

컨설턴트로 성공하기

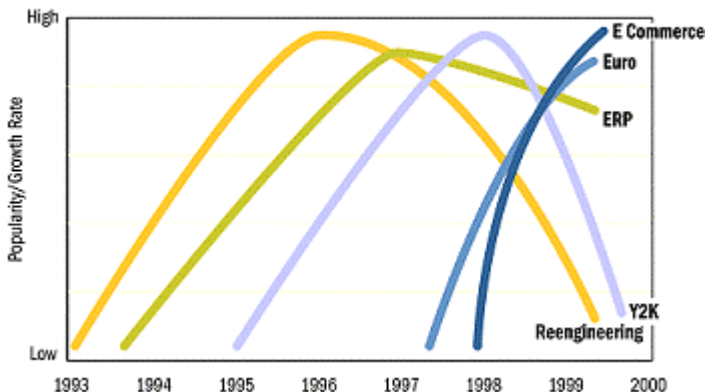
(주)투이컨설팅

김인현 대표

컨설팅 시장

컨설팅시장의 변화는 매우 빠르다. 1990년대 초에는 리엔지니어링 컨설팅의 붐이 일었고, 리엔지니어링의 구현 수단으로서 ERP컨설팅이 대두되었다. 2000년 문제가 본격적으로 검토되면서 Y2K관련 컨설팅이 활발하게 이루어졌고, 앞으로는 e-Business관련 컨설팅이 급속하게 성장할 것이다. 상대적으로 ERP관련 컨설팅, 교육, 상품 등의 시장은 올해들어서 감소추세를 보이고 있다. 지난 10년을 돌이켜보면 한 분야의 컨설팅 수요는 4-5년 정도의 기간 동안 증가하고, 이후에는 감소추세로 돌아섰다. 컨설팅 수요가 감소추세로 돌아서면, 컨설턴트는 남고, 컨설팅 단가는 떨어진다. 따라서, 미래의 컨설팅 수요를 미리 예측하여 준비할 수 있는 능력이 중요하다. 컨설턴트는 적어도 4-5년 주기로 새로운 분야를 받아들일 수 있어야 지속적인 경쟁력을 유지할 수 있다.

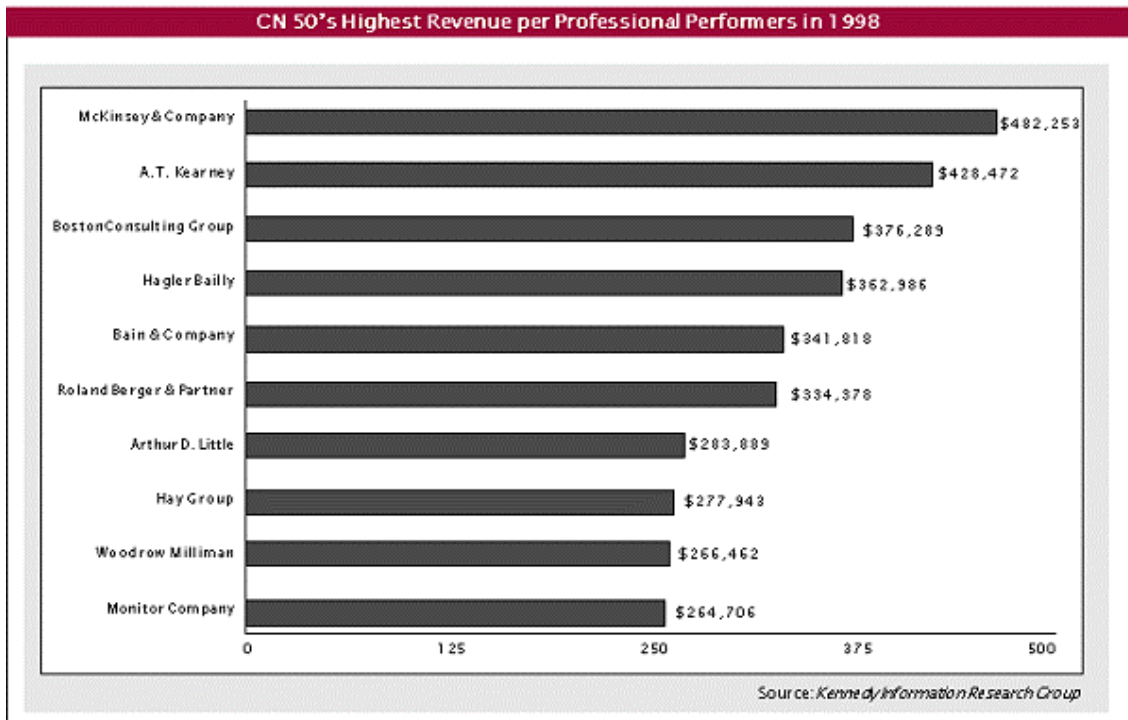
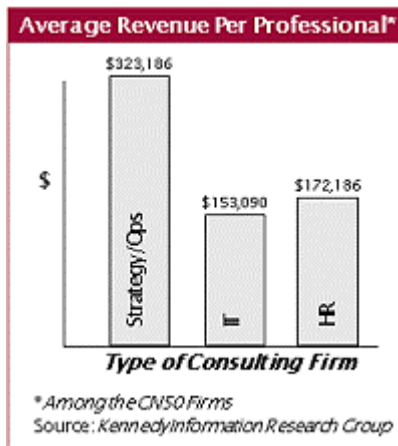
The Evolution of Selected Consulting Product Lines



리엔지니어링과 ERP 컨설팅 수요의 지속적인 증가에 힘입어서 빅파이버로 불리는 컨설팅회사들은 지난 수년 동안은 안정적인 성장이 가능했었다. 그러나 e-Business시대에도 기존 컨설팅업체가 지속적인 리더쉽을 가질 것인가에 대해서는 회의적인 시각도 있다. 지금까지는, 비즈니스에 의하여 정보기술을 선택하였다. E-Business시대에는 정보기술에 의하여 업무프로세스가 좌우된다. 따라서, 다양한 정보기술 요소를 선택하고, 통합할 수 있는 능력이 중요하다. 기존의 빅파이버 컨설팅업체들은 정보기술분야에 대해 전문성을 갖고 있지 않기 때문에, 적어도 한 두개의 컨설팅회사는 탈락할 것으로 보는 전문가들이 많다. 반면에 가트너, 오라클, IBM, MS, EDS 등은 정보기술활용능력을 바탕으로 기존의 컨설팅업체 시장을 상당 부분 잠식할 것으로 예상된다. 비즈니스와 정보기술을 접목하는 능력을 갖춘 컨설팅회사가 보다 큰 경쟁력을 가질 것이다. 컨설턴트는 비즈니스와 정보기술의 한 분야에 치우치지 않는 컨설팅회사에서 일하는 것이 본인의 역량을 키울 수 있다.

컨설팅 단가

케네디정보조사그룹(Kennedy Information Research Group)은 1998년도 50대 주요 경영컨설팅사의 평균 컨설턴트당 연간수익이 20만달러 장벽을 넘어선 \$204,000으로 조사하였다. 전략분야 컨설팅사의 평균수익은 \$323,186으로 정보기술분야 컨설팅사의 평균수익 \$153,090의 두배에 달했다. 원화로 환산하면, 정보기술분야 컨설팅사는 연간 176,053천원, 월평균 20,95천원이고, 전략분야 컨설팅사는 연간 371,664천원, 월평균 30,972천원이다. 컨설턴트의 가동율을 70%로 가정한다면, 평균 수주단가는 정보기술 분야가 20,959천원, 전략분야 컨설팅회사가 44,246천원 정도이다. 업체별로는 매킨지 컨설팅이 \$482,253으로 가장 높고, 에이티커니, 보스턴컨설팅 등의 순이다. 정보기술컨설팅 분야는 상대적으로 낮은 수준(앤더슨컨설팅은 \$155,500)을 보였다.



국내 정보기술 컨설팅사의 경우, 경쟁력을 갖춘 회사는 월평균 수주단가 2천만원, 보통 정도의 회사는 월평균 수주단가 1천만원을 달성하고 있는 것으로 추정된다. 컨설팅사의 수익력은 컨설턴트 단가에 비례한다. 컨설턴트 단가를 높이기 위해서는 부가가치가 높은 분야에 집중하고, 컨설턴트의 능력향상을 위하여 노력해야 한다. 컨설팅 대가를 결정할 때에도, 투입하는 컨설턴트의 시간보다는 제공하는 가치를 기준으로 삼는 것이 중요하다. 아직까지 우리나라는 컨설팅금액을 계산할 때, 투입하는 컨설턴트의 시간을 기준으로 하는 관행이 있다. 컨설팅서비스가 고객이 할 수 있는 일을 대신해서 수행하는 것이 아니라, 전문적인 서비스를 제공한다는 인식을 갖도록 설명할 수 있어야 한다. 컨설팅대가는 시간에 비례하는 것이 아니라, 제공하는 가치에 비례하도록 수익구조를 가져가야 한다.

파블로 피카소가 식당에서 식사를 하고 있었다. 한 부인이 가지고 있던 내프킨에 피카소가 적당하다고 생각하는 금액을 지불할 것을 약속하면서, 스케치를 해주도록 부탁했다. 피카소는 내프킨에 스케치를 한 후에 건네면서 \$10,000을 요구했다. 부인은 깜짝 놀랐다. “스케치하는데 몇 분 밖에 걸리지 않았잖아요.” 피카소는 대답했다. “아닙니다. 부인. 그 그림을 그릴 수 있을 때까지 40년이 걸렸습니다.” 컨설팅도 마찬가지이다. 일하는 시간에 대한 대가가 아니라, 그 일을 할 수 있는 전문성에 대한 대가를 요구할 수 있어야 한다.

컨설팅 수주 성공을 위한 힌트

컨설팅 프로젝트의 제안요청서를 받은 다음부터 영업 활동을 시작한다면, 수주 확률은 최대 50%를 넘을 수 없다. 좋은 평판을 유지하고 예상 고객과의 긴밀한 관계를 지속하면 수주 가능성은 높아진다. 따라서, 컨설턴트는 컨설팅업무를 수행하면서도 다음 프로젝트 수주를 위하여 일상적으로 노력해야 한다.

- 1) 가장 좋은 수주 대상 고객은 바로 지금의 고객이다. 기존 고객으로부터 새로운 업무를 발굴하는 것이 새로운 고객으로부터 새로운 업무를 계약하는 것보다 훨씬 쉽다. 따라서, 지금 하고 있는 컨설팅업무를 성공적으로 끝내는 것이 가장 효과적인 수주 활동이다.
- 2) 가장 좋은 수주 도구는 컨설턴트 자신의 능력이다. 자신의 전문성을 강화하기 위하여 지속적으로 노력한다. 또한 시장 변화를 신속하게 파악해서, 새로운 전문성을 개발하도록 한다.
- 3) 수주기회에 대해서 긍정적인 면을 찾기위해 노력한다. 부정적인 면을 먼저 생각하는 사람은 수주가능성을 낮추어 보거나, 프로젝트의 문제점에 집중하기 때문에, 수주활동을 시작하기도 전에 포기해버린다. 긍정적인 사람은 고객에게 새로운 대안을 제시하거나, 프로젝트의 장점을 잘 활용함으로써 좋은 프로젝트로 변화시킨다.
- 4) 고객데이터베이스를 구축하고 지속적으로 접촉한다. 고객의 신상변경, 개인적인 문제 등에도 관심을 갖고 도움이 되기 위해 노력한다. 고객사에서 발전가능성이 있는 개인을 찾기 위해 노력하고 특별한 관계를 유지한다. 고객군별로 전화, 메일, 방문 등의 접촉방법과 주기를 정해 놓고 정기적으로 접촉한다.
- 5) 자신을 외부에 알리기 위해 노력한다. 전문가모임에 가입하여 활동하거나, 외부 세미나

등에 강사로서 참여하고, 전문지 등에 원고를 게재함으로써 컨설턴트로서 전문가로서의 이미지를 형성한다. 또한, 이러한 외부 활동 과정을 통해서 외부정보를 수집하도록 한다. 도움이 되는 외부정보는 관련 프로젝트의 진행 상황, 고객의 새로운 요구사항, 경쟁업체의 동향, 관련 기술의 발전 추세 등이다.

- 6) 현재 수행중인 프로젝트의 고객과 영업활동 중인 고객을 포함해서, 모든 고객과의 질문 및 자신의 대답을 기록하고, 자신의 대답 수준을 향상시키기 위해서 노력한다. 항상, 고객에게 보다 나은 대답을 할 수 있도록 준비한다. 동일한 질문이 반복되더라도 대답의 수준이 향상될 수 있도록, 예상 질문과 모범답을 평소에 준비한다. 대답은 간단하고, 명료해야 하며, 논리적이어야 한다.
- 7) 컨설턴트에게 도움을 줄 수 있는 내부 또는 외부의 전문가와 긴밀한 관계를 유지한다. 고객의 질문에 대해 모두 대답할 수 있을 정도의 지식을 혼자 모두 갖기는 어렵다. 따라서, 자신의 전문분야와 관계가 있는 내부 또는 외부의 자원을 잘 활용할 수 있어야 한다. 고객이 필요로 하는 모든 자원을 활용할 수 있도록 좋은 관계를 유지한다.

컨설팅 수행 성공을 위한 위한 힌트

컨설턴트는 프로젝트와 관련된 많은 사람으로부터 주목받는 위치이다. 프로젝트팀장 및 팀원은 물론이고, 관련된 현업부서장, 때로는 경영진까지도 컨설턴트로부터 무언가 의견을 듣고 싶어한다. 그러한 관심의 대상으로서 프로젝트 기간동안 성공적으로 업무를 수행하는 것이 쉬운 일은 아니다. 좋은 평가를 받기 위해서, 컨설턴트는 자신을 잘 통제할 수 있어야 한다.

- 1) 프로젝트의 시작부터 끝까지 일관성을 유지하여야 한다. 약속을 조심스럽게 하고, 일단 한 약속은 반드시 지키도록 한다. 프로젝트의 목표 및 방향에 대해서 확고하게 이해한다. 프로젝트 수행과정에서 제3자의 이런 저런 의견에 동요되지 않는다. 변경 사항이 발생할 경우, 전체를 고려하여 판단하도록 한다. 눈 앞의 변경 요인에만 집중하여 의사결정하다 보면, 부분적인 문제로 해서 전체를 뒤집어 엎는 결과를 초래하게 된다.
- 2) 문제가 발생할 경우, 누구의 잘못인가에 대해서 절대로 표현하지 않도록 한다. 중요한 것은 문제의 원인을 정확하게 이해하는 것이다. 원인을 밝히는데 그쳐서는 충분하지 못하다. 문제의 해결방안을 찾기 위해서 보다 많이 노력하도록 한다. 최종적으로 보고 내용은 문제발견, 원인분석, 해결방안 등의 세가지가 중요한 골격이 되어야 한다.
- 3) 선택한 결론을 완전하게 이해하고, 스스로 만족해야 한다. 이해와 확신이 없으면 다른 사람을 설득할 수 없다. 어떤 질문에도 1분 이내의 답변으로 명쾌하게 대답할 수 있는 정도로 결론에 대해서 확신하여야 한다. 그러한 확신은 예상 문제점을 100% 해결해야 한다는 뜻은 아니다. 어떤 문제점이 있는가를 알고, 가능한 추진방안까지 준비되어야 한다는 뜻이다.
- 4) 고객사 특정인에 대해서 절대로 홍보하지 않아야 한다. 홍보는 이야기는 칭찬하는 이야기보다 훨씬 빠른 속도로 전파된다. 홍보는 바로 그 순간부터, 고객사의 컨설턴트에 대한

이미지는 폭락한다.

- 5) 고객사의 특정인과 사적인 문제로 약속하지 않도록 한다. 컨설팅서비스 계약 이외의 약속이 필요하면, 공식적으로 한다. 특히 비밀유지를 전제로 고급 정보를 제공할 것처럼 접근해오는 경우는 필연 의도가 있기 마련이다. 자칫 잘못하면 고객사 특정부서의 이익을 대변하는 모양이 되거나, 영향력과 설득력에 손상이 올 수 있다.
- 6) 프로젝트 후원자와 정기적으로 만나도록 한다. 컨설팅 진행 과정에서는 다양한 의견이 있을 수 있다. 프로젝트가 마일스톤에 이르러 공식 리뷰를 수행하기 전까지는 이러한 의견에 근거하여 의사결정하는 것은 위험하다. 필요하다면 공식적인 경로를 통해야 한다. 프로젝트 후원자가 비공식적인 의견을 많이 접하게 되면, 프로젝트 상황에 대해서 부정적인 입장이 될 수 있다. 정기적 만남은 후원자에게 정확한 정보를 전달하여 전체 프로젝트를 올바른 방향으로 이끌어가게 하는데 도움이 된다. 또한, 고객사의 경영 전반에 걸친 고급정보를 입수함으로써, 프로젝트의 향후 방향 등을 예측할 수 있다. 통상 프로젝트 후원자와의 만남은 월1회 정도가 적당하다.
- 7) 위험요인은 가능한한 빨리 공식화한다. 대부분의 위험요인은 공개하지 않음으로써, 더욱 커진다. 프로젝트는 초기에 얼마나 많은 위험요인을 발견하여 추적관리하느냐에 따라서 성공가능성이 결정된다.

마치면서

세상에는 많은 종류의 직업이 있다. 사람마다 직업을 선택하는 기준이 다를 것이다. 만약, 보람을 최우선 기준으로 생각한다면 컨설턴트는 좋은 직업이다. 그렇지만 아무나 컨설턴트가 될 수 있는 것은 아니다. 훌륭한 컨설턴트는 어느 정도 타고 나는 것이 아닌가 하는 생각이 들 때도 있다. 사람의 능력은 노력해서 갓출 수도 있지만, 성품은 잘 고쳐지지 않기 때문이다.

컨설턴트는 고객의 성공을 위해서 일한다. 하지만, 모든 컨설턴트가 수행하고 있는 업무에 잘 준비되어 있는 것은 아니다. 고객들은 컨설팅을 충분히 이해하고 있지 못하다. 컨설팅이 제대로 이루어지기 위해서는 좋은 고객과 좋은 컨설턴트가 만나야 한다. 컨설팅의 성공적 수행을 위해서는, 컨설턴트와 고객은 잘 준비되어 있어야 한다.

컨설턴트가 되고 싶은 사람들에게 그리고 컨설팅을 검토하고 있는 고객들에게 컨설팅에 대해서 좀더 이해할 수 있는 기회가 되었기를 진심으로 바라면서, 열심히 읽어주신 독자분들께 감사드린다.