

# 디지털 전략이 기업성장에 미치는 영향: 관계적 행동차원, 인지차원 및 지속적인 디지털 전환을 중심으로

양현아\*, 서영욱\*\*

대전대학교 융합컨설팅학과 박사과정\*, 대전대학교 융합컨설팅학과 교수\*\*

## The Impact of Digital Strategies on Corporate Performance: Focusing on Relational Behavior Dimensions, Cognitive Dimensions and Sustaining Digital Transformation

Hyun-Ah Yang\*, Young-Wook Seo\*\*

Ph.D. Course, Department of Management Consulting, Daejeon University\*

Professor, Department of Management Consulting, Daejeon University\*\*

**요약** 본 연구는 사회적 자본 이론을 기반으로 디지털 전략이 기업의 관계적 행동, 인지 차원, 지속적인 디지털 전환을 통해 기업 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구모형은 1년 이상 근무한 국내 기업 종사자 300명을 대상으로 2024년 2월 20일부터 2월 23일 설문으로 수집한 자료를 이용해 테스트하였으며, Smart PLS 4.0을 사용하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 디지털 전략이 조직 내 협력과 상호작용을 촉진하고 구성원들의 디지털 기술 이해와 인식을 향상시키며, 지속적인 변화와 혁신을 통해 기업의 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 한다는 것이 확인되었다. 둘째, 지속적인 디지털 전환과 인지 차원이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 관계적 행동 차원의 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 디지털 전략이 단순한 기술 도입을 넘어 조직 내 상호작용과 인식 변화를 촉진함으로써 기업성장에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 시사하며, 한국 기업들이 디지털 전환을 효과적으로 추진할 수 있는 전략적 시사점을 제공한다.

**주제어** : 디지털 전략, 관계적 행동차원, 인지 차원, 지속적인 디지털 전환, 기업성과

**Abstract** This study analyzes the impact of digital strategy on firm performance through relational behavior, cognitive dimensions, and continuous digital transformation based on social capital theory. The research model was tested using data collected from a survey of 300 domestic corporate employees who have worked for over a year, conducted from February 20 to 23, 2024, using Smart PLS 4.0. The key findings of the study are as follows: First, it was confirmed that digital strategy plays a crucial role in promoting cooperation and interaction within the organization, enhancing members' understanding and perception of digital technology, and strengthening the firm's competitiveness through continuous change and innovation. Second, continuous digital transformation and cognitive dimensions positively impact firm performance, while the influence of relational behavior dimensions was found to be insignificant. These findings suggest that digital strategy can significantly affect firm performance by fostering interaction and perception changes within the organization, beyond mere technology adoption, and provide strategic implications for Korean firms to effectively pursue digital transformation.

**Key Words** : Digital Strategy, Relation behaviour dimension, Cognitive dimension, Sustaining Digital transformation, Enterprise performance

Received 28 Jun 2024, Revised 09 Jul 2024

Accepted 15 Jul 2024

Corresponding Author: Young-Wook Seo

(Daejeon University)

Email: ywseo@dju.kr

ISSN: 2466-1139(Print)

ISSN: 2714-013X(Online)

□ Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

현대 기업 환경은 디지털 기술의 급속한 발전과 함께 끊임없이 변화하고 있다. 이러한 변화는 기업들에게 새로운 기회를 제공하고 동시에[1][2] 기존의 비즈니스 모델과 운영 방식에 대한 재고를 요구하고 있다[3]. 디지털 기술의 발전은 소비자의 행동 양식을 변화시키고, 시장 구조를 재편하며, 새로운 경쟁 요소를 도입하고 있다. 이러한 배경 속에서 디지털 전략의 중요성은 갈수록 증대되고 있으며, 기업들은 디지털 전환을 통해 경쟁 우위를 확보하고[4], 지속적인 성장을 달성하기 위한 방안을 모색하고 있다[5].

디지털 전환은 단순히 기술의 도입에 국한되지 않는다. 이는 디지털 기술을 기반으로 한 조직적 전환을 포함하는 변화와 혁신의 과정을 말한다[6]. 디지털 전략은 이러한 변화를 지향하고 구현하기 위한 계획으로, 기업이 디지털 기술을 어떻게 활용하여 비즈니스 모델을 혁신하고, 고객 경험을 향상시키며, 새로운 가치를 창출할 것인지에 대한 청사진을 제공한다. 이 과정에서 관계적 행동자원, 인지 자원, 그리고 지속적인 디지털 전환은 기업이 디지털 전략을 성공적으로 수립하고 실행하는 데 있어 중요한 역할을 한다[5].

디지털 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 기술적 요소뿐만 아니라 조직 내의 다양한 행동 및 인지적 요소들이 잘 조화되어야 한다. 특히 관계적 행동자원과 인지 자원은 디지털 전략의 성과에 중요한 영향을 미친다. 관계적 행동자원은 조직 내외부의 상호작용과 협력, 네트워크 구축을 통해 디지털 전략의 실행을 지원하며[7], 인지 자원은 조직 구성원들이 디지털 기술을 이해하고 이를 효과적으로 활용할 수 있도록 돕는다[8]. 이 두 가지 자원을 고려하는 것은 디지털 전략이 조직 전체에 깊이 뿌리내리고, 지속적인 디지털 전환을 이루는 데 필수적이다[9].

관계적 행동자원은 조직 내외부의 상호작용과 협력에 초점을 맞춘다. 강력한 내·외부 네트워크와 긴밀한 협력 관계는 정보와 지식의 원활한 흐름을 촉진하고, 혁신을 촉진하는 환경을 조성한다[10]. 이는 사회적 자본 이론(Social Capital Theory)에서 강조하는 신뢰, 규범, 네트워크와 같은 요소와 밀접하게 관련되어 있다[11][12][13]. 사회적 자본은 이러한 상호작용과 협력을

통해 형성되며, 디지털 전략의 수립과 실행을 지원하여 기업이 변화하는 시장 환경에 신속하게 적응할 수 있도록 한다.

한편, 인지 자원은 조직 구성원들의 디지털 기술에 대한 이해와 인식을 강조한다[14]. 이는 사회적 자본 이론의 또 다른 측면으로, 조직 내에서 공유된 비전과 해석 체계를 통해 구성원들이 디지털 기술과 관련 지식을 효과적으로 습득하고 활용할 수 있도록 돕는다[12][13]. 디지털 역량과 관련 지식이 높은 조직은 새로운 기술을 효과적으로 도입하고 활용할 수 있으며, 이는 디지털 전략의 성공적인 실행에 결정적인 요소가 된다. 이처럼 사회적 자본 이론은 관계적 행동자원과 인지 자원을 통합하여 조직 내에서 상호작용과 협력을 촉진하고, 디지털 기술에 대한 이해와 인식을 높여 디지털 전략의 성공적인 수립과 실행을 지원한다. 이를 통해 기업은 변화하는 시장 환경에 신속하게 대응하고, 지속적인 경쟁 우위를 확보할 수 있다.

이러한 맥락에서 지속적인 디지털 전환은 기술 변화에 따라 비즈니스 모델을 지속적으로 혁신하고 적응하는 과정을 의미한다[15]. 이 과정에서 기업은 디지털 기술을 효과적으로 활용하여 비즈니스 프로세스를 최적화하고, 고객 경험을 혁신하며, 새로운 시장 기회를 창출한다. 지속적인 디지털 전환은 기업이 시장의 변화에 능동적으로 대응하고, 장기적인 성공을 위한 기반을 마련하는 데 중요하다.

디지털 전략이 기업 성과에 유의한 영향을 미친다는 다수의 연구가 존재한다[1][16][17]. Hess et al.(2016)은 디지털 전략이 기업의 운영 효율성과 시장 반응성을 높이는 데 중요한 역할을 한다고 보고하였다[1]. 그러나 기존 연구들은 주로 서구 기업을 중심으로 이루어져 있으며, 한국과 같은 동양 문화권에서 디지털 전략이 어떻게 작용하는지에 대한 연구는 부족하다. 또한, 대부분의 기존 연구는 디지털 전략의 기술적 요소에 초점을 맞추고 있으며, 조직 내 사회적 자본, 특히 관계적 행동 자원과 인지 자원이 디지털 전략의 성공에 어떻게 기여하는지에 대한 심층적인 분석이 부족하다. 한국의 기업 환경은 독특한 문화적, 사회적 맥락을 가지고 있어, 이러한 요소들이 디지털 전략의 성과에 미치는 영향에 대해 더 많은 연구가 필요하다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 디지털 전략이

기업의 관계적 행동차원에 미치는 영향을 분석함으로써, 조직 내외부의 상호작용과 협력이 디지털 전환 과정에서 어떻게 기능하는지 확인한다. 둘째, 디지털 전략이 인지 차원에 미치는 영향을 분석하여, 기업 구성원들의 디지털 기술에 대한 이해와 인식이 조직의 디지털 전략 수행에 어떠한 역할을 하는지 알아본다. 셋째, 지속적인 디지털 전환을 통해 기업성과에 미치는 영향을 분석함으로써, 지속적인 비즈니스 모델의 개발과 실행이 경쟁 우위 확보에 어떻게 기여하는지 확인한다.

## 2. 선행 연구 고찰

### 2.1 사회적 자본 이론

사회적 자본 이론은 조직 내외부의 상호작용과 협력을 통해 신뢰, 규범, 네트워크와 같은 자원을 형성하며, 이를 통해 조직의 성과와 혁신을 촉진한다. 이 이론은 프랑스 사회학자 Pierre Bourdieu(1986)부터 시작되었으며[11], Bourdieu는 사회적 자본을 개인이나 집단이 사회적 네트워크를 통해 얻는 실제적 혹은 잠재적인 자원으로 정의했다. 이후 미국의 사회학자 James Coleman(1988)은 사회적 자본이 개인의 행동을 조정하고 집단의 효율성을 높이는 기능을 한다고 주장했다[12]. 또한, Robert Putnam(2000)은 사회적 자본 개념을 대중화하며, 신뢰와 네트워크가 민주주의와 경제 발전에 중요한 역할을 한다고 하였다[13].

사회적 자본 이론의 주요 구성 요소는 신뢰, 규범, 네트워크로 구분된다. 신뢰는 구성원들 간의 원활한 협력과 정보 교환을 가능하게 하며, 이는 조직의 디지털 전략 수립과 실행을 돕는다[18]. 규범은 조직 내에서 공유되는 가치와 기대를 통해 구성원들의 행동을 조정하고 일관성을 유지하게 한다[12]. 강력한 네트워크는 다양한 정보와 자원의 흐름을 촉진하여 조직의 혁신 역량을 강화한다[13]. 이러한 사회적 자본 요소들은 디지털 전략의 성공적인 실행을 위한 기반을 제공한다.

본 연구는 사회적 자본 이론을 기반으로 디지털 전략이 관계적 행동차원과 인지 차원을 통해 지속적인 디지털 전환 및 기업성과에 미치는 영향을 분석한다. 이를 통해 디지털 전략이 사회적 자본의 다양한 요소들과 어떻게 상호작용하는지를 이해하고, 이러한 상호작용이 조직의 혁신과 성과에 어떻게 기여하는지를 규명할 것이다.

### 2.2 디지털 전략

디지털 전략은 디지털화 맥락에서 회사의 전체적인 비전을 설명하며, 이를 달성하기 위한 전략적 조치를 포함한다. 이는 제품, 서비스, 가치 창출뿐만 아니라 회사의 조직과 문화에 대한 구체적인 단기, 중기, 장기 디지털화 목표와 이니셔티브를 정의한다[19]. 현대 기업 환경에서 디지털 전략은 단순한 선택이 아니라 필수적인 요소로 인식되며, 이는 기존 비즈니스 모델을 혁신하고, 고객 경험을 향상시키며, 운영의 효율성을 극대화하는데 중점을 둔다. 이와 동시에 디지털 기술을 통해 새로운 가치를 창출하고자 하는 목적도 포함한다.

디지털 전략이 없는 조직은 운영 수준에서 단편적인 프로젝트에 머물며 시너지 효과를 활용하지 못한다[20]. 이러한 비효율적인 접근은 중요한 시너지를 놓치고 조직 전체의 잠재력을 낭비할 수 있는 결과를 초래한다. 반면, 통합적인 디지털 전략은 조직이 디지털 변환을 적극적으로 수용하고, 급변하는 디지털 기술의 세계에서 경쟁력을 유지하도록 돕는다. Ennemann and Linden(2016)은 조정되지 않은 디지털 접근이 조직 전체의 역량을 소진시킬 수 있음을 지적한다[21]. 이는 디지털 전략의 중요성을 강조하는데, 디지털 전략은 전략 관리의 중요한 구성 요소로서, 전사적인 시각에서 디지털 기술의 통합과 활용을 촉진한다. 또한, 디지털 전략은 조직이 디지털 변혁에 대응하고, 디지털 기술이 중심이 된 세계에서 생존하고 번영할 수 있도록 지원한다[22].

디지털 전략의 주된 목표는 디지털 기술의 최적화를 통해 비즈니스 목표를 달성하고 경쟁 우위를 확보하는 것이라고 강조한다. 이는 기업이 시장에서 지속적인 성장을 이루기 위해 혁신적인 디지털 솔루션을 개발하고 실행할 필요가 있음을 시사한다[4]. 이러한 선행 연구 고찰을 토대로, 디지털 전략은 기술 변화의 파도를 타고 기업이 지속적인 경쟁력을 유지하고 성장할 수 있도록 하는 핵심적인 전략적 도구이다. 이는 기업의 전략 관리 체계 내에 통합되어야 하며, 모든 조직 구성원이 디지털 전략의 방향성을 이해하고 이를 실행에 옮기는 데 전념해야 한다.

### 2.3 관계적 행동차원

관계적 행동차원은 협력적 관계를 수립, 유지 및 보존

하는 데 사용되는 행동으로 정의된다[23]. 사회적 자본 이론의 맥락에서 관계적 행동은 신뢰, 네트워크와 밀접하게 연관되어 있으며, 관계적 행동이 좋을수록 관계 품질도 좋아진다. 이는 개인 수준에서든 조직 수준에서든 관계적 행동과 관계 품질이 긍정적으로 연관되어 있음을 의미한다[24-26].

관계적 행동차원은 유연성, 정보 교환, 결속성과 같은 여러 차원으로 구성될 수 있으며, 이러한 차원은 관계 품질의 다양한 측면, 예를 들어 신뢰, 헌신, 만족과 같은 요소에 영향을 미친다. 관계적 행동의 세 가지 차원(유연성, 정보 교환, 결속성)이 관계 품질의 세 가지 차원(신뢰, 헌신, 만족)에 어떻게 영향을 미치는지를 명확히 하고 있다[27]. 특히, 업무 갈등의 맥락에서 관계적 행동은 갈등 해결 및 관리에 있어 중요한 역할을 하며, 이는 관계적 규범과도 밀접한 관련이 있다[28]. 즉, 조직 간 관계의 질을 유지하고 강화하는 데 결정적인 역할을 하며, 이러한 이해는 조직의 성공과 지속적인 성장에 필수적이다.

선행연구에 의하면 관계적 행동차원은 조직 내부에서 협력 관계의 질을 향상시키고, 이러한 관계를 성공적으로 매개하고 유지하는 데 중요한 요소로 여겨진다. 특히, 업무 갈등과 같이 도전적인 상황에서도 이러한 행동들은 조직 간 협력을 증진시키고, 상호 이익을 도모하는 데 크게 기여한다. 이는 조직 간 관계의 질을 유지하고 강화하는 데 결정적인 역할을 하며, 이러한 이해는 조직의 성공과 지속적인 성장을 위해 필수적이다.

## 2.4 인지 차원

인지 차원은 사회적 네트워크 내에서 구성원들이 공유하는 표현과 해석을 포함한다[29]. 이 차원은 네트워크 자원으로 간주되는 지식과 자원이 경제적 이득으로 전환될 수 있는 기반을 마련한다. 즉, 인지 차원은 네트워크 내에서 공유되는 코드와 언어, 공통의 이해 등을 포함하며, 이러한 공유된 인지적 자산은 혁신과 기술 발전을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다. 사회적 자본 이론에 따르면, 인지 차원은 구성원들이 공통의 목표와 비전을 공유하게 함으로써 협력을 강화하고 조직의 성과를 증진시킨다[18][30][31].

또한, 인지 차원은 공유된 가치, 신념, 규범을 분석하여 네트워크 관계를 검토하기 위한 관점을 제공하고 다양한 의미를 이해하고 감상할 수 있게 해준다[32][33].

또, 시간이 지남에 따라 인지와 관련된 변화를 겪을 가능성이 높으며, 이러한 변화는 보다 정교한 인지 구조로 이어진다[34]. 이는 조직이 변화하는 환경에 적응하고 지속적으로 성장할 수 있는 능력을 강화하는 데 중요한 역할을 한다.

인지 차원은 정보가 인식되고 처리되는 방식이 개인의 행동과 조직의 성과에 결정적인 역할을 하며, 디지털 시대에 적응하고 혁신을 주도하는 데 필수적인 요소이다. 따라서 인지 차원은 네트워크 내에서 공유되는 지식과 자원이 경제적 가치로 변환되는 과정에서 중추적인 역할을 하며, 이는 창의적인 아이디어와 기술 혁신의 기반을 마련해준다. 이를 통해 조직은 디지털 환경에 신속히 적응하고 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있는 능력을 강화할 수 있으며, 네트워크의 강점을 최대한 활용하여 지속적인 성장과 발전을 이룰 수 있다.

## 2.5 지속적인 디지털 전환

디지털 전환은 기업의 내부프로세스, 관행 및 국제화 전략을 변화시킬 수 있는 중요한 도구로, 조직이 전통적인 가치를 창출 경로를 업그레이드 하고 시장에서 경쟁력을 유지할 수 있도록 한다. 디지털 전환과 지속적인 비즈니스는 기술적, 조직적 변화를 통한 지속적인 개선을 통해 이뤄진다[5]. 새로운 디지털 기술은 지속적인 비즈니스 성과를 달성하는 데 중요한 역할을 하고 있다[35].

디지털 전환을 통한 지속 가능성은 현대 비즈니스에 필수적이다. 이러한 역량을 활용하고 관련 과제를 해결함으로써 중소기업은 지속 가능성의 길을 효과적으로 탐색하고, 새로운 기회를 열고, 성장에 기여하는 동시에 사회와 환경에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[36]. 이는 조직 내 공유된 가치와 규범이 구성원들 간의 협력을 촉진하고, 디지털 전환을 성공적으로 이끌기 때문이다.

지속적인 디지털 전환은 혁신적인 기업과 비즈니스 생태계를 구축하여 오래 지속되고 친환경적이며 유기적인 방식으로 경제를 디지털화하는 프로세스를 의미한다[37]. 이 과정에서 사회적 자본의 네트워크 요소는 다양한 정보와 자원의 흐름을 촉진하여 조직의 혁신 역량을 강화한다. 지속적인 디지털 혁신을 위해서는 디지털 전환이 경제, 사회, 환경의 세 가지 지속 가능성의 기둥을 포함해야 한다[38].

이러한 선행 연구들을 통해, 지속적인 디지털 전환은

단순한 기술 도입을 넘어서 전략적, 조직적 변화를 포괄하는 포괄적 접근이 필요함을 확인할 수 있다. 기업은 이를 통해 미래 지향적인 경쟁력을 유지하며 지속적인 성장을 도모하는 데 중요한 역할을 수행할 수 있다.

## 2.6 기업성과

기업성과는 조직이 이해관계자의 기대를 동시에 충족시키면서 개발과 유지를 지속할 수 있는 능력이다[39].

기업성과는 기업의 사회적 가치 창출 능력과 이익 창출 능력의 질적인 측면을 나타내는 지표이며, 이는 기업이 얼마나 효과적으로 자원을 관리하고, 내부 및 외부 이해관계자에게 가치를 제공하는지를 평가하는 데 중점을 둔다[40]. 또한, 기업성과는 디지털 변환을 통해 기업 비용 및 자본 이용 효율을 향상시키는 두 가지 경로로 정의되어 평가된다. 디지털 변환을 통해 기업은 생산 비용과 거래 비용을 줄이고 기업성과를 향상시킬 수 있다[9].

기업성과는 다양한 방법으로 정의될 수 있지만, 일반적으로 기업이 경제적 목표를 달성하는 능력을 평가하는 데 사용되는 지표이다. 이는 재무성과, 시장성과, 그리고 혁신 성과로 구분된다[41]. 재무성과는 기업의 수익성, 수익성 성장률, 자산 수익률(ROA) 등을 통해 측정되며, 시장성과는 기업이 시장에서 얼마나 성공적인지를 보여주는 지표로, 시장 점유율이나 성장률 등을 통해 평가될 수 있다. 혁신 성과는 기업이 새로운 아이디어나 제품을 얼마나 효과적으로 개발하고 시장에 도입하는지를 측정하는 데 사용된다.

본 연구에서는 Li and Fei(2023)기반으로 하여 재무성과와 시장성과 지표를 기반으로 하여 기업성과를 측정하였다[9].

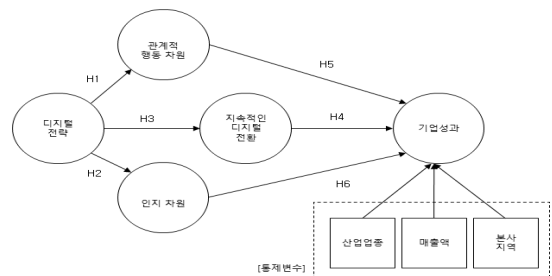
## 3. 연구방법

### 3.1 연구 모형

본 연구는 디지털 전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석하고, 관계적 행동차원, 인지 차원, 그리고 지속적인 디지털 전환의 역할을 탐구하여 디지털 시대에 기업이 직면한 도전을 극복하고 성공을 달성하기 위한 전략적 통찰력을 제공하는 것을 목적으로 한다.

본 연구에서는 디지털 전략이 기업성과에 미치는 영

향을 분석하는 과정에서 내생성 문제를 해결하기 위해 차별적 변수 통제 방법을 사용하였다. 이를 위해 산업 업종, 매출액, 본사 지역을 통제 변수로 포함하였다. 산업 업종은 기업이 속한 산업의 특성에 따라 디지털 전략의 효과가 달라질 수 있기 때문에 중요한 통제 변수이다. 매출액은 기업의 규모와 성과를 나타내는 중요한 지표로, 디지털 전략의 효과를 평가할 때 기업의 재정적 역량을 고려할 필요가 있다. 본사 지역은 지역적 특성과 시장 환경이 디지털 전략의 실행 및 성과에 영향을 미칠 수 있으므로 통제 변수로 포함하여, 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다[그림 1].



[그림 1] 연구모형

### 3.2 연구 가설

디지털 전략은 디지털 자원을 활용하여 차별화된 가치를 창출하는 조직 전략이다[42]. 즉, 디지털 전략은 조직이 기술을 활용하여 비즈니스 모델을 혁신하고, 시장에서 경쟁 우위를 확보하는 전략적 계획이다. 디지털 기술을 활용한 혁신은 제품, 서비스, 비즈니스 모델 개발뿐만 아니라 고객 참여 증진과 새로운 시장 기회 발굴에 있어서도 중요한 역할을 한다. 이를 통해 기업은 경쟁력을 향상시키고 지속적인 성장을 추구할 수 있다[43]. 이 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 효과적인 관계적 행동이 필수적이다[44].

디지털 기술의 도입은 기존의 업무 수행 방식을 변화시키고, 새로운 학습 기회를 제공함으로써 직원들의 인지적 유연성과 혁신적 사고를 촉진한다[42]. 이러한 변화는 조직이 더 빠르고 효율적으로 새로운 정보를 수용하고 적용하는 능력을 개선한다. 더 나아가, 디지털 전략은 조직이 시장과 기술의 변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 지원하며, 이는 지속적인 비즈니스 모델의 개발과 실행을 가능하게 한다[45].

효과적인 디지털 전략은 조직이 지속적으로 기술을 업데이트하고 최적화하는 데 중요한 역할을 하며, 이는 장기적인 경쟁력 유지에 필수적이다[46]. 즉, 디지털 전략은 조직의 다양한 차원에서 어떻게 긍정적인 변화를 이끌어낼 수 있는가, 조직이 디지털 시대에 성공적으로 적응하고 성장하는 데 중요한 요소이다.

관계적 행동차원은 조직 간의 상호작용에서 나타나는 여러 형태의 행동을 포함한다. 이러한 행동은 특히 비즈니스 파트너십이나 고객과의 관계에서 중요하며, 신뢰 구축, 약속 이행, 상호 의존성 인식, 그리고 개방적인 의사소통 등을 포함할 수 있다. 관계적 행동차원은 조직이 외부 이해관계자와 어떻게 상호작용하는지, 그리고 이러한 상호작용이 어떻게 장기적인 비즈니스 관계와 성과에 영향을 미치는지를 설명하는 데 중요한 요소이다[47].

Kocoglu, Imamoglu and Ince(2011)에서는 혁신과 TQM(Total Quality Management)이 조직 학습을 통해 기업성과를 향상시키는 경로를 탐색함으로써, 관계적 행동차원이 기업성과에 미치는 영향력을 강조한다[48]. 이러한 관계적 행동차원은 고객 만족도를 높이고, 파트너와의 관계를 강화하며, 유연한 대응이 가능한 조직 구조를 만드는 데 중요하다.

인지 차원은 조직 구성원들의 지식, 신념, 해석 능력을 포함하며, 이는 결정 과정, 혁신의 수용, 그리고 새로운 정보의 통합 방식에 영향을 미친다[29][32]. 조직이 적절한 인지 차원을 개발하고 유지한다면, 이는 문제 해결 능력을 향상시키고, 변화에 대한 적응력을 강화하며, 전반적인 조직의 의사 결정 과정을 개선하는 데 도움이 된다. 인지적 유연성은 또한 시장 변화에 대한 빠른 반응을 가능하게 하여 경영 성과를 직접적으로 향상시킬 수 있다[49].

지속적인 디지털 전환은 조직이 디지털 기술을 활용하여 비즈니스 프로세스를 혁신하고, 고객 경험을 향상시키며, 새로운 시장 기회를 창출하는 과정이다. 이러한 디지털 전환은 비용 절감, 운영 효율성 증대, 그리고 시장 점유율 확대를 통해 경영 성과에 긍정적인 영향을 미친다[50-54]. 디지털 기술의 적극적인 도입과 통합은 기업이 경쟁에서 우위를 점하는 데 필수적인 요소로 작용하며, 이는 장기적으로 조직의 지속적인 성장과 직결된다.

이러한 선행연구들을 기반으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다[표 1].

〈표 1〉 연구가설

연구가설	
H1	디지털 전략은 관계적 행동차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	디지털 전략은 인지 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	디지털 전략은 지속적 디지털 전환에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	지속적인 디지털 전환은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	관계적 행동차원은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	인지 차원은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 표본수집 및 분석방법

본 연구에서는 국내에 근무하는 1년 이상의 종사자를 대상으로 2024년 2월 20일(화)부터 2월 23일(금) 설문 조사를 실시하여 데이터를 수집하였다. 기업 성과에 대한 설문지의 정확성을 위해 1년 미만의 근로자는 제외하였다. 총 328부의 설문지가 배포되었고, 그 중 중복된 데이터 및 사용에 부적합한 자료 28부를 제외한 300부의 유효한 설문지를 분석에 사용하였다. 수집된 데이터는 Smart PLS 4.0 프로그램의 부분 최소 자승(PLS) 알고리즘과 부트스트래핑(Bootstrapping) 기법을 사용하여 측정 모형의 내적 일관성, 신뢰도, 집중 타당도 및 판별 타당도를 검증하는 데 활용되었다. 이를 통해 연구의 가설 검증을 위한 실증 분석이 진행되었다.

### 3.4 변수의 측정

본 연구에서는 각 문항에 대해 각 7점 척도 (1점 전혀 그렇지 않다., 7점 매우 그렇다.)를 사용하여 설문지를 작성하여 각 변수를 측정하였다. 첫째, 디지털 전략은 AlNuaimi et al.(2022)를 기반으로 4문항으로 구성하였고[54], 관계적 행동차원과 인지 차원은 Scutto et al.(2020)을 기반으로 각각 3문항으로 구성하였으며[55], 지속적인 디지털 전환은 Westerman, Bonnet and McAfee(2014)을 기반으로 하여 4문항으로 구성하였다[56]. 그리고 기업성과는 Li and Fei(2023) 기반으로 3문항으로 구성하였다[표 2].

〈표 2〉 변수의 요약

변수	측정 항목		참고문헌
디지털 전략	디지털 전략 1	기업이 디지털 기술과 비즈니스 전략을 통합하여 정부 및 다른 파트너와의 전략적인 연계 정도	AlNuaimi et al.(2022)[54]
	디지털 전략 2	기업이 비즈니스 전략에서 디지털 기술의 역할에 대한 공유된 비전 생성 정도	
	디지털 전략 3	기업이 디지털 기술이 비즈니스 전략에 어떻게 구현할지 공동으로 계획하는 정도	
	디지털 전략 4	기업이 전략적인 결정을 내리기 전에 논의 정도	
관계적 행동차원	관계적 행동차원1	기업이 소통을 위해 시간을 사용하는 정도	Scotto et al.(2020)[55]
	관계적 행동차원2	기업이 소통을 위해 예산을 사용하는 정도	
	관계적 행동차원3	기업이 제품이나 서비스 개선에 활발히 참여하도록 하는 정도	
인지 차원	인지 차원 1	기업이 지식 수준을 충분히 인식하고 있는 정도	
	인지 차원 2	기업이 행동 패턴과 선호도를 잘 이해하고 반영하고 있는 정도	
	인지 차원 3	기업이 최신 시장 트렌드를 빠르게 인식하고 적용하는 정도	
지속적인 디지털 전환	지속적인 디지털 전환 1	기업의 디지털 기술 투자 정도	Westerman et al.(2014)[56]
	지속적인 디지털 전환 2	기업의 성과평가, 프로모션 등의 디지털 전환 목표와 일치 정도	
	지속적인 디지털 전환 3	기업의 정기적으로 최고 경영진과 함께 디지털 전환의 진행 상황을 검토 정도	
	지속적인 디지털 전환 4	기업의 디지털 이니셔티브가 공통된 핵심 성과 지표(KPI)를 통해 평가 되는 정도	
기업성과	기업성과 1	지난 1년 동안, 기업이 경쟁사 보다 높은 시장 점유율 달성 정도	Li & Fei (2023)[9]
	기업성과 2	지난 1년 동안, 기업이 경쟁사 보다 높은 이익률 기록 정도	
	기업성과 3	지난 1년 동안, 기업이 경쟁사 보다 높은 매출 성장률 기록 정도	

## 4. 실증분석

### 4.1 표본의 특성

본 연구의 설문 응답자는 총 300명으로, 성별 비율은 남성과 여성이 각각 50%씩 동일하게 구성하였다. 지역 분포는 서울이 33.7%로 가장 많고, 강원도와 제주도는 각각 1%로 가장 적었다.

산업 업종별로는 제조업이 32.7%로 가장 많았고, 헬스케어 산업이 4%로 가장 적었다. 기업의 연혁은 10년 이상인 기업의 응답자 수가 86.3%로 가장 많았다 [표 3].

〈표 3〉 설문대상자 기초 통계 분석결과

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분	빈도 (명)	비율 (%)	
전체		300	100.0	전체	300	100.0	
성별	남성	150	50.0	산업업종	IT·통신	40	13.3
	여성	150	50.0		유통	27	9.0
연혁	1년 이상 ~ 3년 미만	4	1.3		금융·보험	13	4.3
	3년 이상 ~ 7년 미만	13	4.3		헬스케어	12	4.0
	7년 이상 ~ 10년 미만	24	8.0		제조	98	32.7
	10년 이상	259	86.3		미디어·엔터테인먼트	10	3.3
본사 지역	서울	101	33.7	그 외	100	33.3	
	인천/경기도	75	25.0	매출액 (전년도)	10억 미만	56	18.7
	대전/충청도	35	11.7		10~50억 미만	72	24.0
	부산/대구/경상도	69	23.0		50~300억 미만	87	29.0
	광주/전라도	14	4.7		300~1000억 미만	31	10.3
	강원도	3	1.0		1000~1500억 미만	12	4.0
	제주도	3	1.0		1500억 이상	42	14.0

#### 4.2 측정모형의 검증

본 연구에서는 제안된 연구 모형의 검증하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모형의 측정 도구가 일관되고 타당한지를 평가하기 위해, 내적 일관성, 집중적 타당성, 그리고 판별 타당성을 측정하여 모형의 적합성을 평가하였다[표 4].

내적 일관성 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  표본 전체 0.844~0.950로 평가기준 0.7 이상이고, Composite Reliability 값이 표본 전체 0.859~0.950로 평가 기준 0.7 이상으로 측정되어 내적 일관성 신뢰도는 검증되었다.

집중 타당도는 요인 적재량이 표본 전체 0.798~0.944로 양호하였고, AVE가 표본 전체 0.761~0.870로 평가기준 0.5이상으로 나타나 집중 타당도 역시 검증되었다.

다음으로는 측정변수 간 판별성을 보기 위한 판별 타당도는 [표 5] 결과와 같이 AVE의 제곱근이 각각의 변수 간의 상관계수의 최댓값보다 크게 측정되어 판별 타당도 역시 검증되었다. 연구 모형의 타당성을 확인하기 위해 부트스트래핑 기법을 사용하여 t값을 추정하고, 이를 바탕으로 경로계수의 유의성 및 적합도를 평가하였다. 이러한 분석을 통해 도출된 가설 검증 결과는 다음과 같다 [표 6][그림 2].

〈표 4〉 변수의 내적일관성 신뢰도 및 집중타당도

변수	측정항목	Outer Loading	Cronbach's $\alpha$	CR(rho_a)	AVE
디지털 전략	디지털 전략 1	0.896	0.909	0.914	0.788
	디지털 전략 2	0.926			
	디지털 전략 3	0.924			
	디지털 전략 4	0.798			
관계적 행동차원	관계적 행동차원 1	0.901	0.878	0.880	0.804
	관계적 행동차원 2	0.917			
	관계적 행동차원 3	0.872			
인지 차원	인지 차원 1	0.829	0.844	0.859	0.761
	인지 차원 2	0.903			
	인지 차원 3	0.884			
지속적인 디지털 전환	지속적인 디지털 전환 1	0.926	0.950	0.950	0.870
	지속적인 디지털 전환 2	0.937			
	지속적인 디지털 전환 3	0.944			
	지속적인 디지털 전환 4	0.923			
기업성과	기업성과 1	0.914	0.917	0.919	0.857
	기업성과 2	0.937			
	기업성과 3	0.926			

〈표 5〉 판별타당도

	관계적 행동차원	기업성과	디지털 전략	인지 차원	지속적인 디지털 전환
관계적 행동차원	<b>0.897</b>				
기업성과	0.502	<b>0.926</b>			
디지털 전략	0.665	0.655	<b>0.888</b>		
인지 차원	0.707	0.576	0.660	<b>0.873</b>	
지속적인 디지털 전환	0.627	0.639	0.830	0.615	<b>0.933</b>

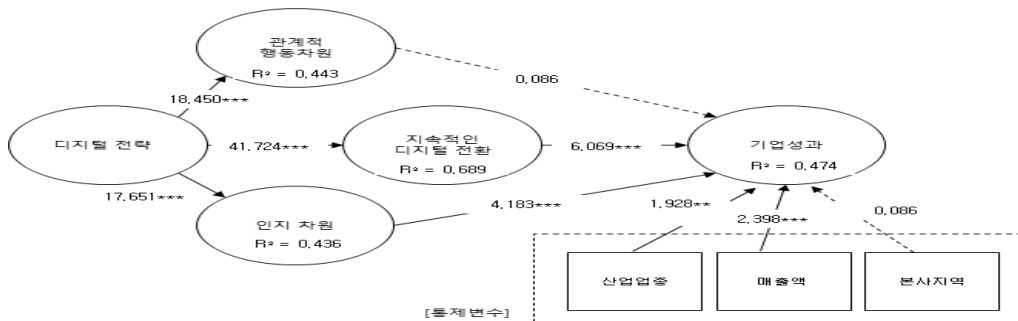
\* AVE



〈표 6〉 가설검증 결과

가설	경로명칭	경로계수	t-값	검증결과
H1	디지털 전략 → 관계적 행동차원	0.665	18.450-	채택
H2	디지털 전략 → 인지 차원	0.660	17.651-	채택
H3	디지털 전략 → 지속적인 디지털 전환	0.830	41.724-	채택
H4	지속적인 디지털 전환 → 기업성과	0.447	6.069-	채택
H5	관계적 행동차원 → 기업성과	-0.007	0.086	기각
H6	인지 차원 → 기업성과	0.294	4.183-	채택
변수		adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	
관계적 행동차원		0.441	0.443	
기업성과		0.465	0.474	
인지 차원		0.434	0.436	
지속적인 디지털 전환		0.688	0.689	

( \*: p<0.05, \*\*: p<0.01, \*\*\*: p<0.001 )



[그림 2] 연구모형 검증 결과

선행 변수에 의한 내생변수들의 설명력은 관계적 행동차원 0.443, 기업성과 0.474, 인지 차원 0.436, 지속적인 디지털 전환 0.689로 중간정도의 설명력을 가진다.

디지털 전략이 관계적 행동차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>(t= 18.450, p=0.000)과, 디지털 전략이 인지 차원에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>(t=17.651, p=0.000)와 디지털 전략이 지속적인 디지털 전환에 정(+)에 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>(t=41.724, p=0.000)은 모두 채택되었다. 그리고 지속적인 디지털 전환이 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>(t=6.069, p=0.000)와 인지 차원이 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 6>(t=4.183, p=0.000)은 채택되었으나, 관계적 행동차원

이 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>(t=0.086, p=0.466)는 기각되었다. 이는 선행연구 [49][51]과는 다른 결과가 도출된 것이다.

본 연구는 디지털 전략이 기업의 다양한 차원에 미치는 영향을 심층적으로 분석하였으며, 특히 디지털 전략이 관계적 행동차원과 인지 차원, 지속적인 디지털 전환을 통해 기업 성과에 중요한 역할을 한다는 점을 확인하였다. 반면, 관계적 행동차원이 기업 성과에 미치는 영향이 유의미하지 않다는 결과는 추가적인 연구가 필요함을 시사한다.

본 연구에서는 디지털 전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석하는 과정에서 기업 특성과 파생되는 영향을 통제하기 위해 산업 업종, 매출액, 본사 지역을 통제 변

수로 사용하였다. 각 통제변수가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 [표 7]과 같다.

〈표 7〉 통제변수

통제변수	t-값	설명
산업업종	1.928	유의미한 영향을 미침 단측 검정에서 통계적으로 유의한 값은 1.645이상임.
매출액	2.398	
본사지역	0.086	유의미한 영향을 미치지 않음

산업 업종과 매출액 통제변수는 기업 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 특정 산업에 속한 기업이나 매출액이 높은 기업이 더 높은 성과를 보일 수 있음을 시사한다. 특히 매출액은 재정적 안정성이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다. 반면, 본사 지역의 t-값은 통계적으로 유의미하지 않으므로, 본사 지역이 기업 성과에 미치는 영향은 미미하거나 다른 요인에 의해 상쇄될 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 디지털 전략과 사회적 자본 요소들이 기업 성과에 미치는 영향을 분석할 때, 산업 업종과 매출액과 같은 외부 요인들을 중요하게 고려해야 함을 시사한다. 이는 연구의 외적 타당성을 높이고, 다양한 맥락에서의 적용 가능성을 넓히는 데 기여할 수 있다. 반면, 본사 지역의 경우 상대적으로 덜 중요한 요인으로 간주할 수 있으며, 이는 다른 중요한 변수들에 집중할 수 있는 여지를 제공한다.

## 5. 결론 및 시사점

### 5.1 연구 결과 요약

본 연구는 사회적 자본 이론을 기반으로 디지털 전략이 기업성과에 미치는 영향 검증은 다음과 같다. 첫째, 디지털 전략이 관계적 행동차원, 인지 차원 및 지속적인 디지털 전환에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 세 가지 가설은 모두 채택되었다. 디지털 전략이 관계적 행동차원에 정(+)의 영향을 미친다는 결과는, 디지털 도구와 전략이 조직 내에서의 협력과 상호작용을 촉진할 수 있음을 보여준다. 또한, 디지털 전략이 인지 차원에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 선행연구와 같은 결과로

디지털 기술이 조직 구성원의 사고방식과 문제 해결 능력을 향상시키는 데 기여할 수 있음을 의미한다.

지속적인 디지털 전환에 대한 정(+)의 영향에 미친다는 연구결과는 디지털 전략이 일회성 도입에 그치는 것이 아니라 지속적인 변화와 혁신을 통해 기업의 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 강조한다. 이러한 지속적인 변화는 기업의 장기적인 성과 향상에 필수적이다. 이는 선행 연구에서도 지속적인 디지털 혁신이 기업의 지속 가능성과 장기적인 성장을 촉진한다는 점에서 일치한다. 둘째, 지속적인 디지털 전환과 인지 차원이 기업성과에 정(+)의 영향을 미친다는 가설도 채택되었다. 이는 기업이 지속적으로 디지털 기술을 도입하고 개선함으로써 장기적인 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 것을 의미한다. 지속적인 디지털 전환은 기업이 빠르게 변화하는 시장 환경에 대응하고 혁신을 지속할 수 있는 능력을 갖추도록 한다. 또한, 인지 차원이 기업 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 결과는, 디지털 기술이 조직 구성원들의 지식 공유와 문제 해결 능력을 향상시키고, 이를 통해 기업성과를 극대화할 수 있음을 보여준다. 이는 선행 연구에서도 인지 차원이 조직 내 혁신과 학습을 촉진하여 기업 성과를 향상시킨다는 점과 일치한다. 그러나 본 연구에서는 관계적 행동차원이 기업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기대와 달리, 해당 가설은 기각되었다. 선행연구에서는 관계적 행동차원이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고된 바 있으나, 본 연구에서는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 관계적 행동차원이 다른 중재 변수나 맥락에 따라 다르게 작용할 수 있음을 의미하며, 추가적인 연구를 통해 더 구체적인 분석이 필요함을 나타낸다.

### 5.2 학술적 시사점

본 연구는 디지털 전략이 관계적 행동차원, 인지 차원 및 지속적인 디지털 전환에 미치는 영향을 분석함으로써, 디지털 전략이 기업성과에 어떻게 작용하는지에 대한 이해를 제공하였다.

본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 디지털 전략이 관계적 행동 차원과 인지 차원을 통해 기업 성과에 미치는 영향을 구체적으로 분석하였다. 이는 기존의 디지털 전략 연구가 주로 기술적 요소에 초점을 맞추고 있는 반면, 본 연구는 사회적 자본의 관

점에서 디지털 전략의 효과를 탐구하여, 디지털 전략이 단순한 기술 도입을 넘어 조직 내 상호작용과 협력을 촉진하는 데 어떻게 기여하는지를 밝혔다. 둘째, 사회적 자본 이론의 맥락에서 디지털 전략의 역할을 강조하였다. 본 연구는 디지털 전략이 조직 내외부의 네트워크, 신뢰, 규범 등의 사회적 자본 요소를 강화하여 기업 성과를 향상시킬 수 있음을 입증하였다. 이는 디지털 전략이 사회적 자본을 증대시키는 중요한 도구임을 보여준다. 셋째, 본 연구는 한국 기업의 문화적 맥락에서 디지털 전략의 효과를 분석하였다. 한국 기업은 독특한 계층 구조와 집단주의 문화를 가지고 있으며, 이러한 문화적 요소가 디지털 전략의 실행에 어떻게 영향을 미치는지를 탐구함으로써, 문화적 특성을 고려한 디지털 전략 수립의 중요성을 강조한다. 넷째, 본 연구는 지속적인 디지털 전환의 중요성을 재확인하였다. 즉, 디지털 전략이 일회성 도입에 그치지 않고 지속적인 변화와 혁신을 통해 장기적인 기업 성과를 향상시킬 수 있음을 보여준다. 이는 디지털 전략이 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하는데 핵심적인 역할을 한다는 점을 강조한다.

### 5.3 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업은 디지털 전략이 단순한 기술 도입을 넘어 조직 내 다양한 상호작용과 인식 변화를 촉진한다는 점을 인식해야 한다. 이는 디지털 전략 수립 시 기술적 요소뿐만 아니라 조직 문화, 직원 교육, 협력 시스템 등 다차원적인 접근이 필요함을 의미한다. 둘째, 대한민국의 강한 위계 질서와 집단주의 문화가 관계적 행동차원의 영향을 제한할 수 있다는 점을 고려해야 한다. 이는 기업이 디지털 전략을 실행할 때 문화적 특성을 반영한 맞춤형 접근이 필요함을 시사한다. 예를 들어, 수평적 의사소통을 촉진하고 자율성을 강화하는 방안을 모색할 필요가 있다. 셋째, 디지털 전략이 지속적인 디지털 전환에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 기업이 디지털 전환을 단발적인 프로젝트로 보는 것이 아니라, 지속적이고 장기적인 관점에서 접근해야 함을 강조한다. 이를 위해 지속적인 기술 업데이트, 직원 교육, 디지털 혁신 문화를 지속적으로 강화해야 한다. 넷째, 관계적 행동차원이 기업 성과에 직접적인 영향을 미치지 못할 수 있음을 고려하여, 조직 내 협업과 네트워크 구축을 지원하는 정책을 강화

해야 한다. 이를 위해 내부 커뮤니케이션 도구의 활성화, 협업 문화 조성, 팀워크 향상을 위한 프로그램 등을 도입할 필요가 있다. 다섯째, 디지털 기술에 대한 직원들의 이해와 인식을 높이는 것이 디지털 전략의 성공에 결정적임을 인식해야 한다. 이를 위해 정기적인 교육 프로그램, 워크숍, 세미나 등을 통해 디지털 역량을 지속적으로 강화하는 것이 중요하다. 여섯째, 글로벌 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해 한국 기업들은 조직 문화와 비즈니스 관행에 변화를 모색해야 한다. 수평적이고 개방적인 조직 문화를 조성하고, 개인의 자율성과 창의성을 중시하는 방향으로 나아가야 한다.

### 5.4 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 디지털 전략이 기업 성과에 미치는 영향을 다각도로 분석한다. 특히 관계적 행동차원, 인지 차원, 그리고 지속적인 디지털 전환의 역할을 심도 있게 탐구하여 학술적, 실무적 시사점을 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 관계적 행동차원의 영향을 평가하는 측정 도구가 한국의 조직 문화에 완전히 적합하지 않을 수 있어, 이를 보완할 필요가 있다. 향후 연구에서는 문화적 맥락을 고려하여 보다 정교하게 개발된 측정 도구를 사용함으로써, 보다 정확한 데이터를 확보하는 것이 필요가 있다. 둘째, 디지털 전략의 변화와 그 효과를 장기적으로 관찰하는 연구가 필요하다. 또한, 다양한 산업 분야에 걸쳐 디지털 전략의 영향을 조사하여 산업 특성에 맞는 전략적 접근법을 모색해야 한다. 이를 통해 기업들에게 디지털 시대에 보다 효과적으로 경쟁력을 유지하고 성장할 수 있는 방안을 제시할 수 있을 것이다.

향후 연구에서는 이러한 한계를 보완하고, 다양한 산업과 문화적 배경을 가진 기업들을 대상으로 연구를 확장함으로써 보다 일반화 가능한 결과를 도출할 필요가 있을 것이다. 이를 통해 디지털 전략의 효과를 다양한 조직 환경에서 검증하고, 전략의 유연성과 적응력을 평가할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. 2016.
- [2] Bleicher, J., & Stanley, H. Digitization as a catalyst for business model innovation: a three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, 12, 62-71. 2016.
- [3] Iansiti, M., & Lakhani, K. R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90-99. 2014.
- [4] Wald, D., de Laubier, R., & Charanya, T. The five rules of digital strategy. Retrieved from <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/five-rules-digital-strategy>. 2019.
- [5] Abdullah, S., Nawi, M. N. M., Halim, M. A. S. A., Omar, K., Rosli, N. A., & Harun, A. N. Digital transformation for sustainable business performance: A systematic literature review and the way forward. *UCJC Business and Society Review*, 21(80), 48-83. 2024.
- [6] Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. In *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*. 2016.
- [7] Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961. 2021.
- [8] Noesgaard, M. S., & Frances, J. Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2018(1), 1-1. 2018.
- [9] Li, Y., & Fei, G. Z. Network embeddedness, digital transformation, and enterprise performance—The moderating effect of top managerial cognition. *Frontiers in Psychology*, 14. 2023.
- [10] Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282. 2011.
- [11] Bourdieu, P. The forms of capital. In *The sociology of economic life* (pp. 241-58). Routledge. 1986.
- [12] Coleman, J. S. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. 1988.
- [13] Putnam, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics: A reader* (pp. 223-234). New York: Palgrave Macmillan US. 2000.
- [14] Bhandari, H., & Yasunobu, K. What is social capital? A comprehensive review of the concept. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480-510. 2009.
- [15] Bican, P. M., & Brem, A. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable 'digital'? *Sustainability*, 12(13), 5239. 2020.
- [16] Masoud, R., & Basahel, S. The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 109-126. 2023.
- [17] Hautala-Kankaanpää, T. The impact of digitalization on firm performance: examining the role of digital culture and the effect of supply chain capability. *Business Process Management Journal*, 28(8), 90-109. 2022.
- [18] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. 1998.
- [19] Lipsmeier, A., Kohn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178.

- 2020.
- [20] Friedrich, S., & Rachholz, J. Digitalisierung-Management Zwischen 0 und 1. Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, 25(41), 87-89. 2017.
- [21] Ennemann, M., & Linden, S. Survival of the Smartest 2016-Studie zur digitalen Transformation. Frankfurt am Main: KPMG AG. 2016.
- [22] Turuk, M. Digital strategy. *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship*, 1(1), 62-76. 2020.
- [23] Hewett, K., & Bearden, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66. 2001.
- [24] Ning, Y., & Ling, F. Y. Y. Reducing hindrances to adoption of relational behaviors in public construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(11), 1. 2013.
- [25] Ivens, B. S. How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 300-309. 2004.
- [26] Zheng, X., Lu, Y., Le, Y., Li, Y., & Fang, J. Formation of interorganizational relational behavior in mega projects: Perspective of the extended theory of planned behavior. *Journal of Management in Engineering*, 34(1), 04017052. 2017.
- [27] Lu, W., & Guo, W. The effect of task conflict on relationship quality: The mediating role of relational behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 297-321. 2019.
- [28] De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. 2001.
- [29] Bonfim, L. R., Segatto, A. P., & Takahashi, A. R. W. The structural, relational and cognitive dimensions of social capital on innovation and technology in interorganizational and intraorganizational settings. 2017.
- [30] Tsai, W., & Ghoshal, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476. 1998.
- [31] Cohen, D., & Prusak, L. In good company: How social capital makes organizations work. Harvard Business School Press, 80(1), 107. 2002.
- [32] Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Scuotto, V. Student entrepreneurship, creativity and success. How much does knowledge heterogeneity really matter? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(1), 45-58. 2014.
- [33] Allameh, S. M. Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858-874. 2018.
- [34] S derlund, M. Customer familiarity and its effects on satisfaction and behavioral intentions. *Psychology & Marketing*, 19(10), 861-879. 2002.
- [35] Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146. 2023.
- [36] Mart nez-Pel ez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., F lix, V. G., Ostos, R., Brito, H., & Mena, L. J. Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221. 2023.
- [37] Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K. Barriers to sustainable digital transformation in micro-, small-, and medium-sized enterprises.

- Sustainability, 14(20), 13558. 2022.
- [38] Melo, I. C., Queiroz, G. A., Junior, P. N. A., de Sousa, T. B., Yushimito, W. F., & Pereira, J. Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 9(3). 2023.
- [39] Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 21. 2022.
- [40] Gao, D., Yan, Z., Zhou, X., & Mo, X. Smarter and prosperous: Digital transformation and enterprise performance. *Systems*, 11(7), 329. 2023.
- [41] Han, G., & Tang, S. Research on the impact of digital transformation on financial performance of Chinese listed companies. In *Proceedings of the 4th International Conference on Economic Management and Big Data Applications, ICEMBDA 2023*. 2023.
- [42] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. 2013.
- [43] Xue, F., Zhao, X., & Tan, Y. Digital transformation of manufacturing enterprises: an empirical study on the relationships between digital transformation, boundary spanning, and sustainable competitive advantage. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1-16. 2022.
- [44] Dash, B., & Gatharia, J. Impact of digital transformation on organizational behaviors. Available at SSRN 4580389. 2015.
- [45] Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101682. 2021.
- [46] Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012. 2022.
- [47] Ivens, B. S. How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 300-309. 2004.
- [48] Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., & Ince, H. The relationship between organizational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 9(3), 72-88. 2011.
- [49] Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & El i, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. 2019.
- [50] Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. The industrial management of SMEs in the era of industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56, 1118-1136. 2018.
- [51] Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35, 2781-2792. 2022.
- [52] Goldfarb, A., & Tucker, C. Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 57, 3-43. 2019.
- [53] Tsou, H. T., & Chen, J. S. How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organizational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14. 2021.
- [54] AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. 2022.
- [55] Scuotto, V., Arrigo, E., Canelo, E., & Nicotra,

M. Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs. Business Process Management Journal, 26(5), 1121-1140. 2020.

- [56] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press, 18(12), 16. 2014.

### 양 현 아 (Hyun Ah Yang)



.2002년 2월 : 한남대학교 회계학과  
(경영학사)  
.2022년 8월 : 한국방송통신대학교  
경영대학원 (경영학 석사)  
.2023년 3월 ~ 현재 : 대전대학교  
일반대학원 융합컨설팅학과 (경  
영컨설팅학 박사 과정)  
.관심분야 : 재무회계, 경영컨설팅,  
디지털 전환  
.E-Mail : hsungtax@naver.com

### 서 영 욱 (Young Wook Seo)



.2000년 8월: 성균관대학교 경영대  
학원 (경영학 석사)  
.2008년 2월: 성균관대학교 일반대  
학원 (경영학 박사)  
.2015년 3월 ~ 현재: 대전대학교 일  
반대학원 융합컨설팅학과 교수  
.관심분야: 정보경영, IT컨설팅, 경  
영컨설팅, 컨설턴트  
.E-Mail : ywseo@dju.kr