

## 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소 개발에 관한 연구

지상준<sup>1</sup>, 김정렬<sup>2</sup>, 유연우<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정, <sup>2</sup>한성대학교 사회과학부 교수, <sup>3</sup>한성대학교 스마트경영공학부 교수

## A Study on the Development of Consultant Attitude Factors in the Field of Digital Transformation

SangJun Jee<sup>1</sup>, JungRyol Kim<sup>1</sup>, Yen-Yoo You<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate, Dept. of Knowledge Service & Consulting, Hansung University

<sup>2</sup>Professor, Division of Social Sciences, Hansung University

<sup>3</sup>Professor, Dept. of Smart Management Engineering, Hansung University

**요약** 디지털 전환은 금융, 물류 등을 포함한 산업계, 학계에서 급부상하고 있으며, 디지털 전환 분야에 관한 컨설팅 시장도 함께 성장하고 있다. 선행연구에 따르면, 컨설팅 기관의 디지털 전환에 관한 필요성이 제기되고 있다. 이 과정에서 컨설턴트의 역할은 시대에 맞게 변화되어야 하며, 고객관계관리, 고객에 대한 태도가 강조되고 있다. 하지만 컨설팅 연구는 이에 관한 연구가 심도 있게 연구되지 않은 점이 있다. 따라서 본 연구는 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도에 초점에 맞춰 태도의 요소를 개발하는 것이 목적이다. 문헌분석과 수정된 델파이 기법을 활용하여 연구한 결과, '고객지향성', '성취지향성', '전문가 품위', '전문성 유지', 그리고 '윤리성' 등이 핵심 태도 요소인 것으로 도출되었다. 본 연구는 디지털 전환 시대에 맞게 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소를 탐색적이며, 내용타당도를 검증하여 개발했다는 것에 의의가 있으며, 디지털 전환 분야의 컨설턴트는 실무적으로 태도의 중요성을 인식하고 역량 향상의 기초 도구로 활용할 수 있을 것이다.

**키워드** : 디지털 전환, 컨설턴트, 역량모델링, 태도

**Abstract** The era of digital transformation is rapidly emerging in industries and academia, including finance and logistics, and the consulting market for digital transformation is also growing. According to previous studies, the need for digital transformation is also mentioned in consulting institutions. In this process, the role of consultants should be changed according to the times, and customer relationship management and attitude toward customers are emphasized. However, consulting research has the point that research on this has not been studied in depth. Therefore, the purpose of this study is to develop an element of attitude focusing on consultant attitudes in the field of digital transformation. As a result of research using literature analysis and modified Delphi techniques, 'customer orientation', achievement orientation', professional dignity', 'maintenance of expertise', and 'ethics' were found to be key attitude factors. This study is meaningful in that consultant attitude elements in the digital transformation field were explored and developed by verifying content validity, and consultants in the digital transformation field can recognize the importance of attitude and use it as a basic tool for capacity improvement.

**Key Words** : Digital transformation, Consultant, Competency, Attitude

This paper was supported by research funds from Hansung University.

\*Corresponding Author : Yen-Yoo You(threey1808@hansung.ac.kr)

Received January 19, 2023

Revised March 5, 2023

Accepted April 20, 2023

Published April 28, 2023

## 1. 서론

세계는 디지털 기술에 의해 변화하고 있다. 이러한 기술로 인해 비즈니스의 운영 방식이나 고객의 행동의 모든 측면이 영향을 받고 있다[1]. 금융업에서 제공하는 인터넷 금융 서비스, 블록체인 기술을 이용한 가상화폐와 대체블가토큰, 마이데이터 등이 낫설지 않으며, 스타벅스의 사이렌오더, 무인 양품점, 디지털 기술이 도입된 물류시스템 등도 쉽게 찾아볼 수 있다. 코로나 19 대유행은 디지털 전환을 가속 시켰고 수년간 디지털 전환과 비즈니스 혁신은 지속될 것이다[2]. Deloitte and Fortune(2020b)의 조사에 의하면, 조사에 응답한 CEO의 85%는 코로나 19 대유행 기간에 디지털 전환이 크게 가속될 것이라고 답하였고 디지털 직접 투자는 연 15.5%의 성장할 전망이다[3][4]. 또한, 유럽경영컨설팅협회연맹의 연구 조사에 따르면, 경영컨설팅 응답자의 83%가 디지털 전환 분야와 관련된 경영 컨설팅 프로젝트가 성장하고 있다고 인식하고 있으며[5]. 전통적인 글로벌 경영컨설팅 기관들은 디지털 전환 컨설팅을 할 수 있는 조직과 시스템 체계를 갖추고 있으며, 미국기업의 시가총액 10위 이내에 있는 상장사의 경우, 이 기관들로부터 컨설팅받아 디지털 전환에 안착한 사례이다. 이같이 전 세계적으로 디지털 전환 분야에 관한 프로젝트가 경영컨설팅 산업의 성장을 주도하고 있음을 확인할 수 있다.

한편, 디지털 전환에 관한 국외와 국내의 연구를 살펴보면, 대부분 디지털 전환에 필요한 성공 요인, 조직의 디지털 역량, 디지털 전담 요원 확보 등의 보고서나 학술 기사 형태로 된 문헌이 대다수로 되어 있어 실증 연구에는 아직 미흡한 상태라 할 수 있다[6][7]. 디지털 전환 분야는 대부분 컨설팅 기관과 컨설턴트가 고객을 혁신으로 이끄는 데 관여하고 있으나 이에 관한 연구자들은 큰 관심을 기울이지 않고 있다[1]. 국내 경영컨설팅 연구에 따르면, 고객의 경영성과, 고객 만족, 서비스품질 등의 결과는 컨설턴트의 역량이 매우 중요하다는 것이 밝혀졌으며, 디지털 전환 분야에서도 컨설턴트의 역량이 영향이 있는지 파악해볼 필요가 있다[8]. 이 새로운 맥락에서 본 연구는 디지털 전환 분야에 새로운 지식을 가져다주고 기존의 지식을 확장할 수 있는 기회를 제공하게 될 것이다.

디지털 전환 시대에서는 고객을 위한 디지털 전환뿐 아니라, 컨설팅 기관도 디지털 전환되어야 한다[9]. Jeronimo et al.(2019)의 연구에 따르면, 응답자의 40%

이상의 컨설턴트들은 “자신의 기술적 전문성과 경험이 시장에서 차별화된다.”라고 응답하지만, 시장에서는 컨설팅 기관의 구조나 평판, 시장의 인식만으로는 신뢰할 수 없으므로 디지털 전환된 컨설팅 기관은 고객에게 신뢰를 가져다줄 수 있을 것으로 기대한다. 특히, Kruger and Teuteberg(2016)는 IT컨설팅의 디지털 전환에 관한 연구에서 컨설팅 기관의 변화관리가 컨설턴트의 행동과 같은 요소와 연계되고 IT컨설턴트나 경영컨설턴트의 역할이 시대에 맞게 변화해야 한다고 주장하였다[9]. 또한, Kruger and Teuteberg(2018)는 IT컨설팅 기관뿐만 아니라 경영컨설팅 기관의 디지털 전환에 관한 연구를 확장시켰다[10]. 이 연구는 기존의 경영컨설팅이 디지털 전환 컨설팅 비즈니스 모델로 전환되는 과정에서 과거의 고객은 현재의 고객과 다르며 고객과의 관계에 관한 태도와 경험이 무엇보다 중요하다는 것을 강조한다. Brooks and Edwards(2013)는 불확실성이 높은 시대에서 기존의 컨설팅 모델링은 한계가 있다고 주장한다. 이 저서는 새로운 컨설팅 모델을 제안함과 동시에 컨설턴트가 갖춰야 할 태도 요소를 제안하였다[11].

이같이 디지털 전환 시대는 컨설팅 기관의 변화와 컨설턴트에 대한 태도 변화를 요구하고 있지만, 컨설팅 연구는 이에 관한 연구가 심도 있게 연구되거나 확장되지 않은 점이 있다. 따라서 본 연구는 디지털 전환 분야의 컨설턴트가 가져야 할 태도와 그 요소들이 무엇인지 문헌 연구를 통해 살펴보고 내용타당성이 있는 태도 요소를 개발하여 이론과 실무적으로 이바지하는 것이 목적이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 디지털 혁신을 위한 디지털 전환

디지털 자산과 기술을 이용한 결과물은 끊임없이 진화하고 있으며, 산업 전반적으로 파괴적으로 나타나고 있다[12]. 디지털 기술은 무제한으로 재생산되고 재 프로그래밍 될 수 있는 자원으로 발전하여[13] 금융, 음악, 엔터테인먼트, 물류 등의 산업에 전반적으로 뒤흔들고 있는 것을 목격할 수 있다[14]. 국외나 국내의 디지털 전환에 관한 연구의 관심은 디지털 전환의 성공 요소, 조직의 디지털 역량, 디지털 전담 요원 확보 등과 같이 주로 보고서나 학술 기사 형태로 된 문헌으로 초점을 맞추고 있지만 [6][7], 대부분의 디지털 전환 결과는 디지털 전환 컨설팅 분야에 종사하고 있는 컨설턴트가 그 조직을 디지털 혁신

으로 이끄는 데 관여하고 있다[1]. 또한, 컨설팅 기관은 고객 조직의 디지털 전환 과정을 이끌어 가는 데 도움을 주고 있지만 연구자들은 이러한 컨설팅 기관과 컨설턴트의 역할에 대해서는 거의 주의를 기울이지 않고 있다[1].

현재 디지털 전환에 관한 정의와 범위는 많은 학자와 다양한 기관에서 정의되었다. 하지만, 실무에서는 디지털 전환에 관심 있는 기업의 관리자와 컨설턴트가 마주한 현실은 디지털 전환 작업을 하고 있지만, 여전히 디지털 전환의 정확한 의미와 범위에 대해 명확한 합의를 하지 못하고 있다[7]. 하지만, 디지털 전환의 의미와 범위를 밝혀 내기 위한 몇 가지 연구는 컨설팅 학문 측면에서 시도되고 있다. Zaoui and Souissi(2020)는 디지털 전환 로드맵으로 디지털 전환의 의미와 범위를 구체화하고자 문헌분석 방법으로 시도하였다[15]. 이 연구에서 확인된 디지털 전환의 범위는 고객 경험의 디지털 전환, 운영의 디지털 전환, 비즈니스 프로세스의 디지털 전환, ICT통합, 비즈니스 모델의 조정과 재구축, 가치 창출, 제품과 서비스의 디지털 전환, 내부 조직의 디지털 전환 등과 같다. 디지털 전환은 매우 다양한 범위의 형태로 발생되고 있음을 알 수 있다[15]. 그리고 Henriette et al.(2015)은 Scopus의 문헌 DB 자료를 활용하여 디지털 전환의 형태에 대해 개념적이며, 체계적으로 문헌분석을 시도하였다[16]. 이 연구에서는 비즈니스 모델을 중심으로 파악하였으며, 디지털 전환이 비즈니스 모델과 결합 되는 형태는 시장 확대, 고객 가치 제안, 기존 비즈니스의 재편성으로 구분할 수 있다[16].

문헌의 내용을 종합해 보면, 산업에서는 중요한 변화를 유발하여 실체를 여러 형태로 개선하는 것이 목표이며, 디지털 전환이 완전히 새로운 개념이라기보다 그 변화의 뿌리가 디지털 혁신이라는 것을 볼 수 있다. 이러한 디지털 혁신의 주된 이유는 첫째, 불확실성의 시대, 다양한 환경 요인, 경계가 무너지는 산업, 경쟁자로 인한 압박, 내부 프로세스의 복잡성으로 인한 의사결정 지연 등 외부와 내부의 압력 때문이며[17], 둘째, 디지털 전환으로 혁신한 민첩한 조직이 디지털 전환 성숙도와 함께 향상된 성과를 받을 것으로 기대하기 때문이다[18]. 이같이 디지털 전환 분야를 이끄는 컨설팅 기관이나 컨설턴트는 산업의 변화와 디지털 혁신을 주도하는 중요한 역할을 하고 있음을 문헌을 통해 확인할 수 있다.

## 2.2 컨설턴트 역할의 변화

디지털 전환 분야의 컨설턴트를 정의하기에 앞서 경영 컨설팅에 관한 정의와 개념을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 경영컨설팅이라는 직업은 모호한 경계에 있고 업무의 성질을 분류하는 것이 매우 어렵다. 이는 산업의 형태가 갖춰나가고 있는 환경의 역동성 때문으로 설명할 수 있다[8]. 국내에서 경영컨설팅의 업무 분야로 가장 많이 활용되고 있는 것은 중소기업기술정보진흥원(2011)의 보고서에서 제시한 경영관리, 경영전략, 생산관리, 정보기술, 인적자원 등이다[19]. 그리고 한국표준산업분류(제10차)는 경영컨설팅 업을 '일반경영자문', '전략기획자문', '특정부분 경영자문', '시장관리 자문', '생산관리 자문', '재정관리 자문', '인력관리 자문'으로 소개하고 있다. 하지만 실제로 경영컨설팅은 수백 개의 분야를 포괄하고 있다는 점에서 그 영역을 설명하는 것이 매우 어려운 점이 있다[20]. 그런데도 컨설턴트의 역할은 경영 및 비즈니스의 문제를 해결하고 조직의 변화를 강화함으로써 조직이 기업의 목적을 달성할 수 있도록 지원하는 독립적이고 전문적인 조연이나 자문하는 것이라고 할 수 있다[20].

이러한 역할은 디지털 전환 시대에 접어들면서 고객의 변화뿐 아니라, 컨설턴트에게도 변화를 요구하고 있다. Jeronimo(2019)는 고객의 디지털 전환에 맞춰 경영컨설팅 기업 역시 디지털 전환이 된 비즈니스 모델을 갖춰야 한다고 주장한다. 첫 번째로 컨설팅은 고객과 지리적 요건에 있어 비즈니스의 확장을 도모하기 때문이며, 두 번째는 고객의 디지털 전환 속도에 맞게 기술적이고 효율적인 컨설팅 서비스는 컨설팅 비즈니스를 운영하는데 고객에게 차별적인 요소가 되기 때문이다[9]. Kruger and Teuteberg(2018)는 경영컨설턴트와 IT컨설턴트는 모두 디지털 전환 분야에서 활동하고 있으며, 특히 경영컨설턴트는 기술적 전문지식을 향상하기 위해 자신을 수준을 더 파악해야 하고 IT컨설턴트는 경영컨설턴트가 보유한 전략적인 사고능력을 갖춰야 함을 사례연구를 통해 제시하였다[10]. 또한 이 연구에서는 디지털 컨설팅 프로세스를 비즈니스 모델 캔버스로 정리되었고 무엇보다 고객관계 관리 측면에서 컨설턴트의 중점적인 역할과 필요성이 언급되었다[21]. 고객은 현재의 고객과 전혀 다르며, 컨설턴트는 고객과 함께 디지털 전환의 공동창출을 해야 함에 따라 혁신적이고 경험이 풍부한 전문가, 그리고 고객과 두터운 신뢰가 있는 관계를 형성해야 한다[21]. 마지막으

로 Wijayawardhana and Kokina(2021)는 디지털 전환 프로젝트를 진행하는 컨설턴트의 역할을 사례연구를 통해 밝혔다. 이 연구에서 디지털 전환 분야의 컨설턴트의 역할은 세 가지로 요약될 수 있다. 첫 번째, 퍼실리테이터는 고객의 조직에서 디지털 전환이 조직의 변화를 가져올 수 있도록 경영에 관한 폭넓은 지식과 기술적인 전문지식을 조직에 전달하고 조언하는 역할을 하는 것이다. 두 번째, 지식파트너는 고객의 보유한 지식과 기술적 이론의 격차를 메꾸는 역할로 디지털 전환에 활용되는 어플리케이션을 고객이 원활하게 이용할 수 있도록 고객의 학습 수준을 높이는 것이다. 세 번째, 혁신 파트너는 디지털 전환 프로세스의 범위를 명확히 하고 고객의 미래 지향성을 강조하는 것이다. 이는 고객과 컨설팅 기관과의 장기적인 파트너십을 유지할 수 있도록 하는 것이며, 고객은 경쟁적 탐색과 컨설팅 서비스 이용의 균형을 유지하면서 장기적 목표를 달성할 수 있는 혁신적 환경을 구축할 수 있을 것이다[1].

문헌을 종합적으로 분석했을 때, 컨설턴트의 역할은 디지털 전환 시대에서 많은 부분에 있어 변화가 필요하다. 이는 고객의 디지털 전환 변화와 더불어 컨설팅 기관과 컨설턴트는 비즈니스 모델의 변화에 대비해야 하며, 기술적 전문성과 고객 관계 관리에도 혁신적인 태도를 보여야만 한다. 또한, 경영컨설턴트가 했던 자문, 조언을 넘어 디지털 전환의 장기적인 프로젝트 수행 중에 긴밀한 파트너로서 그 임무를 수행해야 한다는 것이다. Brooks and Edwards(2013)는 컨설팅 모델링 프로세스가 바뀌에 따라 컨설턴트의 태도가 변화해야 하는 것을 강조한다 [11]. 또한, Cannings and Hills(2019)는 성공적인 컨설팅을 위해 기술적 전문성 외에 또 다른 요인인 컨설턴트의 태도를 꼽았다. 이 연구에서는 컨설팅의 5가지 핵심 요소를 기술 모델의 형태로 제시되었으며, 기술과 전문성의 개선 요소로 스스로 돌아볼 수 있는 건설적 태도가 언급되었다[22]. 또 다른 한편, Biggs(2018)는 컨설턴트의 기술도 중요하지만, 태도는 역량 프레임워크에 있어 특정 직무 역할의 효과적인 수행에 매우 필요함을 주장하였다 [23]. 따라서, 디지털 전환 시대에서 컨설턴트는 스스로 변화에 대비해야 하고 그 시대적 변화에 맞게 행동을 끌어내는 것은 컨설턴트의 태도라 할 수 있다.

### 2.3 컨설턴트 태도에 관한 문헌고찰

컨설팅 학문의 영역에서 태도는 역량의 개념 중 하나

로 연구되었다. 태도의 요소는 역량 모델링의 관점에서 목적과 직무에 따라 달라질 수 있다[24]. 경영컨설팅 연구나 IT 컨설팅 연구의 확장된 분야라 할 수 있는 디지털 전환 컨설팅의 연구는 매우 미비한 수준이다. 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도를 연구하기 위해서는 먼저 기존의 컨설팅 문헌을 참고하는 것이 타당하다.

Allen and Davis(1993)가 강조한 것은 컨설턴트의 윤리성이다. 개인적, 직업적 가치관이 직업윤리에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 연구함으로써 컨설턴트의 윤리적 행동이 매우 중요하다는 것을 도출하였다[25].

McLachlin(1999)은 컨설팅 고객의 계약 성공 요인에 관하여 연구하였다. 컨설턴트는 무결성을 가져야 하며, 컨설턴트가 갖춰야 할 요소로는 고객의 준비상태 확인, 고객 참여 유도, 고객 통제, 지식, 기술, 태도 등으로 제시되었다. 이 중 태도의 세부 요소로는 자신의 한계에 따라 행동해야 할 '자기 이해'가 있으며, 무결성은 개인의 성격 특성을 포함하는 동기부여, 객관성, 정직, 충성, 기밀유지 등이 포함된다[26].

Kubr(1977)는 역량의 주요 요소로서 성격특성, 적성, 태도, 기술과 지식 등에 관하여 설명하였으며 태도를 성격 특성과 구분했다는 것이 기존의 연구와 다른 점이라 할 수 있다[27].

Brooks and Edwards(2013)는 컨설팅 모델의 변화를 촉구하였다. 기존의 모델의 한계는 컨설턴트가 결과까지 이끌어 가지 못하는 것이나, 결과도출까지 진행할 수 있는 질의형 컨설팅 모델링의 필요성을 강조하였다. 불확실성이 두드러지는 산업의 변화 흐름 속에 질의형 컨설팅 모델링은 고객의 요구사항에 부합하며, 특히 질의형 컨설팅 모델링을 활용하는 컨설턴트는 올바른 자세가 필요함을 강조한다. 더불어 태도의 요소로는 겸손, 자기 이해, 진실성과 윤리성, 고객에 대한 감사가 제시되었다[11].

국내도 2000년대 중후반에 중소벤처기업부의 컨설팅 대학원 지원사업을 하면서 컨설팅 학문은 눈부시게 발전하기 시작하였다. 이 중 컨설턴트의 역량 모델링에 관한 연구도 같이 진행되었다. 김광용 외(2008)는 지식, 능력, 그리고 태도의 균형과 조화가 필요함을 제시하였다. 특히 컨설턴트의 태도는 '윤리적 행동과 책임'이 강조된다. 이 저서의 개념적 역량 요소는 지금까지도 컨설팅 연구에서 가장 많이 인용되고 있다[28].

박소현(2009)은 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 모델링을 개발하였다. 이 연구에서는 역량을 총 6개의 요소로 구성

하였고 이 중 태도는 자세 및 가치관으로 제시되었다. 태도의 세부 요소는 성실 및 헌신, 책임 의식, 도전 및 발전 항목으로 구성된다[29].

이지은 외(2011)는 컨설턴트의 역량을 직무, 관리, 공통 역량으로 구분하였다. 기존 연구와의 차별점은 컨설팅 수행 시 중소기업 고객과 대기업 고객을 상대로 할 때 활용되는 역량이 미세하게 다르다는 것이다. 각 대상에 맞는 교육과 훈련 프로그램이 컨설팅 기관 내에서 이뤄져야 함을 피력하였다. 태도에 관한 요소는 제시되지 않았지만, 공통 역량에 속하는 요소 대부분이 태도로 구성된 것임을 확인해 볼 수 있다[30].

국내 컨설팅 연구는 컨설턴트의 역량 모델링 개발 이후, 컨설턴트의 역량을 이용한 실증 연구가 가장 활발하게 진행되고 있다[31]. 국내 컨설턴트 역량에 대한 실증 연구는 대부분 김광용 외(2008)와 이지은 외(2010)의 연구에서 제시한 컨설턴트의 역량 요소가 활용되고 있으며, 이 역량 요소는 궁극적으로 고객의 경영성과, 서비스품질, 컨설팅 완성도, 그리고 컨설팅 재구매 등에 영향이 있는 것으로 확인되었다.

문헌자료를 살펴본 바와 같이 경영컨설팅 연구와 IT 컨설팅 연구를 활용하여 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소를 개발할 수 있다고 판단된다. 태도 요소를 개발하는 데 있어, 먼저 역량의 개념을 살펴볼 필요가 있다.

Parry(1996)는 “역량은 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 정의하였다[24][32]. 또한, 기업에서 인적자원 관리자들은 역량 모델을 개발할 때 가장 많이 하는 실수는 역량에 대한 정확한 개념을 모르는 것이며, 역량 항목에 심리학적 요소까지 포함했다는 것이다. 이에 따라 교육훈련 프로그램을 원하는 방향으로 개발할 수 없으며, 그 결과 기업이 원하는 성과는 나오지 않는 것이다. 여기서 심리학적 요소는 태어날 때부터 유전적으로 갖는 성격적 특성으로 협력, 주장, 단호함, 무심함, 창의성, 독립성, 헌신, 주도성, 자존심 등이 포함되며, 이러한 요소들은 역량 요소에서 배제된 상태로 개발되어야 한다. 따라서 본 연구는 개발가능성이 있는 태도 요소를 개발하고자 한다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구절차

역량 모델링은 여러 방법으로 개발할 수 있다. McClelland(1973)의 준거집단 방법은 우수 성과자와 그의 성과자 집단을 선정하여 특성을 찾아내어 사례수집과 면담내용을 분석하여 역량을 규명해 나가는 것이다[33]. 그리고 Dubois(1993)의 일반모델 맞춤 방법은 이미 개발된 모델이나 역량의 세부 내용을 바탕으로 직무 여건이나 환경에 맞게 수정 보완해 나가는 방법이기 때문에 연구에 관한 시간과 비용을 줄일 수 있어 역량 모델 개발 시 널리 활용되고 있다[34]. 또한, Spencer and Spencer(1993)의 전문가 집단을 활용한 단축형 방법은 방대한 개발 단계와 정보를 수집해야 하는 불편함을 해당 분야의 전문가를 활용하여 효율적으로 역량 모델을 구축할 수 있다[35]. 본 연구는 Dubois(1993)가 제안한 일반모델 맞춤화 방법과 Spencer and Spencer(1993)가 제안한 전문가 패널 방법을 혼합하였으며, 연구절차는 Table 1과 같다.

Table 1. Research procedure

No.	Contents	Method
1	Attitude Indicator Element Derivation	A Review of Literature
2	Derive a reference scale	Expert Opinions
3	Attitude indicator content validity verification	Modified Delphi Method
4	Final attitude competency index completed	-

##### 3.1.1 태도 요소 초안 도출 : 문헌고찰

Dubois(1993)의 일반모델 맞춤화 방식을 적용하기 위해 문헌을 고찰하였다. 우선, 국내 전자저널의 DBpia와 KISS에서 제공하는 문헌자료를 활용하였고, 컨설팅 분야에만 한정시키기 위해 검색 키워드는 ‘컨설턴트’로 하였다. 이 중 ‘심리상담’, ‘수업컨설턴트’, ‘외식컨설턴트’, ‘코칭’ 등으로 검색된 자료는 본 연구에서는 불필요한 자료로 배제되었다. 또한, 검색된 자료 중에서 ‘태도’ 요소로 인용되었으나, 키워드 검색에서 빠진 자료는 문헌자료에 포함하는 방식으로 총 225개의 문헌자료가 수집되었다. 문헌자료의 구성은 컨설팅 성공 요인, 역량 모델링, 역량 변수와 다양한 종속변수 간의 실증 연구 등이며, 역량 요소 중 태도 요소를 포함하고 있는 선행논문을 참고하여 총 23개의 태도 요소를 초안으로 도출하였다[36].

### 3.1.2 준거 척도 도출 : 전문가 의견

수정 델파이 분석을 적용하기에 앞서, 태도 요소의 타당성 검증에 활용될 준거 척도개발이 선행되어야 한다. 준거 척도는 미국교육연구회회가 제시한 내용타당도 준거가 있다. 이는 해당 문항이 소속된 측정 요소가 얼마나 적절히 반영하고 있는지에 대한 대표성, 그리고 얼마나 명확하게 진술되어 있는지 명확성, 그리고 측정영역의 항목들은 모두 포괄하고 있는지에 대한 포괄성 등이 있다. 또한, 본 연구에서는 '대표성', '명확성', '포괄성'에 더해 Parry(1996)와 Kubr(1977)가 정의한 역량의 개념에 따라 '훈련과 개발을 통한 개선 가능성'을 준거 척도로 활용하고자 한다. 새로운 준거 척도는 타당성이 확보되어야 한다. 따라서 외부 전문가로부터 '개발 가능성'에 관한 타당성 확보가 필요하다.

### 3.1.3 태도 요소 내용타당성 조사 및 분석 : 수정된 델파이 기법

본 연구는 전문가 집단에 의한 구조화된 응답 방식이 아닌 연구자가 처음부터 구조화된 설문을 제공하고 전문가로부터 응답받아 내용타당성을 검증하는 방식을 채택하였다[37]. 디지털 전환 분야에 종사하고 있는 전문가 총 10명을 선정하여 체계화된 설문지를 총 2차례에 걸쳐 의견을 수렴하였다. 1차 설문은 전문가 간 의견의 차이를 확인하고 각 태도 요소에 관한 자유로운 의견을 받도록 하였으며, 전문가 의견에 따라 항목의 통합이나 세분화 또는 부적절하지 않은 내용에 대해서는 삭제하거나 통합, 수정하는 절차가 진행되었다. 2차 설문에는 1차 설문에서 나온 결과를 제공함과 동시에 1차 설문 항목을 보완하고 재구성하였으며, 이에 따른 의견수렴 여부를 확인하였다. 델파이 조사에서 신뢰할 만한 의견수렴 기준은 리커트 5점 척도를 기준으로 평균값 3.75 이상 또는 표준편차

1.00 미만일 때 동의 수준이라고 제안된다[38]. 또한 내용타당도는 CVR(Content Validity Ratio) 값으로 확인하며, CVR은 패널 집단 수에 따른 기준이 정해져 있다. 기준 값보다 이상일 때 내용타당도가 있으며, 본 연구는 패널 집단수가 10명이므로 응답 값이 0.8 이상이면 의견수렴이 되었다고 볼 수 있다[39]. 본 연구는 Williams and Webb(1994)이 제안한 평균과 표준편차의 기준과 더불어 기준을 강화하기 위해 Lawshe(1975)의 CVR 값을 포함한 기준으로 설정하였다.

### 3.2 연구대상

본 연구의 연구대상은 디지털 전환 컨설팅 분야에 대한 이해가 높고 경험이 풍부한 전문가이다. 무엇보다 디지털 전환 분야의 전문가는 경영컨설팅과 IT 컨설팅을 혼합한 통합적 컨설팅 능력이 요구되며, 디지털 전환 분야가 가장 활발하게 수행되고 있는 금융, 회계, 물류 및 4차 산업혁명 산업을 중심으로 컨설팅을 수행하고 있는 컨설턴트를 전문가 패널 후보로 고려되었다. 델파이 조사는 패널 수가 많을수록 좋지만, 참여하는 패널 수에 대해 정해진 바가 없고 Rowe and Wright(2001)는 5명에서 20명 사이의 패널 수가 신뢰성과 오차를 최소화할 수 있다고 제시하였다[40]. 이에 본 연구는 총 10명을 패널로 선정하여 통신매체(전화 및 모바일 등)로 설문 정보를 제공하면서 조사를 시행하였다. 패널에 참여한 전문가 통계 속성은 Table 2와 같다.

본 연구의 목적은 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소를 개발하는 것이므로 전문가 패널은 이 목적과 관련하여 충분한 경력을 갖고 있어야 하며, 무엇보다 명확한 의견제시를 할 수 있어야 한다. 패널의 속성인 컨설팅 전문영역, 경력과 학력, 그리고 자격을 추가 본바, 본 연구에 참여한 전문가들은 전문가 패널로 충분하다고 판단하

Table 2. Participant properties

No.	Specialized Area	Career (years)	Age	Level of Education
1	Management consultant, Digital Transformation Consulting in Logistics/Sales	19	40s	Bachelor
2	IT Consultant, Digital Transformation Business Model Strategy	18	40s	Bachelor
3	Management consultant, Smart Factory Diagnostics and Consulting	21	40s	Bachelor
4	Management consultant, Smart Factory Diagnostics and Consulting	28	50s	Master
5	IT Consultant, Consulting such as Accounting/ERP Cloud	15	30s	Master
6	Management consultant, Global SCM Digital Transformation Consulting	14	30s	Bachelor
7	ICT Digital Transformation Policy Project Planning	15	30s	Doctor
8	IT Consultant, IT S/W Planning and Development	19	40s	Bachelor
9	IT Consultant, Consulting on Digital Transformation of Financial Services	17	40s	Doctoral candidate
10	IT Consultant, Audit S/W Digital Transformation Consulting	21	40s	Master

였다.

#### 4. 연구결과

##### 4.1 태도 요소 문헌고찰 결과

문헌자료에서 태도 요소가 활용된 항목은 총 49개 로 도출되었다. 이 중에서 조작적 정의는 같으나 항목이 다른 것들은 병합하고 의미상 태도가 아닌 항목은 제외하는 과정을 거쳐 총 23개의 태도 요소 항목으로 추려졌다. 이와 관련된 항목은 Table 3과 같다[36].

##### 4.2 준거 척도 도출 결과

수정된 델파이 분석은 연구자가 미리 준비한 구조화된 설문지를 전문가 패널에게 제공하여 타당성을 검증하는 기법이다[37]. 수정된 델파이 기법은 특정 주제에 대하여 일련의 설문으로부터 의견들을 체계적으로 종합하여 결론을 도출하는데 적합한 방법이다[41-43]. 여기서 구조화된 설문지를 개발하기 위해서는 미국교육연구학회가 제시한 내용타당도 준거 척도를 활용하였고 여기에 더해 태도, 역량의 개념에서 제시한 ‘개발가능성’ 척도 항목을

추가하기 위해 전문가 협의회를 구성하여 외부 전문가 5인에게 의견을 구하였다. 리커트 5점 척도를 기준으로 외부 전문가의 응답은 평균 4.4, 표준편차 0.49로 높은 수준의 공통된 합의가 도출되어 ‘개발가능성’을 준거 척도에 포함하는 것으로 하였다.

1차 수정된 델파이 조사는 ‘대표성’, ‘명확성’을 내용타당도 준거척도로 활용하였다. 내용타당도 준거척도는 리커트 5점 척도로 응답하도록 구성하였으며, 이 외에 각 태도 요소 항목에 대하여 ‘개발가능성’과 전문가 개인의 의견을 요구하도록 설문을 구성하였다. 1차 설문의 내용타당도 준거척도에서 ‘포괄성’ 항목이 빠진 이유는 선행 연구에서 도출된 태도 요소들은 포괄적으로 구분되지 않고 단순히 나열된 것에 그쳤기 때문에 척도로서 활용하기 어려운 부분이 있었다. 2차 수정된 델파이 조사는 1차에서 나온 결과를 전문가에게 제공함과 동시에 준거 척도로는 이미 검증된 ‘대표성’과 ‘명확성’을 제외한 ‘포괄성’, ‘개발가능성’ 2가지를 리커트 5점 척도로 응답할 수 있도록 하고 각 항목에 대한 전문가의 전체적인 개인 의견을 받는 질문으로 구성하여 설문하였다.

Table 3. Attitude factors on literature

Attitude Factors	References
Customer-orientation	Lee et al.(2011)
Achievement-orientation	Lee et al.(2011), Ko(2006), Joshi & Kuhn (2007), Basellier&Benbasat(2004), Green(1989), Rhim et al.(2005), Park(2004), McLachlin(1999)
Professional dignity	Lee et al.(2011), Block. P (1981), Kumar, Simon&Kimberley (2000)
Confidence	Lee et al.(2011), Joshi&Kuhn(2007), Rhim et al.(2005), Park(2004), McLachlin(1999)
Self-control	Lee et al.(2011)
Ethicality	Lee et al.(2011), Allen&Davis(1995), McLachlin(1999)
Respect for customers and others	Lee et al.(2011)
Confidentiality	Kim et al.(2008)
Prohibition of providing false results	Kim et al.(2008), Appelbaum&Steed(2005)
Prohibition of exaggeration of results	Kim et al.(2008)
Responsibility for the result	Kim et al.(2008), Ko(2006), Joshi&Kuhn (2007), Basellier&Benbasat(2004), Green(1989), Brooks&Edwards(2013)
Consideration for the customer	Kim et al.(2008), Davis&Schoorman(1995), Popa(2005)
Prohibition of additional fee	Kim et al.(2008)
Sincerity and dedication	Ko(2006), Joshi&Kuhn(2007), Basellier&Benbasat(2004), Green(1989), Davis&Schoorman(1995), Popa(2005), Block. P(1981), Kumar, Simon&Kimberley(2000), McLachlin(1999)
Understanding customers	Joshi&Kuhn(2007), Rhim et al.(2005), Park(2004)
Listen courteously	G.Y.Kim.(2008), I.S.Kim.(2018), E.J.Lee.(2012), H.S.Yoo.(2015), Y.S.Bae.(2013), Rynning(1992), Allen&Davis (1993)
Value	Allen&Davis(1995)
Motivation	Ko(2005), McLachlin(1999), Appelbaum&Steed(2005)
Loyalty	McLachlin(1999)
Absorbed	Ko(2005)
Modesty	Brooks&Edwards(2013)
Self-pity	Brooks&Edwards(2013)
Auditing the customer	Brooks&Edwards(2013)

Table 4. Results of the 1st delphi survey

Attitude Factors	Representation			Clarity			Result
	Average	Standard Deviation	CVR	Average	Standard Deviation	CVR	
Customer orientation	4.90	0.30	1.00	4.90	0.30	1.00	Adopt
Achievement orientation	4.70	0.46	1.00	4.60	0.49	1.00	Adopt
Professional dignity	1.80	0.40	1.00	4.80	0.40	1.00	Adopt
Confidence	3.20	1.33	-0.20	3.40	1.00	-0.20	Reject
Self-control	4.30	0.90	0.80	4.30	0.78	0.60	Adjust
Ethicality	4.50	0.50	1.00	4.80	0.40	1.00	Adopt
Respect for customers and others	4.50	0.50	1.00	4.20	0.40	1.00	Adjust
Confidentiality	3.70	1.10	-0.20	3.70	1.10	-0.20	Reject
Prohibition of providing false results	3.70	1.10	-0.20	3.30	0.90	-0.60	Reject
Prohibition of exaggeration of results	3.70	1.10	-0.20	3.30	1.10	-0.40	Reject
Responsibility for the result	4.40	1.02	0.60	4.40	0.80	0.60	Adjust
Consideration for the customer	4.70	0.46	1.00	4.30	0.64	0.80	Adjust
Prohibition of additional fee	3.60	1.36	0.00	3.40	1.36	0.00	Reject
Sincerity and dedication	1.80	0.40	1.00	4.80	0.40	1.00	Adjust
Understanding customers	4.70	0.46	1.00	4.80	0.40	1.00	Adjust
Listen courteously	4.40	0.49	1.00	4.20	0.87	0.80	Adjust
Value	2.00	1.58	-0.40	3.60	1.28	0.00	Reject
Motivation	2.30	1.27	-0.80	3.60	1.36	0.00	Reject
Loyalty	2.50	1.75	-0.40	2.70	1.42	-0.40	Reject
Absorbed	3.60	0.92	0.00	3.40	1.02	-0.20	Reject
Modesty	4.30	0.46	1.00	4.60	0.49	1.00	Adjust
Self-pity	3.22	1.23	-0.40	3.11	1.10	-0.40	Reject
Thank for the customer	4.60	0.66	0.80	4.50	0.67	0.80	Adjust
Maintaining professionalism	-	-	-	-	-	-	New

### 4.3 태도 요소 내용타당도 검증 결과

#### 4.3.1 1차 수정된 델파이 조사 결과

전문가 패널 10명에게 설문지를 정보통신매체(모바일 또는 유선)로 전달하여 회신하도록 하였다. 또한, 개방된 의견에 대해서 명확하지 않은 내용이 있으면, 유선으로 의견을 다시 확인하는 방식으로 응답의 완성도를 높였다. 응답한 결과는 Table 4와 같고 제외된 항목은 11개이며, 병합하는 과정이나 항목의 레벨 수준을 조정하는 단계가 필요하여 재조정을 시행하였다.

1차 전문가 의견을 종합한 결과, 대표성과 명확성의 평균, 표준편차, 그리고 CVR 값이 모두 기준을 충족하는 항목들로 재정리가 되었다. 2차 수정 델파이 조사 설문지에는 전문가 패널에 속한 전문가들이 의견의 차이가 있었

다는 사실을 확인시켜주기 위해 1차 수정 델파이 조사를 한 결과와 재정리된 항목을 포함시켰다.

#### 4.3.2 2차 수정된 델파이 조사 결과

1차에 진행된 수정 델파이 조사 결과에 따라 태도 요소는 크게 5개의 상위 요소와 그 하위 요소로 구성이 되었다. 따라서 2차 수정 델파이 조사는 포괄적 개념을 내포하고 있어 '포괄성' 준거 척도로 사용하였고, 각 항목이 교육과 훈련으로 개발할 수 있는지에 대한 '개발 가능성' 준거 척도를 추가로 포함했다. 또한, 태도 요소 항목별로 전문가들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있도록 의견란을 포함했다. 2차 수정 델파이 조사를 실시한 결과는 Table 5와 같다.

Table 5. Results of the 2nd delphi survey

Attitude Factors	Inclusiveness			Possibility of development			Result
	Average	Standard Deviation	CVR	Average	Standard Deviation	CVR	
Customer orientation	4.40	0.49	1.00	4.30	0.64	0.80	Adopt
Achievement orientation	4.20	0.60	0.80	4.10	0.83	0.80	Adopt
Professional dignity	4.30	0.64	0.80	4.60	0.66	0.80	Adopt
Maintaining professionalism	4.50	0.67	0.80	4.60	0.49	1.00	Adopt
Ethicality	4.00	0.63	0.60	4.20	0.75	0.60	Reinforce



**Table 6. Attitude factors results**

High Factors	Definition	Low Factors	Definition
Customer orientation	Accurately understand the customer's needs and carry out the project according to the customer's needs.	Understanding Customers	Efforts to understand and identify customer concerns
		Listening attentively	Attitude to focus on customer issues
		Thank for the customer	Customer's appreciation and behavior for their problems and solutions coming from their resources
Achievement orientation	To strive, challenge, and have a strong will to achieve the goal.	Maintain goal	An attitude to maintain the goals promised to the customer under any circumstances.
		Challenging attitude	Attitude to use different methods for goals
		Willpower	Customer's attitude toward completing issues by the end of the project
Professional dignity	Maintain words and attitudes to give trust and favor to customers.	Modesty	Admitting that you are less aware of the problem than the customer, but knowing how to handle and resolve the customer's problem
		Customer Respect	an attitude of raising and valuing customers
Maintaining professionalism	Allow the customer to constantly calm down until the project is finished.	Self-control	a consistent attitude to control oneself under any circumstances
		Self-objectification	The attitude of the consultant to overcome the difficult environment by acknowledging the emotions of the consultant and evaluating the deficiencies on their own.
		Good faith	a principled and consistent attitude to solve problems
Ethicality	Have a holistic view of whether problem solving is ethical/moral.	Responsibility	An attitude of being responsible for the results delivered to the customer (explanatory, outcome assurance, etc.)
		Honesty	Attitude to act upright and without falsehood or exaggeration to the customer
		Veracity	Admitting that there is a problem with the project without hiding it even if the customer does not request it

2차 조사 결과는 대체로 합의된 의견임을 확인할 수 있다. 하지만, 2차 조사 항목 중 윤리성 항목은 평균과 표준편차 기준에는 만족하나 CVR 값은 0.8보다 작아 긍정적 답변이 다소 부족한 것으로 나타났다. 이러한 값의 특성과 함께 전문가들은 윤리성에 대한 보완의견이 있었다. 이 항목에 대한 전문가들의 의견을 종합적으로 살펴보면, 윤리성에 하위 요소 1개만 있는 것이 포괄적인 의미에서 부족하다는 것이었으며 윤리성에 관한 추가 요소를 제안과 함께 요소 내용이 조정되었다. 최종적으로 전문가의 의견에 따라 Table 6과 같이 정리하였다.

### 5. 결론

본 연구는 디지털 전환 시대에 맞는 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소를 개발하는 것이다. 이를 위해 문헌자료를 분석하여 총 23개의 태도 요소를 도출하였다. 이어서 수정된 델파이 조사 설문 응답을 위한 준거 척도를 외부 전문가 협의회 5인으로부터 의견을 취합하여 새롭게 구성하였고 1, 2차 수정된 델파이 조사에 적용하였다. 경영컨설팅 및 IT 컨설팅과 더불어 디지털 전환 분야의 컨설팅 직무를 수행하고 있는 총 10명의 전문가 패널 집단을 구성하여 1차 수정된 델파이 조사를 진행하였고,

그 결과 전문가 패널 집단 간 차이 나는 의견을 확인하였다. 2차 수정된 델파이 조사는 전문가 패널 집단의 합의된 의견이 도출되었으며, 내용타당성이 있는 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소가 개발되었다.

새롭게 개발된 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소로는 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위, 전문성 유지, 그리고 윤리성 등이다. Kruger and Teuteberg(2018)와 Jeronimo(2019)는 컨설팅 기관과 컨설턴트가 기존과 다른 고객관계 관리가 매우 중요하고 기존의 컨설턴트와 차별적인 형태를 갖추기 위해 변화가 필요하다고 주장한다. 선행연구에서 주장한 바와 같이 새롭게 개발된 태도 요소를 비교해 보면 매우 유사한 의미로 도출되었다는 것을 확인할 수 있다. 김광용 외(2008)가 제안한 '윤리적 행동과 책임'은 국내 컨설팅 산업의 급격한 성장과 수많은 컨설턴트가 배출되는 시기로 컨설팅 품질에 관련하여 윤리성에 관한 논쟁거리가 되었을 것이다. 하지만, 현재 많은 산업의 영역에서 디지털 전환이 되는 시기임에 따라, 컨설턴트의 태도가 고객과 컨설턴트 자신에게 그 직무 역할을 충실히 수행하기 위해 강조되는 태도 요소가 도출되었음을 이해할 수 있다.

이런 점에서 본 연구는 이론적으로 두 가지 측면에서 시사하는 바가 있다. 첫째, 시대가 요구하는 상황에 따라

태도 요소는 새롭게 개발되어야 한다. 역량 모델링은 직무와 목적에 따라 변경될 수 있어 적절한 시기에 역량 모델링은 새롭게 개발되어야 함을 볼 수 있다[24]. 둘째, 태도 요소를 탐색적이며, 내용타당도를 검증하여 개발하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 또한, 내용타당도를 검증할 때 준거 척도는 연구하고자 하는 목적에 맞게 척도를 조정하여 사용해야 한다. 기존에 학문적으로 개발된 컨설턴트의 태도 요소는 컨설턴트를 위한 교육 프로그램이 개발되어 있지 않다. 새롭게 개발된 태도 요소는 '개발 가능성'에 초점을 맞춰 개발되었기 때문에 교육 프로그램 개발에 관한 연구도 확장될 수 있으리라 판단한다.

또한, 실무적 시사점 역시 두 가지 측면이 있다. 첫째, 컨설팅 기관에서 컨설턴트를 대상으로 태도 역량 향상을 위한 인적자원개발 도구로 활용할 수 있다는 점이다. 먼저, 디지털 전환 컨설턴트 자격증을 발급하고 있는 한국스마트컨설팅협회에서 활용할 수 있을 것이다. 디지털 전환 컨설턴트 1급과 2급 자격증을 취득하기 위해서는 디지털 전환에 관한 이론적 지식과 정부지원정책에 관한 지식이 요구된다. 하지만, 가장 최상위에 속한 전문가(Expert) 등급에서는 면접 평가의 하나로 컨설팅 담당업무 및 역할을 측정하는데, 이러한 시험측정과 함께 태도 요소를 포함하면 좀 더 디지털 전환 시대에 맞는 컨설턴트를 배출할 수 있을 것으로 판단이 된다. 둘째, 컨설팅 기관뿐만 아니라 개인 컨설턴트 스스로에게도 평판 관리 도구로써 활용할 수 있다. Kruger and Teuteberg(2018)가 제시한 컨설팅 비즈니스 모델링에 따르면, 디지털 전환 분야에서 컨설턴트는 독립적 컨설턴트의 형태가 아닌 주요 파트너가 함께 디지털 전환 프로세스에 동참하게 된다. 디지털 전환 컨설팅 프로젝트의 파트너로 참가하길 원하는 컨설턴트는 개별적인 평판 관리가 매우 중요하다. 고객에게서 나오는 평판은 기술적 평판보다 컨설턴트가 고객에게 대한 행동에 관한 태도 평판이 대부분일 것이다. 고객은 컨설턴트의 전문지식이나 기술에 대해 정확히 측정할 수는 없으나, 컨설턴트의 행동 기반인 태도를 쉽게 확인할 수 있다. 만약, 디지털 전환 분야의 컨설턴트 태도 요소를 알고 있는 컨설턴트라면 스스로 관리할 수 있으며, 부족한 부분을 개선하여 지속해서 평판 관리에 힘쓸 수 있을 것이다.

본 연구의 학문적, 실무적 기여가 있음에도 불구하고 본 연구는 연구 방법에 있어 몇 개의 한계점이 있다. 우선, 전문가 패널을 선정하면서 디지털 전환 분야에 중사

하고 있는 경력이 있는 전문가만 선정하는 편의표집을 하였다. 향후 디지털 전환의 업계 현황에 근거한 다양한 업종별 전문가를 확률 표집으로 조사한 연구가 필요할 것이다. 또한, 본 연구의 델파이 조사 방법은 전문가 10명으로 2차례에 걸쳐 내용타당성을 확보하였지만, 대량 표본에 의한 탐색적, 확인적 요인분석으로 구성 타당성을 검증하지 못하였다. 향후 연구에서는 구성 타당성 검증을 진행해야 할 것이다.

## REFERENCES

- [1] T. Wijayawardhana & L. Kokina. (2021). Consultancy agencies as actors within the digital transformation journey: a case study (Master Dissertation, Umea University).
- [2] L. LaBerge. & C. O'Toole. & J. Schneider. & K. Smaje. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- [3] Deloitte & Fortune. (2020b). *Fortune/Deloitte CEO Survey October 2020*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey-gauging-priorities.html>
- [4] S. Fitzgerald. & Jimenez D-Z. & S. Findling. & Y. Yorifuji. & M. Kumar. & L. Wu. & G. Carosella. & S. Ng. & R. Parker. & P. Carter. & M. Whalen. (2021). *IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2021 Predictions*. International Data Corporation. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46967420>
- [5] C. Cerruti. & S. Borra. & A. Appolloni. (2019). *Survey of the European Management Consultancy 2018-2019*. European Federation of Management Consultancies Associations. <https://feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>
- [6] S. Y. Chung. & J. H. Lee. & J. H. Kim. (2020). Research on Digital Transformation Strategies

- for the Public Sector. *Basic Research Projects*, 2020, 1-556.
- [7] K. Warner. & M. Wager. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52, pp. 326-49.
- [8] N. Kruger. & F. Teuteberg. (2016). IT consultants as change agents in digital transformation initiatives. *Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, 1019-1030.
- [9] C. Jeronimo. & L. Pereira. & H. Sousa. (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.
- [10] N. Kruger. & F. Teuteberg. (2018), Consulting business models in the digital era. *Data driven X-Turning Data into Value*, 3, 1273-1284.
- [11] A. Brooks. & K. Edwards. (2013). *Consulting in uncertainty : The power of inquiry*. Routledge.
- [12] O. Lundberg. & J. Sandberg. & D. Nylen. (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.
- [13] D. A. Skog. (2019). *The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation*. Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change (Doctoral Dissertation, Umea University).
- [14] D. A. Skog. & H. Wimelius. & J. Sandberg. (2018) Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60, 431-437.
- [15] F. Zaoui. & N. Souissi. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.
- [16] E. Henriette. & M. Feki. & I. Boughzala. (2015). *The shape of digital transformation: a systematic literature review*.
- [17] I. Mergel. & N. Edelman. & N. Haug. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), pp. 1-16.
- [18] G. C. Kane. & D. Palmer. & A. N. Philips. & D. Kiron. & N. Buckley. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*. July 2015, (57181), 27.
- [19] TIP A.(2011). *A Study on the Analysis and Revitalization of Consulting Industry*. Daejeon : TIP A.
- [20] D. Butler. (2012). *Business development: a guide to small business strategy*. Routledge.
- [21] M. Wolf. & J. Sims. & H. Yang. (2015). *LOOK WHO'S CO-CREATING: WEB 2.0 TECHNOLOGIES EFFECTS ON EMPLOYER BRANDING*.
- [22] A. Cannings. & T. Hills. (2019). Successful Consulting in Practise: Why Technical Expertise is Not Enough. *Management Consulting Journal*, 2(2), 43-52.
- [23] D. M. Biggs. (2018). Becoming a Consultant. *Management Consulting Journal*, 1(1), 34-42.
- [24] S. B. Parry. (1997). Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58-60.
- [25] J. Allen. & D. Davis. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values, *Journal of Business Ethics*, 12(6), 449-458.
- [26] R. D. McLachlin. (1999). *Factors for consulting engagement success*. Management decision.
- [27] M. Kubr. (1977). *Management consulting : a guide to the profession*. International Labour Organization.
- [28] K. Y. Kim. & M. S. Kim. & C. E. Lee. & Y. H. Lee. (2008). *Understanding and Utilizing Business Consulting Services*. Seoul : Cheong-Ram.
- [29] S. H. Park. & K. H. Lee. (2009). Consulting Competence of IT Consultants: Perceptual Differences between IT Consultants and Business Clients. *Information systems review*, 11(1), 107-132.
- [30] J. E. Lee. & C. J. Seo. & S. C. Kim. (2011). A Competency Model for Management Consulting: Comparison of the Consultant's Competency Specialized in Small Business and

Large Business. *The Journal of Vocational Education Research*, 30(2), 135-155.

- [31] S. P. Kim. & C. K. Byen. & W. H. Ha. (2020). Review of Management Consulting Research Trends and Recommendations for Future Research Direction in Korea. *Korean Management Consulting Review*, 20(1), 339-350.
- [32] S. B. Parry. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48.
- [33] D. C. McClelland. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- [34] D. D. Dubois. (1993). *Competency-based performance improvement : A strategy for organizational change*. Amherst. MA : HRD Press.
- [35] L. M. Spencer. & P. S. M. Spencer. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- [36] S. J. Jee. (2022), A Re-exploring on the Management Consultant Attitude Competency. *The Credit Card Review*, 16(2), 61-81.
- [37] J. W. J. Murray. & J. O. Hammons. (1995). Delphi : A versatile methodology for conducting qualitative research. *Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- [38] P. L Williams. & C. Webb. (1994). The Delphi technique : A methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19(1), 180-186.
- [39] C. H. Lawshe. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- [40] G. Rowe. & G. Wright. (2001). *Expert opinions in forecasting : the role of the Delphi technique*. In Principles of forecasting, Boston. MA : Springer.
- [41] D. S. Park. (2001). *Methodology for Educational Research*. Seoul : Munumsa.
- [42] S. H. Son. (2016). *A Study on the Development of Key Competency Modeling and Competency-based Curriculums following Teacher's Professional Life Cycle*. (Doctoral dissertation. Incheon University, Incheon).

[43] J. S. Lee. (2001). *Delphi method*. Seoul : History of educational science.

지 상 준(Sang-Jun Jee)

[정회원]



- 2006년 2월 : 서울과학기술대학교 기계설계자동화공학과(공학사)
- 2018년 2월 : 서울과학기술대학교 산업정보시스템전공 (공학석사)
- 2021년 3월~현재 : 한성대학교 컨설팅 전공(박사과정)

- 관심분야 : 디지털 전환, 서비스공학, 기술경영 효율성평가, 컨설팅
- E-Mail : goodmanji@naver.com

김 정 렬(Jung-Ryol Kim)

[정회원]



- 1988년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학사)
- 1990년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학석사)
- 2000년 8월 : Purdue University (경제학박사)

- 2006년 8월~현재 : 한성대학교 경제학과 교수
- 관심분야 : 거시경제학, 금융경제학, 금융시장, 금융상품, 금융제도, 화폐금융
- E-Mail : jrkim@hansung.ac.kr

유 연 우(Yen-Yoo You)

[정회원]



- 1996년 2월 : 숭실대학교 산업경영학과 (산업경영학, 이학석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과 (행정학 박사)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회 (기획, IT, 금융, 전략/IT컨설팅)

- 2002년 2월~2008년 8월 : 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 2008년 9월~현재 : 한성대학교 스마트융합공학부 교수
- 관심분야 : Consulting(Stratgy, PM, 성과평가, MOT), 기술 & 경영혁신, Service R&D, Franchise, 지식재산
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr