



중소 가족기업의 디지털 전환 이해 : 가족의 경영참여, 디지털 리더십, 조직 민첩성, 디지털 디터러시 연결성 - 사회정서적 가치(SEW) 관점

Understanding digital transformation in SMEs of FB: The nexus between leadership, agility, digital literacy and family involvement
-SEW perspective

연구자 : 한양대학교 경영학과 겸임교수 김기형
한양대학교 경영학과 겸임교수 한상훈

목 차

제 1장 서론

제 2장 이론적 배경

제 3장 가설과 연구 모형

제 4장 실증 분석

제 5장 결론 및 시사점

제 1장 서론

01 / 연구의 배경 및 문제 제기

02 / 연구의 필요성

03 / 연구의 목적

04 / 연구의 구성

연구의 배경



중요성 인식 불구 낮은 디지털 전환 낮은 수준

문제의 제기

- 국내 실태조사가 많고 디지털 전환에 대한 학술적 실증 연구가 매우 부족함
- 실증연구를 토대로 우리나라에 맞게 디지털 전환 전략 수립, 로드맵 설정 필요
- 중소 가족기업에서의 디지털 전환에 고려 사항이 있는 여부
- **중소기업 디지털 수준대비 디지털 전환 단계 매우 낮음**
- 중소기업 93% 중요성인식/ 19%만 추진중/ 5 단계 중 1단계 50%/ 0단계 32%/(한국산업기술진흥원,2022)

1

디지털 전환의 성공 요소 _ 조직문화, 리더십, 전략, 기술 등이 성공 요인으로 연구됨

2

디지털 전환의 실패 요인 _ 조직지배구조 저항, 비용절감에 초점, 재무적, 인적 자원부족, 기술의 낮은 실행력, 잘못된 전략의 접근(Forth et al,2020)

3

가족 기업의 디지털 전환 요소 _ 가족기업의 디지털 전환 실증 연구의 부족, 가족기업의 기술 도입부문은 연구자마다 다른 해석, 연구 필요(Arzuhiaga et al,2021)

4

국내 부족한 실증 연구 _ 국내에서는 실태조사에 집중되어 있고 실증연구 부족

연구의 방향 설정

- 1) 디지털 전환 초기 성공요인 조직 민첩성, 리더십을 측정변수로 연구 설계
- 2) 디지털 수준을 파악하고 영향력을 파악하기 위해 디지털 리터 러시 수준 측정
- 3) **가족기업에서 가족의 참여가 디지털 전환에 미치는 영향 측정**
- 4) 가족기업의 특성을 잘 반영한 사회정서적 가치 (SEW)를 이론적 토대로 함

“ 초기 디지털 전환과정의 중요 요인들 중소 가족기업에서 어떻게 영향을 미치는 지? ”

목적 1	가족기업 사회적정서가치(SEW) 이론적 확장	가족기업에서 신기술도입에 대하여는 연구자에 따라 다른 견해
목적 2	디지털 전환의 초기 단계에서 중요한 요소를 실증	선행연구를 바탕으로 중요변수를 기준으로 가설을 설정
목적 3	중소기업이 디지털 전환이 늦은 이유를 밝히는 데 기여	국내 중소기업 낮은 디지털 전환에 대한 분석 필요
목적 4	가족기업의 디지털 전환과 일반기업과 차이점이 있는지	가족기업의 특성인 가족의 경영참여가 디지털 전환에 영향이 있는지
목적 5	국내 IT기술 수준에도 불구하고 낮은 디지털 전환에 대한 실증	디지털 리더 러시를 변수화 하여 영향력을 실증
목적 6	새로운 변수의 확장	가족기업의 경영참여, 리더십과 조직 민첩성의 상관관계 (원인관계)
목적 7	기업에게는 전략수립에, 지원기관에게는 지원 방향 설정에 이론적 근거를 제시함	실태조사에서 나타난 내용을 학문적으로 실증하여 정책에 반영

초기 중소가족기업에 영향을 미치는 요인에 대한 실증 연구_ 기업의 전략수립, 지원기관 정책에 반영 기대



제 2장 이론적 배경

01 / 가족기업의 SEW

02 / SEW 5차원

03 / 디지털 전환

04 / 디지털 전환 선행연구

05 / 디지털 전환 가족기업

❖ 가족기업(family Business) 개념

- 가족기업의 정의는 학자들 간에 의견이 다르나 본 연구에서는 설립자 및 가족구성원이 주식 지분의 50%이상 보유하는 경우, 설립자와 가족구성원에 의해 경영되는 기업, 창업자 및 가족구성원으로 승계 경험이 있는 기업으로 정의(Westhead et al,1998).
- 본 연구는 친인척 포함 지분 50%이상을 보유한 경우로 정의

❖ 가족기업의 특징

	가족기업	비가족기업
참여	가족구성원은 무한정 기업을 위해 시간을 보냄/ 기업 운명공동체/갈등 발생 빈번	경영자는 정해진 짧은 시간 동안만 기업을 위해 일함/주어진 상황에서만 희생 최소화/갈등발생 장기적 안정
재무	기업이 실패할 경우 기업의 상층부에 속하는 가족구성원들은 개인적으로 큰 충격을 받게 됨	개인적으로는 희생이 적음
지배	가족의 연장선/ 기업 존속,승계 중심 둔 지배구조	유한 책임 ,공식적 지배

❖ 가족기업 연구 이론

- 대리인 이론, 자원기반이론, 청지기이론, 경쟁력이론, 이해 일치가설, 경영자 안주 가설

❖ SEW 개념

- SEW 는 "가족이 회사에서 자신의 지위를 통제함으로써 파생되는 정서 관련 가치" (Berrone et al, 2012). SEW는 가족 기업의 특징 중 하나이며 정체성, 가족 영향력 행사 능력, 가족 왕조의 영속과 같은 가족의 정서적 요구를 충족시키는 회사의 비재무적 측면(Gomez-Mejia et al, 2018).

❖ SEW 연구

출처:Gada(2014) 재구성

	내 용
성과차이	가족기업이 보유한 사회 정서적 가치(이하 SEW)가 우수한 성과에 기여하는 고유한 특성임(Christensen-Salem et al., 2021)
지배구조	승계, 지배구조의 특징을 SEW 로 설명 (Minichilli et al.,2016)
디지털기술	신기술 도입 관련 (Arzubiaga et al.,2021)

❖ 본 연구에서 SEW 적용 이유

- 가족기업에서 SEW는 다차원 조직 어포던스 (a multi-dimensional organizational affordance)이며 이니셔티브(initiative). 의사결정의 기준(Gomez-Mejia et al, 2011).

❖ 5차원 FIBER(Berrone et al.,2012).

	내 용
1차원	가족의 경영 참여자의 기업에 대한 지배 통제 및 영향력(Family control and influence).TMT 참여 영향력
2차원	가족기업에 있어 가족의 정체성(Family members' identification with the firm), 가족경영과 기업 경영의 영역수행 (multi role)이 겹치면서 이것이 가족기업에서 정체성의 특성
3차원	가족기업에 있어 사회적 유대관계(Binding socialties), SEW는 공급망 관리, 공동의 사회적 자본, 친밀한 신뢰관계 구축, 대인 결속을 바탕으로 공동의 이익을 추구함으로써 친족 같은 연대감. ESG 공급망
4차원	가족기업의 정서적 애착 (Emotional attachment)이다. 가족과 기업의 경계가 모호한 가족기업에서는 가족 정서가 조직에 스며들게 되며 가족기업의 의사결정에 영향
5차원	가족기업의 다음세대로의 경영승계 (Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession), 승계를 통한 경영 지속성을 유지하려는 것은 SEW의 중요한 측면

❖ 디지털 전환 정의

- '디지털 전환'이라는 용어는 합의된 정의는 없지만 고객 가치와 의미 있는 경험을 제공하기 위한 비즈니스 모델 혁신 및 디지털 변환 전략을 구현하기 위해 디지털 기술의 활용하는 것을 의미 (Parida et al, 2019 ; Verhoef and Bijmolt, 2019 ; Bresciani et al, 2021).
- 디지털 전환은 AI, 빅데이터, 5G, IoT 등 디지털 기술을 접목하여 당면 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하는 활동으로 우리나라에서는 정의하며 디지털 전환 유형을 1)공정혁신, 2)제품 지능화, 3)서비스 고도화 및 신산업 및 4)비즈니스 모델 창출의 4가지로 분류(한국산업기술진흥원,2022).
- 디지털 전환의 특징과 구성요소는 1)고객의 경험, 직원들의 동기, 2)조직운영의 신속성, 3)디지털 기술의 일관성, 4)디지털 전환 을 위한 조직 문화와 5)리더십. 기술이 강조 되지 않음
- 기업의 디지털 전환((Digital Transformation, DT or DX)¹⁾ 디지털 전환에 대한 약어로 DT 또는 DX로 표기. 영어권에서는 DX로 많이 표현 하는데 그 이유를 단순한 전환이 아니고 비즈니스 전체의 혁신 이라는 점에서 X로 표기. 다른 한편에서는 trans, cross와 같은 의미로 축약된 X로 변경된 것이라고 설명하기도 하고 기술(technology,T) 보다 경험(experience, X)에 중점을 두기 때문이라고 설명.

❖ 디지털 전환 선행 연구

- 전략적 측면(Kane et al,2015), 프로세스적 측면(Pudihar et al,2017), 비즈니스 모델 측면(Remane et al,2017)에서 개념을 찾으려 하였다. 디지털 전환 선행 연구에서 주로 조직과 리더십, 기업의 경쟁력과 성과에 미치는 영향, 디지털 전환을 위한 기술적 요소, 관련된 기술 유형(Horlacher et al, 2016, Westerman et al, 2011)과 디지털 전환 동기 및 디지털 전환의 특성(Andriole, 2017)
- McKinsey & Company연구(Bughin et al,2019)에서는 디지털 전환이 기업의 성과와 경쟁력 향상에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구하였으며 디지털 전환에 성공한 기업은 수익성이 더 높고, 더 높은 시장 점유율을 보였으며, 기존 고객과 새로운 시장에서의 고객을 유지하고 확보하는 데 더 효과적. 리더십, 기술, 인재, 조직 문화 등이 디지털 전환에서 중요한 역할
- 디지털 전환을 조직관점에서 접근한 문헌을 살펴 보면 비즈니스 모델(Loebecke & Picot, 2015), 조직구조(Kamalaldin et al, 2020), 조직문화(Seran & Bez, 2021), 경영진의 리더쉽(Porfinio et al, 2021), 조직프로세스, 디지털 서비스화, 조직의 민첩성(Troise et al,2022), 디지털 플랫폼, 외부 공급망, 디지털 생태계, 디지털 고객과의 상호 작용, 디지털 경쟁 역학, 디지털 지속가능성(Plekhanov et al,2022).
- Loebecke & Picot(2015)은 디지털 전환이 프로세스 및 운영의 점진적인 개선보다는 비즈니스 모델의 근본적인 변화. 혁신은 단일 기업에서 시작하여 많은 기업의 상호 연결된 디지털 생태계로 확장(Plekhanov et al,2022). 이해관계자의 긍정적인 참여로 조직 변화가 이루어지며 조직문화적 문화적 규범은 다양한 생태계 구성원을 공동의 목표, 기술 표준 및 공동 관행에 맞출 수 있는 중요한 거버넌스 메커니즘의 역할(Seran & Bez, 2021). Troise et al,(2022)는 중소기업의 디지털 전환 연구에서 조직의 민첩성이 디지털 기술 역량, 관계 역량 및 혁신 역량의 중심적 프로세스를 역할을 하고 긍정적인 성과를 만드는 중추적 역할. Troise et al,(2022)은 조직 민첩성은 기업이 경쟁할 수 있는 핵심(Ravichandran, 2018). Soluk et al,(2021)는 중소가족기업 연구에서 동적 역량이 디지털 전환의 추진력이 된다고 주장

❖ 디지털 전환 선행 연구

- '가족 기업의 디지털 전환에 관한 연구는 Liu et al, (2023)은 가족 기업이 보다 비 가족 기업보다 디지털 전환 투자에 민감하게 반응하게 적극적으로 대응하며 지역적으로 다소 차이가 있음을 주장/반면 Ceipek et al, (2021)은 TMT(Top Management Team)에 대한 가족 참여가 높을수록 디지털 전환에 방해를 받으며, TMT에 가족 참여도가 높은 기업이 기술 다각화 전략을 추구할 때 디지털 혁신은 간단하지 않으며 기술적으로 다각화된 가족 경영 기업의 경우에 더욱 디지털 전환에 어려움이 있다고 발표
- SEW 는 "가족이 회사에서 자신의 지위를 통제함으로써 파생되는 정서 관련 가치" 로 정의. SEW는 가족기업의 의사결정 기준(Berrone et al, 2012). SEW는 가족 기업의 특징 중 하나이며 정체성, 가족 영향력 행사 능력, 가족 왕조의 영속과 같은 가족의 정서적 요구를 충족시키는 회사의 비재무적 측면이다. 현재의 기업에 내재된 비재무적 가치와 의도적으로 추구하는 비경제적 목표를 포함(Gomez-Mejia et al, 2018). SEW의 모델을 활용한 연구는 Minichilli et al,(2016)의 기업지배 구조 프로세스, Gomez-Mejia et al,(2019)의 경영진 보상에 관한 연구, Christensen-Salem et al, (2021)의 인적자원 관행 연구 등 다수의 연구. 그러나 가족기업에서 디지털 전환 등 신기술 도입과 관련하여 SEW 모델 관련 연구가 부족함(Arzuviaga et al,2021).

제 3장 가설설정 및 연구모형

01 / 연구가설

02 / 연구모형

1 디지털 리더십과 디지털 전환 관계

H1. 디지털 전환 리더십은 디지털 전환에 긍정적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2 조직 민첩성과 디지털 전환 관계

H2. 조직의 민첩성은 디지털 전환에 긍정적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3 디지털 전환에 있어 디지털 리더십과 조직 민첩성의 연결성

H3. 디지털 리더십은 조직의 민첩성에 긍정적인 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4 디지털 전환에 있어 디지털 리더십과 조직 민첩성의 연결성(매개효과)

H4. 조직의 민첩성은 디지털 전환 리더십과 디지털 전환 사이의 관계를 매개 할 것이다.

5 디지털 전환에 있어 디지털 리터러시의 역할

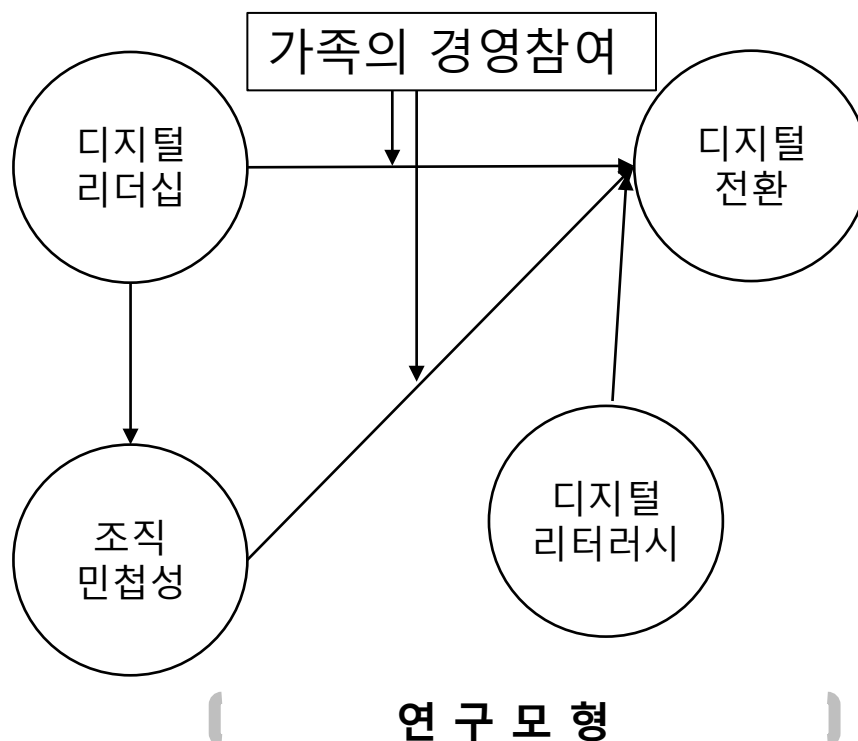
H5. 디지털 리터러시는 디지털 전환에 긍정적인 정의 영향을 미칠 것이다.

6 디지털 전환에 있어 가족의 경영참여의 조절 효과

H6. 가족 경영참여는 리더십과 디지털 전환 간의 관계를 조절 할 것이다.

H7. 가족 경영참여는 조직의 민첩성과 디지털 전환 간의 관계를 조절 할 것이다.

연구방향 럭셔리 소비가치가 소비자를 몰입하게 함으로써 브랜드 에반젤리스트가 되는 과정을 S-O-R 프레임으로 분석



제 4장 실증연구

01 / 실증조사의 설계

02 / 변수의 조작적 정의
및 측정도구

03 / 분석방법

04 / 자료의 적절성

05 / 구조방정식 모형

06 / 연구모형의 경로분석

07 / 매개모형 분석

08 / 조절효과 분석

❖ 조사설계와 자료 수집

- 마크로밀 엠브레인(<https://embrain.com/>) 233.2부터 233.6일까지 설문조사
- 필터링. 1.남여 2.나이 3. 직업(6가지 직업 선택중 회사원과 임원만 빼고 모두 설문중단) 4.종사기업의 규모(대기업 등 4가지 선택지중 중소기업을 제외하고 모두 설문 중단) 5. 기업의 지배구조 (대표자 및 가족 지분이 50%이상을 선택시에만 설문진행)순으로 설문 진행.

인구통계학 특성

❖ 설문구성

	변 수 명	문항수	척도
리더십	디지털 리더십	6	Likert 5점 척도
민첩성	조직 민첩성	6	
리터러시	디지털 리터러시	5	
조절변수	가족의 경영참여	1	
종속변수	디지털 전환	5	
인구통계학적 특성		6	명목척 도
계		29	-

카테고리		빈도(n=218)	퍼센트(%)
성별	남	98	45
	여	120	55
연령대	20~29	27	12
	30~39	84	38
	40~49	66	30
	50~59	36	17
	60세이상~	5	3
가족경영참여	가족의 경영참여	80	37
	가족의 경영미참여	138	63
근무회사 업력	3년 미만	20	9
	3년~5년 미만	21	10
	5년~10년 미만	45	21
	10년이상	132	60

카테고리		빈도(n=218)	퍼센트(%)
매출규모	10억원미만	68	31
	10억원~50억원미만	71	33
	50억원~100억원미만	33	15
	100억원 이상	46	21
업종	제조업	79	36
	도소매업	29	13
	외식업	4	2
	플랫폼 .통신판매	20	9
	건설업	22	10
	예술/여가/서비스/	33	16
	기타	31	14
직급	경영진	11	5
	부장급	29	13
	팀장급	21	10
	차과장급	51	23
	대리급	46	22
	사원주임급	60	27
		218	100

1. 리더십

❖ 디지털 리더십(Digital leadership)이란 ?

디지털 리더십은 디지털 혁신사고 방식을 가진 리더로 협력적인 네트워크를 조직하고 디지털 역량이 있는 자를 디지털 리더라 한다 (AlNuaimi et al., 2022, Porfirio et al., 2021).

디지털 환경에서 변혁적 리더(TFL) 이다. 디지털 전환에서 변혁적 리더십은 새로운 기술의 추세를 파악하고 투자를 결정하며 조직을 신속하고 정확하게 변화하도록 이끄는 역할. 조직 성과, 리더십 기술 개발, 전략적 IT 의사 결정의 자유 수준, 전략적 비즈니스 지식 및 대인 관계 기술에 대한 리더의 기여도에 따라 기업에 미치는 영향이 달라짐(AlNuaimi et al., 2022, Porfirio et al., 2021).

변혁적 리더(transformational leadership:TFL)는 구성원들에게 개별적인 관심을 가지며, 구성원을 독립적인 존재로 여기고 지도하며 조언하는 리더십을 말하며, 구성원들의 이해력과 창의적인 사고를 자극하며, 자신을 개발하도록 하고, 새로운 신념이나 가치관을 갖추도록 유도하는 리더십을 말함.

1. 리더십

- ❖ 디지털 리더십은 변혁적 리더십을 기준으로 경영진이 직원들에게 디지털 전환에 대한 방향, 비전, 성취목표, 동기, 공감대, 보상에 관하여 6문항을 측정. Chen and Chang (2013), Podsakoff et al. (1996)를 참고하여 연구 목적에 맞게 다소 조정.

2 조직 민첩성

❖ **조직 민첩성(Organizational Agility)**은 내부 자원을 활용하고 재편성하여 외부 환경 변화를 감지하고 신속적이고 효율적으로 비즈니스를 갱신하는 회사의 능력이다. (Harraf et al., 2015 ; AlNuaim et al., 2022).

이러한 조직 능력은 경쟁 우위를 갖는다. 조직 민첩성을 통해 기업은 새로운 절차와 자원을 적용하여 기존 프로세스를 대체할 수 있으며 새로운 조건에 따라 조직 구조를 재설계한다(Harraf et al., 2015 ; AlNuaim et al., 2022). 디지털 기술 채택에 필요한 조직 민첩성의 개념은 환경을 감지하는 능력, 조직 학습, 인적자원관리, 리더십, 변화에 대한 의지, 디지털 채택, 이해관계자 협력 등이다. 디지털 전환이 높은 기업은 조직의 민첩성이 향상 (Menon, S., & Suresh, 2021)

조직의 민첩성은 Cegarra-Navarro et al. (2016)의 연구를 참고하여 6문항을 측정. 내용은 정부 정책, 고객니즈, 수요,공급망 변화에 대한 대응력과 변화에 대한 태도를 측정.

3. 디지털 리터러시

❖ **디지털 리터러시(digital literacy)**는 디지털 도구와 시설을 적절하게 사용하는 개인의 인식, 태도 및 능력(Meister et al, 2017;Rodríguez-de-Dios et al,2018; Jiao, & Sun,2021).

. 디지털 리터러시는 과제를 수행하고 문제를 해결하기 위해 ICT와 디지털 미디어를 사용할 때 필요한 일련의 지식, 기술, 태도, 능력, 전략, 학습 및 사회화를 위해 의사 소통, 정보 관리, 협업, 콘텐츠 생성 등의 지식이다(Meister et al, 2017;Rodríguez-de-Dios et al,2018; Jiao, & Sun,2021).

. 디지털 리터러시는 Rodríguez-de-Dio et al.(2018)이 선정한 6개분야 디지털 스킬을 측정. 프로그램 설치 및 변경, SNS 등 미어어 활용, 검색 기능활용, 파일정리 기능 등을 능력을 측정하였다. 디지털 전환에 대한 측정은 Nasiri et al. (2020)을 참고하여 5문항을 측정하였다. 측정내용은 전산화, 디지털화, 데이터화, 디지털화에 대한 인식 등.

4. 디지털 전환

❖ **디지털 전환(Digital Transformation)**은 기업이 디지털 기술을 사용하여 기존 비즈니스 모델 및 프로세스를 새로 만들거나 수정하거나 조직 구조, 자원 또는 내부 및 외부 행위자와의 관계의 변환을 지원하는 경우 (Plekhanov et al., 2022).

디지털 전환을 조직관점에서 접근한 문헌을 살펴 보면 비즈니스 모델(Loebecke & Picot, 2015), 조직구조(Kamalaldin et al., 2020), 조직문화(Seran & Bez, 2021), 경영진의 리더십(Porfirio et al., 2021), 조직프로세스, 디지털 서비스화, 조직의 민첩성(Troise et al., 2022), 디지털 플랫폼, 외부 공급망, 디지털 생태계, 디지털 고객과의 상호 작용, 디지털 경쟁 역학, 디지털 지속가능성이다(Plekhanov et al., 2022).

디지털 전환에 대한 측정은 Nasiri et al. (2020)을 참고하여 5문항을 측정하였다.
측정내용은 전산화, 디지털화, 데이터화, 디지털화에 대한 인식 등을

1

구조방정식
으로 분석

선행 연구를 바탕으로 리더십, 민첩성, 리더러시가
디지털 전환에 미치는 영향을 구조방정식으로 분석함

2

SPSS 통계
프로그램 이용

조절회귀, 탐색적 요인분석, 신뢰성, 상관분석, 판별타당성 분석 실시
탐색적 요인분석은 SPSS 통계 프로그램을 이용함

3

AMOS Win 22,

확인적 요인 분석 및 구조방정식 분석은 AMOS Win 22 활용

4

T-test

온라인 설문조사 무응답자 많음
무응답 오류 검정 위해 초기 10%, 후기 10% T-test 결과, 차이 없음

1. 탐색적 요인분석

구분	디지털리더시	디지털리더십	디지털전환	조직민첩성	공통성
DT리더러시1	0.855				0.861
DT리더러시2	0.885				0.891
DT리더러시3	0.907				0.910
DT리더러시4	0.892				0.909
DT리더러시5	0.891				0.907
DT리더러시6	0.899				0.937
DT리더십1		0.785			0.929
DT리더십2		0.821			0.948
DT리더십3		0.817			0.948
DT리더십4		0.810			0.952
DT리더십5		0.816			0.937
DT리더십6		0.816			0.942
디지털전환1			0.844		0.996
디지털전환2			0.841		0.996
디지털전환3			0.840		0.996
디지털전환4			0.838		0.996
디지털전환5			0.842		0.996
조직민첩성1				0.753	0.964
조직민첩성2				0.742	0.973
조직민첩성3				0.750	0.962
조직민첩성4				0.753	0.966
조직민첩성5				0.767	0.962
조직민첩성6				0.767	0.958
고유값	6.633	5.803	5.194	4.824	
분산설명(%)	26.166	25.230	22.582	20.975	
누적설명(%)	26.166	51.396	73.978	94.953	
KMO= 0.963, Bartlett's= 12440.550(p<.000), df= 253					



2. 신뢰성 분석

각 변인들의 신뢰도 분석 결과

변수	Item	Factor Loading	Cronbach α
DT리더십	DTL1	0.968	0.993
	DTL1	0.971	
	DTL1	0.981	
	DTL1	0.977	
	DTL1	0.987	
	DTL1	0.979	
조직민첩성	OA1	0.961	0.987
	OA2	0.958	
	OA3	0.974	
	OA4	0.969	
	OA5	0.966	
	OA6	0.951	
디지털 전환	DT1	0.998	0.996
	DT2	0.994	
	DT3	0.995	
	DT4	0.991	
	DT5	0.998	
DT 리터러시	DTL1	0.974	0.984
	DTL1	0.983	
	DTL1	0.976	
	DTL1	0.981	
	DTL1	0.981	
	DTL1	0.977	



3. 측정변수의 기초분석

상관관계분석 및 판별 타당성 분석

변 수 명	1	2	3	4
디지털 리터러시	0.971			
조직 민첩성	0.639	0.980		
디지털 리더십	0.538	0.708	0.962	
디지털 전환	0.516	0.772	0.776	0.997
대각선 값 : 값				

확인적 요인분석을 통한 모형 검증 - 집중타당성

- 집중타당성 검증을 위해 개념신뢰도와 평균분산추출값을 활용하여 평가함
- 측정항목 별로 측정모델의 적합성 검증 실시
 - ① 절대적합지수: 측정모델에 대한 전반적인 모델 적합도를 측정하는 방법
 - ② 중분적합지수: 제안모델과 기초모델을 비교한 지수, 제안모델이 기초모델에 비해 향상된 정도를 측정하는 방법
 - ③ 간명적합지수: 측정모델이 적합수준에 도달하는데 필요한 모수의 수를 고려한 모델 적합도를 측정하는 방법

확인적 요인분석

변수	Item	Factor loading	CR	AVE
DT리더십	DTL1	0.968	0.993	0.992
	DTL1	0.971		
	DTL1	0.981		
	DTL1	0.977		
	DTL1	0.987		
	DTL1	0.979		
조직민첩성	OA1	0.961	0.987	0.928
	OA2	0.958		
	OA3	0.974		
	OA4	0.969		
	OA5	0.966		
	OA6	0.951		
디지털 전환	DT1	0.998	0.996	0.995
	DT2	0.994		
	DT3	0.995		
	DT4	0.991		
	DT5	0.998		
DT 리터러시	DTL1	0.974	0.984	0.994
	DTL1	0.983		
	DTL1	0.976		
	DTL1	0.981		
	DTL1	0.981		
	DTL1	0.977		

확인적 요인분석 모형 적합도

Fitness	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA
Result	196.531	111	0.000	1.712	0.047
Fitness	sRMR	GF	NFI	TLI	CFI
Result	0.007	0.912	0.901	0.976	0.986

경로분석 결과-가설검정

Hypothesis	Path	Path Coefficient	S.E.	C.R.	p	Result
H1	리더십 →디지털 전환	0.449	0.074	6.081	0.000	accpet
H2	리더십 → 민첩성	0.761	0.042	18.163	0.000	accept
H3	민첩성→ 디지털 전환	0.470	0.079	5.984	0.000	accpet
H5	리터러시→디지털전환	0.011	0.051	0.751	0.158	not

적합도

Fitness	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA
Result	140.704	106	0.001	1.327	0.039
Fitness	sRMR	GFI	NFI	TLI	CFI
Result	0.007	0.935	0.983	0.996	0.997

- 직접 모형과 매개 모형을 비교하는 방식: 긍정적인 정서, 적합성이 소비가치를 다중 매개하는지 **붓스트레핑(10000번) 방식으로 검정**

경로			직접효과	간접효과	총효과
리더십 (H4매개)	→	디지털 전환	0.433 ***	0.345 ***	0.778 ***
	→	민첩성	0.817 ***		
	민첩성	→디지털 전환	0.423 ***		

리더십 →디지털전환(기저모델 0.777***)대비 대폭 감소,

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

Goodness of fit : $\chi^2=140.704$, $df=106$, $\chi^2/df=1.329$, $NFI=0.983$, $TLI=0.996$, $CFI=0.935$, $RMSEA=0.039$, $Standardized\ RMR = 0.007$, ***p

- 간접효과는 모두 유의한 것으로 분석됨(부분)
- 경험적 가치가 상대적으로 높은 수준을 보임
- 모델적합도는 양호
- 각각의 매개변수의 특정 간접효과도 유의함
- 간접효과 95%신뢰구간에 "0"을 포함하지 않음



가설 H4 지지됨

(매개분석 결과 모형 설명)

	표준화 계수	표준 오차	표준화 계수	t	유의 확률	공차	VIF
상수	0.551	0.178		3.103	0.001		
디지털 리더십	0.447	0.082	0.403	5.457	0.000	0.288	3.474
조직 민첩성	0.455	0.070	0.437	6.493	0.000	0.346	2.891
가족참여	0.132	0.143	0.062	.920	0.358	0.751	1.125
가족참여*조직민첩도	0.010	0.016	0.030	.599	0.550	0.095	30.388*
가족참여*디지털리더 십	0.035	0.029	0.052	1.216	0.225	0.095	29.633
Adjusted R ² =0.662	Durbin_watson =1.842		F= 155.937 ***	*Variables were standardized +p,<0.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001			
*거듭제곱(power)이나 다른 변수와의 곱(product)을 포함해서 발생한 경우 vif를 무시할수 있음							

2. 전체 연구모형 검증

	가설	내용	결과	비고
럭셔리 소비 가치	H1	디지털전환 ← 리더십	지지	
	H2	조직 민첩성 ← 리더십	지지	
	H3	디지털전환 ← 조직 민첩성	지지	
	H5	디지털전환 ← 리터러시	기각	
매개변수	H4	디지털 전환 ← 민첩성 ← 리더십	지지	
조절효과	H6	리더십 × 가족참여	기각	
	H7	민첩성 × 가족참여	기각	

제 5장 결론

01 / 연구 결과 요약

02 / 연구의 시사점

03 / 연구의 한계 및 향후 연구방향

리더십과 민첩성의 중요성 확인 /가족기업과 일반기업 차이 없음/리터러시 영향력 없음

분석결과 [1]

변혁적 리더십을 가진 리더가 디지털 전환에 적합
(AlNuaimi et al, 2022; Porfirio et al,2021)의 주장이 실증되어 **이론적으로 타당성이 입증됨**

분석결과 [2]

조직 민첩성이 매우 중요하고 이에 대한 선행 요인이 **디지털 리더십**
리더의 기여도에 따라 기술 개발, 전략적 IT 의사 결정의 수준, 전략적 비즈니스 지식과 대인 관계 기술 조직
민첩성 변동(AlNuaimi et al, 2022; Porfirio et al,2021).

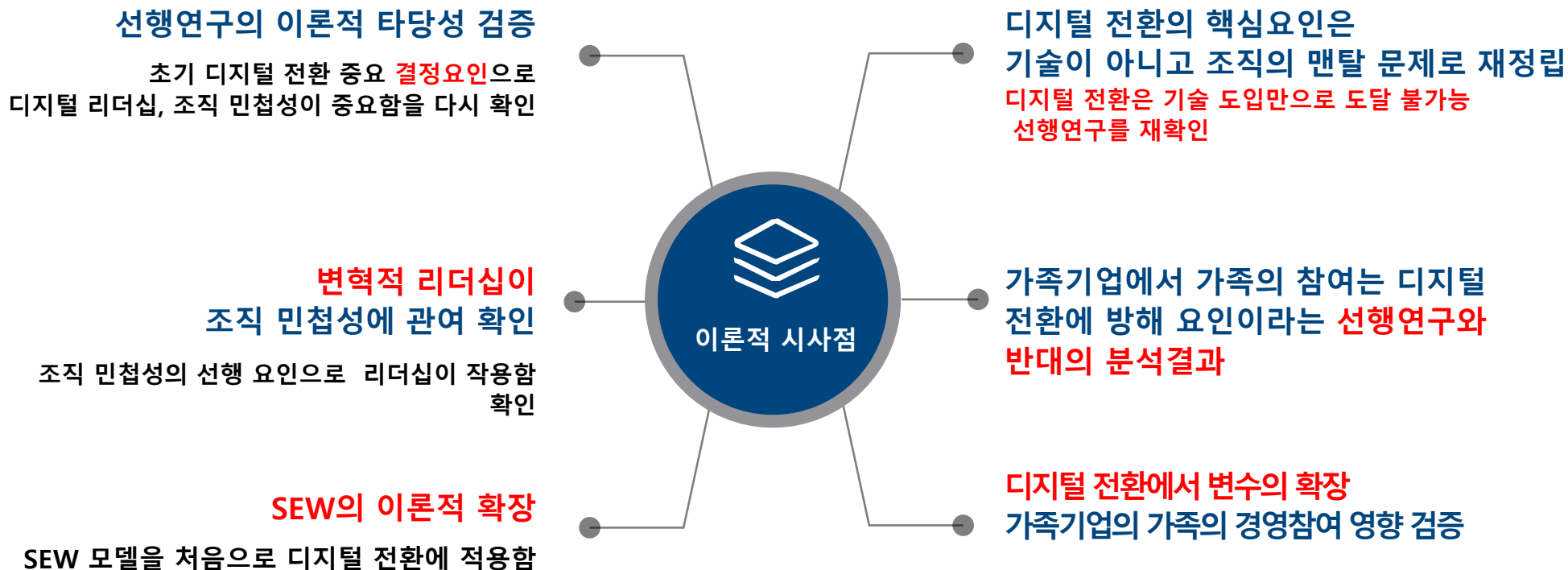
분석결과 [3]

가족기업과 일반기업의 디지털 전환에 미치는 영향은 다르지 않을 것으로 추정
가족기업에서 가족의 경영참여가 디지털 전환에 미치는 영향력 없음

분석결과 [4]

디지털 전환이 늦은 것은 낮은 디지털 수준이 아니고
리더십, 조직 민첩성 등 **조직의 문제에서** 기인된 것으로 보임.

❖ 1. 이론적 시사점



❖ 2. 실무적 시사점

변혁적 리더십으로 비즈니스 변혁

변혁적 리더십은 조직을
민첩하게 만들고
기술 변화에 적응하여
비즈니스 모델 변혁

디지털 생태계 변혁

디지털 전환은
기술의 도입이나 비용절감
보다 조직의 변화가 우선되며
이후 비즈니스모델과
생태계 변화로 이어짐

고객 가치 성과 변화

디지털 생태계는
고객가치를 향상
보다 높은 성과 창출

실무적으로 리더가 디지털 전환이 가져오는 존속적.파괴적 변혁에
능동적이고 심각하게 받아들여 조직 변화,비즈니스 모델 변화,생태계 변화의 물결에서
생존이 필요함

❖ 연구의 한계점

- 디지털 전환에 미치는 요인 다양/ 일부 요인만으로 분석/선행 연구의 변수를 변형하면서 오류가 발생 가능성
- 표본 선정에 따른 편의 존재할 수 있음: 표본 수 부족으로 대표성이 낮을 수 있음, 추가적인 설문지 개발이 필요

❖ 향후 연구방향

- 조직적의 영향 접근 외에 성과, 기술 발전 속도 등 다양한 요인들에 대한 연구가 필요
- 가족기업에 연구는 연구 기간을 장기로 하여 시계열 분석이 필요
- 디지털 전환으로 변화되는 비즈니스 모델 변화와 성과를 시계열로 분석이 필요



지속적인 제한사항을 개선하는 디지털 전환 관련 후속 연구가 요구됨

참고문헌

❖ 국내 문헌

김영균.(2015). 가족의 경영참여 수준이 기업의 혁신성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. 한국산업정보학회논문지, 20(5), 95-105.

KDI(2021). 2021년 「중견기업 디지털 전환 실태조사」결과 발표<https://eieckdire.kr/policy/materialView.do?num=221791&topic=> Access 2023.2.20

한국무역협회(2023) AI 시대 기업 생존, 클라우드가 결정한다 <https://www.kitanet/> Access 2023.2.20.

중소벤처기업연구원(2021). 소상공인 디지털 전환 현황 및 단계별 추진 략
. <https://www.kosi.re.kr/kosbiWar/front/functionDisplay?menuFrontNo=13&menuFrontURL=front/newsInfoDetail?documentId=21436>. Access 2023.2.20.

한국산업기술진흥원(2022). 디지털 전환의 국내외 추진현황 및 정책적 시사점
, https://www.kiat.or.kr/front/board/boardContentsListPagedo?board_id=71&cate_id=a714686951234bde9078d15c804a5263 Access 2023.2.21.

김기형, 문철우, 김상균, & 이병희. (2017). 행동대리인 이론관점에서 가족기업 특성이 승계에 미치는 영향. 중소기업연구, 39(1).

남영호(2022). 경영학의 떠오르는 새로운 연구영역: 가족기업. 가족기업 연구 1(1) pp.1-21

남영호, 문성주(2007), "가족기업과 비 가족기업의 성과비교: 거래소 상장기업을 중심으로", 대한경영학회지 20(1), pp.237-264.

김진영, 김형택, 이승준(2017). 디지털 트랜스포메이션 어떻게 할 것인가?. E비즈북스

윤병섭(2022). 가족기업 소유구조가 연구개발 투자에 미치는 영향. 가족기업연구. 1(1) pp.23-62

참고문헌

❖ 해외 문헌

- Ahmed Khamis, A. S. A, Joseph, A, Asif, M. K, Hock, O. Y, & Mohammad Imtiaz, H. (2020). Influence on internal control through digitalization of assets: A study on Ministry of Interior, UAE. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 13-24.
- Anderson, J. C, & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Arzubiaga, U, Diaz-Moriana, V, Bauweraerts, J, & Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39(3), 344-352.
- AlNuaimi, B. K, Singh, S. K, Ren, S, Budhwar, P, & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Alnuaimi, M, Alzoubi, H. M, Ajelat, D, & Alzoubi, A. A. (2021). Towards intelligent organisations: an empirical investigation of learning orientation's role in technical innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(2), 207-221.
- Annarelli, A, Battistella, C, Nonino, F, Parida, V, & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.
- Brinkerink, J, & Bammens, Y. (2018). Family influence and R&D spending in Dutch manufacturing SMEs: The role of identity and socioemotional decision considerations. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 588-608.
- Berrone, P, Cruz, C, & Gomez-Mejia, L R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Bresciani, S, Ciampi, F, Meli, F, & Ferraris, A. (2021). Using big data for co-innovation processes: Mapping the field of data-driven innovation, proposing theoretical developments and providing a research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102347.
- Browne, M. W, & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Bourreau, M, Gensollen, M, & Moreau, F. (2012). The impact of a radical innovation on business models: incremental adjustments or big bang?. *Industry and Innovation*, 19(5), 415-435.

참고문헌

❖ 해외 문헌

- Bughin, J., Deakin, J., & O'Beirne, B. (2019). Digital transformation: Improving the odds of success. *McKinsey Quarterly*, 22, 1-5.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Ceipek, R., Hautz, J., De Massis, A., Matzler, K., & Ardito, L. (2021). Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: the impact of family management and technological diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 142-165.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114, 489-500.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- Ceipek, R., Hautz, J., De Massis, A., Matzler, K., & Ardito, L. (2021). Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: the impact of family management and technological diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 142-165.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. Boston Consulting Group, 1-11.
- Hoyle, R. H., & Smith, G. T. (1994). Formulating clinical research hypotheses as structural equation models: a conceptual overview. *Journal of consulting and clinical psychology*, 62(3), 429-440.
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68-89.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127.

참고문헌

❖ 해외 문헌

- Gomez-Mejia, L R, Cruz, C, Berrone, P, & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L R, Patel, P. C, & Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of management*, 44(4), 1369-1397.
- Gomez-Mejia, L R, Neacsu, I, & Martin, G. (2019). CEO risk-taking and socioemotional wealth: The behavioral agency model, family control, and CEO option wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713-1738.
- Gómez-Mejía, L R, Haynes, K T, Núñez-Nickel, M, Jacobson, K J, & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L R, Larraza-Kintana, M, Moyano-Fuentes, J, & Firsirot, S. (2018). Managerial family ties and employee risk bearing in family firms: Evidence from Spanish car dealers. *Human Resource Management*, 57(5), 993-1007.
- Govindarajan, V, & Immelt, J. R. (2019). The only way manufacturers can survive. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 24-33.
- Jiao, S, & Sun, Q. (2021). Digital Economic Development and Its Impact on Economic Growth in China: Research Based on the Perspective of Sustainability. *Sustainability*, 13(18), 10245.
- Kamalaldin, A, Linde, L, Sjödin, D, & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306-325.
- Kane, G. C, Palmer, D, Phillips, A. N, Kiron, D, & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. Deloitte Univ. Press 14, 1-25 Kane, G. C, Phillips, A. N, Copulsky, J, & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Koloch, M, & Dellemann, D. (2018). Digital innovation in the energy industry: The impact of controversies on the evolution of innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 254-264.
- Kohtamäki, M, Parida, V, Patel, P. C, & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119804.

참고문헌

❖ 해외 문헌

- Remane, G, Hanelt, A, Nickerson, R. C, & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38, 41-51
- Suotto, V, Nicotra, M, Del Giudice, M, Krueger, N, & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382-392.
- Siachou, E, Vrontis, D, & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124, 408-421.
- Suluk, J, & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 676-711.
- Troise, C, Corvello, V, Ghobadian, A, & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Troise, C, Corvello, V, Ghobadian, A, & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Verhoef, P. C, & Bijmolt, T. H. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341-349.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Viaene, S. (2018). Orchestrating organisational agility. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/orchestrating-organizational-agility/> Access 2023.2.20
- Wanasida, A. S, Bernarto, I, & Sudibjo, N. (2020). The effect of millennial transformational leadership on IT capability, organizational agility and organizational performance in the pandemic era: An empirical evidence of fishery startups in Indonesia. In *Conference Series* (Vol. 3, No. 1, pp. 738-753).
- Zhang X, Xu, Y, & Ma, L. (2022). Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs. *Sustainability*, 14(5), 2549.

감사합니다



한양대학교 김기형 한상훈