

박사학위논문

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소
개발 및 평가에 관한 연구
-델파이 및 DEA 방법의 활용 중심으로-

2023년

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

지 상 준

박사학위논문
지도교수 유연우

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 및 평가에 관한 연구

-델파이 및 DEA 방법의 활용 중심으로-

A Study on the Development of Attitude Factors
and Evaluation of Digital Transformation
Consultants

-Focusing on the use of Delphi and DEA
methods-

2023년 6월 일

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

지 상 준

박사학위논문
지도교수 유연우

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 및 평가에 관한 연구

-델파이 및 DEA 방법의 활용 중심으로-

A Study on the Development of Attitude Factors
and Evaluation of Digital Transformation
Consultants

-Focusing on the use of Delphi and DEA
methods-

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2023년 6월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

지 상 준

지상준의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2023년 6월 일

심사위원장 김 정 렬 (인)

심 사 위 원 김 상 봉 (인)

심 사 위 원 송 거 영 (인)

심 사 위 원 전 우 소 (인)

심 사 위 원 유 연 우 (인)

국 문 초 록

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 및 평가에 관한 연구 -델파이 및 DEA 방법의 활용 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
지 식 서 비 스 & 컨 설 텅 학 과
컨 버 전 스 컨 설 텅 전 공
지 상 준

컨설팅 서비스는 세계 곳곳에 있어야 하는 중요한 서비스 산업 중 하나로 자리 잡았다. 이 중 하나는 디지털 전환 컨설팅이다. ExecHG 컨설팅은 2023년 이후 컨설팅의 10대 트렌드로 '디지털'이 초점이 될 것을 제시하여, 컨설팅 시장 전망은 디지털 컨설팅에 관한 것으로 예상된다. 이러한 디지털 전환 컨설팅은 정치, 경제, 사회 및 기술에 큰 영향을 미치고 있다. 다양한 국가들의 정부들도 디지털 전환 정책을 추진하고 있으며, 우리나라 역시 대대적인 디지털 전환 실행정책을 추진 중이다. 이에 디지털 혁신을 주도하는 컨설팅 산업은 매우 중요한 위치에 있다고 볼 수 있다.

하지만, 디지털 전환 컨설팅은 이전의 컨설팅과 비교했을 때 큰 차이가 있다. '디지털 전환'이라는 용어는 널리 사용되지만, 실제로 고객과 컨설턴트는 고객의 경험을 어떻게 강화할 것인지 디지털 전환 컨설팅의 범위를 명확히 정의하지 못하거나, 컨설팅 방법론은 문제 해결을 위한 조언과 자문이 아닌

고객과 함께 결과물을 도출하는 형태로 변화하고 있다. 또한, 컨설턴트의 역할은 고객과 긴밀한 협력을 통해 공동으로 지식을 창출하는 역할로 중요성이 부각 되고 있어 컨설턴트의 태도도 변화가 요구되고 있지만, 이에 대한 타당성 있는 연구는 아직 없는 것으로 알려져 있다.

이뿐만 아니라, 디지털 전환을 포함한 컨설팅 서비스에 대한 평가는 계속해서 제기되고 있다. 이에 컨설팅 연구는 주로 컨설팅 기관, 컨설팅 산업 전체에 관련된 연구를 수행해왔으며, 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과, 경영성과, 고객 만족도, 서비스품질 등을 다루는 연구가 주를 이루었다. 하지만, 이러한 연구는 주로 전반적인 컨설턴트를 대상으로 하며, 특히 개별 컨설턴트의 개선점을 제시하지 못하는 한계가 있다.

그래서 본 연구는 첫 번째로 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하는 것을 목표로 하며, 두 번째로 디지털 전환 컨설턴트를 개별적으로 평가할 수 있는 평가모형을 구축하고 유의미한 결과를 도출하는 것을 목표로 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 두 가지 방법론을 활용하였다. 첫째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발에는 수정된 델파이 방법을 사용하였다. 내용타당성을 확보하기 위해, 기존 선행연구에서 제시된 내용타당성 준거 기준을 조정하여 연구에 적용하였고 디지털 전환 컨설팅을 수행하고 있는 전문가 집단 총 10명으로 구성하였다. 델파이 조사는 총 2회에 걸쳐 전문가 집단의 의견이 합의될 수 있도록 하였다.

둘째, 디지털 전환 컨설턴트의 평가를 위한 방법은 자료포락분석(Data Envelopment Analysis: DEA)을 사용하였다. 평가모형은 2단계로 구축되었고, 본 연구에서 개발된 디지털 전환 컨설턴트의 태도를 투입변수로 하고 고객 만족을 산출변수로 선정하였다. 또한, DEA는 평가 자료에 대해 통계적 가정을 하지 않고 주어진 자료만 계산하기 때문에, 관측치의 신뢰구간을 추정하는 부트스트랩 분석 방법이 연구에 포함되었다.

연구 결과, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 상위 요소로는 '고객 중심성', '성취 지향성', '전문가 품위', '전문성 유지', '윤리성'이 도출되었고, 전문가 집단의 의견에 따라 각 상위 요소에 2~3개의 하위 요소가 포함된 것으로 개발되

었다.

또한, 디지털 전환 컨설턴트의 평가 결과, 1단계 성과평가모형에서 CCR모형을 기준으로 전문성 유지, 전문가 품위, 고객 중심성, 윤리성, 성취 지향성의 순으로 개선이 시급하다는 결과를 얻었다. DEA는 독립적으로 측정된 결과에 대해 직접적으로 비교하는 것은 무의미하지만, 평균 결과는 전문성 유지가 다른 항목과 비교해 매우 낮은 것으로 나타났다. 이는 디지털 전환 컨설턴트의 역할 변화가 고객과 긴 호흡을 하는 프로젝트 상황에서 지식과 능력을 유지해야 하는 상황과 밀접한 연관성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 컨설턴트는 불확실성의 디지털 전환 특성을 안정화하도록 부족한 점을 개선하도록 변화하는 것이 중요해졌음을 의미한다.

2단계 평가는 CCR모형에서는 총 12개의 DMU로 강효율이 나타났고, BCC모형에서는 총 20개의 DMU로 도출되었다. 또한 CCR모형과 BCC모형의 비교에 따라 규모의 경제성(IRS)이 있는 DMU는 총 9개이고, 규모의 불경제성(DRS)은 총 16개의 DMU로 나타났다. 규모의 경제성에 있는 DMU는 적극적인 투입 개선에 힘쓸수록 고객 만족을 더 낼 수 있는 DMU로 파악되었다. 반면, 규모의 불경제성에 있는 DMU는 무리한 투입이 되지 않도록 해야 하며, 투입을 고정한 후 산출을 낼 수 있는 목표치를 설정해야 한다.

마지막으로, 부트스트랩 분석 결과, 관측치는 확률적으로 효율 값이 어떻게 변화할 것인지 상한값과 하한값을 도출하여 관측치의 통계적 추정이 가능함을 확인하였다. 또한, 편의조정 된 결과, 표준 DEA 효율성의 순위가 변동되는 것을 볼 수 있었다. 이는 DEA가 확정적 정보에 의존하던 문제를 확률적 의미를 부여함에 따라 DEA 결과의 높은 신뢰성을 가져다주었다. CCR모형의 편의조정 순위는 상승한 DMU가 17개, 유지는 11개, 하락은 24개로 평가되었으며, BCC모형의 편의조정 순위는 상승한 DMU가 12개, 유지가 14개, 하락이 26개로 나타났다. 표준 DEA 측정 결과를 절대적으로 신뢰하는 것보다 확률적 통계 결과와 비교하여 DMU가 취해야 할 의사결정에 방향성이 제시되어야 할 것이다.

본 연구를 통해 얻은 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 컨설팅 환경에

맞는 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하였다. 컨설턴트가 활용하는 방법론과 역할의 변화에 따라 디지털 전환 환경에 맞는 태도 구성 요소가 고객 중심으로 확인되었다. 둘째, 시대의 상황에 맞게 역량의 구성 요소가 변화되어야 함을 확인하였다. 기존의 컨설턴트 역량은 2010년 전후에 도입되어 지금까지 활용되고 있다. 하지만 현재는 디지털 전환 시대에 맞는 직무와 목적, 적절한 시기에 역량이 개발되어야 함을 확인하였다. 셋째, 내용타당성을 확보하기 위해 태도의 구성 요소를 탐색적으로 개선하였다. 넷째, 컨설턴트 평가에 관한 연구는 개별 컨설턴트의 개선에 맞춰져 있지 않다. 그러나 본 연구는 개별 컨설턴트에 초점을 맞춰 컨설턴트의 평가모형을 구축하고 이를 측정하여 컨설턴트 간 효율성의 변별력을 도출하였다. 다섯째, DEA 방법을 활용하여 이론적 평가모형을 구축하고 개별 컨설턴트의 개선할 점을 도출한 실증 분석을 시행하였다.

그리고, 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 디지털 전환 컨설팅에 도전하고자 하는 경영컨설턴트 또는 IT 컨설턴트는 디지털 전환 컨설팅에서 필요한 전문성 이외에도 태도의 필요성을 확인하고 개선할 기회를 얻을 수 있다. 둘째, 본 연구의 평가모형과 축적된 자료를 활용한다면 컨설턴트는 자신의 성과 값과 개선 방향성을 파악할 수 있다. 셋째, 컨설팅 기관과 공공기관의 컨설턴트 관리자는 멘토링 프로그램 등 인적 자원 개발 도구로 활용할 수 있다. 기관과 관리자는 강효율 컨설턴트와 비효율 컨설턴트를 연결하여 컨설턴트의 태도를 개선하는 데 도움이 될 것이다.

연구의 목적과 연구 문제를 해결하는 시사점을 얻었음에도 연구의 한계가 존재한다. 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하는 과정에서 전문가 집단 선정은 편의표집으로 이루어졌다. 따라서 향후 연구에서는 디지털 전환 업계 현황과 통계학적 관점에 근거한 확률 표집을 통한 연구가 필요하다. 둘째, 전문가 집단은 10명으로 사전에 구조화된 질문지에 내용타당성 준거 기준을 적용하였는데, 전문가 집단의 모수는 신뢰도에 있어 지적받는다. 따라서 향후 연구에서는 대량 표본을 활용한 상관관계분석이나 탐색적 요인분석과 같은

신뢰성과 타당성 검증에 위한 정밀한 연구가 필요하다. 셋째, 역량은 태도 외에도 지식, 능력 또는 기술로 구성되어 있다. 본 연구는 디지털 전환에서 가장 중요하다고 판단되는 태도를 중심으로 개발되었지만, 향후 연구에서는 지식, 능력 또는 기술에 관한 확장된 연구가 필요하다. 넷째, 컨설턴트의 평가 모형은 컨설턴트의 태도 요소와 고객의 만족 변수로 한정되었다. 컨설팅의 변수 활용은 다양한 변수를 고려해야 하므로 향후 실무적 또는 상황에 맞게 평가 모형의 변수를 조정할 필요가 있다. 마지막으로 DEA 평가 결과, 디지털 전환 컨설팅에서는 고객 관계 관리가 매우 중요하다. 하지만 태도 항목에는 이러한 중요도의 우선순위 가중치가 반영되지 않았다. 향후 연구에서는 DEA-AR 모형과 같이 가중치 제약조건을 부여하여 측정하면 연구의 신뢰성 향상과 더 정교한 연구가 가능할 것으로 예상된다.

【주요어】 디지털전환, 컨설턴트, 역량, 태도, 평가, DEA

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경과 필요성	1
1.2 연구의 방법과 구성	7
II. 이론적 배경	10
2.1 컨설팅	10
2.1.1 컨설팅 현황	10
2.1.2 디지털 전환의 개요	13
2.1.3 컨설턴트의 정의 및 역할	19
2.2 컨설턴트의 태도	28
2.2.1 컨설턴트의 태도 변화 필요성	28
2.2.2 역량의 태도 요소	31
2.2.3 컨설턴트 태도 요소에 관한 이론적 배경	34
2.3 컨설턴트의 평가	39
2.3.1 서비스 분야의 평가	39
2.3.2 컨설턴트의 평가에 관한 이론적 배경	41
2.3.3 DEA 개요	45
2.3.4 DEA의 변수 활용에 관한 이론적 배경	53
III. 연구 방법	56
3.1 연구 프레임워크	56
3.2 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발	58
3.2.1 태도 요소 초안	58
3.2.2 내용타당성 준거 기준	60
3.2.3 수정된 델파이 방법 조사 설계	62
3.3 디지털 전환 컨설턴트의 평가모형 개발	68
3.3.1 평가모형 구축	68
3.3.2 자료수집	70
3.3.3 DEA의 응용 분석 : 부트스트랩	74

3.3.4 분석 도구	76
IV. 연구 결과	78
4.1 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 결과	78
4.1.1 태도 요소 초안 결과	78
4.1.2 내용타당성 준거 기준 조정	84
4.1.3 수정된 델파이 방법 조사 결과	86
4.2 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가 결과	97
4.2.1 DEA 결과와 해석	97
4.2.2 부트스트랩 결과와 해석	113
V. 결 론	119
5.1 연구의 요약 및 시사점	119
5.2 연구의 한계와 향후 과제	127
참 고 문 헌	129
부 록	143
ABSTRACT	193

표 목 차

[표 2-1] 디지털 전환의 정의	14
[표 2-2] 전산화, 디지털화, 디지털 전환의 차이점	17
[표 2-3] 컨설팅의 정의	20
[표 2-4] 컨설턴트 유형별 특징 비교	23
[표 2-5] 역량의 정의와 개념에 관한 선행연구	32
[표 2-6] 컨설턴트 역량에 관한 선행연구	35
[표 2-7] SERVQUAL의 5가지 차원	40
[표 2-8] 컨설턴트의 평가에 관한 선행연구	43
[표 2-9] 컨설팅 연구의 종속 변수에 관한 선행연구	53
[표 3-1] 내용타당성 준거 기준 조정 : 전문가 의견 대상자 목록	61
[표 3-2] 전문가 집단의 규모별 CVR 값 기준	63
[표 3-3] 수정된 델파이 조사 대상자 목록과 속성	65
[표 3-4] 수정된 델파이 조사 자료수집	67
[표 3-5] 수정된 델파이 조사 도구	67
[표 3-6] DEA 방법을 위한 자료수집	71
[표 3-7] 응답자 현황	72
[표 4-1] 연구자별 컨설턴트 역량에 관한 연구	78
[표 4-2] 태도 요소별 조작적 정의	81
[표 4-3] 내용타당성 준거 기준 조정 : 설문 내용 및 측정 결과	84
[표 4-4] 1차 수정된 델파이 조사의 전문가 서술적 의견	86
[표 4-5] 1차 수정된 델파이 조사의 결과 통계치	88
[표 4-6] 2차 수정된 델파이 조사의 전문가 서술적 의견	91
[표 4-7] 2차 수정된 델파이 조사의 결과 통계치	92
[표 4-8] 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 최종 결과표	94
[표 4-9] 1단계 평가 결과 요약표	97
[표 4-10] 1단계 평가 결과표 : ‘전문성 유지’를 예시로	100
[표 4-11] 2단계 평가 결과 요약표	103
[표 4-12] 2단계 평가 결과표	104

[표 4-13] 2단계 평가 : 모형별 효율값 비교 및 비효율성 원인	108
[표 4-14] 2단계 평가 : 목표치 개선 사례 10번 DMU	111
[표 4-15] 2단계 평가 : 목표치 개선 결과	111
[표 4-16] 부트스트랩 신뢰구간 추정 결과표	114
[표 4-17] DEA 모형의 결과와 부트스트랩 결과의 순위 비교	116
[표 4-18] DEA 모형의 결과와 부트스트랩 결과의 순위변동 결과	118

그림 목 차

[그림 2-1] Cannings와 Hills(2019)의 컨설팅 실무 기술 모형	29
[그림 2-2] CCR모형과 BCC모형의 비교	49
[그림 2-3] 강효율와 약효율 (2투입-1기준, 투입기준 BCC모형)	50
[그림 3-1] 연구의 흐름도	57
[그림 3-2] 문헌자료의 수집 과정	58
[그림 3-3] 내용타당성 준거 기준 조정 : 전문가의 의견수렴 과정	61
[그림 3-4] 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가모형	68
[그림 3-5] 부트스트랩의 분석 프레임워크	75
[그림 3-6] DEA 평가를 위한 R 코딩(예시)	77

식 목 차

[식 2-1] DEA 산출기준 CCR모형과 BCC모형의 기본가정식	47
[식 3-1] CVR 계산식	62
[식 3-2] 부트스트랩 4단계 : 효율 값의 분포확률 식	74
[식 3-3] 부트스트랩 5단계 : 효율 값의 신뢰구간 추정 식	75
[식 3-4] 편익조정추정량	75

I. 서론

1.1 연구의 배경과 필요성

1.1.1 연구의 배경

컨설팅 서비스는 1900년대 미국에서 발전하기 시작하여 현재 세계에 없어서는 안 되는 중요한 전문 서비스 중에 하나로 인식되고 있다. 컨설팅의 현재 모습은 오랜 기간에 걸친 세계 변화와 함께 컨설팅의 초창기와는 다른 모습을 보인다. 컨설팅 서비스의 초창기는 2차 산업 혁명이 컨설팅산업을 크게 성장시켰다. 특히, 소품종 대량생산이 주였던 이 시기에 효율성과 생산성에 관한 문제가 대두되었고 학자와 산업은 컨베이어 방식 등의 적절한 솔루션을 제시하였다. 또한, 2000년대에 들어서는 전 세계적으로 세계화와 글로벌이라는 키워드가 큰 화제를 불러일으켰으며, 컨설팅 기업은 이 키워드에 걸맞게 다국적 인수·합병을 주도하는 선봉장의 역할을 맡고 전 세계 고객에게 새로운 지식과 서비스를 제공하기 시작하였다(Kipping & Clark, 2012). 가장 최근 COVID-19의 시기에는 비대면을 극복하기 위해 사람과 사람을 연결하는 가상공간 서비스와 같은 다양한 디지털 혁신의 붐을 일어났고, 이런 디지털 서비스는 기업과 산업의 지속성을 가져다준 충분한 동기가 되었으며, 디지털 전환은 본격적인 주목을 받기 시작하였다.

우리는 모두 현재 디지털 전환의 시대에 살고 있으며, 디지털 전환 서비스는 컨설팅산업을 점점 더 키우고 있다. 통계리포트 전문업체 스타티스타는 컨설팅 서비스가 2021년에는 9,000억 달러 규모에 달했으며, 2026년에는 약 1조 3,000억 달러 규모의 성장을 전망하고 있다. 또한, 2018년 영국컨설팅협회는 디지털 전환 컨설팅이 2016년 이후 200억 달러 이상의 컨설팅 수익을 올렸으며, 앞으로 400억 달러 이상으로 확대될 것이라고 내다봤다(Consultancy.uk, 2018). ExecHQ 컨설팅 기관은 23년도 경영컨설팅 트렌드를 ‘디지털’로 꼽고 있다(ExecHQ, 2022). 이처럼 컨설팅산업의 성장 요인은

‘디지털 전환’이라는 것을 알 수 있다. 그 이유를 트렌드 검색을 통해서도 쉽게 확인해 볼 수 있다. 구글 트렌드에서 ‘디지털 전환’을 검색하면, 2015년 이전부터 급격하게 늘어나고 있으며, 연도별 디지털 전환 연구논문의 수는 구글 트렌드와 비슷한 패턴인 것을 알 수 있다.

디지털 전환의 화두는 컨설팅산업에만 국한되지 않는다. 디지털 전환은 정치, 경제, 사회 및 기술에 큰 영향을 주고 있다. 디지털 전환의 기능이 단지 산업과 사회에만 작용하는 것이 아니라, 정부와 공공기관의 운영에도 큰 영향을 주고 있다. 세계 각국의 정부는 ‘디지털 전략’을 목표로 향해가고 있다. 우리나라 역시 디지털 전환에 관하여 효율적으로 준비하고 실행할 수 있도록 그 움직임이 포착되고 있다(정소윤, 이재호, 김정해, 2020). 이렇게 정부까지 디지털 전환 정책에 뛰어든 이유는 디지털 전환의 성과가 사회적 난제를 해결한 사례가 존재하고, 정부는 정치, 경제, 사회, 그리고 기술 등에 걸쳐 그 임무를 수행할 좋은 기회를 가질 수 있기 때문이다(김정해, 이사빈, 2020).

컨설팅산업은 이런 사회적 움직임과 함께 디지털 전환을 중심으로 성장을 이어갈 것이며, 컨설팅 서비스는 과거의 변화와 같이 새로운 변화 형태에 부딪힐 것으로 예상된다. 하지만, 국내외 산업의 담당자, 컨설턴트, 그리고 학자들은 디지털 전환의 성공 요인에만 초점을 두고 있어, 컨설팅 서비스 변화에 관하여 관심 두고 더 이해할 필요가 있다(Wijayawardhana & Kokina, 2021).

1.1.2 연구의 필요성

컨설팅은 기간, 범위, 분야, 그리고 혁신유형에 따라 명확히 구분된다(장영, 1997; 조영대, 2005; 전기수, 이철규, 이동명, 2009; 중소기업기술정보진흥원, 2011). 또한, 한국표준산업분류에서는 컨설팅을 범위에 따른 유형으로 구분하고 있어 고객과 컨설턴트는 국가분류기준을 따르고 있다. 하지만, 디지털 전환에 관한 경험 있는 고객과 컨설턴트는 디지털 전환 컨설팅의 범위를 명확히 구분하지 못하고 있다(Butler, 2012). 이는 디지털 전환 컨설팅에 관한 연구에서 밝혔듯이, 기존의 컨설팅 서비스와 오늘날의 디지털 전환 컨설팅 프로젝트는 명확히 나눌 수 없는 형태라는 것이다(Nissen, 2013). 디지털 전환의 개념적 정의가 매우 다양한 것처럼, 디지털 전환의 범위 형태는 경영컨설팅의 전략과 IT컨설팅의 디지털 혁신이 결합 된 것이다. 이 컨설팅 형태는 고객의 문제가 해결되는 방향으로 잡혀가지만, 프로젝트의 과정은 매우 복잡하며 고객과 컨설턴트 모두가 이 프로젝트의 범위를 쉽게 결정하지 못하는 것은 자연스러운 현상일 것이다. 그래서, 기존의 전통적인 컨설팅 기업은 디지털 기술을 보유한 기업과 제휴나 기업결합을 통해 디지털 전환 역량을 확보하고 있으며, 디지털 기술을 기반으로 하는 IT컨설팅 기업은 환경의 변화와 고객의 요구사항에 대응하기 위해 경영컨설팅 경험이 있는 컨설턴트 확보에 주력하고 있다(Jerónimo, Pereira & Sousa, 2019). 즉, 컨설팅산업이 융복합의 형태로 변해가고 있다.

이러한 컨설팅산업의 형태는 컨설팅 방법론, 역할과 태도 등에도 많은 영향을 끼치고 있다.

첫째, 컨설팅 방법론의 측면에서 컨설팅 모형은 컨설팅 결과의 중심이 아닌 고객의 중심으로 이동하고 있다. 전통적인 컨설팅 모형은 결과 보고서나 솔루션을 제안하는 형태로 고객의 결과수용 여부에 따라 컨설팅 활용도가 정해지나, 최근에는 고객이 요구하는 결과 중심의 컨설팅 모형으로 변화하고 있다(Brooks & Edwards, 2013).

둘째, 컨설턴트는 고객 경험 중심의 컨설팅에 더 집중해야 하는 역할로 변화하고 있다(Wijayawardhana & Kokina, 2021). 디지털 전환 컨설팅과 기존

컨설팅의 궁극적인 차이점은 대외적인 고객을 중심으로 비즈니스 전략을 디지털 프로세스로 수정하는 데 있다. 이 역할은 크게 세 가지로 요구된다. 고객의 조직과 더 밀접하게 수행해야 하는 조력자 역할, 지식을 함께 만들어 가는 지식파트너 역할, 마지막으로 디지털 전환의 성공유지를 위한 혁신 파트너 역할이다(Wijayawardhana & Kokina, 2021).

셋째, 컨설턴트의 명시적인 태도 변화이다. 전략 컨설턴트는 정보기술에 관한 전문지식이 요구되고, IT컨설턴트는 경영컨설턴트의 전략적 사고를 필요로 한다. 이로써 디지털 전환 컨설팅을 바라보는 컨설턴트의 건설적인 태도 변화가 요구된다(Krüger & Teuteberg, 2018). 컨설턴트의 태도 변화는 Brooks와 Edwards(2013), Cannings와 Hills(2019), 그리고 Biggs(2018)가 이 시대의 컨설턴트에게 가장 필요한 요소라고 주장한다. 이들은 컨설턴트의 전문성을 향상하게 하는 가장 좋은 도구는 컨설턴트 스스로 생각하는 건설적인 태도로부터 나온다고 설명하고 있다.

이처럼 디지털 전환에서 컨설턴트의 태도 변화가 필요하다고 주장하는 것은 매우 중요한 관점이다. 하지만, 디지털 전환 컨설팅을 담당하는 관리자, 디지털 전환 고객, 그리고 학자는 이에 관심이 매우 부족하며(Wijayawardhana & Kokina, 2021), 혁신을 추진하는 컨설턴트의 역할이나 경영학 측면에 초점을 맞춘 연구는 매우 드물다(Canato & Giangreco, 2011).

이에 본 연구는 디지털 전환 컨설턴트의 태도에 대하여 중점적으로 다루고자 한다. 먼저, 디지털 전환이 기존의 컨설팅과는 전혀 다른 환경이지만(Krüger & Teuteberg, 2018), 전략 컨설턴트나 IT컨설턴트에 관한 태도를 참조할 필요가 있다. 대체로 태도는 컨설팅 학문에서 역량의 요소에 속하는데, 경영컨설턴트의 역량은 능력, 지식, 태도의 조합체로 구성된다고 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)가 개념적으로 제시하였다. 이 역량의 개념적 정의는 오늘날까지 컨설팅 성과의 실증 연구에서 가장 많이 인용되고 있다. 또 다른 역량 모델은 서창적, 이지은, 김승철(2011)이 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 컨설팅 기관에 속한 컨설턴트의 역량을 개발하였고, 이 역량의 구성 요소도 컨설팅 연구에서 인용되고 있다. IT컨설팅 학문에서는 박소현, 이국희(2009)가 IT컨설턴트의 역량 요소를 개발하였지만, IT컨설팅 학문에서

아직 이와 관련된 실증 연구는 전개되지 않고 있다. 이 외의 태도 요소를 종합적으로 탐색하고 타당성 있는 방법을 활용하여 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하고자 한다.

한편, 태도는 역량의 개념적 요소이자 컨설턴트의 평가 지표로써 측정되어 왔다(Parry, 1996). 역량은 성과를 내는 중요한 개인의 내적 요인으로 컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과, 또는 경영성과 등 역량과 성과의 관계를 밝히는 실증 연구에 활용되고 있다. 이 연구를 살펴보면, 두 가지 특징을 도출할 수 있다. 하나는 컨설턴트의 역량이 고객의 경영성과에 유의미한 영향을 주지만 컨설턴트 개인에 대한 정보를 포함하지 않는 것이다. 즉, 역량이 중요한 것은 밝혀졌지만, 컨설턴트가 얼마나 개선해야 하는지와 같은 컨설턴트의 특정한 정보를 전달하지는 않는 것이다. 다른 하나는 역량과 성과의 관계는 밝혀졌으나, 컨설턴트의 평가에 관한 연구는 실무적으로 활용되지 않는 연구에 그쳤다는 것이다. 컨설턴트의 평가에 관한 연구를 살펴보면, SERVQUAL 방법론을 적용한 IT컨설팅의 성과평가에 관한 연구가 있으나(서현석, 2005), IT컨설턴트의 평가 연구는 없다. 또한, 문형준, 김태형, 임춘성(2010)은 컨설팅 서비스 역량 평가모델을 개발하였으나, 컨설팅 기업에만 한정되고 실제 컨설턴트를 대상으로 하는 평가모델을 활용하는지에 관한 사례는 확인되지 않는다.

따라서 본 연구는 두 가지 측면에서 연구목적은 가지고 진행하였다.

첫 번째, 측정이 가능한 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하고자 한다. 디지털 전환이 화두가 된 시대에 디지털 혁신을 이끄는 컨설턴트의 태도는 매우 중요하지만, 이와 관련된 컨설팅 연구는 매우 미흡한 것이 현실이다. 이에 타당성 있고 측정할 수 있으며, 훈련과 개발을 통해 개선이 가능한 태도 요소를 개발하는 것이 첫 번째 연구목적이다.

두 번째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 평가하여 컨설턴트가 개선할 방안을 마련하는 것이다. 컨설턴트가 개선할 특정한 정보를 얻지 못하는 기존 연구의 한계를 극복하고자 개별 컨설턴트를 평가하기 위한 모형을 구축하고, 측정하여 컨설턴트가 개선할 수 있는 특정한 정보를 제공하는 것이 두 번째 연구목적이다.

1.1.2.1 연구 문제

본 연구의 목적을 달성할 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소는 무엇인가?

연구 문제 1) 문헌자료를 통해 확인된 태도의 구성 요소는 무엇인가?

연구 문제 2) 태도 요소는 훈련과 개발을 통해 개선되도록 고려되었는가?

연구 문제 3) 태도 요소는 타당한 방법으로 구성하였는가?

둘째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도를 평가하여 개선점을 찾을 수 있는가?

연구 문제 1) 컨설턴트의 평가 방법은 타당한가?

연구 문제 2) 컨설턴트를 평가할 수 있으며 그 결과, 변별력을 나타내는가?

연구 문제 3) 컨설턴트를 평가하면, 컨설턴트가 특정한 정보인 개선할 점을 얻을 수 있는가?

1.2 연구의 방법과 구성

1.2.1 연구의 방법

본 연구는 연구 문제를 해결하기 위해 두 가지 방법론이 활용되었다. 첫째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하기 위해 델파이 방법을 적용하였고 두 번째, 컨설턴트의 평가는 DEA 기법을 활용하였다.

태도 요소를 개발할 때 가장 많이 활용되는 방법은 델파이 방법이다 (Spencer & Spencer, 1993). 특히, 델파이 방법 중에서도 수정된 델파이 방법은 연구자가 사전에 준비한 구조화된 질문을 전문가 집단에 전달하여 전문가 집단의 의견을 좁혀가는 방식으로 전통적 방식보다 발전되어 널리 활용되고 있다(Murray & Hammons, 1995). 수정된 델파이 조사는 구조화된 질문을 사전에 준비해야 함에 따라 내용타당성이 있게 하는 준거 기준을 선정하는 것이 관건이다. 본 연구는 Grant와 Davis(1997)가 제시한 내용타당성 준거 기준을 활용하였고, 연구의 목적을 달성하기 위해 기존의 내용타당성 준거 기준을 조정하는 방안을 마련하였다. 수정된 델파이 방법의 응답 척도는 리커트 5점을 만점으로 하였고, 합의로 볼 수 있는 기준을 설정하여 기준을 충족하면 합의된 것으로 하여 총 2회차에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 또한, 태도 요소는 수정, 삭제, 통합 등의 결과가 나올 수 있으므로 객관적인 측정과 함께 주관적 의견을 제출하도록 설문지에 주관적 의견란을 포함하였다.

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가는 서비스 분야에서 성과평가나 효율성 평가로 가장 많이 활용되고 있는 자료포락분석(Data Envelopment Analysis: 이하 DEA) 방법을 채택하였다. 선행연구에서 살펴본, 컨설팅의 성과에 관한 연구는 대부분 여러 개의 투입과 산출변수로 구성되는데, DEA 방법은 다수의 투입과 산출변수를 활용하여 효율적인 성과를 측정하는 데 본 연구에 매우 적합한 기법이다(Charnes, Cooper, Rhodes, 1978).

또한, 본 연구는 디지털 전환 컨설팅에 한정되어 있다(Krüger & Teuteberg, 2018). 특히 전문가 집단은 경영컨설팅과 IT컨설팅의 경험을 기반으로 디지털 전환 컨설팅을 현재 수행하고 있는 경험이 풍부한 전문가로 구

성하였고, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 평가를 위한 자료는 디지털 전환 컨설턴트의 경험이 있는 고객을 대상으로 하여 설문을 통해 자료를 확보하였다.

1.2.2 연구의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성된다.

1장은 연구의 배경과 목적에 대해 다루고 있으며, 목적에는 연구의 문제를 함께 기술하였다.

2장은 컨설팅의 기원부터 디지털 전환 컨설팅까지의 컨설팅 현황과 디지털 전환, 컨설팅 정의, 컨설턴트의 역할, 컨설턴트의 태도가 변화하게 된 배경과 이론을 조사하였다. 마지막으로, 컨설턴트를 평가하기 위한 DEA 방법론의 개요와 DEA에 활용될 변수를 선정하기 위해 컨설턴트 평가에 관한 이론적 배경을 조사하였다.

3장은 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하는 연구 방법과 컨설턴트의 태도 평가모형을 구축하였다. 또한 평가를 위한 자료수집을 진행하였다.

4장은 수정된 델파이 조사 방법에 따라 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 결과를 제시하였고, 태도 평가모형과 DEA를 활용한 평가 결과의 분석을 정리하였다. DEA 분석에는 CCR모형과 BCC모형의 평균 효율성 비교, 모형별 강효율, 약효율, 비효율 DMU의 도출, 비효율 DMU가 개선해야 할 벤치마킹 정보와 거리, 목표치, 그리고 규모수익 위치를 분석하여 개별 컨설턴트가 개선하는데 의사결정할 만한 정보를 정리하였다. 또한, DEA 기본모형과 함께 부트스트랩 방법을 활용하여 편의조정 값을 토대로 통계 기반의 신뢰구간 추정치를 도출하였다.

5장은 본 연구의 결론으로서, 연구의 요약 및 시사점, 그리고 연구의 한계와 앞으로 더 발전시킬 과제들에 대해 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 컨설팅

2.1.1 컨설팅 현황

디지털 전환 컨설팅은 컨설팅산업에서 가장 주목받고 있는 분야이다. 디지털 전환 컨설팅으로 오기까지 좀 더 깊이 있는 이해를 위해 컨설팅산업의 현황부터 그 배경을 알아보고자 한다.

컨설팅 서비스는 소규모 기업부터 대규모 기업까지 광범위한 고객에게 전문 서비스를 제공하는 직업이다. 컨설팅산업은 세계적인 이슈에 따른 산업환경의 변화에 적응하고 진화하였으며, 산업의 연속성과 미래를 형성하는 데 많은 기여가 있었다.

컨설팅의 기원을 보면, 컨설팅 서비스가 어떠한 이바지를 해왔는지 잘 알 수 있다. 최초의 컨설팅 서비스 형태를 확인하려면 1900년대 초로 거슬러 올라간다. 기업의 효율성과 생산성을 향상하기 위해 외부 전문가로 고용되기 시작한 1920~1930년대에는 미국의 McKinsey & Company, Boston Consulting Group 및 Bain & Company가 설립되었다. 2차 산업 혁명 때 발전한 화학, 전기, 철강을 비롯하여 미국의 자동차 산업은 효율성과 생산성을 향상하면서 크게 발전하였다. 초창기 자동차의 생산방식은 프로젝트 생산방식에서 효율성과 생산성을 위한 컨베이어 방식으로 바뀌게 되면서 자동차의 가격은 혁신적으로 낮아지게 되었다(McDonald, 2013; Johnson, 2012; Kipping & Clark, 2012).

수요가 공급보다 우세하면 효율성과 생산성의 요구를 받게 되며, 이를 극복하기 위해 외부 전문가를 활용하게 되면 컨설팅산업은 성장하게 된다. 이러한 흐름에서 컨설팅산업이 가장 급격히 변화되고 성장을 경험한 시기는 제2차 세계 대전 시대이다. 전쟁에 필요한 물자를 생산하기 위해 많은 기업은 변화하는 시장 상황에 적응하고 확장이 필요하였다. 또한, 이러한 기업은 전략

과 안정적인 운영을 요구받았다. 전쟁이 끝나면, 수요보다 공급이 우세하여 재고 회전의 악화를 일으킬 수 있기 때문이다. 이 과정에서 컨설팅 기업은 장기간의 전략적인 컨설팅 서비스를 제공하면서 급격한 성장을 할 수 있었다(Kipping & Clark, 2012).

1980년대에서 1990년대에 세계화 시대로 접어든다. 기업은 국제적으로 확장하기 시작하였고 컨설팅 기업은 새로운 기회를 창출할 수 있었다. 다른 나라의 상황에 대해 잘 모르는 기업은 현지 상황에 관한 새로운 지식이 필요하고, 컨설팅 기업은 새로운 시장에 전략적 제휴나 자회사를 설립하여 전 세계 고객에게 새로운 지식과 컨설팅 서비스를 제공하기 시작하였다(Kipping & Clark, 2012).

2000년대부터는 본격적인 디지털의 시대가 열렸다. 인터넷과 디지털 기술은 비약적으로 발전하고 주목받기 시작했으며, 오프라인 비즈니스를 중심으로 하던 수많은 기업은 온라인 비즈니스를 병행하거나 온라인 비즈니스로 사업을 전환하는 형태로 바뀌었다. 또한, 사업의 성장과 함께 자원관리의 방식이 효율성을 목표로 전환되었으며, ERP 보급은 기업 대부분에 범을 이루기 시작하였다. 컨설팅 기업은 이러한 변화를 주도하며, 컨설팅 기업의 비즈니스 형태 또한 변화를 가져왔다. 디지털의 시대는 인터넷과 디지털 기술로 전 세계를 연결할 수 있으며, 그 속도는 여전히 발전 중이다. 이와 함께 나타난 산업의 현상은 산업간 경계가 무너지거나 그 경계도 더욱 빠른 속도로 바뀌고 있고, 이런 현상으로 인해 기업은 불확실성과 위협으로부터 사업을 운영하는 데 많은 어려움을 겪고 있다. 이에 대한 대책으로 비즈니스 전략과 디지털 기술이 결합된 디지털 혁신과 디지털 전환이 나오기 시작하였다.

이런 세계적 산업 현상에 컨설팅산업은 그 중심에 서 있다. 통계리포트 전문업체 스타티스타(Statista)의 경영컨설팅 서비스 산업의 세계시장 보고서에 따르면, 2021년 경영컨설팅 서비스 산업의 시장 규모는 9,000억 달러에 육박하며 2020년 대비 약 10% 성장한 수치이다. 또한, 앞으로 2026년에는 2021년보다 4,000억이 증가한 약 1조 3,000억 달러의 규모에 달할 것이라고 보고 있다. 이 가운데, 디지털과 관련된 컨설팅의 수요는 다른 컨설팅보다 더 성장하고 있다. 영국의 컨설팅협회는 세계 디지털 전환 컨설팅 시장이 2016

년보다 2018년에 200억 달러 이상 증가하였고 미국과 호주에서는 이미 컨설팅 시장의 20%를 돌파했다고 발표했다(Consultancy.uk, 2018). 이처럼 컨설팅산업은 세계적 이슈에서 계속해서 성장하고 이슈에 맞게 변화와 진화를 거듭하고 있음을 알 수가 있다.

한편, 경영컨설팅 전문업체 ExecHG는 2022년 11월 2023년의 경영컨설팅 10대 트렌드를 발표했다. 이 트렌드에서 흥미로운 점은 10개 중 5개가 디지털과 관련된 것이다. 이런 점이 컨설팅 서비스의 형태가 당분간 디지털과 관련되고 이 서비스로 컨설팅 시장은 더욱 성장할 것으로 예상된다(ExecHG, 2022).

컨설팅산업의 현황을 종합해 보면, 컨설팅 서비스는 산업의 변화에 따라 적절히 대응하고, 여전히 성장추세에 있음을 알 수 있다. 또한, 최근 컨설팅 서비스의 성장 중심에는 디지털 전환 컨설팅이 있다. 이러한 컨설팅 시장 흐름에 따라 디지털 전환에 관한 컨설팅 연구가 필요한 시점이다.

2.1.2 디지털 전환의 개요

2.1.2.1 디지털 전환의 정의

디지털 전환 컨설팅은 기업이 디지털 기술과 전략을 통해 비즈니스 모델, 프로세스 변환, 조직의 변화, 고객 경험 가치 등 기존의 비즈니스 모델을 변화시키도록 지원하고 기술을 효과적으로 활용하도록 도움을 주는 서비스이다. 이러한 직무는 다른 컨설팅 분야에서 나타나지 않는 디지털 전환 컨설팅만의 특징이며 차별점이라 볼 수 있다. 디지털 전환 컨설팅에 대한 이해를 돕기 위해 디지털 전환의 개념과 정의, 기존 IT와의 차이점을 설명하고자 한다.

먼저, 디지털 전환이 무엇인지 정의를 내릴 필요가 있다. 선행연구로부터 디지털 전환의 정의를 정리하였고, 이는 [표 2-1]과 같다. 디지털 전환 용어가 사용된 초창기의 정의부터 최근까지의 정의는 연구자나 기관 종사자에 따라 다양하나, 종합적으로 컨설팅 연구의 측면에서 본 연구의 디지털 전환은 고객 중심의 비즈니스 모델 전환에 가깝다고 볼 수 있다. 즉, “고객의 가치를 위해 기업의 비즈니스 모델 변경, 조직 변화, 프로세스 변환, 그리고 운영 효율성 등을 종합적으로 고려하여, 고객을 중심으로 지속적인 디지털 혁신을 추진하는 것”이라 정의할 수 있다. 디지털 전환은 기업이 고객 중심으로 디지털 기술과 전략을 활용하여 기업의 경쟁력을 강화하는 것이 주된 목표이며, 이는 IT분야와 경영전략 분야의 혼재된 형태이지만 초점과 목적에서 상이하다고 볼 수 있다. IT분야나 경영전략 분야와 구분되어 다시 한번 설명하자면, 경영 전략은 비즈니스 전략, 조직 개편, 성과 향상, 리더십 개발 등으로 비즈니스 모델 개발, 조직 변화관리, 프로세스 개선 등 경영 내부의 개선을 다루고 IT 분야는 IT 인프라 구축, 시스템 개발 및 구현, 데이터 분석, 네트워크 보안 등 경영 내부의 비즈니스 목표를 지원하는 것이 목적이다. 즉, 디지털 전환은 고객이 중심이며, 이를 위해 디지털 기술을 활용하여 비즈니스를 전환하는 과정이다.

[표 2-1] 디지털 전환의 정의

번호	연구자	정의
1	Stolterman & Fors(2004)	디지털 기술이 인간 생활의 모든 측면에서 야기 하거나 영향을 미치는 변화
2	White(2012)	종종 IT의 소비자화라고 하는 개인 및 기업 IT 환경의 혼합에서 발생 함
3	McDonald & Rowsell-Jones(2012)	단순히 리소스를 디지털화하는 것을 넘어 디지털 자산에서 가치와 수익을 창출 하는 것
4	Mazzone(2014)	전략적으로나 전술적으로 회사, 비즈니스 모델, 아이디어 프로세스 또는 방법론의 의도적이고 지속적인 디지털 진화임
5	Iansiti & Lakhani(2014)	이전의 아날로그 기계 및 서비스 운영, 조직 작업 및 관리 프로세스의 디지털화하고, 조직이 고객을 위한 가치를 창출하는 방법(고객 가치제안)과 그 가치를 포착하는 방법(돈을 버는 방법)의 두 가지 방식으로 비즈니스 모델을 변경함
6	Betz et al.(2016)	정보 및 컴퓨팅 기술의 영향력과 기회가 증가함에 따라 비즈니스 사업, 관행, 절차 및 모델의 자동화가 증가함
7	Herbert(2017)	진화적일 뿐만 아니라 산업과 기술의 혁명적인 변화를 의미함
8	Gaivoronskii et al.(2017)	고객 재방문과 물리적인 환경 서비스 품질 속성과의 상관관계 조사
9	Rowe(2017)	예측 가능한 미래에 성장, 적응, 확장 및 변화할 준비가 된 비즈니스를 추진하기 위한 사람과 기술에 대한 투자임
10	Legner et al.(2017)	IT로 인한 정치적 의사결정, 사법 체계의 실질적인 변화, 노동 시장의 수요와 공급과 같은 다양한 사회 영역에서 분명한 변화를 나타냄
11	Leodolter(2017)	사회적 메타 발전으로 정의함
12	Andriole(2017)	합리적으로 작동하는 시스템에 대한 계획된 디지털 충격임
13	Ismail et al.(2017)	기업이 비즈니스 모델, 고객 경험(디지털 방식으로 지원되는 제품 및 서비스 포함)을 포함한 여러 비즈니스 차원을 변환하여 우수한 성능과 지속적인 경쟁우위에 도달하려는 의도로 유비쿼터

		스 연결로 강화된 여러 새로운 디지털 기술을 수렴하는 프로세스 및 운영(프로세스 및 의사결정 포함)과 동시에 사람(기술 인재 및 문화 포함) 및 네트워크(전체 가치 시스템 포함)에 영향을 미침
14	Hartl & Hess(2017)	제품, 서비스, 핵심 프로세스, 고객 접점 및 비즈니스 모델의 디지털화를 통한 조직의 IT 지원 변화. 속도와 전체적인 특성 면에서 이전의 IT 지원 비즈니스 혁신과 차별화함
15	Solis(2017)	끊임없이 진화하는 디지털 경제에서 업무와 경쟁력을 개선하고 고객과 직원에게 새롭고 적절한 가치를 제공하기 위한 신기술, 사고방식, 비즈니스 및 운영 모델에 대한 투자와 개발임
16	Micic(2017)	운영 효율성과 조직 성과를 개선하고 디지털 및 물리적 비즈니스와 고객 경험을 혼합할 수 있음
17	Al-Ruithe et al. (2018)	개념적 틀과 측정 규모를 개발함으로써 패스트푸드점의 서비스 품질에 대한 이해 증진
18	Bloomberg(2018)	디지털 기술의 구현은 물론 조직 전반의 변화를 요구하는 고객 주도의 전략적 비즈니스 혁신임. 디지털 전환은 조직이 전반적으로 변화에 더 잘 대처할 것을 요구하며, 기업이 고객 중심의 엔드 투 엔드가 됨에 따라 본질적으로 변화를 핵심역량으로 만들
19	Kempegowda & Chaczko(2019)	기술의 채택 및 조직 자산을 디지털화하는 역량
20	Van Veldhoven & Vanthienen(2019)	디지털 기술, 비즈니스 및 사회 간의 지속적으로 증가하는 상호작용은 변환 효과를 가져오고 변경 프로세스의 속도, 범위 및 영향을 증가시킴
21	NCMM(2020)	전사적 자동화, 현대화 및 이전에는 달성할 수 없었던 결과를 달성하기 위해 디지털화된 프로세스를 통합하는 것을 포함함

출처: Gong & Ribiere(2021), 목종수(2021)의 연구에서 연구자가 재구성함

2.1.2.2 전산화, 디지털화, 디지털 전환의 차이점

디지털 전환은 2010년 전후로 폭발적인 증가가 시작되었고 용어에 대한 개념 정리가 진행되었다. 하지만, IT의 발전 과정에서 구체적으로 구분하기란 쉽지 않으며 모호하게 느껴질 수 있다. 이러한 흐름을 이해하기 위해서는 디지털 전환의 진화 단계에 대해 살펴볼 필요가 있으므로 본 장에서는 전산화, 디지털화, 디지털 전환으로 구분하여 개념 및 사례들을 정리하였다.

디지털 전환은 전산화나 디지털화와 다른 의미로 분류된다. 전산화는 유의미한 오프라인 정보를 온라인으로 전환하는 정보의 자료화가 초점이고, 디지털화는 정보를 더 효율적이고 기회를 창출하기 위한 수단으로 전산화보다 더 발전된 것이다. 디지털 전환은 디지털화를 뛰어넘는다. 디지털 전환은 앞장에서 정의했듯이, 고객의 욕구를 충족시키기 위해, 기업은 내외부 프로세스가 모두 디지털로 전환하여 고객, 직원, 자료, 그리고 프로세스까지 그들의 디지털 혁신 시스템에 수용시킨다.

디지털 전환에 대해 좀 더 자세히 살펴보기 위해 개념적으로 접근하고자 한다. 전산화의 핵심은 ‘어떤 정보가 전산화되는가’이다(Bloomberg, 2019). 예를 들어, 기업의 초창기는 경영을 지원해 주는 각종의 자원이 도입되지 않는다. 이는 비용의 부담으로 돌아오기 때문이다. 초창기 기업의 매출을 발생시키는 프로세스는 대부분 아날로그 방식으로 처리된다. 하지만, 어느 정도 성장을 이루면, 아날로그 방식으로 처리할 업무는 더욱 커지게 되고 사람으로 인한 오류는 운영상의 비효율성을 초래한다. 이는 전산화 비용보다 아날로그 비용이 자연스럽게 더 커지는 순간이라 할 수 있다. 이때, 이 기업은 ERP를 개발하거나 보급하는 IT컨설팅 기업으로부터 전산화를 추진한다.

디지털화는 전산화보다 좀 더 진보적인 디지털시스템이다. 각종 디지털 기술을 기반으로 하여 비즈니스 모델이 변경되거나 새로운 수익의 창출을 일으키거나 고객의 가치를 극대화하여 비즈니스의 전반적인 프로세스가 디지털로 전환된다(Gartner, 2020c). ERP를 도입한 기업은 충분한 안전성과 성장을 이룬 이후, 비즈니스 프로세스를 고도화시키고자 노력한다. 고객 관리 시스템, 구매 관리 시스템, 영업 및 서비스관리 시스템 등 ERP에서 구현할 수 없는

다양한 경영정보 시스템은 새로운 수익과 가치 창출, 불필요한 프로세스의 자동화 등을 가져다준다. 디지털화는 전산화보다 기업의 성장을 촉진할 수 있으며, 기업의 가치를 높일 수 있는 중요한 시도가 될 수 있다(Bloomberg, 2019).

디지털 전환은 디지털화에 접목한 기술보다 더 진보된 클라우드, 최적화, 인공지능 등의 최신 디지털 기술과 고객 중심의 새로운 디지털 비즈니스 모델의 결합을 의미한다(Gartner, 2020d). 디지털 기술이 활용된다는 점에서 디지털화와 유사한 개념이지만, 가장 큰 차이점은 고객 중심의 새로운 비즈니스 모델의 재창출이다(Bloomberg, 2019). 즉, 디지털화는 비즈니스 모델의 지원이라면, 디지털 전환은 모든 사업영역이 고객을 중심으로 디지털 기술이 결합된 비즈니스 모델의 혁신이다.

지금까지 전산화, 디지털화, 그리고 디지털 전환의 개념에 관해서 설명하였는데, 이와 관련하여 [표 2-2]와 같이 요약할 수 있다.

[표 2-2] 전산화, 디지털화, 디지털 전환의 차이점

	전산화 (Digitization)	디지털화 (Digitalization)	디지털 전환 (Digital Transformation)
정의	<p>“물리적 제품을 프로 그래밍 가능하고, 주소 지정 가능하고, 합리적이고, 전달 가능하고, 기억에 남고, 추적 가능하고, 연관시킬 수 있도록 만드는 것 (Yoo, 2010)”</p> <p>“아날로그 신호를 디지털 형태로, 궁극적으로 이진수로 변환하는 기술프로세스이며 최초의 컴퓨터가 시작된 이후로 컴퓨터 과학자들이 제시한 핵심 아이디어 정보를 비물질</p>	<p>“광범위한 개인, 조직 및 사회적 맥락에서 이러한 기술을 채택하고 사용하는 다양한 사회 기술적 현상과 프로세스, 기업의 가치 창출 논리와 전자 상거래 또는 중개자와 같은 새로운 유형의 비즈니스가 변화 (Legner et al., 2017)”</p> <p>“점진적 혁신으로 경제 기반 결과(효율성, 비용 절감, 오류 제거 및 생산성)를 통해 기존 가치제안을 강화 (Gong & Ribiere,</p>	<p>“자동화하기 위한 수단으로서 정보기술(IT)에 의해 부과된 변화를 설명(Legner et al., 2017)”</p> <p>“정보, 컴퓨팅, 통신 및 연결 기술의 조합을 통해 속성에 대한 상당한 변화를 유발하여 엔티티를 개선하는 것을 목표로 하는 프로세스(Vial, 2019)”</p> <p>“디지털 전환을 조직 (예: 조직, 비즈니스 네트워크, 산업 또는</p>

	화하고 물리적 캐리어와 저장, 전송 및 처리 장비에서 정보를 분리하는 것(Legner et al., 2017)”	2021)”	사회)의 핵심 자원과 역량을 전략적으로 활용하여 이해관계자를 위한 가치를 창출. 급진적 혁신으로 역량 중심의 결과(비즈니스 모델 혁신, 새로운 수익원, 제품의 급진적 변화, 및 판도를 바꾸는 구조 조정)를 통해 기존 가치제안을 재정의 하는 것(Gong & Ribiere, 2021)”
초점	데이터 변환	정보의 처리	고객 중심의 비즈니스 전환
목표	아날로그 형식을 디지털 형식으로 변경	기존의 업무 운영 및 프로세스의 자동화	고객 중심의 디지털 조직 문화, 일하는 방식과 사고방식의 변화
예시	내부 문서인 종이 기반의 등록 양식 스캐닝, 재무 정보를 회계 시스템으로 전환	기업 업무의 전자 등록 프로세스, ERP 구축, 경영정보시스템 등	고객이 사용하는 온라인 콘텐츠 서비스의 등록부터 콘텐츠 이용까지 비즈니스 프로세스의 디지털화, 전자상거래 온라인 플랫폼 등

출처: Savic(2019); 정소윤, 이재호, 김정해(2020); 목종수(2021)의 연구에서 연구자가 재정리함

본 장에서 살펴본 디지털 전환은 전산화와 디지털화와는 구분되는 특징이 있음을 알 수 있다. 전산화와 디지털화는 경영 내부의 개선이 목표이며, 디지털 전환은 고객의 경험을 향상시키기 위해, 오프라인 비즈니스에서 온라인 비즈니스로 전환하는 디지털 기술과 비즈니스 모델의 전환이라는 것을 다시 한번 확인할 수 있다. 디지털 전환 컨설턴트는 이러한 디지털 전환의 환경적 특징과 기존에 수행하던 컨설팅 역할의 초점과 목표가 변화할 수 있음을 이해 할 것이다.

2.1.3 컨설턴트의 정의와 유형, 그리고 역할

2.1.3.1 컨설턴트의 정의

디지털 전환은 개념적으로 다양한 연구자에 의해 정의가 되고 있지만, 디지털 전환 컨설팅에서 활동하는 디지털 전환 컨설턴트에 대한 명확한 정의는 제시되지 않았다. 이에 컨설팅 선행연구를 통해 디지털 전환 컨설턴트에 대해 정의하고자 한다.

디지털 전환 컨설턴트를 정의하려면 먼저, 컨설팅의 정의부터 살펴보아야 한다. 컨설팅 용어는 경영컨설팅과 함께 보편적으로 사용되는 용어지만, 실무에서는 경영, 건축, 엔지니어링, 법률, 교육, 상담, 금융, 그리고 세무나 회계 등에서도 사용하고 있다(Williams & Woodward, 1994). 제10차 한국표준산업분류의 컨설팅은 경영컨설팅으로 사용하고 있으며, ‘일반경영자문’, ‘전략기획자문’, ‘특정부문 경영자문’, ‘시장관리 자문’, ‘생산관리 자문’, ‘재정관리 자문’, ‘인력관리 자문’ 등의 업무를 한다고 소개하고 있다. 하지만 앞서 나열한 것과 같이 실제 컨설팅은 수백 개의 분야를 내포하고 있어 그 영역을 명확히 구분하고 정의하는 것은 어렵다(Butler, 2012). 경영컨설팅에 관하여 컨설팅에 관련된 기관이나 학자들은 다음과 같이 정의하고 있다.

국제경영컨설팅협회는 “경영책임을 지닌 고객을 대상으로 경영 과정에 독립적인 지원과 자문을 제공하는 행위”라고 정의하였다.

국제노동기구는 “기업이 가진 경영상의 문제점을 해결하는 것은 물론 기업에 새로운 기회를 제시하는 행위, 그리고 컨설턴트는 조직의 변화를 주도하여 기업이 추구하는 경영 목표의 달성을 도와주는 독립적이고 전문적인 자문 서비스를 제공하는 전문가”라고 정의하였다.

미국경영컨설팅엔지니어협회는 “전문적인 컨설팅 교육은 이수한 전문가가 그 분야의 특별한 경험을 취득한 후 그 분야에 대한 해결 방법을 제시하고 전문적인 자문 서비스를 제공하는 행위”라고 정의하였다.

미국 회계사회는 “특별한 분야의 외부 전문가들이 현장 경험을 토대로 기업 경영상의 문제점을 분석한 후 해결책을 제시하고, 객관적이며 전반적인 시

각에서 경영활동 전반에 대한 실질적 해결 방법을 자문하는 행위”라고 정의하였다.

영국경영컨설팅연합회는 “기업의 조직전략, 업무 프로세스 등 분야의 전문 지식과 능력을 보유한 독립적인 전문가가 문제를 연구하고 분석하여 고객 기업에 해당하는 적절한 문제 해결 방안을 제시하고 수행할 수 있도록 도와주는 행위”라고 정의하였다.

그 이외 컨설팅 수행기관이나 학자들이 정의한 것을 [표 2-5]와 같이 정리하였다.

[표 2-3] 컨설팅의 정의

기관명	컨설팅의 정의
국제경영컨설팅협의회	경영에 책임 있는 고객에게 경영 전반에 독립된 자문과 지도를 제공하는 것
국제노동기구	경영과 사업의 문제 해결 및 새로운 기회 발견과 이를 활용한 학습 기회 확대와 변화의 실행으로 경영자의 조직이 추구하는 목적 달성을 도와주는 독립적인 전문가적인 조언 서비스를 말함
미국경영컨설팅 엔지니어협회	특별한 훈련을 받고 경험을 쌓은 사람이 기업 경영상 여러 문제점을 규명 및 해결할 수 있도록, 실질적 해결방안 제시 및 실시될 수 있도록 도와주는 전문적 서비스의 제공을 말함
미국 회계사회	특별 분야의 전문성을 가진 전문가들이 본인들의 지식과 경험을 활용 경영 문제 해결 및 객관적이고 전반적인 차원에서 기업의 기획과정을 지원하는 것
영국경영컨설팅연합회	독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 조직, 정책, 방법, 절차상의 문제점을 연구 및 분석하고 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것
호주경영컨설팅트협회	사업수행 및 목표설정을 위해 발전적인 조직, 계획, 커뮤니케이션, 동기부여와 자원 활용을 통한 경영 자문 및 지도하는 행위이며 이런 자문 서비스를 제공하는 자를 말함
Friz Steele(1975)	컨설팅 과제의 프로세스, 내용, 구조에 대한 책임을 맡고 이를 실행하는 사람에게, 과제 수행에 대한 실제적 책임이 없는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공
Larry&Metzger(1983)	특정한 직업적인 서비스로 고객 계약에 따라 독립적이며

	객관적인 자세로 경영상 문제 분석을 도와주고, 문제에 대한 해결책을 고객에게 추천하는 것
Markham(1991)	제삼자 또는 외부자가 자신의 지식과 경험을 조직에 유용하게 활용될 수 있도록 주고받는 관계
Williams&Woodward (1994)	외부 또는 내부 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시켜주기 위해 고객(개인, 내부 부서, 조직 등)에게 서비스를 제공하는 과정
한국경영기술지도사회	특별한 훈련을 받고 능력을 보유한 사람들이 객관적이며 독립적인 방법으로 기업의 경영상의 문제점 도출 및 이를 분석함으로써 해결책이나 개선방안 제공으로 고객의 요청에 대한 해결책 수행 등과 같은 일련의 자문 활동을 제공하는 것
김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)	전문적인 경험과 지식을 가진 사람들이 조직 목표를 달성하는데 경영 및 업무상 문제점을 객관적이고 독립적인 입장에서 문제를 규명 및 분석하여 해결방안을 제시함으로써 적기에 실행토록 하여 조직이 추구하는 목적 달성을 위한 전문적인 자문 서비스 활동을 의미
곽홍주(2008)	경영자가 경영상 발생하는 제반 문제들을 혼자 해결하기 어렵거나 큰 비용과 시간이 소요된 경우, 적시에 문제점 도출과 다양한 해결방안 제공 등 일련의 경영 자문 활동
장용삼 외(2009)	컨설턴트는 차별화된 전문성을 통해서 고객이 요구하는 다양한 경영상 문제 해결 및 대가로 약정된 일정한 보수를 받는 전문 직업인
김익성(2009)	특정 분야에 대한 차별적인 정보나 지식, 전문성을 기반으로 경영상 발생 되는 다양한 문제에 대한 자문 및 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
진해광(2010)	해당 분야의 전문성을 갖춘 컨설턴트가 기업 경영상 문제점을 찾아내 해결하고 변화를 실행함으로써 기업과 경영자가 추구하는 경영 목표 달성을 도와주는 독립적인 전문가적 서비스
중소기업청(2008)	기업경영에서 여러 가지 문제점 규명 및 실질적인 해결방안을 제시하고 해결방안들이 적기에 실행될 수 있도록 도와주는 행위

출처: 중소기업청(2008), 김용호(2018)의 연구에서 연구자가 재구성함

위의 [표 2-3]과 같이 컨설팅 기관과 학자들은 컨설팅의 정의를 다양하게 제시하고 있지만, 기본적인 틀에서는 기업의 문제를 해결하고 실행할 수 있도록 지원하는 역할로 요약된다. 그러나 디지털 전환 컨설팅은 고객이 처한 상

황을 해결하는 방안이 포함되나, 디지털 전환의 개념인 변화된 시장에 대응하기 위하여 고객의 가치, 비즈니스 모델의 변경, 조직, 프로세스, 그리고 운영 효율성 등을 종합적으로 고려하여 지속적인 디지털 혁신을 추진하는 개념이 내포되어야 한다(Butler, 2012).

따라서, 디지털 전환과 컨설팅의 정의를 바탕으로 디지털 전환 컨설턴트를 다음과 같이 정의하고자 한다. 디지털 전환 컨설턴트는 “고객의 경험을 가치 있게 하도록, 고객의 비즈니스 모델, 조직, 프로세스, 그리고 운영 효율성 등 고객의 외부와 내부 상황을 파악하고 디지털 혁신을 달성할 수 있도록 고객의 변화를 도와주는 전문가”이다.

선행연구를 통해 확인한 컨설턴트의 정의에서 디지털 전환 컨설턴트는 기존의 컨설턴트와 다른 역할을 가지고 있는 것으로 파악된다. 즉, 근본적 해결 방식에서 차이가 있다. 디지털 전환 컨설턴트는 디지털 기술과 비즈니스 전략을 접목하여 조직 외부에 있는 고객을 중심으로 조직 내부를 변화시키고 디지털화된 결과를 만드는 데 집중하는 한편, 경영컨설턴트는 조직 내부의 전반적인 경영전략과 운영에 관련된 문제를 진단하고 해결하는 역할을 수행한다. 그리고 IT컨설턴트는 주로 조직 내부의 IT시스템과 기술 인프라에 대한 문제를 진단하고 해결하는 역할을 수행한다. 이러한 점이 디지털 전환 컨설팅이 다른 컨설팅과 구분되며, 역할의 측면에서 변화가 있다고 볼 수 있다.

2.1.3.2 컨설턴트의 역할

디지털 전환 컨설턴트는 컨설팅 프로젝트의 현장에서 비즈니스 전략과 디지털 전략을 요구받는다. 즉, 디지털 전환 컨설턴트의 역할은 전략과 디지털 기술 지식을 통합한 의미가 있다(Krüger & Teuteberg, 2018). 이는 컨설턴트의 역할 측면에서 봤을 때, 전략 컨설턴트의 역할과 동시에 IT컨설턴트의 역할이 결합된 형태일 것으로 예상할 수 있지만, 디지털 전환 컨설팅에서는 목적에 맞게 새로운 역할이 부여됨을 볼 수 있다. 전략 컨설턴트는 자문과 조언의 형태로 고객의 문제를 해결하는 데 중점을 두고, IT컨설턴트는 경영을 지원하기 위해 IT시스템 구축, 네트워크, 솔루션 도입 등 내부의 문제를 해결하는 데 중점을 두지만, 디지털 전환 컨설턴트는 디지털 기술을 이용하여 기업의 외부에 있는 고객을 중심으로 한 비즈니스 전략이 추진되어야 하며, 이를 통해 고객의 가치, 비즈니스 모델 전환 등 다양한 임무를 수행하게 된다. 따라서 디지털 전환 컨설턴트는 기존의 컨설턴트와 무엇이 다른지, 목적, 초점, 목표, 직무, 범위 등으로 분류하여 비교해 보았다.

[표 2-4] 컨설턴트 유형별 특징 비교

항목	디지털 전환 컨설턴트	IT 컨설턴트	경영컨설턴트
목적	기업의 디지털화 및 변화에 대한 성공적 전환 지원, 경쟁력 강화, 비즈니스 모델 혁신, 디지털 기술 활용으로 인한 혁신 및 성과 창출	IT의 효과적 활용, IT 전략 수립, 시스템 구축 및 통합, 기술 혁신 및 효율성 향상하도록 지원을 제공	기업의 경영전략 수립 및 실행, 경쟁 우위 확보, 전략적인 조언과 지원을 제공
초점	디지털 기술의 도입과 혁신, 고객 중심성 강화, 비즈니스 프로세스 최적화 등 디지털 변화와 고객 경험에 초점	IT 인프라 구축, 시스템 개발 및 구현, 데이터 분석, 네트워크 보안 등 IT 기술에 초점	비즈니스 전략, 조직 개편, 성과 향상, 리더십 개발 등 조직 경영에 초점

직무	디지털 전략 수립, 고객 경험 중심의 비즈니스 프로세스 재설계, 디지털 플랫폼 구축, 데이터 분석 및 인사이트 제공 등 디지털 전환 지원	IT 요구사항 분석, 시스템 설계 및 구현, 기술 컨설팅, 프로젝트 관리 등 기업의 IT 환경의 문제 해결과 최적화에 집중	전략적 분석, 비즈니스 모델 개발, 조직 변화 관리, 프로세스 개선 등 경영 전반의 문제 해결과 개선에 집중
컨설팅 범위	디지털 기술과 전략을 중심으로 비즈니스 변화 추진	IT시스템과 인프라 관련 문제 해결	비즈니스 전반적인 전략과 운영

출처: Greiner & Poulfelt(2010), Morrison(2003), Rogers(2016)에서 제시한 내용을 연구자가 재구성함

위의 표를 살펴본 바에 따르면, 컨설턴트별 주된 역할은 다음과 같다. 디지털 전환 컨설턴트의 역할은 고객 경험을 강조하는 비즈니스 전략과 디지털 혁신에 집중하는 것으로 기업이 디지털 기술을 효과적으로 활용하여 비즈니스를 변화시키도록 이끌며, 비즈니스 모델과 프로세스를 분석하여 디지털 전환이 될 수 있도록 한다. 또한, 디지털 기술의 도입과 구현을 지원하여 비즈니스의 프로세스를 개선, 디지털 마케팅, 클라우드 컴퓨팅 등 다양한 분야에 대한 지식과 경험을 제공하고 기업의 조직과 인력 역량을 변화시키기 위한 교육 프로그램을 개발하고 실행한다(Rogers, 2016). 디지털 전환의 대표적인 결과물로 실제 기업의 사례는 에어비앤비가 있다. 에어비앤비는 전통적 호텔 산업을 디지털 플랫폼으로 혁신한 사례이다. 개인의 숙소를 다른 사람들과 공유하고 예약할 수 있는 디지털 플랫폼을 구축한 것으로, 전통적인 호텔 예약 시스템에 비해 편의성과 접근성을 크게 향상시켰다. 또 다른 디지털 전환의 대표적 사례인 스타벅스는 디지털 기술을 활용하여 고객 경험을 개선하는 데 주력했다. 스타벅스 앱을 통해 주문, 결제, 추천, 보상 프로그램 등을 디지털화하여 고객이 온라인과 오프라인에서 쉽게 이용할 수 있도록 하였으며 고객 충성도를 높였다. 디지털화된 매장 환경과 더불어 스마트 주문 시스템은 고객의 편의성을 크게 향상시켰다. 에어비앤비와 스타벅스 모두 고객의 경험을 강조한 디지털 혁신이며, 궁극적으로 디지털 전환은 기업이 보유한 고객의 가치

극대화를 위해 비즈니스 전략과 디지털 혁신을 고객에게 초점을 맞춰 이뤄낸 성과라 할 수 있다.

경영컨설턴트의 역할은 기업의 문제해결과 개선에 집중하는데, 경영전략과 조직 개발에 대한 전문적 지식과 경험을 바탕으로 조직에 조언과 개선하는 역할을 한다. 특히, 경쟁 환경과 시장 동향을 파악하여 전략적 방향을 제시하고 조직의 구조와 프로세스를 평가하여 경영을 개선하는데 기여하여 조직의 효율성과 생산성을 향상시킨다(Greiner & Poulfelt, 2010).

IT컨설턴트는 IT에 관련된 기업 내부의 문제 해결과 최적화에 집중한다. 기업의 IT전략과 기술을 개선하고 최적화하며 특히, IT인프라와 시스템을 평가하고 개선하여 효율성과 보안성을 향상시킨다. IT시스템을 구축하거나 업그레이드 및 관리를 담당하고 기술의 선택이나 도입을 조언하고 기술적인 문제 해결과 지원을 제공하는 역할을 한다(Morrison, 2003).

이상 컨설턴트별 주된 역할에 대해 비교해 보았으며, 비교를 통해 컨설턴트별 역할에서 몇 가지 특징을 확인할 수 있다. 첫째, 공통적인 역할은 고객이 처한 상황을 파악하여 조직을 변화시킨다는 것이다. 컨설턴트는 모두 조직의 변화와 관계되어 있으며, 조직의 혁신을 이끈다. 둘째, 초점과 목표에서는 두드러진 차이점이 있다. 디지털 전환 컨설턴트, 경영컨설턴트, IT컨설턴트는 비슷한 역할을 하는 부분이 있지만, 디지털 전환 컨설턴트는 기업 외부와 내부에 모두 관여하며, 비즈니스 프로세스를 디지털로 변환하는 결과를 만들어 낸다. 종합적으로 비교해 보자면, 디지털 전환 컨설팅 환경이 내외부적으로 더 복잡한 프로세스를 변환하고 광범위한 형태이며, 고객과 함께 결과를 만들어 나가는 과정에 있다고 볼 수 있다.

이러한 디지털 전환 컨설턴트의 역할에 관해 Wijayawardhana과 Kokina(2021)의 사례연구를 통해서도 확인해 볼 수 있다(Vial, 2019; Skog, 2019). 이 연구는 총 8명의 디지털 전환 컨설턴트로부터 이 역할에 관해 집중 면담과 주제분석으로 다음과 같은 역할을 도출하였다.

디지털 전환 컨설턴트의 첫 번째 역할은 조력자 역할이다. 이 역할은 고객의 조직 내에서 수행하는 역할이다. 컨설턴트는 조직의 변화와 혁신의 조력자로서 디지털 전환 컨설팅에서 깊고 폭넓은 지식을 제공한다. 또한, 고객이 잘

이해하고 있을지라도 정보를 분석하고 고객이 올바른 결정을 내릴 수 있도록 도움을 준다. 이는 디지털 전환 컨설팅 과정에서 실제로 무엇을 하고 있는지 고객의 요구사항은 명확하지 않고, 컨설턴트는 다른 컨설팅에 비해 디지털 전환 컨설팅의 방향을 고객에게 설명하는 것은 매우 어렵고, 서로 이 과정을 이해하는 데 서로 오랜 시간이 걸리기 때문이다(Wijayawardhana & Kokina, 2021). 또한, 고객은 디지털 전환 컨설팅의 복잡성과 상황에 대한 의존도가 높기에 컨설턴트는 식별된 문제에 대해 표준화된 접근방법과 명확한 해결책을 가질 수 없기 마련이다. 이러한 특수한 상황 때문에, 고객의 이해를 돕기 위한 컨설턴트의 조력자 역할은 매우 중요하다.

둘째, 지식파트너이다. 솔루션의 이론적인 면과 고객이 이해하고 있는 수준 사이의 격차를 메워야 하므로, 디지털 전환에서 매우 중요한 역할로 여겨진다. Wijayawardhana와 Kokina(2021)의 연구에서는 고객과 컨설턴트가 공동으로 지식을 창조하는 것에 가깝다고 설명하고 있다. 고객의 조직은 변화를 추진하기에 충분한 지식이 없으며, 새로운 프로세스를 지원하려면 무엇을 해야 하는지 명확히 알아야 하지만 고객이 원하는 것은 컨설턴트가 보유한 지식이다. 컨설턴트는 고객에게 디지털 전략과 비즈니스 변경에 대한 지식을 제공하고 기업 외부 상황과의 지식 격차를 줄여나가기 위한 지식파트너 역할을 수행한다.

셋째, 혁신 파트너이다. 디지털 전환은 고객의 미래 지향성을 더욱 강조하는 디지털 혁신이다. 디지털 전환을 장기적인 관점으로 보아야 하는 이유는 고객의 조직 상황과 혁신적인 환경에 관해 컨설턴트가 충분히 이해하고 있고 고객과 컨설턴트는 디지털 전환 과정에서 공통의 언어나 의사소통 경험이 축적되었기 때문에, 다른 컨설턴트로 변경되면 매우 큰 위험성을 불러오게 된다(Wijayawardhana & Kokina, 2021). 따라서, 고객 조직의 관점에서 디지털 전환의 연속성을 위해 이전의 컨설턴트 활용은 조직이 신뢰할 수 있는 혁신파트너로서 민첩하고 신속한 적응으로 매우 경쟁력 있는 이점을 갖게 된다. 즉, 디지털 전환 컨설팅의 솔루션은 결과물의 완성을 넘어 혁신을 유지하기 위해 고객의 측면에서 지속적인 관계 형성이 필요함을 의미한다.

물론, 조력자, 지식파트너, 혁신파트너 역할의 특징이 디지털 전환 컨설팅

에서만 나타난다고 볼 수 없다. 면면을 비교하면 경영컨설턴트나 IT컨설턴트도 나타날 수 있는 역할이 있다고 볼 수 하다. 그러나, 디지털 전환 컨설팅은 목적과 초점에서 경영컨설턴트나 IT컨설턴트와 본질적인 차이가 있기에, 사례 연구에서 두드러진 점으로 볼 수밖에 없는 역할이라고 할 수 있다. 이에 본 연구는 디지털 전환 컨설팅 시대로 오면서, 컨설턴트의 역할에 변화가 있는 상황에 주목하고자 한다.

2.2 컨설턴트의 태도

2.2.1 컨설턴트의 태도 변화 필요성

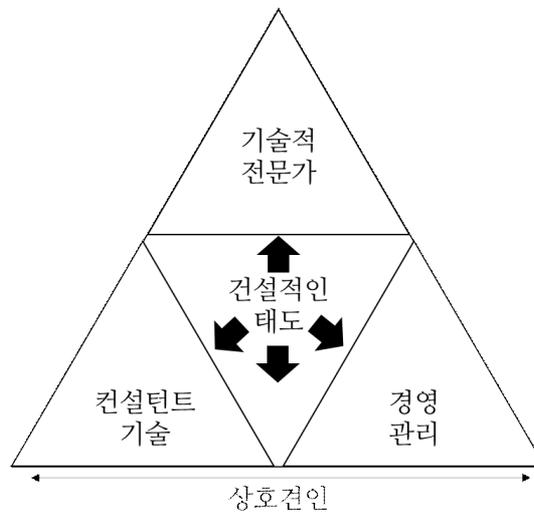
디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설팅과 다른 환경으로(Krüger & Teuteberg, 2016), 이 역할과 변화된 환경에 적응하기 위해서 컨설턴트의 태도는 변화되어야 한다. 본 장에서는 디지털 전환 컨설턴트의 태도가 변화해야 하는 필요성에 대해 문헌을 살펴보고자 한다.

Jerónimo, Pereira, Sousa(2019)는 컨설팅 비즈니스 모델도 디지털 전환의 형태를 갖추어야 한다고 주장한다. 그 이유를 지리적 한계로 제시하였다. COVID-19 시기에 고객은 가상화 서비스와 같이 디지털 성숙도가 향상해 가고 있는 반면에, 전통적인 컨설팅 비즈니스는 지리적 한계에 부딪히고 있다는 것이 그 근거이다. 만약 컨설팅 기업이 디지털 전환 비즈니스 모델의 형태를 갖춘다면, 지리적인 제약조건을 받지 않고 비즈니스 확장이 가능할 것이다. 그 예로, 대부분 글로벌 컨설팅 기업은 가상화 컨설팅 서비스로 디지털 전환하였다. 이들은 로컬에서 서비스를 제공하던 방식에서 세계 어디에서나 컨설팅 서비스를 제공할 수 있도록 비즈니스 모델을 디지털 전환으로 수정함으로써 기술적이고 효율적인 컨설팅 서비스를 고객에게 제공함으로써 고객은 디지털 전환에 대해 더 매력적으로 느낄 수 있다(Jerónimo, Pereira & Sousa, 2019).

한편, Krüger와 Teuteberg(2018)는 컨설턴트의 디지털 기술의 지식 축적과 태도를 언급하였다. 서로 다른 영역의 전략 컨설턴트와 IT컨설턴트는 디지털 전환 분야에서 함께 활동하고 있지만, 전략 컨설턴트는 IT에 관련된 기술적 전문지식을 더 쌓을 필요가 있고, IT컨설턴트는 전략적 사고 역량을 더 필요함을 제시하였다. 이 연구에서 가장 강조되고 있는 것은 컨설턴트는 고객 관계에 관한 태도를 더 갖추어야 한다는 것이다(Wolf, Sims & Yang, 2015). 왜냐하면, 컨설팅 환경이 다르듯 디지털 전환을 시도하려는 고객은 기존의 고객과는 전혀 다르다는 이유이다. 디지털 전환을 시도하는 고객은 컨설턴트와 함께 비즈니스 전략의 공동창출 과정을 만들어 가기 때문에 컨설턴트의 헌신

적인 태도와 경험이 풍부한 전문성, 그리고 고객과 두터운 신뢰가 요구된다 (Wolf, Sims & Yang, 2015).

디지털 컨설팅 환경과 같이 컨설턴트의 태도가 변화해야 한다는 또 다른 주장은 Brooks와 Edwards(2013)에 의한 질의형 컨설팅 모형 제시로 나타난다. 질의형 컨설팅 모형은 컨설팅 프로세스에서 큰 차이는 없지만, 결과적으로 고객과 결과를 끌어내느냐가 주요한 이슈이다. 경영컨설턴트나 IT컨설턴트는 고객이 처한 내부의 상황에 문제를 초점으로 두고 있어 문제해결과 솔루션 제안 중심의 컨설팅을 채택한다. 이러한 컨설팅 모형을 고객들이 수용하기 어렵다는 것을 Brooks와 Edwards(2013)는 주장하고 있다. 즉, 질의형 컨설팅 모형으로 변화할 수 있는 요건은 컨설턴트의 태도가 변해야 함을 꼽았다. 궁극적으로 컨설팅 모형을 활용하는 자원은 컨설턴트이기 때문에, 변화의 원천인 컨설턴트의 태도에서 찾고자 함을 알 수 있다. 또한, Cannings와 Hills(2019)는 성공적인 컨설팅의 핵심 요건이 컨설턴트의 태도라고 주장한다. [그림 2-1]은 Cannings와 Hills(2019)의 연구로부터 도출된 컨설팅의 실무 기술 모형을 나타낸 것이다.



[그림 2-1] Cannings와 Hills(2019)의 컨설팅 실무 기술 모형

컨설턴트가 되기 위해서는 5가지 핵심 요소가 필요하며, 기술과 전문성을 높이게 하는 중심 요소로 자신을 돌아볼 수 있는 건설적인 태도가 그 중심에 있는 것이 확인된다. 또 다른 한편, Biggs(2018)는 컨설턴트의 기술성도 매우 중요한 요소이지만, 컨설턴트의 태도는 역량 체계에서 매우 필요한 요소이며, 특정 직무 활동에 효과적으로 활용되는 요건이라 하였다. 궁극적으로 컨설턴트가 직무수행을 하면서 고객에게 직접적으로 보여지는 것은 컨설턴트의 태도라 할 수 있다(김영숙, 2013).

이처럼, 디지털 전환 컨설턴트는 태도 변화가 불가피해 보인다. 디지털 전환 컨설팅에서 컨설턴트의 역할은 고객 경험을 강조하는 비즈니스 전략 컨설팅 환경으로 변화하였고 이러한 변화의 중심에는 디지털에 관한 기술적 전문성이나 풍부한 경험도 중요하지만, 무엇보다 컨설턴트의 태도가 핵심 요소인 것을 알 수 있다. 이에 본 연구는 디지털 전환 컨설턴트의 태도에 관한 연구가 선행되어야 할 여러 주장과 증거를 제시하였고 디지털 전환 컨설턴트의 태도에 관해 연구를 시행하고자 한다(Biggs, 2018, Brooks & Edwards, 2013; Cannings & Hills, 2019).

2.2.2 역량 의 태도 요소

역량 연구는 개념, 활용 및 확장에 이르기까지 심리학에서 시작하여 교육학·경영학·인적자원개발 분야 등 사람의 행동, 직무와 성과에 연관된 인적 학문 분야에서 발전하고 있다.

"Competence"라는 용어는 White(1959)의 연구에서 처음으로 사용되었으며, 이후 McClelland(1973)는 지능이 우선시 되는 사회 현상에서 역량이 성과를 낸다는 주장으로 많은 이목을 받았다. 이 주장으로 인해 사회적으로도 직업적 능력을 바라보는 시각과 발판을 만들었다고 볼 수 있다. 이때부터 학계에서는 역량에 관한 관심을 본격적으로 갖기 시작했다. McLagan(1980)은 지식과 기술을 이해해야 효과적으로 업무수행을 할 수 있다고 주장하였으며, 개인이 아닌 조직의 차원에서 역량 모델에 관한 연구가 진행되었다. 또한 Boyatzis(1982)는 관리자에 관한 역량 모델을 처음으로 개발하였고, 역량의 범주를 동기, 특성, 자아 이미지, 사회적 역할, 기술, 태도라는 요소로 구성하였다. Spencer와 Spencer(1993)는 역량 요소가 동기, 특질, 자아개념, 기술, 그리고 지식으로 구성되어 있다고 역량의 범주를 새롭게 제시하였으며, 이는 기업의 성과와 여러 조직에서 발견되는 공통적인 요소로써 특정 조직에 국한되는 것이 아닌, 일반 역량 모델이라고 주장한다. Parry(1996)는 “직무의 주요 부분에 영향을 미치는 지식, 기술 및 태도의 조합체이며, 직무수행과 연관이 있고 수용된 기준에 따라 측정할 수 있으며, 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있다.”고 역량을 정의하였다. 특히, Parry(1998)는 인적자원담당자가 역량 모델을 개발할 때 개인의 선천적 특성이 되는 심리학적 요소들은 포함되지 않아야 할 것을 당부하고 있다. 이처럼 선행연구를 통해 살펴본, 역량에 관한 정의를 [표 2-5]와 같이 정리하였다.

[표 2-5] 역량의 정의와 개념에 관한 선행연구

연구자	정의
White(1959)	경영환경에 효과적으로 상호작용하는 능력이며 육성하여 개발할 수 있는 것
McClelland(1973)	조직에서 지속적인 성과를 내는 개인의 차별적인 행동이며 지능보다 나은 직업적 능력
McClelland(1980)	조직에서 기능과 성과에 매우 중요하며, 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 지식과 기술과 같은 요소
Boyatzis(1982)	직무에서 효과적이며 탁월한 수행 원인이 되는 동기, 특성, 자아 이미지, 사회적 역할, 기술, 태도와 같은 개인의 내재적인 요소
Spencer & Spencer (1993)	동기, 특질, 자아개념, 기술 그리고 지식으로 구성되어 어떤 특정한 상황이나 직무에 효과적이며, 우수한 직무수행의 원인이 되는 것
Parry(1996, 1998)	직무의 주요 부분에 영향을 미치는 지식, 기술 및 태도의 조합체이며, 직무수행과 연관이 있고 수용된 기준에 따라 측정할 수 있으며, 훈련과 개발을 통해 개선이 가능한 것
Kubr(1997)	성격특성, 적성, 태도, 기술과 지식으로 설명되는 것
최영진 외(2011)	지식, 기술, 그리고 태도와 같이 확인할 수 있는 부분과 동기, 성격, 신념, 가치관, 사명, 특성과 같이 보이지 않는 부분으로 이루어짐
김후진(2014)	개인의 내적 특성인 기술, 지식과 태도로 정의하며, 자아개념, 동기 등의 선천적인 성향을 추가하기도 함
장윤영(2017)	IT영업 인력이 성공적인 영업 역할을 수행하는 데 요구되는 개발 가능한 지식, 기술, 태도의 총체

출처: 김용호(2018)의 연구에서 연구자가 재구성함

조직에 속하거나 프리랜서로 종사하는 컨설턴트는 제삼자의 평가를 받는다. 체계적이진 않지만, 평가의 척도는 ‘능력은 있는데 고객에게 대하는 태도가 좋지 않다’, 혹은 ‘태도는 좋은데, 능력이 부족하다.’ 등으로 구성된다. 선행연구를 통해 역량의 개념을 살펴보면, 공통된 특징으로 역량은 기술, 지식 그리고 태도로 구성되어 있다. 즉, 평가의 척도로써 태도가 들어간다는 것을 볼 수 있다. 디지털 전환 컨설턴트라면 디지털 혹은 전략에 관한 기술과 전문

지식 등을 갖춰야 하는데, 선행연구에서 살펴보았듯이 디지털 전환 컨설팅은 컨설턴트의 환경과 역할의 변화로, 컨설턴트의 태도에 관한 변화도 필요하다. 이러한 관점에서 디지털 전환 컨설턴트는 성과를 내는 수단으로써 역량 평가를 받을 것이며, 지식이나 능력보다 태도에 대한 준비가 필요한 상황이다.

2.2.3 컨설턴트 태도 요소에 관한 이론적 배경

컨설턴트는 고객의 문제를 해결하고 솔루션을 제공함으로써 정당한 대가를 받고, 궁극적으로 고객 기업의 문제를 해결함으로써 고객 기업의 성과를 향상하도록 한다. 이때, 컨설턴트가 보유한 직접적인 자원인 역량은 직무의 성과와 밀접한 연관이 있고 궁극적으로 고객의 성과에 중간재로 활용되기에 (Nachum, 1999) 컨설팅 연구에서는 컨설턴트의 역량을 활용한 실증 연구가 가장 활발하다(김상표, 변충규, 하환호, 2020). 따라서 디지털 전환 컨설턴트의 태도 역량에 관한 연구를 하려면, 무엇보다 기존 컨설팅 연구에서 컨설턴트의 역량을 활용한 연구에 관해 면밀한 검토가 필요하다.

먼저, 해외 연구로 Kubr(1977)는 외부 전문가를 위한 컨설팅 가이드를 발간하였다. 컨설턴트는 역량 개발을 해야 하며, 역량은 성격특성, 적성, 태도, 기술과 지식 등으로 구성되며, 컨설팅 수행 시 성과를 위해 활용되는 것이라 설명한다.

Allen과 Davis(1995)는 컨설턴트의 윤리성에 관한 연구를 수행하였다. 컨설턴트의 윤리적 행위는 컨설팅 성과에 결정적 영향이 있는지 평가하였으며, 컨설팅 성과에 관한 이 연구의 결론은 컨설턴트는 컨설팅에 관한 윤리 행동 강령을 준수하고 높은 수준의 윤리적 가치관을 지녀야 한다는 것이다.

McLachlin(1999)은 컨설팅 계약의 성공 요인을 개념적 접근으로 제시하였다. 컨설팅 시장은 경쟁적인 관계에 있고 컨설팅 서비스 품질은 떨어질 수밖에 없는 상황 속에서 고객의 신뢰는 컨설팅 계약으로 이어진다. 이때, 컨설턴트는 동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성, 그리고 자신감 등은 컨설팅 계약의 성공 요인이 될 수 있다.

한편, 국내 연구는 해외 연구보다 실증적 연구로 진행되었다. 윤성환(2008)은 컨설턴트와 고객의 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과에 미치는 영향을 실증적으로 밝혔다. 컨설턴트의 능력, 지식과 태도를 독립변수로 하여 종속 변수인 컨설팅 성과와의 관계를 증명하였다. 이 연구로부터 국내 연구는 컨설턴트의 역량과 성과 간 실증 연구가 활발하게 진행되었다.

박소현과 이국희(2009)는 IT컨설턴트의 역량 모델을 개발하였고, 서창적,

이지은, 김승철(2011)은 경영컨설팅 기관에 속한 경영컨설턴트의 역량 모델을 개발하였다. 특히, 서창적, 이지은, 김승철(2011)은 역량의 개념을 지식, 능력, 태도 범주를 활용하지 않고 기업의 인적자원개발에서 주로 활용하고 있는 공통역량, 직무역량 그리고 관리역량으로 구분된 것이 특징이다. 국내 컨설턴트 역량을 활용하여 실증적으로 진행된 연구는 대부분 윤성환(2008)의 지식, 능력, 태도와 서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량 모델이 인용되고 있다.

컨설턴트 태도에 관한 선행연구를 종합하면, [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 컨설턴트 역량에 관한 선행연구

연구자	연구 주제	역량 관련 내용
Kubr(1977)	전문가를 위한 컨설팅 가이드	전문가가 갖춰야 할 요소는 성격특성, 적성, 태도, 기술, 지식
Allen & Davis(1995)	윤리적 컨설팅 행위의 결정적 영향 평가	컨설턴트는 컨설팅 윤리, 가치관을 갖춰야 함
McLachlin(1999)	컨설팅 계약의 성공 요인	계약의 성공 요인으로 컨설팅 동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성, 자신감이 필요함
Bassellier & Benbasat (2004)	정보기술(IT) 전문가의 비즈니스 역량	지식공유, 내부 의사소통, 리더십
Appelbaum & Steed (2005)	고객 컨설팅의 중요한 성공 요인	컨설팅의 성공 요인으로 동기, 결과공유, 투명성이 있음
윤성환(2008)	컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향	역량은 지식, 능력 그리고 태도의 조합이며, 특히 태도는 윤리적 책임과 행동이 요구됨
박소현(2009)	정보기술(IT) 컨설턴트의 컨설팅 역량 개발 (컨설턴트와 고객의 인식 차이)	전문지식, 문제해결능력, 프로젝트 수행역량, 커뮤니케이션, 대인관계, 태도 및 가치관으로 구성
문형준, 김태형, 임춘성(2010)	컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용	성실성, 정직성, 신뢰성, 리더십
장동인(2011)	컨설턴트 역량이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향(수진기업의 지지 조절효	윤성환(2008)의 역량요소 활용

	과)	
이병진(2011)	컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향(역량의 조절효과)	윤성환(2008)의 역량요소 활용
서창적, 이지은, 김승철(2011)	경영 컨설팅 역량모델 개발 (대기업/중소기업 컨설팅 역량 비교)	공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구성
신동주(2012)	컨설턴트 역량이 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향	윤성환(2008)의 역량요소 활용
이인수(2012)	컨설턴트의 학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가 정신과 역량에 미치는 영향	윤리관, 책임감, 성실성
이윤원(2012)	컨설턴트 역량이 컨설팅완성도에 미치는 영향(조절요인 분석)	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
배용섭(2013)	컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향(컨설팅 기업과 수진기업 특성의 조절효과)	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
Brooks & Edwards (2013)	질의 컨설팅 모형 (불확실성의 컨설팅)	컨설턴트의 변화를 위해 겸손, 자기연민, 진실성, 고객에 대한 감사가 필요
진승후(2015)	정보기술(IT) 컨설턴트의 컨설팅 역량 평가모형 지표의 가중치	고객이해, 도전, 자신감
최영석(2015)	컨설턴트 역량이 고객만족과 재계약의도에 미치는 영향	성실과 배려
여우현(2016)	컨설턴트 역량이 컨설팅완성도와 경영성과에 미치는 영향	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
이철우(2016)	컨설턴트 역량과 수행과정이 컨설팅 성과에 미치는 영향	윤리와 신뢰성
김문준(2017)	컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향 (조직구성원 인식)	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
김상문(2017)	컨설턴트 역량이 수진기업의 참여도와 재구매에 미치는 영향	윤성환(2008)의 역량요소 활용

전용대(2017)	컨설턴트 역량이 컨설팅성과, 활용도 및 재구매에 미치는 영향	윤성환(2008)의 역량요소 활용
윤성환(2018)	혁신적인 컨설팅을 위한 요인분석 (컨설턴트와 의뢰기업 특성을 중심)	윤성환(2008)의 역량요소 활용
이봉철(2018)	컨설턴트 역량이 서비스 품질에 미치는 영향	윤성환(2008)의 역량요소 활용
홍영구(2018)	컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향(역량의 조절 효과)	헌신, 경청, 설명력, 의사소통, 책임감
김문준(2019)	컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
박동수(2019)	컨설턴트 역량과 언어적, 비언어적 커뮤니케이션이 컨설팅 성과에 미치는 영향	윤성환(2008)의 역량요소 활용
신재훈(2019)	컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향 (컨설팅 수용성의 매개효과)	서창적, 이지은, 김승철(2011)의 역량요소 활용
이봉휘(2020)	컨설턴트 역량이 직무만족에 미치는 영향 (긍정심리자본 매개효과)	윤성환(2008)의 역량요소 활용

선행연구에서 확인한 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과, 서비스 품질, 컨설팅완성도, 컨설팅 재구매, 고객의 경영성과, 고객의 참여도, 고객 만족, 그리고 직무만족 등 다양한 결과에 유의미하고 긍정적인 효과가 있다. 또한, 컨설턴트 역량 요소는 대부분 태도를 포함하며, 컨설턴트의 태도가 매우 중요한 요소임을 알 수 있다.

하지만, 선행연구는 대부분 경영컨설턴트나 IT컨설턴트에 한정되어 있고 디지털 전환 컨설턴트에 관한 연구는 없다. 또한, 태도 요소에 관한 연구는 윤성환(2008)의 역량 모델과 서창적, 이지은, 김승철(2010)의 역량 모델이 주로 활용되고 있으며, 서창적, 이지은, 김승철(2010)의 역량 모델은 태도 요소로 명명하지 않고 공통역량으로 사용하고 있다. 그리고 IT컨설턴트의 역량 모델이 활발히 활용되고 있지 않아 재점검이 필요하다는 판단이 든다.

디지털 전환 컨설팅이 전략 컨설팅과 IT컨설팅의 결합 된 형태라고 봤을

때, 선행연구자의 태도 요소를 다시 한번 되짚어봄과 동시에 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 새롭게 개발하는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

한편, 태도 요소를 개발할 때 고려할 점이 있다(Parry, 1998). 태도는 역량의 범주에 속하기 때문에, 역량의 개념을 충족해야 한다(박용호, 2018). 특히, 기업에서 인적자원 관리자들이 역량 모델을 개발 시 발생할 수 있는 실수는 역량에 대한 정확한 개념을 모른 상태에서 역량 항목에 심리학적 요소까지 포함하는 오류를 범한다는 것이다(Parry, 1998). 여기서 심리학적 유형은 태어날 때 유전적으로 갖는 성격적 특성으로 협력, 주장적, 단호, 무심한, 창의적, 독립적, 주도적, 자존심 등이 포함되며, 이러한 항목들은 역량 모델에서 배제되어야 한다. 따라서, 본 연구는 태도의 변화를 가져올 수 있도록 개발가능성을 고려하여 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하고자 한다.

2.3 컨설턴트의 평가

2.3.1 서비스 분야의 평가

디지털 전환 컨설턴트는 전문 서비스 산업에 속해 있다. 디지털 전환 컨설턴트를 평가하는 것은 궁극적으로 서비스 평가에 속하기 때문에, 이를 위해서는 먼저, 서비스 산업에서 평가할 때 어떤 방법이 활용되고 있는지 검토해야 할 필요가 있다.

서비스의 평가는 경영성과의 중요한 결정요인이며, 지속 가능성을 위한 기업의 전략적 도구로 활용된다(Gale, 1994). 높은 수준의 지속 가능성의 서비스 성과를 달성하기 위해 평가는 체계적인 방법으로 측정할 수 있어야 하며, 학자와 현업의 실무자는 서비스 평가를 측정하는 방법에 많은 관심이 있다(Seth, Deshmukh, & Vrat, 2005).

서비스의 평가에 관한 대표적인 방법은 크게 두 가지로 발전하였다. 첫 번째는 Parasuraman, Zeithaml, Berry(1988)가 서비스 품질 측정을 위해 개발한 SERVQUAL 방법이다. SERVQUAL은 경영자의 인식과 고객의 인식 차이를 확인하는 모델이며, 서비스 품질을 측정하기 위한 다중 항목 도구로 다양한 서비스 환경과 응용 프로그램으로 활용되고 있다(Carrillat, Jaramilo, & Mulki, 2007). 서비스는 무형성이 가장 큰 특징이지만, SERVQUAL에서는 시설공간, 장비, 인테리어 등과 같은 유형성 차원을 포함하여 현실적인 서비스 측정이 되도록 개발되었다(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). 그 외 서비스를 제공하면서 발생하는 서비스의 약속을 준수와 관련된 신뢰성, 서비스를 즉각적으로 정확하게 제공하려는 응답성, 품질이 높은 수준의 서비스를 일관되게 제공하고 있는지 측정하는 확신성, 그리고 서비스를 제공하면서 고객과 원활한 소통되는지를 측정하는 공감성으로 SERVQUAL의 측정항목은 [표 2-7]과 같이 5가지의 차원으로 구성되어 있다.

[표 2-7] SERVQUAL의 5가지 차원

5가지 차원	항목
유형성	시설, 장비, 인원, 의사소통 수단
신뢰성	약속된 서비스 제공하는 수준
응답성	정확한 서비스를 제공하기 위한 의지
확신성	친절성과 전문성, 서비스 전달에 대한 의지의 수준
공감성	고객 개개인에게 보이는 관심과 노력

출처: Parasuraman, Zeithaml, Berry(1988)의 연구를 인용함

두 번째는 서비스의 효율성 평가 분석 도구인 DEA이다(Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978). 효율성은 투입한 노력이나 자원에 대비하여 거두어 낸 산출물의 비율을 뜻한다(이정동, 오동현, 2012). 효율성이 높다는 것은 적은 투입자원으로 많은 산출물을 냈다는 의미이며, 효율성이 낮다는 것은 그 반대의 개념을 의미한다. 효율성은 절대적인 개념과 상대적인 개념으로 구분된다. 절대적인 개념은 물리적 단위나 비율로 표현되는데, 예를 들어, 인당 매출액은 산출에 범위제약이 없어 절대적인 개념에 속한다. 반면 상대적인 개념은 생산활동의 주체 중 최대치와 다른 주체와 비교한 값을 말한다. 예를 들어 최대치의 효율성을 100%라고 가정할 때, 다른 값이 최대치 대비 70% 수준이면, 그 값은 절대적 개념과 관계없이 효율성이 70%라는 의미이다. 상대적 개념의 효율성 평가는 주체가 많은 의사결정의 분석에 주로 활용되다가 점차 응용 분야가 확대되어 기업의 성과, 은행 등의 금융기관 지점별 성과평가, 교육 분야의 대학교 평가, 프랜차이즈 소매점 평가, 병원 평가, 기술평가, 예산 배분, 프로젝트 평가 등 다양한 분야에서 활용이 되고 있다. 본래 DEA는 상대적 효율성을 측정하는 용도로 개발이 되었으나(Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978), 최근에는 응용 분야가 확장되어 성과평가의 도구로도 많이 활용되고 있다(이정동, 오동현, 2012).

2.3.2 컨설턴트의 평가에 관한 이론적 배경

컨설턴트는 전문 서비스 분야에 속하고 국내 제10차 한국표준산업분류의 전문·과학 및 기술 서비스업으로 분류되어 있다. 일반적인 서비스의 성과평가에 관한 많은 문헌이 존재하지만, 컨설팅 서비스는 전문 서비스로서 일반적인 서비스와 다른 고유의 2가지 특성이 있어 성과평가 방법의 구분이 필요하다(Løwendhal, 1997).

첫째, 전문 서비스에서 전문가의 역량은 핵심 자원이며, 입력과 산출에도 관여되는 중요한 자원이다(Nachum, 1999). 컨설턴트는 자신이 보유한 전문 지식, 컨설팅 경험과 능력, 고객을 대하는 태도를 투입자원으로 하면서 고객에게 지식 이전과 같은 산출 활동이 있다. 이를 컨설팅 프로세스의 측면으로 바라보자면, 특정 고객의 문제에 대한 일회성 솔루션을 제공하기 위해 수준 높은 교육을 받은 컨설턴트가 지식, 능력, 태도를 활용하고 적용하여 고객에게 지식을 이전하는 과정으로 전문 서비스를 제공한다. 이러한 전문 서비스의 컨설팅 특성은 역량이 측정되어야 할 필요성을 의미하며, 이는 전문 서비스가 다른 서비스 산업과 구별되는 측정에 관한 문제를 의미한다.

둘째, 컨설팅 서비스의 고객은 다른 회사나 조직 또는 공공기관이며, 그 결과물은 고객 경영성과의 중간재로 활용된다(Nachum, 1999). 고객을 상대로 하는 서비스는 대부분 최종 소비재에 사용되나, 컨설팅 서비스는 중간재로 활용된다. 즉, 컨설턴트가 서비스 제공을 완료했어도 재무적 또는 비재무적 성과는 즉시 나타나는 것이 아닌, 그 이후에 나타나는 것이다. 전문 서비스의 성과평가 측정을 위한 이런 특징 차이는 평가과정에서 고객의 역할, 산출물을 평가하는 다양한 방법이 요구된다. 컨설팅 서비스와 같이 전문 서비스의 성과평가는 일반적인 서비스 성과평가와 다른 특징이 있는 것을 살펴보았다. 그렇다면, 컨설팅 서비스의 성과평가는 어떻게 접근하여 측정되고 있는지 선행연구를 살펴볼 필요가 있다.

컨설팅 서비스의 성과평가에 관한 문헌을 살펴보면, Nachum(1999)은 전문 서비스 산업 전체에 대한 평가를 시도하였다. 전문 서비스 산업에는 컨설팅 서비스를 포함한 엔지니어링, 광고, 시장조사, 홍보, 회계, 데이터 처리 및

컴퓨팅 서비스 등이 포함되었으며, 서비스 분야의 생산성 평가를 중심으로 연구하였다. 이 연구의 목적은 제조에 비해 서비스의 생산성은 많이 뒤쳐져 있고 특히, 전문 서비스의 생산성을 평가하기 위한 체계적인 생산성 평가모형의 구축, 평가에 활용될 변수, 측정 결과를 어떻게 활용할 것인지 등에 대해 밝히는 것이다. 이 연구는 전문 서비스 생산성 평가모형을 측정을 위해 DEA를 활용하였으며, 전문 서비스의 업종별 생산성의 차이점을 밝혔다. 전문 서비스에 관한 생산성 분석의 시도가 그동안 없었고 향후 개선할 방향성과 측정 변수를 제시했다는 점에서 시사하는 바가 큰 연구이다.

서현석(2005)은 IT분야의 서비스 성과를 평가하기 위해 SERVQUAL 방법을 활용하였다. 이 연구는 IT분야는 일반적인 서비스와 달라 SERVQUAL의 측정 차원을 새롭게 개발한 것이 특징이다. SERVQUAL의 측정 차원 요소는 보증, 지식 및 스킬, 고객 관계, 지원, 공감, 프로세스 관리, 전문 지식 및 교육 등이 도출되었으며, 기존의 지각된 서비스 차원보다 IT에 더 적합한 측정 차원을 개발했다는 데서 의의가 있다.

문형준, 김태형, 임춘성(2010)은 컨설팅 서비스의 역량 평가모형을 구축하고 실증적으로 평가하였다. 컨설팅 서비스를 제공하는 기업 조직에 관한 역량 평가 체계를 구축한 후 다수의 컨설팅 기업을 대상으로 리커트 척도로 설문하여 컨설팅 기업 간 역량을 비교하였다. 조직역량 중에서 큰 규모의 컨설팅 기업과 작은 규모의 컨설팅 기업에서 컨설턴트의 개인 역량은 차이가 없으나, 조직역량, 지식역량, 실행역량 등 큰 규모의 컨설팅 기업이 더 높은 것으로 도출되었다. 컨설팅 기업의 컨설턴트 교육과 지원이 규모에 따른 차이라는 것이 밝혀졌지만, 고객의 응답이 아닌 컨설턴트의 응답으로만 진행된 점이 이 연구의 한계로 나타났다.

강만수, 박상규, 석영기(2012)는 SERVQUAL을 활용하여 IT컨설팅 서비스와 고객 애호도에 미치는 연구를 진행하였다. 이 연구는 SERVQUAL의 측정 차원인 신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성, 그리고 대응성 항목을 활용하여 고객이 IT컨설팅 서비스를 계속 유지하는지 실증적으로 검증한 연구이다.

진승후와 김완기(2015)는 IT컨설턴트의 서비스 역량 평가 지표에 관한 연로 IT컨설턴트의 역량 요소별 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석 방법을

활용하여 역량 요소에 가중치를 부여한 후 TOPSIS(The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) 모형을 활용하여 컨설턴트의 서비스 역량을 평가하는 연구를 시행하였다. 측정된 역량 요소는 비즈니스 스킬 3개 항목, 커뮤니케이션 3개 항목, 태도 3개 항목, 가치관 3개 항목, 비즈니스 능력 3개 항목, 리더십 2개 항목이며, 이 연구는 총 17개 항목을 측정하였다.

이같이 컨설턴트의 평가에 관한 선행연구를 다음의 [표 2-8]로 정리하였다.

[표 2-8] 컨설턴트의 평가에 관한 선행연구

연구자	연구 주제
Nachum(1999)	전문 서비스의 서비스 평가: DEA를 활용한 효율성 측정
서현석(2005)	IT컨설팅 서비스의 서비스 평가 도구(SERVQUAL)를 활용에 관한 타당성 연구
문형준, 김태형, 임춘성(2010)	컨설팅 서비스 역량 평가모형을 개발 및 평가
강만수, 박상규, 석영기(2012)	IT 서비스 품질 평가 도구를 활용한 고객 애호도에 미치는 영향에 관한 연구
진승후, 김완기(2015)	IT컨설턴트의 서비스 역량 평가 지표

선행연구를 종합적으로 검토했을 때, 디지털 전환 컨설턴트의 평가 관점에서 다음과 같은 시사점을 확인할 수 있다.

첫째, 선행연구에서 컨설턴트의 평가에 관한 연구는 매우 미진한 것으로 파악된다. 역량은 개인이 성과를 내기 위한 행동 특성으로 교육과 훈련을 통해 개선할 수 있어야 하지만(Parry, 1996), 개별 컨설턴트의 역량에 어떤 영향이 있는지 세부적인 정보를 제공하지 않는 한계가 있다. 즉, 컨설팅 서비스

제공의 주체는 컨설턴트이지만, 컨설팅 서비스 전체나 기관 단위의 성과평가만 연구되어 컨설턴트 개별 차원에서 향상할 수 있는 시사점은 기존 연구에서 파악할 수 없다.

둘째, 개인의 수준이 정확히 어느 정도 수준인지 주관적 판단이 개입될 수 있다. 선행연구의 SERVQUAL 방법은 연구와 실무에서도 활용되고 있으나 정성적인 지표에 의존하거나 절대적 수치의 개념으로써 개별로 비교하여 벤치마킹의 요소로 활용될 수 없는 한계를 갖고 있다(Lee & Kim, 2014).

셋째, 컨설턴트의 평가모형이 복잡하여 실무적으로 활용되지 않고 있다. 선행연구의 서비스 평가과정은 단계가 복잡하고 주관적 판단의 개입으로 인한 평가모형이 달라질 수 있어 실무적으로 적용하는 것에 한계를 가질 수가 있다(진승후, 김완기, 2015).

따라서, 본 연구는 선행연구의 한계를 극복하기 위해 서비스 업종 단위의 측정이 아닌 컨설턴트 개인의 단위를 평가함과 동시에 상대적 비교 측정으로 연구자의 주관적 판단의 개입을 줄이고 컨설턴트의 평가모형이 단순하지만, 이론적이고 실무적인 시사점을 제공할 수 있도록 평가모형을 새롭게 구축하고자 한다.

2.3.3 DEA 개요

2.3.3.1 DEA의 개념

DEA는 효율성을 측정하는 방법으로 널리 알려져 있으나, 오늘날에는 생산성 측정, 성과평가, 효율성 평가, 운영 평가, 자원 배분, 개선 도출 등 다양하게 활용되는 기법이다. 본 연구에서는 컨설턴트의 역량 평가를 위해 DEA 기법을 채택하였으며, 본 장에서는 DEA 기법에 관한 이론적 내용을 검토하였다.

효율성을 측정하는 간단한 방법은 투입과 산출에 각각 하나의 변수만 입력하여 비율을 계산하는 것이다. 이때 효율 값은 절대적인 효율 값을 갖고 다른 효율 값을 백분율로 환산하여 비교하면 상대적인 효율 값을 얻을 수 있다. 그러나, 실무에서는 투입과 산출의 변수가 한 가지만 있는 것이 아니라, 다수의 투입과 산출변수로 구성된 복합적 상황이 대부분이다. 위에서 언급한 방법으로는 다수의 투입과 산출변수를 고려한 효율 값을 간단히 계산할 수 없다. 이러한 상황에서 DEA를 활용하면, 상대적인 효율 값을 쉽게 구해진다(이정동, 오동현, 2012).

일반적인 회귀분석에서 생산함수를 추정하려면, 잔차 분포에 대한 통계적 가정을 도입하지만, DEA는 통계적 가정을 하지 않는다. 왜냐하면, 주어진 자료만으로 효율성을 계산하기 때문이다. 그래서 DEA는 잔차에 대해 통계적 분포를 가정하지 않는 것이 큰 특징이다(이정동, 오동현, 2012).

또한, Cobb-Douglas 생산함수와 같이 생산함수를 가정하고 관측 자료를 토대로 모수를 추정하지만, DEA는 생산함수의 형태를 가정하지 않고 관측 자료를 토대로 투입과 산출의 관계를 비모수로 추정한다. 이런 점은 연구자의 주관적 판단에 따른 방법론적 설정의 오류를 피할 수 있는 DEA의 또 다른 특징이 된다(이정동, 오동현, 2012).

2.3.3.2 DEA의 기본모형

DEA 모형은 목적과 주어진 자료의 특성에 따라 여러 개로 개발되었다(이정동, 오동현, 2012). DEA 모형을 구분하기 위한 대표적인 기준은 총 4가지이다. 첫째, 투입과 산출의 관계가 불변규모수익 또는 가변규모수익인 경우, 둘째, 효율성의 측정 기준이 투입 또는 산출기준인 경우, 셋째, 효율 개선의 방향이 방사형 혹은 비방사형인 경우, 마지막으로, 물량자료나 가격자료를 추가로 활용하는 경우 등이 있다. 이 외에도 연구의 목적이나 자료에 따라 많은 모형을 선택하여 자료를 분석할 수 있다. DEA의 기본모형을 설계할 때, 첫째와 둘째 기준은 반드시 고려되어야 한다.

한편, DEA의 기본모형은 앞서 설명한 투입과 산출의 관계를 설명하는 불변규모수익과 가변규모수익이 있다. 불변규모수익 모형은 Charnes, Cooper, Rhodes(1978)가 제안한 모형으로 연구자의 앞 글자를 따서 지어진 CCR모형이라 한다, DEA 방법의 최초로 제시된 기본모형이다. CCR모형의 구조는 투입과 산출 자료로부터 생산가능집합을 구성하여 DMU마다 효율성 값(θ)이 구해지고, 이들 중 가장 좋은 DMU의 효율성 값은 1이며 생산변경이 필요한 DMU와 가장 좋은 효율을 나타내는 DMU까지 거리(λ)를 비효율성으로 간주한다(이정동, 오동현, 2012). 또한, 효율성 측정 기준 측면에서, 투입기준은 산출의 변화 없이 투입자원이 얼마나 조정되어야 하는지 비효율성 값을 계산한다. 역으로 산출기준은 산출의 변화에 관심이 있는 것을 말한다. 특히, 한정된 자원을 토대로 최대의 산출을 내야 하는 민간기업은 산출기준 DEA 모형을 주로 사용한다. 예를 들어, 다수의 서비스 지점 성과나 효율성을 평가하는 가정하에, 주어진 인력수, 매장 넓이, 임대료, 재고만으로 매출이나 영업이익을 내야 한다면, 주어진 투입자원으로 최대의 효율성을 나타내는 서비스 지점 대비 효율이 떨어진 서비스 지점의 산출은 얼마나 부족한지 상대적 성과를 평가할 수 있다. 물론, 비용 절감과 같은 목적일 경우, 민간기업의 성과평가는 투입기준 DEA 모형을 활용할 수도 있다.

한편, 생산가능집합이 불변규모수익 가정을 만족하지 않을 때, 이를 개선한 가변규모수익 모형을 사용해야 한다. 예를 들어, 투입자원 1이라는 값이

산출의 영향에 1로 작용하지 않는 것을 말한다. 이 경우, 가변규모수익 모형을 적용한다. 가변규모수익 모형은 Banker, Charnes, Cooper(1984)가 CCR 모형의 단점을 보완하여 만들었으며, 이 연구자들의 앞 글자를 따서 BCC모형이라 한다.

산출기준 CCR모형과 BCC모형의 기본가정식은 다음의 [식 2-1]과 같다.

[식 2-1] DEA 산출기준 CCR모형(1)과 BCC모형(2)의 기본가정식

(1)

$$\begin{aligned} \theta^{k*} &= \max_{\theta, \lambda} \theta^k \\ x_m^k &\geq \sum_{j=1}^J x_m^j \lambda^j \quad (m = 1, 2, \dots, M); \\ \theta^k y_n^k &\leq \sum_{j=1}^J y_n^j \lambda^j \quad (n = 1, 2, \dots, N); \\ \lambda^j &\geq 0 \quad (j = 1, 2, \dots, J) \end{aligned}$$

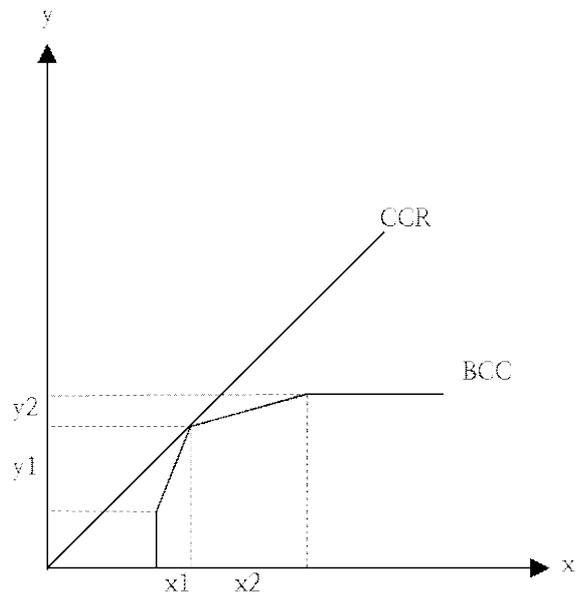
(2)

$$\begin{aligned} \theta^{k*} &= \max_{\theta, \lambda} \theta^k \\ x_m^k &\geq \sum_{j=1}^J x_m^j \lambda^j \quad (m = 1, 2, \dots, M); \\ \theta^k y_n^k &\leq \sum_{j=1}^J y_n^j \lambda^j \quad (n = 1, 2, \dots, N); \\ \sum_{j=1}^J \lambda^j &= 1; \\ \lambda^j &\geq 0 \quad (j = 1, 2, \dots, J) \end{aligned}$$

기본가정식에서 표현된 것같이 개별 컨설턴트의 투입(x_m)과 산출(y_n)의 비율로 성과 측정된 효율 값 θ 의 관계로 나타낼 수 있다. 그리고 DEA는 특정 k번째 컨설턴트에 대한 λ 값을 도출하여 벤치마킹 또는 개선할 거리, 그리고

그 대상의 정보를 제공한다. 따라서, 본 기본가정식은 컨설턴트의 효율성이 개별적으로 나타낼 수 있고 최대 효율성인 DMU에 비효율인 컨설턴트가 얼마나 개선해야 하는지, 누구를 벤치마킹의 대상으로 해야 하는지 그 정보를 도출할 수 있다.

개별 컨설턴트의 서비스 성과평가를 측정하기 위한 모형으로 산출기준 CCR모형과 BCC모형을 중심으로 분석하고자 한다. CCR모형과 BCC모형의 측정값을 비교하면 다음과 같은 특성을 파악할 수 있다. BCC모형은 생산가능집합의 그래프 구성이 볼록성을 나타낸다. 이러한 특성으로 BCC모형의 효율성 값은 불변규모수익의 직선형 그래프를 떠는 CCR모형보다 더 높은 결과를 도출한다. BCC모형의 볼록성 구간으로 인해 불변규모수익까지 비효율 거리가 발생 되고, 비효율성 거리는 규모에 따른 비효율성인지 확인할 수 있다. 이러한 비효율성 구간은 두 가지를 파악할 수 있는데, 볼록성의 구간에 따라 규모의 경제성(IRS)와 규모의 불경제성(DRS)이 파악된다. 이것을 분석하는 가장 중요한 이유는 자원의 조정하는데 가장 적합한 상황의 의사결정을 할 수 있기 때문이다. [그림 2-2]는 CCR모형과 BCC모형의 비교를 나타낸 것이다. BCC모형의 볼록성 그래프와 CCR모형의 직선 그래프에서 x_1 내에 있는 DMU들은 y_1 과 같이 적은 투입으로도 많은 산출을 낼 수 있는 반면에, x_2 내에 있는 DMU들은 y_2 와 같이 많은 투입이 있어도 산출의 효과가 매우 적기 때문에, 규모의 경제성과 규모의 불경제성을 파악하는 것은 DEA의 중요한 분석 중 하나이다.



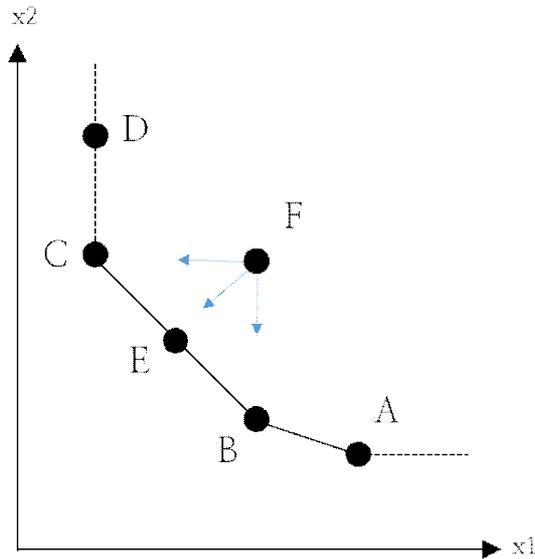
[그림 2-2] CCR모형과 BCC모형의 비교

2.3.3.3 DEA의 결과 해석과 비효율성 개선 방법

DEA 측정 결과, DMU는 효율 상태와 비효율 상태로 나타난다. 효율 상태의 DMU는 강효율 상태와 약효율 상태로 구분되는데, 강효율 상태의 DMU는 투입과 산출을 줄이거나 늘릴 수 없는 상태를 말하고, 약효율 상태의 DMU는 효율 상태에 있어도 투입과 산출의 조정이 가능하다.

예를 들어, 다음의 [그림 2-3]은 강효율과 약효율의 상태를 도식화한 그림이다.

그림에서 F를 제외한 모든 점은 효율 상태에 있지만, D점은 약효율 상태에 있다. x1의 투입은 늘어나지 않으면서, x2의 투입은 C점까지 줄여도 동일 상태에 있다. 한편, A점 오른쪽의 점선에 DMU가 존재한다면, 이 또한 약효율 상태로 x1의 투입은 여유분으로 줄일 수 있다.



[그림 2-3] 강효율과 약효율 (2투입-1산출, 투입기준 BCC모형)

한편, F점은 생산가능집합에 속한 DMU로 효율적인 점 B, C, E로부터 떨어져 있는 비효율 DMU이다. F점은 투입자원 x1과 x2를 적절하게 줄여 효율을 개선해야 한다. 이때 줄여진 값(λ)은 F의 위치에 따라 B, C, E를 벤치마

킹하는 값이 된다. 예를 들어, 기업은 다양한 프로젝트를 동시다발적으로 진행한 이후 프로젝트에 대한 성과를 평가하는데, 대부분 재무적 성과인 매출과 영업이익의 측면만을 고려한다. 하지만, 상대적 효율성 평가는 매출과 영업이익뿐 아니라 투입된 자원이 효율적으로 활용되었는지 살핀다. 이때, 프로젝트별 투입된 인원, 투자비, 설비 등의 요소가 반영되는 것이다. 만약, 프로젝트의 효율성 평가는 매출과 영업이익이 좋았더라도 한정된 인원을 적정하게 배분하여 투입했는지 확인하는 것이며, 투입을 조정하는 방안도 동시에 도출된다. 이처럼 상대적 효율성 평가는 효율성 측정뿐 아니라 성과평가로도 활용된다(이정동, 오동현, 2012).

따라서, 본 연구에서 디지털 전환 컨설턴트의 평가는 첫째, 태도 요소를 가장 효율적으로 사용하는 컨설턴트와 비효율의 컨설턴트를 도출하는 것이다. 둘째, 태도 요소의 활용이 비효율적인 컨설턴트가 얼마나 개선해야 하는지와 누구를 벤치마킹해야 하는지 정보를 얻는 것이다. 셋째, 규모수익을 분석하여 투입과 산출을 조정하는데 적절한 의사결정 정보를 얻는 것이다. 넷째, 실무적으로 활용하도록 실질적 개선 목표치를 제공하는 것이다.

2.3.3.3 DEA를 활용한 통계적 분석 방법

DEA는 통계적 가정 없이 주어진 자료를 계산하고 분석 절차가 간단하며 연구자의 주관적 판단이 들어가지 않는 점에서 장점이 있다(이정동, 오동현, 2012). 하지만, 통계적 개념의 배제는 많은 학자가 문제라고 꾸준히 제기되었기 때문에, 1970년대 이래로 DEA의 다양한 응용 분석방법론이 나오기 시작하였다. 이 중 하나로 부트스트랩 방법은 통계적 개념에 접근한 노력이라 할 수 있다. Simar(1992)는 단순히 계산된 효율 값이 아닌, 효율 값이 신뢰구간의 추정도 제시될 수 있다는 것을 연구를 통해 보여주었다(Simar & Wilson, 2000). 예를 들어, 컨설턴트의 개별 효율 값이 확보된 자료를 통해 도출되었다면, 효율 값은 단순히 계산된 값으로만 존재하는 것이 아니라, 부트스트랩 분석 방법을 통해 신뢰구간을 확보할 수 있다는 이론이다.

본 연구는 DEA를 통한 개별 컨설턴트의 성과 측정을 시도하지만, 단순히 계산된 것에 그치지 않고 성과 측정값이 신뢰구간에 의한 추정값을 도출하여 성과 측정값의 변화를 비교해 보고자 한다.

2.3.4 DEA의 변수 활용에 관한 이론적 배경

DEA는 투입과 산출변수를 선정하는 것이 매우 중요하다. 연구목적에 따라 사용되는 변수를 변경될 수 있으며, 변경되었을 때 DEA 측정값은 그 이전과는 다른 환경으로, 측정된 값은 직접적으로 비교할 수 없기 때문이다. 이러한 상황을 고려하여, 컨설팅 연구에서 활용하는 변수를 검토하여 선정하고자 한다.

컨설팅의 선행연구에서 살펴본 바와 같이, 고객의 성과에 직접적으로 영향을 끼치는 것은 컨설턴트의 역량인 것으로 밝혀졌다. 국내 컨설팅 학문이 도입되면서부터 오늘날까지 컨설턴트의 역량에 관한 연구는 지속되고 있다. 고객의 성과는 고객 만족, 컨설팅 성과, 고객의 경영성과, 서비스 품질 등이며, 이러한 요인에는 컨설턴트의 역량이 영향을 끼치는 것이다.

본 연구는 컨설턴트의 역량 요소 중 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 활용할 것이며, 특히 투입의 구성 요소는 본 연구를 통해 개발한 태도 요소를 선정하였다. 디지털 전환 컨설턴트의 태도와 고객의 성과 관계로 구성된 성과 평가 값은 비효율 상태의 DMU가 어떤 태도를 얼마만큼 개선하고 누구를 벤치마킹할 것인지 이론적이며 실무적 시사점 가져다줄 수 있을 것이다.

한편, 고객의 성과인 산출변수의 선정은 컨설팅 연구에서 활용된 종속 변수의 형태를 먼저 살펴보기로 한다. 주로 활용된 종속 변수는 [표 2-9]와 같이 정리하였다.

[표 2-9] 컨설팅 연구의 종속 변수에 관한 선행연구

종속 변수	구성항목	질의 사항	연구자
컨설팅 성과	효율성	1. 기간 준수 2. 예산 내 수행 여부	장영(1997)
	효과성	1. 문제 해결 정도 2. 프로젝트 달성 정도 3. 실제 활용 정도 4. 기여 정도	장영(1997)

		<ul style="list-style-type: none"> 5. 의사결정능력/업무수행 향상 정도 6. 유사 프로젝트 해결 능력 보유 정도 7. 전반적인 수행 결과의 성공 여부 	
	성과	<ul style="list-style-type: none"> 1. 경영 문제 해결 2. 컨설팅에 의한 의사결정 능력 향상 3. 컨설팅에 의한 고객 만족도 향상 4. 기업인지도 향상 5. 비용 또는 원가절감 6. 컨설팅에 의한 업무 프로세스의 소요 시간 단축 7. 업무협력과 연계도 향상 	<p>장영(1997) 윤성환(2008)</p>
고객 만족	만족도	<ul style="list-style-type: none"> 1. 전반적인 만족도 2. 목적 충족 정도 3. 효과성 4. 비용 대비 만족도 5. 약속이행 여부 	<p>최명규(2013) 채준원(2011) 류재희(2017)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> 1. 선택에 대한 만족 2. 서비스 품질에 대한 만족 3. 태도에 대한 만족 4. 기대치에 대한 만족 	<p>Anderson et al.(1994) Christy&Matthew(2000) Oliver(1999) 이유재(2004) 임용빈(2001) 정길상(2009)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> 1. 컨설팅 서비스 만족 여부 2. 컨설팅 산출물 활용 의지 및 활용 여부 	<p>Cronin et al.(2000)</p>
경영성과	재무적	<ul style="list-style-type: none"> 1. 매출액 증가 2. 부채비율 감소 3. 영업이익 증가 	<p>전기수, 이철규, 이동명(2009) 류재희(2017)</p>

		4. 자금조달 5. 현금흐름 개선	
	비재무적	1. 고객 만족 증가 2. 신규고객 증가 3. 브랜드 인지도 증가 4. 업무 효율성 향상 5. 의사소통 원활	전기수, 이철규, 이동명(2009) 류재희(2017)
활용도	활용 정도	1. 업무반영 의지 2. 즉각적인 업무 반영 정도 3. 장기적 업무 반영 정도 4. 반영을 위한 직원 교육 정도 5. 실제 업무 활용 정도	최명규(2013) 채준원(2011) 류재희(2017)
재구매 의도	재계약	재계약 희망 정도	이창호 외(2006) 정소진(2007) 신흥철(2011)

출처: 최영석(2012), 박호란(2015), 김정민(2015), 정기준(2019)의 연구에서 연구자가 재구성

선행연구를 살펴보면, ‘컨설팅 성과’, ‘고객 만족’, ‘경영성과’, ‘컨설팅 활용도’, ‘재구매 의도’로 압축된다. 이 중에서 산출변수의 선정이 필요한데, 디지털 전환 컨설팅의 특징을 통한 선정이 필요해 보인다. 먼저, 컨설팅은 고객의 중간재로 활용되는 것이 특징이고(Nachum, 1999), 디지털 전환 컨설팅의 범위나 산출물의 형태로 인해 그 결과를 증명하는 것은 매우 어려워 기존의 컨설팅과는 또 다른 특징이 된다(Wijayawardhana & Kokina, 2021). 이런 다양한 조건을 충족하는 변수는 ‘고객 만족’이 가장 적합하여, ‘고객 만족’을 산출변수로 선정하였다.

첫째, 고객 만족은 컨설팅 성과를 충족시킬 수 있다.

둘째, 고객 만족은 경영성과의 비재무적 측면을 충족한다.

셋째, 고객 만족은 고객이 컨설팅의 산출물을 활용하고자 하는 의지도 반영한다.

이런 점에서 본 연구는 Cronin Jr, Brady, Hult(2000)가 제시한 고객 만족을 산출변수로 채택하였다.

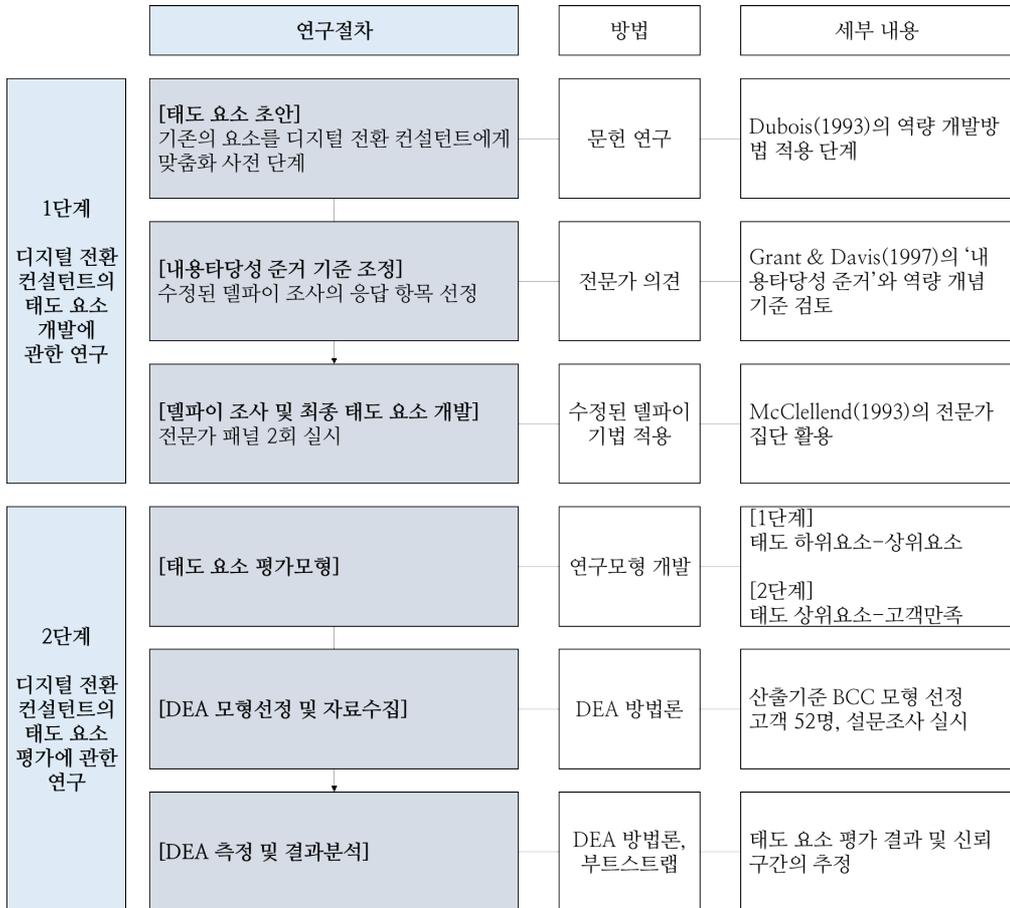
Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구 프레임워크

본 연구는 역량 모델링 개발 방법론을 활용하여 태도 요소를 개발하는 것이다. 역량 모델링 개발 방법은 McClelland(1973)의 준거집단을 활용한 방법, Dubois(1993)의 일반모델 맞춤형 방법, 그리고 Spencer와 Spencer(1993)의 전문가 집단을 활용한 단축형 방법 등이 있다(지상준, 김정렬, 유연우, 2023). 이 중 가장 많이 활용되고 있는 역량 개발 방법은 Spencer와 Spencer(1993)의 역량 모델링이며, 이 모델링은 적은 수의 전문가 집단을 이용하기 때문에, 시간과 비용을 절약할 수 있어 많이 활용되고 있다. 또한, 디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설팅 연구의 확장이라는 점에서 Dubois(1993)의 일반모델 맞춤형 방법을 동시에 채택하였다(지상준, 김정렬, 유연우, 2023).

한편, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가는 DEA 방법론을 채택하였다. DEA 방법으로 도출된 효율 값은 개별 컨설턴트인 DMU의 성과로 본다. 또한, 컨설턴트의 평가 결과를 토대로 개선 방법과 통계적 응용 분석을 하고자 한다.

다음의 [그림 3-1]은 디지털 전환 컨설턴트 태도 요소 개발에 관한 연구와 평가에 관한 연구에 관한 전체적인 연구 흐름을 보여준다.

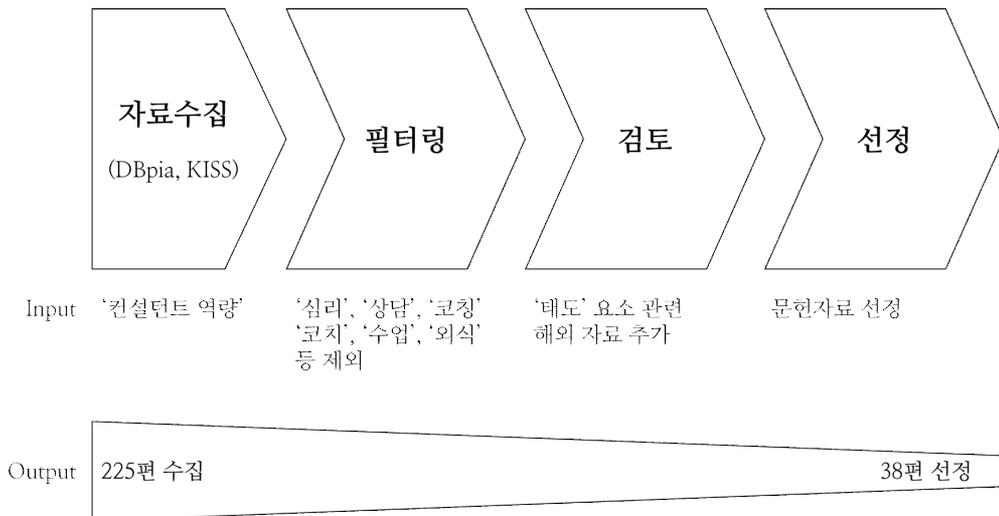


[그림 3-1] 연구의 흐름도

3.2 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발

3.2.1 태도 요소 초안

Dubois(1993)의 일반모델 맞춤화 방식은 기존에 개발된 모델에서 현재 상황에 맞게 조정하는 것이다. 이 방법의 적용은 컨설팅 문헌자료의 수집 과정으로부터 시작된다. 컨설팅 문헌자료를 수집하기 위해 수집 과정에 기준을 세운 후 태도 요소를 도출하였다. 문헌자료의 수집 과정은 [그림 3-2]와 같다.



[그림 3-2] 문헌자료의 수집 과정

컨설팅 문헌자료를 얻기 위한 첫 번째 단계는 '컨설턴트' 및 '컨설턴트 역량'의 키워드를 선정하여 이에 관련된 문헌을 학술 DB로부터 수집하는 것이다. 두 번째는 범위를 압축시켰다. 컨설팅이나 컨설턴트 용어를 사용하는 분야가 많아 범위를 한정시키기 위해(Butler, 2012) '심리', '상담', '코칭', '코치', '수업', '외식' 등의 용어가 들어간 문헌은 일일이 검수하여 배제하도록 하였다. 최근 교육기관은 교육 인증받아야 하는 경우가 있어 정부로부터 인증을 원활하게 받기 위한 교육 관련 인증 컨설턴트를 고용하는 경우가 있다. 또

한, 최근 요식업의 솔루션이나 프랜차이즈 유통의 활성화 등으로 ‘외식’과 관련된 컨설턴트 용어가 발견되기도 한다. 하지만, 이렇게 나열된 컨설턴트는 경영컨설팅이나 IT컨설팅 분야와 직접적인 관련성이 떨어져 이런 키워드가 포함된 문헌자료는 제외하였다. 이들을 제외한 문헌자료 중에서 ‘역량’과 ‘태도’ 요소를 포함하고 있는 연구를 대상으로 수집하였다. 이렇게 수집된 자료는 총 38편이며, 수집된 자료를 활용하여 컨설턴트의 태도에 관한 개념을 정의하고, 태도 요소의 틀을 구성하였다(지상준, 유연우, 2022).

또한, 선정된 자료로부터 태도 요소 초안을 도출한 방법은 다음의 절차와 같이 진행하였다.

첫째, 문헌자료의 연구자별 연구주제와 활용된 변수는 무엇인지 파악하는 것이다. 본 연구의 목적은 태도 요소를 개발하는 것으로 태도 요소의 포함 여부는 중요한 요소이기도 하다.

둘째, 태도 요소의 정리가 필요하다. 연구자가 활용한 태도 요소의 용어는 인용한 용어를 그대로 활용하는 경우가 있지만, 연구목적에 따라 병합이나 삭제, 수정의 과정이 있어 명확한 조작적 정의를 위해 태도 요소의 재정리를 진행하였다.

3.2.2 내용타당성 준거 기준

수정된 델파이 조사는 연구자가 구조화된 질문을 미리 준비하여 전문가 집단의 응답받아 연구자의 개념 등의 타당성을 검증하는 기법으로 전통적인 델파이 조사에서 발전된 기법이다(Murray & Hammons, 1995). 연구자가 구조화된 질문을 구성하기 위해서는 개념적으로 내용타당성이 있는지 준거 기준이 필요하다.

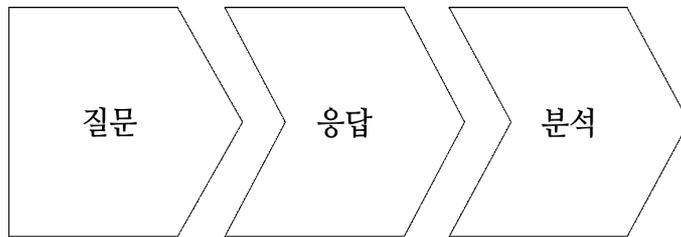
본 연구에서는 Grant와 Davis(1997)가 제시한 내용타당성의 준거 기준을 활용한 타당성 검증이 수행되었다. Grant와 Davis(1997)의 내용타당성 준거 기준 요소는 대표성, 명확성, 포괄성으로 구성되어 있다. 대표성은 질문의 측정영역이 얼마나 적절히 반영하고 대표하는가를 의미하고, 명확성은 질문 항목이 얼마나 명확하게 서술되어 있는가를 의미한다(Grant, Davis, 1997). 마지막으로 포괄성은 질문 항목에서 측정하는 영역의 차원들을 포괄하는가로 나타낸다(Grant, Davis, 1997).

컨설턴트의 역량에 관한 선행연구를 통해, 내용타당성의 준거 기준이 추가되어야 할 필요성을 얻었다. Parry(1996)는 역량은 측정할 수 있으며, 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있다고 정의하였으며, Parry(1998)의 역량에 관한 후속 연구에서 역량 모델링 개발에 관한 연구에서 실무자들이 역량의 개념을 잘 모른다는 것과 이 개념에 따라 역량 모델 개발이 되지 않고 있다는 주장이 확인되었다. 역량 모델링을 개발할 때 심리학적 요소를 포함할 수 있고, 개념적으로 혼동할 수 있으므로(Parry, 1998; 박용호, 2018) 본 연구는 ‘개발가능성’에 관한 준거 기준이 포함되어야 할 것으로 판단한다. 새로운 준거 기준을 포함하는 것은 기존 연구에서 발전된 측면은 있지만, 타당성에 있어 문제 제기가 될 수 있다. 이에 외부 전문가에게 ‘개발가능성’이 준거 기준에 포함될 수 있을지 그 타당성을 확보하기로 하였다.

[표 3-1]은 ‘개발가능성’을 내용타당성 준거 기준으로 활용할 수 있을지 평가해줄 외부 전문가 목록이다. 또한, 내용타당성 준거 기준의 조정방식은 사전에 구조화된 질문으로 리커트 5점 척도의 설문 응답의 과정을 거치도록 구성하였다.

[표 3-1] 내용타당성 준거 기준 조정 : 전문가 의견 대상자 목록

구분	소속	직급	경력
1	4년제 사립대학교 경영학과(인사)	교수(박사)	18년
2	4년제 국립대학교 산업공학	교수(박사)	15년
3	경영컨설턴트 및 전문대학 경영학과	겸임교수(박사)	22년
4	IT 계열 대기업 HR	팀장(학사)	20년
5	핀테크 금융계열 대기업 개발팀	팀장(석사)	18년



[연구 내용] 심리학적 요소 제시 ‘개발가능성’에 대한 의견 리커트 5점 척도 평균 4.00이상
표준편차 1.00미만 기준
(Williams & Webb, 1994;
이영란, 2019; 주수현, 2019)

[그림 3-3] 내용타당성 준거 기준 조정 : 전문가의 의견수렴 과정

3.2.3 수정된 델파이 방법 조사 설계

3.2.3.1 수정된 델파이 조사의 응답 기준 설정

수정된 델파이 조사는 구조화된 설문지를 사전에 준비하여 총 2회차로 구성되었다. 조사의 응답 척도는 리커트 5점 척도로 설정하였고, 전문가 집단의 합의된 수준은 응답 평균 3.75 이상 또는 표준편차 1.00 미만(Williams & Webb, 1994)으로 설정하는 경우가 있고, 이영란(2019)과 주수현(2019)은 응답 평균 4.00 이상을 제안하기도 한다. 한편, 내용타당성은 CVR(Content Validity Ratio) 값이 활용되기도 하며, 이 값은 전문가 집단의 규모에 따라 기준이 정해져 있어 기준값을 충족하면, 의견이 수렴된 것으로 간주한다(Lawshe, 1975). CVR 값은 전문가 집단의 규모에 대비하여 전문가 집단의 긍정 응답(리커트 5점 기준으로 4점과 5점) 수를 기반으로 계산된다. 이에 관한 계산식과 전문가 집단의 규모별 CVR 값은 다음의 [식 3-1]과 [표 3-2]와 같다.

[식 3-1] CVR 계산식 (출처: Lawshe(1975)의 연구에서 인용)

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}$$

n_e : 4점과 5점을 선택한 전문가 집단의 수
 N : 전문가 집단의 수

[표 3-2] 전문가 집단의 규모별 CVR 값 기준

전문가 규모	최소 값 (p<.05)
5	.99
6	.99
7	.99
8	.75
9	.78
10	.62
11	.59
12	.56
13	.54
14	.51
15	.49
20	.42
25	.37
30	.33
35	.31
40	.29

출처: Lawshe(1975)의 연구에서 인용

또한, CVR 이외에도 델파이 방법 시 전문가의 의견 합의를 통계적으로 검증할 수 있는 측정지표는 수렴도, 합의도, 안정도, 일치도 등이 있다(Turoff & Linstone, 2002). 본 연구는 높은 수준의 합의를 내기 위한 기준으로 평균 4.0 이상, 표준편차 1.00 미만, CVR, 합의도, 수렴도, 안정도를 충족하는 것으로 하였다. CVR 값은 Lawshe(1975)의 기준에 따라 전문가 집단이 10명일 때, 최소 0.62 이상의 값으로 하였다.

3.2.3.2 수정된 델파이 조사 대상자 선정

한편, 델파이 조사에 있어 중요한 것 중 하나는 전문가 집단의 선정이다. 델파이 방법은 그 분야의 지식보다 판단과 의견, 그리고 집단의 수용된 합의를 하는 과정이므로 3가지 필수 조건을 갖춰야 한다(김영민, 2017). 전문가 집단에 참여한 전문가는 제한된 시간 내 응답해야 하고, 의사소통이 서면으로 진행됨에 따라 참여자는 의견을 명료하게 제시할 수 있어야 하며, 무엇보다 참여도를 높이기 위해 적극적인 자세가 필요하다(김영민, 2017).

이에 본 연구는 원활한 델파이 조사를 위해 전문가 집단의 선정기준을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 디지털 전환 컨설팅에 관련하여 충분한 경험을 보유해야 한다.

둘째, 경영 혹은 IT컨설팅 경험을 보유하여 디지털 전환 컨설팅에 관해 비교 대상의 관점으로 명확한 의견을 제시해야 한다.

셋째, 경영 혹은 IT컨설팅을 직접 경험하지 않았더라도 디지털 전환 분야에 관하여 전문적인 견해를 제시할 수 있는 경력이나 자격을 갖춰야 한다.

위의 세 가지 기준 중 하나 이상의 기준을 충족할 때, 디지털 전환 컨설팅 현장에 대한 이해와 경험이 있고 조사를 위한 전문가 집단으로 적절하다고 판단하였다. 또한, 조사에 앞서 전문가 집단의 기준을 충족하더라도 3가지 필수 요건 사항에 관해 미리 안내하여 조사의 품질이 높아지도록 하였다.

델파이 방법은 높은 신뢰도와 오류의 감소를 위해 전문가 집단수가 충분히 고려되어야 한다. 전문가 집단수가 많을 경우, 신뢰도와 오류가 감소하겠지만 응답의 회수가 지연되고 전문가의 확보에도 어려움이 따른다. 이에 Cochran(1983)은 적어도 10명은 되어야 한다고 주장하였고, Delbecq, Van de Ven, Gustafson(1975)은 30명은 넘어야 한다고 주장한다. 또한, Rowe와 Wright(2001)는 시간과 비용과 타당성을 고려하여 5명에서 20명 사이를 권한다. 이에 본 연구는 선행연구자의 의견을 참고하여 전문가 집단을 10명으로 선정하여 델파이 조사를 시행하였다. [표 3-3]은 수정된 델파이 조사에 참여한 전문가 집단 대상자 목록과 속성을 정리한 것이며, 전문가 집단의 선정

기준을 모두 충족하였다.

[표 3-3] 수정된 델파이 조사 대상자 목록과 속성

패널	전문영역	연령대	경력	학력/자격	선정기준 충족
1	경영컨설턴트 및 물류/영업 분야 디지털 전환 컨설팅	40대	19년	학사 / 물류관리사	기준 1, 2
2	IT 컨설턴트 및 디지털 전환 사업전략	40대	18년	학사	기준 1, 3
3	경영컨설턴트 및 스마트팩토리 진단, 컨설팅	40대	21년	학사 / 기술사	기준 1, 2, 3
4	경영컨설턴트 및 스마트팩토리 진단, 컨설팅	50대	28년	석사 / 기술사	기준 1, 2, 3
5	IT 컨설턴트 및 회계 / ERP 클라우드 등 컨설팅	30대	15년	석사 / 정보관리사	기준 1, 3
6	경영컨설턴트 및 글로벌 SCM 디지털 전환 컨설팅	30대	14년	학사	기준 1, 2
7	ICT 디지털전환 정책 기획	30대	15년	박사	기준 1, 3
8	IT 컨설턴트 및 IT S/W 기획 및 개발	40대	19년	학사	기준 1, 3
9	IT 컨설턴트 및 금융서비스 디지털 전환 컨설팅	40대	17년	박사과정	기준 1, 3
10	IT 인증 컨설턴트 및 회계감사 S/W 디지털 전환 컨설팅	40대	21년	석사 / 행정사	기준 1, 3

3.2.3.3 수정된 델파이 조사 진행 과정

수정된 델파이 조사는 총 2회에 걸쳐 실시하였다. 1차는 전문가 집단 의견을 확인하는 과정을 거쳤고 2차는 전문가 집단의 합의 도출 과정이다.

1차 델파이 조사의 설문 항목은 태도 요소 각 항목에 대하여 내용타당성 준거 기준 중에 ‘대표성’과 ‘명확성’, 그리고 항목별 전문가의 개인적 의견을 서술하도록 구성하였다. 내용타당성 준거 기준을 ‘대표성’과 ‘명확성’만 선정한 이유는 태도 요소의 초안이 태도 요소의 상위 개념과 하위 개념으로 나뉘지 않고 단순히 나열된 형태를 띠고 있으므로 ‘포괄성’에 대해 질문하는 것은 부적절하고 의미가 없는 준거 기준이라 판단하여 1차 조사에서는 제외하였다. 또한, ‘개발가능성’ 준거 기준 항목은 내용타당성 준거 기준으로 활용된 사례가 없기에, 객관적 척도를 사용하는 것보다 전문가 의견이 더 타당하여 서술로 작성해달라고 당부하였다.

2차 델파이 조사는 1차 델파이 조사 결과의 통계치와 태도 요소의 상위와 하위 개념의 구성, 병합 과정, 삭제 등 조정된 정보를 제공하였고 각 항목에 대하여 내용타당성 준거 기준 중 ‘포괄성’과 ‘개발가능성’, 그리고 전문가의 개인 의견을 서술하도록 구성하였다. ‘대표성’과 ‘명확성’의 내용타당성 준거 기준이 이미 1차 델파이 조사에서 검증되었기 때문에, 2차 델파이 조사에서는 포함하지 않았다. 대신, ‘개발가능성’을 전문가의 서술적 의견이 아닌 객관적 내용타당성의 준거 기준으로 사용하였다. [표 3-4]와 [표 3-5]는 자료수집 내용과 조사 도구를 나타낸 것이고, 조사 도구에 관한 설문지는 [부록]에 수록되었다.

[표 3-4] 수정된 델파이 조사 자료수집

회차	조사 기간	조사방법
1	2022년 9월 15일 ~ 9월 24일	온라인 설문 도구(URL), 메신저 및 유선
2	2022년 11월 3일 ~ 12월 1일	

[표 3-5] 수정된 델파이 조사 도구

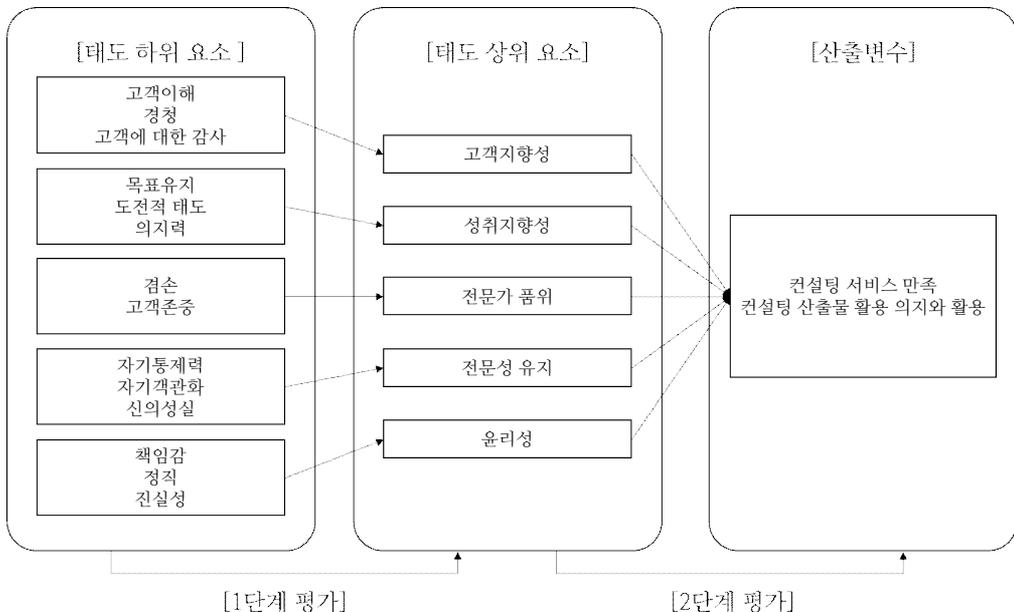
회차	조사 내용	문항수
1	태도 요소의 정의, 내용타당성 준거 기준의 정의 수정·통합·세분화·개발가능성 등 주관적 의견	74개
2	1차 조사 결과와 통계치, 내용타당성 준거 기준 정의, 주관적 의견	13개

3.3 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가모형 개발

3.3.1 평가모형 구축

컨설팅 분야, 서비스 분야, 전문 서비스 등의 선행연구에서 살펴본 바와 같이, 컨설턴트의 성과평가 중 컨설턴트 개별적인 관점에서 진행된 연구는 아직 시도되지 않았다. 개별 컨설턴트의 성과평가에 관한 연구는 처음 시도되지만, 다른 분야에서는 이미 DEA를 활용하여 은행 대출상담사의 서비스 평가를 하는 등 개별 인원을 대상으로 서비스의 성과평가 연구가 진행되었다(최장기, 김경택, 서재준, 2017). 본 연구를 통해, 개별의 관점에서 컨설턴트의 성과평가 연구는 컨설팅 학문에서도 유의미한 결과를 얻게 될 것이다.

DEA를 활용한 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가를 위한 연구 모형은 다음의 [그림 3-4]와 같다.



[그림 3-4] 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가모형

평가모형은 총 2단계 평가단계로 구성된다. 이 같은 2단계 평가모형은 주로 R&BD 프로젝트나 공공 R&D 프로그램과 같은 지식서비스에 활용되나 본 연구도 지식서비스에 속하기에 2단계 평가모형을 채택하였다(전익진, 2017).

1단계 평가는 컨설턴트가 보유한 태도의 하위요소와 상위요소의 관계를 평가하는 것으로 구성한다. 태도 하위 요소는 고객이 바라보는 시점에서 상위 요소에 얼마나 영향을 주는지, 어떤 태도의 하위 요소가 부족하며 개선할 것은 무엇인지 측정하는 것이다.

2단계 평가는 고객이 컨설턴트의 태도를 가장 직관적으로 평가할 수 있는 단계이다. 컨설턴트의 상위 태도는 고객이 컨설턴트를 볼 때, 가장 먼저 확인하는 요소이며, 이 단계는 고객의 관점에서 상위 태도 요소의 개선할 점을 파악하는 데 활용된다.

1단계와 2단계 평가는 모든 태도 요소의 개선할 방향과 벤치마킹 요소의 정보를 제공하며, 이는 기존의 역량과 성과의 관계 측면에서만 밝혀낸 연구와는 차별점을 가질 수 있다.

평가모형의 변수는 본 연구에서 개발한 태도 하위 요소 14개, 태도 상위 요소 5개와 Cronin Jr, Brady, Hult(2000)의 산출변수 2개를 활용하였다. DEA 분석 프로세스에 따라 측정된 개별 컨설턴트의 효율성 값은 0과 1 사이로 나타난다.

3.3.2 자료수집

DEA 기법을 활용할 때, 자료수집은 몇 가지 문제를 고려해야 한다 (Dyson, Allen, Camanh, Podinovski, Sarrico & Shale, 2001).

첫째, 분석 대상은 동질성이어야 한다. DEA는 특정 시점의 DMU를 분석 대상으로 하기에, 분석 대상은 활동 목적, 활동 범위, 투입과 산출, 환경의 측면으로 보았을 때 같아야 한다. 본 연구는 디지털 전환 컨설턴트의 역량을 평가하는 것이므로, 디지털 전환 컨설팅의 경험이 있는 고객을 대상으로 자료를 수집하였다. 또한, 디지털 전환 컨설턴트로부터 자료를 수집하는 것이 아닌, 고객을 대상으로 자료를 수집하는 이유는 컨설턴트는 고객 만족에 대해 평가를 할 수 없고, 자신에 대한 태도를 정확하게 보고할 의지와 능력이 충족되지 않으며, 자신을 평가하는 것은 객관적인 평가가 될 수 없기 때문이다 (Krosnick, Judd & Wittenbrink, 2005; Schwarz, 2008). 또한, 역량 평가를 전문가로부터 수집하지 않은 것은 산출변수의 고객 만족에 대한 평가를 전문가가 직접 하기란 물리적으로 어려움이 따르며, 실제 컨설팅의 결과물을 활용하거나 컨설팅 과정에 참여한 고객이 컨설턴트의 역량과 고객 만족 평가를 할 수 있기 때문이다.

둘째, DMU의 개수는 충분히 확보되어야 한다. 가령, DMU의 개수가 적다면, 측정된 값은 변별력의 문제를 발생시킨다. 가령, 너무 적은 DMU로 측정하면 측정값은 1에 가깝거나 대부분 1로 나타난다. 이 문제에 대해 Dyson, Allen, Camanh, Podinovski, Sarrico, Shale(2001)은 투입과 산출 항목의 개수를 각각 m , n 이라고 했을 때, $2\sim 3 \times (m \times n)$ 로 DMU를 확보할 것을 제안한다. 즉, 본 연구는 2단계 성과평가 모형의 투입 개수가 5개, 출력 개수가 2개이므로 20~30개 이상의 DMU가 적정하다고 판단하여 기준보다 많은 52개를 수집하였다. 반대로, 변수의 선정을 과도하게 설정하게 되면, DMU 확보에 어려움을 겪게 될 수 있으므로 적정한 변수의 선정과 충분한 DMU 확보가 고려되어야 한다.

셋째, 투입 혹은 산출변수 간의 높은 상관관계에도 DEA는 문제로 판단하지 않는다. 계량경제학에서 독립변수의 상관관계는 통계적 유의성을 떨어뜨리

는 요인 중 하나로 연구 모형에 영향을 준다. 만약 상관관계가 크다면, 다변량 분석을 통해 변수를 배제하거나 다른 변수로 대체하는 등의 조치가 필요하나, DEA는 통계적 가정을 하지 않기 때문에 문제 되지 않는다. 다만, 높은 상관관계는 측정 결과나 벤치마크 분석 등에서 변별력의 문제를 일으킬 수 있어 유사한 개념의 변수는 통합하기도 한다. 본 연구는 투입변수가 5개로, 내용타당성의 ‘대표성’, ‘명확성’을 준거 기준에 따라 타당성 검증을 했기 때문에 모든 변수를 활용하는 것으로 하였다.

다음의 [표 3-6]과 [표 3-7]은 자료수집의 결과로 그 내용과 속성별 현황을 나타낸 것이다.

[표 3-6] DEA 방법을 위한 자료수집

항목	내용	비고
조사 기간	2023년 1월 29일 ~	
조사 방법	오픈 설문 링크	
조사 대상	디지털 전환 컨설팅받았던 고객 대상	대표 컨설턴트 1명만 평가요청
설문 항목	투입변수 : 5개 항목 (고객지향성, 성취지향성, 전문가품위, 전문성 유지, 윤리성) 산출변수 : 2개 항목 (컨설팅 서비스 만족, 컨설팅 활용도)	하위 요소의 성과 측정을 위한 설문 항목 5개 추가
설문 척도	투입변수: 리커트 5점 척도 산출변수: 1~100 등간 척도	
수집 결과	총 52개 DMU 확보 (총 163개 응답 중 디지털 전환 컨설팅에 해당하는 자료, 52개)	

[표 3-7] 응답자 현황

① 응답자 소속 기업의 규모와 직급별 평균 경력, 응답자 수

	대표이사	본부장	팀장	팀원	평균 경력 연수 (명)
대기업		27.0 (2)	25.0 (2)	5.0 (1)	21.8 (5)
중견기업	17.5 (2)	14.8 (5)	9.0 (5)	6.5 (2)	11.9 (14)
중기업			13.0 (5)	7.1 (8)	9.4 (13)
소기업	4.5 (2)	11.5 (2)	10.6 (7)	8.3 (9)	11.9 (20)
평균 경력 연수 (명)	11.0 (4)	16.8 (9)	12.3 (19)	7.5 (20)	11.1 (52)

② 응답자 소속 기업의 규모별 디지털 전환 컨설팅 기관 개수

	글로벌 컨설팅	공공지원 컨설턴트	중규모 컨설팅 기관	소규모 컨설팅 기관 (프리랜서)	합계(개)
대기업	2		3		5
중견기업	2	5	5	2	14
중기업		2	10	1	13
소기업		3	5	12	20
합계(개)	4	10	23	15	52

고객의 설문에서 디지털 전환 컨설팅은 대부분 컨설턴트 단독으로 수행하는 것이 아닌 팀으로 활동하기에 고객이 컨설팅 전체를 평가하지 않도록 컨설턴트 대표 1명만 선택하여 외적 요인을 통제하도록 설문 안내에 포함하였다. 응답자는 대기업에서 소기업까지 다양하게 분포하며, 다양한 직급을 갖춘 대상자가 응답한 것을 확인할 수 있다. 또한, 대기업은 중규모 이상의 컨설팅

기관으로부터 컨설팅받았고, 다른 규모의 기관과 비교했을 때 비교적 풍부한 자금을 바탕으로 정부의 지원 없이 디지털 전환을 구축하였다. 특히 눈에 띄는 것 중 하나는 중소기업인데, 공공지원이 아닌 자부담으로 디지털 전환 컨설팅한 것을 볼 수 있다. 국내는 정부의 디지털 전환 정책으로 공공지원 컨설팅을 제공하고 있는데, 공공지원의 자금 한계가 있어도 중소기업은 공공지원 없이 자체 자금을 투입하여 디지털 전환 컨설팅받고 있다는 것을 유추해 볼 수 있다.

3.3.3 DEA의 응용 분석 : 부트스트랩

DEA는 통계적 가정을 하지 않아 신뢰구간을 추정할 수 없는 한계가 있다. DEA에 관한 연구에서 신뢰구간을 추정하는 방법은 부트스트랩 방법이 있다(Simar, 1992). 예를 들어, 0.8로 측정된 값은 1.0로 측정될 확률을 알 수 없기에, 자료생성과정을 반복하여 모수의 추정치를 확보하고 이를 근거로 신뢰구간을 추정하는 방식이다. 부트스트랩은 측정값에 통계적 의미를 부여할 수 있어 DEA를 활용한 서비스 분야의 연구자들이 응용연구로 많이 사용하고 있다(서호준, 2013; 고중훈, 박성훈, 배은송, 김대철, 2018; 김경자, 최강화, 2017; 민재형, 김진한, 1999).

부트스트랩 방법은 다음의 절차에 따라 진행한다.

(1단계) 주어진 자료를 토대로 성과를 측정한다. [식 2-1]을 활용하여 k번째 DMU의 성과 값인 $\hat{\theta}^k$ 를 구할 수 있다.

(2단계) K개의 관측치 중 p개를 무작위로 복원 추출하여 생산가능집합을 구성한 후 k번째 관측치의 성과 값인 $\hat{\theta}^k$ 를 구한다.

(3단계) 위 2단계를 2,000번 반복하면, $[\hat{\theta}_1^k, \hat{\theta}_2^k, \dots, \hat{\theta}_{2,000}^k]$ 와 같이 성과 값의 분포를 얻을 수 있다. 무작위 복원 추출 횟수는 최소 500회에서 약 2,000 이상이면 충분하다고 알려져 있다(Simar & Wilson, 2000).

(4단계) 위 3단계의 $\hat{\theta}^k$ 의 분포를 활용하여 성과 값 $\hat{\theta}^k$ 주위로 분포할 확률을 다음의 [식 3-2]로 구할 수 있다.

[식 3-2] 부트스트랩 4단계 : 성과 값의 분포확률 식

$$\Pr\left(-\hat{b}_\alpha \leq [\hat{\theta}^k - \hat{\theta}^k] \leq -\hat{a}_\alpha\right) \approx 1 - \alpha$$

(5단계) 위 4단계의 [식 3-1]에서 \hat{a}_α 와 \hat{b}_α 를 구하기 위해 $[\hat{\theta}^k - \theta^k]$ 의 값을 올림 차순으로 정렬하고 양쪽 끝 단의 $\left(\frac{\alpha}{2} \times 100\right)$ 퍼센트에 해당하는 값이 각각 \hat{a}_α (하한)과 \hat{b}_α (상한)이 된다. 이를 이용하면, [식 3-3]과 같이 성과 값 θ^k 가 $1 - \alpha$ 의 확률로 신뢰구간 추정값을 구할 수 있다.

[식 3-3] 부트스트랩 5단계 : 성과 값의 신뢰구간 추정 식

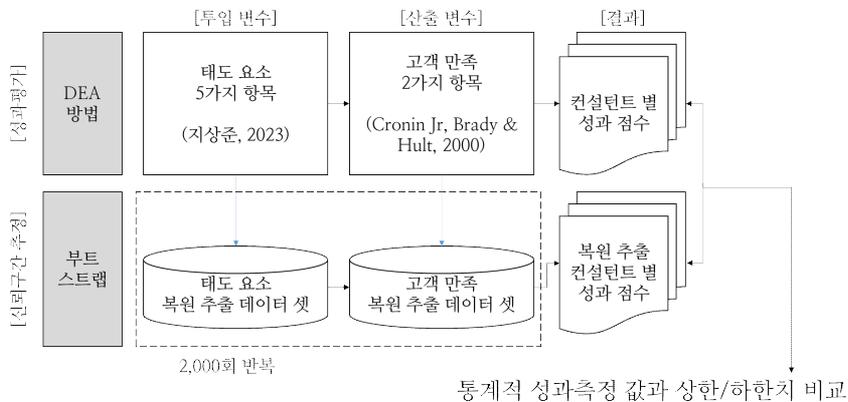
$$[\hat{\theta}^k + \hat{a}_\alpha] \leq \theta^k \leq [\hat{\theta}^k + \hat{b}_\alpha]$$

신뢰구간을 구하는 추정 식으로부터 각 성과 값 θ^k 의 편의조정추정량을 다음의 식으로 구할 수 있다.

[식 3-4] 편의조정추정량

$$\tilde{\theta}^k = \hat{\theta}^k - \widehat{bias}_k(\hat{\theta}^k) = \hat{\theta}^k - \overline{\theta}_k^* + \hat{\theta}^k = 2\hat{\theta}^k - \overline{\theta}_k^*$$

위의 절차에 따라 본 연구의 부트스트랩 절차를 [그림 3-5]와 같이 정리하였다.



[그림 3-5] 부트스트랩의 분석 프레임워크

3.3.4 분석 도구

다수의 투입과 산출변수를 활용한 DEA는 손으로 계산하기가 매우 복잡하다. 그래서 DEA를 활용하기 위한 응용 프로그램이 다양하게 배포되고 있다. 하지만, 유료 프로그램이라고 할지라도 연구목적에 따라 지원이 되지 않는 DEA의 모형도 있어, 전 세계적으로 통계분석 분야에서 많이 이용되고 있는 R 프로그램을 활용하였다. R 프로그램은 코딩해야 하는 번거로움이 있지만, 사용자가 원하는 기능을 확장하고 코딩을 입력하여 연구목적에 맞게 활용할 수 있는 장점을 갖고 있다.

R 프로그램은 활용하고자 하는 기능이 있으면, 패키지를 설치하여야 하는데, R 프로그램의 DEA 패키지는 자료 추출 방식이나 시각화에 따라 ‘nonparaeff’ 또는 ‘Benchmarking’를 사용할 수 있다. 본 연구는 ‘nonparaeff’ 패키지를 중심으로 자료를 분석하였다(이정동, 오동현, 2012).

DEA는 연구목적에 맞게 분석모형을 선택해야 한다. 본 연구는 산출기준 모형을 DEA의 기본모형으로 선택하였기에, R 프로그램에서도 이 조건에 맞게 코딩을 입력해야 한다. [그림 3-6]은 본 연구의 성과평가 모형 분석을 위한 R 코딩을 입력한 일부분을 나타낸다.

R 프로그램에서 DEA 패키지를 불러오는 명령어는 ‘library(nonparaeff)’이다. DEA 기본모형은 산출기준 CCR모형과 BCC모형이므로, dea()기능에 ‘orientation’값을 2로 설정하였다. 이때, 1이면 ‘투입기준’이 된다. 또한, ‘rts’가 1이면 CCR모형이고, 2는 BCC모형이다. ‘nonparaeff’ 패키지의 성과 값은 ‘투입기준’이 기본으로 세팅되어 있다. 그렇기에 성과 값에 역순을 취하면 ‘산출기준’으로 변경되어 이에 관련된 코딩을 추가하였다.

```
1 install.packages("nonparaeff")
2 library(nonparaeff)
3
4 ▾ #####BCC 산출기준####
5 data = read.csv("c:/measuringdata.csv")
6 BCC <- dea(base=data, noutput=2, orientation=2, rts=2, onlytheta=T)
7 BCC = 1/BCC
8 BCC
^
```

[그림 3-6] DEA 성과 측정을 위한 R 코딩 (예시)

IV. 연구 결과

4.1 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 결과

4.1.1 태도 요소 초안 결과

컨설팅 연구에서 컨설턴트의 역량에 관하여 수집된 문헌자료는 총 38편이다. 컨설턴트의 역량에 관한 총 38편의 문헌자료를 다음의 [표 4-1]과 같이 정리하였다. 이 표는 본 연구에서 중점적으로 다룰 태도 요소를 파악하기 위해 태도 요소가 ‘있음’ 또는 ‘없음’을 표기한 내용이 포함된다.

[표 4-1] 연구자별 컨설턴트 역량에 관한 연구

	연구자	연구 내용	연구목적	태도 요소
1	Allen & Davis(1995)	윤리적 컨설팅	실증연구	있음
2	McLachin(1999)	컨설팅 가이드	개념 정리	있음
3	Appelbaum & Steed(2005)	컨설팅 계약 성공 요인	사례연구	있음
4	고동길(2005)	컨설팅 가이드	개념 정리	있음
5	김광용, 김명섭, 이채연, 이용희(2008)	컨설팅 가이드	개념 정리	있음
6	윤성환(2008)	역량과 컨설팅 성과	실증연구	있음
7	박소현, 이국희(2009)	정보기술(IT) 컨설팅 역량	역량 모델링	있음
8	문형준(2010)	컨설팅 역량 평가모델	역량 평가	있음
9	장동인(2011)	역량과 고객 만족	실증연구	있음

10	이병진(2011)	역량과 컨설팅 성과	실증연구	있음
11	이인수(2012)	학습 동기, 학습 의지와 컨설턴트의 역량	실증연구	있음
12	신동주(2012)	역량과 컨설팅 성과	실증연구	있음
13	진승후(2015)	정보기술 컨설팅 서비스 역량 평가모형	역량 평가	있음
14	최영석(2015)	역량과 고객 만족, 재계약 의도	실증연구	있음
15	이철우(2016)	역량과 수행과정, 컨설팅 성과	실증연구	있음
16	Brooks & Edwards(2013)	컨설팅 모델링 제안	개념 정리	있음
17	김상문(2017)	역량과 참여도, 재계약 의도	실증연구	있음
18	전용대(2017)	역량과 컨설팅 성과, 활용도, 재계약 의도	실증연구	있음
19	이봉철(2018)	역량과 서비스 품질	실증연구	있음
20	윤성환(2018)	역량과 혁신 컨설팅 요인	실증연구	있음
21	홍영구(2018)	역량과 컨설팅 성과	실증연구	있음
22	박동수(2019)	역량, 의사소통과 컨설팅 성과	실증연구	있음
23	강준휘(2020)	역량과 컨설팅 만족, 경영 성과	실증연구	있음
24	이봉휘(2020)	역량과 직무만족	실증연구	있음
25	서창적, 이지은, 김승철(2011)	컨설턴트 역량	역량 모델링	공통역량
26	이운원(2012)	역량과 컨설팅 완성도	실증연구	공통역량
27	배용섭(2013)	역량과 컨설팅 성과	실증연구	공통역량

28	여우현(2016)	역량과 컨설팅완성도, 경영성과	실증연구	공통역량
29	김문준(2017)	역량과 경영성과	실증연구	공통역량
30	김문준(2019)	역량과 경영성과	실증연구	공통역량
31	신재훈(2019)	역량과 경영성과	실증연구	공통역량
32	이유환(2008)	컨설팅 탄력성과 경영성과	실증연구	없음
33	Genevieve & Bassellier(2004)	정보기술 전문가의 비즈니스 역량	역량 모델링	없음
34	최창호(2013)	유대관계와 컨설팅 성과	실증연구	없음
35	이승희(2013)	전문역량과 사회적기업의 성공 요인	실증연구	없음
36	김두열(2013)	감성지능과 서비스 품질	실증연구	없음
37	윤기창(2016)	컨설팅품질과 역량, 창업기업의 경영 성과	실증연구	없음
38	이정애(2020)	역량과 조직성과	실증연구	없음

출처: 지상준, 유연우(2022)의 연구에서 연구자가 재구성함

컨설팅 역량에 관한 문헌자료에서 태도 요소가 포함되었는지 세부적으로 파악하였다. 대부분 컨설팅 연구에서 태도 요소가 포함되며, 태도 요소의 조작적 정의와 요소 항목을 살핀 결과 연구자가 활용하는 형태는 연구자에 따라 상이하게 활용되는 것이 확인된다. 이에 태도 요소 항목이 유사하면, 항목이 병합되거나 수정되었고 그 결과 총 23개의 태도 요소 항목으로 추려졌다. 또한, 서창적, 이지은, 김승철(2011)은 태도라고 명명하진 않았지만, 공통 역량의 세부 요소 항목을 보면, 태도라고 할 수 있는 요소로 구성되어 있어 태도 요소의 초안을 도출하는 데 활용하였다.

한편, [표 4-2]와 같이 태도 요소별 조작적 정의를 구성하여 전문가 집단이 설문할 때 활용할 수 있도록 정리하였다.

[표 4-2] 태도 요소별 조작적 정의

항목	조작적 정의	연구자
고객지향성	고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도	김문준(2017), 김문준(2019) 배용섭(2013), 서창적, 이지은, 김승철(2011) 신재훈(2019), 여우현(2016), 이운원(2012)
성취지향성	목표 달성을 위해 노력하고 도전하는 강한 의지를 나타내는 태도	
전문가품위	고객에게 신뢰와 호감을 줄 수 있는 언행과 태도	
자신감	컨설팅 목표를 달성할 수 있는 강한 믿음과 스스로에 대한 확신	
자기통제력	어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도	
직업윤리	문제해결이 윤리적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖는 태도	
고객 및 타인 존중	고객을 대할 때, 높이어 귀하게 여기는 자세	
기밀유지	윤리적 책임과 같은 행동으로, 고객의 중요한 정보를 제3자에게 전달 또는 이용하지 않는 행위	강준휘(2020), 김상문(2017) 전용대(2017), 박동수(2019) 신동주(2012), 이봉철(2018) 윤성환(2008), 윤성환(2018) 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)
거짓결과제공금지	윤리적 책임과 같은 행동으로, 컨설팅 목표를 달성하지 못해 달성한 것처럼 결과를 변경하여 고객에게 전달하는 행위	
결과과장금지	윤리적 책임과 같은 행동으로, 컨설팅 목표를 초과 달	

	성한 것으로 고객에게 전달하는 행위	
결과에 대한 책임감	컨설팅 결과를 고객에게 전달한 후 고객의 요청에 회피하거나 충분한 설명을 제공하지 않는 행위	
수진자에 대한 배려	고객에게 애착을 갖고 도와주거나 보살피 주려고 마음을 쓰는 태도	
추가 비용 요구금지	약속한 수입보다 더 요구하려는 행위	
성실 및 헌신	원칙을 중시하고 일관성 있게 행동하며, 온 힘을 다해 문제를 해결하려는 태도	박소현(2009)
고객이해	고객이 갖고 있는 문제점을 이해하고 식별하려는 태도	진승후(2015)
충성	마음속에서 우리나라의 정성을 고객에게 보여주는 행위	McLachin(1999)
경청	고객의 문제(객관적 사실 관계, 감정, 경영철학 등)를 온몸으로 주의를 집중한 채 듣는 태도	홍영구(2018)
가치관	컨설턴트가 되고자 하는 이유가 행동으로 나오는 태도	Allen & Davis(1995)
동기	컨설팅 수행의 긍정적 결과를 일으키게 하는 계기	고동길(2005) 최영석(2015) Appelbaum & Steed(2005) McLachin(1999)
몰입	고객의 문제를 해결하기 위해 깊이 파고들거나 빠지는 행위	고동길(2005)
겸손	고객보다 문제를 알지못함을 인정하나 고객의 문제를 어떻게 해결하는지 아는 태도	Brooks & Edwards(2013)

자기연민	컨설턴트 자신의 정서(자존감, 자긍심 등)를 인정하고 부족한 부분을 평가하여 어려운 환경을 극복하려는 태도	Brooks & Edwards(2013)
고객에 대한 감사	고객의 문제점과 해결방안이 고객의 자원으로 부터 나오는 것에 감사하는 태도	Brooks & Edwards(2013)

출처: 지상준, 유연우(2022)의 연구에서 연구자가 재구성함

4.1.2 내용타당성 준거 기준 조정

외부 전문가에게 내용타당성 준거 기준에 ‘개발가능성’ 추가에 대한 의견을 구하였다. 설문지를 만들어 전문가에게 전송하였고 리커트 5점 척도로 응답받았다. Parry(1996, 1998)는 심리학적 유형이 유전적 변화를 막는 요인으로 훈련을 통한 개발이 어려우며, 이런 특성으로 인해 큰 틀에서 역량의 태도는 성격특성, 적성, 태도로 명확히 나뉘기도 한다(Kubr, 1997). Parry(1998)는 심리학적 유형이 될 수 있는 유전적 항목을 제시하였으며, 유전적 항목을 외부 전문가에게 전달할 설문지 내용에 포함하여 전문가의 의견을 받도록 하였다. 설문지의 구성과 전문가의 응답 결과는 다음 [표 4-3]과 같다.

전문가의 의견은 Williams와 Webb(1994)의 합의 기준에 따라 평균 4점 이상, 표준편차는 1.00 미만의 결과로 합의된 수준으로 도출되었다. 이에 본 연구의 수정된 델파이 조사를 진행할 때, 내용타당성의 준거 기준에는 ‘개발가능성’ 항목을 포함하도록 하였다.

[표 4-3] 내용타당성 준거 기준 조정 : 설문 내용 및 측정 결과

설문 내용		평균	표준편차	결과
‘내용타당성’은 델파이 조사 시 설문 응답의 준거 기준이 됩니다(Grant & Davis, 1997). ‘대표성’, ‘명확성’, ‘포괄성’ 외에 ‘개발가능성’ 기준을 추가로 포함하고자 전문가의 의견을 받고자 하오니, 아래 설문의 세부 내용을 살펴보신 후 리커트 5점으로 응답 주십시오.				
세부 내용	Parry(1998), Kubr(1997)는 심리학적 유형으로 ‘협력적’, ‘주장적’, ‘단호함’, ‘창의성’, ‘독립적’, ‘주도적’, ‘헌신적’, ‘자존심’, ‘인내’, ‘수줍음’ 등을 제시하였습니다.	4.40	0.49	채택

	이러한 항목은 ‘개발가능성’이 있다고 생각하십니까? (동의 1점~비동의 5점)			
--	--	--	--	--

4.1.3 수정된 델파이 방법 조사 결과

4.1.3.1 1차 수정된 델파이 조사 결과

본 연구의 연구 절차에 따라 전문가 집단 10명에게 1차 수정된 델파이 조사가 진행되었다. 1차 수정된 델파이 조사 결과를 요약하면, [표 4-4]와 [표 4-5]와 같이 전문가 집단 의견의 차이를 확인할 수 있었다.

[표 4-4]는 각 태도 요소별 전문가의 의견을 종합하여 정리하였고, [표 4-5]는 전문가 의견의 통계치 결과를 도출한 것이다. 전문가 집단은 디지털 전환 컨설팅에서 발생하고 있는 경험과 의견을 적극적으로 제시하였고 이를 본 연구에 반영하고자 하였다.

[표 4-4] 1차 수정된 델파이 조사의 전문가 서술적 의견

항목	전문가 집단의 의견 종합
고객지향성	“고객의 성향이나 요구사항을 파악할 수 있으므로 적정”, “고객 지향적보다 디지털 전환 컨설팅은 고객 중심성이 맞는 것 같음. 궁극적으로 컨설팅은 프로세스 변화가 고객에게 맞춰져 있음”, “고객 친화적으로 세분화하면 컨설턴트 개인의 성향으로 치우칠 수 있으므로 조작적 정의 시 주의 필요”
성취지향성	“디지털 전환 컨설팅 특성상 여러 프로젝트를 동시에 진행하는 경우가 많아 관리가 필요”, “고객이 원하는 결과를 목표로 삼고 추진하는 자세가 필요함. 컨설턴트가 결과를 설정하는 것은 디지털 전환에서 어려운 점이 있음. 표준화하기가 매우 어려움.” “목표관리를 위한 수단과 행동으로 갖춰져야 함”
전문가품위	“디지털 전환은 고객이 느끼는 손실을 고려해야 하므로 전문성 유지로 항목을 변경하거나 추가 고려”, “이제는 이미지 메이킹의 시대는 아닌 것 같음. 고객과 결과를 만들어 가기 위해 소통이 더 중요한 것 같음. 그래서 협업하려면 서로 존중하는 마음이나 편안한 분위기가 매우 중요”
자신감	“상위항목으로 대표하기보다 전문가 품위의 하위 요소라고 판단”, “사람에 따라 후천적으로 개발이 가능한

	요소라 판단 되지 않음(원래 자신감이 넘치는 사람이 있는 반면, 자신감이 떨어져 보이는 사람도 있음. 하지만, 성과를 대비했을 때 차이가 없을 수도 있음)”
자기통제력	“일관성 유지의 측면으로 봤을 때 상위개념보다 전문가 품위나 전문성 유지의 하위 요소가 적정함”
윤리성	“특별한 의견 없음. 어떠한 컨설턴트든 윤리강령으로 갖춰야 할 태도임”, “디지털 전환 컨설팅을 해보니, 프로젝트 결과와 방향에 대해서 사업적, 법적, 윤리적 리스크에 대해서도 신경 쓸 부분이 많이 생기는 것 같음. 단순히 개인적 이익이 우선이 아니라, 프로젝트의 결과가 더 중요하게 느껴짐.”
고객 및 타인 존중	“반드시 갖춰야 할 태도이나 전문가 품위의 한 요소라고 판단”
기밀유지	“기밀유지는 중요하나, 윤리강령의 하위 요소라고 판단”, “디지털 전환 컨설팅의 다양한 범위 특성상 반드시 필요한 요소라고 판단 되지 않음”, “훈련을 통해 개선되어야 하는 것보다 당연한 요소라 생각”
거짓결과제공금지	“윤리강령의 하위 요소라고 판단되며, 컨설턴트의 태도 보다는 직무수행 과정의 한 축이라고 생각함”
결과과장금지	“기밀유지나 거짓결과제공금지와 동일한 의견임”
결과에 대한 책임감	“디지털 전환 컨설팅은 결과도 중요하지만 과정이 무엇보다 중요하여 책임감으로 수정”, “상위개념보다 다른 요소의 하위 요소라고 판단이 됨”
수진자에 대한 배려	“배려는 존중과 의미가 유사하여 통합 의견을 드림”, “상위개념보다 고객지향적 의미를 내포하므로 하위 요소에 적합함”
추가 비용 요구금지	“태도의 요소라기보다 사업적 계약에 따른 직무 범위에 포함될 수 있으므로 삭제 의견”
성실 및 헌신	“헌신은 충성과 유사한 의미를 내포하므로, 성실을 신의성실로 항목을 수정하는 의견”, “전문성에 관한 항목이 있다면 하위 항목으로 적절”
고객이해	“고객지향성의 의미를 내포하므로 하위 요소에 적합”
충성	“고객지향이나 전문가 품위, 고객의 존중에 가까움”, “정성의 의미를 내포하므로 통합 의견”

경청	“디지털 전환에서 고객의 다양한 의견이 제시되므로 경청은 매우 중요함”, “고객지향적 의미를 내포하므로 하위 요소로 적합”
가치관	“가치관은 개인의 성격을 내포하므로 후천적 개발은 힘들 것으로 판단하여 삭제 의견”
동기	“태도와는 상관없는 요소라고 판단”, “동기는 고객의 입장에서 확인하거나 체크할 수 있는 요소는 아니고 개발이 가능하다고 판단하지 않음. 동기는 순간적으로 올라갈 수 있지만, 유지하고 있는지 평가 시점마다 다르게 나타날 수 있음”
몰입	“고객의 문제를 깊이 파고든다는 것을 고객이 명확히 알 수 없고 측정과 개발이 힘들 것으로 보여 삭제 의견”
겸손	“자기연민과 유사한 요소라고 판단”, “전문가 품위의 하위요소라고 판단”, “디지털 컨설팅 영역에서 고객을 상대할 때 매우 필요했던 요소 중 하나”
자기연민	“자기자신을 되돌아 보는 것을 뜻하는데, 정의와 키워드가 상이해 보임”, “자기관리나 자기평가 등의 항목으로 수정이 필요해 보임”, “자기관리에 관한 항목인데, 품위유지보다 전문성을 개발하기 위한 항목이 적절해 보임”
고객에 대한 감사	“고객의 입장에서 컨설턴트를 상대할 때마다 훈련된 사람인지 아닌지 판단이 가능”, “고객지향적 의미를 내포하므로 하위 요소가 적합해 보임”

[표 4-5] 1차 수정된 델파이 조사의 결과 통계치

항목	대표성						명확성						종합 결과
	평균 >4.0	S.D <1.00	CVR >0.62	합의 >0.75	수렴 <0.5	안정 <0.5	평균 >4.0	S.D <1.00	CVR >0.62	합의 >0.75	수렴 <0.5	안정 <0.5	
고객지향성	4.90	0.30	1.00	1.00	0.00	0.06	4.90	0.30	1.00	1.00	0.00	0.06	채택
성취 지향성	4.70	0.46	1.00	0.85	0.38	0.10	4.60	0.49	1.00	0.80	0.50	0.11	채택
전문가품위	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	채택
자신감	3.20	1.33	-0.20	-0.10	1.38	0.41	3.40	1.00	-0.20	0.67	0.50	0.30	기각

자기 통제력	4.30	0.90	0.80	0.78	0.50	0.21	4.30	0.78	0.60	0.78	0.50	0.18	조정
윤리성	4.50	0.50	1.00	0.78	0.50	0.11	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	채택
고객과 타인 존중	4.50	0.50	1.00	0.78	0.50	0.11	4.20	0.40	1.00	1.00	0.00	0.10	조정
기밀 유지	3.70	1.10	-0.20	0.33	1.00	0.30	3.70	1.10	-0.20	0.33	1.00	0.30	기각
거짓된 결과 제공금지	3.70	1.10	-0.20	0.33	1.00	0.30	3.30	0.90	-0.60	1.00	0.00	0.27	기각
결과 과장 금지	3.70	1.10	-0.20	0.33	1.00	0.30	3.30	1.10	-0.40	0.33	1.00	0.30	기각
결과에 대한 책임감	4.40	1.02	0.60	0.85	0.38	0.23	4.40	0.80	0.60	0.80	0.50	0.18	조정
고객에 대한 배려	4.70	0.46	1.00	0.85	0.38	0.10	4.30	0.64	0.80	0.75	0.50	0.15	조정
추가 비용 요구금지	3.60	1.36	0.00	0.43	1.00	0.38	3.40	1.36	0.00	0.29	1.25	0.40	기각
성실 및 헌신	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	조정
고객 이해	4.70	0.46	1.00	0.85	0.38	0.10	4.80	0.40	1.00	1.00	0.00	0.08	조정
경청	4.40	0.49	1.00	0.75	0.50	0.11	4.20	0.87	0.80	0.75	0.50	0.21	조정
가치관	2.00	1.58	-0.40	-0.08	1.63	0.54	3.60	1.28	0.00	0.21	1.38	0.36	기각
동기	2.30	1.27	-0.80	0.20	1.00	0.55	3.60	1.36	0.00	0.43	1.00	0.38	기각
충성	2.50	1.75	-0.40	-1.33	1.75	0.70	2.70	1.42	-0.40	0.13	0.88	0.53	기각
몰입	3.60	0.92	0.00	0.71	0.50	0.25	3.40	1.02	-0.20	0.67	0.50	0.30	기각
겸손	4.30	0.46	1.00	0.81	0.38	0.11	4.60	0.49	1.00	0.80	0.50	0.11	조정
자기연민	3.22	1.23	-0.40	0.67	0.50	0.38	3.11	1.10	-0.40	0.67	0.50	0.35	기각
고객에 대한 감사	4.60	0.66	0.80	0.85	0.38	0.14	4.50	0.67	0.80	0.80	0.50	0.15	조정

태도 요소 중 평균 4.0 이상, 표준편차 1.00 미만, CVR 0.62 이상, 합의도 0.75이상, 수렴도 0.5이하, 안정도 0.5를 넘지 않는 요소들은 기각 처리하

였고, 전문가의 서술적인 의견을 반영하여 항목의 조정사항을 [표 4-5]의 종합결과에 표기하였다. 최종적으로 태도 요소는 ‘고객지향성’, ‘성취지향성’, ‘전문가품위’, ‘윤리성’이 채택되었고, ‘전문성 유지’ 항목은 상위 개념으로 추가되어야 하는데, 이는 ‘자기통제력’, ‘헌신’ 등에 관한 전문가는 상위 개념이기엔 부족한 면이 있고 전문성에 관한 상위 개념이 있다면, 그 항목에 포괄하자는 의견이 있었다. 따라서, 1차 수정된 델파이 조사는 총 5개의 태도 요소로 도출되었다.

4.1.3.2 2차 수정된 델파이 조사 결과

델파이 조사는 전문가 집단의 의견을 합의하는 과정임에 따라, 2차 델파이 조사 시 이전의 델파이 조사 결과를 전문가 집단이 이해할 수 있도록 충분한 정보 제공을 전달하도록 설문지를 구성하였다(이종성, 2001). 이에 1차 수정된 델파이 결과의 내용과 전문가의 의견을 2차 수정된 델파이 설문지에 수록하였다.

1차 수정된 델파이 조사 결과에서 가장 큰 변동은 ‘전문성 유지’ 항목이 새로 추가된 것이다. 상위 개념이 추가로 반영됨에 따라 전문가 집단이 이를 명확성과 대표성이라 판단할 수 있도록 전문가 의견을 반영하여 조작적 정의를 구성하였다. 한편, 윤리성 항목은 꼭, 필요한 상위 개념이긴 하나, 하위 요소가 ‘책임감’ 단 한 개만 채택되어 내용타당성 준거 기준의 ‘포괄성’에 대한 문제 제기될 것으로 예상되었다. 2차 수정된 델파이 조사의 결과는 [표 4-6] 과 [표 4-7]에 같이 요약될 수 있다.

[표 4-6] 2차 수정된 델파이 조사의 전문가 서술적 의견

전문가 집단의 의견 종합

“윤리성에 행동 지표의 추가가 필요하지 않을까 합니다.

예를 들어, 자발적 행동은 어떨까요. 윤리적인 것은 고객이 요청하지 않아도 스스로 문제가 있음을 시인하는 행동이라 생각합니다. 특히 수입받지 말아야 할 상황 여건이나 역량이 없어도 수입받는 경우가 있습니다. 거짓된 사실을 이용하거나 지식재산의 침해 등 고객에게 알리지 않고 넘어가는 경우가 있습니다. 물론, 고객의 입장은 컨설턴트가 어떠한지 평가하기 어렵겠지만 자발적 행동이 있는 컨설턴트라면 고객으로부터 충분히 좋은 평가를 받으리라 생각합니다.”

“윤리성에 대한 세부 행동 지표가 부족하여 제안합니다.

과장하지 않거나 거짓된 행동 등의 키워드 그리고 윤리성과 밀접한 분별력도 필요해 보입니다. 자신이 고객 또는 프로젝트 결과에 어떤 영향이 있을지 솔루션을 제안할 때, 옳고 그름을 판단하여 제공해야 한다고 생각합니다.”

“책임감이 윤리/진실성에 포함이 되지만 윤리 및 진실성의 하위 행동지표가 1~2

개 정도 더 포함되어야 하지 않을까 합니다. 1차 델파이 진행 시 거짓결과, 결과과장 등은 행동 지표로 보기 어려우나 이들은 모두 정직성이라는 행동 특성에 속하지 않나 싶습니다. 정직성은 컨설턴트가 고객에게 거짓이나 과장 없는 바르고 곧은 행동이라고 정의하는 것으로 제안합니다.”

“디지털 전환 시대에 특화 및 변화에 맞춰 나갈 때, 윤리성과 전문성은 무엇보다 기본이 되어야 하는 역량이라고 생각합니다. 윤리성 항목이 책임감 외에 더 세부적으로 추가가 되면 좋겠습니다. 디지털 컨설팅은 결과가 어떻게 나올지 어려운 과제 중의 하나이므로 진실한 컨설턴트의 태도를 보이는 것이 중요합니다.”

[표 4-7] 2차 수정된 델파이 조사의 결과 통계치

항목	포괄성						개발가능성						종합 결과
	평균 >4.0	S.D <1.00	CVR >0.62	합의 >0.75	수렴 <0.5	안정 <0.5	평균 >4.0	S.D <1.00	CVR >0.62	합의 >0.75	수렴 <0.5	안정 <0.5	
고객 중심성	4.40	0.49	1.00	0.75	0.50	0.11	4.30	0.64	0.80	0.75	0.50	0.15	채택
성취 지향성	4.20	0.60	0.80	0.81	0.38	0.14	4.10	0.83	0.80	0.81	0.38	0.20	채택
전문가 품위	4.30	0.64	0.80	0.75	0.50	0.15	4.60	0.66	0.80	0.81	0.38	0.14	채택
전문성 유지	4.50	0.67	0.80	0.80	0.50	0.15	4.60	0.49	1.00	0.80	0.50	0.11	채택
윤리성	4.00	0.63	0.60	1.00	0.00	0.16	4.20	0.75	0.60	0.75	0.50	0.18	보완

[표 4-7]의 2차 수정된 델파이 조사의 통계치를 살펴보면, 상위 태도 요소는 평균, 표준편차, 합의도, 수렴도, 안정도는 대체로 합의된 의견으로 보인다. 하지만, CVR값 중 윤리성 항목이 CVR값 기준에 못 미치는 0.02만큼 낮은 수치가 나왔는데, 이는 설문조사를 실시하기 전 예상했던 것처럼 나타났다. CVR값이 낮게 나온 것은 상위 개념에 속한 하위 요소가 ‘책임감’ 한 개만 제시되어 이를 포괄적으로 설명할 수 없는 한계를 가졌기 때문으로 해석

된다. 이에 대부분 전문가는 하위 요소가 부족함을 지적하여 전문가의 보완된 의견을 제안받았다. 이에 전문가 집단의 의견이 충분히 반영될 수 있도록 보완하고 조정하여 디지털 전환 컨설턴트의 최종 태도 요소를 도출하였다.

4.1.3.3 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 최종 결과

총 2회차에 걸쳐 전문가 집단 10명과 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소에 관한 델파이 조사를 하였다. 컨설팅 역량에 관한 연구에서는 총 23개의 태도 요소 초안을 도출하였으며, 태도 요소에 대한 전문가 의견을 수렴하기 위해 내용타당성 준거 기준을 조정하였다. 1차 수정된 델파이 조사에서는 23개의 태도 요소 항목 중 4개가 상위 요소로 채택되었고, 10개는 기각되었다. 나머지 항목은 조정이 필요한 것으로 분류되었다. 2차 수정된 델파이 조사에서는 5개의 상위 요소와 12개의 하위 요소로 구성하여 조사를 진행했고, 결과적으로 5개의 상위 요소는 모두 채택할 수 있는 기준이었으나, 윤리성 항목은 보완이 필요하였다. 최종으로 정리된 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소는 [표 4-8]에 정리하였다.

[표 4-8] 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 최종 결과표

상위 요소	조작적 정의	하위 요소	의미
고객 중심성	고객의 요구사항과 원하는 결과를 정확히 파악하여 프로젝트를 수행한다.	고객 이해	고객이 원하는 결과를 이해하고 그 방향으로 가기 위한 노력
		경청	고객이 원하는 결과를 끌어내기 위해 집중하는 태도
		고객에 대한 감사	고객의 결과가 고객의 자원으로 부터 나오는 것에 관한 감사한 마음과 드러나는 행동
성취 지향성	고객이 원하는 결과에 도달하기 위해 노력하고 도전하며 강한 의지를 갖는다.	목표 유지	어떤 상황에서도 고객이 원하는 결과를 만들어 내려는 태도
		도전적 태도	고객이 원하는 결과를 위해 다양한 방법을 활용하려는 태도
		의지력	고객이 원하는 결과를 프로젝트가 종료될 때까지 완수하려는 태도

전문가품위	고객과 함께 프로젝트를 수행하면서, 원활한 관계를 갖기 위한 태도를 유지한다.	겸손	고객보다 문제를 알지 못함을 인정하나 고객의 문제를 어떻게 다룰지 알고 결과를 만들어 낼 줄 아는 태도
		고객 존중	고객을 높이고 귀하게 여기는 태도
전문성 유지	고객과 공동의 결과물을 내기 까지 자신을 통제하고 지식과 능력을 지속해서 발전시켜 일관성 있게 불확실성에서 고객을 안심시키도록 한다.	자기 통제력	뚜렷한 결과가 나오지 않는 불확실한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 일관성 있는 태도
		자기 발전성	자신의 정서를 인정하고 부족한 지식과 능력을 스스로 평가하여 어려운 환경을 극복하려는 태도
		신의성실	원칙을 중시하고 일관성 있게 문제를 해결하려는 태도
윤리성	결과가 법적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖고 고객과 소통하도록 한다.	책임감	과정과 결과에 대해 충분한 설명 등 책임을 갖는 태도
		정직	고객에게 거짓이나 과장 없이 바르고 곧게 행동하는 태도
		진실성	고객이 원하는 방향이라 할지라도 프로젝트 결과가 가져올 윤리적/법적 문제에 관해 전달할 수 있는 태도

출처: 지상준, 김정렬, 유연우(2023)의 연구에서 연구자가 재구성함

최종적으로 구성된 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소는 ‘고객 중심성’, ‘성취 지향성’, ‘전문가품위’, ‘전문성 유지’, ‘윤리성’ 총 5가지로 나타났다. 이 요소를 통해 기존의 컨설턴트 태도와 차별성이 있음을 확인할 수 있다.

첫째, 디지털 전환 컨설팅은 ‘고객’을 초점으로 한다. 여기서 언급되는 ‘고

객’은 수진기업의 내부와 외부에 있는 모든 고객을 말한다. 디지털 전환은 고객 경험을 강화하기 위해 비즈니스 모델의 전환을 디지털 프로세스로 전환하는 과정이기 때문에, 고객이 중심이어야 한다. 기존 컨설팅은 내부 고객에 중점을 둔 것과는 바라보는 시각의 차이가 있다고 할 수 있다. 이에 ‘고객 중심성’이 도출되었다.

둘째, 디지털 전환 컨설팅은 고객의 디지털 전환과 비즈니스 모델의 변화라는 결과에 중심을 두고 있다. 이는 조직의 성과 지향적 접근을 취하는 경영 컨설턴트나 IT시스템의 기술적 도입을 추구하는 IT컨설턴트와 역할의 측면에서 다르다. 즉, 컨설턴트는 ‘성취지향성’의 태도를 보이는 것이 매우 중요하나, 역할적인 면에서 서로 다른 목적의 형태로 지향적 태도가 다를 수 있음을 나타낸다.

셋째, 전문가 이미지에 중점을 두었던 것에서 고객과 함께 결과를 만들기에 적합한 능력을 갖춘 디지털 전환 컨설턴트가 되어야 한다. 이에 겸손함과 고객을 존중하는 태도가 필요하다.

넷째, 디지털 전환 컨설턴트는 전문적 지식과 경험을 유지하고 발전시켜야 한다. 기존의 컨설팅 접근 방식이 다르기에 개인의 노력이 더욱 필요하다. 디지털과 비즈니스 모델에 관한 업계 동향과 기술의 변화를 파악하고 최신 정보와 도구를 활용하여 고객에게 가치를 제공하기 위해 ‘전문성 유지’가 도출되었다(김영숙, 2013; Biggs, 2018; Kruger & Teuteberg, 2018).

다섯째, 더 이상 윤리적 책임과 행동만으로 설명하는 시대는 지났다. 대부분 컨설턴트는 윤리적 원칙과 규범을 준수하여 고객의 신뢰를 유지하여 업무를 수행해야 한다. 그러나, 디지털 전환 컨설팅에서는 고객 외부의 상황을 충분히 고려해야 할 필요가 있다. 디지털 전환 결과물이 고객의 경험을 가치 있게 만드는 과정에서 법적, 도덕적인 문제가 발생할 수 있는지 컨설팅 프로젝트의 관점이 더욱 중요시되고 있다(Brooks & Edwards, 2013). 기존 컨설턴트의 태도와 같은 ‘윤리성’을 사용하고 있지만 의미가 기존과는 다르게 나타났음을 확인할 수 있다.

4.2 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 평가 결과

4.2.1 DEA 결과와 해석

4.2.1.1 1단계 평가 결과

DEA 평가는 선행연구에서 살펴본 바와 같이 총 3가지 측면으로 살펴볼 수 있다. 첫째, DEA 측정방식은 최대 1까지의 효율성을 측정하기 때문에, 효율성 1인 DMU는 효율성이 있다고 판단한다. 둘째, 효율성이 1인 DMU도 투입과 산출의 변화가 생길 수 있다면, 이는 약효율 상태이고 본 연구에서는 이를 성과의 ‘약효율’이라 정의하고자 한다. 또한, 투입과 산출의 변화가 생기지 않는 DMU는 강효율 상태이며, 이를 성과의 ‘강효율’라고 정의하고자 한다. 셋째, 효율성이 1보다 작은 DMU는 비효율 상태이며, 이를 성과의 ‘비효율’이라고 정의하고자 한다.

1단계 평가는 디지털 전환 컨설턴트의 태도 하위 요소의 투입과 태도 상위 요소의 산출 관계로 한다. 태도의 하위 요소와 상위 요소는 내용타당성의 포괄성이 있어 상위 요소의 두드러진 행동은 하위 요소의 행동으로부터 나오는 것이라 설명할 수 있다. 1단계 성과 측정의 요약 결과는 산출기준 DEA모형을 측정하여 [표 4-9]와 [표 4-10]으로 정리하였다.

[표 4-9] 1단계 평가 결과 요약표 (산출기준 DEA모형 측정 비교)

①하위-상위 태도 항목의 모형별 비교 결과

성과 항목	CCR모형				BCC모형			
	강효율	약효율	비효율	효율 비율	강효율	약효율	비효율	효율 비율
고객 중심성	3	1	48	7.69%	3	7	42	19.23%
성취 지향성	4	1	47	9.62%	7	5	40	23.08%

전문가품위	3	1	48	7.69%	4	6	42	19.23%
전문성 유지	1	0	51	1.92%	3	4	45	13.46%
윤리성	2	0	50	3.85%	6	9	37	28.85%

②하위-상위 태도 항목의 효율 값 기초통계량

성과 항목	CCR모형			BCC모형		
	평균값	최소값	표준편차	평균값	최소값	표준편차
고객 중심성	0.4963	0.2400	0.1868	0.7731	0.6000	0.1416
성취 지향성	0.6713	0.3600	0.1707	0.7979	0.6000	0.1392
전문가품위	0.4565	0.2000	0.1878	0.7615	0.4000	0.1521
전문성 유지	0.2958	0.1250	0.1260	0.7416	0.4000	0.1486
윤리성	0.5918	0.2500	0.1865	0.7927	0.4000	0.1792

③하위-상위 태도 항목의 Wilcoxon 순위 합 검정 (W값, p값)

성과 항목	고객 중심성	성취 지향성	전문가품위	전문성 유지	윤리성
고객 중심성					
성취 지향성	556 (1.000)				
전문가품위	1572.5 (0.072)	2283 (0.000***)			
전문성 유지	2366.5 (0.000***)	2629.5 (0.000***)	2210 (0.000***)		
윤리성	949 (0.996)	1652.5 (0.025**)	768.5 (0.999)	201 (1.000)	

(*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001)

강효율 및 약효율 상태의 효율이 있는 컨설턴트는 [표 4-9]의 ①과 같이 CCR모형에서 1.92%부터 9.62%, BCC모형에서 13.46%부터 28.85% 수준인 것으로 나타났다. 이들은 모두 효율 1인 100%를 나타내는 컨설턴트들이며, CCR모형 대비 BCC모형에서 효율성이 높게 나타났다. 이는 BCC모형이 순수 기술 효율을 나타내는 블록성의 특징을 갖고 있기 때문이다. DEA는 상대적 효율 성과를 측정하기에 서로 독립적으로 측정된 성과의 우위를 비교하는 것을 논할 수 없지만, 비교를 통해 어느 정도 차이가 있는지 파악은 할 수 있다. 특히, CCR모형 기준에서 성과 평균값은 전문성 유지, 전문가품위, 고객 중심성, 윤리성, 성취 지향성의 순으로 안 좋게 나타났는데, 전문성 유지는 다른 태도 항목보다 통계적으로도 많은 차이가 나타나 컨설턴트의 태도에 개선이 시급한 것으로 보인다. 이러한 배경에는 컨설턴트의 역할이 디지털 전환의 환경에서 변화된 부분이 반영된 것으로 풀이된다. 기존의 컨설턴트의 역할은 컨설턴트가 보유한 지식을 제공하는 것에서 그쳤다면, 디지털 전환 컨설팅 환경은 공동의 지식 창출의 역할이 필요함에 따라 컨설턴트가 이러한 과정에서 어려움이 따르는 것으로 해석된다. 즉, 고객이 느끼고 있는 불확실성과 손해를 감수해야 하는 인식을 낮추기 위해 컨설턴트의 태도 보완이 필요하다. 좀 더 면밀한 성과 분석을 위해 순수 기술 효율을 나타낸 BCC모형 기준의 전문성 유지 항목을 선택하였다.

전문성 유지에서 5번 DMU, 11번 DMU, 25번 DMU가 강효율을 받았다. 이들은 모두 15회, 40회, 20회에 걸쳐 다른 DMU 컨설턴트의 벤치마킹 대상이 되었다. 특히, 5번 DMU는 CCR모형에서 모든 컨설턴트의 벤치마킹 대상이 되었으나, BCC모형에서는 15회에 그쳤다. 순수 기술 효율성에서는 11번 DMU가 벤치마킹의 횟수가 가장 많아 효율이 가장 높으나, 이는 벤치마킹의 위치상 규모의 불경제성(DRS)로, 벤치마킹하고자 하는 DMU는 투입에 대해 신중히 접근할 필요가 있다. 한편, 가장 낮은 성과를 보이는 47번 DMU와 35번 DMU는 각각 0.4와 0.42의 성과 값이 나왔는데, 47번 DMU는 11번 DMU를 벤치마킹하고, 35번 DMU는 5번, 11번, 25번 DMU를 벤치마킹하는 것으로 도출되었다. 벤치마킹의 대상에 개선해야 할 거리는 47번 DMU는 11번까지 1로 도출되었고 35번 DMU는 5번, 11번, 25번 DMU 각 0.2, 0.4,

0.4의 거리로 도출되었다. 즉, DEA 모형은 산출기준이기 때문에, 투입을 고정하여 산출을 더 늘어나도록 개선해야 한다. 또한, 47번 DMU는 sx1(자기통제력)과 sx3(신의성실)의 여유분이 도출되었는데, 이 DMU는 고객에게 자기통제력과 신의성실을 충분히 보여주고자 많은 투입이 되었으나, 고객은 이에 반해 낮게 평가한 것을 의미한다.

전문성 유지 외 1단계 평가 결과표는 [부록]에 수록하였다.

[표 4-10] 1단계 평가 결과표 : ‘전문성 유지’를 예시로

DMU	측정값	효율상태	벤치마킹	개선거리	벤치마킹 횟수	여유분
1	0.83	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
2	0.63	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
3	0.80	비효율	25	1		sx1 (1) sx3 (1)
4	0.80	비효율	11	1		sx3 (1)
5	1.00	강효율	5		15	
6	0.60	비효율	11	1		sx2 (2) sx3 (2)
7	0.80	비효율	25	1		sx3 (1)
8	0.60	비효율	25	1		sx1 (1) sx3 (2)
9	0.60	비효율	11	1		sx1 (1) sx2 (1) sx3 (1)
10	0.63	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (1.4)
11	1.00	강효율	11		40	
12	0.80	비효율	11	1		sx1 (2) sx2 (1) sx3 (2)
13	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
14	0.60	비효율	11	1		sx1 (2) sx2 (1) sx3 (1)
15	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)

16	0.80	비효율	11	1		sx3 (1)
17	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx2 (1) sx3 (1)
18	0.63	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
19	1.00	약효율	11	1		
20	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
21	0.80	비효율	25	1		
22	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx2 (1)
23	0.67	비효율	5 11	0.5 / 0.5		sx1 (1) sx2 (1.5)
24	0.60	비효율	25	1		
25	1.00	강효율	25		21	
26	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
27	0.60	비효율	11	1		sx1 (2) sx2 (1) sx3 (2)
28	0.80	비효율	11	1		sx1 (2) sx2 (1) sx3 (2)
29	0.60	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
30	0.63	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
31	0.89	비효율	5 25	0.5 / 0.5		sx1 (1.5) sx3 (1)
32	0.63	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
33	0.60	비효율	11	1		
34	0.83	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
35	0.42	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0.4)
36	1.00	약효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
37	0.60	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
38	1.00	약효율	25	1		
39	0.67	비효율	5 11	0.5 / 0.5		sx2 (1.5) sx3 (2)

40	1.00	약효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
41	0.80	비효율	11	1		
42	0.67	비효율	5 25	0.5 / 0.5		sx1 (2,5) sx3 (2)
43	0.83	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0,4)
44	0.60	비효율	11	1		
45	0.60	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
46	0.83	비효율	5 25 11	0.2 / 0.4 / 0.4		sx3 (0,4)
47	0.40	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
48	0.80	비효율	11	1		sx1 (1) sx3 (1)
49	0.80	비효율	11	1		sx3 (1)
50	0.60	비효율	25	1		sx3 (1)
51	0.60	비효율	25	1		
52	0.80	비효율	11	1		sx2 (2) sx3 (2)

4.2.2.2 2단계 평가 결과

2단계 평가는 태도 요소 5개 항목과 고객 만족 2개 항목으로 하여 고객에게 받은 실질적인 컨설턴트의 평가단계이다. 2단계 평가 결과 요약은 [표 4-11]과 같다.

[표 4-11] 2단계 평가 결과 요약표

①태도와 고객 만족의 평가 결과 요약

성과 항목	CCR모형				BCC모형			
	강효율	약효율	비효율	효율 비율	강효율	약효율	비효율	효율 비율
(Input) 태도 5요소 (Output) 고객 만족	12	1	39	25.00%	20	1	31	40.38%

②태도와 고객 만족의 측정값 기초통계량

성과 항목	CCR모형			BCC모형		
	평균값	최소값	표준편차	평균값	최소값	표준편차
(Input) 태도 5요소 (Output) 고객 만족	0.8904	0.2490	0.1241	0.9153	0.2830	0.1201

2단계 평가 결과는 1단계 평가 결과보다 강효율과 효율비율이 더 높은 것을 볼 수 있다. 이것은 단계별 성과를 측정하는 변수 항목 개수의 영향으로, 2단계 평가 측정(투입 5개, 산출 2개) 변수의 개수가 1단계 평가 측정 변수보다 많아(투입 3개, 산출 1개) 효율값이 더 높게 측정되었다(Dyson, Allen, Camanh, Podinovski, Sarrico, & Shale, 2001). 2단계 평가 결과 평균값은 1단계 평균보다 높은 CCR모형, BCC모형 각 0.8904와 0.9153으로 나타났다. 또한, 2단계 평가 결과 DEA 모형별 세부적인 결과는 [표 4-12]와 같다.

[표 4-12] 2단계 평가 결과표

DMU	CCR모형				BCC모형			
	측정값	벤치마킹	개선거리	여유분	측정값	벤치마킹	개선거리	여유분
1	0.8763	20	1	sy2 (5.99)	0.8763	20	1	sy2 (5.99)
2	0.7714	14 20 39	0.07 0.35 0.46	sx5 (0.39)	0.7857	14 16 29 35 39	0.14 0.21 0.21 0.21 0.21	sx1 (0.21) sx5 (0.07)
3	0.9789	20	1	sx3 (1) sy1 (21.41)	0.9789	20	1	sx3 (1) sy1 (21.41)
4	1.0000	4	0		1.0000	4	0	
5	0.9825	20	0.75	sx4 (1) sy1 (39.16)	1.0000	5	0	
6	0.7657	20 35	0.25 1.00	sy2 (25.48)	0.8837	20 35	0.50 0.50	sx1 (0.5) sx2 (0.5) sx3 (1) sx5 (1) sy2 (18.21)
7	0.8835	16 26 33 35	0.52 0.36 0.06 0.15	sx2 (1.21) sx3 (0.58)	0.8912	16 20 26	0.33 0.33 0.33	sx2 (1.33) sx3 (0.67) sy1 (0.63)
8	0.9161	16 36 35	0.47 0.28 0.01	sx1 (1.18) sx2 (0.27) sx3 (1.72)	0.9565	26 47	0.50 0.50	sx3 (1) sy2 (3.68)
9	0.7664	16 36 35	0.12 0.40 0.46	sx1 (0.27) sx2 (0.94) sx3 (0.6)	0.7668	16 26 35 47	0.11 0.39 0.44 0.06	sx1 (0.22) sx2 (0.89) sx3 (0.56)
10	0.2490	16 36	0.50 0.25	sx1 (0.25) sx2 (0.25) sx3 (0.75)	0.2830	33	1	sy2 (49.93)

				sy2 (47.47)				
11	0.8165	20	1.25	sy2 (20.77)	0.9900	36	1	sy2 (2.19)
12	1.0000	12	0		1.0000	12	0	
13	1.0000	13	0		1.0000	13	0	
14	1.0000	14	0		1.0000	14	0	
15	0.8947	20	1	sy1 (3.12)	0.8947	15	1	sy1 (3.12)
16	1.0000	16	0		1.0000	16	0	
17	0.9615	16	1	sy1 (17.32)	0.9615	1	1	sy1 (17.32)
18	0.9187	14 20 39 50	0.00 0.00 0.00 0.99		0.9190	14 39 45 50	0.01 0.01 0.01 0.98	
19	0.9239	13 16 20	0.18 0.18 0.68	sx1 (0.18) sx4 (0.82)	0.9278	20	1	sx4 (1) sy2 (5.54)
20	1.0000	20	0		1.0000	20	0	
21	0.8660	20	1	sy2 (23.4)	0.8660	20	1	sy2 (23.4)
22	0.7650	4 16 35	0.20 0.60 0.20	sx3 (0.39) sx4 (0.4) sx5 (0.39)	0.7650	4 16 35	0.20 0.60 0.20	sx3 (0.39) sx4 (0.4) sx5 (0.39)
23	0.9759	20	0.75	sx5 (1) sy2 (8.75)	1.0000	23	0	
24	0.8421	20	0.75	sy1 (8.62)	0.9124	44 45	0.13 0.87	
25	0.8264	14 20 35	0.33 0.42 0.33	sx4 (1.66) sx5 (0.34)	0.8632	14 20	0.42 0.58	sx3 (0.42) sx4 (1.42) sx5 (0.58)
26	1.0000	26	0		1.0000	26	0	
27	0.9535	50	1	sy1 (4.27)	0.9535	50	1	sy1 (4.27)
28	0.8858	14 20 39 50	0.14 0.35 0.14		1.0000	28	0	

			0.59					
29	1.0000	29	0		1.0000	29	0	
30	0.9123	20	0.75	sy1 (11.37)	0.9618	44 45	0.02 0.98	
31	0.7732	20	1	sy2 (0.59)	0.7732	20	1	sy2 (0.59)
32	0.7145	16 26 35 39	0.14 0.16 0.65 0.16	sx2 (0.19) sy1 (11.05)	0.7249	20 35 39	0.33 0.33 0.33	sx3 (0.33) sy1 (11.55)
33	1.0000	33	0		1.0000	33	0	
34	0.7899	20 26 35	0.25 0.50 0.50	sx3 (0.5) sy1 (5.36)	0.8211	20	1	sx1 (1) sx3 (1) sy1 (10.53)
35	1.0000	35	0		1.0000	35	0	
36	0.8247	20	1.25	sy2 (18.11)	1.0000	36	0	
37	0.9959	4 16 35	0.24 0.26 0.50	sx2 (0.26) sx3 (0.01) sx5 (0.01)	0.9959	4 16 35	0.24 0.26 0.50	sx2 (0.26) sx3 (0.01) sx5 (0.01)
38	0.9553	16 20 26	0.33 0.17 0.67	sx3 (1.33) sx4 (0.33) sy1 (4)	1.0000	38	0	
39	1.0000	39	0		1.0000	39	0	
40	0.7588	20	1.25	sy2 (21.22)	0.9200	36	1	sy2 (2.57)
41	0.9053	20	1	sy1 (39.56)	0.9053	20	1	sy1 (39.56)
42	0.8867	16 26 35 35	0.34 0.04 0.69 0.04	sx1 (1.54) sx2 (1.27)	0.8953	20 35	0.50 0.50	sx1 (1.5) sx2 (1.5) sy2 (0.15)
43	0.8969	20	1	sy2 (3.57)	0.8969	20	1	sy2 (3.57)
44	0.9210	20	0.75	sy2 (15.87)	1.0000	44	0	
45	0.9544	20	0.75	sy1 (11.98)	1.0000	45	0	
46	0.8557	20	1	sy2 (3.84)	0.8557	20	1	sy2 (3.84)

47	0.9835	16 26 35	0.24 0.13 0.25	sx1 (0.85) sx2 (0.88) sx3 (0.87)	1.0000	47	0	
48	0.8421	20	1	sy1 (12.69)	0.8421	20	1	sy1 (12.69)
49	0.7331	16 35	0.43 0.28	sx3 (0.15) sx4 (0.57) sx5 (0.15)	0.7331	4 16 35	0.28 0.43 0.28	sx3 (0.15) sx4 (0.57) sx5 (0.15)
50	1.0000	50	0		1.0000	50	0	
51	0.9233	16 26 35 39	0.14 0.16 0.65 0.16	sx2 (0.19) sy1 (8.34)	0.9368	20 35 39	0.33 0.33 0.33	sx3 (0.33) sy1 (8.88)
52	0.8557	20	1	sy2 (6.18)	0.8557	20	1	sy2 (6.18)

CCR모형의 강효율은 4번, 12번, 13번, 14번, 16번, 20번, 26번, 29번, 33번, 35번, 39번, 그리고 50번 DMU로 총 12개 DMU이고, BCC모형의 강효율은 4번, 5번, 12번, 13번, 14번, 16번, 20번, 23번, 26번, 28번, 29번, 33번, 35번 DMU 등 총 20개 DMU이다. CCR모형에서 가장 많은 벤치마킹 대상은 총 28회로 20번 DMU 나타났으며, 그 뒤를 이어 16번과 35번 DMU가 15번의 벤치마킹으로 선정되었다. 또한, BCC모형에서 가장 많은 벤치마킹 대상은 20번 DMU로 총 18회로 나타났으며, 그 뒤를 이어 35번 DMU가 10회로 가장 많았다. CCR모형과 BCC모형을 살핀 결과 20번 DMU가 효율이 높으면서 다른 DMU에 영향을 줄 수 있는 모델이 될 수 있음을 나타낸다. 또한, 35번 DMU도 20번과 같이 벤치마킹의 중심이 될 수 있다.

한편, CCR모형의 비효율 DMU 중 가장 낮은 DMU는 10번은 0.25로 16번과 36번 DMU를 벤치마킹의 대상으로 하고 있고 개선해야 할 거리는 각 0.5와 0.25로 투입 대비 산출이 개선되어야 한다. 10번 DMU의 여유분은 고객 중심성(sx1)이 0.25, 성취 지향성(sx2)이 0.25, 전문가품위(sx3)가 0.75로 도출되었다. 투입의 여유분은 줄이더라도 같은 효율성을 의미하나, 컨설턴트

의 태도를 줄이게 되면 고객에게 질적으로 안 좋은 영향을 끼칠 수 있으므로, 투입을 고정하되 여유분이 있는 만큼 산출을 개선할 수 있도록 해야 한다.

본 연구는 연구목적에 따라 산출기준 DEA 모형으로 분석하였다. 하지만, 대부분의 연구는 DEA의 기본모형인 CCR모형과 BCC모형의 효율 값을 비교한다. DEA의 CCR모형과 BCC모형을 비교하면, 특정한 DMU에 관한 비효율성 원인을 파악할 수 있다. 통상적으로 BCC모형이 CCR모형에 비해 효율 값이 큰데 불변수익규모 하에서 생산가능 관측점이 CCR 모형에서는 비효율로 측정되었어도 BCC모형에서는 효율적인 값으로 측정될 수 있다. 이는 BCC모형의 볼록성을 갖는 특징 때문이다. 이러한 특징으로 인해 CCR모형과 BCC모형을 비교하면, 불변규모수익(Constant Returns to Scale: CRS), 규모의 경제성(Increasing Returns to Scale: IRS), 그리고 규모의 불경제성(Decreasing Returns to Scale: DRS)의 3가지 형태를 확인할 수 있다. 규모의 경제성은 투입 1을 증가시켰을 때, 산출은 1 이상이 증가하는 구간이고 규모의 불경제성은 투입 1을 증가시켰을 때, 산출이 1보다 적게 증가하는 구간을 의미한다. 불변규모수익은 CCR모형과 BCC모형이 중첩되는 구간이다. 또한, CCR모형과 BCC모형에서 효율값이 1로 관측될 때, 비효율성의 원인은 규모수익으로 인한 상태로 해석할 수 있고, CCR모형과 BCC모형의 효율값 모두 1보다 적은 비효율의 상태는 기술규모의 상태이다. 즉, 투입과 산출 모두 개선이 필요한 상태이다(Färe, Grosskopf, & Lovell, 1985). DEA의 CCR 모형과 BCC 모형을 비교하고 비효율성 원인을 파악할 수 있도록 다음의 [표 4-13]과 같이 나타내었다.

[표 4-13] 2단계 평가 : 모형별 효율값 비교 및 비효율성 원인

DMU	CCR 모형	BCC 모형	규모수익 구분	비효율성 원인
1	0.8763	0.8763	CRS	기술
2	0.7714	0.7857	DRS	기술
3	0.9789	0.9789	CRS	기술

4	1.0000	1.0000	CRS	-
5	0.9825	1.0000	DRS	규모
6	0.7657	0.8837	IRS	기술
7	0.8835	0.8912	DRS	기술
8	0.9161	0.9565	DRS	기술
9	0.7664	0.7668	IRS	기술
10	0.2490	0.2830	IRS	기술
11	0.8165	0.9900	IRS	기술
12	1.0000	1.0000	CRS	-
13	1.0000	1.0000	CRS	-
14	1.0000	1.0000	CRS	-
15	0.8947	0.8947	CRS	기술
16	1.0000	1.0000	CRS	-
17	0.9615	0.9615	CRS	기술
18	0.9187	0.9190	DRS	기술
19	0.9239	0.9278	IRS	기술
20	1.0000	1.0000	CRS	-
21	0.8660	0.8660	CRS	기술
22	0.7650	0.7650	CRS	기술
23	0.9759	1.0000	IRS	규모
24	0.8421	0.9124	IRS	기술
25	0.8264	0.8632	IRS	기술
26	1.0000	1.0000	CRS	-
27	0.9535	0.9535	CRS	기술
28	0.8858	1.0000	DRS	규모
29	1.0000	1.0000	CRS	-
30	0.9123	0.9618	DRS	기술
31	0.7732	0.7732	CRS	기술
32	0.7145	0.7249	DRS	기술

33	1.0000	1.0000	CRS	-
34	0.7899	0.8211	DRS	기술
35	1.0000	1.0000	CRS	-
36	0.8247	1.0000	DRS	규모
37	0.9959	0.9959	CRS	기술
38	0.9553	1.0000	DRS	규모
39	1.0000	1.0000	CRS	-
40	0.7588	0.9200	DRS	기술
41	0.9053	0.9053	CRS	기술
42	0.8867	0.8953	DRS	기술
43	0.8969	0.8969	CRS	기술
44	0.9210	1.0000	DRS	규모
45	0.9544	1.0000	IRS	규모
46	0.8557	0.8557	CRS	기술
47	0.9835	1.0000	DRS	규모
48	0.8421	0.8421	CRS	기술
49	0.7331	0.7331	CRS	기술
50	1.0000	1.0000	CRS	-
51	0.9233	0.9368	DRS	기술
52	0.8557	0.8557	CRS	기술

CCR 모형과 BCC 모형의 비교를 통해 얻을 수 있는 결과는 다음과 같다. 첫째, 규모의 경제성(IRS)을 나타내는 관측치는 6번, 9번, 10번, 11번, 19번, 23번, 24번, 25번, 그리고 45번 DMU로 총 9개가 도출되었다. 이들은 태도에 관한 교육을 조금이라도 받으면, 고객 만족도는 더 높게 평가될 수 있는 능력이 지녔다. 둘째, 규모의 불경제성(DRS)을 나타내는 DMU는 2번, 5번 등 총 16개 DMU가 도출되었다. 이들은 투입을 무리하게 증가시키는 것보다는 투입과 산출의 적절한 조절이 필요하다. 특히, BCC모형은 CCR모형보다 효율성이 높게 측정되므로 실무적으로는 지속적인 모니터링이 바람직하다. 셋

재, 규모의 비효율성을 나타낸 DMU는 5번, 23번 등 총 8개 DMU로 도출되었다. 이들은 BCC모형에서 효율성이 있지만, CCR모형에서는 비효율을 나타낸다. 이는 BCC모형의 블록성에 의한 효과로 CCR모형과 BCC모형의 비교 분석을 통해 BCC 모형의 효율성 상태를 유지하도록 모니터링을 해야 한다. 마지막으로, 기술의 비효율성을 나타낸 DMU는 1번, 2번을 포함하여 총 32개로 도출되었다. 이들은 CCR 모형과 BCC 모형에서 모두 비효율의 상태를 나타내는 관측임에 따라 벤치마킹 대상의 거리만큼 개선이 필요하다.

DEA는 규모의 경제성(IRS)과 규모의 불경제성(DRS)을 통한 개선의 정보 뿐 아니라, 비효율 성과의 DMU가 개선하기 위한 목표치 설정을 할 수 있다는 것이 큰 특징을 갖고 있다. 예를 들어, [표 4-14]와 같이 CCR모형에서 성과가 안 좋은 10번 DMU는 벤치마킹의 대상이 16, 36번으로 정해져 있고 개선 거리는 0.50, 0.25인 것으로 분석된다. 이때, 10번이 취할 수 있는 것은 벤치마킹의 정보를 토대로 목표치를 설정하는 것이다. 개선된 목표치는 [표 4-15]와 같이 나타낼 수 있다.

[표 4-14] 2단계 평가 : 목표치 개선 사례 10번 DMU

DMU	CCR모형				BCC모형			
	효율값	벤치마킹	개선거리	여유분	효율값	벤치마킹	개선거리	여유분
10	0.2490	16 36	0.50 0.25	sx_1 (0.25) sx_2 (0.25) sx_3 (0.75) sy_2 (47.47)	0.2830	33	1	sy_2 (49.93)

[표 4-15] 2단계 평가 : 목표치 개선 결과

DMU	구분	컨설팅 만족도	컨설팅 활용도
10	실제 고객만족 점수	15	2
	DMU 16	0.50	87
	DMU 36	0.25	100

	목표치	68.5	59.75
	차이	53.5	57.75

10번 DMU는 개선 거리를 고려했을 때, 여유분으로 나온 컨설팅 활용도 47.47점은 산출을 내야 할 최소한의 요구사항이며, 최종 개선 목표는 컨설팅 만족도 68.5점, 컨설팅 활용도 59.75점으로 현재 대비 각 53.5점, 57.75점을 증대시킬 때, 10번 DMU의 효율성은 100%를 달성할 수 있게 된다. 또한, 10번은 규모의 경제(IRS) 상태에 있기에 ‘고객 중심성’, ‘성취 지향성’, ‘전문 가품위’를 보완한다면 목표치에 도달할 수 있을 것으로 예상된다.

4.2.2 부트스트랩 결과와 해석

2단계 평가 결과를 토대로 부트스트랩을 실시하였다. DEA 측정 이후 부트스트랩을 실시하는 이유는 DEA는 주어진 자료만 계산하는 비모수적 방법으로 통계적 가정을 하지 않기 때문이다. DEA에 부트스트랩을 적용하면, DMU의 측정값에 대한 통계적 추정을 할 수 있어 연구응용에 많이 활용된다(이정동, 오동현, 2012).

부트스트랩 측정한 결과는 [표 4-16]와 같다. 본 연구에서는 부트스트랩 성과 추정을 위해 DEA 모형에 따라 95% 신뢰구간을 구했다. 표준 CCR모형과 BCC모형은 효율성이 있는 DMU는 각 12개, 20개로 나타났으나, 부트스트랩의 편의조정 결과에서는 100%가 안 되는 것으로 나타났다. 편의조정 결과는 [표 4-17]의 왼쪽의 세 번째와 일곱 번째 열과 같다. 편의 조정 결과, 가장 큰 특징 중의 하나는 표준 DEA 측정 결과에서 효율성이 좋았던 DMU는 모두 큰 폭으로 효율성이 떨어졌다는 점이다. 특히, 35번 DMU는 CCR모형과 BCC모형에서 모두 효율 성과가 좋은 결과가 있었지만, 부트스트랩에 의한 조정에서는 CCR모형의 부트스트랩에서는 0.8952, BCC모형의 부트스트랩에서는 0.9081로 가장 큰 폭으로 성과가 떨어진 것으로 분석된다. 이러한 결과는 DEA가 확정적 정보에만 의존되었던 문제를 확률적 통계의 의미를 부여함에 따라, DEA 결과의 높은 신뢰성을 가져다준다. 이러한 이유로 부트스트랩에 의한 구간추정은 DEA 결과 이후 필요한 작업이라 할 수 있다. 즉, 표준 DEA 성과는 부트스트랩 편의조정에 따라 순위가 변동될 수 있음을 시사하는데, [표 4-17]와 [표 4-18]은 부트스트랩에 의한 순위변동을 보여준다. CCR모형에서 가장 큰 폭으로 하락한 DMU는 35번으로 표준 DEA 성과 1위에서 23위로 22계단 하락하였다. 또한, 26번 DMU는 표준 DEA 성과 1위에서 21위로 20계단 하락하였다. 반면, 5번 DMU는 표준 DEA 성과 15위에서 1위로 14계단 상승하였고, 3번 DMU는 16위에서 3위로 13계단 상승하였다. CCR모형과 마찬가지로 BCC모형도 순위변동이 발생하는데, 가장 크게 하락한 DMU는 47번 DMU로 표준 DEA 1위에서 29위로 28계단 하락하였다. 또한, CCR모형도 가장 크게 하락한 35번 DMU가 28위로 27계단 하락

하였다. 반면, 3번 DMU는 23위에서 17계단 상승한 6위로 나타났고, 11번 DMU도 17계단 상승한 5위로 나왔다. 36번 DMU는 표준 DEA 결과와 편익조정 평가 결과 모두 1위를 나타냈다. 이러한 부트스트랩 결과로, [표 4-18]에서 보는 바와 같이 CCR모형은 편익조정 순위가 상승한 DMU는 총 17개, 유지는 11개, 하락은 24개로 나왔고 BCC모형은 상승한 DMU가 총 12개, 유지가 14개, 하락이 26개로 나타났다.

표준 DEA 모형에 따라 계산된 방식은 단순히 상대적 효율성 측정에만 그치는 비모수적 방법으로 이 값은 확률적이지 않아 통계적 의미를 부여하기가 어렵다. 하지만, 이러한 문제를 극복하기 위해 본 연구는 부트스트랩 방법을 활용하여 효율값의 신뢰구간 95%의 추정값을 구하였다. 편익조정된 효율값은 표준 DEA 성과와 차이를 보임에 따라 그 순위도 변동되는 것이 확인된다. 이를 통해 알 수 있는 것은 표준 DEA 모형을 통해 결과의 해석이 진행되어 개선할 점과 벤치마킹, 목표치를 설정할 수 있으나, 부트스트랩의 결과를 함께 검토함으로써 개선 방향의 의사결정을 보완할 수 있을 것이다.

[표 4-16] 부트스트랩 신뢰구간 추정 결과표

DMU No.	CCR모형 95% 신뢰구간 추정				BCC모형 95% 신뢰구간 추정			
	표준 효율값	편익조정 성과	하한	상한	표준 효율값	편익조정 성과	하한	상한
1	0.8763	0.8567	0.8284	0.8745	0.8763	0.8609	0.8369	0.8753
2	0.7714	0.7341	0.7009	0.7659	0.7857	0.7483	0.7164	0.7809
3	0.9789	0.9613	0.9361	0.9775	0.9789	0.9598	0.9318	0.9773
4	1.0000	0.9083	0.8360	0.9922	1.0000	0.9257	0.8512	0.9944
5	0.9825	0.9652	0.9387	0.9812	1.0000	0.9527	0.9044	0.9936
6	0.7657	0.7221	0.6592	0.7619	0.8837	0.8545	0.8131	0.8797
7	0.8835	0.8407	0.8066	0.8763	0.8912	0.8556	0.8203	0.8857
8	0.9161	0.8678	0.8222	0.9096	0.9565	0.9095	0.8543	0.9512
9	0.7664	0.7390	0.7207	0.7599	0.7668	0.7385	0.7163	0.7625
10	0.2490	0.2351	0.2227	0.2472	0.2830	0.2701	0.2506	0.2821
11	0.8165	0.8037	0.7836	0.8155	0.9900	0.9659	0.9414	0.9877

12	1.0000	0.9318	0.8685	0.9911	1.0000	0.9420	0.8646	0.9940
13	1.0000	0.9158	0.8636	0.9907	1.0000	0.9239	0.8418	0.9939
14	1.0000	0.9233	0.8636	0.9925	1.0000	0.9347	0.8752	0.9942
15	0.8947	0.8648	0.8360	0.8902	0.8947	0.8691	0.8387	0.8923
16	1.0000	0.9091	0.8418	0.9912	1.0000	0.9168	0.8063	0.9943
17	0.9615	0.9100	0.8629	0.9573	0.9615	0.9157	0.8417	0.9590
18	0.9187	0.8859	0.8514	0.9146	0.9190	0.8883	0.8534	0.9158
19	0.9239	0.9017	0.8736	0.9190	0.9278	0.9131	0.8903	0.9267
20	1.0000	0.9593	0.9254	0.9919	1.0000	0.9659	0.9329	0.9943
21	0.8660	0.8533	0.8320	0.8652	0.8660	0.8524	0.8296	0.8651
22	0.7650	0.7296	0.6949	0.7586	0.7650	0.7373	0.7078	0.7609
23	0.9759	0.9591	0.9356	0.9745	1.0000	0.9297	0.8530	0.9941
24	0.8421	0.8222	0.7994	0.8397	0.9124	0.8803	0.8314	0.9081
25	0.8264	0.7901	0.7661	0.8192	0.8632	0.8465	0.8236	0.8619
26	1.0000	0.9061	0.8225	0.9910	1.0000	0.9188	0.8116	0.9931
27	0.9535	0.9217	0.8839	0.9507	0.9535	0.9251	0.8872	0.9515
28	0.8858	0.8533	0.8281	0.8780	1.0000	0.9693	0.9451	0.9931
29	1.0000	0.9128	0.8346	0.9906	1.0000	0.9118	0.7958	0.9941
30	0.9123	0.8929	0.8684	0.9106	0.9618	0.9241	0.8657	0.9583
31	0.7732	0.7441	0.7175	0.7694	0.7732	0.7492	0.7242	0.7711
32	0.7145	0.6870	0.6597	0.7115	0.7249	0.7056	0.6823	0.7227
33	1.0000	0.9490	0.9071	0.9922	1.0000	0.9211	0.8231	0.9943
34	0.7899	0.7561	0.7330	0.7838	0.8211	0.8045	0.7826	0.8196
35	1.0000	0.8952	0.7822	0.9919	1.0000	0.9081	0.7871	0.9928
36	0.8247	0.8109	0.7906	0.8236	1.0000	0.9737	0.9504	0.9942
37	0.9959	0.9356	0.8733	0.9874	0.9959	0.9480	0.8895	0.9901
38	0.9553	0.9065	0.8590	0.9474	1.0000	0.9575	0.9210	0.9935
39	1.0000	0.9190	0.8558	0.9901	1.0000	0.9259	0.8553	0.9931
40	0.7588	0.7469	0.7282	0.7579	0.9200	0.8977	0.8749	0.9181
41	0.9053	0.8880	0.8642	0.9039	0.9053	0.8863	0.8564	0.9039

42	0.8867	0.8414	0.8012	0.8789	0.8953	0.8607	0.8212	0.8913
43	0.8969	0.8727	0.8419	0.8938	0.8969	0.8781	0.8526	0.8953
44	0.9210	0.9073	0.8843	0.9200	1.0000	0.9326	0.8729	0.9937
45	0.9544	0.9343	0.9087	0.9527	1.0000	0.9577	0.8965	0.9935
46	0.8557	0.8332	0.8038	0.8532	0.8557	0.8383	0.8139	0.8544
47	0.9835	0.9526	0.9283	0.9762	1.0000	0.9075	0.7847	0.9938
48	0.8421	0.8231	0.8003	0.8402	0.8421	0.8221	0.7946	0.8404
49	0.7331	0.6991	0.6680	0.7263	0.7331	0.7062	0.6774	0.7289
50	1.0000	0.9644	0.9268	0.9959	1.0000	0.9665	0.9285	0.9966
51	0.9233	0.8853	0.8489	0.9150	0.9368	0.9096	0.8801	0.9320
52	0.8557	0.8367	0.8094	0.8542	0.8557	0.8408	0.8174	0.8547
평균	0.8904	0.8513	0.8135	0.8855	0.9153	0.8751	0.8273	0.9112
S.D	0.1241	0.1146	0.1098	0.1231	0.1201	0.1095	0.1036	0.1190
Min	0.2490	0.2351	0.2227	0.2472	0.2830	0.2701	0.2506	0.2821
Max	1.0000	0.9652	0.9387	0.9959	1.0000	0.9737	0.9504	0.9966

[표 4-17] DEA 모형의 결과와 부트스트랩 결과의 순위 비교

DMU No.	CCR모형 95% 신뢰구간 추정				BCC모형 95% 신뢰구간 추정			
	효율순위	편의조정 효율순위	순위결과	순위등락	효율순위	편의조정 효율순위	순위결과	순위등락
1	34	31	상승	3	39	36	상승	3
2	45	47	하락	-2	46	47	하락	-1
3	16	3	상승	13	23	6	상승	17
4	1	18	하락	-17	1	16	하락	-15
5	15	1	상승	14	1	9	하락	-8
6	47	49	하락	-2	38	39	하락	-1
7	33	35	하락	-2	37	38	하락	-1
8	26	29	하락	-3	26	27	하락	-1
9	46	46	유지	0	48	48	유지	0
10	52	52	유지	0	52	52	유지	0
11	42	41	상승	1	22	5	상승	17

12	1	10	하락	-9	1	11	하락	-10
13	1	14	하락	-13	1	19	하락	-18
14	1	11	하락	-10	1	12	하락	-11
15	30	30	유지	0	36	35	상승	1
16	1	17	하락	-16	1	22	하락	-21
17	18	16	상승	2	25	23	상승	2
18	25	26	하락	-1	31	31	유지	0
19	22	22	유지	0	29	24	상승	5
20	1	4	하락	-3	1	4	하락	-3
21	35	33	상승	2	40	40	유지	0
22	48	48	유지	0	49	49	유지	0
23	17	5	상승	12	1	14	하락	-13
24	38	39	하락	-1	32	33	하락	-1
25	40	42	하락	-2	41	41	유지	0
26	1	21	하락	-20	1	21	하락	-20
27	21	12	상승	9	27	17	상승	10
28	32	32	유지	0	1	2	하락	-1
29	1	15	하락	-14	1	25	하락	-24
30	27	24	상승	3	24	18	상승	6
31	44	45	하락	-1	47	46	상승	1
32	51	51	유지	0	51	51	유지	0
33	1	7	하락	-6	1	20	하락	-19
34	43	43	유지	0	45	45	유지	0
35	1	23	하락	-22	1	28	하락	-27
36	41	40	상승	1	1	1	유지	0
37	13	8	상승	5	21	10	상승	11
38	19	20	하락	-1	1	8	하락	-7
39	1	13	하락	-12	1	15	하락	-14
40	49	44	상승	5	30	30	유지	0
41	28	25	상승	3	33	32	상승	1

42	31	34	하락	-3	35	37	하락	-2
43	29	28	상승	1	34	34	유지	0
44	24	19	상승	5	1	13	하락	-12
45	20	9	상승	11	1	7	하락	-6
46	36	37	하락	-1	42	43	하락	-1
47	14	6	상승	8	1	29	하락	-28
48	38	38	유지	0	44	44	유지	0
49	50	50	유지	0	50	50	유지	0
50	1	2	하락	-1	1	3	하락	-2
51	23	27	하락	-4	28	26	상승	2
52	36	36	유지	0	42	42	유지	0

[표 4-18] DEA 모형의 결과와 부트스트랩 결과의 순위변동 결과

CCR모형-부트스트랩			BCC모형-부트스트랩		
상승	유지	하락	상승	유지	하락
17	11	24	12	14	26

V. 결론

5.1 연구의 요약 및 시사점

5.1.1 연구의 요약

본 연구는 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발과 평가 연구에 관한 것으로, 연구의 종합적인 요약은 다음과 같다.

디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 초안은 컨설팅 문헌자료를 범위 기준에 따라 총 38편의 자료를 수집하였고, 문헌자료를 정리하여 총 23개의 태도 요소 초안을 도출하였다. 태도 초안 요소는 수정된 델파이 조사 방법의 각 구성 항목으로 투입되었고, 태도 요소의 내용타당성 확보를 위해 Grant와 Davis(1997)의 준거 기준과 외부 전문가의 의견에 따라 '개발가능성' 기준을 추가로 적용하여 수정된 델파이 조사에 활용되었다. 수정된 델파이 조사 방법은 디지털 전환 분야에 경험이 풍부한 전문가 집단 10명을 선정하여 총 2회차에 걸쳐 진행되었다. 1차 수정된 델파이 조사에는 내용타당성 준거 기준의 '대표성'과 '명확성'을 활용하였고 2차 수정된 델파이 조사는 '포괄성'과 '개발가능성' 기준을 적용하였다. 1차와 2차 수정된 델파이 조사를 진행한 결과, 태도의 상위 요소는 '고객 중심성', '성취 지향성', '전문가품위', '전문성 유지', '윤리성'으로 총 5개로 도출되었고, 각 상위 태도 요소에는 2~3개의 하위 태도 요소가 포함되어 총 14개의 하위 태도 요소가 도출되었다. 태도의 상위 요소와 하위 요소는 사전에 정의된 조작적 정의와 전문가 의견에 따라 최종적으로 조정하였고, 이를 토대로 디지털 전환 컨설턴트의 태도에 관한 조작적 정의를 완성하였다. 조작적 정의를 토대로 기존의 컨설턴트 태도와 비교해 본 결과, 그 의미에서 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 첫째, 고객의 경험을 강화하기 위한 비즈니스 전략과 디지털 기술의 적용이라는 디지털 전환의 특징에 맞게 '고객 중심성'이 도출되었다. 둘째, 모든 컨설턴트는 '성취 지향성'의 태도가 있어야 하지만, 컨설팅 영역과 목적에 따라 그 방향성은 다르다는 것

이다. 셋째, 외모나 복장 등 이미지를 부각하는 것보다 고객과 함께 결과를 만들어 내기에 적합한 소통 능력을 향상시켜야 한다는 것이다. 넷째, 디지털 및 비즈니스 전략에 관한 업계 동향, 기술적 지식 등 전문성을 유지해야 하는 것으로 나타났다. 다섯째, 컨설턴트 본연의 직업 윤리보다 디지털 전환의 결과물을 이용하는 고객이 디지털 전환 경험에서 발생할 수 있는 법적, 도덕적 문제가 발생하지 않도록 컨설팅 결과 측면의 윤리성이 강조되는 것으로 나타났다.

한편, 디지털 전환 컨설턴트의 태도를 평가하기 위해 평가모형을 구축하였다. 평가모형에는 DEA 기법을 활용하였고 산출변수는 컨설팅 연구에서 활용하는 종속변수를 선정하였다. 우선, 투입변수는 본 연구에서 개발한 태도 요소를 채택하였고 산출변수는 종속변수인 고객 만족을 선정하였다. 평가모형은 총 2단계 평가모형으로 구축하였는데, 1단계 평가모형은 태도의 상위 요소와 하위 요소의 관계를 평가하는 것으로 구성하였다. 태도의 상위 요소는 하위 요소를 포괄적으로 설명하고 있으므로 하위 요소는 상위 요소에 영향을 주는 원인이 되기에 하위 요소의 개선할 점을 찾아주는 모형이 된다. 2단계 평가모형은 태도의 상위 요소를 투입변수로 활용하고 선행연구에서 선정한 '고객 만족'에 관한 항목 2개를 산출변수로 활용하였다. 투입과 산출변수에 관한 자료는 디지털 전환 컨설팅의 경험이 있는 고객 52명으로부터 오픈 온라인 설문으로 수집되었다.

1단계 평가를 측정된 결과, 하위 태도 요소는 강효율, 약효율, 비효율로 구분되었으며, 효율성 비율은 CCR모형에서 1.92%~9.62%로 분포하고 BCC 모형에서 13.46%~28.85%로 분포하는 것으로 나타났다. CCR모형의 평균에 따른 결과로 전문성 유지, 전문가품위, 고객 중심성, 윤리성, 성취 지향성 순으로 개선이 시급한 것으로 나타났다. 특히 전문성 유지는 Wilcoxon 순위합 검정에서도 다른 항목과 비교해 많은 차이가 발생하므로 가장 시급하게 보완해야 할 태도이다. 이에 전문성 유지 항목을 중심으로 세부적인 검토를 진행한 결과, 강효율 DMU는 단 세 명의 5번, 11번, 25번만 도출되었으며, 각 15회, 40회, 21회에 걸쳐 다른 DMU에 벤치마킹 임무를 수행해야 하는 것으로 나타났다. 비효율 DMU는 47번과 35번이 0.4와 0.42의 효율성으로 가장 낮

았으며, 강효율 DMU와의 거리를 좁히기 위한 정보를 얻었다. 특히, 47번은 자기 통제력과 신의성실의 여유분을 갖고 있어 산출을 더 극대화하도록 교육과 훈련을 받아야 하는 것으로 보인다.

2단계 평가를 측정된 결과, 1단계 평가 측정 결과보다 효율성 평균이 높은 CCR모형에서 0.8904, BCC모형에서 0.9153으로 나타났다. CCR모형의 강효율은 총 12개 DMU, BCC모형의 강효율은 총 20개 DMU로 도출되어 BCC모형의 볼록성은 2단계 평가모형에서도 관측되었다. CCR모형에서 가장 횡수가 많은 벤치마킹은 20번 DMU로 총 28회의 벤치마킹이 되고, BCC모형에서도 동일한 20번 DMU가 총 18회의 벤치마킹으로 나타났다. 20번 DMU는 강효율을 나타내면서도 벤치마킹의 임무를 수행할 중심에 있는 것으로 해석된다. 한편, CCR모형의 비효율 DMU는 10번으로 나타났고 고객 중심성, 성취 지향성, 전문가품위를 향상하여 산출이 극대화할 수 있도록 해야 한다. 개선되어야 하는 산출량은 컨설팅 활용도의 고객 만족 점수에 47.47점의 여유분이 있음에 따라, 최소 여유분의 이상만큼 고객 만족을 해야 하는 것으로 나타났다.

또한, 2단계 평가모형을 기준으로 DEA의 CCR모형과 BCC모형을 비교하여, 규모의 경제성(IRS)과 규모의 불경제성(DRS)을 도출하였다. 컨설턴트의 태도를 개선하는 방법은 투입을 고정하여 산출을 극대화하거나 부족한 투입을 개선하여 산출을 높이는 방법을 채택해야 하는데, 효율성 평가 이론에서 투입을 증가시키더라도 산출이 효과를 그만큼 내지 못하는 구간이 발생한다. 이는 규모의 불경제성에 있는 구간이기 때문에, 규모의 경제성과 규모의 불경제성을 분석하는 과정은 투입을 조정하는데 의사결정 역할이 되어준다. 이에, 규모의 경제성을 나타내는 DMU는 총 9개로 도출되었고, 규모의 불경제성을 나타내는 DMU는 총 16개로 나타났다. 규모의 경제성에 있는 DMU는 투입의 개선과정이 필요하고 규모의 불경제성에 있는 DMU는 투입을 고정하여 벤치마킹을 활용해 산출을 극대화하는 등의 방법이 필요하다.

마지막으로, DEA의 응용 방법인 신뢰구간 추정을 위해 부트스트랩 분석을 시행하였다. 부트스트랩 분석 결과, 2,000회 임의 추출로 시행된 편익조정된 효율성 값은 표준 DEA의 효율성 값과 많이 차이가 있는 것으로 나타났

다. 강효율의 DMU가 비효율로 바뀌거나 비효율이었던 DMU가 효율성이 높아지는 상황도 발생하였다. 이는, 단순히 계산에 그친 DEA에 신뢰구간을 적용하였을 때, 나타날 수 있는 현상으로 신뢰성을 더해주는 결과라고 해석할 수 있다. 이러한 결과, 효율성 값을 기초로 하는 DMU의 순위는 변동되는 것으로 나타났다. CCR모형과 BCC모형에서 각각 효율성이 상승하는 DMU는 17개, 12개로 나타났고 효율성이 하락하는 DMU는 24개, 26개로 평가되었다. 이러한 정보는 개별 컨설턴트가 표준 DEA 효율성 값을 얻었을 때, 개선해야 할 점과 더불어 신뢰구간의 정보를 받아 투입과 산출을 효과적으로 향상할 수 있는 의사결정 방향에 유의한 설정과 지원이 될 수 있을 것이다.

본 연구목적의 문제를 중심으로 연구가 진행되었다. 연구목적과 연구 결과에 유의미한 성과가 있는지, 연구 문제를 다시 한번 확인해볼 필요가 있다.

첫째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소는 무엇인지 다음과 같은 연구 문제가 있다.

연구 문제 1) 문헌자료를 통해 확인된 태도의 구성 요소는 무엇인가?

컨설팅 연구에서 컨설턴트의 역량에 관한 연구는 총 38편으로 수집되었고, 수집된 문헌자료에서 총 23개의 태도 요소 초안이 도출되었다. 또한, 태도 요소 초안을 기반으로 내용타당성 준거 기준과 수정된 델파이 방법을 활용하여 태도 요소를 개발하였는데, 최종적으로 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소는 상위 요소 총 5개로 도출되었고, 각 상위 요소별 2~3개의 하위 요소가 구성되었다.

연구 문제 2) 태도 요소는 훈련과 개발을 통해 개선되도록 고려되었는가?

수정된 델파이 조사 질문지에는 연구자가 사전에 구조화된 항목으로 구성된다. 이 구조화된 항목은 전문가 집단의 합의가 타당성을 확보하도록 Grant와 Davis(1997)의 내용타당성 준거 기준을 활용하였고, 역량은 훈련과 개발을 통한 개선이 가능해야 함에 따라 Parry(1996)의 ‘개발가능성’이 포함하도록

내용타당성 준거 기준을 조정하였다. 조정하는 방법은 별도의 외부 전문가 5인에게 응답을 요청하여 내용타당성 조정과정을 진행하였다.

연구 문제 3) 태도는 타당하게 구성되어 있는가?

태도 요소의 개발 타당성 확보를 위해 수정된 델파이 방법을 활용하였다. 수정된 델파이 조사 방법은 연구자의 개념 등 구조화된 질문을 밑 준비하여 전문가 집단으로부터 타당성을 검증하는 기법이며(Murray & Hammons, 1995), 전문가 집단은 디지털 전환 분야에 경험이 풍부한 10명을 선정되었고, 의견을 합의하는 과정은 총 2회에 걸쳐 진행되었다.

따라서, 첫 번째 연구 문제를 종합적으로 살펴본 결과, 유의미한 결과를 도출했다고 판단한다.

둘째, 디지털 전환 컨설턴트를 평가하여 개선점을 찾을 수 있는가에 대한 다음과 같은 연구 문제가 있다.

연구 문제 1) 컨설턴트의 평가 방법은 타당한가?

컨설턴트의 평가에 관한 선행연구를 살펴보면, 대부분 컨설턴트가 아닌 컨설팅 기업 단위의 평가가 진행되었다(Nachum, 1999; 문형준, 김태형, 임춘성, 2010). 이는 컨설턴트 개인이 향상해야 할 요소를 파악할 수 없다는 점에서 DEA 방법을 이용하여 컨설턴트의 개별 평가를 시도하였다. 또한, DEA는 자료 변환이나 정성적인 지표 등 연구자의 주관적 판단에 의존하는 한계를 극복하고(Lee & Kim, 2014), 주어진 자료만을 이용하여 계산하는 방식임에 따라 본 연구에 적용된 평가 방법은 타당하다고 볼 수 있다.

연구 문제 2) 컨설턴트의 태도 요소를 측정할 수 있으며 그 결과, 변별력을 나타내는가?

컨설턴트의 평가는 개인의 수준이 어느 정도인지 상대적으로 가늠되어야 한다. 선행연구의 평가 방법인 SERVQUAL 방법은 실무적으로 많이 활용되

는 방법이긴 하나, 정성적인 지표에 의존하거나 개별적인 측정 결과를 비교할 수 없다는 한계를 갖고 있다. 이에 반해 DEA는 절대적인 수치가 아닌 DMU의 상대적 측정을 통하여 어느 정도의 수준인지 변별력을 확인할 수 있다. 본 연구에서는 1단계 평가와 2단계 평가의 측정에서 강효율, 약효율, 비효율로 분류할 수 있고, DMU 자신이 속한 그룹이 어디인지 0~1 사이의 점수로 평가되어 상대적 수준을 확인할 수 있다.

연구 문제 3) 컨설턴트를 평가하면, 개별 컨설턴트에게 특정한 정보인 개선할 점을 제공하는가?

DEA 평가모형을 구축하여, 1단계와 2단계로 나누어 평가하였다. 각 평가 단계에 따라 DMU의 효율성 값이 도출되고, DMU마다 벤치마킹의 대상이 누구인지, 벤치마킹의 대상에 대해 어느 정도로 개선되어야 하는지, 컨설턴트가 보유한 투입과 산출 요소에 대해 여유분을 가졌는지, 어떤 DMU가 규모의 경제성(IRS) 또는 규모의 불경제성(DRS)에 있어 투입과 산출의 적절한 개선이 요구되는지 등의 정보가 도출되었다.

따라서, 두 번째 연구 문제를 종합적으로 살펴본 결과, 본 연구는 유의미한 결과가 도출되었다고 판단된다.

5.1.2 연구의 시사점

본 연구는 디지털 전환 시대에 맞는 컨설턴트 태도의 중요성이 제시되었다. 이에 태도 요소를 개발하였고, 컨설턴트의 태도 요소를 활용하여 평가모형의 구축과 모형에 맞는 자료를 수집한 후 측정과 분석을 진행하였다. 그 결과, 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 디지털 전환 컨설턴트에 맞는 태도 요소를 개발하여 연구적 의의가 있다. 디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설팅 환경과는 다르고, 특히 고객이 원하는 결과에 맞춘 컨설팅 모델(Brooks & Edwards, 2013)과 고객 중심적 사고에 대한 측면이 강조된다(Krüger & Teuteberg, 2018; Wolf, Sims, & Yang, 2015). 기존 컨설팅 연구의 태도는 ‘윤리적 책임과 행동’이 주로 다루어졌으나(김광용, 김명섭, 이채연, 이용희, 2008), 본 연구를 통해 도출된 태도의 구성 요소는 디지털 전환 컨설팅의 특징과 역할에 맞게 도출된 것이 특징이다. ‘고객 중심성’, ‘성취 지향성’, ‘전문가품위’, ‘전문성 유지’, 그리고 ‘윤리성’은 모두 디지털 전환 컨설팅에서 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라 할 수 있다.

둘째, 시대의 상황에 맞게 역량의 구성 요소도 변화해야 함을 본 연구를 통해 확인하였다. 국내 컨설팅 연구의 컨설턴트 역량은 2010년 전후에 도입되어 지금까지 활용되고 있으나, 지금은 디지털 전환 시대와 컨설팅의 목적과 초점이 변화함에 따라 현장의 전문가가 바라본 태도의 요소는 변화된 것이다. 이는 역량이 직무와 목적에 따라 변경되고 적절한 시기에 개발되어야 함을 다시 한번 확인할 수 있는 부분이다(Parry, 1998).

셋째, 태도 요소는 탐색적, 그리고 개선된 내용타당성 준거 기준을 활용하여 타당성이 확보되었다. Parry(1998)와 박용호(2018)는 역량 모델링을 개발하면서 역량의 개념에 맞게 사용해야 함을 당부하고 있는데, 내용타당성 확보를 위한 준거 기준에 ‘개발가능성’의 개념을 추가하여 수정된 델파이 방법에 적용하였다.

넷째, 컨설턴트의 평가 단위를 컨설팅 기관에서 컨설턴트로 하였다. 그동

안 컨설턴트 평가에 관한 연구는 컨설턴트의 역량과 고객 기업의 경영성과, 고객 만족, 서비스 품질, 그리고 컨설팅 성과 등의 관계 중심의 실증적 연구만 되었고, 방법적인 측면으로는 SERVQUAL, 사례연구를 통한 성과평가 등의 한정된 연구가 진행되었다. 하지만, 본 연구는 개별 컨설턴트를 평가함으로써 컨설턴트 평가에 관한 연구를 확장했다는 것에 의의가 있다.

다섯째, DEA 방법을 활용하여 컨설턴트의 평가모형을 구축하고 이와 관련된 자료를 확보하여 개별 컨설턴트가 개선할 점을 제공한 연구적 의의를 도출하였다. 서비스 분야의 효율성 평가나 성과평가에 강점이 있는 DEA 방법은 컨설팅 서비스와 같이 전문 서비스 영역에서도 DEA 모형을 구축하여 연구목적에 맞게 다수의 투입과 산출변수를 활용하면 유의미한 결과를 얻을 수 있는 것을 확인한 연구라 할 수 있다.

이상 이론적 시사점을 도출할 수 있었으며, 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 디지털 전환 컨설팅에 새롭게 도전하고자 하는 경영컨설턴트나 IT컨설턴트는 태도의 구성 요소를 확인하여 부족한 점이 있는지 스스로 점검할 수 있다. 디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 환경이기 때문에, 변화된 환경에 대응하기 위해서는 컨설턴트의 태도 함양도 달리해야 한다 (Krüger & Teuteberg, 2018; Wolf, Sims, & Yang, 2015).

둘째, 본 연구의 평가모형을 토대로 투입 및 산출 자료를 활용한다면, 컨설턴트 스스로 상대적 성과 측정값을 확인할 수 있으며, 개선 방향성과 목표치를 탐색할 수 있다.

셋째, 교육의 기회를 잡을 수도 있지만, 벤치마킹 정보를 활용하여 디지털 전환 컨설턴트로서 고객을 대하는 태도를 개선할 수 있다. 컨설팅 기관이나 공공기관의 컨설턴트 관리 담당자는 인적자원개발 및 관리 차원에서 멘토링 프로그램을 개설할 수 있는 토대를 제공하며, 또한 컨설팅 기관에 근로자로 있거나 공공기관의 외부 전문가로 위촉된 컨설턴트는 이러한 프로그램에 참여할 수 있다.

5.2 연구의 한계와 향후 연구 과제

본 연구는 연구 문제의 해결에 따라 그 목적을 달성하고 이론적 그리고 실무적 시사점을 얻었지만, 연구 방법에 있어 몇 가지 연구적 한계가 다음과 같이 있다.

첫째, 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하는 과정에서 수정된 델파이 조사의 전문가 집단 선정 과정은 편의표집으로 이뤄졌다. 디지털 전환은 산업 일부에 해당하는 것이 아닌 공공, 산업, 학계 등 다양한 분야에서 활성화되고 있는 점을 고려하여, 향후 연구에서는 통계학적 관점에 근거한 확률 표집으로 선정하여 좀 더 정교한 연구가 필요하다.

둘째, 수정된 델파이 조사는 내용타당성 확보를 위해 전문가 집단 10명에게 사전에 구조화된 질문지로 진행하였으나, 신뢰도와 타당성 향상을 위해서는 더 많은 모수가 요구된다. 즉, 적어도 30명 이상의 모수 표본에 의한 상관관계분석, 탐색적 요인분석 등 타당도 검증이 부족하였다. 향후 연구에서는 통계적 분포를 나타낼 수 있는 모수를 확보하여 신뢰성과 타당성을 갖춘 정밀한 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 컨설턴트의 역량에는 태도 외에도 지식, 능력 또는 기술 요소가 포함되어 있다. 본 연구에서는 디지털 전환 컨설팅에서 가장 중요하게 바라본 태도 요소에 대해서만 한정하여 연구가 진행되었다. 평가 결과에서 이를 확인할 수 있는데, 2단계 평가 결과 10번 DMU의 목표치를 설정하는 과정에서 컨설팅 만족도와 컨설팅 활용도의 고객 점수는 매우 낮게 나타나 목표치의 개선 목표가 디지털 전환 컨설턴트의 태도만으로 컨설팅 활용도의 결과를 해석하는 데에는 무리가 따랐다. 예를 들어, 컨설턴트의 전문 지식이 부족하여 고객에게 전달이 미처 도달하지 않았을 경우, 고객의 활용도에 태도 영향보다는 지식이 끼치는 영향이 더 클 수 있기 때문이다. 디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설턴트가 디지털 기술이나 전략에 대한 전문적 지식과 경험이 요구되기 때문에(Wolf, Sims & Yang, 2015), 향후 연구에서는 디지털 전환 컨설턴트의 지식, 능력이나 기술에 대한 요소가 개발되는 확장 연구가 진행되어야

할 것이다.

넷째, 본 연구의 DEA 활용 변수는 태도와 고객 만족에 한정되었다. DEA는 연구의 목적에 따라 변수의 선정도 달라짐에 따라 평가 결과는 달라진다(이정동, 오동현, 2012). 예를 들어, 투입변수는 컨설턴트의 태도 이외 기술, 능력, 지식 요소로 하고 산출변수는 고객이 파악한 경영성어나 서비스 품질도 포함될 수 있다. 고객은 컨설팅에 대하여 만족한 결과를 얻지 못했다고 판단할 수 있으나, 경영성과는 재무적 성과가 포함되어 있어 객관적 지표가 될 수 있다. 즉, 투입 대비 다양한 산출 요건에 따라 컨설턴트의 평가는 달라질 수 있음을 시사한다. 따라서, 향후 연구에서는 연구목적에 맞는 평가모형의 구축과 다양한 변수를 활용해 봄에 따라, 평가모형을 좀 더 정교하고 다양한 측면으로 실무에 맞게 활용하는 것이 바람직할 것이다.

다섯째, 1단계 평가 결과, 전문성 유지, 전문가품위, 고객 중심성, 윤리성, 성취 지향성의 성과 평균이 낮은 순으로 나열된다. DEA의 특성상 독립적으로 측정된 효율 값은 절대적 비교를 하는 것은 의미가 없지만, 본 연구에서는 그 의미를 부여하여 평균이 낮은 항목은 디지털 전환 컨설팅 분야에서 개선되어야 할 태도로 가장 시급함을 제시하였다. 이는 DEA의 평가모형 및 표준적 DEA 측정방식의 시도로 각 항목의 중요도는 고려되지 않았음을 나타낸다. 이러한 연구적 한계를 극복하기 위해, 자료를 수집하는 과정에서 항목별 중요도에 대한 응답을 받은 후 이를 반영한 DEA 모형은 DEA-AR(assurance region)으로 항목에 가중치에 의한 제약조건을 부여하여 평가 측정 시 반영된다면(Thompson, Langemeier, Lee, Lee, & Thrall, 1990), 평가 결과는 달라질 것이다. 이 경우, 평가 결과의 신뢰성은 향상될 뿐 아니라 더 정교한 연구가 될 것이다.

이상의 한계점을 고려하여 향후 연구에서는 좀 더 면밀하고 타당성 있는 연구와 디지털 전환 컨설팅 학문의 확장된 연구가 나오길 희망한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강만수, 박상규, 석영기. (2012). IT 서비스품질과 경영교육의 성과. 「한국 IT 서비스학회지」, 11(2), 169-183.
- 고중훈, 박성훈, 배은송, 김대철. (2018). 부트스트랩 자료포락분석을 이용한 프로젝트 관리 조직의 효율성 분석. 산업경영시스템학회지」, 41(3).
- 김경자, 최강화. (2017). 호텔 식음료 (F&B) 매장의 효율성 측정: L 호텔 사례를 중심으로. 「호텔경영학연구」, 26(7), 213-227.
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」. 도서출판 청람.
- 김영민. (2017). “초-중등 공학교육 프로그램 구성 모델 개발”. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영숙. (2013). “컨설팅 성공에 미치는 요인간 영향 차이 분석: 컨설턴트 역량, 클라이언트 참여도 및 컨설팅사 특성을 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김용호. (2018). “컨설턴트 역량의 효과성에 관한 연구”. 호남대학교 박사학위 논문.
- 김정민. (2015). “PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구 : 수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로”. 한성대학교 석사학위논문.
- 김정해, 이사빈. (2020). 코로나19 이후 정부조직관리 방향. 「정부디자인이슈」. 제2호.
- 김태중, 이원철, 허소현, 박혜진, 이유리, 강혜진, 안부영. (2022). 토픽 모델링 기반 디지털 전환(Digital Transformation) 동향 분석 : 1994~2021년 뉴스 빅데이터를 중심으로. 「디지털콘텐츠학회논문지」, 23(5), 929-942.
- 김후진. (2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미

- 치는 영향에 관한 연구”. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 목종수. (2021). “디지털트랜스포메이션 추진을 위한 요인들의 우선순위”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 문형준, 김태형, 임춘성. (2010). 컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용. 「Entrue Journal of Information Technology」, 9(2), 93-106.
- 민재형, 김진한. (1999). DEA의 효율성 평균 차이에 대한 비모수적 검증-부트스트랩 접근법-(A Nonparametric Test on Mean Difference of DEA Efficiency Estimates-Bootstrapping approach-). 「한국경영과학회지」, 24(2), 53-68.
- 박소현, 이국희. (2009). IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로. 「Information systems review」, 11(1), 107-132.
- 박용호. (2018). 역량에 대한 재탐구: 개념이해 및 활용에서의 혼동 뛰어넘기. 「평생교육·HRD 연구」, 14(3), 89-113.
- 박호란. (2015). “컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도와 성과에 미치는 영향 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 서창적, 이지은, 김승철. (2011). 경영 컨설팅 역량모델에 관한 연구: 대기업·중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로. 「직업교육연구」, 30(2), 135-155.
- 서현석. (2005). IT 컨설팅 서비스 품질 측정에 대한 타당성 검증에 관한 연구. 「Journal of Information Technology Applications & Management」, 12(3), 111-128.
- 서호준. (2013). 부트스트랩 자료포락분석 (Bootstrap-DEA) 을 통한 신용보증기관의 효율성 평가에 관한 연구. 「국가정책연구」, 27(1), 95-127.
- 손재환. (2013). “태도 형성에 관한 네트워크 성장 모형 접근”. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤성환. (2009). “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영규. (2023). 「용인시, 공직자 대상 '챗 GPT 업무활용' 교육」. 아시아경

제.

<https://view.asiae.co.kr/article/2023042107180029168>

- 이영란. (2019). “다문화상담자 역량모형 개발”. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재호, 최호진. (2017). 정보기술 (IT) 패러다임 변화에 대응한 국가정보화 조직 재설계. 「기본연구과제」, 2017, 1-30.
- 이종성. (2001). 「델파이 방법」. 서울: 교육과학사.
- 이정동, 오동현. (2012). 「효율성 분석이론」. 서울: (주)지필미디어.
- 장영. (1997). “경영컨설팅 유형별 성과관련 상황분석”. 한국과학기술원 박사학위논문.
- 장윤영, 이희수. (2017). 역량 모델을 통한 IT 영업 역량 측정도구 개발. 「인적자원관리연구」, 24(1), 27-56.
- 전기수, 이철규, 이동명. (2009). 중소기업의 경영자원 향상을 위한 경영컨설팅 방안에 관한 연구. 「한국창업학회지」, 4(3), 17-31.
- 주수현. (2019). “상담수퍼바이저의 역량모형 개발”. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 정기준. (2019). “컨설턴트 역량과 컨설팅 서비스 품질이 스타트업의 경영성과에 미치는 영향 : 컨설팅 만족도와 활용도를 매개체로”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 정소윤, 이재호, 김정해. (2020). 공공부문 디지털 트랜스포메이션 전략에 관한 연구. 「기본연구과제」, 2020, 1-556.
- 전익진. (2017). “기술경영 연구주제 네트워크 분석 및 R&D 사업화 성과평가 모형 개발”. 서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 박사학위논문.
- 조영대. (2005). 「비즈니스 컨설팅 서비스」. 서울: 남두도서.
- 중소기업청. (2008). 「중소기업 컨설팅산업 백서」. 혁신사례집. 5호.
- 진승후, 김완기. (2015). IT 컨설턴트의 컨설팅 서비스 역량 평가모형 지표의 가중치 연구: 정보화 전략 계획 수립 중심으로. 「한국 IT 서비스학회지」, 14(4), 61-80.
- 최장기, 김경택, 서재준. (2017). Entropy 와 PCA-DEA 모형을 이용한 은행

대출상담사의 서비스 품질 효율성 분석. 「산업경영시스템학회지」, 40(3), 7-17.

최영석. (2012). “컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향 - 컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로”. 금오공과대학교 대학원 석사학위 논문.

최유현, 박기문, 류승민, 이정균. (2009). 공학에 대한 태도 측정 도구 개발. 「대한공업교육학회지」, 34(2), 161-178.

2. 국외 문헌

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254–285.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708–740.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technologies*. Boston, MA: MIT Press.
- Allen, T. J. & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14, 12–19.
- Allen, T. J., Tushman, M. L. & Lee, D. M. (1979). Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to development services. *Academy of Management Journal*, 22, 694–708.
- Allport, G. W. (1933). 1. Attitudes. *terminology*, 219.
- Arora, A., Fosfuri, A. & Gambardella, A. (2001). Specialized technology suppliers, international spillovers and investment: evidence from the chemical industry. *Journal of Development Economics*, 65, 31–54.
- Attewell, P. (1992). Technology diffusion and organizational learning: The case of business computing. *Organization Science*, 3, 1–19.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078–1092.
- Bessant, J. & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 97–114.
- Biggs, D. M. (2018). Becoming a Consultant. *Management Consulting*

- Journal*, 1(1), 34–42.
- Bloomberg, J. (2019, 8, 28). *Digitization, digitalization, and digital transformation* : confuse them at your peril. *Forbes*.
- Bohner, G. & Dickel, N. (2011). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 62, 391–417.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brooks, A. & Edwards, K. (2013). *Consulting in uncertainty : The power of inquiry*. Routledge.
- Butler, D. (2012). *Business development: a guide to small business strategy*. Routledge.
- Canato, A. & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231–244.
- Cannings, A. & Hills, T. (2019). Successful Consulting in Practise: Why Technical Expertise is Not Enough. *Management Consulting Journal*, 2(2), 43–52.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F. & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472–490.
- Charnes, A., Cooper, W. W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y., Seiford, L. M., Lovell, C. K., Walters, L. C. & Wood, L. L. (1994). *Stratified models of education production using modified DEA and regression analysis*. Data envelopment analysis: theory, methodology, and applications. 329–351.

- Cochran, S. W. (1983). The Delphi method: Formulating and refining group judgments. *Journal of Human Sciences*, 2(2), 111–117.
- Consultancy.uk. (2018). *Digital transformation consulting market accelerates to \$44 billion*. Consultancy.uk. <https://www.consultancy.uk/news/17223/digital-transformation-consulting-market-accelerates-to-44-billion>
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193–218.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement : A strategy for organizational change*. Amherst, MA : HRD Press.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Minneapolis, MN: Scott Foresman.
- Dyson, R. G., Allen, R., Camanho, A. S., Podinovski, V. V., Sarrico, C. S. & Shale, E. A. (2001). Pitfalls and protocols in DEA. *European Journal of operational research*, 132(2), 245–259.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environment. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- ExecHQ. (2022). *Management Consulting Trends to Change in 2023*. ExecHQ : LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/management-consulting-trends-change-2023-exechq>
- Fare, R., Grosskopf, S. & Lovell, C. K. (1985). *The measurement of efficiency of production (Vol. 6)*. Springer Science & Business Media.
- Fazio, R. H. (1989). *On the power and functionality of attitudes: the of attitude accessibility*. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald (EDS.). *Attitude structure and function (ch.7, pp.*

- 153–179). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. New York: The Free Press.
- Gartner. (2020c). *Gartner IT Glossary_Digitalization*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
- Gartner. (2020d). *Gartner IT Glossary_Digital Transformation*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>.
- Gong, C. & V. Ribiere. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. *Technovation*, 102: 102217.
- Gozlu, S. & Coskun, A. (2006). Importance Level of Success Criteria in Management Consulting Operations: The Turkish Case. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 3(2), 49–63.
- Grant, J. S. & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in Nursing & Health*, 20(3), 269–274.
- Greiner, L. E. & Poulfelt, F. (Eds.). (2010). *Management consulting today and tomorrow: perspectives and advice from 27 leading world experts*. Routledge.
- Hargadon, A. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40, 209–227.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42, 716–749.
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2002). Between professional dedication and corporate design. *International Studies of Management and Organization*, 32, 104–122.

- Jerónimo, C., Pereira, L. & Sousa, H. (2019, June). *Management consulting business models: operations through and for digital transformation*. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1–6). IEEE.
- Johnson, E. A. (2012). *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World* Walter Kiechel. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010. 347+ xiv pages.
- Kane, G. C. (2017). *Digital maturity, not digital transformation*. MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. July 2015, (57181), 27.
- Kipping, M. & Clark, T. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. OUP Oxford.
- Krosnick, J. A., Judd, C. M. & Wittenbrink, B. (2005). *The Measurement of Attitudes*.
- Krüger, N. & Teuteberg, F. (2016). IT consultants as change agents in digital transformation initiatives. *Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, 1019–1030.
- Krüger, N. & Teuteberg, F. (2018). Consulting business models in the digital era. *Data driven X-Turning Data into Value*, 3, 1273–1284.
- Kubr, M. (1977). *Management consulting : a guide to the profession*. International Labour Organization.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.

- Lee, H. & Kim, C. (2014). Benchmarking of service quality with data envelopment analysis. *Expert Systems with Applications*, 41(8), 3761–3768.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method (pp. 3–12)*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Lissoni, F. & Metcalfe, J. S. (1994). *Diffusion of innovation ancient and modern: A review of the main themes*. In M. Dogson and R. Rothwell (Eds.) *The handbook of industrial innovation*. Aldershot, UK: Edward Elgar, 106–144.
- Lowendahl, B. R. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press DK.
- Lundberg, O., Sandberg, J. & Nylen, D. (2020). *The Emergence of Cycles of Innovation and Alignment in Digital Transformation: Investigating the Dynamics of Resource Recombination in a Construction Firm*. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 4904–4913.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.
- McDonald, D. (2013). *The firm: The story of McKinsey and its secret influence on American business*. Simon and Schuster.
- McLagan, P. A. (1980). Competency models. *Training and Development Journal*, 34(12), 22–26.
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), pp. 1–16.
- Morrison, R. (2003). The IT Consultant: A Commonsense Framework for Managing the Client Relationship. *Consulting to Management*,

14(4), 62.

- Murray, J. W. J. & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *Review of Higher Education*, 18(4), 423–436.
- Nachum, L. (1999). Measurement of productivity of professional services: An illustration on Swedish management consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(9), 922–950.
- Nissen, V. (2013). Stand und Perspektiven der informationsverarbeitungsbezogenen Beratung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 50, 23–32.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 65(1), 12–40.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48.
- Parry, S. B. (1998). Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58–60.
- Petty, R. E., Tormala, Z. L., Brinol, P. & Jarvis, W. B. G. (2006). Implicit ambivalence from attitude change: an exploration of the PAST model. *Journal of personality and social psychology*, 90(1), 21.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rowe, G. & Wright, G. (2001). *Expert opinions in forecasting: the role of the Delphi technique*. In *Principles of forecasting*. Boston, MA: Springer.
- Schwarz, N. (2007). Attitude construction: Evaluation in context. *Social cognition*, 25(5), 638–656.
- Schwarz, N. (2008). Attitude measurement. *Attitudes and attitude change*,

3, 41–60.

- Seth, N., Deshmukh, S. G. & Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913–949.
- Simar, L. (1992). Estimating efficiencies from frontier models with panel data: A comparison of parametric, non-parametric and semi-parametric methods with bootstrapping. *Journal of Productivity Analysis*, 3(1–2), 167–203.
- Simar, L. & Wilson, P. W. (2000). Statistical inference in nonparametric frontier models: The state of the art. *Journal of productivity analysis*, 13, 49–78.
- Simar, L. & Wilson, P. W. (2000). A general methodology for bootstrapping in non-parametric frontier models. *Journal of applied statistics*, 27(6), 779–802.
- Skog, D. A. (2019). *The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change*. (Doctoral thesis) Umeå University.
- Smith, C. G. (1970). Consultation and decision processes in a research and development laboratory. *Administrative Science Quarterly*, 15, 202–216.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–374.
- Spencer, L. M. & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sturdy, A. (2009). Popular critiques of consultancy and a politics of management learning?. *Management Learning*, 40, 457–463.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments of transfers of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

- Thompson, R.G. Langemeier, L.N. Lee, C.T. Lee, E. & Thrall, R.M. (1990). The role of multiplier bounds in efficiency analysis with application to Kansas farming. *Journal of econometrics*, 46(1-2), 93-108.
- Turoff, M. & Linstone, H. A. (2002). *The Delphi method-techniques and applications*.
- Tyre, M. J. & von Hippel, E. (1997). The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8, 71-83.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118-114.
- Von Hippel, E. (1994). 'Sticky information' and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40, 429-439.
- Warner, K. & Wäger, M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal*. Long Range Planning. vol. 52, no. 3. pp.326-349.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wijayawardhana, T. & Kokina, L. (2021). *Consultancy agencies as actors within the digital transformation journey: a case study*. (Master Dissertation) Umeå University.
- Williams, P. L. & Webb, C. (1994). The Delphi technique: A methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19(1). 180-186.
- Williams, A.P.O. & Woodward. S. (1994). *The Competitive Consultant: A Client? Oriented Approach for achieving Superior Performance*. The Macmillan Press Ltd: UK.
- Wolf, M., Sims, J. & Yang, H. (2015). *LOOK WHO'S CO-CREATING:*

*WEB 2.0 TECHNOLOGIES EFFECTS ON EMPLOYER
BRANDING.*

Zaoui, F. & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628.

부 록

(설문지 : 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 1차 델파이 조사)

안녕하십니까?

먼저, 바쁘신 와중에도 조사에 참여해 주셔서 진심으로 고맙고 감사를 드립니다.

본 조사는 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하는 것이 목적입니다.

최근 산업의 전반적인 분위기는 복잡하고 다양하며 불확실성이 높아지고 있습니다. 많은 기업은 이에 대응하기 위한 내부데이터를 활용해야 하지만, 아직 데이터를 활용하고 있는 단계가 아니라고 판단이 됩니다. 이러한 현실은 많은 기업에 ‘디지털 전환’ 테마를 안겨주고 이 디지털 혁신을 수행할 경영컨설턴트 또는 IT컨설턴트는 컨설팅에 참여하고 있습니다. 하지만 선행연구에 따르면, 디지털 전환 컨설팅은 기존의 컨설팅과 환경이나 역할의 측면에서 다르다는 것이 확인되었습니다. 이러한 변화에 있어 디지털 전환 컨설턴트의 태도가 매우 중요하다는 사실을 확인하였지만 아직 디지털 전환에 관한 연구에서는 이와 관련된 연구가 존재하지 않습니다. 따라서 디지털 전환 산업이 더 커지고 많은 컨설턴트가 디지털 전환 컨설팅에 참여가 많아짐에 따라 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발은 매우 시급한 상황이라 할 수 있습니다.

그래서 경영컨설팅, IT컨설팅, 디지털전환 등의 분야에서 오랫동안 종사하신 전문가님의 풍부한 경험과 의견이 해당 연구에 포함되는 것이 중요하다고 생각합니다. 이에 본 연구에서는 델파이 조사를 통해 전문가님의 고견을 여쭙고자 하오니 조사에 응답해 주시면 매우 감사하겠습니다.

전문가님께서 보내주시는 조사자료는 오로지 해당 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 감사합니다.

[문의]

-지도교수 : 유연우 (한성대학교 교수)

-연구자 : 지상준 (한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정)

-메일 : goodmanji0316@gmail.com

본격적인 조사에 앞서 설문의 이해도를 높이기 위한 연구 절차를 소개해 드리겠습니다.

[연구절차]

1. 태도역량 초안도출 : 문헌자료 분석, '태도' 요소 23개의 키워드
2. 내용타당성 준거 기준 조정: '역량개념'을 내포한 기준
 - 역량 정의:
'개인의 성격'이 아닌 '훈련과 개발'을 통해 향상이 가능하며, 성과를 창출할 수 있는 행동특성(Parry, 1996)
 - '개발가능성' 준거 기준은 기존의 내용타당성과 함께 사용 가능하다는 외부 전문가의 의견으로 본 조사의 설문 항목으로 활용
3. 1차 수정된 델파이 조사
 - 총 10명의 디지털 전환 전문가, 경력 최소 10년 이상
 - 총 10명의 전문가 생각의 차이와 의견을 확인하는 것이 목적
 - 응답 척도: 리커트 5점 척도, 긍정 5점 ~ 부정 1점
 - 내용타당성 응답 항목
 - *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)
 - *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)
 - *서술적 의견란 : ①과 ②에 대한 의견을 모두 작성해야 함
 - ①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성
 - ②개발가능성에 대한 주관적 의견
예) '개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다' 등
 - 응답결과 분석 : 평균 4.0이상, 표준편차 1.0미만, 10명 집단의 CVR 값을 충족할 때 의견이 합의된 것으로 함.
4. 2차 수정된 델파이 조사
 - 1차 조사 결과의 제공으로 의견 차이 확인
 - 2차 조사는 전문가 의견을 일치시키는 것이 목적
 - 진행과정은 1차 조사와 동일함
 - 내용타당성 응답 항목
 - *포괄성 : 상위 태도 요소는 하위 태도 요소를 포괄하고 있는지
 - *개발가능성 : 훈련과 개발을 통해 개선 가능한지
5. 최종 태도 요소 선정

‘고객지향성’에 대한 질문

정의: 고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
<p>*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)</p> <p>*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘성취지향성’에 대한 질문

정의 : 목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한 의지를 나타내는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
<p>*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)</p> <p>*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의가 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘전문가 품위’에 대한 질문

정의 : 고객에게 신뢰와 호감을 줄 수 있는 언행과 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
<p>*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)</p> <p>*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘자기통제력’에 대한 질문

정의 : 어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의가 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시</p> <p>통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시</p> <p>세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>
--

‘충성’에 대한 질문

정의 : 마음속에서 우리나라 오는 정성을 고객에게 보여주는 행위입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)					
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘기밀유지’에 대한 질문

정의 : 윤리적 책임과 같은 행동으로, 고객의 중요한 정보를 제3자에게 전달하거나 이용하지 않는 행동입니다.

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)</p> <p>*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘자신감’에 대한 질문

정의 : 컨설팅 목표를 달성할 수 있는 강한 믿음과 스스로에 대한 확신입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시</p> <p>통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시</p> <p>세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘자기연민’에 대한 질문

정의 : 컨설턴트 자신의 정서(자존감, 자긍심 등)를 인정하고 부족한 부분을 평가하여 어려운 환경을 극복하려는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아	보	그	매
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아	니	통	렇	우
	다	다	이	다	그
	다		다		렇
	다				다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시</p> <p>통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시</p> <p>세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘거짓결과 제공금지’에 대한 질문

정의 : 윤리적 책임과 같은 행동으로, 컨설팅 목표를 달성하지 못했더라도 달성한 것처럼 결과를 변경하거나 이를 고객에게 전달하지 않는 마음입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매 우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의가 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시</p> <p>통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시</p> <p>세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘몰입’에 대한 질문

정의 : 고객의 문제를 해결하기 위해 깊이 파고들거나 빠지는 행위입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)					
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘성실 및 헌신’에 대한 질문

정의 : 원칙을 중시하고 일관성 있게 행동하며, 온 힘을 다해 문제를 해결하려는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오. ①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성 수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시 ②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘가치관’에 대한 질문

정의 : 컨설턴트가 되고자 하는 이유가 행동으로 나오는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘결과에 대한 책임’에 대한 질문

정의 : 컨설팅 결과를 고객에게 전달한 후 고객의 요청에 회피하지않고 충분한 설명을 제공하려는 책임감입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘동기’에 대한 질문

정의 : 컨설팅 수행의 긍정적 결과를 일으키게 하는 계기입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘겸손’에 대한 질문

정의 : 고객보다 문제를 알지못함을 인정하나 고객의 문제를 어떻게 해결하는지 아는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오. ①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성 수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시 ②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘추가 비용 요구금지’에 대한 질문

정의 : 고객을 속이지 않고 약속된 수입대가를 받으려는 정직한 마음입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘고객 및 타인 존중’에 대한 질문

정의 : 고객을 대할 때, 높이어 귀하게 여기는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
<p>*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)</p> <p>*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘고객에 대한 감사’에 대한 질문

정의 : 고객의 문제점과 해결방안이 고객의 자원으로 부터 나오는 것에 감사하는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우	아니다	보통이다	그렇다	매우
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	아니다				그렇다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의가 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시</p> <p>통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시</p> <p>세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘경청’에 대한 질문

정의 : 고객의 문제(객관적 사실 관계, 감정, 경영철학 등)를 온몸으로 주의를 집중한 채 듣는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오. ①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성 수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시 ②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘고객이해’에 대한 질문

정의 : 고객이 갖고 있는 문제점을 이해하고 식별하려는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오.					
*대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
*명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)					
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.

①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성

수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시
 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시
 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시

②훈련과 개발가능성에 대한 의견
 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

‘고객배려’에 대한 질문

정의 : 고객에게 애착을 갖고 도와주거나 보살피 주려고 마음을 쓰는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

<p>전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오.</p> <p>①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성</p> <p>수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시</p> <p>②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등</p>

‘윤리성(진실성)’에 대한 질문

정의 : 문제해결이 윤리적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖는 태도입니다.

다음 물음에 응답해 주십시오. *대표성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖춰야 할 태도라고 생각하는지 (예: 디지털전환 컨설턴트라면 ○○○ 태도는 갖고 있어야 함) *명확성 : 디지털 전환 컨설턴트가 갖고 있는 태도라고 조작적 정의가 명확하게 설명이 되는지 (예: 디지털전환 컨설턴트와 ○○○ 태도의 매칭이 잘 됨)	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
대표성	①	②	③	④	⑤
명확성	①	②	③	④	⑤

전문가님의 주관적 의견을 말씀해 주십시오. ①키워드의 수정, 키워드 통합이나 세분화가 필요하다고 생각하거나 항목/정의를 부적절하거나 명료하지 않다는 의견을 작성 수정 → 어떤 명칭이 적정한지 그 명칭에 따른 정의는 어떻게 했으면 좋을지 제시 통합 → 어떤 키워드와 통합하며 상위분류로 묶어야 한다면 어떤 키워드가 적정할지 제시 세분화 → 어떤 키워드로 세분화하여 하위분류로 세분화할지 제시 ②훈련과 개발가능성에 대한 의견 예) 훈련과 개발가능성이 있으니 넣는 것이 좋을 것 같다. 등

부 록

(설문지 : 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 2차 델파이 조사)

안녕하십니까?

먼저, 바쁘신 와중에도 조사에 참여해 주셔서 진심으로 고맙고 감사를 드립니다.

본 조사는 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소를 개발하기 위한 2차 수정된 델파이 조사입니다. 디지털 전환은 외부 환경에 대응하기 위해 산업에서는 제품 중심에서 고객 중심적 사고로 바뀌어 가는데 필요한 비즈니스 전략으로 떠오르고 있습니다. 비즈니스 모델의 변화, 디지털화의 업그레이드, 비즈니스 전략, 제품 및 서비스 혁신 등이 이에 속하며, 단순히 IT전략의 측면이 아닌 IT와 비즈니스 모델의 결합적 형태로 바뀌어가면서 기존의 경영컨설턴트나 IT컨설턴트는 협업 또는 서로의 역량을 흡수하는 과정으로 변화하고 있습니다.

1차 설문조사에 참여하신 여러분은 이와 관련된 업계에 종사하고 계시는 경험이 있는 전문가이기 때문에, 1차 설문을 통해 다양한 의견을 제시해주셨고 이제는 합의된 의견을 도출하는 2차 수정된 델파이 조사를 진행하고자 합니다.

전문가님께서 보내주시는 조사자료는 오로지 해당 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 감사합니다.

[문의]

-지도교수 : 유연우 (한성대학교 교수)

-연구자 : 지상준 (한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정)

-메일 : goodmanji0316@gmail.com

본격적인 조사에 앞서 설문 의 이해도를 높이기 위한 연구 진행 상황을 소개해 드리겠습니다.

[연구 진행 상황]

1. 1차 의견 차이 확인 : '태도' 5개 상위 요소 도출

2. 2차 수정된 델파이 조사 (본조사)

-총 10명의 디지털 전환 전문가

-응답척도 : 리커트 5점 척도, 긍정적 5점~부정적 1점

-내용타당성 준거 기준

*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지

(예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함)

*개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함

[1차 조사 결과 요약]

1. 총 23개 키워드 -> 5개 키워드로 축소

2. 키워드 10개 삭제, 최종 5개 키워드에 병합 혹은 하위 요소로 이동

1) 삭제 키워드 :

자신감, 기밀유지, 거짓 결과 제공금지, 결과 과장금지, 추가 비용 요구금지, 가치관, 동기, 충성, 몰입, 자기연민

사유: 평균 4.0 미만, 표준편차 1.00 초과, CVR값 0.62 이상

2) 최종 키워드 :

고객지향성, 성취지향성, 전문가품위, 전문성 유지(신규항목), 윤리성

하위 요소는 평균, 표준편차, CVR값, 전문가 의견을 기반으로 재구성하였습니다.

설문 페이지에 제시되어 있으며, 상위 요소가 하위 요소를 잘 포함하고 있는지 '포괄성'과 후천적으로 개발 가능한지 '개발가능성'에 대한 응답을 해주시길 바랍니다.

‘고객지향성’에 대한 질문

정의 : 고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행하고자 하는 태도

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>[하위 요소] 고객에 대한 감사 : 고객의 문제점과 해결방안이 고객의 자원으로부터 나오는 것에 감사하는 태도 경청 : 고객의 문제(객관적 사실 관계, 감정, 경영철학 등)를 온몸으로 주의를 집중한 채 듣는 태도 고객이해 : 고객이 갖고 있는 문제점을 이해하고 식별하려는 태도</p> <p>*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지 (예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함) *개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함</p>	매우 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
포괄성	①	②	③	④	⑤
개발가능성	①	②	③	④	⑤

‘성취지향성’에 대한 질문

정의 : 목표달성을 위해 노력하고 도전하는 강한 의지를 나타내는 태도

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>[하위 요소] 목표관리적 행동 : 여러 프로젝트를 진행해도 프로젝트의 완성도를 높이기 위해 목표를 관리하는 행동 도전적 : 새로운 기술, 새로운 비즈니스 전략 등 고객에게 제시하고 이를 실행해 옮기는 행동 의지력 : 프로젝트 위기, 환경변수 등의 돌발상황 또는 다양한 문제점이 있어도 프로젝트 완성을 위해 힘을 쏟는 행동</p> <p>*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지 (예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함) *개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함</p>	매우 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
포괄성	①	②	③	④	⑤
개발가능성	①	②	③	④	⑤

‘전문가 품위’에 대한 질문

정의 : 고객에게 신뢰와 호감을 줄 수 있는 언행과 태도

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>[하위 요소] 겸손 : 고객보다 문제를 알지못함을 인정하나 고객의 문제를 어떻게 해결하는지 아는 태도</p> <p>고객 및 타인 존중(배려) : 고객을 대할 때, 높이어 귀하게 여기는 자세</p> <p>*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지 (예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함)</p> <p>*개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함</p>	매우 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
포괄성	①	②	③	④	⑤
개발가능성	①	②	③	④	⑤

‘전문성 유지’에 대한 질문

정의 : 고객이 디지털전환 도입에 대해 불안해 하거나, 손해 및 손실을 걱정할 때 전문성으로 프로젝트가 종료되기 전까지 끊임없이 고객의 마음을 안정시킬 수 있는 행동

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>[하위 요소] 자기통제력 : 어떠한 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 능력과 일관성 있는 태도 자기객관화(자가평가) : 자신의 상태를 인정하고 부족한 부분을 평가하여 어려운 환경을 극복하려는 태도 신의성실 : 원칙을 중시하고 일관성 있게 행동하며, 온 힘을 다해 문제를 해결하려는 태도</p> <p>*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지 (예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함) *개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함</p>	매우 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
포괄성	①	②	③	④	⑤
개발가능성	①	②	③	④	⑤

‘윤리성’에 대한 질문

정의 : 고객의 문제를 해결하는 과정이나 결과가 윤리적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖는 태도

<p>다음 물음에 응답해 주십시오.</p> <p>[하위 요소] 책임감 : 프로젝트 과정과 결과를 중히 여기는 행동</p> <p>*포괄성 : 상위 태도 요소가 하위 태도 요소를 포함하고 있는지 (예: 고객지향성은 하위 태도 요소 ○○○, ○○○, ○○○를 모두 포함하고 있다고 판단함)</p> <p>*개발가능성 : 후천적으로 교육과 훈련을 통해 개발이 가능한 역량이라고 생각함</p>	매우 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
포괄성	①	②	③	④	⑤
개발가능성	①	②	③	④	⑤

<p>상위 태도 요소 ‘고객지향성’, ‘성취지향성’, ‘전문가 품위’, ‘전문성 유지’, ‘윤리성’과</p> <p>하위 태도 요소에 관한 ‘포괄성’, ‘개발가능성’을 자유롭게 의견을 주시길 바랍니다.</p>

부 록

(설문지 : 디지털 전환 컨설턴트의 성과평가)

안녕하세요.

최근 ‘디지털 전환’은 전 세계 국가, 산업계, 그리고 학계에서 가장 주목받는 분야입니다.

디지털 전환은 새로운 비즈니스 모델과 정보기술(IT)을 결합한 고객 중심의 디지털 혁신이며, 전산화 또는 디지털화를 뛰어넘는 것이라 할 수 있습니다.

디지털 전환의 예로, ‘지능형 공장’, 스타벅스의 ‘사이렌오더’, ‘IT 금융서비스’, ‘키오스크’ 및 ‘무인양품점’ 등이 이에 속합니다.

본 조사는 디지털 전환 컨설팅받은 고객을 대상으로 컨설턴트의 태도와 고객 만족에 관한 자료를 수집하기 위한 것입니다.

조사 결과는 학술연구 목적으로 사용될 예정이며, 작성하여 주신 내용은 통계법 제33조에 의해 보호됩니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내주셔서 설문조사에 협조를 부탁드립니다.

[문의]

- 지도교수 : 유연우 (한성대학교 교수)
- 연구자 : 지상준 (한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정)
- 메일 : goodmanji0316@gmail.com

설문 항목	답변	
<p>1. 디지털 전환 컨설팅받은 경험이 있으십니까?</p> <p>*디지털 전환이란? 지능형 공장, 스타벅스의 사이렌오더, IT 금융서비스, 키오스크 및 무인양품점 등 새로운 비즈니스 모델과 정보기술(IT)을 결합한 고객 중심의 디지털 혁신이며, 전산화 또는 디지털화를 뛰어넘는 것입니다.</p> <p>전산화: ERP 구축 디지털화: ERP를 기반으로 한 다양한 정보 기술 어플리케이션 개발</p>	① 있다	② 없다

*디지털 전환 컨설팅을 받은 경험이 없는 응답자는 설문 종료됨.

※ 디지털 전환 컨설팅 시 여러 명의 컨설턴트가 있는 경우, 컨설턴트 1명에 대해서만 응답해 주십시오.

2. 디지털 전환 컨설턴트의 ‘고객 지향성’에 대한 질문	매우 동의	동의	보통	비동의	매우 비동의
(고객 지향성) "고객의 요구사항을 정확히 파악하고 고객의 요구에 따라 프로젝트를 수행한다." 컨설턴트는 고객 지향성의 정의에 맞게 행동했습니까?	①	②	③	④	⑤

‘고객 지향성’ 응답에 대한 구체적인 사유에 관한 질문	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
고객이해 컨설턴트는 고객이 가진 문제점을 이해하고 식별하기 위해 노력하였다.	①	②	③	④	⑤
경청 컨설턴트는 고객의 문제를 주의 깊게 집중하는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
고객에 대한 감사 컨설턴트는 고객의 문제점과 해결방안이 고객의 자원으로 부터 나오는 것에 관한 감사한 마음과 행동을 보였다.	①	②	③	④	⑤

3. 디지털 전환 컨설턴트의 '성취 지향성'에 대한 질문	매우 동의	동의	보통	비동의	매우 비동의
(성취 지향성) "목표 달성을 위해 노력하고 도전하며 강한 의지를 갖는다." 컨설턴트는 성취 지향성의 정의에 맞게 행동했습니까?	①	②	③	④	⑤

'성취 지향성' 응답에 대한 구체적인 사유에 관한 질문	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
목표 유지 컨설턴트는 어떤 상황에서도 고객과 약속한 목표를 유지하려는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
도전적 태도 컨설턴트는 목표를 위해 다양한 방법을 활용하려는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
의지력 고객의 문제를 프로젝트가 종료될 때까지 완수하려는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤

4. 디지털 전환 컨설턴트의 '전문가 품위'에 대한 질문	매우 동의	동의	보통	비동의	매우 비동의
(전문가 품위) "고객에게 신뢰와 호감을 주기 위해 언행과 태도를 유지한다." 컨설턴트는 전문가 품위의 정의에 맞게 행동했습니까?	①	②	③	④	⑤

'전문가 품위' 응답에 대한 구체적인 사유에 관한 질문	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
겸손 고객보다 문제를 알지 못함을 인정하나 고객의 문제를 어떻게 다룰지 알고 해결하는지 아는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
고객 존중 고객을 높이고 귀하게 여기는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤

5. 디지털 전환 컨설턴트의 '전문성 유지'에 대한 질문	매우 동의	동의	보통	비동의	매우 비동의
(전문성 유지) "고객에게 프로젝트 종료되기 전까지 끊임없이 마음을 안정시킬 수 있도록 한다." 컨설턴트는 전문성 유지의 정의에 맞게 행동했습니까?	①	②	③	④	⑤

'전문성 유지' 응답에 대한 구체적인 사유에 관한 질문	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
자기 통제력 어떤 상황에서도 자신을 통제할 수 있는 일관성 있는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
자기 객관화 컨설턴트 자신의 정서를 인정하고 부족한 부분을 스스로 평가하여 어려운 환경을 극복하려는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
신의성실 원칙을 중시하고 일관성 있게 문제를 해결하려는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤

6. 디지털 전환 컨설턴트의 '윤리성'에 대한 질문	매우 동의	동의	보통	비동의	매우 비동의
(윤리성) "문제 해결이 윤리적/도덕적으로 합당한지 전체적인 관점을 갖는다." 컨설턴트는 윤리성의 정의에 맞게 행동했습니까?	①	②	③	④	⑤

'윤리성' 응답에 대한 구체적인 사유에 관한 질문	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
책임감 고객에게 전달한 결과에 대해 책임(충분한 설명, 결과보장 등)을 갖는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
정직 고객에게 거짓이나 과장 없이 바르고 공개 행동하는 태도를 보였다.	①	②	③	④	⑤
진실성 고객이 요청하지 않아도 감추지 않고 스스로 프로젝트에 문제가 있음을 시인하는 행동을 하였다.	①	②	③	④	⑤

7. 고객 만족도 측정을 위한 질문 등간척도로 1~100 사이의 점수를 기입해 주시길 바랍니다.	매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
디지털 전환 컨설팅에 관한 전체적인 서비스 만족	100 ~ 91	90 ~ 71	70 ~ 51	50 ~ 31	30 ~ 1
디지털 전환 컨설팅 산출물의 활용 의지와 실제 활용도	100 ~ 91	90 ~ 71	70 ~ 51	50 ~ 31	30 ~ 1

8. 컨설팅받은 기업의 규모	소기업	중기업	중견기업	대기업
	①	②	③	④

9. 컨설팅을 제공한 기업의 규모	소기업 (프리)	중기업 (기관)	공공기관 컨설팅	글로벌 컨설팅
	①	②	③	④

<p>10. 컨설팅받은 기업의 업종 입력 (주관식)</p> <p>예) 표준산업분류의 세분류 기입 플라스틱 제조업 또는 소프트웨어 개발 및 보급 서비스업</p>	<p>기업란</p>

<p>11. 응답자의 직책</p>	<p>대표이사</p>	<p>본부장</p>	<p>팀장</p>	<p>팀원</p>
	<p>①</p>	<p>②</p>	<p>③</p>	<p>④</p>

<p>12. 응답자의 근속연수 입력 (주관식)</p> <p>총 경력을 기재하여 주십시오.</p>	<p>기업란</p>

부 록

(디지털 전환 컨설턴트의 1단계 성과평가 결과 : 고객지향성과 하위 태도)

DMU	CCR모형					BCC모형					비효율성	규모 효율성
	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹		
1	0.8000	-	38	1	5	0.8000	-	38	1	11	기술	DRS
2	0.5333	-	38 39 42	0.5 0.5 0.5	12	0.8000	-	12 39 42	0.333 0.167 0.5	11	기술	DRS
3	0.4000	-	39	2	23	0.8000	-	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
4	0.4000	-	39	1.5	23	0.6000	-	39	1	36	기술	DRS
5	0.4000	-	39	1.5	23	0.6000	-	39	1	36	기술	DRS
6	0.4000	-	38 39 42	0.5 1 0.5	23	0.8000	-	34	1	11	기술	DRS
7	0.4000	-	39	2	23	0.8000	-	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
8	0.5333	-	34 38	1 0.5	12	0.8000	-	12 34	0.333 0.667	11	기술	DRS
9	0.5333	-	38 39 42	0.5 0.5 0.5	12	0.8000	-	12 39 42	0.333 0.167 0.5	11	기술	DRS
10	0.6000	-	34	1	9	0.6000	-	34	1	36	기술	DRS
11	0.6667	-	39	1.5	7	1.0000	-	39	1	1	규모	DRS
12	0.4000	-	39	2.5	23	1.0000	30	34	1	1	규모	DRS
13	0.3000	-	39	2	46	0.6000	-	12 39	0.667 0.333	36	기술	DRS
14	0.4000	-	38 39	1 1	23	0.8000	-	12 34 42	0.571 0.286 0.143	11	기술	DRS
15	0.4000	-	39	2	23	0.8000	-	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
16	0.3000	-	39	2	46	0.6000	-	12 39	0.667 0.333	36	기술	DRS
17	0.3000	-	38 39	1 1	46	0.6000	-	12 34 42	0.571 0.286 0.143	36	기술	DRS
18	0.8000	-	34	1	5	0.8000	-	34	1	11	기술	DRS
19	0.5333	-	39	1.5	16	0.8000	-	39	1	11	기술	DRS
20	0.4000	-	39	2	23	0.8000	-	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
21	0.4000	-	38 39	1 1	23	0.8000	-	12 34 42	0.571 0.286 0.143	11	기술	DRS
22	0.4000	-	34	1.5	23	0.6000	-	12 34	0.333 0.667	36	기술	DRS
23	0.6000	-	38	1	9	0.6000	-	39	1	36	기술	DRS
24	0.4000	-	34 39	1 0.5	23	0.6000	-	12 34	0.333 0.667	36	기술	DRS

25	0.5333	_	39	1.5	16	0.8000	_	39	1	11	기술	DRS
26	0.6667	_	34 39	1 0.5	7	1.0000	_	12 34	0.333 0.667	1	규모	DRS
27	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
28	0.4000	_	39	2.5	23	1.0000	_	34	1	1	규모	DRS
29	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
30	0.4000	_	34 39	1 0.5	23	0.6000	_	12 34	0.333 0.667	36	기술	DRS
31	0.5333	_	34 39	1 0.5	16	0.8000	_	12 34	0.333 0.667	11	기술	DRS
32	0.5333	_	39	1.5	16	0.8000	_	39	1	11	기술	DRS
33	0.4000	_	39	1.5	23	0.6000	_	39	1	36	기술	DRS
34	1.0000	10	34	1	1	1.0000	18	34	1	1	-	CRS
35	0.4000	_	38 39 42	0.5 0.5 0.5	23	0.6000	_	12 39 42	0.333 0.167 0.5	36	기술	DRS
36	0.5000	_	39	2	22	1.0000	_	12 39	0.667 0.333	1	규모	DRS
37	0.3000	_	39	2	46	0.6000	_	12 39	0.667 0.333	36	기술	DRS
38	1.0000	14	38	1	1	1.0000	2	38	1	1	-	CRS
39	1.0000	42	39	1	1	1.0000	32	39	1	1	-	CRS
40	0.4000	_	39	2.5	23	1.0000	_	34	1	1	규모	DRS
41	0.5333	_	39	1.5	16	0.8000	_	39	1	11	기술	DRS
42	1.0000	5	38	1	1	1.0000	7	39	1	1	-	CRS
43	0.5333	_	34 39	1 0.5	16	0.8000	_	12 34	0.333 0.667	11	기술	DRS
44	0.2400	_	39	2.5	52	0.6000	_	34	1	36	기술	DRS
45	0.3000	_	39	2	46	0.6000	_	12 39	0.667 0.333	36	기술	DRS
46	0.5333	_	38 39 42	0.5 0.5 0.5	12	0.8000	_	12 39 42	0.333 0.167 0.5	11	기술	DRS
47	0.3000	_	39	2	46	0.6000	_	12 39	0.667 0.333	36	기술	DRS
48	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
49	0.6000	_	38	1	9	0.6000	_	39	1	36	기술	DRS
50	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
51	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS
52	0.4000	_	39	2	23	0.8000	_	12 39	0.667 0.333	11	기술	DRS

(디지털 전환 컨설턴트의 1단계 성과평가 결과 : 성취지향성과 하위 태도)

DMU	CCR모형					BCC모형					비효율성	규모 효율성
	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹		
1	1.0000	11	1	1	1	1.0000	1	1	1	1	-	CRS
2	0.7500	0	1 39	0.5 0.667	17	0.8000	0	11	1	14	기술	DRS
3	0.5714	0	1 39	0.5 1	37	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
4	0.8108	0	38 39 42	0.5 0.333 0.5	10	1.0000	0	7 11 42	0.5 0.25 0.25	1	규모	DRS
5	0.6000	0	39	1	25	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
6	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
7	0.7692	0	38 42	1 0.5	16	1.0000	26	7	1	1	규모	DRS
8	0.4091	0	38 39	1 0.667	50	0.6000	0	7	1	40	기술	DRS
9	0.7059	0	38 39	1 0.333	21	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
10	0.5625	0	1 39	0.5 0.667	40	0.6000	0	11 42	0.5 0.5	40	기술	DRS
11	0.9375	0	1 39	0.5 0.667	6	1.0000	23	11	1	1	규모	DRS
12	0.3600	0	39	1.667	51	0.6000	0	7	1	40	기술	DRS
13	0.4500	0	39	1.333	47	0.6000	0	7 11	0.5 0.5	40	기술	DRS
14	0.5714	0	1 39	0.5 1	37	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
15	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
16	0.4800	0	39	1.667	46	0.8000	0	7	1	14	기술	DRS
17	0.5455	0	38 39	1 0.667	41	0.8000	0	7	1	14	기술	DRS
18	0.8889	0	38 42	0.5 0.5	7	0.8889	0	38 42	0.5 0.5	13	기술	DRS
19	0.7500	0	1 39	0.5 0.667	17	0.8000	0	11 42	0.5 0.5	14	기술	DRS
20	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
21	0.5455	0	38 39	1 0.667	41	0.8000	0	7	1	14	기술	DRS
22	0.7500	0	1 39	0.5 0.667	17	0.8000	0	11	1	14	기술	DRS
23	0.8182	0	1 39	0.5 0.333	9	1.0000	1	23	1	1	규모	IRS
24	0.5294	0	38 39	1 0.333	43	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
25	0.8000	0	39	1	11	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
26	0.5294	0	38 39	1 0.333	43	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
27	0.5714	0	1 39	0.5 1	37	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
28	0.6000	0	39	1.667	25	1.0000	0	7	1	1	규모	DRS
29	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
30	0.5294	0	38 39	1 0.333	43	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
31	1.0000	0	38	1	1	1.0000	0	38	1	1	-	CRS

32	0.8000	0	39	1	11	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
33	0.6000	0	39	1	25	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
34	0.8000	0	39	1	11	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
35	0.6000	0	39	1	25	0.6000	0	39	1	40	기술	DRS
36	0.7500	0	39	1.333	17	1.0000	0	7 11	0.5 0.5	1	규모	DRS
37	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
38	1.0000	16	38	1	1	1.0000	3	38	1	1	-	CRS
39	1.0000	46	39	1	1	1.0000	15	39	1	1	-	CRS
40	0.8824	0	38 39	1 0.333	8	1.0000	0	39	1	1	규모	DRS
41	0.6486	0	38 39 42	0.5 0.333 0.5	23	0.8000	0	7 11 42	0.5 0.25	14	기술	DRS
42	1.0000	6	42	1	1	1.0000	8	42 42	1	1	-	CRS
43	0.7059	0	38 39	1 0.333	21	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
44	0.3600	0	39	1.667	51	0.6000	0	7	1	40	기술	DRS
45	0.4500	0	39	1.333	47	0.6000	0	7 11	0.5 0.5	40	기술	DRS
46	0.6486	0	38 39 42	0.5 0.333 0.5	23	0.8000	0	7 11 42	0.5 0.25	14	기술	DRS
47	0.4286	0	1 39	0.5 1	49	0.6000	0	7 11	0.5 0.5	40	기술	DRS
48	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
49	0.8000	0	39	1	11	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
50	0.8000	0	39	1	11	0.8000	0	39	1	14	기술	DRS
51	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS
52	0.6000	0	39	1.333	25	0.8000	0	7 11	0.5 0.5	14	기술	DRS

(디지털 전환 컨설턴트의 1단계 성과평가 결과 : 전문가 품위와 하위 태도)

DMU	CCR모형					BCC모형					비효율성	규모 효율성
	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹		
1	1.0000	1	1	1	1	1.0000	1	1	1	1	-	CRS
2	0.3000	0	34	2	43	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
3	0.5000	0	34	2	16	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
4	0.5000	0	34	2	16	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
5	0.3750	0	22	2	35	0.6000	0	34	1	34	기술	DRS
6	0.5000	0	34	2	16	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
7	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
8	0.3478	0	22 34	1 1.5	36	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
9	0.3478	0	22 34	1 1.5	36	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
10	0.3333	0	22 34	1 1	39	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
11	0.6667	0	34	1.5	5	1.0000	45	11	1	1	규모	DRS
12	0.3200	0	34	2.5	40	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
13	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
14	0.2400	0	34	2.5	50	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
15	0.3478	0	22 34	1 1.5	36	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
16	0.4000	0	34	1.5	23	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
17	0.3000	0	34	2	43	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
18	0.6000	0	34	1	6	0.6000	0	34	1	34	기술	DRS
19	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
20	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
21	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
22	1.0000	10	22	1	1	1.0000	1	22	1	1	-	CRS
23	0.6000	0	34	1	6	0.6000	0	34	1	34	기술	DRS
24	0.4000	0	34	1.5	23	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
25	0.4444	0	22 34	1 1	21	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
26	0.2609	0	22 34	1 1.5	48	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
27	0.2609	0	22 34	1 1.5	48	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
28	0.3200	0	34	2.5	40	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
29	0.2000	0	34	2	52	0.4000	0	11	1	52	기술	DRS
30	0.4000	0	34	1.5	23	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
31	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS

32	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
33	0.4000	0	34	1.5	23	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
34	1.0000	49	34	1	1	1.0000	5	34	1	1	-	CRS
35	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
36	0.5000	0	34	2	16	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
37	0.4444	0	22 34	1 1	21	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
38	1.0000	0	34	1	1	1.0000	0	34	1	1	-	CRS
39	0.3000	0	34	2	43	0.6000	0	11	1	34	기술	CRS
40	0.5000	0	34	2	16	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
41	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
42	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
43	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
44	0.2400	0	34	2.5	50	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
45	0.3000	0	34	2	43	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
46	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
47	0.3000	0	34	2	43	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
48	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
49	0.5333	0	34	1.5	8	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
50	0.4000	0	34	1.5	23	0.6000	0	11	1	34	기술	DRS
51	0.4000	0	34	2	23	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS
52	0.3200	0	34	2.5	40	0.8000	0	11	1	11	기술	DRS

(디지털 전환 컨설턴트의 1단계 성과평가 결과 : 전문성 유지와 하위 태도)

DMU	CCR모형					BCC모형					비효율성	규모 효율성
	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹		
1	0.3333	0	5	3	10	0.8333	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	9	기술	DRS
2	0.2500	0	5	3	24	0.6250	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	33	기술	DRS
3	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	25	1	13	기술	DRS
4	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
5	1.0000	52	5	1	1	1.0000	15	5	1	1	-	CRS
6	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
7	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	25	1	13	기술	DRS
8	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	25	1	38	기술	DRS
9	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
10	0.2500	0	5	3	24	0.6250	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	33	기술	DRS
11	0.4167	0	5	3	3	1.0000	40	11	1	1	규모	DRS
12	0.2000	0	5	5	42	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
13	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
14	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
15	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
16	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
17	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
18	0.2500	0	5	3	24	0.6250	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	33	기술	DRS
19	0.4167	0	5	3	3	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
20	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
21	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	25	1	13	기술	DRS
22	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
23	0.3750	0	5	2	7	0.6667	0	5 11	0.5 0.5	30	기술	DRS
24	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	25	1	38	기술	DRS
25	0.4167	0	5	3	3	1.0000	20	25	1	1	규모	DRS
26	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
27	0.1500	0	5	5	51	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
28	0.2000	0	5	5	42	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
29	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
30	0.2500	0	5	3	24	0.6250	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	33	기술	DRS
31	0.5000	0	5	2	2	0.8889	0	5	0.5 5	8	기술	DRS

32	0.2500	0	5	3	24	0.6250	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	33	기술	DRS
33	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
34	0.3333	0	5	3	10	0.8333	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	9	기술	DRS
35	0.1667	0	5	3	50	0.4167	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	51	기술	DRS
36	0.3125	0	5	4	22	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
37	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
38	0.4167	0	5	3	3	1.0000	0	25	1	1	규모	DRS
39	0.3750	0	5	2	7	0.6667	0	5 11	0.5 0.5	30	기술	DRS
40	0.3125	0	5	4	22	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
41	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
42	0.3750	0	5	2	7	0.6667	0	5 25	0.5 5	30	기술	DRS
43	0.3333	0	5	3	10	0.8333	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	9	기술	DRS
44	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
45	0.1875	0	5	4	44	0.6000	0	11	1	38	기술	DRS
46	0.3333	0	5	3	10	0.8333	0	5 11 25	0.2 0.4 0.4	9	기술	DRS
47	0.1250	0	5	4	52	0.4000	0	11	1	52	기술	DRS
48	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
49	0.3333	0	5	3	10	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS
50	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	25	1	38	기술	DRS
51	0.2500	0	5	3	24	0.6000	0	25	1	38	기술	DRS
52	0.2500	0	5	4	24	0.8000	0	11	1	13	기술	DRS

(디지털 전환 컨설턴트의 1단계 성과평가 결과 : 윤리성과 하위 태도)

DMU	CCR모형					BCC모형					비효율성	규모 효율성
	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹	효율성	벤치마킹 수	벤치마킹	개선거리	랭킹		
1	0.8889	0	5 13	0.5 0.75	6	1.0000	0	13	1	1	규모	DRS
2	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
3	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	40	1	19	기술	DRS
4	0.8333	0	13	1.5	7	1.0000	7	4	1	1	규모	DRS
5	1.0000	9	5	1	1	1.0000	1	5	1	1	-	CRS
6	0.6250	0	13	2	23	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
7	0.3750	0	13	2	43	0.6000	0	11	1	41	기술	DRS
8	0.2500	0	13	2	51	0.4000	0	11	1	50	기술	DRS
9	0.3750	0	13	2	43	0.6000	0	11	1	41	기술	DRS
10	0.3158	0	5 13	0.333 1.333	50	0.4000	0	11	1	50	기술	DRS
11	0.8333	0	13	1.5	7	1.0000	36	11	1	1	규모	DRS
12	0.5000	0	13	2.5	28	1.0000	0	40	1	1	규모	DRS
13	1.0000	51	13	1	1	1.0000	12	13	1	1	-	CRS
14	0.6250	0	13	2	23	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
15	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
16	0.5000	0	13	1.5	28	0.6000	0	25	1	41	기술	DRS
17	0.3750	0	13	2	43	0.6000	0	40	1	41	기술	DRS
18	0.9231	0	5 13	0.333 0.833	3	1.0000	0	13	1	1	규모	DRS
19	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
20	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
21	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
22	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
23	0.9231	0	5 13	0.333 0.833	3	1.0000	0	13	1	1	규모	DRS
24	0.5000	0	13	1.5	28	0.6429	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	40	기술	DRS
25	0.8333	0	13	1.5	7	1.0000	2	25	1	1	규모	DRS
26	0.3333	0	13	1.5	48	0.4286	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	48	기술	DRS
27	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
28	0.5000	0	13	2.5	28	1.0000	0	40	1	1	규모	DRS
29	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
30	0.5000	0	13	1.5	28	0.6000	0	11	1	41	기술	DRS

31	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
32	0.6667	0	13	1.5	11	0.8571	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	16	기술	DRS
33	0.3333	0	13	1.5	48	0.4286	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	48	기술	DRS
34	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
35	0.6667	0	13	1.5	11	0.8571	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	16	기술	DRS
36	0.6250	0	13	2	23	1.0000	0	11	1	1	규모	DRS
37	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
38	0.6923	0	5 13	0.333 0.833	10	0.7500	0	13	1	39	기술	DRS
39	0.6316	0	5 13	0.333 1.333	22	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
40	0.6250	0	13	2	23	1.0000	6	40	1	1	규모	DRS
41	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
42	0.6000	0	5 13	0.667 1.167	27	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
43	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
44	0.3750	0	13	2	43	0.6000	0	11	1	41	기술	DRS
45	0.3750	0	13	2	43	0.6000	0	11	1	41	기술	DRS
46	0.9231	0	5 13	0.333 0.833	3	1.0000	0	13	1	1	규모	DRS
47	0.2500	0	13	2	51	0.4000	0	40	1	50	기술	DRS
48	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
49	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
50	0.6667	0	13	1.5	11	0.8571	0	4 11 13	0.333 0.333 0.333	16	기술	DRS
51	0.6667	0	13	1.5	11	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS
52	0.5000	0	13	2	28	0.8000	0	11	1	19	기술	DRS

ABSTRACT

A Study on the Development of Attitude Factors
and Performance Evaluation of Digital
Transformation Consultants
-Focusing on the use of Delphi and DEA
methods-

Jee, Sang Jun

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

Consulting services have become one of the essential service industries in the world. One of them is digital transformation consulting. ExecHG Consulting suggests that "digital" will be the focus of the top 10 trends in consulting after 2023, so the market outlook for consulting is about digital consulting.

This direction of digital transformation consulting is also having a great influence on politics, economy, society, and technology. The governments of many countries around the world are implementing digital transformation policies, and Korea is also pursuing large-scale

implementation policies on digital transformation. Therefore, it can be seen that the consulting industry that leads digital innovation is in a very important position.

However, digital transformation consulting shows a big difference compared to previous consulting. Although the term "digital transformation" is widely used, customers and consultants are having difficulty in determining the scope of digital transformation consulting, or consulting methodologies are changing from advice and advice that solves problems to produce results. And if the role of a consultant served as a bridge to knowledge in an independent position, the role of creating common knowledge with customers is now becoming important. In the flow of this process, a change in the attitude of consultants is required, but it is only presented as a conceptual opinion, and it can be said that there is no validly verified study.

Meanwhile, evaluation of consulting services, including digital transformation, continues to be raised. Accordingly, in consulting research, research on consultant competency, consulting performance, management performance, customer satisfaction, and service quality was mainly conducted. However, this study is generally limited to consulting institutions and the consulting industry as a whole, and in particular, the competency factors of consultants are factors that need to be improved through training and development, but existing studies have limitations that do not provide improvements in terms of individual consultants. Therefore, the first goal of this study is to develop the attitude elements of digital conversion consultants, and the second goal is to build and evaluate an evaluation model that can individually evaluate digital conversion consultants to produce meaningful results.

The theoretical implications obtained through this study are as follows. First, we developed an attitude element of a digital conversion consultant

suitable for the consulting environment. As the methodology and role used by consultants change, it is confirmed that the attitude component suitable for the digital transformation environment is centered on the customer.

Second, the components of competency must be changed according to the situation of the times. The existing consultant capabilities were introduced around 2010 and have been used until now. It was confirmed that the current era of digital transformation should be developed at an appropriate time, job, purpose, and time.

Third, content validity was secured by exploratory and improved content validity criteria for the components of attitude.

Fourth, research on consultant evaluation was focused on the entire consulting industry or the unit of consulting institutions, but this study focused on individual consultants to establish a consultant's evaluation model and measure it to derive the discrimination of performance between consultants.

Fifth, a theoretical evaluation model was established using the DEA method, and an empirical analysis was conducted to derive improvements from individual consultants.

The above were theoretical implications, and practical implications are as follows. First, management consultants or IT consultants who want to challenge digital transformation consulting can have the opportunity to identify and improve the need for attitudes in addition to the expertise required in digital transformation consulting.

Second, if the evaluation model and accumulated data of this study are used, consultants can grasp their performance values and direction of improvement.

Third, consultant managers of consulting institutions and public institutions can use it as a human resource development tool, such as

mentoring programs. The consultant's institutions and managers will be able to connect strong efficiency consultants and inefficient consultants to benchmarks and improve the consultant's attitude.

The implications of this study have been examined above, and although the purpose of the study and the implications for solving the research problem have been obtained, there are limitations of the study. In the process of developing the attitude elements of digital conversion consultants, the selection of a group of experts was a convenience sampling. In future studies, one study is needed as a probability sampling based on the current status of the digital conversion industry and a statistical perspective. Second, the expert group had 10 members, and the content validity criterion was applied to the pre-structured questionnaire, and the parameter of the expert group is pointed out in terms of reliability. Therefore, in future studies, reliable and precise studies such as correlation analysis by mass samples and exploratory factor analysis are needed. Third, competency consists of knowledge, ability, or skill in addition to attitude, and this study was developed focusing on attitudes that are considered the most important in digital transformation. Future research requires extended research on knowledge, abilities, or skills. Fourth, the consultant's evaluation model was limited to only the consultant's attitude factor and the customer's customer satisfaction variable. Since there are more diverse variables in the use of variables in consulting, it is necessary to adjust the variables in the evaluation model according to practical or situation in the future. Finally, as a result of the DEA evaluation, customer relationship management is very important in digital conversion consulting, but the priority weight of this importance was not reflected in the attitude item. If measured by attaching weight constraints like the DEA-AR model in the future, I think it will be a more sophisticated study and improve the reliability of the study.

【Keywords】 digital transformation, consultant, competency, attitude, evaluation, DEA