



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅
성과에 미치는 영향에 관한 연구

2015년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

강 성 천

석사학위논문
지도교수 최창호

컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅
성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Impact of Consultant's Capability on the
Performance of Management Consulting
for Small-Medium Sized Business

2014년 12월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

강 성 천

석사학위논문
지도교수 최창호

컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Impact of Consultant's Capability on the
Performance of Management Consulting
for Small-Medium Sized Business

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

강 성 천

강성천의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

강 성 천

본 연구는 컨설턴트의 역량 및 컨설팅 프로젝트 성과, 수진기업의 컨설팅 참여도와 이해도에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 이들 서로 간의 영향관계에 대한 선행 연구를 바탕으로 신용보증기금이 지원하는 경영컨설팅을 1회 이상 수진 받은 경험이 있는 전국의 중소기업 임직원을 대상으로 총 131부의 설문지를 표본으로 활용하였다.

본 연구는 컨설턴트의 역량을 구성하는 자세, 능력, 태도가 각각 컨설팅 프로젝트 미치는 영향 및 수진기업의 컨설팅 참여도와 이해도가 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 조절하는 지를 연구모형을 통하여 각각 가설 설정 후 이를 실증적으로 분석함을 목적으로 하고 있다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 역량 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 컨설턴트의 지식은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데 이는 성공적 컨설팅 수행을 위해서는 지식만으로는 부족하다고 인식하여, 능력과 태도에 보다 비중을 둔 것으로 해석될 수 있다.

둘째, 컨설팅 성과는 수진기업의 컨설팅 결과물 활용도와 재구매도에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

셋째, 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트의 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향

관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다.

상기와 같은 실증분석 결과로부터 본 연구는 컨설턴트의 능력과 태도 중에서도 능력이 성과와 강한 영향관계에 있으므로 컨설턴트 역량을 체계적으로 개발하고 관리할 수 있는 방안의 도입이 필요하며, 신용보증기금도 경영자문단 컨설턴트에 대한 정기적인 사후 관리와 체계적인 교육지원과 더불어 내부 인력의 경영컨설팅 능력을 개발할 방안도 함께 모색되어야 함을 시사하고 있다.

또한, 불확실성이 큰 컨설팅 프로젝트 성과를 높이기 위해서는 고객과 컨설턴트간의 원활한 의사소통을 통한 고객의 적극적 참여 유도가 무엇보다도 중요하다는 시사점을 보여주었다.

본 연구를 진행하는 과정에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있었으며, 향후 연구의 차원을 한 단계 높일 수 있는 계기를 마련하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 설문지를 이용한 자료 수집은 설문 응답자의 태도와 성실성에 따라 결과가 달라질 수 있으므로, 이를 보완하기 위한 면접이나 사례연구 등 복수의 자료 수집방법이 보완되어야 할 필요성이 있다.

둘째, 표본 범위 설정시 수진기업 뿐만 아니라 참여한 컨설턴트를 대상으로 한 설문, 면접 등의 조사가 함께 이루어지는 것이 효과적일 것이다.

셋째, 설문지 설계에 있어서도 내용구성면을 볼 때 컨설팅에 대한 수진기업의 만족도와 애로사항 등에 대한 내용이 충분히 반영되지 못하여 신용보증기금 경영컨설팅 서비스의 발전을 위한 보다 구체적이고 의미 있는 시사점을 도출하는데 어려움이 있었다.

이상으로 제시한 한계점을 넘어서 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치며, 이를 조절하는 변수는 어떤 상관관계가 있는 지에 대한 연구의 발전을 위해서는 표본을 고르게 구성하여야 할 것이며, 조사방법에 있어서도 면접이나 관찰, 사례연구 등 복수의 자료수집 방법이 병행되어야 할 것이다. 또한, 신용보증기금의 경영컨설팅 서비스는 오랜 신용평가 경험을 바탕으로 한 고유한 컨설팅 사업의 도입의 필요성과 유능한 내부 컨설팅 인력의 육성을 위한 제도 도입이 필요할 것이다.

【주요어】 컨설턴트, 컨설팅 성과, 컨설턴트 역량, 컨설팅 재구매도, 컨설팅 참여도

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	8
제 1 절 중소기업에 관한 이론적 고찰	8
1. 중소기업의 정의	8
2. 중소기업의 특성	8
3. 중소기업의 역할	12
제 2 절 경영컨설팅에 관한 이론적 배경	14
1. 경영컨설팅의 개념	14
2. 경영컨설턴트의 개념	16
3. 컨설턴트 역량의 개념	17
4. 컨설턴트 역량에 대한 선행연구	21
제 3 절 중소기업의 컨설팅 이해도 및 참여도에 관한 연구	22
1. 수진기업의 이해도	22
2. 수진기업의 참여도	22

제 4 절	경영컨설팅 성과 관련 연구	24
1.	경영컨설팅 성과 영향요인	24
2.	경영컨설팅 성과 측정요인	30
3.	경영컨설팅 성과 제고에 관한 연구	32
제 5 절	컨설팅 활용도와 재구매도에 관한 연구	34
1.	컨설팅 활용도	34
2.	컨설팅 재구매도	35
제 6 절	신용보증기금의 경영지도 사업	36
1.	신용보증기금의 경영컨설팅 현황	36
2.	국내 금융기관의 경영컨설팅 현황	37
제 3 장	연구모형 및 연구 설계	38
제 1 절	연구모형 및 연구가설의 설정	38
제 2 절	설문지 설계 및 표본 수집	42
1.	연구대상 및 표본 수집	42
2.	설문지의 구성 및 내용	43
3.	자료의 처리	46
제 3 절	변수의 조작적 정의	48
1.	변수의 개요	48
2.	컨설턴트 역량(독립변수)	48
3.	컨설팅 성과(종속변수)	49
4.	컨설팅 활용도 및 재구매도(종속변수)	49
5.	컨설팅 이해도 및 참여도(조절변수)	50

제 4 장 연구결과	51
제 1 절 표본의 특성 및 분석결과	51
1. 표본의 인구통계학적(빈도분석)	51
2. 컨설팅 추진 과정의 특성(빈도분석)	52
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	53
1. 타당도 분석	53
2. 신뢰도 분석	55
3. 상관관계 분석	59
제 3 절 가설 검증	60
1. 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향	60
2. 컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 미치는 영향	61
3. 수진기업의 컨설팅 이해도, 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향	62
제 5 장 결 론	67
제 1 절 분석결과 요약	67
제 2 절 시사점	67
제 3 절 한계점 및 향후 연구방향	70
【참고문헌】	72
【부 록】 설문지	76
ABSTRACT	81

【 표 목 차 】

[표 2-1] 경영지도사의 주요 업무	17
[표 2-2] 역량에 대한 다양한 정의와 특성	18
[표 2-3] 컨설턴트에게 필요한 역량	19
[표 2-4] 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정	20
[표 2-5] 컨설턴트 역량관련 선행연구	21
[표 2-6] 컨설팅 프로세스	23
[표 2-7] 컨설팅 성과 영향요인(수진기업측면) 주요 선행연구 요약	26
[표 2-8] 컨설팅 성과 영향요인(컨설턴트 및 컨설팅 내용 측면) 주요 선행 연구 요약	29
[표 2-9] 컨설팅 성과 측정요인 주요 선행연구 요약	31
[표 2-10] 경영컨설팅과 성과 관련 주요 선행연구 요약	33
[표 2-11] 재구매 의도 관련 선행연구	35
[표 2-12] 주요 금융기관의 컨설팅 지원현황	37
[표 3-1] 조사의 설계	43
[표 3-2] 설문지의 구성	44
[표 3-3] 자료 분석 방법	47
[표 3-4] 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의	48
[표 3-5] 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의	49
[표 3-6] 컨설팅 활용도 및 재구매도 변수의 조작적 정의	50
[표 3-7] 컨설팅 활용도 및 재구매도 변수의 조작적 정의	50
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성	51
[표 4-2] 컨설팅 추진 과정상 특성	52
[표 4-3-1] KMO와 Bartlett의 검정(요인 2개 지정시)	53
[표 4-3-2] KMO와 Bartlett의 검정(요인 3개 지정시)	54
[표 4-3-3] 컨설턴트 역량의 요인분석 결과	54
[표 4-4-1] 컨설턴트 역량의 신뢰도 통계량	55
[표 4-4-2] 컨설턴트 역량의 항목 총계 통계량	55

[표 4-4-3] 컨설팅 성과의 신뢰도 통계량	56
[표 4-4-4] 컨설팅 성과의 항목 총계 통계량	56
[표 4-4-5] 수진기업 컨설팅 이해도의 신뢰도 통계량	56
[표 4-4-6] 수진기업 컨설팅 이해도의 항목 총계 통계량	57
[표 4-4-7] 수진기업 컨설팅 참여도의 신뢰도 통계량	57
[표 4-4-8] 수진기업 컨설팅 참여도의 항목 총계 통계량	57
[표 4-4-9] 컨설팅 결과물의 활용도 및 재구매도의 신뢰도 통계량	58
[표 4-4-10] 컨설팅 결과물의 활용도 및 재구매도의 항목 총계 통계량 ..	58
[표 4-5] 신뢰도 분석 결과 요약	58
[표 4-6] 상관관계 분석	59
[표 4-7] 다중공선성 분석	60
[표 4-8] 모형 요약	60
[표 4-9] 다중 회귀분석 결과 계수	61
[표 4-10] 가설검증 분석결과	61
[표 4-11] 모형 요약	62
[표 4-12] 단순 회귀분석 결과 계수	62
[표 4-13] 가설검증 분석결과	62
[표 4-14] 모형요약(컨설턴트 지식-컨설팅 성과-컨설팅 이해도) ...	63
[표 4-15] 모형 요약(컨설턴트 능력-컨설팅 성과-컨설팅 이해도) ·	63
[표 4-16] 모형 요약(컨설턴트 태도-컨설팅 성과-컨설팅 이해도) ·	64
[표 4-17] 모형 요약(컨설턴트 지식-컨설팅 성과-컨설팅 참여도) ·	65
[표 4-18] 모형 요약(컨설턴트 능력-컨설팅 성과-컨설팅 참여도) ·	65
[표 4-19] 모형 요약(컨설턴트 태도-컨설팅 성과-컨설팅 참여도) ·	66
[표 4-20] 가설검증 분석결과	66

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 연구모형	38
---------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

경제적 변화를 추진하는 데 있어 중소기업의 역할에 대하여 많은 논란이 있다. 하지만 많은 학자들은 중소기업이 갖는 유연성, 혁신능력, 경쟁과 사회 통합을 강화하는 역할 때문에 중소기업의 중요성을 강조하고 있다.

경제학자 슈페터는 창조적 파괴creative destruction로 대표되는 혁신활동이 특히 중소기업에서 왕성하게 일어난다고 주장한 바 있다. 그래서 선진국이나 개발도상국을 불문하고 각국마다 중소기업을 위한 다양한 제도가 존재하는데, 이것은 중소기업이 한 국가의 국민경제에서 차지하는 경제적·사회적 비중이 높을 뿐만 아니라 경제성장과 고용창출에 큰 기여를 하고 있기 때문이다.(신용보증기금 30년사, 2006)

이와 같이 국민경제에서 중소기업이 차지하고 있는 비중은 매우 클 뿐만 아니라 국가산업에서 수행하고 있는 역할과 그 중요성에 대해서는 모두가 공감하고 있는 바이지만 대기업에 비해 상대적으로 경영능력과 우수인력 확보 및 혁신역량 또한 부족한 것이 현실이다. 중소기업 스스로가 경쟁력을 갖추기 위해 내부 역량을 집중하고 끌어 올리는데 역점을 두어야 하지만, 외부로부터의 컨설팅을 통해 부족한 부분을 채우고 앞으로 나아가야 할 필요가 있다.

2008년 리먼브라더스홀딩스 파산 이후 미국 발 금융위기가 일어나 전 세계 경제에 먹구름을 일으킨 바 있었고, 최근에는 유럽 발 금융위기로 인해 기업들은 앞 다투어 충격적 외부환경변화에 대처하고, 효율적으로 극복하기 위해 외부전문가를 통한 사전진단과 현실에 맞는 전략을 수립하고 있다. 이미 대기업은 조직내부에 전문 인력의 채용이나, 유명한 글로벌 컨설팅 기업의 전문가로 하여금 지속적으로 자문을 받고, 리스크를 줄이기 위한 해결책을 마련하고 있다. 하지만 이런 대기업과 달리 규모가 상대적으로 작은 중소기업에 있어서는 경영컨설팅을 통한 역량개선이 무엇보다 필요함에도 불구하고 높은 비용과 그 효과성에 대한 신뢰도 부족으로 인해 컨설팅 서비스를 받는데 그 한계

를 가지고 있다. 최근에 들어서야 컨설팅 산업의 발전과 국내 중소기업의 경쟁력 제고를 위한 정부의 강력한 지원정책으로 중소기업에서도 컨설팅 서비스를 받을 수 있는 여러 가지 지원책이 이루어지고 있으며, 이를 통해 산업은 꾸준히 성장하고 있다.(신동주, 2012)

컨설팅산업은 고부가가치가 있는 지식서비스 산업으로서 국내 산업전반에 대한 연쇄 파급효과가 매우 크지만, 최근 IT산업을 중심으로 산업기술간 융·복합 추세와 경영의 전문화·복잡화 경향으로 인하여 기업들 스스로 이러한 이슈들을 해결할 내부 역량의 한계를 가지고 있다. 따라서 외부 전문 컨설팅은 산업 및 국가 차원의 경쟁력 확보와 기업의 당면 이슈에 대한 개선 및 문제 해결을 지원함으로써 기업의 국내외 경쟁력을 높이는데 크게 기여할 것으로 판단된다.(정석태, 2014)

하지만 경영컨설팅 산업의 확대에도 불구하고 우리나라의 컨설팅사는 컨설팅업의 경쟁 심화, 컨설팅 시장의 협소화, 자금력의 부족 등으로 인하여 많은 애로사항을 가지고 있다. 국내 컨설팅업의 산업 구조변화와 경쟁력 강화를 위하여 환경변화에 대한 대응능력 향상, 외국계 컨설팅사와의 경쟁력 제고를 위한 컨설팅 역량 강화, 시장 신뢰의 확보, 생산성 향상 등의 노력이 필요한 실정이다.(신상복, 2012)

국내 컨설팅 시장은 아직까지 질적으로 매우 열악한 상황이며, 국내 컨설팅 시장을 형성하고 있는 많은 중소형 컨설팅사와 컨설턴트들도 질적인 서비스 제공을 통한 성장보다는 정부의 지원에 의존한 경영유지 정도의 현실에서 벗어나지 못하고 있다. 전문적인 컨설팅 서비스 역사가 길지 않은 우리나라 컨설팅 기업의 전반적인 구조는 매우 영세하여 4인 이하의 기업이 절반 이상을 차지하며 10명 미만 기업이 약 78%인 실정으로 컨설팅 기업의 영세성으로 인해 컨설팅 서비스의 품질이 낮고, 이로 인해 컨설팅 산업의 인식이 전반적으로 낮은 상태이다.(중소기업청, 2008) 이는 중소컨설팅사의 성장에도 걸림돌로 작용하고 있으며, 나아가 국내 컨설팅 산업의 발전에도 저해되는 요소로 작용할 것이다.

중소기업청(2008)의 컨설팅산업백서 자료에 의하면, 현재 한국의 컨설팅 시장은 '94년 534억 원이었던 국내 컨설팅 시장 규모는 '06년 약 4조원으로 성

장하였고, 국내 컨설팅 사업체수는 '06년 기준으로 2,817개이고, 컨설팅업체 종사자는 28,570명으로 파악되고 있다. 그러나 국내에서 여러 한국계 컨설팅사 설립에도 불구하고 아직까지 우리나라 컨설팅 시장을 주도하는 것은 다국적 컨설팅사들이다. 이는 한국계 컨설팅사의 70% 이상이 상근직원 10명 이하의 소규모 업체이고, 60%의 업체가 매출액 10억 원이하의 영세한 업체이기 때문이다.(중소기업청, 2008)

이와 같이 국내 컨설팅사가 기업 수만 많이 차지할 뿐 정작 중요한 수익은 외국계 컨설팅사가 차지하고 있음을 알 수 있다. 이제 정부와 국내 컨설팅 산업에 종사하고 있는 컨설팅사, 컨설턴트는 컨설팅 산업에서의 경쟁력을 높이기 위한 방안을 모색하여야 할 것이며, 시장에서의 고객의 만족도를 높일 수 있는 성과와 성과에 미치는 각종 중요 요인들을 찾아서 개선해야 할 것이다. 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트 역량의 중요성을 인식하고, 컨설턴트가 지닌 역량을 지속적으로 개발해야만 하는 필요성 또한 인식하여, 그와 관련해 필요한 환경과 시스템을 구축해야 할 것이다. (신동주, 2012)

국내에는 1957년 한국생산성본부(KPC : Korea Productivity Center)의 설립을 시초로 하여 경영 컨설팅이 시작되었고, 몇 년 뒤 한국표준협회와 한국능률협회는 각각 스탠다드앤컨설팅(KSNCU : Korea Standard & Consulting United)과 한국능률협회 컨설팅(KMAC : Korea Management Association Consulting)을 설립하여, 기업 컨설팅을 전문적으로 실시하게 된다. 그 후 우리나라는 미국에 비해 컨설팅 역사는 매우 짧으나, 뒤늦게나마 여러 컨설팅사가 설립되어 국내 비즈니스 컨설팅 산업을 성장시키고 있다(윤성환, 2008)

정부(중소기업청)에서는 중소기업 쿠폰제 경영컨설팅을 통해 중소기업 자체 부담으로 진행하기 어려운 컨설팅에 대하여 그 비용의 일부를 보조해 줌으로써 전문가의 진단 및 지도를 통해 경영 및 기술 환경 변화에 대응할 수 있도록 지원하고 있다.

정부이외에도 지방자치단체, 관련 협회, 금융기관, 대학 등으로 컨설팅 지원기관은 다양하다. 하지만 중소기업의 경영컨설팅에 대한 인식이 아직 낮은 수준에 머물고 있어 컨설팅 활용수준은 저조한 편이다. 이는 효과성, 비용부담, 방법 및 절차상의 문제 등이 복합적으로 작용하고 있기 때문인 것으로 나타

나 공신력 있는 공공기관에서 저비용으로 경영컨설팅을 지원하는 것이 효과적인 것으로 보인다.

이러한 인식하에 신용보증기금은 1976년 6월 신용보증기금법에 의해 설립된 이래로 중소기업 지원 기관으로서의 역할을 충실히 하고 있다.

신용보증기금은 신용보증, 구상권 행사와 더불어 주요업무로 경영지도 업무를 수행하고 있으며 설립 이래 꾸준히 경영컨설팅 업무를 수행하여 보증기업의 경쟁력 향상을 도모하여 왔다. 경영상 어려움을 겪고 있는 보증기업에 대하여 경영컨설팅 서비스를 지원함으로써 수진기업이 경영상 문제점을 해결하고 나아가 경영혁신능력을 배양하여 글로벌 경쟁력을 갖추는데 도움을 주고 있다.

신용보증기금의 경영컨설팅 서비스가 신용보증지원을 받는 보증기업의 당면 문제해결과 이를 통한 경영성과 제고가 고객만족으로 이어지게 하기 위하여 컨설팅 성과가 극대화 되어야 하는데 이를 위해서 컨설팅의 어떠한 요소들이 중요한 영향 요인인지 파악할 필요가 있다.

경영컨설팅을 의뢰하는 많은 중소기업들은 경영컨설팅이 직접적이고 단기적인 경영성과 향상에 도움을 주리라고 생각하는 경향이 있다. 하지만 성과 제고에 미치는 영향요인들에 대해서는 많은 연구에서 경영컨설팅이라는 행위가 기업의 경영성과를 직접적으로 향상시켜 주지는 못하는 한계가 있는 것으로 나타났다.

경영컨설팅은 경영활동을 위하여 독립된 지위에서 전문적인 지식이나 경험을 활용하여 조언하는 것일 뿐 결코, 경영활동을 직접적으로 수행하는 것은 아니다. 컨설팅 결과나 수행과정에서 얻게 된 여러 가지의 사실에 대하여 경영자들은 스스로의 책임과 판단에 의해 이를 경영활동에 반영하거나 기각할 뿐이다. (이인수, 2010)

아직까지는 대부분의 경영컨설팅 연구가 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원사업과 컨설팅 산업 육성정책 등의 거시적인 측면에서 이루어지고 있으며, 최근 들어 컨설턴트의 역량모델 수립, 컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 대한 미시적인 연구가 이루어지고 있다.(신동주, 2012)

컨설팅 서비스의 성공은 고객과 컨설턴트의 관계가 어떻게 정의되고 긴밀

하게 유지되는가에 달려 있다는 것을 의미하며, 고객의 요구에 부합하는 역량과 경험, 전문성을 가진 컨설턴트가 고객의 특성에 맞는 정확한 컨설팅 서비스를 제공하여 성과를 창출하였을 때 해당 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행되었다고 평가할 수 있다고 할 수 있는 것이다.(정석태, 2014)

대부분의 정부 지원 컨설팅 사업은 컨설팅 사 또는 컨설턴트 모집을 통해 전문가 Pool을 구성해 놓은 상태에서 일반적으로 컨설팅 신청기업에 컨설턴트를 배정하는 방식으로 운영되고 있는데 최근 컨설팅 성과요인 분석과 관련된 많은 연구결과 수진기업이 자발적으로 자체 비용을 부담하여 수행하는 컨설팅 보다 정부 지원 사업을 통한 컨설팅이 컨설턴트 역량 인식 수준과 컨설팅 성과 재구매도 등 전반적인 부분에서 효과가 낮은 것으로 나타나는 것으로 검증되었다. 따라서, 신용보증기금의 컨설팅 서비스를 지원 받은 중소기업의 경영컨설팅 성과를 제고하고 신용보증기금의 경영지도 사업에 보다 유의미한 시사점을 찾고자 하였다.

이러한 목적하에 다음과 같이 연구하기로 한다.

첫째, 컨설턴트의 특성, 즉 지식·능력·태도 등이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아본다. 특히 컨설턴트의 컨설팅 수행 역량이 컨설팅에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 전제에서 시작하였다.

둘째, 수진기업의 특성, 즉 수진기업의 컨설팅 수행에 있어서 참여도·이해도가 컨설팅 성과에 미치는 요인이 무엇인지 알아보려고 하였다. 신용보증기금의 컨설팅 지원을 받은 수진기업의 컨설팅 참여도와 이해도가 컨설팅 성과에 긍정적 영향을 줄 것으로 판단하였다.

셋째, 컨설팅 성과는 컨설팅 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미치는지 알아내려고 하였다. 이와 같이 본 연구의 목적은 중소기업의 경영성 성과를 제고하고 국내 컨설팅 산업이 발전하는데 조금이라도 도움이 되기 위해 컨설턴트의 역량이 경영성 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악, 분석하고 수진기업의 컨설팅 과정에서의 이해도와 참여도 등 지원과정이 미치는 영향을 검증하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 국내 중소기업 중, 신용보증기금의 컨설팅서비스를 지원받은 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과, 수진기업의 이해도와 참여도 그리고 만족도 및 재구매 의도의 영향관계에 대한 연구를 진행하였다. 문헌연구에서는 국내 중소기업의 정의와 현황 및 국내외 경영컨설팅과 관련된 자료들과 이론적 배경을 고찰하고 선행연구들의 연구결과를 바탕으로 컨설팅 성과를 높이기 위한 변수를 설정한 후 통계 등의 실증분석을 통해 연구과제를 검증한다.

연구모형은 컨설팅 성과에 미치는 영향을 컨설턴트의 역량, 즉 능력과 지식, 태도 등으로 구분하여 살펴보고 컨설팅에 참여하는 수진기업의 당해 컨설팅에 대한 이해도와 참여도의 역할(조절효과)을 각각 연구하였으며, 컨설팅의 성과가 컨설팅 만족도와 재구매도에는 어떠한 요인으로 작용하는지를 살펴보았다. 설문대상은 신용보증기금에서 2010년도부터 2014년도 상반기까지 컨설팅서비스를 지원한 업체를 대상으로 하였다.

수집된 자료 분석은 설문항이 올바른가에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석을 활용하였으며, 타당도 분석은 특정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는 가를 검증하는 것으로 요인분석을 활용하여 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 구성되는지를 확인하는 것이다. 반면 신뢰도 분석은 측정한 것이 얼마나 정확한가를 검증하는 것으로 요인분석을 통하여 변수들이 동질적인지 파악하는 것이다. 또한 상관관계분석과 다중회귀분석을 통해 컨설팅성과와 이에 영향을 미치는 요소간의 가설검정과 그 결과에 대한 해석을 위한 통계분석의 도구로써 활용하였다.

한편, 본 연구의 구성을 살펴보면,
제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법과 구성을 기술하였다.
제2장에서는 중소기업의 정의와 국내 중소기업 현황을 살펴보았으며, 그 다음으로 경영컨설팅의 정의 및 시대흐름에 따른 경영컨설팅 산업의 역사를 일괄하고,

컨설팅 프로젝트 성과에 대한 컨설턴트의 역량 및 수진기업의 컨설팅 참여도와 이해도를 연계하여 이론적 배경 및 선행연구를 고찰하였다.

제3장에서는 연구모형 및 연구 설계로,

선행연구를 근거로 하여 컨설턴트의 역량, 즉 능력, 지식, 태도 등이 컨설팅 프로젝트 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설과,

다음으로 수진기업의 컨설팅 참여도와 이해도가 컨설턴트의 역량이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향을 각각 조절할 것이라는 가설을 수립하였다. 또한 경영컨설팅 프로젝트 성과는 컨설팅 활용도와 재구매도에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 바탕으로 연구모형을 설정하였다.

한편, 설문지 구성을 살펴보면,

먼저 컨설턴트의 역량에 대하여는 컨설턴트의 지식, 능력, 태도에 대하여 각각 5개 문항을 설계하였다. 다음으로 수진기업의 컨설팅의 전반적인 이해도에 대하여는 4개 문항을, 참여도에 관하여는 5개 문항을 설계하였고, 컨설팅 성과에 관한 문항과 컨설팅 활용도 및 재구매도에 관한 문항은 각각 6개로 설계하였으며, 공히 모든 문항들은 5점 리커트 척도(Lickertis scale, 1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 마지막으로 각 변수들에 대한 정의, 개념적 구성요소 및 선행연구에 근거하여 각 변수들에 대한 조작적 정의를 다루었다. 제4장은 실증분석 결과로, 첫째, 잠재변수인 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도, 컨설턴트의 역량, 컨설팅 성과 그리고 컨설팅 활용도 및 재구매도에 대하여 이를 구성하고 있는 측정변수들과 모형의 적합도 확보를 병행한 요인분석을 실시함으로써 단일차원성을 확보하였다. 둘째, 타당도 분석을 실시한 후 타당도가 확보된 측정변수를 대상으로 신뢰도 분석을 각각 실시하였다. 셋째, 잠재변수인 컨설턴트의 역량, 컨설팅 성과 그리고 컨설팅 활용도 및 재구매도 간의 인과관계를 분석하였고, 다중집단분석을 통하여 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도의 조절효과를 실증 분석하여 이를 바탕으로 설정된 연구가설을 검정하였다. 마지막으로 제5장에서는 실증분석 결과를 요약하고 이를 바탕으로 신용보증기금의 컨설팅 서비스의 실무적 시사점을 도출하는 한편, 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향에 대하여 각각 기술하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 중소기업에 관한 이론적 고찰

1. 중소기업의 정의

중소기업이란 상대적인 개념으로서 경제사회 내에 존재하는 기업군 중 자본, 기술, 경영능력 등에 있어서 대기업 군에 비하여 열세한 기업들을 총괄하여 지칭하는 것이다.(문영복외 1, 현대중소기업론, 대경, 2008)

우리나라에서는 중소기업에 대한 개념을 1961년 7월 상시 종업원 5인 이상 100인 이하와 총자산 2,000만 원 이하의 규모로 규정하였으나 산업과 경제가 변화됨에 따라 2014년 1월 14일 법률 제12240호에 의해서 개정된 중소기업기본법에 다음과 같이 정의되고 있다. 중소기업기본법 제2조에 의하면 “중소기업자는 업종별로 상시 근로자 수, 자본금, 매출액 또는 자산총액등이 대통령령으로 정하는 기준에 맞아야 한다.”고 중소기업의 양적 기준을 정하고 있으며, 질적 기준으로는 “지분 소유나 출자 관계 등 소유와 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자로 한다.”라고 규정하고 있다. 이에 따라 2014년 4월 14일 대통령령 제25302호에 의해 개정된 중소기업기본법시행령 제3조에 의하면 “해당 기업이 영위하는 주된 업종과 해당 기업의 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모가 별표 1의 기준에 맞는 기업으로 한다.”고 규정하고 있다.

2. 중소기업의 특성

중소기업은 대기업과 비교하여 볼 때 중소기업이 가지고 있는 장점 보다는 경영의 영세성, 자금의 취약성, 기술의 낙후성 등 단점이 일반적으로 많이 거론되고 있다.

[별표 1]

중소기업의 업종별 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모기준(제3조제1항제1호 관련)

해당 업종	분류기호	규모 기준
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억 원 이하
광업	B	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억 원 이하
건설업	F	
운수업	H	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억 원 이하
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N	
전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
보건업 및 사회복지 서비스업	Q	
농업, 임업 및 어업	A	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억 원 이하
전기, 가스, 증기 및 수도 사업	D	
도매 및 소매업	G	
숙박 및 음식점업	I	
금융 및 보험업	K	
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	R	
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	E	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억 원 이하
교육 서비스업	P	
수리 및 기타 개인 서비스업	S	
부동산업 및 임대업	L	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억 원 이하

비고) 해당 업종의 분류 및 분류부호는 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따른다.

그러나 중소기업을 발전시켜 나가는데에는 단점의 보완 내지 제거도 중요하지만 장점을 적극적으로 활용하여야 실효를 거둘 수 있다.

따라서 중소기업의 특성을 논할 때에는 어디까지나 대기업과의 상대적인 개념으로서 그 특성이 약점 또는 강점으로 모두 작용한다는 것을 염두에 두어야 한다.

“박성범(중소기업론, 2006, 삼영사)은 중소기업의 일반적인 특성을 바탕으로 하여 중소기업의 아홉 가지 경영 특성을 제시하였는데, 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 중소기업은 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, 중소기업은 제품의 융통성이 크다. 제품의 특성상 대량 생산체제를 갖출 필요성이 없거나 기계화가 어렵거나 수요가 산발적, 계절적이거나 노동 집약적인 경우에는 중소기업의 형태가 더 유리하다. 다품종 소량생산체제를 갖추고 유연성을 발휘한다면, 시장에서의 다양한 수요에 융통성 있게 대처할 수 있는 형태가 중소기업이다. 셋째, 중소기업은 조직이 간소하다. 중소기업의 조직은 대기업에 비하여 간소하므로 효율적이고 탄력적인 경영이 가능하다. 이는 조직이 비대함으로써 생길 수 있는 구조적 모순이나 비능률을 쉽게 제거할 수 있으며, 시간과 비용 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, 중소기업은 지속성의 한계가 있다. 중소기업의 운영은 주로 기업가의 개인적인 기술이나 특성에 의존하는 경우가 많다. 따라서 개인이 보유한 기술이 한계에 다다르거나 경쟁력이 없어지면, 기업 전체가 바로 도산할 수도 있다. 더욱이 시장상황, 기업경영 등 여러 가지 관련정보가 경영자에게 집중되어 있다면, 경영자의 부재는 기업의 소멸로 이어질 가능성이 더욱 커진다. 즉 기업의 속성이 지나치게 개인을 중심으로 하는 속인적 성격을 갖기 때문에

회사의 운명이 기업가 자신의 운명에 영향을 받는다.

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

여섯째, 중소기업은 자금동원력의 한계가 있다. 중소기업은 신용을 통한 자금동원에 한계가 있기 때문에 주로 개인적인 신용에 의하여 자금을 조달하여야 한다. 이와 같이 개인의 신용에 의한 자금조달은 대규모 자본을 형성하는데 큰 어려움이 있다. 따라서 국가적으로 중소기업 육성을 위한 장기적인 자금지원정책을 수립하는 등 근본적이고 종합적인 대책을 마련하는 것이 시급하다.

일곱째, 중소기업은 연구개발투자, 설비투자 등에 어려움이 많다. 기업이 경쟁시장에서 장기적으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 꾸준한 연구개발투자나 설비투자 등이 뒷받침 되어야 한다. 그러나 중소기업은 대기업에 비하여 자금력이 취약하기 때문에 연구개발투자나 설비투자를 충분히 진행할 수 없다. 중소기업이 영속성을 유지하기 위해서는 연구개발과 설비에 대한 투자가 꾸준히 이루어져야 하는데 빈약한 자본력은 이것을 어렵게 한다.

여덟째, 중소기업은 인적자원이 열세하다. 일반적으로 중소기업은 고급인력을 확보하기가 어렵다. 인적자원의 수준이 낮기 때문에 그에 따른 여러 가지 비능률적인 면을 감수해야 한다. 고급인력들이 복리수준과 급여수준이 상대적으로 낮은 중소기업을 회피하기 때문에 갈수록 중소기업 인적자원의 수준은 낮아지고 있다. 이로 인해 중소기업은 시장변화에 대한 예측능력, 해외의 최근 정세분석을 위한 외국어 구사능력, 고급기술의 개발능력 등이 낮을 수밖에 없다. 아홉째, 중소기업은 원자재 구매가 불리하다. 대기업의 일반적인 생산형태인 대량생산체제에 비하여 중소기업은 시장변화에 대한 예측능력, 해외의 최근 정세분석을 위한 외국어 구사능력, 고급기술의 개발능력 등이 낮을 수밖에 없다.

아홉째, 중소기업은 원자재 구매가 불리하다. 대기업의 일반적인 생산형태인

대량생산체제에 비하여 중소기업은 소량생산을 하기 때문에 원자재 구매 시 대량구매에 따른 가격할인을 받지 못한다. 이러한 원자재 구매에서 불리한 점은 결국 생산된 완제품의 가격경쟁력(원가경쟁력)에서 불리할 수밖에 없다.“ (채준원, 2011)

이와 같이 중소기업은 대기업에 비하여 기업규모의 중소기업으로 인하여 경영의 어려움이 많지만, 그 나름대로 비교우위의 장점들을 찾아 볼 수 있으며, 이러한 특성들이 점차 중소기업 발전을 위하여 충분히 살려져야 할 것이다.

3. 중소기업의 역할

중소기업은 국민경제에서 차지하는 그 비중이 클 뿐만 아니라 국민경제의 순환과정에서 경제가 성장하고 안정화될 수 있도록 기여하는 바가 높으며, 사회·경제적으로도 매우 중요한 의미와 영향력을 지니고 있다.

따라서, 우리 경제의 안정적 성장을 지속하기 위해서는 중소기업의 경영개선과 발전이 국가적 목표가 되고 있으며, 중소기업에 대한 국민적 이해와 기능과 역할이 재조명되어야 할 필요가 있다. 경제가 발달됨에 따라 중소기업에 기대하는 역할도 다양해지고는 있으나, 통상적으로 인식되고 있는 중소기업의 역할은 다음과 같이 나누어 살펴볼 수 있다.(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 제공하므로써 대기업이 할 수 없는 고용의 역할을 수행하고 있다.

둘째, 중소기업은 중산층 위층의 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 중소도시

간의 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, 정치적 사회적 부문에 큰 역할을 한다.



제 2 절 경영컨설팅에 관한 이론적 배경

1. 경영컨설팅의 개념

경영컨설팅 산업은 선진국에서는 이미 100년이 넘는 오랜 역사를 가지고 있으며, 점차 유망산업으로서의 영역을 확보해 나가고 있다. 우리나라에서도 컨설팅에 대한 인식이 많이 확산되어 다수의 기업과 단체가 기존 사업범위를 확장하거나 사업전환을 통해 컨설팅 산업에 참여하고 있다. 최근에는 경영컨설팅 뿐만 아니라 ‘재무컨설팅’, ‘입시컨설팅’, ‘뷰티컨설팅’, ‘부동산 컨설팅’ 등 다양한 분야에서 전문성을 갖고, 고객이 설정한 목표 달성을 위해 지식서비스를 제공하는 컨설팅 산업이 활발하게 성장하고 있다.

경영컨설팅은 서비스의 영역으로 분류되는데 서비스의 특징은 많은 학자들에 의해 다양하게 규정되고 제시되고 있는데 공통적으로 다음과 같은 특징을 보이고 있다. 첫째, 무형성(Intangibility)이다. 일반적인 제품들과 달리 서비스는 서비스를 받기 전까지는 만지거나 체험해 볼 수 없다는 것이다. 둘째는 가변성(Variability)이다. 서비스는 그 수준 및 질이 항상 변한다는 것이다. 셋째, 소멸성(Perishability)으로 일반적인 제품과 다르게 재고로서 저장할 수 없다는 것이다. 마지막으로 비분리성(Inseparability)을 들 수 있는데, 서비스는 생산과 소비가 동시에 함께 발생되어 진다는 것이다. 이러한 서비스의 공통적 특징을 가지고 있는 경영컨설팅에 대해서 다양한 연구가 진행되었다. 국내에서는 한국표준산업분류(2008년)에 의하면 경영컨설팅을 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문을 하거나 지원하는 산업 활동으로 정의하고 있다. 즉 기업의 경영상 애로점을 규명하고 이를 해결하는 방안을 제시하여 적기에 실시될 수 있도록 도움을 주는 행위를 의미한다. 선진국의 경우, 미국 회계사회는 경영컨설팅을 특정 분야에 전문성을 보유한 전문가들이 자신의 지식과 경험을 사용하여 경영상 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 입장에서 기업의 기획과정을 지원하는 것이라고 정의하고 있다. 영국 경영컨설팅협회에서는 경영컨설팅을 경영상 문제에 대해 독립적인 입장에서 조언과 지원을 제공하는 것으로 문제를 발견하고 이를 분석하여 적절한 조치를 권유하고 이것이

실행 될 수 있도록 도움을 주는 것을 의미한다고 정의하고 있다.

한편, Fritz Steele(1975)은 경영컨설팅을 업무 또는 일련의 업무 내용과 과정에 도움을 제공하는 하나의 형식으로써 업무수행의 책임은 지지 않지만 실제 책임자들을 도와주는 역할을 수행하는 것이라고 규정하고 있다.

Larry Gartner & Robert Metzger(1983)는 경영컨설팅은 계약을 체결하고 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들이 자문업무를 조직에 제공하는 것으로 객관적이고 독립적인 방법으로 고객을 지원하는데, 경영 문제들을 규정하고 문제점을 분석하여 이에 대한 해결방안을 제시하며 해결책 실행을 지원하는 것으로 정의하고 있다.

Milan Kubr(2002)는 경영컨설팅이란 전문적인 자문 서비스로서 경영진과 조직들이 조직의 목표와 목적들을 달성할 수 있도록 도움을 주는 것으로, 경영상·사업상 문제점들을 해결하고, 새로운 기회들을 발견하여 변화를 유도하고 실행하는 역할을 하는 것으로 정의하고 있으며, 특히 컨설턴트의 독립성과 관련되어 고객으로부터의 경제적, 행정적, 정치적 및 정서적 독립을 강조하였다.

한편, Ciampi(2009)는 경영컨설팅이란 고객으로부터 독립적인 외부 사람들에 의해서 제공되는 서비스이며, 그 사람은 적절한 과학적 능력과 기술을 보유하고 있어야 하며, 고객의 최고 경영층의 기능과 관련된 기업 문제를 찾아서 해결하도록 하는 자문으로 구성되며, 교정적이고 진보적이며 창조적인 방법을 사용함으로써 새로운 기업가적 지식의 창출에 공헌하는 것이라고 정의하고 있다.

국제노동기구(ILO, International Labour Organization)는 경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하면서 새로운 기회를 발견하고 이를 활용하며 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적 달성을 도와주는 독립적이면서 프로페셔널한 조언 서비스라고 하였다.

이러한 다양한 선행연구들과 기관들의 정의를 종합하여 보면 경영컨설팅은 기업의 문제를 파악하기 위한 진단과 조사를 통해 전략, 전술을 정립하고 기업의 사업 방향성 및 행위 과정에서 관련된 관리적 방법론을 제시하고 기업이 지향하는 목적을 달성할 수 있도록 지원하는 서비스로 기업의 동기부여와 창

조경영을 이끌어 내는 지식서비스업으로 정의할 수 있다.

경영컨설팅을 분류할 때 컨설팅을 수행하는 형태나 내용에 따라 분류하기도 하며, 기업의 경영활동 범위에 따라 종합적 관점에서의 종합 경영컨설팅과 경영활동별, 즉 경영전략, 마케팅, 생산관리, IT 등 각 부문별 경영컨설팅으로 분류한다.

2. 경영컨설턴트의 개념

경영컨설턴트를 사전적으로는 기업의 의뢰에 의하여 경영실태를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람이라고 설명하고 있다. 조영대(2005)는 “경영컨설턴트는 독립적·객관적 입장에서 내부적 형편에 구애받지 않고 경영상의 문제점을 진단하여 개선안을 권고할 수 있는 입장에 있고, 경영관리에 관한 최신의 지식과 기법을 적용시킬 수 있으며, 다른 기업에서 성공한 경험을 옮길 수 있는 입장에 있는 등의 이점이 있다. 전문 스태프가 부족하고 또한 단순한 경험과 육감에 의한 일인 독재식 컨트롤이나 타성적 경영에 빠지기 쉬운 중소기업에 있어서, 경영 컨설턴트는 중요한 사회적 임무를 지니고 있다, 이외에도 경영컨설턴트 대한 정의로 보유하고 있는 전문지식을 활용하여, 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다.”고 하였다.

Williams & Woodward(1994)의 연구에서는 컨설턴트의 역할을 규정하기 위해 역할이 지녀야 하는 성격에 따라 전문가, 관리자, 연구원, 교육자란 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 역할이다.(장동인, 2011)

우리나라에서 경영컨설팅의 업무를 직간접적으로 수행하는 자로는 경영지도사, 기술지도사, 공인회계사, 변호사, 변리사, 교수, 해당분야 전문 컨설턴트 등이 있는데 경영지도사는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률에 의

하여 자격이 인정된 국가의 공인자격증으로서 동법 제43조의 규정에 따른 주요 업무는 〈표 2-1〉과 같다.

〈표 2-1〉 경영지도사의 주요 업무

경영지도사의 주요 업무	
① 경영의 종합 진단 및 지도	② 인사, 조직, 노무, 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 대행	

출처 : 중소기업청, “컨설팅산업 백서”, 2008.

3. 컨설턴트 역량의 개념

1) 역량의 정의

역량이라는 개념의 근원은 1920년대 과학적 관리의 창시자라 불리는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하면서 역량이란 용어를 사용하면서부터 시작되었으며, 현대 역량개념의 출발은 1960년대 말에서 1970년대 초 사이에 심리학 영역에서 시작되었다. MacCelland는 지능보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량이 평가의 대상이 되어야 한다고 주장하였다.

특히, 역량이란 용어가 주목을 받기 시작한 것은 가 1982년에 Boyatzis가 저술한 [역량 있는 관리자] 라는 책을 출판하면서 부터였는데, 그가 내린 역량의 정의는 “효과적 혹은 탁월한 성과와 결정적으로 관련 있는 동기, 특성, 기술, 자기이미지, 사회적 역할, 지식체계 등 특정 개인에게 내재된 특성”이라 하였다.(장동인, 2011)

역량에 관한 선행 연구들의 정리해보면 역량을 개인의 내적 특성인 지식, 기술, 태도로 정의하기도 하고 여기에 동기, 자기개념 등의 선천적인 성향도 추가하기도 한다. 이와 달리 우수한 성과를 내는 사람의 특성이나 특질을 역

량으로 바라보기도 한다. 이렇듯이 정의들 간에 다소 차이가 존재하나 모든 연구들이 역량을 연구함에 있어서 성과를 함께 고려한 점은 공통적이다. 즉 역량과 성과는 뗄 수 없는 관계라는 것이 지금까지 있었던 연구들의 결론이다(윤성환, 2008)

〈표 2-2〉 역량의 다양한 정의와 특성

학 자	정 의
White(1959)	환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 길러지고 개발될 수 있는 것
McClelland (1973, 1993)	조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계
Klemp(1980)	직무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내재적 특성
Parry(1996)	개인이 수행하는 직무의 주요한 부분들에 영향을 주고 직무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체

출처 : 신동주(2011)

2) 경영컨설턴트의 역량

성공적인 컨설팅을 위해 컨설턴트가 갖추어야 할 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략수립능력, 컨설팅 프로젝트능력, 한정된 비용과 시간 등의 자원으로 일정을 계획하고 운영하는 능력 등을 제시하였으며, 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트에게 필요함을 역설하였다.(Rynning, 1992)

컨설턴트 역량과 관련하여 능력, 자세, 지식의 균형 잡힌 역량특성을 제시하였는데 능력으로 문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집의 능력, 자세로는 컨설팅윤리, 책임감을, 지식으로는 경영지식, 전문지식, 컨설팅경험을 제시하였다. (김광용 외, 2008)

〈표 2-3〉 컨설턴트에게 필요한 역량

구 분	능력(Ability)	자세(Attitude)	지식(Knowledge)
Rynning (1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적인 생각
Williams and Woodward (1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료 분석		전문 지식
McLachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적 의식, 정직, 충성, 자신감	전문 지식
Barker (2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정 계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문 지식
Visser (2006)	문제파악, 문제진단, 대안 제시, 실행, 평가		
김광용 외 (2008)	문제진단, 대안제시, 일정 관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문 지식 컨설팅 경험
최영석(2012)	명성, 평판, 영향력, 경험, 전문기술, 대처능력	원리원칙과 원리원칙 에 대한 준수, 공정성, 약속이행, 일관성, 고 객에 대한 애착, 관심, 보살핌, 관대함, 거짓동기의 여부, 이타심	

출처 : 신동주(2012)

3) 컨설턴트의 역량의 구성요인

컨설턴트 역량에 대한 선행 연구에서는, 컨설턴트란 직업의 전문성만큼이나 다양한 특성들이 언급되어지고 있는데 Cheney(1990)은 개인의 역량을 구성하는 내적특성을 동기(Motive), 특질(Tratis), 자기개념(Self-concept), 지식(Knowledge), 기술(Skill)의 다섯 가지 유형으로 제시하고 있으나 컨설팅 수행에 필요한 역량은 기술적인 부분과 더불어 의사소통 능력, 창의력과 예측능력, 관리능력, 리더십 등의 광범위한 의미를 포괄하므로 이후 여러 학자들은 능력(Ability)이란 구성요소를 사용하였다. 즉 컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 현상의 분석능력과 의뢰기업의 문제진단 및 대안제시능력을 컨설턴트 능력으로 정의하였다.(조영대, 2005)

〈표 2-4〉 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정

구성요인	정 의	측정내용
능 력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제진단, 대안제시능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력
		진단한 결과에 대한 대안제시 능력
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력
		컨설팅과 관련한 정보를 수집할 수 있는 능력
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력
지 식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식
		조직이론, 조직관리에 관한 지식
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적 지식(노하우)
태 도	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세
		컨설팅 수행시 하위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세
		프로젝트의 업무영역과 범위를 준수
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 대해 책임
		명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않는 자세

출처 : 신동주(2012)

4. 컨설턴트 역량에 대한 선행연구

많은 선행연구에서 컨설팅 성과품질을 좌우하는 가장 중요한 변수로 컨설턴트 역량이 거론되었으며, 이를 정리하면 <표2-5> 와 같다.

<표 2-5> 컨설턴트 역량관련 선행연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 vs 대형 고객과의 성공적 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
Bassellier and Benbasat (2004)	정보기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT전문가 비즈니스 역량	현업부서 이용자와 협력관계	IT전문가의 비즈니스 역량과 현업부서 이용자와의 협력 관계는 정(+)의 관계	정(+)
McLachlin (1999)	컨설팅 계약 성공요인	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과와의 정(+)의 관계	정(+)
장 영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 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)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트 특성중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
장동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)
최영석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력, 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)

출처 : 신동주(2012)

제 3 절 중소기업의 컨설팅 이해도 및 참여도에 관한 연구

1. 수진기업의 이해도

급변하는 경영환경에 대응하고 변화하는 것은 기업의 생존을 결정하는 매우 중요한 요인이 되고 있는데, 변화에 능동적으로 대응하는 기업은 시장을 주도하고 지속적인 성장을 이루어 가는 반면 수동적인 대응을 하는 기업은 시장 경쟁 환경에서 밀려나며 생존까지 위협을 받게 된다. 이러한 환경 속에서 대기업은 선진기법 수용, 해외 판로 개척 등의 기업이 가진 문제를 해결함과 더불어 경쟁력을 강화하는 방안으로 컨설팅을 활용하고 있다. 반면, 중소기업도 대기업과 마찬가지로 선진기법 수용을 위해 노력하고 기업이 가진 문제를 해결하려고 노력하나 문제해결에 대한 인식 부족과 조직 활성화의 어려움으로 활용효과가 크게 나타나지 않고 있다. 또한, 전문화된 업무절차를 따르기 보다는 경험에서 체득한 업무절차를 따르고 있는 것도 활용효과를 저해하는 요인으로 보고 있다.(최종용, 2010)

컨설팅을 받는 기업의 입장에서 직면하고 있는 문제가 무엇인지 인식하고 이를 해결하기 위해 컨설팅이 이루어지며 이러한 컨설팅 과정을 통해 달성하고자 하는 목표 등에 관한 전반적인 이해가 필요하다. 즉 컨설팅을 받고자 하는 수진업체 입장에서 컨설팅을 왜 받아야 하고 어떤 부문에 대한 컨설팅이 필요하며, 컨설팅을 통해 주어진 처방에 대한 행동양식 등에 대한 전반적 이해가 필요하며 이러한 이해를 기반으로 컨설턴트에 대한 적극적 지원과 컨설팅 참여를 통해 컨설팅의 성공여부가 결정지어 지는 것이다.

2. 수진기업의 참여도

참여도의 사전적 의미는 “어떤 일에 참가하여 관여하는 정도”를 말하며, 관여는 “어떤 일에 관계하여 참여함”을 의미하므로, 수진기업의 참여도는 “수진기업이 컨설팅 과정에 참가하여 관여하는 정도”로 정의할 수 있다.

국제노동기구에 의하면 컨설팅 프로세스는 착수-진단-실행계획-수립-구현

-종료 순으로 진행되어지는데 진단단계에 있어서 수진업체의 적극적인 참여는 컨설팅 품질을 결정하는 중요한 요소이다.

〈표 2-6〉 컨설팅 프로세스

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

출처 : 육헌영(2013)

참여를 통해 협력을 이끌어 내어 문제를 파악하고 문제를 해결할 최적의 대안을 도출하는 것이다. 이러한 참여관계는 조직몰입 연구들에서 많이 나타나고 있는데 이는 참여관계와 조직몰입은 상호 필요조건으로 작용되고 있는데 기인하고 있다고 볼 수 있다.(문효승, 2012)

“조직몰입과 관련해서 Wiener(1982)는 조직의 목표와 이익을 충족시키는 방향으로 행동하도록 만드는 내면화된 규범적 압력이 총체라 하였다. 이는 컨설팅의 궁극적인 목적과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 특히, 중소기업을 비롯한 대기업은 조직의 이익을 확보하기 위하여 문제를 인지한 시점부터 컨설팅을 통해 해결 방안을 도출하고자 노력한다. Sheldon(1971)은 개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도로, Hrebiniak & Alutto(1972)는 개인과 조직의 거래 결과로서 그리고 오랜 기간 투자를 통한 사이드 넷의 대체물로서 나타나는 구조적 현상 등이라고 정의하고 있다. Morrow(1983)는 조직구성원이 어떠한 부문에 집중을 하는지에 따라 근무몰입, 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입, 노조몰입으로 분류하고 있는데, 몰입의 대상이 컨설팅 분야로 확대할 수 있으며, 중소기업의 실무담당자가 컨설팅에 적극적으로 참여하여 활동하는 것이라 할 수 있다. (문효승, 2012)

제 4 절 경영컨설팅 성과 관련 연구

1. 경영컨설팅 성과 영향요인

컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로써 기존 대다수의 선행연구는 크게 컨설팅 프로젝트 참여도 등 수진기업 측면과 컨설턴트의 역량 등 컨설턴트 측면의 특성으로 구분해 볼 수 있다.

1) 수진기업 측면

컨설팅 성과에 대한 연구에서 고객의 개념을 명확히 하는 것은 매우 중요한데, 고객의 개념은 단순한 것이 아니며, 서로 다른 유형의 고객들은 컨설팅에서 서로 다른 니즈, 기대, 그리고 참여 정도 및 영향을 가지고 있으며, 컨설턴트는 컨설팅 프로젝트 기간 내내 실제로 고객이 누구인지에 대하여 명확해야 한다.(Appelbaum & Steed, 2005)

컨설팅 성과를 높이기 위해서는 고객, 즉 수진기업의 적극적인 참여가 있어야 하는데 일반적으로 고객의 참여를 최고경영층 지원과 사내 컨설팅 추진조직의 업무능력 및 열성 등으로 보고 있다. 또한 수진기업 자체적으로 문제점을 인지하고 있느냐도 중요한 특성으로 보고 있기도 하다.

“Larson et al(1989)은 프로젝트 실행의 성공요인으로 최고 경영층의 지원이 중요하고 최고 경영층의 지원은 컨설팅 초기 계획수립 단계에 많은 영향을 미친다고 하였으며, Pinto et al(1990)은 추진조직 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 보아 컨설팅 전담조직 뿐만 아니라 전담조직의 역량도 중요한 변수임을 알 수 있다. Shapiro(1993)는 최고 경영층이 아닌 컨설팅 추진조직의 리더의 헌신적인 정도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 하였고 리더의 헌신적인 정도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 하였으며, Cohen(1992)은 경영컨설팅에 대한 최고 경영층의 지원과 관심이 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보에 많은 영향을 미치고 컨설팅 참여 조직 구성원들의 참여도 및 혁신내용 수용 등에

있어서도 지대한 영향을 미친다고 하였다.”(이인수, 2011)

Schein은 컨설팅 계약에서 고객 스스로 컨설턴트를 도울 수 있어야만 컨설팅이 성공할 수 있기 때문에 컨설팅 수행과정 뿐만 아니라 계약 이전의 과정도 중요하다고 보았다.(Schein, 1990)

Chartered Management Institute(2006)는 수진기업은 컨설팅 계약 체결을 위하여 컨설턴트와 접촉하기 전에 스스로 점검해야할 5가지 사항을 제시하고 있다. 첫째, 업무 전반에 대한 충분한 검토 허용 여부, 둘째 문제의 발생 여지가 있는 부분에 대한 신중하고 정확한 정의 여부, 셋째 기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용에 대해 인지하고 있는지 여부, 넷째 올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중성 보유 여부, 다섯째 개선 및 해결안에 대한 진행도 측정의 허용 여부 등을 제시하고 있다. 이상의 요소를 달성하기 위한 실행방안으로, 첫째 컨설팅 수행 초기부터 최고 경영층이 개입하도록 하여 컨설턴트 선정절차에 대한 정보를 제공하고 컨설턴트 이용에 대한 승인을 받을 수 있도록 한다. 둘째 컨설팅회사의 상근 컨설턴트 인원과 업무의 범위를 인지하고 컨설팅사의 정확한 서비스 범위를 확정한다. 셋째 컨설턴트로부터의 추천에 의한 것보다 컨설턴트의 과거 경력에 대한 기록을 구축하는 데 이전의 고객으로부터 확보한 자료를 바탕으로 가능한 컨설턴트에 대한 예상 리스트를 작성한다. 넷째 컨설팅 과업의 진척도에 관한 정기적인 보고서를 요구하여 계약서에 합의된 목적과 실제 진행도를 비교한다. 다섯째 컨설팅 효과성을 평가한다. 제안된 새로운 개발내용과 절차 등이 실행되고 적절하게 적용이 되는 지, 그들이 예전의 방식과 개념에 의해 잠자고 있는지를 확인하며, 실행과정에 있어 발생하는 특별한 문제에 대하여 담당 스태프와 의논하고 결과가 성취되는 지 확인하고 정기적으로 프로젝트의 완성 후 적당한 주기로 컨설턴트의 사후 관리 방문을 요구한다.

이와 같은 연구 등을 살펴보면 수진기업의 참여수준이 컨설팅 성과에 상당한 영향을 미친다는 것을 알 수 있는데, 특히 수진기업 측면에서 컨설팅 계약을 맺기 전 사전단계에서 고객 스스로 컨설팅 문제를 인지하고 있는지, 최고 경영층이 컨설팅에 적극적으로 참여하고자 하는지, 수진기업 내에 컨설팅 전담조직이 있는 지, 컨설팅사의 컨설팅 역량에 대한 지식을 보유하고 있는지,

수진기업 스스로 컨설팅 참여능력이 있는 지 등이며 컨설팅 진행단계에서는 컨설팅 진행상황에 대한 점검에 적극적으로 참여하는 지, 의사소통이 원만하게 이루어 지는 지 등이라 할 수 있다.

이인수(2011)에 따르면 컨설팅 참여 수준은 선행연구를 볼 때 크게 3가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째는 컨설팅 수진 전에 수진기업이 자사의 문제점을 정확히 알고 있었는지 이다. Chartered Management Institute, Fraiser(1998) 등은 고객사가 자체적으로 문제를 정의하고 있는지를 중요한 성과요소로 보고 있다. 둘째는 최고 경영진을 포함하여 경영진이 컨설팅에 적극적으로 참여하고 있는 지로 Tilles, Larson 등은 최고 경영진의 컨설팅 참여도를 성과의 중요한 요소로 보았다. 셋째는 컨설팅 기간 동안 컨설턴트와 함께 전담직원을 통해 컨설팅 참여조직을 두고 운영했는지 여부라고 할 수 있다. Pierce, Delbecq(1977), Pinto 등의 연구자가 별도의 참여조직이 컨설팅에 참여하였는지를 성과의 중요한 요인 중 하나로 보았다.

〈표 2-7〉 컨설팅성과 영향요인(수진기업 측면) 주요 선행연구 요약

번호	주요연구자	컨설팅 성과 영향 요인
1	Chartered Management Institute	①업무전반에 대한 충분한 검토 허용여부 ②문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중한 정의 여부 ③ 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부 ④올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중한 행사 여부 ⑤해결책에 대한 진행도 측정 허용여부
2	Tiles(1961)	컨설팅의 성과를 좌우하는 것은 최고 경영층이며 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있느냐가 중요한 변수임을 사례 연구를 통해 알아냄
3	Larson, Gobell(1989)	프로젝트의 실행 성공요인으로서 최고 경영층의 지원이 중요하고 초기 계획 수립단계에 더 영향을 미침
4	Pinto, Prescottt(1990)	추진조직의 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 실증
5	Cohen(1992)	경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원 및 관심정도가 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 혁신 내용 수용 등에 영향을 미침
6	Cameron et al(1998)	고객과 컨설턴트간의 사전 조율로 변화가 가능한 요인과 불가한 요인으로 구분 ①변화 가능요인 : 고객능력 향상, 조직문화 변화 ②사전 변화 불가요인 : 고객의 성과 향상
7	Adamson(2000)	중소기업의 요구와 유형을 파악하는 사전단계 모델 제시 ①컨설턴트의 , 숙련도 ②고객의 신뢰감 형성 ③고객 측의 정보니즈의 정보제공 책임 ④기타 컨설턴트측의 계획 등 평가

자료 : 장영(1996) 요약 정리

2) 컨설팅 수행역량 측면

수진기업의 최고경영층 또는 컨설팅 지원조직 보다는 경영컨설팅에 직접 참여하면서 중요한 역할을 하는 것이 바로 컨설턴트이다. 컨설팅 성과를 최대한 높이기 위해서는 컨설턴트의 수행역량이 매우 중요한 것이다. 경영컨설팅 성과를 높이기 위한 컨설팅 수행역량은 크게 보면 컨설턴트 행위측면과 컨설팅 내용측면으로 구분할 수 있다.

많은 선행연구에서 컨설턴트 역량은 경영성과의 품질을 높이는 매우 중요한 요인으로 지속적인 연구가 이루어지고 있다.

“영국 컨설턴트협회(2002)는 컨설턴트의 행위적인 측면에서의 성과요인을 가치와 윤리 및 전문가 정신, 관찰 및 분석, 개념화 및 문제해결능력, 복잡성, 변화 및 다양성, 의사소통과 프레젠테이션, 책임과 의무, 영향력 행사, 집중과 시간관리, 자가 평가 등 9가지를 들고 있다.”(이인수, 2011)

컨설턴트의 성과요인으로서는 일곱 가지를 들 수 있는데 첫째, 컨설턴트의 컨설팅 진행과 관련한 상황 보고, 정보 제공 및 장애요인에 관한 설명 등 컨설턴트와 고객 간의 의사소통이며 둘째는 컨설턴트의 적절한 기대치 설정에 기여 또는 사업 범위내 컨설팅 결과물에 대한 홍보, 컨설턴트의 프로젝트 추진 등 고객과의 협조 및 상호 개입 셋째, 컨설턴트 자신의 사업에 대한 학습 또는 지식의 보유 등 기술적 지식요인이라고 볼 수 있다.(Walker, 2004)

한편, 컨설팅 내용측면에서의 컨설팅 영향 요인에 대한 선행연구로는 컨설팅을 효과적으로 수행하는데 영향을 주는 요인들이 무엇인가를 파악하고자 하는 것으로, 전문서비스 관점에서 서비스 기관들이 마케팅 활동을 어떻게 해야 효과적일 수 있는 지에 대한 연구 등이 있다.

컨설팅 성과를 진단하는데 중요한 변수로는 컨설팅을 받는 수진기업의 특성과 컨설팅을 수행하는 컨설턴트 특성 그리고 조직을 둘러싼 주변 환경 특성으로 구분하여 볼 수 있으며, 수진 기업 측 특성으로는 최고경영층의 헌신, 추진담당자 능력, 현재 조직문화, 유연한 조직구조와 직원들의 변화를 수용하는 태도 등이 있고, 컨설턴트 측 특성으로는 가치기준, 추구목표와 달성수단, 컨설턴트 경험과 지식 교육 등을 포함하는 전문능력이 있으며, 이러한 특

성들이 수진 기업 측과 조화될 때 성공 가능성이 높다고 하였으며, 환경적 특성으로는 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 불만정도, 현 조직의 잠재력에 대한 불만정도와 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부환경에 대한 컨설턴트와 최고경영층과의 공감도 등으로 컨설팅의 주요목적이 외부환경에 대한 조직의 대응능력을 강화하기 위한 것이라면 환경적 특성, 외부관계자의 요구사항과 조직 구성원들의 노력이 합치될 때 컨설팅 소기의 성공가능성이 높을 것이라고 주장하였다.(Zeira and Avedisian, 1989)

Walker(2004)는 컨설팅 성과 요소로 컨설턴트가 해야 하는 노력과 수진기업의 최고 경영층이 변화에 저항하는 모습을 제거 또는 극복하기 위해 어떤 노력을 하는가에 대해 연구하였는데 실제 컨설팅 상황에서 발생하는 수진기업 최고경영층의 변화 수용 또는 저항을 극복하는 방법이 컨설팅 성과요소로 중요함을 검증하였다.

컨설턴트 능력에 대한 요소와 변화에의 저항요소인 컨설턴트 역할인식과 결과에 대한 책임을 포함하는 변화의 주도, 핵심 사업 이슈를 포함한 필요성의 공유, 성공에 대한 비전의 제시, 필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자의 의지, 과정에 대한 점검, 결과에 대한 마무리, 시스템과 구조 변화의 정착, 명확한 문제의 정의, 명확한 단계로 문제해결, 성과 달성에 대한 장애물 제거 등이 컨설팅 성과에 주요 요소라고 주장하였다.(Simon Alan and Kumar Vanya, 2001)

선행연구들을 정리해 보면 컨설턴트가 컨설팅을 성실하게 수행하였고 수행 과정이 수진기업과 컨설턴트 양 편의 협조 하에 계획된 절차에 따라 적절하게 이루어 졌는지, 수진기업의 요구사항에 대하여 시기적절하게 즉시 대응하고 있는 지 등이 중요한 요소로 다루어져 있으며 컨설팅 내용측면에서는 컨설턴트가 고객의 문제점을 정확하게 파악하고 문제 해결방안 및 개선안을 구체적으로 실행 가능하게 제시되었는지가 중요한 요소임을 알 수 있다.

〈표 2-8〉 컨설팅성과 영향요인(컨설턴트 및 컨설팅 내용 측면) 주요
선행연구 요약

구분	주요연구자	컨설팅 성과 영향 요인
행위 측면	영국컨설팅협회 (2002)	①가치, 윤리 및 전문가 주의 ②관찰 및 분석 ③의무감, 책임감 및 의사소통 ④복잡성, 변화 및 다양성 ⑤의사소통과 프레젠테이션 ⑥책임과 의무 ⑦영향력 행사 ⑧집중과 시간관리 ⑨자기평가
	James Walker (2002)	①의사소통 ②고객과의 협조 ③기술적 지식 요인
내용 측면	Chartered Management Institute	①업무전반에 대한 충분한 검토 허용여부 ②문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중한 정의 여부 ③중소기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부 ④올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중한 행사 여부 ⑤해결책에 대한 진행도 측정 허용여부
	Tiles(1961)	컨설팅의 성패를 좌우하는 것은 최고 경영층이며 최고경영층이 컨설턴트나 컨설팅을 어떻게 인식하고 있느냐가 중요한 변수임을 사례 연구를 통해 알아냄
	Pierce Delbeoq	추진조직의 업무능력은 조직 구성원들이 교육, 훈련을 통하여 축적할 수 있는 전문적 지식이나 경험을 의미하며 이러한 업무능력이 심화 될수록 해당 조직에 보다 풍부한 경험과 자기혁신, 현 상황에서 개선의욕 등을 초래함
	Bantel, Jackson (1989)	창의성이나 혁신은 현실적인 경험과 아이디어가 뒷받침 되어야 가능하며 여기에 다양한 기능부서의 경험이 있는 사람이 유리하고 이러한 경험은 그 사람의 문제인지 방식 및 문제해결과정에 커다란 영향을 미침
	L a r s o n , Gobell(1989)	프로젝트의 실행 성공요인으로서 최고 경영층의 지원이 중요하고 프로젝트 진행과정을 고려할 때 초기 계획 수립단계에 더 영향을 미침
	Pinto, Prescott (1990)	추진조직의 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 실증
	Beer, Eisentat & pector(1991)	기존 프로그램의 나열식 조직변호 시도는 조직구성원들의 냉소적인 태도를 불러 일으켜 현실감각을 잃게 하므로 조직혁신의 효과적인 수행을 위해 조직구성원들의 참여 강조
	Cohen(1992)	경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원 및 관심정도가 컨설팅 수행시 필요한 소요자원의 확보, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 혁신 내용 수용 등에 영향을 미침

자료 : 곽홍주(2009), 자료 일부정리

2. 경영컨설팅 성과 측정요인

경영컨설팅 성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하지만, 비재무적 결과로도 나타나며, 단기적으로 또는 장기적으로 성과가 나타나는 경우가 있기 때문에 그 성과를 정의하는 것은 매우 어려운 일이다.

경영컨설팅에 대한 가장 이상적인 지표는 거시적인 객관적 성과(예를 들면, 이익기여도 및 생산성 향상 등)를 반영할 수 있는 지표일 것이나 현실적으로는 거의 불가능하다. 왜냐하면 이와 같은 객관적 성과는 컨설팅 실행결과 뿐만 아니라 조직 내의 여러 다른 하위 시스템들의 영향을 동시에 받기 때문에 경영 컨설팅 실행 자체의 성과만을 도출하기가 어렵고, 경영 컨설팅 실행의 비용이나 이익이 무형적인 경우가 많아 이로부터 발생하는 이익을 평가하는 것이 사실상 거의 불가능하다.(장영, 1996)

Shapiro et al.(1993)은 컨설팅 성과를 극대화하기 위해서는 가격이나 이익 혹은 비용 등을 고려하여 고객의 입장에서 도움이 되는 방법을 채택하여야 하고, 최고 경영자뿐만 아니라 업무 담당자 모두가 컨설팅 프로젝트에 참여하여야 성과가 크게 나타날 수 있다고 주장하였다.

장영(1996)은 컨설팅 성과측정 요인으로 효율성과 효과성으로 구분하고 컨설팅 요소 관점에서 컨설턴트의 역할연구와 컨설팅 수행과정에 대한 연구를 상호 보완하여 컨설턴트측 특성변수와 컨설팅 수행 특성 변수 및 수진 기업 측 특성변수로 구분하여 연구하였다. 컨설팅 성과 측정변수로 효율성은 기간 내 준수, 예산 내 수행여부로 보았고 효과성으로는 목표달성 여부, 프로젝트 결과의 활용여부 등을 제시하고 있다.(이인수, 2010)

김익성(2009)은 중소기업의 특성(업태, 자본규모, 매출규모)과 컨설팅사의 특성(컨설팅 분야에 종사한 기간, 컨설팅을 수행한 횟수, 중소기업을 대상으로 컨설팅을 수행한 경험한 경험)과 컨설팅의 특성(컨설팅사의 전문성 및 능력, 중소기업에서 최근 5년간 컨설팅을 수행한 총 횟수), 컨설팅 만족도, 컨설팅을 활용도(대표자의 컨설팅 산출물 활용 의지, 컨설팅 활용을 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준, 컨설팅 산출물 활용도) 사이의 영향을 통계적으로 검증하였으며, 이러한 컨설팅사의 특성, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도가

중소기업의 경영성과에 영향을 미치는지에 대한 컨설팅 성과평가 모델을 연구하였다. 중소기업의 성과는 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도에 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 영향을 받고, 컨설팅 만족도는 컨설팅 특성에 영향을 받으며, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도는 중소기업의 특성과 컨설팅사의 특성에 영향을 받는다는 것을 검증하기 위한 가설을 수립하였다.(김남형, 2011)

〈표 2-9〉 컨설팅성과 측정요인 주요 선행연구 요약

구 분	주요 연구자	컨설팅성과 측정 요인
컨설팅 내 용 측 면	Tilles(1961)	①정확한 목표달성 ②변화수용태도, 공감대 형성 ③현업 참여 ④주기적인 평가 ⑤컨설팅에 대한 인식
	Zeira and Avedisian (1989)	①최고경영층의 헌신 ②능력 있는 추진담당자 ③우호적인 조직문화 ④유연한 조직구조 ⑤변화수용태도 ⑥가치기준과 유연성 ⑦목표의 일치성 ⑧변화방법론의 적합성 ⑨컨설턴트의 전문능력
	Flemming (1989)	①적절한 변화방법론 ②양측의 상호신뢰 ③추진 전담자의 능력 ④상호 일치된 기대사항(목표, 기간 등) ⑤조직문화와 가치의 유사성
	Cohen(1992)	①정확한 문제정의 ②적절한 모형 채택 ③상호 일치된 기대사항
	Shapiro et al (1993)	①도덕성 ②신뢰성 ③반응성 ④확신성 ⑤공감성 ⑥참여유도 ⑦의사소통 ⑧명성
	김광훈(2001)	①문제과약 ②문제진단 ③대안제시 ④실행 ⑤평가
	Vischer(2006)	①문제진단 ②대안제시 ③일정관리 ④관계관리 ⑤평가
	Simon and Kumar (2001)	①고객과 컨설턴트간 의사소통 ②의뢰기업의 협조참여 ③광범위한 스킬 ④기술적 지식 ⑤문제의 정의 ⑥성실과 정직 ⑦의뢰기업의 수용, 이해능력 ⑧마케팅 ⑨합리적 기대효과의 정리
	James Walker (2004)	①컨설턴트 역할 인식 ②결과에 대한 책임을 포함한 변화의 주도 ③광범위한 스킬 ④성공에 대한 비전의 제시 ⑤필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자의 의지 ⑥과정에 대한 점검 ⑦결과에 대한 정리 ⑧시스템과 구조변화의 정착 ⑨명확한 단계로 문제해결

자료 : 곽홍주(2009)

3. 경영컨설팅 성과 제고에 관한 연구

경영컨설팅 성과에 직간접적인 영향을 미치는 요인들과 성과를 측정하는 요일들을 종합하여 경영컨설팅 성과를 제고하기 위한 방안으로 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

"Tiller(1961)는 사례연구를 통하여 컨설팅의 성패는 최고 경영층에 달려 있으며 최고 경영층의 컨설팅에 대한 인식정도가 중요한 변수임을 주장하였다. 이외에도 Zein and Avedisian(1989)이 최고경영층의 컨설팅에 대한 인식이 컨설팅 성과에 중요한 변수중 하나임을 연구하였다. 또한 Pinto et al(1990)은 추진조직의 팀 구성원들의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트의 성공에 중요한 영향을 미친다고 보고, 컨설팅 전담조직 뿐만 아니라 전담조직의 역량도 중요한 변수임을 주장하였다. Shapiro(1993)는 최고경영층이 아닌 컨설팅 추진조직의 리더의 헌신적인 정도가 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 하였다.(신동주, 2012)

국내 선행연구를 살펴보면, 전기수(2009)는 경영컨설팅의 경우 컨설턴트에 의해 기업이 당면한 문제를 정확하게 진단하고 이에 대응하는 적절한 개선방안을 도출하는 것이 성과품질이고 언제든지 컨설턴트와 상담이 가능하다는지 풍부한 전문지식과 경험으로 고객이 신뢰하는 것, 친절하고 상세히 설명하는 자세 등 과정품질이라고 보았다. 따라서 경영컨설팅의 서비스품질을 측정함에 있어서도 성과변수와 과정변수를 모두 고려하여 평가되는 것이 타당한 것이며 그러한 관점에서 서비스품질요인에서 성과측면의 만족도와 과정측면의 만족도가 모두 감안된 RS-SQI모형을 기본으로 하여 경영컨설팅의 서비스품질 측정에 관한 연구를 하였다.

한편, 장영(1996)은 컨설팅 수행특성과 컨설팅 성과와의 관계에서 목표의 명확성, 방법론의 적합성과 컨설팅 성과와는 긍정적인 정(+)의 관계가 있음을 입증하였으며, 컨설턴트측 특성인 관리자적 능력과 컨설팅 성과와도 부분적으로 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다.

“김익성(2008)은 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석에 따르면 컨설팅의 특성(컨설턴트의 능력)과 중소기업의 만족도 및 활용도가 경영성과에

가장 직접적인 영향을 미치는 요인으로 상정하고 컨설팅의 특성과 활용도에 영향을 미치는 요인으로 중소기업과 컨설팅사의 특성이 작용할 것으로 예상했다. 또한, 수진업체의 업태, 자본규모, 매출규모, 상시종업수, 사업종사기간 등 기업특성이 컨설팅사와 컨설턴트의 전문성 및 능력, 컨설팅 회수 등이 컨설팅 특성에 영향을 미치며, 컨설팅 특성은 경영성과에 영향을 미친다.

즉, 수진업체의 경영성과에 있어 기업 특성이 컨설팅 특성에 영향을 미치고 컨설팅 특성이 경영성과에 영향을 미친다는 것이 의미 있다고 할 수 있다.

반면에 컨설팅사의 특성과 컨설팅 특성은 컨설팅 만족도에 영향을 미치지 않는다는 결과가 도출되었다. 이는 공급자인 컨설팅사보다 수요자인 수진업체의 특성이 더욱 중요하다는 것을 시사하고 있다. “(이인수, 2012)

〈표 2-10〉 경영컨설팅과 성과 관련 주요 선행연구 요약

연구자	독립·종속 변수	결 과
전기수 (2009년)	경영컨설팅 경영성과	컨설팅경과 및 과정은 경영자원(물적, 인적자원)능력에 영향을 미치고 경영성과(재무,고객만족,학습성향, 내부개선)에 긍정적 영향을 미침
민경룡 (2010년)	창업컨설팅 경영성과	컨설팅신뢰도, 만족도, 활용도는 재무성과, 고객만족, 내부개선에 정(+)의 상관관계
곽홍주 (2008년)	고객관리 요인 컨설팅사 요인 경영컨설팅성과	컨설팅 사전관리, 과정관리, 사후관리가 성과에 결정적인 영향을 미치며, 컨설팅사의 조직적인 대응능력, 신뢰성이 성과에 영향을 미침
장영 (1997년)	컨설턴트특성 컨설팅수행특성 고객특성 컨설팅 성과	컨설턴트 특성(전문가적, 교육자적, 정치가적, 관리자적, 연구원적 업무능력), 컨설팅 수행특성(목표의 구체성, 방법론의 적합성, 수행과정 체계성, 수행과정 응용성, 수행과정 참여성, 수진 기업 측 특성(최고경영층 지원, 추진조직의 열의, 조직원의 다양성, 조직원의 경험)
김익성 (2008년)	중소기업특성 컨설팅사특성 컨설팅만족도·활용도 경영성과	중소기업 특성은 컨설팅특성에 영향을 미치고 컨설팅 만족도는 활용도에 긍정적 영향을 미치며, 컨설팅특성은 경영성과에 부의 영향을, 만족도와 활용도는 경영성과에 정의 영향을 미침
곽홍주 (2008년)	컨설턴트역량 컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와 정의 관계
윤성환 (2008년)	컨설턴트역량 컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정의 관계

자료 : 이인수(2012)와 신동주(2012) 요약 정리

제 5 절 컨설팅 활용도와 재구매도에 관한 연구

1. 컨설팅 활용도

활용도의 사전적 의미로는 “어떤 물건이나 방법을 이용하는 정도”를 말한다. 따라서 컨설팅 활용도는 컨설팅 결과 얻어진 산출물에 대한 결과나 방법을 이용하는 정도라고 해석되어 질 수 있다. 구체적으로 김익성(2006)은 컨설팅 활용도를 중소기업대표자의 컨설팅 산출물 활용의지, 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준, 컨설팅 산출물의 활용도로 보았으며, 컨설팅 만족도가 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 일반적으로 컨설팅 활용도의 경우 컨설팅 수진기업이 컨설팅 결과물을 얼마나 적극적으로 활용하여 이를 본인이 목표로 하는 긍정적 경영성으로 연결시키는가에 대한 척도로 이해할 수 있겠다.(육현영, 2012)

컨설팅 활용도는 수진업체가 컨설팅을 받은 이후 컨설팅에 대한 사전기대가 어느 정도 충족되어질 때 즉, 만족도에 의해 영향을 받는다고 볼 수 있다.

고객만족은 긍정적이거나 부정적인 정서적 반응과 인지적 불일치에 의해 영향을 받는 판단으로 소비자가 제품을 구매하기 전에 그 제품의 성능이 어떠한 것이라는 기대를 가지고 있는데 제품을 구매하고난 뒤 기대수준과 실제 제품 성과와 비교하여 기대수준과 실제 제품 성과 사이의 불일치 정도에 따라 만족과 불만족이 나타난다고 보는 것이다.(Oliver, 1980)

고객만족이란 개념이 학계와 재계에서 중요한 이슈로 대두되고 있는 이유는 고객만족이 기업이 바라는 여러 가지 성과와 관련되기 때문이다. 일반적으로 고객이 얻는 편익(Benefit)이 고객이 지불한 비용(Cost)보다 클 경우 발생한다고 한다. 구매이전의 기대를 기준으로 기대한 것 보다 많은 편익을 얻을수록 만족도는 높아지며 기대한 것 보다 적은 편익을 얻을수록 만족도가 낮아지며, 고객의 기대를 상회할수록 만족과 감동으로 이어진다.(함주한, 2005)

Fornell(1998), 이유재(1998) 등에 의하면 고객만족을 통한 고객과의 관계 증진은 고객의 충성도를 증진시키며, 컨설팅 결과물의 활용도를 높이고 상품 및 서비스에 대한 재사용을 증대시킨다는 것이 밝혀졌으며, 또한 만족한 고객

은 타인에 대하여 호의적인 구전을 전파하여 신규고객을 창출할 수 있게 해 준다.(장동인, 2011)

2. 컨설팅 재구매도

재구매 의도의 사전적 의미는 “고객이 제품이나 서비스의 성과를 경험한 후 다시 소비하고자 하는 감정상태”를 의미한다.

재구매 의도에 관한 선행연구를 살펴보면, Bearden and Teel(1983)이 불만족이 태도에 영향을 미쳐, 재구매 의도에 영향을 미침을 증명하였고, Woodside(1989)은 그의 연구에서 업무별 성과요인이 전반적 고객만족에, 전반적 고객만족이 행동의도에 영향이 있음을 검증하였으며, 국내의 연구에서도 김성혁, 최승만, 권상미(2009)는 호텔레스토랑의 물리적 환경지각이 감정반응, 고객만족, 재구매 의도 및 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 고객만족과 재구매 의도 간에 통계적으로 유의미한 관계가 나타나고 있음을 증명하였다.(신동주, 2012)

〈표 2-11〉 재구매 의도 관련 선행연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Oliver (1980)	만족도 결정의 선행과 결과의 모델인식	만족, 태도	재구매 의도	만족이 태도에 영향을 미치고 재구매 의도에 영향을 미침	정(+)
Bearden and Teel	고객만족과 불만족 보고서	불만족, 태도	재구매	불만족이 태도에 영향을 미쳐 재구매 의도에 영향을 미침	정(+)
Cronin & Taylor (1992)	서비스 품질측정	성과요인 고객만족	구매의도	성과요인이 고객만족에, 고객만족이 구매의도에 의미 있는 영향을 미침	정(+)
Taylor & Baker (1994)	구입의도를 가진 소비자의 형성에 고객만족과 서비스 품질사이의 관계에 대한 평가	만족, 관계의 질	재구매 의도	만족과 관계 질은 재구매 의도에 영향을 주며, 관계의 질은 만족과 재신청(구매)의도에 영향을 줌	정(+)
김성혁, 외 2 (2009)	물리적 환경지각이 고객만족, 재구매 및 추천의도에 미치는 영향	고객만족	재구매 의도	고객만족은 재구매 의도에 정(+)의 관계	정(+)

출처 : 신동주(2012)

제 6 절 신용보증기금의 경영지도 사업

1. 신용보증기금의 경영컨설팅 현황

신용보증기금은 76년 6월 신용보증기금법에 의해 설립된 이래로 중소기업 지원 기관으로서의 역할을 충실히 하고 있다.

신용보증기금은 신용보증, 구상권 행사와 더불어 주요업무로 경영지도 업무를 수행하고 있으며 설립 이래 꾸준히 경영컨설팅 업무를 수행하여 보증기업의 경쟁력 향상을 도모하여 왔다. 경영상 어려움을 겪고 있는 보증기업에 대하여 경영컨설팅 서비스를 지원함으로써 수진기업이 경영상 문제점을 해결하고 나아가 경영혁신능력을 배양하여 글로벌 경쟁력을 갖추는데 도움을 주고 있다.

신용보증기금의 경영지도는 중소기업에 대한 경영지도는 경영·기술지도 및 이와 관련된 정보제공 등을 통하여 중소기업이 당면하고 있는 경영 및 기술상의 문제점을 해결하고 기업의 경영능력을 배양하여 생산성 향상, 원가절감, 품질개선을 이룩하여 경쟁력 및 경영체질을 강화하도록 지원하는 사업으로 경영 지도를 통하여 보증기업의 체질을 강화함으로써 결과적으로 신보 운용의 건실화를 도모하고자 하는데 그 기본취지가 있다.

초창기의 경영지도 업무는 주로 간담회, 강습회 및 현장지도 위주로 이루어져 왔으나 중소기업 경영환경의 변화와 인터넷망의 발달과 함께 경영컨설팅, 경영정보자료 제공, 사이버 경영지원 분야로 확대해 왔다. 현재 신보는 컨설팅업무, 기업연수, 경영참고자료 제공 등의 경영지원서비스를 제공하고 있다.

경영컨설팅은 중소기업 경영현장에 풍부한 경험을 가진 각 분야 전문가로 구성된 ‘신용보증기금 중소기업 경영지원단’이 기업을 직접 방문하여 현장에서 문제점을 파악하고 해결방안을 제시하는 경영지도로서 재무회계, 경영전략, 법률 및 인사 등 경영전반에 걸쳐 기업이 필요로 하는 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 신용보증기금 중소기업 경영지원단은 2001년 5월에 발족되었으며 인사, 조직, 마케팅, 세무, 회계, 정보화, 생산관리, 법률자문 등 8개 부문의 석·박사, 공인회계사, 경영지도사 등 전문가로 구성되어 있으며 경영전반

에 걸쳐 경영컨설팅을 수행하고 있다.

한편, 경영컨설팅 시장이 지속적으로 성장하고 있으나 다른 중소기업 지원 기관의 사업내용과 차별화된 컨설팅 영역의 발굴이 미흡하다는 인식아래 신용보증기금만의 특화된 경영지도 사업영역을 개발하기 위해 2014년 11월부터 기존 컨설팅 서비스인 창업/ 구조조정/ 일반 경영컨설팅 외에도 신용보증기금의 신용도 판별에 대한 축적된 정보와 노하우를 컨설팅에 접목한 “신용 위험관리(Credit Risk Control) 컨설팅”을 도입하여 운영 중에 있다.

2. 국내 금융기관의 경영컨설팅 현황

국내 대부분의 금융기관에서는 거래 고객을 대상으로 경영컨설팅 서비스를 지원하고 있다. 대부분의 금융기관은 수익사업으로 운영하기 보다는 고객에 대한 부가서비스 또는 사후관리 차원에서 실시되고 있으며 다른 한편으로는 금융기관의 브랜드 가치를 제고하기 위한 방안으로도 실시되고 있다.

국내 금융기관들은 본부에 컨설팅팀을 두고 컨설팅 능력을 갖춘 내부직원과 컨설팅 펌 또는 회계법인에서 컨설팅 경력자를 채용하여 직접컨설팅을 수행하고 있다. 외부 컨설팅기관과 제휴 없이 자체 조직과 인력을 활용하는 경우가 대부분이며 이에 따라 연간 컨설팅 건수는 소규모이며 수행과제 범위도 경영진단 또는 재무관리 등에 한정되고 있는 형편이다.(이인수, 2010)

〈표 2-12〉 주요 금융기관의 컨설팅 지원현황

구 분	신한은행	기업은행	국민은행	우리은행	산업은행
조 직	컨설팅팀 (영업본부)	컨설팅센터 (기업지원부)	컨설팅팀 (기업고객부)	컨설팅팀 (기업고객부)	컨설팅실
직원 (RM컨설턴트)	6명 (5명)	21명 (18명)	15명 (12명)	10명 (10명)	30명 (30명)
지원건수	30건 미만	150건	100여건	100여건	미상
주요 인력	회계사 2명, 컨설팅 펌 출신 3명	컨설팅 펌 출신 6명	회계사 2명, 컨설팅 펌 출신 3명	세무사 1명, 컨설팅 펌 출신 3명	회계사 3명 컨설팅 펌 출신 4명

출처 : 이인수(2010)

제 3 장 연구모형 및 연구 설계

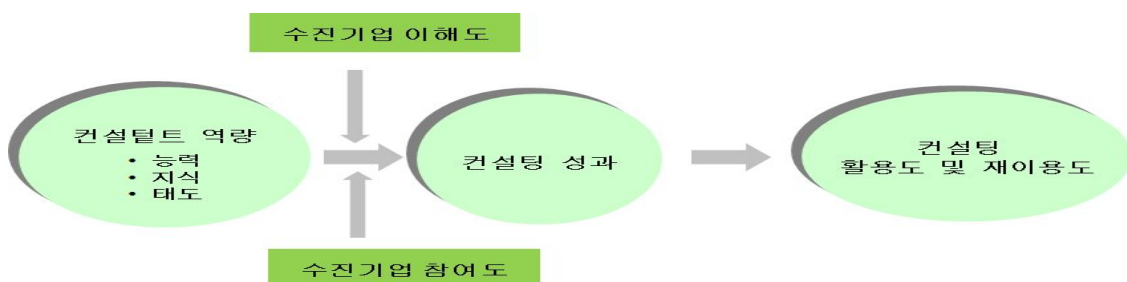
제 1 절 연구모형 및 연구가설의 설정

본 장에서는 제2장에서 살펴본 선행연구의 결과를 기초로 하여 연구모형을 설정하고 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 가설을 설정하였다. 설정된 연구모형의 주요 이론적 개념을 측정도구인 설문지를 통하여 구성변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

선행연구들에 따르면 프로젝트의 성과는 프로젝트의 참여구성원, 조직의 특성, 프로젝트의 특성, 그 외의 환경적인 요인 등에 따라 달라진다고 하였다. 경영컨설팅도 프로젝트 형태로 수행되므로 컨설팅 성과의 결정요인은 일반적인 프로젝트의 경우와 유사하리라 짐작할 수 있다. 주어진 역할이나 조직의 목적달성을 위하여 높은 성과를 얻기 위해서 업무를 수행하는 자는 업무의 특성이나 환경이 요구하는 역량을 지녀야 한다. 컨설턴트의 컨설팅 지식, 능력이나 임하는 태도 등 주요 역량들은 물론 컨설팅 성과에 대한 영향이 달라질 것이다. 컨설팅 성과를 결정하는데 여러 요인이 있다.(신동주, 2012)

컨설팅 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 컨설턴트가 가진 역량과 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도 등의 지원도 그리고 컨설팅 결과물 활용도와 재구매도 간의 관계에 대해 알아보고자 하는 것이 본 연구의 주요 목적이며, 컨설턴트 역량의 요인으로 능력, 지식, 태도로 구성하였다. 이러한 연구 분석의 틀을 그림 [3-1] 과 같은 연구 모형으로 나타낼 수 있다.

〈그림 3-1〉 연구모형



상기와 같은 연구모형을 기반으로 본 연구에서는 독립변수로 컨설턴트 역량, 종속변수로 컨설팅 성과와 수진기업의 컨설팅 활용도 및 재구매도를, 조절변수로는 수진기업의 이해도와 참여도를 정하여 설문지를 구성하였고, 컨설턴트의 역량특성인 능력과 지식, 태도가 컨설팅 성과와 활용도, 재구매도에 미치는 영향을 검증하고 컨설팅을 받은 수진기업의 이해도와 참여도의 높고 낮음에 따라 조절효과가 어떻게 달라지는지를 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 : 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과

앞서 살펴본 선행연구들의 분석 결과를 보면, 컨설턴트의 특성요인이 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있음을 알 수 있었다.

Parry(1996)는 지식, 기술과 태도를 역량으로 규정하고 역량이 사람들의 행동, 생각, 느낌 등의 행위에 영향을 미쳐 제품과 서비스 등을 생산하는 데 영향을 주고 결국 이익, 매출액, 시장의 점유율 등 조직성과를 결정한다고 하였다.

장영(1996)은 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석을 통해 컨설턴트 측 특성이 컨설팅 성과와는 유의한 관계가 있음을 검증하였으며, 윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력, 지식과 자세로 규정하였으며, 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것을 입증하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미친다는 것을 입증하였으며, 신동주(2012)는 컨설턴트의 능력과 태도가 성과에 유의한 영향을 준다는 연구결과를 제시하였다. 이에 본 연구에서는 기존 연구를 바탕으로 컨설턴트의 능력, 지식과 태도가 컨설팅 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 설정하였다.

H1. 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1 컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3 컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 컨설팅 결과물의 활용도와 재구매도

오늘날 기업은 신규고객의 창출보다는 기존고객의 재사용 또는 재구매에 더 많은 관심을 가지고 있다. 고객을 지속적으로 유지하는 데 드는 비용은 일반적으로 신규고객을 유치하는데 드는 비용보다도 적으며, 충성 고객이 회사에 가져다주는 이익은 매우 크기 때문에 기업들은 기존 고객을 유지하는데 많은 노력을 기울이고 있는 것이다.(장동인, 2011)

Oliver(1980)는 서비스품질이 재구매의도에 영향을 미칠 때 고객만족이라는 매개변수를 거쳐 영향을 미친다고 주장하였으며, 서영욱, 김보겸, 이진창(2009)은 IT 컨설팅 서비스 품질요인을 고객의 참여유도, 프로세스의 선진화, 컨설턴트의 전문성, 교육의 유용성, 컨설팅사의 명성으로 구분한 후 고객가치와 고객만족을 통해, 재구매 의도에 미치는 영향을 연구한 결과, 컨설턴트의 전문성이 고객가치와 고객만족에 유의한 영향을 주고 있으며, 고객가치와 고객만족 또한 재구매 의도에 유의한 영향이 있음을 검증하였다.

임호순(2005)은 서비스품질은 고객만족과 컨설팅 재이용률에 영향을 미치지만 고객만족 자체가 재이용의사에 직접 연결되지 않는다는 결과를 얻었으며, 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 서비스품질과 고객만족을 통해 재계약 의도에 긍정적인 영향을, 컨설팅 활용도는 재계약 의도에 영향이 있음을 입증하였다.

신동주(2012)는 컨설턴트의 역량 중 능력과 지식은 재구매 의도에 유의한 영향을 주며, 컨설팅 성과도 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 분석결과를 통해 보여 주었다. 이에 본 연구에서는 기존 연구에서 연구되었던 컨설팅 결과물 활용도와 재구매도가 컨설팅 성과와 긍정적 영향이 있을 것이라 추론하며, 다음과 같은 가설2을 설정하였다.

H2. 컨설팅 성과는 컨설팅 활용도 및 재구매도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3, 4 : 수진기업의 이해도, 참여도와 컨설턴트 역량 및 컨설팅 성과

국내 중소기업은 기업의 경쟁력을 높이기 위하여 지속적으로 노력을 기울이고 있으나, 자금 및 인적자원의 부족으로 힘겨워하고 있는 실정이다. 이러한 상황을 타개하기 위하여 중소기업에서 컨설팅을 어떻게 이해하며 참여하고 있는지 확인이 필요하다.(문효승, 2012)

컨설팅은 의뢰인이 처한 현안 과제와 이슈를 관련 지식과 경험 및 자원을 유기적으로 연계하여 해결해 나가는 과정이며, 유기적 연계나 협조는 컨설팅 과정 속에서 지속적으로 이루어지며 이러한 컨설팅 수진기업의 참여정도가 컨설팅 성과를 좌우하기도 한다고 하였다. 또한 컨설팅 수진업체가 직면하고 있는 문제와 이를 해결하기 위해 컨설팅이 이루어지고 이러한 컨설팅 과정을 통해 달성하고자 하는 목표 등에 관한 전반적인 이해가 필요하다.

컨설팅에 대한 이해도와 더불어 수진업체가 인적, 물적 자원을 통해 컨설턴트가 독립된 지위를 가지고 활동할 수 있게 지원하는 것이 중요하다. 즉 컨설팅을 받고자 하는 수진업체의 입장에서 왜 컨설팅을 받아야 하고 어떤 부분에 대한 컨설팅이 필요하며 컨설팅을 받은 후 처방에 대한 행동양식 등에 대한 전반적인 이해와 그러한 이해를 기반으로 컨설턴트에 대한 적극적인 지원과 지지가 컨설팅 참여를 통해 반영됨으로써 컨설팅의 성공여부를 결정짓는 변수가 될 수 있다고 보았다.(설중웅·조민호, 2006)

따라서, 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도 등의 지원도가 컨설턴트 능력 및 컨설팅 성과 간에 관계를 검증하고자 다음과 같은 가설3과 가설 4을 설정하였다.

H3. 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.

H3-1 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는

영향관계를 조절할 것이다.

H3-2 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다.

H3-3 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다.

H4. 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.

H4-1 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.

H4-2 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다.

H4-3 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다.

제 2 절 설문지 설계 및 표본 수집

1. 연구대상 및 표본 수집

본 연구는 컨설턴트의 역량에 따른 컨설팅 성과, 활용도 및 재구매도에 미치는 영향을 조사하기 위해 조사대상을 신용보증기금이 지원하는 컨설팅을 받은 경험이 있는 국내 중소기업으로 하였으며, 그 기업에서 컨설팅 업무를 담당한 대표자 또는 담당자들로 제한하였다.

본 조사는 2010년 1월 1일부터 2014년 6월 30일 까지 933개 업체에 설문지를 배부하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 131부가 회수(회수율 14.0%)되었으며, 결측치가 없어 이를 표본으로 활용하였다.

본 연구의 조사 설계를 요약한 것은 다음의 <표3-1> 과 같다.

〈표3-1〉 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	신용보증기금이 지원하는 컨설팅서비스를 받은 중소기업
조사방법	등간척도로 정형화된 설문지의 자기 기입식 설문조사
조사표본	회수된 설문지 131부
조사기간	2014년 9월 15일 ~ 2014년 10월 21일

2. 설문지의 구성 및 내용

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 사용된 종속변수로 하나는 컨설팅 성과로 최창호(2012), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 6개 문항을 5점 척도(①전혀 그렇지 않다, ②그렇지 않다, ③보통이다, ④그렇다, ⑤매우 그렇다)로 설계하였다. 3개 문항은 컨설팅 프로젝트와 관련하여 예산과 일정이 준수되었는지와 비용 대비 가치가 있었는지에 대한 효율성 측면을, 나머지 3개 문항은 컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족스럽고, 기업의 제반 문제가 해결되었으며, 결과적으로 기업의 가치 증대에 기여하였는지에 대한 효과성 측면을 각각 반영하였다.

또 다른 종속변수로 컨설팅 결과물의 활용도와 재구매도로 문효승(2012), 육헌영(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도로 경영자의 컨설팅 결과 수용과 컨설팅 산출물 활용의지 및 사내 교육과 컨설팅 이후에도 컨설턴트와의 수시 대화가 있는 지 등의 4개 문항은 컨설팅 활용도를, 재구매도에 관하여는 컨설팅을 다시 받을 의향이 있는지와 주변에 컨설팅을 권유할 의향이 있는지에 관한 컨설팅 재구매도로 구성하였다.

한편, 독립변수는 최창호(2012), 신동주(2012)의 설문지를 참조하여 컨설턴트의 역량으로 지식 5개 문항(경영일반, 조직관리, 수학 및 통계, 기타 전문지식, 경험적 노하우) 및 능력 5개 문항(프로세스 관리, 문제진단, 문제 분석, 대안 제시, 미래예측능력)을, 태도 5개 문항(비밀 유지, 허위 또는 과장 결과

미제시, 전문분야 준수, 책임완수, 도덕성)을 각각 설계하였다.

조절변수로서는 수진기업의 컨설팅 이해도 4개 문항(기업경영의 부족한 부분에 도움, 문제해결에 필요, 컨설팅의 유용한 활용, 일반적 효과)과 컨설팅 참여도 5개 문항(최고경영층의 관심과 지원, 전담조직 구성, 산출물에 대한 전반적 이해도, 조직 구성원들의 협조와 지원, 결과물에 대한 최고경영자의 실행의지)을 설계하였으며, 문효승(2012), 최창호(2012)의 설문지를 참조하여 각색하였으며, 5점 척도를 사용하였다.

이와는 별도로 수진기업이 컨설팅을 추진하게 된 동기, 신용보증기금이 지원하는 컨설팅 사업에 대한 정보원천, 컨설팅 지원 사업 분야중 가장 관심 있는 분야에 대한 문항을 추가하였다.

〈표3-2〉 설문지의 구성

구 분		설 문 내 용	출처	문항수	척도
수 진 기 업 이 해 도	문1	컨설팅은 기업경영의 부족한 부분에 대한 도움을 받는 것이다.	문효승 (2012)	4	Likert type 5점 척도
	문2	컨설팅은 기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다			
	문3	컨설팅은 필요할 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다.			
	문4	컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다.			
	문1-1	신용보증기금을 통한 컨설팅을 추진한 가장 큰 동기는?	-	3	-
	문1-2	신용보증기금 지원 컨설팅 사업에 관한 정보 원천은?			
	문1-3	신용보증기금의 컨설팅 지원 사업 중 관심분야는?			
수 진 기 업 참 여 도	문5	컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.	최창호 (2012)	5	Likert type 5점 척도
	문6	성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다.			
	문7	컨설팅수행 과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해는 높았다.			
	문8	컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.			
	문9	컨설팅결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.			

구 분		설 문 내 용	출처	문항수	척도
컨 설 턴 트 역 량	지 식	문10 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	윤성환 (2008) 최창호 (2012) 신동주 (2012)	5	Likert type 5점 척도
		문11 조직이론 및 조직관리에 대한 지식을 가지고 있다.			
		문12 컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.			
		문13 컨설팅 수행과 관련한 기타 전문지식을 가지고 있다.			
		문14 오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.			
	능 력	문15 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.		5	Likert type 5점 척도
		문16 기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.			
		문17 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.			
		문18 문제를 진단하고 분석하여 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.			
		문19 변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.			
	태 도	문20 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.		5	Likert type 5점 척도
		문21 컨설팅 수행시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않았다.			
		문22 컨설팅에서 업무영역과 범위를 준수하였다.			
		문23 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임완수 하였다.			
		문24 컨설팅턴트는 명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않았다.			

구 분		설 문 내 용	출처	문항수	척도
컨설팅 성 과	문25	컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족한다.	최창호 (2012) 신동주 (2012)	6	Likert type 5점 척도
	문26	컨설팅 수행과정 일정(Schedule)을 제대로 준수하였 다.			
	문27	컨설팅 수행결과가 우리기업의 제반 문제를 해결하였 다.			
	문28	컨설팅 수행과정 중 예산은 제대로 준수되었다.			
	문29	회사가 지불한 비용에 비해 컨설팅의 가치가 더 높 았다.			
	문30	컨설팅 수행결과가 우리 기업가치 증대에 기여하였 다.			
활용도 및 재구매도	문31	최고 경영자의 컨설팅 산출물 활용의지가 있다.	문효승 (2012) 육현영 (2012)	6	Likert type 5점 척도
	문32	컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였 다.			
	문33	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내에서 교육을 실시하였다.			
	문34	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다.			
	문35	만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있습니 까?			
	문36	컨설팅을 주변사람이나 회사에게도 받도록 권장하실 의향이 있습니까?			

3. 자료의 처리

본 연구에서 자료의 처리는 SPSS(ver.19) 통계 프로그램을 이용하였다. 그리고 모든 잠재변수들인 컨설턴트 역량, 수진기업의 컨설팅 이해도, 수진기업의 컨설팅 참여도, 컨설팅 성과, 컨설팅 활용도와 재구매도에 대하여 모형

적합도 확보를 병행한 탐색적 요인분석을 통해 단일차원성을 확보한 후 이를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였다.

다음으로 모든 잠재변수들 간의 인과관계를 알아보기 위하여 구조모델 분석을 통해 가설을 검정하였고, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도가 체계적으로 증감시키는지(조절효과)에 대하여 실증분석을 실시하였다. 이를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계학적 분석을 위해 빈도분석(Frequency Analysis)과 기술통계분석(Descriptives Analysis)을 실시하였다.

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

셋째, 각 변수들의 타당성을 검증하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 측정도를 실시하였다. 0.6 이상이면 적절성이 있는 것으로 평가된다.

넷째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석(Multiple regression Analysis)을, 컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 미치는 영향을 분석하기 위하여는 단순회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

여섯째, 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도가 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 증감하는 조절효과가 있는지 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표3-3〉 자료 분석 방법

분석내용	분석방법
인구통계학적 분석	빈도분석(Frequency Analysis)/ 기술통계 분석(Descriptives Analysis)
측정도구의 신뢰성	내적일관성 분석(Cronbach's alpha)
측정도구의 타당성	KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 측도
변수들 간의 상관관계	Pearson 상관관계분석 (Correlation Analysis)
가설검증(변수들 간의 영향분석)	단순회귀분석(Regression Analysis)/ 다중회귀분석Multiple regression Analysis

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 개요

본 연구는 컨설턴트의 역량으로서 지식, 능력, 태도가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 컨설팅 성과는 컨설팅 활용도 및 재구매도에도 긍정적인 영향을 미치는 영향관계를 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도가 체계적으로 증감시킬 수 있다는 즉, 조절할 수 있다는 전제 하에 변수를 선정하였다.

2. 컨설턴트 역량(독립변수)

컨설턴트의 역할 등에 대한 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 역량 중 능력을 측정하기 위해서 “경영일반, 조직관리, 수학 및 통계, 기타 전문지식과 경험적 노하우”로 정의하였으며, 자세는 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하고, 이를 측정하기 위해 컨설턴트가 컨설팅을 통해 알게 된 수진기업의 비밀을 잘 지켰는지, 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하고나 과장하지 않았는지, 컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준수하였는지, 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다하였는지, 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았는지에 대하여 측정하였다. 컨설턴트의 컨설팅 지식은 “컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문 분야의 지식 및 분석에 필요한 지식”으로 정의하고 측정을 위하여 컨설팅 수행에 필요한 경영 일반에 관한 지식, 조직이론, 조직관리에 관한 지식, 컨설팅 진단과 분석 과정에 필요한 수학, 통계학 지식, 컨설팅에서 필요한 전문지식, 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적 지식을 측정하였다(윤성환, 2008)

〈표 3-4〉 컨설턴트 역량 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
컨설턴트 역 량	능력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보 수집 및 분석 능력과 수진기업의 문제진단 및 대안 제시 능력
	자세	컨설턴트가 컨설팅 수행시 지켜야할 윤리적인 행동과 책임
	지식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문분야의 지식

출처 : 신동주(2012)

3. 컨설팅 성과(종속변수)

본 연구에서는 컨설팅 성과를 최창호(2012)와 신동주(2012)의 연구에서 사용하였던, 컨설팅 성과를 측정하는 설문도구를 일부 사용하였다. 컨설팅 성과를 구성하는 요소중 효율성을 기간 준수와 예산내 수행여부, 컨설팅 비용 대비 가치에 대한 3개 문항을 측정하기 위해 일정을 제대로 준수하였는지, 예산은 제대로 준수하였는지, 회사가 지불한 비용 대비 컨설팅 가치가 더 높았는지에 대해 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

또한, 컨설팅 성과를 구성하는 요소 중 효과성은 수진기업의 문제해결정도, 고객의 전반적인 만족도, 기업가치 증대에 대한 3개 문항을 측정하기 위해 컨설팅 수행결과에 전반적으로 만족하는지, 기업의 제반 문제가 해결되었는지, 기업가치 증대에 기여하였는지에 대해 5점 척도를 이용하여 측정을 하였다.

〈표 3-5〉 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의

변 수		조작적 정의
컨설팅 성 과	효율성	1. 기간준수 2. 예산내 수행여부 3.비용대 가치 정도
	효과성	4. 수진기업이 제시했던 문제해결정도 5. 컨설팅 결과에 대한 전반적 만족도 6. 컨설팅 수행결과가 기업가치 증대에 기여하였는지 여부

출처 : 신동주(2012), 자료 일부정리

4. 컨설팅 활용도 및 재구매도(종속변수)

본 연구에서는 컨설팅 활용도 및 재구 매도를 문효승(2012), 육현영(2012)의 연구에서 사용하였던 설문도구를 사용하였다. 컨설팅 활용도를 컨설팅 산출물 활용의지 여부, 컨설팅 결과물 수용 및 활용, 컨설팅 결과물 활용을 위한 교육실시, 컨설팅 사후 컨설턴트와의 대화 등 4개문항으로 5점 척도를 이용하여 측정을 하였으며, 재구매도는 컨설팅을 다시 이용하거나 타사에 권장할 의향으로 측정하였다.

〈표 3-6〉 컨설팅 활용도 및 재구매도 변수의 조작적 정의

변 수	조작적 정의
활용도	1. 산출물 활용의지 2. 결과 수용 및 적극적 활용 3. 컨설팅 결과물 활용을 위한 사내 교육 4. 컨설팅 활용을 위해 컨설팅 사후 지속적으로 컨설턴트와 교류
재구매도	5. 컨설팅을 다시 받을 의향 6. 주변에 컨설팅을 권장할 의향

출처 : 문효승(2012), 육헌영(2012) 자료 일부정리

5. 컨설팅 이해도 및 참여도(조절변수)

본 연구에서는 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도는 문효승(2012), 최창호(2012)의 연구에서 사용하였던 설문도구를 사용하였다. 컨설팅 이해도는 기업 경영의 부족분을 보완, 문제해결에 필요, 필요시 유용한 활용 수단, 일반적으로 효과가 있는 것으로 정의하였다.

수진기업의 컨설팅 참여도는 경영층의 지속적 관심과 지원, 컨설팅 추진 전담조직 구성, 컨설팅 결과물에 대한 이해, 조직구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지로 정의하고 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

〈표 3-7〉 컨설팅 활용도 및 재구매도 변수의 조작적 정의

변 수	조작적 정의
수진기업 이해도	1. 기업경영의 부족한 부분에 도움 2. 기업의 문제해결에 필요 3. 필요한 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단 4. 컨설팅을 받으면 효과가 있음
수진기업 참여도	5. 경영층의 지속적 관심과 지원 6. 컨설팅 추진 전담조직 및 TFT 구성 7. 컨설팅 결과물에 대한 이해 8. 내부 조직구성원의 협조와 지원 9. 최고경영자의 실행의지

출처 : 문효승(2012), 육헌영(2012) 자료 일부정리

제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 특성 및 분석결과

1. 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)

본 연구에 사용된 표본 수는 총 131개로, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 인구통계학적 특성은 업종, 매출 규모, 종업원 수, 설립년수 등으로 결과는 다음 표 <4-1> 과 같다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성 비율(%)
업종	제조업	55	42.0
	도소매업	41	31.3
	건설업	1	0.8
	서비스업	27	20.6
	IT	5	3.8
	기 타	2	1.5
매출 규모	1억 원 미만	10	7.6
	1억 원 이상 ~ 10억 원 미만	41	31.3
	10억 원 이상 ~ 50억 원 미만	47	35.9
	50억 원 이상 ~ 100억 원 미만	19	14.5
	100억 원 이상	14	10.7
종업원 수	5명 미만	47	35.9
	5명 이상 ~ 10명 미만	29	22.1
	10명 이상 ~ 100명 미만	51	38.9
	100명 이상 ~ 300명 미만	1	0.8
	300명 이상	3	2.3
응답자 설립년수	1년 ~ 3년	35	26.7
	4년 ~ 5년	51	38.9
	6년 ~ 10년	27	20.6
	10년 ~ 15년	9	6.9
	15년~이상	9	6.9

업종별로는 제조업이 55개(42.0%)로 가장 많았으며 도소매, 서비스업, IT, 기타, 건설업 순이다. 매출액 규모는 10억 원 이상 ~ 50억 원 미만이 47개(35.9%)로 가장 많았으며 1억 원 이상 ~ 10억 원 미만, 50억 원 이상 ~ 100억 원 미만, 100억 원 이상, 1억 원 미만 순이다. 종업원 수는 10명 이상 ~ 100명 미만이 51개(38.9%)로 가장 많았으며 5명 미만, 5명 이상 ~ 10명 미만, 300명 이상, 100명 이상 ~ 300명 미만 순이다.

마지막으로, 응답자의 설립년수는 4년~5년이 51개(38.9%)로 가장 많았으며, 1년~3년, 6년~10년, 10년~15년, 15년 이상 순으로 구성되어 있다.

2. 컨설팅 추진 과정의 특성(빈도분석)

신용보증기금을 통한 컨설팅 관련해서는 추진 동기, 정보 취득경로, 관심분야에 대한 설문조사를 실시한 결과는 다음 표 <4-2> 와 같다.

<표 4-2> 컨설팅 추진 과정상 특성

구 분	빈도수(명)	구성 비율(%)
추진동기	신용보증기금 담당자 권유	37 28.2
	모기업 및 협력사 권유	1 .8
	자체적인 필요	90 68.7
	컨설팅 업체 권유	2 1.5
	언론이나 여론 등에 의한 사회적 이슈	1 0.8
정보취득경로	인터넷 홈페이지	13 9.9
	광고 및 안내메일	76 58.0
	담당자 전화홍보	36 27.5
	주변기업 및 주변사람	2 1.5
	정부의 홍보 및 안내	4 3.1
관심분야	경영전략/혁신	35 26.7
	인사/조직관리	11 8.4
	마케팅관리	33 25.2
	생산/운영관리	5 3.8
	재무/회계관리	43 32.8
	해외규격/품질/환경인증	2 1.5
	정보화	2 1.5

신용보증기금을 통한 컨설팅을 추진하게 된 가장 큰 동기는 자체적인 필요에 의한 경우가 90개(68.7%)로 대다수를 차지하고 있으며, 신용보증기금 담

당자 권유에 의한 경우는 37개(28.2%) 순이다. 신용보증기금 지원 컨설팅서비스에 관한 정보는 광고 및 안내메일을 통해 취득한 기업이 76개(58.0%)이며, 담당자 전화홍보에 의한 경우가 36개(27.5%) 순이다. 관심 있는 컨설팅 분야는 비교적 골고루 분산되어 있는 편으로 재무/회계관리분야가 43개(32.8%), 경영전략/혁신 분야가 35개(26.7%), 마케팅관리 분야는 33개(25.2%) 순이다.

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1. 타당도 분석

일반적으로 타당도 분석(탐색적 요인분석)은 먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO척도(>0.8 , 최소 >0.5)와 변수들 간의 상관행렬이 단위행렬이 아닌 지를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정($p<0.05$)을 각각 실시한 후, 회전제곱합 적재 값의 %누적값(>0.6)을 확인하여 공통으로 묶인 요인 모두가 전체 측정변수의 분산을 얼마나 설명하는지를 파악하고, 마지막으로 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별 요인적재값과 교차요인적재값을 확인하여 집중타당도(>0.5) 및 판별타당도(<0.4)를 저해하는 측정변수를 제거하는 변수정제과정(단일차원성 확보)으로 이루어진다.

본 연구의 타당도 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석을 사용하였고, 요인의 선명한 구분을 최대화하기 위하여 직각회전방식(varimax)을 사용하였다.

측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다. 먼저 컨설턴트 역량에 대한 타당도를 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 선행연구 이론과 같이 요인분석이 이루어지지 않고 2개의 요인으로 묶여 지기에 요인의 수를 강제적으로 3개로 지정하여 요인분석을 실시하였다.

〈표 4-3-1〉 KMO와 Bartlett의 검정(요인 2개 지정시)

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 척도		.927
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2194.586
	자유도	105
	유의확률	.000

컨설턴트의 지식을 묻는 설문 1번 항목이 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식으로 경영일반이란 단어가 모호성이 존재하므로 논란의 소지가 있어 제외하였으며, 컨설턴트의 태도를 묻는 설문 15번 항목이 컨설턴트는 명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않았는지 여부와 컨설턴트의 능력에 관한 설문으로 6번 항목이 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력으로 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 12개 문항을 분석에 이용하였다.

요인분석을 실시한 결과 3개의 요인이 전체 문항의 83.552%를 설명하는 것으로 나타났으며, 각각의 요인은 컨설턴트 지식, 컨설턴트 능력, 컨설턴트 태도이며, 요인 적재 값은 .669~.850으로 나타났다.

〈표 4-3-2〉 KMO와 Bartlett의 검정(요인 3개 지정시)

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.916
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1673.590
	자유도	66
	유의확률	.000

〈표 4-3-3〉 컨설턴트 역량의 요인분석 결과

항 목	요 인 분 석		
	지 식	능 력	태 도
Q2	.708		
Q3	.767		
Q4	.712		
Q5	.669		
Q7		.771	
Q8		.791	
Q9		.824	
Q10		.775	
Q11			.746
Q12			.795
Q13			.850
Q14			.813
Eigen-value	3.568	3.519	2.939
분산설명(%)	29.731	29.329	24.493
누적분산(%)	29.731	59.060	83.552

2. 신뢰도 분석

일반적으로 신뢰도 분석은 문항들 간의 동질성을 나타내는 문항의 내적 일치도(internal consistency reliability)를 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 검증하게 되는데, 일반적인 신뢰도 분석 순서는 먼저, 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서 잠재변수가 설명하는 측정변수를 대상으로 각각 신뢰도를 분석하는 것이다.

본 연구에서는 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서, 독립변수로 활용된 컨설턴트 역량(지식, 능력, 태도), 종속변수로 활용된 컨설팅 성과, 컨설팅 활용도와 재구매도, 조절변수로 활용도 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도에 대한 측정변수들에 대하여 SPSS 통계프로그램을 활용하여 각각 신뢰도 분석을 실시하였다.

〈표 4-4-1〉 컨설턴트 역량의 신뢰도 통계량

Cronbach's alpha	항목 수
.959	12

〈표 4-4-2〉 컨설턴트 역량의 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제된 경우 Cronbach's Alpha
Q11	44.93	64.788	.846	.954
Q12	45.13	63.406	.821	.955
Q13	45.02	63.538	.841	.954
Q14	45.05	63.420	.806	.955
Q16	45.02	64.246	.850	.919
Q17	44.95	63.928	.863	.914
Q18	45.11	62.964	.821	.912
Q19	45.19	63.371	.781	.952
Q20	44.53	68.882	.654	.920
Q21	44.68	66.343	.784	.875
Q22	44.73	67.247	.742	.878
Q23	44.75	66.175	.755	.885

먼저, 컨설턴트 역량에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .959으로 매우 높은 수준으로 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 <표 4-4-1> , 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수 이하이므로 문항을 제거할 필요 등은 없는 것으로 보인다. <표 4-4-2>

<표 4-4-3> 컨설팅 성과의 신뢰도 통계량

Cronbach's alpha	항목 수
.915	6

<표 4-4-4> 컨설팅 성과의 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제된 경우 Cronbach's Alpha
Q25	19.50	15.006	.802	.895
Q26	19.31	16.217	.649	.914
Q27	19.92	13.601	.789	.897
Q28	19.37	15.836	.671	.912
Q29	19.71	14.023	.832	.889
Q30	19.74	13.286	.849	.887

컨설팅 성과에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .915로 일반적인 수준인 .70 훨씬 넘어서고 있어 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 <표 4-4-3> , 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 필요는 없는 것으로 보인다. <표 4-4-4>

<표 4-4-5> 수진기업 컨설팅 이해도의 신뢰도 통계량

Cronbach's alpha	항목 수
.882	4

〈표 4-4-6〉 수진기업 컨설팅 이해도의 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제된 경우 Cronbach's Alpha
Q1	12.67	4.299	.755	.844
Q2	12.76	4.386	.773	.838
Q3	12.75	4.320	.787	.832
Q4	13.02	4.307	.669	.880

컨설팅에 대한 수진기업의 이해도에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .882이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 〈표 4-4-5〉, 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 필요는 없는 것으로 보인다. 〈표 4-4-6〉

〈표 4-4-7〉 수진기업 컨설팅 참여도의 신뢰도 통계량

Cronbach's alpha	항목 수
.873	4

〈표 4-4-8〉 수진기업 컨설팅 참여도의 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제된 경우 Cronbach's Alpha
Q5	11.99	5.008	.739	.833
Q7	12.26	4.948	.730	.836
Q8	12.24	5.001	.734	.835
Q9	12.05	4.989	.707	.846

컨설팅에 대한 수진기업의 참여도에 대한 설문항 전체에 대한 신뢰도 분석을 살펴보면, Q5, Q7, Q8, Q9 항목은 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 전체 Cronbach's alpha 계수(.832)를 하회하나 Q6항목의 경우 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 .873으로 전체 Cronbach's alpha 계수를 상회하고 있어 이를 제거한 뒤, 다시 신뢰도 분석을 실시하면, 전체 Cronbach's alpha 계수가 .873이며 〈표 4-4-7〉, 항목이 삭제될 경우가 전체 계수를 하회하고 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다. 〈표 4-4-8〉

〈표 4-4-9〉 컨설팅 결과물의 활용도 및 재구매도의 신뢰도 통계량

Cronbach's alpha	항목 수
.895	6

〈표 4-4-10〉 컨설팅 결과물의 활용도 및 재구매도의 항목 총계 통계량

설문항	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목 삭제된 경우 Cronbach's Alpha
Q31	19.05	16.536	.725	.878
Q32	19.22	15.589	.811	.864
Q33	19.47	15.328	.743	.873
Q34	19.92	15.502	.604	.899
Q35	19.19	15.556	.736	.874
Q36	19.18	15.582	.736	.874

컨설팅 활용도와 재구매도에 대한 설문항의 신뢰도 분석을 살펴보면, 전체적으로 Cronbach's alpha 계수가 .895이며 일반적인 수준인 .70 이상으로 신뢰도는 확보된 것으로 판단되며 〈표 4-4-9〉, 항목이 삭제될 경우의 Cronbach's alpha 계수가 Q34항목의 경우 .899로 전체 Cronbach's alpha 계수를 상회하고 있으나, 전체 Cronbach's alpha 계수가 매우 높은 편이고 나머지 항목은 모두 전체 Cronbach's alpha 계수를 하회하고 있어 문항제거 등의 필요는 없는 것으로 보인다. 〈표 4-4-10〉

〈표 4-5〉 신뢰도 분석 결과 요약

척도	하위영역	문항수	Cronbach's α
컨설턴트의 역량	컨설턴트의 지식	4	.930
	컨설턴트의 능력	4	.942
	컨설턴트의 태도	4	.916
	전 체	12	.959
컨설팅 성과		6	.915
컨설팅 활용도와 재구매도		6	.895
컨설팅 이해도		4	.882
컨설팅 참여도		4	.873

Cronbach's alpha 계수를 활용한 신뢰도 분석 결과는 모든 변수의 알파계수 값이 모두 0.830이상으로 매우 높게 나타났고, Alpha if Item Deleted 값은 수진기업의 컨설팅 참여도 항목 Q34가 근소한 차이로 전체 Cronbach's alpha 계수보다 높지만 다른 모든 항목은 낮은 수치를 나타내고 있어 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 보고 모든 항목을 분석에 이용한다.

3. 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다.

〈표 4-6〉 상관관계 분석

항 목	a	b	c	d	e	f	g
a.컨설턴트의 지식	1.0						
b.컨설턴트의 능력	.833	1.0					
c.컨설턴트의 태도	.738	.684	1.0				
d.컨설팅 이해도	.559	.499	.550	1.0			
e.컨설팅 참여도	.621	.507	.692	.650	1.0		
f.컨설팅 성과	.650	.722	.629	.515	.623	1.0	
g.활용도와 재구매도	.555	.691	.542	.463	.574	.828	1.0

상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

독립변수 간의 상관계수가 .684~.833으로 높게 나타났으며, 독립변수간의 상관관계가 .80 이상인 상관계수가 있는 것으로 나타나, 다중회귀분석을 실시하기 전에 독립변수간의 다중공선성을 알아보기 위하여 VIF 값을 이용한 다중공선성 검정 결과, <표 4-6>과 같이 VIF 값은 로 모두 10 미만으로 나타나 독립변수 간에는 다중공선성이 없는 것으로 보고 모두 선택 방법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표 4-7〉 다중공선성 분석

계수^a

모 형		비표준화 계 수		표준화 계 수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	800	.290		2.758	.007		
	컨설턴트 지식	019	.106	.021	.180	.857	.253	3.956
	컨설턴트 능력	468	.095	.535	4.919	.000	.295	3.391
	컨설턴트 태도	276	.100	.247	2.777	.006	.440	2.272

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

제 3 절 가설검증

1. 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

컨설턴트 역량, 즉 컨설턴트 지식, 능력, 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 0.746의 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 대한 전체 설명력은 $R^2=.546(54.6\%)$ 이며, Durbin-Watson은 1.974이므로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형은 적합하였다.

〈표 4-8〉 모형 요약

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.746	.556	.546	.51175	1.974

컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 회귀분석 계수는 〈표 4-9〉와 같다.

〈표 4-9〉 다중 회귀분석 결과 계수

모 형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		β	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
1	(상수)	.800	.290		2.758	.007		
	컨설턴트지식	.019	.106	.021	.180	.857	.253	3.956
	컨설턴트능력	.468	.095	.535	4.919	.000	.295	3.391
	컨설턴트태도	.276	.100	.247	2.777	.006	.440	2.272

독립변수의 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향은 t값이 .180($p=.857$)로 나타나 가설 1의 H1-2(컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다) 가설은 기각되었다. 컨설턴트 능력과 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 각각 t값이 4.919, 2.777이며, 유의확률은 .000, .006으로 나타나 가설 1의 H-1(컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다), H-3(컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다)은 채택되었다.

〈표 4-10〉 가설검증 분석결과

가 설	내 용	p값	검증결과
H1	컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.	-	채택
H1-1	컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.	.000	채택
H1-2	컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.	제외	기각
H1-3	컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.	.006	채택

2. 컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 미치는 영향

컨설팅 성과가 수진기업의 컨설팅 활용도 및 재구매도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시한 결과 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 .826으로 매우 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 대한 전체 설명력은 $R^2=.683(68.3\%)$ 이므로 회귀모형은 적합하다.

〈표 4-11〉 모형 요약

모 형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.828	.685	.683	.44137

컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 회귀분석 계수는 다음 〈표 4-11〉과 같다.

〈표 4-12〉 단순 회귀분석 결과 계수

모 형		비표준화 계수		표준화 계 수	t	유의 확률
		β	표준 오차	베타		
1	(상수)	.519	.203		2.551	.012
	컨설팅 성과	.855	.051	.828	16.763	.000

독립변수의 컨설팅 성과가 컨설팅 활용도 및 재구매도에 미치는 영향은 t값이 16.763(p=.000)로 나타나 가설 2인 H2(컨설팅 성과는 컨설팅 활용도 및 재구매도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다) 가설은 채택되었다.

〈표 4-13〉 가설검증 분석결과

가 설	내 용	p값	검증결과
H2	컨설팅 성과는 컨설팅 활용도 및 재구매도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	.000	채택

3. 수진기업의 컨설팅 이해도, 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향

본 연구에서는 수진기업의 컨설팅 이해도와 참여도를 각각 조절변수로 활용하여 이들 변수들이 컨설턴트 역량, 즉 컨설턴트 지식, 능력, 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 체계적으로 증감 시키는지를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

조절효과 분석 절차는 3단계로 이루어지는데 제1단계는 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석, 제2단계는 독립변수, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석, 제3단계는 독립변수, 조절변수, 상호작용항(독립변수×조절변수)과 종속변수

간의 회귀분석이다. 1단계, 2단계, 3단계 과정을 거치며, 마지막 3단계에서 상호작용항을 회귀 식에 추가로 투입하였을 때, 설명력(R^2)이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석되어지는 것이다.

〈표 4-14〉 모형 요약(컨설턴트 지식-컨설팅 성과-컨설팅이해도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.650 ^a	.422	.418	.57936	.422	94.340	.000	1.904
2	.675 ^b	.456	.447	.56449	.034	7.885	.006	
3	.686 ^c	.470	.457	.55935	.014	3.362	.069	

a. 예측값: (상수), 지식역량

b. 예측값: (상수), 지식역량, 이해도

c. 예측값: (상수), 지식역량, 이해도, 지식조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

가설 H3-1 "수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"을 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 42.2%, 모형 2는 45.6%, 모형 3은 47.0%로 점점 더 증가하고 있으나 제3단계의 유의확률은 0.069($P>0.05$)로 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅이해도는 컨설턴트 지식과 컨설팅 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 〈표 4-14〉

〈표 4-15〉 모형 요약(컨설턴트 능력-컨설팅 성과-컨설팅이해도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.722 ^a	.522	.518	.52711	.522	140.807	.000	1.972
2	.744 ^b	.554	.547	.51119	.032	9.162	.003	
3	.751 ^c	.564	.554	.50724	.010	2.999	.086	

a. 예측값: (상수), 능력역량

b. 예측값: (상수), 능력역량, 이해도

c. 예측값: (상수), 능력역량, 이해도, 능력조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

가설 H3-2 "수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"을 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 52.2%, 모형 2는 55.4%, 모형 3은 56.4%로 점점 더 증가하고 있으나 제3단계의 유의확률은 0.086($P>0.05$)으로 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅이해도는 컨설턴트 능력과 컨설팅 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-15>

<표 4-16> 모형 요약(컨설턴트 태도-컨설팅 성과-컨설팅이해도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.629 ^a	.396	.392	.59234	.396	84.653	.000	1.972
2	.661 ^b	.437	.428	.57410	.041	9.330	.003	
3	.671 ^c	.450	.437	.56971	.013	2.981	.087	

a. 예측값: (상수), 태도역량

b. 예측값: (상수), 태도역량, 이해도

c. 예측값: (상수), 태도역량, 이해도, 능력조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

가설 H3-3 "수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"을 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 39.6%, 모형 2는 43.7%, 모형 3은 45.0%로 점점 더 증가하고 있으나 제3단계의 유의확률은 0.087($P>0.05$)로 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅이해도는 컨설턴트 태도와 컨설팅 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-16>

가설 4 '수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 조절할 것이다.'를 검정한 결과,

가설 H4-1 "수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"를 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 42.2%, 모형 2는 50.0%, 모형 3은 51.2%로 점점 더 증가하고 있으나 제3단계의 유의확률은 0.082($P>0.05$)로 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 지식과 컨설팅 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-17>

〈표 4-17〉 모형 요약(컨설턴트 지식-컨설팅 성과-컨설팅 참여도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.650 ^a	.422	.418	.57936	.422	94.340	.000	1.852
2	.707 ^b	.500	.493	.54089	.078	19.998	.000	
3	.716 ^c	.512	.501	.53658	.012	3.069	.082	

a. 예측값: (상수), 지식역량

b. 예측값: (상수), 지식역량, 참여도

c. 예측값: (상수), 지식역량, 참여도, 지식조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

가설 H4-2 "수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"를 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 52.2%, 모형 2는 61.0%, 모형 3은 62.3%로 점점 더 증가하고 있으며, 제3단계 유의확률은 0.04($P < 0.05$)로 나타나 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 능력과 컨설팅 성과 간의 영향관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 〈표 4-18〉

〈표 4-18〉 모형 요약(컨설턴트 능력-컨설팅 성과-컨설팅 참여도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.722 ^a	.522	.518	.52711	.522	140.807	.000	1.949
2	.781 ^b	.610	.604	.47762	.089	29.122	.000	
3	.789 ^c	.623	.614	.47156	.013	4.309	.040	

a. 예측값: (상수), 능력역량

b. 예측값: (상수), 능력역량, 참여도

c. 예측값: (상수), 능력역량, 참여도, 능력조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

가설 H4-3 "수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다"를 검정한 결과, R 제곱은 모형 1은 39.6%, 모형 2는 46.3%, 모형 3은 47.60%로 점점 더 증가하고 있으나 제3

단계의 유의확률은 0.083($P>0.05$)로 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 태도와 컨설팅 성과 간의 영향 관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-19>

<표 4-19> 모형 요약(컨설턴트 태도-컨설팅 성과-컨설팅 참여도)

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량			
					R제곱 변화량	F 변화량	유의확률	Durbin - Watson
1	.620 ^a	.396	.392	.59234	.396	84.653	.000	1.957
2	.681 ^b	.463	.455	.56061	.067	16.019	.000	
3	.690 ^c	.476	.464	.55618	.013	3.047	.083	

a. 예측값: (상수), 태도역량

b. 예측값: (상수), 태도역량, 참여도

c. 예측값: (상수), 태도역량, 참여도, 태도조절

d. 종속변수: 컨설팅 성과

<표 4-20> 가설검증 분석결과

가 설	내 용	p값	검증결과
H3	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	-	기각
H3-1	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	제외	기각
H3-2	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	제외	기각
H1-3	수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	제외	기각
H4	수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	-	채택
H4-1	수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 지식이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	제외	기각
H4-2	수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	.040	채택
H4-3	수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절할 것이다.	제외	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 분석결과 요약

본 연구의 분석결과를 요약하면 첫째, 컨설턴트의 역량은 컨설팅 프로젝트 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 역량 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 유의미한 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 컨설턴트의 지식은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데 이는 고객들이 전반적으로 많은 정보를 인터넷과 기타 매체를 통해 이미 확보하거나 그럴 능력이 갖추어져 있으므로, 성공적 컨설팅 수행을 위해서는 지식만으로는 부족하다고 인식하여, 능력과 태도에 보다 비중을 둔 것으로 해석될 수 있다.

둘째, 컨설팅 성과는 수진기업의 컨설팅 결과물 활용도와 재구매도에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

셋째, 수진기업의 컨설팅 이해도는 컨설턴트 역량이 전반적으로 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

반면, 수진기업의 컨설팅 참여도는 컨설턴트의 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났으나, 컨설턴트의 자세와 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계는 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

제 2 절 시사점

본 연구는 컨설팅 성과에 영향을 미칠 수 있는 변수인 컨설턴트의 역량과 수진기업의 이해도와 참여도의 관계에 대해 고찰하고 향후 성공적인 컨설팅의 결정요인을 찾고 이에 보다 역점을 둬으로써 중소기업의 경쟁력 강화와 이를 목적으로 한 신용보증기금의 경영컨설팅 서비스를 확대·개선하는 계기를 마련 하고자 하였다.

중소기업이 국민경제에서 차지하고 있는 비중은 매우 클 뿐만 아니라 국가

산업에서 수행하고 있는 역할과 그 중요성에 대해서는 모두가 공감하고 있는 바이지만 대기업에 비해 상대적으로 경영능력과 우수인력 확보 및 혁신역량 또한 부족한 것이 현실이다. 중소기업 스스로가 경쟁력을 갖추기 위해 내부 역량을 집중하고 끌어 올리는데 역점을 두어야 하지만, 외부로부터의 컨설팅을 통해 부족한 부분을 채우고 앞으로 나아가야 할 필요가 있다.

한편, 경영컨설팅 산업은 지속적으로 확대되고 있음에도 불구하고 우리나라의 컨설팅사는 컨설팅업의 경쟁 심화, 컨설팅 시장의 협소화, 자금력의 부족 등으로 인하여 많은 애로사항을 가지고 있다. 국내 컨설팅업의 산업 구조변화와 경쟁력 강화를 위하여 환경변화에 대한 대응능력 향상, 외국계 컨설팅사와의 경쟁력 제고를 위한 컨설팅 역량 강화, 시장 신뢰의 확보, 생산성의 향상 등의 노력이 필요한 실정이다. 신용보증기금이 지원하는 경영컨설팅 서비스도 중소기업의 경쟁력 제고에 기여하기 위해서는 경영자문단 컨설턴트의 역량 강화를 위한 지속적인 교육과 점검 등의 사후관리가 함께 이루어져야 한다는 시사점을 보여주고 있다.

국내 연구의 대다수가 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원과 컨설팅 산업 육성정책 등의 거시적인 측면에서 이루어지고 있는 연구인데 반해, 본 연구는 컨설팅 서비스를 지원하는 신용보증기금의 컨설팅 수진기업을 대상으로 컨설팅 성과와 컨설턴트의 역량을 살펴봄으로써 보다 효과적 컨설팅 지원 사업에 활용하고자 하였다는 점에서 기존의 연구와 차별화된다는 것에 의의가 있다. 이러한 관점에서 상기와 같은 실증분석 결과로부터 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점이 있다고 할 것이다.

첫째, 컨설팅 프로젝트에서 높은 성과를 결정짓는 컨설턴트의 역량을 컨설턴트의 지식, 능력, 태도로 각각 구분하여 영향관계를 분석하는 실증적 연구를 실시하였는바, 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 컨설턴트의 능력과 태도 그중에서도 능력이 성과에 미치는 영향은 유의미하게 강한 영향관계에 있음을 알 수 있었다, 반면에 선행연구에서 다수가 지적하고 있듯이 국내 컨설팅 산업은 대부분의 영세한 소규모 기업에 의해 중소기업 경영컨설팅이 이루어지고 있어 그 효과에 대해 중소기업의 신뢰성이 다소 떨어지는 것이 현실이라고 할 수 있다.

따라서, 중소기업 컨설팅의 효과를 제고하기 위해서는 무엇보다도 컨설턴트 역량을 체계적으로 개발하고 관리할 수 있는 방안에 대한 연구가 필요할 것이다.

신용보증기금도 경영자문단 컨설턴트에 대한 정기적인 사후관리와 더불어 이들에 대한 체계적인 교육지원과 함께 내부 인력의 경영컨설팅 능력을 개발할 방안도 함께 모색되어야 할 것이다.

둘째, 컨설턴트 역량을 이루는 구성요소로서 자세, 능력 및 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향은 상대적으로 능력이 유의미하게 강하게 나타나고 있음을 알 수 있었다.

우수 컨설턴트가 참여하고 수진기업의 문제해결을 위한 충분한 시간적 배분을 위해서는 현재 한정된 지원예산에서 개별 기업당 지급될 수 있는 지원금의 규모를 낮춰, 더 많은 기업을 지원하는 정부지원 사업의 방향에 대해서는 컨설팅 성과와 품질이 저감될 수도 있음을 인지하여야 할 것이다.

셋째, 컨설턴트 역량 중 컨설턴트의 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 수진기업의 참여도가 조절작용을 한다는 점을 실증적으로 검증함으로써 불확실성이 큰 컨설팅프로젝트 성과를 높이기 위해서는 고객과 컨설턴트간의 원활한 의사소통을 통한 고객의 적극적 참여 유도가 무엇보다도 중요하다는 시사점을 보여주었다.

넷째, 최근 컨설팅 성과요인 분석과 관련된 많은 연구결과 수진기업이 자발적으로 자체 비용을 부담하여 수행하는 컨설팅 보다 정부 지원 사업을 통한 컨설팅이 컨설턴트 역량 인식 수준과 컨설팅 성과 재구매도 등 전반적인 부분에서 효과가 낮은 것으로 나타나는 것으로 검증되었다. 역량 있는 컨설턴트가 참여하고, 중소기업은 선택의 폭이 넓게 주어질 수 있는 제도적 장치가 필요하다.

또한, 대부분의 정부 지원 컨설팅 사업은 컨설팅 사 또는 컨설턴트의 모집을 통해 전문가 Pool을 구성해 놓은 상태에서 일반적으로 컨설팅 신청기업에 컨설턴트를 배정하는 방식으로 운영되고 있는데 컨설팅을 필요로 하는 기업이 그 필요성에 적합한 규모와 전문가를 찾아 컨설팅을 의뢰하는 절차가 보다 공개적이고 많은 자료가 사전에 충분히 제공될 수 있는 방법이 필요하다.

제 3 절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 컨설턴트의 자세, 능력, 태도 등의 역량, 고객의 컨설팅 이해도, 참여도, 컨설팅 프로젝트 성과 및 컨설팅 활용도와 재구매도 간에 영향관계를 분석하였다. 그러나 연구를 진행하는 과정에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있었으며, 향후 연구의 차원을 한 단계 높일 수 있는 계기를 마련하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 설문지를 이용한 자기보고 방식의 자료 수집을 하였으며, 이에 따라 설문 응답자의 태도와 성실성에 따라 조사결과에 큰 영향을 미칠 수 있는 점을 피하기 어려운 한계점으로 볼 수 있다. 따라서 이를 보완하기 위한 면접이나 사례연구 등 복수의 자료 수집방법이 보완되어야 할 필요성이 있다.

둘째, 본 연구는 신용보증기금이 지원하는 경영컨설팅을 수행한 경험이 1회 이상 있는 중소기업을 대상으로 설문지를 설계하여 표본으로 사용하였는데, 컨설팅 프로젝트의 고객과 컨설턴트간의 쌍방향적 특성을 감안할 경우 표본 설정에 일정 부문 한계가 있었다. 표본의 범위 설정시 수진기업 뿐만 아니라 참여한 컨설턴트를 대상으로 한 설문, 면접 등의 조사가 함께 이루어 지는 것이 효과적일 것이다.

셋째, 컨설턴트의 역량과 서비스 품질, 컨설팅 성과, 재구매 의도에 관한 영향의 상관을 규명하고자 하는 연구가 미시적으로 이루어지고는 있으나 컨설턴트 역량모델 수립 등에 대한 충분한 선행연구가 이루어지지 않아 구체적이고 실질적인 상관관계 분석이 부족하였다.

넷째, 설문지 설계에 있어서도 내용구성면을 볼 때 컨설팅에 대한 수진기업의 만족도와 애로사항 등에 대한 내용이 충분히 반영되지 못하여 신용보증기금 경영컨설팅 서비스의 발전을 위한 보다 구체적이고 의미 있는 시사점을 도출하는데 어려움이 있었다.

이상으로 제시한 한계점을 넘어서 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치며, 이를 조절하는 변수는 어떤 상관관계가 있는 지에 대한 연구의 발전을 위해서는 표본을 고르게 구성하여야 할 것이며, 조사방법에 있어

서도 면접이나 관찰, 사례연구 등 복수의 자료수집 방법이 병행되어야 할 것이다. 또한, 신용보증기금의 경영컨설팅 서비스는 오랜 신용평가 경험을 바탕으로 한 고유한 컨설팅 사업의 도입의 필요성과 유능한 내부 컨설팅 인력의 육성방안에 대한 실질적인 제도 운영이 필요할 것으로 판단된다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

곽홍주, “경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구”, 경기대학교 서비스경영전문대학원, 박사학위논문, 2008

김광용, 김영섭, 이채연, 이용희, 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」, 도서출판 청람, 2008

김남형, “컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2011

문영복 외 1인, 「현대중소기업론」, 대경, 2008

문효승, “중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2012

서영욱, 김보겸, 이건창, “IT 컨설팅 서비스 품질이 고객가치, 고객만족 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「학술대회논문집」, NO.10, 한국경영과학회, 2009

설중웅, 조민호, 「컨설팅 프랙티스」, 새로운 제안, 2006

신동주, “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2012

신상복, “경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 동명대학교 경영학, 박사학위논문, 2012

신용보증기금, 「신용보증기금 30년사」, 신용보증기금, 2006

영국 경영컨설팅협회 (IMC, Institute of Management Consultants),

홈페이지 : <http://www.inconsultinggroup.co.uk>

- 윤성환, “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 경영학, 석사학위논문, 2008
- 이인수, “지원기관 이미지 상승에 미치는 중소기업 경영컨설팅성과 영향요인에 관한 실증적 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2010
- 임호순, “IT컨설팅 서비스의 서비스품질 및 고객만족에 관한 연구”, 서비스경영학회, 2005
- 장동인, “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구-수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로 -, 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과, 석사학위논문, 2011
- 장영, “경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”, 한국과학기술원, 박사학위논문, 1996
- 전기수, “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 집중 연구, 건국대학교 벤처전문기술학, 2009
- 정석태, “컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 컨설팅 대학원, 박사학위논문, 2014
- 조영대, 「비즈니스 컨설팅 서비스」, 남부도서, 2005
- 중소기업청, 「중소기업 컨설팅 산업백서」, 2008
- 채준원, “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”, 부산대학교 기술사업정책학, 박사학위논문, 2011
- 최종영, “쿠폰제컨설팅 지원 사업 성과에 관한 연구”, 배재대학교 컨설팅대학원 석사학위논문, 2010
- 최창호, “고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 2014
- 한동인, “인천지역 중소기업 경영난 극복과 발전 방안 연구”, 인천대학교 경영대학원석사학위논문, 2009
- 함주환, 「마케팅 무작정 따라하기」, 길벗, 2005

2. 국외문헌

- Appelbaum, S. H, and Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client–consulting relationship. *Journal of Management Development*
- Biggs, D. (2010). *Management consulting: A Guide for students*.
- Chartered Management Institute (2006). *Using Management Consulting Services Effectively, Check lists: Small Business*
- Ciampi, F. (2009) *Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting*. Information Age Publishing
- Ferguson, M (2002) *The Rise of Management Consulting in Britian*. Aldershot: Ashgate.
- Fincham, R. and Clark, T. (2003). *Management Consultancy: Issues, Perspectives, and Agenda*. *International Studies of Management & Organization*
- Fritz Steele. (1975) *Consultin for Organizational Change*, University of Massachusstts Press
- Greiner Larry E. and Robert O. Metzger. (1983). *Consulting to Management*, Prentice–Hall
- Kennedy Information. (2011–2014). *Global Consulting Marketplace*.
- Kubr. M(Ed.) (2002) *Management Consulting : A Guide to the Profession*. Genova, Switerland: International Labour Office 4.
- Mckenna, Christopher D. (2006). *The World’s Newest Proffession: Management Consulting in the Twentith Century*. New York: Cambridge University Press.
- Oliver, Richard L.(1980) “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.” *Journal of Marketing Research*, 17(November)

- Rynning, M. (1992). Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the clients?“, International Business Journal. 11
- Schein. (1990) A General Philosophy of Helping : Process Consultation, Sloan Management Review
- Shapiro, E. C. Eccles, R. G. & Soske, T.L. (1993). Consulting: Has the solution become part of the problem?. Sloan Management Review
- Simon Alan and Kumar Vanya. (2001). Client Views on Strategic Capabilities Which lead to Management Consulting Success, Management Design.
- Walker James, Consulting Outcomes Research, ND Small Business(2004). Development Center, University of North Dakota.
- Zeira, Y. & Avedisian, J., Organizational Planned change : Assessing the Chance for Success, “Organizational Dynamics”

설 문 지

이 조사표에 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법(제33조)에 규정되어 있습니다.

ID

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문지는 저의 석사학위 논문인 "컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구"로서, 신용보증기금 경영컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 관련 임원 또는 직원 작성용으로 만들어 졌습니다.

본 조사는 신용보증기금이 지원하는 중소기업의 경영컨설팅 성과를 객관적으로 분석하고, 컨설팅 수행상의 만족도 및 문제점을 파악함으로써 향후 효율적이고 바람직한 경영컨설팅이 이루어질 수 있는 개선 방향을 모색하는데 있습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해 주신 점에 깊이 감사드립니다. 아울러 귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정 기업에 절대 노출되지 않습니다.

작성 중 문의 사항은 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한 응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

감사합니다.

지도교수 : 최창호

연구자 : 강성천 (☎042-359-5660)

회신방법 : 이메일 mkkang@kodit.co.kr, 팩스 : 0505-071-2846

우편(302-869) 대전광역시 서구 둔산서로 45(둔산동)

문1. 컨설팅의 전반적인 이해도에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅은 기업경영의 부족한 부분에 대한 도움을 받는 것이다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅은 기업의 문제해결을 위해 필요한 것이다	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅은 필요할 경우 유용하게 활용할 수 있는 수단이다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅을 받으면 일반적으로 효과가 있다.	①	②	③	④	⑤

문1-1. 귀사가 신용보증기금을 통한 컨설팅을 추진한 가장 큰 동기는 무엇입니까? ()

- ①신용보증기금 담당자 권유 ②모기업 및 협력사 권유 ③자체적인 필요에 의해
④컨설팅 업체 권유 ⑤ 언론이나 여론 등에 의한 사회적 이슈

문1-2. 귀사는 다음 주 어떤 방법을 통해 신용보증기금이 지원하는 컨설팅 사업과 관련된 가장 정확한 정보를 얻으셨습니까? ()

- ①신용보증기금 인터넷 홈페이지 ②신용보증기금 광고 및 안내메일
③신용보증기금 담당자 전화홍보 ④주변기업 및 주위사람 ⑤정부의 홍보 및 안내

문1-3. 신용보증기금을 통해 제공되는 컨설팅 지원사업의 분야 중, 귀사가 가장 관심 있는 분야를 선택하여 주십시오. ()

- ①경영전략/혁신 ②인사/조직관리 ③마케팅관리 ④생산/운영관리
⑤재무/회계관리 ⑥해외규격/품질/환경인증 ⑦정보화

문2. 최근 귀사에서 수행한 컨설팅의 참여도에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
2	성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다.	①	②	③	④	⑤

3	컨설팅수행 과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해는 높았다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.	①	②	③	④	⑤

문3. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용		답변표시란				
1	지 식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2		조직이론 및 조직관리에 대한 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3		컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4		컨설팅 수행과 관련한 기타 전문지식을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5		오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	능 력	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
7		기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
8		찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
9		문제를 진단하고 분석하여 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
10		변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	태 도	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.	①	②	③	④	⑤
12		컨설팅 수행시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
13		컨설팅에서 내 전문분야의 업무영역과 범위를 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
14		컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대해 책임완수 하였다.	①	②	③	④	⑤
15		컨설턴트는 명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

문4. 컨설팅 성과에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설팅 수행결과에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅 수행과정 일정(Schedule)을 제대로 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 수행결과가 우리기업의 제반 문제를 해결하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 수행과정 중 예산은 제대로 준수되었다.	①	②	③	④	⑤
5	회사가 지불한 비용에 비해 컨설팅의 가치가 더 높았다.	①	②	③	④	⑤
6	컨설팅 수행결과가 우리 기업가치 증대에 기여하였다.	①	②	③	④	⑤

문5. 컨설팅 활용도 및 재이용도에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용	답변표시란				
1	최고 경영자의 컨설팅 산출물 활용의지가 있다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅 결과를 수용하고 이를 적극적으로 활용하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 사내에서 교육을 실시하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 결과를 적극적으로 활용하기 위해 컨설팅 이후에도 컨설턴트와 수시로 대화하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	만약 더 필요하다면 다시 컨설팅을 받을 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤
6	컨설팅을 주변사람이나 회사에게도 받도록 권장하실 의향이 있습니까?	①	②	③	④	⑤

문6. 귀사의 기타 일반적인 사항과 관련된 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

문6-1. 귀사의 주요 업종은? ()

- ①제조업 ②도소매업 ③건설업 ④서비스업 ⑤IT

문6-2 귀사의 매출 규모는 ? ()

- ① 1억 원 미만 ② 1억 원 ~ 10억 원 미만 ③ 10억 원 ~ 50억 원 미만
④ 50억 원 ~ 100억 원 미만 ⑤ 100억 원

문6-3 귀사의 종업원 수는 ? ()

- ① 5명 미만 ② 5명 이상 ~ 10명 미만 ③ 10명 이상 ~ 100명 미만
④ 100명 이상 ~ 300명 미만 ⑤ 300명 이상

문6-4 귀사의 설립년수는 ? ()

- ① 1년~3년 ② 4년~5년 ③ 6년~10년 ④ 10년~15년 ⑤ 15년 이상

이상으로 설문을 마치겠습니다. 감사합니다.



ABSTRACT

A Study on the Impact of Consultant's Capability on the Performance of Management Consulting for Small–Medium Sized Business

Kang, Sung Cheon

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study analyzes consultant's capability and performance of consulting project, definition of consulting client firms' participation in and understanding of consulting, conceptual elements, and influencing relationship between these elements based on previous studies and conducts a survey of the executives and staff members working for small or medium sized businesses across the country who had received the management consulting supported by the Korea Credit Guarantee Fund one time or more and finally utilizes a total of 131 questionnaires.

The purpose of this study is to demonstrate the impact of attitude and ability that constitutes consultant's capability on consulting project and the impact of consulting client firms' participation in and understanding of consulting and consultant's capability on the performance of consulting after formulating a hypothesis.

The analysis results from this study can be summed up as follows:

First, ability and attitude, among the consultants' capabilities, had a positive(+) impact on the performance of consulting. But, consultant's knowledge did not have a significant impact on it. This suggests that consultants put ability and attitude first on the recognition that knowledge only is not enough for performing a successful consulting.

Second, the performance of consulting had a positive(+) impact on the utilization and repurchase of the outcomes of consulting in consulting client firms.

Third, consulting client firms' participation in consulting adjusted the impact of consultant's ability on the performance of consulting in a positive way.

From the empirical analysis results above, this study needs to introduce a new method to develop and manage consultant's capability because ability, rather than consultant's attitude, had a strong influencing relationship with performance. This suggests that Korea Credit Guarantee Fund also needs to seek ways to develop the management consulting ability of internal human resources as well as regular post-management of management consultants and systematic education support.

This also suggests that the most important thing to improve the highly-uncertain consulting project is to induce clients to participate actively in consulting through smooth communication between client and consultant.

However, the following limitations are found in the process of carrying out this study, and so some ways to have an opportunity to improve the dimension of further studies one step forward are suggested.

First, data collection through questionnaire depends on attitude and sincerity of respondents. So to make up for this fault, multiple data collection methods such as interview and case study need to be accompanied.

Second, it will be effective to carry out a survey and conduct an interview of the consultants who participated in consulting as well as consulting client firms when setting up sample range.

Third, in designing a questionnaire, there was a difficulty in drawing more specific and significant implications for the development of management consulting services produced by the Korea Credit Guarantee Fund because consulting client firms' satisfaction with consulting and difficulties were not reflected sufficiently in terms of contents formation. In conclusion, beyond the limitations above, it is necessary to understand the impact of consultant's capability on the performance of consulting and how adjusting variables are correlated and construct sample evenly for the development of research and combine data collection methods such as interview, observation, and case study in terms of investigation. The Korea Credit Guarantee Fund's management consulting service also needs to introduce its unique consulting business based on the long experience with credit assessment and introduce a new system to foster internal competent human resources specialized in consulting.

Keywords: Consultant, Consulting performance, Consultant's Capability, Intention to Repurchase, Intention to Client's participation.