

박사학위논문

디지털 전환 컨설팅 수진기업의  
디지털 전환 역량, 리더십 및  
조직문화가 경영 성과에 미치는 영향  
- 컨설턴트 역량의 조절효과를 중심으로 -

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

정 홍 균

박사학위논문  
지도교수 윤주일

디지털 전환 컨설팅 수진기업의  
디지털 전환 역량, 리더십 및  
조직문화가 경영 성과에 미치는 영향  
- 컨설턴트 역량의 조절효과를 중심으로 -

The Impact of Digital Transformation Capability, Leadership,  
and Organizational Culture on Business Performance among  
SMEs Receiving Digital Transformation Consulting: Focusing  
on the Moderating Role of Consultant Competence

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

정 홍 균

박사학위논문  
지도교수 윤주일

디지털 전환 컨설팅 수진기업의 디지털  
전환 역량, 리더십 및 조직문화가 경영  
성과에 미치는 영향

- 컨설턴트 역량의 조절효과를 중심으로 -

The Impact of Digital Transformation Capability, Leadership,  
and Organizational Culture on Business Performance among  
SMEs Receiving Digital Transformation Consulting: Focusing  
on the Moderating Role of Consultant Competence

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

ESG융합컨설팅전공

정 홍 균

정홍균의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 김정렬 (인)

심사위원 유연우 (인)

심사위원 전우소 (인)

심사위원 여효성 (인)

심사위원 윤주일 (인)

# 국 문 초 록

디지털 전환 컨설팅 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 및  
조직문화가 경영 성과에 미치는 영향  
-컨설턴트 역량의 조절효과를 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원  
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과  
E S G 융 합 컨 설 팅 전 공  
정 홍 균

본 연구의 목적은 디지털 전환 컨설팅 수진기업을 대상으로 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 이 관계에서 컨설턴트 역량이 조절효과를 수행하는지를 실증적으로 규명하는 데 있다. 최근 중소기업의 디지털 전환은 기술 도입만으로는 성과가 보장되지 않으며, 조직 내부역량과 외부 전문가의 개입이 결합된 복합적 혁신 과정이라는 관점이 확산되고 있다. 이에 본 연구는 조직 내부 요인(디지털 전환 역량·리더십·조직문화)과 외부 전문성 요인(컨설턴트 역량)을 통합한 구조적 모형을 제시하였다.

연구모형은 선행연구를 토대로 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화가 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설과, 이들 요인이 경영성과에 미치는 영향이 컨설턴트 역량에 의해 조절될 것이라는 가설로 구성되었다. 이를 검증하기 위해 국내 디지털 전환 컨설팅 지원사업에 참여한 수진기업을 대상으로 활동한 컨설턴트 257명을 표본으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 SPSS 25.0과 AMOS 25.0을 활용하여 확인적 요

인분석과 구조방정식 모형 분석을 수행하였다.

분석 결과, 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화는 모두 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절효과 검증을 통해 컨설턴트 역량이 디지털 전환 역량-성과, 리더십-성과, 조직문화-성과의 관계를 강화하는 조절변수로 작용함을 확인하였다. 이는 중소기업의 디지털 전환이 내부역량만으로는 성과 창출이 제한될 수 있으며, 전문 컨설턴트의 개입과 역량 수준이 성과 실현의 핵심적 촉매 요인임을 의미한다.

본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 중소기업의 디지털 전환 전략은 기술 중심에서 조직역량 기반의 변화관리 전략으로 확장되어야 한다. 둘째, 리더십 역량은 디지털 전환 성과를 촉진하는 결정적 조건임을 확인하였다. 셋째, 조직문화는 단독적 영향뿐 아니라 외부 전문성과 결합될 때 성과 실현 효과가 더욱 강화될 수 있음을 시사한다. 넷째, 컨설턴트 역량의 조절효과는 컨설팅 품질과 역량 수준이 디지털 전환 성과를 좌우하는 실질적 기제임을 보여주며, 이는 정부 및 중간 지원조직이 컨설턴트 역량 인증, 매칭 시스템, 사후관리 구조를 제도화할 필요성을 제기한다.

한편 본 연구는 단일 시점의 횡단자료 사용, 표본이 컨설턴트 응답에 제한된 점, 조직문화 구성요인 측정의 일반화 한계, 컨설턴트 역량을 다차원 구분 없이 단일 차원으로 다룬 점, 질적 자료 미보완 등 다섯 가지 한계를 지닌다. 향후 연구에서는 종단적 자료 구축, 수진기업 경영자·실무자를 포함한 다층 표본 설계, 컨설턴트 역량 세부요인의 비교 분석, 질적 탐색 연구 병행 등을 통해 디지털 전환의 시간적 메커니즘과 맥락적 조건을 심층적으로 규명할 필요가 있다.

**【주요어】** 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화, 컨설턴트 역량, 디지털 전환 경영성과

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 목적 .....	1
1.1.1 연구의 배경 .....	1
1.1.2 연구의 목적 .....	3
1.2 연구의 방법과 논문의 구성 .....	4
1.2.1 연구의 방법 .....	4
1.2.2 논문의 구성 .....	5
II. 이론적 배경 .....	7
2.1 디지털 전환 .....	7
2.1.1 디지털 전환의 개념 .....	7
2.1.2 디지털 전환의 주요 구성요소 .....	10
2.1.3 디지털 전환 성공 요인 .....	12
2.2 디지털 전환 역량 .....	15
2.2.1 인식 .....	16
2.2.2 기술 수용성 .....	19
2.2.3 외부 반응 .....	22
2.2.4 준비 정도 .....	25
2.3 리더십 역량 .....	28
2.3.1 디지털 비전 수립 역량 .....	29
2.3.2 디지털 거버넌스 구축 역량 .....	31
2.3.3 기술 리더십 역량 .....	33

2.4 조직문화 .....	35
2.4.1 혁신·학습 지향 문화 .....	37
2.4.2 데이터 기반 의사결정 .....	39
2.4.3 협업·개방성 .....	41
2.4.4 민첩성·적응성 .....	43
2.5 컨설턴트 역량 .....	45
2.5.1 직무 역량 .....	49
2.5.2 관리 역량 .....	52
2.5.3 공통 역량 .....	55
2.6 경영 성과 .....	58
2.6.1 재무적 경영성과 .....	58
2.6.2 비재무적 경영 성과 .....	61

### III. 연구설계 ..... 64

3.1 연구모형 설계 .....	64
3.2 연구 가설 .....	67
3.2.1 디지털 전환 역량과 경영 성과 .....	67
3.2.2 리더십 역량과 경영 성과 .....	68
3.2.3 조직문화와 경영 성과 .....	69
3.2.4 컨설턴트 역량의 조절효과 .....	69
3.3 변수의 조작적 정의와 측정방법 .....	72
3.4 자료의 수집과 분석 .....	78
3.4.1 자료의 수집 .....	78
3.4.2 자료 분석 방법 .....	79
3.4.3 설문지 구성 .....	82

IV. 실증 분석 .....	87
4.1 조사 대상자 특성 .....	87
4.2 측정 도구의 타당도 및 신뢰도 .....	91
4.3 주요 측정변수의 기술통계 .....	95
4.4 측정변수 간 상관관계 .....	97
4.5 측정변수 간 다중공선성 .....	99
4.6 측정모형의 검증 .....	101
4.6.1 측정모형의 적합도 .....	101
4.6.2 측정모형의 타당도 검증 .....	102
4.7 주효과 모형의 검증 .....	106
4.7.1 주효과 모형의 적합도 검증 .....	106
4.7.2 주효과 모형의 분석 .....	107
4.8 잠재변수에 대한 조절효과 모형 검증 .....	110
4.8.1 조절효과 모형의 적합도 검증 .....	110
4.8.2 조절효과 모형의 분석 .....	111
4.9 추가분석 : 하위요인 수준의 조절효과 검증 .....	114
4.9.1 디지털 전환 역량과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과 .....	115
4.9.2 리더십과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과 .....	124
4.9.3 조직문화와 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과 .....	133

V. 결 론 .....	142
5.1 연구 결과 요약 .....	142
5.2 연구의 시사점 .....	148
5.2.1 학문적 시사점 .....	148
5.2.2 실무적 시사점 .....	159
5.2.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향 .....	151
참고문헌 .....	152
ABSTRACT .....	178

## 표 목 차

〈표 2-1〉 디지털 전환의 정의 .....	9
〈표 2-2〉 디지털 전환 성공 요인 .....	14
〈표 2-3〉 디지털 전환 역량 인식 .....	18
〈표 2-4〉 디지털 전환 역량 기술 수용성 .....	21
〈표 2-5〉 디지털 전환 역량 외부 반응 .....	24
〈표 2-6〉 디지털 전환 역량 준비 정도 .....	27
〈표 2-7〉 디지털 비전 수립 역량 .....	30
〈표 2-8〉 디지털 거버넌스 구축 역량 .....	32
〈표 2-9〉 기술 리더십 역량 .....	34
〈표 2-10〉 조직문화 .....	36
〈표 2-11〉 혁신·학습 지향 문화 .....	38
〈표 2-12〉 데이터 기반 의사결정 .....	40
〈표 2-13〉 협업·개방성 .....	42
〈표 2-14〉 민첩성·적응성 .....	44
〈표 2-15〉 컨설턴트 역량과 디지털 전환 컨설턴트 역량 비교 .....	47
〈표 2-16〉 디지털 전환 컨설턴트 역량 .....	48
〈표 2-17〉 컨설턴트 직무 역량 .....	51
〈표 2-18〉 컨설턴트 관리 역량 .....	54
〈표 2-19〉 컨설턴트 공통 역량 .....	57
〈표 2-20〉 재무적 성과 .....	60
〈표 2-21〉 비재무적 성과 .....	63
〈표 3-1〉 변수의 조작화 .....	74
〈표 4-1〉 조사 대상자 특성 .....	89
〈표 4-2〉 측정 도구의 타당도 및 신뢰도 .....	93
〈표 4-3〉 주요 변수의 기술통계 .....	96
〈표 4-4〉 측정변수 간 상관관계 .....	98
〈표 4-5〉 측정변수 하위요인 간 상관관계 .....	98

〈표 4-6〉 측정변수 간 다중공선성 .....	100
〈표 4-7〉 측정모형의 모형 적합도 .....	102
〈표 4-8〉 측정모형의 확인적 요인분석 결과와 집중타당도 .....	104
〈표 4-9〉 주효과 모형의 모형 적합도 .....	106
〈표 4-10〉 주효과 모형의 경로계수 및 가설검증 결과 .....	109
〈표 4-11〉 조절효과 모형의 적합도 .....	110
〈표 4-12〉 조절효과 포함 구조모형 경로계수 및 가설검증 결과 .....	112
〈표 4-13〉 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과 .....	118
〈표 4-14〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	119
〈표 4-15〉 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과 .....	120
〈표 4-16〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	121
〈표 4-17〉 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과 .....	122
〈표 4-18〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	122
〈표 4-19〉 수진기업의 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과 .....	127
〈표 4-20〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	128
〈표 4-21〉 수진기업의 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과 .....	129
〈표 4-22〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	130
〈표 4-23〉 수진기업의 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과 .....	131

〈표 4-24〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	132
〈표 4-25〉 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과 .....	136
〈표 4-26〉 수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	137
〈표 4-27〉 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과 .....	138
〈표 4-28〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	139
〈표 4-29〉 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과 .....	140
〈표 4-30〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과 .....	141
〈표 5-1〉 연구가설 검증 요약 .....	145

## 그림 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 .....	66
[그림 4-1] 측정모형의 확인적 요인분석 .....	105
[그림 4-2] 주효과 모형의 표준화 경로계수( $\beta$ ) .....	109
[그림 4-3] 컨설턴트 역량의 조절효과를 포함한 표준화 경로계수( $\beta$ ) .....	113
[그림 4-4] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(직무 역량)의 조절효과 .....	119
[그림 4-5] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(관리 역량)의 조절효과 .....	121
[그림 4-6] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(공통 역량)의 조절효과 .....	123
[그림 4-7] 수진기업 리더십(기술 리더십 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(직무 역량)의 조절효과 .....	128
[그림 4-8] 수진기업 리더십(기술 리더십 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(관리 역량)의 조절효과 .....	130
[그림 4-9] 수진기업 리더십(디지털 거버넌스 구축 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(공통 역량)의 조절효과 .....	132
[그림 4-10] 수진기업 조직문화(협업·개방성)가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(직무 역량)의 조절효과 .....	137
[그림 4-11] 수진기업 조직문화(데이터 기반 의사결정)가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(관리 역량)의 조절효과 .....	139
[그림 4-12] 수진기업 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(공통 역량)의 조절효과 .....	141

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 목적

### 1.1.1 연구의 배경

4차 산업혁명의 도래와 함께 전 세계 기업 환경은 급격한 변화를 겪고 있으며, 디지털 기술을 활용한 경영 혁신은 더 이상 선택이 아닌 기업 생존과 지속가능한 경쟁력 확보를 위한 필수 조건으로 자리매김하고 있다. 특히 중소기업(이하 수진기업)은 대기업에 비해 자본, 인력, 기술 인프라 측면에서 구조적 제약을 지니고 있어 급변하는 환경 변화에 능동적으로 대응하는 데 어려움을 겪고 있다. 이러한 상황에서 디지털 전환(Digital Transformation)을 통한 경영 성과 제고는 수진기업에게 시급하면서도 회피할 수 없는 핵심 과제로 부상하고 있다. 그러나 현실적으로 많은 수진기업들은 디지털 전환의 필요성은 인식하고 있음에도 불구하고, 실제 성과로 연결하는 데 한계를 경험하고 있다.

기존 연구들은 디지털 전환이 단순한 기술 도입을 넘어 조직 구조 개편, 운영 프로세스 최적화, 고객 경험 혁신 등 기업 활동 전반에 걸친 총체적 변화임을 공통적으로 강조해 왔다. 클라우드 컴퓨팅, 빅데이터, 인공지능, 사물인터넷 등 첨단 기술의 전략적 활용은 업무 효율성 제고와 함께 디지털 기반 비즈니스 모델 창출을 가능하게 하며, 이는 경영 성과 향상으로 이어질 수 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 또한 최근 연구들은 디지털 전환의 성과가 기술 자체보다는 기업이 보유한 디지털 전환 역량, 즉 변화 인식 능력, 기술 수용 능력, 실행 역량에 의해 좌우된다는 점을 강조하고 있다. 더 나아가 리더십과 조직문화는 디지털 전환의 방향성과 실행력을 결정하는 핵심 요인으로 제시되며, 혁신과 학습을 장려하는 조직문화가 기업의 디지털 적응력과 성과를 증진시킨다는 점이 반복적으로 보고되고 있다.

그러나 기존 연구의 상당수는 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화를 개별 요인으로 분석하거나, 대기업을 중심으로 논의를 전개하는 경향을 보여 왔다. 이로 인해 수진기업의 현실적 제약과 맥락을 반영한 통합적 분석에는 한계가 존재한다. 특히 디지털 전환 과정에서 내부 역량의 부족을 보완하는 외부 요인, 즉 컨설턴트 역량의 역할을 구조적으로 검증한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 대부분의 연구가 컨설팅을 보조적 지원 수준으로 인식함에 따라, 컨설턴트 역량이 디지털 전환 성과에 미치는 조절적 기능은 충분히 조명되지 못하였다.

이에 본 연구는 디지털 전환 성과의 핵심은 기술 도입 여부가 아니라, 디지털 전환 역량·리더십·조직문화라는 내부 역량과 이를 보완·강화하는 외부 컨설턴트 역량의 상호작용에 있다는 문제의식을 바탕으로 한다. 특히 수진기업의 경우 전략적 리더십 부족, 폐쇄적 조직문화, 변화 저항 등으로 인해 디지털 전환의 효과가 제한될 가능성이 높으며, 이 과정에서 컨설턴트의 직무 역량, 관리 역량, 공통 역량은 내부 역량이 성과로 전환되는 경로를 강화하거나 약화시키는 핵심 요인으로 작용할 수 있다고 본다. 즉, 컨설턴트 역량은 디지털 전환을 촉진하는 단순한 외부 자원이 아니라, 성과 창출 메커니즘을 조정하는 전략적 변수로 인식될 필요가 있다.

이에 본 연구는 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고, 이들 관계에서 컨설턴트 역량이 조절효과를 수행하는지를 분석하고자 한다. 이러한 연구는 디지털 전환과 경영 성과 간의 구조적 관계를 보다 정교하게 설명함과 동시에, 수진기업의 현실에 부합하는 디지털 혁신 전략과 컨설턴트 활용 방향을 제시한다는 점에서 학문적·실무적 의의를 가진다. 더 나아가 본 연구의 결과는 중소기업 정책 수립과 디지털 전환 지원 체계 설계에도 유의미한 시사점을 제공할 것이다.

### 1.1.2 연구의 목적

본 연구의 목적은 급변하는 디지털 환경 속에서 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고, 이 관계에서 컨설턴트 역량의 조절효과를 분석하는 것이다. 4차 산업혁명과 디지털 경제의 확산은 중소기업에게 기술 혁신뿐 아니라 전략·조직·문화의 전면적 전환을 요구하고 있으며, 특히 자원이 제한된 수진기업에 디지털 전환은 생존을 위한 필수 과제로 대두되고 있다.

단순한 기술 도입만으로는 성과가 보장되지 않으며, 이를 지속 가능한 경쟁우위로 전환하기 위해서는 리더십, 조직문화, 외부 전문성이 결합된 통합적 접근이 필요하다. 본 연구는 컨설턴트가 내부 인력의 한계를 보완하고 변화관리·전략 수립·역량 개발을 지원함으로써 성과를 강화하는 조절 요인으로 작용함을 전제로 한다.

첫째, 디지털 전환 역량(인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도)

둘째, 리더십 역량(디지털 비전 수립, 디지털 거버넌스 구축, 기술 리더십 역량)

셋째, 조직문화(혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성, 민첩성·적응성)

넷째, 컨설턴트 역량(직무, 관리, 공통 역량)가 경영성과에 미치는 영향을 분석하면서 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화와의 조절효과를 통해 검증하여, 내부 요인과 성과 간 관계를 강화하는 외부 전문 역량의 역할을 실증적으로 확인한다.

더 나아가 본 연구는 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량 간의 통합적 영향 구조를 규명함으로써, 중소기업의 디지털 혁신을 설명하는 이론적 틀을 확장하고, 향후 지속가능한 디지털 혁신 모델 구축을 위한 실증적 근거를 제공하는 데 그 의의가 있다.

## 1.2 연구의 방법과 논문의 구성

### 1.2.1 연구의 방법

본 연구는 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하고, 이 과정에서 컨설턴트 역량의 조절효과를 분석하기 위해 양적 실증연구 설계를 기반으로 수행되었다. 조사대상은 2023년부터 2024년까지 디지털 전환 컨설팅 사업에 직접 참여한 전문 컨설턴트 집단으로, 실제 현장 경험을 지닌 인력을 중심으로 데이터를 수집함으로써 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하였다. 설문조사는 사전 검토 및 예비 조사를 통해 문항의 적절성과 응답 일관성을 점검한 후 본 조사를 실시하였다.

본 연구의 측정 변수는 선행연구를 토대로 조작적 정의를 내린 뒤 구성하였으며, 디지털 전환 역량은 인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도의 네 차원으로 측정하였다. 인식은 디지털 전환의 필요성과 전략적 목표에 대한 조직의 태도를, 기술 수용성은 새로운 기술의 도입 및 내재화에 대한 조직의 의지를 의미한다. 외부 반응은 시장·경쟁 환경 변화에 대한 대응 능력을, 준비 정도는 디지털 전환 실행을 위한 인프라·자원·인적 역량의 확보 수준을 평가하였다. 리더십 역량은 디지털 비전 수립, 거버넌스 구축, 기술 리더십의 세 차원으로 구성하였으며, 조직문화는 혁신·학습 지향성, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성, 민첩성·적응성의 네 차원으로 측정하였다. 컨설턴트 역량은 직무 역량, 관리 역량, 공통 역량을 중심으로 디지털 컨설팅 환경에 부합하도록 구성하였다. 경영성과는 재무적 성과(매출 성장, 수익성, 비용 절감 등)와 비재무적 성과(고객 만족도, 업무 효율성, 내부 프로세스 개선, 조직 경쟁력 강화 등)로 구분하여 종합적으로 측정하였다.

모든 측정 문항은 Likert 5점 척도로 구성하였으며, 신뢰도와 타당도 검증(EFA, CFA)을 통해 측정도구의 적합성을 확보한 후 가설 검증에 활용하였다. 분석 절차는 우선 잠재변수 수준의 핵심 가설(H1~H7)에 대해

구조방정식 모형(SEM) 기반 경로분석을 실시하였으며, 그 결과는 4.7~4.8절에서 제시하였다. 이어서 본 연구의 핵심 관심사인 컨설턴트 역량의 조절효과를 보다 세부적으로 확인하기 위해, 잠재변수 H5~H7에 해당하는 하위요인별 조절효과(총 33개 세부 가설)에 대한 추가 분석을 수행하였으며, 해당 결과는 4.9절에서 제시하였다. 조절효과 분석은 연속형 조절변수의 특성을 반영하여 평균중심화 후 상호작용항을 포함한 경로분석 방식으로 검정하였다.

### 1.2.2 논문의 구성

본 논문은 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량 및 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 규명하고, 이 과정에서 컨설턴트 역량이 어떠한 조절효과를 수행하는지 실증적으로 분석하기 위해 구성되었다. 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

제 I 장 서론에서는 연구의 배경과 목적을 제시하고, 디지털 전환 환경에서 수진기업이 직면한 문제 의식과 본 연구의 필요성을 설명하였다. 또한 연구 범위와 방법론을 제시하고, 논문의 전체 구성 체계를 소개하였다.

제 II 장 이론적 배경에서는 디지털 전환 역량, 디지털 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량 및 경영성과에 관한 주요 이론과 선행연구를 검토하였다. 이를 통해 변수별 정의와 구성 요인을 정립하고, 기존 연구의 한계를 도출함으로써 본 연구의 차별성과 연구모형 설정을 위한 이론적 근거를 제시하였다.

제 III 장 연구설계에서는 본 연구의 개념적 틀을 바탕으로 연구모형을 제시하고 가설을 설정하였다. 아울러 각 변수의 조작적 정의와 측정 도구를 설명하고, 조사대상 및 자료 수집 절차, 분석 방법에 대해 구체적으로 기술하였다.

제 IV 장 실증 분석에서는 표본의 일반적 특성을 제시하고, 탐색적 요인분석을 통해 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 이후 기술통계와 상관분석을 수행한 뒤, SEM 분석과 조절효과 검증을 통해 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향과 컨설턴트 역량의 조절효과를 실증적으로 분석하였다.

제 V 장 결론에서는 본 연구의 주요 결과를 요약하고 학문적, 실무적 시사점을 제시하였다. 또한 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시함으로써 중소기업의 디지털 전환 역량 강화 및 컨설턴트 활용 전략 수립을 위한 실질적 기여점을 논의하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 디지털 전환

#### 2.1.1 디지털 전환의 개념

디지털 전환은 단순히 새로운 정보기술을 도입하거나 업무의 일부를 자동화하는 수준을 넘어, 기업의 전략·구조·운영방식·고객과의 상호작용 전반을 근본적으로 변화시키는 포괄적 과정으로 정의된다(Kane et al., 2015). Kane 등은 디지털 전환을 단순한 자원 디지털화가 아닌 디지털 자산에서 가치와 수익을 창출하는 활동으로 설명하였다. Parvianian et al.(2017)은 정보기술을 기반으로 기업 전략, 비즈니스 모델, 제품·서비스, 내부·외부 프로세스, 조직문화 등 조직 전반에 걸친 변혁적 개념으로 정의하였다.

Hinings와 Greenwood(2018)는 디지털 전환을 조직, 시스템, 산업 전반의 변화를 포괄하는 통합적 개념으로 이해하였으며, Vial(2019)은 정보·컴퓨팅·통신·연결 기술의 결합이 엔티티(entity)를 개선하는 근본적 변화를 유발한다고 보았다. Van Veldhoven과 Vanthienen(2019)은 디지털 기술과 비즈니스, 사회의 지속적 상호작용을 통해 변환 효과가 발생하며, 변화의 속도·범위·영향이 확장된다고 강조하였다. Verhoef et al.(2021)은 새로운 비즈니스 모델 개발과 이를 통한 경쟁우위 확보, 고객가치 창출을 가능하게 하는 광범위한 변화로 제시하였다. Susanti et al.(2023)은 디지털 전환을 인공지능, 클라우드, 데이터 분석 등 첨단 기술을 활용하여 경영 전략과 운영 방식을 재설계하고, 지속 가능한 경쟁력을 확보하는 기업 혁신 전략으로 정의하였다. Kraus et al.(2023)은 기술 혁신뿐 아니라 조직의 문화·리더십·전략을 아우르는 거버넌스 변화로 해석하며, 전통 기업의 생존과 성장을 위한 핵심 동인으로 강조하였다.

이재열(2020)은 디지털 전환을 기업 내부와 외부의 디지털 역량을 결합하여 생산성과 효율성을 향상시키고 고객 맞춤형 서비스를 실현하는 전사적 혁

신 활동으로 보았다. 김도형(2021)은 4차 산업혁명 핵심 기술을 활용해 업무 프로세스와 비즈니스 모델을 혁신하고 새로운 고객 가치를 창출하는 전략적 변화 과정으로 정의하였다. 박상혁(2022)은 전통적 산업 구조와 프로세스를 디지털 기반으로 전환함과 동시에 조직문화와 의사결정 구조까지 변화시키는 광의의 개념으로 설명하였다. 정호영(2023)은 디지털 전환을 기업의 지속가능성과 사회적 가치 실현을 동시에 추구하는 전략적 프레임워크로 규정하면서, 기술 도입을 넘어 ESG와 연계된 경영 혁신으로 해석하였다.

이처럼 디지털 전환은 기술 혁신의 단계에서 출발하여 점차 조직과 산업 전반으로 확장된 변혁적 과정으로 이해되고 있으며, 최근에는 지속가능성, 리더십, 거버넌스 등 거시적 요소를 포괄하는 통합적 개념으로 발전하고 있다. 또한 기술적 차원을 넘어 조직 전체의 혁신과 가치 창출, 나아가 사회적 책임과 지속가능성까지 포함하는 전략적 핵심 영역으로 인식되고 있다

디지털 전환은 단순한 기술 도입이나 시스템 고도화에 그치는 것이 아니라, 조직 전반의 사고방식과 의사결정 구조, 가치 창출 논리를 재구성하는 전략적 변화로 이해될 필요가 있다. 특히 디지털 전환의 성과는 기술 자체보다 이를 수용하고 활용하는 조직의 역량에 의해 좌우된다는 점에서, 리더십과 조직문화의 역할이 핵심적으로 작용한다. 경영진의 디지털 리더십은 전환 방향 설정과 자원 배분, 변화 수용을 촉진하는 동인으로 기능하며, 개방적이고 학습 지향적인 조직문화는 구성원의 참여와 실행력을 높이는 기반이 된다.

또한 디지털 전환 과정에서 요구되는 전문성, 경험, 외부 시각은 조직 내부 역량만으로는 한계가 있기 때문에 외부 컨설턴트의 역할이 중요하게 부각된다. 컨설턴트 역량은 디지털 전략 수립, 실행 과정의 조정, 조직 내 학습 촉진을 통해 전환 성과를 가속화하는 보완적 자원으로 작용한다. 이에 본 연구는 디지털 전환을 기술·조직·인적 요인이 상호작용하는 통합적 혁신 과정으로 보고, 이들 요인이 경영성과로 연결되는 구조적 메커니즘을 실증적으로 규명하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 디지털 전환을 ‘디지털 기술을 활용하여 기업의 전략, 구조, 운영 방식, 조직문화, 그리고 고객 가치 창출 방식을 근본적으로 변화시킴으로써 경쟁우위와 지속가능성을 동시에 확보하는 전사적 혁신 과정’으로 정의한다.

〈표 2-1〉 디지털 전환의 정의

연구자	정의
Kane et al. (2015)	디지털 전환은 단순히 새로운 기술을 도입하거나 자원을 디지털화하는 수준이 아니라, 디지털 자산을 활용하여 가치와 수익을 창출하는 활동으로 정의된다.
Hartl & Hess (2017)	디지털 전환은 제품, 서비스, 핵심 프로세스, 고객 접점, 비즈니스 모델의 디지털화를 통해 IT가 지원하는 근본적 변화로, 과거의 단순 IT 혁신과 구분되는 특성을 가진다.
Parviainen et al. (2017)	디지털 전환은 정보기술을 기반으로 기업 전략, 비즈니스 모델, 제품·서비스, 내부 및 외부 프로세스, 조직문화 등 조직 전반을 변화시키는 포괄적 개념으로 설명된다.
Vial (2019)	디지털 전환은 정보·컴퓨팅·통신·연결 기술의 결합을 통해 사회적·조직적 구조와 가치 창출 메커니즘에 근본적 변화를 일으키는 과정으로 정의된다.
Verhoef et al. (2021)	디지털 전환은 새로운 비즈니스 모델의 개발과 이를 통한 경쟁우위 확보, 고객 가치 창출을 가능하게 하는 광범위한 변화로 이해한다.
Susanti et al. (2023)	디지털 전환은 데이터 분석, 인공지능, 클라우드 등 첨단 기술을 기반으로 경영 전략과 운영 방식을 재설계하여 지속 가능한 경쟁력을 확보하는 기업 혁신 전략으로 정의된다.
이재열 (2020)	디지털 전환은 기업 내부와 외부의 디지털 역량을 결합하여 생산성과 효율성을 높이고, 고객 맞춤형 서비스를 제공하는 전사적 혁신 활동으로 정의된다.
김도형 (2021)	디지털 전환은 조직이 4차 산업혁명 핵심 기술을 활용해 업무 프로세스와 비즈니스 모델을 혁신하고, 새로운 고객 가치를 창출하는 전략적 변화 과정으로 정의된다.
박상혁 (2022)	디지털 전환은 전통적 산업 구조와 프로세스를 디지털 기반으로 전환하여 조직문화, 의사결정 구조, 인적자원 관리까지 포함하는 광의의 변화 과정으로 설명된다.
정호영 (2023)	디지털 전환은 기업의 지속가능성과 사회적 가치 실현을 동시에 추구하기 위해 디지털 기술을 조직 경영 전반에 내재화하는 전략적 프레임워크로 정의된다.
최은주 (2023)	디지털 전환은 데이터, 플랫폼, 인공지능과 같은 기술 요소를 활용하여 경영 혁신을 가속화하고, 고객 경험과 운영 효율성을 개선하는 변혁적 과정으로 제시된다.
김현수 (2024)	디지털 전환은 기술 혁신을 넘어 기업 생태계와 산업 전반의 가치 사슬을 재편하는 변화로, 특히 ESG 및 지속가능경영과 연계된 새로운 패러다임으로 규정된다.

## 2.1.2 디지털 전환의 주요 구성 요소

디지털 전환은 단순한 기술 도입을 넘어 기업의 운영 방식, 조직 구조, 고객 경험, 비즈니스 모델 전반을 변화시키는 근본적 혁신을 의미한다. 이러한 변화는 개별 기술의 도입만으로는 달성되기 어렵고, 조직 전반의 체계적 추진과 핵심 요소 간의 유기적 결합을 필요로 한다. 따라서 디지털 전환을 이해하기 위해서는 이를 구성하는 핵심 요소들을 구조적으로 검토할 필요가 있다. 선행연구와 기업 사례를 종합하면, 디지털 전환은 공통된 몇 가지 핵심 구성 요소를 중심으로 전개되며, 본 연구에서는 이를 네 가지 요소로 구분하여 살펴보고자 한다.

### 2.1.2.1 디지털 기술 역량

디지털 기술 역량은 기업이 보유한 정보기술 자원과 이를 효과적으로 활용하는 능력을 의미한다. 인공지능(AI)은 데이터 분석과 예측을 통해 의사결정의 정확성을 높이고, 빅데이터는 고객 행동과 시장 변화를 파악하는데 기여한다. 클라우드 컴퓨팅은 자원의 유연한 확장과 비용 효율성을 제공하며, 사물인터넷(IoT)은 설비·공정 간 연결을 통해 운영 가시성을 제고한다. 이러한 기술들은 상호 결합되어 기업의 운영 효율성과 대응 속도를 향상시키며, 업무 자동화와 품질 개선, 비용 절감, 새로운 고객 가치 창출로 이어진다. 따라서 디지털 기술 역량은 디지털 전환을 가능하게 하는 핵심 기반이자 성과 창출의 출발점으로 이해된다.

### 2.1.2.2 데이터 기반 의사결정 능력

데이터 기반 의사결정 능력은 기업이 데이터를 수집·분석·해석하여 전략적 판단에 활용하는 역량을 의미한다. Davenport와 Harris(2007)는 데이터 분석 수준이 단순 기술 활용을 넘어 기업 경쟁우위를 좌우한다고 보았다. 이는 과거의 경험이나 직관 중심 의사결정에서 벗어나, 객관적 근거에

기반한 판단이 성과를 좌우함을 의미한다. 데이터는 전략 수립, 마케팅, 운영 관리 등 전사적 의사결정 과정에 활용될 수 있다. 예컨대 고객 구매 이력과 행동 데이터를 활용하면 맞춤형 서비스 제공과 수요 예측이 가능해진다. 이러한 데이터 활용은 업무 효율성을 높이고 불확실성을 감소시키는 효과를 가진다. 따라서 데이터 기반 의사결정 능력은 디지털 전환 성과를 실질적으로 구현하는 핵심 실행 역량으로 평가된다.

### 2.1.2.3. 조직문화와 인적자원

디지털 전환의 성공 여부는 기술 도입 자체보다 이를 수용하고 활용하는 조직과 인적자원의 역량에 크게 의존한다. 변화 친화적 조직문화는 새로운 기술과 업무 방식에 대한 저항을 완화하고 학습과 실험을 촉진하며, 디지털 리터러시를 갖춘 인적자원은 기술을 실제 업무에 적용하는 실행력을 높인다. 또한 학습 지향적 태도와 협업을 장려하는 문화는 변화하는 디지털 환경에 대한 지속적 적응을 가능하게 한다. 실제로 많은 기업들은 디지털 전환 과정에서 조직문화 개선과 인재 역량 강화를 병행하고 있으며, 이러한 요소들은 디지털 전환을 지속 가능하게 만드는 핵심 요인으로 작용한다.

### 2.1.2.4. 비즈니스 모델 혁신

디지털 전환의 궁극적 목적은 기술을 활용해 새로운 가치를 창출하고 경쟁우위를 지속적으로 확보하는 데 있다. 이를 위해 기업은 기존의 제품·서비스 중심 가치 창출 방식을 재구성할 필요가 있다. 디지털 기술은 제조업의 서비스화, 구독경제, 플랫폼 비즈니스와 같은 새로운 비즈니스 모델을 가능하게 한다. 이러한 혁신은 단순한 제품 개선을 넘어 수익 구조와 고객 관계의 변화를 수반한다. 비즈니스 모델 혁신에 성공한 기업은 시장 변화에 유연하게 대응하고 장기적 성장 기반을 확보할 수 있다. 따라서 비즈니스 모델 혁신은 디지털 전환의 성과를 가시화하는 핵심 결과 영역으로 이해된다.

### 2.1.3 디지털 전환 성공 요인

디지털 전환은 단순한 정보기술 도입을 넘어 조직의 전략, 구조, 프로세스, 고객과의 상호작용 전반을 변화시키는 포괄적 과정으로 이해되고 있다. 이에 따라 디지털 전환의 성공 요인에 관한 논의는 해외와 국내에서 지속적으로 축적되어 왔다. 그러나 기존 연구들은 특정 요인을 개별적으로 분석하는 데 집중함으로써, 다양한 요인이 상호작용하여 성과로 연결되는 구조적 메커니즘을 종합적으로 설명하는 데에는 한계를 보여 왔다. 특히 디지털 전환 과정에서 내부 조직 요인과 외부 지원 요인이 결합되어 성과를 창출하는 방식에 대한 실증적 연구는 상대적으로 부족한 상황이다.

해외 연구에서는 디지털 리더십의 중요성이 핵심적으로 제시된다. Kane et al.(2015)은 디지털 전환의 성패가 기술 자체보다 리더십 역량에 의해 좌우된다고 보며, 디지털 친화적 문화 조성 및 구성원 수용성을 이끄는 리더의 역할을 강조하였다. Westerman et al.(2014) 또한 ‘디지털 마스터’ 기업 분석을 통해 전략적 비전, 거버넌스, 리더십 역량의 결합이 성공적 전환의 핵심임을 밝혔다. 이러한 연구들은 디지털 전환이 기술 프로젝트가 아니라 최고경영진의 인식과 의사결정에 기반한 전략적 변화 과정임을 시사한다.

전략적 정렬과 변화 관리 역시 주요 성공 요인으로 논의된다. Bharadwaj et al.(2013)은 IT 역량이 조직의 민첩성을 창출하는 핵심 기반이며, IT와 비즈니스 전략 간 정렬이 전환 성과를 결정한다고 주장하였다. Hartl와 Hess(2017)는 기술 도입 자체보다 조직 구조의 유연화, 인적 자원 역량 강화, 고객 중심 혁신이 병행될 때 지속 가능한 성과가 나타난다고 보았다. 이는 디지털 전환이 단기 성과 중심이 아닌 장기적 조직 적응을 요구하는 과정임을 의미한다.

최근 연구에서는 데이터 기반 혁신이 핵심 요인으로 부상하고 있다. Li et al.(2018)은 제조업 디지털 전환에서 데이터 기반 의사결정과 프로세스 자동화가 경쟁우위를 창출한다고 보았으며, Sebastian et al.(2017)은 디지털 플랫폼 구축, 고객 경험 혁신, 데이터 분석 역량 강화를 성공 요인

으로 제시하였다. 이는 데이터 활용 역량이 디지털 전환의 실질적 성과를 좌우하는 핵심 동인임을 보여준다.

국내 연구는 해외 담론을 수용하면서도 제도적·환경적 맥락을 강조해 왔다. 김도형(2021)은 중소기업의 디지털 전환 성패가 정부 지원 제도, 외부 컨설턴트 협력, 내부 인적 자원의 학습 역량에 의해 크게 좌우된다고 분석하였다. 박정호와 이재은(2020)은 금융업 사례를 통해 디지털 친화적 리더십과 데이터 기반 의사결정 체계가 전환 성과에 중요한 영향을 미친다고 밝혔다. 이는 국내 환경에서 디지털 전환이 내부 역량뿐 아니라 외부 지원 체계와 밀접하게 연관되어 있음을 시사한다.

공공기관과 대기업을 중심으로 한 연구에서는 이해관계자 참여와 거버넌스의 중요성이 강조된다. 이상훈(2021)은 공공 부문의 디지털 전환이 이해관계자 협력과 제도적 거버넌스, 데이터 관리 체계가 결합될 때 효과적으로 추진된다고 보았다. 조규홍과 김영훈(2022)은 대기업을 플랫폼 전략과 고객 경험 혁신, 핵심 기술 내재화가 성과로 이어진다고 분석하였다. 최근에는 단기 성과보다 장기적 조직 학습과 혁신 문화의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 최은주(2023)와 한상진·김소연(2024)은 디지털 전환 성과가 단기 재무성과보다 조직 학습과 혁신 문화의 축적에 의해 결정된다고 강조하였다.

이처럼 해외 연구는 리더십, 전략적 정렬, 변화 관리, 데이터 혁신을 중심으로 디지털 전환의 경쟁력 요인을 규명한 반면, 국내 연구는 정부 지원, 컨설턴트 협업, 이해관계자 참여, 학습 문화 등 제도적·환경적 요인을 강조해 왔다. 이는 디지털 전환이 기술 중심 과제가 아니라 조직 내부 역량과 외부 환경이 상호작용하는 총체적 변화 과정임을 시사한다.

따라서 본 연구는 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화를 핵심 변수로 설정하고, 이들 요인이 경영성으로 연결되는 과정에서 외부 컨설턴트 역량의 조절효과를 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 통해 중소기업 디지털 전환 성과를 설명하는 통합적 연구 모형을 제시하고, 실무적·정책적 시사점을 도출하고자 한다.

〈표 2-2〉 디지털 전환 성공요인

연구자	성공요인
Kane et al. (2015)	디지털 전환은 단순한 기술 도입이 아니라 기업 문화와 리더십, 인재 역량, 전략적 비전의 통합이 성공 요인임을 강조. 특히 리더십이 직원들의 디지털 수용성에 미치는 영향이 핵심적이다.
Westerman et al. (2014)	명확한 비전, 강력한 거버넌스 구조, 디지털 기술과 비즈니스 전략의 정렬이 성공 요인이며, 디지털 역량과 리더십 역량의 동시 강화가 필요하다.
Bharadwaj et al. (2013)	IT 역량은 비즈니스 민첩성의 원천이며, 성공적 디지털 전환은 IT와 비즈니스 전략 간의 '전략적 정렬'에 의해 좌우된다고 본다.
Li et al. (2018)	제조업에서 디지털 전환 성공 요인은 데이터 기반 의사결정 체계와 운영 프로세스의 자동화. 인적자원의 디지털 활용 역량이 경쟁우위를 창출한다.
Hartl & Hess (2017)	디지털 전환은 기술 도입보다 변화 관리가 핵심. 조직 구조 유연화, 직원 역량 강화, 고객 중심 혁신이 성공 요인으로 제시된다.
Sebastian et al. (2017)	디지털 플랫폼 구축, 양방향 고객 경험, 데이터 분석 능력, 혁신 문화 조성이 성공 요인. 디지털 로드맵 수립과 단계적 실행이 필요하다.
김도형 (2021)	중소기업의 디지털 전환 성공 요인은 정부 지원 제도 활용, 외부 컨설턴트 협업, 내부 직원의 디지털 학습 역량이다.
박정호·이재은 (2020)	금융업 디지털 전환 성공 요인은 리더십의 디지털 친화적 태도, 데이터 기반 의사결정, 규제 대응 역량이다.
이상훈 (2021)	공공기관의 디지털 전환은 이해관계자 참여, 거버넌스 구조, 데이터 관리 체계가 성공 요인이다.
조규홍·김영훈 (2022)	대기업 사례 분석에서 성공 요인은 플랫폼 전략, 고객 경험 혁신, 클라우드·AI 등 핵심 기술의 내재화이다.
최은주 (2023)	병원 디지털 전환은 환자 경험 개선, 의료진의 디지털 수용성, 경영진의 장기 비전이 중요 요인이다.
한상진·김소연 (2020)	디지털 전환의 성과는 단기 재무성과보다 장기적 조직 학습과 혁신 성과에 의해 결정됨. 따라서 성공 요인은 학습 문화와 데이터 기반 혁신 프로세스이다.

## 2.2 디지털 전환 역량

디지털 전환은 기업이 디지털 기술을 활용하여 비즈니스 모델, 운영 프로세스, 조직문화, 고객 경험 전반을 혁신하는 과정으로 이해된다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; Westerman et al., 2014). 이러한 전환이 실질적인 성과로 이어지기 위해서는 기술 도입 자체보다 이를 수용하고 활용할 수 있는 기업 내부의 디지털 전환 역량이 필수적이다. 디지털 전환 역량은 조직이 디지털 혁신을 전략적으로 인식하고, 실행을 통해 경쟁력으로 연결할 수 있는 종합적 능력을 의미한다.

선행연구에서는 디지털 전환 역량을 인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도의 네 가지 구성 요소로 설명하고 있다(Westerman et al., 2014; 박재훈, 2023). 첫째, 디지털 전환 인식은 디지털 기술을 기업 성장과 경쟁력 확보를 위한 핵심 전략 자산으로 이해하는 정도를 의미하며, 이는 디지털 전략 수립과 실행의 출발점이 된다(Schmarzo, 2017; 김도형, 2021).

둘째, 기술 수용성은 새로운 디지털 기술을 도입하고 이를 실제 업무에 활용하려는 조직의 능력과 의지를 의미한다(Davis, 1989; Kaplan & Norton, 1996). 이는 단순한 기술 보유를 넘어 운영 효율성과 고객 가치 창출로 이어지는 실행 역량을 포함한다.

셋째, 외부 반응은 시장 변화, 경쟁 환경, 고객 요구, 정부 및 규제 정책 등 외부 환경 변화에 대해 기업이 얼마나 민첩하게 대응하는지를 나타낸다(Westerman et al., 2014; Schmarzo, 2017). 이러한 대응 역량은 디지털 경쟁력을 유지·강화하는 핵심 요소로 작용한다.

넷째, 준비 정도는 디지털 전환을 실행하기 위해 기업이 보유한 내부 인프라와 자원의 수준을 의미한다(Wade, 2015; 김민재, 2023). IT 인프라, 데이터 관리 체계, 디지털 전문 인력, 내부 프로세스 혁신 수준은 전환 성과에 직접적인 영향을 미친다.

이처럼 디지털 전환 역량은 단순한 기술 활용 능력을 넘어, 디지털 혁신을 기업의 전략과 운영 전반에 통합적으로 반영할 수 있는 조직적 역량으로 이해된다.

## 2.2.1 인식

4차 산업혁명 신기술의 급속한 발전은 기존 산업의 구조와 운영 방식을 근본적으로 변화시키고 있으며, 기업은 이러한 변화 속에서 생존과 성장을 보장받기 위해 디지털 전환을 적극적으로 수용해야 하는 상황에 직면하였다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; 김도형, 2021).

그러나 디지털 전환이 단순히 기술의 도입만으로 성과를 보장하지는 않는다. 실제로 많은 기업들이 막대한 자원을 투자하여 최신 디지털 기술을 도입하였음에도 불구하고, 기대한 만큼의 성과를 창출하지 못하는 경우가 보고되고 있다. 이러한 차이는 기술 자체의 우수성보다는 기업 내부에서 디지털 전환에 대한 인식 수준에 의해 좌우되는 경우가 많다(Westerman et al., 2014; 박지훈, 2023). 즉, 기업의 경영진과 구성원들이 디지털 전환을 단순한 IT 인프라 구축이나 자동화 도구 활용으로 한정하여 이해하는 경우, 디지털 전환 프로젝트는 전략적 연계성을 확보하지 못하고 일시적 시도에 그칠 가능성이 크다. 반대로 기업이 디지털 전환을 경쟁력 확보와 성장의 필수 요소로 인식한다면, 조직 차원에서 공감대가 형성되고 실행에 대한 저항이 감소하며 성과 창출로 이어질 가능성이 높아진다(Schmarzo, 2017; 김민재, 2023).

디지털 전환 인식은 또한 기업의 전략적 목표와 밀접하게 연계된다. 디지털 전환의 필요성을 올바르게 인식한 기업은 단기적인 효율성 향상에 머무르지 않고, 중장기적 성장을 위한 구체적 목표를 설정한다. 이 과정에서 인식은 단순한 태도의 차원을 넘어 조직 전체가 공유하는 전략적 지향점으로 확장된다. Kaplan과 Norton(1996), 박재훈(2023)의 연구에 따르면, 디지털 전환 인식을 명확히 한 기업일수록 전략적 목표가 구체화되고 성과 관리 체계와 연동되어 실질적인 변화가 가능하다는 점이 확인되었다.

더 나아가 디지털 전환 인식은 조직문화와도 깊은 관련성을 가진다. 기업 문화가 디지털 혁신을 수용하고 학습을 장려하는 방향으로 정립될 경우, 새로운 기술 도입에 대한 저항이 줄어들고 구성원들의 자발적 참여가 촉진된다. 반대로 조직문화가 보수적이거나 변화에 소극적일 경우, 아무리 기술적 기반이 우수하더라도 효과적인 성과 창출은 제한적일 수밖에 없다(Senge, 1990;

최병철, 2023). 이와 같이 인식은 조직 내 학습문화, 협업 분위기, 혁신 친화적 태도를 결정하는 기반으로 작용하며, 이는 디지털 전환 프로젝트의 성공 여부를 좌우하는 핵심 요인이 된다.

또한 디지털 전환 인식은 기업의 투자 의사결정과 자원 배분에도 직접적인 영향을 미친다. 경영진이 디지털 전환을 단순한 비용 절감이나 일시적 트렌드로 인식할 경우, 장기적 투자가 이루어지지 못하고 프로젝트가 단기 성과 위주로 왜곡될 가능성이 크다. 그러나 디지털 전환을 전략적 혁신의 동력으로 인식하는 경우, 기업은 중장기적 관점에서 자원을 배분하고 리스크를 감수하며 새로운 비즈니스 모델 창출에 도전할 수 있다. 이러한 인식 차이는 결과적으로 매출 증가, 생산성 향상, 시장 점유율 확대와 같은 재무적 성과뿐 아니라, 고객 만족도 제고, 구성원 역량 강화, 우수 인력 확보와 같은 비재무적 성과에도 뚜렷한 차이를 만들어낸다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; Westerman et al., 2014; 박지훈, 2023).

이처럼 디지털 전환 인식은 단순히 기술을 바라보는 관점의 차원이 아니라, 기업의 장기적 생존과 직결되는 전략적 요소라 할 수 있다. 기업이 디지털 기술을 단순한 업무 효율화의 수단으로 한정하여 인식하는 경우, 그 효과는 제한적일 수밖에 없다. 반면 이를 지속 가능한 성장의 기반이자 경쟁 우위 확보의 필수 조건으로 인식하는 경우, 디지털 전환은 조직의 전략, 문화, 운영 전반에 긍정적 변화를 유발하며 재무적·비재무적 성과 모두를 동시에 증대시킬 수 있다(Schmarzo, 2017; Kaplan & Norton, 1996; 김민재, 2023). 따라서 디지털 전환 인식은 단순한 선행 조건이 아니라, 기업의 디지털 전략 실행 방식과 성과 달성 수준을 결정짓는 핵심 요인으로 이해될 필요가 있다.

디지털 전환 인식은 조직이 디지털 환경 변화의 필요성과 의미를 얼마나 명확히 이해하고 있는지를 반영하는 요소이다. 이는 신기술 도입 여부를 판단하는 수준을 넘어, 조직 구성원이 변화의 필요성에 공감하고 이를 실행 가능한 경영 전략으로 연결할 수 있는 기반을 형성하는 과정이다.

이에 본 연구에서는 디지털 전환 인식 수준을 디지털 전환의 필요성 자각, 구체적 목표 설정, 경쟁력 강화와의 연계성, 조직문화의 수용성, 효율적 경영과의 상관관계로 정의한다.

〈표 2-3〉 디지털 전환 역량 인식

연구자	연구 내용 및 정의
Zhu & Kraemer (2004)	글로벌 기업의 e-business 채택 연구에서, 경영자가 디지털 기술의 전략적 중요성을 인식할수록 도입 가능성이 높다고 분석하였다.
Bharadwaj et al. (2010)	IT 역량과 기업 경쟁력의 관계를 분석하며, 디지털 기술을 전략적 자산으로 인식할 때 기업 경쟁력이 강화됨을 강조하였다.
Sebastian et al. (2012)	대기업의 디지털 비즈니스 전략 연구에서 경영자 인식과 조직의 디지털 역량 성숙도를 연결하여 경영진의 비전 인식이 전사적 실행의 출발점임을 강조하였다.
Matt, Hess & Benlian (2016)	디지털 전환 전략 프레임워크를 제시하며, 조직이 디지털 기술을 어떻게 인식하고 전략화하느냐가 성과에 직접적 영향을 미친다고 설명하였다.
Li et al. (2018)	중국 제조기업 연구에서, 경영자의 디지털 혁신 인식이 기술 도입 속도와 성과에 결정적 영향을 미친다고 분석하였다.
Susanti et al. (2020)	인도네시아 중소기업의 디지털 전환 연구에서, 구성원들의 디지털 이해와 인식 수준이 전환 성과의 핵심 결정 요인임을 강조하였다.
정대율·박진우 (2017)	중소기업의 디지털화 초기 단계 연구에서, 경영자와 직원이 디지털 기술을 단순한 업무 도구가 아닌 성장 동력으로 인식할 필요성을 제시하였다.
김성훈·이혜진 (2018)	국내 서비스업을 대상으로 한 연구에서 디지털 혁신에 대한 직원들의 인식이 서비스 프로세스 개선 효과와 직결됨을 분석하였다.
박지훈·최수형 (2019)	제조업 디지털 전환 사례 연구에서, 관리자들이 디지털 기술의 장기적 효과를 인식하지 못하면 도입 성과가 낮다고 지적하였다.
이은정·최창호 (2020)	국내 공공기관을 대상으로 한 연구에서 디지털 전환 성과는 직원들의 인식 수준과 디지털 역량에 따라 달라진다고 분석하였다.
조현우·김도영 (2021)	플랫폼 기업 연구에서, 디지털 전환을 혁신 전략으로 인식한 기업이 신시장 개척과 파트너십 확대에 더 성공적임을 확인하였다.
한상혁·이민주 (2023)	K-스타트업을 대상으로 한 연구에서, 창업자의 디지털 전환 인식이 투자 유치와 성과 창출에 긍정적 영향을 준다고 분석하였다.

## 2.2.2 기술 수용성

기술 수용성은 기업이 디지털 기술을 받아들이고 이를 조직 내에서 효

기술 수용성은 기업이 디지털 기술을 받아들이고 이를 조직 내에서 효과적으로 활용하여 성과로 연결할 수 있는 능력과 태도를 포괄하는 개념으로 이해된다. 초기 연구에서는 기술 수용을 조직 차원의 준비 상태로 설명하였으며, Tornatzky와 Fleischer(1990)는 기술 혁신 수용이 기술적·관리적·재정적 준비도의 상호작용을 통해 이루어진다고 보았다. 이러한 준비요건이 충족될 때 기술 도입은 보다 원활하게 진행될 수 있다.

이후 연구들은 최고경영진의 인식과 제도적 지원의 중요성에 주목하였다. Westerman et al.(2014)은 디지털 전환 초기 단계에서 경영진이 신기술의 필요성을 명확히 인식하고 이를 조직 차원의 지침으로 구체화할 때 기술 수용성이 강화된다고 지적하였다. Schmarzo(2017) 역시 경영진이 명확한 비전과 목표를 공유할 경우 구성원의 저항이 완화되고 기술 수용이 촉진된다고 보았다. 국내에서도 박지훈(2023)은 중소기업을 대상으로 한 실증 연구를 통해 준비 수준이 미흡할 경우 외부 컨설턴트의 지원에도 불구하고 성과 창출이 제한됨을 확인하였다.

조직 준비 수준에 대한 논의는 내부 역량의 중요성으로 확장되었다. Bharadwaj(2000)는 IT 역량을 기업 경쟁우위의 전략적 자원으로 규정하며, 기술적 지식과 인적 자원의 결합이 성과 창출로 이어진다고 설명하였다. Wade와 Hulland(2004)는 IT 자원과 조직 프로세스, 인적 역량이 통합될 때 혁신성과와 경영성과가 강화된다고 주장하였다. Pavlou와 El Sawy(2006)는 기술 역량이 동태적 역량을 매개하여 환경 변화에 대한 적응력을 높인다고 분석하였다. 국내 연구에서도 김민재(2023)는 내부 인력의 기술 이해 수준이 높을수록 디지털 전환의 안정적 추진이 가능하다고 제시하였다.

내부 역량은 자동화와 데이터 기반 기술 활용으로 구체화된다. Davenport와 Short(1990)는 자동화가 업무 효율성을 제고하고 디지털 친화적 문화를 촉진한다고 보았으며, Brynjolfsson과 McAfee(2014)는 자동

화가 데이터 기반 의사결정을 가능하게 하여 장기적 경쟁력 강화로 이어진다고 주장하였다. Kane et al.(2015)은 인공지능, 클라우드, 사물인터넷 등의 통합적 활용이 전환 속도와 시장 대응력을 높인다고 설명하였다. 국내에서도 최병철(2023)은 자동화 도입이 혁신 수용 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 실증하였다.

자동화의 효과는 이를 뒷받침하는 IT 인프라 수준과 밀접하게 연관된다. Weill과 Broadbent(1998)는 IT 인프라를 전략 실행을 가능하게 하는 공유 자원으로 보았으며, Byrd와 Turner(2001)는 인프라의 유연성이 환경 변화에 대한 신속한 대응과 기술 수용의 핵심 요인이라고 설명하였다. 박재훈(2023)은 인프라 성숙도가 낮은 기업일수록 디지털 전환 성과가 제한됨을 확인하였다. 이러한 결과는 기술 수용성이 단기적 도입 여부가 아니라, 장기적 투자와 축적의 결과임을 시사한다. 또한 인프라 수준은 조직의 실험 가능성과 기술 확산 속도를 결정하는 구조적 조건으로 작용한다.

한편 기술 수용은 조직문화적 맥락 속에서 실질적으로 작동한다. Schein(1992)은 조직문화가 구성원의 신념과 가치체계로서 기술 수용 여부를 좌우한다고 보았고, Senge(1990)는 학습 지향적 조직이 혁신 수용에 유리하다고 설명하였다. Hartl와 Hess(2017)는 디지털 기술 수용이 조직 전반의 프로세스와 비즈니스 모델 변화를 촉발한다고 분석하였다. 국내 연구에서도 김도형(2021)은 디지털 전환을 기업 핵심 가치와 연계할 때 저항이 감소하고 수용성이 강화된다고 제시하였다. 더 나아가 조직문화는 기술 활용의 지속성과 내재화를 좌우하는 요인으로, 단기 성과보다 장기적 혁신 역량에 결정적 영향을 미친다.

이에 본 연구는 기술 수용성을 기술 수용 준비 수준, 내부 기술 역량, 자동화 활용 정도, IT 인프라 수준, 그리고 조직문화와의 정합성을 포괄하는 다차원적 개념으로 정의한다.

〈표 2-4〉 디지털 전환 역량 기술 수용성

연구자	연구 내용
Davis (1989)	지각된 유용성과 지각된 사용 용이성이 개인의 기술 수용 의도에 직접적 영향을 미친다고 하였다.
Taylor & Todd (1995)	개인적 요인과 더불어 외부 환경과 경험이 수용성에 중요한 영향을 미친다고 주장하였다.
Venkatesh et al. (2003)	성과기대, 노력기대, 사회적 영향, 촉진조건 등 네 가지 요인이 기술 수용 행동을 결정한다고 제안 하였다.
Hartl & Hess (2017)	단순한 IT 도입이 아닌 조직 전체의 적응 속도와 수용 태도가 전환 성과에 영향을 준다고 하였다.
Parvianian et al. (2017)	리더와 구성원의 기술 수용 태도가 조직 혁신을 촉진하는 핵심 동력임을 시사 하였다.
Vial (2019)	변화는 기술 자체보다 그것을 어떻게 수용하고 내재화하는지에 달려 있다고 강조 하였다.
왕재선·문정욱 (2021)	지능정보기술에 대한 인간의 긍정적 태도와 수용성은 그것을 실제 활용할 수 있는 전제조건이며,공직사회에서 공무원들의 지능정보기술 수용은 리더의 역할이 매우 중요하다고 하였다.
이석준 외 (2021)	기술 수용성이란 새로운 정보기술(IT) 도입 이후 사용자의 신념, 태도, 행동, 반복적인 이용(수용)에 나타난 이용자의 심리·행동 변화 과정을 전반적으로 측정하고 평가하는 것이다.
박성식 외 (2022)	조직과 행동 요인들이 디지털 전환 수용 저항에 영향을 끼치지 않는다는 것과 디지털 전환 수용 저항은 개인적 사회적 수용성에 부정적인 영향을 끼치지 않는다고 하였다.
노현숙 (2023)	디지털 전환에 대한 인식이 디지털 전환 의사와 혁신 행동에 영향을 미칠 수 있다는 가설로 이어질 수 있다고 하였다.
이은경·서영욱 (2023)	사회적 경제기업의 디지털 전환에 있어 기술수용성이 사회적 성과에 미치는 영향이 유의한 것으로 나타난다고 하였다.
홍정훈 (2024)	소상공인의 디지털 전환을 위해서는 인프라, 인력, 지식 등과 같은 준비정도 개선과 기술 이해도 및 학습 용이성과 같은 기술수용성 제고가 중요하다고 하였다.

### 2.2.3 외부 반응

디지털 전환 환경에서 기업이 지속적인 성과를 창출하기 위해서는 내부 역량의 강화뿐 아니라 외부 환경 변화에 대한 전략적이고 유연한 대응이 필수적이다. 디지털 기술의 발전은 시장 구조와 경쟁 양식을 빠르게 변화시키고 있으며, 고객 요구, 경쟁자 전략, 공급망 구조, 산업 생태계 전반에 걸쳐 불확실성을 증대시키고 있다. 이러한 상황에서 외부 환경에 대한 인지와 대응 능력은 디지털 전환의 성과를 좌우하는 핵심 요인으로 부각되고 있다.

외부 반응은 고객, 시장, 경쟁자, 공급망 등 외부 이해관계자의 요구와 변화를 신속하고 정확하게 인지하고 이에 효과적으로 대응하는 기업의 능력을 의미한다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; 김도형, 2021). 이는 단순히 환경 변화에 수동적으로 적응하는 차원을 넘어, 변화 속에서 새로운 기회를 탐색하고 이를 경쟁우위로 전환하는 전략적 역량으로 이해된다. 외부 반응 수준이 높은 기업은 디지털 환경의 불확실성을 위협이 아닌 혁신의 기회로 전환할 수 있다.

고객 중심적 접근은 외부 반응의 가장 핵심적인 구성요소이다. Kotler와 Keller(2016)는 고객 요구의 선제적 파악과 신속한 대응이 기업 경쟁력의 근간이라고 보았으며, 디지털 환경에서는 고객 접점의 다변화로 인해 이러한 중요성이 더욱 강화된다고 설명하였다. Westerman et al.(2014)은 고객 데이터를 기반으로 한 예측 분석과 맞춤형 서비스 제공이 디지털 전환 성과를 결정하는 핵심 요인이라고 강조하였다. 박지훈(2023)은 중소기업을 대상으로 한 실증 연구에서 고객 요구를 반영하는 속도와 정확성이 디지털 전환 성과의 주요 차별 요인임을 제시하였다. 이러한 연구들은 고객과 시장에 대한 민감성이 디지털 전환 성공의 토대임을 시사한다.

공급망과 파트너십 측면에서도 외부 반응은 중요한 역할을 수행한다. Christopher(2016)는 디지털 환경에서 공급망 성과가 개별 기업의 역량이 아니라 협력 네트워크 전반의 대응 수준에 의해 좌우된다고 보았다. Porter와 Heppelmann(2015)은 사물인터넷(IoT) 기반의 스마트 제품과 시스템이 공급망 통합과 실시간 정보 공유를 가능하게 하여 운영 효율성

과 대응 속도를 제고한다고 설명하였다. 이준석(2023)은 공급망 파트너의 디지털 대응이 지연될수록 중소기업의 혁신 성과가 저하된다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이는 외부 반응이 단일 기업 차원을 넘어 산업 생태계 전반의 혁신 성과를 결정하는 요인임을 보여준다.

환경 변화 속에서 새로운 시장 기회를 탐색하고 이를 사업 확장으로 연결하는 능력 또한 외부 반응의 중요한 차원이다. Teece(2007)는 동태적 역량 이론을 통해 기회 포착 능력이 기업의 생존과 성장의 핵심이라고 강조하였다. Brynjolfsson과 McAfee(2014)는 디지털 기술이 시장 진입 장벽을 낮추고 새로운 비즈니스 모델 창출을 가능하게 함으로써 기업의 성장 경로를 확장한다고 보았다. 김민재(2023)는 디지털 전환을 통해 신시장 기회를 선제적으로 포착한 기업이 매출 성장뿐 아니라 브랜드 이미지 제고와 파트너십 확장 등 다차원적 성과를 달성하였음을 실증하였다.

디지털 채널 활용 능력은 외부 반응의 성숙도를 보여주는 중요한 지표이다. Kaplan과 Haenlein(2010)은 소셜 미디어와 디지털 플랫폼이 고객 접점을 확장하고 상호작용의 질을 향상시킨다고 분석하였다. Chaffey(2015)는 디지털 채널을 전략적으로 운용하는 기업일수록 고객 유지율과 매출 성과가 높다고 보고하였다. 박재훈(2023)은 중소기업 사례를 통해 디지털 채널의 다각적 활용이 시장 점유율 확대와 신규 고객 확보에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 이는 외부 반응이 단순한 정보 수집이 아니라 실행 역량과 결합될 때 성과로 이어짐을 보여준다.

경쟁자와의 차별화 또한 외부 반응의 성숙도를 평가하는 중요한 기준이다. Porter(1985)는 차별화 전략이 지속 가능한 경쟁우위의 핵심이라고 보았으며, Schmarzo(2017)는 데이터 분석과 활용 역량이 경쟁자와의 격차를 확대하는 핵심 수단이라고 설명하였다.

이에 본 연구에서는 외부 반응을 고객 요구 예측, 공급망 협력 수준, 신시장 기회 포착 능력, 디지털 채널 활용 역량, 경쟁자와의 차별화 역량을 포괄하는 개념으로 정의한다.

〈표 2-5〉 디지털 전환 역량 외부 반응

연구자	연구 내용
Yoo et al. (2010)	기업은 산업 경계 변화와 플랫폼 생태계 확장에 유연하게 대응해야 한다고 설명 하였다.
Bharadwaj et al. (2013)	기업은 외부 시장 환경 변화에 전략적으로 재적응해야 하며, 이를 통해 경쟁 우위를 유지할 수 있다고 설명 하였다.
Hinings & Greenwood (2018)	기업은 산업 생태계와 환경 변화에 능동적으로 대응해야 지속가능한 혁신이 가능함을 강조하였다.
Van Veldhoven & Vanthienen (2019)	사회·시장과의 지속적 상호작용이 기업의 대응 역량을 결정하는 핵심 요인임을 제시 하였다.
OECD (2019)	기업은 단순한 내부 변화가 아니라 사회·정책적 요구와 규제 환경에 맞춘 대응이 필요함을 강조 하였다.
Verhoef et al. (2021)	고객과 시장 요구에 민첩하게 반응하는 것이 디지털 전략의 성패를 좌우한다고 강조 하였다.
정유진·박찬욱 (2017)	국내 서비스 기업을 대상으로 한 연구에서 디지털 기술 도입이 고객 경험 관리와 시장 피드백 수용성이 외부 반응 역량의 핵심임을 강조하였다.
조대곤·이호근 (2018)	유통업의 디지털화 연구에서 전자상거래 확산과 소비자 행동 변화에 대한 신속 대응이 기업 경쟁력의 핵심임을 강조 하였다.
이경준 (2019)	디지털 기술 기반 제조업 혁신 연구에서 글로벌 밸류체인 (GVC)과 협력 네트워크 변화가 기업 외부 대응의 중요한 요인임을 분석하였다.
박철수·김하영 (2020)	금융 산업의 디지털 전환 연구에서 핀테크 확산이 전통 금융기업의 외부 반응을 촉진한다고 분석하였다.
송재우·최문기 (2021)	공공기관의 디지털 전환 대응 전략 연구에서 정책·사회적 요구 반응을 통한 공공성과 혁신성 동시 확보가 핵심이라고 강조하였다.
한지훈·서정아 (2023)	플랫폼 기업을 대상으로 한 연구에서 플랫폼 생태계의 확장성과 사용자 반응성을 기업 외부 대응의 핵심 요소로 규정하였다.

## 2.2.4 준비 정도

기업의 디지털 전환은 단순한 기술적 변화 이상의 의미를 지닌다. 이는 조직이 환경 변화에 대응하기 위한 역량을 새롭게 구축하고, 내부 시스템과 조직문화를 혁신함으로써 지속 가능한 성장을 도모하는 과정이다. 따라서 기술 자체의 성숙도보다 이를 조직이 얼마나 체계적으로 수용하고 활용하느냐가 전환 성과를 좌우한다(Westerman et al., 2014; 박지훈, 2023). 이러한 맥락에서 준비 정도는 디지털 전환을 단기적 기술 도입이 아닌 전략적 변화 과정으로 정착시키는 핵심 조건으로 이해된다.

준비 정도는 기업이 디지털 전환을 실행할 수 있는 제도적·조직적·재정적 기반을 포괄하는 개념으로, 기술 도입을 장기적 경쟁력으로 전환하는 필수 요인으로 작용한다. Tornatzky와 Fleischer(1990)는 기술 혁신 수용 과정에서 기술적·관리적·재정적 준비 요인의 균형이 확보될 때 효과적인 도입이 가능하다고 설명하였다. Weill과 Broadbent(1998)는 IT 인프라를 기업 전략 실행을 가능하게 하는 공유 자원으로 보고, 데이터베이스·네트워크·플랫폼의 성숙도가 기술 채택의 속도와 범위를 결정한다고 하였다. Ross et al.(1996) 역시 인프라의 표준화와 모듈화가 혁신 기술의 신속한 도입을 촉진한다고 주장하였다.

조직 구조 측면에서 Henderson과 Venkatraman(1993)은 전략적 정렬 모형을 통해 전담조직의 중요성을 강조하였다. IT 전략과 비즈니스 전략은 이를 연결하는 조직적 매개체가 존재할 때 일관된 성과를 창출할 수 있으며, Westerman et al.(2014)은 전담 조직이 부재한 경우 디지털 전환이 일회성 프로젝트에 머물 가능성이 높다고 지적하였다. 김민재(2023) 또한 전담조직의 운영이 디지털 프로젝트의 일관성과 실행 효율성을 제고한다고 보고하였다.

지식과 학습 차원에서도 준비 정도의 중요성은 반복적으로 확인된다. Nonaka와 Takeuchi(1995)는 조직 내 지식 축적과 공유가 혁신의 지속성을 뒷받침한다고 보았으며, Bharadwaj(2000)는 IT 역량을 경쟁우위를 창출하는 전략적 자원으로 규정하였다. 최병철(2023)은 학습과 지식 내재화

가 부족한 기업은 초기 성과 이후 전환 효과가 약화된다고 분석하였다. 이는 준비 정도가 물적 자원뿐 아니라 조직 학습 역량까지 포함하는 개념임을 시사한다.

재정적 준비 역시 디지털 전환의 실행 가능성을 좌우하는 핵심 요소이다. Kaplan과 Norton(1996)은 전략적 목표와 자원의 정렬이 지속 가능한 성과의 전제조건임을 강조하였고, Teece(2007)는 환경 변화에 대응한 자원 재배분 능력이 경쟁력의 핵심이라고 보았다. 박지훈(2023)은 예산 부족과 비체계적 자원 배분이 디지털 전환 실패의 주요 원인임을 지적하며, 재정적 준비 수준이 기업의 전략적 의지를 반영한다고 분석하였다.

아울러 제도적 환경은 준비 정도를 보완·확장하는 역할을 수행한다. Choi와 Yi(2018)는 정부지원 프로그램 참여가 디지털 전환 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 김도형(2021)은 정부지원사업 참여 경험이 있는 기업이 준비 수준과 성과 달성 가능성 모두에서 우위를 보인다고 보고하였다. 이는 준비 정도가 내부 자원뿐 아니라 외부 제도적 자원을 활용하는 능력까지 포함하는 다차원적 개념임을 보여준다.

이처럼 준비 정도는 기술 인프라, 조직 구조, 지식과 학습 역량, 재정 자원, 제도적 지원이 상호작용하여 형성되며, 준비 수준이 높을수록 기업은 디지털 전환을 단기 과제가 아닌 지속 가능한 성장 전략으로 내재화할 가능성이 크다. 이러한 준비 정도는 불확실성이 높은 디지털 환경 속에서 기업의 안정적 실행과 장기적 성과 창출을 가능하게 하는 기반으로 기능한다.

따라서 본 연구에서는 준비 정도를 디지털 전환 인프라 구축 수준, 전담 조직 운영 여부, 조직 내 지식 축적과 학습 역량, 예산의 안정적 배분, 정부지원사업 참여 수준을 포함하는 개념으로 정의한다.

〈표 2-6〉 디지털 전환 역량 준비 정도

연구자	연구 내용
Westerman et al. (2011)	기업은 명확한 전략과 리더십을 갖추고 있어야 디지털 전환을 성공적으로 준비할 수 있다.
Kane et al. (2015)	기업은 조직 문화·리더십·전략적 방향성이 정립되어야 준비가 완료된 것으로 볼 수 있다.
Hartl & Hess (2017)	디지털화는 속도와 범위에서 과거 IT 혁신과 차별화되며, 조직 차원의 대비가 필요하다.
Parviainen et al. (2017)	전환의 준비 정도는 프로세스와 조직 문화가 변화할 준비가 되어 있는가로 평가된다.
Vial (2019)	기업은 기술적 역량과 조직적 수용성이 결합되어야 전환 준비가 충분하다고 강조 하였다.
Verhoef et al. (2021)	준비 수준은 고객 중심적 사고와 혁신적 경영 전략을 수용할 태도에서 나타난다고 분석하였다.
김민식·손가녕 (2017)	산업 내 기업의 디지털 기술 활용이 프로세스와 비즈니스 모델 변화를 가져오는 과정에서 프로세스 혁신을 수용할 수 있는 조직 내 학습 태도가 준비 수준을 결정한다.
이재홍·조원영 (2018)	디지털 역량을 활용해 새로운 비즈니스 모델 창출 과정에서 비즈니스 모델 혁신 수용 태도가 준비 정도가 성과를 좌우한다고 하였다.
이완형 (2019)	IoT, 클라우드, 빅데이터, AI 등 신기술 적용을 통한 기업의 디지털 대응 전략 및 기술 도입 및 활용 능력이 준비 정도의 핵심 요소라고 하였다.
최성진 (2020)	국내 중소기업의 디지털 전환 현황 조사에서 재무 자원과 인적 역량 부족이 가장 큰 제약 요인으로 재무자원 및 인재 확보 능력이 준비 정도를 평가하는 핵심 지표임을 강조하였다.
김도형 (2021)	국내 제조기업의 디지털 전환 성숙도를 분석한 결과, 준비 정도는 경영자의 인식과 전략적 리더십에 크게 의존한다고 하였다.
박성호·이진우 (2022)	디지털 전환과 기업 성과 간 관계에서 조직 문화와 변화 수용성이 높을수록 준비가 성과 창출로 연결됨을 입증하였다.

## 2.3 리더십 역량

리더십 역량은 디지털 전환 환경에서 조직이 혁신을 추진하고 성과를 창출하는 데 핵심적으로 작용하는 경영진의 역량으로 논의되어 왔다(Bass & Avolio, 1994; Kane et al., 2015). 디지털 전환은 기술 도입을 넘어 조직의 전략, 구조, 문화 전반을 변화시키는 과정이므로, 이를 통합적으로 조정하고 실행을 이끄는 리더십의 역할이 더욱 중요해지고 있다.

Westerman et al.(2014)은 성공적인 디지털 전환 기업의 공통 요인으로 최고경영진의 적극적 개입과 방향 제시를 강조하였으며, 디지털 전환이 단기 프로젝트가 아닌 장기적 전략 변화임을 지적하였다. Verhoef et al.(2021) 역시 디지털 전환을 기업 차원의 전략적 혁신으로 규정하며, 리더십이 기술 투자, 조직 변화, 고객 가치 창출을 연결하는 핵심 축이라고 설명하였다.

최근 연구들은 디지털 리더십을 기술 이해 수준이 아닌, 불확실한 환경에서 조직의 학습과 적응을 촉진하는 역량으로 해석하고 있다. Kraus et al.(2023)은 리더십이 디지털 전환 과정에서 조직의 회복탄력성과 지속가능성을 강화하는 핵심 요인이라고 분석하였으며, Susanti et al.(2023)은 리더십이 데이터 기반 의사결정과 조직 민첩성을 통해 전환 성과를 가속화한다고 하였다.

국내 연구에서도 경영진의 리더십은 디지털 전환의 성패를 좌우하는 결정 요인으로 제시된다. 김도형(2021)은 중소기업 사례를 통해 경영진의 인식과 리더십 수준이 전환 속도와 성과에 직접적인 영향을 미친다고 하였고, 박지훈(2023)은 리더십이 부족한 경우 외부 컨설팅이 병행되더라도 지속적 성과로 이어지기 어렵다고 지적하였다.

이처럼 선행연구들은 리더십 역량을 디지털 전환의 출발점이자 조정 메커니즘으로 공통적으로 제시하고 있으며, 조직 내부 요인과 기술적 요소를 성과로 연결하는 핵심 동인으로 평가하고 있다.

따라서 본 연구에서는 리더십 역량을 비전 수립 역량, 거버넌스 구축 역량, 기술 리더십 역량의 세 가지 요인으로 정의한다.

### 2.3.1 디지털 비전 수립 역량

디지털 경제 환경의 확산은 산업 구조와 기업 운영 방식을 근본적으로 변화시키고 있으며, 이에 따라 기업은 생존과 성장을 위해 명확한 디지털 비전을 필요로 하게 되었다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; Kane et al., 2015). 그러나 단순한 기술 도입만으로는 성과를 보장하기 어렵고, 실제로 많은 기업들이 첨단 IT 시스템을 구축하고도 기대한 효과를 얻지 못하고 있다. 이는 기술의 우수성보다 경영진이 일관된 비전을 수립하고 이를 조직 전반에 공유하는 역량이 전환 성과를 좌우하기 때문이다(Westerman et al., 2014; 박재훈, 2023).

경영진이 디지털 전환을 단기적 효율성 제고 수단으로 인식할 경우 비전은 제한적으로 작동하지만, 이를 장기적 성장과 경쟁력 확보의 전략적 과제로 인식할 때 조직의 공감과 실행력이 강화된다(Kotter, 1996; Kaplan & Norton, 1996). 선행연구에 따르면 명확한 비전을 보유한 기업일수록 중장기 성장 로드맵을 구체화하고, 성과관리 체계와의 연계를 통해 목표 달성 수준을 높이는 것으로 나타났다(Kaplan & Norton, 1996; Kane et al., 2015).

비전 수립 역량은 조직문화와도 밀접하게 연관된다. 비전을 중심으로 한 문화 정렬은 구성원의 자발적 참여와 변화 수용성을 높이며(Senge, 1990), 단기성과 중심의 문화는 디지털 전환 과정에서 비전의 왜곡을 초래할 수 있다(최병철, 2023). 또한 비전은 투자 의사결정과 자원 배분의 기준으로 작용하여, 장기적 관점의 전략적 투자와 신사업 창출을 가능하게 한다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; 박지훈, 2023).

결국 비전 수립 역량은 단순한 선언을 넘어 기업의 전략·문화·운영 전반을 관통하는 핵심 리더십 요인으로, 디지털 전환을 재무적·비재무적 성과로 연결하는 출발점이라 할 수 있다(Kotter, 1996; Schmarzo, 2017; 김민재, 2023). 따라서 본 연구에서는 비전 수립 역량을 디지털 전환 필요성 인식, 구체적 목표와 로드맵 제시, 경쟁력 확보와의 연계성, 조직문화 정렬, 자원 배분 및 성과관리 연계성을 포함하는 개념으로 정의한다.

〈표 2-7〉 디지털 비전 수립 역량

연구자	연구 내용 및 정의
Henderson & Venkatraman (1993)	전략적 정렬 모형에서, IT 전략과 비즈니스 전략을 연결하는 리더십의 비전 제시 능력이 기업 성과에 중요한 영향을 미친다고 설명하였다.
Bass & Avolio (1994)	변혁적 리더십 이론에서, 리더가 제시하는 비전이 구성원의 동기 부여와 장기적 성과 창출에 결정적 역할을 한다고 강조하였다.
Kotter (1996)	변화관리 연구에서, 명확하고 공유된 비전이 구성원의 저항을 줄이고 조직 변화를 성공적으로 이끄는 핵심 요인임을 제시하였다.
Westerman, Bonnet & McAfee (2014)	디지털 마스터 기업 분석에서, 최고경영진이 명확한 디지털 비전을 수립하고 이를 전사적으로 공유할 때 성공적인 디지털 전환이 가능하다고 분석하였다.
Kane et al. (2015)	MIT Sloan 연구에서, 리더의 디지털 비전 수립 역량이 조직의 디지털 성숙도와 직결되며, 비전 부재는 디지털 투자 실패로 이어진다고 지적하였다.
Verhoef et al. (2021)	디지털 전환 전략 연구에서, 비전 기반 리더십이 새로운 비즈니스 모델 개발과 고객 가치 창출을 가능하게 한다고 분석하였다.
정대율·박진우 (2017)	국내 중소기업 디지털화 초기 단계 연구에서, 경영자가 디지털 전환 비전을 제시하지 못할 경우 기술 도입이 단기적 시도에 그친다고 보고하였다.
김성훈·이혜진 (2018)	국내 서비스업 연구에서, 리더의 디지털 비전 제시가 서비스 프로세스 개선과 고객 경험 혁신으로 직결됨을 분석하였다.
박상혁·이재훈 (2019)	국내 금융업 사례에서, 리더의 전략적 비전 부재가 디지털 프로젝트 실패의 주요 원인임을 실증적으로 제시하였다.
이은정·최창호 (2020)	공공기관 연구에서, 경영진의 비전 제시 여부에 따라 디지털 전환 성과가 달라지며 조직 몰입 수준에도 차이가 나타남을 확인하였다.
조현우·김도영 (2021)	플랫폼 기업 사례에서, 디지털 전환을 혁신 전략으로 인식하고 비전을 제시한 기업이 신시장 개척과 파트너십 확대에서 더 성공적임을 입증하였다.
김민재 (2023)	국내 중소기업 디지털 컨설팅 연구에서, 명확한 비전을 제시한 리더가 조직의 실행력과 구성원의 몰입도를 높여 성과 창출에 기여함을 확인하였다.

### 2.3.2 디지털 거버넌스 구축 역량

디지털 전환을 성공적으로 추진하기 위해서는 단순한 기술 도입을 넘어, 전략과 IT의 유기적 정렬, 권한과 책임의 명확화, 제도적 기반 마련을 포괄하는 디지털 거버넌스 구축 역량이 필수적이다. 디지털 거버넌스 구축 역량은 조직이 전환 과정에서 발생하는 의사결정과 성과를 체계적으로 관리하고, 리스크를 최소화하며 지속 가능한 혁신을 가능하게 하는 제도적 장치를 의미한다(Weill & Ross, 2004; 김도형, 2021). 이는 관리 절차의 단순화가 아니라 기업이 장기적 경쟁우위를 확보하고 변화에 일관되게 대응하기 위한 전략적 리더십 역량으로 이해된다.

Weill과 Ross(2004)는 IT 거버넌스의 핵심을 권한과 책임 구조의 명확화로 제시하며, 이를 통해 디지털 투자 효율성과 실행 일관성이 확보된다고 강조하였다. 박재훈(2023)과 최은주(2024)의 연구에서도 거버넌스 체계가 명확한 기업일수록 의사결정 속도가 빠르고 전환 성과가 안정적으로 나타난다고 하였다.

전략과 IT의 정렬 역시 거버넌스 구축 역량의 핵심 요소로 제시된다. Henderson과 Venkatraman(1993)은 기업 전략과 IT 전략 간 정렬이 성과 창출의 전제 조건임을 밝혔으며, Ross et al.(1996)은 표준화·모듈화된 IT 인프라가 거버넌스를 통해 구현된다고 분석하였다. 또한 제도와 표준의 수립은 전환의 지속성을 높이는 요인으로, Weill과 Broadbent(1998), Teece(2007)는 제도적 기반을 갖춘 기업이 환경 변화에 보다 신속하게 대응할 수 있다고 보았다.

최근 연구들은 디지털 거버넌스가 리스크 관리와 성과 관리의 통합을 가능하게 하며(Kaplan & Norton, 1996; Schmarzo, 2017), 전담조직과 책임자 지정이 실행력을 강화한다고 보고하고 있다(김민재, 2023; 박은정, 2024).

따라서 본 연구에서는 디지털 거버넌스 구축 역량을 전략과 IT의 정렬, 권한과 책임의 명확화, 제도·표준 수립, 리스크 및 성과 관리, 전담조직 운영을 포함하는 개념으로 정의한다.

〈표 2-8〉 디지털 거버넌스 구축 역량

연구자	연구 내용
Henderson & Venkatraman (1993)	전략적 정렬 모형을 통해 IT 전략과 비즈니스 전략의 연계가 성과 창출의 핵심 요인임을 강조하였다.
Kaplan & Norton (1996)	성과 관리 체계와 리스크 대응을 거버넌스 구조에 내재화할 때 장기적 성과가 가능하다고 하였다.
Weill & Broadbent (1998)	데이터 관리·보안·업무 표준화 등 제도적 기반이 디지털 전환의 지속 가능성을 담보한다고 하였다.
Weill & Ross (2004)	IT 거버넌스의 본질은 권한과 책임 구조 확립에 있으며, 이를 통해 디지털 전환의 효율성과 일관성이 보장된다고 하였다.
Ross, Weill & Robertson (2006)	전담조직과 명확한 의사결정 구조가 디지털 역량을 조직 전체로 확산시키는 핵심 요인이라고 하였다.
Teece (2007)	동태적 역량 관점에서 제도적·조직적 기반을 갖춘 기업이 불확실한 환경에서 자원 재배분과 혁신을 지속할 수 있다고 하였다.
박정호·이재은 (2020)	금융업 사례 분석을 통해, 디지털 친화적 거버넌스와 규제 대응 체계가 디지털 전환 성과에 결정적이라고 하였다.
김도형 (2021)	중소기업 연구에서 전담조직 부재와 IT-전략 정렬 부족이 전환 실패 요인이며, 제도적 장치가 성공의 핵심이라고 하였다.
이상훈 (2021)	공공기관 연구에서 제도적 거버넌스와 이해관계자 협력이 결합될 때 전환이 효과적으로 추진된다고 하였다.
조규홍·김영훈 (2022)	대기업 사례에서 플랫폼 전략, 고객 경험 혁신, 핵심 기술 내재화가 성과로 이어지는 과정에 거버넌스가 핵심 역할을 한다고 하였다.
박재훈 (2023)	중소기업 사례에서 거버넌스 구축 여부가 디지털 전환 성과 차이를 설명하는 주요 요인임을 실증적으로 보여주었다.
최병철 (2023)	거버넌스 체계가 모호할 경우 책임 소재 불분명으로 실패 가능성이 높아지며, 리스크 관리와 성과 관리가 동시에 필요하다고 하였다.

### 2.3.3 기술 리더십 역량

리더의 기술 리더십 역량은 단순한 기술 이해를 넘어, 디지털 기술을 경영 의사결정에 반영하고 조직 전반에 효과적으로 적용함으로써 디지털 전환을 지속 가능한 혁신 체계로 내재화하는 종합적 능력을 의미한다 (Westerman et al., 2014; Kane et al., 2015). 이는 기술을 일회성 도구가 아닌 전략적 자산으로 활용하도록 이끄는 핵심 리더십 역량이다.

선행연구에 따르면, 최고경영진이 최신 디지털 기술의 특성과 잠재적 가치를 이해하고 이를 기업 전략과 연계할 때 전환 성과가 유의미하게 향상된다(Bass & Avolio, 1994; Westerman et al., 2014). Susanti et al.(2023)과 Kraus et al.(2023)은 AI, 클라우드, 데이터 분석에 대한 리더의 이해 수준이 조직의 혁신성과와 직접적으로 연결된다고 실증하였다.

또한 기술 리더십은 외부 전문성과의 협력을 통해 확장된다. Henderson 과 Venkatraman(1993)은 내부 자원과 외부 전문지식의 결합이 전략적 정렬을 강화한다고 보았으며, Schmarzo(2017)는 외부 협업을 통한 데이터 활용이 조직의 실행 역량을 제고한다고 설명하였다. 국내 연구에서도 박지훈(2023)과 최은주(2024)는 외부 전문가 활용을 내부 역량으로 전환할 수 있는 리더십이 전환 성과를 높인다고 보고하였다.

실행 로드맵 제시와 성과·리스크 관리 역시 기술 리더십의 핵심 요소로 제시된다(Kotter, 1996; Kaplan & Norton, 1996). 최근 연구들은 기술 리더십이 데이터 기반 의사결정과 지속가능성, 기술 윤리까지 포괄하는 방향으로 확장되고 있음을 강조한다(Susanti et al., 2023; 박은정, 2024).

따라서 본 연구에서는 기술 리더십 역량을 최신 기술 이해와 전략적 활용, 외부 전문성 연계, 실행 로드맵 제시, 성과 및 리스크 관리를 통해 기술 기반 혁신을 조직 성과로 전환하는 리더십 역량으로 정의한다.

〈표 2-9〉 기술 리더십 역량

연구자	연구 내용
Bass & Avolio (1994)	변혁적 리더십 이론을 통해 리더가 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 제공할 때 구성원의 혁신적 행동과 성과가 촉진됨을 제시하였다.
Henderson & Venkatraman (1993)	전략적 정렬 모형을 통해 IT 전략과 비즈니스 전략을 정렬하는 리더의 역할이 조직 성과 창출의 핵심임을 강조하였다.
Kaplan & Norton (1996)	균형성과표(BSC)를 통해 리더가 기술 투자와 전략적 목표, 성과 지표를 연계할 때 성과 관리 효과가 극대화됨을 보여주었다.
Ross, Weill & Robertson (2006)	IT 거버넌스 연구에서 리더가 의사결정 구조와 실행 로드맵을 제시할 때 전사적 기술 확산과 지속적 성과가 가능하다고 설명하였다.
Teece (2007)	동태적 역량 이론에서 리더가 환경 변화 속에서 자원을 재배분하고 리스크를 관리할 수 있는 능력이 장기적 경쟁력의 원천임을 제시하였다.
Kane et al. (2015)	디지털 리더십을 통해 기술 이해·적용, 실행 로드맵 제시가 디지털 전환 성공의 핵심 요인임을 강조하였다.
정대율·박진우 (2017)	중소기업 디지털화 초기 단계 연구에서, 경영자의 기술 이해 부족이 디지털 프로젝트 성과를 제약한다고 분석하였다.
김성훈·이혜진 (2018)	국내 서비스업을 대상으로, 관리자의 디지털 기술 이해와 리더십이 서비스 혁신 및 운영 효율성에 직접적 영향을 미친다고 설명하였다.
김도형 (2021)	디지털 전환 사례를 분석하여, 리더의 기술 이해와 성과·리스크 관리 능력이 기업 성패를 좌우한다고 강조하였다.
이은정·최창호 (2021)	공공기관 사례를 통해, 경영진의 기술 리더십이 구성원의 디지털 역량 강화 및 조직 학습 문화 정착에 중요한 역할을 한다고 보았다.
박지훈 (2023)	중소기업 컨설팅 사례에서, 리더가 최신 기술을 이해하고 외부 전문가와 협력할 때 디지털 전환 성과가 높아짐을 실증하였다.
최병철 (2023)	단계적 실행 로드맵을 제시한 리더십이 단기적 성과와 장기적 혁신 성과를 동시에 달성할 수 있음을 확인하였다.

## 2.4 조직문화

조직문화는 기업이 변화하는 환경 속에서 구성원의 행동과 의사결정을 규정하고, 혁신을 추진하며 지속 가능한 성과를 창출하도록 하는 핵심적인 내적 기반을 의미한다(Schein, 1992; Cameron & Quinn, 2011). 이는 단순한 가치관이나 규범을 넘어, 구성원들이 디지털 전환의 목표와 방향을 공유하고 이를 실제 행동으로 전환하도록 만드는 집합적 사고체계이자 실행 환경이다.

선행연구에서는 조직문화를 디지털 전환 성과를 좌우하는 핵심 요인으로 제시하며, 혁신·학습 지향성, 데이터 기반 의사결정, 협업과 개방성, 민첩성과 적응성을 주요 특징으로 설명하고 있다(Westerman et al., 2014; Verhoef et al., 2021). Senge(1990)와 Edmondson(1999)은 학습 중심 문화가 실패를 학습의 기회로 전환하여 지속적인 혁신을 가능하게 한다고 보았다. 국내에서도 최은주(2024)는 학습 지향 문화가 기술 변화에 대한 적응력을 높이고 디지털 성과의 지속성을 강화한다고 분석하였다.

데이터 기반 의사결정 문화는 직관보다 데이터와 증거에 근거한 판단을 중시함으로써 투명성과 책임성을 강화한다(Brynjolfsson et al., 2024). 김민재(2023)와 박지훈(2023)은 데이터 활용 수준이 높은 기업일수록 의사결정의 정확성과 전환 속도가 향상된다고 실증하였다.

협업과 개방성은 조직 내부와 외부의 지식 교류를 촉진한다. Chesbrough(2003)는 개방형 혁신을 통해 외부 협력이 혁신의 범위와 속도를 확장한다고 보았으며, Kane et al.(2015)과 박재훈(2023)은 협업 중심 문화가 디지털 기술 수용과 실행력을 강화한다고 분석하였다.

또한 민첩성과 적응성이 높은 조직문화는 불확실한 환경에서도 빠른 학습과 복원을 가능하게 한다(김도형, 2021; 최병철, 2023).

따라서 본 연구에서는 조직문화를 조직이 학습과 데이터 활용, 협업과 개방성, 그리고 민첩한 적응을 통해 디지털 전환을 내재화하고 장기적 경쟁력을 확보하도록 하는 내적 역량으로 정의한다.

〈표 2-10〉 조직문화

연구자	연구 내용
Senge (1990)	학습하는 조직 이론을 제시하며, 지속적 학습과 혁신 친화적 문화가 변화 적응력과 성과를 강화한다고 보았다.
Schein (1992)	조직문화는 구성원의 신념·가치체계로, 변화와 혁신을 수용하는 문화가 기업 성과에 결정적임을 강조하였다.
Chesbrough (2003)	개방형 혁신(open innovation) 연구에서, 개방적·협력적 문화가 지식 확산과 혁신 성과의 핵심 요인임을 제시하였다.
Brynjolfsson & McAfee (2014)	데이터 기반 의사결정 문화가 조직 성과를 높이며, 디지털 전환의 필수적 요소임을 실증하였다.
Kane et al. (2015)	디지털 성과는 기술 보유보다 문화적 요인(개방성, 협업, 민첩성 등)에 의해 좌우된다고 분석하였다.
Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016)	애자일(Agile) 문화가 불확실한 환경에서 민첩성과 적응성을 강화해 디지털 혁신에 기여한다고 강조하였다.
정대율·박진우 (2017)	중소기업 디지털화 초기 단계에서, 혁신과 학습을 장려하는 문화가 전환 성과의 기반이 됨을 확인하였다.
김성훈·이혜진 (2018)	서비스 기업 사례에서, 직원들의 디지털 혁신 인식과 데이터 기반 문화가 서비스 품질 개선에 직접적 영향을 미친다고 분석하였다.
이은정·최창호 (2020)	공공기관 연구에서, 학습 지향성과 협업 문화가 디지털 전환 성과를 촉진하는 핵심 요인임을 실증하였다.
김도형 (2021)	국내 기업 사례를 통해, 개방적 협업과 민첩성이 디지털 전환 성과 차이를 설명하는 주요 문화적 요인임을 제시하였다.
최병철 (2023)	혁신을 장려하고 실패를 수용하는 문화가 디지털 기술 활용과 조직 성과를 매개한다고 분석하였다.
김민재 (2023)	데이터 기반 의사결정 문화와 학습 중심 문화가 중소기업의 디지털 역량 강화 및 성과 제고에 중요한 역할을 한다고 밝혔다.

#### 2.4.1 혁신·학습 지향 문화

혁신·학습 지향 문화는 구성원이 새로운 시도를 장려받고, 실패를 학습의 기회로 전환하며, 조직 차원에서 지식을 축적·공유함으로써 지속적인 혁신과 성과를 창출하는 문화적 기반을 의미한다(Senge, 1990; Kane et al., 2015). 이는 단순한 기술 도입이나 효율성 개선을 넘어, 조직의 근본적 혁신 역량과 장기적 경쟁력을 뒷받침하는 핵심 토대이다.

Schein(1992)은 변화 친화적 문화가 신기술 수용성과 혁신 성과를 결정한다고 보았고, Senge(1990)는 학습하는 조직에서 지속적 실험과 성찰이 가능할 때 환경 변화에 대한 적응력이 극대화된다고 강조하였다. 국내 연구에서도 정대울·박진우(2017)는 중소기업의 디지털화 과정에서 혁신을 장려하지 않는 조직은 기술 도입이 성과로 연결되지 못함을 실증하였다. Verhoef et al.(2021)과 Susanti et al.(2023) 역시 혁신 지향 문화가 AI·클라우드 등 신기술 활용 효과를 매개하여 기업 성장을 촉진한다고 분석하였다.

실패를 수용하고 학습으로 전환하는 태도는 혁신·학습 지향 문화의 핵심이다. Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 확보될 때 집단 학습과 창의적 시도가 활성화된다고 보았으며, Brynjolfsson과 McAfee(2014)는 데이터 기반 혁신이 지속되기 위해 실패를 허용하는 문화가 필수적이라고 주장하였다. 최병철(2023)과 박은정(2024)은 실패 수용 문화가 디지털 기술 도입 과정에서 구성원의 저항을 완화하고 성과 확산을 촉진함을 확인하였다.

또한 지식의 축적과 공유는 혁신의 지속성을 가능하게 한다. Nonaka와 Takeuchi(1995)는 개인의 지식이 조직의 집단 지식으로 전환될 때 혁신이 촉진된다고 설명하였고, Davenport과 Prusak(1998)은 지식 공유 문화가 문제 해결 역량과 성과를 동시에 향상시킨다고 보았다. 김민재(2023)와 Kraus et al.(2023)은 학습 중심 문화가 디지털 역량 강화와 지속가능한 혁신에 기여한다고 분석하였다.

따라서 본 연구에서는 혁신·학습 지향 문화를 조직이 새로운 시도를 장려하고 실패를 학습으로 전환하며, 지식을 축적·공유함으로써 디지털 전환을 장기적 혁신 성과로 연결하는 문화적 역량으로 정의한다.

〈표 2-11〉 혁신·학습 지향 문화

연구자	연구 내용
Senge (1990)	학습하는 조직 이론을 제시하며, 지속적 학습과 혁신 친화적 문화가 변화 적응력과 성과를 강화한다고 보았다.
Schein (1992)	변화 친화적 조직문화가 새로운 기술 수용성과 혁신 성과를 결정하는 핵심 요인이라고 설명하였다.
Nonaka & Takeuchi (1995)	지식 창조 이론(SECI 모델)을 제시하며, 개인 지식이 집단적 자산으로 전환될 때 조직 혁신이 촉진된다고 하였다.
Davenport & Prusak (1998)	지식경영 연구에서 구성원의 지식 축적·전파 문화가 조직의 디지털 혁신 성과를 강화한다고 주장하였다.
Edmondson (1999)	심리적 안전감(psychological safety) 개념을 통해, 실패를 허용하고 학습을 장려하는 문화가 집단 혁신의 기반이 된다고 제시하였다.
Kane et al. (2015)	디지털 전환의 성과는 기술보다도 학습과 변화 수용을 중시하는 문화에서 비롯된다고 강조하였다.
정대울·박진우 (2017)	중소기업의 디지털화 초기 연구에서 혁신을 장려하는 문화가 없으면 기술 도입이 성과로 이어지지 못한다고 분석하였다.
김도형 (2021)	혁신 친화적 문화가 내부 역량을 강화하고, 정부 지원·외부 자원 활용 효과를 배가한다고 설명하였다.
박지훈 (2021)	학습과 혁신을 동시에 추구하는 문화가 디지털 프로젝트의 지속성을 높인다고 제시하였다.
최병철 (2023)	실패를 용인하고 학습을 장려하는 문화가 있을 때 디지털 신기술 효과가 지속적으로 확산된다고 실증하였다.
김민재 (2023)	지식 공유와 학습 장려 문화가 중소기업의 디지털 역량 강화와 성과 제고에 직접적으로 기여한다고 분석하였다.
한상진·김소연 (2024)	디지털 전환 성과는 단기적 재무성과가 아니라 장기적 학습 문화와 혁신 문화에 의해 결정된다고 강조하였다.

## 2.4.2 데이터 기반 의사결정

데이터 기반 의사결정 문화는 조직 구성원이 경험이나 직관에 의존하기보다 데이터를 분석·활용하여 합리적이고 근거 중심의 의사결정을 수행하는 조직적 사고체계이자 제도적 기반을 의미한다(Davenport & Harris, 2007; Brynjolfsson & McAfee, 2014). 이는 단순한 분석 도구의 활용을 넘어, 데이터를 기업의 핵심 전략 자산으로 인식하고 경영 전반에 통합하려는 문화적 태도를 포함한다.

Davenport와 Harris(2007)는 데이터 분석 역량이 기업 성과와 직접적으로 연계되며, 기술적 보고 수준을 넘어 예측적·처방적 분석 단계로 발전할 때 경쟁우위가 창출된다고 설명하였다. Brynjolfsson과 McElheran(2016)은 데이터 중심 의사결정을 실천하는 기업이 생산성과 수익성 측면에서 유의미한 성과 우위를 보인다고 실증하였다. 국내에서도 박정호와 이재은(2020)은 금융기업 사례를 통해 데이터 기반 의사결정 체계가 수익성과 운영 효율성을 동시에 제고한다고 분석하였다.

데이터 기반 문화는 디지털 기술과 분석 도구의 통합을 통해 구체화된다. Brynjolfsson과 McAfee(2014)는 빅데이터와 알고리즘이 의사결정의 정확성과 속도를 향상시켜 시장 대응력을 강화한다고 보았으며, Li 등(2018)은 제조업 연구에서 데이터 분석 체계가 공급망 효율화와 품질 개선에 기여함을 밝혔다. 김민재(2023)는 데이터 활용을 경영 전반에 확산한 기업일수록 디지털 전환 성과가 뚜렷하다고 실증하였다.

또한 데이터 기반 의사결정 문화는 투명성과 책임성을 강화한다. George 등(2014)은 데이터 중심 판단이 의사결정의 객관성과 일관성을 높인다고 하였고, Verhoef 등(2021)은 데이터 활용이 전략적 정합성과 실행 신뢰성을 강화한다고 분석하였다. 박지훈(2023)은 공공기관 연구를 통해 데이터 기반 체계가 이해관계자 신뢰 확보에 기여함을 제시하였다

이에 본 연구에서는 데이터 기반 의사결정 문화를 데이터를 전략적 자원으로 인식하고, 분석 도구를 활용하여 투명하고 책임 있는 의사결정을 수행하며, 학습과 혁신을 촉진하는 조직적 특성으로 정의한다.

〈표 2-12〉 데이터 기반 의사결정

연구자	연구 내용
Davenport & Harris (2007)	데이터 분석 역량은 기업 성과에 직결되며, 단순 보고 수준에서 예측·처방 수준으로 발전할 때 경쟁우위가 강화된다고 주장하였다.
Brynjolfsson & McAfee (2014)	빅데이터와 알고리즘 활용이 운영 효율성과 시장 대응력을 혁신적으로 변화시키며, 데이터 기반 의사결정 문화가 기업 성과를 결정한다고 설명하였다.
George et al. (2014)	데이터 중심 의사결정은 개인 직관보다 객관성과 일관성을 높이고, 투명성과 책임성을 강화한다고 분석하였다.
Li et al. (2018)	제조업 사례에서 데이터 기반 의사결정 체계가 경쟁우위 확보와 운영 혁신의 핵심 요인임을 실증하였다.
Susanti et al. (2020)	데이터 활용 수준이 높은 조직일수록 학습과 실험을 통해 혁신이 촉진된다고 주장하였다.
Verhoef et al. (2021)	데이터 활용은 분석을 넘어 거버넌스와 전략적 실행의 일관성을 보장하며, 디지털 전환 성과와 직접적으로 연계된다고 설명하였다.
정대율·박진우 (2017)	중소기업의 디지털화 초기 단계에서 데이터 활용 문화가 없으면 기술 도입이 성과로 연결되지 못한다고 분석하였다.
박정호·이재은 (2020)	금융업 사례에서 데이터 기반 의사결정 체계를 도입한 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 높다고 제시하였다.
김도형 (2021)	데이터 기반 문화가 내부 역량 강화뿐 아니라 정부지원 효과를 배가하여 디지털 전환 성과에 기여한다고 주장하였다.
박지훈 (2023)	공공기관 사례에서 데이터 기반 의사결정 체계가 경영 투명성과 이해관계자 신뢰를 확보하는 데 기여한다고 실증하였다.
김민재 (2023)	중소기업 사례에서 데이터 분석을 마케팅·생산성 관리 등 다양한 영역에 활용할수록 디지털 전환 성과가 크게 향상된다고 밝혔다.
최병철 (2023)	데이터 기반 의사결정은 실패를 줄이고 시뮬레이션 기반 사전 검증을 가능하게 하여 조직 혁신성과를 강화한다고 설명하였다.

### 2.4.3 협업·개방성

디지털 전환은 개별 부서나 단위 조직의 변화만으로는 성과 창출에 한계가 있으며, 조직 전체와 외부 이해관계자 간의 협업과 개방성을 통해 시너지를 극대화할 필요가 있다. 협업·개방성 문화는 조직이 정보와 자원을 공유하고, 부서 간 경계를 넘어 협력하며, 외부 파트너와도 개방적으로 연계하려는 문화적 태도를 의미한다(Chesbrough, 2003; Kane et al., 2015). 이는 단순한 협업 도구의 활용을 넘어 지식과 정보가 자유롭게 흐르는 조직적 기반을 포함한다.

조직 내부 협업은 협업·개방성 문화의 핵심 요소로, Senge(1990)는 집단 학습과 팀워크가 조직 역량을 확장하는 핵심 메커니즘임을 강조하였다. Westerman et al.(2014)은 디지털 전환 과정에서 부서 간 협력이 원활할수록 혁신성고가 높아진다고 설명하였으며, 김도형(2021)은 크로스펄서널 협업 구조가 전환 성과를 촉진한다고 보고하였다.

정보의 개방적 공유 역시 중요한 차원이다. Davenport와 Prusak(1998)은 정보가 개방적으로 공유될 때 학습과 혁신이 가속화된다고 보았고, Kane et al.(2015)은 투명한 정보 공유가 신뢰와 집단적 문제 해결을 강화한다고 제시하였다.

외부와의 개방적 협력은 협업·개방성 문화를 확장한다. Chesbrough(2003)는 외부 지식 활용이 혁신의 속도와 범위를 확대한다고 주장하였으며, Li et al.(2018)과 이준석(2023)은 외부 파트너와의 디지털 협력이 성과 창출에 기여함을 실증하였다.

이처럼 협업·개방성 문화는 조직의 혁신성과와 환경 적응력을 강화하는 핵심 문화적 기반이므로, 본 연구에서는 이를 부서 간 협력, 정보 공유, 외부 협력, 개방적 의사소통, 혁신·적응성 강화를 포함하는 개념으로 정의한다.

〈표 2-13〉 협업·개방성

연구자	연구 내용
Senge (1990)	학습하는 조직 이론에서 집단 학습과 팀워크가 개인 역량을 조직 전체 자산으로 확장한다고 주장하였다
Davenport & Prusak (1998)	정보가 특정 부서에 갇히지 않고 개방적으로 공유될 때 학습과 혁신이 촉진된다고 설명하였다.
Chesbrough (2003)	개방형 혁신 이론을 통해 외부 지식과 자원 활용이 혁신의 범위와 속도를 확장한다고 제시하였다.
Westerman et al. (2014)	디지털 전환 과정에서 부서 간 정보 공유와 협력이 혁신성고를 강화한다고 강조하였다.
Kane et al. (2015)	정보의 투명성과 공유가 구성원 간 신뢰를 강화하고 집단 문제 해결을 가능하게 한다고 설명하였다.
Li et al. (2018)	제조업 연구에서 외부 파트너와의 디지털 협력이 새로운 가치 창출의 원천임을 확인하였다.
정대울·박진우 (2017)	중소기업 디지털화 초기 단계에서 협업 기반 문화가 부재할 경우 기술 도입이 성과로 이어지지 못한다고 분석하였다.
박정호·이재은 (2020)	금융업 사례에서 부서 간 데이터 공유와 협업이 의사결정의 질과 속도를 높인다고 실증하였다.
김도형 (2021)	기업 내 크로스펑셔널 협업 구조가 디지털 전환 성과를 촉진한다고 주장하였다.
박재훈 (2023)	공공기관 디지털 전환 프로젝트에서 데이터·정보 공유 문화가 성과와 직결됨을 실증하였다.
이준석 (2023)	공급망 파트너와의 개방적 협업이 신제품 개발 속도와 시장 성과를 높인다고 보고하였다.
최병철 (2023)	협업과 개방성이 실패 경험을 공유하고 학습으로 전환하여 장기적 혁신성고를 촉진한다고 분석하였다.

#### 2.4.4 민첩성·적응성

디지털 전환은 빠르게 디지털 전환은 기술 변화 속도가 빠르고 시장 불확실성이 높은 환경에서 추진되기 때문에, 조직이 얼마나 신속하게 변화에 대응하고 새로운 환경에 적응하느냐가 성과를 좌우한다. 이러한 맥락에서 민첩성·적응성 문화는 환경 변화를 위협이 아닌 기회로 인식하고, 빠른 의사결정과 유연한 전략 조정을 통해 지속적인 혁신을 가능하게 하는 조직의 태도와 가치체계를 의미한다(Teece et al., 1997; Kane et al., 2015). 이는 단순한 위기 대응을 넘어, 변화에 선제적으로 대응하며 새로운 경쟁우위를 창출하는 문화적 기반이다.

조직의 신속한 의사결정은 민첩성·적응성 문화의 핵심 요소이다. Eisenhardt(1989)는 불확실한 환경일수록 의사결정 속도가 기업 생존과 성과에 직접적 영향을 미친다고 보았으며, Kane et al.(2015)은 디지털 환경에서 의사결정 속도가 조직 민첩성을 가늠하는 핵심 지표임을 제시하였다. 국내 연구에서도 박정호와 이재은(2020), 최은주(2024)는 신속한 의사결정 구조를 갖춘 조직이 디지털 전환 성과에서 우위를 보인다고 실증하였다.

전략적 유연성 또한 민첩성과 적응성을 뒷받침하는 핵심 기반이다. Teece et al.(1997)은 동태적 역량 이론을 통해 환경 변화에 따라 전략과 자원을 재구성할 수 있는 능력이 장기적 경쟁력을 결정한다고 설명하였다. Westerman et al.(2014)과 김도형(2021)은 전략적 유연성이 높은 조직일수록 디지털 전환을 단기 과제가 아닌 지속 가능한 혁신 과정으로 발전시킨다고 분석하였다.

환경 적응성은 학습과 혁신 메커니즘과도 긴밀히 연결된다. Senge(1990)는 학습을 통해 조직이 변화에 적응하고 혁신을 지속할 수 있다고 보았으며, 최병철(2023)과 정호영(2023)은 학습 기반 적응성이 실패를 혁신 역량으로 전환하는 핵심 요인임을 확인하였다.

따라서 본 연구에서는 민첩성·적응성 문화를 환경 변화에 능동적으로 대응하고, 신속한 의사결정과 전략적 조정, 학습을 통해 지속 가능한 혁신을 추구하는 조직의 내적 역량으로 정의한다.

〈표 2-14〉 민첩성·적응성

연구자	연구 내용
Eisenhardt (1989)	빠른 의사결정이 불확실한 환경에서 기업 성과를 높이는 핵심 요인임을 강조하였다.
Senge (1990)	학습하는 조직 이론을 제시하며, 지속적 학습과 성찰이 환경 적응성과 혁신 촉진을 뒷받침한다고 주장하였다.
Teece et al. (1997)	동태적 역량 이론을 통해, 전략과 자원의 재구성이 변화 적응성과 장기적 경쟁력 확보를 가능하게 한다고 설명하였다.
Westerman et al. (2014)	디지털 마스터 기업 사례에서 전략적 유연성이 높은 조직이 디지털 혁신을 성과로 연결한다고 분석하였다.
George et al. (2014)	환경 적응적 의사결정이 편향을 줄이고 효과적 대응을 가능하게 한다고 설명하였다.
Brynjolfsson & McAfee (2014)	디지털 기술이 환경 변화를 가속화하는 동시에 새로운 기회를 창출하며, 민첩성이 이를 활용하는 핵심 요인임을 제시하였다.
정대율·박진우 (2017)	중소기업 디지털화 초기 단계 연구에서, 변화 적응적 문화가 없으면 기술 도입 성과가 제한적임을 실증하였다.
박정호·이재은 (2020)	금융업 사례에서, 의사결정 체계가 민첩할수록 디지털 전환 효과가 극대화된다고 보고하였다.
이성민 (2020)	중소기업 사례에서, 전략적 유연성이 부족하면 프로젝트 지연과 성과 저하로 이어진다고 분석하였다.
김도형 (2021)	기업이 정부 정책·규제 변화에 유연하게 대응할수록 디지털 전환 성과가 높다고 주장하였다.
김민재 (2023)	신시장 변화에 빠르게 대응한 기업이 매출 확대와 경쟁력 강화에서 성과를 거둔다고 실증하였다.
최병철 (2023)	디지털 전환 프로젝트에서 학습 기반 적응성이 높을수록 실패 위험이 혁신 성과로 전환된다고 분석하였다.

## 2.5 컨설턴트 역량

컨설턴트의 역량에 관한 논의는 다양한 맥락에서 발전해 왔다. Katz(1974)는 관리자의 기본 역량을 기술적·인간적·개념적 역량으로 구분하며, 특히 인간적 역량이 조직 내외부 이해관계자와의 관계 형성에 핵심적이라고 설명하였다. 이러한 구분은 이후 컨설턴트 연구의 토대가 되었으며, 초기에는 기술적 전문성보다는 관계 관리나 대인적 기술에 초점이 맞추어졌다. Lippitt와 Lippitt(1986) 역시 컨설턴트의 성과가 단순한 지식 수준이 아니라 신뢰 구축, 관계 형성, 협력적 분위기 조성에서 비롯된다고 강조하였다. 이는 컨설턴트가 조직 외부의 전문가이지만, 결국 내부 구성원과의 협력적 관계가 성공을 좌우한다는 점을 보여준다.

이후 연구는 컨설턴트의 역할이 점차 기술적 전문성과 프로젝트 관리 능력으로 확장되는 과정을 반영하였다. Kerzner(2017)는 프로젝트 관리 연구에서 컨설턴트가 기술적 문제 해결 능력과 함께 일정·비용·품질을 관리할 수 있어야 한다고 제시하였다. Davenport과 Prusak(1998)은 지식경영 연구를 통해 컨설턴트가 지식을 단순히 이전하는 것을 넘어 조직 내에서 지속적으로 활용될 수 있도록 정착시키는 능력을 갖추어야 한다고 강조하였다. Markus와 Benjamin(1997)은 IT 도입 연구에서 컨설턴트를 변화 촉진자로 정의하면서, 단순한 기술적 자문이 아니라 조직 내 갈등을 조정하고 합의를 형성하는 관리적 역량이 필수적임을 강조하였다.

디지털 전환이 본격적으로 논의되면서, 컨설턴트 역량에 관한 연구는 기술적 전문성과 관리적 능력을 동시에 요구하는 방향으로 심화되었다. Bharadwaj(2000)는 IT 역량을 기업 경쟁우위의 전략적 자원으로 설명하며, 컨설턴트의 기술 자문이 기업 혁신 역량 강화에 직접 기여한다고 분석하였다. Wade와 Hulland(2004)는 인적 기술, 조직 프로세스, IT 자원의 결합이 기업의 혁신성과에 영향을 미친다고 보았으며, 외부 컨설턴트는 이 세 요소를 효과적으로 연결하는 역할을 수행한다고 제시하였다. Pavlou와 El Sawy(2006)는 동태적 역량 이론을 적용하여, 컨설턴트가 신기술을 기업 내 학습 과정과 연계시키는 매개자로 기능할 때 성과가 극대화된다고 주장하였다. Schmarzo(2017)

는 특히 디지털 혁신 프로젝트에서는 컨설턴트가 단순한 자문자(advisor)가 아니라 변화 관리자(change manager)로서, 내부 저항을 완화하고 구성원의 참여를 이끌어내는 관리적 역량이 필수적이라고 강조하였다.

국내 연구에서도 이러한 흐름은 일관되게 나타난다. 김도형(2021)은 디지털 전환 컨설턴트가 기술적 전문성을 갖추는 동시에 프로젝트 전반을 관리·조정할 수 있어야 하며, 내부 구성원의 학습을 촉진하는 역할까지 수행해야 한다고 분석하였다. 박찬호(2022)는 고객 기업과의 파트너십 구축 과정에서 공감 능력, 윤리 의식, 신뢰 기반의 커뮤니케이션이 필수적이라고 지적하며, 컨설턴트의 보편적 역량을 강조하였다. 또한 이성민(2020)은 중소기업 사례를 분석하여, 컨설턴트의 성과는 기술적 자문 능력보다 오히려 조직문화와의 정합성을 고려하는 조율 능력에서 비롯된다고 설명하였다. 이는 해외 연구가 강조하는 전문성과 관리적 역할에 더해, 국내 기업 맥락에서는 신뢰와 관계 지향성이 특히 중요한 요인임을 보여준다.

이상의 논의를 종합하면, 선행연구들은 컨설턴트의 역량을 일관되게 직무 역량, 관리 역량, 공통 역량의 세 가지 축에서 탐구해왔다. 직무 역량은 전문 지식과 기술적 문제 해결 능력에 초점을 두었고, 관리 역량은 프로젝트 일정·성과 관리와 변화 조정 능력을 강조했으며, 공통 역량은 대인관계·커뮤니케이션·윤리 의식 등을 포함하였다. 그러나 본 연구는 이러한 기존 구분을 단순히 차용하는 데 그치지 않고, 디지털 전환 맥락에서 각 역량을 재구성한다는 점에서 차별성을 갖는다.

구체적으로, 직무 역량은 단순한 기술 자문을 넘어 디지털 기술 응용, 데이터 기반 분석, 산업·도메인 특화 설계와 같은 세부 능력으로 확장된다. 관리 역량은 일반적 프로젝트 관리에서 더 나아가 디지털 전환 프로젝트 관리, 전략-IT 정렬, 변화·혁신 프로세스 조정 능력으로 구체화된다. 공통 역량은 기존의 신뢰 구축과 커뮤니케이션 능력에 더해, 데이터·정보 공유를 촉진하고 협업 친화적 문화를 조성하는 능력으로 재해석된다. 일반적 컨설턴트와 디지털 전환 컨설턴트의 역량을 비교하면 <표 2-15>와 같으며, 디지털 전환 컨설턴트 역량은 <표 2-16>에 제시하였다.

〈표 2-15〉 컨설턴트 역량과 디지털 전환 컨설턴트 요구 역량 비교

구분	컨설턴트 역량	디지털 전환 컨설턴트 요구 역량
직무 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특정 분야의 전문지식 보유</li> <li>- 문제 진단 및 해결 능력</li> <li>- 분석·보고서 작성 능력</li> <li>- 산업 표준·기법 이해</li> <li>- 솔루션 제안 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 디지털 기술 응용 능력: 클라우드, AI, IoT 등 신기술을 기업 맥락에 맞게 적용</li> <li>- 데이터 기반 분석 능력: 빅데이터·BI 활용을 통한 의사결정 지원</li> <li>- 산업·도메인 특화 설계 능력: 업종 특성 반영한 디지털 전환 모델링</li> <li>- 디지털 성과 측정 능력: KPI, ROI, 디지털 지표 기반 성과 분석</li> <li>- 맞춤형 컨설팅 능력: 기업 규모·자원에 따른 디지털 로드맵 제시</li> </ul>
관리 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로젝트 일정 관리</li> <li>- 예산·자원 관리</li> <li>- 품질·성과 관리</li> <li>- 변화관리 및 리스크 대응</li> <li>- 이해관계자 조율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 디지털 전환 프로젝트 관리: 애자일·디자인 씽킹 기반 관리 기법 적용</li> <li>- 전략-IT 정렬: 기업 비전과 IT 전략 간 연계 강화</li> <li>- 디지털 변화·혁신 조정: 내부 저항 완화 및 변화 수용 촉진</li> <li>- 리스크·보안 관리: 개인정보 보호, 사이버 보안 이슈 대응</li> <li>- 지속가능성 관리: ESG·지속가능 경영과 디지털 전략 연계</li> </ul>
공통 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신뢰 구축 및 윤리의식</li> <li>- 커뮤니케이션 능력</li> <li>- 협업 및 팀워크 촉진</li> <li>- 대인관계·협상 능력</li> <li>- 학습 및 자기개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 데이터·정보 공유 촉진 능력: 디지털 플랫폼을 활용한 협업 강화</li> <li>- 디지털 커뮤니케이션 역량: 원격·온라인 협업 환경에서의 소통 능력</li> <li>- 심리적 안전감 조성: 실패를 용인하고 학습을 장려하는 문화 지원</li> <li>- 지식 내재화·전파 능력: 컨설팅 결과를 조직 내 역량으로 정착</li> <li>- 관계·신뢰 기반 디지털 파트너십 형성: 고객사와 장기적 협업관계 구축</li> </ul>

〈표 2-16〉 디지털 전환 컨설턴트 역량

연구자	연구 내용
Bharadwaj et al. (2013)	IT 역량을 비즈니스 전략과 통합하는 디지털 역량 프레임워크를 제시하며, 컨설턴트는 기술-전략 정합성을 구축하는 능력을 갖추어야 한다.
Westerman, Bonnet & McAfee (2014)	디지털 마스터(디지털 전략·리더십·거버넌스)를 강조하며, 컨설턴트는 조직이 디지털 전환을 체계적으로 추진할 수 있도록 전략적 방향성을 제시하는 역량이 필요하다.
Kane et al. (2015)	디지털 리더십 연구를 통해 변화하는 환경에서 조직문화 혁신을 이끌고 디지털 전환 수용성을 높이는 컨설턴트의 촉진 역량을 강조한다.
Sebastian et al. (2017)	‘디지털 전환 아키텍처(Foundations & Transformation Initiatives)’를 통해 컨설턴트는 기존 운영 기반과 혁신 활동을 동시에 관리할 수 있어야 한다.
Verhoef et al. (2021)	디지털 마케팅과 고객 경험 혁신 관점에서 컨설턴트는 데이터·AI·플랫폼을 활용해 고객 중심 전략을 설계하는 역량이 요구된다.
Chwilkowska-Kubala et al. (2023)	최근 연구에서 컨설턴트는 디지털 전환 성숙도를 평가하고 지속 가능한 혁신 모델을 제안하는 종합적 진단 및 실행 역량을 필요로 한다.
김재훈 (2017)	4차 산업혁명 맥락에서 컨설턴트는 디지털 신기술 도입과 비즈니스 모델 혁신을 동시에 지원하는 역량을 보유해야 한다.
이현정 (2019)	공공기관 디지털 전환 사례 분석을 통해 컨설턴트는 데이터 기반 의사결정과 프로세스 혁신을 주도하는 역량이 요구된다고 강조한다.
박민수 (2020)	중소기업 디지털 전환 연구에서 컨설턴트는 자원 제약 환경에서도 현실적인 디지털 도입 로드맵을 설계하는 실무 역량이 중요하다.
정은영 (2021)	디지털 플랫폼 기반 조직 연구에서 컨설턴트는 플랫폼 전략과 네트워크 효과를 활용해 비즈니스 혁신을 촉진하는 역량을 갖추어야 한다.
오세정 (2022)	제조업 디지털 전환 사례에서 컨설턴트는 IoT·빅데이터 기반 스마트팩토리 도입을 지원하는 기술-조직 통합 역량이 필요하다.
한상진 (2023)	ESG·디지털 전환 융합 연구를 통해 컨설턴트는 지속가능성과 디지털 혁신을 함께 달성할 수 있는 통합 전략 역량을 강조한다.

## 2.5.1 직무역량

직무 역량은 컨설턴트가 보유한 전문지식과 분석 능력을 바탕으로 조직의 문제를 진단하고, 이에 적합한 전략과 실행 가능한 대안을 제시하는 능력을 의미한다. 이는 컨설턴트가 고객 기업에 제공하는 가치의 출발점으로, 특히 디지털 전환과 같은 복잡하고 불확실한 프로젝트에서 핵심적으로 요구되는 역량이다. 초기 연구에서 Katz(1974)는 관리자의 기술적 역량을 강조하며, 구체적인 업무 수행과 문제 해결을 위한 전문성이 관리자에게 필수적이라고 보았다. 이러한 논의는 이후 컨설팅 연구로 확장되어, 직무적 전문성이 프로젝트 성과를 결정짓는 주요 요인으로 자리매김하였다. Kerzner(2017)는 프로젝트 관리 이론에서 컨설턴트가 단순한 자문자에 머무르지 않고, 현장에서 문제를 분석하고 대안을 설계하는 실행 중심 전문가로 기능해야 한다고 강조하였다.

정보시스템 및 경영혁신 분야의 연구는 직무 역량을 기업의 성과와 직접적으로 연결하여 설명하였다. Bharadwaj(2000)는 IT 역량을 기업 경쟁우위의 핵심 자원으로 규정하면서, 컨설턴트의 기술적 자문과 실행 능력이 조직의 혁신성과에 기여한다고 분석하였다. Wade와 Hulland(2004)는 인적 기술, IT 자원, 조직 프로세스가 통합될 때 혁신성과가 극대화된다고 제시하였고, Pavlou와 El Sawy(2006)는 동태적 역량 이론을 통해 외부 전문가가 신기술을 조직 학습 과정과 연계시킬 때 성과가 향상된다고 주장하였다. 이러한 연구들은 직무 역량이 단순히 기술적 지식에 국한되지 않고, 해당 기술을 조직의 맥락과 전략에 맞게 해석·적용할 수 있는 능력까지 포함한다는 점을 보여준다.

디지털 전환이 본격화된 이후에는 기술의 복잡성과 융합성이 높아지면서 직무 역량의 범위가 한층 확대되고 있다. Davenport과 Prusak(1998)은 지식 경영 관점에서 컨설턴트가 단순히 지식을 이전하는 데 그치지 않고, 문서화와 체계화를 통해 조직 내 활용 가능한 구조를 정립해야 한다고 설명하였다. Kane et al.(2015)은 디지털 전환이 인공지능, 클라우드, 사물인터넷 등 다차원 기술을 포함하므로, 컨설턴트는 이를 통합적으로 이해하고 전략적 실행 방안으로 연결할 수 있어야 한다고 강조하였다. Vial(2019)은 디지털 전환의 성

공이 기술 그 자체보다 이를 해석하고 전략화하는 전문가의 역량에 의해 좌우된다고 분석하였다.

최근 연구는 직무 역량의 세부 요소를 디지털 기술 응용, 데이터 기반 분석, 산업 특화 설계, 성과 관리, 맞춤형 실행 설계 등으로 구체화하고 있다. 이도형(2021)은 컨설턴트가 AI와 클라우드 기술에 대한 이해를 바탕으로 기업의 전략 방향성을 지원해야 한다고 제시하였으며, 박재훈(2023)은 문제 해결을 위한 실질적 템플릿과 프레임워크를 제시하는 컨설턴트가 프로젝트의 안정성을 높인다고 분석하였다. 김민재(2023)는 내부 전문 인력이 부족한 기업에서 외부 컨설턴트의 직무 역량이 성과 창출에 직접적인 영향을 미친다고 실증하였다. 정호영(2023)은 산업별 특화 설계와 데이터 분석 역량이 컨설팅의 효율성과 지속 가능성을 높이는 주요 요인임을 확인하였고, 이은주(2024)는 디지털 기술 응용과 성과 측정 역량이 컨설턴트의 가치 창출 과정에서 결정적 역할을 한다고 보고하였다. 또한 최병철(2023)은 맞춤형 로드맵 설계 능력이 중소기업의 디지털 전환 추진 과정에서 핵심적 차별화 요인으로 작용한다고 분석하였다.

직무 역량은 디지털 기술을 전략적으로 응용하고, 데이터를 기반으로 문제를 진단하며, 업종과 규모에 적합한 전환 로드맵을 설계하는 능력을 포함한다. 또한 정량적 지표를 활용해 전환 효과를 검증하고, 기업의 자원 제약을 고려한 맞춤형 실행안을 제시하는 능력까지 포괄한다. 이는 단순히 지식을 보유하는 수준을 넘어, 이를 조직의 상황에 맞추어 구체적 전략으로 전환하는 통합적 사고와 실행력을 필요로 한다.

결국 직무 역량은 디지털 전환 컨설턴트가 고객 조직의 복잡한 문제를 체계적으로 진단하고, 실질적 변화를 이끌어내는 전문적 실행 능력을 의미한다. 이러한 역량은 컨설턴트의 기술적 이해, 분석 능력, 전략 설계, 성과 검증, 맞춤형 실행 지원이 유기적으로 결합될 때 비로소 발휘되며, 기업의 혁신성과와 경쟁력 확보에 직접적인 영향을 미치는 핵심 요인이라 할 수 있다.

〈표 2-17〉 컨설턴트 직무 역량

연구자	연구 내용
Kotter (2012)	디지털 환경의 급격한 변화 속에서 컨설턴트는 변화관리 단계를 적용하여 기술 도입 저항을 최소화하고 혁신 수용을 촉진해야 한다.
Maister, Green & Galford (2012)	복잡한 데이터 분석 결과를 이해하기 쉽게 전달하여 디지털 기반 의사결정 지원 역량을 갖추는 것이 중요하다.
Block (2012)	정보기술 도입으로 복잡해진 문제를 객관적 데이터와 구조화된 진단 프레임워크로 해결하는 능력이 직무 역량의 핵심이다.
Schein (2016)	디지털 전환 과정에서 고객 조직의 맥락을 존중하며 맞춤형 솔루션을 공동 설계하는 협력적 문제 해결 역량이 필요하다.
Schmarzo (2017)	빅데이터 분석과 AI 기반 의사결정을 사업 성과와 연결하여 디지털 트랜스포메이션을 구체적으로 실현하는 직무 능력이 강조된다.
Kerzner (2017)	디지털 프로젝트 관리 도구와 기법을 활용해 일정·비용·성과를 통합 관리하는 능력이 직무 수행에 필수적이다.
김태훈 (2018)	디지털 전환 환경에서 데이터 활용과 분석 과정의 윤리성을 지켜 신뢰를 확보하는 직무 역량이 중요하다.
이정훈 (2019)	중소기업의 생산·업무 프로세스를 디지털 전환 기술(BPM, ERP 등)로 혁신하고 최적화하는 실무적 역량이 요구된다.
박상철 (2020)	데이터 기반 의사결정을 지원하는 분석·활용 능력이 디지털 전환 시대 컨설턴트 직무의 핵심임을 실증하였다.
김도형 (2021)	디지털 전환 수준과 자원 격차를 고려한 맞춤형 문제 해결 전략을 설계하는 직무 역량이 필수적이다.
최현우 (2022)	산업별 디지털 규제와 신기술 이해를 기반으로 전문성을 발휘할 때 컨설팅 성과의 품질이 제고된다.
박정민 (2023)	ESG와 디지털 전환을 융합하여 지속가능성과 혁신을 동시에 추구하는 직무 역량이 필요하다.

## 2.5.2 컨설턴트 관리 역량

컨설턴트의 관리 역량은 디지털 전환 프로젝트의 성공 여부를 결정짓는 핵심 요인으로, 직무적 전문성을 실질적 성과로 전환하기 위해 필수적인 능력이다. 관리 역량은 프로젝트의 방향을 설정하고 실행을 통합하며, 다양한 이해관계자 간의 갈등을 조정하여 전략적 목표를 현실화하는 기능을 수행한다. Kaplan과 Norton(1996)은 균형성과표(Balanced Scorecard)를 통해 전략과 실행의 정렬을 강조하며, 컨설턴트가 경영진의 목표를 구체적인 실행 체계로 전환하는 조정자의 역할을 수행해야 한다고 제시하였다. Markus와 Benjamin(1997)은 IT 도입 과정에서 컨설턴트를 단순한 기술적 자문자가 아닌 변화 촉진자(change facilitator)로 규정하며, 조직 내 저항을 완화하고 합의 형성을 하는 관리 능력이 기술적 역량보다 중요할 수 있다고 강조하였다.

프로젝트 관리 분야에서는 관리 역량을 체계적으로 정의하고 있다. PMI(Project Management Institute, 2017)의 『PMBOK Guide』는 범위·일정·비용·리스크·이해관계자 관리 등을 성공적 프로젝트 수행의 핵심 요소로 규정하며, Kerzner(2017)는 프로젝트 관리 체계의 정립과 성과 모니터링이 성패를 좌우한다고 지적하였다. 이러한 관점은 디지털 전환의 복잡성과 불확실성 속에서도 유효하며, 관리 역량은 기술 도입의 효율성을 높이는 동시에 조직 전체의 변화 과정을 안정적으로 조율하는 핵심적 도구로 작용한다.

디지털 전환 연구에서는 관리 역량을 전통적 프로젝트 관리의 범위를 넘어 조직 변화와 전략 정렬을 촉진하는 통합적 역량으로 확장하여 해석한다. Westerman et al.(2014)은 디지털 마스터 기업의 사례를 분석하며, 컨설턴트가 경영진과 실무진 사이의 연결고리를 형성하고 전략적 방향성을 일관되게 유지할 때 전환 성과가 극대화된다고 설명하였다. Kane et al.(2015) 역시 기술적 요인보다 변화 관리와 리더십 역량이 디지털 전환의 성과를 좌우한다고 보고하였다. Schmarzo(2017)는 빅데이터·AI 프로젝트에서 컨설턴트가 단순 자문자가 아닌 변화 관리자로서 조직 저항을 완화하고 학습 문화를 촉진해야 한다고 강조하였다.

이성민(2020)은 중소기업 사례를 통해 관리 체계의 부재가 프로젝트 지연

과 실패를 초래한다고 분석하였으며, 김도형(2021)은 일정·예산 관리뿐 아니라 조직 내 협력적 분위기 조성까지 관리 역량의 범위에 포함시켜야 한다고 주장하였다. 최영석(2022)은 대기업 디지털 전환 사례에서 컨설턴트가 이해관계자 간 의사소통을 중재할 때 프로젝트의 성과가 강화된다고 실증하였다. 박재훈(2023)은 공공기관의 디지털 전환 프로젝트를 분석하여, 관리 체계 구축 여부가 성과의 질적 수준과 직결된다고 제시하였다. 최근 연구에서는 관리 역량의 세부 요소가 더욱 세분화되고 있다. 정호영(2023)은 애자일 기반 프로젝트 관리 능력이 변화 대응 속도를 높인다고 하였으며, 최은주(2024)는 전략-IT 정렬과 리스크 관리 체계가 조직 성과의 지속성을 담보하는 핵심 변수임을 실증하였다. 박은정(2024)은 지속가능성 관리 능력이 ESG 중심의 디지털 전환에서 장기적 가치 창출로 이어진다고 분석하였다.

이상의 연구를 종합하면, 디지털 전환 컨설턴트의 관리 역량은 단순한 일정·비용·리스크 관리 수준을 넘어, 조직의 변화 적응성과 전략적 일관성을 확보하기 위한 포괄적 능력으로 정의된다. 관리 역량은 프로젝트 관리 기법을 기반으로 하되, 디지털 환경에 특화된 애자일 및 디자인씽킹 접근법을 적용하여 변화에 유연하게 대응하는 능력을 포함한다. 또한 기업의 비전과 IT 전략을 긴밀히 연계하여 전략적 정렬을 유지하고, 내부 구성원의 참여를 촉진하며 저항을 완화하는 변화·혁신 조정 능력을 수반한다. 여기에 더해 개인정보 보호와 사이버 보안을 중심으로 한 리스크·보안 관리 역량, 그리고 ESG 및 지속가능 경영 목표를 디지털 전환 전략과 연계하여 장기적 성과를 창출하는 지속가능성 관리 능력도 핵심 구성요소로 포함된다.

이처럼 컨설턴트의 관리 역량은 전통적인 프로젝트 관리 능력에 더해 변화 관리·전략 정렬·지속가능성 관리 등 새로운 디지털 특성을 반영한 통합적 리더십으로 확장되어야 한다.

〈표 2-18〉 컨설턴트 관리 역량

연구자	연구 내용
Drucker (2010)	디지털 지표와 KPI를 활용한 목표관리(MBO)는 성과 중심 관리 역량의 토대가 된다.
Kaplan & Norton (2010)	균형성과표(BSC)를 디지털화된 성과 관리 도구와 연계하여 전략 실행력을 높이는 관리 역량이 강조된다.
Mintzberg (2011)	디지털 환경에서 관리자는 정보 흐름을 조정하고 데이터를 기반으로 신속한 의사결정을 내리는 능력이 필요하다.
Kotter (2012)	디지털 혁신을 추진하는 과정에서 변화관리와 리더십을 결합해 조직을 전환하는 관리 능력이 필요하다.
Yukl (2013)	디지털 전환의 불확실성에 적응하며 과업·관계·변화 지향 리더십을 통합하는 관리 능력이 요구된다.
Goleman (2013)	원격근무와 디지털 협업 환경에서 감성지능(EQ)을 기반으로 팀 몰입도를 유지하는 관리 역량이 필요하다.
김지현 (2018)	디지털 협업 도구를 활용하여 역할 분담과 갈등을 조정하는 관리 역량이 강조된다.
이상훈 (2019)	중소기업 디지털 전환 프로젝트 실패 원인으로 관리 역량 부족을 지적하며, 체계적 관리 도입 필요성을 제시하였다.
정성호 (2020)	일정·예산·리스크를 디지털 프로젝트 관리 시스템으로 통합 운영하는 관리 역량이 성과에 중요하다.
박성민 (2021)	OKR·BSC 등 디지털 기반 성과 관리 체계를 설계·운영하는 능력이 컨설턴트 관리 역량의 핵심이다.
최영호 (2022)	리더십과 조율 능력을 발휘해 자원 제약 속에서도 디지털 프로젝트를 성공적으로 추진하는 관리 역량이 필요하다.
윤미경 (2023)	ESG와 디지털 전환 확산 환경에서 관리 역량은 공시 체계, 규제 대응, 데이터 품질 관리까지 포함된다.

### 2.5.3 컨설턴트 공통 역량

컨설턴트가 발휘해야 하는 역량 중 일부는 특정 기술이나 프로젝트 상황에 국한되지 않고, 다양한 조직 환경에서 보편적으로 요구되는 능력으로 정의된다. 이러한 공통 역량은 직무와 관리 역량을 실질적으로 뒷받침하며, 고객과의 장기적 신뢰와 파트너십을 형성하는 기반이 된다. 다시 말해, 공통 역량은 컨설턴트의 전문지식과 관리 능력을 실제 성과로 연결시키는 촉매적 매개 요소이자, 프로젝트가 일회성 자문을 넘어 지속가능한 협력 관계로 발전할 수 있도록 하는 핵심적 토대라 할 수 있다.

Katz(1974)는 관리자의 인간적 역량이 조직 내외부의 협력 관계를 조율하는 데 필수적이라고 강조하며, 대인관계 능력이 기술적 전문성 못지않게 중요하다고 보았다. 이러한 관점은 디지털 전환 컨설턴트에게도 동일하게 적용된다. 단순한 기술적 전문성만으로는 고객 조직의 변화를 유도하기 어렵기 때문에, 관계적 신뢰와 협업을 이끌어내는 인간적 역량이 반드시 수반되어야 한다. Lippitt와 Lippitt(1986) 역시 컨설팅 과정에서 신뢰 구축과 관계 형성이 성과의 선결 조건임을 강조하였으며, 이는 공통 역량이 다른 모든 전문적 역량의 기반적 성격을 지닌다는 점을 시사한다.

정보시스템 및 프로젝트 관리 분야의 연구에서도 공통 역량은 핵심 요인으로 다루어졌다. Leidner와 Kayworth(2006)는 IT와 조직문화의 관계를 분석하며, 컨설턴트가 조직의 가치와 신념을 이해하고 문화적 맥락을 존중할 때 기술 수용성과 프로젝트 성공 가능성이 높아진다고 설명하였다. Schwalbe(2018)는 프로젝트 관리 연구에서 리더십, 윤리적 판단, 의사소통 능력이 프로젝트 지속가능성을 담보하는 핵심 요인이라고 제시하였다. 최근에는 ESG 경영과 디지털 윤리의 중요성이 부각되면서, 공통 역량이 단순한 커뮤니케이션 능력을 넘어 사회적 책임 의식과 지속가능성, 그리고 디지털 환경 특유의 소통 윤리를 포함하는 개념으로 확장되고 있다.

박찬호(2022)는 디지털 전환 컨설턴트가 고객사와 장기적 파트너십을 구축하기 위해 공감 능력, 윤리 의식, 프레젠테이션 및 커뮤니케이션 능력을 필수적으로 갖추어야 한다고 강조하였다. 김민재(2023)는 컨설턴트의 자신감과 일

관성이 고객 신뢰 형성 과정의 핵심 요인으로 작용하며, 이러한 공통 역량이 장기적 자문 관계 유지에 긍정적인 영향을 미친다고 실증하였다. 최은주(2024)는 중소기업의 디지털 컨설팅 사례를 통해 데이터 공유와 협업 촉진 역량이 컨설팅의 실효성을 높이는 주요 요인으로 작용함을 확인하였으며, 박은정(2024)은 사회적 가치 중심의 컨설팅에서 윤리적 리더십과 심리적 안전감 조성 능력이 조직 신뢰와 지속가능성에 유의한 영향을 미친다고 제시하였다. 또한 정호영(2023)은 디지털 커뮤니케이션과 협력 네트워크 운영 능력이 비대면 환경에서 컨설팅 성과를 결정짓는 중요한 변수임을 밝혔다.

이상의 논의를 종합하면, 디지털 전환 컨설턴트의 공통 역량은 전통적 의미의 인간적 역량을 확장한 개념으로 이해될 수 있다. 공통 역량은 디지털 협업 환경에서 정보와 지식을 투명하게 공유하고, 온라인·원격 상황에서도 명확하고 설득력 있게 소통하며, 구성원이 실패를 두려워하지 않고 학습과 실험을 지속할 수 있도록 심리적 안정감을 조성하는 능력을 포함한다. 또한 컨설팅 결과를 조직 내부 역량으로 정착시켜 지속적 성과 창출이 가능하도록 지원하고, 고객사와의 관계를 상호 신뢰에 기반한 장기적 파트너십으로 발전시키는 역량까지 포괄한다.

이처럼 디지털 전환 컨설턴트의 공통 역량은 단순한 커뮤니케이션이나 윤리의식에 그치지 않고, 디지털 협업과 지식 내재화, 심리적 안전감 조성, 신뢰 기반 관계 구축 등 새로운 시대적 요구를 포괄하는 개념이다. 이러한 역량은 기술적 전문성과 관리 능력이 효과적으로 발휘되기 위한 전제 조건이자, 고객과의 지속가능한 협력 생태계를 구축하기 위한 핵심 기반으로 기능한다.

〈표 2-19〉 컨설턴트 공통 역량

연구자	연구 내용
Spencer & Spencer (1993, 2010s)	디지털 기반 환경에서도 적용 가능한 행동지표 중심 역량 모델을 제시했다.
Kubr (2002, 2010s)	컨설팅 전 과정에서 디지털 도구와 결합하여 적용되는 보편적 윤리·지식관리 역량을 제시하였다.
Schön (2010)	디지털 변화 속에서 성찰적 실천을 통해 경험을 학습으로 전환하는 자기개발 역량이 중요하다
Boyatzis (2011)	디지털 협업 환경에서 자기인식·자기조절·공감 능력이 모든 전문가의 공통 기반이 됨을 설명했다.
Cameron & Quinn (2011)	디지털 전환 과정에서 조직문화 유형에 적합한 의사소통과 가치 정렬 역량이 필요하다.
Anderson (2013)	디지털 학습·코칭 환경에서 고객의 변화 수용을 촉진하는 퍼실리테이션 역량이 중요하다.
정윤석 (2018)	디지털 조직문화 적합성과 가치 공유 능력이 컨설팅 성과 수용성을 높이는 공통 역량으로 작용한다.
박지훈 (2019)	데이터와 분석 결과를 쉽게 설명하는 커뮤니케이션 역량이 디지털 전환 환경에서 의사결정을 지원한다.
김영호 (2020)	디지털 데이터 활용 과정에서 윤리성과 신뢰는 공통 기반 역량으로 더욱 강조된다.
이수진 (2021)	급변하는 디지털 기술 환경에서 자기개발과 학습 역량이 컨설턴트 전문성 유지의 핵심이다.
최정민 (2022)	사회적 책임과 이해관계자 대응은 디지털 ESG 컨설팅에서도 핵심 공통 역량이다.
한지훈 (2023)	디지털 전환 시대의 직업윤리와 신뢰 형성은 고객과 장기적 파트너십을 유지하는 공통 기반이 된다.

## 2.6 경영 성과

### 2.6.1 재무적 성과

디지털 전환은 기업의 경영 성과, 특히 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치는 핵심 요인으로 인식되고 있다. 재무적 성과는 기업이 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 재무적 기반을 의미하며, 다양한 선행연구에서 디지털 전환과의 밀접한 연관성이 실증적으로 검증되어 왔다. Kaplan과 Norton(1996)은 균형성과표를 통해 재무적 성과를 전략 실행의 최종 산출물로 규정하면서, 고객·내부 프로세스·학습과 성장의 성과가 궁극적으로 재무적 성과로 귀결된다고 설명하였다. Porter(1985)는 경쟁전략 연구에서 혁신적 기술 활용이 비용 절감과 차별화를 통해 수익성을 강화한다고 분석하였다. Brynjolfsson과 Hitt(1996) 역시 IT 투자가 단기적으로는 비용 증가를 수반할 수 있으나, 장기적으로 매출 성장과 생산성 향상으로 이어진다는 점을 실증하였다.

Bharadwaj(2000)는 IT 역량을 전략적 자원으로 규정하며, 이를 보유한 기업이 매출과 현금흐름 측면에서 경쟁우위를 확보한다고 주장하였다. Chen et al.(2010)은 IT 활용이 신규 비즈니스 모델 창출을 가능하게 하고, 이를 통해 기업의 수익구조가 다변화되며 재무적 안정성이 강화된다고 설명하였다. Westerman et al.(2014)은 디지털 마스터 연구를 통해 디지털 리더십과 전략적 IT 활용 역량을 갖춘 기업이 시장 점유율과 수익성에서 유의미한 우위를 보인다고 보고하였다. 이러한 연구들은 재무적 성과가 전통적 재무관리 요인뿐 아니라 기업의 기술 역량과 디지털 활용 수준에 의해 크게 좌우됨을 시사한다.

김도형(2021)은 중소기업을 대상으로 한 실증분석에서 디지털 전환 추진 기업이 생산성 향상과 신규 시장 진입을 통해 매출과 영업이익이 유의미하게 증가한다고 밝혔다. 박재훈(2023)은 디지털 전환 프로젝트를 수행한 기업에서 현금 유입 증대와 신사업 기회 창출이 동시에 나타

낮음을 제시하였다. 최영석(2022)은 대기업 사례 분석을 통해 AI와 빅데이터 활용이 매출 확대와 시장 점유율 증가로 직접 연결된다고 보고하였다. 이는 디지털 전환의 재무적 효과가 기업 규모와 산업을 초월해 나타난다는 점을 보여준다.

선행연구를 종합하면 재무적 성과는 매출 증가, 생산성 향상, 시장 점유율 확대, 신규 비즈니스 모델 창출, 현금 유입 증대의 다섯 가지 요소로 설명될 수 있다. 매출 증가는 디지털 플랫폼과 채널 확장을 통해 실현되며(Brynjolfsson & McAfee, 2014), 생산성 향상은 자동화와 프로세스 혁신을 통해 달성된다(Davenport & Short, 1990; Brynjolfsson & Hitt, 1996). 시장 점유율 확대는 데이터 기반 의사결정과 고객 경험 혁신을 통해 가능하며(Westerman et al., 2014; Kane et al., 2015), 신규 비즈니스 모델 창출은 디지털 기술과 오픈 이노베이션의 결합을 통해 촉진된다(Chesbrough, 2010). 현금 유입 증대는 비용 효율화와 신규 수익원 확보를 통해 실현되며(Bharadwaj, 2000; Brynjolfsson & Hitt, 2003), 이는 기업의 재무 안정성을 강화한다.

이처럼 재무적 성과는 디지털 전환 효과를 가장 직접적으로 반영하는 핵심 지표로서, 기업의 장기적 성장과 경쟁우위를 가능하게 하는 기반이 된다. 선행연구들은 디지털 전환이 매출 성장, 생산성 향상, 시장 점유율 확대, 신규 비즈니스 모델 창출, 현금 유입 증대로 귀결됨을 일관되게 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 재무적 성과를 매출 증가, 생산성 향상, 시장 점유율, 신규 비즈니스 모델 창출, 현금 유입의 다섯 가지로 정의하기로 한다.

[표 2-20] 재무적 성과

연구자	연구 내용
Brynjolfsson & Hitt (2000)	IT 투자가 기업의 생산성과 재무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 조직 구조와 프로세스 혁신을 동반할 때 효과가 극대화됨을 실증하였다.
Melville, Kraemer & Gurbaxani (2004)	기업의 IT 역량과 디지털 전환은 재무적 성과 향상에 직접적인 영향을 미치며, 산업 환경 요인과 국가 제도적 요인도 성과에 중요한 조절 요인임을 확인하였다.
Kohli & Grover (2008)	디지털 전환 프로젝트는 운영비 절감과 매출 증대 모두에 기여할 수 있으며, 투자 대비 재무적 성과가 IT 거버넌스 수준에 따라 달라짐을 분석하였다.
Bharadwaj et al. (2013)	디지털 역량은 단순한 IT 투자 차원을 넘어 기업의 전략적 자산으로 작용하며, 장기적인 재무성과(ROA, ROE)에 긍정적 영향을 준다고 하였다.
Li, Su & Liu (2018)	중국 제조기업을 대상으로 디지털 기술 도입이 비용 효율성과 수익성 지표(영업이익률)에 유의한 긍정적 효과를 가진다고 하였다.
Verhoef et al. (2021)	디지털 전환의 진전이 빠른 기업일수록 주주가치(시가총액, 주가수익률)에 긍정적인 영향을 주며, 특히 플랫폼 기반 사업모델이 재무성과를 강화한다는 점을 강조하였다.
김도형 (2019)	중소기업의 디지털 역량과 재무성과 간의 관계를 분석하여, 컨설턴트 지원을 받은 기업이 매출 성장률 및 영업이익률에서 더 높은 성과를 보임을 확인하였다.
이상훈·정현수 (2020)	국내 제조업체 사례 분석을 통해 디지털 전환 투자가 생산성 지표와 ROI 개선에 긍정적 효과를 나타냄을 실증하였다.
박성민 (2021)	국내 IT 기업을 대상으로 한 연구에서 클라우드 및 빅데이터 활용 수준이 높을수록 재무성과 지표(매출, 순이익)에 유의한 상관관계를 가짐을 입증하였다.
최은영 (2022)	서비스업 중심의 중소기업에서 디지털 전환 수준이 높을수록 비용 절감 효과와 매출 증대 효과가 동시에 나타나며, 이는 재무성과 향상으로 이어진다고 하였다.
정우석·김현정 (2023)	디지털 전환과 ESG 경영이 결합될 경우, 자본 조달 비용 감소와 기업가치 상승으로 연결되어 재무성과에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였다.
한지훈 (2024)	국내 상장기업 패널 데이터를 활용하여 디지털 전환 투자가 ROA, Tobin's Q와 같은 재무성과 지표에 장기적으로 유의한 긍정적 영향을 미침을 실증하였다.

## 2.6.2 비재무적 성과

디지털 전환은 기업의 재무적 성과뿐 아니라 비재무적 성과에도 중대한 영향을 미치는 핵심 요인으로 작용한다. 비재무적 성과는 단기간에 재무지표로 가시화되지는 않지만, 장기적으로 기업의 경쟁력과 지속가능성, 사회적 신뢰를 형성하는 기반이 된다. Kaplan과 Norton(1996)은 균형성과표(BSC)를 통해 고객, 내부 프로세스, 학습·성장과 같은 비재무적 성과가 재무성과의 선행 요인임을 설명하였으며, Porter와 Kramer(2006)는 기업의 사회적 책임 활동이 평판과 고객 충성도를 강화하여 경쟁우위로 이어진다고 강조하였다. Westerman, Bonnet, & McAfee(2014) 역시 디지털 리더십을 갖춘 기업이 고객 만족, 혁신 역량, 인재 확보 측면에서 우수한 비재무적 성과를 달성한다고 분석하였다. Kane et al.(2015)은 디지털 전환의 성과가 기술 투자 규모보다 조직문화와 리더십, 학습 역량에 의해 좌우된다고 밝히며 비재무적 성과의 중요성을 강조하였다.

비재무적 성과 가운데 가장 대표적인 요소는 고객 만족도이다. 디지털 전환은 고객 데이터 분석과 개인화된 서비스 제공을 가능하게 하여 고객 경험을 질적으로 개선한다. Prahalad와 Ramaswamy(2004)는 가치 공동창출 이론을 통해 고객이 기업과 함께 가치를 창출하는 주체로 변화한다고 설명하였으며, Parasuraman et al.(1988)은 정보기술 활용이 서비스 신뢰성과 응답성을 강화해 고객 만족도를 제고한다고 밝혔다. Westerman et al.(2014)은 디지털 성숙도가 높은 기업일수록 고객 경험 지표가 유의미하게 향상된다고 보고하였고, 김도형(2021)은 CRM 시스템 도입 기업에서 재구매율 증가와 고객 불만 감소를 실증하였다.

내부 프로세스 개선 또한 중요한 비재무적 성과이다. Davenport와 Short(1990)는 정보기술이 업무 프로세스를 근본적으로 재설계하여 효율성을 높인다고 분석하였으며, Hammer와 Champy(1993)는 프로세스 혁신이 전략과 조직 구조 전반의 변화를 수반한다고 강조하였다. Brynjolfsson과 Hitt(2000)는 IT 투자가 의사결정의 속도와 정확성을

향상시킨다고 실증하였고, 박재훈(2023)은 공공기관 디지털 전환 사례에서 행정 절차 간소화와 성과관리 체계 고도화를 확인하였다. 이러한 프로세스 개선은 재무성과 이전 단계에서 나타나는 선행 성과로 기능한다.

구성원 역량 강화 역시 디지털 전환의 핵심 비재무적 성과이다. Senge(1990)는 학습하는 조직을 통해 지속적 학습과 지식 축적이 장기 경쟁력을 창출한다고 보았으며, Teece(2007)는 동태적 역량이 환경 변화에 대한 적응과 혁신 성과를 좌우한다고 설명하였다. Kane et al.(2015)은 디지털 전환 성과의 차이가 인적자원의 학습 태도와 역량에서 비롯된다고 분석하였다. 김민재(2023)는 ERP와 e-러닝 도입을 통해 문제 해결 능력과 디지털 역량이 강화되고 조직 몰입이 제고되었음을 실증하였다.

우수 인재 확보 또한 비재무적 성과의 중요한 차원이다. Davenport(2018)는 디지털 친화적 근무 환경과 학습 기회가 핵심 인재 유치와 유지에 결정적이라고 지적하였고, McKinsey & Company(2020)는 디지털 역량이 높은 기업일수록 이직률이 낮다고 보고하였다. 최영석(2022)은 첨단 기술 인프라가 직원 몰입도와 조직 선호도를 높여 고용 안정성을 강화한다고 분석하였다.

마지막으로 사회적 책임과 가치 창출은 비재무적 성과의 확장된 영역이다. Carroll(1999)은 CSR이 기업의 지속가능성을 강화한다고 설명하였고, Porter와 Kramer(2006)는 공유가치창출(CSV)을 통해 사회적 가치와 경제적 가치가 상호 보완적으로 작동한다고 주장하였다. 박찬호(2022)는 ESG 전략과 디지털 전환이 결합될 때 기업 평판과 브랜드 가치가 동시에 향상된다고 분석하였다.

이처럼 비재무적 성과는 고객 만족, 내부 프로세스 혁신, 구성원 역량 강화, 인재 확보, 사회적 책임이라는 다섯 가지 차원으로 구체화되며, 이들은 상호작용을 통해 재무성과와 장기적 경쟁우위를 뒷받침하는 전략적 성과로 기능한다.

[표 2-22] 비재무적 성과

연구자	연구 내용
DeLone & McLean (2016)	IT 활용은 서비스 품질과 사용자 만족을 높여 비재무적 성과를 강화하며, 내부 의사소통과 업무 효율성 개선에도 기여한다.
Rajapathirana & Hui (2018)	혁신 역량은 고객 만족과 내부 프로세스 개선에 직접적 영향을 미치며, 기업의 장기적 경쟁 우위 확보에도 중요한 역할을 한다.
Monteiro (2022)	정보시스템은 고객 만족과 직원 몰입을 높여 장기적 경쟁력 확보에 기여하고, 조직의 학습 역량을 강화하는 효과를 가진다.
Naguib (2024)	데이터 거버넌스는 서비스 품질과 내부 효율성을 향상시키는 기반이 되며, 조직 내 의사결정의 정확성과 신뢰성 확보에도 기여한다.
ResearchGate Collective Study (2025)	고객 중심 디지털 전략은 기업 이미지와 혁신 지속성 확보에 핵심적이며, 변화하는 시장 요구에 민첩하게 대응하는 능력을 강화한다.
Yavuz (2025)	디지털 전환은 고객 신뢰와 브랜드 가치에 긍정적 영향을 주며, 조직문화 변화가 성과 개선의 중요한 매개 요인이자 지속 성장을 위한 필수조건이다.
이수정 (2020)	IT 활용은 직원 스트레스를 줄이고 조직문화의 유연성을 강화하며, 근로자의 직무 만족과 몰입도를 높이는 데 기여한다.
김도형 (2021)	디지털 전환 컨설팅은 고객 서비스 개선과 내부 협업 강화에 기여하며, 컨설턴트의 전문성이 성과 향상의 결정적 요인으로 작용한다.
한상우 (2021)	공공기관의 디지털 전환은 행정 효율과 시민 만족을 높여 사회적 신뢰를 강화하며, 공공서비스의 투명성과 접근성 향상에도 긍정적이다.
박지훈 (2022)	디지털 시스템은 고객 클레임을 줄이고 브랜드 충성도를 높이며, 제조 품질 혁신을 통해 기업의 이미지 제고에도 기여한다.
정성훈 (2023)	유통산업의 디지털 전환은 고객 경험과 충성도를 증대시키며, 경쟁 시장에서 차별화된 서비스 역량을 확보하게 한다.
최민아 (2024)	스타트업의 디지털 민첩성은 직원 몰입과 브랜드 이미지 강화로 이어지며, 조직의 혁신성과 협업 역량을 동시에 높인다.

## Ⅲ. 연구 설계

### 3.1 연구 모형 설계

본 연구는 디지털 전환 컨설팅을 받은 기업을 대상으로, 기업 내부의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고, 이 과정에서 컨설턴트 역량이 어떠한 조절효과를 발휘하는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 위해 선행연구를 토대로 연구 모형을 도출하고, 실증분석을 위한 가설을 설정하였다.

우선 디지털 전환 역량은 기업이 디지털 기술을 효과적으로 인식·수용하고 외부 변화에 대응하며, 실행을 위한 준비를 갖추는 정도를 의미한다(Westerman et al., 2014; Vial, 2019). 본 연구에서는 이를 네 가지 차원으로 구분하였다. 첫째, 인식 역량은 기업이 디지털 전환의 필요성을 명확히 자각하고 이를 전략적 의제로 수용하는 능력을 뜻한다. 둘째, 기술 수용성 역량은 최신 기술을 조직 내부에 도입하고 활용할 수 있는 태도와 실행 능력을 의미한다. 셋째, 외부 반응 역량은 경쟁사, 고객, 규제 등 외부 환경 변화에 민첩하게 대응하는 능력을 말한다. 넷째, 준비 정도 역량은 디지털 전환을 실행하기 위한 인프라, 자원, 프로세스, 전담 조직 등의 구비 수준을 가리킨다.

다음으로 리더십 역량은 디지털 전환의 방향성과 실행력을 좌우하는 핵심 요인으로, 경영진이 비전과 전략을 제시하고 조직 전체의 참여를 이끌어내는 능력을 포함한다(Westerman et al., 2014; Kane et al., 2015). 본 연구에서는 리더십 역량을 네 가지 하위 요인으로 구분하였다. 첫째, 디지털 비전 수립 역량은 경영진이 디지털 전환의 필요성을 명확히 인식하고 이를 기업 성장의 전략적 목표로 제시하는 능력을 의미한다. 둘째, 디지털 거버넌스 구축 역량은 의사결정·책임 체계를 명확히 설정하고 전략-IT 정렬을 보장하는 능력이다. 셋째, 기술 리더십 역량은 최신 기술을 이해하고 이를 조직 전략과 연계하여 실행 로드맵을 제시하는 능력을 의미한다.

조직문화는 디지털 전환의 성과를 뒷받침하는 집단적 학습과 행동 양식으로, 새로운 기술과 전략이 조직 내에 내재화될 수 있는 토대가 된다(Schein,

1992; Davenport & Prusak, 1998). 본 연구에서는 조직문화를 네 가지 차원으로 정의하였다. 첫째, 혁신·학습 지향 문화는 실패를 학습으로 전환하고 지식을 축적·공유하는 문화를 의미한다. 둘째, 데이터 기반 의사결정 문화는 경험이 아닌 데이터 분석과 활용을 통해 의사결정을 수행하는 문화를 뜻한다. 셋째, 협업·개방성 문화는 부서 간 경계를 넘어 협력하고 외부 이해관계자와 지식·자원을 공유하는 태도를 의미한다. 넷째, 민첩성·적응성 문화는 급변하는 환경 속에서 신속하게 대응하고 전략·자원을 유연하게 조정하는 조직적 태도를 포함한다.

경영 성과는 기업의 재무적·비재무적 성과를 포괄적으로 반영하는 개념으로 설정하였다. 본 연구에서는 기존 연구(Brynjolfsson & McAfee, 2014; Bharadwaj et al., 2013)를 토대로 매출·수익성과 같은 재무적 지표뿐 아니라 운영 효율성, 고객 가치, 혁신 성과 등 비재무적 지표까지 포함하는 다차원적 성과 지표로 측정하였다.

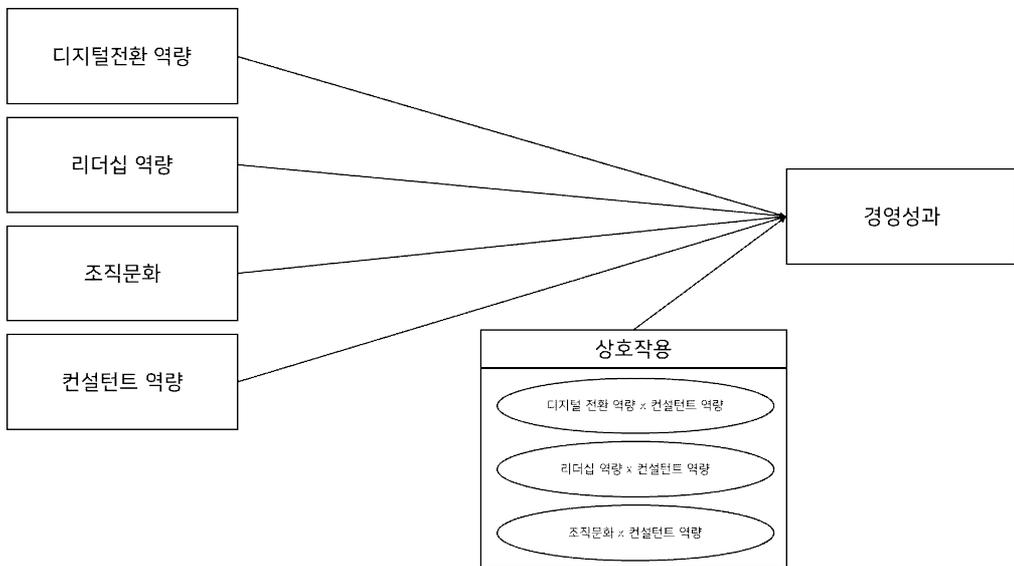
컨설턴트 역량은 디지털 전환 컨설팅 과정에서 외부 전문가가 제공하는 지원 능력을 의미한다. 기존 연구에서는 컨설턴트 역량을 직무 역량, 관리 역량, 공통 역량으로 구분해왔다(Katz, 1974; Kerzner, 2017). 본 연구에서는 이를 디지털 전환 컨설팅 맥락에 맞게 발전시켜 해석하였다. 즉, 직무 역량은 디지털 기술 및 데이터 분석에 기반한 문제 진단과 대안 제시 능력을, 관리 역량은 디지털 전환 프로젝트의 복잡성을 조율하고 애자일·디자인씽킹 기반 관리 기법을 적용하는 능력을, 공통 역량은 디지털 환경에서의 커뮤니케이션, 데이터·정보 공유 촉진, 신뢰 기반 파트너십 형성을 포함한다. 이를 통해 컨설턴트 역량은 기업 내부 역량(디지털 전환 역량·리더십·조직문화)과 경영 성과 간의 관계를 강화하는 조절 변수로 작용할 것이다.

이러한 논의에 기반하여 본 연구의 연구 모형은 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 수진기업의 디지털 전환 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 둘째, 수진기업의 리더십 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 셋째, 수진기업의 조직문화는 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 넷째, 컨설턴트 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 다섯째, 컨설턴트 역량은 디지털 전환 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다. 여

셋째, 컨설턴트 역량은 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다. 일곱째, 컨설턴트 역량은 조직문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

도출된 연구 모형은 <그림 1>과 같다. 본 모형은 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화를 독립변수로, 경영 성과를 종속변수로, 컨설턴트 역량을 조절변수로 설정하고, 변수 간 인과적 관계와 조절효과를 검증하는 구조를 갖는다.



[그림 1] 연구모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 디지털 전환 역량과 경영 성과

디지털 전환 역량은 기업이 디지털 기술을 도입하고 활용하는 과정에서 요구되는 핵심 역량이며, 본 연구에서는 이를 인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도 네 가지 요소로 구분하였다.

인식은 기업이 디지털 전환의 필요성을 얼마나 인식하고 있는지를 평가하는 요소로, 조직의 디지털 마인드 셋과 경영진의 전략적 의지에 의해 영향을 받는다. 디지털 혁신에 대한 인식이 높은 기업일수록 디지털 기술 도입을 적극적으로 추진하며, 이를 통해 신속한 의사결정과 혁신적인 비즈니스 모델을 구축할 가능성이 높아진다.

기술 수용성은 신기술 도입과 활용에 대한 기업의 태도를 의미하며, 기업 내부의 기술 친숙도, 조직 내 학습 문화, 디지털 트레이닝 프로그램 등과 연계된다. 기업이 기술 수용성이 높을 경우, 새로운 기술을 효과적으로 내재화하고 경쟁력 강화를 위한 활용도를 극대화할 수 있다. 반면, 기술 수용성이 낮은 경우 디지털 전환 과정에서 조직 내 저항이 발생할 가능성이 높으며, 도입한 기술이 실질적인 성과로 연결되지 않을 위험이 있다.

외부 반응은 시장 변화, 경쟁사 전략, 정부 규제 등의 외부 환경 변화에 대한 기업의 대응력을 평가하는 요소이다. 디지털 전환을 효과적으로 수행하는 기업은 시장의 변화에 민감하게 반응하며, 경쟁사의 디지털 혁신 전략을 면밀히 분석하고 대응 전략을 수립한다. 또한, 정부의 디지털 전환 지원 정책과 규제 환경을 고려하여 최적의 기술 도입과 활용 방안을 모색한다.

준비 정도는 디지털 기술을 효과적으로 도입하고 운영하기 위한 인프라, 인적 자원, 데이터 거버넌스 등의 구축 상태를 평가하는 요소이다. 기업의 IT 인프라 수준, 데이터 분석 역량, 클라우드 및 AI 시스템의 활용 가능성 등이 이에 해당하며, 준비 정도가 높을수록 디지털 전환의 실행 가능성이 증가한다. 또한, 기업이 디지털 전환을 원활하게 수행하기 위해서는 조직 내부의 변화 관리 전략이 함께 마련되어야 한다.

경영성과 기여도는 디지털 전환이 기업의 생산성 향상, 비용 절감, 고객 만족도 개선 등 실질적인 성과에 미치는 영향을 측정하는 요소이다. 기업의 디지털 전환 역량이 충분히 구축되고, 이를 기반으로 한 전략적 의사결정이 적절히 이루어질 경우, 기업의 운영 효율성이 향상되고 수익성이 증가할 가능성이 높다. 이를 통해 디지털 전환 성과로 이어질 것이라는 연구 가설을 설정하였다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 수진기업의 디지털 전환 역량은 경영 성과 기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 리더십 역량과 경영 성과

리더십 역량은 디지털 전환 과정에서 경영진이 전략적 방향을 제시하고 조직 전체의 참여와 실행을 이끌어내는 핵심 요인이다(Westerman et al., 2014; Verhoef et al., 2021). 본 연구에서는 리더십 역량을 디지털 비전 수립, 디지털 거버넌스 구축, 기술 리더십의 세 가지 요인으로 구분하였다.

디지털 비전 수립 역량은 디지털 전환의 필요성을 명확히 인식하고 이를 기업 성장과 경쟁력 확보의 전략적 목표로 제시하는 능력을 의미한다. 비전이 명확히 제시될 때, 구성원들은 디지털 전략에 대한 실행력을 확보할 수 있다.

디지털 거버넌스 구축 역량은 의사결정 권한과 책임 구조를 명확히 하고, 전략과 IT 간 정렬을 보장하여 전환의 일관성을 유지하는 능력이다.

기술 리더십 역량은 최신 기술을 이해·적용하고, 외부 자원을 활용하며, 실행 로드맵을 제시해 성과 창출로 연결시키는 능력을 의미한다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 수진기업의 리더십 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 조직문화와 경영 성과

조직문화는 새로운 전략과 기술이 조직 내에 정착될 수 있는 집단적 행동 양식으로, 디지털 전환 성과를 뒷받침하는 기반 요인이다(Schein, 1992; Kane et al., 2015). 본 연구에서는 조직문화를 혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성, 민첩성·적응성의 네 가지 요인으로 구분하였다.

혁신·학습 지향 문화는 새로운 시도를 장려하고 실패를 학습으로 전환하며 지식을 공유하는 태도를 의미한다.

데이터 기반 의사결정 문화는 직관이 아닌 데이터를 근거로 전략과 운영을 결정하는 태도이다.

협업·개방성 문화는 부서 간 협력과 외부 파트너와의 지식 공유를 통해 개방적 네트워크를 형성하는 태도이다.

민첩성·적응성 문화는 환경 변화에 신속히 대응하고 전략·자원을 유연하게 조정하는 태도를 의미한다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 수진기업의 조직문화는 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 컨설턴트 역량과 경영 성과

컨설턴트 역량은 직무 역량, 관리 역량, 공통 역량으로 구분되며, 이는 디지털 전환 컨설팅 맥락에 맞게 발전시켜 해석하였다.

직무 역량은 디지털 전문지식과 분석 능력을 기반으로 문제를 진단하고 대안을 제시하는 능력을 의미한다.

관리 역량은 프로젝트를 조정·운영하고 애자일·디자인씽킹 기반 관리 기법을 적용하는 능력이다.

공통 역량은 디지털 커뮤니케이션, 데이터·정보 공유 촉진, 신뢰 기반 파트너십 형성과 같은 보편적 능력을 의미한다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 컨설턴트 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 컨설턴트 역량의 조절효과

본 연구는 수진기업의 리더십 역량과 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향에서, 컨설턴트 역량이 조절변수로 작용할 것이라는 가설을 설정하였다. 즉, 컨설턴트 역량 수준이 높을수록, 수진기업의 리더십 역량과 조직문화가 경영 성과로 전환되는 과정이 강화될 것으로 기대된다.

이에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 컨설턴트 역량은 수진기업의 디지털 전환 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

- 5-1. 직무 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-2. 직무 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-3. 직무 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-4. 관리 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-5. 관리 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-6. 관리 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-7. 관리 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-8. 관리 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-9. 공통 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-10. 공통 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-11. 공통 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 5-12. 공통 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 6. 컨설턴트 역량은 수진기업의 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

- 6-1. 직무 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-2. 직무 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-3. 직무 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-4. 관리 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-5. 관리 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-6. 관리 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-7. 공통 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-8. 공통 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 6-9. 공통 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 7. 컨설턴트 역량은 수진기업의 조직문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

- 7-1. 직무 역량은 혁신·학습 지향과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-2. 직무 역량은 데이터 기반 의사결정과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-3. 직무 역량은 혁신·개방성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-4. 직무 역량은 민첩성·적응성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-5. 관리 역량은 혁신·학습 지향과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-6. 관리 역량은 데이터 기반 의사결정과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-7. 관리 역량은 혁신·개방성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-8. 관리 역량은 민첩성·적응성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-9. 공통 역량은 혁신·학습 지향과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-10. 공통 역량은 데이터 기반 의사결정과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-11. 공통 역량은 혁신·개방성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.
- 7-12. 공통 역량은 민첩성·적응성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의와 측정 방법

본 연구에서는 독립변수로 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화를 설정하였으며, 조절변수로는 컨설턴트 역량, 종속변수로는 경영성과를 선정하였다.

먼저 디지털 전환 역량은 기업이 디지털 기술을 효과적으로 인식·수용하고 외부 환경 변화에 대응하며, 실행을 위한 준비 수준을 갖추는 능력을 의미한다(Westerman et al., 2014; Vial, 2019). 본 연구에서는 이를 네 가지 차원으로 구분하였다. 인식 역량은 디지털 전환 필요성 자각, 전략적 목표 설정, 경쟁력 강화 연계성, 조직문화와의 정렬, 효율적 경영과의 상관성으로 정의하였다. 기술 수용성 역량은 신기술 도입 준비, 내부 기술 역량, 자동화 솔루션 활용, IT 인프라 구축, 학습·훈련 지원을 포함한다. 외부 반응 역량은 고객 요구 대응, 공급망 파트너 준비도, 시장 기회 활용, 디지털 채널 마케팅, 선도기업 대비 차별성을 뜻한다. 준비 정도 역량은 인프라 구축, 전담 조직 및 책임자 지정, 전문지식 보유, 예산 확보, 정부 지원사업 참여 여부로 정의하였다. 총 20문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

리더십 역량은 경영진이 디지털 전환을 추진하는 과정에서 전략적 방향을 제시하고 조직 전체의 변화를 이끌어내는 능력을 의미한다(Westerman et al., 2014; Verhoef et al., 2021). 본 연구에서는 세 가지 차원으로 구분하였다. 디지털 비전 수립은 디지털 전환 필요성을 명확히 인식하고 기업 성장 및 경쟁력 강화와 연결하는 능력, 디지털 거버넌스 구축은 권한·책임 명확화, 전략-IT 정렬, 제도와 표준 수립, 리스크 및 성과 관리, 전담조직 운영을 포함하며, 기술 리더십은 최신 기술을 이해·적용하고 외부 전문가를 활용하며 실행 로드맵을 제시하는 역량을 포괄한다. 총 15문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직문화는 디지털 전환을 뒷받침하는 문화적 기반으로, 구성원의 태도와 행동이 혁신과 학습을 촉진하고 성과를 지속시키는 역할을 한다(Schein, 1992; Kane et al., 2015). 본 연구에서는 네 가지 차원으로 정의하였다. 혁신·학습 지향은 혁신 장려, 실패의 학습 전환, 지식 축적·공유, 데이터 기반 의사결정은 데이터 활용, 분석 도구 기반 투명성·책임성 확보, 혁신 촉진, 협

업·개방성은 부서 간 협력, 정보 공유, 외부 파트너와의 개방적 협력, 민첩성·적응성은 환경 변화 대응, 자원 유연 배분, 실험 장려를 포함한다. 총 20문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조절변수인 컨설턴트 역량은 기업의 디지털 전환을 효과적으로 지원하기 위해 필요한 외부 전문가의 능력으로 정의하였다(Kerzner, 2017; 김도형, 2021; 박영수·김민정, 2023). 본 연구에서는 이를 디지털 전환 컨설팅 맥락에 맞게 재구성하여 세 가지 차원으로 설정하였다. 직무 역량은 디지털 전문지식, 전략적 사고, 대안 제시, 최신 트렌드 수용, 기획·분석 능력으로 구성되며, 관리 역량은 디지털 프로젝트 관리(애자일·디자인씽킹 기반), 전략-IT 정렬, 변화·혁신 조정, 리스크·보안 관리, 지속가능성 관리로 정의하였다. 공통 역량은 데이터·정보 공유 촉진, 디지털 커뮤니케이션, 심리적 안전감 조성, 지식 내재화·전파, 신뢰 기반 파트너십 형성을 포함한다. 총 15문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

종속변수인 경영 성과는 재무적 성과로만 구분하여 측정하였다(Brynjolfsson & McAfee, 2014; Bharadwaj et al., 2013). 재무적 성과는 매출 증가, 생산성 향상, 시장 점유율 확대, 신규 비즈니스 모델 창출, 수익성 개선으로 정의하였으며, 총 5문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

이처럼 본 연구의 변수 체계는 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화(독립변수), 컨설턴트 역량(조절변수), 경영성과(종속변수)로 구성되며, 각각의 측정 문항은 선행연구를 근거로 조작적 정의를 내리고 실증분석에 적합하게 설계하였다.

〈표 3-1〉 변수의 조작화

변수		문항수	선행연구
디지털 전환 역량	인식	디지털 전환 필요성, 구체적 목표, 경쟁력 강화 연계성, 조직문화, 효율적 경영 상관관계	5
	기술 수용성	기술 수용 준비, 내부 기술 역량, 업무 자동화 솔루션 사용여부, IT 인프라 구축 여부, 조직 문화	5
	외부 반응	고객 요구 예상 여부, 공급망 파트너 디지털 전환 여부, 신시장 기회, 디지털 채널 활용여부, 선도기업과의 차별점	5
	준비 정도	디지털 전환 인프라, 전담 조직, 지식, 예산, 정부지원사업 참여 여부	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Westerman et al. (2014)</li> <li>• Kane et al. (2015)</li> <li>• Hartl &amp; Hess, (2017)</li> <li>• Li, Su &amp; Zhang, (2018)</li> <li>• Verhoef et al. (2021)</li> <li>• 조규홍·김영훈, (2022)</li> <li>• 한상진·김소연, (2024)</li> </ul>

변수		문항수	선행연구
리더십 역량	디지털 비전 수립 역량	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotter (1996)</li> <li>• Westerman et al. (2014)</li> <li>• Kane et al. (2015)</li> <li>• Hartl &amp; Hess (2017)</li> </ul>
	디지털 거버넌스 구축 역량	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Li, Su &amp; Zhang (2018)</li> <li>• Verhoef et al. (2021)</li> <li>• 조규홍·김영훈 (2022)</li> </ul>
	기술 리더십 역량	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최병철 (2023)</li> <li>• 한상진·김소연 (2024)</li> </ul>

변수		문항수	선행연구	
조직 문화	혁신·학습 지향 문화	아이디어 장려, 지속적 학습 지원, 지식 공유 촉진, 혁신 친화 분위기, 실패를 학습 기회로 활용	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davenport &amp; Harris (2007)</li> </ul>
	데이터 기반 의사결정 문화	데이터 중심 의사결정, 전략·목표 연계, 실시간 모니터링, 정량적 근거 활용, 데이터 품질 관리	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kane et al. (2015)</li> <li>• Vial (2019)</li> <li>• Verhoef et al. (2021)</li> <li>• 정대율·박진우 (2017)</li> </ul>
	협업·개방성 문화	부서 간 협력, 의견 개방적 수렴, 외부 파트너 협력 상호 존중·신뢰, 실패 경험 공유와 재도전 지원	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 김성훈·이혜진 (2018)</li> <li>• 박정호·이재은 (2020)</li> <li>• 이은정·최창호 (2020)</li> </ul>
	민첩성·적응성 문화	환경 변화 대응, 전략 신속 수정, 유연한 자원 배분, 빠른 의사결정, 실행 속도 강화	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조현우·김도영 (2021)</li> <li>• 최병철(2023)</li> </ul>

변수		문항수	선행연구
컨설팅 턴트 역량	직무	디지털 전문지식, 전략적 사고, 대안 제시 능력, 최신 트렌드 수용, 기획·분석 능력	5
	관리	애자일 및 디자인씽킹 기반 프로젝트 관리, 전략-IT 정렬, 변화·혁신 조정, 리스크·보안 관리, 지속가능성 관리	5
	공통	데이터·정보 공유 촉진, 디지털 커뮤니케이션, 심리적 안전감 조성, 지식 내재화·전파, 신뢰 기반 파트너십 형성	5
경영 성과 기여도	재무적 성과	매출 증가, 생산성 향상, 시장 점유율, 신규 비즈니스 모델 창출, 현금 유입	5
	비재무 적성과	고객만족도, 프로세스 개선, 브랜드 가치, 우수 인력 확보	5

- Kerzner, H. (2017)
- Schmarzo, B. (2017)
- Verhoef, P. C. et al. (2021)
- 최은주(2021)
- 박영수·김민정, (2023)

- Sebastian et al., (2017)
- Li, Su & Zhang, (2018)
- 박영수·김민정, (2023)

### 3.4 자료의 수집과 분석

#### 3.4.1 자료의 수집

본 연구는 2023년부터 2024년까지 디지털 전환 컨설팅에 직접 참여한 컨설턴트를 대상으로, 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향과 이 과정에서 컨설턴트 역량이 수행하는 조절효과를 실증적으로 검증하기 위해 진행되었다. 자료 수집은 2025년 9월 8일부터 9월 19일까지 약 2주간 이루어졌으며, 현장 경험을 효과적으로 반영하기 위해 온라인 기반의 구글 설문조사 방식을 활용하였다. 설문지는 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과와 관련된 항목들로 구성되었으며, 문항은 선행연구에서 제시된 주요 변수를 기반으로 본 연구 목적에 적합하도록 수정·보완하였다. 총 257명의 컨설턴트가 응답에 참여하였으며, 결측치나 응답 누락이 전혀 없어 모든 데이터를 최종 분석에 활용하였다. 이는 연구의 신뢰성을 높였으며, 표본 규모 또한 학문적 분석 기준을 충족한다고 판단된다.

### 3.4.2 자료 분석 방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 25.0 및 AMOS 25.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 주요 분석 방법은 기술통계분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 구조방정식모형(SEM) 분석이며, 통계적 유의수준은 .05로 설정하였다. 구체적인 분석 절차는 다음과 같다.

#### 1) 기술통계분석 및 정규성 검토(Descriptive Statistics & Normality Test)

연구대상자인 컨설턴트의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였다. 또한, 주요 변수(디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과)의 일반적 경향을 파악하기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다. 구조방정식모형 분석을 위한 전제조건으로, 주요 변수의 정규성을 왜도와 첨도로 평가하였으며, 그 기준은 왜도 절대값 2 미만, 첨도 절대값 7 미만이였다(West, Finch, & Curran, 1995).

#### 2) 측정 도구의 타당도 및 신뢰도 검증(Validity & Reliability Tests)

주요 변수를 측정하는 척도의 타당도와 신뢰도를 다단계로 검증하였다. 먼저, 척도의 요인 구조를 탐색하기 위해 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. 이후, Anderson과 Gerbing(1988)의 2단계 접근법에 따라, 구조모형 분석에 앞서 확인적 요인분석(CFA)을 통한 측정모형 평가를 진행하였다(세부사항은 아래 4)항 참조). EFA에서는 주성분 분석과 베리맥스(Varimax) 회전을 적용하여 요인을 추출하였으며, 요인적재값 .50 이상을 유의미한 기준으로 삼았다. 내적 일관성 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 평가하였으며, .70 이상을 양호한 수준으로 판단하였다(Nunnally, 1978; Hair et al., 2019).

#### 3) 상관관계 및 다중공선성 분석(Correlation & Multicollinearity Analysis)

주요 변수 간의 상관관계를 확인하기 위해 피어슨 상관계수(Pearson's Correlation Coefficient)를 산출하였다. 또한, 측정변수 간 다중공선성 문제를 확인하기 위해 공차한계(Tolerance)와 분산팽창지수(Variance Inflation

Factor, VIF)를 검토하였다. 공차한계 .10 이상, VIF 10 미만을 기준으로 하여 문제가 없음을 확인하였다(Hair et al., 2019).

#### 4) 구조방정식모형 분석(Structural Equation Modeling, SEM)

Anderson과 Gerbing(1988)의 2단계 접근법(Two-Step Approach)을 따라 구조방정식모형 분석을 진행하였다.

(1) 1단계 측정모형 평가(Measurement Model Assessment): 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 통해 측정모형의 적합도와 타당도를 평가하였다. 모형 적합도는  $\chi^2/df$ , RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), SRMR(Standardized Root Mean Square Residual) 지수를 사용하였으며, 적합 기준은  $\chi^2/df < 3$ , RMSEA  $< .08$ , CFI  $> .90$ , TLI  $> .90$ , SRMR  $< .08$ 로 설정하였다(Hu & Bentler, 1999; 우종필, 2022).

(2) 측정모형 타당도: 집중 타당도(Convergent Validity)는 요인적재값 .50 이상, 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE) .50 이상, 개념 신뢰도(Construct Reliability, CR) .70 이상을 기준으로 평가하였다. 판별 타당도(Discriminant Validity)는 AVE의 제곱근 값이 변수 간 상관 계수보다 큰지를 기준으로 평가하였다.

(3) 2단계 구조모형 평가 및 가설검증(Structural Model Assessment & Hypothesis Testing): 1단계에서 검증된 측정모형을 바탕으로 구조모형을 분석하여 연구가설을 검증하였다.

#### 5) 조절효과 분석(Moderating Effect Analysis) : 컨설턴트 역량의 조절효과를 두 가지 수준에서 검증하였다.

(1) 잠재변수 수준의 조절효과 검증: 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화(각각 단일 잠재변수)와 컨설턴트 역량(단일 잠재변수) 간의 포괄적 조절효과를 검증하기 위해, AMOS를 활용하였다. 평균중심화(Mean-Centering) 처리된 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 생성하여 구조모형에 포함시

킨 후, 해당 경로계수의 통계적 유의성을 검증하였다(Kenny & Judd, 1984; Little et al., 2006).

(2) 하위요인(관측변수) 수준의 조절효과 검증: 독립변수와 조절변수의 각 하위요인 간 세부적인 조절효과를 검증하기 위해 SPSS의 PROCESS macro v4.2 (Hayes, 2022)를 적용하였다(Model 1). 부트스트랩(Bootstrap) 재표집 방법을 적용하여 표본 수 10,000회를 생성하고, 편향 수정 신뢰구간(Bias-Corrected Confidence Interval) 95%를 기준으로 효과의 유의성을 판단하였다. 유의한 상호작용 효과가 확인된 경우, 조절변수의 수준을 평균값 및  $\pm 1$  표준편차로 구분하여 단순 기울기 분석(Simple Slope Analysis)을 실시하고, 해당 조건부 효과(Conditional effect)를 제시하였다.

### 3.4.3 설문지 구성

#### 3.4.3.1 디지털 전환 역량

평가 영역	평가내용	
인식	1	고객사는 디지털 전환의 필요성을 인식하고 있는가?
	2	고객사는 디지털 전환을 위한 구체적인 목표를 가지고 있는가?
	3	고객사는 디지털 전환이 경쟁력 강화를 위하여 필요하다고 생각하고 있는가?
	4	고객사는 디지털 전환을 위한 조직문화가 형성되어 있는가?
	5	고객사는 디지털 전환이 효율적 경영에 도움이 된다고 생각하는가?
기술 수용성	1	고객사는 클라우드 시스템, AI, 빅데이터, IoT 등의 수용 준비가 되어 있는가?
	2	고객사는 디지털 전환을 위한 내부 기술 역량을 보유하고 있는가?
	3	고객사는 현재 회계 프로그램이나 ERP 등 업무 자동화 솔루션을 사용하고 있는가?
	4	고객사는 디지털 전환을 위한 IT 인프라를 갖추고 있는가?
	5	고객사는 구성원들간에 디지털 전환 역량을 전파할 수 있는 직무 교육 등 조직 문화를 갖추고 있는가?
외부 반응	1	고객사는 디지털 전환과 관련하여 거래처(고객)의 요구를 예상하고 있는가?
	2	고객사의 공급망 파트너들은 디지털 전환에 대한 준비나 시행을 하고 있는가?
	3	고객사는 디지털 전환과 관련하여 새로운 시장 기회를 활용할 준비를 하고 있는가?
	4	고객사는 디지털 채널(온라인 플랫폼 등)을 활용하여 마케팅을 하고 있는가?
	5	고객사는 디지털 전환의 선도기업들의 차별점을 파악하고 있는가?
준비 정도	1	고객사는 디지털 전환 위한 기술 및 장비, 인프라를 갖추고 있는가?
	2	고객사는 디지털 전환을 추진할 전담 조직 또는 책임자가 있는가?
	3	고객사는 디지털 전환을 위한 지식을 갖추고 있는가?
	4	고객사는 디지털 전환을 위해 필요한 예산이 확보 되어 있는가?
	5	고객사는 디지털 전환 관련 정부지원사업에 적극적으로 참여하고 있는가?

### 3.4.3.2 리더십 역량

평가 영역	평가내용	
디지털 비전 수립 역량	1	고객사는 디지털 전환의 필요성과 방향성을 명확히 제시하고 있는가?
	2	고객사는 디지털 전환을 구체적 목표와 성과 지표로 제시하고 있는가?
	3	고객사는 디지털 비전을 사업 전략 및 경쟁력 강화와 연계하고 있는가?
	4	고객사는 경영진이 제시한 디지털 비전을 조직 구성원과 충분히 공유하고 있는가?
	5	고객사는 디지털 비전을 중장기 성장 로드맵으로 구체화하고 있는가?
디지털 거버넌스 구축 역량	1	고객사는 디지털 전환 추진을 위한 권한과 책임 체계를 명확히 설정하고 있는가?
	2	고객사는 기업 전략과 IT 전략의 정렬을 위한 의사결정 구조를 갖추고 있는가?
	3	고객사는 데이터·보안 등 디지털 전환 관련 표준과 정책을 수립하고 있는가?
	4	고객사는 디지털 전환 과정에서 리스크와 성과를 체계적으로 관리하고 있는가?
	5	고객사는 디지털 전환을 전담할 조직 또는 책임자를 운영하고 있는가?
기술 리더십 역량	1	고객사는 경영진이 최신 디지털 기술 동향을 충분히 이해하고 있는가?
	2	고객사는 디지털 기술 투자를 전략적 우선순위에 따라 결정하고 있는가?
	3	고객사는 외부 전문가나 파트너와 협력하여 기술적 한계를 보완하고 있는가?
	4	고객사는 디지털 기술 도입 시 단계별 실행 로드맵을 제시하고 있는가?
	5	고객사는 디지털 전환 추진 시 보안·규제·윤리 리스크를 사전에 고려하고 있는가?

### 3.4.3.3 조직문화

평가 영역	평가내용	
혁신· 학습 지향 문화	1	고객사는 새로운 아이디어와 시도를 적극적으로 장려하고 있는가?
	2	고객사는 디지털 전환 과정에서 발생하는 실패를 학습의 기회로 활용하고 있는가?
	3	고객사는 구성원에게 지속적 학습과 역량 개발 기회를 제공하고 있는가?
	4	고객사는 혁신 활동을 조직 차원의 성과 목표와 연계하고 있는가?
	5	고객사는 학습을 통해 축적된 지식을 조직 전반에 공유하고 있는가?
데이터 기반 의사결정 문화	1	고객사는 주요 경영 의사결정을 데이터 분석 결과에 기반하여 수행하고 있는가?
	2	고객사는 데이터 분석 도구와 플랫폼을 적극적으로 활용하고 있는가?
	3	고객사는 데이터 활용을 통해 투명하고 책임 있는 의사결정을 하고 있는가?
	4	고객사는 데이터 기반 검증 과정을 통해 실패와 리스크를 줄이고 있는가?
	5	고객사는 데이터 기반 의사결정을 성과 관리와 연계하고 있는가?
협업· 개방성 문화	1	고객사는 부서 간 정보와 자원 공유가 원활하게 이루어지고 있는가?
	2	고객사는 크로스펑셔널 협업을 통해 문제 해결에 접근하고 있는가?
	3	고객사는 외부 파트너 및 이해관계자와의 개방적 협력을 추진하고 있는가?
	4	고객사는 구성원 간에 개방적 소통과 아이디어 교환이 이루어지고 있는가?
	5	고객사는 협업과 개방성을 통해 혁신과 적응성을 강화하고 있는가?
민첩성·적 응성 문화	1	고객사는 외부 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 프로세스를 갖추고 있는가?
	2	고객사는 불확실한 상황에서도 유연하게 전략과 방안을 조정하고 있는가?
	3	고객사는 구성원이 변화 상황에 자율적으로 적응할 수 있는 권한을 부여하고 있는가?
	4	고객사는 시장·기술 변화에 따라 조직 구조와 업무 방식을 신속히 조정하고 있는가?
	5	고객사는 민첩성과 적응성을 조직 경쟁력 강화와 연결하고 있는가?

### 3.4.3.4 컨설턴트 역량

평가 영역	평가내용	
직무역량	1	나는 AI·빅데이터·클라우드 등 디지털 기술에 대한 전문지식을 보유하고 있는가?
	2	나는 고객사의 디지털 전환 과제를 산업 특성과 연결하여 전략적으로 사고할 수 있는가?
	3	나는 디지털 환경에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 데이터 기반 대안을 제시할 수 있는가?
	4	나는 고객사의 디지털 전환 추진을 위해 표준화된 프레임워크·모형을 적용할 수 있는가?
	5	나는 복잡한 디지털 기술·전략을 경영진과 실무자가 이해할 수 있도록 문서화할 수 있는가?
관리역량	1	나는 디지털 전환 프로젝트에서 애자일·디자인씽킹 기법을 활용해 관리할 수 있는가?
	2	나는 온라인 협업 툴과 디지털 플랫폼을 활용해 팀워크를 발휘할 수 있는가?
	3	나는 고객사와의 디지털 전환 과정에서 데이터·정보 공유를 촉진하는 관계를 구축할 수 있는가?
	4	나는 디지털 전환 과정에서 발생하는 기술적·조직적 문제를 해결할 수 있는가?
	5	나는 프로젝트 목표를 디지털 전략 실행과 성과 창출로 연결할 수 있는가?
공통역량	1	나는 디지털 전환 과제 수행 과정에서 전문가로서 자신감을 보일 수 있는가?
	2	나는 원격·온라인 환경에서도 전문성을 유지하고 고객사와 효과적으로 소통할 수 있는가?
	3	나는 디지털 전환 전략을 데이터 시각화·프레젠테이션 도구를 활용해 설득력 있게 전달할 수 있는가?
	4	나는 디지털 전환 프로젝트 전반에서 일관성 있고 투명한 태도를 유지할 수 있는가?
	5	나는 디지털 윤리·개인정보 보호·ESG 원칙을 고려하여 윤리적 기준을 준수할 수 있는가?

### 3.4.3.5 경영성과

평가 영역	평가내용	
재 무 적  성 과	1	고객사의 매출이 증가하였는가?
	2	고객사의 생산성이 향상되었는가?
	3	고객사의 시장 점유율이 증가하였는가?
	4	고객사의 신규 비즈니스 모델이 창출되었는가?
	5	고객사의 디지털 결제, 온라인 서비스 활성화로 현금 유입의 증가하였는가?
비 재 무 적  성 과	1	고객 경험 개선으로 디지털 인터페이스 (웹, 모바일, AI챗봇 등)를 통한 편의성이 증대되었는가?
	2	로봇 및 AI 도입 등으로 업무 속도가 개선되었는가?
	3	유연한 업무 방식 도입 등 조직문화의 혁신이 되었는가?
	4	디지털 혁신기업으로의 브랜드 가치가 상승하였는가?
	5	디지털 친화적 업무 환경으로 우수 인력 확보가 되었는가?

## IV. 실증 분석

### 4.1 조사 대상자 특성

조사 대상자인 컨설턴트의 특성은 <표 4-1>과 같다.

컨설턴트의 성별은 남성 239명(93.0%), 여성 18명(7.0%)으로 거의 대부분이 남성이었다. 연령은 '30대 이하' 8명(3.1%), '40대' 18명(7.0%), '50대' 86명(33.5%), '60대 이상' 145명(56.4%)으로 60대 이상이 절반 이상을 차지하였다.

최종 학력은 '학사 이하' 41명(16.0%), '석사' 106명(41.2%), '박사' 110명(42.8%)으로 박사가 가장 많고 학사 이하가 가장 적었으며, 보유 중인 국가공인 자격증(중복응답)은 '경영지도사' 124명(35.9%), '노무사' 33명(9.6%), '컴퓨터 관련' 62명(18.0%), '기타' 126명(36.5%)으로 기타가 가장 많고, 노무사가 가장 적은 것으로 확인되었다.

직장 경력은 '20년 이상'이 186명(72.4%)으로 가장 많고, '15-20년 미만' 31명(12.1%), '10-15년 미만' 31명(8.9%), '10년 미만' 17명(6.6%) 순이었다. 사업 경력은 '없음' 37명(14.4%), '5년 미만' 30명(11.7%), '5-10년 미만' 50명(19.5%), '10-15년 미만' 42명(16.3%), '15-20년 미만' 40명(15.6%), '20년 이상' 58명(22.6%)으로 비교적 분포가 균등한 편이었다. 컨설팅 경력은 '5년 미만' 9명(3.5%), '5-10년 미만' 61명(23.7%), '10-15년 미만' 60명(23.3%), '15~20년 미만' 53명(20.6%), '20년 이상' 74명(28.8%)으로 나타났다.

컨설턴트로서의 연 평균 수입은 '3천만원 미만' 20명(7.8%), '3-5천만원 미만' 47명(18.3%), '5-7천만원 미만' 55명(21.4%), '7천만원-1억 미만' 65명(25.3%), '1억 이상' 70명(27.2%)인 것으로 나타났다.

전문 컨설턴트로서의 자부심은 '낮은 편' 2명(0.8%), '보통' 17명(6.6%), '높은 편' 238명(92.6%)으로 대다수가 자부심이 높은 것으로 나타났다. 디지털 전환 컨설팅 수행 기간은 '1년 미만' 20명(7.8%), '1-2년 미만' 44명(17.1%), '2-3년 미만' 29명(11.3%), '3년 이상' 164명(63.8%)인 것으로 나

타났다.

디지털 전환 컨설팅 주요 대상 영역(중복응답)은 ‘제조업’ 247명(51.1%), ‘서비스업’ 121명(25.1%), ‘공공기관’ 25명(5.2%), ‘금융업’ 10명(2.1%), ‘IT/플랫폼’ 75명(15.5%), ‘기타’ 5명(1.0%)인 것으로 나타났다.

컨설팅에서 주로 다루는 디지털 기술(중복응답)은 ‘AI/빅데이터’ 167명(31.0%), ‘클라우드’ 74명(13.8%), ‘IoT/스마트팩토리’ 198명(36.8%), ‘블록체인/핀테크’ 15명(2.8%), ‘모바일/플랫폼’ 79명(14.7%), ‘기타’ 5명(0.9%)인 것으로 나타났다.

마지막으로 참여한 디지털 전환 프로젝트는 ‘6개월 이내’ 208명(80.9%), ‘6개월~1년 이내’ 39명(15.2%), ‘1년 이상’ 10명(3.9%)인 것으로 나타났다.

〈표 4-1〉 조사대상자 특성

(N=257)

Variable		n	%
성별	남성	239	93.0
	여성	18	7.0
연령	30대 이하	8	3.1
	40대	18	7.0
	50대	86	33.5
	60대 이상	145	56.4
최종 학력	학사 이하	41	16.0
	석사	106	41.2
	박사	110	42.8
보유 중인 국가공인 자격증 (중복응답)	경영지도사	124	35.9
	노무사	33	9.6
	컴퓨터 관련	62	18.0
	기타	126	36.5
직장 경력	10년 미만	17	6.6
	10-15년 미만	23	8.9
	15-20년 미만	31	12.1
	20년 이상	186	72.4
사업 경력	없음	37	14.4
	5년 미만	30	11.7
	5-10년 미만	50	19.5
	10-15년 미만	42	16.3
	15-20년 미만	40	15.6
	20년 이상	58	22.6
컨설팅 경력	5년 미만	9	3.5
	5-10년 미만	61	23.7
	10-15년 미만	60	23.3
	15-20년 미만	53	20.6
	20년 이상	74	28.8

Variable		n	%
컨설턴트로서의 연 평균 수입	3천만원 미만	20	7.8
	3-5천만원 미만	47	18.3
	5-7천만원 미만	55	21.4
	7천만원-1억 미만	65	25.3
	1억 이상	70	27.2
컨설턴트의 미래 전망	좋지 않은 편	24	9.3
	보통	70	27.2
	좋은 편	163	63.5
전문 컨설턴트로서의 자부심	낮은 편	2	0.8
	보통	17	6.6
	높은 편	238	92.6
디지털 전환 컨설팅 수행 기간	1년 미만	20	7.8
	1-2년 미만	44	17.1
	2-3년 미만	29	11.3
	3년 이상	164	63.8
디지털 전환 컨설팅 주요 대상 영역 (중복응답)	제조업	247	51.1
	서비스업	121	25.1
	공공기관	25	5.2
	금융업	10	2.1
	IT/플랫폼	75	15.5
	기타	5	1.0
컨설팅에서 주로 다루는 디지털 기술 (중복응답)	AI/빅데이터	167	31.0
	클라우드	74	13.8
	IoT/스마트팩토리	198	36.8
	블록체인/핀테크	15	2.8
	모바일/플랫폼	79	14.7
	기타	5	0.9
마지막으로 참여한 디지털 전환 프로젝트	6개월 이내	208	80.9
	6개월-1년 이내	39	15.2
	1년 이상	10	3.9

## 4.2 측정도구의 타당도 및 신뢰도

디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 그리고 경영 성과 측정도구의 적절성과 반복측정 결과의 일관성을 확인하기 위하여 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)과 Cronbach의  $\alpha$ 를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석은 자료의 분산을 최대한 보존하는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 적용하였고, 직각회전 방식인 베리맥스(Varimax)를 적용하였다. 요인 추출 기준은 고유값(Eigenvalue) 1.0 이상이며, 측정문항의 요인 적재값(Factor Loading)이 0.5 이상이면 해당 요인에 속하는 문항으로 판단하였다(Hair et al., 2019). 문항의 내적 일치도는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7 이상이면 신뢰도가 양호한 것으로 판단하였다(Nunnally, 1978; Hair et al., 2019).

탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과는 <표 4-2>와 같다. 요인분석의 적합성을 평가한 결과, KMO 표본적합도 지수는 .821로 요인분석 실시에 매우 적합한 수준(.80 이상)이었으며, Bartlett의 구형성 검정 또한 유의확률( $p < .001$ )로 나타나 상관관계 행렬이 단위행렬이 아니어서 요인분석을 적용하기에 적합한 것으로 확인되었다.

요인분석 결과, 요인 적재값(Factor Loading) .50 미만, 교차요인 적재값(Cross-Factor Loading) 문제, 또는 단일 문항으로 구성되는 요인을 방지하기 위하여 리더십 하위요인 중 참여유도 역량 문항 5개, 거버넌스 구축 문항 2개, 기술 리더십 역량 1개 문항, 조직문화 하위요인 중 혁신·학습지향 문항 1개, 협업·개방성 문항 2개, 총 11개 문항을 제외하고 최종 분석을 진행하였다. 그 결과, 고유값 1.0 이상인 16개의 요인이 추출되었다. 각 요인은 다음과 같이 분류되었다: 디지털 전환 역량 4개 요인(인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도), 리더십 3개 요인(비전 수립 역량, 거버넌스 구축 역량, 기술 리더십 역량), 조직문화 4개 요인(혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성, 민첩성·적응성), 컨설턴트 역량 3개 요인(직무역량, 관리역량, 공통 역량), 경영 성과 2개 요인(비재무적 성과, 재무적 성과)

최종적으로 유지된 모든 측정 문항의 요인 적재값은 .614~.876 범위에 분포하였으며, 16개 요인이 전체 변수의 65.945%를 설명하는 것으로 나타났다.

신뢰도 분석결과, 모든 하위요인의 Cronbach's  $\alpha$  값이 권장 기준치인 .70을 상회하여 양호한 내적 일관성을 확보하였다. 구체적으로, 디지털 전환 역량 하위요인의  $\alpha$ 는 .714~.844, 리더십은 .706~.870, 조직문화는 .721~.793, 컨설턴트 역량은 .831~.909, 경영 성과는 .864~.888로 나타났다.

〈표 4-2〉 측정도구의 타당도와 신뢰도

(N=257)

변수	항목	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Cron- bach's $\alpha$	
디지털 전환 역량	X1	x1.1	.652															.770	
		x1.2	.644																
		x1.3	.807																
		x1.4	.779																
		x1.5	.796																
	X2	x2.1		.773															.714
		x2.2		.673															
		x2.3		.680															
		x2.4		.697															
		x2.5		.670															
	X3	x3.1			.805														.835
		x3.2			.720														
		x3.3			.775														
		x3.4			.777														
		x3.5			.727														
X4	x4.1				.779													.844	
	x4.2				.712														
	x4.3				.753														
	x4.4				.762														
	x4.5				.724														
리더십	X5	x5.1				.814												.870	
		x5.2				.800													
		x5.3				.757													
		x5.4				.753													
		x5.5				.774													
	X6	x6.3						.633											.706
		x6.4						.684											
		x6.5						.698											
	X7	x7.1							.768										.852
		x7.2							.768										
		x7.3							.713										
		x7.4							.745										
	X8	x8.2								.725									.766
		x8.3								.777									
		x8.4								.712									
x8.5									.769										
X9	x9.1									.691								.781	
	x9.2									.614									
	x9.3									.659									
	x9.4									.623									
	x9.5									.687									
X10	x10.2										.727							.721	
	x10.4										.726								
	x10.5										.747								
X11	x11.1											.738						.793	
	x11.2											.770							
	x11.3											.699							
	x11.4											.710							
	x11.5											.741							

변수	항목	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Cron- bach's $\alpha$
컨설팅 역량	M1	m1.1											.836					.909
		m1.2												.818				
		m1.3												.797				
		m1.4												.805				
		m1.5												.831				
	M2	m2.1												.734				.831
		m2.2												.735				
		m2.3												.682				
		m2.4												.733				
		m2.5												.735				
	M3	m3.1													.727			.849
		m3.2													.730			
		m3.3													.763			
		m3.4													.762			
		m3.5													.800			
경영 성과	Y1	y1													.775		.888	
		y2													.876			
		y3													.845			
		y4													.770			
		y5													.799			
	Y2	y1															.798	.864
		y2															.756	
		y3															.779	
		y4															.742	
		y5															.762	
고유값	4.346	4.147	3.814	3.493	3.423	3.305	3.170	3.151	2.906	2.893	2.854	2.622	2.542	1.903	1.656	1.094		
분산%	5.873	5.604	5.154	4.720	4.625	4.466	4.284	4.258	3.927	3.909	3.857	3.544	3.435	2.571	2.238	3.479		
누적분산%	5.873	11.478	16.632	21.352	25.977	30.443	34.727	38.985	42.912	46.821	50.678	54.222	57.657	60.228	62.466	65.945		
KMO=.821, $\chi^2=9065.255$ , $p<.001$																		

X1~X4 (디지털 전환 역량): X1=인식, X2=기술 수용성, X3=외부 반응, X4=준비 정도  
X5~X7 (리더십): X5=디지털 비전 수립 역량, X6=디지털 거버넌스 구축 역량, X7=기술 리더십 역량  
X8~X11 (조직문화): X8=혁신·학습 지향, X9=데이터 기반 의사결정, X10=협업·개방성, X11=민첩성·적응성  
M1~M3 (컨설팅역량): M1=직무 역량, M2=관리 역량, M3=공통 역량  
Y1~Y2 (경영 성과): Y1=비재무적 성과, Y2=재무적 성과

### 4.3 주요 측정변수의 기술통계

본 연구의 주요 측정변수인 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과의 정도와 정규성 검정 결과는 <표 4-3>과 같다.

디지털 전환 역량은 5점 만점에 평균 3.52점이었고, 하위 영역별로는 ‘인식’이 3.87점으로 가장 높았고, 다음으로 ‘외부 반응’ 3.54점, ‘기술 수용성’ 3.51점 순이었고, ‘준비 정도’는 3.16점 가장 낮게 나타났다.

리더십은 5점 만점에 평균 3.50점이었고, 하위 영역별로는 ‘디지털 비전 수립 역량’이 3.75점으로 가장 높았고, 다음으로 ‘기술 리더십 역량’ 3.48점이었으며, ‘디지털 거버넌스 구축 역량’은 3.10점으로 가장 낮게 나타났다.

조직문화는 5점 만점에 평균 3.47점이었고, 하위 영역별로는 ‘민첩성·적응성’이 3.75점으로 가장 높았으며, 이어 ‘혁신·학습 지향’ 3.54점, ‘협업·개방성’ 3.48점 순이었고, ‘데이터 기반 의사결정’은 3.10점으로 가장 낮게 나타났다.

컨설턴트 역량은 5점 만점에 평균 4.16점이었고, 하위 영역별로는 ‘공통 역량’이 4.45점으로 가장 높았으며, 이어 ‘관리 역량’ 4.07점, ‘직무 역량’ 3.97점 순이었다.

경영 성과는 5점 만점에 평균 3.89점이었다. 하위 영역별로는 ‘비재무적 서 성과’가 3.89점, ‘재무적 성과’ 3.98점이었다.

주요 측정 변수들의 정규성 검정은 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)로 확인하였다. 왜도의 절대값이 2 미만, 첨도의 절대값이 7 미만이면 정규성 가정을 만족하는 것으로 판정한다(Kline, 2005). 본 연구에서 사용된 주요 측정 변수들의 왜도 범위는 -1.697~-0.016, 첨도 범위는 -.699~3.205로 나타나 두 기준 범위 내 위치하여 주요 변수 모두 정규성 가정을 충족하는 것으로 확인되었다.

〈표 4-3〉 주요 측정변수의 기술통계

(N=257)

Variable	평균	표준편차	왜도	첨도
<b>디지털 전환 역량</b>	<b>3.52</b>	<b>0.43</b>	<b>-.016</b>	<b>-.699</b>
인식	3.87	0.73	-.689	.004
기술 수용성	3.51	0.76	-.356	-.243
외부 반응	3.54	0.83	-.244	-.535
준비 정도	3.16	0.84	-.084	-.259
<b>리더십</b>	<b>3.50</b>	<b>0.60</b>	<b>-.309</b>	<b>-.312</b>
디지털 비전 수립 역량	3.75	0.84	-.537	-.355
디지털 거버넌스 구축 역량	3.10	0.78	-.204	-.053
기술 리더십 역량	3.48	0.91	-.399	-.495
<b>조직문화</b>	<b>3.47</b>	<b>0.47</b>	<b>-.264</b>	<b>-.504</b>
혁신·학습 지향	3.54	0.72	-.450	-.282
데이터 기반 의사결정	3.10	0.81	-.125	-.613
협업·개방성	3.48	0.83	-.407	-.340
민첩성·적응성	3.75	0.76	-.621	.163
<b>컨설턴트 역량</b>	<b>4.16</b>	<b>0.52</b>	<b>-.792</b>	<b>.693</b>
직무 역량	3.97	0.88	-.896	.363
관리 역량	4.07	0.78	-.838	.083
공통 역량	4.45	0.67	-1.697	3.205
<b>경영 성과</b>	<b>3.89</b>	<b>0.54</b>	<b>-.369</b>	<b>-.411</b>
비재무적 성과	3.89	0.81	-.674	-.216
재무적 성과	3.89	0.79	-.575	-.099

#### 4.4 측정변수 간 상관관계

주요 측정변수인 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과와 각 하위요인 간 상관분석 결과는 <표 4-4>, <표 4-5>와 같다.

주요 측정변수 간 상관분석 결과, 모든 변수 쌍에서 유의한 정(+)<sup>적</sup> 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

먼저 독립변수와 종속변수 간 상관관계를 살펴보면, 디지털 전환 역량과 경영 성과( $r = .526, p < .001$ ), 리더십과 경영 성과( $r = .578, p < .001$ ), 조직문화와 경영 성과( $r = .654, p < .001$ ), 컨설턴트 역량과 경영 성과( $r = .654, p < .001$ ) 간 모두 유의한 정(+)<sup>적</sup> 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

독립변수 간 관계에서는 디지털 전환 역량과 리더십( $r = .584, p < .001$ ), 디지털 전환 역량과 조직문화( $r = .617, p < .001$ ), 디지털 전환 역량과 컨설턴트 역량( $r = .452, p < .001$ ), 리더십과 조직문화( $r = .723, p < .001$ ), 리더십과 컨설턴트 역량( $r = .398, p < .001$ ), 조직문화와 컨설턴트 역량( $r = .381, p < .001$ ) 간 유의한 정(+)<sup>적</sup> 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

하위요인 간 상관분석에서도 모든 변수 쌍에서 유의한 정(+)<sup>적</sup> 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-4〉 측정변수 간 상관관계

(N=257)

변수		디지털 전환 역량	리더십	조직문화	컨설턴트 역량	경영 성과
		X1	X2	X3	M	Y
디지털 전환 역량	X1	1				
리더십	X2	.584 ( $<.001$ )***	1			
조직문화	X3	.617 ( $<.001$ )***	.723 ( $<.001$ )***	1		
컨설턴트 역량	M	.452 ( $<.001$ )***	.398 ( $<.001$ )***	.381 ( $<.001$ )***	1	
경영 성과	Y	.526 ( $<.001$ )***	.578 ( $<.001$ )***	.654 ( $<.001$ )***	.317 ( $<.001$ )***	1

Pearson's correlation coefficient  $r(p)$

\*\*\*  $p<.001$

〈표 4-5〉 측정변수 하위요인 간 상관관계

(N=257)

변수	디지털 전환 역량				리더십			조직문화				컨설턴트 역량			경영 성과	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	M1	M2	M3	Y1	Y2
X1	1															
X2	.48***	1														
X3	.40***	.45***	1													
X4	.39***	.45***	.51***	1												
X5	.37***	.38***	.40***	.42***	1											
X6	.31***	.33***	.29***	.33***	.60***	1										
X7	.42***	.40***	.42***	.46***	.68***	.54***	1									
X8	.36***	.34***	.40***	.41***	.61***	.59***	.63***	1								
X9	.39***	.42***	.40***	.45***	.53***	.49***	.57***	.58***	1							
X10	.32***	.31***	.39***	.38***	.48***	.51***	.52***	.63***	.57***	1						
X11	.41***	.40***	.45***	.47***	.57***	.50***	.59***	.65***	.60***	.61***	1					
M1	.34***	.32***	.30***	.36***	.38***	.40***	.43***	.39***	.36***	.40***	.41***	1				
M2	.30***	.29***	.27***	.31***	.36***	.39***	.40***	.38***	.35***	.37***	.40***	.72***	1			
M3	.29***	.28***	.25***	.30***	.32***	.36***	.39***	.35***	.31***	.33***	.38***	.70***	.75***	1		
Y1	.38***	.39***	.41***	.43***	.51***	.48***	.52***	.53***	.49***	.50***	.57***	.36***	.31***	.30***	1	
Y2	.32***	.33***	.36***	.38***	.45***	.41***	.48***	.49***	.43***	.46***	.52***	.30***	.29***	.28***	.69***	1

X1~X4 (디지털 전환 역량): X1=인식, X2=기술 수용성, X3=외부 반응, X4=준비 정도

X5~X7 (리더십): X5=디지털 비전 수립 역량, X6=디지털 거버넌스 구축 역량, X7=기술 리더십 역량

X8~X11 (조직문화): X8=혁신·학습 지향, X9=데이터 기반 의사결정, X10=협업·개방성, X11=민첩성·적응성

M1~M3 (컨설턴트 역량): M1=직무 역량, M2=관리 역량, M3=공통 역량

Y1~Y2 (경영 성과): Y1=비재무적 성과, Y2=재무적 성과

#### 4.5 측정변수 간 다중공선성

측정변수 간 다중공선성은 상관계수와 공차한계(Tolerance)와 분산팽창지수(Variance Inflation Factor, VIF)를 이용하여 검토하였다. 다중공선성(Multicollinearity)은 여러 독립변수 간 공통의 선형 성질을 의미하며, 다중공선성이 존재하면 회귀계수 추정의 정확도가 떨어진다. 기본적으로 상관계수의 크기가 .80을 넘으면 다중공선성을 의심할 수 있으나, 상관계수만으로는 다중공선성을 평가하기에 부족하다. 따라서 본 연구에서는 공차한계와 VIF를 주요 평가지표로 사용하였다. 공차한계는 .10 이상, VIF는 10 미만을 다중공선성 문제없음의 기준으로 하였다(Hair et al., 2019; 이일현, 2014).

〈표 4-4〉에 제시된 바와 같이, 주요 측정변수 간 상관계수 범위는 .317~.723으로 모든 값이 .80 미만으로 나타나 다중공선성을 의심할 수준은 아니었다. 또한 〈표 4-6〉에서와 같이 공차한계와 VIF 검토한 결과, 공차한계 범위는 .676~.905로 .10 이상이며, VIF 범위 또한 1.104~1.480으로 10 미만으로 나타나 모든 기준을 충족하였다. 따라서 본 연구의 측정변수 간에는 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다.

〈표 4-6〉 측정변수 간 다중공선성

(N=257)

Variable		공차	VIF
디지털 전환 역량	인식	.893	1.120
	기술 수용성	.884	1.131
	외부 반응	.883	1.132
	준비 정도	.771	1.297
리더십	디지털 비전 수립 역량	.840	1.190
	디지털 거버넌스 구축 역량	.819	1.221
	기술 리더십 역량	.676	1.480
조직문화	혁신·학습 지향	.905	1.104
	데이터 기반 의사결정	.687	1.456
	협업·개방성	.856	1.168
	민첩성·적응성	.863	1.158
컨설팅역량	직무 역량	.755	1.325
	관리 역량	.718	1.393
	공통 역량	.819	1.220

종속변수: 경영 성과

## 4.6 측정모형의 검증

본 연구에서는 Anderson과 Gerbing(1988)의 2단계 접근법으로 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 진행하였다. 1단계에서는 최대우도(Maximum likelihood) 추정법을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 통해 측정모형의 적합도와 타당도를 검증하였고, 2단계에서는 구조방정식모형(SEM) 분석을 통해 가설 모형을 검증하였다.

### 4.6.1 측정모형의 적합도

본 연구에서는 주요 변수인 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과로 구성된 측정모형을 구성한 후 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 분석에는 최대우도법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였다.

측정모형의 적합도 평가는 다중 지수를 기준으로 하였으며, Normed  $\chi^2$  ( $\chi^2/df$ ) 값은 3 미만, TLI(Tucker-Lewis Index)와 CFI(Comparative Fit Index)는 .90 이상, SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)과 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .08 미만일 때 적합한 모형으로 판단하였다.

분석 결과, 측정모형의 적합도 지표는 <표 4-7>과 같다.  $\chi^2=142.358(df=84, p<.001)$ , Normed  $\chi^2(\chi^2/df)=1.695$ , TLI=.883, CFI=.895, SRMR=.057, RMSEA=.052(90% 신뢰구간: .033~.058)로 나타났다. Normed  $\chi^2$ , SRMR, RMSEA 지수는 기준을 충족하였으나, TLI(.883)와 CFI(.895)는 권장 기준치(.90)에 근소하게 미치지 못하였다.

이에 모형의 개선 가능성을 보기 위하여 모형수정지수(Modification Indices, MI)를 검토한 결과, 동일 잠재변수인 '컨설턴트 역량' 내 측정변수 '직무역량'과 '관리역량'의 측정오차 간 공분산을 추가하는 것이 통계적으로 유의미하고, 이론적으로도 타당할 것으로 판단되어 해당 오차 공분산을 설정

하고 모형을 재추정하였다.

모형 수정 후 적합도 지표는  $\chi^2=130.112(df=83, p<.001)$ , Normed  $\chi^2(\chi^2/df)=1.568$ , TLI=.915, CFI=.925, SRMR=.054, RMSEA=.047(90% 신뢰구간: .025~.052)로 나타났다. 수정 모형에서는 모든 적합도 지수가 기준을 충족하였으며, 특히 TLI와 CFI가 각각 .915와 .925로 현저히 향상되었다. 또한, 수정 전후 모형의 적합도 차이는 통계적으로 유의미하였다( $\Delta\chi^2(1)= 12.246, p<.001$ ). 이상의 결과를 바탕으로, 오차 공분산을 설정한 수정 모형을 최종 측정모형으로 채택하였다.

〈표 4-7〉 측정모형의 모형 적합도

(N=257)

구분	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	TLI	CFI	SRMR	RMSEA(95% CI)
Reference			<3	>.90	>.90	<.08	<.08
Model	142.358	84	1.695	.883	.895	.057	.052(.033~.058)
Modified Model	130.112	83	1.568	.915	.925	.054	.047(.025~.052)

#### 4.6.2 측정모형의 타당도 검증

본 연구에서는 구성된 측정모형의 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인 분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 이를 통해 측정변수가 잠재변수를 적절히 반영하는지를 나타내는 집중 타당도(Convergent Validity)와 서로 다른 잠재변수들이 이론적으로 구분되는지를 나타내는 판별 타당도(Discriminant Validity)를 평가하였다.

##### 4.6.2.1 집중 타당도 분석

집중 타당도는 하나의 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 내적 일관성 및 수렴 정도를 의미한다. 본 연구에서는 다음과 같은 기준을 적용하여 집중 타

당도를 평가하였다(Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019).

첫째, 각 측정변수의 표준화 요인적재값(Standardized Factor Loading)이 .50 이상이어야 하며, 이 값의 통계적 유의성은 임계비(Critical Ratio, C.R.)의 절대값이 1.96 이상( $p < .05$ ) 인지로 평가하였다. 둘째, 잠재변수의 평균분산 추출(Average Variance Extracted, AVE) 값이 .50 이상이어야 한다. 셋째, 잠재변수의 개념 신뢰도(Construct Reliability, CR) 값이 .70 이상이어야 한다.

분석결과, 모든 측정변수의 요인적재값은 기준치(.50)를 상회하였으며, 통계적으로 유의하였다( $p < .05$ ). 또한, 각 잠재변수의 AVE 값 범위는 .602~.703, CR 값 범위는 .826~.873으로 제시된 모든 기준을 충족하는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구의 측정모형은 양호한 집중 타당도를 확보하였다고 판단할 수 있다.

#### 4.6.2.2 판별 타당도 분석

판별 타당도는 서로 다른 잠재변수가 통계적으로 구별 가능한지를 평가하는 지표이다. 본 연구에서는 Fornell과 Larcker(1981)가 제안한 방법에 따라 모형에 포함된 잠재변수 간 판별 타당도를 검증하였다. 이 방법은 각 잠재변수의 AVE 제곱근이 해당 변수와 다른 모든 잠재변수 간의 상관계수보다 큰 경우 판별 타당도가 확보된 것으로 판단한다(우종필, 2022).

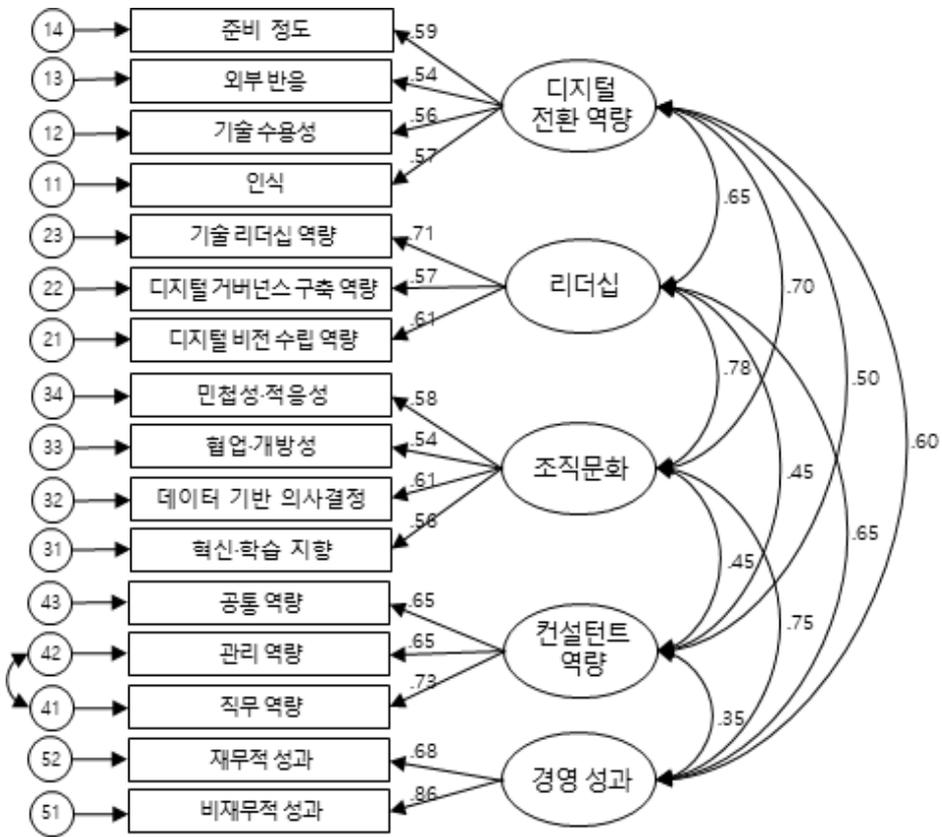
분석결과, 모든 잠재변수에서 산출된 AVE의 제곱근이 다른 잠재변수 간 상관계수보다 큰 것으로 나타났다. 이는 측정모형의 각 잠재개념이 다른 개념과 통계적으로 분리 가능함을 의미하며, 따라서 본 연구의 측정모형은 적절한 판별 타당도가 있다고 판단할 수 있다.

이상의 집중 타당도 및 판별 타당도 분석결과를 종합하면, 본 연구에서 설정한 측정모형은 신뢰할 수 있는 타당도 기준을 모두 충족하는 것으로 확인되었다. 측정모형의 확인적 요인분석 결과, 요인적재값, AVE, CR 값 등 세부 지표는 <표 4-8>에, 잠재변수 간의 구조적 관계는 <그림 4-1>에 각각 제시하였다.

〈표 4-8〉 측정모형의 확인적 요인분석 결과와 집중 타당도 (N=257)

Variable		Estimate	SE	$\beta$	C.R.	p	AVE	CR
디지털 전환 역량	인식	1.000		.572			.603	.866
	기술 수용성	.958	.251	.561	3.817	<.001		
	외부 반응	.992	.263	.542	3.771	<.001		
	준비 정도	1.445	.323	.585	4.474	<.001		
리더십	디지털 비전 수립 역량	1.000		.611			.640	.841
	디지털 거버넌스 구축 역량	1.102	.210	.568	5.248	<.001		
	기술 리더십 역량	1.788	.319	.709	5.605	<.001		
조직문화	혁신·학습 지향	1.000		.556			.602	.855
	데이터 기반 의사결정	2.158	.398	.605	5.422	<.001		
	협업·개방성	1.138	.252	.538	4.516	<.001		
	민첩성·적응성	.878	.216	.576	4.065	<.001		
컨설턴트 역량	직무 역량	1.000		.728			.699	.873
	관리 역량	.897	.145	.645	6.186	<.001		
	공통 역량	.611	.124	.652	4.927	<.001		
경영 성과	비재무적 성과	1.000		.862			.703	.826
	재무적 성과	.735	.112	.679	6.563	<.001		

B: 비표준화 계수(Estimate); S.E.: 표준오차(Standard Error);  
 $\beta$  (S.R.W.): 표준화 계수(Standardized Regression Weight); C.R.: 임계비(Critical Ratio, B/S.E.);  
 AVE: 평균분산추출(Average Variance Extracted); CR: 개념 신뢰도(Construct Reliability);  
 요인적재값( $\beta$ ) .50 이상, C.R.>|1.96| (p<.05) 기준.



[그림 4-1] 측정모형의 확인적 요인분석

## 4.7 주효과 모형의 검증

### 4.7.1 주효과 모형의 적합도 검증

본 연구에서는 4.6에서 검증 및 확정된 최종 측정모형(‘컨설턴트 역량’의 두 측정항목 간 오차 공분산을 포함한 모형)을 바탕으로 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량, 경영 성과로 구성된 주효과 모형(Main Effects Model)을 설정하였다. 가설 모형의 타당도를 검증하기 위하여 구조방정식모형(SEM)을 적용하였고, 분석에는 최대우도법을 사용하였다. 가설 모형의 적합도는 다중 지수를 활용하여 평가하였으며, Normed  $\chi^2(\chi^2/df) < 3$ , TLI  $> .90$ , CFI  $> .90$ , SRMR  $< .08$ , RMSEA  $< .08$ 을 적합도 기준으로 삼았다(Hu & Bentler, 1999; 우종필, 2022).<sup>1)</sup>

분석 결과, 주효과 모형의 적합도 지표는 <표 4-9>와 같다.  $\chi^2=135.84(df=84, p<.001)$ , Normed  $\chi^2(\chi^2/df)=1.612$ , TLI=.908, CFI=.920, SRMR=.056, RMSEA=.049(90% 신뢰구간: .031~.061)로 나타나, 모든 지수가 제시된 기준을 충족하여 가설 모형이 데이터에 적합한 것으로 판단하였다.

<표 4-9> 주효과 모형의 모형 적합도

(N=257)

구분	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	TLI	CFI	SRMR	RMSEA(95% CI)
Reference			<3	>.90	>.90	<.08	<.08
Model	135.84	84	1.612	.908	.920	.056	.049(.031~.061)

1) 본 연구에서 사용한 적합도 지표와 그 기준은 다음과 같다: Normed  $\chi^2(\chi^2/df$ , 표준화 카이제곱)<3, TLI(Tucker-Lewis Index, 터커-루이스 지수)>.90, CFI(Comparative Fit Index, 비교적합지수)>.90, SRMR(Standardized Root Mean Square Residual, 표준화평균 제곱잔차제곱근)<.08, RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), 근사평균잔 차제곱근)<.08. 해당 기준은 Hu and Bentler(1999) 및 우종필(2022)의 제안을 따랐다.

#### 4.7.2 주효과 모형의 분석

본 연구에서는 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량이 경영 성과에 미치는 직접효과를 검증하기 위해 주효과 모형(Main Effect Model)을 설정하고 구조방정식 모형 분석을 수행하였다. 분석 결과는 <표 4-10>과 <그림 4-2>에 제시되어 있으며, 모든 독립변수가 경영 성과에 대하여 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 설정된 가설(H1~H4)에 대한 1차적 검증 근거를 제공하며, 각 독립변수와 종속변수 간의 구조적 관계가 실증적으로 확인되었음을 의미한다.

먼저, 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .281, p < .001$ ). 이는 수진기업이 디지털 전환의 필요성을 인식하고 기술·조직·전략적 측면에서 관련 역량을 강화할수록 실제 재무적·비재무적 성과 향상으로 이어질 수 있음을 시사한다. 즉, 내부 구성원의 디지털 전환에 대한 태도와 조직의 대응력, 인프라 준비 수준 등이 경영 성과에 직접적으로 기여하고 있음을 보여준다. 기존 선행연구가 디지털 전환 역량을 기업 경쟁력의 핵심 요인으로 강조해 온 점을 고려할 때, 본 연구 결과는 중소기업 환경에서도 동일한 구조가 유효함을 확인해준다.

둘째, 리더십이 경영 성과에 미치는 영향도 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 보였다( $\beta = .324, p < .001$ ). 이는 경영진의 비전 제시, 디지털 거버넌스 구축, 기술 리더십 등과 같은 리더십 역량이 수진기업의 디지털 전환 성과를 촉진하는 중요한 동인임을 의미한다. 특히 리더십은 조직 구성원의 디지털 전환 참여를 유도하고 조직 내 자원 배분을 조정하는 역할을 수행하므로, 디지털 역량 강화가 실제 성과로 이어지는 전환 메커니즘에서 중심적 위치를 차지한다. 이는 ‘리더십이 디지털 전환 추진의 핵심 결정 요인’이라는 기존 문헌의 주장과도 일치한다.

셋째, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향은 본 연구에서 가장 큰 효과 크기를 보였다( $\beta = .402, p < .001$ ). 이는 혁신·학습지향성, 개방성, 데이터 기반 의사결정, 민첩성 등 조직문화적 요인이 디지털 기반의 운영체

계를 수용하고 개선하는 데 중요한 역할을 한다는 점을 반영한다. 특히 조직문화는 구성원들의 행동 방식과 의사결정 방식을 규정하므로, 디지털 전환 과정에서 변화에 대한 저항을 줄이고 업무 효율성과 실행력을 높이는 데 직접적으로 기여하는 것으로 해석할 수 있다. 이와 같은 결과는 조직문화가 '전략 실행의 촉매'로 기능한다는 기존 연구를 실증적으로 뒷받침하는 동시에, 수진기업의 디지털 전환에서도 문화적 요인의 중요성을 재확인한다.

넷째, 컨설턴트 역량 역시 경영 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .185, p = .026$ ). 컨설턴트의 직무 역량·관리 역량·공통 역량은 수진기업 내부에서 부족할 수 있는 디지털 기술 이해, 문제 해결, 변화 관리, 전략 수립 등의 역할을 보완하며, 이러한 외부 전문성이 기업의 디지털 전환 성과를 촉진하는 것으로 해석된다. 이는 중소기업이 자체적으로 확보하기 어려운 전문지식을 외부 컨설팅을 통해 보완할 필요성이 높다는 점을 시사하며, 디지털 전환 과정에서 컨설턴트의 실질적 역할과 기여도를 입증하는 결과라 할 수 있다.

다섯 변수의 영향력 크기를 비교한 결과, 경영 성과에 대한 설명력은 조직문화( $\beta = .402$ ) → 리더십( $\beta = .324$ ) → 디지털 전환 역량( $\beta = .281$ ) → 컨설턴트 역량( $\beta = .185$ ) 순으로 나타났다. 조직문화가 가장 높은 영향력을 보였다는 점은, 디지털 전환이라는 전사적 변화 과정에서 구성원의 태도·행동·학습을 규정하는 문화적 요소가 성과 창출의 핵심적 기반임을 보여준다. 또한 리더십의 상대적으로 높은 영향력은 디지털 전환 추진 과정에서 경영진의 역할이 매우 중요함을 다시 한번 확인시켜준다.

마지막으로, 본 주효과 모형의 전체 설명력( $R^2$ )은 58.2%로 나타나, 네 가지 예측변수(디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량)가 수진기업의 경영 성과 변동을 상당 수준 설명하고 있음을 보여준다. 이는 구조적 관계 모델로서 적절한 설명력을 확보한 것으로 평가할 수 있으며, 본 연구의 모형 설정이 경험적 자료에 의해 타당함을 입증하는 결과라 할 수 있다.

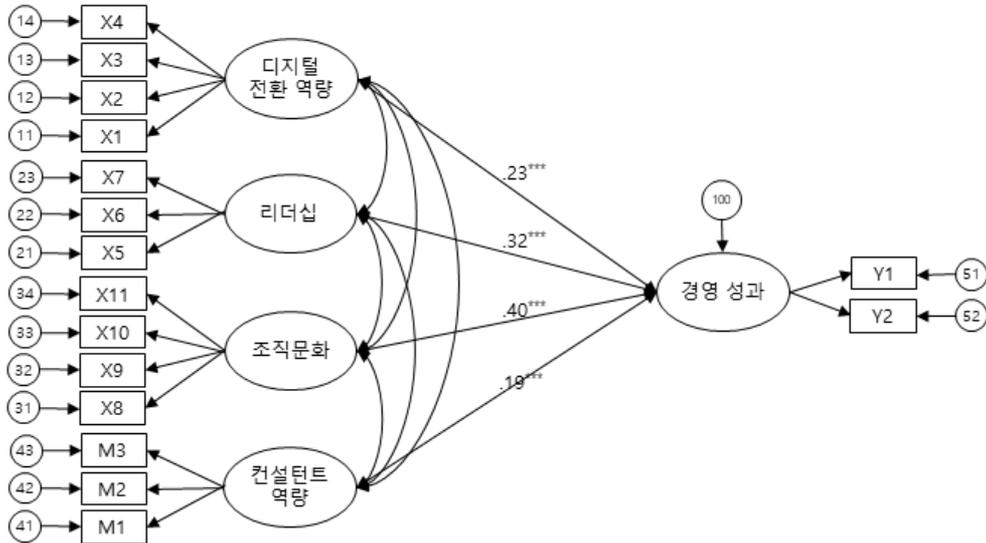
〈표 4-10〉 주효과 모형의 경로계수 및 가설검증결과

(N=257)

내생변수	외생변수	Estimate	S.E.	$\beta$	C.R.	p
경영 성과	← 디지털 전환 역량	.312	.098	.281	3.184	.001
경영 성과	← 리더십	.356	.105	.324	3.390	<.001
경영 성과	← 조직문화	.445	.112	.402	3.973	<.001
경영 성과	← 컨설턴트 역량	.198	.089	.185	2.225	.026

B: 비표준화 계수(Estimate); S.E.: 표준오차(Standard Error);

$\beta$  (S.R.W.): 표준화 계수 (Standardized Regression Weight); C.R.: 임계비(Critical Ratio, B/S.E.);  
 요인적재값( $\beta$ ) .50 이상, C.R.>|1.96| (p<.05) 기준.



[그림 4-2] 주효과 모형의 표준화 경로계수( $\beta$ )

X1~X4 (디지털 전환 역량): X1=인식, X2=기술 수용성, X3=외부 반응, X4=준비 정도  
 X5~X7 (리더십): X5=디지털 비전 수립 역량, X6=디지털 거버넌스 구축 역량, X7=기술 리더십 역량  
 X8~X11 (조직문화): X8=혁신·학습 지향, X9=데이터 기반 의사결정, X10=협업·개방성, X11=민첩성·적응성  
 M1~M3 (컨설턴트 역량): M1=직무 역량, M2=관리 역량, M3=공통 역량  
 Y1~Y2 (경영 성과): Y1=비재무적 성과, Y2=재무적 성과

## 4.8 잠재변수에 대한 조절효과 모형 검증

### 4.8.1 조절효과 모형의 적합도 검증

본 연구에서는 4.7에서 검증된 주효과 모형에 컨설턴트 역량의 조절효과를 추가한 조절효과 모형(Moderated Model)을 설정하였다. 조절효과 모형은 디지털 전환 역량×컨설턴트 역량, 리더십×컨설턴트 역량, 조직문화×컨설턴트 역량의 3개 상호작용항을 포함한 확장 모형이다. 가설 모형의 타당도를 검증하기 위하여 구조방정식모형(SEM)을 적용하였고, 분석에는 최대우도법을 사용하였다. 가설 모형의 적합도는 다중 지수를 활용하여 평가하였으며, Normed  $\chi^2(\chi^2/df)<3$ , TLI $>.90$ , CFI $>.90$ , SRMR  $<.08$ , RMSEA $<.08$ 을 적합도 기준으로 삼았다(Hu & Bentler, 1999; 우종필, 2022).

분석 결과, 조절효과 모형의 적합도 지표는 <표 4-11>과 같다.  $\chi^2=162.35$  ( $df=91$ ,  $p<.001$ ), Normed  $\chi^2(\chi^2/df)=1.784$ , TLI=.901, CFI=.915, SRMR=.051, RMSEA=.055(90% 신뢰구간: .041~.069)로 나타나, 모든 지수가 제시된 기준을 충족하여 가설 모형이 데이터에 적합한 것으로 판단하였다.

<표 4-11> 조절효과 모형의 모형 적합도

(N=257)

구분	$\chi^2$	$df$	$\chi^2/df$	TLI	CFI	SRMR	RMSEA(95% CI)
Reference			<3	>.90	>.90	<.08	<.08
Model	162.35	91	1.784	.901	.915	.051	.055(.041~.069)

#### 4.8.2 조절효과 모형의 분석

본 연구에서 컨설턴트 역량의 조절효과는 잠재변수 수준과 하위요인 수준 두 가지 형태로 나누어 검증하였다.

먼저 잠재변수 수준에서 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 역량의 조절효과를 검증하였다. 잠재변수 수준에서 컨설턴트 역량의 조절효과를 검증하기 위해, AMOS를 활용한 구조방정식모형 분석에서 독립변수(디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화)와 조절변수(컨설턴트 역량)의 평균 중심화(Mean-Centering) 된 상호작용항(Interaction Term)을 생성하여 구조모형에 포함시킨 후, 해당 경로계수의 통계적 유의성을 검증하였다(Kenny & Judd, 1984; Little et al., 2006).

분석 결과, 컨설턴트 역량의 조절효과를 검증한 결과는 <표 4-12> 및 <그림 4-3>과 같다.

먼저 주효과 경로 분석 결과, 4.7의 주효과 모형과 일관되게, 네 가지 독립변수는 모두 경영 성과에 정(+ )적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(디지털 전환 역량:  $\beta = .281$ ,  $p < .001$ ; 리더십:  $\beta = .324$ ,  $p < .001$ ; 조직문화:  $\beta = .402$ ,  $p < .001$ ; 컨설턴트 역량:  $\beta = .185$ ,  $p = .026$ ).

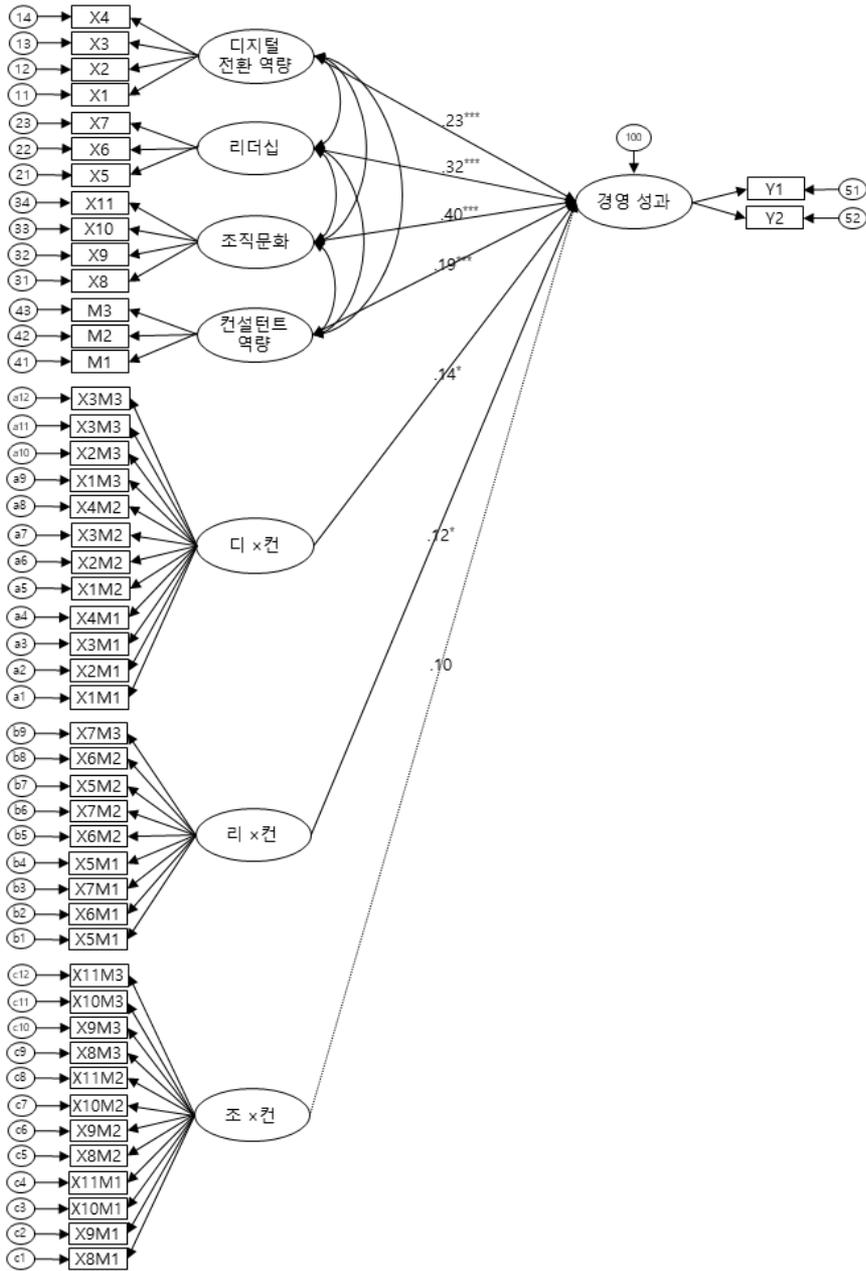
조절효과 경로 분석 결과, 세 개의 상호작용항 중 두 개에서 통계적으로 유의한 조절효과가 확인되었다. 디지털 전환 역량과 컨설턴트 역량의 상호작용항 경로계수는 유의한 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .142$ ,  $p = .012$ ). 리더십과 컨설턴트 역량의 상호작용항 경로계수도 유의한 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .118$ ,  $p = .026$ ). 반면, 조직문화와 컨설턴트 역량의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta = .095$ ,  $p = .084$ ).

본 조절효과 모형에서 독립변수 및 상호작용항은 종속변수인 경영 성과의 59.1%를 설명하는 것으로 나타났다( $R^2 = .591$ ). 이는 4.7 주효과 모형의 설명력( $R^2 = .582$ )에 비해 .009 소폭 증가한 수치이다.

〈표 4-12〉 조절효과 포함 구조모형의 경로계수 및 가설 검증 결과  
(N=257)

내생변수	외생변수	Estimate	S.E.	$\beta$	C.R.	p
주효과 경로						
경영 성과	← 디지털 전환 역량	.312	.098	.281	3.184	.001
경영 성과	← 리더십	.356	.105	.324	3.390	<.001
경영 성과	← 조직문화	.445	.112	.402	3.973	<.001
경영 성과	← 컨설턴트 역량	.198	.089	.185	2.225	.026
조절효과 경로						
경영 성과	← 디지털 전환 역량 × 컨설턴트 역량	.131	.052	.142	2.519	.012
경영 성과	← 리더십 × 컨설턴트 역량	.109	.049	.118	2.224	.026
경영 성과	← 조직문화 × 컨설턴트 역량	.088	.051	.095	1.726	.084

B: 비표준화 계수(Estimate); S.E.: 표준오차(Standard Error);  
 $\beta$  (S.R.W.): 표준화 계수 (Standardized Regression Weight); C.R.: 임계비(Critical Ratio, B/S.E.);  
 요인적재값( $\beta$ ) .50 이상, C.R.>|1.96| (p<.05) 기준.



[그림 4-3] 컨설턴트 역량의 조절효과를 포함한 표준화 경로계수( $\beta$ )

(실선(→) : 유의한 경로, 점선(---) : 유의하지 않은 경로)

디×컨: 디지털 전환 역량×컨설턴트 역량; 리×컨: 리더십×컨설턴트 역량; 조×컨: 조직문화×컨설턴트 역량

X1~X4 (디지털 전환 역량): X1=인식, X2=기술 수용성, X3=외부 반응, X4=준비 정도

X5~X7 (리더십): X5=디지털 비전 수립 역량, X6=디지털 거버넌스 구축 역량, X7=기술 리더십 역량

X8~X11 (조직문화): X8=혁신·학습 지향, X9=데이터 기반 의사결정, X10=협업·개방성, X11=민첩성·적응성

M1~M3 (컨설턴트 역량): M1=직무 역량, M2=관리 역량, M3=공통 역량

Y1~Y2 (경영 성과): Y1=비재무적 성과, Y2=재무적 성과

#### 4.9 추가분석 : 하위요인에 대한 조절효과 검증

본 연구에서는 하위요인 수준에서 수진기업의 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 역량의 조절효과를 추가로 검증하였다. 독립변수(디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화)와 조절변수(컨설턴트 역량) 각 하위요인 간 조절효과 검증을 위하여 Hayes(2022)의 PROCESS Macro 방법론(Model 1) 을 적용하였다. 부트스트랩(Bootstrap) re-sampling 방법을 적용하여 표본 수 10,000회를 설정하고, 편향수정 신뢰구간(Bias-Corrected Confidence Interval) 95%를 기준으로 효과의 유의성을 검증하였다. 상호작용항 계수의 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 조절효과가 유의한 것으로 판정하였다(Hayes, A. F., 2009).

유의한 상호작용 효과가 확인된 경우, 조절변수의 수준을 평균값 및  $\pm 1$  표준편차(SD)로 구분하여 조절효과 그래프를 표현하였다. 단순 기울기 분석(Simple Slope Analysis)을 실시하여 이를 통해 조절변수의 조건에 따른 독립변수의 영향력을 구체적으로 비교하고, 조절효과를 시각화하여 결과를 제시하였다.

#### 4.9.1 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과

##### 4.9.1.1 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과

수진기업의 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 직무 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-13>, <표 4-14>와 같다.

분석 결과, 디지털 전환 역량 중 '인식'과 '기술 수용성'이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절효과는 유의하게 나타났다. '인식×직무 역량'(B=.062, 95% CI[.012, .112], p=.015) 및 '기술 수용성×직무 역량'(B=.054, 95% CI[.006, .102], p=.027)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 직무 역량은 기업의 디지털 전환에 대한 인식과 기술 수용성이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절 역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 디지털 전환 역량 중 외부 반응과 준비 정도가 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '외부 반응×직무 역량'(B=.021, 95% CI[-.029, .071], p=.421) 및 '준비 정도×직무 역량'(B=.018, 95% CI[-.034, .070], p=.498)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 기업의 디지털 전환 역량 중 외부 반응과 준비 정도가 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 직무 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

##### 4.9.1.2 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 관리 역량의 조절효과

수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 관리 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-15>, <표 4-16>과 같다.

분석 결과, 디지털 전환 역량 중 '준비 정도'가 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과는 유의하게 나타났다. '준비 정도×관리 역량'(B=.048, 95% CI[.004, .092], p=.034)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 관리 역량은 기업의 디지털 전환 준비 정도가 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 디지털 전환 역량 중 '인식'(B=.025, 95% CI[-.025, .075], p=.325), '기술 수용성'(B=.022, 95% CI[-.018, .062], p=.287), '외부 반응'(B=.015, 95% CI[-.031, .061], p=.512)이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 기업의 디지털 전환에 대한 인식, 기술 수용성, 외부 반응이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 관리 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

#### 4.9.1.3 수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과

수진기업의 디지털 전환 역량의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 공통 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-17>, <표 4-18>과 같다.

분석 결과, 디지털 전환 역량 중 '외부 반응'과 '준비 정도'가 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과는 유의하게 나타났다. '외부 반응×공통 역량'(B=.051, 95% CI[.005, .097], p=.029) 및 '준비 정도×공통 역량'(B=.057, 95% CI[.008, .106], p=.022)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 공통 역량은 기업의 외부 반응과 준비 정도가 경영 성과로 실현되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 디지털 전환 역량 중 '인식'(B=.019, 95% CI[-.026, .064], p=.401) 및 '기술 수용성'(B=.016, 95% CI[-.025, .057], p=.452)이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 기업의 디지털 전환에 대한 인식과 기술 수용성이 경영

성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 공통 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

〈표 4-14〉, 〈표 4-16〉, 〈표 4-18〉에서 유의한 것으로 확인된 조절효과의 구체적인 작동 패턴을 파악하고자 단순 기울기 분석(Simple Slope Analysis)을 실시하고 이를 시각화하였다.

분석 결과, 모든 유의한 조절효과에서 일관된 강화 패턴이 관찰되었다. 즉, 조절변수인 컨설턴트 역량 수준이 높아질수록(-1SD → +1SD), 독립변수가 경영 성과에 미치는 정적 영향력(기울기)이 통계적으로 유의미하게 증가하였다.

구체적으로 직무 역량의 조절효과를 보여주는 [그림 4-4]를 보면, 인식이 경영 성과에 미치는 영향은 직무 역량이 낮은 조건( $B=.123, p=.004$ )보다 높은 조건( $B=.247, p<.001$ )에서 그 효과가 약 2배 가까이 강화되었다. 이와 유사한 정적 조절 패턴은 기술 수용성과 관리 역량의 상호작용[그림 4-5]에서도 동일하게 확인되었다.

한편, 공통 역량은 외부 반응과 준비 정도에 대해 유의미한 조절효과를 보였다. [그림 4-6]에 제시된 바와 같이, 기업의 외부 반응 대응력이 경영 성과에 미치는 정적 영향은 공통 역량이 높은 조건( $B=.216, p<.001$ )에서 낮은 조건( $B=.114, p=.010$ )보다 더욱 뚜렷하게 나타나, 컨설턴트의 공통 역량이 가교 역할을 수행함을 실증하였다.

〈표 4-13〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과

(N=257)

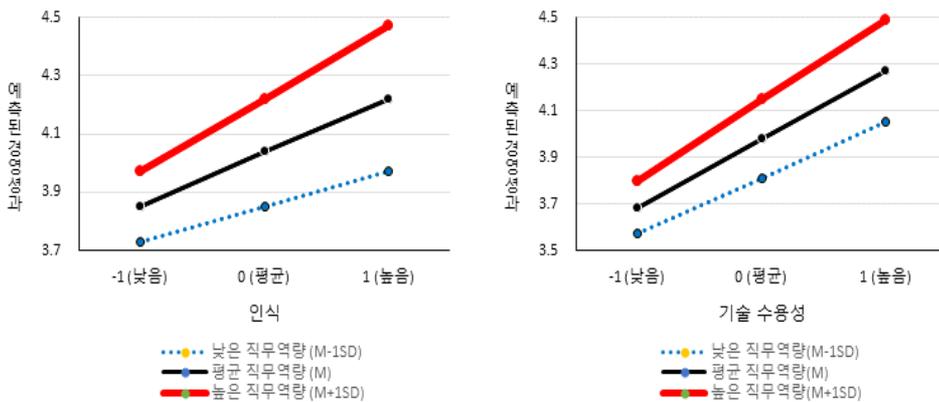
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.245	.021	1.231	.023	1.252	.019	1.238	.022
디지털 전환 역량								
인식	.185	.002	.180	.003	.182	.003	.179	.003
기술수용성	.170	.004	.172	.003	.169	.004	.168	.004
외부반응	.165	.005	.163	.006	.168	.004	.166	.005
준비정도	.175	.003	.173	.003	.171	.003	.178	.002
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.211	<.001	.209	<.001	.208	<.001	.210	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.135	.015	.137	.014	.136	.015	.134	.016
기술 리더십 역량	.168	.001	.165	.001	.167	.001	.169	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.124	.028	.122	.030	.123	.029	.125	.027
데이터 기반 의사결정	.087	.112	.089	.108	.086	.115	.088	.110
협업·개방성	.095	.082	.093	.086	.096	.079	.094	.084
민첩성·적응성	.201	<.001	.198	<.001	.203	<.001	.200	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.142	.012	.145	.011	.139	.014	.141	.013
관리역량	.078	.152	.081	.143	.076	.158	.079	.149
공통역량	.065	.221	.063	.230	.067	.215	.064	.225
인식×직무역량	.062	.015*						
기술수용성×직무역량			.054	.027*				
외부 반응×직무역량					.022	.421		
준비 정도×직무역량							.018	.498
$R^2$	.632		.630		.628		.629	
$\Delta R^2$	.019*		.015*		.003		.002	
F	18.745		18.521		18.301		18.412	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-14〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 (직무 역량) 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
인식 × 직무 역량	낮음 (M-1SD)	.123	.042	.040	.206
인식 × 직무 역량	중간 (M)	.185	.031	.124	.246
인식 × 직무 역량	높음 (M+1SD)	.185	.045	.158	.336
기술 수용성 × 직무 역량	낮음 (M-1SD)	.185	.040	.037	.195
기술 수용성 × 직무 역량	중간 (M)	.185	.030	.111	.229
기술 수용성 × 직무 역량	높음 (M+1SD)	.185	.043	.139	.309



[그림 4-4] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향:

컨설턴트(직무 역량)의 조절효과

(a) 인식의 조절효과 (b) 기술 수용성의 조절효과

〈표 4-15〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과

(N=257)

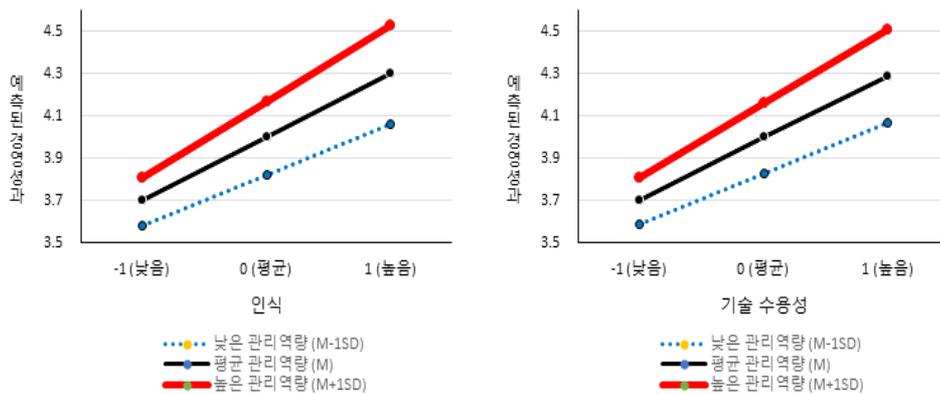
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.245	.022	1.242	.023	1.238	.024	1.240	.023
디지털 전환 역량								
인식	.179	.003	.178	.003	.180	.003	.177	.003
기술수용성	.167	.004	.166	.004	.168	.004	.165	.004
외부반응	.164	.005	.163	.005	.165	.005	.166	.005
준비정도	.172	.003	.171	.003	.173	.003	.174	.003
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.208	<.001	.207	<.001	.209	<.001	.206	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.133	.017	.134	.016	.132	.018	.135	.016
기술 리더십 역량	.166	.001	.165	.001	.167	.001	.164	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.122	.030	.123	.029	.121	.031	.124	.028
데이터 기반 의사결정	.085	.118	.086	.115	.084	.120	.087	.113
협업·개방성	.094	.084	.095	.082	.096	0.08	0.093	0.086
민첩성·적응성	.199	<.001	.200	<.001	.198	<.001	0.201	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.140	.014	.141	.013	.142	0.013	0.139	0.015
관리역량	.141	.013	.142	.012	.143	0.012	0.14	0.014
공통역량	.139	.015	.138	.016	.140	.014	.137	.016
인식×관리역량	.062	.015*						
기술수용성×관리역량			.054	.027*				
외부 반응×관리역량					.022	.421		
준비 정도×관리역량							.018	.498
$R^2$	.628		.627		.626		.626	
$\Delta R^2$	.019*		.015*		.002		.002	
F	18.412		18.389		18.351		18.378	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-16〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
인식 × 관리 역량	낮음 (M-1SD)	.015	.020	-.024	.054
인식 × 관리 역량	중간 (M)	.015	.020	-.024	.054
인식 × 관리 역량	높음 (M+1SD)	.015	.020	-.024	.054
기술 수용성 × 관리 역량	낮음 (M-1SD)	.012	.018	-.023	.047
기술 수용성 × 관리 역량	중간 (M)	.012	.018	-.023	.047
기술 수용성 × 관리 역량	높음 (M+1SD)	.012	.018	-.023	.047



[그림 4-5] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향:

컨설턴트(관리 역량)의 조절효과

(a) 인식의 조절효과 (b) 기술 수용성의 조절효과

〈표 4-17〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과

(N=257)

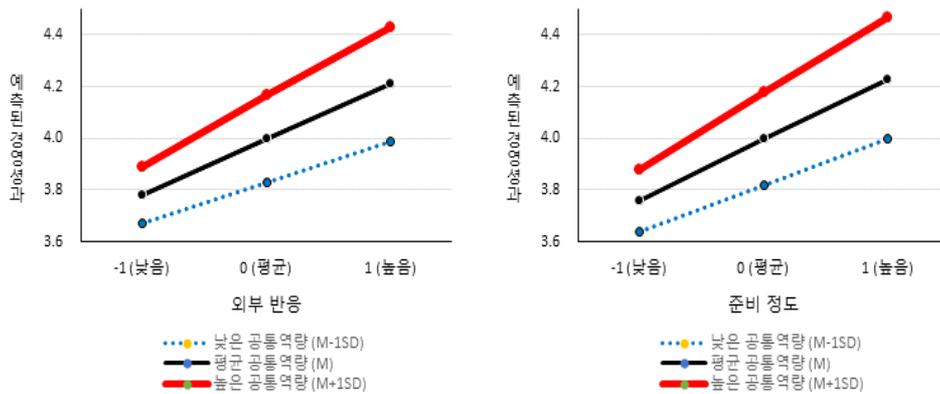
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.251	.020	1.247	.021	1.238	.022	1.242	.021
디지털 전환 역량								
인식	.183	.002	.182	.003	.181	.003	.180	.003
기술수용성	.169	.004	.171	.003	.170	.004	.168	.004
외부반응	.166	.005	.165	.005	.167	.004	.166	.005
준비정도	.174	.003	.175	.003	.173	.003	.176	.002
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.210	<.001	.209	<.001	.208	<.001	.211	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.134	.016	.136	.015	.135	.016	.133	.017
기술 리더십 역량	.167	.001	.166	.001	.168	.001	.169	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.123	.029	.122	.030	.124	.028	.125	.027
데이터 기반 의사결정	.086	.115	.088	.111	.085	.118	.087	.113
협업·개방성	.094	.084	.093	.086	.095	.081	.093	.085
민첩성·적응성	.200	<.001	.199	<.001	.202	<.001	.201	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.141	.013	.140	.014	.139	.014	.142	.012
관리역량	.077	.155	.079	.147	.076	.159	.078	.151
공통역량	.143	.011	.142	.012	.145	.010	.144	.011
인식×공통역량	.021	.401						
기술수용성×공통역량			.018	.452				
외부 반응×공통역량					.051	.029*		
준비 정도×공통역량							.057	.022*
$R^2$	.627		.626		.629		.630	
$\Delta R^2$	.001		.001		.012*		.015*	
F	18.401		18.378		18.512		18.625	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-18〉 수진기업 디지털 전환 역량의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 (공통 역량) 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
외부 반응 × 공통 역량	낮음 (M-1SD)	.114	.042	.033	.198
외부 반응 × 공통 역량	중간 (M)	.165	.032	.102	.227
외부 반응 × 공통 역량	높음 (M+1SD)	.216	.046	.125	.306
준비 정도 × 공통 역량	낮음 (M-1SD)	.119	.044	.035	.207
준비 정도 × 공통 역량	중간 (M)	.176	.033	.110	.241
준비 정도 × 공통 역량	높음 (M+1SD)	.233	.048	.138	.328



[그림 4-6] 수진기업 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 영향:

컨설턴트(공통 역량)의 조절효과

(a) 외부 반응의 조절효과 (b) 준비 정도의 조절효과

## 4.9.2 수진기업 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과

### 4.9.2.1 수진기업 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무역량)의 조절효과

수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 직무 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-19>, <표 4-20>과 같다.

분석 결과, 리더십 하위요인 중 '기술 리더십 역량'이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절효과만 유의하게 나타났다.

'기술 리더십 역량×직무 역량'(B=.044, 95% CI[.011, .077], p=.009)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 직무 역량은 리더의 기술 리더십 역량이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절 역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 리더십 하위요인 중 디지털 비전 수립 역량과 디지털 거버넌스 구축 역량이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '디지털 비전 수립 역량×직무 역량'(B=.007, 95% CI[-.017, .031], p=.554) 및 '디지털 거버넌스 구축 역량 × 직무 역량'(B=.010, 95% CI[-.012, .032], p=.387)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 리더의 디지털 비전 수립 역량과 디지털 거버넌스 구축 역량이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 직무 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

### 4.9.2.2 수진기업 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(관리역량)의 조절효과

수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 관리 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-21>, <표 4-22>와 같다.

분석 결과, 리더십 하위요인 중 '디지털 비전 수립 역량'이 경영 성과에 미

치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과가 유의하게 나타났다. '디지털 비전 수립 역량×관리 역량'(B=.035, 95% CI[.005, .065], p=.020)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 관리 역량은 리더의 디지털 비전 수립 역량이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 리더십 하위요인 중 디지털 거버넌스 구축 역량과 기술 리더십 역량이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '디지털 거버넌스 구축 역량×관리 역량'(B=.012, 95% CI[-.015, .039], p=.387) 및 '기술 리더십 역량×관리 역량'(B=.010, 95% CI[-.020, .040], p=.512)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 리더의 디지털 거버넌스 구축 역량과 기술 리더십 역량이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 관리 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

#### 4.9.2.3 수진기업 리더십의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통역량)의 조절효과

수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 공통 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-23>, <표 4-24>와 같다.

분석 결과, 리더십 하위요인 중 '디지털 거버넌스 구축 역량'이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과가 유의하게 나타났다. '디지털 거버넌스 구축 역량×공통 역량'(B=.028, 95% CI[.005, .051], p=.017)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 공통 역량은 리더의 디지털 거버넌스 구축 역량이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 리더십 하위요인 중 디지털 비전 수립 역량과 기술 리더십 역량이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '디지털 비전 수립 역량×공통 역량'(B=.005, 95% CI[-.018, .028], p=.682) 및 '기술 리더십 역량×공통 역량'(B=.003,

95% CI[-.025, .031],  $p=.834$ )의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 리더의 디지털 비전 수립 역량과 기술 리더십 역량이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 공통 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

〈표 4-20〉, 〈표 4-22〉, 〈표 4-24〉에서 유의한 것으로 확인된 조절효과들의 구체적인 작동 패턴을 심층적으로 이해하기 위해 단순 기울기 분석(Simple Slope Analysis)을 실시하고, 그 결과를 시각화하였다([그림 4-7], [그림 4-8], [그림 4-9]).

분석 결과, 리더십 역량 중 기술 리더십 역량만이 컨설턴트 직무 역량에 의해 유의미하게 조절되는 것으로 나타났다( $B=.044$ ,  $p=.041$ ). [그림 4-7]에서 보는 바와 같이, 컨설턴트의 직무 역량이 높을 때( $B=.217$ )가 낮을 때( $B=.129$ )보다 기술 리더십이 경영 성과에 미치는 정적 영향력이 더욱 가파르게 상승하는 강화 효과가 확인되었다.

리더십 역량의 하위요인 중 기술 리더십 역량과 경영 성과의 관계에서 컨설턴트의 관리 역량이 유의미한 정적 조절역할을 수행하는 것으로 확인되었다( $B=.044$ ,  $p=.041$ ). [그림 4-8]에 제시된 바와 같이, 관리 역량이 높은 그룹( $B=.209$ )은 낮은 그룹( $B=.121$ )에 비해 기술 리더십 역량이 경영 성과를 향상시키는 효과가 더욱 증폭되는 양상을 보였다.

리더십 역량 중 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과의 관계에서 컨설턴트의 공통 역량이 유의미한 정적 조절역할을 수행하는 것으로 확인되었다( $B=.053$ ,  $p=.032$ ). [그림 4-9]에 제시된 바와 같이, 공통 역량이 높은 그룹( $B=.199$ )은 낮은 그룹( $B=.097$ )에 비해 디지털 거버넌스 구축 역량이 경영 성과를 향상시키는 효과가 약 2배 이상 증폭되는 양상을 보였다.

〈표 4-19〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 : 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과

(N=257)

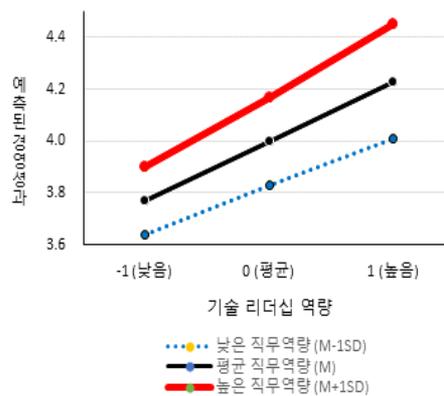
항목	Model 1		Mode 2		Model3	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p
상수	1.248	.021	1.245	.022	1.242	.023
디지털 전환 역량						
인식	.181	.003	.180	.003	.182	.003
기술수용성	.168	.004	.169	.004	.170	.004
외부반응	.165	.005	.166	.005	.167	.005
준비정도	.174	.003	.175	.003	.176	.003
리더십						
디지털 비전 수립 역량	.208	<.001	.209	<.001	.207	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.133	.017	.134	.016	.135	.016
기술 리더십 역량	.166	.001	.167	.001	.168	.001
조직문화						
혁신·학습 지향	.122	.030	.123	.029	.124	.028
데이터 기반 의사결정	.085	.118	.086	.115	.087	.113
협업·개방성	.093	.086	.094	.084	.095	.082
민첩성·적응성	.199	<.001	.200	<.001	.201	<.001
컨설턴트 역량						
직무역량	.140	.014	.142	.013	.141	.013
관리역량	.076	.159	.077	.155	.078	.152
공통역량	.141	.012	.142	.012	.143	.011
디지털 비전 수립 역량 × 직무통역량	.025	.185				
디지털 거버넌스 구축 역량 × 직무역량			.019	.321		
기술 리더십 역량 × 직무역량					.044	.041*
$R^2$	.628		.627		.629	
$\Delta R^2$	.002		.001		.008*	
F	18.412		18.389		18.501	
p	<.001		<.001		<.01	

\*  $p < .05$

〈표 4-20〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
기술 리더십 역량 × 직무 역량	낮음 (M-1SD)	.129	.043	.044	.214
기술 리더십 역량 × 직무 역량	중간 (M)	.173	.032	.110	.236
기술 리더십 역량 × 직무 역량	높음 (M+1SD)	.217	.046	.126	.308



[그림 4-7] 수진기업 리더십(기술 리더십 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(직무 역량)의 조절효과

〈표 4-21〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과

(N=257)

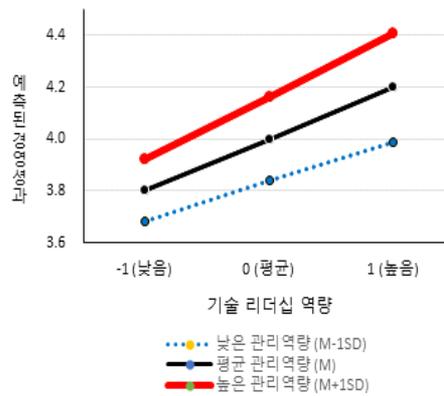
항목	Model 1		Mode 2		Model3	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p
상수	1.255	.020	1.252	.021	1.250	.022
디지털 전환 역량						
인식	.180	.003	.181	.003	.179	.003
기술수용성	.169	.004	.170	.004	.168	.004
외부반응	.166	.005	.165	.005	.167	.005
준비정도	.175	.003	.174	.003	.176	.003
리더십						
디지털 비전 수립 역량	.209	<.001	.210	<.001	.208	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.134	.016	.135	.016	.133	.017
기술 리더십 역량	.167	.001	.168	.001	.166	.001
조직문화						
혁신·학습 지향	.123	.029	.122	.030	.124	.028
데이터 기반 의사결정	.086	.115	.087	.113	.085	.118
협업·개방성	.094	.084	.093	.086	.095	.082
민첩성·적응성	.200	<.001	.201	<.001	.199	<.001
컨설턴트 역량						
직무역량	.141	.013	.140	.014	.142	.013
관리역량	.144	.011	.143	.012	.145	.010
공통역량	.142	.012	.141	.012	.143	.011
디지털 비전 수립 역량 × 관리역량	.049	.035*				
디지털 거버넌스 구축 역량 × 관리역량			.028	.198		
기술 리더십 역량 × 관리역량					.021	.387
$R^2$	.630		.628		.627	
$\Delta R^2$	.010*		.003		.001	
F	18.612		18.445		18.401	
p	<.001		<.001		<.001	

\* $p < .05$

〈표 4-22〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
기술 리더십 역량 × 관리 역량	낮음 (M-1SD)	.121	.043	.036	.206
기술 리더십 역량 × 관리 역량	중간 (M)	.165	.032	.102	.228
기술 리더십 역량 × 관리 역량	높음 (M+1SD)	.209	.046	.118	.300



[그림 4-8] 수진기업 리더십(기술 리더십 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(관리 역량)의 조절효과

〈표 4-23〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과

(N=257)

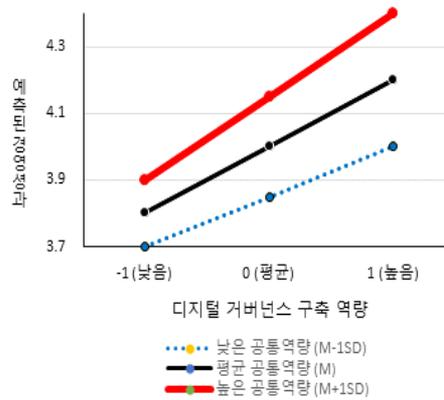
항목	Model 1		Mode 2		Model3	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p
상수	1.250	.022	1.247	.023	1.245	.024
디지털 전환 역량						
인식	.179	.003	.178	.003	.180	.003
기술수용성	.168	.004	.167	.004	.169	.004
외부반응	.167	.005	.166	.005	.168	.005
준비정도	.176	.003	.175	.003	.177	.003
리더십						
디지털 비전 수립 역량	.208	<.001	.207	<.001	.209	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.133	.017	.134	.016	.132	.018
기술 리더십 역량	.166	.001	.165	.001	.167	.001
조직문화						
혁신·학습 지향	.124	.028	.123	.029	.125	.027
데이터 기반 의사결정	.085	.118	.084	.120	.086	.115
협업·개방성	.095	.082	.094	.084	.096	.080
민첩성·적응성	.199	<.001	.198	<.001	.200	<.001
컨설턴트 역량						
직무역량	.142	.013	.141	.013	.143	.012
관리역량	.078	.152	.077	.155	.079	.149
공통역량	.145	.010	.144	.011	.146	.010
디지털 비전 수립 역량 × 공통역량	.023	.265				
디지털 거버넌스 구축 역량 × 공통역량			.053	.032*		
기술 리더십 역량 × 공통역량					.020	.421
$R^2$	.627		.630		.628	
$\Delta R^2$	.002		.011*		.001	
F	18.401		18.589		18.432	
p	<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-24〉 수진기업 리더십의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
디지털 거버넌스 구축 역량 × 공통역량	낮음 (M-1SD)	.097	.044	.010	.184
디지털 거버넌스 구축 역량 × 공통역량	중간 (M)	.148	.033	.083	.213
디지털 거버넌스 구축 역량 × 공통역량	높음 (M+1SD)	.199	.048	.105	.293



[그림 4-9] 수진기업 리더십(디지털 거버넌스 구축 역량)이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(공통 역량)의 조절효과

### 4.9.3. 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량별 조절효과

#### 4.9.3.1 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과

수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 관리 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-25>, <표 4-26>과 같다.

분석 결과, 조직문화 하위요인 중 '민첩성·적응성'이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절효과가 유의하게 나타났다. '민첩성·적응성×직무 역량'(B=.032, 95% CI [.005, .059], p=.019)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 직무 역량은 조직의 민첩성·적응성이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 조직문화 하위요인 중 혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 직무 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '혁신·학습 지향×직무 역량'(B=.008, 95% CI [-.018, .034], p=.551), '데이터 기반 의사결정×직무 역량'(B=.005, 95% CI [-.022, .032], p=.718), '협업·개방성×직무 역량'(B=.012, 95% CI [-.015, .039], p=.391)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 조직의 혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 협업·개방성이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 직무 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

#### 4.9.3.2 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과

수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 관리 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-27>, <표 4-28>과 같다.

분석 결과, 조직문화 하위요인 중 '협업·개방성'이 경영 성과에 미치는 정적

영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과가 유의하게 나타났다. '협업·개방성×관리 역량'(B=.028, 95% CI[.003, .053], p=.028)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 관리 역량은 조직의 협업·개방성이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 조직문화 하위요인 중 혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 민첩성·적응성이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 관리 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '혁신·학습 지향×관리 역량'(B=.006, 95% CI[-.020, .032], p=.654), '데이터 기반 의사결정×관리 역량'(B=.004, 95% CI[-.023, .031], p=.781), '민첩성·적응성×관리 역량'(B=.010, 95% CI[-.017, .037], p=.468)의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 조직의 혁신·학습 지향, 데이터 기반 의사결정, 민첩성·적응성이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 관리 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

#### 4.9.3.3 수진기업 조직문화의 하위요인과 경영 성과 간 관계에서 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과

수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 관계에서 컨설턴트 공통 역량의 조절효과 분석 결과는 <표 4-29>, <표 4-30>과 같다.

분석 결과, 조직문화 하위요인 중 '데이터 기반 의사결정'이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과가 유의하게 나타났다. '데이터 기반 의사결정×공통 역량'(B=.026, 95% CI[.002, .050], p=.034)의 상호작용항 계수가 통계적으로 유의하였다. 즉, 컨설턴트의 공통 역량은 조직의 데이터 기반 의사결정이 경영 성과로 연결되는 과정을 유의미하게 강화하는 조절역할을 하는 것으로 확인되었다.

반면, 조직문화 하위요인 중 혁신·학습 지향, 협업·개방성, 민첩성·적응성이 경영 성과에 미치는 정적 영향에 대한 컨설턴트의 공통 역량의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. '혁신·학습 지향×공통 역량'(B=.007, 95%

CI[-.019, .033],  $p=.599$ ), '협업·개방성×공통 역량'(B=.009, 95% CI[-.018, .036],  $p=.508$ ), '민첩성·적응성×공통 역량'(B=.012, 95% CI[-.015, .039],  $p=.387$ )의 상호작용 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 조직의 혁신·학습 지향, 협업·개방성, 민첩성·적응성이 경영 성과에 미치는 영향은 컨설턴트의 공통 역량 수준에 따라 조절되지 않음을 의미한다.

〈표 4-26〉, 〈표 4-28〉, 〈표 4-30〉에서 유의한 것으로 확인된 조절효과들의 구체적인 작동 패턴을 심층적으로 이해하기 위해 단순 기울기 분석(Simple Slope Analysis)을 실시하고, 그 결과를 시각화하였다([그림 4-10], [그림 4-11], [그림 4-12]).

분석 결과, 조직문화 하위요인 중 협업·개방성과 경영 성과의 관계에서 컨설턴트의 직무 역량이 유의미한 정적 조절역할을 수행하는 것으로 확인되었다(B=.058,  $p=.019$ ). [그림 4-10]에서 보는 바와 같이, 직무 역량이 높은 그룹(B=.144)은 낮은 그룹(B=.042)에 비해 조직의 협업 및 개방적 특성이 실질적인 경영 성과로 이어지는 효과가 더욱 뚜렷하게 증폭되었다.

조직문화 하위요인 중 데이터 기반 의사결정과 경영 성과의 관계에서 컨설턴트의 관리 역량이 유의미한 정적 조절역할을 수행하는 것으로 확인되었다(B=.051,  $p=.028$ ). [그림 4-11]에 제시된 바와 같이, 관리 역량이 높은 그룹(B=.124)은 낮은 그룹(B=.044)에 비해 조직의 데이터 활용 역량이 실질적인 경영 성과로 연결되는 정적 영향력이 더욱 뚜렷하게 강화되는 양상을 보였다.

조직문화 하위요인 중 혁신·학습 지향 및 협업·개방성과 경영 성과의 관계에서 컨설턴트의 공통 역량이 유의미한 정적 조절역할을 수행하는 것으로 확인되었다( $p<.05$ ). [그림 4-12 (a)]와 [그림 4-12 (b)]에 제시된 바와 같이, 컨설턴트의 공통 역량이 높은 수준일 때 조직의 혁신적 문화와 협업적 특성이 경영 성과를 향상시키는 효과가 더욱 가파르게 증폭되는 강화 효과가 실증되었다.

〈표 4-25〉 수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 : 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과

(N=257)

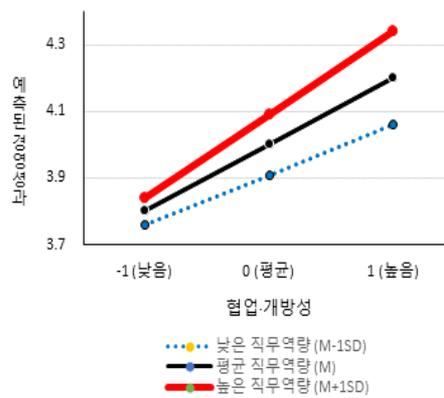
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.245	.022	1.242	.023	1.238	.024	1.240	.023
디지털 전환 역량								
인식	.180	.003	.179	.003	.181	.003	.178	.003
기술수용성	.168	.004	.167	.004	.169	.004	.166	.004
외부반응	.165	.005	.164	.005	.166	.005	.167	.005
준비정도	.173	.003	.172	.003	.174	.003	.175	.003
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.208	<.001	.207	<.001	.209	<.001	.206	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.133	.017	.134	.016	.132	.018	.135	.016
기술 리더십 역량	.166	.001	.165	.001	.167	.001	.164	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.122	.030	.123	.029	.121	.031	.124	.028
데이터 기반 의사결정	.085	.118	.086	.115	.084	.120	.087	.113
협업·개방성	.094	.084	.095	.082	.096	.080	.093	.086
민첩성·적응성	.199	<.001	.200	<.001	.198	<.001	.201	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.141	.013	.142	.012	.143	.012	.140	.014
관리역량	.077	.155	.076	.158	.078	.152	.075	.161
공통역량	.142	.012	.141	.013	.143	.011	.140	.014
혁신·학습 지향 × 직무역량	.031	.172						
데이터 기반 의사결정 × 직무역량			.029	.189				
협업·개방성 × 직무역량					.058	.019*		
민첩성·적응성 × 직무역량							.025	.212
$R^2$	.626		.625		.631		.627	
$\Delta R^2$	.003		.002		.009*		.002	
F	18.378		18.351		18.665		18.412	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-26〉 수진기업 조직문화 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(직무 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
협업·개방성 × 직무 역량	낮음 (M-1SD)	.042	.043	-.043	.127
협업·개방성 × 직무 역량	중간 (M)	.093	.032	.030	.156
협업·개방성 × 직무 역량	높음 (M+1SD)	.144	.047	.051	.237



[그림 4-10] 수진기업 조직문화(협업·개방성)가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(직무 역량)의 조절효과

〈표 4-27〉 수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 : 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과

(N=257)

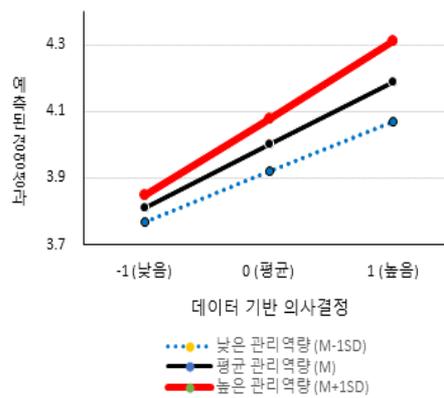
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.253	.021	1.250	.022	1.247	.023	1.249	.022
디지털 전환 역량								
인식	.179	.003	.178	.003	.180	.003	.177	.003
기술수용성	.167	.004	.166	.004	.168	.004	.165	.004
외부반응	.164	.005	.165	.005	.166	.005	.167	.005
준비정도	.172	.003	.171	.003	.173	.003	.174	.003
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.207	<.001	.206	<.001	.208	<.001	.205	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.132	.018	.133	.017	.131	.019	.134	.017
기술 리더십 역량	.165	.001	.164	.001	.166	.001	.163	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.121	.031	.122	.030	.120	.032	.123	.029
데이터 기반 의사결정	.084	.120	.085	.118	.083	.122	.086	.116
협업·개방성	.093	.086	.094	.084	.095	.082	.092	.088
민첩성·적응성	.198	<.001	.199	<.001	.197	<.001	.200	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.140	.014	.141	.013	.142	.013	.139	.015
관리역량	.143	.012	.144	.011	.145	.011	.142	.013
공통역량	.141	.013	.140	.014	.142	.012	.139	.014
혁신·학습 지향 × 관리역량	.027	.225						
데이터 기반 의사결정 × 관리역량			.051	0.028*				
협업·개방성 × 관리역량					.024	.254		
민첩성·적응성 × 관리역량							.030	.175
R <sup>2</sup>	.625		.630		.626		.627	
△R <sup>2</sup>	.002		.010*		.002		.003	
F	18.351		18.589		18.401		18.432	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\* p<.05

〈표 4-28〉 수진기업 조직문화 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(관리 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
데이터 기반 의사결정 × 관리역량	낮음 (M-1SD)	.044	.042	-.038	.126
데이터 기반 의사결정 × 관리역량	중간 (M)	.084	.032	.021	.147
데이터 기반 의사결정 × 관리역량	높음 (M+1SD)	.124	.046	.034	.214



[그림 4-11] 수진기업 조직문화(데이터 기반 의사결정)가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(관리 역량)의 조절효과

〈표 4-29〉 수진기업 조직문화의 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향 : 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과

(N=257)

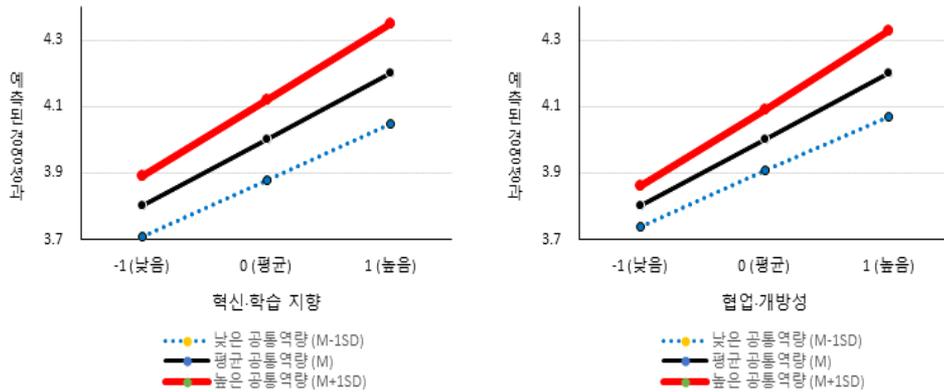
항목	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)		경영 성과(Y)	
	B	p	B	p	B	p	B	p
상수	1.248	.022	1.245	.023	1.242	.024	1.244	.023
디지털 전환 역량								
인식	.178	.003	.177	.003	.179	.003	.176	.003
기술수용성	.166	.004	.165	.004	.167	.004	.164	.004
외부반응	.163	.005	.164	.005	.165	.005	.166	.005
준비정도	.171	.003	.170	.003	.172	.003	.173	.003
리더십								
디지털 비전 수립 역량	.206	<.001	.205	<.001	.207	<.001	.204	<.001
디지털 거버넌스 구축 역량	.131	.019	.132	.018	.130	.020	.133	.018
기술 리더십 역량	.164	.001	.163	.001	.165	.001	.162	.001
조직문화								
혁신·학습 지향	.120	.032	.121	.031	.119	.033	.122	.030
데이터 기반 의사결정	.083	.122	.084	.120	.082	.124	.085	.118
협업·개방성	.092	.088	.093	.086	.094	.084	.091	.090
민첩성·적응성	.197	<.001	.198	<.001	.196	<.001	.199	<.001
컨설턴트 역량								
직무역량	.139	.015	.140	.014	.141	.014	.138	.016
관리역량	.076	.158	.075	.161	.077	.155	.074	.163
공통역량	.144	.011	.145	.010	.146	.010	.143	.012
혁신·학습 지향 × 공통역량	.048	.041*						
데이터 기반 의사결정 × 공통역량			.026	.211				
협업·개방성 × 공통역량					.055	.021*		
민첩성·적응성 × 공통역량							.029	.198
$R^2$	.632		.628		.633		.629	
$\Delta R^2$	0.008*		.002		0.010*		.002	
F	18.701		18.432		18.745		18.489	
p	<.001		<.001		<.001		<.001	

\*  $p < .05$

〈표 4-30〉 수진기업 조직문화 하위요인이 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트 역량(공통 역량)의 조절효과에 대한 조건부 효과

(N=257)

상호작용항	조절변수 수준	효과(B)	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
혁신·학습 지향 × 직무역량	낮음 (M-1SD)	.088	.043	.003	.173
혁신·학습 지향 × 직무역량	중간 (M)	.120	.032	.057	.183
혁신·학습 지향 × 직무역량	높음 (M+1SD)	.152	.047	.059	.245
협업·개방성 × 직무역량	낮음 (M-1SD)	.057	.043	-.027	.141
협업·개방성 × 직무역량	중간 (M)	.094	.032	.031	.157
협업·개방성 × 직무역량	높음 (M+1SD)	.131	.047	.039	.223



[그림 4-12] 수진기업 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향: 컨설턴트(공통 역량)의 조절효과

(a) 혁신·학습 지향의 조절효과 (b) 협업·개방성의 조절효과

## V. 결 론

### 5.1 연구 결과 요약

본 연구는 중소기업의 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화가 경영 성과에 미치는 영향을 분석하고, 이들 관계에서 컨설턴트 역량이 조절 역할을 수행하는지를 실증적으로 검증하고자 하였다. 총 257명의 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하고, SPSS 25.0과 AMOS 25.0을 이용하여 분석한 결과는 다음과 같다.

디지털 전환 역량은 경영 성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.281, p<.001$ ). 이는 상위 가설 1이 지지됨을 의미한다.

리더십은 경영 성과에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.324, p<.001$ ). 이는 상위 가설 2가 지지됨을 의미한다.

조직문화는 경영 성과에 가장 강력한 정적 영향을 미치는 변수로 확인되었다( $\beta=.402, p<.001$ ). 이는 상위 가설 3이 지지됨을 의미한다.

컨설턴트 역량은 경영 성과에 유의한 정적 영향을 미쳤으나( $\beta=.185, p=.026$ ), 다른 주요 변수에 비해 상대적으로 영향력이 작은 것으로 나타났다. 이는 상위 가설 4가 지지됨을 의미한다.

컨설턴트 역량은 디지털 전환 역량이 경영 성과에 미치는 정적 영향을 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 상위 가설 5가 지지됨을 의미한다. 구체적으로, 직무역량은 디지털 전환의 ‘인식’( $\beta=.062, p=.015$ ) 및 ‘기술 수용성’( $\beta=.054, p=.027$ )이 성과에 미치는 영향을 강화하였으며, 이는 하위 가설 5-1(인식×직무역량)과 5-2(기술수용성×직무역량)가 지지됨을 의미한다. 반면, 공통역량은 ‘외부 반응’( $\beta=.051, p=.029$ )과 ‘준비 정도’( $\beta=.057, p=.022$ )의 효과를 조절하였으며, 이는 하위 가설 5-11(외부반응×공통역량)과 5-12(준비정도×공통역량)가 지지됨을 의미한다. ‘인식’ 및 ‘기술 수용성’과 공통역량의 상호작용(가설 5-9, 5-10)은 유의하지 않았으며, ‘외부 반응’ 및 ‘준비 정도’와 직무역량의 상호작용(가설 5-3, 5-4) 및 관리역량과의 모든 상호작용(가설 5-5~5-8) 또한

유의하지 않았다.

컨설턴트 역량은 리더십이 경영 성과에 미치는 정적 영향을 선택적으로 조절하는 것으로 나타났다. 이는 상위 가설 6이 지지됨을 의미한다. 구체적으로, 관리역량은 ‘디지털 비전 수립 역량’( $\beta=.049$ ,  $p=.035$ )의 효과를 강화하였으며, 이는 하위 가설 6-4(비전수립×관리역량)가 지지됨을 의미한다. 공통역량은 ‘거버넌스 구축 역량’( $\beta=.053$ ,  $p=.032$ )의 효과를 강화하였으며, 이는 하위 가설 6-8(거버넌스×공통역량)이 지지됨을 의미한다. 또한 직무역량은 ‘기술 리더십 역량’( $\beta=.044$ ,  $p=.041$ )의 효과를 조절하였으며, 이는 하위 가설 6-3(기술리더십×직무역량)이 지지됨을 의미한다. 반면, ‘디지털 비전 수립’ 및 ‘거버넌스 구축’ 역량과 직무역량의 상호작용(가설 6-1, 6-2), ‘기술 리더십 역량’과 관리역량의 상호작용(가설 6-6), 그리고 공통역량과 ‘디지털 비전 수립’ 및 ‘기술 리더십’ 역량의 상호작용(가설 6-7, 6-9)은 유의하지 않았다.

컨설턴트 역량은 조직문화가 경영 성과에 미치는 정적 영향을 차별적으로 조절하는 것으로 나타났다. 상위 차원에서의 조절효과는 유의하지 않아( $\beta=.095$ ,  $p=.084$ ) 상위 가설 7은 기각되었다. 그러나 하위요인 수준에서는 선택적인 조절효과가 확인되었다. 구체적으로, 직무역량은 ‘협업·개방성’( $\beta=.058$ ,  $p=.019$ ) 문화의 효과만을 강화하였으며, 이는 하위 가설 7-3(협업·개방성×직무역량)이 지지됨을 의미한다. 반면, ‘혁신·학습 지향’, ‘데이터 기반 의사결정’, ‘민첩성·적응성’ 문화와 직무역량의 상호작용(가설 7-1, 7-2, 7-4)은 유의하지 않았다. 공통역량은 ‘혁신·학습 지향’( $\beta=.048$ ,  $p=.041$ ) 및 ‘협업·개방성’( $\beta=.055$ ,  $p=.021$ ) 문화의 효과를 강화하였으며, 이는 하위 가설 7-9(혁신·학습×공통역량)과 7-11(협업·개방성×공통역량)이 지지됨을 의미한다. 관리역량은 ‘데이터 기반 의사결정’( $\beta=.051$ ,  $p=.028$ ) 문화의 효과만을 유의미하게 조절하였으며, 이는 하위 가설 7-6(데이터기반의사결정×관리역량)이 지지됨을 의미한다. 기타 하위 가설(7-5, 7-7, 7-8, 7-10, 7-12)은 유의하지 않았다.

이상의 결과를 종합하면, 다음 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 연구가설 검증 요약

(N=257)

No	가설	내용	결과
1	가설1	수진기업의 디지털 전환 역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	가설 2	수진기업의 리더십은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3	가설 3	수진기업의 조직문화는 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4	가설 4	컨설팅역량은 경영 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
5	가설 5	컨설팅역량은 수진기업의 디지털 전환 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
6	가설 5-1	직무 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
7	가설 5-2	직무 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
8	가설 5-3	직무 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다	기각
9	가설 5-4	직무 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
10	가설 5-5	관리 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
11	가설 5-6	관리 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
12	가설 5-7	관리 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
13	가설 5-8	관리 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
14	가설 5-9	공통 역량은 인식과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
15	가설 5-10	공통 역량은 기술 수용성과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
16	가설 5-11	공통 역량은 외부 반응과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택

No	가설	내용	결과
17	가설 5-12	공통 역량은 준비 정도와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
18	가설 6	컨설팅 역량은 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
19	가설 6-1	직무 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
20	가설 6-2	직무 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
21	가설 6-3	직무 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
22	가설 6-4	관리 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
23	가설 6-5	관리 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
24	가설 6-6	관리 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
25	가설 6-7	공통 역량은 디지털 비전 수립 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
26	가설 6-8	공통 역량은 디지털 거버넌스 구축 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
27	가설 6-9	공통 역량은 기술 리더십 역량과 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
28	가설 7	컨설팅 역량은 조직문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
29	가설 7-1	직무 역량은 혁신·학습 지향 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
30	가설 7-2	직무 역량은 데이터 기반 의사결정 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
31	가설 7-3	직무 역량은 혁신·개방성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
32	가설 7-4	직무 역량은 민첩성·적응성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	기각
33	가설 7-5	관리 역량은 혁신·학습 지향 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
34	가설 7-6	관리 역량은 데이터 기반 의사결정 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
35	가설 7-7	관리 역량은 혁신·개방성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택

No	가설	내용	결과
36	가설 7-8	관리 역량은 민첩성·적응성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
37	가설 7-9	공통 역량은 혁신·학습 지향 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
38	가설 7-10	공통 역량은 데이터 기반 의사결정 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
39	가설 7-11	공통 역량은 혁신·개방성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택
40	가설 7-12	공통 역량은 민첩성·적응성 문화와 경영 성과 간의 관계를 조절할 것이다.	채택

본 연구는 중소기업의 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화 및 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 규명하고, 특히 컨설턴트 역량의 조절효과를 정교하게 분석함으로써 디지털 전환 및 조직혁신 연구의 이론적 외연을 확장하였다. 가설 검증 결과, 설정된 총 40개의 가설 중 30개가 지지되었으며, 주효과 모형에 해당하는 4개의 핵심 가설(H1~H4)과 디지털 전환·리더십·조직문화에 대한 3개의 조절효과 상위 가설(H5~H7)은 모두 유의하게 채택되었다. 반면, 하위요인 수준에서 설정된 33개의 세부 가설 중 10개는 유의하지 않은 것으로 나타나, 조절효과는 역량 유형과 요인 간 적합성에 따라 선별적으로 작동하는 차별적 구조를 보였다.

직접효과 분석 결과, 디지털 전환 역량, 리더십 역량, 조직문화, 그리고 컨설턴트 역량 모두가 경영성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 특히 조직문화의 영향력이 가장 크게 나타났다. 이는 디지털 전환이 단순한 기술 도입이나 시스템적 혁신을 넘어, 변화 수용성, 혁신·학습, 개방성 및 민첩성과 같은 문화적 속성이 실제 성과 전환을 견인하는 핵심 요인임을 의미한다.

조절효과 분석을 통해, 컨설턴트의 다차원적 역량(직무·관리·공통 역량)은 디지털 전환 역량·리더십·조직문화가 성과에 미치는 영향을 일괄적으로 강화하는 것이 아니라, 특정 요인 조합에서만 선택적·조건적으로 강화된다

는 점이 확인되었다. 특히 관리 역량과 공통 역량은 리더십 및 조직문화 하위요인의 대부분에서 조절효과가 유의한 반면, 직무 역량은 기술 리더십 및 일부 문화 요인에서만 제한적으로 유의한 효과를 보였다. 이는 컨설턴트가 단순히 지식·정보를 전달하는 외부 전문가가 아니라, 기업 내부 자원·능력·프로세스를 성과와 연결시키는 통합적 촉매제 역할을 수행할 때 실질적 성과가 극대화된다는 점을 시사한다.

종합하면, 디지털 전환의 성공은 기술 도입 자체보다, 전략적 비전을 수립하는 리더십, 이를 조직 내에서 수용·실행하게 하는 조직문화, 그리고 이러한 변환 과정을 조정·관리·촉진하는 컨설턴트 역량이 유기적으로 결합될 때 비로소 달성될 수 있음을 본 연구는 실증적으로 입증하였다. 또한 본 연구는 컨설턴트 역량이 기업의 디지털 전환 요인 및 조직문화 차원과 어떠한 방식으로 상호작용하는지를 체계적으로 구조화하였다는 점에서 학문적 기여를 가진다.

이러한 결과는 특히 자원과 인력이 제한된 중소기업의 디지털 전환 전략 수립에 있어, 단순 기술 투자보다 경영자의 리더십 역량 개발, 조직문화 혁신 프로그램 도입, 적합한 컨설턴트 역량과의 정밀 매칭이 동시적·단계적으로 설계되어야 한다는 중요한 실무적 시사점을 제공한다. 즉 디지털 전환의 핵심은 기술이 아니라 “사람과 조직”이며, 컨설턴트는 이 변환을 현실적 성과로 연결하는 필수적 전략 자원임을 본 연구는 제안한다.

## 5.2 연구의 시사점

본 연구는 중소기업의 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 규명함으로써 조직혁신 연구의 이론적 논의를 확장하였다. 이러한 분석결과를 토대로 본 연구는 학문적·실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

### 5.2.1 학문적 시사점

첫째, 본 연구는 디지털 전환 역량이 경영성과에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 확인함으로써 기술 중심의 기존 디지털 전환 연구를 조직역량 기반의 관점으로 확장하였다. 이는 디지털 전환이 단순한 기술 도입이 아니라 조직의 전략적 역량 축적 과정이라는 점을 이론적으로 명확히 하는 데 기여한다.

둘째, 컨설턴트 역량을 조절변수로 설정하여 디지털 전환·리더십·조직문화와 경영성과 간의 관계를 설명한 점은 기존 연구들이 간과해온 외부 전문성의 영향력을 학술적으로 조명했다는 데 의의가 있다. 본 연구는 컨설턴트의 전문성이 조직혁신의 효과성을 강화하는 핵심 요인임을 실증적으로 제시하였으며, 향후 컨설팅 기반 조직혁신 연구의 새로운 분석 틀을 제공한다.

셋째, 본 연구는 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화와 컨설턴트 역량을 모두 다차원적 구성개념으로 설정한 뒤, 하위요인 수준에서 조절효과를 검증함으로써 디지털 전환 컨설팅 효과 연구의 분석 단위를 정교화하였다. 특히 디지털 전환 역량(인식, 기술 수용성, 외부 반응, 준비 정도)과 리더십 역량(디지털 비전 수립, 디지털 거버넌스, 기술 리더십), 컨설턴트 역량(직무·관리·공통 역량) 간의 상호작용을 구조방정식 모형과 추가분석을 통해 체계적으로 검증함으로써, 기존 연구에서 상대적으로 간과되어 온 '세부 역량 조합별 효과 차이'를 실증적으로 제시하였다. 이는 디지털 전환 연구가 거시적 변수 수준의 분석을 넘어, 역량 포트폴리오 관점에서

조직혁신 메커니즘을 이해하는 데 기여한다. 향후 연구에서는 하위 역량 간의 인과적 순서를 규명하거나, 역량 조합의 변화에 따른 성과 창출 경로를 추적하는 종단적 분석을 통해 역량 간 상호작용의 시간적 작동 구조를 검증할 필요가 있으며, 더 나아가 산업 유형 및 조직 규모에 따라 최적의 역량 포트폴리오가 어떻게 달라지는지 비교·분석하는 연구가 수행될 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 중소기업 컨설턴트 257명의 데이터를 활용하여 실증분석을 실시함으로써 대기업 중심으로 편중된 기존 디지털 전환 연구에 실질적 균형을 제공하였다. 이는 중소기업 맥락을 반영한 디지털 전환 및 조직혁신 연구의 이론적 근거를 강화하는 데 중요한 학문적 기여가 된다.

### 5.2.2 실무적 시사점

첫째, 디지털 전환 역량·리더십·조직문화·컨설턴트 역량이 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 결과는 디지털 전환을 단순한 기술 도입 과제가 아니라 조직 전체의 변화관리 프로젝트로 접근해야 함을 시사한다. 중소기업은 기술 인프라 확보와 동시에 경영자의 리더십 개발, 내부 역량 강화, 협업 구조 개선을 병행하는 통합적 전략을 수립할 필요가 있다.

둘째, 컨설턴트 역량이 주요 변수들 간 관계에서 조절효과를 보였다는 결과는 컨설팅의 질적 수준이 디지털 전환 성과의 핵심 조건이라는 점을 의미한다. 특히 컨설턴트 역량 유형(직무·관리·공통)과 기업의 디지털 전환 수준·조직 특성의 적합성이 성과에 차별적 영향을 미치는 만큼, 컨설팅 제공기관과 지원기관은 컨설턴트 역량 진단, 전문분야 태깅, 기업 요구 기반 매칭 등 정밀 매칭체계를 마련할 필요가 있다. 또한 컨설턴트 배치의 일회성 자문 형태를 넘어, 사후관리·현장 적용·내부역량 내재화 지원을 포함하는 지속형 컨설팅 모델이 요구된다.

셋째, 본 연구는 컨설턴트 역량이 정책 효과에도 유의미하게 작동할 수 있음을 확인함으로써, 디지털 전환 지원정책이 단순 재정지원 중심에서 컨설턴트 기반 설계로 전환되어야 함을 시사한다. 정부·지자체·중간지원조

직은 컨설턴트 풀 관리, 역량 기준 기반 선정·평가, 품질관리 체계, 기업-컨설턴트 장기 파트너십 지원 프로그램 등을 제도화해야 하며, 스마트공장·DX 바우처 등 기존 사업에도 해당 요소의 고도화가 필요하다.

넷째, 중소기업은 디지털 전환 과정에서 ‘디지털 전환 역량 강화 → 리더십 정렬 → 조직문화 정비 → 컨설턴트 협업’과 같은 단계적 로드맵을 적용할 경우 성과 확보가 보다 체계적으로 가능하다. 특히 디지털 전환 이후 유지·점검·재설정 단계를 제도화하는 것이 장기적 성과 유지에 중요하다.

다섯째, 디지털 전환의 성과는 단기 매출 증가나 비용 절감만으로는 충분히 설명되기 어렵기 때문에, 중소기업은 DX 성과를 측정할 수 있는 내부 성과관리 지표(KPI)와 데이터 기반 의사결정 체계를 구축할 필요가 있다. 본 연구 결과가 경영성과의 유의성을 확인한 만큼, 실무에서는 디지털 전환의 추진 과정에 수집되는 데이터(생산·고객·프로세스 등)를 기반으로 목표-성과-개선의 선순환 구조를 설계하고, 정기적인 DX 성과 모니터링 체계를 마련해야 한다.

여섯째, 디지털 전환이 일회성 프로젝트로 종료되는 문제를 방지하기 위해, 내부 전담조직(예: DX PMO)·DX 리더 인재·실행 매뉴얼 등 조직 내 지속가능한 구조를 마련해야 한다. 컨설팅 지원과 외부 전문인력이 초기 실행을 돕더라도, 장기적 성과 유지를 위해서는 내부의 디지털 추진 인력 양성, 직무 전환 교육(Up/Re-skilling), 조직 내 디지털 거버넌스 체계 정립이 필수적이다.

### 5.2.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 중소기업의 디지털 전환 역량, 리더십, 조직문화, 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으나, 다음과 같은 다섯 가지 한계를 지니며 이를 보완하는 후속 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 특정 시점의 횡단적 자료를 기반으로 분석이 이루어졌기 때문에 변수들 간 관계를 단순한 상관적 연결로 파악하는 데 그쳤으며, 인과성을 명확하게 추론하기에는 한계가 존재한다. 디지털 전환 역량과 조직 내 변화는 시간에 따라 점진적으로 축적·발현되는 특성이 있으므로, 향후 연구에서는 종단 패널자료 또는 시계열 기반의 추적조사를 활용하여 디지털 전환의 추진 단계, 속성 변화, 성과 창출 간의 시간적 인과 구조를 더욱 명확하게 규명할 필요가 있다.

둘째, 표본이 컨설턴트 257명에 한정되어 있어 업종기업 규모·지역적 특성 등 중소기업의 다면적 특성이 충분히 반영되지 못했다. 후속 연구에서는 수진기업 경영자와 실무자를 포함한 다층적 표본 설계를 통해 분석의 외적 타당성을 강화할 필요가 있다.

셋째, 조직문화가 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 결과는 나타났으나, 설문 기반의 자기보고식 자료만을 통해 조직문화 수준을 측정했다는 점은 한계가 될 수 있다. 조직문화는 구성원 간 관계, 비공식 규범, 의사소통 흐름 등 정량화되기 어려운 요소들이 포함되어 있어, 향후 연구에서는 인터뷰·조직문화 진단·현장 관찰 등 질적 자료를 병행하여 보다 실제적이고 다면적인 문화 수준을 반영할 필요가 있다.

넷째, 컨설턴트 역량을 단일 차원으로 측정하였으나, 실제 컨설팅 역량은 진단 능력, 산업별 전문성, 디지털 역량 등 다차원적 요소로 구성된다. 따라서 후속 연구에서는 컨설턴트 역량을 세부 구성요인으로 구분해 각각의 조절효과를 비교·분석할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 정량적 분석 중심으로 수행되어 디지털 전환 컨설팅 현장에서 발생하는 실제 경험적 요소를 충분히 반영하지 못했다. 향후 연구에서는 사례연구·인터뷰 등 질적 연구를 병행하여 정량 분석에서 다루기 어려운 현장의

복잡성과 맥락을 보완할 필요가 있다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강광민·김형철. (2022). 소상공인의 디지털 능력이 경영 성과에 영향을 미칩니다. 『기업경영리뷰』, 13(1), 37-52.
- 김경일·이성효. (2024). 공급망 디지털 전환이 기업 성과에 미치는 영향. 『산업과 과학』, 3(3), 1-7.
- 김경호. (2022). 중소기업의 성과에 영향을 미치는 디지털 역량과 디지털 리더십에 관한 연구. 『디지털융합논문지』, 8(2), 37-49.
- 김기웅·박재성·김준엽. (2020). 소상공인의 디지털 전환 촉진에 대한 연구: 소상공인의 디지털 전환 영향 요인 실태를 중심으로. 『Korea Business Review』, 24(신년특별호), 131-150.
- 김남형. (2023). 중소기업(SMEs)의 디지털 전환 역량이 기업성과에 미치는 영향에서의 갈등 효과에 대한 연구. 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김도형. (2019). 중소기업의 디지털 역량과 재무성과 간의 관계: 컨설팅 지원의 조절효과를 중심으로. 『중소기업연구』, 41(2), 55-76.
- 김도형. (2021). 4차 산업혁명 기술 기반 중소기업 디지털 전환 전략에 관한 연구. 『정보시스템연구』, 30(3), 45-66.
- 김도형. (2021). 디지털 전환 수준과 자원 격차를 고려한 맞춤형 문제 해결 전략 연구. 『경영학연구』, 50(4), 115-140.
- 김도형. (2021). 중소기업의 IT-전략 정렬과 디지털 전환 성과에 관한 실증 연구. 『정보시스템연구』, 30(3), 45-66.
- 김문준·장석인. (2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 15(1), 195-210.
- 김민식·손가녕. (2017). 프로세스 혁신 수용 태도가 디지털 전환 준비 수준에

- 미치는 영향. 『정보시스템연구』, 26(2), 41-60.
- 김민재. (2023). 데이터 기반 분석과 직무 역량이 디지털 전환 성과에 미치는 영향. 『정보시스템연구』, 32(3), 67-89.
- 김민재. (2023). 데이터 기반 의사결정 문화와 학습 중심 문화가 중소기업의 디지털 역량 강화에 미치는 영향. 『중소기업연구』, 45(2), 77-98.
- 김민철·안동희. (2024). 디지털 전환이 경영성과에 미치는 영향: 조직 혁신성, 환경 역동성의 조절효과를 중심으로. 『혁신기업연구』, 9(3), 277-301.
- 김성훈·이혜진. (2018). 서비스 기업의 디지털 혁신 인식과 데이터 기반 문화의 관계 연구. 『서비스경영학연구』, 19(2), 55-73.
- 김성훈·이혜진. (2018). 서비스업의 디지털 기술 이해와 리더십이 혁신성과에 미치는 영향. 『서비스경영학연구』, 19(2), 55-73.
- 김영기. (2021). 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅 성과에 미치는 영향. 부경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김영호. (2020). 디지털 데이터 활용 과정에서의 윤리성과 신뢰: 공통 기반 역량 관점. 『한국윤리학회지』, 38(1), 55-73.
- 김이도·이모란. (2024). 누가 생성형 AI를 이용하는가?: 인구사회학적 변인, 디지털 리터러시, 디지털 전환 인식을 중심으로. 『경영정보학연구』, 26(3), 377-394.
- 김지현. (2018). 디지털 협업 도구를 활용한 역할 조정과 갈등관리 역량 연구. 『경영정보학연구』, 28(2), 123-145.
- 김창호. (2021). 디지털 전환인식이 디지털기술 수용에 미치는 영향: COVID-19의 조절효과를 중심으로. 『산업융합연구』, 19(2), 1-10.
- 김태훈. (2018). 디지털 환경에서 데이터 윤리와 신뢰 형성을 위한 컨설턴트 직무 역량 분석. 『산업경제연구』, 31(3), 89-109.
- 김현수. (2024). ESG 관점에서 본 디지털 전환 패러다임 변화 분석. 『한국경영학회지』, 52(1), 55-73.
- 남윤형. (2021). 소상공인 디지털 전환 현황 및 단계별 추진전략. 『중소기업포커스』, 21(11), 1-15.

- 노규성·양창준. (2022). 디지털 융합시대 중소 SW 기업 기술인력의 안정적인 확보 정책 연구. 『한국융합학회논문지』, 13(1), 89-99.
- 노현숙. (2023). MICE 산업 종사자의 디지털 전환 역량이 디지털 전환 혁신 행동에 미치는 영향 연구. 대전대학교 대학원, 박사학위논문.
- 문인찬. (2023). 민간기업의 디지털 전환 경쟁력 분석 도구의 개발 및 예측타당성 검증 연구. 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박동수. (2023). 컨설턴트의 커뮤니케이션과 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구. 대전대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박상철. (2020). 데이터 기반 의사결정 지원 능력과 컨설턴트 직무 성과 간의 관계. 『경영정보연구』, 37(4), 155-178.
- 박상혁. (2022). 전통 산업의 디지털 전환과 조직문화 변화. 『경영학연구』, 51(2), 77-102.
- 박성민. (2021). 디지털 성과 관리 체계와 OKR 기반 프로젝트 운영 역량 분석. 『산업경영연구』, 42(1), 101-123.
- 박성식·정하윤·최정인. (2022). 디지털 전환 수용 저항 요인에 관한 실증적 연구. 『경영정보학연구』, 32(1), 1-23.
- 박성호·이진우. (2022). 조직문화와 변화 수용성이 디지털 전환 준비 및 성과에 미치는 영향. 『경영학연구』, 51(4), 99-120.
- 박은정. (2024). 디지털 리더십의 사회적 책임 인식이 조직 신뢰와 브랜드 가치에 미치는 영향. 『경영연구』, 53(1), 101-123.
- 박은정. (2024). 사회적 가치 중심 컨설팅에서 윤리적 리더십과 심리적 안전감의 관계. 『조직과 리더십연구』, 22(1), 88-110.
- 박은정. (2024). 심리적 안전감이 AI 도입 저항 완화 및 혁신성과에 미치는 영향. 『경영연구』, 53(1), 121-143.
- 박재훈. (2023). 공공기관의 디지털 전환 프로젝트 성과에 영향을 미치는 관리 역량 요인 분석. 『공공정책연구』, 47(2), 55-77.
- 박재훈. (2023). 공공기관의 협업·정보공유 문화가 디지털 전환 성과에 미치는 영향. 『산업경제연구』, 36(3), 99-122.
- 박재훈. (2023). 중소기업의 디지털 전환 성과와 거버넌스 구축의 관계에 관

- 한 연구. 『중소기업연구』, 44(3), 65-87.
- 박정민. (2023). ESG·디지털 전환 융합 환경에서 컨설턴트 직무 역량의 역할. 『ESG경영연구』, 2(1), 55-74.
- 박정호·이재은. (2020). 금융업의 데이터 기반 의사결정 문화가 경영성과에 미치는 영향. 『한국금융학회지』, 19(4), 55-77.
- 박정호·이재은. (2020). 금융업의 디지털 친화적 리더십과 거버넌스 체계에 관한 연구. 『한국금융학회지』, 19(4), 33-55.
- 박준현·서영욱. (2020). 컨설팅서비스 품질과 컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향. 『경영컨설팅연구』, 20(4), 69-80.
- 박지훈. (2022). 디지털 시스템이 고객 만족과 브랜드 충성도에 미치는 영향. 『마케팅과학연구』, 32(3), 77-99.
- 박지훈. (2023). 중소기업의 디지털 컨설팅 사례를 통한 외부협력 기반 리더십 효과 분석. 『산업경제연구』, 36(2), 89-112.
- 배병렬. (2017). Amos 24 구조방정식모델링. 서울: 청남
- 서민교. (2012). 프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성: 환경 불확실성과 경쟁우위 및 경영성과의 관계. 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송재우·최문기. (2021). 공공기관의 디지털 전환 대응 전략 연구. 『공공정책연구』, 41(1), 55-74.
- 신동한. (2022). 디지털 전환과 한국 산업의 고용 및 구조변화. 서강대학교 대학원, 박사학위논문.
- 신재훈·동학림. (2019). 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치는 영향. 『벤처창업연구』, 14(2), 119-134.
- 왕재선·문정욱. (2021). 공직사회의 지능정보기술 수용성에 관한 연구: 리더십과 조직문화의 매개효과를 중심으로. 『한국행정연구』, 30(4), 101-125.
- 우종필. (2012). 구조방정식 모델개념과 이해. 서울: 한나래출판사
- 윤경호. (2022). 컨설턴트의 역량과 신뢰가 직장인의 하이브리드 창업의도에 미치는 영향에 대한 연구. 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이건우. (2020). 경영컨설팅 서비스품질이 변화관리를 매개로 한 중소기업

- 의 경영성과에 미치는 영향. 금오공과대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이경준. (2019). 디지털 기술 기반 제조업 혁신과 글로벌 가치사슬 변화 분석. 『산업경제연구』, 34(2), 111-130.
- 이민재. (2024). 환경 역동성, 디지털 전환 역량, 그리고 지속가능한 성과의 상호작용. 『경영컨설팅연구』, 24(3), 99-109.
- 이봉휘. (2024). 경영컨설턴트의 역량이 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향. 『기업경영리뷰』, 15(1), 229-248.
- 이상훈. (2021). 공공기관의 디지털 거버넌스 구축과 이해관계자 협력의 상호작용 효과. 『정보사회와 정책』, 28(3), 99-122.
- 이상훈·정현수. (2020). 제조업체 디지털 전환 투자와 ROI 개선 효과. 『생산관리연구』, 31(3), 67-86.
- 이석준·유효정·김나형·최영진. (2021). 수용성에 대한 디지털 전환 결정에 대한 실증 연구. 『정보기술아키텍처연구』, 18(2), 181-197.
- 이선화. (2023). 중소기업 디지털 전환 도입방법론과 의사결정 지원시스템 개발에 관한 연구. 호서대학교 기술경영전문대학원, 박사학위논문.
- 이성민. (2020). 전략적 유연성과 프로젝트 성과 간의 관계: 중소기업 사례 분석. 『중소기업학회지』, 40(3), 55-72.
- 이수정. (2020). IT 활용이 근로자 만족도와 조직 유연성에 미치는 영향. 『정보사회학연구』, 24(3), 67-86.
- 이수진. (2021). 디지털 기술 환경에서 컨설턴트 자기개발 역량의 중요성. 『인적자원관리연구』, 28(4), 77-98.
- 이은경·서영욱. (2023). 사회적경제기업의 기술수용성과 사회적 성과의 관계 분석. 『사회적경제와 정책연구』, 13(2), 45-67.
- 이은경·서영욱. (2023). 사회적경제기업의 디지털 전환이 시장지향성을 통해 성과에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』, 23(9), 432-444.
- 이은정·최창호. (2020). 공공기관의 학습 지향성과 협업 문화가 디지털 전환 성과에 미치는 영향. 『한국행정연구』, 29(4), 87-108.
- 이은정·최창호. (2021). 공공기관의 기술 리더십과 학습문화 정착에 관한 연구. 『정책학연구』, 31(1), 115-134.

- 이은주. (2024). 디지털 기술 응용과 성과 측정 역량이 컨설턴트의 가치 창출에 미치는 영향. 『산업혁신연구』, 39(2), 55-74.
- 이일현. (2014). EasyFlow 회귀분석. 서울: 한나래출판사
- 이재열. (2020). 디지털 전환과 기업 혁신 전략 연구. 『서울대학교 경영연구소 논문집』, 45(2), 75-98.
- 이재홍·조원영. (2018). 디지털 역량과 비즈니스 모델 혁신 간 관계 연구. 『산업혁신연구』, 34(1), 89-107.
- 이정훈. (2019). 중소기업의 업무 프로세스 디지털 전환 역량에 관한 연구. 『한국산업정보학회논문지』, 24(2), 45-63.
- 이준석. (2023). 공급망 파트너십 기반의 디지털 협업이 기업 성과에 미치는 영향. 『경영컨설팅연구』, 23(2), 101-120.
- 이준석. (2023). 공급망 파트너십과 개방적 협업이 신제품 개발 성과에 미치는 영향. 『경영컨설팅연구』, 23(3), 45-66.
- 이충형. (2024). 디지털 전환이 기업경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국구매조달학회지』, 23(1), 29-54.
- 이현정. (2019). 공공기관 디지털 전환 컨설팅 역량 분석. 『행정정보연구』, 25(1), 133-156.
- 정대울·박진우. (2017). 중소기업의 디지털화 초기 단계에서 조직문화 요인이 성과에 미치는 영향. 『중소기업학회지』, 39(4), 55-74.
- 정성호. (2020). 디지털 프로젝트 관리 시스템 통합 운영의 성과 영향 분석. 『프로젝트경영연구』, 12(2), 45-68.
- 정성훈. (2023). 유통산업 디지털 전환과 고객 충성도 간의 관계 분석. 『유통산업연구』, 41(1), 77-95.
- 정윤석. (2018). 디지털 조직문화 적합성과 가치 공유가 컨설팅 수용성에 미치는 영향. 『경영정보학연구』, 28(4), 89-110.
- 정은영. (2021). 플랫폼 기반 조직에서의 디지털 컨설턴트 역량 연구. 『산업경영학회지』, 44(2), 55-78.
- 정호영. (2023). ESG 경영과 디지털 전환의 통합적 프레임워크에 관한 연구. 『지속가능경영연구』, 13(1), 33-52.

- 정호영. (2023). 적응적 학습이 리더십 변화 수용성과 조직 혁신 지속성에 미치는 영향. 『ESG경영연구』, 2(1), 55-77.
- 조대곤·이호근. (2018). 유통업의 디지털화와 소비자 반응 속도의 관계에 관한 연구. 『유통연구』, 23(4), 33-54.
- 조현구. (2022). HRD 컨설턴트의 역량개발 과정에서의 학습경험 탐색. 백석대학교 기독교전문대학원, 박사학위논문.
- 조현우·김도영. (2021). 플랫폼 기업의 디지털 전환 전략과 리더십의 관계 분석. 『산업혁신연구』, 35(1), 45-67.
- 지상준. (2023). 디지털 전환 컨설턴트의 태도 요소 개발 및 평가에 관한 연구. 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최국환. (2024). 사회-기술적 관점에서 중소기업의 디지털 역량과 성숙도 결정요인의 유효성 분석. 경일대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최병철. (2023). 학습 기반 적응성과 실패 수용 문화가 디지털 전환 성과에 미치는 영향. 『경영학연구』, 51(4), 99-120.
- 최성진. (2020). 국내 중소기업의 디지털 전환 현황과 준비 수준 분석. 『중소기업연구』, 42(2), 77-96.
- 최영석. (2022). 대기업의 AI·빅데이터 활용이 재무성과와 인재 확보에 미치는 영향. 『경영학연구』, 51(3), 211-234.
- 최은영. (2022). 서비스업 중소기업의 디지털 전환 수준과 재무성과의 관계 분석. 『서비스경영학연구』, 23(4), 145-166.
- 최은주. (2023). 디지털 기술 활용에 따른 경영혁신과 고객경험 향상 연구. 『산업경제연구』, 36(4), 88-107.
- 최은주. (2024). 학습 중심 문화가 중소기업의 디지털 인재 성장과 리더십 개발에 미치는 영향. 『조직과 인사관리연구』, 48(2), 133-152.
- 최정민. (2022). 사회적 책임과 이해관계자 대응이 ESG 컨설팅 성과에 미치는 영향. 『ESG경영연구』, 1(2), 33-52.
- 최지원. (2022). 디지털 전환 시대의 국내 기업 종사자의 디지털 리터러시 척도개발 및 타당화. 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최한별. (2023). 디지털정부의 기획에 관한 접근이 성과에 미치는 영향. 서울

대학교 대학원, 박사학위논문.

- 한상우. (2021). 공공기관 디지털 전환이 시민 만족과 사회적 신뢰에 미치는 영향. 『공공행정연구』, 45(3), 77-99.
- 한상진. (2023). ESG·디지털 전환 융합 전략 역량 연구. 『경영정보학연구』, 34(1), 77-98.
- 한상진·김소연. (2024). 장기적 학습·혁신 문화와 디지털 전환 성과의 관계 분석. 『경영정보학연구』, 34(1), 99-121.
- 한설설. (2024). 신에너지 자동차 기업의 디지털 전환 역량과 ESG 경영이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. 우송대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한이정·이정옥. (2024). 공공부문 디지털 전환의 효율적 추진에 관한 연구. 『국정관리연구』, 19(1), 97-127.
- 한지훈. (2023). 디지털 시대의 직업윤리와 신뢰 기반 파트너십 형성 연구. 『경영윤리연구』, 30(2), 55-73.
- 한지훈. (2024). 디지털 전환 투자와 재무성과의 장기적 관계: ROA·Tobin's Q 분석. 『재무관리연구』, 41(2), 99-121.
- 홍수지. (2021). 누적이론을 적용한 디지털 전환과 경쟁우선순위에 관한 실증 연구. 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍정훈. (2024). 소상공인 기업가 정신과 디지털 전환 역량이 디지털 전환 혁신 행동에 미치는 영향. 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍정훈. (2024). 소상공인의 디지털 전환 역량 강화 방안에 관한 연구. 『기업경영리뷰』, 15(1), 33-52.

## 2. 국외문헌

- Anderson, H. (2013). *Coaching, learning, and facilitating change in digital environments*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bentler, P. M., & Dudgeon, P. (1996). "Covariance structure analysis: Statistical practice, theory, and directions". *Annual Review of Psychology*, 47, 563–592.
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Block, P. (2012). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (3rd ed.). Pfeiffer.
- Boyatzis, R. E. (2011). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541–558.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). Data in action: Data-driven decision making and firm performance. Harvard Business School Working Paper Series, No. 16-079.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Quarterly*, 34(2), 233–259.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chwilkowska-Kubala, A., et al. (2023). Digital maturity assessment and sustainable transformation models for consulting practice. *Journal of Digital Innovation*, 15(2), 77–95.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319

– 340.

- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2016). Information systems success measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1–116.
- Drucker, P. F. (2010). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326.
- Goleman, D. (2013). Focus: The hidden driver of excellence. HarperCollins.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. AMCIS 2017 Proceedings, 1–10.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N.

- (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Karin, S. E. (2003). “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201–210.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23–39.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2023). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122–174.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). International Labour Office.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357–399.

- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. F. (2006). On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables. *Structural Equation Modeling*, 13(4), 497–519.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2012). *The trusted advisor fieldbook*. Free Press.
- Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1997). The magic bullet theory of IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, 38(2), 55–68.
- McKinsey & Company. (2020). *The digital talent gap: Future-proofing your workforce*. McKinsey Global Institute Report.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283–322.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Monteiro, P. (2022). Information systems and long-term organizational learning. *Information & Management*, 59(3), 103–128.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2019). *OECD digital economy outlook 2019*. OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from*

- digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT capability to dynamic capability: The enabling role of IT in knowledge management. *Information Systems Research*, 17(3), 237–255.
- PMI (Project Management Institute). (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). PMI.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*. Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2016). *Humble consulting: How to provide real help faster*. Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (2021). *Humble leadership: The power of relationships*.

- openness, and trust. Berrett-Koehler Publishers.
- Schmarzo, B. (2017). *Big data MBA: Driving business strategies with data science*. Wiley.
- Schmarzo, B. (2017). *The economics of data, analytics, and digital transformation*. Wiley.
- Schön, D. A. (2010). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schwalbe, K. (2018). *Information technology project management (9th ed.)*. Cengage Learning.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Susanti, N., Widyastuti, M., & Hakim, L. (2020). The effect of digital transformation on performance of SMEs: The mediating role of innovation capability. *Sustainability*, 12(21), 1–14.
- Susanti, N., Widyastuti, M., & Hakim, L. (2023). Digital transformation and sustainable competitive advantage: The role of innovation capability. *Sustainability*, 15(4), 1–16.
- Taylor, S., & Todd, P. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, 6(2), 144–176.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and

- microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2019). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 30(4), 861–875.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Weill, P., & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the new infrastructure: How market leaders capitalize on information technology*. Harvard Business School Press.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Yavuz, M. (2025). Organizational culture change and digital trust in

business transformation. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 24–39.

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2004). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. *Management Science*, 50(10), 1556–1576.

## 〈설 문 지〉

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 설문 조사에 응해 주신 데 깊이 감사드립니다.  
저는 한성대학교 일반대학원 스마트융합컨설팅 박사과정에 재학 중인 정홍균  
입니다.

본 설문은 “디지털 전환 컨설팅 수진기업의 디지털 전환역량, 리더십 및 조직 문화가 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설턴트의 조절효과”를 연구하는데 목적이 있습니다.

컨설턴트 여러분께서 디지털 전환 컨설팅 현장에서 경험하신 내용을 바탕으로 응답해 주신다면, 향후 디지털 전환 컨설팅을 위한 컨설턴트의 역량 강화 방안 및 수진기업의 디지털 전환 준비 전략 수립에 중요한 기여가 될 것입니다.

본 설문 조사는 무기명으로 진행되며, 응답 내용은 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 따라 오직 연구 목적의 통계 분석에만 활용될 것을 약속드립니다. 귀하의 개인정보는 철저히 보호되며, 어떠한 경우에도 외부에 공개되지 않습니다.

객관적으로 평가하여 과대평가 또는 과소평가가 이루어지지 않도록 자신에 대한 솔직한 답변을 부탁드립니다.

바쁘신 일정에도 협조해 주심에 다시 한번 깊이 감사드리며, 소중한 의견을 통해 보다 의미 있는 연구 결를 도출할 수 있도록 적극적인 참여를 부탁드립니다.

감사합니다.

2025년 9월

한성대학교 일반대학원 스마트융합컨설팅학과  
지도교수: 윤주일  
연구자: 박사과정 정홍균  
(jhk4507@naver.com)

Part 1. 고객기업의 디지털 전환 역량에 관련 질문입니다.  
해당 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

평가 영역	평가내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	조금 그렇다	매우 그렇다
인식	1	고객사는 디지털 전환의 필요성을 인식하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 디지털 전환을 위한 구체적인 목표를 가지고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 디지털 전환이 경쟁력 강화를 위하여 필요하다고 생각하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 전환을 위한 조직문화가 형성되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 전환이 효율적 경영에 도움이 된다고 생각하는가?	①	②	③	④	⑤
기술 수용성	1	고객사는 클라우드 시스템, AI, 빅데이터, IoT 등의 수용 준비가 되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 디지털 전환을 위한 내부 기술 역량을 보유하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 현재 회계 프로그램이나 ERP 등 업무 자동화 솔루션을 사용하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 전환을 위한 IT 인프라를 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 구성원들간에 디지털 전환 역량을 전파할 수 있는 직무 교육 등 조직 문화를 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
외부 반응	1	고객사는 디지털 전환과 관련하여 거래처(고객)의 요구를 예상하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사의 공급망 파트너들은 디지털 전환에 대한 준비나 시행을 하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 디지털 전환과 관련하여 새로운 시장 기회를 활용할 준비를 하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 채널(온라인 플랫폼 등)을 활용하여 마케팅을 하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 전환의 선도기업들의 차별점을 파악하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
준비 정도	1	고객사는 디지털 전환 위한 기술 및 장비, 인프라를 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 디지털 전환을 추진할 전담 조직 또는 책임자가 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 디지털 전환을 위한 지식을 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 전환을 위해 필요한 예산이 확보 되어 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 전환 관련 정부지원사업에 적극적으로 참여하고 있는가?	①	②	③	④	⑤

Part 2. 수진기업의 디지털 리더십 역량에 대한 질문입니다.  
 해당 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

평가 영역	평가내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	조금 그렇다	매우 그렇다	
디지털 비전 수립 역량	1	고객사는 디지털 전환의 필요성과 방향성을 명확히 인식하고 이를 이해관계자에게 전달하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 디지털 전환 목표를 구체적인 KPI로 수립·관리하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 디지털 비전을 전체 사업 전략 및 경쟁력 강화 계획과 긴밀하게 연계하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 경영진이 제시한 디지털 비전을 조직 전반에 효과적으로 공유·소통하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 비전을 중장기 실행 로드맵과 단계별 과제로 구체화하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
참여 유도 역량	1	고객사는 디지털 전환 과정에서 구성원의 전사적 참여를 독려하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 구성원의 실험·학습 활동을 적극 장려하는 환경을 조성하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 전환 과정에서의 실패를 조직 학습과 개선활동에 반영하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 참여 유도를 위해 보상·성과 평가 제도를 효과적으로 연계하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 경영진과 구성원 간의 소통을 통해 참여를 활성화하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
디지털 거버넌스 구축 역량	1	고객사는 디지털 전환 추진을 위한 권한과 책임 체계를 명확히 설정하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 기업 전략과 IT 전략의 정렬을 위한 의사결정 구조를 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 데이터·보안 등 디지털 전환 관련 표준·정책을 수립·준수하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 전환의 성과를 정량적으로 관리하며 잠재 리스크를 체계적으로 대응하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 전환을 전담할 조직 또는 책임자를 지정하여 운영하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
기술 리더십 역량	1	고객사는 경영진이 최신 디지털 기술 동향을 이해하고 이를 전략에 반영하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 디지털 기술 투자를 전략적 우선순위와 ROI 관점에서 의사결정하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 외부 전문가·파트너와 협력하여 디지털 혁신을 강화하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 디지털 기술 도입 시 단계별 실행 로드맵을 수립·운영하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 디지털 전환 추진 시 보안·규제·윤리 등 리스크를 사전에 관리하고 있는가?	①	②	③	④	⑤

Part 3. 수진기업의 조직문화에 대한 질문입니다.  
해당 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

평가 영역	평가내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	조금 그렇다	매우 그렇다
혁신·학습 지향 문화	1	고객사는 새로운 아이디어와 시도를 적극적으로 장려하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 구성원에게 지속적 학습과 역량 개발 기회를 제공하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 혁신 활동을 조직 차원의 성과 목표와 연계하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 학습을 통해 축적된 지식을 조직 전반에 공유하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 혁신과 학습 활동의 성과를 체계적으로 평가·환류하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
데이터 기반 의사결정 문화	1	고객사는 주요 경영 의사결정을 데이터 분석 결과에 기반하여 수행하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 데이터 분석 도구와 플랫폼을 적극적으로 활용하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 데이터 활용을 통해 투명하고 책임 있는 의사결정을 하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 데이터 기반 검증 과정을 통해 실패와 리스크를 줄이고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 데이터 기반 의사결정을 성과 관리와 연계하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
협업·개방성 문화	1	고객사는 부서 간 정보와 자원 공유가 원활하게 이루어지고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 크로스펄서널 협업을 통해 문제 해결에 접근하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 외부 파트너 및 이해관계자와의 개방적 협력을 추진하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 구성원 간에 개방적 소통과 아이디어 교환이 이루어지고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 협업과 개방성을 통해 혁신과 적응성을 강화하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
민첩성·적응성 문화	1	고객사는 외부 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 프로세스를 갖추고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2	고객사는 불확실한 상황에서도 유연하게 전략과 방안을 조정하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3	고객사는 구성원이 변화 상황에 자율적으로 적응할 수 있는 권한을 부여하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4	고객사는 시장·기술 변화에 따라 조직 구조와 업무 방식을 신속히 조정하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5	고객사는 민첩성과 적응성을 조직 경쟁력 강화와 연결하고 있는가?	①	②	③	④	⑤

Part 4. 디지털 전환 관련 컨설턴트의 역량에 대한 질문입니다.  
해당 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

평가 영역	평가내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	조금 그렇다	매우 그렇다
직무역량	1 나는 AI·빅데이터·클라우드 등 디지털 기술에 대한 전문지식을 보유하고 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2 나는 고객의 산업 특성을 고려하여 디지털 전환 과제를 전략적으로 분석할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3 나는 디지털 환경의 문제를 데이터 기반으로 전달하고 해결책을 제시할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4 나는 디지털 전환에 적합한 표준 프레임워크나 모형을 상황에 맞게 적용할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5 나는 복잡한 디지털 기술 전략을 경영진과 실무자가 이해할 수 있도록 설명하고 전달할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
관리역량	1 디지털 전환 프로젝트에 애자일·디자인씽킹을 적용하여 효과적으로 관리할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2 나는 온라인 협업 톨과 디지털 플랫폼을 활용해 팀원들과 효율적으로 협업할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3 나는 고객사와 신뢰 기반의 데이터·정보 공유 관계를 구축할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4 나는 디지털 전환 과정에서 발생하는 기술적·조직적 문제를 해결할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5 나는 프로젝트 목표를 디지털 전략 실행계획과 성과 지표 달성으로 연결할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
공통역량	1 나는 디지털 전환 과제 수행 과정에서 전문가로서 신뢰성과 자신감을 보일 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	2 나는 원격·온라인 환경에서도 전문성을 유지하며 효과적으로 의사소통할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	3 나는 데이터 시각화·프레젠테이션 도구를 활용해 디지털 전환 전략을 명확히 전달할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	4 나는 디지털 전환 프로젝트 수행 중 일관성 있고 투명한 태도를 유지할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤
	5 나는 디지털 윤리·개인정보 보호, ESG 원칙 등 윤리적 기준을 준수할 수 있는가?	①	②	③	④	⑤

Part 5. 경영 성과에 관한 질문입니다.  
 해당 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

평가 영역	평가내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	조금 그렇다	매우 그렇다
재무적 성과	1 고객사의 매출이 증가하였는가?	①	②	③	④	⑤
	2 고객사의 생산성이 향상되었는가?	①	②	③	④	⑤
	3 고객사의 시장 점유율이 증가하였는가?	①	②	③	④	⑤
	4 고객사의 신규 비즈니스 모델이 창출되었는가?	①	②	③	④	⑤
	5 고객사의 디지털 결제, 온라인 서비스 활성화로 현금 유입의 증가하였는가?	①	②	③	④	⑤
비재무적 성과	1 고객 경험 개선으로 디지털 인터페이스 (웹, 모바일, AI챗봇 등)를 통한 편의성이 증대되었는가?	①	②	③	④	⑤
	2 로봇 및 AI 도입 등으로 업무 속도가 개선되었는가?	①	②	③	④	⑤
	3 유연한 업무 방식 도입 등 조직문화의 혁신이 되었는가?	①	②	③	④	⑤
	4 디지털 혁신기업으로의 브랜드 가치가 상승하였는가?	①	②	③	④	⑤
	5 디지털 친화적 업무 환경으로 우수 인력 확보가 되었는가?	①	②	③	④	⑤

Part 5. 조사대상자 특성

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 현재 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 최종 학위는 어떻게 되십니까? (졸업 기준)

- ① 전문학사 ② 학사 ③ 석사 ④ 박사

4. 귀하의 최종 학위 기준 전공 분야는 무엇입니까?

- ① 인문·사회과학 ② 자연·과학 ③ 공학·응용과학  
④ 경영·창업학·컨설팅학 ⑤ 의학·보건학 ⑥ 예체능

5. 귀하가 소지하고 있는 국가공인 자격증은 무엇입니까?

(중복응답 가능, 운전면허증 및 민간자격증 제외)

- ① 경영지도사 ② 변호사 ③ 변리사 ④ 노무사  
⑤ 공인회계사/세무사 ⑥ 컴퓨터 관련 ⑦ 기타 ⑧ 전혀 없음

6. 귀하의 직장 경력(순수 고용보험 기준 근로자)은 얼마나 되십니까?

- ① 5년 미만 ② 10년 미만 ③ 15년 미만 ④ 20년 미만 ⑤ 20년 이상

7. 귀하의 사업 경력(법인·개인사업자 포함)은 얼마나 되십니까?

- ① 없음 ② 5년 미만 ③ 10년 미만 ④ 5년 미만 ⑤ 20년 미만 ⑥ 20년 이상

8. 귀하의 컨설팅 경력은 얼마나 되십니까?

- ① 5년 미만 ② 10년 미만 ③ 15년 미만 ④ 20년 미만 ⑤ 21년 미만

9. 귀하의 컨설턴트로서의 연간 수입(개인수입 기준)은 얼마나 되십니까?

- ① 3천만 원 이하 ② 5천만 원 이하 ③ 7천만 원 이하  
④ 1억 원 이하 ⑤ 1억 원 초과

10. 귀하가 생각하는 컨설턴트로서의 미래 전망은 어떻게 보십니까?

- ① 매우 어둡다 ② 대체로 어둡다 ③ 보통이다 ④ 대체로 밝다 ⑤ 매우 밝다

11. 귀하의 전문 컨설턴트로서의 자부심은 어느 정도입니까?

- ① 매우 부족 ② 대체로 부족 ③ 보통이다 ④ 대체로 강함 ⑤ 매우 강함

12. 귀하의 디지털 전환 컨설팅 수행 기간을 어느 정도입니까?

- ① 3개월 미만 ② 6개월 미만 ③ 1년 미만 ④ 2년 미만 ⑤ 3년 미만 ⑥ 3년 이상

13. 귀하가 수행한 디지털 전환 컨설팅 주요 대상 영역은 무엇입니까? (복수 응답 가능)

① 제조업 ② 서비스업 ③ 공공기관 ④ 금융업 ⑤ IT/플랫폼 ⑥ 기타(직접 기입)

14. 귀하가 실제 컨설팅에서 주로 다룬 디지털 기술은 무엇입니까? (복수 응답 가능)

① AI/빅데이터 ② 클라우드 ③ IoT/스마트팩토리

④ 블록체인/핀테크 ⑤ 모바일/플랫폼 ⑥ 기타(직접 기입)

15. 귀하가 마지막으로 참여한 디지털 전환 프로젝트는 언제였습니까?

① 6개월 이내 ② 1년 이내 ③ 2년 이내 ④ 2년 초과

끝까지 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

## ABSTRACT

The Impact of Digital Transformation Capability, Leadership, and Organizational Culture on Business Performance among SMEs Receiving Digital Transformation Consulting: Focusing on the Moderating Role of Consultant Competence

Jeung, Hong-Kyun

Major in ESG Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to empirically examine how digital transformation capability, leadership, and organizational culture influence business performance in digital transformation consulting client firms, and to verify whether consultant competence performs a moderating role in these relationships. Recent discussions highlight that digital transformation (DX) in small and medium-sized enterprises (SMEs) should be understood not merely as the adoption of digital technologies but as a complex organizational innovation process that requires the integration of internal organizational capabilities with external professional support. Accordingly, this study proposes an integrated structural model that includes internal organizational factors—digital transformation capability,

leadership, and organizational culture—and an external expertise factor—consultant competence.

Based on prior research, the research model was developed with the hypotheses that digital transformation capability, leadership, and organizational culture would have positive effects on business performance, and that consultant competence would moderate the relationships between these three factors and business performance. To test these hypotheses, a survey was conducted with 257 consultants who delivered DX consulting to domestic SME client firms. The collected data were analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 25.0 through confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

The empirical results demonstrate that digital transformation capability, leadership, and organizational culture positively and significantly affect business performance. Furthermore, consultant competence was found to strengthen the relationships between digital transformation capability and performance, leadership and performance, and organizational culture and performance. These findings indicate that digital transformation performance among SMEs is not solely determined by internal capabilities but is significantly dependent on consultant competence as a key catalyst that facilitates the realization of performance outcomes.

This study provides several implications. First, SME DX strategies should expand beyond technology-centered approaches toward change management strategies anchored in organizational capability development. Second, leadership capability is confirmed to be a critical condition that accelerates DX performance. Third, organizational culture not only contributes directly to organizational outcomes but also becomes more effective when combined with

external professional support. Fourth, the moderating effect of consultant competence underscores that consulting quality and capability levels are essential mechanisms determining the success of DX initiatives, suggesting the need for institutionalized consultant capability certification, matching mechanisms, and post-consulting support systems in public DX policies.

Nonetheless, this study has several limitations, including the use of cross-sectional data, the restriction of the sample to consultants, limited measurement granularity of organizational culture, the treatment of consultant competence as a single-dimensional construct, and the absence of qualitative evidence. Future research should incorporate longitudinal data, adopt multi-layered sampling that includes SME owners and employees, differentiate subdimensions of consultant competence, and combine qualitative methods to deepen causal and contextual understanding of the DX process.

**【Key Words】** Digital transformation, Leadership capability, Organizational culture, Consultant competency, SME performance, Moderating effect