



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

사회적기업가의 역량이  
기업성과에 미치는 영향

濟州大學校 經營大學院

經營學科 運營·技術管理 專攻

李 昶 權

2016 年 8 月

# 사회적기업가의 역량이 기업성과에 미치는 영향

指導教授 康 才 正

李 昶 權

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2016 年 8 月

李昶權의 經營學科 運營·技術管理 專攻  
碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

濟州大學校 經營大學院

2016 年 8 月

# Effects of the Social Entrepreneur's Competency on Corporate Performance

Chang-Gwon Lee

(Supervised by Professor Jae-Jung Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of  
Master of Business Administration

2016. 8 .

This thesis has been examined and approved.

---

Thesis director, Cho, Boo-Yun Prof. of Business Administration

---

Yang, Sung-Kuk

---

Kang, Jae-Jung

---

2016. 8 .

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

ABSTRACT .....	vi
<b>I. 서론 .....</b>	<b>1</b>
1. 문제제기 및 연구배경 .....	1
2. 연구 목적 및 방법 .....	2
3. 논문의 구성 .....	3
<b>II. 이론적 배경 .....</b>	<b>5</b>
1. 사회적기업 .....	5
1) 사회적기업의 정의 .....	5
2) 인증유형, 조직형태별 사회적기업 .....	7
2. 사회적기업가의 역량 .....	8
1) 사회적기업가의 정의 .....	8
2) 사회적기업가의 역량 .....	10
3. 사회적기업가 역량의 구성요소 .....	12
1) 사회적기업 CEO의 기업가정신 .....	12
2) 사회적기업 CEO의 네트워크 .....	16
3) 경영전략의 명확성 .....	17
4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성 .....	18
<b>III. 연구 설계 .....</b>	<b>22</b>
1. 연구모형 .....	22
2. 연구가설 .....	23

1) 사회적기업 CEO의 기업가정신과 성과 .....	23
2) 사회적기업 CEO의 네트워크와 성과 .....	24
3) 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성과 성과 .....	25
4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성과 성과 .....	26
5) 조절요인 .....	27
3. 변수의 조작적 정의 .....	29
1) 사회적기업 CEO의 기업가정신 .....	30
2) 사회적기업 CEO의 네트워크 .....	30
3) 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성 .....	31
4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성 .....	31
5) 사회적기업의 경영성과 .....	32
<b>IV. 실증분석</b> .....	<b>35</b>
1. 조사 방법 .....	35
2. 표본의 일반적 특성 .....	35
3. 측정변수의 신뢰도 및 타당성 검증 .....	37
1) 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	38
4. 측정변수의 상관관계분석 .....	41
5. 가설검증 .....	43
1) 사회적기업가의 역량이 경제적 성과에 미치는 영향 .....	43
2) 사회적기업가의 역량이 사회적 성과에 미치는 영향 .....	44
3) 사회적기업가의 역량과 성과의 관계에서 업종의 조절효과 .....	45
4) 사회적기업가의 역량과 성과의 관계에서 지역의 조절효과 .....	47
<b>V. 결론 및 시사점</b> .....	<b>51</b>
1. 연구결과의 요약 및 시사점 .....	51

2. 연구의 한계 .....	53
* 참고 문헌 .....	54
* 설문지 .....	65

## 〈표 목차〉

〈표Ⅱ-1〉 사회적기업에 대한 일반적 정의 .....	6
〈표Ⅱ-2〉 인증연도, 인증유형, 조직형태별 사회적기업수 .....	7
〈표Ⅱ-3〉 사회적기업가의 정의 .....	9
〈표Ⅱ-4〉 역량 정의 .....	10
〈표Ⅱ-5〉 사회적기업가의 역량모델 .....	11
〈표Ⅱ-6〉 사회적기업가 정신의 정의 .....	13
〈표Ⅱ-7〉 시장정보지향성의 정의 .....	19
〈표Ⅲ-1〉 설문지 선행연구 및 구성 .....	33
〈표Ⅳ-1〉 조사대상자의 인구 통계적 특성 .....	35
〈표Ⅳ-2〉 측정변수의 신뢰성 분석 .....	38
〈표Ⅳ-3〉 독립변수의 타당성 검증 .....	39
〈표Ⅳ-4〉 종속변수의 타당성 검증 .....	40
〈표Ⅳ-5〉 상관관계분석 .....	42
〈표Ⅳ-6〉 연구 변수에 대한 업종별, 지역별 평균과 표준편차 .....	42
〈표Ⅳ-7〉 사회적기업가의 역량이 경제적 성과에 미치는 영향 .....	43
〈표Ⅳ-8〉 사회적기업가의 역량이 사회적 성과에 미치는 영향 .....	44
〈표Ⅳ-9〉 경제적 성과에 대한 제조업과 서비스업의 조절효과 .....	45
〈표Ⅳ-10〉 사회적 성과에 대한 제조업과 서비스업의 조절효과 .....	46
〈표Ⅳ-11〉 경제적 성과에 대한 수도권과 비수도권의 조절효과 .....	47
〈표Ⅳ-12〉 사회적 성과에 대한 수도권과 비수도권의 조절효과 .....	48
〈표Ⅳ-13〉 연구가설의 검증 결과 .....	48
〈표Ⅳ-14〉 본 연구의 연구결과 .....	50



## <그림 목차>

<그림Ⅱ-1> 사회적기업의 정의 .....	5
<그림Ⅲ-1> 연구모형 .....	22

# Abstract

## Effects of the Social Entrepreneur's Competency on Corporate Performance

Chang-Gwon Lee

Department of Business Administration

Graduate School of Business

Jeju National University, Korea

Supervised by Professor Jae-Jung Kang

This work had surveyed previous studies on the competency of social entrepreneur's to investigate what effects of their competency and performance can have on the organization's performance. Objectives in this work was not only to understand governing factors which affect the economic performance and the social performance of the social entrepreneur's but also to educate ones to reach successful social enterprises and to become entrepreneurs.

To achieve the objectives, three strategic attempts were carried out. First, the survey on the backgrounds of the competency of social entrepreneur's,

their competency, and their economic and social performances were made. Second, factors of the competency of social entrepreneur's such as the entrepreneurship, networks, management strategies, market orientation information were considered and analyzed empirically their effects on the performance of social enterprises. Third, the industrial and regional categories were considered to examine what difference exists in the relationship between the competency of social entrepreneur's and their performance.

Respondents in this work were selected to be 534 social enterprise workers which were accessible via e-mail among the 1,526 social enterprises listed in the Korea Social Enterprise Promotion Agency. Among the 534 respondents, 157 online survey responses were collected, which were used for this work.

To examine the reliability and validity of the measured variables, the Cronbach's  $\alpha$  and exploratory factor analysis was carried out using the SPSS 18.0 programme. Furthermore, their correlation tests and hypothesis verification were also made. Significant statistical analysis results were summarized as follows:

First, CEO entrepreneurship and network were found to have significant positive (+) influence on the economic performance and, including the market orientation information, were to have significant positive (+) influence on the social performance. Specifically, the economic performance was shown to depend on the CEO entrepreneurship and the social performance was shown to depend significantly on the network and the market orientation information in addition to the CEO entrepreneurship such that as the external-oriented interest is raised the social performance is expected to rise up.

Second, The entrepreneurship was found to have moderating influence on the manufacturing industry, and the entrepreneurship and network was also found to have moderating influence on the service industry. Regarding the social performance, the manufacturing industry was found to have the significantly positive (+) influence on the network and the market orientation

information, and the entrepreneurship, network and directional market information were found to have the same effect on the service industry.

As shown the demographic characteristics of the respondents, these test results may indicate that the social enterprises cover 69.6 % as the service industry including the nurture, education, culture, art, and tourism, rather than the first or manufacturing industry and that their main aims and activities of achieving the social performance provide more moderating effects.

Third, The regional (metropolitan vs non-metropolitan areas) social enterprises were found to have effects on the economic performance. The entrepreneurship in the metropolitan area was found to have the significantly positive (+) influence and the entrepreneurship and network in the non-metropolitan area were found to have the significantly positive (+) influence. Regardless of the metropolitan and non-metropolitan area, the entrepreneurship and network were found to have the significantly positive (+) influence. Specifically, the significance of the network was found in the metropolitan area.

Observed results addressed above may imply further meanings as followings:

First, because the CEO entrepreneurship plays a significant role in the economic and social performance, the training of the systematic and sustainable entrepreneurship is very significant to all the CEO of social enterprises. In order for the social enterprises to persue not only the social purposes successfully but also achieve the economic and social performance, more challenging and innovative entrepreneurship must be inevitable for all the CEO of social enterprises. Furthermore, to gain the early adoption to the social change and the business opportunity, the dedicated education and financial support for social entrepreneurship must be also very necessary.

Second, Closer and more structured network between CEOs of the social enterprises must be well established. In order to realize the management

substantiality of social enterprises, information exchange between different business sectors and their collaboration and support cannot only provide the dignity as the social enterprises workers but also cultivate the organizational culture of social enterprises.

Third, the social enterprise development policies are required to accompany the policy enforcement, which covers the social entrepreneur's competency, the regional features and the industrial fields, and the policy improvements with their appropriate performance measures. These approaches must be accompanied with the financial support and political aids well-matched with the regional features, suitable environments and balanced industrial sectors, but need not to adhere to the top-down or traditional policy.

# I. 서론

## 1. 문제제기 및 연구배경

1997년 외환위기 이후 급격한 사회 환경의 변화로 소득양극화 심화, 실업자의 증가, 빈곤층 확산 등 심각한 사회문제현상으로 나타났다. 이러한 사회문제현상들과 일자리 및 취약계층에 대한 사회서비스에 대한 수요증가 등 사회 문제 해결의 대안으로 우리나라에서도 사회적기업에 대한 관심이 부각되기 시작했다.

2003년 참여정부의 ‘일을 통한 빈곤탈출’ 정책이 강화되면서 일자리창출 80만개의 정책이 수립하게 되었다. 이러한 국내의 사회·정치적 상황은 사회적기업육성법을 발의 제정하게 되었고, 2007년 사회적기업 육성법이 제정된 이후 사회적기업들은 사회적 목적과 가치를 추구하며 취약계층에게 일자리 창출과 다양한 사회서비스를 제공하여 삶의 질을 향상시키고 있다.

사회적기업은 경제적 성과를 얻으며 사회적 성과를 달성하려고하는 기업이다. 성과가 좋은 사회적기업이란 취약계층에게 고용과 사회서비스를 제공하여 삶의 질을 향상시키며, 이익의 일부분을 사회적 목적에 재투자하여 지속가능한 기업으로 성장될 수 있는 경제적 성과를 달성하는 기업이다(배정희, 2013; 박소연, 2014). 그래서 사회적기업은 사회적 목적과 가치를 추구하면서 경제적 이익을 창출하는 ‘착한기업’으로 표현되고 있다.

사회적기업이 양적으로 급속한 성장을 하며, 취약계층에게 일자리와 사회서비스 제공으로 삶의 질을 향상시키고 있지만, 자생력을 키우는 지속가능한 사회적기업의 경제적 측면인 수익창출은 기대에 못 미치고 있다.

사회적기업은 초기에서 부터 정부의 재정적 지원과 정책에 의존하며 성장하였다. 그래서 정부의 재정적 지원과 정책적 배려가 없는 경우에는 매우 큰 어려움이 발생하게 된다. 이러한 경우 어떤 방안으로 지속가능한 사회적기업으로 생존할 것인가가 매우 중요하다. 즉, 사회적기업의 존재위기 시에 사회적기업가의 역량으로

위기를 극복하고 새로운 경쟁 속에서 질적인 성장의 중요성이 증대되고 있다.

양적·질적으로 성장한 사회적기업들도 시장경쟁을 피할 수 없으며, 기업경영 측면에서 기업을 존속하기 위해서는 무한한 경쟁 속에서 살아남기 위한 시장경쟁력이 꼭 필요하다. 생존하기 위한 중요한 의사결정은 사회적기업가의 역량에서 찾을 수 있고, 사회적기업의 존속여부와 성장에는 더욱 밀접한 관계가 있다.

선행연구에서 많은 학자들은 사회적기업가에 대한 관심이 높고 사회적기업은 양적·질적으로 성장하고 있는 만큼 성공적으로 지속가능한 사회적기업을 경영할 수 있는 사회적기업가에 대한 관심과 지원이 필요하다고 주장하고 있다(이용탁, 2009; 이원재, 2008; 오현석 외, 2015). 이처럼 일반기업들도 기업의 존폐위기 시에는 기업가의 역량이 중요하지만, 사회적기업은 태생부터 성장 과정, 추구하고 있는 사회적 목적과 가치를 보면 사회적기업가의 역량은 핵심 중에 핵심으로 더욱 더 그 중요성을 느낀다.

## 2. 연구 목적 및 방법

### 1) 연구목적

대부분 기업들의 전략과 혁신, 수익창출의 중요한 의사결정은 CEO의 역량에서 결정되며, 불확실한 시장에서 생존을 위한 의사결정은 CEO의 역량과 밀접한 관계가 있다. 즉, 기업의 성공요인으로 기업가 정신, 네트워크 활동, 시장경쟁력 확보 등 CEO의 역량이 성과에 매우 큰 영향을 미친다. 사회적기업도 CEO의 역량이 높을수록 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과가 높다는 선행연구들도 있다 (Parry, 1996; 이광우, 권주형, 2009; 김용태, 2012; 정은경, 2012; 장영란, 2012).

따라서 본 연구는 사회적기업가의 역량에 대한 선행 연구를 바탕으로 사회적기업가의 역량과 사회적기업 성과의 관계를 분석하여 사회적기업가의 역량이 조직 성과에 어떠한 영향을 주는지를 파악하였다. 또한 사회적기업의 경제적 성과와

사회적 성과에 영향을 주는 요인을 분석하여 성공하는 사회적기업, 성공하는 사회적기업가를 양성하는데 도움을 주고자 연구의 목적을 두었다.

## 2) 연구방법

본 연구는 첫째, 문헌조사를 통하여 사회적기업의 이론적 논의를 분석하고 사회적기업가의 역량과 사회적기업의 경제적, 사회적 성과에 대한 선행연구를 검토하였다. 둘째, 실증분석을 통하여 사회적기업가의 역량인 기업가정신, 네트워크, 경영전략의 명확성, 시장정보지향성과 사회적기업 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 셋째, 사회적기업가의 역량과 사회적기업 성과의 관계에서 사회적기업의 업종, 지역에 따라 어떤 차이가 있는지를 분석하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 독립변수는 사회적기업 CEO의 기업가정신, 사회적기업 CEO의 네트워크, 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성, 사회적기업 CEO의 시장정보지향성으로 구성하였다. 조절변수는 업종, 지역으로 구분하였으며, 종속변수는 경제적 성과와 사회적 성과로 구성하였다.

연구의 범위는 한국사회적기업진흥원에서 인증한 전국 사회적기업을 연구 대상으로 하며, 조사연구 방법으로 설문지를 통해 타당성, 신뢰성 있는 자료를 얻고자 전국 1,526개 인증 사회적기업 중 E-mail이 확인된 534개 사회적기업을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 1사 1 설문을 2016년 1월 29일부터 3월 8일까지 총 39일에 걸쳐 실시하여 자료를 수집하였다.

## 3. 논문의 구성

본 논문의 구성은 전체 5개의 장으로 구성되며, 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제 I 장은 서론부문으로 연구의 배경, 목적과 연구방법을 제시하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로 사회적기업의 정의, 유형, 사회적기업가의 역량, 사회적기업 CEO의 기업가정신, 네트워크, 경영전략의 명확성, 시장정보지향성에 관한



선행연구들을 중심으로 이론적 연구를 실시하였다.

제Ⅲ장에서는 연구 설계 및 방법으로 연구모형과 가설을 설정하고 자료의 수집, 분석방법에 대해 설명하였다.

제Ⅳ장은 조사 자료의 실증분석으로 표본의 일반적 특성, 측정변수의 신뢰성과 타당성 검증, 연구변수간의 상관관계분석 및 가설검증 분석에는 다중회귀분석을 이용하여 가설을 검증하였으며, 조절변수 검증을 위해 집단으로 나뉘어 분석하였다.

마지막으로 제Ⅴ장에서는 연구결과의 요약과 시사점을 제시하고, 본 연구의 한계점을 제시하였다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 사회적기업

#### 1) 사회적기업의 정의

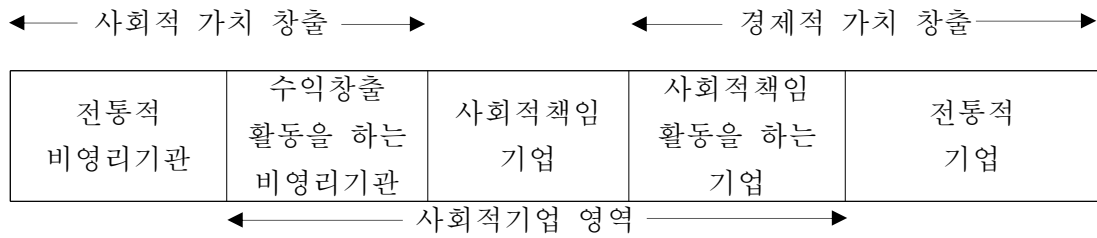
한국사회적기업진흥원<sup>1)</sup>은 ‘사회적기업이란 영리기업과 비영리기업간의 중간 형태로 사회적 목적과 가치를 추구하며, 제품생산과 서비스를 제공하는 기업(조직)’으로 정의하고 있다. 이윤재(2010)는 사회적기업은 사회적 목적인 공익과 경제적 목적인 이익을 동시에 추구하는 조직으로 흔히 사회적기업을 공익을 위한 민간 기업, 영리 목적의 사회사업 등으로 설명하고 있다.

‘사회적기업 육성법’에서는 사회적기업을 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 고용노동부장관의 인증을 받은 기관으로 정의하고 있다. 일반적으로 영리기업의 이윤추구를 하는 것과는 달리, 사회적기업은 경제적 목적도 중요하지만 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 하고 있다(한국사회적기업진흥원, 2016).

사회적기업의 영역은 기존의 전통적인 영리기업과 비영리 조직의 중간에 속하기 때문에 어떤 관점으로 보느냐에 따라 조금씩 차이가 있지만, 공통적으로 ‘사회적 목적을 추구하고 수익의 일정액은 사회적 목적에 재투자하는 기업’으로 정의할 수 있다<그림Ⅱ-1>.

<그림Ⅱ-1> 사회적기업의 정의

1)설립근거: 사회적기업 육성법 제20조



자료: 한국사회적기업진흥원(2016)

사회적기업의 개념에 대해서는 사회적기업의 실시 배경에 따라 다양한 견해가 있는데, 유럽에서는 사회적 목적 측면에서 취약계층의 사회적 수혜를 강조하고, 미국에서는 비영리 측면을 강조하는 비영리 조직으로서 이윤분배의 제한을 강조하는 특징이 있다. 지금까지 사회적기업에 대한 정의를 정리하면 <표Ⅱ-1>과 같다.

<표Ⅱ-1> 사회적기업에 대한 일반적 정의

구분	내 용
Campbell (1998)	· 사회적 목적을 추구하고 지역사회에서 필요한 제품과 서비스를 생산하며 커뮤니티 제공을 통해 사회적 이익을 추구하는 조직
OECD(1999)	· 기업가정신을 갖고서 경제적 목적과 사회적 목적을 추구하는 기업
Borzaga & Santuari (2001)	· 사회적 목적인 서비스 또는 지역서비스를 제공하는 제3 섹터
영국통상산업부 DTI(2002)	· 기업 활동으로 경제적 수익을 얻고, 사회적 목적을 위해 재투자하는 기업
Pearce (2003)	· 사회적 목적을 우선시하며 이윤을 분배하지 않고, 책임감을 갖고서 기업운영
EMES (2008)	· 사회적기업은 지역사회의 이익을 창출하기 위해 직접적인 제품생산이나 서비스를 제공하는 비영리 민간 조직
Martin & Thompson (2010)	· 경제적 목적과 사회적 목적을 위해 조직 공동체를 이끄는 벤처기업
정선희(2007)	· 영리적인 기업 활동으로 수익을 창출하고 그 수익의 일정

	액은 사회적 목적을 위해 재투자하는 기업
<b>사회적기업 육성법(2007)</b>	· 사회적약자들에게 삶의 질을 향상시키는 일자리와 사회서비스를 제공하는 등 사회적 목적과 가치를 추구하며, 제품생산과 서비스를 제공
<b>이인재(2009)</b>	· 합법적인 기업형태와 경영모델을 갖추고 사회적 유용성을 가진 서비스를 제공하며 수익배분의 공평성을 유지하는 조직
<b>조영복 (2008)</b>	· 기업의 본질적인 목적인 이익을 극대화하는 전통적인 기업관과 사회서비스를 동시에 추구하는 제3의 경제주체
<b>이준희(2016)</b>	· 수익창출이라는 경제적 성과와 사회적 목적과 가치를 동시에 추구하는 기업

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성

## 2) 인증유형, 조직형태별 사회적기업

사회적기업의 유형도 많은 학자의 다양한 관점과 시각에 따라 차이는 있지만 대체적으로 법인별 유형, 기능별 유형, 대상 집단별 유형으로 분류하고 있으며, 조직형태에 따라 영리와 비영리로 구분하고 있다. 영리는 상법상법인, 농·어업회사법인, 협동조합으로 구분되며, 비영리는 민법상 법인, 사회복지법인, 비영리민간단체, 영농조합법인, 사회적협동조합, 기타법인 및 단체로 구분된다.

<표Ⅱ-2> 인증연도, 인증유형, 조직형태별 사회적기업수

구분		2012	2013	2014
인증연도	2007	43	42	41
	2008	139	134	131
	2009	75	70	69
	2010	201	192	186
	2011	151	147	137
	2012	142	140	138
	2013	-	268	262
	2014	-	-	264

인증 유형	일자리제공형	457	648	861
	사회서비스제공형	53	59	59
	혼합형	125	146	149
	기타형	108	129	139
	지역사회공헌형	8	11	20
조직 형태	민법상 법인	169	212	228
	비영리민간단체	99	104	106
	사회복지법인	84	97	93
	<b>상법상 회사</b>	<b>367</b>	<b>527</b>	<b>703</b>
	소비자생활협동조합	14	12	9
	영농조합법인	18	30	49
	일반, 사회적협동조합	-	9	36
	기타	-	2	4
전체		751	993	1,228

자료: 한국사회적기업진흥원 사회적기업 사업보고서(2012, 2013, 2014)

<표Ⅱ-2>에서 우리나라의 2014년 12월말 까지 인증된 사회적기업(1,228개)을 유형별로 살펴보면 일자리제공형은 70.1%, 사회서비스제공형은 4.8%, 혼합형은 12.1%, 기타 형은 11.3%, 지역사회공헌형은 1.6% 이다. 사회적기업 육성법상 사회서비스 제공형은 사회적약자들에게 사회서비스와 일자리를 제공하고 있으며, 혼합형은 사회서비스와 일자리제공이 혼합된 형태이다. 따라서 우리나라에서는 일자리 창출과 관련이 있는 사회적기업은 2014년 12월말 현재 87%으로 아직까지는 우리나라의 사회적기업의 유형은 일자리 창출임을 알 수 있다.

## 2. 사회적기업가의 역량

### 1) 사회적기업가의 정의

미국의 사회적기업가 지원조직인 아쇼카(ASHOKA, ashoka.org)재단은 ‘사회적 기업가를 창조적, 기업가적, 윤리적 정신을 가지고 활동하는 사람’ 이라고 하여

‘changemaker’ 즉, 변화를 만드는 사람이라 하였다. 아쇼카 재단의 설립자인 빌 드레이튼(Bill Drayton)은 ‘공익적 성과를 목적으로 활동하는 펠로우(Fellow)<sup>2)</sup>들을 사회적기업가’ 라고 하였다(정은경, 2012). 이와 같이 선행연구를 바탕으로 사회적기업가의 정의를 정리하면 <표Ⅱ-3>과 같다.

<표Ⅱ-3> 사회적기업가의 정의

학자	내 용
Dees, J.G.(2001)	·사회적 가치를 창조하고 미션을 수행하기 위하여 새로운 기회를 찾으며, 지속적인 혁신과 변화, 책임감을 지닌 사람
Peredo & Mclean(2006)	·사회적 가치를 창출하기 위해 기회를 이용하여 혁신을 창출하는 사람
Bornstein(2008)	·자신의 비전을 달성하는데 있어 결코 포기하지 않고 자신의 아이디어를 적용하는 사람
김은진(2008)	·미션수행을 위해 끊임없이 새로운 기회를 포착하고, 지속적인 혁신과 변화에 대응하며, 과감하게 행동하여 결과물에 대한 높은 책임감을 지닌 변화 촉진자
김덕원(2012)	·생계형 직업인이 아니라 사회를 변화 시켜가는 이성, 전문성 등을 겸비한 전문 사회 운동가
정숙균(2015)	·지역사회의 필요를 역설하고 지역의 자원들을 체계화 하며 그것과 관련한 다양한 이해를 조정하는 조직가

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성

사회적기업가는 취약계층의 일자리 제공과 지역사회공헌활동 등 사회적기업의 근본취지에 맞게 사회적 가치와 목적을 추구하지만, 개개인의 특성을 들여다보면 열악한 환경과 인력, 자본구조 등을 극복하며 새로운 혁신을 창조하고, 새로운 형태의 일자리창출과 지역사회 삶의 질 향상을 위해 노력한다는 점에서 기존 경

2) 아쇼카 펠로우(Ashoka Fellow): 가장 효율적으로 가난한 사람들을 도와주는 방법을 아는 사람을 발굴하여 집중적으로 지원하고 양성하며, 네트워크로 형성하는 사람들을 펠로우라 한다(정은경, 2012).

제시장을 파괴하는 창시자라 할 수 있다.

이러한 사회적기업가는 사회적기업의 가치와 사회적 목적을 갖고 ‘착한기업’으로 지속적인 성장을 위해 자신의 역량을 무한히 펼치고 있다. 사회적기업들도 정부의 재정적지원에서 벗어나더라도 지속가능한 기업으로 성장하기 위한 생존경쟁전략이 필요하다. 사회적기업의 성공적 성장은 곧 사회적기업가의 성공이라 할 수 있다.

## 2) 사회적기업가의 역량

역량의 사전적 의미<sup>3)</sup>는 어떤 일을 해낼 수 있는 능력, 혹은 어떤 일을 감당해 낼 수 있는 그 힘의 정도로 정의하고 있다. 어떤 환경 속에서 탁월하고 효율적으로 업무수행을 하는데 영향을 주는 지식, 기능, 정신자세 등으로 교육과 훈련을 통해 향상시킬 수 있는 행동 특성이다. 또한 특정한 상황이나 직무에서 효율적으로 수행하는 사람과 비효율적으로 수행하는 사람을 분별하는 특별한 행동이나 능력이다. 이재경(2002)은 선천적인 개인 특성에 교육과 경험으로 얻어지는 지식과 기술의 집합체라고 하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 역량의 정의를 정리하면 <표Ⅱ-4>와 같다.

<표Ⅱ-4> 역량의 정의

학자	내용
Boyatzis(1982)	·효율적인 업무수행으로 탁월한 성과를 얻는 개인의 능력
Spencer & Spencer(1993)	·특정한 상황에서나 직무수행 시 효과적인 수행을 하도록 하는 개인의 내적특성
McClelland, et al(1993)	·일관되게 측정 또는 수량화될 수 있고 평범한 성과들로부터 우수한 성과자를 구분해 낼 수 있는 개인적인 특성
Parry(1996)	·업무수행시 영향을 주고, 업무 성과와 밀접한 관계가 있으며, 교육과 업무 개선 등으로 개선되는 지식과 기술,

3) 민중 엡센스 국어사전(김철환, 2007)

	태도의 집합체
Mirabile(1997)	·직무에서 고성과자가 갖고 있는 지식, 기술 등으로 문제 해결시 뛰어난 능력으로 해결하는 특징

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성

우선 사회적기업가의 역량을 논의하기에 앞서 기업가에게 요구되는 역량을 살펴보는 것이 바람직하다. 기업가에게 꼭 필요한 역량을 체계적으로 연구한 모델은 Spencer와 Spencer(1993)가 연구한 기업가의 일반 역량 모델이다. 이 모델은 기업의 창업과 성장과정에서 기업가의 역량으로 성공을 예측하는 연구결과를 토대로 하고 있다. 이는 동·서양의 문화권에서 모두 적용될 수 있다는 점에서 사회적기업가의 기본 역량 모델로 활용되고 있다(박소연, 2010).

박소연(2010)은 Spence & Spence의 역량 모델을 기반으로 다양한 직무나 의사결정시 사회적기업가의 역량을 고려하여 현장 전문가 토론자 면접과 전문가의 타당성 검증 등을 통해 사회적기업가의 역량 군을 ‘기업가 정신’, ‘문제해결능력’, ‘조직경영 능력’, ‘대외 역량’, ‘사회적 책임감’의 다섯 가지를 핵심 역량 군으로 도출하였다<표Ⅱ-5>. 이 표를 보면 사회적기업가의 역량은 사회적 책임감이 강조되고 있다는 점에서 영리 기업가와 차이가 있다.

<표Ⅱ-5> 사회적기업가의 역량모델

구분	구성요인	역량정의
1. 기업가 정신	·도전정신 ·신사업 발굴역량 ·사업 기획력 ·사업에 대한열정 ·고품질 지향성	·실패를 두려워하지 않고 과감히 도전 ·시장조사 및 체계적인 분석과 변화 파악 ·시장 분석 및 마케팅 전략 수립 ·사업에 대해 자신감, 헌신과 노력을 기울임 ·제품과 서비스의 품질향상을 위해 노력
2. 문제해결 능력	·정보관리 능력 ·기획창출 능력 ·창의적 문제 해결	·사업과 관련하여 세심하게 정보를 수집·분석·활용 ·지역사회요구 및 고객의 요구를 반영하고 지역 자원을 적극 활용 ·문제해결 시 창의적으로 문제 해결



	·전략적 대안 도출	·한계인식 및 시장상황에 적합한 대안 전략
3. 조직 경영 능력	·전문 경영 ·전문 분야 ·수익 창출 능력 ·맞춤형 인사관리 ·리더십	·재무, 회계, 전략, 마케팅 등 전문 경영 ·경험을 기반으로 전문성 발휘 ·경쟁력 있는 수익구조 마련 ·구성원의 특성과 능력을 고려한 적재적소배치 ·구성원의 의식전환으로 조직 경쟁력에 몰입
4. 대외 역량	·자본조달능력 ·협상력 ·고객관리 능력 ·네트워킹 능력 ·홍보능력	·사업자본조달 및 투자유치 ·잠재고객 발굴 및 판로 개척 ·충성고객육성 및 지속적 관계 유지 ·이해관계자와 우호적네트워킹 ·자사 브랜드 및 제품, 서비스의 이미지 개선
5. 사회적 책임 감	·신뢰 구축 ·사회서비스 마인드 ·지속가능경영에 대한 책임감 ·조직원 지향성	·윤리적 경영을 통해 고객과 신뢰 구축 강화 ·사회 서비스 정신과 자부심 보유 ·지속가능한 기업으로 성장하는 책임 경영 ·조직구성원의 삶의 질 향상에 대한 관심과 배려

자료: 박소연(2010), 사회적기업가의 역량 모델 개발연구

### 3. 사회적기업가 역량의 구성요소

#### 1) 사회적기업 CEO의 기업가 정신

##### (1) 사회적기업가 정신의 정의

기업가정신은 창업을 하여 지금까지 진행 중이거나 과거에는 없었던 새로운 사업을 추진하는 기업가들의 특성으로 모험심이 강하고 도전적이며 위험성 있는 신사업을 창업하여 성장을 도모하는 창의적인 성향이다. 그래서 기업가정신의 특

정은 도전성, 개척성, 혁신성, 창의성, 할 수 있다는 자신감 등이다.

고종호(2012)는 ‘사회적’ 과 관련된 사회적 가치, 사회적 변화, 사회적 문제해결 등을 사회적기업가 정신의 핵심 요인으로 보고 있으며, 사회적기업가는 무엇이 문제인지를 파악하고, 이를 해결하기 위해 혁신적인 다양한 방법과 기회를 융통성 있게 사용하는 것이라고 말했다(이윤재, 2010: 정숙균, 2015).

강문실, 양성국(2015)은 사회적기업들은 사회적 목적을 실현하고 사회적 서비스를 추구하기 위해서 변화하는 환경에 적극적으로 대처하며, 지속적인 성장을 위해서는 사회적기업을 이끌고 있는 CEO의 마인드가 중요하다고 지적하였다. 즉, 사회적기업은 안정과 지속적인 성장을 위해 자생적인 경제활동으로 사회적 목적과 가치를 달성해야 한다는 측면에서 사회적기업가 정신은 매우 중요하다.

최조순(2012)은 일반 기업가정신이 경제적인 부의 창출에 초점이 있다면, 사회적기업가 정신의 핵심요인은 ‘사회적’ 과 관련된 것으로 사회적 가치, 사회적 변화, 사회적 문제 해결 등으로 일반 기업가정신과 구별되는 특징이라고 하였다.

사회적기업가의 정신은 사회에서 소외되어 있는 사람들을 위한 가치 창출을 실현하여 사회 전체의 개선 또는 변화의 혜택을 확산시키고 기존 사회제도를 개선한다는 점에서 일반 영리기업가들과 차이가 있다(강민정 외, 2015).

사회적기업가의 정신은 <표Ⅱ-6>에서 보는 바와 같이 개인적 특질, 과정, 활동 측면에서 살펴볼 수 있는데 본 연구에서의 사회적기업가의 도전성과 혁신성을 가장 중요한 기업가정신으로 보았다.

<표Ⅱ-6> 사회적기업가 정신의 정의

구분	연구자	정 의
개인적 특질 (traits)	Mort et al., (2003)	·사회적 목적과 가치 창출, 기업가의 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 특성.
	Bornstein(2004)	·적극적이며 헌신적으로 사회문제를 해결하며, 예측 가능한 사회 변화 제시
과정 (process)	Haugh(2005)	·사회적기업을 통해 가치를 창출하는 과정.

	Mair & Marti(2006)	·사회적 가치를 창출하며 새로운 자원 획득과 자원 혼합으로 사회적 수요에 부응하는 재화와 서비스를 생산하는 새로운 조직을 형성하는 과정.
	Marti & Osberg(2007)	·내재적으로 불공평한 균형점을 인식하며, 균형점을 얻을 수 있는 기회를 발견하여 창의성과 용기를 바탕으로 새로운 안정적 균형점을 만들어 내는 것
	Light(2008)	·변화를 통해 패턴을 파괴하고 사회문제를 해결해가는 노력의 과정
활동 (activities)	Thompson, Alvy, & Lees(2000)	·사각지대에 있는 복지의 부족한 부분을 채워주는 능력과 사회문제를 정확하게 인식하고 방안을 모색하는 등 열정적인 투자를 하는 사람
	Dees(2001)	·사회적 가치와 사회적 목적을 실현하기 위해 새로운 기회를 포착하고, 끊임없는 혁신과 학습, 새로운 도전과 행동, 책임성
	Alvord, Brown, & Letts(2004)	·신속한 해결방안을 찾는 노력과 끊임없는 변화로 지역사회발전과 통합을 실천.
	Roberts & Woods(2005)	·혁신과 기회로 사회변화를 추구.
	Austin et al.,(2006)	·사회적 목적과 가치를 위해 비영리영역에서 혁신적으로 활동
	Nicholls(2006)	·사회적 가치 추구를 위한 새로운 기회의 포착과 실패를 해결하기 위한 혁신적이고 효율적인 행위 일체

자료: 강수영(2013), 사회적기업가 정신의 특성 및 실천과정에 관한 연구

## (2) 도전성(challenge)

도전성은 경쟁시장 내에서 경쟁적 지위를 바꾸고 우월한 성과를 산출하고자 자신에게 있는 환경, 능력, 네트워크 등을 자신의 것 이상으로 능력을 발휘하는 행위를 말한다. 도전성은 미래지향적이고 목표 지향적으로 행동하는 것이며, 시장

기회의 발굴과 환경변화의 추세를 감지하여 시장의 환경변화를 주도하려는 성향을 의미한다(Miller, 1983). 즉, 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위하여 경쟁자보다 먼저 선점하고 도전하는 것이다.

박기용(2009)은 도전성을 ‘사전 대응성’으로 표현하며 새로운 시장 수요에 부응하는 경영활동이라고 하였으며, 강병오(2011)은 다른 기업가보다 공격적으로 선점하여 자신이 먼저 신제품, 새로운 서비스와 새로운 관리기법을 사용하는 것이라고 하였다. 최조순(2012)은 도전성을 특히 시장 환경과 관련하여 가능성과 새로운 수요를 적극적으로 탐색하고 대응하여 내부적으로는 시장의 변화에 대응할 수 있는 역량을 강화시키려는 과정이라고 하였다.

이와 같이 사회적기업 CEO는 시장환경변화에 대한 적극적인 대응과 실행으로 사회 전체가 새로운 변화를 하도록 하는 사회적 혁신가로 표현될 만큼 도전성을 필요로 한다.

### (3) 혁신성(innovativeness)

혁신성은 Schumpeter가 ‘창조적 파괴(creative destruction)’과정으로 표현하였듯이 기업의 성장과 전략적 위치를 강화하기 위하여 일상생활에서 벗어나 새로운 모든 인적·물적 요소를 완전히 새롭게 도입하고 적용하는 과정이다. 이처럼 혁신성은 시장환경변화에 대한 혁신적인 해결책으로 문제를 직접 해결하려고 제도를 바꾸며, 신제품 발굴, 새로운 생산방식, 새로운 시장개척, 새로운 조직 실현을 위한 자원의 재결합을 의미하는 것이다 (곽기영, 2013; 원혜숙, 2014).

사회적기업의 혁신성은 제품의 생산 방식, 사회서비스 제공방식, 공정 혁신 등을 통한 기존 제도의 한계와 문제점을 해결하기 위한 창조적 혁신과 조직 운영 방식 및 의사결정 방식, 자원 동원의 측면에서 새로운 기회와 해결책을 찾으려는 활동이다. 즉, 사회적기업의 혁신성은 사회적 목적과 가치를 추구하고 이해관계자들의 참여와 적합한 자원 활용으로 역동적인 새로운 조직 구조를 창출하는 것이다(최조순, 2012).

Weerawardena & Sullivan(2006)는 사회적기업들이 혁신적 조직형태를 보이고 있다는 것을 발견하였다. 끊임없는 혁신으로 사회적 서비스를 제공하고 경제성과와 사회적 목적을 달성해야 한다는 것이다. 즉, 전략과 마케팅, 조직운영 등

조직의 모든 부분에 혁신적인 새로운 방법을 모색하고 실천함으로써 사회적기업은 지속가능한 기업으로 성장할 수 있는 것이다. 사회적기업 CEO의 혁신성은 사회적기업을 성장, 혁신, 발전이라는 개념으로 경영하며, 혁신적인 제품개발과 서비스로 높은 성과를 창출해야 한다. 또한 지속 가능한 기업으로 제품의 경쟁력을 확보하려는 창의적인 마케팅 방법을 개발하는 전략이다.

본 논문에서는 사회적기업 CEO의 기업가정신을 도전성과 혁신성에 한하여 기업성과 간의 관계를 분석하였다.

## 2) 사회적기업 CEO의 네트워크

네트워크의 사전적 의미<sup>4)</sup>는 컴퓨터를 이용하여 유선·무선의 통신 매체로 서로 연결하여 데이터를 주고받는 조직이나 체계로 정의하고 있으며, 이는 복잡한 사회에서 중요한 정보를 얻고자 긴밀하게 연결되고 조직적이며 효율적으로 움직이는 체계이다.

창업가 또는 벤처기업가는 내·외부자원의 활용을 통해 경쟁우위를 확보하기 위하여 네트워크를 구축하고 활용하려 한다. 기업가는 창업초기에 발생하는 문제점들을 기업의 공식적 또는 비공식적인 네트워크를 통하여 공유하고 해결한다. 또한 협력체계구축으로 판로개척 등 이미지 개선 및 기업에 대한 고객의 인지도를 향상시킬 수도 있다(정숙균, 2015).

김용태(2012)는 사회적 네트워크를 신생 벤처기업들이 약점으로 작용하는 ‘신생기업’ 또는 ‘자본, 조직구조, 인력의 한계’를 극복하는 대안적인 방안으로 그 유용성을 강조하고 있다. 창업초기에 기업의 자본, 조직구조, 인력의 한계로 갖게 되는 부족함을 사회적 네트워크를 통해서 극복하거나 보완할 수 있는 대안적인 도구인 셈이다.

이러한 구성원들의 네트워크는 타 조직과의 네트워크를 통해 자원과 정보 교류로 경제적 성과 및 사회적 성과를 달성하는데 도움이 된다. 특히 CEO의 네트워크는 정부 및 지자체, 일반기업과 타 사회적기업, 지역사회 등 다양한 조직들과

---

4) 엘리트 국어사전(민선식, 2007)

의 네트워크를 통해 인적, 물적 조력을 받으며 사회적 가치와 목적을 추구하면서 지속가능한 기업으로 성장할 수 있도록 한다.

이처럼 네트워크는 사회적기업이 갖고 있는 열악한 자본, 열악한 인적·물적 자원, 열악한 정보력 등을 상호 보완하는 대체체의 역할을 하며 개인이나 조직은 공식적 네트워크 또는 비공식적 네트워크를 통하여 여러 문제들을 해결하고 제품이나 서비스 또는 사회적기업에 대한 인지도를 향상시킬 수 있다.

사회적기업의 네트워크 중요성은 자본력과 인적구성, 전략과 마케팅 등이 취약한 사회적기업이 거대한 영리기업이 주도하는 시장에서 생존하기 위한 전략으로 사회적기업들은 경험과 정보를 공유하며 업종 또는 유형별 네트워크의 형성으로 생산성과 효율성을 향상시킬 수 있다(최혁진, 2010; 배정희, 2013).

본 논문에서는 선행연구를 바탕으로 사회적기업 CEO의 네트워크를 관계 활용 측면에서 인적·물적·사회적 네트워크를 기반으로 지역사회 및 정부와 지자체의 호의적인 관계와 성과의 관계를 분석하였다.

### 3) 경영전략의 명확성

경영전략(business strategy)의 사전적 의미<sup>5)</sup>는 ‘불투명한 기업환경에서 기업의 지속적인 성장을 위해 기업 활동을 환경의 변화에 적응시켜 나가는 전략’으로 정의하고 있다. 이는 경쟁에서 살아남기 위한 방법으로 시장환경의 변화에 적응하며 지속가능한 기업으로 성장하는 것이다.

경영전략은 그 기업이 지니고 있는 강점과 약점, 기회와 위협요인을 분석하여 기업의 경쟁우위를 확보하는데 필요한 의사결정력이다. 따라서 경영전략은 그 기업의 목표를 달성하는데 각 부문의 문제를 파악하여 부문 간 조정하고 구성원들을 독려하는 중요한 역할이다(이동기, 2012). 이처럼 중요한 역할을 하는 경영전략은 기업의 CEO에 의해 전략적으로 의사 결정되며, CEO는 시장환경에서 발생하는 모든 변화를 자신의 특성과 경험, 가치관을 통하여 판단하고 전략적으로 의사결정을 한다. 이러한 CEO의 전략적 의사결정은 최종적으로 조직성과에 영향을 미친다(김소라, 2013).

5) 민중 엡센스 국어사전(김철환, 2007)

즉, 시장환경변화에 따라 적절한 전사적 의사결정전략을 선택하고 미래를 위한 목표와 전략을 수립, 내부 자원의 배분 등 기업 활동의 방향에 중요한 의사결정을 행하기 때문에 조직의 성과는 물론 기업의 성패 또한 CEO의 역량에 달려있다. 특히 대기업에 비해서 조직규모가 작은 기업일수록 CEO의 영향력은 크게 작용을 한다.

명확한 경영전략은 조직이 높은 성과를 얻을 수 있도록 하며(Tsai & Ghoshal, 1998), 높은 성과로 연결될 수 있도록 조직 구성원들을 독려하고 확실한 동기부여가 가능하다(Wright, 2001). 반대로 경영전략이 분명하지 못하거나 애매한 경우 구성원들 간의 혼선과 갈등으로 역효과가 발생하여 조직의 성과에 좋지 않은 영향을 준다(Chun & Rainey, 2005; 김기동, 2013).

따라서 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 CEO가 의사결정을 결정하는 가장 중요한 주체이기 때문에 기업이 처한 시장 환경을 냉철하게 강점과 약점, 위협과 기회요인을 분석하여 사회적기업이 추구하는 가치와 목적을 위해 구성원들과 협의하며, 조직체계개편 및 인력 재배치 등으로 경쟁력 있는 지속가능한 기업으로 성장할 수 있는 중요한 의사결정을 명확하게 해야 한다.

본 논문에서는 경영전략의 종류 중 전사적 전략을 중심으로 선행연구를 바탕으로 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성을 전략적 의사결정선택시 전략의 수립 및 직원들의 의견 반영, 수립된 전략이 잘 전달되어 직원들이 회사의 비전과 목표를 잘 이해하는지의 관점에서 성과를 분석하였다.

#### 4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성

시장정보지향성은 1990년대 이후 불투명한 시장환경변화 및 무한 경쟁이 치열해짐에 따라 등장하였고, 시장에서 경쟁력 확보와 수익을 창출하기 위해 기업들은 시장에서 경쟁자들보다 더 먼저 대응하며, 시장의 변화를 먼저 예측하는 것을 의미한다(정대용, 유봉호, 2007).

Kohli & Jaworski(1990)는 행동적 관점에서 다양한 욕구와 더욱더 치열해지는 경쟁에 대처할 수 있는 실천적 방안을 제시하였다. 시장지향성을 현재의 고객과 잠재 고객의 욕구에 대한 조직전체 수준에서 정보를 창출하고, 창출된 정보를 전



파하는 것으로 정의하고 있다(이홍배, 2012). 즉, 시장의 정보를 조직 차원에서 창출하고, 창출된 정보를 전체 조직으로 전파하는 등 정보에 대해 조직적으로 반응하는 활동이다. 시장의 정보를 창출하는 것은 시장에서의 경쟁력을 강화시킬 수 있다는 것으로 정보 취득자들의 행동이나 시장의 구조를 바꾸는 것이다.

Naver & Slater(1990)은 문화적 관점에서 모든 고객의 욕구를 파악하고 니즈를 분석하여 모든 고객에게 경쟁력 있는 가치를 효율적으로 제공하는 조직의 가치관과 태도에 반영된 것으로 시장지향성을 설명하였다. 이러한 시장지향성을 고객지향, 경쟁자지향, 부서 간 조정의 세 가지 구성요소로 고객과 경쟁자에 대한 정보 획득 및 정보의 기업 내 전파와 부서간의 조정을 통한 고객가치창출의 중요성을 강조하고 있다(이동훈, 2016).

이러한 시장정보지향성에서 CEO의 역할은 시장정보지향성이 자신으로부터 시작됨을 직시하고 조직 내에 확산시키는 것이다. CEO가 그것에 대한 열정과 관심이 없으면 조직 내에 정보를 창출하고, 확산하고, 반응될 수 없다. 이는 Kohli & Jaworski(1993)의 연구에서도 CEO가 시장정보지향성을 강조할수록 시장정보의 창출, 확산, 반응은 더욱 커진다는 것을 확인 시켰으며, 기업은 시장정보지향적인 조직을 구축하고 시장정보지향성을 높이하고자 하는 CEO의 강력한 의지와 그 의지를 실무자들에게 전달하여 확산 시킬 때 경영성과는 높일 수 있다고 하였다.

따라서 CEO의 시장정보지향성은 CEO의 경영철학과 역할이 매우 중요함을 인식하고, 그것을 바탕으로 조직을 경영하며 실천으로 연결되어야 시장지향적인 경영이 뿌리를 내리고 경영성과에 긍정적인 요인으로 작용할 것이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 시장정보지향성의 정의를 정리하면 <표Ⅱ-7>와 같다.

<표Ⅱ-7> 시장정보지향성의 정의

학자	시장정보지향성의 정의
Kohli & Jaworski(1990) (행동 지향적 관점)	· 다양한 고객의 욕구와 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 실천방안이며, 전사적으로 현재의 고객과 잠재고객의 욕구에 대한 정보의 창출, 정보의 전파와 정보의 대응
Naver & Slater(1990)	· 모든 고객의 욕구를 파악하고 니즈를 분석하여 모든 고객에게 경쟁력 있는 가치를 효율적으로 제공하는 조직의 가



(문화적 관점)	치관과 태도에 반영
Day(1994)	·고객의 입장에서 고객의 욕구를 파악하고 고객의 이익을 최우선으로 하는 신념
정대용, 유봉호(2007)	·시장의 경쟁력 확보와 수익을 창출하기 위해 기업들은 시장에서 경쟁자들보다 더 먼저 대응하며, 시장의 변화를 먼저 예측
박주영, 최순식, 홍석기(2011)	·시장의 환경변화에 대한 고객과 경쟁사의 정보를 수집, 분석하여 기업의 지속적인 경쟁우위와 높은 수익성을 실현하는 전사적인 활동

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성

시장정보 창출은 모든 고객의 욕구변화에 관한 정보와 고객들에게 미치는 요인들에 대한 정보를 생산하는 것이다. 시장정보를 수집, 평가하는 것은 고객의 욕구와 선호에 관한 정보를 획득하고 정부규제, 경쟁자, 환경요인 등과 같은 요인들이 고객의 욕구변화에 어떤 영향을 주는지 분석하기 위한 것이다(Webster, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; 사군봉, 2011).

시장정보창출은 시장정보지향성의 출발점으로 고객의 욕구를 충족시켜주는 역할을 하며 고객의 욕구를 해결할 수 있는 다양한 시장정보를 수집, 평가하는 조직능력이다. 이를 위해서는 시장 변화의 예측과 대응을 위한 모니터링이 필요하다.

시장정보의 확산은 정보의 공유측면에서 전사적으로 모든 부서들이 참여할 수 있도록 능동적이고 효율적으로 대처해야 한다. 효율적으로 정보를 공유하고 확산하는 것은 수평적 의사소통의 중요성을 강조하는 것으로 기업의 목표를 달성하는데 긍정적인 요인으로 작용하며 경영성과에 직결된다. 기업의 조직형태에 따라 차이가 있지만 대부분 스텝조직은 조직 구성원들 간의 수평적 의사소통이 활발하지만, 라인조직은 명령과 복종의 수직적 관계로 정보 확산의 방해요소가 될 수도 있다.

조직 내의 정보 확산은 동료 간 또는 상하 간의 구성원들에게 공감대 형성과 정보의 흐름을 원활하게 한다. 또한 기업의 문화적 요인들을 구성하고 있는 가치관, 규범, 상징물들은 조직구성원들에게 일체감과 동료애, 협동심을 유발하여 조직성과를 향상시키는 정보교류의 요인이기도 하다(이용기 외, 1996; 최정환, 2003).

Kohli & Jaworski(1990)은 시장정보에 대한 반응을 파악하기 위해 목표시장을

선정하고 현재의 고객 욕구와 잠재 고객의 욕구에 따라 그에 적합한 제품과 서비스를 제공하며 이를 생산하고 유통하여 최종고객의 욕구에 따라 촉진 시키는 형태로 나타날 수 있다고 했다. 시장정보 반응은 기업들이 시장정보가 창출되고 그 정보를 시장전체에 확산시킨다 하더라도 고객의 욕구에 적절하게 반응하지 않는다면 아무런 소용이 없다. 시장정보 반응은 정보가 창출되고, 확산된 정보에 대한 반응으로 표적시장에 고객의 욕구에 맞는 제품과 서비스를 제공하여 시장에서 긍정적인 반응을 얻도록 하는 것이다. 또한 시장정보 반응은 고객에게 새로운 가치를 창출하고, 시장에서 우월한 제품의 가치를 실현하며 시장의 중심에서 이를 수행하고 있는 CEO와 조직구성원들의 열정과 실행이 무엇보다도 중요하다. 이는 바로 경쟁자보다 먼저 시장 환경의 변화를 수용하고, 먼저 신속하게 반응할 수 있는 능력이 지속가능한 기업의 성장 열쇠이기도 하다.

이와 같이 시장정보지향성은 고객의 욕구는 물론 불투명한 시장환경에서 경쟁우위를 확보하고자 정보를 수집하고 분석하며, 경쟁자보다 효과적으로 먼저 대응하는 하는 것이다. 이는 고객의 욕구를 만족시키고 기업의 지속적인 경쟁우위와 높은 수익성 창출로 직결될 수 있다.

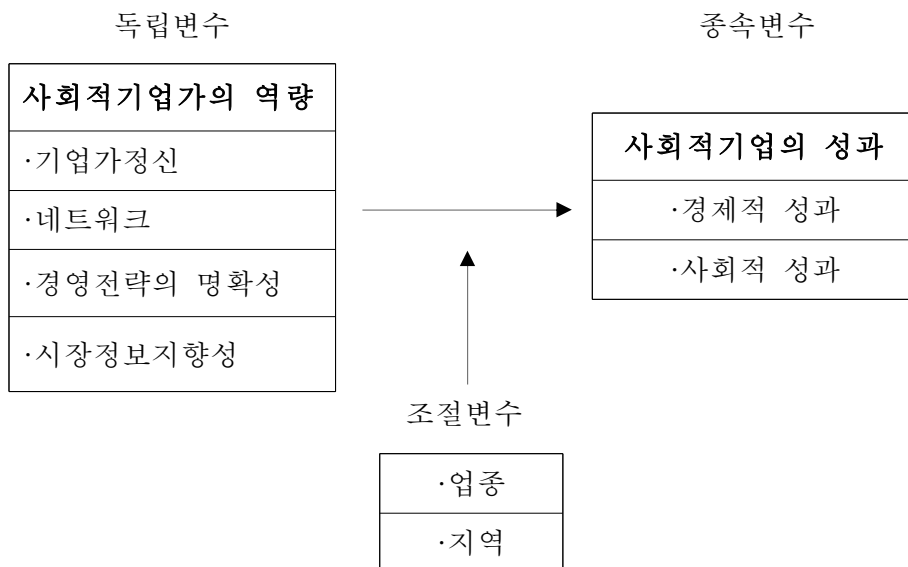
본 논문에서는 선행연구를 바탕으로 사회적기업 CEO의 시장정보지향성을 정보의 생성, 정보의 확산, 정보의 반응 관점에서 성과의 관계를 분석하였다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형

본 연구는 사회적기업가의 역량에 대한 선행 연구를 바탕으로 사회적기업가의 역량이 조직성과에 어떠한 영향을 주는지를 규명하기 위하여 수행되었다. 또한 사회적기업가의 역량과 기업성과의 관계에서 업종별, 지역별 차이가 있는가를 파악하고자 하였다. 이를 위해 사회적기업가의 역량을 기업가정신, 네트워크, 경영전략의 명확성, 시장정보지향성으로 구분하였으며, 기업의 성과는 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하여 살펴보았다. <그림Ⅲ-1>은 본 연구에서 수행하고자 하는 연구모형을 나타내고 있다.

<그림Ⅲ-1> 연구모형



## 2. 연구가설

### 1) 사회적기업 CEO의 기업가정신과 성과

Zahra(1991)는 Fortune 500에 등재된 기업을 대상으로 연구한 결과 기업가정신은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향이 있다고 밝혔으며, 지용희, 김정포(2005)는 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 기업가 정신이 높은 행동은 조직성과에 긍정적인 역할을 한다고 하였다(원혜숙 외, 2015).

장성희, 반성식(2010)은 기업가 지향성이 경제적 성과와 사회적 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 밝혔으며, 이용탁(2011)은 사회적 기업가정신과 성과와의 관련성을 분석한 결과 사회적기업가 정신이 사회적기업의 목적과 가치창출, 지속가능성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. 김용태(2012)는 사회적기업가의 혁신추구성, 진취성, 위험감수성, 사회적가치지향성 등 사회적 창업가정신은 경제적 성과에 유의한 영향을 주었으며, 사회적 성과에도 유의한 영향을 주지만, 위험감수성은 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다.

남승연, 이영범(2013)은 사회적기업의 성과는 어떠한 차원을 성과로 보느냐에 따라 차이가 있으며 조직차원이든 지역사회 차원이든 사회적기업의 경제적 성과는 조직 내부의 역량이 영향을 미치고, 조직차원의 사회적 성과는 서비스 제공 유형에 따라 가장 많이 좌우되었으며 지역사회 차원에서의 사회적 성과는 사회적기업 CEO의 기업가정신에 따라 다르다는 연구결과를 얻었다.

배귀희 외(2014)는 사회적기업 리더의 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 사회적 기업가 정신은 직무만족을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 밝혔으며, 강문실, 양성국(2015)은 사회적기업가 정신의 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 사회적가치지향성, 진취성 등은 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과를 얻었다. 이는 사회적기업가 정신이 높을수록 사회적기업에 대한 긍정적인 효과가 증대되어 조직성과로 연결되는 것을 확인할 수 있다.

사회적기업의 성과는 경제적 성과 이외에도 사회적 목적달성도 고려를 해야 한다. 그러므로 사회적기업 성과 평가의 중요성은 기업의 비전과 목표에 초점을 맞

추어 조직성과를 평가하는 것 보다는 CEO의 기업가정신이 조직 전체를 평가하며, 조직성과에 결정적인 역할을 하는 CEO의 개인역량이 더 중요하다고 판단된다.

이러한 연구 결과를 토대로 사회적기업 CEO의 기업가정신은 경제적 성과와 사회적 성과에 정(+의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

H1-1	사회적기업 CEO의 기업가정신은 경제적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	사회적기업 CEO의 기업가정신은 사회적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 사회적기업 CEO의 네트워크와 성과

자원의 규모가 크지 않고 제한적인 자본력을 지닌 중소기업은 그 한계를 극복하기 위해 이중 간 네트워크를 구축하고 협력 체제를 통해 기업의 성장과 전략적 마케팅, 신제품의 개발 등 가치 있는 핵심자원을 획득하고자 한다.

정대용, 양준환(2008)은 기업의 내부 핵심역량을 개발하고 자사에 없는 외부자원을 획득하거나 이용하기 위한 기업가의 네트워킹 활동은 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 주는 요인으로 작용한다는 연구결과를 얻었다. Stam & Elfring(2008)은 네트워크 중심적 기업과 그렇지 않은 기업을 비교했을 때 네트워크 중심적 기업이 성과의 관계가 매우 높다고 하였다.

이광우(2009)은 사회적 네트워크가 사회적기업의 성공요인에서 가장 필요한 요인으로 사회적 네트워크의 역할을 주장한 Moshe & Lerner(2006)처럼 영리적 성과를 통해 공익적 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. 사회적기업이 다양한 이해관계자들과의 네트워크 활성화를 위해 얼마나 노력하고 있는지는 조직의 성과에 영향을 주는 중요한 요인이다(Lerner et al., 1997; Larsson et al, 2003; 배정희, 2013).

사회적기업의 네트워크와 성과에 대한 선행연구들은 단순히 ‘네트워크 하고 있는 조직의 수’ 또는 ‘얼마나 호의적인 관계에 있는지’ 정도로 측정하는 경우가 대부분 이었다(최지영, 2012; 김용태, 2012). 그렇지만 Burt(1992)는 네트워크 하고 있는 조직의 수와 정보도 중요하지만, ‘어떠한 위치’에서 영향력을 발휘하

며 네트워크를 하고 있는지가 조직의 성과에 많은 영향을 미친다고 하였다.

최지영(2012)은 사회적기업의 네트워크 확대는 다양한 이해관계자를 통한 자원이동 및 협력활동으로 매출, 참여자의 증가와 이익의 지역사회 환원 증가를 가져오며, 협력적 상호작용에 따른 사회적 성과에 영향이 있음을 밝혔다. 이준희(2016)은 사회적기업의 네트워크는 민간기업과의 협력, 다른 사회적기업과의 협력, 정부와의 협력 순으로 경제적 성과에 유의적인 정(+)의 영향이 있으며, 사회적 성과는 다른 사회적기업과의 협력, 정부와의 협력, 민간기업과의 순으로 성과에 적합한 것으로 나타났다.

이러한 사회적기업의 네트워크 활성화는 사회적기업의 열악한 조직구조, 자본, 마케팅, 경영전략 등을 극복하고 사회적 인식을 확대시키며, 인적·물적·사회적 네트워크를 기반으로 호의적인 사회인식과 지역사회의 일자리창출에 긍정적인 효과가 있을 것으로 판단된다.

이와 같은 선행연구의 결과를 토대로 사회적기업 CEO의 네트워크는 경제적 성과와 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

H2-1	사회적기업 CEO의 네트워크는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	사회적기업 CEO의 네트워크는 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성과 성과

경영전략은 불확실한 환경변화에 대응하며 지속적인 성장을 위한 기업 활동을 환경의 변화에 적응하기 위한 방향 설정에 관한 CEO의 의사결정이다(유기현, 황용식, 2009). 전략은 궁극적으로 시장환경변화에 대응하며 경쟁우위를 확보하는 것은 기업의 높은 성과와 직결된다. 명확하게 제시된 경영전략일수록 조직성과의 창출에 긍정적일 것이며, 이는 효율적인 조직구조 및 제도의 개정과 인력의 재배치 등으로 나타난다(Rainey & Steinbauer, 1999). 따라서 전략을 명확히 설정하고 구성원들에게 제시하는 것이 조직의 성과 창출에 매우 중요한 영향을 미치게 된다(Pandey & Garnett, 2006).

김용태(2012)는 사회적기업가의 경영환경대응역량, 문제해결역량 등 경영역량은 경제적 성과에 유의한 정(+)의 영향이 있으며, 정부지원정책 활용도 및 사회적 네트워크에 의해 유의미하게 조절되는 것을 밝혔다. 나선영, 이성근(2014)은 사회적기업의 경제적 성과에 미치는 요인은 경영전략과 정부정책이며, 사회적 성과에 미치는 요인은 조직문화, 정부정책, 경영역량으로 나타나는 연구결과를 밝혔다.

정선희(2007)는 사회적기업은 사회적 목적이 있으므로 균형 있는 경영으로 지속적인 수익창출을 위해 명확한 목표의식을 사회적기업의 성공요인으로 보고 있다. 또한 직원과 CEO 역할 분담 및 전문성, 책임경영의 중요성 등 명확한 책임라인과 신속한 의사결정력이 필요하다고 하였다.

이러한 선행연구의 결과를 토대로 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

H3-1	사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2	사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성과 성과

내수시장의 경쟁심화, 유통경로의 확장, 기술변화의 가속화, 소비자 욕구의 다양화 등 급변하는 시장 환경에서 글로벌 경쟁체제에 적응하며 신속하게 대응하는 시장정보지향성이 성공적인 비즈니스 전략으로 대두되었다(김지연, 2013).

시장정보지향성이 높은 기업은 시장정보에 민감하게 대응하며 고객의 욕구를 충족시키고자 시장 환경 및 경쟁사의 변화 등에 관한 정보를 수집·분석하는 등 기업 활동의 초점을 고객과 경쟁자에 두고 있다.

Kohli & Jaworski(1990)는 조직이 시장지향적일수록 사업성고가 높고, 시장지향적일수록 종업원들의 사기, 직무만족, 조직의 몰입이 커진다. 또한 시장지향성이 강한 고객은 만족도가 높고 반복적인 구매로 이어진다고 하였다. Sigauw et al.(1998)과 Min et al.(2007)은 시장지향적인 기업은 경쟁우위를 창출하고자 파트



너사와 고객선호도, 경쟁기업의 전략, 시장과 관련된 가치 있는 정보를 공유하고 협력적인 관계를 위해 시스템을 구축, 유지, 향상 시키는 등 기업의 시장지향적인 활동을 통해 시장의 변화에 적극적인 대응력을 높여 시장지향성이 기업성과에 직접적인 영향을 준다는 연구결과를 얻었다.

Subramania & Gopalakrishna(2001)는 시장지향성은 수익 증대, 재무비율, 신제품의 성공적인 매출 등으로 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 확인하였으며, Cano et al.(2004)은 시장지향성은 영리기업보다 비영리기업에서 더 높은 성과를 얻었으며, 제조업보다 서비스업에서 더 높은 성과가 도출된다고 하였다(서승원, 2008).

박주영 외(2011)는 중소기업은 시장정보지향성과 마케팅역량 강화를 통한 경쟁우위를 확보함으로써 기업성과에 유의적인 영향을 준다는 연구결과를 얻었다. 장성희, 반성식(2010)은 기업가 지향성과 시장지향성을 통해 사회적기업의 성과를 밝혔는데 기업가 지향성은 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 얻었으며, 시장지향성도 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 얻었다. 장성희, 마운주(2011)는 사회적기업의 시장지향성은 공익성과를 향상시키며, 성별에 따라 고용창출에 미치는 영향력에 차이가 있는 것을 밝혔다.

이와 같은 선행연구의 결과를 토대로 사회적기업 CEO의 시장정보지향성은 사회적기업의 경제적 성과 와 사회적 성과에 정(+의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

H4-1	사회적기업 CEO의 시장정보지향성은 경제적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
H4-2	사회적기업 CEO의 시장정보지향성은 사회적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

#### 5) 조절요인

본 연구에서는 기업가의 역량이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 업종별,



지역별로 차이가 있는가를 규명하고자 하였다. 조절효과가 존재한다면 업종과 지역별로 차별적인 CEO의 역량이 요구된다는 점을 보여줄 수 있을 것이다.

### (1) 업종별

김신중(1999)은 업종별로 경영성과 변수인 매출액 성장률과 경쟁력의 근간이 되는 경영특성에 있어서 업종간 유의한 차이가 존재하며, 업종별로 경영성과에 유의한 영향을 미치는 경영특성에 있어서 차이가 존재한다고 밝혔다.

이인재(2006)은 사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인으로 독창성과 차별성을 고려한 업종선택의 중요성, 조직운영의 전문경영인의 확보 등을 성공요인으로 제시하였다. 또한 이광우(2009)도 사회적기업의 성공에 영향을 미치는 요인으로 업종선정을 전략적 요인으로 구성하였다.곽선화(2009)은 사회적기업의 경제적 성과 면에서 업종별로 환경과 기타부문이 가장 높은 매출액을 나타냈음을 확인하였다. 황중돈(2013)은 전기·가스·수도산업의 생산량이 높은 지역에서는 1인당 사회적 편익이 감소하고, 부동산업 및 임대업, 보건 및 사회복지 서비스업종 생산액이 높은 지역일수록 사회적 편익이 높게 나타나는 연구결과를 밝혔다. 이는 사회적기업은 서비스업(3차 산업)이 발달된 지역에서 높은 성과를 나타내며, 상대적으로 제조업(2차 산업)이 발달된 지역에서는 낮은 성과를 나타내는 것으로 유추할 수 있다.

이와 같은 선행연구의 결과를 바탕으로 사회적기업가의 역량과 사회적기업 성과의 관계에서 업종은 조절효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

H5-1	사회적기업가의 역량과 사회적기업 경제적 성과 간의 관계에서 업종은 조절효과가 있을 것이다.
H5-2	사회적기업가의 역량과 사회적기업 사회적 성과 간의 관계에서 성별은 조절효과가 있을 것이다.

### (2) 지역별

최지선(2005)은 동일한 규모와 동일 업종의 기업들도 그 기업이 수도권과 지방에 위치해 있는지에 따라 기술혁신은 차별적으로 나타나는 것으로 밝혔다. 석왕

현(2010)은 임금과 고용이 증가하였을 때 생산성은 수도권지역이 비수도권에 비해 더 높게 나타나는 것을 확인하였으며, 통계청(지역소득) 자료에 의하면 수도권 지역의 서비스업종의 생산액 비중은 1990년대 63.0%에서 2000년대 73.4%로 증가하였으며, 종업원 비중 또한 증가하였다. 이는 부가가치가 높은 분야 중심으로 서비스 산업의 수도권 집중이 심화되었음을 알 수 있다.

곽선화(2009)은 지역별로 서울과 경기지역이 높은 매출액을 나타나고 있으며, 영업활동으로 인한 수입과 영업외 활동 수입이 가장 높은 지역도 서울과 경기지역이 가장 높은 총액을 차지하고 있음을 밝혔다. 강병준, 최조순(2013)은 서울형 사회적기업의 사회적 성과(취약계층 고용비율)는 경제적 성과(기업수익률)에 부(-)의 영향을 미치는 연구결과를 밝혔다. 이러한 결과는 사회적기업이 취약계층의 고용비율을 높이면 기업의 성과가 낮아지는 사회적 성과와 경제적 성과간의 딜레마가 실제로 검증된 것이다. 최무현, 정무권(2013)은 사회적기업은 권역(수도권 vs 비수도권)에 따라 성과에 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인증사회적기업의 경우는 경제적 성과에, 비수도권 사회적기업은 사회적 성과에 유의한 영향이 있음을 밝혔다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 사회적기업가의 역량과 사회적기업 성과의 관계에서 지역은 조절효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

H6-1	사회적기업가의 역량과 사회적기업 경제적 성과 간의 관계에서 지역은 조절효과가 있을 것이다.
H6-2	사회적기업가의 역량과 사회적기업 사회적 성과 간의 관계에서 지역은 조절효과가 있을 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

본 논문에서 사용된 각 변수들의 측정항목들은 실증분석을 위해 연구의 주요 변수들에 대한 조작적 정의를 내린 후 이를 토대로 설문항목을 개발하였다. 모든

설문항목은 선행연구를 토대로 사회적기업 CEO의 기업가 정신, 사회적기업 CEO의 네트워크, 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성, 사회적기업 CEO의 시장정보지향성에 맞게 조정하였다. 또한 이 변수들은 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.

### 1) 사회적기업 CEO의 기업가정신

사회적기업 CEO의 기업가 정신은 기존의 기업가정신을 기반으로 불확실한 상황에서 기회를 추구하며 변화와 도전적인 활동으로 사회적 목적인 사회적 가치 창출을 하는 과정을 의미한다. 본 논문에서는 사회적기업 CEO의 기업가정신을 불확실한 시장 환경에서 기회를 포착하고 선제적 대응을 하며 끊임없이 틈새시장을 공략하는 도전성과 기존 제도의 한계와 문제점을 극복하기 위한 창조인 방법으로 해결하려는 혁신성으로 구성하였다.

설문구성은 경쟁사의 움직임에 신속히 파악하며 경쟁사보다 선제적 행동, 끊임없이 틈새시장을 신속하게 공략, 경쟁업체보다 사업 기회를 먼저 잘 포착, 기업의 성장, 혁신, 발전이라는 개념으로 기업을 운영 등(Frishammar & Horte, 2007; Gonzalez-Benito et al, 2009; 김기현, 2013; 원혜숙, 2014; 우대일, 2015)의 연구를 토대로 설문문항을 수정·보완 하였다.

### 2) 사회적기업 CEO의 네트워크

사회적기업 CEO의 네트워크는 기업의 경쟁우위를 획득하기 위한 공식적, 비공식적으로 인적·물적 자원 및 경영정보의 획득을 위한 전략적 행동이다. 본 논문에서는 내·외적으로 이해관계자들에게 효과적인 의사소통을 통하여 호의적인 관계를 형성하는 정도를 네트워크로 정의한다.

설문구성은 지역사회로부터의 인적, 물적 네트워크 조력, 인근지역기업과 호의적인 관계, 정부 및 지자체와의 호의적인 관계, 조직발전을 위해 회사 내외부에서 조언을 해줄 사람 등 (Porter, 1995; Moshe & Lerner, 2006; 김기현, 2013; 임효주, 2014; 원혜숙, 2014)의 연구를 근거로 설문문항을 수정·보완 하였다.

### 3) 사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성

CEO의 경영전략의 명확성은 시장환경변화에 따라 적절한 의사결정을 선택하고 미래를 위한 목표와 전략을 수립, 내부 자원의 배분 등 기업 활동의 방향에 중요한 의사결정을 하는 것이다. 본 논문에서는 경영전략의 명확성을 시장환경변화에 따른 전략을 구체적으로 수립하고 수립된 전략을 명확하게 직원들에게 잘 전달하며 구체적으로 실행하는 것으로 정의한다.

설문구성은 경영환경변화에 적응하기 위하여 전략 수립, 경영전략 수립시 직원들의 의견 적극적 반영, 수립된 전략을 직원들에게 잘 전달, 직원들은 회사의 비전과 목표를 잘 이해하는지 등 (Miles & Snow, 1978; 장충석, 2000; 김영호, 2005; 강진희, 2009; 박철훈, 2014; 임호주, 2014)의 연구를 토대로 설문문항을 수정·보완하였다.

### 4) 사회적기업 CEO의 시장정보지향성

CEO의 시장정보지향성은 고객의 욕구는 물론 기업의 경쟁우위와 목표실현을 위해 시장변화에 따른 선제적 대응과 시장예측을 의미한다. 본 논문에서는 시장정보지향성을 고객과 시장환경변화에 대한 정보를 획득하고 정보를 조직 내에서 공유하며, 그 정보를 통해 부서 간 협의를 통해 고객의 가치를 창출하고 시장환경변화에 대응하는 것으로 정의한다.

설문구성은 제품 및 서비스에 대한 고객의 욕구를 파악하기 위한 정기적인 고객 접촉, 고객의 제품 선호도 변화 파악, 고객들에게 제품 및 서비스에 대한 평가 기회제공, 시장현황 파악이나 새로운 시장 개발에 관해 부서 간 의견교환, 고객의 욕구파악을 위해 타 부서원들과 협의, 고객 불만 발생 시 전 직원 인지, 제품 및 서비스 개발 노력이 고객의 욕구와 부합되는지 검토, 고객이 제품 및 서비스에 대한 수정 요구 시 각 부서의 협조 등(Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Deshpande & Farley, 1996; 석호진, 2012)의 연구에서 개발한 문항을 토대로 수정·보완 하였다.

## 5) 사회적기업의 경영성과

기업의 경영성과는 기업의 가치와 시장경쟁력을 판단할 수 있는 것으로 일반적인 기업의 경영성과는 재정적인 측면에서 평가를 많이 하고 있다. 그렇지만 사회적기업의 사회적 목적과 가치추구를 고려한다면 재정적인 경영성과에 초점을 경영성과를 측정한다는 것은 현실적으로 한계가 있어 비재정적인 부분을 고려해야 한다. 본 논문에서는 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하여 성과를 측정하였다.

### (1) 사회적기업의 경제적 성과

일반적으로 기업들은 재무제표를 이용한 수익성, 안전성, 유동성 등을 이용하여 경제적 성과를 분석하는 것이 타당하나, 사회적기업인 경우 조직규모, 자본, 인력 구조 등 영세성으로 인하여 신뢰성과 객관적인 분석 대상 자료를 직접 입수하기가 어렵다. 그래서 본 논문에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 사회적기업의 지속적인 매출, 경영자립도, 수익적 목표, 제품과 서비스에 대한 고객 만족도 상승 등을 이용하여 측정하였다.

설문구성은 사회적기업의 경제적 성과는 지속적인 매출증가, 경영자립도 향상, 수익적 목표달성, 제품 및 서비스에 대한 고객 만족도 상승 등(McGee, Dowling & Megginson, 1995; Merz & sauber, 1995); Baum et al, 2001; 이광우, 2008; 정은경, 2012; 김미화, 2015)의 연구를 기반으로 설문문항을 수정·보완하였다.

### (2) 사회적기업의 사회적 성과

일반기업과 달리 사회적기업은 경제적 목적도 중요시 하지만, 사회적 목적을 우선시하며 사회적 가치를 추구한다. 사회적기업은 사회취약계층의 고용과 사회서비스, 이익의 일부분을 사회적 목적에 재투자하는 목적을 위해 기업을 경영하고 있다. 따라서 본 논문에서는 사회적 성과는 공익적 성과를 달성하는 정도를 의미한다. 선행연구를 바탕으로 사회적 성과는 사회적 목적과 사회서비스를 감안한 일자리 제공, 지역사회로부터의 환영, 직원들이 자부심 등을 이용하여 측정하였다.

설문구성은 사회적 성과는 지역에 일자리 제공, 지역주민 또는 지역사회로부터

환영, 회사에 대해 직원들의 자부심, 사업의 발전가능성 등(Poter, 1995; Moshe & Lerner, 2006; 이광우, 2008; 정은경, 2012; 김미화, 2015)의 연구를 토대로 설문 문항을 수정·보완하였다.

본 연구에서 사용한 설문항목과 관련 연구를 정리하면 <표Ⅲ-1>과 같다.

<표Ⅲ-1> 설문지 선행연구 및 구성

구분	변수	분석 기준	분석내용	문항 수	관련연구
독립 변수	기업가 정신	·도전성	·경쟁사보다 선제적 행동 ·틈새시장 공략 ·사업기회 먼저 포착	3	Frishammar & Horte, 2007; Gonzalez-Benito et al, 2009; 김기현, 2012; 원혜숙, 2014; 우대일, 2015
		·혁신성	·기업의 성장, 혁신, 발전이라는 개념으로 기업 운영 ·신제품 및 서비스 혁신적 개발 ·창의적 마케팅 방법 개발	3	
	네트워크	·관계 활용	·지역사회 네트워크 ·인근 지역기업과의 관계 ·정부 및 지자체와의 관계 ·조직 내 네트워크	4	Porter, 1995; Moshe & Lerner, 2006; 김기현, 2012; 임효주, 2014; 원혜숙, 2014
	경영 전략의 명확성	·명확성	·경영환경 적응전략 수립 ·전략 수립시 직원들 의견 반영 ·전략 수립후 직원들에게 잘 전달 ·비전과 목표 이해	4	Miles & Snow, 1978; 장충석, 2000; 김영호, 2005; 강진희, 2009; 박철훈, 2014; 임효주, 2014
	시장 정보 지향성	·정보의 생성	·정기적인 고객 접촉 ·고객의 제품선호도 변화 파악 ·제품 및 서비스평가 기회 제공	8	Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Jaworski & Kumar, 1993; Deshpande &

		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보의 확산</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시장현황 파악, 신 시장 개발 부서 간 의견 교환</li> <li>· 고객욕구 파악 위해 부서원들과 협의</li> <li>· 고객 불만 전 직원 인지</li> </ul>		Farley, 1996; 석호진, 2012
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보의 반응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제품 및 서비스개발 노력이 고객의 욕구와 부합하는지 정기적 검토</li> <li>· 고객이 제품 및 서비스 수정시 각 부서 협조 반영</li> </ul>		
종속변수	경제적 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매출액</li> <li>· 경영자립도</li> <li>· 고객만족도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지속적 매출증가</li> <li>· 경영자립도 향상</li> <li>· 수익적 목표달성</li> <li>· 고객만족도 상승</li> </ul>	4	McGee, Dowling & Megginson, 1995; Merz & sauber, 1995; Baum et al, 2001; 이광우, 2008; 정은경, 2012; 김미화, 2014
	사회적 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일자리 제공</li> <li>· 지역 사회 호감</li> <li>· 재투자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역 일자리 제공</li> <li>· 지역사회, 지역주민들의 호감</li> <li>· 직원들의 자부심</li> <li>· 지역사회 재투자</li> </ul>	6	Poter, 1995; Moshe & Lerner, 2006; 이광우, 2008; 정은경, 2012; 김미화, 2015

## IV. 실증분석

### 1. 조사 방법

본 논문의 조사대상자는 한국사회적기업진흥원에서 인증한 전국 1,526개 사회적기업 중 534개 사회적기업 E-mail 이 확인된 사회적기업 종사자이다. 전국 534개 인증 사회적기업을 대상으로 2016년 1월 29일부터 3월 8일까지 총 39일에 걸쳐 온라인 설문조사를 통해 총 157개를 회수하여 분석에 이용하였다.

회수된 설문지의 응답자는 서울 37명(23.57%), 경기 25명(15.92%), 강원 9명(5.73%), 충청 24명(15.29%), 경상 24명(15.29%), 전라 26명(16.56%), 제주 12명(7.64%)이다. 또한 응답자의 직위는 CEO 73명(46.50%), 임원 32명(20.38%), 팀장, 과장 27명(17.20%), 계장, 대리 11명(7.01%), 사원 11명(7.01%), 기타 3명(1.91%)이다.

### 2. 표본의 일반적 특성

본 논문에 사용된 자료의 인구 통계적 특성은 <표IV-1>과 같다.

<표IV-1> 조사대상자의 인구 통계적 특성

구분		빈도 (명)	비율 (%)	구분	빈도 (명)	비율 (%)	
성별	남자	78	49.7	직위	대표이사	73	46.5
	여자	79	50.3		임원	32	20.4
연령	20대	8	5.1		팀장, 과장	27	17.2
	30대	40	25.5		계장, 대리	11	7.0
					사원	11	7.0



					기타	3	1.9
	40대	56	35.7	경 영 목 적	일자리창출	74	47.1
	50대	43	27.4		지역사회공헌활동	46	29.3
	60대	6	3.8		취약계층구제	11	7.0
	60대 이상	4	2.5		사회적약자 자립심함양	9	5.7
					기타	17	10.8
근 무 경 력	1년 미만	10	6.4	업 종	1차 산업	7	4.5
	1-3년 이하	48	30.6		일반제조업	41	26.1
	4-5년 이하	51	32.5		사회복지	7	4.5
	6-10년 이하	44	28.0		보육, 교육	13	8.3
	11년 이상	4	2.5		보건, 간병, 가사지원	7	4.5
					물류, 도소매업	7	4.5
					문화, 예술, 관광	37	23.6
			환경	8	5.1		
				기타	30	19.1	
소 재 지	서울	37	23.6	조 직 형 태	민법상법인·조합	35	22.3
	경기	25	15.9		상법상법인·조합	82	52.2
	강원	9	5.7		비영리민간단체	10	6.4
	충청	24	15.3		사회복지법인	10	6.4
	경상	24	15.3		사회적협동조합	5	3.2
	전라	26	16.6		영농(어)조합법인	7	4.5
	제주	12	7.6		기타	8	5.1
유 형	일자리제공	103	65.6	정 부 지 원 정 책	인건비 및 전문인력지원	106	67.5
	사회서비스제공	9	5.7		사업개발비지원	27	17.2
	지역사회공헌	7	4.5		사회보험료지원	6	3.8
	혼합형	21	13.4		경영컨설팅	1	0.6
	기타	17	10.8		공공기관 우선구매	11	7
					금융, 세제지원	1	0.6
					관로개척	1	0.6
					네트워크구축	1	0.6
			민간자원연계	4	2.5		

성별 구성비는 전체 응답자 중 남성 78명(49.7%), 여성 79명(50.3%)으로 남녀 구성비가 비슷하게 나타나고 있다. 연령대별로는 전체 조사대상자 중에 주로 30대가 40명(25.5%), 40대가 56명(35.7%), 50대가 43명(27.4%)으로 40대가 가장 활발히 경제활동을 하고 있다. 직위별로는 대표이사 73명(46.5%), 임원 32명

(20.4%), 팀장, 과장 27명(17.2%)으로 전체 응답자 중 대표이사와 임원은 66.9%이다. 즉, 이 논문의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 1사 1설문을 실시한 취지에 적합하다고 할 수 있다.

사회적기업 근무경력을 보면 1~3년 이하 48명(30.6%), 4~5년 이하 51명(32.5%), 6~10년 이하 44명(28.0%)이며 1년 미만은 10명(6.4%), 11년 이상은 4명(2.5%)이다. 사회적기업의 근무경력도 11년 이상은 2.5%로 장기근속자가 별로 없음을 파악할 수 있다.

사회적기업을 경영하는 궁극적인 목적은 일자리창출 74명(47.1%), 지역사회공헌 활동 46명(29.3%)으로 전체 조사대상자의 76.4%이다. 즉 조사대상자의 사회적기업은 취약계층의 일자리창출 또는 지역사회공헌활동을 목적으로 사회적기업을 경영하고 있다.

업종별로 보면, 전체 조사대상기업 중에서 기타 30개사(19.1%), 문화, 예술, 관광 37개사(23.6%), 일반 제조업 41개사(26.1%)로 나타났고, 기타와 문화, 예술, 관광업이 많은 것으로 서비스관련 영세 업종으로 판단된다.

조직형태를 보면, 민법상 법인·조합은 35개사(22.3%), 상법상 법인·조합은 82개사(52.2%)로 전체 조사대상자의 74.5%를 차지하고 있으며, 유형으로는 전체 조사대상자 중에서 일자리제공형은 103개사(65.6%), 혼합형은 21개사(13.4%)로 나타났고, 사회적기업은 일자리제공형이 가장 많음을 알 수 있다.

사회적기업이 정부지원정책 중 가장 큰 도움을 받은 것은 인건비 및 전문인력 지원은 106명(67.5%), 사업개발비 지원은 27명(17.2%), 사회보험료 지원은 6명(3.8%)으로 나타났으며, 이는 사회적기업이 기업경영에 필요한 경영역량과 사회적기업 재정지원을 필요로 하고 있음을 알 수 있다.

### 3. 측정변수의 신뢰도 및 타당성 검증

본 논문의 측정변수는 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 신뢰도와 타당성을 검증하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )와 탐색적 요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석은 베리맥스회전(varimax rotation)방법을 사용하였다. 요인분석 방법은 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인적재량의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 채택 사용하였다.

요인과 문항의 선택기준은 고유 값은 1.0 이상, 요인적재량은 0.40 이상이면 유의 변수로 간주하며, 0.50 이상은 아주 중요한 변수이다. 따라서 본 연구에서는 고유 값이 1.0 이상, 요인적재량은 0.40 이상을 기준으로 하였다.

### 1) 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성은 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 일관성 있고 정확하게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 동일한 개념에 대해 반복적인 측정을 했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성이 있다. 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 본다. 본 논문의 신뢰성은 <표IV-2>와 같다.

<표IV-2> 측정변수의 신뢰성

구 분	평균	표준편차	신뢰도 계수
사회적기업 CEO의 기업가정신	3.6635	.64975	.761
사회적기업 CEO의 네트워크	3.7532	.62595	.786
사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성	3.9045	.60630	.789
사회적기업 CEO의 시장정보지향성	3.7070	.60475	.762
경제적 성과	3.6067	.58439	.788
사회적 성과	3.2051	.41569	.774

측정변수의 타당성을 검증하기 위해 사전조사를 통해 부적합한 항목으로 판정된 항목들(Ⅲ-1, VI-4)을 제외하고 본 조사를 실시하여 타당성 검증을 실시하였다. 독립변수의 타당성 요인분석 결과 고유 값 1을 기준으로 했을 때 시장정보지향성, 기업가정신, 네트워크, 경영전략의 명확성 4개 요인이 도출되었다. 또한 종속변수에 대한 요인분석 결과도 경제적 성과와 사회적 성과로 구분되었다<표Ⅳ-3>.

<표Ⅳ-3> 독립변수의 타당성 검증

변수	내용	시장정보지향성	기업가정신	네트워크	경영전략의명확성
시장정보지향성	·고객의 욕구와 부합되는지 정기적인 고객접촉	.771			
	·시장현황파악, 신시장 개발부서 간 의견 교환	.750			
	·고객의 욕구파악을 위해 타 부서원과 협의	.721			
	·고객 불만시 전 직원 인지	.717			
	·고객이 제품 및 서비스 수정시 각 부서 협조 반영	.703			
	·제품과 서비스를 고객이 매년 평가	.693			
	·고객의 제품선호도 변화	.655			
	·고객과 정기적 접촉	.634			
기업가정신	·경쟁업체보다 사업기회 먼저 포착		.761		
	·제품과 서비스 혁신적 개발		.718		
	·경쟁사보다 선제적 행동		.708		
	·기업의 성장, 혁신, 발전이라는 개념으로 기업 운영		.700		
	·틈새시장 공략		.700		
	·창의적인 마케팅 방법 개발		.665		
	·인근지역기업과 호의적 관계			.783	

네트워크	·지역사회로부터 인적·물적 네트워크 조력받음			.780	
	·정부, 지자체와 호의적 관계			.774	
	·회사 내·외부 네트워크				.633
경영전략의 명확성	·직원들은 회사의 비전과 목표 잘 이해				.856
	·전략 수립후 직원들에게 잘 전달				.848
	·전략 수립시 직원들 의견 반영				.703
고유 값		2.624	4.582	3.676	2.776
분산(%)		12.494	21.819	17.506	13.218
누적분산(%)		65.038	21.819	39.326	52.544
Cronbach's $\alpha$		.762	.761	.786	.789
KMO=.872 $X^2=2006.954$ $df=210(p=.000)$					

<표IV-4> 종속변수의 타당성 검증

변수	내 용	경제적 성과	사회적 성과
사회적 성과	·지역주민, 지역사회로부터 환영	.786	
	·이익 일정부분 지역사회 재투자	.750	
	·사회의 안정화에 기여	.736	
	·지역에 일자리 제공	.695	
	·회사에 대해 직원들이 자부심	.495	

경제적 성과	·경영자립도 향상		.873
	·수익적 목표 달성		.820
	·지속적 매출 증가		.772
	·제품 및 서비스에 대한 고객만족도 상승		.616
고유 값		2.665	2.599
분산(%)		29.617	28.883
누적분산(%)		29.617	58.499
Cronbach's $\alpha$		.788	.774
KMO=.782 $X^2=495.273$ $df=36(p=.000)$			

#### 4. 측정변수의 상관관계 분석

본 논문의 연구가설을 검증하기 전에 각 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 상관관계<sup>6)</sup>분석을 실시하였다. 상관관계는 변수들 간의 관계이며, 두 개 이상의 변수는 서로 완전히 독립적인 관계일 수도 있고 서로 상관이 있는 관계일 수도 있다. 이와 같이 두 변수간의 관계에 대한 강도를 상관관계라 한다. 분석에는 Pearson 상관계수가 활용되었으며, 양쪽 검정으로 유의성을 확인하였다.

6) 상관계수가  $\pm 0.2 \sim \pm 0.4$ 미만은 낮은 상관,  $\pm 0.4 \sim \pm 0.7$ 미만은 다소 높은 상관관계상관,  $\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만은 높은 상관관계,  $\pm 0.9$ 이상은 매우 높은 상관관계가 있다 (송지준, 2015)

<표IV-5> 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	기업가정신	네트워크	경영전략의 명확성	시장정보지향성	경제적 성과	사회적 성과
기업가정신	3.6635	.64975	1.00					
네트워크	3.7532	.62595	.399**	1.00				
경영전략의 명확성	3.9045	.60630	.351**	.372**	1.00			
시장정보지향성	3.7070	.60475	.555**	.364**	.545**	1.00		
경제적 성과	3.6067	.58439	.520**	.359**	.278**	.313**	1.00	
사회적 성과	3.2051	.41569	.468**	.501**	.353**	.492**	.457**	1.00

\*p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p <0.001 수준에서 유의함.

<표IV-5>는 분석에 사용된 주요 변수들 간 상관관계 분석 결과를 나타낸 것이다. 상관관계분석 결과를 보면, 경제적 성과에서 경영전략의 명확성이 0.278로 낮은 상관관계를 나타내고 있지만, 모든 변수들이 상관관계를 갖고 있어 다중공선성을 의심할 수준은 아니었다.

<표IV-6> 연구 변수에 대한 업종별 지역별 평균과 표준편차

구분	항목	기업가정신	네트워크	경영전략의 명확성	시장정보지향성	경제적 성과	사회적 성과	
업종	제조업	평균	3.540	3.714	3.978	3.744	3.581	3.899
		표준편차	.628	.556	.559	.579	.590	.616
	서비스업	평균	3.741	3.779	3.856	3.683	3.624	4.142
		표준편차	.654	.669	.633	.622	.583	.491
	유의확률		.927	.314	.492	.682	.739	.528
수도권	평균	3.540	3.714	3.978	3.744	3.581	3.90	
	표준편차	.628	.556	.559	.580	.590	.616	

지역	비수도권	평균	3.744	3.779	3.856	3.683	3.624	4.142
		표준편차	.654	.669	.633	.622	.583	.491
	유의확률		.055	.525	.218	.538	.653	.007

<표IV-6>는 연구 변수에 대한 업종별, 지역별 평균과 표준편차를 보여주고 있다. 업종별로 제조업과 서비스업이 모든 요인에서 차이가 없으며, 지역별로 보면 사회적 성과 면에서 비수도권이 수도권에 비하여 사회적 성과가 높게 나타나고 있는 점이 특이하다.

## 5. 가설검증

본 연구에서는 다중회귀분석을 이용하여 가설을 검증하였으며, 경제적 성과에 영향을 미치는 사회적기업가의 역량은 <표IV-7>에 제시되어 있다.

### 1) 사회적기업가의 역량이 경제적 성과에 미치는 영향

<표IV-7> 사회적기업가의 역량이 경제적 성과에 미치는 영향

항목	비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률	공차	
	$\beta$	표준오차	베타				
가설	상수	1.391	.322	4.325	.000		
H1-1	기업가정신	.402	.076	.448***	5.313	.000	.647
H2-1	네트워크	.154	.072	.165*	2.142	.034	.774
H3-1	경영전략의 명확성	.078	.080	.080	.971	.333	.668
H4-1	시장정보지향성	-.038	.088	-.039	-.425	.672	.549
$R=.550, R^2=.302, \text{수정된 } R^2=.284, \text{Durbin-Watson}=1.764, F=16.453$							



\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  수준에서 유의함.

이 표에서 보듯이 사회적기업 CEO의 기업가정신, 네트워크가 경제적 성과에 미치는 영향은 t값이 각각 5.313( $p=0.000$ ), 2.142( $p=0.034$ )으로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-1, H2-1의 연구가설은 채택되었다. 그러나 경영전략의 명확성, 시장정보지향성은 유의한 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 회귀모형은  $R^2=.302$ 로 30.2%의 설명력이 있으며, F값은 16.453이다. 잔차의 독립성에 관한 검증은 Durbin-Watson<sup>7)</sup>=1.764로 2에 가까워 잔차들 간의 상관관계가 없어 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다.

이러한 결과로 볼 때 사회적기업의 규모가 영세하여 경영전략은 명확하게 수립하지 않거나 체계적인 시장정보수립체계가 이루어지지 못하고 있음을 추정할 수 있다.

## 2) 사회적기업가의 역량이 사회적 성과에 미치는 영향

<표IV-8> 사회적기업가의 역량이 사회적 성과에 미치는 영향

항목		비표준화 계수		표준화 계수	t값	유의확률	공차
		$\beta$	표준오차	베타			
가설	상수	1.236	.215		5.757	.000	
H1-2	기업가정신	.120	.051	.187*	2.364	.019	.647
H2-2	네트워크	.215	.048	.323***	4.471	.000	.774
H3-2	경영전략의 명확성	.019	.053	.027	.353	.724	.668
H4-2	시장정보지향성	.176	.059	.256**	2.980	.003	.549
$R=.621$ , $R^2=.385$ , 수정된 $R^2=.369$ , Durbin-Watson=1.885, $F=23.797$							

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  수준에서 유의함.

7) Durbin-Watson 통계량의 기준 값은 정상분포곡선을 나타내는 2가 되며, 그 의미는 잔차에 대한 상관관계가 없다는 것을 의미한다. 수치가 0에 가까울수록 양의 상관관계, 4에 가까울수록 음의 상관관계가 있음을 의미한다(송지준, 2015).

<표IV-8>는 사회적 성과에 영향을 미치는 사회적기업가의 역량을 보여주고 있는데, 사회적기업 CEO의 기업가정신, 네트워크, 시장정보지향성이 사회적 성과에 미치는 영향은 t값이 각각 2.364(p=.019), 4.471(p=000), 2.980(p=.003)으로 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-2, H2-2, H4-2의 연구가설은 채택되었다. 그러나 경영전략의 명확성은 사회적 성과에 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 회귀모형은  $R^2=.385$ 로 38.5%의 설명력이 있으며 F값은 23.797이다. 사회적 성과에 미치는 요인으로는 경영전략의 명확성을 제외한 모든 요인이 유의적인 정(+)의 영향을 미치며, 특히 CEO의 네트워크가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3) 사회적기업가의 역량과 성과의 관계에서 업종의 조절효과

업종에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 집단으로 구분하여 회귀분석을 분석한 결과는 <표IV-9>, <표IV-10>과 같다.

<표IV-9> 경제적 성과에 대한 제조업과 서비스업의 조절효과

항목		제조업				서비스업			
		비표준화계수(β)	표준화계수(β)	t값	유의확률	비표준화계수(β)	표준화계수(β)	t값	유의확률
가설	(상수)	2.817		4.623	.000	.753		1.959	.053
H5-1	기업가정신	.321	.395**	2.266	.029	.390	.421***	4.282	.000
H5-1	네트워크	.071	.088	.555	.582	.184	.188*	2.106	.038
H5-1	경영전략의 명확성	-.017	-.021	-.109	.914	.125	.122	1.360	.177
H5-1	시장정보 지향성	-.150	-.198	-.853	.398	.060	.057	.581	.562
		$R=.338, R^2=.114$ , 수정된				$R=.634, R^2=.403$ , 수정된			

통계량	$R^2=.032, F=1.385,$ Durbin-Watson=2.378	$R^2=.380, F=17.517,$ Durbin-Watson=1.774
-----	---	--

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  수준에서 유의함.

<표IV-9>은 제조업과 서비스업종별로 기업가역량이 경제적 성과에 미치는 영향이 다른지를 비교하기 위하여 집단으로 구분하여 별도의 다중회귀분석을 수행하였다. 제조업에서는 기업가정신( $\beta$ :.321, t값:2.266)만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스업에서는 기업가정신( $\beta$ :.390, t값:4.282), 네트워크( $\beta$ :.184, t값:2.106)가 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표IV-10> 사회적 성과에 대한 제조업과 서비스업의 조절효과

항목		제조업				서비스업			
		비표준화계수( $\beta$ )	표준화계수( $\beta$ )	t값	유의률	비표준화계수( $\beta$ )	표준화계수( $\beta$ )	t값	유의률
가설	(상수)	1.894		4.023	.000	1.679		4.417	.000
H5-2	기업가정신	-.057	-.072	-.524	.603	.227	.260*	2.526	.013
H5-2	네트워크	.203	.257*	2.066	.045	.288	.312**	3.333	.001
H5-2	경영전략의 명확성	.110	.141	.901	.372	-.084	-.086	-.917	.361
H5-2	시장정보지향성	.336	.451*	2.464	.018	.202	.204*	1.984	.050
통계량		$R=.670, R^2=.449$ , 수정된 $R^2=.398, F=8.757$ , Durbin-Watson=2.162				$R=.670, R^2=.449$ , 수정된 $R^2=.398, F=8.757$ , Durbin-Watson=2.162			

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  수준에서 유의함.

<표IV-10>은 제조업과 서비스업종별로 기업가역량이 사회적 성과에 미치는 영향이 다른지를 비교한 것으로 제조업에서는 네트워크( $\beta$ :.203, t값:2.066), 시장정보지향성( $\beta$ :.336, t값:2.464)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스업에서

는 기업가정신( $\beta$ :.227,  $t$ 값:2.526), 네트워크( $\beta$ :.288,  $t$ 값:3.333), 시장정보지향성( $\beta$ :.202,  $t$ 값:1.984)이 사회적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4) 사회적기업가의 역량과 성과의 관계에서 지역의 조절효과

지역에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 집단으로 구분하여 회귀분석을 분석한 결과는 <표IV-11>, <표IV-12>와 같다.

<표IV-11> 경제적 성과에 대한 수도권과 비수도권의 조절효과

항목		수도권				비수도권			
		비표준화계수( $\beta$ )	표준화계수( $\beta$ )	t값	유의률	비표준화계수( $\beta$ )	표준화계수( $\beta$ )	t값	유의률
가설	(상수)	1.535		2.510	.015	1.328		3.544	.001
H6-1	기업가정신	.380	.404**	2.796	.007	.423	.474***	4.501	.000
H6-1	네트워크	.020	.019	.154	.878	.238	.273**	2.766	.007
H6-1	경영전략의 명확성	.024	.023	.171	.865	.127	.138	1.286	.202
H6-1	시장정보 지향성	.142	.140	.958	.342	-.183	-.195	-1.642	.104
통계량		$R=.515, R^2=.266$ , 수정된 $R^2=.214, F=5.156$ , Durbin-Watson=2.060				$R=.605, R^2=.366$ , 수정된 $R^2=.338, F=12.989$ , Durbin-Watson=1.765			

\* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  수준에서 유의함.

지역별로 경제적 성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보면 수도권에서는 기업가정신( $\beta$ :.380,  $t$ 값:2.796)만이 유의한 영향을 미치는 반면, 비수도권에서는 기업가정신( $\beta$ :.423,  $t$ 값:4.501) 뿐만 아니라 CEO의 네트워크( $\beta$ :.238,  $t$ 값:2.766)가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표IV-12> 사회적 성과에 대한 수도권과 비수도권의 조절효과

항목		수도권				비수도권			
		비표준화계수 (β)	표준화계수 (β)	t값	유의률	비표준화계수 (β)	표준화계수 (β)	t값	유의률
가설	(상수)	1.248		2.122	.038	1.891		6.091	.000
H6-2	기업가정신	.241	.245	1.844	.070	.048	.064	.622	.536
H6-2	네트워크	.418	.377**	3.340	.001	.202	.275**	2.835	.006
H6-2	경영전략의 명확성	-.226	-.205	-1.694	.096	.129	.166	1.578	.118
H6-2	시장정보지향성	.307	.288*	2.151	.036	.220	.279*	2.380	.019
통계량		R=.616, R <sup>2</sup> =.379, 수정된 R <sup>2</sup> =.336, F=8.701, Durbin-Watson=1.642				R=.622, R <sup>2</sup> =.387, 수정된 R <sup>2</sup> =.360, F=14.194, Durbin-Watson=2.107			

\*p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p <0.001 수준에서 유의함.

지역별로 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보면, 수도권과 비수도권에서 네트워크와 시장정보지향성이 공통적으로 영향을 미치고 있다. 그러나 비수도권에서보다는 수도권에서 β 계수가 높은 것으로 나타나 그 영향정도가 크다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 수도권에서는 네트워크의 중요성이 크다는 것을 인식하고 있는데 비하여 비수도권에서는 네트워크가 그다지 크게 고려하지 않는다는 점을 보여주고 있다.

이러한 연구가설의 검증결과를 정리하면 <표IV-13>과 같다.

<표IV-13> 연구가설의 검증 결과

구분	내용	검증결과
H1-1	사회적기업 CEO의 기업가정신은 경제적 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.	채택

H1-2	사회적기업 CEO의 기업가정신은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	사회적기업 CEO의 네트워크는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	사회적기업 CEO의 네트워크는 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-1	사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H3-2	사회적기업 CEO의 경영전략의 명확성은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H4-1	사회적기업 CEO의 시장정보지향성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-2	사회적기업 CEO의 시장정보지향성은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H5-1	사회적기업가의 역량과 사회적기업의 경제적 성과 간의 관계에서 업종은 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택
H5-2	사회적기업가의 역량과 사회적기업의 사회적 성과 간의 관계에서 성별은 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택
H6-1	사회적기업가의 역량과 사회적기업의 경제적 성과 간의 관계에서 지역은 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택
H6-2	사회적기업가의 역량과 사회적기업의 사회적 성과 간의 관계에서 지역은 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택

<표IV-13>연구가설의 검증 결과에서 경영전략의 명확성이 경제적 성과와 사회적 성과에 영향을 미친다는 H3-1, H3-2의 연구가설이 기각된 것은 사회적기업의 영세성과 비체계성을 보여주는 것으로 판단된다. 대기업은 조직의 역량이 많이 작용하고 시스템적으로 운영되기 때문에 경영전략의 명확성이 중요하지만, 사회적기업은 CEO의 개인역량이 성과에 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 사회적기업은 체계적인 시스템에 의해서 경영하는 것보다 CEO의 개인역량에 의해서 성과가 결정되고 있는 것으로 판단된다.

또한 H4-1의 연구가설이 기각된 것은 일반적으로 시장정보지향성이 높은 기업은 시장 환경 및 경쟁사의 변화 등 정보를 수집하고 분석하는 등 고객의 욕구 충족 및 경쟁사의 변화에 기업 활동의 초점을 맞추어 경제적 성과를 중요시 하지만, 사회적기업은 사회적 목적에 재투자하는 등 공익적 성과를 달성하려는 사회적 성과에 초점을 맞춘 결과라 판단된다. 이는 조절변수인 업종, 지역에서도 경

제적 성과보다는 사회적 성과에서 유의적인 정(+)의 조절효과가 많이 작용을 하는 것과 같은 맥락이다.

이러한 검증결과를 통해 본 연구의 유의적인 정(+)의 영향을 주는 요인들을 정리하면 <표IV-14>와 같다.

<표IV-14> 본 연구의 연구결과

항목		경제적 성과	사회적 성과
사회적기업가의 역량		기업가정신(.448), 네트워크(.165)	기업가정신(.187), 네트워크(.323), 시장정보지향성(.256)
업종	제조업	기업가정신(.395)	네트워크(.257), 시장정보지향성(.451)
	서비스업	기업가정신(.421), 네트워크(.188)	기업가정신(.260), 네트워크(.312), 시장정보지향성(.204)
지역	수도권	기업가정신(.404)	네트워크(.377), 시장정보지향성(.288)
	비수도권	기업가정신(.474), 네트워크(.273)	네트워크(.275), 시장정보지향성(.279)

\* ( ): 표준화 계수 β값

## V. 결론 및 시사점

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 사회적기업가의 역량에 대한 선행 연구를 바탕으로 사회적기업가의 역량과 사회적기업 성과의 관계를 분석하여 사회적기업가의 역량이 조직성과에 어떠한 영향을 주는지를 규명하고자 하였다. 이를 실증적으로 분석하기 위하여 전국의 534개의 인증 사회적기업을 대상으로 157개의 설문을 회수하여 다중회귀 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 사회적기업 CEO의 기업가정신과 네트워크는 경제적 성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 사회적 성과에서는 기업가정신과 네트워크, 시장정보지향성이 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다. 특히, 경제적 성과는 사회적기업가의 기업가정신이 지대한 영향을 미치고 있는 반면에, 사회적 성과에는 기업가정신 뿐만 아니라 네트워크와 시장정보지향성이 유의한 영향 관계를 보이는 것으로 보아 외부 지향적 관심이 높아질 때 사회적 성과가 높아지는 것으로 추정할 수 있겠다. 전반적으로 경제적 성과보다는 사회적 성과가 많은 영향력을 갖고 있음을 알 수 있으며, 이는 최무현, 정무권(2013)의 “사회적기업가 정신과 성과간 관계에 대한 실증적 연구”에서 밝힌 경제적 성과보다는 사회적 성과에 사회적 기업가정신이 많은 영향력을 갖는다는 연구결과와 정숙균(2015)의 연구에서 사회적기업가 정신이 높으면 사회적기업 성과도 높게 나타났고, 공식적 네트워크가 높을수록 사회적 기업 성과도 높게 나타났다고 연구결과를 밝힌 것과 유사하다.

둘째, 업종별로 보면 제조업에서는 기업가정신만이, 서비스업에서는 기업가정신, 네트워크가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 성과에서도 제조업은 네트워크, 시장정보지향성이 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 서비스업은 기업가정신, 네트워크, 시장정보지향성이 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다.

이러한 검증결과는 조사대상자의 인구 통계적 특성에서 보았듯이 사회적기업은



1차 산업 또는 제조업보다 보육, 교육 및 문화, 예술, 관광 등 서비스업종이 69.6%를 차지하는 결과와 유사하며, 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 추구하며 사회적 가치 추구를 중시하기 때문에 더 많은 조절효과가 작용하는 것으로 판단된다.

셋째, 지역별(수도권 vs 비수도권)로 보면, 수도권에서는 기업가정신이 경제적 성과에 영향을 미치고, 비수도권에서는 기업가정신, 네트워크가 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다. 사회적 성과 측면에서는 지역별 상관없이 네트워크와 시장 정보지향성이 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다. 수도권에서 네트워크의 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 검증결과는 최무현, 정무권(2013)의 사회적기업은 권역(수도권 vs 비수도권)에 따라 인증사회적기업의 경우는 경제적 성과에, 비수도권 사회적기업은 사회적 성과에 유의미한 정(+)의 영향이 있다는 연구결과와 약간 다른 결과이다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, CEO의 역량이 경제적 성과와 사회적 성과에 많은 영향을 미치므로 사회적기업의 CEO를 대상으로 체계적이고 지속적인 기업가정신을 고취시키는 교육의 필요성을 시사한다. 사회적기업들이 사회적 목적을 추구하며 경제적 성과와 사회적 성과를 달성하기 위해서는 도전적이고 혁신적인 CEO의 기업가정신이 지속적으로 필요하다. 또한 사회의 변화에 대한 선제적 대응과 사업기회를 먼저 획득하는 사회적기업가정신을 고취시키는 교육과 지원이 필요함을 시사한다.

둘째, 사회적기업 CEO의 정기적인 내·외적인 네트워크 구축강화 활동이다. 사회적기업 경영내실화에 필요한 다양한 정보교류와 업종간 협력과 지원 등의 활동은 같은 사회적 목적과 서비스를 추구한다는 점에서 사회적기업 종사자로서 자부심을 갖게 하며, 바람직한 사회적기업 조직문화의 변화에 긍정적인 요인이 될 것이다.

셋째, 사회적기업육성 정책은 사회적기업가의 역량과 지역적인 특성 및 업종을 고려한 정책 집행과 그에 적합한 성과측정의 정책적 개선이 필요하다. 이는 타당한 방식의 획일적인 기준에 따라 사회적기업육성 정책과 지원 및 평가를 하는 시스템보다는 사회적기업가의 역량과 지역적인 특성 및 업종을 고려한 지원과 평가인 정책적 개선이 필요함을 시사한다.

## 2. 연구의 한계

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 한국사회적기업진흥원에서 인증한 사회적기업을 대상으로 전국 1,526개 사회적기업중 E-mail이 확인된 534개 사회적기업을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 총 157개를 회수(회수율 29.4%)하여 분석하였지만, 설문조사에 무응답한 많은 기업들을 성과측정에 제외함으로써 성과측정에 오차가 있을 수 있다. 더 많은 표본으로 연구가 진행되었다면 성과측정의 오차를 최소화하며, 신뢰성과 타당성 측면에서 더 가치 있는 연구 결과를 얻었으리라 생각한다.

둘째, 본 연구에서 업종별, 지역별로 사회적기업가의 역량이 기업성과에 미치는 영향정도가 다르게 나타나고 있는데, 이는 표본의 크기가 작아서 이런 결과가 나타나는 것인지를 표본의 크기를 확대하여 재검증을 해볼 필요가 있다.

셋째, 고용노동부에서 인증된 사회적기업을 대상으로 조사하고 분석하였지만 신뢰성 있는 자료를 획득하는 어려움과 공개된 자료의 빈약함이다. 한국사회적기업진흥원에서는 사회적기업 자율경영공시를 통해 사회적 목적 실현과 경영상태 등에 대한 정보를 다양한 이해관계자들에게 자율적으로 공개토록 하며 자율경영공시 참여 기업에 대한 각종 지원을 하고 있지만, 참여하는 사회적기업은 2015년 전체 인증 사회적기업중 14.35%이다. 앞으로 사회적기업의 성장을 위해서는 인증 사회적기업들이 적극적인 자율공시참여와 투명성과 신뢰성 있는 자료 공개가 요구된다. 이를 토대로 사회적기업 관계자 및 정책입안자 등의 많은 참여와 연구 등으로 사회적기업에 관한 편견된 인식의 변화를 이끌어내는데 도움이 될 듯하다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 강민정, 김혜규, 강예원(2015). “사회적기업가 육성을 위한 창업 역량 연구,” **경영교육연구**, 30(1), 217-243
- 강문실, 양성국(2015), “사회적기업가 정신이 제주지역 사회적기업의 성과에 미치는 영향,” **한국도서연구**, 27(3), 17-35.
- 강병오(2011), “중소기업 CEO의 창업가정신(entrepreneurship)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 중앙대학교 박사학위 논문
- 강병준, 최조순(2013), “서울형 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과의 관계 및 조직형태의 조절효과,” **정책분석평가학회보**, 23(2)
- 강수영(2013), “사회적 기업가정신의 특성 및 실천과정에 관한 연구,” 중앙대학교 박사학위 논문
- 강진희(2009), “여행업의 경영전략과 균형과표 관계에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위 논문
- 곽기영(2013), “글로벌 기업가정신과 공급사슬 내 사회적 자본이 중소기업의 수출성과에 미치는 영향,” 숭실대학교 박사학위 논문
- 곽선화(2009), “07인증 사회적기업의 현황 및 성과분석,” **사회적기업연구**, 2(1)
- 고종호(2012), “사회적기업가의 거버넌스 주체별 경영특성에 관한 연구,” 동국대학교 석사학위 논문
- 김기동(2013), “전략의 명확성과 인적자원관리제도가 기술이전 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 박사학위 논문
- 김기현(2013), “사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 고려대학교 박사학위 논문
- 김덕원(2012), “사회적기업가 양성을 위한 역량 개발 프로그램에 관한 연구,” 인하대학교 박사학위 논문

- 김신중(1999), “업종별 경영자원과 경영성과 차이에 관한 실증적 연구,” **한국OA학회 논문지**, 14(4)
- 김소라(2013), “최고경영자 특성과 이사회 특성이 기업의 사회적책임 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 카톨릭대학교 석사학위 논문
- 김은진(2008), “사회적기업가의 역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 석사학위 논문
- 김용태(2012), “사회적기업의 창업성과 영향요인에 관한 실증적 연구,” 중앙대학교 박사학위 논문
- 김영호(2005), “호텔조직문화가 경영전략과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 경기대학교 박사학위 논문
- 김미화(2015), “근로자가 인식하는 사회적기업과 영리기업의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 호서대학교 박사학위 논문
- 김지연(2013), “중소기업의 대기업과의 협력이 기업성과에 미치는 영향,” 숭실대학교 박사학위 논문
- 나선영, 이성근(2014), “사회적기업의 경영특성이 사회·경제적 성과에 미치는 영향,” **한국지방자치연구**, 16(3)
- 남승범, 이영범(2013), “사회적기업의 성과에 관한 연구,” **현대사회와 행정**, 23(2)
- 박기용(2009), “외식산업의 기업가정신이 성과에 미치는 영향,” **한국조리학회지**, 15(3), 153-165
- 박소연(2014), “사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인,” 위덕대학교 석사 학위 논문
- 박소연(2010), “사회적기업가의 역량모델 개발연구,” **한국인력개발학회**, 12(2), 66-67
- 박주영, 최순식, 홍석기(2011), “중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 24(2)
- 배귀희(2011), “사회적 기업가정신의 개념 구성에 관한 연구,” **한국정책과학 학회보**, 15(2), 199-227
- 배귀희, 박시남, 이운재(2014), “사회적 기업가정신이 조직성과에 미치는 영향,” **한국인사행정학회보**, 13(3)

- 박철훈(2014), “사회적기업의 기관장 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 연구,”  
세한대학교 박사학위 논문
- 배정희(2013), “네트워크 중심성이 사회적기업의 사회적·경제적 성과에 미치는  
영향,” 서울대학교 석사학위 논문
- 사군봉(2011), “경영혁신과 시장정보지향성이 경영성과에 미치는 영향,” 경일대학  
교 석사학위 논문
- 서승원(2008), “시장지향성과 관계마케팅지향성이 사업성과에 미치는 영향과 내  
부 마케팅지향성의 상호관계,” 세종대학교 박사학위 논문
- 석왕현(2010), “고용과 임금이 지역별 제조업 생산성에 미치는 영향 분석,” 영남  
대학교 석사학위 논문
- 석호진(2012), “시장정보지향성이 혁신활동과 성과에 미치는 영향 분석,” 경일대  
학교 석사학위 논문
- 송지준(2015), **SPSS/AMOS 통계분석방법**, 21세기사
- 오현석, 이상훈, 류정현, 박한림, 최윤미(2015), “사회적기업가정신 측정도구 개발  
및 타당성 연구,” 서울대학교 직업교육연구소, 34(2)
- 이광우(2008), “지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구,” 숭실대학교 박  
사학위 논문
- 이광우, 권주형(2009), “사회적기업의 역량요인이 공익적 성과와 영리적 성과에  
미치는 영향,” **상업교육연구**, 23(1)
- 이동기(2012), “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한  
연구,” 용인대학교 박사학위 논문
- 이인재(2006), “사회적기업 성공요인과 사회적기업 ‘کمون’,” 복지동향, 88, **참여연  
대 사회복지위원회**, 9-15
- 이인재(2009), “한국 사회적기업의 쟁점과 전망,” **동향과 전망**, 75, 109-141
- 이원재(2008), “새로운 미래 사회적기업: 사회적기업가 정신과 경영전략 사례,”  
**한겨레경제연구소**
- 이윤재(2010), **사회적 기업경제**, 탐복스
- 이용기, 송두석, 전기환(1996), “호텔기업의 조직구조특성, 시장지향성, 성과의 구  
조적인과관계,” **호텔경영학연구**, 4(2)

- 이용탁(2009), “사회적 기업가정신에 관한 이론적 고찰,” 사회적기업연구소, 2(2), 5-28
- 이용탁(2011), “사회적 기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구,” 인적자원관리연구, 18(3), 129-150
- 이재경(2002), “역량 기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰,” 교육공학연구, 18(4), 25-56
- 이준희(2016), “기업가정신과 사회적 자본이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향,” 충북대학교 박사논문
- 이준희(2016), “조직특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향,” 사회적기업과 정책연구, 5(2)
- 이홍배(2012), “시장정보지향성, 혁신활동 및 경영성과 관계에 대한 여유자원의 조절효과 검토,” 조직과 인사관리연구, 36(1)
- 임효주(2014), “지속가능영향요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향,” 숙명여자대학교 석사학위 논문
- 우대일(2015), “소상공인의 창업가적 특성이 기업가정신과 사회적 자본 그리고 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 세종대학교 박사학위 논문
- 원혜숙(2014), “중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향,” 가천대학교 박사학위 논문
- 원혜숙, 홍정화, 차진화(2015), “중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향,” 상업교육연구소, 29(1)
- 유기현, 황용식(2009), 전략경영론, 서울, 무역경영사
- 장성희, 반성식(2010), “사회적기업의 기업가지향성과 시장지향성이 경제적 성과와 사회적성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 대한경영학회지, 23(6)
- 장성희, 마운주(2011), “기업가정신이 시장지향성 및 사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인,” 산업경제연구, 24(5)
- 장영란(2012), “사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인 연구,” 경원대학교 박사학위 논문
- 장춘석(2000), “조직의 전략유형과 기업역량의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 중앙대학교 박사학위 논문

- 정대용, 양준환(2008), “중소기업의 핵심역량 및 네트워킹 활동이 기업성과에 미치는 영향,” **한국창업학회지**, 3(2)
- 정대용, 유봉호(2007), “기업가치지향성과 시장지향성이 조직유효성과 사업성과에 미치는 영향,” **벤처경영연구**, 10(2), 69-93
- 정선희(2007), **사회적기업** 서울, 다우
- 정숙균(2015), “사회적기업가 정신이 사회적기업 성과에 미치는 영향,” 남부 대학교 박사학위 논문
- 정은경(2012), “사회적기업가의 리더십 역량, 조직문화 및 조직성과 간의 관계,” 청주대학교 박사학위 논문
- 조영복(2008), “사회적 기업 육성을 위한 중장기 정책 방향,” **사회적기업연구**, 1(2), 61-89
- 지용희, 김정포(2005), “한국벤처기업의 국제화 성공요인에 관한 사례연구,” **서강경영논총**, 16(2), 349-365
- 최무현, 정무권(2013), “사회적기업가 정신과 성과간 관계에 대한 실증적 연구,” **창조와 혁신**, 6(2)
- 최정환(2003), “호텔기업의 조직특성에 따른 시장지향성과 서비스 가치, 직무만족, 마케팅 성과의 구조적 관계,” 세종대학교 박사학위 논문
- 최지선(2005), “서비스업 기술혁신과 협력 네트워크의 특성,” **대한지리학회지**, 40(1)
- 최조순(2012), “사회적기업가 정신과 사회적기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구,” 서울시립대학원 박사학위 논문
- 최지영(2012), “관광 사회적기업의 네트워크와 사업성과와의 관계 연구,” 한양대학교 석사학위 논문
- 최혁진(2010), “협동조합의 경험에 기초한 사회적기업의 성장전략과 민관협력 및 제도개선방안,” **사회적기업연구**, 3(1)
- 황중돈(2013), “사회적기업의 지역별 성과요인에 관한 연구,” 단국대학교 박사학위 논문

## 2. 국외문헌

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004), "Social entrepreneurship and Societal Transformation," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40(3), 260-282.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), pp. 1-22.
- Baum J. R., Lock, E. & Smith, K.G(2001), "A Multidimensional Model of Venture Growth," *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303
- Bornstein, D. (2004), *How to Change the World Social Entrepreneurship and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.
- Bornstein, D. (2008), *How to Change the World-Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, 달라지는 세계(박금자 외 2인 역), 서울, 지식공작소
- Borzaga, C. & Santuari, A.(2001), "Italy: From Traditional Co-operatives to Innovative Social Enterprise," In C. Borzaga & J. Defourny(Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- Boyatzis, R. E.(1982), *The competent manager: A model for effective performance*, New York: John Wiley.
- Burt, R. S.(1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Campbell, S.(1998), "Social Entrepreneurship: How to Develop New Social Purpose Business Ventures," *Health Care Strategic Management*, 16(5), pp. 17-18
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F.(2004), "A meta-analysis of the



- Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from five continents,” *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Chun, Y. & Rainey, H.,(2005), “Goal Ambiguity in U.S. Federal Agencies,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), pp.1-30.
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52.
- Dees, J. G. (2001), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, May 30, 2012
- Deshpande, R. & J. U. Farley (1996), “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales,” Report #96-125(December), Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*
- DTI(Department of Trade and Industry)(2002), *Social Enterprise A Strategy for Success*, London: DTI.
- Frishammar, J., & S. A. Horte(2007), “The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms,” *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), pp. 765-788.
- Gonzalez-Benito, O., J. Gonzalez-Benito, and P. A. Munoz-Gallego(2009), “Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms’ Success,” *European Journal of Marketing*, 43(3/4), pp. 500-522.
- Haugh, H. (2005), “A research agenda for social entrepreneurship,” *Social Enterprise Journal*, Vol. 1(1), 1-12.
- Jaworski, B. J. & A. Kohli(1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 53-70
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J.(1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57(3), pp. 53-70,
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski(1990), “Market Orientation: The Construct,

- Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), pp. 1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski & A. Kumar(1993), “MARKOR: A measure of market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(4) pp. 467-477
- Larsson, E., Hedelin, L. & Garling, T.(2003), “Influence of Expert Advice on Expansion Goals Small Business in Rural Sweden,” *Journal of Small Business Management*, 41(2), 205-212
- Lerner, M., Brush, C. & Hisrich, R.(1997), “Israeli Women Entrepreneurs: An Examination of Factors Affecting Performance,” *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339
- Light, P. C. (2008), *The search for social entrepreneurship*, Washington D.C: Brookings Institution Press.
- Mair, J., & Marti, I. (2006), “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight,” *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007), “Social entrepreneurship: The case for definition,” *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39.
- Martin, F. & Thompson, M.(2010), *Social Enterprise: Developing Sustainable Business*, London: Palgrave Macmillan
- McClelland, D.(1993), Introduction. In L. Spencer & S. Spencer(Eds.), *Competence at work: Models for superior performance*(pp. 3-8). New York: John Wiley & Sons.
- McGee·J. E., M. J. Dowling & Megginson, W. L.(1995), “Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience,” *Strategic Management Journal*, 16: 565-580.
- Merz, G. R. & Sauber, M. H (1995), “Profiles of Managerial Activities in Small Firms,” *Strategic Management Journal*, 16, pp. 551-564.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. Jr.(1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process,” *Academy of Management Review*, July, 546-562.
- Min, S., J. T Mentzer & R. T. Ladd(2007), “A Market Orientation in Supply Chain Management,” *Journal of Academy of Marketing Science*, 35(4), pp. 507-522
- Mirabile, R. J.(1997), Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-77.
- Moshe, S. & Lerner, M.(2006), “Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs,” *Journal of World Business*, 41, pp. 6-20
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K.(2003), “Social entrepreneurship: Towards conceptualization,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8, pp. 76-88.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), pp. 20-35.
- Nicholls, A. (2006), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change(Eds.)*. New York: Oxford University Press.
- OECD(1999), *Social Enterprise*, Paris OECD.
- Pandey, S. K. & Garnett, J. L.,(2006), “Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications,” *Public Administration Review*, 66(1), pp. 37-51
- Parry, S. R.(1996), The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
- Pearce, John(2003), *Social Enterprise in Aytown*, Calouste Gubenkian Foundation, 24.
- Peredo, A. M. & M. McLean(2006), “Social entrepreneurship: A Critical Review of the Concept,” *Journal of World Business*, Vol. 41(1), pp. 56-65.

- Porter, Michael E.(1995), “The Competitive Advantage of the Inner City,”  
*Harvard Business Review*, May-June, pp. 55-71
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P.,(1999), “Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations,”  
*Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), pp. 1-32
- Roberts, D., & Woods, C. (2005), “Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship,” *Business Review*, Autumn 2005: 45-51. Retrieved November 11, 2010
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., Baker, T. L.(1998), “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective,” *Journal of Marketing*, Vol. 62, 99-111
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, 핵심역량모델의 개발과 활용(민병모, 박동건, 박종구, 정재창 역, 1998), PSI 컨설팅
- Stam, W. & Elfring, T.(2008), “Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating role of Intra-industry and Extra-Industry Social Capital,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51(1) pp. 97-111
- Subramanian, R. & P. Gopalakrishna(2001), “The market orientation performance relationship in the context of a developing economy,” *Journal of Business Research*, 53, 1-13.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lee, A. (2000), “Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential,” *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.,(1998), “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,” *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476.

- Webster, F. E., Jr.(1988), “Rediscovering The Marketing Concept,” *Business Horizons*, 31(3), pp. 29-39.
- Weerawardena, J. & Sullivan Mort, G., (2006), “Innovation Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model,” *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 21-35.
- Wright, B. E.,(2001), “Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), pp. 559-586,
- Zahra, S. A, (1991), “Predictors and Financial Outcomers of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study,” *Journal of Business Venturing*, Vol 6, pp. 259-286

### 3. 사이트

아쇼카 재단(<http://www.ashoka.org>)

EMES: European Research Network(<http://www.emes.net>)

한국사회적기업진흥원([www.socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr))

## 설 문 지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 대학원생입니다.

본 설문지는 “**사회적기업가의 역량이 기업성과에 미치는 영향**”을 연구하기 위한 것 입니다.

따라서 귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 **통계법 제33조(비밀의 보호)**에 의거하여 비밀이 보장되며 순수한 학문연구의 목적으로만 사용됨을 알려드립니다. 바쁘시겠지만 평소에 귀하께서 사회적기업에 대한 생각을 진솔하고 정확하게 기입해주시면 고맙겠습니다.

2016 년 1 월

지도교수 : 강제정 교수(제주대학교 경상대학 경영학과)

연구자 : 이창권 (제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정)

문의: 이메일 woori10212@daum.net 또는 HP.010-8458-2848

I. 다음은 귀사 CEO의 기업가정신(도전성, 혁신성)에 관한 내용입니다.

각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 **V** 표시하여 주시기 바랍니다.

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경쟁사의 움직임을 신속히 파악하며 경쟁사가 움직이기 전에 앞서서 행동한다.	①	②	③	④	⑤
2. 끊임없이 틈새시장을 찾고 신속하게 공략을 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 경쟁업체보다 사업 기회를 먼저 잘 포착한다.	①	②	③	④	⑤

4. 기업의 성장, 혁신, 발전이라는 개념으로 기업을 운영한다.	①	②	③	④	⑤
5. 제품 및 서비스를 혁신적으로 개발하여 성과를 향상시키기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 창의적인 마케팅 방법을 개발하기 위해 노력 한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀사 CEO의 네트워크에 관한 내용입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지역사회로부터 인적, 물적 네트워크의 조력을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 인근지역기업과 호의적인 관계를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 정부 및 지자체와 호의적인 관계를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 어려운 문제나 조직발전을 위해 회사 내 외부에 조언을 해 줄 수 있는 사람이 많다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀사 CEO의 경영전략의 명확성에 관한 내용입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당 되는 곳에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경영환경변화에 적응하기 위하여 전략을 수립한다.	①	②	③	④	⑤
2. 경영전략을 수립할 때 직원들의 의견을 적극적으로 반영한다.	①	②	③	④	⑤
3. 수립된 전략을 직원들에게 잘 전달한다.	①	②	③	④	⑤
4. 직원들은 회사의 비전과 목표를 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀사 CEO의 시장정보지향성에 관한 내용입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 고객이 원하는 제품과 정보서비스에 대한 정보를 획득하기 위해 정기적으로 고객과 접촉 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 고객의 제품 선호도 변화를 민첩하게 감지 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객들로 하여금 우리의 제품 및 서비스에 대해 평가하는 기회를 매년 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4. 시장현황 파악이나 신 시장 개발에 관해 부서 간 의견교환을 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 고객의 욕구파악을 위하여 타 부서원들과 협의한다.	①	②	③	④	⑤
6. 고객 불만 발생시 전 직원이 빠른 시간 내에 이를 인지한다.	①	②	③	④	⑤
7. 제품 및 서비스 개발 노력이 고객의 욕구와 부합되는지를 정기적으로 검토한다.	①	②	③	④	⑤
8. 고객이 우리의 제품 및 서비스에 대한 수정을 요구할 경우, 이를 반영할 수 있도록 각 부서가 협조한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀사의 **경제적 성과**에 관한 내용입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 **V** 표시하여 주시기 바랍니다.

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지속적으로 매출이 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 경영자립도가 향상 되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 수익적 목표를 달성하였다.	①	②	③	④	⑤
4. 제품 및 서비스에 대한 고객 만족도가 상승 하였다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀사의 **사회적 성과**에 관한 내용입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 **V** 표시하여 주시기 바랍니다.



질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 지역에 일자리를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 지역주민 또는 지역사회로부터 환영을 받는다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사에 대해 직원들이 자부심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 사업은 발전가능성이 높다.	①	②	③	④	⑤
5. 이익을 일정부분 지역사회에 재투자하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 사회의 안정화에 기여한다.	①	②	③	④	⑤

VII. 다음은 귀하 및 귀사에 대한 일반적인 사항입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 ⑥ 60대 이상
3. 귀하의 직위는? ① 대표이사 ② 임원 ③ 팀장/과장 ④ 계장/대리 ⑤ 사원 ⑥ 기타
4. 귀하께서는 사회적기업의 근무경력은 ?  
① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 11년 이상
5. 귀하께서는 사회적기업을 경영하는 궁극적인 목적은?  
① 일자리 창출 ② 지역사회공헌활동 ③ 취약계층구제  
④ 사회적 약자 자립심 함양 ⑤ 기타 ( )
6. 귀사의 소재지는 어느 지역 인가요?  
① 서울 ② 경기 ③ 강원 ④ 충청 ⑤ 경상 ⑥ 전라 ⑦ 제주
7. 귀사의 예비사회적기업 지정 연도는? ( )년
8. 귀사의 사회적기업 인증 연도는? ( )년
9. 귀사의 업종은?  
① 1차 산업(농업,어업,임업,수산업) ② 일반 제조업 ③ 사회복지

- ④ 보육, 교육                      ⑤ 보건, 간병, 가사지원                      ⑥ 물류, 도소매업
- ⑦ 문화, 예술, 관광              ⑧ 환경                      ⑨ 기타(                      )

10. 귀사의 **조직형태**는?

- ① 민법상 법인·조합    ② 상법상 법인·조합    ③ 비영리민간단체
- ④ 사회복지법인    ⑤ 사회적 협동조합    ⑥ 영농(어)조합법인    ⑦ 기타 (              )

11. 귀사는 **사회적기업 정부지원정책** 중 가장 큰 도움을 받은 것은?

- ① 인건비 및 전문인력 지원    ② 사업개발비 지원                      ③ 사회보험료 지원
- ④ 경영컨설팅 지원    ⑤ 공공기관 우선구매                      ⑥ 금융 및 세제지원
- ⑦ 판로개척                      ⑧ 네트워크 구축                      ⑨ 민간자원연계

12. 귀사의 **사회적기업 유형**은?

- ① 일자리제공    ② 사회서비스제공    ③ 역사회공헌    ④ 혼합형    ⑤ 기타

- 감사합니다 -