

신탁중앙회 경영컨설팅이 단위신탁의 경영성과에 미치는 영향

강성무(한밭대학교 창경대학원)*

류덕위(한밭대학교 경제학과)**

국 문 요 약

급격하고 복잡한 금융환경 변화에 빠르고 유연하게 대응하기 위해 신탁의 경영 각 부문과 경쟁환경 진반에 걸쳐 해결방안 및 관리기법을 자문하여 줄 경영컨설팅의 중요성이 부각되고 있다. 신탁에서는 2002년부터 경영컨설팅이 도입되어 수행되고 있으며, 이를 통해 경쟁력 제고에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하고 있다.

그러나 현재 경영컨설팅을 받은 이후 신탁의 경쟁력이 강화되고 그에 따라 경영성과가 제고되었는지에 대한 연관관계를 분석한 결과물이 거의 없는 실정이다. 따라서, 이 연구에서는 컨설팅에 대한 수진결과가 어떠한 컨설팅 수행요인 등에 의하여 경영성과로 나타나고 있는가를 실증분석을 통하여 검증하는데 그 목적이 있다.

기존의 선행연구를 바탕으로 단위신탁이 중앙회의 경영컨설팅을 받은 경우 컨설팅수요자 특성과 컨설팅공급자 특성이 경영성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정하에 연구모형을 설계하고, 가설을 설정하여 검증하였다. 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조합의 경영컨설팅에 대한 신뢰도와 중앙회 컨설턴트의 전문성은 조합의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 비재무적 경영성과에 영향을 미치나 재무적 경영성과에는 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이 연구의 시사점으로는 조합의 경영성과를 향상시키기 위해서 컨설팅 수혜자인 조합은 컨설팅에 적극적인 자세로 참여하고 결과를 수용하여, 경영상 문제해결의 실마리로 삼으려는 노력을 기울여야 한다. 또한 컨설팅 서비스의 공급자인 중앙회는 컨설팅 핵심역량을 포함한 컨설팅 수행개발을 위하여 컨설팅 업무방법 개발, 컨설팅 프로세스 개선, 컨설턴트의 전문성을 위하여 컨설팅 수행을 위한 전담조직 구성, 컨설팅 전문직군제 실시, 전문 컨설턴트 양성 등이 이루어져야 한다.

이들 시사점에 대하여 실천력이 담보될 때 신탁의 경영성과로 이어질 것이며, 나아가서 신탁의 경쟁력이 제고될 것이다. 이 논문의 결과가 단위신탁의 컨설팅 수진에 대한 동기를 부여하고, 컨설팅의 효과성을 제고하며, 나아가서는 신탁컨설팅에 대하여 시사점을 제공함으로써 신탁의 컨설팅 발전방향 제시 및 신탁의 경쟁력을 제고하는데 일조하기를 바란다.

핵심주제어 : 신탁, 경영컨설팅, 경영성과

1. 서 론

글로벌 금융위기 및 유럽발 재정위기 여파로 인하여 국내의 경기침체와 지역간-계층간에 분배구조가 더욱 악화되고 있다. 이러한 위기극복에 기여할 수 있는 새로운 대안적 경제모델로 협동조합이 주목 받고 있다. 협동조합을 통해 취약계층에 대한 사회서비스 또는 일자리 제공, 지역사회 공헌활동을 수행함으로써 정부의 복지기능을 보완하여 경제전반에 새로운 활력을 불어 넣을 것으로 기대하고 있다. 신탁을 비롯한 협동조합 금융기관들의 역할 제고가 그 어느 때보다도 절실히 요구되는 시기라고 할 수 있다.

특히, UN은 2012년을 세계 협동조합의 해로 지정함으로써 우리나라는 이를 계기로 2011.12.29일 ‘협동조합기본법’이 국회를 통과하였고, 2012.12.1일부터 동 법이 발효되어 생산자-근로자-서비스-농어업-주택-스포츠 등 다양한 분야에서 협동

조합 설립이 가능함에 따라 사회 전반적인 분야에서 협동조합 방식으로 사업이 가능해졌다. 이에 따라 국내 최초의 민간주도의 협동조합인 신탁에게 이들 협동조합 기업이 설립되어 자활할 수 있도록 설립 및 운영자금에 대한 지원(대출, 기금 등) 등 인큐베이터 역할을 요구하고 있다.

그러나, 이상과 같은 국내-외적인 큰 기대와는 달리 신탁은 규모의 영세성과 전문인력 부족, 다양한 형태의 규제와 경영구조의 취약성 등으로 인해 여러가지 경영상의 문제점과 의사결정의 어려움에 봉착하고 있어 그 기대에 부응하기에는 아직 어려운 실정이다. 신탁의 이러한 문제점을 해소하기 위한 해법으로 경영컨설팅이 요구되고 있다.

신탁에서 이미 2002년부터 경영컨설팅이 도입되어 수행되고 있지만, 경영컨설팅을 받은 이후 신탁의 경쟁력이 강화되고 그에 따라 경영성과가 제고되었는지에 대한 연관관계를 분석한 결과물이 거의 없는 실정이다. 따라서, 이 연구에서는 컨

* 주저자, 한밭대학교 창업경영대학원 창업학과 석사과정, ksm@cu.co.kr

** 공동저자, 한밭대학교 경제학과 교수, dwryu@hanbat.ac.kr

· 투고일 : 2012-11-19 · 수정일 : 2012-12-15 · 게재확정일 : 2012-12-18

설팅에 대한 수진결과가 어떠한 컨설팅 수행요인 등에 의하여 경영성과로 나타나고 있는가를 실증분석을 통하여 검증하는데 그 목적이 있다. 동시에 이들 검증 결과가 단위신협의 컨설팅 수진에 대한 동기를 부여하고, 컨설팅의 효과성을 제고하며, 나아가서는 신탁컨설팅에 대하여 시사점을 제공함으로써 신탁의 컨설팅 발전방향 제시 및 신탁의 경쟁력 제고는 물론, 협동조합 창업기업에 대한 인큐베이팅 역할수행이 가능 하도록 하는데 있다.

II. 이론적 배경

2.1 신탁의 일반현황

류덕위(2011), 이상호(2003), 신탁중앙회(2011)의 「한국신탁운동 50년사」에 의하면 신탁은 경제적·사회적으로 약자의 위치에 있는 도시서민, 농어민, 중소기업인 중 같은 지역, 직장, 단체에 소속된 사람들에 의하여 조직·운영되는 금융협동조합이다. 모든 조합원들이 공동으로 자산을 관리하고 경제적으로 어려운 조합원에게 대출금을 제공하며 조합원 스스로가 조합을 소유·운영하는 자발적인 비영리 법인체이다.

신탁은 1849년 독일에서 처음 시작된 이래 이탈리아를 거쳐 1900년도 캐나다와 미국 등지로 확산되었고, 1950년대를 전후하여 전 세계로 확산되었다. 우리나라는 1960년 5월 선교사인 ‘메리 가브리엘라’ 수녀가 부산의 메리놀 병원 직원과 천주교 신자 27명의 조합원으로 설립한 성가신탁이 그 시초라고 할 수 있다.

그 이후 지속적인 성장 발전을 통하여 2010년 50주년을 맞이하여 국제심포지엄 개최 및 비전 선포식을 가졌으며, 2012년 6월 30일 현재 단위조합 953개(영업점수 1710개), 조합원수 594만 명에 달하며, 자산은 52조 원을 넘어서 자산규모 세계 4위, 아시아 1위를 차지하고 있다.

2.2 신탁의 경영컨설팅 현황

1995년 OECD 가입과 1997년 외환위기를 겪으면서 경영패러다임의 급격한 변화와 금융권 구조조정에 의해 조직의 생존문제가 절대과제로 등장함에 따라 2002년 신탁에 경영컨설팅이 도입 되었다.

2.2.1 경영컨설팅 실시 조합수

경영컨설팅 실시 조합은 2007년 76개 조합으로 많은 조합을 수행하였으나, 경기, 전북 지역에서 다수의 조합을 상대로 경영분석 등만을 실시한 결과이다. 이후 2011년까지 대상조합수가 39 ~ 49개 조합 수준에서 꾸준히 경영컨설팅을 실시하였다.

<표 1> 경영컨설팅 실시 조합수

(단위 : 개)

구분	서울	부산 경남	인천 경기	대구 경북	대전 충남	광주 전남	충북	전북	강원	제주	계
2007	3	6	33	6	1	2	4	16	4	1	76
2008	1	7	10	6	4	5	4	6	5	1	49
2009	2	3	7	6	6	7	1	3	7	2	44
2010	3	3	6	4	2	7	4	4	5	1	39
2011	3	4	10	6	6	6	1	4	4	1	45

주 1) 경영컨설팅, 여신컨설팅, 경영분석 등의 이름으로 행해진 것을 모두 포함함.
2) 직장조합, 합병조합, 사후관리 목적으로 컨설팅한 조합은 제외함.
자료 : 신탁중앙회, 경영지원부

2.2.2 경영컨설팅 실시기간

경영컨설팅 실시(출장)기간이 2일 이내인 경우는 대개 재무진단(경영분석)만을 실시한 것으로 파악되며, 일반적인 경영컨설팅의 경우 3 ~ 4일 정도 투입하는 것으로 파악되었다.

일반적으로 경영컨설팅에 투입되는 기간은 예비진단(일반정보 수집 및 재무분석 기초작업)에 2일, 본진단(경영실태평가 및 재무분석 완성작업, 임직원 인터뷰, 정책 및 업무프로세스 분석, 지역환경 및 경쟁관계분석 등)에 4일, 보고서 작성에 3일, 프리젠테이션에 1일이 필요해 총 10일 정도가 걸리는 것으로 파악된다. 물론 조합의 자산규모나 투입인력, 예비작업, 그리고 컨설팅모형 유무의 정도에 따라 차이가 날 수 있다.

<표 2> 경영컨설팅 실시기간 현황

(단위 : 개)

구분	1일	2일	3일	4일	5일	계
2007	17	19	14	21	5	76
2008	8	4	19	13	5	49
2009		3	18	15	8	44
2010		3	20	13	3	39
2011			21	15	9	45

자료 : 신탁중앙회, 경영지원부

2.2.3 경영컨설팅 수진유형

컨설팅 수진유형은 경영전반에 대한 종합 경영컨설팅 분야가 있고, 그밖에 여신 부분에 대하여만 특화하여 실시하는 여신컨설팅이 있으며, 일부 재무진단(경영분석)만을 실시하는 컨설팅 유형이 있다. 대부분 조합에 종합 경영컨설팅을 적용하였다.

<표 3> 경영컨설팅수진 유형 현황

(단위 : 개)

연도	경영컨설팅(종합)	여신컨설팅(부문)	재무진단(경영분석)	계
2007	49	9	18	76
2008	32	11	6	49
2009	29	15		44
2010	26	13		39
2011	37	8		45

자료 : 신탁중앙회, 경영지원부

2.3 경영컨설팅에 관한 선행연구

사람이 몸이 아프거나 몸에 이상이 없는지 건강진단을 하고자 할 때 병원을 찾듯이, 기업(조직)경영 또는 업무상에 문제가 있거나 당면한 문제에 대한 보다 나은 해결책을 모색하기 위해 자문을 구하거나 누군가에게 협동을 강구하게 된다. 이때 컨설팅턴트가 이를 진단하고 상황에 알맞은 치료조치를 취하게 되는데 이러한 일련의 활동을 컨설팅이라 한다(신태호 외, 2006).

Williams & Woodward(1994)는 경영컨설팅은 내부 또는 외부의 컨설팅턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트의 조직, 개인, 내부부서 등에게 서비스를 제공하는 과정이라고 하였다.

M. Kubr(1997)는 경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고, 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히며 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 전문컨설팅서비스라고 하였다.

이상의 문헌에서 나타난 경영컨설팅의 정의를 종합해 보면, 경영컨설팅이란 기업의 경영활동과 관련하여 발생하는 제반 문제에 대하여 해당분야에서 스스로의 훈련이나 직·간접적인 경험에 의한 능력을 가진 전문가가 자신의 능력을 활용하여 기업이 당면한 문제를 이해하고 분석, 연구하여 객관적이고 독립적인 입장에서 기업이 필요한 시기에 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스라고 할 수 있다(전기수, 2009). 경영컨설팅에 관한 선행연구를 살펴보기로 한다.

곽홍주(2008)는 수요자인 기업이 컨설팅에 대한 충분한 이해가 필요하며, 그에 따른 컨설팅에 대한 신뢰도가 성공적인 컨설팅의 중요한 요소라고 하였다. 또한, 그는 컨설팅을 의뢰하기 전, 준비단계에서 막연하지 않은 구체적이고 명확한 목표가 필요하며, 컨설팅 수행에 대한 최고경영자의 적극적인 지원과 조직원의 참여의 및 컨설팅 사후평가·적용은 컨설팅 성과의 핵심요소라고 하였다.

또한, 그는 성공적인 컨설팅을 위한 컨설팅공급자의 역할은 해당분야의 전문성을 확보해야 하고, 컨설팅 수행시 사전에 목표와 범위를 명확히 하여 해당 컨설팅에 대한 적절한 방법론을 정확히 적용할 수 있는 역량을 갖추는 것이 필수적이라고 할 것이며, 컨설팅 과정에서의 체계적인 관리가 중요한 요소라고 확인하였다. 또한 컨설팅 수행시 서비스 제공의 핵심 주체인 컨설팅턴트에 대해서는 해당분야의 전문적인 능력뿐만 아니라 관리능력이 중요한 요소라고 하였다.

전기수(2009)와 김익성(2006)은 경영컨설팅과 경영성과와의 관련성 연구에서 성과평가 항목을 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스관점, 학습과 성장관점으로 분류하여 경영성과를 연구함으로써 기업의 경영성과는 재무적인 요소뿐만 아니라 비재무적인 요소를 포괄하는 개념이 상호보완적으로 작용하도록 평가하여야 한다고 하였다.

재무적 성과는 매출액 증대, 순이익 증가, 부채비율 감소, 현금흐름 개선, 투자수익률 증가, 자금의 확보로 세분화하여

경영성과를 연구하였다. 비재무적 성과는 고객만족도 향상, 시장점유율 증가, 업무프로세스 개선, 개인적인 목표달성도 등으로 세분화하여 경영성과를 연구하였다.

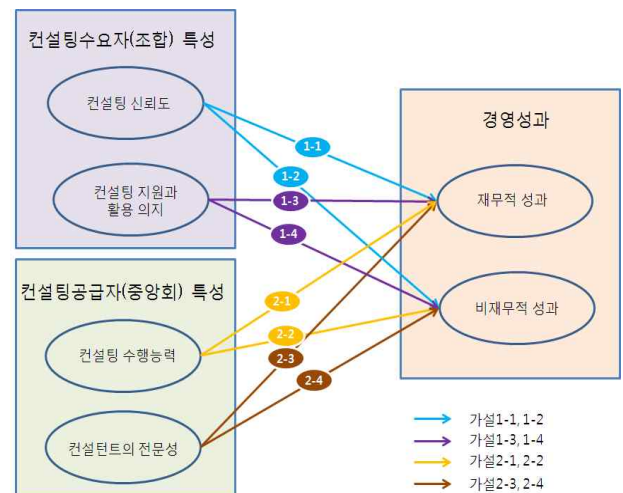
이상의 선행연구와 같이 경영컨설팅에 관한 기존연구는 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 및 경영컨설팅 성과측정에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 따라서 이 연구에서는 이들 선행연구를 바탕으로 컨설팅 성과에 영향을 주는 변수를 컨설팅수요자 측면과 컨설팅공급자 측면으로 구분하고 이들 각각의 특성변수를 추출하여 실제로 이들 변수가 컨설팅 성과에 영향을 미쳤는지를 실험사례를 중심으로 실증적으로 고찰해 보고자 한다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

이 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 이 연구의 대상이 되는 단위신협이 중앙회의 경영컨설팅을 받은 경우 컨설팅수요자(조합) 특성과 컨설팅공급자(중앙회) 특성이 경영성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정에 독립변수는 컨설팅수요자(조합) 특성과 컨설팅공급자(중앙회) 특성으로, 종속변수는 조합의 경영성과로 정하여 연구모형을 설계했다.

컨설팅수요자(조합) 특성 항목은 곽홍주(2008), Cohen(1992), Pinto & Prescott(1990), Aiken & Hage(1971) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 지원과 활용 의지, 컨설팅공급자(중앙회) 특성 항목은 장영(1996), 곽홍주(2008), Cohen(1992), Pinto & Prescott(1990), Van de Ven & Chu(1989) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 컨설팅 수행능력, 컨설팅턴트의 전문성으로, 경영성과의 항목은 전기수(2009), 김영진(2008), 김수환(2005), 김익성(2006), 안운석, 오종철(2003) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 재무적성과, 비재무적성과로 설정하였다. 이러한 이 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.2 연구가설

3.2.1 컨설팅수요자 특성과 조합의 경영성과에 대한 가설

곽홍주(2008)는 수요자인 기업이 컨설팅에 대한 충분한 이해가 필요하며, 그에 따른 컨설팅에 대한 신뢰도가 성공적인 컨설팅의 중요한 요소라고 하였다. 또한, 그는 컨설팅을 의뢰하기 전, 준비단계에서 막연하지 않은 구체적이고 명확한 목표가 필요하며, 컨설팅 수행에 대한 최고경영자의 적극적인 지원과 조직원의 참여의 및 컨설팅 사후평가 적용은 컨설팅 성과의 핵심요소라고 하였다.

Cohen(1992)은 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원 및 관심도가 컨설팅 수행시 필요한 소오자원의 확보, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 혁신내용 수용 등에 큰 영향을 미친다고 하였다. Pinto & Prescott(1990)는 프로젝트의 실행 성공요인으로서 최고경영층의 지원이 중요하다고 하였고, Aiken & Hage(1971)는 경영혁신분야의 연구에서는 구성원들의 열의가 중요하다고 하였다.

이러한 선행연구들을 기초로 컨설팅수요자(조합) 특성과 조합의 재무적, 비재무적 경영성과 간의 관계에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설1-1 : 조합의 컨설팅 신뢰도는 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-2 : 조합의 컨설팅 신뢰도는 조합의 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-3 : 조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-4 : 조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 컨설팅공급자 특성과 조합의 경영성과에 대한 가설

곽홍주(2008)는 성공적인 컨설팅을 위한 컨설팅공급자의 역할은 해당분야의 전문성을 확보해야 하고, 컨설팅 수행시 사전에 목표와 범위를 명확히 하여 해당 컨설팅에 대한 적절한 방법론을 정확히 적용할 수 있는 역량을 갖추는 것이 필수적이라고 할 것이며, 컨설팅 과정에서의 체계적인 관리가 중요한 요소라고 확인하였다. 또한 컨설팅 수행시 서비스 제공의 핵심 주체인 컨설턴트에 대해서는 해당분야의 전문적인 능력 뿐만 아니라 관리능력이 중요한 요소라고 하였다.

장영(1996)은 기존의 컨설턴트에게 요구되는 역할들을 5가지로 재정의 하고 있다. 전문가적 역할로서 전문분야의 정보 제공, 조언을 해 주는 사람으로서 최신의 전문지식 또는 정보제공의 능력, 문제의 핵심을 파악하는 능력, 설득력 있게 조언을 전달하는 능력 등을 요구하였다.

정치가적 역할로서 개인이나 집단의 갈등을 조정·중재해 주는 사람으로서 컨설팅수요자 측의 역학관계를 쉽게 파악할 수 있는 능력, 이해관계인들의 갈등을 조정·중재할 수 있는 능력, 합의 도출을 쉽게 유도하는 능력, 경영층의 협조를 이끌어 내어 의도하는 방향으로 프로젝트를 수행해가는 능력 등을 요구하였다.

Pinto & Prescott(1990)도 프로젝트 성패요인 연구에서 프로젝트의 사명(초기 프로젝트 목표나 목적의 명확성)이 명확히 정의되는 것이 프로젝트 성공에 중요한 요인이라고 하였다.

Cohen(1992)은 컨설팅 수요자측에서 또는 컨설턴트측과 협의의 통해 프로젝트의 달성목표를 명확히 정의하였다 하더라도 이를 달성할 수 있는 수단, 즉, 문제해결 방법론은 다수 알 수 있으므로 양측은 이의 문제해결 방법 및 절차에 대해서도 의견의 일치를 보는 것이 중요하다고 하였다.

Van de Ven & Chu(1989)는 컨설팅 수행과정 절차가 실제 명확히 구분되지는 않는다고 할지라도 수행과정을 단계별로 구분하여 정리하는 노력이 컨설팅을 효과적으로 수행하는데에 중요하다고 하였다.

이러한 선행연구들을 기초로 컨설팅공급자(중앙회) 특성과 조합의 재무적, 비재무적 경영성과 간의 관계에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설2-1 : 중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-2 : 중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-3 : 중앙회 컨설턴트의 전문성은 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-4 : 중앙회 컨설턴트의 전문성은 조합의 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 조사설계

3.3.1 측정변수의 조작적 정의

연구모형과 가설에서 사용된 잠재변수(일반적, 추상적 개념)들을 측정이 가능한 구체적인 측정변수로 정의하는 것이 필요하다. 이렇게 잠재변수들을 측정할 수 있는 변수로 정의하는 것을 조작적 정의라고 한다(이훈영, 2010). 실험중앙회 경영컨설팅이 단위실험의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 연구모형과 가설에서 사용된 잠재변수에 대하여 조작적 정의를 하고, 각 잠재변수별로 측정변수를 설정해 보기로 한다.

3.3.1.1 컨설팅수요자 특성

컨설팅수요자(조합) 특성 항목은 곽홍주(2008), Cohen(1992), Pinto & Prescott(1990), Aiken & Hage(1971) 연구에서 제시하고있는 변수를 재구성하여 컨설팅 신뢰도와 컨설팅 지원과 활용의지로 설정하였다.

컨설팅 신뢰도는 ‘컨설팅에 대해 가지는 믿음과 기대의 정도’라고 정의하고, 측정변수로는 컨설팅에 대한 신뢰수준, 컨설팅을 통한 경영전반에 걸친 문제 해결의사 및 활용수단, 컨설팅 수진 권유 등을 들었다.

컨설팅 지원과 활용의지는 ‘컨설팅에 적극적으로 참여하고, 컨설팅 결과를 수용하려는 의지’라고 정의하고, 측정변수로는 조합의 지원정도, 조합 임직원의 열의, 컨설팅 결과에 대한 자체평가, 컨설팅 결과의 채택 및 적용 등을 들었다.

컨설팅수요자(조합) 특성의 잠재변수 별 측정변수를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 컨설팅수요자 특성의 측정변수

구분	잠재변수 (구성개념)	측정변수	항목수	출처
컨설팅 수요자 (조합) 특성	컨설팅 신뢰도	컨설팅에 대한 신뢰도	4	곽홍주(2008) Cohen(1992) Pinto & Prescott(1990) Aiken & Hage(1971)
		컨설팅을 통한 문제해결		
		컨설팅 수진 권유		
	컨설팅 지원과 활용의지	조합의 지원정도	4	
		임직원의 열의		
		컨설팅 결과에 대한 자체평가		
		컨설팅 결과의 채택 및 적용		

<표 5> 컨설팅공급자 특성의 측정변수

구분	잠재변수 (구성개념)	측정변수	항목수	출처
컨설팅 공급자 (중앙회) 특성	컨설팅 수행능력	전문화 정도	6	장영(1996) 곽홍주(2008) Cohen(1992) Pinto & Prescott(1990) Van de Ven & Chu(1989)
		목표 및 범위의 구체성		
		방법론의 적절성		
		수행과정의 체계성		
		사후관리의 적정성		
	정확한분석 및 대안제시	6		
	컨설팅트의 전문성		전략수립능력	
			의사소통·조정·통제 등 관리능력	
			한정된 자원 운영능력	
			새로운지식 및 독창적인 생각능력	
유용한 정보 및 관련자료 제공				
		자문내용의 설득력		

3.3.1.2 컨설팅공급자 특성

컨설팅공급자(중앙회) 특성 항목은 장영(1996), 곽홍주(2008), Cohen(1992), Pinto & Prescott(1990), Van de Ven & Chu(1989) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 컨설팅 수행능력과 컨설팅트의 전문성으로 설정하였다.

컨설팅 수행능력은 ‘컨설팅을 전문적이고, 체계적으로 수행할 수 있는 능력’이라고 정의하고, 측정변수로는 컨설팅 전문화 정도, 목표 및 범위의 구체성, 방법론의 적절성, 수행과정의 체계성, 사후관리의 적정성, 정확한 분석 및 대안제시 등을 들었다.

컨설팅트의 전문성은 ‘컨설팅에 대한 전문적 지식과 경험을 구비함으로써 다양한 요구사항에 적절히 대응할 수 있는 능력’이라고 정의하고, 측정변수로는 전략수립능력, 의사소통·조정·통제 등 관리능력, 한정된 자원 운영능력, 새로운지식 및

독창적인 생각보유, 유용한 정보 및 관련자료 제공, 자문내용의 설득력 등을 들었다.

컨설팅공급자(중앙회) 특성의 잠재변수별 측정변수를 정리하면 <표 5>와 같다.

3.3.1.3 조합의 경영성과

경영성과의 항목은 전기수(2009), 김영진(2008), 김수환(2005), 김익성(2006), 안운석, 오종철(2003) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 재무적 성과와 비재무적 성과로 설정하였다.

재무적 성과는 컨설팅 이전 일정기간의 재무지표와 컨설팅 이후 일정기간의 재무지표를 비교하여 호전된 정도로서 ‘객관적이며 정량화된 성과’라고 정의하고, 측정변수로는 자산성장율, 대출금성장율, 예적금증가율, 조합원증가율, 순이익증가율, 대출금연체율 감소율, ROA증가율, 순자본비율 증가율 등을 들었다. 재무적성과 측정시 조합의 실제 재무데이터를 이용하여 파악하더라도 조합이 자체적으로 파악할 경우 조합의 지각 정도에 따라 주관적인 판단이 개입될 개연성이 있다.

비재무적 성과는 단기적인 성과를 강조하는 정량적인 재무적 성과와는 달리 조합의 장기적인 비전 및 전략과의 연계성이 있어 단기적인 경영성과의 향상에는 직접적인 영향을 미치지 못하지만 장기적으로는 경영성과에 기여할 수 있는 ‘비계량화된 정성적인 성과’라고 정의한다. 측정변수로는 조합경영상황에 대한 이해증진, 비전 및 목표의 명확화, 공통적 가치관 및 공감대 형성, 경영시스템개선, 의지변화 및 목표달성의지 강화, 업무만족도 향상, 가시적인 성과는 없었지만 긍정적인 변수로 작용 등을 들었다.

조합 경영성과의 잠재변수별 측정변수를 정리하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 조합의 경영성과 측정변수

구분	잠재변수 (구성개념)	측정변수	항목수	출처
조합의 경영성과	재무적 성과	자산성장률	8	전기수(2009) 김영진(2008) 김수환(2005) 김익성(2006) 안운석, 오종철(2003)
		대출금성장률		
		예적금증가율		
		조합원증가율		
		순이익증가율		
		대출금연체율 감소율		
		ROA증가율		
		순자본비율 증가율		
	비재무적 성과	조합경영상황에 대한 이해증진	7	
		비전 및 목표의 명확화		
		공통적 가치관 및 공감대 형성		
		경영시스템 개선		
		의지변화 및 목표달성의지 강화		
		업무만족도 향상		
		가시적인 성과는 없었지만 긍정적인 변수로 작용		

3.3.2 설문지의 구성

설문의 내용은 변수의 조작적 정의를 통한 측정변수들 토대로 다음과 같이 구성하였다. 첫째, 인구통계학적 특

성 등을 조사하기 위하여 조합의 일반현황 및 응답자 기본정보 14문항으로 구성하였다. 둘째, 경영컨설팅을 받은 경험이 있는 조합의 컨설팅 수요자특성을 파악하기 위하여 컨설팅 신뢰도와 컨설팅지원과 활용의지로 구분하여 각각 4문항씩 총 8문항으로 구성하였다.

셋째, 경영컨설팅을 공급하는 컨설팅공급자 특성을 파악하기 위하여 컨설팅 수행능력과 컨설턴트의 전문성으로 구분하여 각각 6문항씩 총 12문항으로 구성하였다. 넷째, 컨설팅수요자와 컨설팅공급자 특성이 조합의 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 조합의 경영성과를 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 분류하여 각각 8문항, 7문항씩 총 15문항으로 구성하였다. 설문문의 전체 구성도는 <표 7>과 같다.

<표 7> 연구를 위한 설문 구성도

질문내용	문항수	응답방법
I. 조합 일반 현황 및 응답자 기본정보	14	기본 선택형 및 기입형
II. 컨설팅 수요자 특성		
1. 컨설팅 신뢰도	4	리커트 5점척도
2. 컨설팅지원과 활용의지	4	//
III. 컨설팅 공급자 특성		
1. 컨설팅수행능력	6	리커트 5점척도
2. 컨설턴트의 전문성	6	//
IV. 조합의 경영성과		
1. 재무적 경영성과	8	리커트 5점척도
2. 비재무적 경영성과	7	//
합 계	49	

3.3.3 표본선정 및 자료수집

신협중앙회 경영컨설팅이 단위신협의 경영성과에 미치는 영향을 실증분석하기 위하여 2008 ~ 2010년까지 3년간 중앙회의 경영컨설팅을 받은 132개 조합을 대상으로 하여 설문조사를 실시했다. 설문조사는 2012년 7월 9일부터 2012년 7월 25일까지 그룹웨어(사내 인터넷망)를 통하여 실시하여 97개 조합에서 설문지가 회수됐다.

이중 부실응답한 설문지 2부를 제외하고 총 95부를 분석에 사용했다. 추가적으로 중앙회 경영컨설팅을 받은 조합과 받지 않은 조합의 경영성과 차이 유무를 파악하기 위해 2006회계연도부터 2011회계연도까지 총 6년간 단위신협의 재무제표를 수집했다.

설문에 응답한 표본의 일반적인 특성에 대하여 빈도분석을 한 결과 조합형태는 지역조합이 93.7%, 단체조합이 6.3%로 나타났다. 조합위치는 광역시 이상이 7.4%, 일반시가 21%, 읍단위가 40%, 면단위가 31.6%로 나타났다. 직원수는 5인 미만이 1.1%, 5인 이상 ~ 10인 미만이 36.8%, 10인 이상 ~ 15인 미만이 29.5%, 15인 이상 ~ 20인 미만이 12.6%, 20인 이상이 20%로 나타났다.

자산규모는 300억 미만이 14.7%, 300억 이상 ~ 500억 미만이 26.3%, 500억 이상 ~ 1000억 미만이 34.8%, 1000억 이상이 24.2%로 나타났다. 이러한 응답 조합의 통계적 특성을 정리

하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 응답 조합의 통계적 특성

구분	유형	빈도 (구성비%)	
조합형태	지역	89	93.7
	단체	6	6.3
	계	95	100.0
조합위치	광역시이상	7	7.4
	일반시	20	21.0
	읍단위	38	40.0
	면단위	30	31.6
	계	95	100.0
직원수	5인미만	1	1.1
	5인이상~10인미만	35	36.8
	10인이상~15인미만	28	29.5
	15인이상~20인미만	12	12.6
	20인이상	19	20.0
	계	95	100.0
자산규모	300억미만	14	14.7
	300억이상~500억미만	25	26.3
	500억이상~1000억미만	33	34.8
	1000억이상	23	24.2
	계	95	100.0

3.3.4 자료 분석방법

수집된 자료는 코딩과정을 거쳐 SPSS 통계패키지를 활용하여 처리하였다. 연구모형 및 가설에 대한 측정문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해서 요인분석(Factor Analysis)과 Cronbach' α 계수를 통한 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 또한, 제변수들간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실행하고, 연구문제의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

추가적으로 중앙회 경영컨설팅을 받은 조합과 받지 않은 조합의 경영성과 차이 유무를 파악하기 위해 중앙회로 보고된 실제 재무제표 데이터를 이용하여 T-Test를 실시하였으며, 인구통계학적 특성 등을 분석하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

4.1 타당성 및 신뢰성 검증

타당성이란 측정을 위해 개발한 도구를 사용하여 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는가를 나타내는 지표이다. 이 연구에서 타당성의 검증은 요인분석을 이용하였다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 이것은 특정도구의 타당성을 판정하는 것이기 때문에 논문에서는 이를 타당성 검증이라고도 한다(송지준, 2012).

모든 측정변수는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분 분석을 실시했으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(베리맥스)을 채택하였다. 사회과학분야에서 요인과 항목의 선택기준은 고유값(Eigen-value)이 1.0 이상, 요인적재치가 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하며, 0.7 이상이면

아주 중요한 변수로 본다. 이 연구에서 문항의 선택기준은 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.5 이상을 기준으로 하였다.

신뢰도분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 신뢰도분석의 결과는 Cronbach' α 계수로 판단한다. 일반적인 사회과학 논문에서는 Cronbach' α 계수가 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다. 이 연구에서는 0.8 이상인 변수를 채택하였다.

4.1.1 컨설팅수요자 특성의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

컨설팅수요자 특성의 요인분석 결과 설명된 총분산은 68.892%로 나타났다. 전체적으로 컨설팅 수요자특성은 2개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 지원과 활용의지로 명명하였다. 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 지원과 활용의지 각각 4개의 문항중 4개 문항을 모두 채택하였다. 컨설팅수요자 특성의 신뢰도분석 결과 Cronbach의 알파 계수값은 0.826~0.850으로 척도의 신뢰성을 확보하였다. 이를 정리하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 컨설팅수요자 특성의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

항목	요인분석			신뢰도 Cronbach 의 알파
	컨설팅 신뢰도	컨설팅 지원과 활용의지	공유치	
컨설팅 수진 권유	0.842		0.717	0.850
컨설팅에 대한 신뢰도	0.811		0.679	
컨설팅을 통한 문제해결	0.782		0.765	
컨설팅 필요시 활용수단	0.732		0.643	
임직원의 열의		0.890	0.819	0.826
조합의 지원정도		0.818	0.701	
컨설팅 결과에 대한 자체평가		0.773	0.644	
컨설팅 결과의 채택 및 적용		0.575	0.543	
Eigen-value	2.832	2.680		
분산설명(%)	35.395	33.497		

<표 10> 컨설팅공급자 특성의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

항목	요인분석			신뢰도 Cronbach 의 알파
	컨설팅 수행능력	컨설턴트 의 전문성	공유치	
목표 및 범위의 구체성	0.815		0.763	0.891
수행과정의 체계성	0.788		0.760	
전문화 정도	0.787		0.712	
방법론의 적절성	0.752		0.729	
유용한 정보 및 관련자료 제공		0.882	0.850	0.888
자문내용의 설득력		0.755	0.695	
새로운지식 및 독창적인 생각보유		0.688	0.661	
한정된 자원 운영능력		0.654	0.740	
의사소통,조정,통제등 관리능력		0.506	0.614	
Eigen-value	3.525	3.000		
분산설명(%)	39.164	33.328		

4.1.2 컨설팅공급자 특성의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

컨설팅공급자 특성의 요인분석 결과 설명된 총분산은 72.492%로 나타났다. 전체적으로 컨설팅공급자 특성은 2개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 컨설팅 수행능력, 컨설턴트의 전문성으로 명명하였다. 사후관리의 적정성, 정확한 분석 및 대안제시, 전략수립능력 항목은 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

컨설팅 수행능력은 6개의 문항중 2개의 문항을 제외하고 4개 문항을 채택하였으며, 컨설턴트의 전문성도 6개의 문항중 1개의 문항을 제외하고 5개 문항을 채택하였다. 컨설팅공급자 특성의 신뢰도분석 결과 Cronbach의 알파 계수값은 0.888~0.891로 척도의 신뢰성을 확보하였다. 이를 정리하면 <표 10>과 같다.

4.1.3 경영성과의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

경영성과의 요인분석 결과 설명된 총분산은 65.672%로 나타났다. 전체적으로 경영성과는 2개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 명명하였다. 대출금연체를 감소율은 요인적재치가 낮아 제거하였다. 재무적 경영성과는 8개의 문항중 1개의 문항을 제외하고 7개 문항을 채택하였으며, 비재무적 경영성과는 7개의 문항중 7개 문항 모두를 채택하였다. 경영성과의 신뢰도분석 결과 Cronbach의 알파 계수값은 0.888~0.923으로 척도의 신뢰성을 확보하였다. 이를 정리하면 <표 11>과 같다.

<표 11> 경영성과의 요인분석 및 신뢰도분석 결과

항목	요인분석			신뢰도 Cronbach 의 알파
	재무적 경영성과	비재무적 경영성과	공유치	
예적금증가율	0.860		0.782	0.888
자산성장률	0.852		0.771	
순이익증가율	0.825		0.759	
조합원증가율	0.762		0.656	
대출금성장률	0.695		0.619	
ROA증가율	0.629		0.412	
순자본비율 증가율	0.505		0.281	
비전 및 목표의 명확화		0.868	0.763	
업무만족도 향상		0.835	0.797	
조합경영상황에 대한 이해증진		0.808	0.691	
공통적 가치관 및 공감대 형성		0.800	0.748	0.923
의사변화 및 목표달성의지 강화		0.795	0.674	
경영시스템개선		0.716	0.598	
가시적인 성과는 없었지만 긍정적인 변수로 작용		0.653	0.643	
Eigen-value	4.733	4.461		
분산설명(%)	33.805	31.867		

4.2 연구가설 검증

신흥중앙회 경영컨설팅이 단위신흥의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 가설검증을 실시하기 위하여 다중회귀분

석을 실시하였다. 회귀분석에서 통계적 유의수준은 t값으로 확인되는데 t값(유의수준 $p < 0.05$)은 1.96이상인 기준으로 채택 여부를 확인한다.

4.2.1 컨설팅수요자 특성과 조합의 재무적 경영성과에 대한 가설 검증

컨설팅수요자(조합) 특성은 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1-1, 1-3의 검증결과는 다음과 같다. 조합의 컨설팅 신뢰도가 조합의 재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 3.680($p = .000$)으로 나타나 가설1-1은 채택되었다. 조합의 컨설팅 지원과 활용의지가 조합의 재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 1.822($p = .072$)로 나타나 가설1-3은 기각되었다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 17.715의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .278$ 로 27.8%의 설명력을 보이고 있다. 결정계수(R^2)는 일반적 기준으로 0.3이 제시되고 있으나 그보다 낮아도 크게 문제삼지 않는 경향이 있다(김광훈, 황규승, 2001).

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.207로 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 가설1-1, 1-3에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 12>와 같다.

<표 12> 컨설팅수요자 특성과 조합의 재무적 경영성과에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	.783	.420		1.864	.065		
컨설팅신뢰도	.458	.124	.393	3.680	.000**	.688	1.454
컨설팅지원과 활용의지	.197	.108	.195	1.822	.072	.688	1.454
R=.527, R ² =.278, 수정된 R ² =.262 F=17.715, p=.000, Durbin-Watson=2.207							

주) 종속변수 : 재무적 경영성과
* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2.2 컨설팅수요자 특성과 조합의 비재무적 경영성과에 대한 가설 검증

컨설팅수요자(조합) 특성은 조합의 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1-2, 1-4의 검증결과는 다음과 같다. 조합의 컨설팅 신뢰도가 조합의 비재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 5.971($p = .000$)로 나타나 가설1-2는 채택되었다. 조합의 컨설팅 지원과 활용의지가 조합의 비재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 3.537($p = .001$)로 나타나 가설1-4는 채택되었다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 52.199의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .532$ 로 53.2%의 설명력을 보이고 있다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문

제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.111로 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 가설1-2, 1-4에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> 컨설팅수요자 특성과 조합의 비재무적 경영성과에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	.635	.297		2.137	.035		
컨설팅신뢰도	.526	.088	.514	5.971	.000**	.688	1.454
컨설팅지원과 활용의지	.270	.076	.304	3.537	.001**	.688	1.454
R=.729, R ² =.532, 수정된 R ² =.521 F=52.199, p=.000, Durbin-Watson=2.111							

주) 종속변수 : 비재무적 경영성과
* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2.3 컨설팅공급자 특성과 조합의 재무적 경영성과에 대한 가설 검증

컨설팅공급자(중앙회) 특성은 조합의 재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2-1, 2-3의 검증결과는 다음과 같다. 중앙회의 컨설팅 수행능력이 조합의 재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 -.410($p = .683$)으로 나타나 가설2-1은 기각되었다. 중앙회 컨설팅트의 전문성이 조합의 재무적 경영성과에 미치는 영향은 t값이 4.549($p = .000$)로 나타나 가설2-3은 채택되었다.

회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 25.257의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2 = .354$ 로 35.4%의 설명력을 보이고 있다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.073으로 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 가설2-1, 2-3에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 14>와 같다.

<표 14> 컨설팅공급자 특성과 조합의 재무적 경영성과에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	.841	.359		2.346	.021		
컨설팅수행능력	-.064	.157	.058	-.410	.683	.354	2.827
컨설팅트의 전문성	.737	.162	.641	4.549	.000**	.354	2.827
R=.595, R ² =.354, 수정된 R ² =.340 F=25.257, p=.000, Durbin-Watson=2.073							

주) 종속변수 : 재무적 경영성과
* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2.4 컨설팅공급자 특성과 조합의 비재무적 경영성과에 대한 가설 검증

컨설팅공급자(중앙회) 특성은 조합의 비재무적 경영성과에

정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설2-2, 2-4의 검정결과는 다음과 같다. 중앙회의 컨설팅 수행능력이 조합의 비재무적 경영성파에 미치는 영향은 t값이 1.439(p=.153)로 나타나 가설 2-2는 기각되었다. 중앙회 컨설턴트의 전문성이 조합의 비재무적 경영성파에 미치는 영향은 t값이 5.946(p=.000)으로 나타나 가설2-4는 채택되었다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 72.343의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.611로 61.1%의 설명력을 보이고 있다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.919로 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 가설2-2, 2-4에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 컨설팅공급자 특성과 조합의 비재무적 경영성파에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준오차				공차	VIF
(상수)	.750	.245		3.066	.003		
컨설팅수행능력	.154	.107	.157	1.439	.153	.354	2.827
컨설턴트의전문성	.657	.110	.650	5.946	.000**	.354	2.827
R=.782, R ² =.611, 수정된 R ² =.603 F=72.343, p=.000, Durbin-Watson=1.919							

주) 종속변수 : 비재무적 경영성파
*p<.05, **p<.01

4.2.5 가설검증의 요약 및 해석

4.2.5.1 가설검증의 요약

앞에서의 연구가설 검증결과를 종합적으로 요약하면 <표 16>과 같다.

<표 16> 연구가설 검증결과 요약

가설	가설내용	채택여부
가설1-1	조합의 컨설팅 신뢰도는 조합의 재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	조합의 컨설팅 신뢰도는 조합의 비재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-4	조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 비재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-1	중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-2	중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 비재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-3	중앙회 컨설턴트의 전문성은 조합의 재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-4	중앙회 컨설턴트의 전문성은 조합의 비재무적 경영성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	채택

4.2.5.2 가설검증의 해석

가설1-1, 1-2의 경우 조합의 경영컨설팅에 대한 신뢰도가 조합의 재무적, 비재무적 경영성파에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조합이 컨설팅을 통하여 경영전반에 걸

친 문제를 해결할 수 있고, 필요한 경우 언제든지 컨설팅을 활용할 수 있으며, 다른 조합에 컨설팅을 받도록 권유할 수 있을 것이라는 믿음과 기대가 있기 때문인 것으로 보여진다.

가설1-3, 1-4의 경우 조합의 컨설팅 지원과 활용의지가 조합의 비재무적 경영성파에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무적 경영성파에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 중앙회 경영컨설팅과 관련하여 조합에서 적극적인 지원과 참여 및 조합 임·직원의 열의, 컨설팅을 받은 후 조합 자체평가 및 컨설팅 결과를 수용하고 그 결과물을 적용하려는 의지 등이 조합의 재무적인 경영성파에 직접적으로 영향을 미치지 보다는 비재무적인 성과를 거쳐서 일정기간 이후에 영향을 줄 것으로 보여지기 때문이다.

가설2-1, 2-2의 경우 중앙회의 컨설팅 수행능력이 조합의 재무적, 비재무적 경영성파에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅의 목표와 범위를 명확하고 구체적으로 정의하여 컨설팅을 수행하는 것이 미흡하고, 컨설팅 수행기간이 매우 짧아 경영전반에 걸친 심층분석에는 한계가 있으며, 분석기법 또한 매우 제한적으로 수행되어짐에 따라 문제의 근원을 찾아 해소하지 못하고 현상분석에 그치는 경향이 있기 때문인 것으로 풀이된다. 또한, 컨설팅 착수단계에서부터 실행단계에 이르기까지 컨설팅 프로세스별 구체적인 업무방법 부재로 컨설팅 수행과정상 체계적인 관리가 미흡하며, 컨설팅 성공·실패사례 등에 대한 사례연구가 미흡한 결과로 보여진다.

가설2-3, 2-4의 경우 중앙회 컨설턴트의 전문성이 조합의 재무적, 비재무적 경영성파에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 중앙회의 컨설턴트가 조합의 상황을 이해하는 능력과 창의적인 사고와 각종 지식·정보 등을 구비하여 컨설팅 수행시 전략수립 및 관리능력을 발휘하고 있고, 어느 정도는 조합의 다양한 요구사항에 적절히 대응할 수 있는 자질을 갖추었기 때문인 것으로 보여진다.

4.3 추가분석

추가적으로 중앙회 경영컨설팅을 받은 조합과 받지 않은 조합의 경영성파 차이를 파악하기 위해 이 논문에서 채택한 재무적 경영성파 8가지 변수에 대하여 T-Test를 실시하였다. 테스트는 중앙회로 보고된 실제 재무제표 데이터를 가지고 컨설팅 전후 1년간의 경영성파 변화율을 측정하여 실시하였다. 그 결과는 다음과 같다.

2008년도에는 컨설팅 수진여부에 따라 통계적으로 평균차이가 나타나는 재무적 경영성파 변수는 없는 것으로 나타났고, 2009년도에는 순자본비율의 평균차이가 유의수준 1%에서 의미가 있는 것으로 나타났으며, 2010년에는 순자본비율의 평균차이가 유의수준 5%에서 의미가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 2009년도, 2010년도에 경영컨설팅을 받은 조합은 받지 않은 조합보다 순자본비율이 호전된 것으로 밝혀졌다.

T-test분석 결과 자산성장율, 대출금성장율, 예적금증가율, 조합원증가율, 순이익증가율, 대출금연체율 감소율, ROA증가율

등의 가시적인 재무적 경영성과 변수에서 컨설팅 수진결과에 따라 유의미한 평균차이가 나타나지 않는 이유는 컨설팅 실시를 하였다고 하여 단기간에 직접적인 경영성과 향상으로 이어지기보다는 비재무적인 경영성과를 거쳐서 일정기간 이후에 경영성과로 나타날 것으로 보여지기 때문이다.

그러나, 컨설팅 수진결과에 따라 순자본비율에서 유의미한 평균 차이가 나타난 이유는 컨설팅을 받은 조합일수록 순자본비율을 높이려는 노력을 더한 결과로 보여진다. 순자본비율은 은행의 경영건전성 평가를 위하여 BIS 자기자본비율을 적용하는 것과 유사하게 협동조합 금융기관의 경영건전성을 평가하는 지표로서 2% 미만이 될 경우 재무상태개선조치 조합이 되어 각종 경영개선명령을 받게 된다.

컨설팅을 받은 조합일수록 순자본비율에 대한 중요성을 더욱 인식하고, 동 비율을 높이기 위하여 당기잉여금으로 배당률을 높이기 보다는 순자본비율을 확충함으로써 장기적으로 안정적인 재무구조 실현을 위하여 내부유보금을 높이는 마인드가 형성되었기 때문인 것으로 보여진다.

T-test분석 결과를 정리하면 <표 17>과 같다.

<표 17> 컨설팅 수진 여부에 따른 조합의 재무적 경영성과 차이 분석

* 컨설팅 여부 기준연도(2008)

구분	평균		표준편차		t값	p값
	컨설팅 받은조합 (n=49)	컨설팅 안받은조합 (n=757)	컨설팅 받은조합 (n=49)	컨설팅 안받은조합 (n=757)		
자산성장율차이	22.41	24.65	20.91	27.23	-.565	.572
대출금성장율차이	3.43	-5.06	26.61	35.24	1.659	.098
예적금성장율차이	25.28	28.66	21.58	30.31	-.768	.442
조합원증기율차이	2.07	2.18	23.34	20.34	-.030	.976
당기순이익증가율 차이	150.68	246.82	975.04	6981.57	-.096	.923
대출금연체율차이	-2.60	-2.20	4.70	7.05	-.397	.692
ROA차이	.03	-.06	.78	1.81	.362	.717
순자본비율차이	.35	-.08	1.19	2.42	1.243	.214

* 컨설팅 여부 기준연도(2009)

구분	평균		표준편차		t값	p값
	컨설팅 받은조합 (n=44)	컨설팅 안받은조합 (n=753)	컨설팅 받은조합 (n=44)	컨설팅 안받은조합 (n=753)		
자산성장율차이	2.88	7.29	13.03	19.03	-1.515	.130
대출금성장율차이	.05	2.13	25.23	38.99	-.350	.727
예적금성장율차이	2.56	6.82	14.86	20.07	-1.385	.166
조합원증기율차이	2.74	6.03	16.78	20.90	-1.026	.305
당기순이익증가율 차이	146.64	1614.91	1232.28	53086.80	-.183	.855
대출금연체율차이	-1.76	-1.51	5.87	5.54	-.291	.771
ROA차이	.39	.31	.89	.96	.552	.581
순자본비율차이	1.24	.40	2.47	1.95	2.739	.008*

**p<.01

* 컨설팅 여부 기준연도(2010)

구분	평균		표준편차		t값	p값
	컨설팅 받은조합 (n=39)	컨설팅 안받은조합 (n=757)	컨설팅 받은조합 (n=39)	컨설팅 안받은조합 (n=757)		
자산성장율차이	-33.73	-27.12	49.21	24.23	-1.549	.122
대출금성장율차이	-.65	-.20	27.27	32.00	-.085	.932
예적금성장율차이	-37.24	-30.12	61.25	25.90	-1.515	.130
조합원증기율차이	-4.89	-1.68	25.48	17.54	-1.084	.279
당기순이익증가율 차이	-139.15	-186.13	243.95	6914.41	.042	.966
대출금연체율차이	-2.34	-.86	4.65	5.25	-1.726	.085
ROA차이	.19	.05	.85	1.44	.611	.541
순자본비율차이	1.07	.56	1.12	1.45	2.184	.029*

*p<.05

V. 결론

이 연구에서 신협중앙회 경영컨설팅이 단위신협의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증연구를 하였다. 연구한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조합의 경영컨설팅에 대한 신뢰도는 조합의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미친다. 컨설팅을 통해 경영성과를 높이는 방안으로 단위조합이 중앙회 경영컨설팅에 대하여 신뢰해야 하고, 컨설팅을 통해 문제를 해결할 의사가 있어야 하며, 필요할 경우 컨설팅을 활용할 수 있는 수단으로 여겨야 한다.

둘째, 조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 조합의 비재무적 경영성과에 영향을 미친다. 중앙회 경영컨설팅과 관련하여 조합에서 적극적인 지원과 참여 및 조합 임·직원의 열의는 경영성과의 핵심요소라 할 것이다. 또한, 컨설팅을 받은 후 조합 자체평가 및 컨설팅 결과를 수용하고 그 결과물을 적용하는 등 컨설팅 사후 관리가 매우 중요하다. 한편, 조합의 컨설팅 지원과 활용의지는 재무적 경영성과에는 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그렇지만, 장기적으로는 비재무적 경영성과를 거쳐 재무적 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상된다.

셋째, 중앙회의 컨설팅 수행능력은 조합의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미치지 않는다. 중앙회의 경영컨설팅에 대한 전문성이 미흡하고, 컨설팅 수행시 사전에 목표와 범위가 불명확하고, 해당 컨설팅에 대한 방법론을 정확히 적용할 수 있는 역량이 미흡하며, 컨설팅 수행과정상 체계적인 관리가 미흡한 결과로 보여진다.

넷째, 중앙회 컨설팅트트의 전문성은 조합의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미친다. 컨설팅을 통해 경영성과를 높이는 방안으로 중앙회 경영컨설팅을 수행한 컨설팅트트는 의사소통, 조정, 통제 등 관리능력이 있어야 하며, 한정된 자원 운영능력 및 새로운 지식 및 독창적인 생각을 보유하고 있어야 한다. 또한, 유용한 정보 및 관련자료를 적시에 제공할 수 있는 자질과 전문내용의 설득력이 있도록 소양을 갖추는 것이 필수적이다.

이 연구의 시사점으로는 첫째, 단위조합의 컨설팅에 대한

수용정도와 중앙회 컨설팅 수행정도에 따라 컨설팅 성과에 차이가 있다. 조합의 경영성과를 향상시키기 위해서는 컨설팅 수행자인 조합은 컨설팅에 적극적인 자세로 참여하고 결과를 수용하여, 경영상 문제해결의 실마리로 삼으려는 노력을 기울여야 한다. 또한, 컨설팅 서비스의 공급자인 중앙회는 컨설팅 핵심역량을 포함한 컨설팅 수행개발을 위하여 컨설팅 업무방법 개발, 컨설팅 프로세스 개선, 컨설팅 매뉴얼 및 컨설팅 백서발간 등을 하여야 한다.

둘째, 중앙회 경영컨설팅을 통해 조합의 경영성과를 향상시키기 위해서는 중앙회 컨설턴트의 전문성을 강화하는 조치가 우선적으로 고려되어야 한다. 컨설팅 수행을 위한 전담조직 구성과 컨설팅 전문직군제 실시 및 전문 컨설턴트 양성 등이 필요하며, 이들 컨설팅 전문인력에게 주기적인 교육훈련이 이루어져야 한다.

셋째, 중앙회 경영컨설팅은 조합의 경영성과 향상 및 경쟁력 확충에 있어서 필수적이며 주기적으로 수행되어야 한다. 경영컨설팅 실시횟수를 지금보다 현저히 높여 전 조합이 정기적으로 컨설팅을 받을 수 있는 조치가 필요하다.

이상으로, 이 연구에 대한 시사점을 살펴보고 이를 토대로 몇가지 제언사항을 제시해 보았다. 이들 사항에 대하여 실천력이 담보될 때 신협의 경영성과로 이어질 것이며, 나아가서 신협의 경쟁력이 제고될 것이다. 또한, 앞으로 전개될 새로운 대안적 경제모델인 협동조합기업의 창업을 신협이 성공적으로 인큐베이팅 할 수 있는 계기가 마련될 것이다.

이상의 연구 결과에도 불구하고 이 논문은 다음과 같은 몇가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 이 연구의 조사 모집단은 중앙회의 컨설팅을 받은 경험이 있는 조합으로 하였으나, 실질적으로 이들 조합을 대표할 수 있는 표본집단을 선정하는데 어려움이 있어 이 연구의 결과를 일반화하는데 한계가 있다.

둘째, 이 연구에 사용된 변수들의 측정에는 응답자의 주관적 판단이 있을 수 있으므로 응답자의 시각과 경험에 따라 결과가 왜곡되거나 달라질 수 있는 한계를 지니고 있다. 특히, 정량적인 재무적 경영성과 측정시 조합으로 하여금 자체적으로 파악하여 설문에 응답하게 함으로써 조합의 시각 정도에 따라 주관적인 판단이 개입될 개연성이 있다는 한계를 지니고 있다.

셋째, 경영의 성과는 이 연구에서 설정한 요인 이외에 많은 요인들이 있을 것이라 판단된다. 따라서 이 연구에서 설정한 경영성과 이외의 요인들로 구성하여 연구를 시도한다면 결과가 달리 도출될 수도 있다는 한계를 지니고 있다.

향후 연구방향으로 컨설팅성과에 대한 평가는 일시적이고, 단발성으로 끝내기보다는 장기적·정기적으로 시행해 컨설팅의 성과를 좀더 구체적으로 추적해 볼 필요가 있다고 판단된다. 특히 이 연구의 관련 통계가 향후년도에도 별도 DB화가 되어 시계열분석을 통한 변화추이를 연구하는 것도 필요하다.

참고문헌

- 곽홍주(2008), 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구, *전문경영인연구*, 11(1), 1-23.
- (2008), *경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구*, 경기대학교대학원 박사학위논문
- 김광훈, 황규승(2001), 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 연구, *경영과학*, 18(1), 15-28.
- 김수환(2005), *중소기업 소유구조가 경영성과 및 기업 가치에 미치는 영향* 기본연구 05-15, 중소기업연구원
- 김영진(2008), *한국자동차부품산업의 해외직접투자 결정요인에 따른 경영성과와 발전전략에 관한 연구*, 한국해양대학교대학원 박사학위논문
- 김익성(2006), *중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구*(기본연구 06-12), 중소기업연구원
- 류덕위(2011), 금융양극화와 신용협동조합의 역할 제고, *신협중앙회조사연구*, 57, 3-39.
- 송지준(2012), *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법*, 21세기사
- 신태호, 신성원, 곽홍주(2006), 한국의 컨설팅 산업의 현황과 컨설팅 시장의 발전을 위한 향후 추진 방안, *서비스경영학회지*, 7(2), 171-200.
- 안운석, 오종철(2003), e-business활용과 비재무적 경영성과간의 이론적 고찰, *서비스경영학회지*, 4(3), 135-154.
- 이상호(2003), *참된 용기는 희망을 낳고*, 도서출판 덕산기획
- 이훈영(2010), *이훈영교수의 연구조사방법론*, 도서출판 청람
- 장영(1996), *경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석*, 한국과학기술원 박사학위논문
- 전기수(2009), *중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 건국대학교대학원 박사학위논문
- 신협중앙회(2011), *한국신협운동 50년사*
- Aiken, M., & Hage, J.(1971), The Organic Organization and Innovation, *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Cohen, D. V.(1992), Resisting the Right Stuff : Barriers to Business Ethics Consultation, *Academy of Best Papers Proceedings*, 155-159.
- Kubr M.(1997), *How to Select and Use Consultants*, 2nd, Geneva: ILO
- Pinto, J. K. & Prescott, J. E.(1990), Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process, *Journal of management Studies*, 207-327.
- Van de Ven, A. H. & Chu, Y.(1989), A Psychometric Assessment of the Minnesota Innovation Survey, *Research on the Management of Innovation*
- Williams, A, P, O. & Woodward, S.(1994), *The Competitive Consultant : A Client-oriented Approach for achieving Superior Performance*, The Macmillan Press Ltd.

The NACUFOK Business Consulting's Influence on the Management Performance of the Primary Credit Unions

Kang, Seong Moo*

Ryu, Duk Wi**

Abstract

Business consulting which aims at advising overall management, comparative advantage in competitive environment, administration and so forth is deemed to be significant so that a credit union may flexibly respond to rapid and complicated financial environment. Accordingly, business consulting has been initiated and implemented in credit union since 2002, which seemingly leads to positive outcome to enhance its competitiveness.

However, very few research exists which analyze the credit union's competitiveness and business performance after the business consulting. Thus, the research intends to verify how consulting influences on management performance by its various factors.

With the above studies in mind, hypothesis is formed that the characteristics of a consulting consumer and the characteristics of supplier will give a meaningful impact on management performance. The test shows the result as follows:

Firstly, a primary credit union's trust and NACUFOK's expertise demonstrate that they are closely relevant to financial and non financial management performance. Secondly, support and willingness to apply states that they influences on non financial performance, while no direct impact is found to financial performance. Thirdly, NACUFOK's capability is rarely interrelated to financial and non financial performance.

The present study implies that the credit union as a consulting beneficiary should participate in the consulting, accept the result, and make effort to solve the management problems. In addition, NACUFOK as a consulting supplier should initiate the organization in exclusive charge, perform the professional group, and foster the professional consultant for the development of consulting method, the improvement of consulting process, and the specialization of consultant including the enhancement of core competencies.

When these perspectives are sufficient, it will be connected to the management outcomes, further, it will be boosted up the competitiveness of the Credit Union.

Hopefully the present study helps to motivate the consulting of primary credit union, boost up the effectiveness of consulting, further, providing the perspective on consulting the credit union. And these may result in the indication of consulting development direction and the competitiveness of Credit Union.

Key Words : credit union, business consulting, management performance

* Master student, Graduate School of Entrepreneurial Management, Hanbat National University

** Professor, Department of Economics, Hanbat National University