



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

농협중앙회 컨설팅 역량이 지역조합
하나로마트의 컨설팅 성과에 미치는
영향에 관한연구

—지역조합의 컨설팅 특성에 따른 조절효과 중심으로—



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
손인환

석사학위논문
지도교수 박현우

농협중앙회 컨설팅 역량이 지역조합
하나로마트의 컨설팅 성과에 미치는
영향에 관한연구

—지역조합의 컨설팅 특성에 따른 조절효과 중심으로—

A study on the influence how NACF's capability affects to
the local cooperative HanaroMart consulting result
—Focusing on the Moderating Effects of the Characteristics of
the local cooperative—

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
손인환

석사학위논문
지도교수 박현우

농협중앙회 컨설팅 역량이 지역조합
하나로마트의 컨설팅 성과에 미치는
영향에 관한연구

—지역조합의 컨설팅 특성에 따른 조절효과 중심으로—

A study on the influence how NACF's capability affects to
the local cooperative HanaroMart consulting result
—Focusing on the Moderating Effects of the Characteristics of
the local cooperative—

손인환의 컨설팅학 석사학위논문을 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
손인환

손인환의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

농협중앙회 컨설팅 역량이 지역조합 하나로마트의 컨설팅 성과에
미치는 영향에 관한 연구
-지역조합의 컨설팅 특성에 따른 조절효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
손 인 환

오늘날 경영 환경은 WTO, FTA 등 세계화 추세와 과학기술의 발달, 각종 규제 변화 속에서 기업은 빠르게 적응하지 못하면 살아남을 수 없는 환경이 되어 가고 있다. 국내 유통시장의 경우도 유통시장의 개방에 따른 외국계 유통기업의 등장과 국내 대기업의 유통시장 진출로 인한 경쟁의 심화로 중소 유통업체의 경영난이 심해지고 있다.

국내 유통대기업을 포함한 대기업의 경우 빠르게 변화하는 경영환경에 신속하게 대응하기 위하여 새로운 경영기법을 도입하거나 기업의 혁신활동을 추진하려는 목적으로 컨설팅을 이용하고 있다.

최근, UN이 2012년을 세계협동조합의 해로 지정함에 따라 전 세계적으로 협동조합에 대한 관심이 확산되고 국내에서도 일자리 확충 및 고용안정의 대안으로 협동조합의 역할이 부상되면서 협동조합기본법이 2012년 12월에 제정되었다. 협동조합 기본법이 제정됨에 따라 5명만 모이면 금융업과 보험업을 제외한 모든 분야에서 자격만 있으면 협동조합을 설립할 수 있어 다양한 분야에서 협동조합기업이 탄생되고 있다. 하지만 협동조합이라는 생소한 개념과 한국기업 환경에서 협동조합의 역할 및 성공요인을 밝히는 동시에 협동조합 경쟁력 강화를 위한 정부의 방향 제시의 필요성이 제기되고 있다.

본 연구에서는 수진 지역조합이 컨설팅 비용을 부담하지 않는 조건에서 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 농협중앙회의 컨설팅 역량 중에서, 특히 전문역량과 관리역량 그리고 수진 지역조합의 특성을 컨설팅 신뢰도와 컨설팅 관심도로 구분하여 실증적으로 검증을 실시하였다. 연구 결과를 간략하게 살펴보면, 다음과 같다. 첫째, 농협중앙회 컨설팅 관리역량과 전문역량 모두 컨설팅 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 농협중앙회 컨설팅 관리역량보다 전문역량이 컨설팅 성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 수진 지역조합의 특성은 농협중앙회 컨설팅 역량과 컨설팅 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이 연구의 시사점으로 농협중앙회의 경우 컨설팅 대상 지역조합의 사업현황 및 재무현황 등 사전에 충분한 정보를 파악하고 컨설팅을 진행할 수 있기 때문에 실제 컨설팅 시점에 해당 지역조합의 협조나 관심이 컨설팅 성과에 영향이 적어 컨설팅 성과 향상을 위해서는 컨설턴트의 전문역량 강화에 중점을 두어야 할 것이다. 또한 컨설팅 업무방법 개선, 컨설팅 프로세스 개선 등 컨설팅 관리역량 강화를 위해 전문조직을 보강하고 컨설팅 전문가 양성에 중점을 두어야 할 것이다. 앞으로 컨설팅사의 역량과 수진 지역조합의 특성에 대한 다양한 영향요인을 도출해 내고 분석하여 농협중앙회의 컨설팅 지원방향 및 성과평가 모형을 모색하는 데 일조를하기를 바란다. 또한 이러한 연구 자료들은 향후 협동조합을 위한 정부지원 컨설팅 사업 활성화에 의미 있는 시사점을 도출할 수 있는 자료로 활용될 것이다.

【주요어】 컨설팅, 컨설팅역량, 협동조합, 컨설팅 성과, 전문역량, 관리역량, 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 관심도, 컨설턴트, 컨설팅 비용

목 차

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
1) 연구의 배경	1
2) 연구의 목적	4
제2절 연구의 범위 및 접근방법	5
제3절 논문의 구성	6
제 2 장 이론적 배경	8
제1절 컨설팅에 관한 이론적 배경	8
1) 컨설팅의 정의	8
2) 컨설팅의 특성	12
제2절 컨설턴트에 관한 이론적 배경	13
1) 컨설턴트의 정의	13
2) 컨설턴트의 특성	13
3) 컨설턴트의 역할	14
4) 컨설턴트의 자격요건	14
5) 컨설턴트의 성장단계별 역량모델	16
제3절 컨설팅 성과 관련 연구	18
1) 컨설팅 성과 영향요인	18
2) 컨설팅 성과 측정 영향요인	26

제4절 지역조합(농협)의 이해	28
1) 농협 하나로마트 사업 역사	28
2) 지역조합 하나로마트 경영현황	34
3) 지역조합 하나로마트 컨설팅 현황	37
 제 3 장 연구조사 방법	 45
제1절 연구모형	45
제2절 가설 설정	46
제3절 변수의 조작적 정의	48
1) 컨설팅사(농협중앙회)의 역량	48
2) 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성	49
3) 컨설팅 성과	50
제4절 연구대상 및 설문구성	51
1) 연구대상 및 자료수집	51
2) 설문의 구성	51
 제 4 장 실증분석 및 해석	 53
제1절 응답자 일반적 특성	53
제2절 타당성 및 신뢰도 검증	54
1) 측정 변수의 타당성 분석 및 신뢰도 분석	55
2) 독립요인들의 탐색적 요인분석	56
3) 매개 및 종속변수들에 대한 요인분석	58

제3절 상관관계분석	59
제4절 가설의 검증	61
1) 컨설팅사의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향	61
2) 수진 지역조합의 특성 조절효과 검증	62
3) 가설검증 요약	66
제 5 장 결론 및 향후 연구방향	67
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	67
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	69
1) 연구의 한계	69
2) 향후 연구과제	70
참고문헌	71
부록	76
영문요약	83

【 표 목 차 】

[표 1-1] 정부의 컨설팅 지원사업	2
[표 2-1] 컨설팅 관련 정의 요약	10
[표 2-2] 컨설팅의 특성	12
[표 2-3] 컨설턴트의 자세와 직업윤리	15
[표 2-4] 컨설턴트가 갖추어야 할 조건	16
[표 2-5] 컨설턴트 성장단계별 역량모델	17
[표 2-6] 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구요약	18
[표 2-7] 컨설턴트 유형별 역할 및 주요 업무능력	23
[표 2-8] 컨설턴트의 역할에 관한 선행연구	24
[표 2-9] 컨설팅 성과 측정 영향요인	27
[표 2-10] 하나로마트 매장규모별 점포현황	35
[표 2-11] 지역조합 하나로마트와 일반유통업체 비교	36
[표 2-12] 컨설팅 지원대상 판매장기준, 수행방법, 수행범위	38
[표 2-13] 외국의 입지 제한 규정	39
[표 2-14] 외국의 영업시간 제한 규정	40
[표 3-1] 컨설팅사(농협중앙회) 역량의 조작적 정의	49
[표 3-2] 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트) 특성의 조작적 정의 ·	50
[표 3-3] 컨설팅 성과의 조작적 정의	51
[표 3-4] 실증분석을 위한 설문지 구성	52
[표 4-1] 기초통계분석	54
[표 4-2] 독립요인들의 탐색적 요인분석 결과	57
[표 4-3] 매개 및 종속변수들의 탐색적 요인분석 결과	58
[표 4-4] 상관관계분석 결과	60
[표 4-5] 컨설팅 성과에 미치는 영향력 검증 결과	61
[표 4-6] 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성(컨설팅 신뢰도) 조절효과 검증	62

[표 4-7] 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성(컨설팅 관심도) 조절효과 검증	63
[표 4-8] 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성(컨설팅 신뢰도) 조절효과 검증	64
[표 4-9] 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성(컨설팅 관심도) 조절효과 검증	65
[표 4-10] 가설검증 결과 요약	66



【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 논문의 구성도	7
[그림 3-1] 연구 모형	45



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경

오늘날 경영 환경은 WTO, FTA 등 세계화 추세와 과학기술의 발달, 각종 규제의 변화 속에서 기업은 빠르게 적응하지 못하면 살아남을 수 없는 환경이 되어 가고 있다. 국내 유통시장의 경우도 유통시장의 개방에 따른 외국계 유통기업의 등장과 국내 대기업의 유통시장 진출로 인한 경쟁의 심화로 중소기업의 경영난이 심해지고 있다.

국내 유통대기업을 포함한 대기업의 경우 빠르게 변화하는 경영환경에 신속하게 대응하기 위하여 새로운 경영기법을 도입하거나 기업의 혁신활동을 추진하려는 목적으로 컨설팅을 이용하고 있다.

국내 중소기업은 모든 경영자원이 상대적으로 대기업과 비교하여 부족한 실정으로 자체적으로 문제를 해결할 수 있는 능력이 미흡하여 컨설팅의 적극적인 활용이 더욱 더 요구되는 상황이지만 컨설팅에 대한 현실적인 비용 부담으로 컨설팅 서비스를 포기하는 경우가 많이 발생한다고 지적하고 있다.(김익성, 2006)

정부는 급변하는 경영 환경 속에서 수출기업을 포함한 중소기업들의 안정적인 성장을 위해 중소기업 컨설팅 지원 사업을 실시하면서 컨설팅 비용을 일부 지원 하는 등 여러 가지 컨설팅 지원 사업을 실시하고 있다. 정부의 컨설팅 지원 사업을 요약하면 [표 1-1]과 같다.

[표 1-1] 정부의 컨설팅 지원사업

전담기관	지원사업명	지원내용	지원대상	컨설팅분야
지식경제부 지식서비스과	지식서비스 바우처	지식서비스 아웃소싱 비용을 보조금형태로 지원	지역기업	경영, 기술, 생산컨설팅
KOTRA 해외 시장 컨설팅팀	해외시장 컨설팅	국가/지역별 신규 진출 및 마케팅 등	수출기업	수출컨설팅
한국 IT기업 연합회	IT분야 협업 컨설팅 등	협업 파트너사 탐색 및 매칭, 협업 컨소시엄 결성 지원	중소 벤처기업	협업컨설팅
한국여성 벤처협회	맞춤식 금융컨설팅	일반은행 대출알선, 투자중개, 보증알선 등	여성중소 벤처기업	금융컨설팅
벤처산업협회	벤처 M&A 컨설팅	벤처M&A 컨설팅 비용 지원	벤처기업	M&A 컨설팅
중소기업청 중소서비스 지원과	쿠폰제 경영컨설팅 지원사업	중소기업이 경영 및 기술 환경 변화에 대응할 수 있도록 전문가 지원 등	중소기업	경영지원
	창업기업 컨설팅지원	창업 초기기업 및 예비 창업자의 성장을 위한 창업 컨설팅비용 지원	창업기업	창업 기업 경영지원
중소기업청 사업지원팀	대기업 퇴직 인력 활용 중소기업 경영자문	대기업 퇴직인력 자문단을 구성하여 중소기업 경영자문 지원	중소기업	경영지원
중소기업청 싱글PPM품질 혁신추진본부	싱글PPM 품질혁신 시스템 구축	중소기업 품질경쟁력 확보를 위한 자문 지원	중소기업	경영지원
중소기업청 기술혁신정책팀	이노비즈 인증 코칭 프로그램	중소기업기술혁신촉진법에 근거 혁신성 평가를 통한 이노비즈 기업인증	중소기업	인증지원
해외시장과	중소기업 수출도우미 활용사업	중소기업의 수출관련 수출도우미 Pool을 구축 하여 중소기업에 맞춤형 컨설팅비용 지원	중소기업	수출자문
중소기업진흥공 단	중소기업 회생컨설팅	경영위기에 직면한 중소 기업 회생컨설팅 지원	중소기업	컨설팅지원
컨설팅 분야별 운영부서 다름	금융 및 경영컨설팅	금융 및 경영컨설팅 전문분야 상담	중소기업	경영지원

출처 : 지식경제부, 2010 지식서비스 산업백서

최근, UN이 2012년을 세계협동조합의 해로 지정함에 따라 전세계적으로 협동조합에 대한 관심이 확산되고 국내에서도 일자리 확충 및 고용안정의 대안으로 협동조합의 역할이 부상되면서 협동조합기본법이 2012년 12월에 제정되었다. 2013년 협동조합기본법 발효 이후 1년도 되지 않은 2013년 11월 말 기준으로 3,148개의 협동조합 및 연합회가 설립신고 되었다.(한창용, 2014)

하지만 협동조합에 대한 이해부족과 전문인력 부족으로 이 중 70%가 사라졌다. 사회적 경제의 붐이 일면서 많은 이들이 협동조합에 뛰어들었지만 자본주의 시장의 높은 벽을 넘어서지 못했다.(오마이뉴스, 2014. 9. 29.)

협동조합 기본법이 제정됨에 따라 5명만 모이면 금융업과 보험업을 제외한 모든 분야에서 자격만 있으면 협동조합을 설립할 수 있어 다양한 분야에서 협동조합기업이 탄생되고 있다. 정부는 경제적 사업체로서 협동조합의 성격을 인정하여 요건을 충족할 경우 협동조합을 중소기업으로 인정하고 있으며, 한창용(2014)은 협동조합이라는 생소한 개념을 정립하여 한국기업 환경에서 협동조합의 역할 및 성공요인을 밝히는 동시에 협동조합 경쟁력 강화를 위한 올바른 정부정책 방향 제시의 필요성을 제기하고 있다.

그 동안 컨설팅에 관한 연구는 주식회사 즉 영리법인의 기업환경 측면에서 컨설팅의 역량과 컨설팅 성과에 대해 실증연구가 이루어졌으며, 정부 지원 컨설팅을 제외하고 대부분의 수진기업이 컨설팅 비용을 부담하는 조건에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인을 찾는 연구가 주를 이루어 왔다.

협동조합 및 비영리법인 기업을 대상으로 한 컨설팅에서 컨설팅사 역량과 컨설팅 성과에 관한 실증연구가 미흡하며 특히, 수진기업이 컨설팅 비용을 부담하지 않고, 컨설팅을 수행하는 컨설팅사에서 비용을 부담하는 경우 또는 정부의 컨설팅 지원금으로 컨설팅을 수행할 경우 최종 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구결과가 적어 농협중앙회¹⁾ 및 정부의 신설 협동조합

1) 농업협동조합법 제1장 제2조 4호에 의거 농업협동조합법에 따라 설립된 농업협동조합중앙회를 말한다.

컨설팅 지원방향 및 성과평가 모형을 구체적으로 제시하기 어려운 실정이다.

2) 연구의 목적

지역조합²⁾의 경우 2013년말 기준 국내 2,095개의 지역조합 하나로마트를 운영하고 있으며, 농민 조합원이 생산한 국내산 농축산물의 최종 판매처 역할과 국내 농축수산물 가격안정 역할을 수행하고 있다. 하지만 국내 유통시장의 경쟁이 치열해지고 있으며, 하나로마트의 전체 판매장의 50% 이상이 330m² 이하의 소규모 판매장으로 자체 경쟁력을 확보하고 경영 개선을 실시하기 어려운 상황으로 해를 거듭할수록 지역조합 하나로마트 경쟁력이 약화되어 지역조합 본연의 역할 상실을 방지하기 위해 농협중앙회는 자체 컨설팅 조직을 구축하여 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 지원 사업을 실시하고 있다.

그러나 현재까지 컨설팅을 받은 지역조합 하나로마트에 대해 컨설팅 성과 즉 컨설팅 결과 활용을 통한 경쟁력 강화 여부 및 성공적인 컨설팅 성과를 도출하기 위한 수진 지역조합의 역할에 대한 연관 관계를 분석한 결과물이 거의 없는 실정이다.

중소기업기술정보진흥원(2011)의 연구에 따르면 경영컨설팅에 의한 경영성과는 컨설팅의 내용이 경영성으로 연계되는 것이 아니라 수진기업이 컨설팅의 내용을 수용하여 경영활동에 반영한 결과가 경영성으로 나타난다는 것을 보여주고 있다. 이러한 배경을 바탕으로 컨설팅사의 역량, 수진기업의 최고경영자의 자세, 컨설팅의 목적, 예상되는 결과 등에 대한 분명한 인식을 바탕으로 컨설팅이 수행되어야 하며 종합적으로 연관 관계를 분석하여 컨설팅 성과를 평가해야 할 것이다.

본 연구에서는 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 농협중앙회의 컨설팅 역량과 컨설팅 수진 지역조합의 특성과 관련된 요인에

2) 농업협동조합법 제1장 제2조 2호에 의거 농업협동조합법에 따라 설립된 지역농업협동조합과 지역축산업협동조합을 말한다

대해 지금까지 농협중앙회가 지역조합에 실시해 온 하나로마트 관련 컨설팅 사례를 실증적으로 분석하고 컨설팅사로써 농협중앙회에 필요한 역량을 보완하고, 성공적인 컨설팅 성과를 거두기 위한 수진 지역조합의 특성요인을 찾아 농협중앙회가 실시하고 있는 컨설팅 지원방향 및 성과평가 모형을 모색하고, 향후 정부의 협동조합 컨설팅 지원 방향과 평가 방향 제시에 도움을 제공하는 데 있다.

제 2 절 연구의 범위 및 접근방법

중소기업 컨설팅산업백서(2008)에 의하면 컨설팅 분야를 부문별로 창업, 경영혁신, 인사 및 조직관리, 마케팅관리, 생산운영관리, 재무, 회계 및 세무관리, 정보화, 기술경영, 사업전환, 해외규격, 품질, 환경인증, 기타 부문으로 분류되고 있으나 이 분류에만 국한하지 아니하고 본 연구에서는 지역조합의 경영활동에 수반되는 한 부문 이상의 분야에서 농협중앙회로부터 컨설팅을 받은 경험이 있는 지역조합을 대상으로 한다.

본 연구는 선행연구를 통해 컨설팅 성과에 영향을 미치는 제반 요인들을 컨설팅사의 역량, 수진기업의 컨설팅 특성 측면에서 도출하고 또한 컨설팅사의 역량과 컨설팅 수진기업의 내부적인 환경이 컨설팅 성과에 차별적인 영향을 미침을 규명하고자 한다.

이를 위해 컨설팅사로써의 농협중앙회 역량을 관리역량과 전문역량으로 구분하고 수진 지역조합의 컨설팅 특성을 신뢰도와 관심도로 구분하여 컨설팅 성과 요인에 대해서 설문조사를 실시하여 실증연구에 반영하도록 한다. 설문조사 대상은 2011년부터 2013년까지 최근 3년 이내 농협중앙회 컨설팅을 받은 경험이 있는 지역조합 총 320개 중 150개의 지역조합을 대상으로 설문을 실시하고 유효한 표본 121개를 추출하여 실증분석을 실시하였다.

본 연구에서 가설 검증결과에 대한 타당성을 입증하기 위해서 측정도구의

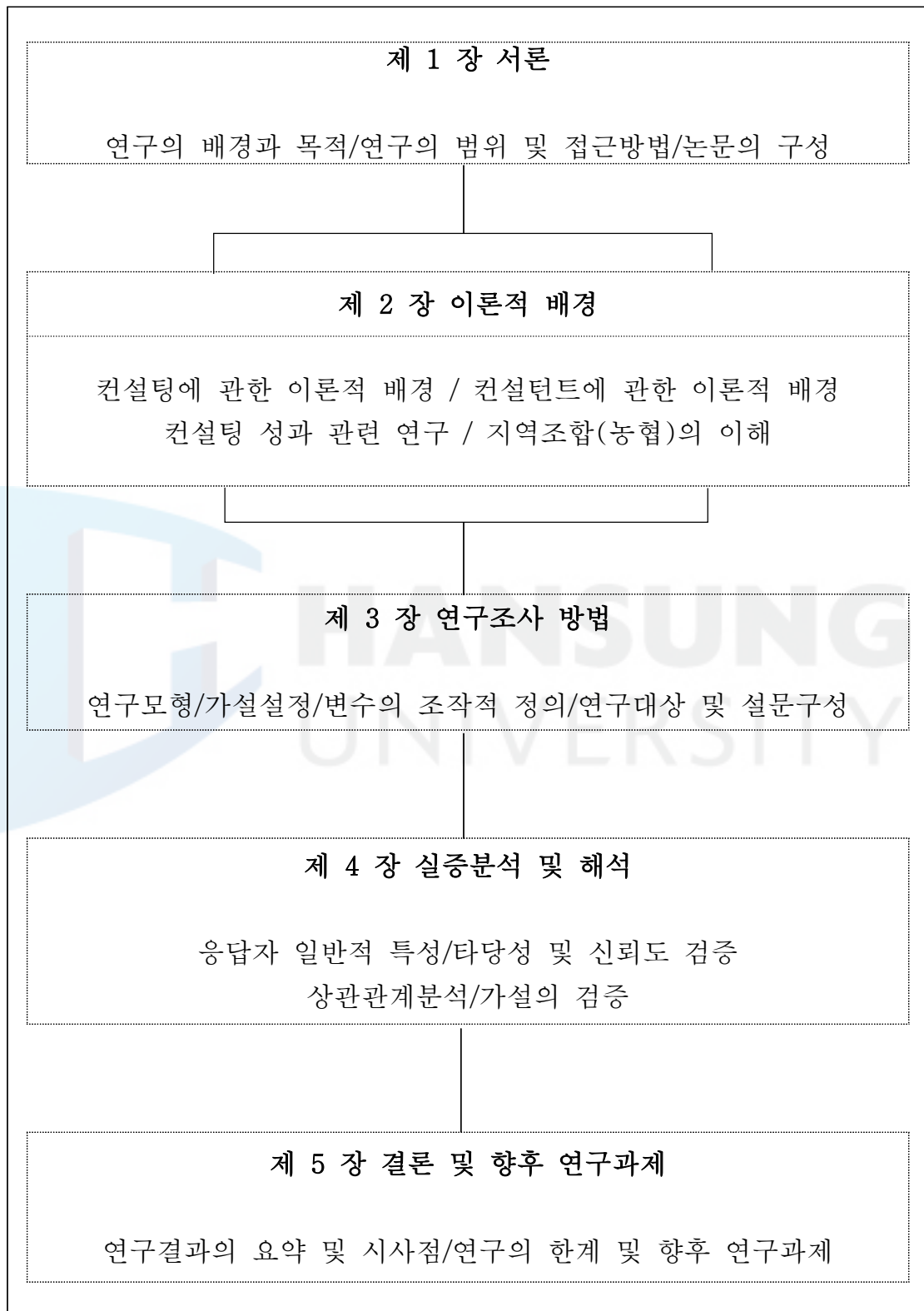
신뢰성과 타당성의 검증이 선행되었고, 측정변수들의 평가차원 내에서 항목간의 내적 일관성을 의미하는 수렴 타당성과 차원간의 독립성을 의미하는 판별 타당성으로 나누어 이를 검증하기 위해 SPSS 18.0K를 이용해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인추출 방법은 주성분 추출방법을 이용하였고, 요인회전 방법은 직각회전 방식의 하나인 Varimax회전을 수행하였으며, 요인 분석시 다른 요인에 적재되거나 요인 적재량이 0.4미만인 항목은 제외시켰다.

제 3 절 논문의 구성

전체 5장으로 구성하여 1장은 서론부분으로 연구의 배경과 목적, 연구의 범위 및 접근방법에 대해서 서술하였고, 2장은 이론적 배경으로 컨설팅 정의 및 특징에 대해 선행연구를 통해 살펴보고 컨설팅의 성과 및 영향요인에서 컨설팅사의 역량 및 수진기업의 특성에 대한 선행연구를 실시하여 문헌연구를 바탕으로 구성개념 간의 관계를 정리하였다. 또한 지역조합 하나로마트의 일반현황 및 농협중앙회의 컨설팅 현황에 대해 살펴보았다. 3장은 연구조사 방법으로 주요 변수들의 관계를 분석하여 연구가설과 모형을 설정하였으며, 설문지 구성과 조작적 정의에 대하여 서술하였다. 4장은 실증분석과 해석을 서술한 부분으로 독립변수, 종속변수, 조절변수에 대한 통계량을 산출하여 정리하였으며, 5장은 마지막 결론부분으로 논문의 연구결과를 요약하고 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대하여 설명하였다. 본 연구의 구성도는 [그림 1-1]과 같다.

[그림 1-1] 논문의 구성도



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 컨설팅에 관한 이론적 배경

1) 컨설팅의 정의

Fritz Steele(1975)는 컨설턴트를 단순한 조력자 또는 가능성을 부여하는 자로 간주하여, 컨설팅 기능을 중심으로 하여 과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람들에게 과제 수행에 대한 실제적인 권한을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 따라 도움을 제공하는 것이라 주장하였고,

Greiner와 Metzger(1983)는 컨설턴트를 단순한 조력자에서 한걸음 더 나아가 전문 직업적인 서비스 측면을 강조하며 “컨설팅은 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객의 조직이 경영상의 문제들을 도출해 내고 이들을 분석하는 것을 도와주고 추천하는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 자문 서비스이다”라고 정의하였다.

Markham(1991)은 협의의 관점에서의 컨설팅을 제3자가 자신의 경험과 지식을 내부 조직에 유용하게 활용하도록 주고받은 관계라고 하였다. 또 Williams & Woodward(1994)는 광의의 관점에서는 내부 또는 외부의 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트의 조직, 개인, 내부 부서 등에게 서비스를 제공해 주는 일련의 과정이라고 하였다.

미국의 경영컨설팅엔지니어협회는 경영컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 객관적인 판단을 적용하여 경영층으로 하여금 문제를 해결하거나 운용을 개선할 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스를 제공하는

것이라고 정의하고 있다.

미국 회계사회에서는 컨설팅을 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영문제를 해결하고, 객관적이고 전체적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것이라고 정의하였다.

국제노동기구(ILO,1998)는 컨설팅이란 기업 또는 기업집단이 지니고 있는 경영과 사업의 문제점을 경영에 관한 학식과 경험이 풍부한 외부 전문가가 기업의 요청에 대하여 실증적으로 조사, 진단, 분석하여, 그 기업에게 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하여 변화를 실행하도록 조언하는 경영개선 기법이라고 하였다.

영국의 컨설턴트협회에서는 경영컨설팅을 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미한다고 말했다.

국내 문헌을 살펴보면, 먼저 사전적인 의미를 살펴보면 “어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것”이라고 설명되어 있으며, 넓은 의미에서의 컨설팅이란 특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 전문적인 지식을 활용하여 제시된 문제를 분석하여 구체적인 해결책을 제시하는 것이라 할 수 있다.(조영대, 2005)

한국표준산업분류(KSIC 9차 개정)에서 경영컨설팅업은 “다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다”라고 명시하고 있으며, 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리자문, 인력관리자문으로 분류하고 있다.(중소기업청, 2008)

김광용 외(2008)은 기존의 여러 가지 컨설팅에 대한 정의들을 종합하고 요약하여, “컨설팅이란 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성

하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립적인 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하고 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적을 달성하기 위한 전문적인 자문서비스 활동”이라고 정리하였다. 컨설팅에 대한 주요 기관 및 연구자들의 개념정의를 요약하면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 컨설팅 관련 정의 요약

기관 및 연구자	개념 및 정의
미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결 방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스의 제공을 말함
미국회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 경험과 지식을 활용하여 경영문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함
영국 컨설턴트협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제를 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미함
호주 경영컨설턴트협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션 또는 지원 활동을 통하여 경영자문 또는 지도하는 행위이며 경영 컨설턴트는 이러한 자문 서비스를 제공하는 자를 말함
국제 노동위원회	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하며 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말함
William and Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족 시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직내부, 부서 등)에게 서비스를 제공해 주는 과정

[표 2-1] 컨설팅 관련 정의 요약<계속>

기관 및 연구자	개념 및 정의
Molan Kubr(2002)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말함
Marco Iansiti Roy Levien(2004)	경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동임
Fritz Steele(1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Markham(1991)	제3자 또는 외부자가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
한국표준산업분류 (KSIC 9차 개정)	다른 사업체에서 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다라고 명시하고 있으며, 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리자문, 인력관리자문으로 분류함
김광용 외(2008)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는 데 경영, 업무상의 문제점을 개관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문 서비스 활동

[표 2-1] 컨설팅 관련 정의 요약<계속>

기관 및 연구자	개념 및 정의
김익성(2008)	특정분야에 대해 전체적인 지식이나, 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
장위상 외(2001)	조직의 목적을 달성하는데 있어서, 경영 및 업무상의 문제점을 해결하고, 새로운 기회를 발견 및 포착하여 학습을 촉진하며, 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적인 전문서비스를 말함

출처 : 중소기업기술정보진흥원, 2011, 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구

2) 컨설팅의 특성

이의준(1999)은 컨설팅의 특성을 전문성, 사업성, 고객지향성 3가지 핵심요소로 규정하고 있으며, 중소기업기술정보진흥원(2011)은 3가지 핵심요소에 지속성과 환경 대응성을 추가하여 5가지 공통적인 개념을 내포하고 있다고 설명하였다. 컨설팅의 특성을 요약정리하면 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 컨설팅의 특성

특성	내용
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨
사업성	컨설팅 조직이나 개인은 전문성을 바탕으로 사업을 영위하고 발전시켜 나가야 하는 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문 서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함
고객지향성	고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서 컨설팅 결과물의 효용 가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함

[표 2-2] 컨설팅의 특성<계속>

특성	내용
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응 차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성과가 나타남
환경대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야 함

출처 : 중소기업기술정보진흥원, 2011, 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구

제 2 절 컨설턴트에 관한 이론적 배경

1) 컨설턴트의 정의

국제컨설턴트협회(ICMCI)에서는 컨설턴트를 경영책임을 가지고 있는 고객을 대상으로 경영 전반에 대해서 독립된 자문과 조언을 제공하는 것이라고 정의하였으며, 조대영(2005)은 전문지식을 활용하여 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다. 또한 영국의 경영컨설팅협회에서 정의하기로는 “경영컨설턴트란 적절한 프레임 내에서 관련 전문분야의 지식과 경영컨설팅 활동을 위해 디자인된 윤리를 가지고 기업의 경영컨설팅에 참여하는 조직이나 개인을 말한다”라고 하였다.

2) 컨설턴트의 특성

McLachlin(1991)는 성공적인 컨설팅을 위해 컨설팅 전반에 관련된 사항들을 짚어 보면서 의뢰기업의 특성과 컨설턴트의 특성 모두를 개념적으로 정리

하여 제시하였다. 이중 컨설턴트의 특성으로는 순수한 컨설턴트의 역량, 전문 지식, 선천적 특징을 언급하였는데, 여기서 선천적인 특성은 동기, 윤리, 목적성, 정직, 고객충성도, 자신감의 세부개념으로 구성된다. 즉 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특징들, 윤리적인 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 서비스품질 만족도에 영향을 미친다고 할 수 있겠다.

김광용 외(2008)는 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 기초로 하여 컨설턴트의 외형적 특성과 내형적 특성을 고려한 능력, 자세, 지식의 3가지 특성을 제시하고 있으며, 능력은 문제를 발견, 분석, 진단하고 문제에 대한 대안을 제시하는 것을 의미하고, 자세는 프로젝트에 참여하는 성실한 태도를 의미하고 있으며, 지식은 컨설팅에 사용되는 모든 지식으로 경영일반, 조직관리 및 전공지식 등을 포함한다고 주장하고 있다.

3) 컨설턴트의 역할

Williams & Woodward(1994)의 연구에서는 컨설턴트의 역할을 규정하기 위해 역할이 지녀야 하는 성격에 따라 전문가, 관리자, 연구원, 교육자란 용어를 사용하였다. 전문분야의 정보나 조언을 제공해야 하는 전문가, 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 하는 관리자, 정보를 수집, 분석과 해석을 하는 연구원, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자가 컨설턴트의 역할이다. 여기에 장영(1996)은 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가의 역할을 추가하여 컨설턴트의 역할 유형을 5가지로 확대하였다.

4) 컨설턴트의 자격요건

컨설턴트의 자격요건으로는 첫째, 고객이 궁극적으로 원하는 것이 무엇인지 파악하고, 고객에게 명확하게 대안을 제시하고 설명할 수 있는 의사소통능력을 구비하고 있어야 하며 둘째, 학문적 지식 및 경험을 바탕으로 기업의 문제점을 분석하고 해결방법을 도출할 수 있는 능력을 구비하여야 하며, 셋째, 새로운

기업 등을 연구, 개발할 수 있는 능력을 구비, 넷째, 각종 문서작성에 필요한 문장 구사력, 기획능력 및 컴퓨터 소프트웨어 활용능력의 구비, 다섯째, 현상에 대하여 숫자와 논리구조로 표현 및 증명함으로써 고객을 쉽고 정확하게 이해시킬 수 있는 능력을 구비하고 있어야 한다.(전기수, 2009)

또한 전기수(2009)는 컨설팅은 단순한 조사나 분석 또는 컨설턴트 개인을 위한 연구가 아니다. 컨설턴트는 컨설팅의 과정과 결과를 통해서만 고객인 기업으로부터 적당한 평가를 받을 수 있다. 컨설팅의 수행 과정에서나 수행의 결과로서 나타난 것에 대하여 고객이 만족하면 그 컨설팅의 서비스 품질은 좋은 것이며 그 반대의 경우에는 서비스 품질이 나쁜 것이라 평가할 수 있다. 이런 관점에서 좋은 컨설팅을 위해서는 컨설턴트가 반드시 갖추어야 할 기본 조건이 있을 것이며, 이러한 기본 조건을 갖춘 컨설턴트의 컨설팅은 좋은 서비스품질로 평가받을 수 있을 것이다. 요약하면 컨설턴트가 갖추어야 할 조건을 검토하고 그러한 조건을 갖춘 컨설턴트로부터의 컨설팅은 서비스 품질이 좋을 것이라는 명제는 그 타당성을 가진다고 할 수 있다. 조영대(2005)는 컨설턴트의 자세와 직업윤리에 대하여 [표 2-3] 과 같이 정리하였다.

[표 2-3] 컨설턴트의 자세와 직업윤리

컨설턴트의 자세	컨설턴트의 직업윤리
◦ 제3자적인 입장에서 서야 한다. ◦ 업무 매너가 좋아야 한다. ◦ 신뢰를 주어야 한다. ◦ 정확하게 진단을 해야 한다. ◦ 세상의 흐름을 알아야 한다. ◦ 자신부터 개발해야 한다.	◦ 고객정보는 끝까지 비밀로 한다 ◦ 허위, 과장을 해서는 안 된다. ◦ 정해진 비용만 받는다. ◦ 업무범위를 지킨다. ◦ 모호한 업무는 피한다. ◦ 성실하게 상담한다. ◦ 인사개입은 절대 금물이다. ◦ 책임감 있는 업무자세를 보인다. ◦ 동료 컨설턴트와 서로 협력한다.

출처 : 조영대, 비즈니스 컨설팅 서비스, 남두도서, 2005 PP 110~115.

이로서 컨설턴트에게 필요한 조건으로 자질, 기본지식, 전문지식, 경험지식이라 하였으며, 이 네 가지의 조건이 컨설턴트의 자세와 컨설턴트의 직업윤리에 관한 조영대의 주장을 정리하면 윤리성, 성실성이라는 항목을 추가 할 수 있다. 그 내용은 [표 2-4]와 같으며, 이 논거에 의하여 컨설턴트가 갖추어야 할 조건들은 그것이 곧 컨설팅 서비스 품질을 측정하는 요소가 될 수 있다고 판단된다.

[표 2-4] 컨설턴트가 갖추어야 할 조건

요건	세부내용
자질	◦ 상담, 조사, 교육, 설명회 등에 요구되는 의사소통 능력 ◦ 인터뷰, 프레젠테이션 기술 등
기본지식	◦ 경영일반에 대한 이해 / ◦ 분석 및 진단기술 ◦ 해결 및 실행기술 / ◦ 프로젝트의 사전기획 및 제안 작성 ◦ 프로젝트의 추진 능력
전문지식	◦ 해당분야 업무의 수행절차와 연관 업무와의 전반적 관계이해 ◦ 객관적 평가와 올바른 판단을 위한 고도의 전문지식 ◦ 새로운 컨설팅 영역의 개척과 신 기법 연구 개발 ◦ 전문분야에 대한 정보수집 채널
경험지식	◦ 기업체의 실무와 현장 경험 ◦ 프로젝트 수행을 통해서 얻게 되는 프로젝트 관리역량
윤리성	◦ 고객의 정보 보호 / ◦ 정해진 비용만 수령 ◦ 업무범위 준수 및 인사개입 금물 ◦ 모호한 업무나 위험의 사전 방지
성실성	◦ 허위나 과장 지양 / ◦ 성실한 상담 ◦ 책임감 있는 업무 자세 / ◦ 동료 컨설턴트와 서로 협력

출처 : 조영대, 비즈니스 컨설팅 서비스, 남두도서, 2005 PP 110~115.

5) 컨설턴트 성장단계별 역량모델

국내 중소 컨설팅사의 규모와 능력, 프로젝트 투입인력과 수준 등을 고려해 중소기업청(2007)에서는 아래와 같은 성장단계 모형을 도출하였는데, 여기서 정의하는 역량이란 성공을 도출해 낼 수 있는 개인의 내재적 능력과 특성이며,

컨설턴트 역량모델은 컨설턴트에게 필요한 지식, 스킬, 태도 등이 무엇인지를 제시하는 동시에 어떤 능력과 특성이 컨설턴트의 높은 성과와 관련 있는지를 규명하였다. 컨설턴트 성장단계별 역량모델의 세부내용을 [표 2-5]와 같이 제시하였다.

[표 2-5] 컨설턴트 성장단계별 역량모델

성장 단계	주요역할	세부직무내용	역량모델	
			수준별	기준
고급	- 컨설팅사 운영 - 대형 프로젝트 수행 및 관리 - 수주활동 및 고객관리	- 최적대안의 평가 및 선정 - 전반관리(예산, 인력 등) - 프로젝트 범위 및 기간 변경 승인 - 프로젝트 산출물 최종 승인 - 프로젝트의 대외적 협의, 고객관리 - 컨설팅기법 및 교육 프로그램 개발 - 컨설팅 수진업체 신규 개발 및 기존업체 사후관리	- 전략적 사고 - 리더십 - 변화 탐지력 - 대인 영향력	- 고객 지향성 - 팀워크 - 자기 관리 - 통제력 - 유연성
중급	- 소규모 프로젝트 수행 및 관리 - 고객 및 팀원관리	- 과제 우선순위 설정 - 대안모색 및 설정 - 프로젝트 기획 및 중간관리 - 프로젝트 산출물 검토 - 팀원관리	- 성취 지향성 - 인재 육성력 - 분석력 문제해결 능력	
초급	- 프로젝트 실무 보조 - 전문지식 및 실무습득	- 자료수집 및 통계적 처리 - 프로젝트 관련 세부 업무진행 - 문제도출/보고서 작성	- 정보력 - 전문성 - 대인 이해력	

출처 : 중소기업청(2007)

제 3 절 컨설팅 성과 관련 연구

컨설팅 성과관련 선행연구는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인과 컨설팅 성과 측정요인으로 크게 2가지로 분류할 수 있다.

1) 컨설팅 성과 영향요인

컨설팅의 성과에 영향을 주는 요인을 규명하기 위해 많은 연구자들이 여러 방면에서 다양한 방법으로 접근하였다. 수진 기업의 규모, 경영자의 특성, 과거 컨설팅의 경험 여부, 종업원의 경험과 지식, 시대적 상황 및 경제적 여건 등 복잡한 상호작용으로 컨설팅 성과에 영향을 미친다.(전기수, 2009)

곽홍주(2009)는 컨설팅 관리의 관점에서 컨설팅 성과에 미치는 영향요인을 분석하고, 컨설팅 사전관리로서 컨설팅 도입에 대한 이해와 사전준비, 컨설팅 과정에서의 기업의 역할인 조직변화 리드, 컨설팅 단계별 점검, 경영자 지원과 실천의지 및 종업원과의 소통에 의한 정보공유, 컨설팅 후의 결과관리가 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 이들은 또한 컨설턴트의 역량과 함께 컨설팅사의 조직적인 대응능력과 고객과의 생산적인 관계구축 및 시장지향적인 컨설팅마 인드가 컨설팅 성과에 주요한 영향을 미칠 수 있다고 지적하였다.

[표 2-6] 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구 요약

주요 연구	주요내용
이윤원 외(2012)	①컨설턴트의 직무역량, ②컨설턴트의 관리역량, ③경영자 지원, ④수진기업의 변화 수용력 컨설턴트의 관리역량
강성무와 류덕위(2012)	①컨설팅 신뢰도, ②컨설팅지원과 활용의지, ③컨설턴트의 전문성

[표 2-6] 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구 요약<계속>

주요 연구	컨설팅 성과 영향요인
박춘래 외(2011)	컨설팅활용도 : ①경영자의 활용의지, ②직원의 교육과 학습정도, ③컨설팅 결과물의 전반적인 활용 정도
곽홍주(2008)	①컨설팅 도입에 대한 이해와 사전준비, ②컨설팅 과정에서의 기업의 역할인 조직변화 리드, ③컨설팅 단계 별 점검, ④경영자지원과 실천의지 및 종업원과의 소통에 의한 정보공유, ⑤컨설팅 후의 결과관리
Kreklow(2006)	①최고경영층의 적극적인 리더십, ②소수 정예화된 조직 내부의 헌신적 옹호자들, ③외부의 성공한 전문가에 대한 접근, ④충분한 내부요원 훈련, ⑤충분한 인적 및 물적 자원
Chartered Management Institute(2006)	①전반업무에 대한 충분한 검토허용, ②문제의 소지가 있는 부분에 대한 신중한 정의, ③중소기업(수진기업)이 컨설턴트가 수행하기를 원하는 내용의 인지, ④올바른 컨설턴트 선택을 위한 신중함, ⑤해결책에 대한 진행도 측정
Walker(2004)	①컨설턴트 역할인식, ②결과에 대한 책임을 포함한 변화의 주도, ③핵심사업 이슈를 포함한 필요성 보유, ④성공에 대한 비전제시, ⑤필요한 자원을 적극적으로 제공하는 경영자 의지, ⑥과정에 대한 점검, ⑦결과에 대한 정리, ⑧시스템과 구조변화의 정착, ⑨명확한 문제의 정의, ⑩명확한 단계로 문제 해결, ⑪성과달성에 대한 장애물 제거
영국경영컨설팅 협회(2002)	①가치, 윤리 및 전문가 주의, ②관찰 및 분석, ③의무감, 책임감 및 의사소통, ④복잡성, 변화 및 다양성, ⑤의사소통과 프레젠테이션, ⑥책임과 의무, ⑦영향력 행사, ⑧집중과 시간 관리, ⑨자가평가
박문규, 이재정, 정승렬(2002)	ERP시스템 구축 컨설팅 프로젝트의 성공요인으로 ①적절한 팀원구성 및 업무할당, ②목표, 일정, 예산을 포함한 프로젝트 세부계획, ③최고경영자 지원, ④프로젝트 관리, ⑤효율적인 의사소통, ⑥훈련 및 교육, ⑦컨설턴트 역할, ⑧기존 시스템과의 조화, ⑨ERP 패키지 및 업체선정

[표 2-6] 컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구 요약<계속>

주요 연구	컨설팅 성과 영향요인
Simon and Kumar(2001)	①고객과 컨설턴트 간의 의사소통, ②의뢰기업의 협조, 참여, 신뢰성, ③광범위한 스킬, ④기술적 지식, ⑤문제의 정의, ⑥성실과 정직, ⑦의뢰기업의 수용 및 이해능력, ⑧마케팅, ⑨합리적 기대효과의 정리
Adamson(2000)	①컨설턴트의 전문성 및 숙련도, ②고객의 신뢰감 형성, ③고객 측의 정보니즈와 정보제공 책임, ④기타 컨설턴트 측의 계획 등 평가
MaLachlin(1999)	①컨설턴트의 성실성, ②고객의 준비와 참여, ③명확한 합의, ④고객 통제, ⑤컨설턴트의 능력, ⑥성과물의 활용
Fraser(1998)	①고객의 문제 정의, ②정보요구 등 정보관련 능력, ③비지시적 상담을 위한 고객의 컨설팅에 대한 니즈와 능력 구비
장영(1996)	경영컨설팅의 유형별 성과는 의뢰기업의 특성에 의하여 결정됨 ①최고경영층의 지원, ②추진조직의 열의, ③조직원의 경험, ④컨설턴트의 신뢰성과 전문성
Shapiro et. al(1993)	①적절한 변화 방법론 기법채택, ②양측의 주인의식 및 책임감, ③즉각적 실천, ④최고경영진과 실무진의 참여
Cohen(1992)	①정확한 문제의 정의, ②적절한 모델채택, ③상호 일치된 기대사항
Zeria and Avedisian(1989)	①최고경영층의 헌신, ②능력있는 추진담당자, ③우호적인 조직문화, ④유연한 조직구조, ⑤변화수용 태도, ⑥가치기준과 유연성, ⑦목표의 일치성, ⑧변화방법론의 적합성, ⑨컨설턴트의 전문능력, ⑩외부 이해관계자의 불만정도
Fleming(1989)	①적절한 변화 방법론, ②양측의 상호신뢰, ③추진전담자의 능력, ④상호 일치된 기대사항(목표, 기간 등), ⑤조직문화와 가치의 유사성
Tiles(1961)	①정확한 목표설정, ②변화수용 태도 및 공감대형성, ③현업참여, ④주기적인 평가, ⑤컨설팅에 대한 의견

출처 : 배용섭, “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구”, 단국대학교, 2013

가) 컨설팅사 관련 영향요인

문형준 외(2010)는 컨설팅 성과의 평가요인 중 하나를 고객사의 성과향상으로 규정하고 고객에 대한 가치전달과 함께 컨설팅사는 다양한 산업군과 기업에 대한 경험을 축적하게 되고 그 경험으로 인해 고객사의 정보 이외에도 컨설팅 수행 중 창조적인 해결책이나 방법론을 획득하게 된다. 다양한 경험이 있는 컨설팅사는 성공에 대한 전문성과 가치를 시장에서 인정받게 되고 컨설팅 분야에서 명성을 얻게 된다. 이러한 명성으로 인해 새로운 컨설팅 수요를 창출하게 되고 또한 고급 인재 획득에도 유리하다고 설명하고 있다. 또한 고급 인재 확보는 다시 컨설팅의 성공 기회를 높여주며, 컨설팅사의 품질수준과 경험을 높여주는 계기가 된다는 점을 강조하였다. 이러한 선순환 과정 속에서 컨설팅사는 산업과 기업의 데이터를 축적하고 발전시키며, 이 과정 속에서 다른 경쟁업체와 차별화된 지식을 축적, 발전시킬 수 있게 되어 컨설팅 산업에서 지속적인 경쟁우위를 담보하는 중요한 요인이라고 지적하였다.

나) 컨설턴트 관련 영향요인

컨설턴트의 활동목적은 첫째, 고객에게 정보를 제공하고, 둘째, 고객의 문제에 해결책을 제시하고, 셋째, 문제를 재정의할 필요가 있는 경우에 진단을 실시하며, 넷째, 진단에 의거하여 조언을 해주고, 다섯째, 제안된 해결책이 실행되도록 도와주며, 여섯째, 바르게 실행될 수 있도록 공감대를 형성하고, 헌신할 수 있도록 하며, 일곱째, 유사한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 방법을 습득하게 하며, 여덟째로 영속해서 조직의 유효성을 제고하는 것이다.(Turner,1982)

장영(1996)은 컨설팅업체의 경쟁력은 컨설팅을 직접 수행하는 컨설턴트들의 능력에 달려있다. 컨설턴트 업무능력은 경영 컨설팅 성과에 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 컨설턴트의 업무능력이 높으면 높을수록 경영 컨

설팅활동 과정 중에서 발생하는 제반 문제점들을 쉽게 해결해 나아갈 수 있을 것이다. 컨설턴트는 클라이언트 측의 복잡한 사회구조 및 기술체계를 이해하고 클라이언트 측의 요구사항들에 적절히 대응해 나아가야 하는데 이를 위해서는 다방면의 자질을 갖추어야 한다고 주장하였다.

또한 장영(1996)은 기존의 William and Woodward(1994)의 연구를 기초로 기존의 컨설턴트에게 요구되는 역할들을 5가지로 재정의 하고 있다. 첫째, 전문가적 역할로서, 전문분야의 정보제공, 조언을 해 주는 사람으로서 최신의 전문지식 또는 정보제공의 능력, 문제의 핵심을 파악하는 능력, 설득력 있게 조언을 전달하는 능력 등이 요구 된다. 둘째, 관리자적 역할로서 프로젝트 전반에 대한 관리, 감독을 통한 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있도록 해 주는 사람으로서 프로젝트 소요 경비 및 일정을 정확히 추정하는 능력, 추진조직을 격려, 지원하는 능력, 서로 상이한 구성원들이 모여 함께 일할 수 있도록 할 수 있는 팀워크 제고 능력 등이 요구된다. 셋째, 연구원적 역할로서 정보를 수집하여 분석하고, 해석을 하는 사람으로서 필요한 정보를 손쉽게 체계적으로 수집하는 능력, 인터뷰를 통하여 업무를 파악하는 능력, 자료나 보고서를 체계적으로 요약 정리하는 능력, 자료 분석 및 해석능력이 요구된다. 넷째, 교육자적 역할로서 전문지식을 알기 쉽게 전달·습득하여 스스로 문제를 해결할 수 있도록 도움을 주는 사람으로 문제를 스스로 깨달을 수 있도록 할 수 있는 능력, 문제해결에 대한 객관적인 시각을 제공해 줄 수 있는 능력, 전문지식을 쉽게 전달하는 능력, 교육과정 및 내용 설계능력, 상대방의 말을 잘 경청할 수 있는 능력, 상호신뢰 분위기를 조성하여 프로젝트에 긍정적으로 참여할 수 있도록 하는 능력 등이 있다. 다섯째, 정치가적 역할로서 개인이나 집단의 갈등을 조정, 중재해 주는 사람으로서 클라이언트 측의 역할로서 개인이나 집단의 갈등을 조정, 중재해 주는 사람으로서 클라이언트 측의 역할관계를 쉽게 파악할 수 있는 능력, 이해관계인들의 갈등을 중재, 조정할 수 있는 능력, 합의 도출을 쉽게 유도하는 능력, 경영층의 협조를 이끌어 내어 의도하는 방향으로 프로젝트를 수행해 가는 능력 등이 요구된다고 주장하였다. 이상 장영(1996)의 연구 문헌을 정리하면 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 컨설턴트 유형별 역할 및 주요 업무능력

유형	역할	주요 업무능력
전문가	전문분야의 정보나 조언을 제공 한다	◦ 최신 전문지식, 정보를 제공하는 능력 ◦ 문제의 핵심을 파악하는 능력 ◦ 설득력 있게 조언을 전달하는 능력
관리자	프로젝트 전반에 대한 관리 및 감독을 한다	◦ 프로젝트 소요경비 및 일정 추정능력 ◦ 추진조직 체제 설계능력 ◦ 프로젝트 일정관리 능력 ◦ 추진조직을 격려, 지원하는 능력 ◦ 팀웍 제고 능력
연구원	정보를 수집, 분석 및 해석을 한다	◦ 필요정보 수집능력 ◦ 인터뷰 능력 ◦ 자료, 보고서 요약정리 능력 ◦ 자료 분석 및 해석능력
교육자	전문지식을 습득케 하여 스스로 문제를 해결하도록 한다	◦ 문제를 보는 시각 제공 능력 ◦ 문제해결에 대한 시각 제공 능력 ◦ 전문지식을 쉽게 전달하는 능력 ◦ 교육과정 및 내용 설계능력 ◦ 상대방의 말을 경청하는 능력 ◦ 상호신뢰 분위기 조성능력
정치가	개인이나 집단의 갈등을 조정 중재하며, 클라이언트 측의 역할 관계를 활용하여 의도 하는 방향으로 협력을 이끌어 낸다	◦ 역학관계 파악능력 ◦ 이해관계자들의 갈등중재 조정능력 ◦ 합의도출 능력 ◦ 경영층의 협조를 이끌어내는 능력

출처 : 장영, 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, 한국과학기술원
박사학위 논문, 1996

컨설팅 목표 달성을 위해 역할측면에서 컨설턴트에게 요구되는 연구를 살펴보면 고객을 진단하고 처방을 제시하는 의사, 문제점을 관찰하여 연구 과제

를 도출하는 과학자, 해당 전문분야에 경험과 지식이 풍부한 전문가, 컨설팅 상품에 대하여 마케팅 활동을 펼치는 경영자, 프로젝트 관리자, 교육자, 상담가 등 여러 형태의 자질을 요구하고 있다. 기본적인 역할은 클라이언트 측의 변화 상황에 따라 그에 필요한 정보, 개념, 관점, 가치, 기술 등의 새로운 요소들을 제공해 주는 역할이다.(곽홍주, 2008) 컨설턴트의 역할에 관한 선행연구를 정리하면 [표 2-8]과 같다.

[표 2-8] 컨설턴트 역할에 관한 선행연구

주요 연구자	컨설턴트의 역할
Schmidt and Johnson(1969)	① 촉진자(Facilitator), ② 컨설턴트(Consultant), ③ 경영자(Executive)
Lippit and Lippit(1978)	① 관찰자(Reflector), ② 프로세스 전문가(Process specialist), ③ 진단자(Fact finder), ④ 분석가(Alternative-identifier), ⑤ 공동 수행자(Collaborator), ⑥ 교육자(Educator/trainer), ⑦ 기술적 전문가(Technical expert), ⑧ 지지자(Advocate)
Stryker(1982)	① 의사(Doctor), ② 판매인(Marketer), ③ 과학자(Scientist), ④ 탐정(Detective), ⑤ 전문가(Expert), ⑥ 중개인(Broker), ⑦ 위생기가(Sanitary engineer)
Gallesich(1982)	① 기술 전문가(Technical expert), ② 교사(Teacher), ③ 감독관(Supervisor), ④ 상담원(Counselor), ⑤ 평가자(Evaluator), ⑥ 연구원(Researcher)
Margerion(1988)	① 의사(Doctor), ② 탐정(Detective), ③ 판매인(Salesperson), ④ 여행사 직원(Travel agent)
Williams and Woodward(1994)	① 전문가(Expert), ② 관리자(Executive), ③ 연구원(Researcher), ④ 가정교사(Tutor), ⑤ 교육자(Educator)
장영(1996)	① 전문가(Expert), ② 관리자(manager), ③ 연구원(Researcher), ④ 교육자(Educator), ⑤ 정치가(Politician)

출처 : 곽홍주, 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구, 경기대학교, 2008

다) 수진기업 측면의 영향요인

Zeira and Avedisian(1989)은 컨설팅 성공요인 중 수진기업의 특성으로는 최고경영진의 지원, 컨설팅 수진 전담자의 능력, 조직문화, 유연한 조직구조, 직원들의 변화 수용태도를 중요요인으로 지적하였고, 환경적 특성으로는 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 불만정도, 외부 이해관계자의 현 조직에 대한 잠재능력 의심정도, 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부 환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영층 간의 공감정도 등이 주요 요인임을 주장하였다.

특히, Cohen(1992)은 경영컨설팅에 대한 최고경영층의 지원과 관심정도는 컨설팅 수행 시 필요한 인력 및 경비 등 지원 확보에 큰 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 컨설팅 결과에 의한 선진기법 수용 등에도 큰 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 또한 컨설팅 수행 시 필요한 클라이언트 측의 고급정보들은 최고경영층의 지원이 꼭 필요한 부분이며, 컨설팅 프로젝트의 목적 및 해결해야 할 문제점에 대한 정확한 이해가 선행되어 진행되기 위해서도 최고 경영층의 지원이 중요하다고 주장하였다.

Kreklow(2006)은 미국 정부재정간부협회가 수행한 성과관리 컨설팅을 수행 하면서 발견한 5가지 성과요인들 중 하나가 최고경영층의 적극적인 리더십과 지원이라고 했으며, 조직의 최고경영층으로부터 활기차고 꾸준한 지원 없이는 성과관리 컨설팅의 최적의 성과를 거두기 어렵다고 하였다.

컨설팅 수진기업 측면에서 추진조직의 업무능력은 조직 구성원들의 교육이나 훈련을 통하여 축적할 수 있는 전문적 지식이나 경험을 의미하는 것으로서, 이러한 업무능력이 축적될수록 해당조직에 보다 풍부한 경험과 자기 확신이 현 상황에서의 개선의욕 등을 가져다준다.(Pierce and Delbeck, 1977)

그러므로 수진기업의 최고경영층의 지원과 추진 조직의 업무능력 수준이 높을수록 프로젝트 진행상에 나타나는 제반 문제점들을 쉽게 해결해 갈 수 있을 것이며, 조직 내부사정에 다소 익숙치 못한 컨설턴트 측에게 유용한 정보를 제공하여 좀 더 합리적인 방향으로 컨설팅이 수행 될 수 있도록 유도할 수 있다.(장영, 1996)

2) 컨설팅 성과 측정 영향요인

컨설팅의 성과 측정은 컨설팅 성과에 대한 정의에 따라 달라지고, 또한 컨설팅 성과를 정의하는 것도 쉬운 일은 아니다. 컨설팅을 통해 경영의 성과가 재무적인 결과와 비재무적인 결과로 나타나기도 하고, 단기간에 나타나기도 하고 장기간에 걸쳐 나타나기도 한다. 컨설팅과 경영성과와의 관계에 대한 연구는 주로 재무제표와 관련한 연구가 주를 이룬다.

한편 Robert Kaplan과 David Norton은 BSC(균형성과지표)의 개념에 대해 처음으로 정의하였다. 그들의 정의에 따르면 기업이라는 조직이 경영될 때 어떠한 정보가 기업을 운영하는데 중요한 정보이고 핵심적인 정보인지를 알면, 이 핵심 정보를 기반으로 효율적이며, 신속한 조직 운영을 할 수 있다고 하였고, 조직의 의사결정에 핵심적인 요건이 무엇인지를 파악해 내는 것에 따라 기업의 자원과 역량을 한곳으로 집중시키며 더 나아가 기업의 전략 달성을 위한 필수요소라고 하였다. 또 BSC는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과관리도구라고 간단히 정의하였다. 이런 관점에서 기업의 경영 성과를 측정하는데 있어 BSC의 개념은 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있으며 실제로 많은 연구자들이 BSC의 관점에서 경영성과를 측정하였다.(전기수, 2009)

장영(1996)은 컨설팅의 가장 이상적인 성과지표는 거시적인 객관적 성과라고 설명하고 있으나, 객관적 성과는 컨설팅 실행 결과 뿐만 아니라 조직 내의 여러 다른 하위 시스템들의 영향을 동시에 받기 때문에 컨설팅 실행 자체의 성

과만을 도출하기가 어렵고, 컨설팅 실행의 비용이나 이익이 무형적인 경우가 많아 이로부터 발생하는 이익을 평가하는 것이 사실상 불가능하다고 설명하고 있다. 이와 같이 객관적 성과지표는 측정이 어렵고 어느 정도 측정이 가능할 지라도 현실적으로 이에 대한 기록이 되어 있지 않아 연구목적에 이용되기 힘들어 실제적으로 연구에 이용되는 컨설팅 결과에 대한 성과지표는 대부분 주관적 지표에 의존하고 있다고 주장하고 있다. 주요 연구자들의 컨설팅 성과 측정요인에 대한 선행연구를 정리하면 [표 2-9]와 같다.

[표 2-9] 컨설팅 성과 측정 영향요인

연구자	컨설팅 성과 측정 영향요인
Kerzner(1984)	①기준준수, ②예산준수, ③예측한 성과달성, ④ 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도
Pinto and Prescott(1990)	①기간, ②예산, ③조직의 수용능력, ④고객의 만족
이국희(1992)	①비용감소, ②원가절감, ③재고비용 감소, ④이익 증가, ⑤신제품 개발, ⑥서비스 개발, ⑦신시장 개척, ⑧신공법 및 사업방식 창출
McDugall et al(1994)	①매출액 성장률, ②자산 증가율, ③고용 증가, ④경쟁사와의 매출증가 비교
장영(1996)	①기간준수, ②예산 내 수행, ③문제해결 정도, ④프로젝트 목표달성 정도, ⑤프로젝트 실제 활용정도, ⑥기업이익에의 기여정도, ⑦의사결정능력 또는 업무수행능력 향상정도, ⑧유사 프로젝트 해결능력보유, ⑨전반적인 수행결과의 성공여부
Baccarini(1999)	①비용, ②시간, ③목표한 품질달성, ④산출물에 대한 성과
Remenyi(2000)	①시간(일정), ②예산(비용), ③품질(성과)
Simon and Kumar(2001)	①당초의 목표달성, ②의뢰고객의 만족, ③납기 기간의 준수, ④실질적인 이행권고, ⑤측정 가능한 재무성과 달성, ⑥예산 내 수행, ⑦참여기간 동안 정기적인 업데이트, ⑧사후지원 제공

[표 2-9] 컨설팅 성과 측정 영향요인<계속>

연구자	컨설팅 성과 측정 영향요인
김은홍과 김화영(2006)	①프로젝트 성과 : 기술적 요구사항 충족, 예산, 비용, 인력, 일정, 범위 등에서 요구수준의 달성정도 ②고객 만족 : 구현된 정보시스템의 성능에 대한 요구수준 부합, 초기운영의 문제, 사용자 만족도 및 수용도의 정도
Geoghegan and Dulewicz(2008)	①일정준수, ②예산준수, ③프로젝트 인도물, ④문제해결, ⑤작업개선, ⑥사용자 편익, ⑦사용자 승인, ⑧개선제공, ⑨사용자에게 긍정적 효과제공
곽홍주(2008)	①기간준수, ②예산범위 내 수행여부, ③프로젝트 목표 달성 정도, ④전반적인 수행결과 성공여부, ⑤고객만족도, ⑥업무수행능력 향상, ⑦재무적 성과향상 정도
전기수(2009)	①물적자원, ②인적자원, ③재무성과, ④고객만족, ⑤학습과 성장, ⑥내부개선
강성무(2012)	①재무적 성과, ②비재무적 성과
배용섭(2013)	①기간 내 준수, ②예산범위 준수, ③목표범위 준수, ④품질준수, ⑤고객만족 기여, ⑥재무성과에 기여, ⑦프로세스 개선에 기여, ⑧문제해결 역량강화

출처 : 곽홍주, 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구, 경기대학교, 2008. 연구자 수정 재정리

제 4 절 지역조합(농협)의 이해

1) 농협 하나로마트사업 역사

가) 구관장(購販場)사업 추진(1961~1969년)

우리나라 농협³⁾의 조합원인 농민은 농업 생산자인 동시에 소비자라는 이

중성을 갖고 있으며, 농협의 생활물자 구매사업은 농민이 소비자의 자격으로 농협을 이용하는 사업이다. 우리나라가 경제발전과 더불어 국민소득은 증가되었으나 소비자보호운동이나 소비자협동조합운동이 부진하였고, 정부의 소비자 보호정책도 미흡하여 소비자보호법이나 공정거래법도 제정되지 못한 시기였다.

더욱이 농촌지역에서는 농민들의 생산 중심적인 사고와 자급자족적인 생산 구조 때문에 스스로의 소비자운동이 싹트지 못하였고 전근대적인 재래시장만을 이용할 수 밖에 없어 농민들은 소비·지출 면에서 여러 가지 피해를 당하고 있었다. 이러한 상황에서 농민의 소비생활을 보호하기 위하여 1961년 종합농협의 발족과 함께 농협은 생활물자 구매사업을 실시하기로 하였다.

부락단위의 이동조합에서는 10평 미만의 구판장을 설치하고 생필품인 광목, 타올, 성냥, 고무신, 비누, 양젓물, 양말, 학용품, 소금의 당시 주요 생필품 9개 품목을 공급하였고, 1964년부터는 사치품을 제외하고는 품목에 제한 없이 생활 물자를 공급하였으나, 농민의 사업참여의식 부족, 사업추진체계 미확립, 구판장 경영에 대한 경험과 자금 부족 등 여러 가지 어려움으로 1960년대의 생활물자 구매사업은 미미한 수준에 머물렀다.

나) 농협연쇄점 사업 본격 추진(1970~1979년)

1960년대 후반 농가의 소비생활구조는 2차에 거친 경제발전계획의 성공적인 추진으로 농가소득이 증가함에 따라 농가의 소비수준이 향상되고 가계비의 현금화율이 높아졌으며, 농촌지역에서의 소비재 상품의 유통이 크게 증가하기 시작하였다. 이러한 농가소비구조의 변화, 산업 및 유통부문의 변화로 농협의 생활물자 구매사업의 필요성이 더욱 강조되고 농촌 소비조합으로서의 기능이 강화되어야 한다는 인식이 높아졌다. 이에 부응하여 농협은 연쇄점이라는 새로운 사업 방식을 채택하여 추진하기 시작하였다.

3) 농협은 지역농업협동조합의 준말이며, 1981년 지역축산업협동조합을 분리하여 농협과 축 협으로 운영하였고, 다시 2000년 지역축산업협동조합과 통합하여 농협 또는 농축협으로 사용하고 있으며, 본 논문에서는 농협 또는 지역조합으로 사용함.

1970년부터 1974년까지 읍·면단위로 합병될 1,500개의 단위조합마다 연쇄점을 설치하여 전국적 농협연쇄점 조직을 형성한다는 계획을 수립하고 농협중앙회 내에 「생활물자구매사업소」를 설치하여 1970년부터 연쇄점을 개점하게 되었다. 장호원농협 구관장을 농협중앙회 생활물자사업소의 시범연쇄점으로 운영하기로 합의하여 1970년 1월 31일 전국의 농협인들이 주시하는 가운데 전국 최초의 연쇄점으로 개점하게 되었다. 생활물자구매사업소는 강력한 중앙통제기능과 경영지도기능을 효율적으로 결합하기 위하여 구매기능과 지도기능을 종합한 형태를 취하게 되었다. 당시 연쇄점제도의 도입은 선진국의 경영기법을 우리나라 협동조합에서 최초로 채택하여 정착시켰다는 점에서 큰 의의를 가진다.

대량구매 장점과 농협조직 및 시설을 활용하여 농협연쇄점을 개점하였지만 주위 일반상인들의 극심한 반발을 받아야 했다. 영세한 자금으로 운영되던 초기 이동조합의 구멍가게식 구관장은 일반상인들에게 영향을 미치지 못하였지만 장호원농협 연쇄점이 다양한 상품을 진열 판매하고 적은 유통마진에 따른 저렴한 가격으로 생필품을 판매하니 농민조합원은 물론 일반소비자까지 연쇄점으로 몰리게 되었다. 시장정보에 둔한 소비자들을 상대로 높은 유통마진을 취해오던 일반상인들은 이에 심한 위협을 느끼고 극심한 반발을 전개하기 시작하였다. 그 예로서 1970년 처음으로 연쇄점이 개점된 당시 연쇄점 판매가격은 시중소매가격보다 평균 15.2% 저렴한 수준이었으며, 이로 인해 연쇄점 개설지역의 일반소매가격을 7.4% 인하시킨 효과를 얻었다.

다) 농협연쇄점 사업의 성장기(1980~1995년)

1970년 1월 31일 장호원농협 연쇄점이 개점되고 그해 255개의 연쇄점이 개점되었으며, 이후 1980년도까지는 매년 급속하게 증가되어 1,446개가 되었다. 1990년도에는 전국의 농협연쇄점 수가 분점을 포함하여 1,939개에 달하여 사업여건이 매우 어려운 10개 농협을 제외한 1,425개 즉 전 농협의

98.9%가 연쇄점을 보유 운영하게 되었다.

1983년도에는 농민들의 자녀 혼수품 구입에 대한 편의제공과 혼수비용 절감에 도움을 주기 위해 가전제품, 주방가구, 생활가구 등 혼수용품을 가격대별로 세트화하여 저렴한 가격으로 공급하였다. 특히 혼수품은 농민조합원이 자주 거래하는 품목이 아닌 관계로 가격에 둔감하여 비싼 가격을 지불해야 하는 등 어려움이 많아 이를 해결해 주기 위해 착수한 사업이다.

1986년부터는 그 동안 공산품 위주 공급에서 벗어나 도시지역 연쇄점의 경우 농수축산물도 공급하기 시작하였다. 즉 냉동·냉장시설을 갖추어 채소류 등을 공급함으로써 농민의 소득증대를 도모하는 역할을 수행하였다. 이 시기의 경제선진국의 경향은 소비조합의 활동영역을 단순히 공동구매기능 측면뿐만 아니라 생활향상, 복지증진에 많은 비중을 두고 있었고 주택사업, 여가관련 사업, 탁아소운영, 관광사업, 장의사업 등을 포함하는 개념으로서 인간생활 전체의 복지에 관계되는 것은 모두 소비조합의 활동영역으로 간주하여 실천하고 있었다.

이러한 추세에 맞추어 연쇄점 운영 방향을 조합원의 생활의 질을 높여주고 풍요로운 삶을 창조하는 기능에 목표를 두어 공동매입 중심의 연쇄점 운영과 병행하여 생활·여가와 관련된 프로그램을 함께 운영하여 조합원이 생활인으로서 필요로 하는 모든 욕구를 충족시킬 수 있는 「생활종합센터」로서의 기능을 높여나가기 시작하였다. 이를 위해 연쇄점의 매장시설 등을 지역별 특성에 맞게 대폭 개선하여 농촌지역 연쇄점은 생필품, 주거환경개선상품, 문화·레저용품, 각종 전문상품 등의 일괄구매가 가능한 쾌적한 쇼핑공간으로서의 기능을 갖추고, 도시지역 연쇄점은 점진적으로 「농산물 전문 슈퍼마켓」의 기능과 함께 도시지역 특성에 맞는 연쇄점 경영을 확대하였다. 특히, 농촌지역 연쇄점의 경우 각 도지역 마다 1개 이상 연쇄점에서 가전제품, 가구 등 혼수용품과 육조시설, 부엌, 난방제품 등 농촌주거환경 개선상품의 취급을 확대하였다.

라) 농협 하나로마트의 출범과 발전(1996~2000년)

1988년 올림픽 개최 등으로 국가 위상이 높아짐에 따라 선진국들에 의한 유통시장을 포함한 시장개방의 압박이 증대되고 그 결과로 유통시장의 단계적 개방계획이 수립되었다. 1989년부터 1995년까지 3단계로 나누어 점진적으로 개방이 시작되었고 마침내 1996년에 국내 유통시장은 사실상 전면 개방이 되었다. 1996년부터 시행된 개방 조치로 유럽계 마크로(1996년)와 까르푸(1996년), 그리고 미국의 월마트(1998년) 등 외국 대형 유통업체들이 대거 국내시장으로 진출하였다.

또한 1997년 국가금융 위기로 외국자본의 유치가 절실하였던 정부는 1998년에 외국인투자촉진법을 도입하여 1996년 유통시장 개방에 제외되었던 분야에 대해서도 규제를 대폭 완화하는 조치를 취하게 된다. 이에 따라 외국계 대형할인점의 점포수가 1998년도에는 8개소에서 2000년도에는 50개소로 급격히 증가하였고, 국내 1,000평이상 대형 할인점도 1999년도에 115개소로 확대되었다. 또한 슈퍼마켓 업체인 LG유통, 한화유통, 해태유통은 SSM(Super Super Market)으로 점포전략을 수정하고 400~700평 규모로 매장을 확대하기 시작하였다.

소비자의 구매형태도 큰 변화가 발생하였다. 실용성, 편리성, 안전성, 서비스 및 원스톱 쇼핑 선호현상이 확대되고 무엇보다 고객에게 지속적인 가치를 제공할 수 있는 유통점포를 선택하기 시작하였다. 이러한 유통환경 및 소비자 구매형태 변화에 따라 할인점, 하이퍼마켓, 아울렛, 카테고리킬러, 슈퍼수퍼마켓, 편의점 등 다양한 유통업체가 등장하고 유통업체간·업체간 생존경쟁이 치열해졌다.

농협은 1997년 「농협연쇄점」에서 「하나로마트」로 명칭을 변경하고 2000년말 기준으로 2,588개의 농협하나로마트를 운영하고 있었으나, 하나로마트 점포당 평균 매장면적은 63.2평으로 일반 유통업체의 평균 규모인 139평

(1996, 대한상공회의소 통계자료)에 비해 규모면에서 매우 열악한 상황이었다. 더구나 규모가 영세하여 향후 점포 구조조정이 불가피한 30평 미만의 소규모 점포가 전체의 31.6%인 819개소로서 3개소 중 1개는 30평 미만의 점포이고, 소비자의 요구를 충족할 수 있는 200평이상 점포는 전체의 4%에 불과하였다. 이러한 소규모의 하나로마트로서는 급격한 유통환경에서 생존할 수 있는 역량을 확보할 수 없다는 판단으로 매장 대형화에 역량을 집중하기 시작하였다.

또한 기업들이 비용을 절감하고, 경영효율을 높이기 위해 최종적으로 주력하는 분야로 물류에 관심을 투자를 시작하였으며, 농협도 1997년 기흥물류센터 건립하면서 단순 하차장 개념에서 첨단 물류정보시스템을 활용한 물류서비스를 제공하기 시작하였다.

마) 농협 하나로마트의 핵심역량 강화 (2001~현재)

2000년부터 추진해 온 생활물자 공동구매 사업은 점포와 본부 바이어의 의사소통 체계를 구축하고, 공동구매 품목 확대 및 대형점에 대한 관리 강화라는 소기의 성과를 거두었으나, 점포별 경쟁상황에 맞게 개별 점포가 공급업체를 상대로 별도 가격결정을 할 수 있도록 허용함으로써 공동구매단 바이어의 가격결정이 기준가격 수준에 머무는 등 실질적인 바이어로서의 역할 수행이 부족하고, 매익율에 대한 책임소재, 진열관리 등 MD기능을 갖추지 못해 대 업체 협상력에서 한계에 봉착하게 되었다. 이에 따라 본부 바이어의 MD기능을 보완하는 본부 집중구매 시스템으로 전환을 추진하게 되었다.

또한 점포별로 공급업체의 판촉사원 등에 의한 비과학적, 비효율적 진열로 인하여 객단가 하락, 재고부담 증가 등 기회손실이 커지고, 진열시스템이 없어 본부에서 공급업체와 상품구성에 대한 조건 상담이 원천적으로 불가능한 상황이 발생하고 있었다. 이를 보완하기 위해 공급업체와의 거래조건 협의 시 진열페이싱에 의한 별도 협상을 하고 정해진 선반에 정해진 상품을 진열 판매하는 표준화된 진열 시스템을 구축하게 되었다.

전국 농협에서 운영하는 하나로마트별로 실시되고 있는 각종 할인행사를 본부 바이어 주도로 행사기간, 테마, 행사상품, 행사조건 및 전단지 제작 등 행사전반을 통합하여 전 점포 동시 진행하기 시작하였다.

하나로마트 대형화와 통합구매, 통합행사 등이 확대됨에 따라 물류센터별 보관능력이 한계에 이르는 상황이 발생하였고, 대형유통업체도 대규모 광역물류센터 운영으로 가격협상력 제고와 물류경쟁력 확보를 지속적으로 추진하고 제조업체도 이러한 대형유통업체의 물류운영 방향에 맞추어 자체 배송망을 축소하고 유통업체의 물류센터로 일괄 배송하는 시스템으로 전환을 하고 있었다.

이에 농협도 2009 평택물류센터를 신규 운영함으로써 첨단복합물류시설 갖추게 되었다. 당시 평택물류센터의 슬라이딩슈 방식이 적용된 자동소팅시스템은 본체길이 246미터의 국내에서 가장 긴 자동분류설비로 일평균 8만9천개의 다양한 사이즈의 박스를 처리할 수 있으며, 국내 물류센터 최초로 RFID⁴⁾ 시스템을 도입했다. RFID 품목이 입고되면 전자 태그 안에 저장된 상품정보를 판독기에 해당하는 RFID리더가 처리해 상품입고, 재고관리, 위치관리를 자동으로 처리하는 시스템이다.(농협중앙회, 농협하나로마트 40년사, 2010)

2) 지역조합 하나로마트 경영현황

가) 점포현황

2013년말 기준으로 전국 지역조합 하나로마트 점포수는 2,095개로 영세 점포의 통폐합 등으로 28개 점포를 폐점하고 61개 점포를 신설하여 2012년 2,062개 대비 33개 증가되었다. 종합농협의 특징을 살린 신용점포와 병행 운영하는 점포 비율은 2013년말 기준으로 43.5%였으나, 하나로마트 사업의 체계적인 손익관리 및 책임 경영체계 확립을 위해 하나로마트 부문을 독립적으

4) RFID란 일종의 바코드인 전자 태그를 부착한 품목으로 이 전자태그 안에는 상품에 관한 모든 정보가 담겨져 있다.

로 운영하는 추세이다. 또한 농협 하나로마트는 사회적 약자인 농업인 등의 소비생활 편익을 위한 사업으로 소매유통으로서의 입지 및 잠재 고객수가 상대적으로 취약한 면지역 소재 점포가 1,289개로 전체 점포의 61.5%를 차지하고 있는 반면, 잠재력이 큰 시지역, 광역시는 22.1%에 불과하다.

전체 점포수의 41.2%가 165㎡ 미만으로 863개이며, 특히 면지역 소재 점포 중 165㎡ 미만 점포가 723개소로 56.1%를 차지하고 있으며, 읍지역 또한 330㎡ 미만의 점포가 38.6%를 차지하고 있어 대체로 영세한 규모로 운영되고 있다. (농협중앙회, 2013 하나로마트 경영분석)

[표 2-10] 하나로마트 매장규모별 점포현황

구분	165㎡미만	165㎡이상	330㎡이상	990㎡이상	합계
광역시	35	37	74	17	163
시지역	49	64	121	67	301
읍지역	56	76	122	88	342
면지역	723	289	246	31	1,289
합계	863	466	563	203	2,095

출처 : 농협중앙회, 2013 하나로마트 경영분석, 2014

나) 매출실적

2013년 하나로마트 상품매출액은 총 7조 7,139억원이며, 농산물 매출액은 3조 9,253억원, 생필품을 포함한 생활물자 매출액은 3조 7,887억원으로 전체 매출액의 50%이상을 농축산물이 차지하고 있다. 농축산물 매출구성비는 광역시 소재 점포가 62.7%, 시지역 55.87%, 읍지역 50.7%, 면지역 40.4%로 대도시 소재 하나로마트가 높은 비율을 차지하고 있으며, 생필품 등 생활물자 매출구성비는 농산물과 반대로 면지역 소재 점포 59.6%, 읍지역 49.3%, 시지역 44.2%, 광역시 37.3%로 구성되어 있어 농산물을 자급자족하는 농촌지역은 주로 생필품 중심으로 운영되며, 대도시에는 우리 농업인이 생산한 농축산물을 판매하는 기능중심으로 운영되고 있다.(농협중앙회, 2013 하나로마트 경영분석)

농식품유통연구원(2011) 연구보고서에 의하면, 2009년 농수산물유통공사의 32개 농축산물 품목에 대한 유통실태조사 결과에서 농협중앙회가 운영하고 있는 종합유통센터 경유 시 소비자 가격은 도매시장 경유에 비해 7.9% 감소하는 것으로 조사 되었으며, 농가에서 농산물 출하 이후 수취하는 가격은 도매시장 출하시보다 15.2% 높은 것으로 조사 되었다.

다) 매출이익

전국 지역조합 하나로마트의 농축산물 매출구성비는 50.9%이며, 매출이익률은 14.6%이다. 생필품을 포함한 생활물자 매출구성비는 49.1%이며, 매출이익률은 13.7%이다. 전체 지역조합 하나로마트의 평균 매출이익률은 15.5% 수준으로 타 유통업체에 비해 낮은 편이다. 전체 경상이익 1억원 흑자 시현 점포 23.2%, 경상이익 적자 시현 점포 15.3%로 대부분 손익분기점 수준에서 운영을 하고 있다. 농식품유통연구원(2011)의 자료에서도 설명한 것처럼 지역조합 하나로마트는 농업인으로부터 높은 가격으로 구입해서 소비자에서 낮은 가격으로 판매하기 때문에 타경쟁 유통업체보다 매출이익률이 낮은 편이다. 일반적으로 비슷한 매출액을 보이는 대형유통업체와 비교하면 [표 2-11]과 같이 정리할 수 있다.

[표 2-11] 지역조합 하나로마트와 일반 유통업체 비교

(단위 : 조원, 개, %)

구분	농협			아마트			롯데마트		
	중앙회	지역 조합	합계	아마트	에브리 데이	합계	롯데 마트	롯데 슈퍼	합계
매출액	3.4	7.2	10.6	10.9	0.5	11.4	6.3	1.7	8.0
매익률	12.8	13.8	13.5	28.9	21.9	25.4	25.7	—	25.7
점포수	61	2,062	2,123	146	84	230	104	391	495

출처 : 2013 유통연감(2012년 말 기준) 및 각사 사업보고서(해외실적 제외)

3) 지역조합 하나로마트 컨설팅 현황

가) 컨설팅 도입

1996년부터 개방되기 시작한 국내유통시장은 2000년 이후 본격적으로 외국계 유통기업이 진출하기 시작하였으며, 대형할인점, 편의점, 사이버거대 등과 같은 다양한 유통채널이 구축되었다. 특히 IMF이후 소비자들의 부의 양극화로 인해 저가격 상품선호로 대형할인점이 급성장하게 되었다. 대형할인점들은 적극적으로 중소도시 등에 기업형 슈퍼마켓(SSM)의 점포를 신설하였으며, 이에 농협 하나로마트는 자체적으로 경쟁력 확보를 위해 먼저 판매장 규모화를 위한 신증축 및 매장의 리뉴얼에 대한 필요성을 인식하기 시작하였다.

전국의 지역조합 하나로마트는 자체 경쟁력 확보를 위해 장비집기 교체, 레이아웃 개선 및 인테리어 변경을 실시하였으나, 당시 판매장의 출점단계부터 점포설계, 상품진열 등 종합적으로 컨설팅을 실행할 수 있는 외부 전문가가 부족하여 농협중앙회가 우수 컨설팅업체 선정, 지원 및 자체 컨설팅 인력을 양성하기 시작하였다. 전국 2,000여개의 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 지원 대상을 구분하고 컨설팅 수행방법을 판매장의 문제점에 대해 종합컨설팅, 특정분야에 대한 정밀 컨설팅 및 부문컨설팅, 간이진단 등 총 8가지 형태 구분하여 컨설팅을 수행하기 시작하였다. 농협중앙회의 컨설팅 지원사업을 정리하면 [표 2-12]와 같이 정리할 수 있다.

[표 2-12] 컨설팅 지원대상 판매장 기준, 수행방법, 수행범위

지원대상 판매장	수행방법	수행범위
3년 이상 적자 발생 판매장	◦ 종합컨설팅(Ⅰ형) ◦ 정밀진단(Ⅰ형)	◦ 경영분석 및 역량진단 ◦ 시설, 환경, 레이아웃 분석 ◦ 상품MD, 매출분석
경쟁력 취약 판매장	◦ 종합컨설팅(Ⅱ형) ◦ 정밀진단(Ⅱ형)	◦ 내외부 환경 분석 ◦ 시설, 환경, 레이아웃 분석 ◦ 상품MD, 매출분석
신규개장 후 매출액 저조 판매장	◦ 부문컨설팅(Ⅰ형) ◦ 간이진단(Ⅰ형)	◦ 상품MD, 매출분석
경쟁력 강화를 위한 컨설팅 요청 판매장	◦ 부문컨설팅(Ⅱ형) ◦ 간이진단(Ⅱ형)	◦ 내외부 환경 분석 ◦ 시설, 환경, 레이아웃 분석 ◦ 상품MD, 매출분석

출처 : 농협중앙회 내부자료(2010)

최근 소매유통 산업은 IT 등의 기술발전 및 주요 경쟁자들의 확장 가속화 및 고객의 변화하는 Lifestyle 등 다양한 이해관계자들의 니즈의 변화에 따라 비즈니스 환경도 복잡하게 변화하고 있다. Big Data를 통한 소비자 구매 이력 확인 및 고객 Profiling을 통해 다양한 분석이 가능해지고 사물 인터넷은 이미 유통은 물론 다양한 산업 분야에서 활용되고 있다. 특히 각종 규제(입지, 영업시간)의 강화 등 신규 판매장 출점시 여러 사항을 고려해야 하며, 급변하는 유통환경 분석을 위한 전문적인 컨설턴트의 도움은 더욱 강조되고 있다.

외국의 중소 판매점 등 전통시장을 지키기 위한 입지제한 규정을 살펴보면 유럽 및 일본을 중심으로 지역개발 및 도시 계획 관련 규제를 통해 대형마트 및 중소형 마트까지 광범위한 입지 제한 규정을 시행하고 있다. [표 2-13]에 의해 외국의 입지 제한규정을 정리하면 다음과 같다.

[표 2-13] 외국의 입지 제한 규정

국가	입지 제한 규정 세부내용
영국	○ 지역발전과 도시계획상의 규제를 통한 출점규제 - PPG 6 : 외곽지역보다 도시지역의 활성화를 위해 대형점 유치에 대한 가이드라인이 존재하며 이를 통해 입점 규제 - PPG18 : 대중교통을 통해 접근해야 되는 도시외곽지대에 위치하고 있는 대형점에 대한 입점 규제 ※ PPG6는 중심시가지의 총매장 2만㎡ 이상의 대형소매점은 반드시 기존 상권의 「중소소매업에 대한 영향조사 보고서」를 입점예정 지자체에 보고토록 하고 있음
독일	○ 지역개발 및 도시계획에 의거 규제(도시건설법 1986년) - 도시계획, 시설규제, 점포개설에 대한 규제를 연방건설법에 규정된 건설기본계획을 건설령에 의거하여 수립 및 실시 - 소비자 시장 등의 경우 연면적 1,200㎡, 전용면적 800㎡ 이상의 소매 시설은 허가를 받아야 하는 시설
이탈리아	○ 소매점은 규모에 따라 시 또는 주정부의 허가사항 D.L법(1998년) - 중규모 소매점은 시의 허가사항, 대규모 소매점은 주정부 허가사항 - 인구 1만명 이하 시의 경우 1,500㎡, 인구 1만명 이상 시의 경우 2,500㎡ 이하
프랑스	○ 대형점과 중소 소매점의 경쟁관계 조정 관점에서 도시계획, 토지 이용규제와 연동(Raffarin법 1996년) : 로와이에법 강화 - 300㎡ 이상을 규제대상(개축 시에도 적용), 일정규모 이상의 호텔, 극장, 영화관까지 확대 ※ 로와이에법(1973년) : 점포면적 3,000㎡ 이상(인구 4만명 미만의 지역은 2,000㎡) 또는 매장면적 1,500㎡ 이상(인구 4만명 미만의 지역은 1,000㎡)으로 증설하는 경우 허가를 받도록 하고 있음.

[표 2-13] 외국의 입지 제한 규정<계속>

국가	입지 제한 규정 세부내용
벨기에	○ 대형점은 설립 자체가 어렵고 국내시장이 협소하므로 적극적으로 해외진출 모색을 유도(Padlock Law) - Padlock Law에 의하면 도시지역에서는 연면적 1,500㎡, 전용면적 1,000㎡ 이상의 소매시설은 허가시설 - 비도시 지역에서는 연면적 600㎡, 전용면적 400㎡ 이상의 소매 시설은 허가시설로 규제
일본	○ 대규모점포 출점 시 절차상 제한요건을 두며, 생활환경문제(교통혼잡, 소음, 폐기물)로 제한가능(대규모점포입지법 : '00.6) - 1천㎡ 이상의 점포개설시 신고(지역주민 설명회, 출점 제반 문제조정, 생활환경 유지 위한 시설 배치/운영 조정, 출점 계획서/지역공헌 계획서 제출 등) - 도시계획법('00.6) : 지정된 지구의 성격에 따라 출점 제한

출처 : 농협중앙회 내부자료(2014)

또한 유럽, 미국, 일본 등 해외 선진국을 중심으로 정부 및 지자체 규정을 통해 마트 영업시간에 제한을 가하는 등 대규모 소매유통업체로부터 전통상권을 보호하는 노력을 하고 있다. 외국의 유통판매장 영업시간 제한 규정을 정리하면 [표 2-14]와 같다.

[표 2-14] 외국의 영업시간 제한 규정

국가	영업시간 제한 규정 세부내용
영국	○ Sunday Trading Act(1994년)와 Christmas Day Trading Act - 일요일만 규제 : 10~18시 중 6시간만 영업 가능 - 영업시간 제한 위반시 5만 파운드 이하의 벌금
이탈리아	○ D.L(Decree Legislative)법 - 노동자간 노동시간 불균형해소와 고객안전 확보 차원에서 영업시간 제한 - 일요일, 공휴일은 영업금지, 주중 : 9~22시(하절기 23시)영업

[표 2-14] 외국의 영업시간 제한 규정<계속>

국가	영업시간 제한 규정 세부내용
독일	○ 상점영업시간제한법 - 유통업체 종업원(특히 여자) 휴식권 보장 및 가정생활 보호를 위해 모든 상점에 공통으로 영업시간 제한 - 모든 상점은 평일, 토요일 6시부터 20시까지 개점하며, 일요일, 공휴일은 폐점 · 예외규정 : 크리스마스이브(12.24)에 대한 특례규정 · 연방정부 차원에서의 규제가 아닌 지자체 차원의 규제로 전환(14개주)
프랑스	○ 노동법에 의거 영업시간을 규정하고 퇴직연금·직업훈련 등 사회정책 규정과 경쟁정책 조항에 포함 ○ 주중에는 22시까지 영업이 가능하나 일요일은 원칙적으로 금지
일본	○ 영업시간은 시장/마케팅 상황에 따라 자율로 결정하지만, 소음방지법에 의해 야간소음방지를 위해 영업시간 제한 가능

출처 : 농협중앙회 내부자료(2014)

나) 컨설팅 실적

컨설팅 필요성에 대한 인식 부족으로 컨설팅 초기에는 컨설팅 지도방침에 대한 미이행 및 진단 거부사례가 발생하기도 하였다. 이에 농협중앙회는 지역 조합 하나로마트 대형화 자금 지원 중단 등 일부 제재를 실시하기도 하였고, 컨설팅 이행 우수 지역조합 하나로마트에 대해서는 표창 및 장려금 지원을 확대하기도 하였다.

급격한 유통환경의 변화와 치열해지는 경쟁으로 지역조합 하나로마트에서는 매년 컨설팅 요청이 증가하였으나, 전문 컨설턴트의 인력부족으로 컨설팅을 수행하는데 어려움이 발생하였고 특히, 매출증진을 위한 장비·집기 교체, 레이아웃 개선, 인테리어 변경 등 전문적 기술을 요하는 컨설팅 인력은 현저하게 부족하였다. 2006년 95개 지역조합 하나로마트에서 대해 컨설팅을 실시하였

으나, 2008년에는 120개 지역조합 하나로마트에서 컨설팅을 신청하여 농협중앙회 자체적인 컨설팅 인력 양성이 시급하였다. 당시 컨설팅 전체를 외부 용역하는 방안도 검토하였으나, 단순 레이아웃 설계 및 개선 비용만 3~4천만원이 발생하고, 판매장에 대해서 출점부터 종합적으로 경영컨설팅을 수행할 업체가 국내에는 존재하지 않았으며, 비영리법인이라는 협동조합이라는 특수성을 감안하지 않고, 단순 경쟁력 강화방안을 제시하여 지역조합 하나로마트에서는 외부 업체의 컨설팅 결과를 수용하지 못하는 경우도 발생하였다.

2009년 이후 농협중앙회는 전문컨설팅에 대한 인력을 확충하고 기존 지역조합 하나로마트 대형화 성공 점포에 대한 노하우를 공유하는 시스템을 개발하는 동시에 컨설턴트 역량제고를 위한 교육을 강화하기 시작하였다. 2009년에는 216개소에서 2011년 322개로 컨설팅 수요가 증가하고 컨설턴트 1인당 컨설팅 회수가 연평균 150회 이상으로 전국의 하나로마트에 대한 효과적인 컨설팅 수행이 어려워져 2012년부터 시간과 장소에 관계없이 필요한 정보를 제공 받을 수 있는 웹 기반의 종합적이고 체계적인 新컨설팅 기법 및 모델을 구축하게 되었다. 또한 전국 지역조합 하나로마트 종사 직원 중 컨설팅 능력을 보유하고 있는 직원을 선별하여 객원 컨설턴트 제도를 활용하여 정형화된 컨설팅 노하우를 전수하게 하고 핵심적이고 전문화된 분야는 전문 컨설턴트를 활용하여 집중적으로 컨설팅을 실시하는 방향으로 전환하였다.

다) 컨설팅의 문제점

(1) 컨설팅사 측면

농협중앙회의 내부적인 인사운영 원칙에 의거 정규직의 이동, 승진, 순환보직 등으로 전문적인 컨설팅 관리가 어렵고, 컨설팅 이후 컨설팅 성과에 대한 사후관리 즉, 수진 지역조합이 컨설팅 이후 결과를 활용하여 실제 경영에 적용여부 및 적용했을 경우 실제 도움이 되었는지 등에 대한 종합적인 평가가 이루어지지 않고 있어 컨설팅 시장에서 농협중앙회가 컨설팅사로써 경쟁력이

있는지 객관적으로 평가를 받을 기회도 없었으며, 컨설팅사로써 보완해야 할 능력이 무엇인지에 대한 객관적인 분석도 거의 없는 실정이다.

(2) 컨설턴트 측면

지역조합 하나로마트로부터 매년 컨설팅 요청은 증가하지만 전문 컨설턴트의 인력은 부족하고 특히, 출점에서부터 개점, 경영관리 및 사후관리까지 종합적으로 수행할 수 있는 인력을 충분히 보유하지 못하고 있으며, 컨설턴트 수행 인력을 별정직으로 운영하고 있어 내부역량을 축적하는데 한계가 있는 실정이다. 적은 컨설팅 인력으로 다수의 지역조합 하나로마트를 컨설팅하고 있어 충분한 문제분석 기간을 통한 해결책을 제시하기가 어려우며, 새로운 컨설팅 기법을 적용하거나, 전국 각지에 다양한 규모와 입지 그리고 고객층으로 구성된 복잡한 지역조합 하나로마트 경영환경에 대한 창의적인 문제해결 방안을 제시하기가 어려운 실정이다.

(3) 수진 지역조합 측면

Cohen(19920, 장영(1996), 박문규외(2002)는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인으로 최고경영진의 지원과 관심정도를 지적하였고 조직 구성원들의 컨설팅 참여도 및 컨설팅 결과에 대한 수용 등에도 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 하지만 지역조합 하나로마트의 경우 종합농협의 형태로 신용사업과 경제사업(유통사업 포함), 지도사업 등 다양한 사업을 추진하고 있어 지역조합의 최고 경영자인 조합장이 하나로마트 사업에만 집중적으로 관심을 갖고 지역조합을 이끌어가기 어려운 현실이다. 또한 농협중앙회에서 실시하는 컨설팅의 경우 지역조합의 별도 비용이 발생하지 않아 실제 컨설팅 실행시 조합장의 관심이나 수진 지역조합의 구성원들의 참여도를 높일 요인이 적을 수밖에 없다.

농협중앙회 컨설팅에 대한 이러한 문제점을 보완하고 지역조합 하나로마트에

대한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들을 분석하여 컨설팅 성과를 높이기 위해 중점적으로 관리해야 할 사항을 살펴보고 농협중앙회 컨설팅 방향과 향후 사후관리 방향을 제시하여 효과적인 컨설팅을 통해 지역조합 하나로마트의 경쟁력을 제고하고자 한다.



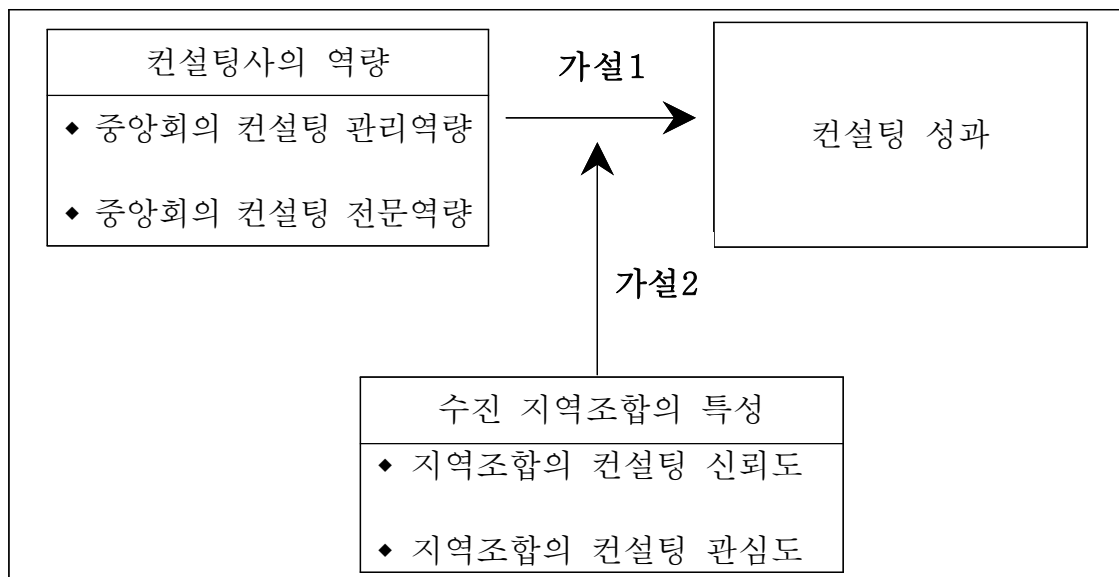
제 3 장 연구조사 방법

제 1 절 연구모형

앞에서 살펴본 선행연구 결과를 기초로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 영향 요인으로 컨설팅사, 컨설턴트, 수진기업으로 구분하였으며, 이 연구의 대상이 되는 지역조합 하나로마트가 농협중앙회로부터 컨설팅을 받는 경우 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)와 컨설팅 공급자(농협중앙회)의 역량이 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 컨설팅 공급자(농협중앙회)의 역량을 독립변수로, 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성을 조절변수로 설정하여 연구 모형을 설계하였다.

컨설팅 공급자 즉, 컨설팅사(농협중앙회)의 역량요인인 관리역량과 전문역량으로 구분하여 독립변수로 설정하고, 종속변수로 컨설팅의 성과로 설정하였다. 그리고 컨설팅 수요자 즉, 지역조합이 농협중앙회가 실시하는 지역조합 하나로마트 컨설팅에 대한 컨설팅 신뢰도와 관심도를 조절변수로 설정한 연구 모형이 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구 모형



제 2 절 가설 설정

1) 컨설팅사(농협중앙회)의 역량과 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 대한 관계

2013년말 기준으로 전국 2,095개의 지역조합 하나로마트가 운영되고 있으며, 전체 판매장의 50% 이상이 330㎡이하의 소규모 판매장으로 자체 경쟁력 강화를 위해 농협중앙회는 2000년 이후부터 본격적으로 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 지원 사업을 실시해 오고 있다. 하지만 지역조합으로부터 매년 컨설팅 요청이 증가하고 전문 컨설턴트 인력부족 및 내부 인력양성 프로그램 부족의 문제점이 지적되고 있다.(농협중앙회 내부자료, 2012)

배용섭(2013), 강성무(2012)은 선행연구에서 성공적인 컨설팅 결과를 도출하기 위해서는 컨설팅사의 전문성과 컨설턴트의 관리자적 역량의 중요성을 지적하였고, 장영(1996)은 컨설턴트의 전문성이 성공적인 컨설팅 수행과 수진기업의 컨설팅 결과 향상에 기여한다고 주장하였으며,

문형준 외(2010)은 컨설턴트의 조직역량과 지식역량, 실행역량의 상호작용이 컨설팅 성과의 요인으로 작용한다고 주장하였다. 또한 중소기업기술정보진흥원(2011)의 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화연구에 의하면 컨설팅 산업의 활성화를 위한 방안으로 컨설팅 후 지속적인 사후관리와 컨설팅사와 컨설팅 목표에 대한 충분한 사전협의를 선행되어야 한다고 주장하였다.

이러한 선행연구를 기초로 하여 컨설팅사(농협중앙회)의 역량을 관리역량과 전문역량으로 구분하고 역량의 종류에 따라 컨설팅 성과 간의 관계에 대해 조사하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1-1 : 농협중앙회의 컨설팅 관리역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

가설1-2 : 농협중앙회의 컨설팅 전문역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

2) 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성이 컨설팅사(농협중앙회)의 역량과 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 대한 조절적 영향 관계

컨설팅산업 현황 분석 및 활성화연구(중소기업기술정보진흥원, 2011)에서 컨설팅 수진기업 선정 시 해당 기업의 사전 준비 자세를 선정 기준으로 사전 공지하는 것이 컨설팅 효과를 높이는 방안으로 제시하였으며, 컨설턴트의 역량이 뛰어난 경우에도 수진기업의 내부 환경이 컨설팅의 성공적인 수행에 맞게 조성이 되지 않으면 높은 컨설팅 성과를 기대하기 어렵다고 지적하였으며,(배용섭, 2013)

Zeira and Avedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업의 최고경영자 지원, 컨설팅 프로젝트 추진 담당자의 능력, 유연한 조직구조, 조직원들의 변화 수용태도는 컨설팅 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. Cohen(1992), Kreklow(2006)은 컨설팅 최적의 성과를 거두기 위해서는 최고 경영층의 지원과 적극적인 리더십이 필요하다고 주장하였다.

이상의 연구결과를 기초로 하여 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성이 컨설팅 공급자(농협중앙회) 역량과 컨설팅 성과간의 관계에 정(+)의 조절적인 영향을 미치는지 검증하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2-1 : 지역조합의 컨설팅 신뢰도는 농협중앙회의 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.

가설2-2 : 지역조합의 컨설팅 신뢰도는 농협중앙회의 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.

가설2-3 : 지역조합의 컨설팅 관심도는 농협중앙회의 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.

가설2-4 : 지역조합의 컨설팅 관심도는 농협중앙회의 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

박만준(2000)의 논리학 입문에 의하면 조작적 정의란 개념은 1946년 노벨 물리학상을 수상한 퍼시 윌리엄스 브리지먼이 처음으로 제안하였다고 하였으며, 조작적 정의의 필요성은 과학에서 사용되는 여러 개념들이 오랫동안 사용되어온 관습적인 용례와 더 이상 일치하지 않는 사례들이 발행하였기 때문이다.

예를 들어, 오랫동안 절대적인 불변량으로 받아들여져 왔던 시간이나 공간은 일반 상대성 이론이 발표된 다음부터 더 이상 종래의 개념을 유지하지 못하게 되었다. 즉, 일반 상대성 이론에서 시공간은 중력과 같은 다른 물리량에 의해 변화한다. 이 때문에 과학에서는 다루고자 하는 개념을 경험적으로 측정할 수 있도록 하는 조작적 정의를 사용하게 되었다. 조작적(操作的)이라는 말은 operational을 변안한 것으로 대상을 경험적으로 다룰 수 있도록 서술한다는 의미를 갖고 있다.

농협중앙회의 컨설팅이 지역조합 하나로마트에 미치는 영향을 분석하고, 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들을 분석하기 위해 연구 모형과 가설에서 사용된 잠재변수에 대하여 조작적 정의를 설정하였다.

1) 컨설팅사(농협중앙회)의 역량

컨설팅사 즉, 컨설팅 공급자(농협중앙회) 특성항목은 배용섭(2013), 강성무(2012), 문형준외(2010), 장영(1996), Phillips(2006), Walker(2004), Adamson(2000), MaLachlin(1999), Tiles(1961) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 컨설팅 관리역량과 컨설팅 전문역량으로 구분하였다. 컨설팅 관리역량은 수진 지역조합에 대한 정확한 상황분석, 컨설팅의 목표 및 범위, 적절한 컨설팅 추

진방법, 객관적인 모니터링 등 사후관리 능력이 포함된다. 컨설팅 전문역량은 주로 컨설턴트가 갖춰야하는 업무능력과 문제해결 능력, 책임의식 및 종합적인 분석능력이 포함된다. 컨설팅사(농협중앙회)의 역량에 따른 변수와 조작적 정의를 정리하면 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 컨설팅사(농협중앙회) 역량의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	항목	출처
컨설팅 공급자 (중앙회) 역량	관리 역량	◦ 정확한 상황분석 ◦ 목표 및 범위의 구체화 ◦ 수행방법의 체계화 ◦ 원활한 관리 능력 ◦ 사후관리의 구체화	5	· 장영(1996) · 문형준외(2010) · 강성무(2012) · 배용섭(2013)
	전문 역량	◦ 문제분석 및 대안제시 ◦ 문제해결 능력 ◦ 의사소통 및 조정 능력 ◦ 결과에 대한 책임의식 ◦ 분야에 대한 전문화 정도 ◦ 정보 및 자료수집 능력	6	· Walker(2004) · Philips(2006)

2) 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성

수진 지역조합 즉, 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트) 특성항목은 배용섭(2013), 이윤원외(2012), 박문규외(2002), 장영(1996), Philips(2006), Kreklow(2006), Simon and Kumar(2001), Zeria and Avedisian(1989) 연구에서 제시하고 있는 변수를 재구성하여 컨설팅 관심도와 컨설팅 신뢰도로 구분하였다. 컨설팅 관심도는 최고경영진이 컨설팅에 대한 참여와 이해, 수진 기업의 임직원의 관심, 컨설팅 수행을 위한 별도 조직 및 인력지원, 컨설팅 결과에 대한 자체 평가 정도로 정의하였다. 컨설팅 신뢰도는 중앙회 컨설팅을 타 지역조합에 추천, 컨설팅에서 제시한 해결방법에 대한 신뢰, 컨설팅 결과의 실천 및 만족도로 정의하였다. 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트)의 특성에 따른 변수와 조작적

정의를 정리하면 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 컨설팅 수요자(지역조합 하나로마트) 특성의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	항목	출처
컨설팅 수요자 (지역조합) 특성	관심도	◦ 컨설팅에 대한 이해도 ◦ 임직원의 관심 및 열의 ◦ 컨설팅 지원정도(조직,인력) ◦ 컨설팅 추진노력 ◦ 자체 컨설팅 결과 평가	5	· 장영(1996) · 박문규외(2002) · 이윤원외(2012) · 강성무(2012) · 배용섭(2013)
	신뢰도	◦ 컨설팅 추진 타 조합권유 ◦ 컨설팅을 통한 문제해결 ◦ 컨설팅 이후 실적개선 ◦ 컨설팅 자체의 만족도 ◦ 컨설팅 결과 수용 및 적용	5	· Simon and Kumar(2001) · Walker(2004) · Philips(2006)

3) 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 배용섭(2013), 강성무(2012), 전기수(2009), 곽홍주(2008), 김은홍과 김화영(2006), 장영(1996), 이국희(1992), Geoghegan and Dulewicz(2008), Simon and Kumar(2001), Remenyi(2000), Baccarini(1999), Pinto and Prescott(1990)의 선행연구를 바탕으로 변수를 재구성하였다. 지역조합이 농협중앙회로 컨설팅을 신청할 때는 컨설팅 결과에 대한 수용을 전제로 신청하는 경우가 대부분으로 컨설팅 결과물에 대한 완성도 측면인 기간 내 수행, 계획된 범위, 계획된 목표수준, 도출된 결과의 설득력, 고객 만족도의 개선, 매출 확대, 재무성과의 개선, 업무 프로세스의 개선, 미래에 대한 비전 및 목표 제시에 기여로 정의하였다. 컨설팅 성과에 따른 변수와 조작적 정의를 정리하면 [표3-3]과 같다.

[표 3-3] 컨설팅 성과의 조작적 정의

구분	조작적 정의	항목	출처
컨설팅 성과	◦ 계획된 기간이내 완료 ◦ 계획된 범위의 과제수행 ◦ 목표수준의 품질 달성 ◦ 전반적인 컨설팅 진행만족 ◦ 도출된 결과의 설득력 ◦ 지역조합 고객 만족도 개선 ◦ 재무성과의 개선 ◦ 업무 프로세스의 개선 ◦ 임직원 업무능력 개선 ◦ 전반적인 분위기 개선 ◦ 비전 및 목표 명확화	11	· 장영(1996) · 이국희(1992) · 김은홍과 김화영(2006) · 전기수(2009) · 강성무(2012) · 배용섭(2013) · Simon and Kumar(2001) · Remenyi(2004) · Pinto and Prescott(1990)

제 4 절 연구대상 및 설문구성

1) 연구대상 및 자료수집

지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 영향을 미치는 농협중앙회 특성 및 수진 지역조합 특성을 실증분석하기 위하여 농협중앙회의 회원조합인 지역조합 중 하나로마트 사업을 수행하는 조합을 대상으로 실시하였으며, 2011년부터 2013년까지 최근 3년 이내 농협중앙회 컨설팅을 받은 경험이 있는 조합 총 320개 중 150개의 조합을 대상 표본으로 선정하였다.

2) 설문의 구성

설문지 구성은 선행연구의 결과를 바탕으로 변수의 조작적 정의의 결과로 컨설팅사의 역량, 수진 지역조합의 특성, 컨설팅 성과에 대하여 총 32개 문항으로 구성하였다. 컨설팅사의 역량은 11개 문항이며 관리역량은 5개 문항, 전

문역량은 6개 문항으로 구성되어 있으며, 수진 지역조합의 특성은 총 10개 문항이며, 관심도 5개 문항 신뢰도 5개 문항으로 구성되어 있으며, 컨설팅 성과는 총 11개 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로 인구통계학적인 특성을 조사하기 위하여 지역조합명, 컨설팅 받은 횟수, 성별, 근무경력, 종사분야, 직급 총 6개 문항으로 구성하였다. 전체 설문항은 38개 항목으로 구성되어 있으며, 실증분석을 위한 설문지 구성은 [표 3-4]와 같이 요약할 수 있으며, 설문문항의 척도는 리커트(Likert) 5점 척도를 이용하여 설계하였다.

[표 3-4] 실증분석을 위한 설문지 구성

구분		문항 수	척도유형
컨설팅사 역량	관리역량	5	리커트(Likert) 5점 척도
	전문역량	6	
수진 지역조합 특성	관심도	5	
	신뢰도	5	
컨설팅 성과		11	명목척도 및 서열척도
인구통계학적 특성		6	
합계		38	

제 4 장 실증분석 및 해석

제 1 절 응답자 일반적 특성

설문조사는 2014년 10월 30일부터 11월 22일까지 총 23일간에 걸쳐 실시하고, 본 연구를 위한 자료 수집은 지역조합에서 근무하고 있는 종업원을 주요 대상으로 하였다. 설문지는 농협중앙회 내부 문서시행을 통해 총 150부가 배부되었고, 132부의 설문지를 회수하였고, 이들 중 불성실한 응답자 11부를 제외하고 총 121부를 최종 분석하여 결과는 [표 4-1]과 같다.

먼저 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하는데 응답자의 인구 통계적 특성은 [표 4-1]과 같이 나타났다. 응답자의 성별은 남성이 113명으로 전체의 93.4%로 나타났으며 여자는 8명으로 6.6%로 나타났다. 근무분야에 대한 분석에서는 마트가 51명으로 전체의 42.1%로 가장 높았으며 지도경제가 28명으로 23.1%, 총무, 인사가 17명으로 14%, 경영재무가 15명으로 12.4%로 나타났다. 설문에 응답한 설문자들의 직급을 조사한 결과 4급이하가 88명으로 72.7%로 대다수를 차지하였으며 2급이 23명으로 전체의 19%, 2급 이상이 5명으로 4.1%, 실무책임자가 3명으로 2.5%의 순으로 나타났다.

[표 4-1] 기초통계분석

항목		빈도	퍼센트	누적퍼센트
성별	남자	113	93.4	93.4
	여자	8	6.6	100.0
근무분야	총무인사	17	14.0	14.0
	경영재무	15	12.4	26.4
	기타	6	5.0	31.4
	신용	4	3.3	34.7
	마트	51	42.1	76.9
	지도경제	28	23.1	100.0
직급	4급이하	88	72.7	72.7
	3급	23	19.0	91.7
	2급이상	5	4.1	95.9
	실무책임자	3	2.5	98.3
	기타	2	1.7	100.0

제 2 절 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 전에 측정변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰분석과 개념 타당성을 검증하였다. 개념 타당성을 검증하는 통계적 분석으로는 흔히 요인분석 기법이 사용되는데 요인분석을 할 수 있는 조건은 요인분석 대상 항목 수에 대해 4배 내지 5배 이상의 표본수를 확보하여야 한다.(Hair et al. 1992)

요인분석에서 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율을 의미하며 일반적으로 공통성이 0.4이하이면 공통성이 낮다고 판단하여 요인분석에서 제외한다. 요인적재량은 변수들의 중요도 정도를 나타내는 것으로, 그 수치가

낮을수록 중요도가 낮다는 것을 의미한다. 일반적으로 요인적재량이 0.4이하 일 때 해당 변수를 제거하고 요인적재량이 0.5이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 요인분석을 실시한 후 요인 수의 결정은 고유 값이 1.0을 초과하는 요인만을 선택한다.(송지준, 2012)

본 연구에서 가설의 검증결과에 대한 타당성을 입증하기 위해서는 측정도구의 신뢰성과 타당성의 검증이 선행되어야 한다. 그러므로 측정변수들의 평가 차원 내에서 항목간의 내적 일관성을 의미하는 수렴 타당성과 차원간의 독립성을 의미하는 판별 타당성으로 나누어 이를 검증하기 위해 SPSS 18.0K를 이용해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

요인추출 방법은 주성분 추출방법을 이용하였고, 요인회전 방법은 직각회전 방식의 하나인 Varimax회전을 수행하였으며, 요인 분석시 다른 요인에 적재되거나 요인 적재량이 0.4미만인 항목은 제외시켰다.

1) 측정 변수의 타당성 분석 및 신뢰도 분석

전체 설문지 121부를 분석대상으로 하였고, 본 연구의 모형은 변수들간의 상관관계를 알아보기 위한 연구모형이다. 본 연구에서는 변수들의 유사성과 독립성으로 나타나는 요인을 사전에 연구한 요인과 비교함으로써 주관적 측정도구에 대한 개념 타당성을 파악하고 내용의 타당성을 확보하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합하는지를 평가하는 일반적인 분석방법으로 가장 보편적으로 이용되고 있다. 요인분석에서 요인을 추출하는 방법으로는 일반적으로 주성분 분석(principal component)에 의한 방법과 공통요인 분석(common factor analysis)에 의한 방법이 있는데, 본 연구에서는 주성분 분석을 사용하여 조사한 결과는 [표 4-2]와 같이 나타났다. 일반적으로 요인추출은 요인이 설명할 수 있는 분산

의 양을 뜻하는 아이겐(eigen) 값을 기준으로 하여 아이겐 값이 1.0이상인 요인들을 추출한다. 여기서 아이겐 값이 1.0이라는 의미는 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있다는 의미이다. 요인 적재치(factor loading)는 0.40 이상인 경우를 통계적으로 유의한 것으로 판단되고, 요인간의 상관관계인 다중 공선성을 제거하기 위하여 직각회전(varimax)방식으로 나타냈다.

신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰성은 측정결과의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로 동일한 개념에 대해 측정을 반복할 때 동일한 결과치를 얻을 가능성을 의미한다.(Kerlinger, 1964) 이러한 신뢰성의 의미는 어떤 조사결과에 대해서 이 조사 결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있다. 신뢰성을 측정하는 방법으로 재검사법(test-retest method), 복수 양식법(multiple forms technique), 반분법(split-half method), 내적일관성 검증법(internal consistency method) 등의 다양한 측정방법이 사용될 수 있다.(채서일, 2007)

본 연구에서는 내적 일관성을 측정하기 위해 크론바 알파(Cronbach's Alpha)계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야에서는 알파값이 0.60이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.80 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.90 이상이어야 한다고 주장하고 있다. 또한 Van 등 (1980)도 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 요구되어지는 알파값은 0.60이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별 문제가 없는 것으로 일반화 하고 있다.

2) 독립요인들의 탐색적 요인분석

본 연구의 모형에서 중앙회의 컨설팅 관리역량, 컨설팅 전문역량에 대한 요인분석 결과 2개로 [표 4-2]와 같이 추출되었다. 이 표에 의하면, 아이겐 값은 3.338에서 3.873으로 모두가 1.0을 상회하는 것으로 나타나 모든 독립변

수들이 명확히 분류되었다. 누적분산은 65.562%로 나타났고, 요인적재치가 0.4보다 크게 나타나 동일 요인의 측정변수간의 집중 타당성과 판별 타당성이 모두 검증되었다.

[표 4-2] 독립요인들의 탐색적 요인분석 결과

설문항목	성분	
	1	2
전문역량3	.838	
전문역량1	.827	
전문역량6	.808	
전문역량4	.806	
전문역량5	.762	
전문역량2	.742	
관리역량2		.879
관리역량3		.839
관리역량4		.787
관리역량5		.764
관리역량1		.701
Eigen-value	3.876	3.258
설명분산(%)	35.233	29.619
누적분산(%)	35.233	64.852
Cronbrach Alpha	.858	.890

선행요인들에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, [표4-2]와 같이 전문역량은 모두 6개의 관련 문항으로 구성되어졌으며 아이겐 값(eigen-value)은 3.876, 설명분산은 35.233%로 나타나 전문역량 요인으로 선정하여 연구를 진행하였다. 관리역량에 대한 분석에서는 모두 5개의 관련 문항으로 구성되어졌으며 아이겐 값(eigen-value)은 3.258, 설명분산은 29.619%로 나타나 관리역량 요인으로 선정하였다. 그리고 2개의 요인 모두의 Cronbrach Alpha값이 0.6이상으로 나와 측정도구에 문제가 없음을 나타내고 있다.

3) 매개 및 종속변수들에 대한 요인분석

본 연구의 매개 및 종속변수들에 대한 요인분석 결과는 [표4-3]와 같다. 이 표에 의하면 결과 변수들의 탐색적 요인분석 결과로서 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 관심도, 컨설팅 성과 3개의 요인으로 추출되었다. 추출된 결과와 같이 아이겐 값은 1.665에서 4.060로 모두가 1.0을 상회하고 있으며, 모든 독립변수들이 명확히 분류되었고, 누적분산은 73.227%로 나타났고, 요인적재치가 모두 0.4 보다 크게 나타났다. 그리하여 동일요인내의 측정변수간의 집중 타당성과 판별 타당성이 모두 검증되었다.

[표 4-3] 매개 및 종속변수들의 탐색적 요인분석 결과

설문항목	성분		
	1	2	3
컨설팅신뢰도3	.930		
컨설팅신뢰도2	.891		
컨설팅신뢰도1	.867		
컨설팅신뢰도5	.862		
컨설팅신뢰도4	.816		.408
컨설팅성과2		.829	
컨설팅성과5		.812	
컨설팅성과1		.805	
컨설팅성과4		.772	
컨설팅성과3		.770	
컨설팅성과6		.766	
컨설팅관심도1			.835
컨설팅관심도4			.731
Eigen-value	4.060	3.795	1.665
설명분산(%)	31.229	29.189	12.808
누적분산(%)	31.229	60.419	73.227
Cronbrach Alpha	.943	.883	.679

[표 4-3]의 매개 및 종속변수들에 대한 탐색적 요인분석 결과, 컨설팅 신뢰도는 모두 5개의 관련 문항으로 구성되어졌으며 아이겐 값(eigen-value)은 4.060, 설명분산은 31.229%로 나타나 컨설팅 신뢰도 요인으로 선정되었으며 컨설팅 성과에 대한 탐색적 요인분석의 결과 모두 6개의 관련 문항으로 구성되어졌으며 아이겐 값(eigen-value)은 3.795, 설명분산은 29.189%로 나타나 컨설팅 결과 요인으로 선정되었다. 또한, 컨설팅 관심도에 대한 분석의 결과 모두 2개의 관련 문항으로 구성되어졌으며 아이겐 값(eigen-value)은 1.665, 설명분산은 12.808%로 나타났다. 3개의 요인 모두의 Cronbrach Alpha값은 0.6이상으로 나와 측정도구에 문제가 없음을 보여주고 있다.

제 3 절 상관관계분석

연구가설을 검증하기에 앞서 주요 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 두 변수 간에 상관관계가 존재하는지를 파악하고 상관관계의 정도를 측정하는 것이다. 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계가 낮아진다.(송지준, 2013)

본 연구에서 선정된 요인 즉, 컨설팅 관리역량, 컨설팅 전문역량, 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 관심도, 컨설팅 성과 5요인에 대한 상관관계분석의 결과 [표 4-4]와 같다. 이변량 상관관계분석은 요인 하나의 값이 변화할 때 타 요인들이 이 값이 어떻게 변화하는지를 파악하는 사회통계학적인 것을 말한다. 세부적인 분석의 결과를 살펴보면 컨설팅 신뢰도는 컨설팅 관심도와 .591의 가장 강한 정적(+) 상관관계를 나타내 주었으며 컨설팅 성과는 전문역량과 .438, 관리역량과 .364의 정적(+) 상관관계를 나타내주었다. 전문역량은 관리역량과 .252의 정적(+) 상관관계를 나타내주었다.

[표 4-4] 상관관계분석 결과

요인명	평균	표준 편차	컨설팅 신뢰도	컨설팅 성과	컨설팅 관심도	전문 역량	관리 역량
컨설팅 신뢰도	3.7653	.75968	1				
컨설팅 성과	2.6047	.57900	.104	1			
컨설팅 관심도	3.8099	.68086	.591**	.167	1		
전문역량	2.4118	.62623	.243**	.438**	.170	1	
관리역량	2.4264	.69135	-.005	.364**	.085	.252**	1

주) ** : $p < 0.01$

제 4 절 가설의 검증

1) 컨설팅사의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

본 연구의 가설 1번 즉, 컨설팅사의 역량(관리역량, 전문역량)이 컨설팅 성과에 미치는 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과 [표 4-5]와 같다. 전문역량은 컨설팅 성과에 t 값 4.522로 나타나 정적(+) 영향력을 주는 것으로 나타났으며 관리역량은 컨설팅 성과에 t 값 3.316으로 나타나 정적(+) 영향력을 확인할 수가 있었다.

본 분석의 결과 전문역량이 관리역량 보다 더 크게 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것을 알 수가 있었다. 본 회귀식을 살펴보면 $R=.511$, $R^2=.261$, 수정된 $R^2=.248$, $F=20.814$, $p=.000$, Durbin-Watson = 2.287로 나타났으며 회귀식에 대한 설명력은 24.8%로 나타났다. 또한, Durbin-Watson이 2.287로 나타나 본 회귀식에 잔차는 없는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 컨설팅 성과에 미치는 영향력 검증 결과

종속변수	독립변수	표준오차	표준화 계수 베타	t	유의확률	공차
컨설팅 성과	(상수)	.218		5.627	.000	
	전문역량	.076	.370	4.522	.000**	.937
	관리역량	.068	.271	3.316	.001**	.937
$R=.511$, $R^2=.261$, 수정된 $R^2=.248$ $F=20.814$, $p=.000$, Durbin-Watson = 2.287						

주) ** : $p<0.01$, * : $p<0.05$

2) 수진 지역조합의 특성 조절효과 검증

본 연구에서 선정한 조절요인인 수진 지역조합특성(컨설팅 신뢰도, 컨설팅 관심도)의 조절효과 검증을 시행한 결과 아래 [표 4-6]과 같다.

가) 농협중앙회 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 지역조합 컨설팅 신뢰도의 조절 영향

먼저 농협중앙회 컨설팅 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합특성(컨설팅 신뢰도) 조절효과 검증을 분석한 결과 모형 1의 R제곱은 12.5%, 모형2는 14.4%, 모형3은 16.1%로 설명력이 증가하는 것으로 나타났으나 3단계의 유의확률이 .128로 나타나 조절효과를 파악하지는 못하였다.

[표 4-6] 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합특성 (컨설팅 신뢰도) 조절효과검증

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin - Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
1	.364a	.133	.125	.54148	.133	18.208	1	119	.000	
2	.379b	.144	.129	.54026	.011	1.537	1	118	.218	
3	.401c	.161	.139	.53719	.017	2.355	1	117	.128	2.153

- a. 예측값: (상수), 관리역량
- b. 예측값: (상수), 관리역량, 컨설팅 신뢰도
- c. 예측값: (상수), 관리역량, 컨설팅 신뢰도, 관리역량신뢰도조절
- d. 종속변수: 컨설팅 성과

나) 농협중앙회 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 지역조합
컨설팅 관심도의 조절 영향

농협중앙회 컨설팅 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합
특성(컨설팅 관심도) 조절효과 검증에 대한 분석을 실시한 결과 [표 4-7]과
같다. 세부적인 결과를 살펴보면 모형1의 R제곱은 12.5%, 모형2는 13.7%,
모형 3은 13%로 나타났으나 모형3의 유의확률이 .769로 나타나 조절효과는
검증하지 못하였다.

[표 4-7] 관리역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성
(컨설팅 관심도) 조절효과검증

모 형	R	R 제 곱	수정된 R 제 곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin - Watson
					R 제 곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
1	.364a	.133	.125	.54148	.133	18.208	1	119	.000	
2	.389b	.151	.137	.53789	.019	2.596	1	118	.110	
3	.390c	.152	.130	.53998	.001	.086	1	117	.769	2.172

- a. 예측값: (상수), 관리역량
- b. 예측값: (상수), 관리역량, 컨설팅 관심도
- c. 예측값: (상수), 관리역량, 컨설팅 관심도, 관리역량관심도조절
- d. 종속변수: 컨설팅 성과

다) 농협중앙회 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 지역조합
컨설팅 신뢰도의 조절 영향

농협중앙회 컨설팅 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합
특성(컨설팅 신뢰도) 조절효과 검증을 실시한 결과 [표 4-8]과 같다. 세부적
인 분석의 결과를 살펴보면 모형1의 R제곱은 18.5%, 모형2는 17.8%, 모형3
은 17.7%로 나타났으며 모형3의 유의확률이 .357로 나타나 조절효과를 검증
하지는 못하였다.

[표 4-8] 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성
(컨설팅 신뢰도) 조절효과검증

모 형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin - Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
1	.438a	.192	.185	.52267	.192	28.261	1	119	.000	
2	.438b	.192	.178	.52488	.000	.001	1	118	.973	
3	.445c	.198	.177	.52520	.006	.855	1	117	.357	2.310

- a. 예측값: (상수), 전문역량
- b. 예측값: (상수), 전문역량, 컨설팅 신뢰도
- c. 예측값: (상수), 전문역량, 컨설팅 신뢰도, 전문역량신뢰도조절
- d. 종속변수: 컨설팅 성과

라) 농협중앙회 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 지역조합
컨설팅 관심도의 조절 영향

농협중앙회 컨설팅 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합
특성 조절효과검증(컨설팅 관심도)을 파악한 결과 [표 4-9]와 같다. 세부적인
결과로는 모형1의 R제곱은 18.5%, 모형2는 18.7%, 모형3은 18%로 나타났
으며 모형3의 유의확률이 .889로 나타나 조절효과를 검증하지는 못하였다.

[표 4-9] 전문역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 지역조합 특성
(컨설팅 관심도) 조절효과검증

모 형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin - Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F 변화량	
1	.438a	.192	.185	.52267	.192	28.261	1	119	.000	
2	.448b	.201	.187	.52201	.009	1.300	1	118	.256	
3	.448c	.201	.180	.52420	.000	.020	1	117	.889	2.397

- a. 예측값: (상수), 전문역량
- b. 예측값: (상수), 전문역량, 컨설팅 관심도
- c. 예측값: (상수), 전문역량, 컨설팅 관심도, 전문역량관심도조절
- d. 종속변수: 컨설팅 성과

3) 가설검증 요약

본 연구의 가설 1, 가설 2의 검증결과를 요약하면 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 가설검증 결과 요약

구분	가설	유의확률	결과
가설1-1	농협중앙회의 컨설팅 관리역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다.	.000**	채택
가설1-2	농협중앙회의 컨설팅 전문역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다.	.001**	채택
가설2-1	지역조합의 컨설팅 신뢰도는 농협중앙회의 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.	.128	기각
가설2-2	지역조합의 컨설팅 신뢰도는 농협중앙회의 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.	.769	기각
가설2-3	지역조합의 컨설팅 관심도는 농협중앙회의 컨설팅 관리역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.	.357	기각
가설2-4	지역조합의 컨설팅 관심도는 농협중앙회의 컨설팅 전문역량과 컨설팅 성과와의 관계에 조절적 영향을 미친다.	.889	기각

주) ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

제 5 장 결론 및 향후 연구방향

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅 성과에 영향을 미치는 농협중앙회의 컨설팅 역량 중에서, 특히 전문역량과 관리역량 그리고 수진 지역조합의 특성을 컨설팅 신뢰도와 컨설팅 관심도로 구분하여 실증적인 검증을 실시하였다. 선행연구를 통해서 컨설팅 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 요인을 도출하고 조작적 정의를 통해 농협중앙회 사업특성에 맞게 변형하고 수진 지역조합이 컨설팅 비용을 부담하지 않고 농협중앙회가 컨설팅 비용을 부담하는 경우 컨설팅 성과 향상 요인을 도출하고자 연구모형을 구성하였다.

2011년부터 2013년까지 최근 3년 이내 농협중앙회 컨설팅을 받은 경험이 있는 지역조합 총 320개 중 150개의 지역조합을 대상으로 설문을 실시하고 유효한 표본 121개를 추출하여 실증분석을 실시하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 농협중앙회 컨설팅 역량을 전문역량과 관리역량으로 구분하여 측정하였으며, 전문역량과 관리역량 모두 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 농협중앙회의 경우 전문역량이 관리역량보다 더 크게 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 문제 분석, 대안 제시 등 실제 컨설팅 수행을 통해 문제를 해결하는 전문역량이 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 더 많은 영향을 미친다는 의미로 해석할 수 있다.

둘째, 수진 지역조합을 특성을 컨설팅 신뢰도와 관심도로 구분하여 측정하였으며, 수진 지역조합의 특성이 농협중앙회 컨설팅 역량과 하나로마트 컨설팅 성과에 조절적 영향을 미치는지를 검증한 결과, 수진 지역조합의 특성은 농협중앙회 컨설팅 역량과 하나로마트 컨설팅 성과에 조절적 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

농협중앙회는 컨설팅 수진 대상조합에 대한 대부분의 정보 즉, 지역조합의 위치, 사업특성, 사업내용, 직원현황, 재무현황 등 농협중앙회 시스템을 통해 사전 파악이 가능하며, 농협중앙회 컨설팅을 신청하는 지역조합 또한 컨설팅 신청 단계에서부터 해당 지역조합이 원하는 컨설팅 분야 및 현재 문제점에 대한 상세한 자료를 제출하기 때문에 실제 컨설팅 수행단계에서 해당 지역조합의 컨설팅 관심도나 신뢰도가 중앙회 컨설팅 역량이나 컨설팅 성과에 조절적 효과로 작용하지 않는 것으로 분석된다.

또한 수진 지역조합 하나로마트의 경우도 농협중앙회 컨설턴트가 사전 수진 지역조합의 정보 등 필요사항을 숙지하고 컨설팅을 착수할 것이라는 생각을 가지고 있어 컨설팅 수진 지역조합의 관심도나 신뢰도의 중요성에 대해 깊이 인식하고 있지 않기 때문으로 분석된다.

이상 연구결과를 바탕으로 농협중앙회가 실시하는 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과 향상을 위한 요인을 분석하면 농협중앙회의 경우 컨설팅 대상 지역조합의 사업현황 및 재무현황 등 지역조합 관련 정보를 사전에 파악하고 컨설팅을 진행할 수 있기 때문에 실제 컨설팅 시점에 해당 지역조합의 협조나 관심이 컨설팅 성과에 영향이 적어 컨설팅 성과 향상을 위해서는 컨설턴트의 전문역량 강화에 중점을 두어야 할 것이다. 또한 사전에 정확하게 상황을 분석하고, 컨설팅 목표 및 범위의 구체화 등 전반적인 컨설팅사 관리역량에도 중점을 두어야 할 것이다.

앞으로 컨설팅 공급자로서 농협중앙회는 컨설팅 핵심역량을 포함한 컨설팅 수행개발을 위하여 컨설팅 업무방법 개발, 컨설팅 프로세스 개선, 컨설턴트의 전문성을 위하여 컨설팅 전담조직 구성, 컨설팅 전문직군 신설 등 전문 컨설턴트 양성 등에 역량을 집중해야 할 것이다.

본 연구에서는 수진 지역조합이 컨설팅 비용을 부담하지 않고, 컨설팅사에서 사전에 수진 대상조합의 현황 및 문제점을 파악할 수 있다면, 해당 지역조합의 컨설팅에 대한 관심도나 신뢰도보다 컨설팅사의 역량 중 특히 전문역량이

컨설팅 성과에 더 많은 영향을 미침을 밝히고 있다. 기존의 선행연구에서도 컨설팅사의 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미침을 밝히고 있어 유사한 결과를 도출하였다. 하지만 본 연구는 주식회사 즉 영리법인에 대한 선행연구를 통해 각 요인을 도출하여 협동조합에 대한 정확한 영향요인을 선행연구를 통해 도출하지 못하여 수진 지역조합의 관심도나 신뢰도가 컨설팅사의 역량과 컨설팅 성과에 조절적 효과를 보이지 않는 것으로 도출되었을 가능성도 있다.

비영리법인 및 지역조합의 특성에 대해 다른 측면에서 도출하여 후속적인 연구가 수행되어야 할 것이다. 또한 컨설팅 비용을 부담하지 않는 지역조합 컨설팅 특성과 현재 협동조합 운영체계에 대한 심도 있는 분석을 통해 다른 연구모형 및 가설을 구성해 연구가 좀 더 수행되어야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1) 연구의 한계

본 연구는 농협중앙회 컨설팅 역량과 수진 지역조합의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였지만, 본 연구 수행 과정에서의 한계점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 본 연구는 2013년말 기준 전국 2,095개 지역조합 하나로마트 중 농협중앙회 컨설팅을 받은 지역조합 하나로마트를 대상으로 실증 연구하였으나, 이 연구의 조사 모집단이 전체 지역조합 하나로마트를 대표하지는 못함에 따른 대표성에 대한 한계가 있어 이 연구 결과를 일반화하는데 한계가 있다.

둘째, 본 연구 설문조사 시 응답자가 그 당시 컨설팅에 참여한 직원이 아닐 수 있으며, 응답자의 시각과 경험에 따라 결과가 왜곡되거나 달라질 수 있는 한계를 가지고 있다. 특히, 대부분의 지역조합이 다른 컨설팅사와 비교할 수 없는 상태에서 농협중앙회의 컨설팅 역량에 대한 평가가 이루어져 주관적인 판단이 개입될 개연성이 있다는 한계를 지니고 있다.

셋째, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인은 현재 선행연구에서 제시된 컨설팅 성과에 미치는 변수로 대부분 주식회사(영리법인) 중심의 변수로 비영리법인인 지역조합에 적합한지에 대한 검증이 부족하며, 이 연구에서 설정한 변수 이외의 요인을 구성하여 연구를 시도한다면 결과가 다르게 도출될 수도 있다는 한계를 가지고 있다.

2) 향후 연구과제

현재 농협중앙회의 지역조합 하나로마트에 대한 컨설팅은 조합에서 문제가 발생하여 요청하는 건으로 수동적으로 이루어지고 있지만 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 좀 더 구체적인 연구가 이루어진다면 농협중앙회에서 문제가 예상되는 지역조합에 대해 사전 컨설팅을 제안하여 문제를 사전에 예방하는 컨설팅 시스템을 구축할 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 컨설팅사의 역량과 수진 지역조합의 특성에 대한 다양한 영향요인을 도출해 내고 분석해야 할 것이다.

나아가 컨설팅 성과를 컨설팅 결과 완성도와 컨설팅 결과 활용도 등 좀 더 세분화 하여 컨설팅 성과에 영향을 미치는 다양한 요인을 도출하여 분석하고, 또한 컨설팅 비용을 수진 지역조합에서 부담하는 경우와 그렇지 않는 경우 컨설팅 성과 영향요인이 무엇인지 연구하는 것도 필요하다. 이러한 연구 자료들은 향후 협동조합을 위한 정부지원 컨설팅 사업 활성화에 의미 있는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강병서(2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교.
- 강성무(2012), 신협중앙회 경영컨설팅이 단위신협의 경영성과에 미치는 영향, 한밭대학교
- 곽홍주(2008), 경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구, 경기대학교
- 김광규(2007), 소매유통경영, 형설출판사
- 김광용 외(2008), 비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용, 도서출판청람
- 김두열,김태성,이현수(2011), 경영컨설팅 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 금오공과대학교
- 김익성(2006), 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구, 중소기업연구원
- 김은홍,김화영(2006), SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향, 한국경영과학회
- 농식품신유통연구원(2011), 공공유형 유통센터 운영성과 분석 연구, 농식품신유통연구원
- 농협중앙회(2013), 2013년 하나로마트 경영분석, 농협중앙회
- 농협중앙회((2010), 농협하나로마트 40년사, 농협중앙회
- 박만준.(2000), 논리적 입문, 경문사
- 문영민(2007), 유통환경변화에 따른 농협 하나로마트의 경쟁력제고 방안에 관한 연구, 경희대학교
- 문형준 외(2010), 컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용, Entrue Journal of Information Technology
- 박문규 외(2002) ERP시스템의 구축에 있어 단계별 완성도 간의 관계분석 및 시스템성과에 미치는 영향, 한국경영정보학회지

박춘래 외(2011), 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용도 매개효과, 산업경제연구

배용섭(2013), 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구, 단국대학교

서충원, 구본웅(2011), 하나로마트의 점포규모화에 관한 연구, 농협경제연구소

송지준(2013) 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사

신동주,유연우(2012), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향, 한성대학교

이국희(1992), 기업정보시스템의 평가를 위한 모형, 경영정보학연구, 제2권, 제1호

이민희(2014), 협동조합 열에 일곱은 망하는 이유, ohmynews

이상민(2013), 소매업 입지요인과 경영성과에 관한 연구, 한성대학교

이윤원 외(2012), 컨설턴트역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석, 산업경제연구

이의준(1999) 컨설팅· 컨설턴트, 이문사

유춘권, 황성혁(2013), 시장실패와 농협의 판매사업, 농협경제연구소

윤성환(2008), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교

장상외 외(2001), 기업진단과 경영혁신기법, 새로운 제안

장영(1996), 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석, 한국과학기술원

전기수(2009), 중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구, 건국대학교

중소기업청(2010), 2010 중소기업 컨설팅 산업백서, 중소기업청.

중소기업청(2008), 2008 중소기업 컨설팅 산업백서, 중소기업청.

중소기업기술정보진흥원(2011), 컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구, 중소기업기술정보진흥원

중소기업기술정보진흥원(2013), 중소기업 컨설팅지원사업 성과분석 연구용역 보고서, 중소기업기술정보진흥원.

조대영(2005), 비즈니스 컨설팅 서비스, 남두도서

채서일(2007), 사회과학조사방법론, 비앤엠북스

한창용(2014), 중소기업으로서 협동조합의 가능성과 정책과제, 산업연구원

2. 국외문헌

Adamson, J.(2006) Management Consulting Meet a Potential Client for the First Times: the Pre-entry Phase of Consultancy in SMES and the Issue of Qualitative Research Methodology, Qualitative Market Research, Vol.3, Issue 1, pp17-26

Baccarini, D.(1999), The Logical Framework Method for Defining Project Success, Project Management Journal, Vol.30, No.4, pp.25-32

Byrne,P.M. and W.J.Markham(1991), Improving Quality and Productivity in the Logistics Processes: Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

Chartered Management Institute(2006), Using Management Consulting Services Effectively, Check lists : Small Business

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

Fleming, S.C.(1989), Compatibility Pays Off, The Journal of Business Strategy.

Fraser Leanne(1998), Counselling and Interpersonal Skills, Adelaide Institute of TAFE, Small Training Center

Fritz Steele(1975), Consulting for Organizational Change, University of Massachusetts Press

Geoghegan, L. and V. Dulewicz(2008), Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?, Project Management Journal, Vol.39, NO.4, pp.58-67

Greiner Larry E., and Robert O., Metzger(1983), Consulting to management, Prentice-Hall

- Hair, J. F., Jr, Anderson, R.E, Tatham, R.L., and Grablovsky, B.J.(1992),
Multivariate Data Analysis, 3rd Edition. Macmillian, New York,
USA.
- Kerlinger, F. N(1964), Foundations of Behavioral Research. N.Y: Holt,
Rinehart Winston
- Kreklow Steven R.(2006), Government Finance Review, Aug., 1. 2006,
www.gfoa.org
- McLachlin Ron D.(1999), Factors for Consulting Engagement Success,
Management Decision, Vol.37, No.5, pp.394–247
- Molan Kuber(2002), Management Consulting : A Guide to the
Profession. International Labour Office, New York, USA
- Marco Iansiti, Roy Levien(2004), The Keystone advantage, Harvard
Business School Press.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York:
McGraw Hill.
- Phillips Jack(2006), How to build a successful consulting practice?,
McGraw–Hill, New York, USA
- Pierce, J.L., and Delbeck, A.L(1997), Organizational Structure, Individual
Attitude, and Innovation, Academy of management Review.
- Pinto, J. K. and Prescott, J, E.(1990), Planning and Tactical factors in the
Project implementation Process, Journal of Management Studies,
May 1990, pp.207–327
- Remenyi, D., Money, A. and Sherwood–Smith, M.,(2000), Effective
Measurement and Management of IT Costs and Benefits, Oxford :
Butter worth–Heinemann, Second Edition.
- Schmidt, W. and Johnson, A.(1969), Continuum of Consultancy Styles,
Occasional Paper of the University of Southern California Business
Administration Department.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., and Soske, T. L.(1993), Consulting : Has

the Solution Become Part of the Problem?, Sloan Management Review

Simon Alan and Vanya Kumar(2001), Clients'Views on Strategic Capabilites Which Lead to Consulting Success, Management Decision, Vol. 39, Issue 5, pp.362–372

Tiles S.(1961), Understanding the Consultant's Role, Harvard Business Review, Nov.–Dec., pp87–99

Turner, A.N.(1982), Consulting is more than giving advice, Harvard Business Review.

Van, D. V. & Ferry, J. (1980). Measuring and Assessing Organizations. New York: Wiley.

Walker James(2004), Consulting Outcomes Research Project, ND Small Business Development Center, University of North Dakota.

Williams, A.P.O., and Woodward, S.(1994), the Competitive Consultant – A Client–oriented Approach for Achieving Superior Performance. The Macmillan Press Ltd. UK.

Zeira, Y. Avedisian, J.(1989), Organizational Planned Change : Assessing the Chances for Success, Organizational Dynamics, Spring

【부 록】

농협중앙회 컨설팅 역량이 지역조합 하나로마트의
컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한연구

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 것에
대하여 깊은 감사를 드립니다.

본 설문지의 목적은 지역조합 하나로마트 컨설팅 성과에 영향을
미치는 농협중앙회 컨설팅 역량을 알아보기 위한 기초자료 확보를
위해 여러분의 의견을 알아보기 위한 것입니다.

설문을 통하여 수집되는 자료는 통계적으로만 이용되는 순수
연구목적으로 사용되며, 익명으로 전산처리 되므로 귀하에게는
아무런 불이익이 없을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 응답하신 결과가 연구의 성과에 크게 영향을 미치게
되므로 성의껏 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 건강과 행복을 기원하며, 다시 한 번 소중한 시간을 내어
주심에 진심으로 감사드립니다.

2014. 11월

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과

연구자 : 손인환

지도교수 : 박현우 교수

설문관련 문의 : 전화(010-4691-7255) / 이메일(son5022@nonghyup.com)

아래의 설문지에 대해서 귀 지역조합이 생각하는 가장 가까운 항목의 번호에 ○표시를 해주십시오.

1. 중앙회의 컨설팅 역량

1) 중앙회의 컨설팅 관리역량

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	중앙회는 지역조합 상황에 대한 정확한 분석을 선행하였습니까?					
2	중앙회는 컨설팅 목표 및 범위를 구체적으로 제시하였습니까?					
3	중앙회는 컨설팅 추진방법에 대해 적절한 방법론을 제시하였습니까?					
4	중앙회는 컨설팅 각 단계마다 지역조합에 진행상황을 확인하는 의사소통 체계를 갖추고 있었습니까?					
5	중앙회는 컨설팅에 대한 객관적인 모니터링과 각종 지역조합의 요구사항에 적극적으로 대응하는 체계를 갖추고 있었습니까?					

2) 중앙회의 컨설팅 전문역량

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	컨설팅 수행시 발생된 문제분석 능력 및 대안제시 능력을 갖추고 있었습니까?					
2	컨설팅에 필요한 각종 솔루션 및 정보 조달 능력을 갖추고 있었 습니까?					
3	컨설팅 수행시 지역조합에 대한 정보 제공요청 및 지원 등 지 역조합과의 원활한 관계구축 능력을 갖추고 있었습니까?					
4	컨설턴트는 컨설팅 결과에 대한 책임의식을 가지고 있었습니까?					
5	컨설턴트는 해당 업종 및 분야의 지식을 충분히 갖추고 있 었습니까?					
6	컨설팅을 수행한 컨설턴트는 유 용한 정보 및 관련 자료를 제공 해 주었습니까?					

2. 컨설팅 성과

번 호	문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	컨설팅이 계획된 기간 내에 완료 되었습니까?					
2	컨설팅이 계획된 범위의 과제를 수행 하였습니까?					
3	컨설팅은 계획된 목표수준의 품질을 달성 하였습니까?					
4	컨설팅 결과에 대해 전반적으로 만족하십니까?					
5	컨설팅을 통해 도출된 결과가 설득 력을 갖추고 있었습니까?					
6	컨설팅을 통하여 귀 지역조합의 고객 만족도가 개선되었습니까?					
7	컨설팅을 통해 귀 지역조합의 매출확대, 원가절감, 이익창출 등 재무성과가 개선되었습니까?					
8	컨설팅을 통해 귀 지역조합의 사업 및 업무 프로세스가 개선 되었 습니까?					
9	컨설팅을 통해 귀 지역조합의 임직 원들의 업무 수행능력이 개선되 었습니까?					
10	컨설팅을 계기로 가시적인 성과는 없었지만 귀 지역조합의 업무추진 전반에 걸쳐 긍정적인 변수로 작용하였습니까?					
11	컨설팅을 계기로 미래에 대한 비전 및 목표를 명확히 하는데 도움이 되었습니까?					

3. 지역조합의 컨설팅에 대한 인식

1) 컨설팅에 대한 관심도

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀 지역조합 경영진은 컨설팅의 목적 및 필요성을 이해하고 있었습니까?					
2	중앙회 컨설팅 수행시 귀 지역조합 임직원의 적극적인 참여가 있었습니까?					
3	중앙회 컨설팅 수행시 귀 지역조합는 별도 조직이나 인력을 구성하여 컨설팅에 함께 참여하였습니까?					
4	중앙회 컨설팅을 받기 위해 귀 지역조합에서는 적극적으로 노력하였습니까?					
5	중앙회 컨설팅이후 귀 지역조합 자체 평가를 통해 컨설팅 결과를 검증했거나 할 계획을 가지고 있었습니까?					

2) 컨설팅에 대한 신뢰도

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	중앙회 컨설팅을 다른 지역조합에도 받을 것을 권하고 싶습니까?					
2	귀 지역조합에서 자체 문제 해결보다 중앙회 컨설팅을 활용하는 것이 유용하다고 생각 하십니까?					
3	귀 지역조합은 해당 컨설팅 결과를 활용하여 부가가치를 높일 수 있다고 생각 하십니까?					
4	중앙회의 컨설팅 수준 및 만족도에 신뢰하고 있습니까?					
5	중앙회 컨설팅 결과를 수용하고 그 결과물을 적용할 생각이 있습니까?					

4. 일반사항

1) 지역조합 대상

구 분	응 답
지역조합명	
컨설팅 수진경험	횟수 () / 분야 ()

2) 작성자 대상

구 분	응 답
성 별	①남자 / ②여자
근무 경력	()년 ()개월
컨설팅 수행당시 근무분야	■ 관리부문(①총무,인사 ②경영,재무 ③기타()) ■ 사업부문(④신용 ⑤마트 ⑥기타 지도·경제())
직 급	①4급이하 ②3급 ③2급이상 ④실무책임자 ⑤기타()

ABSTRACT

A study on the influence how NACF's capability affects to
the local cooperative HanaroMart consulting result
—Focusing on the Moderating Effects of the Characteristics of
the local cooperative—

Son, In, Hwan

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Today's business environment is becoming unable to survive if you do not adapt quickly to globalization such as WTO or FTA, development of the technology, or changes in the regulatory enterprise . In the case of domestic distribution market, financial difficulties of small and medium retailers are getting worse due to increasing competitiveness caused by emergence of foreign retailers and entrance of the domestic major companies on the retail business.

In the case of large enterprises, they use consulting to introduce new management techniques in order to respond quickly to rapidly changing business environment, or to promote the innovation activity of the enterprise.

Recently, UN designated the year 2012 as the World Cooperative Year. Consequently, the interest in cooperatives spread worldwide and the role of cooperatives as an alternative to employment expansion and job

security emerged in the country which led to enactment of Cooperative Framework Act in December 2012. As Basic Cooperative Law established, any group of 5 people with qualification except in financial law and insurance law can set up a cooperative, so cooperative enterprises have been created in variety of fields. But with the unfamiliar concept of cooperatives and business environment in Korea, the need for illumination of the role and reasons to success of the cooperative business and government's propose direction for competitiveness of cooperatives have been raised at the same time.

In this research, on conditions that the local union being diagnosed does not bear the consulting costs, the analysis has been done on how the consulting capabilities in professional and management of NACF effects on the consulting performance of the regional cooperative, and on how characteristics of regional coops, in other words consulting reliability and interest influence adjustably on the consulting performance of the target regional cooperative HanaroMart and the consulting capability of NACF. The brief result is as follows. First, both of the NACF management consulting capabilities and expertise was found to affect performance consulting. Second, the NACF has more expertise in consulting management capacity showed a greater impact on performance consulting. Third, the characteristics of the local cooperative being diagnosed was found not to affect the NACF and consulting and consulting capabilities.

This study implies that in case of NACF, collaboration and interest of target local cooperatives have small impact on consulting performance because NACF can proceed consulting with enough information on business status and financial status. Therefore the focus should be on strengthening professionalism of consultant's expertise. NACF will also need to focus on reinforcing the professional organization and training consulting experts to strengthen management capacity, such as improving consulting method and the consulting process and etc.

I hope this study play a part to seek direction and consulting support Evaluation Model of NACF by putting forward and analyzing a variety of influencing factors on the characteristics of Consulting's capabilities

and Cooperative that's being diagnosed. In addition, these studies will be used as a resource that can derive significant implications for government support for future cooperative consulting business.

key words : consulting, consulting competency, consultant, cooperative,
consulting firm's characteristics, client firms characteristics,
consulting cost

