



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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

비전수립이 경영성과에 미치는 영향과
중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한
실증 연구

-코스닥시장 우량기업부 소속 기업들을 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이봉철

석사학위논문
지도교수 나도성

비전수립이 경영성과에 미치는 영향과
중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한
실증 연구

-코스닥시장 우량기업부 소속 기업들을 중심으로-

An empirical Study on the effect of the vision establishment on business of SMEs and the consultation methodology on the vision establishment for SMEs

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
이봉철

석사학위논문

지도교수 나도성

비전수립이 경영성과에 미치는 영향과
중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한
실증 연구

-코스닥시장 우량기업부 소속 기업들을 중심으로-

An empirical Study on the effect of the vision establishment on business of SMEs and the consultation methodology on the vision establishment for SMEs

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이봉철

이봉철의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 한경석 

심사위원 김익성 

심사위원 나도현 

국 문 초 록

비전수립이 경영성과에 미치는 영향과 중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한 실증 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
이 봉 철

본 연구는 중소기업들에게 비전경영체제 도입에 대한 인식을 고취시키고 중소기업의 비전수립을 촉진하려면 민·관·학이 공조하여 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론을 개발해야 한다는 것을 주장할 목적으로 수행하였다. 연구방법으로써는 비전경영에 관한 선행연구 조사와 사례연구에 대한 고찰, 코스닥시장 우량기업부 소속 기업의 홈페이지와 재무적 성과에 대한 실증 분석 등을 실시하였으며 수행한 연구와 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 상대적으로 경영성과가 높을 것이라는 가설을 검증하기 위해 재무적 성과에 대한 실증 분석을 실시한 결과, 비전경영체제를 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업보다 5년간 연평균 매출액성장률은 약 1.76배, 5년간 연평균 총자산증가율은 약 1.22배, 5년 전 대비 영업이익 증가 배율에 있어서는 무려 약 3.60배나 높았다.

또한 재무적 성과의 직접적인 지표는 아니나 기업의 성장지표로 활용되는 임직원 수를 분석한 결과, 5년 전 대비 상근임원 수 및 직원 수 증가 배율도 공히 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 각각 약 1.13배, 약 1.26배 높게 나타났다. 결론적으로 5개 성과지표 전 항목에서 비전을 체계적으로 수립한 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 경영성과가

더 좋은 것으로 분석되었으므로 비전수립이 경영성과에 영향을 미친다는 가설이 채택되었다.

둘째, 코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업들은 비 중소(비 중견)기업에 비해 비전을 체계적으로 책정해 놓은 기업의 비율이 상대적으로 낮을 것이라는 가설을 검증하기 위해 해당 기업의 홈페이지를 조사한 결과 비 중소(비 중견)기업들 중에서 비전을 체계적으로 구축한 기업의 비율은 45.0%이었으나 중소(중견)기업의 경우는 25.0%에 불과하므로 이 가설도 채택되었다. 이는 코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업들은 상대적으로 비전경영체제 도입에 대한 인식이 매우 부족하다는 것을 시사해 주는 것이다.

셋째, 중소기업에 적용하여야 할 비전수립 컨설팅방법론에 대하여 다음과 같이 주장하고자 한다.

1)비전수립컨설팅을 수행함에 있어 중소기업은 전략경영에 대한 인식이 미흡하고 투입할 수 있는 자원(특히 인력)도 부족하기 때문에 기업 내부 조직 주도형 컨설팅 보다는 컨설턴트가 중심이 된 프로젝트를 전개해야 한다.

2)비전달성을 목표연도를 대기업처럼 길게 정하는 것 보다는 5년 정도로 짧게 정함으로써 실천과 달성을 대한 의욕을 고취시켜야 할 것이다.

3)비전 구성요소 전체가 포함된 비전을 한 번에 수립하기 보다는 2단계 방법론을 적용하여 1단계에서는 미션, 경영이념, 슬로건, 핵심가치 등을 먼저 제정하여 경영패러다임의 변혁을 유도하고, 2단계에서 사업전개전략을 구체화해 나가는 프로젝트가 유효할 것이다.

4)정부가 지원하는 컨설팅 사업 중 지속성장컨설팅 분야에 비전수립컨설팅 항목을 명시적으로 포함시켜야 할 것이라는 제언과 이 경우 지원 한도 금액과 컨설턴트 수임료를 고려하여 컨설팅 수진 일수를 산정하면 1, 2단계 각각 10일씩, 총 20일内外가 적당할 것으로 판단된다.

아울러 본 연구의 결과로써 모듈, 툴 컷을 활용한 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 실험적인 모델과 정책적 제언을 제시하였다.

【주요어】 전략경영, 기업비전, 비전수립, 중소기업컨설팅, 컨설팅방법론, 경영성과, 중소기업비전수립컨설팅방법론

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법	4
제 4 절 논문의 구성	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	8
제 1 절 기업비전에 관한 일반적 고찰	8
1. 전략과 전략경영의 정의	8
2. 비전과 비전경영의 개념	9
3. 비전의 핵심 구성요소 고찰	11
4. 기업비전 책정의 필요성	14
제 2 절 경영성과분석에 관한 일반적 고찰	15
1. 경영성과분석의 정의	15
2. 성과측정 지표의 종류	15
제 3 절 코스닥시장 우량기업부 소속 기업에 관한 일반적 고찰	17
1. 주식상장제도의 정의와 주식시장 종류	17
2. 코스닥시장의 특징 및 상장 요건	17
3. 코스닥시장 상장기업의 구분	19
제 4 절 중소기업 경영컨설팅 방법론에 관한 일반적 고찰	20

1. 중소기업의 정의와 범위	20
2. 중견기업의 정의와 범위	23
3. 경영컨설팅 방법론의 정의	24
4. 중소기업 컨설팅방법론의 필요성에 관한 선행연구	27
 제 5 절 기업비전 수립 및 비전수립컨설팅 사례연구	31
1. 국내 대그룹의 비전수립 및 경영성과 : LG그룹	31
2. 국내 공공 기관의 비전 사례 : 한국생산기술연구원	34
3. 비전수립컨설팅 사례연구 : 삼화페인트공업주식회사	36
4. 해외 기업의 비전수립 및 경영성과 : 일본 기린맥주	38
 제 6 절 비전수립이 기업경영에 미치는 영향에 관한 선행연구	40
1. 비전경영이 중소벤처기업 내부구성원의 동기부여에 미치는 영향	40
2. 기업비전과 목표설정이 성장발전 미치는 영향에 관한 연구	41
 제 3 장 연구모형 및 가설	44
 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	44
1. 연구모형	44
2. 가설의 설정	44
 제 2 절 조사방법	46
1. 표본의 추출	46
2. 자료수집 방법	47
3. 실증 분석지표 및 분석방법	51
 제 3 절 실증 분석	54
1. 표본의 특성	54

2. 분석 결과 및 가설 검증	58
3. 비전수립컨설팅 프로세스 사례 분석	62
4. 중소(중견)기업 컨설팅비 지원 과제 분석	64
제 4 장 결론 및 시사점	67
제 1 절 연구 결과의 요약	67
제 2 장 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델링 및 정책적 제언	68
1. 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델 시안	68
2. 정책적 제언	73
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	74
1. 연구의 한계	74
2. 향후의 연구 방향	75
참고문헌	76
ABSTRACT	82

【 표 목 차 】

〈표 I - 1〉 경영학원론 교과서의 비전경영 Chapter 수록 여부	5
〈표 II - 1〉 전략의 정의	9
〈표 II - 2〉 컨설팅리포트에 게재된 공공기관 비전 구성항목	13
〈표 II - 3〉 재무적 성과지표의 종류	16
〈표 II - 4〉 코스닥시장 상장요건	18
〈표 II - 5〉 중소기업기준표	22
〈표 II - 6〉 중견기업현황	24
〈표 II - 7〉 경영컨설팅의 정의	25
〈표 II - 8〉 LG그룹 성장지표 증감비교	33
〈표 II - 9〉 한국생산기술원 비전수립 개요	35
〈표 II - 10〉 기린그룹개요	38
〈표 II - 11〉 기린그룹 제2차 비전(1989)	39
〈표 II - 12〉 김근배(2007)가 제시한 연평균성장률 계산방식	43
〈표 II - 13〉 본 연구에서 적용한 연평균성장률 계산방식	43
〈표 III - 1〉 전자공시 사업보고서의 형식과 추출정보 내용	50
〈표 III - 2〉 표본기업의 자본금, 업력, 상장업력 기술통계량 분석 결과	55
〈표 III - 3〉 표본기업의 자본금 규모 현황 분석 결과	55
〈표 III - 4〉 표본기업 창업업력 연수 별 현황 분석 결과	55
〈표 III - 5〉 표본기업 상장업력 연수 별 현황 분석 결과	56
〈표 III - 6〉 표본기업 본사 소재지별 현황 분석 결과	56
〈표 III - 7〉 표본기업 업종별 현황 분석 결과	57
〈표 III - 8〉 표본기업 홈페이지에 공개된 비전구성항목의 개수	58
〈표 III - 9〉 비전구성항목별 홈페이지에 게재 여부 현황	58
〈표 III - 10〉 비 중소(비 중견)기업 중 비전을 체계적으로 게재한 비율	59
〈표 III - 11〉 가설 I 검증을 위한 독립표본 t-test 집단통계량 분석결과	60
〈표 III - 12〉 홈페이지 상 비전체제 도입 여부 비교	61
〈표 III - 13〉 가설검증 결과 요약	61

〈표Ⅲ-14〉 비전수립컨설팅 수진 기업의 컨설팅 수행 내용 비교	62
〈표Ⅲ-15〉 2015년 중소기업청 지원 컨설팅 사업의 지원조건	65
〈표Ⅲ-16〉 2015년 중소기업청 지원 컨설팅 과제별 내용	66



【 그 림 목 차 】

[그림Ⅱ-1] 비전의 구성요소	12
[그림Ⅱ-2] 비전하우스 모형	14
[그림Ⅱ-3] 삼화페인트공업(주) 비전수립Process	37
[그림Ⅱ-4] 기린그룹경영실적(2011년~2015)	40
[그림Ⅲ-1] 연구모형	46
[그림Ⅲ-2] 중소기업현황정보시스템 검색페이지	47
[그림Ⅲ-3] (주)와이즈에프엔이 제공하는 종목별 기업분석자료 예시	48
[그림Ⅲ-4] 금융감독원 전자공시시스템(dart.fs.or.kr)접속화면	49
[그림Ⅳ-1] 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델(시안)	69



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

우리나라 기업들은 한국전쟁 이후 열악한 경영환경 속에서도 무에서 유를 창조하며 비약적으로 성장해 왔다. 특히나 한국기업들은 오일쇼크, 외환위기 등 혹독한 시련 속에서도 새로운 길을 찾아 전진해 온 ‘도전과 응전’의 역사 를 갖고 있으며 압축 성장을 가능케 한 원동력은 성장모멘텀의 유지, 사업변 신, 혁신의 일상화, 국민·정부·기업의 협력 등이라고 할 수 있다(김종년, 이성섭, 이정호, 정태수, 2005). 이 중 특히 성장모멘텀의 원동력은 전략경영 추진 의 산물이었으며 이러한 전략경영의 핵심요체는 비전확립이라고 말 할 수 있다(김준범, 1994).

김종년, 이성섭, 이정호, 정태수(2005)는 복잡한 사회·경제현상을 유기적 관계 를 중시하는 자연생태계적 관점으로 해석하였는데 한국기업의 생태계는 단기간에 초원(기반형성기, 1955년~1970년), 관목림(고도성장기, 1971년~1987년), 침엽수 릴(전환기, 1988년~1997년), 혼합림(재도약기, 1998년~현재)을 역동적으로 천 이(遷移)해 왔다고 주장하였다. 비전경영의 관점에서는 1988년부터 1997년까지 인 전환기가 매우 큰 의미가 있는 해라 할 수 있는데, 그 이유는 이 시기를 기점 으로 한국의 많은 대기업들이 사전적으로는 ‘시야·환상·상상’을 의미하는 단어인 ‘vision(비전)’을 기업경영에 접목시키기 시작하였기 때문이다.

당시 주요 대기업들은 다가올 21세기에 세계초일류기업으로 발돋움하기 위해 중장기 경영비전을 경쟁적으로 내놓기 시작하여 1995년 초 까지 이미 삼성, LG, 대우, 선경, 기아 한진, 포스코, 한화, 두산, 동부, 한일, 삼양, 진로 등이 21세기 비전을 확정하였고, 현대, 쌍용, 효성, 코오롱 등도 그룹의 기획조정실 등이 중심 이 되어 각 그룹의 21세기 발전 전략 수립에 박차를 가하고 있었다. 1995년 당시 대기업 그룹들이 표방한 비전경영의 핵심내용은 5년 밖에 남지 않은 2000년 까지 매년 20%이상의 고성장을 유지해 매출을 약 3~5배로 늘리는 것이었고 특히 이러한 경영전략의 핵심은 사업의 글로벌화였다(강반구, 1995). 대기업 그룹들은 ‘10년 뒤 매출 3백兆(조), LG그룹 장기비전 선포’(동아일보, 1996.03.28, 10면

경제기사), ‘크라운제과 비전 선포, 하이테크식품 전문으로’(매일경제, 1997.09.27, 12면 경제기사), ‘2004년 매출 10조 달성 선경건설, 장기비전 선포’(매일경제, 1996.02.22, 12면 경제기사), ‘2005년 매출 1백조-삼성물산, 비전 선포’(한겨레신문, 1996.09.12, 9면 경제기사) 등과 같이 대대적으로 비전선포식 행사를 거행하고 이를 대내외에 알림으로써 비전경영의 실천을 천명하였다.

대기업의 비전추진 의지는 경영자의 위기감에서 시작되는 경우가 많았지만(구자경, 1992) 내부적으로 그 체계 및 추진절차에 관한 방법론이 부재하였으므로 당시 럭키금성그룹(현 LG그룹)이 맥킨지(McKinsey & Company, Japan)로부터 컨설팅을 받은 것처럼 대부분의 대기업들은 풍부한 인적·물적·재무적 자원을 바탕으로 대형 컨설팅 팀에게 컨설팅을 받아 비전을 수립하기도 하였다.

한국기업에게 있어서 매우 생소한 전략경영 혹은 비전경영이 한국에서 태동된 시기가 1990년대라면 일본의 기업들은 한국기업들 보다 훨씬 이전부터 비전경영을 실천하고 있었다. 캐논은 1961년에 제1차 장기비전을, 1987년에 제2차 창업비전(오오에타케루, 한국산업기술진흥협회 옮김, 2000), 2006년에 제3차 전략아젠다를 수립하였고, 기린맥주는 1981년에 제1차 장기비전, 1990년에 제2차 장기경영구상을 수립하였으며(럭키금성그룹 V추진본부, 1989), 특히나 NEC의 고바야시 고지사장은 1977년에 향후 컴퓨터의 발전 가능성에 대한 선견지명으로 통신과 컴퓨터가 융합하는 ‘컴퓨터&커뮤니케이션(C&C: Computer & Communication)’을 새로운 비전으로 제시하여(小林宏治, 1980) 오늘날 일본의 멀티미디어시대를 열게 하는데 크게 기여하였다. 한편, 일본의 기린맥주는 2015년을 목표로 한 제3차 장기경영구상에 이어 2015년이 도래하기 이전인 2013년에 이미 2016년을 시발점으로 하고 2021년을 목표로 한 제4차 비전을 수립해 놓았는데 기린맥주를 비롯한 많은 기업들이 현재도 비전경영체제를 유지하고 있는 이유는 비전경영이 기업성장과 발전에 매우 큰 영향을 준다는 것을 확신하고 있기 때문이라고 할 수 있다.

전략경영체제의 요체인 비전수립이 기업의 성장과 발전에 기여한다면 중소기업들도 비전경영을 도입해야 하는 것이 당연하다 할 것이나 중소기업들은 비전에 대한 인식 미흡, 비전수립방법론 부재, 자원의 한계 등으로 인해 적극적으로 비전경영체제를 도입하지 못하고 있는 것이 현실이다.

따라서 비전수립이 경영성과에 정말 영향을 미치는 것인지, 그렇다면 중소기업에 적합한 비전수립방법론은 어떻게 모델링하여야 하는 것인지를 규명해 보고자 보 연구를 수행하게 되었다.

제 2 절 연구의 목적

비전경영의 유효성에 대한 선행연구로써 김근배(2007)는 대내외적인 환경이 급변하고 있는 현실에서 기업은 비전과 목표를 명확하게 세워야한다고 했으며 비전의 명확성과 차별성은 구성원들의 방향감각을 일깨워주고 역량을 결집시켜 주므로 기업의 성패를 결정짓는 중요한 요인이라고 주장하였으며, 송호근(2008)은 기업이 비전을 수립하고 임직원들이 그 비전을 공유가치(shared value)로 인식하여 비전에서 정한 전략을 적극 추진해 가는 것이 비전경영이라고 정의하고 비전경영의 실행 수준은 중소기업의 내부구성원에게 동기부여 측면에서 영향을 미치게 되므로 중소기업의 경영자는 비전경영에 대하여 더욱 관심을 갖고 이를 경영방식으로 적극 도입하여야 한다고 주장하였다. 이와 아울러 비전수립의 중요성을 강조하는 다른 사례들을 살펴보았다.

미국 와튼 스쿨(Wharton School)의 브루스 메리필드(Bruce Merrifield)박사가 제안한 것을 일본 오오에사무소의 오오에타케루(大江建)교수가 개정한 방법론인 BMO법이라는 틀이 있다. 이 틀은 임직원이 제안한 아이디어 혹은 연구 성과 평가, 컨설턴트·은행·거래처 등 외부로부터 얻은 아이디어의 평가, 신규사업의 선택이나 철수, 연구개발테마 선택 시 등의 기준으로 폭넓게 사용되는 실용적이고 계량적인 평가방법으로써, 이 방법으로 선별한 사업의 성공률은 83%에 달한다고 한다. 이 BMO법에서는 사업의 매력도와 적사도(회사와의 적합성)로 아이템을 평가하는데 평가에 앞서 그 사업 아이템이 해당기업의 비전 상에 명시되어 있는 사업영역에 속하는 아이템인지 아닌지를 먼저 파악해야 한다고 강조하고 비전에서 정해 놓은 사업영역에 해당되지 않는 아이템이라면 검토 자체를 하지 말고 무조건 기각하라고 권고하고 있다(오오에타케루, 한국산업기술진흥협회 옮김, 2000).

비전, 전략, 관점 및 핵심성과지표들에 의해 효율적으로 기업성과를 관리하는

BSC(Balanced Scorecard)(Robert Kaplan과 David Norton, 1993)라는 조직의 비전과 전략수립의 기본방향을 제시함과 동시에 실질적인 달성 촉진 도구로써 활발히 활용되고 있는데 BSC시스템 구축의 첫 단계도 비전수립이라고 설명하고 있다(김희경, 성은숙, 2006).

이와 같이 비전경영은 기업경영에 매우 중요한 역할을 하는 전략경영의 요체이므로 본 연구는 중소기업들로 하여금 비전경영체제를 도입하면 기업이 성장 발전하게 된다는 인식을 고취시키는데 일조하고, 대기업용 비전수립 컨설팅방법론보다는 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론의 실험적인 모델을 제시해 봄으로써 중소기업에 대한 비전수립컨설팅을 촉진하는데 기여하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법

사회과학 연구에는 문헌조사, 인터뷰조사, 설문조사 등 여러 가지 방법론들이 있겠으나 본 연구에서는 비전경영의 개념과 구성요소 및 절차는 관련 문헌과 홈페이지 조사, 실제사례 연구를 통해 고찰하고 비전경영이 경영성과에 미치는 영향 연구는 문헌조사와 선행연구 및 재무적 성과지표를 활용한 실증분석으로 수행하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 설문조사에 의한 연구는 진행하지 않을 것이며 구체 연구 방법은 다음과 같다.

첫째, 선행연구와 문헌조사를 통해 전략경영 및 비전경영의 개념을 정리하고자 한다.

둘째, 문헌조사와 홈페이지, 실제 비전경영을 수행해 온 국내외 기업과 공공기관 등의 사례, 비전수립컨설팅을 영위하고 있는 컨설팅회사들이 제시하고 있는 컨설팅방법론 등을 조사·분석하여 비전의 핵심 구성항목, 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 의미와 필요성 등에 관한 이론적 개념을 정리할 것이다. 비전의 핵심 구성항목에 대한 정의는 이 연구에서 매우 중요한 의미를 가진다. 그 이유는 김근배(2007)의 선행연구와 같이 본 연구에서도 기업들의 비전경영체제 도입에 대한 판단 기준을 비전 구성 핵심 항목들의 홈페이지 게재 여부로 정하였기 때문이

다. 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 모형구상에 있어서는 <표 I -1>과 같이 포털사이트 네이버의 검색창에서 경영학원론을 입력한 결과로 제시된 첫 4권의 목차를 검토해 본 결과 비전수립프로세스에 관한 학문적인 선행연구는 찾을 수가 없었으므로 주로 민간 컨설팅회사가 제안하고 있는 비전수립 컨설팅방법론의 내용을 종합, 분석하여 제시하고자 한다.

<표 I -1> 경영학원론 교과서의 비전경영 Chapter 수록 여부

서명	저자	발행연도	출판사	비전경영Chapter
경영학원론	임창희	2015	라온	11장 전략적 경영활동
Fundamentals of Management 9	Stephen P. Robbins David A. DeCenzo Mary Coulter	2015	시그마팰리스	유사 Chapter없음
경영학원론	선우석호	2013	율곡출판사	유사 Chapter없음
경영학원론	이한재	2014	탑북스	8장 계획화와 경영전략

셋째, 비전수립이 기업경영성과에 미치는 영향에 대해서 기업의 비전경영체제 도입여부를 판단하는 기준인 핵심 비전구성 항목 선정과 아울러 경영성과를 대변할 수 있는 분석지표의 선정이 매우 중요한 연구과제이다. 김근배 (2007)의 선행연구에서는 2개년 치 단순 산술평균 매출액성장률만으로 기업의 성장여부를 판단하고 있으나 다년간의 성장률은 기하평균인 연평균성장률(cagr.: compound annual growth rate)을 적용해야 하므로 이에 대해 계산방식의 차이점을 제시하고 또한 매출액성장률 이외에 추가적인 성과지표를 더 선정하여 분석함으로써 연구결과의 정밀성과 설득력을 제고하고자 한다.

넷째, 전경련중소기업협력센터가 연구한 중소기업 컨설팅현황 조사 등을 비롯한 다양한 연구조사 결과를 통해 중소기업컨설팅 현황과 문제점을 파악하고 이 연구들이 주는 시사점을 중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 적용시켜 볼 것이다.

다섯째, 비전경영의 실제 성공사례와 비전수립컨설팅을 수행한 기업의 사례 분석, 코스닥시장 우량기업부 소속 기업들의 홈페이지 조사와 동 기업들의 사업보

고서 분석을 통해 비전수립이 기업경영성과에 영향을 미친다는 것을 입증하여 비전경영의 당위성을 주장하고자 한다.

여섯째, 이러한 연구결과를 토대로 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론의 실험적인 모델을 제시함과 아울러 중소기업 비전수립컨설팅의 활성화를 위한 정책 제언을 하고자 한다.

제 4 절 논문의 구성

본 논문은 모두 네 개의 장으로 구성된다.

제1장에서는 연구 과제를 제기하기에 이른 배경 및 연구목적, 연구 방법, 논문의 구성을 설명한다, 또한 본 논문이 비전경영체제를 도입한 기업들이 그렇지 않은 기업들 보다 경영성과가 높을 것이라는 가설을 검증하고 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론을 연구하기 위해 수행하는 것이므로 문헌조사, 사례조사, 실증분석을 병행하여 연구를 진행할 것임을 밝힌다.

제2장에서는 이론적 논의로써 다양한 문헌들을 조사하여 비전경영의 정의와 필요성을 고찰하고, 논문 제목에서 제시한 경영성과, 코스닥시장 우량기업부, 중소기업, 중견기업, 컨설팅방법론 등과 같은 주요 키워드들의 이론적 개념을 정리하며, 비전경영으로 성공한 국내외 기업들의 실제 사례를 조사하여 비전경영의 중요성을 강조하고자 한다. 또한 비전경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구들을 통해 기존 연구는 비전의 구성항목을 어떻게 정의하였고, 비전수립이 기업에 미치는 영향을 어떠한 지표로 측정하였는지를 고찰하여 인용과 동시에 비판을 행하여 본 연구 논문의 모형 설계에 반영하고자 한다.

제3장에서는 본 연구의 모형과 설정한 가설에 대한 설명과 가설 분석을 위해 수행한 실증 분석과 사례 분석의 내용을 밝힌다. 실증 분석에 있어서는 자료의 수집 및 분석을 위한 계산 공식에 대한 해설 등을 전제로 하여 본 연구에서 내린 결론을 제시하며 사례분석에 있어서는 비전수립컨설팅 프로세스의 분석 내용과 중소(중견)기업 컨설팅 지원에 관한 선행연구를 고찰한 결과를 제시하고자 한다.

제4장에서는 이상의 연구결과에서 나타난 비전경영성과를 종합적으로 요약하고 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론은 기존 대기업들에게 적용했던 방법론과는 달라야 한다는 주장과 함께 정책적 제언을 하고자 한다. 또한 본 연구가 가지는 많은 한계점을 되짚어 보고 이를 보완하여 더욱 발전시킬 수 있는 향후의 연구 방향을 음미하면서 논문을 마무리한다.



제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 기업비전에 관한 일반적 고찰

1. 전략과 전략경영의 정의

비전의 개념과 구성요소, 비전수립 절차에 대해 올바르게 이해하려면 전략 경영에 대한 고찰이 선행되어야 한다. 왜냐하면 LG그룹이나 기린맥주의 경우에는 비전을 장기경영전략 혹은 장기경영구상이라는 말로 대신하고 있기 때문이다(럭키금성그룹 V추진본부, 1989). 전략이란 말은 현대 기업경영에서 중요한 요소로 자리 잡기 이전까지 통상 군사적 용어로서 사용되어 왔다. Webster사전(3rd Edition)에서는 전략을 “The science of military command, or the science of projecting campaigns and directing great military movements(거대한 군사작전을 계획하고 거대한 군사적 행동을 통제하는 과학, 연구자 역)”으로 정의하고 있다. 전략은 20세기 중반 이후부터 기업에서 활발하게 사용되기 시작하였는데 전략의 정의에 관한 주장을 정리해 보면 <표 II-1>와 같다.

이들 주장을 종합하면 전략이란 바로 시대의 흐름을 파악하여, 자사(자신)의 강점을 활용하면서 경쟁자(타사)에 대해 차별화 우위유지를 도모하는 것이며 궁극적으로 기업 또는 개인의 비전을 실현시키기 위한 구체적인 수단이라고 할 수 있다(럭키금성그룹 V추진본부, 1989).

전략을 중심으로 경영활동을 영위하는 것을 전략경영이라 말하는데 이와 관해 이장우(2004)는 “전략경영이란 일반적으로 기업목표를 달성하기 위하여 고안된 계획들을 입안하고 실천하기 위한 의사결정과 행위들의 집합으로 정의할 수 있다. 즉, 전략경영은 기업의 미래방향을 결정하고 기업의 중장기 목표를 달성하기 위해 내려진 의사결정들을 실천하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 전략경영은 정해진 방향 속에서 효율적으로 업무수행에만 초점을 두는 업무수준의 관리와는 본질적으로 다르다”고 주장하였다.

〈표Ⅱ-1〉 전략의 정의

학자/컨설턴트	정의	출처
손자	생존에 중요한 역할을 하는 것으로서 삶과 죽음의 문제이기도 하며 안전과 존망에 영향을 미치는 것이다. 어떠한 경우라도 전략을 소홀히 여겨서는 안 된다.	손자병법
Chandler	장기목표를 설정하고 목표달성을 위한 행동 경로를 선택하여 자원을 배분하는 것이다.	Strategy & Structure
Andrews	기업의 사명, 목적, 목표의 설정, 목표를 달성하기 위한 주요 방침, 계획에 대한 의사결정의 패턴이다.	The concept of Corporate Strategy
Ansoff	기업 자신의 현재 및 잠재적 능력의 제약 하에 현재의 위치에서 목표에 명시된 미래의 위치로 전환하기 위해 고안된 수단이다.	Corporate Strategy
Quinn	기업 조직의 주요 목표, 정책, 행위들을 하나의 응집체로 통합시키려는 계획	Strategy for Change
오마에켄이치	경영전략이란 한마디로 어떻게 하면 경쟁자에 비해서 경쟁우위를 가질 것인가 하는 문제이다. 경영전략은 효율적인 방법으로 경쟁자에 비해서 그 기업의 경쟁우위를 상승시키는 노력이라고 볼 수 있다.	기업경영과 전략적 사고

출처: 럭키금성그룹 V추진본부(1989) 내용을 연구자가 재정리

2. 비전과 비전경영의 개념

비전수립방법론 연구를 위해서는 우선 비전의 의미와 정의에 대한 고찰이 필요하다. 김현식(1996)은 비전의 개념이 널리 사용되기는 하지만 그 정의에 대한 공감대가 형성되어 있지 않아 경영자들이 막상 경영에 도입하려고 해도 미션, 목적, 전략적 의지, 공유가치 등 유사한 개념들이 너무 많아 혼란만 가중되고 있다고 주장했다. 한편, 윤건우(1998)는 “비전은 경영이념 또는 경영철학이다.”라고 정의하고 비전을 경영자의 지위 및 권한의 정당화로서의 관점, 과업전제 또는 경영철

학이라는 관점, 경영원리라는 관점, 경영자의 신념체계 및 사고라는 관점, 경영목표 달성이라는 관점 등 네 가지 측면으로 이해할 수 있다고 말하였는데 이들 주장은 다른 견해에 비해서 상대적으로 매우 협의적으로 해석한 것으로 판단된다.

한편 럭키금성(현 LG)그룹의 V추진본부는 ‘CU VISION의 확립(1989)’이라는 비전수립 매뉴얼에서 기업의 비전은 단순한 희망이나 꿈이 아니라 현상과 미래 목표를 결부시킨 장기적 관점의 경영구상이라고 정의하고 임직원의 일체감, 명확한 사상, 장기적 관점에서의 로드맵 등이 필요조건이라고 강조하였다.

또한 시오야미치(이광현, 갈정웅 역. 1995)도 “전사원이 참여하는 비전 만들기”라는 저서에서 많은 기업들이 기업혁신을 새로운 경영이념 정도를 만들거나 유명 무실해 진 창업비전을 회생시키는 일에서 시작하고 있다고 지적하면서 “기업이념 만으로는 경영의 조직이나 구조를 바꿀 수가 없다. 새로운 기업 이념을 토대로 21세기를 향한 혁신의 방향, 즉 ‘마땅히 있어야 할 모습’을 누구라도 알 수 있는 형태로 만들 필요가 있다. 이것이 바로 기업비전이고 이를 기본으로 하여 미래의 전략방향을 설정할 수 있으며, 이에 따라 혁신을 추구할 수 있는 것”이라고 주장하였다.

김현식(1996)은 “비전이란 조직이 지닌 핵심적인 이념과 그것을 구현하기 위한 목표, 즉 미션으로 이루어진다. 흔히 말하는 바람직한 장래상으로서의 비전은 주로 목표에 치중한 관점을 나타낸 것”이라고 말하였으며 갈렙앤컴퍼니(2005)도 “비전이란 미래에의 합의이며, 사업을 효과적으로 수행하기 위한 목표나 지침으로서, 꿈과 같이 보이지만 노력을 통해 도달할 수 있는 담대한 목표(BHAG:Big Hairy Audacious Goal)를 의미한다”고 광의적으로 정의하고 있다.

서울테크노파크가 발간한 지식서비스 분야별 표준매뉴얼(2012)에서는 비전을 한 조직의 미래에 대한 이미지로써 총체적인 조직의 미래상이라고 정의하고 이는 기업전략, 경쟁전략, 기능전략, 재무적인 목표까지 종합적으로 포괄하는 개념이라고 설명하고 있다.

이와 같은 정의들을 정리해 보면, 비전이란 미래 경영전략에 부합되는 경영이념을 토대로 임직원이 모두 참여하여 특정시점을 목표로 한 사업영역, 정량적 목표, 사업전개전략, 조직운영전략 등이 포함된 장래상을 책정해 놓는 장기경영구상 혹은 장기경영전략이라고 요약할 수 있다.

한편 비전경영의 정의에 대해서 핀란드 미래연구센터의 맬라스카(1999)는 “비전경영은 항상 사전적인 행동으로서 기업의 새로운 사업영역과 역량 및 조직의 개발, 새로운 기술과 방법들을 모색하는 것”이라고 말하였고 신유근(2006)은 “기업이 독자적으로 창출하고 기업 내외부 환경에 능동적이고 주체적으로 대응하여 새로운 미래를 창조하려는 경영활동”이라고 하였으며 송호근(2008)은 “비전경영이란 기업의 미래에 대한 바람직한 모습을 제시하고 이를 달성하기 위하여 수행하는 경영활동의 과정”이라고 주장하였는데 이와 같은 다양한 정의를 종합해 보면 비전경영이란 전략경영의 실체로써, 임직원이 일체감을 가지고 수립한 비전을 기업공통의 커뮤니케이션 수단으로써 인식하고 비전달성을 위해 지속적으로 혁신해 나가는 경영활동이라고 정의할 수 있을 것이다.

3. 비전의 핵심 구성요소 고찰

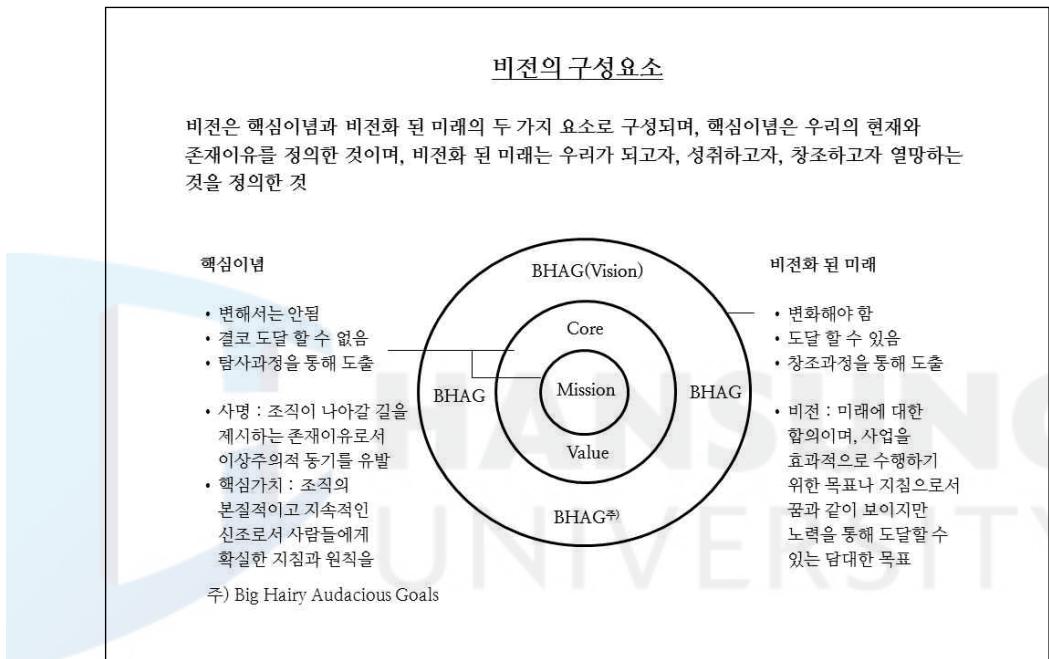
본 연구의 목적 중 하나는 코스닥시장 우량기업부 소속 기업들의 비전경영 체제도입 여부에 대한 실태를 조사하는 것이며, 도입 여부는 김근배(2007)의 선행연구와 같이 해당기업 홈페이지에 비전의 핵심구성요소가 명시되어 있는지 여부로 판단하기로 하였다. 비전의 핵심 구성요소는 문헌조사와 아울러 비전수립컨설팅을 받은 기업 혹은 기관의 보고서 사례를 고찰하여 선정하였다.

1) 비전구성요소에 대한 문헌조사 결과

럭키금성(현 LG)그룹의 V추진본부(1989)는 비전에 포함되어야 할 세 가지 필 요조건 중 하나로 명확한 사상을 강조하면서 이는 사업영역, 사업목표, 조직의 구 성요소들에 대한 정책 및 조직의 장래상을 명확하게 제시하는 것이라고 하였다.

미래 비전에는 어느 제품을 어떤 고객에게 어떻게 공급하여 고객을 만족시킬 것인가, 매출이나 이익의 규모 혹은 기업 가치의 목표는 어느 수준으로 할 것인가, 사업의 지속적인 육성을 위해 중요한 경영기능을 어떻게 경쟁자와 차별화할 것인가, 이를 위한 인적·물적·재무적 자원은 어떻게 육성하고 확보할 것인가 등과 같은 조직 전체의 경영전략이 명확히 포함되어 있어야 한다는 것이다.

한편 갈렙앤컴퍼니(2005)는 비전에는 수익성, 성장목표, 대외이미지 등과 같이 달성하고자 하는 목표, 사업구조·사업범위·제품종류 등 주력사업 혹은 서비스, 경쟁자 대비 시장 내 위치인 목표시장이나 고객, 개발하여야 할 핵심 기술, 구축하여야 할 핵심역량, 목표달성을 위해 실행할 핵심전략 등이 포함되어야 한다고 주장하면서 [그림 II -1]과 같이 비전의 구성요소를 도식화하여 제시하였다.



출처: 갈렙앤컴퍼니(2005), 비전수립의 의의 및 구축방법론 개관

[그림 II -1] 비전의 구성요소

2) 컨설팅결과보고서에 의한 비전구성 항목 고찰

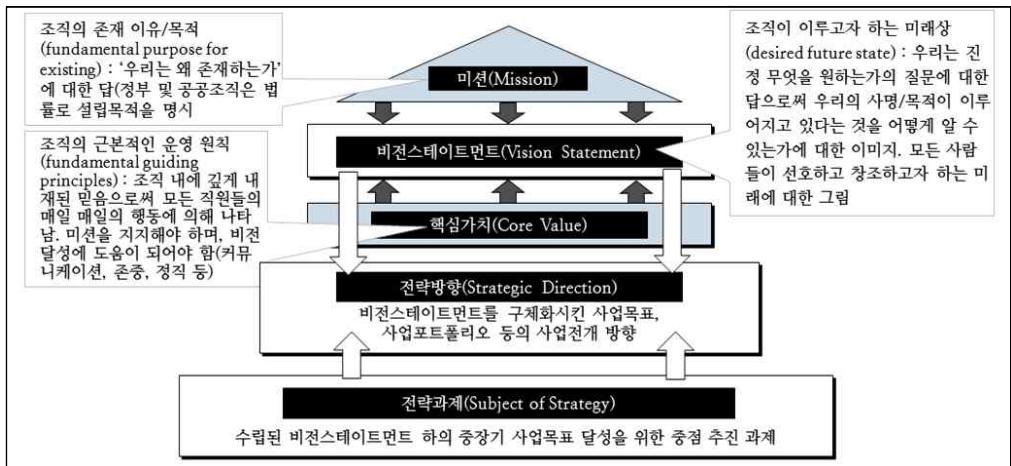
실제 컨설팅을 받은 공공기관의 컨설팅리포트에 수록되어 있는 비전의 핵심 구성요소는 <표 II -2>와 같다.

〈표 II-2〉 컨설팅리포트에 게재된 공공기관 비전 구성항목

기관명	컨설팅테마	작성된 비전구성항목	컨설팅 연월
국립과학수사 연구소	비전(조직목표)수립을 위한 연구	미션, 비전슬로건, 핵심가치, 전략목표, 전략방향, 부문별 실행과제	2007.09
산림청	비전 재정립 연구 용역최종보고서	미션, 비전슬로건, 핵심가치, 전략목표, 전략과제	2009.11
한국거래소	신 경영전략체계 컨설팅	미션, 비전슬로건, 핵심가치, 전략목표, 전략방향, 전략과제	2010.04
중소기업진흥 공단	비전2020전략목 표 및 전략과제 톤링보고서	비전슬로건, 비전목표, 핵심가치, 경영방침, 전략목표, 전략과제	2012.12

출처: 각 사별 컨설팅리포트에 제시된 내용을 연구자가 재정리

이와 같은 연구 결과를 종합하면 비전의 핵심 구성요소로는 미션(Mission: 조직의 존재 이유/목적, 우리는 왜 존재하는가에 대한 답), 비전스테이트먼트(Vision Statement: 핵심가치, 제공가치, 전략목표 등을 포괄한 문장으로 조직이 이루고자 하는 미래상(Desired Future State)) 혹은 비전슬로건(Vision Slogan: 비전스테이트먼트를 최대한 함축한 문구), 핵심가치(Core Value: 조직의 근본적인 운영 원칙(fundamental guiding principles)으로 조직 내에 깊게 내재된 믿음이며 모든 직원들의 매일 매일의 행동에 의해 나타남. 미션을 지지해야 하며 비전달성을 도움이 되어야 함. 커뮤니케이션, 존중, 정직 등), 전략방향(Strategic Direction: 비전스테이트먼트를 구체화시킨 사업목표, 사업포트폴리오 등의 사업전개 방향), 전략과제(Subject of Strategy: 수립된 비전스테이트먼트 하의 중장기 사업목표 달성을 위한 중점 추진 과제) 등으로 정리할 수 있으며 이를 하우스 형태로 도식화한 모습은 [그림 II-2]와 같다.



출처: 한국생산성본부(2009)와 김국태(2008)자료를 연구자가 합성함.

[그림 II-2] 비전하우스 모형

4. 기업비전 책정의 필요성

럭키금성그룹 V추진본부(1989)는 비전이 수립되어 있지 않은 조직은 평가 및 보상의 기준을 설정할 때 단기적인 재무성과만을 중시하여 거시적이고 장기적인 경영전략 보다는 미시적이고 단기적인 관점에서 의사결정을 하게 되며 미래에 대한 공유가치도 없으므로 변화에 대한 의무감이나 동기부여가 부족하게 되어 고객의 니즈(needs)와 시장트렌드(trend)에 대해 무감각해진다고 하면서 그 결과 관료적·보수적 문화가 변화의 시도를 가로막는 장벽으로 작용하게 되어 그 기업은 환경요인에 피동적으로 대응하게 되고 내부적으로 핵심 역량이 축적되지 않아 결국 오래 생존하기 어렵게 된다고 강조하였다.

CEO의 새로운 비전 만들기(백풍렬, 2004)에서는 비전이 필요한 이유를 다음과 같이 세 가지로 제시하고 있다. 첫째, CEO는 자기의 경영철학과 경영방침에 대해 임직원들과 적극적으로 소통해야 하는데 그 소통의 훌륭한 도구가 비전이다. 둘째, 비전은 기존의 사업구조와 조직구조, 의사결정시스템의 일대 변혁을 이끌게 되어 조직에 활력을 불어넣어 준다. 셋째, 비전수립과정에서 과거의 성공과 실패에 대해 깊은 반성을 하게 되므로 비전은 기업의 과거와 미래를 연결해 주는 중

요한 가교이다.

한편, 송호근(2008)은 비전경영이 중소벤처기업 내부구성원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구에서 비전경영의 내용과 실행수준은 중소기업내부구성원의 직무태도와 직무만족에 대하여 95%신뢰수준에서 영향을 미치고 있다는 결과를 제시하면서 기업이 비전을 수립하고 비전경영목표를 설정하여 내부구성원의 공감대를 형성하면 내부구성원의 동기부여에 매우 큰 영향을 미치게 되므로 중소기업의 경영자는 비전경영에 대하여 더욱 관심을 갖고 이를 경영방식으로 적극 도입하여야 할 것이라고 주장하였다.

제 2 절 경영성과분석에 관한 일반적 고찰

1. 경영성과분석의 정의

본 연구에서의 경영성과분석이란 비전에서 설정한 경영목표에 대한 달성을여부를 측정하는 것으로써 경영성과측정(performance measurement)을 의미한다. 경영성과측정은 측정하고자하는 상황에 따라서 다양하게 정의될 수 있으나 일반적으로 과거 행위의 효율과 효과를 계량화하는 과정(the process of quantifying the efficiency and effectiveness of past action (Andy Neely, Mile Kennerley, Chris Adams, 2002)) 혹은 조직의 관리수준과 고객 또는 여타 이해관계자에게 전달한 가치를 평가하는 것(performance measurement is evaluating how well organizations are managed and the value they deliver for customers and other stakeholder (Max Moullin, 2003)) 등으로 정의하고 있다.

2. 성과측정 지표의 종류

Fombrun C.J. and Wally S(1989)와 Chandler and Hanks(1994) 등은 경영성과를 측정할 수 있는 대표적인 지표로써 생산성, 수익성, 시장점유율, 투자수익률, 매출액증가율 등을 제시하였다.

Kazamjian & Drazin(1990)은 벤처기업의 경영성과 측정수단으로 매출액대비 이익률과 매출액성장률을 사용하였으며, Brush & Vanderwerf(1992)는 기업의 경영성과를 측정하는 적합한 방법이 아직 없으므로 매출액성장률을 가장 많이 사용한다고 주장하였다(이주성, 김영태, 2005).

최용호, 신진교, 김승호(2003)는 일반적으로 기업의 경영성과는 객관적 성과와 주관적 성과, 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다고 하였으며, 김근배(2007)는 선행연구를 인용하여 매출액성장률을 경영성과측정지표로 제시하였다.

한편 T. OTGONCHIMEG(2011)는 기업환경, 경쟁전략, 그리고 경영성과간의 관계에 관한 실증연구에서 선행연구조사를 통해 다양한 재무적 성과지표들을 〈표 II-3〉과 같이 정리하여 제시하였다.

〈표 II-3〉 재무적 성과지표의 종류

선행연구자	재무적 성과지표
Cron and Sobol(1983)	총자산이익률, 매출액순이익률
Gupta and Gonvindarajan(1990)	매출액증가, 세전이익증가, 시장점유율, 비유동자산세전이익률, 신제품개발 정도, 종업원복지 증대, 종업원 사기증대
Floyed and Wooldridge (1990)	최근 3년간 매출액증가율
Kivijarviand Saarinen (1995)	최근 3년간 매출액증가율
MitraandChaya(1996)	매출액제조원가율, 매출액간접비율, 매출액총원가율
Liand Ye(1999)	총자산이익률, 매출액순이익률

출처: T. OTGONCHIMEG(2011), 기업환경, 경쟁전략, 그리고 경영성과간의 관계에 관한 실증 연구 (단, 박정아 BSC 지표는 생략함)

제 3 절 코스닥시장 우량기업부 소속 기업에 관한 일반적 고찰

1. 주식상장제도의 정의와 주식시장 종류

한국거래소(2015)는 주식상장제도에 대해 “상장이란 한국거래소가 정한 요건을 충족한 기업이 발행한 주권을 증권시장에서 거래할 수 있도록 허용하는 것이고 주권을 상장한다는 것은 어디까지나 당해 주권이 증권시장을 통해 자유롭게 거래될 수 있도록 허용 받는 것을 의미할 뿐이며, 당해 주권의 가치를 보증 받는 것은 아니다. 따라서 거래소는 원활한 유동성을 유지하고 공정한 가격을 형성할 수 있도록 매매거래대상인 주권에 대하여 일정한 기준에 따라 심사하여 기업의 자금조달과 투자자의 보호를 도모하고 있다”고 규정하였으며, 또한 상장과 관련하여서는 “첫째, 발행법인의 신청에 의한 상장주권, 즉 발행법인의 자유로운 의사에 따른 상장신청에 의하여 상장이 이루어진다는 것과 둘째, 발행된 증권의 전부 상장, 즉 상장신청법인이 발행한 증권 전부를 상장하여야한다”는 두 가지 상장원칙을 홈페이지에 게재해 놓고 있다(한국거래소, 2015).

한국거래소의 거래시장은 “기업의 규모가 비교적 큰 기업들이 상장하는 유가증권시장과 기업의 규모가 비교적 작은 기업들이 상장하는 코스닥시장(KOSDAQ : Korea Securities Dealers Automated Quotations), 초기 중소·벤처기업에 최적화된 시장으로 이를 기업의 상장이 용이하도록 주시장인 유가증권시장 및 코스닥시장에 비해 진입요건을 완화함으로써 성장초기 중소·벤처기업이 자본시장을 통해 원활히 자금조달을 할 수 있도록 개설한 코넥스시장(KONEX:Korea New Exchange) 등으로 구분 된다”(한국거래소, 2013).

2. 코스닥시장의 특징 및 상장 요건

코스닥시장은 유가증권시장과 달리 벤처 지식기반산업 등 성장기업 중심의 시장이며, 특히나 투자자의 자기책임 원칙이 강조되는 시장이라는 특징을 가지고 있다. 따라서 코스닥시장은 중소벤처기업의 자금조달 기능, 산업구조조정의 주도적인 역할, 벤처산업의 경쟁력 강화, 자금운용시장의 기능들과 같은 역할을 수행

한다고 할 수 있으며 코스닥시장의 상장요건은 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 코스닥시장 상장요건

요건	일반기업	벤처기업	기술성장기업
설립 후 경과연수	3년 이상	미적용	미적용
규모 (① or ②)	①자기자본* ②) 기준시가총액	30억 원 이상* 90억 원 이상	15억 원 이상* 10억 원 이상*
지분의 분산 (우측 요건 중 택일)		1) 소액주주 500명 이상, 지분 25% 이상 & 청구 후 모집 5%(25% 미만 시 10%) 2) 자기자본 500억 이상, 소액주주 500명 이상, 청구 후 모집 지분 10% 이상 & 규모별 일정 주식 수 이상 3) 공모 25% 이상 & 소액주주 500명	
자본상태*	자본잠식* 없을 것 (※ 대형법인 미적용)		자본잠식률 10% 미만
감사의견		최근 사업연도 적정일 것(연결재무제표 작성대상법인의 경우 연결재무제표에 대한 감사의견 포함)	
경영성과		계속사업이익 시현 (※ 대형법인 미적용) (연결재무제표 작성대상법인의 경우 연결 재무제표 기준)	미적용
이익규모*, 매출액**& 시가총액	다음 요건 중 택일 1) ROE* 10%, 2) 당기순이익* 20억, 3) 매출액** 100억 원 & 시가총액 300 억, 4) 매출액증가율 20% (& 매출액 50 억)	다음 요건 중 택일 1) ROE* 5%, 2) 당기순이익* 10억 원, 3) 매출액** 50 억 원 & 시가총액 300억 원, 4) 매출액증가율 20% & 매출액 50 억 원	미적용
최대주주 등 지분의 매각제한		6월	1년
기타 외형요건	주식양도 제한이 없을 것		
*연결재무제표 작성대상 법인의 경우에는 연결재무제표 상 자기자본(자본금)을 기준으로 하되 비자배지분은 제외			
**재화의 판매 및 용역의 제공에 한함 (단, 지주회사는 연결재무제표 기준)			

출처: 한국거래소 홈페이지(www.krx.co.kr), 2014.6.18.개정규정

3. 코스닥시장 상장기업의 구분

2015년 10월 12일 현재 한국거래소의 코스닥시장에 상장된 기업은 총 1,112 개사이며 거래소는 코스닥시장 상장법인(외국기업, 기업인수목적회사, 제28조의 관리종목 및 제28조의2의 투자주의 환기종목은 제외)을 코스닥시장 상장규정 제 27조에 의거 기업규모, 재무상태, 경영성과, 기업경영의 건전성, 업종 등 기업특 성 및 투자자보호 등을 고려하여 우량기업부, 벤처기업부, 중견기업부, 기술성장 기업부 등으로 그 소속 부를 구분하고 있으며 그 구분 기준과 상장사 수는 다음과 같다(한국거래소, 2015)

1) 우량기업부

기업규모, 재무상태, 경영성과 및 기업경영의 건전성 등을 고려하여 세칙에서 정하는 요건을 충족하거나 시장대표성 등을 감안하여 세칙에서 정하는 지수산출 대상 코스닥시장 상장법인(한국거래소, 2015): 2015년 10월12일 현재 279개사

2) 벤처기업부

기술력·성장성 등을 고려하여 세칙에서 정하는 요건을 충족하거나, 세칙에서 정 하는 방법으로 기술력을 인정받거나, 시장점유율 등을 고려하여 거래소가 별도로 지정하는 코스닥시장 상장법인(한국거래소, 2015): 2015년 10월12일 현재 511개사

3) 중견기업부

제1호와 제2호 및 제4호에 해당하지 아니하는 코스닥시장 상장법인과 세칙에서 정하는 신규상장 또는 재상장 코스닥시장 상장법인(한국거래소, 2015): 2015년 10월12일 현재 300개사

4) 기술성장기업부

제2조 제31항에 의한 기술성장기업, 신속이전기업 또는 신속합병상장기업(한국거래소, 2015): 2015년 10월12일 현재 22개사

제 4 절 중소기업 경영컨설팅방법론에 관한 일반적 고찰

1. 중소기업의 정의와 범위

흔히 규모가 작은 사업장을 중소기업이라 부르지만 보호와 육성의 대상으로 법령에서 규정한 기업만을 중소기업이라 할 수 있으며 중소기업 범위기준은 중소기업기본법 제2조 및 같은 법 시행령 제3조에서 상세하게 규정하고 있다.

2015년 5월 28일 개정, 시행되고 있는 중소기업기본법 제1조(목적)에는 동법이 중소기업이 나아갈 방향과 중소기업을 육성하기 위한 시책의 기본적인 사항을 규정하여 창의적이고 자주적인 중소기업의 성장을 지원하고 나아가 산업 구조를 고도화하고 국민경제를 균형 있게 발전시키는 것을 목적으로 제정되었다고 밝히고 있다.

중소기업기본법 상 중소기업이 될 수 있는 대상은 영리를 목적으로 사업을 영위하는 기업, 즉 영리법인(상법상 회사 등)과 개인사업자로 국한하고 있으므로 영리 아닌 사업을 목적으로 하고 주주 사원 또는 출자자에게 이익을 배당할 수 없는 법인 등과 같은 비영리법인은 중소기업이 될 수 없다(법제처, 2015).

한편 중소기업기본법 시행령 제3조에서는 매출액 등 외형에 따른 규모기준과 계열 관계에 따른 독립성 기준을 모두 충족하여야만 중소기업으로 규정하고 있는데 규모기준은 중소기업기본법 시행령 제3조 제1항 제1호에 따른 [별표1]의 업종별 규모기준과 상한기준으로 구분된다(법제처, 2015).

업종별 규모기준을 충족하더라도 상한기준을 충족하지 못하면 중소기업에 해당하지 않으며 업종별 규모기준은 업종의 특성을 반영하여 표준산업분류(대분류 또는 중분류)기준으로 <표 II -5>에서와 같이 매출액 규모를 다르게 정하고 있다. 한

편, 상한기준은 업종에 상관없이 적용하는 기준으로서 자산총액이 5천억 원 이상인 경우에는 중소기업에서 배제하고 있다(중소기업청, 2015).

독립성 기준 측면에서는 소유와 경영의 실질적인 독립성이 다음 각 목의 어느 하나에 해당하지 아니하는 기업일 것으로 규정하고 있다. 각 목으로는 ① 「독점 규제 및 공정거래에 관한 법률」 제14조 제1항에 따른 상호출자 제한 기업집단 또는 채무 보증 제한 기업집단에 속하는 회사, ② 자산총액이 5천억 원 이상인 법인(외국법인을 포함하되, 비영리법인 및 제3조의 2 제3항 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 제외한다)이 주식 등의 100분의 30 이상을 직접적 또는 간접적으로 소유한 경우로서 최다출자자인 기업. 이 경우 최다출자자는 해당 기업의 주식 등을 소유한 법인 또는 개인으로서 단독으로 또는 특정 기준에 해당하는 자와 합산하여 해당 기업의 주식 등을 가장 많이 소유한 자를 말하며, 주식 등의 간접소유 비율에 관하여는 「국제조세조정에 관한 법률 시행령」 제2조 제2항을 준용한다(중소기업청, 2015).

중소기업현황정보시스템에 따르면 우리나라 중소기업은 2015년 11월 24일 현재 1,935,746사로 기업전체의 99.9%를 점하고 있다.

〈표 II-5〉 중소기업기준표

[별표 1] <개정 2015.6.30.>

주된 업종별 평균매출액등의 중소기업 규모 기준(제3조제1항제1호가록 관련)

해당 기업의 주된 업종	분류번호	규모 기준
1. 의복, 의복액세서리 및 모피제품 제조업	C14	평균매출액등 1,500억원 이하
2. 가죽, 가방 및 신발 제조업	C15	
3. 펠트, 종이 및 종이제품 제조업	C17	
4. 1차 금속 제조업	C24	
5. 전기장비 제조업	C28	
6. 가구 제조업	C32	
7. 농업, 임업 및 어업	A	평균매출액등 1,000억원 이하
8. 광업	B	
9. 식료품 제조업	C10	
10. 달배 제조업	C12	
11. 섭유제품 제조업(의복 제조업은 제외한다)	C13	
12. 목재 및 나무제품 제조업(가구 제조업은 제외한다)	C16	
13. 코크스, 연탄 및 석유정제품 제조업	C19	
14. 화학물질 및 화학제품 제조업(의약품 제조업은 제외한다)	C20	
15. 고무제품 및 플라스틱제품 제조업	C22	
16. 금속가공제품 제조업(기계 및 기구 제조업은 제외한다)	C25	
17. 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업	C26	
18. 그 밖의 기계 및 장비 제조업	C29	
19. 자동차 및 트레일러 제조업	C30	
20. 그 밖의 운송장비 제조업	C31	
21. 전기, 가스, 증기 및 수도사업	D	
22. 건설업	F	
23. 도매 및 소매업	G	
24. 음료 제조업	C11	평균매출액등 800억원 이하
25. 인쇄 및 기록매체 복제업	C18	
26. 의료·용품제조업	C21	
27. 비금속 광물제품 제조업	C23	
28. 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업	C27	
29. 그 밖의 제품 제조업	C33	
30. 하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	E	
31. 운수업	H	
32. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	
33. 전문, 과학 및 기술 서비스업	M	평균매출액등 600억원 이하
34. 사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N	
35. 보건업 및 사회복지 서비스업	Q	
36. 예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	R	
37. 수리(修理) 및 기타 개인 서비스업	S	
38. 숙박 및 음식점업	I	
39. 금융 및 보험업	K	평균매출액등 400억원 이하
40. 부동산업 및 임대업	L	
41. 교육 서비스업	P	

비고: 해당 기업의 주된 업종의 분류 및 분류번호는 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시한 한국표준산업분류에 따른다.

출처: 법제처(2015), 중소기업기본법 시행령 [별표1]

2. 중견기업의 정의와 범위

중견기업이란 중소기업기본법 상 중소기업의 범위를 벗어나고 상호출자 제한 기업집단에 소속되지 않은 기업을 의미하며 중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법(법제처, 2014)에서 그 범위를 명확하게 정의하고 있다.

2014년 1월21일 제정되어 동년 7월 22일부터 시행된 동법은 중견기업의 성장 촉진 및 경쟁력 강화를 위하여 필요한 사항을 정함으로써 중소기업이 중견기업으로, 중견기업이 글로벌 전문기업으로 원활하게 성장할 수 있는 선순환 기업생태계를 구축하고, 일자리 창출 및 국민경제의 균형 있는 발전에 이바지함을 목적으로 제정되었다.

동법 제2조(정의) 1호에서 중견기업을 ①중소기업기본법 제2조에 따른 중소기업이 아닐 것, ②공공기관의 운영에 관한 법률 제4조에 따른 공공기관이 아닐 것, ③그밖에 지분 소유나 출자관계 등이 대통령령으로 정하는 기준에 적합한 기업으로 정의하고 있다.

한편 동법 시행령 제2조 1항에서는 중견기업 및 중견기업 후보기업의 범위를 정하여 놓고 있는 데 그 기준은 ①소유와 경영의 실질적인 독립성이 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제14조 제1항에 따른 상호출자 제한 기업집단 또는 채무보증 제한 기업집단에 속하는 기업, 자산총액이 5조원 이상인 기업 또는 법인(외국법인을 포함)이 해당 기업의 주식 또는 출자지분의 100분의 30 이상을 직접적 또는 간접적으로 소유하면서 최다출자자인 기업의 어느 하나에 해당하지 아니하는 기업일 것, ②「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류에 따라 금융업, 보험 및 연금업, 금융 및 보험 관련 서비스업에 해당하는 업종을 영위하는 기업이 아닐 것, ③「민법」 제32조에 따라 설립된 비영리법인이 아닐 것 등이다(법제처, 2014).

한국중견기업연합회 홈페이지에 따르면 2013년 현재 한국의 중견기업 수는 3,846개 사이며 고용 인력은 11,612명, 매출액은 629조원 규모이다.

〈표 II-6〉 중견기업현황

구분	중견기업 수 (개)	고용인력 (백 명)	수출액 (천만 불)	매출액 (백억)
제조업	1,675	5,802	7,970	37,516
비제조업	2,171	5,810	919	25,421
합계	3,846	11,612	8,889	62,937

출처: 한국중견기업연합회 홈페이지

3. 경영컨설팅 방법론의 정의

1) 경영컨설팅의 정의

네이버 국어사전에는 컨설팅이란 “어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것”이라고 정의되어 있다. 따라서 경영컨설팅은 경영에 관한 전문적인 지식을 가지고 있는 컨설턴트가 기업을 상대로 기업의 경영에 대해 상세하게 상담하고 도와주는 것이라 할 수 있다. 한편, 각국의 컨설턴트 협회 등이 주장하는 경영컨설팅의 정의는 〈표 II-7〉과 같다.

한편 컨설팅 산업은 다음과 같이 전문성, 사업성, 고객 지향성 등 3가지 특성을 가지고 있다(한국생산성본부, 2011).

첫째, “전문성은 컨설팅에 있어 가장 중요한 문제해결능력으로써 고객이 컨설팅 수행결과에 대해 타당성과 신뢰성을 결정할 수 있게 해주는 핵심 요소이다” (이예림, 2009).

둘째, “사업성이란 컨설팅이 사회복지분야와 같은 비영리조직의 분야가 아니라 는 의미이다. 즉, 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문 서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하고 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대해 대가를 지불하여야 한다”(장성익, 2014).

셋째, “고객지향성이란 고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 말한다. 이는 컨설팅이 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다함으로써 컨설팅 결과물의

효용가치를 극대화할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 한다는 의미이다”(최은화, 2015).

〈표 II-7〉 경영컨설팅의 정의

기관명	컨설팅의 정의
경영컨설팅 엔지니어협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 전문적인 서비스의 제공을 말함.
미국회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함
영국 컨설턴트협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돋는 것을 의미함
호주 경영컨설턴트협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 자원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이며 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말함
국제 노동위원회	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말함
Fritz Steele (1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 가제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Lary Greiner & Robert Metzger (1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Markham (1991)	제3자 또는 외부자(Outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
William & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해 주는 과정

출처: 나도성(2015), 한국컨설팅시장의 이론과 실제<I> 내용을 일부 편집

2) 컨설팅방법론의 정의

방법론이란 사전적으로 진리에 도달하기 위한 과학연구 있어서 합리적 방법에 관한 이론이라는 의미를 가지고 있으며 특히나 컨설팅방법론에 대해서 나도성(2015)은 다음과 같이 다섯 가지의 특징을 제시하였다.

첫째, 컨설팅방법론은 모델(Model), 툴 킷(Tool Kit), 모듈(Module), 모델케이스(Model Case)등 네 가지가 상호 연계되어 그 모습을 다양하게 드러낸다. 여기에서 말하는 모델은 문제해결 및 경쟁우위 창출을 위한 시스템적 논리완결성을 지향하는 프레임워크이며, 툴 킷은 문제해결 및 경쟁우위 창출을 위한 분야별 시스템적 연계를 드러내는 분석 도구이고, 모듈은 문제해결 및 경쟁우위 창출을 위한 핵심적 특성요소의 집합적 체계이며, 모델케이스는 문제해결 및 경쟁우위 창출을 위한 표준 및 규범(S&R, Standard & Rule), 베스트 프랙티스 및 벤치마킹(B&B, Best Practice & Benchmarking) 등의 모범 사례이다.

둘째, 컨설팅방법론은 이론과 원칙보다는 기술과 테크닉을 통한 실사구시의 목적을 위해서 개발되며 그 핵심역할은 분석도구(analysis tool), 요인도구(factor tool), 참조도구(reference tool)로서의 활용이다. 컨설팅방법론 중 모델과 툴 킷은 시스템적으로 연계되어 컨설팅의 분석역량을 극대화하는 표준화된 분석도구로서 사용되며 모범사례인 S&R 및 B&B들은 분야별 컨설팅서비스 수요현장의 요구에 따라 차별화된 참조도구로서 이용된다.

셋째, 21세기는 글로벌화, IT융합화, 지식서비스화가 맞물려 혁신창조사회로 급격히 진화하고 있으며 창조사회의 큰 흐름은 패러다임전환을 위한 신비즈니스 혁신에 대한 요구가 강한 특징이 있다. 컨설팅은 이러한 시대변화를 선도해야 하는데 그 핵심이 바로 비즈니스혁신 방법론의 개발과 활용이며 창조적 비즈니스 창출을 위한 프레임워크로서는 표준 모델이 요구된다.

넷째, 컨설팅은 성과·비용·시간·범위(PCTS: Performance·Cost·Time·Scope) 등 네 가지 항목을 핵심으로 하는 프로젝트 관리로서의 성격을 가지므로 컨설팅방법론은 프로젝트관리 방법론과의 상호 유기적인 융합역량 발휘를 필요로 한다.

다섯째, 컨설팅은 방법론의 현장적용을 위한 다양한 통계적방법론을 활용하

고 아울러 지식과 학제를 관통하는 융합적 혁신과 통찰을 요구한다.

이와 같은 특징을 종합해 보면 컨설팅방법론이란 경영컨설팅에 있어서 원칙과 이론을 현장에 적용시키기 위해 과학적, 합리적으로 체계화 된 도구들의 활용 체계를 모델링하는 것이라 할 수 있다.

4. 중소기업 컨설팅방법론의 필요성에 관한 선행연구

중소기업 컨설팅방법론의 필요성은 전경련중소기업협력센터(2010)의 연구 결과와 중소기업기술정보진흥원(2011)의 연구, 유연우, 김정일, 김상봉(2014)의 공동연구 등에 잘 제시되어 있다.

1) 중소기업경영애로 해소를 위한 컨설팅 활성화 방안 연구

전경련중소기업협력센터(2010)는 수도권 지역에 소재한 종업원 15인 이상 100인 이하 규모의 중소기업을 대상으로 2009년에 10월 1일부터 동월 15일 까지 경영컨설팅 이용실태 파악을 위한 설문조사를 실시하여 중소기업경영애로 해소를 위한 경영컨설팅 활성화 방안에 대한 연구결과를 발표하였다. 이 연구에서 동기관은 중소기업에 있어서 경영컨설팅은 꼭 필요하나 국내 중소기업이 경영컨설팅을 효과적으로 이용하지 못하고 있다고 주장하면서 다음과 같은 중소기업 경영컨설팅 활성화 방안을 제시하였다.

“첫째, 중소기업을 대상으로 컨설팅을 수행하는 컨설팅 기관 혹은 단체들은 컨설팅 전문성을 제고하여 신뢰도를 확보하여야 한다.

둘째, 중소기업청 등과 같은 정부기관, 전경련 등과 같은 경제단체 및 협회, 민간컨설팅 업체 등이 경영컨설팅 네트워크를 구성하여 지원의 시너지효과를 증대시켜야 한다.

셋째, 공공기관 및 민간단체는 컨설팅수행 시기적 방법론에 있어서 단기적이고 전시성인 컨설팅을 지양하고 구체적이고 지속적이며 실익을 줄 수 있는 중장기컨설팅을 주력하여야 한다.

넷째, 경영컨설팅 과정에 CEO가 직접 참여하는 원칙을 정립하여야 한다.
다섯째, 민간 무료 경영컨설팅 활성화를 적극 지원해야 한다.”

이 연구의 주요 내용을 그대로 인용하면 다음과 같다.

가. 중소기업에 있어서의 경영컨설팅 필요성

“중소기업은 경영전반의 역량이 총체적으로 미흡하기 때문에 대내외 경영환경 변화에 적극 대응하려면 이를 극복할 수 있는 외부효과의 활용이 필수적이다.

경영컨설팅은 경영애로 요인을 살펴보고 해결방안을 제시할 뿐 아니라 기업의 방향성 정립과 혁신을 위한 수단으로 활용이 가능하므로 성장잠재력 향상을 목표로 한 컨설팅은 정부의 성장 유망 중소기업의 장기적인 육성과 대·중소기업간 역량격차 해소를 위한 처방으로 매우 적합하다고 본다.”(전경련중소기업협력센터, 2010).

나. 중소기업의 경영컨설팅 이용 현황

“국내 중소기업의 경영컨설팅 활용수준은 효과성, 비용부담, 방법 및 절차상의 문제가 복합적으로 작용하여 매우 저조한 실태를 보이고 있다. 구체적으로 최근 3년 이내 경영컨설팅을 받은 업체는 46.9%에 불과하며 이마저도 대부분 4회 이하의 단발성 컨설팅에 그치고 있다. 경영컨설팅을 활용하지 않은 원인으로는 경영애로 해소와 역량강화에 실질적인 도움부족(25%), 컨설팅 비용부담(25%), 컨설팅 활용방법을 몰라서(22%) 등으로 나타났다. 컨설팅 수진분야는 경영전략이 28.6%로 가장 큰 비중을 차지하며, 시행기관은 정부 및 공공기관(44%)과 전문컨설팅 회사(36%)의 순으로 비중이 높게 나타났다.”(전경련중소기업협력센터, 2010).

다. 중소기업컨설팅의 효과와 개선방안

“경영컨설팅 효과에 대한 중소기업의 인식은 아직 낮은 수준이므로 효과제고를 위한 컨설팅의 실효성 확보와 질적 제고가 시급하다. 경영컨설팅이 경영활동에 도움이 되었다고 응답한 중소기업은 절반(50%)에 그쳤으며, 중소기업이 체감하는 컨설팅의 주요 효과는 경영혁신의 동기부여 등 관심증대와 문제점 및 개선점 파악으로 조사되었고 경영애로 해소 및 대처방안 마련은 상대적으로 미흡한 실정이다.”(전경련중소기업협력센터, 2010).

라. 향후 컨설팅 수진계획

“희망하는 컨설팅분야는 경영전략, 자금·재무 순이며, 희망 수행기관은 정부 및 공공기관과 경제 및 업종단체를 선호한다. 경영컨설팅 수진계획이 있는 중소기업은 45.6%로 이 가운데 1~2년 사이에 계획이 있는 기업이 22.8%, 1년 이내가 19%, 3년 이후가 3.8%를 차지하였다. 컨설팅 분야는 경제의 불확실성으로 대응전략 수립을 위한 경영전략(20%) 분야의 수요가 가장 높고 국내외 수요침체와 자금조달의 어려움으로 마케팅(14%)과 자금/재무(18%)에 대한 수요도 높은 편으로 조사됐다. 희망 수행기관은 정부 및 공공기관(40%), 경제 및 업종단체(33%), 전문컨설팅 회사(25%) 순으로 나타났다.”(전경련중소기업협력센터, 2010)

2) 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안에 관한 연구 조사

네모아이씨지(2011)가 중소기업기술정보진흥원에 대해 수행한 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구용역에서도 중소기업 컨설팅방법론의 핵심사항이 무엇인지를 밝히고 있다. 이 연구의 결과를 그대로 인용하면 다음과 같다.

“첫째, 컨설팅산업은 지식기반의 고부가가치 산업이자 산업전반에 대한 전·후방 연쇄효과가 큰 산업으로 인식되고 있는 바, 컨설팅 산업에 대한 중요도 및 수요가 확대되고 있는 추세이다.

둘째, 최근 산업기술간 융복합·경영전문화·복잡다기화 경향에 따라 기업 스

스로 당면이슈의 해결이 어려워 문제해결을 위한 컨설팅 수요가 확대되고 있는 바, 국가의 컨설팅 역량 강화·결집 정책은 산업의 성공에 중요한 요소로 작용하고 있다.

셋째, 최근 논의되고 있는 녹색경영, 기업의 사회적 책임, FTA 등 기업환경변화에 신속·유연하게 적응하고 컨설팅을 통한 경영개선 및 생산성 향상 등 혁신 활동 추진을 위해 기업들의 컨설팅서비스에 대한 수요가 증가할 것이다.”(네모아이씨지, 2011).

이와 아울러, 그러나 국내 컨설팅 기업의 경우 규모가 아직 영세하고 글로벌 컨설팅 기관과의 경쟁에서 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 실정이므로 컨설팅 산업에 대한 객관적이고도 과학적인 실태 조사를 해야 하고 그 결과는 국내 컨설팅산업 육성을 위한 종합적인 대책 마련 및 중소기업컨설팅 지원정책에 유용한 자료로 활용되어져야 한다고 주장하였다.

3) 중소기업컨설팅 만족도에 관한 실증 연구 조사

유연우, 김정일, 김상봉(2014)은 2013년에 컨설팅지원 사업의 수혜를 받은 중소기업을 대상으로 진행한 중소기업컨설팅 수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향에 관한 실증 연구에서 경영성과와 정책만족도 개선을 위하여 컨설팅 방법의 변화 또는 발상의 전환이 필요한 이유를 다음과 같이 주장하였다.

“첫째, 컨설팅에 있어서 컨설턴트는 경영진의 적극적인 관심 유도, 컨설팅의 취지 이해, 컨설턴트와의 의사소통, 의뢰기업의 협조와 참여, 컨설턴트의 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 수용과 이해력, 합리적인 기대효과 등에 주력해야 한다. 둘째, 컨설턴트는 수행자세, 전문성, 사후 지속적 도움 등을 갖추기 위해 많은 노력이 필요하며 또한 컨설팅 만족도는 정책 만족도에 유의한 영향을 미치므로 정책만족도를 높이기 위해서는 의뢰기업의 컨설팅 수행 시 컨설팅 목표 달성도, 투입자금 대비 컨설팅 성과, 컨설팅 결과물의 품질수준, 컨설팅 서비스 완료수준, 컨설팅 결과물의 납기준수 등 컨설팅사의 정확하고 합리적인 진단·분석과 준수해야 할 기준 등에 많은 노력을 기울여야 한다.”고 주장했다.

제 5 절 기업비전 수립 및 비전수립컨설팅 사례연구

1. 국내 대그룹의 비전수립 및 경영성과 : LG그룹

1) LG그룹 개요

LG그룹은 창업주 구인회가 1947년에 락희화학공업사(현 LG화학)를 창업하면서 시작되었다. 1960년대 들어서면서 LG그룹은 화학과 전자산업 기축으로 한 성장전략을 적극 추진하였고 이를 계기로 현재의 LG그룹 기틀을 마련하게 된다. 1970년에 구자경 금성사 부사장(현 LG 명예회장)이 2대 회장으로 취임하면서 LG그룹은 새로운 전기와 도약의 계기를 맞이하게 된다. 이 시기부터 LG그룹은 내실성장과 사업영역의 확대, 국제화와 첨단기술의 개발을 경영모토로 삼고 오늘의 LG를 만들어낸 초석을 다지기 시작한다. 1988년에 그룹의 미래 경영전략을 수립하기 위한 ‘F-88’이라는 경영혁신프로젝트가 추진되기도 하였으나 1989년부터 맥킨지사(Mckinsey&Company, Japan)의 컨설팅을 받아 1990년 2월에 비로서 그룹비전인 ‘21세기를 향한 장기경영구상’을 수립하고 선포식을 거행했다. 1995년에 그룹명을 ‘럭키금성’에서 ‘LG’로 바꾸고 새로운 심벌마크를 제정하는 등 전면적인 CI(Corporate Identity)개편을 단행하였으며 동년 2월에 협회장인 구본무가 회장에 취임함으로써 새로운 LG시대를 열기 시작했다. 이후 1997년 IMF 위기와 2007년 국제금융위기사태를 겪으면서도 ‘선택과 집중’을 기조로 착실한 구조조정을 통해 내실을 다졌고, 2003년에는 국내 대기업 최초로 선진적 기업지배구조인 ‘지주회사체제’를 성공적으로 출범시켜 세계적 경쟁력을 갖춘 기업으로 도약해 왔다. 2014회계연도 결산기준으로 매출액이 150조원이고 자산규모는 105조원으로 공기업 포함 한국 재계서열 6위인 LG그룹은 전자부문 11개 기업, 화학부문 10개사, 통신·서비스부문 14개사 등 총 35개의 계열사(방계기업 포함 시 63개사)를 거느리고 있다.

2) LG그룹의 비전수립과정 및 추진 결과

LG그룹은 1988년 그룹의 미래 경영전략을 수립하기 위하여 기획조정실이 중심이 되어 자체적으로 F-88이라는 프로젝트를 추진하였다. 이후 1989년에 기획조정실 내에 V추진본부가 조직되었으며 맥킨지사로 부터 컨설팅을 받아 1990년에 그룹의 비전수립을 완성하기에 이른다. LG그룹의 비전명칭은 ‘21세기를 향한 경영 구상’이었으며 1차적으로 그룹비전부터 완성하고 그룹비전을 수립한 V추진본부의 멤버들이 추축이 되어 그동안 체득한 비전수립방법론을 바탕으로 각 계열사별 비전수립을 지원하기 시작하면서 전 계열사에 비전경영이 확산되었다. 맥킨지가 제시한 비전수립프레임은 현상의 기본분석, 장래상 설정, 실현성 및 구체책의 검증, 비전에의 통합 등과 같이 4단계 프로세스로 구성되어 있었으며 비전의 구성요소로는 비전스테이트먼트(혹 비전슬로건), 경영이념, 사업영역, 사업목표, 사업전개전략, 조직 및 운영체계 개편 등의 내용들이 포함되었다. 장래상 달성 목표 연도는 비전수립 당시인 1990년으로부터 10년 후인 2000년이었고 진척도 파악을 위한 단계별 로드맵도 수립하였다. 그룹의 비전이 수립되고 각 사별 비전수립 작업이 수행되는 동안 그룹의 운영체제에 대한 전반적인 검토에 착수하여 새로운 경영이념으로 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’을 선포하였고 조직을 사업문화가 유사한 21개의 사업문화단위(CU, Culture Unit)로 개편하였으며 컨센서스미팅(consensus meeting)이라는 전략회의를 신설, 활성화시켰다.

이후 LG그룹은 비전수립에 이어 세부적인 경영전략으로 간접부문의 효율화를 위한 OVA(overhead value analysis)프로젝트, 사업구조조정을 위한 턴어라운드(turn around)전략인 PIP(profit improvement program)프로젝트, 경영성과를 손익계산서의 이익의 개념에서 경제적 부가가치 개념으로 전환하는 VDM(value based management)프로젝트를 지속적으로 추진하였다.

한편 1990년에 수립한 비전인 ‘21세기를 향한 경영구상’은 LG그룹이 처음 수립한 장기경영전략이었으며 1990년 이후에 대내외 환경변화가 급격히 진행됨에 따라 1995년에 비전에 대한 수정작업이 진행되어, 2005년을 목표로 하는 경영구상인 ‘Leap2005’를 수립하였다. 이후 각 사별 비전은 시대에 맞게 5~10년 마다 재수립되어 왔다.

3) LG그룹의 경영성과

비전경영체제가 LG그룹의 경영성과에 얼마나 큰 영향을 미쳤는지 조사한 결과는 <표 II-8>과 같다. 1994년 말 30조원이었던 LG그룹의 매출은 2014년 말 150조원으로 5배 늘었고 이 중 해외 매출은 10조원에서 100조원으로 10배가 늘었다. LG그룹의 시가총액은 7조원에서 67조원으로 10배가량 불어났는데 이는 1999년 LIG의 계열분리를 시작으로 LS(2003년), GS(2005년), LF(2007년) 등이 LG에서 분리되어 나갔음에도 불구하고 거둔 성과이기에 더욱 놀라운 결과인 것이다. LG그룹은 전력의 절반 이상을 잃고서도 지난 20년 동안 임직원 수가 10만 명에서 22만 명으로 증가했고, 해외법인도 90개에서 290여개로 늘어나면서 명실 상부한 글로벌 기업의 반열에 올라섰다([포브스코리아 특별취재팀, 2015](#))

이와 같이 결과는 비전경영을 선도적이고 열정적으로 실천해 온 LG그룹에 있어서 비전경영체제의 도입과 추진이 그룹의 경영성과에 매우 큰 영향을 주고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 II-8> LG그룹 성장지표 증감비교

비교항목	1947년	1994년	2014년	대비증감배수	
				1947년 대비	1994년 대비
매출액 (해외매출액)	3억 원 -	30조원 10조원	150조원 100조원	50만 배 N/A	5배 10배
자산규모	-	28조원	105조원	N/A	3.7배
임직원수	20명	10만 명	22만 명	1만 배	2.2배
시가총액	-	7조원	67조원		9.6배

출처: 서울파이낸스(2015.3.27.)

비전경영체제의 도입이 영리법인에만 해당되는 것이 아니라는 사실을 입증하기 위해 다음과 같이 공공기관의 비전수립연구보고서도 고찰하였다.

2. 국내 공공기관의 비전 사례 : 한국생산기술연구원

1) 한국생산기술연구원 개요

한국생산기술연구원은 미래창조과학부 산하의 공기업 혹은 정부기관에 속하지 않은 기타공공기관으로서 과학기술분야 정부출연 연구기관 등의 설립, 운영 및 육성에 관한 법률(법 제7219호, 2004.9.23.)에 의거 1989년 10월 12일에 설립되었으며 설립목적은 산업계, 그 중에서도 특히 중소·중견기업을 글로벌기업으로 육성하여 국가 산업 발전에 기여코자함에 있다. 주된 업무는 생산기술 개발 및 실용화 지원이며 구체적으로 중소기업 기술 이전 및 확산, 기술·인력·인프라 활용 기술 지원, 중소기업 공통애로 취약기술 개발, 수요 지향적 생산기술 심화연구 등이다(공공기관경영정보시스템 알리오).

경영현황으로 임직원수는 2015년 1/4분기 말 현재 679명이며, 2014년 기준 경영실적으로 총자산은 4,446억 원이고 주 수익원인 연구사업 수익은 2,824억 원이며 당기순손실이 3억 원이다(감사보고서2014).

2) 비전수립연구 경과 및 배경

한국생산기술원은 2014.1.1부터 2014.12.31까지 미래전략본부 박문수 연구원을 중심으로 총13명의 연구원이 참여하여 <표Ⅱ-9>의 내용과 같은 “중소기업 글로벌경쟁력강화를 위한 비전2025 수립” 연구 과제를 수행하였다. 연구과제 결과 보고서에 따르면 한국생산기술연구원은 최근 과학기술환경과 과학기술행정 체계가 급격히 변화함에 따라 25주년에 맞추어 급격한 대내외 환경변화를 반영하고 향후 10년간의 미래발전전략을 제안할 목적으로 비전을 수립하게 되었다고 밝혔다.

〈표 II-9〉 한국생산기술원 비전수립 개요

개발 목표	<ul style="list-style-type: none"> 과학기술 및 기술혁신체제변화를 대비하고 중소·중견기업지원기능을 강화하기 위한 중장기연구 및 경영방안 도출 25년간 기관 주요성과를 재조명하고 세계적수준의 실용화 중심기관으로의 도약 계기를 마련하여 기관의 대외적 위상을 제고
개발 내용 및 결과	<ul style="list-style-type: none"> 한국생산기술연구원 3대 중점 연구영역의 과학기술변화 분석 기술혁신체제 및 중소기업 지원체제 변화 분석 국내외 주요기관 현황 및 변화 동향 분석 한국생산기술연구원 현황 및 역량분석, 한국생산기술연구원 미래비전 및 발전방안수립 성과 재조명 및 기관 미래상 정립을 위한 토론의 장 마련
기대 효과	<ul style="list-style-type: none"> 차별화된 연구 및 기업지원 정체성 확립, 핵심인재 중심 경영으로 우수성과 창출하여 중장기 성과목표 달성 기관 성과창출을 위한 단기적인 현안사항 해결에서부터 중장기적인 시스템 개선/개편을 위한 방향 제시 기관 차원의 기술기획의 가이드라인 역할 중소기업지원 전문기관으로서 향후 중소기업지원 방향성 제시
주요 분석 내용	<ul style="list-style-type: none"> 과학기술변화분석 / 기술혁신 및 중소기업지원체제 변화 분석 주요 연구기관 사례분석 및 벤치마킹 KITECH의 현황 및 이슈 분석
미래 비전 2025 주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 미래상 : 제조혁신을 선도하는 글로벌 KITECH 핵심가치 : 책임공헌, 창의열정, 소통신뢰 목표 <ul style="list-style-type: none"> 1)예산 및 인력규모 : 2025년 기준 4,200억 원 / 정규직 1,000명 2)성과목표 : 2025년 까지 비전 및 목표를 달성하기 위하여 설정한 다섯 가지 성과목표와 이를 평가하기 위한 정량지표를 도출하여 관리 :스타과학기술자 10명 이상 배출, 글로벌 CoE 10개 육성, 글로벌 강소기업 500사 육성 3대 추진과제 <ul style="list-style-type: none"> 1)인재중심 경영강화 2)핵심역량 확보를 통한 기관 성과 제고 3)R&D기반지원 강화 및 기술이전·사업화 촉진 • 전략로드맵 및 중소기업 지원로드맵 수록

출처: 박문수 외(2014), 중소기업 국제경쟁력강화를 위한 비전2025 수립

3. 비전수립컨설팅 사례연구 : 삼화페인트공업주식회사

1) 기업개요(출처: 네이버 두산백과)

“1946년 4월 동화 산업(주)으로 설립한 뒤 1953년 9월 삼화화학공업(주)으로 상호를 변경하였다가 1964년 7월 지금의 상호로 변경하였다. 1966년 페인트 제품을 베트남에 수출하였으며, 1968년 KS(한국 산업규격) 마크를 획득하였다. 1979년에는 방화도료를 개발하였고, 1985년에 용인 제2공장이 KS 마크를 획득하였다. 1988년 일본 츄고쿠도료(주)와 합작하여 츄고쿠삼화페인트(주)를 설립하였으며, 1993년 9월 증권거래소에 주식을 상장하였다. 1998년 ISO 9001 품질경영 시스템 인증을 획득하였으며, 2001년 1월 일본 CMP와 독점 수출계약을 맺고 3 월에는 독일 BASF코팅 사와 자동차 보수용 도료 독점판매 계약을 하였다. 2002년 ISO 14001 환경경영시스템 인증 및 유성 내화도료 내화구조 인정서를 획득하였으며, 2004년 외국인투자기업으로 등록하고 친환경 품질인증 '우수등급'을 획득하였다. 2006년 10월 (주)파우켐을 흡수합병하고 2008년 11월 김해공장을 신설 하였으며, 2010년 베트남 현지법인에 이어 2011년 말레이시아 현지법인을 설립 하였다. 주요 사업은 가정용·건축용·공업용 도료의 제조와 판매이다. 계열회사로는 (주)코아네트, (주)에스엠투네트웍스와 중국 현지법인 위해삼화도료유한공사, 삼화 도료(장가항)유한공사, 베트남 현지법인 SAMHWA PAINTS VINA COMPANY LIMITED, 말레이시아 현지법인 SAMHWA PAINTS(M) SDN.BHD 등이 있다.”
(네이버 두산백과).

2) 비전수립 배경

동사는 1993년 유가증권시장 상장 이래로 2006년 까지 우리나라의 도료산업을 선도해 오면서 비약적인 외형신장을 이루었으나 급변하는 사회, 경제적 환경영향으로 2004년부터 매출과 이익이 정체하는 등 위기를 체감하기 시작하였다. 이에 따라 동사는 CEO의 위기상황 선포와 함께 새로운 도약을 위한 전략경영체제를 구축하기 위하여 전임직원이 참여하여 약 5개월에 걸쳐 장기비전인 ‘LEAP2015’

를 수립하기에 이른다.

3) 컨설팅 주요 내용

비전수립을 위하여 동사는 S컨설팅사와 컨설팅계약을 체결하고 2006년 8월부터 12월 까지 약 5개월간 프로젝트를 진행하였다. CEO를 비롯한 임원급 인력 15명에 대한 사전 인터뷰에서는 회사의 강점과 핵심역량, 회사에 대한 전반적인 만족도 및 변혁의 니즈, 중장기경영계획 수립시스템 여부, 향후 10년 후 바람직한 회사의 장래상에 대한 의견 등이 조사되었다. 비전수립 추진조직으로는 임원들의 의사결정기구인 운영위원회(Steering Committee)와 회사 전 부분에서 선발된 인재 8명으로 구성된 풀타임 태스크포스팀, 6명의 하프타임 지원팀이 구성되었으며 프로젝트 활동모듈과 틀깃은 [그림 II -3]과 같다.



출처: 씨엔에스인터랙티브 보고서(2006)

[그림 II -3] 삼화페인트공업(주) 비전수립Process

4)비전수립컨설팅 수진 결과

동사는 6개월간의 비전수립프로젝트를 추진한 결과 경영이념을 재정립하고 비전스테이트먼트(슬로건)를 공표하였으며 2005년에서 2015년까지를 3단계로 구분한 전략로드맵인 Leap2005를 수립하였다. Leap2005에는 전략추진과제, 사업영역 및 사업영역별 세부 사업 내용, 매출액 및 이익 목표, 예상 투자비, 최적의 인력 구조, 기술개발전략 등을 포함되어 있었다.

4. 해외 기업의 비전수립 및 경영성과 : 일본 기린맥주

1)기린그룹개요

기린그룹의 모태는 1870년 노르웨이계 미국인 윌리엄 코플랜드가 일본에서 처음으로 대중을 위한 맥주를 양조·판매한 "스프링 뱘리 양조장 (코플랜드 맥주)"이며 기린맥주주식회사는 1907년에 설립되었다.

〈표 II-10〉 기린그룹개요

상호	기린홀딩스주식회사(Kirin Holdings Company, Limited)
설립	1907년(명치4년) 2월 23일, ※2007년 7월 1일 자주회사체제로 전환하면서 기린맥주주식회사에서 상호변경
본사소재지	일본 동경
대표이사	이소자키요시노리
자본금	¥102,045백만
매출액	¥2,195,795백만 (2014년 기린홀딩스 연결 업적 기준)
주요 사업	그룹의 경영전략책정 및 경영관리
임직원수	39,894명(2014.12.31. 현재 기린홀딩스 연결 종업원 수)

출처: 기린홀딩스 홈페이지(www.kirinholdings.co.jp)

2)비전수립배경 및 성과

일본 맥주업계 시장점유율 1위로써 1976년에 최고 63.8%의 시장점유율을 자랑하던 기린맥주는 아사히 맥주의 슈퍼드라이 선풍에 밀려 1989년에 시장점유율이 48%까지 하락하였고 이에 따라 사내외적으로 위기감이 고조되었다. 이러한 위기상황을 타개하고 새로운 기린맥주로 거듭나고자 1989년에 과거 1981년에 수립했던 수치 중심적인 제1차 장기경영 비전을 <표 II-11>과 같은 전략 중심적 제2차 장기경영구상으로 재수립하고 본격적 비전경영체제로 돌입하였다. 이러한 비전경영의 결과 기린맥주는 비전달성을 목표연도인 2001년에 비전 상의 매출목표를 상향하는 1조 5,618억 엔의 실적을 시현하기에 이른다(Consolidated Financial Highlights, Kirin Brewery Company, Limited. Consolidated Subsidiaries, Years ended December 31, 2001 and 2000).

<표 II-11> 기린그룹 제2차 비전(1989)

스테이트먼트	생활가치산업, KIRIN그룹
경영이념	우리 KIRIN은, 세계사람들의 풍요로움과 건강에 공헌함. 새로운 생활가치를 창조함. 항상 미지의 분야, 첨단의 기술을 개척함.
사업영역	식, 바이오, 서비스, 엔지니어링, 정보시스템 등 5개 영역에서 각 사업영역 간에 기술, Know-how의 집적과 융합화, 복합화를 도모하고 기존 사업의 발전과 다각화 사업의 전개를 추진함.
정량목표	총 매출 1조 5천억 엔의 기업그룹지향
장기전략방향	경쟁우위성 있는 사업의 전개와 경영기능의 충실화를 도모함
세부전략과제	맥주사업의 Renewal, 음료사업의 확대전개, 다각화사업의 자립 확대, 전량경영추진, 각 기능의 혁신과 시스템화, 조직구성원의 의식개혁과 활성화
전개전략	장기구상의 목표를 달성하기 위한 과정을 구체화하기 위하여 12년간을 3년씩의 중기계획과 대응되는 시나리오를 썼음.
조직Infra의 변혁	맥주집약형 사업구조에서 다각화로의 혁신적인 체질전환이 필요하다고 판단, 구성원의 의식개혁과 인재확보를 위한 구체적인 장치 도입, 조직, 업무, 인사제도 개혁 실시

출처: 럭키금성그룹 V추진본부(1989), CU VISION의 확립

이후 기린그룹은 2001년에 2015년을 목표로 하는 제3차 비전을 수립하였으며 현재는 제3차 비전에서 설정한 목표연도인 2015년이 도래함에 따라 2013년에 다시 2021년을 목표로 한 제4차 비전인 KV2021을 수립, 2016년부터 향후 5년간 본격 추진할 계획이다. 기린 맥주의 사례에서도 비전경영이 기업성과에 상당한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.



출처 : 기린그룹 홈페이지

[그림 II-4] 기린그룹 경영실적(2011년~2015)

제 6 절 비전수립이 기업경영에 미치는 영향에 관한 선행연구

1. 비전경영이 중소벤처기업 내부구성원의 동기부여에 미치는 영향

제2장 제1절에서 고찰한 것과 같이 송호근(2008)은 비전경영의 실행수준과 비전경영의 콘텐츠가 중소벤처기업 임직원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구에서 비전경영의 실행 수준과 내용은 중소기업 내부구성원의 직무태도에 영향을 미치며, 또한 중소기업 내부구성원의 직무만족도에 대해서도 95% 신뢰수준에서 영향을 미치고 있다는 연구결과를 제시하였다. 따라서 비전을 수립하여 임직원이 공유하고, 수립된 비전에 의해 경영목표를 설정하여 경영목표 달성을 위한 전략을 추진해 나가는 것이 임직원의 동기부여 영향을 미치

게 되므로 중소기업의 경영자는 비전경영에 대해 더욱 관심을 갖고 이를 경영방식에 적극 도입하여야 한다고 주장하였다. 이 연구와 본 연구는 연구조사 대상 기업에 있어서 차이를 보이고는 있지만 비전경영이 기업경영에 영향을 미친다는 포괄적인 가설에서는 그 연구 목적이 일치하므로 이 연구의 결과를 제2장 제1절 5항인 비전경영의 필요성에서 긍정적인 연구 결과로 인용하였다. 그러나 이 연구는 비전경영의 효과 측정을 중소벤처기업을 대상으로 비계량적이고 비가시적인 성과인 동기부여에만 국한하여 실시하였고 기업경영의 재무적 성과 등에 미치는 영향에 관하여는 조사 연구가 이루어지지 않았으므로 본 연구에서는 조사대상과 성과지표를 이 연구와 다르게 설정하여 연구를 수행하였다.

2. 기업비전과 목표설정이 성장발전 미치는 영향에 관한 연구

김근배(2007)는 기업의 지속적인 성장 및 창업기업의 장기적 성공에 기여하고자 하는 목적으로 수행한 기업비전과 목표설정이 성장발전에 미치는 영향에 관한 연구에서 기업성과를 측정하는 지표로 재무적 성과지표인 매출액 성장률을 선정하여 비전과 경영성과와의 관계를 규명하였고 비전체계의 인식 및 이상적인 모형을 도출하기 위한 비전설정 방법도 체크리스트화하여 제시하였다. 연구대상을 BSC(Balanced Scorecard:균형성과평가제도)를 도입한 기업군(A그룹)과 IPO(Initial Public Offering:주식공개상장)를 실시한 기업군(B그룹) 등 2개 그룹으로 구분하였고 다시 각 기업군의 기업들을 체계적인 비전수립 기업과 그렇지 못한 기업군으로 재분류하였다.

기업성과측정지표로는 최근 3개년도 매출액성장률의 산술평균값을 사용하였고 비전체계를 갖춘 기업일수록 그렇지 못한 기업에 비해 성장 규모와 속도가 클 것이라는 가설을 설정하고 실증 분석을 실시하였다. 이 연구의 분석과정을 살펴보면, A그룹에서 비전체계를 갖춘 기업들의 2004년 매출액성장률 평균값 14.04% 와 2005년 평균값 11.24%를 계산한 후 각 연도별 평균값을 다시 산술평균하여 총 평균이 12.64%라고 계산하였고, 비전체계를 갖추지 못한 기업들도 같은 방식으로 계산하여 총 평균이 6.36%라고 제시하였다. 이를 근거로 A그룹과 B그룹

공히 비전체계를 갖춘 기업의 성장률이 미흡한 기업의 성장률 보다 각각 6.28% 포인트, 45.9%포인트 크게 나타났다고 하였다.

이 연구는 본 연구와 연구목적이 유사하고 재무적 계량지표를 사용한 점에서 본 연구의 모형설정과 가설 설정에 매우 유의한 영향을 주었으나 본 연구에서는 비전의 개념을 포괄적으로 정의한 반면 이 연구에서는 경영이념과 같은 협의적 개념으로 정의한 점, 실증분석 대상 샘플링 방법의 상이함, 연평균성장률을 산술평균으로 계산한 점 등으로 인하여 실증 분석결과에 대해서는 본 연구에서 인용하지 않았다.

일반적인 통계에서의 평균은 보통 산술 평균하는 것이 일반적이지만 경영성과의 측정지표로 사용하는 연평균성장률(Compound Annual Growth Rate , cagr.)은 수년 동안의 성장률을 매년 일정한 성장률을 지속한다고 가정하여 평균 성장률을 환산하는 것으로 성장률과 같이 기초가 전년도 누적된 값을 기초로 할 때에는 이자 계산의 복리 계산처럼 기하 평균의 개념을 도입하여 산출하는 것이 좀 더 현실적이기 때문이다.

예를 들어, 어느 기업의 매출이 아래와 같을 때 2002년 100억 2003년 150억 전년 대비 성장률 50% 2004년 180억 전년 대비 성장률 20% 2005년 216억 전년 대비 성장률 20% 성장률의 산술 평균은 $(50+20+20)/3=30(\%)$ 이며, 매년 이 성장률로 계산하면 100억(2002년)–130억(2003년)–169억(2004년)–218억(2005년)가 되어 최종 연도가 실제와 다르게 된다.

반면에, 기하 평균 성장률은 $(216/100)^{(1/3)} - 1 = 0.292$, 즉 29.2%인데 여기서 최초 괄호는 (최종 값/최초 값)이고 두 번째 괄호는 (1/연 평균 성장률을 구하려는 기간)이며, 매년 전년 대비 29%의 일정한 성장률로 계산하면, 100억(2002년) – 29억(2003년) – 167억(2004년) – 216억(2005년)으로 실제와 같게 된다(한국정보통신기술협회, 2012).

이를 <표 II-12>와 <표 II-13>으로 작성하여 비교해 보면 계산 방식과 계산 결과가 매우 크게 차이가 남을 알 수 있다.

〈표 II-12〉 김근배(2007)가 제시한 연평균성장률 계산방식

구분		2013	2014	2015
가社	매출액	100	70	120
	당년성장률	-	-30.0%①	71.4%④
나社	매출액	200	220	300
	당년성장률	-	10.0%②	36.4%⑤
연도별 두기업 성장률평균		-	-10.0% ③=(①+②)/2	53.9% ⑥=(④+⑤)/2
2년간 평균매출액성장률 평균		-	21.95% (③+⑥)/2	

〈표 II-13〉 본 연구에서 적용한 연평균성장률 계산방식

구분		2012	2013	2014	기하평균 성장률
가社	매출액	100	70	120	-
	성장률	-	-30.0%	71.4%	①9.54% =(120/100) ^(1/2) -1
나社	매출액	200	220	300	-
	성장률	-	10.0%	36.4%	②22.47% =(300/200) ^(1/2) -1
2년연평균매출액성장률평균		-	-	-	16.01% (①+②)/2

제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구 논문 제2장에서 비전경영 및 컨설팅방법론에 대한 이론적 고찰과 아울러 국내 대기업 및 중견기업과 공공기관, 해외 대기업의 비전경영 사례검토, 중소 기업경영컨설팅의 실태와 효과 연구, 비전경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구 모형 분석 등에 대한 고찰을 실시하였다. 따라서 여기서는 이러한 고찰을 토대로 코스닥시장 우량기업부 소속 기업들을 대상으로 비전경영체제의 도입이 경영성과에 영향을 미치는가에 대한 검증과 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론을 제시하기 위한 연구모형을 수립하는 것이다.

비전이 체계적으로 책정되어 있는지에 대한 여부를 판단하기 위해 우선적으로 다양한 선행연구와 사례분석을 통하여 비전에 포함되어야 할 핵심 구성요소에 대해 정의하였고, 비전경영체제도입이 경영성과에 미치는 영향을 입증해 줄 수 있는 재무적 성과지표들을 선정하였다.

비전책정이 경영성과에 영향을 미치고 있는지를 입증하기 위해 비 중소(비 중견)기업에 대해서는 비전을 체계적으로 수립한 기업(비전경영체제 도입)그룹과 그렇지 않은 기업그룹으로 구분하여 각 그룹에 속한 기업들의 2009년 및 2014년의 경영성과를 측정·비교하였고, 중소(중견)기업들을 대상으로는 비전책정 여부만을 조사하여 가설을 검증하였다.

2. 가설의 설정

연구모형에 따라 비전체제도입 여부를 판단하기 위한 핵심 비전구성항목으로는 제2장 제1절 2항에서 고찰한 바를 토대로 경영이념, 미션, 비전스테이트먼트 혹은 비전슬로건, 핵심가치, 핵심전략, 사업목표(사업전략) 등 6개 항목을 설정하였다. 또한 본 연구모형에서는 비전이 체계적으로 수립되어 있는 기업을 자

사의 홈페이지에 ‘비전(혹은 장기경영전략 혹은 장기경영구상)’이라고 명명된 메뉴가 독립적으로 구성되어 있으면서 지표로 선정된 6개의 비전구성 항목 중 3개 항목 이상의 내용을 구체적으로 명시하고 있는 기업으로 정의하고 이들 기업의 매출액성장률, 총자산증가율, 영업이익 증가 배율, 임직원 수 증가 배율 등을 측정하여 비전경영체제 도입이 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 것을 검증하고자 한다. 따라서 코스닥시장 우량기업부 소속 비 중소(비 중견)기업들을 대상으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 I : 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 상대적으로 경영성과가 높을 것이다.

가설 I -1 : 비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년간 연평균매출액성장률이 상대적으로 높을 것이다.

가설 I -2 : 비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년간 연평균총자산증가율이 상대적으로 높을 것이다.

가설 I -3 : 비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 영업이익 증가 배율이 상대적으로 높을 것이다.

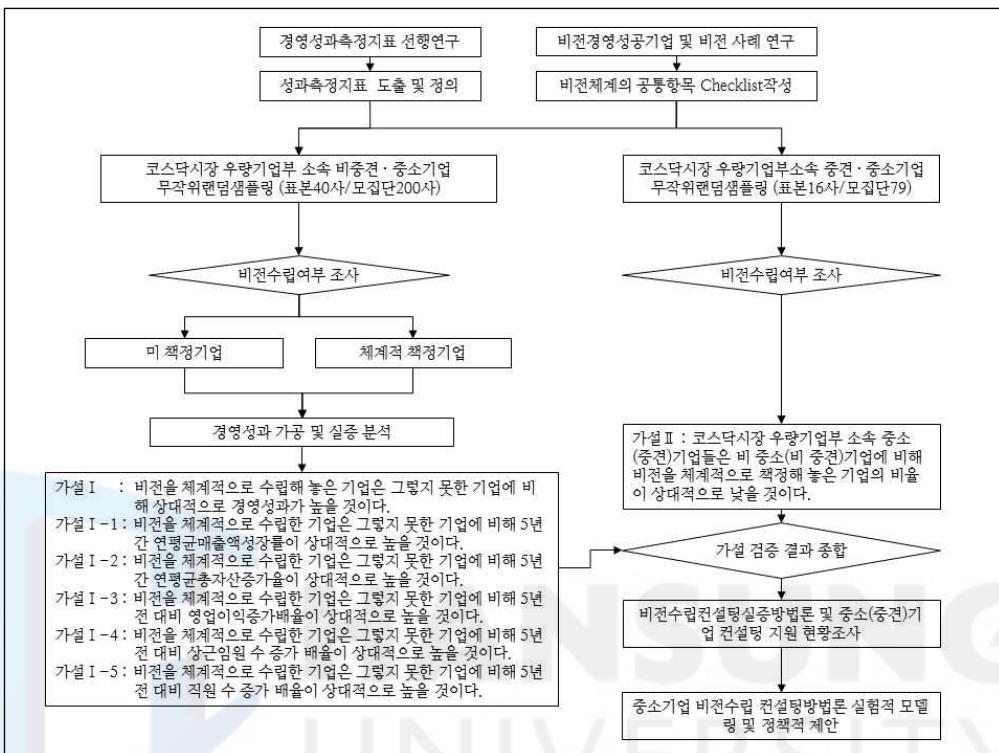
가설 I -4 : 비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 상근임원 수 증가 배율이 상대적으로 높을 것이다.

가설 I -5 : 비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 직원 수 증가 배율이 상대적으로 높을 것이다.

코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업들을 대상으로 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 II : 코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업들은 비 중소(비 중견)기업에 비해 비전을 체계적으로 책정해 놓은 기업의 비율이 상대적으로 낮을 것이다.

설정된 가설을 포함한 연구모형을 정리하면 [그림Ⅲ-1]과 같다.



[그림Ⅲ-1] 연구모형

제 2 절 조사방법

1. 표본의 추출

가설 I 을 검증하기 위한 표본은 코스닥시장 우량기업부 소속 279개 기업들 중에서 중소(중견)기업 79개사를 제외한 200개사 중 단순무작위추출법 (Simple Random Sampling)으로 모집단의 20%인 40개사 추출하였다. 표본 추출 절차와 방법은 ①200개사에 일련번호를 매긴 후 ②엑셀의 random함수를 활용하여 난수를 생성 한 후 ③난수가 가장 큰 순서대로 Sorting하여 상위

40사를 추출하는 것이었다. 한편 표본으로 추출된 기업들 중에서 동화기업과 같이 홀딩컴퍼니의 역할을 수행하는 기업과 MPK(미스터피자)와 같이 홈페이지에 기업현황이 전혀 나와 있지 않은 기업, 5년간 공표 재무제표의 수집이 곤란한 상장이후 업력이 5년 이하인 기업은 제외시킴에 따라 그 다음으로 난 수가 큰 회사들을 표본에 추가로 포함시켰다. 이렇게 추출된 표본기업들을 대상으로는 비전경영체계 도입 현황과 경영성과를 분석하였다.

가설Ⅱ를 검증하기 위해서는 코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업 79개사 중 20% 수준인 16개사를 같은 방식으로 추출하였다.

한편, 중소(중견)기업 해당 여부는 [그림Ⅲ-2]와 같이 중소기업현황정보시스템(<http://sminfo.smba.go.kr>)에서 확인하였다.

The screenshot shows the homepage of the 'SMINFO' system for small and medium enterprises. The main header includes the logo and navigation links for login, user information, and search. Below the header is a banner for 'Small (Medium) Enterprise Status Information'. The central part of the page is a search interface titled '상세검색' (Detailed Search) with various dropdown menus and checkboxes for filtering search results. A sidebar on the left provides quick links for company information, business registration, and status information lists.

[그림Ⅲ-2] 중소기업현황정보시스템 검색페이지

2. 자료수집 방법

추출된 표본기업의 일반개요와 홈페이지 주소는 (주)와이즈에프엔이 포털사이트인 네이버닷컴의 금융카테고리에 제공하는 종목별 기업분석리포트를 활용

용하였다. 금융메뉴로 접속하여 기업명을 입력한 후 해당기업의 종합정보에서 기업개요를 선택하면 [그림Ⅲ-3]과 같은 내용이 표시된다. 이 페이지에서 홈페이지 주소, 창업 및 상장연도 등의 데이터를 얻을 수 있다.

본사주소	서울특별시 영등포구 여의대로 128, LG트윈타워빌딩 (여의도동)		
홈페이지	http://www.lgchem.com	대표전화	02)3777-1114 (주식담당: 02)3777-1114)
설립일	2001/04/01 (상장일: 2001/04/25)	대표이사	박진수
계열	엔지	종업원수	13,935 (2015/06)
발행주식수(보통/우선)	66,271,100 주 / 7,628,921 주	감사인	삼일회계법인
명의개서	한국예탁결제원	주거래은행	우리은행 (트윈타워지점)

[그림Ⅲ-3] (주)와이즈에프엔이 제공하는 종목별 기업분석자료 예시

표본기업들이 홈페이지에 비전구성항목을 표기하는 메뉴의 카테고리 위치는 기업별로 다소 차이가 있으나 대부분 경영전략이나 기업현황 혹은 회사소개 부분을 검색하여 수집할 수 있었다. 비전과 관련하여 홈페이지에서 게재여부를 확인한 항목은 가설설정에서 제시한 바와 같이 경영이념, 미션, 비전스테이트먼트 혹은 비전슬로건, 핵심가치, 핵심전략, 사업목표(혹은 사업전략) 등 6개 항목이다.

상장법인은 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 제436조(전자문서에 의한 신고 등)와 동 법 시행령 제385조(전자문서에 의한 신고 등)에 의거 경영성과와 관련된 사업보고서를 매 회계연도 결산 후 90일 이내에 의무적으로 전자공시시스템(DART: Data Analysis, Retrieval and Transfer System, <http://dart.fss.or.kr>)에 전자문서로 게재하게 되어 있다.

전자공시시스템은 상장법인 등이 공시서류를 인터넷으로 제출하고, 투자자 등

이용자는 제출 즉시 인터넷을 통해 조회할 수 있도록 하는 종합적 기업공시 시스템이다. 전자공시시스템 웹사이트에 접속하여 [그림Ⅲ-4]와 같이 기업명을 입력하고 사업보고서를 체크하여 검색하면 연도별 사업보고서를 추출할 수 있다.

번호	공시대상회사	보고서명	제출일	접수일자	회사명	보고서명
1	LG전자	사업보고서(2014.12)	LG전자	2015.03.31		
2	LG전자	사업보고서(2013.12)	LG전자	2014.03.31		
3	LG전자	사업보고서(2012.12)	LG전자	2013.03.29		
4	LG전자	사업보고서(2011.12)	LG전자	2012.03.30		
5	LG전자	사업보고서(2010.12)	LG전자	2011.03.31		
6	LG전자	사업보고서(2009.12)	LG전자	2010.03.31		
7	LG전자	사업보고서(2008.12)	LG전자	2009.03.31		
8	LG전자	[기재정정]사업보고서(2007.12)	LG전자	2008.04.17		
9	LG전자	사업보고서(2006.12)	LG전자	2007.03.30		
10	LG전자	사업보고서(2005.12)	LG전자	2006.03.31		
11	LG전자	사업보고서(2004.12)	LG전자	2005.03.31		
12	LG전자	[기재정정]사업보고서(2003.12)	LG전자	2004.06.29		
13	LG전자	사업보고서(2002.12)	LG전자	2003.03.29		

[1/1] [총 13 건]

상기 보고서명 일의 대괄호([]) 및 빠고란의 약어(예: [])에 마우스를 위치하면 설명이 나타나니 참고하시기 바랍니다.

금융감독원 금융위원회 금융감독 법무 인터넷증권 부동산과센터 제3회금 유통감독원 금융상고센터 개인정보 처리방침 해외전자공시 이동 금융감독원 금융위원회 금융상고센터 개인정보 처리방법 해외전자공시 이동

서울특별시 강남구 테헤란로 38 대표전화: 02)31165-5114 Copyright © FINANCIAL SUPERVISORY SERVICE All Rights Reserved. 홈페이지 이용문의: (국번없이) 1332 (대전~>4번) 기업공사 제도문의: (국번없이) 1332 (부산~>1,2,3,5번) 문영희 공시문의: 문영기재위원회 044-200-4333, 4336, 4496

[그림Ⅲ-4] 금융감독원 전자공시시스템(dart.fs.or.kr)접속화면

또한 전 상장기업이 공히 제출해야 하는 사업보고서의 형식과 본 연구를 위해 추출한 정보의 내용은 <표Ⅲ-1>과 같다.

<표Ⅲ-1> 전자공시 사업보고서의 형식과 추출정보 내용

대항목	제재 내용	추출 정보
I.회사개요	1.회사의 개요, 2.회사의 연혁, 3.자본금의 변동사항, 4.주식의 총수, 5.의결권현황, 6.배당에 관한 사항	
II.사업의 내용		수출 및 내수 매출액
III.재무에 관한 사항	1.요약재무정보, 2.연결재무제표, 3.연결재무제표 주석, 4.재무제표, 5.재무제표 주석, 6.기타재무에 관한 사항	
IV.감사인의 감사의견 등		
V.이사의 경영진단 및 분석 의견		
VI.이사회 등 회사의 기관에 관한 사항	1.이사회에 관한 사항, 2.감사제도에 관한 사항, 3.주주의 의결권 행사에 관한 사항	
VII.주주에 관한 사항		
VIII.임원 및 직원에 관한 사항	1.임원 및 직원의 현황, 2.임원의 보수	상근임원 수, 직원 수, 직원평균급여
IX.계열회사 등에 관한 사항		
X.이해관계자와의 거래내용		
XI.그 밖에 투자자 보호를 위하여 필요한 사항		
XII.재무제표 등		재무상태표, 손익계산서

출처: 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr>) 제재 항목을 연구자가 표로 정리

3. 실증 분석지표 및 분석방법

실증 분석을 위한 지표로서는 본 연구 제2장 제2절의 선행연구에서 고찰한 결과를 토대로 상대적으로 객관성이 높으면서 기업의 성과를 계량적으로 표시해 주는 재무적 지표들을 사용하였다. 분석 항목으로는 2009년에서 2014년까지의 5년간 연평균 매출액 성장률, 5년간 연평균 총자산 증가율, 5년 전 대비 영업 이익 증가 배율, 5년 전 대비 상근임원 수 증가 배율, 5년 전 대비 직원 수 증가 배율 등 5개로 선정하였으며 이를 항목을 측정지표로 선정하게 된 이론적 근거는 다음과 같다.

Floyd and Wooldridge(1990), Kivijarviand Saarinen(1995)는 최근 3년간 매출액증가율을 재무적 성과지표로 제시하였으므로 본 연구에서도 매출액증가율을 성과지표 중 하나로 선정하되 비전경영은 장기경영전략이므로 그 성과도 장기적 관점으로 파악하는 것이 바람직하다는 판단 하에 증가율 계산의 기준 연도를 3년간에서 5년간(2009년~2014년)으로 확대 적용하였다.

한국은행의 기업경영분석(2015)책자에서는 기업경영분석 지표의 종류를 안정성 비율, 수익성 비율, 활동성 비율, 성장성 비율, 생산성 비율로 구분하고 있으며 특히나 성장성 비율 중에서도 총자산증가율(growth rate of total assets)을 “기업에 투하된 총자산이 얼마나 증가하였는가를 나타내는 비율로서 기업의 전체적인 성장을 측정하는 지표”라고 설명하고 있다. 따라서 본 연구에서도 이를 근거로 5년간 총자산 증가율을 성과측정의 지표의 하나로 선정하였다. 또한 이 책자에서는 영업손익(operating income or loss)을 “기업의 주된 영업활동의 결과 발생한 손익으로서 매출총손익에서 판매비와 관리비를 차감한 금액”이라고 설명하고 있으므로 영업손익도 본 연구에서 활용할 성과측정지표로 선정하였다. 본 연구에서는 영업이익으로 명칭을 변경하여 사용하기로 한다.

고성진, 김갑수(2009)는 중견기업의 R&D연구 투자와 원인 연구에서 중견기업의 성장지표로 연평균매출액증가율과 종업원 수 증가율을 제시하였다. 이는 임직원 수 증가율이 비록 재무적 성과지표는 아니지만 기업의 성장측면에서 는 성장성 지표로써의 활용도 타당하다고 본 견해이므로 본 연구에서도 성과측정 지표의 하나로 선정하고 검증하기로 한다.

한편 우리나라가 2011년 K-IFRS(International Financial Reporting Standards, 한국채택국제회계기준)를 본격 도입함에 따라 ‘자본시장과 금융투자업에 관한 법률’에 따른 주권상장회사, 해당사업연도 또는 다음 사업연도 중 주권상장법인이 되려는 주식회사, ‘금융지주회사법’에 따른 금융지주회사, ‘은행법’에 따른 금융기관, ‘자본시장과 금융투자업에 관한 법률’에 따른 투자매매업자, 투자 중개업자, 집합투자업자, 신탁업자 및 종합금융회사, ‘보험업법’에 따른 보험회사, ‘여신전문금융업’에 따른 신용카드업자 등은 2011년 1월 1일 이후 최초로 시작되는 사업연도부터 K-IFRS를 적용하여 재무제표 및 연결재무제표(연결재무제표작성의무가 있는 회사의 경우)를 작성해야 한다.

IFRS는 원칙중심의 회계기준, 연결재무제표 중심의 회계기준, 공정가치 평가, 주석공시를 강조하는 회계기준이다. “IFRS를 본격 실시하기 전인 2010년도 까지 우리나라는 지배회사의 경우에도 법적 실체의 재무제표, 즉 개별재무제표를 주된 재무제표로 사용해 왔는데 그 이유는 연결재무제표의 적시성이 개별재무제표보다 떨어졌기 때문이었다. 예를 들어, A회사가 지배회사이고 B회사가 A회사의 종속회사인 경우, A회사는 자신만의 개별재무제표를 작성하고, 이 개별재무제표가 A회사의 주된 재무제표로 활용되었다. 또한 A회사는 후속적으로 자신의 재무제표와 종속회사인 B회사의 재무제표를 합산한 연결재무제표를 보충적인 재무제표로 작성했다. 그러나 IFRS에서는 A회사의 개별재무제표가 아닌 A회사의 연결재무제표 즉, 지배회사인 A회사와 종속회사인 B회사의 재무제표를 합산한 것을 주된 재무제표로 활용해야 한다. 법적으로는 A회사와 B회사의 의결권의 과반수를 보유하는 등 A회사가 B회사를 지배하는 경우에는 둘을 하나의 경제적 실체로 보는 것이기 때문이다”(지현미, 최은실, 2010).

본 연구에서 있어서 경영성과에 대한 실증 분석은 2009년과 2014년 재무제표의 수치를 비교하는 것이므로 양년도의 재무데이터는 같은 회계기준으로 작성된 재무제표로 통일하여 적용하기로 하였다. 즉, 2009년은 연결재무제표가 주된 재무제표가 아니었고 공표할 의무도 없었으므로 2009년도와 비교대상인 2014년의 재무제표도 연결재무제표가 아닌 개별재무제표를 인용하여 분석해야하기 때문이다.

1) 5년간 연평균 매출액성장률의 계산

우선 2009년도 공시 매출총액과 2014년도 공시 개별재무상태표의 매출총액으로 매출액성장률을 계산하는 경우에 고려해야 할 중요한 요소가 한 가지 있는데 바로 환율이다.

2009년과 2014년의 대미달러환율은 각각 1,276원과 1,053원이었다. 따라서 5년간 연평균매출액성장률을 계산하는 경우에 있어서 매출액 중 수출 분에 대한 환율을 동일한 환율로 적용하지 않고 계산하면 2014년 실적이 상대적으로 적어 보이므로 이로 인해 실제보다 성장률이 낮게 계산된다. 따라서 이와 같은 왜곡을 방지하기 위해 2009년도 매출액 중 수출로 인한 매출액에는 2014년 연평균 대미달러화 환율을 2009년 연평균 대미달러화 환율로 나눈 조정계수, 즉 $W1,053/W1,276$ 의 결과 값인 0.8252를 곱하여 조정매출액을 산출하여 적용하였다. 이를 반영한 수식은 다음과 같다.

- 2009년~2014년 5년간 연평균 매출액성장률= $\{(2014년 개별재무제표 매출총액/(2009년 재무제표 내수매출액+수출매출액*0.8255)\}^{(1/5)} - 1$

2) 5년간 연평균 총자산증가율

5년간 연평균 총자산증가율 계산 시 기업이 외국 현지법인을 자회사로 보유하고 있거나 해외자산에 투자한 경우에는 5년간 연평균 매출액계산 시와 같이 환율의 영향을 받을 수 있다. 그러나 현실적으로 전자공시시스템 상으로는 외화자산을 구분하기가 매우 어렵고, 매출액처럼 매우 큰 금액이 아니기 때문에 5년간 연평균 총자산증가율은 환율을 고려하지 않고 다음과 같이 계산하였다.

- 2009년~2014년 5년간 연평균 총자산증가율=(2014년 개별재무제표 총자산/2009년 재무제표 총자산) $^{(1/5)} - 1$

3) 5년 전 대비 영업이익 증가 배율

영업이익은 기업의 주된 영업활동에 의한 성과를 판단하기 위한 지표로서 제조 및 판매 활동과 직접 관계된 순수한 이익만을 계산한 지표이며 매출액이나 총자산과 같이 성장률로 계산하지 않는 수익성지표이다. 영업이익은 연평균성장을 계산하지 않고 5년 전 영업이익에 비해 현재시점의 영업이익이 몇 배 증가하였는지 그 증가 배율을 산출하여 비교하는 것이 타당하다.

- 2009년 대비 2014년 영업이익 배수 = 2014년 개별재무제표 손익계산서 영업이익 / 2009년 재무제표 손익계산서 영업이익

4) 5년 전 대비 상근 임직원수 증가배율

기업의 성장성 지표 중 하나인 임직원수 증가율을 산출함에 있어서는 임원수는 해당 기업의 임원 중 등기임원 및 집행임원여부에 관계하지 않고 상근임원 수만을 대상으로 분석하였다. 또한 연평균인원은 산출하기 곤란하므로 매 결산기말의 인원수를 기준으로 증가율을 산출하였다.

- 5년 전 대비 상근임원 수 증가 배율=2014년 말 상근임원 수/2009년 말 상근임원 수
- 5년 전 대비 직원 수 증가 배율=2014년 말 직원 수/2009년 말 직원 수

제 3 절 실증분석

1. 표본의 특성

IBM SPSS Statistics 19 Data Editor를 활용하여 분석한 표본의 일반적인 특성으로 자본금 규모는 최소 43억 원에서 최대 504억 원으로 평균 134억

원이며 이 중 50억 원 이상 100억 원 이하인 기업이 42.5%로 가장 많았다.

최초 개업 이후 업력은 최소 11.9년에서 최대 71.8년으로 평균 15.6년이었으며 업력 40년 이상인 기업이 40%를 점하고 있다.

코스닥시장 상장 이후 업력으로는 최소 6.1년에서 최대 25.8년으로 평균 15.1년이며 업력 15년 이상인 기업의 구성비가 50%이다.

〈표Ⅲ-2〉 표본기업의 자본금, 업력, 상장업력 기술통계량 분석 결과

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
자본금	40	43	504	134.48	112.167
업력	40	11.9	71.8	30.502	15.6353
상장업력	40	6.1	25.8	15.145	5.0626

〈표Ⅲ-3〉 표본기업의 자본금 규모 현황 분석 결과

구분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유 효	자본금 50억 원 이하	2	5.0	5.0
	자본금 50억 원 초과 100억 원 이하	17	42.5	42.5
	자본금 150억 원 초과 200억 원 이하	12	30.0	77.5
	자본금 200억 원 초과	9	22.5	100.0
	합계	40	100.0	100.0

〈표Ⅲ-4〉 표본기업 창업업력 연수 현황 분석 결과

구분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유 효	업력 10년 이상 20년 미만	12	30.0	30.0
	업력 20년 이상 30년 미만	12	30.0	60.0
	업력 40년 이상	16	40.0	100.0
	합계	40	100.0	100.0

〈표Ⅲ-5〉 표본기업 상장업력 연수 현황 분석 결과

구분		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유 효	상장 5년 이상 10년 미만	9	22.5	22.5	22.5
	상장 10년 이상 15년 미만	11	27.5	27.5	50.0
	업력 15년 이상	20	50.0	50.0	100.0
	합계	40	100.0	100.0	

한편 본사 소재지 지역별 분포도를 보면 경기도가 37.5%(15개사)로 가장 많았고 서울특별시가 20%(8개사)로 그 뒤를 이음으로써 수도권기업이 57.5%를 점하고 있으며, 울산광역시, 광주광역시, 충청북도, 전라북도, 전라남도, 제주특별자치도는 해당 기업이 1개사도 없었다.

〈표Ⅲ-6〉 표본기업 본사 소재지별 현황 분석 결과

구분		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유 효	서울특별시	8	20.0	20.0	20.0
	부산광역시	4	10.0	10.0	30.0
	대구광역시	2	5.0	5.0	35.0
	대전광역시	1	2.5	2.5	37.5
	인천광역시	1	2.5	2.5	40.0
	세종특별자치시	1	2.5	2.5	42.5
	경기도	15	37.5	37.5	80.0
	강원도	1	2.5	2.5	82.5
	충청남도	2	5.0	5.0	87.5
	경상북도	4	10.0	10.0	97.5
	경상남도	1	2.5	2.5	100.0
	합계	40	100.0	100.0	

업종별로는 대부분이 제조업으로써 전체 표본의 82.5%를 점하고 있다.

〈표Ⅲ-7〉 표본기업 업종별 현황 분석 결과

구분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
유 효	동물용 사료 및 조제식품 제조업	1	2.5	2.5
	알콜음료 제조업	1	2.5	2.5
	펄프, 종이 및 판지 제조업	1	2.5	2.5
	의약품 제조업	2	5.0	5.0
	유리 및 유리제품 제조업	1	2.5	2.5
	시멘트, 석회, 플라스터 및 그 제품 제조업	1	2.5	2.5
	1차 철강 제조업	3	7.5	7.5
	기타 금속가공제품 제조업	2	5.0	5.0
	전자부품 제조업	5	12.5	12.5
	통신 및 방송장비 제조업	3	7.5	7.5
	영상 및 음향기기 제조업	1	2.5	2.5
	의료용기기 제조업	2	5.0	5.0
	1차전지 및 축전지 제조업	1	2.5	2.5
	가정용기기 제조업	1	2.5	2.5
	특수목적용 기계 제조업	5	12.5	12.5
	자동차부품 제조업	3	7.5	7.5
	건물 건설업	2	5.0	5.0
	기타 전문 도매업	1	2.5	2.5
	소프트웨어 개발 및 공급업	1	2.5	2.5
	전기통신업	1	2.5	2.5
	건축기술, 엔지니어링 및 관련 기술서비스업	1	2.5	2.5
	여행사 및 기타 여행보조서비스업	1	2.5	2.5
	합계	40	100.0	100.0

2. 분석 결과 및 가설 검증

코스닥시장 우량기업부 소속 표본 기업 40개사의 비전수립체계에 대한 조사 결과 <표Ⅲ-8>과 같이 비전관련 항목 6개 전부를 표기한 기업은 7개사였으나 한 항목도 표기하지 않은 기업도 9개사나 됨에 따라 기업별로 비전 구성 항목의 표기에는 커다란 편차가 있음을 알 수 있었다.

<표Ⅲ-8> 표본기업 홈페이지에 공개된 비전구성항목의 개수

공개 항목 개수	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유 효	0	9	22.5	22.5
	1	6	15.0	37.5
	2	6	15.0	52.5
	3	6	15.0	67.5
	4	1	2.5	70.0
	5	5	12.5	82.5
	6	7	17.5	100.0
	합계	40	100.0	100.0

비전을 별도의 독립 메뉴로 표기했는가와 경영이념, 미션, 슬로건, 핵심가치, 핵심전략 등의 비전구성항목 중 어떤 항목들을 홈페이지에 게재하였는지를 분석해본 결과 <표Ⅲ-9>와 같은 결과를 얻었다. 비전을 별도 독립 메뉴로 구분 표기한 기업은 25개사로 그렇지 않은 기업 보다 압도적으로 많았으며, 항목별로는 비전슬로건을 23개사가, 경영이념은 21개사가, 미션과 핵심가치는 각각 17개사가, 핵심전략과 경영목표를 14개사가 게재하고 있었다.

<표Ⅲ-9> 비전구성항목별 홈페이지에 게재 여부 현황

항목	게재여부	빈도	퍼센트	유효퍼센트
비전을 별도 독립 메뉴로 구분표기 여부	구분함	25	62.5	62.5
	구분 없음	15	37.5	37.5
	합계	40	100.0	100.0

항목	계재 여부	빈도	퍼센트	유효퍼센트
경영이념	있음	21	52.5	52.5
	없음	19	47.5	47.5
	합계	40	100.0	100.0
미션	있음	17	42.5	42.5
	없음	23	57.5	57.5
	합계	40	100.0	100.0
슬로건	있음	23	57.5	57.5
	없음	17	42.5	42.5
	합계	40	100.0	100.0
핵심가치	있음	17	42.5	42.5
	없음	23	57.5	57.5
	합계	40	100.0	100.0
핵심전략	있음	14	35.0	35.0
	없음	26	65.0	65.0
	합계	40	100.0	100.0
경영목표	있음	14	35.0	35.0
	없음	26	65.0	65.0
	합계	40	100.0	100.0

앞서 비전을 체계적으로 수립했는지에 대한 여부는 해당 기업의 홈페이지에 비전이라는 별도의 항목이 메뉴로 구성되어 있고, 판단기준으로 선정된 비전구성 항목 중 3개 이상의 항목이 계재되어 있는 기업이라고 정의하였다. 이와 같은 기준으로 비 중소(비 중견)기업 표본 40개사를 대상으로 현황을 분석한 결과, 비전을 체계적으로 홈페이지에 계재한 기업은 18개사로 45.0%를 점하였다.

〈표Ⅲ-10〉 비 중소(비 중견)기업 중 비전을 체계적으로 계재한 비율

표기여부	빈도	퍼센트
비전을 체계적으로 홈페이지에 계재한 기업	18	45.0
그렇지 않은 기업	22	55.0
합계	40	100.0

비전을 체계적으로 수립한 기업과 그렇지 못한 기업을 더미 집단변수로, 경

영성과지표들을 검정변수로 하여 두 집단 간의 경영성과 평균을 t-test를 통해 비교 분석한 결과 <표Ⅲ-11>에서와 같이, 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업의 5년간 연평균 매출액성장률은 그렇지 못한 기업에 비해 약 1.76배, 5년간 연평균 총자산증가율은 약 1.22배, 5년 전 대비 영업이익 증가 배율에 있어서는 무려 약 3.60배 높은 결과를 보였으며, 또한 5년 전 대비 상근임원 수 증가 배율과 5년 전 대비 직원 수 증가 배율도 공히 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 각각 약 1.13배, 약 1.26배 높게 나타났다. 결론적으로 5개 항목 전 성과지표에서 비전을 체계적으로 수립한 기업이 그렇지 못한 기업에 비해서 성과가 큰 것으로 분석되었다.

<표Ⅲ-11> 가설 I 의 검증을 위한 독립표본 t-test 집단통계량 분석결과

항목	비전수립 여부	N	평균	표준편차
5년간 연평균 매출액성장률(%)	체계적 수립 기업(a)	18	16.8961	10.58059
	그렇지 못한 기업(b)	22	11.3091	13.24486
	(a)/(b)	-	1.7593	-
5년간 연평균 총자산증가율 (%)	체계적 수립 기업(a)	18	15.4628	10.99783
	그렇지 못한 기업(b)	22	12.6823	6.62445
	(a)/(b)	-	1.2192	-
5년 전 대비 영업이익 배율(%)	체계적 수립 기업(a)	18	13.6333	41.15857
	그렇지 못한 기업(b)	22	3.7955	7.46047
	(a)/(b)	-	3.5919	-
5년 전 대비 상근임원 수 증가 배율(배)	체계적 수립 기업(a)	18	1.3000	.54233
	그렇지 못한 기업(b)	22	1.1500	.51060
	(a)/(b)	-	1.1304	-
5년 전 대비 직원 수 증가 배율(배)	체계적 수립 기업(a)	18	1.8222	.72563
	그렇지 못한 기업(b)	22	1.4500	.40444
	(a)/(b)	-	1.2567	-

한편, 중소(중견)기업 표본 16개사의 홈페이지를 조사하여 비전경영체제 도입여부를 실사한 결과 비 중소(비 중견)기업에 비해 상대적으로 비전체제도입

비율이 저조한 것으로 분석됨에 따라 가설Ⅱ도 입증되어 채택되었다.

〈표Ⅲ-12〉 홈페이지 상 비전체제 도입 여부 비교

개재여부	비 중소(비 중견)기업		중소(중견)기업	
	기업 수	비율	기업 수	비율
체계적으로 표기 기업	18	45.5	4	25.0
그렇지 않은 기업	22	54.5	11	75.0
합계	40	100.0	16	100.0

이와 같은 결과를 토대로 가설검증 결과를 요약하면 〈표Ⅲ-13〉과 같다.

〈표Ⅲ-13〉 가설검증 결과 요약

가 설	채택여부
가설 I :비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 상대적으로 경영성과가 높을 것이다.	채택
가설 I -1:비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년간 연평균 매출액성장률이 상대적으로 높을 것이다.	채택
가설 I -2:비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년간 연평균 총자산증가율이 상대적으로 높을 것이다.	채택
가설 I -3:비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 영업이익 증가 배율이 상대적으로 높을 것이다.	채택
가설 I -4:비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 상근임원 수 증가배율이 상대적으로 높을 것이다.	채택
가설 I -5:비전을 체계적으로 수립한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 5년 전 대비 직원 수 증가 배율이 상대적으로 높을 것이다.	채택
가설Ⅱ:코스닥시장 우량기업부 소속 중소(중견)기업들은 비 중소(비 중견)기업에 비해 비전을 체계적으로 책정해 놓은 기업의 비율이 상대적으로 낮을 것이다.	채택

3. 비전수립컨설팅 프로세스 사례 분석

본 연구의 목적은 비전수립이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증해보고 그 가설이 채택된다면 중소기업들도 비전지향적인 경영을 해야 한다는 것을 주장하고자 함이었다. 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅 방법론을 연구하기 위해 비전수립컨설팅을 수행하는 각 컨설팅회사의 컨설팅 프로세스를 비교, 분석하여 〈표Ⅲ-14〉과 같은 결과를 얻었다.

컨설팅 수행기간은 최소 1.8개월에서 최대 12개월까지 편차가 심했으나 일정이 짧은 경우는 대부분 기존의 비전을 재정립하는 컨설팅이었다. 수행 프로세스의 주요 내용은 ①대내외 환경 분석, ②유사기업 벤치마킹, ③비전스테이트먼트와 핵심가치 설정, ④비전하우스([그림Ⅱ-2]참조) 모형설계, ④전략과제와 전략목표 설정 등이었다.

〈표Ⅲ-14〉 비전수립컨설팅 수진 기업의 컨설팅 수행 내용 비교

수진기업명	컨설팅사명	컨설팅 년도	컨설팅 기간	컨설팅 제목
주요 프로세스				
주요 산출물				
삼화페인트 공업(주)	씨앤에스인터 랙티브	2006	3.0개월 (약13주)	장기비전 Leap2015수립
임직원교육 > 대내외 환경 분석 > 장래상 설정 > 경영방침 결정 > 비전과제 및 구체 실행계획 작성 > 로드맵 완성				
장래상, 비전슬로건, 사업영역, 전략목표, 단계별 실행과제				
국립과학수 사연구소	K* Consulting	2007	1.8개월 (약 8주)	국립과학수사연구소비전수립
대내외 환경 분석 > Vision Story도출 > 경영목표 및 전략방향 설정 > 전략과제 도출 > 세부 실행계획 작성				
미션, 비전슬로건, 핵심가치, 전략목표, 전략적 방향, 부문별 실행과제				

수진기업명	컨설팅사명	컨설팅 년도	컨설팅 기간	컨설팅 제목
주요 프로세스				
주요 산출물				
산림청	(주)파***** **	2009	1.9개월 (약 9주)	저탄소 녹색성장시대의 산림 청 비전재정립연구 용역
프로젝트 방향 설정 > 환경 분석 > 비전 설정 > 전략체계수립				
미션, 비전슬로건, 전략 목표, 전략 과제, 전략체계도				
한국거래소	한*****	2010	1.5개월 (약 7주)	신 경영전략체계 수립컨설팅
환경 분석 > 미션 재정의 > 중장기비전 재구축 > 핵심가치 재정의 > 경영목표와의 연계성 재검토				
미션, 비전스테이트먼트, 핵심가치, 전략방향, 전략과제 도출				
중소기업 진 흥공단	(주)비*****	2012	3.0개월 (약12주)	비전2020전략목표 및 전략과 제 수정
환경 분석 > 현행 비전체계의 적정성 검토 > 경영방침/전략목표 설정 > 전략과제 추출				
비전스테이트먼트, 비전목표, 핵심가치, 기관장 경영방침, 전략, 전략목표 및 과제				
한국생산기 술원	자체연구	2014	1년 (12개월)	중소기업 글로벌 경쟁력 강화를 위한 비전2025 수립 연구
문제 정의 > 과학기술변화 분석 >기술혁신 및 지원체계 변화 분석 > 내부 이슈 분석 > 국내외 벤치마킹 > 발전방향 수립 > 미래비전 수립 > 발전전략 구체화				
장래상, 비전슬로건, 핵심가치, 전략목표, 전략추진방향,				

출처: 각 사별 리포트의 내용을 연구자가 정리

이와 같은 사례에서 보여 주는 비전수립프로세스는 대기업 혹은 공공기관에 적합한 컨설팅프로세스이다. 전경련중소기업협력센터(2010)는 중소기업이 향후 컨설팅을 가장 받기 원하는 수진분야는 전체응답의 28.6%인 경영전략분야라고 연구 결과를 발표하였으며, 그러나 국내 중소기업의 경영컨설팅 활용수준은 효과성, 비용부담, 방법 및 절차상의 문제가 복합적으로 작용하여 매우 저조한 실태를 보이고 있다고 하였다.

이처럼 중소기업들도 경영전략분야에 있어서 컨설팅 수진의 니즈가 크지만 대기업 내지는 공기업에 비해 자원이 상대적으로 취약하므로 이러한 대기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론을 중소기업에 적용하는 것은 쉽지 않을 것이라는 판단이다.

4. 중소(중견)기업 컨설팅비 지원 과제 분석

중소기업청은 경영, 재정난으로 인해 자비로 컨설팅을 받는데 어려움을 겪는 중소기업들에게 도움을 주고자 중소기업컨설팅 지원 사업을 시행하고 있다. 이 사업은 기업의 경쟁력 확보와 특성화된 맞춤컨설팅을 제안하는 데에 주된 목적을 두고, 막 창업을 계획하고 있는 벤처기업이나 현재 운영 중이지만 경영상 많은 문제를 겪고 있는 중소기업을 대상으로 진행하고 있다.

중소기업청이 지원하는 컨설팅 사업은 크게 연계형컨설팅과 수요자선택형 컨설팅으로 구분한다.

연계형컨설팅 사업의 두 가지 유형인 국내 전문가 컨설팅과 해외전문가 컨설팅은 둘 다 모두 업력 제한은 없지만 담당 분야가 다소 다르다. 국내전문가 컨설팅 과제에서는 경영 기술과 관련한 공장혁신, 생산기술, R&D사업화 등 전분야가 다루어지며 해외전문가 컨설팅 과제에서는 첨단 핵심 기술에 좀 더 특화된 컨설팅이 이루어진다. 즉, 사업 내용에 따라 중소기업컨설팅 지원 사업 과제가 선택되는 것이다.

수요자 선택형의 지속성장 컨설팅과 창업기업 컨설팅 중 지속성장 부문에서는 업력이나 업종이 제한되지는 않지만 창업기업 컨설팅 부문에서는 업력이 7년을 넘지 않는 기업을 지원 대상으로 하고 있는 점이 다르다.

〈표Ⅲ-15〉 2015년 중소기업청 지원 컨설팅 사업의 지원조건

과제 명		지원조건			
		정부지원금	지원 비율	사업기간	
진단 연계형	(국내전문가, 해외전문가)	업력 7년 이상 (최대 30백만 원)	과제규모에 따라 30~50%	최대 6개월/년(2개월 /년 추가연장 可, 1회)	
		업력 7년 미만 (최대 20백만 원)	65%		
수요자 선택형	지속성장컨설팅	최대 30백만 원	과제규모에 따라 30~50%	최대 6개월(2개월 추가연장 可, 1회)	
	창업기업컨설팅	최대 20백만 원	정부 65%		
	원스톱창업지원	최대 8백만 원			

출처: 중소기업컨설팅플랫폼(www.smbacon.go.kr)

2015 중소기업 컨설팅지원 사업의 지원 규모는 총 125억 원으로 진단 연계형에 57억 원이 투입되며 수요자 선택형에서는 총 68억 원의 자본이 투입되도록 예산이 편성되어 있다. 이와 같이 어려운 시장 상황 속에서 중소기업의 원활한 운영을 돋기 위해 중소기업진흥공단에서 직접적인 지원을 적극 수행하고 있는 것은 매우 고무적인 일이지만 문제는 이러한 혜택을 받고자 하는 기업의 수요에 비해 공급이 매우 부족하며 또한 지원하는 기업 모두가 승인을 받을 수 있는 것도 아니라는 점이다. 특히나 〈표Ⅲ-16〉에 명시된 지원과제를 살펴보면 전술한 바와 같은 중소기업에게 절실한 경영전략, 특히 본 연구에서 다루고 있는 비전수립 컨설팅은 아예 과제에도 열거되어 있지 않은 것이 현실이다.

〈표Ⅲ-16〉 2015년 중소기업청 지원 컨설팅 과제별 내용

과제 명	지원 대상	컨설팅 내용	
진단 연계형	국내전문가 컨설팅	업력·업종 제한 없음 경영·기술 전 분야(생산기술, R&D사업화, 공장혁신, 원가·품질 개선, 마케팅, 재무·인사전략, 조직운영, 글로벌 경영 전략, 사업 연속성 계획(재난), 환경경영, 新 사업·상품기획, 제품기능 및 컨셉 설정, 설계, 엔지니어링 해석 등)	
	해외전문가 컨설팅	업력 제한 없음 제조업 기술 분야 첨단·핵심 기술 분야(제품설계 및 해석, 신기술(제품)개발, 신공법 도입, 원가·품질개선 등)	
수요자 선택형	지속성장 컨설팅	업력·업종 제한 없음 경영·기술 전 분야(생산기술, R&D사업화, 공장혁신, 원가·품질 개선, 마케팅, 재무·인사전략, 조직운영, 글로벌 경영 전략, 사업 연속성 계획(재난), 환경경영, 新 사업·상품기획, 제품기능 및 컨셉 설정, 설계, 엔지니어링 해석 등)	
	창업기업 컨설팅	업력 7년 이내 창업기업 경영·기술 전 분야(생산기술, R&D사업화, 공장혁신, 원가·품질 개선, 마케팅, 재무·인사전략, 조직운영, 글로벌 경영 전략, 사업 연속성 계획(재난), 환경경영, 新 사업·상품기획, 제품기능 및 컨셉 설정, 설계, 엔지니어링 해석 등)	
원스톱 창업 지원	사업타당성 분석	예비창업자, 재창업자	인력분석, 시장성, 기술성, 경제성 등에 관한 타당성 분석(경영전략, 마케팅, 생산, 자금운용 계획 등)
	사업계획서 작성		
	창업절차 대행 (창업법인설립)		상법회사, 농어업법인 설립지도(단, 자본금 규모 10억 미만인 경우 100만원 지원)
	창업절차대행 (법인전환)	창업 1년 이상(업력 7년 이내)	개인기업의 법인전환 절차 지도
	창업공장 설립	예비창업자, 재창업자 업력 7년 이내	사업계획 및 공장설립(변경) 승인 등(단, 제조시설설치, 공장증설의 경우 200만원 지원)

출처: 중소기업컨설팅플랫폼(www.smbacon.go.kr)

제 4 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 기업이 비전을 수립하고 비전 목표를 설정하는 비전경영체제의 도입이 기업의 경영성과에 영향을 미치고 있는지 여부와 중소기업의 비전도입 실태를 파악하여 중소기업에 적합한 비전수립 컨설팅방법론의 실험적인 모델을 제시해 보고자 수행한 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해서 선행연구를 비롯한 다양한 문헌조사를 수행하였고 대기업, 공공기관 등의 비전경영 사례를 분석하였으며, 코스닥시장 우량기업부 소속 기업들의 홈페이지 조사와 재무적 성과에 대한 실증 분석 등을 실시하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구 조사를 통해 전략경영의 개념, 비전 및 비전경영, 비전의 구성 요소, 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 개념을 정리할 수 있었다. 중소기업 비전수립 컨설팅방법론이란 ‘기업경영에 관한 전문적인 지식을 가지고 있는 컨설턴트가 대기업보다 상대적으로 규모가 작아서 보호와 육성의 대상으로 법령에서 규정한 중소기업이 미래 경영전략에 부합되는 경영이념을 토대로 임직원 모두의 참여 하에 미래 특정시점을 기준으로 한 사업영역, 정량적 목표, 사업전개전략, 조직운영전략 등이 포함된 장기경영구상을 수립하고자 할 때 과학적이고 합리적으로 체계화한 도구들과 수행단계별 모듈을 활용하여 해당기업에 적용 가능한 비전 수립컨설팅 모형을 설계하여 적용하는 것’이라고 정의할 수 있다.

둘째, 코스닥시장 우량기업부 소속 비 중소(비 중견)기업들의 비전경영체제 도입실태를 조사하고 재무적 성과지표인 5년 간 매출액성장률과 총자산증가율, 5년 전 대비 영업이익 증가 배율과 임직원 수 증가 배율 등을 분석한 결과, 비전을 체계적으로 수립해 놓은 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 상대적으로 경영성과가 높을 것이라는 가설이 채택되었으며, 코스닥시장 우량기업부소속 중소(중견)기업들은 비 중소(비 중견)기업에 비해 상대적으로 체계적으로 비전을 도입한 기업의 비율이 낮을 것이라는 가설도 (+)로 채택되었다. 따라서 본 연구의 실증 분석 결과 비전수립이 기업경영성과에 영향을 미친다는 것이 검증되었다.

제 2 절 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델링 및 정책적 제언

1. 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델 시안

본 연구에서 수행한 사례분석과 재무적 실증 분석 결과 비전수립이 기업경영성 과에 영향을 미친다는 것이 검증되었으나 아직도 많은 중소기업들이 비전경영체 제를 도입하지 못하고 있고 또한 대부분의 비전수립 컨설팅방법론들도 대기업 위주로 모델링이 되어 있어 이러한 모델을 중소기업에 적용시키기에는 무리라고 판단하였다. 따라서 중소기업이 수진받기 쉬운 수준의 비전수립 컨설팅모델이 필요 하다는 인식 하에 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 실험적인 모델을 제시해 보고자 한다.

선행연구와 문헌조사를 통해 도출한 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 전제조건 내지는 제약조건 다음과 같다.

첫째, 대기업, 공기업, 공공기관에 대한 컨설팅에서와 같이 회사의 내부인력 주도형이 아닌 컨설턴트 주도형이어야 한다. 그 이유는 사례 연구에서처럼 대기업은 자원의 투입에 여유가 있고 어느 정도는 전략경영체제에 대한 인식이 확산되어 있으나 중소기업은 그러지 못하기 때문에 컨설턴트가 중심이 되어 비전에 대해 임직원들을 교육시켜야 하고 비전수립 과정에서도 주도적인 역할을 해야 한다.

둘째, 비전달성 목표 연한을 길게 정하는 것 보다는 장기목표 수립 연한 중 가장 짧은 기간으로 보는 5년(럭키금성그룹 V추진본부, 1989)으로 정함으로써 도전 성과 실현가능성을 확보하여야 할 것이다.

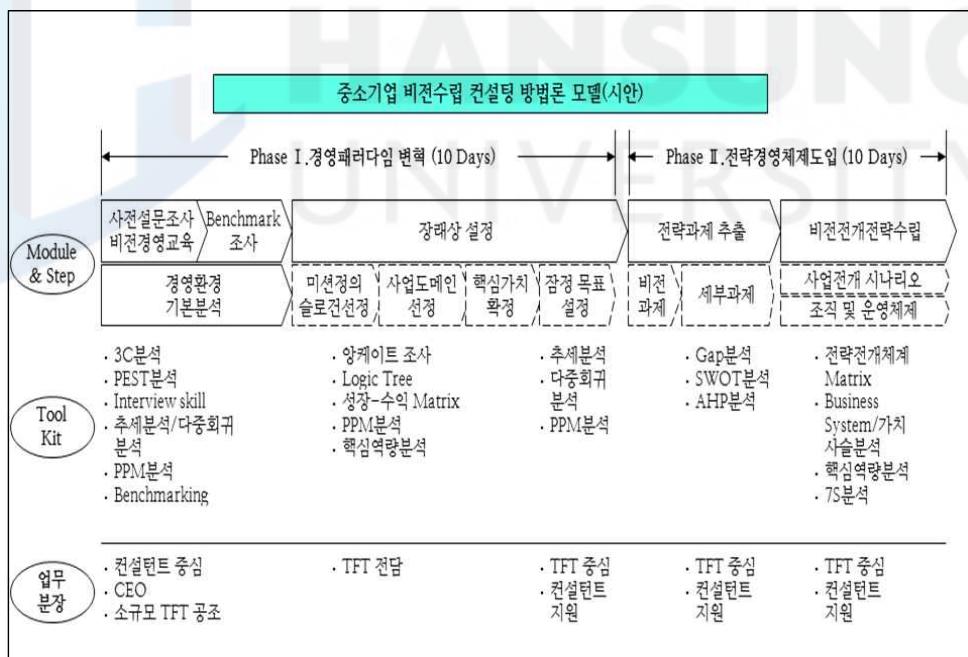
셋째, <표Ⅲ-9>의 비전구성항목별 홈페이지 게재 현황에서 보면 경영이념, 미션, 슬로건, 핵심가치 등은 여러 기업에 걸쳐 공통적으로 많이 게재되어 있으나 핵심전략은 상대적으로 게재된 횟수가 적었다. 그러므로 중소기업 비전수립컨설팅은 한 번에 모든 것을 수립하는 방법론 보다는 중소기업이 접근하고 도전하기 쉬운 부분부터 진행하여 비전의 전체 모습을 완성해 나가는 단계별 수립 방법론 을 택하여야 할 것이다. 즉, 2단계에 걸쳐 비전을 수립하되 1단계에서는 미션, 경영이념, 슬로건, 핵심가치 등과 같이 경영 패러다임 변혁 측면에서의 장래상을 설

정하는 데 중점을 두고, 2단계에서 사업전략 전개방향을 수립하는 단계로 구분하는 것이 바람직할 것이다.

넷째, 컨설팅 기간은 최대 22일로 설정한다. 각 단계별 컨설팅 수행 기간은 정부의 컨설팅 지원 사업 중 지속성장컨설팅 사업에 비전수립컨설팅이 포함된다는 가정 하에 컨설팅 수진비용을 최대 지원금의 50%수준인 1천 5백만 원으로 잠정 설정하고 최대 지원금을 중소기업청 기준 등급별 컨설턴트 Man Day당 인건비를 산술평균한 평균인건비로 나누어 산정한 결과 $15,000,000\text{원} \div 683,000\text{원/일} =$ 약 22일이 된다.

이와 같은 전제조건을 바탕으로 모델링한 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 실 험적 모형은 <그림IV- 1>과 같다.

<그림IV- 1> 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모델(시안)



중소기업비전수립컨설팅방법론 모델 시안에 포함되어 있는 모듈별 툴 키에 대한 간략한 해설은 다음과 같다.

1)3C분석: 전략이란 전략의 3요소인 3C 즉, 고객(Customer), 경쟁자(Competitor), 자사(Company or Corporate)의 상황과 외부환경을 종합적으로 판단하여 시의 적절한 자신만의 독자적인 대응책을 도출하는 것이다(오마에겐이찌저, 흥을표 역, 2003). 고객 분석의 주요 내용은 대상시장을 명확히 하고, 고객이 원하는 것을 정확하고도 객관적으로 파악하며, 이를 통해 새로운 고객서비스 방안을 예측하는 것이다. 경쟁자와 자사 분석에서는 현행 회계시스템으로는 쉽게 파악할 수 없는 수익성에 대한 이해, 수익성의 차와 관련된 요소를 추출하고 민감도 분석을 실시하며, 업적추이 상 변곡점의 원인에 대한 철저한 분석, 강약점에 대한 원인분석, 다각적인 측면에서 마켓 리더(market leader) 혹은 후발 추격 주자와의 비교를 통한 경쟁우위 분석을 실시하며 주로 시계열 분석, 비교 분석, 기능별 상대적 분석 등을 사용한다(럭키금성그룹 V추진본부, 1989).

2)PEST분석: PEST분석은 거시 환경 분석에서 주로 사용되는 방법론으로써 해당사업 또는 산업과 연관이 깊은 정치 정책적(Political)이슈들과 경제적(Economic)요소들, 사회적인 트렌드(Social trend), 기술 발전(Technological development)요인들의 상황을 객관화하는 방법론이다(Lao and Jiang, 2009). Ghazinoory와 Kaivo-Oja는 PEST와 유사하게 거시 환경 분석에 활용되는 STEEP분석을 통하여 SWOT을 도출한 바 있는데 STEEP은 PEST에 생태적(Ecological)요인 분석을 더 추가한 것으로써 PEST와 크게 다르지 않다(장한수, 최원재, 도현수, 안민정, 강동엽, 김인중, 2012).

3)SWOT분석: 험프리(Albert S Humphrey, 1926-2005)가 스탠포드 대학에서 있었던 컨벤션에서 처음 소개한 것으로써 3C와 PEST분석 결과를 토대로 자사의 강점(Strength), 약점(Weakness)을 정리하고 자신을 제외한 경쟁자와 외부환경 변수들로부터 기회(Opportunity)요인과 위협적(Threat)인 요인을 추출한 후 이들을 상호 조합하여 S-O, S-T, W-O, W-T 등과 같은 네 가지 유형의 전략 과제를 도출하는 경영분석 Tool이다.

4)AHP(Analytic Hierarchy Process)분석: 사회과학분야에서 널리 사용되고 있

는 이 기법은 Thomas L. Saaty가 1970년에 개발한 툴로써 의사결정의 계층구조를 구성하는 요소 간의 쌍대비교(pairwise comparison)를 통해 우선순위를 선정하는 과학적 분석 기법이다. AHP기법의 의사결정 단계는 4단계로 구분되며 1단계는 의사결정 문제를 계층구조로 분해하는 단계(hierarchy of decision problem)로 AHP의 적용 절차 중 가장 중요한 단계라 할 수 있다. 가장 포괄적인 의사결정의 목적이 계층의 최상위층에 놓이고, 의사결정의 목적에 영향을 미치는 다양한 속성들이 그 다음의 계층으로 구성된다. 이들 속성들은 낮은 계층에 있는 것 일수록 구체적인 것이 되고, 여기서 한 계층내의 각 요소들은 비교 가능한 것이어야 하며, 계층의 최하층은 선택의 대상이 되는 여러 의사결정 대안들로 구성된다. 2단계는 평가기준의 쌍대비교(pairwise comparison of decision elements)단계로 같은 계층에 있는 요소들을 대상으로 쌍대비교를 행한다. Saaty는 평가기준 등에 대한 의사결정자의 선호정도를 9점 척도로 하는 것이 바람직하다고 제안했는데 점수는 선호도(시급성, 우위성)가 같은(equal)경우에는 1, 약간 좋은(moderate)경우 3(1/3), 많이 좋은(strong)경우 5(1/5), 매우 좋은(very strong)경우 7(1/7), 더할 나위 없이 좋은(extreme)경우 9(1/9)로 부여한다. 한편, 쌍대비교의 결과는 표 또는 행렬로 나타난다. 3단계는 고유치방식(eigenvalue method)을 이용하여 쌍대비교한 요소들의 상대적 가중치 또는 중요도를 추정하는 단계이다. 마지막 4단계는 대안의 종합적 우선순위 및 가중치를 결정하는 단계로 계층구조를 이루는 모든 의사결정 요소들의 상대적인 중요도 및 상대적인 선호도를 종합하여 대안들의 우선순위를 평가하고 최적의 대안을 결정한다(김효진, 이수형, 강은정, 2015).

5)PEST-SWOT-AHP 분석 방법론: PEST를 PEST분석으로만 그치면 전략 수립에 유용한 툴이 될 수 없다. 따라서 PEST를 SWOT연계하고 다시 도출된 SWOT 요인에 대하여 AHP방법론으로 정량적 우선순위를 평가하게 되면 SWOT의 단점을 보완하면서 AHP의 특장점인 정량성을 강화할 수 있다(장한수, 최원재, 도현수, 안민정, 강동엽, 김인중, 2012).

6)추세분석(trend analysis, 趨勢分析): 과거의 시계열적 데이터의 추세치가 앞

으로도 계속되리라는 가정 하에 과거의 시계열 자료들을 분석해 그 변화 방향을 탐색하는 미래 예측 방법을 말한다. 추세분석선의 유형은 선형추세, 지수추세, 로그추세, 다항식추세 등이 있다(최준선, 2012).

7)다중회귀분석(multiple regression analysis): 회귀분석은 관찰된 연속형 변수들에 대해 독립변수와 종속변수 사이의 상관관계를 나타내는 선형 관계식을 구하는 기법 및 이렇게 얻은 모형의 적합도를 측정하는 분석방법이다. 회귀분석은 시간에 따라 변화하는 데이터나 어떤 영향, 가설적 실험, 인과 관계의 모델링 등에 통계적 예측에 이용될 수 있다. 그러나 많은 경우 가정이 맞는지 아닌지 적절하게 밝혀지지 않은 채로 이용되어 그 결과가 오용되는 경우도 있다. 특히 통계 소프트웨어의 발달로 분석이 용이해져서 결과를 쉽게 얻을 수 있지만 적절한 분석방법의 선택이었는지 또한 정확한 정보 분석인지 판단하는 것은 연구자에 달려 있다. 하나의 종속변수와 하나의 독립변수 사이의 관계를 분석할 경우를 단순회귀분석(simple regression analysis), 하나의 종속변수와 여러 독립변수 사이의 관계를 규명하고자 할 경우를 다중회귀분석이라고 한다(위키 백과사전, 2015).

8)PPM(PPM: Product Portfolio Management)분석: 전략적 강점을 지닌 특정 사업 혹은 제품에 대한 지원을 결정하기 위한 전략을 포트폴리오 전략(Portfolio Strategy)이라 하며, 대표적 모델 중 하나가 제품포트폴리오관리이다. PPM은 전략적 강점과 약점을 분석하기 위한 요인으로 성장률과 점유율이라는 두 개의 축을 이용한다. PPM은 다수의 사업 혹은 제품을 가진 기업의 전략적 강약점 분석을 위해 성장률과 시장점유율이라는 두 개의 분석요인을 가진 매트릭스 도표(growth/share matrix)를 사용하여 그 기업이 가진 사업 혹은 제품을 두 분석요인에 따라 분류하고 적절한 자원배분을 위한 대응전략을 취할 수 있도록 해주는 기법으로 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)이 개발했다(매일경제용어사전, 2015).

9)로직트리(Logic Tree)분석: 로직트리 분석이란 이슈를 MECE (Mutually Exclusive, but Collectively Exhaustive, 빠짐없이 중복 없이)라는 논리적 사

고방식에 기초해서 상위개념을 하위개념으로 분해해 나가는 기술이다(이호철, 2014). 로직트리는 현상의 원인, 전략적 대안 등을 찾아 낼 때 많이 활용되는 기법으로 맥kin지식 문제해결방법의 대표적인 툴이다.

11)핵심역량(core competence)분석 : C.K. Prahalad와 Gary Hamel (2012)은 핵심역량이란 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 능력을 나타내며 또한 이러한 능력은 기업이 신규산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다고 하였다. 핵심역량분석 매트릭스는 기업의 경쟁우위지수와 전략적 중요도를 두 개의 요인으로 하여 매트릭스로 분석하는 기법을 말한다.

2. 정책적 제언

앞서 제시한 중소기업 비전수립 컨설팅방법론은 대기업용 방법론 보다 시간과 비용이 상대적으로 낮기는 하겠지만 중소기업 입장에서 즉시 가시적인 변화가 나타나지 않는 컨설팅 주제에 대해 비용을 집행하는 것이 쉽지는 않을 것이다. 따라서 중소기업들의 비전수립컨설팅을 촉진시키기 위해서 다음과 같은 정책적 제언을 하고자 한다.

첫째, 정부에서 지원하는 중소기업컨설팅 지원사업의 지속성장컨설팅 항목에 비전수립컨설팅 항목을 명시적으로 표기하는 것이 바람직하다.

둘째, 중소기업 비전수립컨설팅을 수행하는 컨설팅사는 정부가 지원하는 타 컨설팅사업 참여 시에 기업평가항목에 가산점을 부여해 주는 등의 인센티브제도를 적극 도입하여 참여를 독려해야 할 것이다.

셋째, 컨설팅대학원 등을 중심으로 한 산·학·관 협력 추진체가 중소기업에 적합한 비전수립컨설팅 표준방법론을 연구하여 중소기업의 비전경영체계 도입을 활성화시켜야 한다.

제 3 절 연구의 한계와 향후의 연구 방향

비전경영의 정의와 비전이 포함하여야 할 구성요소들은 무엇인지를 고찰해 보고, 코스닥 우량기업군 소속 기업들의 비전경영체제 도입실태 조사와 아울러 비전수립이 기업성장에 영향을 미친다는 가설을 재무적 지표로 검증하여, 중소기업의 비전경영체제 도입 활성화를 위한 비전수립 컨설팅방법론이 필요하다는 주장을 하기 위해 수행한 본 연구는 여러 가지 한계점과 더욱 발전시켜야 할 연구 과제를 가지고 있다.

1. 연구의 한계

첫째, 이론적 배경 고찰에 있어서 ①비전수립 사례분석이 대기업과 공공기업에 편중되었고 중소기업의 우수사례에 대해서는 폭 넓은 조사가 이루어지지 못하였으며 ②비전에 포함되어야 할 핵심 구성항목 조사에서 같은 의미의 항목을 기업마다 다르게 해석하여 사용할 수 있으나 이를 동일한 의미로 사용하고 있는 것으로 간주하였다. 또한 ③본 연구 시점의 중소기업컨설팅 실태 현황 조사를 별도로 수행하지 않고 2010년에 수행된 타 기관의 실태 분석 자료를 그대로 인용함으로써 시대적인 변화 내용을 반영하지 못하였다.

둘째, 경영성과지표의 실증 분석에 있어서는 ①분석대상 모집단을 코스닥시장 우량기업부 소속 기업 중 비 중소(비 중견)기업으로 국한하였으며 ②기업의 경영 성과를 측정함에 있어서는 정량적 분석과 정성적 분석을 동시에 하여야 하나 본 연구에서는 재무적 성과만을 조사하였고 ③기업 간 회계기준의 상이함, 이업종 간 평균적인 경영성과의 편차는 고려하지 않았으며 ④내부적인 자료의 수집 곤란으로 인하여 EVA(economic value added, 경제적 부가가치) 등과 같은 가치평가 지표는 활용하지 않았다. 또한 ⑤비전경영체제 도입을 홈페이지에 비전 구성 항목들을 표기한 것으로 간주하였고 ⑥비전이 수립되어 홈페이지에 게재된 시점을 전후로 한 경영성과의 변화에 대한 측정은 실시하지 못하였다.

셋째, 중소기업 비전수립 컨설팅방법론의 모델링에 있어서는 실험적으로 제시한 모델이 과연 중소기업에 적합한 수준인지에 대한 실제적인 적용 연구는 이루

어지지 않았다.

2. 향후의 연구 방향

본 연구가 가지는 많은 한계점에도 불구하고 본 연구는 대기업들이 비전경영으로 성공했다는 사례로 말미암아 그 이외의 기업들도 비전을 수립하고 이를 적극 추진해야한다는 검증되지 않은 사실이 회자되어 온 상황에서 대기업이 아닌 기업들을 대상으로 비전수립이 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 것을 검증했다는 것에 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 향후에는 이러한 결과를 바탕으로 본 한계점을 보완하여 다음과 같이 연구를 발전시켜 나가고자 한다.

첫째, 분석 조사대상의 표본을 폭넓게 더 많이 선정하고 더 다양한 재무적 지표와 함께 정성적 지표를 포함하여 기업들에 있어서 비전경영이 기업경영의 성과에 미치는 포괄적인 영향을 심도 있게 연구해 볼 것이다.

둘째, 본 연구에서 가설적으로 모델링한 실험적인 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모형이 실제 적용 가능한 모델이 될 수 있도록 중소기업에 대한 실증적인 조사 연구를 수행할 것이다.

셋째, 실제 비전수립컨설팅을 수행한 기업들을 대상으로 설문조사와 실증분석을 수행하여 본 연구에서 제시한 실험적인 중소기업 비전수립 컨설팅방법론 모형이 실제컨설팅에 있어서 어느 정도의 유의성을 가지고 있는지에 대한 검증을 해 볼 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 갈렙앤컴퍼니(2005), 『비전 수립의 의의 및 구축방법론 개관』.
- 강반구(1995), 「기업 21세기 경영비전 경쟁」, 『매일경제신문 1995.02.16. 11면 경제기사뉴스』.
- 고성진, 김갑수(2009), 「증권기업의 R&D투자 특징과 원인연구」, 『기술혁신 학회지 제12권 3호』.
- 구자경(1992), 『오직 이 길 밖에 없다』, 행림출판.
- 김국태(2008), 「기업비전수립에 대한 오해」, 『LG Business Insight 2008.1. 9』.
- 김근배(2007), 「기업비전과 목표설정이 성장발전에 미치는 영향에 관한 연구」, 한밭대학교 창업대학원 석사학위 논문.
- 김종년, 이성섭, 이정호, 정태수(2005), 「한국기업성장 50년의 재조명」, 『CEO Information 제500호』, 삼성경제연구소.
- 김준범(1994), 「기업비전 : 기업미래 청사진 초우량 이끈다」, 『매일경제신문 1994.02.23. 4면 기고문』.
- 김현식(1996), 「성공으로 이끄는 비전 경영」, 『LG주간경제 1996.7.18.』.
- 김효진, 이수형, 강은정(2015), 「AHP기법을 이용한 우리나라 자살예방정책의 우선순위 설정」, 『한국콘텐츠학회논문지 15(1)』.
- 김희경, 성은숙(2006), 『BSC실천매뉴얼』, 시그마인사이트.
- 나도성(2015), 『한국 컨설팅 시장의 이론과 실제(I):방법론의 개발과 활용』, 한성대학교출판부.
- 네모아이씨지(2011), 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구」, 중소기업기술 정보진흥원.
- 럭키금성그룹 V추진본부(1989), 『CU VISION의 확립, vol. I ~IV』
- 매일경제신문사(2015), 『매일경제용어사전』.

- 박문수 외(2015), 「중소기업 글로벌경쟁력 강화를 위한 비전2025 수립연구」, 한국생산기술연구원.
- 백풍렬(2004), 「CEO의 새로운 비전 만들기」, 『LG주간경제 2004.7.21.』.
- 법제처(2014), 「중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법」 및 동법 시행령.
- _____ (2015), 「공공기관 운영에 관한 법률」 및 동법 시행령.
- _____ (2015), 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 및 동법 시행령.
- _____ (2015), 「중소기업기본법」 및 동법 시행령.
- 서울테크노파크(2012), 「경영진단 및 중장기전략수립컨설팅」, 『지식서비스 분야별 표준매뉴얼』.
- 손원준(2011), 『K-IFRS 계정과목에서 재무제표까지 회계실무의 모든 것』, 지식만들기.
- 송지준(2015), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사.
- 송호근(2008), 「비전경영이 중소벤처기업 내부구성원의 동기부여에 미치는 영향」, 건국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 시오야미치 저, 이광현, 갈정웅 역(1995), 『전사원이 참여하는 비전만들기』, 명진출판.
- 신유근(2006), 『KRP경영론』, 다산출판사.
- 씨엔에스인터랙티브(2005), 『Leap2005(삼화페인트공업주식회사)보고서』.
- 오마에켄이찌 저, 흥을표 역(2003), 『기업경영과 전략적 사고』, 생활지혜사.
- 오오에타케루 저, 한국산업기술진흥협회 옮김(2000), 『기술혁신과 신사업창출전략』, 한국산업기술진흥협회.
- 유연우, 김정일, 김상봉(2014), 「중소기업 컨설팅 수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 『유통경영학회지 제17권 제6호.』.
- 윤건우(1998), 「기업비전(Vision)에 대한 의미공유에 관한 연구」, 연세대학교 언론홍보대학원 석사논문.
- 이예림(2009), 「경영컨설팅산업분석_20090116」, 지식서비스 R&D센터.
- 이장우(2004), 『전략경영』, 법문사.
- 이주성, 김영태(2005), 「벤처성과 결정요인에 관한 실증연구 : 충북지역 벤처기

- 업을 대상으로」, 『산업경제연구 제18권 1호(2005.2)』, 한국산업경제학회.
이호철(2014), 『문제해결로직트리』, 한솜미디어.
- 장성익(2014), 「경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 :
인천지역 소프트웨어 기업을 중심으로」, 한성대학교 컨설팅대학원 석사
학위 논문.
- 장한수, 최원재, 도현수, 안민정, 강동엽, 김인중(2012), 「국가 과학기술 전략 수립
을 위한 PEST-SWOT-AHP 분석에 관한 연구 : 핵융합 연구개발 사례를
중심으로」, 『한국기술혁신학회 2012년도 춘계 학술대회 논문집』, 아시아
기술혁신학회.
- 전경련중소기업협력센터(2010), 「중소기업경영애로해소를 위한 경영컨설팅 활성화
방안」.
- 정보통신기술협회(2012), 『정보통신용어사전』, 두산동아.
- 제주관광공사(2011), 「중장기 경영전략 수립 컨설팅 용역제안 요청서」.
- 중소기업청(2015), 「2015년 중소기업 컨설팅 지원사업 계획 공고(중소기업청 공
고 제2015 - 52호 (2015년 2월 9일))」
_____, 『알기 쉽게 풀어 쓴 중소기업 범위해설』.
- 지현미, 최은실(2010), 『지금 당장 IFRS공부하라』, 한빛비즈.
- 최용호, 신진교, 김승호(2003), 「최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의
성과에 미치는 영향」, 『중소기업연구 제25권2호』, 한국중소기업학회.
- 최은화(2015), 「자영업 컨설팅 성과의 영향요인에 관한 연구」, 우석대학교
경영행정문화대학원 석사학위 논문.
- 최준선(2012), 『엑셀 실무데이터 분석』, 한빛미디어.
- 케이알컨설팅(2007), 「국립과학수사연구소 비전 수립 : 비전(조직목표) 수립을 위
한 연구 최종보고서」.
- T. OTGONCHIMEG(2011), 「기업환경, 경쟁전략, 그리고 경영성과간의 관계에
관한 실증 연구」, 창원대학교 대학원 석사논문.
- 퍼포먼스웨이컨설팅(2009), 『탄소 녹색성장시대의 산림청비전 재정립 연구용역
최종보고서』.
- 포브스코리아 특별취재팀(2015), 「한국 10대기업 DNA, 창업주의 기업가정신을

찾아서(2) LG그룹 : 도전과 끈기의 리더십으로 “초우량기업 LG 실현” ,
『중앙시사매거진 201505호』 .

한국거래소(2013), 『KONEX : 코넥스시장의 이해, 한국거래소 코스닥시장본부 코넥스시장부』 .

한국거래소(2015), 「코스닥시장상장규정」 및 동규정 시행세칙.

한국생산기술연구원(2015), 『2014감사보고서』 .

한국생산성본부(2010), 『한국거래소 신경영전략수립컨설팅 : 최종보고서』 .
_____ (2011), 『컨설턴트 표준단가 개발 연구용역 보고서』 .

한국은행(2015), 『기업경영분석』 .

2. 참조 홈페이지

기관/회사명	URL	참조 내용
공공기관경영정보공개시스템	www.alio.go.kr	설립근거, 주요임무, 일반 현황, 경영성과
공정거래위원회	www.ftc.go.kr	대규모기업집단지정현황
기린홀딩스주식회사	www.kirinholdings.co.jp	기업현황, 경영구상
네이버	www.naver.com	두산백과
서울외국환중개(주)	www.smbs.biz	연평균매매기준율
엘지그룹	www.lg.co.kr	LG그룹 연혁, 사업현황
(주)화이즈에프엔	www.wisefn.com/	기업분석리포트
중소기업컨설팅플랫폼	www.smbacon.go.kr	중소기업컨설팅지원사업 정보
중소기업현황정보시스템	sminfo.smba.go.kr	중소기업여부 확인
한국거래소	www.krx.co.kr	규정 및 법령
한국생산기술연구원	www.kitech.re.kr	조직의 임무, 기능, 비전
한국중견기업연합회	www.hpe.or.kr	중견기업의 정의와 범위

3. 국외문헌

- Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley(2002), "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success". Financial Times Prentice Hall.
- C.K. Prahalad, Gary Hamel(2012), Competing for the Future, TMH.
- Chandler, G. N., and S.H. Hanks(1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance.", Journal of Business Venturing, Vol.9.
- Cron W.L. and Sobol, M.G(1983), "The Relationship Between Computerization and Performance : A Strategy for Maximizing the Economic Benefits of Computerization", Information and Management, Vol.6.
- Floyd, S. and Wooldridge, B(1990), "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance", Strategic Management Journal, Vol.11.
- Fombrun C.J., Wally S(1989), Journal of Business Venturing, VOL.4, NO.2.
- Igor Ansoff(1988), Corporate Strategy, Penguin Books Ltd, London.
- James B Quinn(1980), Strategy for Change, Logical Incrementalism, Homewood Ⅲ, Irwin.
- Kaplan, S. Robert & Norton p. David(1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, January–February.
- Kenneth Andrews(1987), "The Concept of Corporate Strategy", Richard D Irwin; 3 Sub edition.
- Kivijarvi, H. and Saarinen, T. (1995), "Investment in information systems and the financial performance of the firm Information and Management".

Lao, G. and Jiang, S.(2009), Risk Analysis of Third-Party Online Payment Based on PEST Model, Management and Service Science 2009 International Conference.

Max Moullin, (2003), "Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement", Open University Press, Maidenhead.

Pentti Malaska(1999), "Foresight vol.01", Camford Publishing.

Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged.

小林宏治(1980),『C&Cは日本の知恵－21世紀への道を拓く』, サイマル出版会。

ABSTRACT

An empirical Study on the effect of the vision establishment on business of SMEs and the consultation methodology on the vision establishment for SMEs

Lee, Bong-Cheol

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study was conducted with the aim of suggesting the necessity of developing the consultation methodology for the establishment of visions that suit SMEs through cooperation between civil sector, government and academic circle to promote the vision establishment of SMEs as well as inspiring the recognition of SMEs on the introduction of a vision management system. To achieve the purpose of this study, the author has reviewed the previous researches into vision management and the results of relevant case studies; analyzed the home pages of the enterprises listed in KOSDAQ and empirically analyzed their financial performance. The findings of this study can be organized as follows:

First, to prove an hypothesis that the enterprises that established visions systematically will achieve higher business performance than those that did

not, the author analyzed the financial performance of the corresponding enterprises. The results showed that the enterprises that have established a vision management system have achieved annual sales growth (over the last 5 years), annual total asset growth(over the last 5 years) and operating profit growth(compared with 5 years ago) about 1.76, about 1.22 and about 3.60 times, respectively, compared with those that did not.

In addition, the results of the analysis of an increase in the number of employees, which is not the direct indicator for financial performance, yet serves as a growth indicator, showed that the number of full-time officers and staff increased about 1.13 and 1.26 times over the last 5 years compared to those that did not. In conclusion, the enterprises that established visions showed the way better improvements in 5 performance indicators, compared with those that did not, so this hypothesis was adopted.

Second, to prove an hypothesis that the proportion of SMEs listed in KOSDAQ (blue chip enterprises group) that have established visions systematically to non-SMEs that have established visions systematically will be smaller, the author has analyzed the home pages of the above enterprises.

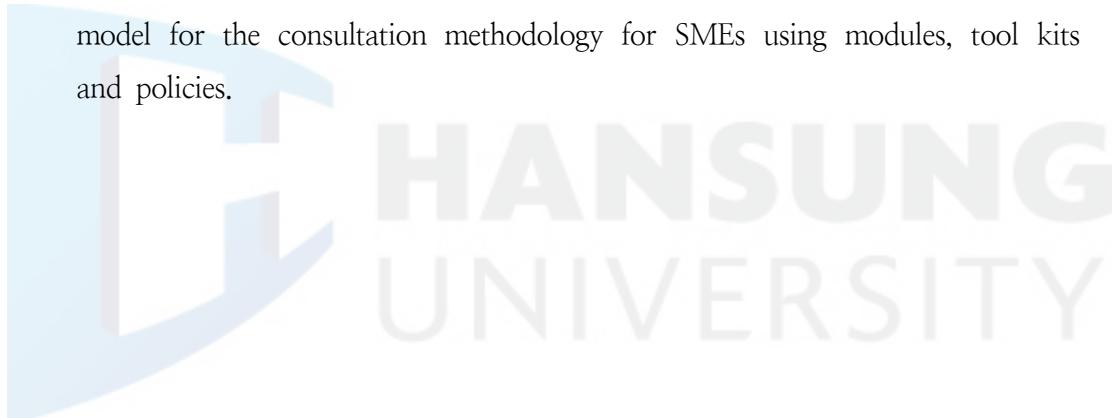
Third, in this study, the author suggests the consultation methodology on the vision establishment for SMEs as follows:

- 1) In providing consultation on vision establishment, it is required to develop consults-driven projects rather than organization-driven consultation since SMEs tend to lack the recognition on strategic management as well as available resources, particularly human resources.
- 2) It is recommended to establish short-term target (i.e. 5-year target) for accomplishing visions rather than long-term target of large-sized enterprises.
- 3) It will be more effective to induce the transformation of management

paradigm in Stage 1 by establishing mission, management directives, slogan and core values, and then materialize business development strategies in Stage 2 by applying 2-stage methodologies rather than to establish the visions including all components of vision at once.

4) It is recommended to explicitly include the consultation on vision establishment in the consultation on sustainable growth among the consultation projects supported by the government. Given the limit of support and consulting fee, a total of 20-day consultation (10 days for Stage 1 and 10 days for Stage 2) will be the most ideal.

In addition, as a result of this study, the author suggested the empirical model for the consultation methodology for SMEs using modules, tool kits and policies.



Keywords: Strategic Management, Corporate Vision, Vision Establishment, Consultation on SMEs, Business Performance, Consulting Methodology on Vision Establishment for SMEs.