

박사학위논문

컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이  
구매의도에 미치는 영향에 관한 연구

2014년

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
컨 버 전 스 전 공  
정 석 태

박사학위논문

지도교수 정진택

# 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study on Factors to Purchase Intention Affected  
by Clients Under Uncertainty of Consulting Services

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
컨 버 전 스 전 공  
정 석 태

정석태의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
컨버전스전공  
정 석 태

컨설팅 서비스는 전문 직업적 서비스로서 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객 조직의 경영 또는 기술적인 어려운 문제들을 분석하고 도와주며 추천하는 것이며, 또한 고객에게 해결책에 대한 실행 도움을 제공하는 서비스라고 정의하였다(Kubr, 1997).

지식중심의 컨설팅서비스 특성은 일반 제조업과 달리 초기에 고객에게 유형의 제품을 보여주는 것이 불가능하다. 즉 컨설팅서비스의 품질은 컨설팅사와 고객이 계약을 맺고 일을 수행하기 이전에는 정확한 평가를 할 수 없다는 것이다. 이러한 상황은 고객과의 관계에서 여러 문제점을 야기 시킬 수도 있으며, 더욱이 기업의 성공은 다양한 결정과 조건을 바탕으로 한 것이기 때문에 컨설팅 프로젝트가 종료된 후에도 그 영향을 평가하기가 매우 어렵다. 이러한 업무 수행 평가는 주관적 절차로서 참고할 만한 객관적 기준이 거의 없다. 또한 컨설팅서비스는 상호 의존적 협력을 필요로 한다는 것이다. 컨설팅사와 고객 관계에서 의미있고 정확한 결과물을 산출하기 위해서는 컨설팅사에 대한 고객의 절대적 지원이 필요하다. 즉 고객은 결과 산출물의 정확한 정보를 얻기 위해서는 조직 내부의 비밀정보를 컨설팅사에 제공할 수밖에 없으

며, 이는 고객이 프로젝트 결과물에 상당한 영향력을 끼칠 수 있다는 것을 의미한다. 그러나 컨설팅을 수행하는 과정에서 조직 목표, 전략, 기술 등을 상호 의존하기 때문에 불확실하다. 이러한 이유 때문에 컨설팅사와 고객의 관점에서 불확실성은 상호적이라고 본다.

컨설팅사는 고객과의 관계에서 다른 경쟁사와의 차별화를 보여 고객으로 하여금 지속적으로 비즈니스 관계를 유지하고자 노력한다. 따라서 컨설팅사는 고객과의 불확실성을 감소시키기 위한 방안으로 여러 요인들을 파악할 수 있는데, 이것은 고객과의 관계에서 얻는 경험 기반의 신뢰와 네트워크화 된 명성이 컨설팅사의 성장 중심 요소로 나타난다고 하였다(Gluckler and Armbruster, 2003). 경험 기반의 신뢰는 고객이 다른 사람의 행위를 평가하는 인증된 방법이며 기대치로서 고객에게 손실을 끼칠만한 기회와 동기를 갖는다고 해도 손실이 일어나지 않을 것이라는 믿음을 주는 것이다. 신뢰는 시간이 경과함에 따라 상호작용을 안정화시킨다. 그러므로 컨설팅서비스의 불확실성 조건 하에서 컨설팅사 선정은 이전 거래를 기초로 한 경험에 바탕을 두고 있다. 네트워크화 된 명성은 고객의 컨설팅사에 대한 추천이나 반복된 구전 정보의 결과물이라고 한다(Armbruster, 2006). 고객은 컨설팅사의 정확한 정보를 얻고자 주변의 친구나 동료들 이용하여 컨설팅사를 평가하고자 한다는 것이다. 이러한 메커니즘은 기존 거래를 바탕으로 한 고객과의 신뢰 관계와 주변 네트워크화 된 명성을 통해 컨설팅서비스 품질의 확실성을 이야기하기 때문에 이러한 부가적인 정보에 대한 고객의 접근성을 돕는다.

따라서 본 연구에서는 컨설팅서비스의 불확실성에 대한 선행연구 이론들을 살펴 본 후 본 연구의 목적과 밀접한 영향이 있다고 판단되는 변수들을 중심으로 연구모형과 가설을 설정하였다.

본 연구의 분석단위는 수도권에 있는 기업들의 임직원 193명을 대상으로 이들이 컨설팅사를 어떻게 생각하고 어떻게 관계를 유지하는 지를 불확실성, 구매의도, 컨설팅역량, 신뢰, 명성, 가격 등과 같은 변수들을 활용하여 설문조사 하였다. 그리고 기초적인 통계분석과 회귀분석을 실시하여 가설 검증을 하였다. 아울러 컨설팅서비스와 관련된 고객의 컨설팅 경험관련 설문 문항들과 인구통계적 분석을 토대로 기술분석과 상관분석을 실시하여 가설 검증하

였다.

다음으로 본 연구를 통한 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지금까지 컨설팅이 기업의 관심사인 기업성과, 품질, 고객만족, 서비스만족과 같은 분야에서 많은 연구들이 진행되어 왔던 점에 비해 컨설팅의 이론적 관점에서 불확실성, 신뢰, 명성 등과 같은 변수들을 도입하여 실증 분석 하였다. 이는 국내에서 처음 시도한 실증분석으로서 본 연구의 의미가 있다고 본다.

둘째, 본 연구에서 컨설팅서비스의 불확실성을 이용한 연구모형은 유럽을 중심으로 다년 간 수행된 선행 연구 문헌들을 바탕으로 국내 기업의 관련 임직원을 대상으로 설문조사 한 것이다. 이는 컨설팅사와 고객 관계 관점에서 접근하며, 컨설팅사와 고객 사이의 상호작용이 어떻게 진행될 수 있는 지를 연구 분석하였다.

셋째, 해외 선행 문헌들은 고객과 컨설팅사 관계에서 가격보다는 신뢰와 명성이 더 중요하다고 하였다. 국내에서 고객과 컨설팅사와의 관계는 해외와는 어떤 차이점이 있는지를 실증 분석을 통해 비교하고자 한다.

넷째, 본 연구에서는 컨설팅사의 컨설팅역량과 고객의 구매의도 사이에 조절 변수 불확실성과 매개변수 신뢰, 명성, 가격 등을 이용한 연구 모형을 설계하였다. 이러한 변수들이 고객과 컨설팅사 관계에서 어떻게 영향을 미치는 지를 파악하고자 한다.

이상의 연구결과는 컨설팅서비스의 불확실성 환경 요인이 고객의 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구로서 컨설팅서비스의 본질을 파악하는데 이론적인 기여가 기대된다.

【주요어】 불확실성, 구매의도, 컨설팅역량, 신뢰, 명성, 가격

# 목 차

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....                         | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....                 | 1  |
| 제 2 절 연구의 범위와 방법 .....                  | 5  |
| 1. 연구 범위 .....                          | 5  |
| 2. 연구 방법 .....                          | 6  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....                      | 7  |
| 제 1 절 컨설팅 서비스와 불확실성에 관한 이론적 논의 .....    | 7  |
| 1. 컨설팅 서비스에 관한 이론적 논의 .....             | 7  |
| 2. 컨설팅 서비스의 불확실성에 관한 논의 .....           | 16 |
| 제 2 절 컨설팅 서비스의 불확실성과 고객의 구매의도 .....     | 26 |
| 1. 컨설팅 서비스의 고객 불확실성 요인에 관한 이론적 논의 ..... | 26 |
| 2. 고객 불확실성 요인에 관한 이론적 논의 .....          | 28 |
| 3. 컨설팅 서비스 고객 불확실성이 구매의도에 미치는 영향 .....  | 34 |
| 제 3 장 연구설계 .....                        | 53 |
| 제 1 절 연구모형 .....                        | 53 |
| 제 2 절 주요변수의 구성개념과 연구가설의 설정 .....        | 54 |
| 1. 주요변수의 구성개념 .....                     | 54 |
| 2. 연구가설의 설정 .....                       | 57 |
| 제 3 절 자료수집 및 분석방법 .....                 | 66 |
| 제 4 장 연구분석 결과 .....                     | 68 |
| 제 1 절 표본의 인구 통계적 특성 .....               | 68 |
| 제 2 절 측정도구 .....                        | 71 |
| 제 3 절 신뢰성 및 타당성 분석 .....                | 72 |

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 1. 신뢰성 분석 .....               | 72      |
| 2. 타당성분석 .....                | 72      |
| 3. 변수간의 상관관계 .....            | 74      |
| 제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석 .....   | 75      |
| 1. 컨설팅역량 요인에 대한 차이분석 .....    | 75      |
| 2. 불확실성 요인에 대한 차이분석 .....     | 77      |
| 3. 신뢰 요인에 대한 차이분석 .....       | 78      |
| 4. 명성 요인에 대한 차이분석 .....       | 80      |
| 5. 가격 요인에 대한 차이분석 .....       | 82      |
| 6. 구매의도 요인에 대한 차이분석 .....     | 83      |
| 제 5 절 회귀분석에 의한 가설검증 .....     | 85      |
| 1. 컨설팅역량과 신뢰 간의 관계 .....      | 85      |
| 2. 컨설팅역량과 명성 간의 관계 .....      | 86      |
| 3. 컨설팅역량과 가격 간의 관계 .....      | 88      |
| 4. 불확실성의 조절관계 .....           | 89      |
| 5. 신뢰와 구매의도 간의 관계 .....       | 91      |
| 6. 명성과 구매의도 간의 관계 .....       | 92      |
| 7. 가격과 구매의도 간의 관계 .....       | 93      |
| 8. 매개효과 검증 .....              | 94      |
| 9. 위계적 회귀분석 .....             | 96      |
| 10. 가설검증 결과 분석 .....          | 97      |
| <br>제5장 결론 .....              | <br>101 |
| 제 1 절 결 론 및 시사점 .....         | 101     |
| 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제 ..... | 103     |
| <br>【참고문헌】 .....              | <br>105 |
| 1. 국내문헌 .....                 | 105     |
| 2. 외국문헌 .....                 | 107     |

|          |     |
|----------|-----|
| 부록 ..... | 119 |
|----------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| ABSTRACT ..... | 124 |
|----------------|-----|

## 표 목 차

|        |                                    |    |
|--------|------------------------------------|----|
| 〈표 1〉  | 컨설팅 서비스의 개념 정의 .....               | 8  |
| 〈표 2〉  | 불확실성에 의한 고객 유형의 차이와 각 집단의 특성 ..... | 39 |
| 〈표 3〉  | 표본의 인구 통계적 특성 .....                | 68 |
| 〈표 4〉  | 설문지 구성 .....                       | 70 |
| 〈표 5〉  | 측정도구의 구성 .....                     | 71 |
| 〈표 6〉  | 신뢰성 분석결과 .....                     | 72 |
| 〈표 7〉  | 측정문항의 타당성 분석 결과 .....              | 73 |
| 〈표 8〉  | KMO와 Bartlett의 검정 .....            | 74 |
| 〈표 9〉  | 변수들 간의 상관계수 .....                  | 74 |
| 〈표 10〉 | 컨설팅역량 요인에 대한 차이분석 .....            | 75 |
| 〈표 11〉 | 불확실성 요인에 대한 차이분석 .....             | 76 |
| 〈표 12〉 | 신뢰 요인에 대한 차이분석 .....               | 78 |
| 〈표 13〉 | 명성 요인에 대한 차이분석 .....               | 79 |
| 〈표 14〉 | 가격 요인에 대한 차이분석 .....               | 81 |
| 〈표 15〉 | 구매의도 요인에 대한 차이분석 .....             | 82 |
| 〈표 16〉 | 모형요약 .....                         | 84 |
| 〈표 17〉 | 분산분석 .....                         | 85 |
| 〈표 18〉 | 계수 .....                           | 85 |
| 〈표 19〉 | 모형요약 .....                         | 85 |
| 〈표 20〉 | 분산분석 .....                         | 86 |
| 〈표 21〉 | 계수 .....                           | 86 |
| 〈표 22〉 | 모형요약 .....                         | 86 |
| 〈표 23〉 | 분산분석 .....                         | 87 |
| 〈표 24〉 | 계수 .....                           | 87 |
| 〈표 25〉 | 신뢰에 대한 조절효과 모형요약 .....             | 88 |
| 〈표 26〉 | 명성에 대한 조절효과 모형요약 .....             | 89 |
| 〈표 27〉 | 가격에 대한 조절효과 모형요약 .....             | 89 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 〈표 28〉 모형요약 .....                  | 90 |
| 〈표 29〉 분산분석 .....                  | 90 |
| 〈표 30〉 계수 .....                    | 90 |
| 〈표 31〉 모형요약 .....                  | 91 |
| 〈표 32〉 분산분석 .....                  | 91 |
| 〈표 33〉 계수 .....                    | 92 |
| 〈표 34〉 모형요약 .....                  | 92 |
| 〈표 35〉 분산분석 .....                  | 92 |
| 〈표 36〉 계수 .....                    | 93 |
| 〈표 37〉 구매의도에 대한 신뢰의 매개효과 .....     | 93 |
| 〈표 38〉 구매의도에 대한 명성의 매개효과 .....     | 94 |
| 〈표 39〉 구매의도에 대한 가격의 매개효과 .....     | 94 |
| 〈표 40〉 구매의도에 미치는 위계적 회귀분석 결과 ..... | 95 |
| 〈표 41〉 가설검증 결과 분석 .....            | 97 |

## 그림 목 차

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 〈그림 1〉 컨설팅서비스 불확실성과 고객유형 및 구매의도 ..... | 36 |
| 〈그림 2〉 연구모형 .....                     | 53 |

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

컨설팅산업은 고부가가치가 있는 지식서비스 산업으로서 국내 산업전반에 대한 연쇄 파급효과가 매우 크다. 최근 IT산업을 중심으로 산업기술간 융·복합 추세와 경영의 전문화·복잡화 경향으로 인하여 기업들 스스로 이러한 이슈들을 해결할 내부 역량의 한계를 가지고 있다. 또한 최근 들어 사회적으로 큰 이슈가 되고 있는 녹색환경경영, 기업의 사회적 책임, FTA 등 글로벌 기업환경변화에 신속하게 대응하기 위한 방안들이 필요한 시점이다. 따라서 외부 전문 컨설팅은 산업 및 국가 차원의 경쟁력 확보와 기업의 당면 이슈에 대한 개선 및 문제해결을 지원함으로써 기업의 국내외 경쟁력을 높이는데 크게 기여할 것으로 판단된다.

현재 국내 컨설팅산업은 외형적으로 지난 수년간 지속적인 성장을 하고 있는 산업 분야 중 하나인 것만은 틀림없지만, 컨설팅은 내부적으로 여러 현실적 문제점을 내포하고 있다고 본다. 이러한 주요 이유들 중 하나는 컨설팅이 제조업과는 달리 초기에 제품으로 보여 줄 수 있는 것이 없기 때문에 고객이 컨설팅사를 선정 시 이들을 판단하고 선택할 수 있는 근거들이 너무 추상적이라는 것이다. 이것은 고객과 외부 컨설팅사 사이에 정보비대칭을 만든다.

고객이 컨설팅 서비스를 구매하는 것은 당면 과제를 해결하고 특정 이슈를 극복하거나, 진단을 통해 잠재된 문제점과 원인을 파악하고 해결하며, 새로운 정책 및 제도를 도입할 때 객관성과 정당성을 부여하기 위한 목적 등 다양한 필요에 의해서 컨설팅 서비스를 구매하게 된다. 컨설팅사는 이러한 고객의 요청에 따라 이를 효과적이고 효율적으로 해결할 수 있는 전문역량을 갖춘 적합한 컨설턴트를 고객에게 매칭하여 주고 고객은 이러한 컨설턴트와 협업하여 적극적으로 지원함으로써 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행될 수 있도록

돕는다. 고객이 제공 받은 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행됨으로써 실효성 있는 성과를 창출하기 위해서는 고객이 컨설턴트에게 고객의 요구가 무엇이고 컨설팅 서비스를 통해 기대하는 바가 무엇인지를 명확하게 정의해야 하며 필요한 정보를 정확하고 신속하게 제공해야 하고, 컨설턴트와 긴밀한 협조체제를 이룸으로써 컨설턴트가 가진 역량과 경험, 전문성을 토대로 한 문제해결 능력이 제대로 발휘될 수 있도록 하는 것이 중요하다. 또한 컨설턴트 역시 고객에게 맞는 컨설팅 서비스가 무엇인지를 정확하게 파악하고 이에 맞는 솔루션을 제공하도록 노력해야 하며 컨설팅 과정에서 새롭게 생산되거나 고객이 인지해야 할 필요성이 있는 정보가 발견되면 이를 고객에게 투명하고 정확하게 제공하도록 해야 한다. 컨설팅 서비스의 성공적인 수행을 위한 고객과 컨설턴트의 노력은 결국 양자 간의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어짐으로써 고객의 요구와 컨설턴트의 서비스 제공이 최대한 일치하도록 하는 것이며 이들이 가진 정보의 비대칭으로 인한 관계의 불균형을 극복하는 문제라고 할 수 있다.

이는 결국, 컨설팅 서비스의 성공이 고객과 컨설턴트의 관계가 어떻게 정의되고 긴밀하게 유지되는가에 달려있다는 것을 의미하며, 고객의 요구에 부합하는 역량과 경험, 전문성을 가진 컨설턴트가 고객의 특성에 맞는 정확한 컨설팅 서비스를 제공하여 성과를 창출하였을 때 해당 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행되었다고 평가할 수 있다고 할 수 있는 것이다. 컨설팅 서비스의 실행 이전에 고객특성에 대한 정확한 조사와 니즈 파악으로 적합한 컨설턴트가 매칭되는 것이 중요하고 또 컨설팅 서비스가 제공되는 중에도 이들의 관계가 어떻게 정의되고 유지되는가가 컨설팅의 성공을 좌우하는 것이다.

컨설팅 보고서는 고객과의 초기 계약 이후에도 프로젝트가 일정 시간이 경과해야 결과 산출물이 나올 수 있기 때문에 고객의 지속적인 관심과 협조가 매우 중요하다. 그러나 고객의 입장에서 볼 때 어떤 근거로 컨설팅사를 선정해야 하고, 어떻게 컨설팅사를 찾아야 할지도 모른다. 만약 고객이 컨설팅사에 대한 정확한 정보와 지식을 갖고 있지 않다면, 컨설팅사를 잘못 선정함으로써 고객은 많은 손실을 입을 수도 있기 때문에 외부 컨설팅 용역에 대한 선정은 매우 신중할 수밖에 없다.

고객은 충분한 탐색과 적극적인 정보 제공을 컨설팅사에 요청하도록 하고, 이를 통해 적절한 컨설팅사와 컨설턴트를 선정하도록 하는 것이 중요하며, 컨설팅사 역시 고객의 의뢰에 맞는 역량을 가진 적합한 컨설턴트로 프로젝트를 구성하여 줌으로써 고객과 컨설턴트가 긍정적인 관계를 만들어 갈 수 있도록 돕는 것이 컨설팅의 성공을 견인한다고 할 수 있는 것이다.

컨설팅 계약이 체결되고, 본격적으로 컨설팅 서비스가 제공되기 시작하면 고객과 컨설턴트는 해당 프로젝트가 종료될 때까지 협력관계를 유지하게 되는데, 고객의 기업은 산업 환경, 시장 환경의 변화, 소비자의 변화, 내외부의 위협요인 등으로 인해서 계속적으로 다양한 변화와 위기상황을 맞이하게 된다. 이러한 내·외부 환경의 변화 중에는 진행 중인 컨설팅 서비스가 예측하고 대응하기 어려운 것들이 많으며 이는 결국 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행되는데 대한 불확실성 요인 즉, 실패요인이 되는 것이다. 비단, 고객의 환경변화 뿐만 아니라 이러한 불확실성 요인은 컨설팅역량과 경험부족, 전문성 부족으로 인해서도 나타날 수 있다.

고객과 컨설팅사의 잘못된 만남이 컨설팅 서비스가 수행되는 과정에 있어서 발생하는 불확실성 요인을 높이고, 이에 대한 대응이 적절하게 이루어지지 않을 경우 끝내 해당 컨설팅 서비스는 실패로 끝나게 되는 것이다. 실패한 컨설팅 서비스를 제공한 컨설팅사를 고객은 다시 찾지 않으며 이는 결국 고객과 컨설팅사 모두의 손해와 실패로 수렴되고 마는 것이다. 따라서 불확실성 요인을 최소화 할 수 있도록, 컨설팅의 계약 체결 이전에 고객과 컨설턴트에 대한 충분한 정보 교환과 의견 교환이 선행되어야 하는 것이다.

해외 선행연구 문헌에 의하면 고객은 외부 컨설팅사 선정 시 신뢰와 명성이 가격보다 중요하다고 주장하고 있는데(Armbruster, 2006) 컨설팅사가 고객과의 관계를 통해 신뢰와 명성을 쌓고 이를 유지하는 것은 짧은 기간에 가능한 것이 아니기 때문에 고객이 신뢰와 명성만을 가지고 컨설팅사를 판단하고 선정하기에는 어려움이 많다. 컨설팅사에 있어서 신뢰와 명성이라는 것은 컨설팅 서비스의 성공적인 수행과 적합한 컨설턴트의 파견, 사후관리 등에 의해서 결정된다고 할 수 있는데 고객은 컨설팅사 선정에 앞서서 이러한 점을 충분히 고려하여 신뢰할 수 있는 컨설팅사인지의 여부를 확인하고 업체와 실

무자들 사이에서 역량이 뛰어난 컨설팅사라는 명성을 확보하고 있는지의 여부를 확인하는 과정을 반드시 거쳐서 컨설팅사를 선정하는 것이 불확실성을 줄일 수 있는 활동이 될 것이다. 또한 컨설팅 서비스의 가격도 무시할 수 없는 불확실성 요인이 되곤 하는데, 특히 중소기업과 같이 컨설팅에 투자하는 금액이 기업 활동에 있어서 적지 않은 투자가 되는 경우, 이러한 컨설팅이 실패했을 때 받는 재무적인 타격이 크게 작용하는 경우에 있어서 적절한 가격을 제시하는 컨설팅사를 선정하는 것이 불확실성 요인을 감소시킬 수 있는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 국내 기업들을 대상으로 컨설팅사의 역량이 매개변수들인 신뢰, 명성, 가격과의 관계에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 고객의 서비스 구매의도를 어떻게 변화시키는지 확인하고자 하였으며 또한 불확실성 요인이 증가 또는 감소하는 것이 컨설팅 서비스에 대한 구매의도와 관계적 변수들이 가지는 영향력에 어떠한 변화를 가져다주는지를 확인하고자 하였다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 다섯 가지의 세부 연구 과제를 설정하였다.

첫째, 컨설팅의 개념 및 정의와 컨설팅에 대한 기본적인 이론 및 학술적 연구방향을 확인하였으며, 컨설팅역량, 불확실성, 신뢰, 명성, 가격, 구매의도 등에 대한 선행연구 문헌들을 통해 이들의 이론적 개념과 연구를 진행하고자 한다.

둘째, 실증분석을 위한 설문조사의 대상은 국내 컨설팅 수진기업들의 임직원으로 한정하였으며, 이들의 컨설팅 서비스를 구매하기 위해서 컨설팅사를 선정할 때 어떠한 정보를 핵심적으로 확인하고 있는지를 검증하도록 하였다.

셋째, 국내 수진기업들의 컨설팅에 대한 불확실성과 관련하여, 중심이론을 살펴봄으로써 불확실성 요인을 관계적 불확실성 요인과 성과적 불확실성 요인으로 구분하여 파악하도록 하였으며, 이러한 불확실성 요인들에 따라 고객의 컨설팅 서비스에 대한 구매의도가 어떠한 형태로 변화하는지를 예측하여 이들 요인들의 관계에 대한 연구가설을 설정하도록 하였다.

넷째, 해외 문헌자료들에 따르면, 컨설팅 서비스의 성과적 불확실성 요인은

컨설팅 서비스의 성과를 견인하는 직접적인 요인이 될 수 있는 담당 컨설팅사의 역량으로 정의되었으며 관계적 불확실성 요인은 컨설팅사와 고객이 관계를 형성함에 있어서 고객이 컨설팅사를 판단하게 되는 정보들을 기준으로 신뢰, 명성, 가격을 핵심 요인으로 정의하고 있는데, 이러한 요인들의 관계가 고객의 구매의도에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 성과와 관계요인으로 구분되는 두 불확실성 요인들 중 과연 어떠한 요인이 구매의도에 더 큰 영향을 미치고 있는가를 실증조사를 통해 검증하고자 하였다.

다섯째, 만약 국내 실증 분석 자료가 해외 문헌자료와 차이가 있다면 어떤 부문에서 차이가 있고, 그 원인이 무엇인지를 파악하고자 하였다.

결론적으로 본 연구는 논문의 결과를 토대로 컨설팅 서비스를 구매하는 고객의 구매의도를 높여주기 위해서 컨설팅사가 어떠한 불확실성 요인을 우선적으로 낮추도록 노력해야 하는지를 제언할 수 있을 것이며, 이를 위해 구체적으로 실행 가능한 전략적, 정책적 방안을 제언하도록 하였다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구 범위

본 연구 논문에서는 컨설팅 서비스가 수행되는 과정에 있어서 발생하는 다양한 불확실성 환경을 크게 성과적 불확실성 요인과 관계적 불확실성 요인으로 구분하여, 고객의 구매의도에 어떠한 유형의 불확실성 요인이 어느 정도의 영향력을 미치고 있는가를 확인하도록 하고 있으며, 이를 위해 성과적 불확실성 요인을 컨설팅 성과에 직접적인 관련이 있는 컨설팅사의 역량으로 파악하였고, 관계적 불확실성 요인을 고객이 컨설팅사에 대해 파악하는 정보의 유형이라 할 수 있는 신뢰, 명성, 가격 요인들로 파악하여 이들이 고객의 컨설팅 서비스 구매의도에 어떻게 영향을 미치는지를 실증 분석을 통해 확인하고자 하고 있다. 이를 위한 연구의 절차적 방법론은 다음과 같이 이루어졌다.

제 1 장의 서론은 연구의 목적과 연구의 범위 및 방법에 대해 서술하였다.

제 2 장의 이론적 배경은 컨설팅 정의, 컨설팅의 이론적 고찰, 컨설팅역량, 불확실성, 신뢰, 명성, 가격, 구매의도 등에 대한 기존 선행 연구들의 문헌적 고찰을 수행하였다.

제 3 장의 연구 설계는 기존 선행 연구 문헌들을 바탕으로 연구모형을 설계하고, 주요변수의 구성 개념과 연구가설의 설정, 자료수집 및 분석방법을 제시하였다.

제 4 장의 연구결과는 실증적 분석 자료를 중심으로 연구모형에서 설정한 가설을 검정하고자 하였다.

제 5 장의 결론은 연구 결과를 요약 설명하고, 이를 토대로 이론적 시사점과 국내 컨설팅에 대한 제언 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구과제에 대하여 서술하였다.

## 2. 연구 방법

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 크게 기존의 문헌연구와 설문조사를 통한 실증연구로 나누어 진행하였다.

첫째, 본 논문의 문헌연구를 위해 국내·외 학자들의 저서, 학위 논문, 학회지 등과 같은 선행연구 자료를 수집하여 정리하고 활용하였다. 특히 유럽의 영국과 독일은 컨설팅 서비스산업에 대한 많은 연구 문헌들의 발표와 서적들을 출판해 오고 있다. 따라서 본 연구논문을 작성하는데 많은 이론적 근거와 사례를 이들 유럽 문헌들로부터 인용하거나 제시하였다. 이는 많은 국내 컨설팅 관련 전문가들에게 그 동안 컨설팅산업에 대한 기존인식 전환에 큰 도움을 줄 것으로 기대하고 있다.

둘째, 본 연구 논문의 실증분석을 위해 국내 컨설팅을 받은 기업의 임직원을 대상으로 설문조사 하였으며, 데이터 처리를 위해 SPSS 18.0 통계프로그램을 활용하였고, 설문자의 응답내용을 바탕으로 연구의 목적에 부합되는지를 분석하고 결과를 도출하였다. 또한 이를 통해 제안된 연구모형의 가설을 검증하고 해외 선행연구와의 차이점을 파악하고자 하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 컨설팅 서비스와 불확실성에 관한 이론적 논의

#### 1. 컨설팅 서비스에 관한 이론적 논의

##### 1) 컨설팅 서비스의 개념 및 정의

컨설팅은 오늘날 전문적인 조사와 진단활동을 통해서 기업의 성장을 방해하는 내외부의 이슈와 문제점을 극복하고 전문성과 객관성을 바탕으로 당면 과제들을 대신하여 수행하는 본원적인 활동뿐만 아니라 기업의 경영 활동을 돕는 자문 및 상담, 업무대행, 인력파견 등과 같은 다양한 서비스를 모두 컨설팅의 서비스 영역으로 판단하는 관점에서 볼 때, 컨설팅 산업의 부흥국인 미국에서 100년 이상의 역사를 가지고 있는 산업분야라고 할 수 있다. 컨설팅은 1980년대 이후 기업의 성장이 제품과 고객에 대한 마케팅뿐만 아니라 기업의 내부환경적 요소와 인적자원관리에 기인한다는 조직학의 발전과 함께 본격적으로 성장하기 시작하였다. 국내에서는 1950년대에 컨설팅 산업이 일부 대기업을 대상으로 도입되어 활용되기 시작하였으며, 본격적으로 컨설팅 산업이 정부기관과 중소기업 등을 상대로 널리 확산되기 시작한 것은 2000년대 이후라고 할 수 있다.

기업과 정부 산하 기관들의 컨설팅 이용 사례가 증가함에 따라서 국내 산업시장에 있어서도 컨설팅에 대한 인식이 많이 변화되고 그 활용 폭이 점차 확대되고 있는 추세에 있는데, 기업 중심의 경영 및 인사 조직 컨설팅뿐만 아니라, 많은 국민들이 관심을 갖고 있는 ‘부동산 컨설팅’, ‘입시 컨설팅’ 등 해당 분야의 전문성을 가지고, 고객의 필요성에 따라 지식과 서비스를 제공하는 분야에 대해 ‘컨설팅’이라는 용어를 사용하고 있는 것이다(채원준, 2011).

세계적인 추세도 컨설팅이라는 것이 경영컨설팅으로 많이 인식되고 있지만, 컨설팅이라는 용어사용은 법률, 엔지니어링, 보험, 설계, 금융 등 다양한 분야에서 이용되고 있다. 그러나 이러한 분야에서의 컨설팅이 많이 사용되고 있지만, 아직까지 국민 전반적으로 컨설팅에 대한 인지도나 정확한 이해도가 많이 낮은 편이다.

해외에서는 컨설팅의 개념 정의를 명확히 하고자 다양한 연구가 진행되어 왔다. 아래의 <표 1>는 해외 컨설팅 수행기관이나 학자들에 의해 컨설팅과 이를 수행하는 컨설팅 및 컨설턴트에 대한 개념이 정확하게 정의되어 있다.

조영대 (2005)는 광의의 의미로 컨설팅은 앞서 언급한 내용과 같이 ‘특정 대상에 대해 해당 분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것’이라 할 수 있다.

<표 1> 컨설팅 서비스의 개념 정의

| 기관명                        | 컨설팅 개념 정의                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 국제컨설턴트협회 (ICMCI)           | 경영컨설턴트는 경영책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문과 지도(assistance)를 제공하는 개인을 말함                                                                           |
| 미국 경영컨설팅 엔지니어 협회           | 특별히 훈련받고 경험이 있는 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 대안을 제시하고, 이런 것들이 적절히 실행될 수 있도록 도와주는 전문적인 서비스의 제공                                  |
| 미국 회계사회                    | 컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함                                            |
| 영국 컨설턴트협회                  | 기업에 대한 조직의 가치를 창조하는데 조언을 하거나 경영상의 해결방안을 제공하는 것                                                                                           |
| 국제 노동위원회                   | 경영컨설팅은 경영과 사업의 문제점들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 전문 자문 서비스를 말함          |
| Williams & Woodward (1994) | 내부 또는 외부 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해 고객 (조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에서 서비스를 제공하는 과정                                                                 |
| 김광용 외 (2009)               | 전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하며, 적기에 실행하도록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하는 전문적 서비스 활동 |
| 김익성 (2009)                 | 특정 분야에 대해 전매적인 지식이나 정보, 전문성을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동                                                                    |

\*자료: 중소기업기술정보진흥원 2011 “컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구”

본 연구는 컨설팅을 비단 경영관리의 개념에서만 파악하는 것이 아니라 광범위한 서비스 영역을 포함하는 다양한 개념으로써 파악하도록 하였으며, 따라서 포괄적 개념을 정의하고 있는 중소기업청의 정의를 받아들여 연구를 진행하도록 하였다. 중소기업청은 2008년 컨설팅 산업백서를 통해 컨설팅을 ‘컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위’라고 정의하고 있으며, 본 연구도 역시 컨설팅을 고객의 경영활동에 관계되어 발생 가능한 모든 문제점에 컨설팅사가 개입 가능하다는 관점을 가진 폭넓은 서비스의 개념으로써 중소기업청이 정의한 컨설팅의 정의를 받아들여 연구를 진행하도록 하였다.

## 2) 컨설팅 서비스에 관한 이론적 접근

Armbruster(2006: 2)는 컨설팅을 넓게 기능주의적(functionalist) 관점과 비판적(critical) 관점으로 구분할 수 있다고 주장하였다. 기능주의적 관점은 컨설팅사 또는 컨설턴트를 경영 지식의 전달자로 본 것이다. 예를 들면, Bessant and Rush(1995)는 컨설턴트에 대해 두 가지 지식 기반의 역할로 구분하였다. 첫째는 고객이 지식과 기술 발전을 습득하도록 도와주는 중재자의 역할이고, 둘째는 고객이 변화를 받아들이고 적용될 수 있도록 도와주는 능력 구축자의 역할인 것이다. 이러한 관점에서 컨설팅사는 고객이 스스로 할 수 없는 다양한 서비스와 업무를 제공하는 분석적 절차에 대한 지식을 보유하고 있다고 주장하였다. 비판적 관점은 고객에 대한 컨설팅의 유용함을 반드시 의심하는 것은 아니지만, 컨설턴트는 전문가이며 돈을 받고 고객에게 지식과 분석을 제공 한다고 컨설팅을 한정하기가 쉽지 않다고 주장하였다. 예를 들면, Salaman(2002)은 컨설턴트의 진실 요구, 컨설턴트의 비과학적 접근법, 그리고 컨설팅의 외형적 어두운 면에 사로잡혀 있다고 지적하였다. 또한 Granovetter(1985)는 컨설턴트를 고객의 무지함을 이용하는 기회주의자라고 주장하였다. 이렇듯 비판적 관점은 고객이 컨설턴트를 고용하였을 때, 그들이

무엇을 하고 있는지 정확히 알아야 한다는 사실과 사회적 유대 관계와 명성 효과가 컨설턴트의 기회주의적 행동을 막는다는 사실을 모르고 있다고 하였다. 따라서 비판적 관점의 많은 문헌들은 반(反) 컨설팅적 태도를 견지하고 있는 것처럼 보인다고 하였다.

본 연구자는 앞서 언급한 이러한 관점들을 바탕으로 다음과 같이 신제도주의 이론, 신호 이론, 거래 비용 이론, 배태성 이론 등의 관점에서 컨설팅의 본질에 대해 고찰하고자 한다.

#### (1) 신제도주의 이론(Neoinstitutionalism)

컨설팅에 대한 이전 문헌에서 체계적으로 그려진 이론이 사회적 신제도주의였다(Kipping and Engwall, 2002; DiMaggio and Powell, 1983, 1991). 사회적 신제도주의는 경제 활동에 영향을 주는 어떤 증명된 효율성보다는 오히려 특별한 사례나 솔루션의 효율성에 바탕에 두고 있다고 하였다. 이러한 관점에 따르면, 기술적 효율성보다는 조직 환경의 정당성이 조직의 핵심을 보여준다는 것이다. 조직 혁신이나 경영 아이디어의 효율성이 객관적으로 평가될 수 없다면, 의사 결정자 스스로 효율적이라고 믿는 방향으로 간다는 것이다. 이것은 효율적이라고 여겨지나 정당성을 얻기 위해 다른 회사의 같은 사례나 구조를 -제도적 동형화(Isomorphism)- 채택하도록 내부 조직에 압력을 넣게 된다는 것이다. 조직 구조에 대한 정당성 문제, 변화 프로세스 실행력, 경영 결정의 검증은 컨설팅 연구의 중심이 되어 왔다고 하였다. 이는 컨설팅이 지식의 전달자만이 아닌 정당성의 전달자로서 설명되어지고 있다는 것이다(Armbruster, 2006: 7).

DiMaggio and Powell(1983)은 동형화란 생태학에서 비롯된 용어로서 개체군 내의 한 개체로 하여금 그와 유사한 환경적 조건에 처한 여타 다른 개체들이 닮아 가도록 강제하는 힘을 말한다고 하였다. 여기서 언급한 제도적 동형화는 주로 세 가지 메커니즘에 의해 발생한다고 한다(박길성·이택면, 2007: 244). 첫째, 강제적(Coercive) 동형화로서 특정 조직에 대해 권력을 갖고 있는 타 조직으로부터 비롯되는 압력에 의해 동형화가 이루어지는 것을

의미한다고 하였다. 예를 들면, 하청기업이 모기업이나 원청 기업의 요구와 기준에 따라가게 될 때 강제적 동형화가 이루어진다고 볼 수 있다는 것이다. 둘째, 모방적(Mimetic) 동형화는 불확실성에 의해 발생하는 동형화이다. 조직은 원인이 모호하고 해결책이 불명확한 문제에 봉착하면 유사한 처지에 있는 타 조직의 형태를 모방하고자 하는 유인을 갖게 된다고 하였다. 따라서 환경 불확실성이 크면 클수록 모방적 동형화의 가능성이 높아진다는 것이다. 셋째, 규범적(Normative) 동형화는 전문지식의 습득과 전수과정의 공통점에서 비롯된다. 대학과 전문지식 교육기관은 전문 경영인과 그 참모들 사이에서 조직규범을 창출하는 중심적 장소이며, 전문가 단체와 직능단체는 조직 행동에 대한 규범적 규칙을 정하고 전파하는 중요한 창구이다. 결국 조직의 경영자와 핵심 참모들이 같은 대학을 나오고 공통의 속성을 기준으로 직원을 선발하고, 조직의 당면한 문제를 유사한 방식으로 파악하고, 무엇이 규범적으로 승인되고 정당화된 것인지에 대한 관점이 유사하다는 것이다. 이것을 규범적 동형화의 메커니즘이라고 하였다.

Armbruster(2006: 7)는 경영 개념과 혁신의 확산은 신제도적 의미에서 동형화의 요소를 이용한다고 하였다. 회사가 변화 혁신의 효율성이 불확실하다면, 조직 결정은 다른 조직으로 향하게 된다는 것이다. 많은 회사들이 특정한 회사의 사례나 혁신을 인용한다면 이것은 회사 업무나 혁신에 많은 발전을 가져온다고 생각하기 때문이라고 하였다. 혁신 프로세스나 효율적인 경영에 대한 확신이 불가능해도 최소한 타사의 사례를 인용하면 자신의 회사가 적어도 타사와 같은 수준에 놓이게 된다고 판단하기 때문인 것이다. 그리고 이것을 수행하기 위해서는 전달자로서 컨설턴트를 필요로 하는 것이다. 예를 들면 McKinsey 회사의 개입 관찰은 신제도 이론의 가장 기본적인 출판물 중 하나인 DiMaggio and Powell (1983) 의 글을 탄생시켰고, 이것은 McKinsey 회사가 공공기관 및 민간 조직에 상당수의 동형적 변화를 만들었다는 사실에 바탕을 두고 있는 것이다.

## (2) 신호 이론(Signaling theory)

Spence(1973, 1974, 1976)는 신호이론이란 신용하는 제품과 품질 불확실성의 시장에서, 제공자(Provider)들은 상태, 품질, 신뢰도를 신호하는 제품이나 서비스에 투자한다고 주장하였다. Spence는 대학원 교육을 대학원생의 미래생산성에 대한 신호로 모델화 하였다. 교육 배경과 같은 인증서의 신호는 대학원생과 고용주의 정보 비대칭을 줄인다고 하였다. 즉 좋은 교육은 대학원생의 미래생산성을 신호하는 효과적인 메커니즘으로 작용한다는 것이다.

Armbruster(2006: 10)는 신호이론은 교육의 실제 질(Quality)보다는 가정한 질에 의존한다고 언급 하였다. 즉 명문대 졸업생은 유명 컨설팅 회사를 선호하기 때문에 무명 대학을 나온 사람보다 구직의 어려움을 겪을 수도 있다. 그러나 유명 컨설팅 회사는 명문대 출신이 더 높은 미래생산성을 가지고 있다고 생각하기 때문에 회사채용에 이들을 선호한다. 사실 유명 컨설팅 회사들은 신호 이론에 중요한 역할을 수행한다. 이들 컨설팅 회사들은 교육의 질과는 상관없이 명문대 졸업생을 고용하고 실제로 더 실력이 좋은 사람을 얻게 된다. 이러한 사람들을 고용함으로써 유명한 컨설팅 회사는 높은 결과 품질을 신호하고, 고객들에게 더 높은 비용을 청구할 수가 있다. 그럼으로써 명문대 졸업생들에게 더 높은 급여를 줄 수 있는 것이다. 높은 비용을 청구할 수 없는 일반적인 컨설팅 회사들은 같은 명문대 졸업생을 고용하기 위해서는 더 많은 비용이 소요된다. 그래서 일반 컨설팅 회사들은 명문대 졸업생을 채용하기가 어려우며, 따라서 대기업의 프로젝트를 획득하기가 어렵고, 고객들에게 컨설팅 비용도 높게 청구할 수가 없게 되는 것이다. 반대로 유명 대학들은 모교 졸업생의 직업을 언급함으로써 컨설팅의 품질을 신호할 수가 있는 것이다.

따라서 Armbruster(2006: 11)는 대기업이 가장 잘 알려진 컨설팅 회사를 고용하기를 원한다고 하였다. 왜냐하면, 컨설팅 결과의 품질을 떠나서 명문대 졸업생이라는 것으로 컨설팅 품질을 신호하기 때문이라고 하였다. 또한 회사가 고품질의 컨설팅 자문을 신호하는 것은 회사의 경영 결정에 대한 정당성 획득을 의미하게 되고, 경영 품질을 신호하게 되어 자본 시장에서의 기업 위치를 차지 할 수 있기 때문이라고 하였다.

### (3) 거래 비용 이론(Transaction cost theory)

박길성·이택면(2007: 147)은 거래비용 경제학의 이론체계는 신고전주의 미시경제학의 전통을 이어받고 있기 때문에 몇 가지 기본가정을 출발점으로 하는 연역적 이론체계로 구축되었다고 주장하였다. 현실적합성(reality)과 논리적 조작 가능성(logical manipulation)이 그것이라고 하였다.

Williamson(1993)의 거래 비용 경제학은 현실의 적합성을 훼손하지 않으면서도 논리적 조작(logical manipulation)을 통해 유의미한 이론 구축의 주춧돌 구실을 할 수 있는 새로운 가정들을 채택하였다<sup>1)</sup> 제한적 합리성 (bounded rationality)과 기회주의 (opportunism) 가정이 그것이다. 따라서 거래비용경제학을 한 문장으로 요약 정리하면, “인간은 거래를 체결함에 있어서 제한적 합리성이라는 조건하에서 자신의 이익을 극대화하고자 하며, 동시에 기회주의의 위험으로부터 거래를 보호하려한다”는 것이다 (Williamson, 1993: 93).

Williamson(1993: 93)과 Milgram and Roberts(1992: 9)는 경제 분석의 단위로서 다음 세 가지 차원에서 규정하였다. 발생빈도(frequency), 불확실성(uncertainty), 자산특수성(asset specificity)이 그것이다. 이 세 가지 차원 중 거래비용 경제학에서 가장 비중이 높고, 상세한 설명이 필요한 것이 자산특수성이다.<sup>2)</sup> 자산특수성이란 거래 대상이 되는 자산이 기존 거래관계 이외의 다른 곳에 사용될 때 상실하게 되는 가치가 어느 정도인가를 나타낸다고 하였다. 즉 자산특수성이 높은 자산이란, 현재의 사용 자산이 다른 용처나 이용자에게 이용될 가능성이 없거나, 재사용되더라도 원래 자산에서 지니고 있던 생산적 가치의 상당한 부분을 상실한 상태를 의미한다고 하였다(Williamson, 1996).

예를 들면, A라는 자동차 회사는 자사의 신형 승용차 New Car에 맞는 특수한 디자인의 헤드램프를 부품업체 B로부터 공급받으려 한다. B사는 New Car용 헤드램프를 만들기 위해서 특수한 금형과 여타 생산 설비를 새로 들여

1) 이는 수학적 정교함을 위해 비현실적 가정을 용인한 기존의 주류 신고전 경제학의 출발점을 버리고 “현실에 부합하면서도 동시에 논리적 조작이 가능한” (both realistic and tractable) 가정에 입각하여 이론을 구축하려 했던 Coase의 출발점과 같이 한다 (Coase, 1993).

2) Williamson(1996)은 세 가지 차원 중에서 거래비용 경제학의 가정 도출을 위해 가장 중요성을 갖는 것은 자산특수성이라고 주장하였다. 빈도나 불확실성은 결국 자산특수성에 영향을 미친다는 사실을 강조하였다.

놓아야 한다. 이 경우 B사의 금형과 생산설비 도입은 A-B사이의 납품계약이 파기되면 아무런 쓸모가 없어질 것이므로 관계-특유적(relation-specific) 성격이 강한 투자라고 할 수 있다. 결국, A사와 B사 사이에 거래되는 New Car 전용 헤드램프는 자산특수성이 아주 높다. 특히 주목할 사실은 자산특수성이 높은 항목을 거래 할 때 특별한 문제가 발생한다는 사실이다. 둘만의 거래 관계가 형성되면, 양측은 상대방의 의존성을 이용하여 자신의 단기적 이익을 꾀하려는 기회주의적 유인을 갖게 된다. 예컨대 New Car를 생산하는 A사는 더 싼 가격에 더 많은 물량을 공급받지 않으면 B사로부터 New Car의 헤드램프 구매거래를 취소하겠다고 위협할 수 있다. B사의 입장에서 볼 때 이미 New Car 전용 헤드램프를 위한 관계-특유적 투자를 해놓은 상태라 이러한 위협은 큰 위력을 갖는다. 반대로 B사의 입장에서는 New Car 헤드램프 공급을 일방적으로 중단하겠다는 위협은 똑같은 이유로 A사로부터 많은 양보를 얻어 낼 수 있는 파괴력을 갖는다. 이것이 이른바 부당요구(hold-up) 문제이다.

자산 특수성이 높은 자산을 거래하는 경우, 거래 당사자는 각자 다른 파트너를 찾기 어렵기 때문에 해당 거래관계에 묶여 있을 수밖에 없고, 따라서 거래 쌍방은 상대방의 이런 처지를 이용해 상대방에게 “부당요구”를 할 유인을 갖게 되는 것이다. 이런 경우, 부당요구 문제로부터 거래 당사자를 보호해줄 안전장치가 마련되지 않으면 거래 자체가 성사되기 어렵다(박길성·이택면, 2007: 157; Milgram and Roberts, 1992).

이러한 이론을 컨설팅 시장에 적용해 보면, 회사는 어떤 경우에 또는 어떤 업무에서 분석 또는 관리 기능의 외부 솔루션이 회사 내부 솔루션보다 더 효율적인가를 결정할 수가 있다(Armbruster, 2006: 13-14). 회사가 외부 컨설팅회사에 일부 업무를 의존하고자 하는 경우, 회사는 컨설팅회사를 탐색하고, 컨설팅사들의 능력을 평가하여 선별하고, 계약을 협상하는 일련의 과정에서 사전 거래비용이 발생한다. 또한 회사는 컨설턴트의 업무 모니터링, 계약 조항 보장, 충돌 해결 과정에서 사후 거래 비용이 발생하게 된다. 그러나 회사 내부 솔루션을 이용할 경우, 내부 변화관리에서 업무의 재분배, 직원 트레이닝, 동기부여를 위한 인센티브 시스템의 도입, 새로운 인력 고용의 과정 등에

서 사전 거래 비용이 발생한다. 또한 직원의 노력, 능력, 동기 부여에 대한 모니터링과 유지 과정에서 사후 거래 비용이 발생한다.

내부 솔루션과 외부 솔루션 중 어느 것이 더 효율적인지에 대한 고려를 할 때 컨설턴트는 고객에게 컨설팅 비용을 공개적으로 제시하며, 오직 거래 비용만이 추정된다. 내부 솔루션에서는 내부 생산비용과 거래비용 모두를 추정해야 한다. 내부 솔루션과 관련된 거래비용은 정보탐색, 내부 기능 세팅, 인력 선별 및 고용, 직원 모니터링, 내부 기능 조율 등이 있을 수 있다.

외부 솔루션과 내부 솔루션 사이에서의 결정은 주로 세 가지 요인으로 한다. 첫째, 특정한 업무가 발생하는 빈도(frequency), 예를 들면 특정한 서비스가 요구되는 빈도로서 업무가 자주 반복적으로 발생한다면 내부 솔루션이 효율적일 것이다. 왜냐하면, 반복적인 외부 계약 비용이 어느 시점에서부터 내부 행정 비용보다 높아질 것이기 때문이다. 둘째, 업무의 불확실성은 어느 정도까지 업무가 정의되고 구조화될 수가 있으며, 어느 정도까지 그 품질이 측정될 수 있느냐 하는 것이다. 가장 중요한 것은 인적 자원과 기술 장비의 적합성에 대한 불확실성이다. 이것은 모든 불확실성이 가려진 외부 공급자와의 계약을 정하고 강화하는 것이 어렵기 때문에 거래 비용이 높다. 셋째, 업무를 수행하는데 필요한 기술 장비와 인적 자원과 같은 자산 특수성이다. 자산 특수성은 앞서 설명한 것처럼 특정한 업무의 자산이 다른 용도로 전환될 수 없는 정도를 나타낸다. 자산 특수성이 높을수록 내부 솔루션이 더 효율적일 것이다. 왜냐하면 고객보다 공급자가 자산 특수성이 높은 자산에 투자한다면 나중에 부당요구(hold-up) 문제가 발생할 수도 있기 때문이라고 하였다.

#### (4) 배태성 이론(Embeddedness theory)

Armbruster (2006: 15)는 배태성 이론가들은 조직 경제학자들이 하는 비용 비교나 추정 계산이 잘못된 것이 아니라 그들이 사회나 네트워크 안에서 이미 이루어지고 있는 대부분의 경제활동을 무시하거나 과소평가하고 있다는 것이다. 즉 배태성 패러다임의 중심에는 사회관계의 구조적 측면이 자리하고 있다는 것이다. 특히 경제 상호작용에 대한 개인적, 비즈니스 네트워크의 중

요성이 그것이다. 예를 들면, 컨설턴트와 고객 간의 비즈니스 관계는 정상 거래 관계나 쌍방의 기회주의적인 행동으로 특징지을 수가 없으며, 비즈니스 파트너의 네트워크 안에서 장기적 신뢰관계나 사회적 배태성으로 특징지어진다고 하였다. 이러한 관점에서 회사의 구매의사 결정은 내부솔루션과 외부 솔루션간의 비용 비교로 결정되는 것이 아니며, 이 문제는 오직 사회적 관계에서만 발생할 수 있다는 것이다. 예를 들면, 고객은 비즈니스 관계나 사회적 관계를 통해서만 특정 컨설팅 서비스를 알게 된다. 회사 입장에서 계산 비용에 관한 고려가 구매 의사 결정에 보완적 역할을 할 수 있지만, 기본적인 메커니즘은 사회적 관계라는 것이다.

Armbruster (2006: 16)는 실제 경험적 연구를 통해 알 수 있는 것은 컨설팅에서 공급자들 간의 경쟁이 가격이나 비용에 근거하지 않는다는 것이다. 고객이 컨설팅 회사를 선택하고, 상호작용할 때 겪는 불확실성과 중요성은 높다고 하였다. 무형서비스인 컨설팅에 대한 객관적인 품질 측정은 이루어지기 어려우며, 경영 컨설팅은 계약에 따라 진행된다는 것이다. 이것은 품질이나 파트너 적합성에 대한 리스크로 바뀔 수가 있다는 것이다. 이러한 상황에서 비공식적인 사회적 제도인 신뢰, 명성, 구전효과 등이 중심을 차지한다는 것이다. 이것을 통해 정보획득이나 품질을 선별해 내는 비용을 절약할 수 있으며, 구매자의 입장에서 가격이나 비용에 대한 고려를 막을 수도 있다는 것이다. 결국, 고객 의사 결정자에 대한 네트워크 관계의 질(quality)은 컨설팅 회사의 중요한 경쟁우위 요인이 된다고 하였다.

Brown과 Duguid (1996, 1998)는 결국 배태성에 대한 연구가 가져온 핵심적인 통찰력 중 하나는 경제 교류가 항상 효율성을 따르지 않는다고 주장하였다. 이에 대한 정확한 이유는 사회적 관계에 의해 제한 받기 때문이라고 하였다.

## 2. 컨설팅 서비스의 불확실성에 관한 논의

### 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 다양한 서비스의 제공 과정 혹은 제품과 정보의 생산과정, 경영, 경제활동 등 서비스 제공자 혹은 생산자, 판매자 등이 고객 또는 의뢰인과 거래적 관계 또는 교환적인 관계를 형성하여 서비스, 정보, 자원 등을 주고 받는 환경에서 발생 가능한 다양한 위협요소라고 할 수 있다. 불확실성은 생산된 제품, 정보 등 결과물의 품질을 떨어뜨리거나 생산 과정에 있어서의 효과성, 효율성에 문제를 발생시킨다. 이러한 불확실성은 거래적 관계, 교환적 관계를 형성하고 있는 주체들, 이해관계자들을 둘러싼 다양한 환경의 변화, 심리적 요인, 정서적 요인, 자원부족, 정보비대칭, 의사소통의 오류 등 다양한 요인에 의해서 발생하게 되는데 거래적 관계, 교환적 관계에 있어서 고객은 고객이 기대하고 있는 서비스와 제품 수준을 가지고 이에 부합하는 수준의 제품 또는 서비스 결과물을 제공 받기 위해서 가격을 지불하고, 서비스를 제공하는 주체인 기업이나 판매자 역시 고객이 원하는 수준의 서비스를 제공해야만 지속적인 경영활동을 이어갈 수 있기 때문에 고객과 서비스 제공자 모두에게 불확실성을 낮추고 예측 가능한 환경을 구축하여 위협요소를 제거하려는 노력은 중요한 것이다.

강대경 (2008)은 회사의 정보화수준이 내부 또는 외부 환경 불확실성을 낮추고 시장지향성을 높게 하여 기업성장에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 따라서 글로벌 환경 속에서 시장의 환경 불확실성이 빠르고 다양하게 변화됨에 따라 이에 대한 기업의 효과적인 대응 방안은 정보화 관리가 필수적이라고 주장하였다.

Clampitt (2003)는 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. 아마도 연구 개념으로서의 불확실성은 물리학자, 수학자, 철학자, 심리학자, 조직 이론가, 커뮤니케이션 연구자들이 불확실성 없이는 할 수 있는 것

이 없다는 개념적 틀이 되어 버렸다.

Cho (2011)은 Clappitt의 논의로부터 다음과 같이 불확실성과 인간의 소통 개념에 관한 세 가지 결론을 이끌어 내었다. (1) 불확실성은 “인간의 고유 상태”이다. (2) 차별화된 소통은 다른 “불확실성에 대한 한계 수준”을 가진다. (3) 소통은 불확실성을 감소시키는 동기를 부여한다. 불확실성은 다차원적으로 필요로 하는 개념이다. 이러한 불확실성은 인지적으로 그리고 감정적인 심리 상태에 직면해 있다는 것이다. 이것은 불안함과 부조화를 야기 시키는 상황으로 이끌어서 개인이 특정한 방법들로 행동하고 소통하도록 동기를 부여하게 만든다고 한다. 불확실성과 연관된 무질서(Randomness)와 예측 불가능은 사회적 상호작용에서 소통 역량을 키우는데 방해가 되고 있다.

Clark (1993)는 정보경제학의 관점에서 중요한 설명을 제공하고 있다. 그들은 고객과 컨설턴트 간의 상호작용에서 정보비대칭을 분석하였고, 그들의 발견은 불확실성의 조건 하에서 가격이나 제도적 규제가 정보비대칭을 축소시키지 않는다는 것을 확인하였다. 대신에, 고객과 컨설턴트 간의 상호작용에서 진화된 개인적 경험이 불확실성을 감소시키고 기회주의적 행위를 통제하는 데 가장 중요한 역할을 한다고 분석하였다.

이와 같이 불확실성에 대한 논의는 경영학, 사회학, 의학, 금융 등 다양한 분야에서 오랫동안 지속되어 왔으며, 관련 분야에 따라 불확실성을 바라보는 시각의 차이가 있는 것 같다. 따라서 본 논문은 경영컨설팅의 관점에서 불확실성을 연구하였다.

본 논문은 컨설팅 산업에서 불확실성의 분석을 통해 시작하는 것으로 컨설팅 영역에서 불확실성의 가장 의미 있는 두 가지의 유형을 파악하고자 한다. 첫째, 제도적 불확실성(Institutional uncertainty)이며, 이는 전문화, 산업경계, 및 제품 표준과 같이 공식적 제도 표준의 부재로부터 유래된다. 둘째, 거래적 불확실성(Transactional uncertainty)이며, 이는 정보의 영업 비밀성, 서비스-제품의 무형성(Intangible), 그리고 고객과 컨설턴트 간 공동 생산의 상호 의존적이며 상호작용하는 특성에서 유래된다(Gluckler & Armbruster, 2003).

## 2) 컨설팅 산업의 불확실성

### (1) 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)

#### ① 한정되지 않은 전문 직업(Unbounded Profession)

20세기 들어 컨설팅이 시작된 이래, 컨설팅 기업의 스펙트럼은 엔지니어링, 회계, 법률, 또는 은행과 같이 다양한 배경에 의해 특징지어졌다. 20세기 초 테일러리즘이 증가하는 과정에서 개인 컨설턴트들은 생산 공정 및 효율성 향상에 관한 “효율성 전문가”로 자문하였다(Gluckler & Armbruster, 2003).

나중에 1933년 미국에서 상업은행과 투자은행을 분리한 Glass-Steagall Banking Act는 컨설팅 시장의 발달을 가져오는 토대를 제공하였다. 왜냐하면, 은행들은 더 이상 고객들을 대상으로 컨설팅을 제공할 수 없게 되었기 때문이다(McKenna, 1995). 따라서 컨설팅 시장이 열렸고, 비즈니스가 확장되었다. 1940년대까지 미국 컨설팅 기업의 수는 10년 전 단지 100개사에서 4배로 늘어났다(McKenna, 1995).

제한된 문헌에 의하면, 서유럽에서는 1960년대가 되어서 미국컨설팅회사들이 사무실을 설립하기 시작하였다. 이러한 컨설팅회사들의 성공은 그들이 제공하는 미국 경영 노하우에 크게 바탕을 두고 있다는 것을 확신할 수 있다. 예를 들면, 1970년대의 연구들은 미국컨설팅회사들의 역할을 강조하고 있는데, 특히 맥킨지는 유럽회사들이 다양한 구조로 분리된 회사를 운영하도록 하였다(Kipping, 1999)

또한 여러 나라들의 국가 단체들은 변호사, 의사, 엔지니어, 회계사, 감사들에 의해 누렸던 것과 같이 "경영 컨설턴트"의 용어를 법률적으로 보호받으려는 여러 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 & Armbruster, 2003). 이 법안은 교육표준 또는 전문직업의 경험처럼 경영 컨설턴트라는

용어의 사용에 관한 많은 조건들이 언급되고 있었다. 1997년 12월 그 제안은 그러한 법적 제약은 직업선택의 자유를 제약한다는 이유로 결국 거절되었다. 직업선택의 자유를 제한하려면, 즉 의사나 변호사처럼 전문 직업을 위한, 보호에 대한 강력한 대중적 관심이 있는 경우에만 제한 받을 수 있다고 선언된 것이었다. 경영 컨설팅의 전문 직업을 법적으로 보호하려는 시도는 다른 나라에서도 역시 이루어지지 못하였다(Gluckler & Armbruster, 2003).

그러므로, 경영 컨설팅의 전문화는 매우 어렵고 장기적인 과정이다. 이것에 기여하고자, 선도적 컨설팅 회사들이 균일한 등급과 전문적인 현황 측정을 도입하기 위한 노력에 저항했다. 특히 시장의 선도자(High flyers)들이 전문직 협회 회원들의 아이디어를 거절하였다. McKenna (1995)는 대형 컨설팅 회사들은 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. 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 & Armbruster, 2003).

이러한 결과로서 고객들은 자격이 없는 컨설팅 제공자로부터 자격이 있는 제공자를 구별할 수 있는 공식적 제도의 단서가 없기 때문에 놀라울 정도의 불확실성에 직면하게 되는 것이다(Alvesson, 1993). 이러한 불확실성의 원천은 성과 리스크(Performance Risk)로서 언급되어져 왔었다(Das and Teng, 2001). 더욱이 고객들에게는 부적절한 컨설팅 업무에 대응하기 위한 이용 가능한 측정수단이 없었다. 라이선스 기준, 자격조건, 또는 윤리강령의 부재는 부정행위가 결정된 규범에 대하여 정의될 수 없다는 것을 의미한다. 미국에서 대부분의 법원 청문회는 단지 그들을 판단할 기준이 없기 때문에 비즈니스 컨설턴트들이 직무태만사건에 관해 통제될 수 없는 경우를 무시하고 있다(United Nations, 1993: 20).

## ② 한정되지 않은 산업(Unbounded industry)

컨설팅이 법적으로 또는 제도적으로 보호되는 전문 직업이 아니라는 사실은 오늘날 컨설팅 시장에서 명백한 결과이다. 엄청난 성장 잠재력과 낮은 제도적 진입장벽의 결합(Combination)으로 인하여 엄청나게 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 성장률(117.8%)이 가장 높게 나타났다. 회사 설립의 수에서 거의 98%의 성장률을 차지하는 것은 중소기업 규모의 수에 의해 설명되어 있다(Keeble and Schwalbach, 1995). 신설 기업의 역동성은 조사기업의 57%가 1980년대 이후 설립되었으며, 37%가 1985년 이후에 설립되었다는 사실에 의해 더욱 더 확인되고 있다. 그러나 신설 기업의 높은 성장률은 상대적으로 높은 폐업률에 의해 나타난다. 1985년에 존재했던 기업들의 1/3은 1990년대 까지 시장에서 철수하였다(Keeble and Schwalbach, 1995).

그러나 산업은 본질적으로 개방된 것만은 아니다. 또한 다른 산업과의 경계는 매우 다른 배경으로부터의 시작한 조직들과 역영들이 컨설팅 산업 안으로 이동 해오고, 이것이 이질적인 시장을 형성함으로써 모호해지기 시작하였다. 첫째, 세계 Big Five 회계법인은 새로운 산업 분야에서 성장 잠재력을 탐색하기 위해 법률자문, IT 그리고 경영컨설팅을 포함한 그들의 서비스 포트폴리오를 확장하였다(Kipping, 2002). 감사 또는 투자은행에 의해 제공된 자문과 관련하여, 감사업무나 투자은행업무가 어디서 끝나고, 컨설팅이 어디서 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. 그러므로 컨설팅 분야는 낮은 시장진입장벽이 높은 시장 변동성을 의미하기 때문에 철저하게 개방되었으며, 한편에서는 모호한 경계가 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 전형적인 컨설팅 회사와는 다른 조직들에게 가능성을 주기 때문이다. 컨설팅 기업의 지속가능경영에 관한 불확실성, 전문적 배경과 지위, 그리고 직원들의 자격은 컨설팅 시장의 투명성을 감소하게 만들었다(Gluckler

& Armbruster, 2003).

### ③ 한정되지 않은 서비스라인 및 제품 표준

“모호한 경계”라는 용어는 전체로서 컨설팅 분야와 서비스 공급자의 배경 뿐만 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 & Armbruster, 2003).

하나의 사례를 들면, 전략 컨설팅과 IT자문 간의 경계가 모호해졌는데, 이는 대형 회계 법인들의 컨설팅 파트는 IT컨설팅 시장에 진입하고 대규모로 IT컨설팅과 전략 프로젝트를 수행하기 때문이다. 더욱이 Accenture같은 경영 컨설팅회사는 프로젝트 수행을 기초로 하여 IT관련 자문을 제공할 뿐만 아니라, 고객들로부터 아웃소싱형태로 운영도 떠맡는다.

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

결국, 컨설팅 서비스를 전략, IT, 운영, HR, 또는 마케팅으로 그룹화한 것은 서비스에서의 명백한 차이에 기초한 것보다는 컨설팅 회사의 명성에 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 & Armbruster, 2003).

요약하면, 법적, 조직적 규범과 기준 관점에서 컨설팅의 규제는 최소화되고, 어떤 개인이나 기업 서비스 제공자에게 컨설팅 시장이 잠재적으로 공개되어,

성과리스크를 증대 시킨다. 서비스에 대한 공식적인 필요조건도 없고, 위법행위에 대응하기 위한 제도적 수단도 없기 때문에, 고객들이 과제관련 컨설팅 회사를 선택하는 것이 매우 어렵다. 사회적 수준에서 일반적 규제의 부재는 제도적 또는 시스템적 신뢰의 부재를 야기 시킨다고 한다(Gluckler & Armbruster, 2003).

## (2) 공식적 제도의 불확실성(Formal institutional uncertainty)

### ① 비밀성과 관계적 위험(Confidentiality and relational risk)

컨설팅 프로젝트의 본질은 컨설턴트가 고객 조직 내의 기밀 정보에 접근 가능하게 하는 것이다. 컨설턴트는 고객 구성원의 활동에 대해 질문하고, 파악, 평가하며 고객의 경쟁자가 알아서는 안 되는 데이터에 접근하고 분석한다. 또한 고객사 내의 내부 운영, 특정 지식, 사회정치적인 집단에 관한 통찰력(정보)을 얻어낸다. 이러한 지식은 고객이 컨설턴트의 기회주의적인 행동에 취약하게 만든다(Nayyar, 1990; Clark, 1993).

오용의 기회는 꼭 경쟁자에게 정보를 직접 전달하는 것을 의미하지는 않는다. 이것은 법의 적용을 받거나 기밀유지협약에 의해 규제될 수 있다. 그럼에도 불구하고 컨설팅 회사는 광범위한 방법으로 기밀 정보를 다룰 수 있다. 이는 법의 보호를 받지 않으면서 인지할 수 없는 방식으로 고객에게 해가 될 수 있다(Gluckler & Armbruster, 2003).

예를 들면 컨설팅의 지식 경영의 한 부분으로서 고객 정보는 고객도 모르게 다른 회사의 데이터로 벤치마킹될 수 있다는 것이다. 이러한 이전 고객 관련 정보인 프로젝트 보고서, 프레젠테이션, 분석은 회사 내부 지식 데이터베이스에 저장되며, 나중에 유사한 프로젝트가 생기면 다운로드 된다는 것이다. 더욱이 고객사 스스로 발전시킨 문제들을 다루는 접근법과 방법은 다른 고객에게 암암리에 적용될 수 있다. 이러한 개념은 Das and Teng (2001)이 관계적 위험이라고 부른 것으로 나아간다. 이러한 사례는 프로젝트 수행 중에 컨설턴트가 기회주의적으로 행동하는 경향과 관련된 불확실성, 또한 컨설턴트의

직업 간 이동(job mobility)은 컨설턴트가 나중에 고객의 경쟁자와 일할 가능성이 있기 때문에 고객에게 위험성을 갖고 있다는 것이다(Gluckler & Armbruster, 2003).

이러한 리스크를 감소시킬 수 있는 제도적 수단은 거의 없다. 제도적 신뢰를 만들기 위해서 컨설팅 협회는 그 구성원들에게 윤리적 가이드라인과 행동지침에 따라 일할 것을 추진해야 한다. 그러나 가이드라인은 합법적 구조가 결여되어 있고 강제할 수도 없다. 따라서 고객사는 컨설팅 회사들이 자신들과 계속 함께 하리라고 보장할 수 없다. 컨설팅 회사가 이 가이드라인을 준수하는지 모니터링 하는 것은 굉장한 비용을 필요로 한다. 행동지침은 기껏해야 적절한 행동을 장려할 뿐 남용의 가능성에 대한 제도적 보장이 없다. 따라서 이러한 컨설팅 시장의 불확실성과 위험성은 고객으로 옮겨진다(Gluckler & Armbruster, 2003).

## ② 제품 무형성(Product intangibility)

상품화된 제품의 시장에서는 가격과 품질 정보만으로 결정과 거래를 행하는 것이 충분하다. 그러나 이러한 전략은 컨설팅 시장에서는 적절하지 않다. 왜냐하면 컨설팅 서비스 품질을 측정하기 어렵기 때문이다. 지식 집약적 서비스산업에서는 이 과정이 연기되어 나중에 확인 가능하다는 것이다. 즉 컨설팅 고객은 기성품을 구매하는 것이 아니라 협력을 수반하는 서비스의 수행을 컨설팅 회사와 계약하기 때문이다. 따라서 요점은 컨설팅 서비스의 품질을 업무 시작 이전에 평가할 수 없다는 것이다. 이러한 상황은 성능 위험(Performance risk)의 문제를 불러일으킨다(Das and Teng, 2001). 더욱이 기업의 성공은 다양한 결정과 조건을 바탕으로 한 불확실한 것이기 때문에 컨설팅 프로젝트가 끝난 후에도 그 영향을 평가하기가 어렵다. 성능 평가는 주관적인 절차로, 참고할 만한 객관적인 기준이 거의 없다(Ernst and Kieser 2002). 컨설팅 회사의 질이나 계약된 성능이 객관적으로 평가될 수 없는 것이라면 가격은 품질의 믿을만한 지표가 되지 못한다. 프로젝트 결과는 다른

프로젝트와 비교하기 어려운 특별한 것이기 때문에 컨설팅 서비스의 무형성은 객관적인 가격 설정을 못하게 한다. 결과적으로 가격은 최선의 컨설팅 회사를 구별해내야 하는 고객이 직면하는 불확실성의 문제를 해결해주지 못한다(Gluckler & Armbruster, 2003). 따라서 Lindahl and Beyers (1999)가 주장하는 것처럼, 서비스 회사는 원가우위전략을 거의 추구하지 않는다.

## 제 2 절 컨설팅 서비스의 불확실성과 고객의 구매의도

### 1. 컨설팅 서비스의 고객 불확실성 요인에 관한 이론적 논의

#### 1) 컨설팅 서비스에 따른 고객의 불확실성

컨설팅 서비스가 고객에게 제공되는 과정에 있어서 다양한 요인에 의해 불확실성이 발생할 수 있으나, 일반적으로 컨설팅 서비스의 성공과 실패를 판단하는 기준은 처음 컨설팅사와 고객이 계약을 체결할 당시에 협의한 업무범위와 영역, 그리고 컨설팅 서비스의 목표와 고객의 기대수준에 컨설팅 결과물이 얼마나 부합하였는가에 의해 결정되는 컨설팅 성과와 일정한 수준 이상의 성과 달성을 기대하면서 고객이 지불한 금액, 고객이 컨설팅사에 정보를 제공하고, 업무에 적극 협조하는 정도에 중요한 영향을 미치는 컨설팅사에 대한 신뢰 등 이들의 거래적 관계에서 교환되는 다양한 자원과 정보의 수준을 들 수 있다. 즉, 컨설팅 성과에 만족하거나, 충분한 정보 제공과 협의를 통해서 컨설팅사와 신뢰의 관계를 맺고, 컨설팅사의 명성에 근거한 계약을 체결하며, 고객이 성과에 대해 기대하는 바의 수준보다 적은 가격을 지불하였을 때 해당 컨설팅 서비스는 성공적으로 수행되었다고 판단할 수 있는 것이다. 이는 다시 말하면 컨설팅 서비스의 성과와 불충분한 정보와 부족한 협의로 인한 신뢰의 부족, 명성에 근거하지 않은 계약, 비합리적인 가격의 설정은 컨설팅 실패에 따르는 위협요인이 되기도 한다는 것이다.

이러한 논점에 근거하여 Gluckler and Armbruster(2003)의 연구와 Mitchell, Moutinho, and Lewis(2003)의 연구에서 정의내리고 있는 컨설팅 서비스의 구매와 이용에 연관된 불확실성의 발생요인을 세 가지로 정의하고 있는데, 이는 성과(performance) 불확실성, 관계적(relational) 불확실성, 심리 사회적(psychosocial) 불확실성이다. 이는 컨설팅 서비스 제공 과정에 따르는 위협요소일 뿐만 아니라 컨설팅 결과물에 대한 위협요소로서의 불확실성이 어떠한 요인에 기인하여 발생하는가 하는 관점에서 고객이 컨설팅 결과에 대한 불확실성으로 인해 가지는 일반적인 리스크의 발생 요인이라고 할 수 있

다. 본 연구는 이러한 관점을 차용하여 컨설팅 서비스의 불확실성 요인을 조직이나 개인이 가진 불완전한 지식에 기인하여 미래를 예측하는데 따르는 어려움으로써 정의하도록 하였으며 이는 컨설팅의 성공 또는 실패와 고객의 구매의사에 매우 중요한 영향요인으로 작용한다고 할 수 있다(Beckman, Haunschild, and Phillips, 2004).

## 2) 고객 불확실성 요인의 중요성

앞서 실시한 선행연구의 검토를 통해 살펴본 바와 같이 컨설팅 서비스는 고객과 컨설턴트 또는 컨설팅사의 합치된 요구와 필요에 의해서 생겨난 거래적인 관계 또는 상호협력적인 관계이거나 각각의 집단이 문제해결을 위해서 임시적으로 형성한 관계로 이루어지게 되는데, 컨설팅이 진행되는 동안 필연적으로 발생하는 정보의 불균형으로 인해서 고객과 컨설팅사는 상호가 균형 있고 동등한 지위를 유지하는 것이 어렵다. 또한 두 집단의 관계가 비록 같은 목적을 달성하기 위해서 형성된 관계라고는 하나, 서로 다른 이해를 가진 집단의 관계형성은 반드시 효율적인 방향으로만 교류가 이루어지는 것이 아니기 때문에 이러한 불균형의 정도의 차이가 크면 클수록 점차 고객과 컨설팅사 또는 컨설턴트 사이에는 커뮤니케이션의 오류가 발생하게 되는 것이다. 컨설팅 서비스의 성공은 바로 이러한 고객과 컨설팅사의 관계가 사전적으로 어떻게 정의되는가, 관계가 형성되고 난 이후에 이 관계가 어떻게 변화하는가에 따라 달라진다고 할 수 있다.

컨설팅 서비스가 시작되기 전 고객과 컨설팅사는 협의를 통해 컨설팅 서비스의 범위와 목표를 정하게 되는데 이러한 과정을 통해서 컨설팅 서비스의 목표가 정확하게 정의되면 고객의 목표를 가장 효율적이고 효과적으로 달성할 수 있는 인적자원, 정보자원 등 최대한의 가용자원을 컨설팅사가 제공할 수 있어야만 컨설팅 서비스가 성공적으로 수행될 수 있는 것이다. 컨설팅 서비스의 성공은 결론적으로 고객과 합의한 목표에 얼마나 합치 하였는가 곧 컨설팅 성과에 대한 측정으로 이루어질 수 있을 것이며 목표의 달성을 위해

서 소요된 자원이 최소화 되었는가 즉, 얼마나 효율적으로 목표에 달성하였는가로 확인할 수 있고, 서비스가 제공되는 과정과 고객과의 관계 유지로 인해서 해당 컨설팅 서비스를 고객이 구매할 의사가 증가되었는 지로 측정되어질 수 있을 것이다.

따라서 컨설팅사는 고객과 긴밀한 상호 협력체계를 유지하면서 고객의 요구에 즉각적으로 유연하게 대응하고 내·외부 커뮤니케이션으로 인해 발생하는 오류를 최소화하며 환경의 변화로 인해 발생 가능한 모든 리스크에 대비함으로써 정보의 부족으로 인한 불확실성을 최소화하고, 장애요인을 제거해 컨설팅 서비스의 성공적인 수행이 이루어질 수 있도록 해야 하는 것이다.

컨설팅 서비스의 성공은 고객의 입장에서 컨설팅 서비스에 투입된 시간과 자본, 공개된 정보의 문제뿐만 아니라 이로 인해 고객의 기업 활동의 성공이 좌우된다는 측면에서 중요하게 작용하며, 마찬가지로 컨설팅사의 입장에서 컨설팅사의 명성과 신뢰, 투입된 컨설턴트의 명성, 서비스 가격, 매출을 넘어서 해당 컨설팅사의 존망이 걸린 중요한 문제라고 할 수 있다.

## 2. 고객 불확실성 요인에 관한 이론적 논의

Gluckler and Armbruster(2003)의 연구에 따르면, 컨설팅 서비스 제공 과정에 있어서 고객의 불확실성은 컨설팅 결과물에 대한 고객의 만족, 컨설팅 결과에 따른 문제해결, 이슈의 극복 등 컨설팅으로 인해 처음 의도하였던 성과물 또는 목표에 달성하였는가를 나타내는 컨설팅 성과에 대한 불확실성과 고객이 컨설팅사를 탐색하고 선정함에 있어서 정보검색 능력의 한계, 비교 판단이 가능한 정보의 양이 부족함으로 인해 발생하는 예측 가능성의 한계로 인해 컨설팅사에 대한 신뢰나 명성을 파악하는 것이 어렵고, 지불해야 할 적정한 컨설팅 가격을 판단하지 못함으로 인해서 발생하는 관계 불확실성의 두 가지로 구분할 수 있다.

컨설팅 서비스 제공 과정에 있어서 불확실성이 높은 상태가 의미하는 것은 고객이 컨설팅을 수혜함으로써 자신이 기대한 성과를 달성할 수 있을지 없을

지에 대한 확신이 약하고, 컨설팅사가 합리적으로 측정된 가격을 제시하고 있는지를 판단하기 어려우며, 컨설팅사가 언제나 고객을 우선적으로 고려하고 배려하며, 고객에게 불리한 정보를 생산하거나 공개하지 않고 새롭게 생산되거나 수집된 다양한 정보와 자원을 고객의 이익을 위해 여과 없이 전달할 것이라는 신뢰가 보장되지 않으며, 컨설팅사가 해당 업계에서 고객이 가진 문제를 해결하기 위한 충분한 경쟁력과 경험, 사례를 확보하고 있는 우수한 업체인지를 가늠하는 척도가 되는 컨설팅사의 명성을 확인할 수 없는 상태라고 할 수 있다. 이는 판단 기준이 모호하거나 고객이 가진 정보의 부족으로 인해 발생하는 불확실성이라 할 수 있는데 고객은 불확실성이 높을수록 컨설팅 과정 또는 결과에 대하여 불안해하고 걱정할 수밖에 없으며, 이러한 고객의 심리적 반응은 컨설팅사에 대한 방관 또는 적극적인 개입의 형태로 나타날 수 있는 것이다(Beckman, Haunschild, and Phillips, 2004).

여기서는 컨설팅 서비스 제공 과정에 있어서 고객이 가지는 불확실성을 성과 불확실성과 관계 불확실성, 심리사회적 불확실성으로 구분하여 파악해 보고, 이러한 불확실성을 일으키는 요인들에는 어떠한 요인이 있는지를 파악해 보도록 하였다.

#### 1) 컨설팅 서비스의 성과 불확실성

성과 불확실성은 컨설턴트 또는 컨설팅사의 역량과 성과를 판단하는 고객의 어려움에 관한 것이다. 이는 컨설팅 성과가 컨설팅의 종료 시점에 고객이 기대하고 있는 성과에 비추어 실제 성과가 어떻게 나타나는가에 대한 부족한 확신에서 비롯하는 것이며, 이는 컨설팅 종료 시점에서 실시되는 성과평가, 문제해결 정도의 판단 등에 의해서 확인할 수 있다. 컨설팅을 다양한 고객집단과 산업, 문제 상황을 대상으로 하고 있으며, 따라서 컨설팅사는 세분화된 고객 집단에 적절하게 대응하기 위해서 각 산업과 문제해결의 전문가 집단을 확보하고 전문기술의 한정된 영역을 구축하며, 각 영역별로 최적의 해결방안을 제시할 수 있도록 되도록 세분화된 업무영역을 고객에게 제시하도록 하고 있다. 그러나 이러한 세분화된 전문성의 문제는 제도적으로 이것이 표준화 되

어 있는 것이 아니라 컨설팅사마다 다른 기준과 분류 방식, 상이한 전문가 파견, 적합성 여부에 대한 판단 기준을 가지고 있기 때문에 이것이 제도적으로 표준화되고 공식화되어 있지 못하다는 한계점을 내포하고 있다(Alvesson and Johnsson, 2002).

이 같은 컨설팅산업이 가진 낮은 수준의 표준화, 제도화는 컨설팅사와 고객들 사이에 상당한 정보비대칭을 만들어내고 있으며, 고객에게 컨설팅사 또는 컨설턴트로부터 계약 체결 이전의 시점에서 궁금해 하는 것들 즉, 대표적으로 전문성과 경험을 갖추고 있어 고객이 가진 문제 해결을 성공적으로 수행할 수 있는 자격을 갖춘 컨설팅사 또는 컨설턴트를 어떻게 구별하며, 컨설팅사의 지속성과 배경을 어떻게 판단하는가에 대한 어려움을 만들어내고 있는 것이다(Gluckler and Armbruster, 2003).

이러한 성과 불확실성은 컨설팅에서의 성과가 무형(intangible)의 특성을 지니고 있고, “공동 생산하는” 성과라는 본질적인 특성에 기인하여 그 성과를 측정하고 평가하기가 사실상 매우 어렵다. 이로 인해 고객은 컨설팅 서비스의 종료 이후에도 성과를 판단하는 것에 어려움을 겪는 경우가 많다(Day and Barksdale, 2003). 따라서 전형적으로 컨설팅 프로젝트의 목표는 컨설턴트-고객 협력에 기인하여 기대효과를 사전적으로 정의함으로써 진화되고, 특정한 목적을 가지고 특별 컨설팅 과제를 수립함으로써 이것에 도달하였는가를 평가하도록 하고 있다. 그러나 이것도 프로젝트의 성공과 실패에 대한 책임을 어떻게 배분하는지에 대한 기준과 방식을 결정하는데 어려움이 따른다(Gluckler and Armbruster, 2003; Lowendahl, 2005). 프로젝트의 실제 결과는 프로젝트가 종료된 후에도 오랫동안 보여줄 수 없는 경우도 있기 때문에(Haferkamp and Drescher, 2006; Perner, 2008) 사실상 고객은 컨설팅의 성공과 실패를 판단할 수 있는 기준이 많지 않다.

따라서 컨설팅 서비스의 성과 불확실성은 컨설팅사 또는 컨설턴트의 역량에 기인하여 평가되는 경우가 많다. 이는 컨설팅사가 해당 문제를 해결하거나 컨설팅 목표에 도달하는데 충분한 전문성과 자원, 정보를 가지고 있는지를 판단하는 척도가 되는 것으로써 충분한 역량을 가진 컨설팅사를 선정해야만 성공적인 컨설팅 프로젝트 수행이 가능할 것이라는 판단에서 기인한다. 즉, 성

과 그 자체에 대한 예측가능성이 매우 낮기 때문에 성과를 만들어내는 주체인 컨설팅사에 대하여 그 역량을 가늠하고 평가함으로써 고객은 성과 불확실성을 낮추고자 한다는 것이다(Pemer, 2008).

## 2) 컨설팅 서비스의 관계 불확실성

컨설팅 서비스의 관계적 불확실성은 고객 조직에 손실을 입히면서 기회적으로 이용하는 컨설팅사의 행태 또는 컨설턴트의 문제적 성향으로부터 유래되었다. 컨설팅사와 계약을 체결하거나 컨설턴트를 고용할 때, 고객은 조직과 경영관리 활동에 내재된 문제점을 찾아내고 이를 정확하게 분석하기 위해서 컨설팅사에 고객의 비밀 혹은 내부 정보에 대한 접근을 허용해야 하는 경우가 많다. 그러나 이것은 컨설팅사에 지나치게 많은 정보를 제공하게 되거나 이것을 다른 의도와 목적에 의해 활용할 수 있게 하는 기회적 행동의 리스크를 만들어 낸다. 비록 지식 전달, 정보의 생산, 산업 내 또는 산업 외의 지식 전달이 컨설팅의 중요한 기능이라 할지라도(Bessant and Rush 1995), 고객은 동시에 민감한 정보가 경쟁사에 전달될 수도 있다는 것에 두려움을 갖게 되고 이로 인한 위협요소를 가지게 되는 것이다(Gluckler and Armbruster, 2003; Kipping and Armbruster, 2002). 이러한 관계적인 문제점을 고객은 신뢰할 수 있는 컨설팅사를 선정함으로써 극복하고자 하는데 마찬가지로 컨설팅사에 대한 신뢰가 부족하게 되면 관계적 불확실성이 증가하게 되는 것이다.

고객은 이처럼 컨설팅사 또는 컨설턴트가 고객의 약점, 경쟁사에서 값어치 있게 평가할 수 있는 정보 등에 관심을 가지며, 이러한 정보들을 획득한 컨설팅사가 이것을 고객에게 불리한 방향으로 이용할 수 있다는 불안과 이로 인한 신뢰의 불확실성을 느끼는 경향이 있다(Maister, 2003; Sturdy, 1997).

또한 고객은 컨설팅사가 성공적인 사례를 풍부하게 가지고 있고, 경험이 많다는 점에서 평가 가능한 명성을 확인할 수 없고, 이를 판단하는 기준이 모호할 때 관계적 불확실성을 느끼게 된다. 이는 컨설팅사가 어느 정도 업계에

서 인정받는 실력과 경험을 가지고 있다는 소문의 일종인 명성이 고객이 느끼는 불확실성을 줄여줄 수 있음을 의미한다(Kipping and Armbruster, 2002).

마지막으로 관계 불확실성에 영향을 주는 요인은 가격이다. 고객은 지나치게 높은 가격을 지불하였다고 인지할 때나, 자신이 지불한 가격이 적정한 수준인지를 판단하기 어려울 때, 가격 정보에 대한 기준이 모호하고 이에 대한 신뢰가 부족할 때 관계적 불확실성을 느낀다. 컨설팅을 의뢰한 기업의 규모가 작고 체결된 계약의 규모가 클수록 불확실성이 높아지게 되는데 재무적인 투자가 이루어졌음에도 불구하고 컨설팅이 별다른 성과 없이 종료되거나 실패로 끝나게 되는 것에 대한 고객의 불신과 불안에서 기인하며 이는 고객이 스스로 적정한 가격을 지불하지 않았을지도 모른다는 생각과 비교 판단이 가능한 정보가 부족함에 따라 나타난다.

이러한 신뢰, 명성, 가격에 대한 불확실성은 고객이 컨설팅 프로젝트에서 일반적으로 하게 되는 고민들인 우리 기업의 문제가 무엇이고 이를 어떻게 극복할 것인지에 대한 확신이 부족하고 시장상황, 산업 환경, 컨설팅사 등에 대한 환경요인들에 대한 판단과 정보가 불확실할 때 고객의 입장에서 불안과 혼란을 가중하는 문제를 일으킨다(Lowendahl, 2005).

### 3) 컨설팅 서비스의 심리사회적 불확실성

앞서 살펴보았던 성과 불확실성과 관계적 불확실성은 컨설팅사 또는 컨설턴트의 잠재적 행동이 원인이 되는 고객의 불확실성이라 할 수 있다면, 고객의 심리사회적 불확실성은 고객 자신이 스스로 가지고 있는 심리적 요인과 컨설팅사의 이용에 대한 동료들의 사회적 반응에 관련된 것이다.

Bergholz(1999)는 그의 연구에서, 조직이 목표 달성을 위해서 정확하게 정보를 확인하지 못하여 제대로 그 역량을 알지 못하는 외부인과 계약을 체결할 때 해당 계약을 담당했던 직원은 그 직원이 속해 있는 조직 또는 기업 안에서 다른 직원들의 불안과 근심, 회의를 만들 수도 있다고 하고 있다. 컨설

팅 서비스를 기업이 수혜 한다는 것은 결국 해당 기업이 프로젝트의 결과로 인해서 어떠한 변화를 경험하게 된다는 것이며, 이는 컨설턴트가 지원하는 기업의 변화가 기업에 근무하고 있는 다른 종사자들인 해당 컨설팅 서비스의 구매를 담당할 직원의 동료, 후배, 상사들은 이를 지지함과 동시에 자신을 보호하려는 심리적 행동을 선동하면서 컨설턴트와 그들의 아이디어를 조직 안에서 비판하고 부정적인 반응을 유발할 수도 있다는 것이다(Kipping, 2000). 직원들은 컨설팅 서비스에 협조하는 것을 거절하고, 정보를 숨기고, 필연적으로 컨설팅이 실패하게끔 유도할 수 있다는 것이다. 이것은 프로젝트를 위협에 빠뜨릴 수 있고, 다시 말하면, 조직 내에서 해당 컨설팅 서비스의 구매를 담당하였던 직원의 위치와 경력을 위협하는 행동이 되기도 함을 의미한다(Mitchell, 1994).

컨설팅 서비스를 이용하는 정당성과 연관된 심리사회적 불확실성은 조직내 환경과 상황의 통제를 받게 되며 이는 컨설팅의 과정과 결과에 있어서 역량 있는 직원으로써 인정받을 수 있는 도전이 되기도 하는 것이다(Backlund and Werr, 2008). 이러한 관점에서 Schein(1999)은 컨설팅사와 계약을 체결하여 조직에 컨설턴트를 들이고, 내부의 문제에 개입하게 하는 것은 외부인인 컨설턴트에 의해 조직구성원들이 조종되고 그들의 일에 간섭한다는 견해를 가지게 함으로써 감정적 스트레스를 내포하게 된다는 주장이 제기되기도 하였다. 담당 직원은 컨설팅 서비스의 성과 달성을 위한 책임감을 가지게 되고 자신의 행동과 결정, 동료의 비판에 대한 리스크를 가지게 됨으로써 어떠한 면에서는 조직 내에서의 자신의 평판과 평가에 대한 위협요소를 가지게 되는 것이다(Maister 2003). 따라서 이들은 불확실성을 가진 컨설팅 거래에 있어서, 자신의 조직과 해당 조직이 처한 환경에 대한 컨설팅의 이용을 정당화하는 것을 필요로 한다(Backlund and Werr, 2008).

이렇게 살펴본 세 가지 유형의 고객 불확실성은 고객의 행동과 심리에 영향을 미침으로써 특별한 방식의 고객행동을 형성하게 된다(Gluckler and Armbruster, 2003). 즉, 고객의 컨설팅 구매의도나 협조적 태도 등에 영향을 미친다는 것인데 본 연구에서는 이를 고객 자신의 심리사회적 요인 보다는 고객이 인지하고 있는 컨설팅사에 대한 정보와 컨설팅사와 맺고 있는 관계의

중요성에 초점을 맞추어 성과 불확실성 및 관계 불확실성의 측면에서 고객의 구매의도가 어떻게 변화하는지를 확인해보고자 하였다.

### 3. 컨설팅 서비스 고객 불확실성이 구매의도에 미치는 영향

#### 1) 고객의 구매의도

구매의도란 소비자의 계획된 미래 행동을 의미하는 것으로 신념과 태도가 행위로 옮겨질 확률이라고 할 수 있다. Oliver(1980)는 소비자 구매 이전에 제품성가에 대해 기대를 형성하게 되는데 이로 인해 구매 전 의도가 구매 전 태도로부터 영향을 받으며, 구매 전 기대에 의해 구매의도가 영향을 받게 된다고 주장하고 있다. 즉, 구매의도는 “고객이 제품이나 서비스의 성과를 경험한 후 이를 다시 소비하고자 하는 감정상태”를 의미한다고 할 수 있다(최승만, 권상미, 2009)

구매의도에 대한 기존의 선행연구들을 살펴보면 Hsu (1987)은 구매의도가 제품에 대한 고객의 일반적인 평가 후 생기는 확실한 교환행동으로 간주된다고 주장하였다. 목표에 대해 어떤 태도를 가질 수 있는 지각적(perceptual) 반응이라는 것이다. 즉 고객의 구매의도는 외부 자극적인 요인들과 결합된 브랜드 태도나 제품의 평가에 의해 형성된다고 하였다.

Maxham III (2001)은 기존 고객을 유지하는 비용은 신규 고객을 개발하는 비용보다 훨씬 비용이 적게 들어간다고 하였다. 또한 구매의도는 직접적으로 고객 만족에 의해 영향을 받는다고 하였다. 이중 일부는 만족이 서비스품질보다도 구매의도를 형성하는데 더 많은 영향력을 갖는다고 제시하였다.

Olaru(2008)은 고객의 재구매의도는 적합한 수행 기준, 경쟁, 원가조건 등과 같은 이전 거래에서 얻은 가치에 의존한다고 하였다. 또한 미래 구매의도는 고객만족과 관련되어 있다고 하였다. 즉 고객들은 이전 경험담이나 접촉으로부터 얻은 가치에 근거하여 미래 구매의도를 평가한다고 하였다.

따라서 여러 선행연구를 통해 고객만족과 서비스품질이 재구매의도에 긍정

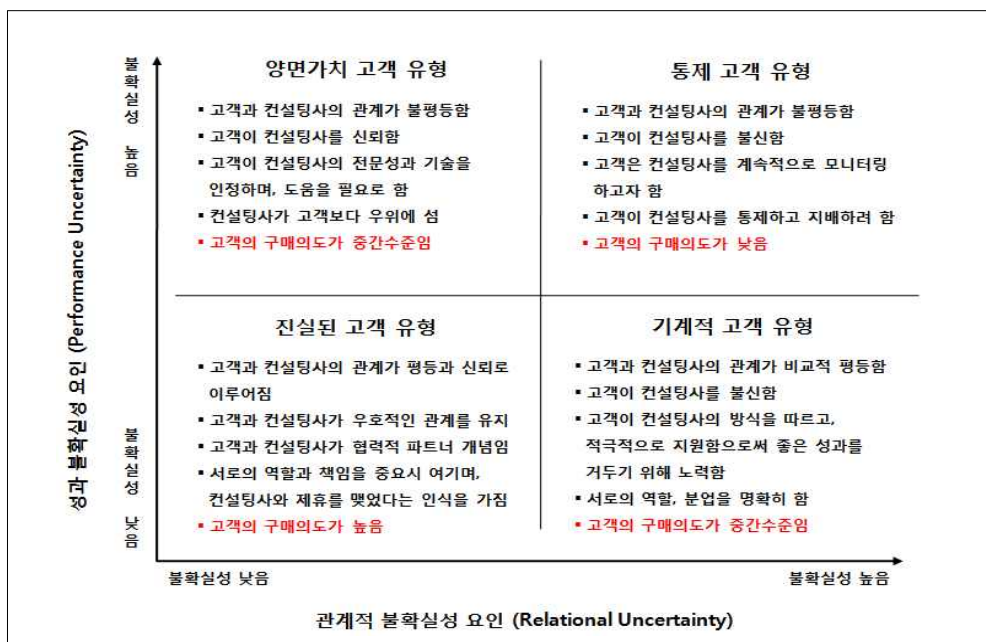
적 영향을 주는 것으로 확인할 수가 있었다.

컨설팅 서비스에 있어서의 고객의 구매의도는 결국, 컨설팅 서비스가 고객에게 유효한 성과를 창출하였을 때 또는 컨설팅 서비스가 진행되는 과정에 있어서 새롭게 생산된 정보들이 고객에게 유용하게 인지되었을 때나 해당 컨설팅 서비스에 있어서는 가시적인 성과가 나타나지 않았으나 향후의 사후관리나 후속조치 혹은 컨설팅의 재수혜가 필요한 경우 구매의도가 높아질 것이며, 반대로 고객이 수혜한 컨설팅 서비스가 시의 적절하게 성과를 내지 못하였거나 제공된 정보와 새롭게 생산된 정보의 불균형이 심할 때, 컨설팅 서비스의 과정에 있어서 컨설팅사의 일방적인 진행이 이루어질 때, 서비스 자체에 대한 불만족이 발생하는 경우 구매의도는 낮아질 수밖에 없는 것이다.

특히, 고객이 컨설팅사를 고객의 문제 상황 또는 컨설팅 목표와 부합하지 않는 컨설팅 역량을 가진 잘못된 컨설팅사를 선택하였을 때 컨설팅 서비스는 실패할 확률이 높아지게 되며, 이러한 상황이 벌어지지 않도록 하기 위해 고객은 컨설팅사에 대한 정확한 정보 검색과 신중한 고려를 통해서 불확실성을 최소화해야 할 필요가 있는 것이다.

## 2) 컨설팅 서비스 고객 불확실성과 구매의도

컨설팅 서비스 수행 과정에 있어서 고객과 컨설팅사의 정보 비대칭으로 인한 불확실성은 앞서 살펴본 선행연구와 같이 고객이 컨설턴트의 역량수준을 어떻게 인지하고 있는가에 따라 발생하는 성과 불확실성과 고객이 컨설팅사가 가진 적정한 수준의 가격, 명성을 판단할 정보가 불충분하고, 컨설팅사를 충분히 신뢰할 수 없을 때 발생하는 관계적 불확실성으로 구분됨을 확인하였다. 또한 불확실성은 고객의 태도나 심리, 행태에 영향을 미치게 되는데, 본 연구는 이러한 고객 심리 중에서도 고객의 해당 컨설팅 사 또는 컨설팅 서비스를 구매하고자 하는 의사인 구매의도에 초점을 맞추어 컨설팅 서비스 불확실성 환경이 고객의 구매의도에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 확인하고자 한다. Perner and Werr(2013)는 이들의 관계에 대하여 아래의 <그림 1> 과 같은 모형을 제시하고 있으며, 이는 불확실성이 고객의 유형 및 구매의도에 어떻게 영향을 미치는지를 잘 설명하고 있다.



<그림 1> 컨설팅서비스 불확실성과 고객유형 및 구매의도

위의 그림에서와 같이 관계적 불확실성과 성과 불확실성, 구매의도의 관계에 대하여 Perner and Werr(2013)는 고객과 컨설팅사가 계약을 통해서 거래적 관계를 형성하였을 때, 컨설팅 서비스가 수행되는 과정에 있어서 발생하는 불확실성은 관계적 불확실성과 성과 불확실성이 따로 존재하지 않으며, 언제나 함께 작용하게 되며, 관계 불확실성과 성과 불확실성이 높을수록 고객은 컨설팅사의 컨설팅 서비스 진행과정 및 결과, 생산되는 정보 등 다양한 측면에 있어서 이를 통제하고 확인하려 하며, 많은 과정에 개입하려고 하는 특성을 보이며, 이는 곧 고객의 구매의도를 떨어뜨리게 된다는 연구결과를 도출한 바 있다. 또한 마찬가지로 관계 불확실성과 성과 불확실성이 낮게 나타나면 고객은 컨설팅사를 완전히 신뢰하게 되어 상호 협조적이고 협력적인 파트너십을 형성하게 되며, 이는 고객의 구매의도를 높여주게 된다고 하고 있다.

#### (1) 통제 고객 유형

통제 고객 유형은 관계 불확실성과 성과 불확실성이 모두 높은 수준일 때 즉, 고객의 불확실성이 가장 높은 고객 유형으로 고객과 컨설팅사의 관계가 불평등하며, 고객이 컨설팅사를 불신하고 있고, 컨설팅사의 가격이나 명성에도 부족한 정보를 지니고 있으며, 성과와 과정에 대한 불안이 높은 고객의 특성으로 인해서 고객은 컨설팅사의 컨설팅 서비스 진행 과정을 일일이 통제하려고 하고 컨설팅사를 지배하려 하는 특성을 지닌다. 통제 고객 유형은 고객의 구매의도가 일반적으로 가장 낮게 나타나는 집단으로 분류할 수 있다.

#### (2) 기계적 고객 유형

비교적 고객과 컨설팅사의 관계가 평등한 관계를 유지하나, 고객이 컨설팅사를 신뢰하지는 않는 유형으로, 고객은 기계적으로 컨설팅사가 필요로 하는 정보를 제공하고 지원하나, 이것이 컨설팅사에 대한 신뢰와 파트너십에서 기인한 것이 아니라 단순히 고객이 원하는 결과물과 성과를 얻어내기 위해서

노력하는 것이며, 이 경우 고객과 컨설팅사는 서로의 역할과 책임을 분명하게 구분하여 업무에만 몰두하게 된다. 고객의 구매의도가 컨설팅 결과에 따라 변화할 수 있는 중간 수준의 집단으로 분류할 수 있다.

### (3) 양면가치 고객 유형

양면가치 고객 유형은 고객과 컨설팅사의 관계가 불평등하지만, 고객은 비교적 컨설팅사를 신뢰하는 유형으로, 컨설팅사와 고객의 관계가 고용인, 피고용인의 관계를 넘어서서, 컨설팅사의 권한과 지위가 고객보다 높은 수준으로 역전되어 있는 상태의 유형이다. 고객은 컨설팅사의 전문성과 문제해결 능력, 그들이 가진 기술을 인정하고 이를 필요로 하며, 컨설팅사가 요구하는 다양한 자원과 정보를 적극적으로 지원한다. 이러한 유형은 성과에 대한 측정과 평가가 단기간에 이루어지기 어려울 경우 컨설팅사가 컨설팅 서비스를 진행하는 과정에 있어서 컨설팅사가 높은 역량을 고객에게 증명하였을 경우 구매의도가 변화할 수 있는 중간 수준의 집단으로 분류할 수 있다.

### (4) 진실된 고객 유형

고객과 컨설팅사의 관계가 신뢰와 평등으로 이루어지고 상호 협력하여 문제 해결을 위해 노력하며, 투명한 정보 공개와 자료의 교환을 통해 파트너십을 형성하는 유형이다. 고객은 컨설팅 서비스를 구매했다는 것 보다는 컨설팅사와 제휴를 맺었다는 인식이 더욱 강하게 나타나며, 성과 불확실성도 낮고 관계 불확실성도 함께 낮게 나타나고 있어 대체로 가장 높은 구매의도를 나타내는 유형이라 할 수 있다.

본 연구는 선행연구의 검토를 통해 관계적 불확실성 또는 성과 불확실성이 고객의 구매의도에 영향을 미치고 있다는 견해를 토대로 연구를 진행하였으며, 보다 구체적으로 구매의도에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 확인하기 위해서 성과 불확실성과 관계 불확실성에 영향을 미치는 요인들을 보다 세분화하여 파악하도록 하였다.

〈표 2〉 불확실성에 의한 고객 유형의 차이와 각 집단의 특성

| 구 분                    | 통제 고객                                                                                   | 기계적 고객                                              | 진실된 고객                                                                            | 양면 가치의 고객                                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 컨설턴트                   | “아침꾼”<br>그들의<br>아이디어와 일에<br>대해 책임을 갖지<br>않으면서,<br>불성실하고,<br>경험이 없고,<br>너무 이론적<br>모델에 의존 | “도구”<br>그들 영역의<br>전문기술을 갖고<br>있으나 그들<br>방식으로 행동     | “동료”<br>매우 유능하고<br>경험이 있고,<br>충성심과 그들<br>아이디어와 일에<br>대한 책임을 가짐                    | “구세주”<br>고객과 고객 조직<br>보다 더 유능하고<br>경험적이며,<br>복잡한 문제들을<br>잘 처리                     |
| 고객 조직                  | 기술적이며,<br>컨설턴트보다 더<br>많이 알고 있지만<br>때로는 그들에게<br>너무 의존함                                   | 기술적이나<br>때때로 과외<br>자원과 능력을<br>필요                    | 매우 기술적이<br>아니며, 복잡한<br>이슈와 함께<br>도움을 필요.<br>컨설팅<br>프로젝트의<br>중요성을 반드시<br>이해할 필요 없음 | 매우 기술적이<br>아니며,<br>컨설턴트보다 덜<br>알고 있음.<br>어렵고 복잡한<br>상황이 될 때<br>과외 도움과<br>전문기술의 필요 |
| 고객<br>매니저              | 강하고,<br>통제적이며,<br>지배적임                                                                  | “당연한” 리더                                            | 컨설턴트와 제휴                                                                          | 낮은 자신 평가                                                                          |
| 컨설턴트<br>의<br>적합한<br>이용 | 제한된 과제,<br>분석,<br>데이터마이닝,<br>비서                                                         | 잘 정의된<br>과제의 종류                                     | 전략적 이슈,<br>변화관리                                                                   | 복잡한 문제들,<br>중요한 프로젝트                                                              |
| 컨설턴트-<br>고객<br>관계      | 불평등과 불신.<br>고객은<br>모니터해야하고,<br>정보를 훔치거나<br>또는 그들<br>프로젝트를<br>확장하는<br>것으로부터<br>컨설턴트 통제   | 평등과 불신.<br>분업을 명확히<br>하는 동안<br>책임감이 있으며,<br>우호적인 관계 | 평등과 신뢰.<br>우호적인 관계.<br>컨설턴트로부터<br>배우는 가까운<br>컨설턴트-고객<br>협력                        | 불평등과 신뢰.<br>고객은<br>컨설턴트를<br>존경하고 고객을<br>위해 문제해결<br>기대                             |

### 3) 컨설팅 서비스 성과 불확실성 발생 요인

#### (1) 컨설팅사의 역량

컨설팅사는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 말한다. 한국 경영기술컨설팅사협회(2006)는 정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운슬링의 제공, 전문적인 의견의 제공 등을 컨설팅 서비스사의 주요역할로 제시하였다. 컨설팅 서비스에 관한 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과향상을 위하여 컨설팅사의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다 (Jang and Lee, 1997; Mchlachin, 1999; Kumar, 2000; Appelbaum and Steed, 2005; Leroy, 2007).

역량(competency)은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성으로 규정할 수 있다(이지은 외, 2010). Klemp(1980)는 직무 수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하고 역량은 과업을 수행하는데 있어서 행동으로 표출될 수 있다고 하였다.

Parry(1996)는 역량이 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 보고 기준에 의하여 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 파악하고 있다. 컨설팅사의 역량은 연구자에 따라 다양한 방식으로 구분되고 있으나 대체로 컨설팅사가 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성, 컨설팅 업무와 관련한 컨설팅사의 역할을 중심으로 구체적인 능력과 특성이 파악되고 있으며, 컨설팅업무 또는 기업성과와의 관련성이 분석되고 있다.

박명구(2004)는 컨설팅사 역량을 지식분야와 기술 분야 및 태도 영역으로 구분하였다. 지식분야의 역량으로는 산업별 베스트 프랙티스 파악, 클라이언트 기업에 대한 이해, IT관련 전문지식, 경영 지식, 최적의 해결책 제시로 파악하였으며, 기술 분야의 역량은 커뮤니케이션 스킬, 코칭과 지도, 프리젠테이션

션 스킬, 프로젝트 경영 스킬을 제시하고, 태도영역으로는 전문직다운품위, 오픈 마인드, 고객 중심 마인드, 계약기간 내 합의된 서비스 이행, 확신을 주는 행동과 업무처리를 포함하였다. Williams and Woodward(1994)는 컨설팅사에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문 지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자역량을 컨설팅사의 핵심적인 역량특성으로 제시하였으며, Jang and Lee(1998)는 추가적으로 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가역량을 포함하고 있다.

김광용(2008)은 기존의 컨설팅사의 역량은 행동과 관련한 능력에 치우쳐있다는 점을 지적하고, 컨설팅 서비스의 성공을 위하여 컨설팅사의 능력(ability)과 자세(attitude) 및 지식(knowledge)의 균형을 유지할 것을 제안하였다. 컨설팅사가 필요로 하는 행동차원의 능력은 문제를 발견하는 능력, 발견된 문제를 분석하고 진단하는 능력, 대안 및 해결책을 제시하는 능력, 실행 및 관리능력, 정보수집능력, 협상 및 의사소통능력, 창의력과 예측능력, 발표 및 보고서 작성능력, 리더십능력 등이 제시된다. 지식차원의 능력은 컨설팅의 전문성에 관한 역량으로서 경영일반, 조직관리, 전문분야의 지식을 포함하며, 자세는 컨설팅사의 기본적인 태도를 포함하여 성숙하고 안정된 인격, 윤리관, 책임감, 자기계발과 탐구, 신뢰성 등을 포함한다.

윤성환(2008)은 김광용 외(2008)의 구분체계가 다양한 연구에서 제시되고 있는 컨설팅사의 역량을 종합적으로 정리하는 유용한 방식이 될 수 있다고 주장하였다. 이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 컨설팅사 역량군을 18가지 핵심역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화하였다. 직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보수집능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다. 이지은 외(2010)는 계층화분석(AHP: Analytic Hierarchy Process)결과에 의하여 직무역량, 관리역량, 공통역량 순으로 가중치가 높게 나타나며, 직무역량 중에서는 커뮤니케이

선 능력의 중요도가 가장 높고, 관리역량은 리더십, 공통역량의 경우는 직업 윤리가 가장 중요한 것으로 파악하고 있다.

컨설팅사의 역량과 컨설팅성과의 관련성에 대하여 Walker(2004)는 컨설팅사와 고객의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 기술적 지식이 유의한 요인이라고 주장하였다. 장영(1996)은 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 컨설팅사의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하고 있으며, 컨설팅사의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사 하였다. 곽홍주(2008)는 컨설팅사의 전문성과 관리적 역량이 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며, 김익성(2008)은 컨설팅사의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다.

이 같은 선행연구의 검토를 종합하면, 컨설팅사의 역량은 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치는 요인이면서 동시에 이로 인해 컨설팅사의 역량이 어느 정도 수준인지를 또는 고객이 가진 기대에 부응할 수 있는 수준인지를 정확하게 파악하고 이에 대한 정보를 획득하고 있는 것이 성과에 대한 기대를 높이고 불안을 해소할 수 있으며 이것이 구매의도를 높여줄 수 있음을 의미한다고 할 수 있을 것이다.

## (2) 컨설팅사의 역량과 성과 불확실성에 대한 고객의 인식

성과 불확실성은 고객이 컨설팅 서비스의 성과에 대하여 서비스 종료 시점에 성공적인 컨설팅 결과물이 도출될 것인지, 실패한 결과물이 도출될 것인지를 판단하기 어렵고, 고객이 가진 문제 상황을 컨설팅을 통해 극복할 수 있을지의 여부를 제대로 판단할 수 없는 상황을 뜻한다. 즉, 예측 가능성의 저하를 의미하는 것인데 이는 컨설팅사의 역량에 대해 고객이 정확하게 인지하고 있는 수준에 따라서 결정된다.

고객이 컨설팅사 역량을 높은 수준으로 인지한다면, 고객은 컨설팅 결과물이 비교적 안정적인 성과를 나타낼 것이라는 예측과 기대를 하게 되며, 이로 인해 성과 불확실성은 대체로 낮아지게 될 것이다. 그러나 컨설팅사의 역량이

낮은 수준으로 인지된다면 고객은 컨설팅 과정과 결과 모두에서 불안함을 느끼게 되며, 이 과정을 공개 받기를 원하고, 통제, 제어하기를 원하게 될 것이다. 또한 컨설팅 성과와 결과물에 대한 신뢰의 저하, 불안 심리의 증가로 성과 불확실성이 높아지게 될 것이다. 따라서 성과를 예측할 수 있는 기준들의 모호성과 제도화되고 공식화된 판단기준이 존재하지 않는 상황 속에서 컨설팅사의 역량이 성과 불확실성의 핵심적인 발생 요인이라고 할 수 있는 것이다(Gluckler and Armbruster, 2003).

#### 4) 컨설팅 서비스 관계 불확실성 발생 요인

컨설팅사와 고객은 계약 체결의 시점 이전부터 상호 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 관계를 형성하게 된다. 이러한 관계는 컨설팅사 그리고 고객이 서로의 요구와 환경, 보유 역량과 문제해결 능력을 판단하는데 중요한 역할을 하게 되며, 상호 협력적이고 적절한 관계를 형성하는 것은 컨설팅 서비스의 제공 과정에 있어서도 다양한 환경의 변화에 대응하고, 컨설팅 서비스의 성공적인 수행을 위한 정확한 방향성을 제시하며 과정 상 발생하는 다양한 정보의 교환이 투명하고 균등하게 이루어질 수 있도록 하는 중요한 요인으로 작용한다.

특히, 컨설팅 서비스에 있어서는 즉각 확인할 수 있는 가시적인 성과가 나타나지 않더라도 컨설팅사가 고객에게 전달한 정보, 새롭게 생산된 정보와 자료, 고객과 컨설팅사 사이에 형성된 신뢰, 차후 발생할 수 있는 문제 상황에 대한 사후관리 등 컨설팅사와 고객의 관계가 어떻게 형성되었는가에 따라서 고객이 향후에 해당 컨설팅사의 컨설팅 서비스를 구매하게 될 의도가 재형성될 가능성이 있기 때문에 컨설팅사는 측정 가능한 정량적 성과나 목표 달성에 최선을 다하는 것도 중요하지만, 가용 자원을 최대한 투입하고 역량을 다하고 고객의 의도와 특성을 정확하게 파악함으로써 고객과 컨설팅사의 적절한 관계 형성을 유도하는 것이 좋다.

## (1) 신뢰(Trust)

### ① 신뢰의 개념

기업 활동이 급속히 진전됨에 따라 기업 활동의 핵심기반으로 기업, 고객, 직원, 이해관계자간의 신뢰의 창출과 유지를 위한 경영관리 방식의 일환으로 신뢰는 중요한 역할을 하게 되었다. Roberts & O'Reilly에 의하면 이러한 신뢰는 공동의 목적을 위해 함께 일할 수 있는 능력인 사회적 자본 형성의 핵심이자 경제적 번영의 원천이다. 조직 생활의 대부분은 상사와의 업무와 일 관계에서 이루어지며, 이러한 관계 속에서 부하들이 갖는 상사에 대한 신뢰는 업무 수행 뿐 아니라 부하들의 직장생활 적응에도 많은 영향을 미치게 된다(이미연, 2008).

기업에서 신뢰는 조직의 운용을 보다 효율적으로 만드는 윤활유와 같은 역할을 할뿐만 아니라(Fukuyama, 1999) 업무의 성공적인 달성을 촉진하고 구성원들을 하나의 조직으로 통합할 있는 접착제와 같다. 한편으로 개방된 커뮤니케이션과 지각이 있는 신뢰의 분위기는 효과적이고 생산적인 작업환경을 만든다. 신뢰 수준이 낮을 때에는 정보를 조작하거나 축소시키거나 감추려고 할 것이다. 신뢰는 건설적인 인관관계에서 기본적인 요소이다. 커뮤니케이션과 신뢰사이에는 상호적은 관계가 존재한다는 것이다. 신뢰하는 분위기는 사람들이 서로의 아이디어를 자유롭게 공유하는 것이고, 적극적인 자세로 공동 목표를 위해 매진하는 것이다. 신뢰가 없다면, 관계는 파괴적인 갈등과 커뮤니케이션의 와해로 파괴될 것이라고 Mishra & Morrissey(1990)는 신뢰의 중요성을 강조하고 있다.

신뢰는 다른 사람들이 자신에게 해를 끼치지 않을 것이라는 믿음에 기반을 두면서 다른 사람이나 다른 사람들에게 기꺼이 위험을 감수하고자 하는 것이라고 정의하였고(Mayer, 1993), Zand(1997)는 신뢰를 직접 통제할 수 없는 타인에 대한 믿음을 증가시키는 것으로 타인이 이러한 믿음을 악용할 때 어느 정도 피해를 받을지 모르는 위험을 내포하고 있다고 하였다(김화, 2011).

Mayer, Davis & Schoolman(1996)은 신뢰를 상대방이 본인에게 중요한

특정행동을 수행해 줄 것이라는 기대 하에서 상대방을 직접감시하거나 통제하지 않고 자신의 위험을 상대방에게 노출시키고자 하는 의향으로 보았다. Rotter(1971)는 상대방의 선의에 대한 믿음이라고 단순히 정의하는 데서 오는 한계를 극복하고자 노력하는 것으로 정의하였다. 그는 사회학습 이론의 관점에 입각하여, 신뢰를 다른 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화된 기대(generalized expectancy)라고 보았다. 그는 기본적으로 사람들 간의 다양한 관계에서부터 유리된 개인의 내부 심리상태 보다는 지속적인 쌍무적 교환관계 또는 집단구성원 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해해야 한다고 주장하였다.

따라서 신뢰는 사회적 관계 속에서 발생하는 상대방에 대한 호혜적 믿음이며 합리적 계산의 복잡성을 단순화 시켜주는 것이라고 보고 있다. Gambetta(1998)는 위험간의 관계에 초점을 두고 신뢰를 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것으로 정의하고 있다. 그러므로 신뢰는 교환 관계를 공고히 하고 상호협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된다.

Clark (1993)은 신뢰를 개인적 신뢰와 제도적 신뢰로 구분하여 정의하였다. 첫째, 개인적 신뢰는 사회적 유사점에 관련되어 있으며 배경이 특별하다. 둘째, 제도적 신뢰는 넓은 사회적 제도와 연관되어 있으며 산업 외적인 변수라고 하였다. 개인적 신뢰는 두 가지 소그룹인 확실한 개인적 관계와 일반적 관계의 구조로 구분될 수 있다고 하였다. 확실한 개인적 관계는 개인적으로 과거 거래했던 경험을 바탕으로 하고, 일반적 관계의 구조는 개인 또는 회사의 특성과 연관되어 있다고 하였다. 즉 거래가 발생한 사회적 구조에 배태성이 있는 것이라 하였다. 따라서 이것은 학교, 법조, 의학 등 전문 분야와 같이 닫혀진(closed) 사회적 구조라고 하였다. 또한 제도적 기반의 신뢰도 두 가지로 구분 가능하다고 하였다. 첫째, 개인이나 회사와 연관된 제도적 회원(membership)이고 둘째, 정부 규정이나 제 삼자 재산평가인과 같은 중개자 메커니즘이라고 하였다.

Siemieniuch and Sinclair (1999)는 기술적 품질, 전문지식, 경영보다는 오히려 신뢰를 회사가 함께 연결되는 실제 실마리라고 주장하였다. 신뢰는 협동

작업의 기본적 개념이고 사람들이 정보를 서로 교환할 때마다 역할을 한다고 하였다. 인간 대 인간의 관계에서 신뢰는 신뢰받는 당사자가 신뢰하는 당사자에 대한 윤리적 책임을 가지는 감정적 이슈로서 대부분 정의되고 있다고 하였다. 신뢰하는 당사자를 위해 신뢰는 다른 사람에게 요구되는 지식과 기술을 소유하고, 진실하고 공정하게 주는 평가를 내포하고 있다고 하였다.

Tseng and Fogg (1999)는 증거의 수단으로서 신뢰를 네 가지 형태로 구분하였다. 첫째, 직접 경험으로서 사례는 시간이 경과함에 따라 사람들과 서로 교류하고, 우리는 그들의 전문지식과 진실성을 평가한다. 둘째, 제 삼자가 전해주는 명성으로서 사례는 조언을 위해 누군가에 문의 하였을 때 동료에 의해 추천되는 것을 근거로 한다. 셋째, 외형적 특성의 단순한 검사로서 사례는 그들이 입고 있는 옷이나 그들이 사용하는 언어에 의해 사람들을 평가한다. 넷째, 일반적 추정과 고정관념으로서 사례는 친구가 진실을 말하고 차량 판매자가 하는 말은 믿지 않는다고 하였다. 신뢰의 네 가지 형태는 내포된 증거량에 따라 다르다고 하였다. 따라서 직접 정보 원천을 아는 것 또는 직접 그것을 알고 있는 사람을 아는 것은 정보 원천의 진실성을 평가하기 위한 좀 더 단단한 근거를 사람들에게 제공한다고 하였다.

Cummings and Bromiley (1996)는 신뢰는 다른 개인이나 그룹이 명백하든 애매모호하든 어떤 책임에 따라 행동하는 좋은 신념을 가지며, 협상이 어떤 책임으로 정직하게 진행한든지, 그리고 어떤 기회가 가능할 때조차도 과도한 장점을 취하지 않는 개인들의 그룹 사이에 개인적 믿음 또는 공통된 믿음으로 정의된다고 주장하였다.

Sheppard and Tuchinsky (1996)는 다음과 같이 세 가지 조건을 가졌을 때 본인이 비즈니스 관계를 가지는 사람들을 신뢰할 수 있다고 주장하였다. 첫째, 그들이 거짓을 하였다면 너무나도 많은 것을 잃을 위험이 있다. 둘째, 상대방이 잘 할 것이라고 예상할 수 있고 이것은 거짓에 대비하여 보호받을 수가 있다. 셋째, 상대방이 본인이 좋아하는 것을 채택한다.

Sprenger (2004)는 신뢰에는 두 가지 본질적인 요소로서 상호작용과 행동의 불확실성이 있다고 주장하였다. 상호작용은 협력 관계의 특징 중 하나이며, 두 명의 파트너 중 한 사람이 갖고 있는 목표를 달성하기 위해서는 다른

사람의 도움이 필수적이라고 하였다. 행동의 불확실성은 협력 관계에 있는 각각의 파트너들이 서로 자유롭게 행동할 수 있는 여지 때문에 행동의 불확실성이 생겨난다고 하였다. 즉 행동의 불확실성과 관련된 위험은 상대방이 실제로 원하는 대로 행동할지 확실하는 것이 불가능하기 때문에 나타난다고 하였다. 상대방은 선택을 할 수 있는 입장에 있으며, 그가 어떤 선택을 할지 모른다는 것이다. 그래서 신뢰는 다른 사람의 자유를 받아들이는 행동이기도 한 것이라고 하였다.

강현희 (2009)는 제도에 대한 신뢰 관점에서 앞으로 지식기반시대를 이끌어 갈 지식의 생산과 창출은 첨단지식 소유주체간의 협력을 바탕으로 하기 때문에 협력의 원천은 신뢰가 절대적으로 필요하다고 하였다. 또한 지식기반 시대에 창의성과 혁신을 동반하므로 이에 따른 사회적 불안을 완화하고 사회적 통합을 유지하는데도 신뢰가 중요한 역할을 한다고 주장하였다.

Zucker(1986)는 신뢰를 교환당사자 간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합이라 정의하고 이는 사회규칙과 절차의 합법성에 영향을 받는 것으로 정의하였다. 조직원의 상사신뢰는 리더십 유효성과 생산성에 중요한 영향을 미치며 상사의 리더십은 조직에서 대인간의 신뢰형성에 기초를 이룬다. Diffie-Couch(1984)는 기업이 조직원을 정당한 이유 없이 불신하게 되면 결국 조직원의 몰입을 감소시키고 근로의욕이 저하되며 결근과 이직율이 높아지는 것으로 강조하였으며, 상하간의 커뮤니케이션에서 신뢰의 역할을 강조하고 신뢰는 의사소통이 되는 정보량을 증가시키고 부적절한 정보도 공개시키는 역할을 한다고 주장하였다(김용학, 2010).

조직의 업무가 순조롭게 진행되기 위해서는 구성원들 상호간에 신뢰가 바탕이 되어야 한다. Lewiciki(1990)에 의하면 상사에 대한 신뢰는 상대방의 행위에 대한 확신 있는 긍정적 기대로 정의하고, Graen & Cashman(1975)은 신뢰를 수직적인 LMX이론의 핵심요소로 규정하면서 신뢰가 중심이 된 상하간의 관계는 상호 강화과정을 통해 시간이 경과하면서 안정적이고 예측가능한 관계로 발전한다고 주장하였다.

Levering(2000)은 신뢰의 핵심을 조직원들이 자신의 리더나 경영자를 믿고 의지할 수 있느냐에 달려있고 구체적인 행동의 패턴으로 이해하기 위해 진실

성, 개인존중, 공정성의 3개 범주로 나누어 정의 하였다. 조직원들 간의 부족함과 의존성이 존재하는 상황 하에서 공동의 노력이나 경제적 거래에 있는 개인, 집단, 혹은 기업의 행동에 대한 낙관적인 기대로써 조직원들 간의 공동이익을 얻기 위한 협력 촉진목적에서 이루어지는 행동이라고 할 수 있다(이기형, 2006).

위의 연구를 정리하여 본 연구의 연구자는 신뢰를 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음으로 정의하도록 하였다. 신뢰는 상대방에 대한 지각에서 자신에게 피해를 끼치지 않을 것이며 자신의 관심과 이익을 고려해줄 것이라는 상대방에 대한 믿음, 기대로 볼 수 있으며, 상대방에 대한 행동에서 상대방의 행동에 의한 피해 가능성을 기꺼이 감수하려고 하거나 이해관계를 떠나 상대방에게 도움을 주는 방식으로 행동하려는 상태라고 볼 수 있는 것이다(신승훈, 2012).

## ② 신뢰의 유형

### a. 계산적 신뢰

계산적 신뢰는 신뢰 위반에 대한 처벌의 두려움보다 신뢰 보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰로 정의 하였다(Lewicki & Bunker, 1996). 이러한 신뢰는 만약에 어떠한 방해 역할에 대해 명확성과 가능성 그리고 어긋난 행동에 대해 그렇게 하지 못하도록 지속적인 행동을 하도록 하는 이론이라고 주장하였다. 이러한 관점은 시장 지향적이며, 경제적 계산에 기초를 하고 있으며, 이들 구성원들의 가치는 거래관계에서 새로운 관계를 발생시키거나 기존 관계를 유지하는 과정의 결과물로 나타낸다(이미연, 2008).

### b. 지식적 신뢰

지식적 신뢰는 Shapiro, Sheppard & Cheraskin(1992)의 지식에 근거한 신뢰로써 예측 가능성에 기초한다. 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위가 예측이 가능하다는 것이다. 이는 처벌보다는 정보에 의존하는 신뢰로써

시간의 흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 일반적인 기대를 형성케 하고, 이 기대가 상대방에 대한 신뢰의 기초가 된다는 것이다(이경호, 2010). 이러한 신뢰는 상대방에 대한 상호작용적 의사소통으로 보고 지식적 신뢰의 유형이라고 하였다(Lindsdale, 1978; 김용학, 2010).

### c. 동일화신뢰

동일화 신뢰는 상대방의 욕구와 의도에 대한 동일함을 근거로 나타내는 것으로서 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어넘는 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 말한다(Lewicki & Bunker, 1996).

Kramer, Brewer & Hanna(1996)는 신뢰가 참여하는 그룹 또는 조직에 의해서 개인 또는 조직의 멤버들의 목표를 일치 시키는 것을 기초로 형성된다고 주장하였다. 이러한 상황은 뛰어난 그룹은 개인들 스스로의 흥미에 대한 접근 그룹보다 이해성에 대한 협력적인 행동에 있어서 동일함을 크게 증가시킨다는 것을 알 수 있다(엄덕수, 2013).

### ③ 컨설팅사의 신뢰

앞서 실시한 선행연구의 검토를 통해 정의한 바와 같이 신뢰는 신뢰의 대상이 자신의 이익과 관심을 고려해 줄 것이며, 자신에게 피해를 주지 않을 것이라는 믿음이라고 할 수 있다. 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설팅사와 고객사이에서의 신뢰는 바로 이 같이 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 믿음이라고 정의할 수 있을 것이다.

컨설팅사에 대한 고객의 신뢰는 컨설팅사에 대한 사전적인 정보의 탐색에서 비롯할 수도 있으며, 고객과 컨설팅사가 계약 체결 이전에 상호 의견 교환

및 조율을 통해서 형성할 수도 있는데 고객의 성과에 대한 요구, 이것을 달성하기 위한 목적 동일시, 고객의 지불능력을 고려한 거래적 관계의 형성, 그리고 고객의 요구에 부합할 수 있는 성과창출이 가능한 역량과 전문성을 보유하고 있다는 컨설팅사의 다양한 지식적 신뢰 창출의 노력이 선행되어야만 고객이 컨설팅사를 신뢰할 수 있으며, 이는 바꾸어 말하면, 고객이 가진 컨설팅사에 관한 정보가 부족하고 상호 간에 충분한 사전적 협의가 이루어지지 않았을 때, 고객과 컨설팅사의 신뢰는 불확실성의 환경 하에 놓이게 되는 것을 의미하는 것이다.

## (2) 명성(Reputation)

Clark (1993)은 컨설팅 산업에서 명성은 개인과 기업 두 가지 형태로 구분할 수 있다고 주장하였다. 전자는 개인 컨설턴트의 명성과 연관되어있으며, 후자는 개인보다는 컨설팅사의 명성을 언급한다고 하였다. 이 두 가지 경우 명성은 전달될 수가 없어서 자산특수성(asset specificity)에 의해 특징지어질 수가 없다고 하였다. 첫째, 개인 명성은 수많은 성공과제, 고객과의 반복된 비즈니스 비율뿐만 아니라 컨설턴트 이력, 출신학교, 클럽 회원과 같은 요인들이 포함되어 있다고 하였다. 둘째, 컨설팅사는 다른 산업으로 명성을 전달할 수 있다고 하였다. 자산특수성이 아닌 명성은 정보비대칭을 감소시키기가 어렵지만, 고객들은 개인과 기업명성 관점에서 컨설팅회사를 선택한다고 하였다.

Fombrun and Van (2004: 39)는 기업의 명성은 잠재고객들이 제품에 매력을 느끼도록 영향을 주어 그 기업이 수익을 낳도록 한다고 하였다. 명성이 높은 기업은 프로모션 캠페인에서 극단적인 주장을 하더라도 소비자들에게 신뢰를 받을 가능성이 높다고 하였다. 판매에 명성이 미치는 효과는 해당기업의 명성이 사회적 책임에 대한 인식보다는 핵심경쟁력 자체에 기반을 두고 있을 때 더욱 강력해진다고 하였다.

황윤정 (2011)은 브랜드 명성이 높으면 구체적 또는 추상적 포지셔닝 간에 소비자의 제품 태도가 큰 차이가 없으며, 브랜드 명성이 주는 효과로 인하여

명성이 낮은 브랜드 제품보다 전체적으로 소비자의 제품태도에 미치는 영향이 높게 나타났다고 주장하였다.

Barnett et al. (2006)은 46개 이상의 서로 다른 원천에 바탕으로 두고 분석하여, 명성의 의미를 의식(Awareness), 평가(Estimate), 자원(Resources)으로 세 가지로 정의하였다. 이외에도 명성은 자주 기업 정체성(일련의 심벌), 기업 이미지(회사에 대한 인상), 기업명성(관찰자의 판단), 기업명성 자본(경제적 자원)을 나타낸다고 하였다(Babic-Hodovic, 2011).

따라서 명성은 그 개념상 어느 한 가지 요인에 의하여 형성되는 것이 아닌 여러 속성들을 하나로 묶어 지각하는 평가적 특성이 포함되며, 다양한 소비자의 경험적 요인에 의해 영향을 받는 것을 특징으로 하고 있다.

### (3) 가격(Cost)

Clark (1993)은 컨설팅에서 임시비(contingency fee)와 고용비(retainer fee) 두 가지 기본 형태의 지불방식이 있다고 주장하였다. 임시비는 고객 조직에 의해 수행된 과제의 성공적인 완수일 때만 지불하며, 고용비는 특정 시간동안 전문 서비스 제공에 대한 비용이라고 하였다. 여기서 임시비는 과제의 성공적인 완수가 일어나더라도 절대 지불하지 않는다. 즉 고용비는 과제의 결과물이 무엇이든지 간에 지불한다. 각 형태 안에서는 세 가지 비용의 지불 구조가 있다고 하였다. 첫째, 시간 단위 비용(time based fees)으로 보통 매일 단가를 계산한다. 둘째, 퍼센트 비용(percentage fees)은 예상되는 첫 해의 급여의 퍼센트로서 계산하는 것이다(급여 플러스 상여금). 셋째, 고정비(fixed fees)로 고객과 컨설턴트는 시작부터 과제에 대한 비용 설정에 동의한다. 이것은 요구되는 수준, 복잡성, 자원에 따라 협상되는 것이다. 가장 공통된 비용 구조는 고용 퍼센트 비용(retainer percentage fee)이라고 하였다.

Homburg & Stebel (2009)은 컨설팅기관과 고객 사이의 계약 관계는 다음과 같이 세 가지 중요한 특징들을 가진다고 주장하였다. 첫째, 컨설팅서비스는 이미 존재하는 제품을 구매하는 것이 아니기 때문에 고객의 입장에서는 매우 복잡하고 높은 거래 불확실성과 위험을 내포하고 있다고 하였다. 둘째,

서비스 성과를 이끌어 내기위해 컨설턴트와 고객 사이에 공동 생산 (Co-production)의 상호작용 특성 때문에, 계약하는 쌍방은 이를 기회로 이용할 수가 있다. 이러한 결과는 계약 설계 시 반드시 검토해야 할 이중 도덕적 해이 위험(dual moral hazard risk)이 될 수 있다. 셋째, 이러한 계약 관계는 일반적으로 단기(short term) 계약일 경우에 나타난다고 하였다.

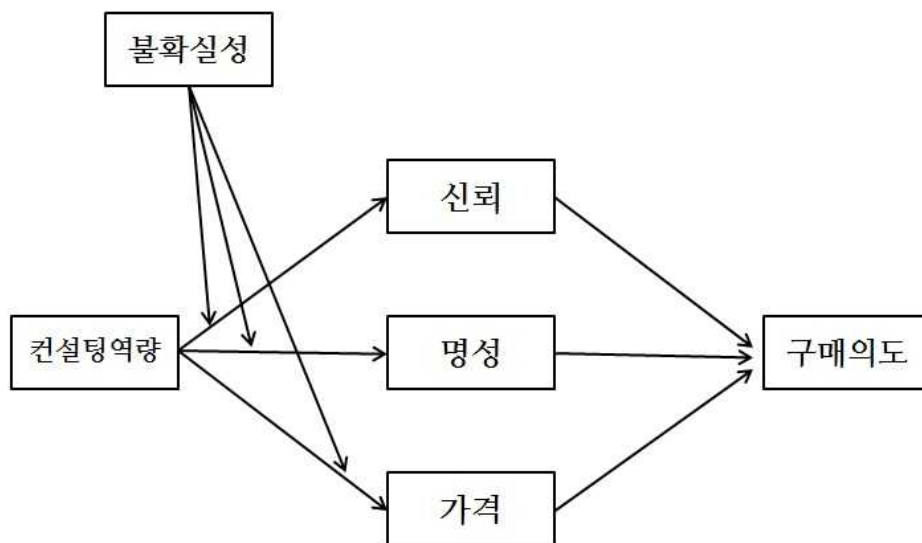
구매자와 판매자 사이에 정보 비대칭(information asymmetries)이 존재할 때, 상품(Goods)과 서비스의 고(High) 품질과 저(Low) 품질이 시장에서 공존할 수 있다(Akerlof 1970; Nayyar 1990). 이러한 공존은 구매자가 구매하려는 상품과 서비스의 품질을 사전(Ex ante)에 결정하도록 요구한다. 또한 정보 비대칭은 가격적인 문제를 야기 시킨다. 불완전한 또는 비대칭적 정보로부터 발생된 문제들은 정보 비대칭의 형태에 따라 도덕적 해이(Moral hazard) 또는 역 선택(Adverse Selection) 문제로 구분될 수도 있다. 첫째, 도덕적 해이는 판매자가 수행한 행위에 대한 구매자의 무능력과 연관된 문제로 언급될 수 있다. 판단하기 어려운 서비스 품질은 외부적인 요인 때문에 서비스 성과를 확신할 수가 없다. 따라서 구매자가 판매자의 행위가 적절하였는지를 평가하기가 불가능하다. 둘째, 역 선택 문제는 구매자가 판매자의 특성이나 우발 사건을 관찰할 수 없을 때 일어난다. 예를 들면, 판매자는 구매자보다도 우발 사건에 관해서 더 많은 정보를 가지고 있다. 또한 만약 구매자가 서비스 제공자의 역량을 확신할 수 없다면 서비스의 품질과 가치, 그리고 위법행위의 위험은 예측될 수가 없다. 더욱이, 이러한 경우에 저 품질 제공자는 좀 더 낮은 가격을 제시함으로써 시장에 들어갈 수 있고, 고 품질 제공자를 추방할 수가 있는 것이다(Nayyar, 1990).

따라서 가격은 서비스 가치를 결정하는 중요 요소로 이용되며, 향후 구매의 도에도 영향을 미칠 것이다. 즉 서비스 품질에 대한 소비자의 인식과 이에 대한 지불 가격을 대비하여 서비스 가치가 결정된다고 주장하였다.

### 제 3 장 연구설계

#### 제 1 절 연구모형

본 연구는 컨설팅서비스의 불확실성 환경 요인이 고객의 구매의도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구를 진행하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 아래 <그림 2>으로 제시하였다.



<그림 2> 연구모형

## 제 2 절 주요변수의 구성개념과 연구가설의 설정

### 1. 주요변수의 구성개념

가설에 포함된 변수들을 측정하기 위해서 거쳐야 하는 단계가 조작적 정의(operational definition)이다. 이는 측정을 위하여 추상적인 개념을 현실적 세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정이다. 조작적 정의는 연구대상이 되는 어떤 변수를 응답자가 구체적인 수치를 부여할 수 있는 상세한 정의를 말하며, 이러한 조작적 정의를 통하여 변수들을 측정 할 수 있는 방법들을 규정한다. 개념적 정의는 추상적이며 연구자들에 따라 조금씩 서로 다른 해석을 내릴 수 있기 때문에 변수들의 개념적 정의만으로 변수들을 측정할 수 없으므로 연구대상이 되는 변수를 측정하기 위한 조작화를 수행하여야 한다.

본 연구의 <그림 2>에 제시한 연구모형에서 사용된 연구 단위들은 모두 6개로서 독립변수는 컨설팅역량이 사용되었고, 종속변수로는 컨설팅 구매의도가 사용되었다. 그리고 독립변수와 종속변수 간의 조절변수로는 불확실성이 사용되었으며, 매개변수들로는 신뢰, 명성, 가격을 사용하였다.

마지막으로 연구모형에 따른 실증분석을 위한 변수의 조작적 정의와 측정항목은 선행연구를 근거로 하여 다음과 같이 설정하고, 모든 설문문항의 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였다.

#### 1) 컨설팅역량

Woodruffe (1991)는 직원은 높은 수준의 직무 수행을 달성하기 위해 주어진 상황에서 실행해야 하는 행동으로서 정의된다고 하였다. 역량은 최소 표준화된 시스템에 반하여 측정되어지고, 그리고 직무수행과 산출물에 의해 설명됨으로써 전반적으로 일 수행을 잘하는가에 관련되어 있다고 하였다.

Mulder et al. (2009)은 역량을 다섯 가지 관점에서 언급하는데, 첫째, 통합된 일련의 능력들이며, 둘째, 지식, 기술(Skills), 태도의 집단으로 구성되어 있으며, 셋째, 과제 수행과 문제 해결을 위한 필연적 조건이며, 넷째, 확실한 기대치에 따라 효과적으로 기능해야 하며, 다섯째, 확실한 전문 직업, 조직,

직업, 역할, 상황에서 이루어져야 한다. 따라서 본 연구에서는 Mulder et al.의 정의를 사용하였다.

## 2) 불확실성

Norton (1975)은 애매모호함(Ambiguity)의 허용한계 측정에서 이 단어의 용어를 다음과 같이 여러 가지 의미로 사용 가능하다고 하였다. (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, 여기서 (6)번 불확실성에서의 애매모호함 (ambiguity)은 상황, 사건, 상호작용(Interaction) 등의 결과로서 고려될 수 있다고 주장하였다.

Watson (2004: 9)은 불확실성이란 “현재 사건이 무엇을 의미하는지 그리고 미래 사건이 무엇이 일어날 것인지에 대한 의심의 심리적 상태”라고 정의하였다. 또한 인지상태는 낯선 사람의 미래행동에 유효한 수많은 대체 예상과 과거행동에 유효한 수많은 대체 배경에 대한 개인의 평가에 기인한다고 하였다.

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. 따라서 본 연구에서는 위 의견을 종합하여 불확실성에 대한 정의를 사용하였다.

## 3) 신뢰

Anderson & Narus (1990)는 오늘날 경쟁적 환경에서 신뢰는 매우 중요한 요인이라고 하였다. 비즈니스 관계에서 신뢰는 비즈니스 리스크를 낮추는데 도움을 준다고 하였다.

Morgan and Hunt (1994)는 신뢰는 믿을 수 있고, 정직한 거래적 파트너로 간주하고, 그들 사이에 확신을 가진다는 것을 의미한다고 주장하였다.

Singh and Sirdeshmukh (2000)는 거래 이전에 가졌던 신뢰가 직접적으로 거래 이후 만족에 영향을 준다고 하였다. 그러나 거래 이후 보여주는 신뢰는 직접적으로 그 이후 신뢰에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 상기 언급한 의견을 종합하여 신뢰에 대한 정의를 사용하였다.

#### 4) 명성

Nayyar (1990)는 명성은 암묵적인 계약으로서 수행된다고 주장하였다. 이는 제공되는 서비스에 대한 미래 수요를 강화시키며, 구매자들 사이에서 구분되는 정보로 정보비대칭에 대한 구제 방안으로서 명성이 유효하다고 하였다.

Mui et al. (2002)은 명성이란 "하나의 에이전트가 의도(intention)와 규범(norms)에 관한 과거 행동을 통해 창조되는 인식"이라고 정의하였다. 즉 에이전트의 명성은 과거 행동의 경험과 관찰에 바탕을 둔 행동 규범에 관한 인식이라고 정의하였다.

차희원 (2004)은 명성이란 “한조직과 관련된 고객들이 오랜 시간을 두고 그 조직에 대해 전반적으로 갖게 되는 긍정적인 평가이며, 이는 기업의 철학, 행동, 커뮤니케이션 등 다양한 요소에 기반하여 구성되어 진다”고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 상기 의견을 종합하여 명성에 대한 정의를 사용하였다.

#### 5) 가격

Aharoni (2000: 138)는 대부분의 고객들은 큰 규모의 컨설팅회사가 보통 작은 규모의 컨설팅회사가 하는 것보다 좀 더 높은 품질로 서비스를 제공하는 것으로 믿는다고 하였다. 그러므로 좀 더 높은 수수료를 확신할 수 있다는 것이다.

Laacks (2010)는 가격이 고객의 구매 결정 프로세스에 확실한 영향력을 가진다고 주장하였다. 비록 가격이 다른 요인들보다 덜 중요할지라도 의미가 없는 것은 아니라고 하였다. 그러나 많은 경우에서의 메커니즘은 인지하고 있는 경제 이론에 반대될 수도 있다고 하였다. 컨설팅산업에서 서비스에 대한 높은 가격은 높은 품질의 표시로서 자주 인정되고, 이것은 특별한 서비스를 위한

요구를 강요한다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 상기 의견을 종합하여 정의를 하였다.

#### 6) 구매의도

Wathne et al. (2001)은 고객의 재구매의도는 그들의 이전 거래에서 얻은 가치에 의존한다고 주장하였다. 또한 미래 구매의도는 고객 만족과 관계를 가지고 있다고 주장하였다(Durvasula et al., 2004). 따라서 본 연구는 위 의견을 정의로 사용하였다.

## 2. 연구가설의 설정

### 1) 컨설팅역량과 신뢰 간의 관계

Barber B. (1983)는 신뢰를 크게 역량에 대한 신뢰(competence trust)와 신의성실에 대한 신뢰(goodwill trust)로 구분하였다. 이를 바탕으로 Gluckler (2005)는 역량에 대한 신뢰는 어떤 사람이 업무를 수행할 수 있는 능력을 가졌다는 기대를 말하고, 신의성실에 대한 신뢰는 어떤 사람이 기회주의적으로 행동하지 않는다는 기대를 말한다고 하였다. 전자는 컨설턴트가 일을 잘 수행할 것이라는 고객의 기대치를 말하며, 그 기대치가 반복적으로 충족됨에 따라 역량에 대한 신뢰가 관계된다. Gluckler (2005)는 이러한 종류의 역량에 대한 신뢰가 수행능력 기대와 거의 같다는 것을 발견하였다. 컨설턴트가 고객의 기대치를 만족시키지 못하면 이전에 신뢰라고 언급하였던 것을 철회하게 될 것이다. 그러므로 역량에 대한 신뢰는 컨설턴트의 수행능력이나 고객의 수행능력 평가만큼 강력하다고 하였으며, 고객이 이러한 종류의 신뢰를 프로젝트가 진행될 때마다 단계적으로 부여하기 때문에 계산적이라고 하였다.

Poulsen F. and Payne A. (1994)는 “고객과 컨설턴트 관계에서 가장 중요한 것은 상호 신뢰와 윤리적 행동에 바탕을 둔 지식 전달(knowledge transfer)이다”라고 주장하였다.

Armbruster (2006: 217)는 이러한 개념을 다음과 같은 인용문으로 표현하

였다. “우리는 절대 큰 프로젝트를 잘 모르는 사람에게 주지 않는다. 만약 컨설턴트가 회사에 새로운 사람일 경우, 우리는 항상 작은 프로젝트부터 시작한다. 큰 프로젝트에서는 아는 사람에게 의지하고 싶어 하며, 작은 프로젝트에서는 새로운 파트너를 만날 준비가 되어있다”고 하였다. 전형적으로 고객은 프로젝트가 진행됨에 따라 점차적으로 프로젝트와 큰 예산을 컨설턴트에게 더 많은 책임을 부여한다고 한다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 컨설팅역량은 신뢰에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 아래와 같이 가설 [H1]을 제시한다.

가설 [H1] 컨설팅역량은 신뢰에 유의한 영향을 줄 것이다.

## 2) 컨설팅역량과 명성 간의 관계

Philip L. Dawes et al. (1992)은 253개 회사를 대상으로 경영 컨설턴트 서비스에 대해 17개 항목을 조사한 결과, 컨설턴트의 명성과 고객 관련 분야에서 경험의 고객은 컨설턴트를 선정하는 가장 중요한 기준이 된다고 주장하였다.

Clark (1995: 74)은 컨설턴트의 명성이 고객이 컨설팅을 선정하는데 가장 중요한 기준이라고 주장하였다. 또한, “명성은 과거에 수행한 서비스의 품질이 현재와 미래에 수행되는 서비스 품질의 신호로서 인식되는 신호 활동의 형태이다”라고 하였다.

Armbruster (2006: 76)는 대중의 명성은 컨설팅 시장을 크게 두 가지 수준으로 나눈다고 하였다: 아주 유명한 회사와 유명하지 않은 회사이다. 일류 컨설팅 회사의 브랜드 이름은 중소컨설팅회사와의 구별을 의미한다. 특히 역사가 오래된 큰 회사는 브랜드에서 이익을 얻는다. 그럼에도 불구하고 대중의 명성은 주목을 끌뿐 명백하게 비즈니스에서 중요한 역할을 하지 못한다고 하였다. 그러나 고객사들 네트워크 안에서 명성을 갖고 있는 컨설팅 회사들은 대중의 명성과는 달리 훨씬 더 개인적이고 믿을만한 신뢰성을 전달하는데, 이것은 잠재 거래 파트너에 대한 두터운 정보를 제공하기 때문이다. 네트워크

화된 명성은 넓은 시장을 제공하고 거래 파트너에 대한 믿을만한 정보를 준다고 하였다. 따라서 네트워크화된 명성은 이러한 이유로 인해서 기업 성장을 위한 필수적인 요소로 떠오른다고 주장하였다. 즉 네트워크화된 명성은 기존 고객을 보호할 뿐만 아니라 잠재 고객의 범위를 기하급수적으로 넓힌다고 주장하였다. 만족하는 고객 모두가 그들이 신뢰하는 제 3자에게 컨설턴트를 추천할 것이기 때문이다. 그러므로 네트워크화된 명성은 컨설턴트와 고객사 모두에게 기회를 제공할 것이다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 컨설팅역량은 명성에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 아래와 같이 가설 [H2]를 제시한다.

가설 [H2] 컨설팅역량은 명성에 유의한 영향을 줄 것이다.

### 3) 컨설팅역량과 가격 간의 관계

Armbruster (2003)는 유명한 외부 컨설팅 회사가 교육의 결과는 상관없이 명문대를 졸업한 사람을 고용하고, 실제로 더 실력이 좋은 직원을 얻게 된다고 주장하였다. 유명 컨설팅 회사들이 이러한 사람을 고용함으로써 고객에게 더 높은 결과물의 품질을 신호하고, 따라서 더 높은 비용을 고객에게 청구할 수 있다고 하였다. 또한 대기업이 유명한 컨설턴트를 선호하는 이유는 상위 비즈니스 스쿨 졸업생이 컨설팅 결과물의 좋은 품질을 신호한다고 믿기 때문이라고 주장하였다.

Akerof (1970)에 의하면, 구매자와 판매자 사이에 정보비대칭(information asymmetries)이 존재할 때 높고 낮은 품질의 상품이나 서비스가 시장에서 공존할 수 있다고 주장하였다. Nayyar (1990)은 이러한 불완전하고 비대칭적 정보로 인한 문제들은 도덕적 해이(moral hazard) 또는 역 선택(adverse selection) 문제들로 구분될 수 있다고 주장하였다.

도덕적 해이는 판매자에 의한 행동을 관찰하는데 구매자의 무능력과 연관된 문제들이다. 판단하기 어려운 서비스 품질로서 서비스는 일반적으로 역으로 불가능하고, 그리고 서비스 결과는 일반적으로 외부 요인들로 인하여 불확

실하게 된다. 구매자는 판매자의 행동이 적절한지를 평가하기가 어렵다.

역 선택 문제는 구매자가 판매자의 특성이나 또는 판매자가 운영하는 조건 하에서 우발적 사고를 관찰할 수 있는 능력이 없을 때 나타난다. 예를 들면, 판매자는 자주 구매자보다 우발적 사고에 대한 좀 더 많은 정보를 가지고 있다. 만약 구매자가 서비스 제공자의 역량을 확신할 수 없다면, 서비스의 품질과 가치 그리고 위법 행위의 위험은 예측될 수가 없다. 이러한 경우 나쁜 품질(bad-quality) 제공자가 시장에 들어 올 수 있고 그리고 낮은 가격(lowering price)을 제시함으로써 역량 강화를 위한 선행 투자 관련 경제적 보상을 받을 수 없는 좋은 품질(good-quality) 제공자를 시장에서 밀어 낼 수가 있다는 것이다(Nayyar, 1990; Akerlof, 1970).

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 컨설팅역량은 가격에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 아래와 같이 가설 [H3]을 제시한다.

가설 [H3] 컨설팅역량은 가격에 유의한 영향을 줄 것이다.

#### 4) 불확실성의 조절관계

Yamagishi et al. (1998)은 일반적 신뢰와 책임 형성(commitment formation)은 사회적 불확실성의 문제들에 대한 해결책이 될 수 있다고 주장하였다. 사회적 불확실성은 인간 사회 도처에 있다고 하였다. 우리가 다른 사람들과 접촉할 때마다 우리는 사회적 불확실성의 문제에 직면하게 된다고 하였다.

Kollock (1994)은 사회적 불확실성이 사업 관련 두 거래자 사이에 어떻게 신뢰를 증진시키는 지에 대해 남동 아시아의 쌀(rice)과 고무(rubber) 시장 사례로서 보여 주었다. 쌀의 품질은 단순한 검사로도 파악이 가능하였다. 구매자는 구입하는 쌀의 품질을 속일 위험이 거의 없었고, 이런 것은 낮은 사회적 불확실성에 직면하고 있었다고 하였다. 그러나 원재료 고무의 품질은 판단하기가 어려웠다. 이러한 고무 품질은 제조가 된 이후나 알 수 있었다. 품질의 속임은 쉬었고, 이러한 상황을 속인 결과는 매우 심각하였다. 따라서 원재료

고무의 구매자는 높은 사회적 불확실성에 직면하게 되었다. 이러한 결과로서 Kollock은 쌀은 보통 처음 만나는 사람들과도 오픈 시장에서 거래가 성사된 반면에 고무는 자주 생산자와 여러 세대동안 장기적 관계를 형성하고 있는 브로커 사이에만 거래되고 있었다고 주장하였다. 또한 판매자와 구매자 사이의 신뢰는 낮은 불확실성 조건보다는 높은 불확실성 조건에서 좀 더 많이 일어났다고 하였다. 그러므로 구매자는 높은 불확실성이 있는 상황에서 판매자의 명성에 더 큰 관심을 가졌다고 하였다.

Einwiller (2001)는 컨설팅사의 명성이 좋을수록 고객의 불확실성은 감소하고, 긍정적인 기대치를 높여준다고 주장하였다. 또한 만약 정보가 신뢰할 만하다면, 회사 보다는 다른 사람들을 통한 회사의 신용 정보는 불확실성을 줄이는 큰 잠재력을 가지게 되며, 신뢰를 일으킨다고 주장하였다.

Armbruster (2006: 69)는 분석을 통해 불확실성의 조건 하에서 가격이나 제도적 규제가 정보 비대칭을 줄일 수 없다고 주장하였다. 대신에 고객과 컨설턴트의 상호작용에서 생성된 개인적 경험이 불확실성을 줄이고 기회주의적 행동을 제어하는데 가장 중요하다고 설명하였다. 또한 Armbruster (2006: 74)는 가격은 품질의 믿을만한 지표가 되지 못한다고 주장하였다. 프로젝트 결과는 다른 프로젝트와 비교하기 어려운 매우 유니크(unique)한 것이기 때문에 컨설팅 서비스의 무형성은 객관적인 가격설정을 할 수 없다고 하였다. 결과적으로 가격은 최선의 컨설팅 회사를 구별해내야 하는 고객이 직면하는 불확실성의 문제를 해결해 줄 수 없다고 하였다. 따라서 서비스 회사는 원가우위전략(저 원가 전략)을 거의 추구하지 않는다고 하였다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때, 조절변수인 불확실성에 의해 컨설팅역량은 신뢰, 명성, 가격에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 [H4-1, H4-2, H4-3]을 제시한다.

가설 [H4-1] 컨설팅역량과 신뢰의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.

가설 [H4-2] 컨설팅역량과 명성의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.

가설 [H4-3] 컨설팅역량과 가격의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.

#### 5) 신뢰와 구매의도 간의 관계

Swan et al. (1999)은 경험적 연구에서 고객 신뢰는 네 가지 결과를 이끌어 낸다고 하였다. 첫째, 고객은 판매자, 기업과 거래에 만족되어야 한다. 둘째, 고객은 구매한 제품에 대해 긍정적 태도를 가지고 있어야 하며, 기업에 대한 충성심과 적극적 지원을 해야 한다. 셋째, 고객은 향후 재 구매 의도에 대해 신뢰해야 한다. 넷째, 고객은 신뢰하는 기업에 의해 제공되는 제품을 구입할 의지가 있어야 한다고 하였다.

Grazioli and Jarvenpaa (2000)는 신뢰는 전자 상거래 환경 하에서 인터넷 사용자의 구매 의도에 직접 또는 간접 영향력을 갖는다고 주장하였다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 신뢰는 구매의도에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 [H5]를 제시한다.

가설 [H5] 신뢰는 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다.

#### 6) 명성과 구매의도 간의 관계

Chen Yong et al. (2013)은 판매자와 구매자 관계에 있어서 정보 비대칭은 품질 저하와 시장 실패의 원인으로 간주된다고 주장하였다. 그러나 품질 저하를 줄이는 명성의 역할은 장기적 관점에서 시장 참여자들 사이에서 반복되는 구매 메커니즘으로 작동한다고 하였다. 명성의 메커니즘은 크게 신호(signaling) 효과와 유인(incentive) 효과 두 가지 기능으로 구분된다고 하였다. 첫째, 신호효과는 회사가 고객에게 품질 정보를 알게 하여 명성을 축적하는 것이다. 이러한 사례는 브랜드 이름, 트레이드마크와 같은 회사의 자산으로

명성을 갖는 것이다. 둘째, 유인 효과는 높은 품질을 갖는 회사로서 가격 프리미엄의 형태로 명성을 유인할 수가 있다는 것이다. 이러한 사례로는 아마존(Amazon), 야후(Yahoo!), 이베이(eBay)와 같은 인터넷 기반의 거래 시스템을 갖고 있는 회사로서 결국 명성을 갖고 있는 회사들은 상대적으로 높은 가격을 유지할 수 있는 것이다.

Yoon et al. (1993)은 서비스에 대한 구매자의 반응은 회사 명성에 대한 구매자 관점과 높은 상관성(correlation)이 있기 때문에 서비스 마케터는 최상의 명성을 구축하고 유지해야만 한다고 주장하였다.

Belkaoui and Pavlik (1991)는 명성은 세 가지 방법으로 회사에 이익을 줄 수도 있다고 주장하였다. 첫째 좀 더 높은 가격을 통해 높은 품질을 신호하는 것이고, 둘째 자본 시장에서 회사 이미지를 개선시키며, 셋째, 산업간 이동을 억제시키는 것이라고 설명하였다.

Dawes et al. (1992)은 17개 선택 기준으로 호주에서 컨설팅을 받은 253개 회사를 설문조사한 결과 컨설팅과제, 고객관련 산업분야, 구매 빈도수 등에서 거의 차이가 없었다고 하였다. 그러나 컨설턴트의 명성과 고객관련 산업분야에서의 경험들이 가장 중요한 선택 기준이었다고 주장하였다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 명성은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 [H6]을 제시한다.

가설 [H6] 명성은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다.

## 7) 가격과 구매의도 간의 관계

Armbruster (2006: 82)는 가격은 컨설팅사의 대중적 명성을 반영하지만, 회사의 규모 안에서는 주요 원동력이 되지 않는다고 주장하였다. 중기업 규모의 고객사는 예산에 제한이 있기 때문에 일류 컨설팅사를 선택하지 않는다. 그러나 주어진 예산 범위 안에서 가격은 그다지 상관있는 결정 기준이 되지 않는다고 설명하였다. 가격의 중요성은 사회적 제도에 따라 달라지며, 이에 대한 두 가지 유형이 있다고 하였다. 첫째, 높은 대중적 명성을 받는 컨설팅

사는 높은 수준의 정통성을 신호하는 브랜드 덕분에 높은 비용을 청구할 기회를 가질 수 있다. 그러므로 가격 메커니즘은 단순히 경제 논리보다는 사회 논리를 따르며, 가격의 의미는 사회적 제도, 특히 대중적 명성에 따라 달라진다고 하였다. 둘째, (a)대중적 명성이 없는 컨설팅사의 경우, (b)컨설팅사와 고객 관계에서 불확실성이 감소할 경우, 이러한 경우들에서 가격은 점점 더 중요해진다. (a)는 중소 규모의 컨설팅 회사는 이보다 더 큰 컨설팅회사와 비교하여 가격이 더 중요하다. 이들은 컨설팅회사의 명성이 상대적으로 낮기 때문이다. (b)는 고객사의 프로젝트 비용을 흥정하는 것은 컨설팅사와 고객이 서로 헷갈리며 상호 기대치를 발전시켜 나간다는 점에서 가능하기 때문이다.

Nusair et al. (2010)은 가격을 이용한 판매 촉진은 서비스 산업에서 주요 판매 촉진 전략으로서 자주 이용되어 왔다고 주장하였다. 가격을 이용한 판매 촉진은 무형성(intangibility), 불가분성(inseparability), 이종성(heterogeneity), 소멸성(perishability)과 같은 독특한 특징들로 인해서 서비스의 제품 판매에 특히 중요하다고 하였다. 즉 고객은 서비스 제품이 무형적이기 때문에 가격 인하로부터 얻는 가치와 서비스 품질 수준의 인식을 평가하기가 매우 어렵다는 것이다.

Nayyar (1990)는 서비스 경쟁시장에서 고객은 판매자가 제공하는 품질을 알 수 없을 때 판매자가 높은 품질보다는 낮은 품질로 좀 더 많은 이윤을 창출할 수 있기 때문에 낮은 가격에 대한 동기를 가지지 않는다고 주장하였다. 그러나 고객이 판매자의 낮은 품질에 바탕을 둔 낮은 가격을 알고 있을 때 고객은 낮은 가격을 제시한 판매자의 서비스를 구매하지 않는다고 하였다. 즉 고객이 판매자의 서비스를 거절할 수 있기 때문에 가격을 인하할 수가 없다고 하였다. 그러므로 경쟁시장에서 높은 가격은 높은 품질 서비스를 신호한다고 하였다. 그러나 가격만이 믿을만한 품질을 신호하기에는 불충분하다고 하였다. 무책임하고 낮은 품질을 제공하는 판매자가 높은 가격을 제시할 수도 있기 때문에 가격과 서비스 품질 사이의 기대되는 단순한 관계를 왜곡시킨다고 하였다.

위와 같은 문헌들의 근거를 종합하여 볼 때 가격은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 [H7]을 제시한다.

가설 [H7] 가격은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다.

#### 8) 신뢰, 명성, 가격의 매개효과

본 연구에서는 컨설팅사의 컨설팅역량이 고객의 구매의도에 미치는 과정에서 신뢰, 명성, 가격이 갖는 매개변수로서의 역할을 제시 확인하고자 한다. 먼저, 고객은 과거 경험을 바탕으로 컨설팅사의 컨설팅역량을 신뢰하고 이를 바탕으로 지속적인 비즈니스 관계를 갖고자 할 것이다. Armbruster (2006: 76)는 시간이 경과함에 따라 신뢰는 상호작용을 안정화시키고 의미, 제어, 유대감을 경제변화의 구조 속에 넣는다고 주장하였다. 그러므로 불확실성의 조건 하에서 컨설팅사 선정은 이전의 거래를 기초로 한 개인적 경험에 의존한다고 하였다. 경험기반의 신뢰가 한번 쌓이게 되면 호혜적이고 지속적인 관계를 가능하게 하며 개인이나 조직은 언제든지 신뢰하는 컨설팅사와 거래하는 경향이 있다고 하였다. 또한 대중의 명성과 경험기반의 신뢰 단점을 보완하는 다른 메커니즘이 있는데, 결국 이것은 네트워크 안에서의 명성이라고 하였다. 명성은 회사에 대한 추천이나 반복된 구전 정보의 결과로서 나타난다고 하였다. Granovetter (1974)가 말한 것처럼, 누군가가 믿을만하다고 말하는 것보다 더 좋은 것은 그를 겪어본 믿을만한 정보원으로부터 얻는 정보라고 하였다. Armbruster (2006: 82)는 가격은 대중의 명성을 반영하지만, 회사규모 계층 안에서는 주요 동력이 되지 못한다고 하였다. 즉 중기기업의 규모 고객사들은 한정된 예산 때문에 유명 컨설팅회사를 선택하지 않는다고 하였다. 그러나 주어진 예산 범위 안에서 가격은 그다지 중요한 결정 기준이 되지 않는다고 하였다. 가격 메커니즘은 단순히 경제 논리보다는 사회 논리를 따르는 경향이 있으며, 대중 명성에 따라 달라 질 수가 있다고 하였다. 따라서 컨설팅사의 컨설팅역량은 신뢰, 명성, 가격 매개변수에 따라 영향을 받을 것으로 판단되어 다음과 같이 가설 [H8-1, H8-2, H8-3]을 제시한다.

가설 [H8-1] 컨설팅역량은 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 신뢰에 의

해 매개될 것이다.

가설 [H8-2] 컨설팅역량은 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 명성에 의해 매개될 것이다.

가설 [H8-3] 컨설팅역량은 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 가격에 의해 매개될 것이다.

### 제 3 절 자료수집 및 분석방법

본 연구는 컨설턴트 역량에 따른 고객의 서비스 구매의도에 미치는 영향을 조사하기 위해 조사 대상을 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업의 담당자들로 한정하였다.

본 조사는 2012년 4월부터 2013년 6월까지로 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업의 담당자들에게 설문지를 배부하였고, 이러한 방법으로 회수된 설문지는 총 210부 이상이 되었다. 그러나 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고, 최종적으로 193부만을 대상으로 하여 기초통계 조사를 실시하였다. 지역은 수도권에 있는 기업들의 임직원들을 대상으로 하였으며, 기업의 규모와 산업의 특성을 고려하였다. 설문지는 본 연구자가 직접 해당 기업의 담당자들을 만나거나, 이메일 또는 팩스 발송 후 전화 등으로 설문조사를 실시하였다. 또한 평소 컨설팅 비즈니스에 참여하고 있으면서 친분이 있는 컨설턴트들로부터도 일부 도움을 받았다.

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고, 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다.

구체적인 통계처리방법은 다음과 같이 하였다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석과 교차분석을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해 Cronbach's  $\alpha$  분석방법을 이용하였다. 셋째, 각 변수별로 설문문항에 대한 요인분석을 하여 문항이 묶이는 정도를 파악하였다. 넷째, 앞서 언급한 선행 연구들의 문헌들을 바탕으로 설계된 연구 모형과 본 연구 데이터의 독립변수인 컨설팅역량이 종속변수인 구매의도,

그리고 조절변수인 불확실성, 매개 변수인 신뢰, 명성, 가격 등과의 비교 분석하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하였다.

## 제 4 장 연구분석 결과

### 제 1 절 표본의 인구 통계적 특성

본 연구 관련 설문 대상자의 표본에 대한 응답자의 인구 통계적 특성은 다음 <표 3>와 같이 나타났다.

<표 3> 표본의 인구 통계적 특성

| 변 수  | 특 성        | 표본 수(명) | 비 율(%) |
|------|------------|---------|--------|
| 성 별  | 남          | 158     | 81.9   |
|      | 여          | 35      | 18.1   |
|      | 합계         | 193     | 100.0  |
| 연 령  | 20세~30세 미만 | 14      | 7.3    |
|      | 30세~40세 미만 | 58      | 30.1   |
|      | 40세~50세 미만 | 82      | 42.5   |
|      | 50세~60세 미만 | 37      | 19.2   |
|      | 60세 이상     | 2       | 1.0    |
|      | 합계         | 193     | 100.0  |
| 교육수준 | 고등학교졸업     | 1       | 0.5    |
|      | 전문대졸업      | 8       | 4.2    |
|      | 대학교졸업      | 115     | 59.6   |
|      | 대학원재학/졸업   | 67      | 34.7   |
|      | 없음         | 2       | 1.0    |
|      | 합계         | 193     | 100.0  |
| 회사업종 | 제조업        | 69      | 35.8   |
|      | 서비스업       | 23      | 11.9   |
|      | 정보통신       | 54      | 28.0   |
|      | 금융업        | 17      | 8.8    |
|      | 유통업        | 24      | 12.4   |
|      | 건설업        | 4       | 2.1    |
|      | 도매업        | 1       | 0.5    |
|      | 없음         | 1       | 0.5    |
|      | 합계         | 193     | 100.0  |
| 근무부서 | 마케팅/홍보부서   | 32      | 16.6   |
|      | 기술부서       | 34      | 17.6   |
|      | 경영/전략/기획부서 | 63      | 32.6   |
|      | 인사조직/교육관리  | 28      | 14.5   |

|      |                   |     |       |
|------|-------------------|-----|-------|
|      | 재무부서              | 9   | 4.7   |
|      | 생산부서              | 20  | 10.4  |
|      | 영업                | 4   | 2.1   |
|      | 없음                | 3   | 1.5   |
|      | 합계                | 193 | 100.0 |
| 회사직급 | 경영진/임원            | 47  | 24.4  |
|      | 수석(책임)연구원/ 부(차)장급 | 80  | 41.4  |
|      | 선임연구원/과장급         | 40  | 20.7  |
|      | 주임연구원/대리급         | 16  | 8.3   |
|      | 연구원/사원            | 9   | 4.7   |
|      | 없음                | 1   | 0.5   |
|      | 합계                | 193 | 100.0 |
| 회사규모 | 소기업               | 26  | 13.5  |
|      | 중기업               | 71  | 36.8  |
|      | 중견기업              | 55  | 28.5  |
|      | 대기업               | 41  | 21.2  |
|      | 합계                | 193 | 100.0 |

본 연구는 수도권지역에서 외부컨설팅에 참여한 국내 기업들의 관련 임직원들을 대상으로 총 80개 이상의 기업들로부터 210여부의 설문조사를 받아 이 중 설문지 데이터의 이상치값을 제외하고 최종적으로 193부를 선정하였다.

따라서 본 연구의 응답자는 193명으로 인구 통계적 특성은 다음과 같다. 남녀비율은 남성이 158명(81.9%), 여성이 35명(18.1%)이었다. 연령은 20대 14명(7.3%), 30대 58명(30.1%), 40대 82명(42.5%), 50대 37명(19.2%), 60세 이상이 2명(1.0%)이었다. 최종학력은 고등학교 졸업 이하가 1명(0.5%), 전문대졸업이 8명(4.2%), 대학교졸업이 115명(60.2%), 대학원 재학/졸업이 67명(35.1%)이었다. 회사업종은 제조업이 69명(35.9%), 서비스업이 23명(12.0%), 정보통신이 54명(28.1%), 금융업이 17명(8.9%), 유통업이 24명(12.5%), 건설업이 4명(2.1%), 도매업이 1명(0.5%)이었다. 회사의 근무부서는 마케팅/홍보부서가 32명(16.8%), 기술부서가 34명(17.9%), 경영/전략/기획부서가 63명(33.2%), 인사조직/교육관리가 28명(14.7%), 재무부서가 9명(4.7%), 생산부서가 20명(10.5%), 영업이 4명(2.1%)이었다. 회사직급은 경영진/임원이 47명(24.5%), 수석(책임)연구원/부(차)장급이 80명(41.5%), 선임연구원/과장급이

40명(20.8%), 주임연구원/대리급이 16명(8.3%), 연구원/사원이 9명(4.7%)이었다. 회사규모는 소기업이 26명(13.5%), 중기업이 71명(36.8%), 중견기업이 55명(28.5%), 대기업이 41명(21.2%)이었다.

〈표 4〉 설문지 구성

| 구분   | 독립변수                                                                                                                                            | 조절변수                                                                                                                 | 종속변수                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 측정지표 | 컨설팅역량                                                                                                                                           | 불확실성                                                                                                                 | 구매의도                                                                       |
| 문항수  | 5                                                                                                                                               | 4                                                                                                                    | 3                                                                          |
| 척도   | Likert 5점 척도                                                                                                                                    | Likert 5점 척도                                                                                                         | Likert 5점 척도                                                               |
| 측정문항 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문지식/다양한 경험</li> <li>• 문제해결 능력</li> <li>• 정보수집 능력</li> <li>• 대안제시 능력</li> <li>• 계획수립/보고서 작성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보부족</li> <li>• 지식/관련분야 경험</li> <li>• 과업수행 능력</li> <li>• 사후관리 능력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 재구매의도</li> <li>• 서비스만족</li> </ul> |
| 출처   | Mulder et al. (2009)                                                                                                                            | Norton (1975),<br>Funtowicz and Ravetz (1990),<br>Watson (2004: 9)                                                   | Wathne et al. (2001),<br>Durvasula et al. (2004)                           |

| 구분   | 매개변수                                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 측정지표 | 신뢰                                                                                                                 | 명성                                                                                             | 가격                                                                                                |
| 문항수  | 4                                                                                                                  | 3                                                                                              | 4                                                                                                 |
| 척도   | Likert 5점 척도                                                                                                       | Likert 5점 척도                                                                                   | Likert 5점 척도                                                                                      |
| 측정문항 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사</li> <li>• 제공 정보와 결과물</li> <li>• 서비스 이행</li> <li>• 차별화된 서비스</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인지 여부</li> <li>• 업계 명성</li> <li>• 고객 이용 정도</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 합리적인 금액</li> <li>• 믿을만한 금액</li> <li>• 가치있는 금액</li> </ul> |
| 출처   | Anderson & Narus (1990),<br>Morgan and Hunt (1994),<br>Singh and Sirdeshmukh (2000)                                | Nayyar (1990),<br>Mui et al. (2002)                                                            | Aharoni (2000: 138),<br>Laacks (2010)                                                             |

| 구분 | 통제변수 |
|----|------|
|----|------|

| 측정지표 | 인구 통계학적 특성                                  |    |    |    |          |    |          |
|------|---------------------------------------------|----|----|----|----------|----|----------|
| 문항수  | 1                                           | 1  | 1  | 1  | 1        | 1  | 1        |
| 척도   | 명목 척도                                       |    |    |    |          |    |          |
| 측정문항 | 성별                                          | 연령 | 학력 | 업종 | 근무<br>부서 | 직급 | 회사<br>규모 |
| 총문항수 | 독립변수(5)+조절변수(4)+요인변수(11)+종속변수(3)+통제변수(7)=30 |    |    |    |          |    |          |

## 제 2 절 측정도구

본 연구에서 사용 그리고 측정된 구성 개념들은 기존 선행연구들의 측정항목을 사용하는 것을 원칙으로 하고 각 변수를 측정할 문항을 추출하였으며, 모든 측정 개념은 Likert 5점 척도를 사용하여 응답자는 요인을 구성하는 설문 문항에 대해 전혀 그렇지 않은 경우 1점, 매우 그렇다는 5점으로 표기하도록 하였다.

측정 도구의 변수 구성은 크게 6개 부분으로 구성되었다. 첫째, 컨설팅역량은 조직역량을 측정하기 위한 부분으로 5개의 문항으로 구성하였다. 둘째, 불확실성은 컨설팅서비스에 대한 불확실성으로서 컨설팅역량이 신뢰, 명성, 가격에 어떻게 영향을 미치는지를 조절변수로서 검토하였다. 셋째, 컨설팅역량이 신뢰, 명성, 가격에 미치는 영향력이 어떤 요인이 중요한지를 파악하고자 하였다. 넷째, 컨설팅역량이 신뢰, 명성, 가격을 바탕으로 고객 구매의도에 어떻게 영향을 미치는 지를 파악하고자 하였다.

〈표 5〉 측정도구의 구성

| 변 수   | 측정내용            | 측정<br>항목 | 연구자                                                                                 |
|-------|-----------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 컨설팅역량 | 조직역량            | 5문항      | Mulder et al. (2009)                                                                |
| 불확실성  | 정보와 지식의<br>불확실성 | 4문항      | Norton (1975),<br>Funtowicz and Ravetz (1990),<br>Watson (2004: 9)                  |
| 신뢰    | 고객의 신뢰          | 4문항      | Anderson & Narus (1990),<br>Morgan and Hunt (1994),<br>Singh and Sirdeshmukh (2000) |

|      |             |     |                                                  |
|------|-------------|-----|--------------------------------------------------|
| 명성   | 고객의 인지      | 3문항 | Nayyar (1990),<br>Mui et al. (2002)              |
| 가격   | 용역 가격       | 4문항 | Aharoni (2000: 138),<br>Laacks (2010)            |
| 구매의도 | 고객의<br>구매의도 | 3문항 | Wathne et al. (2001),<br>Durvasula et al. (2004) |

### 제 3 절 신뢰성 및 타당성 분석

#### 1. 신뢰성 분석

신뢰성 (Reliability)은 측정한 다변량 변수 사이의 일관된 정도를 의미한다 (김계수 2010). 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도에는 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다.

본 연구에서 사용하고 있는 개념들은 응답자들의 주관적인 평가에 의해 측정된다. 따라서 이들 개념들이 얼마나 신뢰성 있게 측정되었는지는 검증할 필요가 있다. 본 논문에서는 내적 일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가방법으로 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.70 이상이면 양호하다고 볼 수 있다(Nunnally 1978). 그러나 본 연구에서 사용한 측정항목들에 대한 Cronbach's  $\alpha$  값은 모두 0.8 이상을 확보하여 측정도구의 신뢰는 문제가 없었다.

〈표 6〉 신뢰성 분석결과

| 연구개념  | 측정문항 | Cronbach's $\alpha$ |
|-------|------|---------------------|
| 건설팅역량 | 5    | 0.921               |
| 불확실성  | 4    | 0.837               |
| 신뢰    | 4    | 0.940               |
| 명성    | 3    | 0.887               |
| 가격    | 4    | 0.927               |
| 구매의도  | 3    | 0.957               |

#### 2. 타당성분석

타당성 (validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 먼저, 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하

였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인부하량의 단순화를 위해 직교회전 방식(varimax)을 채택하였다. 요인부하량은 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 요인부하량은 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주되며, 0.50 이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(송지준 2011).

〈표 7〉은 본 논문의 측정문항들에 대한 타당성 분석결과이다. 본 연구에서 문항의 선택기준은 고유값(Eigen value) 1.0 이상, 요인부하량 0.50 이상을 기준으로 하였으나, 변수에 따른 요인이 잘 추출되지 않아서 선행연구에 바탕을 둔 연구모형과 동일하게 6개의 요인으로 구분하여 분석하였다. 그 결과 설문 문항 총23개 중 6개 문항을 제거하고 최종적으로 17개 문항만이 요인별로 묶이는 것을 확인하였다.

〈표 7〉 측정문항의 타당성 분석 결과

|        | 성 분  |      |      |      |      |      |
|--------|------|------|------|------|------|------|
|        | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
| 가격2    | .890 |      |      |      |      |      |
| 가격3    | .851 |      |      |      |      |      |
| 가격1    | .848 |      |      |      |      |      |
| 명성1    |      | .944 |      |      |      |      |
| 명성2    |      | .811 |      |      |      |      |
| 명성3    |      | .736 |      |      |      |      |
| 불확실성4  |      |      | .888 |      |      |      |
| 불확실성3  |      |      | .884 |      |      |      |
| 불확실성2  |      |      | .843 |      |      |      |
| 컨설팅역량3 |      |      |      | .815 |      |      |
| 컨설팅역량2 |      |      |      | .662 |      |      |
| 컨설팅역량4 |      |      |      | .622 |      |      |
| 구매의도2  |      |      |      |      | .712 |      |
| 구매의도1  |      |      |      |      | .647 |      |
| 구매의도3  |      |      |      |      | .644 |      |
| 신뢰1    |      |      |      |      |      | .602 |
| 신뢰2    |      |      |      |      |      | .515 |

또한 〈표 8〉과 같이 KMO와 Bartkett 검정해석을 한 결과, KMO 측도는 0.925로 매우 높은 수치를 보여주고 있으며, Bartlett의 구형성 검정 역시 유의확률 0.000으로서 요인분석으로 사용하기에 적합한 것으로 나타나고 있다.

〈표 8〉 KMO와 Bartlett의 검정

|                                 |         |          |
|---------------------------------|---------|----------|
| 표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 |         | 0.925    |
| Bartlett의 구형성 검정                | 근사 카이제곱 | 3188.418 |
|                                 | 자유도     | 136      |
|                                 | 유의확률    | 0.000    |

### 3. 변수간의 상관관계

상관관계란 변수간의 관계를 말하는 것으로서, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다(송지준, 2011). 상관관계의 정도는 0에서  $\pm 1$ 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다. 즉 변화의 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +은 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다.

본 논문에서는 먼저 요인간의 상관관계를 파악하기에 앞서 요인별로 변수 계산을 하여 평균값을 구하였다. 그리고 이를 바탕으로 모든 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과 〈표 9〉 상관관계분석 결과의 상관계수에서 모두 0.01 유의수준 하에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

컨설팅역량과 신뢰, 명성, 서비스구매의도, 그리고 가격과 서비스구매의도에 서 0.70 이상으로 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 불확실성은 다른 변수들과 모두 낮은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 불확실성은 모두 부(-)의 관계를 보여 주고 있다. 즉 컨설팅역량, 신뢰, 명성, 가격, 서비스구매의도가 높을수록 컨설팅서비스의 불확실성이 낮아진다는 것이다.

〈표 9〉 변수들 간의 상관계수

| 구 분      | (1)        | (2)        | (3)        | (4)        | (5)        | (6)        |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| (1)컨설팅역량 |            |            |            |            |            |            |
| (2)불확실성  | -.407**    |            |            |            |            |            |
| (3)신뢰    | .793**     | -.396**    |            |            |            |            |
| (4)명성    | .701**     | -.282**    | .663**     |            |            |            |
| (5)가격    | .594**     | -.214**    | .713**     | .422**     |            |            |
| (6)구매의도  | .736**     | -.355**    | .794**     | .574**     | .805**     |            |
| 평균(표준편차) | 3.43(0.76) | 3.29(0.83) | 3.26(0.85) | 3.06(0.81) | 2.72(0.86) | 2.83(1.00) |

\*p<.05, \*\*p<.01

## 제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석

설문응답자의 일반적 특성별로 연구대상 변수에 대한 인식에 있어서 유의미한 차이가 있는지 검증하기 위하여 t검증과 분산분석의 F검증을 하고 유의미한 차이가 있는지를 살펴보았다. 연구대상 변수로는 컨설팅역량, 불확실성, 신뢰, 명성, 가격, 구매의도를 분석하였다. 분석결과는 다음과 같다.

### 1. 컨설팅역량 요인에 대한 차이분석

다음은 컨설팅역량 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 10〉컨설팅역량 요인에 대한 차이분석

| 구분   | 분류            | N   | 평균     | 표준편차    | t/F   | 유의확률   |
|------|---------------|-----|--------|---------|-------|--------|
| 성별   | 남자            | 158 | 3.4515 | .74874  | .830  | .408   |
|      | 여자            | 35  | 3.3333 | .82049  |       |        |
| 연령   | 20대           | 14  | 3.6667 | .82690  | 1.312 | .267   |
|      | 30대           | 58  | 3.2931 | .80466  |       |        |
|      | 40대           | 82  | 3.4106 | .72823  |       |        |
|      | 50대           | 37  | 3.5766 | .73555  |       |        |
|      | 60대이상         | 2   | 3.8333 | .23570  |       |        |
| 학력   | 고졸            | 1   | 1.3333 | -       | 3.560 | .015*  |
|      | 전문대졸          | 8   | 3.2500 | .90414  |       |        |
|      | 대졸            | 115 | 3.3971 | .80797  |       |        |
|      | 대학원이상         | 67  | 3.5622 | .60081  |       |        |
| 회사업종 | 제조업           | 69  | 3.3140 | .88355  | 3.009 | .008** |
|      | 서비스업          | 23  | 3.5217 | .51075  |       |        |
|      | 정보통신          | 54  | 3.2778 | .72900  |       |        |
|      | 금융업           | 17  | 4.0784 | .58368  |       |        |
|      | 유통업           | 24  | 3.5417 | .62021  |       |        |
|      | 건설업           | 4   | 3.5000 | .19245  |       |        |
|      | 기타            | 1   | 3.6667 | -       |       |        |
| 근무부서 | 마케팅/<br>홍보부서  | 32  | 3.6458 | .75224  | 2.606 | .019*  |
|      | 기술부서          | 34  | 3.4020 | .56126  |       |        |
|      | 경영/전략/기획      | 63  | 3.5344 | .73211  |       |        |
|      | 인사조직/교육<br>관리 | 28  | 3.2500 | .67662  |       |        |
|      | 재무부서          | 9   | 3.3704 | .53863  |       |        |
|      | 생산부서          | 20  | 2.9500 | 1.16617 |       |        |

|      |            |    |        |        |       |        |
|------|------------|----|--------|--------|-------|--------|
|      | 기타         | 4  | 3.9167 | .16667 |       |        |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원 | 47 | 3.5461 | .66094 | 1.586 | .180   |
|      | 부차장급       | 80 | 3.4292 | .75974 |       |        |
|      | 과장급        | 40 | 3.2000 | .77643 |       |        |
|      | 대리급        | 16 | 3.6667 | .85201 |       |        |
|      | 사원         | 9  | 3.4074 | .96864 |       |        |
| 회사규모 | 소기업        | 26 | 3.0897 | .95943 | 5.156 | .002** |
|      | 중기업        | 71 | 3.3286 | .87558 |       |        |
|      | 중견기업       | 55 | 3.4727 | .51994 |       |        |
|      | 대기업        | 41 | 3.7642 | .53874 |       |        |

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

〈표 10〉은 설문응답자의 일반적 특성에 따라 컨설팅역량 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 컨설팅역량에 대한 인구통계학적 특성은 학력, 회사업종, 근무부서, 회사규모에서 유의미한 차이를 보였다. 그러나 성별, 연령, 회사직급에서는 유의미한 차이를 보여주지 않았다.

학력에서는 학력이 높을수록 컨설팅역량의 중요성에 대해 높은 인식을 가지고 있다고 파악된다. 회사업종에서는 금융업이 가장 높게 나왔으며, 서비스업과 유통업에서도 다른 업종들 보다 높은 수치를 보여주고 있다. 근무부서에서는 마케팅/홍보부서와 경영/전략/기획부서에서 다른 부서와 비교하여 상대적으로 높게 나타났다. 이는 컨설팅을 더 필요로 하는 내부 업무 특성에 연관되어 있다고 판단된다. 회사규모에서는 대기업이 가장 높게 나타났으며, 소기업이 가장 낮게 나타났다. 이는 회사규모가 클수록 컨설팅역량을 더 중요하다고 인식하는 것으로 판단된다.

## 2. 불확실성 요인에 대한 차이분석

다음은 불확실성 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 11〉불확실성 요인에 대한 차이분석

| 구분 | 분류  | N   | 평균     | 표준편차    | t/F   | 유의확률   |
|----|-----|-----|--------|---------|-------|--------|
| 성별 | 남자  | 158 | 3.3291 | .80514  | 1.130 | .260   |
|    | 여자  | 35  | 3.1524 | .97130  |       |        |
| 연령 | 20대 | 14  | 2.6190 | 1.30651 | 3.444 | .010** |

|      |               |     |        |         |       |      |
|------|---------------|-----|--------|---------|-------|------|
|      | 30대           | 58  | 3.3506 | .79330  |       |      |
|      | 40대           | 82  | 3.4431 | .71253  |       |      |
|      | 50대           | 37  | 3.1622 | .84115  |       |      |
|      | 60대이상         | 2   | 3.0000 | .94281  |       |      |
| 학력   | 고졸            | 1   | 5.0000 | -       | 1.869 | .136 |
|      | 전문대졸          | 8   | 3.6250 | .82496  |       |      |
|      | 대졸            | 115 | 3.2638 | .89779  |       |      |
|      | 대학원이상         | 67  | 3.2786 | .71444  |       |      |
| 회사업종 | 제조업           | 69  | 3.4444 | .76198  | 1.199 | .309 |
|      | 서비스업          | 23  | 3.4928 | .65033  |       |      |
|      | 정보통신          | 54  | 3.2284 | .91074  |       |      |
|      | 금융업           | 17  | 3.0000 | 1.10554 |       |      |
|      | 유통업           | 24  | 3.1528 | .78623  |       |      |
|      | 건설업           | 4   | 3.0000 | .72008  |       |      |
|      | 기타            | 1   | 3.3333 | -       |       |      |
| 근무부서 | 마케팅/<br>홍보부서  | 32  | 3.0625 | .99978  | 2.038 | .063 |
|      | 기술부서          | 34  | 3.1373 | .89937  |       |      |
|      | 경영/전략/기<br>획  | 63  | 3.3492 | .76301  |       |      |
|      | 인사조직/교<br>육관리 | 28  | 3.2262 | .73733  |       |      |
|      | 재무부서          | 9   | 3.4074 | .72222  |       |      |
|      | 생산부서          | 20  | 3.7500 | .77138  |       |      |
|      | 기타            | 4   | 3.8333 | .33333  |       |      |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원    | 47  | 3.3121 | .77523  | .935  | .445 |
|      | 부차장급          | 80  | 3.3667 | .75305  |       |      |
|      | 과장급           | 40  | 3.3167 | .79151  |       |      |
|      | 대리급           | 16  | 2.9792 | 1.31920 |       |      |
|      | 사원            | 9   | 3.0370 | 1.05993 |       |      |
| 회사규모 | 소기업           | 26  | 3.4231 | .98684  | 2.329 | .076 |
|      | 중기업           | 71  | 3.3380 | .88997  |       |      |
|      | 중견기업          | 55  | 3.4061 | .57267  |       |      |
|      | 대기업           | 41  | 3.0000 | .90062  |       |      |

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

〈표 11〉는 설문응답자의 일반적 특성에 따라 불확실성 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 불확실성에 대한 인구통계학적 특성은 연령을 제외하고 모든 인구통계학적 특성에 유의미한 차이를 보여주지 않았다.

연령에서는 40대가 가장 높게 나왔으며, 그 다음이 30대로 나타났다. 이는 회사에서 컨설팅 서비스 용역과제 성과의 책임을 지고 있는 중간 관리자로서 컨설팅 서비스에 대한 불확실성을 갖고 있기 때문에 다른 연령대보다 수치가 높게 나타난 것으로 판단된다.

### 3. 신뢰 요인에 대한 차이분석

다음은 신뢰 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 12〉신뢰 요인에 대한 차이분석

| 구분   | 분류            | N   | 평균     | 표준편차    | t/F   | 유의확률  |
|------|---------------|-----|--------|---------|-------|-------|
| 성별   | 남자            | 158 | 3.2880 | .82031  | .641  | .522  |
|      | 여자            | 35  | 3.1857 | .99352  |       |       |
| 연령   | 20대           | 14  | 3.8571 | .74495  | 2.771 | .029* |
|      | 30대           | 58  | 3.1034 | .93075  |       |       |
|      | 40대           | 82  | 3.2195 | .77019  |       |       |
|      | 50대           | 37  | 3.4324 | .86732  |       |       |
|      | 60대이상         | 2   | 3.0000 | .00000  |       |       |
| 학력   | 고졸            | 1   | 1.0000 | —       | 3.449 | .018* |
|      | 전문대졸          | 8   | 2.8125 | .96130  |       |       |
|      | 대졸            | 115 | 3.2826 | .89377  |       |       |
|      | 대학원이상         | 67  | 3.3507 | .71782  |       |       |
| 회사업종 | 제조업           | 69  | 3.1522 | 1.00844 | 2.579 | .020* |
|      | 서비스업          | 23  | 3.6087 | .58303  |       |       |
|      | 정보통신          | 54  | 3.0648 | .82443  |       |       |
|      | 금융업           | 17  | 3.7941 | .66283  |       |       |
|      | 유통업           | 24  | 3.3542 | .52085  |       |       |
|      | 건설업           | 4   | 3.2500 | .95743  |       |       |
|      | 기타            | 1   | 3.5000 | —       |       |       |
| 근무부서 | 마케팅/<br>홍보부서  | 32  | 3.4844 | .72384  | 2.524 | .023* |
|      | 기술부서          | 34  | 3.1176 | .71836  |       |       |
|      | 경영/전략/기획      | 63  | 3.3730 | .82290  |       |       |
|      | 인사조직/교육<br>관리 | 28  | 3.2321 | .92778  |       |       |
|      | 재무부서          | 9   | 3.4444 | .84574  |       |       |
|      | 생산부서          | 20  | 2.7250 | 1.12945 |       |       |
|      | 기타            | 4   | 3.8750 | .25000  |       |       |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원    | 47  | 3.4043 | .81852  | 2.626 | .036* |

|      |      |    |        |         |       |      |
|------|------|----|--------|---------|-------|------|
|      | 부차장급 | 80 | 3.2313 | .80325  |       |      |
|      | 과장급  | 40 | 2.9875 | .92326  |       |      |
|      | 대리급  | 16 | 3.7188 | .99948  |       |      |
|      | 사원   | 9  | 3.3333 | .50000  |       |      |
| 회사규모 | 소기업  | 26 | 3.0385 | 1.03849 | 1.492 | .218 |
|      | 중기업  | 71 | 3.2676 | .92517  |       |      |
|      | 중견기업 | 55 | 3.2273 | .70592  |       |      |
|      | 대기업  | 41 | 3.4756 | .74959  |       |      |

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

〈표 12〉은 설문응답자의 일반적 특성에 따라 신뢰 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 신뢰에 대한 인구통계학적 특성은 성별과 회사규모를 제외하고 모든 인구통계학적 특성에 유의미한 차이를 갖는 것으로 나타났다.

연령대에서는 20대가 가장 높게 나왔고, 그 다음이 50대 순으로 나타났다. 이는 회사에서 가장 실무적 업무를 수행하는 연령대로 컨설팅사와의 신뢰 중요성을 인지하기 때문으로 파악된다. 학력에서는 학력이 높을수록 높은 수치를 보여주고 있다. 이는 학력이 높을수록 신뢰의 중요성에 대한 인식이 높기 때문으로 파악된다. 회사업종에서는 금융업과 서비스업에서 가장 높게 나왔다. 이는 컨설팅서비스의 특성상 다른 부서들에 비해 상대적 중요성이 높게 나타나기 때문인 것으로 판단된다. 회사직급에서는 대리급과 경영진/임원에서 높게 나왔다. 이는 회사에서 대리급이 가장 실무적인 업무를 수행하면서 컨설팅의 중요성을 누구보다도 많이 느끼고, 경영진/임원은 경영상의 전문 컨설팅의 지원을 필요로 하기 때문에 신뢰가 중요하다고 판단된다.

#### 4. 명성 요인에 대한 차이분석

다음은 명성 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 13〉명성 요인에 대한 차이분석

| 구분 | 분류  | N   | 평균     | 표준편차   | t/F   | 유의확률 |
|----|-----|-----|--------|--------|-------|------|
| 성별 | 남자  | 158 | 3.0907 | .78885 | 1.102 | .272 |
|    | 여자  | 35  | 2.9238 | .90419 |       |      |
| 연령 | 20대 | 14  | 3.2143 | .84335 | .313  | .869 |
|    | 30대 | 58  | 2.9885 | .88735 |       |      |
|    | 40대 | 82  | 3.0610 | .81166 |       |      |

|      |               |     |        |         |        |         |
|------|---------------|-----|--------|---------|--------|---------|
|      | 50대           | 37  | 3.0991 | .70213  |        |         |
|      | 60대이상         | 2   | 3.0604 | .47140  |        |         |
| 학력   | 고졸            | 1   | 1.0000 | -       | 3.200  | .025*   |
|      | 전문대졸          | 8   | 2.6250 | 1.03030 |        |         |
|      | 대졸            | 115 | 3.0725 | .83862  |        |         |
|      | 대학원이상         | 67  | 3.1343 | .69645  |        |         |
| 회사업종 | 제조업           | 69  | 2.8406 | .89773  | 2.662  | .017*   |
|      | 서비스업          | 23  | 3.0290 | .60229  |        |         |
|      | 정보통신          | 54  | 3.0679 | .85752  |        |         |
|      | 금융업           | 17  | 3.5490 | .55203  |        |         |
|      | 유통업           | 24  | 3.3333 | .61385  |        |         |
|      | 건설업           | 4   | 3.3333 | .54433  |        |         |
|      | 기타            | 1   | 2.3333 | -       |        |         |
| 근무부서 | 마케팅/<br>홍보부서  | 32  | 3.2708 | .74985  | 2.059  | .060    |
|      | 기술부서          | 34  | 3.0196 | .81625  |        |         |
|      | 경영/전략/기획      | 63  | 3.1111 | .78288  |        |         |
|      | 인사조직/교육<br>관리 | 28  | 3.0238 | .69643  |        |         |
|      | 재무부서          | 9   | 3.0741 | .74120  |        |         |
|      | 생산부서          | 20  | 2.5500 | 1.08835 |        |         |
|      | 기타            | 4   | 3.5833 | .50000  |        |         |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원    | 47  | 3.0851 | .69320  | .263   | .902    |
|      | 부차장급          | 80  | 3.0333 | .84127  |        |         |
|      | 과장급           | 40  | 3.0167 | .85385  |        |         |
|      | 대리급           | 16  | 3.2292 | .90036  |        |         |
|      | 사원            | 9   | 2.9630 | .87312  |        |         |
| 회사규모 | 소기업           | 26  | 2.5385 | .95255  | 13.372 | .000*** |
|      | 중기업           | 71  | 2.8779 | .92452  |        |         |
|      | 중견기업          | 55  | 3.1333 | .51560  |        |         |
|      | 대기업           | 41  | 3.6098 | .42754  |        |         |

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

〈표 13〉는 설문응답자의 일반적 특성에 따라 명성 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 명성에 대한 인구통계학적 특성은 학력, 회사업종, 회사규모를 제외하고 모든 인구통계학적 특성에 유의미한 차이를 갖지 않는 것으로 나타났다.

학력에서는 학력이 높을수록 높은 수치가 나타났다. 이는 학력이 높을수록 컨설팅사의 명성에 대한 인식이 중요하다고 판단하고 있다. 회사업종에서는

금융업이 가장 높게 나왔으며, 이다음에 유통업과 건설업으로 나타났다. 이는 금융업에서는 컨설팅사의 명성을 중요하게 인지한다는 것을 의미한다. 회사규모에서는 대기업이 가장 높게 나타났으며, 소기업이 가장 낮게 나타났다. 이는 회사규모가 큰 기업일수록 컨설팅사의 명성을 중요시 하는 것을 알 수 있다. 따라서 컨설팅사는 대기업의 고객들을 상대할 때를 대비하여 회사 명성에 많은 주안점을 두고 운영해야 한다고 본다.

## 5. 가격 요인에 대한 차이분석

다음은 가격 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 14〉가격 요인에 대한 차이분석

| 구분   | 분류        | N   | 평균     | 표준편차    | t/F   | 유의확률    |
|------|-----------|-----|--------|---------|-------|---------|
| 성별   | 남자        | 158 | 2.7447 | .87601  | .659  | .511    |
|      | 여자        | 35  | 2.6381 | .81798  |       |         |
| 연령   | 20대       | 14  | 3.4524 | .49969  | 6.077 | .000*** |
|      | 30대       | 58  | 2.6494 | .84794  |       |         |
|      | 40대       | 82  | 2.4959 | .82526  |       |         |
|      | 50대       | 37  | 3.0541 | .87670  |       |         |
|      | 60대이상     | 2   | 3.1667 | .23570  |       |         |
| 학력   | 고졸        | 1   | 1.0000 | -       | 2.192 | .090    |
|      | 전문대졸      | 8   | 2.4167 | .86831  |       |         |
|      | 대졸        | 115 | 2.8058 | .85724  |       |         |
|      | 대학원이상     | 67  | 2.6517 | .85955  |       |         |
| 회사업종 | 제조업       | 69  | 2.7246 | .97175  | 4.688 | .000*** |
|      | 서비스업      | 23  | 3.0725 | .85845  |       |         |
|      | 정보통신      | 54  | 2.3951 | .66058  |       |         |
|      | 금융업       | 17  | 3.4510 | .62295  |       |         |
|      | 유통업       | 24  | 2.7500 | .78174  |       |         |
|      | 건설업       | 4   | 2.1667 | .33333  |       |         |
|      | 기타        | 1   | 2.6667 | -       |       |         |
| 근무부서 | 마케팅/홍보부서  | 32  | 2.8021 | .85030  | 2.782 | .013*   |
|      | 기술부서      | 34  | 2.7157 | .72070  |       |         |
|      | 경영/전략/기획  | 63  | 2.8995 | .80240  |       |         |
|      | 인사조직/교육관리 | 28  | 2.3690 | .92224  |       |         |
|      | 재무부서      | 9   | 2.5926 | .90948  |       |         |
|      | 생산부서      | 20  | 2.4167 | 1.05894 |       |         |

|      |            |    |        |         |       |       |
|------|------------|----|--------|---------|-------|-------|
|      | 기타         | 4  | 3.7500 | .31914  |       |       |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원 | 47 | 2.8298 | .89786  | 3.354 | .011* |
|      | 부차장급       | 80 | 2.6083 | .85647  |       |       |
|      | 과장급        | 40 | 2.5250 | .81610  |       |       |
|      | 대리급        | 16 | 3.3125 | .84738  |       |       |
|      | 사원         | 9  | 3.0370 | .51220  |       |       |
| 회사규모 | 소기업        | 26 | 2.9487 | 1.04856 | 3.122 | .027* |
|      | 중기업        | 71 | 2.8732 | .82301  |       |       |
|      | 중견기업       | 55 | 2.4606 | .81973  |       |       |
|      | 대기업        | 41 | 2.6829 | .86469  |       |       |

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

〈표 14〉은 설문응답자의 일반적 특성에 따라 가격 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 가격에 대한 인구통계학적 특성은 성별과 학력을 제외하고 모든 인구통계학적 특성에 유의미한 차이를 갖는 것으로 나타났다.

연령에서는 20대가 가장 높게 나왔으며, 그 다음이 50대, 60대 순으로 나타났다. 이는 20대에서 컨설팅 가격에 대한 중요성을 높게 인식하고 있는 것으로 파악된다. 회사업종에서는 금융업이 가장 높게 나왔으며, 이다음은 서비스업으로 나타났다. 회사직급에서는 대리급에서 가장 높게 나왔다. 이는 회사에서 대리급이 가장 실무적인 업무를 수행하면서 전문 컨설팅의 필요성을 누구보다도 많이 인지하고 있기 때문으로 판단된다. 회사규모에서는 소기업이 가장 높게 나타났으며, 중견기업이 가장 낮게 나타났다. 이는 회사규모가 작을수록 가격에 민감하게 반응하는 것으로 판단된다.

## 6. 구매의도 요인에 대한 차이분석

다음은 구매의도 요인에 대한 차이분석을 실시하였으며 분석 결과로 다음과 같다.

〈표 15〉구매의도 요인에 대한 차이분석

| 구분 | 분류  | N   | 평균     | 표준편차    | t/F   | 유의확률    |
|----|-----|-----|--------|---------|-------|---------|
| 성별 | 남자  | 158 | 2.8502 | .99150  | .317  | .751    |
|    | 여자  | 35  | 2.7905 | 1.07887 |       |         |
| 연령 | 20대 | 14  | 3.6905 | .85199  | 6.265 | .000*** |

|      |               |     |        |         |       |        |
|------|---------------|-----|--------|---------|-------|--------|
|      | 30대           | 58  | 2.5920 | 1.03363 |       |        |
|      | 40대           | 82  | 2.6707 | .92443  |       |        |
|      | 50대           | 37  | 3.2523 | .93428  |       |        |
|      | 60대이상         | 2   | 3.3333 | .47140  |       |        |
| 학력   | 고졸            | 1   | 1.0000 | -       | 1.672 | .174   |
|      | 전문대졸          | 8   | 2.4583 | 1.28406 |       |        |
|      | 대졸            | 115 | 2.9043 | 1.03144 |       |        |
|      | 대학원이상         | 67  | 2.8209 | .91440  |       |        |
| 회사업종 | 제조업           | 69  | 2.7729 | 1.18058 | 3.269 | .004** |
|      | 서비스업          | 23  | 3.1014 | .83142  |       |        |
|      | 정보통신          | 54  | 2.5185 | .78419  |       |        |
|      | 금융업           | 17  | 3.6275 | .84887  |       |        |
|      | 유통업           | 24  | 2.9444 | .88828  |       |        |
|      | 건설업           | 4   | 2.9167 | .91793  |       |        |
|      | 기타            | 1   | 3.3333 | -       |       |        |
| 근무부서 | 마케팅/<br>홍보부서  | 32  | 2.9688 | 1.10832 | 3.005 | .008** |
|      | 기술부서          | 34  | 2.8137 | .80483  |       |        |
|      | 경영/전략/기획      | 63  | 3.0582 | .88098  |       |        |
|      | 인사조직/교육<br>관리 | 28  | 2.5000 | 1.06767 |       |        |
|      | 재무부서          | 9   | 2.8519 | .94444  |       |        |
|      | 생산부서          | 20  | 2.2667 | 1.25470 |       |        |
|      | 기타            | 4   | 3.8333 | .33333  |       |        |
| 회사직급 | 경영진/<br>임원    | 47  | 2.9645 | .95612  | 2.565 | .040*  |
|      | 부차장급          | 80  | 2.7833 | .96361  |       |        |
|      | 과장급           | 40  | 2.5083 | 1.08601 |       |        |
|      | 대리급           | 16  | 3.3125 | 1.09861 |       |        |
|      | 사원            | 9   | 3.1852 | .62608  |       |        |
| 회사규모 | 소기업           | 26  | 2.7821 | 1.20348 | .800  | .495   |
|      | 중기업           | 71  | 2.9014 | 1.03340 |       |        |
|      | 중견기업          | 55  | 2.6848 | .84234  |       |        |
|      | 대기업           | 41  | 2.9756 | 1.02846 |       |        |

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

〈표 15〉는 설문응답자의 일반적 특성에 따라 구매의도 요인에 대한 차이가 있는지 t검증과 분산분석의 F검증을 실시한 결과이다. 분석결과 구매의도에 대한 인구통계학적 특성은 성별, 학력, 회사규모를 제외하고 모든 인구통계학적 특성에 유의미한 차이를 갖는 것으로 나타났다.

연령에서는 20대가 가장 높게 나왔으며, 그 다음이 50대, 60대 순으로 나

타났다. 회사업종에서는 금융업이 가장 높게 나왔으며, 이다음은 서비스업으로 나타났다. 근무부서에서는 경영/전략/기획에서 가장 높은 수치가 나타났으며, 이다음은 마케팅/홍보부서로 나타났다. 이는 컨설팅업무가 많은 부서 특성상 다른 부서와 비교하여 높은 수치를 나타내는 것으로 파악된다. 회사직급에서는 대리급에서 가장 높게 나왔다. 이는 회사에서 대리급이 가장 실무적인 업무를 수행하면서 전문 컨설팅의 필요성을 다른 직급보다도 많이 인지하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

## 제 5 절 회귀분석에 의한 가설검증

### 1. 컨설팅역량과 신뢰 간의 관계

컨설팅역량과 신뢰 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. <표 16>는 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 컨설팅역량, 종속변수인 신뢰를 회귀식에 투입한 모형에 대한 설명이다.

<표 16> 모형요약

| 모형 | R    | R제곱  | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|------|------|---------|-----------|
| 1  | .793 | .629 | .627    | .52069    |

먼저  $R = 0.793$ 으로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.629$ 의 수치를 보여주고 있다. R제곱은 설명력 혹은 결정계수라고 하는데, 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 비율을 의미한다. 즉, 종속변수가 독립변수에 의해 얼마만큼 설명되었는가를 나타내는 것이다. 여기서는 컨설팅역량이 신뢰를 62.9% 설명하고 있는 것으로 나타내고 있다.

<표 17>은 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 323.501로 나타나고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모형이 적합하다는 것을 알려준다. 만약 유의확률이 0.05 이상을 나타냈을 때는 회귀선이 모형에 부적합하다는 것을 말한다.

〈표 17〉 분산분석

| 모 형 |      | 제 곱 합   | 자 유 도 | 평 균 제 곱 | F       | 유 의 확 률 |
|-----|------|---------|-------|---------|---------|---------|
| 1   | 회귀모형 | 87.706  | 1     | 87.706  | 323.501 | .000    |
|     | 잔 차  | 51.783  | 191   | .271    |         |         |
|     | 합 계  | 139.490 | 192   |         |         |         |

\* 종속변수: 신뢰

다음 〈표 18〉은 회귀분석 결과를 해석하는데 매우 중요한 부분이다. 기울기에 대한 추정치는 0.888, 기울기 표준오차는 0.049로 나타나고 있다. 여기서 t값은 17.986으로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H1]은 채택되었다. 즉, 컨설팅역량은 신뢰에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 컨설팅사의 컨설팅역량이 높으면 고객에게 신뢰를 준다는 것을 의미한다. 따라서 고객이 컨설팅사에 대해 신뢰를 가지는 것은 컨설팅역량이 긍정적인 역할을 한다고 할 수 있다.

〈표 18〉 계수

| 모 형 |       | 비표준화 계수 |      | 표준화계수 | t      | 유 의 확 률 |
|-----|-------|---------|------|-------|--------|---------|
|     |       | B       | 표준오차 | 베타    |        |         |
| 1   | (상수)  | .225    | .173 |       | 1.296  | .197    |
|     | 컨설팅역량 | .888    | .049 | .793  | 17.986 | .000    |

\* 종속변수: 신뢰

## 2. 컨설팅역량과 명성 간의 관계

컨설팅역량과 명성 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 〈표 19〉은 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 컨설팅역량, 종속변수인 명성을 회귀식에 투입한 모델에 대한 설명이다.

〈표 19〉 모형요약

| 모 형 | R    | R제 곱 | 수 정 된 R제 곱 | 추 정 값 의 표 준 오 차 |
|-----|------|------|------------|-----------------|
| 1   | .701 | .491 | .489       | .58004          |

먼저  $R = 0.701$ 로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 다소 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.491$ 의 수치를 보여주고 있다. 여기서 컨설팅역량이 명성을 49.1%

설명하고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 20〉는 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 184.374로 나타났고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려준다.

〈표 20〉 분산분석

| 모 형 |      | 제곱합     | 자유도 | 평균제곱   | F       | 유의확률 |
|-----|------|---------|-----|--------|---------|------|
| 1   | 회귀모형 | 62.033  | 1   | 62.033 | 184.374 | .000 |
|     | 잔 차  | 64.262  | 191 | .336   |         |      |
|     | 합 계  | 126.295 | 192 |        |         |      |

\* 종속변수: 명성

다음 〈표 21〉은 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 기울기에 대한 추정치는 0.747, 기울기 표준오차는 0.055로 나타나고 있다. 여기서 t값은 13.578로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H2]는 채택되었다. 즉, 컨설팅역량이 명성에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅사의 명성이 높으면 컨설팅역량이 긍정적인 역할을 한다고 할 수 있다.

〈표 21〉 계수

| 모형 |       | 비표준화 계수 |      | 표준화계수 | t      | 유의확률 |
|----|-------|---------|------|-------|--------|------|
|    |       | B       | 표준오차 | 베타    |        |      |
| 1  | (상수)  | .500    | .193 |       | 2.588  | .010 |
|    | 컨설팅역량 | .747    | .055 | .701  | 13.578 | .000 |

\* 종속변수: 명성

### 3. 컨설팅역량과 가격 간의 관계

다음은 컨설팅역량과 가격 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 〈표 22〉은 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 컨설팅역량, 종속변수인 가격을 회귀식에 투입한 모델에 대한 설명이다.

〈표 22〉 모형요약

| 모형 | R    | R제곱  | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|------|------|---------|-----------|
| 1  | .594 | .353 | .350    | .69723    |

먼저  $R = 0.594$ 로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 다소 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.353$ 의 수치를 보여주고 있다. 여기서 컨설팅역량이 가격을 35.3% 설명하고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 23〉는 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 104.307로 나타났고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려준다.

〈표 23〉 분산분석

| 모 형 |      | 제곱합     | 자유도 | 평균제곱   | F       | 유의확률 |
|-----|------|---------|-----|--------|---------|------|
| 1   | 회귀모형 | 50.707  | 1   | 50.707 | 104.307 | .000 |
|     | 잔 차  | 92.850  | 191 | .486   |         |      |
|     | 합 계  | 143.557 | 192 |        |         |      |

\* 종속변수: 가격

다음 〈표 24〉은 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 기울기에 대한 추정치는 0.675, 기울기 표준오차는 0.066로 나타나고 있다. 여기서 t값은 10.213으로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H3]은 채택되었다. 즉, 컨설팅역량이 가격에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 고객은 컨설팅사의 컨설팅역량이 가격에 차이를 줄 수 있다고 인식하는 것이다.

〈표 24〉 계수

| 모형 |       | 비표준화 계수 |      | 표준화계수 | t      | 유의확률 |
|----|-------|---------|------|-------|--------|------|
|    |       | B       | 표준오차 | 베타    |        |      |
| 1  | (상수)  | .410    | .232 |       | 1.767  | .079 |
|    | 컨설팅역량 | .675    | .066 | .594  | 10.213 | .000 |

\* 종속변수: 가격

#### 4. 불확실성의 조절관계

연구모형의 조절효과분석을 실시하기 위해 상호작용항(독립변수×조절변수)을 만든다. 여기서 독립변수는 컨설팅역량이고, 조절변수는 불확실성이다. 따라서 상호작용항을 만들고, 조절효과분석을 하기위해 변수계산을 한 새로운 변수를 사용하였다. 또한 여기서 종속변수는 신뢰, 명성, 가격으로 설정하였다.

조절효과 분석은 회귀분석의 조절효과 절차에 따라 3단계 순서대로 진행하였다.

1단계: 컨설팅역량과 신뢰, 명성, 가격 간의 회귀분석

2단계: 컨설팅역량, 불확실성과 신뢰, 명성, 가격 간의 회귀분석

3단계: 컨설팅역량, 불확실성, 상호작용항과 신뢰, 명성, 가격 간의 회귀분석

## 1) 가설 [H4-1]의 검증결과

가설 [H4-1]인 “컨설팅역량과 신뢰의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.”를 분석하였다. 조절효과 분석은 1단계, 2단계, 3단계 과정을 거치며, 마지막 3단계에서 상호작용항(독립변수X조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력( $R^2$ )이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석한다(송지준, 2011: 187).

〈표 25〉 모형요약에 의하면, R제곱은 모형1에서 65.4%, 모형2 65.7%, 모형3 66.6%로 점점 증가하는 것을 볼 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 F변화량은 0.033으로 나타났다. 이는 유의수준  $p < 0.05$ 보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 불확실성은 컨설팅역량과 신뢰 간의 영향관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

〈표 25〉 신뢰에 대한 조절효과 모형요약

| 모형 | R    | R 제곱 | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 | 통계량 변화량 |         |     |     |           |
|----|------|------|---------|-----------|---------|---------|-----|-----|-----------|
|    |      |      |         |           | R제곱 변화량 | F 변화량   | df1 | df2 | 유의확률 F변화량 |
| 1  | .809 | .654 | .652    | .48195    | .654    | 342.737 | 1   | 181 | .000      |
| 2  | .811 | .657 | .653    | .48149    | .003    | 1.344   | 1   | 180 | .248      |
| 3  | .816 | .666 | .660    | .47671    | .009    | 4.627   | 1   | 179 | .033      |

1. 예측값: (상수), 컨설팅역량

2. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성

3. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성, 불확실성조절

## 2) 가설 [H4-2]의 검증결과

가설 [H4-2]인 “컨설팅역량과 명성의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.”를 분석하였다. 〈표 26〉 모형요약에 의하면, R제곱은 모형

1에서 49.4%, 모형2 49.4%, 모형3 50.1%로 약간 증가한 것으로 나타났다. 그러나 3단계의 유의확률 F변화량은 0.105로 나타나 유의수준  $p < 0.05$ 를 만족하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 불확실성은 컨설팅역량과 명성 간의 영향관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

〈표 26〉 명성에 대한 조절효과 모형요약

| 모형 | R    | R<br>제곱 | 수정된<br>R제곱 | 추정값의<br>표준오차 | 통계량 변화량    |          |     |     |              |
|----|------|---------|------------|--------------|------------|----------|-----|-----|--------------|
|    |      |         |            |              | R제곱변<br>화량 | F<br>변화량 | df1 | df2 | 유의확률<br>F변화량 |
| 1  | .703 | .494    | .491       | .57835       | .494       | 176.405  | 1   | 181 | .000         |
| 2  | .703 | .494    | .488       | .57995       | .000       | .002     | 1   | 180 | .965         |
| 3  | .708 | .501    | .493       | .57731       | .007       | 2.653    | 1   | 179 | .105         |

1. 예측값: (상수), 컨설팅역량
2. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성
3. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성, 불확실성조절

### 3) 가설 [H4-3]의 검증결과

가설 [H4-3]인 “컨설팅역량과 가격의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다.”를 분석하였다. 〈표 27〉 모형요약에 의하면, R제곱은 모형 1에서 35.1%, 모형2 35.5%, 모형3 35.6%로 약간 증가한 것으로 나타났다. 그러나 3단계의 유의확률 F변화량은 0.693으로 나타나 유의수준  $p < 0.05$ 를 만족하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 불확실성은 컨설팅역량과 가격 간의 영향관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 알 수 있다.

〈표 27〉 가격에 대한 조절효과 모형요약

| 모형 | R    | R<br>제곱 | 수정된<br>R제곱 | 추정값의<br>표준오차 | 통계량 변화량    |          |     |     |              |
|----|------|---------|------------|--------------|------------|----------|-----|-----|--------------|
|    |      |         |            |              | R제곱변<br>화량 | F<br>변화량 | df1 | df2 | 유의확률<br>F변화량 |
| 1  | .593 | .351    | .348       | .69042       | .351       | 97.943   | 1   | 181 | .000         |
| 2  | .596 | .355    | .348       | .69021       | .004       | 1.107    | 1   | 180 | .294         |
| 3  | .596 | .356    | .345       | .69184       | .001       | .157     | 1   | 179 | .693         |

1. 예측값: (상수), 컨설팅역량
2. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성
3. 예측값: (상수), 컨설팅역량, 불확실성, 불확실성조절

## 5. 신뢰와 구매의도 간의 관계

다음은 신뢰와 구매의도 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. <표 28>은 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 신뢰, 종속변수인 서비스구매의도를 회귀식에 투입한 모델에 대한 설명이다.

<표 28> 모형요약

| 모형 | R    | R제곱  | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|------|------|---------|-----------|
| 1  | .794 | .631 | .629    | .61219    |

먼저  $R = 0.794$ 로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.631$ 의 수치를 보여주고 있다. 여기서 신뢰가 구매의도를 63.1% 설명하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 29>은 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 326.690으로 나타났고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려준다.

<표 29> 분산분석

| 모 형 |      | 제곱합     | 자유도 | 평균제곱    | F       | 유의확률 |
|-----|------|---------|-----|---------|---------|------|
| 1   | 회귀모형 | 122.437 | 1   | 122.437 | 326.690 | .000 |
|     | 잔 차  | 71.583  | 191 | .375    |         |      |
|     | 합 계  | 194.021 | 192 |         |         |      |

\* 종속변수: 구매의도

다음 <표 30>은 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 기울기에 대한 추정치는 0.937, 기울기 표준오차는 0.052로 나타나고 있다. 여기서 t값은 18.075로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H5]는 채택되었다. 즉, 신뢰가 구매의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 고객은 컨설팅사에 대한 신뢰가 높으면 구매의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 30> 계수

| 모형 | 비표준화 계수 |       | 표준화계수 | t      | 유의확률 |
|----|---------|-------|-------|--------|------|
|    | B       | 표준오차  | 베타    |        |      |
| 1  | (상수)    | -.224 | .175  |        |      |
|    |         |       |       | -1.278 | .203 |

|  |        |      |      |      |        |      |
|--|--------|------|------|------|--------|------|
|  | 컨설팅트역량 | .937 | .052 | .794 | 18.075 | .000 |
|--|--------|------|------|------|--------|------|

\* 종속변수: 구매의도

## 6. 명성과 구매의도 간의 관계

다음은 명성과 구매의도 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. <표 31>은 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 명성, 종속변수인 서비스구매의도를 회귀식에 투입한 모델에 대한 설명이다.

<표 31> 모형요약

| 모형 | R    | R제곱  | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|------|------|---------|-----------|
| 1  | .574 | .330 | .326    | .82521    |

먼저  $R = 0.574$ 로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 다소 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.330$ 의 수치를 보여주고 있다. 여기서 명성이 구매의도를 33.0% 설명하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 32>은 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 93.920으로 나타났고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려준다.

<표 32> 분산분석

| 모형 |      | 제곱합     | 자유도 | 평균제곱   | F      | 유의확률 |
|----|------|---------|-----|--------|--------|------|
| 1  | 회귀모형 | 63.956  | 1   | 63.956 | 93.920 | .000 |
|    | 잔차   | 130.065 | 191 | .681   |        |      |
|    | 합계   | 194.021 | 192 |        |        |      |

\* 종속변수: 구매의도

다음 <표 33>는 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 기울기에 대한 추정치는 0.712, 기울기 표준오차는 0.073으로 나타나고 있다. 여기서 t값은 9.691로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H6]은 채택되었다. 즉, 명성이 구매의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅사의 명성이 높으면 고객의 구매의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 33〉 계수

| 모형 |        | 비표준화 계수 |      | 표준화계수 | t     | 유의확률 |
|----|--------|---------|------|-------|-------|------|
|    |        | B       | 표준오차 | 베타    |       |      |
| 1  | (상수)   | .662    | .232 |       | 2.846 | .005 |
|    | 컨설팅트역량 | .712    | .073 | .574  | 9.691 | .000 |

\* 종속변수: 구매의도

## 7. 가격과 구매의도 간의 관계

다음은 가격과 구매의도 사이의 인과관계를 파악하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 〈표 34〉은 회귀분석 결과의 모형요약으로서 독립변수인 가격, 종속변수인 서비스구매의도를 회귀식에 투입한 모델에 대한 설명이다.

〈표 34〉 모형요약

| 모형 | R    | R제곱  | 수정된 R제곱 | 추정값의 표준오차 |
|----|------|------|---------|-----------|
| 1  | .805 | .647 | .645    | .59863    |

먼저  $R = 0.805$ 로 나타났다. 이는 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 나타내는 것으로 두 변수 간에 상관관계가 높음을 나타내고 있다.

$R^2 = 0.647$ 의 수치를 보여주고 있다. 여기서 가격이 구매의도를 64.7% 설명하고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 35〉는 회귀분석 결과의 분산분석이다. F값은 350.416으로 나타났고, 유의확률은 0.000으로서 회귀선의 모델이 적합하다는 것을 알려준다.

〈표 35〉 분산분석

| 모형 |      | 제곱합     | 자유도 | 평균제곱    | F       | 유의확률 |
|----|------|---------|-----|---------|---------|------|
| 1  | 회귀모형 | 125.574 | 1   | 125.574 | 350.416 | .000 |
|    | 잔차   | 68.446  | 191 | .358    |         |      |
|    | 합계   | 194.021 | 192 |         |         |      |

\* 종속변수: 구매의도

다음 〈표 36〉는 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 기울기에 대한 추정치는 0.935, 기울기 표준오차는 0.050으로 나타나고 있다. 여기서 t값은 18.719로서  $\pm 1.96$ 보다 크고, 유의확률(p)은 0.000으로서  $p < 0.05$ 이므로 가설 [H7]은 채택되었다. 즉, 가격이 구매의도에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅사의 가격 경쟁력이 있으면 고객의 구매의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알 수 있다.

〈표 36〉 계수

| 모형 |        | 비표준화 계수 |      | 표준화계수 | t      | 유의확률 |
|----|--------|---------|------|-------|--------|------|
|    |        | B       | 표준오차 | 베타    |        |      |
| 1  | (상수)   | .290    | .143 |       | 2.033  | .043 |
|    | 컨설팅트역량 | .935    | .050 | .805  | 18.719 | .000 |

\* 종속변수: 구매의도

## 8. 매개효과 검증

변수들 간의 인과 관계에 대한 가설[H1, H2, H3, H5, H6, H7]의 검증과 매개 모형에 대한 가설의 [H8-1, H8-2, H8-3]의 지지여부를 확인하기 위해 앞서 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식을 사용하였다. 이 방식에 따르면 매개효과를 확인하기 위해서는 네 가지 조건이 충족되어야 한다. 우선 독립변수(A)가 매개변수(B)에 통계적으로 유의미한 영향을 끼쳐야 하며, 매개변수(B)가 종속변수(C)에 유의미한 영향을 끼쳐야 한다. 또한 독립변수(A)가 종속변수(C)에 유의미한 영향을 끼쳐야 하며, 마지막으로 유의미한 매개효과를 확인하기 위해서는 매개변수(B)가 통제되었을 때, 독립변수(A)가 종속변수(C)에 끼치는 효과 크기가 감소하여야 한다. 이때 효과크기가 감소하면서 통계적으로 유의미한 경우에는 부분매개 효과를 갖는다고 결론을 내리게 된다(송지준 2011).

이에 본 연구에서는 보다 자세한 결과는 〈표 37〉에서 제시되어 있으며, 통제변인들을 투입한 모든 모형의 설명력이 통계적으로 유의미하지 않아 이에 대한 부분은 표에서 생략을 하였다.

〈표 37〉 구매의도에 대한 신뢰의 매개효과

| 독립변수(A) | 매개변수(B) | 종속변수(C) | 경로       | 표준화된 회귀계수 | Sobel test |
|---------|---------|---------|----------|-----------|------------|
| 컨설팅역량   | 신뢰      | 구매의도    | A→B      | .793***   | 12.77***   |
|         |         |         | B→C(A통제) | .794***   |            |
|         |         |         | A→C      | .736***   |            |
|         |         |         | A→C(B통제) | .287***   |            |

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

〈표 36〉에 제시된 구매의도에 미치는 신뢰의 매개효과에서 컨설팅역량이 신

회에 미치는 영향(A→B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta=0.793$ ,  $p<0.000$ ), 신뢰와 구매의도 간의 관계(B→C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta=0.794$ ,  $p<0.000$ ). 또한 표준화된 회귀계수( $\beta$ )가 0.736( $p<0.000$ )으로 통계적으로 유의미하게 관찰된 컨설팅역량이 구매의도에 미치는 영향(A→C)은 신뢰의 영향을 통제하게 되면, 그 효과 크기가 0.287( $p<0.000$ )로 작아지게 되나, 여전히 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 해당 매개 모형은 부분 매개되는 것으로 나타났다.

다음은 구매의도에 미치는 명성의 매개효과에 대한 검증 결과는 <표 38>에 기술되어 있다. 분석 결과에 의하면, 컨설팅역량이 명성에 미치는 영향(A→B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta=0.701$ ,  $p<0.000$ ), 명성과 구매의도 간의 관계(B→C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta=0.574$ ,  $p<0.000$ ). 또한 명성의 영향을 통제하게 되면, 컨설팅역량이 구매의도에 미치는 영향(A→C)은 그 효과크기가 0.656( $p<0.000$ )으로 작아지나 통계적으로 유의미한 결과를 얻게 되어 해당 매개 모형은 부분 매개되는 것으로 확인되었다.

〈표 38〉 구매의도에 대한 명성의 매개효과

| 독립변수(A) | 매개변수(B) | 종속변수(C) | 경로       | 표준화된 회귀계수 | Sobel test |
|---------|---------|---------|----------|-----------|------------|
| 컨설팅역량   | 명성      | 구매의도    | A→B      | .701***   | 7.92***    |
|         |         |         | B→C(A통제) | .574***   |            |
|         |         |         | A→C      | .736***   |            |
|         |         |         | A→C(B통제) | .656***   |            |

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

다음은 구매의도에 미치는 가격의 매개효과에 대한 검증 결과는 <표 39>에 기술되어 있다. 분석 결과에 의하면, 컨설팅역량이 가격에 미치는 영향(A→B)의 회귀계수가 통계적으로 유의미하였고( $\beta=0.594$ ,  $p<0.000$ ), 가격과 구매의도 간의 관계(B→C) 역시 통계적으로 유의미하게 관찰되었다( $\beta=0.805$ ,  $p<0.000$ ). 또한 가격의 영향을 통제하게 되면, 컨설팅역량이 구매의도에 미치는 영향(A→C)은 그 효과크기가 0.399( $p<0.000$ )로 작아지나 통계적으로 유의미한 결과를 얻게 되어 해당 매개 모형은 부분 매개되는 것으로 확인되었다.

〈표 39〉 구매의도에 대한 가격의 매개효과

| 독립변수(A) | 매개변수(B) | 종속변수(C) | 경로 | 표준화된 회귀계수 | Sobel test |
|---------|---------|---------|----|-----------|------------|
|         |         |         |    |           |            |

|       |    |      |          |         |         |
|-------|----|------|----------|---------|---------|
| 컨설팅역량 | 가격 | 구매의도 | A→B      | .594*** | 8.97*** |
|       |    |      | B→C(A통제) | .805*** |         |
|       |    |      | A→C      | .736*** |         |
|       |    |      | A→C(B통제) | .399*** |         |

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

## 9. 위계적 회귀분석

위계적 회귀분석은 다중 회귀분석의 일종이라고도 한다. 여러 개의 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는데 어떠한 독립변수가 가장 큰 영향력을 미치는가, 그 다음 영향력을 미치는 독립변수는 무엇인가를 파악한다는 것이다(송지준, 2011: 160). 즉 종속변수에 가장 큰 영향력을 미치는 독립변수와 두 번째 영향력을 미치는 독립변수 등 독립변수의 상대적 영향력의 크기를 순서대로 파악하는 것이 위계적분석이다.

〈표 40〉 구매의도에 미치는 위계적 회귀분석 결과

| 독립<br>변수  | 모델1                                                                     |         |                  | 모델2                                                                    |         |                 | 모델3                                                                     |         |                  | 공차<br>한계 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|----------|
|           | SE                                                                      | $\beta$ | t(p)             | SE                                                                     | $\beta$ | t(p)            | SE                                                                      | $\beta$ | t(p)             |          |
| 상수        | .227                                                                    | -       | -2.183<br>(.030) | 1.155                                                                  | -       | -.248<br>(.804) | .837                                                                    | -       | -1.625<br>(.106) | -        |
| 컨설팅<br>역량 | .065                                                                    | .736    | 15.044<br>(.000) | .308                                                                   | .746    | 3.197<br>(.002) | .221                                                                    | .381    | 2.274<br>(.024)  | .044     |
| 불확<br>실성  |                                                                         |         |                  | .283                                                                   | -.029   | -.123<br>(.902) | .204                                                                    | .126    | .742<br>(.459)   | .043     |
| 상호<br>작용  |                                                                         |         |                  | .077                                                                   | -.041   | -.162<br>(.871) | .055                                                                    | -.209   | -1.147<br>(.253) | .037     |
| 신뢰        |                                                                         |         |                  |                                                                        |         |                 | .082                                                                    | .226    | 3.237<br>(.001)  | .248     |
| 명성        |                                                                         |         |                  |                                                                        |         |                 | .063                                                                    | .070    | 1.365<br>(.174)  | .463     |
| 가격        |                                                                         |         |                  |                                                                        |         |                 | .059                                                                    | .486    | 9.617<br>(.000)  | .472     |
| 통계량       | R <sup>2</sup> =.542. 수정된<br>R <sup>2</sup> =.540,<br>F=226.320, p=.000 |         |                  | R <sup>2</sup> =.546. 수정된<br>R <sup>2</sup> =.539, F=75.786,<br>p=.000 |         |                 | R <sup>2</sup> =.776. 수정된<br>R <sup>2</sup> =.769,<br>F=107.352, p=.000 |         |                  |          |

\*p<.05, \*\*p<.01

〈표 40〉는 구매의도에 영향을 미치는 변수들의 위계적 회귀모델이다. 먼저 모델1을 살펴보면, 컨설팅역량은 구매의도의 변량을 54.2% 설명하고 있으며, 컨설팅역량이 높을수록 구매의도도 높아지는 것으로 나타나고 있다( $t=15.044$ ,  $p=0.000$ )

모델2는 모델1에서 컨설팅역량에 불확실성을 추가한 것으로 모델1에 비해 0.4% 더 설명하고 있다. 또한 컨설팅역량( $t=3.197$ ,  $p=0.002$ )은 구매의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 불확실성( $t=-0.123$ ,  $p=0.902$ )과 상호작용( $t=-0.162$ ,  $p=0.871$ )은 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

모델3은 모델2에서 신뢰, 명성, 가격을 추가시킨 결과로서 모델3은 구매의도의 변량을 77.6%를 설명하고 있으며, 이는 모델2에 비해 23.0%를 더 설명하고 있는 결과이다. 컨설팅역량( $t=2.074$ ,  $p=0.024$ ), 신뢰( $t=3.237$ ,  $p=0.001$ ), 명성( $t=1.365$ ,  $p=0.174$ ), 가격( $t=9.617$ ,  $p=0.000$ )은 명성을 제외하고 종속변수 구매의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

구매의도를 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 가격( $\beta=0.486$ )이 구매의도에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 컨설팅역량( $\beta=0.381$ )이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 신뢰( $\beta=0.226$ )순으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.072로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다. 따라서 여러 개의 독립변수 중에 어떤 독립변수가 종속변수인 고객의 구매의도에 가장 큰 영향력을 미치는지 분석한 결과, 고객의 관점에서 컨설팅사에 대한 영향력 평가 순위는 가격, 컨설팅역량, 신뢰 순으로 나타났다.

## 10. 가설검증 결과 분석

본 연구에서 설문응답자의 일반적 특성별로 연구대상 변수에 대한 인식에 있어서 유의미한 차이가 있는지 검증하기 위하여 t검증과 분산분석의 F검

증을 하고 유의미한 차이가 있는지를 분석하였다. 연구대상 변수로는 컨설팅 역량, 불확실성, 신뢰, 명성, 가격, 구매의도 등이 검토되었고, 이러한 분석을 통해 몇 가지 주요 사항을 파악할 수 있었다. 첫째 성별 비교 시 여성보다는 남성에게 대한 변수 수준이 상대적으로 높게 나타났다. 고객은 컨설팅서비스에서 여성보다는 남성이 더 잘할 수 있다는 선입감이 있는 것으로 판단된다. 둘째, 고객이 고학력일수록 컨설팅의 필요성을 더 갖고 있는 것으로 파악된다. 셋째, 금융업과 서비스업에서 컨설팅 서비스의 필요성을 더 갖고 있는 것으로 파악된다. 이는 업무의 특성상 다른 분야보다도 더 컨설팅서비스를 필요로 하기 때문인 것으로 파악된다. 넷째, 고객의 직급은 대리급에서 높은 수치가 나오는데, 이것은 실무적인 일을 수행하면서 전문 컨설팅의 필요성을 더 갖고 있는 것으로 파악된다. 마지막으로 대기업에 근무하는 고객일수록 컨설팅서비스의 필요성을 갖고 있는 것으로 파악된다. 소기업은 가격에서 높은 수치를 보여주고 있는데, 이것은 소기업의 내부 예산 운영능력과의 연관되어 있는 것으로 파악된다.

회귀분석에 의한 본 연구 모형의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

〈표 41〉 가설검증 결과 분석

| 독립변수  | 조절변수(1)/<br>매개변수(2) | 종속변수 | p값    | 가설 검증 |
|-------|---------------------|------|-------|-------|
| 컨설팅역량 | -                   | 신뢰   | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | -                   | 명성   | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | -                   | 가격   | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | 불확실성(1)             | 신뢰   | 0.033 | 채택    |
| 컨설팅역량 | 불확실성(1)             | 명성   | 0.105 | 기각    |
| 컨설팅역량 | 불확실성(1)             | 가격   | 0.693 | 기각    |
| 신뢰    | -                   | 구매의도 | 0.000 | 채택    |
| 명성    | -                   | 구매의도 | 0.000 | 채택    |
| 가격    | -                   | 구매의도 | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | 신뢰(2)               | 구매의도 | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | 명성(2)               | 구매의도 | 0.000 | 채택    |
| 컨설팅역량 | 가격(2)               | 구매의도 | 0.000 | 채택    |

가설 [H1] ‘컨설팅역량은 신뢰에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 컨설팅사의 컨설팅

팅역량이 높으면 고객으로부터 신뢰를 받을 수 있다는 것으로 파악된다. 가설 [H2] ‘컨설팅역량은 명성에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 컨설팅역량이 높을수록 명성이 높다는 것으로 파악된다. 가설 [H3] ‘컨설팅역량은 가격에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 컨설팅역량이 높으면서 가격 경쟁력이 있으면 고객에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악된다.

가설 [H4]는 불확실성의 조절변수로서 다음과 같이 가설들을 설정하였다. 첫째, 가설 [H4-1] 컨설턴트역량과 신뢰의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다. 둘째, 가설 [H4-2] 컨설턴트역량과 명성의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다. 셋째, 가설 [H4-3] 컨설턴트역량과 가격의 영향관계에 있어서 불확실성이 조절작용을 할 것이다. 상기 설정한 가설은 컨설팅역량과 신뢰의 영향관계에서만 불확실성이 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 그러나 컨설팅역량과 명성, 그리고 가격의 영향관계에서는 불확실성이 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅역량과 신뢰의 관계에서만 가설[H4-1]이 채택되었고, 컨설팅역량과 명성, 그리고 가격의 영향관계에 대한 가설 [H4-2, H4-3]은 기각되었다. 이는 고객과의 관계에서 불확실성을 감소시킬 수 있는 방법으로 신뢰가 중요한 변수라는 것을 의미한다.

가설 [H5] ‘신뢰는 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 고객의 신뢰가 구매의도에 긍정적 영향을 가진다고 파악된다. 가설 [H6] ‘명성은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 컨설팅사의 명성이 고객의 구매의도에 긍정적 영향을 미친다고 파악된다. 가설 [H7] ‘가격은 구매의도에 유의한 영향을 줄 것이다’는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 이는 컨설팅사의 가격 경쟁력은 고객의 구매의도에 긍정적 영향을 준다고 파악된다.

가설 [H8-1] ‘컨설팅역량이 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 신뢰에 의

해 매개될 것이다'는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 매개 모형은 부분 매개가 될 것이다. 가설 [H8-2] '컨설팅역량이 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 명성에 의해 매개될 것이다'는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 매개 모형은 부분 매개가 될 것이다. 가설 [H8-3] '컨설팅역량이 구매의도에 미치는 직접적인 영향은 가격에 의해 매개될 것이다'는  $p < 0.05$  이하로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 매개 모형은 부분 매개가 될 것이다. 매개효과들의 유의미성을 검증하기 위해 추가적으로 Sobel test를 실시하였는데, 그 결과 구매의도에 대한 신뢰( $=12.77$ ,  $p < .000$ ), 명성( $=7.92$ ,  $p < .000$ ), 가격( $=8.97$ ,  $p < .000$ )이 모두 유의한 것으로 관찰되었다. 이를 통해 신뢰, 명성, 가격은 독립변수 컨설팅역량이 종속변수인 구매의도에 영향을 미치는 과정에서 매개의 역할을 한다는 결론을 얻게 되었다. 따라서 컨설팅사의 입장에서 고객으로부터의 경험 기반의 신뢰를 확보하는 것이 무엇보다도 중요하고, 관련분야에서의 네트워크화 된 명성과 다른 경쟁회사와 비교하여 경쟁력있는 가격을 확보하는 것이 매우 중요하다고 본다.

실증분석을 통한 위계적 회귀분석에서 고객으로부터 구매의도를 향상 시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 가격( $\beta = 0.486$ )이 구매의도에 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 컨설팅사의 컨설팅역량( $\beta = 0.381$ )이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 세 번째로는 고객의 신뢰( $\beta = 0.226$ )순으로 나타났다. 상기 내용을 바탕으로 가격관련 응답자특성 중 회사규모는 중소기업이 중견/대기업보다 높게 수치를 보여주고 있다. 이것은 중견/대기업보다 중소기업의 입장에서는 서비스용역 가격에 매우 민감하다는 것을 의미한다. 따라서 컨설팅사는 고객의 근무 회사규모에 따른 비즈니스 전략을 수립하는 것이 좋을 듯하다. 두 번째로 컨설팅역량 관련 응답자특성 중 회사규모는 대기업이 가장 높고 소기업이 가장 낮다. 아무래도 고객은 회사규모가 큰 회사일수록 컨설팅역량을 확보하고 있다고 판단하는 것 같다. 따라서 고객은 원만한 프로젝트 수행을 위해 컨설팅역량을 확보하고 있는 큰 회사를 선호할 수밖에 없다고 본다. 세 번째는 신뢰관련 응답자특성 중 학력은 고학력일수록 신뢰 수치가 높게 나타나고 있다. 따라서 고학력을

가진 고객은 컨설팅사와의 거래에서 신뢰를 더 중요시 하는 것으로 파악할 수 있다. 그러므로 컨설팅사는 고객과의 비즈니스 거래 관계에서 신뢰를 얻도록 많은 노력을 해야 될 것으로 판단된다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 결 론 및 시사점

본 연구의 주요 분석결과를 바탕으로 결론과 이것이 시사하는 바를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지금까지 컨설팅이 기업의 관심사인 기업성과, 품질, 고객만족, 또는 서비스만족과 같은 분야에서 많은 연구들이 진행되어 왔던 기존 관행에서 벗어나 컨설팅의 이론적 관점에서 불확실성, 신뢰, 명성, 가격 등과 같은 변수들을 도입하여 실증분석을 하였다. 특히 제조업과는 달리 컨설팅이 갖는 업무 고유의 특성상 컨설팅서비스의 결과보다는 수행 과정에서 일어날 수도 있는 고객의 정보와 지식 불확실성, 신뢰, 명성 등에 대해 국내에서는 처음으로 국내 기업들의 임직원을 대상으로 조사 분석하였다는 점에서 본 연구의 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 컨설팅서비스의 불확실성을 이용한 연구모형은 유럽을 중심으로 다년 간 수행된 선행연구들을 근거로 하고 있다(Clark, 1995: 41-85; Gluckler and Armbruster, 2003; Armbruster, 2006: 68-85; Laacks, 2010). 본 연구에서는 이들 문헌들을 바탕으로 국내 수진 컨설팅 기업들의 관련 임직원을 대상으로 설문조사 한 것이다. 이러한 분석 결과는 해외와 비교하여 국내 고객들이 컨설팅사의 컨설팅역량을 어떻게 생각하고 있는지를 파악하는데 많은 도움이 될 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서 컨설팅비즈니스와 관련하여 고객의 신뢰가 컨설팅 구매의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 컨설팅을 수행할 때 컨설팅사는 고객에게 신뢰를 주고, 이것이 고객에게 긍정적 영향력을 주어 신규 고객 또는 고객의 재구매의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 사례는 2차 세계 대전 이후 독일에 진출한 미국 컨설팅 기업들이 주변에 있는 고객들의 소개로 새로운 비즈니스를 개발한 사례가 이를 잘 증명해 주고 있는 것이다(Armbruster, 2006: 82). 그렇다면 컨설팅사는 어떻게 하면 고객

으로부터 신뢰를 얻을 수 있을까? 하는 궁금증을 갖게 된다. 앞서 이론적 배경에서 언급한 신뢰에 관한 선행 연구 문헌들을 바탕으로 첫째, 고객의 신뢰는 과거 경험을 통해 컨설팅사의 전문지식과 진실성을 평가하며, 둘째, 이러한 고객의 기대치가 반복적으로 충족됨에 따라 컨설팅사의 역량에 대한 신뢰가 형성된다. 셋째, 형성된 신뢰는 주변의 동종 업계나 관련 기업의 다른 동료들에게 소개로 이어져 새로운 비즈니스 개발 네트워크를 형성하게 된다고 할 수 있다. 따라서 신뢰는 명성과 가격보다 더 중요하고 오랜 시간을 통해 고객과 컨설팅사 사이에서 형성되기 때문에 고객과의 관계에서 프로젝트의 규모에 상관없이 최선의 서비스를 제공하여 고객으로부터 신뢰를 먼저 확보하는 것이 그 무엇보다 중요하다고 본다.

넷째, 본 연구에서 컨설팅역량이 불확실성의 조절변수에 의해 신뢰에서 유의미한 영향을 미치는 것과 관련하여 거래비용 경제학의 Williamson (1993: 93)은 다음과 같이 주장하였다. 윌리엄슨은 외부와의 비용 거래에서 세 가지 단위인 불확실성, 발생빈도(frequency), 자산특수성(asset specific)을 바탕으로 생산/구매(make or buy) 의사결정을 개념화하였다. 그는 불확실성, 발생빈도, 자산특수성이 높을수록 내부 생산솔루션이 더 효과적이라고 주장하였다. 왜냐하면 외부 컨설팅사와의 계약비용이 내부 운영비용보다 높기 때문이라고 하였다. 반대로 불확실성, 빈도, 자산특수성이 낮으면 외부 컨설팅을 하는 것이 현명하다고 하였다(Armbruster, 2006: 10). 따라서 상기 언급한 문헌을 근거로 불확실성이 높으면 고객은 외부 컨설팅 용역 시 신뢰에 의해 컨설팅사의 비즈니스에 영향을 줄 수 있다고 할 수 있다.

다섯째, 본 연구에서는 해외 선행연구와의 차이점을 발견할 수가 있었다. Laacks (2010: 20) and Armbruster (2006: 83)와 같은 해외 선행연구 문헌들에서는 고객들이 외부 컨설팅사 선정 시 가격보다는 신뢰와 명성이 더욱 중요시 한다고 주장하고 있으나, 국내 실증분석을 통한 결과는 명성보다는 신뢰와 가격이 더 중요한 변수로 나타났다. 그 이유는 국내 설문조사 기업들의 내부 조직문화가 해외기업들의 내부 조직문화와 달라서 가격이 다른 변수 이상으로 중요한 변수로 추정된다. 아직 이와 직접 비교 분석된 문헌들은 파악할 수 없었지만, 고객들은 외부 컨설팅사와 계약 시 계약 조건에 성공적인 프

로젝트 완수 시 성과급과 같은 지불 조건 등을 활용하여 우발적 사고에 대한 안전장치를 대비하는 것으로 알려져 있다(Homburg and Stebel, 2009).

## 제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구에서 실증분석을 통한 결과는 몇 가지 한계점과 제약사항으로 인하여 연구결과 수용에 신중해야 할 것이며, 향후 이러한 문제점들을 해결하기 위해 다음과 같은 여러 사항들이 잘 반영됨으로써 보다 의미 있는 결과를 얻을 수 있었으면 한다.

첫째, 컨설팅서비스의 특성 중 하나인 불확실성에 대한 기존 국내 자료가 없어서 해외 문헌에서 개발된 척도를 이용하여 처음으로 국내 고객들을 대상으로 측정하여 애로 사항이 있었다. 따라서 이런 문제점을 보완하여 향후 연구에서는 국내 고객들을 대상으로 컨설팅관련 불확실성과 신뢰에 대한 정확한 개념정의와 관련 문헌자료가 더 있었으면 한다.

둘째, 국내 수진 컨설팅 기업들의 관련 임직원을 대상으로 설문조사를 하는데 많은 어려움이 있었다. 무엇보다도 국내 컨설팅 수진 기업들의 임직원 대상자를 찾는 것이 쉽지 않았으며, 다행히 대학원 동료와 후배들, 그리고 주변 지인들을 통해 여러 도움을 받았지만, 적정 샘플 수를 확보하기가 쉽지 않았다. 특히 국내 기업에 근무하는 사람들이 본 연구 설문조사에 잘 응답하지 않아서 본 연구에 한계가 있었다고 판단된다.

셋째, 본 연구를 바탕으로 국내 기업들의 외부 컨설팅용역 선정과정에서 고객이 컨설팅사를 선정하는 이유에 대해 좀 더 심층 분석을 하였으면 한다. 지금까지는 단순히 외부 컨설팅의 선정 횟수나 간략한 회사 내부 결정 배경에 대한 설문조사만 수행되었지만, 앞으로 기업들이 외부 컨설팅을 결정하는 이유에 대한 다양한 심층 조사를 하였으면 한다.

넷째, 기업 규모에 따른 고객의 외부 컨설팅 선정 기준을 파악하고자 대기업과 중견기업, 그리고 중소기업으로 구분하여 비교 분석하고자 하였으나 조사한 샘플 수가 각각 96명, 97명(전체 193명)로 표본수가 적어서 구조방정

식에 의한 조사 분석이 어려웠다. Armbruster (2006: 11)에 의하면 기업 규모에 따른 외부 컨설팅 선정 기준이 다르다고 하였다. 그는 대기업은 가격보다는 신뢰와 명성에 바탕을 둔 유명 컨설팅사를 선호하는 반면에 중소기업은 가격 때문에 일반 컨설팅회사를 선호한다고 주장하였다. 결국 이러한 선택은 컨설팅의 품질과 서비스에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 그래서 국내에서도 앞으로 기업 규모에 따른 고객의 생각과 컨설팅 결과물이 어떤지를 파악하는 것도 중요하다고 판단된다.

다섯째, 기업들이 외부 컨설팅사와의 계약 시 고객이 생각하는 계약 조건에 대한 검토가 필요하다고 본다. 외부 컨설팅 용역은 일반 제조업 분야와 달리 계약 이후 최소 용역 수행 중반까지는 용역 결과물에 대해 미리 알지 못하는 특성이 있다. 따라서 고객의 입장에서 외부 컨설팅 서비스 용역의 성공을 위해 초기에 여러 제약 조건들을 계약서에 옵션으로 명기하고자 한다. 이러한 관점에서 고객은 컨설팅사와 어떤 방식으로 계약서를 작성하는 것을 미리 인지하여 고객의 관심사를 미리 준비할 수만 있다면 훨씬 더 좋은 계약조건과 상호신뢰 속에서 일을 수행할 수 있지 않을까 생각된다.

상기 언급한 사항들은 향후 연구과제로서 추진되어 국내 컨설팅산업의 본질적인 문제점을 개선하고 신규방안을 도출하는데 기여되었으면 한다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강현희. (2009). 『제도에 대한 신뢰의 영향요인에 관한 연구』. 이화여자대학교, 박사학위논문
- 강대경. (2008). 『기업의 정보화수준 · 환경 불확실성 · 시장지향성 성과 간의 관계분석』. e-비즈니스연구 제9권 제4호, 47-67
- 고영도. (2009). 『온라인 쇼핑몰에서 만족, 신뢰, 몰입, 구전의 관계에 관한 연구』. 경상대학교대학원, 박사학위논문
- 곽홍주. (2008). 『경영컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원, 박사학위논문
- 김계수. (2010). 『구조방정식 모형분석』. 한나래아카데미
- 김용학. (2010). 『서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과』. 영남대학교, 박사학위논문
- 김익성. (2008). 『중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석』. 한독 사회과학논총, Vol. 18 No. 1
- 송영주. (2000). 『21세기 지식/정보화 사회에 대응하는 기업 내 HRD (인적자원개발)의 방향과 전략』. 기업교육연구, 2(1): 53-69
- 송지준. (2011). 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』. 21세기사
- 서창석 외. (2011). 『경영컨설팅 역량모델에 관한 연구: 대기업 · 중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로』. 직업교육연구, 30(2): 135-155
- 박길성 · 이택면. (2007). 『경제사회학 이론』. (주)나남출판
- 엄덕수. (2013). 『조직후원인식이 신뢰와 조직시민행동에 미치는 영향: 교환 이념의 조절효과를 중심으로』. 가천대학교, 박사학위논문
- 우종필. (2011). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 한나래아카데미
- 이경호. (2010). 『조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구:

- 조직후원인식의 조절효과를 중심으로』. 단국대학교, 박사학위논문
- 이기형. (2006). 『상업계 고등학교장의 변혁적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-신뢰와 개인특성의 매개변수를 중심으로』. 상업교육연구, Vol. 12 No.
- 이미연. (2008). 『성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향 연구: 상사신뢰 및 조직지원인식의 매개효과를 중심으로』. 창원대학교, 박사학위논문
- 이상환·이재철. (2001). 『서비스마케팅』. 삼영사, 304
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』. 남부도서, 14, 103-115
- 조원섭. (2007). 『서비스품질과 신뢰 그리고 재구매의도의 구조적 관계』.
- 중소기업기술정보진흥원. (2011). 『컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구』
- 중소기업청. (2009). 『2008 중소기업 컨설팅산업 백서』
- 차희원. (2004). 『기업명성의 개념 정립과 한국형 명성지수개발에 관한 연구』. 광고연구, 64: 259-289
- 채원준. (2011). 『컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구』. 부산대학교, 박사학위 논문
- 통계청. (2006). 서비스업 조사
- 통계청. (2008). 서비스업 조사 및 서비스업 총 조사
- 한국경영기술컨설턴트협회. (2012). [www.kmtca.or.kr](http://www.kmtca.or.kr)
- 홍금희. (2012). 『인터넷 쇼핑물 유형에 따른 사이트의 명성과 커뮤니티 의식이 패션상품의 구전효과에 미치는 영향』. Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles, Vol. 36, No.5 523-533
- 황윤정. (2011). 『하이테크(High-Tech)신제품의 포지셔닝 전략이 소비자의 제품태도에 미치는 영향: 브랜드 명성과 속성 중요도 차원을 조절 요인으로』. 숙명여자대학교, 박사학위논문

## 2. 외국문헌

- Aaker, D. A. et al. (1992). Advertising Management. 4th ed. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall
- 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
- Akerlof, G. (1970). The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84: 488–500
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies* 30: 997–1015
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships? *Journal of Marketing*, Vol. 54, 42–58
- Armbruster, 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
- Barrett, G. and Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012–1024
- 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
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley&Sons
- Brown, J. S. and P. Duguid (1996). Organizational learning and communities of practice. in M. D. Cohenn and L. S. Sproull. *Organizational Learning*. London: Sage, 58–82
- (1998). Organizing knowledge. *California Management Review* 40: 90–111
- 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.
- Clark, T. (1993). The market provision of management services, information asymmetries and service quality – some market solutions: an empirical example. *British Journal of Management* 4: 235–251
- (1995). Managing consultants: consultancy as the management of impressions. Buckingham: Open University Press
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. reprinted in Williamson and Winter, 1993, The nature of the firm : Origins, Evolution, and Development. Oxford: Oxford University Press
- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) Trust in organizations: *Frontiers of theory and research* (302–330). Thousand Oaks, CA: Sage
- Das, T. K. and B. S. Teng (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies* 22: 251–283
- Dawes, P., G. R. Dowling, and P. G. Patterson (1992). Criteria used to select management consultants. *Industrial Marketing Management* 21: 187–193
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160

- (1991). Introduction. in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1–38
- Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14(1), 51–64
- Drejeer, A. and J. O. Riis (1999). Competence development and technology how learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation* 19, 631–644
- 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
- 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
- Gluckler, J. (2005). Making embeddedness work: social practice institutions in foreign consulting markets. *Environment and Planning A* 37: 1727–1750
- (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography* 6: 369–393
- Gluckler, J. and Armbruster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanism of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies* 24(2), 269–297
- Granovetter, M. (1985). Economic action and economic structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91: 481–510
- 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
- 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
- Guion, R. M. (1999). Personal assessment, selection and placement. CA: Consulting Psychologists Press.
- Han, H. & Ryu, K. (2012). Key factors driving customers word-of-mouth intentions in full-service restaurants:

- the moderating roles of switching costs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2), 96–109
- Herling, R. W. (2000). Hospitality–management competencies. *the Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Vol41, Issue 2, 52–63
- 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, Young and Lee, Jinjoo (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67–72
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications of cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531–546
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customer defect, *Harvard Business Review*, November/December, 73, 88–99
- 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
- Klemp, G. P. (1980). The assessment of occupational competence. Washington DC.: Report to the National Institute of Education
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology* 100: 313–345
- Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia.
- Mangold, W. G., Miller F & Brockway, G. R. (1999). Word–of–mouth communication in the service marketplace. *Journal of services marketing* Vol. 13(1), 73–89
- 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
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1): 1–14
- McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economics History* 24: 51–58
- Milgram, P. and J. Roberts (1992). Economics, Organization and

- Management. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* Vol.58, No.3, 20–38
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H. and Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment? *Journal of European Industrial Training* Vol. 33 No. 8/9, 755–770
- Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal* 11: 513–519
- Norton, R. W. (1975). Measurement of Ambiguity Tolerance. *Journal of Personality Assessment*, No. 39(6): 607–619
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. NY: McGraw Hill
- Nusair, K., Yoon H. J., Naipaul S. & Parsa H. G. (2010). Effect of price discount frames and levels on consumers' perceptions in low–end service industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 6, 814–835
- Laacks, Nils (2010). Networks and the internationalization of management consulting firms: A critical view on traditional theory. Diplomica Verlag GmbH
- Lewicki, R. J., Stevenson, M. A., & Bunker, B. B. (1997). The three components of interpersonal trust: Instruments of development and differences across relationships. *Academy of Management in Boston*
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985
- Lin, Long–Yi (2008). The influence of corporate image, relationship

- marketing, and trust on purchase intention: the moderating effect of word-of-mouth.
- Lindahl, D. P. and W. B. Beyers (1999). The creation of competitive advantage by producer service establishments. *Economic Geography* 75: 1–20
- O'Cass, A. and Grace, D. (2003). An exploratory perspective of service brand associations. *Journal of services marketing*, Vol. 17 No.5, 452–475
- 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
- Poulsen, F. and Payne, A. (1994). Management consultants: client and consultant perspectives. *Scand. Journal of Management*, Vol. 10(4), 421–436
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40–47
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404
- Salaman, G. (2002). Understanding advice: towards a sociology of management consulting. Oxford: Blackwell, 247–259
- Sharif, A. M. (2002). Professional services organizations and the role

- of consulting in the new economy.
- Sheppard, B. H. and Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (140–165). Thousand Oaks, CA: Sage
- Siemieniuch, C. E. and M. A. Sinclair (1999). Organizational aspects of knowledge lifecycle management in manufacturing. *Int. Journal Human-Computer Studies* 51, 517–547
- 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
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993), *Competence at work*. Wiley&Sons.
- Sprenger, R. K. (2004). 위대한 기업의 조건(번역), 더난출판
- Stalk, G. (1992) *Time-based competition and beyond: competing on capabilities*.
- 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
- Sweeny, J. C., Soutar, G. N. & Mannarol, T. (2007). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives.

- European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 3/4, 344–364
- 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
- Tseng, S. and B. J. Fogg (1999). Credibility and computing technology. *Communications of the ACM*, Vol. 42(5), 39–44
- 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
- White, Robert. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333
- Wilkinson, J. W. (1995). What is management consulting? *Handbook of Management Consulting Services*, McGraw-Hill
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic

- organization. *Journal of Law and Economics* 36: 453–486
- (1996). *The mechanism of Governance*. New York: Oxford University Press
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30–33
- (1993). What is meant by competency? *Leadership and Organization Development*, 14(1), 29–36
- 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

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에서도 설문조사에 적극적으로 협조하여 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 『컨설팅 서비스의 불확실성 환경 요인이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구』에 관한 것입니다. 설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계로 처리되므로 본 설문에 기재된 모든 사항은 사적비밀이 보장되며 무기명으로 처리됩니다. 따라서 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 관련 자료를 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 본 설문지에 응답한 내용은 옳고 그름이 없으므로 귀하의 생각을 진솔하게 답변하여 주시면 감사하겠습니다. 바쁘신 와중에도 설문에 응답하여 주신 여러분들께 진심으로 감사드립니다.

\* 본 설문에 관한 의문이 있으면 언제든지 아래 번호로 문의 주시기 바랍니다.

2012년 4월

한성대학교 일반대학원 지식서비스 & 컨설팅학과

지도교수 정 진 택

연구자 박사과정 정 석 태

(☎ 010 4404 2255 / e-mail : mafchung@nate.com )

BQ1. 귀하의 회사/부서는 외부컨설팅을 받은 적이 있습니까?

① 있다

② 없다 ( ☞ 설문중단 )

BQ2. 귀하의 회사/부서는 외부컨설팅 관련예산을 어떻게 확보하셨습니까?

① 중소기업 쿠폰제 컨설팅

② 자체 필요에 의한 회사 전액부담 일반 컨설팅

③ 기타 정부지원금 ( ☞ 설문중단 )

I. 다음은 귀하가 생각하시는 외부컨설팅을 수행한 기업에 관한 내용입니다.  
해당되는 곳에 √ 표를 표기하여 주십시오.

1. 귀하께서는 어느 컨설팅 기관으로부터 컨설팅을 받은 적이 있습니까?

- ① 국내 컨설팅 기업      ② 외국계 컨설팅 기업      ③ 모두 받음

2. 귀하가 외부컨설팅을 받았다면 어느 분야입니까? (복수선택 가능)

- ① 경영전반      ② 인사/조직      ③ 정보기술      ④ 생산관리  
⑤ 마케팅 및 유통관리      ⑥ 재무/회계      ⑦ 규격/인증      ⑧ 기타(    )

3. 귀하의 회사/부서가 최근 3년간 컨설팅을 받은 경우는 몇 회입니까?

- ① 1회      ② 2회      ③ 3회      ④ 4회      ⑤ 5회 이상

4. 귀하께서는 회사 근무기간 동안 외부컨설팅 기관을 처음에 어떻게 접촉하게 되었습니까?

- ① 주위사람 소개      ② 미디어매체(TV, 신문기사, 인터넷)를 통해  
③ 컨설팅사의 권유와 홍보      ④ 관련 협회 문의      ⑤ 기타 (    )

5. 귀하께서 외부컨설팅을 추진하게 된 가장 큰 동기는 무엇입니까?

- ① 주위 사람 권유      ② 회사의 필요에 의해      ③ 공공기관의 권유와 홍보  
④ 컨설팅 기관 권유      ⑤ 강의 및 교육과정을 통해      ⑥ 기타 (    )

6. 귀하께서는 외부컨설팅 기관을 선정 시 가장 중요한 선택 기준은 무엇입니까?

- ① 명성      ② 신뢰      ③ 가격      ④ 관련분야 경험  
⑤ 품질      ⑥ 기타 (    )

7. 만약 외부컨설팅 기관으로부터 제안 받은 금액이 이미 회사 내부에 확보되어 있다면, 귀하는 외부컨설팅을 선정 시 가장 중요한 선택 기준은 무엇입니까?

- ① 명성    ② 신뢰    ③ 관련분야 경험    ④ 품질    ⑤ 기타 (    )

8. 귀하께서 외부컨설팅을 통해 얻는 가장 큰 장점은 무엇이라고 생각하십니까? (복수선택 가능)

- ① 당면한 경영문제 해결                      ② 내부 의사결정 능력 향상  
 ③ 고객만족도의 향상                      ④ 기업인지도 향상  
 ⑤ 비용원가의 절감                      ⑥ 업무프로세스의 소요시간 단축  
 ⑦ 기타 (    )

9. 귀하께서 만약 외부컨설팅에 만족하셨다면 가장 큰 이유는?

- ① 컨설팅 결과물(보고서 포함)                      ② 컨설턴트의 전문성  
 ③ 수행일정 준수 및 기간 내 완료                      ④ 의사소통과 자문태도  
 ⑤ 회사경영 개선효과 정도                      ⑥ 기타 (    )

10. 귀하께서 만약 외부컨설팅에 불만족하셨다면 가장 큰 이유는?

- ① 컨설팅 결과물(보고서 포함)                      ② 컨설턴트의 전문성  
 ③ 수행일정 준수 및 기간 내 완료                      ④ 의사소통과 자문태도  
 ⑤ 회사경영 개선효과 정도                      ⑥ 기타 (    )

Ⅱ. 다음 문항은 본 연구 모형에 관한 의견을 묻는 질문입니다. 해당되는 곳에 √ 표를 표기하여 주십시오.

| 설문내용                            | 전혀<br>아니<br>다 | 아니<br>다 | 보통<br>이다 | 그렇<br>다 | 매우<br>그렇<br>다 |
|---------------------------------|---------------|---------|----------|---------|---------------|
| 1. 해당분야의 전문지식과 다양한 경험들을 가지고 있다. | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |
| 2. 문제를 진단하고 분석할 수 있는 문제해결       | ①             | ②       | ③        | ④       | ⑤             |

|                                                         |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 능력을 가지고 있다.                                             |   |   |   |   |   |
| 3. 관련문제에 대한 정보 수집능력을 가지고 있다.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있다.                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 업무 수행 시 계획수립, 보고서작성, 발표에 대한 능력을 가지고 있다.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 이 컨설팅사와 거래하기 전에 정보 부족으로 인한 불안감을 느꼈다.                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 이 컨설팅사의 전문지식과 관련 분야의 경험을 확신할 수 없었다.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 이 컨설팅사가 과업수행을 성공적으로 기간 내에 성실히 마무리할 것 이라고 확신할 수가 없었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 컨설팅 종료 후 사후 관리를 적절히 수행할 것 이라고 확신할 수가 없었다.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 이 컨설팅사는 신뢰할 만하다.                                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 이 컨설팅사가 제공한 정보와 결과물(보고서 포함)은 믿을 만하다.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 이 컨설팅사는 약속한 서비스를 잘 이행한다.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. 이 컨설팅사는 차별화된 컨설팅을 제공한다.                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. 이 컨설팅사는 널리 알려져 있다.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. 이 컨설팅사가 제공하는 서비스에 대해 업계에서 명성이 높다.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. 이 컨설팅사를 이용하는 고객들이 많이 있다.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. 이 컨설팅사로부터 제공받은 서비스는 합리적인 금액이었다.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. 이 컨설팅사가 제안한 금액은 공정하였다.                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. 이 컨설팅사가 제시한 서비스 금액은 믿을 만하다.                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. 이 컨설팅사에 지불한 금액은 컨설팅 가치가 있었다.                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. 다음에도 이 컨설팅사를 다시 이용 할 것이다.                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. 이 컨설팅사가 현재와 같은 서비스를 제공하는 한 계속 이용하겠다.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. 이 컨설팅사를 이용한 것은 잘 한 선택이다.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 다음 문항들은 귀하의 인구 통계적 특성에 관한 내용입니다. 귀하께서 해당되는 사항에 √표를 표기하여 주십시오.

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 제조업      ② 서비스업      ③ 정보통신(IT포함)      ④ 금융업  
⑤ 유통업      ⑥ 건설업      ⑦ 기타 (      )

5-1. 귀하 회사의 근무부서는?

- ① 마케팅/홍보부서 ② 기술부서(R&D, 선행개발) ③ 경영/전략/기획  
④ 인사조직/교육관리 ⑤ 재무부서(재무, 회계) ⑥ 생산부서(생산기술,  
품질) ⑦ 기타 (      )

5-2. 귀하의 회사 직급은?

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

5-3. 귀하의 회사 규모는?

- ① 소기업(제조업인 경우 종업원 수가 50인 이하, 도소매·서비스업  
10인 이하)  
② 중기업(제조업인 경우 종업원 수가 51~300인 이하 또는 자본금이  
80억원 이하, 도소매·서비스업인 경우 11~20인까지 또는 매출액  
50~300억원)  
③ 중견기업(종업원 수가 301~999인이면서 매출액이 400억원 이상  
1조원 미만)  
④ 대기업(종업원 수가 1,000인 이상과 자산총액이 5,000억원 이상)

본 설문조사에 성실히 응답하여 주셔서 감사드립니다.

# ABSTRACT

## An Empirical Study on Factors to Purchase Intention Affected by Clients Under Uncertainty of Consulting Services

Chung, Seoktae  
Major in Convergence  
Dept. of Knowledge Service & Consulting  
The Graduate School  
Hansung University

Knowledge intensive business services have raised as one of the fastest growing sectors in other advanced countries as well as Korea in recent years. The future economies of major countries in the world will be complicated and competed much more with the environmental changes of an individual life and companies over time. Therefore, within this group of knowledge intensive business services consulting business presents one of the fastest growing business models.

Especially, Europe has grown as a major market of consulting business year by year and knowledge intensive business services have developed as a systematic theoretical study as well. They have emphasized more important trust and reputation rather than a price in consulting business area through lots of previous research for many years. However, the current knowledge intensive business services in Korea has been in an

initial stage to carry out, and it needs to be developing and nurturing many professional consultants as well as studying in this consulting business area in the University to compete with several advanced countries like Europe in the future.

The purpose of research is to find out successful factors selecting consultants by clients under uncertainty of consulting services. There were selected trust, reputation, and price as successful factors in basis of many European previous references and books. These references included Clark (1993), Gluckler (2003), and Armbruster (2006) given to the concept for the idea of this research model. It would be wondering how these successful factors for selecting a consultant by clients have some differences between Korean and European consulting business sector.

The surveys were carried out as below. These surveys were proceeded from April through July in 2012 near Seoul and Kyeonggi province with people who have some experiences involved in consulting business at companies in recent years. Total 193 people were surveyed with questionnaires developed on basis of the references related to management consulting services. This study first implemented exploratory factor analysis(EFA) and reliability analysis with SPSS ver. 18.0 program and verified the hypothesis of this study through covariance structure analysis as well as correlation analysis about both factors.

Based on the major analysis result of this study, both conclusion and suggestion are same as below.

First of all, this study is meaningful since the model how consultant competence impacts purchase intention for services by which factors

among trust, reputation, and price under uncertainty as a moderating variable. this study presented that trust is the most important factor among 3 factors (trust, reputation, and price) to keep a client with a business.

Secondly, under the uncertainty with consulting services, how they are different with the results affected by factors. The result under uncertainty shows the analysis for mediating role of uncertainty variable in terms of the relationship between consulting competence and trust, except reputation and price.

Thirdly, it had significant probability in the relationship between consulting competence and purchase intention with a mediated effect such as trust, reputation and price. These variables are given to purchase intention with a part of mediated effect.

Therefore, consulting companies absolutely should improve trust with a client for keeping consulting business in the future, and reduction of uncertainty with trust rather than reputation and price would be kept a business in Korea and Europe.