

석사학위논문

컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

-소규모 농식품 기업을 중심으로-

2015년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 성 식

석사학위논문
지도교수 임옥빈

컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

—소규모 농식품 기업을 중심으로—

A Study on Effects of Consultant's Capability and
Consulting Type of Each Department upon Business
Outcome

—focused on small scaled agri-food enterprises—

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 성 식

석사학위논문
지도교수 임옥빈

컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구
-소규모 농식품 기업을 중심으로-

A Study on Effects of Consultant's Capability and
Consulting Type of Each Department upon Business
Outcome
-focused on small scaled agri-food enterprises-

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이 성 식

이성식의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 -소규모 농식품 기업을 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이 성 식

본 연구는 제조 및 판매를 영위하고 있는 국내의 소규모 농식품 기업을 대상으로 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 부문별 컨설팅 효과가 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하고자 실시되었다. 이러한 연구 검증을 통하여 소규모 농식품 기업에 대한 경영컨설팅의 효과를 확인하고 정부 및 민간 전문 컨설턴트의 소규모 농식품 기업에 대한 컨설팅 지원시 기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 수행하는데 도움이 될 수 있도록 하는 데 있다.

최근 수년간 소규모 농식품 기업의 창업은 꾸준히 증가하고 있으나 규모 면에서 영세성을 벗어나고 있지 못하고 있으며, 전문성의 부족에 따른 제품 개발 및 판로 개척의 어려움, 자금 부족, 사업전략의 미체계화 등으로 인하여 기업이 안정적으로 성장해 나가는데 있어서 많은 어려움이 내재되어 있는 상황이라고 볼 수 있다. 이에 정부 및 지자체, 민간 전문 컨설턴트들에 의하여 많은 컨설팅 및 전문 교육이 진행되어지고 있으나, 식품 업종 다양화, 원재료의 특성, 소비자 needs의 다양성에 대해 소규모 농식품 기업에 대응하기가 점점 어려워지게 되었다.

그러나 지금까지의 많은 선행연구가 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과 간에

미치는 영향에 대한 연구 중심으로 이루어져 왔거나, 또는 여러 업종에 걸쳐 종합적인 연구 중심으로 진행되어 옴에 따라, 소규모 농식품 기업에 한정하여 컨설팅 성과를 검증하는 연구가 이루어지지 않았다.

이에 본 연구에서는 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것으로 여겨지는 컨설팅턴트의 역량과, 7개의 부문별 컨설팅 유형(전략수립 컨설팅, 신제품 개발 컨설팅, 홍보 및 판매촉진 컨설팅, 판로개척 컨설팅, 생산공정 개선 컨설팅, 품질 및 위생관리 컨설팅, 업무 프로세스 개선 컨설팅)의 38개 항목에 대한 효과가 경영성과(매출증가율, 수익성 향상, 비용절감, 시장점유율 증가, 생산효율성 향상, 불량률 감소, 효율적 기업 운영, 경영계획 수립 운영)에 어떠한 영향을 미치는지는 연구하고자 하였다.

본 연구 결과 농식품 기업의 창업 후 판매 초기의 매출은 주위의 친지 등 인맥을 통한 소매 중심의 매출과 인터넷을 통한 매출에서 출발하여 점차적으로 지역 매장과 도매상으로 확대되고 기업의 매출 규모가 증가해 가는 과정에 제품의 품질력 확보가 이루어지면서 점차 대형 매장으로 판매가 이루어지는 판매 형태를 보이고 있었다.

이러한 연구를 바탕으로 경영성과에 영향을 미치는 요인을 보면

첫째 부문별 컨설팅 유형으로 보면, 신제품 개발과 홍보 판촉 컨설팅, 판로개척 컨설팅, 생산 공정 개선 컨설팅은 매출 증가 및 수익성 향상, 비용 절감 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 품질 및 위생관리 컨설팅 및 업무 프로세스 개선 컨설팅은 경영성과에 미치는 영향이 적은 것으로 분석되었다.

둘째 부문별 컨설팅의 주요 항목으로 보면 경영개선과, 차별화제품 개발, 고객만족도 향상, 홍보 등을 통한 대외 인지도 향상, 우수 거래처 증가, 생산성 향상 및 불량률 개선 효과 등이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 소규모 농식품 기업이 창업 후 안정적인 성장을 이루어 나가기 위하여 다음과 같이 제안하였다.

첫째 농식품 기업의 특성에 따라 마케팅 전략 방식을 달리해야 하고 접근

방식도 다른 맞춤형 컨설팅을 실시해야 한다.

둘째 소규모 기업의 경우 상품개발력 뿐 만 아니라 홍보 판촉을 통한 대외적 인지도 향상을 통한 판로개척이 기업의 성장을 이루어 나가는데 매우 중요한 역할을 한다.

셋째 효과적으로 농식품 기업에 대한 컨설팅이 이루어지기 위해서는 관련 산업에 풍부한 경험과 지식을 겸비한 전문 컨설턴트의 육성이 필요하다.

넷째 소규모 농식품 기업에서는 환경에 적응할 수 있는 내부 역량이 갖추고 있지 못한 경우가 많음으로 인해 지속적인 사후 지원·관리가 필요하다.

【주요어】 농식품기업, 컨설턴트 역량, 부문별 컨설팅, 경영성과,
맞춤형 컨설팅

목 차

I. 서 론	1
제 1절 연구의 배경 및 목적	1
제 2절 연구의 대상 및 범위	7
제 3절 연구의 방법 및 구성	8
II. 이론적 배경 및 선행연구	13
제 1절 식품기업에 대한 이해	13
제 2절 컨설팅 특성과 유형에 대한 이해	28
제 3절 컨설턴트 역량에 관한 연구	33
제 4절 부문별 컨설팅 유형에 관한 연구	38
제 5절 컨설팅 성과에 관한 연구	45
제 6절 선행연구와 관련성 및 차별성	53
III. 연구 방법	54
제 1절 연구모형 및 가설의 설정	54
제 2절 조작적 정의와 측정	59
제 3절 연구조사 방법	65
IV. 연구 결과	67
제 1절 표본의 일반적 특성	67
제 2절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증	70
제 3절 변수들간 상관관계 분석	75

제 4절 가설검증	78
V. 결 론	102
참 고 문 헌	107
설문지	113
ABSTRACT	123

【 표 목 차 】

[표 1- 1] 농식품 군별에 따른 마케팅 전략	4
[표 1- 2] aT한국농수산물유통공사 기업지원센터의 컨설팅 지원 사항	6
[표 2- 1] 제조업 내에서 식품제조업의 비중	14
[표 2- 2] 식품시장 규모	15
[표 2- 3] 국내 가공식품 규모	16
[표 2- 4] 품목별 식품제조 가공업체 수	17
[표 2- 5] 식품제조 법인체 수 및 매출액	19
[표 2- 6] 식품제조업체 매출액 대비 유통 거래처 판매 비중 현황	21
[표 2- 7] 일반사업체 매출액별 식품관련 보유인증 현황	23
[표 2- 8] 일반사업체 상용직 종사자별 학사 이상 비중	24
[표 2- 9] 일반사업체 경영형태별 정부/지방자치단체 지원 경험	26
[표 2-10] 인증업체 경영형태별 정부/지방자치단체 지원 경험	27
[표 2-11] 컨설팅 개념의 특성	28
[표 2-12] 컨설팅의 유형	29
[표 2-13] 컨설팅 수행 형태에 따른 경영컨설팅의 유형	32
[표 2-14] 컨설턴트 역량의 구성요인별 정의 및 측정요인	35
[표 2-15] 컨설턴트 역량 관련 선행 연구	37
[표 2-16] 경영컨설팅 주력분야	38
[표 2-17] 국내 중소기업 컨설팅 분야별 수요 현황	39
[표 2-18] 국내 컨설팅 서비스에 대한 인지도	40
[표 2-19] 컨설팅 전문기업과 컨설팅 지원기관의 부문별 컨설팅 경험 현황	40
[표 2-20] 폐업기업의 창업자가 느낀 지원제도 강화 우선순위	41
[표 2-21] 경영컨설팅 개선 효과 측정 항목	42
[표 2-22] 부문별 컨설팅 효과에 대한 측정 항목	44
[표 2-23] 컨설팅 성과 측정 요인에 관한 연구	47
[표 2-24] 정량적 개선 효과 정도	50
[표 2-25] 정성적 개선 효과 정도	51

[표 2-26] 컨설팅 성과 관련 선행 연구	52
[표 3- 1] 컨설턴트 역량에의 조작적 정의 및 측정 방법	61
[표 3- 2] 부문별 컨설팅의 조작적 정의 및 측정 방법	63
[표 3- 3] 경영성과의 조작적 정의 및 측정 방법	64
[표 3- 4] 설문지 구성 및 내용	66
[표 4- 1] 표본의 경영자 특성	67
[표 4- 2] 표본의 기업 특성	68
[표 4- 3] 부문별 컨설팅 경험자 구성비	69
[표 4- 4] 부문별 컨설팅 중요도	69
[표 4- 5] 부문별 컨설팅 평균점수	69
[표 4- 6] 컨설턴트 역량 타당성 검증 결과	70
[표 4- 7] 부문별 컨설팅 타당성 검증 결과	71
[표 4- 8] 컨설턴트 역량에 대한 신뢰성 검증 결과	73
[표 4- 9] 부문별 컨설팅에 대한 신뢰성 검증 결과	74
[표 4-10] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 상관관계 분석 결과	76
[표 4-11] 부문별 컨설팅과 경영성과 상관관계 분석 결과	77
[표 4-12] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 전략 수립 분석 결과	78
[표 4-13] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 신제품개발 영향 분석 결과	78
[표 4-14] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 홍보 판촉 영향 분석 결과	79
[표 4-15] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 판로개척 영향 분석 결과	79
[표 4-16] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 생산성향상 영향 분석 결과	80
[표 4-17] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 품질 위생 영향 분석 결과	80
[표 4-18] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 운영프로세스 개선 분석 결과	81
[표 4-19] 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 간의 가설 검증	82
[표 4-20] 부문별 컨설팅과 매출증가 간의 영향 분석 결과	83
[표 4-21] 부문별 컨설팅과 수익성 향상 간의 영향 분석 결과	85
[표 4-22] 부문별 컨설팅과 비용절감 간의 영향 분석 결과	87
[표 4-23] 부문별 컨설팅과 시장점유율 간의 영향 분석 결과	89
[표 4-24] 부문별 컨설팅과 생산성 향상 간의 영향 분석 결과	91

[표 4-25] 부문별 컨설팅과 불량률 감소 간의 영향 분석 결과	93
[표 4-26] 부문별 컨설팅과 운영효율성 간의 영향 분석 결과	95
[표 4-27] 부문별 컨설팅과 경영계획 수립 운영 간의 영향 분석 결과	97
[표 4-28] 부문별 컨설팅과 경영성과 간의 영향 분석 결과	99
[표 4-29] 매개변수 효과 분석 결과	101

【 그림 목 차 】

[그림 2-1] 컨설팅 수행 내용에 따른 경영컨설팅의 유형	30
[그림 2-2] 중소기업 무료진단 컨설팅 희망 수혜분야 및 영역	39
[그림 3-1] 연구모형	55
[그림 3-2] 컨설팅 분야	62

I. 서 론

제 1절 연구의 배경 및 목적

경제의 발전과 더불어 시대의 변화가 예전보다 빠르게 변화하고 있으며, 소비자의 needs에 대응하기 위하여 기업의 변화 속도도 예정보다 빠르게 진행되고 있을 뿐 만 아니라 보다 더 나은 발전을 위하여 기업은 끊임없이 변화를 추구하고 있다. 이러한 산업계의 변화에는 첨단 IT산업에서부터 자동차, 철강, 의류, 유통 분야 뿐 만 아니라 우리의 식생활의 중요한 축을 담당하는 식품에 있어서도 많은 변화에 직면하고 있다.

그러나 수많은 식품 기업이 창업하고 성장해 나가는 과정에서 이들 기업들이 소비자의 needs에 부응하면서 목표로 하는 만큼의 경영성과를 달성해 가고 있는지, 또 경영성과를 이루기 위해 컨설턴트의 역량과 컨설팅의 효과가 경영성과가 어떠한 영향을 미치고 있는지 대해 연구해 볼 필요가 있다는 것을 느끼게 되었다.

식품의약품안전처의 2013년 식품의약품통계연보에 따르면 우리나라의 식품산업의 규모는 2012년 기준으로 2008년 85.1조원에서 2012년 113.9조원으로 연평균 7.6%가 증가 하였으며, 가공식품 규모에 있어서도 2008년 45.2조원에서 2012년 64.5조원으로 연평균 11%의 성장을 기록하고 있을 만큼 타 산업 대비 성장률이 높다고 볼 수 있다.

2000년 중반 이후 많은 식품기업의 창업이 증가하고 있는 것을 볼 수 있는데 2013년 식품의약품통계연보¹⁾에 따르면 식품위생 관련업체가 2000년 16,055개사에서 2012년 25,191개사로 년 평균 4.7% 증가하였고, 즉석식품 제조가공업체에서도 2000년 55,486개사에서 2012년 77,645개사로 연평균 3.3% 증가하였다. 따라서 본 연구에서 식품기업이 설립되는 과정에 어떠한 배경이 있는지, 이들 기업이 설립되고 사업을 영위해 나가는 과정에서 컨설팅이 어떠한 역할을 하며 성과에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

1) 식품의약품안전처 2013년 식품의약품 통계연보

또 식품기업의 증가 배경이 과거와는 다른 양상을 보이고 있으며, 과거의 식품기업 창업 배경에는 유통점에 대한 판매를 위한 식품제조가 주를 이루었었다면 현재에는 농산물을 가공하여 지역 주민에게 판매를 하거나 원거리에 있는 소비자에게 인터넷 등을 이용하여 직거래를 중심으로 판매하는 소규모 농산물 가공 창업이 많아졌다고 하는 것이며, 식품제조업체의 증가 배경을 좀 더 구체적으로 살펴보면

첫 번째의 증가 배경으로는 정부 및 지방자치단체 등을 통한 많은 지원정책과 교육의 기회로 인하여 제조 기술에 대한 노하우 습득 기회 제공이 많아졌다. “Business Model generation의 저자 알렉산더 오스터왈더 & 에스 피그누어는 이를 생산 수단의 민주화”라고 하였다. 생산 수단의 민주화란 기술 비용의 감소로 인해 개인들이 몇 년 전까지만 해도 감당하지 못했던 도구들에 접근할 수 있게 되어 수많은 열정적인 아마추어들이 이제 음반을 제작하고 독립영화를 만들며 간단한 소프트웨어를 개발해 전문가 수준의 결과를 만들어 낼 수 있는 수준으로 되었다는 것이다.

두 번째 배경으로는 도시 가계의 소득의 증가에도 불구하고 농촌 지역의 소득과의 격차는²⁾ 점점 더 커지고 있는 상황에서 부가가치를 향상시켜 소득을 향상시키기 위해서는 농산물 형태에서의 판매보다는 식품의 가공 및 서비스 판매를 하는 것이 소득 증대 창출 효과가 큼으로 인해 정부 및 지방자치단체 등은 6차산업화³⁾를 통하여 지역의 경제를 활성화시키고자 정부의 지원을 확대시키고 있으며, 이에 따라 식품을 생산, 판매하고자 하는 창업자가 증가하였다고 볼 수 있다.

세 번째 배경으로는 소비자의 needs가 까다로워짐에 따라 기존 대기업에서는 소비자의 맞춤형 needs에 대응하는 것이 어려워지고 있으며, 여성의 사회

2) 농협경제연구소의 2014년 2월 CEO Focus 327호 농업농촌의 환경변화와 발전방향 4p에 따르면 도시근로자 가구 소득 대비 농가 소득은 1980년 95.9%, 2008년 65.2%에서 2012년 57.6%로 감소하는 추세에 있다.

3) 6차산업화란 1차산업(농산물생산) × 2차산업(식품제조가공) × 3차산업(유통 판매) = 6차산업(농촌지역 소득 향상, 고용창출, 지역경제 활성화)으로 농림축산식품부는 2013년 7월 ‘농업의 6차 산업화’를 농정의 핵심과제로 선정하고 본격적인 농업정책으로 추진하고 있다. 정부는 2017년까지 매출액 100억 원 이상의 6차산업화 주체(농업인, 마을공동체, 법인경영체, 지자체) 1,000개를 육성할 계획이며, 이를 통해 농가의 농업 외 소득 연평균 증가율을 현재 4.6%에서 7.5%로 끌어올리고 농촌 지역 일자리를 매년 5,000개 이상 창출하고자 하는 계획을 가지고 있다

진출 증가에 따른 맛별이 가정의 증가로 인한 간편식 요구 증가, 노령인구 증가와 건강에 대한 관심 증가에 따른 일반 가공식품 보다는 건강식품에 대한 선호도 증가, 안전·안심에 대한 소비자의 높은 관심이 최근 2~3년간 전통 식품에 대한 인기 증가로 전통 장류 및 발효식품에 대한 국민들의 높은 관심 등과 맞물려 농산물을 이용한 식품 가공, 판매를 영위하고자 하는 소규모 식품 기업이 증가하였다고 볼 수 있다. 그러나 가공식품 개발 시 소비자들이 가장 중요하게 고려하는 사항은 건강(38.0%)과 제품(품질)(36.6%)을 중요하게 생각하고 있으며, 16.0%는 기호(맛)를 중요하게 생각하고 있고, 소수의 소비자들만이 가공기술(6.3%)이나 홍보(3.1%) 등을 중요하게 여기는 것으로 나타났다(한미희 2014). 따라서 소비자의 건강과 제품의 품질에 대한 높은 기대에 대해 기업에서의 적극적인 대응이 필요하게 되었다.

그러나 소비자들의 최근의 소비성향을 보면 상품의 소포장화의 선호도가 높아지고 있고, 농식품 상품의 브랜드화가 진행되는 트렌드 속에서 소규모 농식품 제조업체는 전문 인력의 부재, 유통시설의 미비, 미약한 정보력, 자금의 부족 등으로 급속하게 변화하는 소비자의 요구에 발 빠르게 대응하지 못하는 것이 현실적이며 보다 경쟁력 있는 농식품 기업이 되기 위해서는 이들 기업에 대한 생산, 마케팅, 영업망 개척, 전략 수립 등에 대한 정부 및 지자체의 적절한 지원과 경영·기술 컨설팅의 맞춤형 컨설팅의 유기적 연결이 필요하다고 볼 수 있다(신귀철 2008)고 하였다. 또 신귀철(2008)은 지방 중소기업의 농식품군 별로 다른 마케팅 전략을 구사하는 것이 필요하다고 <표 1-1>에서와 같이 밝히고 있다.

<표 1-1> 농식품 군별에 따른 마케팅 전략

농·식품군 구분	특징	마케팅 전략
가공분류군	가공식품 , 비가공식품 등	상호 전략적 제휴
생산형태군	농수축산식품, 천연식품, 양식식품 등	매스, 틈새, 세분화, 디지털마케팅
식습관상의 군	주식류, 부식류, 기호품류, 조미료류 등	매스, 세분화 마케팅
건강상의 군	건강식품, 영양보조식품, 보건식품, 자연식품, 무농약식품, 특수영양식품, 영양 강화식품, 저에너지식품 등	세분화, 일대일, 틈새, 로열티, 디지털, 관계, 다이렉트 마케팅
가공형태 군	양조식품, 냉동식품, 동결건조식품, 통조림식품 등	매스, 디지털 마케팅
조리형태 군	인스턴트식품, 편의식품, 냉장식품 등	매스, 세분화 마케팅
기타분류 군	커피식품, 합성식품, 조림식품, 스포츠식품, 알칼리식품 등	매스, 세분화, 다이렉트마케팅

출처 : 신귀철, 2008, 지방 중소 농식품 제조업체의 마케팅 전략

네 번째 배경으로는 제조 시설의 보편화된 공급에 의하여 과거의 대규모 투자에서 소규모 투자 금액으로도 손쉽게 창업을 할 수 있게 되었고, IT 산업의 발전에 따라 대형 유통업체에 대한 낯픔이 아니더라도 인터넷에 대한 지식을 갖추고 있다면 누구라도 손쉽게 인터넷을 통한 소비자와의 직거래 판매가 가능해짐에 따라 식품기업의 창업이 증가하였다고 볼 수 있다. “Business Model Generation이 저자 알렉산더 오스터왈드 및 예스 피그누어는 이를 유통의 민주화”라고 표현하였으며, 유통의 민주화란 인터넷으로 인해 디지털 콘텐츠 유통이 상품화 되었고 재고, 커뮤니케이션, 거래비용이 대폭 감소되었으며 이에 따라 틈새상품을 위한 새로운 시장이 형성되었다고 하였다.

이러한 배경으로 인해 많은 신규 창업자가 식품기업의 가공, 판매 사업에 진출하고 있으나, 기존 농산물 재배 경험을 기반으로 사업을 시작하는 사업자의 경우 식품가공 산업에 대한 이해 부족, 사업을 추진하여 안정적인 사업규모에 올려놓을 수 있을 만큼의 충분한 자금력 부족과 인력 운용의 취약성 등으로 인하여 기업을 규모면에서 성장시키지 못하고 소규모 영세 기업에 머무르는 기업이 많다고 볼 수 있다.

2013년 식품의약품 통계연보를 보면 2012년 기준 식품법인체수 및 매출액은 우리나라 전체 식품기업 23,929개 기업 중 57.45%에 해당하는 13,747개사가 1억 원 미만의 회사이며, 21.56%인 5,159개사가 1억 원~5억 원 미만의 회사로 전체기업의 79.01%가 5억 원 미만으로 소규모 영세기업이 많다고 볼 수 있다. 이는 단순히 매출액에서 뿐 만 아니라 종업원 수에 있어서도 5인 미만의 회사가 16,412개사로 전체의 68.59%를 차지하고 있으며, 6인~10인 미만의 회사가 12.85%로, 10인 미만의 회사가 81.44%로 영세한 소규모 식품기업이 많다는 것을 알 수 있다.

이렇게 소규모 기업이 많은 식품산업은 인력구조에 있어서도 매우 취약하다고 볼 수 있다. 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사⁴⁾의 일반사업체의 상용직 종업원의 전문성 실태를 보면 2인 이하 기업의 경우 전문학사의 비중 평균이 2.3%, 학사비중 평균이 2.7%, 석사 비중 평균이 0.4%이며, 3인~4인 기업의 경우에는 전문학사의 비중 평균이 2.5%, 학사비중 평균이 4.7%, 석사 비중 평균이 0.3%이며, 5인~9인 기업의 경우 전문학사의 비중 평균이 3.1%, 학사비중 평균이 8.0%, 석사 비중 평균이 0.3%, 박사 비중 평균이 0.3%를 보이고 있다. 이는 소규모 식품기업이 창업을 통하여 안정적인 성장을 위해서는 정부 및 지자체의 재무적 지원뿐 만 아니라 경영·기술 분야의 전문가의 도움 및 지원이 매우 필요하다는 것을 알 수 있다.

이러한 환경 하에 처해 있는 소규모 식품기업에 있어서 경영·기술 전문가에 의한 경영자문 및 컨설팅이 매우 절실하게 필요한 사항이나, 많은 소규모 식품기업은 경영컨설팅이나 전문적인 교육에 대한 지원을 받지 못하고 있는 경우가 많다. '2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사'를 보면 전통·발효식품의 일반제조업체의 경우 전체의 11.0%만이 정부의 지원 또는 경영컨설팅, 직원교육컨설팅을 받았다고 하였으며, 이보다 조금 더 시스템화된 경영을 하고 있다고 보여 지는 전통식품 인증업체의 조사대상 232개 식품회사 중에서도 43.1%의 기업만이 정부의 지원 또는 경영컨설팅, 직원교육컨설팅을 받았다고 하였다.

이는 아직까지도 많은 소규모 식품기업이 창업 후 성장·발전해 나가는 과정

4) 닐슨컴퍼니코리아, 한국식품정보원 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사 163~165p

에서 경영·기술컨설팅에 대한 지원이나 자문을 받지 못하고 있다는 것을 의미하며, 이들 소규모 식품기업이 창업 후 성장해 나가기 위해서는 소규모 기업 특성 및 상황에 맞는 맞춤형 경영·기술 컨설팅이 필요하다고 판단된다.

농식품 기업을 대상으로 정부 및 산하단체의 컨설팅 및 전문교육 지원기관으로는 aT농수산물유통공사의 기업컨설팅과 농림축산식품부 산하의 농림수산식품문화정보원의 전문교육 등이 있으며 주요 사항을 보면 다음의 <표 1-2>와 같다.

<표 1-2> aT한국농수산물유통공사 기업지원센터의 컨설팅 지원 사항

사업 내용	사업 대상	지원 조건	컨설팅 분야
심층컨설팅	중소 식품제조 가공업체, 외식업체.	국고보조 50% (최대 1천만 원)	기술, 경영, 외식
현장코칭	중소 식품제조 가공업체, 국내 한식당.	자부담 10만원 납부 (전문가 진단 1회, 코칭 3회(추가 1회 가능)) ※ 년 2회 신청 가능	경영, 기술, 외식, 창업
해외 한식당 컨설팅	전문 컨설팅, 방문 컨설팅	전문: 5천만 한도, 자부담 50% 방문: 자부담 100만원 외 지원	해외진출, 경영전략, 기타전략,
농공상 융합형 컨설팅	농공상융합형 중소기업 주관 경영체	국고보조 70% (최대 14백만)	기술, 경영
수출확대전문가 컨설팅	신규 및 기존 수출업체	심층 90% 이내 (업체별 20~25백만)이내 현장코칭 자부담 10만원 (진단 1회, 코칭 5회)	심층(신규 수출기업 육성, 신성장산업 및 수출확대) 현장코칭 (FTA)
유기가공식품인증 컨설팅	국내산 유기농·축산물을 주원료로 한 유기가공 식품제조·가공업체	인증컨설팅 비용 100% (최대 4백만)	국내 인증
중소기업협력지원사업	복수의 중소기업 관련법인·기업으로 구성된 공동법인, 업무협약체결연합체, 농공상융합형기업 등	국고보조 50% (최대 3억 원)	공동마케팅, 인력활용, 제품개발, 시장조사, 정보수집, 기타 사업목적에 적합하다고 인정되는 사업

출처: 2014년 aT 한국농수산물유통공사 컨설팅 안내서. 연구자가 재정리

또한 농림수산식품교육문화정보원에서는 2014년 식품산업과 관련이 있는 창업·유통 분야에서 우리 쌀 가공 창업 과정 등 13개 과정, 유통·마케팅 분야에서 6차산업 경영인 홈쇼핑 플랫폼 활용 전문가 과정 외 7개 과정, 6차산업 융복합분야에서 발효식품 생산 표준화를 통한 명품상품 개발 외 15개 과정을 운영하며 전문교육의 지원을 하고 있다.

이에 본 연구는 농식품기업의 증가에 따라 정부에서 지원하고 있는 컨설팅 관련 지원이 농식품기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴보고자 하며, 경영·기술컨설팅을 받은 경험이 있는 소규모 농식품기업을 대상으로 컨설팅 효과를 연구함으로써 향후 기업의 특성에 맞는 맞춤형 경영·기술컨설팅을 통하여 소규모 농식품기업의 경영·기술컨설팅 전략 수립에 많은 도움이 될 수 있다고 판단된다. 따라서 본 연구는 농식품 기업의 컨설팅 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 부문별 컨설팅 7개 분야의 하위 항목 각각에 대한 효과가 경영성과에 어떠한 영향을 끼쳤는지를 알아보고, 또한 컨설턴트의 역량과의 관계에 대한 영향을 연구하고자 한다. 이를 토대로 향후 소규모 식품기업이 보다 효과적으로 대응할 수 있는 기업의 특성에 맞는 컨설팅을 수행하는데 이번 연구를 통하여 도움이 되고자 하는데 목적이 있다.

제 2절 연구의 대상과 범위

본 연구에서의 식품기업은 농수축산물을 이용하여 가공을 하여 판매하는 기업을 대상으로 하고 있으며, KSIC(한국표준산업분류)표를 기준으로 기업체 수 및 매출액 규모가 큰 품목 군으로 분류하고, 이를 10개의 주력 품목 군으로 하여 조사대상을 구분하고자 하였다.

조사 대상 기업으로는 대기업보다는 소규모 농식품 기업을 중심으로 조사하고자 하였으며, 이는 2012년 기준 우리나라의 식품기업의 79.01%가 5억 원 미만의 기업이라는 점과 100억 원 미만의 기업이 전체 기업 수에 98.08%를 차지하고 있을 만큼 중소기업의 비중이 많기 때문이기도 하다.

또한 최근의 식품기업의 창업기업의 트렌드는 대형 유통점이나 중간상 대상으로 판매하기 위한 사업보다는 소비자에게 직접 소매 중심의 판매나 인터

넷을 이용하여 판매하는 형태의 기업이 증가하고 있으며, 식품기업의 창업 이후 일정기간 동안은 대형 유통점 납품이 아닌 소매 판매나 인터넷을 통한 판매로부터 판로개척이 이루어진다고 판단하고 이를 토대로 매출규모별·기업년수별 연관성을 연구할 수 있다고 판단됨에 따라 이러한 점도 고려하여 소규모 농식품 기업을 연구 대상으로 선정하였다.

제 3절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구는 국내 식품기업 중에서 경영·기술컨설팅이나 전문교육을 받은 경험이 있는 기업의 경영자를 대상으로 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 7개 부분의 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 연구하고자 하였고, 컨설턴트의 기본자질과 직무역량, 관리역량을 매개변수로 연구를 진행하였다.

먼저 각각의 부문별 컨설팅이 기업 운영에 있어서 중요한가에 대한 경영자의 컨설팅을 바라보는 인식과 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량과 자세가 각 7개의 부문별 컨설팅에서 어떠한 효과를 나타내고 있으며, 기업의 경영성과에는 어느 정도의 영향을 미쳤는지를 연구하고자 하였다.

컨설팅에 대한 연구결과를 도출하기 위하여 선행연구와 문헌조사 등을 통하여 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들을 도출하고, 컨설턴트의 기본자질과 직무역량, 관리역량이 컨설팅 및 전문교육을 받은 경험이 있는 기업이 각 부문별 컨설팅의 효과를 통하여 재무적인 측면과 비재무적 측면에서의 경영성과에 어떠한 영향을 미쳤는지 조사하였다.

또한 이와 같은 연구 과정에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 식품기업의 특성요인을 구체적으로 분석하였고, 각 부문별 컨설팅 분야로는 첫째로 경영 분석을 통한 전략수립 컨설팅(마케팅전략, 사업계획서, 사업성분석 등), 둘째로 신상품기획 및 개발에 대한 컨설팅, 셋째로 홍보 (블로그, 홈페이지, 카카오톡) 및 판매촉진(거래처 및 소비자) 컨설팅, 넷째로 신규거래처 개척 등 판

로개척에 대한 유통전략 컨설팅, 다섯째로 생산 공정 개선을 통한 생산 효율화 컨설팅, 여섯째로 품질관리 및 위생관리를 통한 품질향상 컨설팅, 일곱째로 업무 프로세스(구매 관리, 재고관리, 인사관리, 고객관리 등) 개선 컨설팅 등 기업의 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 중요 7개 부문별 컨설팅 중 어느 부문별 컨설팅 유형이 기업의 경영성과에 영향을 주고 있는지를 연구하고자 하였다.

또한 이와 같은 연구 과정에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 식품기업의 특성요인을 구체적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 컨설팅 성과요인에 영향을 미칠 수 있는 경영자 및 기업의 특성요인인 주요 생산 품목군, 기업의 업력, 사업 형태, 대표자의 주요 경력, 2014년의 매출 예상 규모, 상용 근로자수, 대표자의 학력, 대표자의 성별, 대표자의 나이, 판매처 구성비 등에 대해서도 설문을 실시하여 분석에 참고하였다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 범위 및 접근 방법으로 본 연구를 한정하여 연구를 수행하였다.

첫 번째로 이론적 논의를 위해서는 식품기업에 대한 연구 자료를 토대로 식품산업의 규모, 품목별 식품제조·가공업체 수, 식품제조 법인체 수와 매출 단위별 업체 수 및 종업원 수 대비 업체 수 점유율, 일반사업체의 매출액별 주요 내수 판매처 구성 비율, 일반 사업체의 매출액별 식품관련 보유 인증, 일반사업체의 상용직 종사자 기준 전문학사 이상의 비율, 경영 형태별 정부 및 지방자치단체의 컨설팅 및 직원에 대한 전문 교육 지원 경험 여부 등에 대해 분석하였다. 다음으로 컨설팅에 대한 이해를 위해서는 컨설팅의 개념 및 정의, 컨설팅의 특징과 유형 등을, 부문별 컨설팅 유형에 대한 연구로는 경영 컨설팅의 부문별 유형과 부문별 컨설팅의 수요 현황 및 경험 현황, 부문별 컨설팅의 효과에 대한 측정항목 등을, 다음으로 컨설팅의 역량에 대한 연구로서 컨설팅 역량의 정의 및 구성 요인을, 컨설팅 성과에 관한 연구에서는 컨설팅 성과의 정의 및 측정, 컨설팅 성과의 선행 연구를 검토하였다.

두 번째로 실효성 있는 연구 성과를 획득하기 위해서 이론적 논의를 바탕으로 구조화된 설문지를 작성하고, 7개의 부문별 컨설팅에 대하여 경영·기술 컨설팅을 받아 본 경험이 있거나, 전문 교육을 받아 본 소규모 농식품 기업

경영자에게 설문을 실시하여 컨설턴트의 역량요인, 각 부문별 컨설팅의 중요성에 대한 인식도, 각 부문별 컨설팅에 따른 효과가 재무적 측면 및 비재무적 측면에서의 경영성과를 분석하였고 기업 매출규모, 기업년수 등을 고려하여 컨설팅을 통한 기업의 경영성과가 미치는 영향에 대해 연구하였다. 보다 충실한 데이터를 얻기 위하여 (주)한국식품정보원에 컨설팅 또는 전문교육을 이수하고 있는 경영자 중에서 현재 또는 기존에 경영·기술컨설팅이나 이에 준하는 전문 교육을 받은 경험이 있는 경영자를 중심으로 직접적 설문조사와 AT농수산식품유통공사 등 식품과 연관된 기관으로부터 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업을 대상으로 이메일을 이용한 설문조사 및 개인적으로 컨설팅을 수행하고 있는 경영컨설턴트의 지인 등을 통한 이메일을 통한 설문지 조사를 실시하였다.

세 번째로 수집된 자료는 코딩과정을 거쳐서 SPSS 22.0 통계분석 프로그램을 활용하여 처리하였으며 응답자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 비율분석을 실시하고, 측정문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)과 신뢰성 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 그리고 신뢰성 분석과 타당성 분석을 통하여 정제된 측정변수를 활용하여 요인별 평균값을 계산하고, 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구의 핵심인 각 부문별 컨설팅의 효과가 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 설정된 가설을 검증하기 위해 다중 회계분석을 실시하고, 컨설턴트 역량이 부문별 컨설팅 효과와 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 컨설턴트 역량을 매개변수로 하여 매개변수 효과 분석을 실시하였다. 분석결과를 종합하여 소규모 식품기업 경영자는 경영성과 개선을 위한 의사결정을, 컨설턴트에게는 소규모 식품기업에 적합한 맞춤형 컨설팅을 하는데 시사점을 제시하였다. 이는 향후 증가하고 있는 소규모 식품기업의 창업 및 기존 식품기업의 성장, 정부 및 지역 지원기관의 소규모 식품기업의 육성을 통한 지역 경제의 활성화를 위한 정책방향 수립에도 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

2. 연구의 구성

본 연구의 구성은 전체 5장으로 구성되었다. 1장에서는 연구의 배경과 목적을 서술하고 연구방법과 구성을 간략하게 소개하였다.

2장에서는 이론적 고찰로 제 1절 식품산업의 이해에서는 식품기업의 정의, 식품기업의 식품산업의 규모, 품목별 식품제조·가공업체 수, 식품제조 법인체 수와 매출 단위별 업체 수 및 종업원 수 대비 업체 수 점유율, 일반사업체의 매출액별 주요 내수 판매처 구성 비율, 일반 사업체의 매출액별 식품관련 보유 인증, 일반사업체의 상용직 종사자 기준 전문학사 이상의 비율, 경영 형태별 정부 및 지방자치단체의 컨설팅 및 직원에 대한 전문 교육 지원 경험 여부를 분석하였다. 제 2절 컨설팅에 대한 이해에서는 컨설팅의 특성과 유형을, 제 3절 컨설턴트의 역량에 관한 연구에서는 컨설턴트 역량의 정의 및 측정을, 제 4절 부문별 컨설팅 유형에 관한 연구에서는 부문별 컨설팅에 대한 유형 및 부문별 컨설팅 유형별 효과 측정 항목을, 제 5절 컨설팅 성과 관련 연구에서는 컨설팅 성과의 정의 및 특징과 선행연구를 살펴보았고 제 6절에서는 선행연구와의 관련성 및 차별성을 제시하였다

3장에서는 연구 모형 및 가설설정, 변수의 조작적 정의와 측정, 연구조사 방법에 대하여 설명하였다. 연구모형은 각 부문별 컨설팅 효과가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설정하고, 추가적으로 컨설턴트 역량이 각 부문별 컨설팅 효과를 통한 경영성과 간의 관계에 영향을 미치는 매개적 효과를 분석하였다. 컨설턴트의 역량은 3개 역량으로(기본자질, 직무역량, 관리역량)으로, 컨설팅 효과는 7개의 각 부문별 컨설팅(경영분석을 통한 전략수립 컨설팅, 신제품 및 개발에 대한 컨설팅, 홍보 (블로그, 홈페이지, 카카오톡) 및 판매촉진(거래처 및 소비자) 컨설팅, 신규거래처 개척 등 판로개척에 대한 유통전략 컨설팅, 생산 공정 개선을 통한 생산 효율화 컨설팅, 품질관리 및 위생관리를 통한 품질향상 컨설팅, 업무 프로세스(구매 관리, 재고관리, 인사 관리, 고객관리 등) 개선 컨설팅)에 대한 효과로, 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 (매출액 증가, 수익성 향상, 비용 절감, 시장 점유율 증가, 생산효율성 증가, 불량률 감소, 기업 운영의 효율적 전개, 경영계획 수립) 등

으로 구성되었다. 경영자 및 기업의 특성으로는 주요 업종, 기업년수, 사업형태, 사업 전 경영자의 주요 경력, 매출 규모, 종업원 수, 경영자 학력, 경영자 나이 및 주요 판매처 구성비 등으로 구성하였다.

본 논문에서 제시하는 가설은 첫 번째로 부문별 컨설팅 효과가 경영성과에 미치는 영향과의 관계, 두 번째로 부문별 컨설팅의 효과와 경영성과와의 관계에서 컨설턴트 역량이 미치는 영향에 대한 매개적 효과에 대하여 분석하였다. 설문지 구성은 총 12개 변수에 68개 문항으로 구성하였고, 인구통계학적 문항 10개 문항을 포함시켰다

제 4장에서는 표본의 일반적 특성에 대하여 빈도 및 그 비율을 분석하였고, 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검정을 위해 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 그리고 상관관계 분석, 다중회귀 분석, 매개효과 분석을 통하여 가설검정을 실시하고 그 결과에 대하여 설명하였다. 마지막으로 5장은 결론으로 논문의 연구결과를 요약하고 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대하여 설명하였다.

제 2장 이론적 배경 및 선행 연구

제 1절 식품기업에 대한 이해

1. 식품기업에 대한 개념 정립

식품이란 ‘영양성분을 함유하는 물질이라 하며, 천연식품을 그대로 먹기도 하지만 조리, 가공하여 식용으로 이용하는 경우가 많아 이들도 넓은 뜻의 식품에 포함시킨다’라고 정의하고 있다(한국학 중앙연구원, 한국민족문화대백과). 또 두산백과에서는 ‘식품이란 영양소를 한 가지 또는 그 이상 함유하고 유해한 물질을 함유하지 않은 천연물 또는 가공품’을 말한다. 그러나 좁은 의미에서는 ‘어느 정도의 가공 공정을 거쳐 직접 먹을 수 있는 상태가 된 것을 식품’이라 하고, 이에 비하여 ‘직접 섭취할 수 없는 상태가 된 것을 식품재료 또는 식료품이라고 한다’라고 되어 있다.

또 식품위생법(제 2조 제 1호)에서는 ‘모든 음식물(의약으로 섭취하는 것은 제외)’이라고 정의하고 있으며, 식품산업 기본법 제 3조 제7호에서는 식품이란 ‘사람이 직접 먹거나 마실 수 있는 농산물 또는 농산물을 원료로 하는 모든 음식물’을 가리켜 식품이라고 칭하였다. 그러므로 (신귀철, 2008)은 ‘우리가 일상생활에서 먹을거리의 생산가공, 제조, 보관, 운반, 조리 및 소비단계에서 이루어지는 제반의 경제활동이 식품산업의 바탕 위에서 이루어지고 있다’라고 하였다.

또한 식품에 있어서 중요한 것은 안전성이며, 만일 식품이 안전하지 못하면 식품이라고 할 수 없게 된다. 예를 들면 신선한 과일이나 채소, 육류나 생선은 식품이지만 오래되어 상한 것이라면 식용으로 할 수 없기 때문에 이미 식품이라고 할 수 없게 되기 때문이다

2. 국내 식품산업의 규모

국내 제조업 중 식품제조업이 차지하는 비중은 <표 2-1>의 '2013년도 식품산업 주요 지표⁵⁾ 통계청 광업·제조업 조사(음식료품 제조업, 종업원 수 10인 이상 사업체)' 자료를 보면 2012년 제조업 전체 출하액 1,497.4조원에서 식품(식료품·음료) 제조업 출하액은 75.2조원으로 4.6%의 비중을 차지하고 있으며, 한국은행 국민계정(음식료품 담배 제조업) 부가가치 기준으로는 2012년 제조업 부가가치 388조원에서 식품(식료품·음료) 제조업 부가가치액은 16.1조원으로 4.1%의 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

이는 10인 이상 사업체 수에서 식품제조업의 비중이 6.9%를 차지하고 있는 것과 비교하면 출하액 및 부가가치액의 비중이 낮다는 것을 나타내며, 타 제조업 대비 소규모 영세기업이 많다는 것을 나타내고 있다.

<표 2-1> 제조업 내에서 식품제조업의 비중(2012년)

(단위 : 조원, 개, 천명, %)

구 분	출하액 (통계청)				부가가치 (명목, 한국은행)	
	2011년	2012년	사업체 수	종사자 수	2011년	2012년
○ 제조업	1,497.4	1,507.8	63,907	2,754	379.5	388.0
-식품제조업	70.2	75.2	4,423	179	15.8	16.1
(비중)	(4.6)	(5.0)	(6.9)	(6.5)	(4.2)	(4.1)

출처 : 농림축산식품부, aT 한국 2013년도 식품산업 주요 지표

또 <표2-2> 에서와 같이 국내 식품시장의 규모를 보면 농업, 가공식품, 축산업, 수산업을 포함한 생산액은 2012년 기준 113.9조원으로 2011년 104.3조원 대비 9.3%가 증가하였고, 2008년 85.1조원 대비 연평균 7.6%가 증가하였다. 이는 국내 GDP 성장률 대비 높은 수치를 나타내고 있음을 알 수 있으며, 또 수출 및 수입금액까지 포함하면 2012년 시장규모는 141.7조원으로 2008년 106.1조원 대비 연평균 7.5%의 높은 성장률을 나타내고 있다.

5) 농림축산식품부, aT한국농수산식품유통공사, 2013년 식품산업 주요 지표 14p

<표 2-2> 식품시장 규모 (가공식품, 농업, 축산업, 수산업 포함)

(단위 : 조원)

식품	생산액	수출액	수입액	시장규모
2008	85.1	7.2	28.2	106.1
2009	94.5	8.3	27.9	114.1
2010	100.8	9.4	30.6	122.0
2011	104.3	11.7	38.8	131.3
2012	113.9	12.2	40	141.7
전년대비 증가율	9.3%	4.1%	3.1%	7.9%
연평균 성장률	7.6%	10.0%	9.1%	7.5%

출처 : 식품의약품안전처, 2013년 식품의약품통계연보

이번 연구의 대상이 되는 가공식품의 생산액은 <표 2-3>에서 보는 바와 같이 2012년 기준 64.5조원으로 2011년 57.6조원 대비 12.0%가 증가하였고, 2008년 45.2조원 대비 연평균 11.0%가 증가하였다. 또 수출 및 수입금액까지 포함하면 2012년 시장규모는 70.6조원으로 2008년 46.4조원 대비 연평균 11.0%의 높은 성장률을 나타내고 있다.

또한 식품시장 규모의 성장률은 가공식품의 높은 성장이 식품 전체 시장규모를 증대시키는데 견인차 역할을 할 뿐만 아니라 농수산물 생산·판매에서 고부가가치 산업화로 이동하고 있다는 것을 보여주고 있다고 볼 수 있다. 이러한 증가 추세는 향후에도 지속되리라 예상되며 이는 여성의 사회진출 증가 및 1인 가구 증가에 따른 매식문화의 증가, 편의성 중시, 고급화 지향 추세에 따른 가격의 고가화 및 식품산업의 전문화 등이 더욱 더 가속화되리라 예상되며, 이에 따라 식품가공업체의 변화에 대한 요구도 더욱 거세어 질 것으로 예상된다.

<표 2-3> 국내 가공식품 시장 규모

(단위 : 조원)

식품	생산액	수출액	수입액	시장규모
2008	45.2	2.6	6.5	46.4
2009	48.3	2.6	6.7	52.5
2010	54.0	3.0	7.4	58.4
2011	57.6	3.7	9.0	62.8
2012	64.5	3.9	10.1	70.6
전년대비 증가율	12.0%	5.8%	12.1%	6.6%
연평균 성장률	11.0%	11.4%	11.6%	11.0%

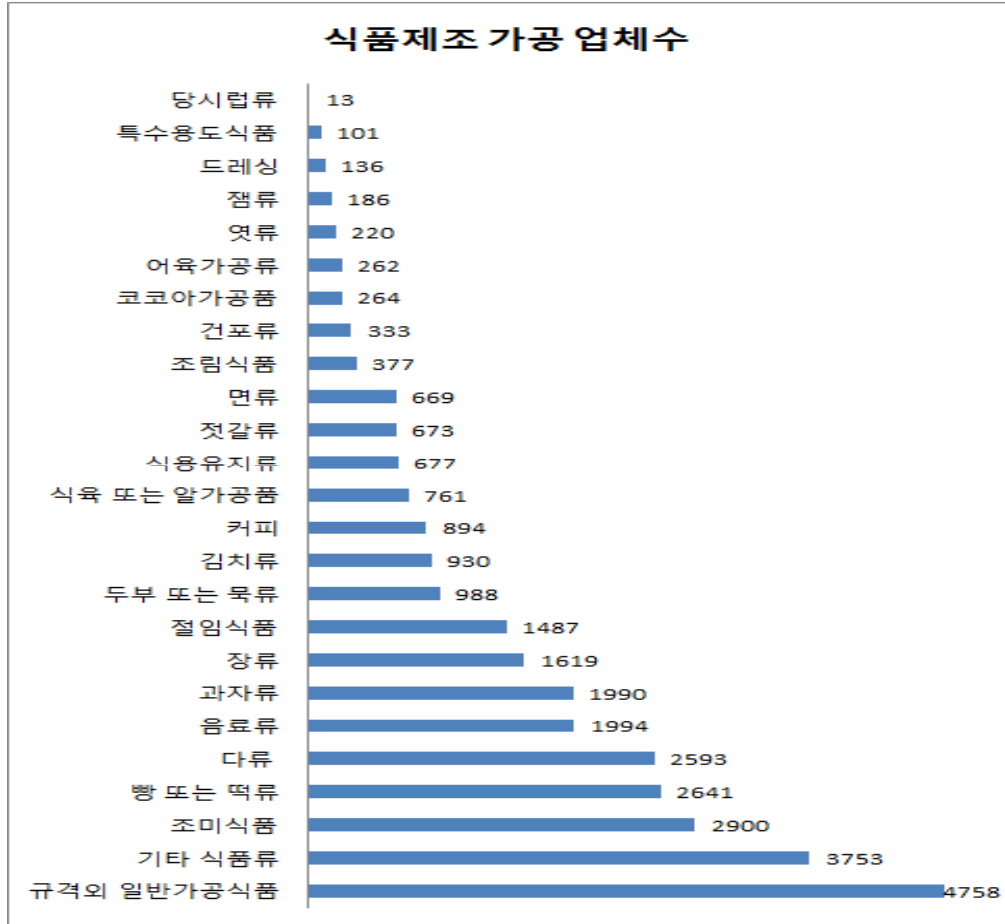
출처 : 식품의약품안전처, 2013년 식품의약품통계연보

3. 식품가공 제조업체 수 및 규모별 매출액

2013년 식품의약품통계연보를 보면 식품 위생 관련업체 수는 2012년 기준 25,191개사로 2011년 23,502개사 대비 7.2%가 증가하였고, 2008년 16,055개사 대비 연평균 4.7%가 증가하였다.

제조 품목별 제조업체 수를 보면 <표 2-4>에서와 같이 규격외 일반 가공식품이 가장 많은 4,758개사이며, 그 다음으로 기타 식품류가 3,753개사, 조미식품 2,900개사, 빵 또는 떡류 2,641개사, 다류 2,593개사, 음료류 1,994개사, 과자류 1,990개사, 장류 1,619개사, 절임식품 1,487개사, 두부 또는 묵류 988개사, 김치류 930개사 등의 순으로 나타났다. 또 ‘aT농수산식품유통공사, 2013년도 식품산업주요지표’의 통계청 광업·제조업조사 품목편 (종업원 10인 이상 사업체 기준) 자료 인용“에 따르면 10인 이상 사업체가 가장 많은 업종은 김치류로 215개사가 10인 이상 종업원을 가진 사업체로 나타났으며, 기타 빵류 115개사(제조·도매), 떡류(제조·도매)가 105개사로 그 뒤를 이었다.

<표 2-4> 품목별 식품제조 가공업체 수



출처 : 식품의약품안전처, 2013년 식품의약품통계연보

주1) 도시락, 벌꿀 포함

주2) 1개 업체에서 2개 이상의 품목군(예 : 과자류, 당류)을 생산하는 경우, 각각의 품목 군이 계상됨에 따라 식품제조 가공업체수와 상이함

<표 2-5>에서 보는 바와 같이 2012년 식품제조 법인체 수 23,929개사 중 1억 원 미만의 회사가 전체의 57.45%인 13,747개사로 매출액은 3,185억 원으로 가공식품 전체 매출액 45조 9,183억 원 중에서 차지하는 비중은 0.69%이며, 1억~5억 미만의 회사가 전체의 21.56%인 5,159개사로 가공식품 전체 매출액의 2.69%에 해당하는 1조 2,346억의 매출을 올리는 것으로 나타나고 있다. 이는 5억 원 미만의 회사가 전체 식품제조 법인체 수의 79.01%인

18,906개사로 연간 매출액은 1조 5,531억으로 전체 가공식품 매출액에서 2.38%를 차지하는 매우 낮은 수치를 나타내고 있다. 이는 1억 원 미만 기업의 평균 매출액은 23백만 원, 5억 원 미만의 평균 기업까지 포함하더라도 평균 매출액은 82백만 원 수준인 것으로 나타나 소규모 기업이 많다는 것을 알 수 있다.

더 나아가 연간 매출액 50억 미만의 제조업체까지 포함할 경우에도 기업체 수는 96.2%에 해당하는 23,013개사이며, 50억 미만 기업의 매출액은 가공식품 제조업의 전체 매출액의 17.7%에 해당하는 8조 1,205억 원으로 기업체 수에 있어서는 역삼각형 구조에 매출액은 삼각형 구조의 형태를 띠고 있다.

또한 식품가공 제조업의 종업원 구성비에 있어서도 1인~5인 미만의 기업이 16,412개사로 전체 식품가공 제조업의 68.59%를 차지하며, 6인~10인 미만의 기업이 3,074개사로 전체 식품가공 제조업체의 12.85%를 차지하고 있으며, 10인 미만의 기업체 수까지 포함하면 19,486개사로 전체 식품회사의 81.44%가 10인 이하의 종업원을 보유하고 있는 기업임을 알 수 있다.

이렇게 소규모 중소형 식품가공업체가 많은 배경에는 식품이라는 다양한 카테고리의 특성 때문이라고 볼 수 있다. 자동차나 가전업체와는 다르게 몇 가지 모델에 의하여 시장을 지배하는 것이 아니라 과자류, 음료류, 조미식품류, 떡류, 두부류, 건강 기능성식품류, 고추장류, 어묵류, 햄·소시지류 등 수많은 제품 카테고리로 인하여 하나의 기업에서 모든 제품을 취급하기 어려움에 따라서 각각의 개별 기업이 소비자의 다양한 요구에 대응하고 있기 때문이며, IT발달과 유통의 변화에 따라 개개인의 소규모의 기업도 고객 요구에 대한 대응이 가능해졌기 때문으로 풀이 된다.

이와 같이 우리나라 식품가공업체가 많은 배경과 식품산업의 특징으로 신귀철(2008)은 식품산업은 사업 및 제품에 대한 진입장벽이 낮으며, 가치사슬(value chain)의 최전방, 후방 산업의 절대 강자가 없다는 점과 식품산업이 제품 카테고리별로 세분화되어 있으며, 산업 내 식품, 업종 대체성이 강하다는 점을 들고 있다. 또 안전 및 위생에 대한 위험 발생 시 기업에 치명적이지만 대체로 정부 인증제에 대한 기업의 인식이 낮은 반면에 소비자들의 식품의 안전과 위생 및 원산지의 선호도가 비교적 높다는 점을 들고 있다.

<표 2-5> 식품제조 법인체 수 및 매출액

(단위 : 억 원, 개)

매출액	업체수	점유율	매출액	점유율	종업원 수	업체수	점유율	매출액	점유율
1억 원 미만	13,747	57.45%	3,185	0.69%	1 ~ 5인	16,412	68.59%	22,308	0.69%
1 ~ 5억 원	5,159	21.56%	12,346	2.69%	6 ~ 10인	3,074	12.85%	18,927	2.69%
5 ~ 10억 원	1,697	7.09%	12,067	2.63%	11 ~ 20인	2,104	8.79%	27,710	2.63%
10 ~ 20억 원	1,297	5.42%	18,496	4.03%	21 ~ 30인	794	3.32%	19,679	4.03%
20 ~ 50억 원	1,113	4.65%	35,111	7.65%	31 ~ 50인	720	3.01%	31,444	7.65%
50 ~ 100억 원	451	1.88%	31,186	6.79%	51 ~ 80인	366	1.53%	32,920	6.79%
100 ~ 300억 원	289	1.21%	46,316	10.09%	81 ~ 100인	122	0.51%	13,528	10.09%
300 ~ 500억 원	64	0.27%	24,826	5.41%	101 ~ 150인	143	0.60%	26,480	5.41%
500 ~ 1000억 원	50	0.21%	35,323	7.69%	151 ~ 200인	61	0.25%	25,107	7.69%
1000 ~ 2000억 원	23	0.10%	33,536	7.30%	201 ~ 300인	67	0.28%	34,399	7.30%
2000 ~ 5000억 원	28	0.12%	80,127	17.45%	301 ~ 500인	29	0.12%	46,428	17.45%
5000 ~ 1조원	7	0.03%	53,210	11.59%	501 ~ 1000인	22	0.09%	63,164	11.59%
1조원 이상	4	0.02%	73,454	16.00%	1001인 이상	15	0.06%	97,090	16.00%
계	23,929	100.0%	459,183	100.0%	1001인 이상	23,929	100.0%	459,184	100.0%

출처 : 식품의약품안전처. 2013년 식품의약품통계연보 85~86p

주 1) 법인체 수로 집계. 축산물 가공품 제외

또한 아래 <표 2-6>의 ‘2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황 조사’ 자료에서 나타내고 있는 바와 같이 매출액 규모에 따라 유통 거래처의 판매 비율이 다르다는 것을 알 수 있다. 조사대상 기업 1,253개 업체의 판매 형태를 보면 매출금액이 적은 기업일수록 일반소비자 대상 판매 비중이 높은 반면 매출 금액이 큰 기업일수록 중간도매상 판매 및 대형유통점 판매 비중이 높아짐을 알 수 있다.

매출액 3천만 원 미만 기업의 경우 일반 소비자 대상 판매 평균 비중이 67.9%인 반면 중간 도매상 판매 평균 비중은 8.0%이며, 대형 유통점 판매 평균 비중은 2.9%에 불과한 것으로 나타났다. 이에 비하여 매출액 5억 ~ 10억 미만의 기업에서는 일반 소비자 대상 판매 평균 비중이 23.3%로 낮아지는 반면 중간 도매상 판매 평균 비중은 19.4%로 높아지며, 대형 유통점 판매 평균 비중은 12.0%로 높아지는 것으로 나타났다. 또한 매출액 100억 이상인 기업의 경우 내수 판매처별 거래 비중 편차가 더욱 크게 발생하여 일반 소비자 대상 판매 평균 비중이 8.3%로 매우 낮은 비중을 차지하는 반면 중간 도매상 판매 평균 비중은 22.1%로 높아지며, 대형 유통점 판매 평균 비중은 25.6%로 매우 높아지고 있는 것으로 나타났다.

이는 일반 소비자를 대상으로 판매를 하고 있는 대형 유통점과 중소 유통점 및 이들 유통점을 대상으로 판매를 일으키고 있는 중간도매상의 경우 보다 브랜드력을 가지고 있으며 지명도가 있고 제품의 품질력이 검증된 제품을 선호함에 따라 규모가 큰 기업일수록 유통점 대상의 판매에 유리하다고 볼 수 있다. 이에 반하여 사업년수가 짧거나 매출규모가 적은 업체의 경우 판매 가능한 유통업체가 한정되어 있음에 따라 지인 및 지역에 기반을 둔 고객을 대상으로 판매를 하거나 인터넷 등을 통하여 판매처를 개척해 나가면서 사업의 규모를 단계적으로 성장시켜 간다고 볼 수 있다.

진명식(2006)의 ‘농산물 및 농산가공품 쇼핑몰 이용 계획 및 욕구’를 조사한 자료를 보면 쇼핑몰이 편리하게 운영된다면 항상 구입하겠다는 59.7%, 일부만 이용하겠다는 38.2%, 재래시장을 이용하겠다는 2.1%로 나타났으며, 안전성이 보장된다면 항상 구입(56.0%), 일부 이용(40.2%), 재래시장 이용(3.8%)로 나타나 안전성이 보장된다면 96.2%가 구매의욕을 가지고 있어 안전성과 편리성이 개선된다면 발전 가능성이 있는 것으로 나타났다.

<표 2-6> 식품제조 업체 매출액과 유통 거래처 판매비중 현황

구 분	사례수	일반 소비자 평균	중간 도매상 평균	일반 음식점 평균	중소 유통점 평균	대형 유통업 체 평균	홈쇼핑/ 인터넷	제조업 체 평균	급식업 체 평균	기타 평균
전 체	1,253	43.3	13.4	12.6	9.8	7.3	5.1	3.0	2.6	2.8
3천만 원 미만	17	67.9	8.0	9.6	6.0	2.9	2.9	1.0	-	1.6
3천 ~ 5천만 원 미만	130	66.3	7.9	11.1	4.2	1.0	5.2	0.8	1.0	2.4
5천 ~ 1억 원 미만	220	56.8	9.3	13.2	9.1	3.0	3.1	0.8	0.9	3.8
1억 ~ 3억 원 미만	306	37.4	13.8	15.3	11.0	6.3	6.1	3.4	3.0	3.6
3억 ~ 5억 원 미만	104	31.6	17.6	13.3	9.2	10.2	8.2	4.9	1.9	1.9
5억 ~ 10억 원 미만	103	23.3	19.4	16.7	9.9	12.0	7.0	5.7	4.5	1.4
10억 ~ 30억 원 미만	84	12.5	23.8	8.9	14.2	16.4	5.6	7.2	6.7	4.4
30억 ~ 50억 원 미만	16	3.6	33.9	2.1	15.0	23.6	0.7	8.2	12.9	-
50 억~100억 원 미만	27	13.4	19.7	0.6	20.5	34.2	4.8	5.2	0.3	1.1
100억 원	22	8.3	22.1	4.3	24.1	25.6	3.3	4.5	7.6	-

출처 : 닐슨컴퍼니코리아, 한국식품정보원. 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사

주 1) 조사대상은 전통·발효식품 제조 가공 업체로 한과, 떡, 만두, 죽, 국수, 묵, 엿/조청, 유지, 양념, 식육, 축산물, 과채류 즙 및 농축액, 고추장 등 장류, 메주, 고춧가루, 김치, 절임, 조림, 부각, 잎차, 음료, 식초, 건과채, 인삼가공, 수산물 가공, 해조류 등

4. 일반식품사업체 매출액별 식품관련 보유 인증 현황

현 정부의 4대악 근절의 한 축인 불량식품 근절은 우리사회에 만연해 있는 안전하지 못한 유해한 식품에 대한 소비자의 불신을 반영하고 있는 측면이 크다고 볼 수 있다. 이러한 불량식품은 인위적인 조작에 의하여 불량식품이 생산될 수도 있고 부지불식간에 생산되는 제품에 의해서도 발생될 수 있다.

그러나 소규모 기업이 많은 식품업의 특성상 품질수준을 향상시킬 수 있을 만큼의 인력구조 및 지식수준, 위생설비를 충분히 갖추고 있지 못하는 경우가 많다고 볼 수 있다.

<표 2-7>에서 보는 바와 같이 ‘2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사’의 일반사업체 매출액별 식품관련 보유 인증자료를 보면 매출액 3천만 원 미만 기업의 경우 96.2%가 식품의 품질향상 및 위생관리에 도움을 줄 수 있는 인증 “HACCP, ISO 9001, ISO 22000, 유기농식품 인증, 전통식품 명인 지정 및 기타 이에 준하는 인증”을 보유하고 있지 못한 것으로 나타났으며, 매출액 1억~3억 원 미만은 91.2%가, 매출액 3억~5억 원 미만은 91.6%가 이와 관련된 인증을 가지고 있지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 100억 원 기업에서는 24%만이 관련 인증을 가지고 있지 않은 것으로 나타나 기업의 규모가 클수록 품질 및 위생에 대한 대비를 하고 있다고 볼 수 있다. 특히 이들 품질 및 식품위생과 관련된 인증 중에서 “HACCP⁶⁾ 인증을 가장 많이 보유하고 있는 것으로 나타났다.

최근 식품산업의 규모가 확대되면서 안전성, 편리성, 전문성, 고급화, 가치추구 등과 함께 식품제조회사들이 식품에 대한 안전성을 우선시하여 HACCP 및 GAP⁷⁾, ISO 22000⁸⁾ 등의 각종 인증 제도를 취득하여 가고 있다

이러한 품질향상이나 위생관리시스템의 준수, 사업 및 마케팅 전략의 수립에는 경영자의 관련 업무에 대한 풍부한 식견과 경험, 종업원의 업무에 대한 지식 및 숙련도가 기업의 성장에 많은 영향을 미치고 있다고 판단되고 있다.

6) HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)은 위해요소관리기준을 나타내는 말로 식품의 원재료 생산에서부터 최종소비자가 섭취하기 전까지 각 단계에서 생물학적, 물리적 위해요소가 해당식품에 혼입되거나 오염되는 것을 방지하기 위한 위생관리 시스템

7) GAP(Good Agricultural Practices)는 우수농산물 품질관리제도를 말한다.

8) ISO22000(International Standard Organization)은 식품안전경영시스템을 말한다.

<표 2-7> 일반사업체 매출액별 식품관련 보유 인증 현황(복수 응답)

구 분	사례수	HACCP 인증	ISO9001 인증	ISO22000 인증	유기가공 식품 인정	전통식품 명인 지정	기타	보유인증 없음
		%	%	%	%	%	%	%
전체	1,334	6.1	3.2	1.9	1.5	0.3	2.2	87.8
3천만 원 미만	182	0.5	—	—	0.5	—	3.3	96.2
3천 ~ 5천만 원 미만	140	0.7	—	—	1.4	—	1.4	96.4
5천 ~ 1억 원 미만	237	0.8	—	—	0.8	—	0.8	97.5
1억 ~ 3억 원 미만	318	3.8	2.8	0.3	1.3	—	1.3	91.2
3억 ~ 5억 원 미만	107	2.8	1.9	1.9	1.9	—	0.9	91.6
5억 ~ 10억 원 미만	108	8.3	3.7	5.6	0.9	2.8	4.6	80.6
10억 ~ 30억 원 미만	93	14.0	9.7	3.2	4.3	—	6.5	69.9
30억 ~ 50억 원 미만	20	45.0	15.0	25.0	15.0	—	5.0	35.0
50 억 ~ 100억 원 미만	29	51.7	13.8	10.3	—	—	3.4	31.0
100억 원	35	48.0	36.0	20.0	—	4.0	8.0	24.0
무응답 / 모름	75	6.7	4.0	—	1.3	—	—	90.7

출처 : 닐슨컴퍼니코리아, 한국식품정보원. 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사 163p

또 아래의 <표 2-8>에서 보는 바와 같이 일반사업체 상용직 종사자별 학사 이상 비중은 조사대상 기업 1,334개 기업 중 225개를 차지하고 있는 5인 ~ 9인 이하 기업에서는 전문학사 평균 비중이 3.1%, 학사 평균 비중이 8.0%, 석사 및 박사 평균 비중이 0.8%로 전체적으로 11.9% 만이 학사 이상의 학력을 갖추고 있으며, 50인~.99인 상용직 종업원을 보유하고 있는 기업에서도 전문학사의 평균 비중이 5.6%, 학사 평균 비중이 9.4%, 석사 및 박사 평균 비중이 1.3%로 전체적으로 16.3% 만이 학사 이상의 학력을 갖추고 있는 것으로 나타나, 규모가 작은 기업일수록 전문 인력이 부족하다는 것을 알 수 있다.

이는 소규모 식품기업의 경우 소비자의 needs에 대응하고 기업이 성장해 나가기 위한 전문 인력화 비율이 낮다는 것을 의미하며, 따라서 기업 특성에 맞는 맞춤형 지원이 더욱 필요하다는 것을 시사하고 있다고 볼 수 있다

<표 2-8> 일반사업체 상용직 종사자별 학사 이상 비중

구 분	사례수	전문학사 비중 평균	학사비중 평균	석사비중 평균	박사비중 평균
		%	%	%	%
전체	1,334	2.9	5.4	0.5	0.1
2인 이하	575	2.3	2.7	0.4	-
3 ~ 4인	311	2.5	4.7	0.3	-
5 ~ 9인	225	3.1	8.0	0.5	0.3
10 ~ 29인	156	4.2	11.2	1.3	0.3
30 ~ 49인	40	4.9	9.8	1.2	0.2
50 ~ 99인	19	5.6	9.4	0.7	0.6
100인 이상	8	9.8	14.9	2.2	0.4

출처 : 닐슨컴퍼니코리아, 한국식품정보원. 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황

주1) : 전문학사는 식품공학, 식품가공학, 축산가공학, 식품영양학 등 식품관련 학과를 전공한 전공자를 말함.

5. 일반사업체 및 인증업체 경영형태별 정부 / 지방자치단체 지원 경험

식품가공 제조업체는 소규모 영세 중소기업이 많고, 사업을 성공적으로 이끌어 갈 수 있는 인력 인프라가 부족함에 따라 창업 이후 사업이 성장해 가는 과정에서 정부 및 지방자치단체 또는 민간기관으로부터의 지원이 필요하다고 볼 수 있다. 그러나 사업규모의 영세성 및 지원에 대한 정보 부족 등으로 인하여 정부 및 지방자치단체로부터 지원을 받은 경우는 많지 않다고 볼 수 있다.

<표 2-9>에서 보는 바와 같이 국내 전통·발효식품 제조업체 중에서 조사대상 1,334개사 중 11.9%에 해당하는 159개사만이 정부 및 지방자치단체로부터 자금지원 및 경영컨설팅 또는 직원 교육컨설팅을 받은 것으로 나타났다. 또한 이 중에서도 86.2%에 해당하는 137개사는 정부 및 지방자치단체로부터 자금지원을 받았으며, 17.6%인 25개사만이 경영컨설팅 및 직원교육컨설팅을 받은 것으로 나타났다. 이는 일반사업체의 경우 약 1.9%만이 경영컨설팅 및 직원교육컨설팅을 경험했다는 것을 의미하며, 아직 많은 소규모 농식품 제조업체의 경우 컨설팅 및 체계적인 전문 교육을 받지 못하고 사업을 영위하고 있다고 판단된다.

또한 경영형태별로 보면 일반 업체 보다는 생산자 단체의 경우 50%가 지원 경험을 가지고 있으며, 영농조합법인의 경우 43.9%가 정부 및 지방자치단체의 지원 및 경영컨설팅을 경험한 것으로 나타났고 이중에서 27.8%가 경영컨설팅 및 직원교육 컨설팅을 경험한 것으로 나타났다.

<표 2-9> 일반사업체 경영형태별 정부/지방자치단체 지원 경험

구 분	사례수	지원경험 있음	지원금	경영컨설팅	직원교육 컨설팅	기타
		%	%	%	%	%
전체	1,334	11.9	86.2	14.5	3.1	9.4
농가경영	2	50.0	100.0	—	—	—
개인농가	124	16.9	90.5	4.8	9.5	19.0
생산자단체	4	50.0	50.0	50.0	—	—
일반 업체	1,159	10.0	87.1	14.7	1.7	8.6
영농조합법인	41	43.9	77.8	22.2	5.6	5.6

출처 : 닐슨컴퍼니코리아 & 한국식품정보원.2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태
및 현황조사

그러나 <표 2-10>에서와 같이 전통·발효식품 제조업체 중 보다 규모가 크거나 시스템적으로 운영되고 있다고 볼 수 있는 전통식품 인증업체⁹⁾의 경우, 조사대상 기업 232개사 중 43.1%에 해당하는 100개사가 정부 및 지방자치단체로부터 자금지원 및 경영컨설팅 또는 직원 교육컨설팅을 받은 것으로 나타났으며, 이 중에서도 91%에 해당하는 91개사는 정부 및 지방자치단체로부터 자금지원을 받았으며, 27.0%인 27개사는 경영컨설팅 및 직원교육컨설팅을 받은 것으로 나타났다. 이는 일반사업체의 경우 약 1.9% 만이 경영컨설팅 및 직원교육컨설팅을 경험한 것에 비해 품질인증업체의 경우 11.6%가 경영컨설팅 및 직원교육컨설팅을 경험했다는 것을 의미하며, 일반기업체 보다는 품질인증업체가 보다 많은 정부 및 지방자치단체의 지원과 경영컨설팅을 받은 경험이 많다는 것을 나타내고 있다.

또한 경영형태별로 보면 일반 업체에서는 생산자 단체나 영농조합이 보다 많은 정부 및 지방자치단체의 지원과 경영컨설팅을 경험하였으나, 품질 인증업체의 경우 개인농가는 27.3%, 생산자단체 55.6%, 일반 업체 39.1%, 영농조합법인 60.0%가 지원 경험을 가지고 있어, 비교적 고르게 정부 및 지방자치단체의 지원이나 경영컨설팅 및 직원교육 컨설팅을 경험한 것으로 나타났다.

9) 전통식품 인증업체란 농수산물품질관리원의 전통식품 품질인증 공장을 말한다.

이는 비교적 규모가 크고 체계적이며 조직적인 기업일수록 정부의 각종 지원이나 경영컨설팅 등의 지원이나 혜택을 받고 있다는 것을 나타내고 있다는 것을 말해 주고 있다.

<표 2-10> 인증업체 경영형태별 정부/지방자체단체 지원 경험

구 분	사 례 수	지 원 경 험 있 음	지 원 금	경 영 컨 설 팅	직 원 교 육 컨 설 팅	기 타
		%	%	%	%	%
전 체	232	43.1	91.0	20.0	7.0	1.0
농가경영	1	100.0	100.0	—	—	—
개인농가	22	27.3	83.3	—	—	16.7
생산자단체	9	55.6	100.0	—	—	—
일반 업체	151	39.1	93.2	20.3	10.2	—
영농조합법인	40	60.0	87.5	29.2	—	—
기 타	9	55.6	80.0	20.0	20.0	—

출처:닐슨컴퍼니코리아 & 한국식품정보원. 2011년 전통·발효식품 제조업체 운영실태 및 현황조사

제 2절 컨설팅 특성과 유형에 대한 이해

경영컨설팅은 전문성을 갖춘 컨설턴트가 기업이 당면해 있는 여러 가지 문제점들을 진단, 분석한 후 이에 대한 합리적인 해결방법을 제시하여 효과적으로 활용될 수 있도록 체계적인 서비스를 제공하는 것으로서 컨설팅 개념의 특성에 대하여 국내외 선행연구(장영 1996, 광홍주 2008, 장동인 2011)에서는 다양하게 제시하고 있으며, 중소기업기술진흥정보원(2011)에서는 <표 2-11>과 같이 컨설팅 개념의 특성을 ‘전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성’을 가지고 있다고 제시하고 있다. <표 2-11>에서는 전문성은 컨설팅을 수행하는데 있어서 컨설턴트에게 가장 중요한 업무 수행능력으로 컨설턴트에 대한 고객의 신뢰를 의미하며, 사업성은 컨설턴트가 전문 직업인으로서 상품적 가치가 있어야 하며, 고객지향성은 고객에 대한 책임감과 서비스로 고객이 성과를 낼 수 있도록 최선을 다해야 하며, 지속성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 환경대응성은 변화하는 기업 환경에 따라 계속하여 진화해 나가야 한다고 제시하였다.

<표 2-11> 컨설팅 개념의 특성

특성	개념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨
사업성	컨설팅 조직이나 개인은 전문성을 바탕으로 사업을 영위하고 발전시켜 나가야 하는 비영리가 아닌 영리적 목적을 띠게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함
고객지향성	고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경 변화에 따라 전략적 대응 차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성고가 나타남
환경대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업 환경에 따라 계속적으로 진화해 나가야 함

출처:중소기업기술정보진흥원,『2010년 컨설팅사업 현황분석 및 활성화방안 연구 13p

컨설팅의 유형은 국내외 선행연구에 따르면, 일반적으로 ‘컨설팅 수행 내용’과 ‘컨설팅 수행 형태’에 따라 구분하고 있다. 경영컨설팅은 경영컨설팅의 유형에 대하여 다양하게 제시하고 있으며 그 범위로서 컨설팅 수행 내용으로는 종합 컨설팅과, 부문별 컨설팅으로 구분하고 있으며, 컨설팅 수행 기간으로는 단기종결 컨설팅과 장기지속형 컨설팅으로 구분할 수 있으며, 장영(1999)은 컨설팅을 혁신의 깊이와 넓이에 따라서는 전사혁신 컨설팅, 부문혁신 컨설팅, 전사개선 컨설팅, 부문 개선 컨설팅의 4가지 유형으로 구분하였다. 또한 컨설팅의 수행하는 서비스 형태에 따라 구분하면 경영컨설팅 유형은 보통 5가지인 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적 서비스, 상업적 서비스로 구분할 수 있다.

첫째로 컨설팅의 유형을 형태별, 범위별로 구분하면 <표 2-12>와 같이 형태별로는 기간에 따라 단기종결형 컨설팅과 장기종결형 컨설팅으로, 범위별로는 종합 컨설팅과 부문별 경영컨설팅으로 그 유형을 구분할 수 있다.

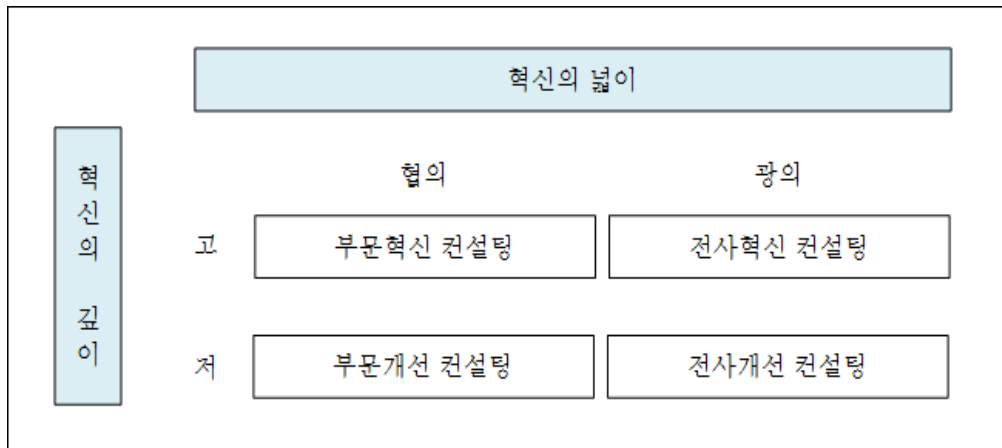
<표 2-12> 컨설팅의 유형

구 분		내 용
형 태 별	단기종결형 경영컨설팅	특정한 프로젝트를 수행하기 위하여 단발적이고 일시적인 계약에 의하여 수행하는 경영컨설팅
	장기지속형 경영컨설팅	장기간에 걸쳐 기업의 당면한 문제 해결을 위해 수행하는 컨설팅
범 위 별	종합 경영컨설팅	기업의 경영 전반에 걸쳐 종합적으로 수행하는 경영 컨설팅
	부문별 경영컨설팅	기업이 필요로 하는 특정한 부문에 대하여 수행하는 컨설팅

출처 : 전기수 2009, 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구

둘째로 컨설팅 수행 내용에 따른 경영컨설팅 유형의 선행연구에서는 대표적으로 장영(1996)의 연구를 들 수 있으며, 장영(1996)은 혁신 정도(깊이)와 혁신 영역(넓이)의 독립적 두 차원을 이용하여 경영컨설팅의 유형을 네 가지 형태로 <그림 2-1> 과 같이 분류하고 이들 4가지 유형에 대하여 설명하고 있는데 이를 정리하면 다음과 같다.

<그림 2-1> 컨설팅 수행 내용에 따른 경영컨설팅의 유형



출처 : 장영(1996), 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석

부문개선 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으며, 기존의 업무수행 활동은 조금씩 개량시켜 나가고자 하므로, 기존의 업무수행 활동은 조직 구성원들이 변화에 대한 거부감이 별로 없다. 컨설턴트들은 주로 클라이언트측 협업이나 현장에 밀착하여 컨설팅 활동을 수행하는 경향이 있다. 4가지 유형 중 비교적 단순하고 난이도가 낮은 편이다.

전사개선 경영컨설팅은 업무영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 한다. 기존의 업무 수행 활동을 근본적으로 변화시키기 보다는 조금씩 전반적으로 개량시켜 나아가고자 하는 특성이 강하다. 실제 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 협업이나 현장에 밀착되어 수행되기 보다는 어느 정도 거리를 두며 수행하는 경향이 있다.

부문혁신 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으나, 기존의 업무수행과는 다르게 특정분야의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져오는 것을 목적으로 하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속하게 변화를 강조하고 있다.

전사혁신 경영컨설팅은 대상 업무 영역이 넓으며 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 하며, 또한 기존의 업무수행과는 다르게 조직의 업무수행 활동에 근본적인 변화를 가져오는 것을 말하며, 변화의 정도가 대폭적이고 속도에 있어서도 짧은 시간에 신속한 변화를 강조하고 있다. 따라서 고도의 컨설팅 능력을 요구하며 실제로 그 문제를 해결하기 위해 컨설턴트가 현업이나 현장에 밀착되어 수행하는 경향이 있다. 4가지 경영컨설팅 유형 중 비교적 가장 복잡하며 난이도가 높다(양희철 2014).

부문별 컨설팅으로는 중소기업청 ‘중소기업컨설팅산업백서 2008 및 컨설팅 지원정책 재편방안 연구’ 자료를 보면 경영전략, 마케팅, 영업, 생산공정 개선, 품질관리, 구매, 재무 및 회계, 연구개발, 해외시장 개척, 업무 프로세스 개선 인사 및 조직, 법률, IT, 기타 기업에 필요한 컨설팅으로 구분하고 있다.

또한 컨설팅은 서비스사업의 대표적인 업종으로서 서비스 형태로도 컨설팅 유형을 구분할 수 있으며, 컨설턴트의 지식과 경험을 활용하는 전문서비스, 대상 고객에 대해 조언을 하고 자문을 하는 자문서비스, 공정하게 컨설팅을 수행하는 독립서비스, 고객의 목표전문서비스, 컨설팅 회사에 소속되지 않고 한시적인 컨설팅에 참여하는 일시적인 서비스, 컨설팅 대가를 받고 컨설팅을 수행하는 상업적인 서비스로 2008년 중소기업컨설팅산업 백서에서는 그 유형을 <표 2-13>과 같이 분류하고 있다.

<표 2-13> 컨설팅 수행 형태에 따른 경영컨설팅의 유형

특성	개념
전문서비스	꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고, 그에 대한 적절한 해결책을 찾음. 따라서 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요함
자문서비스	컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없음. 즉 최종의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행 내용의 품질과 완전성으로 한정됨, 또한 해결안 실행에 대한 책임도 역시 의뢰인에 있음
독립서비스	컨설팅은 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 제시할 수 있어야 함. 의도적으로 특정회사나 특정제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수행하기 위해 편협적인 제안을 해서도 안 됨
일시적인 서비스	의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문 인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어 두고 전적으로 참여하기 어려울 때에는 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부전문가를 활용하는 경우가 있음. 이 경우 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅 업무를 수행하며, 업무가 완료되면 그 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

출처 : 중소기업청(2008). 중소기업컨설팅사업백서. 7p

제3절 컨설턴트 역량에 관한 연구

1. 컨설턴트 역량의 정의 및 구성요인

1) 컨설턴트 역량의 정의

컨설턴트란 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 기업의 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 뜻한다(황서진 2010). 한국경영기술컨설턴트협회(2006)는 기업이 처해 있는 문제를 진단하고 분석하여 전문적인 의견 및 정보를 제공하고, 전문 인력을 제공하여 활동제안서를 개발하거나 관리자와 스텝을 훈련시키고 시스템을 개선하거나 변화계획 수립과 관리 등 문제해결 등의 활동을 경영컨설턴트의 주요 역할로 제시하였다. 경영컨설팅의 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과향상을 위하여 컨설턴트의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다(Jang and Lee, Mcchlachin, 1997. Kumar et al. Appelbaum and Steed, 2000. Leroy, 2007. 이윤원, 2012).

역량이란 사전적 의미로는 ‘어떤 일을 해낼 수 있는 힘’으로 정의하고 있는데, 실행연구에서 논의된 정의를 살펴보면, 역량(competency)은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 개인의 행동특성 및 내재적 능력으로서 조직의 성과를 효율적으로 높이는데 필요한 구성원의 지식, 스킬, 자기개념 등의 조합으로 규정할 수 있다고 정의하였고(Spencer & Spencer, 1993, 이지은 외, 2010. 2014 양희철),

Klemp(1980)는 직무수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 능력을 역량으로 정의하고 역량은 프로젝트를 수행하는데 있어서 행동으로 표출할 수 있다고 하였다(황서진, 2010). Parry(1996)는 역량은 교육과 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 보았고, 기준에 의해 측정될 수 있는 태도, 지식, 스킬의 집합이라고 하였으며, Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요

한 컨설턴트의 역량으로 문제를 분석하고 해결할 수 있는 전략수립 능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원활하게 운영할 수 있는 관리관계 능력, 비용과 시간 등 한정된 자원을 가지고 운영하는 운영 능력을 제시하였다. 또 새로운 지식 및 독창적인 생각을 컨설턴트는 지녀야 한다고 주장하였다. Williams and Woodward(1994)는 역량을 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 보았고 전문분야에 대한 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반에 대해 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자 역량을 핵심적인 역량 특성으로 정의하였으며, 역량은 프로젝트를 수행하는데 있어서 행동으로 표출할 수 있다고 하였다. Parry(1996)는 역량은 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 보았고, 기준에 의해 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합이라고 하였고, Jang and Lee(1998)는 추가적으로 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가 역량을 포함하고 있다(황서진, 2010)고 하였다.

신광수(2007)는 지식역량은 지식의 창출 과정이 인지적인 활동 내에 함축되어 있어 단순히 외부로부터 모방한다고 되는 것이 아니고(Day, 1994), 또 시장에서 쉽게 구입할 수 없는 특징을 가지고 있다. 또한 시간이 경과함에 따라 가치가 소멸되는 설비와는 달리 기간이 지나도 소멸되지 않음으로써 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있게 해 준다(prahalad & Hamel, 1990)고 하였다.

김광용 외(2008)는 기존의 컨설턴트의 역량은 행동과 관련된 능력에 치우쳐 있다는 점을 지적하고, 경영컨설턴트의 성공을 위하여 컨설턴트의 능력과 자세 및 지식의 균형을 유지할 것을 제안하였다. 컨설턴트가 필요로 하는 행동차원의 능력은 문제를 발견하는 능력, 발견된 문제를 분석하고 진단하는 능력, 대안 및 해결책을 제시하는 능력, 실행 및 관리 능력, 정보수집 능력, 협상 및 의사소통 능력, 창의력과 예측 능력, 발표 및 보고서 작성 능력, 리더십 능력 등이 제시된다, 지식차원의 능력은 컨설팅의 전문성에 관한 역량으로 경영일반, 조직관리, 전문분야의 지식을 포함하며, 자세는 컨설턴트의 기본적인 태도를 포함하여 성숙하고 안정된 인격, 윤리관, 책임감, 자기 계발과 탐구, 신뢰성 등을 포함한다고 하였다(배용섭 2013).

2) 컨설턴트 역량의 구성요인

컨설턴트의 역량에 관한 선행연구에서는 연구자에 따라 컨설턴트 역량에 대해 다양한 형태로 구분하여 제시하고 있으나 개인적인 가치관과 자세, 업무에 대한 전문성, 컨설팅 업무와 관련된 컨설턴트 역할 등이 컨설턴트의 중요한 역량으로 파악되고 있음에 따라 본 연구에서는 윤성환(2008), 이지은 외(2010), 황서진(2010), 이윤원 외(2012), 양시영(2013), 양희철(2014) 등이 제시한 특성을 중심으로 컨설턴트의 역량을 기본자질, 직무역량, 관리역량의 세 범주로 나누어 <표 2-14>과 같이 정리하였다.

<표 2-14> 컨설턴트 역량의 구성요인별 정의 및 측정요인

구성요인	정의	측정요인
기본자질	고객지향성, 전문가 품위유지, 자신감,자기통제력, 직업윤리	인간적 품성과 성실성, 경영전반에 대한 폭넓은 지식, 전문가로서의 책임감과 신뢰성, 고객 지향적 자세, 준법 및 윤리의식.
직무역량	전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적사고 능력, 정보수집 능력, 커뮤니케이션 능력	컨설팅 관련 다양한 경험과 노하우 및 전문지식
		컨설팅 관련 공인된 자격증
		관련정보 수집, 분류, 정리, 종합 등 분석과 문제도출 및 해결능력
		기획력과 논리적 사고
		커뮤니케이션 능력
관리역량	추진력, 팀워크 능력, 관계구축 능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십	합리적이고 원만한 조정, 통제, 의사소통 등 관리역량
		프로젝트 성공적인 달성 능력
		컨설팅 성과에 대한 책임감
		수진기업 CEO의 지원과 협조를 이끌어 내는 능력
		프로젝트를 계획된 일정에 맞게 추진하는 능력

출처 : 양희철 2014. 1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

2. 컨설턴트 역량관련 선행 연구

컨설팅 수행에 따른 경영성과 달성을 위한 중요한 요소로 컨설턴트 역량은 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 과업의 수행 또는 컨설팅 과업의 성공적인 수행에 따른 경영성과의 영향을 분석하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다(박춘래 외, 2011),

변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 한 컨설팅에서 컨설턴트의 특징으로 수진기업 업종 이해도, 컨설팅 방법론의 적절성, 성취지향성은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 확인하였고, 장영(1996)은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하며, 컨설턴트의 전문성에 대한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다고 밝혔다. 곽홍주(2008)는 서비스제공의 핵심 주체인 컨설턴트의 해당 분야의 전문능력 뿐만 아니라 관리능력이 성공적인 컨설팅을 위해 주요한 요소라는 실증적 분석 결과를 제시하였다.

황서진(2010)은 컨설턴트의 역량을 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 구분하고 이들 3가지의 역량이 경영관리 성과와 업무효율 성과에 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 분석하였고, 최영석(2011)은 컨설팅 프로젝트 수행에 있어 컨설턴트의 역량이 신뢰의 형성에 긍정적인 영향을 미치며, 능력, 성실, 배려를 높이 지각할수록 컨설팅 서비스에 대한 신뢰도가 높게 나타나며, 컨설팅 서비스에 대한 신뢰는 고객만족과 재계약의도 모두에게 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 김후진(2014)은 컨설턴트의 역량은 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 컨설턴트의 지속적인 학습, 자기 개발, 능력 배양을 통한 전문적 지식의 함양이 경영컨설팅서비스에 긍정적인 영향을 미치고 컨설팅 성과로 나타난다고 하였다

배용섭(2013)은 '컨설턴트의 역량이 뛰어날수록 컨설팅 의뢰기업의 관점에서 파악되는 경영컨설팅 성과가 향상된다'는 점을 실증적으로 확인하였다. 이상의 여러 선행연구를 토대로 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 기본자질, 직무역량, 관리역량의 세 범주로 구분하여 정의하고, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 다음 <표 2-15>는 컨설턴트 역량 관련 선행연구를 정리한 내용이다

〈표 2-15〉 컨설턴트 역량 관련 선행 연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 vs 대형고객과의 성공적인 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
장영(1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 의 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정 (+)의 관계	(+)
한연옥 (2007)	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	(+)
곽홍주 (2008)	경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인 역량으로 서의 컨설팅 성과와는 (+)의 관계	(+)
변종수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과영향 요인에 관한 연구	컨설턴트 의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관 리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)관계	(+)
황서진 (2010)	컨설턴트 역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 직무역량은 경영관리성과와, 업무효 율성과와는 정(+) 관계	(+)
장동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능 력은 서비스품질과 정 (+)의 관계	(+)
최영석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스신 뢰	컨설턴트 역량 중 능력, 성실은 서비스신뢰와 정 (+)의 관계	(+)
배용섭 (2013)	경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량 중 관리 역량 제외하고 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
김후진 (2014)	경영컨설팅 서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 서비스는 컨설팅 성과와 는 정(+)의 관계	(+)

출처 : 양희철 2014, 1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 연구자가 재정리

제4절 부문별 컨설팅 유형에 관한 연구

1. 경영컨설팅 유형

경영컨설팅은 경영컨설팅의 유형에 대하여 다양하게 나누어 볼 수 있으며 그 범위로서 컨설팅 수행 내용으로는 종합 컨설팅과, 부문별 컨설팅으로 구분하고 있으며, 컨설팅 수행 기간으로는 단기종결 컨설팅과 장기지속형 컨설팅으로 구분할 수 있다. 2008년 중소기업컨설팅산업백서를 보면 컨설팅 기업들이 주로 수행하고 있는 분야는 1순위로 경영혁신 분야의 경영전략, 기업 전반 진단으로 나타났으며, 2순위는 생산운영 관리 분야의 생산혁신과 품질관리 분야, 그 뒤를 이어 창업전략과 마케팅 관리에서는 판매촉진 관리 등이 경영컨설팅에서 주력 분야인 것으로 나타났으며, 세부 컨설팅 분야의 주력분야 순위는 <표 2-16>과 같다.

<표 2-16> 경영컨설팅 주력분야

컨설팅 분야		주력 분야 순위
창업		6
경영혁신	경영전략	1
	기업 전반 진단	3
인사/조직 관리	조직설계 및 인력관리	5
	임금/복지/노사관리	15
마케팅 관리	판매촉진 관리	9
	시장조사	16
	물류유통 관리	19
생산운영관리	생산혁신	2
	품질관리	4
	제품개발	12
재무/회계/세무 관리	회계/세무	7
	자금조달	11
정보화		18
기술경영	기술개발	17
	기술사업화	13
	지식재산관리	20
사업전환		10
해외규격/품질/환경인증		8
기 타		14

출처 : 중소기업컨설팅산업백서, 2008. 104p

또 중소기업기술정보진흥원(2010)의 컨설팅지원정책방안연구의 ‘국내 중소기업 컨설팅 분야별 수요 현황’ 조사 자료에 의하면 컨설팅에 대한 수요도가 가장 큰 분야는 마케팅(영업, 홍보 등)분야, 경영혁신 분야, 시장조사와 제품개발 분야 순으로 기업체의 수요가 높은 것으로 나타났으며, 상대적으로 수요도가 낮은 분야는 창업, 물류관리 분야로 <표 2-17>과 같이 나타났다.

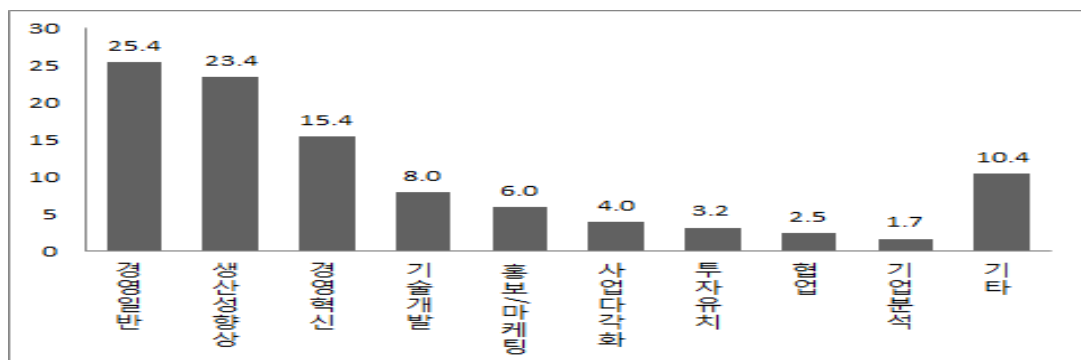
<표 2-17> 국내 중소기업 컨설팅 분야별 수요 현황

컨설팅 분야	수요현황(점)	컨설팅 분야	수요현황(점)
영업, 홍보	81.0	인사조직	74.5
경영혁신	79.6	정보화	74.5
시장조사	78.4	생산관리	74.4
제품개발	78.2	품질/환경	74.4
기업진단	77.3	특허/법률	72.9
투자/자금	76.3	물류관리	68.7
기술개발	75.0	기타	63.0
재무/회계	74.7	창업	56.2

출처 : 중소기업청, 2007 중소기업컨설팅산업백서, 컨설팅지원정책방안연구 27p

중소기업 무료진단 컨설팅을 희망하는 수혜분야/영역은 <그림 2-2>에서와 같이 경영전반(25.4%) 응답이 가장 많았으며, 그 다음으로 생산성 향상(23.4%), 경영혁신(15.4) 순으로 나타나고 있다.

<그림 2-2> 중소기업 무료진단 컨설팅 희망 수혜분야 및 영역



출처 : 컨설팅지원정책방안연구, 2010, 30p

또 국내 컨설팅 희망 수진기업에 대한 부문별 컨설팅 서비스에 대한 인식도 조사에서 경영컨설팅협회(2007)의 ‘경영컨설팅산업의 경쟁력 강화 대책’의 컨설팅 수진기업의 컨설팅에 대한 인지도는 5점 만점에서 마케팅 3.82, 경영관리/혁신 3.77, 생산관리 3.65, 품질/R&D 3.62 순으로 인지도를 나타내고 있는 것으로 <표 2-18>과 같이 나타났다.

<표 2-18> 국내 컨설팅 서비스에 대한 인지도 (단위 : 5점 척도)

구분	경영관리/혁신	인사/조직	재무/회계	생산관리	제품/마케팅	품질/R&D	IT	기타	전체 평균
인지도	3.77	3.58	3.54	3.65	3.82	3.62	3.60	3.66	3.64

출처 : 한국컨설팅협회 2007, 경영컨설팅 산업의 경쟁력 강화 대책

채준원(2011)의 <표 2-19>의 ‘컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구’에서 보면 분야별 컨설팅을 경험한 중소기업의 경우 컨설팅 전문기업의 컨설팅을 경험한 중소기업의 경우, ‘생산/운영관리 분야’를 가장 많이 경험하였고, 그 뒤를 이어 ‘경영전략/혁신 분야’를 두 번째로 많이 경험한 반면에, 중소기업 지원기관의 컨설팅을 경험한 중소기업의 경우 ‘마케팅관리’ 분야를 가장 많이 경험하였고, 그 뒤를 이어 ‘정보화전략/구축’ 분야를 두 번째 많이 경험한 것으로 나타났다.

<표 2-19> 컨설팅 전문기업과 컨설팅 지원기관의 부문별 컨설팅 경험 현황

구 분		컨설팅 전문기업	컨설팅 지원기관
경 험 분 야	경영전략 / 혁신	96 (13.0%)	54 (7.4%)
	마케팅 관리	57 (7.7%)	74 (10.0%)
	생산 / 운영관리	113 (15.3%)	29 (3.9%)
	재무 / 회계관리	12 (1.6%)	17 (2.3%)
	인사 / 조직관리	66 (8.9%)	31 (4.2%)
	정보화 전략 / 구축	37 (5.0%)	70 (9.5%)
	해외규격 / 품질 / 환경인증	17 (2.3%)	63 (8.5%)
	기타	2 (0.3%)	0 (0%)
계		54.2%	45.8%

출처:채준원,2011,컨설팅유형에 따른 중소기업의 컨설팅서비스 결정요인에 관한 연구

강희선(2013)의 ‘창업아이템 시장성 분석과 지원과제 연구’ 논문에서 보면 창업 후 폐업을 한 기업이 어느 부문에서 애로점을 겪었으며, 어느 부문에 대한 컨설팅 강화가 요구되고 있는가에 대한 연구 자료를 보면, 2010년 이후 대전경제통상진흥원의 지원을 받아 창업을 완료한 266개 기업 중에서 2013년 10월 말 현재 99개 기업이 폐업을 하였고, 폐업자들에게 지원제도를 가장 강화시켜야 할 필요성의 우선순위에 대해 순위 1은 9점, 순위 2는 8점 ~ 순위 8은 2점, 순위 9는 1점을 부여하는 형태로 빈도수에 더한 값을 조사한 결과에 의하면 기업운용비용(운용자금)이 111점(17.3%), 제품/기업홍보 97점(17.3%), 판로개척 및 거래처 발굴 96점(15.0%), 아이템 분석 59점(9.2%), 경영/기술자문 51점(8.0%), 신사업개발 42점(6.6%), 제품생산비용 40점(6.2%), 지적재산권 출원 37점(5.8%), 제품/포장 디자인 33점(5.1%), 시제품 제작비용 29점(4.5%), 정보/교육 교류 26점(4.1%)로 나타났다.

폐업기업 창업자가 느낀 지원제도 강화에 대한 우선순위 비교표는 <표 2-20>과 같다.

<표 2-20> 폐업기업 창업자가 느낀 지원제도 강화 우선순위 비교

지원제도 / 점수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	점수	비중
기업운용비용	7	5	0	1	0	0	0	1	0	111	17.3%
제품/기업 홍보	3	5	3	1	0	0	0	1	1	97	15.1%
판로/거래처개척	5	4	2	0	1	0	0	0	0	96	15.0%
아이템분석	0	3	4	1	0	0	0	0	1	59	9.2%
경영/기술자문	0	2	3	1	0	2	0	0	0	51	8.0%
신사업 개발	1	1	2	1	1	0	0	0	0	42	6.6%
제품생산 비용	1	1	2	0	0	0	3	0	0	40	6.2%
지적재산권 출원	0	0	3	2	0	1	0	0	0	37	5.8%
제품/포장디자인	1	2	0	0	1	0	1	0	0	33	5.1%
시제품제작 비용	0	1	1	0	2	1	0	0	0	29	4.5%
정보/교육 교류	0	0	2	1	0	1	0	1	0	26	4.1%
박람회 지원	0	0	2	0	1	0	0	0	0	20	3.1%
계	18	24	24	8	6	5	4	3	3	641	100.0%

출처 : 강희선, 2013. 창업아이템 시장성분석과 지원과제 연구. 63p

이러한 결과는 판로개척 및 거래처 발굴에 제품/기업홍보가 포함될 수 있기 때문에, 실제로 판로개척 및 거래처 발굴이 193점으로 전체 641점 중에서 30.1%를 차지할 정도로 가장 절실하게 필요한 지원수단이라는 것을 반영하고 있다.

그동안 경영컨설팅 성과에 대한 많은 선행연구가 이루어져 왔지만 대부분의 선행연구가 컨설턴트의 역량이나 서비스품질, 경영자의 특성과 연계된 경영성과를 다루어 왔다고 볼 수 있다. 따라서 부문별 컨설팅에 대한 개선 효과에 대한 측정 항목이 매우 제한적이었으며 중소기업컨설팅산업백서(2008)를 토대로 연구자가 정리한 부문별 컨설팅 개선 효과에 대한 측정 항목은 <표 2-21>과 같이 정리해 볼 수 있었다.

<표 2-21> 경영컨설팅 개선 효과 측정 항목

컨설팅 항목	컨설팅 효과 항목
경영전략	경영비전 수립. 기업경쟁력 확보. 1인당 부가가치.
마케팅 홍보	신규 거래처 확보. 고객만족도. 고객 클레임 감소. 영업력 향상.
생산관리	품질 향상. 불량률 감소. 1인당 생산성 증대. 납기 준수율, 생산리드타임.
인사/조직	이직률 감소. 인력 채용 정도. 종업원 만족도. 종업원 직무능력.
재무 / 회계	매출액 증대. 원가절감률. 영업이익률. 개발비용 절감. 재무구조 개선
운영	관리비 절감. 재고 감소

출처 : 2008 중소기업컨설팅산업백서 156-157p를 토대로 연구자가 재정리

컨설팅의 유형은 국내외 선행연구에 따르면, 일반적으로 ‘컨설팅 수행 내용’과 ‘컨설팅 수행 형태’에 따라 구분하고 있으며, 경영컨설팅의 범위로서 컨설팅 수행 내용으로는 종합 컨설팅과, 부문별 컨설팅으로 구분하고 있으며, 컨설팅 수행 기간으로는 단기종결 컨설팅과 장기지속형 컨설팅으로 구분할 수 있다. 부문별 컨설팅은 종합컨설팅에서 부문별로 세분화하여 실시한 부문별 컨설팅을 종합화로 다시 접근할 수도 있을 것이며, 기업의 필요로 하는 어느 특정한 부문에만 한정하여 수행할 수도 있을 것이다.

기업이 수행하고 있는 컨설팅은 수행내용에 따라 이렇게 종합컨설팅과 부문별 컨설팅으로 구분할 수 있으나, 지금까지의 선행연구에서는 부문별 컨설팅이 기업의 미치는 경영성과에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 않았다고 볼 수 있다.

왕문정(2009)은 중국에 진출한 한국 중소기업을 대상으로 부문별 컨설팅을 통한 경영성과를 연구하고자 하였으며, 부문별 컨설팅의 영역을 4개 분야(경영관리, 회계 및 재무, 마케팅 및 생산관리 분야)의 만족도를 통하여 경영성과(매출액과 이익)에 대한 성장단계별로 어떠한 차이점이 있는가에 대하여 연구조사를 하였으며, 각각의 부문별 컨설팅은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치며, 성장 단계에 따라 분야별 경영컨설팅의 영향은 차이가 있다는 점을 실증적으로 밝히고 있으며, 중국진출 중소기업의 경우 생산 운영, 회계/재무, 경영관리, 마케팅 순으로 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 변태영(2014)은 벤처기업을 대상으로 부문별 컨설팅 만족도를 통한 경영성과를 연구하고자 하였으며, 부문별 컨설팅을 4개 분야(전략분야, 회계 및 재무분야, 마케팅분야 및 생산분야)의 만족도를 통하여 BSC 경영성과(재무성과, 고객만족, 학습과 성장, 내부개선)에 유의한 영향을 미치는가에 대한 연구조사를 하였으며, 선행연구를 정리한 표는 <표 2-22>와 같다.

<표 2-22> 부문별 컨설팅 효과에 대한 측정 항목

컨설팅 분야	왕문정 연구	변태영 연구
경영관리/전략	사업계획 경영조직 인적자원 개발, 관리	전략기획 전략적 제휴 산업 및 기업 분석 전략 기법
마케팅 분야	시장조사 광고 전반적 마케팅 계획	상품전략 광고전략 유통전략
생산/운영분야	생산일정관리/ 품질관리. 생산일정. 기술개발. 경영정보시스템	제품설계 품질관리 재고관리
회계/재무 분야	회계시스템. 세금문제. 재무분석. 자금조달	회계시스템. 세금문제 재무분석 자금조달

출처 : 왕문정, 2009, 중국진출 한국중소기업의 경영컨설팅이 성과에 미치는 영향, 변태영, 2014, 경영컨설팅과 벤처기업 성과에 관한 연구.

또 김정호(2014)는 ‘신제품기획 컨설팅이 신제품성과에 미치는 영향’에 대한 연구에서 신제품기획이라는 부문별 컨설팅을 신제품개발 성공요인과 신제품기획 역량, 상품기획 컨설팅으로 구분하여 경영성과에 미치는 영향을 연구하였으며, 상품기획 컨설팅 5개 항목(시장과 고객의 정보입수 및 조사, 기업 및 제품전략 수립, 신제품 컨셉 도출, 신제품 컨셉 고객 검증, 마케팅전략(4P) 수립) 컨설팅이 신제품 성과에 얼마나 영향을 미쳤는지를 연구하였다.

제5절 컨설팅 성과에 관한 연구

1. 컨설팅 성과의 정의 및 측정

컨설팅은 기업이 당면한 경영상의 문제점들에 대해 해결방안을 제시하고 효율적으로 기업 운영을 할 수 있도록 다양한 형태와 내용의 서비스를 제공하는 전문서비스이며, 컨설턴트는 이러한 의뢰 기업의 요구에 따라 자신의 지식과 경험을 이용하여 고객의 문제해결을 위해 자문하고 지원해 주는 역할을 하는 자이다.

컨설팅 성과는 컨설팅사의 관점에서는 성공적인 컨설팅 과업의 수행으로 볼 수 있으며, 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 업무 프로세스의 개선이나 경영성과 향상으로 규정할 수 있다(황서진, 2010). 그러나 무형의 서비스인 컨설팅 성과를 정의하고 측정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 컨설팅의 성과는 재무적인 성과로 나타나기도 하지만 비재무적인 결과로도 나타나기도 하며, 경영성과는 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기도 하기 때문이다.

장영(1996)은 컨설팅 성과 평가는 컨설팅 완료 시점에서의 성과평가와 컨설팅 실행 과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후의 성과평가로 구분할 수 있다고 하였다. 먼저, 컨설팅 완료시점의 성과평가 연구는 컨설팅의 목표달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 바로 완료된 그 시점에서의 성과평가를 의미하며, 또 다른 성과평가는 컨설팅 완료 후, 의뢰업체가 컨설팅 결과물 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서 성과평가를 수행한 연구이다. 컨설팅 성과 측정에 대한 연구를 살펴보면 경영컨설팅 성과 측정에 대한 가장 이상적인 지표는 객관적 성과를 반영할 수 있는 거시적 지표(이익기여도, 생산성향상 등)와 미시적 지표(프로젝트 실행결과의 실제 활용 정도 등)등이 있으나, 현실적으로 측정이 어려워 기록이 되어 있지 않은 것이 현실이므로 연구 목적에 활용되기 어렵다.

그리고 이익기여도, 생산성향상과 같은 구체적이고 객관적인 지표일지라도 이 같은 성과는 컨설팅 실행 결과도 되지만 조직 내의 여러 다른 하위 시스

템들의 영향을 동시에 받기 때문에 경영컨설팅 실행 자체의 성과만을 도출하기가 어렵고 경영컨설팅 실행의 비용이나 이익이 무형적인 경우가 많아 이로 부터 발생하는 이익을 평가하는 것이 사실상 거의 불가능하다. 또한 미시적 객관적 성과지표로서 실행결과의 실제 활용 정도로 측정될 수 있으나 역시 정확하게 측정하기 어렵다. 또한 어느 정도 측정이 가능한 것일 지라도 현실적으로 이에 대한 기록이 되어 있지 않은 경우가 대부분으로 실제 연구에 이용되는 프로젝트의 성과지표는 대부분 주관적인 지표에 의존하고 있다고 하였다.

이렇듯 경영성과는 복합적인 특성을 가지고 있기 때문에 단순한 지표만으로 경영성과를 측정하는 것은 많은 논란을 제기할 수 있다. 따라서 경영성과의 측정은 재무적 및 비재무적 측정지표의 양자에 대한 적절한 활용이 요구되고 있다. 기업의 성과를 측정하기 위해서는 두 가지 중요한 이슈를 먼저 고려해야 한다. 첫째는 성과에 대한 접근방법이다. 성과의 측정은 공학적 접근방법, 시스템적 접근방법, 관리회계적 접근방법, 고객시장 접근방법과 같은 다양한 방법으로 접근되고 있다. 둘째는 측정항목이다. 기업의 성과를 파악하기 위해서 무엇을 측정하는가의 문제는 접근방법과 밀접한 관계가 있다 (이상석 2006)고 밝혔다.

Simon & Kumar(2001)는 컨설팅 성과 요소로 당초 목표에 대한 달성, 고객의 만족, 기간의 준수, 실질적인 실행 권고, 측정 가능한 재무성과 달성, 참여기간 동안의 정기적인 업데이트, 사후적인 지원 제공 등을 언급하고 있다.(이창환 2014).

Chandler와 Hanhs(1994;331-350)는 재무적 성과는 가장 협의의 개념이며, 기업의 경제적 목표에 영향을 미치는 재무적 지표에 기초하고 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액 증가율, 투자수익률 등은 경영성과를 특정할 수 있는 재무적 지표라 하였고, 홍성만(2007)도 재무적 성과는 판매성장률, 수익성 증가, 시장성장률이 중심이 되며, 이외에 시장점유율, 품질개선, 마케팅 유효성 등의 비재무적 성과가 포함되어 기업성과가 측정·평가 된다고 하였다(양시영, 2014).

한연옥(2008)은 프로젝트 성과를 관리성과와 완료성과로 구분하고, 관리성

과는 시스템의 통합과 균형 여부, 비용준수(예산), 일정준수(범위), 목표품질 달성, 원활한 의사소통 등 PMBOK에서 제시한 9가지 영역이 제대로 완료되었는지, 프로젝트 완료성과로는 프로젝트가 계획대로 운영되었는지, 프로젝트 결과물이 요구대로 완료되었는지, 결과물에 대한 의뢰인의 품질만족도, 효과적인 자원운영으로 평가하였다.

장용삼과 곽홍주(2009)는 컨설팅사 입장에서 컨설팅 프로젝트의 기간준수, 적절한 예산실행, 목표달성, 컨설팅 결과에 대한 만족으로 컨설팅 성과를 측정하고 있으며, 윤성환(2008)은 프로젝트의 성과 측정을 위해 PMBOK의 개념을 주로 이용하고 프로젝트 성과물이 PMBOK에서 제시하는 9가지 지식영역에 부합했는지를 판단하여 성과물의 완성을 측정하고 컨설팅을 수행한 이후에는 의뢰기업의 원가절감, 고객만족도 향상, 인지도 향상, 시장점유율 증가, 업무프로세스의 소요시간 단축 및 업무협력이나 연계도 향상 등을 경영컨설팅 성과의 달성 정도로 정의하고 이를 측정하였다.

이상의 컨설팅 성과 측정요인에 대한 선행연구를 정리하면 <표 2-23>과 같다.

<표 2-23> 컨설팅 성과 측정 요인에 관한 연구

번호	연구자	컨설팅 성과 측정 요인
1	Kaplan and Norton (1992)	①재무적 관점 ②고객관점 ③내부 프로세스 관점 ④학습과 성장 관점
2	Chandler & Hanks (1994)	①수익성 ②생산성 ③시장점유율 ④매출액 증가율 ⑤투자수익률
3	McDugall et al (1990)	①매출액 성장률 ②자산 증가율 ③고용 증가 ④경쟁사와의 매출 증가 비교
5	Remenyi(2000)	①시간(일정) ②예산(비용) ③품질(성과)
6	Simon & Kumar(2001)	①당초의 목표달성 ②의뢰고객의 만족 ③납기기간의 준수 ④실질적인 이행 권고 ⑤측정 가능한 재무성과 달성 ⑥예산 내 수행 ⑦참여기간 동안의 정기적인 업데이트 ⑧사후지원 제공

7	McMullan et al(2001)	①고객만족 ②프로그램 명성 ③전반적인 컨설팅 효과 ④기업 성과
8	이국희(1992)	①비용감소 ②원가절감 ③재고비용 감소 ④이익 증가 ⑤신제품 개발 ⑥서비스 개발 ⑦신시장 개척 ⑧신공법 및 사업방식 창출
9	홍성만(2007)	①판매성장률 ②수익성 증가 ③시장성장률 ④시장점유율 ⑤품질개선 ⑥마케팅 유효성
10	한연옥(2008)	①PMBOK 9가지 지식영역에 대한 완성도 ②산출물의 만족도 평가
11	윤성환(2008)	※ 컨설팅 완성도 : ①주어진 일정 내 완성 ②주어진 범위 내 완료 ③주어진 원가, 예산관리 내 완료 ④리스크 관리가 잘됨 ⑤RFP에 부합하는 결과 ⑥만족할만한 품질 ※ 경영성과 : ①고객만족도 향상 ②시장점유율 증가 ③의뢰기업 인지도 향상 ④비용절감 ⑤프로세스 소요시간 단축 ⑥업무협력 및 연계도 향상
12	장용삼 · 곽홍주 (2009)	①매출액 증가 ②수익성 증가 ③업무 수행능력 향상 ④컨설팅 만족도 ⑤문제해결 ⑥목표 달성도 ⑦예산 범위 내 ⑧기간 내 완성
13	황서진 (2010)	①경영문제 해결 ②고객만족도 향상 ③비용 절감 ④프로세스 소요시간 단축 ⑤업무협력과 연계도 향상 ⑥서비스 개발 ⑦신시장 개척 ⑧신공법 및 사업방식 창출
14	양시영(2014)	①매출액 ②부채비율 ③영업이익 ④현금흐름 ⑤매출액 순이익률 ⑥자금확보 용이성

출처 : 양희철 2014, 1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 연구자가 재정리

2. 컨설팅 성과 관련 선행 연구

컨설팅 성과에 대한 주요 선행 연구를 살펴보면, 윤성환(2008)은 김광용 외(2008)의 개념을 수용하여 컨설턴트의 역량으로 컨설팅 지식, 컨설팅 능력, 컨설팅 자세의 3가지 범주로 구분하고 컨설팅 능력(컨설팅 업무 수행에 필요한 정보수집 및 분석 능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력)과 컨설팅 자세(컨설턴트가 지켜야 할 윤리적인 행동가 책임)가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주었고, 의뢰 기업측 프로젝트 역량 중에서는 참여 자세(효율적인 컨설팅을 위한 컨설턴트를 지원하는 태도)와 컨설팅 이해도(컨설팅 산출물, 용어, 프로세스에 관한 지식과 이에 대한 이해 정도)가 높을수록 컨설팅 완성도가 높아졌다고 확인했다.

Cohen(1992)은 정확한 문제 정의, 적절한 모델의 채택 그리고 수진기업과 컨설팅사 간의 상호 일치된 기대사항을 중요한 성공요인으로 지적하였다(배용섭 2013). 변중수(2009)는 컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로 컨설턴트의 특성과 수진기업의 특성으로 구분하여 연구한 결과 컨설턴트의 특성 중에서는 수진기업의 업종에 대한 이해도, 컨설팅 방법론의 적절성, 컨설팅사 측의 인원규모와 함께 컨설턴트의 성취지향성이 중요한 변수로 작용한다는 것을 밝히고 있고, 수진기업의 특성으로는 경영층의 지원과 컨설팅에 대한 신뢰도가 중요한 변수임을 확인하였다.

왕문정(2006)은 중국에 진출한 한국기업을 대상으로 기업의 성장 단계별로 창업 단계, 상업화 단계, 성장단계, 성숙단계로 구분하고 기업들이 성장단계에 따라 경영컨설팅의 각 분야(경영관리, 회계/재무, 마케팅, 생산/운영)가 경영성과에 미치는 영향이 어떻게 다른지 연구하여, 성장기와 성숙기 기업에서 경영컨설팅 성과가 높게 나타나며, 회계/재무, 생산운영, 마케팅, 경영관리 순으로 경영성과가 높게 나타났다는 것을 확인하였다.

또 변태영(2014)는 경영컨설팅 서비스 만족도와 부문별 컨설팅(전략 분야, 회계/재무 분야, 마케팅 분야, 생산 분야)의 만족도가 BSC 성과(재무성과, 고객만족, 학습과 성장, 내부개선)에 미치는 영향에 대해 연구하였고 각 부문별 컨설팅 효과가 유의미한 영향을 가지는지를 검증하였으며, 중소기업컨설팅산

업백서(2008)에서는 부문별 컨설팅의 효과를 정량적 개선 효과 정도와 정성적 개선 효과 정도로 나누어 컨설팅 효과에 대한 유의한 영향을 미치는가를 조사하였고, 또 부문별로 컨설팅 효과가 어떠한 차이를 나타내는지를 조사하였다. 부문별 컨설팅 세부 항목에 대한 효과를 <표 2-24>의 정량적 개선 효과 정도와 <표 2-25>의 정성적 개선 효과 정도로 나누어 구분 하였으며, 정량적 개선 효과 정도 보다는 정성적 개선 효과 정도를 더 높은 개선 효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 2-24> 정량적 개선 효과 정도

항 목		해당 없음	컨설팅 후 향상된 효과 정도 (%)				
			20미 만	20-4 0	40-6 0	60-8 0	80이 상
경영전략	1인당 부가가치 향상 정도	42.0	9.0	19.0	13.0	13.5	3.5
인사조직	이직률 감소 정도	63.0	8.0	9.5	9.5	8.0	2.5
	인력 채용 정도	65.0	6.0	12.0	8.0	7.5	1.5
마케팅 홍보	고객 클레임 감소 정도	58.5	6.5	9.5	11.0	9.5	5.0
	영업력 향상 정도	53.0	8.5	9.0	10.5	11.5	7.5
재무	매출액 증대 정도	55.5	10.0	14.0	9.0	7.5	4.0
	원가절감률 증대 정도	50.5	14.5	12.0	12.5	6.0	4.5
	영업이익률 증대 정도	56.5	14.0	9.5	11.0	6.0	3.0
	개발비용 절감 정도	61.5	8.0	12.0	10.0	6.0	2.5
생산관리	불량률 감소 정도	47.0	9.0	15.5	13.0	11.5	4.0
	생산리드타임 감소 정도	48.5	10.5	14.5	12.0	12.0	2.5
	납기준수율 향상 정도	53.0	9.0	9.5	13.5	10.0	5.0
	1인당 생산량 향상 정도	49.5	11.5	10.0	17.0	8.5	3.5
운영	관리비 절감 정도	51.0	15.0	9.5	9.0	8.5	3.5
	재고 감소 정도	59.0	11.5	9.5	9.0	8.5	2.5

출처 : 2008 중소기업컨설팅산업백서.

<표 2-25> 정성적 개선 효과 정도

항 목		해당 없음	컨설팅 후 향상된 효과 정도 (%)				
			20미 만	20-4 0	40-6 0	60-8 0	80이 상
경영전략	경영비전 수립 정도	29.0	4.0	3.0	27.0	27.5	9.5
	기업경쟁력 확보 정도	35.5	3.5	3.0	32.0	21.0	5.0
	경영진 경영능력 향상 정도	34.5	3.0	4.0	26.0	26.0	6.5
인사조직	종업원 만족도 향상 정도	37.5	3.0	8.0	29.5	18.0	4.0
	종업원 경영혁신 관심증가 정도	33.5	3.5	5.5	26.0	23.5	8.0
	종업원 직무 능력 향상 정도	32.5	2.0	5.5	27.0	28.5	4.5
	종업원 동기부여	35.0	2.0	7.0	21.0	29.0	6.0
마케팅 홍보	신규거래처 확보 정도	48.5	4.0	8.5	24.5	10.0	4.5
	고객만족 정도	43.5	2.5	5.5	25.0	18.5	5.0
재무	자금조달 운용 용이 정도	55.0	5.5	6.0	22.0	10.0	1.5
	재무구조 개선 정도	50.5	4.0	6.0	26.0	11.0	2.5
생산관리	품질향상 정도	37.5	3.0	3.5	26.0	26.0	4.0
	노동생산성 향상 정도	38.5	4.5	3.0	30.5	20.0	3.5

출처 : 2008 중소기업컨설팅산업백서.

본 연구에서는 이상과 같은 선행연구들을 바탕으로 컨설팅 성과를 종속변수로, 독립변수 및 매개변수로는 컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 효과를 특성으로 설정하여 연구모형을 수립했다.

경영컨설팅의 성과요인에 대한 주요 선행 연구를 요약 정리하면 <표 2-26>와 같다.

<표 2-26> 컨설팅 성과 관련 선행 연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Pinto et al (1990)	기획 및 프로젝트 구현 프로세스의 전술요인	교육과 훈련, 전문지식과 경험	프로젝트의 성공	추진팀의 교육과 훈련, 전문지식과 경험이 프로젝트의 성공에 정(+)의 관계	(+)
장영(1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	(+)
한연옥(2007)	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	(+)
변종수(2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과영향 요인에 관한 연구	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+) 관계	(+)
김상훈(2009)	자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구	자영업 컨설팅	컨설팅 성과	자영업 컨설팅과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	(+)
전기수(2009)	중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구	경영컨설팅 서비스품질	경영 성과	컨설팅 서비스 품질과 경영자원 능력을 매개로 경영성과와는 부분적 정(+)의 관계	(+)
왕문정(2006)	중국진출 한국중소기업의 경영컨설팅이 성과에 미치는 영향	부문별 컨설팅 만족도	경영성과	컨설팅 분야의 만족도와 경영성과와는 정(+)의 관계	(+)
변태영(2014)	경영컨설팅과 벤처기업 성과에 관한 연구	부문별 컨설팅 만족도	경영성과	컨설팅 분야의 만족도와 경영성과와는 정(+)의 관계	(+)

출처 : 양희철 2014, 1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 연구자가 재정리

제 6절 선행연구와 관련성 및 차별성

기업에 대한 컨설팅이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 선행연구에서는 연구대상이 주로 대기업이나 중소기업 또는 중소벤처기업이며, 컨설팅 성과에 대해서는 컨설팅 프로젝트의 완성도와 경영성과(재무성과, 비재무성과, 고객만족도, 재구매 의도, 시장점유율 향상, 비용절감 등)에 대해서 다양하게 조작적 정의를 내리고 있다.

본 연구에서는 <표 2-26>에서의 기존의 컨설팅 성과 관련 주요 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 관련성과 차별성을 가지고 있다.

우선 관련성에 있어서는 연구 대상 기업이 소규모 농식품 제조기업이지만 컨설팅 성과에 대한 조작적 정의를 컨설턴트의 역량이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 설정한 점에 있어서 관련성이 유사한 연구이다.

차별성에 있어서는 우선 연구대상이 기존에는 거의 다루어진 적이 없는 컨설팅 대상기업이 “소규모 농식품 기업”에 한정되어 있어 농식품 기업의 컨설팅 성과 파악에 대해 보다 쉽게 접근이 가능하였다는 점이며, 대부분의 선행연구에서는 컨설팅 성과를 측정하기 위하여 기업의 경영성과에 주로 영향을 미칠 것으로 판단되는 독립변수를 경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량, 경영자 및 기업의 특성 등 변수를 측정하였으나 본 연구에서는 독립변수를 컨설턴트의 역량과 7개의 부문별 컨설팅 효과가 경영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대해서 변수를 측정하였다.

이는 식품산업의 다양한 품목 카테고리나 기업의 규모, 기업업력, 유통채널별 판매 등 경영자 및 기업의 특성에 따라 기업의 성장 발전을 위해 기업별 중점 컨설팅 분야를 도출해 냄으로서 향후 소규모 농식품 기업에 있어서 어떤 부문별 컨설팅이 효과적으로 컨설팅 성과에 접근했는지를 이번 연구를 통해서 접근할 수 있었다는 점이다.

제 3장 연구 방법

제 1절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구 모형

본 연구는 소규모 농식품 식품기업을 대상으로 컨설팅의 긍정적인 효과에 영향을 미치는 주요 요인을 분석함으로써 경험과 지식, 자금 등 경영자원에 한계를 지니고 있는 소규모 농식품 기업의 경영개선과 성장에 필요한 컨설팅 관련 의사결정에 도움이 되는 시사점을 제시하는 것을 목적으로 하였다.

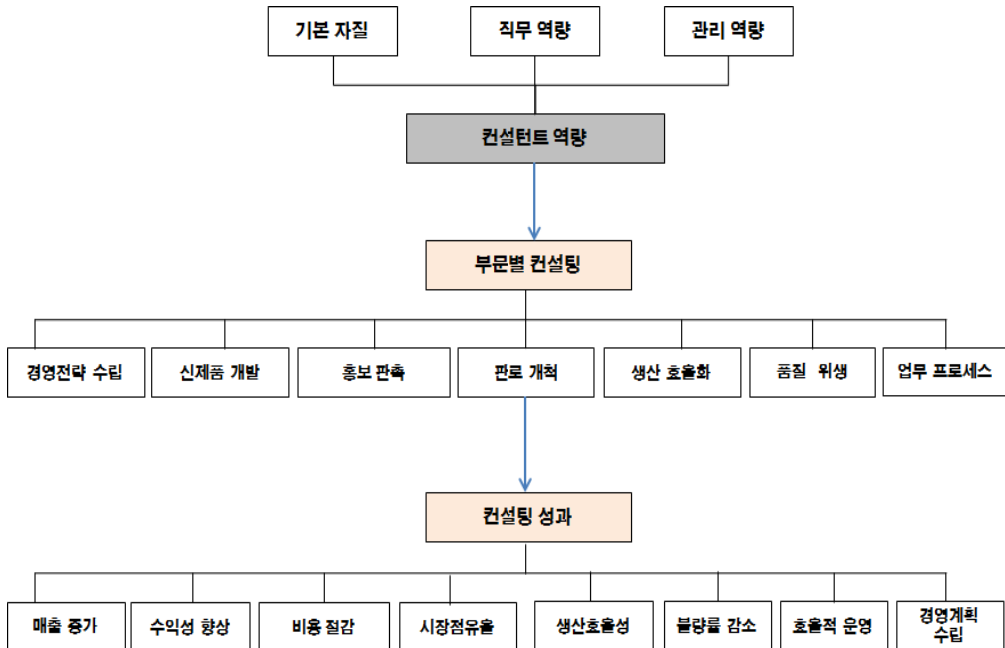
이 같은 목적을 수행하기 위하여 소규모 농식품 기업에 대한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 다양한 선행연구들을 살펴보고 동 연구결과를 토대로 연구모형을 설계하고자 하였으나, 소규모 농식품 기업을 대상으로 하는 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 효과와의 관계를 통한 컨설팅 성과에 대한 선행연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구는 주로 중소기업이나 벤처기업, 소상공인의 컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요 요인에 대한 선행연구를 통하여 컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅의 효과가 컨설팅 성과에 주요한 영향을 미친다는 점을 가정할 수 있었다. 이에 본 연구자는 선행연구 결과를 소규모 농식품 기업에 적용시켜 연구를 진행하였다.

컨설턴트 역량은 양희철(2014), 배용섭(2013), 이윤원 외(2012), 문형준 외(2012), 이지은 외(2010), 윤성환(2008), 곽홍주(2008), 장영(1996) 등의 연구를 중심으로 컨설턴트의 기본자질, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 3가지의 변수를 사용하였으며, 부문별 컨설팅 효과를 측정하는 변수는 2008년 중소기업컨설팅산업백서의 컨설팅 주력분야, 한국경영컨설팅협회(2002)의 주요 컨설팅 분야 및 변태영(2014), 김재환(2014), 강희선(2013), 성호묵(2013), 채준원(2011), 왕문정(2007), 진동식(2006) 등의 연구를 통하여 7개의 부문별 컨설팅 변수를 사용하였고, 컨설팅 성과는 김정호(2014), 배용섭(2013), 이윤원

외(2012), 황서진(2010), 윤성환(2008), 왕문정(2007) 등 연구를 바탕으로 그림 <그림 3-1> 과 같은 연구 모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



2. 연구가설

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 7개의 부문별 컨설팅 효과가 경영성과에 미치는 영향이 유의한지를 검정하고, 부문별 컨설팅 효과가 컨설팅 성과와 유의한 관계인지를 알아보기 위하여 컨설턴트의 역량을 매개변수로 한 컨설팅 역량이 경영성과에 미치는 영향을 검정하고자 가설을 설정하였다.

기업은 당면한 문제점을 개선하거나 해결하기 위하여 전문적인 지식과 경험을 가지고 있는 컨설턴트를 활용한 컨설팅을 통하여 경영성과를 달성하고

자 하며, 컨설팅 수진 형태로는 장기지속형 컨설팅이나 단기간에 종료되는 단기종결형 컨설팅을, 수진 범위별로는 종합컨설팅과 부문별 컨설팅의 형태로 컨설팅 지원을 받고 있다고 볼 수 있다.

그러나 수진 범위별 종합 컨설팅과 부문별 컨설팅의 효과 및 컨설팅 성과는 기업의 특성에 따라 부문별 컨설팅 효과가 차이가 날 수 있다고 판단되며, 이를 선행연구를 통하여 소규모 농식품 기업에 있어서 7개의 부문별 컨설팅 효과가 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설을 설정하여 검정하고자 하였다.

2008년 중소기업컨설팅산업백서에 따르면 경영컨설팅의 주력분야는 창업, 경영혁신, 인사/조직관리, 마케팅 관리, 생산운영관리, 재무/회계/세무관리, 정보화, 기술경영, 사업전환 등으로 부문별 컨설팅을 구분하였으며, 중소기업기술정보진흥원(2010)의 국내 중소기업 컨설팅 분야별 수요 현황 조사에 의하면 부문별 컨설팅을 보다 세분화시켜 영업/홍보, 경영혁신, 시장조사, 제품개발, 기업진단, 투자/자금, 기술개발, 재무/회계, 인사조직, 정보화, 생산관리, 품질/환경, 특허/법률, 기타, 창업 등으로 세분화 하였다. 또 부문별 컨설팅에 대한 선행 연구에서는 채준원(2011)은 부문별 컨설팅의 경험 현황에서 경영전략/혁신, 마케팅관리, 생산/운영관리, 재무/회계관리, 정보화 전략/구축으로 세분화 하였고, 왕문정(2009)와 변태영(2014)는 경영관리/전략 분야와 마케팅 분야, 생산/운영 분야, 회계/재무 분야로 구분하였다.

또 각 부문별 컨설팅 효과로 중소기업컨설팅산업백서(2008)에서는 경영전략(경영비전 수립, 기업경쟁력 확보, 1인당 부가가치), 마케팅 홍보(신규거래처 확보, 고객만족도, 고객 클레임, 영업력 향상), 생산관리(품질향상, 불량률 감소, 1인당 생산성 증대, 납기 준수율, 생산 리드 타임), 운영 부문(관리비 절감, 재고감소), 인사 조직(이직률 감소, 인력 채용 정도, 종업원 만족도), 재무/회계(매출액 증대, 원가 절감율, 영업이익율, 개발비용 절감, 재무구조 개선) 등의 세부적 효과 항목으로 구분하였으며, 왕문정(2009)의 선행연구에서는 경영관리/전략(사업계획, 경영조직, 인적자원 관리), 마케팅 분야(시장조사, 광고, 전반적 마케팅 계획), 생산운영 분야(생산일정관리, 품질관리, 생산일정, 기술개발, 경영정보 시스템), 회계/재무 분야(회계시스템, 세금문제, 재무분석, 자금조달)로 세부 측정 항목을 구분하였고, 변태영(2014)는 경영관리/

전략(전략기획, 전략적 제휴, 산업 및 기업 분석, 전략 기법), 마케팅 분야(상품전략, 광고전략, 유통전략), 생산운영 분야(제품설계, 품질관리, 재고관리), 회계/재무 분야(회계시스템, 세금문제, 재무분석, 자금조달)로 세부 측정 항목으로 구분하여 부문별 컨설팅 효과를 측정하였다.

이에 대한 본 연구의 컨설팅 성과 측정 요인으로는 표 2-23)의 선행연구를 통하여 경영성과 세부 항목으로 매출 증대, 수익성 향상, 불량률 감소, 시장점유율, 생산효율성, 불량률 감소, 운영 효율성, 경영계획 수립 등 8개의 세부 항목을 경영성과 측정 요인으로 하였다.

부문별 컨설팅이 경영성과에 미치는 선행연구에서 왕문정(2009)는 4개의 부문별 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있으나, 성장단계별로는 경영성과에 미치는 부문별 컨설팅 효과가 차이가 나타난다고 하였다. 또 변태영(2014)도 4개의 부문별 컨설팅 만족도가 BSC 성과(재무성과, 고객만족, 학습과 성장, 내부개선)에 유의한 영향을 미치고 있으나, 부문별 컨설팅 효과는 차이가 나타난다고 하였다.

또 중소기업컨설팅산업백서(2008)에서는 부문별 컨설팅 효과에 대한 정량적, 정성적으로 효과 정도를 조사한 연구 조사에서 부문별 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나, 부문별 컨설팅 유형의 세부 항목에 따라서 경영성과에 미치는 영향에서는 차이가 나타난다고 하였다.

이에 본 연구에서는 7개의 부문별 컨설팅이 경영성과(8개 항목)에 대해 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하여 검증하기로 하였고, 각 부문별 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향이 차이가 나타난다고 하는 가설을 설정하였다.

1) 부문별 컨설팅 효과와 경영성과에 대한 가설

가설 H1. 전략수립 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2. 신제품 개발 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3. 홍보 및 판매촉진 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H4. 판로개척 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H5. 생산효율화 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H6. 품질향상 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H7. 업무프로세스 개선 컨설팅 효과는 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H8. 각 부문별 컨설팅 효과는 경영성과에 미치는 영향에서 차이를 나타낼 것이다.

2) 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 효과와 경영성과에 대한 가설

가설 H8. 컨설턴트의 역량은 각 부문별 컨설팅 효과와 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H9. 컨설턴트의 역량은 경영성과와 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

변수란 그 크기가 정해지지 않고 변할 수 있는, 즉 서로 다른 값을 취할 수 있는 수를 말하며, 연구에서는 연구를 통해 밝히고자 하는 관심의 대상이 되는 사람이나, 사물, 조직의 특성을 말한다. 통계나 마케팅에서는 매출액이나 이익증가율과 같이 계량적으로 측정이 가능한 계량적 변수가 있고, 반복 구매, 브랜드 선택과 같은 행동적 변수도 있으며, 만족도, 선호도와 같은 추상적 변수도 있다. 그런데 이러한 특성은 개인이나 개별집단에 따라 달라지고, 일정한 값을 가지지 않는다는 특징이 있다. 이러한 특성 중 연구가자 관심을 가지고 연구를 통해 밝히고자 하는 특성을 변수라 하며, 이들은 측정결과가 조사대상에 따라 다른 값으로 나타난다는 의미에서 변수라 하며 구체적인 성격이 강한 현상을 변수라 한다.

변수에는 변수 사이의 관계에서 영향을 주는 변수와 영향을 받는 변수로 구분할 수 있으며, 독자적으로 변하면서 종속변수(dependent variable)에 영향을 주는 독립변수(independent variable)와 그 영향을 받는 종속변수로 나누어 볼 수 있다. 또 독립변수와 종속변수로는 분류되지 않지만 연구 중에서 중요하게 고려되는 변수로 매개변수가 있다. 이 변수는 연구에서 관심을 가지고 밝히려고 하는 독립변수에는 포함되지 않지만 종속변수에는 영향을 줄 수 있는 변수를 의미한다.

그런데 변수 중에는 추상적인 개념의 변수도 있는데 연구에서는 추상적인 개념을 실증적으로 검증하기 위해서 연구대상에 대해 개념적으로 정의를 내리고 이러한 개념적 정의를 측정이 가능한 형태로 변환하여 정의하여야 하는데 이를 조작적 정의라 한다.

이에 본 연구자는 농식품 기업의 경영성과에 영향을 미치는 변수들에 대하여 다음과 같이 개념적 정의와 조작적 정의를 내리고 연구하였다.

1. 컨설턴트 역량의 조작적 정의

컨설턴트의 역량은 컨설팅 업무를 원활히 수행하고 성공적으로 컨설팅 목표를 달성하는데 필요한 컨설턴트 개인의 능력으로 규정할 수 있으며, 컨설턴트 역량은 경영컨설팅 업무의 성공적인 수행 뿐 아니라 컨설팅 의뢰 기업의 경영성과 향상을 위한 핵심적인 요인으로 알려져 있다(Jang & Lee, 1997. Lerot, 2007. 황서진, 2010)). 본 연구에서는 컨설턴트 역량에 관한 선행연구인 장영(1996), 윤성환(2008), 김광용(2008), 이지은 외(2010), 문 형준 외(2010), 황서진 (2010), 이윤원 외(2012), 배용섭(2013), 양희철(2014) 등의 연구성과를 바탕으로 컨설턴트의 역량을 기본자질, 직무역량, 관리역량으로 구분하고, 기본자질로는 컨설턴트가 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 특성으로 인간적인 품성과 성실성, 경영전반에 관한 폭넓은 지식, 전문가로서의 책임감과 성실성, 고객지향적인 자세, 고객정보 보호 등 준법 및 윤리의식 등 5개 항목으로 구성하였다.

직무역량은 특정분야의 전문가로서 컨설턴트가 갖추어야 하는 직무능력으로, 컨설팅 관련 다양한 경험과 노하우 및 전문지식, 공인된 자격증 보유 여부, 분석을 통한 과제 도출 및 개선방안 제시 능력, 기획력과 논리적 사고, 인터뷰 및 프레젠테이션 등 커뮤니케이션 능력 등 5개 항목으로 구성 하였다.

관리역량은 합리적이고 원만한 조정과 통제 등 의사소통 능력, 성공적인 목표달성 수행 여부, 성과에 대한 책임감, CEO의 협조를 이끌어 내는 능력, 프로젝트를 계획된 일정에 맞게 추진하는 능력 등 5개 항목으로 구성하였다.

측정을 위한 설문은 최소 1회 이상 컨설팅 또는 전문교육을 경험한 농식품 제조기업의 경영자를 대상으로 컨설팅 프로젝트에 참여한 컨설턴트의 역량을 주관적으로 <표 3-1>과 같이 Likert 7점 척도로 측정하도록 구성하였다.

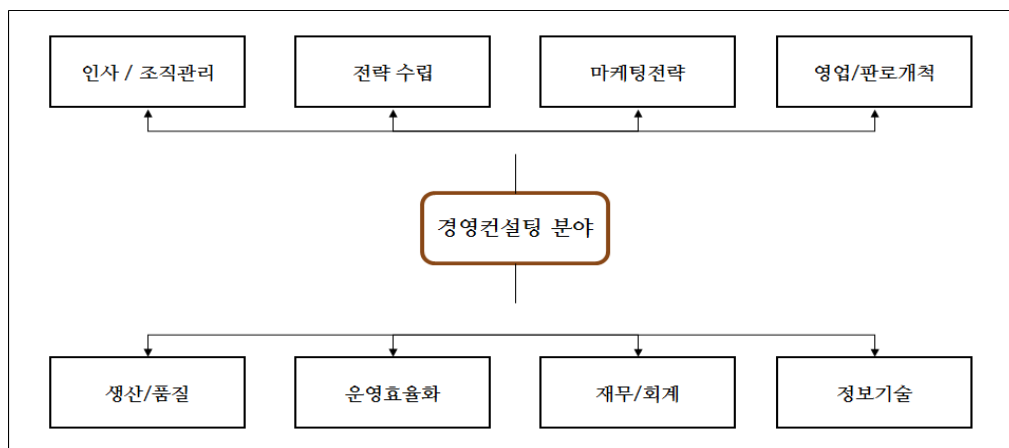
<표 3-1> 컨설턴트 역량의 조작적 정의 및 측정 방법

변수 명	조작적 정의	측정
기본 자질	① 인간적인 품성과 성실성 ② 경영 전반에 관한 폭넓은 지식 ③ 전문가로서의 책임감과 신뢰성 ④ 고객지향적인 자세 ⑤ 준법 및 윤리의식	7점 척도에 의한 산술평균치
직무 역량	① 컨설팅 관련 다양한 경험과 노하우 및 전문지식. ② 공인된 자격증 ③ 정보수집 및 분석을 통한 과제 도출 및 개선방안 제시 능력 ④ 기획력과 논리적 사고 ⑤ 인터뷰, 프레젠테이션 등 커뮤니케이션 능력	7점 척도에 의한 산술평균치
관리 역량	① 원만한 조정, 통제, 의사소통 ② 프로젝트 목표 달성 ③ 컨설팅 성과에 대한 책임감 ④ CEO의 협조를 이끌어내는 능력 ⑤ 계획된 일정 준수	7점 척도에 의한 산술평균치

2. 부문별 컨설팅 특성의 조작적 정의

경영컨설팅과 농식품 기업의 성과에 대한 유의미한 관계를 분석하기 위해 선행연구 및 기존 자료를 토대로 부문별 컨설팅에 대한 변수를 선정하였다.

〈그림 3-2〉 컨설팅 분야



출처 : 중소기업청컨설팅산업백서, 한국경영컨설팅협회. 연구자 재구성

2008년 중소기업청컨설팅산업백서의 주요 경영컨설팅 분야 및 2002년 한국경영컨설팅협회에서 제시한 컨설팅 분야와 왕문정(2007), 변태영(2014)의 선행연구를 통해 본 주요 경영컨설팅 분야 중에서 소규모 농식품기업의 경영 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 세부 부문별 컨설팅 변수를 7개로 분류하였다.

전략수립은 문제점 도출을 통한 경영개선 및 전략수립 능력 향상 컨설팅으로, 마케팅 전략은 신상품개발 컨설팅과 홍보·판매촉진 컨설팅의 2개의 부문별 컨설팅으로 세분화하여 분류하였고, 영업 및 판로개척은 신규거래처 확보와 거래처 유지 및 관계개선 등을 세부 항목으로 하는 판로개척 컨설팅으로 분류하였으며, 생산 및 품질을 생산공정 혁신을 통한 생산성 효율화 부문 컨설팅과 품질관리 및 위생관리의 컨설팅의 2개의 부문별 컨설팅으로 세분화하여 구분하였으며, 운영효율화는 업무 프로세스 개선 컨설팅으로 <표 3-2>와 같이 부문별 컨설팅의 조작적 정의 및 측정방법을 구성하였다.

<표 3-2> 부문별 컨설팅의 조작적 정의 및 측정 방법

변수 명	조작적 정의	측정
전략수립컨설팅	① 문제점을 도출을 통한 경영개선 ② 운영능력 향상 ③ 마케팅전략, 사업계획서 작성능력 향상 ④ 고부가가치 제품 개발 또는 사업진출 ⑤ 시장 및 고객 욕구 부응 제품 개발	7점 척도에 의한 산술평균치
신상품 개발 컨설팅	① 경쟁사와 차별화된 제품 개발. ② 고부가가치 제품 개발 ③ 고객만족도 기여 ④ 신규거래처 개척 및 판로확보 용이 ⑤ 기존제품 개선으로 품질 향상 ⑥ 브랜드 가치 향상으로 인지도 향상 ⑦ 시장 및 고객 욕구 부응 제품 개발	7점 척도에 의한 산술평균치
홍보 및 판매촉진	① 블로그, 홈페이지 등 운영능력 향상 ② 신규고객 개척 증가 ③ 구전활동 증가 ④ 거래처 만족 실시로 만족도 증가 ⑤ 소비자 만족 실시로 만족도 증가	7점 척도에 의한 산술평균치
유통전략 컨설팅	① 협상 능력 향상 ② 거래처 수 증가 ③ 우수거래처 증가 ④ 거래처 이 탈률 감소로 장기거래 유지 거래처 증가 ⑤ 고객만족도 향상	7점 척도에 의한 산술평균치
생산효율화 컨설팅	① 생산성 향상 ② 품질 향상 ③ 낭비요소 개선을 통한 비용절감 ④ 불량률 감소 ⑤ 원활한 직원 관리	7점 척도에 의한 산술평균치
품질향상 컨설팅	① 불량률 감소 ② 균일한 품질 제품 생산 ③ 고객만족도 향상 ④ 신규고객 확대 증가 ⑤ 비용절감	7점 척도에 의한 산술평균치
업무프로세스 개선	① 효율적 시간 운영 ② 비용절감 ③ 문제해결능력 향상 ④ 체계적이고 계획적인 재고, 구매관리 ⑤ 체계적이고 계획적인 인사, 고객관리 ⑥ 대외 업무 연계 활동성 개선	7점 척도에 의한 산술평균치

3. 컨설팅성과의 조작적 정의

왕문정(2007)은 경영컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하여 경영관리, 회계/재무관리, 마케팅, 생산/운영 분야의 4개의 영역으로 구분하여 재무성과인 매출액과 이익률과의 유의성을 연구하였으며, 윤성환(2008)은 경영성과를 고객만족도 향상, 시장점유율 증가, 의뢰기업 인지도 향상, 비용절감, 프로세스 소요시간 단축 업무협력 및 연계도 향상을 경영컨설팅의 성과로 파악하고 있고, 황서진(2010)은 경영성과를 경영문제 해결, 고객만족도 향상, 비용 절감, 프로세스 소요시간 단축, 업무협력과 연계도 향상, 서비스 개발, 신시장 개척, 신공법 및 사업방식 창출을 사용하였다.

또한 이국희(2002)는 경영컨설팅의 경영성과로 비용감소, 원가절감, 재고비용 감소, 이익 증가, 신제품 개발, 서비스 개발, 신시장 개척, 신공법 및 사업방식 창출(곽홍주, 2008)을 홍성만(2007)은 경영컨설팅의 경영성과로 판매성장률, 수익성 증가, 시장성장률, 시장점유율, 품질개선, 마케팅 유효성을 경영성과의 조작적 정의로 측정하였고, 그 외 배종석 외(2003), 이재은 외(2005), 김익성(2006)도 경영성과를 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장관점으로 분류하여 경영성과를 연구하였다.

본 연구에서는 이상과 같은 선행연구 결과 등을 바탕으로 경영성과의 컨설팅 성과 측정 변수를 궁극적으로 소규모 농식품 기업의 경영성과에 기여하는 항목을 측정하는 지표로 매출증가와 수익성 향상 및 비용절감의 재무성과와 시장점유율 증가, 생산효율성 증가, 불량률 감소, 업무프로세스의 효율화, 경영계획 수립 운영 등의 8개 항목으로 선정하였다. 평가는 <표 3-3>과 같이 Likert 7점 척도로 측정하도록 구성하였다.

<표 3-3> 경영성과의 조작적 정의와 측정 방법

변수 명	조작적 정의	측정
컨설팅성과	① 매출 증가. ② 수익성 향상 ③ 비용 절감 ④ 시장점유율 증가 ⑤ 생산효율성 증가 ⑥ 불량률 감소 ⑦ 효율적인 기업 운영 ⑧ 경영계획 수립 운영	7점 척도에 의한 산술평균치

제 3절 연구조사 방법

1. 설문지의 구성

설문의 구성은 선행연구의 결과와 변수의 조작적 정의의 결과를 바탕으로 컨설턴트의 역량, 부문별컨설팅의 중요도, 7개 부문의 부문별 컨설팅 효과 그리고 경영성파로 구성하였다.

컨설팅 역량에 대한 설문은 선행연구를 바탕으로 기본자질, 직무역량, 관리역량으로 구분하고, 7개의 부문별 컨설팅은 전략수립 컨설팅, 신상품 기획 및 개발 컨설팅, 홍보(블로그, 홈페이지, 카카오톡) 및 판매촉진(거래처 및 소비자) 컨설팅, 신규거래처 개척 등 판로개척에 대한 유통전략 컨설팅, 생산공정 개선을 통한 생산효율화 컨설팅, 품질관리 및 위생관리를 통한 품질향상에 대한 컨설팅, 업무 프로세스(구매관리, 재고관리, 인사관리, 고객관리 등) 개선 컨설팅으로 설정하였으며, 경영성파로는 매출증가, 수익성 향상, 비용절감, 시장점유율 증가, 생산효율성 증가, 불량률 감소, 효율적 기업 운영, 경영계획 수립 운영으로 구분하였다.

또 경영자가 경영성파를 올리기 위해서는 어느 부문의 컨설팅이 중요할 것인가에 대해서 7개의 부문별 컨설팅에 대한 중요도 조사를 설문내용으로 포함하였다.

마지막으로 인구 통계학적 특성을 조사하기 위하여 주된 업종, 업력, 사업형태, 사업 전 주요 경력, 매출 규모, 종업원 수, 학력, 성별, 나이, 거래처별 판매 구성비 등 총 78개 항목으로 설문지를 설계하였다.

설문항목은 7점 리커트척도의 응답형으로 설계하였으며, 기업 현황에 있어서는 명목척도와 비율척도로 구성되어 있으며, 구성과 내용은 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 설문지 구성 및 내용

변수	설문내용	문항수	변수	설문내용	문항수
부문별 컨설팅	전략수립	5	인구통계학적	경영자,기업 특성	10
	신제품 개발	7	컨설팅중요도	부문별 중요도	7
	홍보 판촉	5	컨설턴트 역량	기본자질	5
	판로개척	5		직무역량	5
	생산공정	5		관리역량	5
	품질/위생	5	컨설팅 성과	재무 / 비재무적 성과	8
	업무 프로세스	6			

2. 표본의 설계와 자료의 수집 방법

본 연구는 소규모 농식품 기업의 컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 효과가 경영컨설팅의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 경영·기술 분야 컨설팅 또는 전문 교육을 받은 경험이 있는 기업으로 설정하였다. 컨설팅 또는 전문교육을 받은 기업을 탐색하는 과정은 aT 농수산물유통공사, 한국식품정보원, 지방자치단체의 농업기술센터 및 개인별 경영컨설턴트로 부터 컨설팅 또는 전문교육을 받은 경험이 있는 대상자를 표본으로 선정하였다. 대상 표본 중 연구목적에 최대한 적합한 자료를 수집하기 위하여 직접 설문조사와 이메일 발송 설문을 병행하였다. 설문기간은 2014년 10월 05일 부터 ~ 11월 20일까지 진행하였으며, 총 123부의 설문지가 회수되었다. 최종적으로 부적합한 설문지 16개를 제외하고 총 107부를 연구에 사용하였다.

제4장 연구결과

제 1절. 표본의 일반적 특징

본 연구대상자는 107명으로 성별로는 남자가 65.4%, 여자가 34.6%이며, 연령대는 40대와 50대가 전체의 72.9%를 차지하고 있으며, 주요 경력으로는 농업이 가장 많은 30.8%를 차지하고 있다. 기업 특성으로는 5년 미만의 회사가 42.1%, 5년~10년 미만 회사가 25.2%로 전체기업의 67.3%가 10년 미만의 회사였다. 또한 매출 5억 원 미만의 회사는 전체의 44.9%이며, 10억 원 이상의 회사는 28개사로 26.2%의 구성비로 나타났다. 표본의 경영자 특징은 <표 4-1>과 같이 나타났으며 표본의 기업의 특징은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-1> 표본의 경영자 특성

특성	구 분	응답자 수	비율 %	누적비율 %
성별	남	70	65.4	65.4
	여	37	34.6	100.0
나이	20대	1	0.9	0.9
	30대	7	6.5	7.5
	40대	23	21.5	29.0
	50대	55	51.4	80.4
	60대	21	19.6	100.0
	70대	0	0	100.0
최종학력	고졸	29	27.1	27.1
	전문대졸	18	16.8	43.9
	대졸	56	52.3	96.3
	대학원졸	4	3.7	100.0
주요 경력	마케팅	4	3.7	3.7
	연구, 개발직	12	11.2	15.0
	식품 생산	25	23.4	38.3
	관리	12	11.2	49.5
	영업	10	9.3	58.9
	농업	33	30.8	89.7
	자영업	10	9.3	99.1
	경력 없음	1	0.9	100.0

<표 4-2> 표본의 기업 특성

특성	구 분	응답자 수	비율 %	누적비율 %
사업형태	개인기업	45	42.0	42.0
	법인기업	41	38.3	80.3
	영농조합	20	18.7	99.1
	기타류	1	0.9	100.0
주요 업종	떡, 과자, 빵류	16	15.0	15.0
	다(차)류	6	5.6	20.6
	면류	5	4.7	25.2
	건강식품류	11	10.3	35.5
	주스, 엑키스류	11	10.3	45.8
	엿, 잼, 당류	2	1.9	47.7
	장류	8	7.5	55.1
	절임, 젓갈류	7	6.5	61.7
	육류, 어류	10	9.3	71.0
	조미, 반찬류	5	4.7	75.7
	김치류	11	10.3	86.0
	기타류	15	14.0	100.0
기업 업력	1년 미만	3	2.8	2.8
	1년 ~ 3년 미만	16	15.0	17.8
	3년 ~ 5년 미만	26	24.3	42.1
	5년 ~ 10년 미만	27	25.2	67.3
	10년 이상	35	32.7	100.0
매출규모	1억 미만	14	13.1	13.1
	1억 ~ 5억 미만	34	31.8	44.9
	5억 ~ 10억 미만	31	29.0	73.8
	10억 ~ 50억 미만	20	18.7	92.5
	50억 이상	8	7.5	100.0
종업원 수	5명 미만	41	38.3	38.3
	6명 ~ 10명 미만	31	29.0	67.3
	11명~20명 미만	19	17.8	85.0
	21명 ~ 50명 미만	10	9.3	94.4
	50명 이상	6	5.6	100.0

1. 컨설팅 유형별 경험자 비율

컨설팅 및 전문교육 경험자는 <표4-3>에서와 같이 전략수립 84.1%, 홍보관측 77.6%, 제품개발 74.7%, 판로개척 74.7%, 품질위생 60.7%, 생산공정 54.2% 업무프로세스 44.5%의 순으로 나타났다.

<표 4-3> 부문별 컨설팅 경험자 구성비

구분	전략수립	제품개발	홍보관측	판로개척	생산공정	품질위생	프로세스
경험자	90	82	83	82	58	65	48
비율 %	84.1	74.7	77.6	74.7	54.2	60.7	44.8

2. 부문별 컨설팅 중요도

부문별 컨설팅의 중요도에 대한 인식은 표 4-4)에서와 같이 판로개척 6.22, 홍보관측 6.14, 품질위생 6.09, 전략수립 5.88, 제품개발 5.85, 생산공정 5.85, 업무프로세스 5.73 순으로 나타났다.

<표 4-4> 부문별 컨설팅 중요도

구분	전략수립	제품개발	홍보관측	판로개척	생산공정	품질위생	프로세스
7점 척도	5.88	5.85	6.14	6.22	5.85	6.09	5.73
표준편차	.929	.888	.874	.925	.899	.819	.917

3. 부문별 컨설팅 평균 점수

부문별 컨설팅 효과에 대한 평균점수는 <표 4-5> 에서와 같이 품질위생이 5.35, 업무프로세스 5.34, 생산공정 5.22, 제품개발 5.18, 전략수립 5.17, 판로개척 5.16, 홍보관측 5.11 순으로 효과가 높은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 부문별 컨설팅 평균점수

구분	전략수립	제품개발	홍보관측	판로개척	생산공정	품질위생	프로세스
7점 척도	5.17	5.18	5.11	5.16	5.22	5.35	5.34
표준편차	.9018	.8175	.9546	.9222	1.0749	.9988	.8535

제 2절 측정 도구의 타당성 및 신뢰도 검증

1. 측정도구의 타당성 검증

본 연구는 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였고, 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 베리맥스를 채택하였다. 본 연구에서의 문항의 선택기준은 고유값은 1.0 이상, 요인적재치는 0.6 이상으로 하였다.

1) 컨설턴트 역량에 대한 타당성 검증

컨설턴트 역량에 대한 요인 추출은 베리맥스 직각회전을 통하여 2차례 반복 회전 후 3개의 성분으로 추출하였고, 요인추출 과정에서 총 15개 문항 중 잘못 적재된 관리역량의 1번과 직무역량의 1번, 3번, 5번 등 4개는 구조에 맞지 않게 적재되어 있어 이를 제거하고 최종적으로 11개 문항을 분석에 이용하였으며 검증 결과는 <표 4-6> 과 같다.

<표 4-6> 컨설턴트 역량 타당성 검증 결과

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
역량	기본자질	자질 3	.810	.843	3.990	36.273
		자질 1	.810	.820		
		자질 5	.804	.806		
		자질 4	.784	.766		
		자질 2	.746	.738		
	관리역량	관리 5	.814	.855	3.618	65.074
		관리 4	.775	.850		
		관리 3	.773	.787		
		관리 2	.735	.792		
	직무역량	직무 2	.903	.909	1.775	81.201
		직무 4	.623	.768		

2) 부문별 컨설팅 타당성 검증 결과

부문별 컨설팅 7개 부문 38개 항목에 대한 요인 추출은 베리맥스 직각회전을 통하여 7개의 성분으로 추출하였고, 요인추출 과정에서 잘못 적재된 항목 없이 38개 항목을 분석에 이용하였다. 고유값은 모든 부문에서 1이상이었으며, 생산공정 효율화를 제외한 6개 부문 모든 항목에서 요인적재량 0.8 이상으로 타당성을 확보하였다.

<표 4-7> 부문별 컨설팅 타당성 검증 결과

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
부문별 컨설팅	신제품 개발	신제품 5	.904	.964	7.211	18.975
		신제품 1	.904	.977		
		신제품 6	.902	.970		
		신제품 2	.900	.966		
		신제품 7	.900	.974		
		신제품 4	.896	.963		
		신제품 3	.890	.959		
	품질위생	품질위생 3	.939	.983	6.038	15.889
		품질위생 2	.937	.983		
		품질위생 5	.933	.975		
		품질위생 1	.933	.982		
		품질위생 4	.927	.976		
	프로세스	프로세스 4	.906	.978	5.442	14.321
		프로세스 2	.905	.979		
		프로세스 6	.895	.981		
		프로세스 1	.894	.976		
		프로세스 5	.889	.978		
		프로세스 3	.681	.608		
	전략수립	전략수립 3	.888	.946	4.834	12.720
		전략수립 4	.879	.951		
		전략수립 2	.876	.950		
		전략수립 5	.873	.930		
		전략수립 1	.851	.943		

개념	요인	변수명	요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
부문별 컨설팅	판로개척	판로개척 2	.896	.983	4.824	12.695
		판로개척 4	.892	.984		
		판로개척 5	.890	.978		
		판로개척 1	.879	.977		
		판로개척 3	.869	.973		
	홍보판촉	홍보판촉 1	.868	.974	4.509	11.866
		홍보판촉 5	.864	.975		
		홍보판촉 2	.854	.971		
		홍보판촉 4	.849	.974		
		홍보판촉 3	.840	.966		
	생산공정	생산공정 3	.801	.985	3.693	9.718
		생산공정 1	.797	.983		
		생산공정 5	.792	.972		
		생산공정 2	.777	.983		
		생산공정 4	.739	.979		

3. 측정도구의 신뢰도 검증

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는가를 확인하는 것으로, 본 연구에서는 신뢰도 검증을 위해 Cronbach α (크롬바흐 알파) 값을 이용하여 신뢰도를 검증하였다.

1) 컨설턴트 역량에 대한 신뢰성 검증

컨설턴트 역량을 구성하는 기본자질, 직무역량, 관리역량에 대한 하위개념들의 신뢰도를 검증한 결과 기본자질은 크롬바흐 α 계수 .934의 결과가 도출되었으며, 직무요인은 .776이 관리역량은 .918로 모두 높은 신뢰도를 나타내는 결과가 도출되었다.

<표 4-8> 컨설턴트 역량에 대한 신뢰성 검증 결과

요인	하위요인	문항번호	Cronbach's α
역량	기본자질	기본자질 1. 2. 3. 4. 5	.934
	직무역량	직무역량 2. 4	.766
	관리역량	관리역량 2. 3. 4. 5	.918

2) 부문별 컨설팅 항목에 대한 신뢰성 검증

부문별 컨설팅을 구성하는 7개 부문의 38개의 하위개념들의 신뢰도를 검증한 결과는 크로마하 α 계수가 모든 부문별 0.9 이상의 높은 신뢰도를 나타내는 결과가 도출되었다.

<표 4-9> 부문별 컨설팅에 대한 신뢰성 검증 결과

요인	하위요인	문항번호	Cronbach's α
부문별 컨설팅	전략수립	전략수립 1. 2. 3. 4. 5	.985
	신제품개발	신제품 1. 2. 3. 4. 5. 6, 7	.994
	홍보판촉	홍보판촉 1. 2. 3. 4. 5	.992
	판로개척	판로개척 1. 2. 3. 4. 5	.994
	생산공정	생산공정 1. 2. 3. 4. 5	.995
	품질위생	품질위생 1. 2. 3. 4. 5	.994
	운영 프로세스	프로세스 1. 2. 3. 4. 5	.923

제 3절 변수들간 상관관계 분석

1. 컨설턴트 역량부문과 부문별 컨설팅 상관관계 분석

부문별 컨설팅과 컨설턴트 역량 간의 관계를 알아보기 위하여 상관관계를 분석하였다. 부문별 컨설팅 간의 상관계수는 전략수립과 상품개발, 판로개척, 프로세스는 0.6~0.9 사이로 비교적 높은 상관계수를 나타내고 있으나, 전략수립 등 마케팅 부문과 생산공정 및 품질 위생 컨설팅 부문 간의 상관계수는 0.3~ 0.6 전후로 비교적 낮은 상관계수를 나타내고 있다.

또한 <표 4-10>에서 보는 바와 같이 컨설턴트 역량간의 상관계수는 기본 자질, 직무역량, 관리역량 모두 0.618~ 0.771 사이의 비교적 높은 상관계수를 나타내고 있으나, 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅과의 상관계수는 0.3~ 0.7 전후로 비교적 상관계수별 차이를 나타내고 있다.

2. 부문별 컨설팅과 경영성과 상관관계 분석

부문별 컨설팅과 경영성과 간의 관계를 알아보기 위하여 상관관계를 분석하였다. 부문별 컨설팅 간의 상관계수는 <표 4-11>에서 나타나 있는 바와 같이 전략수립과 상품개발, 판로개척, 프로세스는 0.6~0.9 사이로 비교적 높은 상관계수를 나타내고 있으나, 전략수립 등 마케팅 부문과 생산공정 및 품질 위생 컨설팅 부문 간의 상관계수는 0.3~0.6 전후로 비교적 낮은 상관계수를 나타내고 있다.

또한 경영성과 간의 상관계수는 0.4~ 0.8 사이의 비교적 높은 상관계수를 나타내고 있으나, 생산공정 및 품질위생 부문 간의 상관계수는 0.3~0.6 전후로 비교적 낮은 상관계수를 나타내고 있다. 또 부문별 컨설팅과 경영성과와의 상관계수는 0.5 전후의 상관계수를 나타내고 있다.

<표 4-10> 컨설팅 역량과 부문별 컨설팅 상관관계 분석 결과

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계									
			전략수립	상품개발	홍보판촉	판로개척	생산공정	품질위생	프로세스	기본자질	직무역량	관리역량
전략수립	5.716	.9018	1.00									
상품개발	5.183	.8175	.670***	1.00								
홍보판촉	5.116	.9546	.369***	.683***	1.00							
판로개척	5.163	.9222	.807***	.595***	.456***	1.00						
생산공정	5.217	1.0749	.352**	.557***	.561***	.407***	1.00					
품질위생	5.351	.9988	.394***	.582***	.460***	.392***	.857***	1.00				
프로세스	5.342	.8535	.814***	.869***	.780***	.787***	.746***	.805***	1.00			
기본자질	5.484	.8274	.422***	.634***	.526***	.477***	.401**	.324***	.678***	1.00		
직무역량	5.463	.9052	.498***	.601***	.506***	.473***	.299**	.264**	.618***	.669***	1.00	
관리역량	5.150	.8761	.594***	.634***	.521***	.600***	.359***	.341***	.700***	.771***	.678***	1.00

*** 상관계수는 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함

** 상관계수는 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

〈표 4-11〉 부문별 컨설팅과 경영성과 상관관계 분석 결과

연구단 위	평균	표준편 차	구성개념간 상관관계														
			전략수 립	상품개 발	홍보판 촉	판로개 척	생산공 정	품질위 생	프로세 스	매출증 가	수익성	비용절 감	시장점 유율	생산효 율	불량률	운영효 율화	경영계 획
전략수립	5.716	.9018	1.00														
상품개발	5.183	.8175	.670**	1.00													
홍보판촉	5.116	.9546	.369**	.683***	1.00												
판로개척	5.163	.9222	.807**	.595***	.456***	1.00											
생산공정	5.217	1.0749	.352**	.557***	.561***	.407***	1.00										
품질위생	5.351	.9988	.394**	.582***	.460***	.392***	.857***	1.00									
프로세스	5.342	.8535	.814**	.869***	.780***	.787***	.746***	.805***	1.00								
매출증가	5.07	.850	.461**	.687***	.529***	.555***	.404**	.392***	.731***	1.00							
수익성	4.78	.816	.498**	.606***	.414***	.508***	.408**	.450**	.775***	.756***	1.00						
비용절감	4.80	.874	.546**	.624***	.465***	.556***	.512***	.441***	.813***	.813***	.758***	1.00					
시장점유율	4.64	.915	.492**	.589***	.530***	.565***	.435***	.407***	.737***	.737***	.710***	.677***	1.00				
생산효율	4.83	.947	.339**	.470***	.456***	.405***	.504***	.402***	.638***	.638***	.598***	.701***	.549***	1.00			
불량률	4.94	1.026	.352**	.482***	.483***	.427***	.556***	.488***	.587***	.587***	.514***	.545***	.601***	.709***	1.00		
운영효율화	5.14	.884	.468**	.601***	.563***	.524***	.474***	.400***	.699***	.699***	.684***	.671***	.705***	.671***	.664***	1.00	
경영계획	5.16	1.011	.563**	.591***	.457***	.608***	.378***	.321***	.707***	.707***	.638***	.645***	.563***	.571***	.563***	.766***	1.00

*** 상관계수는 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함

** 상관계수는 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

제4절 가설 검증

1-1. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 전략 수립

컨설턴트 역량이 전략수립 컨설팅에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 관리역량은 유의확률 .000에서 경영전략 수립을 하는데 영향을 미치는 것으로 나타났으나 기본자질 및 직무역량은 기업이 전략수립을 하는데 있어서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 전략수립 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.549		3.744	.000		
기본자질	전략수립 컨설팅	.161	-.192	-1.302	.196	.336	
직무역량		.139	.196	1.464	.147	.408	
관리역량		.151	.601	4.014	.000***	.325	채택
R=.611, R²=.373, 수정된 R²=.352, F=17.089, P=.000, Durbin Watson=2.164							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-2. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 신제품 개발

컨설턴트 역량이 신제품 개발 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 기본자질은 유의확률 .039에서, 관리역량은 .096에서 신제품 개발 컨설팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 컨설턴트의 직무역량은 기업의 신제품 개발을 하는데 있어서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 신제품 개발 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.464		3.146	.002		
기본자질	신제품개발 컨설팅	.133	.293	2.095	.039 [°]	.350	채택
직무역량		.122	.197	1.471	.145	.382	
관리역량		.137	.254	1.684	.096 [°]	.302	채택
R=.682, R ² =.465, 수정된 R ² =.445, F=22.612, P=.002, Durbin Watson=2.415							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-3. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 홍보 및 판매촉진 컨설팅

컨설턴트 역량이 홍보 및 판매촉진 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 컨설턴트의 각 부문별 역량인 기본자질, 직무역량, 관리역량 모두 홍보 및 판매촉진 컨설팅에 유의한 영향을 미치고 있지 못한 것으로 나타났다.

〈표 4-14〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 홍보 및 판매촉진 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.620		2.283	.025		
기본자질	홍보 및 판매촉진 컨설팅	.185	.237	1.483	.142	.339	
직무역량		.167	.167	1.070	.288	.355	
관리역량		.176	.213	1.326	.189	.334	
R=.565, R²=.320, 수정된 R²=.294, F=12.377, P=.000, Durbin Watson=1.783							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-4. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 판로개척

컨설턴트 역량이 판로개척 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 관리역량은 유의확률 .001에서 판로개척 컨설팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 컨설턴트의 기본자질 및 직무역량은 기업이 판로개척을 하는데 있어서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 4-15〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 판로개척 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.596		2.970	.004		
기본자질	판로개척 컨설팅	.169	-.009	-.059	.953	.352	
직무역량		.146	.075	.539	.592	.427	
관리역량		.169	.552	3.428	.001**	.316	채택
R=.602, R²=.362, 수정된 R²=.337, F=14.746, P=.004, Durbin Watson=2.056							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-5. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 생산공정

컨설턴트 역량이 생산공정 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 컨설턴트의 각 부문별 역량인 기본자질, 직무역량, 관리역량 모두 생산공정 컨설팅에 유의한 영향을 미치고 있지 못한 것으로 나타났다.

〈표 4-16〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 생산성 향상 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.949		2.310	.025		
기본자질	생산성 향상 컨설팅	.254	.295	1.480	.145	.388	
직무역량		.201	.043	.246	.807	.499	
관리역량		.252	.101	.472	.639	.333	
R=.409, R²=.168, 수정된 R²=.121, F=3.623, P=.025, Durbin Watson=1.860							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-6. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 품질/위생

컨설턴트 역량이 품질위생 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 컨설턴트의 각 부문별 역량인 기본자질, 직무역량, 관리역량 모두 품질/위생 컨설팅에 유의한 영향을 미치고 있지 못한 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 품질 및 위생관리 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.854		3.547	.001		
기본자질	품질 / 위생관리 컨설팅	.234	.152	.794	.431	.392	
직무역량		.187	.008	.047	.963	.458	
관리역량		.224	.219	1.049	.298	.330	
R=.365, R²=.126, 수정된 R²=.083, F=2.927, P=.001, Durbin Watson=1.873							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-7. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 운영 프로세스

컨설턴트 역량이 운영프로세스 컨설팅에 미치는 영향을 분석한 결과 기본 자질은 유의확률 .091에서, 관리역량은 유의확률 .057에서 운영 프로세스 컨설팅에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 컨설턴트의 직무역량은 기업의 운영 프로세스 개선에 있어서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 4-18〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅의 운영 프로세스 개선 영향 분석 결과

독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	공차한계	검증
상수		.563		2.865	.006		
기본자질	운영 프로세스	.163	.318	1.729	.091°	.320	채택
직무역량		.184	.008	.042	.967	.270	
관리역량		.200	.435	1.952	.057°	.218	채택
R=.602, R²=.362, 수정된 R²=.337, F=14.746, P=.004, Durbin Watson=2.056							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

1-8. 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 간의 가설 검증 요약

컨설턴트 역량이 부문별 컨설팅에 유의한 영향을 미친다는 가설 검증을 요약하면, 컨설턴트의 기본자질은 신제품 개발 부문에서 유의확률 .039에서 가설이 채택되고, 운영 프로세스 개선에 있어서는 유의확률 .091에서 가설이 채택되었고, 나머지 부문별 컨설팅에서는 가설이 기각되었다. 관리역량에서는 전략수립, 신제품 개발, 판로개척, 운영 프로세스에서 유의확률 0.1 이내에서 유의한 영향을 미친다는 가설이 채택되었다.

〈표 4-19〉 컨설턴트 역량과 부문별 컨설팅 간의 가설 검증

컨설턴트 역량	부문별 컨설팅	t 값	유의확률	가설검증
기본 자질	신제품 개발	2.095	.039 ^{**}	채택
	운영 프로세스	1.729	.091 [*]	채택
관리 역량	전략수립	4.014	.000 ^{***}	채택
	신제품 개발	1.684	.096 [*]	채택
	판로개척	3.428	.001 ^{***}	채택
	운영 프로세스	1.952	.057 [*]	채택

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함.
^{*} 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

^{**} 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

2-1. 부문별 컨설팅과 경영성과(매출 증가) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 매출 증가에 미치는 영향을 분석한 결과전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .002, 고객 요구에 부응 .098에서, 신제품 개발 컨설팅은 차별화제품 개발 효과가 유의확률 .017, 고객 욕구에 부응 .066에서, 홍보 판촉 컨설팅은 신규거래처 증가 효과가 유의확률 .001, 구전활동을 통한 인지도 증가 .056에서, 판로개척 컨설팅의 관계개선 향상 효과가 .099, 거래처수 증가 .012에서, 생산공정 컨설팅의 생산성 향상 효과가 유의확률 .055에서, 품질 위생 컨설팅의 불량률 감소 효과가 유의확률 .074, 신규고객 확보 용이가 .009의 유의수준에서 경영성과인 매출 증가에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 35.5%~57.9%로 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-20〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (매출증가) 간의 영향 분석 결과

독립 변수	하위 독립변수	종속변수	표준 오차	베타	t값	유의 확률	검증
전략수 립	상수	매출 증가	.576		2.778	.007	
	경영개선		.126	.391	3.199	.002***	채택
	운영능력 향상		.127	.135	1.121	.265	
	전략수립 능력향상		.114	-.052	-.422	.674	
	신규사업 진출		.128	-.009	-.059	.953	
	고객 욕구에 부응		.111	.215	1.675	.098°	채택
	R=.596, R²=.355, 수정된 R²=.316, F=9.137, P=.007, Durbin Watson=1.458						
신제품 개발	상수	매출 증가	.412		4.286	.000	
	차별화제품 개발		.141	.413	2.434	.017**	채택
	부가가치 향상		.125	-.149	-.973	.334	
	고객만족도 향상		.116	.074	.522	.603	
	판로확보 용이		.119	.094	.614	.538	
	기존제품 개선		.112	-.012	-.094	.925	
	제품인지도 증가		.135	.067	.418	.677	
	고객욕구에 부응		.134	.293	1.865	.066°	채택
	R=.731, R²=.535, 수정된 R²=.491, F=12.326, P=.000, Durbin Watson=1.635						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립 변수	하위 독립변수	종속변수	표준 오차	베타	t값	유의 확률	검증
홍보 / 관촉	상수	매출 증가	.433		4.525	.000	
	SNS 운영능력 향상		.113	.091	.637	.526	
	신규거래처 증가		.114	.447	3.306	.001***	채택
	구전활동 인지도증가		.097	.242	1.940	.056°	채택
	거래처 만족도 증가		.144	.060	.389	.698	
	소비자 만족도 증가		.135	-.090	-.562	.576	
	R=.684, R²=.468, 수정된 R²=.433, F=13.367, P=.000, Durbin Watson=1.826						
관로 개척	상수	매출 증가	.492		2.384	.020	
	관계개선		.142	.224	1.673	.099°	채택
	거래처수 증가		.140	.378	2.588	.012**	채택
	우수거래처 증가		.110	-.067	-.500	.619	
	장기 거래 유지		.14	.074	.490	.625	
	고객만족도 향상	.130	.167	.1213	.229		
R=.707, R²=.500, 수정된 R²=.466, F=14.986, P=.020, Durbin Watson=1.980							
생산 공정	상수	매출 증가	.572		2.822	.006	
	생산성 향상		.160	.362	1.964	.055°	채택
	고품질 제품 생산		.167	.126	.700	.487	
	비용절감 효과		.157	.195	1.096	.278	
	불량률 감소		.133	-.041	-.250	.804	
	직원관리 용이	.128	.108	.724	.472		
R=.671, R²=.450, 수정된 R²=.397, F=8.497, P=.006, Durbin Watson=1.510							
품질/위 생	상수	매출 증가	.633		1.070	.289	
	불량률 감소		.181	.307	1.821	.074°	채택
	균일한 품질 유지		.184	.091	.531	.598	
	고객만족도 향상		.151	.204	1.334	.187	
	신규고객 확보 용이		.138	.382	2.691	.009***	채택
	비용절감 효과	.126	-.206	-1.585	.118		
R=.709, R²=.502, 수정된 R²=.460, F=11.712, P=.289, Durbin Watson=1.187							
업무 프로세 스	상수	매출 증가	.533		2.467	.018	
	효율적 시간 운영		.191	.177	.821	.416	
	비용절감		.177	.113	.557	.581	
	문제해결능력 향상		.192	.316	.1494	.143	
	구매,재고관리 향상		.167	-.103	-.499	.621	
	인사, 고객관리 향상		.162	.122	.602	.550	
	대외적 업무연계	.200	.197	.820	.417		
R=.761, R²=.579, 수정된 R²=.517, F=9.385 P=.018, Durbin Watson=1.893							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-2. 부문별 컨설팅과 경영성과(수익성 향상) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 수익성 향상에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .008에서, 신제품 개발 컨설팅의 차별화제품 개발 효과가 유의확률 .074에서, 홍보 판촉 컨설팅의 구전활동을 통한 인지도 증가 효과가 유의확률 .089에서, 판로개척 컨설팅의 고객만족도 향상 효과가 유의확률 .077에서, 생산공정 컨설팅의 비용절감 효과가 유의확률 .054에서, 품질 위생 컨설팅의 불량률 감소 효과가 유의확률 .030, 고객 만족도 향상이 .009에서, 업무 프로세스 컨설팅의 구매 재고관리 향상 효과가 유의확률 .050의 유의수준에서 경영성과인 수익성 향상에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 31.2%~63.5%로 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-21〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (수익성 향상) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수립	상수	수익성 향상	.564		2.660	.009	
	경영개선		.123	.343	2.712	.008***	채택
	운영능력 향상		.124	.176	1.415	.161	
	전략수립 능력 향상		.112	.085	.672	.503	
	신규사업 진출		.125	.009	.060	.952	
	고객 욕구에 부응		.109	.046	.350	.728	
	R=.558, R²=.312, 수정된 R²=.270, F=7.518, P=.009, Durbin Watson=1.513						
신제품 개발	상수	수익성 향상	.439		4.421	.000	
	차별화제품 개발		.150	.346	1.811	.074°	채택
	부가가치 향상		.133	-.059	-.341	.734	
	고객만족도 향상		.123	.195	1.219	.227	
	판로확보 용이		.127	-1.00	-.583	.562	
	기존제품 개선		.119	-0.08	-.059	.953	
	제품인지도 증가		.144	.130	.721	.473	
	고객욕구에 부응		.143	.191	1.079	.284	
	R=.641, R²=.411, 수정된 R²=.356, F=7.471, P=.000, Durbin Watson=1.452						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보 / 판촉	상수	수익성 향상	.532		3.827	.000	
	SNS 운영능력 향상		.139	-.019	-.114	.910	
	신규거래처 증가		.139	.107	.688	.494	
	구전활동 인지도증가		.119	.247	1.720	.089°	채택
	거래처 만족도 증가		.177	.156	.871	.386	
	소비자 만족도 증가		.166	.130	.703	.484	
	R=.684, R²=.468, 수정된 R²=.433, F=13.367, P=.000, Durbin Watson=1.826						
판로 개척	상수	수익성 향상	.576		3.202	.002	
	관계개선		.166	.055	.350	.727	
	거래처수 증가		.164	.153	.896	.373	
	우수거래처 증가		.129	.098	.624	.534	
	장기 거래 유지		.165	.038	.189	.850	
	고객만족도 향상		.152	.288	1.791	.077°	채택
	R=.546, R²=.314, 수정된 R²=.269, F=6.875, P=.002, Durbin Watson=1.748						
생산 공정	상수	수익성 향상	.547		3.403	.001	
	생산성 향상		.153	.301	1.623	.111	
	고품질 제품 생산		.159	.281	1.542	.129	
	비용절감 효과		.150	.354	1.970	.054°	채택
	불량률 감소		.127	-.203	-1.236	.222	
	직원관리 용이		.122	-.094	-.622	.537	
	R=.663, R²=.440, 수정된 R²=.385, F=8.716, P=.001, Durbin Watson=1.473						
품질/위 생	상수	수익성 향상	.606		1.215	.229	
	불량률 감소		.174	.382	2.221	.030**	채택
	균일한 품질 유지		.176	-.121	-.681	.495	
	고객만족도 향상		.144	.419	2.687	.009***	채택
	신규고객 확보 용이		.132	.184	1.273	.208	
	비용절감 효과		.121	.121	-767	.446	
	R=.695, R²=.483, 수정된 R²=.438, F=10.822, P=.229, Durbin Watson=1.346						
업무 프로세 스	상수	수익성 향상	.507		1.627	.111	
	효율적 시간 운영		.182	-.111	-.551	.584	
	비용절감		.168	.008	.040	.968	
	문제해결능력 향상		.183	.316	1.605	.116	
	구매,재고관리 향상		.159	.389	2.021	.050°	채택
	인사, 고객관리 향상		.154	.107	.567	.574	
	대외적 업무연계		.190	.156	.700	.488	
	R=.797, R²=.635, 수정된 R²=.582, F=11.889, P=.111, Durbin Watson=1.866						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-3. 부문별 컨설팅과 경영성과(비용 절감) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 비용절감에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .001에서, 신제품 개발 컨설팅의 차별화제품 개발 효과가 유의확률 .082, 부가가치 제품 개발 .051, 고객만족도 향상 .007, 제품 인지도 증가가 .001에서, 홍보 판촉 컨설팅의 신규거래처 증가 효과가 .061, 구전활동을 통한 인지도 증가 .003, 소비자 만족도 증가가 .003에서, 판로개척 컨설팅의 우수 거래처 증가 효과가 .001, 고객만족도 향상 .004에서, 생산공정 컨설팅의 생산성 향상 효과가 .012, 비용절감 .033에서, 품질 위생 컨설팅의 불량률 감소 효과가 .063, 균일한 품질 유지 .066, 고객 만족도 향상 .004, 신규 고객 확보가 .089 유의수준에서 경영성과인 비용절감에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 40.0%~66.4%로 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-22〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (비용절감) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수 립	상수	비용 절감	.576		1.479	.143	
	경영개선		.126	.412	3.489	.001***	채택
	운영능력 향상		.127	.086	.746	.458	
	전략수립 능력 향상		.114	.130	1.101	.274	
	신규사업 진출		.128	.109	.778	.439	
	고객 욕구에 부응		.111	.002	.012	.990	
R=.633, R²=.400, 수정된 R²=.364, F=11.085, P=.143, Durbin Watson=1.861							
신제품 개발	상수	비용 절감	.453		3.019	.003	
	차별화제품 개발		.154	.308	1.760	.082°	채택
	부가가치 향상		.138	-.314	-1.983	.051°	채택
	고객만족도 향상		.127	.406	2.768	.007***	채택
	판로확보 용이		.131	-.242	-1.545	.127	
	기존제품 개선		.123	.072	.561	.576	
	제품인지도 증가		.148	.551	3.329	.001***	채택
	고객욕구에 부응		.148	-.053	-.327	.745	
R=.641, R²=.411, 수정된 R²=.356, F=7.471, P=.000, Durbin Watson=1.452							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보 / 판촉	상수	비용 절감	.508		3.099	.003	
	SNS 운영능력 향상		.133	-.241	-1.635	.106	
	신규거래처 증가		.133	.263	1.902	.061 [*]	채택
	구전활동 인지도증가		.114	.398	3.120	.003 ^{***}	채택
	거래처 만족도 증가		.169	-.228	-1.429	.157	
	소비자 만족도 증가		.159	.504	3.056	.003 ^{***}	채택
	R=.684, R ² =.468, 수정된 R ² =.433, F=13.367, P=.000, Durbin Watson=1.826						
판로 개척	상수	비용 절감	.540		2.687	.009	
	관계개선		.156	.058	.424	.673	
	거래처수 증가		.153	-.002	-.016	.987	
	우수거래처 증가		.121	.464	3.376	.001 ^{***}	채택
	장기 거래 유지		.155	-.218	-1.398	.166	
	고객만족도 향상	.143	.415	2.941	.004 ^{***}	채택	
R=.687, R ² =.472, 수정된 R ² =.437, F=13.406, P=.009, Durbin Watson=1.850							
생산 공정	상수	비용 절감	.569		1.926	.060	
	생산성 향상		.159	.443	2.606	.012 ^{**}	채택
	고품질 제품 생산		.165	-.049	-.294	.770	
	비용절감 효과		.156	.361	2.196	.033 ^{**}	채택
	불량률 감소		.132	-.011	-.072	.943	
	직원관리 용이	.122	.040	.291	.772		
R=.729, R ² =.531 수정된 R ² =.486, F=11.787, P=.060, Durbin Watson=1.567							
품질/위 생	상수	비용 절감	.643		1.671	.100	
	불량률 감소		.184	.325	1.895	.063 [*]	채택
	균일한 품질 유지		.187	-.328	-1.873	.066 [*]	채택
	고객만족도 향상		.153	.463	2.979	.004 ^{***}	채택
	신규고객 확보 용이		.140	.249	1.732	.089 [*]	채택
	비용절감 효과	.128	.014	.102	.919		
R=.698, R ² =.487, 수정된 R ² =.443, F=11.010, P=.100, Durbin Watson=1.690							
업무 프로세 스	상수	비용 절감	.530		.729	.470	
	효율적 시간 운영		.190	.243	1.260	.215	
	비용절감		.176	.113	.625	.536	
	문제해결능력 향상		.191	.042	.224	.824	
	구매,재고관리 향상		.167	.290	1.569	.124	
	인사, 고객관리 향상		.161	.189	1.044	.303	
	대외적 업무연계	.199	.029	.138	.891		
R=.815, R ² =.664, 수정된 R ² =.614, F=13.484, P=.470, Durbin Watson=2.018							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함
^{*} 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-4. 부문별 컨설팅과 경영성과(시장점유율) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 시장점유율 증가에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .019에서, 홍보 판촉 컨설팅의 신규거래처 증가 효과가 유의확률 .049, 구전활동을 통한 인지도 증가 .020에서, 판로개척 컨설팅의 우수거래처 증가 효과가 유의확률 .081에서, 품질 위생 컨설팅의 신규고객 확보 용이 효과가 .056에서, 업무 프로세스 컨설팅의 효율적인 시간 운영 효과가 유의확률 .008, 인사 고객관리 향상이 .025의 유의수준에서 경영성과인 시장점유율 증가에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 36.9%~61.1%로 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-23〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (시장점유율) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수립	상수	시장점유율	.926		1.402	.165	
	경영개선		.345	.302	2.391	.019**	채택
	운영능력 향상		.139	.118	.955	.342	
	전략수립 능력 향상		.046	.045	.353	.725	
	신규사업 진출		.046	.047	.314	.755	
	고객 욕구에 부응		.154	.160	1.203	.232	
	R=.633, R ² =.400, 수정된 R ² =.364, F=11.085, P=.143, Durbin Watson=1.861						
신제품개발	상수	시장점유율	.529		2.259	.027	
	차별화제품 개발		.180	.006	.030	.976	
	부가가치 향상		.161	-.166	-.956	.342	
	고객만족도 향상		.148	.257	1.597	.115	
	판로확보 용이		.153	-.028	-.165	.870	
	기존제품 개선		.144	.216	1.528	.131	
	제품인지도 증가		.173	.277	1.522	.132	
	고객욕구에 부응	.173	.140	.782	.436		
R=.634, R ² =.401, 수정된 R ² =.345, F=7.184, P=.027, Durbin Watson=1.886							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보 / 판촉	상수	시장 점유율	.570		1.889	.063	
	SNS 운영능력 향상		.149	-.147	-.953	.344	
	신규거래처 증가		.150	.290	2.002	.049**	채택
	구전활동 인지도증가		.128	.317	2.375	.020**	채택
	거래처 만족도 증가		.190	.098	.588	.558	
	소비자 만족도 증가		.178	.144	.834	.407	
	R=.624, R²=.389, 수정된 R²=.349, F=9.684, P=.063, Durbin Watson=1.865						
판로 개척	상수	시장 점유율	.582		1.932	.057	
	관계개선		.168	.002	.016	.987	
	거래처수 증가		.165	.227	1.441	.154	
	우수거래처 증가		.131	.255	1.768	.081°	채택
	장기 거래 유지		.167	.030	.186	.853	
	고객만족도 향상		.154	.210	1.420	.160	
	R=.648, R²=.420, 수정된 R²=.382, F=10.880, P=.057, Durbin Watson=2.196						
생산 공정	상수	시장 점유율	.682		1.826	.074	
	생산성 향상		.190	.323	1.635	.108	
	고품질 제품 생산		.199	-.027	-.139	.890	
	비용절감 효과		.187	.156	.819	.417	
	불량률 감소		.158	.017	.096	.924	
	직원관리 용이		.152	.226	1.416	.163	
	R=.607, R²=.369, 수정된 R²=.308, F=6.080, P=.074, Durbin Watson=1.407						
품질/위 생	상수	시장 점유율	.784		.384	.702	
	불량률 감소		.225	.109	.580	.564	
	균일한 품질 유지		.228	.119	.619	.538	
	고객만족도 향상		.187	.232	1.357	.180	
	신규고객 확보 용이		.171	.309	1.950	.056°	채택
	비용절감 효과		.156	-.058	-.400	.691	
	R=.617, R²=.380, 수정된 R²=.327, F=7.123, P=.702, Durbin Watson=1.658						
업무 프로세 스	상수	시장 점유율	.610		.550	.585	
	효율적 시간 운영		.219	.581	2.799	.008**	채택
	비용절감		.203	-.007	-.038	.970	
	문제해결능력 향상		.220	.024	.116	.908	
	구매,재고관리 향상		.192	.143	.718	.477	
	인사, 고객관리 향상		.186	.452	2.328	.025**	채택
	대외적 업무연계		.229	-.374	-.1621	.113	
	R=.782, R²=.611, 수정된 R²=.554, F=10.734, P=.585, Durbin Watson=1.998						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-5. 부문별 컨설팅과 경영성과(생산 효율성) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 생산 효율성 향상에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .067에서, 신제품개발 컨설팅의 부가가치 제품 개발 효과가 유의확률 .010, 고객만족도 향상이 .041에서, 홍보 판촉 컨설팅의 신규거래처 증가 효과가 유의확률 .018, 구전활동을 통한 인지도 증가 .008에서, 판로개척 컨설팅의 고객만족도 향상 효과가 .003에서, 생산공정 컨설팅의 고품질 제품 생산 효과가 유의확률 .046, 비용절감 .065에서, 품질 위생 컨설팅의 불량률 감소 효과가 유의확률 .001, 고객만족도 향상이 .073의 유의수준에서 경영성과인 생산 효율성 향상에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 20.2%~46.6%로 비교적 높은 설명력을 나타내고 있다

〈표 4-24〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (생산 효율성) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수립	상수	생산 효율성	.709		2.619	.010	
	경영개선		.155	.257	1.854	.067 [*]	채택
	운영능력 향상		.156	-.131	-.230	.818	
	전략수립 능력 향상		.141	.221	1.621	.109	
	신규사업 진출		.157	-.056	-.343	.732	
	고객 욕구에 부응		.137	.144	1.009	.316	
	R=.449, R ² =.202, 수정된 R ² =.153, F=4.191, P=.010, Durbin Watson=1.886						
신제품 개발	상수	생산 효율성	.540		3.715	.000	
	차별화제품 개발		.184	.280	1.374	.173	
	부가가치 향상		.164	-.488	-2.649	.010 ^{**}	채택
	고객만족도 향상		.152	.388	2.070	.041 ^{**}	채택
	판로확보 용이		.157	-.176	-.967	.337	
	기존제품 개선		.147	.248	1.653	.103	
	제품인지도 증가		.177	.234	1.215	.228	
	고객욕구에 부응	.176	.090	.477	.635		
R=.573, R ² =.329, 수정된 R ² =.266, F=5.243, P=.000, Durbin Watson=1.840							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보 / 판촉	상수	생산 효율성	.572		3.531	.001	
	SNS 운영능력 향상		.149	-.172	-1.055	.295	
	신규거래처 증가		.150	.369	2.410	.018**	채택
	구전활동 인지도증가		.128	.387	2.740	.008***	채택
	거래처 만족도 증가		.190	-.146	-.829	.410	
	소비자 만족도 증가		.178	.146	.803	.424	
	R=.563, R²=.317, 수정된 R²=.272, F=7.049, P=.001, Durbin Watson=2.064						
	판로 개척	상수	생산 효율성	.634		2.372	.020
관계개선		.183		.160	1.048	.298	
거래처수 증가		.180		.074	.441	.661	
우수거래처 증가		.142		.183	1.200	.234	
장기 거래 유지		.182		-.284	-1.638	.106	
고객만족도 향상		.168	.481	3.068	.003***	채택	
R=.590, R²=.348, 수정된 R²=.304, F=8.001, P=.020, Durbin Watson=1.971							
생산 공정	상수	생산 효율성	.621		2.056	.045	
	생산성 향상		.173	.109	.602	.550	
	고품질 제품 생산		.181	.364	2.048	.046**	채택
	비용절감 효과		.170	.330	1.884	.065°	채택
	불량률 감소		.144	-.096	-.599	.552	
	직원관리 용이	.138	.030	.202	.840		
R=.686, R²=.466 수정된 R²=.415, F=9.075, P=.045, Durbin Watson=1.869							
품질/위 생	상수	생산 효율성	.733		1.505	.138	
	불량률 감소		.210	.641	3.448	.001***	채택
	균일한 품질 유지		.213	-.177	-.931	.346	
	고객만족도 향상		.174	.308	1.828	.073°	채택
	신규고객 확보 용이		.160	-.140	-.894	.375	
	비용절감 효과	.146	.003	.019	.985		
R=.630, R²=.397, 수정된 R²=.345, F=7.629, P=.138, Durbin Watson=1.753							
업무 프로 세스	상수	생산 효율성	.745		1.550	.129	
	효율적 시간 운영		.267	.100	.397	.694	
	비용절감		.248	-.028	-.116	.908	
	문제해결능력 향상		.269	.145	.585	.561	
	구매,재고관리 향상		.234	.273	1.130	.265	
	인사, 고객관리 향상		.227	.026	.112	.912	
	대외적 업무연계	.279	.196	.697	.490		
R=.651, R²=.424, 수정된 R²=.340, F=5.031, P=.129, Durbin Watson=2.029							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-6. 부문별 컨설팅과 경영성과(불량률 감소) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 불량률 감소에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .002에서, 신제품 개발 컨설팅의 기존제품 개선 효과가 .053에서, 홍보 판촉 컨설팅의 신규거래처 증가 효과가 .019, 구전활동을 통한 인지도 증가 .060에서, 생산공정 컨설팅의 불량률 감소 효과가 유의확률 .003에서, 품질 위생 컨설팅의 불량률 감소 효과가 유의확률 .025, 고객만족도 향상 .028, 비용절감 .050에서, 업무 프로세스 컨설팅의 문제해결능력 향상 효과가 .035의 유의수준에서 경영성과인 불량률 감소에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 24.7%~51.3%로 비교적 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-25〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (불량률 감소) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수 립	상수	불량률 감소	.788		2.028	.046	
	경영개선		.172	.414	3.131	.002***	채택
	운영능력 향상		.174	-.101	-.775	.441	
	전략수립 능력 향상		.157	.001	.005	.996	
	신규사업 진출		.175	.049	.314	.755	
	고객 욕구에 부응		.152	.165	1.190	.237	
	R=.497, R ² =.247, 수정된 R ² =.201, F=5.439, P=.046, Durbin Watson=1.813						
신제품 개발	상수	불량률 감소	.631		2.710	.008	
	차별화제품 개발		.215	.308	1.483	.142	
	부가가치 향상		.192	-.301	-1.602	.113	
	고객만족도 향상		.177	.154	.886	.378	
	판로확보 용이		.183	-.149	-.803	.425	
	기존제품 개선		.171	.301	1.970	.053°	채택
	제품인지도 증가		.207	.024	.120	.905	
	고객욕구에 부응		.206	.218	1.134	.260	
	R=.550, R ² =.302, 수정된 R ² =.237, F=4.637, P=.008, Durbin Watson=1.804						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보판 측	상수	불량률 감소	.664		2.217	.030	
	SNS 운영능력 향상		.173	.021	.130	.897	
	신규거래처 증가		.174	.367	2.407	.019**	채택
	구전활동 인지도증가		.148	.269	1.911	.060°	채택
	거래처 만족도 증가		.221	-.113	-.646	.520	
	소비자 만족도 증가		.207	.075	.414	.680	
	R=.570, R²=.325, 수정된 R²=.280, F=7.307, P=.030, Durbin Watson=2.009						
판로 개척	상수	불량률 감소	.725		1.433	.156	
	관계개선		.209	.173	1.107	.272	
	거래처수 증가		.206	.015	.085	.932	
	우수거래처 증가		.162	-.074	-.475	.636	
	장기 거래 유지		.208	.175	.988	.326	
	고객만족도 향상		.191	.327	2.045	.044°	채택
	R=.566, R²=.321, 수정된 R²=.275, F=7.084, P=.156, Durbin Watson=1.740						
생산 공정	상수	불량률 감소	.603		2.223	.031	
	생산성 향상		.168	.124	.713	.479	
	고품질 제품 생산		.175	.192	1.130	.264	
	비용절감 효과		.165	.011	.066	.948	
	불량률 감소		.140	.477	3.114	.003***	채택
	직원관리 용이		.134	-.018	-.129	.898	
	R=.716, R²=.513, 수정된 R²=.466, F=10.957, P=.031, Durbin Watson=1.727						
품질/위 생	상수	불량률 감소	.725		.438	.663	
	불량률 감소		.208	.389	2.296	.025**	채택
	균일한 품질 유지		.211	.092	.533	.596	
	고객만족도 향상		.172	.346	2.252	.028**	채택
	신규고객 확보 용이		.158	.179	1.255	.214	
	비용절감 효과		.144	-.262	-2.004	.050°	채택
	R=.706, R²=.499, 수정된 R²=.456, F=11.553, P=.663, Durbin Watson=1.853						
업무 프로세 스	상수	불량률 감소	.818		1.179	.245	
	효율적 시간 운영		.293	.140	.562	.577	
	비용절감		.272	-.111	-.475	.637	
	문제해결능력 향상		.295	.532	2.180	.035**	채택
	구매,재고관리 향상		.257	-.131	-.548	.587	
	인사, 고객관리 향상		.249	.290	1.244	.221	
	대외적 업무연계		.306	-.061	-.220	.827	
	R=.662, R²=.439, 수정된 R²=.357, F=5.342, P=.245, Durbin Watson=2.161						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-7. 부문별 컨설팅과 경영성과(운영 효율성) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 운영 효율성에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과가 유의확률 .002, 운영능력 향상 효과가 .033에서, 홍보 판촉 컨설팅의 신규거래처 증가 효과가 .083, 구전 활동을 통한 인지도 증가 .004에서, 판로개척 컨설팅의 고객만족도 향상 효과가 유의확률 .000에서, 업무 프로세스 컨설팅의 문제해결능력 향상 효과가 .035의 유의수준에서 경영성과인 운영 효율성에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 38.2%~56.1%로 비교적 높은 설명력을 나타내고 있다

〈표 4-26〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (운영 효율성) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수립	상수	운영 효율성	.603		1.826	.071	
	경영개선		.132	.376	3.140	.002***	채택
	운영능력 향상		.133	.255	2.169	.033**	채택
	전략수립 능력 향상		.120	-.030	-.252	.801	
	신규사업 진출		.134	.088	.617	.539	
	고객 욕구에 부응		.116	.020	.162	.872	
R=.618, R²=.382, 수정된 R²=.345, F=10.282, P=.071, Durbin Watson=1.908							
신제품 개발	상수	운영 효율성	.506		3.413	.001	
	차별화제품 개발		.173	.214	1.115	.268	
	부가가치 향상		.154	-.158	-.910	.366	
	고객만족도 향상		.142	.150	.933	.354	
	판로확보 용이		.147	.031	.179	.858	
	기존제품 개선		.137	.231	1.636	.106	
	제품인지도 증가		.166	.273	1.503	.137	
	고객욕구에 부응		.165	-.028	-.155	.877	
R=.636, R²=.404, 수정된 R²=.349, F=7.273, P=.001, Durbin Watson=1.931							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보판 측	상수	운영 효율성	.521		3.726	.000	
	SNS 운영능력 향상		.136	-.067	-.436	.664	
	신규거래처 증가		.137	.254	1.756	.083°	채택
	구전활동 인지도증가		.117	.394	2.954	.004***	채택
	거래처 만족도 증가		.173	-.045	-.273	.786	
	소비자 만족도 증가		.163	.163	.945	.348	
	R=.625, R²=.391, 수정된 R²=.351, F=9.761, P=.000, Durbin Watson=1.869						
판로 개척	상수	운영 효율성	.573		2.043	.045	
	관계개선		.165	.034	.246	.806	
	거래처수 증가		.163	.011	.075	.940	
	우수거래처 증가		.128	.128	.938	.351	
	장기 거래 유지		.164	.032	.206	.837	
	고객만족도 향상		.151	.535	3.807	.000***	채택
	R=.690, R²=.476, 수정된 R²=.441, F=13.619, P=.045, Durbin Watson=1.953						
생산 공정	상수	운영 효율성	.601		1.808	.076	
	생산성 향상		.168	.196	1.127	.265	
	고품질 제품 생산		.175	.123	.718	.476	
	비용절감 효과		.164	.216	1.281	.206	
	불량률 감소		.139	.150	.975	.334	
	직원관리 용이		.134	.146	1.031	.307	
	R=.716, R²=.513 수정된 R²=.466, F=10.957, P=.031, Durbin Watson=1.727						
품질/위 생	상수	운영 효율성	.688		1.529	.132	
	불량률 감소		.197	.124	.675	.502	
	균일한 품질 유지		.200	.113	.607	.546	
	고객만족도 향상		.164	.191	1.151	.254	
	신규고객 확보 용이		.150	.257	1.668	.101	
	비용절감 효과		.137	.085	.604	.548	
	R=.644, R²=.414, 수정된 R²=.364, F=8.201, P=.132, Durbin Watson=1.966						
업무 프로세 스	상수	운영 효율성	.684		.765	.449	
	효율적 시간 운영		.245	.187	.850	.400	
	비용절감		.227	-.115	-.554	.583	
	문제해결능력 향상		.246	.499	2.311	.026**	채택
	구매,재고관리 향상		.215	.096	.453	.653	
	인사, 고객관리 향상		.208	-.107	-.516	.609	
	대외적 업무연계		.256	.208	.847	.402	
	R=.749, R²=.561, 수정된 R²=.497, F=8.738, P=.449, Durbin Watson=1.861						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

* 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

2-8. 부문별 컨설팅과 경영성과(경영계획 수립 운영) 간의 가설 검증

각 부문별 컨설팅의 하위요소가 경영성과인 경영계획 수립 운영에 미치는 영향을 분석한 결과 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과와 운영능력 향상 효과가 유의확률 .001, 신규시장 진출 .078, 고객욕구에 부응 .037에서, 신제품개발 컨설팅의 고객만족도 향상 효과가 .003, 제품인지도 증가 .012에서, 홍보 판촉 컨설팅의 구전활동을 통한 인지도 증가 효과가 .001에서, 판로개척 컨설팅의 우수거래처 증가 효과가 유의확률 .061, 고객만족도 향상이 .022에서, 품질 위생 컨설팅의 고객만족도 향상 효과가 .053에서, 업무 프로세스 컨설팅의 구매 재고관리 효과가 .023의 유의수준에서 경영성과인 경영계획 수립 운영에 영향을 미치고 있다는 가설이 채택된 것으로 나타났다.

또한 모든 항목에서 Durbin Watson은 ± 2 수준에 가깝게 위치하고 있으며, R^2 설명력도 28.9%~56.1%로 비교적 높은 설명력을 나타내고 있다.

〈표 4-27〉 부문별 컨설팅과 경영성과 (경영계획 수립 운영) 간의 영향 분석 결과

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
전략수립	상수	경영 계획 수립 운영	.585		1.181	.241	
	경영개선		.128	.375	3.395	.001***	채택
	운영능력 향상		.129	.360	3.324	.001***	채택
	전략수립 능력 향상		.116	.010	.092	.927	
	신규사업 진출		.130	.235	1.786	.078°	채택
	고객 욕구에 부응		.113	-.246	-2.119	.037**	채택
	R=.618, R²=.382, 수정된 R²=.345, F=10.282, P=.071, Durbin Watson=1.908						
신제품개발	상수	경영 계획 수립 운영	.556		2.856	0.06	
	차별화제품 개발		.190	.183	.983	.329	
	부가가치 향상		.169	-.183	-1.089	.280	
	고객만족도 향상		.156	.475	3.053	.003***	채택
	판로확보 용이		.161	.039	.232	.817	
	기존제품 개선		.151	.019	.140	.889	
	제품인지도 증가		.182	.454	2.587	.012**	채택
	고객욕구에 부응		.182	-.279	-1.618	.110	
R=.665, R²=.443, 수정된 R²=.391, F=8.513, P=.006, Durbin Watson=1.734							

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 ° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

독립변수	하위 독립변수	종속변수	표준오차	베타	t값	유의확률	검증
홍보판 촉	상수	경영 계획 수립 운영	.637		2.633	.010	
	SNS 운영능력 향상		.166	.009	.060	.952	
	신규거래처 증가		.167	.155	1.041	.301	
	구전활동 인지도증가		.142	.458	3.342	.001***	채택
	거래처 만족도 증가		.212	-.100	-.585	.560	
	소비자 만족도 증가		.199	.129	.731	.467	
	R=.599, R²=.359, 수정된 R²=.317, F=8.503, P=.010, Durbin Watson=1.841						
판로 개척	상수	경영 계획 수립 운영	.590		1.783	.079	
	관계개선		.170	.182	1.313	.193	
	거래처수 증가		.167	.062	.409	.684	
	우수거래처 증가		.132	.264	1.903	.061°	채택
	장기 거래 유지		.169	-.083	-.524	.601	
	고객만족도 향상		.156	.333	2.331	.022**	채택
	R=.690, R²=.476, 수정된 R²=.441, F=13.619, P=.045, Durbin Watson=1.953						
생산 공정	상수	경영 계획 수립 운영	.677		2.564	.013	
	생산성 향상		.189	.315	1.620	.111	
	고품질 제품 생산		.197	.293	1.539	.130	
	비용절감 효과		.185	.068	.362	.719	
	불량률 감소		.157	-.119	-.691	.493	
	직원관리 용이		.151	.119	.753	.455	
	R=.621, R²=.385, 수정된 R²=.326, F=6.518, P=.013, Durbin Watson=1.581						
품질/위 생	상수	경영 계획 수립 운영	.825		1.953	.056	
	불량률 감소		.237	.237	1.174	.245	
	균일한 품질 유지		.240	-.029	-.142	.888	
	고객만족도 향상		.196	.361	1.976	.053°	채택
	신규고객 확보 용이		.180	.018	.108	.914	
	비용절감 효과		.164	.021	.134	.894	
	R=.538, R²=.289, 수정된 R²=.228, F=4.718, P=.056, Durbin Watson=1.625						
업무 프로세 스	상수	경영 계획 수립 운영	.682		1.270	.211	
	효율적 시간 운영		.245	.293	1.331	.191	
	비용절감		.227	-.266	-1.281	.207	
	문제해결능력 향상		.246	.085	.392	.697	
	구매,재고관리 향상		.214	.499	2.364	.023**	채택
	인사, 고객관리 향상		.208	-.162	-.784	.437	
	대외적 업무연계		.255	.321	1.309	.198	
	R=.749, R²=.561, 수정된 R²=.497, F=8.738, P=.449, Durbin Watson=1.861						

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함. ** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함.
 * 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

3. 부분별 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 가설 검증 요약

부분별 컨설팅 7개 부문이 경영성과(매출증가, 수익성 향상, 비용절감, 시장 점유율 증가, 생산 효율성 향상, 불량률 감소, 운영 효율성, 경영계획 수립 운영)에 미치는 영향에 대한 가설 검증을 위해 부분별 컨설팅의 변수계산을 통한 다중회귀분석을 통하여 가설 검증을 실시하였다.

경영성과의 매출 증가에 있어서는 신규 거래처 개척 등 판로개척 컨설팅이 유의확률 .079 수준에서 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 가설이 채택되었고, 수익성 향상에 있어서는 신제품 개발 컨설팅이 유의확률 0.76 수준에서, 업무 프로세스 개선이 .000에서 가설이 채택되었다. 생산효율성 향상에서는 신제품 개발 컨설팅이 유의확률 .086 수준에서 가설이 채택되었으며, 생산 공정 컨설팅이 유의확률 .003, 품질/위생 컨설팅이 .021, 업무 프로세스 개선 컨설팅이 .004에서 각각 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 가설이 채택되었다. 또한 업무 프로세스 개선 컨설팅은 경영계획 수립 능력에 대한 성과에서 .068의 유의확률 수준에서 유의한 영향을 미친다는 가설이 채택되었다.

그러나 기업의 효율적 운영이라는 경영성과에 있어서는 모든 부분별 컨설팅에서 유의한 영향을 미친다는 가설이 기각되는 것으로 나타났다.

〈표 4-28〉 부분별 컨설팅과 경영성과 간의 영향 분석 결과

부분별 컨설팅	경영성과	t 값	유의확률	가설검증
전략수립	매출 증대	.082	.935	채택
신제품 개발		-.146	.885	
홍보 판촉		.074	.941	
판로개척		1.835	.079°	
생산공정		.626	.537	
품질/위생		-.787	.439	
업무 프로세스		1.370	.183	
전략수립	수익성 향상	-.435	.667	채택
신제품 개발		-1.854	.076°	
홍보 판촉		.443	.662	
판로개척		.684	.500	
생산공정		-.241	.812	
품질/위생		.878	.388	
업무 프로세스		4.949	.000***	

*** 유의확률은 0.01 수준 (양쪽)에서 유의함.

° 유의확률은 0.1 수준 (양쪽)에서 유의함.

** 유의확률은 0.05 수준 (양쪽)에서 유의함

부문별 컨설팅	경영성과	t 값	유의확률	가설검증
전략수립	비용절감	-1.034	.311	
신제품 개발		-1.542	.136	
홍보 판촉		1.833	.079 [*]	채택
판로개척		.341	.736	
생산공정		1.117	.275	
품질/위생		-.086	.932	
업무 프로세스		4.510	.000 ^{***}	채택
전략수립	시장점유율	-.385	.704	
신제품 개발		-.738	.468	
홍보 판촉		.433	.669	
판로개척		1.097	.283	
생산공정		.498	.623	
품질/위생		-.282	.780	
업무 프로세스		2.880	.008 ^{***}	채택
전략수립	생산효율성	.638	.530	
신제품 개발		-1.792	.086 [*]	채택
홍보 판촉		.614	.545	
판로개척		.304	.764	
생산공정		3.293	.003 ^{***}	채택
품질/위생		-2.464	.021 ^{**}	채택
업무 프로세스		3.188	.004 ^{***}	채택
전략수립	불량률 감소	-.108	.915	
신제품 개발		-.563	.579	
홍보 판촉		-.376	.710	
판로개척		.689	.497	
생산공정		2.864	.009 ^{***}	채택
품질/위생		-.572	.573	
업무 프로세스		1.095	.284	
전략수립	운영효율성	1.044	.307	
신제품 개발		-1.603	.122	
홍보 판촉		.661	.515	
판로개척		.929	.362	
생산공정		.624	.538	
품질/위생		.798	.433	
업무 프로세스		.549	.588	
전략수립	경영계획 수립	.562	.579	
신제품 개발		-1.448	.160	
홍보 판촉		.196	.846	
판로개척		1.493	.149	
생산공정		.903	.375	
품질/위생		-.250	.805	
업무 프로세스		1.911	.068	채택

제5절 매개변수 효과 검증

독립변수(부문별 컨설팅)가 종속변수(경영성과)에 미치는 영향을 검증하기 위하여 컨설턴트 역량을 매개변수로 하여 1단계(독립변수→매개변수), 2단계(독립변수→종속변수), 3단계(『독립변수+매개변수』→종속변수) 회귀분석을 통하여 결과를 도출하였다. 7개 영역 모두 단계 2의 독립변수 표준화된 베타 값이 단계 3의 표준화된 베타값 보다 높게 나타나 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나, 운영 프로세스 개선의 단계 3의 매개변수는 유의확률 .155로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 4-29〉 매개 변수 효과 분석 결과

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	유의확률	R ²
전략수립 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.553	6.228	.000	.306
	단계 2	.552	6.216	.000	.305
	단계 3(독립변수)	.304	3.714	.000	.444
	단계 3(매개변수)	.448	4.673	.000	
신제품개발 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.689	8.509	.000	.475
	단계 2	.686	8.437	.000	.471
	단계 3(독립변수)	.445	4.203	.000	.535
	단계 3(매개변수)	.350	3.303	.000	
홍보/판촉 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.579	6.393	.000	.335
	단계 2	.579	6.390	.000	.335
	단계 3(독립변수)	.261	2.794	.000	.535
	단계 3(매개변수)	.549	5.868	.007	
판로개척 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.361	3.072	.003	.130
	단계 2	.487	4.431	.000	.238
	단계 3(독립변수)	.295	3.018	.004	.485
	단계 3(매개변수)	.534	5.460	.000	
생산공정 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.417	3.434	.001	.174
	단계 2	.558	5.028	.000	.311
	단계 3(독립변수)	.344	3.376	.001	.527
	단계 3(매개변수)	.512	5.015	.000	
품질/위생 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.361	3.072	.003	.130
	단계 2	.487	4.431	.000	.238
	단계 3(독립변수)	.295	3.018	.004	.485
	단계 3(매개변수)	.534	5.460	.000	
운영 프로세스 컨설턴트 역량 경영성과	단계 1	.727	7.176	.000	.528
	단계 2	.811	9.397	.000	.657
	단계 3(독립변수)	.680	5.479	.000	.673
	단계 3(매개변수)	.180	1.448	.155	

제 5장 결론

제 1절 연구결과의 요약

본 연구는 소규모 농식품 기업이 안정적으로 성장을 이루어 나가기 위하여 경영컨설팅이 어떠한 역할을 할 수 있는지에 대하여 연구하였다. 환경과 기업 여건이 다른 상황 하에서 기업의 경영성과에 영향을 미치는 변수는 기업에 따라 다르게 작용된다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 소규모 농식품 기업이 기업의 매출규모, 사업년수, 경영자의 특성에 따라 기업운영에 영향을 미칠 것으로 예상되는 7개의 부분별 컨설팅 효과가 경영성과에 어떤 영향을 미치는지를 연구하게 되었다.

본 연구는 소규모 농식품 제조기업을 대상으로 107부의 설문지를 대상으로 연구를 진행하였으며, 가설검증을 위해 타당성과 신뢰도 분석, 상관분석을 진행하였다.

부분별 컨설팅 7개 부문의 요인적재량은 신제품 개발 7개 항목 .890~.904, 품질위생 5개 항목 .927~.939, 직무프로세스 6개 항목 .681~.906, 전략수립 5개 항목 .851~.888, 판로개척 5개 항목 .869~.896, 홍보판촉 5개 항목 .840~.868, 생산공정 5개 항목 .739~.801의 요인적재량을 보여 타당성을 확보 하였다. 또한 신뢰도 검증에서도 7개 부문 크로바흐 α 값이 .923~.985로 신뢰성 검증을 진행하였다.

부분별 컨설팅과 경영성과 간의 상관계수는 전략수립, 신상품 개발, 홍보판촉 및 판로개척은 비교적 높은 상관계수를 나타내고 있으나, 생산공정 및 품질 위생 부문과 경영성과 간의 상관계수는 비교적 낮은 0.4~0.6의 상관계수를 나타냈다.

본 연구 모형에서 설정한 연구가설 및 가설 검증 결과를 종합 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다

첫째, 매출증대 성과로는 신규거래처 개척 등 판로개척 컨설팅이 경영성과

에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 매출증가에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 차별화된 제품 개발과 홍보 활동을 통한 인지도 증가, 불량률 감소 효과 등이 매출 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 수익성 향상 성과로는 신제품 개발 컨설팅과 업무 프로세스 개선 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 수익성 향상에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 전략수립 컨설팅의 경영개선 효과와, 차별화된 제품 개발, 홍보활동을 통한 인지도 증가, 비용절감 효과, 불량률 감소, 체계적인 구매 및 재고관리 효과 등이 수익성 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 비용절감 성과로는 업무 프로세스 개선 컨설팅과 홍보 판촉 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 비용절감에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 경영개선과 부가가치 제품 개발, 고객만족도 향상, 제품인지도 증가, 신규거래처 증가, 생산성 향상, 불량률 감소, 우수거래처 증가 효과 등이 비용절감에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 시장점유율 증대 성과로는 업무 프로세스 개선 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 시장점유율 증대에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 홍보 판촉 컨설팅을 통한 신규거래처 증가 및 인지도 증가, 우수 거래처 증가 체계적인 인사, 고객관리 효과 등이 시장점유율 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 생산성 향상 성과로는 신제품 개발 컨설팅, 생산공정 개선 컨설팅, 품질/위생관리 컨설팅, 업무 프로세스 개선 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 생산성 향상에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 경영개선과, 고부가가치 제품 생산, 고품질 제품 생산, 비용절감 효과, 불량률 감소 효과 등이 생산성 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 불량률 감소 성과로는 생산공정 개선 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 불량률 감소에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 경영개선과, 기존제품 개선, 홍보활동을 통한 인지도 증가, 고객만족도, 문제해결능력 향상 효과 등이 불량률 감소에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일곱째, 운영 효율성 성과로는 부문별 컨설팅 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있지 않는 것으로 나타났다.

그러나 운영효율성 향상에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 경영개선과 신규거래처 증가 및 문제해결능력 향상 효과 등이 운영효율화에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여덟째, 경영계획 수립 운영 성과로는 업무 프로세스 개선 컨설팅이 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

그 밖에 경영계획 수립 운영에 영향을 미치는 주요 세부 항목으로는 전략 수립 컨설팅의 경영개선과, 운영능력 향상, 신규사업 진출, 우수거래처 증가, 체계적인 구매 및 재고관리 효과 등이 경영계획을 수립을 통한 기업 운영에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제2절 연구의 시사점

식품시장의 높은 성장률에도 불구하고 미국, 중국 등 주요 국가들 간의 FTA 체결 등으로 인하여 수입 농식품의 개방 압력에 의해 우리의 농식품 산업은 어려운 환경 하에 직면하고 있다. 급속한 노령화의 진전과 베이비 세대

의 귀농 귀촌의 증가, 건강한 먹거리에 대한 소비자들의 높은 관심과 불신, 도시 농촌간의 소득 격차의 차이 및 IT 산업의 발달에 따른 정보 교류의 확대에 따라 생산과 유통의 경계 또한 없어지고 있다.

이러한 사회적 흐름과 같이 2000년대 후반 이후 농식품 제조기업의 창업이 증가하고 있으며 정부 및 지자체는 창업 기업을 지원하기 위하여 다양한 정책과 지원책을 펼치고 있다고 볼 수 있다.

그러나 최근의 농식품 기업의 창업 형태를 보면 사업 개시 전 관련 산업에 대한 제조 및 유통, 마케팅의 경험을 가지지 않고 농업을 전업으로 했거나, 귀농 귀촌 후 지역 농산물을 이용하여 제조·판매를 하고자 하는 창업자가 증가되고 있는 추세라고 볼 수 있다. 이러한 창업자는 기업 운영에 필요한 전문 인력의 취약성 및 경험과 지식 부족, 컨설팅 지원에 대한 실행 능력의 미비 등으로 인하여 창업 후 기업을 성장 시키는데 있어서 다양한 애로점을 겪고 있다고 볼 수 있다.

따라서 이번 연구의 목적은 이러한 소규모 농식품 기업이 안정적으로 성장해 나가기 위해서 경영성과에 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단되는 7개의 부문별 컨설팅 효과를 파악하는데 목적을 두었다. 이러한 목적 하에 진행된 연구결과로 얻은 시사점은 다음과 같다.

첫째, 소규모 농식품 기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 실시해야 한다. 가공식품 중에서도 업종에 따라 마케팅 전략의 방식을 달리해야 하고 경영자의 경력 및 지식, 경험에 따라 접근 방식을 달리해야 한다.

둘째, 대기업의 경우 상품개발력이 기업의 매출 증대에 큰 영향을 미치고 있으나, 중소기업의 경우 상품개발력뿐 만 아니라 홍보 판촉을 통한 판로개척이 기업의 성장을 이루어 나가는 데 매우 중요한 역할을 한다.

셋째, 농식품 기업을 지원할 수 있는 전문적인 컨설턴트의 양성이 필요하다. 효과적인 경영컨설팅이 이루어지기 위해서는 관련 산업에 풍부한 경험과 지식을 겸비한 전문가가 필요하며, 컨설턴트 육성에도 체계적인 관리가 필요하다.

넷째, 지속적으로 관리하는 것이 필요하다. 대다수의 농식품 기업은 종업원

10인 이하의 기업으로 자체적으로 문제를 해결할 수 있는 능력이 결여되어 있는 경우가 많다, 또한 식품산업의 특성은 환경의 변화에 둔감한 경우가 많으며 경영자의 주요 활동지가 대도시와 떨어져 있는 경우가 많아 정보의 취약성을 지니고 있다.

다섯째, 농식품 기업 사업자가 사업에 안착할 수 있는 정부의 현실적인 지원이 필요하며, 소규모 기업에 대한 맞춤형 컨설팅 및 전문 교육의 증대가 필요하며, 소규모 기업일수록 더욱 더 구체화되고 실행 중심적인 컨설팅 지원이 필요하다고 판단된다.

제3절. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서는 부문별 컨설팅 효과에 의한 경영성과에 미치는 영향을 중심으로 연구를 함으로 인하여 소규모 농식품 기업에 있어서 어느 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 영향을 크게 미치고 있는가에 대해 연구결과를 도출할 수 있었다. 그러나 연구 모집단이 107개로 작은 규모였으며 경영자의 특성별로는 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는가에 대한 효과까지 연구하는 데는 한계를 가지고 있었다.

또한 농식품 기업에 대한 부문별 컨설팅에 대한 선행연구가 활발하게 이루어지지 않아 관련 선행연구를 연구하기에도 한계가 있었다.

이에 향후 소규모 농식품 기업에 대한 연구에서는 경영자의 특성과 매출 규모별로 부문별 컨설팅이 경영성과에 미치는 효과에 대해 보다 심층적인 연구가 진행될 수 있기를 기대한다. 본 연구를 통해 소규모 농식품 기업이 필요로 하는 컨설팅 효과에 대해서 많은 것에 대해 완성도를 높이지 못했다고 생각한다.

그러나 본 연구결과로 소규모 농식품 기업에 있어 어느 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 영향을 미치고 있는지에 대한 연구결과와 시사점을 통하여, 컨설팅을 수행하고 있는 컨설턴트에게는 어느 컨설팅 분야를 중심으로 수진 기업에 적합한 맞춤형 컨설팅을 하는 것이 경영성과에 영향을 줄 수 있을 것 인지에 대해 도움이 될 수 있을 것으로 생각한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 장영 (1996), 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 연구. 한국과학기술원 박사학위논문.
- 황혜성(2002), 식품매장의 판매촉진과 소비자 구매행동과의 관계에 대한 연구. 명지대학교 유통대학원 석사학위논문.
- 강길원(2005), 중소기업 컨설팅 사업이 기업에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 디지털중소기업대학원 석사학위논문.
- 진명식(2006), 농산물 및 농산물 가공품 전자상거래 활성화에 대한 연구. 조선대학교 식품의약학과 박사학위 논문.
- 이상석, 고인곤 (2006), 중소기업 최고 경영자의 성별에 따른 컨설팅 필요성에 관한 연구. 한국상업교육학회.
- 신광수(2007), 상품기획자의 창의성과 지식역량이 신제품의 혁신성에 미치는 영향에 관한 연구 (조직문화의 조절영향 요인을 중심으로). 경희대학교 국제경영학과 박사학위논문.
- 홍성만(2007), 중소기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 효과에 대한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 곽홍주(2008), 경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구. 중소기업 컨설팅 사업의 컨설팅 성과 재고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구. 중소기업 경영컨설팅 시장을 중심으로. 『전문경영인 연구』 11집 1호, 서울:(사)한국전문경영인학회.
- 김익성(2008), 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 논총 『한독사회과학 논총』 제 18권 1호(2008년 봄), 충북:한독사회과학회.
- 윤성환(2008), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 경영학과, 석사학위논문.
- 한연옥(2008), 프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향. 숭실대

- 학교 국제통상대학원 석사학위논문.
- 신귀철(2008), 지방 중소 농식품 제조업체의 마케팅 전략. 원광대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 전성열(2008), 경영컨설팅 서비스 품질 향상방안에 관한 연구 중소기업 경영컨설팅사를 중심으로. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 왕문정(2009), 중국 진출 한국 중소기업의 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향. 강남대학교 경영학과 석사학위논문.
- 전기수(2009), 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 변종수(2009), 창업기업의 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구. 한밭대학교 창업경영대학원, 박사학위논문.
- 문형준, 김태형, 임춘성(2010), 컨설팅 역량 평가 모델 개발 적용. 『Entrue Journal of Information Technology』 . July 2010/vol.9, no2.
서울:엘지씨엔에스
- 이지은, 서창석, 김승철(2010), 컨설턴트 역량 모델에 관한 연구 - AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로, 한국경영학회 통합학술대회발표논문집.
- 박춘래, 황서진, 이충섭(2011), 경영컨설팅과 기업성과와의 관계 및 컨설팅 활용도의 매개 효과, 산업경제연구 제 24권 제6호.
- 채준원(2011), 컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 장동인(2011), 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 황서진(2011), 컨설턴트 역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 연구. 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최영석(2011), 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구 (컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로). 금오공과대학교

컨설팅대학원 석사학위논문.

최종영(2011), 쿠폰제 컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구. 배재대학교 컨설팅대학원 석사학위논문.

정미라(2012), 경영컨설팅의 서비스 품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.

신동주(2012), 컨설턴트 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.

이윤원, 황서진, 이충섭(2012), 컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석 (산업경제 연구 25(1))

최명규(2013), 중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 인지된 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 경영학과 박사학위논문.

강희선(2013), 창업아이템 시장성 분석과 지원과제 연구. 배재대학교 컨설팅대학원 박사학위논문.

육현영(2013), 중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로). 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.

양시영(2013), 중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.

배용섭(2013), 경영컨설팅 성과에 미치는 컨설턴트 역량에 관한 실증 연구. 단국대학교 대학원, 박사학위논문.

민희목(2013), 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.

성호목(2013), 식품류의 서비스 품질이 관계품질과 브랜드 자산에 미치는 영향에 관한 연구. 가천대학교 경영학과 박사학위논문.

정희주(2014), 컨설턴트 평가요인의 상대적 중요성에 관한 연구. 한성대학교

- 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 양희철(2014), 1인 창조기업의 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (컨설팅 역량과 경영자의 특성을 중심으로). 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김정호(2014), 신제품기획 컨설팅이 신제품 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 변태영(2014), 경영컨설팅과 벤처기업 성과에 관한 연구. 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 이창환(2014), 경영컨설팅 과정품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 (P사를 중심으로). 서경대학교 경영대학원 경영학과 6시그마전공 석사학위논문.
- 최영미(2014), 국내 건강기능식품 업체의 경영지원 방안에 관한 연구. 전북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김후진(2014), 경영컨설팅 서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 한미희(2014), 소비자 구매속성에 따른 가공식품 개선 요구도 조사에 관한 연구. 숙명여자대학교 전통문화예술대학원 석사학위논문.
- 김재환(2014), 중소기업의 브랜드 전략. 인천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 식품의약품안전처, 2013년 식품의약품통계연보.
- 알렉산더 오스터왈드 & 에스 피그누이, Business model generation(유효상 옮김).
- 농협경제연구소, 농업농촌의 환경변화와 발전방향 (2014.02, CEO Focus 327호).
- 농협경제연구소, 농업의 6차산업화와 과제 (2014.01, CEO Focus 324호).
- aT한국농수산식품유통공사, 2013년도 식품산업주요지표.
- 닐슨컴퍼니코리아, 한국식품정보원, 2011년 전통,발효식품 제조업체 운영실태와 현황조사.

중소기업청, 2008 중소기업컨설팅산업백서.

중소기업기술정보진흥원, 2010 컨설팅사업 현황분석 및 활성화 방안 연구.

한국컨설팅협회, 2007 경영컨설팅 산업의 경쟁력 강화 대책.

김광용, 김명섭, 이채연, 이용희(2008), 비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용 (도서출판 청람).

이국희, 유정식(2007), 비즈니스 컨설팅 (법문사)

2. 국외문헌

Begley, T. M. & D. P. Boyd. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and smaller Businesses. Journal of Business Venturing, 2.

Jang and Lee. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. International Journal of Project Management, Vol.16, No.2.

Klemp, G. O. (1980). The Assessment of Occupational Competence: Report to the National Institute of education. The National Institute of education. Washington. DC.

Kubr, M., How to select the use Consultants, 2nd, ILO, Geneva (1997)

Kumar, V., A. Simon and N. Kimberley. (2000). Strategic capabilities which lead to Management consulting success in Australia. Management Decision.

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, N. J: D. Van Nostrand.

Milan, Kubr. (2002). 『Management consulting: A guide to the profession(fourth edition)』, International Labour Office geneva.

Parry, S. R. (1996). The Quest for Competencies. Training. July:

Phillips Jacks. (2006). How to build a successful consulting practice?,

- McGraw–Hill. Satisfaction for Firms, Marketing Science, Vol. 12, Spring, pp.125–143.
- Ralph, G. (2013). Executive Guidelines for Selecting Consultants. International Journal of Business and Management, Vol.8, No.8.
- Sexton, D. & Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More. Journal of Business Venturing, 1.
- Shapiro, E., R. Eccles, T. Soske, Consultings : Has the solution Become part of the problem?, Sloan Management Riview, Summer.
- Smith, N. R. & Miner, J. B. (1984). The Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. Strategic Management Journal, vol.4.

【설 문 지】

안녕하십니까

저는 농 식품산업의 경영컨설팅 업무를 하고 있으며, 또한 식품산업 및 중소기업 지원과 관련된 부족한 지식을 함양하고자 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 매니지먼트&컨설팅학을 전공하고 있는 이 성식입니다.

본 설문은 금번 석사 학위논문인 “컨설턴트의 역량과 컨설팅 부문별 유형이 경영 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구 -소규모 농식품 기업을 중심으로-”에 관한 것으로서 농식품 기업에 대한 컨설팅에 있어서 컨설턴트의 역량과 각 부문별 컨설팅 내용을 매개로 하여 컨설팅 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 실증적 분석을 위해 설문을 하게 되었습니다.

본 연구의 목적은 궁극적으로 중소기업의 농식품 기업에 대한 컨설팅 성과를 제고함으로써 중소기업의 농식품기업이 안정적인 성장과 경영성과를 이루기 위한 견인차 역할을 하는데 도움이 되고자 하는데 있습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내주시어 설문에 응해주신 점에 깊이 감사 드립니다.

귀하께서 협조해 주신 자료는 논문작성을 위한 학술적인 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 사용하지 않을 것임을 약속 드립니다.

아울러 작성 중 문의 사항이나 연구결과가 궁금하신 분은 아래 연락처로 연락해 주시면 반갑게 답변해 드리겠습니다.

설문 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀사의 무궁한 발전을 기원 드립니다.

2014년. 10월 15일

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원, 지식서비스&컨설팅학과

석사과정 지도교수 : 임 옥빈

연구자 : 이 성식

연락처 : (전화) 010-6286-0147. (E-mail) Topconsultor@naver.com

I. 컨설턴트 역량에 관한 사항입니다. 귀하의 의견에 가장 가까운 칸에 "√" 표시를 하여 주시기 바랍니다.

▶ 평균 대비한 귀하의 의견으로 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 다음은 컨설턴트의 기본 자질에 대한 질문 사항입니다

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
1	컨설턴트는 인간적인 품성과 성실성을 갖추고 있었습니까							
2	컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 경영 전반에 대한 폭 넓은 지식을 갖추고 있었습니까							
3	컨설턴트는 전문가로서 책임감과 신뢰성을 갖추고 있었습니까							
4	컨설턴트는 수진기업의 입장에서 문제를 이해하고 해결하려는 고객지향적 자세를 갖고 있었습니까							
5	컨설턴트는 고객정보 보호 등 준법 및 윤리의식을 갖추고 있었습니까							

2. 다음은 컨설턴트의 직무 역량에 대한 질문 사항입니다

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
6	컨설턴트는 컨설팅 관련 다양한 경험과 노하우 및 전문지식을 갖추고 있었습니까							
7	컨설턴트는 컨설팅 관련 공인된 자격증을 갖추고 있었습니까							
8	컨설턴트는 정보수집, 분석을 통해 과제 도출하고 개선안을 제시하는 능력을 갖추고 있었습니까							
9	컨설턴트는 컨설팅 수행을 위한 기획력과 논리적인 사고를 갖추고 있었습니까							
10	컨설턴트는 인터뷰, 프리젠테이션 등 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있었습니까							

3. 다음은 컨설턴트의 관리 역량에 대한 질문 사항입니다

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
11	컨설턴트는 합리적이고 원만한 조정, 통제, 의사소통 등 관리역량이 있었습니까							
12	컨설턴트는 프로젝트 목표를 성공적으로 달성하였습니까							
13	컨설턴트는 컨설팅 성과에 대한 책임감을 갖추고 있었습니까							
14	컨설턴트는 수진기업 CEO의 지원과 협조를 제대로 이끌어 냈었습니까							
15	컨설턴트는 프로젝트를 계획된 일정에 맞게 추진 하였습니까							

II. 다음은 부문별 컨설팅이 기업운영에 있어서 중요한가에 대한 설문입니다.

귀하의 의견에 가장 가까운 칸에 "√" 표시를 하여 주시기 바랍니다.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
16	경영분석을 통한 전략 수립 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							
17	신상품 개발 및 기획능력 향상을 위한 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							
18	홍보(블로그, 홈페이지, 카카오톡) 및 판매촉진 전략(소비자, 거래처) 수립에 대한 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							
19	신규거래처 개척 등 판로개척에 대한 영업전략 컨설팅은 기업 운영에 중요하다							
20	생산공정 개선을 통한 생산 효율화 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							
21	품질관리 및 위생관리를 통한 품질향상 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							
22	업무프로세스 개선(구매, 재고관리, 인사관리, 고객관리 등) 컨설팅은 기업 운영에 있어 중요하다							

III. 다음은 부문별 컨설팅이 기업운영에 영향을 주었는지에 대한 설문입니다.
귀하의 의견에 가장 가까운 칸에 "✓" 표시를 하여 주시기 바랍니다.

■ III 부문별 컨설팅 작성 요령 (4~7 page)

가) 7개의 부문별 컨설팅이 있습니다.

7개의 부문별 컨설팅에서 귀하께서 해당되시는 컨설팅에 표기하시면 됩니다.

예) 1번 항목. 기업의 경영분석을 통한 전략 수립 컨설팅을 받으셨다면 23 ~27번 모두 체크하면 되며, 받지 않으셨다면 체크하지 않으시면 됩니다.

- 2번 이후 항목도 동일 방법 (받으신 경우 28~34번) 모두 체크

나) 컨설팅의 기준은

해당 분야에 대한 장기, 단기 컨설팅을 받으셨거나, “관련 분야에 대한 전문적인 교육을 받으신 경우” 도 컨설팅의 범위에 포함

1. “기업의 경영분석을 통한 전략수립 컨설팅 (마케팅전략, 사업계획서, 사업성 분석 등)” 에 대한 효과.

번호	설문내용	매우 그렇지 않다	상당히 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5	6	7
23	경영분석을 통하여 기업의 문제점을 찾아내어 경영개선을 하는데 도움이 되었다							
24	체계적이고 분석적으로 업무를 처리하는 운영능력이 향상되었다							
25	마케팅 전략, 사업계획서 작성 및 사업성 분석을 하는데 도움이 되었다							
26	고부가가치 사업 또는 성공 가능성이 높은 제품 개발이나 사업 진출에 도움이 되었다							
27	시장 및 고객의 욕구에 부응하는 제품을 개발하는데 도움이 되었다							

2. “신상품 기획 및 개발에 대한 컨설팅”에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
28	경쟁사와 차별화된 제품을 개발하는데 도움이 되었다							
29	부가가치가 높은 제품을 개발, 생산하는데 도움이 되었다							
30	신제품 개발 능력 향상으로 고객만족도 높아지는데 기여하였다							
31	신제품 개발을 통하여 신규거래처 개척 및 판로 확보가 용이해졌다							
32	기존 제품의 개선을 통하여 품질개선을 할 수 있었다							
33	브랜드 가치 향상으로 제품인지도가 증가하는데 기여하였다							
34	시장 및 고객의 욕구에 부응하는 제품을 개발하는데 도움이 되었다							

3. “홍보 (블로그, 홈페이지, 카카오톡) 및 판매촉진 (거래처 및 소비자)에 대한 컨설팅”에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
35	블로그, 카카오톡, 홈페이지 운영 능력이 향상 되었다							
36	홍보 및 판촉활동을 통하여 신규고객 개척이 증가하는데 기여하였다							
37	기업 및 제품에 대한 구전활동이 증가하여 대외적인 인지도가 증가하였다							
38	거래처 판촉 실시를 통하여 거래처의 만족도가 높아지게 되었다							
39	소비자 판촉 실시를 통하여 소비자의 만족도가 높아지게 되었다							

4. “신규거래처 개척 등 판로개척에 대한 유통전략 컨설팅”에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
40	거래처와의 협상능력 및 관계개선 능력이 향상되었다							
41	신규 거래처 개척이 증가하여 거래처 수가 증가하는데 기여하였다							
42	좋은 거래 조건으로 거래하는 우수거래처가 증가하였다							
43	거래처 이탈률이 감소하여 장기간 거래 관계를 유지하는 거래처가 증가하였다							
44	고객에 대한 고객관리를 실시하여 고객 만족도가 높아지는데 기여하였다							

5. “생산공정 개선을 통한 생산 효율화 컨설팅”에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
45	생산공정 개선을 통한 생산성(생산량)을 높이는 방법을 찾을 수 있었다							
46	생산공정 개선을 통한 높은 품질의 제품을 생산할 수 있었다							
47	생산 공정 개선을 통한 낭비요소 제거로 비용 절감을 할 수 있었다							
48	생산 공정 개선을 통하여 불량률을 줄일 수 있었다							
49	생산 공정 개선을 통하여 보다 용이하게 직원관리를 할 수 있게 되었다							

6. “품질관리 및 위생관리를 통한 품질 향상에 대한 컨설팅” 에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보 통 이 다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
50	품질관리 및 위생관리 실행으로 불량률이 감소하는데 도움이 되었다							
51	품질관리를 통하여 균일한 품질의 제품을 생산할 수 있게 되었다							
52	품질관리 및 위생관리를 통하여 고객 만족도가 높아지게 되었다							
53	품질향상 효과로 인하여 신규 고객 확대에 도움이 되었다							
54	품질관리 및 위생관리를 통하여 비용을 절감하는 효과를 얻을 수 있게 되었다							

7. “업무 프로세스(구매관리, 재고관리, 인사관리, 고객관리 등) 개선 컨설팅” 에 대한 효과.

번호	설 문 내 용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보 통 이 다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매 우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
55	업무 프로세스 개선을 통하여 효율적으로 시간 운영을 하는데 도움이 되었다							
56	업무 프로세스 개선을 통하여 비용을 절감 하는데 도움이 되었다							
57	업무 프로세스 개선을 통하여 문제해결 능력이 향상되었다							
58	체계적이고 계획적인 구매, 재고관리를 할 수 있게 되었다							
59	체계적이고 계획적인 인사, 고객관리 등을 할 수 있게 되었다							
60	대외적인 업무 협력과 대외 업무 연계 활동이 개선되었다							

☞ 8 page~10 page의 모든 항목에 답변 부탁드립니다

IV. 다음은 귀하께서 받으신 부문별 경영컨설팅이 기업의 경영성과 영향을 주었는지에 대한 설문입니다.

귀하의 의견에 가장 가까운 칸에 "√" 표시를 하여 주시기 바랍니다.

번호	설문내용	매우 그렇 지 않다	상당 히 그렇 지 않다	조금 그렇 지 않다	보통 이다	조금 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5	6	7
61	경영컨설팅으로 인하여 매출이 증가하게 되었다							
62	경영컨설팅으로 인하여 수익성이 향상되게 되었다							
63	경영컨설팅으로 인하여 비용이 절감되게 되었다							
64	경영컨설팅으로 인하여 시장 점유율이 증가하게 되었다							
65	경영컨설팅으로 인하여 생산 효율성이 높아지게 되었다							
66	경영컨설팅으로 인하여 불량률이 감소하게 되었다							
67	경영컨설팅으로 인하여 기업운영을 효율적으로 전개할 수 있게 되었다							
68	경영컨설팅으로 인하여 경영계획을 수립하여 운영할 수 있게 되었다							

V. 다음은 일반적인 사항에 대한 질문 사항입니다.

귀하의 의견에 가장 가까운 칸에 "√" 표시를 하여 주시기 바랍니다.

▶ 대표자님 기준으로 작성.

1. 귀사의 주된 업종은 (한 가지만 체크해 주세요)

- ① 떡,과자,빵 () ② 다(차)류 () ③ 면류 () ④ 건강식품류 ()
 ⑤ 주스,엑키스, () ⑥ 엿,잼 당류() ⑦ 장류 () ⑧ 절임,젓갈류()
 ⑨ 육류, 어류, () ⑩ 조미,반찬류() ⑪ 김치 () ⑫ 기타류 ()

2. 귀사의 업력은

- ① 1년 미만 ()
- ② 1년 이상 3년 미만 ()
- ③ 3년 이상 5년 미만 ()
- ④ 5년 이상 10년 미만 ()
- ⑤ 10년 이상 ()

3. 귀사의 사업 형태는

- ① 개인기업 () ② 법인기업 () ③ 영농조합 () ④ 기타 ()

4. 귀하(대표자님)의 사업 전 주요 업종 중사 경력은 (주된 경력 2개까지 작성, 3년 이상 경력에 해당되는 경우만 경력으로 작성)

- ① 마케팅 () ② 연구,개발직 () ③ 식품생산 () ④ 관리 ()
⑤ 영업 () ⑥ 농업 () ⑦ 자영업 () ⑧ 경력 없음()

5. 귀사의 2014년 매출 규모는

- ① 1억 미만 ()
- ② 1억 이상 5억 미만 ()
- ③ 5억 이상 10억 미만 ()
- ④ 10억 이상 50억 미만 ()
- ⑤ 50억 이상 ()

6. 귀사의 종업원 수는 ☞ 상용으로 볼 수 있는 임시직 포함

- ① 5명 미만 ()
- ② 10명 미만 ()
- ③ 20명 미만 ()
- ④ 50명 미만 ()
- ⑤ 50명 이상 ()

7. 귀하(대표자님)의 학력은

- ① 고졸 ()
- ② 전문대졸 ()
- ③ 대졸 ()
- ④ 대학원졸 ()

8. 귀하(대표자님)의 성별은

- ① 남자 () ② 여자 ()

9. 귀하(대표자님)의 나이는

- ① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 ()
- ⑤ 60대 () ⑥ 70대 이상 ()

10. 귀사 제품의 주요 판매처 구성비는

* 합계가 100% 되도록 기입 부탁드립니다

- ① 백화점 할인점, 편의점 등 신유통 ()
- ② 지역 슈퍼마켓 및 소매점 ()
- ③ 도매상 ()
- ④ 인터넷 주문 ()
- ⑤ 직접 주문, 지인 등 직접 판매 ()

100%

【설문에 흔쾌히 응해 주심에 진심으로 감사를 드립니다】

ABSTRACT

A Study on Effects of Consultant's Capability and Consulting Type of Each Department upon Business Outcome —focused on small scaled agri—food enterprises—

Lee Seong—sik

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study investigated effects of consulting of each department by consultants' competence upon enterprises' management outcome. The subject was small—scaled agri—food enterprises of manufacture and sales in the nation. The study verified effects of management consulting upon management outcome of enterprises to help government and private consultants give customized consulting service in accordance with enterprise characteristics at support of consulting of small—scaled agri—food enterprises.

Last some years, foundation of small—scaled agri—food enterprises constantly increased to have small scale and to have a lot of difficulties at product development as well as development of sales channels because of shortage of professionalism, and stable growth because of shortage of fund and no system of business strategies. Even if central government, local governments and private consultants gave a lot of consulting and

education, small-scaled agri-food enterprises had difficulties at counteractions against diversification of food business, characteristics of raw material and variety of consumer needs.

A lot of precedent studies investigated effects upon consultants' capability and consulting outcome, or many business types in comprehensive ways not to verify consulting outcome of small scaled agri-food enterprises.

This study investigated effects of consultant capability having influence upon management outcome of enterprises, 38 items of consulting types of seven departments (strategic planning consulting, new product development consulting, public relations and sales promotion consulting, sales channels development consulting, production process improvement consulting, quality control and sanitary control consulting, business process improvement consulting) upon management outcome (sales increase, profitability, cost reduction, increase of market share, production efficiency, less defect rate, effective business operation, and management planning).

The findings were:

The sales in the beginning stage after business foundation started from retail oriented sales based on relatives and other human relations as well as Internet based sales to expand up to regional shops and wholesale business, and to keep good quality of the product in the process of sales increase to sell at large scaled shops.

Effects upon management outcome were:

First, consulting types of each department were: New product development, public relations and sales promotion consulting, sales channel development consulting, and production process improvement consulting had significant influence upon sales increase, profitability and

cost reduction, and quality and sanitary control consulting as well as business process improvement consulting had less influence upon management outcome.

Second, items of consulting of each department were: Management improvement, development of differentiated products, customer satisfaction, recognition, increase of good customers, productivity and less defect rate had significant influence upon management outcome.

This study suggested stable growth after foundation of small scaled agri-food enterprises:

First, marketing strategies should vary depending upon features of enterprises to give customized consulting according to access ways.

Second, small scaled business should have commodity development and sales promotion by public relations to increase recognition and to develop sales channels and to grow up enterprises.

Third, consultants with enough experience and knowledge on concerned industry could give consulting on agri-food enterprises effectively.

Fourth, small scaled agri-food enterprises often had not internal competence to the environment, so that they needed continuous support and control.

Key words : agri-food enterprise, consultant's capability, consulting of each department, management outcome, customized consulting