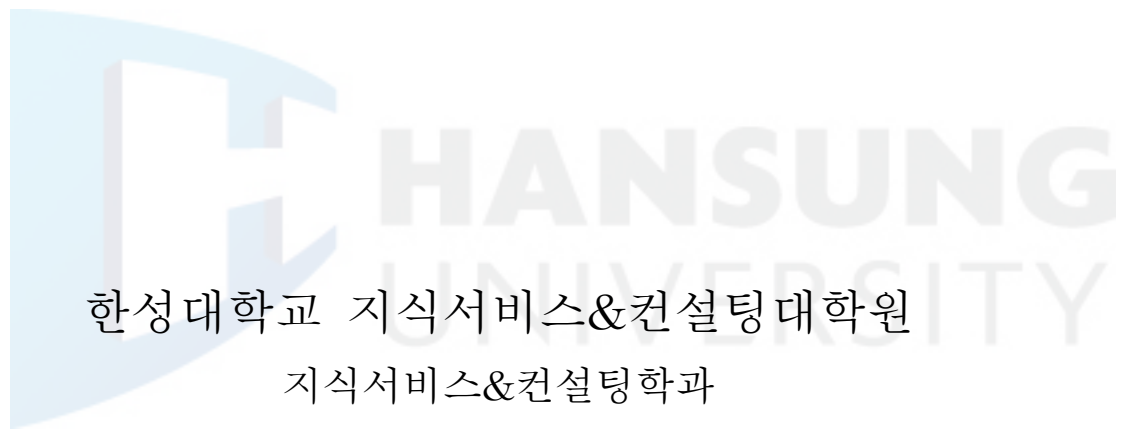


碩士學位論文

中小企業 컨설팅支援事業의 成果提高를
위한 改善方案에 대한 研究

2011年



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

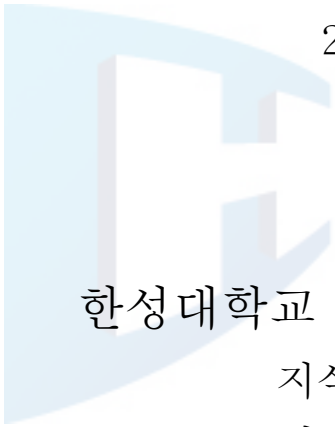
전 성 천

碩士學位論文
指導教授 鄭鎮宅

中小企業 컨설팅支援事業의 成果提高를
위한 改善方案에 대한 研究

A Study on the Developing Direction of Small and Medium
Enterprise Consulting Support Program

2010年 12 月 日



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
전 성 천

碩士學位論文
指導教授 鄭鎮宅

中小企業 컨설팅支援事業의 成果提高를
위한 改善方案에 대한 研究

A Study on the Developing Direction of Small and Medium
Enterprise Consulting Support Program

위 論文을 컨설팅학 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 12 月 日

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

전 성 천

全星天의 컨설팅학 碩士學位論文을 認准함

2010年 12 月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印



목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 내용 및 범위	2
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 경영컨설팅의 정의 및 분류	5
1. 경영컨설팅의 정의	5
2. 경영컨설팅의 분류	7
제 2 절 경영컨설팅 성과 관련 선행연구	9
1. 경영컨설팅 성과 관련 연구의 분류	9
2. 경영컨설팅 성과 영향요인에 대한 선행연구	11
제 3 장 중소기업 컨설팅지원사업 현황분석	17
제 1 절 국내 컨설팅의 현황	17
제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 현황	19
1. 목적 및 추진실적	19
2. 추진체계	21
제 4 장 연구 방법	27
제 1 절 연구모형 및 가설설정	27
1. 연구 모형	27
2. 연구 가설	28

제 2 절 변수의 선정 및 정의	28
제 3 절 분석 대상 및 분석 방법	30
1. 분석대상	30
2. 분석방법	31
제 5 장 연구 결과	32
제 1 절 조사 분석 결과	32
1. 설명변수의 일반적인 경향	32
2. 설명변수분포	33
제 2 절 영향 요인 분석 결과	36
1. 완료평가점수에 대한 설명변수별 상관관계 분석	36
2. 완료평가점수에 대한 설명변수의 영향요인 분석	38
제 3 절 분석 결과 논의	39
제 6 장 결 론	42
제 1 절 연구결과 요약	42
제 2 절 컨설팅지원사업 개선방안	44
1. 컨설팅기간의 장기화	45
2. 유능한 컨설턴트의 참여 유도	46
제 3 절 연구의 한계	49
【참고문헌】	50
【부 록】 분석 데이터	53
ABSTRACT	56

【 표 목 차 】

<표 2-1> 경영지도사의 주요 업무	6
<표 2-2> 경영컨설팅의 분류	8
<표 2-3> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	10
<표 2-4> 경영컨설팅 성과 영향 요인	15
<표 3-1> 국내컨설팅시장 현황(2006년 기준)	19
<표 3-2> 2007년도 쿠폰제컨설팅 지원실적	20
<표 3-3> 2008년도 쿠폰제컨설팅 지원실적	21
<표 3-4> 2009년도 쿠폰제컨설팅 지원실적	21
<표 3-5> 2010년 지원조건 및 컨설팅 지원내용	23
<표 3-6> 컨설팅 완료 평가표	26
<표 4-1> 연구가설 및 증명 기준	28
<표 4-2> 변수의 정의	29
<표 4-3> 조사내용 구성 및 측정 방식	30
<표 5-1> 설명변수의 특징	32
<표 5-2> 완료평가점수 분포	33
<표 5-3> 종업원 수 분포	33
<표 5-4> 투입 컨설턴트 수 분포	34
<표 5-5> 컨설팅기간 분포	34
<표 5-6> 컨설팅사의 연간 수행업체 수 분포	35
<표 5-7> 컨설턴트 평균단가(단위:1000) 분포	35
<표 5-8> 컨설팅 계약금액(단위:1000) 분포	35
<표 5-9> 변수 간 상관관계 분석 결과	37
<표 5-10> 완료평가점수에 대한 6개 설명변수의 다중회귀분석 결과 ..	38
<표 5-11> 연구가설 증명 결과	41
<표 6-1> 등급 및 자격기준	48

【 그림 목 차 】

<그림 3-1> 국내 컨설팅산업 발전 과정	17
<그림 3-2> 중소기업 컨설팅지원사업 추진체계	22
<그림 3-3> 중소기업 컨설팅지원사업 추진절차	24



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

전문인력이 부족한 중소기업은 경영상 당면한 문제를 해결하거나 중장기 경영전략수립 등을 위하여 외부의 전문가에 의한 컨설팅 서비스를 받고 있다. 하지만 컨설팅에 대한 긍정적 인식 부족, 컨설팅 전문인력 및 전문 컨설팅 기법 등 컨설팅 기반의 부족으로 우리나라의 중소기업에 대한 컨설팅은 그 품질이 높다고 볼 수 없다.

그 이유는 중소기업 컨설팅을 수행하는 컨설팅사의 컨설팅성과 제고를 위한 연구개발, 컨설팅 인력 양성 등의 노력이 크지 않고 대부분의 컨설팅이 일회성으로 그치는 수가 많아 중소기업으로 부터 높은 신뢰를 받지 못하여 자체 비용만으로 컨설팅을 받는 기업은 극히 일부로서 중소기업에 대한 컨설팅 수행 실적은 여전히 정부의 지원에 많이 의존하고 있다.

이제 한국의 컨설팅산업도 한국경제의 신(新)성장동력으로 도약하기 위한 준비과정에 있으며 국가적으로도 지식서비스 산업의 중요한 분야 중 하나로 인식되고 있다. 이처럼 한국의 컨설팅시장도 하나의 산업으로 자리매김해 가기 위한 본격적인 준비가 필요한 시기이므로 중소기업 컨설팅시장의 주요당사자인 중소기업과 컨설팅사, 컨설턴트를 대상으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인을 파악하여 중소기업 컨설팅 지원사업의 성과를 제고시키고자하는 연구는 그 의의가 크다고 할 수 있다.

중소기업 컨설팅지원 사업은 「중소기업진흥에 관한 법률」 제43조 및 제45조, 동법시행령 제38조의 규정에 의거 중소기업의 생산성향상 및 경쟁력을 강화하고 기술·경영기반을 확충하기 위하여 지원하는 사업으로 경영컨설팅과 기술컨설팅으로 구분되어 있다.

경영컨설팅은 전업종이 신청 가능하며 중소기업의 경영현장에서 발생하는 인사·조직, 재무, 마케팅, 경영체계, 환경경영 등의 애로해결, 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 인적자원관리, 경영체계 구축, 정보화, 재

무, 마케팅 등 중장기전략 수립 및 실행방안 등을 컨설팅 지원 내용으로 한다. 기술컨설팅은 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정·기술상의 문제 및 애로해결, 생산성 향상을 위한 품질개선, 공정개선, 품질관리, 설비관리, 자동화, 에너지절감 등을 컨설팅 지원 내용으로 한다. 중소기업 컨설팅지원 사업의 체계는 크게 선정평가, 완료평가, 성과평가 3단계로 구성된다. 그 중에 완료평가점수는 컨설팅 결과를 측정하는 중요한 지표로서 동 사업의 추진 여건, 컨설팅 수행 상황 등에 따라 어떠한 결과가 도출되는 지에 대한 심층적인 분석·연구가 필요한 지표이다.

본 연구의 목적은 중소기업 컨설팅지원사업 중 컨설팅 결과를 측정하는 대표적인 평가 지표인 완료평가점수에 영향을 미치는 요인을 파악, 분석함으로써 향후 중소기업컨설팅 지원사업의 효율적 추진 및 정책개선 결정에 도움을 주는데 있다.

즉, 중소기업청의 컨설팅지원사업 현황을 파악하고 2009년의 중소기업 컨설팅지원사업 수행업체를 대상으로 중소기업 컨설팅지원사업 완료평가 점수에 영향을 미치는 변수를 조사하여 컨설팅 완료평가점수와 여러 지표와의 영향 관계를 검토·분석하고자 한다.

구체적으로는 컨설턴트 평균단가, 투입컨설턴트 수, 컨설팅 계약금액, 컨설팅 계약기간, 컨설팅을 수행한 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수, 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수 등의 변수가 컨설팅 완료평가점수에 미치는 영향을 파악, 분석함으로써 향후 중소기업 컨설팅지원사업의 개선 방안 수립에 도움을 주고자 한다.

제 2 절 연구의 내용 및 범위

본 연구의 내용은 경영컨설팅서비스의 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 및 여러 가지 다양한 통계분석을 통해 컨

설팅 지원사업 개선방안을 도출한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통한 문헌연구와 관련 기업을 대상으로 조사한 결과분석으로 진행한다. 문헌연구에선 국내·외 경영컨설팅과 관련한 이론적인 배경을 살펴보고 선행연구들의 연구결과 분석을 바탕으로 컨설팅의 성과제고를 위한 요인변수를 설정한 후 실증분석을 통해 연구 과제를 검증한다. 본 연구에 의한 조사는 다양한 통계분석 결과를 토대로 컨설팅 완료평가점수에 미치는 영향요인을 추출하고자 한다.

구체적으로는 2009년에 정부지원으로 컨설팅을 수행하고 평가기관의 완료평가를 받은 쿠폰제컨설팅 수행업체 1,377개 중 116개를 무작위 표본 추출하여 추출된 업체의 완료평가점수와 중소기업의 종업원 수, 컨설팅에 투입된 컨설턴트 수, 투입된 컨설턴트의 일일 평균단가, 컨설팅 계약기간, 컨설팅을 수행한 컨설팅사가 해당연도에 몇 개의 쿠폰제컨설팅을 수행하였는지 하는 연간 수행업체 수, 컨설팅 계약금액을 조사하여 어떤 요인들이 쿠폰제컨설팅 완료평가점수에 영향을 미치는 지를 분석함으로써 정부의 지원 대상기업 선정에 대한 선정 지표, 대상기업 선정 후 정부의 지원 금액 결정에 필요한 컨설팅 금액, 컨설턴트 단가, 컨설팅 계약 체결과정에서 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 정부의 컨설팅지원사업에 참여하는 컨설팅사의 연간 컨설팅 수행업체 수 등 중소기업컨설팅 지원사업의 정책요소들에 대한 개선에 도움을 주고자 한다.

컨설팅 지원사업의 성과 제고를 위한 개선방안에 대한 연구의 기본적인 전제는 컨설팅 수행여건과 투입조건의 차이가 컨설팅 완료평가점수에 큰 영향을 미칠 것이라는 데에서 출발하고 있다.

이에 따라서 본 연구의 가설은 종속변수인 컨설팅 완료평가점수에 대해 독립변수들이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 따라서 6개의 가설이 설정된다.

<연구의 가설>

가설1, 투입컨설턴트의 일일 평균투입단가는 완료평가점수에 유의미한

영향을 미칠 것이다.

가설2, 투입컨설팅턴트의 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설3, 컨설팅 계약금액은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설4, 컨설팅 계약기간은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설5, 소속 컨설팅사의 당해 연도 컨설팅 업체 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설6, 중소기업의 종업원 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 이러한 6개의 가설에 대해 실증 분석하는 연구이다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 경영컨설팅의 정의 및 분류

본 장에서는 경영컨설팅의 정의에 대하여 선행 연구자들의 정의를 중심으로 고찰해 보고 경영컨설팅의 성과 관련 선행연구를 살펴보기로 한다.

1. 경영컨설팅의 정의

오늘날 기업경영에 있어서 발생하는 여러 가지 복잡한 문제를 기업 자체적으로 해결하기가 쉽지 않고 기업은 제반 문제들에 대한 대응방안을 마련하기 위해 경영 각 분야의 외부전문가들에게 자문을 구하게 된다. 이때 기업 경영상의 문제점을 분석하여 그 해결방안을 모색하는 일련의 과정을 경영컨설팅이라 하며 이를 전문 직업으로 하는 사람을 경영컨설턴트라고 한다. 경영컨설팅의 정의에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

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.

우리나라 한국표준산업분류에 의하면 경영컨설팅업은 “다른 사업체에게 사업경영문제에 대하여 자문 및 지원하는 산업 활동으로, 일반경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 경영자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등을 포함한다.” 로 정의하고 있다.

국내의 문헌을 살펴보면, 이의준(1999)은 컨설팅의 3가지 핵심요소로서 전문성, 사업성, 고객지향성을 규정하고, 전문성은 의뢰인의 컨설턴트에 대

한 신뢰도를 결정하는 요소로서 컨설턴트에게 가장 중요한 업무수행능력이며, 사업성은 컨설턴트가 본인의 전문성을 바탕으로 자신의 컨설팅사업을 영위하는 사업가적인 요소로서 자신이 제공하는 서비스는 고객에게 상품가치가 있어야한다는 것이며, 고객지향성은 고객과 컨설턴트의 관계에 있어 투철한 서비스 정신이 요구된다고 주장하고 있다.

신홍순(2004)은 기업 컨설팅은 기업이 당면한 문제점이나 기업의 제 목표에 대해 조사분석을 통해 합리적인 해결방안을 제시하거나 기능적인 측면의 도움을 주는 전문서비스라고 정의하였다. 신용보증기금(2007)은 경영컨설팅은 전문 컨설턴트가 의뢰인과 상호협력하여 경영상의 제 문제들에 대해 진단 및 상담 등을 통해 적절한 해결방안을 제시하는 것이라 하였고, 조영대(2005)는 경영컨설팅은 해당분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 특정 문제에 대해 그 문제점을 분석하고 구체적인 해결방안을 제시하는 것이라 하였다. 이상의 국내외 연구결과를 근거로 경영컨설팅을 정의하면 “경영컨설팅이란 기업의 경영활동과 관련하여 발생하는 제반 문제에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 능력을 활용하여 기업이 당면한 문제를 이해하고 분석, 연구하여 객관적이고 독립적인 입장에서 기업이 필요한 시기에 적절한 해결방안을 제시하는 전문서비스이다.”라고 정의할 수 있다. 우리나라에서 경영컨설팅을 수행하는 자로는 공인회계사, 변호사, 변리사, 대학교수, 경영지도사, 기술지도사 등이 있으며, 이 중 경영지도사는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제43조의 규정에 의하여 컨설팅 업무를 수행하는 자로서 주요 업무는 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> 경영지도사의 주요 업무

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

2. 경영컨설팅의 분류

경영컨설팅의 분류에 대한 문헌을 고찰해 보면, 조영대(2005)는 경영컨설팅을 종합 경영컨설팅, 부문별 경영컨설팅의 두 가지로 분류하고,¹⁾ 종합 경영컨설팅은 기업의 경영진반에 대하여 전체적이고 종합적으로 컨설팅을 수행한다는 의미이며 부문별 경영컨설팅이란 인사, 재무, 생산, 마케팅 등 경영의 각 부문에 대해서 수행하는 컨설팅을 의미한다고 하였다.

중소기업청(2008)은 2008년 중소기업컨설팅 산업백서에서 컨설팅을 수행하는 형태에 따라 전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 상업적인 서비스로 구분하였다. 전문서비스는 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고, 그에 대한 적절한 해결책을 찾는 것으로 여기에는 의뢰인의 이익을 보호하고 증진하고자 하는 전문가로서의 윤리성이 필요하다. 자문서비스는 컨설팅은 어디까지나 조언을 하는 자문의 역할을 하기 때문에 이를 통해 나타나는 결과에 대해 직접적인 책임이 없고, 최종 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임 또한 의뢰인에게 있으며, 컨설턴트의 책임은 컨설팅 수행내용의 품질과 완전성으로 한정되며 또한 해결안 실행에 대한 책임도 역시 의뢰인에게 있다. 독립서비스는 컨설팅을 통해 얻어진 결과는 의뢰인과의 친분관계나 조직에 상관없이 독립적으로 제시할 수 있어야 하며 의도적으로 특정 회사나 특정 제품을 이롭게 하거나 같은 의뢰인으로부터 또 다른 프로젝트를 수주하기 위해 편협적인 제안을 해서도 안 된다는 것으로 전문적인 컨설팅회사의 경우에는 이러한 위험이 거의 없으나, 사내 컨설턴트의 경우에는 회사에 속해있는 만큼 그럴 가능성이 있다. 일시적인 서비스는 의뢰인 회사가 비록 자체적으로 컨설팅 전문인력을 보유하고 있더라도 업무를 접어두고 전적으로 참여하기 어려울 때 전담하여 문제를 해결할 수 있는 외부전문가를 활용하는 경우로 컨설턴트는 의뢰인 회사에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며, 업무가 완료되면 그 조직에서 떠나게 된다. 상업적인 서비스는 컨설팅은 판매자와 구매자의 관계로 만나는 하나의 사업인 만큼, 컨설팅 서비스를 제공

1) 조영대(2005), 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서, p. 91.

하면 그에 상응하는 대가를 받게 되므로 컨설팅 계약은 재무적으로 적정한 이익을 남길 수 있도록 해야 한다는 것이다.

한국경영컨설팅협회(2002)는 경영컨설팅을 생산관리, IT컨설팅, 조직 및 인적자원개발, 경영관리 및 혁신, 인사, 재무 및 회계 관리, 제품개발 및 마케팅, 품질인증 및 해외규격, R&D, 기타 컨설팅으로 구분하였다.

장영(1996)은 컨설팅을 통한 혁신의 깊이와 넓이에 따라 경영컨설팅을 부문혁신 경영컨설팅, 전사혁신 경영컨설팅, 부문개선 경영컨설팅, 전사개선 경영컨설팅으로 구분하였다. 부문혁신 경영컨설팅은 특정분야의 업무수행 활동에 있어서 기존의 업무수행과는 다른 근본적인 변화를 가져 오는 것으로 짧은 시간에 신속한 변화를 추구하는 것이다. 전사혁신 경영컨설팅은 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 혁신을 추구하는 것으로 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 대상 업무 영역이 넓은 것이 특징이다. 부문개선 경영컨설팅은 특정분야나 기능을 중심으로 기존의 업무수행 활동을 조금씩 개선시켜 나가는 것이다. 전사개선 경영컨설팅은 전사 혹은 여러 기능에 걸쳐 있는 업무를 대상으로 개선활동을 수행하는 것으로 특정분야나 기능에 한정되어 있지 않고 대상 업무 영역이 넓은 것이 특징이다. 위에서 살펴본 경영컨설팅의 분류 및 유형에 대하여 요약하여 정리하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 경영컨설팅의 분류

분류기준	분류내용	비고
컨설팅 범위	종합 경영컨설팅 : 경영전반 부문별 경영컨설팅 : 인사, 재무, 생산, 마케팅 등	조영대 (2005)
컨설팅 수행 형태	전문서비스, 자문서비스, 독립서비스, 일시적인 서비스, 상업적인 서비스	중소 기업청
컨설팅 분야	생산관리, IT컨설팅, 조직 및 인적자원개발, 경영관리 및 혁신, 인사, 재무 및 회계 관리, 제품개발 및 마케팅, 품질인증 및 해외규격, R&D	한국경영컨설팅협회
혁신의 정도	부문혁신 경영컨설팅, 전사혁신 경영컨설팅 부문개선 경영컨설팅, 전사개선 경영컨설팅	장영 (1996)

제 2 절 경영컨설팅 성과 관련 선행연구

1. 경영컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과에 대한 연구는 크게 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구와 컨설팅 성과 측정에 관한 연구로 분류할 수 있다.

컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인은 중소기업 측면, 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 나누어 볼 수 있다. 중소기업 측면에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보면 고객의 능력과 니즈, 고객의 정보관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심 등이 있다. 컨설턴트 측면에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량(Behavioral competence)에 초점을 둔 연구와 컨설턴트에게 요구되는 역할(Role)에 초점을 맞춘 컨설턴트의 역할에 대한 연구가 있다. 컨설턴트의 행위적 측면에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인은 가치와 윤리 및 전문가 정신, 관찰 및 분석, 개념화 및 문제해결 능력, 복잡성, 변화 및 다양성, 의사소통과 프레젠테이션, 책임과 의무, 고객과의 협조, 기술적 지식 요인 등이 있다. 컨설턴트에게 요구되는 역할에 초점을 맞춘 컨설턴트의 역할에 대한 연구를 살펴보면, 고객을 진단하고 처방을 제시하는 의사, 문제점을 관찰하여 연구 과제를 도출하는 과학자, 해당 전문분야에 경험과 지식이 풍부한 전문가, 컨설팅 상품에 대하여 마케팅 활동을 펼치는 경영자, 프로젝트 관리자, 교육자, 상담가 등 여러 형태의 자질을 요구하고 있다. 기본적인 역할은 고객의 변화 상황에 따라 그에 필요한 정보, 개념, 관점, 가치, 기술 등의 새로운 요소들을 제공해 주는 역할이다. 컨설팅 수행 측면에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 컨설팅을 효과적으로 수행하는 데 영향을 주는 요소들을 제시하고자 하는 분야이다.

컨설팅성과 측정에 대한 연구는 크게 2가지로 구분될 수 있는데, 이는 컨설팅 완료시점에서의 성과평가와 컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후의 성과평가로 구분할 수 있다. 먼저, 컨설팅 완료시점의 성

과평가연구는 컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과평가를 의미한다. 또 다른 성과평가는 컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과물 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구이다.

컨설팅 성과 측정에 대한 연구를 살펴보면 경영컨설팅의 성과측정에 대한 가장 이상적인 지표는 객관적인 성과를 반영할 수 있는 거시적 지표(이익 기여도, 생산성 향상 등)와 미시적 지표(프로젝트 실행결과의 실제 활용정도 등)등이 있으나, 현실적으로 측정이 매우 어려워 기록이 되어 있지 않은 것이 현실이므로 연구목적에 활용되기가 힘들다. 따라서 실제로 연구에 이용되는 프로젝트의 성과지표는 대부분이 주관적 지표에 의존하고 있다. 컨설팅 성과 평가요소로는 당초 목표의 달성, 고객·의뢰 기업의 만족, 납기 기간의 준수, 실질적인 실행 권고, 측정 가능한 재무성과 달성, 예산 내의 수행, 프로그램 명성, 전반적인 컨설팅 효과 및 기업성과, 프로젝트 결과의 의뢰고객의 활용 여부, 의뢰고객의 수행결과에 대한 성공여부 만족도 등이 있다. 위에서 살펴 본 컨설팅 성과 관련 연구들을 표로 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 연구		컨설팅 성과 측정에 관한 연구	
중소기업 측면	고객의 능력과 니즈, 고객의 정보관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심	컨설팅 완료시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과평가를 의미
컨설턴트 측면	컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량(Behavioral competence), 컨설턴트에게 요구되는 역할(Role)	컨설팅 실행과제를 적용하여	컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과물 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서
컨설팅 수행 측면	컨설팅을 효과적으로 수행하는 데 영향을 주는 요소들을 제시	일정기간이 경과한 후 성과평가	의 성과평가를 수행한 연구

2. 경영컨설팅 성과 영향요인에 대한 선행연구

중소기업청이 컨설팅지원 후 6개월이 지난 기업을 대상으로 '08년 1월부터 '08년 11월까지 방문조사를 통하여 성과평가를 실시한 결과에 따르면 417건 중 76.8%(매우 높다:25.7%, 높다:51.1%)가 컨설팅 수행 효과가 높다고 응답하였고, 컨설팅 계약금액 기준으로 전체 6,842,189천원이 투입되어, 14,945,234천원의 경제적 효과를 거둔 것으로 평가되었다.

경영컨설팅의 성과에 영향을 주는 요인은 의뢰기업의 규모, 의뢰기업의 과거 컨설팅 수행 경험, 의뢰기업의 경영자 특성, 의뢰기업 종업원의 지식 수준 등 수많은 요인들이 상호작용하는 것으로 많은 연구자들이 다양한 접근방법을 통해 경영컨설팅의 성과에 영향을 미치는 요인을 찾아내기 위한 연구를 수행하였다.

Fraser(1998)는 컨설팅 수행에 있어서 상담의 유형을 지시적 유형, 협력적 유형, 비지시적 유형 세 가지로 분류하고, 어떤 유형에서든 고객의 문제정의, 정보 요구 등 정보 관련 능력이 필요하며, 특히 비지시적 상담을 위해서는 컨설팅을 의뢰한 기업이 상당한 수준의 컨설팅에 대한 니즈와 능력이 필요하다고 주장하였다.

McLachlin(2000)은 고객의 컨설팅 목표로 고객의 성과 향상, 고객의 능력 향상, 고객 조직문화의 변화 세 가지를 들고, 이들 3가지 요소 중 고객의 능력 향상과 조직문화의 변화는 고객의 입장과 수준에 따라 변화 가능하다고 하였다.

Adamson(2000)에 의하면 컨설팅 수행 전에 컨설턴트와 의뢰기업은 컨설턴트의 전문성 및 숙련도, 고객의 신뢰감 형성, 고객 측의 정보니즈와 정보제공 책임, 기타 컨설턴트 측의 계획 등을 평가하며, 컨설팅 결과는 컨설팅 의뢰기업의 요구와 유형을 파악하는 확인과정에 의해 영향을 받는다.

Simon과 Kumar(2001)는 컨설턴트의 능력과 컨설팅 성과는 중요한 관계가 있으며, 고객 입장에서 컨설팅에 대한 성과 요소로서 기업·컨설턴트 간의 의사소통, 문제의 정의, 성실과 정직, 고객의 수용 및 이해능력, 마케팅

팅, 합리적 기대효과의 정리, 고객의 협조와 참여, 스킬, 기술적 지식 등을 제시하였다.

Walker(2004)는 컨설팅 성과요소에 대한 실증분석 결과, 첫째, 컨설팅 진행 상황 보고, 컨설턴트의 정보제공 등 컨설턴트와 고객의 의사소통, 둘째, 컨설턴트의 노력에 대한 홍보, 컨설턴트의 프로젝트 추진 등에 있어서 고객과의 협조, 셋째, 컨설턴트의 비즈니스에 대한 학습 또는 지식의 보유 등 기술적 지식 요인이 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

남수희(2005)는 고객만족의 결정요인으로서 품질, 가격, 기업 이미지 등의 요인이 컨설팅 결과 및 컨설턴트에 대한 만족에 영향을 준다고 하였다.²⁾

영국의 Chartered Management Institute(2006)는 의뢰기업이 컨설팅 계약체결 전에 검토할 사항으로서 첫째, 컨설팅 업무 전반에 대한 충분한 검토 가능 여부, 둘째, 문제 발생 가능성이 있는 부분에 대한 명확한 정의 여부, 셋째, 의뢰기업이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 컨설팅 내용의 인지 여부, 넷째, 적합한 컨설턴트를 선택하기 위한 신중한 행사 여부, 다섯째, 컨설팅에 대한 진행도 측정 허용 여부 등 5가지를 제시하고 있다.

Jack Phillips(2006)는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 첫째, 결과 중심의 컨설팅 과정, 둘째, 고객과의 생산적인 관계 구축, 셋째, 성과지향적 접근, 넷째, 적절한 틈새시장의 포착 등을 제시하였다.

김익성(2006)은 정부 지원 컨설팅에 대한 핵심 성과요인으로 다음 6가지를 들고 있다. 첫째, 컨설팅에 소요되는 비용 부담의 완화를 통하여 중소기업이 컨설팅을 받을 수 있는 기회를 확대한다.

둘째, 컨설팅 성과평가체계의 확립을 통하여 정부 지원을 받은 중소기업의 컨설팅 성과를 평가할 수 있는 프로세스를 체계화함으로써 기업의 경쟁력이 향상될 수 있도록 한다.

셋째, 컨설팅사에 대한 성과평가체계를 구축함으로써 중소기업이 컨설팅사를 선택할 경우 우수한 컨설팅사를 선정할 수 있는 정보를 제공할 수 있도록 한다.

2) 남수희(2005), 「한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 파악하기 위한 연구」, 『경영컨설팅연구 제5권 제1호』, pp.1~26.

넷째, 컨설팅 필요성 및 컨설팅 성과에 대한 홍보를 강화한다. 중소기업이 컨설팅 필요성에 대한 인식이 부족한 원인은 컨설팅의 역할 및 기능에 대한 중소기업의 인식부족과 컨설팅 성과에 대한 정보부족에 기인하므로 컨설팅의 필요성을 적극적으로 홍보하고, 컨설팅 성공사례의 발굴과 확산을 통하여 중소기업이 컨설팅 필요성에 대한 인식을 제고할 수 있도록 할 필요가 있다.

다섯째, 우수한 컨설턴트 양성체계를 확립해야 한다. 국내 컨설팅시장의 확대에 따라 컨설팅의 성과를 제고할 수 있도록 역량 있는 컨설턴트양성체계를 확립해 우수한 인재들이 컨설팅분야에서 활동할 수 있도록 해야 한다.

여섯째, 컨설턴트의 전문성, 컨설턴트의 분석기법 활용 능력, 컨설팅 노하우 등에 대한 컨설턴트의 역량강화이다. 컨설턴트의 역량을 강화함으로써 컨설팅 성과를 제고하고 우수한 성과를 낸 중소기업들이 다시 컨설팅을 받을 수 있는 선순환 체계를 확립하기 위하여 컨설턴트에 대한 교육과정 강화 등 컨설턴트의 역량을 향상시킬 수 있는 체계가 확립되어야 한다.

전성열(2008)은 경영컨설팅 서비스 품질향상방안에 관한 연구에서 중소기업 컨설팅지원사업 예산으로 컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 설문조사한 결과를 통계적으로 검증한 결과 중소기업 대상 경영컨설팅 서비스의 품질은 컨설팅사의 형태가 법인일수록, 컨설턴트가 경영지도사 및 기술지도사 자격을 소지할수록, 그리고 경영컨설팅사의 사업연도 수가 길수록 서비스 품질이 높다고 주장하였다.

곽홍주(2008)는 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구에서 쿠폰제경영컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 실증분석한 결과, 컨설팅 수요자인 중소기업 측면에서는 컨설팅목표의 명확화, 컨설팅 참여조직, 컨설팅 이해도, 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 기간, 경영자의 지원 정도, 컨설팅에 참여한 구성원의 열의, 컨설팅 결과의 자체 평가, 컨설팅 결과의 채택 및 적용 등 8개의 변수가 컨설팅 성과에 영향을 미치고, 컨설팅사의 측면에서는 전문화, 방법론의 적절성, 컨설팅 수행과정의 체계, 전문 능력, 컨설팅 관리 능력 등 5개의 변수가 컨설팅 성과에 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 또 정부의 측면에서 컨설팅 산업에 대한 정부의 홍보 역할이 중요하다는 것을 입증하였다.

윤성환(2008)은 한국경영기술컨설턴트협회에 소속되어 비즈니스 컨설턴트로 활동하고 있는 회원들을 대상으로 설문조사를 수행한 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트 역량 중 컨설팅 능력과 컨설팅 자세가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주었고, 의뢰기업 측 프로젝트 매니저의 역량 중에서는 참여자세와 컨설팅 이해도가 높을수록 컨설팅 완성도가 높았다.

전기수(2009)는 정부에서 지원하는 쿠폰제 경영컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업 및 자체 비용을 부담하여 컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 중소기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 장기지속형 컨설팅과 단기종결형 컨설팅으로 구분한 컨설팅의 형태에 따라 경영성과에 미치는 영향에는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 컨설팅의 유형 중에서 부문컨설팅 보다 종합컨설팅이 기업의 경영성과에 더 높은 만족도를 보이며, 컨설팅 과정에서 중도에 컨설턴트를 변경하지 않는 경우가 중도에 컨설턴트를 변경하는 경우보다 경영성과에 대하여 더 높은 만족도를 나타내고 있다.

김용성, 정진택, 유연우(2009)는 쿠폰제컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 한 쿠폰제컨설팅 성공요인에 관한 연구에서 쿠폰제컨설팅의 성공도를 컨설팅 완료점수로 보고, 쿠폰제컨설팅의 성공도는 중소기업의 종업원 수, 선정점수, 만족도 점수와 통계적인 관련성이 있다는 것을 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.

변중수(2009)는 대전권에서 활동하는 창업기업에 대해 컨설팅 서비스 공급자인 컨설턴트와 수요자인 수진기업의 어떤 요인들이 경영컨설팅 성

과에 유의한 영향을 주는지에 대한 실증적 연구 결과 컨설턴트 측 특성으로는 수진기업의 업종에 대한 이해, 컨설팅 방법론의 적절성, 컨설팅사 측의 인원규모, 경영컨설턴트의 성취지향성이 중요한 변수로 작용하였고, 수진기업의 특성으로서는 경영층의 지원과 컨설팅에 대한 신뢰도가 중요한 변수임을 확인하였다.

<표 2-4> 경영컨설팅 성과 영향 요인

연구자	성과 영향요인
Fraser(1998)	고객의 문제정의, 정보 요구, 컨설팅에 대한 니즈와 능력
McLachlin(2000)	고객의 능력 향상과 조직문화의 변화는 고객의 입장과 수준에 따라 변화 가능
Adamson(2000)	컨설턴트의 전문성 및 숙련도, 고객의 신뢰감 형성, 고객 측의 정보니즈와 정보제공 책임, 컨설턴트 측의 계획
Simon과 Kumar(2001)	기업·컨설턴트 간의 의사소통, 문제의 정의, 성실과 정직, 고객의 수용 및 이해능력, 마케팅, 합리적 기대효과와의 정리, 고객의 협조와 참여, 스킬, 기술적 지식
Walker(2004)	컨설턴트와 고객의 의사소통, 컨설턴트와 고객과의 협조, 컨설턴트의 기술적 지식
남수희(2005)	품질, 가격, 기업 이미지
Chartered Management Institute(2006)	컨설팅 업무 전반에 대한 충분한 검토 가능 여부, 문제 발생 가능성이 있는 부분에 대한 명확한 정의 여부, 의뢰기업의 컨설팅 내용 인지 여부, 적합한 컨설턴트를 선택하기 위한 신중성, 컨설팅에 대한 진행도 측정 허용 여부
Jack Phillips(2006)	결과 중심의 컨설팅 과정, 고객과의 생산적인 관계 구축, 성과지향적 접근, 적절한 틈새시장의 포착

김익성(2006)	컨설팅에 소요되는 비용 지원, 컨설팅 성과평가체계의 확립, 컨설팅사에 대한 성과평가체계 구축, 컨설팅 필요성 및 컨설팅 성과에 대한 홍보 강화, 우수한 컨설턴트 양성체계 확립, 컨설턴트의 역량 강화
전성열(2008)	컨설팅사의 형태, 컨설턴트의 지도사 자격소지 여부, 컨설팅사의 사업연수
곽홍주(2008)	중소기업 측면: 컨설팅목표의 명확화, 컨설팅 참여조직, 컨설팅 이해도, 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 기간, 경영자의 지원 정도, 컨설팅에 참여한 구성원의 열의, 컨설팅 결과의 자체 평가, 컨설팅 결과의 채택 및 적용 컨설팅사의 측면: 전문화, 방법론의 적절성, 컨설팅 수행과정의 체계, 전문 능력, 컨설팅 관리 능력 정부의 측면: 컨설팅 산업에 대한 정부의 홍보
윤성환(2008)	컨설팅 능력, 컨설팅 자세, 의뢰기업 측 프로젝트 매니저의 참여자세와 컨설팅 이해도
진기수(2009)	컨설팅 유형(종합, 부문), 컨설턴트의 변경 여부
김용성, 정진택, 유연우(2009)	종업원 수, 선정점수, 만족도 점수
중소기업청, 중소기업기술정보진흥원(2009)	중소기업의 참여도, 컨설팅 기관의 전문성
변종수(2009)	컨설턴트 측 특성: 수진기업의 업종에 대한 이해, 컨설팅 방법론의 적절성, 컨설팅사 측의 인원규모, 경영컨설턴트의 성취지향성 수진기업의 특성: 경영층의 지원, 컨설팅에 대한 신뢰도

자료 : 경영컨설팅 성과 영향 요인에 대한 선행연구를 요약정리

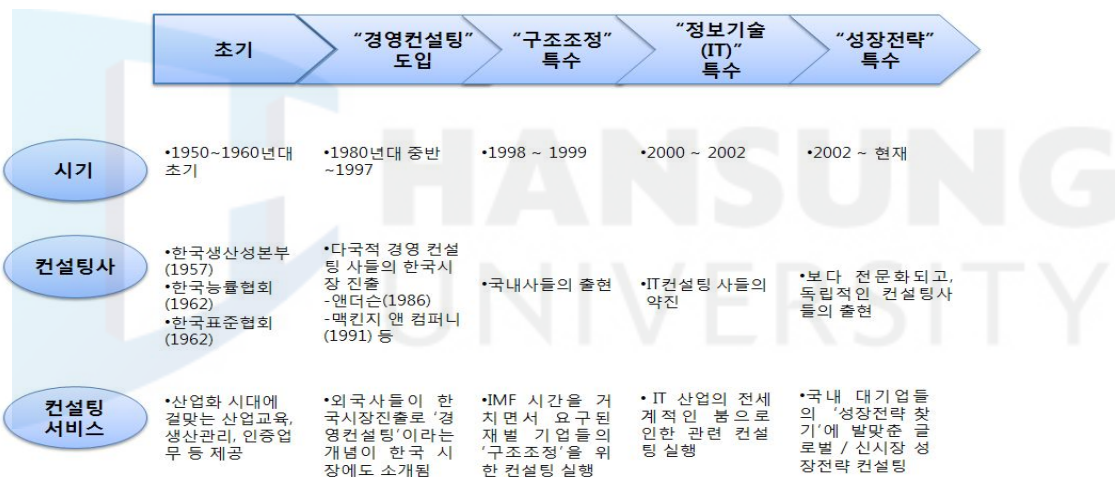
제 3 장 중소기업 컨설팅지원사업 현황분석

본 장에서는 국내에서 수행되고 있는 컨설팅의 현황과 중소기업청에서 시행하고 있는 중소기업 컨설팅지원사업 현황을 분석해 본다.

제 1 절 국내 컨설팅의 현황

국내 컨설팅산업은 1950년대에 컨설팅이 도입된 이후 1990년대 말 ‘구조조정’ 특수를 거쳐, 2000년대 초 ERP 등 ‘정보기술’컨설팅에 대한 수요 확대, 그리고 최근의 ‘성장전략’의 수요가 발생하며, 현재 경영, IT, 아웃소싱 그리고 기술 등 다양한 컨설팅 서비스를 제공 중이다.

<그림 3-1> 국내 컨설팅산업 발전 과정



자료 : 중소기업청(2009), “2008 중소기업 컨설팅산업 백서”

* 전 다국적 컨설팅기업의 컨설턴트들이 독립하여 보다 특화된 컨설팅기업 설립(예: 노보스, n-platform)

**예) 삼성과 LG는 명실상부한 세계 1위로 올라선다는 ‘글로벌 넘버 1 전략’이 주요 프로젝트

경영 컨설팅 추세가 과거에는 회계나 생산, 영업 등 특정 기능이나 부문 중심의 컨설팅 요구에서 ‘90년 이후부터는 특정 기능이나 부문의 영역이

아닌 총체적인 혁신을 요구하는 컨설팅으로 그 수요가 바뀌고 있다. 이는 기업을 둘러싼 경영환경이 과거의 정태적이고 안정적인 환경에서 동태적이고 불안정한 환경으로 바뀔에 따라 이에 대응할 수 있는 기업의 능력이 크게 요구되고 있기 때문이다.

국내의 컨설팅에 대한 현황을 국내 중소 컨설팅기업과 국내에 진출한 글로벌 컨설팅기업으로 구분하여 살펴보면, 양적인 측면에서 보면 중소 컨설팅기업의 숫자는 매우 많으나(약 90%) 질적인 측면에서 업체의 매출액과 컨설팅 규모를 보면 소수의 글로벌 컨설팅기업이 시장을 점유하고 있다. 자본과 매출규모 뿐만 아니라 컨설팅 수행능력, 마케팅 능력, 브랜드 인지도 등 거의 모든 측면에서 국내 중소 컨설팅기업보다 우위에 있는데 이러한 차이는 국내 중소컨설팅 기업의 영세성과 해외 선진 컨설팅 방법론의 경험부족 등으로 인한 것으로 보인다.

표준협회컨설팅, 능률협회컨설팅 등 기존의 한국컨설팅기업은 현재 대형 컨설팅시장에서 그 영향력이 약화되는 추세이며 글로벌 컨설팅기업들이 잠식해가고 있는 상황이다.

국내 컨설팅시장은 대기업 중심으로 움직이고 있으며 소수의 외국계 컨설팅회사가 독식하고 있다. 국내 중견기업의 컨설팅시장을 잡고 있는 투이 컨설팅, 네모파트너즈, 엔코아정보컨설팅의 경우 외국계 컨설팅기업이 놓치고 있는 틈새시장을 공략, 성공한 경우이다. 외국계 컨설팅업체에 비해 낮은 비용, 국내 실정에 맞는 자체 방법론을 활용한 맞춤형 컨설팅서비스의 제공이 성공요인으로 분석된다.

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

한국 컨설팅기업의 규모를 살펴보면 100명 이상의 컨설턴트를 확보한 기업은 엔트루컨설팅, 네모파트너즈, 오픈타이드코리아 3개 기업밖에 없는 것으로 나타난다.

우리나라 컨설팅 기업의 전반적인 구조는 매우 영세하여 종사자 수가 4

명 이하의 기업이 절반 이상을 차지하며 10명 미만인 기업이 약 78%를 차지한다. 컨설팅사의 종사자 수가 4명 이하인 영세 컨설팅사가 전체 컨설팅회사의 53%인 1,494개사이나 업체당 평균 매출액은 1.9억원으로 전체 매출규모의 7.2%에 불과하다. 반면 50명 이상의 종사자를 가진 중대형 컨설팅사는 사업체 수를 기준으로 볼 때 전체의 3.2%에 불과하나 업체당 평균 매출액은 231.6억원으로 매출액의 규모는 전체의 52.2%를 차지하고 있다. 국내 컨설팅 시장의 현황은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 국내컨설팅시장 현황(2006년 기준)

종사자수	사업체수		매출액 (억원)		평균매출액 (억원)
	수	비율	수	비율	
1~4명	1,494	53.0%	2,888	7.2%	1.9
5~9명	689	24.5%	2,990	7.5%	4.3
10~19명	325	11.5%	5,486	13.8%	16.9
20~49명	219	7.8%	7,709	19.3%	35.2
50명 이상	90	3.2%	20,842	52.2%	231.6

자료 : 전기수(2009), “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, p.69.

제 2 절 중소기업 컨설팅지원사업 현황

1. 목적 및 추진실적

중소기업의 경우, WTO, FTA, 환경규제, 첨단과학기술 발전 등 경영 및 기술환경변화에 대처하기 위해서는 기획, 재무, 생산, 영업 등 경영전반의 역량강화가 필요하나, 자체 전문인력 및 자금부족 등으로 이를 내부에서 해결하기에는 역부족인 실정이어서 최신 경영기법의 경영 합리화 등을 통한 경쟁력을 강화시키기 위해서는 외부 컨설팅 지원이 요구되고 있는 실정이다. 그러나 중소기업의 컨설팅 시장을 중소기업과 컨설팅사만의 노력

으로 활성화시키는 데는 한계가 있는 실정이다. 중소기업의 컨설팅 비용 부담도 문제이지만 국내 컨설팅사는 대부분 영세하여 한 부문에는 전문성이 있을 수 있으나, 기업 전체를 전문분야를 포함하여 통합적으로 평가·판단하는 데에는 한계를 나타내고 있는 실정이기 때문이다. 따라서 내실 있는 컨설팅 지원을 통해 중소기업의 경영혁신을 촉진하고, 컨설팅 전문인력 양성을 통한 컨설팅 산업 활성화를 도모하기 위해 1999년부터 “중소기업 컨설팅 지원사업”을 통해 중소기업이 자체 비용으로 진행하기 어려운 컨설팅 비용의 일부를 지원하고 있다. 2005년부터는 ‘온라인 e-쿠폰제’ 지원방식을 도입한 “중소기업 쿠폰제컨설팅 지원사업”으로 전면 개편되었고, 2010년부터는 중소기업 쿠폰제컨설팅 지원사업이 중소기업 컨설팅 지원사업으로 명칭이 변경되고 기존의 절차에 선정평가 및 완료평가 시 분야별 평가위원회의 평가를 추가하는 것으로 사업추진방식에 일부 변화를 가져왔다. 중소기업 컨설팅 지원사업은 정부 지원사업을 통한 전문가의 진단 및 지도를 통해 중소기업이 경영 및 기술환경 변화에 대응할 수 있도록 지원, 중소기업의 글로벌 경쟁력을 제고하는 데 그 목적이 있다. 2007년부터 2009년까지 사업부문별 지원실적은 다음과 같다.

<표 3-2> 2007년도 쿠폰제컨설팅 지원실적

(단위 : 개사)

구분	일반	혁신	사업 전환	생산성 향상	외국인전 문가	창업 과제	총계
업체수	1,561	205	88	452	158	854	3,318

자료: 중소기업청 홈페이지, <http://www.smba.go.kr>

<표 3-3> 2008년도 쿠폰제컨설팅 지원실적

(단위 : 개사)

구분	일반	환경 경영	혁신	사업 전환	협 업	생산성 향상	외국인 전문가	창업 지원	총계
업체수	1,301	92	227	150	44	493	128	881	3,316

자료: 중소기업청 홈페이지, <http://www.smba.go.kr>

위 표에서 2008년에는 2007년에 일반에 속해 있던 환경경영이 별도로 구분되고, 협업이 새로 생겼다.

<표 3-4> 2009년도 쿠폰제컨설팅 지원실적

(단위 : 개사)

구분	기업 분석	사업 전환	생산성 향상	외국인 전문가	협업	경영 혁신	계
업체수	93	60	402	45	73	750	1,423

자료: 중소기업청 홈페이지, <http://www.smba.go.kr>

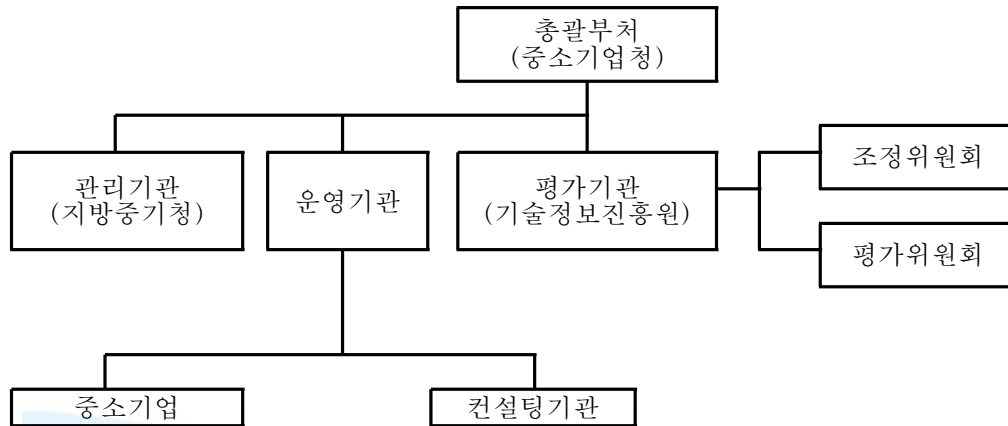
2009년에는 2008년의 일반, 환경경영, 혁신이 경영혁신으로 통합되고, 기업분석 과제가 새로 생기며, 창업지원이 쿠폰제컨설팅 사업에서 제외되었다.

2. 추진체계

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 3-2>와 같고 중소기업청이 컨설팅지원사업 총괄 관리감독, 계획 수립, 중소기업 최종 선정, 운영기관 선정·관리, 사업 공고 등에 대한 역할을 담당한다.

<그림 3-2> 중소기업 컨설팅지원사업 추진체계



기관명	주요 추진내용
중소기업청	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업총괄 및 기본계획 수립 ○ 사업홍보 및 예산확보
관리기관 (지방청)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사전진단 수행 ○ 현장·경영평가 ○ 사업수행 점검 등
평가기관	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가위원회 및 조정위원회 등 구성·운영 ○ 혁신능력평가 및 최종평가 수행 ○ 사업관리시스템 구축·운영 및 사후관리
운영기관	<ul style="list-style-type: none"> ○ 협약체결, 사업비 관리 및 지급 ○ 컨설팅 수행 관리 ○ 사업비 사용내역 검토 및 정산
컨설팅기관	<ul style="list-style-type: none"> ○ 컨설팅 수행
지원기업	<ul style="list-style-type: none"> ○ 컨설팅 수행 총괄 및 관리

중소기업 컨설팅 지원사업의 지원 대상 기업은 휴·폐업중인 기업, 금융

불량 거래처로 규제중인 기업, 유흥·향락업, 숙박·음식점, 불건전 오락용품 제조업 등을 제외한 중소기업기본법상의 중소기업으로 지원조건 및 지원내용은 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> 2010년 지원조건 및 컨설팅 지원내용

분야	지원 조건	컨설팅 지원내용
기술	▶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		- 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

※ 단, 각종 인증, 투자유치, 정책자금, 규정제정, 매뉴얼 및 지침서 작성, 디자인 개발, 시스템 도입 및 용역 서비스 등은 지원 제외

컨설팅 분야별 지원 내용을 살펴보면 경영컨설팅은 전업종이 신청 가능하며 중소기업의 경영현장에서 발생하는 인사·조직, 재무, 마케팅, 경영체계, 환경경영 등의 애로해결, 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 인적자원관리, 경영체계 구축, 정보화, 재무, 마케팅 등 중장기전략 수립 및 실행방안 등을 컨설팅 지원 내용으로 한다. 기술컨설팅은 제조업만 신청 가능하며 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정·기술상의 문제 및 애로해결, 생산성 향상을 위한 품질개선, 공정개선, 품질관리, 설비관리, 자동화, 에너지절감 등을 컨설팅 지원 내용으로 한다. 추진절차는 다음 <그림 3-3>과 같다.

<그림 3-3> 중소기업 컨설팅지원사업 추진절차

단 계	수행 방법	비 고
사업공고	: ○ 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 잔여금 지급	: ○ 최종평가결과 중기청 송부(평가기관) ○ 사업비 정산(60%)	완료보고서
↓		
성과활용 및 사후관리	: ○ 성과보고서 제출 (지원기업→운영기관 →평가기관) 및 등급평가 등	사후관리

중소기업 컨설팅 지원사업의 절차는 크게 선정평가, 완료평가, 성과평가

3단계로 구성된다. 선정평가는 현장·경영평가와 혁신능력평가의 2단계로 구성되며 현장·경영평가는 신청기업의 컨설팅추진능력, 필요성, 수행인력 및 추진목표 등에 대한 심층적 조사를 위해 중소기업청 또는 평가기관의 직원이 현장을 방문하여 평가점수를 매겨 일정 점수 이상의 기업체를 선정하여 혁신능력평가를 받게 한다. 혁신능력평가 대상 기업은 컨설팅 수행 계획서를 작성하여 평가위원회에서 평가를 받게 된다.

평가위원회는 현장·경영평가 결과, 컨설팅 수행계획서 내용, 총괄책임자의 발표내용 등을 종합적으로 검토하며 평가결과를 바탕으로 지원기업을 최종 선정한다. 선정된 기업이 컨설팅을 받고 컨설팅보고서가 제출되면 완료평가를 실시한다. 완료평가는 완료점검과 최종평가로 구성되며, 완료점검은 평가기관 담당자가 중소기업을 방문하여 <표 3-6>의 평가표에 나타나 있는 바와 같이 9개 항목에 대해 5점 척도로 평가하고, 완료점검 결과 등을 바탕으로 분야별 평가위원회를 구성하여 최종평가를 실시한다. 본 논문은 <표 3-6>의 완료평가표에 의한 완료평가점수를 컨설팅 성과의 대용치로 설정하고 완료평가점수에 영향을 미치는 요인을 검증한 것이다. 마지막으로 성과평가는 컨설팅 완료 후 1년 정도가 경과한 후 정상완료로 평가된 지원기업에 대해 컨설팅을 받고난 후의 컨설팅 성과를 측정하여 중소기업컨설팅 지원사업의 관리자료로 활용하게 된다.

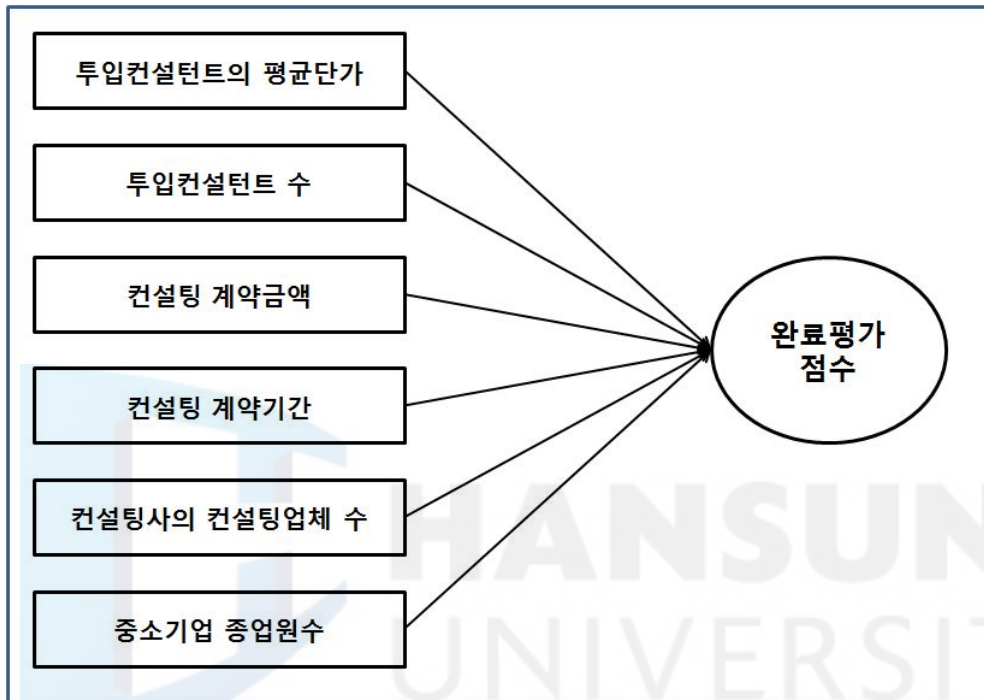
<표 3-6> 컨설팅 완료 평가표

평가지표	배점	평가결과				
		A	B	C	D	E
○ 컨설팅 수행목표와 수행내용이 정확하게 일치 되도록 완료하였는가?	10	10	8	6	4	2
평점설명						
○ 당초 계획된 컨설턴트가 투입되었는가.	5	5	4	3	2	1
평점설명						
○ 컨설팅 수행일지는 적정하게 기록 되었는가 ?	5	5	4	3	2	1
평점설명						
○ 수행계획서의 방법론과 수행기법이 동일하게 적용되었는가?	15	15	12	9	6	3
평점설명						
○ 진단분석 과정은 주제 중심의 객관적 사실성에 입각한 심층적인 진단이 이루어졌는가?	15	15	12	9	6	3
평점설명						
○ 실행방안은 혁신 및 개선을 전제로 구체적으로 제시되었고 현장 적용이 가능한 수준인가?	15	15	12	9	6	3
평점설명						
○ 해당 중소기업은 컨설팅 진행과정에서 전사적인 참여와 지원을 하였는가?	10	10	8	6	4	2
평점설명						
○ 컨설팅 완료보고서는 충실하게 작성 되었는가?	15	15	12	9	6	3
평점설명						
○ 수행계획서 대비 제시된 KPI가 지속적으로 측정 및 관리되고 있는가?	10	10	8	6	4	2
평점설명						
합 계	100	()점				

제 4 장 연구 방법

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형



본 연구에서는 중소기업컨설팅지원사업의 성과요인으로 선정된 컨설턴트 평균단가, 투입컨설턴트 수, 컨설팅 금액, 컨설팅 계약기간, 컨설팅을 수행한 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수, 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수가 컨설팅 성과에 대한 대응치인 컨설팅 완료평가점수에 미치는 영향을 알아보하고자 한다. 본 연구의 모형은 위와 같다. 종속변수는 컨설팅 성과에 대한 대응치인 완료평가점수로 하여 각각의 점수에 영향을 주는 요소들을 독립변수로 하였다.

2. 연구가설

본 연구에서는 연구모형과 같이 중소기업 컨설팅지원사업 성과영향요인을 확인하기 위해 컨설턴트 평균단가, 투입컨설턴트 수, 컨설팅 계약금액, 컨설팅 계약기간, 컨설팅을 수행한 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수, 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수가 완료평가점수에 얼마나 영향을 미치는지 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<표 4-1> 연구가설 및 증명 기준

연구가설	증명 내용 및 목표	채택 기준
1. 투입컨설턴트의 일일 평균투입단가는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 투입컨설턴트 평균단가가 높을수록 완료평가점수가 높을 것	p<0.05
2.투입컨설턴트의 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 투입컨설턴트 수가 많을수록 완료평가점수가 높을 것	p<0.05
3.컨설팅 금액은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 컨설팅 금액이 높을수록 완료평가점수가 높을 것	p<0.05
4. 컨설팅 계약기간은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 컨설팅 기간이 길수록 완료평가점수가 높을 것	p<0.05
5. 소속 컨설팅사의 당해 연도 컨설팅 업체 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수가 많으면 집중력이 떨어져 완료평가점수가 낮을 것	p<0.05
6. 중소기업의 종업원수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠것이다.	- 중소기업의 종업원수가 많을수록 완료평가점수가 높을 것	p<0.05

제 2 절 변수의 선정 및 정의

본 논문은 객관적으로 측정이 어려운 정성적 요인 보다는 객관적 측정이 가능한 정량적 요인을 대상으로 컨설팅 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였다

선행연구에서 나타난 컨설팅성과에 영향을 주는 정량적 요인은 컨설팅 금액, 고객사의 종업원 수, 선정 점수, 만족도 점수, 컨설팅사의 사업연수, 컨설팅 기간, 컨설팅사 측의 인원 등이 있었다. 선행연구에서 나타난 컨설팅성과에 영향을 주는 요인 중 컨설팅 금액, 고객사의 종업원 수, 컨설팅 기간을 변수로 선정하고, 나머지 변수는 중소기업 컨설팅지원사업의 평가기관인 중소기업기술정보진흥원의 완료평가 담당자들로부터 완료평가점수에 영향을 미치는 정량적 요인에 대한 전문가 의견을 수렴하여 컨설팅에 투입된 컨설턴트 수, 컨설턴트의 평균단가, 컨설팅사의 연간 수행업체 수 등 3개의 변수를 추가하여 컨설팅 금액, 고객사인 중소기업의 종업원 수, 컨설팅에 투입된 컨설턴트 수, 컨설팅 기간, 컨설턴트의 평균단가, 컨설팅사의 연간 수행업체 수 등 6개의 변수를 최종적으로 선정하였다.

따라서 본 논문은 컨설팅 계약금액, 고객사인 중소기업의 종업원 수, 컨설팅에 투입된 컨설턴트 수, 컨설팅 기간, 컨설턴트의 평균단가, 컨설팅사의 연간 수행업체 수 등 6개의 변수가 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지를 통계적으로 검증하고자 한다. 본 연구에서 선정한 변수의 정의는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2>변수의 정의

변수명	변수 정의
투입컨설턴트의 평균단가	컨설팅 프로젝트에 투입된 컨설턴트의 일일 가중평균 투입 단가(컨설팅 계약금액/투입 컨설턴트의 컨설팅 일수 합계)
투입컨설턴트 수	컨설팅 프로젝트에 투입된 컨설턴트의 수
컨설팅 계약금액	컨설팅 프로젝트의 계약금액으로 정부지원금액과 업체부담 금액의 합계
컨설팅 계약기간	컨설팅 협약서 상의 협약기간 시작일부터 종료일까지의 일 수
컨설팅사의 컨설팅 업체 수	컨설팅 프로젝트에 투입된 컨설턴트가 소속된 컨설팅회사가 연간 수행하는 정부지원 컨설팅 업체 수
중소기업 종업원 수	컨설팅을 의뢰한 중소기업의 상근 종업원 수
완료평가점수	컨설팅 프로젝트 수행 후 평가기관의 직원이 현장을 방문하여 완료점검 시 평가한 완료평가점수

제 3 절 분석 대상 및 분석 방법

1. 분석 대상

본 연구는 중소기업 컨설팅지원 사업의 완료평가점수를 컨설팅 성과의 대용치로 보고 완료평가점수에 영향을 미치는 요소를 파악, 분석함으로써 향후 중소기업컨설팅 지원사업의 효율적 추진 및 정책개선에 도움을 주는데 그 목적을 두고 있는바, 2009년에 시행한 쿠폰제컨설팅 수행업체를 대상으로 어떤 요인들이 쿠폰제컨설팅 완료평가점수에 영향을 미치는지를 조사하여 컨설팅 완료평가점수와 여러 지표와의 영향 관계를 검토·분석하고자 한다.

구체적으로는 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 의뢰기업의 종업원 수, 컨설팅을 수행한 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수가 컨설팅 완료평가점수에 미치는 정도를 파악, 분석하기 위한 것으로 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 조사내용 구성 및 측정 방식은 다음<표 4-3>과 같다.

본 연구를 위한 연구대상은 2009년에 컨설팅을 받은 쿠폰제컨설팅 수행업체로, 완료평가를 받은 중소기업 1,377개 중 116개를 무작위 표본 추출하여 조사하였다.

<표 4-3> 조사내용 구성 및 측정 방식

구분	조사대상	단위	측정 방식 및 개념
완료평가점수	116	점수	100점 만점
종업원 수	116	명	의뢰 중소기업의 상시 종업원 수
투입 컨설턴트수	116	명	프로젝트별 투입 컨설턴트 수
컨설턴트 평균단가	116	1,000원	프로젝트별 투입된 컨설턴트의 일일 평균 단가
컨설팅 기간	116	일수	프로젝트별 컨설팅 계약기간의 일수
컨설팅사의 연간 수행업체 수	116	개	의뢰기업에 대해 컨설팅을 수행한 컨설팅사가 2009년에 수행한 쿠폰 제컨설팅업체 수
컨설팅 계약금액	116	1,000원	프로젝트별 컨설팅 계약금액

2. 분석 방법

본 연구에서의 통계처리는 표본추출된 116개 기업별로 완료평가점수와 중소기업 종업원수, 계약금액, 컨설팅기간 등을 정리하여 SPSS 입력 프로그램을 활용, 입력하여 최종 오류를 수정하여 통계처리 하는 방식을 적용하였다. 각 항목의 평균값 계산 기준은 가중평균값으로 계산하였다.

본 연구에서는 SPSS window 12.0 통계프로그램을 이용하여 표본추출 결과의 통계 자료를 처리하였으며, 연구를 위하여 다음과 같은 분석기법을 사용하였다.

첫째, 완료평가점수, 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수의 분포 등을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 완료평가점수, 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 중소기업의 종업원수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등 각각의 변수요인들의 관계를 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에 의하여 다중회귀분석에 적용할 수 있는 독립변수의 특성을 살펴보았다.

셋째, 완료평가점수에 대해 영향을 미치는 요인과 그 정도를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시한 바, 회귀분석을 위한 종속변수로는 완료평가점수를 설정하였으며, 독립변수로는 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수를 적용하였다.

제 5 장 연구 결과

제 1 절 조사 분석 결과

1. 설명변수의 일반적인 경향

중소기업 컨설팅지원사업의 완료평가점수에 영향을 미치는 변수를 조사하여 컨설팅 완료평가점수와 여러 지표와의 영향 관계를 검토·분석하고자 하는 본 연구에서 설명변수별 일반적인 특성을 살펴보면 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 설명변수의 특징

구분	표본수	평균	표준편차
완료평가점수	116	70.2	9.891
중소기업 종업원수		42.3	45.494
투입 컨설턴트수		1.7	0.825
컨설턴트 평균단가(단위:1000)		591.1	85.952
컨설팅기간		110.5	29.545
컨설팅사의 연간수행업체수		9.6	8.226
컨설팅 금액 (단위1,000)		18,741.2	9,404.652

<표 5-1>은 각 변수의 평균과 표준 편차로서 설명변수 특징에 대한 결과이다. 각 변수의 평균은 각각의 기본적인 투입량을 의미하게 된다. 표준 편차의 경우에는 그 값이 클수록 변수 내부의 각 값들의 차이가 많이 나는 것을 의미한다. 즉, 평균값을 중심으로 각 값의 분포가 넓다는 뜻이다.

각 설명변수의 평균값은 측정집단의 표본이 바뀔 경우 다소 다르게 나타날 것으로 예상되는데, 본 연구에서는 분석대상(116개)의 경우만을 기준으로 각 설명변수의 평균과 분포를 파악하여 분석하고자 한다.

2. 설명변수분포

1) 완료평가점수 분포

먼저 완료평가점수의 평균은 70.2로, 70~79점대 빈도가 40.5%로 가장 높으며 60점 미만의 비중은 17.2%이고, 60~69점대 21.6%, 80~89점대가 20.7%의 분포이다.

<표 5-2> 완료평가점수 분포

완료점수 구분	50 미만	51-59	60-69	70-79	80-89	전체
빈도	2	18	25	47	24	116
%	1.7	15.5	21.6	40.5	20.7	100

(단위 : 건, %)

2) 종업원 수 분포

컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수 분포는 <표 5-3>와 같이 20~49명이 40.5%, 10~19명이 30.2%, 50~99명이 16.4%로 전체 종업원 수 평균은 42.3명이다.

<표 5-3> 종업원 수 분포

(단위 : 건, %)

종업원수	10인 미만	10-19	20-49	50-99	100-299	300인 이상	전체
빈도	5	35	47	19	9	1	116
%	4.3	30.2	40.5	16.4	7.8	0.9	100

3) 투입 컨설턴트 수 분포

투입 컨설턴트 수 분포는 <표 5-4>와 같은바, 평균은 1.7명이며, 1명이 46.6%로 가장 높고, 2명이 37.9%로 80% 이상이 2명 이하의 컨설턴트에 의해 수행된다.

<표 5-4> 투입 컨설턴트 수 분포

(단위 : 건, %)

컨설턴트 수	1명	2명	3명	4명이상	전체
빈도	54	44	15	3	116
%	46.6	37.9	12.9	2.6	100

4) 컨설팅기간 분포

컨설팅기간 분포는 <표 5-5>와 같은바, 평균은 110.5일이며, 90~99일 비중(25.9%)이 가장 높고, 100일 미만의 단기간에 종료되는 컨설팅이 49.2%를 차지한다.

<표 5-5> 컨설팅기간 분포

(단위 : 건, %)

컨설팅 기간	50일 미만	51-79일	80-89일	90-99일	100-119일	120-129일	130-149일	150-159일	160일 이상	전체
빈도	1	15	11	30	12	14	15	14	4	116
%	0.9	12.9	9.5	25.9	10.3	12.1	12.9	12.1	3.4	100

5) 연간 수행업체 수 분포

컨설팅사의 연간수행업체 수 분포는 <표 5-6>과 같이 5~9개 업체가 36.2%, 10~19개 30.2%, 5개 미만 26.7%의 분포이다.

<표 5-6> 컨설팅사의 연간 수행업체 수 분포

(단위 : 건, %)

컨설팅사의 연간수행업체수	5개 미만	5-9개	10-19개	20-29개	30개 이상	전체
빈도	31	42	35	4	4	116
%	26.7	36.2	30.2	3.4	3.4	100

6) 컨설턴트 평균단가 분포

컨설턴트 평균단가 분포는 <표 5-7>과 같은바, 평균은 591.1천원이며, 501~599천원 비중이 43.1%, 601~699천원 비중이 31.9%의 분포이다.

<표 5-7> 컨설턴트 평균단가(단위:1000) 분포

(단위 : 건, %)

컨설턴트 평균단가	500천원 미만	501-599 천원	601-699 천원	701-799 천원	800천원 이상	전체
빈도	11	50	37	13	5	116
%	9.5	43.1	31.9	11.2	4.3	100

7) 컨설팅 금액분포

컨설팅 계약금액 분포는 <표5-8>과 같은바, 평균은 18,741.2천원이며, 15~19백만원 비중이 38.8%, 12~15백만원 비중이 21.6%의 비중을 보이고 있다.

<표 5-8> 컨설팅 계약금액(단위:1000) 분포

(단위 : 건, %)

컨설팅 금액	10,000 미만	10,000- 11,900	12,000- 14,999	15,000- 19,000	20,000- 29,999	30,000 이상	전체
빈도	2	13	25	45	15	14	116
%	1.7	11.2	21.6	38.8	12.9	12.1	100

이렇듯 설명변수별 일반적인 특성은 다음과 같이 정리된다.

첫째, 완료평가점수의 평균은 70.2로, 70~79점대 빈도가 40.5%로 가장 높으며, 60점 미만의 비중은 17.2%이다.

둘째, 종업원수 평균은 42.3명으로 20~49명이 40.5%, 10~19명이 30.2%, 50~99명이 16.4%이다.

셋째, 투입컨설턴트 수 평균은 1.7명으로 1명이 46.6%, 2명이 37.9%로 80% 이상이 2명 이하의 컨설턴트에 의해 수행된다.

넷째, 컨설팅기간 평균은 110.5일이며, 컨설팅 기간이 90~99일인 경우가 비중(25.9%)이 가장 높고, 100일 미만의 단기간에 종료되는 컨설팅이 49.2%를 차지한다.

다섯째, 컨설팅사의 연간 수행업체 수 평균은 9.6개이며, 연간 수행업체 수의 분포는 5~9개 업체가 36.2%, 10~19개 30.2%, 5개 미만 26.7%의 분포이다.

여섯째, 컨설턴트 투입단가 평균은 591.1천원이고, 501~599천원 비중이 43.1%, 601~699천원 비중이 31.9%의 비중을 보였다.

일곱째, 컨설팅 계약금액 평균은 18,741.2천원이며, 15~19백만원 비중이 38.8%, 12~15백만원 비중이 21.6%의 비중을 보이고 있다.

제 2 절 영향 요인 분석 결과

1. 완료평가점수에 대한 설명변수별 상관관계 분석

완료평가점수, 컨설팅 계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입 컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해 연도 컨설팅 업체 수 등 각 변수간의 상관관계를 분석한 결과는 <표5-9>와 같다.

<표5-9> 변수 간 상관관계 분석 결과

		종업원수	투입건설 턴트수	컨설턴트 평균단가	컨설팅 기간	컨설팅사의 연간수행업 체수	컨설팅 계약금액
완료평가 점수	상관계수	0.31387**	-0.09058	0.35386**	0.42741**	-0.26368**	0.26527**
	유의확률	0.000601	0.333564	9.75E-05	1.71E-06	0.004236	0.004004
	N	116	116	116	116	116	116
종업원수	상관계수		-0.02372*	0.23948**	0.26113**	-0.14554	0.34691**
	유의확률		0.800448	0.009623	0.004635	0.119025	0.000136
	N		116	116	116	116	116
투입건설 턴트수	상관계수			-0.3118*	-0.2574*	-0.15428*	0.361495*
	유의확률			*	*		*
	N			116	116	116	116
컨설턴트 평균단가	상관계수				0.31768**	-0.12104	-0.0186
	유의확률				0.000511	0.195562	0.84288
	N				116	116	116
컨설팅기 간	상관계수					-0.18984*	0.24105**
	유의확률					0.041242	0.009144
	N					116	116
컨설팅사의 연간 수행업체 수	상관계수						-0.29358*
	유의확률						*
	N						116

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

쿠폰제컨설팅사업의 완료평가점수와 컨설팅계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등 6개 설명변수 간 상관관계는 투입컨설턴트 수를 제외하고는 통계적 유의성이 높아 상관관계가 있는 것으로 판단된다. 컨설팅계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 중소기업의 종업원 수가 증가하면 완료점수가 증가하고, 컨설팅사의 연간 컨설팅 수행업체 수는 완료점수와 역의 상관으로 이는 컨설팅사가 당해연도에 많은 업체를 컨설팅 할 경우 집중력이 분산되어 컨설팅성가에 부정적인 영향을 미침을 나타낸다.

2. 완료평가점수에 대한 설명변수의 영향요인 분석

중소기업컨설팅지원사업의 완료평가점수에 미치는 영향요인을 분석하기 위해 종속변수를 완료평가점수로 놓고, 독립변수를 컨설팅 (계약)금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등 6개 변수로 한 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석 결과 완료평가점수에 대해 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 소속 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등 6개 변수가 미치는 영향을 분석한 결과는 <표5-10>과 같다.

<표 5-10> 완료평가점수에 대한 6개 설명변수의 다중회귀분석 결과

구분	비표준화계수		표준화계수	t값	p값	Tolerance	VIF
	B	S.E.	Beta				
종업원수	0.028	0.019	0.128	1.426	0.157	0.135	0.114
투입컨설턴트 수	-0.184	1.190	-0.015	-0.154	0.878	-0.015	-0.012
컨설턴트 평균단가 (단위:1000)	0.025	0.010	0.221	2.478	*0.015	0.231	0.198
컨설팅기간	0.089	0.031	0.264	2.871	*0.005	0.265	0.230
컨설팅사의 연간수행업체 수	-0.160	0.103	-0.133	-1.553	0.123	-0.147	-0.124
컨설팅 금액 (단위1,000)	0.000	0.000	0.129	1.251	0.214	0.119	0.100

F=7.839, df=6, p=0.000
R²=0.301, Adjusted R²=0.263

*p<0.05

<표 5-10>은 컨설팅 완료평가점수(종속변수)에 대한 6개 독립변수의 다중회귀분석 결과이다.

먼저, 전체 모델의 유의성(p)은 .000으로 유의하다. 즉, 이 모델이 분석 결과를 말하기(해석)에 통계적으로 문제가 없다.

두 번째로는 모델 전체의 설명력이다. 모델의 설명력은 R^2 값이 된다. 설명력이라는 것은 지금 현재 회귀분석 모델이 결과를 어느 정도 설명하는지에 대한 값을 나타내는 것으로 본 모델의 경우에는 $R^2=0.301$ 로 전체 설명력이 30.1%로 나타났다.

<표 5-10>에 Tolerance 값과 VIF값이 나타나 있다. 각각 1에 가까울수록 2보다 작을수록 독립변수간의 다중공선성이 없게 된다. 독립변수간의 다중공선성은 회귀분석을 할 경우에 독립변수들끼리 너무 연관이 되면 당연히 종속변수에도 영향이 가게 되므로 독립변수간의 영향력이 많은지 적은지를 보는 통계적 수치라고 보면 된다. 본 모델의 경우에는 전체적으로 독립변수간의 다중공선성은 존재하고 있지 않다고 판단할 수 있다.

본 회귀분석 모델의 경우에는 6개의 독립변수 중에 2개가 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 컨설턴트 평균단가($p=0.015$, $t=2.478$)와 컨설팅 기간($p=0.005$, $t=2.871$)은 컨설팅 완료평가점수에 유의미한 영향을 미치며, 베타 값(beta)을 살펴보면 이는 양의 방향으로 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 따라서 프로젝트에 투입된 컨설턴트의 평균단가가 높을수록 컨설팅 완료평가점수가 높은 것으로 나타났으며, 또한 컨설팅 기간이 길수록 컨설팅 완료평가점수가 높은 것으로 나타났다. 반면, 종업원 수($p=0.157$, $t=1.426$), 투입컨설턴트 수($p=0.878$, $t=-0.154$), 프로젝트에 투입된 컨설턴트가 소속된 컨설팅사의 연간 수행업체 수($p=0.123$, $t=-1.553$), 컨설팅 계약금액($p=0.214$, $t=1.251$)은 컨설팅 완료평가점수와 통계적인 관련성이 나타나지 않았다.

제 3 절 분석 결과 논의

본 연구는 컨설팅 금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 컨설팅을 수행한 컨설턴트가 소속된 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 등의 변수가 컨설팅 완료평가점수에 미치는

정도를 파악하고자 하는 것이다. 이에 대한 분석 결과는 다음과 같이 정리·제시될 수 있다.

중소기업 컨설팅지원사업의 완료평가점수와 6개 설명변수별 일반적인 특성은 다음과 같이 나타났다.

첫째, 완료평가점수의 평균은 70.2로, 70~79점대 빈도가 40.5%로 가장 높으며, 60점 미만의 비중은 17.2%이다.

둘째, 종업원 수 평균은 42.3명으로 20~49명이 40.5%, 10~19명이 30.2%, 50~99명이 16.4%이다.

셋째, 투입컨설턴트 수 평균은 1.7명으로 1명이 46.6%, 2명이 37.9%로 80% 이상이 2명 이하의 컨설턴트에 의해 수행된다.

넷째, 컨설팅기간 평균은 110.5일이며, 컨설팅 기간이 90~99일인 경우가 비중(25.9%)이 가장 높고, 100일 미만의 단기간에 종료되는 컨설팅이 49.2%를 차지한다.

다섯째, 컨설팅사의 연간수행업체 수 평균은 9.6개이며, 연간 수행업체 수의 분포는 5~9개 업체가 36.2%, 10~19개 30.2%, 5개 미만이 26.7%의 분포이다.

여섯째, 컨설턴트 투입단가 평균은 591.1천원이고, 501~599천원 비중이 43.1%, 601~699천원 비중이 31.9%의 비중을 보였다.

일곱째, 컨설팅 금액 평균은 18,741.2천원이며, 15~19백만원 비중이 38.8%, 12~15백만원 비중이 21.6%의 비중을 보이고 있다.

설명변수 간 상관관계는 투입컨설턴트 수를 제외하고는 통계적 유의성이 높아 상관관계가 있는 것으로 판단된다. 컨설팅 계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 중소기업의 종업원 수가 증가하면 완료평가점수가 증가하고, 컨설팅사의 연간 컨설팅 수행업체 수는 완료평가점수와 역의 상관으로 이는 컨설팅사가 당해연도에 많은 업체를 컨설팅 할 경우 집중력이 분산되어 컨설팅성과에 부정적인 영향을 미침을 나타낸다.

회귀분석 결과에 따르면 6개의 독립변수 중에 2개가 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 컨설턴트 평균단가와 컨설팅 기간은 컨설팅 완료평가점수에 유의미한 영향을 끼침에 따라서 컨설턴트 평균단가가 높을수록 컨설팅 완

료평가점수가 높은 것으로 나타났으며, 또한 컨설팅 기간이 길수록 컨설팅 완료평가점수가 높은 것으로 나타났다. 반면, 종업원 수, 투입컨설턴트 수, 컨설팅에 투입된 컨설턴트가 소속된 컨설팅사의 연간수행업체 수, 컨설팅 금액은 컨설팅 완료평가점수와는 통계적 관련성이 낮은 것으로 나타났다.

연구가설 6개(1~6)를 검증하기 위한 연구모형으로 종속변수를 컨설팅서비스 성과에 대한 대응치인 완료평가점수로 하고 완료평가점수에 영향을 주는 요소들을 독립변수로 하였다. 영향요인 분석 결과에 따른 가설 증명 결과는 <표 5-11>에 나타나 있다. 그 결과 2개(투입컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간)의 가설은 채택되었으며, 나머지 4개(중소기업 종업원 수, 투입컨설턴트 수, 컨설팅사의 연간수행업체 수, 컨설팅 금액)는 기각되었다.

<표5-11> 연구가설 증명 결과

연구가설	검증 결과	채택 및 기각 결정
1. 투입컨설턴트의 일일 평균투입단가는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.015 β=0.221	채택
2. 투입컨설턴트의 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.878 β=-0.015	기각
3. 컨설팅 계약금액은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.214 β=0.129	기각
4. 컨설팅 계약기간은 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.005 β=0.264	채택
5. 소속 컨설팅사의 당해 연도 컨설팅 업체 수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.123 β=-0.133	기각
6. 중소기업의 종업원수는 완료평가점수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	p=0.157 β=0.128	기각

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

중소기업 컨설팅지원 사업은 「중소기업진흥에 관한 법률」 제43조 및 제45조, 동법시행령 제38조의 규정에 의거 중소기업의 생산성향상 및 경쟁력을 강화하고 기술·경영기반을 확충하기 위하여 지원하는 사업이다. 중소기업 컨설팅지원 사업의 체계는 크게 선정평가, 완료평가, 성과평가 3단계로 구성된다. 그 중에 완료평가점수는 컨설팅 품질을 측정하고 컨설팅 결과를 평가하는 가장 중요한 단계로서 동 사업의 추진 여건, 컨설팅 실시 상황에 따라 어떠한 결과가 도출되는 지에 대한 심층적인 분석·연구가 필요한 시점이다.

본 연구의 목적은 중소기업 컨설팅지원사업의 결과를 측정하는 대표적인 평가지표인 완료평가점수에 영향을 미치는 요인과 그 정도를 파악, 분석함으로써 향후 중소기업 컨설팅지원사업의 효율적 추진 및 정책개선 결정에 도움을 주는데 있다. 즉, 정부의 컨설팅지원사업 현황을 파악하고 쿠폰제컨설팅 수행업체를 대상으로 쿠폰제컨설팅 평가점수에 영향을 미치는 변수를 조사하여 컨설팅 완료평가점수와 여러 지표와의 영향 관계를 검토·분석하였다.

구체적으로는 컨설팅 계약금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 계약기간, 투입컨설턴트 수, 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수, 컨설팅을 수행한 컨설턴트가 소속되어 있는 컨설팅사의 당해연도 정부지원컨설팅 수행업체 수 등의 변수가 컨설팅 완료평가점수에 미치는 정도를 파악, 분석함으로써 향후 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안 수립에 도움을 주고자 한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통한 문헌연구와 관련 중소기업을 대상으로 조사한 결과분석으로 진행했다. 문헌연구에선 국내·외 경영컨설팅 성과와 관련한 이론적인 배경을 살펴보고 선행연구들의 연구결과 분석을 바탕으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인변수를 설정한 후 실증분석을 통해

연구 과제를 검정했다.

이처럼 컨설팅 결과에 영향을 미칠 수 있는 제 요인들에 대하여 2009년에 완료평가를 받은 쿠폰제컨설팅 수행업체 1,377개 중 116개를 무작위 표본 추출하여 어떤 요인들이 쿠폰제컨설팅 완료평가점수에 영향을 미치는지를 조사하여 컨설팅 지원업체 선정에 위한 선정 지표, 정부의 컨설팅 지원금액, 컨설턴트의 단가, 적정한 컨설팅 기간 등 중소기업컨설팅 지원사업의 정책 결정에 도움을 주고자 연구를 수행했다.

컨설팅 지원사업의 성과 제고를 위한 개선방안에 대한 연구의 기본적인 전제는 컨설팅 완료평가점수에 대해 컨설팅 수행여건과 투입지표의 차이가 큰 영향을 미칠 것이라는 데에서 출발하고 있다. 이에 따라서 본 연구의 가설은 종속변수인 컨설팅 완료평가점수에 대해 독립변수들이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 따라서 6개의 가설이 설정됐다. 이를 증명하기 위한 연구 결과는 다음과 같다.

쿠폰제컨설팅 사업의 완료평가점수와 설명변수별 일반적인 특성은 다음과 같이 나타났다.

첫째, 완료평가점수의 평균은 70.2로, 70~79점대 빈도가 40.5%로 가장 높으며, 60점 미만의 비중은 17.2%이다.

둘째, 컨설팅을 받은 중소기업의 종업원 수 평균은 42.3명으로 20~49명이 40.5%, 10~19명이 30.2%, 50~99명이 16.4%이다.

셋째, 컨설팅 프로젝트 당 투입된 투입컨설턴트 수 평균은 1.7명으로 1명이 46.6%, 2명이 37.9%로 80% 이상이 2명 이하의 컨설턴트에 의해 수행된다.

넷째, 컨설팅 계약기간 평균은 110.5일이며, 컨설팅 기간이 90~99일인 경우가 비중(25.9%)이 가장 높고, 100일 미만의 단기간에 종료되는 컨설팅이 49.2%를 차지한다.

다섯째, 컨설팅사의 연간수행업체 수 평균은 9.6개이며, 연간 수행업체 수의 분포는 5~9개 업체가 36.2%, 10~19개 30.2%, 5개 미만 26.7%의 분포이다.

여섯째, 컨설턴트 투입단가 평균은 591.1천원이고, 501~599천원 비중이

43.1%, 601~699천원 비중이 31.9%의 비중을 보였다.

일급제, 컨설팅 계약금액 평균은 18,741.2천원이며, 15~19백만원 비중이 38.8%, 12~15백만원 비중이 21.6%의 비중을 보이고 있다.

변수 간 상관관계분석을 한 결과 대부분 통계적 유의성이 높아 상관관계가 있는 것으로 판단된다.

다중회귀분석 모델을 통한 분석 결과, 컨설턴트 평균단가와 컨설팅 기간은 컨설팅 완료평가점수에 유의미한 영향을 끼침에 따라서 컨설턴트의 평균단가가 높을수록 컨설팅 완료평가점수가 높은 것으로 나타났으며, 또한 컨설팅 기간이 길수록 컨설팅 완료평가점수가 높은 것으로 나타났다. 반면, 종업원 수, 투입컨설턴트 수, 컨설팅사의 연간수행업체 수, 컨설팅 금액은 컨설팅 완료평가점수와는 관련성이 낮은 것으로 나타났다.

이에 따라서 투입 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간 등 2개 설명변수에 따른 완료평가점수에 대한 영향 가설은 채택되었으며, 나머지 4개(투입컨설턴트 수, 중소기업의 종업원 수, 컨설팅 금액, 컨설팅사가 수행한 컨설팅업체 수)는 기각되었다.

제 2 절 컨설팅지원사업 개선방안

정부는 컨설팅 지원을 통해 중소기업의 경영혁신을 촉진하고, 컨설팅 전문인력 양성을 통한 컨설팅 산업 활성화를 도모하기 위해 중소기업이 자체 비용으로 진행하기 어려운 컨설팅 비용의 일부를 지원하고 있다. 정부의 컨설팅지원사업으로 인해 컨설턴트의 도움을 받아 경영성과의 개선을 가져온 기업이 있는 반면 컨설팅을 받기 이전보다 경영실적이 악화된 기업도 있는 것이 사실이다. 이러한 경영실적의 악화가 미국의 금융위기 등 기업이 통제하기 어려운 급격한 외부환경변화에 기인한 경우도 있지만, 보다 충실하게 컨설팅이 수행되었다면 어려움을 극복했을 수도 있다. 컨설팅의 성과 제고를 위해서는 컨설턴트의 전문성과 책임감, 중소기업의 협조와 참여, 우수한 컨설팅 프로그램 등도 중요하지만 컨설팅지원사업의 효율성 제고도 중요하다. 중소기업 컨설팅지원사업의 경우 컨설팅 기간이 6개월

이내로 한정되어 있고, 컨설턴트 투입단가 및 지원비용이 제한되어 있으므로 컨설팅 효과도 제한적일 수 밖에 없다. 따라서 컨설팅 기간, 컨설턴트 단가 및 지원금액 등 중소기업컨설팅 지원사업의 투입요소를 합리적으로 개선함으로써 컨설팅 성과를 향상시킬 필요가 있다.

1. 컨설팅기간의 장기화

본 연구에서 컨설팅을 받은 중소기업의 컨설팅 완료평가점수에 영향을 주는 요인으로 컨설팅기간을 변수로 하는 연구모형을 설정하여 검증한 결과 컨설팅 기간이 길수록 완료평가점수가 높았다. 또한 컨설팅 받은 중소기업의 애로 및 건의 사항에도 컨설팅 기간이 짧아서 효과를 보기 어려우니 컨설팅 기간을 좀 더 장기화시켜줄 것을 요구하고 있다. 현행 중소기업 컨설팅지원사업은 상하반기로 구분하여 1년에 2회 이상 신청을 받아 업체를 선정하고 계약을 체결한 후 6개월 이내에 컨설팅을 완료하도록 되어 있고, 다음연도에 컨설팅 받기를 원할 경우 동일주제로 컨설팅 받는 것을 원칙적으로 금지하고 있기 때문에 컨설팅 기간이 짧다는 중소기업의 불만이 있어 왔으므로 컨설팅 기간을 6개월을 초과 가능하도록 연장할 필요가 있다. 또한 현행 컨설팅지원사업은 컨설팅 기간의 최고한도만 정해놓고 최저한도는 정하지 않고 협약기간 내에 종료하면 되도록 되어 있으며, 컨설팅 대금을 컨설팅 시작 시 40%, 컨설팅 종료 후 평가를 거쳐 정상으로 판정이 난 이후에 나머지 60%를 받으므로 자금이 부족한 일부 컨설팅사의 경우 1개월 이내의 초단기간 내에 컨설팅을 종료하는 경우가 있고, 이러한 경우 컨설팅이 부실화될 우려가 많으므로 최소 계약기간을 도입하여 컨설팅 계약기간 및 실제 수행기간을 최소 3개월 이상으로 규정할 필요가 있다. 컨설팅 기간을 연장하기 위한 방안으로는 다음의 몇 가지가 있다. 첫째, 현행 1년에 2회 이상에 걸쳐 선정을 하는 것을 연초부터 시작하여 예산 소진 시까지 1회로 변경할 필요가 있다. 둘째, 컨설팅 과제를 6개월 미만의 단기과제와 6개월 이상의 장기과제로 구분하여 단기과제는 하반기에 신청을 받고, 장기과제는 상반기에 신청을 받음으로써 6개월 이상

의 기간이 소요되는 장기과제의 성과를 제고할 수 있다. 셋째, 컨설팅지원 사업의 경우에도 R&D지원사업처럼 2개 사업연도 이상에 걸쳐서 컨설팅이 가능하게끔 예산을 편성하여 컨설팅을 통해 도출된 개선방안의 실행까지 컨설턴트의 도움을 받을 수 있도록 할 필요성이 있다. 위 3가지 방안 외에도 다양한 방안을 강구하여 중소기업이 원하는 기간만큼 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 것이 컨설팅 성과의 제고를 위해 필요하다.

2. 유능한 컨설턴트의 참여 유도

본 연구에서 컨설팅을 받은 중소기업의 컨설팅완료평가점수에 영향을 주는 요인으로 컨설턴트 평균투입단가를 변수로 하는 연구모형을 설정하여 검증한 결과 컨설턴트 평균투입단가가 높을수록 완료평가점수가 높은 것으로 나타났다. 중소기업 컨설팅지원사업 세부운영지침에 의하면 컨설턴트의 등급 및 자격기준은 다음 <표 6-1>과 같다. <표 6-1>에 의한 등급 및 자격기준에 의하면 특급은 경영지도사 및 기술지도사 등록증 보유자로서 10년 이상 컨설팅을 수행한 자, 기사자격을 가진 자로서 10년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자, 박사학위를 가진 자로서 3년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 등 일정한 자격이나 학위를 가지고 일정기간 이상 해당분야의 업무를 수행한 경우를 기준으로 등급을 구분하고 있다. 연구 결과 컨설턴트 평균투입단가가 높을수록 완료평가점수가 높은 것으로 나왔는데 이는 단순히 투입단가를 인상시킬수록 좋다거나 컨설팅 계약금액이 높을수록 단가를 많이 책정할 수 있어서 좋다는 의미보다는 높은 등급의 경력 있는 유능한 컨설턴트가 많이 투입되고 낮은 등급의 경력이 부족한 컨설턴트가 작게 투입될수록 완료평가점수가 높다는 것으로 해석된다. 현행 중소기업 컨설팅지원사업 세부운영지침에 의하면 컨설팅 프로젝트에 투입되는 컨설턴트의 등급에는 제한이 없다. 예를 들어 한 프로젝트에 3명의 컨설턴트가 투입될 경우 모두 초급 컨설턴트로만 구성하여 컨설팅을 수행해도 된다는 의미이다. 그런데 연구 결과에 의하면 낮은 투입단가(등급)의 컨설턴트가 투입 시 완료평가점수가 낮으므로 컨설팅지원사업의 성과를

높이기 위해서는 가급적 높은 투입단가(등급)의 유능한 컨설턴트가 투입되도록 유도할 필요가 있다. 이를 위해 한 프로젝트에 두명 이상의 컨설턴트가 투입되는 경우 초급으로만 구성할 수 없도록 하고, 컨설팅 프로젝트에 반드시 한명 이상의 고급 또는 특급 컨설턴트가 투입되도록 한다든지, 프로젝트의 관리를 맡은 PM은 반드시 고급 이상의 컨설턴트가 맡아야 한다든지 하는 규정을 추가할 필요가 있다. 또한, 컨설팅 계약 시 초급 컨설턴트의 투입비율을 50% 이내로 제한하고, 고급 또는 특급컨설턴트의 투입비율을 최소 30% 이상으로 의무화하는 방안도 필요하다.



<표 6-1> 등급 및 자격기준

기준 구분	자격 및 경험기준	학력 및 경험기준
특급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> · 기사자격을 가진 자로서 10년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 산업기사자격을 가진 자로서 13년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 기술사 자격증 보유자 · 경영지도사 및 기술지도사 등록증 보유자로서 10년 이상 컨설팅 수행한 자 	<ul style="list-style-type: none"> · 박사학위를 가진 자로서 3년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 석사학위를 가진 자로서 9년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 학사학위를 가진 자로서 12년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 전문대학을 졸업한 자로서 15년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자
고급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> · 기사자격을 가진 자로서 7년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 산업기사자격을 가진 자로서 10년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 경영지도사 및 기술지도사 등록증 보유자로서 7년 이상 컨설팅 수행한 자 	<ul style="list-style-type: none"> · 박사학위를 가진 자 · 석사학위를 가진 자로서 6년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 학사학위를 가진 자로서 9년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 전문대학을 졸업한 자로서 12년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 고등학교를 졸업한 자로서 15년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자
중급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> · 기사자격을 가진 자로서 4년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 산업기사자격을 가진 자로서 7년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 경영지도사 및 기술지도사 등록증 보유자로서 4년 이상 컨설팅 수행한 자 	<ul style="list-style-type: none"> · 석사학위를 가진 자로서 3년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 학사학위를 가진 자로서 6년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 전문대학을 졸업한 자로서 9년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자 · 고등학교를 졸업한 자로서 12년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자
초급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> · 기사자격을 가진 자 · 산업기사자격을 가진 자 · 경영지도사 및 기술지도사 등록증 보유자 	<ul style="list-style-type: none"> · 석사학위를 가진 자 · 학사학위를 가진 자 · 전문대학을 졸업한 자 · 고등학교를 졸업한 자로서 3년 이상 해당분야의 업무를 수행한 자

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 2009년에 정부지원으로 쿠폰제컨설팅을 받은 중소기업을 표본으로 하였으며 표본추출 자료 및 선행연구가 부족하여 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구에서는 2009년에 정부지원으로 컨설팅을 수행하고 완료평가를 받은 1,377개 기업 중 116개 기업을 표본추출하여 연구에 필요한 자료를 수집하였지만 어느 정도의 표본추출 오류(selection bias)가 있을 것이다.

둘째, 연구의 방향에 맞는 국내·외 선행연구가 적어 대용변수(proxy)설정에 무리가 있을 수 있다. 본 연구에서는 컨설팅 결과의 완료평가점수를 컨설팅 성과의 대용변수로 사용하였다. 컨설팅 완료평가점수가 경영컨설팅 성과의 측정치로 적정한지에 대한 추가 연구가 필요하다.

셋째, 모형의 설명력을 높이기 위해 컨설팅금액, 컨설턴트 평균단가, 컨설팅 기간, 투입컨설턴트 수, 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 종업원 수, 컨설팅을 수행한 컨설팅사의 당해연도 컨설팅 업체 수 외에 적절한 영향요인을 발굴할 필요가 있다.

HANSUNG
UNIVERSITY

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 곽홍주(2008), 한국컨설팅 시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형에 관한 연구, 전문경영인연구, 제11집 제1호, pp. 1-23
- 곽홍주(2008), 경영컨설팅과 부동산컨설팅 성과 향상요인에 관한 연구, 경기대학교 서비스경영전문대학원 부동산금융투자 전공, 박사학위논문
- 김용성, 정진택, 유연우(2009), 쿠폰제컨설팅 성공요인에 관한 연구, 한국 디지털정책학회 지식서비스&컨설팅학회 추계공동학술대회
- 김익성(2006), 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구, 중소기업연구원
- 김익성(2006), 정부지원사업 컨설턴트 참여 기준 연구, 중소기업연구원
- 남수희(2005), 한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 파악하기 위한 연구, 경영컨설팅연구 제5권 제1호, pp. 1-26
- 변종수(2009), 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구, 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과, 석사학위논문,
- (사)한국컨설팅협회(2004), 경영컨설팅 산업의 경쟁력 강화방안, 산업연구원
- 소상공인진흥원(2007), 컨설팅 지원성과 평가방법론 개발 연구보고서, 중소기업청
- 신용보증기금(2007), KODIT 경영컨설팅 가이드북
- 신홍순, 권영일, 고병열(2004), 비즈니스 서비스 컨설팅산업의 경쟁우위 전략, KISTI
- 윤성환(2008), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교 대학원 경영학과, 석사학위논문
- 이의준(1999), 컨설팅·컨설턴트, 이문사
- 장영(1996), 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, KAIST, 박사학위논문
- 전기수(2009), 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관

한 실증 연구, 건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 박사학위논문
전성열(2008), 경영컨설팅 서비스품질 향상 방안에 관한 연구-중소기업
경영컨설팅사를 중심으로, 중앙대학교산업·창업경영대학원 창업컨
설팅전공, 석사학위논문

조영대, 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남두도서

중소기업청(2009), 2008 중소기업컨설팅산업백서

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

중소기업청(2010), 중소기업컨설팅지원사업 세부운영지침

중소기업 컨설팅기본모델(2003), 사단법인 한국경영기술컨설턴트협회

지식경제부, 전국경제인연합회, AT커니(2006), 2015산업발전 비전과 전략

중소기업청 홈페이지, <http://www.smba.go.kr>

중소기업진흥공단 홈페이지, <http://www.sbc.or.kr>

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

한국경영컨설팅협회 홈페이지, <http://www.ekca.org>



2. 국외문헌

- Adamson(2000),"Management Consultant Meets a Potential Client for the First Time": the Pre-entry Phase of Consultancy in SMEs and the Issues of Qualitative Research Methodology, *Qualitative market research, Vol 3, Issue1*, pp.17-26
- Chartered Management Institute(2006),*Using Management Consulting Services Effectively, Checklists: Small Business*, p.3
- Fraser leanne(1998), *Counselling and Interpersonal skills*, Adelaide Institute of TAFE, Small training Center, p65
- 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
- Kubr Milan(2003), *Management Consulting-A Guide to the Profession*, 4th ed, Geneva, International Labour Office
- McLachlin Ron D.(2000),"Service Quality in Consulting: What is Engagement Success?", *Managing Service Quality, Vol.10, No.4*, pp.239-247
- Phillips Jack(2006),*How to build a successful consulting practice?*, McGraw-Hill
- 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
- Walker James (2004),*"Consulting Outcomes Research Project"*, ND Small Business Development Center, University of North Dakota, p.6
- William A., P., O. and S., Woodward(1994), *The Competitive Consultant: A Client-oriented Approach for achieving Superior Performance*, The MacMillian Press Ltd

【부 록】 분석 데이터

번호	완료 점 수	종업 원 수	투 입 컨 설 터 트 수	컨 설 터 트 평 균 단 (위:1000)	컨 설 터 기 간	컨 설 터 트 수 행 사 간 체	컨 설 터 트 금 액 (단 위 1,000)
1	53	28	1	600	120	6	16,800
2	58	10	2	625	90	6	15,000
3	75	18	1	800	130	10	16,000
4	63	27	2	680	85	25	17,000
5	71	12	2	640	90	25	16,000
6	72	67	2	632	150	2	32,250
7	75	44	1	350	130	8	10,500
8	53	70	3	583	90	19	16,900
9	64	11	1	550	84	19	14,850
10	72	40	1	500	120	24	14,000
11	66	12	3	533	120	8	24,700
12	64	54	3	620	105	6	15,500
13	68	15	2	522	152	7	36,200
14	62	54	2	528	92	13	15,300
15	65	110	2	450	92	13	15,300
16	62	8	2	450	90	13	15,300
17	71	39	3	500	103	1	42,000
18	84	60	2	548	88	9	15,350
19	67	11	2	450	108	40	11,250
20	69	17	2	600	76	6	13,200
21	53	10	2	554	91	3	15,500
22	81	42	2	533	108	14	24,000
23	64	25	2	562	79	3	14,600
24	74	48	2	522	90	2	30,800
25	83	300	1	700	153	11	24,500
26	81	70	1	650	124	24	16,900
27	56	15	2	625	70	5	15,000
28	67	12	2	556	92	10	15,000
29	56	14	1	650	89	40	11,700
30	74	15	2	592	120	1	15,380
31	69	12	2	570	72	1	15,400
32	65	52	1	700	148	10	21,000
33	65	15	1	650	63	5	14,950
34	70	36	1	600	91	7	15,000
35	88	30	1	800	122	6	24,000
36	78	26	1	600	89	14	18,000
37	84	65	1	700	123	14	21,000
38	65	25	1	600	90	40	12,000
39	52	32	2	567	91	13	15,300
40	79	41	1	800	117	15	12,000
41	73	111	1	600	152	6	42,000
42	63	8	1	550	90	4	15,400
43	66	33	3	471	120	16	14,600
44	64	28	1	500	76	9	10,000
45	71	153	1	650	120	4	23,400
46	71	55	1	600	76	9	10,800

47	73	290	3	615	88	3	40,000
48	80	33	3	616	103	1	15,400
49	81	14	2	652	78	5	15,000
50	83	32	2	652	77	5	15,000
51	47	13	2	536	90	13	15,000
52	83	85	1	700	141	6	10,500
53	72	56	1	700	150	4	24,500
54	74	23	2	522	95	9	14,100
55	78	32	1	600	152	3	9,000
56	81	35	2	583	111	14	17,500
57	80	42	1	650	152	1	14,950
58	75	40	3	465	148	7	45,150
59	76	31	2	638	117	4	12,750
60	68	75	1	450	149	6	15,300
61	79	52	1	700	152	10	14,000
62	77	140	1	650	151	5	19,500
63	73	24	4	500	116	2	40,000
64	81	39	1	700	152	4	14,000
65	65	19	1	550	68	7	11,000
66	56	21	1	550	118	16	11,000
67	56	20	2	550	74	16	15,400
68	53	14	2	605	123	6	12,100
69	80	120	2	643	125	6	18,000
70	54	33	2	550	85	16	15,400
71	81	135	1	650	153	5	39,000
72	69	15	2	556	92	7	15,000
73	75	17	2	652	125	4	15,000
74	74	26	1	500	136	2	12,500
75	74	45	1	700	134	7	28,000
76	85	48	1	700	145	4	14,000
77	70	14	1	550	96	17	13,750
78	80	45	1	800	183	10	20,000
79	68	18	1	550	92	40	11,000
80	73	39	3	597	102	19	17,300
81	70	66	3	597	92	19	17,300
82	62	15	1	500	90	14	15,000
83	53	20	1	500	99	14	15,000
84	79	29	2	525	110	7	25,200
85	70	130	2	625	92	2	15,000
86	77	13	3	675	87	6	14,850
87	81	18	1	450	85	13	12,600
88	78	14	1	700	162	8	21,000
89	62	12	2	545	133	19	10,900
90	80	33	2	550	153	2	16,500
91	84	36	1	700	141	1	25,200
92	72	35	2	567	92	8	11,900
93	71	36	1	600	152	3	18,000
94	71	19	2	423	139	6	46,500
95	75	32	2	543	77	13	15,200
96	78	45	2	500	138	2	10,000
97	78	80	1	800	182	10	20,000
98	81	89	1	700	144	5	21,000
99	71	15	2	575	91	6	13,800

100	74	23	2	596	121	1	15,500
101	82	45	3	618	84	5	42,000
102	74	11	1	550	91	6	13,200
103	75	63	3	550	123	7	48,950
104	75	20	2	575	95	8	14,950
105	71	69	1	700	143	15	11,200
106	83	33	1	650	153	8	13,000
107	53	11	2	559	89	9	15,100
108	52	10	1	650	75	3	9,750
109	78	7	3	517	90	3	15,500
110	46	17	3	569	91	3	15,350
111	77	51	5	603	183	1	46,450
112	54	25	1	650	64	5	14,950
113	53	12	1	450	96	19	13,500
114	51	7	3	435	99	14	13,050
115	53	3	1	550	78	19	14,850
116	81	100	4	575	42	1	50,000



ABSTRACT

A Study on the Developing Direction of Small and Medium Enterprise Consulting Support Program

Jun, Sung Chun

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Korean government has funded consulting support program for small and medium enterprises to improve their competitive power. In the program, professional consultants examine business management of each company and guide it to cope with the changes in administration and technical environment.

This study is for improving the effect of the small and medium enterprise consulting support program. To achieve it, current situation of the program was checked. Factors which influence the evaluating scores of completed consulting were also investigated in the companies that had been consulted with consulting support program. The correlation between the evaluating scores of completed consulting and things such as the consulting expense, the average of unit cost for consultants, the consulting term, the number of input consultants, the employees of the company that request consulting, the number of companies consulted by a consulting firm in a year was analyzed. As the result of this study, the average of unit cost for consultants and

the consulting term influence the evaluating scores of completed consulting positively. The evaluating scores of completed consulting are proportional to the average of unit cost for consultants and the length of the consulting term. However, the employees of the company that request consulting, the number of input consultants, the number of companies consulted by a consulting firm in a year, and the expense of consulting have low relation with the evaluating scores of completed consulting.

With the results based on this study, three suggestions for improving consulting support program are proposed as follows.

First, the period for the contract and practical performance of consulting should be prescribed at least 3 months.

Second, the ways to extend consulting term are required. For this, the number of the choice for consulting should be changed once a year instead of twice a year. It is more reasonable for consulting tasks to be categorized into long-term subject and short-term subject. The application period for each subject needs to be different. Organizing the budget of consulting support program through more than two business years is required.

Third, it is better to induce the participation of competent consultants for consulting project of small and medium enterprises. To do this, some rules are demanded. When two or more consultants are input, both of them should not be beginners. In contracting to consulting, more than one of consultants should be a high-grade or special-grade consultant. PM charge with consulting project needs to be more than high grade. When the consulting contract is made, the ratio of inputting beginners should be limited. The ratio of high-grade or special-grade consultants has to be obliged.