

經營컨설팅 서비스 品質 構成要因에 관한 研究

김광훈* · 황규승**

A Study on the Quality Determinants in Management Consulting

Kwang-Hoon Kim* · Kyu-Seung Whang**

■ Abstract ■

This paper investigates the service quality determinants in management consulting. Quality dimensions in SERVQUAL research, as well as several dimensions specific to the consulting service, have been reviewed. A survey has been conducted by carefully developed questionnaires for the hypothesized eight quality dimensions.

The results of the statistical analyses support the eight quality dimensions in the consulting service : reliability, assurance, responsiveness, empathy, ethics, participation, communication, and reputation. The results demonstrate that reliability, assurance, participation, and reputation are especially influential in determining customer satisfaction. The research results provide useful insights for a customer in assessing alternative service providers and foreseeing the outcome from the chosen consultants.

1. 서 론

근래에 들어와 비전구축, 리스트럭처링, 학습조직, 리엔지니어링, 전사적 품질경영 등 이루 헤아릴 수 없이 많은 경영 기법들이 기업의 경쟁력을 강화시키기 위하여 개발되고 있고, 이를 보급하기 위한 경영컨설팅 업체의 수주전도 치열하게 전개

되고 있다.

IMF금융지원하의 한국경제상황 하에서 국내 기업들은 외자도입, 구조조정, 합병 등의 상황에 직면하게 되었고, 이러한 업무 수행을 위하여 세계적인 경영컨설팅 업체들이 한국으로 몰려와 최대의 호황을 누리고 있다. 하지만 아직 규모와 경험 등에서 초보단계에 있는 국내 컨설팅업체들은 이 시

* 영화회계법인 부대표

** 고려대학교 경영대학 교수

장에서 받을 내밀기 어려울 정도이다.

경영컨설팅은 서비스업 중 전문직 서비스로 분류된다. 경영컨설팅을 포함하여 모든 기업은 고객이 원하는 서비스를 개발·제공하여 부가가치를 창출하고 이를 통해 이익을 실현한다. 따라서 서비스 품질 혁신은 이익전략의 기본이라 할 수 있다.

서비스에 대한 품질지각과 수익성간에 긍정적인 관계가 있다는 것은 PIMS(profit impacts of marketing strategy)에서 경험적으로 입증된바 있다. 결국 서비스품질의 개선에 대한 고객의 지각을 파악하는 것이 서비스 경영의 성과를 예측할 수 있는 방안이 될 수 있다고 하겠다[8].

고객이 느끼는 만족 수준을 높이기 위한 체계적인 활동을 위하여는 만족 수준의 변화를 효과적으로 측정할 수 있는 도구가 필요하다. 이러한 측정 도구를 통하여 고객만족경영을 위한 합리적 목표를 설정하고, 설정된 목표에 대한 달성도를 평가하며, 이를 통해 업계에서의 경쟁적 위치를 파악하여 사업전략을 효과적으로 수립할 수 있다.

본 연구에서는 성공적인 경영컨설팅 전략의 수립과 고객 요구의 반영을 위하여 경영컨설팅 서비스 품질을 평가할 수 있는 척도를 개발하고 이를 실증하고자 한다. 국내 경영컨설팅업체에 종사하는 partner급 이상의 경영컨설팅 전문가를 대상으로 사전조사를 실시하여 경영컨설팅 서비스의 품질 개념을 탐색하고 평가척도를 개발한다. 개발한 평가척도의 통계적 타당성 및 신뢰성을 확보하기 위하여 경영컨설팅 경험이 있는 고객을 대상으로 설문조사를 실시한다.

수집된 자료는 SPSSWIN을 이용하여 신뢰도 검증(reliability test), 요인분석(factor analysis) 및 상관관계분석(correlation analysis)을 시행한다.

2. 서비스 품질에 관한 문헌고찰

2.1 서비스 품질의 정의 및 특성

Kotler[16]는 '서비스란 소유권의 발생을 수반하

지 않고 상대방에게 제공될 수 있는 본질적으로 무형적인 효용이나 활동을 말하며 그 생산은 유형적인 제품과 관련되거나 되지 않을 수도 있다'고 정의하였다. 그의 정의는 상업적 거래의 서비스를 명시하지 않고 포괄적 의미의 서비스를 의미하는 것으로 서비스의 무형성과 소유권의 비관련성에 주목하고 있다.

제품과 구분되는 서비스의 대표적 특징은 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 생산과 소비의 동시성 또는 비분리성(inseparability), 소멸성(perishability) 등이다[5].

서비스 품질은 흔히 두 개의 차원으로 거론되고 있다. 즉 기술적 또는 결과적 차원과 기능적 또는 과정적 차원이다. 결과품질(outcome quality)이란 고객이 기업과의 상호작용에서 무엇을 얻느냐를 나타낸다. 한편 과정품질(process quality)은 고객이 서비스를 어떻게 받는지 또는 서비스 제공과정을 어떻게 경험하는가를 나타낸다. 구매자와 판매자간의 상호작용에서 결정적 순간(moment of truth)들이 어떻게 다루어지며, 서비스 제공자가 어떻게 기능을 수행하는가를 과정의 기능적 품질(functional quality)이라 부른다.

일반적으로 서비스는 여러 가지 특성을 가지고 있기 때문에 소비자들이 서비스와 서비스 품질을 어떻게 인식하는지 이해하기는 쉽지 않다. 그러나 서비스를 연구하는 학자들은 소비자들이 서비스 품질을 기대와 성과의 비교를 통해서 지각한다는 데 대해 동의하고 있다.

Lewis와 Booms[17]는 서비스 품질이란 인도된 서비스 수준이 고객의 기대(expectation)와 얼마나 잘 일치하는가의 척도(measure)라고 정의한다. Grönroos[12]는 서비스 품질은 소비자의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교평가의 결과이며 기술적 품질, 기능적 품질, 이미지와 같은 제 변수와 함수 관계가 있다고 말한다. Parasuraman, Zeithaml과 Berry[19]는 소비자들이 인식한 서비스 품질은 서비스 기업이 제공해야만 한다고 느끼는 소비자의 기대와 제공한 서비스 기업의 성과에 대

한 소비자들의 인식을 비교하는데 서 나오는 것이라고 주장한다.

2.2 서비스 품질 결정요인

1985년 Parasuraman 등의 연구 이후 서비스 품질 결정요인에 관한 많은 연구가 이루어져왔다. 이들이 제시한 서비스 품질 결정요인은 서비스 품질을 평가할 수 있는 일반화된 평가척도를 최초로 제시했다는 점에서 매우 의미가 있다. 하지만 이들의 평가척도는 그 후 서비스 기업의 적용과정에서 일반화에 많은 문제가 있음이 여러 학자들에 의하여 제기되었다.

Parasuraman 등[19, 20]은 인지된 서비스와 제공된 서비스와의 차이에 의해 품질이 측정될 수 있으며 이러한 평가를 위한 속성으로 10가지 요인을 제시하였다. 즉 서비스의 유형성, 신뢰성, 반응성, 안전성, 서비스 수행의 능력, 예절, 서비스 주체의 신용도, 접근 가능성, 커뮤니케이션, 고객이해이다. 이들은 이러한 10개 요인을 SERVQUAL이라는 척도를 개발하여 통계적으로 분석하고 서비스 품질의 5가지 차원을 제시하였다.

SERVQUAL의 5가지 차원은 유형성(tangibles), 신뢰성(reliability), 반응성(responsiveness), 확신성(assurance), 공감성(empathy)이다. 유형성은 서비스 제공에 사용되는 시설, 장비 및 종업원의 외모 등이다. 신뢰성은 정확하고 믿을 만한 서비스의 수행능력이며, 반응성은 신속한 서비스 제공과 고객에 대한 지원 자세이다. 확신성은 종업원의 지식, 예절, 자질 등이며, 공감성은 회사가 고객에게 제공하는 배려 및 개인적 주의와 관심을 의미한다. SERVQUAL 척도를 사용하여 4종류의 기업형태별로 실증연구를 수행한 결과는 만족할 만한 수준에 미치지 못하였다. 이로서 설명되는 전체 서비스 품질은 27~52%에 머물렀으며 특히 은행과 카드회사를 대상으로 한 경우에는 각각 28%, 27%의 낮은 설명력에 그치고 말았다. 따라서 많은 연구는 이러한 서비스 품질의 구성요소에 관하여 문제를

제기하고 있다.

Parasuraman 등[21]은 1991년에 기존의 SERVQUAL을 보완한 개정 SERVQUAL (refined SERVQUAL)을 제시하였다. 그들은 기존의 SERVQUAL 설문에서 부정적으로 표현한 항목들을 모두 긍정적 표현으로 바꾸고, 혼동의 소지가 있는 2개 항목을 새로운 항목으로 대체하였다. 또한 응답자들이 SERVQUAL 5차원에 대하여 각각 얼마나 중요하게 고려하는지를 측정할 수 있도록 하였다.

개정된 SERVQUAL은 유형성 차원이 두개의 하위차원(물적 설비/시설과 종업원/커뮤니케이션 소재)으로 분할된 것을 제외하고는 초기 SERVQUAL척도의 5차원적 구조(유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성)가 계속 유지되고 있다. SERVQUAL의 보완을 위하여 항목을 추가할 경우 새로운 항목은 기존의 항목과 유사한 형태가 되어야 하며, SERVQUAL차원의 내용을 잘 반영할 수 있어야 한다.

Carman[9]은 SERVQUAL의 활용도를 높이려면 서비스 품질의 제 차원을 서비스의 유형에 따라 재분류하고, 서비스 품질의 각 측정항목에 사용되는 용어도 서비스 유형에 맞추어 조정하여야 한다고 하였다. 또한 SERVQUAL 항목들을 실제 상황에 적용하기 위해서는 반드시 타당성과 신뢰성이 검토되어야 한다고 지적하였다. Karl 등[15]은 1985년부터 1996년까지 SERVQUAL에 의한 서비스 품질 측정에 관한 여러 연구를 취합하여 SERVQUAL모형이 여러 서비스산업 분야에 응용된 결과가 일관되지 않음을 보고하였다.

2.3 서비스 품질 측정방법에 대한 논의

서비스 품질에 관한 개념적 접근에서 살펴보았듯이, 서비스 품질에 관한 개념은 서비스의 고유한 특성으로 인하여 연구자들간에 이론적인 일치를 보지 못하고 있는 실정이다. 하지만 서비스 품질은 서비스에 대한 기대(expectation)와 인식(perception)의 차이에 의해서 결정된다는 주장이 일반

적으로 연구자들간에 받아들여지고 있다.

Grönroos[13]는 품질은 고객들이 말하는 것이면 무엇이든지 품질이 될 수 있듯이, 서비스 품질도 고객이 지각하는 바에 의해 결정된다고 정의하고, 서비스 품질을 결과로 나타나는 기술적 차원과 과정을 이루는 기능적 차원으로 구성된다고 하였다.

Parasuraman 등[19]은 품질은 고객의 기대와 지각의 차이이며, 고객의 기대에 영향을 미치는 핵심적인 요인은 구전과 외적 커뮤니케이션, 그리고 개인적 욕구, 과거의 경험 등임을 밝히고 있다. 또한 서비스 품질을 평가하기 위해서 고객이 이용하는 평가기준은 몇 가지의 일반적인 차원으로 구성되어 있음을 확인하고 지각된 성과가 기대보다 낮을 때는 낮은 품질을 나타낸다고 하였다. 이들은 고객의 서비스 품질 지각은 서비스를 받기 전 기대(expected service)와 실제 서비스 경험(perceived service)을 비교한 결과라고 실증하였다. 또한 서비스 품질 지각은 서비스 결과는 물론 서비스 과정에서도 도출되며 고객의 입장에서는 서비스가 수행되는 방법까지도 서비스 품질의 주 요인이 된다고 주장하였다. 이들은 서비스 품질개선을 위해서는 고객의 요구사항과 기대 그리고 기업의 능력간의 갭을 해소해야 한다는 GAP모형을 제시하였다.

Cronin과 Taylor[11]는 성과 항목만으로 품질수준을 측정하였다. 이들은 단순 성과만을 측정하는 SERVPERF와 성과 항목에 중요도를 곱하여 가중된 성과를 측정하는 가중 SERVPERF(weighted SERVPERF)를 개발하였다. 또한 이와 같이 성과 항목만으로 품질수준을 측정하는 것이 다른 측정 방법에 비하여 우수하다고 주장하였다.

Teas[22]는 SERVQUAL의 지각(perceived service)과 기대(expected service) 개념에 있어서 기대수준은 규범적 기대수준이므로 SERVQUAL은 어떤 이상적 기준과의 비교를 나타내며 예견된 서비스와 제공된 서비스의 차이를 나타내지는 않는다고 지적하였다. 그는 이러한 전제에서 평가된 성과(Evaluated Performance ; EP)모형과 규범화된

품질(Normed Quality ; NQ)모형을 제시하였고 실증연구를 통하여 그가 제시한 EP모형이 가장 우수하다고 결론하였다.

3. 경영컨설팅 서비스 품질측정 모형

3.1 경영컨설팅 산업현황과 서비스 특징

세계 컨설팅 산업은 경영 환경의 불확실성 증가, 정보 기술의 발달, 기업들의 아웃소싱을 통한 경비 절감 노력 등에 편승하여 빠른 속도로 성장하고 있다. 컨설팅 업계의 세계적인 정보와 동향을 분석 발표하는 Management Consultant International에 의하면 세계 컨설팅 산업의 규모는 1997년에 730억불이며, 매년 18%씩 성장하여 2000년에는 1,200억불에 달할 것으로 전망되었다. 특히 Big-6 업체들은 1996~7년에 24%에서 30%라는 고성장을 기록하였다. 업무 분야로는 정보기술 분야의 ERP(Enterprise Resource Planning), Data Warehousing, Y2K에 대한 수요 증가가 두드러진다.

업체별 규모에서는 경영, 정보 기술 및 아웃소싱 분야를 포함할 때 Andersen Consulting이 1997년도 매출액 66억불, 인원 5만3천명으로 업계 수위를 차지하고 있다. 1인당 매출에서는 McKinsey & Company가 53만불로서 컨설팅 업계에서 독보적 위치를 점하고 있다[1].

서비스 기업의 실증적 분석을 위해서는 분류체계상의 위치를 알아보는 것이 필요하다. 왜냐하면 잘 분류된 체계는 산업간에 걸친 전문지식을 습득할 수 있게 하고 마케팅관리의 전략과 도구를 개발하게 해주기 때문이다[3].

경영컨설팅과 같은 전문직 서비스는 서비스 제공자가 특화된 지식이나 경험 또는 기법을 이용하여 고객의 개별화되고 전문화된 요구를 만족시키기 위한 서비스이다. 컨설팅 서비스는 서비스 제공대상이 사물에 해당되며 서비스 행위의 성질 면에서 무형적 행동에 해당된다. 또한 서비스 수요의 변동폭이 작으며 공급의 제한성도 크지 않다. 상호

작용의 성질에 있어서는 서비스 조직이 고객으로 이동하는 형태를 취하는 것이 보통이다. 전문직 서비스의 특징을 살펴보면 다음과 같다[6, 7].

첫째, 고도의 전문성과 경험을 갖추어야 한다. 전문직 서비스의 구매자들은 전문직 종사자를 선정하는데 사용하는 기준이 명확하지는 않지만 거의 항상 두드러지게 사용되는 기준중의 하나는 유사한 상황에 대한 과거의 경험이다.

둘째, 엄격한 윤리적, 법적 제약과 더불어 공중에 대한 책임을 져야 한다. 마케팅 활동에 대한 여러 제약들이 점차 완화되고 있기는 하지만 아직도 전문 직종에 대한 법적, 윤리적 제약은 상당한 정도로 존재하고 있다.

셋째, 서비스 품질에 대하여 고객이 느끼는 불확실성이 크다. 고객에 대한 서비스의 개인화를 추구하기 때문에 고객은 일련의 개별적이며 독특한 서비스 상황에 직면하게 된다. 전문 서비스의 구매자들은 구매와 사용에 앞서서 서비스의 성능 및 특성 평가를 하는데 어려움을 가질 뿐 아니라 대체로 구매와 사용 후에도 성능 및 특성을 정확히 평가할 수 없다는 문제를 가진다.

넷째, 전문직 서비스 제공자들은 판매자로서의 역할을 수행할 필요가 있다. 고객들은 전문 서비스를 구매하기에 앞서서 그들에게 봉사할 전문직 종사자와 만나 친근하게 되기를 좋아하는 경향이 있다. 그것은 그들이 느끼는 불확실성을 감소시켜 주는 한가지 방법이 된다.

다섯째, 서비스의 국제화가 가속화되고 있다. 전문직 서비스 기업의 고급기술과 독특한 지식은 다국적 기업운영의 가능성을 갖고 있으며 전 세계적인 서비스 운영을 가능케 한다.

여섯째, 마케팅에 대한 연구가 부족하고 지원 또한 미미하다. 전문직 종사자들은 자신의 서비스를 마케팅 하는데 소비한 시간에 대하여는 누구에게도 청구할 수 없으므로 많은 조직들은 전문직 종사자들의 시간을 마케팅에 할당하는 것을 꺼려한다.

일곱째, 서비스의 개인화 성향이 강하다. 전문직 서비스는 고객과 공급자간의 상호작용의 빈도가

높으며 서비스 개인화에 따른 고객 특유의 문제를 조사하고 해결하는데 중점을 두고 있다. 전문직 서비스는 자문역할이 많기 때문에 서비스의 강점을 부각시키기 위해 고객들의 특수성에 초점을 맞추고 있다.

3.2 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인과 연구 가설

본 연구의 목적은 경영컨설팅 업체의 서비스 품질 척도를 개발하는 것이다. 서비스의 일반적 품질 구성요인과 경영컨설팅 서비스 특유의 품질 구성요인을 파악하기 위하여 Parsuraman 등[20]의 SERVQUAL 모형과 Carman[9]의 연구를 토대로 경영컨설팅 전문가들에 대하여 심층면담을 실시하였다.

1999년 10월경에 주요 경영컨설팅 서비스 기업의 5명의 파트너와 면담을 통하여 경영컨설팅 서비스의 현황과 관련자료를 입수하였고 또한 서비스 제공자가 중요하게 생각하는 제공자품질의 구성요인을 파악하였다. 이들과의 인터뷰에서 Parasuraman 등의 광범위한 측정척도가 포괄적으로 이용 가능하지만 보다 세심한 특징을 반영하지 못함이 인식되었다.

전문가들이 제시하는 SERVQUAL 측정항목에 추가하여야 할 경영컨설팅 서비스의 주요 요인은 도덕성, 자발적 참여유도, 보안성, 의사소통 등이다. 또한 Parasuraman 등이 제시한 측정척도 중 유형성은 경영컨설팅 서비스의 특성상 주요한 고려요인이 될 수 없음이 인터뷰 과정에서 파악되었다.

이러한 심층면담과 포커스그룹인터뷰를 실시한 후, 정보제공 서비스의 서비스품질의 평가척도를 개발하기 위해 기존 문헌연구의 결과를 참고하여, 8개 요인의 경영컨설팅 서비스 품질에 관한 구체적인 평가항목들을 개발하였다. 개발된 항목의 내용 타당성을 확보하기 위해 관련 전공 학생과 전문가 집단에 대한 재조사를 실시하였다. 그 결과 고객에 대한 정보 및 컨설팅 내용의 보안성 개념을 Parasuraman 등[20]이 제시한 확신성 요인에 포함시키

는 것과 명성 요인을 추가하는 것이 제안되었다. 이에 따라 최종적으로 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인을 도덕성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 참여유도, 의사소통, 명성의 8가지로 정리하고 31개 평가항목을 확정하였다.

신뢰성, 반응성, 공감성의 개념은 2.2절의 SERVQUAL에서의 정의와 동일하다. 확신성은 종업원의 지식, 자질, 정보 기밀보안 등을 포함한 직업윤리 및 예절을 의미한다.

도덕성은 경영컨설팅 제공자가 고객과의 서비스 제공과정에서 얼마나 윤리적인가에 관한 내용이다. 경쟁관계에 있는 두 기업을 동시에 상담하지 않는 것, 기존 정보를 다른 목적으로 사용하지 않는 것, 또한 기존 고객의 정보 활용에 제한적인지 여부 등이다.

참여유도는 경영컨설팅 제공자가 컨설팅 과정에서 고객의 참여를 얼마나 잘 유도하는가를 의미한다. 성공적인 경영컨설팅이 이루어지기 위해서는 컨설팅에 의해 제시된 기업시스템을 최종적으로 고객들이 효과적으로 구현하여야 한다. 따라서 컨설팅 과정에 고객의 참여는 컨설팅 효과를 배가시킨다. 또한 이를 통해 고객의 요구를 바로 반영할 수 있다는 장점이 있다.

의사소통은 경영컨설팅 제공자와 고객과의 의사소통을 의미한다. 경영컨설팅은 서비스 제공자와 고객간의 대화를 통해 주로 작업이 이루어진다. 따라서 제공자와 고객간의 의사소통이 원활하지 못하면 고객이 원하는 서비스를 진정으로 파악하기 어렵고, 최종적으로 잘못된 결과를 초래할 수 있다.

명성(reputation)은 일차 구매자에 대하여 서비스 품질 평가의 중요한 단서로 작용함과 동시에 반복 구매자에 대하여서는 그 품질에 대한 재확인올 하게 함으로써 그들에게 확신감을 안겨 주는 역할을 한다. 서비스 구매 선택 상황에서 소비자가 느끼는 위험 부담은 일반적으로 제품 구매의 경우보다 높다. 소비자가 위험부담을 줄이는데 용이한 방법 중 하나는 평판이 좋은 서비스 제공자를 선택하는 것이다.

경영컨설팅 서비스 품질관리에 효과적인 척도라면 품질 구성요인이 충실하고 또한 품질 구성요인과 고객만족의 상관관계가 높아야 할 것이다. 따라서 본 연구는 다음의 두 가지 가설을 전제하여 수행한다.

(가설 1) 경영컨설팅업체의 서비스 품질은 도덕성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 참여유도, 의사소통, 명성으로 구성된다.

(가설 2) 경영컨설팅업체의 서비스 품질이 좋을수록 고객만족은 증가한다.

3.3 설문 의 구성 과 분석 방법

본 연구에서는 다항목측정(multi-item measures)에 의해 각 변수들을 측정하였다[10]. 연구 모형의 내생변수는 고객만족이며, 외생변수는 앞 절에서 제시한 경영컨설팅 서비스 품질을 구성하는 요인들이다

본 연구의 자료수집을 위한 설문지는 선행연구에서 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)이 인정된 일반적 서비스 품질척도에 경영컨설팅 서비스의 특징을 고려하여 개발한 것이다. 정보제공 서비스 전문가와 심층면담, 주요 이용고객을 대상으로 한 포커스그룹 인터뷰, 설문의 예비조사 등 질적 조사기법을 병행하였다.

경영컨설팅 서비스 품질을 구성하는 8가지 요인에 대하여 총 31개 문항을 구성하고, 각 문항은 전혀 그렇지 않다(1), 매우 그렇다(5)의 5점 리커트 척도로 측정한다. 설문 응답에 있어서 역척도(reverse scale)는 존재하지 않는다.

고객만족이란 고객이 여러 번의 거래경험에 따라 인식한 서비스 제공자의 유형적, 무형적 속성에 근거하여 내리는 전반적 평가로 정의할 수 있다. 고객 만족도는 전혀 만족스럽지 않다(1), 매우 만족스럽다(5)의 5점 척도로 측정하였다.

또한 고객만족의 개념적 요소뿐만 아니라 행위 및 태도적 부분을 함께 살피기 위해 고객 애호도

를 측정하였다. 고객 애호도란 고객이 특정 서비스제공자에 대한 우호적 추천, 재구매 및 반복구매를 하고자 하는 성향의 정도로 정의할 수 있다. Zeithaml 등[23]의 연구에서 사용된 태도적 차원, 행동적 차원 모두를 고려한 측정항목을 근거로 하여 전혀 그렇지 않다(1), 매우 그렇다(5)의 5점 척도로 측정하였다.

본 연구에 사용된 설문지의 구성은 <표 1>과 같다. 서비스 품질 구성요인과 서비스 만족에 관한 구체적인 설문 내용은 부록에 나타나 있다.

최종설문지가 완성된 후 일주일동안 일대일 면담 혹은 fax를 통하여 먼저 연구의 취지 및 목적을 알린 후 표본을 확보하였다. 본 연구의 모집단은 경영컨설팅 서비스 구매 경험이 있는 고객(개인 혹은 기업)들이며, 실험표본은 모집단의 고객중 시간과 비용상의 제약으로 접근 가능한 표본대상을 선정한 편의표본추출법(convenience sampling method)을 사용하였다. 그러나 일반적으로 경영컨설팅 서비스는 규모가 큰 기업을 대상으로 이루어지므로 대기업을 주표본으로 할당하였다.

설문에 대한 핵심정보제공자(key informant)는 과거 경영컨설팅 서비스를 받은 경험이 있는 이용자로 한정하였다. 이들에 대한 사전접촉을 통해 이

들이 설문조사의 이슈에 정통하고 설문에 답할 능력과 의사가 있어야 한다는 기준에 적합한가를 점검하였다.

특이한 경영컨설팅 경험에 대한 품질 평가를 가능한 한 배제하기 위하여 현재 경영컨설팅을 처음 받고 있는 경우는 설문응답 대상에서 제외하였다. 각 응답자가 여러 경영컨설팅업체를 동시에 고려하여 응답하는 문제를 해결하기 위하여 가장 최근에 서비스를 제공한 업체로 한정하여 설문에 응답하도록 하였다.

4. 결과 분석

4.1 타당성 검증

작성한 설문을 면담조사원(interviewer)을 고용하여 80명의 응답자들과 직접 접촉하여 설문조사를 수행하였다. 회수한 설문지를 검토하여 무응답 항목이 많고 불성실한 답변으로 일관한 설문지 5매를 제외하였다. 확보된 모든 표본은 종업원수가 300인 이상이었으며 연간 매출액 역시 최소가 85억 이상 수준의 기업이었다. 이는 경영컨설팅 서비스를 제공받는 기업이 매우 영세한 경우는 드물기

<표 1> 설문지의 구성

측정 변수	문항 번호	설문 내용 요지	
서비스 품질	도덕성	I: 1 - 3	단일 경쟁사, 정보 전용 및 활용 제한
	신뢰성	I: 4 - 7	시간 관리, 고객 관심, 책임감, 업무기록
	반응성	I: 8 - 11	진도보고, 즉시성, 자발성, 신속성
	확신성	I: 12 - 16	충실성, 보안규정, 안전성, 예의, 지식
	공감성	I: 17 - 20	개인화, 고객 편의, 이익 및 니즈 파악
	참여유도	I: 21 - 24	공동작업, 참여유도, 협의처리, 지식전수
	의사소통	I: 25 - 28	대화빈도, 공식채널, 문제해결합의, 최고경영자참여
명성	I: 29 - 31	대중인지도, 업계인지도, 평판	
고객 애호도	II: 1 - 3	서비스의 지속적 이용, 서비스에 대한 불평, 타인에게 권고	
고객 만족	II: 4	서비스 만족	
응답자 특성변수	III: 1 - 6	회사의 종업원 수, 매출액 및 업종, 응답자의 근무부서, 직급 및 근무년수	
총 문항	41		

때문에 나타난 현상이라고 추정된다. 업종은 서비스 기업이 32개(42.6%) 제조기업이 43개(57.3%)로 나타났다.

유효한 75개의 설문응답을 활용하여 경영컨설팅 업체의 서비스 품질과 고객만족, 고객 애호도에 관련하여 통계분석 수행하였다. 통계분석의 절차와 내용은 Nunnally[18]가 제시한 <표 2>의 측정타당화(measure validation) 과정을 수행하여 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하는 것이다.

<표 2> 측정타당화 검증과정 및 통계기법

단계	목적	통계기법
1 단계	정화	신뢰성분석 (corrected item-total correlation)
2 단계	단일차원성확보	요인분석(비회전방식, 개념별 실시)
3 단계	신뢰성검증	신뢰성분석(Cronbach's α)
4 단계	타당성검증	요인분석(회전방식이용)

4.1.1 정화절차

정화절차는 항목모집단 추출모형에 근거하여 이루어지므로 항목모집단 추출모형의 기본가정을 충족시키기 위하여 특정개념을 측정하기 위한 측정항목과 그 항목을 제외한 여타 항목들 사이의 상관관계를 살펴보면 <표 3>과 같다.

통상 그 상관계수가 0.3 이상이면 특정개념을 측정하는 항목들로 이루어진 항목들의 모집단에서 추출한 것으로 파악된다. 위의 결과를 종합하면 0.3 이하로 나타난 항목이 없으므로 항목모집단모형(Domain Sampling Model)에 근거하여 항목의 제거를 고려할 항목은 없는 것으로 판단된다.

4.1.2 단일차원성 확보

정화절차를 수행한 후 제거되지 않은 측정항목만을 가지고 요인분석을 실시하여 측정항목의 개념별 단일차원성을 확보해야 한다. 이를 위해서 각 변수에 대한 요인분석을 실시하여 하나의 공통요인으로 묶이는가를 확인해야 한다. 신뢰성, 타당성 검토 전에 측정항목들이 한 구성개념을 측정하는

<표 3> 수정된 측정항목-항목모집단 간의 상관관계

도덕성		신뢰성		반응성		확신성	
문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수
Eth1	.7475	Rel1	.7464	Res1	.8369	Cre1	.8888
Eth2	.7081	Rel2	.6992	Res2	.6096	Cre2	.7546
Eth3	.6201	Rel3	.7308	Res3	.6497	Cre3	.7344
		Rel4	.8291	Res4	.7774	Cre4	.8458
						Cre5	.8408
공감성		참여유도		의사소통		명성	
문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수
Emp1	.7952	Inv1	.8651	Com1	.8785	Bra1	.6452
Emp2	.7444	Inv2	.8117	Com2	.7977	Bra2	.6791
Emp3	.7093	Inv3	.7947	Com3	.7975	Bra3	.6753
Emp4	.6255	Inv4	.8649	Com4	.8443		

지를 알기 위해서는 각각의 척도에 대해서 단일차원성의 평가가 선행되어야 한다[10]. <표 4>는 단일차원성 검증을 위한 비회전 요인분석 결과이다.

<표 4> 단일차원성 검증을 위한 비회전 요인분석 결과

도덕성		신뢰성		반응성		확신성	
문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수
Eth1	.896	Rel1	.913	Res1	.922	Cre1	.934
Eth2	.871	Rel2	.859	Res2	.888	Cre2	.905
Eth3	.819	Rel3	.849	Res3	.800	Cre3	.902
		Rel4	.827	Res4	.767	Cre4	.840
						Cre5	.824
공감성		참여유도		의사소통		명성	
문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수	문항	상관계수
Emp1	.897	Inv1	.927	Com1	.935	Bra1	.863
Emp2	.866	Inv2	.927	Com2	.915	Bra2	.860
Emp3	.840	Inv3	.894	Com3	.885	Bra3	.841
Emp4	.776	Inv4	.883	Com4	.885		

분석결과 전체 항목들에서 나타난 요인부하량(factor loading)은 일반적 기준이 0.4 이상으로 크게 문제되지 않는 수준인 것으로 조사되었다. 하지만 전반적으로 요인부하량이 다소 높게만 형

성되어 있어 항목들간의 중의성이 우려된다. 하지만 단일차원성 측면에서 본다면 각 개념들을 구성하는 항목의 차원은 모두 단일하다고 결론할 수 있다.

4.1.3 신뢰성 검증

정확절차 및 단일차원성 확보절차를 통해 제거되지 않은 항목들에 대해 신뢰성을 측정하였다.

신뢰성은 넓은 의미에서 측정(measure)의 오류 발생이 없는 정도로 연구대상에 대해 반복 측정했을 때 결과가 얼마나 일관성 있게 나타나느냐를 판단하는 개념이다[4]. 신뢰성을 측정하기 위한 방법은 다양하나 일반적으로 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성방법(internal consistency method)이 많이 이용되고 있으며, Nunnally[18]에 의하면 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되고, 예비적 연구(preliminary research)에서는 0.5이상을 기준치로 이용한다.

본 연구의 질문항목은 개념의 조작적 정의를 기초로 다항목(multi-item)에 의해 측정되었으며 신뢰성 분석을 위해서 개념 내 내적 일관성을 확인할 수 있는 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 총 31개 항목을 대상으로 검증을 실시하였다. 각 변수들의 신뢰성 검증 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 신뢰성 검증 결과

측정개념	계 수	측정개념	계 수
도 덕 성	.8242	신뢰성	.8850
반 응 성	.8660	확 신 성	.9283
공 감 성	.8671	참 여 유 도	.9289
의 사 소 통	.9258	명 성	.8145
전체 신뢰성 범위	.8145 ~ .9289		

신뢰성 검증결과, 모든 측정 개념이 Nunnally [18]가 제시한 기준인 0.7을 넘는 것으로 조사되었다. 이는 각 측정개념에 대한 응답자의 대답이 내적 일관성을 확보하고 있음을 의미한다. 따라서 모든 변수들의 잔여 항목을 분석에 이용하였다.

4.1.4 타당성 검증

타당성이란 최대한 상이한 방법을 이용하여 동일한 속성(trait)을 두 시도간의 결과의 일치정도로 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였나 하는 문제이다[4]. 본 연구에서 타당성의 검증은 요인분석(factor analysis)을 이용하였다. 측정도구 자체를 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적정하게 측정할 수 있도록 추출하고, 내용 타당성(content validity)을 유지하기 위해 기존 연구의 설문항목을 토대로 이를 본 연구에 적합하도록 전문가집단의 심층면접을 통해 수정하여 작성하였다.

한편 본 연구에서는 측정도구의 구성개념 타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였으며, 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하여 분석하였다.

직각회전을 통한 개념타당성 검증을 위한 회전된 요인행렬표(rotated factor matrix)는 <표 6>과 같다.

분석결과 도덕성에서 '정보 혹은 결과를 다른 목적으로 사용하지 않는다' 라는 항목을 제외한 모든 측정개념내의 항목들이 각기 판별타당성을 갖는 것으로 조사되었다. 도덕성 내 2번째 항목도 비록 확신성 개념과 연관성이 있는 것으로 조사되었지만 도덕성의 개념으로 묶었을 때 0.777로 훨씬 더 높게 나타났기 때문에 크게 문제되지 않는다. 따라서 개념상 상관관계가 낮아야 하는 변수끼리 타당성분석을 실시한 <표 6>의 결과를 살펴보면, 각각의 단일한 차원으로 묶임으로써 서로 다른 개념을 측정했을 때 얻어진 측정치들간의 상관관계가 낮아야 한다는 판별타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다.

또한 도출된 8개의 측정요인의 전체 개념에 대한 설명력이 78.631%로 매우 높게 나타났다. 따라

〈표 6〉 개념타당성의 검증을 위한 회전된 요인행렬

요인		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
확신성	CRE1	.863							
	CRE2	.857							
	CRE5	.834							
	CRE4	.828							
	CRE3	.746							
참여유도	INV4		.876						
	INV2		.875						
	INV1		.873						
	INV3		.831						
의사소통	COM4			.859					
	COM3			.850					
	COM1			.831					
	COM2			.755					
신뢰성	REL4				.844				
	REL3				.814				
	REL2				.803				
	REL1				.782				
공감성	EMP3					.820			
	EMP2					.805			
	EMP1					.797			
	EMP4					.739			
반응성	RES1						.794		
	RES4						.788		
	RES3						.767		
	RES2						.765		
명성	BRA3							.827	
	BRA2							.781	
	BRA1							.753	
도덕성	ETH2								.881
	ETH1	0.402							.777
	ETH3								.621
eigen value (분산비)		4.141 (13.378)	3.435 (11,080)	3.364 (10.850)	3.064 (9.884)	2.958 (9.541)	2.925 (9.436)	2.363 (7.622)	2.120 (6.839)
Total cumm. % of Variance (총누적분산비)		15.217	24.458	35.309	45.192	54.733	64.169	71.791	78.631

서 서비스 품질 개념을 적절히 설명한 것으로 조사되었다. 또한 요인분석을 위한 기본 가정인 각 측정변수간의 적절한 상관성에 대한 가정을 확인하기 위하여 KMO 표본적합성 검증(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)값은 0.772로 0.5 이상으로 높게 제시되었으며 Bartlett 검증결과 역시 유의수준 0.05에서 0.00으로 유의하게 제시되었다. 따라서 각 측정변수간 적정수준 이상의 상관성이 있음이 확인되었다.

4.2 가설검증

본 연구는 3.2절에서 기술한 바와 같이 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인에 관한 가설 1과 서비스 품질에 따른 고객만족에 관한 가설 2를 전제로 수행한 것이다. 이러한 가설들이 성립하는지를 검증하기로 한다.laslbs

가설 1은 경영컨설팅업체의 서비스 품질 측정을 위한 척도확인을 위하여 설정된 것이다. 이는 품질

개념의 구성에 대한 가설로서 앞 절에 기술한 측정 도구 검증과정을 통하여 이미 설명되었다. 따라서 경영컨설팅업체의 서비스 품질은 도덕성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 참여유도, 의사소통, 명성으로 구성될 것이라는 연구가설은 채택되었다.

가설 2는 서비스 품질과 고객만족과의 관계를 실증적으로 확인하기 위한 가설이다. 두 개념간 인과성 추론을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 아래 <표 7>와 같다.

<표 7> 회귀분석 결과

투입 모형	R	R ²	Adjusted R ²	변화 통계량 (Change Statistics)		
				R ² 변화량	F값 변화량	유의 수준
1	.532	.283	.273	.283	28.053	.000
2	.592	.351	.332	.068	7.298	.009
3	.629	.395	.369	.044	5.038	.028
4	.651	.423	.390	.028	3.349	.079
* 투입기준은 F prob.를 이용함. 기준값은 투입기준은 .15, 제거기준은 .30						
투입 개념	비표준 회귀계수	표준 회귀계수	t값	유의 수준	다중공선성	
	B	Beta			허용치	분산 팽창 인자
1 명성	.345	.532	5.779	0.00	1.00	1.00
2 참여도	.169	.260	2.825	0.06	1.00	1.00
3 확신성	.136	.210	2.282	0.026	1.00	1.00
4 신뢰성	.109	.168	1.829	0.072	1.00	1.00
* 투입변수는 요인분석 과정에서 회귀적 방법으로 요인 점수를 산정함. 또한 판별타당성이 확보된 개념들로 독립변수가 구성되므로 다중공선성 통계량이 허용치나 분산 팽창요인 모두 1.00으로 나타남.						

다중회귀분석에 있어서 독립변수들간의 상관성에 의한 다중공선성 문제를 검토하였다. 다중공선성에 대한 허용치(tolerance)와 분산팽창요인(variance inflation factor)의 값은 모두 1.0으로 제시되었다. 허용치가 0.1 이상이고 분산팽창요인이 10이하이면 다중공선성은 없는 것으로 정의한다. 본 연

구에서 회귀분석을 위해 사용한 변수가 완전 직교 방법, 즉 완전히 독립적 관계로 요인이 도출되었기 때문에 다중공선성의 값은 모두 1.0으로 나타났다.

또한 정규성에 대한 가정을 확인하기 위하여 독립변수의 잔차를 저장하여 이를 통해 Kolmogorov-Smirnov(K-S) 통계량을 산출하였다. K-S 통계량의 유의수준은 0.20으로 나타났다. 따라서 독립변수 잔차는 정규분포를 가짐을 알 수 있다.

결정계수(R²)는 일반적 기준으로 0.3 이상이 제시되고 있으나 그보다 낮아도 크게 문제삼지 않는 경향이 있다. 독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 나타내는 결정계수가 0.423로 상당히 높게 나타났다. 따라서 서비스 품질이 고객만족에 영향을 미친다는 연구가설 2는 높은 독립변수의 종속변수에 대한 설명력을 근거로 채택할 수 있을 것이다.

가설 2를 검증하기 위한 회귀분석 결과 고객만족에 직접적 원인이 되는 주요척도 4개가 탐색되었다. 고객만족에 가장 중요한 영향을 미치는 서비스 품질 요인은 명성인 것으로 조사되었다. 그 다음으로 참여유도, 확신성, 신뢰성 순이었다.

5. 결론

서비스 품질에 관한 많은 논의에도 불구하고 실제 현장에서 사용 가능한 구체적이고 실무적인 품질 측정 척도는 아직까지 만족할 만한 수준에 이르지 못하고 있다. 서비스 품질측정의 근본적인 어려움은 서비스 분야의 다양함과 서비스 품질의 비계량적 특성에서 비롯된다고도 볼 수 있다. 다양한 서비스 분야에 공통적으로 적용 가능한 품질측정 척도를 개발하려는 노력뿐만 아니라 특정한 서비스에 적합한 품질측정 척도를 개발하는 것도 실용적 가치가 있는 연구라 할 수 있다.

본 연구는 경영컨설팅 서비스 품질 측정척도를 개발하려는 목적으로 기존의 관련 연구를 면밀히 검토하고 SERVQUAL에 의한 서비스 품질측정 과정을 적용하여 보았다. 경영컨설팅 회사 임원들과 예비조사를 통하여 경영컨설팅 서비스 고유의 품

질 개념을 반영하는 품질 구성요인과 측정 항목을 도출하였다. 전문가집단을 구성하여 품질측정을 위한 설문을 개발하고, 서비스를 제공받은 경험이 있는 75개의 회사들로부터 수집한 설문조사 결과를 통계적으로 분석하였다.

경영컨설팅 서비스 품질을 구성하는 8가지 차원으로서 서비스 제공자의 도덕성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 참여유도, 의사소통, 명성이 실증되었다. 이 요인들 중에서 명성, 확신성, 참여유도, 신뢰성은 고객만족에 영향을 크게 미치는 주요한 품질측정 개념으로 나타났다.

본 연구에서 도출된 품질측정 개념 및 항목을 이용하여 경영컨설팅업체는 자사의 서비스 품질을 스스로 측정하고 평가할 수 있으므로 품질 개선의 합리적 추진이 가능하다. 한편 서비스를 제공받는 고객에 있어서는 제시된 척도를 이용하여 경영컨설팅업체들을 평가함으로써 보다 효과적으로 컨설팅 서비스 제공자를 선정할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김경열, "경영컨설팅 산업 규모 및 업체 순위", 자의누리 사이버 강의, <http://www.center-world.com>, 1999.
- [2] 김창수, "은행서비스 품질의 측정 및 평가에 관한 실증적 연구", 석사학위 논문, 고려대학교, 1992.
- [3] 이유재, 「서비스 마케팅」, 학현사, 1998.
- [4] 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1996.
- [5] 황규승, 박명섭, 박광태, 「생산관리」, 홍문사, 1998.
- [6] Aharoni, Y., *Coalitions and Competition : The Globalization of Professional Business Services*, International Thomson Publishers, London and New York, 1993.
- [7] Bloom, P.N., "Effective Marketing for Professional Services", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. (1984), pp.102-110.
- [8] Buzzell, R.D. and B.T. Gale, *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York, 1987.
- [9] Carman, J.M., "Consumer Perception of Service Quality : An Assessment of SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, Spring (1990), pp.33-55.
- [10] Churchill, G.A. Jr., "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, Vol.16, Feb. (1979), pp.64-73.
- [11] Cronin, J.J. and S.A. Taylor, "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol.56, July (1991), pp.55-68.
- [12] Grönroos, G., "A Service-oriented Approach to Marketing of Service," *European Journal of Marketing*, Vol.12, (1984), pp.588-601.
- [13] Grönroos, C., *Service Management and marketing : Managing in the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Book, 1990.
- [14] John, G. & T. Reve, "Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationship in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.19, November (1982), pp.517-524.
- [15] Karl, P.A., J. McCleary and J.E. Swan, "SERVQUAL revisited : a critical review of service quality," *Journal of Service Marketing*, Vol.10, No.6 (1996), pp.41-50.
- [16] Kotler, P., *Principles of Marketing*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1998.
- [17] Lewis, R.C. and Booms, H., "The Marketing of Service Quality," *Emerging Perspectives on Service Marketing*, eds, Berry, L., Shostack, G., and Upah, G., AMA, Chicago (1983), pp.99-107.

- [18] Nunnally J.C., *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1978.
- [19] Parasuraman, V.A., A. Zeithaml, and L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol.49, Fall (1985), pp.41-50.
- [20] Parasuraman, V.A., A. Zeithaml, & L.L. Berry, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64, No.1, Spring (1988), pp.56-65.
- [21] Parasuraman, V.A., A. Zeithaml, & L.L. Berry, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, Vol.67, Winter (1991), pp.420-450.
- [22] Teas, R.K. , "Expectation, Performance Evaluation and Consumers' Perception of Quality," *Journal of Marketing*, Vol.57, Oct. (1993), pp.18-34.
- [23] Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 60, April (1996), pp.31-46.

[부 록]

설문조사 문항

문항번호	설문
I-1	XYZ회사는 경쟁관계에 있는 두 기업을 동시에 고객으로 받지 않는다.
I-2	XYZ회사는 컨설팅 정보 혹은 결과를 다른 목적으로 사용하지 않는다.
I-3	XYZ회사는 기존 고객의 정보를 제한적으로 활용한다.
I-4	XYZ회사는 정해진 시간 안에 업무를 약속하면 반드시 지킨다.
I-5	XYZ회사는 고객에게 문제가 생겼을 때 관심을 보이고 문제를 해결한다.
I-6	XYZ회사에 일을 맡기면 믿고 의지할 수 있다.
I-7	XYZ회사는 업무 기록을 정확히 유지한다.
I-8	XYZ회사는 고객에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지 말해 준다.
I-9	XYZ회사는 고객에게 즉각적인 서비스를 제공한다.
I-10	XYZ회사는 자발적으로 고객을 돕는다.
I-11	XYZ회사의 직원은 고객요구를 최우선으로 신속히 대응한다.
I-12	XYZ회사에서 제공되는 서비스는 신뢰할 수 있다.
I-13	XYZ회사는 정보 및 컨설팅 내용의 보안과 관련된 공식 규정이 있다.
I-14	XYZ회사는 고객이 안심하고 서비스 받기 위한 안전이 확보되어 있다.
I-15	XYZ회사의 직원은 서비스 제공시 예의 바르고 공손하다.
I-16	XYZ회사 직원들은 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있다.
I-17	XYZ회사는 고객에게 개인적이고 개별적인 관심을 기울인다.
I-18	XYZ회사는 고객의 편의에 맞춰 서비스 시간을 조정한다.
I-19	XYZ회사는 고객의 이익을 진심으로 생각한다.
I-20	XYZ회사는 고객의 필요를 잘 이해한다.
I-21	XYZ회사는 고객이 가능한 한 함께 작업하려 한다.
I-22	XYZ회사는 최대한 고객의 자발적 참여를 유도한다.
I-23	XYZ회사는 서비스를 독단적으로 처리하지 않는다.
I-24	XYZ회사는 향후 문제 발생시 스스로 해결할 수 있도록 노하우를 전수한다.
I-25	XYZ회사는 서비스 제공시 제공 서비스에 관하여 고객과 잦은 대화를 나눈다.
I-26	XYZ회사는 고객과의 공식 의사소통 채널을 구축하고 적극 의견을 교환한다.
I-27	XYZ회사는 고객과 합의를 통하여 문제를 해결한다.
I-28	XYZ회사는 최고경영자와의 잦은 접촉을 통해 최고경영자의 관심과 참여를 유도하려 노력한다.
I-29	XYZ회사는 경영컨설팅 분야에서 널리 알려져 있다.
I-30	XYZ회사는 경영컨설팅 업무담당자 대부분이 안다.
I-31	XYZ회사가 제공하는 서비스는 이용해 보지 않아도 믿을 만 하다.
II-1	XYZ회사의 서비스를 지속적으로 이용할 생각이다.
II-2	XYZ회사 서비스에 대한 불평을 한 적이 거의 없다.
II-3	XYZ회사 서비스를 다른 사람에게 권하고 싶다.
II-4	전반적으로 XYZ회사의 서비스는 만족할 만하다.