

경영학자들의 경영 자문을 통한 산학협동: 한국경영학회의 경영 자문사업 사례

한 인 구*
정 양 현**
윤 상 필***

본 연구에서는 경영학자들이 참여한 한국경영학회의 경영 자문사업 사례를 분석하였다. 이를 통해 전문 컨설턴트 및 경영자문단과 차별화된 경영학자 경영 자문의 특징을 발견하고, 이러한 경영학자의 경영 자문 활동이 하나의 산학협력 방안으로 작용할 수 있도록 추진 방향을 제시하였다.

벤처기업 및 중소기업의 경우 고가 컨설팅회사의 경영 자문을 받는 것은 현실적으로 어렵다. 이에 한국경영학회는 벤처기업 및 중소기업의 경쟁력 제고를 위해 2017~2018년 동안 경영자문위원회를 신설하여 경영 자문사업을 진행하였다. 한국경영학회는 벤처기업협회 및 IBK기업과 협력하여 기관이 선정한 유망 중소기업에 대해, 자문 희망분야 및 현안에 적합한 경영학자를 할당하였다. 자문 기간은 6개월로 경영학자는 주 1회 기업을 방문하여 자문하는 것을 원칙으로 진행하였고, 자문 종료 후 자율적으로 2차 자문을 요청 및 수행할 수 있도록 하였다.

한국경영학회의 경영 자문 사례에서 나타난 경영학자 경영 자문의 특징은 다음과 같다. 기업의 현장 이슈에 관련된 강의 수요가 존재한다는 것과 장기적 관점에서 기업경영 방향에 대한 교육수요에 대응하였다는 점이다. 이 외에도 경영학자는 이론적으로 타당한 경영시스템, 사례에 기초한 성공적 경영방식 등의 지식을 통해 보편적이고 현장 맞춤형 해결책을 제시하였다. 자문 기간 및 진행 과정 또한 6개월 이상으로 단기간의 해결책이 아닌 장기간 경영 자문을 수행하여, 경영시스템을 근본적으로 개선한 경영전략 방향성을 자문하였다.

이러한 경영학자의 경영 자문은 성과의 불확실성과 적은 보수에 따른 경영 자문 의욕의 저하가 나타날 수 있다. 또한, 즉각적이고 구체적인 해결방안을 바라는 기업에 대해 낮은 빈도로 장기간 지속하는 경영학자의 자문은 부적합할 수도 있다. 그러나 경영 자문 활동 이외에도 자문 사례를 통한 연구성과 및 조교와 인턴십을 활용한 인재-일자리 확보 등을 통해 점차 바람직한 산학협력의 일환으로 자리 잡을 수 있을 것이다.

이러한 경영학자의 경영 자문이 안정적으로 자리 잡기 위해서는 벤처기업 및 중소기업과 관련된 유관기관의 긴밀한 협력 및 지원이 필요하고, 이에 관한 실증적 연구가 이루어져야 할 것이다.

주제어: 중소·중견기업, 경영컨설팅, 산학협력, 사례연구

1. 서론

경영학자의 역할은 경영학을 교육하고 경영학의 학문적 발전을 위한 연구를 수행하는 것이다. 최근

에는 이러한 양대 역할 이외에 기업 발전을 위한 산학협동 활동까지 확대되고 있다. 산학협동의 하나로 경영학자가 경영학지식을 활용하여 기업의 문제를 해결하기 위한 자문 활동을 수행할 수 있다. 이미 기업 자문 활동을 수행하는 전문적인 기관 및 전문가가

논문접수일: 2021. 06. 14. 1차 수정본 접수일: 2021. 09. 25. 게재확정일: 2021. 10. 13.

* KAIST 경영대학 경영공학부 교수(ighan@kaist.ac.kr), 제1저자

** KAIST 경영대학 기술경영학부 명예교수(coach@kaist.ac.kr), 공동저자

*** KAIST 경영대학 기술경영학부 박사과정(etona@kaist.ac.kr), 교신저자

존재하기에 경영학자의 자문 활동은 고유의 특징과 장점을 가질 필요가 있다.

컨설팅회사, 회계법인, 경제연구소 등의 컨설턴트는 기업에 유료로 자문서비스를 제공하고 있다. 컨설팅 전문기관들의 자문료는 상당히 높은 수준으로 벤처기업 및 중소기업들은 이러한 고가의 자문서비스를 받는 것에 부담이 존재한다. 자금력이 부족한 벤처기업 및 중소기업들을 위해 무료로 자문서비스를 제공해 주는 기관들도 다수 존재한다. 이에 전국 경제인연합회의 중소기업협력센터는 산업현장 경험이 풍부한 대기업 전직 임원을 중심으로 200여 명의 경영자문단을 확보하고, 벤처기업 및 중소기업에 경영 자문서비스를 무료로 제공하고 있다. IBK기업은행은 70여 명의 전문 컨설턴트를 보유한 IBK컨설팅센터를 통해서 중소기업을 대상으로 위해 무료로 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 전국에 있는 창조경제혁신센터는 벤처기업의 창업을 지원하는 자문 활동을 하고 있다. 중소기업 유관기관 및 여러 대학교의 중소기업산학협력센터 등에서도 공익사업으로서 벤처기업 및 중소기업에 대한 자문서비스를 제공하고 있다.

그렇다면 경영학자들의 경영 자문은 전문적인 컨설팅회사 또는 공익적인 자문 활동을 하는 공공기관에 비해서 어떻게 차별화된 서비스로 기업의 경쟁력 제고에 도움을 줄 수 있을 것인가? 경영 자문을 위해 훈련된 많은 컨설팅경험을 쌓은 전문 컨설턴트 또는 대기업 등에서 오랫동안 근무해서 산업현장 경험이 풍부한 공익적인 경영자문단에 비해 경영학자는 어떤 추가적인 부가가치를 기업에 제공할 수 있는가?

전업 컨설턴트 및 기업 임원 출신의 자문위원들은 풍부한 현장 경험을 토대로 기업의 문제를 해결할 방안을 제시할 것이다. 이러한 전문 컨설턴트들의 경영 자문 기간은 3개월 이내의 단기인 경우가 대부분이다. 해결방안도 대부분 단기적인 방안이며 장기적인 방안을 제시하는 경우는 많지 않다. 단기성과가

컨설팅회사의 평판을 좌우하기 때문에 컨설팅회사의 프로젝트 결과는 단기간에 성과를 내는 것을 지향하고 있다. 프로젝트 이후에 해당 기업에 지속적인 경영 자문을 하는 경우도 많지 않다. 사후서비스를 제공한다면 다시 계약하고 컨설팅비용을 부담해야 한다. 컨설팅회사의 입장에서 사후서비스보다는 현안을 해결하는 것이 부가가치가 높을 것이다.

이에 반해 경영학자들은 경영이론을 토대로 기업을 진단하고 장기적인 전략 방향을 제시하는데 전문 컨설턴트 보다 비교우위가 있다. 경영이론은 현안을 단기적으로 해결하기보다는 경영관리의 수준을 이론적으로 바람직한 방향으로 높여서 장기적인 기업경쟁력을 제고시킬 것이다. 경영학자들은 교육과 연구라는 본업이 있으므로 기업에 대한 경영 자문은 파트타임으로 진행되어 비교적 장기간 이루어지게 된다. 경영학자들은 자문을 통해 기업의 경영시스템을 합리적으로 개선하고 장기적 전략 방향의 수립에 도움을 주는 동시에 기업현장을 배우고 경영 자문한 내용을 토대로 사례연구를 할 수 있다. 경영학자의 경영 자문 활동은 경영학교육에 현장감을 더하여 경영학교육의 질적 향상으로 연결될 수 있다. 경영 자문 활동을 토대로 기업사례를 분석한다면 우리나라에서 특히 부족한 한국형 기업사례를 발굴하여 경영학 학술대회에 발표하거나 경영학교육에도 활용할 수 있다. 즉, 경영학자는 경영 자문 활동을 통해 본래의 업무인 경영학연구 및 교육에 도움을 받을 수 있는 것이다.

이러한 경영학자 경영 자문의 특징을 바탕으로 한국경영학회는 경영자문위원회를 신설하여 2017~2018년 동안 경영학자의 경영 자문사업을 진행하였다. 한국경영학회는 벤처기업을 지원하고 있는 벤처기업협회와 IBK컨설팅센터를 통해 무료로 중소기업에 컨설팅을 하고 있는 IBK기업은행과 협력사업을 추진하였다. 자문 기간은 6개월이며 경영학자는 주 1회 기업을 방문 또는 자문하는 것을 원칙으로 진행

하였다. 해당 사례를 바탕으로 본 논문에서는 경영학자가 경영 자문을 통해 중소기업의 경영 문제해결에 기여하고 경영학연구 및 교육에도 도움이 될 수 있는 산학협력 방안을 모색하고자 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 다음 장에서 경영 자문에 관한 선행연구를 살펴보고, 제3장에서는 한국경영학회의 경영 자문사업 사례를 정리하고, 제4장에서는 경영학자의 경영 자문의 특징과 이점을, 마지막 제5장에서 이를 바탕으로 경영학자의 경영 자문을 통한 산학협력의 발전 방향을 서술할 것이다.

II. 경영 자문에 관한 선행연구

경영 자문이란 전문가가 경영기법 혹은 기업운영에 관한 자문을 통해 고객 기업의 경영상의 문제를 파악하고 분석하여 해결과제 및 방안을 제시하는 활동을 의미한다(Greiner, 1983; Kuber, 2002; 조영대, 2005; 곽홍주, 장영삼, 2009; 신재훈, 동학림, 2019). 오늘날 4차산업혁명 시대에 기업의 경영환경이 빠르게 변화함에 따라 기업들은 기업 내부의 경영 관련 문제에 대한 자체적 해결 능력의 한계를 인지하고, 이를 보완하기 위한 외부 전문가 자문에 대한 수요는 지속적으로 증가하고 있다(신용재, 임명성, 2012; 김문준, 장석인, 2015). Czerniawska&Toppin(2005)은 기업의 내부역량 부족에 따른 전문가 필요성, 경영 문제해결, 새로운 가치 창출에 대한 요구가 커질 경우 경영 자문에 대한 수요가 증가한다고 보았다. 이러한 경영 자문은 고객 기업의 경영상의 문제에 대한 해결 및 궁극적으로 기업 목표 달성에 긍정적인 영향을 미친다(배용섭, 안영진, 2013; 김문준, 장석인, 2015; 김문준, 장석인, 2016).

성공적인 경영 자문에 대해서는 경영 자문을 제공하는 공급자 관점과 경영 자문받는 수요자 관점으로

나눌 수 있다(박춘래 외, 2011). 공급자 관점에서 성공적인 경영 자문이란 정해진 기간과 예산 내에서 문제해결에 대한 목표 달성 및 의뢰 기업의 만족을 의미하고, 수요자 관점에서는 기업의 원가절감, 시장 점유율증가, 업무프로세스 단축 등 경영 문제해결을 통한 업무 효율성의 향상을 의미한다(김익성, 2008; 이상석, 2009; 장용삼, 곽홍주, 2009). 정한석, 문재승(2016)에 따르면 경영 자문에 관한 연구에서 경영 자문의 성과지표로 단기적으로 경영 자문 수행 완성도와 장기적으로 기업 경영성과, 기업 고객 만족도 등을 주로 활용하였다.

이러한 경영 자문 성과에 영향을 미치는 요인 또한 공급자 관점과 수요자 관점으로 나눌 수 있다. 공급자 관점에서는 전문가의 역량과 태도, 기업과의 유대관계, 정부 및 자문기업의 특성 등이 경영 자문 성과에 영향을 미친다(이병진 외, 2011; 이운원 외, 2012; 정구성 외, 2012; 최창호 외, 2013; 전영달, 허철무, 2015; 윤영호 외, 2015; 윤정혜 외, 2015). Cohen(1992)은 경영 자문 시 문제 정의 정확성, 적절한 모형 선택 등 자문가의 직무역량이 경영 자문 성과에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 장용삼, 곽홍주(2009)는 경영 자문을 하는 전문가의 전문성, 업무 능력, 개인의 가치관 등의 역량이 경영 자문 성과에 영향을 미친다고 보았다. 배용섭, 안영진(2013)은 자문가의 공통역량과 직무역량이 경영 자문 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 수요자 관점에서는 기업 경영자의 특성, 조직구조, 재무구조 등 수요기업의 특성이 경영 자문 성과에 영향을 미친다(최창호, 유연우, 2012; 김정기, 유연우, 2013; 김정일, 2014; 송거영 외, 2015). 이윤희, 서영욱(2018)은 성공적인 경영 자문을 위해 자문가의 역량뿐 아니라 수요기업의 환경적 요인 또한 중요하다고 주장하였다.

경영 자문 성공 요인탐색에 관한 실증적 연구 이외에도 사례연구를 기반으로 경영 자문 방법론 도출(노

태협, 2012; 윤진기, 김진선, 2014; 변홍주, 하환호, 2015), 경영 자문의 중요성 제시(이영일, 2012; 최희선 외, 2012; 고경일, 2015), 경영 자문 관련 정책 및 방향성을 제시(신용재, 임명성, 2012; 조준영, 원동환, 2012; 구상욱, 2014) 하는 질적 연구가 진행되었다. 지금까지 대부분의 경영 자문과 이에 관한 실증연구 및 사례연구는 컨설팅회사, 회계법인, 경제연구소 등과 같은 자문 활동을 전문적으로 수행하는 기관이나 공익적 자문 활동을 하는 공공기관을 대상으로 진행되었다.

선행연구에서 언급한 것과 같이 경영 자문은 공급자의 특성과 역량이 경영 자문 성과에 직접적으로 영향을 미친다. 그렇기에 경영학자의 경영 자문은 기존과는 다른 경영 자문 효과를 낼 가능성이 존재한다. 하지만 경영학자의 경영 자문에 관한 사례가 부족할 뿐만 아니라 아직 연구대상으로 다뤄지지 않았다. 이에 본 논문에서는 한국경영학회에서 수행한 경영 자문사업을 기반으로 경영학자의 경영 자문 사례를 정리하고, 경영학자의 특성을 파악하여 이에 대한 이점을 공급자 관점과 수요자 관점에서 다루고자 한다.

III. 한국경영학회의 경영 자문사업

3.1 추진현황

한국경영학회는 경영자문위원회를 신설해서 2017~2018년 동안 경영학자의 경영 자문사업을 진행하였다. 이 사업의 취지는 경영학자가 벤처기업 및 중소기업들에 경영 자문서비스를 제공하여 경영학의 대상인 기업의 경쟁력을 제고시키고자 하는 것이다. 이를 위해 한국경영학회는 벤처기업 및 중소기업을 지원하는 여러 기관과의 협력을 시도하였다. 여러

기관 중 벤처기업을 지원하고 있는 벤처기업협회와 IBK컨설팅센터를 통해 무료로 중소기업들에 컨설팅을 하고 있는 IBK기업은행과의 협력사업을 추진하였다. IBK기업은행과 벤처기업협회가 전국적으로 유망한 중소기업 및 벤처기업을 선정하고, 각 기업은 경영학자의 경영 자문을 희망하는 분야를 제시하도록 하였다. 한국경영학회는 학회에 가입한 경영학자들에게 경영 자문 참가자 모집 공고를 기업의 경영 자문 희망분야와 함께 전파하였다. 이후 학회 임원진을 중심으로 선정위원회를 구성하여 경영 자문 참가자 모집에 지원한 경영학자들을 대상으로 선발 심사를 진행하였다. 선정위원회는 경영 자문 희망분야 및 지역 등의 적합성과 경영 자문 경험 및 전문성을 고려하여 경영학자를 선발하고 기업별로 할당하였다. 또한, 희망분야에 지원자가 없는 경우 선정위원들 각자 적합한 경영학자를 선별하여 위원회에 추천하도록 하고, 해당 경영학자에게 사업의 취지를 설명하여 참여를 독려했다.

1차 자문 기간은 6개월이며 경영학자는 주 1회 기업을 방문 또는 자문하는 것을 원칙으로 하였고 자문 기간이 끝나면 자문결과보고서를 기업에 제출하도록 하였다. 또한, 경영 자문결과를 사례로 개발하여 한국경영학회의 학술대회에서 발표하고 학술지도 사례연구로 발표할 것을 권하였다. 자문 종료 후에 자문의 효과가 있다고 판단한 경우 해당 기업은 경영학자에게 2차 자문을 요청할 수 있도록 하였다. 자문 과정에서 경영학전공 학생을 조교로 참여시킬 수 있도록 하였고, 조교는 자문 기간에는 자문 활동을 지원하고 자문 활동 종료 후에 기업과 학생이 희망하면 인턴으로 연장하고 취업과 연결될 수 있도록 하였다.

이러한 경영 자문사업이 적절하게 진행된다면 중소기업은 장기적으로 신뢰할 수 있는 경영의 가정교사를 두는 셈이고, 유능한 인재를 조교 및 인턴으로 활용하여 나아가 채용의 기회로 활용할 수 있다. 경

영학자는 장기적으로 중소기업 육성에 기여하는 동시에 학생들의 인턴십, 취업과도 연계시킬 수 있고, 기업사례를 연구해서 학술지에 발표하고 경영학교육의 교재로도 활용할 수 있게 된다. 이러한 자문 사례는 산학협동의 새로운 모델이 될 수 있을 것이다.

3.2 IBK기업은행-한국경영학회 경영 자문 사례

I1기업은 표면마감재를 생산 및 가공하는 기업으로 공장 견학을 통해 잠재적인 문제점을 파악하고 자문 내용과 현장 개선 활동 계획을 수립하였다. 현장에서는 공장 이전 등으로 인해 작업자들의 피로도가 높고, 이에 따라 3정5S 등의 현장 기초가 미흡하였다. 또한, 관리자와 현장 직원 간의 의사소통이 부재하였다. 이에 관리자와 작업자를 대상으로 각각 품질 및 3정5S 강의를 시행하고, 개선 계획 수립 및 해당 분야 전문가를 소개해주었다. 이와 더불어 관리자들을 대상으로 품질경영에 대한 교육을 실시하여 지속적으로 자체적인 모니터링이 가능하도록 하였다.

I2기업의 경우 경영진들의 경영이론 강의와 더불어 현장 데이터를 통한 경영분석을 진행하였다. 먼저 자사의 경영환경을 파악하고 B2B 영업사례를 공유하였고, 신상품 개발 프로세스의 필요성을 도출하였다. 이 외에도 마케팅 사례, 컨조인트 분석, 80/20 법칙, 가격정책 등 공장 운영 및 신상품 개발에 대한 경영자 강의를 진행하였다.

I3기업은 의료법인으로 인사조직 분야에 대한 강의와 인력관리 체계화를 위한 매뉴얼 작업에 대한 자문을 요청하였다. 기업의 자문 요구에 맞춰 인적자원관리 및 조직행동에 관한 이론적 강의를 실시하였다. 인력관리 체계화 매뉴얼에 대해서는 직무기술서, 워크숍, 지출계획서, 성과평가 매뉴얼, 급여체계 매뉴얼, 의료법인 개원 일정 등의 예시 자료를 통해 교육하였다. 또한, 새로운 사업인 의료법인 초기 오리엔테이션, 공식화, 규정 관련하여 의료인 특성, 조직

관리, 인사 등에 관한 자문을 진행하고 관련 문서들을 제공하였다. 계약 기간 이후 자문이 필요할 시에 간헐적으로 방문하여 추가 자문을 진행하였다.

I4기업은 LED 조명장치를 제조 및 판매하는 기업으로 현재 상장을 준비하고 있다. 이에 기업상장에 대한 자문을 요청하였으며, 기업상장에 관한 연구보고서를 작성하여 전달하였다. 해당 보고서에는 기업상장의 종류, 혜택 및 효과와 각 시장에 대한 상장요건과 절차 등의 기업상장 개요와 IPO(Initial Public Offering) 절차에 관한 내용을 포함하고 있다. 이를 바탕으로 기업상장의 단계별 절차 및 전략에 대한 자문을 진행하였다.

I5기업은 전산 소모품을 제조 및 판매하거나 컴퓨터 모니터 등을 제조하는 기업이다. 기업에서는 재무 진단 방법과 현금 창출을 위한 사업전략 수립 방법에 대한 자문을 요청하였다. 이에 CEO의 경영 실패 사례를 공유하고 투자, 매출, 이익, 현금, 가치 등 기업 재무를 통해 사업 진행 상황을 진단하는 방법을 강의하였다. 또한, 기업 성장 전략, 성과평가, 생존가치 등에 대한 자문을 통해 수익과 현금 창출 구조를 점검하고 개선할 수 있도록 하였다.

I6기업은 멘홀, 그레이팅, 철선 제품 등을 생산하는 기업으로 철강산업에 대한 시장현황과 기업분석을 통해 해외 마케팅전략 수립을 요청하였다. 철강산업에 대해서는 국내시장, 세계시장, 동남아 시장, 동남아 철강제품 수출 사례로 나누어 자문을 진행하였다. 기업분석에 대해서는 SWOT분석과 기업신용분석을 통해 현황 및 문제점을 파악하고, 해외 마케팅전략 수립을 위한 추진단계별 KPI와 내용을 확정하였다. 이후 동남아 6개국 현지 진출 기업 면담 및 해외마케팅 전략 수행 사례를 조사하여 기업에 적합한 해외마케팅 전략을 수립하였다.

I7기업은 반도체 장비 사업 및 플랜트 설비공사를 주 사업으로 진행 중이며, 인도네시아, 말레이시아, 중국 등 해외투자를 하였으나 중국 현지법인만 현재

가동 중이다. 경쟁력 강화를 위한 사업 다방면의 역량과 문제점 분석에 대한 자문을 요청하였다. 기업 내 존재하는 문제점을 재무, 제조, 마케팅, 조직 측면에서 파악하였다. 매출액 및 순이익 감소, 해외투자 실적 저조, 가격경쟁력 저조, 노동유연성 저조 등의 문제점이 존재하였다. 이에 경쟁력 제고를 위한 R&D 투자 전략, 마케팅 전략, 리더십 전략 등을 전달하였다.

I8기업은 가구, 목재, 펄프, 종이 등의 표면재를 디자인하고 생산하는 기업이다. 해당 기업은 보수, 급여, 임금에 대한 검토와 임금 정책 결정을 위한 기초자료 분석을 요청하였다. 이에 매출/제조 원가분석, 인건비 분석, 부가가치분석, 인건비 인상률 분석을 통해 기존 급여와 임금을 검토하여 임금산정을 위한 기초자료를 전달하였다. 또한, 내부 환경에 존

재하는 노사갈등의 요인을 파악하여 개선사항에 대해 자문을 하였다. IBK기업은행과의 경영 자문 사례는 다음 <표 1>과 같이 요약하여 제시할 수 있다.

3.3 벤처기업협회-한국경영학회 경영 자문 사례

V1기업은 금융공급망관리 솔루션을 제공하는 응용소프트웨어 개발 및 공급업체이다. 해당 기업은 2015년도에 설립되어 공급망 금융 플랫폼의 선두주자로 떠오르는 중이다. 이러한 성장세에 부응하는 인사/조직 및 성과평가와 보상체계에 개선에 대한 경영 자문을 요청하였다. 먼저 기업 내 직무별 전문가를 선정하고, 인터뷰와 직무진술서를 통해 인사조직분야 목표설정, 성과평가, 급여체계 등에 활용 가능한 직무분석 결과를 도출하였다. 또한, 공동역량

<표 1> IBK 기업은행 경영 자문 사례

기업	경영 자문		경영 교육
	분야	자문 내용	
I1	생산, 인사조직	품질분임조 활동 제안 현장 개선 및 분임조 활동 계획 수립 현장 5S 전문가 매칭	품질경영 및 3정5S
I2	마케팅, 국제경영	경영분석을 통한 신상품 개발 필요성 제시 직무 및 영업 서류 작성 방안	마케팅 사례, 컨조인트 분석, 80/20 법칙, 가격정책 등의 신상품 개발 방법
I3	마케팅, 인사조직	인력관리 체계화 매뉴얼 예시 자료 작성 의료법인 초기 매뉴얼 자문	인적자원관리 및 조직 행동에 관한 이론
I4	회계/재무, 경영정보	기업상장에 관한 연구보고서 전달 신규상장 전략 제시	기업상장 프로세스
I5	회계/재무, 마케팅	사업전략 및 경영성과 평가 진행 기업 재무능력 진단 기업에 적합한 재무전략 및 사업전략 제시	경영실패 사례 및 재무분석을 통한 사업 진단 방법
I6	마케팅, 인사조직	SWOT 및 기업신용 분석 해외 마케팅 전략 수립	국내/세계/동남아 시장현황 및 철강제품 수출 사례
I7	회계/재무, 마케팅, 국제경영	기업 역량평가 및 문제점 파악 경쟁력 제고 전략 방안 수립	-
I8	전략, 인사조직	성과평가 및 임금체계 분석 노사갈등 원인 파악 및 해결책 제시	기업 재무분석을 통한 인사관리 방법

은 간소화, 명료화하고 전문역량은 상세화하여 역량 평가제도를 개선하였다. 개선된 역량평가제도를 바탕으로 성과관리체계를 구축하고, 회사의 비전과 전략, 트렌드에 일치하는 보상 및 피드백 체계를 구축하였다.

V2기업은 1996년에 설립된 기업으로 첨단 측정장비를 개발하는 기업으로 다수의 대기업을 고객사로 보유하고 있다. 점차 시장점유율이 증가함에 따라 인사관리 및 재고관리에 발생하는 문제점에 대한 경영 자문을 요청하였다. 이에 각 부서 팀장 및 사원을 대상으로 조직진단을 위한 설문과 인터뷰를 진행하였고, 이직자 통계분석을 통해 이직 주요 사유를 파악하였다. 이를 통해 상사 불화 해소, 비전 전파, 상호협력 및 조직효율화, 역량부족 극복 등의 개선과제를 도출하였다. 최종적으로 비전 공유 및 참여 방안을 제시하고, 조직개편안과 협상적 대화기법 실천 방안을 전달하였다. 또한, 체계화된 채용제도와 OJT(On the Job Training) 프로그램 실행을 해결책으로 제공하였다. 이 외에도 기업에서 요청한 적합한 ERP 업체를 소개하고, 재무분야 교수를 통해 재무관리에 대한 강의를 진행하였다.

V3기업은 철강 가공 및 중합건설을 주요사업으로 하는 기업이다. 해당 기업은 체계적인 조직구성 및 리더십 함양, 조직문화 진단과 자발적 업무수행을 위한 동기부여 방안 제시를 목표로 경영 자문을 진행하였다. 대표, 과장, 대리를 포함하여 총 5회 인터뷰를 통해 경영전략 관점과 조직 관점에서의 장단점을 파악하고, 파악된 장단점을 바탕으로 두 관점의 해결방안을 도출하였다. 경영전략 관점에서는 안정적인 매출 확대 방안, 안정적인 네트워크 조직 구축 방안, 타기업과의 협력을 통한 사업모델 및 재고관리 강화 방안을 제시하였다. 조직 관점에서는 전략적 방향과 활동이 연계성을 갖기 위한 소통 및 비전 공유 방안을 제시하였다. 또한, 대표 중심의 조직을 중간관리자 중심의 조직으로 변화할 것을 전달하였다.

V4기업은 인터넷 마케팅 서비스 및 수익모델을 개발하고 공급하는 기업이다. 인터넷 서비스에 적용될 경영학 관점의 마케팅 기법과 접근방법에 대한 조언을 요청하였다. 경영 자문을 통해 소비자 니즈 기반의 타겟팅 및 포지셔닝 수립 방법을 교육하였고, 지속가능한 고객관계관리 프로그램 및 CRM 전략 개발을 시도하였다. 또한, O2O(Online to Offline) 통합전략을 연구하여 고객참여형 온라인 쇼핑몰 플랫폼 개발을 하였다. 마지막으로 중소기업기술정보진흥원이 주최하는 창업성장기술개발사업 '클라우드편당 연계형 기술창업지원과제'에 지원에 협력하였다.

V5기업은 신규상장 및 입수합병을 준비하는 기업으로 기업의 상장준비를 위한 상장심사 과정에 대한 자문을 요청하였다. 이에 주기적인 경영 자문을 통해 기업상장에 대한 상세한 내용을 단계별로 교육하였다. 상장준비 기업으로서의 고려사항, 신규상장 절차별 준비사항, 증권 공모 시 절차와 공모가 산정, IR과 수요예측 절차 등에 대한 내용이 포함되었다. 또한, 코넥스 상장 후 빠른 코스닥 이전 상장 방안에 대해 컨설팅을 진행하였다. 끝으로 상장 시 임직원 보상에 관한 문제에 대해 대처 방안을 제시하였다. 벤처기업협회와의 경영 자문 사례는 다음 <표 2>와 같이 요약하여 제시할 수 있다.

IV. 경영학자 경영 자문의 특징

<표 1>, <표 2>을 보면 한국경영학회의 경영 자문 사례를 통해 두 가지 특징을 확인할 수 있다. 첫째는 현장에서 현장 이슈에 관련된 강의 수요가 많다는 점이다. 이는 경영 자문 대상기업의 규모가 상대적으로 영세하여 현장 이슈에 대해 문제해결과 더불어 종합적인 경영지식의 확보에 대한 수요가 공존해 있었음을 의미하고 있다. 둘째는 경영학자를 통해 장

〈표 2〉 벤처기업협회 경영 자문 사례

기업	경영 자문		경영 교육
	분야	자문 내용	
V1	인사조직	직무조사 및 직급체계 분석 역량평가제도 및 성과관리체계 구축 보상 및 피드백 체계 구축	직무분석, 역량평가, 성과관리 방법
V2	생산	설문/인터뷰/통계분석을 통한 이직 사유 파악 조직개편안 및 액션플랜 제시 개선된 채용제도 및 OJT 프로그램 소개 ERP 업체 매칭	재무관리 및 ERP 시스템 도입과 활용 방법
V3	전략, 인사조직	경영전략 및 조직 관점의 기업분석 매출/네트워크/협력기업/사업모델/재고관리 방안 의사소통 및 비전 공유 방안	경영전략 수립 및 조직 측면의 경영자 소통 방법
V4	마케팅	지속가능한 고객관계관리 프로그램 및 CRM 전략 O2O 통합전략 연구를 통한 플랫폼 개발 공공기관 사업 지원	인터넷 서비스를 위한 마케팅 기법
V5	회계/재무	신규상장 및 이전 상장 전략 입직원 보상 방안	기업상장 프로세스

기적 관점에서 기업경영 방향에 대한 교육수요에 대응하였다는 점이다. 벤처기업 경영자는 단기적인 현장문제 해결은 물론이고 장기적인 경영 방향 정립에 필요한 교육을 제공해 주는 복합적인 자문을 경영학자에게 기대하고, 경영학자는 보유한 지식을 기반으로 이에 대응하여 자문과 더불어 경영 교육을 시행하였다.

이 외에도 경영학자의 경영 자문은 기존 전문 컨설턴트와의 차이도 존재한다. 전문 컨설턴트들은 컨설팅회사의 프로젝트 방법론 및 수요자의 문제와 유사한 기존 프로젝트 경험에서 문제의 해결책을 제시한다. 또한, 대기업 임원 출신으로 현장 경험을 가진 경영자문단의 경우 경영이론을 기반으로 해결책을 도출하기보다는 본인의 현장 경험에 근거하여 문제를 해결하고자 실용적인 대안을 제시한다. 이러한 경험을 토대로 하는 경영자문단의 조언은 중소기업의 입장에서 유용한 자문으로 활용될 수도 있다. 그러나 이러한 경험에 근거한 경영 자문은 정립된 경영이론을 통한 맞춤형 해결책이 아니기에 경영자문

단이 가진 경험에 따라 차이를 보일 수 있다. 이는 수요자 관점에서 원하는 자문서비스 및 해결책을 받기 위해서 당사에 알맞은 경영자문단을 선정해야 하는 또 다른 이슈가 발생한다.

이에 반해 경영학자는 문헌을 통해 경영학연구를 수행하면서 경영이론을 이해하고 이를 활용한 사례 연구를 통해 현장에 대한 간접경험을 얻는다. 또한, 직장 경험이 있는 MBA학생 및 경영자과정 학생들을 교육하면서 현장 경험이 있는 학생들과 토론을 통해서 다양한 현장 분야에 관해 간접적인 현장학습을 하게 된다. 이를 통해 경영학자들은 경영이론을 토대로 현장 경험이 있는 학생들과 경영문제를 파악하고 대안을 제시하고 성공적인 전략을 도출하게 된다. 이러한 교육과정은 경영학자들에게 경영 자문의 유용한 토대를 제공한다. 즉, 경영학자는 이론적으로 타당한 경영시스템, 사례에 기초한 성공적인 경영방식에 관한 지식을 바탕으로 경영 자문에 임하여 수요자들의 문제에 대한 보편적이면서도 현장 맞춤형의 해결책을 제시할 수 있다.

자문 기간 및 자문 진행 과정 또한 차이를 보인다. 전문 컨설턴트들은 전업으로 일하므로 대부분 1~3개월의 단기간에 프로젝트를 마치게 되고 그 이후에는 다른 프로젝트에 투입된다. 사후서비스를 하는 경우는 드물며, 만일 한다면 새로운 계약을 통해 수행하게 되며 이 또한 단기로 수행된다. 전업으로 집중적으로 일하므로 단기간에 문제해결을 위한 방안을 효율적으로 제시하게 된다. 그렇기에 사내 존재하는 프로젝트 방법론 혹은 기존사례에서 해결책을 도출하는 것이다. 이러한 단기적 컨설팅에 의한 단기적 해결방안의 효과는 지속적일 가능성은 크지 않고, 기업의 근본적인 문제나 장기적인 이슈에는 소홀할 가능성이 존재한다. 경영학자들은 교육과 연구라는 본연의 활동을 하면서 경영 자문을 파트타임으로 수행하게 되므로, 단기 집중적 자문 활동보다는 주 1회 정도의 빈도로 장기간 경영 자문 활동을 수행한다. 사례를 토대로 볼 때 경영학자들의 경영 자문 수행 기간이 6개월 이상으로 되는 것이 일반적이다. 경영학자들은 비교적 장기간 기업을 분석하고 보편적인 경영이론 및 모델을 토대로 하므로, 기업의 경영시스템을 근본적으로 개선하고 기업의 경영전략의 방향성을 장기적으로 적합하게 제시할 것이다.

또한, 경영학자들은 학술대회 및 학술지 등을 통해 다양한 전공과 현장의 정보를 교류하며 최신의 경영트렌드를 지속적으로 갱신한다. 또한, 경영학자들은 다른 분야 및 전공에 있는 동료학자들과의 협업을 통해 더욱 효과적인 경영 자문을 수행할 수 있다. 예를 들어 조직, 마케팅, 회계 분야의 3명의 교수가 팀으로 경영 자문을 한다면 상당한 분야의 이슈들에 대해 다방면으로 고려한 답을 수 있을 것이다.

이 외에도 경영학자 경영 자문의 특징 및 기대효과와는 다음과 같다. 중소기업들은 유망한 기업들도 인재 확보의 어려움이 있다. 학생들도 기업의 인턴십을 구하거나 적성에 맞는 기업에 취업하는 것이 큰 숙제이다. 경영학자들의 경영 자문사업은 기업과 학

생의 이러한 문제를 해결하는데 일조할 수 있다. 경영학자들은 유망 벤처기업 및 중소기업에게 경영 자문을 함에 경영학도를 조교로 활용하여, 학생들에게는 현장 경험을 제공하는 동시에 해당 기업에게는 예비취업자에게 기업을 소개하는 창구이자 예비취업자를 평가하는데 경영 자문이 활용될 수 있다. 즉, 경영 자문을 하면서 기업의 사업 및 이슈에 대한 문제해결 능력과 현장 경험을 학생들에게 제공하며 기업은 학생의 실력과 성실성을 파악하게 된다. 이후 기업이 원하고 학생이 희망한다면 자문 프로젝트를 마치고 기업은 학생을 인턴으로 활용할 수 있으며 졸업 시 채용을 제안할 수 있다. 학생 입장에서는 해당 기업의 발전 가능성과 본인과의 적합성을 파악할 수 있으므로 인턴십 및 채용 제안의 수용 여부에 합리적인 판단을 할 수 있다. 기업은 인재를 조기 확보하고 학생들은 유망한 벤처기업 및 중소기업에서 현장 경험 및 채용되는 기회를 가질 수 있다.

벤처기업을 창업하고 발전시켜 가기 위해서는 경영학지식이 필요하지만, 창업자들은 일인다역을 하거나 인력이 부족하여 경영 교육을 받을 시간을 내기 어렵다. 중소기업 또한 인력 및 예산의 부족으로 대기업의 임직원처럼 MBA과정 혹은 경영자과정에 참여하기가 쉽지 않다. 이에 경영학자가 벤처기업 및 중소기업에 대한 경영 자문을 하면서 경영 교육을 포함한다면, 경영 자문을 통한 문제해결뿐 아니라 궁극적인 경영 자문 성과인 기업 성장에 더욱 효과적으로 작용할 것이다. 예를 들어 마케팅 관련 이슈에 대해 자문을 하면서 마케팅직원들에게 해당 기업에 적합한 핵심적 내용 및 이론을 교육한다면, 마케팅 이슈 해결과 더불어 직원들의 능력 개발을 통해 직무성과 및 기업성과를 향상할 수 있다. 경영학자의 경영 자문 및 경영 교육을 장기간 실시한다면 해당 기업에 적합한 교육과정을 구체화하여, 해당 기업의 임직원들이 스스로 문제해결을 할 수 있는 역량을 개발하는 데 큰 도움이 될 것이다.

하지만 경영학자의 경영 자문에도 한계점이 존재한다. 경영학자의 경영 자문사업은 학회를 매개로 무료로 진행된다. 그렇기에 경영 자문을 수행하는 경영학자 입장에서는 수행하는 업무에 비해 보수가 적고, 경영 자문의 가시적인 성과가 언제 나올지 불확실하다. 또한, 수요자인 기업이 경영 자문에 적극적으로 임하지 않을 가능성이 있다. 이는 공급자인 경영학자의 경영 자문 의욕을 떨어뜨려, 책임감 있는 경영 자문을 수행함에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 이 외에도 낮은 빈도로 장기간 지속되는 경영 자문에 대해 기업이 원하는 즉각적이고 구체적인 해결방안을 받을 수 없을 수 없거나 다양하고 깊이 있는 자문을 요구하기 어려울 수도 있다. <표 3>은 위에 나타난 경영학자의 경영 자문 특징을 정리한 표이다.

경영학자의 경영 자문에 단기적으로는 단점이 존재할 수 있으나 자문이 장기적으로 수행되면서 자연스럽게 해결될 것이다. 장기적으로 경영 자문을 수행하며 경영학자는 물질적인 보수 외에도 경영 자문을 통해 현장 데이터 및 사례를 축적하여 보다 깊이 있는 연구를 진행할 수 있다. 또한, 경영학자는 학계에서는 얻기 힘든 기업 경영 자문 활동에 대한 경험 및 산업계의 인맥을 넓힐 수 있다. 이러한 경험과 인맥은 경영학자에게 학계 은퇴 이후에도 다양한 활동 기회들로 작용할 것이다. 경영 자문을 받는 기업 또

한 장기적으로 자문이 수행되며 학계와의 연계를 통해 문제를 해결하고 인재 확보와 임직원 교육이 수반된다면 보다 적극적으로 경영 자문에 임할 것이다.

이처럼 경영학자의 경영 자문은 장기적인 관점에서 인재-일자리 확보와 경영 교육을 병행하는 모델로 전문 컨설턴트 및 경영자문단과 같은 현장에 오래 있었던 경영자들이 하기 어렵고, 경영학자들이 가장 효과적으로 할 수 있는 모델이라 할 수 있다. 학생 활용과 맞춤형 경영 교육을 병행한 경영학자의 경영 자문은 새로운 산학협동모델을 만들어 갈 수 있을 것이다.

V. 경영학자 경영 자문의 추진 방향

한국경영학회의 경영 자문사업과 경영학자 경영 자문의 특징을 토대로 경영학자 경영 자문의 추진 방향을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 한정된 자원을 효율적으로 활용하기 위해 선택과 집중 전략을 취하여야 한다. 연구 및 교육에 충실해야 하는 경영학자들이 경영 자문에 투입할 수 있는 시간은 제한되어 있으며 이러한 자문 활동이 보람되기 위해서는 성장가능성이 높은 기업을 선별해야 한다. 그렇기에 경영

<표 3> 경영학자 경영 자문의 특징

	경영학자	전문 컨설턴트/경영자문단
자문수요	현장문제 관련 강의 장기적 경영 방향 정립 경영 교육	현장문제 해결
자문내용	경영이론 및 사례연구를 통한 맞춤형 해결책	프로젝트/현장 경험을 통한 보편적 해결책
자문기간	6개월 이상 장기간	1~3개월 단기간
특징	다양한 분야의 학자들과 협업 조교 활용을 통한 인재 확보	-
한계점	경영자에 대한 보상 미흡 불확실한 자문 효과	적합한 자문단 선정 노력 필요 사후서비스 부재

자문을 통해 해당 분야에서 국내 선도기업 나아가 세계의 히든챔피언으로 발전할 수 있는 잠재력 있는 벤처기업 및 중소기업을 선정해야 한다. 또한, 미래에 인재를 많이 채용할 수 기업, 자문 교수 소속대학의 학생을 인턴 또는 직원으로 채용할 의사가 있는 기업 등 일자리 창출 기댓값이 높은 기업을 우선적으로 선발해야 한다. 이를 위해 벤처기업협회, 중소기업중앙회, 창조경제혁신센터 등의 유관기관과 한국경영학회가 협력하여 전국적으로 자문 후보기업을 평가하고 선택하여 집중지원 해야 한다.

둘째, 선정된 기업의 사업, 지역, 자문수요 분야 등을 고려하여 한국경영학회에서 적합한 경영학자를 선정한다. 해당 기업과 경영학자는 사전미팅을 통해 기업의 니즈와 자문의 적합성을 검토한 후 상호 만족스러우면 자문을 진행한다. 기업 또는 경영학자가 원하지 않으면 매칭 과정을 다시 진행한다. 셋째, 자문 교수는 자문 대상기업에 적합한 학생을 경영 자문사업의 조교로 활용한다. 학생은 현장 경험을 할 수 있고 자문 대상기업의 잠재력을 파악할 수 있다. 자문 대상기업은 학생이 회사에 적합한 인재인지를 테스트할 수 있다. 경영 자문사업의 조교가 아닌 학생이라도 자문 대상기업이 필요로 하는 인재를 인턴 또는 직원으로 추천하도록 한다. 다만, 조교의 참여로 인해 경영 자문의 품질이 저하되지 않도록 조교 선발과 참여 과정에서 전문성과 적합성을 평가하도록 한다. 또한, 조교의 참여는 현장 경험이라는 목적을 저해하지 않는 선에서 자문 교수의 보조로 제한한다.

넷째, 현장문제를 해결하기 위한 자문뿐 아니라 기업의 전략 방향을 위한 경영 교육이 효과적으로 자리 잡기 위해 자문 기간은 비교적 장기간으로 한다. 또한, 자문 대상기업과 경영학자의 의지에 따라 사후서비스 혹은 지속적인 자문을 요청할 수 있도록 한다. 다섯째, 자문 과정에서 특정 교육의 수요가 다수 확인되는 경우 학회 차원에서 적합한 교과목을 개설하여 교육하도록 한다. 특히, 대학에서 강의하

는 전공교과목을 기업 니즈에 맞게 필요한 부분만 발췌해서 정규수업보다 적은 강의시간에 맞춤형으로 교육하도록 한다. 공동으로 수강할 수 있는 교과목이 개설되면 불필요한 중복 자문과 교육을 방지함과 동시에 관련 분야의 전문성을 가지는 경영학자의 교육을 전달할 수 있다. 또한, 자문기업에게는 경영 교육을 수강하는 동시에 네트워크 형성에도 도움이 될 것이다.

끝으로 자문 교수는 자문의 성과가 있는 자문 대상기업의 상공사례를 발굴하여 학술지 또는 학술대회에 발표하고 경영학교육에도 활용하도록 한다. 경영학자로서는 경영 자문의 결과가 연구성과가 될 수 있다면, 한국의 벤처중소기업 사례가 부족한 현실에서 경영 교육에도 기여하게 되는 이점이 있다. 또한, 경영학자는 경영 자문사업이 본래의 역할인 연구 및 교육과 연계되어 있으므로 컨설팅회사처럼 유료로 제공하는 방식이 아니더라도 적극적으로 경영 자문에 참여할 수 있을 것이다.

VI. 결론

벤처기업 및 중소기업의 경우 고가 컨설팅회사의 경영 자문을 받는 것은 현실적으로 어렵다. 주로 대기업들이 전문 컨설팅회사를 활용하고 있다. 이에 본 논문에서는 한국경영학회의 경영 자문사업 사례를 살펴보고, 전문 컨설턴트 및 경영자문단과 차별화된 경영학자의 경영 자문의 특징을 통해 경영학자의 경영 자문 활동이 하나의 산학협력 방안으로 작용할 수 있음을 시사하였다.

경영 자문이 필요한 벤처기업 및 중소기업들은 IBK기업은행, 전국경제인연합회 중소기업협력센터 등 공공성 있는 기관에 요청해서 무료 자문을 요청하고 있다. IBK기업은행은 70여 명의 컨설턴트를 보

유하고 있고, 전국경제인연합회는 200여 명의 경영자문단을 활용해서 전국의 벤처기업 및 중소기업에 자문서비스를 제공하고 있다. 많은 기업이 자문을 요청하고 있으며 이러한 자문의 기간은 3개월 이내의 단기인 경우가 대부분이다. 이에 반해 한국경영학회에 등록된 회원 수는 6000여 명이며 이 중 전국의 대학에 교수로 있는 경영학자는 3,000여 명이다. IBK기업은행의 컨설턴트 및 전경련의 경영자문단에 비해 수적으로 월등히 많고 다양한 경영학자들을 경영 자문에 활용할 수 있다. 이 중에는 정년퇴직한 명예교수도 포함되어 있다. 퇴직한 교수는 시간적 여유가 있으므로 경영 자문에 더 많은 시간을 할애할 수도 있을 것이다. 또한, 대학은 대부분 경영학과 내지 경영분야를 가지고 있으며 전국에 산재해 있다. 이렇게 각 지역에 산재하여 있는 경영학자들은 해당 지역경제 및 지역산업에 대한 지식과 경험을 보유하고 있다. 기업의 지역적 상황을 잘 알고 있는 경영학자를 경영 자문사업에 활용한다면 지역기업에 더욱 적합한 경영 자문을 수행할 수 있을 것이다.

다만 모든 경영학자가 경영 자문을 수행하기 위한 전문성을 갖추고 있는 것은 아니다. 경영학자의 경우 전공 분야에 대한 지식이 풍부하더라도 기업의 자문 니즈를 파악하거나 자문을 기업의 눈높이에 맞추는 등 자문 자체의 지식이 부족할 수 있다. 그렇기에 한국경영학회는 자문기업 니즈에 적합한 경영학자를 선발하고 매칭하는 동시에 경영학자들이 자문 역량을 갖출 수 있도록 교육해야 한다. 이 외에도 학회는 상시로 벤처기업 및 중소기업의 자문 니즈를 파악하고 리스트로 정리하여, 자문 희망분야의 수요를 파악하고 적절하게 공급할 수 있도록 대비하여야 한다. 미리 자문 니즈를 파악하고 이에 대비하여 경영학자들로 하여금 자문 역량을 기를 수 있게 한다면 더욱 효과적인 경영학자 자문이 가능할 것이다. 또한, 학회는 경영학자의 자문 사례를 문서화하고 자문 경험을 공유하여, 자문 역량과 자문 품질을 높일

수 있도록 노력하여야 한다. 이러한 노력은 자문에 대한 노하우가 전수될 뿐만 아니라 대외적으로 경영학자 자문사업을 홍보하여 경영학자와 기업의 참여를 독려하고, 자문사업을 원활히 유지하기 위한 정부와 민간의 자금 지원을 촉구하는 근거로 활용될 수 있을 것이다.

공급자 관점에서 경영학자는 장기간 자문을 통해 히든챔피언 기업을 만들어 간다면, 경영학자는 평생 연마한 경영학지식 활용하여 산학협동의 성과를 만들어 냈다는 성취감을 얻을 수 있을 것이다. 또한, 학생들을 미래의 성공기업에 취업시키는 교육자로서의 성과도 이를 수 있을 것이다. 수요자 관점에서 잠재력은 있으나 인재 확보에 어려움이 있는 작은 기업의 경우, 경영학자의 경영 자문에 참여하는 조교 및 인턴십을 통해 기업의 미래를 바라보는 인재를 확보하는 기회가 될 것이다. 이러한 경영학자의 경영 자문사업이 안정적으로 자리 잡기 이전에는 자문을 수행하는 경영학자에게 최소한의 연구비 및 지원은 필요할 것이다. 이를 위해 벤처기업 및 중소기업 유관기관과의 긴밀한 협력이 필요하며, 동시에 경영학자의 경영 자문에 관한 실증적 연구 또한 이루어져야 한다.

REFERENCES

- Czerniawska, F. and G. Toppin(2010), *The Economist: Business Consulting: A Guide to How it Works and How to Make it Work*, Profile Books.
- Greiner, L. E. and R. O. Metzger(1983), *Consulting to management*, Prentice-Hall.
- Kubr, M. (Ed.)(2002), *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Organization.

Cohen, D. V.(1992), "Resisting The Right Stuff: Barriers to Business Ethics Consultation", *Academy of Best Papers Proceedings*, 155-159.

국내참고문헌

- 고경일(2015), "IT 중소기업의 역할과 성공기업 사례 분석을 통한 컨설팅 연구," *경영컨설팅연구*, 15(3), 221-235.
- 구상욱(2014), "중소기업 지원체계 재설계를 위한 컨설팅 연구," *경영컨설팅연구*, 14(1), 229-246.
- 곽홍주, 장용삼(2009), "부동산 컨설팅과 경영 컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석," *부동산학보*, 36, 262-281.
- 김문준, 장석인(2015), "경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구," *경영컨설팅연구*, 15(1), 195-210.
- 김문준, 장석인(2016), "조직성과에 영향을 미치는 컨설팅 성과에 관한 연구 - 조직지원의 조절효과 중심으로," *경영과 정보연구*, 35(2), 185-203.
- 김익성(2008), "중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석," *한독사회과학논총*, 18(1), 159-186.
- 김정기, 유연우(2013), "컨설팅 실행기업의 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향 - 제조기업 M 사 생산직 종사자를 중심으로," *디지털융복합연구*, 11(3), 139-155.
- 김정일(2014), "중소기업 컨설팅 수진기업의 정책 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구," *유통경영학회지*, 17(6), 81-94.
- 노태협(2012), "마이크로파이낸스의 현황과 대출 수혜자 경영컨설팅 사례 연구," *경영컨설팅연구*, 12(4), 399-420.
- 신재훈, 동학림(2019), "경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 중심으로," *벤처창업연구*, 14(2), 119-134.
- 박춘래, 황서진, 이충섭(2011), "경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용도의 매개효과," *산업경제연구*, 24(6), 3371-3388.
- 배용섭, 안영진(2013), "경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수진기업 특성의 조절효과," *서비스경영학회지*, 14(3), 25-40.
- 변홍주, 하완호(2015), "BMC를 이용한 창업기업 경영컨설팅 사례연구," *경영컨설팅연구*, 15(1), 185-193.
- 송거영, 노재확, 유연우(2015), "경영자물입이 컨설팅품질 지각에 미치는 영향 - 정부지원 융복합컨설팅을 중심으로 -," *디지털융복합연구*, 13(4), 127-135.
- 신용재, 임명성(2012), "경영컨설팅 산업의 경제적 파급효과 변화 분석에 관한 연구," *디지털융복합연구*, 10(8), 73-80.
- 윤영호, 나도성, 정진택(2015), "컨설턴트의 전문지식과 컨설팅 지식이전의 관계에 관한 경험적 연구: FTA 컨설팅을 중심으로," *디지털융복합연구*, 13(11), 119-132.
- 윤정혜, 김정렬, 유연우(2015), "컨설팅 신청동기가 품질지각과 결과활용도간의 경로에 미치는 영향 - 정부지원 융복합 컨설팅을 중심으로 -," *디지털융복합연구*, 13(5), 129-137.
- 윤진기, 김진선(2014), "SWOT 분석을 이용한 사업화전략 연구: 즉석밥 생산기술 사업화전략 컨설팅 사례," *경영컨설팅연구*, 14(3), 127-139.
- 이병진, 장성호, 이종환(2011), "컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어서 PM 역량의 조절효과에 관한 연구," *디지털융복합연구*, 9(6), 255-266.
- 이상석(2009), "중국 진출 한국 중소기업의 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향," *기업경영연구*, 16(2), 149-165.
- 이영일(2012), "중소벤처기업의 성장단계별 지속적 컨설팅의 중요성에 대한 사례연구," *경영컨설팅연구*, 12(4), 327-347.
- 이유환, 서영욱(2018), "경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 컨설팅 요소의 탄력성 분석과 기업의 업력 기준 집단분석," *지식경영연구*, 19(4), 39-58.

- 이윤원, 황서진, 이충섭(2012), "컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석," **산업경제연구**, 25(1), 315-337.
- 장용삼, 광홍주(2009), "Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구," **한국지역학회지**, 25, 31-42.
- 전영달, 허철무(2015), "컨설턴트의 직무만족과 사회적 지지가 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구," **벤처창업연구**, 10(5), 175-184.
- 정구상, 김태성, 이현수(2012), "컨설턴트의 주도성과 배려가 신뢰와 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구," **디지털융복합연구**, 10(2), 83-92.
- 정한석, 문재승(2016), "국내 경영컨설팅 연구의 동향과 향후 연구방향 제언," **인적자원개발연구**, 19(2), 87-124.
- 조영대(2005), **비즈니스 컨설팅 서비스**, 서울, 남두도서.
- 조준영, 원동환(2012), "중소기업의 FTA 활용도를 높이기 위한 컨설팅 방향 제언," **경영컨설팅연구**, 12(3), 153-174.
- 최창호, 노재확, 유연우(2013), "고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (신뢰의 매개효과, 컨설턴트역량 및 고객의 컨설팅 참여도의 조절효과를 중심으로)," **생산성논집**, 27(3), 87-114.
- 최창호, 유연우(2012), "중소기업의 재무컨설팅 활용을 위한 재무구조가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," **디지털융복합연구**, 10(2), 73-82.
- 최희선, 장병혁, 이승근(2012), "정부의 중소기업 디자인 컨설팅 지원을 통한 디자인 신규수요 창출방안-한국디자인진흥원의 '산업단지 중소기업 디자인컨설팅지원사업'사례 중심으로," **한국디자인포럼**, (35), 383-394.

Industry-University Cooperation through Management Consulting of Business Scholars: Management Consulting Case of the Korean Academic Society of Business Administration

Ingoo Han* · Yanghon Chung** · Sangpil Yoon***

Abstract

In this study, the case of management consulting project of the Korean Academic Society of Business Administration was analyzed in which business scholars participated. Through this, the characteristics of management consulting by business scholars were discovered and directions for future promotion were suggested.

The Korean Academic Society of Business Administration conducted management consulting projects from 2017 to 2018. Business scholars were assigned to advise on promising SMEs selected by the Korea Venture Business Association and Industrial Bank of Korea.

The characteristics shown in the above case are as follows. There is a demand for lectures related to corporate field issues. Business scholars responded to this demand for education. Moreover, business scholars consulted on theoretical management systems and successful management methods based on cases. They worked on solving fundamental problems by conducting management consulting for over 6 months.

In addition to management consulting in the future, it is expected to increase research performance through advisory cases and secure human resources and jobs using students. Through this, these activities can be established as desirable industry-university cooperation. In order for these activities to be stably established, cooperation and support from organizations are required, and empirical research on this should be conducted.

Key Words: SMEs, Management consulting, Industry-University cooperation, Case study

* Professor, Management Engineering, KAIST College of Business, First Author

** Professor Emeritus, Business and Technology Management, KAIST College of Business, Co-Author

*** Ph. D. Candidate, Business and Technology Management, KAIST College of Business, Corresponding Author