



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설팅사(기업)의 역량이 경영성과에
미치는 영향에 관한 실증연구

-프랜차이즈 기업을 대상으로-



2017년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조영래

석사학위논문
지도교수 서민교

컨설팅사(기업)의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

-프랜차이즈 기업을 대상으로-

An empirical Study on the Effect of Management Result
by Consulting Capacity
-Target for Franchise Firm-

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조영래

석사학위논문
지도교수 서민교

컨설팅사(기업)의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

-프랜차이즈 기업을 대상으로-

An empirical Study on the Effect of Management Result
by Consulting Capacity
-Target for Franchise Firm-

위 논문을 컨설팅학 석사학위논문을 제출함

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조영래

조영래의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

컨설팅사(기업)의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한

실증연구

-프랜차이즈 기업을 대상으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

조 영 래

본 연구에서는 한번이라도 경영 컨설팅을 받아서 기업의 변화와 혁신을 꾀하면서 그에 따른 기업에서 수행되어진 경영컨설팅이 기업의 경영성과에 어떠한 형태의 영향을 미치는 경우를 두고 컨설팅사(기업) 역량의 구성요인과 컨설팅 완성도, 활용도 및 경영성과간의 영향 관계를 파악하여 이를 통한 컨설턴트 역량을 매개로 하여 컨설팅사(기업)의 컨설팅이 수진 기업의 경영성과에 최종적으로 그 어떤 영향에 대하여 그 효력을 파악하고자 실시되었다. 이러한 검증과정을 통하여 기업에 대한 경영컨설팅의 효과를 확인하여 기업 컨설팅 지원 및 민간 컨설팅사(기업)의 컨설팅 필요성에 대한 제시를 하고자 한다.

연구결과를 요약해 보면,

첫째, 컨설팅사(기업)의 대외적인 명성과 업무 수행 능력 그리고 컨설팅사(기업)에 속해 있는 컨설턴트의 업무에 대한 전문성이 컨설팅 수행 완성도에 정(+)의 영향력으로 나타나며, 또한 컨설팅사(기업)의 대외적인 명성과 업무 수행 능력 그리고 컨설팅사(기업)에 속해있는 컨설턴트의 업무 전문성 역시

컨설팅 활용도에도 정(+)의 영향력으로 나타남으로 프랜차이즈 기업이 컨설팅 효과에 따라 경영컨설팅이 경영에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 컨설턴트 역량을 매개로 컨설팅 완성도에서도 또한 프랜차이즈 기업에 컨설팅 성과에 긍정적인 효과를 나타내는 것으로 나타났으며, 컨설팅 활용도에서도 경영성과에 커다란 영향을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅사(기업)는 고객인 프랜차이즈 수진기업이 요구하는 경영컨설팅이 무엇인지를 정확하게 인지시켜 고객 지향적인 컨설팅을 수행하고 수진기업은 그들이 경영 컨설팅을 통해 무엇을 얻을 것인가를 인지함으로 기업의 경쟁력의 우위를 점 할 수 있을 것이다.

아울러 다른 경영 연구에 비해 경영컨설팅의 연구가 부족한 현 시점에서 앞으로 수진 기업 그리고 컨설턴트의 역량을 극대화하고 사회의 정책 방향과 새로운 환경에 대처해 나가야하는 데에 좀 더 필요한 연구가 진행되어야 한다고 본다.

[주요어] 경영 컨설팅, 경영 컨설턴트, 컨설팅사(기업)(수행능력, 명성, 전문성), 컨설팅 활용도, 컨설팅 완성도, 경영 성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제 제기 및 연구 목적	1
1) 연구의 배경 및 문제 제기	1
2) 연구의 필요성 및 연구의 목적	4
제 2 절 연구 방법 및 연구 범위	5
1) 연구의 방법	5
2) 연구의 구성	6
제 2 장 연구의 이론적 배경	7
제 1 절 경영 컨설팅의 이론적 배경	7
1) 경영 컨설팅의 개념 정립	7
2) 경영 컨설팅의 유형	11
3) 경영 컨설팅 성과에 미치는 영향	16
제 2 절 컨설팅사(기업)의 성과에 관한 영향 요인	24
1) 컨설팅사(기업)의 특성	24
2) 컨설턴트의 역량에 관한 영향 요인	25
3) 경영 컨설팅 성과의 영향 요인	33
제 3 장 연구 설계	36
제 1 절 연구 모형과 연구가설	36
1) 연구모형	36

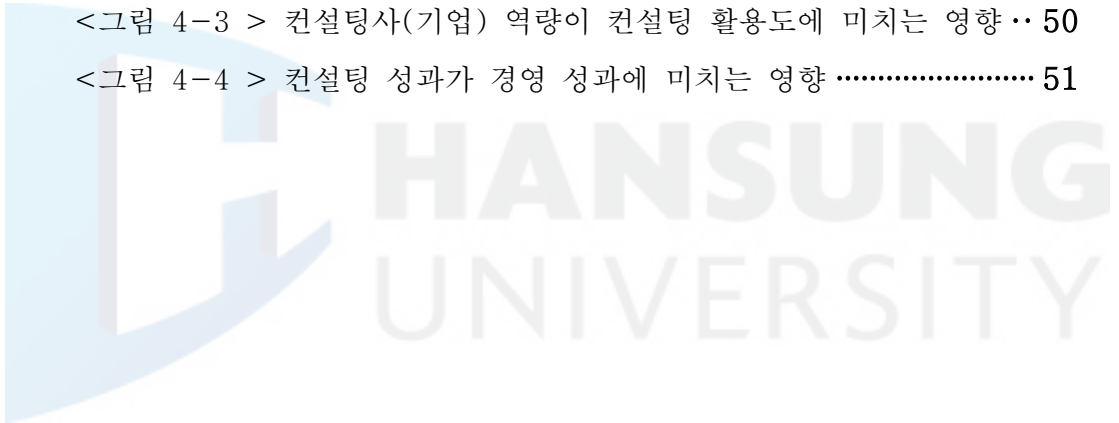
2) 연구가설	37
제 2 절 자료의 수집과 분석	40
1) 조사 대상 및 자료 수집 방법	40
2) 자료 분석 방법	41
제 4 장 연구 결과	42
제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성	42
1) 조사 대상자의 일반적 특성	42
제 2 절 확인적 요인 분석	44
1) 확인적 요인 분석	44
제 3 절 연구 가설의 검증	47
1) 연구 모형의 검증	47
2) 가설 검증 결과	49
제 5 장 결 론	52
1) 연구 결과 요약	52
2) 연구 결과의 시사점 및 한계	55
참고문헌	58
부 록	73
설 문 지	73
ABSTRACT	78

표 목 차

<표 2-1> 경영 컨설팅 개념 및 정의	9
<표 2-2> 경영 컨설팅 유형 외형적 분류	12
<표 2-3> 경영 컨설팅 유형 내용적 분류	14
<표 2-4> 경영 컨설팅 성과 요인의 요약	21
<표 2-5> 컨설턴트의 역할에 관한 연구 요약	27
<표 4-1> 인구 통계학적 특성	42
<표 4-2> 모형 적합도 및 평가기준	44
<표 4-3> 이론적 모형의 확인적 요인 분석 결과	45
<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계의 제곱 값	47
<표 4-5> 이론 모형 적합도 지수	48
<표 4-6> 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향	49
<표 4-7> 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향	50
<표 4-8> 연구 가설 검증 결과	50
<표 4-9> 컨설팅 성과가 경영 성과에 미치는 영향	51

그림 목 차

<그림 1-1 > 연구의 방법	5
<그림 1-2 > 연구의 구성	6
<그림 3-1 > 연구모형	36
<그림 3-2> 컨설팅 완성도, 활용도	39
<그림 3-3 > 경영성과 요인	40
<그림 4-1 > 이론 모형의 표준화 경로계수	48
<그림 4-2 > 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향 ..	49
<그림 4-3 > 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향 ..	50
<그림 4-4 > 컨설팅 성과가 경영 성과에 미치는 영향	51



제 1 장 서 론

제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

1) 연구 배경 및 문제 제기

급변하는 경영환경으로 인해 경영 개선과 내부 구조 조정을 통한 전문적이고 객관성을 유지하며 독립적으로 현재 기업들이 당면한 여러 부분의 문제점을 진단하고 해결책을 제시하고 실행하는 외부 컨설턴트로 부터 객관적인 현황과 대처 방안에 대한 요구가 대두되면서 컨설팅 산업이 성장하고 있다. 21세기에는 조직에서 지식이 가장 중요한 자산으로 인식되는 사회이며 (Stankosky, 2005; Albors-Barrogs, Romos, & Mas-Machuca, 2010), 컨설팅 산업은 이러한 지식을 기반으로 하는 대표적인 산업이다 (Sarvary, 1999).

컨설팅은 그 결과물도 중요하나 객관적인 수치로 이를 믿고 회사의 전반적인 문제점을 파악하여 이를 개선하여 회사의 경영에 적용하여 발전적인 고객의 만족도가 매우 중요하다. Morgan et al(1994)은 고객은 관계 속에 있는 서비스 제공자가 신뢰할 수 있으며 신용할 수 있다고 느낄 필요가 있다고 하였다(권기철, 2011).

컨설팅 프로젝트 성공을 위해서는 컨설턴트가 소속되어 있는 컨설팅사의 컨설팅 역량과 컨설턴트를 신뢰할 수 있고 그 사의 진단 결과에 따라 회사의 경영 혁신을 추구하는 수진 기업의 충성도도 중요하다. 그러나 아직까지 컨설팅 연구에 있어서 그 만족도에 대한 의식이 높지 않고 또한 이에 대한 연구도 많지 않다.

또한, 컨설팅 고객의 만족도와 충성도를 높이기 위해 컨설팅 서비스 품질 개선과 이를 위해 컨설턴트의 역량관리 체계가 절실하게 요구 되는 시점이다 (박준환, 2015).

경영컨설팅이란 기업의 업무상 문제에 대한 해법을 제시하거나 경영상의 중요한 의사결정을 지원하는 대표적인 자문 서비스를 말한다 (김광용, 2008).

기업의 여러 환경변화에 대처하기 위한 관리를 위해서는 전문화된 서비스가 필요하며 이러한 전문화된 서비스가 경영컨설팅인 것이다 (곽홍주, 2008).

경영컨설팅이란 단어가 생소한 국내에서도 많은 기업들은 글로벌 경쟁 환경에서 경쟁력을 확보하기 위하여 기업의 혁신활동을 통한 체질개선 및 새로운 경영기법의 도입과 훈련으로 부가가치가 높은 신규 사업을 추진하기 위하여 전사적인 노력을 하고 있으며, 이러한 목적을 신속하고 효율적으로 달성하기 위하여 컨설팅을 이용하고 있다 (김소정, 2011).

산업구조의 변화, 환경변화에 대한 대처 능력, 컨설팅 능력의 향상, 고객 만족 등의 지속적인 서비스 제고의 과제를 안고 있는 것이 현실이며 따라서 보다 나은 서비스 제고를 위하여 경영컨설팅서비스의 체계적인 관리를 통한 높은 품질의 서비스 창출은 큰 과제로 대두되고 있다 (석기준, 2012).

최근에는 컨설팅 산업의 국내기업의 경쟁력 높이기 위한 정부의 지원 정책 다양화로 컨설팅 산업은 나날이 성장하고는 있으나 전체 컨설팅 시장의 규모는 아주 협소한 게 사실이다. 또한 경영컨설팅 서비스를 제공하는 경영컨설팅트의 능력 또한 매우 중요하다 (김문준, 2015).

경영컨설팅트가 지니고 있는 역량이 탁월해야 하며, 이를 지속적으로 향상시켜야 함은 필수요소가 될 것이다 (김종광, 2012).

이러한 요인들에 기인하여 본 연구에서는 경영컨설팅 산업에서의 서비스의 중요성을 인지하고 경영컨설팅트의 역량 강화를 통한 경영성과 창출의 중요성을 인지하고 연구를 통하여 컨설팅 산업발전 기여하고자한다 (김후진, 2014).

대부분의 컨설팅사는 정부의 컨설팅 산업을 육성하고자 함에도 불구하고 영세하게 운영되고 있기에 외국 계 컨설팅 기관이 컨설팅 시장의 점유도가 점점 커져가 주도적인 역할을 점하고 있다 (신동주, 2012).

또한, 국내 컨설팅 회사 간의 경쟁도 심화되어, 많은 중,소형 컨설팅 기업들이 회사 운영의 영세성으로 어려워며 대부분 컨설팅 기관은 정부의 지원 사업에 참여하여 수익 활동을 하고 있으나 질적인 서비스의 제공을 하지 못하며 정부의 지원 사업에 따라 회사의 운영을 유지하는 정도의 현실이라고 할 수 있다.

향후 대형 외국 계 서비스업체들에게서 국내 중소형 산업체들이 대응하기 위해서라도 정부와 국내 컨설팅 산업에 종사하고 있는 컨설팅사와 컨설턴트는 컨설팅 산업에서 경쟁력을 높이기 위한 다양한 방안을 고민해보아야 할 중요한 시점에 있다고 본다 (김용성, 2010). 이러한 과제를 해결하기 위해서 다양한 관점에서 정책적 대안을 모색해야함에도 불구하고, 국내 컨설팅 관련 연구는 그 성장 시기가 짧은 것에 비례하여 매우 부족한 상황이다 (신동주, 유연우, 2012).

컨설턴트 개인의 역량이 컨설팅 성과의 핵심적인 요인으로 간주되어 오고 있으나 실증적 연구는 충분히 이루어지지 못하였으며, 컨설팅 성과 또한 컨설팅사의 관점위주로 측정됨으로써 수진 기업의 궁극적인 경영성과에 미치는 영향을 구체적으로 제시하지 못하고 있는 것으로 파악 되고 있다 (배용섭, 2013).

이러한 점에서 컨설팅사의 특성과 수진 기업의 특성을 반영한 경영 컨설팅 성과의 컨설팅 프로젝트 완성도와 경영선과의 기여도 측면에 영향을 미치는 요인을 규명하기 위한 연구가 필요하여 이에 본 연구는 이러한 문제를 좀 더 살펴보려 한다 (배용섭, 2013).

2) 연구 필요성 및 연구의 목적

본 연구에서는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들 중에서, 특히 컨설턴트의 역량, 컨설팅사의 특성, 그리고 수진기업의 특성과 연관된 요인에 대하여 실증적 분석을 하고자 한다 (곽홍주, 2008).

이를 통하여 수진기업, 컨설팅사, 컨설턴트에게 성공적인 컨설팅의 수행을 위하여 중요한 요인에 대한 정보를 제공함으로써 기업 측면에서는 경영컨설팅을 통한 성장을 꾀하고, 컨설턴트의 자질함양을 달성하여, 궁극적으로는 국내 컨설팅산업의 발전과 고급 서비스업의 성장을 기대할 수 있다 (박병호, 2005).

본 연구에서는 아래와 같이 연구에 대한 목적을 달성하고자 한다.

첫째, 기존 선행연구를 통하여 경영컨설팅의 개념 및 정의를 이해하고, 국내 컨설팅 산업의 현황을 파악한다. 그리고 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인을 탐색하고, 특히 컨설턴트의 역량측면의 영향요인을 파악하고자 한다 (배용섭, 2013).

둘째, 경영컨설팅 성과와 직접적인 관계가 있는 컨설턴트의 역할을 실증적으로 분석하고자 한다. 즉, 컨설팅사(기업)의 역량을 명성, 수행능력, 전문성으로 구분하고, 이 검증들이 경영컨설팅 성과, 즉 컨설팅 프로젝트 완성도와 경영성과 활용도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다 (박연기, 2011).

셋째, 컨설턴트의 능력과 경영컨설팅 성과에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 컨설팅사(기업) 특성 요인과 수진 기업 특성 요인의 조절효과를 실증적으로 검증하고자 하며 컨설팅사(기업)의 명성과 전문성 측면, 그리고 수진기업의 경영자의 지원, 추진조직, 제도적 여건을 고려하여 실증적으로 분석하고자 한다 (곽홍주, 2008).

넷째, 이와 같은 결과를 토대로 수진기업, 컨설팅사(기업), 그리고 컨설턴트가 성공적인 컨설팅을 수행하기 위하여 갖추어야할 주요 요인을 제시하고자 한다 (배용섭, 2013).

제 2 절 연구 방법 및 연구 범위

1) 연구의 방법

본 연구는 국내 프랜차이즈 기업 중, 한번이라도 컨설팅을 받은 회사를 중심으로 컨설팅사의 명성, 컨설팅사의 수행 능력, 전문성과와의 영향관계에 대한 연구를 진행하였다.

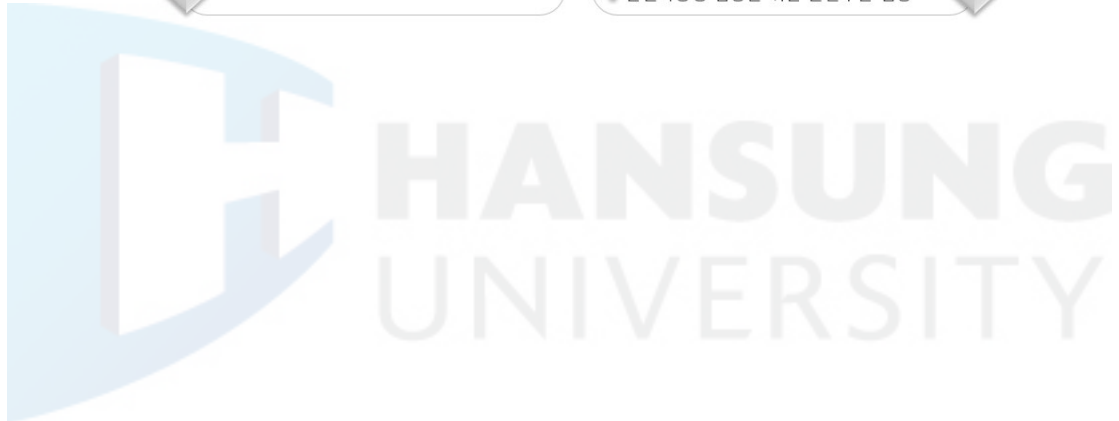
연구의 Frame Work

<그림 1-1> 연구의 방법



2) 연구의 구성

<그림 1-2> 연구의 구성



제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 경영 컨설팅의 이론적 배경

1) 경영 컨설팅의 개념 정립

경영 컨설팅이란 기업에서 자체 운영을 수행, 발전시킬 수 있도록 도와줄 수 있도록 현재의 경영 상태를 점검하고 진단하여 그 결과에 따라 부족한 점이나 미래의 투자 계획 현재의 재정 상태에 따라 수익을 더 높이거나 불필요한 비용, 조직의 운용이 원활하도록 전략을 세우고 전문가의 의견을 통하여 사업을 추진하며 이익의 극대화과 앞으로 수행해야 할 방향을 제시하고 효율적인 운영을 가능하도록 조언할 수 있는 역할을 수행하는 것으로 본다 (김후진, 2014).

경영 컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(Advice)과 지도(Assistance)를 제공하는 개인을 말한다고 국제공인 컨설팅 협회(International Council of Management Consulting Institute, ICMCI) 또한 산업연구원(경영컨설팅 산업의 지식경쟁력 강화방안) 규정에 의하여 경영 컨설턴트로서 일정 기준의 학력, 컨설팅 실무경력, 윤리강령 및 전문가적 수준을 충족하는 컨설턴트에 대하여 필요한 교육과정을 이수토록 한 후 보고서의 이론 및 실기 평가에 통과한 자에 부여하는 것이라 한다 (박준환, 2015).

전문적인 지식서비스 산업인 경영 컨설팅에 대하여 주요 기관이나 학자들은 각자 상이한 정의를 하고 있다.

Kubr(1996)는 경영 컨설팅이란 경영과 사업상의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 전문 조언 서비스(Professional Advice Service)로 정의하였다 (김소정, 2012).

반면 미국의 컨설팅 경영 엔지니어링 협회 (The Association of Consulting Manangement Engineers)는 경영 컨설팅을 전문화된 지식과 기법 및 사실의 시스템적인 분석에 근거한 객관적인 판단을 적용하여 경영자로 하여금 문제를 해결하거나 개선할 수 있도록 특별히 훈련되고 경험이 있는 사람들에 의해서 수행되는 조직화된 노력으로 정의하고 있다 (박순옥, 2015).

영국의 경영 컨설팅 협회는 경영 컨설팅이란 조직의 가치를 창조하는데 조언을 제공하거나 경영상의 해결 방안을 제공하는 것으로 컨설팅은 목적이 있는 조언을 제공하는 것에 한정하지 않고 경영을 수행하는 형태의 컨설팅이고 또한 현재 상태를 유지하는 것보다 성과 개선하는 것에 초점을 맞추고 있다는 것이다 (박준환, 2015).

컨설팅을 철저한 전문가주의에 입각한 전문성, 사업성, 고객지향성 등의 3가지 핵심요소로 규정하였고 중소기업 기술정보 진흥원(2011)은 3가지 핵심 요소에서 지속성과 환경 대응 성을 추가하였으며 전문성은 컨설턴트에게 가장 중요한 업무수행능력으로 고객의 컨설턴트에 대한 신뢰도를 의미 한다 (박춘래, 2011).

사업성을 컨설턴트의 전문성을 바탕으로 자신의 사업을 이끌어 가는 사업가 및 전문 직업인으로서의 요소를 말 한다 (신동주, 2012).

고객지향성을 컨설턴트와 고객과의 관계에서 어느 사업관계보다 투철한 서비스 정신이 요구되며 지속성은 컨설팅의 특성이 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 확인하고 개선해 나가야 경영성과가 나타남을 의미 한다 (신동주, 2012).

환경 대응성은 컨설팅이 녹색성장 모바일 환경 사회적 책임 경영등과 관련하여 변화하는 기업 환경에 따라 계속해서 진화해 가야함을 의미 한다 (배용섭, 2013).

최근에는 예전과 달리 컨설팅이란 단어가 모든 사업 분야에서 사용되고 있다. 또한 컨설팅이란 광범위하게 사용됨으로서 그 의미가 퇴색되고 있다. 예전에는 경영의 조언으로 전문가적인 역할이 의미되었으나 그 반대로 전문가 분야로 변질되어 있다. 주로 경영전반의 회계, 법률, 금융, 인사 등 회사 경영과 밀접한 관계에서 사용되어 왔으나 최근에는 부동산, 교육, 웨딩, 법률 등 모든 분야에서 사용됨으로서 좀 더 고급화된 조언자인 것으로 보이는 경향으로 사용되고 있다. 주요 기관과 연구자의 경영 컨설팅 개념 및 정의는 아래 표와 같다.

<표 2-1> 경영 컨설팅 개념 및 정의

기 관 명	경 영 컨 설 팅 개 념 정 의
국제 컨설턴트 협회 (ICMCI)	경영 컨설턴트는 회사의 운영책임이 있는 회사의 경영 전반에 자문(Advice)과 지도(Assistance)하는 개인
경영 컨설팅 엔지니어링 협회	경영 컨설팅은 경험과 훈련을 통해 사람들이 회사 운영상의 여러 가지 개선점을 직시하고 이의 해결 방안을 제시하고 그 해결 방안들이 운영상의 문제점을 바로 적용이 될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 분야
미국 회계사회	경영 컨설팅은 특수한 부문의 전문성을 가진 전문가들이 본인들의 경험과 지식을 적용하여 경영상의 문제점을 파악해서 이를 전체적 관점을 객관적인 시각에서 회사의 운영 과정을 지원하는 것을 말함
영국 컨설턴트 협회	경영 컨설팅은 객관적이고 독립된 사고를 가진 사람들이 수진 회사의 문제점을 파악하여 정책, 조직, 절차, 구조상의 문제점을 파악하여 그 해결방안을 지원하여 도움을 주는 것을 말함
호주 경영 컨설턴트 협회	경영 컨설팅은 사업 진행 그리고 목적을 달성하기 위해 보다 나은 정책, 조직, 절차, 내부의 소통, 또는 보유 자원 운용을 통하여 경영 지도 및 해결 방안을 통해 운영하는 자문서비스를 제공하는 자

국제 노동 위원회	경영 컨설팅은 회사 운영과 사내의 문제들을 파악하고 이에 따라 새로운 변화를 모색하며 이를 운용하고 개선의 기회를 넓히고 변화를 유도함으로써 최고경영자가 회사가 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 보좌하는 역할을 하는 서비스를 말함
Fritz Steele(1975)	회사의 내용, 조직, 절차, 구조에 관한 문제점을 파악하여 이를 운영하는 사람에게 문제점에 대한 실질적인 책임이 없는 컨설턴트가 컨설팅 내용에 대하여 도움을 제공하는 것을 말함
Larry Greiner & Robert Metzger(1983)	전문분야에 대한 서비스로 회사와의 계약에 따라 객관적이고 독립적인 방법으로 회사 운영영상의 문제를 파악하여 해결 방안을 도와 개선점을 회사에 제공하는 것을 말함
Karkham(1991)	컨설턴트가 자신의 지식과 경험을 통해 회사의 운영에 이용하여 경영에 적용이 되도록 도움을 주는 관계라 함
Williams & Woodward(1994)	컨설턴트가 수진 기업의 요구에 따라 내부 및 외부의 문제점 해결을 위해 조직, 운영상의 개선 법을 충족시켜 주기 위해 서비스를 제공하는 것을 말함
Milan Kubr (1997)	독립된 자격의 컨설턴트가 기업의 조직, 정책, 운용, 방법 등에 대한 문제점을 파악하여 적당한 해결점을 제시하는 동시에 개선 방법을 위해 서비스를 제공하는 것을 말함
Marco Iansiti & Roy Levien(2004)	컨설턴트들이 가지고 있는 경험과 지식을 통해 수진 기업에 가치 있는 문제점을 파악하고 그 해결방안을 제시하고 문제점을 해결하기 위해 조직의 변화를 유도함으로써 개선점을 제시하므로 그 대가로 돈을 받는 경영 활동이며 지식의 공유와 변화를 유도하는 사회적 책임을 지닌 활동을 말함
김광용 외 (2008)	경영 컨설팅은 경험과 전문 지식을 가진 컨설턴트들이 회사의 목표 달성을 위해 회사의 문제점을 제 3자의 입장에서 독립적이고 객관적으로 원인을 파악, 규명, 분석해 그에 대한 해결법을 제공하고

	적시에 실시토록 함으로써 조직이 원하는 목적을 달성을 자문 서비스 활동을 말함
김익성 (2008)	경영 컨설팅은 특정 부문에 대해 전문적인(proprietary) 지식이나 정보성(expertise)등을 기본으로 회사(client)로부터 대가를 받고 개선과 변화를 위해 조언을 제공하는 서비스 활동을 전체적인 개념을 말함
중소 기업청(2008)	경영 컨설팅은 회사 운영상의 문제점을 파악하여 해결을 위해 실질적인 방안을 제공하고 그러한 해결 방법들이 적시에 실시 되도록 도움을 주는 행위를 말함

자료 : 중소기업 기술 정보원 (2011)

2) 경영 컨설팅의 유형

경영 컨설팅 유형은 일반적으로 외형적 측면과 내용적 측면으로 나누어 볼 수 있는데 외형적 분류로 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스로 구분하며 내용적 측면은 연구내용에 따라 분류하는 유형으로 컨설팅업의 마케팅 측면 연구에서 컨설팅 프로젝트 유형의 복잡성 정도에 따라 분리하였다(Maister,1982).

가) 외형적 분류

외형적 분류는 컨설팅 산업의 일반적인 분류로 수행 형태에 따라 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적 서비스, 상업적 서비스로 구분할 수 있다 (박순옥, 2015).

전문서비스는 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하여 그에 대한 적절한 해결책을 찾아 제시하여 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하여야 하며 윤리성이 필요하다 (김소정, 2011).

자문서비스 컨설팅은 조언의 역할만 하며 이의 집행은 경영자의 책임 하에 주는 것이다 (배용섭, 2013).

최종의사 결정권자는 의뢰인이며 컨설턴트의 책임은 그 수행 내용의 품질과 완전성으로 한정되며 그 실행으로 인하여 생기는 문제점에 대한 책임도 의뢰인에게 있다 (배용섭, 2013).

독립서비스 유형에서는 컨설팅을 통한 그 결과에 대한 의뢰인과 친분관계 조직에 상관없이 독립적으로 제시되어야 하며 의도적으로 특정회사와 특정제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수주하기 위해 편협된 대안을 제시하여서는 안 된다 (신동주, 2012).

전문적인 컨설팅사(기업)는 이러한 경우가 거의 없으나 사내의 경우 가능성이 있다. 일시적인 서비스 컨설팅은 회사 내 전문 인력을 보유하고 있으나 업무수행에 지장을 줄 경우 한시적으로 전문 컨설팅 회사에 의뢰하는 경우를 말한다 (장영, 1996).

상업적인 컨설팅 유형은 컨설팅을 판매자와 구매자로서 만나는 하나의 사업인 만큼 컨설팅 서비스를 제공하면서 그 대가를 받음으로서 계약자체로서 적절한 이익을 남길 수 있어야한다 (배용섭, 2013).

<표 2-2> 경영컨설팅 유형 외형적 분류

컨설팅 유형	분 류 내 용
전 문 서비스	경영 컨설팅은 지속적인 연구와 풍부한 경험으로 문제점을 파악하고, 그 문제점에 대한 해결책을 찾아서 의뢰인의 수익을 증진시키는 전문가로서의 직업적인 윤리가 필요함.
자 문 서비스	경영 컨설팅은 어디까지나 자문과 조언의 역할을 통해 나타나는 결과에 대해서는 직접 책임이 없음. 즉 의사 결정권자는 최고 경영자로서 그 책임 또한 최고 경영자에 있으며 컨설턴트의 책임은 컨설팅 내용에 대한 품

	질로 한정 됨. 또한 해결방안 실천에 대한 책임도 최고 경영자에게 있음.
독 립 서비스	경영 컨설팅을 통해 얻어진 결과는 수진 기업과의 친분, 조직에 상관없이 독립적으로 제공될 수 있어야 하며 의도적으로 특정기업이나 특정 상품을 이롭게 하거나 다른 사업을 수주받기 위해 일방적인 대안을 제공해서도 안 됨. 회사 소속 컨설턴트는 회사를 위해 대안이 편협 될 수 있으나 컨설팅 회사의 경우에는 이러한 위험이 거의 없음.
임시적인 서비스	기업이 자체적으로 컨설팅 전문가를 보유하고 있다고 해도 자신의 업무를 두고 경영 컨설팅에 참가하기 어려울 때는 전담하여 문제점을 해결 할 수 있는 외부 컨설턴트를 이용하는 경우 이 컨설턴트는 수진 회사에서 일시적으로 컨설팅 업무를 진행, 업무가 끝면 회사에서 떠나게 됨.
상업적인 서비스	경영 컨설팅은 의뢰인과 제공자로의 사이로 만나는 사업으로 컨설팅 업무를 제공하면 그에 미치는 금전적인 대가를 받고 그 컨설팅 계약은 적절한 수익을 제공 받아야 함.

자료 : 중소기업청(2008) 중소기업컨설팅산업백서 P7

나) 내용적 분류

Maiste(1982)는 컨설팅 마케팅 측면연구에서 컨설팅 프로젝트 유형을 고객 측 요구 문제의 복잡성 정도에 따라 상, 중, 하로 구분되며 상급은 고급 컨설턴트가 상대적으로 많이 투입되어야 하는 프로젝트이며 중급은 중간 정도의 복잡성을 가진 중급을 하급은 상대적으로 문제가 보편화 되어있고 구조적 형태를 가지므로 경험이 적은 컨설턴트가 수행 가능한 프로젝트 유형으로 구분하였다 (Maiste, 1982).

장영(1996)은 경영컨설팅의 도입 및 수행이 조직의 성과나 컨설팅 프로젝트의 완성도 향상에 기여하며 조직의 변화나 혁신을 촉발하는 수단이라고 보고 혁신분류 차원에서 4가지 형태로 그림과 같이 컨설팅 유형을 분류하였다 (장영, 1996).

<표 2-3> 경영 컨설팅 유형: 내용적 분류

협 의	광 의
부문 혁신 경영 컨설팅 (Narrow Innovation)	전사 혁신 경영 컨설팅 (Broad Innovation)
부문 개선 경영 컨설팅 (Narrow Improvement)	전사 개선 경영 컨설팅 (Broad Improvement)

자료 : 장영(1996) 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, 한국과학 기술원, 박사논문 P20

컨설턴트들은 통상적으로 부문 개선 컨설팅으로 접근하나 이는 업무영역이 좁아 특정분야나 기능에 한정되어 있으며 이는 현재 업무활동을 개량시켜 나가며 조직구성원의 호응을 유도하기가 쉬우며 이는 비교적 단순하므로 공정 개선, 업무개선, 인사관리, 마케팅 등 기능별 컨설팅업무가 이에 해당 된다 (권기철, 2011).

또한, 전사적 개선 경영 컨설팅의 목적은 모든 분야에 해당이 되며 그 대상 또한 일부 기능에 제한되지 않고 모든 기능에 걸친 업무를 대상으로 하나 기존 업무활동을 근본적으로 변화시키는 것보다 전반적인 개선을 요구하는 경향이다. 이는 현장에서 거리를 두며 사무개선, 사무자동화 MIS(Management Information System) 전사적 품질관리, 업무개혁, 프로세스 개선 목표 관리 등을 요구 한다 (권기철, 2011).

또한, 부문 혁신 경영 컨설팅은 특정분야나 기능에 한정되어 있으나 기존 업무와는 달리 특정 업무 수행 활동의 근본적 변화를 요구하며 그 폭 또한 대표적이고 신속하게 변화를 요구한다.

이는 현장에서 컨설팅을 수행해야 하며, 고도의 전문지식으로 요구하며 공정 자동화, 공정재편성 협의의 Just In Time, 협의의 프로세스 리엔지니어링 등을 말 한다 (장영, 1996).

전사 혁신 경영 컨설팅은 업무영역을 구분하지 않고 전사 여러 기능에 걸친 업무를 대상으로 기존의 업무 수행과는 다르게 업무활동의 근본적인 변화를 요구하며 변화의 정도가 대폭적이고 짧은 시간에 신속한 변화를 요구한다. 이는 복잡하고 난이도가 높은 프로세스 리엔지니어링, 다운사이징, 리스트럭처링, 전략정보시스템 광의의 벤치마킹 등이다 (장영, 1996).

다) 수행 형태 별 분류

경영 컨설팅의 수행 형태에 따라 기간별 범위별로 구분된다.

기간별 구분은 단기 종결형과 장기 지속형으로 구분되며 범위별 구분은 종합 컨설팅과 부분별 컨설팅으로 구분한다 (배용섭, 2013).

단기 종결형은 기업의 경영활동 과정에는 수행하지 않으나 기업 필요시 또는 경영상의 목적 특정 프로젝트 수행 시 실행되는 경영컨설팅을 말하며 이는 목적이 완료되거나 불가능할 시 일체의 행위를 종결한다. 또한 장기 지속형은 기업경영상의 특수 목적을 위한 컨설팅이 진행되는 것이 아닌 기업경영 전반에 필요한 자문을 구하며 컨설팅을 받기 위한 자문 또는 고문 계약 형태의 지속적인 컨설팅을 의미한다 (배용섭, 2013).

종합 컨설팅은 경영 전반에 대한 관리의 기본인 재무, 생산, 마케팅, 인사 등 관리 전반을 대상으로 컨설팅을 수행하는 것이다. 기업을 운영에 함에 있어 일부 한 부문에 대한 문제점으로 나타날 수 있는 것은 일부이며 각 부문의 활동이 모든 부문의 활동을 고려하며 이는 모든 부문의 활동을 이루는 하일부의 작은 요인이기 때문에 일부분의 컨설팅을 수행하는 것이 바람직하지 않으며 현실적으로 중소기업에서 특정부문 또는 특정테마만을 대상으로 컨설팅이 이루어지는 것이 현실이다. 투자유치 컨설팅, 시장조사 컨설팅, 연봉제 컨설팅, 해외시장 개혁 컨설팅, 규격인증에 관한 컨설팅 등이 그 예이다 (배용섭, 2013).

3) 경영 컨설팅 성과에 미치는 영향

컨설팅사(기업)의 특성으로 구성인원 개개인의 전문성과 역량에 관하여 각 개개의 컨설턴트가 갖추어야 할 역량에 대한 연구는 컨설턴트에게 요구되는 행위적 능력에 초점을 둔 연구와 역할에 초점을 둔 연구의 두 가지 유형의 연구자체는 모두 컨설턴트에게 요구되는 능력이나 자질에 대한 연구이나 능력 보험(Competence Model)을 기초로 하고 본분 모형(Role Model)을 바탕으로 한 것이다. 또한 이는 상황모형 적 접근과 이상 모형 적 접근으로 구분되는데 상황모형 적 접근은 컨설팅 과정에 따라서 요구되는 역할이 다르다는 가정에서 출발한 것이고 이상모형 적 접근은 어떠한 과정에 처하더라도 요구되는 역할은 동일하다는 접근 방식이다 (중소기업청, 2006).

컨설팅사(기업) 간의 경쟁의 심화로 컨설팅사(기업)의 조직 구성원인 컨설턴트의 능력이 점차 능동적이고 적극적인 자세가 필요하며 아울러 마케팅 능력이나 서비스 품질 나아가 새로운 기법연구 등 지속가능한 경영 조언 등을 위한 새 과제가 대두되고 있다 (한국컨설팅협회, 2004).

또한, 컨설팅 산업에 있어 서비스 제공자인 컨설턴트에 주어진 업무 외에 기업성과를 이룰 수 있는 적극적이며 자발적인 행동으로 기업의 성과를 나타낼 수 있는 역할이 중요하게 대두된다 (한국경영기술컨설턴트협회, 2003).

이같이 조직구성원에 조직 또는 개인에게 직접적으로 이익을 주려는 자발적인 행동을 친사회적 행동이라 하며 도움, 기부, 협조, 자원 등과 같이 행동으로 나타난다(Belief & Motowidlo, 1988). 친사회적 행동 (Prosocial Behavior)란 용어의 처음 사용한 이는 (Whispe 1972)로 다른 사람에게 이익을 주는 개인의 사회적인 행동으로 정의했다. 친 사회적 행동인 (Prosocial Behavior)는 “~을 위하여” 라는 접두어도 (Whispe, 1972) 다른 사람에게 이익을 주는 개인의 사회적 반응을 말하며 손해를 주는 반사회적 행동은 배제된다.

따라서, 컨설턴트의 친사회적 행동은 고객에 대한 서비스의 접점으로 나타나며 직접적으로 도움은 주며 스스로의 역할이나 직책의 한부분이며 나아가 그 조직의 힘(Welfare)에도 영향을 끼친다고 하며 이런 기대된 행동에는 정책, 제품, 서비스에 대한 정확한 지식 등에 포함된다.

하버드 대학 심리학과 교수인 McClelland (1973)는 역량은 삶을 통해 나타나는 결과물의 집합체 (Clusters of life outcomes)라고 하여 역량을 개인성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성이라고 정의하였다 (송거영, 2014).

직무역량은 업무에서 우수한 실적을 나타내거나 그 결과가 뛰어남 (Competency)이라는 개념이라고 Klemp(1980)정의하였다. 또한 Spencer & Spencer(1993)는 역량이란 특정직무 또는 상황에서 구체적인 지표에 의해 평가된 효과적이고 우수한 성과의 원인이 내재된 특징이라고 정의하였다 (Spencer, 1993).

Boyatis(1982)는 역량은 고성과자, 저성과자, 평균성과 자를 구분하는 특성으로 동기, 특질, 기술, 이미지 등 사회적 역할, 개인 지식을 의미한다고 정의하였다.

Rothwell & Lindholm(1999)는 구성원의 역량개발은 개인뿐만 아니라 조직의 성과 달성은 업무향상에 영향을 준다고 하였다.

역량이란 우수한 성과와 연관되어야 한다. 이는 평범한 사람의 평균적인 성과보다는 더 많은 성과를 창출하여야한다 (이지은 외, 2010).

평범한 성과보다는 더 많은 성과가 분출되었을 때 그 사람의 역량은 우수한 성과를 창출하는 원인이 되어야 하며 역량은 외부에 보이는 것과 같이 내면에 포함된 숨어있는 가치를 평가할 수 있어야한다 (Jang & Lee, 1998).

역량은 기술, 지식, 태도 등 드러난 부문과 일에 대한 정열, 신념, 성격, 동기 가치관 등 내면에 감추어진 부문으로 구분한다. 이는 기술, 지식 등 비교적 가시적이며 개발가능성이 있으며 특성, 정열, 신념 잘 나타나지 않는 부문은 개발이 쉽지 않다.

역량은 상기 기술과 같이 고 성과를 창출할 수 있는 능력을 가지고 일관되게 나타내는 행동의 특성을 말한다 (김광용 외, 2008).

이는 컨설팅 프로젝트를 수행하는 주체인 컨설턴트에게 요구되는 능력을 말하며 이러한 프로젝트를 수행하기 위해 전문적인 지식과 경험, 기술을 축적하며 이를 프로젝트 수행에 적용해야하는 전문직업인을 말한다.(이지은,2010)

따라서 컨설턴트의 역량으로서는 문제점을 파악 분석하여 이에 대한 해결 방법으로 전략수집, 컨설팅 프로젝트 능력, 한정된 자원으로 비용과 시간, 일정을 계획하며 운영할 수 있는 능력을 가지며 새로운 지식과 독창적인 아이디어를 가져야 한다고 정의하였다 (장영, 1996).

Williams & Woodward (1994)는 컨설턴트는 그 역할의 성격에 따라 전문가(Expert) 관계자(Manager) 연구원(Researcher) 교육자(Educator)로 구분하였다. 이는 전문분야의 정보나 조언하는 전문지식을 보유하며 프로젝트 수행에 관한 관리 및 감독하는 관리자, 정보를 수집, 분석, 해석을 주관하는 연구원 전문지식을 습득하여 스스로 해결할 수 있는 능력을 키워주는 교육자의 역할을 하는 것이 컨설턴트라 한다.

Allen & Devis (1993)는 컨설턴트의 윤리적 관점에서 보고 윤리적 컨설팅 활동에 영향을 주는 요인을 실증분석을 통해 연구하였고 컨설턴트의 가치관, 업무 윤리, 컨설팅 상황에 따라 행동하는 윤리 의식, 문제점의 분석, 수행 일정계획, 수행 실행, 문제점의 해결, 대책수립 등 창조적인 생각이 달라진다는 결과를 도출했다.

Parry(1996)는 컨설턴트의 역량이 훈련에 의해서 향상된다고 예상하고 훈련에 의하여 측정될 수 있는 지식과 태도에 따른 스킬의 집합으로 보았다.

McLachlin(1999)은 컨설턴트의 특성으로 전문지식, 선천적 특징(Integrity)을 언급하였다. 여기서 선천적 특징이란 동기 (Motivation) 윤리(Ethics) 목적성(Objectivity) 정직(Honesty) 고객충성도(Loyalty) 자신감 (Confidentiality)의 세부개념으로 구성된다고 보았다 (McLachlin, 1999).

박명구(2004)는 지식분야의 역량으로 산업별 베스트 프랙티스 파악, 클라이언트에 대한 이해, IT관련 전문지식, 경영지식, 최적의 해결책제시 했으며 기술 분야 역량으로 커뮤니케이션 스킬, 코칭과 지도, 프레젠테이션 스킬, 프로젝트 경영 스킬, 리딩 스킬을 제시하였으며 태도로서는 전문 직 다운 품위와 오픈마인드 고객중심 마인드, 계약기간 내 합의된 서비스 이행, 확인을 주는 행동과 업무처리 능력을 제시하였다 (박명구, 2004).

경영 컨설팅은 문제의 진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집, 컨설팅 윤리, 책임감 경영지식, 전문지식, 컨설팅 경험을 중시하였다 (김광용 외, 2008).

장동인(2011)은 문제의 진단과 분석, 대안제시, 정보수집, 프로세스 관리, 컨설팅 윤리, 책임감 그리고 정직으로 업무수행을 정의하였다 (장동인, 2011).

최영석(2012)은 명성, 평판, 영향력, 전문기술, 경험, 대처능력 원리원칙의 보유와 이에 대한 준수, 공정성, 약속의 이행으로 나누었다 (최영석, 2012).

컨설팅 관리 측면에서 컨설팅 성과에 직접적으로 미치는 영향요인을 파악하고 컨설팅의 사전관리로서 컨설팅 업무의 필요성에 대한 이해와 그 준비과정에서의 의뢰 기업의 역할인 조직변화에 대한 적응, 컨설팅 역할별 점검, 경영자의 의지와 실천에 대한 믿음 및 직원과의 의사 전달에 의한 소통, 컨설팅

팅 후에 결과 관리가 컨설팅 성과에 유의한 영향에 미치는 것으로 분석하였다. 또한 컨설턴트의 역량과 함께 컨설팅사의 조직적인 대응능력과 고객과의 생산적인 관계구축 및 시장지향적인 컨설팅 마인드가 경영컨설팅 성과에 중요한 영향을 미친다고 지적하였다 (장용삼, 2009).

중소기업을 대상으로 의뢰 기업의 컨설팅에 대한 이해도와 신뢰성, 컨설팅사의 전문성과 업무체계 및 방법론, 정부의 컨설팅 인식 및 지원제도에 대한 홍보가 경영컨설팅 성과의 주요 요인임을 제시하였다 (곽홍주, 2008).

중소기업은 컨설팅의 수행을 위한 계약을 하기 위하여 컨설턴트에게 상담을 하기 전 자문해야 할 5가지 항목을 제시하고 있다. 첫째, 업무전반에 대한 충분한 검토 허용여부, 둘째, 문제의 소지가 있는 부문에 대한 신중한 정의여부, 셋째, 중소기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지여부, 넷째, 올바른 컨설턴트를 선택하기 위한 신중한 행사여부, 다섯째, 해결책에 대한 진행도 측정허용여부 등을 제시하고 있다 (Chartered Management Institute, 2006).

이와 같은 목적을 달성하기 위한 그 방안으로

첫째, 컨설팅 시작부터 최고경영층의 개입을 유도하여 컨설턴트의 선택을 위한 내용을 보고하고 컨설턴트 계약에 대한 결정 절차를 받아야 한다.

둘째, 컨설팅 회사에서 출장하는 컨설턴트의 인원과 컨설팅의 범주를 인식하고 컨설팅사의 컨설팅에 대한 서비스 범위를 확정한다.

셋째, 컨설턴트로부터 추천에 의한 것보다 과거경력에 대한 내용을 파악하는데 이전의 업무에 대한 자료를 기준으로 가능한 한 컨설턴트에 대한 예상 범주를 작성한다.

넷째, 컨설팅 업무의 진행 사항에 대한 정기적인 보고서를 제출하여 계약서에 명시된 목표와 실제 진척 도를 비교한다.

다섯째, 컨설팅 효과를 평가한다. 제안된 새로운 개발내용과 절차 등의 실행되며 적용되는지, 그들의 예전방식과 개념에 의해서 수행되는지 확인하고

실행과정에 있어 발생하는 특별한 문제에 대하여 담당자와 의논하고 결과가 이루어지는지 확인하고 정기적으로 프로젝트 완성 후에 적당 주기로 사후관리를 요구 한다 (배용섭, 2013).

경영 컨설팅의 성과 영향 요인을 요약하면 표와 같다.

<표 2-4> 경영 컨설팅 성과 영향 요인의 요약

번호	중요 연구	경영 컨설팅의 성과 영향 요인
1	이윤원 외 (2012)	①컨설턴트의 관리 능력, ②컨설턴트의 업무 능력, ③CEO의 지원, ④의뢰 기업의 적응력
2	강성무와 류덕위 (2012)	①컨설팅에 대한 믿음, ②컨설팅업무에 대한지원과 이용, ③컨설턴트의 역량
3	박춘래 외 (2011)	컨설팅 활용도: ①CEO의 적응의지, ②사원의 적응과 이용도, ③컨설팅 결과에 대한 이용도
4	곽홍주 (2008)	①컨설팅 도입을 위한 준비와 이해, ②컨설팅 경과에서 회사의 조직변경 정도, ③컨설팅 시차별 점검, ④CEO 실행 의지와 지원 그리고 직원과의 정보 공유, ⑤컨설팅 후의 사후 대책 수립
5	Philips (2006)	①컨설팅 결과에 따른 진행, ②진취적인 고객관리 유지, ③성공을 위한 접근 방안, ④적절한 시기에 대한 기회 포착
6	Kreklow (2006)	①CEO의 적극 참여, ②회사 내의 호응도와 정예화 된 조직, ③외부의 전문 컨설턴트 접촉, ④충분한 회사 내 교육, ⑤회사로 부터의 충분한 지원(인적 및 물적)
7	Chartered Management Institute (2006)	①회사 모든 업무에 대한 검토, ②문제되는 부분에 대한 신중한 파악, ③중소기업(회사)이 컨설턴트가 점검하기를 원하는 내용을 파악, ④컨설턴트 선택을 위한 올바른 판단, ⑤문제 해결에 대한 진행사항 판단

8	캐나다 경영컨설팅 협회 (2005)	①적절한 배치(The Right Position), ②적절한 행위 파악(The Right Service Mix), ③적절한 조직 구비 (The Right Organization), ④적절한 인원 배치(The Right People)
9	Walker (2004)	①컨설턴트의 기능인지, ②결과물에 따른 책임, 변화 ③중요사업이슈에 대한 필요성 공유, ④성공을 위한 비전, ⑤필요한 지원을 아낌없이 제공하는 경영자 의지, ⑥과정을 위한 파악, ⑦결과에 대한 대책 수립, ⑧조직과 구조의 변화를 위한 정책, ⑨정확한 문제점의 정리, ⑩정확한 파악으로 문제점 해결, ⑪목표 달성을 위한 장애 제거
10	영국컨설팅협회 (2002)	①경영 컨설턴트의 윤리, 가치 및 전문가, ②분석력 및 관찰력, ③책임감, 의무감 및 대화소통 능력, ④다양성, 복잡성 및 변화, ⑤대화 능력과 발표력, ⑥의무와 책임, ⑦문제 해결 방안 행사, ⑧시간 관리와 집중, ⑨자신평가
11	박문규, 이재정, 정승렬 (2002)	ERP System 컨설팅 프로그램의 성공 요인으로 ①적당한 직원구성 및 업무 배정, ②예산을 포함한 일정 목표에 대한 세부내용, ③CEO의 지원, ④프로젝트 내용 인지, ⑤효과적인 내부소통, ⑥교육 및 훈련, ⑦컨설턴트 기능, 기존 조직과의 조화, ⑧ERP System 및 업체선정
12	김광훈, 황규승 (2001)	①신뢰성, ②확신성, ③공감성, ④도덕성, ⑤신뢰성, ⑥참가유도, ⑦내부소통, ⑧명성도
13	Simon and Kumar (2001)	①컨설턴트와 의뢰인 간의 의사소통, ②의뢰회사의 협력, ③전 범위의 내용, ④기술에 대한 지식, ⑤문제점의 정리, ⑥정직한 내용과 성실, ⑦의뢰회사의 이해능력 및 수용력, ⑧마케팅, ⑨기대효과에 대한 정리
14	MaLachlin (2000)	경영 컨설팅 전에 의뢰인과 컨설턴트 간의 사전협의로 변화가 가능 점과 불가능한 점으로 세분 ①협의 가능 점: 의뢰인의 능력 향상, ②협의 불가능 점: 의뢰인의 성과 향상
15	Adamson (2000)	①컨설턴트의 숙련도 및 전문성, ②의뢰인의 신뢰감, ③의뢰인의 정보 필요성과 정보제공, ④컨설턴트의 계획에 대한 평가

16	MaLachlin (1999)	①컨설턴트의 능력, ②의뢰인의 참여와 준비, ③확실한 업무 합의, ④고객 통제, ⑤컨설턴트의 성실성, ⑥성과물에 대한 활용
17	Fraser (1998)	①의뢰인의 문제점 파악, ②정보관련 능력 및 제공, ③상담을 위한 의뢰인의 컨설팅에 대한 교육의 능력 구비
18	Cameron (1998)	ERP System 신숙함을 강조 ①프로그램 계획, ②정리 된 일정 및 목적, ③우수한 인원확보 및 풍부한 자원, ④내부 관리 및 조직 정리, ⑤정리된 범위의 내용, ⑥내부 조직 개선의 최소화, ⑦성취를 대한 지원, ⑧충분한 의사소통, ⑨프로젝트 조직에 대한 권리 제공, ⑩교육 훈련의 시점 파악
19	장영 (1996)	경영컨설팅의 성과는 수진기업의 특성에 따라서 정해 짐 ①CEO의 적극 지원, ②추진부서의 열정, ③직원의 경험, ④컨설턴트의 전문성과 신뢰성
20	Shapiro et. al (1993)	①적당한 변화 방법의 방법채택, ②양측의 목적의식 및 책임, ③즉각적 실시, ④CEO와 내부 실무진의 참가
21	Cohen (1992)	①정확한 문제점의 파악, ②적당한 모델 채택, ③서로 일치되는 목표
22	Zeria and Avedisian (1989)	①CEO의 지원, ②담당자의 능력과 추진력, ③협조적인 부서, ④유연한 부서구조, ⑤변화적응 태도, ⑥가치평가와 유연성, ⑦목표당성 의지, ⑧변화방법의 적당함, ⑨컨설턴트의 숙련과 전문성, ⑩외부 관계자의 불평정도
23	Fleming (1989)	①적당한 변화 방법, ②양측의 서로 믿음, ③추진담당자의 능력, ④서로 일치된 기대(기간, 방법, 목표 등), ⑤조직 내 가치의 유사성
24	Tiles (1961)	①정확한 목표선정, ②변화에 대한 공감대 형성 및 수용 태도, ③현 업무 참여도, ④정기적인 평가, ⑤컨설팅에 대한 의견제시

자료 : 배용섭, 2013

제 2 절 컨설팅사(기업)의 성과에 관한 영향 요인

1) 컨설팅사(기업)의 특성

보통 컨설팅을 수행하는 대부분의 컨설팅사(기업)들은 특정 주체별로 자사의 고유 프로그램 그리고 컨설팅의 기법과 그 해결 도구 등을 가지고 있으며, 이러한 방법을 통해 컨설팅의 기법을 축적해 컨설팅 업을 유지하는 경우가 많다 (조영대, 2005).

또한, 유명 컨설팅사(기업)의 경우 이러한 체계적인 문제 해결 기법이나 방법론만을 연구하는 전문적인 인력들이 따로 있는 경우가 대부분이며, 이러한 기법이나 컨설팅 방법론 등을 컨설턴트에게 교육시켜 실제 기업 프로젝트에 투입시키고 있다 (장동인, 2011).

따라서 컨설팅사(기업)의 노하우는 이러한 문제해결 방법론에 집약되어 있다고 볼 수 있을 것이다 (김영숙, 2013).

경영 컨설팅의 목표 달성을 위해서 수진 기업 측에서 눈여겨보는 부분 중에는

첫째, 참여 컨설턴트 자신의 객관적인 경력 및 우수한 학력의 소유자인가?
둘째, 컨설팅사(기업)이 과거 비슷한 회사의 컨설팅 업무를 수행 결과가 있나?

셋째, 컨설팅사(기업)의 지리적 접근이 용이 했나?

넷째, 컨설팅사(기업)의 종업원 수가 많고 회사의 규모가 큰가?

다섯째, 컨설팅사(기업)은 이 시장에서 이름이 알려져 있나?

여섯째, 기존 고객리스트 및 정보를 제공했나? 이다.

그리고 Zeira(1984)는 컨설턴트 측의 유사문제에 대한 문제 해결 방법론이 얼마나 체계적으로 구성되어 있는가? 하는 것이다 (김영숙, 2013).

이러한 문제 해결이나 계획된 변화를 이끌어내는 방법이나 수행과정, 기법 등은 아주 다양하게 많을 수 있다고 하였다 (정미라, 2012). 앞선 연구들에서는 이러한 문제 해결의 수행과정을 다단계 모델(multi-stage model)등을 통해 체계화 하려는 노력을 보여 왔다(e.g., Stroh, 1987 ; Gallesich, 1982 ; Lippittetal, 1978 ; Kolbetal, 1970 ; Schein, 1969) (신동주, 2015).

물론 이러한 수행과정 절차가 실제로 명확히 구분되지 않는다 하여도 수행과정을 단계별로 구분지어 정리하는 노력이 컨설팅을 효과적으로 수행하는 데에 중요하다 (Kolbetal, 1970).

미리 정의할 수 있는 컨설팅 업무내용을 절차 화 및 표준화시키면 일상적 및 반복적인 업무의 효율성을 높일 수 있으며,창의적이고 새로운 문제의 체계화 정도가 컨설팅 성패에 정의 영향을 미친다고 볼 수 있다 (Vande Ven and Chu Y, 1989).

2) 컨설턴트의 역량에 관한 영향 요인

가) 컨설턴트의 컨설팅 목적

- 첫째. 의뢰인에게 정보를 제공하고
- 둘째. 고객의 문제에 대한 해결책을 제시하고
- 셋째. 문제를 재정의 할 필요가 있을 시에 진단을 실시하며
- 넷째. 진단에 따른 조언을 해주며
- 다섯째. 제안된 해결책이 실행될 수 있도록 도와주며
- 여섯째. 해결책이 바르게 집행될 수 있도록 의식을 공유할 수 있는 기회를 만들고 진행할 수 있도록 하며
- 일곱째. 유사한 문제점을 스스로 해결할 수 있도록 방법을 습득하며
- 여덟째. 조직의 유효성을 영속할 수 있게 하는 것이다 (Turner, 1982).

컨설팅 목표달성을 위하여 컨설턴트에게 요구되는 역할에 관한 연구를 살펴보면 고객을 진단하고 처방을 제시하는 의사 문제점을 관찰하며 연구 과제를 도출하는 과학과 해당 전문분야의 경험과 지식이 풍부한 전문가. 상품에 대한 마케팅 활동을 하는 경영자 프로젝트 관계자, 교육자, 상담자 등 여러 형태의 자질을 요구하고 있다 (곽홍주, 2008).

장영(1996)은 기존 William and Woodward(1994)의 연구를 기초로 기존 컨설턴트의 역할을 5가지로 재정의 했다 (장영, 1996).

첫째. 전문가적인 역할로 전문분야 정보제공 또는 조언해 줄 수 있는 능력을 배양하며 최근의 전문 분야에 대한 정보를 제공하고, 협력을 이끌어 낼 수 있는 조언자의 능력이 요구된다.

둘째. 관리자 역할로 프로젝트 전반의 관리, 감독을 통하여 프로젝트의 성공적인 수행을 하도록 소요경비, 일정을 정확히 추정하는 능력과 조직체계를 합리적으로 구축하는 능력, 팀워크 제고를 통한 조직 장악능력이 요구된다.

셋째. 정보를 수집하여 분석하고 해석하는 능력. 인터뷰를 통해 문제점을 인식하는 능력. 자료나 보고서를 요약, 정리하여 분석하고 해석하는 능력이 요구된다.

넷째. 교육자적 역할은 전문지식을 알기 쉽게 전달, 습득하게 하여 스스로 문제를 해결할 수 있고 문제 해결에 대한 객관적 시각을 제공하는 능력 교육 과정 및 내용을 설계할 수 있고 상대방의 말을 경청하여 상호신뢰 분위기를 조성 프로젝트에 긍정적으로 참여할 수 있도록 유도하는 능력이 요구된다.

다섯째. 정치가적인 역할을 개인이나 집단의 갈등을 조정, 중재해주는 역할을 하며 고객 상호 간의 역학관계를 파악하여 협의 도출을 유도하며, 경영층의 협조를 이끌어 내어 의도적 방향으로 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있도록 한다.

컨설턴트의 역할에 관한 연구 요약하며 다음 표와 같다.

<표2-5> 컨설턴트의 역할에 관한 연구 요약

번호	연구자	컨설턴트의 역할
1	장영 (1996)	①정치가(Politician), ②연구원(Researcher), ③전문가(Expert), ④관리자(Manager), ⑤교육자(Educator),
2	Williams and Woodward (1994)	①관리자(Executive), ②연구원(Researcher), ③가정교사(Tutor) ④전문가(Expert), ⑤교육자(Educator)
3	Wooten and White (1989)	①기술적 전문가(Technical Expert), ②교육자(Educator/Trainer), ③정보제공자(Resource/Linker), 조정자(Conciliator), ④연구원(Researcher/Theoretician), ⑤협력자(Synergist), ⑥공작원(Power Broker), ⑦조정자(Conciliator), ⑧모형제작자(Modeller),
4	Margerson (1988)	①판매인(Salesperson), ②여행사 직원(Travel Agent), ③탐정(Detective), ④의사(Doctor)
5	Gallessich (1982)	①상담원(Counselor), ②평가자(Evaluator), ③연구원(Researcher), ④기술전문가(Technical Expert), ⑤교사(Teacher), ⑥감독관(Supervisor)
6	Stryker (1982)	①전문가(Expert), ②중개인(Broker), ③위생기사(Sanitary Engineer), ④과학자(Scientist), ⑤판매인(Marketer), ⑥탐정(Detective), ⑦의사(Doctor)
7	Lippit and Lippit (1978)	①분석가(Alternative-Idetifer), ②공동수행자(Collaborator), ③기술전문가(Technical Expert), ④진단자(Fact Finder), ⑤지지자(Advocate), ⑥프로세스전문가(Process/Specialist), ⑦교육자(Educator/Trainer), ⑧관찰자(Reflector)
8	Schmidt and Johns (1969)	①경영자(Executive), ②촉진자(Facilitator), ③컨설턴트(Consultant)

자료 : 배용섭, 2013

컨설턴트의 주요역할은 정보제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문인력 제공, 활동제안서 개발, 관계자와 스태프의 훈련 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운슬링 제공, 전문적인 의견 제공을 제시하고 있다(신상복, 2012).

컨설턴트는 보유하고 있는 전문지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제와 과제를 분석하여 조언이나 해결책을 제시하므로 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 하는 전문직업이라 한다 (한국경영기술컨설턴트협회, 2006).

역량(competency)은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성으로 규정할 수 있다 (이지은 외 2010).

Klemp(1980)는 직무 수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하고, 역량은 과업을 수행하는데 있어서 행동으로 표출될 수 있다 (Klemp, 1980) 고 하였으며, Parry(1996)는 역량이 훈련에 의해 향상될 수 있는 것(Parry, 1996)으로 보고 기준에 의하여 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 파악하였다 (Parry, 1996).

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

컨설턴트의 역량은 연구자에 따라 다양한 방식으로 구분되고 있으나 대체로 컨설턴트가 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성, 컨설팅 업무와 관련한 컨설턴트의 역할을 중심으로 구체적인 능력과 특성이 파악되고 있으며, 컨설팅업무 또는 기업성과와의 관련성이 분석되고 있다 (재무와 회계 정보 저널, 2011).

Willians and Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자 역량을 컨설턴트의 핵심적인 역량 특성으로 제시한 바 있다 (석기준, 2012).

Jang and Lee(1998)는 개입이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가 역량을 컨설턴트 역량 특성에 포함하였다 (Jang & Lee, 1998).

박명구(2004)는 컨설턴트역량을 지식분야와 기술 분야 및 태도 영역으로 분류하였으며, 김광용 외(2008)는 능력과 자세 및 지식 차원의 능력으로 구분하고 있다 (박명구, 2004).

이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 컨설턴트 역량 군을 18가지 핵심 역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화하였다 (이지은 외, 2010).

이지은 외(2010)는 또한 계층화분석(AHP: Analytic Hierachy Process) 결과에 의하여 컨설턴트의 전반적인 역량평가에 미치는 영향은 직무역량, 관리역량, 공통역량 순으로 가중치가 높게 나타나며, 직무역량 중에서는 커뮤니케이션 능력의 중요도가 가장 높고, 관리역량은 리더십, 공통역량의 경우는 직업윤리가 가장 중요한 것으로 파악하고 있다 (이지은 외, 2010).

컨설턴트역량과 컨설팅업무 또는 기업성과와의 관련성에 대해서는 컨설턴트 역량을 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 과업의 수행 또는 컨설팅과업의 성공적인 수행에 따른 경영성과의 영향을 분석하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다 (배용섭, 2013).

장영(1996)은 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리적 역량이 중요하다고 하였으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사하고 있다 (장영, 1996).

Jang and Lee (1998), Simon and Kumar (2001), Phillips (2006) 등은 컨설턴트의 역량이 컨설팅성공의 주요요인에 포함되어야 한다는 점을 강조하였으며, Walker(2004)는 고객과의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 컨설턴트의 기술적 지식 등의 컨설턴트의 역량은 컨설팅성공에 영향을 미치는 유의한 요인이라고 주장하였다 (Walker, 2004).

곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 관리적 역량이 컨설팅프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며 (곽홍주, 2008).

김익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성공에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다 (김익성, 2008).

문형준 외(2010)는 컨설팅 성공을 고객사의 성과향상으로 규정하고, 컨설턴트 개인이 부여해야 할 역량요인과 컨설팅프로젝트 관리차원의 역량이 모두 중시되어야 한다는 점을 지적하였다 (문형준 외, 2010).

한편, 일련의 연구는 컨설턴트 특성과 함께 컨설팅 의뢰기업의 조직특성을 컨설팅성공에 영향을 미치는 요인으로 제시하고 컨설팅성공을 향상시키기 위하여 컨설턴트와 의뢰기업 조직특성 간의 상호작용을 중시할 것을 제안하고 있다.

Zeira & Avedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업의 특성과 컨설턴트 특성 및 조직의 환경적 특성이 경영컨설팅 성과를 결정짓는 주요 요인이며 (Zeira & Avedisian, 1989), 최고 경영층의 헌신 및 조직원들의 변화수용 태도 등의 의

뢰기업 특성은 컨설턴트의 특성과 조화를 이룰 필요가 있다는 점을 강조하였다.

Shapiro et al.(1993)은 기업에 도움이 되는 적절한 방법론과 기법의 채택에 의한 컨설팅은 컨설팅 관련자의 주인의식과 책임의식, 즉각적인 실행에 필요한 기동력, 최고경영층과 실무자의 참여 등에 의해서 성과가 향상된다는 주장을 제시하고 있다 (Shapiro et al, 1993).

변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 컨설팅사의 특성으로서 인력규모, 수진기업의 업종이해도, 성취지향성 및 컨설팅방법론, 수진기업 특성으로서 컨설팅에 대한 신뢰도와 경영층지원은 경영컨설팅성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다 (변종수, 2009).

이상에서 살펴본 바와 같이 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과 또는 기업성과와의 관련성에 대한 많은 연구에서는 컨설턴트역량이 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인이라는 점을 강조하고 있으며, 경영컨설팅의 성공적인 수행은 대체로 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 제시하고 있다. 하지만 경영컨설팅의 구체적 성과에 관한 연구결과는 아직도 부족한 현실이며, 경영컨설팅의 성과와 관련한 거의 모든 연구는 주로 컨설팅사(기업)의 입장에서 성과를 올리기 위한 컨설팅으로 수익과 수진 기업의 관리에 관하여 집중되어오고 있다 (중소기업청 2006).

경영컨설팅 성과는 컨설팅사의 관점에서 성공적인 컨설팅 과업의 수행으로 볼 수 있지만 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 업무프로세스의 개선이나 경영성과의 향상으로 규정할 수 있다(윤성환, 2008).

이와 관련하여 윤성환(2008)은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행과 의뢰기업의 관점에서 파악된 경영컨설팅 성과를 구분하였으며, 김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 영향을 미치는지에 대한 연구와 함

계 경영컨설팅 의뢰기업의 관점에서 컨설팅 성과를 평가하는 연구의 필요성을 제안하고 있다(김익성, 2008).

기업의 전략목적에 따른 경영컨설팅 수요의 증가와 이에 따른 경영컨설팅 산업의 발전을 위해서는 컨설팅 의뢰기업의 관점에서 경영컨설팅 성과를 측정하고 주요한 결정요인을 파악하는 실증적인 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것으로 본다.

컨설팅업무를 원활히 수행하고 성공적으로 컨설팅목표를 달성하는데 필요한 능력으로 규정할 수 있다 (신동주, 2012).

컨설턴트의 역량은 연구자에 따라 다양한 방식으로 구분되고 있으나 대체로 컨설턴트가 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성, 컨설팅 업무와 관련한 컨설턴트의 역할을 중심으로 구체적인 능력과 특성이 파악된다 (김광용 외, 2008).

본 연구에서는 이지은 외(2010), 김광용 외(2008), 윤성환(2008) 등의 연구 결과를 참고로 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다 (윤성환, 2008).

공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 특성으로서 고객의 요구를 수용하고 충족하고자 하는 고객지향성, 목표달성을 위하여 노력하는 의지와 자세 등의 성취지향성, 전문가 품위 유지 및 이미지 관리, 컨설팅 목표달성에 대한 자신감, 일관성 있는 태도와 자세를 유지라는 자기통제력, 도덕적 책무와 윤리강령을 준수하는 직업윤리의 6개 항목을 선택하였다 (윤성환, 2008).

직무역량은 컨설턴트의 기본적인 업무능력으로서 컨설팅에 필요한 지식과 방법론 등의 전문지식, 기업이 당면한 문제점 분석 및 대안제시 능력, 정보를 종합하거나 문제를 파악하기 위한 전략적 사고능력, 컨설팅 수행에 필요한 각

중 정보 및 솔루션 조달능력, 컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서의 작성 능력, 의사표현과 전달, 인터뷰, 프레젠테이션 등 커뮤니케이션능력의 6가지 항목으로 구성하였다 (이지은 외, 2010).

컨설팅프로젝트의 성공적인 수행에 필요한 관리역량의 6가지 항목은 계약 기간 내 프로젝트를 관리하고 추진하는 능력, 시너지 창출과 원활한 조직운영을 위한 팀워크 능력, 고객사의 지원과 정보 획득을 위한 관계구축 능력, 팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력, 다양한 상황에 적응하면서 프로젝트를 추진하는 능력, 최상의 성과를 위한 비전제시와 팀을 이끄는 리더십으로 구성하였다 (재무와 회계 정보저널, 2011).

3) 경영 컨설팅 성과의 영향 요인

가) 경영성과의 개념

기업의 운영과 관련하여 성과란 과거 기업 활동의 효율성 및 효과성으로 정의할 수 있어 생산성, 질, 적시성, 대응 성, 효과성 등을 포함하는 개념으로 표현하고 있고, 성과에는 실행, 수행, 이행, 일, 성과, 업적 등의 의미가 있으며 이는 기업의 성과에 대한 측정은 기업의 성과를 유도하는 계량적 활동으로 정의할 수 있다 (정옥연, 2013).

전통적으로 기업의 경영활동은 이익을 극대화하려는 영리활동이기 때문에 기업의 경영성과는 이익의 산출정도로 측정되었으나, 전통적인 재무적 관점은 고객과 경쟁적 측면을 경시하고 있다(권기철, 2011). 때문에 재무적 성과와 병행하여 비재무적인 성과도 포함되어야 한다는 필요성이 제기되고 있다 (권기철, 2011).

업무성과는 개인의 노력, 태도 등의 인적 요소와 작업환경, 분위기 등의 직무 관련 요소 등 다양한 요인들의 상호작용에 의해 수행되는 작업이기 때문

에 통상적인 정의를 내리기는 쉽지 않다 (장석인, 2015).

일반적으로 사용하고 있는 업무성과에 대한 정의는 현재 기업, 국가별로 각각 다르게 정의되고 있고, 업무성과는 생산성의 개념인 효율성(efficiency)을 의미하는 것인지 아니면 효과성(effectiveness) 측면까지 확장된 의미를 포함하는지의 여부에 따라 달리 사용되며 효과성(effectiveness)이란 “바른 일을 하는 것(doing right things)”이며, 효율성은 “일을 올바르게 하는 것(doing things right)”으로 정의 한다 (오현영, 2015).

업무성과에 대한 개념적 정의는 끊임없이 변화해 왔다. 업무성과에 대한 이러한 개념적 정의의 범위는 직무 또는 고정된 과업에 초점을 둔 것에서부터 역동적인 조직 환경의 반영하는 넓은 개념의 업무 역할을 포함하는 것까지 그 개념적 정의가 다양하게 내려져 왔다 (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

최근 각 회사에서 성과 지표로 많이 이용하는 것 중의 하나로 균형성과 지표(Balanced Score Card)가 있다. 이 BSC의 개념은 Robert Kaplan과 David Norton에 의해 처음으로 정의되었다 (김두열, 2011).

그들의 정의에 따르면 기업이라는 거대한 조직이 경영될 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면 이 핵심 정보를 기반으로 효율적이며 신속한 조직 운영을 할 수 있다(김두열, 2011)고 하였고, 여기에는 재무적 관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점 그리고 학습과 성장관점이라는 4가지 측면의 지표가 있는데 기업에서는 이 지표들을 파악하고, 그것에 따라 기업의 자원과 역량을 한 곳으로 집중시켜 나감으로서 기업의 전략 달성이 가능한 기업경영의 필수요소라고 하였다 (김익성, 2006).

또 BSC는 재무적 성과지표와 비재무적성과지표를 통한 균형적인 성과관리 도구라고 간단히 정의하였다(김익성, 2006).

이런 관점에서 기업의 경영성과를 측정하는데 있어 BSC의 개념은 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있으며 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다 (김두열, 2011).

김익성(2006)은 경영 컨설팅과 경영성과와의 관련성 연구에서 성과평가 항목을 BSC의 네 가지 관점으로 분류하여 제시하였다 (김익성, 2006).

김두열(2011)은 고객만족, 내부개선 및 재무성과의 3가지를 컨설팅성으로 보았다. 하지만 김익성과 김두열의 연구에서도 재무적 측면을 직접 측정하지 않고 설문조사의 결과를 활용하였다 (김두열, 2011).

이상에서 보았듯이 경영컨설팅과 경영성과와의 관계를 비교 분석하여 연구한 사례는 찾아보기가 힘들다. 그 이유는 경영성과의 객관적인 측정도 어려울뿐만 아니라 특정 컨설팅과 경영성과를 직접 연관 지어 그 효과를 객관적으로 산출해 내기가 현실적으로 불가능하기 때문이다 (이찬환, 2014).

조직의 경영성과는 기업경영이 계획대로 올바르게 실행되었는지 그렇지 않으면 무엇이 잘못되었는지를 점검하여 다음계획에 반영하는 과정이다 (김선아·김영걸, 1999).

중소기업의 경우에도 경영활동에서 궁극적인 목표는 경영성과를 효과적으로 달성하는데 있으며 결과적으로 기업의 핵심 역량향상이나 혁신등과 같은 성과에 영향을 미치게 된다. 이를 통해 기업의 내, 외부 고객의 만족 및 기업의 윤리적 차원 및 사회적 책임을 증가시키는 계기를 마련하게 된다.

경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원 획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의(김범중, 1990)되고 있다 (류동우, 2012).

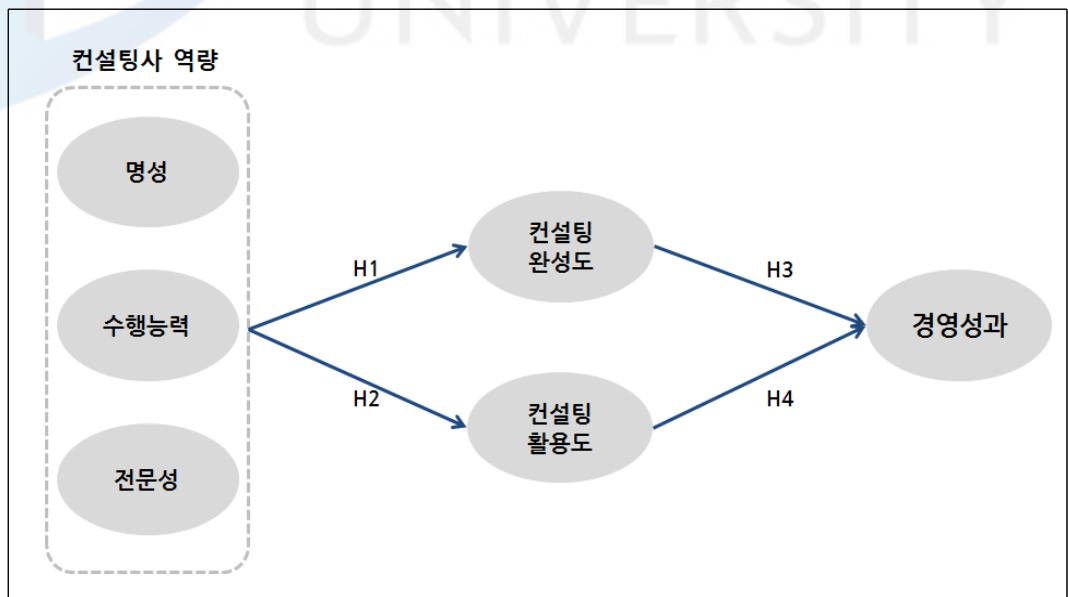
제 3 장 연 구 설 계

제 1 절. 연구 모형과 연구 가설

1) 연구 모형

본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구를 바탕으로 국내 프랜차이즈 기업 중, 한번이라도 컨설팅을 받은 회사를 중심으로 컨설팅사(기업)의 역량과 컨설팅 성과 및 경영성과와의 영향관계를 살펴보고자 하였다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위하여 앞서 살펴본 선행연구로부터 컨설팅사(기업) 역량을 측정하는 변수를 컨설팅사(기업)의 명성, 컨설팅사의 수행 능력, 전문성 3가지로 도출하였으며, [그림 3-1]과 같이 연구모형을 구성하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2) 연구가설

가) 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

컨설턴트역량과 컨설팅업무 또는 기업성과와의 관련성에 대해서는 컨설턴트 역량을 경영컨설팅의 핵심적인 성공요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 과업의 수행 또는 컨설팅과업의 성공적인 수행에 따른 경영성과의 영향을 분석하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다 (배용섭, 2013).

장영(1996)은 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리적 역량이 중요하다고 하였으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰 기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사하고 있다 (장영, 1996).

Jang and Lee (1998), Simon and Kumar (2001), Phillips (2006) 등은 컨설턴트의 역량이 컨설팅성공의 주요요인에 포함되어야 한다는 점을 강조하였으며, Walker(2004)는 고객과의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 컨설턴트의 기술적 지식 등의 컨설턴트의 역량은 컨설팅성과에 영향을 미치는 유의한 요인이라고 주장하였다 (Walker, 2004).

곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 관리적 역량이 컨설팅프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며 (곽홍주, 2008), 김익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다 (김익성, 2008).

문형준 외(2010)는 컨설팅 성공을 고객사의 성과향상으로 규정하고, 컨설턴트 개인이 부여해야 할 역량요인과 컨설팅프로젝트 관리차원의 역량이 모두 중시되어야 한다는 점을 지적하였다 (문형준 외, 2010).

한편, 일련의 연구는 컨설턴트 특성과 함께 컨설팅 의뢰기업의 조직특성을 컨설팅성과에 영향을 미치는 요인으로 제시하고 컨설팅성과를 향상시키기 위하여 컨설턴트와 의뢰기업 조직특성 간의 상호작용을 중시할 것을 제안하고 있다.

Zeira & Avedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업의 특성과 컨설턴트 특성 및 조직의 환경적 특성이 경영컨설팅 성과를 결정짓는 주요 요인이며 (Zeira & Avedisian, 1989), 최고 경영층의 헌신 및 조직원들의 변화수용 태도 등의 의뢰기업 특성은 컨설턴트의 특성과 조화를 이룰 필요가 있다는 점을 강조하였다.

Shapiro et al.(1993)은 기업에 도움이 되는 적절한 방법론과 기법의 채택에 의한 컨설팅은 컨설팅 관련자의 주인의식과 책임의식, 즉각적인 실행에 필요한 기동력, 최고경영층과 실무자의 참여 등에 의해서 성과가 향상된다는 주장을 제시하고 있다 (Shapiro et al, 1993).

변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 컨설팅사의 특성으로서 인력규모, 수진기업의 업종이해도, 성취지향성 및 컨설팅방법론, 수진기업 특성으로서 컨설팅에 대한 신뢰도와 경영층지원은 경영컨설팅성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다 (변종수, 2009).

이러한 선행연구의 결과를 근거로 하여 본 연구에서는 컨설팅사(기업) 역량과 컨설팅성과와 유의한 인과 관계가 있다고 보고 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<그림 3-2> 컨설팅 완성도, 활용도

H1. 컨설팅사(기업) 역량은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 컨설팅사 명성은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 컨설팅사 수행능력은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1c. 컨설팅사 전문성은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 컨설팅사(기업) 역량은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a. 컨설팅사 명성은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 컨설팅사 수행능력은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2c. 컨설팅사 전문성은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나) 컨설팅 성과가 경영성과에 미치는 영향

경영컨설팅 성과는 컨설팅사(기업)의 관점에서 성공적인 컨설팅 과업의 수행으로 볼 수 있지만 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 업무프로세스의 개선이나 경영성과의 향상으로 규정할 수 있다 (윤성환, 2008).

이와 관련하여 윤성환(2008)은 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행과 의뢰기업의 관점에서 파악된 경영컨설팅 성과를 구분하였으며, 김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 영향을 미치는지에 대한 연구와 함께 경영컨설팅 의뢰기업의 관점에서 컨설팅 성과를 평가하는 연구의 필요성을 제안하고 있다 (김익성, 2008).

김익성(2006)은 경영컨설팅과 경영성과와의 관련성 연구에서 성과평가 항목을 BSC의 네 가지 관점으로 분류하여 제시하였다 (김익성, 2006).

김두열(2011)은 고객만족, 내부개선 및 재무성과의 3가지를 컨설팅성으로 보았다.

따라서 본 연구에서는 컨설팅성과 경영성과 간에 유의한 관계가 있다고 보고 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<그림 3-3> 경영성과 요인

H3. 컨설팅 완성도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 컨설팅 활용도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절. 자료 수집과 분석

1) 조사대상 및 자료 수집 방법

본 연구에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 컨설팅사 역량이 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향을 밝히는데 그 목적이 있다.

따라서 본 연구에서는 연구목적에 맞게 컨설팅을 경험한 프랜차이즈 기업 임직원을 조사 대상으로 설정하였다.

본 연구는 변수들의 관계를 실증적으로 측정하기 위해 설문지법을 활용하였으며, 설문 문항들은 선행 연구를 바탕으로 본 연구에 적합하도록 일부 수정 및 내용을 추가하여 항목을 작성하였다.

재구성된 설문지를 통해 최근 1년간 프랜차이즈 기업 중 컨설팅을 경험한 임직원을 대상으로 예비 조사를 실시하여 설문 항목의 적합성 정도를 측정 한 후, 일부 항목은 응답자의 이해도를 높이기 위해 수정 및 보완하여 본 조사에 활용하였다.

본 설문 기간은 2016년 7월 18일부터 2016년 9월 18일 까지 2개월 동안 총 350명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이 중 210부를 회수하였으나, 본 연구 결과의 정확도를 높이기 위해 응답에 오류가 있거나 설문 작성 이 불성실한 설문지를 제외하고 나머지 195개의 설문지 표본으로 최종분석 을 하였다.

2) 자료 분석 방법

본 연구에서는 설정한 측정변수 및 연구 가설이 타당한 지를 검증하기 위 해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다.

첫째, 본 연구에서 활용한 응답자의 특성을 빈도분석을 통해 살펴보았다.

둘째, 측정모델에 대한 적합 도를 측정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하 였으며, 판별타당성을 위한 상관관계분석을 실시하였다.

셋째, 본 연구에서 제시한 측정 요인간의 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형분석을 실시하여 측정 변수간의 영향관계를 파악하고자 하였다.

본 연구는 설문지 응답을 통해 수집된 자료를 활용하여 SPSS Win Ver. 18.0 및 AMOS 18.0을 이용하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절. 조사 대상자의 일반적인 특성

1) 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구는 설문지 회수된 195부의 응답자의 특성을 빈도분석을 통해 살펴 보았다. 이를 정리하면 <표 4-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남자	146	74.9%
	여자	49	25.1%
연령	20대	31	15.9%
	30대	96	49.2%
	40대	48	24.6%
	50대이상	20	10.3%
직급	사원	34	17.4%
	대리급	33	16.9%
	과장급	54	27.7%
	차장급	35	17.9%
	임원	20	10.3%
	대표(CEO)	19	9.7%
근속년수	1년 미만	25	12.8%
	1~2년 미만	23	11.8%
	2~3년 미만	16	8.2%
	3~5년 미만	44	22.6%
	5~7년 미만	39	20.0%
	7~10년 미만	19	9.7%
	10년 이상	29	14.9%

컨설팅분야	FC 시스템 구축	74	37.9%
	리브랜딩	34	17.4%
	신규브랜드 개발	36	18.5%
	사원조사 및 매출예측	15	7.7%
	해외진출 관련	1	0.5%
	교육컨설팅	2	1.0%
	KPI(핵심성과지표)	28	14.4%
	기타	5	2.6%
업종	외식업	105	53.8%
	도소매	37	19.0%
	서비스업	34	17.4%
	제조업	5	2.6%
	기타	14	7.2%
매출규모	10억 미만	16	8.2%
	10억~50억	31	15.9%
	50억~100억	72	36.9%
	100억~200억	42	21.5%
	200억~300억	9	4.6%
	300억~500억	17	8.7%
	500억~700억	4	2.1%
	1000억 이상	4	2.1%
합계		195	100.0%

제 2 절. 확인적 요인분석

1) 확인적 요인 분석

본 연구에서의 측정변수들이 이론변수를 지지하고, 구조가 타당한지를 검증하기 위하여 측정모델의 적합 도를 검증하는 확인적 요인을 분석하였다.

확인적 요인분석은 모델의 전반적인 적합도 평가를 통해 척도의 신뢰성 타당성 검증과 함께 측정모델의 적합 도를 평가할 수 있다(배병렬, 2011). 일반적으로 기초 부합치(GFI)는 모형의 적합 도를 나타내며, 조정 부합치(AGFI), 원소 간 평균차이(RMR), 표준적합지수(NFI), 비교적합지수(CFI) 등이 있고 <표 4-2>는 적합지수의 기준치다.

<표 4-2> 모형 적합도 및 평가 기준

지 수	의 미	기 준 치
χ^2 , $\chi^2/df(q)$	$-\chi^2$ 값이 작을수록 좋은 모형 $-\chi^2/df$ (normed chi square)값	$1 < \chi^2/df < 5$
절대 적합 도 지수	GFI	절대 부합지수의 하나인 기초 부합치 보통 0.9 이상
	AGFI	조정 부합지수 보통 0.9 이상
	RMSEA	많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상승을 조정한 지표 0.1~0.08 ← 0.08~0.05 → 0.05이하 보통 ← 양호 → 좋음
충분 적합 도 지수	CFI	NFI를 보완하는 지표 보통 0.9 이상
	NFI	관측 변수 간 상관을 0으로 가정한 독립 모델을 비교대상으로 하여 설정된 모형을 평가한 지표 보통 0.9 이상

분석 결과, χ^2 값은 672.921(df=335, p=0.000)며, 다른 적합도 지수는 Q 값은 2.009, GFI = 0.871(AGFI = 0.844), CFI = 0.934, NFI = 0.877, RMR = 0.031로 거의 모든 수치가 기준치를 만족하거나 유사한 값에 근접하고 있어 적합한 측정모델이라고 할 수 있다.

또한, 연구 개념별로 집중 타당성을 알아보기 위하여 평균 분산도출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였다. AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7이상이 바람직한 것으로 알려져 있는데(Hair et al., 2006) 본 연구를 위한 측정도구의 연구 개념별 AVE는 0.506이상, 합성신뢰도는 0.813이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

각 항목에 대한 표준화 적재량, Estimate, C.R. 값 및 AVE, CCR 값은 <표 4-3>와 같다.

<표 4-3> 이론적 모델의 확인적 요인분석 결과

측정 변수	표준화	Estimate	S.E.	C.R.	AVE	CCR
명성	a1	0.817	1 ^a		0.594	0.813
	a2	0.846	1.097	0.068		
	a3	0.786	0.927	0.063		
	a4	0.613	0.801	0.073		
수행 능력	a6	0.775	1		0.577	0.870
	a7	0.761	0.997	0.073		
	a8	0.68	1.023	0.085		
	a9	0.785	1.153	0.082		
	a10	0.792	1.111	0.078		
전문성	a11	0.683	1		0.506	0.816
	a12	0.679	1.044	0.1		
	a13	0.731	1.119	0.101		
	a14	0.783	1.227	0.105		
	a15	0.673	1.034	0.1		

컨설팅 완성도	b1	0.75	1			0.554	0.870
	b2	0.771	1.108	0.083	13.296***		
	b3	0.716	0.991	0.081	12.287***		
	b4	0.732	1.011	0.08	12.591***		
	b5	0.753	1.087	0.084	12.968***		
컨설팅 수행도	b6	0.684	1			0.681	0.910
	b7	0.818	1.079	0.082	13.214***		
	b8	0.889	1.21	0.085	14.212***		
	b9	0.899	1.327	0.092	14.342***		
	b10	0.819	1.243	0.094	13.234***		
경영 성과	d1	0.826	1			0.605	0.873
	d2	0.72	0.832	0.06	13.88***		
	d3	0.765	0.884	0.059	15.043***		
	d4	0.753	1.01	0.069	14.726***		
	d5	0.82	1.042	0.063	16.543***		

a : 분석시 1.0의 값이 지정된 것임

b : 모든 C.R. 값은 p,0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정항목들의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 측정도구들이 서로 다른 요인을 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것으로, 판별타당성의 검증은 주로 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994).

분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Hatcher, 1994).

분산 추출검증은 <표4-4>에서 나타난 바와 같이 AVE의 최소 값은 0.506로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.489보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들이 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관계수 제공 값

항목	1	2	3	4	5	6
명성	(0.594) ¹⁾	<u>0.223³⁾</u>	<u>0.213</u>	<u>0.102</u>	<u>0.236</u>	<u>0.104</u>
수행능력	<u>.472²⁾</u>	(0.577)	<u>0.186</u>	<u>0.142</u>	<u>0.291</u>	<u>0.122</u>
전문성	.462	.431	(0.506)	<u>0.201</u>	<u>0.200</u>	<u>0.243</u>
컨설팅완성도	.319	.376	.448	(0.544)	<u>0.341</u>	<u>0.489</u>
컨설팅수행도	.486	.540	.447	.584	(0.681)	<u>0.317</u>
경영성과	.323	.350	.493	.699	.563	(0.605)

1) (AVE) 값 2) R 3) R2

제 3 절. 연구 가설의 검증

1) 연구 모형의 검증

본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009).

<그림 4-1>은 이번 연구의 측정 변수인 명성, 수행능력, 전문성, 컨설팅 완성도, 컨설팅 수행도, 경영성과 사이의 영향 관계에 대한 가설을 검증한 경로모형을 나타내고 있다.

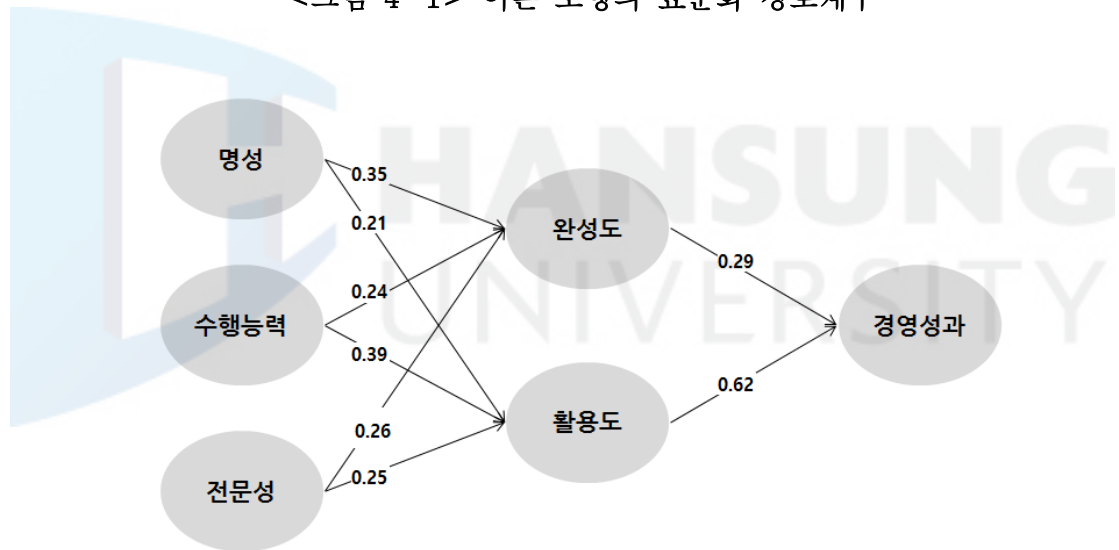
이론 모형에 대한 적합도 분석 결과 <표 4-5>의 χ^2 에 대한 p값은 0.000으로 통계적으로 가치 있게 나타났으며 적합도 지수를 살펴보면 GFI= 0.859, AGFI= 0.0831, RMR=0.046, NFI=0.864, CFI=0.921로 분석되어 만족할 만한 지수의 기준모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는 데 좋은 모형으로 볼 수 있다.

이를 바탕으로 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <그림 4-1>, <표 4-6>과 같이 나타내 볼 수 있다.

<표 4-5> 이론 모형 적합도 지수

	χ^2	p-value	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR
이론모형	742.549	p<0.000	0.859	0.831	0.921	0.864	0.046

<그림 4-1> 이론 모형의 표준화 경로계수



실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로임

2) 가설 검증 결과

본 연구에서는 컨설팅사(기업) 역량 구성요인과 컨설팅 완성도, 활용도 및 경영성과간의 영향관계를 파악 하고자 하였다.

가) 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

<그림 4-2> 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

H1. 컨설팅사(기업) 역량은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1a. 컨설팅사 명성은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1b. 컨설팅사 수행능력은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1c. 컨설팅사 전문성은 컨설팅 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 컨설팅사(기업)역량 중 명성은 표준화 계수는 0.350, C.R. 4.728($P < 0.001$), 수행능력은 표준화 계수는 0.243, C.R. 3.570($P < 0.001$), 전문성은 표준화 계수는 0.259, C.R. 3.480($P < 0.001$)로 분석되어 위의 가설과 같이 컨설팅사(기업) 역량의 모든 구성요인과 컨설팅 완성도는 긍정적인 영향 관계가 있는 것으로 나타나, 가설 1의 세부 가설 모두 채택되었다. 본 연구에서는 컨설팅사(기업) 명성이 0.350의 상승으로 컨설팅 완성도에 미치는 영향이 더욱 증가하였다는 것을 확인할 수 있다.

<표 4-6> 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 완성도에 미치는 영향

측정 변수		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H1a	명성 → 컨설팅 완성도	0.350	0.433	4.728	0.000	채택
H1b	수행능력 → 컨설팅 완성도	0.243	0.239	3.570	0.000	채택
H1c	전문성 → 컨설팅 완성도	0.259	0.299	3.480	0.000	채택

나) 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

<그림 4-3> 컨설팅사 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

H2. 컨설팅사(기업) 역량은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a. 컨설팅사 명성은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 컨설팅사 수행능력은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2c. 컨설팅사 전문성은 컨설팅 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 컨설팅사(기업) 역량 중 명성은 표준화 계수는 0.213, C.R. 2.882($P < 0.01$), 수행능력은 표준화 계수는 0.389, C.R. 5.106($P < 0.001$)로 분석되었으며, 전문성은 표준화 계수는 0.249, C.R. 2.946 ($P < 0.01$)로 분석되어 가설 2의 세부가설 모두 채택되었다.

<표4-7> 컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향

측정 변수		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H2a	명성 → 컨설팅 활용도	0.213	0.252	2.882	0.004	채택
H2b	수행능력 → 컨설팅 활용도	0.389	0.366	5.106	0.000	채택
H2c	전문성 → 컨설팅 활용도	0.249	0.254	2.946	0.001	채택

<표 4-8> 연구가설 검증 결과

가설			표준화	Estimate	C.R.	P
가설 1	1a	명성 → 컨설팅완성도	0.350	0.433	4.728	0.000
	1b	수행능력 → 컨설팅완성도	0.243	0.239	3.570	0.000
	1c	전문성 → 컨설팅완성도	0.259	0.299	3.480	0.000

가설 2	2a	명성 → 컨설팅활용도	0.213	0.252	2.882	0.004
	2b	수행능력 → 컨설팅활용도	0.389	0.366	5.106	0.000
	2c	전문성 → 컨설팅활용도	0.249	0.254	2.946	0.001
가설3		컨설팅완성도 → 경영성과	0.289	0.276	5.358	0.000
가설4		컨설팅활용도 → 경영성과	0.620	0.620	9.349	0.000

다) 컨설팅 성과가 경영성과에 미치는 영향

<그림 4-4> 컨설팅 성과가 경영성과에 미치는 영향

H3. 컨설팅 완성도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설팅 완성도가 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 표준화 계수는 0.289, C.R. 5.358($P < 0.001$)로 분석되어 가설 3은 채택되었다.

H4. 컨설팅 활용도는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설팅 성과 중 컨설팅 활용도이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 표준화 계수는 0.620, C.R. 9.349($P < 0.001$)로 분석되어 가설 4는 채택되었다.

따라서, 컨설팅 성과인 컨설팅 완성도와 컨설팅 활용도 모두 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

<표 4-9> 컨설팅 성과가 경영성과에 미치는 영향

측정 변수		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H3	컨설팅완성도 → 경영성과	0.289	0.276	5.358	0.000	채택
H4	컨설팅활용도 → 경영성과	0.620	0.620	9.349	0.000	채택

제 5 장 결 론

1) 연구 결과 요약

본 연구에서는 컨설팅사(기업)의 컨설팅 성과에 영향을 미치는 여러 요인들 중에서 컨설팅사(기업) 소속의 컨설턴트의 역량, 컨설팅사(기업)의 특성(명성, 수행 능력, 전문성)이 수진 기업의 컨설팅 완성도와 그의 활용도를 통해 경영 성과에 영향을 주는 연구 가설을 검증하였다.

조사자의 표본 조사를 2016년 7월 18일부터 2016년 9월 18일 까지 2개월 동안 설문지를 배포 회수를 하였다. 총 350매를 배포를 하면서 200부를 회수 목표로 하여 이중 195부를 회수하여 이를 기준으로 본 연구 가설을 검증하고 싶었다.

일반적인 특성에서는 인구 통계학적 특성에 그리고 아직은 사업의 주체가 남성의 비중(74.9%)이 여성 비율(25.1%)보다 높고 연령은 30대가 과반(49.2%)을 차지하는 것은 예전과는 달리 창업의 연령이 낮아진 사회의 영향을 받고 있는 것으로 파악이 되며 그리고 수진회사의 응답 직급은 각 직급에서 고루 응대해주었으며 근속년수는 3년에서 7년, 그리고 프랜차이즈 기업을 중심으로 설문 조사를 하였으며 이는 앞으로 프랜차이즈 기업에 대한 심층적인 연구가 더 필요하며 30대, 그리고 근속년수가 3년에서 5년 사이가 과반수가 되는 것은 대다수 직장인들이 자신의 미래를 그려볼 수 있는 프랜차이즈 시스템에 흥미를 가지고 있다는 것을 의미한다고 본다.

또한, 프랜차이즈 시스템 구축, 리브랜딩, 신규 브랜드 개발에 관심을 가지고 설문에 응했으며 업종은 대다수 외식업, 도. 소매, 서비스업이며 매출 규모는 50억에서 200억 사이에 분류되어 있다.

이는 미래의 트렌드는 자영업에서 서로 정보를 공유하고 나아가 사업의 영역을 프랜차이즈화 해서 이익의 극대화와 동시에 손실의 분산을 생각하는 것으로 본다.

본 연구에서의 측정 변수들이 이론 변수를 지지하고 타당한지를 검증하기 위하여 측정 모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인 분석을 실시하였다.

확인적 요인 분석은 모델의 전반적인 적합 도를 통해 척도의 신뢰성과 타당성 검증과 함께 측정 모델의 적합 도를 평가할 수 있다 (배병렬,2011).

일반적으로 모형의 적합도를 나타내는 것에는 기초 부합치(GFI), 조정 부합치(AGFI), 원소 간 평균차이(RMR), 표준 적합지수(NFI), 비교 적합지수(CFI)등이 있는데 이의 분석 결과 대부분의 수치가 기준치를 충족하거나 근접한 값을 나타나는 것으로 보여 측정 모형이 적절한 모형이라고 볼 수 있다.

또한, 연구 개념별로 집중 타당성을 살펴 보기위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출한 결과 측정 변수의 집중 타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

다음으로, 측정 항목들의 판별 타당성을 조사한 결과, 이 또한 적정하게 확보하였다고 볼 수 있다.

본 연구에서 설정한 이론 모형을 검정하기위해 구조 방정식 모형 분석을 실시하였으며 이 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검정하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행 되어야 한다(Hair, Black, Babin & Anderson, 2009).

이에 본 연구의 측정 변수인 컨설팅사(기업)(명성, 수행능력, 전문성)의 기준이 컨설팅 완성도와 컨설팅 활용도를 통해 경영 성과간의 영향 관계에 대

한 가설을 검정한 경로 모형을 나타내고 있다. 이를 통한 분석이 적합도 지수를 기준으로 만족할 수 있는 모형으로 평가되어 각 구성 개체들의 인과관계를 설명하는데 좋은 모델로 볼 수 있다.

본 연구에서 컨설팅(기업)사 역량의 구성 요인과 컨설팅 완성도, 활용도 및 경영 성과간의 영향 관계를 파악한 결과, 컨설팅사(기업) 명성, 컨설팅사(기업) 수행 능력, 컨설팅사(기업)의 전문성은 컨설팅 완성도에 긍정적인 영향 관계가 있는 것으로 나타났으며 컨설팅사(기업)의 명성이 컨설팅 완성도에 미치는 영향이 증가하는 것으로 확인 되었다.

컨설팅사(기업) 역량이 컨설팅 활용도에 미치는 영향에 대한 검증 결과 컨설팅사(기업) 명성, 컨설팅사(기업) 수행 능력, 컨설팅사(기업)의 전문성 또한 컨설팅 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅 성과 및 컨설팅 활용도 역시 경영성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경영 컨설팅에 대한 기업의 형태에 따라 영향이 다르게 나타날 수 있다. 이는 이용자의 인식, 법인의 규모, 인적 구성, 자금력, 전문성 등의 차이와 컨설팅사(기업)에서 제공하는 서비스 품질에 대하여 의뢰인의 기대와 지각의 차이를 최소화하여 수진 기업의 경영 목표 방향 설정과 새로운 목표 수립을 위한 기초적 데이터를 제공하는 기초가 될 수 있을 것이다.

본 연구의 분석으로는 수진 기업인 프랜차이즈에 대한 컨설팅이 성공적으로 업무 목표를 진행하는데 정보를 제공함은 물론 기업이 경영 성과를 높이는데 일익을 담당하게 될 것이다. 아울러 앞으로 연구 영역을 확대하고 수진 기업의 컨설팅 효율성 평가로 이제껏 해외 컨설팅 업체가 한국 실정에 맞지 않는 컨설팅으로 인해 많은 오류가 있었던 것을 염두에 두면서 한국 실정에 맞는 프랜차이즈 기업 나아가 모든 중견 기업 중소기업의 미래를 여

기서 다루지 않는 연구가 지속될 수 있을 것으로 본다.

이를 위해 정부나 또는 국책 연구기관을 통한 컨설팅 교육이 체계적이고 현실에 맞는 교육 프로그램의 수립 또한 당면한 과제이다.

2) 연구 결과의 시사점 및 한계

급변하는 경제 구조에 따라 그 환경에 대처 해나가는 수진 기업을 위해 컨설팅사(기업)가 컨설팅을 하고서도 수진 기업에 얼마나 도움을 주고 있는지 검토하고 개선해 나가야할 사항을 체크하고 기업은 제대로 운영을 하며 기업의 성장에 유익하게 적응을 하며 결과에 따라 회사의 정책 그리고 경제 환경 변화에 능동적으로 대처해 나갈 수 있도록 유기적인 협력체계를 갖추어야 할 것이다.

본 연구에서의 연구 범위에 벗어나 있는 컨설팅 산업과 관련된 국내 컨설팅사(기업)의 발전 방향과 정부의 컨설팅 지원 정책을 통해 현재 대다수의 컨설팅이 해외 기관에 의존하고 있으나 이젠 컨설팅 경험이 있는 컨설팅사(기업)와 협력하여 국내 컨설팅 산업의 성장을 위해 지속적인 교육 프로그램을 통해 컨설팅이 친 사회적인 기업으로 유도하는 중요한 지렛대가 된다는 인식을 심어줄 필요가 있다고 본다.

그러기 위해서는 컨설팅 프로세스에서 사후 관리 서비스의 중요성을 수진 기업에 인식시켜 줄 필요가 있으나 대다수의 컨설팅사(기업)의 서비스 제공이 전문 인력의 문제점과 수진 기업의 영세성으로 인해 계약이 종료되면 수진 기업에 추가적인 서비스 제공을 하지 못하는 게 현실이다.

사후 관리를 통해 고객인 수진 기업이 컨설팅 결과물을 적극 활용하게 함으로 수진 기업의 경영 성과를 높이고, 해당 컨설팅사(기업)와의 관계를 긍정적으로 유지하면서 재계약 창출이나 컨설팅 시장 내에서 입소문으로 효과를

언으며 컨설팅사(기업)는 이로 인해 마케팅 비용이 절감되는 효과도 얻을 수 있다.

향후 후속 연구에서는 다양한 연구 방법론을 적용하여 컨설팅의 효과 분석이 체계적으로 이루어져 컨설팅 성과에 미치는 요인을 추가적으로 규명하는 후속 연구가 활발히 전개될 수 있기를 기대한다.

본 연구는 아래와 같은 한계점이 있으며 이에 따라 앞으로의 연구 방향을 모색해 보기로 한다.

첫째, 프랜차이즈 기업 경영 시스템을 운영함에 있어 컨설팅사(기업)의 컨설팅 분야에 따라 컨설팅 완성도와 활용도에 따라 경영 성과에 미치는 영향을 비교 분석하지 못함이 한계점으로 대두되었다.

둘째, 컨설팅사(기업)의 명성확보는 기존 컨설팅을 받은 수행기업 평판의 우수성, 충분한 경험, 성공사례 보유, 컨설팅영역에서 인지도, 컨설팅사(기업)의 정 직원 보유에 따라 컨설팅 완성도에 영향을 미친다고 했다.

따라서, 컨설팅사(기업)는 평판의 우수성을 만들어 내기 위한 컨설팅 결과물을 만들기 위해 컨설턴트나, 연구원의 프로젝트를 수행하는데 있어 자료 분석 결과를 적용하는 교육자적 역할을 원활하게 수행하여 컨설팅 목표치보다 그 이상의 결과물을 달성하여 컨설팅 수행기업으로부터 지속 재 수주를 받는 것이 컨설팅사(기업)의 명성을 확보하는 것이다

셋째, 컨설팅사(기업)의 수행능력, 명확한 목표와 범위설정, 목표달성을 위한 의사소통, 조정, 통제능력, 수행과정을 명확하게 규정하고 관리 및 진단과 분석, 대안제시 적절성, 사후관리를 통해 컨설팅성과 유지노력이 컨설팅 완성도에 영향을 미친다고 했다. 만약 컨설팅사(기업)가 컨설팅 이행도나 활용도, 경영자의 의지가 높은 컨설팅 수행 기업을 선택하여 컨설팅사(기업)가 컨설팅

을 한다면 컨설팅 완성도는 뛰어날 수밖에 없다. 따라서 컨설팅사의 명성이나
평판의 우수성을 지속 만들어 가는 컨설팅사(기업)의 매니지먼트도 중요하다.

넷째, 충분한 지식, 새로운 지식과 독창적인 생각보유, 내용을 설득력 있게
전달 및 체계적으로 분석하여 컨설팅을 제공하는 것을 컨설팅사(기업)의 전문
성로 평가 하였다.국내 소규모 컨설팅사의 전문성은 제안 상담 시 컨설팅사의
CEO의 학력, 전문영역에서 명성 있는 근무 경력, 대외 인지도 등에 따라 평
가되어 해당 프로젝트 수행 수주에 절대적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

또한, 동일 프로젝트 주제를 놓고 컨설팅사(기업)의 독자적인 컨설팅노하우
즉, 컨설팅 상품 보유 유, 무에 따라 전문성을 판단하는 기준이 되므로 컨설팅
사(기업)별 고유 상품개발이 필요하다.

다섯째, 경영자의 컨설팅 산출물에 대한 활용의지가 높고, 사후관리 받을
의향, 경영의사결정 및 경영자문에 활용 계획에 반영하는 것은 컨설팅 결과물
이 완성도가 높을 경우에 활용도가 높을 것이다.

또한, 컨설팅사(기업)의 컨설팅 수행 방식에 따라 컨설팅 수행기업이 컨설팅
내용 활용도가 달라 질수도 있다. 즉 컨설팅사(기업)가 노하우를 직접 실행하고
컨설팅 수행 기업이 즉시 배울 수 있고 적용할 수 있는 실무중심
Action & Learning 컨설팅 방식으로 컨설팅을 진행 할 경우 컨설팅 수행기
업은 즉시 컨설팅사(기업)로부터 노하우를 배우고 기업에 적용을 즉시하게 되
므로 컨설팅 수행기업을 그만큼 컨설팅 효과를 기대 이상으로 만들 수 있으
므로 컨설팅사(기업)의 컨설팅 방식을 세밀하게 살펴보아야 할 것 같다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

감문준, 장석인. (2015). “경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구”. 경영컨설팅연구. 제15권 제1호. 195-210.

곽홍주. (2008). “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구”. 박사학위논문. 경기대학교.

_____. (2008). “한국 컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형구축에 관한 연구”. 전문 경영인 연구. 제1집. 1-23.

권기철. (2011). “경영컨설팅 서비스 품질 구성요인이 재계약과 추천의향에 미치는 영향에 관한 연구”. 석사학위논문. 숭실대학교.

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』. 도서출판청람. 서울.

김광훈, 황규승. (2001). “경영컨설팅 서비스 품질 구성 요인에 관한 연구”. 경영과학. 제8권 제호. 15-28. 2001.

_____, _____. (2008). “컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 연구”. 경기과학. 제18권 제1호. 40-50. 한국경영과학학회.

김대업. (2008). 『Amos A to Z』 : 논문작성 절차에 따른 구조 방정식 모형 분석. 학현사출판사.

김두열, 김태성, 이현수. (2011). “경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 의뢰기업 조직특성의 조절효과”. 디지털정책연구. 제3권. 제호. 243-253.

김범중. (1999). “방법론의 이해와 소비자 연구에의 적용”. 아시아 마케팅 저널 제 1 권 3장. 한국마케팅학회.

김소정. (2011). “경영컨설팅 서비스품질과 고객충성도의 관계에서 관계몰입의 조절효과에 관한 연구” 석사학위논문. 금오공과대학교.

김영숙. (2013). “컨설팅 성공에 미치는 요인 간 영향 차이 분석”. - 컨설턴트 역량, 클라이언트 참여도 및 컨설팅사 특성을 중심으로 -. 석사학위 논문. 한성대학교.

김익성. (2008). “중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석”. 한독학회 과학논총. 제18권 제1호. 159-186.

김용성. (2010). “중소기업 컨설팅 지원사업의 성공요인에 관한 연구” -쿠폰제 컨설팅 지원 사업을 중심으로-. 석사학위논문. 한성대학교.

김종광, 석기준. (2012). “경영컨설팅 서비스품질이 기업성과와 컨설턴트 변경에 미치는 영향”. 세무회계연구. 32권. 133-159.

_____. (2013). “경영컨설팅 서비스품질 측정모형의 비교와 기업성과에 관한 연구”. -SERVQUAL, SERVPERF 및 KS-SQI 모형-. 박사학위논문. 동명대학교.

김후진. (2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향”. 박사학위논문. 창원대학교.

나도성. (2011). 『중소기업의 궁극통 전략』. 글로벌중소기업연구소.

대한상공회의소. (2003). “지식 경제 강국을 위한 컨설팅산업의 경쟁력 제고 방안”. 58-85.

류동우. (2012). “전략적 네트워크 및 조직역량이 경영성과에 미치는 영향”.
- 환경동태성의 조절효과를 중심으로 -. 석사학위논문. 영남대학교.

문효승. (2011) “중소기업 참여의지가 컨설팅성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구”. 석사학위논문. 한성대학교.

문형준. (2010). “컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용”. Entrue Journal of Information Technology. Vol.9 No. 2. 한국정보기술연구소.

맥세스컨설팅. (2015). “프랜차이즈 실무자 교육”. □강의자료.

박명구. (2004). “IT컨설턴트의 핵심 역량에 관한 연구”. - ERP 컨설턴트를 중심으로 -. 석사학위논문. 경희대학교.

박병호, 이동원, 김연성. (2005). “경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구”. 품질경영학회지. 33권. 3호.

박순옥. (2015). “컨설팅 서비스품질이 컨설팅 재이용 의도에 미치는 영향 연구”. -컨설팅 만족도와 활용도의 매개효과를 중심으로-. 석사학위논문. 한성대학교.

박순진. (2004). 『프랜차이즈 외식업체의 서비스품질에 관한 연구 I』. 석사학위논문. 경기대학교.

박연기, 김영운, 이문호, 박민균, 조은혜. (2011). “컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구”. 중소기업기술정보진흥원.

박종효, 이상호. (2013). “컨설팅 품질요인이 만족과 재 구매에 미치는 영향에 관한 연구”. -특허-R&D 연계전략 컨설팅서비스를 중심으로-. 경영컨설팅연구. 제13권 제1호.

박준환. (2015). “컨설팅 서비스 품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구”. - 대전 기업 컨설팅 지원 사업 수진기업을 중심으로 -. 박사학위논문. 한성대학교.

박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). “컨설턴트역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향과 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석”. 재무와 회계정보저널. 제11권 제4호 pp.91~116.

_____. _____. _____. (2011) “경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅 활용도 매개효과”. 산업경제연구. 24(6). 3371-3388.

방승윤. (2009). 『식 산업 서비스품질이 기업이미지와 재방문의도 및 구전 효과에 미치는 영향』. 단국대학교 경영대학원.

배병렬. (2009). 『Amos17.0 구조방정식 모델링 원리와 실제』. 청람출판.

배용섭. (2013). “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구”. -컨설팅사 및 수진기업 특성에 따른 조절효과 중심으로- 박사학위논문. 단국대학교.

변종수 (2009). “창업기업의 경영컨설팅 성과요인에 관한 연구”. 석사학위논문. 한밭대학교.

서민교. (2010). 『프랜차이즈 경영론』. *벼리커뮤니케이션*.

『소상공인컨설팅운영지침』. (2013). *소상공인진흥원*. 중소기업청.

송거영. (2015). “컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향“. -정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로 -. 박사학위논문. 한성대학교.

_____. 홍정완. 유연우. (2014). “컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향“. -정부지원 컨설팅을 중심으로-. 디지털융합학회. 12(7). 205-215.

송지준. (2012). 『논문 작성에 필요한 SPSS/ AMOS 통계 분석 방법』. 21세기사. 서울.

신건권. (2013). 『Amos 20 통계분석 따라하기』. 도서출판 청람.

신동주. (2012). "컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과 및 재 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구". 석사학위논문. 한성대학교.

_____, 유연우. (2012). "컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향". 디지털정책연구. 제10권 제4호. 63-78.

신상복. (2012). "경영컨설팅 서비스품질이 고객 만족도에 미치는 영향에 관한 연구". 박사학위논문. 동명대학교.

_____, 석기준. (2011). "경영컨설팅 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구". 상업 교육 연구. 제 5권 제호 159-182. 한국상업교육학회.

신종주. (2012) "컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과 및 재 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구". 석사학위논문. 한성대학교.

_____. 이석기, 유연우. (2015). "컨설턴트의 비언어커뮤니케이션이 고객 평가에 미치는 영향에 관한 연구". 디지털융복합연구. 13(3), 167-178.

_____. 홍정완, 유연우. (2015). "컨설턴트의 친사회적 서비스가 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 장기관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구". 디지털융복합연구. 13(3). 95-106.

양시영. (2013). "중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로하여 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구". 석사학위논문. 한성대학교.

오현영. (2015). "리더십, 혁신활동, 조직문화유형, 경영성과간의 관계에 관한 실증 연구". 석사학위논문. 창원대학교.

우종필. (2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』. 한나래출판사.

윤성환. (2008). "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구". 석사학위논문. 숭실대학교.

이병진, 장성호, 이종환. (2011). "컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어서 PM역량의 조절효과에 관한 연구". 디지털정책연구. 제 9권. 제6호.

이우형. (2016). "기업가 정신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". -사내 컨설팅 활동과 혁신활동을 중심으로-. 석사학위논문. 한성대학교.

이윤원, 황서진, 이충섭. (2012). “컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절 요인분석”. 산업경제연구.

이의준. (1999). 『컨설팅·컨설턴트』. 이문사.

_____. (2000). 『21세기 한국의 컨설팅』. 새로운제안.

이지은, 서창석, 김승철. (2010). “컨설턴트 역량모델에 관한연구”. - AHP기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로-. 한국경영학회. 통합학술대회 발표논문집. 253-274.

이학식, 임지훈. (2013). 『SPSS20.0매뉴얼』, 집현재출판.

이화수. (2013). “컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅성가에 미치는 영향에 관한 연구”. -프랜차이즈 본사를 중심으로-. 석사학위논문. 한성대학교.

장 영. (1996). “경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석” 박사학위논문. 한국과학기술원.

장동인. (2011). “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 석사학위논문. 숭실대학교.

장영순. (2011). “중소기업 컨설팅서비스의 품질 및 고객만족에 관한 연구”. 품질경영연구. 제39권 제1호. 24-33.

전성천. (2010). “중소기업 컨설팅 지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구”. 석사학위논문. 한성대학교.

정구상, 이성희, 김영진, 김선아, 김태성. (2012). “한국중소기업을 위한 컨설팅 서비스의 사후관리 효과에 관한 연구”. 디지털정책연구. 10(6). 159-169.

정미라. (2012). “경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력향상 및 경영성과에 미치는 영향”. 석사학위논문. 한성대학교.

정석태. (2014). “컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 박사학위논문. 한성대학교.

정옥연. (2013). “서비스지향성과 고객지향성이 인적자원혁신역량과 업무 및 서비스성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”. 석사학위논문. 창원대학교.

조영대. (2005). 『비즈니스컨설팅서비스』. 남두도서.

조윤익. (2010). “중소기업 컨설팅의 서비스 품질과 만족도 분석 중소기업 협업 컨설팅을 중심으로”. 석사학위논문. 한성대학교.

중소기업청. (2008). 『중소기업 컨설팅산업 백서』. 중소기업청.

_____. (2009). 『2008년 중소기업 컨설팅산업 백서』. 중소기업청.

_____. (2012). 『컨설팅지원 정책 재편방안 연』. 중소기업청.

중소기업기술 정보진흥원. (2011). “컨설팅 산업현황 분석 및 활성화 방안 연구”. 중소기업기술 정보 진흥원.

_____. (2013). “중소기업컨설팅 지원사업 세부 운영지침”.

_____. (2013). “중소기업 컨설팅 지원 사업 성과분석 연구 용역 보고서”.

채준원. (2011). “컨설팅유형에 따른 중소기업의 컨설팅서비스 결정요인에 관한 연구”. 박사학위논문. 부산대학교.

최명규. (2014). “중소기업 경영컨설팅의 서비스 품질이 인지된 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”. 박사학위논문. 숭실대학교.

최영석. (2011). “컨설턴트역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향—컨설팅 서비스 신뢰를 매개 효과로”. 석사학위논문. 금오공과대학교.

최은수, 이만표. (2006). 『CEO가 기대하는 기업교육』. 기업목표의 달성과 성과 증진을 위한 기업 학습 및 이니셔티브 구축. 거목정보.

최창호. (2014). “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 박사학위논문. 한성대학교.

통계청. (2008). 『한국표준산업분류』. 통계청.

_____. (2011). 『전문과학 기술서비스업 조사』. 통계청.

한국컨설팅협회. (2001). 『한국컨설팅산업의 현실과 발전방안』. 한국컨설팅협회.

황서진. (2011). “컨설턴트역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 석사학위논문. 동아대학교.

2. 국외문헌

Adamson. J. (2000). 『Management Consulting Meets Potential Client for the First Time』 : the Pre-entry Phase of Consultancy in SMES and the issue of Qualitative Research Methodology. *Qualitative Market Research*. Vol.3. Issue1. 17-28.

Alan. Weise. (2007). *Million Dollar Consulting*. McGraw-Hill. New York. USA.

Albors-Garrogps. K. Ramos. J.C. & Mas-Machuca. M. (2010). "Actional intelligence. a critical competence for innovation performance. A research multi-case analysis". *International Journal Technology and Planning*. 6(3). 210-225.

Albrecht. K. (1994). "Customer Value". *Executive Excellence*. Vol.9. No.1. 21-23.

Allen, J. and D. Davis. (1993). "Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior : The Case of Personal and Professional Values". *Journal of Business Ethics*. 12(6). 449-458.

Alsadhan. A.O. Zaiti. M. & Keoy. K.H.A. (2008). "From P economy to K economy : An empirical study on knowledge-based quality factors". *Total Quality Management*. 19(7-8). 807-825.

Anthony F. Buono. (2009). "Emerging trends and issues in management consulting". *Consulting as a Janus-Faced Reality*.

BarcusIII S.W. & Wilkinson,J.W. (1995). "Handbook of Management Consulting Services". McGraw–Hill. New York. USA.

Boyatis, R. E..(1982). "The Competent Manager : A Model for Effective Performance". New York. John Wiley.

Bove L. L. & L. W. Johnson. (2000). "A customer–service worker relationship model". International Journal of Service Industry Management. 11(5). 491–511.

CAMC. (2005). "Summary Report on Management Consulting in Canada" Kennedy Information Inc. Canada.

Chartered Management Institute. (2006). "Using Management Consulting Services Effectively". Checklists. Small Business.

Chourides. P. Longbottom. D. & Murphy W. (2003). "Excellence in knowledge management : An empirical study to identify critical factors and performance measures". Measuring Business Excellence. 7(2). 29–45.

David p. Robert S. (1997). "The Balanced Scorecard". Udpa. S. C. The Accounting Review. Vol. 72.

Fonthip. S. & Usaporn. S. (2013). "Emotion all Intelligence among Business Consultants : A Comparative Study". Asian Social Science. Vol.9. No. 3. 1–6.

Fraser Leanne. (1998). "Counselling and Interpersonal Skills". Adelaide Institute of TAFE. Small Training Center. 65.

Glukler. (2003). "Bridging uncertainty in management consulting : The mechanisms of trust and networked reputation". February. Vol. 24. 2. 269–297.

Gröroos. C. A. (1984). "A Service Quality Model and Its Marketing Implications". European Journal of Marketing. 18(4). 36–44.

Heising. P. (2001). "Business process oriented knowledge management." In K. Mertins. P. Heising & J. Vorbeck (Eds). Knowledge Management best practices in Europe. 15–43. Berlin. Springer.

Ilgen. a. Hollenbeck. j (2005). "Teams in Organizations : From Input–Process–Output Models to IMOI Models". Annual Review of Psychology. Vol. 56.

Jang, Y. and J. Lee. (1997). "Empirical study of management consulting success in Korea". Asis Pacific Journal of Management. Vol. 14. No. 2. October. 165–183.

_____. & _____. (1998). "Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects". International of Project Managemen t. Vol. 16(2). 67~72.

Kennedy Consulting Research & Advisory. (2012). "Consulting Industry Intelligence". Available from consulting. Accessed No. Vol. 12.

Kolb. D.A.. & Frohman. A.L. (1970). "An Organization Development Approach to Consulting". Sloan Management Review. Fall. 51–56.

Kubr. M(Ed).(1997)."Management Consulting A Guide to the Profession. Geneva, Switzerland". International Labour Organization.

Lewis. R. C and Booms. H. B. (1983). "The Marketing of service Quality". In Emerging Perspectives on Service Marketing. AMA.

Margerison Charles J. (1988). "Managerial Consulting Skills : A Practical Guide". Gower. 40–43.

Marta Mas–Machuca and Carme Martinez Costa. (2012). "Exploring critical success factors of knowledge management projects in consulting sector". Total quality Management. Vol. 23. No. 11. 1297–1313.

Mayer. Roger C., James H. Davis. & F. David Schoorman. (1995). "An integrative model of organizational trust". Academy of Management Review. 20(3). 709–734.

McKenna. (2001). "The world's newest profession : Management consulting in the twentieth century". Business Hist Conf.

McLachlin. R.D. (1999). "Factors for consulting engagement success". Management Decision. 37(5). 394–404.

Milan Kubr. (1997). "How to select and Use consultants". 2nd. ILO. Geneva.

Molan Kubr. (ETD). (2002). "Management Consulting : A Guide to the Profession". International Labour Office. New York. USA.

Nahavandi. A & S. Chesteen. (1998). "The Impact of Consulting on Small Business : A Further Examination". Entrepreneurship Theory and Practice. 13(1). 29–40.

Parry. R. G. (2007). "As Lawyer and Economist" Honourable Society of Cymmrodorion. Vol.13

Phillips Jack. (2006). "How to build a successful consulting practice?". McGraw–Hill. New York. USA.

Rahman. M. S., Khan. A. H. & Haque. M. (2012). "A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective". Asian Social Science. Vol.8. Issue 13. 201–210.

Ralph. G. (2013). "Executive Guidelines for Selecting Consultants". International Journal of Business and Management. Vol.8. No.8. 41–48.

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

Sarvary. M. (1999). "Knowledge management and competition in the consulting industry". California Management Review. 41(2). 95–107.

Simon Alan and Kumar Vanya. (2001). "Clients Views on Strategic Capabilities Which lead to Management Consulting Success". Management Design. Vol. 39. Issue 5.

Stankosky. M. (2005). "Creating the discipline of knowledge management" the latest in university research. Oxford Elsevier Butterworth–Heinemann.

_____. (2008). "KM criteria for different types of organizations". International Journal of Knowledge and Learning. Vol.4 No.1.

Visscher. K.. (2006). "Capturing The Competence of Management Consulting Work". Journal of Workplace learning. 18(4). 248–260.

Wakefield. K. L. & Blodgett. J. G. (1996). "The Effect of The Service Scope on Customers Behavioral Intentions in Leisure Service Settings" Journal of Services Marketing. Vol.10. No. 6. 45–61.

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

Wickham. Philip A. and Louise Wickham. (2008). "Management Consulting" Delivering an effective project. FT Prentice Hall. New York. U.S.A

Zeithaml. V. (1988). "Consumer Perception of Price. Quality and Value A Means. Model and Synthesis of Evidence". Journal of Marketing. Vol.52 (July). 2–22.

부록

설문지

안녕하십니까? 본 설문은 프랜차이즈 기업을 대상으로 컨설팅역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다. 어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다. 설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2016. 7.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

석사과정 조영래

지도교수 서민교

- 귀사에서 수행하신 프로젝트 중 외부 컨설팅회사가 참여하여 수행한 최근의 프로젝트에 대한 수행경험을 중심으로, 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시요.

I. 다음은, 최근 귀사의 프로젝트에 참여했던 컨설팅회사의 역량에 관한 질문입니다.

컨설팅사 명성	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 회사는 해당분야에서 평판이 우수하다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 회사는 해당 영역에서 충분한 경험을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 회사는 성공사례를 보유하고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 회사는 해당분야에서 인지도가 높다	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 회사는 전문적인 컨설턴트를 정직원으로 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤

컨설팅사 수행능력	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 프로젝트 수행시 명확한 목표와 범위를 설정하였다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 회사는 목표달성을 위한 의사소통, 조정, 통제능력을 갖추고 있 다	①	②	③	④	⑤
3. 프로젝트 수행시 수행과정을 명확히 규정하고 체계적으로 관리하였다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 회사가 진행한 진단, 분석, 대안제시가 적절히 이루어졌다	①	②	③	④	⑤
5. 프로젝트 완료 후 사후관리를 통해 컨설팅 성과를 유지하려고 노력하 였다	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅 회사는 컨설팅과정에 필요한 시스템을 잘 갖추고 있었다	①	②	③	④	⑤

컨설팅사 전문성	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 회사는 프로젝트와 관련된 충분한 지식을 갖추고 있었다	①	②	③	④	⑤
2. 해당 프로젝트에 대해 새로운 지식과 독창적인 생각을 보유하고 있었 다	①	②	③	④	⑤
3. 프로젝트 수행을 위해 회사의 한정된 자원을 효과적으로 활용하였다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 회사는 구성원들에게 자문내용을 설득력있게 전달하였다	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 회사는 목표달성을 위해 유용한 정보를 체계적으로 분석하였다	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅 회사는 차별화된 컨설팅을 제공하였다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 컨설팅프로젝트 과정에서 귀사의 참여도에 관한 질문입니다.

경영자의 지원	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 귀사의 경영자는 해당 컨설팅에 대한 필요성을 충분히 인지하고 있었다	①	②	③	④	⑤
2. 경영자는 프로젝트 수행에 필요한 자원을 검토하고 지원하였다	①	②	③	④	⑤
3. 프로젝트 성공을 위해 요구되는 정보(기업현황 등)를 지원할 의지가 충분했다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 진행상황에 대한 의사소통 체계를 구축했다	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 목표달성을 위해 적극적으로 참여하였다	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅을 통해 기업이 안고 있는 문제에 대해 해결할 의지를 가지고 있었다	①	②	③	④	⑤

조직 지원 (TFT 참여도)	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 수행에 필요한 내부인력을 적절히 구성하였다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅에 참여한 조직구성원들은 전문성과 능력을 갖추고 있었다	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅에 참여한 조직구성원들은 컨설팅 프로젝트에 적극적으로 참여했다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅에 참여한 조직구성원들은 프로젝트의 목표를 명확히 이해하고 수행했다	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅에 참여한 조직구성원들은 프로젝트가 성공적으로 추진되기 위해 노력했다	①	②	③	④	⑤
6. 조직구성원들은 프로젝트에 대해 상호 대화하고 개선하고 협업하였다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 컨설팅 성과에 관한 질문입니다.

컨설팅 완성도	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 프로젝트는 계획된 기간내에 완료되었다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 프로젝트는 적정한 예산으로 실행되었다	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅은 계획된 범위의 프로젝트 수행을 완료하였다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅을 통해 목표하였던 성과를 도출해내었다	①	②	③	④	⑤

컨설팅 활용도	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1 경영자의 컨설팅 산출물에 대한 활용의지가 높다	①	②	③	④	⑤
2 컨설팅사로부터 지속적으로 사후관리를 받을 의향이 있다	①	②	③	④	⑤
3 컨설팅을 향후 경영 의사결정에서 활용할 계획이다	①	②	③	④	⑤
4 향후 경영자문을 위해 컨설팅을 활용할 계획이다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 컨설팅을 통한 경영성과에 관한 질문입니다.

내 부 개 선	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅을 받음으로써 의사결정능력이 향상되었다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅을 받음으로써 당면한 경영문제가 해결되었다	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 이후 조직의 효율성이 높아졌다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 이후 경영계획 등의 정확성이 높아졌다	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 이후 경영혁신활동이 증가하였다	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅 이후 업무협력과 연계도가 향상되었다	①	②	③	④	⑤

경 영 성 과	전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅 이후 고객만족도가 높아졌다	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 이후 마케팅 능력이 향상되었다	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 이후 브랜드 인지도가 높아졌다	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅 이후 브랜드 이미지가 좋아졌다	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주
십시오.

1. 성 별 ① 남자 ② 여자

2. 연 령 ()세

3. 직 급 ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급
 ⑤ 임원 ⑥ 대표(CEO)

4. 근속년수 ① 1년 미만 ② 1~2년 미만 ③ 2~3년 미만 ④ 3~5년 미만
 ⑤ 5~7년 미만 ⑥ 7~10년 미만 ⑦ 10년 이상

5. 최근 수행하신 컨설팅 프로젝트 분야

① FC 시스템구축 ② 리브랜딩 ③ 신규브랜드 개발 ④ 상권조사 및 매출예측
⑤ 해외진출 관련 ⑥ 교육컨설팅 ⑦ KPI(핵심성과지표) ⑧ 기타()

6. 귀사의 ① 외식업 ② 도소매 ③ 서비스업 ④ 제조업
업종 ⑤ 기타()

7. 브랜드명 ()

점포수 ()

8. 귀사의 ① 10억미만 ② 10억~50억 ③ 50억~100억 ④ 100억~200억
매출규모 ⑤ 200억~300억 ⑥ 300억~500억 ⑦ 500억~1000억 ⑧ 1000억 이상

ABSTRACT

An Empirical Study on the Impact of Competency of Consulting Company on Business Performance – Targeting franchise companies –

Cho, Young Re

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

The purpose of this study is to investigate the effects of management consulting on the performance of a company by taking management consulting at once to change and innovate the company.

The consulting firm 's consulting was conducted to grasp the effect of the consulting firm' s business performance on the final effect of the consulting firm 's competence through the consultant' s competence.

Through this verification process, we will confirm the effect of management consulting on companies and provide consulting support for corporate consulting and private consulting firms.

In summary,

First, the external reputation of the consulting company (company), the ability to perform business, and the expertise of the consultant 's

business belonging to the consulting firm (company) appear to have a positive impact on the completeness of consulting performance.

This study's results are as follows. First, the effect of the consulting firm 's external reputation and business performance ability and the consultant' s expertise in the consulting company also showed positive influence on the utilization of consulting firm. Respectively.

Second, the consulting competency has a positive effect on the consulting achievement and the franchise firm has a positive effect on the consulting performance.

The consulting firm (company) recognizes what the management consulting required by the client franchise be verified corporation is, and conducts customer-oriented consulting. Sujin company recognizes what they will get through management consulting, .

In addition, the study of management consulting is lacking in comparison with other management research. From now on, I think that more research is needed to maximize the competence of be verified company and consultant and cope with social policy direction and new environment.

[Key words] Management consulting, Management consultant, Consulting company (performance, reputation, professionalism), utilization of consulting, completeness of consulting, management performance