



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설팅사 특성이 계약의도에
미치는 영향에 관한 연구



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

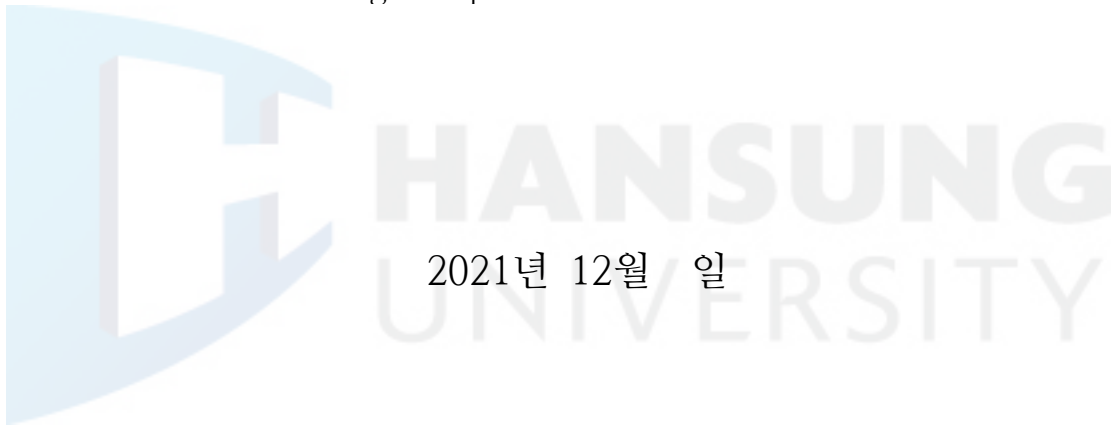
창업&프랜차이즈컨설팅전공

김진호

석사학위논문
지도교수 전우소

컨설팅사 특성이 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구

A study on the effect of the characteristics of
consulting companies on contract intention.



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김진호

석사학위논문
지도교수 전우소

컨설팅사 특성이 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구

A study on the effect of the characteristics of
consulting companies on contract intention.

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김진호

김진호의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일



심사위원장 서 민교 (인)

심 사 위 원 최 승욱 (인)

심 사 위 원 전 우소 (인)

국 문 초 록

컨설팅사 특성이 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

김 진 호

컨설팅산업은 전반적으로 지식기반의 고부가가치 산업으로서 국가의 경제 활력을 효율적으로 증대시킬 수 있는 중요한 산업 중의 하나이다. 다른 산업에 대한 기여도도 높고 고용창출 효과가 뛰어난 산업임에도 불구하고 국내 컨설팅 산업의 현실은 선진국에 비해 상당히 열악한 상황이다. 컨설팅 산업 자체가 외국에서 들여온 기업문화이기도 하지만 아직까지 우리나라의 경우 컨설팅 문화가 제대로 발달, 정착하지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 컨설팅사가 보유한 특성(배태성요인, 신호요인)이 클라이언트의 불확실성을 감소시켜 계약의도에 미치는 관계를 파악하고 결과를 제시하여, 향후 전문 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사가 보유한 자산과 역량을 어떤 방식으로 클라이언트에게 표출해야 불확실성 감소 및 계약의도 상승으로까지 이어지는지 예상하고자 한다. 또한 특히 비교적 영세한 대다수의 국내 컨설팅사가 한정된 자산과 역량을 어떤 방식으로 활용해야 클라이언트에게 효과적으로 인지되어 컨설팅 계약으로까지 연계되고, 지속적으로 사업

을 영위하는데 기여하고자 하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같이 밝혀졌다.

기존 선행연구들을 바탕으로 변수들의 조작적 정의를 참고하여 설문지를 구성하였다. 프랜차이즈 기업 임직원들을 대상으로 설문을 실시하였으며, 총 400부중 가용 가능한 최종 216부의 표본을 바탕으로 연구모형의 빈도 분석, 신뢰성 분석, 타당성 분석 및 적합도 분석 등을 검토 후 3개의 가설을 검증하였으며 이것이 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지금까지 컨설턴트의 역량, 서비스 품질, 컨설팅서비스의 불확실성 환경 요인 등을 주요 변수로하여 이 변수들이 컨설팅 성과, 재구매 의도 등에 미치는 영향에 있어 일반기업, 프랜차이즈 기업 등을 대상으로 많은 이론적 연구들이 진행되어 왔었다. 이런 기존 관행에서 벗어나 컨설팅업을 실질적으로 운영하면서 느낀 관점으로 배태성요인, 신호요인, 불확실성, 계약 의도의 변수들을 도입하여 실증분석을 하였다. 특히 컨설팅이 가지는 업무 고유의 특성상 컨설팅 관련 서비스의 결과와 수행과정 보다는 계약 성사 과정에서 일어날 수도 있는 배태성요인, 신호요인, 불확실성, 계약의도에 대해 국내에서는 처음으로 국내 프랜차이즈 기업들의 임직원을 대상으로 조사와 분석을 하였다는 점에서 본 연구에 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 컨설팅사의 배태성요인이 불확실성의 감소에 미치는 영향을 분석한 결과, 배태성 요인은 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H1 가설은 기각되었다.

셋째, 컨설팅사의 신호요인이 불확실성의 감소에 미치는 영향을 분석한 결과, 신호 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2 가설은 채택되었으며, 컨설팅비즈니스와 관련하여 배태성요인보다는 신호요인이 불확실성 감소에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 불확실성의 감소가 계약의도에 미치는 영향을 분석한 결과 불확실성 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3 가설은 채택되었으며, 컨설팅비즈니스와 관련하여 불확실성 감소는 계약의도에 직접적인 영향을 줄 수 있다고 할 수 있다.

본 연구에서는 배태성이론과 신호이론을 바탕으로 불확실성의 증감에 따라 계약의도에 미치는 영향에 대한 이론적, 실증적 접근을 시도하였다는 점에

서 의의를 찾을 수 있으며, 국내 프랜차이즈 기업들의 임직원을 대상으로 연구를 진행함으로써 배태성요인과 신호요인에 의한 불확실성 감소의 영향관계가 계약의도에 어떻게 작용하는지를 실증적으로 분석하였다.

먼저, 신호요인이 배태성요인보다 불확실성의 감소에 미치는 영향이 더 크다는 것은 컨설팅을 의뢰하는 클라이언트가 유능한 컨설팅사를 선정하기 위해서는 상대적으로 네트워크 중심의 배태성 요인보다는 객관적 지표인 신호요인을 더욱 중요하게 고려할 필요가 있음을 시사한다. 이에 컨설팅사는 계약 전 신호요인에 대해 중요하게 생각할 필요가 있으며, 이를 통해 실질적으로 컨설팅 계약 성사율을 높일 수 있다는 시사점을 제공할 수 있었다.

【주요어】 컨설팅, 배태성이론, 신호이론, 불확실성, 계약의도

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.1.1 연구의 배경	1
1.1.2 연구의 목적	3
1.2 연구의 방법과 구성	4
II. 이론적 배경	6
2.1 컨설팅에 대한 이론적 고찰	6
2.1.1 컨설팅의 개념 정립	6
2.1.2 컨설팅의 유형 및 종류	7
2.2 배태성(Embeddedness)이론에 대한 이해	8
2.2.1 배태성이론의 개념 정립	8
2.2.2 배태성요인의 유형 및 구성요소	9
2.2.3 컨설팅사의 배태성 요인에 대한 연구	11
2.3 신호(Signaling)이론에 대한 이해	13
2.3.1 신호이론의 개념 정립	13
2.3.2 신호요인의 유형 및 구성요소	14
2.3.3 컨설팅사의 신호요인에 대한 연구	16
2.4 불확실성에 대한 이해	18
2.4.1 불확실성의 개념 및 정의	18
2.4.2 컨설팅 산업의 불확실성	20
2.4.2.1 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)	20
2.4.2.2 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)	24

2.5 계약의도에 대한 이해	26
2.5.1 계약의도의 개념 정립	26
2.5.2 불확실성과 계약의도의 관계에 대한 연구	28
III. 연구의 설계	30
3.1 연구모형	30
3.2 가설설정	31
3.2.1 컨설팅사 특성(배태성요인)과 불확실성	31
3.2.2 컨설팅사 특성(신호요인)과 불확실성	32
3.2.3 불확실성의 감소와 계약의도	35
3.2.4 연구가설 요약	39
3.3 변수의 조작적 정의	40
3.3.1 배태성요인	40
3.3.2 신호요인	41
3.3.1 불확실성	41
3.3.2 계약의도	42
3.4 자료 수집 및 분석 방법	43
IV. 연구결과	44
4.1 표본의 특성	44
4.1.1 일반적 특성	44
4.1.2 기술통계량	47
4.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석	48
4.2.1 컨설팅사특성(배태성요인)의 탐색적 요인분석	48
4.2.2 컨설팅사특성(신호요인)의 탐색적 요인분석	49
4.2.3 불확실성의 탐색적 요인분석	50

4.2.4 계약의도의 탐색적 요인분석	51
4.3 확인적 요인분석(측정모형 분석)	52
4.4 가설검증	59
4.4.1 연구모형의 적합도 검증	59
4.4.2 연구가설 검증	60
V. 결 론	63
5.1 결론 및 시사점	63
5.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제	64
참 고 문 헌	66
부 록	81
ABSTRACT	87

표 목 차

[표 2-1] 컨설팅의 유형	7
[표 2-2] 배태성의 유형	10
[표 2-3] 관계적 배태성에 관한 선행연구	12
[표 2-4] 신호요인별 연구 정리	17
[표 2-5] 계약의도의 정의별 연구 정리	27
[표 3-1] 배태성요인의 측정항목	32
[표 3-2] 신호요인의 측정항목	35
[표 3-3] 불확실성의 측정항목	38
[표 3-4] 계약의도의 측정항목	39
[표 3-5] 연구가설 요약	40
[표 4-1] 표본의 일반적 특성 (N = 216)	46
[표 4-2] 기술통계량 분석	47
[표 4-3] 탐색적 요인분석 - 컨설팅사특성(배태성요인)	49
[표 4-4] 탐색적 요인분석 - 컨설팅사특성(신호요인)	50
[표 4-5] 탐색적 요인분석 - 불확실성	51
[표 4-6] 탐색적 요인분석 - 계약의도	51
[표 4-7] 확인적 모형 적합도 판단 기준	53
[표 4-8] 1차 확인적 모형 분석	54
[표 4-9] 2차 확인적 모형 분석	56
[표 4-10] 최종 측정모형 분석	58
[표 4-11] 연구모형의 적합도	60
[표 4-12] 연구가설에 대한 검증결과	61

그림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형	30
[그림 4-1] 1차 측정모형모델(AMOS)	55
[그림 4-2] 2차 측정모형모델(AMOS)	57
[그림 4-3] 최종 측정모형모델(AMOS)	59
[그림 4-4] 연구모형 검증 결과	62



I. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

1.1.1 연구의 배경

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점이 가맹계약을 체결하여 양자간에 지속적인 사업동반자의 관계를 맺는 시스템이다. 가맹본부는 자사의 상호, 서비스 상표 등 기타 영업의 상징이 되는 것들과 노하우 전수, 그리고 동일한 이미지 아래에서 영업할 수 있는 권리를 가맹점에게 부여하고 가맹점은 그에 상응하는 일정한 비용을 지불함과 동시에 사업에 필요한 자금을 투입하여 가맹본부의 지도와 원조 아래 영업활동을 수행하게 된다. 우리나라 프랜차이즈 산업은 투자적인 측면보다는 비용적인 측면에서 경제성이 입증되어 급속하게 성장되었다고 볼 수 있다. 그 이유는 첫째, 사업 규모의 확장에 의한 저비용 실현이 가능하다는 규모의 경제성. 둘째, 사업활동의 범위를 넓혀 브랜드명, 판매채널, 생산 설비 등의 경영자원과 노하우를 여러 가맹사업에 활용할 수 있다는 경제성. 셋째, 가맹본부 및 가맹점이 습득한 경험과 노하우를 바탕으로 비용절감을 도모할 수 있다는 경험곡선에 부합하는 점과 브랜드 선호에 따른 소비자의 배움 효과가 점진적으로 증대되고 있기 때문이다.

국내 중소 규모의 외식프랜차이즈 기업들은 내적으로 업무 생산성에 대한 의식이 미흡하고, 단순 반복적, 업무처리 방법 및 절차의 비효율화, 기능 중심의 근시안적인 업무수행, 불합리한 조직구조에 발생하는 조직활성화 미흡, 인력개발 및 운영의 비효율성, 가맹사업법과 관련한 법적 이해도 부족 등으로 대기업 프랜차이즈에 비해 경쟁력이 매우 떨어진다. 또한 전문가에 의한 객관적인 입장에서 보면 전략적 수립이 선행되어야 하지만, 국내 중소 규모의 외식프랜차이즈 기업들은 현실상 전문인력 부족과 대표자의 주관적인 입장으로 사업이 진행되고 있으며, 급변하는 시장환경에 적용되지 못한 실패 전략으로

변질되어 단기간 내에 사업을 종료하게 될 가능성이 높다. 따라서, 중소 규모의 외식프랜차이즈 기업들의 성공과 활성화를 위해서는 아이템별 현실적인 측면과 아이템 특성을 고려한 중장기적인 분석, 평가와 전략이 반드시 필요하며, 내부 인력만으로 해결하기 보다는 외부 전문가의 도움을 받는 것이 더 효과적일 것이다.

컨설팅산업은 전반적으로 고부가가치 산업임과 동시에 국가의 경제 활력을 증대시킬 수 있는 중요한 지식기반 산업 중의 하나이다. 다른 분야 산업에 대한 기여도가 높으며 고용창출 효과도 높은 산업임에도 국내의 컨설팅 산업은 선진국과 비교할 때 상당히 열악한 상황이다. 컨설팅 산업 자체는 외국에서 들여온 기업문화로 아직 우리나라의 경우 컨설팅 문화가 발달, 정착하지 못하고 있다. 그 이유는 눈에 띄는 성공사례가 없기 때문임과 동시에 정보유출에 대한 위험과 불안한 내부사정을 알리기 꺼려하는 보수성과 폐쇄적인 기업문화에 기인하고 있기 때문이다. 정부에서 컨설팅회사를 유상 지원하여 중소기업에 무료로 지원하고 있는 컨설팅은 직적으로 양적으로 한계가 있기 마련이다. 기존 국내 컨설팅 사례를 보면 외국사례를 그대로 짜집기 하거나 그 기업의 경영자와 기업환경에 맞게 커스터마이징이 필요한데도 불구하고, 실전에서 제대로 진단하여 컨설팅을 진행되는 경우는 거의 없다고 봐야 된다.

대한민국은 세계 어느 나라보다 비즈니스 경쟁이 치열하고 모방도 빠르며, 승부근성 또한 강한 나라임에 불구하고 대부분 전문경영인보다는 오너체제로 운영되고 있으며, 직관적인 감에 의존하고 있는 것이 사실이다. 대한민국에서 미국이나 선진국처럼 컨설팅을 받으면서 성장한 기업은 거의 없다고 보아도 무방하다. 이게 한국의 벤처, 중소기업들이 글로벌에서 힘을 쓰지 못하는 이유이기도 하다. 회사를 경영하는데 있어 예측하기 어려운 변수가 무척 많이 발생된다. 특히 중소기업의 경우 매출이 S자의 성장 곡선을 타는 회사는 정말 드물기 때문에 경영자가 느긋하게 생각할 여유가 없다. 결론적으로 경영자의 정신적 물질적인 여유, 그리고 무엇보다도 성공사례가 아직 없기에 컨설팅을 시간낭비라고 생각하는 경우가 많다. 컨설팅하는 입장에서 국가의 지원을 받아 컨설팅해주는 업체가 얼마나 해당 중소기업에 정성을 다해 컨설팅을 할지도 의문이거니와 그나마 단기적 실적위주로 응대해주는 경우가 대부분일 것

이다. 이게 우리 대한민국 컨설팅의 현실이다.

앞서 언급한 바와 같이 국내 중소 규모의 외식프랜차이즈 기업들은 전문가에 의한 객관적인 입장에서 전략적 수립이 진행되어 브랜드 활성화를 위해 프랜차이즈 현실과 아이템별 특성을 고려한 중장기적인 평가와 전략을 위해 외부 전문가의 도움을 받는 것이 효과적일 것이다. 컨설팅사의 특성과 역량에 관련한 연구는 대다수 진행되어왔지만, 컨설팅 성과를 이루기 이전 대전제 조건인 컨설팅의 계약에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 컨설팅사가 보유한 특성(배태성요인, 신호요인)을 어떤 형태로 클라이언트에게 인지시켜 불확실성을 감소시키고 계약으로까지 연결되는지의 관계에 대한 연구가 필요하다.

1.1.2 연구의 목적

본 연구에서는 컨설팅사가 보유한 특성(배태성요인, 신호요인)이 클라이언트의 불확실성을 감소시켜 계약의도에 미치는 관계를 파악하여 결과를 제시하고자 한다. 이러한 연구를 통해 전문 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사로써 보유한 자산과 역량을 어떤 방식으로 클라이언트에게 표출해야 불확실성 감소 및 계약의도로 이어지는지 예상해 볼 수 있으며, 비교적 영세한 대다수의 국내 컨설팅사들이 한정된 자산과 역량을 어떤 방식으로 활용해야 클라이언트에게 효과적으로 인지시키고 컨설팅 계약까지 연계되어 사업을 영위할 수 있을지 사료된다. 결국 컨설팅사가 보유하고 활용할 수 있는 경쟁력을 확보함과 동시에 클라이언트가 컨설팅사에게 요구하는 사항이 무엇인지 인지함으로써 컨설팅사로써 역량 확보와 경쟁력을 키워나갈 수 있을 것이다.

클라이언트는 어떠한 근거로 컨설팅사를 선정해야 하고, 어떻게 좋은 컨설팅사를 찾아야 할지도 막막하기에 객관적이고 적극적인 정보제공과 충분한 탐색을 위한 자료를 컨설팅사에 요청하도록 하고, 이를 통하여 적절한 컨설팅사와 컨설팅 계약 및 담당 컨설턴트를 선정토록 하는 것이 중요하다. 만약 클라이언트가 컨설팅사에 대한 정확한 정보와 신뢰를 갖고 있지 않다면 불안함을 느껴 컨설팅사 선정 및 계약에 매우 신중할 수밖에 없다. 컨설팅사 역시 클라이언트의 컨설팅 관련 서비스의 실행 이전에 클라이언트 특성에 대한 정

확한 조사와 니즈 파악은 물론 의뢰에 맞는 역량을 가진 적합한 컨설턴트를 매칭하여 줌으로써 클라이언트와 컨설턴트가 긍정적인 관계를 만들어 컨설팅의 성공으로 연결할 수 있는 것이다. 불확실성 감소는 물론 클라이언트의 요구에 부합하는 역량과 전문성을 가진 컨설팅사와 클라이언트의 특성에 맞는 정확한 컨설팅이 매칭되어 성과를 창출하였을 때 해당 컨설팅 서비스는 더욱 시너지 효과를 낼 것이다. 따라서 불확실성 요인을 최소화 할 수 있게끔, 컨설팅의 계약 체결 이전에 클라이언트와 컨설턴트에 대한 충분한 의견 교환과 정보 교환이 선행되어야 하는 것이다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구는 다음과 같은 세가지의 세부 연구 과제를 설정하였다. 첫째, 컨설팅 개념, 컨설팅의 정의와 컨설팅에 대한 기본적인 이론, 학술적 연구방향을 확인하였으며, 컨설팅사특성(배태성요인), 컨설팅사특성(신호요인), 불확실성, 계약의도 등에 대한 선행연구의 문헌들을 통해 변수들의 이론적 개념을 알아보고 연구를 진행하고자 한다. 둘째, 실증분석을 위한 설문조사의 대상은 국내 프랜차이즈 기업들의 임직원으로 한정하였으며, 클라이언트가 컨설팅 서비스를 수진하기 위해서 컨설팅사 선정 시 어떠한 정보를 중점적으로 확인하고 있는지를 검증하고자 하였다. 셋째, 국내 프랜차이즈 기업의 컨설팅에 대한 불확실성 요인들에 따라 클라이언트의 컨설팅 서비스에 대한 구매의도가 어떤 형태로 변화하는지를 예측하여 이들 요인의 관계에 대한 연구가설을 설정하도록 하였다. 결론적으로 본 연구는 논문의 결과를 토대로하여 컨설팅 서비스를 수진하는 클라이언트의 구매의도를 높여주기 위해서는 컨설팅사가 어떠한 불확실성 요인을 우선적으로 낮출 수 있도록 노력해야 하는지를 제언할 수 있을 것이며, 이를 위해서 구체적으로 실행 가능한 정책적, 전략적 방안을 제언하도록 하였다.

1.2 연구의 방법과 구성

본 연구 논문에서는 클라이언트의 컨설팅 계약의도와 관련하여 컨설팅사가 보유한 특성(배태성요인, 신호요인)이 불확실성 감소에 어느 정도의 영향

력을 미치고 있는지를 확인하도록 하고 있으며, 이를 위하여 컨설팅사 특성중 배태성요인의 유형이라 할 수 있는 지인추천, 경험 업체의 추천, 평판, 개인적 친분, 상담과정에서의 친밀감 등의 요인들로 파악하였으며, 컨설팅사 특성 중 신호요인 유형이라 할 수 있는 오랜 연혁과 성공사례, 유사한 컨설팅 실적, 정직원 보유 유무, 학위 및 자격증, 저서/언론노출 등의 요인들로 파악하여 이러한 요인들이 클라이언트의 불확실성 감소에 어떻게 영향을 미치는가를 실증 분석을 통하여 확인하고자 하고 있다. 이를 위한 연구의 절차적 방법론은 아래와 같다.

제 1장 서론은 연구의 목적, 연구의 범위, 연구의 방법에 대하여 서술하였다.

제 2장 이론적 배경은 컨설팅의 정의, 배태성 요인, 신호 요인, 불확실성, 계약의도 등에 대하여 기존 선행 연구들의 문헌적 고찰을 진행하였다.

제 3장 연구 설계는 선행 연구 문헌들을 바탕으로 하여 연구모형을 설계하고, 주요변수들의 구성 개념과 연구가설의 설정, 자료수집과 분석방법을 제시하였다.

제 4장 연구결과는 실증적 분석 자료를 중심으로 하여 연구모형에서 설정한 가설을 검증하고자 하였다. SPSS 22.0을 사용하여 먼저 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 또한, 데이터의 타당성과 신뢰도 검증을 위하여 요인분석과 신뢰성 계수(Cronbach α)를 이용하였다. 연구모형의 적합성 확인과 가설의 검증을 위해 AMOS 22.0을 사용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, 구성개념들 간의 가설적 관계를 확인하기 전에 각 측정변수들의 단일 차원성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

제 5장의 결론은 연구 결과에 대해 요약 설명하고, 이를 바탕으로 이론적 시사점과 국내 컨설팅 현장에 대한 제언 그리고 연구가 가지는 한계점 및 향후 연구과제에 대해 서술하였다.

II. 이론적 배경

2.1 컨설팅에 대한 이론적 고찰

2.1.1 컨설팅의 개념 정립

컨설팅이란 클라이언트가 의뢰한 문제에 대해 방법론, 관련 정보, 전문지식, 다양한 도구와 기법 등을 이용하여 해결방안(solution)을 제공하는 서비스 활동이며, 특정분야에 대해 전문성있는 전문가들이 제반지식과 직간접 경험들을 활용하여 맡은 문제를 해결하고, 향후 예측되는 문제에 대하여서도 객관적이고 현실가능한 해결방안(solution)을 제시하여 클라이언트의 합리적인 의사결정을 지원하는 것이 컨설팅 서비스인 것이다.

국립국어원 표준국어대사전을 찾아보면 사전적 의미의 컨설팅이란 “어떤 분야의 전문가가 클라이언트를 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것”을 말한다. 김광훈·황규승(2001; 반도현)은 좀 더 구체적으로는 한 특정분야에 대해 전문적 지식을 가진 사람(컨설턴트)이 지극히 특화된 지식이나 직간접 경험 또는 기법을 통해 의뢰인(클라이언트)을 상대로 상담하고 문제점에 대해 도와주는 것을 말하며, 이는 클라이언트의 개별적인 요구를 만족시키기 위한 서비스와 용역을 제공하는 것이라고 하였다.

오늘날 컨설팅은 컨설턴트가 단순한 자문서비스나 문제해결 방안의 제시에 그치지 않고 직접 문제를 해결하는 형태로까지 발전되고 있으며,(최영철, 1999; 반도현, 2020에서 재인용) 컨설팅 수행시 시스템의 통합(System Integration)업무, 사무처리, 아웃소싱 등이 포함되어 수행되는 경우가 많다. 이러한 컨설팅 업계의 실정을 고려해보면, 상담을 통해 문제해결 방법의 제시만을 컨설팅 개념으로 포함시키는 견해는 컨설팅의 현실을 제대로 반영하지 못하는 것이고, 컨설팅 계약 자체의 본질을 제대로 파악하지 못한 것이다. 이러한 관점에서 본다면 컨설팅 개념은 여러 관점에서 파악하여 포괄적 개념으

로 이해하는 것이 타당한 것으로 생각된다.(영국의 경영컨설팅협회, 1997)

2.1.2 컨설팅의 유형 및 종류

컨설팅은 기본적으로 회계학과 산업공학 이 두 가지 전문분야에서 비롯되었으나, 오랜 발전과정을 통해 현재에 이르러서는 크게 전략 컨설팅, 운영 컨설팅, IT 컨설팅, 인사관리 컨설팅 등 네가지 영역으로 구분되고 있다. 그 내용은 아래의 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 컨설팅의 유형

컨설팅 종류	세부 내용
전략컨설팅	조직 전반에 영향이 큰 중요 의사결정상 최고경영진에게 효과적인 방법으로 합리적 해결방안을 찾을 수 있도록 지원하는 컨설팅 M&A, 생산기지이전, 신규사업진출 등
운영 컨설팅	조직 생산성을 향상시키는 컨설팅 리스트럭처링, BPR, 아웃소싱, JIT, TPM/TQM 등의 기술적인 분야를 포함함
IT 컨설팅	조직에 대해 정보화하는 컨설팅 정보전략계획, 시스템구축, 시스템구조정 세가지 분야에 대한 컨설팅으로 구분됨
인력관리 컨설팅	효율적인 인력관리 컨설팅 임금체계, 평가제도, 성과급, 승진 등 인사제도 전반

자료 : 연구자 정리

또한 컨설팅사가 클라이언트와의 관계에서 어떤 역할을 하는지는 컨설팅 계약의 내용에 따라 다르며 컨설팅의 유형과 컨설턴트의 역할에 따라 방법론, 다양한 기법과 도구, 관련 정보, 컨설턴트의 의무적 범위 등이 달라진다.

2.2 배태성(Embeddedness)이론에 대한 이해

2.2.1 배태성이론의 개념 정립

최근 사회는 거래의 원리가 적용되는 사회(Marketbased Society)에서 소비자와 소비자, 소비자와 기업, 기업과 기업간의 네트워크에 기반을 둔 사회(Network-Based Society)로 변화하고 있다(김경은, 조성도, 2011; 신동주, 2015에서 재인용).

배태성 이론의 중심에는 사회적 네트워크, 경제적 거래를 위한 개인 및 비즈니스 네트워크의 중요성이 있다. 예를들어 컨설턴트와 클라이언트 사이의 비즈니스 관계는 일반적으로 비즈니스 파트너로서 네트워크상 신뢰 및 사회적 배태성에 따른 장기적인 관계로 이어진다. 배태성 이론은 사회적 유대와 네트워크에 대한 초점을 기업 내부문제에 적용하는 것이다(Thomas Armbrüster, 2016). 딜리와의 거래행위에서 배태성이 신뢰를 형성하는 역할을 하며 사회적 관계로부터 얻을 수 있는 미래에 대한 기대와 과거로부터의 경험이 복합적으로 작용하여 신뢰가 발생한다고 하였다.(Buskens & Weesie, 2000) 결과적으로 사회적 네트워크 관계를 통해 형성되는 배태성은 경제적 거래행위에서의 신뢰를 형성하거나 불확실성을 감소시키는 역할을 한다(Buskens & Weesie, 2000; 신동주, 2015에서 재인용).

여러 선행연구들을 보면 연구의 목적과 방향성에 따라서 배태성의 정의와 연구에 대한 범위는 조금씩 차이가 있지만, 대체로 배태성(Embeddedness)은 사람들과의 신뢰형성, 경제적인 불확실성을 줄여주는 역할을 한다고 하였다. Jack & Anderson(2002)는 여러 선행연구에서, 배태성(Embeddedness)을 잘 활용하는 기업은 많은 비즈니스 기회를 얻을 수 있으며, 불확실성이 높은 거래에서는 네트워크를 통한 내부거래를 선호하고, 서비스나 상품의 유형에 따라서 배태성 수준이 다르게 나타난다고 하였다(Dimaggio & Louch, 1998). 컨설팅 부문에서의 수진을 위한 경쟁에 있어 비용을 고려하지 않을 수 없으

나, 품질 또는 파트너 적합성과 관련한 위험 요인을 의뢰인이 부담하게 되는 상황에서는 비공식적 사회체계가 중심을 차지하게 되며, 클라이언트 입장에서 가격이나 비용을 고려하지 못하도록 만들 수 있으므로 컨설팅회사의 주된 경쟁우위는 클라이언트 측 의사결정자와의 네트워크 유대의 질이라 할 수 있을 것이다(Armbrüster, 2006)

따라서 배태성 이론(Theory of Embeddedness)은 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; 신동주, 2015에서 재인용). 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). 서비스 제공을 주업으로 두고 있는 컨설팅 기업은 클라이언트와의 서비스 접점에서 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자와의 관계를 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다(김지영, 2012; 신동주, 2015에서 재인용). 클라이언트와의 유대강도와 친밀도에 따라 클라이언트관계는 이미 결정되었다고도 볼 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 강한 유대적인 관계가 네트워크의 효과를 높이는 기능하는 배태성 이론을 적용하여, 클라이언트의 불확실성 감소와 계약의도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2.2.2 배태성요인의 유형 및 구성요소

배태성이 기업들 간에 상호관계의 구조인 비즈니스 네트워크의 특성에 따라 일시적(temporal), 정치적(political), 공간적(spatial), 시장적(market), 기술적(technical), 사회적(social) 배태성과 같이 여러 가지 다양한 형태로 나타날 수 있다고 설명하였는데(Halinen & Törnroos, 1998), 이러한 배태성 유형을 정리하면, 아래 <표 2-2>와 같다.

〈표 2-2〉 배태성의 유형

배태성의 유형	주된내용	연구자
일시적 배태성 (temporal embeddedness)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 네트워크는 본질적으로 시간 경과에 따라 발전하는 사회 경제적 시스템 - 기업의 네트워크는 자연적인 시간뿐만 아니라 사회적인 시간구조 속에 배태되어 있음 	Halinen & Törnroos(1995)
공간적 배태성 (spatial embeddedness)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업활동은 어디에 위치하고 있으며, 어떻게 조직화 되었는지를 나타냄 - 기업네트워크 내의 공간과 지리적 역할을 설명 - 국제적(International), 국가적(national), 지역적(regional) 범위 	Piroe & Sabel(1984) Storperand Walker(1989) Malecki(1992) Dickenetal.(1994)
정치적 배태성 (political embeddedness)	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 범주 내에서 기업 활동이 수행되어짐 - 개별기업이 다른 행위자들에 대해 상대적 권력을 갖는 정치 	Melin(1989) Thorelli(1986)
시장 배태성 (market embeddedness)	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 기업들은 특정 시장에 대하여 배태됨 - 기업들은 다른 클라이언트(Clients), 공급자(suppliers), 유통업자(distributors), 경쟁업자(competitors, 전략적 제휴를 통해)들과 결합 	Halinen & Törnroos(1995)
사회적 배태성 (social embeddedness)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업네트워크는 다양한 사회적인 구조에 배태됨 - 개별적 구성원들은 자신의 접촉적 네트워크를 창출할 수 있음 - 개별적인 종업원과 집단간의 상호작용은 학습, 기술이전, 권력구조의 창출을 형성 	Granovetter(1973)) Scott(1991) Ahrne(1994)
기술적 배태성 (technological)	<ul style="list-style-type: none"> - 기업은 하부구조적 기술에 영향을 받으며 타기업, 대학과 과학단지, 연구기관 등과의 네트워크와 전략적 제휴를 함 - 기업은 다양한 기술적 시스템과 기업 및 사회적 수준에서 시스템 발전에 배태됨 	Håkansson(1989) Hagedoorn(1993)

출처: 신동주(2015)을 바탕으로 연구자 재정리

2.2.3 컨설팅사의 배태성 요인에 대한 연구

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). 경제행위자는 궁극적으로 다른 사람과의 상호작용을 통해 사회구성원으로 존재하며, 결국 사회적 관계를 염두에 두는 행위를 하게 된다는 것이다(김경은, 2009). 특히 사회적 행위는 사회적인 네트워크에 구조적으로 배태되어 있음이 강조되면서 혈연관계, 지역적-직업적 공동체 등 네트워크에 배태되어진 강한 유대관계로부터 나온다는 혜택이 강조되고 있다.

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). 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 클라이언트와 관계를 유지하는데 초점을 맞추고 기업의 관계적 노력에만 집중되어 연구가 이루어져왔다(김지영, 2012). 그러나 서비스 제공을 주업으로 두고 있는 기업은 클라이언트와의 서비스 접점에서 관계를 형성하고 있는 서비스 제공자와의 관계를 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다(김지영, 2012). 클라이언트와의 유대강도와 친밀도에 따라 클라이언트 관계는 이미 결정되어 있다고 볼 수 있기 때문이다. 이와 같은 관계적 배태성에 대한 선행 연구내용을 요약해보면, <표 2-3>과 같이 정리할 수 있다.

〈표 2-3〉 관계적 배태성에 관한 선행연구

연구자	설명
Granovetter (1985)	개인과 조직 사이에 매개하는 묶음들이 사회적 네트워크에 구조적으로 연결된 유대관계라고 함
O'hara et al.(1994)	기업이 형성한 사회적 네트워크에 더욱 가깝게 소비자들을 위치시켜 소비자들에게 조직 내부 네트워크에 통합된 느낌을 가지도록 함
Gulati(1998)	클라이언트와 기업 관계에서 조직간 응집 관계에 유의한 영향을 미친다고 정의
Hansem (1999)	클라이언트와 기업 관계에서 조직간 상호 호혜적인 협조적 관계에 유의한 영향을 미친다고 함
Uzzi(1999)	클라이언트와 기업 관계에서 조직간 상호 호혜적인 의무에 유의한 영향을 미친다고 함. 관계적 배태성을 형성 하면서 얻는 혜택들은 클라이언트 충성도를 만드는데 결정적인 역할을 한다고 정의
Rindfleisch & Moorman (2001)	두 경제적 행위자들 사이에서 발생하는 상호 호혜성과 근접성 정도로 정의함. 상호조직 간의 관계에 있어 신제품 개발 협조 등을 위한 정보공유 같은 상호 호혜적인 도움준다고 함
김경은(2009)	클라이언트 배태성이 신뢰, 경제적 관계혜택, 기업과 소비자 동시에 모두 긍정적인 영향을 준다고 정의
김지영(2012)	백화점 패션 샵마스터와 클라이언트의 관계적 배태성은 관계신뢰와 관계 만족에 유의한 영향을 미치는 것이라고 함

자료 : 연구자 정리

2.3 신호(Signaling)이론에 대한 이해

2.3.1 신호이론의 개념 정립

경제신호이론(Spence 1973, 1974, 1976)은 알려진 정규적 틀의 맥락에서 의도적인 신호 과정을 모델링한다. 신호이론은 신용상품의 시장과 품질 불확실성이 있는 시장 모두에서 공급자는 상태, 품질, 신뢰성을 나타내고 전달하는 제품 및 서비스 기능에 투자한다고 주장하는 분야이다.

수요자는 완전한 정보로 인해 공급자가 공급하는 제품 및 서비스에 대해 완전하게 인지하지 못한 상황에서 거래를 진행해야 한다. 이러한 상황에서 수요자가 취득한 정보를 불완전한 정보(imperfect information)라고 한다. 공급자가 구매 전(구매 후 얼마 동안이 아니더라도)에 결과에 대한 품질을 증명할 수 없는 경우에는 공급자는 입력 요소들을 결과에 대한 품질을 나타내는 지표로서 입증하려고 한다(Thomas Armbrüster, 2016). 즉, 시장에서 소비자가 제품 및 서비스를 선택 및 구매할 경우에는 일반적으로 품질과 가격 모두를 동시에 중요요인으로 고려하게 된다. 합리적인 소비자는 품질과 가격을 동시에 고려하게 되는데 가격이 낮더라도 기준 이하의 품질일 경우 소비자는 해당 제품 및 서비스의 가치가 낮다고 판단하여 구매하지 않으며, 반대로 가격 대비 품질이 기준 이상으로 평가될 경우 구매에 대한 의사결정 확률이 높아진다(이준구, 2010). 상품 품질에 대한 인식은 결국 시장에서 정보의 보유 정도에 따라 이루어지며 취득된 정보의 차이로 인해 시장에서의 거래상 유무가 달려 있다(권민희, 2020).

정보 비대칭에 의한 비합리적인 의사결정인 역선택의 문제를 해결하기 위해 Spence(1974)는 신호이론(Market Signaling)을 경제학에 적용하였는데 해당 이론은 정보비대칭을 기반으로 하여 경제적 의사결정이 진행되는 점에서는 선행연구와 동일한 관점을 유지하고 있으나, 공급자와 수요자의 각 경제주체가 각각의 정보 비대칭에 대해 인지하고 해당 문제를 조정하여 정보 비대칭의 상황에 대해 완화, 해소하기 위한 지속적인 신호를 유지한다고 주장하였

다.

컨설팅 분야에서 클라이언트와 컨설턴트의 관계는 계약에 의한 일시적 고용 관계라고 할 수 있다. 컨설팅 서비스의 품질을 사전에 증명한다는 것은 불가능하거나 어려운 일이므로, 컨설팅사는 신호이론의 관점에서 컨설턴트의 학력, 경력, 자격증, 명성 등이 컨설팅의 품질과 성과를 전적으로 보장한다고 할 수는 없으나, 컨설팅이 착수되기 전 컨설턴트 선택의 의사결정과정에서 일정 부분 기능을 한다고 할 수 있다(Armbrüster, 2006; 전우소, 2017에서 재인용).

위와 같이 선행연구를 살펴보면 컨설턴트의 선정기준과 컨설팅사의 특성 등에 관한 여러 연구들은 있어왔으나, 어떠한 항목들로 선정기준을 구성할 것인지에 대한 기준을 제시하는 연구는 부족하였다. 본 연구에서는 앞서 언급한 배태성이론과 신호이론을 바탕으로 불확실성 감소와 계약의도에 관한 연구를 진행하고자 한다.

2.3.2 신호요인의 유형 및 구성요소

신호이론(Market signaling)은 신호 그 자체에 대한 구성 내용이 가장 중요하다. 재화 또는 서비스를 제공하는 공급자는 수요자가 관찰, 인지할 수 있는 행위와 지표를 통하여 정보를 제공하고 있지만 신호이론에 의거 이러한 모든 정보가 신호로 작용하는 것은 아니다. 효과적 신호는 2가지의 특성을 지니고 있다(Connelly et al, 2011; 권민희, 2020에서 재인용).

첫째, 신호는 식별가능성(observability)을 지니고 있다. 노동시장에서의 사례처럼 신호는 수요자가 관찰, 인지할 수 있어야 한다. 실제로 관찰, 인지되지 않는 신호일 경우에는 아무리 각각의 주체 간 커뮤니케이션이 이루어진다 하더라도 수요자가 인지하거나 공급자가 희망하는 행동을 수행하기 어렵다.

둘째, 신호비용(Signal cost)이다. 식별가능성은 신호로서 작용하기 위한 필요조건이지만 충분조건은 아니다. 신호를 발송하는 과정의 비용은 정보를 가진 자가 비용을 소유한다는 부분에서 정보를 보유하지 않은 자보다는 우월한 위치에서의 존재함을 의미한다. 왜냐하면 정보를 소유하지 못한 자는 정보

를 보유한 자에 비해 품질에 대한 주장이 신뢰성을 가질 수도 없고 이에 따라 동일 조건에서의 비용이 발생하지 않게 된다. 결국 정보 대칭과 함께 후생 손실이 발생하게 되는 것이다(Bhattacharya, 1979; 권민희, 2020에서 재인용).

정보비대칭 상황에서의 시장실패를 주장하면서도 현실에서 적용이 실질적으로 어려운 부분이 존재함을 인지하였으며 그것이 바로 브랜드 효과(Brand name)라고 밝혔다(Akerlof, 1970). 브랜드 효과는 2가지 방향으로 구분할 수 있으며 첫 번째는 브랜드 자체가 구매 후의 부정적 영향에 대한 걱정을 낮춰 준다는 것이다(Montgomery&Wernerfelt, 1992; 권민희, 2020에서 재인용). 두 번째는 가격 프리미엄에 대한 내용으로 단기적 손실이 염려되더라도 높은 품질의 상품일 경우 성능에 대한 기대를 기반으로 보다 높은 가격으로 구매한다는 것이다(Rao&Bergen, 1992; 권민희, 2020에서 재인용).

브랜드 구축과 다소 상이한 신호요인으로는 명성, 평판이 이에 해당되며, 수요자에게 동일한 조건하에서의 재화, 서비스에 대한 정보가 제공될 경우 해당되는 정보를 제공하는 공급자의 명성, 평판이 정보의 불확실성에 대해 평가되는 요인으로 결국 정보비대칭성을 완화하는 것이다. 또한 이러한 의사결정에 따라 공급자가 공정한 정보를 제공한다는 명성을 더욱 떨 경우 장기적으로 수요자의 의사결정과정에 영향력을 미쳐 향후에도 계속 공급자가 공정한 것이라는 신뢰가 형성되게 될 것이다(Ganesan, 1994; 권민희, 2020에서 재인용)

시스템적으로 프랜차이즈화된 소매점이 일반 자영업 형태의 소매점보다 성과가 우수하다는 가설과 함께 실제 서비스의 제공방법, 자본규모 등이 영향을 미치는 것으로 분석되었으며(Doutt, 1984), 소매업이 아닌 서비스 시설 대상 연구의 경우 자격 기준 및 면허를 포함한 객관적 자료가 정보의 비대칭을 완화하는 것으로 나타났다(Blomqvist&Leger, 2005).

브랜드와 일정 부분 연관되는 관점에서 광고 또한 브랜드 자체 및 평판을 구축하는 역할을 수행하며(Nelson, 1974) 본질적인 상품과 브랜드에 대한 정보를 제공한다(Shapiro, 1968; 권민희, 2020에서 재인용).

추가로 신호요인에 대한 연구가 비교적 활성화된 프랜차이즈 시스템과 관

련된 연구에서 가맹본부인 공급자의 시설자금의 용자, 운영자금 등의 지원에 대하여 수요자인 가맹점이 이러한 신호요인을 기반으로 가맹본부에 대한 의존율과 함께 신용 및 회의 또한 증가시키는 것으로 분석되었다(Aldrich&Auster, 1986; 권민희, 2020에서 재인용).

안성훈(2008)의 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점간 신뢰 관계에 대한 분석에서 본부의 명성과 의사소통이 영향을 미치는 것을 나타냈다.

2.3.3 컨설팅사의 신호요인에 대한 연구

컨설팅사는 전문 지식 및 경험을 기반으로 클라이언트의 현황 분석 및 과제에 대한 조언과 해결을 제안하고 목표달성을 지원하는 전문 기업으로써, 정보제공, 과제의 해결 및 관리, 목표수립, 전문 인적자원의 제공, 기존 관리자의 훈련, 시스템 개선 및 전문 의견 제안 등을 주요 서비스로 제공하고 있다(한국경영기술컨설턴트협회, 2007; 권민희, 2020에서 재인용). 컨설팅과 관련된 다양한 연구에서는 서비스의 수행을 통한 클라이언트의 성과를 위하여 컨설팅사의 역량이 핵심요인으로 작용한다는 것이 밝혀졌으며(Jang and Lee, 1997; Kumar, 1996; Appelbaum and Steed, 2005; 권민희, 2020에서 재인용) 역량이란 고성과 창출자에게 나타나는 일관적 특성이다(이지은 외, 2010). 또한 역량은 직무 수행 시 뛰어난 결과를 창출할 수 있는 개인의 특성으로 과업수행 시 표출되는 행동이다(Klemp, 1980; 권민희, 2020에서 재인용). 역량이 특정한 기준에 따라 측정되는 지식, 태도 및 스킬 등의 집합이며 훈련에 따라 향상될 수 있는 특성이라고 설명했다(Parry, 1996; 권민희, 2020에서 재인용).

이처럼 컨설팅사와 컨설턴트의 역량은 갖추어야 할 전문성을 구체적인 능력으로 작용되는 컨설팅의 업무, 컨설팅 성과와의 관련성과 연계하여 연구되고 있다. 결국, 신호이론(Market Signaling)에 따른 노동시장에서 고용주는 노동자의 생산성 평가를 통해 파악한다는 점에서 컨설팅사의 역량이 되고, 역량이 표출되는 요소들은 신호요인에 해당될 것이다.

컨설팅의 역량에 대한 신호요인으로 해당할 수 있는 측정 가능한 항목과

관련하여 기존 연구에서는 클라이언트 요구를 수용하는 클라이언트 지향성, 목표달성을 위한 성취지향성, 전문가로서의 이미지 관리, 자신감, 일관적 태도, 자기통제력 및 도덕적 책무 등의 6개 항목으로 구분한 연구(윤성환, 2008; 권민희, 2020에서 재인용)와 함께 업무와 직결되는 정보조달능력, 문서작성능력, 의사전달능력, 프레젠테이션 등의 능력으로 구분한 연구가 존재한다(이지은 외, 2010; 권민희, 2020에서 재인용). 신호요인에 대한 선행 연구내용을 요약 정리하면, <표 2-4>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-4> 신호요인별 연구 정리

신호 요인	주된 내용	연구자
브랜드구축 (Brand building)	브랜드 자체의 품질 유지	Akerlof(1970), Montgomery&Wern erfelt (1992)
가격 (Price)	프리미엄 가격과 약탈적 가격 정책	Rao&Bergen(1992), Milgrom&Roberts(1982)
명성 및 평판 (Reputation and reputation)	동일한 서비스 정보를 제공할 경우, 명성 자체에 따른 정보를 평가하는 기준으로 작용	Rao&Bergen(1992), Ganesan(1994) Healy&Palepu(2001)
자격 및 객관적 지표 (Qualification and objective indicators, advertisement)	시설기준, 객관적 자료로 제시 매출 & 자본규모 등을 포함한 회사의 지표	Doutt(1984) Blomqvist&Leger(2005), How, Verhoeven&Huang(2005)
광고 (advertisement)	광고 기반의 브랜드 평판 구축 & 본질적인 메시지 전달	Nelson(1974), Shapiro(1968), Tellis(1989), Steenkamp(1990)
경제적 지원 (Economic support)	금융지원 및 알선 등의 영향관계	Aldrich, H.& Auster,E.R.(1986)

출처: 권민희(2020)을 바탕으로 연구자가 재구성

2.4 불확실성에 대한 이해

2.4.1 불확실성의 개념 및 정의

불확실성(Uncertainty)의 사전적 정의는 “확실하지 않은 상태 또는 변화가 극심하여 미래를 예측할 수 없는 상태” 또는 “확실성(Certainty)의 부족으로 인하여 미래를 정확히 예상하기 어려운 상태”라고 일반적으로 정의내리고 있다. 불확실성은 여러 서비스의 제공 과정, 제품과 정보의 생산과정, 경영과 경제활동 등은 서비스 제공자(또는 생산자), 판매자 등이 클라이언트 또는 의뢰인과의 거래적 관계와 교환적인 관계를 형성하여 정보, 서비스, 자원 등을 주고받는 환경에서 발생 가능한 다양한 위험요소라고 할 수 있다.

불확실성은 생산된 제품이나 정보 등 결과물의 품질이 떨어지거나 생산 과정에 있어 효과성, 효율성에도 문제를 발생시킨다. 이러한 불확실성은 거래적, 교환적 관계를 형성하고 있는 주체와 이해관계자들을 둘러싼 다양한 환경적 변화, 심리적인 요인, 정서적인 요인, 자원의 부족, 정보의 비대칭, 의사소통 오류 등 다양한 요인에 의해서 발생하는데 거래적, 교환적 관계에 있어서 클라이언트가 기대하고 있는 서비스, 제품 수준에 부합하는 수준의 결과물을 제공 받기 위해 가격을 지불하고, 서비스, 제품을 제공하는 주체인 기업이나 공급자 역시 클라이언트가 원하는 수준의 서비스, 제품을 제공해야지만 지속적인 경영활동을 이어갈 수 있다.

그렇기 때문에 클라이언트와 서비스, 제품 제공자 모두에게 불확실성을 낮추고 예측이 가능한 환경을 구축하여 위험요소를 제거하는 노력은 중요한 것이다. 회사의 정보화수준이 내부 또는 외부 환경 불확실성을 낮추고 시장지향성을 높게 하여 기업성장에 긍정적인 영향을 준다고 하였다(강대경, 2008 ; 정석태, 2014에서 재인용). 따라서 글로벌 환경 속에서는 시장의 환경 불확실성이 다양하고 빠르게 변화됨에 따라 기업의 효과적인 대응 방안으로는 정보화 관리가 필수적이라고 주장하였다.

조직 불확실성의 관리에서 불확실성의 개념화와 측정을 언급하였는데, 불확실성이 개인 안에서, 개인 상호간, 조직체, 대중, 또는 중간 개입으로 이루어지는 간에 인간 소통의 모든 수준으로 퍼져있다고 주장하였다(Clampitt, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). Cho(2011)은 Clampitt의 논의에서 다음과 같이 불확실성과 인간의 소통에 대한 개념으로 세 가지 결론을 이끌어 냈다. (1) 불확실성은 “인간으로써 고유의 상태”이다. (2) 차별화 되어진 소통은 또다른 “불확실성에 대한 한계적 수준”을 가진다. (3) 상호간의 소통은 불확실성을 감소시키는 동기를 부여하며, 불확실성을 다차원적으로 필요로 하는 개념이다.

이런 불확실성은 인지적, 감정적인 심리 상태에 직면해 있는 것이다. 이것은 불안함은 물론 부조화를 야기시키는 상황으로 이끌어 개인이 특정한 방법들로 행동하며 소통하도록 동기를 부여하게끔 만든다고 한다. 불확실성과 연관된 무질서(Randomness)와 예측 불가능은 사회적 상호작용에서 소통 역량을 키우는데 방해가 되고 있다(정석태, 2014).

Clark(1993)은 연구를 통해 정보경제학의 관점에서도 중요한 설명을 제공하고 있다. 클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에 대해 정보비대칭을 분석하였으며, 불확실성의 조건 아래에서는 가격이나 제도적 규제가 정보비대칭을 감소시키지 않는다는 것을 확인하였다. 대신에, 클라이언트와 컨설턴트 간의 상호작용에서 진화된 개인적 경험이 불확실성을 감소시키고 기회주의적 행위를 통제하는 데 가장 중요한 역할을 한다고 분석하였다(Clark, 1993 ; 정석태, 2014에서 재인용).

이처럼 불확실성에 대한 논의는 경영학, 의학, 사회학, 금융 등 다양한 분야에서 오랫동안 지속되어 왔으며, 관련된 분야에 따라서 불확실성을 바라보는 시각적 차이는 있는 것 같아 보인다. 따라서 본 논문은 프랜차이즈 기업의 경영컨설팅의 관점에서 불확실성을 연구하였다. 본 논문은 프랜차이즈 컨설팅 산업에서 불확실성의 분석을 통해 컨설팅 영역에서 불확실성의 의미 있는 두 가지 유형을 파악하고자 한다.

첫째, 제도적 불확실성(Institutional uncertainty)이며, 이는 전문화, 산업경제, 및 제품 표준과 같이 공식적 제도 표준의 부재로부터 유래된다(Gluckler

& Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 둘째, 거래적 불확실성(Transaction uncertainty)이며, 이는 정보의 영업 비밀성, 서비스-제품의 무형성(Intangible), 그리고 클라이언트와 컨설턴트 간 공동 생산의 상호 의존적이며 상호작용하는 특성에서 유래된다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

2.4.2 컨설팅 산업의 불확실성

2.4.2.1 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)

1) 한정되지 않은 전문 직업(Unbounded Profession)

컨설팅이 시작된 20세기 들어, 컨설팅 기업의 활동분야는 엔지니어링, 법률, 회계, 은행 등 다양한 배경에 의해 특징지어졌다. 20세기 초 테일러리즘이 증가하는 과정에서 개인 컨설턴트들은 생산 공정 및 효율성 향상에 관한 “효율성 전문가”로 자문하였다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). Glass-Steagall Banking Act는 1933년 미국에서 상업은행과 투자은행을 분리하여 컨설팅 시장의 발달을 가져오는 초석을 제공하였다. 왜냐하면, 은행들은 더 이상 클라이언트들을 대상으로 컨설팅을 제공할 수 없게 되었기 때문이다(McKenna, 1995 ; 정석태, 2014에서 재인용). 따라서 컨설팅 시장이 열렸고, 비즈니스가 확장되었다. 1940년대까지 미국 컨설팅 기업의 수는 10년 전 단지 100개사에서 4배로 늘어났다(McKenna, 1995 ; 정석태, 2014에서 재인용).

서유럽에서는 1960년대가 되어서야 미국 컨설팅회사들이 사무실을 설립하기 시작하였다고 제한된 문헌에서 밝히고 있다. 이러한 미국 컨설팅회사들의 성공은 그들이 제공하고 있는 미국의 경영 노하우에 바탕을 두고 있다는 것이다. 예를 들면, 1970년대의 연구들은 미국컨설팅회사들의 역할을 강조하고 있는데, 특히 맥킨지는 유럽회사들이 다양한 구조로 분리된 회사를 운영하도록 하였다(Kipping, 1999 ; 정석태, 2014에서 재인용)

또한 여러 국가의 단체들은 의사, 변호사, 엔지니어, 회계사, 감사들에 의해 누렸던 것처럼 "경영 컨설턴트"의 용어를 법률적으로도 보호받으려는 여러

가지 노력들이 이루어졌다. 가장 최근의 시도는 독일에서 이루어졌는데, 1997년 4월에 독일경영컨설턴트협회(BDU)는 경영 컨설턴트(Management consultant)라는 용어를 법적으로 보호받도록 요청하는 제안서를 독일 경제성(the German ministry of economics)에 제출하였다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 이 법안은 교육표준, 전문직업의 경험처럼 경영 컨설턴트라는 용어 사용에 관한 수많은 조건들이 언급되고 있었다. 1997년 12월 해당 제안에 대한 법적 제약은 직업선택상의 자유를 제약한다는 이유로 거절되었다. 직업선택의 자유에 대해 제한하려면, 의사나 변호사처럼 전문 직업가들을 위한 보호에 대해 강한 대중적 관심이 있는 경우에만 제한적으로 적용받을 수 있다고 선언된 것이었다. 경영 컨설팅의 전문 직업을 법적으로 보호하려는 시도는 다른 나라에서도 역시 이루어지지 못하였다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

그러므로, 경영 컨설팅의 전문화는 어렵고도 장기적인 과정이다. 이런 과정에 기여하고자, 선도적인 컨설팅사들이 균일한 등급, 전문적인 현황의 측정을 도입하기 위한 노력에 저항하였다. 특히 시장의 선도자들은 전문직 협회 회원들의 아이디어를 거절하였다. 대형 컨설팅사들은 차별화된 목적을 위해 그들이 가진 널리 알려진 브랜드를 활용하는 것을 더 선호하였으며, 어떤 종류의 표준 자격이 개인컨설턴트를 더 쉽게 이동하도록 만든다고 우려하였으며, 이것이 자격 있는 직원을 보유하는 문제를 조장할 수 있다는 것을 언급하였다(McKenna, 1995 ; 정석태, 2014에서 재인용). 그러므로 컨설팅 비즈니스는 교육적 또는 전문적인 표준으로 보호되지 않는다. 이것은 시장진입장벽이 매우 낮다는 것을 의미하고, 따라서 모든 개인과 기업이 그들의 서비스로 “컨설팅”이라는 라벨을 붙일 수 있도록 허용하는 것이다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

이러한 결과로서 클라이언트들은 자격이 없는 컨설팅 제공자로부터 자격이 있는 제공자를 구별할 수 있는 공식적 제도의 단서가 없기 때문에 놀라울 정도의 불확실성에 직면하게 되는 것이다(Alvesson, 1993 ; 정석태, 2014에서 재인용). 이러한 불확실성의 원천은 성과 리스크(Performance Risk)로서 언급되어져 왔었다(Das and Teng, 2001 ; 정석태, 2014에서 재인용). 더욱이

클라이언트들에게는 부적절한 컨설팅 업무에 대응하기 위해 이용 가능한 측 정수단이 없었다. 라이선스 기준, 자격요건, 또는 윤리강령 등의 부재는 부정 행위가 결정된 규범에 대해 정의될 수 없다는 것을 의미한다. 미국에서 대부 분의 법원 청문회는 단지 그들을 판단할 기준이 없기 때문에 비즈니스 컨설 톤트들이 직무태만사건에 관해 통제될 수 없는 경우를 무시하고 있다(정석태, 2014).

2) 한정되지 않은 산업(Unbounded industry)

컨설팅이 법적, 제도적으로 보호되는 전문 직업군이 아니라는 사실은 오늘날 의 컨설팅 시장에서는 명백한 결과이다. 어마어마한 성장 잠재력과 제도적 진 입장벽의 결합으로 인해 엄청 높은 진입 비율을 이끌고 있다.

Cambridge Small Business Research Centre의 사례 조사는 컨설팅이 1985 ~1992년 사이 영국에서 모든 다른 서비스(평균 13.8%)에 비교하여 창업 성 장률(117.8%)이 가장 높게 나타났다(Keeble and Schwalbach, 1995 ; 정석 태, 2014에서 재인용). 회사 설립의 수에서 거의 98%의 성장률을 차지하는 것은 중소기업 규모의 수에 의해 설명되어 있다(Keeble and Schwalbach, 1995 ; 정석태, 2014에서 재인용). 신설 기업의 역동성은 조사기업의 57%가 1980년대 이후 설립되었으며, 37%가 1985년 이후에 설립되었다는 사실에 의 해 더욱 더 확인되고 있다(Keeble and Schwalbach, 1995 ; 정석태, 2014에 서 재인용). 그러나 신설 기업의 높은 성장률은 상대적으로 높은 폐업률에 의 해 나타난다. 1985년에 존재했던 기업들의 1/3은 1990년대 까지 시장에서 철수하였다(Keeble and Schwalbach, 1995 ; 정석태, 2014에서 재인용).

그러나 산업이라는 것은 본질적으로 개방된 것만은 아니다. 그리고 타 산업 과의 경계는 다른 배경으로부터 시작한 조직과 영역이 컨설팅 산업 안으로 이동해옴과 동시에, 이질적인 시장을 형성함으로써 애매모호해지기 시작하였 다. 첫째, 세계 Big Five 회계법인은 새로운 산업 분야에서 성장 잠재력을 탐 색하기 위해 법률자문, IT 그리고 경영컨설팅을 포함한 그들의 서비스 포트폴 리오를 확장하였다(Kipping, 2002). 감사 또는 투자은행에 의하여 제공된 자 문과 관련하여서, 감사업무나 투자은행업무는 어디서 끝나고, 컨설팅은 어 디서 시작되는지 확인하는 것은 불가능하다. 둘째, 다임러크라이슬러, 지멘스,

IBM처럼 대기업들의 이전 내부 컨설팅 부서는 컨설팅의 전문 분야에서 자신의 경쟁력 강화를 실현해왔으며, 이러한 시장에서 그들의 서비스를 제공하기 시작하였다(정석태, 2014). 그러므로 컨설팅 분야는 낮은 시장진입장벽이 높은 시장 변동성을 의미하기 때문에 철저하게 개방되었으며, 한편에서는 모호한 경계가 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 전형적인 컨설팅사와는 다른 조직들에게 가능성을 주기 때문이다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 컨설팅 기업의 지속가능경영에 관한 불확실성, 전문적 배경과 지위, 그리고 직원들의 자격은 컨설팅 시장의 투명성을 감소하게 만들었다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

3) 한정되지 않은 서비스라인 및 제품 표준

“모호한 경계”라는 용어는 전체로서의 컨설팅 분야는 물론 서비스 공급자의 배경뿐 아니라, 서비스유형의 차별화에도 적용된다. 비록 대중적 명성(Public reputation)이 최고 컨설팅 기업들 간의 전략 또는 IT와같이 핵심역량을 차별화할지라도, 다른 종류의 서비스가 자주 하나의 컨설팅 프로젝트 안에서 중첩되며, 이들 서비스의 분리와 차별은 인위적이고 크게는 의미 없는 것이다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

하나의 사례를 들어보면, 전략 컨설팅과 IT자문 간의 경계 또한 모호해졌는데, 대형 회계 법인들의 컨설팅 분야는 IT컨설팅 시장에 진입하였고 대규모로 IT컨설팅과 함께 전략 프로젝트를 수행하기 때문이다. 더욱이 Accenture같은 경영컨설팅회사는 프로젝트 수행을 기초로 하여 IT관련 자문을 제공할 뿐만 아니라, 클라이언트들로부터 아웃소싱형태로 운영도 떠맡는다.(정석태, 2014)

고전적인 컨설팅 과업의 하나인 BPR(Business Process Reengineering)과 관련하여, 어떤 유형의 서비스가 실제로 계획되고 제공되는 지 전혀 명백하지가 않다는 것이다(정석태, 2014). Benders et al. (1998)은 이러한 배경으로 중요한 경험적 연구를 수행하였다(정석태, 2014). 그들은 BPR프로젝트를 조사한 결과, 컨설팅트가 차별화된 서비스 조건을 적용하고 있다는 것을 발견하였다. 즉 이것은 이러한 경영 개념의 내용과는 다른 별도의 항목이다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

결국, 컨설팅 서비스를 전략, 운영, IT, HR, 마케팅으로 그룹화하는 것은 서

비스에서의 명백한 차이에서 기초한 것이라기 보다는 컨설팅사의 명성에 더욱 더 많이 기초하고 있다는 것이다. 이것은 또한 컨설팅 서비스에 대한 수요를 조사하는 기관들이 서비스라인의 다른 분류를 사용하고, 상이하고 일치하지 않는 데이터를 사용하였다는 사실에서 알 수 있다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

요약하자면, 법적, 조직적 규범과 기준 관점에서의 컨설팅에 대한 규제는 최소화되고, 어떠한 개인이나 기업의 서비스 제공자에게는 컨설팅 시장이 잠재적으로 공개되어, 성과에 대한 리스크를 증대 시킨다. 서비스에 대한 공식적인 필요요건도 없고, 위법행위에 대응하기 위한 제도적 장치도 없기에, 클라이언트들이 당면한 과제와 관련된 컨설팅사를 선택하는 것이 매우 어렵다. 사회적 수준에서 일반적 규제의 부재는 제도적 또는 시스템적 신뢰의 부재를 야기 시킨다고 한다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

2.4.2.2 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)

1) 비밀성과 관계적 위험(Confidentiality and relational risk)

컨설팅이라는 프로젝트의 본질은 컨설턴트가 클라이언트 조직 내부의 기밀 정보에 접근 가능하게 해야하는 것이다. 컨설턴트는 클라이언트 구성원들의 활동에 대해 질문하고, 파악하고, 평가하며 클라이언트의 경쟁자가 알면 안되는 데이터에 접근하고 분석을 해야 한다. 또한 클라이언트사 내의 내부 운영과 특정 지식, 사회정치적인 집단에 관한 정보(통찰력)를 얻어낸다. 이러한 지식은 클라이언트가 컨설턴트의 기회주의적인 행동에 있어 취약하게 만든다.

오용의 기회라는 것은 꼭 경쟁자에게만 정보를 직접 전달하는 것만을 의미하지는 않는다. 이는 법의 적용을 받거나 기밀유지협약에 의해서 규제되어질 수 있다. 그럼에도 컨설팅사는 광범위한 방법으로 기밀 정보를 다룰 수 있다. 이는 법의 보호를 받지 않으면서 인지할 수 없는 방식으로 클라이언트에게 해가 될 수 있다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

예를 들면 컨설팅이 지식 경영의 한 파트로서 클라이언트 정보는 클라이

언트도 모르는 사이에 다른 회사의 데이터로 오용, 벤치마킹될 수 있다는 것이다. 이러한 이전 클라이언트 관련 정보인 회사의 내부적인 프로젝트 보고서, 프레젠테이션, 주요 분석은 회사 내부 데이터베이스에 저장되며, 향후 유사 프로젝트가 발생되면 다운로드 될 수 있는 것이다. 더욱이 클라이언트 스스로 발전, 해결시킨 문제들을 다루는 접근법과 해결방법은 다른 클라이언트에게 암암리에 적용될 수 있다. 이런 사례는 프로젝트 수행 중 컨설턴트가 기회주의적으로 행동하려는 경향과 관련된 불확실성. 또한 컨설턴트의 직업 간 이동(job mobility)은 컨설턴트가 나중에 클라이언트의 경쟁자와 일할 가능성이 있기 때문에 클라이언트에게 위험성을 갖고 있다는 것이다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

이런 리스크를 감소시킬 수 있는 제도적인 수단은 거의 없다. 제도적인 신뢰를 만들기 위해 컨설팅 협회는 그 구성원들에게 윤리적인 가이드라인과 행동지침에 맞춰 일할 것을 추진해야 한다. 그러나 이 가이드라인은 합법적 구조가 결여되어 있으며 강제할 수도 없다. 따라서 클라이언트사는 컨설팅사들이 자신들과 영원히 함께 하리라고 보장할 수 없다. 컨설팅사가 이 가이드라인에 맞춰 업무절차상 준수하는지 모니터링하는 것 또한 추가적인 비용을 필요로 한다. 행동지침은 적절한 행동을 위한 권장사항 정도이기에 남용 가능성에 대한 제도적인 보장이 없다. 따라서 이러한 컨설팅 시장의 불확실성과 위험성은 클라이언트로 옮겨진다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용).

2) 제품 무형성(Product intangibility)

확인이 가능한 상품화된 제품의 시장에서 가격과 품질의 정보만으로 결정을 내리고 거래를 하는 것이 충분하다. 그러나 이런 전략은 컨설팅 시장에서는 적절치 않다. 이는 컨설팅 서비스의 품질을 측정하기란 매우 어렵기 때문이다. 지식 집약적인 서비스산업에서 이런 과정이 나중에야 확인 가능하다는 것이다. 즉 클라이언트는 정보가 분석되어진 기성품을 구매하는 것이 아니라 협력을 필요로 하는 서비스의 수행을 컨설팅사와 계약해야 하기 때문이다.

따라서 요점은 컨설팅 서비스의 품질을 업무 시작 이전에 평가할 수 없다는 것이다. 이러한 상황은 성능 위험(Performance risk)의 문제를 불러일으킨

다(Das and Teng, 2001 ; 정석태, 2014에서 재인용). 더욱 기업의 성공은 다양한 조건과 결정을 바탕으로 한 불확실한 것이기에 컨설팅 프로젝트가 끝난 후에도 결과물의 영향을 평가하기가 어렵다. 성능 평가는 주관적인 절차로, 참고할 만한 객관적인 기준이 거의 없다(Ernst and Kieser 2002 ; 정석태, 2014에서 재인용).

컨설팅사의 질이나 계약된 능력치가 객관적으로 평가할 수 없는 것이라면 가격 또한 품질의 믿을만한 지표가 될 수 없다. 수행된 프로젝트 결과는 다른 프로젝트와는 비교하기 어려운 것이기 때문임과 동시에 컨설팅 서비스의 무형성은 객관적 가격 설정을 할 수 없게 한다. 결과적으로 가격은 최선의 컨설팅사를 구별해내야 하는 클라이언트가 직면하는 불확실성의 문제를 해결해주지 못한다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 즉, 서비스(컨설팅사)는 원가우위전략을 거의 추구하지 않는다는 것이다.

2.5 계약의도에 대한 이해

2.5.1 계약의도의 개념 정립

계약의도에 대한 개념에 앞서 의도의 형성과 관련된 모델인 행동의도모델(Behavioral Intention Model)에 따르면 의도란 행동을 예측하는 가장 좋은 변수로서 행위가 일어나기 전의 의도의 중요성과 능동성을 지니고 있다고 하였다(Fishbein & Ajzen, 1975 ; 권민희, 2020에서 재인용). 해당 모델에 따르면 구매의도란 개인의 행위의 태도와 구매의 행위 사이 변수로써 작용한다(Fishbein & Ajzen, 1975 ; 권민희, 2020에서 재인용). 또한 구매의도는 개인의 신념과 구매에 대한 태도가 실제 행위로 연결되는 가능성으로써 구매라는 행동에 직접영향을 미치는 요인이다(Engel et al,1995 ; 권민희, 2020에서 재인용)

행위의 차원에서 접근한 구매의도에 대한 개념은 소비자의 구매행동에 직접 영향을 미치는 요인으로 결정적인 역할을 하며 구매를 위한 개인의 의식적 행위(하아정, 2014)라고 정의되고, 수요자가 특정 행동을 취하는 과정에서

외부로 나타나는 성향이라 정의된다(최미현, 2008 ; 권민희, 2020에서 재인용).

심리적 차원에서의 구매의도는 브랜드의 종합적 평가 결과로 구매에 대한 욕망의 정도, 추천의 의도, 이용하고자 하는 가능성 및 우선순위 등을 의미하는 심리적 태도로 의미된다(김효경, 손수진, 2010 ; 권민희, 2020에서 재인용). 또한 개인의 미래 행동에 대한 의지의 표명이자 제품에 대한 신념 및 태도이며 브랜드 자체에 대한 개인의 의견과 태도보다 더욱 영향력을 미치는 요소라고 한다(이건희, 2015 ; 권민희, 2020에서 재인용).

클라이언트가 갖는 컨설팅사와의 계약의도, 즉 해당 서비스에 대한 구매의도는 클라이언트가 재화 및 서비스를 경험한 후 재소비하고자 하는 감정상태(김성혁 외, 2009 ; 권민희, 2020에서 재인용)이자 특정 재화 및 서비스에 대하여 평가된 후 클라이언트로 하여금 발생하는 교환행동(Hsu, 1987 ; 권민희, 2020에서 재인용)이라고 정의되고 있다. 즉, 컨설팅 계약의도란 외부 자극의 요인인 신호요인에 따라 클라이언트와 결합된 컨설팅사에 대한 서비스이자 태도인 것이다. 이 외의 구매의도와 계약의도에 대한 연구자별 정리는 아래의 표와 같다.

〈표 2-5〉 계약의도의 정의별 연구 정리

연구자	정의
Aaker(1996)	특정 미래행동에 대한 의지표현 개인의 태도와 행동 사이 변수
정미영(2007)	소비자의 구매행동에 대한 결정요인 재화, 서비스, 아이디어를 구매하고자 하는 마음
이한일(2010)	실질적으로 구매행동을 예측하는 변수
박성휘(2011)	소비자가 갖는 구매에 대한 의지 구매태도와 구매행동간 연결고리
강선아(2011)	구매행동을 수행하려는 의지 구매행동의 결정요인
황상모(2012)	구매행동을 하고자하는 의도 의사결정에 영향을 미치는 결정요인

출처: 권민희(2020)을 바탕으로 연구자 재정리

2.5.2 불확실성과 계약의도의 관계에 대한 연구

계약의도는 개인이 지닌 과거 경험에 기반된 재이용에 대한 의도로서 지속적인 교환관계의 유지를 위한 특정 태도이며(Czepiel, Gilmore, 1987 ; 권민희, 2020에서 재인용) 공급자와 수요자 간 미래 발생할 수 있는 상호작용의 기회를 표현하는 관계 지속에 대한 기대감이라고 정의된다(Noordewier, John, Nevin, 1990 ; 권민희, 2020에서 재인용). 또한 계약의도는 이해관계자들이 동반자적 사고를 기반으로 협력하여 발생 가능한 다양한 이득을 예상하고 장기적 관계를 형성하고자 하는 욕망이다(Ganesan, 1994 ; 권민희, 2020에서 재인용). 계약의도를 유통 경로 상 각각의 이해관계자간 긍정적인 관계를 수립하여 장기적 관점에서 지속적인 관계를 확립하고자 하는 욕망으로 정의하였다(권기준, 이보미, 2010 ; 권민희, 2020에서 재인용).

이런 계약의도와 관련 신뢰와의 관계를 연구한 바에 따르면 소비자가 현재 거래를 진행하고 있는 기업과의 관계를 긍정적으로 받아드리자 평가하면서 신뢰를 수립하게 되고 해당 관계를 연속적으로 유지하기 위한 노력을 계약의도로 설명하였다(박미영, 이성호, 박정은, 2010 ; 권민희, 2020에서 재인용). 신뢰와 계약의도의 관계에 대한 연구는 프랜차이즈 본부와 가맹점주의 계약의도를 중점으로 국내에서 다수 연구되었으며, 예비창업자를 위한 프랜차이즈의 선택송성과 브랜드 자산, 가맹본부에 대한 신뢰 및 계약의도에 대한 연구에서는 가맹본부의 선택요인에 따라 형성된 신뢰가 계약의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(민용기, 김영규, 2016 ; 권민희, 2020에서 재인용).

창업동기에 따라 프랜차이즈 계약 체결 시 선택요인의 차이를 연구한 결과에 대하여 프랜차이즈 본사의 사업성, 인지도, 지원성, 서비스 항목이 유의한 결과를 보였다(송병화 외, 2006). 이와 함께 신뢰와 계약의도에서 확장하여 계약의도는 계약체결대상인 프랜차이즈 본사의 매출액 및 사업성 등과 같은 역량과도 유의한 관계가 있음을 알 수 있다(박경원 외, 2011 ; 권민희, 2020에서 재인용). 따라서 본 연구에서는 컨설팅사와 클라이언트가 컨설팅사

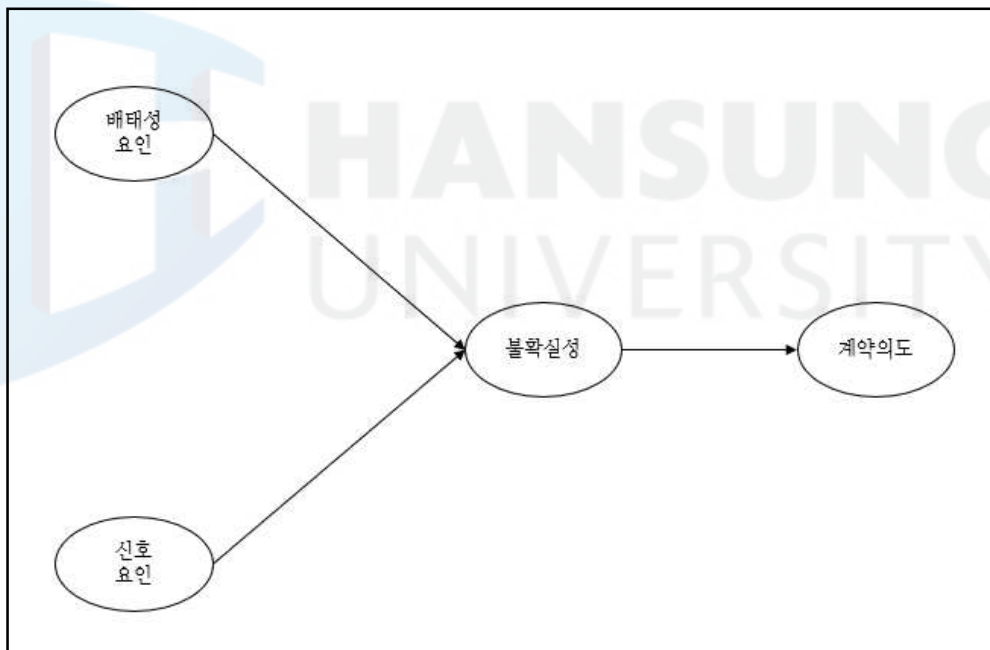
의 신호요인에 의해 신뢰가 형성되고 이에따라 계약의도로 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.



III. 연구의 설계

3.1 연구모형

본 연구는 컨설팅사의 특성(배태성요인, 신호요인)이 불확실성 감소와 클라이언트의 구매의도에 미치는 영향에 관하여 실증적 연구를 진행하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설계한 연구모형은 아래 <그림 3-1>으로 제시하였다.



<그림 3-1> 연구 모형

3.2 가설설정

3.2.1 컨설팅사 특성(배태성요인)과 불확실성

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 ; 신동주, 2015에서 재인용).

이처럼 강력한 유대관계가 네트워크 효과를 높이는 기능을 하는 배태성 이론을 적용해서, 클라이언트의 관점으로 연구를 진행해 보고자 하였다.

본 연구에서는 이런 관계적 배태성을 사회적인 네트워크를 배경으로 형성되어진 컨설턴트와 클라이언트 간 정서적, 사회적인 유대강도와 친밀도(intimacy)로 정의하였다.

이를 측정하기 위해 컨설턴트와 클라이언트 간의 관계적 배태성의 내용에 맞춰 Seilbert et al.(2001), Landry et al.(2005), 김경은, 조성도(2011), 김지영(2012), 신동주(2015) 등의 선행연구를 바탕으로 수정, 보완하여 연구를 수행하였다.

이러한 관계적 배태성을 측정하기 위해 신뢰할만한 지인의 추천의 정도, 컨설팅을 경험한 다른 업체의 추천 정도, 상호만족을 주는 관계 정도, 개인적 친분 정도, 컨설턴트의 편안하고 친밀하며 신뢰를 주는 계약전 상담과정 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 다섯개의 항목을 5점 리커트 척도로 측정, 연구를 수행하였다. 연구 목적을 달성하기 위한 관계적 배태성의 측정 항목들을 요약해 보면 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 배태성요인의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
Q1	신뢰할만한 지인의 추천	Seilbert et al.(2001), Landry et al.(2005), 김경은, 조성도 (2011), 김지영(2012), 신동주, 홍정완, 유연우(2015)
Q2	컨설팅을 경험한 다른 업체의 추천	
Q3	상호만족을 주는 관계.	
Q4	개인적 친분	
Q5	컨설턴트의 편안하고 친밀하며 신뢰를 주는 계약전 상담과정	

위와 같은 문헌들을 근거로 종합하여 볼 때 컨설팅사 특성(배태성요인)은 불확실성 감소에 영향을 미칠 것으로 판단하여 아래와 같이 가설 [H1]를 제시하였다.

가설 [H1] 컨설팅사 특성중 배태성요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 컨설팅사 특성(신호요인)과 불확실성

신호이론(Market signaling)은 결국 신호로서의 그 자체 구성이 가장 중요하다. 재화 및 서비스를 공급하는 공급자는 수요자가 관찰, 확인할 수 있는 행위 및 지표를 통해 정보를 제공하고 있지만 신호이론에 의거 한다면 이런 모든 정보가 신호로서 작용되는 것은 아니다. 효과적인 신호는 2가지의 특성을 지니고 있다.

첫째, 신호는 식별가능성(observability)을 지니고 있어야 한다. 앞선 노동시장에서의 사례와 같이 신호는 수요자가 관찰, 확인할 수 있어야 한다. 실제

로 관찰, 확인되지 않는 신호일 경우에는 아무리 각 주체 간에 커뮤니케이션이 이루어지더라도 수요자가 기준, 희망하는 행동을 수행하기가 어렵다.

둘째, 신호비용(Signal cost)의 조건이다. 식별가능성은 신호로서 작용하기 위한 필요조건이지만 충분요건으로 해당하지 않는다. 신호를 발송하는 과정에서 비용이 정보를 가진 자의 비용을 흡수한다는 부분에서 정보를 확보하고 있지 않은 자보다 유리한 위치에 존재함을 의미한다. 왜냐하면 정보비보유자는 정보보유자에 비해 품질에 대한 주장의 신뢰성을 확보할 수 없고 이런 이유로 동일 조건에서의 비용이 발생하지 않게 된다. 결국 정보 대칭과 함께 후생손실이 발생하게 되는 것이다(Bhattacharya, 1979 ; 권민희, 2020에서 재인용).

정보비대칭 상황에서의 시장실패를 주장하면서도 현실에서의 적용이 실질적으로 어려움이 존재함을 인지하였으며, 그것은 바로 브랜드 효과(Brand name)라고 밝혔다(Akerlof, 1970). 브랜드 효과는 2가지 방향으로 구분할 수 있으며 첫 번째는 브랜드 자체가 구매 후의 부정적 영향에 대한 걱정을 낮춰 준다는 것이다(Montgomery&Wernerfelt, 1992 ; 권민희, 2020에서 재인용).

두 번째는 가격 프리미엄에 대한 내용으로 단기적 손실이 염려되더라도 높은 품질의 상품일 경우 성능에 대한 기대를 기반으로 보다 높은 가격으로 구매한다는 것이다(Rao&Bergen, 1992 ; 권민희, 2020에서 재인용).

브랜드 구축과 다소 상이한 신호요인으로는 명성 및 평판이 이에 해당하며, 수요자에게 있어 동일한 조건에서의 재화, 서비스에 대한 정보가 제공될 경우에는 해당 정보를 제공하는 공급자의 명성, 평판이 정보의 불확실성에 대해 평가되는 요인으로서 결국 정보비대칭성을 낮춘다는 것이다(Rao&Bergen,1992; Healy&Palepu, 2001). 또한 이러한 의사결정에 따라 공급자가 공정한 정보를 제공한다는 명성을 더욱 떨 경우 장기적으로 수요자의 의사결정과정에 영향력을 미쳐 향후에도 계속 공급자가 공정할 것이라는 신뢰가 형성되게될 것이다(Ganesan, 1994 ; 권민희, 2020에서 재인용)

Doutt(1984)의 연구에서는 시스템적으로 프랜차이즈형 소매점이 일반 자영업 형태의 소매점보다 실질적 성과가 우수하다는 가설과 함께 실제 서비스 제공방법, 자본의 규모 등이 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 소매업이 아

닌 서비스 시설, 서비스 시스템 대상 연구의 경우에는 자격 기준 및 면허 등을 포함한 객관적인 자료가 정보의 비대칭을 낮추는 것으로 나타났다(Blomqvist&Leger, 2005; How,Verhoeven&Huang, 2005).

브랜드와 일정 부분 연관되는 관점에서 광고 또한 브랜드 자체 및 평판을 구축하는 역할을 수행하며(Nelson, 1974 ; 권민희, 2020에서 인용) 본질적인 상품과 브랜드에 대한 정보를 제공한다(Shapiro, 1968 ; 권민희, 2020에서 재인용).

추가로 신호요인에 대한 연구가 비교적 활성화된 프랜차이즈 시스템과 관련된 연구에서 가맹본부인 공급자의 시설자금의 용자, 운영자금 등의 지원에 대하여 수요자인 가맹점이 이러한 신호요인을 기반으로 가맹본부에 대한 의존율과 함께 신용 및 회의 또한 증가시키는 것으로 분석되었다(Aldrich&Auster, 1986 ; 권민희, 2020에서 재인용).

동일한 프랜차이즈 본부와 가맹점과의 신뢰 관계에 대한 분석에서 본부명성과 의사소통이 영향을 미치는 것을 나타냈다(안성훈, 2008).

이러한 신호요인 항목을 측정하기 위해 오랜 연혁과 성공사례 정도, 유사한 컨설팅 수행실적 정도, 정직원으로 여러명 보유한 정도, 학위 및 자격증 등 충분한 수행자격 정도, 명성(강연, 저서 및 언론노출 등)의 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 다섯개의 항목을 5점 리커트 척도로 측정, 연구를 수행하였다. 연구 목적을 달성하기 위한 신호요인의 측정항목들을 요약해 보면 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-2〉 신호요인의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
Q6	오랜 연혁과 성공사례	Shapiro(1968), Nelson(1974), Tellis(1989), Steenkamp(1990), Rao&Bergen(1992), Ganesan(1994), Healy&Palepu(2001), 권민희(2020)
Q7	유사한 컨설팅 수행실적	
Q8	정직원으로 여러명 보유	
Q9	학위 및 자격증 등 충분한 수행자격	
Q10	명성(강연, 저서 및 언론노출 등)	

위와 같은 문헌들을 근거로 종합하여 볼 때 컨설팅사 특성(신호요인)은 불확실성 감소에 영향을 미칠 것으로 판단하여 아래와 같이 가설 [H2]를 제시하였다.

가설 [H2] 컨설팅사 특성중 신호요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 불확실성의 감소와 계약의도

불확실성(Uncertainty)의 사전적 정의는 “확실하지 않은 상태 또는 변화가 극심하여 미래를 예측할 수 없는 상태” 또는 “확실성(Certainty)의 부족으로 인하여 미래를 정확히 예상하기 어려운 상태” 라고 일반적으로 정의내리고 있다. 불확실성은 다양한 서비스의 제공 과정 또는 제품과 정보의 생산과정, 경영 및 경제활동 등은 서비스 제공자 또는 생산자, 판매자 등이 클라이언트 혹은 의뢰인과 거래적 관계 및 교환적인 관계를 형성하여 서비스, 자원, 정보 등을 주고받는 환경 아래에서 발생 가능한 다양한 위협요소라고 할 수 있다.

불확실성은 생산된 제품 및 정보 등의 결과물 품질을 떨어뜨리거나 생산 과정에 있어 효과성, 효율성에도 문제를 발생시킬 수 있다. 이런 불확실성은 거래적 관계나 교환적 관계를 형성하고 있는 각각의 주체들, 이해관계자를 둘러싼 다양한 환경적 변화, 심리적 요인, 정서적 요인, 정보비대칭, 자원부족, 의사소통의 오류 등 다양한 요인들에 의해 발생하게 되는데 거래적 관계와 교환적 관계에 있어서의 클라이언트는 스스로 기대하고 있는 서비스와 제품 수준을 정하고 이에 부합하는 수준에서의 제품 또는 서비스 결과물을 제공 받고자 가격을 지불한다.

제품, 서비스를 제공하는 주체인 기업이나 판매자 또한 클라이언트가 원하는 수준의 제품, 서비스를 제공해야만 지속적인 경영활동이 가능하기 때문에 클라이언트와 서비스 공급자 모두에게 불확실성은 낮춤과 동시에 예측 가능한 환경을 구축하여 위험요소를 제거하려는 노력은 매우 중요한 것이다.

회사의 정보화수준이 내부 또는 외부 환경 불확실성을 낮추고 시장지향성을 높게 하여 기업성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다(강대경, 2008 ; 정석태, 2014에서 재인용). 따라서 글로벌 환경 속에서 시장 환경은 불확실성이 상당히 빠르고 다양하게 변화함에 따라 이에 대하여 기업의 효과적인 대응 방안으로는 정보화 관리가 필수적이라고 주장하였다. 조직 불확실성의 관리에서 불확실성의 개념화와 측정을 언급하였는데, 불확실성이 개인 안에서, 개인 상호간, 조직체, 대중, 또는 중간 개입으로 이루어지든 간에 인간 소통의 모든 수준으로 퍼져있다고 주장하였다(Clampitt, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 아마도 연구 개념으로서의 불확실성은 수학자, 물리학자, 철학자, 조직이론가, 커뮤니케이션 연구자, 심리학자들이 불확실성 없이 할 수 있는 것은 없다는 개념적 틀이 되버린 것이다.

불확실성은 다차원적 접근을 필요로 하는 개념으로 인지적, 감정적 심리 상태에 직면해 있다는 것이다. 이는 불안함을 야기시키는 상황으로 이끌어 개개인이 특정한 방법으로 행동하고 소통하도록 동기를 부여하게 만든다. 불확실성과 연관된 무질서(Randomness), 예측의 불가능성은 사회적 상호작용에서 소통 역량을 키우는데 방해가 되고 있다.

Clark (1993 ; 정석태, 2014에서 재인용)는 정보경제학적인 관점에서 중

요한 설명을 제공하고 있다. 그들은 클라이언트와 컨설턴트간의 상호작용에 있어 정보비대칭을 분석하였고, 그 발견은 불확실성의 조건하에 가격이나 제도적 규제가 정보비대칭을 감소시키지 않는다는 것을 확인하였다. 대신에, 클라이언트와 컨설턴트간의 상호작용에서 발전된 개인적 경험이 불확실성을 감소시키고 기회주의적인 행위를 통제하는 데 있어 가장 중요한 역할을 한다고 분석하였다.

이와 같이 불확실성과 관련한 논의는 경영학, 의학, 사회학 등 다양한 분야에서 오랜기간 동안 지속되어 왔으며, 관련한 분야에 따라 불확실성을 보는 시각의 차이가 있는 것 같다. 따라서 본 논문은 프랜차이즈 경영컨설팅의 관점에서의 불확실성을 연구하였다. 본 논문은 프랜차이즈 기업에 대한 컨설팅 산업에서의 불확실성 분석을 통해 시작하여, 컨설팅 영역에서의 불확실성 중 의미 있는 두 가지 유형을 파악하고자 한다.

첫째, 제도적 불확실성(Institutional uncertainty)이며, 이는 전문화, 산업경계, 및 제품 표준과 같이 공식적 제도 표준의 부재로부터 유래된다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 둘째, 거래적 불확실성(Transactional uncertainty)이며, 이는 정보의 영업 비밀성, 서비스-제품의 무형성(Intangible), 그리고 클라이언트와 컨설턴트 간 공동 생산의 상호 의존적이며 상호작용하는 특성에서 유래된다(Gluckler & Armbrüster, 2003 ; 정석태, 2014에서 재인용). 이러한 불확실성을 측정하기 위해 정보 부족으로 인한 불확실성 정도, 기간내 성실한 마무리에 대한 불확실성 정도, 피드백 등의 사후관리에 대한 불확실성 정도, 합리적인 비용을 제시에 대한 불확실성 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 네개의 항목을 5점 리커트 척도로 측정, 연구를 수행하였다. 연구 목적을 달성하기 위한 불확실성의 측정항목들을 요약해 보면 <표 3-3>과 같다.

〈표 3-3〉 불확실성의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
Q11	정보 부족으로 인한 불확실성	Norton (1975), Funtowicz and Ravetz (1990), Kollock (1994), Einwiller (2001), Armbrüster (2006), 정석태(2014)
Q12	기간내 성실한 마무리에 대한 불확실성	
Q13	피드백 등의 사후관리에 대한 불확실성	
Q14	합리적인 비용을 제시에 대한 불확실성	

계약의도를 측정하기 위해 해당 컨설팅사와 사업 파트너가 되고 싶은 정도, 해당 컨설팅사에게 관심이 가는 정도, 해당 컨설팅사와 컨설팅 계약을 하고 싶은 정도, 향후 컨설팅 의뢰의 필요성이 생긴다면, 해당 컨설팅사와 계약할 의도의 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 네개의 항목을 5점 리커트 척도로 측정, 연구를 수행하였다. 연구 목적을 달성하기 위한 계약의도의 측정항목들을 요약해 보면 〈표 3-4〉과 같다.

〈표 3-4〉 계약의도의 측정항목

측정문항	측정항목	출처
Q11	해당 컨설팅사와 사업 파트너가 되고 싶은 정도	Grazioli and Jarvenpaa (2000), Yoon et al. (1993), Belkaoui and Pavlik (1991), Dawes et al. (1992), Armbrüster (2006), 정석태(2014)
Q12	해당 컨설팅사에게 관심이 가는 정도	
Q13	해당 컨설팅사와 컨설팅 계약을 하고 싶은 정도	
Q14	향후 컨설팅 의뢰의 필요성이 생긴다면, 해당 컨설팅사와 계약할 의도	

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 불확실성 감소는 계약의도에 영향을 줄 것으로 판단하여 아래와 같이 가설 [H3]를 제시한다.

가설 [H3] 불확실성의 감소는 계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 연구가설 요약

이상의 연구가설을 모두 정리하면 아래의 〈표 3-5〉와 같다.

〈표 3-5〉 연구가설 요약

가설NO	연구가설
가설 [H1]	컨설팅사 특성중 배태성 요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 [H2]	컨설팅사 특성중 신호요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 [H3]	불확실성의 감소는 계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 배태성요인

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). 이처럼 강한 유대관계가 네트워크의 효과를 높일 수 있다는 배태성 이론을 적용하여, 클라이언트의 관점에서 연구를 진행해 보고자 하였다.

본 연구에서는 이런 관계적 배태성을 사회적 네트워크를 바탕으로 형성된 컨설턴트와 클라이언트간의 정서적이고, 사회적인 유대강도와 친밀도(intimacy)로 정의하였다.

이를 측정하기 위해서 컨설턴트와 클라이언트간의 관계적 배태성 내용에 맞게 Seilbert et al.(2001), Landry et al.(2005), 김경은, 조성도(2011), 김지영(2012) 등이 진행하였던 선행연구를 바탕으로 수정·보완하여 연구를 수행하였다.

이러한 배태성요인을 측정하기 위해 신뢰할만한 지인의 추천(소개), 컨설팅을 경험한 다른 업체의 추천, 컨설팅사는 상호만족을 주는 관계, 컨설턴트와의 개인적 친분, 컨설턴트의 편안하고 친밀하며 신뢰를 주는 계약전 상담과정을 설문항목으로 채택하였으며, 총 다섯항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다.

3.3.2 신호요인

컨설팅 분야에서 클라이언트와 컨설턴트의 관계는 계약에 의한 일시적 고용관계이기에 컨설팅사는 신호이론의 관점에서 컨설팅이 착수되기 전에는 컨설턴트 선택을 위한 의사결정과정에서 일정 부분 그 기능을 한다고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 신호요인을 측정하기 위해 컨설팅사의 오랜 연혁과 성공사례 보유, 컨설팅사의 유사한 컨설팅 수행실적, 정직원으로 여러명 보유, 담당 컨설턴트는 학위 및 자격증 등 충분한 수행자격을 보유, 담당 컨설턴트는 명성(강연, 저서, 언론노출 등)을 설문항목으로 채택하였으며, 총 다섯항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다.

3.3.3 불확실성

애매모호함(Ambiguity)의 허용한계 측정에서 불확실성에 대한 단어의 용어에 대해 다음과 같이 여러가지의 의미로 사용이 가능하다고 하였다(Norton, 1975). (1)다양한 의미들(Multiple meanings), (2)막연함(Vagueness), (3)가능성(As a probability), (4)체계적으로 조직화되지 않은(Unstructured), (5)정보부족(Lack of information), (6)불확실성(Uncertainty), (7)불일치성(Inconsistencies), (8)불명확(Unclear) 등 8가지로 구분하였는데(정석태, 2014), 여기서 (6)번 불확실성에서의 애매모호함 (ambiguity)은 상황, 사건, 상호작용(Interaction) 등의 결과로서 고려될 수 있다고 주장하였다(정석태, 2014). Watson (2004: 9)은 불확실성이란 “현재 사건이 무엇을 의미하는지 그리고 미래 사건이 무엇이 일어날 것인지에 대한 의심의 심리적 상태”라

고 정의하였다.

Funtowicz and Ravetz (1990)는 불확실성을 단순히 지식의 부족이 아니라고 주장하였다. 불확실성은 부정확성(Inexactness), 신뢰할 수 없음(Unreliability), 무지(Ignorance)와 같은 부적절한 정보의 상태로서 언급하였다(정석태, 2014). 따라서 본 연구에서는 앞서 살펴본 의견들을 종합하여 불확실성에 대한 정의를 사용하였다.

본 연구에서는 이러한 불확실성요인을 측정하기 위해 컨설팅사와 거래하기 전에 해당 컨설팅사에 대한 정보 부족으로 인한 불확실성, 컨설팅사가 과업수행을 성공적으로 기간내에 성실히 마무리할 것이라고 확신할 수 없는 불확실성, 컨설팅 종료 후 피드백 등의 사후관리를 적절히 수행할 것이라고 확신할 수 없는 불확실성, 컨설팅사가 합리적인 비용을 제시하였는지 알기 어려운 불확실성을 설문항목으로 채택하였으며, 총 네항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다.

3.3.4 계약의도

계약의도는 외부 자극의 요인, 즉 신호요인에 따라 클라이언트에게 결합된 컨설팅사에 대한 태도이자 서비스의 평가이다(Hsu, 1987). 또한 개인의 신념과 구매에 대한 태도가 실제 행위로 연결되는 가능성으로 계약이라는 행동에 직접영향을 미치는 요인이다(Engel et al, 1995). 조미옥(2012)의 가맹본부의 신호요인과 신뢰와의 관계에 대한 연구와 프랜차이즈 본사 매출액 및 사업성과 계약의도와와의 관계(박경원 외, 2011)에서 구성된 설문을 수정 보완하여 관심정도, 계약에 대한 희망정도, 향후 고려정도 등으로 측정하였다.

본 연구에서는 이러한 계약의도를 측정하기 위해 해당 컨설팅사와 사업파트너가 되고 싶은 정도, 해당 컨설팅사에게 관심이 가는 정도, 해당 컨설팅사와 컨설팅 계약을 하고 싶은 정도, 향후 컨설팅 의뢰의 필요성이 생긴다면, 해당 컨설팅사와 계약할 의사에 대한 정도를 설문항목으로 채택하였으며, 총 네항목을 5점 리커트 척도로 측정하여 연구를 수행하였다.

3.4 자료 수집 및 분석 방법

본 연구는 프랜차이즈 기업을 대상으로 하여 컨설팅사 특성(배태성요인, 신호요인)이 계약의도에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적이 있다. 따라서 국내 프랜차이즈 기업을 적용하고자 연구대상의 비율을 프랜차이즈 기업 규모별로 구분하였으며, 프랜차이즈 기업에서 현재 근무하고 있는 임직원을 대상으로만 설문을 진행하였다. 본 조사는 2021년 10월 12일부터 2021년 11월 12일까지 온/오프라인으로 400부를 배포하여 이 중 237부를 회수하였고, 불성실한 응답으로 자료로서의 가치를 상실한 21부를 제외한 216부를 바탕으로 수집되어진 표본의 일반적인 특징을 파악하기 위해서 빈도분석을 통하여 기술통계적 결과를 제시하였다.

유효표본 216부에 대하여 표본의 일반적인 특성, 데이터의 정확성, 이상치와 결측치, 그리고 정규성을 확인코자 기초통계분석을 수행하였고, 데이터의 타당성 및 신뢰성을 검증코자 요인분석과 신뢰도 분석을 수행하였으며, 신뢰도 분석에 있어 신뢰성 계수는 Cronbach α 값을 이용하였다.

측정변수들의 단일 차원성을 검증하기 위하여 AMOS22 통계패키지를 사용해 확인적 요인분석을 수행하였으며, 연구모형의 적합도 검증을 위해 측정모형의 적합성 분석과 측정모형의 타당성 분석을 수행하였다. 특히, 불확실성 변수에 대하여서는 불확실성 감소라는 부(-)의 의미로 설문 측정값을 리버스 코딩하여 분석에 활용하였다. 또한 연구모형의 연구가설을 검증코자 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, 불확실성에 의한 매개효과를 추가적으로 분석하였다. 위의 모든 분석은 SPSS 22.0 및 AMOS 22.0을 이용하였다.

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

4.1.1 일반적 특성

본 연구에 사용된 216부의 표본들의 일반적인 특성에 대해서 빈도분석을 통하여 살펴보았다. 컨설팅 진행 경험 유무와 관련하여 컨설팅을 기존에 받아 본 경우가 110명(50.9%), 받아 본 적 없는 경우가 106명(49.12%)으로 나타났다. 성별의 경우 남성이 151명(69.9%), 여성이 65명(30.1%)으로 나타났으며 연령은 20대 11명(5.1%), 30대 61명(28.2%), 40대 104명(48.1%), 50대 31명(14.4%), 60대 이상 9명(4.2%)로 분석되었으며 최종학력은 고등학교 졸업 19명(8.8%), 전문대학 졸업 77명(35.6%), 대학교 졸업 72명(33.3%), 대학원 재학/졸업 이상 48명(22.2%)으로 나타났다.

이들의 회사업종은 커피(제과제빵, 디저트) 52명(24.1%), 치킨/피자 33명(15.3%), 한식 69명(31.9%), 중식 9명(4.2%), 일식 5명(2.3%), 별식·퓨전요리 4명(1.9%), 분식 7명(3.2%), 패스트푸드 17명(7.9%), 주점 7명(3.2%), 기타 13명(6.0%)으로 나타났으며, 회사형태는 주식회사 124명(57.4%), 개인기업/기타 92명(42.6%)으로 나타났고, 직급은 경영진/임원 99명(45.8%), 수석(책임)연구원/부(차)장급 41명(19.0%), 선임연구원/과장 34명(15.7%), 주임연구원/대리급 26명(12.0%), 연구원/사원 16명(7.4%)으로 나타났다. 업력은 1~10년 177명(81.9%), 11~20년 25명(11.6%), 21~30년 11명(5.1%), 31~40년 1명(0.5%), 41년 이상 2명(0.9%)로 나타났으며, 가맹점수는 10개 미만 100명(46.3%), 10~30개 미만 41명(19.0%), 30~50개 미만 18명(8.3%), 50~100개 미만 22명(10.2%), 100~500개 미만 25명(11.6%), 500개 이상 10명(4.6%)으로 나타났고, 매출규모는 10억 미만 98명(45.4%), 10~50억 47명(21.8%), 50~100억 31명(14.4%), 100~200억 12명(5.6%), 200~300억 5명

(2.3%), 300~500억 7명(3.2%), 500억 이상 16명(7.4%)으로 이를 정리해보면 아래 <표 4-1>과 같이 나타난다.



〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성 (N = 216)

구분		빈도	백분율
컨설팅경험	있다	110	50.9
	없다	106	49.1
성별	남자	151	69.9
	여자	65	30.1
연령	20대	11	5.1
	30대	61	28.2
	40대	104	48.1
	50대	31	14.4
	60대이상	9	4.2
최종학력	고등학교 졸업	19	8.8
	전문대학 졸업	77	35.6
	대학교 졸업	72	33.3
	대학원 재학/졸업 이상	48	22.2
회사업종	커피(제과제빵, 디저트)	52	24.1
	치킨, 피자	33	15.3
	한식	69	31.9
	중식	9	4.2
	일식	5	2.3
	별식·퓨전요리	4	1.9
	분식	7	3.2
	패스트푸드	17	7.9
	주점	7	3.2
	기타	13	6.0
회사형태	주식회사	124	57.4
	개인기업/기타	92	42.6
직급	경영진/임원	99	45.8
	수석(책임)연구원/부(차)장급	41	19.0
	선임연구원/과장	34	15.7
	주임연구원/대리급	26	12.0
	연구원/사원	16	7.4
업력	1~10년	177	81.9
	11~20년	25	11.6
	21~30년	11	5.1
	31~40년	1	0.5
	41년~	2	0.9
가맹점수	10개 미만	100	46.3
	10~30개 미만	41	19.0
	30~50개 미만	18	8.3
	50~100개 미만	22	10.2
	100~500개 미만	25	11.6
	500개 이상	10	4.6
매출규모	10억 미만	98	45.4
	10~50억	47	21.8
	50~100억	31	14.4
	100~200억	12	5.6
	200~300억	5	2.3
	300~500억	7	3.2
	500억 이상	16	7.4

4.1.2 기술통계량

측정변수에 대한 기술통계량은 아래의 <표 4-2>와 같다. 표준편차가 3이상, 왜도의 절대값이 3.0 이상, 첨도의 절대값이 8.0 이상인 측정항목이 없으므로 개별 측정변수들의 정규분포를 가지는 것으로 볼 수 있다(신건권, 2013).

<표 4-2> 기술통계량 분석

측정항목	N	평균	표준 편차	왜도	첨도
컨설팅사특성(배태성요인)1	216	3.88	.819	-.502	-.101
컨설팅사특성(배태성요인)2	216	3.88	.809	-.520	-.018
컨설팅사특성(배태성요인)3	216	4.44	.744	-1.449	2.546
컨설팅사특성(배태성요인)4	216	4.30	.651	-.486	-.209
컨설팅사특성(배태성요인)5	216	4.29	.709	-.714	.156
컨설팅사특성(신호요인)1	216	4.36	.759	-1.357	2.752
컨설팅사특성(신호요인)2	216	3.12	1.141	-.305	-.830
컨설팅사특성(신호요인)3	216	4.11	1.067	-1.027	.135
컨설팅사특성(신호요인)4	216	4.40	.783	-1.431	2.506
컨설팅사특성(신호요인)5	216	3.80	1.109	-.548	-.656
불확실성1	216	1.66	.912	1.440	1.596
불확실성2	216	2.34	.843	.270	-.231
불확실성3	216	2.34	.895	.418	-.171
불확실성4	216	2.02	.902	.761	.308
계약의도1	216	3.63	.874	-.171	-.436
계약의도2	216	3.74	.868	-.408	.197
계약의도3	216	3.64	.846	-.257	-.034
계약의도4	216	4.00	.871	-.802	.793

4.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

연구모형의 분석에 투입되는 변수들의 타당성 검증을 위하여 컨설팅사특성(배태성요인), 컨설팅사특성(신호요인), 불확실성, 계약의도에 대하여 SPSS 22 통계패키지를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구성요인은 주성분 분석을 사용하여 추출하였고, 요인 적재치는 직교회전방식의 베리맥스(Varimax)를 채택하여 분석하였으며, 공통성 0.4이상, 요인 적재치 0.6이상을 기준으로 분석하였다(전우소, 2017). KMO-Bartlett분석에서는 KMO측도의 값이 0.6이상이고 Bartlett의 구형성 검증에서 유의확률 p값이 .05미만인 조건을 충족하는지 확인하였는데 모든 측정항목이 조건을 충족하였다. 신뢰도 분석은 Cronbach α 계수 값이 0.6이상인 경우에 채택하였다(문기정, 2020).

4.2.1 컨설팅사특성(배태성요인)의 탐색적 요인분석

컨설팅사특성(배태성요인)은 5개 측정항목으로 구성되어 있으며, 모든 측정항목들의 공통성이 0.4이상, KMO측도의 값 0.6이상 및 Bartlett 구형성 검증의 유의확률 .05미만인 조건을 충족하여야 하는데, KMO측도의 값 0.6이하인 q1-5(.509), q1-3(.539) 2개 측정항목을 제거하고 다시 탐색적 요인분석을 실시한 결과 최종적으로 컨설팅사특성(배태성요인)은 3개의 성분으로 추출되었는데, Cronbach α 값이 0.6이상으로 측정되어 신뢰할 수 있는 것으로 확인되었다. 컨설팅사특성(배태성요인)의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 아래의 <표 4-3>과 같다.

〈표 4-3〉 탐색적 요인분석 - 컨설팅사특성(배태성요인)

변수	측정문항	요인	Cronbach α
		1	
컨설팅사특성(배태성요인)	Q1-1	0.872	0.777
	Q1-2	0.913	
	Q1-4	0.625	
Eigen value		2.099	
분산설명(%)		69.977	
누적분산(%)		69.977	

4.2.2 컨설팅사특성(신호요인)의 탐색적 요인분석

컨설팅사특성(신호요인)은 5개 측정항목으로 구성되어 있으며, 모든 측정항목들의 공통성이 0.4이상, KMO측도의 값 0.6이상 및 Bartlett 구형성 검정의 유의확률 .05미만인 조건을 충족하여야 하는데, KMO측도의 값 0.6이하인 q2-2(.561), 1개 측정항목을 제거하고 다시 탐색적 요인분석을 실시한 결과 최종적으로 컨설팅사특성(신호요인)은 4개의 성분으로 추출되었는데, Cronbach α 값이 0.6이상으로 측정되어 신뢰할 수 있는 것으로 확인되었다. 컨설팅사특성(신호요인)의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 아래의 〈표 4-4〉과 같다

〈표 4-4〉 탐색적 요인분석 - 컨설팅사특성(신호요인)

변수	측정문항	요인	Cronbach α
		1	
컨설팅사특성(신호요인)	Q2-1	0.662	0.746
	Q2-3	0.812	
	Q2-4	0.611	
	Q2-5	0.759	
Eigen value		2.29	
분산설명(%)		57.249	
누적분산(%)		57.249	

4.2.3 불확실성의 탐색적 요인분석

불확실성은 4개 측정항목으로 구성되어 있으며, 모든 측정항목들의 공통성이 0.4이상, KMO측도의 값 0.6이상 및 Bartlett 구형성 검증의 유의확률 .05 미만인 조건을 충족하여야 하는데, KMO측도의 값 0.6이하인 q3-1(.593), 1개 측정항목을 제거하고 다시 탐색적 요인분석을 실시한 결과 최종적으로 불확실성은 3개의 성분으로 추출되었는데, Cronbach α 값이 0.6이상으로 측정되어 신뢰할 수 있는 것으로 확인되었다. 불확실성의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 〈표 4-5〉과 같다.

〈표 4-5〉 탐색적 요인분석 - 불확실성

변수	측정문항	요인	Cronbach α
		1	
불확실성	Q3-2	0.838	0.8
	Q3-3	0.857	
	Q3-4	0.793	
Eigen value		2.147	
분산설명(%)		71.566	
누적분산(%)		71.566	

4.2.4 계약의도의 탐색적 요인분석

계약의도를 구성하는 4개의 측정항목 공통성은 모두 0.4이상이고, KMO 측도의 값은 0.6이상 및 Bartlett검증의 유의확률은 .05미만인 조건을 모두 충족하고 있다. 4개 측정항목의 요인 적재치 모두 0.6이상이며, 제거된 항목이 없기 때문에 4개의 측정항목이 하나의 성분으로 추출되었다. 신뢰도 분석에서 Cronbach α 값은 .881로 매우 높은 수준이다. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 〈표 4-6〉과 같다

〈표 4-6〉 탐색적 요인분석 - 계약의도

변수	측정문항	요인	Cronbach α
		1	
계약의도	Q4-1	0.845	0.881
	Q4-2	0.857	
	Q4-3	0.882	
	Q4-4	0.790	
Eigen value		2.955	
분산설명(%)		73.868	
누적분산(%)		73.868	

4.3 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(신동주, 2015). 본 연구에서 사용할 변수 중 컨설팅사 특성(배태성요인), 컨설팅사 특성(신호요인), 불확실성, 계약의도에 대하여 구성개념원들 간의 가설관계를 분석하기 이전에 각 측정변수들의 단일 차원성을 검증하였다. 자료의 적합도를 검증하기 위하여 χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR, RMSEA 값을 사용하였으며, 적합도에 대한 판단 기준은 <표 4-7>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 4-7〉 확인적 모형 적합도 판단 기준

구분	수용수준	본 연구에서의 적용 기준
χ^2 검증	$p > .05$	-
CMIN/DF	3 이하 우수	3 이하
GFI	.9 이상 우수	.9 이상
AGFI	.85 이상 우수, .8 이상 어느 정도 우수	.85 이상
CFI	.9 이상 우수	.9 이상
NFI	.9 이상 우수	.9 이상
RMR	.05 이하 우수 .05 이하	.05 이하
RMSEA	.05 이하 우수 .08이하어느정도우수 .1이하보통수준 .1이상수용불가	.05 이하

출처 : 신건권(2013), 송거영(2015)

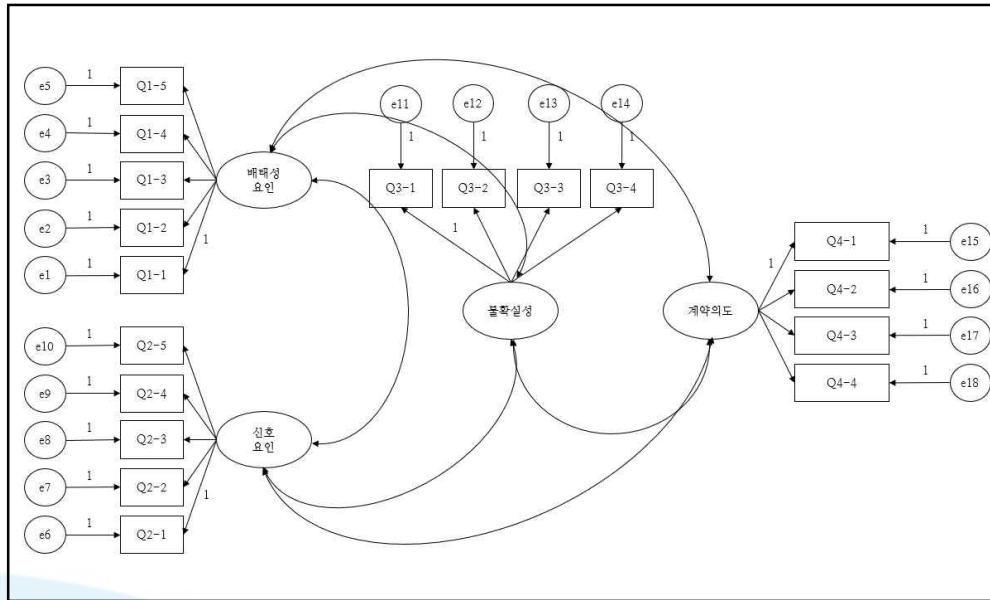
한편 표본의 수가 클(예를 들어, >300)경우에는 표본의 공분산행렬과 연구 모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 거의 없어 모형 적합도가 양호해야 함에도 불구하고 큰 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하지 않을 수 있게 나타난다(최창호, 2014). 또한 표본의 수가 작을(예를 들어, <100)경우에는 표본의 공분산행렬과 연구모형으로부터 추정한 공분산행렬의 차이가 커서 모형 적합도가 양호하지 않아야 하는데 작은 표본의 수를 곱하기 때문에 모형 적합도가 양호하게 나타날 수 있다는 치명적 단점이 있어 절대적인 모형 적합도 지수가 될 수 없다(최창호, 2014). 때문에 구조방정식을 위한 연구모형에서는 표본의 크기가 100명~200명 정도가 적당하다고 할 수 있다.

이런 점에서 여러 적합지수들을 동시에 고려하는 전반적인 기준으로 모형의 적합성을 평가하는 것이 좋으며, 보편적으로 사용되어지는 모형의 적합도는 카이자승 통계량(χ^2), GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR, RMSEA 등으로 알아볼 수 있다. 따라서 본 연구에서의 확인적 요인분석 역시 앞서 밝힌 모형 적합도를 활용하도록 한다. 1차 확인적 모형에 대한 결과를 정리하면 〈표

4-8), <그림 4-1>과 같다.

<표 4-8> 1차 확인적 모형 분석

측정항목			β	S.E	CR	P	CR	AVE	SMC
배 태 성 요 인	→	Q1-1	0.967				0.739	0.427	0.935
	→	Q1-2	0.957	0.046	21.254	***			0.916
	→	Q1-3	0.355	0.062	5.397	***			0.126
	→	Q1-4	0.318	0.055	4.788	***			0.101
	→	Q1-5	0.24	0.061	3.533	***			0.057
신 호 요 인	→	Q2-1	0.613				0.761	0.417	0.376
	→	Q2-2	0.535	0.203	6.474	***			0.286
	→	Q2-3	0.764	0.209	8.368	***			0.583
	→	Q2-4	0.411	0.134	5.186	***			0.169
	→	Q2-5	0.818	0.226	8.636	***			0.669
불 확 실 성	→	Q3-1	0.594				0.802	0.517	0.353
	→	Q3-2	0.768	0.149	8.018	***			0.59
	→	Q3-3	0.807	0.163	8.17	***			0.651
	→	Q3-4	0.688	0.152	7.533	***			0.473
계 약 의 도	→	Q4-1	0.812				0.881	0.656	0.66
	→	Q4-2	0.843	0.075	13.736	***			0.71
	→	Q4-3	0.867	0.073	14.152	***			0.751
	→	Q4-4	0.709	0.079	11.046	***			0.503
적합도 : $\chi^2 = 378.025(df=129, p=0)$, CMIN/DF=2.93, RMR=0.064, GFI=0.847, AGFI=0.797, NFI=0.807, IFI=0.864, CFI=0.862, RMSEA=0.095									

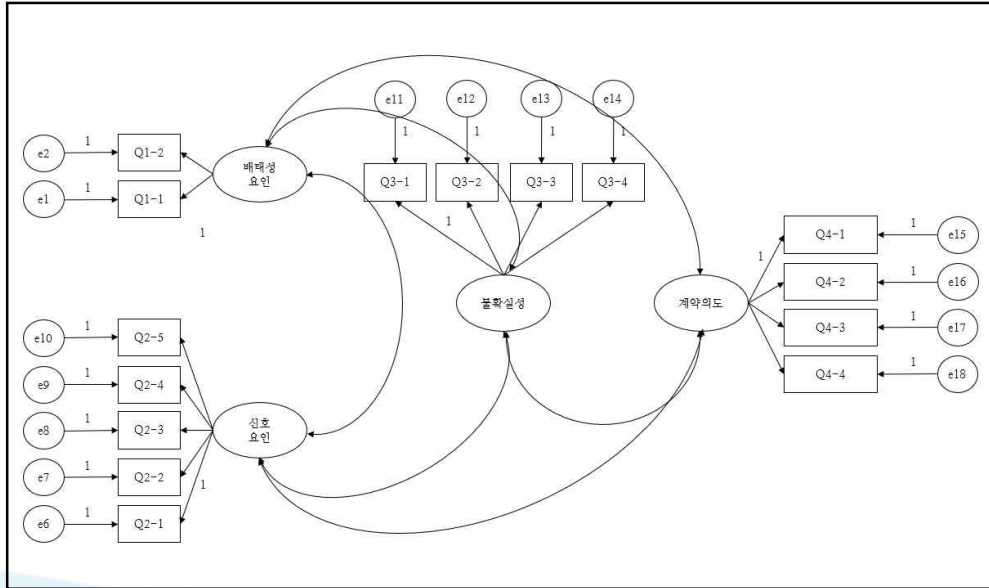


〈그림 4-1〉 1차 확인적 모형 모델(AMOS)

최초 확인적 모형 분석 결과 CMIN/DF값을 제외한 RMR, GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI, RMSEA 지수가 기준을 충족시키지 못하는 것으로 나타나 SMC값이 낮은 q1-5, q1-4, q1-3를 제거한 후 2차 확인적 모형 분석을 실시하였다. 2차 확인적 모형에 대한 모형의 결과를 정리하면 〈표 4-9〉, 〈그림 4-2〉와 같다.

〈표 4-9〉 2차 확인적 모형 분석

측정항목			β	S.E	CR	P	CR	AVE	SMC
배 태 성 요 인	→	Q1-1	1.019				0.962	0.933	1.038
	→	Q1-2	0.909	0.064	13.864	***			0.827
신 호 요 인	→	Q2-1	0.611				0.761	0.474	0.373
	→	Q2-2	0.536	0.204	6.47	***			0.287
	→	Q2-3	0.76	0.21	8.32	***			0.578
	→	Q2-4	0.413	0.134	5.202	***			0.171
	→	Q2-5	0.821	0.228	8.616	***			0.674
불 확 실 성	→	Q3-1	0.594	0			0.802	0.571	0.353
	→	Q3-2	0.768	0.149	8.021	***			0.59
	→	Q3-3	0.807	0.163	8.171	***			0.65
	→	Q3-4	0.688	0.152	7.534	***			0.473
계 약 의 도	→	Q4-1	0.812	0			0.881	0.656	0.66
	→	Q4-2	0.842	0.075	13.733	***			0.71
	→	Q4-3	0.867	0.073	14.161	***			0.751
	→	Q4-4	0.709	0.079	11.05	***			0.503
적합도 : $\chi^2 = 163.938(df=84, p=0)$, CMIN/DF=1.952, RMR=0.054, GFI=0.909, AGFI=0.87, NFI=0.903, IFI=0.95, CFI=0.95, RMSEA=0.067									



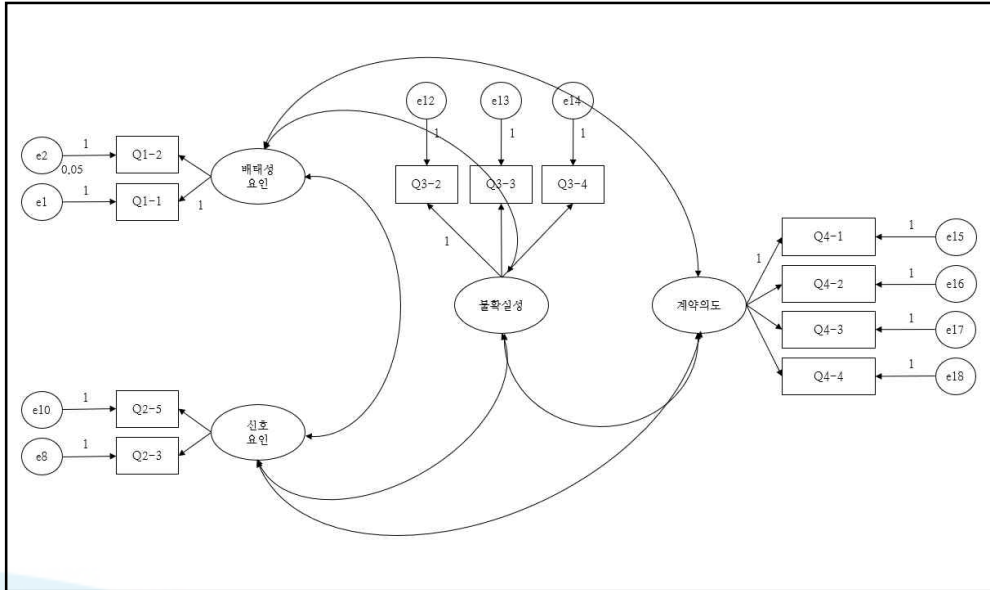
〈그림 4-2〉 2차 확인적 모형 모델(AMOS)

2차 확인적 모형 분석 결과 최초 모형의 적합도 지수에 비해 향상되었으나, 여전히 RMR, RMSEA 지수가 기준을 만족시키지 못하는 것으로 확인되었다. 이에 SMC값이 낮은 q2-2, q2-4, q3-1을 제거하여 3차(최종) 확인적 모형 분석을 실시하였다. 이상과 같이 확인적 모형분석에 대한 최종모형의 결과를 정리하면 〈표 4-10〉, 〈그림 4-3〉과 같다.

〈표 4-10〉 최종 확인적 모형 분석

측정항목			β	S.E	CR	P	CR	AVE	SMC
배 태 성 요 인	→	Q1-1	0.962				0.962	0.925	0.925
	→	Q1-2	0.962	0.029	34.422	***			0.925
신 호 요 인	→	Q2-3	0.742				0.771	0.633	0.55
	→	Q2-5	0.846	0.15	7.897	***			0.715
불 확 실 성	→	Q3-2	0.784				0.800	0.579	0.615
	→	Q3-3	0.818	0.115	9.618	***			0.669
	→	Q3-4	0.673	0.103	8.933	***			0.452
계 약 의 도	→	Q4-1	0.814				0.881	0.656	0.662
	→	Q4-2	0.844	0.075	13.777	***			0.712
	→	Q4-3	0.866	0.073	14.17	***			0.75
	→	Q4-4	0.707	0.079	11.015	***			0.499

적합도 : $\chi^2=44.645(df=39, p=0.247)$, CMIN/DF=1.145, RMR=0.029, GFI=0.965, AGFI=0.94, NFI=0.966, IFI=0.996, CFI=0.996, RMSEA=0.026



〈그림 4-3〉 최종 확인적 모형 모델(AMOS)

3차(최종) 확인적 모형 분석 결과 2차 확인적 모형의 적합도 지수에 비해 향상되었고, 모든 적합도 지수가 기준을 만족시키는 것으로 나타났다. 본 연구에서 설정한 이론적 모형에 대한 확인적 요인분석 결과 $\chi^2 = 44.645(df=39, p=0.247)$ 로 나타났으며, 다른 적합도 지수는 CMIN/DF=1.145, RMR=0.029, GFI=0.965, AGFI=0.94, NFI=0.966, IFI=0.996, CFI=0.996, RMSEA=0.026로 나타났다.

4.4 가설검증

4.4.1 연구모형의 적합도 검증

변수와 측정항목에 대하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 변수에 대한 정제과정을 거쳤으며, 측정모형의 신뢰성과 타당성을 모두 확인하였으므로 연구모형에 대해 분석하고자 한다.

본 연구모형의 변수는 총 4개로서, 독립변수는 컨설팅사특성(배태성요인),

컨설팅사특성(신호요인) 2개 변수이며, 매개변수는 불확실성. 종속변수는 계약 의도이다. AMOS 22를 이용하여 모형을 분석하였으며, 연구모형에 대한 적합도 검증 결과, χ^2 와 RMR의 두 가지 지수만 기준에 미달하였고 CMIN/DF, CFI, RMSEA 등 다른 지수들은 모두 기준을 충족하였으므로 연구하기에 적합하다고 할 수 있다(송지준,2012). <표 4-11>에 연구모형의 적합도 검증 결과를 정리하였다.

〈표 4-11〉 연구모형의 적합도

지수	χ^2	df	CMIN /DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
측정치	44.645 (p=.247)	39	1.145	.029	.965	.94	.966	.996	.996	.026
기준	.05이상	-	3 이하	.05미만	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상	.9이상	.05미만
판단	Fit	-	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit

출처 : 신건권(2013), 송거영(2015)

4.4.2 연구가설 검증

연구모형의 변수들인 컨설팅사특성(배태성요인), 컨설팅사특성(신호요인), 불확실성, 계약의도가 다른 변수에 미치는 영향관계 분석을 통해 가설에 대한 검증을 실시하였다. 연구가설에 대한 검증결과는 아래의 <표 4-12>에 정리하였다.

〈표 4-12〉 연구가설에 대한 검증결과

가설	경로			β	B	S.E	CR	P	채택 여부
H1	배태성요인	→	불확실성	.069	.042	.072	.804	.421	기각
H2	신호요인	→	불확실성	-.393	-.530	.079	-3.785	***	채택
H3	불확실성	→	계약의도	-.175	-.191	.086	-2.191	.028	채택

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

첫째, 컨설팅사특성(배태성요인)이 불확실성 감소에 미치는 영향을 살펴보면 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅사특성이 유의한 효과를 나타내지 못한다고 할 수 있다. 따라서 컨설팅사특성(배태성요인)이 불확실성 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1은 기각되었다.

가설NO	연구가설	채택 여부
가설 [H1]	컨설팅사 특성중 배태성요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

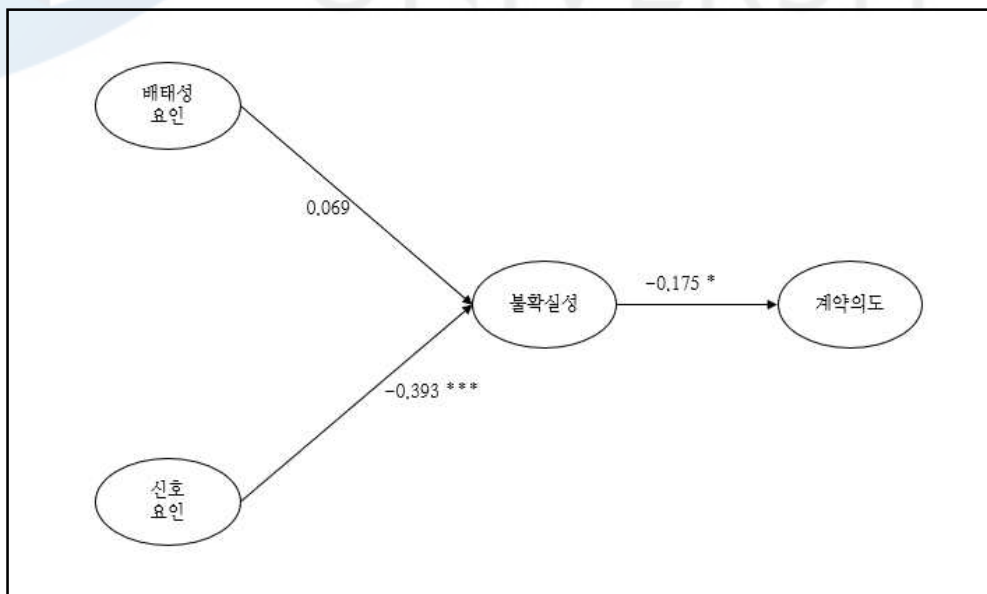
둘째, 컨설팅사특성(신호요인)이 불확실성 감소에 미치는 영향을 살펴보면 경로계수가 $-.393$ (CR값 = -3.785 , $p < .001$)로 유의하게 나타나 컨설팅사특성(신호요인) 높으면 높을수록 불확실성이 감소에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 컨설팅사특성(신호요인)이 불확실성 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2는 채택되었다.

가설NO	연구가설	채택 여부
가설 [H2]	컨설팅사 특성중 신호요인은 불확실성의 감소에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

셋째, 불확실성 증가가 계약의도에 미치는 영향을 살펴보면 경로계수가 -0.175 ($CR값 = -2.191, p < .028$)로 유의하게 나타나 불확실성 증가는 계약의도가 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 불확실성의 감소는 계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3은 채택되었다.

가설NO	연구가설	채택 여부
가설 [H3]	불확실성의 감소는 계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

연구모형 검증 결과는 아래의 <그림 4-4>과 같다.



<그림 4-4> 연구모형 검증 결과

V. 결론

5.1 결론 및 시사점

하루가 다르게 급변하고 있는 현대사회에서는 기업의 경영활성화 및 환경 변화 등에 대한 대응책 마련을 위해 자체적인 해결책을 모색하는기 보다는 독립적 주체로인 제3자의 입장으로 하여금 전문가적 판단과 해결책을 제시하는 컨설팅 관련 수요가 서서히 증가하고 있다. 실증연구를 수행하기 위해 본 연구에서는 프랜차이즈 기업 임직원을 대상으로 설문을 진행하였으며, 최종 216부의 표본을 바탕으로 빈도분석, 기초통계분석을 하였으며, 연구모형의 요인분석과 신뢰성분석, 타당성 및 적합도 분석, 확인적 요인분석 등을 진행하여 3개의 가설을 검증하였으며 분석의 내용 및 검증 결과가 시사하고 있는 점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지금까지 컨설턴트의 역량, 서비스 품질, 컨설팅서비스의 불확실성 환경 요인 등을 주요 변수로하여 이 변수들이 컨설팅 성과, 재구매 의도 등에 미치는 영향에 있어 일반기업, 프랜차이즈 기업 등을 대상으로 많은 이론적 연구들이 진행되어 왔었다. 이런 기존 관행에서 벗어나 컨설팅업을 실질적으로 운영하면서 느낀 관점으로 배태성요인, 신호요인, 불확실성, 계약 의도의 변수들을 도입하여 실증분석을 하였다. 특히 컨설팅이 가지는 업무 고유의 특성상 컨설팅 관련 서비스의 결과와 수행과정 보다는 계약 성사 과정에서 일어날 수도 있는 배태성요인, 신호요인, 불확실성, 계약의도에 대해 국내에서는 처음으로 국내 프랜차이즈 기업들의 임직원을 대상으로 조사와 분석을 하였다는 점에서 본 연구에 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 컨설팅사의 배태성요인이 불확실성의 감소에 미치는 영향을 분석한 결과, 배태성 요인은 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H1 가설은 기각되었다.

셋째, 컨설팅사의 신호요인이 불확실성의 감소에 미치는 영향을 분석한 결

과, 신호 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2 가설은 채택되었으며, 컨설팅비즈니스와 관련하여 배태성요인보다는 신호요인이 불확실성 감소에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 불확실성의 감소가 계약의도에 미치는 영향을 분석한 결과 불확실성 요인은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3 가설은 채택되었으며, 컨설팅비즈니스와 관련하여 불확실성 감소는 계약의도에 직접적인 영향을 줄 수 있다고 할 수 있다.

본 연구에서는 배태성이론과 신호이론을 바탕으로 불확실성의 증감에 따라 계약의도에 미치는 영향에 대한 이론적, 실증적 접근을 시도하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있으며, 국내 프랜차이즈 기업들의 임직원을 대상으로 연구를 진행함으로써 배태성요인과 신호요인에 의한 불확실성 감소의 영향관계가 계약의도에 어떻게 작용하는지를 실증적으로 분석하였다.

먼저, 신호요인이 배태성요인보다 불확실성의 감소에 미치는 영향이 더 크다는 것은 컨설팅을 의뢰하는 클라이언트가 유능한 컨설팅사를 선정하기 위해서는 상대적으로 네트워크 중심의 배태성 요인보다는 객관적 지표인 신호요인을 더욱 중요하게 고려할 필요가 있음을 시사한다. 이에 컨설팅사는 계약 전 신호요인에 대해 중요하게 생각할 필요가 있으며, 이를 통해 실질적으로 컨설팅 계약 성사율을 높일 수 있다는 시사점을 제공할 수 있었다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구에서 실증분석을 통한 결과물을 보면 몇 가지 한계점과 제약사항으로 인해 연구결과 수용에 있어 신중해야 할 것이며, 향후 이런 문제점들을 보완, 해결하기 위해서는 다음과 같은 여러가지 사항들이 잘 반영되어 보다 의미 있는 결과를 얻을 수 있도록 해야 할 것이다.

첫째, 컨설팅 서비스 특성 중의 하나인 불확실성에 대한 기존 국내 연구자료 일부와, 해외 문헌에서 사용된 척도를 이용하여 국내 프랜차이즈 임직원들을 대상으로 측정하는데 있어 애로 사항이 있었다. 따라서 이러한 문제점을

보완하여 향후 연구를 진행할 경우에는 국내 기업이나 클라이언트들을 대상으로 한 컨설팅 관련 불확실성과 계약의도의 정확한 개념정의와 관련 문헌자료가 추가적으로 있었으면 한다.

둘째, 컨설팅 성과 및 기업의 성과 이 둘의 영향관계를 규명하기 위해 다양한 연구가 진행되어 왔으나, 일차원적인 컨설팅 수주 및 계약의도에 대한 선행연구는 다소 부족한 실정이다. 본 연구를 바탕으로 국내 프랜차이즈 기업들의 외부 컨설팅용역 선정과정에서 클라이언트가 컨설팅사를 선정하는 이유에 대해서 좀 더 심층 분석을 하였으면 한다. 컨설팅사로서 보유하고 있는 역량을 효과적으로 표출할 수 있는 요인을 규명하고 클라이언트에게 효과적으로 인식시켜 컨설팅 수주로의 연계 전략을 확보하기 위한 다양한 심층 조사를 하였으면 한다.

셋째, 앞서 제시한 확인적 요인분석에 더해 간접효과 분석을 통해 컨설팅사의 배태성요인과 신호요인이 계약의도에 미치는 영향을 추가로 분석하여 더욱 효과적인 결과물을 얻었으면 한다.

넷째, 기업 규모에 따른 클라이언트의 외부 컨설팅 선정 기준을 파악하고자 주식회사와 개인회사, 가맹점수와 매출규모 등으로 구분하여 비교 분석을 하고자 하였으나 조사한 샘플 수가 각각 124명, 92명(전체 216명)로 표본수가 적어 구조방정식에 의한 조사 분석이 어려웠다. 기업 규모에 따른 외부 컨설팅 선정 기준이 다르다고 하였다(Armbrüster, 2006: 11). 그는 대기업들은 가격보다는 신뢰와 명성에 바탕을 둔 유명한 컨설팅사를 선호하는 반면에 중소기업들은 가격 때문에 일반적인 컨설팅회사를 선호한다고 주장하였다. 결국 이런 선택은 컨설팅의 품질은 물론 서비스에도 추가적인 영향을 줄 수 있다고 하였다. 따라서 국내에서도 앞으로 기업 규모에 따른 클라이언트의 생각과 의도, 컨설팅 결과물이 어떻게 달라지는지를 파악하는 것도 중요하다고 판단된다. 상기 언급된 사항들은 향후 연구과제로 추진되어 국내 컨설팅산업에서의 본질적인 문제점을 발견, 개선하고 새롭고 참신한 신규방안을 도출하는데 기여하였으면 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강개부. (2013). “국가이미지가 브랜드이미지와 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 자민족중심주의의 조절효과를 중심으로”. 경상대학교 대학원. 석사학위논문
- 강문선. (2008). 『공무원 채용제도의 이론적 분석: 신호이론과 외부효과. 고려대학교 석사학위논문.
- 강선아. (2011). ”항공사 브랜드자산과 브랜드선호도가 구매의도에 미치는 영향 : 전환비용의 조절효과를 중심으로: . 경기대학교 대학원. 석사학위논문
- 권기준, & 이보미. (2010). 외식프랜차이즈 시스템의 공정성, 관계의 질과 장기관계지향성간의 관계.
- 곽홍주. (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구-중소기업 경영컨설팅시장을 중심으로. 『전문경영인연구, 11(1): 1-23.
- 김경은. (2009). 『서비스 판매원에 대한 클라이언트 배태성이 클라이언트-기업 관계에 미치는 영향. 전남대학교 박사학위논문.
- 김경은. (2011). 서비스 종업원과 클라이언트 관계에서 관계 배태성의 형성과 역할에 관한 연구. 『마케팅연구, 26(9월): 15-41.
- 김광용·김명섭·이채언·이용희. (2008). 비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용. 서울: 도서출판 청람.
- 김광훈·황규승. (2001). 경영컨설팅 서비스품질 구성요인에 관한 연구. 『경영과학, 18(1): 5, 15-2, 18.
- 김동수, 손병모. (2011). 외식산업 품질관리 요인이 소비자 만족 및 추천의도에 미치는 영향. 관광연구저널, 25(1), 143-163.
- 김두열·김태성·이현수. (2011). 경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 의뢰기업 조직특성의 조절효과. 『디지털정책연구, 9(6): 243-253

- 김미송(2013), "친환경농산물 선택기준이 구매의도에 미치는 영향: 소비자 태도와 신뢰의 매개, 조절효과를 중심으로", 안양대학교 대학원, 박사학위논문
- 김성혁, 최승만, & 권상미. (2009). 호텔 레스토랑의 물리적 환경지각이 감정반응, 클라이언트만족, 재구매 의도 및 추천의도에 미치는 영향. 관광연구, 23,81-99.
- 김왕용. (2017). 『제4차 산업혁명시대의 경영컨설팅 P&P』, 북넷.
- 김종광, 석기준. (2012). "경영컨설팅 서비스품질이 기업성과와 컨설턴트 변경에 미치는 영향". 세무회계연구. 32권. 133-159.
- 김지영. (2012). 『관계적 배태성 이론을 적용한 백화점 패션 샵마스터와 클라이언트의 장기관계지향성에 관한 연구. 중앙대학교 박사학위논문.
- 김효경, & 손수진. (2010). 스타마케팅을 이용한 광고태도가 브랜드태도 및 구매의도에 미치는 영향. 관광연구, 25, 229-251
- 김환진. (2014). 벤처기업의 기술제휴 파트너 선정기준 및 성과에 관한 연구. 『기술혁신학회지, 17(3): 540-562.
- 김후진. (2014). "경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향". 박사학위논문. 창원대학교.
- 남수희. (2005). 한국기업의 컨설팅에 대한 만족요인을 파악하기 위한 연구한국 컨설팅 산업의 문제점과 발전방안을 중심으로. 『경영컨설팅연구, 5(1): 1-26.
- 민용기, & 김영규. (2016). 프랜차이즈 선택속성과 브랜드자산에 따른 예비창업자의 프랜차이즈 가맹계약의도. 관광연구저널, 30(6), 47-58.
- 박경원, 박주영, & 유연우. (2011). 가맹본부 정보의 Signaling 효과에 관한 탐색적 연구: 가맹점 예비 창업자를 중심으로. 유통경영학회지, 14(4), 103-128.
- 박경태·김세현. (2014). 정보보호 관리체계(ISMS) 인증을 위한 컨설팅 업체 선정요인에 관한 연구. 『Journal of The Korea Institute of Information & Cryptology, 24(6): 1309-1318.
- 박병호. (2005). SERVQUAL 모형을 이용한 경영컨설팅 서비스 품질에 관한 연

- 구. 인하대학교. 석사학위논문.
- 박성휘. (2011). "온라인 구전정보가 소비자 구매의도에 미치는 영향에 대한 연구 : 관여도, 조절초점, 자기효능감의 조절효과를 중심으로". 인하대학교 대학원. 박사학위논문
- 박소현·이국희. (2009). IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 클라이언트의 인식차이를 중심으로. 『Information System Review, 11(1): 107-132.
- 박윤정. (2008). "AHP을 이용한 부동산컨설팅 선택요인에 관한 연구". -금융사와 건설사를 중심으로-. 건국대학교. 석사학위논문
- 박주홍. (2017). 『경영컨설팅의 이해』. 박영사.
- 배병렬. (2006). LISREL 구조방정식모델. 서울: 청람.
- 배용섭·안영진. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수진기업 특성의 조절효과. 『서비스경영학회지, 14(3): 25-40.
- 서민교, 김문명. (2019). 『프랜차이즈 산업통계 보고서』. 베플커뮤니케이션.
- 송거영. (2015). 컨설팅몰입이 컨설팅품질지각 및 컨설팅효과성에 미치는 영향: 정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로. 한성대학교 박사학위논문.
- 송지준. (2012). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법. 서울: 21세기사.
- 신동주. (2012). "컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅성과 및 재 구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구". 석사학위논문. 한성대학교.
- 신태호, 신성원, & 곽홍주. (2006). 한국의 컨설팅산업 현황과 컨설팅시장의 발전을 위한 향후 추진방안. 서비스경영학회지, 7(2), 171-200.
- 신동주, 홍정완, 유연우. (2015). 컨설턴트의 친사회적 서비스가 관계적 배태성, 관계신뢰, 관계만족, 장기관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 디지털융복합연구, 13(3), 95-106.
- 우종필. (2012). 우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해 . 한나래출판사.
- 유현미. (2007). "유통업체 브랜드(Private Brand)의 구매의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 유통업체와 제조업체에 대한 신뢰를 중심으로", 고려대학교 대학원, 석사학위논문
- 윤성환. (2008). 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에

- 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 경영학과 석사학위논문.
- 이영환. (1994). 『불확실성과 정보의 경제학』. 서울 : 매일경제신문사.
- 이윤원·황서진·이충섭. (2012). 컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석. 『산업경제연구, 25(1): 315-337.
- 이인수. (2014). 『컨설팅사의 전략적 제휴동기, 파트너 선정기준, 제휴역량이 성과에 미치는 영향. 한성대학교 박사학위논문.
- 이지은, 서창석, 김승철. (2010). “컨설턴트 역량모델에 관한연구”. -AHP기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로-. 한국경영학회. 통합학술대회 발표논문집. 253-274.
- 정구상, 이성희, 김영진, 김선아, 김태성. (2012). 한국중소기업을 위한 컨설팅 서비스의 사후관리 효과에 관한 연구. 디지털정책연구, 10(6), 159-169.
- 정미영. (2007). ”브랜드이미지가 구매의도 및 클라이언트충성도에 미치는 영향 : 커피브랜드를 중심으로“. 성균관대학교 대학원. 석사학위논문.
- 정범성·심정택·이상식. (2013). 아웃소싱 파트너 선정요인과 전략이 아웃소싱 성공도 및 BSC성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국산업정보학회 논문지, 18(6): 113-125.
- 정석태. (2014). 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 박사학위논문.
- 정석태·김윤식·이창기. (2014). 컨설팅업체의 역량과 서비스 가격이 재구매의도에 미치는 영향: 불확실성을 조절변수로. 『호텔관광연구, 16(5): 351-366.
- 조미옥. (2012). “가맹본부의 신호 요인이 예비창업가맹점주의 신뢰인식과 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원. 석사학위논문.
- 조민호·설중웅. (2009). 컨설팅 프로세스. 서울: 새로운 제안
- 조영대. (2005). 비즈니스 컨설팅 서비스. 서울: 남두도서.
- 조영준·이승희. (2011). 컨설팅 특성이 구전의도와 재구매의도에 미치는 영향 연구. 『디지털정책연구, 9(6): 207-216.
- 중소기업기술정보진흥원(2010) 『컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구』 서울 : 중소기업청
- 최미현(2008), ”스포츠 스폰서십이 스포츠 의류 브랜드 자산과 구매의도에 미치

는 영향“, 경희대학교 대학원, 박사학위논문

최창호·유연우. (2014). 클라이언트와 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『Journal of Digital Convergence, 12(10): 87-96.

하귀룡·윤상흠·최석봉. (2011). 제조업체 아웃소싱 파트너 선정요인의 중요도 분석: AHP 기법을 중심으로. 『한국경영교육학회지:489-515.

하아정(2014), “한류현상이 한국상품의 소비가치 및 구매의도에 미치는 영향 :명동지역 상권 중국관광객을 중심으로, 경희대학교 대학원, 석사학위논문

한국경영기술컨설턴트협회 (2007). 『컨설팅백서』

황상모. (2012). “프랜차이즈 클라이언트의 지각된 가치가 구매의도에 미치는 영향 :몰입의 매개효과 분석”. 단국대학교 대학원. 박사학위논문



2. 국외문헌

- Aharoni, Y. (2000). *The role of reputation in global professional business services*. In: Aharoni, Y and Nachum, L. (eds.): Globalization of services. Some implications for theory and practice, 125-141, Routledge, London and New York
- Adamson, J. (2000). *Management Consulting Meet a Potential Client for the First Time' the Pre-entry Phase of Consultancy in SMEs and the issue of Qualitative Research Methodology*. Qualitative Market Research, 3(1): 17-26.
- Akerlof, G. (1970). The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84: 488-500
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of management development*, 24(1), 68-93.
- 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.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press
- Babic-Hodovic, V., Mehic, E. and Arslanagic, M. (2011). *Influence of Banks' Corporate Reputation on Organizational Buyers Perceived Value*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 351-360
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94
- Balmer, John M. T. (1997). *Managing corporate image and corporate reputation*. *Long Range Planning*, 31(5): 695-702

- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press
- Barnett, M. L., J. M. Jermier and B. A. Lafferty (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9(1), 26–38
- Belkaoui, A and E. Pavlik (1991). Asset management performance and reputation building for large US firms. *British Journal of Management* 2, 231–238
- Bennet, R. and Kottasz, R. (2000). *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*. *Corporate Communication*, 5(4), 224–232
- Bessant, J. and H. Rush (1995). *Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer*. *Research Policy* 24, 97–114
- Bhattacharya, S. (1979). Imperfect information, dividend policy, and “the bird in the hand” fallacy. *Bell journal of economics*, 10(1), 259–270.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*, NY: Wiley.
- Blomqvist, Å., & Léger, P. T. (2005). Information asymmetry, insurance, and the decision to hospitalize. *Journal of Health Economics*, 24(4), 775–793.
- Caruana, A., Money, A. H. and Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, 1338–1352
- Chen Yong, Mak Barry & Li Zhou (2013). *Quality deterioration in package tours: The interplay of asymmetric information and reputation*. *Tourism Management* 38, 43–54
- Cho, Chong Hyuk (2011). Perceived uncertainty and competence as motivators of communicative modes: some propositions. *Korean*

- Journal of Communication Studies*, Vol. 19 No. 4, 121–135
- Clampitt, P. G. and Williams, M. L. (2003). *Managing organizational uncertainty: conceptualization and Measurement*.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39–67
- 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.
- Das, T. K. & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3):114–143.
- Dawes, P., G. R. Dowling, and P. G. Patterson (1992). *Criteria used to select management consultants. Industrial Marketing Management* 21: 187–193
- 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.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *The Journal of marketing*, 11–27.
- Edmund, R. G. & Balmer, J. M. (1998). *Managing corporate image and corporate reputation. Long Range Planning*, 31(5), 695–702

- Einwiller, Sabine (2001). *The significance of reputation and brand for creating trust in the different stages of relationship between an online vendor and its customers*. Eighth Research Symposium on Emerging Electronic Markets, 1–17
- Engel, J. R. and Blackwell, R. D. (1982). Consumer Behavior(4th ed.) New York: *The Dryden Press*
- Ernst, B. and A. Kieser (2002). In search of explanations for the consulting explosion. in K. Sahlin-Andersson and L. Engwall. The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources. *Stanford, Ca: Stanford University Press*, 47–73
- 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.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, reading, mass: addison-wesley.
- Fombrun, Charles J. and Riel, Van. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputation*, London, UK: *Pearson Financial Times*.
- Funtowicz, S. O. and Ravetz, J. P. (1990). *Uncertainty and quality in science for policy*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1–19.
- Gluckler, J. and Armbrüster, T. (2003). *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanism of Trust and Networked Reputation*. *Organization Studies* 24(2), 269–297
- Grazioli, S. and S. L. Jarvenpa (2000). *Perils of internet fraud: an empirical investigation of deception and trust with experienced*

- internet consumers. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 30(4), 395–410
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Prentice–Hall.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P. & Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer–employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 1, 44–59
- Grewal, D. and Baker, Julie. (1994). Do retail store environmental factors affect consumers price acceptability? An empirical examination, *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), 107–115
- Heung, Vincent C. S. (2008). Effects of tour leader's service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 14 No. 4, 305–315
- Homburg, C. and Stebel, P. (2009). *Determinants of contract terms for professional services. Management of Accounting Research* 20: 129–145
- Hsu, Shin Chun (1987). *English of Management*. Tunghua Publishing Co., Ltd.
- Jang, Y. and J. Lee. (1997). "Empirical study of management consulting success in Korea". *Asis Pacific Journal of Management*. Vol. 14. No.2. October. 165–183.
- Jones M. A. Mothersbaugh. D. L & Beatty. S. E.(2000), *Switching Barriers and Repurchase Intentions in Service. J Retalling*, 76(2), 259–274.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E. and Kakabadese, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development* 25(5), 416–500
- Keeble, D. and J. Schwalbach (1995). *Management Consultancy in*

- Europe, Working Paper 01. Economic and Social Research Council Centre for Business Research, University of Cambridge
- Kipping, M. (1999). *American management consulting companies in western Europe, 1920 to 1990: products, reputation and relationships*. *Business History Review* 73: 193–222
- Kipping, M. and L. Engwell (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Blackwell, 28–49
- Kipping, M. and Saint-Martin, D. (2005). *Between Regulation, Promotion and Consumption: Government and Management Consultancy in Britain*. *Business History*, 47 (3): 449–65
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology* 100: 313–345
- Kubr, M. (Ed.). (2012). *Management consulting: A guide to the profession*. 4th ed. 한종극, 심재섭(역). 경영컨설팅 . 서울: 새로운 제안. (원서출판 2002)
- Laacks, Nils (2010). *Networks and the internationalization of management consulting firms: A critical view on traditional theory*. Diplomica Verlag GmbH
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.
- Lin, Long-Yi (2008). *The influence of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effect of word-of-mouth*.
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research* 54, 11–24

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review*, 20(3), 709–734
- McKenna, C. D. (1995). *The origins of modern management consulting. Business and Economics History* 24: 51–58
- McLachlin, R. D. (1999). *Factors for Consulting Engagement Success. Management Decision*, 37(5): 394–402.
- 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.
- Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal* 11: 513–519
- Nidomolu, S. R. (1996). *Standardization Requirements Uncertainty and Software Project Performance. Information and Management*, 31(3): 135–150.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. *Journal of marketing*, 54(4), 80–93.
- Olaru, D., S. Purchase, and N. Peterson (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/8, 554–565
- O'Mahoney, Joe. (2010). *Management Consultancy. Oxford University Press*, 20–38
- Pemer, F. and Werr, A. (2013). *The Uncertain Management Consulting Services Client*. Int. Studies of Mgt. & Org., vol.43, no. 3, 22–40
- Phillips, J. (2006). *How to Build a Successful Consulting Practice?* NY: McGraw–Hill.
- Poufelt, F. and Payne, A. (1994). Management consultants: client and

- consultant perspectives. *Scand. Journal of Management*, Vol. 10(4), 421–436
- 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.
- Rao, A. R., & Bergen, M. E. (1992). Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 412–423
- Salaman, G. (2002). *Understanding advice: towards a sociology of management consulting*. Oxford: Blackwell, 247–259
- Shapiro, B. P. (1968). *The psychology of pricing*. Harvard Business Review, 46(4), 14–25.
- Sharif, A. M. (2002). *Professional services organizations and the role of consulting in the new economy*.
- 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).
- Simon, A. & Kumar, V. (2001). *Clients Views on Strategic Capabilities which lead to Management Consulting Success*. *Management Decision*, 39(5): 362–372.
- Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanism in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 150–167
- Spence, M. (1973). Job marketing signaling. *Quarterly Journal of*

- Economics* 87: 355–374 (1974). Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes. Cambridge, MA: Harvard University Press (1976). Competition in salaries, credentials, and signaling prerequisites for jobs. *Quarterly Journal of Economics* 90: 51–74
- Swan, J. E., Bowers, M. R. and Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: an integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of Business Research* 44, 93–107
- Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W. (1985). *How industrial salespeople gain customer trust. Industrial Marketing Management*, 14(3), 203–211.
- Taylor, S. A. and Hunter, G. (2003). An assessment of the relationship between service quality and consumer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, Vol. 70(Summer), 163–178
- Turner, A. N. (1982). *Consulting is more than Giving Advice*. Harvard Business Review, 60(5): 120–129.
- UNCTAD (1993). *Management Consulting: A Survey of the Industry and Its Largest Firms*. New York: United Nations Conference on Trade and Development, Program on Transnational Corporations
- Van der Sluis, J. P. (1997). *Anchoring Amid Uncertainty: On the management of uncertainties in risk assessment of anthropogenic climate change*. Ph. D. dissertation, University of Utrecht, Netherlands
- Visser, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248–260
- Walker et al. (2003). *Defining uncertainty: A conceptual basis for uncertainty management in model-based decision support*.

Integrated Assessment, Vol. 4(1), 5–17

- Watson, M. (2004). *Organizational Uncertainty Management: Developing a framework for public relations practitioner involvement*. School of Mass Communications, University of South Florida
- Wilkinson, J. W. (1995). *What is management consulting?* Handbook of Management Consulting Services, McGraw-Hill
- Wispe, L. G. (1972). Positive forms of social behavior: An overview. *Journal of Social Issues*, 28(3), 1–19.
- Yamagishi, T., Cook, K. S. and Watabe, M. (1998). Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 1.: 165–194
- Yoon, E., Guffey, H. J. and Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research* 27: 215–228

설 문 지

안녕하세요? 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 본 연구의 설문에 응
해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 現 외식프랜차이즈 가맹본부에 종사하고 계시는 임직원을
대상으로 “컨설팅사 특성이 계약의도에 미치는 영향에 관한 연구”에 한
연구의 분석에 필요한 기초자료를 수집하기 위하여 작성 되었습니다.

귀하의 설문 내용은 무기명으로 처리되며, 본 연구 이외의 다른 목적으
로 사용되지 않을 것입니다. 귀하께서 그동안 외식프랜차이즈 가맹본부에
서 종사하시면서, 외부 컨설팅의 계약과 관련하여 솔직하게 응답해 주시
기 바랍니다.

귀중한 시간을 내어 설문 조사에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
(※ 설문 응답에 5~10분 정도 소요될 수 있습니다.)

2021년 10월

한성대학교 지식서비스& 컨설팅 대학원

미래융합컨설팅학과 / 석사과정

창업&프랜차이즈컨설팅전공

연 구 자 : 김 진 호

지도교수 : 전 우 소

E-mail : sinkolove@hanmail.net

I. 사전질문

귀사에서 수행하신 프로젝트 중 외부 컨설팅회사가 참여한 경험이 있으십니까?

- ① 예 → 가장 최근에 컨설팅 받은 경험을 바탕으로 설문을 진행해주세요.
 ② 아니오 → 컨설팅사를 선정한다는 가정 하에 설문을 진행해주세요.

II. 다음은 컨설팅사의 특성중 배태성요인에 관한 질문입니다. 컨설팅사를 선정할 때 중요하다고 생각되는 요인에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

컨설팅사 특성 중 배태성요인 관련 질문

설문내용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 신뢰할만한 지인의 추천(소개)이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅을 경험한 다른 업체의 추천이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅사는 상호만족을 주는 관계여야 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설턴트와의 개인적 친분이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
5. 컨설턴트의 편안하고 친밀하며 신뢰를 주는 계약전 상담과정이 중요하다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 컨설팅사의 특성중 신호요인에 관한 질문입니다. 컨설팅사를 선정할 때 중요하다고 생각되는 요인에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

컨설팅사 특성 중 신호요인 관련 질문

설문내용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅사는 오랜 연혁과 성공사례를 보유하고 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅사의 유사한 컨설팅 수행실적이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅사는 컨설턴트를 정직원으로 여러명 보유하고 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 담당 컨설턴트는 학위 및 자격증 등 충분한 수행자격을 보유하고 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 담당 컨설턴트는 명성(강연, 저서, 언론노출 등)이 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 불확실성에 관한 질문입니다. 컨설팅사를 선정할 때 중요하다고 생각되는 요인에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

컨설팅회사 선정시 불확실성에 관한 질문

설문내용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 컨설팅사와 거래하기 전에 해당 컨설팅사에 대한 정보 부족으로 인한 불안감이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅사가 과업수행을 성공적으로 기간내에 성실히 마무리할 것이라고 확신할 수 없다.	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 종료 후 피드백 등의 사후관리를 적절히 수행할 것이라고 확신할 수 없다.	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅사가 합리적인 비용을 제시하였는지 알기 어렵다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 컨설팅 계약의도에 관련된 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표를 해주세요.

컨설팅 계약의도 관련

설문내용	전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 해당 컨설팅사와 사업 파트너가 되고 싶다.	①	②	③	④	⑤
2. 해당 컨설팅사에게 관심이 간다.	①	②	③	④	⑤
3. 해당 컨설팅사와 컨설팅 계약을 하고 싶다.	①	②	③	④	⑤
4. 향후 컨설팅 의뢰의 필요성이 생긴다면, 해당 컨설팅사와 계약할 것이다.	①	②	③	④	⑤

VI. 통계처리에 필요한 일반사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60세 이상

3. 귀하의 최종학력은?

- ① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 대학교 졸업 ④ 대학원 재학/졸업 이상
⑤ 기타 ()

4. 귀하의 회사 업종은?

- ① 커피(제과제빵, 디저트) ② 치킨, 피자 ③ 한식 ④ 중식 ⑤ 일식
⑥ 별식·퓨전요리 ⑦ 분식 ⑧ 패스트푸드 ⑨ 주점 ⑩ 기타 ()

5. 귀하의 회사 형태는?

- ① 주식회사 ② 개인기업/기타

6. 귀하의 회사 직급은?

- ① 경영진/임원 ② 수석(책임)연구원/부(차)장급 ③ 선임연구원/과장
④ 주임연구원/대리급 ⑤ 연구원/사원 ⑥ 기타()

7. 귀하의 회사 업력은?

- ① 1~10년 ② 11~20년 ③ 21~30년 ④ 31~40년 ⑤ 40년 이상

7-1. 귀하의 회사규모(가맹점 수)는?

- ① 10개 미만 ② 10~30개 미만 ③ 30~50개 미만 ④ 50~100개 미만
⑤ 100~500개 미만 ⑥ 500개 이상

7-2. 귀하의 회사 작년 연매출규모는?

- ① 10억 미만 ② 10~50억 ③ 50~100억 ④ 100~200억 ⑤ 200~300억
⑥ 300~500억 ⑦ 500억 이상

8. 귀하의 회사 외부 컨설팅 경험은? (회)

● 본 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A study on the effect of consulting firm characteristics (embeddedness factors, signal factors) on contract intention: uncertainty as a parameter

Kim, Jin-Ho

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

Overall, the consulting industry is one of the important industries that can efficiently increase the nation's economic vitality as a high value-added industry based on knowledge. Despite its high contribution to other industries and excellent job creation effects, the reality of the domestic consulting industry is considerably worse than that of developed countries. The consulting industry itself is also a corporate culture imported from abroad, but in Korea, the consulting culture has not been properly developed and settled.

Therefore, this study aims to predict how consulting firms' characteristics (obligation factors, signal factors) reduce client uncertainty,

identify relationships with contract intentions, and present results, and express their assets and capabilities to clients in the future. In particular, the majority of relatively small domestic consulting companies tried to contribute to the continuous business operation by being effectively recognized by clients by utilizing limited assets and capabilities. The results of this study were revealed as follows.

Based on previous studies, a questionnaire was constructed by referring to the operational definition of variables. A survey was conducted on franchise company executives and employees, and three hypotheses were verified after reviewing the frequency analysis, reliability analysis, validity analysis, and suitability analysis of the research model based on the final 216 available samples out of a total of 400 copies.

First, many theoretical studies have been conducted on general and franchise companies in terms of the influence of these variables on conforming performance and repurchase intention, using consultant competency, service quality, and uncertainty environmental factors. An empirical analysis was conducted by introducing variables such as embeddedness factors, signal factors, uncertainty, and contract intention from the perspective felt while practically operating the consulting business. In particular, this study is meaningful in that it surveyed and analyzed executives and employees of domestic franchise companies for the first time in Korea on embedded factors, signal factors, uncertainty, and contract intentions that may occur in the process of signing contracts rather than consulting-related services.

Second, as a result of analyzing the effect of the consulting firm's embeddedness factor on the reduction of uncertainty, it was found that the embeddedness factor did not have a positive (+) effect, and the H1 hypothesis was rejected.

Third, as a result of analyzing the effect of consulting firms' signal

factors on the reduction of uncertainty, the H2 hypothesis was adopted, and the signal factors rather than the embedded factors directly affect the reduction of uncertainty in consulting business.

Fourth, as a result of analyzing the effect of reduction of uncertainty on contract intention, the H3 hypothesis was adopted as a result of analyzing the effect of uncertainty on contract intention, and it can be said that reduction of uncertainty in relation to consulting business can have a direct effect on contract intention.

This study is significant in that it attempted a theoretical and empirical approach to the effect of uncertainty on contract intention based on the theory of embeddedness and signal, and empirically analyzed how the influence of reduced uncertainty by signal factors affects contract intention by conducting a study on executives and employees of domestic franchise companies.

First of all, the fact that signal factors have a greater impact on the reduction of uncertainty than embedded factors suggests that clients requesting consulting need to consider signal factors, which are objective indicators, more important than network-oriented embedded factors. Accordingly, consulting companies need to consider the pre-contract signaling factors important, and through this, they were able to provide implications that the consulting contract completion rate could be substantially increased.

【Key words】 컨설팅, 배태성이론, 신호이론, 불확실성, 계약의도