

# 여성벤처기업의 경영애로 요인분석

최금주\* · 유왕진\*\* · 이동명\*\*

\*건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 박사과정

\*건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 교수

\*건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 겸임교수

## An Analysis of the Difficulty Factors in Femail Venture Business

Gum Joo Choi\*·Wang Jin Yoo\*\*·Dong Myung Lee\*\*\*

\*Ph.D. Candidate, Department of Venture Technology and Management, Konkuk University

\*\*Professor, Department of Venture Technology and Management, Konkuk University

\*\*\*Adjunct Professor, Department of Venture Technology and Management, Konkuk University

key words: 여성벤처기업, 지원정책, 애로요인, 기업유형

### Abstract(요약)

국내 여성벤처기업의 수는 지속적으로 증가하고 있으며, 우리 경제와 벤처업계에서 여성벤처기업의 역할과 중요성도 증대되고 있다. 그러나 여성벤처기업의 경영애로요인과 경영성과 간의 관계가 기업의 유형에 따라 어떻게 달라지는지에 대한 체계적인 연구는 수행되지 않고 있는 실정이다.

이에 따라 여선벤처기업에 대한 지원도 이러한 기업 유형을 고려하지 않은 채 이루어지는 경우가 많아 지원의 효율성에 문제점을 내포하고 있다. 본 연구에서는 여성벤처기업에 대한 효율적인 지원에 필요한 기초자료를 제시하기 위하여, 여성벤처기업의 경영애로요인과 경영성과 간의 관계가 기업의 유형 및 지원형태에 따라 어떻게 달라지는지를 실증적으로 분석할 연구모형을 제시하였다.

## 1. 서론

국내기업 중 여성 경영인이 경영하는 여성기업의 수가 빠르게 증가하고 있으며, 벤처기업에 있어서도 여성기업의 증가율은 남성기업에 비해 크게 나타나고 있다.

여성벤처기업의 경우, 남성벤처기업과 마찬가지로

로 다양한 경영애로요인을 가지고 있어 이러한 애로요인의 극복을 통한 경영성과의 제고가 절실한 현실이다.

이에 따라 여성벤처기업의 경영애로요인에 대한 연구와 여성벤처기업에 대한 정부의 다양한 지원은 지속적으로 이루어지고 있으나, 여성벤처기업의 경영애로요인이 경영성과에 미치는 영향이 기업의 유

형에 따라 어떻게 달라지고 있으며 이에 따라 지원은 어떻게 이루어져야 되는지에 대한 실제적인 연구는 부족한 현실이다.

이에 본 연구에서는 여성벤처기업의 현실을 파악하고 여성벤처기업의 유형에 따라 경영애로요인과 경영성과간의 관계가 어떻게 달라지는지를 확인하고, 경영애로요인과 경영유형별로 효율적인 지원형태에 대하여 실증적으로 분석할 모델을 제시하고자 한다.

이를 통하여 국내 여성벤처기업의 활성화와 경영성과제고를 위한 체계적이고 현실적인 지원정책과 방안의 수립에 도움이 될 자료를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 여성벤처기업의 현황과 특성

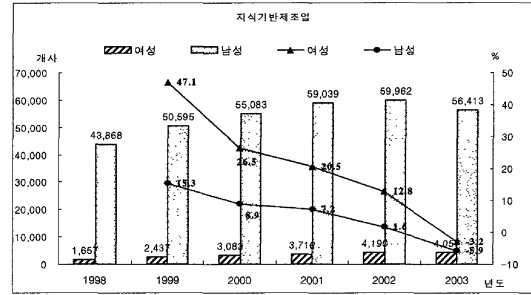
### 2.1 산업별 여성기업 현황

산업별 여성사업체의 분포를 살펴보는 것은 여성의 생계형 창업이 집중되어 있는 일반 서비스업의 증감과 신기술 분야 창업의 원천이 될 수 있는 지식기반제조업종의 여성 사업체 수의 증감을 확인하기 위해 필요하다.

지식기반제조업은 1998년 이후 2002년까지 증가하다 2003년에 감소하였고 2003년 여성 지식기반제조업 수는 4,057개사로 전체의 6.7%에 불과하지만 1998년 이후 지식기반제조업의 여성기업 증가율은 남성기업보다 컸다<그림 2-1>.

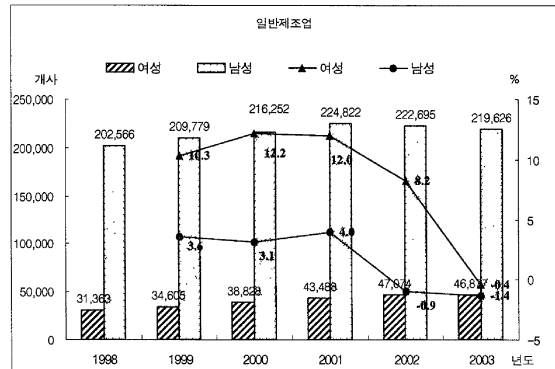
일반 제조업의 경우 2003년 여성기업 수는 남성기업의 21.3%로 지식기반제조업에서 여성기업 수가 남성기업의 7.2%인 것에 비해 보다 높았고 1998년부터 2003년까지 일반제조업의 여성기업 증가율이 남성기업의 증가율보다 배 이상 큰 것은 지식기반제조업의 경우와 유사하다. 일반제조업 여성기업은 1998년 이후 증가 추세를 보이고 있는데 지식기반제조업의 증가율보다는 작고 2002년 이후는 증가율이 하락하면서 2003년에는 전년 대비 기업 수가 감소한 것으로 나타났다<그림 2-2>

<그림 2-1> 대표자 성별 지식기반제조업 현황



자료 : 통계청, 「사업체기초통계조사」, <http://kosis.nso.go.kr/>.

<그림 2-2> 대표자 성별 일반제조업 현황



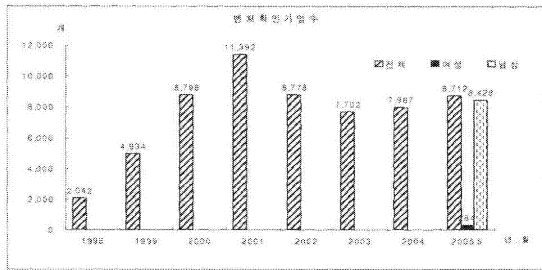
자료 : 통계청, 「사업체기초통계조사」, <http://kosis.nso.go.kr/>.

## 2.2 정부확인 벤처기업 현황

### 2.2.1 연도별 추이

벤처확인제도가 실시된 1998년 이후, 벤처기업 수는 2001년까지 11,392개사로 증가추세를 보이다 2003년 7,702개사로 감소한 후 2004년에는 7,967개사로 전년 대비 3.4%증가하였다. 2004년 12월 23일 정부가 발표하여 시행 중에 있는 실패한 벤처인들의 갱생 시스템, M&A활성화, 벤처캐피탈 육성, 코스닥 및 제 3시장 활성화 등을 주축으로 한 벤처활성화대책에 힘입어 2005년 5월 기준으로 벤처확인기업 수는 8,712개까지 증가하였지만 전체 벤처확인기업에서 여성 벤처기업은 284개사 3.3%에 불과하다. 벤처기업을 포함한 전체 사업체 중 여성 기업이 차지하는 비율이 35.7%인데 비해 전체 벤처기업에서 여성 벤처기업이 차지하는 비율은 현저히 낮은 것을 알 수 있다<그림 2-3>.

<그림 2-3> 벤처확인기업수



자료 : 중소기업청 창업벤처정책과 내부자료.

## 2.2.2 유형별 현황

정부는 벤처기업 유형을 ‘벤처투자기업’, ‘연구개발기업’, ‘신기술기업’, ‘예비 벤처기업’ 4개로 나누고 신기술사업은 다시 ‘특허기술’, ‘고도기술수반사업’, ‘산업지원서비스업’, ‘이전기술’, ‘중앙행정기관출연 연구개발기술’ 5가지로 나누어 벤처확인심사를 하고 있다. 전체 벤처기업에서는 ‘고도기술수반사업’이 31.2%(2,721개사)로 그 다음으로 많았다. 남성 벤처기업의 경우 ‘고도기술수반사업’, ‘특허기술’, ‘연구개발사업’에 각각 31.5%(2,652개사), 21.1%(1,778개사), 16.4%(1,378개사)에 많이 분포하는 것으로 나타났다. 연구개발 기업의 경우 여성 벤처기업은 12.0%로 남성 벤처기업의 16.4%로 보다 낮아 차이를 보였다.

## 2.3 우리나라 남녀 벤처기업의 현황 및 특성

### 2.3.1 창업자 특성

벤처기업의 창업자 연령 분포는 여성창업자 남성창업자 모두 30대가 46.4%, 43.6%로 가장 많았다. 남녀간 차이로는 남성이 여성에 비해 40대 연령 비율이 5.2%p 여성보다 높은 데 비해 여성은 50대가 차지하는 비율이 2.3%p 높아 여성의 창업자 연령 분포가 고연령에 많았다.

창업자의 학력은 석사학위 소유자가 여성 37.1%, 남성 44.2%로 가장 많았고 박사학위 비율은 남성이 16.1%로 여성의 10.0%보다 높았다. 학사, 대졸학력은 여성이 24.3%, 남성이 24.1%로 비슷하였다.

창업자의 전공별 분포에서는 여성은 ‘인문사회계열’, 남성은 ‘공학(엔지니어)계열’이 차지하는 비율이 높은 특징을 보였다. 여성이 ‘인문사회계열’

24.5%, ‘경영/경제학’ 21.6%, ‘자연과학’ 9.4%, ‘공학(엔지니어)’ 10.1%, ‘기타’가 34.5%인 반면, 남성은 ‘공학(엔지니어)’가 58.5%로 가장 많았고 ‘경영/경제학’ 16.3%, ‘자연과학’ 8.5%, ‘인문사회’ 6.4%, ‘기타’ 10.2%로 나타났다.

### 2.3.2 조직특성

산업별 분포를 보면 ‘제조업’ 비중이 남녀 벤처기업 모두 70%이상으로 높았는데 여성 벤처기업이 70.8%로 남성 벤처기업의 71.7%에 비해 약간 낮았다. 그 다음으로는 ‘정보처리업’의 비율이 높아 여성 벤처기업의 14.3%, 남성 벤처기업이 18.4%가 분포하고 있었다. ‘연구개발업’의 비율은 여성 벤처기업이 4.5%, 남성 벤처기업이 4.8%였다. 이외에 ‘건설·운수업’에서 여성 벤처기업 4.5%, 남성 벤처기업 1.5%로 여성 벤처기업의 비율이 3배나 높는데 이는 ‘건설·운수업’의 중분류인 ‘전문직별 공사업’에 여성 벤처기업의 3.9%가 분포하는데 기인한다.

벤처기업의 고용 규모별 분포는 ‘20~49인’이 여성 벤처기업의 31.4%, 남성 벤처기업의 32.2%로 가장 많았다. ‘5인 미만’은 여성 벤처기업이 11.9%인 반면, 남성 벤처기업은 6.6%로 여성 벤처기업의 ‘5인 미만’ 비율이 남성 벤처기업의 비율이 높은 것으로 나타났다. 벤처기업의 고용규모는 우리나라 전체 사업체의 고용규모가 영세자영업체가 많은 이유로 고용규모가 ‘5인 미만’에 집중해 있는 것과 차이가 있다(양인숙·김난주, 2005).

## 3. 여성벤처기업의 애로요인과 지원 정책

### 3.1 여성벤처기업의 애로요인

#### 3.1.1 여성벤처기업의 성장과 장애요인

근래에 이르러 여성기업인의 활동이 활발해진 것은 사실이나 아직까지 많은 문제점들을 호소하고 있다. 여성기업인이 겪는 경영상의 제 문제는 중소기업에 공통적으로 존재하는 문제와 여성 특유의 문제 즉 승차별의 문제를 함께 포함하고 있어 어렵고 복잡하다. 자금대출의 어려움, 경영기술에 대한

지식과 훈련부족, 종업원관리나 고객관리의 어려움, 업계에서 인정받지 못하는데서 느끼는 좌절감, 여성이 남성만큼 일에서 진지하지 않다고 생각하는 사회통념 등 여성기업인들은 남성들과는 다른 장애요인 속에서 기업활동을 하고 있는 것으로 보인다. 국내외 선행연구를 토대로 여성기업인들의 성장을 저해하는 요인을 크게 두 가지 관점에서 제시할 수 있다. 첫째는 성별과 관련된 의식적/무의식적 사회적 차별과 남성중심적 문화에 기초한 사회·문화적 관점이 있고, 둘째는 여성기업인의 인구통계 특성과 이중역할부담에 기초한 개인적 관점이 있을 수 있다. 그런데, 이 두 관점은 독립적이라기보다는 서로 밀접하게 관련되어 있음을 주의할 필요가 있다. 이러한 두 가지 관점들로 인해 여성기업은 업종분포, 기업규모, 업력, 경영성과 및 경영상의 애로 등등에서 다른 중소기업과는 차이가 있는 특성을 가질 수 있다(김영옥·임희정, 2006).

### 3.1.2 분야별 기업 활동 애로사항

여성기업이 기업 활동을 영위해 나가며 경영상 가장 많이 어려움을 느끼는 분야는 자금 조달(32.7%)과 판로 개척(30.3%)분야인 것으로 나타나며, 제조업과 도소매업의 애로사항은 판로개척이, 건설업과 음식박업의 애로사항은 자금 조달이 가장 많이 나타나고 있다.

여성기업이 경영상 가장 어려움을 느끼는 부분은 업종별로 살펴보면, 판매선 확보(63.2%)등 마케팅 관리 분야와 자금 조달(54.3%)분야인 것으로 나타났다.

여성기업인의 대부분은 학교 졸업 후 사무직이나 준전문직에 근무하다가 결혼과 출산으로 인해 퇴직하였다가 노동시장에 재진입하지 못하고 창업을 선택하게 된다. 여성이 창업시에는 전문지식이나 경영 경험이 없어 창업을 하기 때문에 여성 친화적인 음식·숙박·도소매업을 주로 창업하게 된다.

창업에 대한 인식을 보며, 창업을 긍정적으로 인식하는 사람들의 비율이 전체의 68.7%로 나타났으며, 국내 창업에 대한 인식은 연령별로는 큰 차이는 없었으나 30대를 기준으로 이전 세대가 이후 세대보다는 좀 더 창업을 호의적으로 인식하고 있다

(양인숙, 2004).

창업 시 애로사항을 보면 여성기업인들이 창업 초기 사업운영에서 가장 어려웠던 점은 매출 부진(43.1%)이었으며, 자금 조달(23.9%), 정보수집 능력 미흡(12.1%)등을 애로사항으로 꼽았다.

### 3.1.3 자금조달의 어려움

자금조달의 원천을 살펴보면, 종래 여성 창업가는 주로 본인의 창업자금을 충당하는 것으로 인식되어 왔다. 여성이 회사를 설립하려고 해도 금융기관으로부터 용자를 받는 것이 용이하지 않았기 때문이다(정희선, 2001b: 203). 2005년도 여성기업 실태조사에 따르면 여성기업인의 자금조달의 원천은 본인 자금이 71%, 금융기관 대출이 17.8%의 순으로 나타나고 있다. 창업을 준비하는 여성들의 대부분은 자기 명의의 부동산과 같은 담보물이 없기 때문에 자기자본이나 사체에 의존하는 경우가 많다. 금융기관 대출을 통한 자금조달의 어려움은 남녀 모두의 문제이지만, 여성 기업가들에게 더 심각한 이유는 첫째, 여성들이 금융기관과의 거래 실적이 부족하기 때문에 본인 자금 외 외부 자금에의 접근성이 상대적으로 좋지 않기 때문이다. 대부분의 금융기관들은 기업가의 신용거래기록에 관심을 갖는다. 은행과의 거래한 소액 수준의 예금입출금이 대부분 일 여성들이 은행의 대부담당자를 설득하여 창업자금을 빌리는 일이 쉽지 않다(김영옥, 1998: 30). 여성이기 때문에 신용이 낮게 취급되고, 상환능력을 의심받아 남성과 달리 남편의 보증을 받아야 하거나 추가적 담보가 요청받기도 한다(김영옥, 1998: 9). 또한 정부의 정책 자금은 대부분 기술집약형, 고부가가치 산업에 집중되어 있어, 여성기업들이 주로 영위하게 되는 업종의 경우 자금조달이 쉽지가 않다.

## 3.2 여성벤처기업의 지원정책

### 3.2.1 여성기업 지원제도의 현황

여성기업 지원에 관한 법률 제 5조 제 1항에 의거 <중소기업청>은 여성기업의 활동을 촉진하기 위한

기본 계획을 매년 수립하여 추진하도록 되어 있으며 공공기관은 여성기업이 생산하는 물품의 구매를 촉진하여야 한다. 이를 위해 공공기관은 여성기업이 생산하는 물품의 구매를 촉진하여야 한다. 이를 위해 공공기관은 구매 계획에 여성기업이 생산하는 물품의 구매 계획을 구분하여 포함시키도록 하고 있다. 또한, 국가와 지방자치단체는 여성기업의 활동과 창업을 촉진시키기 위해 여성기업에 대한 자금 지원 우대, 경영능력 향상, 디자인 개발 지원 등에 노력해야 하며, 여성경제인의 공동이익 증진을 위해 '한국여성경제인협회'의 설립을 제정하였으며, 협회는 여성기업 종합지원센터를 설치하여 여성기업에 대한 각종 지원활동을 하도록 하고 있다.

### 3.2.2 제도적 측면의 지원정책

<여성기업 지원에 관한 법률>에 의하면 정부는 중소기업창업지원법 제 4조 제 2항의 규정에 따라 창업자 및 창업지원 관련 사업을 하는 자에 대한 지원을 실시함에 있어 여성창업자 및 여성창업 지원 실적이 우수한 창업 지원 관련 사업자를 우대할 수 있다.

한국의 여성기업 지원사업의 주무부서는 중소기업청으로 창업벤처본부의 균형성장지원팀에서 여성기업 지원정책의 수립과 추진을 하고 있다. 이를 위해 중소기업청은 <여성기업 지원에 관한 법률> 제 6조에 근거하여 1999년부터 여성기업 활동촉진위원회를 운영하고 있다. 또한, 여성가족부는 여성가장 창업자금 일부를 지원하고 있다.

기술기반의 제조업이나 대기업을 주로 지원하는 중소기업 지원제도 하에서 여성기업에 대한 각종 지원제도는 상대적으로 지원이 미흡한 음식업 및 숙박업, 유통업, 서비스업에 대한 지원을 강화하여 새로운 고용기회 창출과 지역 및 산업간 균형 발전을 촉진한다는 점에서 큰 의의가 있다.

### 3.2.3 실무적 측면의 지원정책

중소기업청에서는 여성기업에 대한 원활한 보증공급을 위해 창업 5년 이내 여성기업에 대한 신용보증기금과 기술신용보증기금의 보증 시에 보증료 0.1%를 감면하고 있으며, 보증 지원 시 차별 관행

의 개선을 위해 여성 차별 금지를 명문화하고, 불이행시 시정 방안도 명시하고 있다. 여성기업의 정책자금 추이는 해마다 증가하고 있다.

<표 3-1> 여성기업에 대한 보증공급비율 현황

보증구분	2005년 보증비율	2006년 보증비율
신용보증기금	7.4%(22,500)	8.0%(23,200)
기술신용보증기금	5.5%(5,536)	5.7%(5,700)
지역신용보증재단	30.2%(4,500)	33.0%(4,700)

출처 : 중소기업청 2006: 16.

여성창업자를 지원하기 위한 자금을 살펴보면 크게 여성가족부, 중소기업청, 노동부의 자금으로 나뉜다. 여성가족부의 여성가장 창업자금(30억 원)과 중소기업청의 여성가장창업자금(20억 원)은 저소득층 여성가장의 생계형 창업을 지원함으로써 가계안정과 자활의지를 제고하는 것을 사업의 목표로 하고 있으며, 한국여성경제인협회가 여성가족부와 중소기업청의 위탁을 받아 사업을 수행하고 있다. 한편, 여성 기술 인력의 창업을 지원하기 위한 자금으로는 여성가족부의 여성기술인력 창업자금(100억 원)이 있으며, 일정 능력을 보유한 여성이 비교적 창업하기 쉬운 업종에서 창업하여 시장에 진입할 수 있도록 지원하고 있다.

대부분의 여성기업 지원사업은 중소기업청에서 주관하고 있으며, 정부조달 시장에 관한 판로 지원은 조달청에서 지원하고 있다. <여성기업 지원에 관한 법률> 제9조 공공기관의 우선구매에 의해 공공기관의 장은 여성기업이 생산하는 물품의 구매를 촉진하여야 하며, 조달청은 내자구매 업무처리규정 제 90조 계약상대가 결정에 의해 조달청 입찰참가자격 등록증을 발급받은 중소기업 가운데 여성기업을 대상으로 수의계약을 집행하고 있다.

조달정책을 통한 여성기업 지원제도를 보면, 여성기업에 우선 수의계약을 할 수 있도록 하고 있다. 또한, 물품구매 및 시설공사 입찰 적격심사시 가점을 부여하고 있다.

각 지방 조달청별로 여성기업 지원전담관을 지정하여 여성기업에 대한 교육 및 상담업무를 효율적으로 지원하고 있다. 한편, 여성기업 생산제품 판매를 지원하기 위해 각 수요기관에 여성기업 생산제

품 우선구매를 권유하고 있으며, 종합쇼핑몰에 여성기업 지원 테마숍을 운영하여 여성 기업 생산제품에 대한 용이한 접근을 지원하고 있다(김태경, 2007).

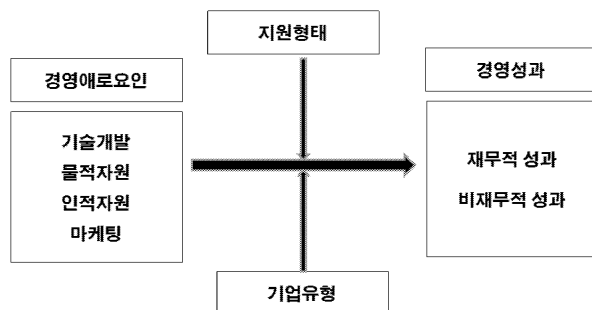
#### 4. 실증분석

이처럼 국내 여성벤처기업의 경영애로에 대한 인식과 연구가 폭넓게 이루어지고 있으며, 여성벤처기업에 대한 지원도 다양하게 이루어지고 있다.

그러나 여성벤처기업의 경우 창업자의 특성과 업종, 기업의 형태, 경영애로요인에 따라서 필요한 지원의 형태가 달라질 수 밖에 없다.

따라서 경영애로요인에 따라 기업의 유형별로 지원의 형태를 결정하기 위해서는 경영애로요인이 경영성과에 미치는 영향이 기업의 유형과 지원의 형태에 따라 어떻게 달라지는가에 대한 실증적인 분석이 필요할 것이다.

이에 본 연구에서는 여성벤처기업에 대한 체계적이고 실제적인 지원의 기초자료를 제시하기 위하여 다음과 같은 연구모형을 제안한다.



#### 5. 결론

본 연구에서는 여성벤처기업의 현황과 유형에 대한 문헌연구를 통하여 여성벤처기업이 겪는 경영애로요인을 기술개발, 물적자원, 인적자원, 마케팅의 네 가지 차원으로 정의하였다.

이러한 경영애로요인을 기업의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미치게 되고, 이러한 영향은 여성벤처기업의 유형에 따라 다르게 나타날 것이라는

가설을 설정하고, 이러한 관계를 고려한 정부나 관련 기관의 지원 형태에 대한 분석을 위한 연구모형을 수립하였다.

실제 데이터를 통한 분석은 이루어지지 않았지만, 본 연구모형을 토대로 실증분석을 수행하게 된다면, 그 결과는 실제 여성벤처기업의 경영성과 제고에 기여할 효율적인 지원방안의 도출에 활용될 수 있을 것이다.

#### 참 고 문 헌

김영옥·임희정(2006), 「여성기업의 장애요인에 관한 탐색적 연구」, *여성연구*, Vol.2006 No.2

김태경(2007), 「여성기업 업종분포와 지원정책에 관한 연구」, 석사학위논문, 서강대학교 공공정책대학원

양인숙·김난주(2005), 「기술집약형 여성 벤처기업의 현황 및 정책과제」, 한국여성개발원 연구보고서, Vol.2005-13

양인숙(2004), 「여성 전문인력의 창업 활성화 방안」, 한국여성개발원

정희선(2001b), 「여성기업의 경영특성 연구」, 덕성여자대학교, 「사회과학연구」

최병우(2004), 「직무만족에 있어 조직·직무특성, 개인적 환경특성의 영향 : 남녀 차이를 중심으로」, 「산업경제연구」, 제17권 4호.

한국여성경영자총협회(1997), 「21세기와 여성경영활동 지원정책」

한국여성경제인협회(2005), 「여성기업 실태조사 및 차별적 관행조사」

Ackfedt, A. & Coote, L.(2005), "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting", *Journal of Business Research*, 58, pp. 151-159

Adamson, I.(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*, 3(1), pp.17-26

- Boyett, Joseph & Boyett, Jimme(2000), *The Guru Guide*, John Wiley & Sons.
- DeLoach, R.J.(2002), "Factors Influencing Job Satisfaction Among Interdisciplinary Team Members Working in Hospice Setting in Central Ohio", Ph.D. Dissertation, Ohio State University.
- Duldt-Bathey, B.W.(2004), "Manual for Job-Communication-Satisfaction-Importance (JCSI) Questionnaire",
- Egan, M. & Kadushin, G.(2004), "Job Satisfaction of Home Health Social Workers in the Environment of Cost Containment", *Health & Social Work*, 29(4), pp.287-296.
- Ehlers, L.N.(2003), "The Relationship of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Self-Reported Absenteeism", *Master's Thesis*, Miami University.
- Fritsche, K.L(1995), "Job Satisfaction of Texas Dietitians", *Master's Thesis*, Texas Woman's University.
- Gallivan, M.J(2004), "Examining IT Professionals' Adaptation to Technological Change: The Influence of Gender and Personal Attributes", *Database for Advances in Information Systems*, 35(3), Summer, pp.28-49.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.(1959), *The Motivation to Work*, New York: Wiley
- Inman, D & Marlow, L(2004), "Teacher Retention: Why Do Beginning Teachers Remain in the Profession?", *Education*, 124(4), Summer, pp.605-614
- Lundberg, C.C.(1997), "Towards a General Model of Consultancy", *Journal of Organizational Change Management*, 10(3). p.p.193-201.
- McLarty, R. & Robinson, T.(1998), "The Practice of Consultancy and Professional Development Strategy", *Leadership and Organizational Development Journal*, 19(5), pp.256-263.
- Pincus, J.D.(1986), "Communication: Key to Contributor to Effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, 16(9), pp.19-25.
- Putti, J.M., Aryee, S. & Phua, J.(1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Studies*, 15(1), March, pp.44-49,
- Sturdy, A.(1997), "The Consultancy Process: An Insecure Business?", *Journal of Management Studies*, 34(3), pp.389-413.