

사회적경제조직의 최고경영층이 보유한 제휴관리역량과 소셜미디어역량이 조직의 성과에 미치는 영향

박왕규¹⁾

국문요약

수십 년 동안 세계를 호령하던 도시바와 같은 글로벌 기업조차도 상장폐지가 될 정도로 경영환경은 치열하고 급변하고 있다. 이러한 상황에 능동적으로 대응하여 기업의 존속과 성장을 도모하기 위해서는 최고경영층의 옳은 전략적 판단이 무엇보다도 중요하다. 자원기반관점에 따르면, 최고경영층이 보유한 역량은 기업이 보유한 핵심자원에 해당한다.

본 연구의 연구 질문은 최고경영층이 보유한 역량 중 제휴관리역량과 소셜미디어역량에 주목하여 이러한 역량이 사회적경제조직에서 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석하는 것이다. 사회적경제조직의 최고경영층의 역량에 관한 관심과 연구가 부족한 상황에서 본 연구의 이론적, 실무적 독창성과 의의가 있다.

선행연구를 통해 제휴관리역량, 소셜미디어역량 및 사회적경제조직의 성과를 측정하는 설문 문항을 개발하고 사회적경제조직의 최고경영층을 대상으로 설문 조사를 시행하여 총 111개의 유효표본을 확보하였다. 회귀분석을 통해 가설을 검증한 결과, 제휴관리역량 중 제휴관리조정역량은 성과에 유의한 영향을 미치지만, 제휴관리소통역량과 소셜미디어역량은 유의한 영향 관계가 발견되지 않았다. 조정역량의 제고를 통해 다양한 협력과 제휴의 이점을 극대화해야 한다. 조직의 지속가능성을 높이고자 하는 경영진과 활동가들에게 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

주요어: 최고경영층이론, 사회적경제조직, 제휴관리소통역량, 제휴관리조정역량, 소셜미디어역량

1) 공공선연구자협동조합, 이사 (wgpark21c@hanmail.net)

The impact of alliance management capabilities and social media capabilities possessed by top management of social economy organizations on organizational performance

Park, Wanggyu¹⁾

Abstract

The business environment is becoming fierce and rapidly changing, to the extent that even global companies such as Toshiba, which has dominated the world for decades, are being delisted. In order to proactively respond to these situations and promote the survival and growth of the company, sound strategic judgment by top management is more important than anything else. According to the resource-based view, the capabilities possessed by top management correspond to the core resources possessed by the company. The research question of this study is to focus on alliance management capabilities and social media capabilities among the capabilities possessed by top management and empirically analyze how these capabilities affect organizational performance in social economy organizations. In a situation where there is a lack of interest and research on the capabilities of top management of social economy organizations, this study has theoretical originality and significance. Through prior research, I developed survey questions to measure alliance management capabilities, social media capabilities, and the performance of social economy organizations, and conducted a survey targeting top management of social economy organizations, securing a total of 111 valid samples. As a result of testing the hypothesis through regression analysis, among the alliance management capabilities, coordination capability had a significant impact on performance, but no significant influence relationship was found between alliance management communication capability and social media capability. The benefits of various cooperation and partnerships must be maximized by improving coordination capabilities. We aim to provide practical implications for executives and activists who want to increase organizational sustainability.

Key words: upper echelon theory, social economy organization, alliance management communication capability, alliance management coordination capability, social media capability

1) Director, Researcher's cooperative for the public good (wgpark21c@hanmail.net)

I. 서론

1875년에 창업하여 1949년 도쿄증권거래소에 상장하여 일본 반도체 업계의 아이콘으로 불렸던 도시바가 74년 만에 일본 증시에서 상장 폐지되었다. 도시바는 1986년에 세계 최초로 낸드플래시를 개발했으며, 세계 최초로 선보인 노트북(1975년) 출시와 백색 가전 사업에서도 큰 성공을 거두었다. 그랬던 도시바가 74년 만에 결국 역사의 뒤안길로 사라진 것이다. 도시바의 몰락에는 여러 원인이 제시되고 있지만, 급변하는 경영환경 속에서 자신의 핵심역량을 제대로 인식하고 효과적인 전략으로 대응하지 못한 최고경영진의 오판이 가장 큰 원인으로 지적되고 있다. 어제의 성공이 오늘의 성공과 미래의 존속을 보장하지 않는 그런 시대가 된 것이다.

기업이 어떻게 경쟁우위를 확보할 것인지에 대한 전통적인 패러다임 중 대표적인 패러다임은 자원기반관점과 산업구조관점이다. 자원기반관점에 따르면, 기업은 희소한 자원의 관리와 보호를 통해 경쟁우위를 확보하고 유지한다. 이러한 자원은 회사의 내부 강점이며, 자본 및 구조와 같은 유형 자산과 능력, 프로세스 및 지식과 같은 무형 자산을 모두 포함한다. 자원기반관점에서 핵심 전략적 가치는 가치 있고 희귀하며 모방할 수 없고 대체할 수 없는 자원을 통해 획득된다(Barney, 1991). 반면 산업구조관점에서는 기업이 산업에서 전략적 기회를 식별하여 시장 우위를 확보하기 위해 경쟁하는 조직으로 간주한다. 산업구조 시장기반관점은 Porter(2011)의 5가지 추동력으로 대표되는데, 이를 통해 기업은 잠재적 기회를 평가할 수 있다. 새로운 경쟁자의 진입 위협, 대체할만한 제품 또는 서비스의 위협, 고객(구매자)의 교섭력, 공급자의 교섭력 및 경쟁의 강도가 그 것이다.

도시바의 사례에서 나타난 것처럼 기업의 흥망을 결정짓는 최고경영진의 전략적 판단과 그들이 보유한 역량은 자원기반관점이 주장하는 기업의 핵심자원이며, 산업구조관점에서 기업의 기회와 위협을 판단할 수 있는 핵심 수단이 되는 것이다. 조직의 전략적 선택과 경영성과와 같은 조직의 결과에 영향을 미치는 최고경영층의 배경 특성에 관한 연구로 출발한 최고경영층이론(Hambrick & Mason, 1984)은 이제 최고경영층이 보유해야 할 역량으로 그 연구가 확대되고 있다. 최고경영자가 보유한 역량에 관한 연구가 중요한 이유는 최고경영자의 개인 성격 및 심리적 상태에 기반을 둔 연구가 아니라 최고경영자의 특성과 경영성과 간의 인과관계를 보다 명확하고 체계적으로 설명할 수 있기 때문이다(이선재·최문수, 2021).

전략적 제휴가 기업의 중요한 전략의 하나가 된 시대에 제휴를 관리하는 역량은 기업의 경쟁력의 원천으로 간주하고 있으며(Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998), 소셜 미디어의 급속한 발전은 기업의 혁신에 영향을 미치는 새로운 기회와 도전을 제공하고 있으므로 소셜미디어를 효과적으로 다루는 역량은 기업의 혁신과 기업의 성과에 큰 영향을 미치고 있다(Aral et al, 2013). 따라서 제휴관리역량과 소셜미디어역량은 최고경영층이 보유해야 할 핵심역량으로 간주하고 있으며, 그 중요성이 주목받고 있다.

그러나 사회적경제조직은 대체로 신생조직으로서 전통적인 영리기업과 비교하여 자본, 기술, 인력, 평판 및 정당성 등 조직의 핵심자원이 부족하며, 사실상 유일한 핵심자원으로서 최고경영층에 대한 의존도가 더 높다. 하지만 사회적경제조직의 최고경영층이 보유한 제휴관리역량 및 소셜미디어역량이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 찾아보기 어렵다.

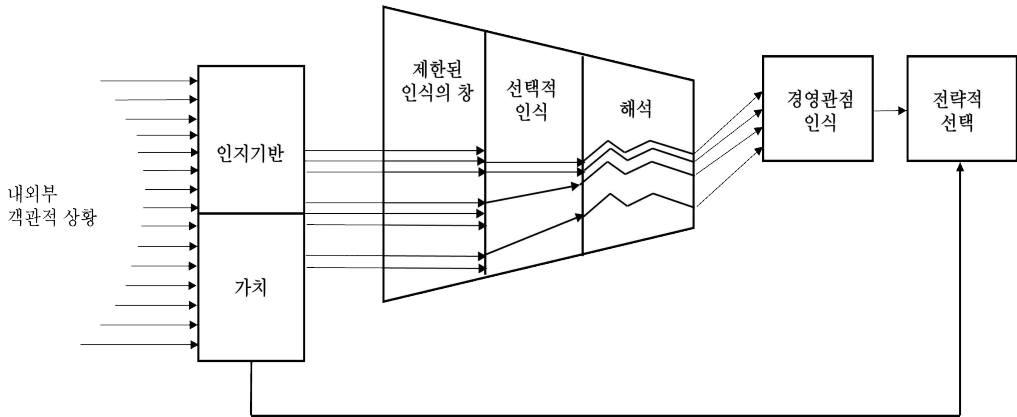
이에 본 연구는 사회적경제조직에서 일상적으로 벌어지는 있는 제휴와 협력을 관리하는 능력인 제휴관리역량과 정보획득과 소통을 위한 소셜미디어역량이 조직의 성과에 미치는 영향을 탐색하여 조직의 성과 개선을 위해 애쓰고 있는 이론가와 실천가에게 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 문헌연구를 통해 이론적 배경을 살펴보고 연구모형과 연구가설을 제시하고 실증분석을 통해 연구결과와 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 최고경영층이론(Upper Echelon Theory)

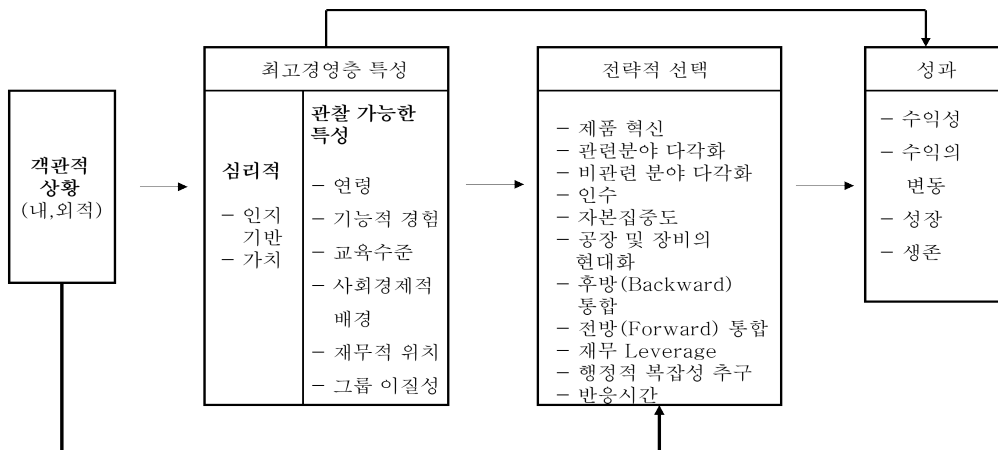
기업의 성과에 최고경영층이 미치는 영향에 관한 본격적인 연구는 기업성과의 차이를 발생시키는 요인으로 기업의 최고 의사결정집단(Top Management Team, TMT)에 주목한 Hambrick & Mason(1984)의 최고경영층이론(Upper Echelon Theory)으로 출발한다. 의사결정자는 의사결정 상황에서 자신의 고유한 성향(givens)을 갖고 있고, 이는 인지 기반을 반영하고 있으며, 이는 미래사건에 대한 지식 또는 가정, 대안에 대한 지식, 대안의 결과에 따른 지식을 반영한다. <그림 II-1>에 따르면, 의사결정자가 직면한 상황은 복잡하고, 인지 기반과 가치는 상황에

따른 최종 인식 사이에서 제한된 인식의 창(field of vision)을 만들고, 선택적으로 인식하고, 필터링을 거쳐, 전략적 선택을 하게 된다는 것이다.



<그림 II-1> 제한된 합리성과 전략적 선택(Hambrick & Mason, 1984)

TMT의 의사결정에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 가치관(values)이나 인지구조(cognitive base)와 같은 심리적 특징을 분석해야 하지만, 심리적 특징에 관한 변수는 정의가 어려우므로 복잡한 심리적 문제는 우회하여 관찰 가능한 경영진의 특성에 중점을 두어 TMT의 나이, 기능적인 경로, 다른 경력 경험, 공식적인 교육, 사회경제적 배경, 재무적 지위, 집단의 이질성 등 7가지 특성을 제안하고 <그림 II-2>와 같은 최종 모델을 도출하였다(Hambrick & Mason, 1984).



<그림 II-2> 최고경영층이론의 모형(Hambrick & Mason, 1984)

최고경영층이론의 주요한 기여는 대략적인 회사의 성과를 결정하는 요인으로 회사나 피고용인 전체가 아니라 TMT에 집중한 것이며, 인구통계학적 정보를 회사의 특성과 성과 사이의 매개변수가 아니라 회사특성의 대리변수로 정의한 것이다(Carpenter & Reilly, 2006).

그러나 TMT 이론은 그 명성에 비례하여 많은 비판을 받고 있다. TMT의 범위를 이사회의 구성원부터 실질적인 의사결정을 수행하는 임원, CEO와 소수의 부사장 등 연구의 분석단위가 서로 다르며, 규모 또한 통일성을 확보하지 못하고 있다. TMT의 정의는 연구자에 따라 서로 다르게 정의하고 있는데, 부사장 이상의 모든 임원(Hambrick et al, 1996), CEO에 의해 전략적 의사결정 수행을 지명받은 핵심관리자(Collins & Clark, 2003), 회장, 부회장, CEO, CFO와 COO(Ferrier, 2001), 보수를 받는 최고위 5명의 임원(Bertrand & Schoar, 2003), CEO, COO, 사업부문장, 부사장을 포함하는 내부의 최고위 임원(Kor, 2003)으로 TMT를 다양하게 정의하고 있다. TMT의 인구통계학적 특성과 성과의 연결은 여전히 블랙박스로서 충분히 규명되지 않고 있다(Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). 또 Oppong(2014)은 인구학적 기반 연구는 인구통계학적 특성이 조직적인 성과에 영향을 미치는 메커니즘을 설명하기보다는 기술하는데 성공한 정도이며 인구통계학적 대리변수가 과대강조되는 한계가 있으므로 최고경영층의 심리적 요인과 TMT 내의 권한 배분에 집중할 것을 제안하고 있다.

특히 조직의 성과에 대한 TMT의 영향에 대한 연구결과의 방향이 혼란스럽고 때로는 모순적으로 나오는데 이는 TMT의 구성의 다양성에 기인하는 것으로 추측된다면서 TMT 내의 상호종속성을 살펴볼 것을 제안하고 있다(Hambrick et al, 2015). 상호종속성이란 최고경영층의 구성원들이 정렬된 방식과 메커니즘이 서로에게 영향을 미치는 정도로써 수평적 관계, 수직적 관계, 보상의 상호종속성 등 3개의 변수로 정의한다. 이들은 최고경영층 임기의 이질성과 이직률, 임기의 이질성과 성과 간의 관계는 3개의 상호종속성이 매개 효과를 갖는다는 것을 밝혀내어 TMT 이론을 더욱 확장하였다.

최고경영층이론은 조직의 방향성, 전략, 구조 및 성과에 영향을 미치는 요인은 외부적 환경이나 산업구조가 아니라 조직의 최고경영층의 특성임을 논증함으로써 조직 내부 요인의 중요성과 리더십의 역할을 강조하고 있다.

2. 제휴관리역량(Alliance Managment Capability)

전략적 제휴가 기업의 중요한 전략의 하나가 된 시대에 제휴를 관리하는 능력은 기업 경쟁력의 원천으로 간주하고 있다(Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998). 제휴능력에 관한 연구는 제휴능력을 구성하는 요소에 대한 실질적인 이해를 모색해왔다. 첫째는 기업의 제휴 포트폴리오를 다루는데 필요한 기술로서의 제휴능력에 관한 연구이다. 이는 포트폴리오상에서 진행하고 있는 다른 제휴와 경쟁하지 않는 제휴의 형성, 제휴 파트너의 신중한 선택, 다양한 제휴를 모니터링할 수 있는 적당한 기업 차원의 구조 형성 및 개별 제휴 활동과 지식의 형성을 위한 조정을 포함한다(Hoffmann, 2007). 두 번째는 개별 제휴의 생애주기의 각 국면에 따라 필요한 기술에 대한 이해에 관한 연구이다. 개별 제휴는 생애주기처럼 기업이 제휴를 형성하기 위한 의사결정과 적당한 파트너를 선정하는 형성단계, 이를 위한 적당한 거버넌스 구조를 설계하는 디자인단계 및 실질적으로 운영하며 관리하는 사후형성관리단계를 포함한다(Doz, 1996; Gulati, 1998). 제휴의 생애주기연구에 따르면, 기업은 각 국면을 효율적으로 관리하기 위해서 그에 맞는 역량이 있어야 한다. 개별 제휴의 성공을 위해서는 적절한 파트너의 선정(Hitt et al, 2000; Dyer & Singh, 1998), 적절한 구조의 선택(Gulati & Singh, 1998), 명시적인 계약(Mayer & Argyres, 2004) 및 변화하는 조건에 대한 적응(Reuer et al, 2002)이 필요하다. 세 번째는 제휴 형성 후에 제휴의 성공을 위한 기업의 관리에 관한 연구이다. 이는 제휴 형성 후에 업무의 조정, 기술과 정보의 공유 및 갈등의 해결 등을 포함한다(Doz, 1996).

그러나 제휴능력에 관한 연구들은 주로 제휴의 형성과 구조에 대한 설명에 치중해왔고, 제휴 형성 후 효율적인 운영과 관리에 대한 충분한 설명을 제공하고 있지 않으며, 제휴 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하지 못한 한계를 갖고 있다(Schreiner et al, 2009). Schreiner et al.(2009)은 제휴의 형성, 거버넌스와 구조에 관한 기술 대신에 제휴의 형성 후 관리 단계에서 발생하는 문제를 해결하는데 필요한 기술들에 집중하고 이를 제휴관리역량이라고 명명하였다. 이는 제휴 형성 후에 개별적인 기업 간 협력을 관리하는데 필요한 지식과 기술을 포함하며, 기업에서 형성한 특별한 제휴 수준을 반영하며, 제휴를 관리하는 개인들의 실천과 행동으로 구체화된다. Schreiner et al.(2009)은 선행연구를 바탕으로 제휴관리역량을 조정역량, 소통역량 및 결합역량을 제시하고 있다. 첫째, 불명확한 역할, 절차, 책임 및 통제 권한뿐만 아니라 분산된 권한 구조, 물리적 거리 및 문화적 차이로 인해 제휴는 조정의 실패로

어려움을 겪고 있으므로 조정역량이 필요하다. 특히 조정의 실패로 인한 비용이 제휴의 이점을 초과하기 때문이다. 이러한 상황을 타개하기 위해서는 제휴 파트너와의 협력을 지원하고 상호작용을 위한 적절한 협력체계를 구축하기 위해 공식적이며 일상적인 절차, 규칙 및 정책을 수립해야 한다(Luo, 2006). 둘째, 효율적인 의사소통은 서로의 의무와 참여에 대한 공통의 이해를 형성하게 해주고, 집단 간 갈등을 완화해주며, 갈등을 예방 및 관리할 수 있게 해준다. 부적절한 의사소통은 결과적으로 불확실성을 예측하지 못하며 가치 창출의 기회를 파악하기 어렵게 하기 때문이다. 또 효율적인 의사소통은 계약조건의 재협상이나 변화하는 조건들 속에서 관계를 지속해서 유지하는 데 도움이 된다(Osborn et al., 1998). 셋째, 제휴는 서로에 대한 개인적 신뢰가 충분히 형성되지 않아서 성공하기가 어려우므로 친밀한 관계와 유대감은 거래 관계에서 신뢰와 상호성의 규범 형성을 필요로 한다(Gulati, 1995). 유대감은 상호협력에 대한 기대감을 창조하고 유지하며, 파트너들 사이에 신뢰와 상호성을 개발하며, 지식의 공유를 촉진하고, 제휴에 영향을 미치는 내외부의 위협의 영향에 대응할 수 있게 해준다. 제휴관리를 위한 조정역량, 소통역량 및 유대감형성역량은 파트너 상호 간의 공동행동을 촉진하여 제휴의 목적을 달성하게 해주어 조직의 성과 향상에 이바지할 수 있는 것이다(Schreiner et al., 2009).

3. 소셜미디어역량(Social Media Capability)

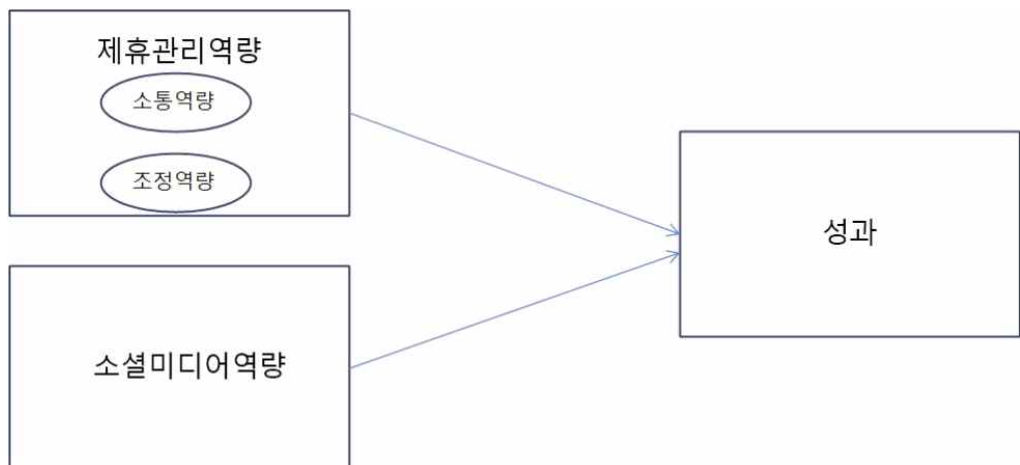
소셜 미디어의 급속한 발전은 기업의 혁신에 영향을 미치는 새로운 기회와 도전을 제공하고 있다(Aral et al, 2013). 기업은 시장과 더욱 긴밀하게 연결하고 내부 및 외부 정보를 보다 효과적으로 통합하기 위해 소셜 미디어를 점점 더 많이 사용하고 있다. 소셜 미디어는 개인, 그룹 또는 기업이 사용자 생성 콘텐츠를 공유, 공동 제작, 활용 및 탐색하기 위해 지속해서 상호작용하고 의사소통할 수 있는 고도의 대화형 플랫폼이다(Kaplan & Haenlein, 2010). 소셜 미디어 플랫폼은 기업에 지식 검색, 커뮤니케이션, 조직 내 및 조직 간 협력 측면에서 긍정적인 영향을 미치는 도구를 제공한다(Wang et al, 2016). 대부분의 실증 연구에서 소셜 미디어가 기업의 혁신 활동에 긍정적인 영향을 주어 궁극적으로 기업의 성과 향상에 이바지함을 보여주고 있지만, 직원들이 소셜 미디어를 통해 비생산적인 시간을 소비할 수 있어 지식 관리와 혁신에 도움이 되지 않는다는 연구(Glassman et al, 2015) 및 소셜 미디어 사이트의 사용이 성장과 재무성과 향상에 부정적인 영향을 미친다는 연구(Roberts & Candi, 2014)도 있다.

소셜미디어역량은 더 나은 전략적 결정을 내리기 위해 소셜 미디어에서 파생된 정보와 자원을 통합하는 기업의 능력으로 정의할 수 있다(Zhang & Zhu, 2021). 여기서 '전략적'의 의미는 회사의 전략적 방향에 부합해야 한다는 것을 의미한다. 이러한 소셜미디어역량은 기업이 새로운 시장에 대한 통찰력과 혁신적인 기술에 접근할 수 있게 하여 프로젝트의 성과를 향상시킬 수 있으므로 빠르게 성장하고 변화하는 소셜 미디어 환경에서는 매우 중요하다(Roberts et al, 2016). 소셜미디어역량이 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 소셜미디어역량은 기업의 혁신과 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 소셜 미디어를 활용함으로써 기업은 외부 환경에서 새로운 기회와 위협을 인식하고 혁신적인 활동을 위한 새로운 솔루션을 찾기 위해 신속하게 자원을 투입할 가능성이 더 크다. 또 소비자 대부분은 제품에 대한 경험과 의견을 공유하기 위해 소셜 미디어를 사용하기 때문에 이를 통해 기업은 제품이나 서비스에 대한 소비자의 요구와 선호를 파악할 수 있어 기업의 성과 향상에 도움이 된다(Kotler et al, 2019). 둘째, 소셜미디어역량은 조직 내 지식의 흐름을 개선하여 조직학습의 새로운 가능성을 창출한다(Aral et al., 2013). 특히 대부분 중소기업은 새로운 접근을 개발하기 위한 충분한 자본과 지식 등이 부족하므로 소셜 미디어를 통해 외부에서 배우는 것은 역동적인 환경에서 생존할 수 있는 역량을 얻는 방법이다. 또 소비자와 직원은 소셜 미디어를 통해 다양한 수준에서 상호작용을 변화시킬 수 있으며, 이는 기업의 쓸모없는 루틴과 역량을 제거할 기회를 제공할 수 있다. 소셜미디어역량은 혁신과 학습역량을 강화해 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

Ⅲ. 연구모형과 연구가설

제휴관리역량은 제휴의 형성 후 관리 단계에서 제휴의 목적을 실현하는 데 필요한 기술을 의미한다. Schreiner et al.(2009)은 제휴관리역량을 소통역량, 조정역량 및 유대감형성역량으로 유형화했지만, 사회적경제조직은 협동의 원칙을 내재화하고 있으며, 상호 간의 신뢰와 유대감 형성을 전제하고 있다는 점을 고려하여 소통역량과 조정역량을 독립변수로 사용하였다. 소셜미디어역량은 더 나은 전략적 결정을 내리기 위해 소셜 미디어를 통해 얻은 정보와 자원을 통합하는 조직의 능력이다.

선행연구를 바탕으로 제휴관리역량과 소셜미디어역량은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있기에 <그림 Ⅲ-1>와 같은 연구모형을 도출하였다.



<그림 Ⅲ-1> 연구모형

본 연구의 연구가설은 다음과 같다.

효율적인 의사소통은 서로의 의무와 참여에 대한 공통의 이해를 형성하게 해주고, 집단 간 갈등을 완화해주며, 갈등을 예방 및 관리할 수 있게 해준다. 또 계약조건의 재협상이나 변화하는 조건들 속에서 관계를 지속해서 유지하는 데 도움이 된다 (Osborn et al., 1998). 최고경영층이 보유한 제휴관리소통역량은 제휴를 통한 공동 행동을 촉진하고, 제휴의 목적을 달성하게 해주어 조직의 성과에 이바지할 수 있기에 다음과 같이 예측할 수 있다.

가설 1. 최고경영층이 보유한 제휴관리소통역량은 조직의 성과와 정(+)의 관계가 있다.

제휴 파트너와의 불명확한 역할, 업무 절차, 책임 및 문화적 차이로 인한 조정비용의 증가는 결국 제휴의 이점을 초과하여 결과적으로 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다. 제휴를 통한 조직의 성과 개선을 위해서는 제휴 파트너와의 협력을 지원하고 상호작용을 위한 적절한 협력체계를 구축하기 위해 공식적이며 일상적인 절차, 규칙 및 정책을 수립해야 한다(Luo, 2006). 따라서 최고경영층이 보유한 제휴관리 조정역량은 제휴의 목적을 달성할 수 있게 하여 조직의 성과에 기여할 수 있기에 다음과 같이 예측할 수 있다.

가설 2. 최고경영층이 보유한 제휴관리조정역량은 조직의 성과와 정(+)의 관계가 있다.

소셜 미디어 플랫폼은 기업에 지식 검색, 커뮤니케이션, 조직 내 및 조직 간 협력 측면에서 긍정적인 영향을 미치는 도구를 제공한다(Wang et al, 2016). 또 기업은 소셜 미디어를 통해 제품이나 서비스에 대한 소비자의 요구와 선호를 파악할 수 있어 기업의 성과 향상에 도움이 된다(Kotler et al, 2019). 또 소셜미디어역량은 조직 내 지식의 흐름을 개선하여 조직학습의 새로운 가능성을 창출한다(Aral et al., 2013). 최고경영층이 보유한 소셜미디어역량은 소셜 미디어를 통해 외부의 자원을 빠르게 흡수할 수 있고, 새로운 시장에 대한 통찰력을 제공하며, 조직 내 지식의 흐름을 개선하여 조직학습의 혁신을 촉진하여 조직의 성과에 이바지할 수 있기에 다음과 같이 예측할 수 있다.

가설 3. 최고경영층이 보유한 소셜미디어역량은 조직의 성과와 정(+)의 관계에 있다.

IV. 연구설계

1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구의 대상은 우리나라 사회적경제조직의 최고경영층이다. 우리나라 사회적경제조직은 2021년 12월 기준 27,000여 개에 달한다(한국사회적기업진흥원). 사회적경제조직은 한국사회적기업진흥원이 분류한 사회적기업, 협동조합, 마을기업 및 자활기업으로 한다. 최고경영층(TMT)은 경영의 책임과 권한을 공유한 기업의 최고 의사결정 집단이다. TMT의 정의는 연구자에 따라 서로 다르게 정의하고 있다. 부사장 이상의 모든 임원(Hambrick et al., 1996), CEO에 의해 전략적 의사결정 수행을 지명받은 핵심관리자(Collins & Clark, 2003), 회장, 부회장, CEO, CFO와 COO(Ferrier, 2001), 보수를 받는 최고위 5명의 임원(Bertrand & Schoar, 2003), CEO, COO, 사업부문장, 부사장을 포함하는 내부의 최고위 임원(Kor, 2003) 등으로 정의하고 있다. 본 연구에서는 사회적경제조직의 특성을 반영하여 최고경영층을 이사장, 대표이사, 사장, 이사, 본부장, 센터장, 사무국장, 사업부장, 직능위원장 등 협동조합(또는 회사)의 경영에 책임과 권한을 공유하고 있는 관리자 이상으로 한다.

본 연구를 위해 리커트 5점 척도를 사용한 설문지를 개발하여 2022년 5월 2일부터 14일까지 편의표본추출을 통한 온라인 조사를 진행하여 총 121개의 응답 자료를 확보하였다. 이 중 조직형태를 사회적경제조직이 아닌 영리기업, 중간지원조직 등으로 답변하거나, 조직에서의 지위가 최고경영층에 부합하지 않은 직원과 실무자라고 응답한 10개를 제외하고 총 111개의 유효표본을 확보하여 분석하였다. 응답자는 여성이 63명으로 전체의 56.8%이며, 나이는 50대가 55명으로 전체의 49.5%를 차지하고 있다. 4년제 대학 졸업 이상이 98명으로 전체의 88.2%이며, 조직형태는 협동조합 71명, 사회적기업 35명, 마을기업 3명, 자활기업 2명 순이다. <표 IV-1>는 표본의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

〈표 IV-1 표본의 기술통계량〉

		빈도(명)	비율(%)
성별	여성	63	56.8
	남성	48	43.2
나이	29세 이하	2	1.8
	30대	7	6.3

	40대	34	30.6
	50대	55	49.5
	60세 이상	13	11.7
학력	고졸 이하	5	4.5
	전문대 졸	8	7.2
	4년제 대학 졸	54	48.6
	대학원 졸(석사, 박사)	44	39.6
회사형태	사회적기업	35	31.5
	협동조합	71	64
	마을기업	3	2.7
	자활기업	2	1.8
소재지	수도권	83	74.8
	충청권	9	8.1
	강원·제주	6	5.4
	호남권	5	4.5
	영남권	8	7.2
매출액	5천만원 미만	24	21.6
	5천만원~1억원 미만	15	13.5
	1억원~3억원 미만	24	21.6
	3억원~5억원 미만	18	16.2
	5억원~10억원 미만	14	12.6
	10억~30억원 미만	8	7.2
	30억 이상	8	7.2
지위	이사장	34	30.6
	대표이사, 사장	23	20.7
	부사장, 이사, 본부장	40	36.0
	사무국장	9	8.1
	직능위원회 위원장	5	4.5
	전체	111	100

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 사용할 잠재변수와 측정항목에 대해서는 선행연구를 바탕으로 <표 IV-2>와 같이 정의하였다. 본 연구의 독립변수인 제휴관리 소통역량과 조정역량은 Shreiner et al.(2009)의 5개 항목과 3개 항목으로 측정하였고, 소셜미디어역량은 Zhang & Zhu(2021)의 4개 항목으로 측정하였다. 종속변수인 사회적경제조직의 성과는 Liu et al.(2014)의 측정 문항을 채택하고 12개월 대신 3년간의 성과로 측정하였다.

〈표 IV-2〉 변수와 측정항목의 정의

잠재변수	측정항목	연구 문헌
제휴관리 소통역량	사업파트너에게 항상 서로에게 이익이 되는 방법을 설명한다. 사업파트너의 고객에게도 즉각적인 대응을 한다. 사업파트너가 우리의 경쟁력을 알 수 있도록 노력한다. 사업파트너가 우리의 제품과 서비스를 알 수 있도록 노력한다. 조직변화가 일어나면 사업파트너에게 새로운 담당자를 알려준다.	Shreiner et al.(2009)
제휴관리 조정역량	사업파트너와의 업무조정을 위해 회사 내에 내부절차를 수립해놓고 있다. 사업파트너와의 업무조정을 위해 공동의 절차를 정해놓고 있다 사업파트너에게 정기적으로 우리의 업무처리방법을 알려준다	Shreiner et al.(2009)
소셜미디어 역량	우리 최고경영층은 소셜 미디어 환경의 변화에 유연하게 대응한다. 우리 최고경영층은 소셜 미디어를 통해 직원들의 지식을 모아 활용할 수 있는 능력을 보유하고 있다. 우리 최고경영층은 소셜 미디어를 기업운영의 전략적 요소로 인식하고 있다. 우리 최고경영층은 소셜 미디어를 사용하여 신속하게 새로운 기회를 인식하거나 위협의 가능성을 파악한다.	Zhang & Zhu(2021)
성과	매출 증가, 순이익 증가, 활발한 기업활동, 새로운 제품/서비스 개발, 더 많은 사회서비스 제공, 더 많은 수혜자 확보, 지역사회 기여 확대	Liu et al(2014), Bagnoli & Megali(2011)

3. 분석 도구

제휴관리 소통역량, 제휴관리 조정역량, 소셜미디어역량 및 성과를 측정하는 5개, 3개, 4개, 7개 등 총 19개의 측정변수가 해당 잠재변수에 잘 적재되었는지를 파악하기 위한 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA), 변수들 간의 상관관계를 파악하는 상관분석 및 가설검증을 위한 회귀분석을 수행하기 위해 SPSS 26.0을 사용하였다.

V. 분석결과

1. 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석 및 상관관계 분석 결과

본 연구의 각 측정항목이 가설검증을 위해 적절한 것인지를 판단하기 위해 SPSS 26.0을 사용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)을 시행하였다. 분석결과, KMO 값이 0.870으로 나타나 0.8 이상의 기준을 충족하며, Bartlett 구형성 검정치는 유의수준 .000으로 요인분석에 적합한 것으로 나타났다. 탐색적 요인분석 결과, 본 연구의 변수들은 제휴관리 소통역량, 제휴관리 조정역량, 소셜미디어역량 및 성과로 구성되었다. 각 잠재변수들의 신뢰성 분석의 결과는 크론바하 알파(Cronbach's Alpha, CA) 값으로 판단할 수 있는데, 이 값이 0.929에서 0.881로 나타나 측정도구로서의 신뢰성을 갖춘 것으로 판단할 수 있으며, 분석결과는 <표 V-1>과 같다.

<표 V-1> 측정항목의 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

잠재변수	측정항목	성분				크론바하 α
		1	2	3	4	
성과	더 많은 사회서비스 제공	.859	.116	-.012	.049	0.916
	더 많은 서비스 수혜자 확보	.841	.196	-.064	-.009	
	매출 증가	.834	.080	.185	.198	
	활발한 기업활동	.829	.080	.185	.198	
	새로운 제품/서비스의 개발, 혁신	.816	.132	.248	.100	
	순이익 증가	.710	.148	.143	.101	
제휴관리 소통역량	파트너가 우리의 경쟁력을 알 수 있도록 노력	.168	.845	.295	.020	0.896
	파트너가 우리의 제품과 서비스를 알 수 있도록 노력	.212	.788	.218	.206	
	우리의 조직변화를 파트너가 알 수 있도록 노력	.091	.749	.093	.395	
	서로에게 이익이 되는 방법 설명	.135	.700	.257	.255	
	파트너의 고객에 대해서도 즉각적인 대응	.150	.693	.405	.340	

소셜미디어역량	소셜미디어를 통해 직원의 지식을 모으는 능력을 보유	.147	.171	.863	.204	0.929
	소셜미디어를 기업운영의 전략적 요소로 인식	.143	.296	.857	.048	
	소셜미디어 환경의 변화에 유연하게 대응	.143	.225	.846	.123	
	소셜미디어를 통해 기회와 위협 파악	.117	.259	.842	.168	
제휴관리조정역량	파트너와 공동의 업무처리 절차 수립	.159	.258	.129	.867	0.881
	파트너와의 업무처리를 위한 내부절차 수립	.172	.229	.184	.827	
	사업파트너에게 우리의 업무처리절차를 알려줌	.203	.471	.208	.693	

KMO측도	.870	
Bartlett 구형성 검정	근사카이제곱	1581.930
	자유도	153
	유의확률	.000

〈표 V-2〉는 본 연구에서 사용한 제휴관리 소통역량, 제휴관리 조정역량, 소셜미디어역량 및 성과 간 상관관계를 제시하고 있다. 상관분석 결과에 따르면, 본 연구에서 사용되는 변수 간 유의한 상관관계가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 V-2〉 변수의 상관관계 분석(N=111)

	소통역량	조정역량	미디어역량	성과
제휴관리소통역량	1			
제휴관리조정역량	.639**	1		
소셜미디어역량	.581**	.439**	1	
성과	.382**	.392**	.338**	1

** : 상관관계가 0.01 수준에서 유의합니다(양측).

2. 회귀분석 결과

제휴관리 소통역량, 조정역량 및 소셜미디어역량이 조직의 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중선형회귀분석을 실시하였다. 분석 방법은 입력을 선택하였다. 분석결과, $F=8.804(p<.001)$ 으로 본 회귀모형은 적합하다고 할 수 있으며, 모형의 설명력을 나타내

는 수정된 R제곱은 0.175로 17.5%의 설명력을 나타냈다.

〈표 V-3〉 모형 요약^a

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량					Durbin-Watson
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량	
1	.44 5a	0.19 8	0.17 5	0.77288	0.198	8.804	3	107	0.000	1.719

a. 예측자: (상수), 소셜미디어역량, 제휴관리조정역량, 제휴관리소통역량

b. 종속변수: 성과

〈표 V-4〉 ANOVA^a

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	15.777	3	5.259	8.804	.000 ^b
	잔차	63.916	107	0.597		
	전체	79.693	110			

a. 종속변수: 성과

b. 예측자: (상수), 소셜미디어역량, 제휴관리조정역량, 제휴관리소통역량

〈표 V-5〉 계수 표를 살펴보면, 유의수준 .005에서 제휴관리 조정역량은 .042로 가설2는 지지되었지만, 제휴관리 소통역량과 소셜미디어역량은 유의확률 $p > .005$ 로 가설1과 가설3은 지지되지 않았다. 독립변수들간의 다중공선성을 판단하는 지표인 분산팽창지수(VIF)는 10 미만으로 다중공선성은 문제가 없는 것으로 나타났다.

〈표 V-5〉 계수^a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준화 오류	베타			공차	VIF
1	(상수)	1.718	0.382		4.496	0.000		
	소통역량	0.159	0.136	0.146	1.170	0.245	0.480	2.084
	조정역량	0.227	0.110	0.233	2.056	0.042	0.585	1.709
	미디어역량	0.133	0.095	0.151	1.407	0.162	0.654	1.528

a. 종속변수: 성과

VI. 결론

1. 연구결과

본 연구는 조직의 성과에 미치는 여러 요인 중 최고경영층과 최고경영층이 보유한 역량에 주목하여 제휴관리역량과 소셜미디어역량이 성과에 미치는 영향을 탐색하였다. 선행연구를 바탕으로 제휴관리역량을 소통역량과 조정역량으로 유형화하고, 소통역량, 조정역량 및 소셜미디어역량이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설을 도출하였다. 가설검증을 위한 회귀분석 결과 조정역량과 성과의 관계는 지지되었으나, 소통역량 및 소셜미디어역량과 성과와의 관계는 지지되지 않았다.

첫째, 제휴관리 조정역량과 성과는 긍정적인 관계가 있음이 검증되었다. 선행연구의 결과와 같이 제휴는 파트너와의 다양한 차이로 인해 조정실패의 어려움에 직면할 수 있고, 이를 효과적으로 조정·해결해야 제휴의 목적을 실현할 수 있으므로 제휴관리 조정역량은 조직의 성과에 직결되는 요소인 것이다. 그러나 제휴관리 소통역량과 성과는 유의한 관계가 도출되지 않았다. 본 연구에서 제휴관리 소통역량을 측정하기 위해 사용한 항목은 주로 사업파트너에게 자신의 제품, 서비스, 담당자 및 경쟁력을 알게 해주는지에 관한 것이다. 그러나 사회적경제조직은 영리기업과 달리 결사체이자 사업체로서의 이중적 특성이 있고, 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구한다는 점에서 차이가 있다. 따라서 측정항목에서 결사체의 특성과 사회적 목적 추구를 위한 소통의 측면이 제대로 반영되지 못하여 지지되지 않은 것으로 보인다.

둘째, 소셜미디어역량과 성과는 유의한 관계가 도출되지 않았다. 영리기업을 대상으로 한 대부분의 선행연구는 소셜미디어역량은 혁신 활동과 조직학습에 긍정적인 영향을 미쳐 조직의 성과 향상에 기여한다고 보고하였지만, 사회적경제조직을 대상으로 한 본 연구에서는 유의한 관계가 도출되지 않았다. 대부분의 영리기업이 홈페이지나 소셜미디어에 많은 자원을 투입하며 소셜미디어를 전략적으로 활용하고 있는 것에 비해 사회적경제조직은 홈페이지 및 소셜미디어를 아예 사용하지 않거나, 형식적인 활용에 그치고 있는 점과 일맥상통한 결과이다. 경영자원으로서의 소셜미디어에 대한 인식의 전환이 요청된다.

2. 연구의 시사점과 한계

본 연구는 사회적경제조직의 최고경영층이 보유한 역량에 주목하였다. 사회적경제조직의 최고경영층에 관한 연구는 이사회의 유대 강도와 성과에 관한 연구(박성순 외, 2020), 생협 이사회의 다양성과 성과에 관한 연구(강현주 외, 2020) 및 크라우드 펀딩팀의 다양성과 펀딩팀의 성과에 관한 연구(이선희 외, 2020) 등이 있지만 전반적으로 희박하고 또 최고경영층의 역량을 본격적으로 다룬 연구는 찾아보기 어렵다. 지금까지의 사회적경제조직의 최고경영층에 관한 연구가 주로 구성(다양성)과 활동(유대 강도) 측면을 다루었다면 본 연구는 최고경영층의 역량에 주목했다는 점에서 독창성이 있다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 일상적으로 벌어지고 있는 다양한 이해관계자와의 제휴 및 협력 활동이 의도한 목표를 달성하기 위해서는 최고경영층의 조정역량이 중요하다. 이를 위해서 회사 내에 제휴 활동을 위한 세부 절차를 수립하고, 직원들과 공유해야 한다. 또 사전에 파트너와 함께 공동의 업무처리 과정, 규칙 및 결정 권한 등을 구두로 의사소통을 하기 보다 명문화해서 공유해야 한다. 이를 통해 조정비용을 최소화해 제휴의 효과를 극대화해야 한다.

둘째, 사회적경제조직도 최고경영층의 소셜미디어역량에 더 관심을 가져야 한다. 영리기업과 비교하여 상대적으로 더 적은 자원이 있는 사회적경제조직이야말로 소셜미디어를 활용하여 더 많은 정보를 더 빠르게 습득하여 시장의 변화에 대응할 수 있으며, 다양한 이해관계자에게 발신하는 신호는 조직의 제품과 서비스에 대한 정보 제공 통로일 뿐만 아니라 평판과 정당성을 높이는 수단이 될 수 있다. 특히 20·30세대와의 소통은 인스타그램을 빼놓고는 생각할 수 없다.

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 자료수집의 한계가 있다. 비확률적 표본추출방법인 편의추출방법을 사용하여 우리나라 사회적경제조직 전체 모집단의 특성을 충분히 대표하는 표본을 확보하지 못했으며, 표본의 규모도 부족하여 나이, 직위 등 집단별 분석이 가능하지 않다. 연구가설의 검증을 위해 더 정교한 표본설계와 표본의 규모가 필요하다.

둘째, 사회적경제조직의 최고경영층에 대한 보다 명확한 정의가 필요하다. 선행연구에 따르면 최고경영층은 기업 경영의 실질적인 책임과 권한을 보유하고 있는 최고 의사결정집단으로 정의하고 있다. 사회적경제조직의 이사회 구성원들이 실질적으로 최고

경영층의 책임과 역할을 보유하고 있는지에 대한 후속 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 선행연구를 통해 조직의 성과에 영향을 미친다고 알려진 조직의 활동 연한, 최고경영층의 규모, 최고경영층의 다양성 등의 변수들이 통제변수로 사용되지 않아서 독립변수의 고유한 효과만을 검증하지 못한 한계가 있다.

넷째, 본 연구에서 사용한 제휴관리역량과 소셜미디어역량의 측정항목들은 영리기업을 대상으로 개발되었기 때문에 측정항목의 적절성에 대해 검증이 필요하다.

참고문헌

- 강현주, 이선희, and 이상윤. (2020). 소비자생활협동조합 이사회의 다양성이 성과에 미치는 영향. 한국협동조합연구, 38(3), 77-105.
- 박성순, 이상윤, and 서진선. (2020). 소비자생활협동조합 이사회의 유대강도가 조직의 성과에 미치는 영향. 유통경영학회지, 23(5), 91-108.
- 이선재, and 최문수. (2021). 최고경영자 및 최고경영진 역량이 기술혁신 역량 및 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. 대한경영학회지, 34(6), 1101-1123.
- 이선희, 이상윤, and 윤찬민. (2020). 크라우드펀딩팀 다양성이 크라우드펀딩성과에 미치는 영향. 신산업경영저널, 38(1), 71-95.
- Aral, S., Dellarocas, C., and Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. Information Systems Research, 24(1), 3-13.
- Bagnoli, L., and Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(1), 149-165.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bertrand, M., and Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. The Quarterly Journal of Economics, 118(4), 1169-1208.
- Carpenter, M. A., and Reilly, G. P. (2006). Constructs and construct measurement in upper echelons research. Research Methodology in Strategy and Management, 3, 17-35. Emerald Group Publishing Limited.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., and Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of Management, 30(6), 749-778.
- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 46(6), 740-751.

- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Mmanagement Journal*, 44(4), 858-877.
- Glassman, J., Prosch, M., and Shao, B. B. (2015). To monitor or not to monitor: Effectiveness of a cyberloafing countermeasure. *Information & Management*, 52(2), 170-182.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., and Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 781-814.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in Cooperative Alliances. *Handbook of Strategic Alliances*, 55-79.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., and Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., and Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449-461.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., and Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.
- Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719.
- Kotler, P., Kartajaya, H., and Setiawan, I. (2019). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit* (pp. 139-156). Springer Singapore.
- Liu, G., Takeda, S., and Ko, W. W. (2014). Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 480-501.
- Mayer, K. J., and Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 169-183.

- Osborn, R. N., Hagedoorn, J., Denekamp, J. G., Duysters, G., and Baughn, C. C. (1998). Embedded patterns of international alliance formation. *Organization Studies*, 19(4), 617-638.
- Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
- Roberts, D. L., and Candi, M. (2014). Leveraging social network sites in new product development: Opportunity or hype?. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 105-117.
- Roberts, D. L., Piller, F. T., and Lüttgens, D. (2016). Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 117-135.
- Schreiner, M., Kale, P., and Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Wang, W. Y., Pauleen, D. J., and Zhang, T. (2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 54, 4-14.
- Zhang, F., and Zhu, L. (2021). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 133, 183-193.
- Zollo, M., Reuer, J. J., and Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization science*, 13(6), 701-713.

논문접수일 : 2023년 1월 28일
심사완료일 : 2024년 2월 24일
게재확정일 : 2024년 2월 26일