



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로
컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에
관한 실증연구



2012년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

김 남 형

석 사 학 위 논 문
지도교수 유연우

컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로
컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에
관한 실증연구

An empirical study on The effect on Consulting and
Business Performance through the medium of The
Consulting Responding-level and Success factors

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

김 남 형

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로
컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에
관한 실증연구

An empirical study on The effect on Consulting and
Business Performance through the medium of The
Consulting Responding-level and Success factors

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

김 남 형

김남형의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

감사의 글

나름의 목적을 가지고 대학원에 입학한지 엇그제 같은데 벌써 졸업논문으로 작은 성과를 낸다는 것에 무한한 희열과 감사함을 느낍니다. 그러나 학문적으로는 매우 부족함을 느끼며 마무리가 아닌 새로운 출발의 계기가 될 수 있도록 나름 각오를 다지게 됩니다.

우선 지도교수님이신 유연우 교수님께 감사의 마음을 전하며, 대학원 원장님이시며 논문 작성에 열의를 다해 강의해 주신 정진택 교수님과 나도성 교수님께도 더불어 감사의 말씀을 드립니다. 또한, 함께 힘이 되어 주고 격려해 준 지식서비스&컨설팅 대학원 2기 동기 여러분께도 감사의 마음을 전합니다.

특히 논문 작성과 관련된 여러 가지 의견과 많은 조언으로 도움을 주신 직장 동료이자 대학원 1기 선배님이신 전성천 위원님을 비롯한 기정원 성과혁신단 동료 선후배 위원님들께도 감사의 뜻을 전합니다.

누구보다도 가장 감사의 말을 전하고 싶은 사람은 잦은 지방 출장으로 논문 준비에 힘이 들 때 더운 날씨에도 설문지의 데이터를 엑셀로 모두 옮기며 불평 없이 도와 준 저의 사랑스런 아내와 바쁘다는 핑계로 잘 놀아주지 못한 토끼 같은 두 딸들에게 마음 속 깊은 감사와 고마움을 전하고 싶습니다.

끝으로 대학원과 논문 작성으로 자주 찾아뵙지 못한 아버지와 소홀한 집안일에 배려해 주신 큰형님을 비롯한 가족 분들께 감사한 마음을 전합니다.

국 문 초 록

컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트전공

김 남 형

지식서비스 산업 중에서 고부가가치를 생산하고 있는 컨설팅 산업에 대한 관심과 역할은 증대되고 있다. 이러한 시대적 상황에 맞추어 정부는 쿠파제컨설팅을 도입하여 중소기업의 경영상 당면한 문제, 장기적 전략수립 및 생산성 향상과 기술개발을 위한 다양한 분야의 컨설팅을 지원을 하고 있을뿐만 아니라 수진 후 2년이 경과된 시점에서 성과평가를 실시하여 중소기업 컨설팅지원사업과 정책개발에 활용하고 있다.

본 연구의 목적은 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도와 다양한 컨설팅 성공요인이 컨설팅성과 경영성과에 미치는 영향을 파악하고 실증 분석함으로서 수진기업의 성과 제고를 위한 중소기업 컨설팅지원사업의 효율적 방안 및 컨설팅 품질향상 및 수진기업의 성과 제고를 위한 정책 결정에 대한 도움을 주고자 한다.

따라서, 본 연구에서는 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도(경영층의 관심과 지원, 추진체계구성, 산출물 이해도, 조직구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지)가 만족도(목표달성도, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준)와 활용도(산출물 활용도)에 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. (대응정도→만족도 : $p<.001$, $t=13.099$) (대응정도→활용도 : $p<.001$, $t=8.978$)

또한, 만족도와 활용도 모두 기업의 경영성과인 비재무적 성과(고용증대, 재신청, 추천의향)에 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. (만족도→비재무적성과 : $p<.01$, $t=3.007$) (활용도→비재무적성과 : $p<.05$, $t=2.557$)

즉, 수진기업의 컨설팅과정에서의 대응정도가 적극적인 경우일수록 컨설팅 성과인 만족도와 활용도가 높게 나타나고 있으며, 컨설팅성과가 높은 기업일수록 경영성과인 비재무적 성과가 높게 나타는 것으로 향후 수진기업의 성과 제고를 위해서는 대응정도를 높일 수 있는 방향으로 정책과 제도를 개선해야 할 필요가 있으므로 컨설팅 기간 중에 수시점검을 도입하는 것도 하나는 성과 제고를 위한 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

컨설팅 성공요인으로는 자발적 지원기업이 권유나 홍보에 의해 지원한 업체보다 만족도와 활용도에서 유의미한 차이가 있으며 컨설턴트 평균단가가 높을수록 만족도와 활용도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 역량과 컨설팅 경험이 많은 유능한 컨설턴트가 만족도와 활용도에 높은 성과를 나타내는 것으로 파악되고 있어 중소기업 컨설팅지원사업에도 유능한 컨설턴트가 많이 참여할 수 있도록 유도해야 할 것이다.

컨설팅을 통한 성과 제고를 위해서는 컨설턴트의 전문성, 컨설턴트의 역량, 컨설팅 기간 등 다양한 컨설팅 특성과 성공요인이 있다.

그러나 무엇보다도 본 연구에서 검증되었듯이 중소기업의 컨설팅 니즈가 명확하고 컨설팅 과정에서 경영층의 관심과 지원, 조직구성원의 협조와 지원, 추진조직, 산출물의 이해도 그리고 경영자의 실행의지 등 전사적 공감대를 통한 적극적인 수진기업의 대응정도가 컨설팅성과 제고를 위해서 가장 중요한 핵심요인이라는 점이다. 이러한 점에서 정부의 중소기업 컨설팅지원사업은 정책의 효율성과 수진기업의 성과 제고를 목적으로 제도의 정비와 개선되어야 하며 다양한 실증분석을 통한 성과평가 모형과 지표 개발이 선행되어야 할 것이다.

【주요어】 중소기업 컨설팅지원사업, 쿠폰제 컨설팅, 대응정도, 성공요인, 컨설팅성과, 경영성과, 실증연구

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 내용 및 범위	3
 제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 중소기업의 정의	5
제 2 절 컨설팅의 정의 및 특성과 대상	7
1. 컨설팅의 정의	7
2. 컨설팅 특성과 대상	11
제 3 절 중소기업 컨설팅의 성과에 관한 선행연구	13
1. 컨설팅 성공요인에 관한 선행연구	13
2. 컨설팅 성과에 관한 선행연구	18
 제 3 장 중소기업 컨설팅지원사업 현황	22
제 1 절 국내 컨설팅 현황	22
제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 및 현황	31
1. 컨설팅 지원사업 추진방향	31
2. 중소기업 컨설팅지원사업	32
제 3 절 2008년 쿠폰제 컨설팅 성과분석 현황	38
1. 수진기업현황	38
2. 수진기업 컨설팅현황	39
3. 컨설팅 성과현황	43

제 4 장 연구 방법 47

제 1 절 연구모형 및 가설설정 47

1. 연구 모형 47

가. 컨설팅 성공요인 47

나. 경영성과 48

2. 연구 가설 48

제 2 절 변수의 선정 및 정의 50

제 3 절 분석 대상 및 분석 방법 52

1. 분석 대상 52

2. 분석 방법 54

제 5 장 연구 결과 55

제 1 절 조사 기업의 일반적 특성 55

제 2 절 영향 요인 분석 결과 56

1. 신청동기에 따른 분석 56

2. 컨설팅 특성에 따른 분석 59

제 3 절 측정모형의 신뢰성 및 타당성 분석 66

제 4 절 구조모형 분석 68

제 5 절 연구가설의 검증 69

제 6 절 분석결과종합 71

제 6 장 결 론 75

제 1 절 연구결과 요약 75

제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 정책적 제언 78

1. 컨설팅 성과 제고를 위한 수시점검 절차의 도입 78

2. 유능한 컨설턴트의 참여 유도과 성과에 따른 인센티브 도입 79

제 3 절 연구의 한계 80

【참고문헌】	81
【부 록】 2008년 성과평가분석조사표	85
ABSTRACT	92



【 표 목 차 】

<표 2-1> 중소기업의 범위	6
<표 2-2> 컨설팅 관련정의 요약	8
<표 2-3> 컨설팅 대상과 목표	10
<표 2-4> 컨설팅 개념과 특성	11
<표 2-5> 컨설팅과 중소기업 경영성과 분석모델 가설 및 연구결과	14
<표 3-1> 국내 컨설팅 시장의 발전단계	23
<표 3-2> '08년 컨설팅사 규모별 현황	24
<표 3-3> 국내 및 외국계 주요 컨설팅사 현황	25
<표 3-4> 컨설팅 기업 전문성 수준비교	30
<표 3-5> 중소기업 컨설팅지원사업 지원대상	33
<표 3-6> 중소기업 컨설팅지원사업 지원조건	33
<표 3-7> 중소기업 컨설팅지원사업 기간과 금액	34
<표 3-8> 2008년 쿠폰제컨설팅 성과조사 기업현황	40
<표 3-9> 2008년 쿠폰제컨설팅 지원분야/신청동기/사업필요성 현황 ...	41
<표 3-10> 2008년 쿠폰제컨설팅 사전준비정도/대응정도 현황	42
<표 3-11> 2008년 쿠폰제컨설팅 활용여부/적용시기/활용도/기여도현황	44
<표 3-12> 2008년 쿠폰제컨설팅 재무적 성과현황	44
<표 3-13> 2008년 쿠폰제컨설팅 효과정도 현황	46
<표 4-1> 연구가설 및 채택기준	49
<표 4-2> 변수의 정의	51
<표 4-3> 조사내용 구성 및 측정방식	53
<표 5-1> 조사기업의 일반적 특성	55
<표 5-2> 컨설팅 특성	56
<표 5-3> 신청동기에 따른 만족도와 활용도	57
<표 5-4> 신청동기에 따른 재무적 성과	58
<표 5-5> 신청동기에 따른 비재무적 성과	58
<표 5-6> 컨설팅 특성에 따른 목표달성도 만족도	59

<표 5-7> 컨설팅 특성에 따른 투입자금대비 컨설팅성과 만족도	60
<표 5-8> 컨설팅 특성에 따른 품질수준 만족도	60
<표 5-9> 컨설팅 특성에 따른 산출물 활용도	61
<표 5-10> 컨설팅 특성에 따른 매출액 증가	62
<표 5-11> 컨설팅 특성에 따른 제조원가절감	62
<표 5-12> 컨설팅 특성에 따른 영업이익율 증가	63
<표 5-13> 컨설팅 특성에 따른 고용확대	64
<표 5-14> 컨설팅 특성에 따른 추천의향	64
<표 5-15> 컨설팅 특성에 따른 재신청	65
<표 5-16> 측정모형의 신뢰성 및 집중타당성 분석	66
<표 5-17> 측정모형의 요인적재값	67
<표 5-18> PLS 구조방정식 모형 적합도	68
<표 5-19> 가설검증결과	70
<표 5-20> 연구가설증명결과	74

【 그림 목 차 】

[그림 2-1] 컨설팅 대상과 컨설팅 대상영역의 확대	12
[그림 2-2] 컨설턴트의 개념 확산과 새로운 영역에 대한 임무 및 기능	12
[그림 2-3] 컨설팅과 경영성과 모델	14
[그림 3-1] 컨설팅산업 지원정책의 비전과 목표	31
[그림 3-2] 중소기업 컨설팅지원사업 수진점위 조정과정	32
[그림 3-3] 중소기업 컨설팅지원사업 추진체계	34
[그림 3-4] 컨설팅지원사업 선정절차 및 추진절차	36
[그림 5-1] 구조방정식 연구모형	69
[그림 5-2] 구조방정식 모형분석결과	71



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1999년부터 중소기업에 위한 컨설팅지원사업을 시행하고 있다. 이는 2005년부터 시행된 쿠폰제 컨설팅의 시발점이 되었다. 중소기업 컨설팅지원사업은 우리나라의 컨설팅 인프라, 컨설팅 인식, 컨설팅 전문인력 및 컨설팅 기법등 컨설팅 기반을 확충하는데 기여를 했으며 컨설팅 품질에 대해서도 상당히 발전되는 계기가 되었다.

많은 중소기업이 경영상 당면한 문제, 장기적 전략수립 및 생산성과 기술개발을 위한 다양한 컨설팅 서비스를 받고 있다. 하지만 이러한 컨설팅 서비스 행위가 직접적으로 기업의 경영성으로 나타나지 못하고 있다. 이유는 컨설팅 서비스를 일회성으로 그치거나 컨설팅 내용이 실질적 경영성으로 나타날 수 있는 연계성의 문제등 중소기업의 컨설팅 인식 및 지속적 추진의 문제 및 낮은 컨설팅 품질의 문제로 컨설팅의 신뢰를 받지 못하고 있다. 이러한 상황에서 중소기업 컨설팅 지원사업은 수년간 시행되고 있으며 컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 컨설팅 수진년도를 기준으로 2년이 경과되는 시점에서 성과평가를 실시하고 있다. 이러한 성과평가를 통해 컨설팅을 통한 실질적 경영성으로 나타나고 있는지 사후관리를 하고 있다.

성과평가를 통해 중소기업 컨설팅 지원사업이 중소기업의 경영성장에 기여를 하고 있는지 어떤 컨설팅 요인이 중소기업의 경영성장에 영향을 미치는지 확인할 필요가 있다. 이러한 연구를 통해 중소기업 컨설팅지원사업의 효율적 방안의 모색과 함께 더불어 중소기업의 실질적 경영성과 제고를 위한 다양한 컨설팅 요인을 파악하는데 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도와 컨설팅 특성인 성공요인이 컨설팅 성과와 중소기업의 경영성장에 미치는 영향을 파악, 분석함으로서 중소기업 컨설팅지

원사업의 컨설팅 성과 및 경영성과 제고를 위해서 수진기업의 참여와 대응과정이 중요한 부분임을 검증하고 중소기업 컨설팅 지원사업의 효율적 방안 및 컨설팅 성과 제고를 위한 정책결정에 대한 도움을 주고자 한다.

중소기업청의 중소기업 컨설팅지원사업 현황을 파악하고 2008년 중소기업 컨설팅지원사업 수행기업을 대상으로 중소기업 컨설팅지원사업 성과평가의 재무적, 비재무적 경영성과에 미치는 변수를 조사하여 중소기업의 경영성과와 여러 지표와의 관계를 검토, 분석하여 경영성과에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 한다.

구체적으로는 컨설팅 지원사업의 수진업체의 신청동기(자발적, 정부와 컨설팅사의 권유, 홍보)와 컨설팅 과정에서의 대응정도(경영층 관심과 지원, 추진 TFT구성, 산출물의 이해도, 조직 구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지) 변수가 컨설팅 성과인 만족도(목표달성도, 투입자금대비 컨설팅 성과, 품질수준)와 활용도(산출물 활용도)에 미치는 영향을 파악, 분석하고 이러한 컨설팅 성과가 중소기업의 경영성과 즉, 재무적 성과로는 매출액 증가, 영업 이익률 증가, 제조원가 절감에 미치는 영향과 비재무적 성과로는 고용확대, 중소기업 컨설팅지원사업의 추천의향과 재신청의도에 미치는 영향을 파악, 분석함으로써 중소기업 컨설팅 지원사업의 정책 효율성 제고 및 개선방안 수립에 도움을 줄 수 있도록 2008년 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 업체를 상대로 2010년에 실시한 중소기업 컨설팅지원사업 성과평가를 중심으로 컨설팅 참여 전, 후의 경영성과를 비교, 분석을 통해 수진기업의 신청동기와 컨설팅 과정에서의 대응정도가 컨설팅 성과와 기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증 분석하여 관계와 영향을 규명하고자 한다.

제 2 절 연구의 내용 및 범위

본 연구의 내용은 경영컨설팅 정의, 중소기업 컨설팅지원사업의 현황 등을 분석하고, 컨설팅성과 향상 요인에 대한 문헌 연구와 분석모델 설정을 통한 통계분석 등으로 구성한다.

본 연구의 방법으로는 컨설팅 성과 관련 선행연구, 중소기업청의 컨설팅 지원사업 결과 관련 자료 수집, 2008년도 중소기업 컨설팅지원사업 참여업체를 대상으로 한 성과평가 설문자료 및 여러 가지 다양한 통계분석을 통해 컨설팅 지원사업 개선방안을 도출한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통한 문헌연구와 2008년 중소기업 컨설팅지원사업 관련 참여기업을 대상으로 한 성과평가 조사한 결과분석으로 진행된다. 문헌연구에선 국내·외 컨설팅과 관련한 이론적인 배경을 살펴보고 선행연구들의 연구결과 분석을 바탕으로 중소기업 경영성과제고를 위한 요인변수를 설정한 후 실증분석을 통해 연구 과제를 검증한다. 본 연구에 의한 조사는 다양한 통계분석 결과를 토대로 중소기업 경영성과에 미치는 영향요인을 추출하고자 한다.

구체적으로는 2008년 중소기업 컨설팅지원 사업에 참여한 업체를 대상으로 실시한 2010년도에 실시한 컨설팅지원사업 성과평가 286개 업체 중에서 무작위로 표본 추출하여 추출된 108개(총표본 134개중 표본오류 26개 제외) 표본 업체를 대상으로 컨설팅 성과(만족도, 활용도)와 중소기업의 경영성과(재무적 성과로는 매출액증가, 영업이익률 증가, 제조원가 절감 및 비재무적 성과로는 고용확대, 추천의향, 재신청의도)와 수진기업의 신청동기, 컨설팅 과정에서의 대응정도를 조사하여 컨설팅 전, 후의 컨설팅 성과와 기업의 경영성과를 비교 분석하여 어떤 요인들이 영향을 미치는지 분석함으로써 중소기업 컨설팅지원사업의 참여요인과 컨설팅 과정에서의 중소기업의 대응정도가 중소기업의 컨설팅 성과와 경영성과 간에 영향을 미치는 요인을 파악하여 중소기업 컨설팅지원사업의 정책결정, 지원기업의 선정지표등 중소기업 컨설팅지원사업 정책요소에 대한 개선과 컨설팅 평가지표 수립등 중소기업 컨설팅 지원사업의 활성화 방안에 도움을

주고자 한다.

본 연구의 기본 전제는 컨설팅을 수행하는 다양한 요인들의 차이가 중소기업의 컨설팅 성과와 기업의 경영성과에 직, 간접적으로 영향을 미칠 것이라는 데에서 출발하고 있다. 따라서 16개의 가설이 설정된다.

본 연구의 2장은 이론적 배경으로서 컨설팅의 정의, 국·내외 컨설팅 현황 및 컨설팅을 통한 기업의 경영성과에 대한 선행 연구를 정리하고자 한다. 제3장은 중소기업 컨설팅지원사업의 현황을 살펴보고 또한, 컨설팅을 통한 경영성과에 대한 기존 연구를 분석하고 2008년 참여업체를 대상으로 한 성과평가 분석 내용을 살펴보고자 한다. 제4장은 연구방법으로 연구모형과 연구가설 설정 및 분석 방법으로 나누어서 정리하였으며 제5장은 연구결과를 순차적으로 정리하여 제시하였다.

마지막으로 제6장은 결론 부분으로 연구결과 요약과 정책적 제언 그리고 연구의 한계점을 언급하였다.



제 2 장 이론적 배경

본 장에서는 중소기업의 정의와 구분 및 컨설팅의 정의와 구분에 대하여 선행연구자들의 정의를 중심으로 고찰해 보고 경영컨설팅의 경영성과와 관련된 선행연구를 살펴보고자 한다.

제 1 절 중소기업의 정의

중소기업이란 대기업 보다 규모가 작은 기업이라 칭하기도 하지만, 일반적으로 상시종업원 수, 자본금, 매출액, 총자산액과 같은 양적 기준과 소유와 경영의 미분리, 경영의 전근대성, 자금조달 곤란 등의 질적 기준 등에 의해서 정의되어지고 있다.¹⁾

우리나라에서는 질적 및 양적 특성에 의해서 중소기업을 정의하고 있는바 중소기업기본법(2008년 12월 26일, 법률 제9184호에 의해서 개정)에 의하면 다음과 같다.

중소기업의 양적 기준은 중소기업기본법 제2조에 의하면 “중소기업자는 업종의 특성과 상시근로자 수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령령이 정하는 기준 이하여야 한다.”고 규정하고 있으며, 질적 기준은 동법 제2조에 의하면, “기업의 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자로 한다.”라고 규정하고 있다. 또한, 중소기업기본법시행령(2009년 3월 25일, 대통령령 제21368호에 의해서 개정) 제3조에 의하면 “당해기업이 영위하는 주된 사업의 업종과 당해 기업의 상시근로자수·자본금 또는 매출액의 규모가 다음의 <표2-1>에 적합한 기업으로 한다.”고 보다 자세히 규정하고 있다. 현재 각 정부 지원 사업에서 중소기업의 범위를 판단하는 기준으로 양적 기준이 많이 사용되고 있는 상황이다.

1) 김철교 외, 『창업론』, 삼영사, 2005, p.23.

<표 2-1> 중소기업의 범위²⁾

해당업종	분류부호	범위기준
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억원 이하
광업	B	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하
건설업	F	
운수업	H	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억원 이하
사업시설관리 및 사업지원서비스업	N	
보건 및 사회복지사업	Q	
농업, 임업 및 어업	A	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억원 이하
전기, 가스, 증기 및 수도사업	D	
도매 및 소매업	G	
숙박 및 음식점업	I	
금융 및 보험업	K	
전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
예술, 스포츠 및 여가관련사업	R	
하수처리, 폐기물 처리 및 환경 복원업	E	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억원 이하
교육 서비스업	P	
수리 및 기타 서비스업	S	
부동산업 및 임대업	L	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억원 이하

* 해당업종의 분류 및 분류부호는 한국표준산업분류임.

2) 중소기업청, 2009

제 2 절 컨설팅의 정의 및 특성과 대상

1. 컨설팅의 정의

컨설팅이란 광의 모든 ‘특정분야 전문가에 의한 자문’을 뜻하며, 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미하고 있다. 기업을 대상으로 기업의 문제와 애로를 파악하기 위한 진단 및 조사를 통해 전략/전술을 정립하고, 기업의 사업방향성 및 기업행위의 효율적 과정과 관련된 관리적 방법론을 제시하여 해당기업이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 조력하는 서비스로 기업의 동기부여와 혁신적 변화 및 창조경영을 이끌어 내는 지식서비스업으로 정의할 수 있으며 ‘컨설팅’은 ‘경영컨설팅(Management Consulting)’을 의미하며 이러한 전문가 또는 전문 직업으로 하는 사람을 경영컨설턴트라고 한다. 경영컨설팅의 정의에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

국제경영컨설팅협회(ICMCI)는 경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 의미하고 있다고 정의하고 있으며 국제노동기구(ILO, 1998)는 경영컨설팅은 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스로서 경영과 사업의 문제를 해결하고, 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하며, 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행하는 것이라고 하였다. 즉, 경영컨설팅은 기업이 당면한 여러 가지 문제들을 해결할 수 있는 적절한 방안을 제시해주는 전문적 서비스를 제공하는 것이다.

Williams와 Woodward(1994)는 내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직,개인,조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정이라고 정의하였고 M.Kubr(1996)는 경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스라 정의하

였다.

국내 문헌을 살펴보면, 김광용(2009)은 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동으로 정의하였으며 김익성(2009)은 특정 분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise)등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 정의하였다.

<표 2-2> 컨설팅 관련정의 요약

기관명	경영 컨설팅 및 경영 컨설턴트의 개념 정의
국제경영컨설팅협회 (ICMCI)	경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 의미
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그런 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공
미국 회계사회	특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국 컨설턴트협회 (2002)	조직의 가치를 창조하는 데 조언을 제공하거나 경영상의 해결 방안을 제공하는 것
호주경영컨설턴트협회	경영컨설턴트는 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션, 또는 자원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이며, 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자
국제 노동위원회	경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히

	고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스
Williams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공하는 과정
M. Kubr (1996)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적 프로페셔널 어드바이스 서비스
Marco Iansiti, Roy Levien (2004)	경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동임.
김광용 외 (2009)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동
김익성 (2009)	특정 분야에 대해 전매적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체

<+> : 가치·효용·수익을 높이는 것을 의미 <-> : 비용을 낮추는 것을 의미

<표 2-3> 컨설팅의 대상과 목표

대상	목표	컨설팅 구조와 방법
가치<+>	가치창조	- 가치창조 - 내부(ex. 제품의 기능개선, 신제품 R&D) - 외부(유통구조개선, 전략적 협력 등)
효용<+>	효용극대화	- 관리·조직화 - 생산체계 - 제품기능 - 서비스창조 등
가격	적정가격	- 마케팅관리 - 거래협상 - 브랜드 가치 등
비용<->	비용최소화	- 생산성향상 - 원가 관리 - 구매원 - 적정한 구매원천 - 공정관리
수익<+>	이익최대화/최적화	- 자본구조 - 조직시스템 - 영업구조 등

국내에서도 '08년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서 컨설팅업(71531)을 별도 명시하면서 업종에 대한 정의를 내려놓았다.

즉 경영컨설팅업이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동이라고 규정하고 있으며, 그 예로서는 일반경영 자문·전략기획 자문, 특정부문 경영자문·시장관리 자문, 생산관리 자문·재정관리 자문, 인력관리 자문 등이라 할 수 있다.

2. 컨설팅 특성과 대상

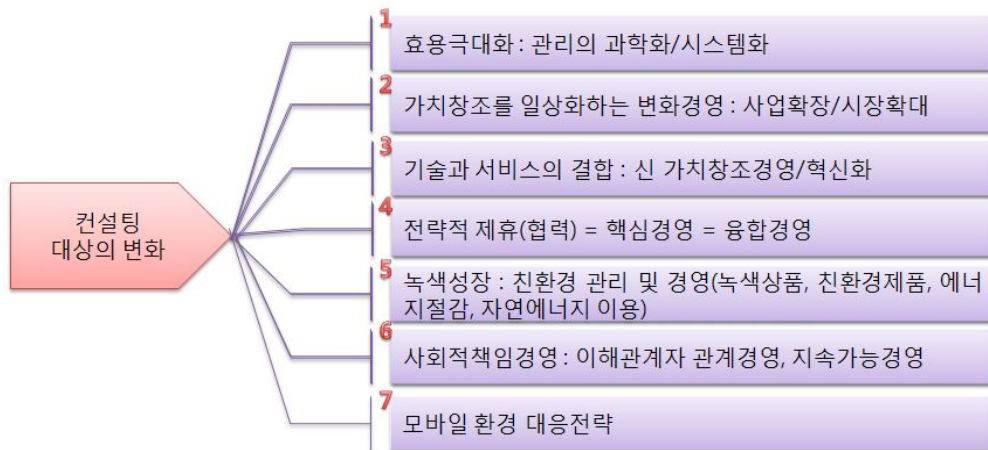
컨설팅의 특성에는 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성의 5가지 공통적인 개념이 내포되어 있는데 이들 특성의 개념은 다음의 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 컨설팅 개념과 특성

특 성	개 념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅이 사회복지분야와 같은 비영리조직의 분야가 아님을 뜻함 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띠게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객 지향성	고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미함. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성고가 나타남.
환경 대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야함.

컨설팅의 대상은 기존 경영상의 애로사항과 문제해결은 물론이고, 새로운 가치창조를 위한 혁신적 변화로 컨설팅산업의 초점이 이동되고 있으며, 특히 새로운 환경분야 및 기업의 사회적 책임경영 등으로 컨설팅의 분야가 확대되고 있다.

[그림 2-1] 컨설팅 대상과 컨설팅 대상 영역의 확대



컨설팅은 기업·산업·국가 차원의 경쟁력 향상과 당면 이슈에 대한 문제해결 또는 개선을 지원함으로써 경쟁력 제공에 기여하고 있으며, 새로운 지식 창출과 전파자로서, 기업의 혁신활동을 촉진하여 기업가치 향상 및 부가가치 창출을 도모하는 역할 수행하고 있어 컨설팅 산업의 중요성이 증가되고 있으며 [그림 2-2]와 같이 컨설턴트의 역할과 새로운 임무 및 기능이 추가되고 있다.

[그림 2-2] 컨설턴트의 개념 확산과 새로운 영역에 대한 임무 및 기능



김익성(2010)은 국가경제에 있어서(사업체수, 종업원수 등) 중소기업 비중이 높아 중소기업은 높은 경제성장의 중요한 주체이면서, 매우 중요한 화두라고 주장하고 있다. 사업체수는 300만명, 전체 종업원의 약88%, 일자리 창출('00년~'06년)은 중소기업은 198만명 고용증가에 비해 대기업은 55만명 감소, 혁신 중소기업수도 '02년 9,500개 수준에서 '07년말 25,000개로 증가되는 등 중소기업이 우리나라 경제의 중요한 주체임을 각종 지표가 보여주고 있다.

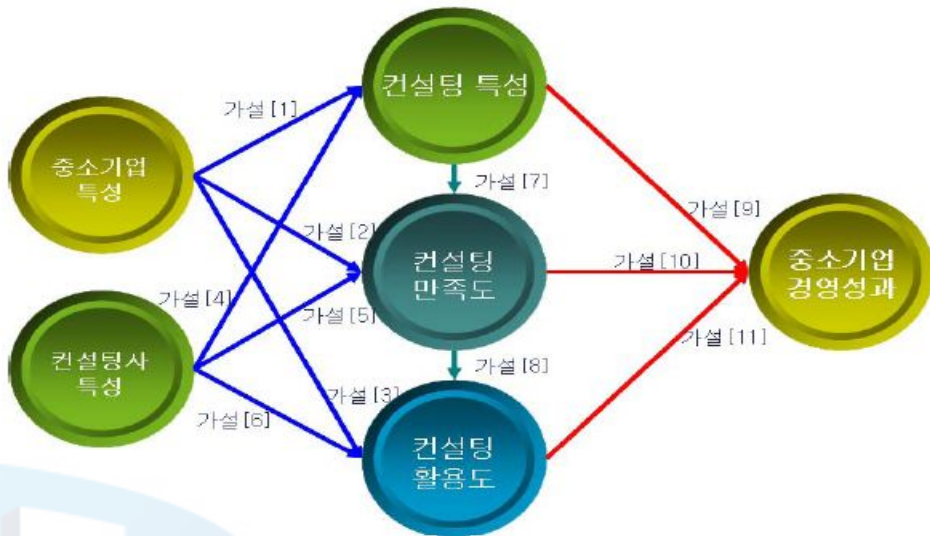
그럼에도 불구하고 대기업에 비해 구조적으로 취약하며, 자금력이 낮고, 인력 면에서 부족함 등의 경영문제와 애로가 상존하고 있다. 따라서 지속가능경영을 위한 새로운 전략수립 필요하며, 생산성 증대 등의 관리혁신 문제가 상존함으로서 개선이 필요하며, 정보/네트워크/자금/인력/판로/브랜드 등에서 열세의 위치등 중소기업의 혁신유인과 유지발전을 위한 지원수단으로 컨설팅 수진의 필요성이 증가되고 있다.

제 3 절 중소기업 컨설팅의 경영 성과에 관한 선행연구

1. 컨설팅 성공요인에 관한 선행연구

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

[그림 2-3] 컨설팅과 경영성과 모델



중소기업의 성과는 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도에 영향을 받으며, 컨설팅 활용도는 컨설팅 만족도에 영향을 받고, 컨설팅 만족도는 컨설팅 특성에 영향을 받으며, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도 그리고 컨설팅 활용도는 중소기업의 특성과 컨설팅사의 특성에 영향을 받는다는 것을 검증하기 위한 가설을 수립하였다.

컨설팅과 중소기업 경영성과 분석모델로부터 도출된 11개의 가설이 수립되었으며 가설 검정을 통해 아래 <표 2-5>와 같이 5개의 가설이 채택되었다.

<표 2-5> 컨설팅과 중소기업 경영성과 분석모델 가설 및 연구결과

	가 설	채택여부
가설1	중소기업의 특성은 컨설팅에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	중소기업의 특성은 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.	

가설3	중소기업의 특성은 컨설팅 활용도에 영향을 미칠 것이다.	
가설4	컨설팅사의 특성은 컨설팅 특성에 영향을 미칠 것이다.	
가설5	컨설팅사의 특성은 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.	
가설6	컨설팅사의 특성은 컨설팅 활용도에 영향을 미칠 것이다.	
가설7	컨설팅 특성은 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.	
가설8	컨설팅 만족도는 컨설팅 활용도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설9	컨설팅 특성은 중소기업 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설10	컨설팅 만족도는 중소기업 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설11	컨설팅 활용도는 중소기업 경영성과에 영향을 미칠 것이다.	채택

컨설팅과 중소기업 성과평가 분석모델 연구를 통해 컨설팅과 경영성과 간의 관계를 규명하기 위한 중요한 도구로써 활용될 수 있을 뿐만 아니라 정부, 컨설팅사, 중소기업에서 중소기업 컨설팅의 발전 방향 수립이나 활성화를 위한 중요하게 활용될 수 있을 것이라고 결론 내리고 있다. 또한 컨설팅 사업을 주관하고 있는 정부에게도 중소기업 컨설팅 지원사업의 당위성을 입증해 추후에 중소기업 컨설팅의 지원을 확대할 수 있는 중요한 자료로서 활용될 것이라고 예상하고 있다.

전성천(2010)은 중소기업 컨설팅지원사업에 대한 성과요인과 완료평가 점수와의 상관관계를 분석하여 컨설팅의 성과요인이 완료평가점수에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 방안을 제시하였다. 그는 컨설팅 성과요인으로 컨설팅계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등 6개 변수를 성과요인으로 선정하였다. 그 결과 컨설턴트의 평균단가와 컨설팅 기간 등 2개의 성공요인

이 완료점수에 대한 영향을 주고 있으며, 나머지 4개(투입컨설턴트의 수, 중소기업의 종업원 수, 컨설팅 금액, 컨설팅사가 수행한 컨설팅 업체의 수)는 완료점수와 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 컨설턴트의 역량과 실질적으로 컨설팅을 수행한 기간이 객관적인 평가에 영향을 주고 있음을 나타내고 있다.

컨설팅 성공요인에 영향을 줄 것이라고 예측되는 변수들로는 예측되는 변수들로는 기업형태, 업력, 기업규모, 종업원 수, 경영자의 성별, 자질, 수준, 선정점수, 만족도 점수, 매출액 등의 기업의 제반사항과 환경, 내부, 외부 자원에 관련된 다양한 요인들이 있을 수 있다. 또한, 컨설팅은 컨설턴트의 자질과 개인의 습득 지식, 기술, 방법, 노하우 등에 의해서도 그 성공도가 좌우되며, 윤리적인 의식과 해당기업의 경영자의 도덕성, 해당 기업 조직의 복잡성, 컨설팅 목표의 수준 등 무수히 많은 요인들이 컨설팅 성공도에 영향을 미치고 있다.

권혁철(2009)은 중소기업 컨설팅지원사업(쿠폰제 컨설팅)의 성과평가 보고서에 대해 문장 분석 매트릭스(SAM)를 활용하여 보다 통계적인 접근을 시도하였다. 그는 성과평가 보고서에 나타난 중소기업 컨설팅의 활용과 성과에 대한 성과평가 결과를 통한 성공요인과 실패요인으로 나누어 분석하였다. 그 결과 두 개의 요인에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 최고경영자의 지원과 의지 그리고 추진 조직의 열의가 공통의 성공과 실패요인에 영향을 미치고 있음을 도출해냈다. 이는 컨설팅에 대한 중소기업의 최고경영자를 포함한 최고경영진의 관심과 추진 조직 및 전사적 참여와 열의가 컨설팅의 성과와 실패에 중요한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며 컨설팅 기간, 컨설턴트 금액, 컨설턴트의 역량등 컨설팅의 외적 요인보다는 수진기업의 내적 요인이 컨설팅의 성공과 실패의 요인이 되고 있음을 보여주고 있다.

김용성, 정진택, 유연우(2009)는 쿠폰제 컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 한 쿠폰제 컨설팅 성공요인에 관한 연구에서 쿠폰제 컨설팅의 성공도를 완료점수로 보고, 쿠폰제컨설팅의 성공도는 업력, 매출액, 종업원 수, 선정점수, 만족도 점수가 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다.

중소기업청, 중소기업기술정보진흥원(2009)은 쿠폰제컨설팅지원사업 성과평가체계 구축 및 성과분석 연구보고서에서 기존의 선행연구를 통해 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도에 영향을 미치는 선행요인으로 컨설팅 전문성, 운영체계 효율성, 중소기업 참여도 3가지를 제시하고, 이들 선행요인과 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도간의 인과관계를 분석한 결과 중소기업의 참여도와 컨설팅 기관의 전문성이 컨설팅 결과물의 만족도 및 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.(전성천, 2010)

최종영(2010)은 2007년 쿠폰제 컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 한 중소기업기술정보진흥원의 「쿠폰제 컨설팅 지원사업의 성과평가체계 구축 및 성과분석」의 기초데이터를 활용하여 성과요인(수진기업의 계획, 수진기업의 실행, 정부, 컨설팅 기관)이 쿠폰제 컨설팅에 대한 만족도 및 재신청 의도에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하였다. 수진기업의 계획은 명확한 니즈 및 목표,조직 내부의 공감대, 지원사업의 이해, 추진을 위한 내부 계획의 요소로 정의하였으며, 수진 기업의 실행요인으로는 경영층의 관심과 지원, TFT 구성, 산출물(결과물)의 이해, 조직 구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지로 정의하였고, 정부 요인으로는 지원사업에 대한 홍보, 지원업체 선정의 공정성, 프로세스의 간편 및 신속성, 평가점검단의 공정성 및 컨설팅 기관의 요인으로는 전문성 및 능력, 방법론 및 수행 체계, 성실성과 노력, 커뮤니케이션, 사후관리로 정의하였다.

쿠폰제 컨설팅 수진기업의 만족도는 수진기업 요인과 컨설팅 기관 요인에 영향을 받고, 정부 요인과는 관련이 작다는 결론이 도출되었다. 이는 컨설팅 수진기업과 컨설팅 기관을 중심으로 이루어진다는 것을 나타내고 있다. 컨설팅 재신청 의도 또한 만족도와 동일한 요인에 의해서 영향을 받는다는 결과를 얻어 만족도와 재신청 의도는 밀접한 관계가 있음을 알 수 있으며, 만족도가 재신청 의도에 미치는 영향에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 수진기업의 요인과 컨설팅기관의 요인이 컨설팅 성공요인에 중요한 요인이 되고 있으며 이는 컨설팅 만족도와 재신청 의도에 상당한 영향이 있음을 알 수 있다.

2. 경영성과에 관한 선행연구

경영컨설팅은 기업 전반의 개선 및 문제점 해결을 통한 기업의 경영성과 향상을 목표로 한다. 기업의 경영성과는 정량적인 형태와 정성적인 형태로 나타난다. 매출액, 순이익, 시장점유율 등과 같은 재무적인 성과가 주를 이루는 것이 ‘정량적 성과’이며 조직간의 의사소통이나 프로세스와 같은 비재무적인 성과가 주를 이루는 것이 ‘정성적 성과’이다.

기업의 성과는 정량적 성과와 정성적 성과로 나타나는데 많은 학자와 선행 연구에 의해 분류되고 있으나 대부분 재무적인 결과를 기준으로 정의하는 것이 대부분이나 기업의 경영성과를 측정하는데 부족한 면이 있다. 이러한 경영성과 측정에 대한 다양한 시도중 하나가 BSC 관점의 경영성과를 측정하는 것이다. 즉 기업의 지속적인 성장을 위해서는 재무적 관점(financial perspective), 고객 관점(customer perspective), 학습과 성장 관점(learning and growth perspective) 그리고 내부 프로세스 관점(internal process perspective)을 통해 종합적인 성과를 측정해야 한다는 측정방법이며 이를 근거로 배종석 외(2003), 이재은(2005), 김익성(2006), 전기수(2009), 채준원(2011)등 BSC관점에서의 경영성과를 측정하고자 시도했다.

채준원(2011)은 경영성과의 재무성과를 매출액과 순이익 증가로 정의하였다. 본 연구에서도 매출액과 순이익(영업이익)을 중요한 경영성과의 변수로 정의하였다. 또한 박재성(2010)은 기업의 창의,혁신 그리고 리더십이 기업의 경영성과에 대한 영향 연구에서 경영성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하였다. 또한 2009년 연구에서는 재무성과로 매출액 증가율, 영업이익 이익률, 과제당 재무성과를 들었으며, 비재무성과로 외부고객만족, 기업이미지 향상, 서비스 및 제품의 품질과 생산성 향상을 제시하였다. Harry와 Schroeder(2000)은 수익향상, 종업원수의 감소, 제품원가 감소, 비용절감, 생산능력 확대, 불량률 감소를 제시하였고, King과 Tago(2000) 제품의 판매성장, 투자수익율, 시장수익율, 기업의 경쟁력 향상을 경영성과로 제시하였다. 본 연구에서는 기존의 경영성과에 대한 전통적 성과측정의 방법으로 재무적 성과로는 매출액 증가, 제조원가절감, 영업이익증감으로

정의하였다.

Stuart와 Abetti(1987)는 기업의 성공을 측정하는 방법으로 첫째, 주관적 혹은 객관적 지표를 사용하는 방법. 둘째, Bimodel(성공 혹은 실패 등과 같이 이분법적인 표시), Multimodel(성공, 실패, 한계 등과 같이 다양한 정도로 표시), Continuous(매출성장, 현금흐름, ROI, ROE)등을 사용하는 방법. 셋째, 재무적 혹은 비재무적(고용증가, 사회공헌, 학습하는 정도 등) 지표를 이용하는 방법. 넷째, 기대부합(Meeting expectation) 혹은 미부합(not meeting) 정도를 사용하는 방법 등 4가지가 있다고 주장하였다.

문태규(2005)는 경영성과 평가에 대한 재무적, 비재무적 측정치간의 관계에 대한 연구에서 비재무적 측정치로 BSC 모델을 적용하여 학습과 성장, 내부프로세스 성과, 고객성으로 구분하였다. 학습과 성장의 측정치로 직무만족, 교육훈련시간/비용, 종업원제안건수, 정보시스템역량, 종업원이직율, 지식경영구축도로 정의하였다. 본 연구에서는 중소기업 컨설팅지원사업의 성과평가 설문상 고용증대를 비재무적 경영성과 요소로 정의하여 기업 규모의 확장 차원의 성과로 측정하였다.

전창수(2010)는 쿠폰제 컨설팅 수진기업에 대한 재무성과에 관한 실증연구에서 재무성과를 안전성(부채비율, 자기자본비율, 비유동장기적합율), 성장성(총자산증가율, 매출액증가율, 자기자본증가율), 활동성(총자산회전율, 재고자산회전율, 순운전자본회전율), 유동성(유동비율, 당좌비율, 현금비율), 수익성(매출총이익율, 자기자본순이익율, 총자산순이익율)등 5개의 지표로 구분하였다. 컨설팅 수진년도를 기준으로 수진 전년도와 수진 1년후, 수진 2년후, 수진 1년 및 2년 후의 평균을 비교하여 컨설팅이 재무성과 지표에 영향을 미치는지 검증하였다. 당 연구에서는 쿠폰제 컨설팅이 안정성 지표 및 성장성지표 중에서 총자산증가율, 자기자본증가율에 대한 유의한 영향을 없으나 성장성지표 중 매출액증가율과 활동성 지수에는 컨설팅이 재무성과에 유의한 영향이 있음을 도출하였다.

윤보현(2006)은 벤처기업 경영자 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영성과를 재무적 성과와 혁신 역량으로 구분하였다. 재무적 성과에는 매출액, 매출액 성장률, 이익성장률, 사업 경쟁력, 사업 만족도로

정의하였고, 혁신 역량은 기술과 신제품 개발능력, 정보탐색 능력, 위기상황대처 능력으로 정의하여 기업의 경영성과에 대한 검증을 시도하였다. 성과 측정은 이용 가능성, 정확성, 객관적 사실을 반영 등에 있어서 여러 가지 한계를 가지고 있어 다양한 방법으로 해결하고 있다. Covin과 Slevin(1991)은 객관적인 성과지표보다는 주관적인 성과지표를 사용하는 것이 바람직하다고 주장하였다. 그 이유는 재무적 데이터를 얻기 쉽지 않고 기업의 목표가 저마다 다르기 때문에 단순 데이터 비교는 의미가 없을 수 있다는 것이다.

변종수(2009)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트의 특성과 수진기업의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 당 연구에서는 컨설팅 성과를 프로젝트의 달성, 결과 채택적용, 경영 개선, 재수진 의향, 컨설팅 효과로 정의하였다. 컨설팅 성과에 대한 요소는 비계량적 요소로 측정하였는데 이는 창업 기업의 특성상 7년 이내의 업체로서 재무적(계량적) 성과를 나타나기 까지는 시간이 소요되어 컨설팅 수준에 따른 재무적(계량적) 성과를 측정하기에는 무리가 있다고 판단하였다. 컨설턴트의 특성의 요소로는 인원규모, 수진기업 업종이해, 성취지향성, 컨설팅 방법론, 관리적 능력, 고객지향성으로 정의하였고, 수진기업의 특성 요소로는 컨설팅 사전경험, 추진부서 업무능력, 컨설팅 신뢰, 경영층 지원, 추진 부서의 헌신으로 정의하였는데 컨설팅사의 특성 요소 중에서 컨설턴트의 인력규모, 수진기업 업종의 이해, 컨설팅 방법론의 적절성 및 컨설턴트의 성취지향성이 컨설팅 성과에 영향을 미치고 있으며, 수진기업의 특성 요소 중에서는 경영층의 지원정도, 컨설팅의 신뢰도가 컨설팅 성과에 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 당 연구에서는 수진기업의 긍정적 변화를 반드시 이루고자하는 추진 의지가 컨설턴트에게 매우 중요한 변수이며 이는 컨설팅 성과로 이어진다는 것과 컨설팅의 올바른 이해와 활용 방안에 대한 수요자의 이해가 필요하다고 결론내리고 있다. 본 연구에서의 비재무적 컨설팅 성과로 제시된 활용도(채택 적용)와 재신청 의도(재수진 의향)와 동일하다고 볼 수 있다.

윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅

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



제 3 장 중소기업 컨설팅지원사업 현황

본 장에서는 국내 컨설팅 현황과 중소기업청에서 시행하고 있는 중소기업 컨설팅지원사업 현황 및 2010년도 시행한 2008년 중소기업 컨설팅지원사업 성과평가 현황을 분석하고자 한다.

제 1 절 국내 컨설팅 현황

1950년대 처음 시작된 컨설팅 시장은 여러 단계를 거쳐 발전해 왔으며, 현재는 국내 대기업과 금융권을 중심으로 성장 관련 컨설팅 수요가 높아지고 있다. 국내 컨설팅 산업도 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있으며 서비스 산업 중에서도 컨설팅 산업의 성장률이 16개중 네 번째로 높다.³⁾

국내 컨설팅 산업의 성장을 알아볼 수 있는 대표적 지표인 매출액은 현재까지 꾸준히 계속 증가하고 있음을 알 수 있고, 2002년에서 2006년 평균 증가율 30%를 적용한 결과 2012년 매출액은 19조원 정도로 전망되고 있다. 글로벌 컨설팅사의 국내진입으로 국내 컨설팅사의 경쟁력 강화에 대한 상승압박이 높아지고 있어 향후 컨설팅사의 대형화와 전문화가 시급한 실정이다.

국내 컨설팅 시장은 공정한 자유 경쟁이 불가능, 특히 시장 내 컨설팅 1일 용역단가는 4개 영역, 즉 외국계 글로벌형, 중견형, 중소기업형, 영세형 컨설팅으로 구분되고 있다. 이러한 구역간 가격 격차가 심한 시장구조 하에서는 컨설팅 시장 내 정보왜곡이 심하고 구간 간 패쇄적 경쟁 구도를 형성되고 있어 컨설팅 관련 지식과 컨설팅사에 대한 투명하고 정확한 정보를 차단함으로써 국내 컨설팅 산업의 발전을 저해하는 요인이 되고 있다.

최근 컨설팅 추세는 지속가능경영, 환경경영컨설팅은 성장하는 반면 TPS, 6시그마, BSC 전문기업 등은 성장성이 감소하는 추세를 보이고 있

3) 중소기업청, 컨설팅지원정책재편방안 연구, 2010

다. 또한 국내 컨설팅시장은 전문분야별로 다변화되는 양상을 보인다. 엔터프라이즈아키텍처(EA), 데이터아키텍처(DA), 정보기술아키텍처(ITA), 컴포넌트기반개발(CBD) 등의 분야별 대표기업이 등장하고 있다.

<표 3-1> 국내 컨설팅 시장의 발전단계

구 분	1950~1985년	1986~1995년	1996~1999년	2000~2004년	2002~현재
시장 성격에 따른 구분	국내 컨설팅 산업의 태동	경영컨설팅의 성장 진입	- 코스닥시장(1996) 개설로 인한 벤처기업 관련 컨설팅 - IMF관련기업구조조정	인터넷 및 전자상거래 활성화에 따른 경영대응	- 컨설팅 시장 경쟁 촉발 - 컨설팅 산업에 대한 정부지원 강화
컨설팅사	한국생산성본부(1957) 한국능률협회(1962) 한국표준협회(1962) 중소기업진흥공단(1979) 1982년도 1차 경영지도사 시험시행(중소기업진흥공단주관)	- 한국경영·기술 컨설턴트협회 창립(1986) - 한국능률협회 컨설팅(1990) - 다국적경영컨설팅사들의한국시장진출 -앤더슨(1986, 현재Accenture로 변경) -맥킨지(1991) 등	국내 토종 경영컨설팅 회사출현	IT 및 정보기술 컨설팅사들의 약진	- 컨설팅의 차별화·가속화: 컨설팅의 전문화출현 - 국내컨설팅사의 해외진출 가속화: 국내 컨설팅사의 대형화 동기로인 - 정부의 중소기업 경영컨설팅 지원 강화: 2005년 e쿠폰제 컨설팅 사업 실시
컨설팅서비스	- 산업 및 생산관리 교육 - 인증업무실시	외국컨설팅사들의 출현으로 경영전략이라는 컨설팅 시장이 한국시장에 만들어짐.	- IMF기간을 거치면서 요구된 기업의 구조조정을 통한 컨설팅 시행 - 기업합병이 활성화	IT산업과 인터넷의 활성화로 관련 컨설팅 서비스의 폭발적인 증가	- 국내기업들이 성장전략찾기에 발맞춘 글로벌/신시장 성장전략 컨설팅 - 새로운 경영환경 변화에 따른 컨설팅 분야의 확대(녹색성장, 모바일 환경, 기업의사회적 책임 및 상생협력)

출처 : 중소기업청, 컨설팅지원정책재편방안 연구, 2010

국내 컨설팅사 대부분이 종업원수 10인 미만의 영세기업 위주로 전반적인 구조는 취약하다. 종사자 4인 미만이 절반이상을 차지하고 있으며 5~9인 미만도 24.2% 달하고 있다. 또한, 컨설턴트의 대다수(88.9%)⁴⁾는 타업종 종사 후 전업한자로서 대학졸업 후 컨설팅업계로 진출한 젊은 인력은 미미한 실정이다. 1986년부터 시행된 「경영·기술지도사」 제도는 우수한 젊은 컨설팅 인력 확보 및 공급 측면에서 다소 부족한 면이 있는데 이는 경영·기술지도사 중 컨설팅업 종사자는 전체의 22.5%(3,176명)이며, 50세 이상이 전체의 66.4%(9,343명)를 차지하는 등 대부분이 현직 은퇴이후의 활동을 위해 자격을 취득하기 때문이다.

또한, 경영기술컨설턴트협회 등 민간단체는 컨설팅 입문자 및 기존 컨설턴트에 대한 단기간(3~5일)의 이론 교육으로 우수한 컨설팅 전문가 양성에 미흡하며 대학의 컨설팅 인력양성 기능도 양적으로 부족하고, 컨설팅 현장과 괴리된 교육으로 수요자 중심의 인력 공급이 미흡한 실정으로 컨설턴트의 특정분야에 대한 전문지식과 경험을 바탕으로 한 문제점 인식 및 분석, 대안제시 등의 능력이 미흡하다.

<표 3-2> '08년 컨설팅사 규모별 현황

구 분	기업수(개)	종업원(명)	매출액 (억원)	1인당 매출액(억원)
10인 미만	2,158 (81.8%)	7,975 (29.8%)	8,096 (26.7%)	1.02
10~20인 미만	267 (10.1%)	3,461 (12.9%)	4,946 (16.3%)	1.43
20~50인 미만	142 (5.4%)	4,292 (16.1%)	5,435 (17.9%)	1.27
50인 이상	70 (2.7%)	11,026 (41.2%)	11,864 (39.1%)	1.08
계	2,637 (100.0%)	26,754 (100.0%)	30,341 (100.0%)	1.13

'09년 전문과학기술서비스업조사(경영컨설팅업), 통계청

4) 한국컨설팅협회, 경영컨설턴트 양성을 위한 교육프로그램 연구보고서, 2003

국내 컨설팅 시장은 순수 국내 컨설팅 기관(한국생산성본부, 한국표준협회, 한국능률협회컨설팅, 네모파트너즈, 오픈타이드 등)과 해외 컨설팅 기관(맥켄지, 액션츄어, AT커니, 딜로이트, IBM, 삼일PWC 등)으로 구분되고 있다. 해외 컨설팅 기관은 종합 컨설팅 서비스를 하는 기업중 IT를 기반으로 하는 AT커니, IBM GBS 등의 성장 추세가 높지만 IT기반이 아닌 딜로이트, 베어링포인트 등은 성장이 지체되고 있다. 국내 기업은 전통적인 오퍼레이션 매니지먼트영역이 강하고, 해외 기관은 전략, 인사조직, IT등에서 활발한 컨설팅을 수행하고 있다. '07년 IMF를 전후해 국내에 진출한 Mckinsey, Boston 등 외국계 컨설팅사는 교육 및 R&D 투자로 경쟁력을 강화하고 있는 반면 영세한 국내 컨설팅사는 우수인력 확보, R&D, 정보, 자본력 등이 부족하여 외국계 컨설팅사에 비해 경쟁력이 취약하다. 반면 Mckinsey, Boston Consulting, Bain & Company 등 글로벌 컨설팅사의 경우 그동안 수행해왔던 경험과 노하우를 독창적인 기법과 방법론으로 집대성하여, 자사 컨설턴트의 전문성을 강화하는 교육 프로그램을 운영하고 있다. 외국계 컨설팅사의 R&D 인력 투자현황을 보면 기업당 평균 16명, 1인당 4.59억원인 반면 국내 컨설팅사의 R&D는 투자 없음(89.8%), 종업원 교육훈련 없음(45.9%)으로 나타나고 있다.⁵⁾

<표 3-3> 국내 및 외국계 주요 컨설팅사 현황

순번	구분	회사명	주요분야	매출액 (백만원)	종업원수 (명)	컨설팅% (매출대비)
1	외국	인스트엔 영어 드바이저리	assurance, tax, transaction and advisory services	117,761	1,337	100%
2	외국	한국IBM글로벌 비즈니스서 비스	HR, 판매, 마케팅, 재무, 회계, 비즈니스 전략, 공급망, 물류, 구매 등의	N/A	500	100%
3	외국	액센츄어(유)	consulting, technology, outsourcing and alliances	93,641	450	100%
4	국내	대주회계법인	감사, 세무, 기업금융, 컨설팅, 리스크관리 서비스	30,175	445	25%
5	국내	신우회계법인	경영환경분석, 경영전략수립, 재무회계, M&A, 성과평가,	26,399	288	20%

5) 한국개발연구원(KDI), 외국계 컨설팅사 R&D인력 투자현황, 2005

			사업타당성분석, ERP			
6	국내	(주)오픈타이드 코리아	비즈니스컨설팅, IT컨설팅	52,876	269	100%
7	국내	삼덕회계법인	사업타당성평가, 경영전략수립, M&A, 세무컨설팅	25,786	267	10%
8	공공	한국생산성 본부	교육·훈련, 경영진단·컨설팅, 생산성대상·통계·APO, IT자격인증	57,895	264	40%
9	국내	엔트루컨설팅	IT, 경영컨설팅 업체, ISP, BPR 서비스, 산업별, 정보기술분야별 솔루션 제공	N/A	260	100%
10	국내	네모파트너즈	전략, 인사조직, 혁신, 법률	N/A	250	100%
11	외국	삼일PwC 컨설팅(유)	Assurance, Performance, Improvement, Tax, Transactions & Financial Advisory	48,600	229	100%
12	외국	삼성KPMG 어드바이저리	기업 매각/인수, 구조조정, 자금 조달, 위험 관리, 기업의 성과 측정, 부정 방지, 성장 전략 수립, 수립된 전략 실행을 위한 사업 개발, 회계, 세무 자문 등	27,937	225	100%
13	국내	(주)한국능률 협회컨설팅	경영전략분석, 인사조직, CS경영, 마케팅, 리서치, 경영품질, 생산혁신, L&D, 글로벌비즈니스, C&C, 미디어	48,074	196	100%
14	외국	베어링포인트 (주)	Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Enterprise Solutions, Integration Services, Emerging Technology - Mobile Solutions, StrategyProcess and Transformation Solutions	29,201	182	100%
15	국내	화인경영 회계법인	경영환경분석, 내부자원평가, 경영환경변화대책수립, 경영정보시스템 구축, M&A, 재무회계, 기업조직의 재편 및 최적화	18,546	181	28%
16	국내	회계법인이촌	기업전략, M&A, 창업컨설팅, 코스닥 등록 및 대행	15,146	162	39%

17	외국	딜로이트 컨설팅(유)	감사 및 회계자문, 기업리스크자문, 세무자문, 재무자문,	14,549	160	100%
18	국내	한울회계법인	전략경영, 인사조직, 성과관리, 지식경영관리, PI, BPR, ISP, ERP	14,726	154	58%
19	외국	맥킨지앤 컴퍼니	기업금융, 금융기관, 의료보건, 산업, 운영, 마케팅 & CIG/RIG, 전략/조직, 기술/통신, BTO	N/A	130	100%
20	국내	성도회계법인	IFRS 컨설팅, 조세컨설팅, 회생(법정관리) 컨설팅, 재무자문서비스, 내부통제시스템구축 및 평가, 원가시스템 구축 및 IT컨설팅	11,479	103	21%
21	국내	비즈피어	모델기반 프로세스 혁신, 사업성과지향 프로세스 혁신, IT감리, 프로세스 전문인력양성, 프로세스 도구 개발 및 공급	10,000	100	20%
22	국내	(주)에코프론티 어	정책연구, 전략, 정보기술(IT), 기업평가, 환경법규 제공 등	12,839	96	100%
23	국내	(주)엠플러스 컨설팅	HR전략, 프로세스컨설팅, 기술컨설팅, 디자인컨설팅	51,300	88	100%
24	외국	(주)베인앤드컴 퍼니코리아인 크한국	Change Management, Corporate Strategy, Cost & Supply Chain Management, Growth Stratrgy, IT, M&A, Organization, Perfomance Improvement, Private Equity, Revenue Enhancement	N/A	80	100%
25	외국	더보스톤 컨설팅그룹 한국지점	경영전략, M&A, 자산관리 등	N/A	80	100%
26	국내	I&Company	경영전략	N/A	80	100%
27	국내	제원회계법인	전략경영, 경영평가, 기업진단, 시스템 설계 및 운영	6,716	80	19%
28	국내	새빛회계법인	내부통제제도, 기업구조조정, 경영효율화, 기업재무, 국제회계기준도입 등	4,201	70	37%
29	외국	아서디리틀코 리아(유)	Corporate Finance, Information Management, Operation	N/A	70	100%

			Management, Strategy & Organization, Sustainability & Risk, Technology & Innovation Management			
30	외국	모니터그룹 코리아(유)	Competitive Strategy, Innovation, M&A, Organizational Competency, Scenario Planning	N/A	70	100%
31	국내	포엠아이컨설팅	HR, QSS, 6시그마, 혁신컨설팅, 혁신교육, 변화관리	N/A	67	100%
32	외국	에이티커니	Strategy, Operation, Technology	N/A	65	100%
33	외국	휴잇어소시엣츠	인재관리전략, 퇴직연금, HR프로그램, M&A, 시장급여조사, 성과몰입분석, 조직개발 등	N/A	63	100%
34	국내	서일경영회계법인	경영혁신, 조직개편, BPR, 시장분석, M&A	4,542	61	16%
35	외국	머서코리아(주)	인사조직, 보상제도, M&A, IPE, 퇴직연금, 복리후생, 경력개발, 직무분석	N/A	60	100%
36	외국	올리버와이만 (유한)	Strategy and Risk Management Consulting	N/A	60	100%
37	외국	에이범컨설팅 코리아(주)	전략, ERP	N/A	55	100%
38	국내	엠씨지 컨설팅(주)	Basel II Credit Risk Management, Basel II Validation, 신용평가, 재무분석, ERM	4,005	53	60%
39	국내	에코아이	지속가능경영, CSR, 그린마케팅, 신재생에너지, 기후변화대응, 에너지경영, 가치혁신	N/A	53	100%
40	외국	(주)왓슨 와이어트	Human Capital Group, Data Service, Assessment and Development Center, Retirement and Benefits Consulting, Investment Consulting, Insurance and Finance Services	N/A	50	100%

41	외국	(주)밸택컨설팅	Business Strategy, Operation Strategy, IT Strategy	5,784	50	100%
42	국내	에코시안	제품환경, 기후변화대응, 에너지관리, 지속가능경영, 자원경제	N/A	48	100%
43	국내	(주)제일경영컨설팅	경영전략, 인사조직, 재무회계, 생산관리, 품질/해외규격인증, 마케팅/리서치, IT종합컨설팅, 중소기업종합자문	5,600	42	100%
44	국내	호위스충정컨설팅	전략, 인사조직, 재무회계, 정보기술, CSR	N/A	40	100%
45	외국	노무라종합연구소	신규사업개발, 신규시장진출, M&A, 경영환경변화, 리테일, IT, 생산운영, 조직활동, 경영혁신,	5,000	40	100%
46	외국	부즈알렌 해밀턴	Assurance and Resilience, Cyber, Economic and Business Analysis, IT, Intelligence & Operation Analysis, Modeling and Simulation, Organization and Strategy, Supply Chain and Logistics, SI	N/A	40	100%
47	국내	이언그룹	신규사업개발, 마케팅전략, 채널 및 영업전략 수립, BPR, KM	N/A	40	100%
48	외국	타워스페린	변화관리, 기업리스크 및 자본관리, HR, M&A, 복리후생	N/A	35	100%
49	국내	(주)브릿지 래보라토리	마케팅, 서비스개선프로그램, 신제품아이디어개발	N/A	35	100%
50	국내	케이알컨설팅	경영컨설팅, 공장진단, 전산소프트웨어	N/A	34	100%
51	국내	엔플랫폼(주)	전사비전, 중장기전략, 신사업개발, 마케팅, M&A, 조직 및 변화관리, 프로세스 운영	6,039	33	100%
52	국내	(주)인터젠	경영전략, 정책리서치, IT	N/A	31	100%
53	국내	CIC GLOBAL	VE컨설팅, 생산혁신, 제조물류컨설팅, 원가혁신, QM, 납기단축, 경영전략, 인사노무	N/A	30	100%
54	외국	한국제이마크	전략마케팅, 전략경영, 생산로지스틱스	N/A	28	100%

자료: 한국경영컨설팅협회(2009년), 순번은 상시 종업원수 기준 정렬

국내 컨설팅 기업의 경우 규모가 아직 영세하고 글로벌 컨설팅 기관과의 경쟁에서 경쟁력을 확보하지 못하고 있어 품질 또한 미흡한 실정이다. 그 이유는 국내 컨설팅 기업 규모는 10인 미만인 기업이 약 82%를 차지하는 반면, 매출 규모는 전체 규모 대비 약 26.7% 수준에 불과해 전문 인력의 부족과 국내 컨설팅 산업의 영세성이라고 할 수 있다..(통계청, 07년~'08년 서비스업조사(경영컨설팅업). 이러한 현상은 2009년 더욱 심화되어 10인 미만인 기업의 비중은 약 81%로 비슷한 수준을 유지한 반면 매출 규모에서 차지하는 비중은 17.5%로 2008년 26.7%에 비해서도 대폭 약화되어, 영세한 기업일 수록 시장에서의 경쟁력이 현저히 낮아짐을 알 수 있다. 이러한 시장구조의 불균형은 영세하고 전문성이 없는 기업들의 난립에 의한 결과로 분석되며 국내 컨설팅산업의 효율적 성장을 저해하고 있다.

<표 3-4> 컨설팅기업 전문성 수준 비교

구 분	국내 컨설팅기업	국내진출 글로벌 컨설팅기업
컨설팅 교육시간	1인당 연간 교육시간: 40~60	1인당 연간 교육시간 : 80~150
R&D 인력 투자	연구조직 미보유 : 52.9% 연구인력수 6명 이하 기업 : 88.6%	연구인력수 기업당 평균 16명

자료: 중소기업청 컨설팅산업백서(2008)

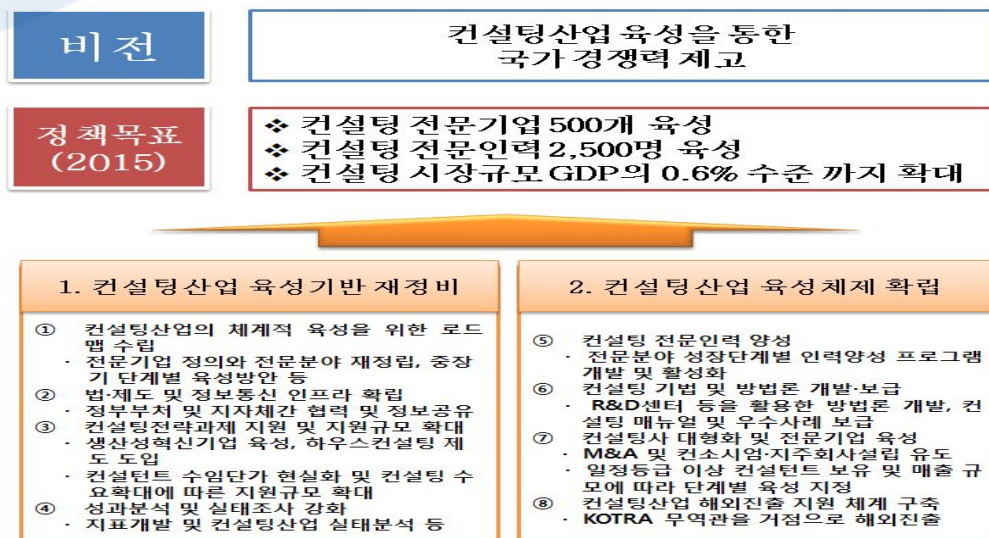
제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 및 현황

1. 컨설팅 지원사업 추진방향

2005년부터 시행한 중소기업 컨설팅 지원사업은 자금적으로 열악하여 컨설팅을 접할 기회가 없었던 많은 중소기업에게 컨설팅 수진의 기회를 제공하였으며, 이와 동시에 영세한 국내 컨설팅사들에게 컨설팅 공급을 유지할 수 있도록 함으로써 국내 컨설팅 산업 발전 및 이를 통한 중소기업 경쟁력 제고에 크게 기여하였다.

중소기업 컨설팅 지원사업은 컨설팅산업의 질적 양적 성장을 통해 컨설팅 수진 중소기업의 경쟁력 강화를 유도 달성함으로써 국가 경쟁력을 확대 및 강화하는데 정책의 방향이 있으며 특히 컨설팅 전문기업과 전문인력의 육성을 통해 컨설팅 산업이 지식서비스산업의 선도 산업으로서 경제 성장을 견인할 수 있도록 발전을 유도하는 것이 컨설팅지원사업의 올바른 방향이라고 할 수 있다. 이러한 방향과 목적을 위한 컨설팅산업 지원정책의 비전과 목표는 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 컨설팅산업 지원정책의 비전과 목표



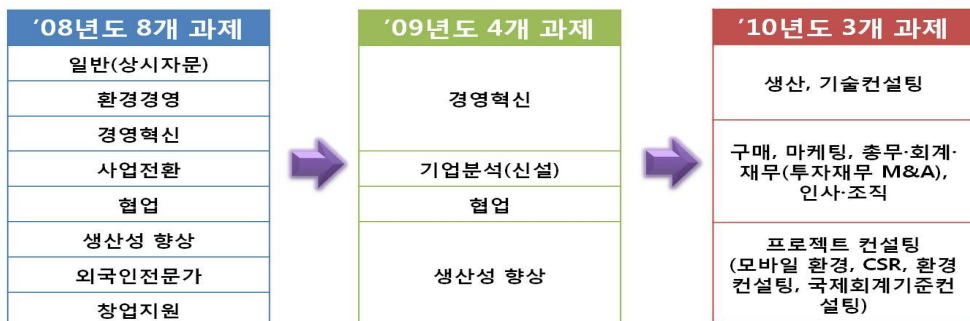
컨설팅산업의 육성기반 및 체계의 정립을 위해서는 컨설팅 산업의 체계적 육성을 위한 지원 로드맵수립을 통해 장기적 시각에서 산업지원을 위한 다양한 인프라 구축 및 제도 구축이 필요하며 관련된 지원법, 제도를 구축해야 할 것이다. 또한, 다양한 컨설팅 전략 과제(녹색, 사회적 책임경영컨설팅 등) 및 컨설팅방법론 개발연구 및 과급, 컨설팅 육성방안, 적정수임단가 마련, 컨설팅 적정 성과평가체계 마련, 전문 컨설팅사 및 대형화추진, 컨설팅사의 국제화 촉진등 체계의 정립이 필요할 것이다.

2. 중소기업 컨설팅지원사업

정부의 중소기업 컨설팅 지원정책 중 대표적인 사업으로서 쿠폰제 컨설팅 사업은 2005년부터는 ‘온라인 e-쿠폰제’ 지원방식을 도입한 “중소기업 쿠폰제컨설팅 지원사업”으로 전면 개편되었고, 2010년부터는 중소기업 쿠폰제컨설팅 지원사업이 중소기업 컨설팅지원사업으로 명칭이 변경되고 기존의 절차에 선정평가 및 완료평가지 분야별 평가위원회의 평가를 추가하는 것으로 사업추진방식에 일부 변화를 가져왔다.

지원 분야는 '08년도 일반, 환경경영, 경영혁신, 사업전환, 협업, 생산성향상, 외국인전문가, 창업지원등 8개 과제로 지원하였고 '09년도에는 경영혁신, 기업분석, 협업, 생산성향상등 4개 과제로 지원하였다. '10년도에는 생산 분야, 경영 분야, 프로젝트 분야로 단순화하여 지원함으로써 중소기업의 컨설팅 수진범위를 유연하게 대응 지원할 수 있도록 조정하였다.

[그림 3-2] 중소기업 컨설팅 지원사업 수진범위 조정과정



'10년 중소기업 컨설팅지원사업의 지원규모는 179억원으로 1,000개 내외 중소기업을 지원하였다. 기술컨설팅 100억원, 경영컨설팅 79억원으로 상반기, 하반기 년2회에 걸쳐서 사업을 수행하였다. 지원대상과 지원내용은 다음과 같다.

<표 3-5> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원대상

	지원대상	지원 제외대상 기업
기술 컨설팅	제조업만 신청가능 (한국표준산업분류 C 10-33류)	- 휴·폐업중인 기업, 금융 불량 거래처로 규제 중인 기업, 유흥·향락업, 숙박·음식점, 불건전 오락용품 제조업 등을 제외한 기업 - 장애인기업, 여성기업, 벤처기업, 기술혁신형(INNO-BIZ)기업, 경영혁신형(MAIN-BIZ)기업, 수출유망중소기업 등 가점우대
경영 컨설팅	전업종 신청 가능	

출처: 중소기업기술정보진흥원, 중소기업컨설팅지원사업 개요, 2010

기능중복이 있는 일부과제는 폐지하고 유사 컨설팅 과제는 통합하여 단순화함으로써 컨설팅 수행중의 경영환경 변화에 대한 서비스 지원 강화하여 지원 내용의 변화를 가져왔다. '09년 6개의 지원분야였던 경영혁신1/2, 사업전환, 협업, 생산성향상, 기업분석을 기술과 경영 2개 분야로 단순화 추진으로 컨설팅 지원을 통한 경영혁신 및 생산성향상 등 기대효과와 극대화를 추진하였다.

<표 3-6> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원조건

분야	지원 조건	컨설팅 내용
기술 컨설팅	▶기업당 최대 5천만원 ▶총 사업비의 60%한도 ▶사업기간: 최대6개월 이내	- 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정·기술상의 문제 및 애로해결 등 - 생산성 향상을 위한 품질개선, 공정개선, 품질관리, 설비관리, 자동화, 에너지절감 등
경영 컨설팅		- 중소기업의 경영현장에서 발생하는 인사·조직, 재무, 마케팅, 경영체계, 환경경영 등의 애로해결 등 - 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 인적자원관리, 경영체계 구축, 정보화, 재무, 마케팅 등 중장기전략 수립 및 실행방안 등

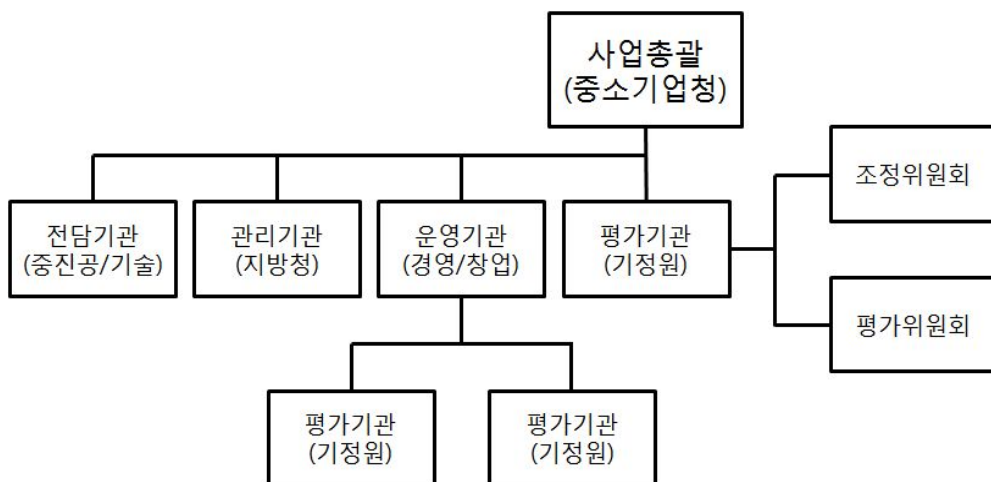
또한, 중소기업 컨설팅지원사업의 중요한 개선은 컨설팅의 성공요인과 밀접한 컨설팅 기간과 지원 금액을 <표 3-7>과 같이 개선하여 컨설팅 효율성 및 성과를 극대화하였다.

<표 3-7> 중소기업 컨설팅 지원사업 기간과 금액

	기존	개선	비고
기간	3~5개월	6개월	1~3개월 증가
금액	최대 20백만원	최대 50백만원	최대 30백만원 증가
정부지원금 비율	55~65% 이내	60% 이내	

중소기업 컨설팅 지원사업은 「중소기업진흥에 관한 법률」 제43조 및 제45조, 동법시행령 제38조의 규정에 의거 중소기업의 생산성향상 및 경쟁력을 강화하고 기술·경영기반을 확충하기 위하여 지원하는 사업으로 추진 체계는 [그림 3-3]와 같고 중소기업청이 컨설팅지원사업 총괄 관리감독, 계획 수립, 중소기업 최종 선정, 운영기관 선정·관리, 사업 공고 등에 대한 역할을 담당한다. '11년 중소기업 컨설팅지원사업은 경영과 기술을 분리하였으며 기술은 중소기업진흥공단이 전담기관의 역할을 수행하고 있다.

[그림 3-3] 중소기업 컨설팅지원사업 추진체계



기관명	주요 추진내용
중소기업청	○ 사업총괄 및 기본계획 수립 ○ 사업홍보 및 예산확보
관리기관 (지방청)	○ 사전진단 수행 ○ 현장·경영평가 및 사업수행 점검 등
평가기관	○ 평가위원회 및 조정위원회 등 구성·운영 ○ 혁신능력평가 및 최종평가 수행 ○ 성과혁신단 운영 관리 ○ 사업관리시스템 구축·운영 및 사후관리 ○ 컨설팅지원사업 성과분석, 성과활용의 촉진
전담기관	○ 기술 컨설팅 전담 ○ 사전진단 및 현장경영평가 ○ 컨설팅 지원기업 선정(선정위원회) ○ 기술 컨설팅 협약체결 및 수행관리(중간점검) ○ 기술 컨설팅 완료점검(만족도) 및 최종평가 ○ 컨설팅 기관(컨설턴트) 신청요건 검토 및 선정
운영기관	○ 경영 : 한국경영기술컨설턴트협회 ○ 창업 : 한국창업경영컨설팅협회 ○ 협약체결, 사업비 관리 및 지급 ○ 컨설팅 수행 관리/사업비 사용내역 검토 및 정산
컨설팅기관	○ 컨설팅 수행
지원기업	○ 컨설팅 수행 총괄 및 관리

출처: 중소기업기술정보진흥원, 세부운영지침, 2011

경영혁신 및 생산성 향상을 위한 지원과제 도출을 위해 신청 단계부터 “사전진단” 제도를 도입하여 기업의 경영환경에 가장 적합한 지원과제 도출지원으로 경영혁신 및 생산성 향상에 기여하도록 사전진단 제도 도입되어 추진되고 있으며 컨설팅이 필요한 기업을 공정하게 선정하고 평가하기 위한 혁신능력평가 및 최종완료평가를 추진하도록 개선되었다. 중소기업 컨설팅지원사업의 신청절차 및 추진절차는 아래 [그림 3-4].와 같다.

[그림 3-4] 컨설팅지원사업 선정절차 및 추진절차

단 계	수행 방법	비 고
사업광고	○ 주요 일간지 및 홈페이지, 공고	중소기업청
↓		
신청·접수	○ 온라인 신청(www.smbacon.go.kr)	신청서, 자가진단
↓		
사전진단	○ 신청기업의 컨설팅 지원 분야 도출	사전진단 결과서 (외부전문가)
↓		
현장·경영평가	○ 기업 현장·경영 평가	평가 결과서 (관리기관)
↓		
컨설팅수행계획서 신청·접수	○ 온라인 신청·접수(www.smbacon.go.kr) ○ 컨설팅기관과 공동으로 컨설팅수행계획서 작성	컨설팅수행계획서
↓		
혁신능력평가	○ 컨설팅수행계획서에 대한 신청분야별 평가위원회를 구성하여 신청과제 평가	과제심사의견서 등 (평가기관)
↓		
최종 선정	○ 최종 지원 대상 과제확정(중기청)	최종 선정 계획
↓		
협약체결 및 사업 착수	○ 운영기관, 중소기업 및 컨설팅기관간 협약체결 ○ 기업부담금 징수 및 착수금지급(40%)	협약서 등 (운영기관)
↓		
중간보고 및 점검	○ 중간보고서·온라인제출(지원기업) ○ 중간점검결과 온라인 입력(운영기관)	운영기관 및 평가기관
↓		
최종점검 및 최종평가	○ 최종보고서·온라인제출(지원기업) ○ 최종 현장 점검(혁신단) ○ 분야별 평가위원회를 구성 최종평가	평가기관
↓		
사업비 전액 지급	○ 최종평가결과 중기청 송부(평가기관) ○ 사업비 정산(60%)	완료 보고서
↓		
성과활용 및 사후관리	○ 성과보고서 제출 (지원기업→운영기관 →평가기관) 및 등급평가 등	사후관리

출처: 중소기업기술정보진흥원, 세무운영지침, 2010

중소기업 컨설팅지원사업은 크게 선정단계, 완료평가단계, 성과평가단계로 구성되어진다. 선정단계는 현장·경영평가와 혁신능력평가단계로 구성된다. 현장·경영평가는 정량적, 정성적 평가표에 의한 중소기업청 및 지방청의 직원이 현장을 방문하여 평가점수를 산정하여 일정 점수 이상의 기업체를 1차적으로 선정한 후 통과된 기업을 상대로 컨설팅 수행계획서를 작성하여 평가위원회의 평가를 받게 된다.

평가위원회는 현장·경영평가 결과와 컨설팅 수행계획서의 내용 및 수진 기업의 컨설팅 총괄책임자 또는 대표자의 발표를 통한 수진기업의 컨설팅 목적, 필요성 및 추진계획등 발표내용을 종합적으로 평가하여 최종 지원기업을 선정한다.

최종 선정된 기업은 최종 수행계획서를 평가기관에 제출하면 평가기관이 사업비조정 및 제출된 수행계획서를 검토 후 최종 승인을 하게 된다. 그 후 운영기관을 통하여 3자 협약 체결 후 컨설팅을 진행하게 되며 컨설팅이 완료되고 최종 완료 보고서가 제출되면 평가기관이 완료점검을 실시한다. 기존 완료점검결과는 정상완료 및 재작업등 5등급 평가에서 “우수·보통·미흡” 3등급 평가로 변경하고 미흡 판정 기업에 대해서만 감액·재작업·계약취소 판정으로 단순화시켜 운영되고 있다. 완료점검평가 점수는 '10년 컨설팅지원사업에서는 “우수”는 80점 이상 “보통”은 60~80미만 “미흡”은 40점 미만으로 규정되어 완료평가점수가 80점 미만인 기업은 최종평가를 거치게 되었으나 '11년 사업에서는 완료평가점수가 70점 미만인 업체만 최종평가를 거치도록 완화되었다. 마지막으로 성과평가단계는 컨설팅수진년도를 기준으로 2년이 경과한 시점에서 정상완료로 평가된 수진기업을 대상으로 컨설팅 성과를 측정하여 중소기업 컨설팅지원사업의 정책수립 및 개선사항의 자료로 활용한다. 본 논문은 2008년도 수진 기업을 대상으로 2010년에 시행된 성과평가의 기초 데이터를 활용하여 수진기업의 신청동기와 대응정도가 컨설팅 성과 및 경영성과에 미치는 영향을 검증한 것이다.

제 3 절 2008년 쿠폰제 컨설팅 성과분석 현황

중소기업기술정보진흥원에서 2010년에 실시한 2008년 수진기업을 대상으로 한 쿠폰제 컨설팅 성과평가 현황을 분석해 보고자 한다.

1. 수진기업 현황

쿠폰제 컨설팅 사업을 지원받은 중소기업의 종업원 수를 살펴보면, 50명 미만의 기업이 55.7%로 가장 많았으며, 다음으로 50명에서 100명 미만의 종업원 수를 가진 기업이 23.0%로 나타나고 있다. 또한 지원받은 중소기업의 33.6%가 설립된 지 21년 이상이 된 것으로 나타났으며, 11년에서 15년 이하의 기업들이 25.0%로 나타나고 있다. 이는 쿠폰제 컨설팅 사업의 수혜대상으로 주로 50인 미만의 영세한 중소기업 그리고 설립된 지 11년에서 15년 이하의 기업 등이 주를 이루고 있어 쿠폰제 컨설팅 사업이 기업혁신을 위한 시스템구축이란 측면에서 인프라로서 기능을 하고 있음을 반증하고 있으며, 50인 이상 100인 기업 그리고 설립된 지 21년 이상이 된 경우에는 사업 확장으로 인해 기업 경영관리조직상의 규모변화에 따른 새로운 혁신체계를 구축하여야 한다는 필요성을 충족하기위해 쿠폰제 컨설팅 사업을 이용한다고 볼 수 있으므로 중소기업 컨설팅지원사업은 중소기업에게 매우 유익한 지원사업으로 판단되고 있다.

기업형태는 법인사업체가 87.8%로 대부분이며, 개인사업체가 12.2%로 보이고 있어 개인기업같은 아주 영세한 기업보다는 적절한 경영관리시스템의 도입이 요구되는 법인사업체의 활용이 두드러지고 있으며 2008년 지원받은 중소기업의 소재지는 지방이 45.7%로 가장 많았으며, 인천/경기 지역도 40.8%로 높은 비율을 차지하고 있어 지역균형적인 지원분포를 나타내고 있는 바, 사업관리에 있어 지역고려가 잘 되고 있는 것으로 보이고 있다.

제조업 구분을 보면 컨설팅 지원사업을 지원받은 기업의 87.8%가 제조업으로 나타났으며, 비제조업이 12.2%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

제조업 중에서도 금속·기계가 36.3%로 가장 많았으며, 전기·전자가 25.7%로 나타나고 있어 비제조업보다는 제조분야의 기술/생산관리를 포함하는 분야에 컨설팅 지원사업의 수요가 많은 것으로 보이고 있으며 특히 기술개발이나 공정단위가 많은 기계, 전자분야의 수진혜택이 큰 것으로 나타남으로써 컨설팅 지원이 적절하게 되고 있으며 컨설팅을 지원 받은 중소기업의 2009년도 기준 매출규모는 100억 이상이 41.4%로 가장 높았으며, 10억에서 15억 미만이 30.1%로 나타나 비교적 매출규모가 큰 것을 알 수 있다. 이는 컨설팅 사업의 수혜대상이 아주 영세한 기업관리 수준에서 벗어난 기업이거나 기업 확장을 요하는 중소기업 등에게 활용한다고 볼 수 있어 아주 영세한 기업보다는 어느 정도 기업관리가 되고 있는 중소기업에게 매우 유용한 사업임을 나타내고 있다.

2. 수진기업 컨설팅 현황

2008년 쿠폰제 컨설팅 사업을 지원받은 중소기업의 72.0%가 “생산성 향상” 분야의 컨설팅을 지원받았으며, 28.0%는 혁신과제 분야의 컨설팅을 지원받은 것으로 나타나고 있어 쿠폰제 컨설팅 사업의 수진분야가 생산성 향상이나 혁신과제 분야에 집중되는 것으로 보인다. 단순한 인적관리 및 재무관리에서 벗어나 시스템에 의한 효율성 제고 관리에 집중함을 알 수 있으며 이는 우리 중소기업의 경쟁력 제고와 관리혁신의 과급측면에서 매우 바람직한 현상으로 보인다.

신청계기는 “회사가 필요에 의해 자발적”으로 진행한 경우가 63%로 가장 많았으며, 다음으로 “정부의 지원제도를 알게 되어”가 34.1%로 나타났는데, 컨설팅사의 홍보와 권유로 진행한 경우도 20.4%가 되고 있어 컨설턴트의 영업에 의한 지원도 상당히 되고 있음을 알 수 있다. 신청계기의 결과를 통해서 지속적인 컨설팅 지원사업의 홍보와 성공사례 및 지원제도가 알려지면서 중소기업들이 자율적으로 지원하는 수준까지 사업이 발전된 것으로 보이며, 중소기업에게 정부가 제시한 인프라사업으로서 기능을 충분히 잘하고 있음을 보여주고 있다. 또한, 쿠폰제 컨설팅 지원사업의 필

요성에 대한 조사는 90.8%가 필요하다는 결과가 나타나 중소기업의 성장과 발전에 매우 필요한 지원 사업임을 보여주고 있다.

<표 3-8> 2008년 쿠폰제 컨설팅 성과조사 기업현황

항목	구분	기업 수	퍼센트(%)
종업원수	50명 미만	157	55.7
	50~100명 미만	65	23.0
	100~200명 미만	41	14.5
	200~300명 미만	12	4.3
	300~400명 미만	2	0.7
	400~500명 미만	2	0.7
	500명 이상	3	1.1
	합계	282	100.0
기업연혁	5년 이하	10	3.5
	6~10년 이하	35	19.4
	11~15년 이하	71	25.0
	16~20년 이하	44	15.5
	21년 이상	104	36.6
	합계	284	100.0
기업유형	개인사업체	34	12.2
	법인사업체	245	87.8
	합계	279	100.0
기업소재지	서울	38	13.5
	인천/경기	115	40.8
	지방	129	45.7
	합계	282	100.0
업태	제조업	251	87.8
	비제조업	35	12.2
	합계	286	100.0
제조업분류	전기, 전자	66	25.7
	금속, 기계	93	36.2
	화학의약	7	2.7
	식품	9	3.5
	섬유 및 의류	8	3.1
	운송용 기기	9	3.5
	기타	65	25.3
	합계	257	100.0
매출규모	5억 미만	3	1.1
	5~10억 미만	11	3.9
	10~50억 미만	85	30.1
	50~100억 미만	67	23.8
	100억 이상	116	41.1
	합계	282	100.0

<표 3-9> 2008년 쿠폰제 컨설팅 지원분야/신청동기/사업필요성 현황

측정항목	구분	기업수	퍼센트(%)
컨설팅 분야	혁신과제	79	28.0
	생산성 향상	203	72.0
	합계	282	100.0
신청동기 (복수응답)	자발적 신청	177	63.0
	공공기관의 권유 및 홍보	25	8.9
	컨설팅사 권유 및 홍보	57	20.4
	성과업체의 권유 및 소개	35	12.5
	강의/세미나/교육과정을 통해	8	2.9
	정부의 지원제도를 알게 되어	95	34.1
	정부의 지원제도 성과를 보고	6	2.1
	기타	3	1.1
사업의 필요성	전혀필요없음	0	0
	필요없음	0	0
	보통	25	8.9
	필요있음	150	53.4
	매우필요함	105	37.4
	합계	281	100.0

명확한 니즈 및 목표는 보통이상 매우 그렇다가 96.8%로 높게 나타나고 있고, 컨설팅 수행 필요성에 대한 조직내부의 공감대 형성되어 있다가 보통이상 매우 그렇다가 95.8%로 높게 나타나 컨설팅 수행에 대한 사전준비가 높은 것으로 보인다. 또한 쿠폰제컨설팅 지원사업에 대한 잘 이해하고 있었다가 보통이상 매우 그렇다가 91.9%로 높게 나타나고 있으며, 컨설팅 수행을 위한 (최고)경영층의 적극적인 관심 및 의지도 보통이상 매우 그렇다가 99.3%로 높게 나타나고 있다. 따라서 수진 중소기업의 컨설팅에 대한 경영자의 관심과 의지, 그리고 전반적인 컨설팅 수진자세와 조직적 준비 및 대응자세는 91~99% 수준으로 매우 양호한 수준으로 보여진다.

본 논문의 독립변수이기도 한 컨설팅 수행과정 중 중소기업의 대응정도를 살펴보면 쿠폰제 컨설팅을 지원받는 기업의 컨설팅에 대한 태도가 긍정적이고, 적극적인 것을 알 수 있다. 컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다는 보통이상 매우 그렇다가 98.2%이며 내부조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다가 보통이상 매우 그렇

다가 98.6%, (최고)경영자의 실행의지는 높았다가 보통이상 매우 그렇다가 99.68%로 높게 나타나고 있어 컨설팅에 대한 경영자의 관심과 지원, 컨설팅 추진 전담조직, 컨설팅 이해도와 협조자세 그리고 경영자의 실행의지는 전체적으로 95~100% 수준으로 매우 높게 나타나고 있어 정상 종료된 수진 기업의 컨설팅에 대한 대응정도가 높은 것으로 나타났다. 하지만 담당자의 이직으로 인한 변경과 시간이 경과된 후의 성과평가라는 점에서 작성자의 선심성 정성적 평가 등으로 연결되어 성과 측정의 한계를 보여주고 있는 부분이기도 하다.

<표 3-10> 2008년 쿠폰제 컨설팅 사전준비정도/대응정도 현황

측정 항목	구분	전혀 아니다 n(%)	아닌 편이다 n(%)	보통 n(%)	그런 편이다 n(%)	매우 그렇다 n(%)
사전 준비 정도	컨설팅 니즈 및 목표	1(0.4)	8(2.8)	42(14.9)	22(48.9)	93(33.0)
	조직내부의 공감대 형성	1(0.4)	11(3.9)	87(30.9)	130(46.1)	53(18.8)
	쿠폰제 컨설팅사업의 이해	2(0.7)	21(7.4)	91(32.3)	115(40.8)	53(18.8)
	경영층의 관심과 의지	-	2(0.7)	18(6.4)	106(37.6)	156(55.3)
	조직 내부적 세부계획 수립	2(0.7)	14(5.0)	67(23.8)	133(47.2)	66(23.4)
대응 정도	경영층의 관심과 지원	-	-	23(8.2)	107(37.9)	152(53.9)
	전담 조직 및 TFT 구성	-	13(4.6)	41(14.5)	125(44.3)	103(36.5)
	산출물에 대한 이해도	-	5(1.8)	49(17.4)	151(53.5)	77(27.3)
	조직구성원의 협조와 지원	-	4(1.4)	62(22.0)	142(50.4)	74(26.2)
	경영자의 실행의지	-	1(0.4)	20(7.1)	109(38.7)	152(53.9)

3. 컨설팅 성과현황

컨설팅 결과물에 대한 활용여부에서는 90.21%가 컨설팅 결과물을 적용하는 것으로 나타나, 쿠폰제컨설팅을 지원받은 기업의 대부분이 컨설팅 결과물을 활용하는 것으로 나타나고 있으며 컨설팅이 완료된 이후 컨설팅 결과물을 적용한 시기가 ‘바로 즉시’인 경우가 63.9%로 가장 많았으며, ‘6개월 이내’가 21.8%로 다음을 많이 나타나, 대부분 컨설팅 완료 후 가까운 시일 내에 컨설팅 결과물을 적용하는 것으로 나타나고 있다.

결과물의 활용 정도는 ‘대체적으로 활용(60~80%)’ 한다는 의견이 45.0%로 가장 많았고, 다음으로 ‘매우 유익하게 활용(80~100%)’ 한다는 의견이 23.6%로 전반적으로 컨설팅 결과물에 대해 잘 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 컨설팅에 대한 만족도가 높아 그 실천성과에 대한 기대감도 크다는 것으로 그만큼 컨설팅의 내용과 경과 그리고 그 결과가 기업의 요구수준에 적절히 맞추어 가고 있음을 나타내고 있어 컨설팅 품질이 향상되고 있으며, 이는 컨설팅평가 등을 통한 정부의 컨설팅 사업에 대한 지속적인 개선관리 노력의 결과로 평가되고 있다.

컨설팅 수진결과, 컨설팅을 받은 기업의 성과에 영향을 준 항목 중에서 비용절감에 영향을 받은 기업이 66.3%, 노동 생산성 증가에 영향을 받은 기업이 75.1%로 나타나 컨설팅 수진 결과가 기업의 생산성 증가에 영향을 많이 미치는 것으로 나타나고 있다. 그리고 각 항목의 향상정도는 비용절감은 1~20% 이하가 91.2%로 가장 많았으며, 생산성 증가의 향상 역시 1~20% 이하가 90.0%로 가장 많았다. 이는 앞에서 생산성향상 분야의 컨설팅 수진 기업이 많은 영향도 있으며, 생산현장의 개선을 통한 생산성향상 컨설팅이 직접적인 성과에 영향을 미치는 것으로 보이고 있다.

컨설팅지원사업에 대해 향후 다시 받을 의향이 있는 기업들은 79.5%로 높게 나타났으며, 다른 기업에게도 컨설팅지원사업을 추천할 의향이 있다는 기업들도 81.4%로 높게 나타났다. 이는 컨설팅을 통한 성과 또는 기대효과가 직접적으로 기업에 긍정적 결과를 가져와 컨설팅에 대한 필요성과 만족도가 높다고 볼 수 있다.

<표 3-11> 2008년 쿠폰제컨설팅 활용여부/적용시기/활용도/기여도 현황

측정항목	구분	기업수	퍼센트(%)
컨설팅결과물 활용여부	활용함	258	90.21
	활용하지 않음	28	9.79
	합계	286	100.0
컨설팅 결과물 적용시기	바로 즉시	165	63.9
	6개월 이내	56	21.8
	1년 이내	29	11.3
	1년 6개월 이내	3	1.2
	2년 이내	5	1.9
	합계	258	100.0
컨설팅 결과물 활용정도	매우 유익하게 활용(80~100%)	61	23.6
	대체적으로 활용(60~80%)	116	45.0
	보통수준으로 활용(40~60%)	49	19.0
	일부분만 활용(20~40%)	24	9.3
	매우 일부분만 활용(1~20%)	8	3.1
	합계	258	100.0
컨설팅 결과물 사업성과 기여여부	전혀 기여없음	1	0.39
	기여 없음	2	0.78
	보통	22	8.53
	기여 있음	178	68.99
	매우 기여 있음	55	21.32
	합계	258	100.0

<표 3-12> 2008년 쿠폰제 컨설팅 재무적 성과 현황

측정항목	구분	2008년 증감률 n(%)	2009년 증감률 n(%)	2010년 증감률 n(%)
매출액 증가율	평균	15.0%	9.65%	33.4%
영업이익율	감소	97(46.2)	81(39.1)	47(25.5)
	0~2%미만증가	66(31.4)	66(31.9)	68(37.0)
	2~4%미만증가	23(11.0)	20(9.7)	33(17.9)
	4~6%미만증가	15(7.1)	19(9.2)	19(10.3)
	6~8%미만증가	5(2.4)	13(6.3)	10(5.4)
	8~10%미만증가	4(1.9)	8(3.9)	7(3.8)
고용자 수 증감률	감소	74(28.6)	85(33.3)	73(29.4)
	1~20%미만증가	150(57.9)	107(42.0)	91(36.7)
	20~40%미만증가	30(11.6)	39(15.3)	45(18.1)
	40~60%미만증가	4(1.5)	14(5.5)	19(7.7)
	60~80%미만증가	1(0.4)	4(1.6)	6(2.4)
	80% 이상 증가	-	6(2.4)	14(5.6)

측정항목	구 분	기업수	퍼센트(%)
비용절감 기여여부	기여함	161	66.3
	기여하지 않음	82	33.7
	합계	243	100.0
노동생산성 증가기여여부	기여 함	190	75.1
	기여하지 않음	63	24.9
	합계	253	100.0
비용절감 향상정도	1~20% 이하	218	91.2
	21~40% 이하	15	6.3
	41~60% 이하	4	1.7
	61~80% 이하	2	0.8
	81~100% 이하	-	-
	합계	239	100.0
노동 생산성 증가정도	1~20% 이하	224	90.0
	21~40% 이하	20	8.0
	41~60% 이하	4	1.6
	61~80% 이하	1	0.4
	81~100% 이하	-	-
	합계	249	100.0

컨설팅 분야에 따른 성과정도에서는 혁신과제를 지원했던 업체에 한해서 쿠폰제컨설팅을 통한 시장점유율 증대를 질문한 결과, 시장점유율 증대 효과 기업이 23.3%로 나타났으며, 성과정도는 10%에서 30% 미만이 47.0%로 가장 많았다. 그리고 전략적 의사 결정력 제고 효과 기업은 29.3%로 나타났으며, 그 성과정도 역시 10%에서 30% 미만이 33.7%로 가장 많았다.

생산성 향상을 지원했던 업체는 제품품질 향상정도에 대한 질문을 한 결과, 이에 해당 있는 기업이 57.6%로 높게 나타났으며, 제품품질 향상정도는 10%에서 30% 미만이 44.2%로 가장 높게 나타났다. 그리고 제조원가 절감에 해당 있는 기업은 60.1%로 비교적 매우 높게 나타났으며, 제조원가 절감정도는 10% 미만이 41.2%로 가장 많았으며, 다음으로 10%에서 30% 미만이 38.8%로 높게 나타나고 있다.

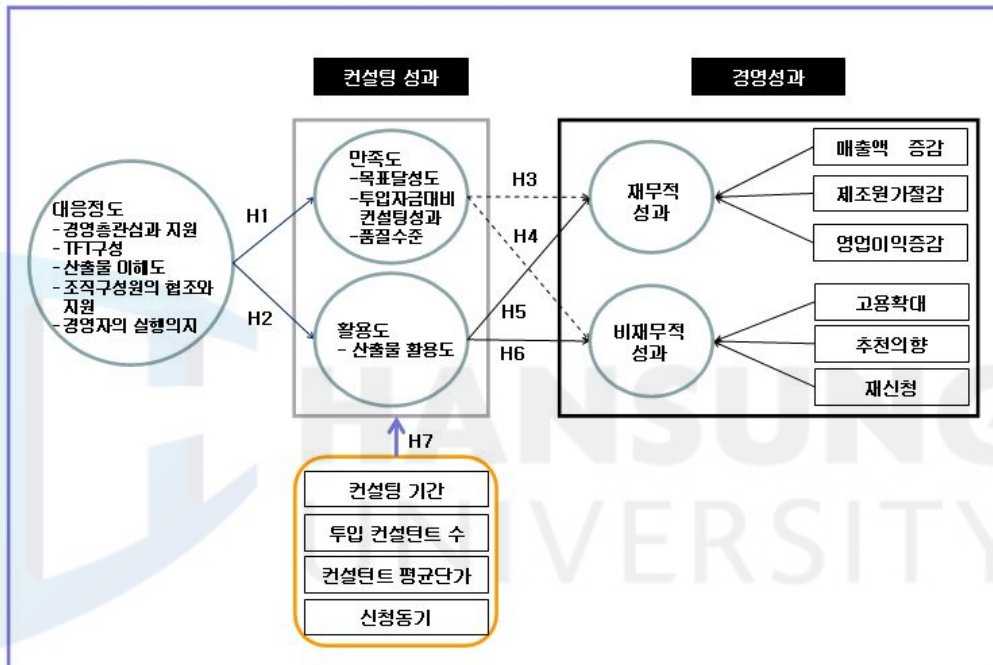
<표 3-13> 2008년 쿠폰제 컨설팅 효과정도 현황

분야	측정항목	구분	기업수	퍼센트(%)
혁신과제	시장점유율 증대정도	10% 미만	22	33.3
		10~30% 미만	31	47.0
		30~50% 미만	7	10.6
		50~70% 미만	4	6.1
		70% 이상	2	3.0
		합계	66	100.0
	전략적 의사결정 제고 성과정도	10% 미만	21	25.3
		10~30% 미만	28	33.7
		30~50% 미만	16	19.3
		50~70% 미만	10	12.0
		70% 이상	8	9.6
		합계	83	100.0
생산성향상	제품품질 향상정도	10% 미만	43	26.0
		10~30% 미만	73	44.2
		30~50% 미만	27	16.4
		50~70% 미만	16	9.7
		70% 이상	6	3.6
		합계	165	100.0
	제조원가 절감정도	10% 미만	72	42.4
		10~30% 미만	66	38.8
		30~50% 미만	15	8.8
		50~70% 미만	12	7.1
		70% 이상	5	2.9
		합계	170	100.0

제 4 장 연구 방법

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형



가. 컨설팅 성공요인

본 연구에서는 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도와 컨설팅 특성인 성공요인의 매개 요소에 따라서 컨설팅 성과와 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

컨설팅지원사업에 참여한 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도가 컨설팅 성과인 컨설팅의 만족도와 활용도에 어떠한 영향을 미치는지 우선 알아보하고자 한다. 종속변수로 선정된 만족도와 활용도에 영향을 미치는 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도의 요소들을 독립변수로 정의하였다.

또한, 컨설팅 성과인 만족도와 활용도에 영향을 미치는 컨설팅 특성인 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가, 신청동기를 조절변수로 정의하여 만족도와 활용도에 어떠한 영향을 미치는지 관계를 알아보고자 한다.

나. 경영성과

이러한 컨설팅 성과(컨설팅 만족도와 활용도)가 수진 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 한다. 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과를 종속변수로 정의하였으며 재무적 성과로는 매출액증감, 제조원가절감, 영업이익증감의 요소로 정의하였고 비재무적 성과로는 고용확대, 추천의향, 재신청의도로 정의하여 알아보고자 한다.

본 연구는 중소기업 컨설팅지원사업의 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도가 컨설팅 성과에 어떠한 영향 미치는지 알아보고, 컨설팅의 성공요인인 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가, 신청동기가 컨설팅 성과에 미치는 관계를 연구하고 컨설팅 성과가 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

2. 연구 가설

본 연구에서는 연구모형과 같이 첫 번째로 중소기업 컨설팅지원사업의 컨설팅 성과요인으로 만족도와 활용도를 선정하였으며 컨설팅 성과를 확인하기 위해서 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도에 얼마나 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 또한 컨설팅성과와 컨설팅 성공요인인 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가, 신청동기가 컨설팅 성과에 미치는 관계를 파악하고자 한다. 두 번째로 컨설팅 성과가 수진 기업의 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

< 표 4-1> 연구가설 및 채택기준

연구가설		채택기준
가설 1	수진기업의 대응정도는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 2	수진기업의 대응정도는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 3	만족도는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 4	만족도는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 5	활용도는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 6	활용도는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-1	컨설팅 기간은 만족도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-2	컨설팅 기간은 활용도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-3	투입 컨설턴트 수는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-4	투입 컨설턴트 수는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-5	컨설턴트 평균단가는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-6	컨설턴트 평균단가는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-7	신청동기는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-7-1	신청동기는 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-7-2	신청동기는 투입자금대비컨설팅성과에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-7-3	신청동기는 품질수준에 영향을 미칠 것이다.	$p<0.05$
가설 7-8	신청동기는 활용도에 영향을 미칠 것이다	$p<0.05$

제 2 절 변수의 선정 및 정의

본 연구에서는 객관적으로 측정이 어려운 정성적 요인보다는 측정 가능한 정량적 요인에 더 비중을 두었다. 컨설팅 성공요인 및 컨설팅 성과 그리고 기업의 경영성과는 정량화 또는 객관적인 정량적 수치를 통한 검증에 노력하였다.

선행연구에 나타난 컨설팅 성과에 영향을 주는 요인으로서는 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가, 신청동기를 변수로 선정하였다.

기업의 경영성과 측정요소로는 재무적, 비재무적 성과로 구분하여 정의하였는데 재무적 성과는 관리, 영업, 생산현장의 성과를 반영할 수 있는 매출액증감, 제조원가절감, 영업이익증감을 최종 지표로 선정하였다. 또한 비재무적 성과요소로는 회사의 성장과 추진을 의미할 수 있는 고용확대, 컨설팅 내용의 활용도, 컨설팅에 대한 재신청의도를 경영성과의 비재무적 요소로 선정하였다. 또한, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요소로 중소기업 컨설팅지원사업의 지원동기, 컨설팅지원사업에 대한 신청 및 선정 단계에서의 준비정도, 컨설팅 진행과정에서의 컨설팅 대응도가 컨설팅 성과에 영향을 줄 것이라는 중소기업기술정보진흥원의 완료평가 담당자 및 전문가의 조언으로 조절변수로 최종 확정하여 검증하고자 한다.

따라서 본 연구는 컨설팅 성공요인과 컨설팅 성과와의 영향 및 컨설팅 성과가 수진 기업의 경영 성과에 어떠한 영향을 주고 있으며 중소기업 컨설팅지원사업 신청 기업이 신청의도와 신청과정 및 컨설팅 과정에서의 대응이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 통계적으로 종합적 검증을 하고자 함이다.

<표 4-2> 변수의 정의

변수명		변수 정의
대응정도		컨설팅 과정중 수진기업의 대응정도 (경영층의 관심과 지원, 컨설팅 추진 조직 및 TFT 구성, 컨설팅 산출물의 이해도, 내부 조직구성원의 참여와 협조, 컨설팅에 대한 최고경영자의 실행의지)
만족도		컨설팅 수진 후 2년이 경과한 시점의 컨설팅에 대한 전반적 만족도 (목표달성도, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준)
활용도		컨설팅 결과 및 산출물에 대한 기업의 활용여부 (컨설팅 수진년도를 기준으로 2년 동안의 활용 여부)
컨설팅 기간		컨설팅협약서 상의 협약기간 시작일부터 종료일까지의 일수
투입 컨설턴트 수		컨설팅 프로젝트에 투입된 컨설턴트의 수
컨설턴트 평균단가		컨설팅 프로젝트에 투입된 컨설턴트의 일일 가중평균 투입 단가(컨설팅 계약금액/투입 컨설턴트의 컨설팅 일수 합계)
신청동기		중소기업 컨설팅지원사업의 신청동기 (자발적 참여, 정부 및 컨설턴트의 권유, 홍보)
재 무 적 성 과	매 출 액 증감	컨설팅 수진년도를 기준으로 컨설팅 수진 차기년도의 기업 의 재무제표상 매출액 증감
	제 조 원 가 절감	컨설팅 수진년도를 기준으로 컨설팅 수진 차기년도의 기업 의 재무제표상 제조원가절감의 증감
	영 업 이 익 증감	컨설팅 수진년도를 기준으로 컨설팅 수진 차기년도의 기업 의 재무제표상 영업이익의 증감
비재 무적 성과	고용확대	컨설팅 수진년도를 기준으로 컨설팅 수진 차기년도의 상시 고용인원의 증감
	추천의향	컨설팅 지원사업을 타 업체에 추천할 의향 여부
	재신청	중소기업 컨설팅지원사업의 재신청 의향 여부

제 3 절 분석 대상 및 분석방법

1. 분석 대상

본 연구는 중소기업 컨설팅지원사업의 만족도와 활용도를 컨설팅 성과의 대용치로 보고 컨설팅 과정에서의 수진기업의 대응정도와 각각의 컨설팅 특성이 컨설팅 성과와 경영성과에 미치는 영향을 파악하고 분석하여 컨설팅 성과가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통한 정책 개선에 목적이 있는 바, 2008년 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진업체를 대상으로 2010년 중소기업기술정보진흥원에서 실시한 성과평가 조사 및 수진 업체의 재무제표를 중심으로 어떠한 요인들이 컨설팅 성과와 경영성과에 영향을 조사하여 컨설팅 만족도와 활용도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였으며 이러한 컨설팅 성과가 기업의 어떠한 형태의 경영성과로 나타나는지 여러 지표들 간의 영향 관계를 검토·분석 하고자 한다.

구체적으로 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가, 신청동기가 컨설팅의 만족도인 목표달성도, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준과 활용도인 산출물 활용도에 미치는 정도를 파악, 분석하고자 하였으며, 이러한 컨설팅 성과(만족도와 활용도)가 경영성과(재무적성과와 비재무적성과)에 미치는 영향을 분석하였다.

두 번째로 컨설팅 과정에서의 수진기업의 대응정도인 경영층 관심과 지원, 추진체계구성, 산출물 이해도, 조직구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지가 만족도와 활용도 및 경영성과에 미치는 영향을 조사하기 위한 조사내용 구성 및 측정 방식은 다음 <표 4-3>과 같다.

본 연구를 위한 연구대상은 2008년 중소기업 컨설팅지원사업의 지원업체 수 3,316개 업체 중 완료평가를 받은 중소기업 1,422개 업체들 대상으로 2010년 중소기업기술정보진흥원에서 실시한 성과평가에 응답한 286개 업체 가운데 경영혁신과 생산성 향상 분야를 지원한 업체 중 108개의 업체를 대상으로 무작위 추출하여 조사하였다.

<표 4-3> 조사내용 구성 및 측정 방식

구분	조사대상	단위	측정 방식 및 개념
대응정도	108	5점 척도	경영층 관심과 지원, 추진 TFT구성, 산출물 이해도, 조직구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지 대응정도
만족도	108	5점 척도	목표달성, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준에 대한 만족정도
활용도	108	5점 척도	산출물에 대한 수진 기업의 활용정도
컨설팅 기간	108	일수	프로젝트별 컨설팅 계약기간의 일수
투입 컨설턴트 수	108	명	프로젝트별 투입 컨설턴트 수
컨설턴트 평균단가	108	만원	프로젝트별 투입된 컨설턴트의 일일 평균 단가
신청동기	108	명목 척도	자발적 신청, 정부와 컨설팅사의 권유에 의한 신청, 홍보를 통한 신청 여부
매출액 증감	108	%	'08년 매출액기준 '09년 매출액증가 비율
제조원가절감	108	%	'08년 제조원가기준 '09년 제조원가절감 비율
영업이익증감	108	%	'08년 영업이익기준 '09년 영업이익증감 비율
고용 확대	108	명	'08년 대비 '10년 종업원 증가수
추천의향	108	5점 척도	지원사업에 대한 타 업체에게 추천 의향
재신청	108	5점 척도	향후 지원사업에 대한 재신청의도

2. 분석방법

수집된 자료는 Windows용 SPSS 19.0과 SmartPLS 2.0.M3을 사용하여 분석하였다. 기업 특성에 대하여 빈도와 백분율을 이용한 빈도분석을 실시하였으며, 구조방정식모형은 PLS(Partial Least Square) 구조방정식 분석을 이용하였다. PLS는 자료의 다변량 정규분포를 요구하지 않고, 표본의 수가 적은 경우나 조형지표가 이용된 경우에 사용될 수 있다.⁶⁾

매출액 증감, 제조원가 절감, 영업이익 증감의 재무적 성과와 고용확대, 추천의향, 재신청의 비재무적 성과 조형지표이므로 PLS 구조방정식 모형을 이용하여 분석하였으며, 경로계수의 유의성 검정은 Bootstrap 방법을 이용하여 표본을 1,000회 추출하여 분석하였다.



6) Chin ,WW, "Issues and opinion on structure equation modeling", *Minformaion systems Quarterly*, 22(1), 1998, pp.7-16; Rai et al., 2006

제 5 장 연구 결과

제 1 절 조사 기업의 일반적 특성

조사 기업의 일반적 특성에 대한 분석 결과, 종업원 수는 11~50명이 59.3%로 가장 많았으며, 51~100명 21.3%, 101명 이상은 14.8%, 10명 이하는 4.6%로 나타났다. 설립년수는 21년 이상된 기업이 40.7%로 가장 많았으며, 11~20년 이하는 33.3%, 6~10년 이하는 24.1% 순으로 나타났다. 회사 형태는 법인이 86.1%이었다. 업종은 일반 기업이 79.6%로 나타났다. 매출 규모는 100억원 이상 기업이 38.0%이며, 10~50억원 미만 기업은 33.3%, 50~100억원 미만 기업도 24.1%로 나타났다.

<표 5-1> 조사 기업의 일반적 특성

구분	항목	빈도(명)	비율(%)
종업원수	10명 이하	5	4.6
	11~50명	64	59.3
	51~100명	23	21.3
	101~200명	9	8.3
	201명 이상	7	6.5
설립년수	5년 이하	2	1.9
	6~10년 이하	26	24.1
	11~20년 이하	36	33.3
	21년 이상	44	40.7
회사형태	개인	15	13.9
	법인	93	86.1
업종	일반	86	79.6
	제조	16	14.8
	비제조	6	5.6
매출규모	5억원 미만	1	0.9
	5~10억원 미만	4	3.7
	10~50억원 미만	36	33.3
	50~100억원 미만	26	24.1
	100억원 이상	41	38.0

<표 5-2> 컨설팅 특성

구분	항목	빈도	비율(%)
컨설팅 기간	1~20일	24	22.2
	21~40일	56	51.9
	41~60일	13	12.0
	61~80일	13	12.0
	81일 이상	2	1.9
투입 컨설턴트 수	1명	62	57.4
	2명	24	22.2
	3명	11	10.2
	4명	7	6.5
	5명 이상	4	3.7
컨설턴트 평균단가	40만원 이하	2	1.9
	41~60만원 이하	52	48.1
	61~80만원 이하	42	38.9
	81~100만원 이하	8	7.4
	101만원 이상	4	3.7

컨설팅 특성에 대한 빈도분석 결과, 컨설팅 기간은 21~40일이 51.9%로 가장 많았으며, 20일 이하는 22.2%, 41~60일 12.0%, 61~80일 12.0% 순으로 나타났다. 투입 컨설턴트 수는 1인 57.4%로 가장 많았으며, 2인 22.2%로 드러났다. 컨설턴트 평균 단가는 41~60만원 이하가 48.1%로 가장 많았으며 61~80만원 이하는 38.9%로 드러났다.

제 2 절 영향 요인 분석 결과

1. 신청동기에 따른 분석

신청동기가 만족도와 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 5-3> 신청동기에 따른 만족도와 활용도

	신청동기	M	SD	Scheffe	F	p
목표달성도	자발적(a)	4.07	0.73	a>b	3.279	.042
	비자발적(b)	3.64	0.90			
	홍보(c)	3.86	0.53			
투입자금대비 컨설팅 성과	자발적(a)	4.02	0.85	a>b	3.226	.044
	비자발적(b)	3.56	0.94			
	홍보(c)	3.71	0.66			
품질수준	자발적(a)	4.14	0.73	a>b	3.269	.042
	비자발적(b)	3.69	0.89			
	홍보(c)	3.86	0.71			
산출물 활용도	자발적(a)	4.00	1.12	a>b	8.669	.000
	비자발적(b)	2.92	1.30			
	홍보(c)	3.43	1.03			

신청동기에 따른 만족도와 활용도의 차이를 분석한 결과, 만족도에서 목표달성도($p=.042<.05$), 투입자금 대비 컨설팅 성과($p=.044<.05$), 품질수준($p=.042<.05$)과 산출물 활용도($p<.001$)는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 목표 달성도 만족도는 자발적 참여한 기업의 만족도는 4.07로 비자발적 참여 기업의 3.64보다 높게 나타났으며, 투입자금 대비 컨설팅 성과는 자발적 참여 기업이 4.02로 비자발적 참여 기업의 3.56보다 만족도가 높게 나타났다. 품질수준은 자발적 기업이 4.14로 비자발적 참여 기업의 3.69보다 높았다.

산출물 활용도는 자발적 참여 기업이 4.00으로 비자발적 참여 기업의 2.92보다 높게 나타났다.

<표 5-4> 신청동기에 따른 재무적 성과

	신청동기	M	SD	Scheffe	F	p
매출액 증가	자발적(a)	2.64	1.24			
	비자발적(b)	2.75	1.27		.098	.907
	홍보(c)	2.64	1.16			
제조원가 절감 성과	자발적(a)	2.11	1.19			
	비자발적(b)	2.47	1.28		.812	.447
	홍보(c)	2.32	1.36			
영업이익 증가	자발적(a)	2.52	0.82			
	비자발적(b)	2.75	0.91		.943	.393
	홍보(c)	2.75	0.80			

신청동기에 따른 재무적 성과의 차이를 분석한 결과, 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 5-5> 신청동기에 따른 비재무적 성과

	신청동기	M	SD	Scheffe	F	p
고용 확대	자발적(a)	2.61	0.72			
	비자발적(b)	2.83	0.56		1.163	.316
	홍보(c)	2.79	0.74			
추천의향	자발적(a)	4.23	0.68			
	비자발적(b)	3.86	0.90		2.411	.095
	홍보(c)	4.11	0.63			
재신청	자발적(a)	4.27	0.79			
	비자발적(b)	3.83	0.94		2.975	.055
	홍보(c)	4.14	0.65			

신청동기에 따른 비재무적 성과의 차이를 분석한 결과, 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

2. 컨설팅 특성에 따른 분석

컨설팅 특성에 따른 만족도와 활용도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 5-6> 컨설팅 특성에 따른 목표 달성도 만족도

컨설팅 특성	M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	3.83	0.87	1.069	.366
	21~40일	3.98	0.67		
	41~60일	3.62	0.87		
	61일 이상	3.73	0.80		
투입 컨설턴트 수	1명	3.94	0.79	.482	.696
	2명	3.75	0.68		
	3명	3.73	0.65		
	4명 이상	3.91	0.94		
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.69	0.82	b>a 4.062	.020
	61~80만원 이하(b)	4.12	0.67		
	81만원 이상(c)	3.83	0.58		

컨설팅 특성에 따른 목표 달성도 만족도의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균단가($p=.020<.05$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 61~80만원 이하의 목표 달성 만족도는 4.12로 60만원 이하의 3.69보다 높게 나타났다.

<표 5-7> 컨설팅 특성에 따른 투입자금 대비 컨설팅 성과 만족도

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	3.71	0.86			
	21~40일	3.89	0.87			
	41~60일	3.54	0.88		.735	.533
	61일 이상	3.73	0.80			
투입 컨설턴트 수	1명	3.79	0.83			
	2명	3.67	0.96			
	3명	3.82	0.87		.385	.764
	4명 이상	4.00	0.76			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.52	0.86			
	61~80만원 이하(b)	4.10	0.66	b>a	6.062	.003
	81만원 이상(c)	3.92	1.08			

컨설팅 특성에 따른 투입자금 대비 컨설팅 성과 만족도의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균단가($p=.003<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. Scheffe의 사후분석 결과, 61~80만원 이하의 투입자금 대비 컨설팅 성과 만족도는 4.10으로 60만원 이하의 3.52보다 높게 나타났다.

<표 5-8> 컨설팅 특성에 따른 품질수준 만족도

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	3.83	0.76			
	21~40일	4.04	0.81			
	41~60일	3.62	0.87		1.143	.335
	61일 이상	3.87	0.74			
투입 컨설턴트 수	1명	3.95	0.73			
	2명	3.83	0.96			
	3명	3.91	0.83		.124	.946
	4명 이상	3.91	0.83			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.69	0.82			
	61~80만원 이하(b)	4.17	0.66	b>a	4.924	.009
	81만원 이상(c)	4.08	0.90			

컨설팅 특성에 따른 품질수준 만족도의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균단가($p=.009<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. Duncan의 사후분석 결과, 61~80만원 이하의 품질수준 만족도는 4.17로 60만원 이하의 3.69보다 높게 나타났다.

<표 5-9> 컨설팅 특성에 따른 산출물 활용도

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	3.58	1.02			
	21~40일	3.41	1.28			
	41~60일	3.46	1.45		.220	.882
	61일 이상	3.67	1.35			
투입 컨설턴트 수	1명	3.50	1.16			
	2명	3.42	1.38			
	3명	3.55	1.44		.043	.988
	4명 이상	3.55	1.37			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.13	1.33			
	61~80만원 이하(b)	3.95	0.94	b>a	5.635	.005
	81만원 이상(c)	3.50	1.31			

컨설팅 특성에 따른 산출물 활용도의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균단가($p=.005<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 61~80만원 이하의 산출물 활용도는 3.95로 60만원 이하의 3.13보다 높게 나타났다.

<표 5-10> 컨설팅 특성에 따른 매출액 증가

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일(a)	2.38	0.88	d>a,b	2.734	.047
	21~40일(b)	2.55	1.23			
	41~60일(c)	2.92	1.32			
	61일 이상(d)	3.40	1.35			
투입 컨설턴트 수	1명(a)	2.39	1.15	d>a,b	4.629	.004
	2명(b)	2.79	0.98			
	3명(c)	3.00	1.26			
	4명 이상(d)	3.73	1.49			
컨설턴트 평균단가	60만 이하	2.46	1.24		2.081	.130
	61~80만 이하	2.81	1.19			
	81만 이상	3.17	1.11			

컨설팅 특성에 따른 재무적 성과에서 매출액 증가의 차이를 분석한 결과, 컨설팅 기간($p=.047<.05$), 투입 컨설턴트 수($p=.004<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. Scheffe의 사후분석 결과, 컨설팅 기간은 61일 이상이 3.40으로 40일 이하보다 매출액 증가가 높았으며, 투입 컨설턴트 수는 4인 3.73으로 2인 이하보다 매출액 증가가 높게 나타났다.

<표 5-11> 컨설팅 특성에 따른 제조원가 절감

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	2.54	1.35		1.101	.352
	21~40일	2.29	1.32			
	41~60일	2.38	1.12			
	61일 이상	1.80	0.94			
투입 컨설턴트 수	1명	2.58	1.36		2.866	.040
	2명	1.92	1.14			
	3명	1.73	0.65			
	4명 이상	2.00	1.00			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	2.59	1.39	a>c	3.427	.036
	61~80만원 이하(b)	2.02	1.07			
	81만원 이상(c)	1.83	0.94			

컨설팅 특성에 따른 재무적 성과에서 제조원가 절감의 차이를 분석한 결과, 투입 컨설턴트 수($p=.040<.05$), 컨설턴트 평균단가($p=.036<.05$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 컨설턴트 평균 단가가 60만원 이하인 경우 제조원가 절감은 2.59로 81만원 이상의 1.83보다 높게 나타났다.

<표 5-12> 컨설팅 특성에 따른 영업이익률 증가

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	2.92	0.97			
	21~40일	2.48	0.69			
	41~60일	3.00	0.82		2.383	.074
	61일 이상	2.60	1.06			
투입 컨설턴트 수	1명	2.69	0.86			
	2명	2.54	0.59			
	3명	2.36	0.81		1.243	.298
	4명	3.00	1.18			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하	2.70	0.74			
	61~80만원 이하	2.71	0.99		1.590	.209
	81만원 이상	2.25	0.62			

컨설팅 특성에 따른 재무적 성과에서 영업이익률 증가의 차이를 분석한 결과, 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 5-13> 컨설팅 특성에 따른 고용 확대

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	2.54	0.59			
	21~40일	2.68	0.72			
	41~60일	3.08	0.64		2.398	.072
	61일 이상	2.93	0.59			
투입 컨설턴트 수	1명	2.61	0.73			
	2명	2.79	0.41			
	3명	3.18	0.87		2.469	.066
	4명 이상	2.82	0.40			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하	2.67	0.55			
	61~80만원 이하	2.79	0.78		.512	.601
	81만원 이상	2.83	0.83			

컨설팅 특성에 따른 비재무적 성과에서 고용확대의 차이를 분석한 결과, 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 5-14> 컨설팅 특성에 따른 추천의향

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	3.92	0.93			
	21~40일	4.18	0.66			
	41~60일	3.92	0.64		.870	.459
	61일 이상	4.07	0.88			
투입 컨설턴트 수	1명	4.13	0.74			
	2명	3.88	0.80			
	3명	3.91	0.70		1.386	.251
	4명 이상	4.36	0.81			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.85	0.81			
	61~80만원 이하(b)	4.26	0.63	c>a	5.224	.007
	81만원 이상(c)	4.42	0.67			

컨설팅 특성에 따른 비재무적 성과에서 추천의향의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균 단가($p=.007<.01$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 컨설턴트 평균 단가가 81만원 이상의 추천의향은 4.42로 60만원 이하의 3.85보다 높게 나타났다.

<표 5-15> 컨설팅 특성에 따른 재신청

컨설팅 특성		M	SD	Scheffe	F	p
컨설팅 기간	1~20일	4.13	0.85			
	21~40일	4.16	0.85			
	41~60일	3.85	0.69		.580	.629
	61일 이상	4.00	0.85			
투입 컨설턴트 수	1명	4.16	0.73			
	2명	3.92	1.06			
	3명	3.91	0.83		.857	.466
	4명 이상	4.27	0.79			
컨설턴트 평균단가	60만원 이하(a)	3.89	0.84			
	61~80만원 이하(b)	4.29	0.77	c>a	3.447	.035
	81만원 이상(c)	4.33	0.78			

컨설팅 특성에 따른 비재무적 성과에서 재신청의 차이를 분석한 결과, 컨설턴트 평균 단가($p=.035<.05$)에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Scheffe의 사후분석 결과, 컨설턴트 평균 단가가 81만원 이상의 재신청의향은 4.33으로 60만원 이하의 3.89보다 높게 나타났다.

제 3 절 측정모형의 신뢰성 및 타당성 분석

PLS 구조방정식을 이용한 분석은 측정모형과 구조모형으로 구분되며, 측정모형 분석에서는 관측변수들의 신뢰성과 타당성을 분석하였다.

<표 5-16> 측정모형의 신뢰성 및 집중타당성 분석

변인	Communality	Composite Reliability	Cronbach's α	AVE
대응정도	.656	.905	.870	.656
만족도	.784	.916	.862	.784
활용도				
재무적성과	.390			
비재무적성과	.573			

타당성은 관측변수들과 잠재변수들의 관계를 나타낸 측정모형의 집중타당성(Convergent Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity)으로 평가하였다. 일반적으로 집중타당성은 AVE(Average Variance Extracted) 값이 0.5 이상이면 타당성이 있는 것으로 평가된다(Fornell & Larcker, 1981). PLS 구조방정식 모형의 측정모형에 대한 분석 결과, <표 5-16>와 같이 AVE 값은 모두 0.5 이상으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 확인되었다.

관측변수의 신뢰성은 결합신뢰도(Composite Reliability)와 문항의 내적일치도를 측정하는 Cronbach's alpha로 평가하며, 일반적으로 값이 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 평가된다(Nunnally & Bernstein, 1994). 신뢰도 분석결과, <표 5-16>와 같이 반영지표로 이루어진 모든 변수들의 Cronbach's alpha와 결합신뢰도가 0.8 이상으로 나타나 측정모형은 신뢰성이 높은 것으로 확인되었다.

<표 5-17> 측정모형의 요인적재값

잠재변수	측정변수	요인적재값	t	
대응	대응1	.783	17.053	***
	대응2	.787	17.745	***
	대응3	.834	23.639	***
	대응4	.851	31.174	***
	대응5	.794	17.776	***
만족도	만족도1	.845	25.501	***
	만족도2	.917	56.968	***
	만족도3	.893	38.091	***
활용도		1.000		
재무적 성과	재무적성과1	.099	.020	
	재무적성과2	.418	.256	
	재무적성과3	.992	1.905	
비재무적 성과	비재무적성과1	.108	1.969	*
	비재무적성과2	.497	2.330	**
	비재무적성과3	.538	2.164	*

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

측정모형의 판별타당성은 요인적재값으로 확인하였다. 반영지표인 대응과 만족도의 요인적재값이 <표 5-17>과 같이 모두 0.7 이상으로 높고 유의하게 나타나 판별타당성이 존재하는 것으로 확인되었다.

반영지표는 잠재변수의 증감이 측정변수의 증감에 영향을 주게 되지만, 조형지표의 경우, 지표를 구성하는 어느 한 측정변수의 증감이 다른 측정변수의 증감에 영향을 주지 않는다. 따라서 조형지표에서 측정변수와 잠재변수의 관계는 다중회귀분석의 방식에 의해 추정이 된다. 또한 조형지표에서는 각 측정변수가 외생변수로 간주되므로 측정오차가 없는 것으로 가정된다. 독립변수 중에서 조형지표인 재무적 성과는 유의하지 않게 나타났으며, 비재무적 성과는 유의한 것으로 나타났다.

제 4 절 구조모형 분석

잠재변수들의 경로를 설정한 구조모형의 적합도는 Redundancy, R^2 그리고, Goodness of Fit 테스트로 평가하였다. 먼저 Stone-Geisser Q^2 테스트 통계량인 교차 검증된 Redundancy 지표를 이용하여 적합도를 평가하였다. 이 지표는 구조모형의 통계추정량으로, 양수의 값일 경우 구조모형의 적합성(Quality)이 있는 것으로 평가된다(Chin, 1998; Tenenhaus et al., 2005). 다음으로 내생변수의 R^2 값으로 PLS 구조모형에 대한 평균적인 적합도를 평가하였다. Cohen(1988)에 의하면, R^2 값의 효과는 0.26이상일 경우 상, 0.13 이상 0.26 미만은 중, 0.02이상 0.13 미만은 하로 분류된다.

마지막으로 R^2 의 평균값과 Communality의 평균값 곱의 제곱근으로 PLS 구조모형의 전반적인 적합도(Goodness of Fit)를 평가하였다.

$$\text{Goodness of Fit} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

이 적합도의 크기는 최소 0.1 이상이어야 하며, 0.36 이상은 상, 0.25이상 0.36 미만은 중, 0.1 이상 0.25 미만은 하로 분류된다[Tenenhaus et al., 2005].

<표 5-18> PLS 구조방정식 모형 적합도

변인	R^2	Redundancy	Goodness-of-Fit
대응정도			
만족도	.416	.326	
활용도	.316	.316	.753
재무적성과	.043	.016	
비재무적성과	.391	.167	

만족도의 Redundancy 값은 .326, 활용도는 .316, 재무적 성과는 .016, 비재무적 성과는 .167로 모두 양수의 값을 가지는 것으로 나타나 구조모

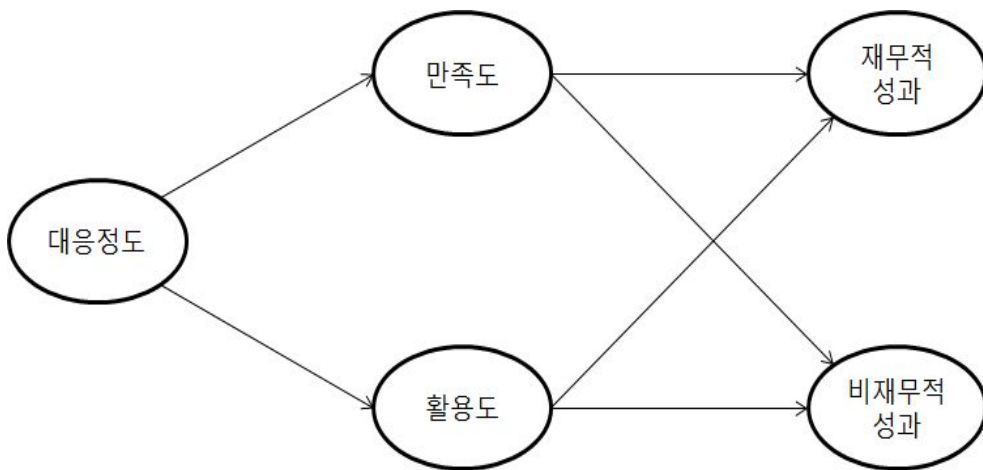
형의 적합성이 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 만족도의 R^2 값은 .416, 활용도의 R^2 값은 .316, 비재무적 성과는 .391로 .26 이상으로 나타나 결정계수는 높은 것으로 나타났으며 재무적 성과는 .043으로 하로 나타나 R^2 값에 의한 구조모형의 적합성이 존재하는 것으로 나타났다.

본 연구의 Goodness of Fit 값은 .753으로 PLS 구조방정식모형의 적합도가 매우 높은 것으로 나타났다.

제 5 절 연구가설의 검증

이상의 결과에서 측정모형과 구조모형이 적합한 것으로 나타나, 구조모형의 경로계수에 대한 유의성 검정을 실시하였다. 연구가설로 채택한 각 경로에 대한 유의성 분석은 유의수준 10%에서 t값을 기준(절대값 1.645 이상)으로 양측검정을 실시하였다. 유의수준은 일반적으로 1종 오류를 범할 확률을 말한다. 최근 사회과학 연구에서는 1종 오류의 위험성으로 인해 유의수준을 보수적으로 5%로 적용하는 경향이 있다. PLS 구조방정식 모형의 Bootstrap 기능을 이용하여 경로계수의 통계적 유의성을 평가한 결과, 잠재변수들 간의 인과관계를 나타내는 구조모형과 경로계수는 [그림 5-1]과 <표 5-19>와 같이 나타났다.

[그림 5-1] 구조방정식 연구모형



<표 5-19> 가설 검정 결과

		경로계수	t
대응정도	→ 만족도	.645	13.099***
대응정도	→ 활용도	.562	8.978***
만족도	→ 재무적 성과	-.162	.727
만족도	→ 비재무적 성과	.373	3.007**
활용도	→ 재무적 성과	-.061	.251
활용도	→ 비재무적 성과	.311	2.557*

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

대응정도가 만족도에 미치는 영향에 대한 가설 검정 결과, 대응정도는 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.001). 대응정도가 높을수록(B=.645) 만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

대응정도가 활용도에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 대응정도는 활용도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.001). 대응정도가 높을수록(B=.562) 활용도가 높아지는 것으로 나타났다.

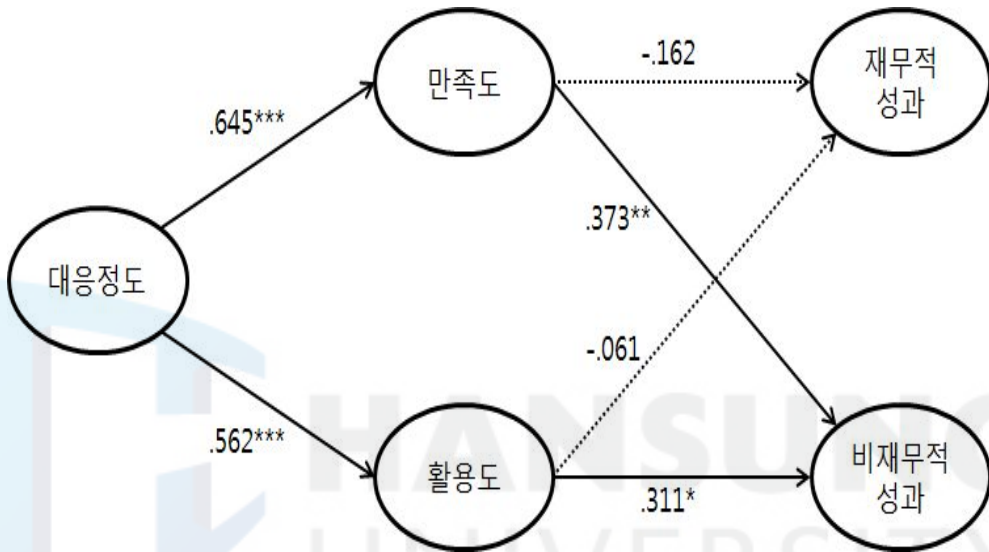
만족도가 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(p>.05).

만족도가 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 만족도는 비재무적 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(p<.01). 만족도가 높을수록(B=.373) 비재무적 성과는 높아지는 것으로 나타났다.

활용도가 재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(p>.05).

활용도가 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 활용도는 비재무적 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .05$). 활용도가 높을수록($B = .311$) 비재무적 성과는 높아지는 것으로 나타났다.

[그림 5-2] 구조방정식 모형 분석 결과



제 6 절 분석 결과 종합

본 연구는 중소기업의 컨설팅 과정에서의 대응정도와 컨설팅 성공요인이 컨설팅 성과인 만족도와 활용도에 미치는 영향을 분석해 보고, 이러한 컨설팅 성과가 기업의 경영성과에 영향을 미치는지 파악하고자 하는 것이다. 이에 대한 분석 결과는 다음과 같이 정리·제시될 수 있다.

대응정도는 컨설팅 성과인 만족도와 활용도에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대응정도가 높을수록 만족도와 활용도는 높은 것으로 나타났다. 즉, 컨설팅 진행과정에서의 수진기업의 경영충관심과 지원, 추진조직, 산출물에 대한 이해도, 조직 구성원의 협조와 지원 및 경영자의 실행

의지가 높을수록 컨설팅에 대한 만족도와 산출물에 대한 활용도가 높은 것으로 나타나 컨설팅 성과는 수진기업의 대응정도에 따라 성공여부에 직접적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 수진기업이 컨설팅에 대한 효과 또는 성과를 내기 위해서는 수진기업의 컨설팅에 임하는 대응수준이 높아야 하며 철저한 준비가 필요한 것으로 판단할 수 있다.

컨설팅 성과가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 결과는 비재무적 성과에 대한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 재무적 성과에는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 이는 컨설팅 성과인 만족도와 활용도가 높은 경우 비재무적 성과인 고용확대, 추천의향, 재신청에 긍정적 요인으로 작용하여 컨설팅 실행의지를 반영하여 고용확대를 추진하는 것으로 보여지며, 컨설팅에 대한 높은 만족도와 활용도로 인한 향후 중소기업 컨설팅지원사업에 대한 다른 분야의 컨설팅 수진의지 및 타 업체로의 추천이 강한 것으로 분석될 수 있을 것이다. 중소기업 컨설팅 지원사업은 비록 재무적 성과에 대한 유의미한 결과를 얻지 못하였으나 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나 중소기업 입장에서는 매우 중요하고 필요한 정부지원사업임을 알 수 있을 것이다.

신청동기와 컨설팅 특성에 관한 영향에 대한 결과는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫 번째, 신청동기 부분은 자발적 신청이 비자발적 신청과 홍보에 의한 신청보다 만족도 및 활용도에 대한 각 부분에 대한 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 자발적 신청 기업이 만족도와 활용도 측면에서 비자발적 신청과 홍보로 인한 신청 기업보다 우수한 결과가 나타나는 것으로 보인다. 이는 자발적 신청기업이 컨설팅 대응과정에서 더욱 적극적으로 대응하여 우수한 컨설팅 성과를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

두 번째, 컨설턴트 평균단가 부분은 단가가 높을수록 컨설팅에 대한 만족도와 활용도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 컨설턴트의 학력과 컨설팅 경험등으로 책정되는 컨설턴트 단가는 곧 컨설턴트의 역량을 대변하고 있으므로 우수한 역량과 컨설팅 경험이 많은 컨설턴트가 높은 컨설팅의 만족도와 활용도를 보이는 것으로 판단할 수 있으므로 컨설

팅 성과를 높이기 위해서는 우수한 역량과 컨설팅 경험이 많은 컨설턴트의 참여와 유도를 높일 필요가 있는 것으로 판단할 수 있다.

세 번째, 컨설팅 기간과 투입 컨설턴트의 수는 재무적 성과에서 매출액 증가 차이에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 컨설팅을 통한 경영성과를 나타나기 위해서는 지속적인 추진과 기업의 수용할 수 있는 기간이 중요한 것으로 보여지고 있다. 또한 컨설턴트가 컨설팅 기간이 길수록 지도와 관심 및 참여를 지속적으로 유지할 수 있어 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 보이며, 투입 컨설턴트의 수가 재무적으로 영향을 미치는 것을 다양한 분야에 대한 전문분야의 컨설턴트가 투입되는 것이 실질적 방안수립 및 지도에 적극적으로 대응할 수 있는 것으로 보여 컨설팅 분야와 테마별로 다양한 전문분야의 컨설턴트가 투입되어야 할 것으로 보인다. 또한, 제조원가 절감 부분에 대해서는 투입 컨설턴트의 수와 컨설턴트 평균단가가 유의한 차이가 나타났다. 컨설턴트의 많은 현장 개선을 통한 제조원가 절감에 대한 다양한 경험 소유자 및 다방면에 대한 컨설턴트 투입이 현장에서 제조원가 절감을 나타내는 것으로 보여지고 있다.

넷째, 추천의향과 재신청 부분에 대해서는 컨설턴트 평균단가가 유의한 차이가 있는 것으로 나타나 우수한 역량과 풍부한 컨설팅 경험을 소유한 컨설턴트로부터 컨설팅을 받을 경우 만족도와 활용도가 높아 결국 재신청 및 타 업체로의 추천의도가 높은 것으로 나타났다.

앞에서 결과에 언급했듯이 컨설팅 성과와 경영성과를 재고하기 위해서는 컨설팅을 추진하는 기업의 컨설팅의 필요성과 준비를 통한 자발적 신청과 컨설팅 과정에서의 대응정도가 컨설팅 성과와 경영성과에 큰 영향을 주고 있으므로 컨설팅 성과와 경영성과를 극대화하기 위한 컨설팅을 위해서는 컨설턴트의 우수한 역량과 풍부한 경험 및 다양한 분야의 적절한 전문분야의 컨설턴트가 투입되어 추진기업의 적극적 대응을 통한 경영자의 관심, 추진 및 실행의지 그리고 구성원의 적극적 참여가 중요하다고 볼 수 있다.

지금까지의 결과를 종합하여 연구가설에 대한 증명 결과는 <표 5-20> 같이 정리될 수 있다.

<표 5-20> 연구가설 증명 결과

연구가설		검증결과	채택여부
가설 1	수진기업의 대응정도는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	t=13.099 (p<0.001)	채택
가설 2	수진기업의 대응정도는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	t=8.978 (p<0.001)	채택
가설 3	만족도는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	t=0.727 (p>0.05)	기각
가설 4	만족도는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	t=3.007 (p<0.01)	채택
가설 5	활용도는 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	t=0.251 (p>0.05)	기각
가설 6	활용도는 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.	t=2.557 (p<0.05)	채택
가설 7-1	컨설팅 기간은 만족도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.366	기각
가설 7-2	컨설팅 기간은 활용도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.882	기각
가설 7-3	투입 컨설턴트 수는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.696	기각
가설 7-4	투입 컨설턴트 수는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.988	기각
가설 7-5	컨설턴트 평균단가는 만족도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.020	채택
가설 7-6	컨설턴트 평균단가는 활용도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.005	채택
가설 7-7	신청동기는 만족도에 영향을 미칠 것이다.		
가설 7-7-1	신청동기는 목표달성도에 영향을 미칠 것이다.	p=0.042	채택
가설 7-7-2	신청동기는 투입자금대비컨설팅성과에 영향을 미칠 것이다.	p=0.044	채택
가설 7-7-3	신청동기는 품질수준에 영향을 미칠 것이다.	p=0.042	채택
가설 7-8	신청동기는 활용도에 영향을 미칠 것이다	p=0.000	채택

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 2008년 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 수진업체를 대상으로 2010년에 실시한 성과평가를 통하여 컨설팅 과정에서의 중소기업의 대응정도와 컨설팅 성공요인을 매개로 한 컨설팅 성과와 경영성과를 실증 분석함으로써 각각의 요인이 성과에 미치는 영향을 연구하였다.

본 연구의 목적은 컨설팅 성과와 경영성과에 미치는 다양한 요인을 분석함으로써 향후 중소기업 컨설팅지원사업의 중소기업의 성과 및 실행을 통한 개선을 위한 효율적 방안과 정책개선에 도움을 주고자 한다. 특히 컨설팅 과정에서의 수진기업의 대응과정이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 더 나아가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하여 컨설턴트의 방법론과 역량만큼 수진기업의 컨설팅 진행과정에서의 역할과 참여의 중요성을 파악하고자 하였다.

구체적으로는 컨설팅 특성으로 간주 될 수 있는 컨설팅 성공요인인 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 컨설턴트 평균단가 그리고 기업의 신청동기가 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향과 컨설팅 과정에서의 대응정도가 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 관계를 파악·분석 하여 향후 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안 수립에 도움을 주고자 한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통한 문헌연구와 관련 중소기업을 대상으로 실시한 성과평가를 대상으로 조사한 결과분석을 실시하였다. 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인변수를 설정 후 실증분석을 통해 연구 과제를 검증하였으며 성과평가 설문지에 대한 측정모형의 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였으며 구조모형 분석을 위한 PLS 구조방정식 모형 적합도를 실시하여 설문지에 대한 신뢰성과 타당성 그리고 구조모형에 대하여 적합한 것으로 분석되었다.

2008년 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 업체중에서 2010년 성과평가를 실시한 286개 업체중 108개 업체를 무작위 표본 추출하여 성과분석 조사표를 실증 분석하였다.

본 연구의 기본 전제는 컨설팅 과정에서의 수진기업의 대응정도가 차이가 있을 것이며 대응정도의 차이가 컨설팅성과와 경영성과의 차이로 나타날 것이라는 데에서 출발하여 16개의 가설을 설정하였다. 이를 증명하기 위한 연구 결과는 다음과 같다.

첫 번째, 컨설팅 특성인 컨설팅 성공요인으로 본 연구의 결과는 다음과 같다.

컨설팅 기간과 투입 컨설턴트의 수는 컨설팅 성과인 만족도와 활용도와 관계가 낮은 것으로 나타났으며 투입 컨설턴트 단가와 신청동기는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅에 대한 우수한 역량과 컨설팅에 대한 풍부한 경험을 가진 컨설턴트가 높은 컨설팅 성과를 보여주고 있으며, 수진기업의 컨설팅에 대한 목적, 필요성, 사전준비를 거쳐 자발적으로 신청한 기업이 만족도(목표달성도, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준)와 활용도(산출물 활용도)가 높다는 사실을 보여 주고 있다.

두 번째, 대응정도가 컨설팅성과와 경영성과와 연구 결과는 다음과 같다.

만족도와 활용도와 같은 측정을 통한 반영지표와 재무적 성과와 비재무적 성과와 같은 조형지표가 혼합되어 있는 경우 앞서 분석방법에서 언급했듯이 PLS(Partial Least Square) 구조방정식 분석을 이용하였다.

수진기업의 대응정도는 만족도와 활용도에 관계가 높은 것으로 나타났으며 특히 대응정도가 높을수록 만족도와 활용도는 높게 나타나는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 성과제고를 위해서는 무엇보다 컨설팅 수진업체의 대응과정에서 경영층 관심과 지원, 추진체계구성, 산출물에 대한 이해도, 조직구성원의 협조와 지원, 경영자의 실행의지가 컨설팅 성과제고의 중요한 부분임을 보여주고 있어 컨설팅 과정에서의 수진기업의 역할과 자세가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

만족도와 활용도가 경영성과에 미치는 관계를 분석해 본 결과로는 만족

도와 활용도 모두 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 재무적 성과와는 관계가 적은 것으로 나타났다. 만족도와 활용도가 높은 수진기업일수록 적극적 실행을 위한 고용확대 및 재신청 의지가 높고, 타 업체로의 추천의향이 강한 것으로 나타나고 있다.

본 연구에서 가장 아쉬운 부분으로 컨설팅성과가 경영성과의 재무적 성과와 관련성이 적다는 부분이다. 여러 가지 원인이 있겠지만 재무적 성과와의 인과관계의 어려움이 있으며 외부적인 요인에 의한 왜곡 현상도 포함될 수 있을 것으로 보이며, 2년 후 성과평가라는 점에서 수진기업의 많은 변화(담당자 퇴사, 지속적 추진 어려움 등)가 반영되었을 것이라는 점을 들 수 있다.

이에 따라서 본 연구에서 제시한 16개의 가설 중에서 컨설턴트의 평균 단가, 신청동기, 대응정도는 만족도(목표달성도, 투입자금대비 컨설팅성과, 품질수준)와 활용도(산출물 활용도)에 대한 영향 가설은 채택되었으며, 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트의 수에 대한 만족도와 활용도에 대한 가설은 기각되었다.

컨설팅성과인 만족도와 활용도에 대한 경영성과인 재무적 성과와 비재무적 성과와의 영향 관계에 대해서는 만족도와 활용도가 비재무적 성과에 관계가 높아 채택되었으며, 재무적 성과와는 관계가 적어 기각되었다.

본 연구의 의의는 중소기업 컨설팅지원사업을 통한 지원기업을 대상으로 실시한 성과평가를 중심으로 대응정도와 컨설팅 성공요인을 매개로 하여 컨설팅성과와의 관계에서 그치지 않고 경영성과에 미치는 영향 관계까지 실증분석을 통한 연구를 진행하였다는 것이다. 즉, 반영지표와 조형지표를 동시에 연구모형으로 담아 실증 분석하였다는 점에서 타 연구와 차별화가 가능할 것이다.

또한, 수진기업의 컨설팅을 통한 성과 제고를 위한 컨설팅 특성과 컨설턴트의 역량등 수진기업 입장에서 외적인 요인뿐만 아니라 수진기업이 컨설팅 과정에서 적극적인 대응력이 컨설팅의 성공과 더 나아가 경영성과로 이어질 수 있다는 새로운 시각과 다양한 필요요건을 제시하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

향후 중소기업 컨설팅지원사업과 관련된 연구에서 본 연구에서 다루었던 다양한 성공요인에 대한 구조방정식 차원의 심층적인 실증분석을 통한 다양한 성과평가의 지표와 모형이 개발될 수 있도록 해야 할 것이며, 수진기업의 컨설팅을 통한 성과 제고를 위해서 정책의 효율성과 제도의 개선이 수반되어야 할 것이다.

제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 정책적 제언

중소기업 컨설팅지원사업은 성과평가의 설문에서 나타났듯이 중소기업 입장에서는 인적, 자금적으로 어려운 상황에서 중소기업 컨설팅지원사업은 중소기업의 경영혁신과 개선을 촉진하고, 성과 제고를 위해서는 매우 필요한 사업이다. 이러한 정부지원 사업은 효율성의 제고도 매우 중요하다고 할 수 있다. 컨설팅을 통한 성과제고와 지원사업의 효율성을 위해서 본 연구 결과를 토대로 몇 가지 정책적 제언을 하고자 한다.

1. 컨설팅 성과 제고를 위한 수시점검 절차의 도입

본 연구에서 가장 핵심인 컨설팅 과정에서의 수진기업의 대응정도가 컨설팅성과와 경영성과의 비재무성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 중소기업 컨설팅지원사업의 절차도 수진기업의 성과 제고를 극대화할 수 있는 방안으로 효율적으로 개선되어야 한다고 본다.

현재 중소기업 컨설팅지원사업은 운영기관의 중감점검 후 성과혁신단의 완료점검의 결과에 따라 최종평가를 진행한다. 이러한 절차는 컨설팅 과정에 대한 파악과 진행과정의 어려움이 있으며 이러한 이유로 컨설턴트는 평가에 대한 불신을 하고 있으며, 이러한 절차는 수진기업의 성과 제고와는 전혀 무관한 방법으로 진행되는 측면이 있다. 이러한 절차는 컨설턴트와 수진기업간의 도덕적 해이를 방지하는 측면이 있으나 중소기업의 성과 제고를 위해서는 부족한 면이 있으므로 성과 제고를 위해서 컨설팅 기간에 대한 수시점검을 강화할 필요가 있다. 수시점검을 통해서 컨설팅 과정

에서의 수진기업의 대응정도를 높일 수 있도록 지도와 감독을 강화할 필요가 있다. 수신점검을 통한 지도와 감독은 성과 제고를 위한 컨설팅 과정에서의 수진기업의 독려와 참여의 유도등 수진기업의 대응정도를 강화하는 방법과 컨설턴트의 성실한 수행을 위한 방법으로 이루어져야 할 것이다.

2. 유능한 컨설턴트의 참여 유도와 성과에 따른 인센티브 도입

본 연구에서 컨설턴트의 평균단가는 컨설팅성과와 경영성과의 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 컨설턴트의 평균단가가 높다는 것은 우수한 역량과 컨설팅에 대한 풍부한 경험을 소유하고 있는 컨설턴트라 할 수 있으므로 성과 제고를 위해서는 지원이 절실한 중소기업들 위해서 중소기업 컨설팅지원사업에 유능한 컨설턴트의 참여를 유도해야 할 것이다. 그러기 위해서는 컨설팅 참여시 컨설턴트의 구성에 유능한 컨설턴트가 의무적으로 참여할 수 있도록 하는 것도 하나의 방편일 것이다. 즉, 컨설팅위한 컨설턴트 구성시 초급으로만 구성되거나 중급으로만 구성되는 것이 아니라 반드시 특급 컨설턴트가 포함되어 어느 정도 일수(MD)를 수행하거나 컨설팅 프로젝트의 PM은 고급이상으로 제한하는 것도 고려되어야 할 방안이다. 수진기업의 대응정도를 극대화하여 컨설팅을 진행할 수 있는 유능하고 경험이 풍부한 컨설턴트의 투입을 유도하여 많은 유능한 컨설턴트가 정부지원 사업에 참여할 수 있도록 해야 할 것이며 성과평가등을 통하여 우수한 성과의 컨설턴트에게는 등급산정시 반영하는 인센티브 제도를 도입하는 것도 고려해 볼 필요가 있을 것이다. 그러기 위해서는 제도의 정비와 함께 성과평가 모형을 구체화하여 측정도구를 개발하는 것이 선행적으로 필요할 것이다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 2008년 중소기업 컨설팅지원사업에 참여한 업체 중에서 정상적으로 컨설팅이 종료된 업체에 한하여 2010년 성과평가를 실시한 설문을 기본으로 연구가 진행되었으며 표본추출 자료 및 선행연구가 부족하여 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 성과평가를 위한 성과평가 모형에 대한 연구가 부족하고, 108개의 표본 추출하여 연구에 필요한 자료를 수집하였지만 표본의 갯수가 부족하였으며, 2년 후 성과평가 진행으로 인한 수진기업의 담당자 퇴사, 환경변화, 지속적 추진의 어려움 등으로 성과분석에 대한 신뢰성의 문제점과 표본추출 오류(selection bias)가 있을 것이다. 또한, 리만브라더스 사태와 같은 충격적 외부 요인에 의한 재무적 지표에 대한 반영과 처리를 할 수 없어 조형지표에 대한 왜곡현상이 있을 수 있었다는 점이다.

둘째, 연구에 대한 국내·외 선행연구가 적고 특히 반영지표와 조형지표 모두를 실증 분석한 PLS(Partial Least Square) 구조방정식을 이용한 분석 방법에 대한 선행연구가 적어 변수 설정에 대한 무리가 있을 수 있다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 곽홍주(2008), "한국컨설팅 시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형에 관한 연구", 「전문경영인연구」, 제11집 제1호, pp. 1-23
- 권혁철(2009), "중소기업을 위한 경영컨설팅의 성공요인에 관한 연구", 인천대학교 경영대학원 경영무역전공, 석사학위논문
- 김광용(2007), "KS-SQL,NCSI,KCSI 평가모형의 비교연구(국내 서비스 기업의 재무적 성과와의 영향관계를 중심으로)", 경희대학교 경영대학원 서비스경영전공, 석사학위논문
- 김용성(2009), "쿠폰제컨설팅 성공요인에 관한 연구", 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원, 매니지먼트전공, 석사학위논문
- 김익성(2008), "중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석", 「한독사회과학논총」, vol.18 No. 1, 한독사회과학회 학술지
- (2006), 정부지원사업 컨설턴트 참여 기준 연구, 중소기업연구원
- (2006), 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구, 중소기업연구원
- 김철교 외(2005), 『창업론』, 삼영사, p.23.
- 남수희(2005), "한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 파악하기 위한 연구", 「경영컨설팅연구」, 제5권 제1호, pp. 1-26.
- 문태규(2005), "BSC 모형을 활용한 SOHO 기업의 경영성과 평가에 있어서 재무적 측정치와 비재무적 측정치간의 관계에 관한 연구", 고려대학교 행정대학원, 금융재정정책전공, 석사학위논문
- 변종수(2009), "창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구", 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과, 석사학위논문
- 소상공인진흥원(2007), 컨설팅 지원성과 평가방법론 개발 연구보고서, 중소기업청

(사)한국컨설팅협회(2004), 경영컨설팅 산업의 경쟁력 강화방안, 산업연구원

윤성환(2008), "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교 대학원 경영학과, 석사학위논문

이태용(2011), "기업경영성과에 미치는 지식경영 요소에 관한 연구", 한양대학교 산업경영디자인대학원, 경영학과, 석사학위논문

장영(1996), "경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석", KAIST, 박사학위논문

전기수(2009), "중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구", 건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 박사학위논문

전성열(2008), "경영컨설팅 서비스품질 향상 방안에 관한 연구-중소기업 경영컨설팅사를 중심으로", 중앙대학교 산업·창업경영대학원 창업컨설팅전공, 석사학위논문

전성천(2010), "중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구", 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 매니지먼트 전공, 석사학위논문

전창수(2010), "기업 재무성과에 관한 실증연구(쿠폰제 경영컨설팅기업을 중심으로)", 배제대학교 대학원, 컨설팅학과, 석사학위논문

채준원(2011), "컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구", 부산대학교 대학원, 기술사업정책전공, 박사학위논문

중소기업청(2009,2008,2007,2006), 중소기업컨설팅산업백서

_____ (2011), 중소기업컨설팅지원사업 설명회 자료

_____ (2011,2010), 중소기업컨설팅지원사업 세부운영지침

_____, (2009), 쿠폰제컨설팅지원사업 성과 평가체계 구축 및 성과분석 연구보고서, 중소기업기술정보진흥원

_____, (2010), 컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안 연구, 중소기업기술정보진흥원

최종영(2010), "쿠폰제컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구", 배제대학교

컨설팅대학원, 컨설팅학과, 석사학위논문

중소기업청 홈페이지, <http://www.smba.go.kr>

중소기업진흥공단 홈페이지, <http://www.sbc.or.kr>

한국경영기술지도사회 홈페이지, <http://www.kmtca.or.kr>

한국경영컨설팅협회 홈페이지, <http://www.ekca.org>

2. 국외문헌

Adams, R., J. Bessant, and R. Phelps (2006), "Innovation Management Measurement: A Review: A Review," *International Journal of Management Review*, 8(1), pp. 21-47.

Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehman, D. R.(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding from Sweden," *Journal of Marketing*, p.58.

Chartered Management Institute(2006), *Using Management Consulting Services Effectively, Checklists: Small Business*, p.3.

Greiner Larry E, and Robert O., Metzger(1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall

Kaplan. R. S. and D. P. Norton(2000), *The Strategy-Focused organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, HBSP Corp.

Kubr Milan(1997), *How to Select and Use Consultants*, 2nd ed, Geneva, International Labour Office

McLachlin, R. D.(1999), "Factors for consulting engagement success," *Management Decision*, 37(5), pp. 394-402.

———. (2000), "Service Quality in Consulting: What is Engagement Success?", *Managing Service Quality, Vol.10, No.4*, pp. 239-247.

Simon Alan and Vanya Kumar(2001),"Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Consulting Success", *Management Decision*, Vol 39, Issue 5, pp. 362-372.

Stuart, R. W. and Abetti, P. A., 1987, "Start-up Venture : Toward the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, 2(3).

Walker James (2004), Consulting Outcomes Research Project, ND Small Business Development Center, University of North Dakota, p.6.



【부 록】 20010년 성과분석 조사표

쿠폰제컨설팅 지원사업 성과분석 조사표 (중소기업용)	□	□	□	□
---------------------------------	---	---	---	---

안녕하십니까?

귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문조사는 「쿠폰제컨설팅 지원사업(2008년도)」의 지원성적을 조사·분석하여, 향후 보다 실효성 있는 지원방안을 수립하는데 목적이 있습니다.

또한 귀하께서 응답해 주신 응답내용은 비밀유지보장(동계법 제4조 3항)되며 오직 통계적인 용도로만 사용 될 것입니다.

가능한 대표자 또는 과제책임자께서 작성하여 주시기 바랍니다.

감사드립니다.

2010.07.

중소기업기술정보진흥원

“작성자는 쿠폰제컨설팅 지원사업을 잘 이해하고 있는 대표자 혹은 과제책임자가 작성해 주시면 감사하겠습니다.”

회 사 명		작성자		직책	
종업원수		TEL			
설립년도		FAX			
회사형태	① 개인사업체 ② 법인사업체				
업종구분	제조업	① 일반기업(제조기반 이외 기업)			
		제조기반 ② 금형 ③ 주조 ④ 소성 ⑤ 용접 ⑥ 열처리 ⑦ 표면처리 한국표준산업분류 C 10-33류			
	비제조업				
소재지	① 서울 ② 부산 ③ 대구 ④ 인천 ⑤ 광주 ⑥ 대전 ⑦ 울산 ⑧ 경기도 ⑨ 충청도 ⑩ 강원도 ⑪ 경상도 ⑫ 제주도 ⑬ 전라도				

1. 중소기업 일반현황에 대한 문항입니다.

1. 아래의 업태 구분 중 귀사는 다음 중 어느 업태로 분류됩니까?

- ① 축산·수렵·임업 ② 수산업 ③ 광업 ④ 제조업 ⑤ 건설업 ⑥ 판매업
⑦ 음식·숙박업 ⑧ 운수·창고·통신업 ⑨ 전기/가스/수도업 ⑩ 금융/보험업
⑪ 서비스업 ⑫ 기타 ()

1-1) 위의 1번에서 제조업에 종사하고 있는 경우 다음 세부 분류 중 어느 부문에 속합니까?

- ① 전기·전자 ② 금속·기계 ③ 화공의약 ④ 식품 ⑤ 섬유 및 의류
⑥ 운송용기기 ⑦ 기타 ()

2. 귀사의 매출규모(2009년도 기준)는 어느 정도 되십니까?

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

3. 귀사는 설립 후 몇 년 정도 되셨습니까?

- ① 2년 이하 ② 3~5년 이하 ③ 6~10년 이하 ④ 11~20년 이하 ⑤ 20년 이상

4. 다음의 쿠폰제컨설팅(2008년도) 지원과제 중 귀사가 정부로부터 지원받은 분야를 선택해당 란에 (V)표 해 주십시오.

혁신과제	생산성향상

< 참조 : 지원과제별 세부과제 >

경영혁신	제품/시장전략, 글로벌전략, 브랜드경영, 고객감동경영, CRM, 전사적 위험관리, 지적재산경영 등 전략적 니즈에 따른 선정과제 등
생산성향상	생산성관리, 물류/자재관리, 생산설비효율성, 현장레이아웃개선, 생산자동화, 설제/제조원가 혁신, 손실 및 낭비개선, 설비생산성 향상 등

5. 귀사가 2008년도 쿠폰제컨설팅을 수행했던 세부과제(프로젝트)명을 기입해 주십시오.

II. 쿠폰제컨설팅 지원사업에 대한 설문 문항입니다.

6. 귀사가 쿠폰제컨설팅을 신청하게 된 계기는 다음 중 무엇입니까?(복수응답가능)

- ① 회사의 필요에 의해 자발적으로 ② 공공기관의 권유 및 홍보
 ③ 컨설팅사의 권유 및 홍보 ④ 성과 있는 컨설팅 수진기업의 권유 및 소개
 ⑤ 강의/세미나/교육과정을 통해 ⑥ 정부의 지원제도를 알게 되어서
 ⑦ 정부의 지원제도 성과를 보고 ⑧ 기타 ()

7. 현재 중소기업청에서 시행하고 있는 쿠폰제컨설팅 지원사업이 국내 중소기업의 성장 및 발전에 어느 정도 필요하다고 생각하십니까?

- ① 전혀 필요 없음 ② 필요 없음 ③ 보통 ④ 필요 있음 ⑤ 매우 필요함

8. 쿠폰제컨설팅 지원 전 귀사의 컨설팅 수행을 위한 사전준비정도에 대한 질문입니다.
 다음 항목에 얼마나 동의하십니까?

문 항	전혀 아니다	아닌 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
8-1) 컨설팅에 대한 명확한 니즈 및 목표가 있었다.	①	②	③	④	⑤
8-2) 컨설팅 수행 필요성에 대한 조직 내부의 공감대가 형성되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
8-3) 쿠폰제컨설팅 지원사업에 대해 잘 이해하고 있었다.	①	②	③	④	⑤
8-4) 컨설팅 수행을 위한 (최고)경영층의 적극적인 관심 및 의지를 가지고 있었다	①	②	③	④	⑤
8-5) 컨설팅 추진을 위해 조직 내부적으로 세부계획을 수립하였다.	①	②	③	④	⑤

9. 쿠폰제컨설팅 수행과정 중 귀사의 대응정도에 대한 질문입니다.

다음 항목에 얼마나 동의하십니까?

문 항	전혀 아니다	아닌 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
9-1) 컨설팅 수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
9-2) 성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT(Task Force Team)를 구성하였다.	①	②	③	④	⑤
9-3) 컨설팅수행 전반에 걸쳐 컨설팅기관의 산출(결과)물에 대한 이해도는 높았다.	①	②	③	④	⑤
9-4) 컨설팅 수행과정 중 수진기업 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
9-5) 컨설팅결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.	①	②	③	④	⑤

10. 정부가 실시하고 있는 쿠폰제컨설팅 지원사업 지원정책 및 활동에 대한 질문입니다.
다음 항목에 얼마나 동의하십니까?

문 항		전혀 아니다	아닌 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
10-1)	쿠폰제컨설팅 지원사업에 대한 사업의 취지 및 지원 방법, 절차 등의 홍보는 적절하다.	①	②	③	④	⑤
10-2)	지원대상 업체선정 및 평가는 합리적이고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
10-3)	쿠폰제컨설팅 지원사업의 전반적인 절차 및 프로세스는 간편하고 신속하다.	①	②	③	④	⑤
10-4)	중간·완료점점에 대한 평가점점단의 평가기준 및 평가는 합리적이고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
10-5)	쿠폰제컨설팅의 성공적 수행을 위한 정부의 실제 지원금액은 적절하다.	①	②	③	④	⑤

11. 귀사의 쿠폰제컨설팅을 수행한 컨설팅기관에 대한 질문입니다. 다음 항목에 얼마나 동의하십니까?

문 항		전혀 아니다	아닌 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
11-1)	컨설팅기관의 전문성 및 능력은 탁월하였다.	①	②	③	④	⑤
11-2)	컨설팅기관이 제시한 방법론 및 수행체계는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
11-3)	컨설팅기관은 성공적인 과업수행을 위해 적극적이고 성실하게 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
11-4)	컨설팅기관은 진행결과물에 대한 충분한 커뮤니케이션을 통해 내부 공감대 형성에 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
11-5)	컨설팅기관의 사후관리는 적절히 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 컨설팅에 대한 전반적인 만족도 및 성과에 대한 문항입니다.

12. 귀사가 수행한 컨설팅 수행결과물에 대한 만족도 질문입니다.

문 항		매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
12-1)	컨설팅 목표달성도	①	②	③	④	⑤
12-2)	투입자금대비 컨설팅 성과	①	②	③	④	⑤
12-3)	컨설팅 내용 및 과정의 품질수준	①	②	③	④	⑤
12-4)	전반적인 만족도	①	②	③	④	⑤

* 12-4) 문항에서 ① ② ③선택시 12-4-2이동, ④ ⑤ 선택시 12-4-1 이동

- 13-2) “컨설팅결과물을 활용하지 않았거나 미흡하다고” 응답한 업체만 다음의 질문에
응답해 주십시오

13-2-1) 컨설팅 결과물을 활용하지 않았거나 활용도가 낮다면 그 이유는 무엇입니까?

(복수응답 가능)

- ① 컨설팅 결과의 수준이 낮아서 ② 회사 내부 의지 및 공감대 결여
③ 컨설팅 결과가 기획의도와 달라서 ④ 미래에 활용하기 위해
⑤ 컨설팅 결과를 반영을 위한 자금 부족
⑥ 외부환경의 변화로 인한 컨설팅 결과물 적용의 어려움
⑦ 컨설팅 결과를 실행한 핵심 인력의 부족
⑧ 컨설팅기관의 사후관리 부족
⑨ 기타 _____

14. 귀사가 컨설팅을 수진 받은 전후 기간의 매출액 및 영업이익률, 고용현황에 대해 기입하여 주십시오

항 목	컨설팅 수진 1년 전 (2007년)	컨설팅 수진년도 (2008)	컨설팅 수진 1년 후 (2009)	컨설팅 수진 2년 후 (2010)
14-1)매출액	()백만원	()백만원	()백만원	()백만원
14-2)영업이익률	()%	()%	()%	()%
14-3)고용자수	()명	()명	()명	()명

* 2010년도의 경우, 매출액은 관정매출액을 기입해 주시고, 고용인원은 현재시점 고용인원을 기입해
주십시오.

15. 아래 성과 중 본 컨설팅 수진 결과, 귀사에 성과에 영향을 준 항목들에 대해 (V)표 해
주시고 그 향상정도를 기입해 주십시오

항 목	기어유무(V표)	있다면 향상정도는?
15-1) 컨설팅 후 비용절감 정도		() %
15-2) 노동 생산성 증가 정도		() %

* 비용절감정도 : (제조)원가절감과 판매비(판매비 및 관리비)를 절감한 정도

노동생산성 증가 정도 : 1인당 근로자 산출량이 속련도 향상, 근로의욕제고, 기술혁신 등을 통해 증가된 정도

16. 귀사의 컨설팅 지원사업에 대한 향후 추천의도 및 재신청 의향에 대한 질문
입니다. 다음 항목에 얼마나 동의하십니까?

문 항		전혀 아니다	아닌 편이다	보통	그런 편이다	매우 그렇다
16-1)	향후 컨설팅을 다시 받을 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤
16-2)	다른 기업에게도 컨설팅지원사업을 추천할 의향이 있다.	①	②	③	④	⑤

17. 컨설팅 지원사업 기술분야를 관리기술과 고유기술 분야로 세분화할 필요성 여부에 (V)표 해 주십시오. 세분화할 필요가 있다면, 그 사유를 작성해 주십시오

필요	불필요
※ 필요 사유	

IV. 지원과제별 개별성과에 대한 질문입니다.

18. 귀사가 수행한 컨설팅을 통해 나타난 효과는 어느 정도인지를 (V)표 해 주십시오
(다음의 6가지 과제 중, 귀사가 지원받은 과제 대상(한 가지)만 작성해 주십시오)

< 혁신과제 >를 지원했던 업체만 작성해 주시면 됩니다.

문항	해당 사항 없음	쿠론제컨설팅을 통한 성과정도(%)				
		10% 미만	10~30% 미만	30%~50% 미만	50~70% 미만	70% 이상
시장점유율 증대 (신규고객 확보 및 기존고객관계 강화)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
전략적 의사결정력 제고	☐	☐	☐	☐	☐	☐

< 생산성 향상 >를 지원했던 업체만 작성해 주시면 됩니다.

문항	해당 사항 없음	쿠론제컨설팅을 통한 성과정도(%)				
		10% 미만	10~30% 미만	30%~50% 미만	50~70% 미만	70% 이상
제품품질 향상(불량률 개선 등)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
제조원가 절감 정도	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ABSTRACT

**An empirical study on The effect on Consulting and
Business Performance through the medium of The
Consulting Responding-level and Success factors**

Kim Nam Hyoungh

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Interest in and role of consulting industry which generates high added value among intelligence service industries is expanding. To keep up with such a situation of the times, the government is not only supporting to consulting in various field for establishing a plan for urgent problems and long-term strategy and for developing technology of small and medium-sized companies by introducing

The purpose of this study is to help decide effective plans for consulting support program for small and medium-sized companies for promoting performance of hand-processed companies and a strategy for improving consulting quality and promoting performance of hand-processed companies by figuring out the effect of responding level in the consulting process of hand-processed companies participating in consulting support program for small and medium-sized companies and various consulting successful factors on the consulting

and managing performance and analyzing it empirically.

Therefore, this study showed that there was a statistically significant relation between the responding level in consulting process of hand-processed companies (interest and support of executives, composition of promoting system, understanding of production, cooperation and support of the member of an organization and practicing will of executives) and satisfaction (level of goal-achieving, consulting performance compared with input capital and quality level) and utilizing level (utilizing level of a production). (responding level → satisfaction: $p < .001$, $t = 13.099$) (responding level → utilizing level: $p < .001$, $t = 8.978$)

In addition, it was shown that both satisfaction and utilization had a significant relation with non-financial performance, managing performance of companies (expansion of employment, re-application and intention to recommend). (satisfaction → non-financial performance: $p < .01$, $t = 3.007$) (utilization → non-financial performance: $p < .05$, $t = 2.557$)

That is, as the response to consulting process is more positive, satisfaction and utilization, consulting performance is higher, and as a companies' consulting performance is higher, its non-financial performance, managing performance is higher. As it is necessary to improve policies and systems toward enhancing the responding level in order to promote performance of hand-processed companies, to introduce frequent evaluation during the consulting process will be a good plan for promoting performance.

As for consulting successful factors, there is a significant difference in satisfaction and utilization between voluntary companies and companies which apply for the project due to recommendation or PR activity, and it was shown that as the average cost of consultant was higher, there was more significant difference in satisfaction and utilization. This shows that competent consultants having lots of abilities and experience in consulting show higher performance in satisfaction and utilization, so they government should stimulate more competent consultants to participate in consulting support program for

small and medium-sized companies.

In order to promote performance through consulting, there are many various consulting characteristics and successful factors including professionalism of consultants, consultants' ability and the period of consulting.

However, above all, as shown in this study, the most important core factor to promote consulting is positive responding level of hand-processed companies through company-wide bond of sympathy including clear needs for consulting of small and medium-sized companies, interest and support of executives in consulting process, cooperation and support by the member of an organization, promoting organization, understanding of a production and practicing will of executives. In such a point, the government's consulting support program for small and medium-sized companies should reorganize and improve a system for the purpose of promoting efficiency of policies and performance of hand-processed companies, and development of performance evaluating models and index must take precedence through various kinds of empirical analysis.