하고 있다.

이들 기업이 받은 자금종류는 융자금이 33.0%(35개)로 가장 많고, 그 다음으로 보조금과 융자금과 다른 유형의 자금이 복합적으로 포함된 것이 각각 17.9%(19개), 출연금 16.0%(17개), 담보 15.1%(16개) 등으로 나타났으며, 자금규모는 1억 미만이 42.9%(54개)로 가장 많고, 1억~3억 미만 28.6%(36개), 3억~10억 미만 16.7%(21개), 10억 이상 11.9%(15개) 등으로 나타났다. 직원수는 10~50명 미만이 41.7%(58개)로 가장 많고, 10명 미만 15.8%(22개), 100명~300명 미만과 300명 이상이 각각 14.4%(20개), 50~100명이 13.7%(19개)의 순으로 나타났다.

응답자의 직위는 부서책임자가 40.4%(55개)으로 가장 많고, 그 다음으로 임원이 31.6%(43개), 최고경영자 16.9%(23개), 부서담당자가 11.0%(15개) 등이었고, 경력은 10년 이상이 58.0%(80개), 5년 미만이 21.0%(29개), 7~10년 미만 11.6%(16개), 5~7년 미만 9.4%(13개) 등으로 나타났다.

<표 4-1> 분석대상 업체의 특성

구분		빈도	백분율
지역	서울	75	54.0
	경기인천	49	35.3
	비수도권	15	10.8
업종	제조업	63	45.7
	비제조업	75	54.3
창업기간	5년 미만	27	19.4
	5년 이상	112	80.6
매출규모	10억 미만	26	18.7
	10억 ~30억 미만	34	24.5
	30~100억 미만	34	24.5
	100억 이상	45	32.4
혁신인증 종류	경영혁신	12	11.4
	기술혁신	35	33.3
	벤처	31	29.5
	복합	5	4.8
	기타	18	17.1
	없음	4	3.8
자금종류	담보	16	15.1
	보조금	19	17.9
	융자금	35	33.0
	출연금	17	16.0
	융자금+알파	19	17.9
자금규모	1억 미만	54	42.9
	1억 ~3억 미만	36	28.6
	3억 ~10억 미만	21	16.7
	10억 이상	15	11.9
직원수	10명 미만	22	15.8
	10~50명 미만	58	41.7
	50~100명 미만	19	13.7
	100~300명 미만	20	14.4
	300명 이상	20	14.4
직위	부서담당자	15	11.0
	부서책임자	55	40.4
	임원	43	31.6
	최고경영자	23	16.9
경력	5년 미만	29	21.0
	5~7년 미만	13	9.4
	7~10년 미만	16	11.6
	10년 이상	80	58.0
Total		140	100.0

1. 요인 문항의 일반적 특성 및 신뢰도

우리가 분석하고자 하는 컨설턴트의 지식, 의식, 능력과, 정부정책 자금 지원과 관련한 프로그램, 인지도, 활용도, 그리고 경영컨설팅의 성과 하위

요인들인 학습과 성장, 내부프로세스 개선, 고객만족, 재무성과 등과 관련 하여 5점 리커트(Likert) 척도로 조사된 문항에 대해 분석에 투입하기 위해 각 문항에 대한 신뢰도 검사를 실시하였다.

먼저 컨설턴트 지식은 총 5개 문항으로 조사되었으며 신뢰도는 .875로 나타났고, 컨설턴트 의식은 총 5개 문항으로 구성되었으며 .895의 신뢰도를, 컨설턴트 능력은 6개 문항에 .910의 높은 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-2> 컨설턴트 관련 요인에 대한 신뢰도 분석

영역	번호	질문	Cronbach α
컨설턴트 의 지식	Q1	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 기본적인 지식을 가지고 있었다.	.875
	Q2	귀사의 산업 및 분야에 대한 전문적인 지식을 가지고 있었다.	
	Q3	기업진단모델, 기업가치평가모델과 같은 차별화된 컨설팅 툴을 가지고 있었다.	
	Q4	현장경험과 다수의 컨설팅을 수행하면서 쌓여진 경험적인 지식이 있었다.	
	Q5	정부의 부처별 정책자금지원제도에 대한 종합적인 지식을 가지고 있었다.	
컨설턴트 의 의식	Q6	귀사의 고뇌와 문제점을 이해하려는 마음가짐이 있었다.	.895
	Q7	성실성과 열정을 가지고 컨설팅을 수행하였다.	
	Q8	객관적인 입장에서 공정하게 사고하고 판단하여 신뢰감을 주었다.	
	Q9	귀사의 문제를 해결하려고 책임의식을 가지고 컨설팅을 수행하였다.	
	Q10	고객 비밀 준수, 허위나 과장금지 등 같은 윤리의식을 준수하였다.	
컨설턴트 의 능력	Q11	귀사의 문제점을 발견하고 분석하여 종합적으로 진단하는 능력을 가지고 있었다.	.910
	Q12	진단한 결과에 대하여 대안 및 해결책을 제시하는 능력을 가지고 있었다.	
	Q13	컨설턴트는 컨설팅 절차와 기법을 숙지하여 컨설팅 전체 프로세스를 실행하고 관리하는 능력이 있었다.	
	Q14	컨설팅을 수행하면서 설득의 대화기술과 의사소통능력이 있었다.	
	Q15	글로벌 감각과 변화에 적응할 수 있는 창의력과 미래예측 능력을 가지고 있었다.	
	Q16	귀사의 조직을 리더 하여 귀사와 함께 팀워크를 발휘하여 컨설팅을 수행 하였다.	

정부 정책자금지원 중 프로그램은 총 5개 문항으로 조사되었으며 신뢰도는 .892로 나타났고, 인지도는 총 4개 문항으로 .864의 신뢰도를, 활용도는 총 5개 문항으로 구성되었으며 .763의 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-3> 정부정책자금 프로그램 요인에 대한 신뢰도 분석

영역	번호	질문	Cronbach α
정책자금 지원프로 그램	Q17	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 시기는 적당하다고 생각한다.	.892
	Q18	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 규모는 적당하다고 생각한다.	
	Q19	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 절차가 적당하다고 생각한다.	
	Q20	정부에서 도와주고 있는 자금지원제도의 홍보매체는 적당하다고 생각한다.	
	Q21	정부에서 도와주고 있는 자금지원제도의 정보전달 체계와 방법은 적당하다고 생각한다.	
정책자금 인지도	Q22	정부기관의 정책자금, 지방자치단체 지원금, 국책은행의 지원금과 같은 낮은 금리로 자금을 활용할 수 있는 융자금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.	.864
	Q23	무담보, 무보증, 무이자, 무상환(성공시 조건부 상환)의 연구개발(R&D)자금과 같은 정부출연금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.	
	Q24	금융기관에서 자금을 차입할 때, 신용보증기관의 신용보증서를 담보로 대출을 받을 수 있는 보증 제도를 알고 있다고 생각한다.	
	Q25	판로나 마케팅, 컨설팅, 인력확보, 교육지원과 같은 다양한 정부보조금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.	
정책자금 활용도	Q26	귀사는 정부의 지원제도를 적당히 활용하고 있다고 생각한다.	.763
	Q32	정부의 교육지원프로그램 활용으로 귀사의 학습과 성장 관점이 높아졌다.	
	Q38	정책자금 활용으로 내부프로세스개선이 이루어졌다.	
	Q44	정부 정책자금 활용으로 고객만족도가 높아졌다.	
	Q50	정부 정책자금 활용으로 재무구조가 개선되었다.	

경영성과 요인 중 학습과 성장은 총 6개 문항으로 조사되었으며 신뢰도는 .892, 내부 프로세스 개선은 총 6개 문항에 .851의 신뢰도를, 고객만족은 총 6개 문항에 .870의 신뢰도를, 마지막으로 재무성과는 총 6개 문항에 .893의 높은 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-4> 경영성과 요인에 대한 신뢰도 분석

영역	번호	질문	Cronbach α
학습과 성장	Q27	교육과 훈련된 조직 구성원 비율이 좋아졌다.	.892
	Q28	임직원의 IT(정보통신)활용능력이 향상되었다.	
	Q29	핵심 임직원의 이직률이 감소하였다.	
	Q30	부서 또는 개인 간의 의사소통이 원활해졌다.	
	Q31	비전을 성취하기위한 임직원의 목표달성의지가 강화되었다.	
	Q32	정부의 교육지원프로그램 활용으로 귀사의 학습과 성장 관점이 높아졌다.	
내부프로세스 개선	Q33	공급자 관계개선으로 총구매비용이 절감되었다.	.851
	Q34	제품 단위당 생산비용이 감소되었다.	
	Q35	생산 단위당 불량률이 감소되었다.	
	Q36	경영의사결정 소요시간이 짧아졌다.	
	Q37	가치창출 아이디어의 제안 수 또는 지적재산권 출원횟수가 많아졌다.	
	Q38	정책자금 활용으로 내부프로세스개선이 이루어졌다.	
고객만족	Q39	고객 불만의 수와 빈도 감소로 만족고객의 비율이 높아졌다.	.870
	Q40	기존 고객 유지율이 높아졌다.	
	Q41	기존 고객 추천을 통한 신규고객매출비율이 높아졌다.	
	Q42	정시에 올바른 장소로 오류 없이 배송되는 완벽한 주문이행비율이 높아졌다.	
	Q43	브랜드 인지도가 높아졌다.	
	Q44	정부 정책자금 활용으로 고객만족도가 높아졌다.	
재무성과	Q45	매출액이 증대되었다.	.893
	Q46	당기순이익이 증대되었다.	
	Q47	부채비율이 감소되었다.	
	Q48	순이익을 총투자액으로 나누어 산출되는 투자 수익률(ROI)이 높아졌다.	
	Q49	현금흐름이 개선되었다.	
	Q50	정부 정책자금 활용으로 재무구조가 개선되었다.	

이상과 같이 신뢰도 검사를 거친 문항들로 평균값을 구하여 각 요인 점수를 만들었으며 다음과 같은 일반적 특성을 가진다.

5점 척도로 조사된 하위요인들의 평균점수를 보면, 컨설턴트 관련 하위요인 중 컨설턴트 의식이 평균 3.89점으로 가장 높고, 그 다음으로 컨설턴

트 능력이 3.67점, 컨설턴트 지식은 3.65점 등의 순으로 나타났고, 정부정책자금지원 중에서는 인지도가 3.28점, 활용도가 3.26점, 프로그램이 2.88점 등으로 나타났다. 경영성과 하위요인 중에서는 학습과 성장이 3.42점으로 가장 높고, 그 다음으로 고객만족이 3.28점, 재무성과 3.25점, 프로세스 개선이 3.21점 등의 순으로 나타났다.

<표 4-5> 요인들에 대한 기술통계

요 인		N	최소값	최대값	평균	표준편차
컨설턴트	지식	140	1.60	5.00	3.6486	.80961
	의식	140	1.80	5.00	3.8886	.74342
	능력	140	2.00	5.00	3.6657	.74729
정부정책 자금 프로그램	프로그램	140	1.00	5.00	2.8829	.78794
	인지도	140	1.25	5.00	3.2839	.81533
	활용도	140	1.40	5.00	3.2557	.67646
경영성과	학습과 성장	140	1.17	5.00	3.4150	.70379
	프로세스개선	140	1.00	5.00	3.2083	.65062
	고객만족	140	1.00	5.00	3.2824	.68588
	재무성과	140	1.00	5.00	3.2512	.71619

2. 업체 특성에 따른 요인 차이

앞서 신뢰도 검사과정에서 통과한 문항들로 계산한 요인점수들을 업체 특성과 응답자의 인적특성별로 어떤 차이가 있는지를 분석해 보았다.

먼저 업종특성 중에서 업종을 제조업과 비제조업으로 구분하여, 업종별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 6>과 같은데, 정부정책자금지원 프로그램에서만 업종별로 유의한 차이를 보이고 있고, 다른 요인에서는 업종별로 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 프로그램은 제조업(M=3.01)이 비제조업(M=2.73)보다 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다(t=2.125, p<.05).

<표 4-6> 업종별 요인점수 차이분석

요 인	제조업 (n=63)	비제조업 (n=75)	t	p
지식	3.58 (.932)	3.67 (.688)	-.674	.501
의식	3.87 (.774)	3.88 (.730)	-.067	.946
능력	3.56 (.785)	3.73 (.711)	-1.289	.200
프로그램	3.01 (.897)	2.73 (.649)	2.125*	.035
인지도	3.24 (.841)	3.31 (.805)	-.460	.646
활용도	3.22 (.743)	3.29 (.628)	-.618	.538
학습과 성장	3.30 (.751)	3.50 (.660)	-1.655	.100
프로세스개선	3.14 (.683)	3.28 (.616)	-1.303	.195
고객만족	3.19 (.802)	3.38 (.531)	-1.643	.103
재무성과	3.20 (.823)	3.29 (.620)	-.732	.466

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

업종특성 중에서 창업기간을 5년 미만과 5년 이상으로 구분하고, 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 7>과 같은데, 컨설턴트 지식, 의식, 능력 등 컨설턴트 관련 요인들에서만 유의한 차이를 보이고 있고, 정부정책자금과 경영성과 하위요인들에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 컨설턴트 지식에서는 5년 이상 집단(M=3.75)이 5년 미만 집단(M=3.17)보다 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있고(t=3.451, p<.01), 컨설턴트 의식에서도 5년 이상 집단(M=3.95)이 5년 미만 집단(M=3.56)보다 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다(t=-2.533, p<.05). 또 컨설턴트 능력은 5년 이상 집단(M=3.72)이 5년 미만 집단(M=3.37)보다 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다(t=-2.217, p<.05).

<표 4-7> 창업기간별 요인점수 차이분석

요 인	5년 미만 (n=27)	5년 이상 (n=112)	t	p
지식	3.17 (.834)	3.75 (.764)	-3.451**	.001
의식	3.56 (.695)	3.95 (.732)	-2.533*	.012
능력	3.37 (.624)	3.72 (.756)	-2.217*	.028
프로그램	2.69 (.661)	2.92 (.813)	-1.344	.181
인지도	3.27 (.835)	3.29 (.818)	-.123	.902
활용도	3.29 (.696)	3.24 (.676)	.316	.753
학습과 성장	3.40 (.587)	3.41 (.733)	-.088	.930
프로세스개선	3.09 (.720)	3.23 (.635)	-.953	.342
고객만족	3.13 (.714)	3.31 (.679)	-1.213	.227
재무성과	3.28 (.727)	3.24 (.719)	.258	.797

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

매출규모를 10억 미만, 10~30억, 30~100억, 100억 이상으로 나누고, 이들 매출규모에 따른 요인점수의 차이를 보면 <표 8>과 같다. 정부정책자금지원 하위요인 중 인지도에서만 유의하게 집단별 차이가 있는 것으로 분석되었다. 즉 매출규모가 10~30억(M=3.08)에 비해 매출규모가 10억 미만(M=3.68)인 기업에서 인지도가 더 높은 것으로 나타났다(F=3.366, p<.05).

<표 4-8> 매출규모별 요인점수 차이분석

요 인	10억 미만 (n=26)	10~30 억 미만 (n=34)	30~100 억 미만 (n=34)	100억 이상 (n=45)	F	p
지식	3.61 (.704)	3.63 (.905)	3.64 (.895)	3.65 (.741)	.016	.997
의식	3.85 (.677)	3.81 (.673)	4.01 (.844)	3.84 (.749)	.528	.664
능력	3.70 (.611)	3.58 (.697)	3.81 (.776)	3.57 (.832)	.824	.483
프로그램	2.61 (.807)	2.84 (.766)	3.01 (.700)	2.95 (.845)	1.474	.224
인지도	3.68b (.673)	3.08a (.935)	3.36ab (.713)	3.16ab (.809)	3.366*	.021
활용도	3.26 (.627)	3.24 (.705)	3.27 (.745)	3.24 (.653)	.017	.997
학습과 성장	3.55 (.658)	3.17 (.712)	3.42 (.772)	3.49 (.652)	1.893	.134
프로세스개선	3.23 (.716)	2.98 (.614)	3.29 (.649)	3.28 (.626)	1.798	.150
고객만족	3.28 (.628)	3.03 (.743)	3.41 (.728)	3.35 (.609)	2.091	.104
재무성과	3.26 (.594)	3.13 (.857)	3.44 (.786)	3.16 (.586)	1.374	.254

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

직원수를 10명 미만, 10~50명, 50~100명, 100~300명, 300명 이상의 집단으로 나누고, 직원수별에 따른 요인점수의 차이를 보면 <표 9>와 같다. 컨설턴트 하위요인, 정부정책자금지원 하위요인, 경영성과 하위요인 모두가 직원수별로는 유의한 차이를 보이지 않음을 확인할 수 있다.

<표 4-9> 직원수별 요인점수 차이분석

요 인	10명 미만 (n=22)	10~50 명 미만 (n=58)	50~100 명미만 (n=19)	100~300 명 미만 (n=20)	300명 이상 (n=20)	F	p
지식	3.55 (.689)	3.58 (.904)	3.98 (.598)	3.53 (.599)	3.67 (.958)	1.108	.355
의식	3.71 (.718)	3.94 (.720)	4.06 (.673)	3.62 (.772)	3.97 (.816)	1.359	.252
능력	3.57 (.553)	3.68 (.721)	3.85 (.743)	3.34 (.631)	3.80 (1.030)	1.518	.201
프로그램	2.57 (.712)	2.88 (.787)	2.81 (.770)	3.28 (.954)	2.86 (.591)	2.234	.069
인지도	3.61 (.611)	3.21 (.886)	3.41 (.718)	3.30 (.898)	3.03 (.747)	.654	.164
활용도	3.32 (.732)	3.28 (.671)	3.11 (.658)	3.27 (.581)	3.23 (.782)	.296	.880
학습과 성장	3.41 (.605)	3.42 (.742)	3.30 (.743)	3.38 (.599)	3.49 (.810)	.179	.949
프로세스개선	3.24 (.708)	3.15 (.626)	3.06 (.653)	3.19 (.459)	3.45 (.805)	1.081	.368
고객만족	3.24 (.708)	3.15 (.626)	3.06 (.653)	3.19 (.459)	3.45 (.805)	1.214	.308
재무성과	3.25 (.717)	3.29 (.712)	3.12 (.717)	3.14 (.665)	3.54 (.520)	.703	.591

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

업종특성 중에서 지역을 서울, 경기인천, 비수도권 지역 등의 3개 지역으로 나누고, 이들 지역별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 10>과 같다. 분석결과 컨설턴트 지식, 의식, 능력 등 컨설턴트 관련 요인들과, 정부정책자금지원 하위요인들에서 모두 유의한 차이를 보이고 있으나, 경영성과 하위요인들에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 컨설턴트 지식에서는 서울(M=3.79)이 경기인천(M=3.40)보다 더 높은 차이를 보이고 있고(F=3.637, p<.05), 컨설턴트 의식에서도 서울(M=4.05)이 경기인천(M=3.59)보다 더 높은 차이를 보이고 있다(F=6.114, p<.01). 또 컨설턴트 능력에서도 서울(M=3.84)이 경기인천(M=3.43)과 비수도권(M=3.45)보다 더

높은 차이를 보이고 있다($F=5.430$, $p<.01$).

정부정책자금지원 하위요인 중 프로그램은 비수도권($M=3.40$)이 서울($M=2.86$)과 경기인천($M=2.73$)보다 더 높은 차이를 보이고 있고($F=4.284$, $p<.05$), 인지도에서 서울($M=3.41$)과 비수도권($M=3.48$)이 경기인천($M=3.05$)에 비해 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다($F=3.493$, $p<.05$). 또 활용도에서도 서울($M=3.45$)과 비수도권($M=3.43$)이 경기인천($M=3.05$)에 비해 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있고($F=3.464$, $p<.05$).

<표 4-10> 지역별 요인점수 차이분석

요 인	서울 (n=75)	경기인천 (n=49)	비수도권 (n=15)	F	p
지식	3.79 (.712)	3.40 (.847)	3.68 (.985)	3.637*	.029
의식	4.05 (.617)	3.59 (.791)	3.96 (.888)	6.114**	.003
능력	3.84 (.664)	3.43 (.750)	3.45 (.917)	5.430**	.005
프로그램	2.86a (.750)	2.73a (.781)	3.40b (.841)	4.284*	.016
인지도	3.41 (.741)	3.05 (.889)	3.48 (.804)	3.493*	.033
활용도	3.45 (.671)	3.05 (.654)	3.43 (.676)	3.464*	.034
학습과 성장	3.50 (.734)	3.23 (.656)	3.51 (.642)	2.451	.090
프로세스개선	3.31 (.654)	3.08 (.628)	3.05 (.656)	2.439	.091
고객만족	3.34 (.663)	3.19 (.617)	3.21 (.972)	.816	.444
재무성과	3.28 (.743)	3.14 (.626)	3.37 (.853)	.791	.455

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

업종특성 중에서 혁신인증 유형별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 11>과 같다. 분석결과 컨설턴트 지식, 의식, 능력 등 컨설턴트 관련 요인들과 경영성과 하위요인들에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 다만 정부정책자금지원 중에서 프로그램에서만 유의한 차이를 보이고 있는데, 기타($M=2.63$)에 비해 벤처 및 여러 혁신인증을 복합적으로 보유한 업체($M=3.96$)가 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다($F=2.910$, $p<.05$).

<표 4-11> 혁신인증별 요인점수 차이분석

요 인	경영혁신 (n=12)	기술혁신 (n=35)	벤처 (n=31)	복합 (n=5)	기타 (n=18)	없음 (n=4)	F	p
지식	3.51 (.413)	3.64 (.971)	3.63 (.529)	4.24 (.433)	3.26 (.972)	4.25 (.525)	1.945	.094
의식	3.58 (.657)	4.09 (.747)	3.84 (.682)	3.64 (1.033)	3.65 (.747)	4.40 (.400)	1.879	.105
능력	3.40 (.596)	3.60 (.870)	3.70 (.541)	3.46 (.758)	3.49 (.624)	4.16 (.638)	.959	.447
프로그램	2.85ab (.698)	2.74ab (.862)	3.09ab (.686)	3.96b (1.108)	2.63a (.720)	2.95ab (.754)	2.910*	.017
인지도	3.31 (.740)	3.14 (.974)	3.40 (.618)	3.90 (.822)	3.31 (.725)	3.75 (.354)	1.185	.322
활용도	3.13 (.605)	3.11 (.803)	3.49 (.546)	3.68 (.268)	3.09 (.611)	3.30 (.200)	1.926	.097
학습과 성장	3.33 (.577)	3.26 (.825)	3.53 (.651)	3.46 (.182)	3.34 (.573)	3.41 (.288)	.573	.721
프로세스개선	3.16 (.402)	3.10 (.777)	3.20 (.545)	3.03 (.298)	3.09 (.524)	3.29 (.712)	.193	.965
고객만족	3.13 (.572)	3.08 (.840)	3.32 (.583)	3.76 (.480)	3.21 (.638)	3.12 (.946)	1.069	.382
재무성과	3.36 (.431)	3.14 (.873)	3.35 (.739)	3.60 (.401)	3.29 (.513)	3.70 (.478)	.817	.540

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

정부 정책자금 유형별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 12>과 같다. 분석결과 컨설턴트 능력, 정부정책자금지원 하위요인인 프로그램, 인지도, 활용도, 그리고 경영성과 하위요인 중 학습과 성장과 프로세스 개선 등에서 자금종류별로 유의한 차이를 보이고 있다. 컨설턴트 능력에서는 출연금(M=4.17)이 담보(M=3.13)보다 유의하게 더 높은 것으로 나타났고(F=4.584, p<.01), 정부정책자금지원 프로그램에서에서도 출연금(M=3.14)과 융자금+알파(M=2.97), 보조금(M=3.01) 등이 담보(M=2.18)에 비해 더 유의하게 높은 것으로 나타났다(F=4.024, p<.01). 정부정책자금지원 인지도에서는 담보(M=2.75)에 비해 다른 정책자금 형태가 더 높은 차

이를 보이고 있다($F=2.539$, $p<.05$). 경영성과 중에서는 학습과 성장이 융자금+알파($M=3.02$)에 비해 보조금($M=3.81$)과 출연금($M=3.79$)이 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있으며($F=4.642$, $p<.01$), 내부 프로세스 개선에서는 출연금($M=3.62$)이 담보($M=2.87$)와 융자금+알파($M=3.02$)보다 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다($F=4.266$, $p<.05$).

<표 4-12> 자금종류별 요인점수 차이분석

요 인	담보 (n=16)	보조금 (n=19)	융자금 (n=35)	출연금 (n=17)	융자금 + 알파 (n=19)	F	p
지식	3.21 (.1036)	3.75 (.701)	3.59 (.832)	3.98 (.427)	3.66 (.926)	2.013	.098
의식	3.68 (.769)	4.00 (.802)	4.03 (.606)	4.29 (.442)	3.67 (1.123)	2.085	.088
능력	3.13a (.596)	3.68ab (.691)	3.72ab (.697)	4.17b (.422)	3.53ab (1.007)	4.584**	.002
프로그램	2.18a (.538)	3.01b (.893)	2.84ab (.746)	3.14b (.639)	2.97b (.881)	4.024**	.005
인지도	2.75 (.753)	3.32 (.841)	3.52 (.784)	3.38 (.806)	3.38 (.878)	2.539*	.044
활용도	2.95 (.659)	3.62 (.625)	3.23 (.669)	3.38 (.721)	3.09 (.862)	2.400	.055
학습과 성장	3.11ab (.625)	3.81b (.700)	3.40ab (.692)	3.79b (.623)	3.02a (.939)	4.642**	.002
프로세스개선	2.87a (.496)	3.35ab (.653)	3.14ab (.556)	3.62b (.608)	2.91a (.850)	4.266**	.003
고객만족	2.87 (.496)	3.35 (.653)	3.14 (.556)	3.62 (.608)	2.91 (.850)	2.025	.097
재무성과	2.92 (.512)	3.51 (.818)	3.23 (.576)	3.47 (.635)	3.14 (.963)	1.124	.350

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

업종특성 중에서 자금규모로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결

과 <표 13>과 같다. 분석결과 정부정책자금지원 중에서 프로그램 하위요인에서만 유의한 차이를 보이고 있는데, 1억 미만(M=2.68)에 비해 10억 이상(M=3.37)이 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있다(F=3.301, $p<.05$).

<표 4-13> 자금규모별 요인점수 차이분석

요 인	1억 미만 (n=54)	1~3억 미만 (n=36)	3~10억 미만 (n=21)	10억 이상 (n=15)	F	p
지식	3.54 (.851)	3.62 (.900)	3.82 (.743)	3.68 (.747)	.599	.617
의식	4.00 (.651)	3.84 (.734)	3.96 (.857)	3.64 (1.088)	.995	.398
능력	3.67 (.773)	3.63 (.611)	3.69 (.816)	3.40 (.961)	.556	.645
프로그램	2.68a (.661)	2.86ab (.794)	3.01ab (.742)	3.37b (1.192)	3.301*	.023
인지도	3.23 (.853)	3.22 (.744)	3.43 (.751)	3.60 (.855)	1.149	.332
활용도	3.14 (.622)	3.23 (.714)	3.36 (.717)	3.39 (.857)	.803	.495
학습과 성장	3.45 (.685)	3.34 (.757)	3.33 (.679)	3.34 (.943)	.255	.858
프로세스개선	3.10 (.593)	3.24 (.569)	3.23 (.698)	3.25 (.929)	.479	.698
고객만족	3.20 (.651)	3.25 (.712)	3.42 (.779)	3.24 (.709)	.515	.673
재무성과	3.08 (.621)	3.30 (.809)	3.49 (.764)	3.13 (.814)	1.802	.150

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

응답자 인적 특성 중에서 직위별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 14>와 같다. 분석결과 컨설턴트 역량 하위요인과 정부정책자금지원 하위요인들에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었고, 경영성과 하위요인 중 학습과 성장과 재무성과에서는 유의한 차이를 보이고 있다.

경영성과 하위요인 중 학습과 성장은 부서담당자(M=3.17)보다 최고경영자(M=3.83)가 더 유의하게 높은 차이를 보이고 있고(F=3.774, $p<.05$), 재무성과에서는 부서책임자(M=3.05)에 비해 최고경영자(M=3.48)가 더 높은 차이를 보이고 있다(F=2.797, $p<.05$).

<표 4-14> 직위별 요인점수 차이분석

요 인	부서담 당자 (n=15)	부서책 임자 (n=55)	임원 (n=43)	최고경영 자 (n=23)	F	p
지식	3.44 (.974)	3.49 (.884)	3.85 (.686)	3.86 (.653)	2.499	.062
의식	3.94 (.509)	3.78 (.825)	3.93 (.711)	4.13 (.680)	1.260	.291
능력	3.55 (.539)	3.54 (.892)	3.71 (.627)	3.94 (.686)	1.713	.167
프로그램	2.58 (.879)	2.97 (.786)	2.92 (.783)	2.68 (.752)	1.444	.233
인지도	3.22 (.790)	3.15 (.879)	3.24 (.793)	3.70 (.674)	2.510	.062
활용도	3.20 (.595)	3.17 (.775)	3.20 (.585)	3.51 (.626)	1.497	.218
학습과 성장	3.17a (.673)	3.32ab (.827)	3.41ab (.531)	3.83b (.568)	3.774*	.012
프로세스개선	3.08 (.651)	3.15 (.759)	3.18 (.521)	3.37 (.613)	.784	.505
고객만족	3.31 (.830)	3.24 (.743)	3.19 (.649)	3.52 (.527)	1.196	.314
재무성과	3.28 (.772)	3.05 (.828)	3.37 (.571)	3.48 (.504)	2.797*	.043

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

응답자 인적 특성 중에서 경력별로 요인점수의 차이가 있는지를 분석해 본 결과 <표 15>와 같다. 분석결과 컨설턴트 역량 하위요인 중에서 지식과 의식, 그리고 정부정책자금지원 하위요인 중 프로그램에서, 그리고 경영성과 하위요인 중에서는 학습과 성장과 프로세스 개선 등에서 경력집단별로 유의한 차이를 보이고 있다.

컨설턴트 지식과 관련해서는 경력이 7~10년 미만(M=3.26)에 비해 10년 이상(M=3.85)이 더 높은 차이를 보이며(F=4.523, p<.01), 컨설턴트 의식도 경력 10년 미만 집단들에 비해 10년 이상(M=4.03)에서 더 높은 차이를 보이고 있다(F=3.393, p<.05). 그리고 정부정책자금지원 중 프로그램과 관련해서 경력 7~10년 미만(M=2.27)에 비해 10년 이상(M=2.98)이 유의하게 더 높은 차이를 보이고 있으며(F=3.980, p<.01), 경영성과 하위요인 중에서는 학습과 성장은 경력 7~10년(M=2.91)에 비해 경력 10년 이상(M=3.52)이 유

의하게 더 컸고($F=4.896$, $p<.01$), 내부 프로세스 개선에서도 경력 7~10년 ($M=2.87$)에 비해 경력 10년 이상($M=3.31$)이 유의하게 큰 차이를 보이고 있다($F=3.025$, $p<.05$).

<표 4-15> 경력별 요인점수 차이분석

요 인	5년 미만 (n=29)	5~7년 미만 (n=13)	7~10년 미만 (n=16)	10년 이상 (n=80)	F	p
지식	3.41 (.808)	3.35 (.883)	3.26 (.771)	3.85 (.762)	4.523**	.005
의식	3.76 (.731)	3.64 (.990)	3.50 (.546)	4.03 (.708)	3.393*	.020
능력	3.55 (.669)	3.43 (.689)	3.41 (.557)	3.78 (.806)	1.886	.135
프로그램	2.83ab (.828)	2.98b (.881)	2.27a (.437)	2.98b (.770)	3.980**	.009
인지도	3.33 (.765)	3.37 (.754)	2.98 (.581)	3.30 (.882)	.784	.505
활용도	3.32 (.494)	3.12 (.630)	2.89 (.602)	3.30 (.723)	2.012	.115
학습과 성장	3.47ab (.553)	3.06ab (.587)	2.91a (.811)	3.52b (.686)	4.896**	.003
프로세스개선	3.11 (.515)	2.98 (.731)	2.87 (.436)	3.31 (.674)	3.025*	.032
고객만족	3.23 (.721)	3.02 (.821)	3.01 (.613)	3.37 (.643)	2.006	.116
재무성과	3.33 (.604)	3.02 (.813)	3.06 (.883)	3.28 (.705)	.953	.417

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

제 2 절. 요인들 간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 앞서 제시한 연구가설과 관련해서 미리 관련 두 변인들간의 상관관계를 분석함으로써 어떤 관련성을 갖고 있는지를 살펴보는 데 도움을 준다. 종속변수인 경영성과 하위요인들에 대해 독립변수인 컨설턴트 역량과 정부정책 자금지원 관련 하위요인들과 어떤 상관관계를 보이는지를 분석해 보았다.

먼저 학습과 성장과 관련하여 정부정책자금지원 활용도($r=.718$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.574$), 컨설턴트 지식

($r=.448$), 컨설턴트 의식($r=.444$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.433$), 정부 정책자금지원 인지도($r=.330$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

내부 프로세스 개선과 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.717$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.576$), 컨설턴트 의식($r=.447$), 컨설턴트 지식($r=.428$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.378$), 정부 정책자금지원 인지도($r=.355$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

고객만족과 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.664$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.517$), 컨설턴트 지식($r=.453$), 컨설턴트 의식($r=.444$), 정부정책자금지원 인지도($r=.375$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.351$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

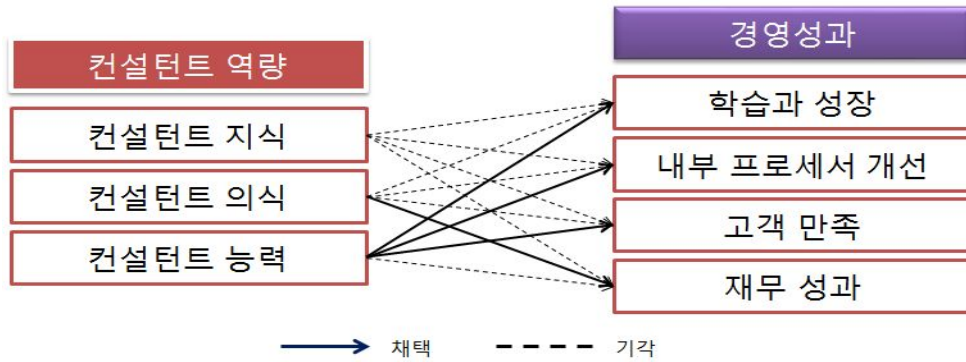
재무성과와 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.667$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 의식($r=.498$), 컨설턴트 능력($r=.482$), 정부정책 자금지원 인지도($r=.451$), 컨설턴트 지식($r=.445$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.342$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

<표 4-16> 요인들의 상관관계 (n=140)

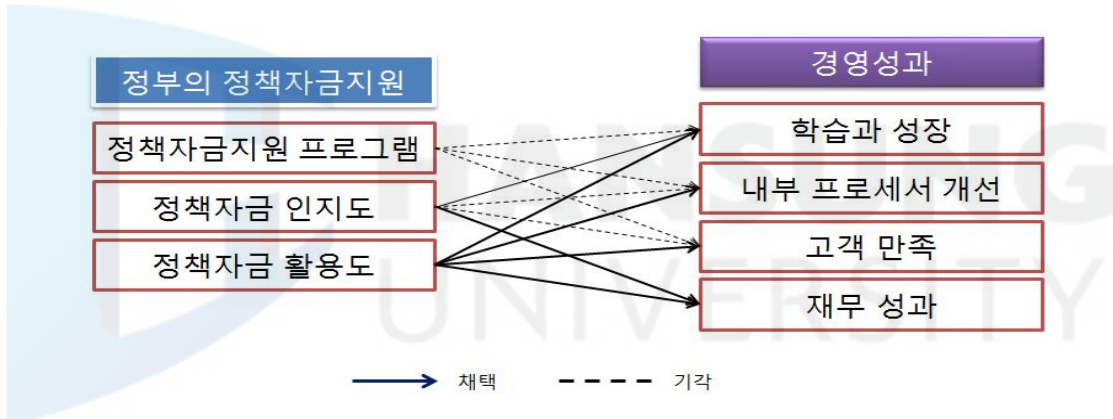
	컨설턴트			정부정책 지원자금			경영성과			
	지식	의식	능력	프로 그램	인지 도	활용 도	학습 성장	내부 프로 세스 개선	고객 만족	재무 성과
지식	1									
의식	.688**	1								
능력	.774**	.772**	1							
프로그램	.449**	.246**	.368**	1						
인지도	.426**	.355**	.358**	.525**	1					
활용도	.414**	.426**	.484**	.562**	.555**	1				
학습과 성장	.448**	.444**	.574**	.433**	.330**	.718**	1			
내부 프로세스개선	.428**	.447**	.576**	.378**	.355**	.717**	.735**	1		
고객만족	.453**	.444**	.517**	.351**	.375**	.664**	.662**	.770**	1	
재무성과	.445**	.498**	.482**	.342**	.451**	.667**	.610**	.648**	.725**	1

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

제 3 절. 회귀분석 결과



<그림 4-1> 연구모형1



<그림 4-2> 연구모형2

회귀분석에서는 앞서 제시한 연구모형1에 따라 독립변수로 컨설턴트 역량 하위요인으로 하여 분석한 것과, 연구모형2에 따라 독립변수를 정부정책자금 지원 하위요인으로 하여 분석하였다. 유의수준은 0.1을 기준으로 하여 유의성 여부를 판정하였다.

먼저 종속변수를 학습과 성장으로 하고 컨설턴트 역량 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 4-17>에서 보는 바와 같이 컨설턴트 능력에서 $\beta=.567$ 로 컨설턴트의 능력이 높을수록 학습과 성장은 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-17> 학습과 성장에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.429	.273		5.227***	.000	.329	22.277 (.000)
지식	.008	.099	.010	.084	.933		
의식	.000	.107	.000	-.001	.999		
능력	.534	.122	.567	4.361***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

연구모형2에 따라 종속변수를 학습과 성장으로 하고 정부정책자금지원 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 4-18>에서 보는 바와 같이 프로그램 활용도에서 $\beta=.742$ 로 프로그램 활용도가 높을수록 학습과 성장은 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-18> 학습과 성장에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.047	.217		4.828***	.000	.527	50.508 (.000)
프로그램	.073	.067	.081	1.082	.281		
인지도	-.108	.064	-.125	-1.676*	.096		
활용도	.772	.080	.742	9.667***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

종속변수를 내부 프로세스 개선으로 하고 컨설턴트 역량 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 4-19>에서 보는 바와 같이 컨설턴트 능력에서 $\beta=.600$ 으로 컨설턴트의 능력이 높을수록 내부 프로세스는 유의하게 개선되는 특징을 보이고 있다.

<표 4-19> 내부 프로세스 개선에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.378	.252		5.464***	.000	.332	22.571 (.000)
지식	-.039	.091	-.048	-.425	.671		
의식	.014	.099	.016	.145	.885		
능력	.523	.113	.600	4.630***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

연구모형2에 따라 종속변수를 내부 프로세스 개선으로 하고 정부정책자금 지원 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 4-20>에서 보는 바와 같이 활용도에서 $\beta=.759$ 로 활용도가 높을수록 내부 프로세스는 유의하게 개선되는 특징을 보이고 있다.

<표 4-20> 내부 프로세스 개선에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.026	.203		5.064***	.000	.516	48.427 (.000)
프로그램	-.016	.063	-.020	-.258	.796		
인지도	-.045	.060	-.056	-.746	.457		
활용도	.730	.075	.759	9.779***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

종속변수를 고객 만족으로 하고 컨설턴트 역량 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 21>에서 보는 바와 같이 컨설턴트 능력에서 $\beta=.363$ 으로 컨설턴트의 능력이 높을수록 고객만족은 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-21> 고객 만족에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.405	.277		5.078***	.000	.441	35.822 (.000)
지식	.097	.100	.114	.964	.337		
의식	.078	.109	.085	.720	.473		
능력	.333	.124	.363	2.688***	.008		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

연구모형2에 따라 종속변수를 고객만족으로 하고 정부정책자금지원 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 22>에서 보는 바와 같이 활용도에서 $\beta=.674$ 로 활용도가 높을수록 고객만족은 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-22> 고객 만족에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.097	.230		4.781***	.000	.441	35.822 (.000)
프로그램	-.034	.071	-.039	-.483	.630		
인지도	.018	.068	.021	.265	.791		
활용도	.683	.085	.674	8.077***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

종속변수를 재무성과로 하고 컨설턴트 역량 하위요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 23>에서 보는 바와 같이 컨설턴트 의식에서 $\beta=.286$ 으로 컨설턴트 의식이 높을수록 재무성과는 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-23> 재무성과에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.205	.289		4.169***	.000	.276	17.315 (.000)
지식	.101	.105	.114	.961	.338		
의식	.276	.114	.286	2.429**	.016		
능력	.166	.129	.173	1.280	.203		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

연구모형2에 따라 종속변수를 재무성과로 하고 정부정책자금지원 하위 요인들을 독립변수로 투입하여 분석한 결과, <표 24>에서 보는 바와 같이 활용도에서 $\beta=.640$, 인지도에서 $\beta=.145$ 로 활용도와 인지도가 높을수록 재무성과는 유의하게 높아지는 특징을 보이고 있다.

<표 4-24> 재무성과에 미치는 효과 분석

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²	F, (p)
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	.874	.236		3.708***	.000	.460	38.668 (.000)
프로그램	-.085	.073	-.094	-1.174	.243		
인지도	.128	.070	.145	1.824*	.070		
활용도	.677	.087	.640	7.801***	.000		

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

제 4 절. 가설검정 정리

이상과 같은 분석결과를 바탕으로 앞서 제시한 가설 등을 정리해보면 다음과 같은 결과를 얻을 수 있다.

가설 H1. 컨설턴트의 역량은 경영성과 중 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 컨설턴트의 지식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

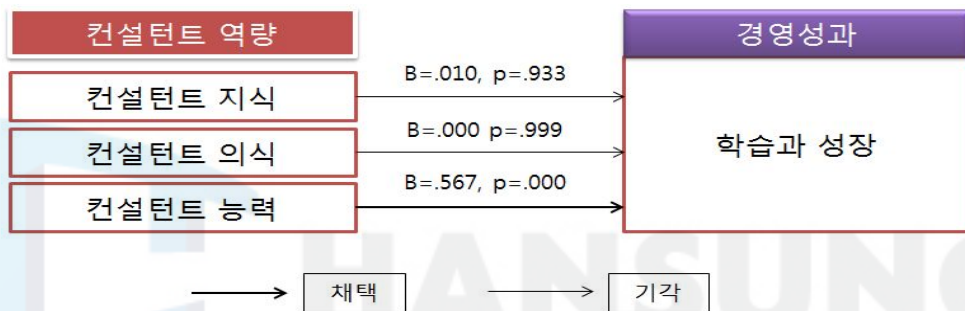
컨설턴트의 지식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H1-2. 컨설턴트의 의식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트의 의식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H1-3. 컨설턴트의 능력은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트의 능력은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.567$ 로 유의하게 영향을 미치고 있으므로 채택되었다.



<그림 4-3> 컨설턴트 역량이 학습과 성장에 미치는 효과

가설 H2. 정부정책자금지원은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 정부정책자금지원 프로그램은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

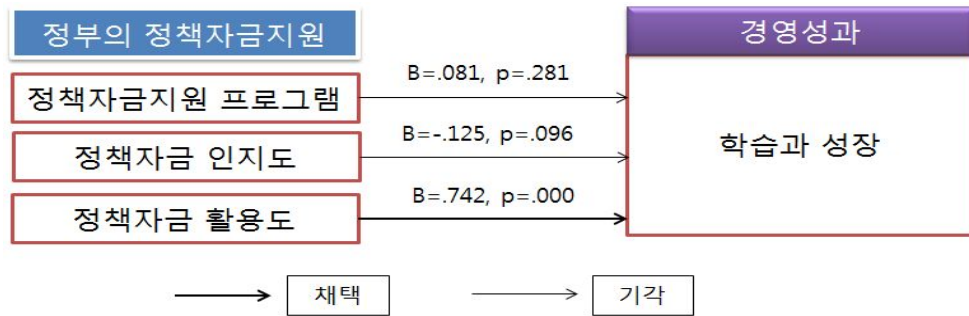
정부정책자금지원 프로그램은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H2-2. 정부정책자금지원 인지도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 인지도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H2-3. 정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.742$ 로 긍정적으로 유의하게 영향을 미치므로 채택되었다.



<그림 4-4> 정부의 정책자금지원이 학습과 성장에 미치는 효과

가설 H3. 컨설턴트의 역량은 경영성과 중 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 컨설턴트 지식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

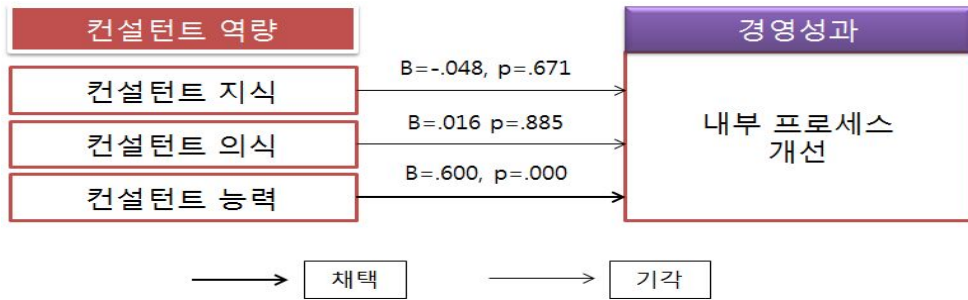
컨설턴트 지식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H3-2. 컨설턴트 의식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 의식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H3-3. 컨설턴트 능력은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 능력은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.600$ 으로 긍정적으로 유의하게 영향을 미치므로 채택되었다.



<그림 4-5> 컨설턴트의 역량이 내부 프로세스 개선에 미치는 효과

가설 H4. 정부정책자금지원은 내부 프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 정부정책자금지원 프로그램은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

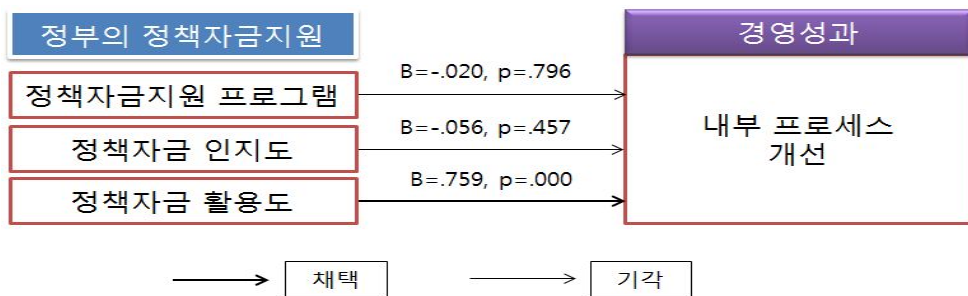
정부정책자금지원 프로그램은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H4-2. 정부정책자금지원 인지도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 인지도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H4-3. 정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.759$ 로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.



<그림 4-6> 정부의 정책자금지원이 내부 프로세스 개선에 미치는 효과

가설 H5. 컨설턴트 역량은 경영성과 중 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H5-1. 컨설턴트 지식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

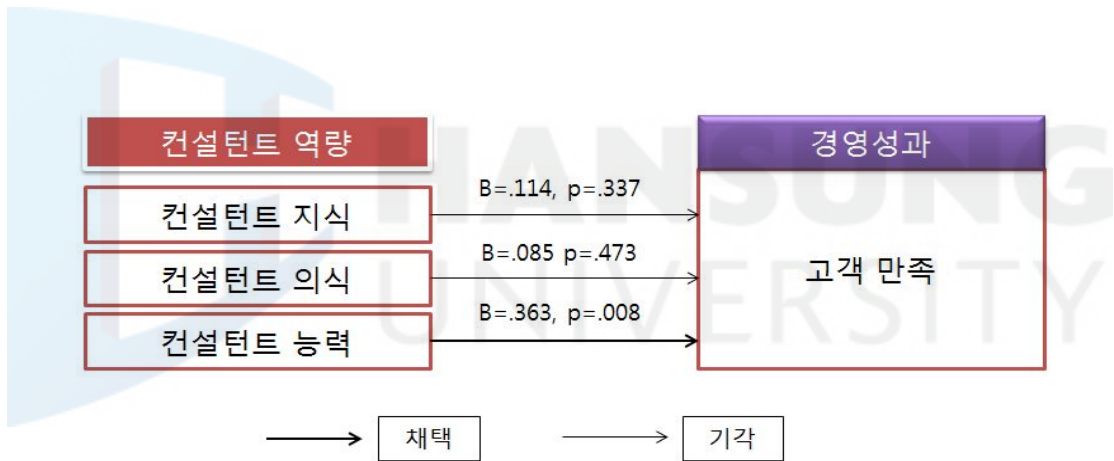
컨설턴트 지식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H5-2. 컨설턴트 의식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 의식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H5-3. 컨설턴트 능력은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 능력은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta = .363$ 으로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.



<그림 4-7> 컨설턴트의 역량이 고객 만족에 미치는 효과

가설 H6. 정부정책자금지원은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H6-1. 정부정책자금지원 프로그램은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

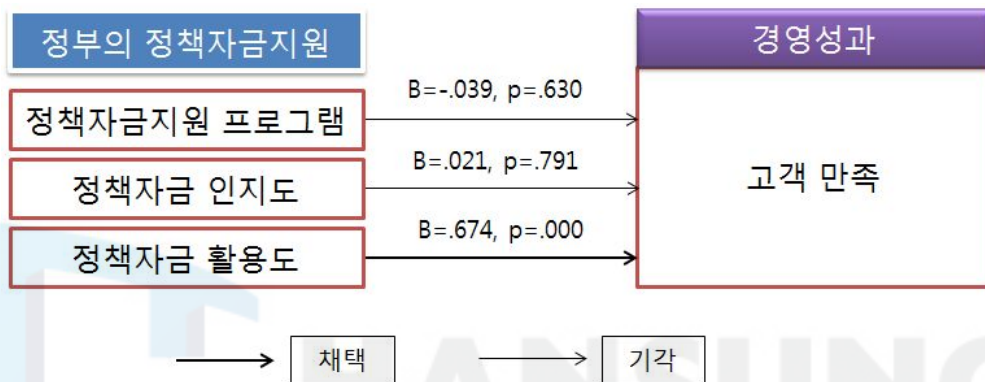
정부정책자금지원 프로그램은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H6-2. 정부정책자금지원 활용도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 활용도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H6-3. 정부정책자금지원 인지도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 인지도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.674$ 로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.



<그림 4-8> 정부정책자금 지원이 고객 만족에 미치는 효과

가설 H7. 컨설턴트 역량은 경영성과 중 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H7-1. 컨설턴트 지식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

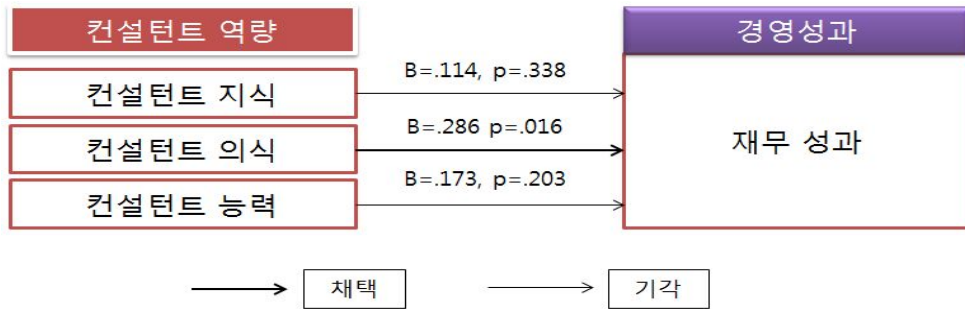
컨설턴트 지식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H7-2. 컨설턴트 의식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 의식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.286$ 으로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.

H7-3. 컨설턴트 능력은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 능력은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.



<그림 4-9> 컨설턴트의 역량이 재무성과에 미치는 효과

가설 H8. 정부정책자금지원은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H8-1. 정부정책자금지원 프로그램은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

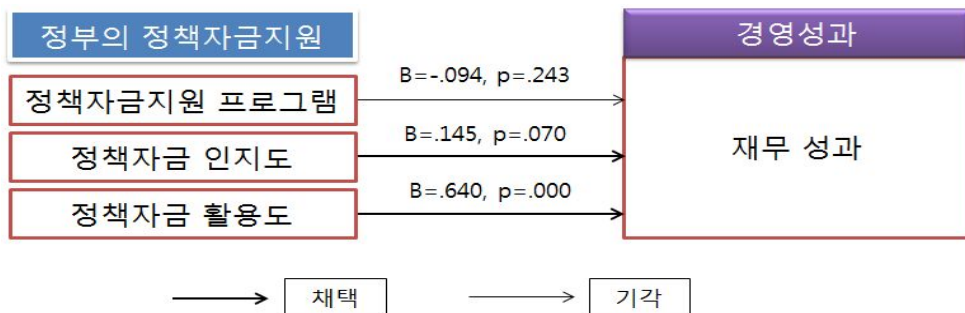
정부정책자금지원 프로그램은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의하지 않았으므로 기각되었다.

H8-2. 정부정책자금지원 인지도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 인지도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.145$ 로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.

H8-3. 정부정책자금지원 활용도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

정부정책자금지원 활용도 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 $\beta=.640$ 으로 유의하게 영향력을 미치기 때문에 채택되었다.



<그림 4-10> 정부 정책자금지원이 재무성과에 미치는 효과

제 5절. 가설의 검증과 결과

위와 같은 가설검증에 대한 결과를 종합해보면 표4-25와 같다.

<표4-25>

구분	연구가설	검증 결과
H1-1	컨설팅트의 지식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-2	컨설팅트의 의식은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-3	컨설팅트의 능력은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	정부정책자금지원 프로그램은 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-2	정부정책자금지원 인지도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-3	정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-1	컨설팅트 지식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-2	컨설팅트 의식은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-3	컨설팅트 능력은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-1	정부정책자금지원 프로그램은 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-2	정부정책자금지원 인지도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-3	정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H5-1	컨설팅트 지식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H5-2	컨설팅트 의식은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H5-3	컨설팅트 능력은 고객 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H6-1	정부정책자금지원 프로그램은 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H6-2	정부정책자금지원 활용도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H6-3	정부정책자금지원 인지도는 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-1	컨설팅트 지식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H7-2	컨설팅트 의식은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-3	컨설팅트 능력은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H8-1	정부정책자금지원 프로그램은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H8-2	정부정책자금지원 인지도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H8-3	정부정책자금지원 활용도는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

제 5 장. 결론

제 1절 연구 결과의 요약

첫째, 컨설턴트의 지식, 의식, 능력과 정부 정책자금 지원과 관련한 프로그램 정책자금 인지도, 활용도, 그리고 학습과 성장, 내부프로세스개선, 고객만족, 재무성과의 신뢰도 분석결과 모두 높은 신뢰도를 보이고 있다.

둘째, 컨설턴트 역량 중 의식, 정부 정책자금지원 중 인지도, 경영성과 하위요인 중 학습과 성장이 가장 높은 평균점수를 보였다.

셋째, 정책자금지원에서 프로그램은 제조업이 비제조업보다 유의하게 높은 차이를 보였고 컨설턴트 역량에서는 지식, 의식, 능력요인에서 5년 이상의 집단이 5년 미만의 집단보다 더 유의하게 높은 차이를 보였다.

매출 규모면에서 10억 미만에서 인지도가 더 높은 것으로 나타났으며, 지역별로는 컨설턴트 지식, 의식, 능력에서 서울이 경기 인천보다 높은 차이를 보이고 있다. 또한 경력집단 별로 경력이 7~10년 미만에 비해 10년 이상이 컨설턴트 지식, 의식, 프로그램, 학습과 성장, 내부프로세스 개선에서 유의하게 더 높은 차이를 보이고 있다.

넷째, 요인들과의 상관관계 분석에서는 학습과 성장과 관련하여 정부정책자금지원 활용도($r=.718$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.574$), 컨설턴트 지식($r=.448$), 컨설턴트 의식($r=.444$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.433$), 정부정책자금지원 인지도($r=.330$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

내부 프로세스 개선과 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.717$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.576$), 컨설턴트 의식($r=.447$), 컨설턴트 지식($r=.428$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.378$), 정부정책자금지원 인지도($r=.355$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다. 고객만족과 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.664$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 능력($r=.517$), 컨설턴트 지식($r=.453$), 컨설턴트 의식($r=.444$), 정부정책자금지원 인지도($r=.375$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.351$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보

이고 있다. 재무성과와 관련해서는 정부정책자금지원 활용도($r=.667$)의 상관계수가 제일 크고, 그 다음으로 컨설턴트 의식($r=.498$), 컨설턴트 능력($r=.482$), 정부정책 자금지원 인지도($r=.451$), 컨설턴트 지식($r=.445$), 정부정책자금지원 프로그램($r=.342$) 등의 순으로 정(+)의 유의한 상관관계를 보이고 있다.

다섯째, 컨설턴트 능력과 정부정책자금지원 활용도는 학습과 성장에 유의하게 영향을 미치고 있음으로 채택되었고, 컨설턴트 능력과 정부정책자금지원 활용도는 내부프로세스 개선에 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었다.

컨설턴트 능력과 정부 정책자금지원 활용도는 고객만족에 유의하게 영향을 미치고 있음으로 채택되었고, 컨설턴트 의식과 정책자금 인지도와 활용도는 재무성과에 유의하게 영향을 미치기 때문에 채택되었다.

결론적으로 컨설턴트의 역량 하위요소 중 컨설턴트의 능력은 경영성과의 하위요소인 학습과 성장, 내부 프로세스개선, 고객만족에 유의하게 영향을 미쳐 채택되었고, 컨설턴트의 의식은 재무성과에 유의하게 영향을 미쳐 채택되었다. 정부 정책자금지원 하위요소 중 활용도는 경영성과의 하위요소인 학습과 성장, 내부프로세스개선, 고객만족 재무성과에 모두 유의하게 영향을 미쳐 채택되었다. 인지도는 재무성과에만 유의하게 영향을 미쳐 채택되었다.

제 2절 정책적 시사점

본 연구는 컨설턴트의 역량과 정부 정책자금 지원이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 그러나 본 연구에서는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 조사 모집단은 경영컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업을 대상으로 하였으나 실질적으로 이들을 대표할 수 있는 기업을 찾기가 쉽지 않고 대상으로 선정된 기업이 설문지 조사에 응답을 회피하는 경우가 많아 적합한 자료를 수집하는데 어려움이 있어 본 연구 결과를 일반화하는데 일부의 제한성이 있다.

둘째, 본 연구는 분석단위가 기업수준에서 이루어졌음에도 불구하고 변수들에 대한 측정은 개인수준으로 이루어졌으며, 1개 기업 당 1명의 응답자로 설문이 진행되었기 때문에 응답자의 대표성에 문제가 있을 수 있다.

셋째, 중소기업의 경영성과를 BSC 관점에 의한 4가지 요인으로 한정하였으나 경영의 성과는 본 연구에서 설정한 요인 이외에 많은 요인들이 있을 것으로 선행연구에서 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서 설정한 경영성과 이외의 요인들로 연구를 시도한다면 결과가 달리 도출될 수도 있다는 한계를 지닌다.

넷째, 컨설턴트역량과 정부 정책자금 지원에 대한 선행연구가 다양하게 이루어져 있지 않아 본 연구를 진행하는데 한계를 지니고 있다.

이상과 같은 본 연구의 한계점이 있으나 컨설팅을 주제로 한 지속적인 연구를 바라며 향후 연구방향에 대하여 몇 가지 제안하고자 한다.

첫째, 컨설팅을 받는 집단과 받지 않은 집단, 정책자금을 받은 집단과 받지 않은 집단, 컨설팅과 정책자금을 동시에 받은 집단으로 세분화하여 모집단을 확정할 필요가 있다.

둘째, 경영성과 측면에서 본 연구에서는 BSC 관점에 의한 4가지 요인으로 한정하여 응답자의 주관적인 응답을 사용하였으나, 향후 정량적 자료와 정성적 자료를 구체적으로 계량화하여 보다 객관적인 연구가 필요하다.

셋째, 컨설팅을 받은 집단의 정책자금지원 후의 경영성과와 컨설팅을 받지 않은 집단의 정책자금지원 후의 경영성과를 측정하여 정책수립시 반영되어야 할 것이다.

본 연구자는 본 연구결과 컨설턴트로서의 생존 경쟁에서 살아 남기 위해서는 끊임없는 공부와 자기계발로 컨설턴트로서의 능력과 의식을 강화하여야 함을 발견하였다. 또한 정부정책자금은 중소기업청에 국한되지 않고 정부 중앙부서와 정부산하 공공기관, 지방자체단체와 지방자치단체 산하기관 전체를 망라하여 지원되고 있기 때문에 유능한 컨설턴트로 활동하기 위해서는 수진기업과 관련된 산업분야의 정부정책자금을 충분히 숙지하여 활용도를 배가시켜야 한다.

본 연구의 정책적 시사점은 첫째, 컨설턴트 역량을 강화시킬 수 있는 정

부차원의 컨설턴트 사관학교 운영을 제한하고자 한다. 컨설턴트 지식, 의식, 능력과 전 부처의 정책자금 프로그램 운영현황 등을 함양시킬 수 있는 컨설턴트 입문과정, 심화과정을 운영하여 과정을 통과한 컨설턴트에 한하여 컨설팅을 수행할 수 있도록 하여야한다. 둘째, 연구결과에서 정책자금 활용도가 경영성과 모든 하위요소에 영향을 미치는 현상을 발견하였다. 이를 위해서는 정부정책지원자금 창구가 통합관리 운영되어야 한다. 특히, 중소기업 지원 정책자금은 중앙 부처별, 지방자치단체별 무한 경쟁으로, 선행연구에서 지적하였듯이 일부 중소기업에게만 중복지원하는 양상을 보이고 있다. 현재 초보단계인 중소기업 건강관리 지원시스템을 확대 개편하여 대통령 직속 위원회로 승격시켜 총괄 관리하는 방안을 제안한다.



【참고문헌】

I. 국내문헌

- 곽홍주(2008), “한국컨설팅 시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형구축에 관한연구-중소기업경영컨설팅 시장을 중심으로”, 「전문경영인연구」, 11집1호, 한국전문경영인학회, pp.1-23.
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008), 「비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용」, 서울 : 청람.
- 김남형(2011), “컨설팅대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한실증연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원컨설팅 석사학위논문.
- 김대우, 이기원, 박정민(2012), 「2012 정부지원금 베스트 가이드」 서울 : 지식 공작소.
- 김두열, 김대성, 이현수(2011), “경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구”, 「디지털정책연구 한독사회과학회」, Vol.9, No.6, 한국디지털정책학회, pp.245-246.
- 김익성(2008), “중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석”, 「한독사회과학논총」, 18(1), 한독사회과학회, pp.159-186.
- 김준기, 이영범, 이석원, 장경호, 이민호(2008), “중소기업정책자금지원사업의 효과성평가 : 정책자금지원방식의 차이를 중심으로”, 「행정논총」, 제46권, 제1호, 서울대학교 한국행정연구소 한국개발연구원, pp.1-32.
- 김현욱(2005), “재정자금을 이용한중소기업정책금융의 수익성개선효과”, 「한국개발연구」, 제27권, 제2호, 한국개발연구원, pp.45-87.
- 나도성 (2011), 「한국중소기업의 궁극통 전략」,서울 : 강소기업 연구소.
- 노구치요시아키지음, 장세진옮김(2011), 「컨설팅이란무엇인가?」, 서울 : 3MECCA.COM.
- 노용환(2010), “중소기업정책자금의 미시적성과분석과 역할에 관한연구”, 「Asia Pacific Journal of Small Business」, 제32권, 제1호, 한국중

- 소기업학회, pp.153-175.
- 대한상공회의소(2012), 「조달신인도가점 확보방법과 중소기업 정책자금 120% 활용 전략」
- 로버트 S. 캐플란, 데이비드 P. 노튼지음, 웨슬레스트웍스 (2010), 「StrategyMaps」, 경기 : 21세기북스.
- _____ 외 지음, 현대경제연구원 옮김(2009), 「경영성과 측정」, 경기 : 21세기북스.
- 문태규(2005), "BSC모형을 활용한 SOHO기업의 경영성과 평가에 있어서 재무적 측정치와 비재무적 측정치간의 관계에 관한 연구", 고려대학교 행정대학원 금융재정정책전공 석사학위논문.
- 박상범(2006), 「중소기업론」, 삼영사.
- 박수윤(2012) '中企 정책자금 운용에 '구멍'... 절반 이상이 중복 수혜', 연합뉴스, 2012.12.02.
- 산업연구원(2007), 중소기업 정책자금의 차별성 및 유효성 강화방안.
- 서울대학교 한국행정연구소(2006), 중소기업 정책자금 성과분석 및 역할 재정립 방안연구.
- 서창석, 이지은, 김승철(2011), "경영컨설팅 역량모델에 관한 연구 : 대기업, 중소기업 컨설팅 역량비교를 중심으로" 「직업교육연구」, Vol.30, No.2, 한국직업교육학회, pp.135-155.
- 신동주(2012), "컨설턴트의 역량·서비스품질, 컨설팅성과의 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구", 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 신상복(2012), "경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구", 동명대학교 대학원 경영학 박사학위논문.
- 엘런 웨이스지음, 한근태 옮김(2007) 「밀리언달러 컨설팅」, 서울 : 미래지식.
- 위봉수(2012), "중소기업 정책자금의 운영성과 분석과 정책방향에 관한 연구", 경상대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤성환(2008), "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

- 이윤원, 김상수, 이충섭(2011), “경영컨설팅완성도와 경영컨설팅성과의 관계에 대한기업특성의 매개효과분석”, 「회계연구」, Vol.16, No.4, 대한회계학회, p277.
- 이의준(2000), 「21세기한국의 컨설팅」, 새로운 제안.
- 이지은(2001), “핵심역량에 대한기업내 인적자원개발담당자의 인식연구”이 화여자대학교대학원 석사학위과정.
- 장박원(2012) ‘中企 건강관리시스템’ 5천여개 기업 아픈 곳 ‘콕’ 집어 처방’, 매일경제, 2012.12.04
- 장영(1996), “경영컨설팅유형별 성과에 관한 상황적 분석”, 한국과학기술원 박사학위논문.
- 전기수(2009), “중소벤처기업경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 전재환(2012), “중소기업정책자금 재무성과 효과성 분석 및 정책적시사점 도출”, 고려대학교행정대학원 석사학위논문.
- 제탈드 M, 와인버그지음, 홍성완옮김(2007), 「컨설팅의비밀」, 서울 : 인사이트.
- 조영삼(2008), 「중소기업정책금융의 주요쟁점과 정책과제」, 산업연구원, ISSUEPAPER 2008-232.
- 주용국, 홍선이(2002), “기업내 직업능력개발담당자 지원방안”, 한국직업능력개발원 보고서.
- 중소기업진흥공단 (2012), 중소기업 정책자금 지원안내, 2012.11.15, p36.
- 중소기업청(2008), 「2008중소기업컨설팅산업백서」.
- 중앙인사위원회, 「HRD용어사전」.
- 채광기(2010), “중소기업진흥공단 정책자금지원이 중소·벤처기업재무성과에 미치는영향”, 호서대학교벤처전문대학원 박사학위논문.
- 채서일(2005), 「사회과학 조사 방법론」, 제3판, 비엠앤박스.
- 채준원(2011), “컨설팅유형에 따른 중소기업의 컨설팅서비스 결정요인에 관한연구”, 부산대학교대학원 기술사업정책학 박사학위논문.
- 최동락(2012), “정부의 소상공인지원프로그램이 소상공인경영성과에 미치는

는 영향연구”, 부산대학교대학원 기술사업정책학 박사학위논문.

최영석(2011), “컨설팅트역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향”,
금오공과대학교 컨설팅대학원 컨설팅학 석사학위논문.

최용길, 최선구, 박종원(2008), “중소기업의BSC성과 측정치간 관계에 관한
연구”, 「상업교육연구」, Vol.19, 한국상업교육학회, pp.391-393.

최철안(2010), “중소기업 유형별연 구개발 투자의 영향요인에 관한 실증연
구”, 부산대학교대학원 기술사업정책학 박사학위논문.

피터블록지음, 홍성완옮김(2007), 「완벽한 컨설팅」, 서울 : 인사이트.

한국은행홈페이지, www.bok.or.kr

한동인(2009), “인천지역중소기업경영난 극복과 발전방향연구”, 인천대학교
경영대학원 석사학위논문.

한종극옮김, Milan Kubr지음(1999), 「경영컨설팅 : 전문직업세계로의 안
내」, Guru Consulting.

헤이컨설팅그룹지음, 강신열편역(2006), 「High Performance 컴퍼턴시」,
서울 : 시그마인사이트.

황서진(2011), “컨설팅트역량이 경영컨설팅트성과에 미치는 영향에 관한연
구”, 동아대학교경영대학원경영학 석사학위논문.

홍정규(2012) ‘정책자금 ‘눈먼 돈’ 전략…허술한 대출구조 때문’, 연합뉴스,
2012.11.26.

II. 국외문헌

- Corbin, J.(1993), "Competencies for Electronic Information Services", *The Public-Access Computer Systems Review* 4, No.6, pp.5-22.
- Ciampi, F.(2008), *The Knowledge Creation Potential of Management Consulting*, IOS Press
- Fletcher, S.(1991), *NVQs, standard and competence : A practical guide for employers, management and trainers*, London : KoganPage.
- Frits, Steele(1975), "Consulting for organizational change", University of Massachusetts Press.
- Gale, William G.(1991), "Economic Effects of Federal Credit Programs, ", *American Economic Review*, Vol.81, No.1, pp.133-152.
- Greiner, Larry and Robert Metzger(1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall.
- Jang, Y. & J. Lee(1997), "Empirical study of management consulting success in Korea", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.14, No.2, October, pp.165-183.
- _____ (1998), "Factors influencing the success of management consulting projects", *International Journal of Project Management*, Vol.16, No.2, pp.67-72.
- Kubr, M.(1996), "How to Select and Use Consultants." 2nd, ILO Geneva.
- _____ (EDT)(2002), "Management Consulting : A Guide to the Profession", International Labour Office.
- McLachlin, R. D.(1999), "Factors for Consulting Engagement Success", *Management Decision*, 37(5), pp.394-402.
- Mohe, Michael, Stephanie Birkner & Jost Sleweke(2009) "Grown up by now?, An Investigation of 19 Years of Consulting Research", Germany: University of Oldenburg Business Consulting.

- OECD(1997), *Best Practice Technology Programmes*, Paris: Publications Service.
- Parry, S. R.(1996), "The quest for competencies.", *ProQuest Education Journals*, Training, 33(7), pp.48-56.
- Phillips, J.(2006), *How to Build a Successful Consulting Practice?*, McGraw-Hill.
- Rychen, Dominique S. & Laura H. Salganik(2003), *Key Competencies for a Successful life and a Well-Functioning Society*, Cambridge, MA. : Hogrefe & Huber Publisher.
- Rynning, M.(1992), "Successful consultation with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?", *International Business Journal*, 11(1), pp.47-60.
- Simon, A. & V. Kumar(2001), "Clients Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success", *Management Design*, 39(5/6), pp.362-372.
- Streblor, M. T. & S. Bevans(1996), "Competence-based management training", *Report 302*.(ERIC Document Reproduction Service No.ED) pp.391-944.
- Stuart, R. W. & P. A. Abetti(1987), "Start-up Venture: Toward the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, 2(3).
- Zeira, Y. & J. Avedisian(1989), "Organizational Planned Change : Assessing the Changes for Success", *Organizational Dynamics* Vol17, No4, pp.31-45.

【부 록】

설 문 지

컨설턴트의 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 위한 설문지

“안녕하십니까?”

“귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.”

본 설문조사는 “컨설턴트의 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”라는 주제의 수행에 필요한 기초자료를 수집하기 위한 것입니다.

본 설문조사에 응답하신 내용은 통계법 제13조, 제14조에 의거하여 통계적 연구 목적 외에는 사용하지 않을 것을 알려드리며, 여러분의 고귀한 의견을 듣고자 하는데 목적이 있으므로 솔직하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 정성어린 답변이 중소기업 컨설팅사업 성공에 유익한 참고자료를 제공하는데 기여할 것입니다. 귀하여 협조에 다시 한 번 깊은 감사의 말씀드리며, 귀하의 건강과 발전을 진심으로 기원합니다.

2012. 10. 28.

지도교수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 연구원장 나도성

연구자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사과정 임명식

I. 다음은 귀사에게 컨설팅 서비스를 제공한 컨설턴트에 관한 질문입니다.

귀하여 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

구분	설문내용	응답란				
		전혀 아니 다	약간 아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
컨설턴트 의 지식	Q1	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 기본적인 지식을 가지고 있었다.				
	Q2	귀사의 산업 및 분야에 대한 전문적인 지식을 가지고 있었다.				
	Q3	기업진단모델, 기업가치평가모델과 같은 차별화된 컨설팅 툴을 가지고 있었다.				
	Q4	현장경험과 다수의 컨설팅을 수행하면서 쌓여진 경험적인 지식이 있었다.				
	Q5	정부의 부처별 정책자금지원제도에 대한 종합적인 지식을 가지고 있었다.				
컨설턴트 의 의식	Q6	귀사의 고뇌와 문제점을 이해하려는 마음가짐이 있었다.				
	Q7	성실성과 열정을 가지고 컨설팅을 수행하였다.				
	Q8	객관적인 입장에서 공정하게 사고하고 판단하여 신뢰감을 주었다.				
	Q9	귀사의 문제를 해결하려고 책임의식을 가지고 컨설팅을 수행하였다.				
	Q10	고객 비밀 준수, 허위나 과장금지와 같은 윤리의식을 준수하였다.				
컨설턴트 의 능력	Q11	귀사의 문제점을 발견하고 분석하여 종합적으로 진단하는 능력을 가지고 있었다.				
	Q12	진단한 결과에 대하여 대안 및 해결책을 제시하는 능력을 가지고 있었다.				

	Q13	컨설팅트는 컨설팅 절차와 기법을 숙지하여 컨설팅 전체 프로세스를 실행하고 관리하는 능력이 있었다.					
	Q14	컨설팅을 수행하면서 설득의 대화기술과 의사소통능력이 있었다.					
	Q15	글로벌 감각과 변화에 적응할 수 있는 창의력과 미래예측 능력을 가지고 있었다.					
	Q16	귀사의 조직을 리더 하여 귀사와 함께 팀워크를 발휘하여 컨설팅을 수행 하였다.					

II. 다음은 귀사의 정부 정책자금 지원제도 이용에 관한 질문입니다

구분	설문내용	응답관				
		전혀 아니 다	약간 아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
정 책 자 금 지 원 프 로 그 램	Q17	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 시기는 적당하다고 생각한다.				
	Q18	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 규모는 적당하다고 생각한다.				
	Q19	정부에서 도와주고 있는 자금지원의 절차가 적당하다고 생각한다.				
	Q20	정부에서 도와주고 있는 자금지원제도의 홍보매체는 적당하다고 생각한다.				
	Q21	정부에서 도와주고 있는 자금지원제도의 정보전달 체계와 방법은 적당하다고 생각한다.				
정 책 자 금 인 지 도 와 활 용 도	Q22	정부기관의 정책자금, 지방자치단체 지원금, 국책은행의 지원금과 같은 낮은 금리로 자금을 활용할 수 있는 융자금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.				
	Q23	무담보, 무보증, 무이자, 무상환(성공시 조건부 상환)의 연구개발(R&D)자금과 같은 정부출연금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.				

	Q24	금융기관에서 자금을 차입할 때, 신용보증기관의 신용보증서를 담보로 대출을 받을 수 있는 보증 제도를 알고 있다고 생각한다.					
	Q25	판로나 마케팅, 컨설팅, 인력확보, 교육지원과 같은 다양한 정부보조금 지원제도를 알고 있다고 생각한다.					
	Q26	귀사는 정부의 지원제도를 적당히 활용하고 있다고 생각한다.					

III. 다음은 경영컨설팅을 받음으로써 나타난 귀사의 경영성과에 관한 질문입니다.

구분	설문내용		응답란				
			전혀 아니 다	약간 아니 다	보통	그렇 다	매우 그렇 다
			1	2	3	4	5
학습과 성장	Q27	교육과 훈련된 조직 구성원 비율이 좋아졌다.					
	Q28	임직원의 IT(정보통신)활용능력이 향상되었다.					
	Q29	핵심 임직원의 이직률이 감소하였다.					
	Q30	부서 또는 개인 간의 의사소통이 원활해졌다.					
	Q31	비전을 성취하기위한 임직원의 목표달성의지가 강화되었다.					
	Q32	정부의 교육지원프로그램 활용으로 귀사의 학습성장 관점이 높아졌다.					
내부 프로세스 개선	Q33	공급자 관계개선으로 총구매비용이 절감되었다.					
	Q34	제품 단위당 생산비용이 감소되었다.					
	Q35	생산 단위당 불량률이 감소되었다.					
	Q36	경영의사결정 소요시간이 짧아졌다.					
	Q37	가치창출 아이디어의 제안 수 또는 지적					

		재산권 출원횟수가 많아졌다.					
	Q38	정책자금 활용으로 내부프로세스개선이 이루어졌다.					
고객만족	Q39	고객 불만의 수와 빈도 감소로 만족고객의 비율이 높아졌다.					
	Q40	기존 고객 유지율이 높아졌다.					
	Q41	기존 고객 추천을 통한 신규고객매출비율이 높아졌다.					
	Q42	정시에 올바른 장소로 오류 없이 배송되는 완벽한 주문이행비율이 높아졌다.					
	Q43	브랜드 인지도가 높아졌다.					
	Q44	정부 정책자금 활용으로 고객만족도가 높아졌다.					
재무성과	Q45	매출액이 증대되었다.					
	Q46	당기순이익이 증대되었다.					
	Q47	부채비율이 감소되었다.					
	Q48	순이익을 총투자액으로 나누어 산출되는 투자 수익률(ROI)이 높아졌다.					
	Q49	현금흐름이 개선되었다.					
	Q50	정부 정책자금 활용으로 재무구조가 개선되었다.					

IV. 다음은 귀사의 일반적인 사항에 대한 질문입니다.

(해당하는 번호에 답 또는 v표 해 주십시오.)

1. 귀사의 현재 사업업종은 어디에 해당 됩니까?

- ① 농업/임업/어업 ② 광업 ③ 제조업 ④ 건설업 ⑤ 도매 및 소매업 ⑥ 운수업
⑦숙 박 및 음식점업 ⑧ 서비스업 ⑨기타()

2. 귀하는 창업 후 얼마나 경과 됐습니까?

- ① 1년 미만 ② 2년 미만 ③ 3년 미만 ④ 4년 미만 ⑤ 5년 이상

3. 귀사의 최근년도 매출규모는?

- ① 10억미만 ② 10억원이상~30억원미만 ③ 30억원이상~50억원미만
④ 50억원이상~100억원미만 ⑤ 100억원 이상

4. 귀사의 상시 종업원 수는 몇 명 입니까?

- ① 5명 미만 ② 10명이상~50명미만 ③ 50명이상~100명미만
④ 100명이상~300명 미만 ⑤ 300명이상

5. 귀사는 어느지역에 위치해 있습니까?

- ①서울 ② 인천 ③ 대전 ④ 대구 ⑤ 울산 ⑥ 부산 ⑦ 광주 ⑧ 경기 ⑨ 강원 ⑩
충북 ⑪ 충남 ⑫ 경북 ⑬경남 ⑭ 전북 ⑮ 전남 ⑯ 대구
⑰ 기타()

6. 귀사의 중소기업 혁신인증은 ?

- ①벤처기업 ②기술혁신형중소기업(Inno-biz) ③ 경영혁신형중소기업(Main-Biz)
④ 기타

7. 귀사가 최근에 받은 정책자금의 종류는 무엇입니까?

(모두 체크해 주세요.)

- ① 융자금 ② 출연금 ③ 담보 ④ 보조금 ⑤ 기타()

8. 귀사가 최근에 받은 정책자금의 규모는 얼마입니까?

- ① 1억미만 ② 1억이상~3억미만 ③ 3억이상~5억미만 ④ 5억이상~10억미만
⑤ 10억이상

9. 귀하의 직위는 무엇입니까?

- ① 최고경영자 ② 임원 ③ 부서책임자 ④ 부서담당자 ⑤ 기타()

10. 귀하의 경력은?

- ① 3년미만 ② 3년이상~5년미만 ③ 5년이상~7년미만 ④ 7년이상~10년미만
⑤ 10년이상



ABSTRACT

The impact of consultant competence and government funding on management performance

Lim, Myung Sik

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study analyzes how consultant competence and government funding impact management performance. Consultant competence consists of the consultant's knowledge, consciousness. Government funding is categorized as the reliability of policy funds program, awareness and utilization of policy funds. From the perspective of BSC, a management performance study was surveyed, including learning and growth, the improvement of internal organization, customers' satisfaction and financial performance.

The study shows that the correlation coefficient of the policy funds' utilization takes up mostly learning and development, the improvement of internal organization, customers' satisfaction and financial performance. Consultant's competence and the utilization of

government funding were chosen because those two things have a meaningful influence on learning and development besides financial performance .

The study demonstrates the utilization of government funding has the high correlation coefficient of management performance and greatly affects every factor.

Consultant competence plays a very important role in learning and growth, the improvement of internal organization, customer's satisfaction and financial performance, which is the reason this study was conducted.

The study illustrates that consultant competence and awareness have an impact on SEMs'performance and the utilization of government funding affects the entire factors of SEMs' performance.

In conclusion, the utilization of government funding is more important than anything else.

[KEYWORD]

consultant competence, government funding, awareness, utilization, SEMs, management performance