

# 컨설턴트역량과 수행과정이 컨설팅성과에 미치는 영향: 수진기업의 참여수준과 활용의지의 매개효과

이철우\*, 이철규\*\*, 이동명\*\*  
건국대 대학원 신산업융합학과 박사과정<sup>\*</sup>, 건국대 대학원 신산업융합학과 교수<sup>\*\*</sup>

## The Effects of Consultant's Competency and Consultation Process on the Consulting Performance: The Mediating Role of Client's Involvement and Utilizing Willingness

Cheol-Woo Lee<sup>\*</sup>, Cheol-Gyu Lee<sup>\*\*</sup>, Dong-Myung Lee<sup>\*\*</sup>  
Dept. of Advanced Industry Fusion, Graduate School, Konkuk University,  
Ph.D Candidate<sup>\*</sup>, Professor<sup>\*\*</sup>

**요 약** 본 연구는 컨설턴트역량, 컨설팅수행과정 및 컨설팅성과 사이에 존재하는 수진기업의 참여수준과 활용의지의 매개효과를 분석하는 것이다. 이를 위해 컨설팅 수진경험이 있는 446개 중소기업을 대상으로 분석되었다. 자료 분석을 위해 SPSS와 AMOS를 사용하였으며, 빈도분석, 확인적 요인분석, 신뢰성분석, 타당성분석, 매개 및 간접효과의 유의성 검증을 실행하였다. 분석결과 첫째, 컨설턴트역량이 참여수준에 미치는 영향을 제외하고 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 컨설팅수행과정과 컨설팅성과 사이의 수진기업 활용의지에 매개효과가 있었다. 즉 컨설턴트역량 자체보다 컨설팅수행과정이 중요하며, 수진기업의 참여수준보다 활용의지를 높여야 컨설팅성과가 높은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 컨설턴트 교육정책이나 수행지침과 관련하여 필요한 가이드라인을 제공할 것으로 판단된다.

**주제어** : 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 컨설팅수행과정, 컨설팅성과, 참여수준, 활용의지

**Abstract** This paper aims to examine the mediating effects of client involvement and client utilizing willingness among consultant competency, consultation process and consulting performance. To accomplish the purpose, the analysis was conducted with 446 SMEs which had a consulting experience. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS for Windows. This study used several statistical techniques such as descriptive analysis, confirmatory factor analysis, reliability analysis, feasibility analysis, Sobel test and the significance test of indirect effects. All studied factors presented meaningful results(+) except the path of consultant competency and client involvement. The client utilizing willingness presented the mediating role between consultation process and consulting performance. Consequently, it said that consultation process with client utilizing willingness was more important than consultant competency itself.

**Key Words** : Management consulting, Consultant competency, Consultation process, Consulting performance, Client involvement, Client utilizing willingness

Received 1 September 2016, Revised 14 October 2016  
Accepted 20 November 2016, Published 28 November 2016  
Corresponding Author: Cheol-Gyu Lee (Konkuk University)  
Email: cglee@konkuk.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

## 1. 서론

오늘날 경영 환경은 FTA, 환경규제, 과학기술의 발전 및 글로벌 경제 불안 등으로 급속하게 변화하고 있으며 기업은 이러한 변화에 슬기롭게 대처해야 존속할 수 있다. 이는 국민경제에서 큰 비중을 차지하고 있을 뿐만 아니라 국가산업의 뿌리인 중소기업도 마찬가지다. 하지만 내부 전문 인력 및 자금 부족 등의 사유로 아직까지 경영·기술 역량이 부족한 중소기업이 많은 것이 우리나라의 현실이다. 중소기업들이 글로벌 경제시대의 경쟁력을 가지기 위해서는 최신 경영기법의 도입과 경영합리화를 통해 내부적 역량강화에 집중해야 한다. 이 때 기업은 내부에서 자체 실행하기 어려운 부분을 해결하기 위해 외부에서 경영컨설팅을 받을 필요성이 있다. 이에 정부는 급변하는 외부 경영 환경 속에서 중소기업들이 안정적으로 성장할 수 있도록 중소기업컨설팅지원사업을 실시하고 컨설팅 비용 일부를 지원하고 있다. 중소기업컨설팅지원사업은 추진과정에서 다소의 문제점도 있었으나 지속적인 제도 개선과 컨설턴트의 역량 강화를 통해 중소기업에게 유용한 지원제도로 정착되었으며, 정부는 매년 컨설팅 효과를 제고하기 위해 연구용역 등 많은 노력을 기울이고 있다[1].

중소기업컨설팅지원사업은 「중소기업진흥에 관한 법률」 제43조 및 제45조, 동법시행령 제38조의 규정에 의거 중소기업의 생산성 향상 및 경쟁력을 강화하고 기술·경영기반을 확충하기 위하여 지원하는 사업이다. 이 지원사업은 경영컨설팅과 기술컨설팅으로 나누어지며, 경영 분야는 중소기업의 경영현장에서 발생하는 문제 해결 및 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 중장기전략 수립 및 실행방안을 컨설팅 지원내용으로 하고, 기술 분야는 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정·기술상의 문제해결 및 생산성 향상을 컨설팅 지원 내용으로 한다. 그러나 중소기업컨설팅지원사업 성과분석 연구용역 보고서(중소기업기술정보진흥원, 2013)에 의하면 컨설팅 만족 원인과 관련하여 컨설팅 계약 기간 내 완료 및 컨설턴트에 대한 만족도는 높았지만 사후관리 및 컨설팅 성과의 활용에 대해서는 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 컨설팅 수행을 위한 사전준비정도에 대해서는 최고 경영층이 컨설팅에 대한 적극적인 관심과 의지를 가지고 있는 것으로 나타났으나 중소기업 조직 내부의 공감대 형

성, 컨설팅 추진을 위한 조직 내부의 세부계획 수립은 부족한 것으로 나타났다[1].

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 중소기업컨설팅지원사업에서 효과적인 컨설팅 이행방향을 도출하기 위해 컨설팅 주요요소에 대해 선행연구를 실시하고, 둘째, 주요요소들 간에 관계를 실증연구하여 컨설팅성과를 높일 수 있는 방안을 연구하는 것이다. 본 연구의 차별성은 기존 연구가 컨설턴트역량 등 주요요소들이 컨설팅 성과에 영향을 미칠 것이라는 측면에서 접근한 반면, 본 연구는 주요요소들을 매개하는 수진기업의 요소들이 있을 것이며 이러한 매개요소들은 컨설턴트와 함께 공동으로 이루어지는 작업 즉 가치공동창출(value co-creation) 행위를 통해 컨설팅성과에 영향을 미칠 것이라는 추론에서 이루어졌다. 즉 경영컨설팅의 주요요소인 컨설턴트역량, 컨설팅수행과정 및 컨설팅성과와 더불어 수진기업의 참여수준과 활용의지가 컨설팅성과에 미치는 영향을 탐구하는 것이 주요 연구내용이다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 경영컨설팅

Williams와 Woodward(1994)는 경영컨설팅을 광의의 관점에서 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시키기 위해 조직, 내부부서, 구성원 등에게 전문상담 서비스를 제공해주는 과정이라고 하였다[2]. 한국경영기술지도사회는 경영컨설팅을 고도의 전문성을 가진 자가 기업의 문제점을 찾아 해결하고 조직의 변화를 실행하여 기업이 추구하는 경영목표를 달성하도록 도와주는 독립적 전문서비스를 말한다고 하면서 컨설팅 수행과정을 착수, 진단, 계획, 실행, 종료단계로 구분하였다.

경영컨설팅은 기업에 대한 경영진단을 기반으로 실시된다. 정해석과 유우식(2011)은 기업경영진단의 목적을 기업 환경 분석과 재무 분석 및 기업역량을 진단하는 것으로 진단을 통해 도출된 이슈를 토대로 발전방안 제시하고 기업의 경쟁력을 향상시켜 기업의 경영 문제를 해결하는 역할을 수행한다고 주장하였다[3]. 경영컨설팅 분야는 경영전략과 더불어 마케팅, 인사조직, 재무회계, 생산관리, 정보화 등에 집중되는 경향이 있다.

경영전략은 기업의 장기적인 목표를 정하고 이를 달

성하기 위해 필요한 기업의 활동방향과 자원배분을 결정하는 것으로 경영목표를 달성하기 위한 포괄적 수단, 즉 환경적응, 전략적 문제 발견 및 기회 발견을 통해 기업 환경의 변화에도 불구하고 기업이 존속 및 성장할 수 있는 방안을 강구하는 기업의 전체적 전략이라 할 수 있다. 경영전략은 특히 경영자가 당면하는 의사결정 수준과 범위에 따라 기업전략, 사업전략, 기능별 전략으로 나누어진다[4].

장영순과 서종현(2014)의 경영컨설팅 수행분야에 관한 연구에 의하면, 경영전략은 전략수립, 비전공유, 조직문화, 성과측정 및 성과점검 등이며, 마케팅은 제품의 수명주기 관리, 포트폴리오 관리, 가격정책, 유통관리, 판매촉진, 광고, 고객정보수집 및 활용 등이다. 인사조직은 채용과 선발, 인력수급계획, 직무분석, 직무분석결과 활용, 종업원 목표설정, 인사고과 측정과 활용, 승진체계, 임금체계, 교육훈련 등이다. 재무회계는 회계정보 수집체계, 회계정보 관리, 회계정보시스템 운영, 재무정보 관리, 자금조달계획, 재무리스크관리, 자금운영계획 등이다. 생산관리는 생산의 장기계획, 중기계획, 단기계획, 생산기준 정보관리, 수요예측, 외주업체관리, 품질검사, 설비관리 활동 등이며, 정보화는 정보화 추진계획 및 투자계획 수립, 정보시스템 활용과 사후관리 등이 있다[5].

## 2.2 컨설턴트역량

역량(competency)이란 특정한 상황이나 직무의 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성을 말한다. McClelland et al.(1989)은 해당 직무에서 평균이상의 성과를 내는 우수 성과자들을 평균이나 평균이하의 성과자들과 비교하였고, 이로부터 우수 성과자들의 행동이나 특성을 파악하였다. 기존 직무중심의 접근법을 탈피하여 사람의 행동이나 특성, 즉 역량중심의 접근법으로 개인을 평가하는 것이 직무중심 접근법 대비 타당성이 더 있다는 것을 실증하였다[6].

Spencer, L. and Spencer, S.(1993)는 자신의 연구에서 개인의 역량을 구성하는 내적특성을 크게 다섯 가지 유형으로 제시하였는데 동기(motive), 특질(trait), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 스킬(skill)이 그것이며 동기와 특질, 자기개념은 다소 선천적이며 기본적인 성향이므로 개발이 어렵다고 하였다[7]. Parry(1996)는 역량을 기준에 비추어 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의

집합으로 설명하고, 역량을 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 제한함에 따라 자존심, 결단력과 같은 특성들은 역량에서 제외하였다. 또한 그는 역량과 성과간의 관계도 조사했는데 그 결과에 따르면 역량은 일의 중요한 부분에 영향을 주고 상호 연관되어 있다고 하였다[8].

Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략수립능력, 컨설팅 프로젝트 참여자들 간의 관계를 조율하고 원만하게 운영할 수 있는 관계관리능력, 비용과 시간 등의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였다. 그리고 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트는 지녀야 한다고 주장하였다[9]. 김광용 외(2008)는 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 균형 잡힌 역량특성을 제안하였다. 능력은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안제시 능력, 정보수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 모든 행동과 관련된 능력을 망라한다[10]. 지식은 컨설팅에 사용되는 모든 행동과 관련된 지식을 포괄하는 특성으로 경영일반, 조직관리 등 전문분야에 관한 지식을 포함하며, 자세는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 태도와 같은 선천적이고 기본적인 특질을 말하며, 윤리관, 책임감을 예로 들 수 있다.

김두열(2013)은 컨설턴트의 역량 중 감성지능이 컨설팅서비스품질에 미치는 영향을 연구하면서 컨설턴트의 감성지능이 수진기업이 갖는 확신성, 공감성, 신뢰성, 대응성에 영향을 미치나 유행성에는 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. 즉 컨설턴트의 역량특성 중 감성지능이 수진기업의 물리적 외형적으로 변화시키는 것은 한계가 있지만 컨설팅서비스 품질을 향상시키는 것에는 긍정적 영향이 있다고 역설하였다[11].

## 2.3 컨설팅수행과정

컨설팅수행과정은 전반적인 컨설팅의 수행절차를 의미하며, 착수, 진단, 계획, 실행, 종료의 단계로 구분되고 있다[12]. 착수는 수진기업을 예비적으로 진단하고 컨설팅수행계획을 수립하여 계약을 체결하는 단계이며, 진단은 조직의 목표와 당면한 문제의 규명 및 문제해결에 필요한 정보수집과 정보를 토대로 현상을 분석하는 단계이다. 다음으로 계획단계에서는 문제해결을 위한 종합계획

과 실행계획을 구축하며, 실행단계에서는 컨설팅업무의 수행과 함께 조직에 대한 교육훈련 실시 등 필요한 지원과 해결방안을 조정하고 컨설팅 목적을 달성하기 위한 조직의 변화를 유도한다. 종료단계에서는 보고서 작성, 결과발표 등에 의하여 컨설팅 결과에 대한 경영층의 승인을 획득하고 유지보수와 후속작업에 대한 계획을 수립하게 된다.

Barcus and Wilkinson(1995)은 컨설팅수행과정을 분석적 요소와 행정적 요소 및 의사소통적 요소로 구분하였다. 분석적 요소는 컨설팅서비스에서 가장 중요한 부분으로 달성해야 할 목표의 규명, 문제점 또는 기회의 정의, 확신에 의한 사실적 분석, 대안의 평가와 해결방안의 결정, 의사소통 및 제안된 해결방안의 이행 등으로 구성되며, 행정적 요소는 컨설팅계약으로 컨설팅 목적과 범위, 컨설팅일정과 비용 등의 기본적인 계약조건을 명시하며, 컨설팅 제공자와 의뢰인 사이에 불필요한 분쟁이 발생할 소지를 막기 위하여 단계별 컨설팅업무를 구체화한다. 의사소통적 요소는 단계별 컨설팅의 성공적인 완수를 위한 필연적 요소이다[14].

김현영 외(2013)는 컨설팅수행과정이 경영성과와 조직역량에 미치는 영향을 연구한 결과 모두 긍정적인 인과관계가 있다고 하였으며, 특히 컨설팅수행과정이 수진기업의 조직역량 강화에 긍정적인 영향을 미치고 이는 다시 수진기업의 재무성과와 고객만족에 유의적 상승효과가 있다고 주장하였다[15]. 조민호와 설중웅(2009)은 컨설팅을 수행하는 전 과정에서 특히 변화관리와 프로젝트관리는 가장 핵심적인 기반활동이라고 정의하였다[12].

정구상 외(2012)의 연구에 의하면 컨설팅 주도성이 인지기반신뢰에 긍정적 영향을 미치고, 컨설팅의 배려는 정서기반신뢰에 긍정적 영향을 미치며, 이러한 인지기반신뢰는 성과에도 긍정적 영향을 보이는 신뢰의 매개역할을 주장하였다. 그러나 컨설팅성과는 지각된 신뢰에 의해서만 영향을 받고 컨설팅의 주도성과 배려가 직접 컨설팅성과에 영향을 미치지 않는다고 주장하였다[13].

#### 2.4 컨설팅 참여수준 및 활용의지

서비스 생산과 전달과정에서 고객참여는 고객이 관여하는 정도이다. 초기 연구에서는 고객의 행위적인 참여에 한정되었지만, 이후 고객의 행동뿐만 아니라 자원까

지도 고객참여에 포함시키고 있다[16]. 고객은 서비스 생산과정에 참여함으로써 자원, 구매자, 공동생산자, 사용자, 제품 등의 다양한 역할을 통해 품질에 영향을 미치고 생산성을 향상시키게 된다. 더불어 고객은 다양한 참여 활동을 하면서 참여의 정도와 활동유형에 따라 다양한 성과를 만들어 낼 수 있다는 점에서 서비스 차별화의 결정적 요소로 활용되고 있다[17].

서비스 전달과정에서 고객이 투입하는 정보와 노동은 서비스의 기술적 품질에 해당하며 서비스 접점에서의 고객의 매너는 기능적 품질이기 때문에 이들 요소가 상호작용에 영향을 미쳐 차별화된 서비스의 창출이 가능하다. 고객이 제품과 서비스의 설계, 전달, 마케팅 과정에 관여하여 서비스 제공자와 협력을 통해 서비스를 창출해 내는 활동을 공동생산(co-production)이라 한다. 최근에는 공동생산의 영역이 지속적으로 확대되어 소비자와 공공기관 또는 정부 간의 협력, 다른 소비자들 간의 협력까지도 포함되고 있으며, 공동생산의 성과 향상을 위한 연구들이 활발하게 진행되고 있다. 또한 Oliver et al.(1997)은 마케팅이 대량 고객 맞춤화와 관계 마케팅을 통합한 실시간 마케팅 패러다임을 이행해 가고 있다는 점을 공동생산의 개념으로 확장하였다[18].

Beer et al.(1991), Bantel(1989)은 컨설팅 추진 구성원의 업무역량, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅성공 요소로 제시하고 있어 최고경영층과 더불어 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과 매개변수라 할 수 있다[19,20]. 컨설팅활용도는 컨설팅 수진기업이 얼마나 적극적으로 잘 활용하여 경영성과로 연결시키는가 이며, 이를 위해 활용하려는 의지의 유무가 중요한 요소이다. 이러한 활용의지는 컨설팅 수진기업의 대표자가 컨설팅 산출물에 대한 어느 정도의 활용의지가 있는가 하는 점과 컨설팅 산출물을 효과적으로 활용하기 위해 사내 직원에 대한 교육 및 학습수준이 어느 정도 높은지를 파악하여 컨설팅 산출물의 활용도를 측정할 수 있다[21].

이인수와 유연우(2012)는 컨설팅산출물이 컨설팅만족도를 매개로 컨설팅활용도에 미치는 영향을 연구하면서, 컨설팅의 역량과 자세가 컨설팅산출물을 만들고 이를 매개로 활용도가 높아지나, 수진기업의 참여도는 컨설팅산출물과 관련이 없는 것으로 나타났다. 이는 수진기업이 자신의 참여보다 컨설팅역량과 수행과정을 더 중요하게 생각하는 결과라고 주장하였다[22].

## 2.5 컨설팅성과

컨설팅성과는 컨설팅사의 관점에서는 성공적인 컨설팅과업의 수행을 의미하며, 컨설팅 수진기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 경영관리방법의 개선이나 업무효율성의 향상으로 규정할 수 있다. 장용삼과 곽홍주(2009)는 컨설팅회사의 입장에서 컨설팅프로젝트의 기간준수, 적절한 예산집행, 목표달성, 컨설팅결과에 대한 만족도 등을 컨설팅성가로 측정하였다[23]. Shapiro et al.(1993)은 경영컨설팅 성과의 향상을 위해서는 적절한 컨설팅 방법론과 기법의 채택, 컨설팅 관련자의 주인의식과 책임의식, 즉각적인 실행에 필요한 기동력, 최고경영층과 실무자의 참여 등이 필요하다고 주장하였다[24]. Simon and Kumar(2001)는 수진기업의 입장에서 컨설턴트의 전략적 컨설팅능력이 컨설팅성공의 주요한 요인이라는 점을 지적하고, 기업과 컨설턴트간의 의사소통, 수진기업의 협조와 참여, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 수진기업의 수용과 이해력, 마케팅, 합리적인 기대효과 등의 중요성을 강조하였다[25].

장영(1996)은 경영컨설팅의 유형별 성과는 수진기업의 특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다고 주장하면서, 경영컨설팅사의 컨설팅프로젝트 성과에 해당하는 컨설팅 효율성에 대해서는 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의, 조직원의 경험이 주요한 요인이며, 컨설팅 수진기업의 당면한 문제해결과 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하는 컨설팅의 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전문성 등이 유의한 영향을 미친다는 실증적 연구 분석 결과를 제시한 바 있다[26]. 장용삼과 곽홍주(2009)는 컨설팅관리에 의한 경영컨설팅 성과의 영향을 분석하면서, 컨설팅 사전관리로서 컨설팅도입에 대한 이해와 사전준비, 컨설팅 과정에서의 조직변화 관리, 단계별 점검, 경영자의 지원과 실천의지 및 종업원과의 의사소통을 통한 정보공유, 컨설팅 후의 사후관리는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 주요요인이라고 주장하였다[21]. Halstead and Page(1992)는 만족과 불평행위가 소비자의 재이용의사에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 제품자체에 대한 만족이 재이용의사에 대해 강한 영향을 미친다고 주장하였다[27].

여유현과 임왕규(2016)는 컨설턴트역량이 경영성과에 미치는 영향을 연구하면서 컨설팅완성도를 매개변수로 사용하였다. 특히 컨설턴트역량을 컨설팅 직무수행에 필

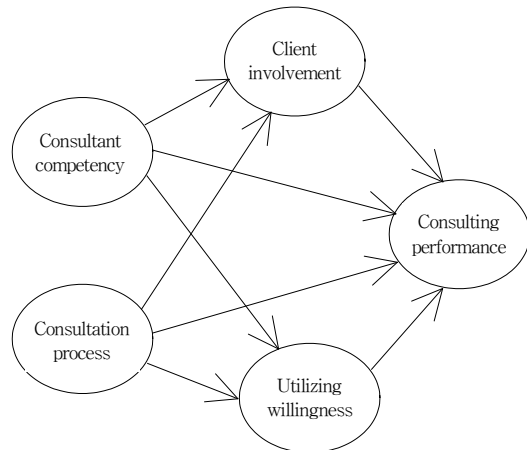
요한 것을 직무역량으로, 컨설턴트의 기본 자질 및 소양을 공통역량으로 구분하여 분석한 결과, 직무역량은 경영성과에 유의한 영향을 미쳤으나 공통역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않았다. 또한 컨설팅완성도는 컨설턴트의 직무역량이 경영성과에 미치는 영향을 매개한다고 주장하였다[28].

최창호와 유연우(2014)는 고객과 컨설턴트 간의 유대 및 신뢰관계가 컨설팅성과에 미치는 영향을 연구하면서 유대관계 및 역량기반신뢰는 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미친 반면, 배려기반신뢰는 무의미한 것으로 나타나 컨설턴트역량에 대한 신뢰가 배려에 대한 신뢰보다 중요하다고 주장하였고, 수진기업의 참여도는 조절작용을 하지 못한다고 역설하였다[29].

## 3. 연구방법

### 3.1 연구모형과 연구가설

본 연구는 선행연구를 토대로 중소기업컨설팅지원사업으로 실시된 경영컨설팅에서 컨설턴트역량과 컨설팅수행과정을 독립변수, 수진기업의 참여수준과 활용의지를 매개변수, 컨설팅성과를 종속변수로 하는 연구모형[Fig. 1]을 설계하였다.



[Fig. 1] Research model

또한 컨설턴트역량과 컨설팅수행과정이 컨설팅성과에 수진기업의 참여수준과 활용의지를 통해 간접 영향을

미치는지 살펴보았다. Parry(1996)에 따르면 컨설턴트의 역량은 일의 중요한 부분에 영향을 주고 상호 연관되어 있다고 주장하였고[8], Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인으로 컨설턴트의 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 역설하면서 컨설턴트역량을 강조하였다[9]. 김광용 외(2008)은 컨설턴트의 균형 잡힌 역량 특성을 제안하면서 컨설팅성과에 영향을 미침을 강조하였다[10]. Ben-Gal(2011)은 컨설턴트와 수진기업의 상호 높은 신뢰 수준이 컨설팅 몰입수준을 높이고 이는 컨설팅성과에 영향을 미친다고 주장하였다[30]. 이를 근거로 가설 H1과 부속 가설 H1.1 및 H1.2를 설정하였다.

H1 컨설턴트역량은 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1.1 컨설턴트역량은 참여수준에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1.2 컨설턴트역량은 활용의지에 정의 영향을 미칠 것이다.

조민호와 설증웅(2009)은 컨설팅수행과정에서 변화관리와 프로젝트관리가 가장 핵심적인 기반활동이라 정의하였고[12], Barcus and Wilkinson(1995)은 컨설팅수행과정이 최종적인 컨설팅성과에 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다[31]. 김현영 외(2013)는 컨설팅수행과정이 경영성과와 조직역량에 긍정적 인과관계가 있다고 주장하였다[15]. 이를 근거로 가설 H2과 부속 가설 H2.1 및 H2.2를 설정하였다.

H2 컨설팅수행과정은 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2.1 컨설팅수행과정은 참여수준에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2.2 컨설팅수행과정은 활용의지에 정의 영향을 미칠 것이다.

더불어 가설 H1과 H2를 바탕으로 참여수준과 활용의지가 컨설팅성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 가설 H3과 H4를 설정하였다.

H3 수진기업의 컨설팅 참여수준은 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4 수진기업의 컨설팅 활용의지는 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

Claycomb et al.(2001)은 Hubbert(1995)의 연구를 바탕으로 고객의 참여정도를 분류하였고[32,33], Beer et al.(1991), Bantel(1989)은 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과의 매개변수라고 주장하였으며[19,20], 김익성(2006)은 수진기업이 컨설팅을 경영성과로 연결시키는 정도와 컨설팅 결과를 활용하려는 의지의 존재가 중요한 컨설팅 요소이고, 컨설팅 산출물 활용의 정도는 직원에 대한 교육 및 학습수준 확인을 통해 측정이 가능하다고 주장하였다[1]. 중소기업기술정보원(2009)의 연구에서는 컨설팅 제이용의사가 있는 수진기업이 컨설팅 산출물의 활용의지가 상대적으로 높게 나타났다[1]. 따라서 이를 측정하기 위하여 아래의 가설들을 설정하였다.

H5 컨설턴트역량은 참여수준을 통해 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H6 컨설턴트역량은 활용의지를 통해 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H7 컨설팅수행과정은 참여수준을 통해 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

H8 컨설팅수행과정은 활용의지를 통해 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 연구대상 및 자료 분석방법

본 연구는 중소기업컨설팅지원사업을 통해 2013년, 2014년 경영컨설팅을 실시한 중소기업을 연구대상으로 하였다. 경영컨설팅은 크게 경영전략, 마케팅, 인사조직, 재무회계, 생산관리 등 5개 분야로 구분되어 실시되며, 경영컨설팅 수진기업은 경영컨설팅이 종료된 직후 경영컨설팅 전반에 대한 설문에 응답하게 되는 데 그 내용은 컨설턴트역량, 컨설팅수행과정, 컨설팅성과 등에 대한 세부적인 만족도와 기업의 참여수준과 활용의지에 대한 자체평가가 포함되며, 수진기업에 대한 기초통계 즉, 기업의 업종, 업력, 매출액, 종업원 수, 사업장 소재지 등은 기업정보를 통해 수집되었다. 설문 대상 565개 업체 중에서 신뢰할만한 설문지가 회신된 총 446개(회수율 79%) 업체를 최종 분석대상 기업으로 선정하였다.

본 연구에서 주요 변수의 기술통계분석은 SPSS 21.0을 활용하였고, 주요 가설검증을 위해서는 AMOS 19.0을

활용하였다. 첫째, 연구 대상기업의 특성과 설문항목인 컨설턴트역량, 컨설팅수행과정, 컨설팅성과, 기업의 컨설팅 참여수준과 활용의지를 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하고 정규성을 검토하였다. 둘째, 확인적 요인분석 및 타당성 분석을 통해 척도의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 셋째, 구조방정식 최초 측정모형에서 SMC (squared multiple correlations)값과 표준화된 잔차값을 기준으로 문항 삭제에 시도하여 적합도가 향상된 제안모형을 완성하였다. 넷째, 제안모형이 구조모형 분석이 가능한 상태인지를 확인하고 가설 검정하였다. 마지막으로, 구조모형을 중심으로 주요 변수 간 관련성을 확인한 후 Sobel 검증을 통해 매개효과의 유의도를 측정하였다.

### 3.3 주요 변수 및 측정도구

김광용 외(2008)는 컨설턴트의 역량으로 지식, 능력, 자세의 균형 잡힌 역량특성을 제안하였는데 본 연구에서는 지식과 능력을 '전문지식과 경험'으로, 자세를 '윤리 신뢰성'으로 측정하였다. 특히 컨설팅의 성공은 신뢰수준에 기인하고 이러한 신뢰수준이 컨설턴트와 수진기업의 상호 긍정적 관계를 형성한다는 선행연구의 주장이 고려되었다[10]. 컨설팅수행과정은 전반적인 컨설팅의 수행 절차를 의미하며, 착수, 진단, 계획, 종료 등의 단계로 구분되고 있고[12], Barcus and Wilkinson (1995)은 컨설팅수행과정을 분석적 요소와 행정적 요소 및 의사소통적 요소로 구분하였다[14]. 본 연구에서는 컨설팅수행과정의 의사소통적 요소 등을 감안하여 정의하고, 이를 '일방적 계획 변경 없음,' '요청사항 대응 능력,' '수시 중간보고 이행'으로 측정하였다. 이는 김현영(2013)이 주장한 컨설팅수행과정이 기업 성과와 고객만족에 유의적 상승효과를 미친다는 주장을 고려한 것이다[15].

고객참여는 서비스 생산과 전달과정에 고객이 관여하는 정도이다. Claycomb et al.(2001)은 고객의 참여정도를 참석, 정보제공, 고객의 공동생산 정도로 분류하였고 [32], Beer et al.(1991)은 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅성공의 요소로 제시하고 있는데, 본 연구에서는 수진기업의 참여수준을 수진기업의 '과제의 사전 인식,' '전담직원 운영,' '직원참여 독려'로 측정하였다[18]. 김익성(2006)의 연구에 의하면 컨설팅 활용의지는 컨설팅을 수행한 기업의 대표자가 얼마나 컨설팅 산출물에 대한 활용의지가

있는가 하는 점과 컨설팅 산출물을 효과적으로 활용하기 위한 사내 직원에 대한 교육과 학습수준이 높은지가 컨설팅 산출물 활용도의 실제 적용하는 정도로 측정되어질 수 있다고 하였는데[20], 본 연구에서는 수진기업의 컨설팅 활용의지를 '즉시 개선 의지,' '추후 개선 의지,' '산출물 직원 공유'로 측정하였다.

마지막으로 경영 컨설팅성과는 컨설팅회사의 관점에서 성공적인 컨설팅과업의 수행을 의미하며, 컨설팅수진기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 경영관리의 개선이나 업무효율성의 향상으로 규정할 수 있다. 또한 Oliver(1980)는 고객만족이 태도에 영향을 미치고 이는 계속해서 재이용의사에 영향을 미친다는 주장에 따라 본 연구에서는 컨설팅성과를 '문제점 파악 도출,' '개선안 실현 가능성,' '전반적 만족도,' '경영성과 연계성,' '컨설팅 재이용 의사'로 측정하였다[34]. 측정변수는 모두 리커트 5점 척도, 즉 '매우 그렇다' 5점에서 '매우 그렇지 않다' 1점으로 측정하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 기업의 일반적 특성

연구대상기업의 일반적 특성은 <Table 1>과 같았다. 연구대상기업의 업종은 도소매업 34.5%, 제조업 28.0%, 서비스업 26.0%, 기타 11.5%로 분포되어 있었다. 사업장 소재지는 서울시 36.3%, 경기도 및 인천시 35.0%, 지방지역 28.7% 소개하고 있었다. 컨설팅분야는 경영전략 27.8%, 마케팅 35.9%, 인사조직 13.4%, 재무회계 15.7%를 차지하고 있었다.

<Table 1> Sample Characteristics (n=446)

Classification		n	%
Industry	Wholesale and Retail Trade	154	34.5
	Manufacturing Industry	125	28.0
	Service Industry	116	26.0
	Other Industry	51	11.5
Province	Soeul	162	36.3
	Gyeonggi, Incheon	156	35.0
	Local area	128	28.7
Management Consulting	Management Strategy	124	27.8
	Marketing Strategy	160	35.9
	HR & Organization Strategy	60	13.4
	Financial Accounting	70	15.7
	Production Management etc	32	7.2

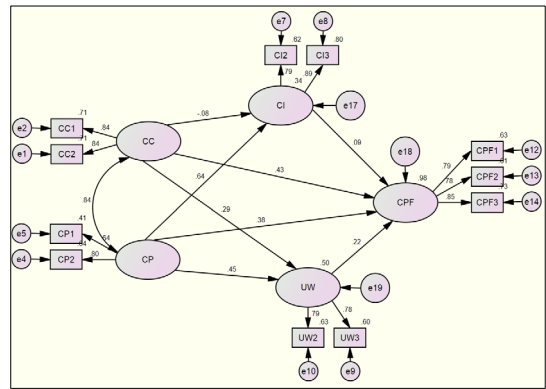
### 4.2 주요 변수의 기술통계 분석

주요 변수의 기술통계량 분석결과는 <Table 2>와 같았다. 신뢰성 척도인 Cronbach's  $\alpha$  값은 모두 0.7이상으로 신뢰할 수 있다. 연구 대상기업들의 측정변수는 모두 5점 리커드 척도로 측정되었는데 평균 4.5점 이상의 높은 수치를 보이고 있다. 컨설팅역량의 평균은 4.85점(SD=.355)으로 나타나 여타 잠재변수 중 최고 점수를 기록하고 있으며, 컨설팅수행과정도 평균 4.83점(SD=.381)으로 높은 점수를 보이고 있다. 다만 컨설팅성과의 평균은 4.78점(SD=.401)으로 컨설팅역량 및 컨설팅수행과정의 만족도에 비해 상대적으로 낮은 점수를 나타내고 있다. 또한 수진기업의 참여수준의 평균 4.58점(SD=.594)으로 최하의 점수를 보이고 있고, 참여수준의 표준편차가 다른 잠재변수 대비 상대적으로 크다. 다만 수진기업의 컨설팅결과에 대한 활용의지가 평균 4.74점(SD=.428)을 보이고 있다. 이는 수진기업의 참여수준의 평균은 기업 환경적인 측면이 반영된 것으로 보이며, 활용의지의 평균은 수진기업이 경영컨설팅을 통해 기업역량을 개선해 보고자 하는 의지가 반영된 것으로 보인다.

### 4.3 측정모형의 개량

구조방정식모형의 분석에서 최초 측정모형의 적합도를 확인한 결과  $\chi^2$ (CMIN)=434.148, df=95( $\chi^2$ /df=4.57), p=.000, GFI=.895, AGFI=0.850, NFI=.903, TLI=.902,

CFI=.922, RMR=.022, RMSEA=.090으로 모형 적합도가 높지 않은 것으로 나타났다. 측정모형의 타당성을 확보하기 위하여 설명력이 낮은 측정변수를 순차적으로 제거하여 측정모형을 개량하였다. 측정모형의 측정변수의 정제과정은 측정변수 간의 상관관계를 고려하여 설명력이 적은 즉 SMC값과 표준화된 잔차값을 기준으로 측정변수를 제거하는 방식을 반복하였다. 최초 측정모형에서 제거된 변수는 컨설팅수행과정에서 '수시 중간보고 이행,' 참여수준에서 '과제의 사전인식,' 활용의지에서 '개선안 즉시 이행,' 컨설팅성과에서 '경영성과 연계성,' '컨설팅 재이용 의사'이며, 이들 측정변수 제거한 후 완성된 제안모형은 [Fig. 2]와 같다.



[Fig. 2] Final Measurement Model

<Table 2> Descriptive Statistics & Reliability Analysis

Factor		Variable		Average	Standard deviation	Cronbach's $\alpha$	Used variables
Independent variable	Consultant competency(CC)	Professional knowledge experience	CC1	4.85	.355	.805	○
		Ethical reliability	CC2				○
	Consultation process(CP)	No unilateral change of plans	CP1	4.83	.381	.809	○
		Request response capability	CP2				○
		Implementation of occasional interim reports	CP3				deleted
Mediating parameter	Client involvement(CI)	preliminary recognition of tasks	CI1	4.58	.594	.777	deleted
		Dedicated personnel operation	CI2				○
		Encouraging employee participation	CI3				○
	Utilizing willingness(UW)	Immediate implement of improvements	UW1	4.74	.428	.817	deleted
		delayed implement of improvements	UW2				○
		Workers' sharing results	UW3				○
Dependent Variable	Consulting performance(CPF)	Problems identification	CPF1	4.78	.401	.828	○
		Feasibility of improvements	CPF2				○
		Overall satisfaction	CPF3				○
		linkable to business performance	CPF4				deleted
		Consulting reuse intention	CPF5				deleted



<Table 3> Feasibility Analysis

Factor	Variable	Standardized Estimates	S.E.	C.R.	AVE
CC	CC1	0.845	0.048	0.971	0.944
	CC2	0.844	0.037		
CP	CP1	0.637	0.149	0.904	0.826
	CP2	0.801	0.071		
CI	CI2	0.790	0.237	0.899	0.818
	CI3	0.892	0.079		
UW	UW2	0.794	0.090	0.930	0.869
	UW3	0.776	0.095		
CPF	CPF1	0.791	0.093	0.959	0.888
	CPF2	0.782	0.103		
	CPF3	0.852	0.051		

4.4 제안모형의 분석

측정변수가 제거된 사유를 살펴보면 본 경영컨설팅이 비교적 단계에 걸쳐 수행되어 수시 중간보고의 필요성이 부족하고, 수진기업 입장에서 경영진단 이전에 컨설팅과제를 사전 인식하기 어려울 뿐만 아니라 중소기업의 경우 컨설팅 개선안을 즉시 이행하거나 경영성과와 직접 연계하기 어려운 점과 경영컨설팅지원사업 특성상 동일 기업에게 반복 실시되지 않는 점이 반영된 것으로 해석된다. 제안모형의 적합도는  $\chi^2$ (CMIN)= 111.190, df=35 ( $\chi^2$ /df=3.177), p=.000, GFI=.956, AGFI=.917, NFI=.961, TLI=.957, CFI=.973, RMR=.010, RMSEA=.070으로 모형 적합도가 아주 우수하고 추후 구조모형 분석을 진행하여도 문제가 없을 것으로 판단되었다. 또한 제안모형의 타당성 검증 결과 <Table 3>과 같이 표준화된 요인적치값(standardized regression weights)이 대체로 .7 이상, 개념신뢰도(construct reliability: C.R.)값이 .7 이상, 평균 분산추출(AVE)값이 .5 이상이 확인되어 모형의 타당성이 확보되었고, 제안모형에서 각 측정변수에서 잠재변수

에 이르는 경로의 비표준화계수와 표준오차는 <Table 4>와 같이 유의수준 .001에서 모두 통계적으로 유의하여 구조모형 분석이 가능하였다.

4.5 가설의 검증 및 해석

구조모형의 분석결과를 바탕으로 가설을 검증한 결과는 <Table 5>과 같다. 첫째, 컨설턴트역량은 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1은 유의수준 p=.05 범위 내로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 Parry(1996)와 Rynning(1992)의 연구결과와 일치하는 것으로 컨설턴트역량이 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요소이며, 김광용 외(2008)의 연구결과와 같이 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다 [8,9,10]. 그러나 컨설턴트역량은 참여수준에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1.1은 유의수준을 벗어나 기각된 반면 가설 H1.2는 유의수준 범위 내로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 컨설턴트역량이 수진기업의 참여수준에 영향을 미치지 못하고, 활용의지에 영향을 미치고 있다는 것을 말한다.

둘째, 컨설팅수행과정은 컨설팅성과에 직접 영향을 미칠 것이라는 가설 H2는 유의수준 p=.05 범위 내로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조민호과 설증용(2009)의 연구결과나 Barcus and Wilkinson(1995)의 연구결과와 같이 컨설팅수행과정이 최종 컨설팅성과에 영향을 미친다는 것과 일치한다[12,14]. 또한 컨설팅수행과정은 참여수준과 활용의지에 정의 영향을 미친다는 가설 H2.1 및 H2.2은 유의수준 p=.05 범위 내로 유의미한 것으로 나타났다. 컨설팅수행과정이 참여수준과 활용의지에 정의 영향을 모두 미치는 것을 확인할 수 있다.

<Table 4> Factor Analysis Result

(\*\*\* p<0.001)

Factor		Variable	Unstandardized estimates	S.E.	C.R.(p)	Standardized estimates
Independent variable	Consultant's competency	Professional knowledge experience	1.000			0.845
		Ethical reliability	0.876	0.043	20.503***	0.844
	Consultation process	No unilateral change of plans	1.000			0.637
		Request response capability	1.121	0.085	13.215***	0.801
Mediating parameter	Client's involvement	Dedicated personnel operation	1.000			0.790
		Encouraging employee participation	0.883	0.069	12.836***	0.892
	Utilizing willingness	delayed implement of improvements	1.000			0.794
		Workers' sharing results	0.965	0.069	14.008***	0.776
Dependent Variable	Consulting performance	Problems identification	1.000			0.791
		Feasibility of improvements	1.021	0.056	18.156***	0.782
		Overall satisfaction	0.937	0.046	20.355***	0.852

<Table 5> Hypothesis Test (\*\*\*) p<0.001

Hyp.	Path	Unstandardized estimates	S.E.	C.R. (p)	Standardized estimates	Result
H1	CPF←CC	0.557	0.120	4.633 (***)	0.428	Accept
H1.1	CI←CC	-0.159	0.337	-0.472 (0.637)	-0.077	Reject
H1.2	UW←CC	0.362	0.176	2.060 (0.039)	0.289	Accept
H2	CPF←CP	0.419	0.131	3.198 (0.001)	0.381	Accept
H2.1	CI←CP	1.126	0.310	3.628 (***)	0.643	Accept
H2.2	UW←CP	0.472	0.156	3.029 (0.002)	0.447	Accept
H3	CPF←CI	0.056	0.026	2.138 (0.032)	0.089	Accept
H4	CPF←UW	0.224	0.054	4.149 (***)	0.216	Accept

셋째, 수진기업의 참여수준이 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3과 수진기업의 활용의지가 컨설팅성과에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 H4은 유의수준 p=.05 범위 내로 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 Beer et al.(1991)은 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과의 매개변수라고 주장하였으나, 이는 컨설팅수행과정을 통해서만 실현되는 것으로 컨설팅트역량과는 무관하여 부분 일치하였다[18]. 즉 컨설팅 참여조직의 참여정도는 컨설팅트역량이 아니라 컨설팅수행과정에서 효과가 있고, 수진기업의 활용의지는 컨설팅트역량 및 컨설팅수행과정에서 모두 컨설팅성과에 미치는 효과가 있어 중소기업기술정보원(2009)의 연구결과와 일치한다[1].

이상의 결과를 종합하면, 컨설팅트역량이 수진기업의 참여수준에 영향을 미치지 못하는 반면에 수행과정이 참여수준에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 컨설팅트역량은 수진기업의 활용의지를 통해 컨설팅성과에 영향을 미치고 있다. 이는 신동주와 유연우(2012)의 연구결과와 같이 컨설팅트의 능력과 태도가 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미치고 컨설팅트의 지식 자체는 긍정적 영향을 미치지 아니한다는 연구결과[35]와 같이 컨설팅트의 컨설팅수행 자세와 태도에 주목할 필요가 있다. 즉 컨설팅트는 컨설팅수행과정을 통해 수진기업의 활용의지를 확대시켜 컨설팅성과를 달성해야 한다고 해석할 수 있다.

컨설팅에서 중요하게 고려되어야 할 사항은 컨설팅트

의 역량이 아니라 컨설팅수행과정이다. 컨설팅수행과정은 수진기업의 참여수준을 높이는 역할을 한다. 수행과정이란 컨설팅트가 당초 계획대로 컨설팅을 수행하는 것, 일방적인 계획 변경이 없는 것과 수진기업의 요청사항에 잘 대응하는 능력으로 이를 통해 참여수준이 향상되고 컨설팅성과를 향상시킬 수 있다. 또한 컨설팅수행과정은 수진기업의 활용의지를 더 높게 만들며 컨설팅성과에 영향을 미친다. 활용의지는 컨설팅 개선안을 이행하고자 하는 의지와 컨설팅 산출물을 직원들과 공유하고자 하는 것으로 컨설팅 결과물을 수용하는 자세라고 할 수 있다.

따라서 컨설팅트는 자신의 역량이 컨설팅성과에 직접 영향을 미치도록 집중하되 수행과정을 통해 참여수준과 활용의지를 높이는 자세를 가지고 컨설팅을 수행해야 할 것이다. Schein(1990)의 연구결과처럼, 기업이 스스로를 돕도록 컨설팅을 하는 수행과정 중심의 컨설팅이 기업의 문제점을 파악 도출하고 실현 가능한 개선안을 산출하여 결국 기업이 컨설팅 산출물을 이행하도록 한다. 또한 컨설팅트는 사전에 자기 자신의 역할을 과업 지향적(task-oriented) 또는 과정 지향적(process-oriented)인지를 판단하여 컨설팅에 임할 필요가 있다[36].

#### 4.6 매개효과의 분석

컨설팅트역량과 컨설팅성과 간에 수진기업의 컨설팅 참여수준 및 활용의지가 매개효과가 있는지를 알아보기 위해 각 경로의 비표준화계수와 표준오차를 이용하여 Sobel 검증을 실시하였으며 그 결과는 <Table 6>과 같다. 결과 값이 +1.96보다 크거나, -1.96보다 작으면 매개효과가 유의미하다고(Baron and Kenny, 1986) 보는 견해에 따라 ‘컨설팅수행과정→활용의지→컨설팅성과’ 경로 즉 가설 H8이 유의미한 것으로 나타났다.

<Table 6> Analysis of Mediating Effects (\*\* p<0.05)

Hyp.	Mediating Path	Statistic	Two-tailed probability	Result
H5	CC→CI→CPF	-0.461	0.645	Reject
H6	CC→UW→CPF	1.843	0.065	Reject
H7	CP→CI→CPF	1.853	0.064	Reject
H8	CP→UW→CPF	2.444	0.014**	Accept

간접효과의 유의성을 검증하기 위하여 AMOS 부트스트랩(bootstrap)을 이용하였다. 부트스트랩은 모집단으로부터 무작위로 추출한 표본자료를 대상으로 재 표본추

출을 통해 표준오차를 추정하는 방법으로 분석 결과, 컨설턴트역량은 컨설팅성과에 미치는 영향의 유의확률(p 값)이 .739로 간접효과가 없는 것으로 나타났으나, 컨설팅수행과정은 컨설팅성과에 미치는 영향의 유의확률(p 값)이 .040으로 간접효과가 있는 것으로 나타나 간접효과의 유의성이 유의미한 것으로 검증되었다[37].

또한 회귀분석을 이용하여 가설 H8의 매개효과를 단계별로 검증한 결과는 <Table 7>과 같다. M I에서 컨설팅수행과정과 활용의지의 영향관계를 분석하였고, M II에서 컨설팅수행과정과 컨설팅성과의 영향관계를 분석하였으며, M III에서 이들 모두를 투입하여 활용의지의 매개효과를 분석하였다. 활용의지를 추가 투입한 결과는 컨설팅수행과정이 컨설팅성과에 미치는 영향이  $\beta = .696(.000)$ 에서  $\beta = .495(.000)$ 으로 변화되었고, 활용의지가 컨설팅성과에  $\beta = .408(.000)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 컨설팅수행과정이 컨설팅성과에 미치는 영향력이 M II보다 M III에서 감소되었으므로 활용의지의 부분 매개효과가 있다는 것이 검증되었다[38,39].

<Table 7> Regression Analysis (\*\*\*)  $p < 0.001$

Step		$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>
M I	CP→UW	.493	11.948 ***	142.750 ***	.243
M II	CP→CPF	.696	20.449 ***	418.181 ***	.485
M III	CP→CPF	.495	14.536 ***	347.940 ***	.611
	UW→CPF	.408	11.979 ***		

## 5. 결론 및 제언

### 5.1 결론 요약 및 제언

본 연구는 컨설턴트역량 및 컨설팅수행과정을 독립변수, 수진기업의 컨설팅 참여수준 및 활용의지를 매개변수, 컨설팅성과를 종속변수로 하는 구조방정식모형을 설정한 후, 컨설턴트역량 및 컨설팅수행과정이 컨설팅성과에 직접 영향을 미치는지, 컨설팅 참여수준 및 활용의지를 통해 컨설팅성과에 간접 영향을 미치는지 살펴보는 것으로 Jang and Lee(1998)이 컨설턴트의 능력, 컨설팅 방법론, 수진기업의 조직적 지원특성 등을 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요요인이라는 주장에 근거한 것

이다[40].

연구 결과, 컨설턴트역량은 컨설팅성과에 직접 영향을 미치고 있었으나, 수진기업의 참여수준과 활용의지를 통해 컨설팅성과에 간접 영향을 미치지 않았다. 한편 컨설팅수행과정은 컨설팅성과에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 활용의지를 통해 컨설팅성과에 간접 영향을 미치고 있었다. 따라서 컨설팅성과 향상을 위해서는 컨설팅수행과정과 수진기업의 활용의지가 중요한 요소임을 확인하였다. 이는 최고경영층과 실무자의 참여 등을 주장한 Shapiro et al.(1993)의 연구결과와 일치하고, 컨설팅관리에 의한 경영컨설팅 성과의 영향을 분석한 장용삼과 곽홍주(2009)의 연구결과와도 일치한다[21,23]. 그러나 Beer et al.(1991) 등은 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과의 매개변수라고 주장하였으나, 이는 컨설팅수행과정을 통해서만 실현되는 것으로 컨설턴트역량과는 무관하여 부분 일치하였다[19]. 따라서 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 연구의 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 중소기업 경영컨설팅에서 컨설턴트가 우선 고려해야 할 사항은 컨설팅수행과정이라고 본다. 일정수준 이상의 역량을 보유하고 있는 컨설턴트라면 수행과정에 대한 집중이 필요하다. 즉 컨설턴트가 수진기업에게 컨설팅 방법론을 이전하고 참여와 경험을 통해 인지체계를 더욱 정교하게 만드는 컨설팅수행과정이 필요하다[41].

둘째, 컨설턴트는 수진기업의 참여수준에 대한 이해를 도모할 필요가 있다. 대부분의 중소기업은 인적, 물적 자원이 부족한 상태이다. 수진기업의 컨설팅 참여수준에만 집중할 경우 컨설팅 수행에 어려움이 많다. 따라서 컨설턴트는 수진기업의 인적 자원 부족을 보완할 수 있는 컨설팅 수행이 필요하다.

셋째, 컨설팅수행과정은 수진기업의 활용의지를 통해 컨설팅성과에 미치는 간접 영향이 크다. 컨설팅성과를 높이기 위해서는 컨설팅수행과정을 통해 수진기업의 활용의지를 높여 컨설팅 결과물이 반영될 수 있도록 하여야 한다. 수행과정 측면에서의 컨설팅 분류는 인사조직, 재무회계 등 보조업무, 경영전략, 마케팅 등 주요업무, 생산관리 등 특화업무로 나눌 수 있다[42].

넷째, 중소기업 컨설팅성과에 관한 것으로 수진기업은 컨설팅성과로 수진기업의 문제점 파악 도출에 대한 관심이 많으며, 컨설팅 후 개선안이 수진기업 입장에서 실현 가능한지에 대해 깊은 관심을 가지고 있다. 따라서 컨설팅

턴트는 수진기업이 실행 가능한 성과물을 제시할 필요가 있다[43].

마지막으로, 본 연구는 중소기업 컨설팅의 주요 요소인 컨설턴트, 수행과정 및 컨설팅성과, 그리고 수진기업의 참여수준 및 활용의지를 종합적으로 연계한 실증연구를 통해 컨설팅수행과정의 중요성을 입증하였다. 특히 본 연구는 실제 컨설팅 수행 직후 수진기업을 대상으로 설문한 현장자료를 바탕으로 체계적으로 분석되었고 수진기업의 가치공동창출 행위를 강조한 점에서 특히 의미가 있다.

## 5.2 향후 연구과제

본 연구는 몇 가지 한계점을 내포하고 있기에 이를 토대로 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다. 먼저 연구의 한계점은 첫째, 본 연구가 보증기관이 지원하는 중소기업 경영컨설팅 수진기업을 대상으로 하였기 때문에 일반화시키기에는 한계가 있다. 즉 본 연구는 중소기업에 한정되어 있다는 것을 고려해야한다. 둘째, 구조방정식모형이 선행연구나 이론적 토대를 중심으로 구조모형이 구성되어야 하므로 본 연구에서는 다양한 변수들을 모두 모형에 포함시키지 못한 점이 있다. 따라서 변수 누락으로 인한 편의가 발생했을 가능성을 배제할 수 없다.

향후 연구과제는 첫째, 본 연구가 수진기업의 참여수준 및 활용의지의 매개효과를 중심으로 연구가 이루어졌다. 이후 참여수준의 고저, 활용의지의 고저에 따른 조절효과를 중심으로 분석을 시도해보는 것이 의미가 있다. 둘째, 본 연구는 2년에 걸쳐 지원된 경영컨설팅 수진기업을 대상으로 이루어졌다. 따라서 추가 자료를 취합하여 추세분석을 해볼 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 컨설팅 수진기업을 대상으로 한 양적 연구방법을 활용한 것으로 컨설턴트의 견해가 반영되지 않았다. 따라서 컨설팅지원사업과 관련된 수진기업과 컨설턴트를 연계한 컨설팅 성과가치 공동창출에 대한 연구가 필요하다.

## REFERENCES

[1] Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, "Analysis report of SMEs consulting support business, Small and Medium Business

Administration", 2009, 2013.  
 [2] Allan P.O. Williams and S. Woodward, *The competitive consultant: a client-oriented approach for achieving superior performance*, The Macmillan Press LTD, 1994.  
 [3] H. S. Cheong and W. S. Yoo, "The Effect on Small Business Management Performance through Connection Support based on Corporate Analysis", *Korea industrial and system engineering*, Vol. 34, No. 4, pp. 17-24, 2011.  
 [4] D. S. Cho, *Strategic Management for the 21 Century*, Seoul Economy & Management, 2002.  
 [5] Y. S. Chang and J. H. Seo, "A Study on the Determining Priority of Consulting Areas for SMEs", *Management consulting research*, Vol. 14, No. 1, pp. 247-264., 2014.  
 [6] D. C. McClelland, R. Koestner, and Weinberger, "How do self-attributed and implicit motives differ?" *Psychological review*, 1989.  
 [7] L. Spencer and S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, NY, 1993.  
 [8] Scott B. Parry, "The Quest for Competencies," *Training*, Vol 33, No. 7, pp. 48-56, 1996.  
 [9] Majo Rynning, "Successful Consulting with Small and Medium-Sized vs. Large Clients: Meeting the Needs of the Client?" *International Business Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 47-60, 1992.  
 [10] G. G. Gim, M. S. Kim, C. U. Lee, and Y. H. Lee, *Understanding and Application of the Business Consulting Services*, CheongRam, 2008.  
 [11] D. Y. Kim, S. K. Lee, and E. G. Kang, "A Study on the Relationships between Emotional Intelligence of Consultant and Consulting Service Quality", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 11, No. 7, pp. 41-50, 2013.  
 [12] M. H. Cho and J. G. Seol, *Consulting Process*, New Proposal, 2009.  
 [13] G. S. Jung, T. S. Kim, and H. S. Lee, "A study on the Influence of Consultant Proactive Personality and Benevolence on Trust & Innovative Performance", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 10, No. 2, pp.

- 83-92, 2012.
- [14] S. W. Barcus III and J.W. Wilkinson, *Handbook of Management Consulting Services*, McGraw-Hill, New York, NY, 1995.
- [15] H. Y. Kim, C. G. Lee, C. S. Seo, and I. H. Oh, "An Empirical Study on the Effect of Management Consulting process for Organization Competence and Performance of SME and Venture Enterprise," Korea Management Engineers Society, Vol. 18, No. 3, pp. 63-81, 2013.
- [16] R. Amy and Susan S. Kleine, "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Advances in Services Marketing and Management*, 9, Teresa A. Swartz, David E. Bowen and Stephen W. Brown(Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 111-125. 2000.
- [17] J. H. Song and Carl R. Adams, "Differentiation Through Customer Involvement in Production or Delivery", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 2, 4-12, 1993.
- [18] R. L. Oliver, T. T. Rust, and S. Varki, "Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No 3, pp. 311-336, 1997.
- [19] M. Beer, R. Eisenstat, and B. Spectpr, "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Vol.39, November-December 1991.
- [20] K. Bantel and S. E. Jackson, "Top Management and Innovation in banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989.
- [21] I. S. Kim, "Research of consulting role and development strategy for enhancing SME competitiveness", Korea Small Business Institute, 2006.
- [22] I. S. Lee and Y. Y. You, "An empirical Study of the Influencing Factors of Management Consulting Performance on Application Intend mediating the consulting deliverables and satisfaction", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 10, No. 3, pp. 59-69, 2012.
- [23] Y. S. Jang and H. G. Kwak, "A Study on Relationship between Consulting Performance and Consulting Management in Real Estate Consulting and Management Consulting", *Journal of the Korean society of cadastre*, Vol. 25, No 1, pp. 31-42, 2009.
- [24] E. Shapiro, R. Eccles, and T. Soske, "Consulting: Has the Solution Become part of the Problem?", *Sloan Management Review*, 39, Summer, pp. 89-95, 1993.
- [25] A. Simon and V. Kumar(2001), "Clients Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success", *Management Design*, 41. pp. 362-372, 2001.
- [26] Y. Jang, "A contingent analysis of the success factors in management consulting", Korea Advanced Institute of science and Technology, 1996.
- [27] D. Halstead and T. J. Page Jr.(1992), "The Effect of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intention", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, pp. 1-11, 1992.
- [28] W. H. Yeo and W. K. Lim, "The competence of management consultants and consulting completeness influences to the management performance", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 6, pp. 93-107, 2016.
- [29] C. H. Choi and Y. Y. You, "A study on the Effects of Ties and Trust Relationship between the Clients and Consultants on the Consulting Performance", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 10, pp. 87-96, 2014.
- [30] H. C. Ben-Gal and S. S. Tzafrir, "Consultant client relationship: one of the secrets to effective organizational change?" *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 662-679, 2011.
- [31] S. W. Barcus III and J. W. Wilkinson(1995), *Handbook of Management Consulting Services*, McGraw-Hill, New York, NY, 1995.
- [32] C. Claycomb, C. A. Lengnick-Hall, and Inks, L. W.(2001), "The customer as a productive resource: a pilot study and strategic implications", *Journal of Business Strategies*, Vol. 18, No. 1, pp. 47-69, 2001.
- [33] A. R. Hubbert, *Consumer Co-creation of Service*

*Outcomes: Effects of Locus of Causality attributions, Doctoral Dissertation, arizona State University, Tempe, AZ, 1995.*

- [34] Richard L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Disions", *Journal of Marketing Research*, 17(Nonember), pp. 460-469, 1980.
- [35] D. G. Shin and Y. Y. You, "A Study on the Impact of Consultant's Competencies on Service Quality and Performance of Consulting", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 10, No. 4, pp. 63-78, 2012.
- [36] E. H. Schein, "A general philosophy of helping: process consultation", *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 57-64, 1990.
- [37] T. S. Jeong, "A Study on the Relationship between Customer and Supplier Network and Innovation Performance: Focused on Mediating Effect of T-Shaped Skill", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 1, pp. 93-110, 2015.
- [38] H. Ko and H. S. Yang, "The Effects of Behavioral Intention on Education Service Quality of the Merchant College -The Mediating effect of student satisfaction-", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 6, pp. 79-91, 2014.
- [39] Y. G. Jeon, "The Mediating Effect of Job Satisfaction between Organizational Members' Turnover Intention and the Leadership Type of Middle Managers in Agricultural Cooperatives", *Journal of Digital Convergence*", Vol. 13, No. 3, pp. 85-93, 2015.
- [40] Y. Jang and J. Lee, "Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 67-72, 1998.
- [41] Y. H. Youn, D. S. Na, and J. T. Jung, "An empirical study for the relations between consultant's expertise and consulting knowledge transfer: Focused on FTA consulting ", *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 11, pp. 119-132, 2015.
- [42] Tae-Seog Jeong, "A Studies on the Effect of the Mediating Variable Affecting the Business Performance in the TPM Activity", *Journal of the*

*Korea Convergence Society*, Vol. 7 No. 1, pp. 197-203, 2016.

- [43] Young-Jun Kim, "Convergence of Business Information System Process using Knowledge-based Method", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 4, pp. 65-71, 2015.

#### 이철우(Lee, Cheol Woo)



- 2014년 9월 ~ 현재 : 건국대학교 대학원 신산업융합학과 박사과정
- 1986년 2월 ~ 현재 : 신용보증기금 근무
- 관심분야 : 벤처기술경영
- E-Mail : you-good@daum.net

#### 이철규(Lee, Cheol Gyu)



- 2004년 9월 ~ 2010년 2월 : 건국대학교 대학원 벤처전문기술학과, 기술경영학과 교수
- 2010년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 대학원 신산업융합학과 교수
- 관심분야 : 벤처기술경영
- E-Mail : cglee@konkuk.ac.kr

#### 이동명(Lee, Dong Myung)



- 2012년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 대학원 신산업융합학과 교수
- 관심분야 : 벤처기술경영
- E-Mail : dmllee@konkuk.ac.kr