



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](#)

박 사 학 위 논 문

컨설턴트의 친사회적 서비스가 활동이
관계성과에 미치는 영향에 관한연구

—배태성 이론을 중심으로—



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
신 동 주

박사학위논문
지도교수 유연우

컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한연구

—배태성 이론을 중심으로—

The Effects of Consultant's Prosocial Service Behavior on the
Outcomes of Their Relationships with Customers.

—With Focus on the Embeddedness Theory—

2015년 6월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
신 동 주

박사학위논문
지도교수 유연우

컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한연구

—배태성 이론을 중심으로—

The Effects of Consultant's Prosocial Service Behavior on the
Outcomes of Their Relationships with Customers.

—With Focus on the Embeddedness Theory—

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
신 동 주

신동주의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2015년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계성과에 미치는 영향에 관한연구

-배태성 이론을 중심으로-

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
신 동 주

국내 컨설팅 산업의 성장은 정부의 강력한 산업육성정책이 초석이 되어, 짧은 시간에 크게 성장하는 계기가 되었으며, 이러한 정부의 강력한 지원 정책은 컨설팅업을 영위하는 중소형 컨설팅기업의 수도 급격히 늘어나게 하는 발판을 만들어 주었다.

하지만, 국내 컨설팅사가 기업 수만 많이 차지할 뿐 정작 중요한 수익은 외국계 컨설팅사가 가져가고 있으며(신동주, 2012), 국내 중소형 컨설팅 시장을 형성하고 있는 컨설팅 회사 간의 경쟁도 심화되고 있다.

이와 더불어, 많은 중소형 컨설팅사와 컨설턴트들이 질적인 서비스 제공을 통한 성장보다는 정부 지원 사업에만 의존하고 있어, 불안하고 영세한 수준을 벗어나지 못하고 있어서(신동주, 유연우, 2012), 중소기업 컨설팅 시장을 악화시키고 있으며, 나아가 국내 컨설팅 산업의 발전에도 저해되는 요소로 작용(신동주, 2012)하고 있다.

따라서 본 연구는 중소기업 컨설팅 시장의 활성화와 산업의 질적 성장만이 국내 중소기업의 경쟁력을 높이고, 지속가능경영을 가능하게 할 수 있는 핵심 성공요인이라 생각하고 연구의 방향을 설정하였다. 이미 선행연구(신동주, 2012)에서 제시하고 있는 것과 같이, 중소형 컨설팅 기업의 성장을 위해서는

마케팅 역량을 강화하고, 우수한 품질과 특화된 프로세스 및 방법론을 통해 프로젝트 성과를 높이는 것이 중소형 컨설팅 기업에게는 무엇보다 필요하다 (신동주, 2012).

이러한 방안을 제시하기 위해 본 연구는 컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 고객관계와 관계성가에 미치는 영향을 알아보고 시사점을 제시하고자 하였다. 컨설팅 경험이 있는 중소기업 대표자와 프로젝트 매니저를 대상으로 설문조사를 실시한 후, SPSS와 AMOS 프로그램을 사용하여 빈도분석, 기술통계량분석, 요인분석, 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 측정모형분석, 구조방정식 모형분석 등을 실시하였으며, 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 자발적인 고객서비스 행동은 그 정도에 따라 관계신뢰와 관계적 배태성, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객과 관계형성을 하는데 있어서, 서비스 제공자의 적극적이고, 자발적인 고객 서비스가 결국 고객으로 하여금 긍정적인 감정을 지각하게 하여, 상호간의 관계를 긍정적인 관계로 만드는데, 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 관계적 배태성의 정도에 따라 관계신뢰와 관계만족, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 사회적 연고(Social Ties)에 따르는 타인과의 관계를 통하여 인간적인 감정의 흐름 혹은 깊은 유대관계까지 형성되고(Landry et al., 2005), 시간이 갈수록 결속되어지는 배태성(Embeddedness)으로 하여금 고객과의 관계에서 신뢰와 호혜성을 얻는데 중요성이 매우 크다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 고객이 관계신뢰를 지각한 정도에 따라 관계만족, 장기관계지향성에 유의미한 영향이 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 고객이 관계만족을 지각한 정도에 따라 장기관계지향성, 기업신뢰에 유의미한 영향이 있음을 확인하였다.

다섯째, 고객이 지각하고 있는 기업신뢰의 정도에 따라 장기관계지향성에 유의미한 영향이 있음을 확인할 수 있었다.

여섯째, 컨설턴트의 자발적이고, 적극적인 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰의 관계에서 관계적 배태성은 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

일곱째, 관계적 배태성과 관계만족의 관계에서 관계신뢰는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

여덟째, 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있음이 확인 되었다.

아홉째, 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있음이 확인 되었다.

열째, 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰와의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과는 사회적 네트워크를 배경으로 형성된 컨설턴트와 고객 간의 정서적, 사회적 유대강도와 친밀도(intimacy)가 고객과의 관계형성과정에서 필요하다는 것을 제시하고 있으며, 국내 컨설팅 산업에서도 고객 관계가 컨설팅 기업의 지속적인 생존을 위한 핵심요인임을 시사하고 있다.

또한, 컨설팅 기업에서는 관계적 배태성을 위한 다양한 활동을 계획해야 할 것이며, 이를 위해 소속 컨설턴트의 직무기술서를 재정립하여야 할 필요성을 시사하고 있다.

본 연구는 컨설팅 산업에서의 배태성 이론을 적용한 실증연구가 이루어 졌다는 것과 중소기업 컨설팅 시장에서 컨설턴트의 친사회적 서비스와 고객관계에 대한 연구가 진행되어졌다는 것, 중소기업 컨설팅 시장의 질적인 성장을 위해 정책적 시사점을 찾아보고자 노력하였다는데 의의가 있다고 할 수 있다.

【주요어】 컨설턴트, 친사회적 서비스, 사후관리, 배태성, 신뢰, 장기관계지향성

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구 배경 및 필요성	1
1.2 연구의 목적	3
1.3 연구 방법 및 구성	6
II. 이론적 배경 및 선행연구	11
2.1 컨설팅의 이론적 고찰	11
2.1.1 경영컨설팅의 정의 및 특성	11
2.1.2 컨설팅 산업의 동향	15
2.1.3 경영컨설팅의 프로세스	21
2.1.4 정부지원제도	23
2.1.5 컨설턴트	24
2.1.6 컨설턴트의 역할	25
2.2 컨설턴트 친사회적 서비스의 이론적 고찰	26
2.2.1 친사회적 행동의 개념	26
2.2.2 친사회적 서비스 행동의 개념	28
2.2.3 친사회적 서비스 행동의 구성요소	30
2.3 사후관리 서비스의 이론적 고찰	32
2.4 지각된 호혜성의 이론적 고찰	35
2.5 지각된 정중성의 이론적 고찰	38
2.6 관계적 배태성의 이론적 고찰	40
2.6.1 배태성 이론	40
2.6.2 관계적 배태성	43
2.7 관계신뢰의 이론적 고찰	46
2.7.1 신뢰의 개념과 특징	46

2.7.2 관계신뢰	48
2.8 관계성과의 이론적 고찰	51
2.8.1 관계만족	51
2.8.2 기업신뢰	54
2.8.3 장기관계지향성	56
2.9 선행연구	60
2.9.1 선행연구모형의 검토	60
2.9.2 선행연구의 기여점과 한계점	63
2.9.3 선행연구의 차별성	64
 III. 연구 설계	 66
3.1 연구 모형	66
3.2 연구 가설	68
3.2.1 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰 ...	68
3.2.2 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰	70
3.2.3 관계신뢰와 관계성과	71
3.2.4 관계만족과 관계성과	72
3.2.5 기업신뢰와 장기관계지향성	73
3.2.6 매개효과	74
3.2.7 조절효과	77
3.2.8 연구가설 요약	83
3.3 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	85
3.3.1 변수의 조작적 정의	85
3.3.2 설문지 구성	95
3.4 자료 수집 및 분석	96
3.4.1 자료 수집	96
3.4.2 자료 분석	96

IV. 연구결과	97
4.1 기초통계분석	97
4.1.1 표본 특성	97
4.1.2 기술통계량분석	101
4.1.3 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석	102
4.1.4 확인적 요인분석	105
4.2 측정모형분석	117
4.3 가설 검정	123
4.3.1 연구모형의 적합도 검정	123
4.3.2 기본가설 검정	126
4.3.3 매개효과 검정	128
4.3.4 조절효과 검정	129
4.3.5 가설검정 결과 요약	140
V. 결론	142
5.1 연구결과의 요약	142
5.2 연구의 시사점	148
5.3 연구의 한계 및 향후 방향성	154
참고문헌	155
부 록	166
ABSTRACT	171

표 목 차

<표 2-01> 경영컨설팅의 정의	13
<표 2-02> 경영컨설팅의 특성	14
<표 2-03> 컨설팅산업의 통계현황(시장조사 및 경영상담업)	19
<표 2-04> 컨설팅사 규모별 현황	20
<표 2-05> 친사회적 행동의 정의	27
<표 2-06> 친사회적 서비스 행동과 조직시민 행동의 개념 비교 ...	29
<표 2-07> 친사회적 서비스 행동의 학자별 정의 및 구성요소	32
<표 2-08> 지각된 호혜성에 관한 선행연구	37
<표 2-09> 배태성의 유형	41
<표 2-10> 관계적 배태성에 관한 선행연구	45
<표 2-11> 신뢰의 정의	47
<표 2-12> 관계신뢰의 선행연구	50
<표 2-13> 관계만족의 선행연구	53
<표 2-14> 장기관계지향성의 정의	57
<표 2-15> 장기관계지향성에 관한 선행연구	59
<표 2-16> 선행연구의 기여점과 한계점	63
<표 2-17> 선행연구와의 차별성	65
<표 3-01> 연구가설 요약(1)	83
<표 3-01> 연구가설 요약(2)	84
<표 3-02> 친사회적 서비스의 측정항목	85
<표 3-03> 사후관리 서비스의 측정항목	86
<표 3-04> 지각된 호혜성의 측정항목	87
<표 3-05> 지각된 정중성의 측정항목	88
<표 3-06> 관계적 배태성의 측정항목	89
<표 3-07> 관계신뢰의 측정항목	90
<표 3-08> 관계만족의 측정항목	91
<표 3-09> 기업신뢰의 측정항목	92

<표 3-10> 장기관계지향성의 측정항목	93
<표 3-11> 변수의 조작적 정의	94
<표 3-12> 설문지 구성	95
<표 4-01> 표본 특성	98
<표 4-02> 표본의 프로젝트 특성	99
<표 4-03> 개별 측정변수의 기술통계량분석 결과	101
<표 4-04> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과	104
<표 4-05> 적합도 판단 기준	105
<표 4-06> 친사회적 서비스에 대한 최초 확인적 요인분석 결과 ...	106
<표 4-07> 친사회적 서비스에 대한 2차 확인적 요인분석 결과	107
<표 4-08> 친사회적 서비스에 대한 3차(최종) 확인적 요인분석 결과 ..	108
<표 4-09> 친사회적 서비스 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종) ..	108
<표 4-10> 관계적 배태성에 대한 최초 확인적 요인분석 결과	109
<표 4-11> 관계적 배태성에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석 결과	109
<표 4-12> 관계적 배태성 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	110
<표 4-13> 관계신뢰에 대한 최초 확인적 요인분석	110
<표 4-14> 관계신뢰에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석	111
<표 4-15> 관계신뢰 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	111
<표 4-16> 관계만족에 대한 최초 확인적 요인분석	112
<표 4-17> 관계만족에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석	112
<표 4-18> 관계만족 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	113
<표 4-19> 기업신뢰에 대한 최초 확인적 요인분석	113
<표 4-20> 기업신뢰에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석	114
<표 4-21> 기업신뢰 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	114
<표 4-22> 장기관계지향성에 대한 최초 확인적 요인분석	115
<표 4-23> 장기관계지향성에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석	115
<표 4-24> 장기관계지향성 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	116
<표 4-25> 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)	116
<표 4-26> 측정모형 적합도 판단 기준	117

<표 4-27> 최초 측정모형 분석 결과	118
<표 4-28> 2차 측정모형 분석 결과	119
<표 4-29> 3차 측정모형 분석 결과	120
<표 4-30> 4차(최종) 측정모형 분석 결과	121
<표 4-31> 측정모형 분석 결과 (최초, 최종)	122
<표 4-32> 구성개념간의 판별타당성 분석 결과	123
<표 4-33> 최초모형에 대한 적합도 분석 결과	124
<표 4-34> 2차(최종)모형에 대한 적합도 분석 결과	124
<표 4-35> 연구모형 적합도 분석결과 (최초, 최종)	125
<표 4-36> 기본가설 검정 결과	126
<표 4-37> 매개효과 검정 결과	129
<표 4-38> 사후관리 조절효과 검정 결과(1)	130
<표 4-39> 사후관리 조절효과 검정 결과(2)	132
<표 4-40> 사후관리 조절효과 검정 결과(3)	133
<표 4-41> 지각된 호혜성 조절효과 검정 결과(1)	134
<표 4-42> 지각된 호혜성 조절효과 검정 결과(2)	135
<표 4-43> 지각된 호혜성 조절효과 검정 결과(3)	136
<표 4-44> 지각된 정중성 조절효과 검정 결과(1)	137
<표 4-45> 지각된 정중성 조절효과 검정 결과(2)	138
<표 4-46> 지각된 정중성 조절효과 검정 결과(3)	139
<표 4-47> 가설검정 결과 요약(1)	140
<표 4-47> 가설검정 결과 요약(2)	141
<표 5-01> 연구의 시사점 요약표	149

그 립 목 차

<그림 1-01> 연구의 흐름도	10
<그림 2-01> 세계 컨설팅 시장규모	16
<그림 2-02> 국내 컨설팅산업 발전과정	18
<그림 2-03> 컨설팅 프로세스의 단계	22
<그림 2-04> 선행연구 모형1	60
<그림 2-05> 선행연구 모형2	61
<그림 2-06> 선행연구 모형3	62
<그림 3-01> 연구모형	67
<그림 3-02> 관계적 배태성의 매개효과 연구모형	75
<그림 3-03> 관계신뢰의 매개효과 연구모형	77
<그림 3-04> 사후관리의 조절효과 연구모형	78
<그림 3-05> 지각된 호혜성의 조절효과 연구모형	80
<그림 3-06> 지각된 정중성의 조절효과 연구모형	82
<그림 4-01> 최초 측정모형모델(AMOS)	122
<그림 4-02> 최종 측정모형모델(AMOS)	122
<그림 4-03> 최초 구조모델(AMOS)	125
<그림 4-04> 최종 구조모델(AMOS)	125
<그림 4-05> 기본가설 검정 결과	128
<그림 5-01> 중소컨설팅기업 10가지 전략적 성장방안	153

I. 서 론

1.1 연구 배경 및 필요성

21세기 유망사업이자 지식서비스업의 핵심으로 부상하고 있는 컨설팅은 기업의 필수 수단으로 성장하고 있다. 컨설팅이 활성화 되지 않던 과거에는 높은 서비스비용으로 인해 대기업이나 자금여유가 있는 소수 기업들만이 활용하는 고급 서비스로 여겨진바 있다. 하지만, 최근에는 많은 중소형 기업이 복잡하고, 예측이 어려운 경영환경에 적응하기 위한 방안으로 컨설팅을 경영전략으로 활용하게 되었고, 이러한 컨설팅은 이제 기업의 경영활동을 위한 필수 수단으로 성장하고 있다. 이런 성장과 더불어, 정부에서도 국내 중소기업의 경쟁력 향상을 위해 컨설팅 산업을 지원하게 되었으며, 정부의 지원정책에 힘입어, 컨설팅 산업은 짧은 시간에 크게 성장하고 있다. 이와 같이, 컨설팅 산업의 발전과 더불어 컨설팅 업을 영위하는 국내 중소기업의 수도 급격히 늘어나고 있다. 하지만, 많은 수의 중소형 컨설팅 기업이 짧은 시간에 시장을 형성하였고, 이로 인한 국내 컨설팅 서비스 제공기업의 전반적인 구조는 매우 취약하고 불안한 성장을 해오고 있다.

통계청 자료를 살펴보면, 종업원 수 10인 미만의 컨설팅사가 전체 81%(3,067사)로 대부분을 차지하고 있는 반면, 평균매출액은 10억 원도 채 되지 않는 것으로 나타나고 있다(신동주, 2012). 이렇듯 국내 컨설팅 시장을 구성하고 있는 대부분의 컨설팅사는 종업원 10인 미만의 영세한 규모임을 알 수 있다. 또한, 정부의 국내 컨설팅 산업을 육성하고자 하는 노력에도 불구하고, 외국계 컨설팅 기관이 컨설팅 시장에서 점유도가 점점 커져가 주도적 위치를 점하고 있는 게 현실이다. 국내 컨설팅사가 기업 수만 많이 차지할 뿐 정작 중요한 수익은 외국계 컨설팅사가 대부분을 차지하고 있다(신동주, 2012).

또한, 국내 컨설팅 회사 간의 경쟁도 심화되고 있으며, 많은 중소형 컨설팅 기업들이 경영활동에 어려움을 겪고 있다. 이로 인해, 중소기업에 지식서비스

를 제공하는 대부분의 중소형 컨설팅 기관은 정부 지원 사업에 참여하여, 수익활동을 하고 있으나(신동주, 유연우, 2012), 대부분의 컨설팅 기업이 질적인 서비스 제공을 통한 성장보다는 정부의 지원 사업에 의존한 경영유지정도의 현실에서 벗어나지 못하고 있다(신동주, 유연우, 2012). 이는 결국 중소컨설팅사의 성장에도 걸림돌로 작용하고 있으며, 나아가 국내 컨설팅 산업의 발전에도 저해되는 요소로 작용할 것이다(신동주, 2012). 이런 국내 컨설팅 산업의 당장의 문제뿐만이 아니라, 향후 시장개방에 따른 다양하고 강력한 대형 외국계 서비스 업체들에게서 국내 중소형 산업체들이 대응하기 위해서라도 이제 정부와 국내 컨설팅 산업에 종사하고 있는 컨설팅사, 컨설턴트는 컨설팅 산업에서의 경쟁력을 높이기 위한 다양한 방안을 고민해보아야 할 중요한 시점이라고 볼 수 있다(신동주, 유연우, 2012). 이러한 과제를 해결하기 위해 다양한 관점에서 정책적 대안을 모색해야함에도 불구하고, 국내 컨설팅 관련 연구는 그 성장시기가 짧은 것에 비례하여, 매우 부족한 상황이다. 이에 본 연구에서는 이러한 문제를 좀 더 살펴보기 위한 방안으로 컨설팅 관련 선행연구에서 Armbruster(2006)가 제시한 배태성 이론을 연구해 보고자 하였다.

Armbruster(2006)는 컨설팅 산업의 성장이론 중 하나로 배태성이론을 제시하고 있는데, 이 연구를 살펴보면, 컨설팅 산업은 고객이 컨설팅 회사를 선택하기 위해 겪는 불확실성과 선택의 중요성은 매우 높다고 하였다. 무형서비스인 컨설팅에 대한 객관적인 품질 측정은 이루어지기 어려우며, 컨설팅 기업의 잘못된 선택으로 인한 품질문제가 기업의 큰 위험요인으로 바뀔 수가 있다는 것이다. 이러한 상황에서 비공식적인 사회적 유대관계, 신뢰, 명성, 구전효과 등이 컨설팅 회사 선택에 매우 큰 역할을 할 수 있다는 것이다. 이것을 통해 정보획득이나 품질을 선별해 내는 비용을 절약할 수 있다고 하였다(정석태, 2014). 결국, 고객 의사 결정자에 대한 네트워크 관계의 질(quality)은 컨설팅 회사의 중요한 경쟁우위 요인이 된다고 하였다(정석태, 2014). 따라서 본 연구는 국내 중소기업의 성장 동력으로 큰 역할을 담당해야 할 중소형 컨설팅 기업의 발전을 위해 컨설팅 산업에서의 고객관계에 대한 연구를 수행해 보고자 하였으며, Armbruster(2006)가 제시한 배태성 이론을 적용한 고객과의 관계성과를 통해 컨설팅 기업이 갖추어야 할 전략과제를 제시하고자 하였다.

1.2 연구의 목적

1990년대 까지 국내 기업들에 생소하게 여겨졌던 컨설팅 산업이, 2000년대 들어 활발한 움직임과 더불어 그 중요성이 커져가고 있고, 많은 기업들이 컨설팅을 경영전략에 활용하고 있다. 시간이 지날수록 컨설팅의 필요성은 증대되어, 컨설팅 산업의 발전이 최근 상황과 같은 수준에 이르게 되었다. 산업의 성장은 학문적인 관심 또한 증대시키고 있어서, 최근 몇 년 사이 컨설팅과 관련된 연구는 지속적으로 증가하고 있다. 하지만, 국내에서 컨설팅 분야의 연구는 아직까지 초기단계에 속하는 실정이다.

우리나라 컨설팅 산업의 성장은 정부의 강력한 산업육성정책이 초석이 되어, 짧은 시간에 크게 성장하는 계기가 되었으며, 이러한 정부의 강력한 지원 정책은 경영컨설팅 업을 영위하는 국내 중소형 컨설팅기업의 수도 급격히 늘어나게 하는 발판을 만들어 주었다. 하지만, 앞에 설명한 컨설팅 산업의 기본 문제점과 같이 국내 중소형 컨설팅기업은 다양한 문제점을 안고 있는 게 현실이다. 대부분의 컨설팅 기업들이 사업구조상 여유롭지 못한 실정이며, 불안정한 경영 구조에서 벗어나지 못하고 있다. 이러한 구조로 기본 적인 교육프로그램 운영의 부재, 품질서비스 저하, 저비용 컨설턴트 채용의 악순환을 가져오고 있으며, 이는 다시 기업에 마케팅 적 문제 사항으로 연결되는 반복된 구조를 만들고 있다. 그러다 보니, 마케팅에서 비교적 수월한 정부 지원 사업에 의존하는 컨설팅 기업들이 늘어가는 것이다. 이런 상황은 결국 정부 지원 사업을 활용하여 경영에 도움을 받고자하는 중소기업에게 부정적 영향을 미치는 원인이 되고 있다.

따라서 본 연구는 중소기업의 올바른 성장을 위해서는 중소형 컨설팅 시장의 활성화와 산업의 질적 성장이 무엇보다 중요하다고 판단하였다. 이에 중소기업 컨설팅 시장의 성장을 위해선 중소형 컨설팅 기업의 질적 성장이 무엇보다 필요하다는 것을 제시하고자 한다. 또한, 컨설팅 기업이 경쟁력을 높이기 위한 방안과 지속가능경영을 위해 해결해야 할 과제를 기존문헌의 검토와 선행연구를 통해 확인하였다. 선행연구에서 제시하고 있듯 컨설팅 기업의 성장을 위해 마케팅 역량을 강화하고, 우수한 품질과 특화된 프로세스 및 방법

론을 통해 프로젝트 성과를 높이는 것이 중소형 컨설팅 기업에게는 무엇보다 필요하다(신동주, 2012). 본 연구에서는 이에 대한 방향으로 두 가지 관점에서 목적을 두고, 연구를 해보고자 하였다.

먼저 마케팅 관점에서 고객과의 관계에 대한 연구가 필요하다고 인지하게 되었다. 많은 관계마케팅 관련 연구에서 제시하듯이 경쟁기업간의 경쟁우위 확보를 위해 반드시 고려해야 할 개념으로 고객과의 긍정적인 관계형성과 신뢰, 만족 등의 변수를 제시하고 있다. 관계마케팅은 기업과 기존 고객 간에 장기적이고, 지속적인 우호관계를 형성하여, 기업의 성장과 유지를 목적으로 한다(김지영, 2012). 이러한 고객과의 관계형성에 대해서는 선행연구에서 Armbruster(2006)가 제시한 배태성 이론을 연구해 보고자 하였다.

Armbruster(2006)는 컨설팅 산업의 성장이론 중 하나로 배태성이론을 제시하고 있는데, 이 연구를 살펴보면, 컨설팅 산업은 고객이 컨설팅 회사를 선택하기 위해 겪는 불확실성과 선택의 중요성은 매우 높다고 하였다. 무형서비스인 컨설팅에 대한 객관적인 품질 측정은 이루어지기 어려우며, 컨설팅 기업의 잘못된 선택으로 인한 품질문제가 기업의 큰 위험요인으로 바뀔 수가 있다는 것이다. 이러한 상황에서 비공식적인 사회적 유대관계, 신뢰, 명성, 구전효과 등이 컨설팅 회사 선택에 큰 역할을 하고 있다는 것이다. 이것을 통해 정보획득이나 품질을 선별해 내는 비용을 절약할 수 있다고 하였다(정석태, 2014). 결국, 고객 의사 결정자에 대한 네트워크 관계의 질(quality)은 컨설팅 회사의 중요한 경쟁우위 요인이 된다고 하였다(정석태, 2014).

두 번째 관점으로 컨설팅 프로세스 개선을 통한 프로젝트 성과를 높이고, 이를 통해 고객으로 하여금 신뢰와 만족을 높여 재구매가 가능할 수 있는 방안에 대한 연구가 현 시점에 큰 의미가 될 것임을 판단하였다. 선행연구에서는 이러한 방안으로 사후관리 서비스가 제시되고 있다. 최근 들어 컨설팅 종료 후, 컨설팅 결과물에 대한 활용과정에서 나타나는 다양한 문제에 대한 점검 및 교정조치를 통해, 고객이 결과물을 성공적으로 도입·활용할 수 있게 하는 사후관리 서비스의 필요성에 대해 제시하고 있는 연구자들이 늘고 있다. 다만, 경영컨설팅에서 사후관리 서비스는 그 중요성에 비해 제대로 이행하는 컨설팅사와 컨설턴트는 많지 않다. 대부분의 컨설팅 기관에서는 최종결과물을

제시한 후, 사후관리 없이 종료하던지, 사후관리를 형식상으로 진행하는 경우가 많은데, 최근 연구에서 검증된 바와 같이 사후관리 서비스는 컨설팅 성과를 결정하는 중요한 성공요인 중 하나이다. 또한, 이러한 사후관리 서비스는 대부분 정해진 계약 외의 활동이기 때문에, 고객으로 하여금 호감적인 감정을 지각하게 하여, 긍정적인 관계구축에 중요한 역할을 할 수 있다.

선행연구들을 보면, 고객에게 직접 서비스를 하는 판매원의 행동에 대해 Bitner et al.(1990)은 고객에게 서비스를 하는 동안에 예외적 서비스, 조그마한 관심, 덤 제공 등을 통하여, 고객을 감동시킬 수 있다고 하였다(Bitner et al., 1990). 게다가 이러한 행동들은 고객만족, 영업성과를 높이는 것으로 나타났다. 서비스 접점에서 고객과 프로젝트를 수행해야 하는 컨설팅 산업에서도 서비스 제공자의 다양한 노력이 고객으로 하여금 감사함을 느끼게 하거나, 가치를 얻었다는 감정을 지각하게 할 수 있을 것이다. 컨설턴트는 고객에게 제공하는 이러한 효익을 통해 고객을 만족시키고, 반복적인 거래구조를 만들어, 충성도를 높일 수 있다. 결과적으로 컨설턴트와 고객의 지속적인 상호거래를 통해 컨설팅 제공기관은 고객 발굴 및 영업비용을 절감할 수 있어, 경영성과에 긍정적인 효과를 창출할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 고객과의 긍정적인 관계형성을 위해 서비스 접점에서 고객에게 다양한 친사회적 서비스를 제공하는 컨설턴트의 노력과 고객과의 관계형성, 그리고 관계성과에 관한 연구를 하고자 하였다. 컨설턴트의 친사회적 행동으로 인해 관계 배태성 이론이 적용되어, 고객-컨설턴트 간의 관계 형성에 긍정적인 영향관계가 있는지와 이러한 친 사회적 서비스의 중요성을 검증해 보고자 하였다. 아울러 컨설팅 프로세스에서 컨설팅 결과에 큰 영향을 미치고(Shin et al., 2013), 고객과의 관계품질에도 영향을 미치는 사후관리 서비스에 대해서도 확인을 해보고자 하였다. 사후관리 이후에 나타나는 고객과의 관계와 이를 통한 관계적 성과를 규명하여, 컨설팅 사업이 눈앞의 이익보다는 중장기적인 비전을 생각하고, 서비스가 이루어져야 할 것임을 제시하고자 하였다. 본 연구를 통하여, 중소컨설팅 기업의 성장방안에 시사점을 제시하고, 장기적으로 질적 성장을 이루길 바라며, 산업 내 경쟁력을 높여, 결국 시장의 활성화와 산업의 성장을 이루는데 도움이 되었으면 한다.

1.3 연구 방법 및 구성

본 연구는 국내 기업 중, 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업을 중심으로 컨설턴트의 친사회적 서비스 활동과 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계성과와의 영향관계에 대한 연구를 진행하며, 다음과 같은 순서를 따른다.

첫째, 컨설턴트의 친사회적 서비스와 사후관리 서비스 활동에 대한 선행연구를 살펴보고, 지각된 호혜성, 지각된 정중성, 관계 배태성과 관계신뢰, 기업신뢰, 장기관계지향성에 대한 선행연구를 살펴봄으로써 연구모형을 정의하고, 도출된 가설에 따라 설문지를 구성함으로써 수집된 표본의 데이터를 토대로 통계 분석을 실시한다. 둘째, 컨설턴트 친사회적 서비스가 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰에 미치는 영향을 검증하여 보았다. 셋째, 관계적 배태성이 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰에 미치는 영향을 검증하여 보았다. 넷째, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰가 관계성과에 미치는 영향을 검증하여 보았다. 다섯째, 고객 서비스 활동과 관계신뢰, 기업신뢰와의 영향관계에서 관계적 배태성의 매개효과를 검증하여 보았다. 여섯째, 관계적 배태성과 관계만족의 영향관계에서 관계신뢰의 매개효과를 검증하여 보았다. 일곱째, 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰의 영향관계에서 사후관리 서비스의 조절효과를 검증하여 보았다. 여덟째, 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰와의 영향관계에서 지각된 호혜성과 지각된 정중성의 조절효과를 검증하여 보고, 이러한 연구결과의 요약을 토대로 고객과의 관계를 향상하기 위한 정책적 제언을 제시한다.

본 연구에서는 앞장에서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 선행연구들로부터 이론체계를 정리하고, 그 결과로부터 가설을 설정한 다음 연구모형을 제시하였다.

선행연구에서 사용한 측정도구를 검토한 후, 기본 연구방향에 맞게 보완하여 변수별 설문항목을 도출하였다. 또한, 기존문헌을 바탕으로 친사회적 서비스, 사후관리 서비스, 지각된 호혜성, 지각된 정중성, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성에 대한 조작적 정의를 이용하여 본 연구의 모형을 설정하였으며, 컨설팅 경험이 있는 기업의 대표자나 기업의 컨

설팅 담당자를 표본으로 조사하였다. 속성 및 변수의 추출은 내용타당성 제고를 위하여 기존 선행연구들로부터 도출하였다. 조사 대상의 범위는 컨설팅을 받은 경험이 있는 국내 중소기업으로 하였으며, 그 기업에서 컨설팅 업무를 담당하는 대표자 또는 프로젝트 매니저로 한정한다.

본 연구에서는 측정도구의 문제점이나 보완사항을 사전 검토하기 위한 예비조사(40부)와 전문가 집단(5년 이상의 컨설팅 경험을 가진 컨설턴트, 경영지도사 10명)의 토론(학술대회)을 통해 오류를 최소화하기 위한 시도를 하였으며, 변수에 대한 측정도구의 적절성을 검토하고, 설문지의 적절한 구성을 위해 2014년 9월15일부터 10월15일까지 30일 간 조사를 시행하였다. 조사를 통해 최종 확정된 설문지와 연구방향 및 모형을 확정하고, 오류를 최소화하기 위한 노력을 하였다.

이러한 과정에서 컨설턴트의 친사회적 서비스가 관계적 배태성에 긍정적 영향이 있음을 확인할 수 있었다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015)¹⁾. 해당연구를 통해 컨설턴트의 고객에 대한 자발적인 노력이 관계형성에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였고, 이를 통해 관계신뢰와 장기적인 관계형성에 유의한 영향이 있음을 확인할 수 있었다.

다만, 이러한 관계형성에 있어서, 몇 가지 중요한 변수가 포함되어야 함을 인지하게 되었으며, 표본의 특성에서도 몇 가지 보완해야 할 요소를 발견하게 되었다.

표본의 특성을 확인한 결과 대기업이 포함된 것과 연구 대상도 대표이사를 중심으로 조사가 이루어져서, 컨설팅 과정에 대표이사의 참여가 낮은 경우에서 나타날 수 있는 오류를 확인할 수 있었다.

따라서 본 연구는 기존 연구에서 나타난 오류를 최소화하고, 차별성을 확보하기 위해 조사대상을 중소기업으로 한정하였으며, 컨설팅을 담당하는 대표이사 또는 담당자를 대상으로 조사를 보완하였다. 또한, 연구모형에 고객관계에 중요성이 큰 변수들을 추가하여 연구모형을 보완하였다.

그리고 기존 연구에서 다루지 않았던, 고객이 혜택을 받았을 때 나타날 수 있는 고마운 감정인 지각된 호혜성이란 변수를 추가하여 연구를 진행하였고,

1) 신동주, 홍정완, 유연우. (2015). 컨설턴트의 친사회적 서비스가 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 장기관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 13(3), 95-106

아울러 컨설턴트의 자발적인 사후관리 서비스가 이루어 졌을 때 관계적 성과에도 유의한 영향이 있을 것임을 추론하여, 사후관리 서비스에 대한 변수도 추가하여 연구를 진행하였다.

또한, 컨설팅 특성상 서비스를 제공하는 과정에서 컨설턴트의 정중한 태도가 고객으로 하여금 신뢰를 높이고, 관계형성에도 긍정적인 관계가 있을 것임을 추론하여, 정중성 변수를 추가하여 연구를 진행하였다. 마지막으로 선행연구에서 제시한 것과 같이, 컨설턴트의 서비스와 관계에 만족한 고객이 컨설턴트가 속한 기업에게까지도 긍정적인 감정이 있을 것임을 추론하여, 기업신뢰 변수도 추가하여 연구를 진행하였다.

따라서 본 조사는 2014년 9월15일부터 12월30일 까지 정부 지원 사업을 통해 컨설팅을 수행한 기업과 정부지원 없이 자기 비용만으로 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업에 온라인과 오프라인을 합쳐서, 설문지를 배부하였다. 이와 같은 조사를 통해 회수된 설문지는 295부 이었으나, 불성실한 응답을 한 설문지와 오류가 있는 설문지 21부를 제외하고, 남은 274부를 대상으로 응답자의 기초통계 조사를 실시하였다. 기업의 지역적 편중을 방지하기 위해 지역적 분포를 고려하였으며, 기업의 규모와 산업적 특성 또한 편중을 방지하기 위해 동일 분포 여부를 고려하였다. 설문지의 배포는 연구자가 직접 해당 기업을 방문 또는 이메일과 팩스 발송 후 전화로 요청하여 실시하였으며, 평소 경영 컨설팅을 통해 친분관계가 있는 중소기업 건강진단 전문위원들과 컨설턴트, 컨설팅 사, 협회의 임원들로부터 도움을 얻었다. 본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였다.

구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 표본의 일반적 특성 및 데이터의 정확성, 결측치와 이상치, 정규성 등을 확인하기 위하여 기초통계분석을 실시하였으며, 조사대상자의 일반적인 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 또한, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 요인분석과 Cronbach α 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 그리고 연구모형의 적합성 확인과 가설의 검증을 위해서 AMOS 프로그램을 사용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 확인하기 전에 확인적 요인분석을 통해 측정 변수들의 단일 차원성을 검정하였으며, 연구모형의 적합도를 검정하기 위하여

측정모형분석을 수행하였다.

마지막으로 기본연구가설 검정, 매개효과 검정을 위하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05, 유의수준 .01, 유의수준 .001 에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 18.0, AMOS 18.0을 사용하여 분석을 진행하였다.

본 연구목적 및 연구 방법에 따른 연구의 구성은 총 5장으로 되어있으며, 전반적 구성을 정리하면 아래의 <그림 1-01>과 같다.

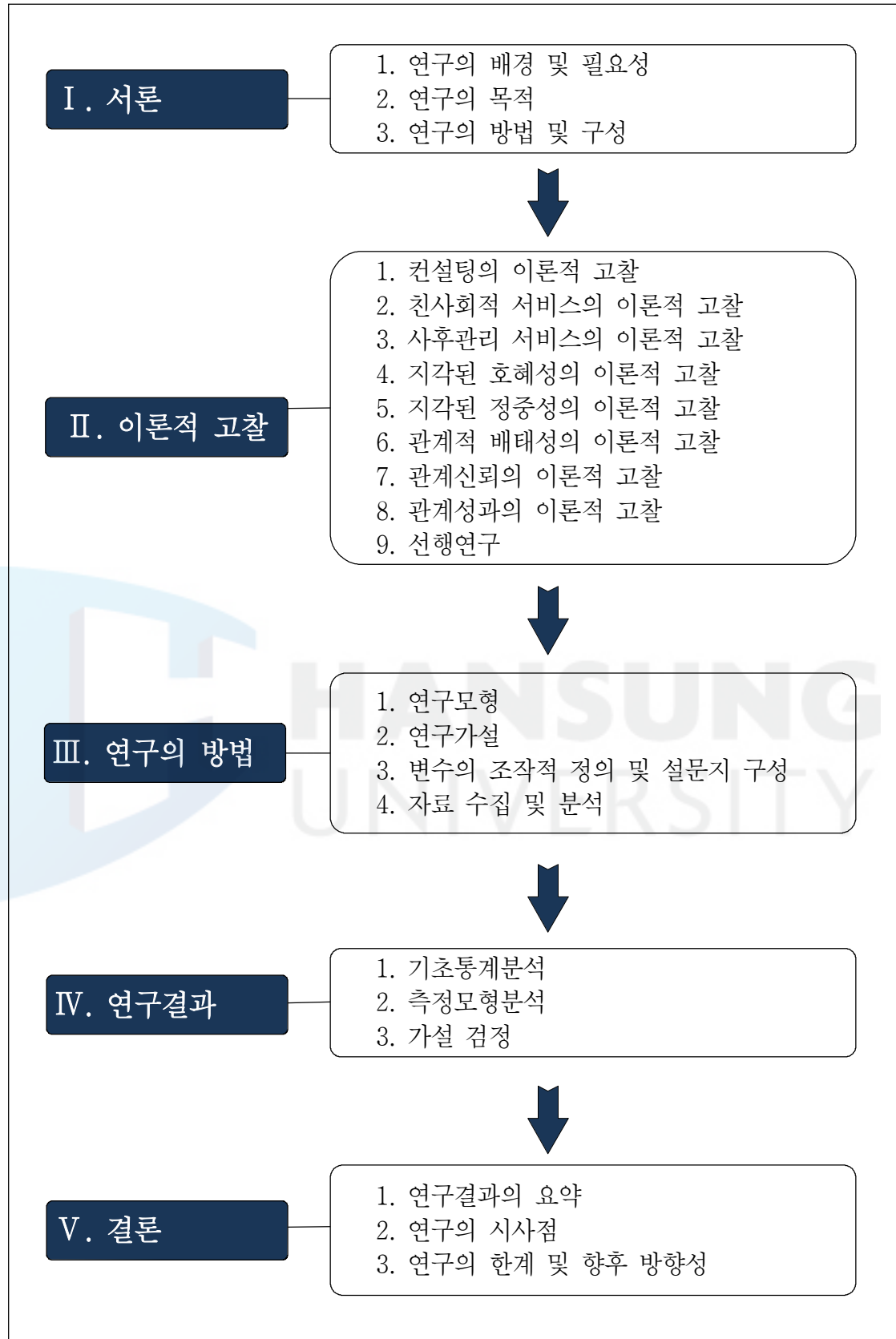
연구의 구성으로서 제 I 장은 서론으로 연구의 배경 및 필요성, 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성에 대해 서술하였다.

제II장은 이론적 고찰로 제1절은 컨설팅에 대한 이론적 고찰과 선행연구를 검토하였고, 제2절은 컨설턴트의 친사회적 서비스에 대한 이론적 고찰 및 선행연구를 검토하였고, 제3절은 사후관리 서비스에 대한 이론적 고찰, 제4절은 지각된 호혜성의 이론적 고찰, 제5절은 지각된 정중성의 이론적 고찰, 제6절은 관계적 배태성의 이론적 고찰, 제7절은 관계신뢰의 이론적 고찰, 제8절은 관계성과에 대한 이론적 고찰 및 선행연구를 검토하였다. 제9절은 선행연구의 기여점과 한계점, 그리고 선행연구와의 차별성에 대해 검토하였다.

제III장에서는 연구 설계 부문으로 연구의 모형 및 연구가설과 변수의 조작적 정의, 그리고 연구대상 및 자료수집, 자료 분석방법에 대해 서술하였다.

제IV장은 연구결과를 제시하였다. 먼저 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 또한, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 요인분석과 Cronbach α 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 그리고 연구모형의 적합성 확인과 가설의 검증을 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 확인하기 전에 각 측정변수들의 단일 차원성을 검정하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 연구모형의 적합도를 검정하기 위하여 측정모형분석을 수행하였다. 기본연구가설 검정, 매개효과 검정을 위하여 구조방정식모형분석을 실시하였다. 그리고 지각된 고객평가요인의 조절효과를 SPSS 18.0을 통해 분석하였다.

제V장은 결론으로 제1절에 연구결과요약, 제2절에 연구의 시사점, 제3절에서 연구의 한계 및 향후 방향성에 대해 서술하였다.



<그림 1-01> 연구의 흐름도

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 컨설팅의 이론적 고찰

2.1.1 경영컨설팅의 정의 및 특성

최근 우리가 흔히 사용하고 있는 컨설팅이란 용어는 국어사전을 찾아보면, 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객의 문제에 대해 상담하고, 도와주는 것으로 정의되어져 있다. 또한, 이러한 컨설팅은 급변하는 글로벌 시대에 경영의 리스크를 줄이고, 경영을 효율적이고 효과적으로 운영하기 위해서 꼭 필요한 핵심 키워드로 성장하고 있다.

1997년 외환위기 전까지만 해도 우리나라에서는 그리 익숙하지 않던 '컨설팅'과 '컨설턴트'란 단어는 이제 사회전반에 걸쳐 친숙하게 자리 잡고 있다(신동주, 2012). 컨설팅을 의뢰하는 고객과 컨설팅을 받으려는 목적, 컨설팅 서비스에서 사용되는 지식, 기술, 방법에서 약간의 차이만 있을 뿐 각 분야에서 제공하고 있는 컨설팅은 고객에게 전문지식의 전달이라는 기본개념에서 크게 벗어나지 않는다(신동주, 2012).

국내 인터넷 포털사이트에서 컨설팅으로 검색을 하면 '웨딩컨설팅', '부동산 컨설팅', '입시교육컨설팅' 등 다양한 분야의 컨설팅이 나타난다(송갑호 2009). TV 광고에서도 화장품의 광고카피로 '뷰티컨설턴트', '피부컨설턴트' 따위가 사용되는 것을 심심찮게 볼 수 있다. 이렇듯이 우리 사회의 전반에서 넓은 의미의 컨설팅을 접할 수 있다(송갑호, 2009). 이러한 넓은 의미에서 컨설팅은 앞서 언급한 사전적 의미와 같이 “특정 대상에 대하여 해당분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것”이라할 수 있다(조영대, 2005). 이와 같이 컨설팅의 여러 정의가 존재하나 본 연구에서 다루고자 하는 컨설팅은 기업의 경영 및 기술에 대해서 서비스가 이루어지고 있는 경영컨설팅으로 연구방향을 설정하였다.

경영컨설팅과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 연구자 및 관련 기관들은 경

영컨설팅을 다양하게 정의하고 있다.

Steele(1975)은 프로젝트 수행에 대한 책임은 없는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스와 기법을 활용하여, 프로젝트를 수행하는 사람들에게 관련내용, 프로세스, 전반적인 운영방법에 관한 도움을 제공하는 것이라고 정의하였다(Steele, 1975). Williams & Woodward(1994)는 내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정이라 정의하였으며(Williams & Woodward, 1994), Kubr(2012)는 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객조직이 경영상의 문제들을 확인 내지 분석하는 것을 도와주는 것이며, 또한 고객이 이러한 해결안의 실행에 대해 도움을 요청했을 때 도움을 제공하는 조언 서비스라 정의하고 있다(Kubr, 2012).

Institute of Management Consultants USA(2014)는 일정한 보수를 받고, 고객이 목표를 정의하여, 달성할 수 있도록, 문제 및 기회를 진단하여 해결방안을 제시하고, 독립적이고 객관적인 자문을 제공하는 것이라고 하였으며, ICMCI(2014)는 경영에 대한 책임의식을 갖고서, 컨설턴트가 가지고 있는 지식, 기술, 경험을 활용하여 객관적인 자문과 전문적인 지식, 기술을 제공함으로써, 기업의 문제를 해결하고, 가치를 창출하며, 성장과 개선성과를 극대화할 수 있도록 돕는 것이라고 하였다(International Council of Management Consulting Institutes, 2014).

한편 국내에서는 중소기업청이 발행한 “2008 중소기업 컨설팅산업 백서”에서 ‘컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위’로 규정하도록 하고 있으며(신동주, 2012), 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서 경영컨설팅업(71531)을 별도로 명시하면서 업종에 대한 정의를 ‘경영 컨설팅 업이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동’이라 하였다(통계청, 2014)

본 연구에서는 Institute of Management Consultants USA(2014)와 Kubr(2012)가 정의한 내용을 바탕으로, 경영컨설팅에 대해 경영지식, 기술,

경험을 필요로 하는 고객으로부터 일정한 비용을 받고, 목표를 정의하고, 달성할 수 있도록 문제를 진단하여 원인을 파악하고 대안을 제시하여, 독립적이고 객관적인 자문을 제공하는 것으로 정의하였다. 이상과 같이 경영컨설팅에 대하여 많은 정의가 존재하나, 크게 분류하면 기능적 관점에서의 정의와 전문 직업적 서비스 관점에서의 정의로 구분할 수 있다(Kubr, 2012; 송거영, 2015). 이와 같은 선행연구의 내용을 정리하면 <표 2-01>과 같다.

<표 2-01> 경영컨설팅의 정의

연구자 및 기관명	정의
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
Larry Greiner, & Robert Metzger(1983)	특별한 훈련을 거쳐 자격을 갖춘 사람들이, 고객과 계약을 체결한 후, 객관적이고 독립적인 태도로 고객 조직의 경영 문제를 확인하고 분석하여 해결안을 제시하며, 해결안 실행의 도움을 요청 받았을 때 이를 제공하는 어드바이스 서비스.
Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해주는 과정
중소기업청(2008)	기업경영상 여러 가지 문제점을 도출하고 해결할 수 있도록 현실적인 방안을 제시하고, 이러한 해결책이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위
미국경영컨설턴트협회 (IMC USA, 2014)	일정한 보수를 받고, 고객이 목표를 정의하여, 달성할 수 있도록, 문제 및 기회를 진단하여 해결방안을 제시하고, 독립적이고 객관적인 자문을 제공하는 것.
Kubr(2012)	경영과 사업의 문제를 해결하고, 새로운 기회를 발견하여 활용하며, 학습 기회를 넓히고, 변화의 실행을 통하여, 경영자와 조직이 추구하는 목적달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스.
국제경영컨설팅협회 (ICMCI, 2014)	컨설턴트가 가지고 있는 지식, 기술, 자산을 활용하여 객관적인 조언과 전문적인 지식 및 기술을 제공함으로써 조직이 문제를 해결하고, 가치를 창출하며, 성장과 개선성과를 극대화할 수 있도록 돕는 것.
통계청(2014)	다른 기업에게 경영상의 문제에 관하여 자문하고 지원하는 산업 활동.

출처 : 중소기업청(2009). ‘2008 컨설팅산업백서’, 연구자 재구성

이러한 경영컨설팅을 활용하는 목적은 매우 다양하지만, Kubr(2012)는 컨설팅 활용목적으로 5가지를 제시하고 있다. 첫째는 조직이 추구하는 바와 목표의 달성이고, 둘째로 경영과 비즈니스상의 문제해결, 셋째는 새로운 기회의 발견과 활용이며, 넷째는 학습의 증대, 그리고 마지막 다섯째는 변화의 실행이다(Kubr, 2012). 그리고 경영컨설팅은 다양한 분야에서 활용되고 있지만, 몇 가지로 정리해보면, 경영전략, 정보기술, 재무관리, 마케팅과 유통관리, e-비즈니스, 생산관리, 인적자원관리, 지식경영, 생산성 향상, TQM, 기업전환, 기업의 사회적 책임 등의 영역에서 주로 활용되고 있다(Kubr, 2012).

또한, 경영컨설팅의 특성에는 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성이라는 5가지 공통된 개념이 내포되어있는데, 그 개념을 살펴보면 <표 2-02>와 같다.

<표 2-02> 경영컨설팅의 특성

특성	내용
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 됨.
사업성	컨설팅이 사회복지분야와 같은 비영리조직의 분야가 아님을 뜻함 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나가야 하는 영리적 목적을 띄게 되므로 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 함.
고객지향성	고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미함. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 함.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내·외부의 환경변화에 따라 전략적 대응차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성고가 나타난다.
환경 대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속해서 진화해 가야함.

출처 : 중소기업기술정보진흥원(2011), ‘컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구’, p.13

2.1.2 컨설팅 산업의 동향

2.1.2.1 세계 컨설팅 산업의 동향

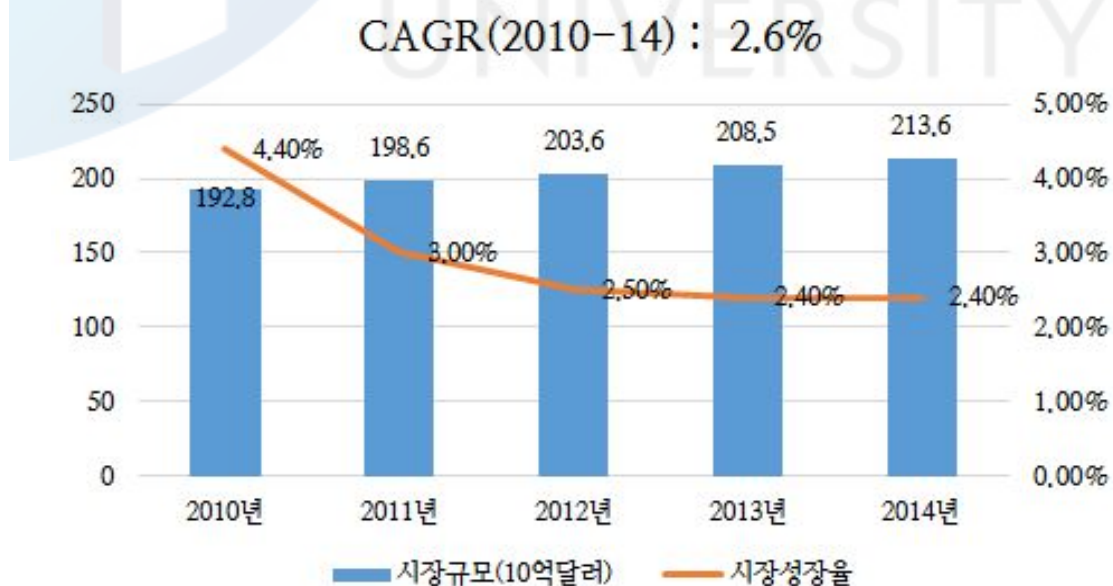
경영컨설팅의 역사를 살펴보면, 1883년에 '과학적 관리의 아버지'라고 불리는 프레드릭 테일러(F.W.Taylor)가 최초로 능률기사(Consulting Efficiency Engineer)라는 이름으로 사무실을 연 것을 시점으로 한다(중소기업기술정보진흥원, 2013). 이후, 1914년 시카고에서 Edwin Booz에 의해 오늘날과 같은 형태를 갖춘 최초의 컨설팅회사인 Business Research Service 라는 회사를 설립하게 되고, 일반적인 경영관리에 대한 접근이 시작되었다(중소기업기술정보진흥원, 2013). 이후, 1920년대에 Elton Mayo의 호손실험(Hawthorne experiment)은 인간관계에 대한 연구와 컨설팅에 커다란 영향을 끼쳤다. 그 후 인적자원관리와 동기부여에 대한 중요한 컨설팅 프로젝트들이 Mary Parker Follett에 의해 시작되었으며, 1917년 출간된 'Principles of Salesmanship'의 저자인 영국인 Harold Whitehead에 의해 효과적인 판매와 마케팅에 대한 컨설팅이 발전할 수 있는 계기가 마련되었다(Kubr, 2012).

특히 1920년대에는 많은 컨설팅 회사들이 설립되었는데, 이러한 회사들은 제조/생산에 관련된 문제를 판매와 사업 확장이라는 좀 더 넓은 시각에서 다룸으로써 점차 기업을 종합적 컨설팅이 가능할 수 있게 확대하였다. 이 당시 활동하게 된 신입 컨설턴트들 가운데 상당수가 회계학을 공부하거나 기업의 회계와 관련된 업무경험을 갖고 있는 사람들이었기 때문에 기업의 재정과 운영상의 재무관리에 대한 컨설팅도 급격하게 발전하기 시작했다(kubr, 2012). 이들 중 기업에 대한 전반적인 관리와 광범위한 진단의 선구자였던, James O. McKinsey는 1925년에 컨설팅 회사를 설립했는데, 오늘날 그는 현대적 컨설팅의 시조로 평가되고 있다(kubr, 2012). 그 후 1930년대부터 약 70년간 전문 서비스 컨설팅 회사들이 출현하기 시작했으며, 현재의 경영 컨설팅 회사들은 다국적 기업으로 성장하였고, 컨설팅 기법을 개발하며 사업영역을 확장해 나가고 있다(중소기업기술정보진흥원, 2013).

중소기업기술정보진흥원(2013)에서 제시한 해외 컨설팅 시장 전망을 살펴

보면, 해외컨설팅 시장은 2009년 경제위기의 여파로 전년대비 △9.1%의 마이너스 성장을 기록하였으나 2010년에는 전년대비 4.4% 성장한 1,928억 달러를 기록하였다. 2011년 상반기에는 기업들의 투자확대와 원가절감에 대한 수요 증가로 컨설팅 시장이 성장세를 지속하는 듯 보였으나 2011년 하반기부터 세계경제 침체에 대한 우려로 인해 컨설팅 수요가 감소하면서 성장세가 둔화되어 2011년 해외 컨설팅 시장 규모는 전년대비 3.0% 증가한 1,986억 달러를 기록하였다(중소기업기술정보진흥원, 2013).

세계 컨설팅시장은 <그림 2-01>과 같이, 2014년 2,130억 달러(200조원)의 시장이 형성될 것으로 추정하고 있으며, 이는 2010년의 1,928억 달러보다 약 10% 증가한 것이며, 연평균 약2.6%의 성장세가 지속되는 것을 예상하면 향후의 컨설팅시장규모 역시 커질 것이라고 전망할 수 있다(중소기업기술정보진흥원, 2013). 그리고 향후 해외 컨설팅 시장은 원가절감을 통해 지속적인 경영성과를 창출할 수 있도록 기업구조를 변화시키는 컨설팅 분야와 바젤Ⅲ 가이드라인 및 세계 온실가스 배출기준 등과 같은 산업 별 규제확산에 대응하기 위한 컨설팅 분야가 확대될 것으로 예측된다(중소기업기술정보진흥원, 2013).



출처 : Kennedy Information 'Global Consulting Marketplace', 2011-2014

<그림 2-01> 세계 컨설팅 시장규모

또한, 컨설팅 분야 별로 살펴보면 재무 서비스 분야의 컨설팅 수요(400억 달러, 2010년 기준)가 전체의 20.7%로 가장 높게 나타났으며, 그 뒤를 이어 공공분야의 컨설팅 수요(394억 달러, 2010년 기준)가 19.4%로 나타나 공공 부문과 재무서비스 두 분야에서의 컨설팅 수요가 해외 컨설팅 시장(1,928억, 2010년 기준) 전체의 약 40%를 차지하고 있다(중소기업기술정보진흥원, 2013).

2.1.2.2 국내 컨설팅 산업의 동향

1990년대 까지 국내 기업들에 생소하게 여겨졌던 컨설팅 산업은 IMF 경제 위기를 통해 필요성이 증대되기 시작했고, 많은 외국계 컨설팅사가 국내에 진출하였다. 이후, 시장은 지속적으로 활성화 되었으며, 현재 많은 기업들이 경영혁신을 통한 경쟁력 강화의 목적으로 컨설팅 서비스를 활용하고 있다. 중소기업 컨설팅 산업백서(2008)를 살펴보면, 국내 컨설팅의 시작은 1957년 기업의 생산성 향상을 목적으로 설립된 한국생산성본부(KPC)부터라고 할 수 있다. 이후 1960년에는 한국능률협회(KMA)가, 1962년에는 한국표준협회(KSA)가 설립되었다. 당시의 컨설팅 서비스는 수출 공산품의 품질향상과 불량개선, 바이어의 클레임 방지를 위한 품질관리와 공정관리 등에 대한 정부의 목적 지향적인 지도 사업으로, 기업 스스로의 자발적인 요구에 의해 이루어진 경영 컨설팅 서비스는 아니었다(중소기업청, 2009).

1990년 후반 IMF 경제위기가 일어나면서부터, 민간부문에서 컨설팅에 대한 관심이 증가되기 시작했는데, 대부분이 사회 전 부문에서의 구조조정의 영향 때문이었다. 또한 중소기업의 경쟁력 향상을 통해 IMF를 극복해 보고자 정부에서도 컨설팅 지원 사업을 주요 정책과제 중 하나로 마련하여, 컨설팅 지원 사업 등이 시행되었고, 시장 내에서 산업을 주도적으로 이끌고 있는 중소기업과 유망 벤처기업을 중심으로 경영컨설팅 시장이 확대되기 시작했다. 이와 같이 국내 컨설팅 산업은 IMF 전까지 주로 대기업들이 선진국의 우수한 경영기법이나 기술 등을 도입하기 위해 추진하던 활동이었다(신동주, 2012). IMF 경제 위기를 통해 많은 외국계 컨설팅사가 국내에 진출하였고,

기업들은 경쟁력강화와 체질개선을 위해 전문 컨설팅사로 하여금 혁신활동을 통해 역량을 강화하기 시작하였다. 또한, 경영위기 속에 리스크 관리를 위한 방안을 모색하기 시작하였다(신동주, 2012). 이때부터 중소기업들도 컨설팅 활동에 대한 인식의 확산이 이루어지기 시작하였고, 최근에는 소기업 및 창업 기업들 까지도 컨설팅 활동을 계획하거나 추진하고 있다(신동주, 2012).

하지만, 많은 기업들이 컨설팅이라는 지식서비스 산업을 접하게 된 것이 얼마 되지 않았기 때문에 아직까지도 컨설팅에 대한 개념이나 인식이 명확하지 않은 것이 사실이다. 다행히 컨설팅산업을 정부에서 적극적으로 육성함에 따라 국내 중소기업들이 정부의 지원정책을 통해 그동안 자금력이 여유 있는 기업들에 제한되어 왔던 컨설팅 서비스를 접할 수 있는 계기가 마련되고 있다(신동주, 2012). 아래의 <그림 2-02>는 국내 컨설팅산업의 발전과정을 컨설팅사와 컨설팅 서비스를 기준으로 시기에 따른 컨설팅 발전과정에 대해 기술한 중소기업기술정보진흥원의 컨설팅산업현황분석 및 활성화 방안자료를 참조하여 작성된 그림이다.

	1950~1985	1986~1995	1996~1999	2000~2004	2005~현재
시장성격	· 국내 컨설팅 산업의 태동	· 경영 컨설팅 업 성장진입	· 코스닥 시장 개설로 인한 벤처기업관련컨설팅	· 인터넷 및 전자상거래 활성화에 따른 경영대응	· 컨설팅 시장 경쟁촉발 · 컨설팅산업에 대한 정부지원강화
컨설팅 사	· 한국생산성본부(1957) · 한국능률협회(1962) · 한국표준협회(1962) · 중소기업진흥공단(1979)	· 다국적 경영 컨설팅 사 들의 한국시장 진출 - 앤더슨(1986) - 맥킨지앤컴퍼니(1991) 등 · 한국경영기술지도사회 창립(1986)	· 국내 사 들의 출현	· IT 컨설팅 사 들의 약진	· 컨설팅의 차별화 · 컨설팅의 전문화되고, 독립적인 컨설팅 사 들의 출현
컨설팅 서비스	· 산업화 시대에 걸 맞는 산업교육, 생산관리, 인증업무 등 제공	· 외 국 사 들의 한국시장 진출로 "경영컨설팅"이라는 개념이 한국 시장 에도 소개됨	· IMF 기간 을 거치면서 요구된 재벌 기업 들 의 '구조 조정'을 위한 컨설팅 실행 · 기 업 합 병 활성화	· IT 산 업 의 전 세 계 적 인 붐으로 인한 관련 컨설팅 실행	· 해외진출 가시화 · 쿠폰제 컨설팅 사업 실시 · 경영환경변화에 따른 컨설팅 분야확대(환경, 모바일, 융합, 사회적 책임 등) · 국내 대기업 들 의 '성장전략 찾기'에 발맞춘 글로벌/신시장 성장전략 컨설팅

출처 : 중소기업기술정보진흥원.(2011). '컨설팅산업현황분석 및 활성화방안', p.37, 연구 자료를 참조하여 연구자가 그림으로 재작성

<그림 2-02> 국내 컨설팅산업 발전과정

위 <그림 2-02>와 같이 국내 컨설팅 산업은 짧은 시간에 시장을 형성하여, 급격히 성장하였으며, 그 배경에는 정부의 강력한 지원제도가 큰 역할을 했음이 분명하다.

통계청 컨설팅 산업의 통계현황을 살펴보면, 1994년 500억원이었던 국내 컨설팅 시장 규모는 2012년 약4조 7,910억원의 시장으로 성장하였으며, 국내 컨설팅 사업체수는 2006년 2,817개가 2012년 4,586개로 증대되었다. 또한, 종사자 수는 31,326명으로 지속적인 성장을 보이고 있다(통계청, 2013).

<표 2-03> 컨설팅산업의 통계현황(시장조사 및 경영상담업)

년도	사업체수 (개)	종사자수 (명)	남자 (명)	여자 (명)	매출액 (백만원)	영업비용 (백만원)	인건비 (백만원)
1994	126	2,252	878	1,374	53,449	47,553	21,714
1996	908	8,648	5,150	3,498	789,875	276,255	-
1997	957	8,873	5,590	3,283	797,748	701,904	260,650
1998	1,186	13,033	6,176	6,857	871,318	802,385	325,924
1999	1,309	12,793	8,088	4,705	1,084,785	930,940	373,058
2000	1,841	17,443	8,525	8,918	1,444,441	1,174,477	634,937
2001	1,757	19,974	12,139	7,835	1,798,885	1,450,474	-
2002	2,154	20,536	10,934	9,602	1,835,332	1,723,253	593,641
2003	2,307	23,414	14,879	8,535	1,903,602	1,859,924	679,833
2004	2,432	24,439	13,604	10,835	2,286,510	2,077,465	742,431
2005	2,628	28,294	16,957	11,337	3,687,471	2,803,435	-
2006	2,817	28,570	16,300	12,270	3,991,861	3,149,029	1,162,742
2007	2,389	21,014	13,832	7,192	2,197,731	1,917,534	701,259
2008	2,637	26,754	17,811	8,943	3,034,149	2,643,320	980,699
2009	2768	25,789	17,054	8,735	3,952,623	1,376,482	199,795
2011	3,735	30,462	20,572	9,890	4,731,388	4,374,291	1,551,076
2012	4,586	31,326	20,938	10,388	4,790,956	4,607,175	1,817,082

출처 : 통계청.(2013). 서비스업 조사 및 서비스업 총 조사

하지만, 국내 컨설팅 시장을 이루고 있는 컨설팅사 규모별 현황을 살펴보면, <표 2-04>와 같이 종업원 수가 10인 미만의 컨설팅사가 전체 81%(3,067사)로 대부분을 차지하고 있는 반면, 종업원 수는 전체 32%(9,887명)를 보이고 있고, 매출액 비중은 전체 29%(13,740억원)가 나타나고 있다. 또한 10인 미만의 컨설팅사의 매출 평균은 10억원이 안 되는 것으로 나타나고 있다. 반면, 50인 이상은 전체 1.8%(66개사)를 차지하고 있으나, 종업원 수는 전체 31%(9,446명)를 보이고 있고, 매출액은 전체 35.5%(16,835억원)나 차지하고 있음을 알 수 있다. 50인 이상규모의 컨설팅사 평균 매출액은 225억원으로 10인 미만 기업들에 비해 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 이렇듯 국내 컨설팅 시장을 구성하고 있는 컨설팅사는 종업원 10인 미만의 영세한 규모의 기업들이 대부분임을 알 수 있다(신동주, 2012). 이 기업들은 대부분 중소기업으로 고객으로 시장을 형성하고 있으며, 많은 기업들이 정부 지원 사업을 통한 매출에 의지하고 있으며, 질적으로도 매우 열악한 실정이다.

<표 2-04> 컨설팅사 규모별 현황

구분	기업개체 수 사(%)	종업원 명(%)	매출액 억원(%)	업체당 매출액 억원	1인당 매출액 억원
5인 미만	2,312(61.9)	4,938(16.2)	5,765(12.2)	2.49	1.2
5~10인 미만	755(20.2)	4,949(16.3)	7,975(16.9)	10.56	1.6
10~20인 미만	404(10.8)	5,269(17.3)	7,615(16.1)	18.85	1.4
20~50인 미만	198(5.3)	5,860(19.2)	9,124(19.3)	46.08	1.6
50인 이상	66(1.8)	9,446(31.0)	16,835(35.5)	225.08	1.8
계	3,735(100)	30,462(100)	47,314(100)	12.67	1.6

출처 : 통계청.(2013년). 서비스업 조사(경영컨설팅업), 연구자 재구성

또한, 중소기업기술정보진흥원(2013)의 컨설팅 지원사업 성과분석 보고서에 의하면, 컨설팅 회사 기업 수 대비로는 외국계가 5.4%, 국내 대형 컨설팅사가 5.1%를 차지하고 있는데 이들이 국내 시장 매출의 85.7%를 차지하고 있

다. 컨설팅사 별 고용인력 분포를 살펴보면 외국계가 16.7%, 국내 대형컨설팅사가 49.7%를 차지하고 있다. 국내 컨설팅 산업 시장경쟁 구도는 대기업과 정부 시장의 경우 맥킨지, 베인 & 컴퍼니, IBM, 액센추어, 딜로이트 등 글로벌 컨설팅사가 주도하고 있으며, 그 외 시장은 글로벌 컨설팅 회사와 국내 회계법인 계열 합작 컨설팅 회사, 대기업 계열 컨설팅 서비스기업과 국내 로컬 전문 컨설팅 회사와의 경쟁구도로 이분화 되어 있다.

외국계 글로벌 회사는 높은 브랜드 인지도와 선진 컨설팅 기법을 바탕으로 고부가가치 지식서비스 시장인 컨설팅 시장에서 우위를 점유하고 있는 반면, 국내 컨설팅사는 경영 여건이 열악한 소형기업의 비중이 높은 편이며, 전반적으로 경쟁력이 낮은 편에 속한다. 이처럼 국내 컨설팅 산업의 전반적인 부문에서 외국계 기업과 경쟁력 수준에 차이가 큰 편이다(중소기업기술정보진흥원, 2013).

2.1.3 경영컨설팅의 프로세스

컨설턴트와 고객은 컨설팅 프로젝트가 진행되는 동안 조직이 추구하는 목적과 변화를 달성하기 위해 필요한 활동들에 착수하게 되는데, 이를 일반적으로 컨설팅 프로세스라 한다. 이러한 컨설팅 프로세스에는 고객과 컨설턴트간의 관계가 형성되어 작업이 개시되는 시작점과 컨설턴트가 고객을 떠나는 종결점이 있으며(Kubr, 2012), 두 시점 사이에 몇 개의 기본적인 단계들이 구성되는데, 이러한 각 단계들은 고객과 컨설턴트가 사전 계획했던 일정에 맞춰 논리적이고 체계적으로 운영될 수 있도록 도와준다. 이와 같은 컨설팅 프로세스는 연구자에 따라 다양한 모델들이 제시되고 있다.

선행연구를 살펴보면, Kurpius, Fuqua & Rozecki(1993)는 단기컨설팅 또는 장기컨설팅 여부에 상관없이 사전준비, 참여·문제탐색·계약, 정보수집·문제확정·목표설정, 해결안도출·대안선택, 평가, 종료의 6단계를 거친다고 하였다(Kurpius, Fuqua & Rozecki, 1993).

ILO(1996)는 국제노동기구 방법론(ILO Model)에서 밀란모델(Milan Model)을 제시하고, 컨설팅 프로세스를 착수(Entry), 진단(Diagnosis), 계획

(Planning), 구현(Implementation), 종료(Termination)의 5단계로 구분하고 있으며, 밀란모형은 국내 컨설팅 지원 사업에서도 가장 많이 제시되고 있는 모형 중 하나이다.

밀란모형을 간략히 설명하자면, 착수는 컨설턴트와 고객과의 만남을 통하여 예비 진단을 하고, 프로젝트 준비와 컨설팅수행계획을 수립하여 고객에게 제안하고, 계약을 체결하는 단계이다. 다음으로 진단은 목적에 대한 정의를 내리고, 문제해결에 필요한 정보수집과 정보를 통해 현상을 분석하며, 고객에게 피드백하는 단계이다. 셋째로 활동계획수립단계에서는 진단단계에서 나타난 문제를 해결하기 위한 대안을 탐색하고 발견하여, 실현가능한 계획을 수립하게 된다. 넷째로 실행은 수립된 계획을 실행하는 단계로서 조직에 대한 교육을 실시하고, 컨설팅 목적을 달성하기 위하여 조직의 변화를 유도하며, 지속적으로 모니터링과 관리활동을 수행한다. 마지막으로 종료는 컨설팅 결과에 대한 경영층의 승인을 받고자 하는 단계로서 보고서 작성, 프리젠테이션, 평가를 통한 승인획득, 사후관리(Follow-up Management)계획을 수립하고, 컨설턴트는 철수하게 된다(Kubr, 2012). 이러한 Kubr(2012)의 5단계 밀란모델(Milan Model)을 그림으로 나타내면 <그림 2-03>과 같다.



출처 : Kubr.(2012), 연구자 재구성

<그림 2-03> 컨설팅 프로세스의 단계

2.1.4 정부지원제도

지식서비스산업의 부가가치는 매우 높아 우리나라뿐만 아니라 전 세계적으로도 지식서비스 산업의 육성을 강화하고 있는 실정이다. 컨설팅산업은 경험과 기술, 전문지식을 활용해 기업의 문제를 해결하고 경쟁력을 높이는 기능을 가지고 있다. 따라서 컨설팅 산업의 성장은 기업의 경쟁력 강화와 성장 기반 확보에 밀접한 관련성을 가질 수밖에 없고, 이런 이유로 정부의 컨설팅 산업에 대한 정책적 노력은 지속적으로 강화되고 있는 실정이다. 또한, 정부는 컨설팅산업의 육성을 위하여 관련법규를 운영하고 있으며, 크게 컨설팅기업 및 컨설턴트 등의 제도적 지원을 명시하고 있는 컨설팅산업기반조성 관련법 6개와 중소기업 혹은 전체기업의 컨설팅 지원 사업, 지원 체계 등 기업 컨설팅지원 관련법 7개가 있다(중소기업청, 2009).

대부분의 정부 지원 사업은 중소기업청 및 산업통상자원부, 고용노동부 등을 통하여 다양한 컨설팅 지원 사업을 수행하고 있다. 2008년 기준으로 3곳의 정부부처와 2곳의 지방자치단체에서 11개 정도의 컨설팅 지원 사업을 기획해서 지원하고 있다(중소기업청, 2009). 각 지원사업의 컨설팅 내용을 보면 지원대상은 주로 중소기업들로 나타났으며, 컨설팅 분야는 경영지원분야가 가장 많은 것으로 분석되고 있다(중소기업청, 2009). 또한 최근 컨설팅 지원은 창업단계 컨설팅이 주로 이루어지고 있어서 향후 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 등의 단계별 지원도 고려되어야 할 것이다(중소기업청, 2009). 컨설팅 지원의 내용도 경영지원, 네트워크 지원, 기술지원 등 중복지원이 많이 이루어지고 있고 한편으로는 지원되지 않는 사각지대도 다수 존재한다(중소기업청, 2009). 이와 같은 지원형태는 지원사업의 비효율적 운영을 발생시키고 중소기업의 지원 효과를 감소시키는 요인으로 작용하고 있다(중소기업청, 2009).

특히 2005년부터 ‘쿠폰제 경영컨설팅 지원 사업’을 통해 2007년까지 7,000개사(총 500억원)를 지원하여 국내 중소기업 대상 컨설팅 시장을 활성화하고, 국내 컨설팅산업의 기반을 강화해 가고 있다. 또한 2007년 8월 한국산업규격(KS)을 제정해 표준화를 통한 컨설팅의 질을 높이려는 노력을 하고 있다(중소기업청, 2009).

2.1.5 컨설턴트

경영컨설팅에 직접적으로 참여하고, 고객과의 접점에서 중대한 역할을 하는 이는 단연 컨설턴트일 것이다. 이런 경영컨설턴트의 사전적 정의로는 기업 측의 의뢰에 의하여 경영실태(經營實態)를 조사하고, 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람이라고 설명하고 있다(신동주, 2012).

또한 네이버의 백과사전²⁾에는 역사적으로는 과학적 관리법의 창시자인 F.W.테일러가 능률기사 컨설팅(consulting efficiency engineer)을 개업한 것이 그 시초라고 하며, 길브레스 부처, R.M.에머슨, H.L.간토 등 과학적 관리법의 후계자들은 모두 능률기사로서 컨설턴트를 직업으로 하였다고 한다(신동주, 2012).

이외에도 경영컨설턴트에 대한 정의로 보유하고 있는 전문지식을 활용하여, 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다(조영대, 2005).

우리나라에서 경영컨설팅의 업무에 직접적 또는 간접적으로 종사하는 자로서는 경영지도사, 기술지도사, 국제공인경영컨설턴트, 공인회계사, 변호사, 변리사, 대학교수, 대기업 근무 후 퇴직자, 해당분야 전문 컨설턴트, 기타 개인 컨설턴트 등이 있다(신동주, 2012).

국가에서 컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사 및 기술지도사가 있고, 국제적으로 인증되는 국제경영컨설턴트(ICMCI CMC), 한국능률협회에서 주관해 인증을 해주는 경영컨설턴트가 있으며, 최근에는 다양한 단체에서 민간자격증을 발행하고 있다.

그리고 중소기업청에서는 컨설팅 산업의 지원정책의 일부분으로 컨설턴트 육성을 위한 컨설팅 대학원을 지원하고 있으며, 매년 전국의 컨설팅 대학원을 통해 많은 수의 컨설턴트가 배출되고 있다. 이처럼 컨설팅 산업의 근간을 이루고 있는 컨설팅 제공자는 하루가 다르게 늘어가고 있으며, 이러한 배경에는 정부의 강력한 지원정책이 큰 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

2) 네이버 백과 <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1060238&cid=40942&categoryId=31850>

2.1.6 컨설턴트의 역할

한국직업정보시스템에 등록된 3)경영컨설턴트의 역할로는 경영과 관련된 개선점을 제안하고 계획하며, 실행하기 위해 운영, 경영방법이나 조직의 기능을 분석하는 것과 같은 서비스를 제공하는 것으로 제시되고 있다.

Williams & Woodward(1994)의 연구를 보면, 컨설턴트의 역할을 전문가(Expert), 관리자(Manager), 연구원(Researcher), 교육자(Educator)란 용어를 사용하였다(Williams & Woodward, 1994). 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 역할이라 정의하였다(Williams & Woodward, 1994). 또한 Jang & Lee(1998)는 Williams & Woodward(1994)가 제시한 컨설턴트 역할에 개인이나 집단의 갈등을 조정하고, 중재하는 정치가(Politician)의 역할을 추가하여 컨설턴트의 역할 유형을 5가지로 확대하였다(Jang & Lee, 1998).

Kubr(2012)는 지시적 형태와 비지시적 형태 사이의 연속선상에서 여러 가지 역할을 살펴볼 것을 제시하였다. 지시적이란 리더십을 가지고 활동을 주도하거나, 고객에게 무엇을 하라고 지시하는 컨설턴트의 행동을 말하며, 비지시적인 역할은 고객에게 여러 가지 데이터를 제공하는 역할을 말한다(Kubr, 2012). 이러한 역할로는 주창자(advocate), 기술전문가, 트레이너와 교육자, 문제해결의 협력자, 대안확인자, 사실발견자, 프로세스 전문가, 반영자로 컨설턴트 역할을 설명하고 있다(Kubr, 2012). 이와 같이 컨설턴트의 역할은 연구자와 연구목적에 따라 다양하게 정의하고 있다. 그러나 기술의 제공자, 경험의 제공자, 지식의 제공자, 그리고, 훈련자 등의 역할에 대체적으로 포함된다 할 수 있을 것이며, 일반적인 업무범위로는 고객의 의견이나 니즈를 정의, 해결과제 및 목표 설정, 분석/진단, 문제의 도출, 대안제시, 실행방안 개발, 변화관리, 훈련, 정보 및 자료제공, 선진제도의 도입, 시스템 구축 등 이라 정리해 볼 수 있다.

3) 직업정보시스템 <http://www.work.go.kr/constJobCarpa/srch/jobInfoSrch/summaryExmpl.do?jobNm=02120>

2.2 컨설턴트 친사회적 서비스의 이론적 고찰

2.2.1 친사회적 행동의 개념

앞에서 설명한 선행연구의 내용처럼, 컨설팅사간의 경쟁이 심해지면서 조직 구성원들인 컨설턴트들도 능동적이고, 적극적인 자세가 요구되고 있고, 마케팅 역량이나 서비스 품질의 개선, 새로운 컨설팅 기법 연구 등이 지속가능 경영을 위한 새로운 과제로 변해가고 있다. 또한, 고객과의 접점에서 서비스를 제공하는 컨설팅산업에 있어서, 서비스 제공자인 컨설턴트에게 공식적으로 주어진 업무 이외에 컨설턴트 스스로 자발적으로 취하는 행동에 따라 컨설팅 기업의 성과가 긍정적으로 나타날 수 있음을 많은 연구자들이 제시하고 있다.

이와 같이, 조직 구성원이 개인 또는 조직에게 직접적으로 이익을 주려는 자발적인 행동을 친사회적 행동이라고 하며, 도움, 기부, 협조와 자원 등과 같은 행동의 형태로 나타난다(Brief & Motowidlo, 1986).

친사회적 행동(Prosocial Behavior)이란 용어는 Wispe(1972)가 처음 제기하였으며, 다른 사람에게 이익을 주는 개인의 사회적인 행동으로 정의하였다(Wispe, 1972). 친사회적 행동(Prosocial Behavior)의 Pro는 "~을 위하여"라는 뜻의 라틴어 접두사이다(Wispe, 1972). 따라서 다른 사람에게 이익을 주는 개인의 사회적인 반응을 지칭하며, 다른 사람을 해롭게 하는 반사회적 행동은 포함하지 않는다(Wispe, 1972). Brief & Motowidlo(1986)은 도움이 필요한 사람 또는 사회에 도움(helping)을 주려는 자발적 행동으로서, 상호 협력(co-operation), 나눔(sharing), 참여(volunteering) 등과 같은 행위를 친사회적 행동(prosocial behavior)으로 정의한 바 있다.

이처럼, 연구자들에 따라 친사회적 행동(Prosocial behavior)에 대한 정의는 조금씩 차이가 있지만, 다른 사람에게 도움을 주려하고, 배려하는 긍정적인 사회 행동을 한다는 면에서는 의견이 일치하고 있다.

예를 들면 다른 사람과의 관계를 형성하고 유지하기 위해 나타나는 긍정적인 상호작용(Wittmer & Hoing, 1994), 서비스이용자에게 기쁨을 주기 위해 노력하는 자발적 행동(Price, Arnould & Deibler, 1995) 등이 있다. 또한, 외부 이

용자에게 수준 높은 품질의 서비스를 제공함으로써 조직의 직접적 부를 촉진하기 위한 서비스 접점에서의 종사자의 자발적 역할행동(Ackfeldt & Wong, 2006)도 있다. 이러한 종업원의 친사회적 행동은 서비스 접점에서 자주 나타날 수 있는데, 주로 고객에게 직접적으로 도움을 주는 행동으로 공유, 기부, 협조 등과 같은 형태로 나타나며, 조직에 따라서는 필수적인 경우도 있다(Brief & Motowidlo, 1986). Brief & Motowidlo(1986)는 친사회적 행동은 자신의 역할이나 직무의 일부이며, 조직의 부(welfare)에도 영향을 미친다고 하였다. 또한, 이러한 기대된 행동에는 정책과 제품, 서비스에 대한 정확한 지식, 고객 이름을 부르는 것, 고객들에게 고맙다고 인사하는 것 등이 포함된다 고 하였다.

이와 같은 친사회적 행동에 대한 학자들의 정의를 요약하면, <표 2-05>와 같다.

<표 2-05> 친사회적 행동의 정의

연구자	내용
Wispe(1972)	다른 사람의 혜택을 보장하기 위해 보상을 기대하지 않는 자발적 행동
Brief & Motowidlo(1986)	서비스 제공자가 개인 또는 조직의 이익을 주기 위한 역할과 의도 친사회적 행동(prosocial behavior)은 도움이 필요한 사람 또는 사회에 도움(helping)을 주려는 자발적 행동으로서, 상호 협력(co-operation), 나눔(sharing), 참여(volunteering) 등과 같은 행위를 의미한다
Wittmer & Hoing(1994)	타인과의 관계를 구축하고, 유지하기 위해 나타나는 긍정적인 상호작용
Price, Arnould & Deibler(1995)	이용자에게 기쁨을 주기 위해 노력하는 자발적 행동
Ackfeldt & Wong(2006)	수준 높은 품질의 서비스를 제공하기 위한 서비스 접점에서의 종사자의 자발적 역할 행동
Weinstein & Ryan(2010)	외적 보상을 기대하지 않고 타인과 조직에 도움과 이익을 가져다주려는 의도적 행동
장석인(2014)	서비스 종업원이 개인 또는 조직에 직접적으로 편익을 주려는 자발적 행동과 의지로 정의

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2.2.2 친사회적 서비스 행동의 개념

친사회적 서비스 행동이란 외부 고객에게 향상된 품질의 서비스를 제공하여 조직의 직접적 부를 촉진하기 위한 서비스 접점 직원의 자발적 역할행동으로 정의되기도 하고(Ackfeldt & Wong, 2006; Bettencourt & Brown, 1997; 이형룡, 박용제, 권기준, 2010; 조주은, 2005), 조직 또는 조직의 다른 구성원들에게 종업원이 직접적으로 도움을 주는 행동으로 종업원이 개인 또는 조직의 직접적인 이익을 촉진하기 위한 역할과 의도로 정의되기도 한다(Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988).

이러한 친사회적 서비스 행동은 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)으로 설명되기도 한다(Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994). 이러한 관점은 서비스접점에서 직원의 태도 및 행동이라는 정의는 일치하지만, 하위 구성변수에 차이가 있다.

조직시민행동은 판매원의 생산성에 반드시 영향을 주지는 않지만(organ, 1988), 조직의 기능을 효과적으로 수행하는데 기여하는 판매원의 행동이며, 스포츠맨십(sportsmanship), 시민정신(civil virtue), 협조(helping)등의 세 가지 차원으로 구성되어 있다(organ, 1988). 스포츠맨십은 회사에서의 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동이며, 시민정신은 판매원이 회사의 생활에 책임을 가지고 참여하고 관심을 갖는 행동이고, 협조는 회사 내 구성원 간의 예의와 조정행동이다(Posdakoff & MacKenzie, 1994).

Brief & Motowidlo(1986)는 친사회적 행동은 자신의 역할 기술의 일부이며, 조직의 부(welfare)에도 영향을 미친다고 하였다(Brief & Motowidlo, 1986). 친사회적 행동은 도움, 공유, 기부, 협조와 자원 등과 같은 행동의 형태로서 나타나며 효과적인 조직 기능화를 위하여 필수적인 것으로 고려된다(Brief & Motowidlo, 1986).

또한, 친사회적 서비스 행동에 대한 연구는 친사회적 조직 행동(prosocial organizational behavior)이라는 개념에 근거를 두고 시작되었다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011). Bettencourt & Brown(1997)은 ‘개인, 그룹 또는 조직의 번영을 촉진하기 위하여 조직구성원에 의하여 수행되는 역할행동’으로 정의되

는(Brief & Motowidlo, 1986) 친사회적 조직 행동에 서비스의 개념을 추가하여 친사회적 서비스 행동이라고 명명하였다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011). 친사회적 조직행동에 대한 개념을 정립한 Brief & Motowidlo(1986)는 친사회적 조직 행동을 역할 내 친사회적 행동(role-prescribed prosocial behavior), 역할 외 친사회적 행동(extra-roleprosocialbehavior), 협력(cooperation)의 세 가지 하위차원으로 구분하였다(Brief & Motowidlo, 1986). 이에 서비스의 개념을 추가하여 친사회적 서비스 행동을 역할 내 행동(role-prescribedcustomerservice), 역할 외 행동(extra-rolecustomerservice), 협력의 세 차원으로 구성하였다(Bettencourt & Brown, 1997; 남중헌, 2004; 최형민, 조재근, 이형룡, 2011).

이와 같이 친사회적 서비스 행동과 친사회적 조직 행동에 대한 개념을 비교해보면, <표 2-06>과 같다.

<표 2-06> 친사회적 서비스 행동과 조직시민 행동의 개념 비교

구분	친사회적 서비스 행동	친사회적 조직행동
정의	외부 고객에게 향상된 품질의 서비스를 제공하여 조직의 직접적 부를 촉진하기 위한 서비스 접점 직원의 자발적 역할행동	생산성에 반드시 영향을 주지는 않지만, 조직의 기능을 효과적으로 수행하는데 기여하는 판매원의 행동
구성요소	역할 내 행동, 역할 외 행동	스포츠맨십, 시민정신, 협조
조직에 대한 역할	순기능적/역기능적 행위를 포함	순기능적 행위를 포함
관점	대고객 서비스 직원	조직 내 직원
직무 기술/비기술	직무에 명시되지 않은 행위도 포함	직무에 명시되지 않은 행위
능동적/수동적	능동적/수동적 행위 모두 포함	능동적/수동적 행위 모두 포함
조직에 대한 순기능/역기능	순기능/역기능(전체 이익을 저해하는 악영향 행동)모두 포함	순기능행위(전체 이익을 위하는 행동)
재무적 보상의 가능성	공식적인 보상 시스템이 인식할 수 있는 행위도 포함.	공식적인 보상 시스템이 인식할 수 없는 행위

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

2.2.3 친사회적 서비스 행동의 구성요소

Bettencourt & Brown(1997)의 연구에 의하면, 친사회적 서비스 행동을 역할 내 고객서비스(role-prescribed customer service), 역할 외 고객서비스(extra-role customer service), 협동(cooperation)의 3가지 하위 요소를 제시하고 있다(Bettencourt & Brown, 1997).

첫째, 역할 내 행동은 조직의 근무부서에서 묵시적 규범과 직무기술서, 성과평가표와 같은 표준화 된 양식으로 종사원이 업무수행과정에서 반드시 수행하기를 기대하는 행동이다(Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987).

여기에는 예절바른 모습으로 대하는 것, 조직의 정책에 대한 정확한 지식, 이용자 이름 호칭, 이용자에게 감사의 인사 등이 포함된다(남중현, 2004; 윤수선, 2013). 이러한 행동들은 서비스 만족이나 품질지각, 선호도와 업무성과를 향상시키는 주요 요인으로 나타나고 있다(Bitner, Booms & Tetreault, 1990).

둘째, 역할 외 행동은 공식적인 역할 외에 고객의 만족을 창출하기 위한 그 이상의 서비스를 고객에게 제공하고자 하는 고객 접점 종업원들의 행동을 말한다(Bitner, et al., 1990). 즉, 고객에게 서비스를 하는 동안에 “예외적 서비스, 조그마한 관심, 덤 제공” 등을 통하여 고객을 감동시키는 것을 말한다(Bitner, et al., 1990; Price et al., 1995; 남중현, 2004; 김경은, 2009). 하지만 이용자의 요구 이상으로 서비스를 제공하다 보면, 이러한 행동이 이용자에게 감동을 제공할 수 있으나, 이용자에게 행하는 서비스 시간의 연장으로 인한 업무효율성 감소와 비용의 추가 발생 요인으로 나타날 수 있다(Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987).

셋째, 협력은 조직의 목표를 달성하기 위한 종사자들의 긴밀한 협조적 행동을 통하여 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 재량적 행동(discretionary behavior)이다(Organ, 1988).

또한, Bettencourt & Brown(1997)은 종사자간 협력이 이용자에게 서비스를 제공하는 과정에서 이용자가 지각하는 평가에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Bettencourt & Brown, 1997). 즉 종사자의 친사회적 행동이 이용자의

서비스 품질에 영향을 미치는데, 이러한 친사회적 행동이 종사자의 협력이라 하였다(남중현, 2004). 그런데 친사회적 서비스 행동이 서비스 접점 직원의 고객에 대한 서비스 행동이라는 것을 고려한다면, 협력은 조직 내의 협력일 뿐, 고객서비스 행동과의 연관성이 부족하다고 판단할 수 있다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011). 이는 기존의 친사회적 조직 행동의 개념에 서비스라는 개념만을 추가하여 변형하였기 때문에 서비스 직원의 고객서비스 행동을 설명함에 있어서 협력은 그 의미를 모호하게 한다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011).

즉 Bettencourt & Brown(1997)의 친사회적 서비스 행동에 대한 하위차원 중, 협력은 친사회적 조직 행동으로서는 설명되어질 수 있지만(Bettencourt & Brown, 1997), 친사회적 서비스 행동의 하위차원으로는 적절하지 못한 것으로 판단할 수 있다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011).

또한, 대부분의 서비스 기업이 서비스 접점 직원이 수행해야 하는 서비스 행동을 명시한 직무기술서에 역할 외적인 서비스 행동을 포함하고 있다는 것을 고려하면, 친사회적 서비스 행동의 하위차원인 역할 내 고객서비스와 역할 외 고객서비스를 별도의 개념으로 구분하기에는 다소 무리가 따를 수 있다(최형민, 조재근, 이형룡, 2011). 또한, 이러한 사항은 최근 지속적으로 이루어지고 있는 연구들에서, 역할 내적 행동과 역할 외적 행동을 명확하게 구분하기 어렵다는 연구자들의 의견과 일치하고 있다.

따라서 본 연구에서는 Bettencourt & Brown(1997), 김경은(2009), 최형민, 조재근, 이형룡(2011), 장석인(2014)의 연구를 기반으로 친사회적 서비스 행동을 외부 고객에게 향상된 품질의 서비스를 제공하여 조직의 직접적인 부를 촉진하기 위한 서비스 접점 컨설턴트의 자발적 역할행동으로 정의하였으며, 친사회적 서비스 행동을 역할 외 고객서비스 행동에 역할 내 고객서비스 행동을 포함하는 단일차원으로 구성하여 연구를 진행하였다. 그리고 일시적인 프로젝트에서 관계를 유지하고 있는 컨설팅 산업에서, 컨설턴트의 친사회적 서비스 행동이 관계적 배태성이론에 따라 상호 간의 관계에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 확인해 보고자 하였다.

이와 같은 친사회적 서비스 행동에 대한 학자들의 정의 및 구성요소를 요약하면, <표 2-07>과 같다.

<표 2-07> 친사회적 서비스 행동의 학자별 정의 및 구성요소

연구자	정의	구성요소
Brief & Motowidlo (1986)	개인, 그룹 또는 조직의 번영을 촉진하기 위한 조직구성원에 의하여 수행되는 역할행동	역할 내 친사회적 행동, 역할 외 친사회적 행동, 협동
Bettencourt & Brown (1997)	친사회적 조직행동에 서비스개념을 추가. 조직을 위해 구성원이 수행하는 역할행동	역할 내 행동, 역할 외 행동, 협력
Ackfeldt & Wong (2006)	고객에게 향상된 품질의 서비스를 제공, 조직의 직접적 부를 촉진하기 위한 서비스 접점 직원의 자발적 역할행동	역할 내 고객서비스행동 역할 외 고객서비스행동
최형민, 조재근, 이형룡 (2011)	서비스 접점에서 보여 지는 직원들의 태도 및 행동	역할 내 고객서비스행동 역할 외 고객서비스행동
장석인(2014)	서비스 종업원이 개인 또는 조직에 직접적으로 편익을 주려는 자발적 행동과 의지로 정의	단일항목

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

2.3 사후관리 서비스의 이론적 고찰

앞에서 제시한 것처럼, 컨설팅 프로세스는 연구자에 따라 다양한 모델들이 제시되고 있다. 선행연구를 살펴보면, Kurpius, Fuqua & Rozecki(1993)는 단기컨설팅 또는 장기컨설팅 여부에 상관없이 사전준비, 참여·문제탐색·계약, 정보수집·문제확정·목표설정, 해결안도출·대안선택, 평가, 종료의 6단계를 거친다고 하였으며, ILO(1996)는 밀란모델(Milan Model)로 불리는 국제노동기구 방법론(ILO Model)을 제시하고 컨설팅 프로세스를 착수(Entry), 진단(Diagnosis), 계획(Planning), 구현(Implementation), 종료(Termination)의 5단계로 구분하고 있으며, 이모형은 국내 컨설팅 지원 사업에서도 가장 많이 제시되고 있는 모형 중 하나이다. 이처럼, 연구자에 따라 컨설팅 프로세스는 각

기 다른 모형과 단계를 거치고 있으나, 약간의 차이만 있을 뿐 대체적으로 유사한 구조를 가지고 있다.

대부분의 경영컨설팅이 사전단계인 고객과 컨설턴트의 만남, 그리고 제공하고자 하는 컨설팅 서비스의 이해와 필요성을 인식하는 것에서부터 시작한다. 그리고 고객의 요구사항을 해결하기 위한 컨설팅 계획서가 만들어 지고, 서비스 제공자의 수행내용에 대한 컨설팅 평가 및 분석을 하는 과정관리가 이루어진다. 마지막으로 최종결과물을 고객에게 전달함으로써 컨설팅 서비스를 완료하고, 사후평가를 통한 피드백으로 이어지게 된다(Kubr, 2012).

이 과정에서 고객이 원하는 문제해결을 명확히 인식하고 계획을 수립하는 사전관리와 컨설팅 성과를 판단할 수 있는 과정관리의 중요성이 크다고 인식되어 왔고, 그에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 하지만 컨설팅 결과를 실제 적용 및 도입, 지속적인 관리를 하여, 고객이 컨설팅 결과물을 활용할 수 있도록 추가적인 지원활동을 하는 사후관리가 중요성이 더 높다는 의견이 연구자들에 의해 끊임없이 제시되고 있다(Kubr, 2012, Shin et al., 2013).

밀란모델(Milan Model)을 제시한 밀란 쿠버(2001)는 컨설턴트에 의해 이루어지는 향후의 작업이 현재의 컨설팅과 관련이 있을 경우 이를 사후관리(follow-up)라고 한다고 정의한바 있으며(Kubr, 2012), 이런 사후관리 서비스를 통해 새로운 문제나 기회가 골칫거리로 부상하기 전에 이를 발견하고, 해결할 수 있는 효과적인 사후관리야 말로 꼭 필요한 프로세스 중 하나임을 강조한 바 있다.

또한 이러한 사후관리 서비스를 통해 컨설팅 진행상황을 검토하고, 필요한 교정조치를 취하는데 도움을 제공하며, 새로운 문제의 발생여부를 알아보는 데 크게 효과적임을 제시한 바 있다.

사후관리 서비스와 관련된 최근 선행연구를 살펴보면, 정구상 et al.(2012)은 컨설팅 서비스 프로세스에서 고객의 요구사항을 이행하는 사전관리와 과정관리와 달리 경영혁신 과제로 제시한 경영목표를 달성 및 유지시키기 위한 사후관리 단계는 경영성파로 이어질 수 있도록 관리함으로써 컨설팅 서비스를 통한 경영성파가 표면적으로 드러나지 않는 한계를 극복시켜줌과 동시에

새로운 경영혁신과제를 도출하여 급변하는 경영환경에 대처할 수 있도록 지원하는 가장 중요한 단계라고 제시하고 있다(정구상 et al., 2012).

이와 같은 컨설팅 사후관리 서비스는 Simon & Kumar(2001), 김익성(2009), Shin et al.(2013)의 연구에서 제시된 바 있으며, 선행연구의 내용을 정리하자면, 사후관리의 목적은 컨설팅 프로젝트를 통해 도출된 새로운 경영시스템의 합리적 구축과 그 실행여부를 점검함으로써 경영개선의 효과를 지속적으로 관리 유지하고자 하는 것이다(Shin et al., 2013).

이처럼 사후관리 서비스가 컨설팅 결과물 활용에 있어서 중요한 변수임에도 불구하고, 사후관리에 대한 연구는 아직 활발히 이루어지고 있지 못한 게 현실이다.

다만, Shin et al.(2013), 정구상 et al.(2012), Shin et al.(2015) 등의 연구에서 사후관리의 중요성은 입증된 바 있다.

특히 중소기업의 경우 인력의 한계로 인해 컨설팅 종료 후 지속적인 실행에 어려움을 겪는 기업들이 많은데, 이때 사후관리 서비스가 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이, 많은 연구자들이 공통적으로 제시하고 있는 사항이다(Shin et al., 2013).

하지만, 대부분의 컨설팅 서비스 제공자들은, 인력의 한계성과 규모의 영세성으로 인해 컨설팅 계약이 종료되면, 해당기업에 추가적인 서비스 제공을 하지 못하고 있다. 사후관리 서비스를 통해 고객이 컨설팅 결과물을 적극 활용하게 함으로써 성과를 높이고, 고객과의 관계를 긍정적으로 가져감으로써, 재계약 창출이나 시장 내에서의 입소문 효과를 얻을 수 있다면, 결과적으로 컨설팅 제공기관은 마케팅 비용절감이 가능하여 장기적으로 경영성과가 향상될 수 있을 것이라 추론할 수 있다(Shin et al., 2013).

본 연구에서는 컨설팅 성과에 중요한 변수 중 하나인(Shin et al., 2013; 정구상 et al., 2012) 사후관리 서비스가 고객과의 관계형성에도 중요한 선행변수인지에 대해 확인해 보고자 하였으며, 선행연구에서 제시하고 있는 내용을 포함한 ‘컨설팅 서비스 이후 추가적으로 진행하는 사후관리 과정으로, 컨설팅 후 결과물에 대한 활용, 보완사항 점검 등의 추가적인 활동정도’로 사후관리 서비스를 정의하여 연구를 진행하였다.

2.4 지각된 호혜성의 이론적 고찰

호혜성은 상대방의 노력으로 인하여 다른 상대방이 감사하는 마음을 느끼거나, 상대방에게 은혜를 입고 있다는 감정을 지각하는 것을 말한다(Morales, 2005). 이러한 호혜성은 상대방으로 부터 얻은 편익을 다시 되돌려 주는 일종의 사회적 부채와 같은 개념이다. 따라서 호혜성은 상호간에 지속적인 교환 관계가 이루어 질 수 있도록 촉진하는 역할을 수행하기도 한다. 호혜성은 사회교환이론에 근거를 두고 있으며, 서로 간에 동등한 가치를 지닌 결과물을 교환한 정도로 정의되기도 한다(Cronin et al., 2000).

이와 같이 호혜성은 주로 신뢰와 연관성이 깊으며, 관계마케팅에서 많이 연구되어지고 있다. 상호간에 관계의 만족과 신뢰가 높을수록 호혜성이 높게 유지되어, 사회적 교환이 증진되고, 관계성과에 있어서 긍정적인 효과를 나타낼 수 있음을 많은 연구자들이 제시하고 있다.

이렇듯, 호혜성과 관련된 선행연구들은 주로 보상이론과 관련된 연구가 대부분이며, 관계와 신뢰에 있어서 중요한 변수임을 공통적으로 제시하고 있음을 알 수 있다.

선행연구를 살펴보면, Goranson & Berkowitz(1966)는 소비자들이 자신에게 편익을 준 매장에 대해 덕을 본다고 생각하게 되면, 이러한 감정 때문에 구매행위를 통해 매장에 보답하려고 애쓴다고 하였다(Goranson & Berkowitz, 1966). 그리고 덕을 본다는 감정은 궁극적으로 소비자들로 하여금 호혜성에 대한 긍정적 반응을 증대 시킨다고 하였다.

Morales(2005)은 기업의 노력이 제품 혹은 서비스의 지각된 품질을 높일 수 있음을 제시하였다. 기업이 품질을 높이는 노력을 하는 경우 소비자들은 해당 기업에 대해 감사하는 마음을 지각하거나, 나아가 호혜성을 지각한다는 것이다(Morales, 2005). 또한, Morales(2005)은 비록 제품의 질이 뛰어나지 않더라도, 호혜성을 지각한 고객은 노력을 많이 하는 회사에 보상을 주고자 하는 성향이 있다고 하였다.

결국, 고객은 편익을 받은 제공자에게 보상을 하려는 기본 성향을 가지고 있다고 주장하였다.

그리고 Bartlett & Desteno(2006)는 호혜성은 사회적 유대관계를 형성하고 유지해 나가기 위한 필수 변수라 제시하였고, Palmatier et al.(2009)은 최근 기업의 노력과 호혜성 지각 맥락에서, 기업이 관계 마케팅 노력을 열심히 수행하면 소비자들로 하여금 고마운 감정을 유발하여 고객 신뢰형성, 나아가 고객몰입에 영향을 미쳐 지속적인 구매의도로 이어진다고 하였다(Palmatier et al., 2009). 이와 같이 고객이 서비스 종업원과의 관계에 배태되고 있고, 이 관계의 혜택을 긍정적으로 평가하고 있다면, 기업에 대한 용인도 긍정적으로 평가할 가능성이 높다(Yim et al, 2008; Bendapudi & Leone, 2002; 김지영, 2012). 반면, 관계마케팅을 수행하며, 주의와 관심을 기울여야 할 부분이 존재하기도 한다. 예를 들어, 판매원이 고객을 위해 도움을 제공하려는 시간적 노력이 증가하게 되면, 매장의 비용과 고객의 편익이 모두 증가하게 되고, 이러한 매장의 비용과 소비자의 편익이 불균형을 이루게 되면, 긍정적 측면의 불공정성이 유발될 수 있다고 제시하였다(Goranson & Berkowitz, 1966).

이와 같은 선행연구를 종합해 보면, 서비스 제공자나 기업의 노력이 증가할수록 고객은 호혜적인 감정을 지각할 것이고, 나아가 서비스 제공자나 기업에 대하여 긍정적인 태도를 보인다는 것을 알 수 있다. 비록, 호혜성의 개념을 적용한 연구는 지속적으로 증가하고 있으나, 호혜성에 대한 이론적 체계는 다양한 분야에서 사회적 유대관계를 형성하고, 유지해 나가기 위해 꼭 필요한 변수임에는 틀림없다(Bartlett & Desteno, 2006).

최근의 국내연구 중 박종철, 오혜영, 홍성준(2011)의 연구를 살펴보면, 소비자들은 자신의 편익을 증대시켜준 매장에서 덕을 본다고 생각하면, 이러한 감정 때문에 구매행위를 통해 매장에 보답을 하고자하는 성향이 강하게 나타난다고 제시하고 있고, 또 다른 연구에서 김지영(2012)은 백화점 샵마스터의 노력과 고객과의 관계에서 호혜성이 중요 변수임을 입증한 바 있다.

백화점 샵마스터의 지속적인 노력으로 하여금 고객에게 감사하는 마음을 지각하게 하여, 결국 지속적인 관계유지와 거래를 긍정적으로 만들 수 있음을 입증한 바 있다.

이와 같은 호혜성에 대한 학자들의 연구내용을 요약하면, <표 2-08>과 같다.

<표 2-08> 지각된 호혜성에 관한 선행연구

연구자	주요 연구내용
Goranson & Brekowitz (1966)	판매원이 고객을 위해 도움을 제공하려는 시간적 노력이 증가하게 되면, 덕을 본다는 감정으로 하여금 호혜성이 생겨 긍정적인 반응을 유발
Morales(2005)	기업이 제공하는 관계편익에 대해 소비자가 호혜성을 느끼지만, 상술로 지각하면 호혜성을 더 이상 느끼지 않음.
Regan(2005)	소비자는 호혜성을 느끼면 편익제공자에게 보상하려는 본성을 지님
Bartlett & Desteno (2006)	호혜성은 사회적 유대관계를 형성하고 유지해 나가기 위한 필수 변수
Palmatier et al.(2009)	기업이 관계마케팅 노력을 열심히 수행하면, 소비자로 하여금 고마운 감정을 유발하여, 고객신뢰, 고객몰입 및 지속적 구매의도에 영향을 미침
박종철, 오혜영, 홍성준 (2011)	소비자들은 자신의 편익을 증대시켜준 매장에서 덕을 본다고 생각하면, 이러한 감정 때문에 구매행위를 통해 매장에 보답을 하고 동기화됨.
김지영(2012)	백화점 샵마스터의 지속적인 노력으로 하여금 고객에게 감사하는 마음을 지각하게 하여, 결국 지속적인 관계유지와 거래를 긍정적으로 만들 수 있음

출처: 김지영(2012), 연구자 재구성

이처럼 많은 선행연구에서 고객과의 관계나 신뢰에 있어서 그 중요성이 확인되고 있는 호혜성에 대해, 컨설팅 산업에 적용해 영향관계에 대해 확인을 해보고자 하였다. 고객에게 지식서비스를 제공하여 기업의 성과를 창출하는 컨설팅 산업 역시, 고객과의 관계가 무엇보다 중요한 산업임에도 아직까지 호혜성의 연구는 부족한 상황이다.

본 연구에서는 관계마케팅 분야에서 활발히 이루어지고 있는 선행연구들을 통해, 컨설턴트의 노력에 따라 고객이 지각하는 호혜성의 정도가 상호간의 관계에 중요한 변수인지에 대해 확인해 보고자 한다.

2.5 지각된 정중성의 이론적 고찰

사람들이 사는 사회에서 상호간의 의사소통에서 중요한 역할을 하는 언어의 정중성은 어느 지역, 공동체에서나 존재하며 의사 전달을 하고자 하는 대화 당사자로서는 반드시 지켜야 할 원리이다(양용준, 2009). 이와 같이 정중성은 ‘예의 바름’ 또는 ‘공손’이라는 표현으로 상대방을 존중하거나 경의를 표하는 의미로 사용된다. 사회 규범적 차원에서 정중성은 대인관계에 지켜야 하는 미덕이며, 의무이기도 하다(양용준, 2009). 이러한 정중성은 서비스 영역에서 서비스 제공자에 대한 고객의 평가요인으로 많이 연구되어 지고 있다.

서비스와 관련된 연구를 살펴보면, 서비스를 받는 소비자들은 최소한의 기대를 가지고 있다. 예를 들어 소비자들은 서비스 접점에서의 기대치를 낮은 수준으로 맞추고 있다. 따라서 서비스 제공자가 만일 기대한 대로 행동하고 고객욕구를 접하고, 적절한 행동을 하는데 있어서 위배되지 않는다면, 소비자는 제공된 서비스에 대해 만족할 것이다(이승연, 2010). 그러한 최소한의 서비스 제공자 수행들은 기억 할 만 한 만족스러운 접점들로서 상기되어지지 않는 경향이 있다. 그러나 정중함에 대한 최소한의 수준을 접하는데 실패하는 것은 부정적 감정을 유발하는데 있어서 중요한 요소가 되는 경향이 있다(Bitner, Booms & Tetreault 1990). 즉, 정중한 태도에 대한 최소한의 수준을 제공하는 것의 실패는 불만족스러운 접점상태를 고객이 오랫동안 기억하도록 한다(신동주, 이석기, 유연우, 2015). 이러한 정중한 태도는 서비스 영역에서 고객만족요인에 큰 영향을 주고 있으며, 많은 연구에서 그 중요성을 강조하고 있다. 서비스 접점에서의 서비스 제공자 즉 종업원과 소비자 사이의 상호작용은 서비스 전달 과정에 있어서 매우 중요한 부분이며, 이때 종업원의 정중한 태도는 고객관계나 서비스 품질을 평가하는 중요한 요인 중 하나임을 많은 연구자들이 강조하고 있다(신동주, 이석기, 유연우, 2015).

선행연구를 살펴보면, Swan, Trawick & Silva(1985)는 의료서비스 제공자들을 대상으로 서비스 제공자가 고객으로부터 신뢰를 얻는데 영향을 미치는 요인 즉 신뢰성, 정직성, 적격성, 고객지향성, 친절성으로 다섯 가지를 제시하였다(Swan, Trawick & Silva, 1985). 이 연구에서 정중성이란 친절한 매너와

공손함, 지속적인 친근한 관계유지로 정의하고 있으며, 이러한 정중성은 고객의 서비스 제공자에 대한 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Swan, Trawick & Silva, 1985). Sundaram & Webster(2000)는 서비스산업에서 비언어적 커뮤니케이션 행위가 고객의 서비스 제공자 평가에 영향을 미친다고 주장하면서 결과변수인 서비스 제공자 평가의 요인으로 친절함과 정중한 태도의 중요함을 제시하고 있다(Sundaram & Webster, 2000). Coulter(2002)는 소비자의 신뢰 형성에 영향을 미치는 서비스 제공자의 특성들을 적격성, 고객지향성, 민첩성, 신뢰성, 공감성, 정중함, 지각된 유사성 등 7가지로 분류하였는데, 이 중 정중함은 서비스 제공자가 이해심이 있고 재치 있고 공손하며, 예의바른 것으로 지각되는 정도로 정의하고 있다(Coulter, 2002).

최근 연구에서 이승연(2010)은 호텔직원의 비언어적 커뮤니케이션이 직원 평가와 고객만족 및 충성도에 미치는 영향을 연구하면서, 서비스 접점에서 고객에게 보여주는 표정, 시선, 자세, 제스처 등의 비언어적 커뮤니케이션이 직원평가와 고객 만족 및 충성도를 결정짓게 한다는 것을 검증하였다(이승연, 2010). 이때 직원평가요소를 성실성을 의미하는 신뢰성과 서비스 제공능력을 서비스 제공자가 갖추었는지를 나타내는 적격성, 정중한 태도를 지니고 있는지 정도를 측정하여 검증한 바 있다(이승연, 2010). 이 연구에서는 고객만족에 정중한 태도가 신뢰성보다 더 영향을 미치는 것으로 나타났다.

컨설팅 산업도 서비스 접점에서 컨설턴트와 고객이 상호간에 커뮤니케이션을 통해 서비스가 이루어지고 있고, 서비스 제공자인 컨설턴트의 역할이 매우 중요한 산업 중 하나이다. 고객에게 지식서비스를 제공하여 기업의 성과를 창출하는 컨설팅 산업 역시, 고객과의 관계가 무엇보다 중요한 산업임에도 아직까지 정중성에 대한 연구가 부족한 상황이다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시한 연구결과를 바탕으로, 무형의 지식서비스를 제공하는 경영컨설팅 분야에서도 정중성은 매우 중요한 요인 중 하나일 것이라 추론할 수 있으며, 이러한 정중성에 대한 고객의 평가에 따라 상호간의 관계에 긍정 또는 부정적 영향관계에 있을지 컨설팅 산업에 적용해보고, 그 중요성에 대해 확인해 보고자 하였다.

2.6 관계적 배태성의 이론적 고찰

2.6.1 배태성 이론

최근 사회는 거래의 원리가 적용되는 사회(Marketbased Society)에서 소비자와 소비자, 소비자와 종업원 그리고 소비자와 기업 간의 관계에 초점을 둔 네트워크에 기반을 둔 사회(Network-Based Society)로 변화하고 있다(김경은, 조성도, 2011). 이러한 관점은 경제 활동도 사회적 관계에 배태되어 있다는 측면에서 Granovetter(1973)의 '사회배태성 접근(Social Embeddedness Approach)'과 일치한다(김경은, 2009).

Granovetter(1985)는 사회 네트워크 특성 중 하나인 유대강도(Strength of Tie)가 강하게 나타날 때 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 설명하였다(Granovetter, 1985). 이러한 유대강도(Strength of Tie)는 네트워크 내의 구성원들 간에 교류의 빈도, 질에 따라서 약한 유대관계에서부터 강한 유대관계의 범위를 갖게 된다(Granovetter, 1985). 네트워크 내에서의 잦은 교류는 강한 유대관계를 형성시켜, 친한 친구관계로서 표현되며, 네트워크 내에서 교류가 적어지고, 덜 친근하게 여겨지면, 약한 유대관계로 특징지을 수 있다. 따라서 유대강도는 친밀도(Intimacy)의 개념을 나타내주며, 네트워크 내에서 개인의 관점으로 다른 구성원들과의 관계의 정도를 설명해 준다.

Buskens & Weesie(2000)는 딜러와의 거래행위에서 배태성이 신뢰를 형성하는 역할을 하며 사회적 관계로부터 얻을 수 있는 미래에 대한 기대와 과거로부터의 경험이 복합적으로 작용하여 신뢰가 발생한다고 하였다. 결과적으로 사회적 네트워크 관계를 통해 형성되는 배태성은 경제적 거래행위에서의 신뢰를 형성하거나 불확실성을 감소시키는 역할을 한다(Buskens & Weesie, 2000). Halinen & Törnroos(1998)는 비즈니스 네트워크의 진화라는 관점에서 배태성의 역할을 다각적으로 연구를 한 바 있다(Halinen & Törnroos, 1998). 이 연구에서 배태성은 기업들 간의 상호관계의 구조, 즉 비즈니스 네트워크의 특성에 따라서 일시적(temporal), 공간적(spatial), 정치적(political), 시장적(market), 사회적(social), 기술적(technical) 배태성과 같이 다양한 형태

로 나타날 수 있다고 설명하였는데(Halinen & Törnroos, 1998), 이러한 배태성 유형을 정리하면, 아래 <표 2-09>와 같다.

<표 2-09> 배태성의 유형

배태성의 유형	주요내용	연구자
일 시 적 (temporal)배태성	- 기업네트워크는 본질적으로 시간의 경과에 따라 발전하는 사회 경제적 시스템 - 기업네트워크는 자연적 시간뿐만 아니라 사회적 시간 구조 속에 배태되어 있음	Halinen & Törnroos(1995)
공간적(spatial)배태성	- 기업네트워크내의 공간과 지리의 역할을 설명 - 기업 활동이 어디에 위치하고 있으며, 어떻게 조직화되었는가를 나타냄 - 국제적, 국가적, 지역적 범위	Piroe & Sabel(1984) Storper and Walker(1989) Malecki(1992) Dicken et al.(1994)
정치적(political)배태성	- 개별기업이 다른 행위자들에 대한 상대적 권력을 갖는 정치-사회적 범주 내에서 기업 활동이 수행됨	Melin(1989) Thorelli(1986)
시장(market)배태성	- 모든 기업들은 특정 시장에 배태됨 - 기업들은 다른 고객, 공급자, 유통업자, 경쟁업자(전략적 제휴를 통해)들과 결합됨	Halinen & Törnroos(1995)
사회적(social)배태성	- 기업네트워크는 다양한 사회적 구조에 배태됨 - 개별 종업원과 집단 간의 상호작용은 학습과 기술이전, 권력구조의 창출을 형성하게 됨 - 개별 구성원들은 자신의 접촉 네트워크를 창출할 수 있음	Granovetter(1973) Scott(1991) Ahrne(1994)
기술적 (technological)배태성	- 기업은 다양한 기술적 시스템과 기업 및 사회적 수준에서 시스템 발전에 배태됨 - 기업은 하부구조적 기술에 영향을 받게 되며 타 기업, 연구기관, 대학과 과학 단지 등과의 네트워크와 전략적 제휴를 하게 됨	Håkansson(1989) Hagedoorn(1993)

출처 : Halinen, A. & Törnroos, J. A.(1998), "The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks", Scandinavian Journal of Management, vol.14, pp.194-196.

이와 같이 여러 연구들에서 연구의 목적과 방향에 따라서 배태성의 정의와 연구 범위는 조금씩 차이를 보이기도 하지만, 대체적으로 배태성(Embeddedness)은 사람들과의 신뢰를 형성하고, 경제적 불확실성을 줄여주는

역할을 한다. 많은 선행연구에서, 배태성(Embeddedness)을 잘 활용하는 기업이 많은 비즈니스 기회를 얻을 수 있음을 제시하고 있으며(Jack & Anderson, 2002), Dimaggio & Louch(1998)는 불확실성이 높은 거래에서 네트워크 내부 거래를 선호하며, 서비스나 상품의 유형에 따라 배태성의 수준이 다르게 나타난다고 하였다(Dimaggio & Louch, 1998).

김경은(2009)에 의하면, 경제행위자는 궁극적으로 다른 사람과의 상호작용을 통해 사회구성원으로 존재하며, 결국 사회적 관계를 염두에 두는 행위를 하게 된다는 것이다(김경은, 2009). 특히 사회적 행위는 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 강조되면서 혈연관계, 지역-직업적 공동체 등의 네트워크에 배태된 강한 유대관계로 부터 나오는 혜택이 강조되고 있다(Granovetter, 1985). 또한, 배태성(Embeddedness)은 다른 사람 간 관계의 특성을 강조하는 개념으로서, 특정인이 다른 사람과 형성하게 되는 관계의 구조 속에서 서로 간에 영향을 주고받게 된다는 기본적 의미를 가지고 있다(Granovetter, 1985). 따라서 배태성 이론(Theory of Embeddedness) 즉, 연결망 이론은 특정 형태의 연결망 안에 자리 매겨져 있는 행위자의 위치가 그들의 의식이나 효용, 혹은 행위에 대한 보상(payoff)에 까지도 영향을 미친다는데 초점을 맞춘다(Granovetter, 1985). 즉, 사회적 연고(Social Ties)에 따르는 타인과의 관계를 통하여 인간적인 감정의 흐름 혹은 깊은 유대관계까지 형성되고, 시간이 갈수록 결속되어지는 배태성(Embeddedness)이 되는 것을 의미한다(Landry et al., 2005). 기존 관계 마케팅에서는 기업이 고객과 관계를 유지하는데 초점을 맞추고 기업의 관계적 노력에만 집중되어 연구가 이루어져왔다(김지영, 2012). 그러나 서비스 제공을 주업으로 두고 있는 기업은 고객과의 서비스 접점에서 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자와의 관계를 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다(김지영, 2012). 고객과의 유대강도와 친밀도에 따라 고객관계는 이미 결정되었다고 볼 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 강한 유대관계가 네트워크의 효과를 높이는 기능을 한다는 배태성 이론을 적용하여, 고객의 관점에서 연구를 진행해 보고자 하였으며, 개인 간 네트워크인 컨설턴트와 고객 간의 네트워크의 효과를 살펴보고자 한다.

2.6.2 관계적 배태성

사회적 네트워크를 배경으로 형성된 다른 구성원들과의 정서적, 사회적 유대강도와 친밀도(intimacy)로, 사회 네트워크에 구조적으로 연결된 유대관계를 배태된 관계(embedded relationship) 즉, 관계 배태성(relational embeddedness, 關係 背胎性)이라고 한다(김경은, 조성도, 2011). 여기에서 사회 네트워크는 개인 간의 관계로 이루어져 있으며, ‘자아에 의해 정의된 집단의 사람들 혹은 사회적 행위자들을 연결하는 연결의 패턴’이라고 정의할 수 있다(Seibert, Kramier & Liden, 2001).

즉 사회 네트워크는 개인이 보유하고 있는 전체 네트워크를 의미하는 것이 아니라 자신에게 도움이 된다고 인정한 관계들로만 구성된다(김경은, 조성도, 2011). 예를 들어, 고객이 어떤 점포에서 구매할 때 여러 서비스 종업원 중 자신이 인정한 관계에 있는 서비스 종업원에게 서비스나 제품을 구매하고자 하는 특성이 강하게 적용된다는 연구가 제시되고 있다(김경은, 조성도, 2011).

이와 같이 배태된 고객과의 관계가 일반적인 시장관계(arm's-length relationship)와는 다르게 외부인이 아닌 내부인과 같이 더 가깝게 느낀다는 것이다(Granovetter 1985). 결국, 관계 배태성은 고객들로 하여금, 기업이 형성한 네트워크에 가깝게 함으로써 고객들이 기업 내 네트워크에 통합된 느낌을 갖도록 해 주는 것이다.

관계적 배태성과 관련된 선행연구를 살펴보면, Rindfleisch & Moorman(2001)은 관계 배태성을 두 경제적 행위자들 사이에서 상호 호혜성과 근접성의 정도로 정의하였다. 이러한 개념은 경제적 행위자들이 구조적/관계적 배태성에 의해 연결되어 있다는 조직연구에 의해 비롯되었다(Granovetter, 1985; Uzzi, 1999). Granovetter(1985)는 모든 경제행위가 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 주장하면서 네트워크에 배태된 강한 유대관계로부터 나오는 경제적 혜택을 강조하고 있다(Granovetter, 1985). 또한 배태된 네트워크 내에서는 상호간에 신뢰와 호혜성을 얻게 되어 결과적으로 사회적 자본을 얻게 된다고 하였다(Portes & Sensenbrenner, 1993). 따라서 관계적 배태성을 통해 얻을 수 있는 혜택으로 고객과 장기관

계를 구축하는데 결정적인 역할을 하게 될 것이다.

예를 들어, 고객은 브랜드와 가격, 평판 등을 막론하고 서비스를 제공받기 위해 많은 서비스 제공자들과 서비스 접점에서 상호작용을 하게 될 것이다. 그러한 상호작용 중 고객은 관계를 형성하길 바라는 서비스 제공자와 강한 유대관계가 일어나게 되어 관계로부터 얻게 되는 혜택과 신뢰를 지각하게 될 것이다. 이렇게 지각된 감정을 통해, 관계 배태성을 갖게 된 고객은 그 서비스 제공자와 보다 강한 관계를 유지하려 할 것이고, 자연스럽게 서비스 제공자가 제시하는 서비스 또는 상품을 소비하려 할 것이며, 장기적인 관계 형성에 긍정적인 생각을 하게 될 것이다.

컨설팅산업에서는 공급자들 간의 경쟁이 항상 비용에 근거하지 않는다고 Armbruster(2006)는 제시하고 있다. 고객이 컨설팅 회사를 선택할 때 겪는 불확실성은 매우 높으며, 무형서비스인 컨설팅에 대한 사전 품질예측은 쉽지 않다고 하면서(Armbruster, 2006), 네트워크상에서 관계의 질이 컨설팅사를 선택할 때 매우 중요한 경쟁우위 요인이 된다고 하였다. 결국 배태성에 대한 연구가 가져온 핵심적인 통찰력 중 하나는 경제 교류가 항상 효율성을 따르지 않는다고 것이다(Brown & Duguid, 1991). 이에 대한 정확한 이유는 사회적 관계에 의해 제한 받기 때문이라고 하였다(Brown & Duguid, 1991).

국내 관계적 배태성 연구를 살펴보면, 김경은(2009)은 서비스 판매원에 대한 고객 배태성이 고객-기업 관계에 미치는 영향에 대한 연구에서, 고객 배태성을 상호호혜성과 근접성, 정으로 하위차원을 구분하여 연구를 진행하였다(김경은, 2009). 연구결과 고객의 특성상 안정된 거래를 하려는 의식적인 경향이 있어서, 특정 판매자와 긴밀한 관계를 형성하여, 장기간 동안 서비스 판매원과의 상호작용을 통해 지속적인 관계유지에 대한 노력을 하게 되는 선행요인으로의 중요성을 확인하였다. 또한, 고객 배태성이 경제적 관계혜택, 신뢰, 기업-소비자 동일시에 모두 긍정적인 영향을 미치게 되고, 경제적 관계혜택과 기업-소비자 동일시가 각각 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또 다른 연구에서, 김지영(2012)은 관계적 배태성이론을 적용하여, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객의 장기관계지향성을 확인해 보고자 하였다. 이 연구에서는 관계적 배태

성을 사회적 네트워크로 형성된 샵마스터와 고객 간의 정서적·사회적 유대관계와 친밀도로 정의하여 연구하였다.

연구결과, 백화점 패션 샵마스터의 노력차원이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였으며, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족과 장기관계지향성에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다. 또한, 샵마스터의 노력과 관계적 배태성과의 관계에서 호혜성과 관계수용성이 조절효과가 있음을 제시하고 있다. 이와 같은 관계적 배태성에 대한 학자들의 연구내용을 요약하면, <표 2-10>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-10> 관계적 배태성에 관한 선행연구

연구자	설명
Granovetter (1985)	관계적 배태성을 개인과 조직사이 중간에 매개하는 묶음들이 사회 네트워크에 구조적으로 연결된 유대관계로 정의.
O'hara et al.(1994)	관계적 배태성은 기업이 형성한 사회적 네트워크에 보다 가깝게 소비자들을 위치 시킴으로써 소비자들에게 조직 내 네트워크에 통합된 느낌을 갖도록 함.
Gulati(1998)	고객-기업 관계에서 관계 배태성은 조직간 응집 관계에 유의한 영향을 미침
Hansem (1999)	고객-기업 관계에서 관계 배태성은 조직간 상호 호혜적 협조관계에 유의한 영향을 미침.
Uzzi(1999)	고객-기업 관계에서 관계 배태성은 조직간 상호 호혜적 의무에 유의한 영향을 미침. 관계적 배태성을 형성 하면서 얻게 되는 혜택들은 고객 충성도를 구축하는데 결정적인 역할을 함.
Rindfleisch & Moorman (2001)	관계적 배태성을 두 경제적 행위자들 사이에서 상호 호혜성과 근접성 정도로 정의. 관계적 배태성이 상호조직 간의 관계에서 신제품 개발 협조를 위한 정보공유 같은 상호 호혜적인 도움을 줌.
김경은(2009)	고객 배태성이 경제적 관계혜택, 신뢰, 기업-소비자 동일시에 모두 긍정적인 영향.
김지영(2012)	백화점 패션 샵마스터와 고객 간의 관계적 배태성은 관계신뢰, 관계 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증.

출처 : 김지영(2012), 연구자 재구성

2.7 관계신뢰의 이론적 고찰

2.7.1 신뢰의 개념과 특징

신뢰는 연구자와 연구관점에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 이는 연구자들이 속한 분야의 패러다임을 반영해서 각기 다르게 신뢰를 파악하였기 때문이다.

관계마케팅이라는 맥락에서는 신뢰에 많은 초점을 맞추고 있는데, 이는 신뢰가 기업의 관계마케팅전략에 중요한 요인으로 지각되기 때문이다(Kumar et al., 1995). 신뢰에 관한 대부분의 정의는 관계의 한 파트너가 상대 파트너의 최고의 이익을 위해 행동할 것이라는 믿음을 포함하고 있는데(최원균, 2005), 가장 많이 인용되는 신뢰의 정의는 Anderson 과 Narus(1990)가 제시한 정의로, 관계적인 판매상황에서 고객의 신뢰는 판매자가 자신에게 장기적인 이익을 제공해 줄 것이라는 확신적 믿음이다(Anderson & Narus, 1990). 이러한 믿음은 지속적인 관계 속에서 상호경험과 행동을 통해 형성되며, 기업과 고객 간 성공적인 관계 형성의 필수적인 개념으로 알려졌다.

이와 같이 신뢰는 만족보다 더 높은 수준의 총체적 평가이고, 기업과 고객의 양질의 관계를 형성하는데 중요하지만, 자동으로 주어지는 것이 아니라 약속을 하고 지키는 과정을 통해 형성되며, 특히 신뢰는 성공적인 관계마케팅을 위한 필수적인 요소로서 다른 사람들의 의도나 행동에 긍정적 기대를 함으로써 기꺼이 그들을 믿고자 하는 태도를 말한다(Ravald & Gronroos, 1996).

관계마케팅 관련 연구에서는 신뢰라는 개념이 중시되면서 학자들은 신뢰를 형성할 수 있는 요인과 신뢰로 인해 얻을 수 있는 성과에 관심을 갖기 시작하였다. Berry 와 Parasuraman(1991)은 신뢰의 선행요건으로 고객과의 개방적인 의사소통을 통해 정직하고, 빈번한 커뮤니케이션이 무엇보다 중요하다고 하였으며, 또 다른 연구에서 Andersen 과 Kumar(2006)는 기업 간의 관계에서 판매자와 구매자 사이의 긍정적인 감정이 불확실성과 심리적인 거리감을 줄여줌으로써 빠르게 신뢰로 발전된다고 하였고(Andersen & Kumar, 2006), Morgan & Hunt(1994)는 신뢰는 거래 상대방에 대한 믿음과 진실성에 확신

을 가질 때 존재하며, 거래의 불확실성을 줄여주며, 협력 활동을 강화하는 등 미래의 관계 활동에 영향을 미친다고 하였다(Morgan & Hunt, 1994). 즉, 소비자들이 거래환경의 다양성과 복잡성으로 인해 불확실한 상황에 처한 경우, 불확실성을 감소시키기 위해 여러 정보단서를 활용하는데, 그 중에서 신뢰는 소비자들에게 구매상황에 대한 지각된 위험을 감소시켜주는 효과적인 수단으로 이용된다(Everard & Galletta, 2006). 이와 같은 신뢰에 대한 학자들의 연구내용을 요약하면, <표 2-11>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-11> 신뢰의 정의

연구자(연도)	개념정의
Rotter(1967)	신뢰에 대한 초기 연구에서는 신뢰의 주체자가 다른 개인이나 집단이 구두나 문서로 작성한 약속을 믿을 수 있을 것이라고 지각하는 일반화된 기대
Schurr & Ozanne(1985)	거래당사자의 약속이 믿을만하고 거래당사자가 교환관계에서 자신의 의무를 이행할 것이라는 신념
Lewis & Weighert(1985)	기본적으로 사람들 간의 관계 속에서 발생하는 사회적 현상
Dwyer, Schurr & Oh(1987)	신뢰는 다른 사람과의 거래와 관련된 상호관계에서 서로 협력을 희망하고, 의무와 책임을 다할 것이라는 기대
Anderson & Narus(1990)	최상의 효과를 획득할 수 있도록 하는 촉진적인 요소
Moorman, Desphande & Zaltman(1993)	확신이 허용되는 상대방에 기꺼이 부여하려는 의지
Morgan & Hunt(1994)	거래교환 당사자의 신뢰성과 성실성의 확신에 대한 지각
Ravald & Gronroos(1996)	성공적인 관계마케팅을 위해서는 신뢰가 매우 중요한 요소이며, 상대방의 의도나 행동에 긍정적 기대를 함으로써 기꺼이 그들을 믿고자 하는 태도
라채일(2013)	사람들이 믿는 교환파트너에 기꺼이 의존할 수 있는 믿음성과 정직성에서 나오는 확신

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

2.7.2 관계신뢰

최근 서비스관련 연구를 보면, 고객과의 관계의 중요성이 부각되면서 점차 관계신뢰에 대한 연구가 증가하기 시작하였으며, 마케팅 활성화와 경쟁기업 간의 경쟁우위확보를 위해 반드시 고려해야 할 개념으로 여기고 있다.

관계마케팅은 기업과 기존 고객 간에 장기적이고, 지속적인 우호관계를 형성하여, 기업의 성장과 유지를 목적으로 한다(김지영, 2012).

따라서 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 이러한 신뢰는 성공적 관계형성에 대한 필수적 구성요소로 간주된다(Morgan & Hunt, 1994).

기존마케팅 연구에서도 신뢰가 미래의 구매의도에 영향을 미치며(Doney & Cannon, 1997), 관계신뢰가 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것이 밝혀졌다(Morgan & Hunt, 1994). 이처럼 신뢰가 고객관계를 형성하는데 있어서 필수적으로 요구되는 감정이라는 점에서 많은 분야에서 중요하게 다루어져 왔다(김지영, 2012).

특히 Sirdeshmukh 등(2002)은 신뢰의 대상별·내용별 차원 모두를 고려한 모형을 설정하여 이를 서비스 분야에서 연구를 진행하였다(Sirdeshmukh et al., 2002). 이들은 신뢰의 대상을 구분하고, 서비스 이용고객들이 해당 서비스에 대한 충성도를 형성하는데 있어 기업에 대한 신뢰뿐만 아니라 서비스 제공자에 대한 신뢰도 영향을 미친다고 주장하였다(Sirdeshmukh et al., 2002).

또한, 각 대상별 신뢰에 영향을 미치는 선행요인으로 신뢰감을 들고 신뢰감을 능력, 호의, 문제해결 등으로 구분하여 이들이 각 대상 별 차원에 유의한 영향이 있음을 제시하였다(Sirdeshmukh et al., 2002).

그리고 고객이 서비스 접점 직원과 기업에 대해 경험하는 신뢰와 충성도는 차이가 있으며, 신뢰가 충성도의 핵심 선행변수로 서비스 구매자의 위험요소를 감소시키고 구전이나 재구매 의도와 같은 충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Sirdeshmukh et al., 2002).

또한, 전광호와 최지호(2005)는 의료기구 시장을 대상으로 한 연구에서, 판

매원에 대한 신뢰가 공급 기업에 대한 신뢰에 직접적인 영향을 미치며, 관계 몰입에도 유의한 영향을 미친다고 했으며(전광호, 최지호, 2005), Yim 등(2008)은 고객과 기업 간의 정서적(affection) 관계가 기업과 종업원 신뢰 및 충성도에 영향을 미친다고 하였다(Yim et al., 2008). 게다가 신뢰는 거래 쌍방 간의 상호작용의 질을 높이고, 협력관계의 수준을 증가시켜주며(Mogan & Hunt, 2004; Yim et al., 2008), 상대방이 잘되길 바라고, 단기간의 실수를 받아들이게 해준다고 했다(Kumar et al., 1995). 즉, 신뢰가 형성되었다면, 서비스 회복을 위한 기업의 노력뿐만 아니라 서비스 실패를 최소화하려는 노력이 고객에게는 자신을 위한 노력으로 비춰질 수 있다(Price & Arnould, 1999).

Doney 와 Cannon(1997)은 종업원과 기업 각각의 신뢰에 대해 2차원적 구조로 확장하여 연구하였으며, 산업재 구매자들이 공급기업과 공급기업의 영업사원에게 신뢰를 형성해 가는 동안 계산, 예측, 능력, 의도성 그리고 전이 등 5개의 인지 과정을 거쳐 형성되며, 최종적으로 공급기업의 신뢰와 판매원의 신뢰가 서로 전이될 수 있다고 하였다(Doney & Carmon, 1997). 또한, 신뢰형성의 선행요인으로서 종업원의 전문성, 능력, 호감성, 유사성, 사업적 접촉빈도, 사회적 접촉빈도, 관계길이 등 개인차원 신뢰의 영향 요소들의 역할을 제시하며, 미래 구매의도에 영향을 주는 중요 요인임을 제시하였다(김지영, 2012).

이와 같이 신뢰는 상대방의 호의적인 미래행동에 대한 믿음을 뜻하며, 친밀감은 상대방의 현재 행동에 대한 이해를 다룬다. 친밀감과 신뢰는 서로 보완적으로 친밀감은 불확실성을 줄이고 신뢰는 사람들로 하여금 다른 사람들의 호의적인 미래행동에 대하여 상대적으로 믿을만한 기대를 갖게 함으로써 불확실성을 줄인다(최원균, 2005; 김경은, 2008; 김지영, 2012).

국내 연구를 살펴보면, 김지영(2012)은 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터의 노력과 고객관계에 대한 연구를 진행하였다. 연구결과, 신뢰는 거래 쌍방 간의 상호작용의 질을 높이고 협력관계의 수준을 증가시켜주어(Morgan & Hunt, 1994), 서비스 실패가 발생할 때 판매자가 그러한 서비스 실패를 효과적으로 해결할 것이라는 믿음으로 이어

짐을 확인하였다(김지영, 2012). 많은 연구들에서(Doney & Cannon, 1997; Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002; 전광호, 최지호, 2005; 라채일, 2013) 신뢰에 대해 서비스를 제공하는 공급자의 신뢰와 이를 지원하는 사업자 신뢰로 구분하여 측정하였다. 이는 기업과 고객사이의 신뢰는 기본적으로 거래에 의해 형성되며, 기업에 대한 신뢰의 질에 따라 고객의 태도가 달라지기 때문이다.

이상에서 검토한 관계신뢰의 선행연구들에 대한 설명을 정리하면, <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> 관계신뢰의 선행연구

연구자	연구내용
Williamson (1981)	관계를 형성하고있는 구성원들 사이에 신뢰가 존재한다면 기회주의적인 행동의 위험성이 완화되거나 제거될 수 있음
Berry & Parasuraman (1991)	신뢰는 서비스품질을 보장하는 것으로 서비스에 불만족인 고객에게 일반 수준보다 높은 특별서비스를 유지하라는 것
Morgan & Hunt (1994)	신뢰는 거래 쌍방 간의 상호작용의 질을 높이고 협력관계의 수준을 증가시켜줌. 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 일반적으로 신뢰는 성공적 관계에 대한 필수적 구성요소 신뢰가 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할
Doney & Cannon (1997)	종업원에 대한 신뢰형성의 선행요인으로 종업원의 전문성, 능력, 호감성, 유사성, 사업적 접촉빈도, 사회적 접촉빈도, 관계길이 등 개인차원 신뢰의 영향요소들의 역할을 제시. 신뢰가 미래의 구매의도에 영향을 미치는 중요한 요인
Sirdeshmukh et al.(2002)	소비자들이 점점 종업원과 기업에 대해 경험하는 신뢰와 충성도는 차이가 있으며, 신뢰가 충성도의 핵심 선행변수로 서비스 구매자의 위험요소를 감소시키고 구전이나 재구매 의도와 같은 충성도에 긍정적인 영향
전광호, 최지호 (2005)	판매원에 대한 신뢰가 공급 기업에 대한 신뢰에 직접적인 영향을 미치며, 관계몰입에도 유의한 영향
Everard & Galletta(2006)	신뢰는 소비자들에게 구매상황에 대한 지각된 위험을 감소시켜주는 효과적인 수단으로 이용
Yim et al.(2008)	고객과 기업 간의 정서적(affection)관계가 기업과 종업원 신뢰 및 충성도에 영향을 미침
김지영(2012)	거래 쌍방 간의 상호작용의 질을 높이고 협력관계의 수준을 증가시켜주어, 서비스 실패가 발생할 때 판매자가 그러한 서비스 실패를 효과적으로 해결할 것이라는 믿음으로 이어짐

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

이와 같은 선행연구를 통해 본 연구에서는 컨설턴트와 고객의 관계에서 관계적 배태성이 형성되면, 컨설턴트에 대한 신뢰수준에 긍정적인 영향이 있을지 확인해 보고자 하였다. 또한, 본 연구에서는 기업이 제공하는 관계혜택에 대해 이를 제공하는 종업원과 기업에 대한 신뢰가 각기 다를 수 있고, 이에 따라 고객관계에 각기 다른 영향을 미칠 수도 있기 때문에 신뢰를 측정함에 있어 컨설턴트의 신뢰와 컨설턴트가 소속된 기업의 신뢰를 측정하여 연구해 보고자 하였다.

2.8 관계성과의 이론적 고찰

2.8.1 관계만족

최근의 마케팅 관점은 고객과 단한번의 거래가 아닌 장기적인 관계를 형성해야 한다는 점에서 연구자들 간에 의견이 일치하고 있다. 그러므로 기업입장에서는 이러한 고객과의 지속적인 교환관계를 유지하기 위해, 고객으로 하여금 관계적인 만족과 신뢰를 형성하여야 할 것이다.

이와 같은 거래에 있어서 만족의 의미는 미래의 이익을 기대하게 하는 요소로서 중요한 의미를 갖는다. 이미 관계가 형성되어있는 서비스 제공자에게 관계적인 혜택을 경험한 고객은 지속적인 거래를 원하게 되고, 상호간의 관계에 대해 만족을 갖게 됨을 짐작할 수 있다.

이와 같이 만족은 관계마케팅의 가장 핵심적인 개념이며, 고객이 제공받고 있는 가치에 대해 평가하는 중요 요인 중 하나이다. 특히, 관계에 대한 만족은 판매자와 구매자간의 관계에 있어서 매우 중요한 변수로 여겨진다(Smith & Barclay, 1997). 그렇기 때문에 만족이란 변수는 여러 분야에서 연구되어지고 있으며, 연구자에 따라 그 의미는 조금씩 다르게 표현하고 있다.

본 연구에서는 고객과 서비스 제공자의 관계에 대한 연구이며, 고객이 지각한 평가 이후 결과로 나타날 수 있는 감정의 결과라고 할 수 있다.

선행연구들을 살펴보면, Crosby et al.(1990)은 만족에 대해, 제품 구매활동에 따른 경험과 상호작용의 경험을 바탕으로 도출되는 감정적 상태라 정의하

고 있고(Crosby et al., 1990), 기영진(2006)은 만족에 대한 정의로, 고객의 욕구와 기대에 부응하여 상품과 서비스의 재구매가 이루어지고 고객의 신뢰감이 연속되는 상태라고 했다(기영진, 2006). 이와 더불어 Morgan & Hunt(1994)는 고객이 높은 수준의 만족을 지각하고 있을수록 현재의 관계를 유지하고자 하는 의도가 커짐을 알 수 있다고 하였다.

Anderson & Narus(1990)는 만족에 대해, 고객이 공급자와의 관계에서 느끼고 있는 종합적인 평가로부터 형성된 고객의 감정 상태라고 하였으며, 기업간의 거래관계에서 상호간에 파트너십 관계를 형성하는 과정에서 만족은 핵심적인 요인이라 제시하고 있다. 이는 만족이 인지된 효과성에 대한 상당한 대리효과를 나타낼 뿐 아니라 만족을 통해서 상대방의 미래행동에 대해 보다 잘 예측할 수 있기 때문이라고 하였다(Anderson & Narus, 1990). 아울러, 이렇게 형성된 만족은 상호간의 관계를 장기적으로 이끌어 낼 수 있다고 하였다(Anderson & Narus, 1990).

Dorsch, Swanson, & Kelly(1998)는 고객과의 관계를 효과적으로 관리하지 못하는 공급자는 고객의 리스트로부터 제거될 가능성이 매우 높으며, 관계 질은 신뢰, 만족, 헌신, 고객지향 및 윤리 의식으로 구성되어 있다고 정의하였다. 또한, 상호간의 관계에서 만족이 높고 신뢰와 헌신이 높을수록 지속적인 관계가 유지되며, 윤리의식과 고객지향성은 이러한 만족, 신뢰 및 헌신에 상당한 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다(Dorsch, Swanson, & Kelly, 1998). Crosby et al.(1990)은 교환관계에서 상호간의 지속적인 교환 가능성을 결정하는 중요한 변수로 상호간의 거래과정에서 발생하는 만족의 형성이라고 제시하였다. 즉, 공급자가 지속적으로 고객에게 가치를 전달하여 욕구를 충족 시켜주고, 거래에 관한 긍정적인 기대와 확신의 제공을 통해 고객 만족을 형성하게 되고, 이는 곧 장기적인 관계로 발전하게 되는 것이다.

특히, 관계 만족은 고객과의 접점에서 서비스를 제공하고 있는 서비스 제공자에게 더 중요성이 크며, 서비스 제공자의 성공에 결정적인 역할을 한다. 판매원의 고객 지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계구축을 유도하기 때문에 더욱 중요하다(Dorsch, Swanson, & Kelly, 1998).

이와 같이 관계마케팅에서 만족에 관한 연구들은 대부분 장기적 관계구축

이라는 성과에 관련되어 왔으며, 본 연구에서도 장기적인 관계구축에 중요 선행요인으로 관계만족을 살펴보고자 하였다.

이상에서 검토한 관계만족에 관한 선행연구의 내용을 요약하면, <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 관계만족의 선행연구

연구자	구성요소
Crosby et al.(1990)	공급자와 수요자의 거래과정에서의 만족이 관계적 교환 상황에서 파트너간의 지속적 상호교환 가능성을 결정하는 중요한 요소
Anderson & Narus.(1990)	고객이 공급업체와의 관계에 대한 평가결과로 생겨나는 고객의 감정상태를 의미
Smith & Barclay(1997)	공급자와 고객 간의 관계에 있어서 관계만족은 매우 중요한 변수
Dorsch, Swanson, & Kelly(1998)	고객 관계 관리에 소홀한 공급자는 고객의 리스트로부터 제거될 강력한 후보자며, 관계 질은 신뢰, 만족, 헌신, 고객지향 및 윤리 의식으로 구성되어 있다고 정의
Singh & Sirdeshmukh(2000)	서비스 제공기업과 고객 간의 관계형성이 고객만족에도 영향을 줄 수 있는데 소비자들은 특정 서비스 제공자와 관계를 형성하고 이들을 신뢰함으로써 높은 고객만족을 얻을 수 있음
이수형, 이재록, 양희진(2001)	고객이 판매원과의 거래를 통해 형성하는 관계에 대한 만족이 판매원의 관계적 판매행동과 지속적인 관계유지 사이의 관계에 미치는 매개 역할을 검증해본 결과 만족이 중요한 매개효과가 있음.
김지영(2012)	백화점 패션 샵마스터와 이용 고객 간의 정서적, 사회적 편익의 상호작용의 경험을 바탕으로 하는 고객의 인지적 상태 정도인 관계 만족을 높임으로써 이러한 상호의존적인 활동의 결과가 고객의 장기관계지향성을 높일 수 있다.
라채일(2013)	고객들이 특정기업에서 누리는 관계혜택이 크면 클수록 다른 기업으로 전환하지 못하고, 해당기업과 지속적인 관계를 형성하며, 관계혜택에 대해 높게 지각하면, 장기적 관계지향성이 높아짐

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

따라서 본 연구에서는 앞에서 제시하고 있는 선행연구모형이 서비스 접점에서 고객과 관계구축을 통해 서비스가 이루어지고 있는 컨설팅 산업에서도 연구가 필요하다고 판단하였다. 본 연구를 통해 컨설턴트와 고객의 관계에서

컨설턴트의 다양한 고객서비스 활동이 고객으로부터 관계적인 신뢰를 형성하거나, 관계적 배태성에 유의한 영향이 있을지를 확인해 보고자 하였다.

2.8.2 기업신뢰

다양한 분야에서 신뢰에 관한 연구가 활발히 진행되고 있는데, 신뢰는 연구자 및 연구 분야에 따라 그 정의들이 상이하여 명확한 개념 정의에 어려움이 있다. 사전적 의미에서의 신뢰란 ‘믿고 의지함’으로 규범만큼 강한 규제력을 지니지는 않았으나, 앞에서 제시한 선행연구 결과처럼, 교환관계에서의 신뢰는 그 중요도가 매우 크다고 할 수 있다. 관계마케팅 분야에서의 연구들에서는 신뢰를 자신의 거래 파트너를 정직하고 호의적이라고 믿는 정도라고 정의하고 있으며(전광호, 최지호, 2005), 또 다른 연구를 살펴보면, 구체적으로 자신의 파트너가 믿을 만하고, 약속을 지키며, 정해진 역할을 충실히 수행하고, 진실하다고 믿는 정도라고 정의한다(Anderson & Narus, 1990; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). 최원균(2005)은 관계의 한 파트너가 상대 파트너의 최고의 이익을 위해 행동할 것이라는 믿음을 포함하고 있는데(최원균, 2005), 이러한 믿음은 지속적인 관계 속에서 상호경험과 행동을 통해 형성되며, 기업과 고객 간 성공적인 관계 형성의 필수적인 개념으로 알려졌다.

이렇게 형성된 신뢰는 구매의도에도 영향을 미치며(Doney & Cannon, 1997), 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다(Morgan & Hunt, 1994).

한편 기업 간 관계에서 신뢰의 역할을 연구하는 문헌들에서는 특정 거래 상대방과 관계를 맺고 있는 기업은 거래 상대기업 및 거래 상대기업을 대표하는 영업사원 모두에 대해서 신뢰를 형성할 수 있다고 제시하고 있다(Doney & Cannon, 1997; 전광호, 최지호, 2005). 이와 관련해 Doney 와 Cannon(1997)은 종업원에 대한 신뢰에만 집중하는 단일 차원적 관점이 아닌 종업원과 기업 각각의 신뢰에 대한 2차원적 구조로 확장하여 연구하였다(Doney & Cannon, 1997). 이 연구에서는 신뢰형성의 선행요인으로서 종업원의 호감성, 전문성, 능력, 유사성, 사업적 접촉빈도, 관계길이, 사회적 접촉

빈도 등 개인 차원 신뢰의 영향 요소들을 확인하였다(Doney & Cannon, 1997). 연구결과로는 종업원과 고객의 신뢰 관계는 공급기업과 고객의 신뢰 관계와 상호 밀접한 관련이 있음을 확인하였고, 결과적으로 종업원 신뢰가 공급기업 신뢰에 영향을 미친다고 하였다(Doney & Cannon, 1997). 또한 Yim 등(2008)은 고객과 기업 간의 정서적(affection) 관계가 기업과 종업원 신뢰 및 충성도에 영향을 미치며, 종업원 신뢰는 기업 신뢰에 영향을 미치기도 한다고 하였다(Yim et al., 2008). 즉, 고객이 종업원과의 관계에서 관계 배태성을 느끼게 되면 고객은 기업과 강력하고 의미 있는 관계를 맺게 되어 다시 기업에 대한 신뢰가 높아질 것이다.

또 다른 연구에서 Reynolds & Beatty(1999)도 종업원과 고객의 관계가 공급기업과 고객의 관계 평가로 이어질 수 있다고 하였다(Reynolds & Beatty, 1999). 이처럼 기업 간 경제적 교환관계에서 신뢰의 형성은 공급기업의 행동에 대한 고객의 평가에 의해 결정될 것이다. 즉 교환관계에서 실제 교환활동에 관련된 업무를 담당하는 판매원들에 대한 신뢰는 그들이 교환기간 동안 보여주는 행동을 관측함으로써 평가될 것이고, 상대기업에 대한 신뢰는 교환 관계를 맺고 있는 동안, 해당 기업이 보여 온 관리상의 정책 등에 대한 평가를 통해 나타날 것이다(전광호, 최지호, 2005).

컨설팅 산업에서의 기업신뢰는 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사와 고객 사이에서 형성되며, 컨설팅 기업과 고객 간의 신뢰에 대해 정석태(2014)는 고객이 의뢰한 컨설팅 서비스 목적에 부합하는 다양한 정보와 자원을 제공할 수 있으며, 이에 적합한 컨설턴트를 배정 할 것과 이로 인해 고객이 원하는 적절한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 믿음이라고 정의하고 있다(정석태, 2014).

이러한 컨설팅 산업에서의 신뢰도 서비스 접점에서 고객과의 관계에 직접적인 영향을 주고 있는 컨설턴트의 행동에 큰 영향이 있으며, 선행연구 중 Yim 등(2008)이 제시한 연구에서처럼, 고객과 컨설턴트의 신뢰는 고객과 기업 신뢰에 영향을 미칠 것임을 추정할 수 있다(Yim et al., 2008; Doney & Cannon, 1997; Reynolds & Beatty, 1999; 전광호, 최지호, 2005).

컨설팅 산업에서의 많은 연구들은 컨설턴트에 대한 신뢰에 대해 연구를 해

왔으나, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 컨설턴트와 고객 간의 긍정적 관계에서 나타날 수 있는 신뢰형성이 컨설턴트가 속한 기업에게도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 검증해 보고자 하였다.

2.8.3 장기관계지향성

관계마케팅을 연구하고 있는 많은 연구자들은 고객과의 지속적인 관계구축이 기업의 장기적인 수익성 확보와 경쟁우위를 확보하는데 매우 중요하다는 것을 강조하고 있다. 기업과 고객 간의 지속적인 관계유지는 기업뿐만 아니라 고객에게도 고객만족이라는 가치를 제공해 준다. 이는 궁극적으로 고객의 충성도를 높이며, 시장에서는 경쟁우위 원천이 된다(Morgan & Hunt, 1994). 더욱이 지금과 같이 시장 성장률이 낮고 경쟁은 더욱 심화되는 세계화 추세 속에서 기업생존전략의 일환인 고객 확보와 유지에 따른 관계마케팅의 도입은 기업에게 필수적인 것이 되고 있다. 따라서 서비스 고객과 서비스 제공자 모두에게 최대의 결과를 창출하기 위해서는 서비스 제공자와 고객 간에 장기적인 관계형성이 매우 중요하다.

많은 관계 마케팅 연구들을 살펴보면, 거래는 일회성이 아닌 장기적이며 반복적인 거래를 만드는 것에 중요성을 제시하고 있다. 장기적인 거래는 마케팅 비용의 절감과 거래의 효율성 증대 등의 긍정적인 영향을 가져오기 때문이다. 이러한 거래관계를 구축하기 위해서는 고객을 진정한 파트너로 인정하고 그들에게 지속적인 가치제공을 유지함으로써 고객과의 관계가 강화되고, 강화된 관계는 결과적으로 기업이 성장할 수 있는 안정적 수익창출을 만들어 갈수 있는데, 이러한 견해는 장기관계지향성의 개념으로 설명될 수 있다.

관계 마케팅에 대한 많은 연구에서 장기적 관계지향성에 대한 정의는 다양하게 이루어지고 있는데, Kelley & Thibaut(1978)는 장기적 관계지향성을 공급업체의 성과뿐만 아니라 거래주체들의 공동의 성과가 장기적으로 자사에 혜택을 줄 것으로 기대하여 성과가 상호 의존적인 것으로 지각하는 것이다. 또 다른 연구에서 Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 교환구성원간의 관계지속에 대한 암시적이고, 명시적인 서약이라 정의하였다.

또 다른 정의로 Moorman, Zaltman & Deshpande(1992)는 장기관계지향성에 대해 “가치 있는 관계를 지속하고자 하는 지속적인 바람”이라 하였으며, 이와 더불어, Noorde, Wier, John, & Nevin(1990)은 “단순한 확률의 차원이 아니라 장기적 관계를 가지려는 부문들의 욕구”라고 정의하였다.

국내연구에서 김지영(2012)은 장기관계지향성을 “고객과 판매원간의 상호 의존적인 공동 활동의 결과가 구매자에게 이득이 된다고 지각되어지는 것으로, 장기적인 반복적 거래의도 정도”라 정의한 바 있었다.

이와 같이 장기관계지향성의 정의에 대한 선행연구 내용을 정리하면, 아래 <표 2-14>와 같다.

<표 2-14> 장기관계지향성의 정의

연구자	구성요소
Kelley & Thibaut(1978)	공급업체의 성과뿐만 아니라 거래주체들의 공동의 성과가 장기적으로 자사에 혜택을 줄 것으로 기대하여 성과가 상호의존적인 것으로 지각하는 것
Ganesna(1994)	최종 고객의 욕구를 충족시키기 위해 거래관계를 맺고 있는 양당사자들이 장기적 관점에서 각자의 활동을 주장하는 한편, 자신의 성공이 상대에 의해 결정될 수 있다는 동반자적 사고가 지배하는 거래관계
임영균 등(1996)	최종 고객이 요구하는 것을 거래 쌍방이 만족시켜주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하며 자신의 성공이 거래상대방에게 달려 있다는 동반자적 사고가 지배하는 거래관계
Noorde, Wier, John, & Nevin(1990)	단순한 확률의 차원이 아니라 장기적 관계를 가지려는 부문들의 욕구
Dwyer Schurr & Oh(1987)	교환구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적이고 명시적인 서약
Moorman, Zaltman & Deshpande(1992)	가치 있는 관계를 지속하고자 하는 지속적인 바람
박기안, 김찬경, 임재욱(2002)	거래당사자간의 장기적, 우호적 협력관계
박준철(2003)	개인 또는 조직이 특정한 활동 및 대상에 대한 결속된 상태
김지영(2012)	고객과 판매원간의 상호의존적인 공동활동의 결과가 구매자에게 이득이 된다고 지각되어지는 것으로, 장기적인 반복적 거래의도 정도
라채일(2013)	고객이 기업과의 지속적인 관계유지가 중요하다고 인지하며 관계가 장기적일수록 이익이 된다고 인지하는 것
홍충선(2014)	공급업체와 구매업체간 지속적인 거래를 통해서 상호간에 신뢰를 바탕으로 몰입과 의존을 통해 장기적인 관계를 구축 하고자 하는 행위

출처: 라채일(2013), 연구자 재구성

장기관계지향성에 관련된 선행연구들을 살펴보면, Dwyer, Schurr, & Oh(1987)는 공급업자와 구매업자가 상호 결속적인 장기적 협력관계를 형성하는데 성공하면 서로 더 나은 성과를 누릴 수 있다고 제시하고 있는데(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987), 이러한 협력관계를 이끌어 낼 수 있는 중요 변수로 신뢰 또는 관계결속을 제시하고 있다(주우진, 김현식, 2007).

또한, Gwinner 등(1998)은 구매자는 거래비용이나 미래의 불확실성을 줄이고, 단기적인 거래 관계에서 얻을 수 없는 특정한 이득을 얻기 위해 판매자와 장기적인 결속을 맺는다고 했다(Gwinner et al., 1998).

즉, 판매자와 구매자간의 장기관계지향성은 상호간의 이익을 증가시킨다는 것이다. 이처럼 고객을 진정한 파트너로 인식하고, 지속적이고, 장기적인 관계 형성을 위해 다양한 전략을 수립하고 있는데, 이러한 과정을 장기관계지향성으로 설명할 수 있다.

Kalwani 와 Narayandas(1995)는 특정한 소매업체와 장기지향성을 형성하고 있는 공급업체는 단기적인 거래를 형성하고 있는 공급업체보다 장기간에 걸쳐 보다 유리하게 재고를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있고, 장기관계를 맺고 있는 공급업체는 안정된 고객에게 제품을 제공하기 때문에 단기거래 지향적인 공급업체보다 판매비 및 일반관리비를 절감함으로써 높은 수익을 달성할 수 있다고 하였다(Kalwani & Narayandas, 1995). 또한, 서비스 사업과 관련된 연구에서 Jones 등(2000)은 많은 고객들은 가치와 편의성을 제공하는 기업과 장기적인 관계를 맺고 유지하려고 하는데, 이는 서비스가 무형성, 이질적인 특성을 가지고 있기 때문이라고 하였다(Jones et al., 2000).

국내 연구에서, 김지영(2012)은 백화점 패션 샵마스터와 고객 간의 관계만족과 관계신뢰는 장기관계지향성에 유의한 영향이 있음을 입증하였고, 라채일(2013)은 고객들이 특정기업에서 누리는 관계혜택이 크면 클수록 다른 기업으로 전환하지 못하고, 해당기업과 지속적인 관계를 형성하며, 관계혜택에 대해 높게 지각하면, 장기적 관계지향성이 높아진다는 연구결과를 도출하였다. 결국 장기관계지향성은 상호간에 장기적 관계를 유지하기 위한 노력이 포함되고 있으며, 오랫동안 관계를 지속하는 것이 큰 혜택이라고 지각하고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 장기관계지향성에 대한 선행연구 내용을 정리하면, 아래 <표 2-15>와 같다.

<표 2-15> 장기관계지향성에 관한 선행연구

연구자	연구내용
Gwinner et al.(1998)	공급자와 구매자의 거래관계에서 구매자는 거래비용이나, 미래혜택의 불확실성을 줄이고, 단기적인 거래 관계에서 얻을 수 없는 특정한 이득을 얻기 위해 판매자와 장기적인 관계를 형성함.
Jones et al.(2000)	고객은 가치와 혜택을 제공하는 기업과 장기적인 관계를 맺고 유지하려고 함. 특히 서비스는 무형성과 이질적인 특성을 가지고 있기 때문에 서비스 접점에서 대인간의 관계는 고객과 관계유지를 위해서 서비스 공급자에게 더욱 중요한 요인
Henning thurau et al.(2002)	장기지향성과 같은 지속적 관계유지는 더 많은 관계혜택을 제공함으로써 달성되는 것으로 나타남. 또한 관계의 강도가 증가 할수록 고객은 더 많은 관계혜택을 추구할 가능성이 높은 것으로 나타남.
Palmatier(2004)	장기지향성을 관계의 지속성과 상호의존 정도를 포함하는 개념으로 태도 및 행동적 의도가 혼합된 개념. 산업형태, 조직구조, 개인적인 성향, 파트너요인, 제품요인, 프로세스 요인이 장기관계지향성에 영향을 미침
고은정(2005)	패션소비자를 대상으로 관계효익, 공정성, 만족, 신뢰, 그리고 몰입을 장기지향성의 영향력 확인
김유경, 서운식 (2006)	고객들의 만족은 장기관계지향성에 유의한 관계
김동수, 손병모 (2011)	공급자와 고객의 장기관계지향성은 고객의 욕구를 보다 잘 충족시키고, 상호간의 이익을 증가시키며, 서비스 제공 기업과 고객 사이에 반복적으로 발생하는 상호작용인 대인간의 관계는 유대(bond)를 강화시키며, 장기적인 관계지속을 유지
김지영(2012)	백화점 패션 샵마스터와 고객 간의 관계만족과 관계신뢰는 장기관계지향성에 유의한 영향
라채일(2013)	고객들은 특정기업에서 누리는 관계혜택이 크면 클수록 다른 기업으로 전환하지 못하고, 해당기업과 지속적인 관계를 형성하며, 관계혜택에 대해 높게 지각하면 장기적 관계지향성이 높아진다는 연구결과 도출
홍충선(2014)	장기지향성의 3가지 요인을 신뢰, 몰입, 의존으로 구성하고, 호텔 식자재 공급업체와 호텔기업간의 장기지향성은 공급사슬관리를 통해서 호텔기업의 재무적, 비재무적 경영성과에 유의한 영향이 있음을 검증

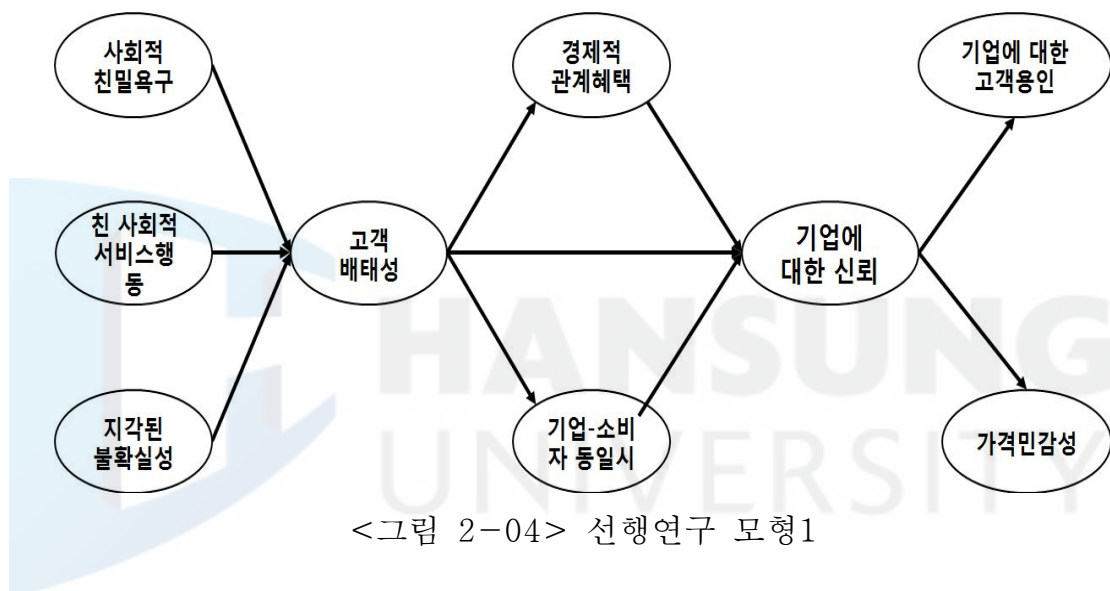
출처: 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

2.9 선행연구

2.9.1 선행연구모형의 검토

2.9.1.1 선행연구 모형1

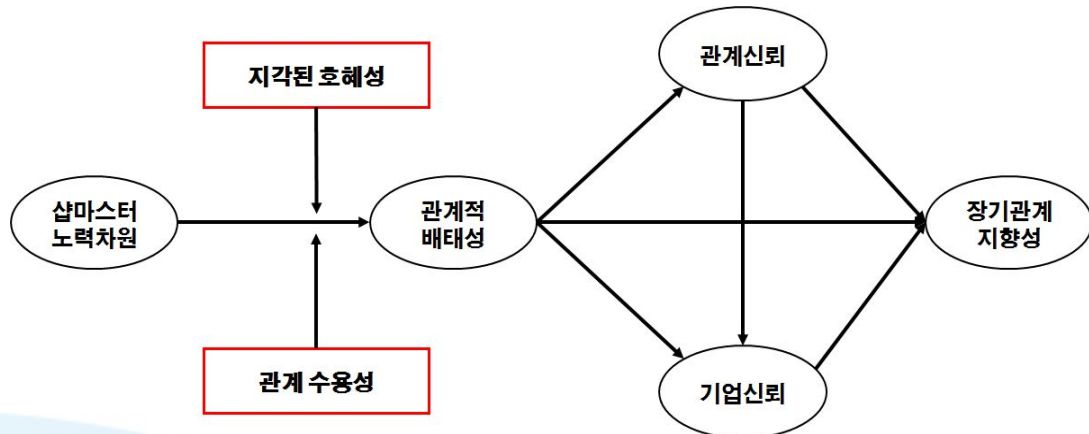
선행연구에서 제시한 배태성관련 연구결과 중 본 연구에 영향을 준 김경은(2009)의 연구모형을 살펴보면, 아래 <그림 2-04>와 같다.



위의 <그림 2-04> 선행연구 모형1은 김경은(2009)의 모형을 연구자가 그림으로 표현해 본 것이다. 김경은(2009)은 본인의 연구인 "서비스 판매원에 대한 고객 배태성이 고객-기업 관계에 미치는 영향"에서, 미용서비스를 이용한 경험이 있는 사람을 대상으로 544부의 표본으로 선정하여 연구를 진행한 결과, 지각된 친사회적 서비스 행동은 고객 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였고, 이렇게 형성된 고객 배태성이 관계혜택, 기업에 대한 신뢰에 긍정적 영향이 있음을 검증하였다. 해당 연구모형을 통해 본 연구의 친사회적 서비스 행동에 대한 측정모형을 설계하였으며, 고객 배태성이 기업신뢰에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 또한, 이러한 이론을 컨설팅 산업에서도 확인해 보고자 하였다.

2.9.1.2 선행연구 모형2

선행연구에서 제시한 관계적 배태성 관련 연구결과 중 본 연구에 영향을 준 김지영(2012)의 연구모형을 살펴보면, 아래 <그림 2-05>와 같다.



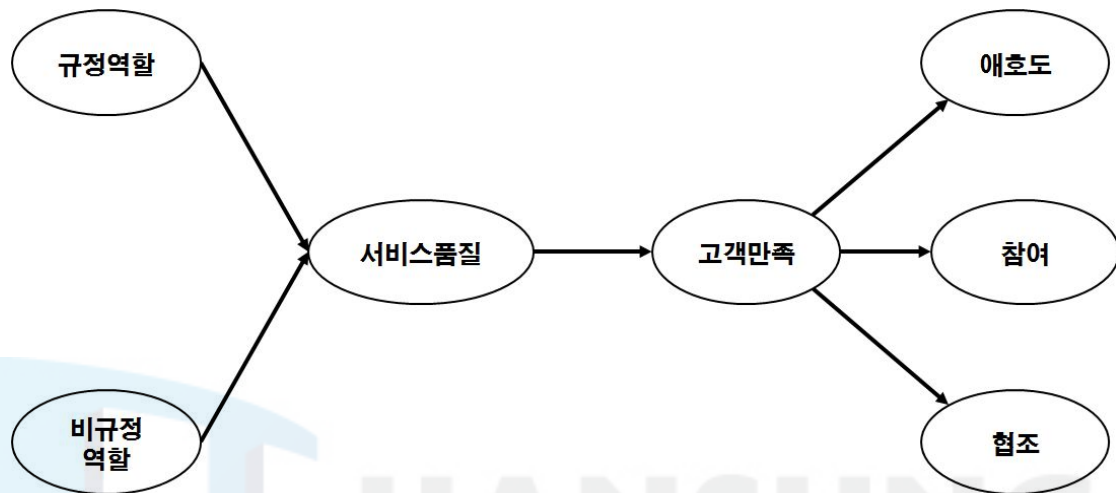
<그림 2-05> 선행연구 모형2

위의 <그림 2-05> 선행연구 모형2는 김지영(2012)의 모형을 연구자가 그림으로 표현해 본 것이다. 김지영(2012)은 본인의 연구인 “관계적 배태성 이론을 적용한 백화점 패션 샵마스터와 고객의 장기관계지향성에 관한 연구”에서, 1개월 이내 백화점 패션 브랜드 매장에서의 구매경험이 있는 20대~50대를 연구대상으로 선정, 433명을 표본으로 연구를 진행한 결과, 샵마스터의 노력은 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 확인하였고, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계신뢰 및 관계만족, 장기관계지향성에 긍정적 영향이 있음을 확인하였다. 또한 관계신뢰는 관계만족과 장기관계지향성에 유의한 영향이 있으며, 관계만족은 장기관계지향성에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다.

위의 김지영(2012)이 제시한 모형이 본 연구에 가장 큰 영향을 준 모형으로, 컨설팅 산업에 맞게 수정하여 연구를 진행해 볼 필요성을 확인하였다. 주요 변수 중 샵마스터의 노력차원을 컨설턴트의 친사회적 서비스로 명확히 하였으며, 다른 선행연구에서 검증된 변수인 관계만족을 포함하여 모형을 설계하였다. 그리고 컨설팅 경험이 있는 중소기업 대표자와 프로젝트 매니저를 대상으로 컨설팅 산업에서의 모형적용을 실시하였다.

2.9.1.3 선행연구 모형3

선행연구에서 제시한 컨설턴트 친사회적 서비스관련 연구결과 중 본 연구에 영향을 준 이용기(2001)의 연구모형을 살펴보면, 아래 <그림 2-06>과 같다.



<그림 2-06> 선행연구 모형3

위의 <그림 2-06> 선행연구 모형3은 이용기(2001)의 모형을 연구자가 그림으로 표현해 본 것이다. 이용기(2001)는 본인의 연구인 “고객 점점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향”에서 호텔과 패밀리 레스토랑을 이용한 305명으로 부터 수집된 자료를 바탕으로 연구를 진행한 결과, 종업원의 친사회적 행위는 서비스 품질과 고객만족의 매개변수를 통하여, 고객의 자발적 행위에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 서비스 기업이 고객애호도, 참여, 협조와 같은 고객의 자발적 행위를 달성하기 위해서는 고객 점점 종업원이 고객지향적인 친사회적 행위를 높이는 서비스 전략을 수립하여야 한다는 것을 제시하고 있는데, 해당연구가 제시하고자 하는 전략이 컨설팅 산업의 중소형 컨설팅 기업들에게 필요한 전략임을 판단하여, 해당 연구를 바탕으로 컨설팅 산업에 적용하고자 하는 방향을 수립하였다.

2.9.2 선행연구의 기여점과 한계점

앞에서 알아본 선행연구의 기여점과 한계점을 간략히 요약하면 다음과 같다. 선행연구로 인해 배태성이 고객과의 관계형성에 있어서 중요성이 큰 변수임을 알 수 있었고, 고객과의 서비스 접점에서 서비스를 제공하고 있는 산업에서는 특히, 배태성을 전략적으로 활용해야함을 확인할 수 있었다. 또한, 김지영(2012)의 연구에서는 샵마스터의 다양한 노력과 배태성과의 관계에서 호혜성이 매우 중요한 변수임을 확인할 수 있었다. 이용기(2001)의 연구모형에서는 친사회적 서비스 활동의 요인과 측정문항에 대한 보완사항을 확인할 수 있었으며, 친사회적 서비스 활동이 품질지각을 통하여, 만족에 영향을 미치고 있음을 확인해 볼 수 있었다. 김경은(2009)의 연구에서는 배태성과 서비스 제공 기업신뢰의 영향관계를 확인하였고, 배태성의 중요성을 확인할 수 있었다. 이처럼 선행연구에서는 서비스 산업에서 배태성의 연구가 가치가 있음을 입증해 주었다. 다만, 선행연구에서는 대부분의 연구가 미용, 백화점, 마트, 은행 등 오픈된 매장 등이 대상이고, 컨설팅이나 지식서비스와 관련된 연구가 부족하다는 것이다. 이에 본 연구에서는 선행연구에서 제시하고 있는 배태성 이론 모형을 컨설팅 산업에 적용해 보고자 하였으며, 컨설팅 산업에 맞게 수정·보완 하여 연구를 진행해 볼 필요성을 갖게 되었다. 이상의 내용을 정리하면, <표 2-16>과 같다.

<표 2-16> 선행연구의 기여점과 한계점

구분	기여점	한계점
연구 필요성	관계적 배태성의 이론 정의 및 연구의 필요성 제시	변수의 정의가 명확하지 않고 혼동됨.
	친사회적 서비스의 정의 및 연구의 필요성 제시	변수의 구성 요인 및 측정항목에 대해 서비스 산업에 맞게 재설계 필요
변수의 중요성	관계적 배태성의 서비스 산업에서의 중요성 제시	컨설팅 산업과 기업고객을 대상으로 한 연구 필요
변수와의 관계 입증	서비스 제공자의 다양한 고객서비스 활동이 관계적 배태성에 긍정적 영향을 검증	관계적 배태성의 선행변수에 대한 연구 필요
	관계적 배태성과 서비스 제공기업 신뢰의 영향관계 입증	두 변수간의 관계경로에서 조절변수와 매개변수에 대한 연구 필요

2.9.3 선행연구와의 차별성

본 연구는 기존의 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 차별성을 가지고 있다.

첫째, 선행연구에서 Armbruster(2006)는 컨설팅 산업의 발전과 성장을 위한 이론으로 배태성이론을 제시하고 있으나, 컨설팅 관련 연구에서 배태성에 대한 연구는 찾아보기 힘들고, 국내 연구에서 왜 배태성 이론이 컨설팅 산업의 성장과 관련이 있는지에 대한 실증연구를 진행한 사례가 없기에, 연구의 가치는 충분하다고 판단할 수 있다.

둘째, 대부분의 연구에서는 컨설팅 품질이나, 성과 등 컨설팅 과정에 집중하고 있는 반면, 본 연구는 컨설팅 종료 이후 고객관계에 대해 연구해 보았다. 컨설턴트의 친사회적 서비스로 하여금 고객이 호혜성을 지각하여, 상호간의 관계에 긍정적인 영향관계에 있을지를 확인해 보고자 하였다. 또한, 본 연구를 통해 컨설턴트가 고객과의 관계구축을 위해 어떠한 활동을 해야 하는지를 제시하고자 한 부분은 기존 연구와 분명 차별성이 크다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 최근 여러 연구에서 컨설팅 사후관리의 중요성에 대해 제시하고 있으나, 이에 대한 실증연구는 아직 부족한 상황이다. 본 연구에서는 컨설팅 프로세스 상에서 자칫 놓치고 있는 프로젝트 성공요인인 사후관리 서비스에 대해 중요성을 인지하고, 사후관리의 조절효과에 대해 검증해 보고자 하였다. 사후관리 서비스는 이미 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음은 검증되었으나, 고객관계와의 연구는 부족한 실정이다. 본 연구에서는 사후관리 서비스가 고객관계에 어떠한 영향을 미치고 있는지 검증해 보고자 하였다.

넷째, 본 연구에서는 컨설팅 산업에 있어서, 사회적 네트워크나 상호간에 관계를 통해 형성되고 있는 관계적 배태성 이론의 중요성을 인지하고, 컨설턴트의 자발적이며, 다양한 고객 친화적 태도가 관계적 배태성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 검증하고자 하였다. 또한, 관계적 배태성을 확보한 후에 고객으로 하여금 장기적인 관계 지향을 생각하는데 긍정적인 역할을 할 수 있을 지에 대해서도 확인이 필요하다 판단하여 연구를 수행하였다.

다섯째, 본 연구에서는 컨설턴트의 정중한 태도의 중요성을 파악해 보고자 하였다. 기존 연구에서 신동주, 이석기, 유연우(2015)는 컨설턴트의 비언어적 커뮤니케이션이 고객의 정중성 평가에 유의한 영향을 미치고, 이는 곧 장기관계지향성에 유의한 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다. 본 연구는 컨설팅 산업에서 이렇게 중요성이 큰 지각된 정중성에 대해 추가적인 연구가 필요함을 인지하였으며, 컨설턴트의 고객 서비스 활동과 고객과의 관계에서 지각된 정중성이 어떠한 영향을 미치고 있는지 검증해 보고자 하였다.

마지막으로 대부분의 컨설팅 연구가 대기업을 대상으로 하거나, 정부 지원 사업을 수행한 기업을 대상으로 한 연구가 대부분이지만, 정부 지원 사업 설문결과는 다소 관대하게 나타나는 경향이 있다. 본 연구는 정부의 지원 없이 기업 스스로 컨설팅을 받은 기업들까지도 설문대상자로 포함하였으며, 중소기업을 대상으로 하여, 선행연구에서 도출되었던 한계점을 보완하고자 하였다.

<표 2-17> 선행연구와의 차별성

구분	선행연구	본 연구	차별성
변수의 차별화	배태성의 중요성 제시	컨설팅 산업에서의 배태성에 대한 실증연구	실증연구 시도
	사후관리의 중요성 제시	사후관리 서비스와 고객 관계성과와의 관계 실증연구	실증연구 시도
	컨설팅 분야 연구 중 친사회적 서비스 연구 부족	컨설턴트의 친사회적 서비스에 대한 연구	컨설팅산업에서의 친사회적 서비스 연구
연구 분야	역량, 성과, 품질, 산업발전 등 특정 연구에 편중	고객관계형성과 관계성과에 대한 연구 수행	추가연구 필요성
	고객 평가요인이 대부분 서비스 품질측정	컨설턴트의 태도에 대한 평가요인을 측정	정중성의 연구
연구 필요성	국내컨설팅 산업 연구 중 고객과의 관계에 대한 연구 부족	고객관계형성과 관계성과에 대한 연구 수행	컨설팅산업에서의 고객관계 연구
연구대상 및 범위	조사대상이 정부 지원 사업이나 대기업	컨설팅을 받아본 경험이 있는 중소기업 대표이사, 프로젝트 매니저	설문 오류를 최소화

이러한 차별성을 통해, 본 연구결과는 중소컨설팅 기업의 성장방안에 시사점을 제시하고, 장기적인 측면에서 질적 성장을 이루길 바라며, 산업 내 경쟁력을 높여, 결국 시장의 활성화와 산업의 성장을 이루는데 도움이 되었으면 한다. 아울러 중소기업의 발전과 경쟁력 제고에 도움이 되었으면 한다.

III. 연구 설계

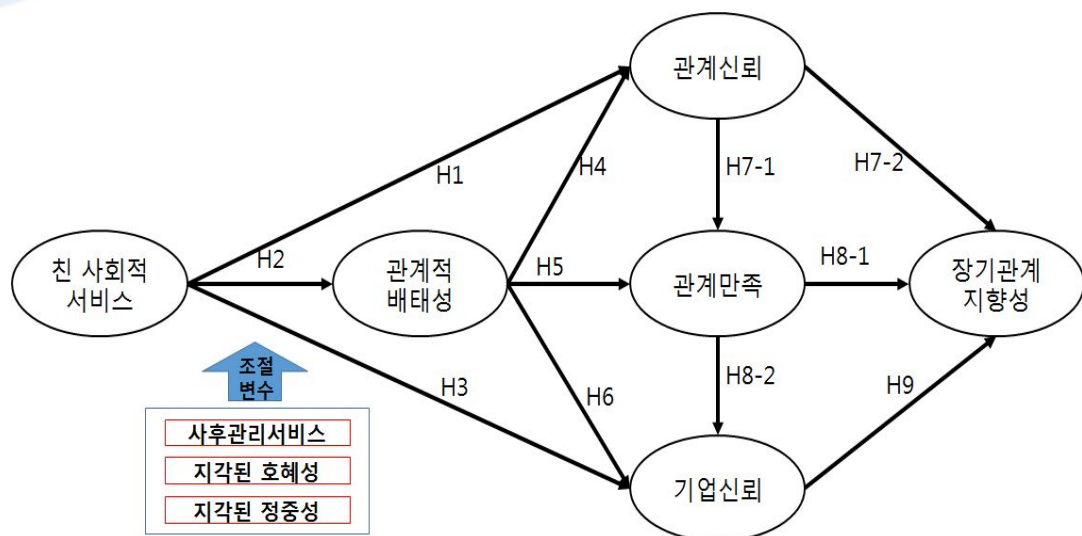
3.1 연구 모형

제2장에서 알아본 선행연구들을 참조하여 연구모형을 설정하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 기존 선행연구들에 따르면 서비스 접점에서 종업원의 고객 서비스는 고객관계에 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 또한, 이러한 서비스 과정에 고객과 종업원은 상호간의 교환의 질이나 양에 따라 친밀도(Intimacy)가 높아지고, 강한 유대관계가 형성되어 관계적인 배태성이 생기게 됨을 선행연구를 통해 알 수 있었다.

이러한 관계적 배태성이론을 적용한 최근의 연구인 김지영(2012)의 연구를 살펴보면, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객의 장기관계지향성에 대해 제시하고 있다. 이 연구에서는 관계적 배태성을 사회적 네트워크로 형성된 샵마스터와 고객 간의 정서적·사회적 유대관계와 친밀도로 정의하여 연구하였다. 연구결과, 백화점 패션 샵마스터의 노력차원이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였으며, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족과 장기관계지향성에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다. 또한, 샵마스터의 노력과 관계적 배태성과의 관계에서 호혜성과 관계수용성이 조절효과가 있음을 제시하고 있다. 이러한 선행연구를 통해 고객과의 서비스 접점에서 관계적 배태성의 중요성은 매우 크다는 것을 확인할 수 있었다.

경영컨설팅도 고객과의 접점에서 서비스를 제공하며, 프로젝트가 진행되는 동안 다양한 교환활동을 하게 된다. 그러므로 선행연구에서 제시하고 있는 고객-종업원과의 관계와 유사하리라 짐작할 수 있다. 그러나 컨설팅관련 연구에서 관계적 배태성에 대한 연구는 매우 부족한 실정이며, 컨설턴트의 고객관계 구축을 위한 선행요인에 대한 연구들도 그 중요성에 비해 부족한 것이 현실이다. 다만, Armbruster(2006)의 연구에서 컨설팅 산업의 배태성이론에 대한 중요성이 제시된 바 있는데, 이 연구에서 Armbruster(2006)는 컨설팅산업

에서는 공급자들 간의 경쟁이 항상 비용에 근거하지 않는다고 주장하고 있다. 고객이 컨설팅 회사를 선택할 때 겪는 불확실성은 매우 높으며, 무형서비스인 컨설팅에 대한 사전 품질예측은 쉽지 않다고 하면서(Armbruster, 2006), 네트워크상에서 관계의 질이 컨설팅사를 선택할 때 매우 중요한 요인이 된다고 하였다. 또한, 이러한 관계의 질을 배태성으로 제시하고 있으며, 컨설팅 산업의 성장요인 중 하나라고 주장하고 있다. 이처럼 컨설팅 산업에서도 배태성의 중요성이 큼에도 불구하고, 아직까지 배태성에 대한 실증연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 컨설팅을 경험한 중소기업 프로젝트 매니저나 컨설팅을 직접 수행한 대표이사를 대상으로, 컨설턴트의 친사회적 서비스 활동이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있는지 확인을 해보고자 하였으며, 컨설턴트의 서비스에 대해 고객이 지각하고 있는 호혜성과 정중성을 통해 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰에 유의한 영향을 미치는 지에 대해 알아보하고자 하였다. 이에 제2장에서 알아본 선행연구의 결과를 기초로 하여 연구모형을 설정하였다. 독립변수로 친사회적 서비스를 설정하였고, 매개변수를 관계적 배태성, 관계신뢰로 설정하였으며, 종속변수를 관계만족, 기업신뢰, 장기관계 지향성으로 설정하였고, 조절변수로 사후관리 서비스, 지각된 호혜성, 지각된 정중성으로 설정하여 연구를 진행하였다. 이러한 연구 분석의 틀을 <그림 3-01>과 같은 연구 모형으로 나타낼 수 있다.



<그림 3-01> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰

마케팅 관련연구를 살펴보면, 서비스 제공에 있어서 판매원의 태도와 행동을 강조하고 있는데, 판매원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 만족할만한 서비스를 신속하고 친절하게 제공함으로써 고객이 만족을 하게 되기 때문이다(Bettencourt and Brown, 1997).

선행연구들을 보면, 고객에게 직접 서비스를 하는 판매원의 행동에 대해 Bitner et al.(1990)은 고객에게 서비스를 하는 동안에 예외적 서비스, 조그마한 관심, 덤 제공 등을 통하여, 고객을 감동시킬 수 있다고 하였다. 게다가 이러한 행동들은 고객만족, 서비스 품질지각, 애호도와 판매성과를 높이는 것으로 나타났다(Bitner et al., 1990).

이러한 상황은 컨설팅 산업에서도 다르지 않다. 컨설팅 서비스 제공기관은 유·무형의 서비스를 제공하는 기업으로서 고객이 지식서비스의 제공 전 과정에 참여함으로써 거래과정에 수많은 변수가 작용한다. 또한 서비스 제공자인 컨설턴트는 컨설팅 진행 중, 고객에게 많은 시간을 할애하게 되고, 고객의 만족을 이끌어내기 위한 활동을 수행하여야 한다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015).

이러한 활동들을 통해 결국 고객과의 관계를 긍정적으로 만들 수 있기 때문이다. 컨설턴트는 고품질 서비스와 다양한 아이디어를 통해 컨설팅 성과를 높이는데 있어서 중요한 역할을 하며, 그들의 태도와 행동은 고객의 서비스에 대한 지각과 평가에 영향을 미치고, 그 결과는 고객으로 하여금, 신뢰를 형성하고, 만족을 높여, 긍정적 태도를 이끌어 장기적인 관계유지에 긍정적인 영향을 주기도 한다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015). 그래서 서비스 제공자의 친사회적 행동에 대한 중요성의 인식은 점차 증가하고 있다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015).

곧 서비스 접점에서 컨설턴트의 서비스 제공행동이 고객의 서비스 품질 평가에 직접적으로 영향을 미치며, 이것이 곧 고객의 만족에 영향을 주기 때문

이다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015). 이러한 서비스 교환기간 동안 상호간에 유대관계가 형성이 되고, 이러한 유대관계는 결국 관계의 질을 긍정적으로 만들 수 있을 것이다.

최근의 연구에서 김지영(2012)은 관계적 배태성이론을 적용하여, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객과의 관계에 대해 연구해 보고자 하였다. 이 연구에서는 관계적 배태성을 사회적 네트워크로 형성된 샵마스터와 고객 간의 정서적·사회적 유대관계와 친밀도로 정의하여 연구하였다.

연구결과, 백화점 패션 샵마스터의 노력차원이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였으며, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다. 이처럼, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자의 노력은 고객과의 유대관계를 강화 시켜 고객 관계에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

또한, 기업 간 관계에서 신뢰의 역할을 연구하는 문헌들에서는 특정 거래 상대방과 관계를 맺고 있는 기업은 거래 상대방 및 거래 상대방을 대표하는 영업사원 모두에 대해서 신뢰를 형성할 수 있다고 제시하고 있다(Doney & Cannon, 1997; 전광호, 최지호, 2005). 이와 같은 다양한 선행연구들을 바탕으로 볼 때 컨설팅 산업에서 고객 만족에 직접적으로 영향을 주는 중요한 요소는 바로 컨설턴트이며, 이러한 컨설턴트의 친사회적 서비스 제공행동은 중요하게 연구되어야 한다(신동주, 홍정완, 유연우, 2015).

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설턴트의 고객 서비스 활동이 관계신뢰, 관계적 배태성 및 기업신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계적 배태성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 컨설턴트의 친사회적 서비스는 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰

기존 관계 마케팅에서는 기업이 고객과 관계를 유지하는데 초점을 맞추고 기업의 관계적 노력에만 집중하여 연구를 하였다(김지영, 2012). 그러나 서비스 제공을 주업으로 두고 있는 기업은 고객과의 서비스 접점에서 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자와의 관계를 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다(김지영, 2012). 고객과의 유대강도와 친밀도에 따라 고객관계는 이미 결정되었다고 볼 수 있기 때문이다.

Granovetter(1985)는 이러한 유대강도(Strength of Tie)가 강하게 나타날 때 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 설명하였다(Granovetter, 1985). 즉, 사회적 연고(Social Ties)에 따르는 타인과의 관계를 통하여 인간적인 감정의 흐름 혹은 깊은 유대관계까지 형성되고, 시간이 갈수록 결속되어 가는 배태성(Embeddedness)이 되는 것을 의미한다(Landry et al., 2005).

많은 연구자들이, 배태성(Embeddedness)을 잘 활용하는 기업이 많은 비즈니스 기회를 얻을 수 있음을 제시하고 있으며(Jack & Anderson, 2002), 배태된 네트워크 내에서는 상호간에 신뢰와 호혜성을 얻게 되어 결과적으로 사회적 자본을 얻게 된다고 하였다(Portes & Sensenbrenner, 1993).

선행연구를 보면, Buskens & Weesie(2000)는 딜러와의 거래행위에서 배태성이 신뢰를 형성하는 역할을 하며 사회적 관계로부터 얻을 수 있는 미래에 대한 기대와 과거로부터의 경험이 복합적으로 작용하여 신뢰가 발생한다고 하였다. 결과적으로 사회적 네트워크 관계를 통해 형성되는 배태성은 경제적 거래행위에서의 신뢰를 형성하거나 불확실성을 감소시키는 역할을 한다(Buskens & Weesie, 2000). 또한, 김지영(2012)은 관계적 배태성이론을 적용하여, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객관계에 대한 연구를 진행한 바 있다. 이 연구에서 관계적 배태성이 관계신뢰와 관계만족에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설팅 산업에서도 관계적 배태성이 고객과의 관계신뢰와 관계만족, 기업신뢰에 유의한 영향이 있을 것임을 추론하여, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H4. 관계적 배태성은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5. 관계적 배태성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6. 관계적 배태성은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 관계신뢰와 관계성과

관계마케팅 관련 연구에서는 신뢰라는 개념이 중시되면서 학자들은 신뢰를 형성할 수 있는 요인과 신뢰로 인해 얻을 수 있는 성과에 관심을 갖기 시작하였다.

이러한 관계마케팅은 기업과 기존 고객 간에 장기적이고, 지속적인 우호관계를 형성하여, 기업의 성장과 유지를 목적으로 하기 때문이다(김지영, 2012). 따라서 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 이러한 신뢰는 일반적으로 성공적 관계에 대한 필수적 구성요소로 간주된다(Morgan & Hunt, 1994).

기존마케팅 연구에서도 신뢰가 미래의 구매의도에 영향을 미치며(Doney & Cannon, 1997), 관계신뢰가 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것이 밝혀졌다(Morgan & Hunt, 1994). 이는 신뢰가 고객관계를 형성하는데 있어서 필수적으로 요구되는 감정이라는 점에서 중요하게 다루어져 왔다(김지영, 2012). Sirdeshmukh 등(2002)은 신뢰의 대상별·내용별 차원 모두를 고려한 모형을 설정하여 이를 서비스 분야에서 연구를 진행하였다. 이 연구에서 서비스 제공기업과 고객 간의 관계형성이 고객 만족에도 영향을 줄 수 있는데 소비자들은 특정 서비스 제공자와 관계를 형성하고 이들을 신뢰함으로써 높은 고객만족을 얻을 수 있음을 제시하고 있다(Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002).

국내연구에서 전광호와 최지호(2005)는 의료기구 시장을 대상으로 연구를 진행하였는데, 이 연구에서는 판매원에 대한 신뢰가 공급 기업에 대한 신뢰에 직접적인 영향을 미치며, 관계몰입에도 유의한 영향을 미친다고 했으며(전광호, 최지호, 2005), 신뢰는 거래 쌍방 간의 상호작용의 질을 높이고, 협력관계의 수준을 증가시켜주며(Mogan & Hunt, 2004; Yim et al., 2008), 상대방

이 잘되길 바라고, 단기간의 실수를 받아들이게 해준다고 했다(Kumar et al., 1995). 즉, 신뢰가 형성되었다면, 서비스 회복을 위한 기업의 노력뿐만 아니라 서비스 실패를 최소화하려는 노력이 고객에게는 자신을 위한 노력으로 비춰질 수 있다(Price & Arnould, 1999).

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설팅 산업에서도 관계신뢰는 고객의 관계만족과 장기관계지향성에 유의한 영향이 있을 것임을 추론하여, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H7. 관계신뢰는 관계성가에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7-1. 관계신뢰는 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7-2. 관계신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 관계만족과 관계성가

Anderson & Narus(1990)는 기업이 다른 기업과의 업무관계의 모든 관점을 평가함으로써 발생하는 긍정적 감정이 관계만족이라 정의하였고(Anderson & Narus, 1990), Crosby et al.(1990)는 만족을 경험과 상호작용의 경험을 바탕으로 도출되는 감정적 상태로 보았다(Crosby et al., 1990).

이처럼 만족은 주로 고객과의 관계에 의해 이루어지는 개념으로 사용되고 있으며, 많은 선행연구에서 기업의 장기적인 성과창출에도 밀접한 관련이 있다고 제시하고 있다.

선행연구에서 Reynolds & Beatty(1999)는 고객과 종업원간의 장기적 관계에 따른 고객의 사회적, 기능적 편익의 지각으로 발생된 판매원에 대한 만족이 해당 점포 및 기업에 대한 만족에도 유의한 영향을 미친다고 했다.

이처럼 관계 만족은 고객지향적인 서비스 종업원에게 중요하며, 서비스 종업원의 성공에 결정적인 역할을 한다. 또한, 종업원의 고객 지향적 행동은 기업과 고객 간의 장기적 관계구축을 유도하기 때문에 더욱 중요하다(Dorsch, Swanson, & Kelly, 1998).

결국, 만족은 고객이 서비스 제공기업과 지속적이고 장기적인 관계를 형성

하게 만드는 중요한 변수 중 하나임을 알 수 있다.

국내연구에서도 김지영(2012)이 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객관계에 대한 연구에서, 관계만족이 고객과의 장기관계유지에 긍정적 영향이 있음을 검증한 바 있다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설팅 산업에서도 관계만족이 고객과의 관계성과에 유의한 영향이 있을 것임을 추론하여, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H8. 관계만족은 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8-1. 관계만족은 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8-2. 관계만족은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 기업신뢰와 장기관계지향성

관계마케팅은 기업과 기존 고객 간에 장기적이고, 지속적인 우호관계를 형성하여, 기업의 성장과 유지를 목적으로 한다(김지영, 2012). 따라서 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 이러한 신뢰는 일반적으로 성공적 관계에 대한 필수적 구성요소로 간주된다(Morgan & Hunt, 1994). 교환관계에서의 신뢰는 그 중요도가 매우 크다고 할 수 있다.

관계마케팅 분야에서의 연구들에서는 구체적으로 자신의 파트너가 믿을 만하고, 약속을 지키며, 정해진 역할을 충실히 수행하고, 진실하다고 믿는 정도라고 신뢰를 정의 하고 있다(Anderson & Narus, 1990; Dwyer, Schurr & Oh, 1987).

또 다른 정의로는 관계의 한 파트너가 상대 파트너의 최고의 이익을 위해 행동할 것이라는 믿음을 포함하고 있는데(최원균, 2005), 이러한 믿음은 지속적인 관계 속에서 상호경험과 행동을 통해 형성되며, 기업과 고객 간 성공적인 관계 형성의 필수적인 개념으로 알려졌다. 이렇게 형성된 신뢰는 구매의도에도 영향을 미치며(Doney & Cannon, 1997), 신뢰가 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다(Morgan & Hunt, 1994).

컨설팅 산업에서의 많은 연구들은 컨설턴트에 대한 신뢰에 대해 연구를 해왔으나, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 고객과 컨설턴트가 속한 기업에 대한 신뢰인 기업신뢰에 대해 연구해 보고자 하였다.

앞에서 제시한 선행연구와 같이, 고객이 컨설턴트가 속한 기업에 신뢰를 느끼게 되면, 그 기업과 장기적인 관계형성에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것임을 추론하여, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H9. 기업신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.6 매개효과

3.2.6.1 관계적 배태성의 매개효과

선행연구를 살펴보면, Bitner, Booms & Tetreault(1990)는 고객에게 예절 바른 모습으로 대하는 것, 조직의 정책에 대한 정확한 지식, 이용자 이름 호칭, 이용자에게 감사 인사 등의 행동들은 서비스 만족이나 품질지각, 선호도를 향상시키는 주요 요인으로 나타나고 있다고 제시하고 있다(Bitner, Booms & Tetreault, 1990).

또한 앞에서 제시한 선행연구들에서도 서비스 접점에서 고객서비스를 제공하는 종업원의 다양한 노력은 고객관계에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다.

이와 관련하여, 김경은(2009)은 미용서비스를 이용하는 경험이 있는 고객을 대상으로 미용서비스 종사자와 고객과의 관계에 대해 연구를 하였는데, 연구결과 미용실 종사자의 친사회적 서비스는 결국 고객으로 하여금 긍정적인 감정을 지각하게 하여, 배태성에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

또한, 이렇게 형성된 배태성은 신뢰에도 긍정적인 영향이 있음을 제시하고 있다.

최근의 연구에서 김지영(2012)은 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객의 관계에 대한 연구를 진행한 바 있는

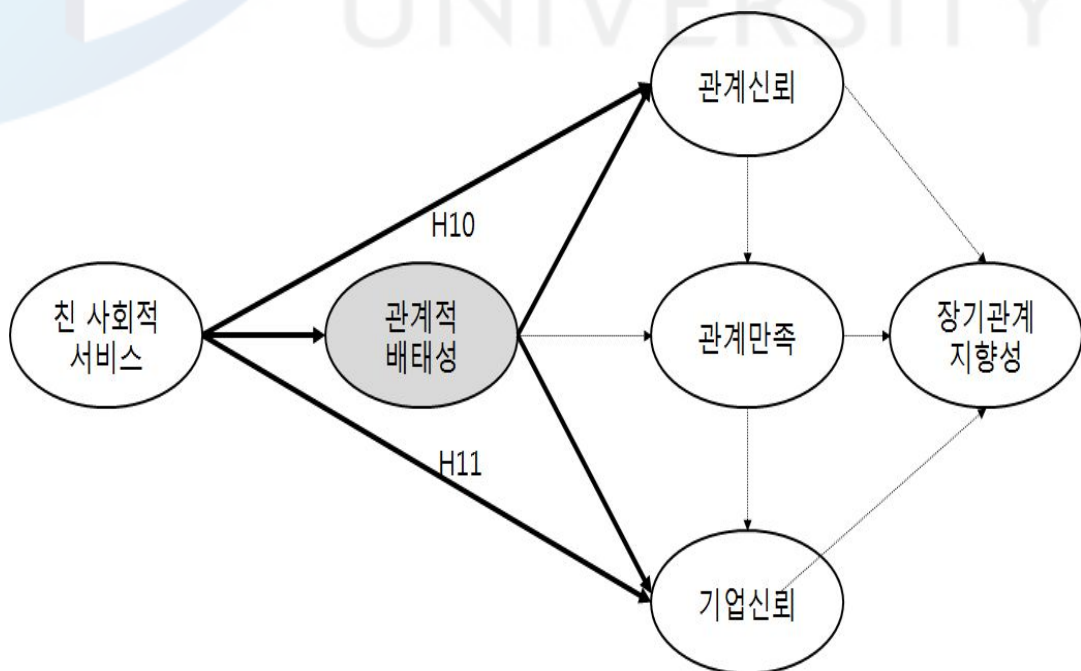
데, 이 연구를 살펴보면, 백화점 패션 샵마스터의 노력차원이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였으며, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족에 긍정적인 영향이 있음을 제시하였다. 이처럼, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자의 노력은 고객과의 유대관계를 강화시켜 고객관계에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 선행연구 결과처럼 친사회적 서비스는 관계적 배태성에 긍정적인 영향을 미치고, 관계적 배태성은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 관계적 배태성은 친사회적 서비스와 관계신뢰와 기업신뢰의 영향관계에서 매개 작용을 하는 것으로 추론할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 관계적 배태성의 매개효과를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 가설에 대한 모형은 <그림 3-02>와 같다.

H10. 친사회적 서비스와 관계신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.

H11. 친사회적 서비스와 기업신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.



<그림 3-02> 관계적 배태성의 매개효과 연구모형

3.2.6.2 관계신뢰의 매개효과

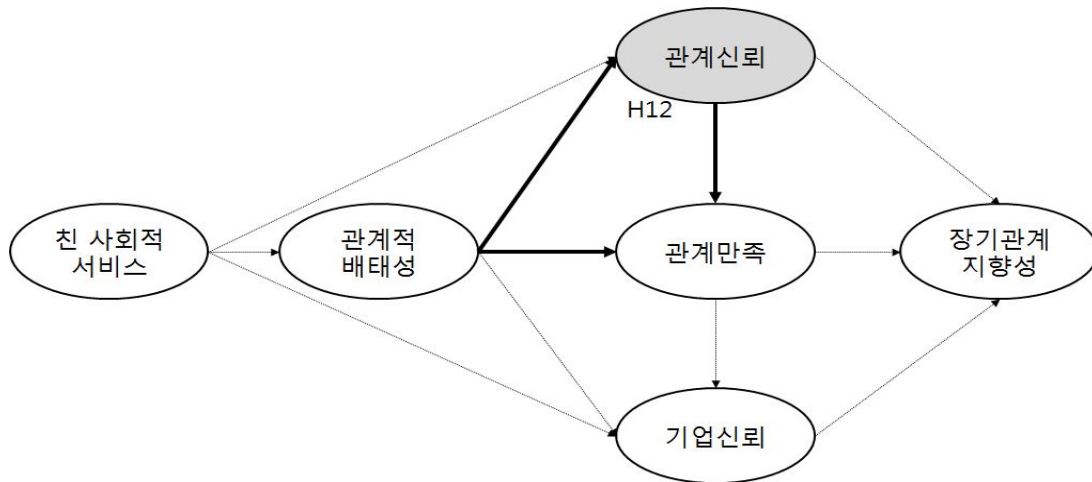
관계적 배태성과 관련된 선행연구를 살펴보면, Granovetter(1985)는 모든 경제행위가 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 주장하면서 네트워크에 배태된 강한 유대관계로부터 나오는 경제적 혜택을 강조하고 있다(Granovetter, 1985). 또한 배태된 네트워크 내에서는 상호간에 신뢰와 호혜성을 얻게 되어 결과적으로 사회적 자본을 얻게 된다고 하였다(Portes & Sensenbrenner, 1993).

배태성이론을 적용한 최근 선행연구를 살펴보면, 김지영(2012)의 연구는 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 백화점 패션 샵마스터와 고객의 장기관계지향성을 확인해 보고자하였다. 이 연구에서는 관계적 배태성을 사회적 네트워크로 형성된 샵마스터와 고객 간의 정서적·사회적 유대관계와 친밀도로 정의하여 연구하였다. 연구결과, 백화점 패션 샵마스터의 노력차원이 관계적 배태성에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였으며, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족과 장기관계지향성에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다. 또한, 샵마스터의 노력과 관계적 배태성과의 관계에서 호혜성과 관계수용성이 조절효과가 있음을 제시하고 있다.

이러한 선행연구를 통해 고객과의 서비스 접점에서 관계적 배태성의 중요성은 매우 크다는 것을 확인할 수 있었다. 경영컨설팅도 고객과의 접점에서 서비스를 제공하며, 프로젝트가 진행되는 동안 다양한 교환활동을 하게 된다. 그러므로 선행연구에서 제시하고 있는 고객-종업원과의 관계와 유사하리라 짐작할 수 있다. 결국 이 연구에서 관계적 배태성은 관계신뢰에 긍정적인 영향을 미치고, 관계신뢰는 관계만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 관계신뢰는 관계적 배태성과 관계만족의 영향관계에서 매개작용을 하는 것으로 추론할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 관계신뢰의 매개효과를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 가설에 대한 모형은 <그림 3-03>과 같다.

H12. 관계적 배태성과 관계만족의 경로에서 관계신뢰는 매개 작용을 할 것이다.



<그림 3-03> 관계신뢰의 매개효과 연구모형

3.2.7 조절효과

3.2.7.1 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰

사후관리 서비스는 컨설팅 계약이후에 이루어지는 컨설턴트의 서비스 활동으로 컨설팅 결과를 실제 적용 및 도입, 지속적인 관리를 하여, 고객이 컨설팅 결과물을 활용할 수 있도록 추가적으로 지원하는 활동이다. 또한, 컨설팅 성과에 중요한 변수 중 하나라고 많은 연구자들이 제시하고 있다(Kubr, 2012, Shin et al., 2013). 일반적으로 사후관리 서비스는 계약에 포함되어있지 않기 때문에, 이러한 서비스를 접한 고객은 컨설턴트로부터 혜택(benefit)을 받았다고 지각하거나, 감사하는 마음을 느끼거나, 나아가 컨설턴트에게 은혜를 입고 있다는 감정(feeling of indebtedness)을 지각(Morales 2005)할 가능성이 높다. 또한, 관계적으로 유대관계가 형성되고 있는 배태된 상황일 경우, 사후관리 서비스는 관계형성에 큰 역할을 할 것임을 짐작할 수 있다. 결국 프로젝트가 끝난 이후에도 사후관리 서비스를 통해 컨설턴트와 고객의 만남은 지속될 것이며, 이는 상호간의 관계에 긍정적 요인으로 적용할 것이고,

나아가 컨설턴트가 속한 기업의 신뢰에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

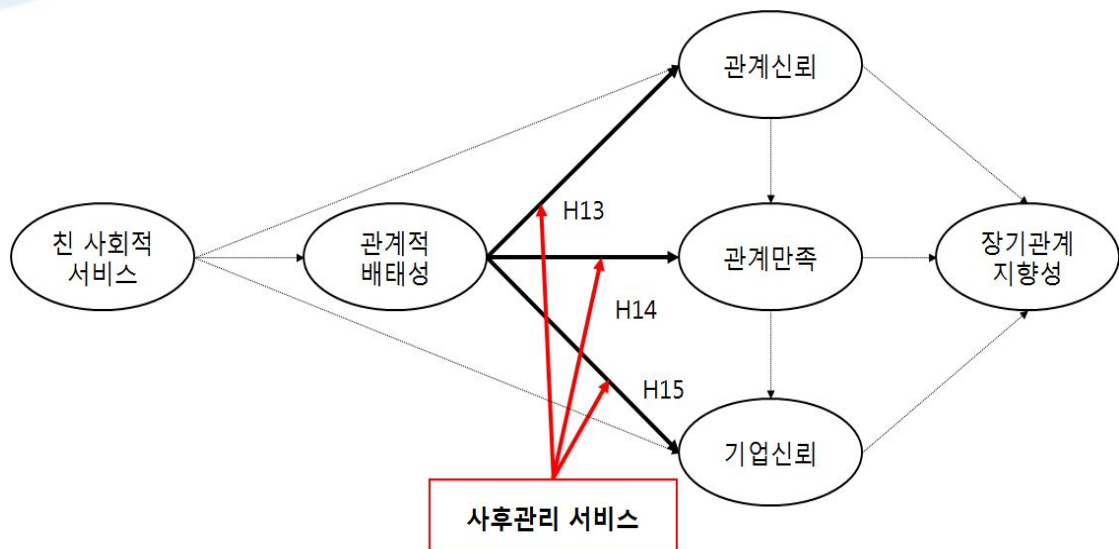
최근의 선행연구에서 정구상 외(2012)는 사후관리 수준에 따라 컨설팅 성과에 차이가 있음을 제시한 바 있으며, Shin et al.(2013), Shin et al.(2015)의 연구에서도 컨설팅 프로젝트에서 사후관리 서비스가 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있음을 제시하고 있다. 이처럼 사후관리 서비스는 컨설팅 성과에도 중요한 변수 중 하나이기 때문에 고객과의 관계적 성과요인에도 긍정적인 영향관계에 있을 것임을 짐작할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스의 조절효과를 검증하기 위해서 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 가설에 대한 모형은 <그림 3-04>와 같다.

H13. 관계적 배태성과 관계신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.

H14. 관계적 배태성과 관계만족의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.

H15. 관계적 배태성과 기업신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.



<그림 3-04> 사후관리의 조절효과 연구모형

3.2.7.2 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰

(1) 지각된 호혜성의 조절효과

호혜성은 상대방의 노력으로 인하여 다른 상대방이 감사하는 마음을 느끼거나, 상대방에게 은혜를 입고 있다는 감정을 지각하는 것을 말한다(Morales, 2005).

기업이 고객과의 긍정적인 관계를 형성하기 위해서는 고객의 관계성향에 대한 이해가 필수적이다(김경은, 2009). Noble & Phillips(2004)는 고객이 서비스 제공자와 관계를 형성하고 싶지 않은 이유 중 하나로 서비스 제공자의 일방적인 관계 노력이라고 지적하고 있다. 또한, 고객과의 관계형성을 긍정적으로 만들기 위해서는 일방적이 아닌 상호간에 관계형성에 대한 의지나 노력이 전제되어야 한다고 했다. 즉, 고객이 관계를 형성하고자 하는 의지나 필요성이 있을 때, 서비스 제공자와 관계적 배태성을 형성하기 위해 노력할 것이며, 결과적으로 지속적인 관계 형성이 가능할 것이다(Noble & Phillips, 2004). 결국 서비스 제공자의 고객관계형성을 위한 노력은 고객으로 하여금 필요한 것에 대한 만족을 주는 것이 선행되어야 하며, 이는 곧 고마운 감정과 같은 긍정적인 감정 상태를 지각하게 됨을 알 수 있다.

선행연구를 보면, 박종철, 오혜영, 홍성준(2011)은 판매원의 노력으로 인하여 소비자들이 높은 혜택을 받는다고 지각한다면 판매원의 행위에 대하여 호혜성을 지각하며, 소비자들이 편익을 낮게 지각하게 되면 판매원의 행위의 숨은 의도를 지각할 가능성이 높다고 하여, 소비자들이 판매원 메시지에 대해 지각하는 호혜성의 중요성을 언급하였다(박종철, 오혜영, 홍성준, 2011).

그리고 Palmatier et al.(2009)은 기업이 관계 마케팅 노력을 열심히 수행하면 소비자들로 하여금 고마운 감정을 유발하여 고객 신뢰를 형성하고, 나아가 고객 몰입에 영향을 미쳐 지속적인 구매의도로 이어진다고 했다(Palmatier et al., 2009). 비록 마케팅 영역에서는 호혜성이란 개념을 바탕으로 수행한 실증적인 연구는 많지 않지만, 호혜성에 대한 이론적 체계는 사회적 유대관계를 형성하고 유지해 나가기 위한 필수 불가결한 변수임에는 틀림없다(Bartlett & DeSteno, 2006).

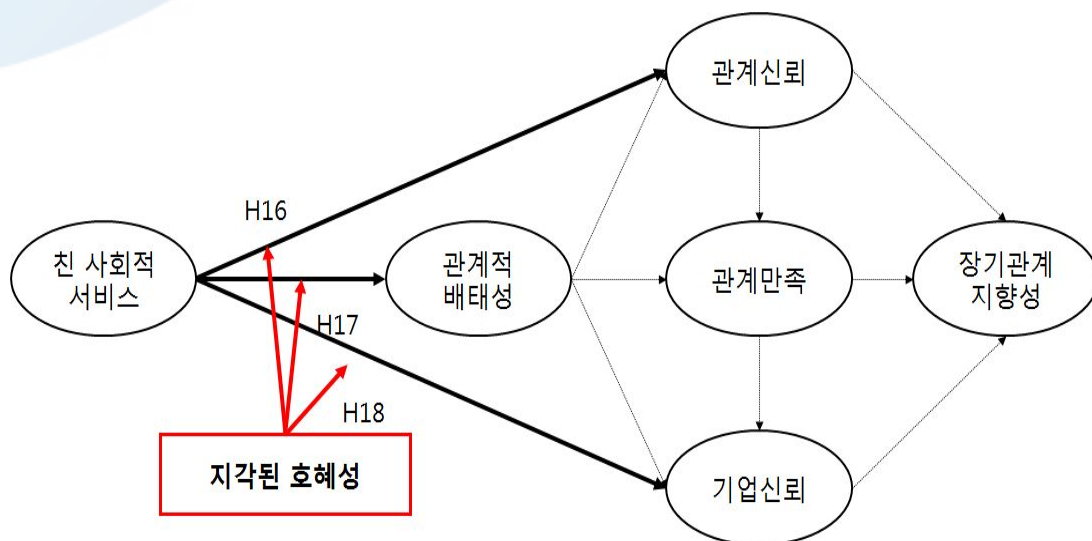
지각된 호혜성의 조절효과에 관련된 선행연구에서 김지영(2012)은 지각된 호혜성의 수준에 따라 패션 샵마스터의 노력이 관계적 배태성에 유의한 영향이 있음을 제시한 바 있다.

이처럼 지각된 호혜성은 서비스 제공자의 일반적인 서비스 제공이 아닌 고객의 만족을 통한 긍정적인 고객관계에서 중요한 변수 중 하나이기 때문에, 고객과의 관계적 성과요인에도 긍정적인 영향관계에 있을 것임을 짐작할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설턴트의 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰와의 관계에서 지각된 호혜성의 조절효과를 검증하기 위해서 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 가설에 대한 모형은 <그림 3-05>와 같다.

H16. 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.

H17. 친사회적 서비스와 관계적 배태성 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.

H18. 친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.



<그림 3-05> 지각된 호혜성의 조절효과 연구모형

(2) 지각된 정중성의 조절효과

정중성은 ‘예의 바름’ 또는 ‘공손’이라는 표현으로 상대방을 존중하거나 경의를 표하는 의미로 사용되며, 대인관계에서 지켜야 하는 미덕이며, 의무이기도 하다(양용준, 2009). 특히, 서비스 접점에서의 서비스 제공자 즉 종업원과 소비자 사이의 상호작용은 서비스 전달 과정에 있어서 매우 중요한 부분이며, 이때 종업원의 정중한 태도는 고객관계나 서비스 품질을 평가하는 중요한 요인 중 하나임을 강조하고 있다(신동주, 이석기, 유연우, 2015).

Noble & Phillips(2004)는 고객이 서비스 제공자와 관계를 형성하고 싶지 않은 이유 중 하나로 서비스 제공자의 일방적인 관계 노력이라고 지적하고 있다. 또한, 고객과의 관계형성을 긍정적으로 만들기 위해서는 일방적이 아닌 상호간에 관계형성에 대한 의지나 노력이 전제되어야 한다고 했다(Noble & Phillips, 2004). 결국 서비스 제공자의 고객관계형성을 위한 노력은 고객으로 하여금 관계에 대한 만족이 선행되어야 하며, 이 과정에서 서비스 제공자의 정중한 태도나 가식적이지 않은 행동들이 중요할 것임을 추론해 볼 수 있다.

선행연구를 살펴보면, Swan, Trawick & Silva(1985)는 의료서비스 제공자들을 대상으로 한 연구에서 서비스 제공자가 고객으로부터 신뢰를 얻는데 영향을 미치는 요인으로 신뢰성, 정직성, 적격성, 고객지향성, 친절성으로 다섯가지를 제시하였다(Swan, Trawick & Silva, 1985). 이 연구에서 정중성이란 친절한 매너와 공손함, 지속적인 친근한 관계유지로 정의하고 있으며, 이러한 정중성은 고객의 서비스 제공자에 대한 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Swan, Trawick & Silva, 1985).

Sundaram & Webster(2000)는 서비스산업에서 비언어적 커뮤니케이션 행위가 고객의 서비스 제공자 평가에 영향을 미친다고 주장하면서, 결과변수인 서비스 제공자 평가의 요인으로 친절함과 정중한 태도의 중요성을 제시하고 있다(Sundaram & Webster, 2000). 최근 연구에서 이승연(2010)은 서비스 접점에서 고객에게 보여주는 표정, 시선, 자세, 제스처 등의 비언어적 커뮤니케이션이 직원평가와 고객 만족 및 충성도를 결정짓게 한다는 것을 검증하였다. 이때 직원평가요소를 정중한 태도를 지니고 있는지 정도를 측정하여 검증하였으며, 연구결과, 고객만족에 정중한 태도가 매우 중요한 영향을 미치는

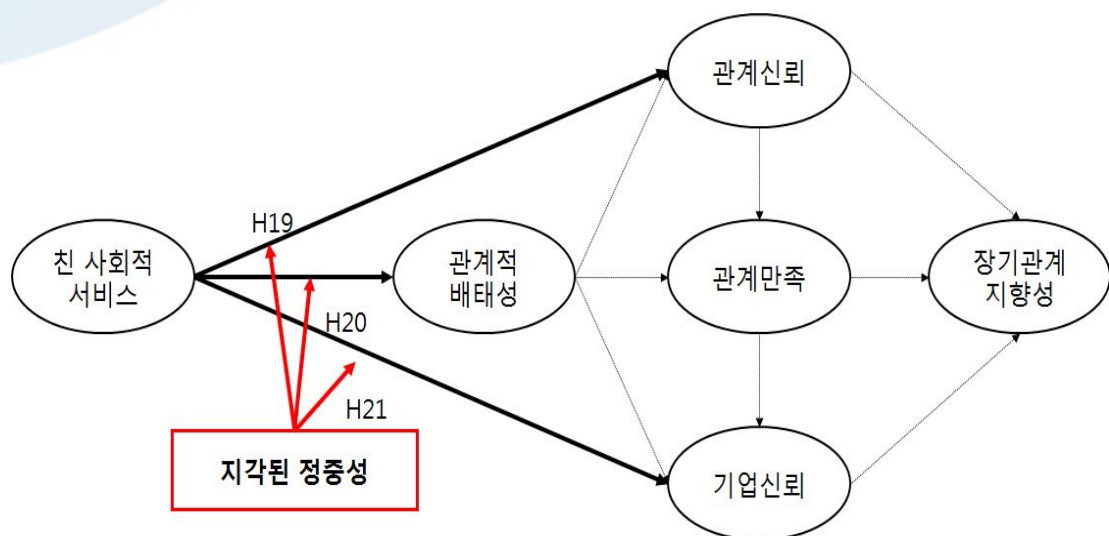
것으로 나타났다. 컨설팅 산업도 서비스 접점에서 컨설턴트와 고객이 상호간에 커뮤니케이션을 통해 서비스가 이루어지고 있고, 고객에게 무형의 지식서비스를 제공하는 분야이기 때문에 정중성은 매우 중요한 요인 중 하나일 것이라 추론할 수 있다. 이처럼 고객이 지각하고 있는 정중성에 따라, 컨설턴트의 매너와 서비스 의도, 진실성 등을 평가할 수 있으며, 결국, 서비스 제공자와 고객과의 관계에서 중요한 영향을 미칠 수 있을 것임을 짐작할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상기의 선행연구를 토대로 컨설턴트의 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성 및 기업신뢰와의 관계에서 지각된 정중성의 조절효과를 검증해 보고자 하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다. 또한, 가설에 대한 모형은 <그림 3-06>과 같다.

H19. 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.

H20. 친사회적 서비스와 관계적 배태성의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.

H21. 친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.



<그림 3-06> 지각된 정중성의 조절효과 연구모형

3.2.8 연구가설 요약

이상의 연구가설을 정리하면 <표 3-01>와 같다.

<표 3-01> 연구가설 요약(1)

가설NO	연구가설
H1	컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계적 배태성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	컨설턴트의 친사회적 서비스는 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	관계적 배태성은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	관계적 배태성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	관계적 배태성은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7	관계신뢰는 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7-1	관계신뢰는 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7-2	관계신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8	관계만족은 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8-1	관계만족은 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8-2	관계만족은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H9	기업신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 3-01> 연구가설 요약(2)

가설NO	연구가설
H10	친사회적 서비스와 관계신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.
H11	친사회적 서비스와 기업신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.
H12	관계적 배태성과 관계만족의 경로에서 관계신뢰는 매개 작용을 할 것이다.
H13	관계적 배태성과 관계신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.
H14	관계적 배태성과 관계만족의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.
H15	관계적 배태성과 기업신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.
H16	친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.
H17	친사회적 서비스와 관계적 배태성 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.
H18	친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.
H19	친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.
H20	친사회적 서비스와 관계적 배태성의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.
H21	친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

3.3.1 변수의 조작적 정의

3.3.1.1 친사회적 서비스

본 연구에서 컨설턴트의 친사회적 서비스의 정의를 외부 고객에게 향상된 품질의 서비스를 제공하여 조직의 직접적인 부를 촉진하기 위한 서비스 점점 컨설턴트의 자발적 역할행동으로 정의하였으며, 친사회적 서비스 행동을 역할 외 고객서비스 행동에 역할 내 고객서비스 행동을 포함하는 단일차원으로 구성하여 연구를 진행하였다. 이는 최근 이루어지고 있는 연구(최형민, 조재근, 이형룡, 2011)에서 역할 내적 행동과 역할 외적 행동을 명확하게 구분하기 어렵다는 연구자들의 주장을 본 연구에서도 적용하고자 하였다.

이를 측정하기 위해 선행연구 중 Williams & Attaway(1996), Bettencourt & Brown(1997), Gwinner et al.(1998), 김경은(2009), 김지영(2012)의 연구에서 제시된 개념들을 바탕으로 컨설팅 산업에 맞게 수정·보완하였으며, 총 7 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 이와 같은 친사회적 서비스의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-02>와 같다.

<표 3-02> 친사회적 서비스의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
f1	고객이 요구한 것을 제공하는 정도	Bettencourt & Brown(1997), Gwinner et al.(1998), Williams & Attaway(1996), 김경은(2009), 김지영(2012), 신동주, 홍정완, 유연우(2015)
f2	정해진 서비스 표준절차에 따라 서비스를 제공하는 정도	
f3	고객이 기대한 서비스를 제공하는 정도	
f4	서비스 제공자 자신이 해야 할 서비스를 제공하는 정도	
f5	자발적으로 고객을 돕는 정도	
f6	기대 이상으로 고객을 돕는 정도	
f7	고객의 무리한 요구에도 고객을 돕는 정도	

3.3.1.2 사후관리 서비스

컨설팅 서비스 이후 추가적으로 진행하는 컨설턴트의 서비스 활동을 일반적으로 사후관리 과정이라 표현하고 있으며, 본 연구에서는 사후관리 서비스에 대해, 컨설팅 서비스 이후 추가적으로 진행하는 사후관리 과정으로, 컨설팅 후 결과물에 대한 활용, 보완사항 점검 등의 추가적인 활동정도로 정의하였다.

본 연구에서는 사후관리의 효과를 알아보기 위하여 김익성(2009), 정구상(2012), Shin et al.(2013), Shin et al.(2015)의 연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

이러한 사후관리 시행정도를 측정하기 위해 컨설팅 계약이 종료 된 후에도 해당 컨설팅을 위해 방문이 이루어 졌고, 컨설팅 후 결과물 활용사항에 대해 점검이 이루어 졌는지, 계획대비 목표달성 정도를 점검 하였는지, 컨설팅 결과를 평가하고, 추가적인 보완이 이루어 졌는지, 컨설팅 결과물에 대한 자문이 불편함 없이 이루어 진 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 5 항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 사후관리 서비스의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-03>과 같다.

<표 3-03> 사후관리 서비스의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
e1	계약이 종료 된 후에도 해당 컨설팅을 위해 방문 정도	김익성(2009), 정구상(2012), Shin et al.(2013), Shin et al.(2015)
e2	컨설팅 후 결과물 활용사항에 대해 점검 정도.	
e3	계획대비 목표달성 정도를 점검	
e4	컨설팅 결과를 평가하고, 추가적인 보완정도	
e5	컨설팅 결과물에 대한 자문의 편의성 정도	

3.3.1.3 지각된 호혜성

호혜성은 사회교환이론에 근거를 두고 있다(Cronin et al., 2000). 그리고 주로 관계마케팅에서 많은 연구가 되어 지고 있으며, 신뢰와 연관성이 깊다.

본 연구에서는 지각된 호혜성을 고객이 컨설턴트의 노력에 대해 지각하는 혜택의 긍정성 정도로 정의한다. 이를 측정하기 위해 컨설턴트와 고객 간의 지각된 호혜성의 내용에 맞게 Bendapudi & Leone(2002), Yim et al.(2008), 박종철, 오혜영, 홍성준(2011), 김지영(2012) 등의 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

이러한 지각된 호혜성의 정도를 측정하기 위해 컨설턴트가 제공해 주는 서비스에 대해 혜택을 받은 정도가 어떠한지, 컨설턴트가 제공하는 특별서비스에 감사함을 느낀 정도가 어떠한지, 직면하고 있는 문제에 대해 컨설턴트에게 도움을 받은 정도가 어느 정도인지 등 총 3 항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 지각된 호혜성의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-04>와 같다.

<표 3-04> 지각된 호혜성의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
j1	컨설턴트가 제공해 주는 서비스에 대해 혜택을 받은 정도	Bendapudi & Leone(2002), Yim et al.(2008), 박종철, 오혜영, 홍성준(2011), 김지영(2012), Shin et al.(2015)
j2	컨설턴트가 제공하는 특별서비스에 감사함을 느끼는 정도	
j3	직면하고 있는 문제에 대해 컨설턴트에게 도움을 받은 정도	

3.3.1.4 지각된 정중성

정중성은 ‘예의 바름’ 또는 ‘공손’이라는 표현으로 상대방을 존중하거나 경의를 표하는 의미로 사용된다. 사회 규범적 차원에서 정중성은 대인관계에 지켜야 하는 미덕이며, 의무이기도 하다(양용준, 2009).

따라서 본 연구에서는 정중성을 컨설턴트의 정중한 태도라 표현하며, 컨설턴트가 서비스를 제공함에 있어서 고객에게 이해심 많고, 예의바르며, 공손하게 행동하는가에 대한 고객의 지각으로 정의하였다.

이러한 지각된 정중성의 정도를 측정하기 위해 Coulter(2002), Sundaram & Webster(2000), 이승연(2009) 등의 선행연구를 토대로 수정·보완하여 연구를 수행하였다. 측정내용으로는 컨설턴트의 배려정도, 컨설턴트의 다정함 정도, 예의바르게 행동한 정도, 컨설턴트의 정중한 정도 등 총 4 항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 지각된 정중성의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-05>와 같다.

<표 3-05> 지각된 정중성의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
c8	컨설턴트의 배려정도	Coulter(2002) Sundaram & Webster(2000) 이승연(2009), 신동주, 이석기, 유연우(2015)
c9	컨설턴트의 다정함 정도	
c10	컨설턴트의 예의바르게 행동한 정도	
c11	컨설턴트의 정중한 정도	

3.3.1.5 관계적 배태성

많은 선행연구에서, 배태성(Embeddedness)을 잘 활용하는 기업이 많은 비즈니스 기회를 얻을 수 있음을 제시하고 있으며(Jack & Anderson, 2002), Dimaggio & Louch(1998)는 불확실성이 높은 거래에서 네트워크 내부 거래를 선호하며, 서비스나 상품의 유형에 따라 배태성의 수준이 다르게 나타난다고 하였다(Dimaggio & Louch, 1998).

이와 같은 강한 유대관계가 네트워크의 효과를 높이는 기능을 한다는 배태성 이론을 적용하여, 고객의 관점에서 연구를 진행해 보고자 하였다.

본 연구에서는 이러한 관계적 배태성을 사회적 네트워크를 배경으로 형성된 컨설턴트와 고객 간의 정서적, 사회적 유대강도와 친밀도(intimacy)로 정

의하였다.

이를 측정하기 위해 컨설턴트와 고객 간의 관계적 배태성의 내용에 맞게 Landry et al.(2005), Seilbert et al.(2001), 김경은, 조성도(2011), 김지영(2012) 등의 선행연구를 토대로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

이러한 관계적 배태성을 측정하기 위해 컨설턴트와 고객의 관계가 상호 만족을 주는 관계라고 생각하고 있는 정도, 컨설턴트와 사회적 관계를 중요하게 생각하는 정도, 컨설턴트의 고충을 이해할 수 있고, 컨설팅 서비스 이후 컨설턴트의 수고에 대해 칭찬을 한 정도, 컨설팅 서비스 이용의도가 없음에도 컨설턴트와 연락하고 있는 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 6 항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 관계적 배태성의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-06>과 같다.

<표 3-06> 관계적 배태성의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
g1	컨설턴트와의 관계가 상호 만족을 주는 관계라고 생각하는 정도	Landry et al.(2005), Seilbert et al.(2001), 김경은, 조성도(2011), 김지영(2012), 신동주, 홍정완, 유연우(2015)
g2	컨설턴트와 사회적 관계를 중요하게 생각하는 정도	
g3	컨설턴트의 고충을 이해 정도	
g4	컨설팅 서비스 이후, 컨설턴트의 수고에 대해 칭찬하였는지.	
g5	컨설팅 서비스 이용의도가 없음에도 컨설턴트와 연락하는 정도	
g6	컨설턴트와 편안하고 친밀한 관계를 유지하는 정도	

3.3.1.6 관계신뢰

관계마케팅이라는 맥락에서는 신뢰에 많은 초점을 맞추고 있는데, 이는 신뢰가 기업의 관계마케팅전략에 중요한 요인으로 지각되기 때문이다(Kumar et al., 1995).

신뢰에 관한 대부분의 정의는 관계의 한 파트너가 상대 파트너의 최고의

이익을 위해 행동할 것이라는 믿음을 포함하고 있는데(최원균, 2005), 본 연구에서는 관계신뢰에 대해, 고객과 컨설턴트 간 거래에 있어서 행동에 대한 기대치 정도로 정의하였다.

이를 측정하기 위해 컨설턴트와 고객 간의 신뢰적 관계의 내용에 맞게, Sirdeshmukh et al.(2002), Yim et al.(2008), 전광호, 최지호(2005), 김지영(2012) 등의 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다. 측정내용으로는 컨설턴트의 고객과의 약속, 믿음, 신뢰, 정직, 우호적인 정도 등 총 4항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 이와 같은 관계신뢰의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-07>과 같다.

<표 3-07> 관계신뢰의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
h1	컨설턴트가 믿음과 신뢰를 준 정도	Sirdeshmukh et al.(2002), Yim et al.(2008), 전광호, 최지호(2005), 김지영(2012), 신동주, 홍정완, 유연우(2015)
h2	컨설턴트가 정직하고 진실하게 느끼는 정도	
h3	컨설턴트가 나의 의견이나 제안에 개방적이고 우호적이었는지.	
h4	컨설턴트가 나에게 믿을 만한 상품과 서비스를 추천하는지	

3.3.1.7 관계성과

기업과 관련된 성과변수들은 일반적으로 재무 성과와 비재무 성과로 구분하여 연구되어지고 있으나, 본 연구는 고객과 컨설턴트와의 관계형성과정을 통해 나타나는 관계에 대한 성과를 연구하고자 하였다.

관계마케팅에 관한 연구들은 대부분 관계를 통해 어떠한 성과를 얻게 될 것인지에 대한 목적을 두고 있으며, 마케팅 활동의 효율성과 생산성으로 측정할 수 있겠지만, 성과를 파악하기 쉽지 않은 문제점을 가지고 있다. 그래서 대부분의 관계마케팅 관련 선행연구에서는 관계성과를 만족, 신뢰, 장기관계 형성, 관계몰입, 충성도 등에 대한 연구로 관점을 맞추고 있다.

선행연구를 보면, 장호연(2006)은 관계성과에 대해 기업 간 관계의 형성이 거래의 효율성을 증진시키고, 지속적 경쟁우위를 주는 것으로 제시하고 있다. 또한 관계성과의 구성요인으로 장기적 관계지향성을 제시하고 있다(장호연, 2006; Anderson & Weitz, 1992). 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 관계 성과를 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성의 3가지 요인으로 구분하여 연구를 진행하였다.

(1) 관계만족

관계마케팅을 연구하고 있는 많은 연구자들은 고객의 만족(satisfaction)이 기업 성공의 결정요인이기 때문에 고객의 관점에서 만족과 신뢰에 관심을 가져왔다. 본 연구에서는 이러한 고객의 관점에서 서비스 제공자와의 관계 만족에 대하여, 고객과 컨설턴트 간의 정서적, 사회적 편익의 상호작용의 경험을 바탕으로 하는 고객의 인지적 상태 정도로 정의하여 연구를 수행하였다.

이를 측정하기 위해 컨설턴트와 고객 간의 관계만족의 내용에 맞게 기영진(2006), Reynolds & Beatty(1999), 김지영(2012) 등의 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다. 측정내용으로는 컨설턴트의 서비스에 대한 만족정도, 결과물에 대한 만족도, 서비스에 대한 감동을 받은 정도, 해당 서비스 활용결정의 현명함 정도 등 총 4항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 관계만족의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-08>과 같다.

<표 3-08> 관계만족의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
i1	컨설턴트의 서비스에 대해 만족하는 정도	기영진(2006), Reynolds & Beatty (1999), 김지영(2012)
i2	컨설턴트를 통해 결정한 서비스 및 결과물이 좋다고 생각하는 정도	
i3	컨설턴트의 서비스에 감동을 받은 정도	
i4	해당컨설턴트를 활용한 결정이 현명하다고 생각하는 정도	

(2) 기업신뢰

Anderson & Narus (1990)는 오늘날 경쟁적 환경에서 신뢰는 매우 중요한 요인이라고 하였다. 비즈니스 관계에서 신뢰는 비즈니스 리스크를 낮추는데 도움을 준다고 하였다. Morgan & Hunt (1994)는 신뢰는 믿을 수 있고, 정직한 거래적 파트너로 간주하고, 그들 사이에 확신을 가진다는 것을 의미한다고 주장하였다. 이와 같이 신뢰는 신뢰의 대상이 자신의 편익과 입장을 고려해 줄 것이며, 자신에게 피해를 주지 않을 것 이라는 믿음이라고 할 수 있다. 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사와 고객 사이에서의 신뢰는 바로 이와 같이 고객 자신이 컨설팅 서비스를 의뢰한 목적에 부합하는 다양한 정보와 자원을 해당 컨설팅 기업이 제공할 수 있으며, 이에 알맞은 역량을 지니고 있고, 이로 인해 고객이 원하는 적절한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 믿음이 라고 정의할 수 있을 것이다(정석태, 2014).

따라서 본 연구에서는 상기 언급한 의견을 종합하여 신뢰에 대한 정의를 사용하였으며, 이를 측정하기 위해 기업신뢰의 내용에 맞게 Anderson & Narus(1990), Morgan & Hunt(1994), Singh & Sirdeshmukh(2000), 정석태 (2014) 등의 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

측정내용으로는 컨설팅사의 신뢰 정도, 컨설팅사가 제공한 정보와 결과물에 대한 믿음 정도 약속한 서비스를 잘 이행했는지, 차별화 된 컨설팅을 제공하고 있는지 등 총 4 항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 기업신뢰의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-09>와 같다.

<표 3-09> 기업신뢰의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
k1	컨설턴트가 속한 컨설팅사의 신뢰 정도	Anderson & Narus(1990), Morgan & Hunt(1994), Singh & Sirdeshmukh (2000), 정석태 (2014)
k2	컨설턴트가 속한 컨설팅사가 제공한 정보와 결과물을 믿을 수 있는 지.	
k3	컨설턴트가 속한 컨설팅사는 약속한 서비스를 잘 이행하는 지	
k4	컨설턴트가 속한 컨설팅사는 차별화 된 컨설팅을 제공하는지.	

(3) 장기관계지향성

Gwinner 등(1998)은 구매자는 거래비용이나 미래의 불확실성을 줄이고, 단기적인 거래 관계에서 얻을 수 없는 특정한 이득을 얻기 위해 판매자와 장기적인 결속을 맺는다고 했다(Gwinner et al., 1998). 즉, 판매자와 구매자간의 장기관계지향성은 상호간의 이익을 증가시킨다는 것이다. 국내 연구 중 라채일(2013)은 고객들이 특정기업에서 누리는 관계혜택이 크면 클수록 다른 기업으로 전환하지 못하고, 해당기업과 지속적인 관계를 형성하며, 관계혜택에 대해 높게 지각하면, 장기관계지향성이 높아진다는 연구결과를 도출하였다.

본 연구에서는 이러한 장기관계지향성에 대하여, 고객과 컨설턴트의 상호의존적인 공동 활동의 결과가 구매자에게 이득이 된다고 지각되어지는 것으로, 장기적인 반복적 거래의도 정도로 정의하여 연구를 수행하였다. 이를 측정하기 위해 Jones et al.(2000), Gwinner et al.(1998), 김동수, 손병모(2011), 김지영(2012) 등의 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

측정내용으로는 컨설턴트와 오랜 기간 동안의 거래가 이익이라고 믿는 정도, 컨설턴트와 지속적으로 관계를 유지하는 것이 자신에게 중요하게 느껴지는지에 대한 정도, 컨설턴트와 장기적인 관계를 희망하는 정도, 관계를 오랫동안 유지하기를 기대하는지 등 총 4항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다. 이와 같은 장기관계지향성의 측정항목을 요약해 보면 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 장기관계지향성의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
11	서비스 제공자와 오랜 기간 동안의 거래가 이익이라고 믿는 정도	Jones et al.(2000), Gwinner et al.(1998), 김동수, 손병모(2011), 김지영(2012)
12	서비스 제공자와 지속적으로 관계를 유지하는 것은 나에게 중요하다 느끼는 정도	
13	서비스 제공자와 장기적인 관계를 희망하는 정도	
14	서비스 제공자와 관계를 오랫동안 유지하기를 기대하는 정도	

이와 같은 컨설턴트의 친사회적 서비스, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성, 사후관리 서비스, 지각된 호혜성, 지각된 정중성에 대한 변수의 조작적 정의를 요약해 보면 <표 3-11>과 같다.

<표 3-11> 변수의 조작적 정의

구분	변수		조작적 정의
독립변수	친사회적 서비스 행동		서비스 제공자가 서비스 기업의 장기적인 성과에 도움이 되도록 자발적으로 고객서비스를 실시한 것에 있어서, 규정된 역할과 비규정된 역할에 대해 고객이 지각하는 정도
매개변수	관계적 배태성		사회적 네트워크를 배경으로 형성된 컨설턴트와 고객 간의 정서적, 사회적 유대강도와 친밀도(intimacy)
	관계신뢰		고객과 컨설턴트 간 거래에 있어서 행동에 대한 기대치 정도로
종속변수	관계성과	관계만족	고객과 컨설턴트 간의 정서적, 사회적 편익의 상호작용의 경험을 바탕으로 하는 고객의 인지적 상태 정도
		기업신뢰	고객이 컨설팅사가 자신이 컨설팅 서비스를 의뢰한 목적에 부합하는 다양한 정보와 자원을 제공할 수 있으며, 이에 알맞은 역량을 지니고 있고, 이로 인해 고객이 원하는 적절한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 믿음
		장기관계지향성	고객과 컨설턴트의 상호의존적인 공동 활동의 결과가 구매자에게 이득이 된다고 지각되어지는 것으로, 장기적인 반복적 거래의도 정도
조절변수	사후관리 서비스		컨설팅 서비스 이후 추가적으로 진행하는 사후관리 과정으로, 컨설팅 후 결과물에 대한 활용, 보완사항 점검 등의 추가적인 활동정도
	지각된 호혜성		고객이 컨설턴트의 노력에 대해 지각하는 혜택의 긍정성 정도
	지각된 정중성		서비스 제공자가 서비스를 제공함에 있어서 고객에게 이해심 많고, 예의바르며, 공손하게 행동하는가에 대한 고객의 지각

3.3.2 설문지 구성

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 선행연구를 기반으로 친사회적 서비스, 사후관리 서비스, 지각된 호혜성, 지각된 정중성, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성 등 <표 3-12>와 같이 총 42개 항목에 대하여 설문을 구성하였다.

<표 3-12> 설문지 구성

설문항목			문항수	척도
독립변수	고객서비스행동	친사회적 서비스	7	5점 리커드 척도
매개변수	관계적 배태성		6	5점 리커드 척도
	관계신뢰		4	5점 리커드 척도
종속변수	관계성과	관계만족	4	5점 리커드 척도
		기업신뢰	4	5점 리커드 척도
		장기관계지향성	4	5점 리커드 척도
조절변수	고객평가	사후관리 서비스	6	5점 리커드 척도
		지각된 호혜성	3	5점 리커드 척도
		지각된 정중성	4	5점 리커드 척도
합계			42	—

3.4 자료 수집 및 분석

3.4.1 자료 수집

본 연구에서는 측정도구의 문제점이나 보완사항을 사전 검토하기 위한 예비조사(40부)와 전문가 집단(5년 이상의 컨설팅 경험을 가진 컨설턴트, 경영지도사 10명)의 토론을 통해 오류를 최소화하기 위한 시도를 하였으며, 변수에 대한 측정도구의 적절성을 검토하고, 설문지의 적절한 구성을 위해 1개월에 걸친 예비조사를 시행하였다. 예비조사를 통해 최종 확정된 설문지와 연구방향 및 모형을 확정된 후 본 조사를 진행하였다. 본 연구는 조사대상을 컨설팅을 받은 경험이 있는 국내 중소기업으로 하였으며, 컨설팅 관련협회와 컨설팅 대학원, 컨설팅 종사자 등의 도움을 얻어 2014년 9월 15일부터 2014년 12월 30일 까지 설문지를 배부하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 295부 이었으나, 불성실한 응답을 한 설문지 21부를 제외하고, 남은 274부를 대상으로 응답자의 기초통계 조사를 실시하였다.

3.4.2 자료 분석

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로, 표본의 일반적 특성 및 데이터의 정확성, 결측치와 이상치, 정규성 등을 확인하기 위하여 기초통계분석을 실시하였으며, 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 또한, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 요인분석과 Cronbach α 의 신뢰성 계수를 이용하였다. 그리고 연구모형의 적합성 확인 및 연구가설의 검증을 위하여 AMOS 18.0을 이용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서 각 측정변수들의 단일 차원성을 검정하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 연구모형의 적합도를 검정하기 위하여 측정모형분석을 수행하였다.

본 연구에서 통계처리는 SPSS 18.0, AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

IV. 연구 결과

4.1 기초통계분석

4.1.1 표본 특성

4.1.1.1 표본의 인구 통계적 특성

본 연구에 사용된 표본들의 일반적인 특성에 대해 빈도분석을 실시하였다. 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업들의 일반적인 특성에 대해서 빈도분석을 한 결과, 먼저 응답한 기업의 회사형태를 알아보면, 주식회사가 249개사로 전체의 90.9%를 차지하고 있으며, 개인회사 및 기타기업(9.1%)에 비해 월등히 많은 것을 알 수 있다. 또한 매출규모는 50억~100억 회사가 73개사로 전체 중 26.6%, 100억~300억 회사가 59개사로 전체 중 21.5%, 300억~500억 회사가 14개사로 전체 중 5.1%, 500억 이상인 회사가 28개사로 전체 중 10.2%의 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 회사의 업태 또한 제조업이 195개사로 전체 중 71.2%의 비중으로 대부분을 차지하고 있으며, 서비스업이 60개사로 전체 중 21.9%의 비중을 보이고 있으며, 도소매 및 기타의 기업은 전체 중 7%의 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 응답자의 컨설팅 경험을 살펴보면, 1회 받아본 응답자가 81명으로 전체 중 29.6%로 이었으며, 2회 컨설팅을 받아본 경험이 있는 응답자가 99명으로 전체 중 36.1%의 비중을 보이고 있으며, 3회 이상 컨설팅을 받아본 경험이 있는 응답자가 43명(15.7%), 4회 이상 컨설팅을 받아본 경험이 있는 기업이 4명(1.5%), 5회 이상 컨설팅을 받아본 경험이 있는 응답자는 47명으로 17.2%를 점유하고 있었다. 근속연수를 보면, 1~3년 근무자가 63명(23%), 4~6년 근무자가 90명(32.8%), 7~9년 근무자가 46명(16.8%), 10~12년 근무자가 32명(11.7%), 13년 이상 근무자가 43명(15.7%)을 보이고 있다. 응답자의 직급을 살펴보면, 사원급이 18명(6.6%)이고, 주임급이 13명(4.7%), 대리급이 31명(11.3%), 과장급이 54명

(19.7%), 부장급 이상이 158명으로 전체 중 57.7%를 차지하고 있다. 근무부서를 살펴보면, 관리직이 225명으로 가장 많은 82.1%의 비중을 보이고 있으며, 영업직이 10명(3.6%), 생산직이 18명(6.6%)를 보이고 있다. 이와 같이 표본의 특성에 대한 분석 결과는 <표 4-01>과 같다.

<표 4-01> 표본 특성

(N=274)

변 수		특성	N	%
기업	회사형태	주식회사	249	90.9
		개인기업/기타	25	9.1
	매출규모	50억이하	100	36.5
		100억이하	73	26.6
		300억이하	59	21.5
		500억이하	14	5.1
		500억이상	28	10.2
	회사업태	제조업	195	71.2
		서비스업	60	21.9
		도소매	15	5.5
		기타	4	1.5
개인	컨설팅경험	1회	81	29.6
		2회	99	36.1
		3회	43	15.7
		4회	4	1.5
		5회이상	47	17.2
	근속연수	1~3년	63	23.0
		4~6년	90	32.8
		7~9년	46	16.8
		10~12년	32	11.7
		13년이상	43	15.7
	직급	사원	18	6.6
		주임	13	4.7
		대리	31	11.3
		과장	54	19.7
		부장급 이상	158	57.7
	근무부서	관리직	225	82.1
		영업직	10	3.6
		생산직	18	6.6
		연구개발	18	6.6
		기타	3	1.1

4.1.1.2 표본의 프로젝트 특성

다음으로 응답자로부터 최근 경험했던 컨설팅 특성에 대한 조사를 통해 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-02>와 같다.

<표 4-02> 표본의 프로젝트 특성

구분		빈도	퍼센트
컨설팅 종류	중소기업청사업	110	40.1
	고용노동부사업	44	16.1
	지자체 지원 사업	34	12.4
	기타지원사업	5	1.8
	자체부담	81	29.6
컨설팅 분야	경영/운영/재무	88	32.1
	인사/조직/노무	115	42.0
	마케팅	40	14.6
	생산/기술	24	8.8
	기타	7	2.6
컨설팅 추진동기	필요에 의해	190	69.3
	컨설팅사 권유	49	17.9
	기관권유	16	5.8
	추천	16	5.8
	기타	3	1.1
컨설팅사 선정배경	자체검색	73	26.6
	매체광고	3	1.1
	추천	124	45.3
	컨설팅사영업	49	17.9
	기타	25	9.1
컨설팅 기간	~29일	52	19.0
	30일~59일	47	17.2
	60일~79일	75	27.4
	80일~99일	55	20.1
	100일 이상	45	16.4
컨설팅전담 부서	전담부서 있음	130	47.4
	전담부서 없음	144	52.6

본 연구의 설문에 응답한 컨설팅을 받은 경험이 있는 응답자의 최근 경험한 컨설팅 프로젝트 특성에 대해서 빈도분석을 한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 컨설팅 종류를 보면, 중소기업청 지원 사업을 통해 컨설팅을 진행한 응답자가 가장 많은 110명으로 전체 중 40.1%의 비중을 보이고 있으며, 그 다음으로 자체부담을 통해 컨설팅을 받은 응답자가 81명으로 전체 중 29.6%의 비중을 보이고 있으며, 고용노동부 지원 사업이 44명으로 전체 중 16.1%의 비중을 보이고 있으며, 지자체 지원 사업이 34명으로 12.4%의 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 컨설팅 분야를 보면, 인사/조직/노무관련 컨설팅을 받은 응답자가 115명으로 전체 중 42.0%로 가장 많은 비중을 보이고 있으며, 경영/운영/재무관련 컨설팅을 받은 응답자가 88명으로 전체 중 32.1%의 비중을 보이고 있으며, 그 다음으로 마케팅 관련 컨설팅을 받은 응답자가 40명으로 14.6%의 비중을 보이고 있음을 알 수 있다.

컨설팅 추진 동기를 보면, 필요에 의해서가 가장 많은 190명으로 전체 중 69.3%이며, 컨설팅사 권유가 49명으로 17.9%, 기관권유나 기타가 35명으로 12.7%로 나타나고 있다. 대부분의 응답자가 컨설팅이 필요하여 진행을 하였음을 알 수 있다. 타인의 권유나 추천을 통해 컨설팅을 추진한 응답자 84명은 대체적으로 기관이나 타인으로부터 컨설팅이나 정부지원제도에 대한 정보를 얻었기 때문인 것으로 추정된다.

컨설팅사 선정 배경을 보면 추천을 통한 프로젝트가 124명으로 전체 중 가장 많은 비중인 45.3%를 보이고 있으며, 자체검색이 73명으로 26.6%, 컨설팅사 영업에 의함이 49명으로 17.9%, 매체광고와 기타가 28명으로 10.2%의 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 컨설팅 소요기간을 보면 29일 이하의 단기 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업이 52명으로 전체 중 19%의 비중을 보이고 있으며, 30~59일 소요된 컨설팅이 47명 17.2%, 60~79일 소요된 컨설팅이 75명으로 27.4%, 80~99일 소요된 컨설팅이 55명 20.1%, 100일 이상 소요된 컨설팅이 45명으로 16.4%의 비중을 보이고 있다. 마지막으로 컨설팅 전담부서 유무를 보면, 전담부서가 없이 프로젝트를 진행한 경험이 있는 응답자가 144명으로 전체 중 52.6%의 비중을 보이고 있으며, 전담부서가 있는 프로젝트를 경험한 응답자가 130명으로 47.4%의 비중을 보이고 있다.

4.1.2 기술통계량분석

<표 4-03> 개별 측정변수의 기술통계량분석 결과

측정변수	N	평균	표준편차	왜도	첨도
친 사회적 서비스	274	4.00	.782	-.641	.787
친 사회적 서비스	274	4.01	.701	-.590	.753
친 사회적 서비스	274	4.03	.781	-.707	.682
친 사회적 서비스	274	4.12	.727	-.932	1.813
친 사회적 서비스	274	4.14	.817	-1.352	3.022
친 사회적 서비스	274	3.93	.848	-.911	1.241
친 사회적 서비스	274	4.10	.795	-.928	1.352
관계적 배태성	274	4.12	.724	-.712	.756
관계적 배태성	274	4.03	.782	-.879	1.158
관계적 배태성	274	4.02	.729	-.429	.050
관계적 배태성	274	3.98	.765	-.753	1.242
관계적 배태성	274	3.82	.873	-.641	.352
관계적 배태성	274	3.91	.883	-1.108	1.907
관계신뢰	274	4.25	.755	-1.174	2.067
관계신뢰	274	4.29	.752	-1.260	2.615
관계신뢰	274	4.22	.753	-.903	.859
관계신뢰	274	4.11	.777	-.854	.789
관계만족	274	4.31	.738	-1.006	.990
관계만족	274	4.13	.754	-.842	1.171
관계만족	274	4.00	.908	-1.147	1.827
관계만족	274	4.29	.826	-1.052	.536
기업신뢰	274	4.13	.833	-1.286	2.420
기업신뢰	274	4.11	.814	-1.231	2.484
기업신뢰	274	4.22	.844	-1.495	3.101
기업신뢰	274	4.02	.877	-1.094	1.750
장기관계지향성	274	4.21	.755	-.732	.212
장기관계지향성	274	4.24	.824	-1.137	1.451
장기관계지향성	274	4.18	.807	-.962	.974
장기관계지향성	274	4.15	.768	-.849	1.017
사후관리 서비스	274	3.77	.908	-.763	.520
사후관리 서비스	274	3.78	.863	-.930	1.091
사후관리 서비스	274	3.81	.856	-.895	1.167
사후관리 서비스	274	3.77	.941	-.754	.296
사후관리 서비스	274	3.92	.867	-1.027	1.462
지각된 호혜성	274	4.28	.748	-1.031	1.164
지각된 호혜성	274	4.09	.812	-.948	1.467
지각된 호혜성	274	4.16	.757	-.832	.773
지각된 정중성	274	4.15	.703	-.664	.712
지각된 정중성	274	4.23	.697	-.805	1.035
지각된 정중성	274	4.32	.688	-1.052	1.803
지각된 정중성	274	4.27	.694	-.941	1.490

변수들 간 기술통계 분석을 실시한 결과 <표 4-03>과 같이 나타났다. 기술통계 분석결과 표준편차 3 이상, 왜도 절대값 3.0 이상, 첨도 절대값 8.0 이상이 없어, 개별 측정변수들은 정규분포를 가지는 것으로 볼 수 있다 (신건권, 2013).

4.1.3 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

일반적으로 설문항목이 적절한지에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석이 각각 활용된다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성을 의미한다. 신뢰성을 확보하는 방법으로 가장 널리 사용되는 측정방법이 Cronbach's α 계수를 이용하는 방법인데, Cronbach's α 계수는 질문을 구성하는 모든 문항들이 서로 강한 관련성을 가지고 있다는 논리에 근거하여 질문 문항 각각에 대해 상관계수를 구해 그들의 평균에 의해 신뢰성을 판정한다는 것이다.

반면에 타당도 분석이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는가를 검증하는 것으로 일반적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다.

본 연구에서 사용할 변수의 타당성 검정을 위하여 친사회적 서비스, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성, 사후관리 서비스, 지각된 호혜성, 지각된 정중성에 대하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 측정변수는 적도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다.

본 연구의 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였다. 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였으며, 변수선택은 고유값(eigen value) 1.0이상, 요인 적재치는 0.4이상을 기준으로 하였다.

분석결과 설명된 총 분산은 88.1%로 나타났으며, 9개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인에 대하여는 선행연구와 동일하게 친사회적 서비스, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성, 사후관리 서비스, 지

각된 호혜성, 지각된 정중성으로 명명하였다.

이 중 친사회적 서비스의 측정문항 f1, f2, f3은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

관계적 배태성의 측정문항 g1, g2, g6은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 관계신뢰의 측정문항 h4는 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

관계만족의 측정문항 i1은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 기업신뢰의 측정문항 k2는 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 장기관계지향성의 측정문항 l3은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

사후관리 서비스의 측정문항 e4, e5는 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 지각된 호혜성의 측정문항 j2는 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 지각된 정중성의 측정문항 c8은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다.

분석결과 <표 4-04>와 같이, 요인 적재 값은 모두 0.4 이상의 수치인 .520 ~ .864로 나타났다.

이상으로 제거된 문항을 제외하고 최종적으로 총 27문항을 채택하여 분석에 활용하였다. 최종 채택된 변수별 문항수를 살펴보면, 독립변수인 친사회적 서비스 4문항, 종속변수로 관계적 배태성 3문항, 관계신뢰 3문항, 관계만족 3문항, 기업신뢰 3문항, 장기관계지향성 3문항, 조절변수로 사후관리 서비스 3문항, 지각된 호혜성 2문항, 지각된 정중성 3문항을 채택하여 분석에 이용하였다.

요인분석을 통해 채택된 변수의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 친사회적 서비스는 .935, 관계적 배태성은 .867, 관계신뢰는 .942, 관계만족은 .928, 기업신뢰는 .945, 장기관계지향성은 .942, 사후관리 서비스 .920, 지각된 호혜성은 .832, 지각된 정중성 .939로 모두 .80이상의 값이 나타나, 변수의 내적 일관성에 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

이와 같은 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 <표 4-04>와 같다.

<표 4-04> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과

측정문항	친사회 적 서비스	관계적 배태성	관계신뢰	관계만족	기업신뢰	장기관계 지향성	사후관리	호혜성	정증성	공통성	신뢰도
f4	.774									.892	.935
f5	.710									.840	
f6	.685									.871	
f7	.715									.868	
g3		.750								.875	.867
g4		.638								.837	
g5		.581								.786	
h1			.675							.892	.942
h2			.719							.920	
h3			.719							.912	
i2				.688						.899	.928
i3				.653						.910	
i4				.651						.885	
k1					.624					.891	.945
k3					.636					.895	
k4					.647					.893	
l1						.760				.929	.942
l2						.736				.904	
l4						.684				.881	
e1							.761			.866	.920
e2							.796			.907	
e3							.788			.877	
j1								.520		.829	.832
j3								.639		.864	
c9									.803	.837	.939
c10									.864	.943	
c11									.834	.906	
Eigen value	3.518	3.416	3.160	2.883	2.665	2.359	2.330	2.164	1.313	—	—
분산설명(%)	13.031	12.652	11.705	10.678	9.870	8.737	8.630	8.015	4.862	—	—
누적분산(%)	13.031	25.683	37.388	48.066	57.936	66.673	75.303	83.317	88.180	—	—

4.1.4 확인적 요인분석

요인화 작업을 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factoranalysis)의 결과를 토대로 변수들 간의 기존관계를 설정하고 그 관계가 성립하는지에 대한 여부를 검증하고자 AMOS를 이용하여 확인요인분석(confirmatory factor analysis :CFA)을 실시하였다. 인과관계 연구에서 확인적 요인분석은 자료의 타당성을 검증하는데 이용한다. 본 연구에서 사용할 변수 중 친사회적 서비스, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성에 대하여 구성개념들 간의 가설관계를 분석하기에 앞서 각 측정변수들의 단일 차원성을 검정하였다. 자료의 적합도를 검정하기 위하여 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR, RMSEA 값을 사용하였으며, 적합도에 대한 판단 기준은 <표 4-05>의 값을 적용하였다(신건권, 2013).

적합도를 향상시키기 위하여 최초문항에서 SMC(Squared Multiple Correlation) 값 0.4이하를 기준으로 하나씩 제거하는 과정을 반복 실시하였으며, 수정지수(Modification Indices) 및 모수변화(Par Change)를 기준으로 측정오차 간 공분산을 설정하였다(우종필, 2012).

<표 4-05> 적합도 판단 기준

구분	수용 수준	본 연구에서의 적용 기준
χ^2 검정	$p>.05$	-
CMIN/DF	3 이하 우수	3 이하
GFI	.9 이상 우수	.9 이상
AGFI	.85 이상 우수, .8 이상 어느 정도 우수	.8 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
NFI	.9 이상 우수	.9 이상
RMR	.05 이하 우수	.05 이하
RMSEA	.05 이하 우수 .08 이하 어느 정도 우수 .1 이하 보통 수준 .1 이상 수용 불가	.08 이하

출처 : 신건권(2013)

한편 표본의 수가 클(예를 들어, >300)경우에는 표본의 공분산행렬과 연구 모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 거의 없어 모형 적합도가 양호해야 함에도 불구하고 큰 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하지 않을 수 있게 나타난다. 또한 표본의 수가 작을(예를 들어, <100)경우에는 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 커서 모형 적합도가 양호하지 않아야 하는데 작은 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하게 나타날 수 있다는 치명적 단점이 있어 절대적인 모형 적합도 지수가 될 수 없다(최창호, 2014). 때문에 구조방정식에서는 표본의 크기가 100명 이상 200명 이하가 적당하다. 이러한 점에서 여러 적합지수를 동시에 고려하여 전반적인 기준으로 모형의 적합성을 평가 하는 것이 옳으며, 보편적으로 사용되는 모형 적합도는 카이제곱 통계량(χ^2), GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR, RMSEA 등이다. 따라서 본 연구의 확인적 요인분석 역시 이상의 모형 적합도를 활용하도록 한다.

4.1.4.1 친사회적 서비스 확인적 요인분석

친사회적 서비스의 확인적 요인분석 결과, <표 4-06>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, RMR, NFI, CFI를 제외한 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-06> 친사회적 서비스에 대한 최초 확인적 요인분석 결과

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
친사회적 서비스	f1	.778	—	—	—	.605
	f2	.795	.064	14.406	***	.631
	f3	.856	.069	15.852	***	.733
	f4	.888	.064	16.648	***	.789
	f5	.857	.072	15.882	***	.735
	f6	.883	.075	16.513	***	.779
	f7	.872	.070	16.245	***	.760

적합도 $\chi^2=152.982(p=.000, df=14)$, CMIN/DF=10.927, GFI=.848, AGFI=.696, CFI=.954, NFI=.915, RMR=.027, RMSEA=.191

*** $p < .001$

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 개별 측정변수들의 SMC(Squared Multiple Correlation) 값을 기준으로 f1과 f2를 제거한 후 분석을 실시하였다.

2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-07>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 최초 모형의 적합도 지수에 비해 향상되었으나, GFI, CFI, NFI, RMR을 제외한 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-07> 친사회적 서비스에 대한 2차 확인적 요인분석 결과

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
친사회적 서비스	f3	.814	—	—	***	.662
	f4	.888	.056	17.981	***	.789
	f5	.862	.064	17.187	***	.744
	f6	.898	.066	18.288	***	.806
	f7	.898	.061	18.303	***	.807

적합도 $\chi^2=40.372$ ($p=.000$, $df=5$), CMIN/DF=8.074, GFI=.940, AGFI=.820, CFI=.971, NFI=.968, RMR=.015, RMSEA=.161

*** $p < .001$

2차 확인적 요인분석 결과, 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 수정지수 (Modification Indices)가 가장 크고, 모수 변화 (Par Change)가 큰 f3과 f4(MI=17.127, Par Change=.044), f6과 f7 (MI=18.810, Par Change=.042)의 측정오차항 간에 공분산을 설정한 후 분석을 실시하였다(우종필, 2012).

3차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-08>과 같이 모든 항목의 요인부하량이 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-08> 친사회적 서비스에 대한 3차(최종) 확인적 요인분석 결과

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
친사회적 서비스	f3	.809	—	—	***	.655
	f4	.890	.052	19.728	***	.792
	f5	.878	.068	16.750	***	.770
	f6	.870	.072	16.303	***	.757
	f7	.874	.067	16.415	***	.764

적합도 $\chi^2=4.893(p=.180, df=3)$, CMIN/DF=1.631, GFI=.993, AGFI=.966, CFI=.998, NFI=.996, RMR=.005, RMSEA=.048

*** $p < .001$

친사회적 서비스에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-09>와 같다.

<표 4-09> 친사회적 서비스 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성개념		문항수	χ^2	df	p	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
친사회적 서비스	최초	7	152.982	14	.000	10.927	.848	.696	.954	.915	.027	.191
	최종	5	.4.893	3	.180	1.631	.993	.966	.998	.996	.005	.048

최초문항 : f1, f2, f3, f4, f5, f6, f7

제거문항 : f1, f2

최종문항 : f3, f4, f5, f6, f7

4.1.4.2 관계적 배태성 확인적 요인분석

관계적 배태성에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-10>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, CMIN/DF와 AGFI, RMSEA 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-10> 관계적 배태성에 대한 최초 확인적 요인분석 결과

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계적 배태성	g1	.812	—	—	—	.660
	g2	.864	.068	17.000	***	.747
	g3	.849	.064	16.565	***	.721
	g4	.822	.068	15.802	***	.675
	g5	.845	.076	16.443	***	.714
	g6	.881	.078	16.043	***	.690

적합도 $\chi^2=98.974(p=.000, df=9)$, CMIN/DF=10.997, GFI=.883, AGFI=.726, CFI=.932, NFI=.926, RMR=.028, RMSEA=.191

*** $p < .001$

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 개별 측정변수들의 SMC(Squared Multiple Correlation)값을 기준으로 g1, g4를 제거한 후 분석을 실시하였으나, 적합도 지수가 악화되어, g6을 제거한 후 분석을 실시하였다. 2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-11>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-11> 관계적 배태성에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석 결과

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계적 배태성	g1	.836	—	—	***	.698
	g2	.875	.063	17.996	***	.766
	g3	.875	.059	18.001	***	.766
	g4	.812	.064	16.029	***	.660
	g5	.794	.074	15.481	***	.630

적합도 $\chi^2=12.508(p=.028, df=5)$, CMIN/DF=2.502, GFI=.983, AGFI=.948, CFI=.992, NFI=.926, RMR=.011, RMSEA=.074

*** $p < .001$

관계적 배태성에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 관계적 배태성 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성 개념		문항 수	χ^2	df	p	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
관계적 배태성	최초	7	98.974	9	.000	10.997	.883	.726	.932	.926	.028	.191
	최종	5	12.508	5	.028	2.502	.983	.948	.992	.926	.011	.074

최초문항 : g1, g2, g3, g4, g5, g6
 제거문항 : g6
 최종문항 : g1, g2, g3, g4, g5

4.1.4.3 관계신뢰 확인적 요인분석

관계신뢰에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-13>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, CMIN/DF의 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-13> 관계신뢰에 대한 최초 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계신뢰	h1	.915	—	—	***	.837
	h2	.946	.038	27.351	***	.895
	h3	.898	.041	23.905	***	.806
	h4	.784	.050	17.620	***	.615

적합도 $\chi^2 = .882$ ($p = .643$, $df = 2$), CMIN/DF = .441, GFI = .998, AGFI = .992, CFI = 1.000, NFI = .999, RMR = .002, RMSEA = .000

*** $p < .001$

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 개별 측정변수들의 SMC(Squared Multiple Correlation) 값을 기준으로 h4를 제거한 후 분석을 실시하였다.

2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-14>와 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-14> 관계신뢰에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계신뢰	h1	.911	—	—	***	.830
	h2	.95	.039	26.516	***	.903
	h3	.897	.042	23.473	***	.805

적합도 $\chi^2=0.000$ ($p=$, $df=0$), $CMIN/DF=$, $GFI=1.000$, $AGFI=$, $CFI=1.000$, $NFI=1.000$, $RMR=.000$, $RMSEA=$

*** $p < .001$

구조방정식모델에서 자유도가 “0”일 경우 완벽한 적합도 지수를 보이게 되며, 음수일 경우에는 분석이 불가능(모형의 식별문제)하며, 양수일 경우 완벽하지 않은 적합도 지수를 보이게 된다. 그래서 하나의 잠재변수에 적어도 3개 이상의 측정변수가 있어야 하는 것이다(최창호, 2014).

상기 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 자유도가 “0”인 관계로 일부 적합도 지수(χ^2 의 p 값, χ^2/df , $AGFI$, $RMSEA$)는 나타나지 않지만(최창호, 2014), 나머지 지수들은 모두 완벽한 적합도 지수를 보이고 있는 것으로 나타났다.

관계신뢰에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 관계신뢰 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성 개념		문 항 수	χ^2	df	p	CMIN /DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
관계 신뢰	최초	4	.882	2	.643	.441	.998	.992	1.000	.999	.002	.000
	최종	3	—	0	—	—	1.000	—	1.000	1.000	.000	—

최초문항 : h1, h2, h3, h4

제거문항 : h4

최종문항 : h1, h2, h3

4.1.4.4 관계만족 확인적 요인분석

관계만족에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-16>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, CMIN/DF, RMSEA의 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-16> 관계만족에 대한 최초 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계만족	i1	.852	—	—	***	.726
	i2	.924	.052	21.145	***	.854
	i3	.915	.064	20.783	***	.838
	i4	.875	.060	19.138	***	.766

적합도 $\chi^2=12.105$ ($p=.002$, $df=2$), CMIN/DF=6.053, GFI=.979, AGFI=.895, CFI=.990, NFI=.988, RMR=.009, RMSEA=.136

*** $p < .001$

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 개별 측정변수들의 SMC(Squared Multiple Correlation) 값을 기준으로 i1을 제거한 후 분석을 실시하였다.

관계만족의 2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-17>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-17> 관계만족에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
관계만족	i2	.919	—	—	***	.845
	i3	.932	.050	24.597	***	.869
	i4	.861	.049	21.119	***	.742

적합도 $\chi^2=0.000$ ($p=$, $df=0$), CMIN/DF=, GFI=1.000, AGFI=, CFI=1.000, NFI=1.000, RMR=.000, RMSEA=

*** $p < .001$

앞에서 제시한 바와 같이, 구조방정식모델에서 자유도가 “0”일 경우 완벽한 적합도 지수를 보이게 되며, 음수일 경우에는 분석이 불가능(모형의 식별문제)하며, 양수일 경우 완벽하지 않은 적합도 지수를 보이게 된다. 그래서 하나의 잠재변수에 적어도 3개 이상의 측정변수가 있어야 하는 것이다(최창호, 2014). 상기 확인적 요인분석 결과에서 모형 적합도를 살펴보면, 자유도가 “0”인 관계로 일부 적합도 지수(χ^2 의 p값, χ^2/df , AGFI, RMSEA)는 나타나지 않지만(최창호, 2014), 나머지 지수들은 모두 완벽한 적합도 지수를 보이고 있는 것으로 나타났다. 관계만족에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 관계만족 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성 개념		문 항 수	χ^2	df	p	CMIN /DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
관계만 족	최초	4	12.105	2	.002	6.053	.979	.895	.990	.988	.009	.136
	최종	3	—	0	—	—	1.000	—	1.000	1.000	.000	—
최초문항 : i1, i2, i3, i4 제거문항 : i1 최종문항 : i2, i3, i4												

4.1.4.5 기업신뢰 확인적 요인분석

<표 4-19> 기업신뢰에 대한 최초 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
기업신뢰	k1	.967	—	—	***	.934
	k2	.958	.025	39.150	***	.918
	k3	.909	.031	30.293	***	.827
	k4	.883	.035	27.100	***	.780

적합도 $\chi^2=11.878$ ($p=.003$, $df=2$), $CMIN/DF=5.939$, $GFI=.979$, $AGFI=.893$, $CFI=.993$, $NFI=.991$, $RMR=.008$, $RMSEA=.135$

*** $p < .001$

기업신뢰에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-19>와 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, CMIN/DF, RMSEA의 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 수정지수 (Modification Indices)가 가장 크고, 모수 변화 (Par Change)가 큰 k1과 k2의 측정오차항 간에 공분산을 설정한 후 분석을 실시하였다(우종필, 2012). 2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-20>과 같이 모든 항목의 요인부하량이 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-20> 기업신뢰에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
기업신뢰	k1	.967	—	—	***	.934
	k2	.958	.025	39.150	***	.918
	k3	.909	.031	30.293	***	.827
	k4	.883	.035	27.100	***	.780

적합도 $\chi^2=1.325$ ($p=.250$, $df=1$), CMIN/DF=1.325, GFI=.998, AGFI=.976, CFI=1.000, NFI=.999, RMR=.002, RMSEA=.034

*** $p < .001$

기업신뢰에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21>기업신뢰 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성 개념		문 항 수	χ^2	df	p	CMIN /DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
기업신 뢰	최초	4	11.878	2	.003	5.939	.979	.893	.993	.991	.008	.135
	최종	4	1.325	1	.250	1.325	.998	.976	1.000	.999	.002	.034

최초문항 : k1, k2, k3, k4

제거문항 :

최종문항 : k1, k2, k3, k4

4.1.4.6 장기관계지향성 확인적 요인분석

장기관계지향성에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-22>와 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으나, CMIN/DF, RMSEA의 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-22> 장기관계지향성에 대한 최초 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
장기관계지향성	11	.933	—	—	***	.871
	12	.933	.037	29.397	***	.870
	13	.962	.033	33.036	***	.925
	14	.896	.038	25.709	***	.803

적합도 $\chi^2=13.269$ ($p=.001$, $df=2$), CMIN/DF=6.634, GFI=.978, AGFI=.892, CFI=.992, NFI=.990, RMR=.006, RMSEA=.144

*** $p < .001$

최초 확인적 요인분석 결과 대부분의 적합도 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 수정지수 (Modification Indices)가 가장 크고, 모수 변화 (Par Change)가 큰 12와 14의 측정오차항 간에 공분산을 설정한 후 분석을 실시하였다(우종필, 2012). 장기관계지향성의 2차 모형에 대한 확인적 요인분석 결과, <표 4-23>과 같이 모든 항목의 요인부하량은 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났으며, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

<표 4-23> 장기관계지향성에 대한 2차(최종) 확인적 요인분석

구성개념	설문항	표준적재치	표준오차	t-value	p	SMC
장기관계지향성	11	.931	—	—	***	.867
	12	.944	.037	26.496	***	.890
	13	.955	.034	32.206	***	.912
	14	.910	.038	25.709	***	.829

적합도 $\chi^2=.022$ ($p=.882$, $df=1$), CMIN/DF=.022, GFI=1.000, AGFI=1.000, CFI=1.000, NFI=1.000, RMR=.000, RMSEA=.000

*** $p < .001$

장기관계지향성에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-24>와 같다.

<표 4-24> 장기관계지향성 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구성 개념		문항 수	χ^2	df	p	CMIN /DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMS EA
장기관계지향성	최초	4	13.269	2	.001	6.634	.978	.892	.992	.990	.006	.144
	최종	4	.022	1	.882	.022	1.000	1.000	1.000	1.000	.000	.000

최초문항 : l1, l2, l3, l4

제거문항 :

최종문항 : l1, l2, l3, l4

4.1.4.7 확인적 요인분석 결과 요약

친사회적 서비스, 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 4-25>와 같다.

<표 4-25> 확인적 요인분석 결과 (최초, 최종)

구분	최초문항	제거문항	최종문항
친사회적 서비스	f1, f2, f3, f4, f5, f6, f7	f1, f2	f3, f4, f5, f6, f7
관계적 배태성	g1, g2, g3, g4, g5, g6	g6	g1, g2, g3, g4, g5
관계신뢰	h1, h2, h3, h4	h4	h1, h2, h3
관계만족	i1, i2, i3, i4	i1	i2, i3, i4
기업신뢰	k1, k2, k3, k4	—	k1, k2, k3, k4
장기관계지향성	l1, l2, l3, l4	—	l1, l2, l3, l4

4.2 측정모형 분석

확인적 요인분석을 통하여 적합도가 확보된 잠재변수의 모든 측정변수에 대하여 측정모형 분석을 실시하였다. 측정모형의 적합도에 대한 판단 기준은 <표 4-26>의 값을 적용하였다(우종필, 2012; 신건권, 2013).

<표 4-26> 측정모형 적합도 판단 기준

구분	수용 수준	본 연구에서의 적용 기준
χ^2 검정	$p > .05$	—
CMIN/DF	1 < 2 우수, 3 이하 양호	3 이하
GFI	.9 이상 우수	.9 이상
AGFI	.9 이상 우수, .8 이상 양호	.8 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
NFI	.9 이상 우수	.9 이상
RMR	.05 이하 우수	.05 이하
RMSEA	.05 이하 우수 .08 이하 어느 정도 우수 .1 이하 보통 수준 .1 이상 수용 불가	.08 이하

일반적 수용 기준 : 우종필(2012), 신건권(2013)

최초 측정모형에 대한 분석 결과는 <표 4-27>과 같다. 모든 항목의 요인 부하량이 적정치 이상($\lambda > .50$)으로 나타났고, CR (0.7이상), AVE (0.5이상) 역시 기준치 이상으로 개념 신뢰도(수렴타당도)는 확보되었다고 평가할 수 있다(우종필, 2012). 그러나 CMIN/DF, AGFI 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-27>최초 측정모형 분석 결과

구성개념	측정항목	표준화 계수	표준오차	t-value	p	CR	AVE	SMC
친사회적 서비스	f3	.818	—	—	***	.962	.836	.669
	f4	.873	.056	17.808	***			.762
	f5	.858	.063	17.333	***			.736
	f6	.909	.063	19.027	***			.827
	f7	.900	.060	18.708	***			.810
관계적 배태성	g1	.830	—	—	***	.952	.797	.689
	g2	.882	.063	18.306	***			.778
	g3	.856	.059	17.460	***			.733
	g4	.816	.064	16.196	***			.666
	g5	.810	.074	16.005	***			.656
관계신뢰	h1	.919	—	—	***	.967	.907	.845
	h2	.943	.037	27.730	***			.889
	h3	.897	.040	24.202	***			.805
관계만족	i2	.907	—	—	***	.953	.870	.823
	i3	.936	.048	25.856	***			.877
	i4	.870	.049	21.572	***			.757
기업신뢰	k1	.960	—	—	***	.973	.901	.921
	k2	.957	.026	37.805	***			.917
	k3	.914	.032	30.332	***			.836
	k4	.893	.035	27.688	***			.797
장기관계지향성	l1	.933	—	—	***	.977	.914	.870
	l2	.933	.037	29.440	***			.870
	l3	.961	.033	33.086	***			.923
	l4	.899	.038	25.956	***			.808

적합도 $\chi^2=733.024$ ($p=.000$, $df=237$), $CMIN/DF=3.093$, $GFI=.824$, $AGFI=.778$, $CFI=.940$, $NFI=.914$, $RMR=.021$, $RMSEA=.088$

*** $p < .001$

최초 측정모형 분석 결과 $CMIN/DF$, $AGFI$ 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 SMC 값이 낮은 $f3$, $f4$ 를 제거한 후 2차 측정모형 분석을 실시하였다. <표 4-28>과 같이 모든 항목의 요인부하량이 적정치 이상 ($\lambda > .50$)이었으며, CR (0.7이상), AVE (0.5이상) 역시 기준치 이상으로 개념 신뢰도(수렴타당도)는 확보되었다고 평가할 수 있다(우종필, 2012).

최초 모형의 적합도 지수에 비해 향상되었으나, 여전히 GFI 지수가 기준을

만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-28> 2차 측정모형 분석 결과

구성개념	측정항목	표준화 계수	표준오 차	t-value	p	CR	AVE	SMC
친사회적 서비스	f5	.834	—	—	***	.946	.853	.695
	f6	.925	.057	20.093	***			.856
	f7	.913	.054	19.686	***			.834
관계적 배태성	g1	.831	—	—	***	.952	.797	.691
	g2	.882	.062	18.349	***			.779
	g3	.857	.059	17.503	***			.734
	g4	.815	.064	16.181	***			.664
	g5	.809	.073	16.010	***			.655
관계신뢰	h1	.919	—	—	***	.967	.907	.844
	h2	.944	.037	27.755	***			.890
	h3	.897	.040	24.136	***			.804
관계만족	i2	.905	—	—	***	.952	.870	.819
	i3	.939	.048	25.866	***			.882
	i4	.868	.049	21.382	***			.754
기업신뢰	k1	.959	—	—	***	.973	.901	.920
	k2	.957	.026	37.618	***			.916
	k3	.915	.032	30.386	***			.837
	k4	.893	.035	27.728	***			.798
장기관계지향성	l1	.933	—	—	***	.977	.914	.870
	l2	.933	.037	29.452	***			.870
	l3	.961	.033	33.081	***			.923
	l4	.899	.038	25.956	***			.808

적합도 $\chi^2=557.500(p=.000, df=194)$, CMIN/DF=2.874, GFI=.851, AGFI=.806, CFI=.951, NFI=.928, RMR=.020, RMSEA=.083

*** $p < .001$

2차 측정모형 분석 결과 GFI 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 SMC값이 낮은 g4, g5를 제거하였더니, GFI지수가 확연히 안 좋아져서, g1, g2를 제거한 후 3차 측정모형 분석을 실시하였다. <표 4-29>와 같이 모든 항목의 요인부하량이 적정치 이상($\lambda > .50$)이었으며, CR (0.7이상), AVE

(0.5이상) 역시 기준치 이상으로 개념 신뢰도(수렴타당도)는 확보되었다고 평가할 수 있다(우종필, 2012). 2차 측정모형의 적합도 지수에 비해 향상되었으나, 여전히 GFI 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 4-29> 3차 측정모형 분석 결과

구성개념	측정항목	표준화 계수	표준오 차	t-value	p	CR	AVE	SMC
친사회적 서비스	f5	.832	—	—	***	.946	.853	.693
	f6	.926	.058	20.046	***			.857
	f7	.914	.054	19.627	***			.835
관계적 배태성	g3	.825	—	—	***	.915	.782	.680
	g4	.839	.067	15.904	***			.705
	g5	.831	.077	15.681	***			.690
관계신뢰	h1	.917	—	—	***	.967	.907	.842
	h2	.944	.037	27.638	***			.891
	h3	.898	.040	24.109	***			.806
관계만족	i2	.905	—	—	***	.953	.870	.819
	i3	.939	.048	25.873	***			.883
	i4	.868	.049	21.379	***			.754
기업신뢰	k1	.959	—	—	***	.973	.901	.921
	k2	.957	.026	37.673	***			.916
	k3	.915	.032	30.427	***			.837
	k4	.893	.035	27.658	***			.797
장기관계지향성	l1	.932	—	—	***	.977	.914	.869
	l2	.933	.037	29.412	***			.870
	l3	.961	.033	33.034	***			.923
	l4	.899	.038	25.952	***			.808

적합도 $\chi^2=411.130$ ($p=.000$, $df=155$), $CMIN/DF=2.652$, $GFI=.876$, $AGFI=.832$, $CFI=.962$, $NFI=.941$, $RMR=.017$, $RMSEA=.078$

*** $p < .001$

3차 측정모형 분석 결과 GFI 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 SMC값의 낮은 값을 기준으로 k3, k4, l4, l1, l2를 차례로 제거하였더니, GFI지수가 확연히 안 좋아져서, k2, l3를 제거한 후 4차 측정모형 분석을 실시하였다. <표 4-30>와 같이 모든 항목의 요인부하량이 적정치 이상($\lambda > .50$)이었으며, CR (0.7이상), AVE (0.5이상) 역시 기준치 이상으로 개념

신뢰도(수렴타당도)는 확보되었다고 평가할 수 있다(우종필, 2012). 3차 측정 모형의 적합도 지수에 비해 향상되었고, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 나타났다.

<표 4-30> 4차(최종) 측정모형 분석 결과

구성개념	측정항목	표준화 계수	표준오 차	t-value	p	CR	AVE	SMC
친사회적 서비스	f5	.833	—	—	***	.946	.853	.693
	f6	.925	.058	20.029	***			.855
	f7	.915	.054	19.698	***			.837
관계적 배태성	g3	.825	—	—	***	.915	.782	.681
	g4	.838	.067	15.885	***			.702
	g5	.832	.077	15.727	***			.692
관계신뢰	h1	.918	—	—	***	.967	.907	.842
	h2	.945	.037	27.699	***			.892
	h3	.897	.041	24.067	***			.804
관계만족	i2	.903	—	—	***	.952	.870	.816
	i3	.942	.048	25.901	***			.887
	i4	.867	.050	21.22	***			.751
기업신뢰	k1	.932	—	—	***	.960	.889	.868
	k3	.931	.036	28.294	***			.866
	k4	.909	.039	26.249	***			.826
장기관계지향성	l1	.942	—	—	***	.965	.902	.888
	l2	.925	.038	28.423	***			.855
	l4	.896	.038	25.738	***			.803

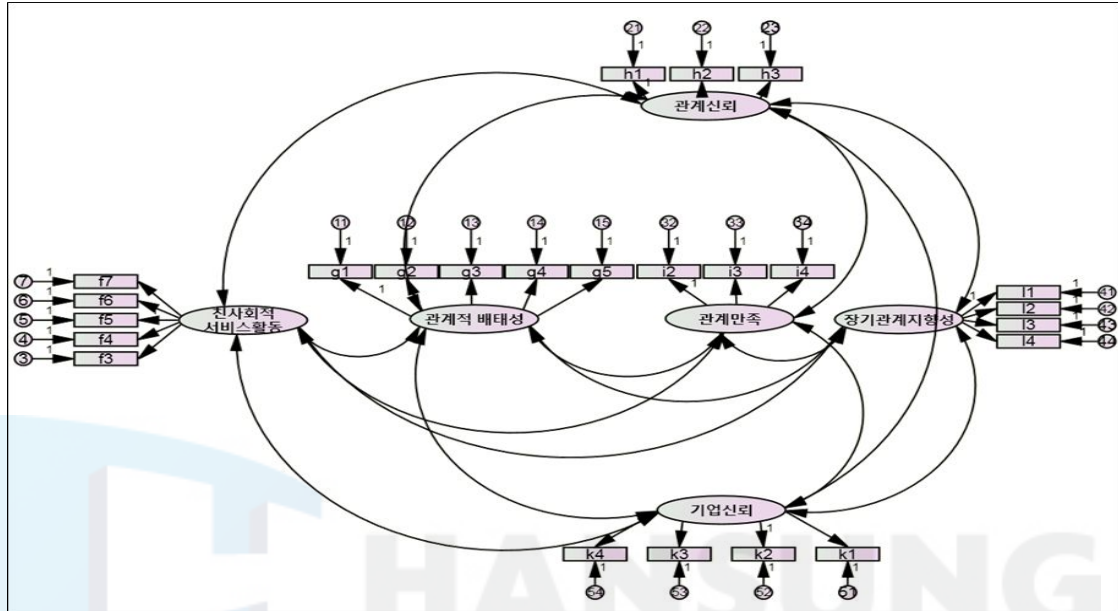
적합도 $\chi^2=248.598(p=.000, df=120)$, CMIN/DF=2.072, GFI=.913, AGFI=.876, CFI=.977, NFI=.956, RMR=.015, RMSEA=.063

*** $p < .001$

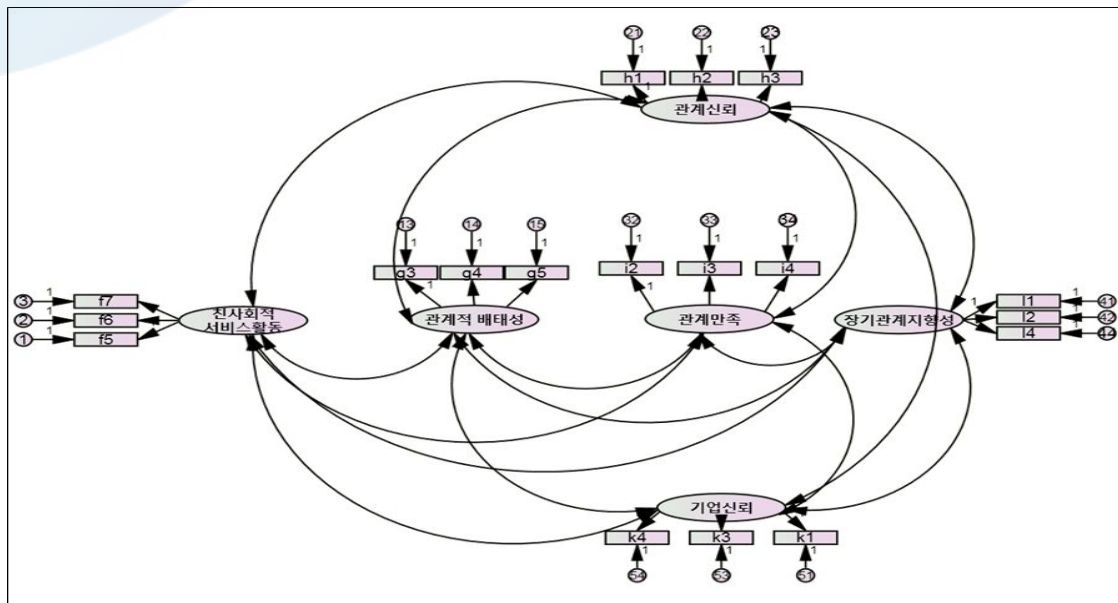
이상과 같이 측정모형에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-31>, <그림 4-01>, <그림 4-02>와 같다.

<표 4-31> 측정모형 분석 결과 (최초, 최종)

구분	문항수	χ^2	df	p	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
최초	24	733.024	237	.000	3.093	.824	.778	.940	.914	.021	.088
최종	18	248.598	120	.000	2.072	.913	.876	.977	.956	.015	.063



<그림 4-01> 최초 측정모형모델(AMOS)



<그림 4-02> 최종 측정모형모델(AMOS)

집중타당성이 확보되어 <표 4-32>와 같이 판별 타당성을 검정하였다. 각 잠재변수의 AVE값이 각 잠재변수 간의 결정계수보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 해석할 수 있다(우종필, 2012). <표 4-32>에서 잠재변수 간의 상관계수 중에서 가장 큰 것은 0.845(친사회적 서비스와 관계만족)이며, 이의 제곱, 즉 결정계수는 0.714(0.845×0.845)가 되며, 각 잠재변수의 AVE값이 결정계수인 0.714보다 크므로 판별타당도를 확보했다고 평가할 수 있다.

<표 4-32> 구성개념간의 판별타당성 분석 결과

구성개념	친사회적 서비스	관계적 배태성	관계신뢰	관계만족	기업신뢰	장기관계지향성
친사회적 서비스	.853					
관계적 배태성	.755	.782				
관계신뢰	.779	.766	.907			
관계만족	.845	.729	.780	.870		
기업신뢰	.827	.802	.789	.831	.889	
장기관계지향성	.762	.794	.748	.788	.828	.902

* 대각선에 있는 볼드체로 된 값은 평균분산 추출값(Average Variance Extracted)임..

4.3 가설 검정

4.3.1 연구모형의 적합도 검정

본 연구는 2단계 구조방정식모형을 사용하였다. 먼저 확인적 요인분석 및 측정모델 분석을 실시하여 SMC 값이 낮은 측정변수를 제거해 감으로써 모형 적합도를 확보한 상태에서, 다시 측정변수와 잠재변수들 간의 집중타당도 및 잠재변수들 간의 판별타당도를 검정하였고, 두 번째 단계에서는 수정지수(Modification Indices)가 가장 크고, 모수 변화(Par Change)가 큰 측정오차나 구조오차 간에 공분산을 설정하는 방법을 통해 모형 적합도를 확보해 가는 구조모델 분석을 실시하여 수용 가능한 적합도가 확보된 상태에서 가설을 검증하게 된다(최창호, 2014).

본 연구모형을 구성하는 잠재변수는 총 6개로서, 독립변수는 친사회적 서비

스이며, 종속변수는 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성이다. AMOS 18.0을 이용하여 모형을 분석하였으며, 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation: MLE)을 사용하였다. 최초모형에 대한 적합도 검정 결과 <표 4-33>과 같이 모든 적합도 지수가 양호한 수준으로 나타났으나, GFI 지수가 기준을 충족시키는데 아쉬운 수치로 나타났다.

<표 4-33> 최초모형에 대한 적합도 분석 결과

적합도지수	$\chi^2(p)$	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
측정치	322.386 (.000)	124	2.600	.885	.842	.964	.943	.028	.077
판단기준	.05이상	—	3이하	.9이상	.8이상	.9이상	.9이상	.05이하	.08이하
판단	—	—	적합	부적합	적합	적합	적합	적합	적합

최초모형결과 GFI 지수가 기준을 충족시키는데 아쉬운 수치로 판단되어 수정지수(Modification Indices)가 가장 크고, 모수 변화(Par Change)가 큰 구조오차 항 관계적 배태성과 관계만족의 구조오차 항, 관계만족 i4와 기업신뢰k3, 관계신뢰 h3와 관계만족 i4, 관계만족 i4와 장기관계지향성 l4의 측정오차 항은 실질적인 해석과 이론적 배경이 뒷받침 될 수 있기에 공분산을 설정하여 분석을 실시하였다(우종필, 2012). 2차 모형에 대한 적합도 검정 결과, <표 4-34>와 같이 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 확인되었다.

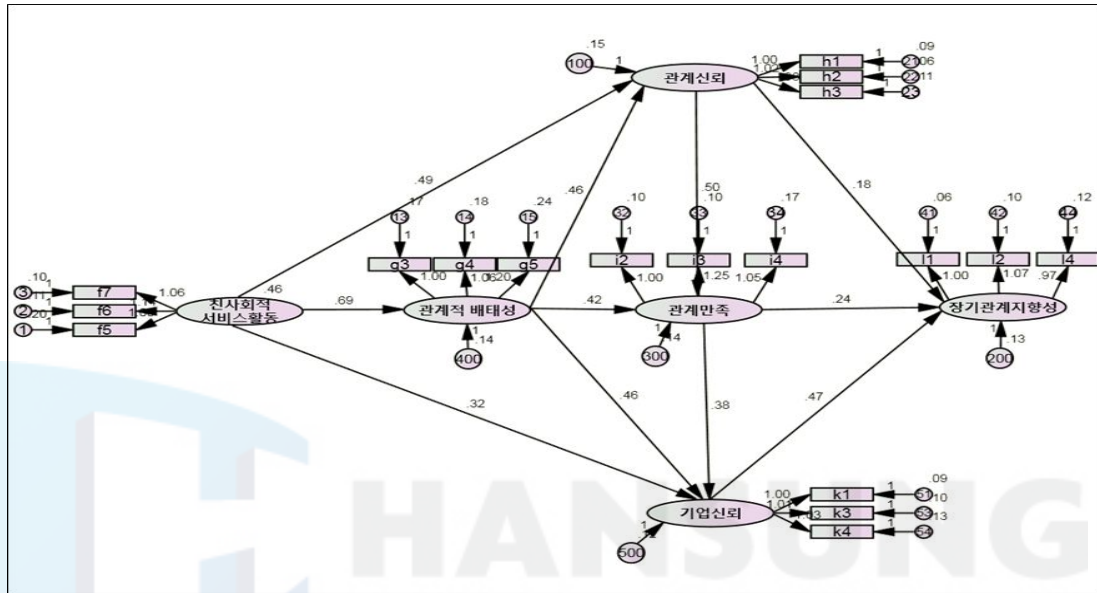
<표 4-34> 2차(최종)모형에 대한 적합도 분석 결과

적합도지수	$\chi^2(p)$	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
측정치	233.541 (.000)	120	1.946	.917	.881	.979	.959	.018	.059
판단기준	.05이상	—	3이하	.9이상	.8이상	.9이상	.9이상	.05이하	.08이하
판단	—	—	적합	적합	적합	적합	적합	적합	적합

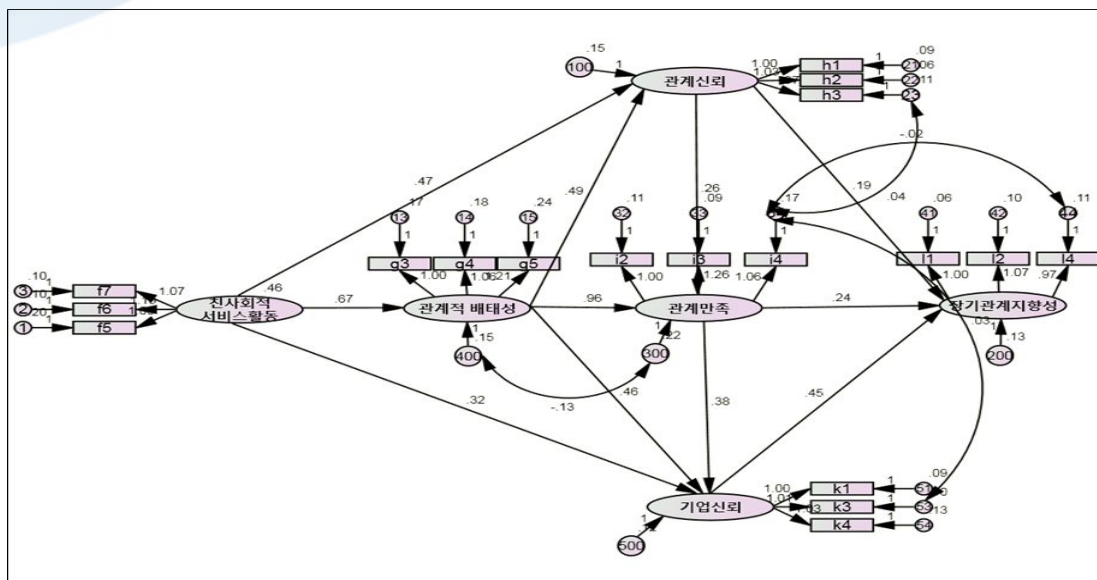
연구모형 적합도에 대한 최초모형과 최종모형의 결과를 정리하면 <표 4-35>와 같다.

<표 4-35> 연구모형 적합도 분석결과 (최초, 최종)

구분		χ^2	df	p	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
모형 적합도	최초	322.386	124	.000	2.600	.885	.842	.964	.943	.028	.077
	최종	233.541	120	.000	1.946	.917	.881	.979	.959	.018	.059



<그림 4-03> 최초 구조모델(AMOS)



<그림 4-04> 최종 구조모델(AMOS)

4.3.2 기본가설 검정

기본가설 검정 결과는 <표 4-36>과 같다.

<표 4-36> 기본가설 검정 결과

경로			표준화 계수	비표준화 계수	표준 오차	C.R.	p값	채택 여부
친사회적 서비스	→	관계신뢰	.461	.468	.074	6.356	***	채택
	→	관계적 배태성	.755	.668	.057	11.792	***	채택
	→	기업신뢰	.277	.315	.090	3.484	***	채택
관계적 배태성	→	관계신뢰	.428	.491	.085	5.783	***	채택
	→	관계만족	.847	.958	.125	7.681	***	채택
	→	기업신뢰	.358	.461	.082	5.613	***	채택
관계신뢰	→	관계만족	.261	.257	.072	3.550	***	채택
	→	장기관계지향성	.185	.190	.068	2.799	**	채택
관계만족	→	장기관계지향성	.234	.245	.085	2.884	**	채택
	→	기업신뢰	.336	.383	.086	4.475	***	채택
기업신뢰	→	장기관계지향성	.496	.455	.071	6.399	***	채택

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

구조모형 분석결과에 의하면 <표 4-36>과 같이 본 연구에서 제시된 가설은 모두 채택되었다.

첫째, 친사회적 서비스가 관계신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .461(C.R 값=6.356, $P<.001$)로 유의하게 나타나 친사회적 서비스가 높으면 높을수록 관계신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 친사회적 서비스가 관계적 배태성에 미치는 영향은 경로계수가 .755(C.R 값=11.792, $P<.001$)로 유의하게 나타나 친사회적 서비스가 높으면 높을수록 관계적 배태성이 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, 친사회적 서비스가 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .277(C.R 값=3.484, $P<.001$)로 유의하게 나타나 친사회적 서비스가 높으면 높을수록 기업신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

넷째, 관계적 배태성이 관계신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .428(C.R 값=5.783, $P<.001$)로 유의하게 나타나 관계적 배태성이 높으면 높을수록 관계신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 관계적 배태성이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .847(C.R 값=7.681, $P<.001$)로 유의하게 나타나 관계적 배태성이 높으면 높을수록 관계만족이 높아지는 것으로 나타났다.

여섯째, 관계적 배태성이 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .358(C.R 값=5.613, $P<.001$)로 유의하게 나타나 관계적 배태성이 높으면 높을수록 기업신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

일곱째, 관계신뢰가 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .261(C.R 값=3.550, $P<.001$)로 유의하게 나타나 관계신뢰가 높으면 높을수록 관계만족이 높아지는 것으로 나타났다.

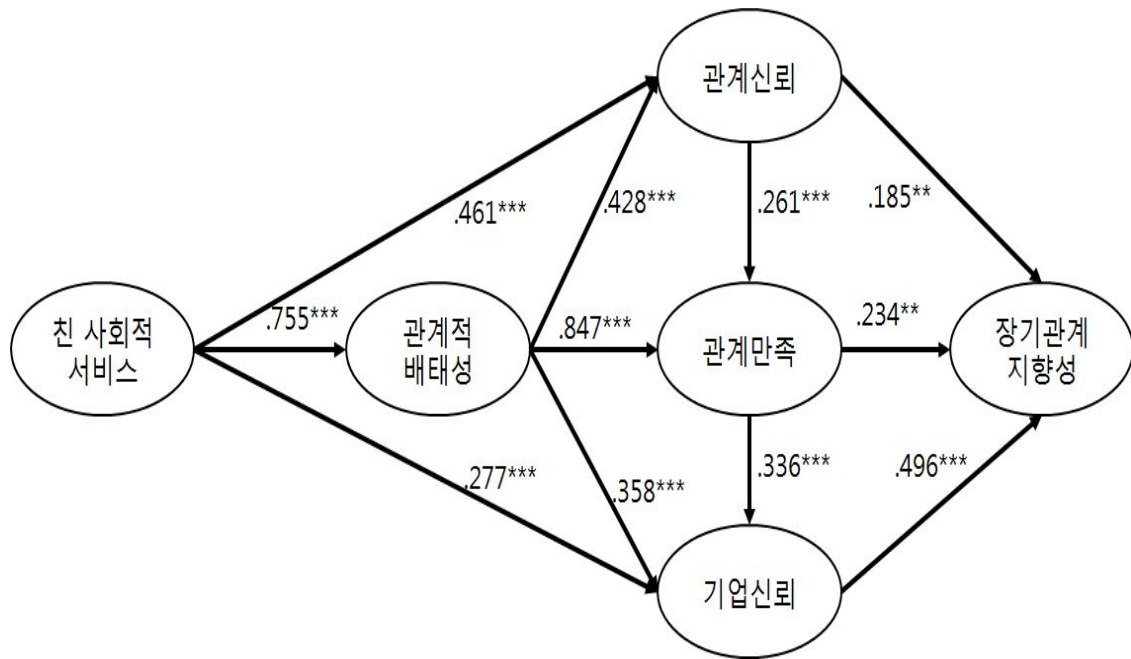
여덟째, 관계신뢰가 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .185(C.R 값=2.799, $P<.01$)로 유의하게 나타나 관계신뢰가 높으면 높을수록 장기관계지향성이 높아지는 것으로 나타났다.

아홉째, 관계만족이 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .234(C.R 값=2.884, $P<.01$)로 유의하게 나타나 관계만족이 높으면 높을수록 장기관계지향성이 높아지는 것으로 나타났다.

열째, 관계만족이 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .336(C.R 값=4.475, $P<.001$)로 유의하게 나타나 관계만족이 높으면 높을수록 기업신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

열한째, 기업신뢰가 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .496(C.R 값=6.399, $P<.001$)로 유의하게 나타나 기업신뢰가 높으면 높을수록 장기관계지향성이 높아지는 것으로 나타났다.

기본가설 검정 결과를 도형으로 나타내면 <그림 4-05>와 같다.



* $P < .05$ ** $P < .01$ *** $P < .001$

<그림 4-05> 기본가설 검정 결과

4.3.3 매개효과 검정

친사회적 서비스와 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계 지향성에 대한 관계에서, 관계적 배태성, 관계신뢰에 대한 간접효과(매개효과)를 분석하여 가설을 검정하고자 한다. 구조방정식모델에서는 총효과, 직접효과 및 간접효과의 크기(표준화 및 비표준화계수)에 대하여만 보여주기 때문에 간접효과에 대한 통계적 유의성을 확인하기 위해서는 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 이용하여 분석을 실시하여야 한다. 독립변수와 종속변수간의 경로계수는 비유의적이나 매개변수를 통한 경로계수가 유의하게 나타나면 완전매개가 되고, 독립변수와 종속변수간의 경로계수가 유의하고 매개변수를 통한 경로계수도 유의하면 부분매개가 된다(우종필, 2012).

이와 같은 매개효과를 검정한 결과는 <표 4-37>과 같이 나타났다.

첫째, 친사회적 서비스와 관계신뢰 경로에서 간접효과(경로계수=.323, $P < .01$), 총 효과(경로계수=.784, $P < .01$) 분석 결과, 간접효과는 통계적으로 유

의한 것으로 나타났다. 결국 친사회적 서비스와 관계신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

또한, 친사회적 서비스와 기업신뢰 경로에서 간접효과(경로계수=.554, $P<.01$), 총 효과(경로계수=.831, $P<.01$) 분석 결과, 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 결국 친사회적 서비스와 기업신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 관계적 배태성과 관계만족 경로에서 간접효과(경로계수=.112, $P<.01$), 총 효과(경로계수=.958, $P<.01$) 분석 결과, 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 결국 관계적 배태성과 관계만족의 경로에서 관계신뢰는 매개효과가 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 H10, H11, H12는 채택되었다.

<표 4-37> 매개효과 검정 결과

경로					간접효과	p
친사회적 서비스	→	관계적 배태성	→	관계신뢰	0.323	0.002**
	→	관계적 배태성	→	기업신뢰	0.554	0.002**
관계적 배태성	→	관계신뢰	→	관계만족	0.112	0.002**

주 : 1) $p<.01$ 수준에서 유의. 2) 간접효과는 표준화된 간접효과임.

4.3.4 조절효과 검정

4.3.4.1 사후관리 서비스의 조절효과 검정

본 연구에서는 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다. 분석방법으로는 먼저 조절변수 없이

독립변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 후, 다음으로 조절 변수를 포함하여 회귀분석을 실시하고, 마지막으로 독립변수, 조절변수의 상호작용 항을 추가하여, 회귀분석을 실시하였다. 총 3단계로 분석을 진행할 것이며, 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력 R²이 유의하게 증가하였다면, 조절효과가 있다고 해석한다.

먼저 관계적 배태성과 관계신뢰의 관계에서 사후관리 서비스에 대한 조절효과 분석결과는 <표 4-38>과 같다.

<표 4-38> 사후관리 서비스 조절효과 검정 결과(1)

모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1	(상수)	—	.031	.000	.488	.486	.488	368.150	—
	관계적 배태성	.699	.031	.000					
2	(상수)	—	.030	.000	.527	.524	.039	199.977	—
	관계적 배태성	.497	.043	.000					
	사후관리 서비스	.282	.043	.000					
3	(상수)	—	.033	.000	.552	.547	.025	133.104	1.527
	관계적 배태성	.464	.042	.000					
	사후관리 서비스	.215	.043	.000					
	배태성_사후관리_조절	-.184	.021	.000					

종속변수 : 관계신뢰, *, p < .1, **, p < .05, ***, p < .01

분석결과 <표 4-38>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다.

<표 4-38>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 48.8%, 모형 2는 52.7%, 모형

3은 55.2%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.000으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다.

따라서 사후관리 서비스는 관계적 배태성과 관계신뢰와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

또한, 조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.527의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다.

다음으로 관계적 배태성과 관계만족과의 관계에서 사후관리 서비스에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

분석결과 <표 4-39>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다.

<표 4-39>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 44.0%, 모형 2는 50.3%, 모형 3은 51.1%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.037으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 사후관리 서비스는 관계적 배태성과 관계만족과의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

또한, 조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.449의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다.

<표 4-39> 사후관리 서비스 조절효과 검정 결과(2)

모형		베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin- Watson
1	(상수)	-	.035	.000	.440	.438	.440	213.69 5	-	1.449
	관계적 배태성	.663	.035	.000					1.000	
2	(상수)	-	.033	.000	.503	.500	.063	137.27 2	-	
	관계적 배태성	.407	.048	.000					2.040	
	사후관리 서비스	.359	.048	.000					2.040	
3	(상수)	-	.037	.000	.511	.506	.008	94.141	-	
	관계적 배태성	.388	.048	.000					2.085	
	사후관리 서비스	.321	.049	.000					2.221	
	배태성_사후관리 _조절	-.104	.024	.037					1.356	

종속변수 : 관계만족, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

다음으로 관계적 배태성과 기업신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

분석결과 <표 4-40>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-40>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 53.7%, 모형 2는 55.8%, 모형 3은 58.0%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.000으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 사후관리 서비스는 관계적 배태성과 기업신뢰와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. 또한,

조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.464의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다.

<표 4-40> 사후관리 서비스 조절효과 검정 결과(3)

모형		베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1	(상수)	-	.033	.000	.537	.535	.537	314.877	-	1.464
	관계적 배태성	.732	.033	.000					1.000	
2	(상수)	-	.033	.000	.558	.554	.021	170.852	-	
	관계적 배태성	.584	.047	.000					2.040	
	사후관리 서비스	.208	.047	.000					2.040	
3	(상수)	-	.036	.000	.580	.575	.022	124.100	-	
	관계적 배태성	.553	.046	.000					2.085	
	사후관리 서비스	.145	.048	.014					2.221	
	배태성_사후관리_조절	-.172	.023	.000					1.356	

종속변수 : 기업신뢰, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

이상과 같이 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있음을 확인하였다.

따라서 가설 H13, H14, H15는 채택되었다.

4.3.4.2 지각된 호혜성의 조절효과 검증

본 연구에서는 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰와의 관계에서 지각된 호혜성에 대한 조절효과를 검증하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다. 분석방법으로는 먼저 조절변수 없이 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 후, 다음으로 조절 변수를 포함하여 회귀분석을 실시하고, 마지막으로 독립변수, 조절변수의 상호작용 항을 추가하여, 회귀분석을 실시하였다. 총 3단계로 분석을 진행할 것이며, 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력 R^2 이 유의하게 증가하였다면, 조절효과가 있다고 해석한다.

먼저 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성에 대한 조절효과 분석결과는 <표 4-41>과 같다.

<표 4-41> 지각된 호혜성의 조절효과 검증 결과(1)

모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1	(상수)		.030	.000	.531	.530	.531	308.465	-
	친사회적서비스	.729	.030	.000					
2	(상수)		.026	.000	.644	.641	.112	244.733	-
	친사회적서비스	.414	.035	.000					
	지각된호혜성	.460	.035	.000					
3	(상수)		.028	.000	.657	.653	.013	172.162	1.267
	친사회적서비스	.363	.037	.000					
	지각된호혜성	.417	.036	.000					
	친사회적_호혜_조절	-.143	.017	.002					

종속변수 : 관계신뢰, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-41>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-41>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 53.1%, 모형 2는 64.4%, 모형 3은

65.7%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.002으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 지각된 호혜성은 친사회적 서비스와 관계신뢰와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. 또한, 조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.267의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다.

따라서 가설 H16은 채택되었다.

다음으로 친사회적 서비스와 관계적 배태성과의 관계에서 지각된 호혜성에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

<표 4-42> 지각된 호혜성의 조절효과 검정 결과(2)

모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1 (상수)		.041	.000	.279	.274	.279	55.029	-	1.494
친사회적서비스	.528	.051	.000					1.000	
2 (상수)		.039	.000	.428	.420	.149	52.830	-	
친사회적서비스	.290	.054	.000					1.380	
지각된호혜성	.454	.057	.000					1.380	
3 (상수)		.039	.000	.429	.417	.001	35.065	-	
친사회적서비스	.260	.076	.015					2.730	
지각된호혜성	.446	.059	.000					1.471	
친사회적_호혜_조절	.043	.079	.687					2.807	

종속변수 : 관계적 배태성, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-42>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-42>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 27.9%, 모형 2는 42.8%, 모형 3은

42.9%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 다만, 3단계의 유의확률 변화량은 0.687로 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 따라서 지각된 호혜성은 친사회적 서비스와 관계적 배태성과의 관계에서 조절작용을 할 것이라는 가설17은 기각되었다.

다음으로 친사회적 서비스와 기업신뢰와의 관계에서 지각된 호혜성에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

<표 4-43> 지각된 호혜성의 조절효과 검정 결과(3)

모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1	(상수)		.041	.000	.331	.326	.331	70.304	-
	친사회적서비스	.575	.051	.000					1.000
2	(상수)		.033	.000	.603	.597	.272	107.124	-
	친사회적서비스	.254	.046	.000					1.380
	지각된호혜성	.613	.049	.000					1.380
3	(상수)		.033	.000	.606	.597	.003	71.692	
	친사회적서비스	.313	.065	.000					.366
	지각된호혜성	.628	.051	.000					.680
	친사회적_호혜_조절	-.086	.068	.336					.356

종속변수 : 기업신뢰, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-43>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-43>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 33.1%, 모형 2는 60.3%, 모형 3은 60.6%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 다만, 3단계의 유의확률 변화량은 0.336으로 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 따라서 지각된 호혜성은 친사회적 서비스와 기업신뢰와의 관계에서 조절작용을 할 것이라는 가설18은 기각되었다.

이상과 같이 친사회적 서비스와 관계신뢰와의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있음을 확인하였다.

4.3.4.3 지각된 정중성의 조절효과 검증

본 연구에서는 친사회적 서비스와 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰와의 관계에서 지각된 정중성에 대한 조절효과를 검증하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다. 분석방법으로는 먼저 조절변수 없이 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 후, 다음으로 조절 변수를 포함하여 회귀분석을 실시하고, 마지막으로 독립변수, 조절변수의 상호작용 항을 추가하여, 회귀분석을 실시하였다. 총 3단계로 분석을 진행할 것이며, 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력 R^2 이 유의하게 증가하였다면, 조절효과가 있다고 해석한다.

먼저 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 정중성에 대한 조절효과 분석결과는 <표 4-44>와 같다.

<표 4-44> 지각된 정중성의 조절효과 검증 결과(1)

	모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin- Watson
1	(상수)	-	.030	.000	.531	.530	.531	308.46 5	-	1.221
	친사회적서비스	.729	.030	.000					1.000	
2	(상수)	-	.027	.000	.620	.617	.088	220.96 0	-	
	친사회적서비스	.510	.033	.000					1.544	
	지각된 정중성	.370	.033	.000					1.544	
3	(상수)	-	.029	.000	.625	.621	.005	150.12 8	-	
	친사회적서비스	.481	.035	.000					1.693	
	지각된 정중성	.333	.036	.000					1.798	
	친사회적_정중성_조절	-.093	.019	.051					1.634	

종속변수 : 관계신뢰, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-44>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-44>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 53.1%, 모형 2는 62.0%, 모형 3은 62.5%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률

변화량은 0.051으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 지각된 정중성은 친사회적 서비스와 관계신뢰와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. 또한, 조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.221의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다. 따라서 가설 H19는 채택되었다.

다음으로 친사회적 서비스와 관계적 배태성과의 관계에서 지각된 정중성에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

<표 4-45> 지각된 정중성의 조절효과 검정 결과(2)

	모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1	(상수)	-	.031	.000	.472	.470	.472	242.950	-	1.643
	친사회적서비스	.687	.031	.000					1.000	
2	(상수)	-	.029	.000	.543	.540	.072	161.232	-	
	친사회적서비스	.490	.036	.000					1.544	
	지각된 정중성	.332	.036	.000					1.544	
3	(상수)	-	.031	.000	.546	.541	.002	108.079	-	
	친사회적서비스	.471	.038	.000					1.693	
	지각된 정중성	.308	.039	.000					1.798	
	친사회적_정중성_조절	-.061	.020	.246					1.634	

종속변수 : 관계적 배태성, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-45>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-45>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 47.2%, 모형 2는 54.3%, 모형 3은 54.6%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 다만, 3단계의 유의확률 변화량은 0.246으로 통계적으로 유의하지 않음을 의미한다. 따라서 지각된

정중성은 친사회적 서비스와 관계적 배태성과의 관계에서 조절작용을 할 것이라는 가설 H20은 기각되었다.

다음으로 친사회적 서비스와 기업신뢰와의 관계에서 지각된 정중성에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다.

<표 4-46> 지각된 정중성의 조절효과 검정 결과(3)

모형	베타	표준 오차	유의 확률	R 제곱	수정된 R 제곱	R 제곱 변화량	F	VIF	Durbin-Watson
1 (상수)	—	.032	.000	.575	.574	.575	368.150	—	1.508
친사회적서비스	.758	.032	.000					1.000	
2 (상수)	—	.030	.000	.623	.620	.048	223.874	—	
친사회적서비스	.597	.037	.000					1.544	
지각된 정중성	.272	.037	.000					1.544	
3 (상수)	—	.032	.000	.635	.631	.012	156.690	—	
친사회적서비스	.554	.039	.000					1.693	
지각된 정중성	.216	.040	.000					1.798	
친사회적_정중성_조절	-.141	.021	.003					1.634	

종속변수 : 기업신뢰, *, $p < .1$, **, $p < .05$, ***, $p < .01$

분석결과 <표 4-46>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <표 4-46>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 57.5%, 모형 2는 62.3%, 모형 3은 63.5%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.003으로 나타났다. 이는 0.1보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 지각된 정중성은 친사회적 서비스와 기업신뢰와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. 또한, 조절변수는 제3의 독립변수이기 때문에 다중공선성 진단이 필요하다고 판단되어, 독립변수와 조절변수를 표준화된 값을 활용 하여 다중공선성 문제를 해결한 후, 다중공선성 분석을 시행한 결과 VIF값이 10이하의 값을 보이고 있어서, 다중공선성에 문제가 없음을 확인하였다. 잔차항의 독립성 검정을 위해 더빈왓슨을 체크한 결과 1.508의 수치로, 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계 또한 없음을 확인하였다. 따라서

가설 H21은 채택되었다.

이상과 같이 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있음을 확인하였다.

4.3.5 가설검정 결과 요약

전체적인 가설검정 결과를 요약하면 <표 4-47>과 같다.

<표 4-47> 가설검정 결과 요약(1)

가설 NO	연구가설	검증 결과
H1	컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	컨설턴트의 친사회적 서비스는 관계적 배태성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	컨설턴트의 친사회적 서비스는 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	관계적 배태성은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H5	관계적 배태성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	관계적 배태성은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H7	관계신뢰는 관계성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-1	관계신뢰는 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H7-2	관계신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	관계만족은 관계성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8-1	관계만족은 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8-2	관계만족은 기업신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H9	기업신뢰는 장기관계지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

<표 4-47> 가설검정 결과 요약(2)

가설 NO	연구가설	검증 결과
H10	친사회적 서비스와 관계신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.	채택
H11	친사회적 서비스와 기업신뢰의 경로에서 관계적 배태성은 매개 작용을 할 것이다.	채택
H12	관계적 배태성과 관계만족의 경로에서 관계신뢰는 매개 작용을 할 것이다.	채택
H13	관계적 배태성과 관계신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.	채택
H14	관계적 배태성과 관계만족의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.	채택
H15	관계적 배태성과 기업신뢰의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있을 것이다.	채택
H16	친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.	채택
H17	친사회적 서비스와 관계적 배태성 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H18	친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H19	친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.	채택
H20	친사회적 서비스와 관계적 배태성의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H21	친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있을 것이다.	채택

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 서비스 접점에서 고객과의 긍정적인 관계형성을 위해 고객에게 다양한 친사회적 서비스를 제공하는 컨설턴트의 노력과 고객과의 관계에 관한 연구를 하고자 하였다.

컨설턴트의 친사회적 행동으로 인해 관계 배태성 이론에 의한 고객-컨설턴트 간의 관계 형성에 긍정적인 영향관계에 있는지와 이러한 친 사회적 서비스의 중요성을 검증해 보고자 하였다. 아울러 컨설팅 프로세스에서 컨설팅 결과의 활용에 중요성이 크고, 고객과의 관계품질에 영향을 미치는 사후관리 서비스에 대해서도 확인을 해보고자 하였다.

사후관리 이후에 나타나는 고객과의 관계와 이를 통한 관계적 성과를 규명하여, 컨설팅 사업이 눈앞의 이익보다는 장기적인 비전에 비중을 두고 서비스가 이루어 져야 할 것임을 제시하고자 하였다.

연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 친사회적 서비스는 고객과의 관계신뢰, 관계적 배태성, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 자발적인 고객서비스 행동의 정도에 따라 관계신뢰와 관계적 배태성, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 친사회적 서비스가 관계신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .461($C.R값=6.356$, $P<.001$)로 유의하게 나타났으며, 친사회적 서비스가 관계적 배태성에 미치는 영향은 경로계수가 .755($C.R값=11.792$, $P<.001$)로 유의하게 나타났고, 친사회적 서비스가 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .277($C.R값=3.484$, $P<.001$)로 유의하게 나타났다.

이는 고객관계형성에 있어서, 서비스 제공자의 적극적이고, 자발적인 고객 서비스는 결국 고객으로 하여금 긍정적인 감정을 지각하게 하여, 상호간의 관계를 긍정적인 관계로 만드는데, 매우 중요하다고 주장하는 다수의 선행연구 결과와 일치하고 있다.

둘째, 관계적 배태성은 고객과의 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰에 긍정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계적 배태성의 정도에 따라 관계신뢰와 관계만족, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계적 배태성이 관계신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .428(C.R값=5.783, $P<.001$)로 유의하게 나타났으며, 관계적 배태성이 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .847(C.R값=7.681, $P<.001$)로 유의하게 나타났고, 관계적 배태성이 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .358(C.R값=5.613, $P<.001$)로 유의하게 나타났다.

이는 사회적 연고(Social Ties)에 따르는 타인과의 관계를 통하여 인간적인 감정의 흐름 혹은 깊은 유대관계까지 형성되고, 시간이 갈수록 결속되어지는 배태성(Embeddedness)이 고객과의 관계에서 신뢰와 호혜성을 얻는데 매우 중요하다고 주장하는 다수의 선행연구 결과와 일치하고 있다.

최근의 선행연구를 살펴보면, 김지영(2012)은 백화점 패션 샵마스터와 고객과의 정서적·사회적 유대관계와 친밀도를 관계적 배태성이라 정의하고, 이렇게 형성된 관계적 배태성은 관계만족에 유의한 영향이 있음을 제시하고 있으며(김지영, 2012), 관계만족은 고객의 욕구와 기대에 부응하여 상품과 서비스의 재구매가 이루어지고, 고객의 신뢰감이 연속되는 상태(기영진, 2006)라고 제시하고 있다. 이처럼, 서비스 접점에서의 컨설턴트와 고객과의 관계적 배태성은 컨설턴트가 속한 기업신뢰에도 긍정적인 영향을 주게 되며, 이 과정에서 관계만족의 형성이 매우 중요하다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 관계신뢰는 고객과의 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계신뢰를 지각한 정도에 따라 관계만족, 장기관계지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계신뢰가 관계만족에 미치는 영향은 경로계수가 .261(C.R값=3.550, $P<.001$)로 유의하게 나타났으며, 관계신뢰가 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .185(C.R값=2.799, $P<.01$)로 유의하게 나타났다.

이는 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 일반적으로 신뢰는 성공적인 관계에 있어서 필수적 구성요소로 간주된다(Morgan & Hunt, 1994) 주장하는 선행연구 결과와 일치하고 있다.

넷째, 관계만족은 고객과의 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 관계만족을 지각한 정도에 따라 장기관계지향성, 기업신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계만족이 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .234(C.R값=2.884, $P<.01$)로 유의하게 나타났으며, 관계만족이 기업신뢰에 미치는 영향은 경로계수가 .336(C.R값=4.475, $P<.001$)으로 유의하게 나타났다.

이는 고객과 종업원간의 장기적 관계에 따른 고객의 사회적, 기능적 편익의 지각으로 발생된 판매원에 대한 만족이 해당 점포 및 기업에 대한 만족에도 유의한 영향을 미친다고(Reynolds & Beatty, 1999) 주장하는 선행연구 결과와 일치하고 있다.

또 다른 선행연구에서도, 고객이 특정 서비스 제공자와 관계를 형성하고, 신뢰함으로써 높은 고객만족을 얻을 수 있으며(Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002), 서비스 제공자가 지속적으로 고객의 욕구를 충족시켜 주고, 거래에 관한 확신을 제공하는 것을 통해 고객의 만족을 이끌어 냄으로써 장기적인 관계를 형성할 수 있다고(Crosby et al., 1990) 제시하고 있다. 이처럼, 고객과의 장기적인 관계에서 관계만족의 형성이 매우 중요하다는 것을 확인할 수 있었다.

다섯째, 기업신뢰는 고객이 지각하는 장기관계지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객이 지각하고 있는 기업신뢰의 정도에 따라 장기관계지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업신뢰가 장기관계지향성에 미치는 영향은 경로계수가 .496(C.R값=6.399, $P<.001$)으로 유의하게 나타났다.

이는 장기적인 관계를 구축하기 위해서는 기업과 고객 간의 신뢰가 필요하며, 일반적으로 신뢰는 성공적 관계에 대한 필수적 구성요소로 간주된다고(Morgan & Hunt, 1994) 주장하는 선행연구 결과와 일치하고 있다.

여섯째, 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰의 관계에서 관계적 배태성은 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 자발적이고, 적극적인 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 관계적 배태성은 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 컨설턴트의 친사회적 서비스와 기업신뢰의 관계에서 관계적 배태성은 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

선행연구를 살펴보면, 종사자의 친사회적 서비스는 결국 고객으로 하여금 긍정적인 감정을 지각하게 하여, 배태성에 긍정적 영향(김경은, 2009)을 미치게 되고, 이렇게 형성된 관계적 배태성이 관계만족에 긍정적 영향이 있음을 제시하였다(김지영, 2012).

이처럼, 서비스 접점에서 고객과의 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자의 노력은 고객과의 유대관계를 강화시켜 고객관계에 긍정적인 영향을 주고 있으며, 이 과정에서 관계적 배태성의 형성이 매우 중요함을 확인할 수 있었다.

일곱째, 관계적 배태성과 관계만족의 관계에서 관계신뢰는 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 선행연구를 살펴보면, 사회적 네트워크 관계를 통해 형성되는 배태성은 경제적 거래행위에서의 신뢰를 형성(Buskens & Weesie, 2000)하게 되고, 이렇게 형성된 신뢰가 고객관계를 형성하는데 있어서 필수적으로 요구되는 감정이며, 이는 곧 관계만족에 긍정적인 영향이 있음을 제시하고 있다(김지영, 2012).

이처럼, 고객과의 관계에서 배태성이 형성되면, 시간이 지남에 따라 고객과의 유대관계를 강화시켜 관계만족에 긍정적인 영향을 주게 되고, 이 과정에서 관계신뢰의 형성이 매우 중요하다는 것을 확인할 수 있었다.

여덟째, 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰와의 관계에서 사후관리 서비스는 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

선행연구를 살펴보면, 고객에게 직접 서비스를 하는 판매원의 행동에 대해 Bitner et al.(1990)은 고객에게 서비스를 하는 동안에 예외적 서비스, 조그마한 관심, 덤 제공 등을 통하여, 고객을 감동시킬 수 있다고 하였다. 게다가 이러한 행동들은 고객만족, 서비스 품질지각, 애호도와 판매성과를 높이는 것으로 나타났다(Bitner et al., 1990).

이러한 결과는 최근 Shin et al.(2015)의 연구에서도 유사하게 나타나고 있다. Shin et al.(2015)의 연구를 보면, 컨설턴트의 사후관리 서비스는 고객으로 하여금 고마운 감정을 일으켜 호혜성을 일으키고, 이는 곧 관계적 배태성에 긍정적인 영향을 주고 있음을 제시하고 있다.

이처럼, 사후관리 서비스는 일반적으로 계약에 포함되어있지 않기 때문에, 이러한 서비스를 접한 고객은 컨설턴트로부터 혜택(benefit)을 받았다고 지각

하거나, 감사하는 마음을 느끼거나, 나아가 컨설턴트에게 은혜를 입고 있다는 감정(feeling of indebtedness)을 지각하게 되어, 상호간의 관계를 형성하는 관계적 배태성과 관계신뢰에 긍정적 요인으로 적용되고, 나아가 컨설턴트가 속한 기업의 신뢰에도 긍정적인 영향관계가 있음을 선행연구를 통해서도 확인할 수 있었다.

결국 사후관리 서비스는 관계적 배태성과 관계신뢰, 관계만족, 기업신뢰의 관계경로에 있어서 매우 중요한 변수임을 확인 할 수 있었다.

아홉째, 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 지각된 호혜성은 조절효과가 있음이 확인 되었다. 선행연구를 살펴보면, 판매원의 노력으로 인하여 소비자들이 높은 혜택을 받는다고 지각한다면 판매원의 행위에 대하여 호혜성을 지각(박종철, 오혜영, 홍성준, 2011)하게 되며, 이러한 호혜성은 고객관계에 있어서 중요성이 매우 높다고 하였다.

또한, 기업의 노력과 호혜성 지각 맥락에서, 기업이 관계 마케팅 노력을 열심히 수행하면 소비자들로 하여금 고마운 감정을 유발하여 고객 신뢰형성, 나아가 고객몰입에 영향을 미쳐 지속적인 구매의도로 이어진다고 주장(Palmatier et al., 2009)한 선행연구 결과들과 본 연구결과는 일치하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한, Shin et al.(2015)의 연구에서도 컨설턴트의 고객 서비스 활동은 지각된 호혜성을 통해 고객관계에 긍정적인 영향을 주고, 이는 곧 기업신뢰에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와도 일치하고 있다.

결국 지각된 호혜성은 친사회적 서비스와 관계신뢰와의 경로에서 매우 중요한 변수임을 확인 할 수 있었다.

열째, 친사회적 서비스와 관계적 배태성, 기업신뢰의 관계에서 지각된 호혜성의 조절효과에 대한 검정은 기각되었다. 이는 김지영(2012)의 연구와도 일치하고 있다.

지각된 호혜성의 조절효과에 관련된 김지영(2012)의 연구를 살펴보면, 지각된 호혜성의 수준에 따라 패션 샵마스터의 노력이 관계적 배태성에 유의한 영향이 있음을 제시한 바 있다.

연구결과 해당연구에서는 샵마스터의 전문적 지식노력과 관계적 배태성의 관계에서 지각된 호혜성의 조절검정결과 유의하지 않은 것으로 나타났다. 컨

설팅 산업에서의 컨설턴트도 전문적 지식이 강하며, 고객이 원하지 않는 상황에서 지식에 대한 서비스 노력은 고객의 고마운 감정을 높이는데 한계가 있을 수 있음을 시사하고 있다. 또한, 이렇게 형성된 호혜성이 관계적 배태성과 기업신뢰에 조절효과를 미치기에는 한계가 있음을 확인할 수 있었다.

열한째, 친사회적 서비스와 관계적 배태성의 관계에서 지각된 정중성의 조절효과에 대한 검정은 기각되었다. 선행연구를 살펴보면, 서비스 접점에서의 서비스 제공자 즉 종업원과 소비자 사이의 상호작용은 서비스 전달 과정에 있어서 매우 중요한 부분이며, 이때 종업원의 정중한 태도는 고객관계나 서비스 품질을 평가하는 중요한 요인 중 하나임을 강조하고 있다(신동주, 이석기, 유연우, 2015).

이처럼 정중성은 서비스 제공자가 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 나타나는 중요한 평가요인이지만, 친사회적 서비스를 제공한 후, 관계적 배태성을 형성하는 과정에서는 큰 의미가 없음을 확인할 수 있었다. 정중성은 친사회적 서비스와 관계적 배태성과의 관계에서 조절작용을 미치기에는 한계가 있음을 확인할 수 있었다.

결국 친사회적 서비스를 제공하고 있는 컨설턴트와 고객과의 친밀감은 정중성 보다는 그 서비스의 혜택과 유용성에 중요성이 높다는 선행연구의 결과를 확인할 수 있었다.

열두째, 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰와의 관계에서 지각된 정중성은 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

선행연구를 살펴보면, 서비스 접점에서의 종업원과 고객 사이의 상호작용은 서비스 전달 과정에 있어서 매우 중요한 부분이며, 이때 종업원의 정중한 태도는 고객관계나 서비스 품질을 평가하는 중요한 요인 중 하나임을 강조하고 있으며(신동주, 이석기, 유연우, 2015), 이러한 정중성은 고객의 서비스 제공자에 대한 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 주장(Swan, Trawick & Silva, 1985)한 선행연구 결과들과 본 연구결과는 일치하고 있음을 확인할 수 있었다.

결국 지각된 정중성은 친사회적 서비스와 관계신뢰, 기업신뢰의 관계경로에 있어서 매우 중요한 변수임을 확인할 수 있었다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 중소기업 컨설팅 시장의 활성화와 산업의 성장만이 국내 중소기업의 경쟁력을 높이기 위한 핵심과제라 생각하고 연구의 방향을 설정하였다. 선행연구에서 제시하고 있듯 컨설팅 기업의 성장을 위해 마케팅 역량을 강화하고, 우수한 품질과 특화된 프로세스 및 방법론을 통해 프로젝트 성과를 높이는 것이 중소형 컨설팅 기업에게는 무엇보다 필요하다(신동주, 2012).

따라서 본 연구에서는 서비스 접점에서 고객과의 긍정적인 관계형성을 위해 고객에게 다양한 친사회적 서비스를 제공하는 컨설턴트의 노력과 고객과의 관계에 관한 연구를 하고자 하였다. 컨설턴트의 친사회적 행동으로 인해 관계 배태성 이론에 의한 고객-컨설턴트 간의 관계 형성에 긍정적인 영향관계가 있는지와 이러한 친 사회적 서비스의 중요성을 검증해 보고자 하였다. 아울러 컨설팅 프로세스에서 컨설팅 결과에 큰 영향을 미치며(Shin et al., 2013), 고객과의 관계품질에도 영향을 미치는 사후관리 서비스에 대해서도 확인을 해보고자 하였다. 사후관리 이후에 나타나는 고객과의 관계와 이를 통한 관계적 성과를 규명하여, 컨설팅 사업이 눈앞의 이익보다는 장기적인 비전에 비중을 두고 서비스가 이루어져야 할 것임을 제시하고자 하였다.

컨설팅 산업과 관련된 국내 대부분의 연구가 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원과 컨설팅 산업 육성정책, 컨설턴트 역량, 서비스 품질, 컨설팅 성과 등에 대한 연구가 대부분인 것에 반해, 본 연구는 컨설팅 경험이 있는 중소기업 대표자나 프로젝트 매니저를 대상으로 컨설턴트의 친사회적 서비스와 그로 인해 지각하고 있는 컨설턴트와의 관계를 파악해 보고자 한 데에 큰 의미가 있다고 본다. 또한 선행연구에서 컨설팅 산업의 성장을 위해 중요성이 제시되고 있는 관계적 배태성이론(Armbruster, 2006; 정석태, 2014)과 사후관리 서비스(Simon & Kumar, 2001; 정구상 등, 2012; Shin et al., 2013)라는 변수에 대해 실증연구가 진행되었다는 것은, 컨설팅과 관련된 연구들이 다양하지 못하고, 부족한 수준인 현 상황에 분명 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구를 통해 검증된 결과로 시사점을 정리해 보면 아래와 같다.

<표 5-01> 연구의 시사점 요약표

-
1. 중소기업 컨설팅 시장에서는 컨설턴트의 고객서비스 활동이 중요
 2. 관계적 배태성을 통한 적극적 고객관계 구축
 3. 친사회적 서비스의 중요성 인식
 4. 사후관리 서비스의 전략적 활용
 5. 고객관계향상을 위해 컨설턴트의 정중성이 필수
 6. 컨설턴트의 고객서비스 향상 교육프로그램 실시
 7. 중소컨설팅 기업의 10가지 전략적 성장 방안 제시
-

<표 5-01>은 연구의 시사점을 요약한 내용이다. 이러한 내용을 자세히 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 중소기업 컨설팅 시장에서는 고객서비스 활동이 중요

산업특성 상 컨설턴트는 중립적, 독립적, 객관적인 위치에서 고객을 상대해야 한다. 선행연구를 보면, 컨설턴트의 역할에 대해 때로는 의사가 환자를 진료하듯 의사와 같은 역할을 하며(Nada, Kakabadse & Eddy, 2006), 때로는 학생을 훈련시키는 훈련가(kubr, 2012)이기도 하고, 어느 경우에는 교육자나 파트너(kubr, 2012)가 되기도 한다고 하였다. 이러한 역할과 업무로 인해 컨설턴트는 고객으로 하여금, 높은 재량을 얻어 영향력을 발휘하고자 하며, 이를 통해 조직의 혁신이나 변화를 주도하고자 한다(Nada, Kakabadse & Eddy, 2006). 이러한 구조적 특징을 가지고 있는 컨설팅 산업에서 계약과 관련 없이 고객에 대한 서비스를 높여야 한다는 본 연구는 다소 의아함을 전달할 소지가 있으나, 2장에서 제시한 것처럼, 국내 컨설팅 산업은 짧은 시간에 시장을 형성하였고, 이로 인해 전반적인 구조는 매우 취약한 수준이다. 특히 다양한 문제점을 가지고 있는 중소기업을 대상으로 이루어지는 컨설팅은 스페셜리스트(Specialist) 보다는 제너럴리스트(Generalist)인 것이 효과적이며, 자원의 여유가 없는 구조이기 때문에 세심한 배려와 관심, 지속적인 도움이 무엇보다 필요하며, 이러한 부분은 고객서비스라는 키워드로 설명할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 다양한 고객 서비스 활동이 고객의 신뢰를 형성하고, 장기적인 관계를 유지할 수 있을 것임을 증명하였다.

둘째, 관계적 배태성을 통한 적극적 고객관계 구축

본 연구에서는 사회적 네트워크를 배경으로 형성된 컨설턴트와 고객 간의 정서적, 사회적 유대강도와 친밀도(intimacy)가 고객과의 관계형성과정에서 필요하다는 것을 보여줌으로써, 기존에 선행연구에서 제시한 관계적 배태성에 대해 실증분석을 통해 그 중요성을 확인 할 수 있었다. 그리고 역사가 그리 길지 않아 연구 자료가 부족한 실정인 국내 컨설팅 산업에서도 고객관계가 컨설팅 기업의 지속적인 생존을 위한 핵심요인임을 제시하고자 한다. 컨설팅 기업에서는 관계적 배태성을 위한 다양한 활동을 계획해야 할 것이며, 이를 위해 소속 컨설턴트의 직무기술서를 재정립하여야 할 것이다.

셋째, 친사회적 서비스의 중요성 인식

본 연구에서는 컨설팅 산업에서 고객의 안정적 유지와 장기적인 관계 구축에 대한 관점에서 기존에 연구되어지지 않은 개념인 컨설턴트의 친사회적 서비스에 대해 실증분석을 함으로써 그 중요성을 확인하였다. 많은 연구자들이 컨설팅 성과와 고객의 적극적인 협조 등에 중요 변수로 신뢰라는 키워드를 제시하고 있으나, 친사회적 서비스는 이러한 신뢰를 만들 수 있으며, 기존 컨설팅 산업에서 연구되어지지 않은 새로운 변수임을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 서비스 접점에서 고객과 긴밀한 관계를 형성하고 있는 컨설턴트의 자발적이고, 적극적인 고객서비스에 대해 중요성을 제시하였으며, 이러한 활동들이 결국 신뢰를 높이고, 관계적 배태성을 형성하여, 그가 속한 기업까지도 신뢰하게 하여, 결국 장기적인 관계구축이 가능함을 보여주었다.

넷째, 사후관리 서비스의 전략적 활용

이미 선행연구에서도 제시하였듯이, 컨설팅 프로세스에서 사후관리 서비스는 매우 중요하다. 특히 중소기업의 경우 인력의 한계로 인해 컨설팅 종료 후 지속적인 실행에 어려움을 겪는 기업들이 많은데, 이때 사후관리 서비스가 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이, 많은 연구자들이 공통적으로 제시하고 있는 사항이다(Shin et al., 2013). 하지만, 대부분의 컨설팅 서비스 제공자들은, 인력의 한계성과 규모의 영세성으로 인해 컨설팅 계약이 종료되면, 해당기업에 추

가적인 서비스 제공을 하지 못하고 있다. 사후관리 서비스를 통해 고객이 컨설팅 결과물을 적극 활용하게 함으로써 성과를 높이고, 해당 컨설턴트와의 관계를 긍정적으로 가져감으로써, 재계약 창출이나 시장 내에서의 입소문 효과를 얻을 수 있을 것이고, 결과적으로 컨설팅 제공기관은 마케팅 비용절감이 가능하여 장기적으로 경영성과가 향상될 수 있다(Shin et al., 2013). 해당 연구에서는 사후관리 서비스가 컨설턴트와 고객 간의 배태된 관계에서 관계신뢰와 관계만족, 기업신뢰에 조절효과가 있음을 입증하였다. 계약에 없는 사후관리 서비스를 피하고, 하지 않을 것이 아니라, 장기적인 관점에서 마케팅 비용 절감과 고객과의 긍정적인 관계 유지, 컨설팅 성과향상을 통한 우수사례도출 등을 위해서라도 비용을 투자해서 적극적으로 시행해야 할 중요한 서비스임에 틀림없다.

다섯째, 고객관계향상을 위해 컨설턴트의 정중성이 필수

선행연구에서 제시하였듯이, 무형의 지식서비스를 제공하는 컨설팅 산업에 있어서, 컨설턴트의 태도나 가식적이지 않은 행동들의 중요성은 무엇보다도 크다. 고객은 서비스 제공자를 나름대로의 기준으로 평가하게 되는데, 다양한 선행연구에서, 서비스 제공자가 고객으로부터 신뢰를 얻는데 영향을 미치는 요인 중 하나로 정중성을 제시하고 있으며, 이러한 정중성은 고객의 서비스 제공자에 대한 신뢰형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Swan, Trawick & Silva, 1985). 또한, 서비스 접점에서의 컨설턴트와 고객 사이의 상호작용은 서비스 전달 과정에 있어서 매우 중요한 부분이며, 이때 컨설턴트의 정중한 태도는 서비스 품질을 평가하는 중요한 요인 중 하나이며, 이는 곧 고객관계에 영향을 주고 있음이 확인되었다(신동주, 이석기, 유연우, 2015). 즉, 고객과의 관계를 긍정적으로 형성하기 위해서는 다양한 노력과 서비스도 중요하지만, 그에 대한 전달과정에서의 태도가 무엇보다 중요하다는 것이다. 본 연구에서는 컨설턴트의 친사회적 서비스와 관계신뢰의 관계에서 정중성이 조절효과가 있음을 검증하였으며, 또한, 친사회적 서비스와 기업신뢰에 있어서도 정중성이 조절효과가 있음을 검증하였다. 컨설턴트의 서비스 제공과정에서 고객이 기대한 태도수준에 미치지 못할 경우, 관계신뢰와 기업신뢰에도 부

정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 또한, 고객이 기대한 정중한 태도의 수준이 불만족스러운 경우, 불만족스러운 점점상태를 고객이 오랫동안 기억하게 되며(신동주, 이석기, 유연우, 2015), 이는 곧 고객관계에 부정적 영향이 오랫동안 형성될 것이다. 따라서 컨설팅 기업은 컨설턴트의 표준화된 정중성 확보를 위한 방안을 고민해야 할 것이며, 이는 결국 고객이 지각하는 기업의 정중성과도 일치하게 된다.

여섯째, 컨설턴트의 고객서비스 향상 교육프로그램 실시

이미 선행연구에서도 제시하였듯이, 국내 컨설팅산업을 영위하고 있는 대부분의 컨설팅 기업이 영세한 규모를 가지고 있다. 그들 대부분은 컨설턴트의 역량개발을 위한 교육시스템이나, 서비스 품질개선을 통해 고객만족을 실현할 수 있는 제도적인 장치를 가지고 있는 기업을 찾기는 쉽지 않다(신동주, 2012). 서비스 접점에서 고객과 소통을 하고 있는 컨설턴트의 역량은 분명 컨설팅 품질 뿐 만이 아니라, 성과, 고객과의 관계구축에 있어 중요한 핵심 요소임에 분명하다. 또한, 본 연구 뿐 만이 아니라, 다양한 선행연구에서 이미, 컨설턴트의 역량이 신뢰, 서비스 품질, 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 입증하였다(신동주, 유연우, 2012). 교육비에 대한 부담으로 부재 되어있던 컨설턴트 고객서비스 향상 교육프로그램, 커뮤니케이션 향상 교육프로그램, 정중한 태도 및 비즈니스 매너 교육프로그램, 역량개발 프로그램 등에 대해 적극적으로 시행해야 할 것이며, 장기적인 경제적 성과를 얻을 수 있도록 전략적으로 준비해야 할 핵심 과제임을 제시하고자 한다. 또한, 정부의 컨설팅 지원 사업에서도 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 컨설팅 사업을 운영하고 있는 기본 목적을 달성하기 위해서라도, 중소형 컨설팅 기관의 경쟁력 강화를 위해 컨설턴트 역량개발 프로그램을 개발, 보급, 지원을 검토해 보아야 할 것이다(신동주, 2012). 최근에 대학기관을 통해 컨설턴트 양성에 대한 지원 사업이 활발히 이루어지고 있으나, 해당 교육프로그램이 함께 운영될 수 있도록 조치해야 하고, 정부지원 컨설팅 사업에서도 해당 교육을 이수한 컨설턴트에게 다양한 혜택을 제공하여 감시나 통제 보다는 역량개발을 통해 정부지원사업의 성과를 높이는 구조가 되어야 할 것이다.(신동주, 2012).

일곱째, 중소컨설팅 기업 10가지 전략적 성장방안 제시

2장에서 제시하고 있는 바와 같이 국내에는 많은 중소컨설팅 기업이 경쟁하고 있다. 대부분의 기업들이 사업구조상 여유롭지 못한 실정이며, 경영적 불안정 구조에서 벗어나지 못하고 있다. 본 연구에서는 서론에서 제시하고 있는 본 연구의 목적과 같이 중소컨설팅기업의 발전과 지속성장이 국내 중소기업의 발전에 큰 역할을 할 수 있을 것이며, 본 연구가 조금이나마 도움이 되기를 제시한 바 있다. 이에 그간의 연구와 경험, 본 연구에서의 시사점을 요약하여, 아래 <그림 5-01>과 같이 중소 컨설팅 기업에 제언하고자 한다.

중소 컨설팅 기업 10가지 전략적 성장방안

- 1 부가가치가 높은 사업군의 지속적 발굴
- 2 전문성과 노하우의 축적
- 3 축적된 전문성과 노하우를 활용한 사업전개(템플릿화)
- 4 회사만의 가치창조(인력개발프로그램, 컨설팅 툴, 솔루션, 책)
- 5 지속 성장구조 설계(컨설턴트 인력풀, 고객, 컨설팅데이터)
- 6 다양한 마케팅 채널
- 7 컨설턴트의 고객서비스 활동 매뉴얼, 교육, 성과보상체계
- 8 정보의 발굴, 공유 시스템
- 9 신사업 발굴 기능 활성화
- 10 사후관리활동, 모니터링 활동

<그림 5-01> 중소컨설팅기업 10가지 전략적 성장방안

5.3 연구의 한계 및 향후 방향성

본 연구는 친사회적 서비스가 고객과의 관계성파에 미치는 영향 관계를 알아보기 위한 목적으로, 컨설턴트의 친사회적 서비스를 선행변수로 설정하고, 관계신뢰, 관계적 배태성, 관계만족, 기업신뢰, 장기관계지향성의 영향관계를 분석하였다. 그러나 연구를 진행하는 과정에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이를 보완하기 위한 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 조사대상자의 문제로서 본 연구에서는 컨설팅 경험이 있는 중소기업의 대표자와 프로젝트 매니저를 대상으로 연구를 수행하였다. 프로젝트 매니저의 직급 수준에 따라 중소기업의 대표성이 낮을 수 있음을 본 연구의 진행에서 알게 되었고, 향후 연구에서는 컨설팅에 참여한 중소기업의 대표자를 대상으로 수행해 볼 것을 제시하고자 한다. 둘째, 표본의 범위설정문제로서 본 연구에서는 컨설팅 규모 및 성격에 따라 컨설턴트의 고객서비스 활동의 정도가 다르게 나타날 수 있음을 본 연구의 진행에서 알게 되었고, 유사성을 가진 테마 또는 컨설팅 그룹 군으로 한정하여, 조사를 해볼 필요가 있음을 인지하게 되었다. 셋째, 변수별 측정항목의 설계와 관련하여, 관련 문헌조사와 선행연구, 예비조사를 통해 충분한 수정·보완을 하였음에도 불구하고, 신뢰성과 타당성 검증 과정에서 일부문항을 제거해야 하는 상황이 있었으며, 좀 더 세밀하고, 정교한 검토를 통해 측정문항의 사전테스트가 요구됨을 확인할 수 있었다. 넷째, 본 연구에서는 설문지를 이용한 자기보고 방식의 자료 수집을 하였으며, 이에 따라 설문 응답자의 태도와 성실성에 따라 조사결과에 큰 영향을 미칠 수 있다는 점을 피하기 어려운 한계점으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 이를 보완하기 위한 면접이나, 관찰, 사례연구 등 복수의 자료수집 방법으로 보완하여 다양한 방법을 사용하였으나, 오류를 최소화 할 수 있는 방법과 노력이 뒷받침되어야 할 필요성이 있다. 이상으로 제시한 네 가지 한계점과 같이 컨설팅 산업에서의 고객관계에 대한 연구의 발전을 위해서는, 우선 유사한 컨설팅 영역을 설정하고, 그에 필요한 설문도구를 명확히 하는 게 선행되어야 할 것이며, 조사대상을 대표자로 하여 연구해 보는 것이 의미 있는 시사점 도출을 이끌 수 있을 것이라 사료된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 기영진. (2006). 외식업체 고객 유대 전략이 고객 만족도 및 관계 유지에 미치는 영향. 한국조리학회, 12(4), 18-32.
- 김경은. (2009). 서비스 판매원에 대한 고객 배태성이 고객-기업 관계에 미치는 영향. 전남대학교 박사학위논문.
- 김경은, 조성도. (2011). 서비스 종업원과 고객 관계에서 관계 배태성의 형성과 역할에 관한 연구. 마케팅연구, 26(3), 15-41.
- 김동수, 손병모. (2011). 외식산업 품질관리 요인이 소비자 만족 및 추천의도에 미치는 영향. 관광연구저널, 25(1), 143-163.
- 김익성. (2009). 중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전방안. 경상논총, 27(4), 41-67.
- 김지영. (2012). 관계적 배태성 이론을 적용한 백화점 패션 샵마스터와 고객의 장기관계지향성에 관한 연구. 중앙대학교 박사학위논문.
- 남중헌. (2004). 호텔 서비스 제공자의 지각된 친 사회적 행동이 시장성과와 품질성과에 미치는 영향. 관광·레저연구, 16(1), 39-54.
- 라채일. (2013). 관계혜택이 신뢰, 관계결속 및 장기적 관계지향성에 미치는 영향: 호텔고객을 중심으로. 호남대학교 박사학위논문.
- 박종철, 오혜영, 홍성준. (2011). 서비스 품질-고객만족 관계에서의 심리적 메커니즘 고찰. 소비자학연구, 22(2), 179-202.
- 송갑호. (2009). 비즈니스 컨설턴트의 비윤리적 컨설팅행동에 미치는 요인에 관한 연구. 숭실대학교 박사학위논문.
- 송거영. (2015). 컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향:정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로. 한성대학교 박사학위논문.

- 신건권. (2013). 『Amos 20 통계분석 따라하기』. 도서출판 청람.
- 신동주. (2012). 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 석사학위논문.
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. 디지털정책연구, 10(4), 63-78.
- 신동주, 이석기, 유연우. (2015). 컨설턴트의 비언어커뮤니케이션이 고객 평가에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 13(3), 167-178.
- 신동주, 홍정완, 유연우. (2015). 컨설턴트의 친사회적 서비스가 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 장기관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 13(3), 95-106.
- 양용준. (2009). 정중성의 의미와 쓰임에 관한 연구, 영어영문학연구, 35(3), 183-204.
- 우종필. (2012). 『우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해』. 한나래출판사.
- 윤수선. (2013). 호텔기업 종사원의 서비스지향성이 조직유효성과 친사회적 행동에 미치는 영향, 호남대학교 호텔관광학과 박사학위논문.
- 이승연. (2010). 호텔직원의 비언어적 커뮤니케이션이 직원평가와 고객만족 및 충성도에 미치는 영향. 세종대학교 박사학위논문.
- 이용기. (2001). 고객접점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향. 마케팅 연구, 16(3), 105-125.
- 이형룡, 박용제, 권기준. (2010). 체인 레스토랑 직원의 조직응집성이 상호의존성과 친사회적 서비스 행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 19(2), 171-189.
- 장석인. (2014). 사회적기업 종업원의 서비스지향성이 친사회적 서비스행동에 미치는 영향. 한국인적자원관리학회, 21(1), 83-116.
- 장호현. (2006). 국제회의사업과 호텔업간 관계결속과 관계성과 연구. 경기대

학교 박사학위논문.

전광호, 최지호. (2005). 신뢰의 내용, 대상 그리고 관계몰입 간의 관계. 한국 심리학회지 산업 및 조직, 18(1), 1-22.

정구상, 이성희, 김영진, 김선아, 김태성. (2012). 한국중소기업을 위한 컨설팅 서비스의 사후관리 효과에 관한 연구. 디지털정책연구, 10(6), 159-169.

정석태. (2014). 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 박사학위논문.

조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』. 남부도서.

조주은. (2006). 국내 항공사 객실승무원의 서비스지향성이 신뢰와 서비스제공행동에 미치는 영향. 관광연구, 20(1), 169-182.

주우진, 김현식. (2007). 대형할인점과 공급업체의 협력-상생 가능성에 대한 이론적 고찰. 유통연구, 12(5), 49-63.

중소기업기술정보진흥원. (2013). 『중소기업 컨설팅 지원 사업 성과분석 연구 용역 보고서』.

중소기업청. (2009). 『2008년 중소기업 컨설팅산업 백서』.

최원균. (2005). 관계효익이 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰와 관계몰입을 매개변수로 박사학위논문. 경기대학교 대학원.

최창호. (2014). 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 박사학위논문.

최형민, 조재근, 이형룡. (2011). 호텔 직원의 심리적 임파워먼트와 친사회적 서비스 행동간의 관계. 관광학연구, 35(8), 31-55.

통계청. (2013). 서비스 산업 주요 통계.

<http://kosis.kr/wnsearch/totalSearch.jsp>

통계청. (2014). 한국표준산업분류.

http://kssc.kostat.go.kr/ksscNew_web/index.jsp

2. 국외문헌

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the academy of marketing science*, 25(1), 56–71.
- Ackfeldt, A. L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727–745.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial marketing management*, 35(4), 522–535.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18–34.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42–58.
- Armbruster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press.
- Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior helping when it costs you. *Psychological science*, 17(4), 319–325.
- Bendapudi, N. & Leone, R. P. (2002). Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83–101.
- Berry, L. L. & Parasurman, A. (1991). *Marketing Services: Competing*

Through Quality. New York: Free Press.

- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997), "Contact Employees: Relationship Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behavior," *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.
- Bitner, M. J., Bernard H. Booms, & Mary S. Tetreault. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710–725.
- Brown, J. S. & P. Duguid. (1991). *Organizational Learning and Communities—of—Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. *Organization Science*, 2(1), 40–57
- Buskens, V., & Weesie, J. (2000). AN EXPERIMENT ON THE EFFECTS OF EMBEDDEDNESS IN TRUST SITUATIONS BUYING A USED CAR. *Rationality and Society*, 12(2), 227–253.
- Coulter, K. S., & Coulter, R. A. (2002). Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35–50.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193–218.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*, 68–81.
- DiMaggio, P., & Louch, H. (1998). Socially embedded consumer

- transactions: for what kinds of purchases do people most often use networks?. *American sociological review*, 619–637.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35–51.
- Dorsch, Michael J., Scott R, Swanson, & Schott W. Kelley (1998), The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Summer), 128–142.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *The Journal of marketing*, 11–27.
- Everard, A., & Galletta, D. F. (2006). How presentation flaws affect perceived site quality, trust, and intention to purchase from an online store. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 56–95.
- Goranson, R. E., & Berkowitz, L. (1966). Reciprocity and responsibility reactions to prior help. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(2), 227.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481–510.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360–1380.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101–114.

- Halinen, A., & Tornroos, J. A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of management*, 14(3), 187–205.
- Institute of Management Consultants USA. (2014).
[http://www.imcusa.org/?page= about consulting](http://www.imcusa.org/?page=about_consulting)
- International Council of Management Consulting Institutes. (2014).
<http://www.icmci.org/download/?id=17668886&>
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467–487.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 6
- Jones M. A. Mothersbaugh. D. L & Beatty. S. E.(2000), Switching Barriers and Repurchase Intentions in Service. *J Retalling*, 76(2), 259–274.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer–supplier relationships: do they pay off for supplier firms?. *The Journal of Marketing*, 1–16.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence* (p. 341). New York: Wiley.
- Kubr, M. (Ed.). (2012). *Management consulting: A guide to the profession*. 4th ed. 한종극, 심재섭(역). 『경영컨설팅』. 서울: 새로운 제안. (원서출판 2002)
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of marketing*

- research, 54–65.
- Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., & Rozecki, T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 601–606.
- Landry, T. D., Arnold, T. J., & Stark, J. B. (2005). Retailer community embeddedness and consumer patronage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 65–72.
- Morales, A. C. (2005). Giving Firms an “E” for Effort: Consumer Responses to High-Effort Firms. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 806–812.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, 20–38.
- Nada K. Kakabadse, & Eddy Louchart. (2006). Consultant’s role: a qualitative inquiry from the consultant’s perspective. *Journal of Management Development*, 25(5). 416–500.
- Noble, S. M. & Phillips, J. (2004). Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer, *Journal of Retailing*, 80(4), 289–303.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction–performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547–557.
- Palmatier, M. I., Peterson, J. L., Wilkinson, J. L., & Bevins, R. A. (2004). Nicotine serves as a feature–positive modulator of Pavlovian appetitive conditioning in rats. *Behavioural pharmacology*, 15(3), 183–194.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal*

- of marketing, 73(5), 1–18.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American journal of sociology*, 1320–1350.
- Posdakoff, P. M, & S. B. MacKenzie. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research* 31: 351–363.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: service provider–client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 38–56.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34–63.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615.
- Ravald, A. & Gronroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Reynolds, K. E. & Beatty, S.E.,(1999), "Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing". *Journal of Retailing*. 75(1), 11–32.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength–of–ties perspective. *Journal of marketing*, 65(2), 1–18.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital

- theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219–237.
- Shin, D., You, Y., Na, K., & Na, D. (2013). Impact of Consultant Competency on Customer Participation and Consulting Achievement. *Journal of Convergence Information Technology*, 8(14).
- Shin, D., You, Y., Hong, J., & Lee, S. (2015). Study on the Effects of Follow-up Consulting Service on Perceived Reciprocity, Corporate Trust and Relational Embeddedness. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S7), 395–405.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150–167.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *the Journal of Marketing*, 3–21.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Univ of Massachusetts Press.
- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services*

- Marketing, 14(5), 378–391.
- Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W. (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203–211.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American sociological review*, 481–505.
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33–52.
- Wispe, L. G. (1972). Positive forms of social behavior: An overview. *Journal of Social Issues*, 28(3), 1–19.
- Wittmer, D. S., & Honig, A. S. (1994). Encouraging Positive Social Development in Young Children. *Young Children*, 49(5), 4–12.
- Yim .C. K., Tse, D. K. & chan, K. W. (2008), Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships in Services *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741–756.

설문지

본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거하여, 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 참여해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 컨설팅 서비스 제공자와 고객과의 관계에 관한 연구를 하고자 만든 설문 조사입니다.

본 설문지는 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소기업의 컨설팅 관련 임원 또는 프로젝트 매니저(담당) 작성용으로 만들어졌습니다.

최근 경험한 컨설팅 프로젝트를 기준으로 작성바랍니다. 컨설턴트가 다수인 프로젝트에서는 대표 1명을 선정한 후 작성바랍니다.

바쁘신 중에 정말 죄송하지만, 부디 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여 주시면 감사하겠습니다.

귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 컴퓨터로 통계 처리되기 때문에, 특정 개인이나 특정기업에 절대로 노출되지 않습니다.

따라서 귀하나 소속기업의 어떠한 불이익도 없을 것을 약속드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 깊은 감사를 드리며, 귀하의 하시는 일에 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

연구제목 : 관계적 배태성 이론을 적용한 컨설팅 사전성과와 사후성과에 관한 연구

2014년 09월

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과

연구자 신 동 주

지도교수 유 연 우 교 수

1. 최근 귀사에서 수행한 컨설팅 진행 중에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

C. 서비스 정중성 평가		전혀 아 니 다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매우 그 렇 다
c8	컨설턴트는 내 입장에서 배려해 주었다.					
c9	컨설턴트는 컨설팅 수행기간 동안 다정하였다.					
c10	컨설턴트는 컨설팅 수행기간 동안 예의바르게 행동하였다.					
c11	컨설턴트는 컨설팅 수행기간 동안 정중하였다.					

2. 최근 귀사에서 수행한 컨설팅 완료 후에 컨설턴트 서비스에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

E. 사후관리 서비스		전혀 아 니 다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매우 그 렇 다
e1	계약이 종료 된 후에도 해당 컨설팅을 위해 방문이 이루어 졌다.					
e2	컨설팅 후 결과물 활용사항에 대해 점검이 이루어 졌다.					
e3	계획대비 목표달성 정도를 점검하였다.					
e4	컨설팅 결과를 평가하고, 추가적인 보완이 이루어 졌다.					
e5	컨설팅 결과물에 대한 자문이 불편함 없이 이루어 졌다.					
F. 친 사회적 서비스		전혀 아 니 다	아 니 다	보 통	그 렇 다	매우 그 렇 다
f1	컨설턴트는 내가 요구한 것을 모두 제공해주었다.					
f2	컨설턴트는 정해진 서비스 표준절차에 따라 서비스를 제공하였다.					
f3	컨설턴트는 내가 기대한 서비스를 제공하였다.					
f4	컨설턴트는 자신이 해야 할 서비스를 적절히 제공하는 것 같았다.					
f5	컨설턴트는 자발적으로 나를 도우려 하였다.					
f6	컨설턴트는 기대이상으로 나를 도왔다.					
f7	컨설턴트는 나의 어려운 요구에도 적극적으로 도우려하였다.					

3. 다음은 최근 귀사에서 수행한 컨설팅 종료 후 컨설턴트 및 컨설팅 기관과의 관계에 관한 질문입니다. 다음 질문들에 대해 귀하께서 생각하시는 “정도”를 우측의 공란에 (V)표 하여 주십시오.

NO	설 문 내 용	1	2	3	4	5
G. 관계적 배태성		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
g1	컨설턴트와의 관계가 상호 만족을 주는 관계라고 생각한다.					
g2	컨설턴트와 사회적 관계를 중요하게 생각한다.					
g3	컨설턴트의 고충을 이해할 수 있다.					
g4	컨설팅 서비스 이후, 컨설턴트의 수고에 대해 칭찬하였다.					
g5	컨설팅 서비스 이용의도가 없음에도 컨설턴트와 연락한다.					
g6	컨설턴트와 편안하고 친밀한 관계를 유지하고 있다.					
H. 관계신뢰		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
h1	컨설턴트는 나에게 믿음과 신뢰를 주었다.					
h2	컨설턴트는 정직하고 진실하다.					
h3	컨설턴트는 나의 의견이나 제안에 개방적이고 우호적이다.					
h4	컨설턴트는 나에게 믿을 만한 상품과 서비스를 추천한다.					
I. 관계만족		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
i1	컨설턴트의 서비스에 대해 전반적으로 만족한다.					
i2	컨설턴트를 통해 결정한 서비스 및 결과물이 좋다고 생각한다.					
i3	컨설턴트의 서비스에 감동을 받았다.					
i4	해당컨설턴트를 활용한 결정이 현명하다고 생각한다.					
J. 지각된 호혜성		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
j1	컨설턴트가 제공해 주는 서비스에 대해 혜택을 받았다고 생각한다.					
j2	컨설턴트가 제공하는 특별서비스에 감사함을 느낀다.					
j3	직면하고 있는 문제에 대해 컨설턴트에게 도움을 받았다고 생각한다.					

K. 기업신뢰		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
k1	이 컨설팅사는 신뢰할 만하다.					
k2	이 컨설팅사가 제공한 정보와 결과물은 믿을만하다.					
k3	이 컨설팅사는 약속한 서비스를 잘 이행한다.					
k4	이 컨설팅사는 차별화 된 컨설팅을 제공한다.					
L. 장기관계지향성		전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
l1	서비스 제공자와 오랜 기간 동안의 거래가 이익이라고 믿는 정도					
l2	서비스 제공자와 지속적으로 관계를 유지하는 것은 나에게 중요하다 느끼는 정도					
l3	서비스 제공자와 장기적인 관계를 희망하는 정도					
l4	서비스 제공자와 관계를 오랫동안 유지하기를 기대하는 정도					

4. 다음은 수행프로젝트와 개인적인 사항에 대한 내용입니다. 해당란에 (O)표 하여 주십시오.

프로 젝트 (9)	컨설팅 종류	중소기업청 사 업 ()	고용노동부 사업 ()	지자체 지원사업 ()	기타 지원사업 ()	자체부담 ()
	컨설팅 분야	경영/운영/재무 ()	인사/조직/노무 ()	마케팅 ()	생산/기술 ()	기타 ()
	컨설팅 기간	~29일 ()	30일~59일 ()	60일~79일 ()	80일~99일 ()	100일 이상 ()
	컨설턴트 수	1명()	2명()	3명()	4명()	5명이상()
	컨설팅 사 선정배경	자체검색 ()	매체광고 ()	추천 ()	컨설팅사 영업 ()	기타 ()
	컨설팅 사 기업형태	국내유명기업 ()	국내중소기업 ()	해외유명기업 ()	해외중소기업 ()	기타 ()
	컨설팅 추진 동기	필요에 의해 ()	컨설팅사 권유 ()	기관 권유 ()	추천 ()	기타 ()
	컨설팅전담 부서	전담 TFT 있음()		전담 부서 없음()		
	전담인원	0명()	1~2명()	3~5명()	6~10명()	11명이상()

회사 (6)	회사의 형태	주식회사()	개인기업()	유한회사()	합자회사()	기타()
	2013년 매출 규모	50억이하()	100억이하()	300억이하()	500억이하()	500억이상()
	회사설립연수	5년이하()	6~10년()	11~15년()	16~20년()	21년~()
	회사의업태	제조()	서비스()	도소매()	건설()	기타()
	종업원의수	50명이하 ()	50~100명 ()	101~200명 ()	201~300명 ()	301명이상 ()
	건설팅경험	1회()	2회()	3회()	4회()	5회이상()
개인 (5)	건설팅경험	1회()	2회()	3회()	4회()	5회이상()
	근속연수	1~3년()	4~6년()	7~9년()	10~12년()	13년이상()
	근무부서	관리직()	영업직()	생산직()	연구개발()	기타()
	직급	사원 ()	주임급 ()	대리급 ()	과장급 ()	부장급이상 ()
	성별	남 ()	여 ()			

* 최근 수행한 건설팅을 기준으로 작성함.

ABSTRACT

The Effects of Consultant's Prosocial Service Behavior on the Outcomes of Their Relationships with Customers.

—With Focus on the Embeddedness Theory—

Shin, Dong-Ju

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

The government's strong industry promotion policy has become the foundation for the rapid growth of South Korea's consulting industry, and due to the government's strong support policy, the number of the country's small and medium-sized consulting firms has increased sharply.

The domestic consulting firms, however, have increased only in number, and it is the foreign-affiliated firms that have been earning much (Shin, 2012). Also, the competition among the consulting firms constituting the domestic small and medium-sized consulting firms market is becoming fiercer.

Along with this, many small and medium-sized consulting firms and consultants have embraced the management style of merely depending on the government's support rather than pursuing growth by providing quality service (Shin & You, 2012), causing the small and medium-sized consulting market to deteriorate and hindering the development of the

domestic consulting industry (Shin, 2012).

Accordingly, the direction of this research was established considering that the vitalization of the small and medium-sized consulting firms market and the growth of the industry are the core factors for raising the competitiveness of the domestic small and medium-sized consulting firms.

As mentioned in the past researches, for the growth of small and medium-sized consulting firms, it is necessary, above all things, that such firms reinforce their marketing capabilities and raise their project outcomes through excellent quality and specialized processes and methodologies (Shin, 2012).

This research attempted to examine the effects of consultants' prosocial service behavior on customer relationship and relationship outcomes, and to present the implications of such. After a questionnaire survey on the CEOs and project managers of small and medium-sized consulting firms, frequency analysis, descriptive statistical analysis, factor analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, measurement model analysis, and structural-equation model analysis were conducted using the SPSS 18.0 and AMOS 18.0 programs. The research results are summarized as follows.

First, consultants' spontaneous customer service behavior was found to have positive effects on relationship trust, relational embeddedness, and corporate trust, confirming that a service provider's positive and spontaneous customer service is very important in forming customer relationships as customers eventually perceive the positive emotion, leading the business relationship to change into a positive relationship;

Second, relational embeddedness was found to have positive effects on relationship trust, relationship satisfaction, and corporate trust, confirming that the flow of human emotion and close ties are formed through relationships with others in social ties, and that solidifying

embeddedness as time passes is very important in obtaining trust and reciprocity in the relationship with customers;

Third, perceived relationship trust was found to have positive effects on relationship satisfaction and long-term relationship orientation;

Fourth, perceived relationship satisfaction was found to have positive effects on long-term relationship orientation and corporate trust;

Fifth, corporate trust perceived by customers was found to have positive effects on long-term relationship orientation;

Sixth, relational embeddedness was found to have mediating effects on consultants' spontaneous and positive prosocial service and relationship trust and corporate trust;

Seventh, relationship trust was found to have a mediating effect on the relationship between relational embeddedness and relationship satisfaction;

Eighth, follow-up management was found to have moderating effects on the relationship between relational embeddedness and relationship trust, relationship satisfaction, and corporate trust;

Ninth, perceived reciprocity was found to have a moderating effect on the relationship between prosocial service behavior and relationship trust;

Tenth, perceived courtesy was found to have a moderating effect on the relationship between prosocial service behavior and relationships.

The results of this research show that the emotional and social ties and the intimacy between consultants and customers formed with the social network in the background are necessary in the process of forming relationships with customers, and imply that customer relationship is also a core factor for the sustainable survival of consulting firms in the domestic consulting industry. The research results also imply that consulting firms should plan diverse activities for relational embeddedness, and to achieve this, it is necessary to review and revise the job

descriptions of their consultants.

This study is significant in that it conducted a positive research applying the embeddedness theory on the consulting industry, and a research on the relationship between the consultants and customers in the small and medium-sized consulting firms market. Also, it sought policy implications for the qualitative growth of the small and medium-sized consulting firms market.

KEYWORD : Consulting, Consultant, Prosocial Service Behavior, Follow-up management, Perceived reciprocity, Relational Embeddedness, Long-term Relationship Orientation

