

# 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과와 은행의 기여도에 미치는 영향에 관한 연구 - A 은행의 수진기업을 중심으로 -

양용현\*, 유연우\*\*

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 박사과정\*, 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수\*\*

## Case Study: The Effect of Management Consulting of the A Bank on Business Performance of Consulting Client Firms and Their Contribution to the Bank

Yong-Hyeon Yang\*, Yen-Yoo You\*\*

Doctoral Student, Dept. Of Knowledge Service & Consulting, Hansung University\*

Professor, Dept. Of Knowledge Service & Consulting, Hansung University\*\*

**요약** 은행의 경영컨설팅은 은행과 기업의 상호발전에 도움을 주는 상생관계를 갖을 것으로 기대한다. 기존 연구들도 컨설팅을 받은 후 기업의 경쟁력 제고와 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 연구되고 있다. 그럼에도 불구하고 현재 컨설팅 수신 여부에 따라 기업의 경쟁력이 강화되고 그에 따라 경영성과가 제고 되는지에 대한 연관관계를 분석해 그 결과를 설명해주는 실증연구는 거의 없는 것으로 조사 되었다. 본 논문은 은행의 경영컨설팅이 수진기업의 경영성과 및 은행기여도에 미치는 영향력을 실증적으로 분석하였다. 수진기업 측면에서는 경영컨설팅을 받기 전과 후의 기업의 재무성과인 안정성, 수익성, 성장성을 비교분석 하였고, 은행 측면에서는 수진기업의 은행에 대한 기여도를 측정하기 위하여 예금과 대출의 최근3개월 평간의 변화를 측정하여 검증하였다. 연구결과 컨설팅을 받은 이후 수진기업의 재무 안정성의 항목인 부채비율과 성장성 항목인 매출액 증가율에서 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

**주제어** : 경영컨설팅, 경영성과, 재무성과, 기여도

**Abstract** Management consulting by a bank is expected to have a win-win relationship to the mutual development of the banks and client firms. Previous studies also claimed that consulting had a positive impact on the competitiveness and business performance of the firms. Nevertheless, few empirical studies were found to analyze the relationship and explain the result whether consulting had really enhanced the competitiveness and performance of the businesses after consulting. The present paper has empirically analyzed the impact of a management consulting by a bank on the business performance of the client firms and on the contribution to the bank. In terms of client firms, the financial results of the client companies such as stability, profitability and growth potential were compared before and after the consulting; in terms of the bank, the changes in the last three-month average outstanding of deposits and loans were measured and verified in order to measure the contribution of the client firms to bank. A significant effect was confirmed in this study of the consulting on the client firms' the debt ratio-an item of financial stability and sales growth-an item of the growth potential.

**Key Words** : management consulting, business performance, financial result, contribution

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

Received 3 March 2014, Revised 8 April 2014

Accepted 20 May 2014

Corresponding Author: Yen-Yoo You(Hansung University)

Email: threey0818@hansung.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.

## 1. 서론

최근 기업의 경영환경은 불확실성과 경쟁상황이 심화되고 있어 경쟁에서 살아남기 위한 몸부림이 계속되고 있다. 거래 기업의 경영상황이 은행의 경영환경에 직접적인 영향을 미치는 상황이다. IMF 경제위기와 금융위기를 거치면서 기업의 경영성과가 은행의 경영성과에 전이됨을 경험하면서 상생할 수 있는 방안의 하나로 기업에 대한 경영컨설팅의 필요성을 실감하게 되었다.

이에 여러 은행들이 경영컨설팅을 도입하여 기업에 대하여 컨설팅을 제공하고 있다. 그럼에도 불구하고 아직까지는 초기단계에 머물고 있으며, 데이터베이스가 미약하여 컨설팅 결과에 대한 피드백이 미흡한 상황으로 이에 대한 체계적인 성과분석이 필요한 상황이다.

은행은 기본적으로 고객의 예금을 우량한 자산에 투자하여 잘 운용함으로써 자산의 가치를 확대하여 고객에게 반환하여야 하는데 자산의 주요 운영처인 기업체가 어려움에 처하면 자산회수에 어려움을 겪게 된다.

이처럼 거래기업의 경영실적이 은행의 경영에 미치는 영향을 고려하지 않으면 안 되는 상황에 이르자, 각 은행들은 내부적으로 경영컨설팅 서비스를 도입하게 되었다.

은행의 경영컨설팅은 자체의 수익기반을 확보하기 보다는 비용을 지불하더라도 전략적으로 대출기업의 건전한 경영을 지원하는 데 목적을 두고 있다.

그런 까닭에 은행에서 제공하는 컨설팅 서비스는 대부분 무료로 제공되고 있으며, 인력 면에서도 대부분은 자체 인력으로 충당하고, 외부 전문인력을 채용하여 도움을 받는 형태로 운영된다. 서비스 제공분야는 은행의 업무와 관련이 있는 재무/회계 컨설팅 및 세무컨설팅에 집중되어 있다.

그러나 컨설팅 수진기업들의 은행 경영컨설팅에 대한 신뢰도는 그다지 높다고 할 수 없다.

국내 은행의 경우 경영컨설팅의 실시에 따른 효과가 그 특성상 단기간 내에 가시화되기 어렵기 때문에 단임으로 그치는 최고경영자들의 관심에서 우선순위에 들지 못하는 것도 하나의 문제점으로 지적할 수 있다.

이런 구조적인 문제점은 국내 은행의 경영컨설팅의 발전에 저해요인으로 작용한다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 은행의 경영컨설팅의 긍정적인 성과를 제시함으로써 보다 장기적이고 전략적인 관점에서 컨설팅서비스를

개선할 수 있도록 경영진들의 인식의 전환이 요구된다.

이에 본 연구에서는 설문조사에 의한 성과측정 방식이 아닌 실제 데이터를 바탕으로 계량적이고 실증적인 분석을 통해 구체적인 성과를 제시함으로써 은행 경영컨설팅의 효과를 검증하고자 한다.

이에 실증자료를 토대로 성과분석을 실시함으로써 은행컨설팅의 방향성을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 경영컨설팅 개요

국제경영컨설팅협회(ICMCI)는 경영컨설팅을 ‘경영책임 가지고 있는 고객을 대상으로 경영과정에 대하여 독립적인 조언과 지원을 제공하는 것’으로 정의하고 있으며, 우리나라의 경우 경영컨설팅의 시작은 1957년 기업의 생산성 향상을 목적으로 한 한국생산성본부(KPC)의 설립을 그 효시로 볼 수 있다.

그러나 당시에는 정부 또는 공공기관의 방침이나 정책들을 기업이 따르도록 지도하는 역할에 불과했으며, 경영컨설팅 시장이 본격적으로 성장하는 계기를 마련한 것은 1990년 한국능률협회컨설팅(KMAC)이 설립되면서부터이다. 이 시기에는 외국계 컨설팅 전문기업도 국내에 진출하기 시작했으며, 1990년대 후반 IMF 위기에 따른 사회 전 분야의 구조조정 여파로 민간부문에서 경영컨설팅에 대한 관심이 높아졌다.

경영컨설팅의 영역과 역할이 매우 광범위해 전문가들마다 정의가 다양하지만, 일반적인 경영컨설팅의 목적은 고객인 기업이 추구하는 바와 목적의 달성, 경영과 비즈니스상의 문제 해결, 새로운 기회의 발견과 활용, 학습의 증대, 변화의 실행 등(Kubr, 1996)을 들 수 있다.

그리고 컨설팅 기업들의 일반적인 서비스 영역으로는 프로세스 재설계, 비용 및 제품관리, 잠재능력 개발 프로그램, 성장전략, M & A, 조직관리, 주식관리, 공급체인관리 등 경영전반의 문제점 개선이나 전략을 포함하고 있으며, 기타 환경컨설팅 기업들은 기업이나 정부, 그리고 지방자치 단체 등을 위하여 독성물질 처리, 환경개선, 고형폐기물 처리, 폐수처리, 수질개선, 공기정화 등에 대한 투자 상담, 평가, 감독, 테스트, 디자인, 프로젝트관리, 감시, 오염방지, 모니터링 등의 컨설팅 업무를 수행하고 있

다[4].

통계청의 자료에 따르면 1997년 경영컨설팅 사업체의 수는 957개였으나 매년 꾸준히 증가하여 2011년에는 3,735개에 이르렀다. 시장규모도 동 기간 7,977억에서 4조 7,314억 원으로 성장하였다.

그러나 국내 컨설팅기업들은 글로벌 컨설팅 기관에 비규모가 작고, 인력, R&D, 정보, 자본력 등 모든 면에서 경쟁력을 갖추고 있지 못한 실정이다. 그 원인으로서 국내 컨설팅기업들은 R&D와 교육에 대한 투자가 미흡해 전문성이 낮고, 해외 컨설팅 기업들이 축적된 DB를 통해 문제발생 시 유사사례의 성공기법을 활용하는 데 반해, 국내의 경우 컨설턴트들이 정보를 자기만 가지고 있는 경향이 있어 정보 전파가 어렵다는 점이 지적되고 있다 [16].

같은 이유로 국내에서는 컨설팅결과가 수진기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적인 연구는 미흡한 수준이다.

정책적으로 중소기업 육성기반을 구축하기 위해 공공 기관에서 주도하여 현황 및 기초자료에 대한 연구가 주기적으로 행해지고 있으나, 학계에서는 경영컨설팅이라는 특수한 영역에 적용할 수 있는 서비스품질 측정모형 또는 성과 측정모형이 개발되어 있지 않다.

또한 이러한 성과에 영향을 주는 요인도 명확히 규명해내기 어려운 실정이다.

## 2.2 경영성과에 관한 연구

외국의 경우 중소기업에 대한 외부 컨설팅의 영향에 대한 연구들은 미국의 중소기업청(small business administration, SBA)과 미국의 중소기업진흥센터(small business development center, SBDC)에 의해서 제공된 다양한 정부차원의 컨설팅 프로그램에 관한 내용이 주를 이루고 있다. 중소기업에 제공된 정부차원의 컨설팅프로그램들이 많은 비평이 있었음에도 불구하고 대부분의 연구결과들은 컨설팅의 결과가 효과적이라고 주장하고 있다[15][12][10].

Rocha & Khan(1984)은 SBI 컨설팅 프로그램(미국의 대학생 진단·지도반에 의한 컨설팅 프로그램)의 적용은 기업의 효율적 운영에 유익한 영향을 미치며, 미래의 변화된 환경에 밀접한 관련성을 가진다고 주장하였다[13].

또한 이는 중소기업의 경영문제를 해결하는데 도움을

주며, 대학 연구인력의 현장경험의 축적과 공공에 대한 서비스 제공뿐만 아니라 중소기업 경쟁력 강화에 유용하게 작용한다고 주장하였다.

이러한 컨설팅 프로그램은 고객만족, 프로그램 명성, 전반적인 컨설팅 효과, 기업성과 등으로 평가되었으며 [9], 정부의 지원에 의해서 제공된 컨설팅과 대학 또는 사설 컨설팅 기관에 의해서 제공된 컨설팅 간에 컨설팅 프로그램의 만족도와 성과는 컨설팅 영역별로 차이가 있는 것으로 나타났다[7].

국내 연구를 살펴보면, 박미애(2001)와 중소기업청(2006)은 컨설팅지원사업의 결과 컨설팅을 받은 기업들이 대부분 경영성과에 미치는 영향에 대하여 긍정적인 인식을 갖는다는 점을 지적하고 있다[11][4].

김익성(2008)은 기업경쟁력을 높이는데 필요한 컨설팅의 역할에 관한 연구와 중소기업의 컨설팅성과평가를 위한 연구의 필요성을 제안하고 중소기업특성, 컨설팅사의 특성, 컨설팅만족도와 활용도 및 중소기업 경영성과 간의 구조적인 영향관계를 분석하였다[5].

연구결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅특성(컨설팅트 능력)에 영향을 미치고 컨설팅특성과 컨설팅만족도 및 컨설팅활용도는 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 컨설팅만족도는 또한 컨설팅활용도에 영향을 미침으로서 컨설팅활용도를 통하여 경영성과에 추가적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 분석되고 있다.

이상석(2009)은 중국에 진출한 국내 중소기업을 대상으로 경영관리, 회계와 재무, 마케팅 및 생산관리 분야의 경영컨설팅성과는 기업의 궁극적인 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 실증분석 결과를 제시하였다[8].

## 3. 연구방법

### 3.1 표본특성

본 연구를 위하여 A은행에서 2008년에서 2010년 사이에 경영컨설팅을 받은 기업을 대상으로 2008년에서 2011년 재무자료 및 신용평가 자료를 대상으로 하였다. 총 278개 기업의 자료 중 완결성이 부족한 기업을 제외한 153개 업체(가업승계 90, 재무 22, 세무 15, 인사 11, M&A 6, 회계 5, 경영진단 4)를 대상으로 컨설팅 전과 후

의 변화를 분석하였다. 경영컨설팅 지원기업 선정은 A은행이 여신관리 및 우수고객 발굴 차원에서 무료컨설팅 안내를 통해 신청한 기업과의 사전상담을 통해 선정되었으며, 컨설팅의 수행은 은행 자체의 컨설팅 수행능력 부족으로 A은행 내부 직원과 계약직 컨설턴트를 활용하여 수행하였다. 조사기업의 특성을 살펴보면 다음 <Table 3-1>과 같다.

분석에 사용된 기업들 가운데 중소기업법시행령 제7조에 의한 소기업은 95개 업체로 전체의 79.8%였으며, 중기업은 24개 업체(20.2%)로 나타났다. 업종은 77.3%가 제조업으로 대부분을 차지했다. 이들 기업들은 평균적으로 설립 후 약 26년이 된 업체들이며, 총자산 약 178억, 매출액 약 276억, 부채총계는 약 109억 규모로 집계되었다.

<Table 3-1> Characteristics of the surveyed companies

Division	n(%)	M±SD
Company Size	Medium	24(20.2)
	Small	95(79.8)
Business Sector	Manufacture	92(77.3)
	Non-Manufacture	27(22.7)
History (years)		25.90±9.78
Total asset(10M won)		1777.52±1894.72
Turnover(10M won)		2755.43±3494.50
Liabilities (10M won)		1085.45±1158.99

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 분석에 사용된 변수들은 A은행의 경영컨설팅을 받은 수진기업들의 회계연도 재무지표로서 A은행의 컨설팅을 도입한 해의 전 연도와 다음 연도의 재무지표들을 통해 도출하였다. 컨설팅의 성격상 일정기간이 지난 후에 그 효과가 나타나는 특성이 있고, 그 기간 동안의 변화가 컨설팅을 받은 것에 의한 변화인지는 명확하다고 볼 수는 없으나, 컨설팅을 받기전의 모습이 받은 후에 어떤 모습으로 나타나는지를 비교분석을 통하여 규명하고자 하였다.

#### 3.2.1 경영성과

기업의 경영컨설팅의 결과 컨설팅사의 입장에서는 성공적인 과업의 수행을 의미하며, 기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 문제점으로 제시한 과업의 해결 솔루션을 통한 개선이나 효율성의 향상으로 귀결된다. 김익성

(2008)은 중소기업의 컨설팅만족도가 경영성과와 경영성과의 관련성을 제시한 바 있다[5].

이상식(2009)도 중국에 진출한 국내 중소기업을 대상으로 경영컨설팅의 성과가 경영성과에 유의미한 영향을 미친다는 실증분석을 연구함으로써 경영컨설팅 성과로 관계가 있음을 시사했다[8].

하지만 경영컨설팅의 성과에 대한 그동안의 연구는 정성적인 분석에 치중되어 있음을 부인할 수 없다. 이처럼 경영성과의 측정으로는 다양한 변수들이 사용되고 있다.

일부 연구자들에 의해 사용되어 온 재무성과 지표는 매출액, 순이익 등 일부 재무항목에 국한되어 연구되었다. 우리나라 선행연구에서도 주로 수익성지표들이 기업의 재무성과 측정에 사용되고 있다. 본 연구에서는 수익성지표뿐만 아니라 안전성지표와 성장성지표를 함께 사용하여 분석함으로써 은행컨설팅의 효과를 보다 다각적으로 살펴보고자 했다.

#### 3.2.1.1 안정성

자산, 부채, 자본이 어느 정도로 균형 있게 안정적으로 잘 짜여져 있는가 하는 재무구조의 균형된 상태를 의미하며, 구체적으로 자본조달, 자본배분 및 재무유동성을 포함하고 있다. 단기채무 지불 능력인 유동성과 경기대응능력인 안정성을 측정하는 지표다. 자기자본비율은 총자산 중에서 자기자본이 차지하는 비중을 나타내는 대표적인 재무구조지표다.

자기자본은 금융비용을 부담하지 않고 기업이 운용할 수 있는 자본이므로 이 비율이 높을수록 기업의 안정성이 높다고 할 수 있다. 그 외에 유동비율, 부채비율 등이 있다.

본 연구에서는 부채비율, 자기자본비율, 차입금의존도를 사용하여 기업의 재무안정성을 측정하였다.

$$\text{부채비율} = \text{부채} / \text{자기자본} \times 100$$

$$\text{자기자본비율} = \text{자기자본} / \text{총자산} \times 100$$

$$\text{차입금의존도} = \text{총차입금} / \text{총자산} \times 100$$

$$\begin{aligned} \text{총차입금} &= \text{단기사채} + \text{단기차입금} + \text{단기유동화채무} + \\ &\text{유동성장기부채} + \text{기타유동성장기부채} + \text{장} \\ &\text{기사채} + \text{장기차입금} + \text{금융리스부채} + \text{장} \\ &\text{기유동화채무} + \text{정리 및 화의채무} \end{aligned}$$

### 3.2.1.2 성장성

기업의 경영규모 및 기업활동의 성과가 당해 연도 중 전년에 비교하여 얼마나 증가하였는가를 나타내는 지표로서 기업의 경쟁력이나 미래의 수익창출능력을 간접적으로 나타낸다.

성장성분석을 할 때 다음사항에 유의하여 분석하는 것이 바람직하다. 첫째, 일반적으로 높은 성장성은 미래의 수익창출능력을 향상시킬 것으로 기대되지만, 무분별한 성장전략은 재무구조와 수익성을 악화시켜 지급불능위험에 처할 가능성이 높으므로 현금흐름분석을 중심으로 한 유동성 분석과 수익성분석을 종합적으로 고려해야 한다.

둘째, 성장률 자체의 검토뿐만 아니라 제품 및 산업의 특성, 산업내의 경쟁구조 등 성장률에 미칠 질적요인에 대한 분석을 실시해야 한다.

본 연구에서는 성장성지표로서 총자산증가율, 매출액증가율, 순이익증가율을 사용하여 측정하였다.

$$\text{총자산증가율} = (\text{당기말총자산} - \text{전기말총자산}) / \text{전기말총자산} \times 100$$

$$\text{매출액증가율} = (\text{당기매출액} - \text{전기매출액}) / \text{전기매출액} \times 100$$

$$\text{순이익증가율} = (\text{당기순이익} - \text{전기순이익}) / \text{전기순이익} \times 100$$

### 3.2.1.3 수익성

기업의 궁극적인 목표는 이윤극대화라고 할 수 있으므로 재무분석의 초점은 수익성 판정에 있다고 할 수 있다.

수익성비율은 일정기간 동안의 경영성과를 측정하는 비율로서 자산이용의 효율성, 이익창출능력 등에 대한 평가는 물론 영업성과를 요인별로 분석, 검토하기 위한 자료로써 이용된다.

이 수익성 비율은 원칙적으로 높을수록 양호한 상태를 표시하고 일정한 표준비율은 없으며, 동업계 평균비율 및 과거 비율과 비교하여 높으면 수익성이 양호하다고 판단하는 것이 일반적이다. 금융기관의 재무분석에 있어 거래기업의 신용도 판단시 안정성 비율과 수익성 비율이 가장 중요시 된다.

본 연구에서는 수익성의 지표로 매출액영업이익율, 매출액순이익율, 금융비용대매출액비율을 사용하여 측정하였다.

$$\text{매출액영업이익율} = \text{영업이익} / \text{매출액} \times 100$$

$$\text{매출액순이익율} = \text{순이익} / \text{매출액} \times 100$$

$$\text{금융비용대매출액비율} = \text{금융비용} / \text{매출액} \times 100$$

$$\text{금융비용} : \text{이자비용} + \text{사채이자} + \text{매출채권매각손실}$$

### 3.2.2 은행기여도

은행기여도는 수진기업의 경영성과 변화에 따른 영향이 은행의 거래정도의 변화를 알아보고자 하였다.

은행의 근간인 예금과 대출의 증감 정도를 기여도 평가요소로 사용하였다. 본 연구에서는 기준 연도말의 최근 3개월의 예금과 대출의 평잔을 은행기여도로 측정하였다.

## 3.3 연구조사방법

수진기업의 기업규모(중기업, 소기업) 및 업종(제조업, 비제조업) 등에 따라 컨설팅 전과 후에 각각 측정변수들의 값에 유의미한 차이가 있었다.

따라서 본 연구에서는 컨설팅 전과 후의 수진기업의 재무성과 및 은행기여도의 변화를 분석하기 위하여 SPSS ver. 18.0을 이용해 수진기업의 기업규모, 업종, 연령, 총자산, 매출액, 부채총계 등의 특성들을 통제한 후, Repeated Measure ANCOVA로 분석하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 은행컨설팅이 수진기업의 재무성과에 미치는 효과

#### 4.1.1 안정성

은행의 경영컨설팅이 수진기업의 안정성에 미치는 효과를 분석한 결과는 <Table 4-1>과 같다. 분석 결과, 컨설팅 도입 전 수진기업들의 평균 부채비율은 389.18이었으나 컨설팅 도입 후 219.01로 유의미하게 감소한 것으로 나타났다(p<.05).

<Table 4-1> Change in the stability of client firms before/after bank consultancy

stability	Before	After	F	p
Debt-to-equity ratio	389.18 ± 101.77	219.01 ± 35.39	5.682	.019*
equity capital rate	39.32 ± 1.28	41.13 ± 1.70	.005	.943
borrowings to assets	36.05 ± 1.63	33.57 ± 1.86	1.855	.176

\* p<.05

#### 4.1.2 성장성

은행의 경영컨설팅 도입 전과 후 수진기업의 재무성과 중 성장성의 변화를 비교한 결과는 <Table 4-2>와 같다. 분석 결과, 매출액증가율에 유의미한 변화가 있는 것으로 나타났다. 컨설팅 도입 전 수진기업들의 매출액증가율은 평균 12.59에서 컨설팅 도입 후 25.54로 유의미하게 증가한 것으로 나타났다(p<.05).

<Table 4-2> Change in growth potential of client firms before/after bank consultancy

growth potential <sup>indicator</sup>	Before	After	F	p
total asset growth	13.42 ± 2.68	21.93 ± 3.61	2.836	.095
sales growth rate	12.59 ± 7.71	25.54 ± 3.63	6.921	.010*
Net profit growth	53.04 ± 23.45	111.66 ± 79.08	.272	.604

\* p<.05

#### 4.1.3. 수익성

은행의 경영컨설팅 도입 후 수진기업의 재무성과 중 수익성에 미치는 효과를 분석한 결과는 <Table 4-3>에 나타내었다. 컨설팅 도입 전과 후의 수익성지표들의 변화를 비교하였으나 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

<Table 4-3> Change in the profitability of client firms before/after bank consultancy

Profitability	Before	After	F	p
Ratio of operating profit to sales	6.10 ± 0.69	5.37 ± 0.83	2.095	.151
Ratio of net profit to sales	4.56 ± 0.74	3.95 ± 0.90	.000	.983
Ratio of financial expense to sales	2.10 ± 0.21	1.78 ± 0.14	.157	.692

\* p<.05

#### 4.2 은행컨설팅이 수진기업의 은행기여도에 미치는 효과

은행의 경영컨설팅과 수진기업의 은행기여도의 관계를 분석한 결과는 <Table 4-4>와 같다. 그러나 컨설팅 도입 전과 후 수진기업들의 은행에 대한 기여도에 유의미한 변화는 관측되지 않았다.

<Table 4-4> Changes in client firms' contribution to the bank before/after bank consultancy

contribution to the bank	Before	After	F	p
Average outstanding, lending	194.76 ± 17.19	247.98 ± 19.83	.171	.680
Average outstanding, receiving	46.64 ± 7.34	56.61 ± 8.69	.158	.692

\* p<.05

### 5. 결론

#### 5.1 연구의 요약 및 시사점

세계적인 경제위기를 겪으면서 국내의 몇몇 은행들이 거래기업들에게 경영컨설팅을 제공하고 있음에도 지원역사가 일천함은 물론, 인력 및 인프라 측면에서도 전문 컨설팅회사와 비교하여 열위한 수준이다. 특히 전문 컨설팅사의 경우 국제적인 인프라를 바탕으로 질 높은 서비스를 제공하고 있는데 반해 은행의 컨설팅의 경우 아직까지도 자체적인 인프라 구축이 어려워 외부의 인력을 활용하여 서비스를 제공하고 있어 서비스 수준의 비교에서도 상대적으로 떨어지는 점을 인정하지 않을 수 없다.

그럼에도 불구하고 은행의 컨설팅 사업은 은행의 기존에 축적되어 있는 광범위한 DB, 재무적인 측면에서의 컨설팅에 대한 강점, 수진기업 입장에서 컨설팅 비용의 절감 등 기존 컨설팅 시장과 다른 차별화된 특성을 지니고 있어 이를 어떻게 잘 활용하는지에 따라 은행의 경영컨설팅 사업의 성과가 좌우될 것이다.

본 연구의 결과를 요약하면, 은행의 경영컨설팅 도입이 거래기업들의 부채비율을 감소시키고, 매출액증가율을 향상시키는 효과가 있는 것으로 나타났다. 기업의 경영컨설팅 성과와 관련된 기존의 연구들은 비교적 단기간에 그 성과를 알 수 있는 조직문화 또는 조직유효성 변수들이 사용되었다[1][3][2]. 본 연구는 다양한 재무지표를 활용함으로써 컨설팅의 실질적인 효과를 분석하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 결과를 바탕으로 정책적 제언을 제시하면 다음과 같다. 먼저 컨설턴트의 인적자원이 절대적으로 부족하여 효율적 운영이 필요한 상황을 감안하여 컨설팅 수진기업의 우선순위를 재무안정성과 성장성이 취

약한 기업에 대한 선택적 집중이 필요하다. 또한, 컨설턴트의 역량 제고를 위한 노력이 요구되며, 특히 수진기업의 수익성을 높이기 위한 솔루션 개발 및 역량 제고를 위한 투자와 연구가 필요하다. 더욱이 은행 경영진의 컨설팅에 대한 인식의 부족으로 소수의 인력이 관리함에 따라 자료의 데이터베이스 관리가 부족하여 이에 대한 개선이 필요한 상황이다.

하지만 이러한 결과를 도출하였음에도 불구하고 은행 컨설팅의 역사가 짧아 제시된 자료의 한계성이 있다. 본 연구에서는 회계연도를 기준으로 수진기업이 은행의 컨설팅을 도입한 당해 직전년도의 재무지표와 다음 해의 재무지표를 비교하였으나, 컨설팅의 특성상 그 성과는 단기간 내에 드러나기 어렵다. 보다 명확한 결과를 도출하기 위해서는 수진기업의 표본수를 더욱 확보하고 장기적인 변화과정을 살펴볼 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 경영컨설팅의 성과에 영향을 미치는 요인으로 수진기업이 처한 경영환경요소를 고려하지 못했다. 그 외에도 기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하므로 향후 연구에서는 이들 중에서도 주요한 예측변인들을 조절변수나 통제변수로 활용하여 분석을 실시할 필요가 있을 것이다.

### Acknowledgement

This research was financially supported by Hansung University.

### References

[1] Adamson, J. Management Consulting Meet a Potential Client for the First Time: the Pre-entry Phase of Consultancy in SMES and the issue of Qualitative Research Methodology. *Qualitative Market Research*, 3(1), 17-26,2000.

[2] Bae, Y. S. An Empirical Study of the Effects of Consultant Competency on the Performance of Management Consulting: Focusing on the Moderating Effects of the Characteristics of

Consulting Firm and Client Firm. Ph. D. Dissertation. Dankook University,2013.

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

[4] Jang, Y. S. & Kwak, H. J. A Study on Relationship between Consulting Performance and Consulting Management in Real Estate Consulting and Management Consulting. *Korean Society Journal of Cadastre*, 6(1), 31-42,2009.

[5] Kim, I.S., "Impact analysis of SME consulting on the business performance," *Korean-German Journal of Social Sciences*, 18(1), 159-186, 2008.

[6] Kubr, M. *Management Consulting: A guide to the profession* (3rd). International Labour Office, Geneva,1996.

[7] Lee, S. S., Cho, G. S., & Diane, D. A Comparison of Consulting Assistance Programs in US Female Owned Business. *The Korean Small Business Review*, 25(1), 225-238,2003.

[8] Lee, S.S. Impact of management consulting on the business performance of Korean SMEs in China. *Corporate Management Research*, 16(2), 149-165, 2009.

[9] McMullan, E. C., James, J., & Vesper, K. Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 37-55,2001.

[10] Nahavandi, A. & S. Chasteen. The Impact of Consulting on Small Business: A Further Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 29-40,1998.

[11] Park, M.A., "Study on the efficiency improvement of the consulting industry in Korea," Chosun University, Master's Thesis, 2001.

[12] Peterson, R. A. Small Business Management Assistance: Needs and Source. *American Journal of Small Business*, 9, 35-45,1984.

[13] Rocha, J. R. Jr. & Khan, M. R. Impact of Counseling on Small Business Performance.

American Journal of Small Business, 9(1), 34-45, 1984.

- [14] Small and Medium Business Administration, "White Paper, Small Business Consulting Industry, 2006."
- [15] Schofield, P., Tate, P., & Havelock, P. The Consultation: An Approach to Learning and Teaching. Oxford: OUP, 1984.
- [16] Technology and Information Promotion Agency for SMEs. State analysis activation method of consulting industry. Seoul: Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs, 2011.

### 양 용 현(Yang, Yong-Hyeon)



- 2012년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅(컨설팅학 석사)
- 2012년 3월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅(컨설팅학 박사과정)
- 1982년 1월 ~ 현재 : 국민은행 근무
- 관심분야 : 경영컨설팅, 재무컨설팅, 전략컨설팅

· E-Mail : yonghyeon.yang@kbf.com

### 유 연 우(You, Yen-Yoo)



- 1996년 2월 : 숭실대학교 정보과학대학원 산업경영(석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 일반대학원 행정학과(박사)
- 2008년 9월 ~ 현재 : 한성대학교 대학원 지식서비스&컨설팅학과 교수
- 1981년 7월 ~ 2002년 1월 : 해외건설협회(기획, 전산, 해외금융, 전략/IT컨설팅)
- 2002년 2월 ~ 2009년 4월 : 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 관심분야 : Consulting(Strategy, PM, MOT, CSR, Technology Innovation, Service R&D, Intellectual Property)
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr