벤처창업연구 제14권 제5호 (통권65호)
Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship Vol.14 No.5 pp.43-59

창업가의 전략적 역량과 경험 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향 실증 연구: 사회적 가치 추구의 매개 효과를 중심으로

김창봉 (중앙대 교수)*
백남육 (중앙대 박사수료)**

국 문 요 약

사회적 경제의 활성화는 정부의 100대 중점 과제중 하나다. 인증 사회적기업은 2019년 8월 현재 2249개로 사회적기업 육성법이 시행된 2007년 이후 41배에 달하는 양적 팽창을 하고 있다. 최근 사회적기업의 인증 제도를 등록제로 전환한다는 이슈가 대두되는 등 사회적 경제(social economy) 조직들의 지속성장 가능성에 대한 많은 논의가 이뤄지고 있다. 본 연구는 사회적 가치와 경제적 가치를 이중적으로 추구하는 사회적기업의 특수한 경영 구조에 착안하여 성과에 영향을 주는 요인들을 도출했다. 그 중에서도 창업가의 사회적 경제에 대한 경험 특성, 전략적 역량, 사회적 가치 추구 정도, 성과간의 관계를 실증적으로 규명코자 하였다. 본 연구가 선행연구들과 다른 점은 사회적기업의 하이브리드적 경영 구조를 창업가의 관점에서 착안한 점이다. 그에 따라 일반 영리기업에서 통용되는 창업가의 전략적 역량과 사회적 경제 조직에서 중시되는 경험 특성이 창업가의 사회적 가치 추구의 정도와 어떠한 매개효과를 가지며 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대해서 실증적 규명을 시도한 것이다. 연구결과는 우선 사회적기업 창업가는 사회적 가치를 최우선적 목표로 추구하면서 그것을 지속적으로 유지하기 위해서는 전략적 역량을 통해 경제적 성과를 향상시켜야 한다는 점과, 다음으로 사회적 가치 추구는 창업가의 사회적 경제에 대한 이해와 관련 경험 등을 밑바탕으로 형성되어야 함을 시사한다. 또한 연구 결과에서 도출한 실무적 시사점은 향후 관련기관의 사회적기업에 대한 교육이나 기존 경영자 및 창업후보자의 역량 모델 설정에 실질적인 방향을 제시하고 있다.

핵심주제어: 창업가 역량, 전략적 역량, 사회적 경제, 사회적기업, 경험 특성, 사회적 가치 추구

Ⅰ. 서론

혁신 창업과 사회적 경제 기업 육성을 민간 일자리 정책의 핵심으로 삼고 있는 정부의 100대 중점 과제에는 사회적 경제의 활성화가 중요한 이슈로 되어 있다(조선일보, 2017.11.28). 사회적기업 육성법이 시행된 2007년 55개였던 우리나라의 고용노동부 인증 사회적기업은 현재 2249개로(한국사회적기업 진흥원, 2019.8.31.), 12년 만에 41배에 달하고 있다. 이와 같이 급속한 양적 팽창을 보이고 있는 사회적기업과 협동조합 ,마을 기업, 자활 기업 등 다양한 사회적 경제(social economy)의 조직들에 대하여 지속성장의 가능성에 대한 우려와 함께 많은 논의가 이뤄지고 있다. 이런 가운데 전문가들은 “한국에서는 정부 주도하에 양적 성장을 이룬 사회적 경제 기업이 이젠 질적 성장을 준비할 단계” 라고 진단하기도 한다(조선일보, 2017.11.28). 또한 사회적 경제 조직들에 대한 우리 사회의 관심은 높아져 가는 시민의식과 함께 사회적 경제 조직들의 순기능 극대화를 바라고 있다.

일반 기업과 마찬가지로 기업으로서의 영속성을 위한 사회적기업의 지속적 성장과 함께 운영의 고도화를 기대하고 있기도 하다. 이러한 관점에서 사회적 가치 추구라는 본래의 목적과 이를 지속적으로 유지하기 위한 경제적 동력 확보라는 이중적 특성을 균형감 있게 병행할 수 있도록 사회적기업의 새로운 발전 모델이 필요하다고 하겠다. 우리나라의 사회적기업은 빠른 성장과 함께 사회적·경제적 문제를 해결할 수 있는 대안으로 여겨지고 있다(조영복 외, 2008). 하지만 영세한 규모와 미숙한 비즈니스의 운영으로 많은 사회적기업이 지속가능한 경영이 어려운 경우가 많다. 사회적기업에 대한 국내외 선행연구들은 성공 요인에 대한 연구도 있지만 대부분 사회적기업의 개념, 실태, 국가 간 비교, 정부 정책과 지원제도 중심으로 이루어져 왔으며, 창업자 역량과 연계된 사회적기업에 대한 학술적 연구는 흔치 않다고 하겠다. 따라서 창업 초기진입과 지속생존을 위한 사회적기업의 성공 모델 연구가 필요하며, 이를 위해서는 특히 비즈니스 설계자이자 운영 리더인 창업가로서 성장기 사회적기업에 맞는 역할과 배경적 특성이 중요하다고 할 수 있다.

창업가의 여러 가지 역량 중에서도 전략적 역량은 시장에서

* 제1저자, 중앙대 교수, kimchangbong@hanmail.com·
** 교신저자, 중앙대 박사 수료, bravoweber0@gmail.com
· 투고일: 2019-09-07 · 수정일: 2019-10-09 · 게재확정일: 2019-10-26

www.kci.go.kr

의 경쟁우위를 확보하기 위해 어떠한 방법으로 기업의 경영 전략을 전개할 것인지를 설계하고 결정하는 역량으로 창업기업의 성장기에 꼭 필요한 역량이다(이혜영, 2018). 또한 선행연구에 의하면 기업이 지속적으로 성공하는 많은 경우에 창업가의 그전의 창업 경험과 교육 수준 등에서 비슷한 특징을 나타낸다고 한다(Krueger et al., 2000). 특히 사회적기업은 사회적 경제에 대한 창업자의 경험적 특성이 그 성과에 영향을 줄 것이라고 가정할 수 있다. 일반 영리 기업과 달라야 하는 사회적기업의 성공요인을 도출하기 위해서는 사회적기업의 하이브리드적 특성에 맞는 양면적 시각이 필요하다.

Defourny & Nyssens(2006)에 의하면 사회적기업은 본연의 기능인 사회적 목적을 달성하기 위해서 기업과 같은 경영방식을 도입, 운영함으로써 하이브리드 조직으로서의 특성을 갖는다(정선희·조상미, 2018). 그들의 연구에 의하면 사회적기업의 운영방식은 서로 다른 특성을 가진 이질적인 요소들이 결합된 것으로서, 이들 이질적인 요소가 결합하여 사회적기업을 경영하는 과정에서 쌍방 간에 배치되며 경쟁적인 논리에 직면하게 된다. 왜냐하면 사회적가치의 구현이라는 선행목적을 가지고 사회적 성과와 경제적 성과를 동시에 추구해야 하는 사회적기업의 이중적 운영 목표 때문이다. 따라서 지속적으로 성장하는 사회적기업을 위해서는 서로 배치되는 것으로 보이는 두 가지의 목표와 운영논리가 조직 내에서 창업가의 주도하에 전략적, 균형적으로 조정되어야만 사회적기업이 갖는 하이브리드적 속성을 잘 관리할 수 있다(정선희·조상미, 2018).

이러한 사회적기업의 이중적 경영 목표를 잘 다루기 위해서는 유럽의 여러 나라보다 상대적으로 많은 정부의 지원과 주도로 급속한 양적 팽창을 이뤄낸 우리나라의 사회적기업 특성을 고려할 필요가 있다. 여러 사회적기업이 전반적인 성장, 확대기에 진입한 지금이야말로 사회적기업의 하이브리드적 특성을 고려하여 사회적기업에 적합하게 적용할 수 있는 창업자 역량 준비와 기업 운영에 중점을 둘 핵심 성공 요인을 모색해야 한다. 따라서 본 연구는 우리나라 사회적기업의 질적 성장으로의 전환에 중요한 기능을 담당할 것으로 판단되는 창업가의 전략적 역량과 사회적 경제 중심의 경험특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하려 한다. 창업학적 시각과 연계하여 사회적기업의 지속성장을 위한 창업가의 바람직한 모델 방향을 제시함이 목적이다.

본 연구의 차별성은 일반기업적 시각과 사회적기업 고유의 시각이 균형적으로 적용된 사회적기업의 성공 모형을 도출하려는 시도이며, 이를 위해서 창업가의 역량, 사회적 경제 경험, 사회적 가치 추구의 정도라는 하이브리드적 요인들이 상호간에 어떻게 작용하는지를 규명하는데 있다. 특히 지금까지의 선행 연구에서는 사회적기업의 성공요인중 하나로 창업가의 여러 가지 역량이 복합적으로 다뤄져 왔지만, 본 연구에서는 지금까지의 연구들과는 다르게 성장 단계에서 중요한 기능으로 인식되는 창업가의 전략적 역량과 창업가의 경험 특성에 초점을 맞추고, 특히 이러한 요인들이 창업가의 사회적 가치 추구라는 대명제와 어떻게 상호작용을 이루는 지에 대한 실증적 규명을 하고자 한다. 이를 통해서 첫째로 사회적기업 창업가의 전략적 역량, 둘째로 창업가의 사회적 경제에 대한 경험 특성, 셋째로 창업가의 사회적 가치 추구의 정도가 각각, 때로는 결합적으로 사회적기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 연구하고, 성장기 사회적기업의 창업가로서 가져야 하는 전략적 역량과 사회적 경제에 대한 제반 인식 및 사회적 가치 추구의 강도에 대해서 바람직한 모델과 방향을 실증적 분석을 통해 제시하고자 한다.

II. 사회적기업 현황과 이론적 고찰

2.1 사회적 경제와 사회적기업 현황

2.1.1 사회적 경제

사회적 경제의 정의는 매우 다양하며 지역별, 시기별, 분야별, 연구자별로 그에 대한 정의는 변화하고 있다. 일반적으로 사회적 경제는 시장실패와 정부실패에 대한 대안으로 논의된다. 경제위기를 겪으면서 시장과 국가를 넘어서는 대안적 모델로서 공동체적 자치라는 제3모델이 논의되기 시작한 것이다(송위진, 2014). 사회적 경제란 “자본과 권력을 핵심자원으로 하는 시장과 국가에 대한 대안적 자원배분을 목적으로 하며, 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 그들의 다양한 생활 세계의 필요들을 충족하기 위해서 실천하는 자발적이고 호혜적인 참여경제방식” 이다(장원봉, 2005; 송위진, 2014).

사회적 경제는 두 가지 역사적 기원을 가지고 있는데 첫째는 사회적 경제를 근본적인 사회변혁을 통해서 새로운 사회를 건설하기 위한 전략으로서 이해하는 이상적(utopian)이고 근본적인 사회적 변화(social change)를 지향하는 관점이다(이광우, 2009) 둘째는 사회적 경제를 근본적인 사회질서를 변화시키려는 것보다 특정한 사회문제와 특정집단의 문제에 한정하여 그것을 개선하고 변화시키기 위한 수단으로 사고하는 실용적(pragmatic)이며 개량적(reformist)인 관점이며 이중 오늘날 사회적기업의 측면에 접근하는 논리는 후자에 가깝다(이광우, 2009). 사회적 경제에 대해 국내에서 일반적으로 활용하고 있는 정의에는 Defourny(2001)의 상대적으로 유연하고 포괄적인 개념이 있는 바, 사회적 경제는 이중적인 접근이 필요한데 그것은 법적/제도적 차원과 규범적 차원으로, 자본의 힘에 흔들리지 않는 사회적 경제의 조직은 “사회적 목적, 사회적 소유, 사회적 자본, 수익 등의 가치의 균형을 이룬 상태에서 시민사회, 지역사회, 공동체 등이 자발적, 호혜적, 민주적으로 참여하는 조직 및 집단” 이라고 정의하고 있다(박해긍·배은식, 2015). 그러나 사회적 경제의 개념은 한국적인 정황에서 정립할 필요가 있으며 우리나라에서 사회적 경제가 발전하는 과정에서 문화적 요인, 관련 조직 참여자들의 이해관계, 정부의 제도 변천 등과 관련하여 적정한 재해석이 필요하다고 할 수 있다. 따라서 이러한 특성들이 고려되어 김태영(2012)은 하이브리드적 관점에서 사회적 경제를 정의하여 한국에서는 사회적 경제 조직들이 지향하는 가치와 목적에 따라 재화와 용역의 소유, 교환, 생산, 소비의 방식이 독특하게 운영되지만 관

www.kci.go.kr

련된 대부분의 재화와 용역이 경쟁적 시장체제에서 이익을 내고 사회적 가치 추구라는 목표를 동시에 달성해야 하는 두 개의 배치되는 목적을 가진 조직이라고 했다. 또한 노대명(2007)은 사회적 경제 조직을 노동과 사회참여, 사회적 가치와 수익의 균형에 기반하고 있는 조직이라 하였다. 이러한 사회적 경제와 관련된 조직의 유형과 주요 목적은 <표 1>과 같다.

<표 1> 한국 사회적 경제 조직의 유형 및 목적

구분	목적	근거	대상
협동조합	협동조합 활동 촉진 및 사회통합, 국민경제 균형 발전	협동조합 기본법	법에 근거하여 설립된 (사회적) 협동조합
사회적기업	취약계층에 대한 일자리 및 사회 서비스제공, 지역사회 공헌	사회적기업 육성법	사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 하는 기업
마을기업	지역경제 활성화, 일자리 창출, 공동체 활성화	법적근거없음 (예산 사업)	지역단위소규모 공동체(마을회, 지역NPO등)
자활기업	기초 생활 수습자의 일자리창출 및 탈빈곤 유도	국민기초생활 보장법(제18조)	기초생활 수급자가 1/3이상인 기업
농어촌 공동체회사	농어촌 일자리 및 소득창출, 지역 활력 증진	농업인 삶의 질 향상 및 농어촌 지역 개발 촉진에 관한 특별법	향토자원을 활용하는 마을단위 공동 사업체

출처: 송위진(2014)에서 재구성

2.1.2 사회적기업 개념과 한국의 현황

사회적기업에 대한 정의는 연구자에 따라 여러 가지 개념으로 나타나고 운영형태에서도 다양한 방식이 있으며, Defourny & Nyssens(2010)에 의하면 사회적기업은 각 나라의 사회, 문화, 경제, 역사적 특성 등에 따라 서로 다른 성장 배경을 갖고 다양하게 전개되어오고 있다. 그러한 관점에서 우리나라의 사회적기업 또한 고유한 성장배경과 특성을 가지고 있다 할 수 있으며, 한국 사회적기업의 여건은 선진국과 달리 상대적으로 정부주도의 전개 양상을 띄고 있다(조영복, 2008).

사회적기업에 대한 정의가 다양해지는 이유는 국가 및 이해당사자에 따라 조직의 형태, 법적 구조와 가치관의 특성이 다르게 반영되고 이로 인해서 사회적기업의 조직형태 등에 대한 일반화가 어렵기 때문이다(김창봉·백남육, 2018).

여러 선행연구들 중에서도 보편적으로 여겨지는 기본 개념은 Defourny & Nyssens(2010)가 정의하는 내용으로 사회적기업은 사회적 목적과 경제적 목적을 같이 추구한다는 면에서 공통적인 특징을 가진다는 점이다(박상금, 2016). 한편 유럽의 사회적기업은 사회적 윤리차원에서 사회적기업을 정의하는 반면에 미국에서는 비영리적 측면에서 이윤분배의 제한에 초점을 두고 정의하고 있다. 유럽연구네트워크(EMES: European Research Network)는 “사회적 목적을 갖는 영리적 비즈니스 단위”로 정의하고 있으며, 사회적기업이 발달한 영국의 무역산업부(UK DTI: United Kingdom Department of Trade and Industry)는 “사회적기업이란 사회적 목적을 우선 추구하는 기업으로서 이익 극대화를 추구하기 보다는 창출된 수익을 사회적 목적을 위해 지역사회 및 기업자체에 재투자하는 조직”으로 정의하고 있다(UK DTI, 2007; 조상미 외, 2017).

사회적기업은 실업, 장애등과 같은 사회적 약자에 관한 이슈와 환경, 자원문제 등과 같은 사회적 문제를 해결하기 위하여 일반적인 복지, 자선사업 등과 다르게 기업 경영 방식의 틀을 활용한다는 점에서 새로운 자본주의 방식 형태라고 할 수도 있다.

<표 2>사회적기업의 특성

사회적 측면	경제적 측면
① 지역사회에 공헌하는 명시적 목표 ② 시민 민간단체의 참여 유지 ③ 자본소유와 관련 없는 의사결정 ④ 다양한 이해관계자의 참여 ⑤ 제한적인 이익분배	① 제품 및 서비스 생산, 판매의 지속적인 활동 ② 높은 수준의 자치성 ③ 경제적 리스크 보유 ④ 최소한의 유급노동

출처; 조규호(2011)

한국의 사회적기업이란 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)이다(한국사회적기업진흥원, 2012).「사회적기업 육성법」(2012.8.시행)에서는 사회적기업을 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관으로 정의하고 있다. 한국 사회적기업의 변천을 들여다보면 초기 생성의 기반은 사회적 경제 관련 조직이나 이해관계자라 해도 지나치지 않을 것이다. 이광우(2009)에 의하면 한국 사회적기업의 50%는 사회적경제로부터 시작했으며 사회적 기업가의 출신을 보면 28.7%가 사회적 노동자였고 19.1%는 시민운동그룹 출신으로 구성되었다(이승용, 2016). 2007년 7월 사회적기업 육성법」의 제정과 함께 본격적으로 제도권에서의 성장을 시작하게 된 한국 사회적기업은 사회적 경제차원에서 취약계층 일자리의 안정적 제공과 양질의 사회서비스를 제공이라는 대명제하에 출발하였다(박상금, 2016). 2019년 8월 현재 2249개의 사회적기업이 운영 중이다(한국사회적기업진흥원, 2019).

우리나라 사회적기업의 목적별 유형은 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 지역 사회 공헌형, 혼합형, 기타형과 같이 5개 유형으로 분리되어 운영되고 있다(한국사회적기업진흥원, 2012). 설립경로를 통해 보면 58.5%(940개)의 사회적기업이 예비 사회적기업을 지나서 인증된 사회적기업으로 전환된 것으로 나타났으며, 사회적기업을 운영 목적으로 구분해 보면, 일자리 제공형 69.9%(1,122개), 기타형 10.2%(164개), 혼합형 10.1%(162개), 사회서비스 제공형 6.3%(101개), 지역사회 공헌형 3.5%(57개) 순으로 나타났다(조상미 외, 2017). 5년마다 실시하는 전국 시회적기업 대상 조사인 사회적기업 실태조사(2017)에 따르면 실태조사에 참여한 인증사회적기업 1,289개소 중에서 818개(63.5%) 기업이 2013-2016년 사이에 인증되었으며, 2009-2012년 사이가 350개(27.2%)였다.

www.kci.go.kr

전체의 30%에 육박하는 사회적기업이 현재 성장, 성숙 단계에 진입하여 있다 하겠고, 이는 사회적기업의 지속 경영 가능성과 관련하여 성장기 성공 모델이 필요함을 나타내는 것이다. 조직형태별로는 인증사회적기업 중 상법상 회사가 791개소로 과반을 차지하고 있었으며, 다음으로 민법상 법인이 185개소인 반면, 소비자생활협동조합은 6개소인 것으로 나타났고, 지역별 현황을 살펴보면, 전체 인증사회적기업의 40% 넘는 수가 수도권에 분포되어 있는 것으로 나타났다(한국노동연구원, 2017). 일반 기업과 다르게 하이브리드적 이중 목표를 갖고 있는 사회적기업이 사회적 성과와 경제적 성과를 동시에 시현한다는 것은 어려운 일이다. 기업 운영의 성패는 기본적으로 창업자의 마인드와 구성원들의 공통된 목표의식을 기반으로 이뤄진다. 따라서 명확한 조직의 비전을 제시하여 기업의 사회적 가치 추구를 지속적으로 유지하고, 동시에 시장경쟁체제하에서 지속적인 성장을 가능하게 하는 경제적 수익을 창출하는 최적의 운영을 하기 위해서는 무엇보다도 창업가의 확고한 사회적 가치 지향 마인드를 기반으로 기업의 상황에 맞는 전략적 역량이 필수적이다. 영리기업에서 이뤄지는 비즈니스 마인드와 사회적 문제의 해결을 향한 명확한 미션과 문제의식으로 기업 내·외부의 자원들을 활용하여 중장기적 사업계획과 미래의 비전을 가지고 기업을 운영할 수 있는 유능한 창업가적 역량을 가진 사회적 기업가들이 요구되는 것이다(이승용, 2016). Weerawardena & Sullivan-Mort(2001)은 사회적 목적에 대한 강한 의지와 시장 경쟁체제에서의 지속적인 생존력을 발휘하는 사회적기업가들의 노력이 사회적기업의 지속 경영 가능성을 담보하며 이러한 사회적 기업가들은 사회적 경제 섹터와 밀접한 관계를 갖는다고 했다(이승용, 2016). 불확실한 대외환경과 산업구조 변화에 기인하는 저성장·저고용 구조, 그리고 저출산과 고령사회 진입에 따른 인구 및 소비구조의 변화, 양극화의 심화는 우리 사회에 새로운 사회적·경제적 문제를 계속 야기하고 있으며, 이 가운데 사회적기업은 여러 대안 중의 하나로 기대되고 있다.

2.2 주요 개념의 이론적 고찰

2.2.1 창업가 역량

역량의 개념에 대해서는 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔지만, White(1959)는 “환경과 효과적으로 상호작용하는 인간의 능력” 이라고 처음으로 주장했다(이혜영, 2018). 여러 학문적 분야에서 역량을 논하고 있는 가운데 최근에는 기술이나 지식이외에도 감정, 태도, 윤리, 가치, 동기 등까지 그 대상과 범위를 넓혀가고 있다(Griffin, et al., 2012; 전혜선, 2018). Spencer & Spencer(1993)는 역량에 대하여 “개인이 어떤 직무를 수행 하거나 상황을 처리할 때 그 수행의 효과적인 기준 혹은 우수한 성과를 낼 수 있는 중요한 특성”이라 했다(이승용, 2016). 또한 경영학에서 보면 역량의 개념을 통하여 조직목표가 가장 잘 달성될 수 있도록 하는 개인 성과 향상의 방법을 찾기도 하는데 역량을 성과를 탁월하게 올리는 기준으로 말한다(Burgoyne, 1993; 전혜선, 2018).

창업가와 역량개념을 잘 조화시킨 Bird(1995)의 창업역량이론에 따르면 비즈니스 성공을 위해서는 창업자의 행동과 자질이 많은 영향을 미친다고 하여 역량접근법을 창업의 관점에서 살펴봐야 함을 피력하였다. 창업가와 역량을 접목시킨 창업역량이론은 창업자들은 조직운영에 있어서 핵심적 역할을 수행하는 사람으로서 조직의 성공과 실패에 결정적인 영향을 끼친다고 한다. 이들에 의하면 새로운 비즈니스를 영위해 나가는 창업자들의 역량은 처음부터 사업을 기획하고 조직을 꾸려 나가며 기업 성장을 통해 지속 가능한 경영체를 만들어 가면서 성장 가능성을 확대시키는 일종의 경영 매커니즘이라고 한다(이혜영, 2018). 이러한 관점에서 Man et al.(2002)은 역량 접근법을 통해서 창업 부문의 연구를 해야 하고, 그 이유는 창업자의 특성을 연구, 탐색함으로써 조직성과와 장기적인 발전에 필요한 요인들을 밝힐 수 있다고 하였다(이혜영, 2018). 이와 같이 창업가에 대한 역량 접근법의 시각에서 사회적 기업가를 보는 연구들 중에서 Alvord, et al.(2004)는 사회적 기업가가 성공을 하기 위한 중요한 세 가지 역량을 정리했는데 이는 ‘혁신의 캐릭터’, ‘전략적인 리더십과 조직운영’, ‘사회변화로의 확장’ 등 3가지이다(최중석·성상현, 2016). 사회적 기업가에 대한 연구 중에서 그 유형을 세 가지로 분류한 Roper & Cheney(2005)에 따르면 사회적 기업가의 유형에는 CEO형, 관리자형, 박애주의자형이 있다고 했다. 이 세가지 유형중에서도 CEO형과 관리자형은 그들의 기능과 역할 면에서 전략적 역량을 중요시하는 사회적 기업가라고 할 수 있다.

<표 3> 사회적 기업가의 세가지 유형

사회적 기업가 유형	주요성향과 주요 역할
CEO형	그들 자신 혹은 그들의 조직을 혁신과 사회적 책임으로 운영하는, 새롭게 등장한 혹은 기존에 경험을 가진 CEO들
전문관리자형	조직성과를 개선하고 지속가능성을 강화하기 위하여 사업 및 시장 기반 모델을 도입하는 비영리 및 사회공익 단체의 관리자들
박애주의자형	그들 스스로가 조직 과 사회 변화의 촉매제 역할을 하는 커다란 박애주의자들

출처; 최중석·성상현(2016)

지금까지의 사회적기업이 성공적인 성과를 올리는 요인들에 대한 연구 중에서 사회적기업의 창업가 역량에 대한 연구는 많지 않았다. 일부 연구가 사회적기업 창업가에 대해서 역량 접근법을 적용한 것도 있지만 복합적인 역량들을 다루어 왔다. 현재 성장기에 진입한 사회적기업을 많이 갖고 있는 한국 사회적기업의 지속적 경영이 가능한 모델을 제시하기 위해서는 창업가의 역량 중에서도 일반적으로 다뤄왔던 Chandler & Hanks(1994) 등이 제시한 창업가의 기업가적 역량, 관리자적 역량, 기술·지식 전문역량 중심에서 벗어나 기업성장기에 꼭 필요한 창업가의 전략적 역량에 초점을 맞춰 연구해 볼 필요가 있다.

www.kci.go.kr

2.2.2 전략적 역량

전략이란 장기적으로 지속 가능한 경쟁우위를 달성하기 위해서 추진하는 제반 활동이라 할 수 있으며 기업측면에서 보면 시장에서 산업의 흐름과 경쟁 상황을 파악하고 자신의 강점과 약점을 활용해서 가장 효과적이고 효율적인 방법으로 경영 활동을 전개해 나가는 것이라 할 수 있다. 제임스 무어는 기업생태계의 개념을 1993년에 처음 도입하였다. 이는 기업 조직에 자연생태계의 공생적 관계를 바탕으로 한 사회과학적 관점을 적용하여 자연생태계의 개념을 기업생태계로 확장시킨 개념이다. 사회적기업 역시 성장과 지속 경영을 가능하게 하기 위해서는 지역사회 및 주변 환경 요인과 밀접한 관계 속에서 생존 경영을 해야만 하고 이를 위해서는 사회적 기업의 독특한 생태계의 이해와 최적의 생존 전략이 필요하다(이승용, 2016). 그 독특한 생태계를 설명하는 요인 중 중요한 것은 일반기업과 달리 사회적기업은 사회적 가치 추구와 함께 시장 경쟁 체제 속에서 지속 가능한 기업 경영을 해야 한다는 점이다. 이 때문에 사회적기업 창업가의 여러 역량 중에서도 전략적 역량이 중요한 이유이다. 사회적기업은 사회적 목적추구를 경제적 성과와 연계시켜야 지속 경영이 가능하다.

창업가의 지속적인 성공 역량을 연구한 여러 연구를 종합하면 전략적 역량의 중요성을 언급한 사례가 많이 있다. 국내외 주요 선행 연구중 전략적 역량을 강조한 연구 결과는 <표 4>와 같다. 표4에서는 일부 학자가 기업가적 역량에 전략적 역량을 포함시켰으므로 두 가지 역량으로 나타냈다.

<표 4> 사회적기업 성공 요인중 창업가의 전략적 역량 연구

연구자	기업가적 역량	전략적 역량
Wheeler(2003)	기업가정신, 경영경험 기술적 역량, 추진력	-
Maurrice(2004)	기업가 정신, 리더십	수익기회제공, 사회계몽
Moshe & Lerner(2006)	사회적네트워크 이전의 경험	시장 경쟁력
Porter(1995)	-	지역클러스터 연계
이인재(2006)	경영능력, 조직운영	업종 선정
정선희(2006)	사업감각, 명확한 비전, 균형 감각	충분한 시장조사 사업의 장기적 안목
이광우(2009)	경영 역량	사전시장조사, 상품우수성, 수요 판로

출처; 현용수 외(2013), 이광우(2009)

최중석·성상현(2016)은 사회적 기업가 역량 모델링에 관한 연구에서 경영 전략과 관련하여 'AFI Framework'을 제시하는 바, 이는 기업 경영에 영향을 끼치는 내·외부 환경 변화를 분석(Analysis)하고, 이에 따라 사업 계획을 수립 혹은 공식화(Formulation)하여, 그 계획을 추진하고 통제(Implementation)하는 과정을 통하여 목표 달성과 동시에 결과를 평가한 후, 장기적인 경영활동에 반영하는 전략적 과정을 말한다. 이혜영(2018)이 말했듯이 기업의 로드맵을 설정하고 각각의 단계에 맞는 추진 사항을 사전에 기획, 실행해야 하는 창업가는 성장단계별로 최적의 방향을 제시하고 장기적인 관점에서 전개할 필요가 있으며 사회적기업 창업가 역시 동일하다. 정부 주도에 의해 성장한 한국의 사회적기업은 이제부터는 전략적 역량(strategic competency)을 강화해서 시장 경쟁체제에서 일반 영리적 기업과의 경쟁을 이겨내야만 한다. 그렇게 하기 위해서는 지속적인 기업 성장을 위해 시점별 전략항목을 설정하고 우선순위를 조정해서 기업적 방식으로 사회적기업 본연의 목표인 사회적 가치추구와 병행하여 추진해 나가야 한다.

2.2.3 경험 특성

창업자의 배경적 특성은 교육수준이나 학습 부문, 가정환경, 성, 연령, 경영경험이나 창업경험, 관련 산업에서의 근무경험이나 지식 등을 말한다(방혜민, 2016). Krueger et al.(2000)에 따르면 관련 산업경험이나 이전의 창업경험, 경영자나 관리자로서의 경험, 연령 그리고 교육수준에 있어서 비슷한 특징이 성공하는 창업자에게 나타난다는 것이 증명되었다(민향옥·김동주, 2013), 선행 연구에서 볼 수 있는 공통적인 현상은 성공하는 기업들에게서는 창업자가 받은 교육수준, 창업자의 연령, 창업자가 이전에 경험한 관련 산업이나 그 분야에서의 창업경험, 최고경영자나 관리자 경험에 있어서 비슷한 특성이 나타난다는 점이다. 성공하는 창업자의 경험 특성으로 나타나는 변수는 학자에 따라 <표 5>와 같이 다양하게 나타나고 있다.

<표 5> 성공하는 창업가의 경험 특성

연구자	창업가 경험 특성
강성일(2007)	관련분야 경험, 연령, 성별, 교육과 창업 전통
김병년·양동우(2014)	CEO업무능력
이장우(1998)	학력, 전공과의 관련성, 기업경영경험, 이전직장경험
한태인(2001)	학력, 기업가경험, 창업경험, 관련 산업경험
이현숙·이장우(2004)	학력, 관련 산업경험

출처; 방혜민(2016)

일반적으로 관련 산업에 대한 경험은 산업특성에 대한 이해 및 지식이 가능하게 하여 창업기업에 유리하다고 판단한다. Cooper & Dunkelburg(1986)는 의사결정의 불확실성을 적게 만드는 창업가의 이전경험은 창업성공 뿐만 아니라 수익창출에 긍정적인 영향을 미친다고 했다(황인규 외, 2017)

2.2.4 사회적 가치와 사회적기업 성과 측정

사회적 기업가 정신(social entrepreneurship)에 대하여 Lars Hulgard는 "경제적 활동을 수반하여 사회적 혁신을 이루고자 하는 것으로, 시민사회의 조직들과 일반 시민들의 협력을 통하여 기업가들이 가진 사회적 미션을 실행함으로써 사회적 가치를 창출하는 것을 의미 한다"고 정의했다(전희선, 2013). 사회적 기업가는 기업가적 마인드로 기회를 포착하여 기업 운영 방식으로 전략을 실천하며 궁극적으로 사회적 가치를

www.kci.go.kr

추구하는 사명감마저 갖는다. 경제적 가치와 사회적 가치라는 두 가지의 배타적인 가치 속에서 사회 혁신을 향한 도전과 목적 달성을 꾀해야 하는 이유이다. 그들은 사회적 미션에 집중하면서 기업의 구체적 성과를 시현하고 사회의 점진적 개선과 혁신적 변화를 도모하는 사람들이다. 일반적으로 기업가의 역할은 중요하지만, 사회적기업에서 특히 중요한 요소가 사회적 기업가인 이유는 일반 영리 기업과 달리 바로 사회적 가치에 대한 강력한 의지와 실천이 리더인 사회적 기업가에 달려 있기 때문이다. 사회적기업 역시 일반 영리기업처럼 시장에서 재화와 용역의 교환을 통해서 소비자와 관계를 맺는 고객 중심적 비즈니스 구조를 운영해야 한다. 이 경우 사회적 기업은 비즈니스 구조를 통한 경제적 수익 창출과 함께 특히 지역사회 및 구성원들의 높은 지지를 바탕으로 사회적 가치를 추구해야만 지속경영이 가능한 사회적기업을 영위할 수 있다. 제품의 개발, 생산, 판매, 유통, 고객 관리와 같은 전 영업의 사이클에서 수익을 창출하는 동시에 사회적으로 통용되는 보편적 가치를 준수해야 함이 사회적기업의 다른 점이다. 이는 사회적기업이 일반 영리 기업과 달리 사회로부터의 인식과 평가를 존립의 근거로 삼기 때문이다(조영복 외, 2018). 또한 KAIST의 사회적 기업가 MBA의 5가지역량은 Social Mission, Entrepreneurship, Personal Trait, Creativity, Cooperation으로 구성이 되어 있다. 이 중에서 사회적 가치와 연관된 항목을 보면 <표 6>과 같다.

<표 6> KAIST 사회적 기업가 MBA의 역량

역량	키워드	내 용
Social Mission	소명의식, 사회문제이해, 통찰력	사회적미션에 대한 명확한 인식,사회적 문제 의식과 해결방법에 대한 이해
Cooperation	공유 및 확산 커뮤니케이션 소셜네트워크	경험과 공유를 통해 참여 증진과 확산, 수평/수직적 의사 소통

출처 전혜선(2018) 재구성

사회적기업의 사회적 가치가 올바르게 구현되는지에 대해서 많은 학자들은 사회적 가치의 구성 요소와 측정 방법에 대해서 연구를 거듭하고 있다. 그러나 계량화가 상대적으로 용이한 경제적 성과와 달리 사회적 가치의 성과에 대한 측정방법에 대해서는 명확하게 합의된 내용이 많지 않은 것 또한 사실이다. 일반적인 영리 기업의 성과측정은 경제적 가치를 중심으로 해서 재무 제표등 계량화되고 검증이 객관적으로 가능한 여러 요소를 구성할 수 있는 반면, 사회적기업이 추구하는 사회적 가치는 측정이 어렵고, 구성요소도 기업특성에 따라 매우 다를 수 있다. 사회적기업의 사회적 성과는 사회적기업이 본질적으로 추구하고자 하는 사명감과 봉사정신 그리고 부가가치와 사회공헌을 포함하는 성과로 나타낼 수 있다(홍은표·김진회, 2018). 사회적 성과는 Moshe & Lerner(2006) 등 여러 학자가 언급하였듯이 고용창출, 지역 자원 활용, 사회서비스, 공익사업에 회사 이익 재투자, 사회 안정화 등으로 편성되기도 한다(홍은표·김진회, 2018). 사회적기업의 성과 측정과 연관하여 현장의 인증 사회적기업이 가장 중요하게 생각하는 사회적 목표는 성과측정의 현 상황을 반영할 수 있는 좋은 시사점을 준다. 실태 조사에 의하면 지역 주민의 일자리창출과 근로조건 향상 및 소득향상(36.9%), 취약계층의 자활과 자립(31.7%). 취약계층에 대한 사회서비스 제공(14.2%)이 가장 많이 응답되었다(한국노동연구원, 2017). 실제 현장에서는 다양한 사회적기업 성과 측정 모델이 개발되고 있으며, 현재 공적인 기관에서 적용하는 사회적기업의 성과 측정 모델로는 사회적기업 진흥원의 자율경영공시제도와 사회적기업 성과측정 매뉴얼 운영 등이 있지만, 아직까지는 이해관계자의 공통된 합의점을 찾지 못하고 있는 상황이다. 따라서 사회적 가치와 경제적 가치를 균형적으로 도모하는 사회적기업의 올바른 성공 모델을 도출하기 위해서 사회적기업 창업가의 전략적 역량이 창업가의 사회적 가치 추구와 어떠한 관계를 갖는가에 대해서 연구를 할 필요와 함께 사회적 가치에 대한 평가 요소와 방법이 지속적으로 개발되어야 한다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형

본 연구는 상기의 선행연구를 바탕으로 사회적기업 창업가의 사회적 경제와 관련된 경험 특성과 전략적 역량이 사회적 가치추구를 매개로 사회적기업의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위하여 다음과 같은 연구과제를 설정하였다.

연구문제 1. 사회적 기업 창업가의 사회적 경제 경험은 사회적 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 2. 사회적 기업 창업가의 사회적 경제 경험이 사회적 기업 성과에 미치는 영향에서 사회적 가치 추구는 매개효과를 갖는가?

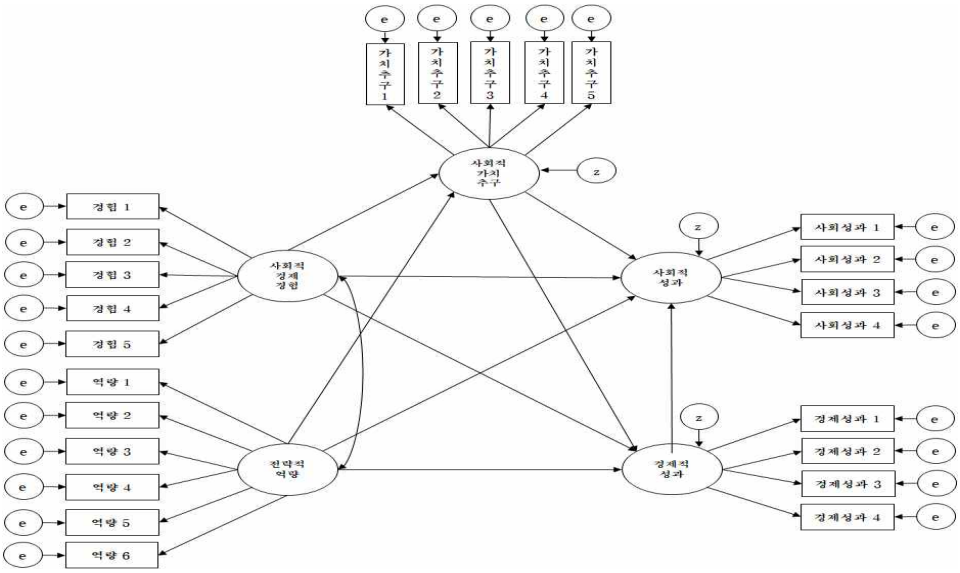
연구문제 3. 사회적 기업 창업가의 전략적 역량은 사회적 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 4. 사회적 기업 창업가의 전략적 역량이 사회적 기업 성과에 미치는 영향에서 사회적 가치 추구는 매개효과를 갖는가?

연구문제 5. 사회적 기업의 성과인 경제적 성과는 사회적 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

연구모형은 다음의 <그림 1>과 같다.

www.kci.go.kr



<그림 1> 연구 모형

3.2 가설 설정

상기의 이론적 논의와 선행연구, 그리고 연구문제를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

3.2.1 경험 특성과 가치 추구, 성과의 관계

방혜민(2016)은 관련 산업과 분야에 대한 창업자의 경험이 성공적인 기업가의 중요한 특성이라 하였고, 기업가의 관련 산업경험은 성과에 상관관계가 있다고 하였다. 방혜민(2016)은 수익성을 나타내는 재무적 성과는 창업자의 다양한 경력, 학력수준이나 관련 분야 경험으로부터 정의 영향을 받는다고 주장했으나 창업자의 이전 직장경험은 성과에 영향을 미치지 못한다고 하였다. 사회적 경제와 밀접한 관계를 맺고 있는 사회적기업 창업가로서 사회적 경제와 관련된 교육을 받거나 실전 경험 등은 사회적기업의 성과에 많은 영향을 미칠 것이며, 또한 사회적 가치 추구의 성향도 강하게 나타날 것으로 추론되어 다음 가설 1.2를 설정하였다.

가설 1: 사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적 기업 성과는 증가할 것이다.

1-1: 사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적기업의 성과중 사회적 성과는 증가할 것이다.

1-2: 사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적기업의 성과중 경제적 성과는 증가할 것이다.

가설 2: 사회적 기업 창업자의 사회적 경제 경험이 많을 수록 사회적 가치 추구를 매개로 사회적 기업 성과는 증가할 것이다.

3.2.2 전략적 역량과 가치 추구, 성과의 관계

일반 영리 기업과 사회적기업 모두 수익을 창출해야만 지속경영이 가능하다. 특히 사회적 가치 추구를 본질적 목표로 삼는 사회적기업은 경영 능력이나 의지 부족으로 경제적 성과를 보장하는 기업 운영의 전략적 전개를 소홀히 할 수 있다. 전략적 요인은 사회적 성과와 경제적 성과에 많은 영향을 끼치는 바, 기업 경영을 위한 여러 부문에 전략적 역량이 중요한 기능을 한다. 이현주(2015)는 사례연구를 통하여 지원이 중단된 기업이 지속적으로 유지될 수 있었던 이유 중 하나로 마케팅, 경영 관리 등과 같은 전략적 요인이 있음을 주장하기도 한다(임효민, 2016). 창업 초기의 사회적기업은 사회적 기업가의 인맥이나 사회 혁신에 대한 열정과 같은 창업가의 기질적 특성과 정부나 지역 자치 단체, 기관들의 지원에 의해 성장 기반을 다질 수도 있다. 그러나 첨예한 시장 경쟁 체제와 급변하는 사회 인구학적, 기술적, 산업 전반의 환경 변화는 사회적 목표에 대한 창업가의 열정과 지나온 경험 및 배경적 특성만으로는 기업 성장이 어렵게 만들 것으로 판단할 수 있다. 본 연구에서는 성장기를 맞은 사회적기업의 지속 가능한 경영을 위해서 창업가의 전략적 역량이 사회적기업의 사회적, 경제적 성과에 정의 영향을 미침과 동시에 사회적기업의 특성상 창업가의 사회적 가치 추구의 정도가 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는 지 규명해 보고자 다음의 가설 3, 4, 5를 설정한다.

가설 3: 사회적 기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적 기업 성과는 증가할 것이다.

3-1: 사회적 기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적기업의 성과중 사회적 성과는 증가할 것이다.

3-2: 사회적 기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적기업의 성과중 경제적 성과는 증가할 것이다.

www.kci.go.kr

가설 4: 사회적 기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적 가치 추구를 매개로 사회적 기업 성과는 증가할 것이다.

가설 5: 사회적 기업의 경제적 성과가 증가할수록 사회적 성과도 커질 것이다.

3.3 변수 측정 및 조작적 정의

선행 연구와 가설에 입각하여 사회적기업의 창업가를 중심으로 설문조사를 하여 리커트 7점 척도로 측정하였다. 독립변수인 사회적 경제에 대한 경험은 교육 운영 및 참여 등 5항목, 창업가의 전략적 역량은 업종 선정 등 6가지 항목으로 구성되었다. 매개변수인 창업가의 사회적 가치 추구는 공익과 영리의 균형 등 5개 항목으로 구성되었고, 종속변수인 사회적 기업의 성과 측정을 위해서는 사회적 성과와 경제적 성과를 각각 4개의 설문 항목으로 측정하였다. 사회적기업의 경제적 성과는 사회적 성과의 선행변수이므로 구조방정식 모형에서는 경제적 성과를 매개변수로 구성하여 통계분석을 실시하였다. 본 연구의 분석을 위해서 사회적기업의 창업가, 경영자 및 관리자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사를 위하여 사회적기업을 직접 접촉하거나 사회적기업 유관 기관을 통해서 2019년 3월부터 6월까지 시행하였고, 직접 회수, 우편 회수나 이메일 응답으로 설문지를 회수하였다. 이 과정을 통해서 전체 225부의 설문을 회수하였고, 응답이 분석에 적합하지 못한 설문지를 제외하여 200개의 샘플을 분석하였다. 선행연구를 바탕으로 한 변수의 조작적 정의와 측정항목은 표 7과 같다.

<표 7>변수의 조작적 정의

변수의 정의	측정 지표	선행 연구
사회적 경제 경험 :사회적 경제 조직과 관련된 교육·커뮤니티 활동에 참여해 본 경험,사회적 경제 조직 창업이나 근무경험,사회적 경제 조직과 관련한 중간조직, 거버넌스 에서의 경험	1.교육 운영, 참여 2.관련 조직 근무 3.커뮤니티 운영 참여 4.중간조직 및 거버넌스 참여 5.관련 전공 공부	Weerawardena & Sullivan(2001), 이광우(2009) 이승용(2016)
전략적 역량 :장기적인 목표와 목적 수행을 위해 기업활동의 방향을 설정하고, 보유자원을 통해 사회적기업이 지속가능하도록 전략을 수립,추진하여, 경쟁우위를 지켜 나가는 경영능력	1.업종선정 2.상품 경쟁력 3.수요와 판로 4.제품에 대한 충성고객 존재 5.프로세스 체계성 6.우선순위 조정	Moshe & Lerner (2006), Man et. al.(2001) 이광우(2009), 이혜영(2017), 이승용(2016)
사회적 가치 추구 :사회적기업이 본질적으로 추구하는 사명감과 사회 공헌을 위한 창업자가 의지와 헌신의 정도로, 창업자로서 조직에 동기를 부여해 주는 동인과 이를 수행하려는 성향	1.공익,영리의 균형 2.사회적 책임감 3.사회적 소명의식 4.문제의식과 비전 5.사회적 목적 추구	이광우(2009), 전혜선(2018)
사회적 성과 :사회취약계층의 고용창출, 사회서비스의 제공,지역사회의 삶의 질의 향상 및 지역사회 공헌등 다양한 공익적 성과를 달성하는 정도	1.취약계층 서비스 제공 2.지역에 인적,물적 서비스 공헌 3.이윤의 공적, 지역사회 재투자 4.지역 공동체 활성화	Moshe & Lerner (2006), 이광우(2009), 전혜선(2018), 한국 사회적기업 진흥원 (2017)
경제적 성과 :기업으로서의 가져야 하는 본질적인 성과로서 기업을 유지·발전 시키기 위한 금전적인 성과와 경영자립정도	1.지속적인 매출 증가 2.수익 목표 달성 3.경영자립도 향상 4.향후 지속성장 가능성	Baum et al,(2001), 이광우(2009), 이승용(2016), 홍은표·김진희(2018)

Ⅳ. 분석결과

4.1 표본특성 및 연구방법

본 연구의 표본은 사회적기업 200개이다. 먼저 응답자의 특성을 살펴보면, 직급은 대표/사장이 105명(52.5%)으로 가장 높은 빈도를 보였고, 경영진/임원(35.0%), 관리자/간부(12.5%)의 순으로 나타났다. 응답자의 연령은 50대가 80명(40.0%)로 가장 높은 빈도를 보였고, 40대(33.5%), 60대 이상(16.0%), 30대(10.0%), 20대(.5%)의 순으로 조사되었다. 성별의 경우 남성이 111명(55.5%)으로 여성(89명, 44.5%)에 비해 높은 빈도를 보였다. 기혼은 173명(86.5%)으로 미혼인 응답자 27명(13.5%)보다 높은 빈도를 보였고, 학력은 대학 졸업자가 118명(59.0%)으로 가장 높은 빈도를 보였고, 대학원 졸업(50명, 25.0%), 고졸 이하(28명, 14.0%), 대학 재학(4명, 2.0%)의 순으로 조사되었다.

다음은 사회적기업의 특성에 관한 것이다. 조직형태로는 주식회사가 가장 높은 빈도를 보였고(117개, 58.5%), 기타(47개, 23.5%), 협동조합(32개, 16.0%)의 순으로 분석되었다.

사회적기업 인증 유형으로는 일자리 제공형이 133개 기관(66.5%)으로 가장 높은 비중을 보였고, 혼합형(23개, 11.5%), 기타형(20개, 10.0%), 사회서비스 제공형(17개, 8.5%)의 순으로 나타났다. 소재지로는 서울(40개, 20.0%), 경기(37개, 18.5%), 전북(21개, 10.5%), 전남(12개, 6.0%) 등의 순으로 조사되었다.

종사자 중 지역주민 비율로는 80%이상이 112개(56.0%)로 과반 이상의 비율을 보였고, 상시 종업원 수로는 6~10명으로 응답한 기관이 56개(28.0%)로 가장 많았고, 1~5명(37개, 18.5%), 11~15명(27개, 13.5%)의 순으로 조사되어 대부분의 사회적기업들의 상시 종업원 규모는 크지 않은 것으로 나타났다. 유사하게 연간 매출규모도 1억~10억 규모(120개, 60.0%)가 과반이상을 차지하는 것으로 조사되었다. 대부분의 기관들이 예비 사회적기업을 경유하였고(148개, 74.0%), 예비 사회적기업을 경유하지 않은 기관은 52개(26.0%)로 조사되었다.

www.kci.go.kr

<표 8 > 응답자의 특성

변인	구분	N(%)
직급	대표/사장	105(52.5)
	경영진/임원	25(12.5)
	관리자/간부	70(35.0)
연령	20대	1(.5)
	30대	20(10.0)
	40대	67(33.5)
	50대	80(40.0)
	60대 이상	32(16.0)
혼인 상태	미혼	27(13.5)
	기혼	173(86.5)
학력	고졸 이하	28(14.0)
	대학 재학	4(2.0)
	대학 졸업	118(59.0)
	대학원 졸업	50(25.0)
성별	남성	111(55.5)
	여성	89(44.5)

<표 9> 사업체의 특성

변인	구분	N(%)	변인	구분	N(%)
조직 형태	주식회사	117(58.5)	소재지	서울	40(20.0)
	협동조합	32(16.0)		부산	8(4.0)
	자활단체	3(1.5)		대구	6(3.0)
	사회봉사단체	1(.5)		인천	11(5.5)
	기타	47(23.5)		광주	4(2.0)
인증 유형	일자리제공형	133(66.5)		대전	6(3.0)
	사회서비스 제공형	17(8.5)		울산	9(4.5)
	혼합형	23(11.5)		경기	37(18.5)
	지역사회 공헌형	7(3.5)		충남	7(3.5)
				충북	4(2.0)
	기타형	20(10.0)		경남	9(4.5)
지역 주민 비율	없음	10(5.0)		경북	10(5.0)
	20% 미만	15(7.5)		전남	12(6.0)
	30% 미만	19(9.5)		전북	21(10.5)
	50% 미만	19(9.5)		강원	10(5.0)
	80% 미만	25(12.5)		제주	6(3.0)
	80% 이상	112(56.0)			
회사 운영 기간	1년 미만	2(1.0)	사회적 기업 운영 기간	1년 미만	44(22.0)
	1년-2년 미만	2(1.0)		1년-2년 미만	17(8.5)
	2-3년 미만	9(4.5)		2-3년 미만	30(15.0)
	3-4년 미만	12(6.0)		3-4년 미만	15(7.5)
	4-5년 미만	19(9.5)		4-5년 미만	19(9.5)
	5-6년 미만	24(12.0)		5-6년 미만	16(8.0)
	6-7년 미만	24(12.0)		6-7년 미만	14(7.0)
	7년 이상	108(54.0)		7년 이상	45(22.5)
상시 종업 원 수	1-5명	37(18.5)	연간 매출 규모	1-5억	82(41.0)
	6-10명	56(28.0)		6-10억	38(19.0)
	11-15명	27(13.5)		11-15억	29(14.5)
	16-20명	20(10.0)		16-20억	16(8.0)
	21-30명	17(8.5)		21-30억	13(6.5)
	31-50명	24(12.0)		31-50억	10(5.0)
	51-00명	12(6.0)		51-00억	9(4.5)
	100명 이상	7(3.5)		100억 이상	3(1.5)
예비 사회적기업 경유 여부		경유함 : 148(74.0)		경유 안함 : 52(26.0)	

4.2 탐색적 요인분석과 내적일치도 검증

연구대상이 되는 주요변수(창업자의 사회적 경제 경험, 전략적 역량, 사회적 가치추구, 사회적 성과, 경제적 성과)에 대하여 주성분분석(principle component analysis)을 실시하여 하위요인을 도출하였다. 동시에 주요 변수들의 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 검토하여 내적일치도를 확인하였다. 주성분분석 결과 일반적으로 KMO값이 .90이상이면 상당히 좋은 것이고, .80~.89이면 꽤 좋은 편이며, .5이하면 받아들일 수 없는 수치로 판단한다(송지준, 2013). 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigenvalue) 1.0 이상, 요인적재치 .40, 공통성 .40을 기준으로 하므로(송지준, 2013), 본 연구도 그 기준을 동일하게 적용하였다. 요인회전은 배리맥스 회전(varimax rotation)을 활용하였다.

주성분 분석 결과는 다음과 같다. KMO값은 .875로 나타났고, Bartlett's test도 $p=.000$으로 확인되어 모형이 적합한 것으로 분석되었다. 요인1은 창업자의 사회적 가치 추구, 요인2는 창업자의 전략적 역량, 요인3은 창업자의 사회적 경제 경험, 요인4는 경제적 성과, 요인5는 사회적 성과의 요인이 도출되었다. 크론바흐 알파(Cronbach's α)의 경우에도 창업자의 사회적 가치 추구는 α=.904, 창업자의 전략적 역량은 α=.868, 창업자의 사회적 경제 경험은 α=.861, 경제적 성과는 α=.905, 사회적 성과는 α=.882로 분석되어 만족할만한 것으로 확인되었다.

<표 10> 창업자의 경영역량의 주성분 분석 결과

요인	항목	요인적재량	공통성	고유값	누적변량
사회적 가치 추구	사회적 가치 추구1	.713	.583	3.923	16.345
	사회적 가치 추구2	.803	.744		
	사회적 가치 추구3	.847	.801		
	사회적 가치 추구4	.774	.732		
	사회적 가치 추구5	.783	.796		
전략적 역량	전략적 역량1	.700	.583	3.724	31.862
	전략적 역량2	.776	.687		
	전략적 역량3	.820	.741		
	전략적 역량4	.667	.527		
	전략적 역량5	.790	.688		
	전략적 역량6	.632	.604		
사회적 경제 경험	사회적 경제 경험1	.632	.506	3.327	45.725
	사회적 경제 경험2	.852	.766		
	사회적 경제 경험3	.859	.793		
	사회적 경제 경험4	.831	.734		
	사회적 경제 경험5	.741	.556		
경제적 성과	경제적 성과1	.880	.815	3.167	58.919
	경제적 성과2	.873	.819		
	경제적 성과3	.901	.883		
	경제적 성과4	.713	.657		
사회적 성과	사회적 성과1	.834	.780	2.888	70.953
	사회적 성과2	.829	.828		
	사회적 성과3	.732	.726		
	사회적 성과4	.652	.681		

www.kci.go.kr

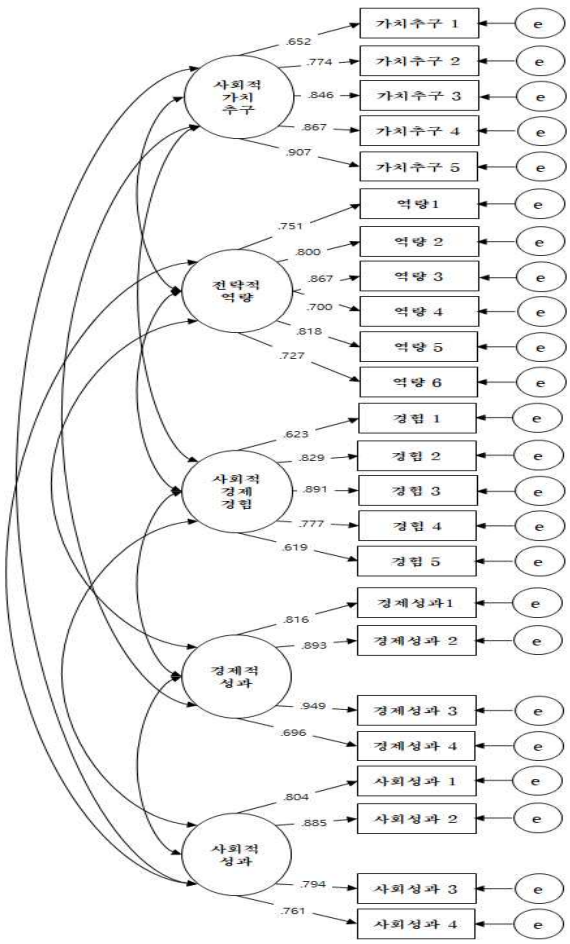
4.3 확인요인분석 결과

본 연구는 창업자의 전략적 역량과 사회적 경제 경험이 사회적 가치 추구를 매개로 사회적기업 성과에 영향을 미치는 경로를 검증한다. 본 연구는 확인요인분석을 진행하면서 신뢰성과 타당성을 동시에 검토하고, 모형적합도를 통해 모형을 평가하고 수정하는 Anderson & Gerbing(1988)의 분석단계를 따랐다.

<표 11> 확인요인분석의 적합도 지수

χ2	p	df	CFI	TLI	RMSEA
486.833	.000	242	.920	.908	.071

확인요인분석 결과, 절대적합지수인 $\chi 2$검정($p>.05$)은 .000으로 수용기준에 부적합한 것으로 분석되었다. 하지만 모형적합에 대한 판단은 χ^2 검증에만 의존해서는 안 되며 다른 적합도 지수들과 함께 판단해야 하므로(Bollen & Long, 1993), 표본 크기에 덜 민감하고 모형의 간명성을 고려할 수 있는 RMSEA, TLI, CFI를 함께 평가하였다. 적합도지수 분석결과 RMSEA는 .071로 매우 적합하였고, CFI(.920)와 TLI(.908) 무두 .9이상으로 확인되어 수용기준을 만족하였다.



<그림 2>확인요인분석 결과

<표 12> 신뢰성과 타당성 검사

잠재변수	관측변수	λ	Cr.R.	std.λ	CR/AVE	SMC
사회적 가치 추구(A)	가치추구1	.744	10.733	.652	.91/.66	A&B=.23 A&C=.13 A&D=.05 A&E=.44 B&C=.02 B&D=.21 B&E=.21 C&E=.12 C&D=.01 D&E=.13
	가치추구2	.753	14.148	.774		
	가치추구3	.855	16.775	.846		
	가치추구4	.944	17.629	.867		
	가치추구5+	1.000		.907		
전략적 역량(B)	전략역량1	.871	10.404	.751	.87/.52	
	전략역량2	.893	11.310	.800		
	전략역량3+	1.000		.867		
	전략역량4	.838	9.492	.700		
	전략역량5	.931	11.657	.818		
	전략역량6	.722	9.972	.727		
사회적 경제 경험(C)	경험1	.466	9.248	.623	.86/.57	
	경험2+	1.000		.829		
	경험3	.957	14.489	.891		
	경험4	.642	9.166	.777		
	경험5	.838	12.291	.619		
경제적 성과(D)	경제성과1	.894	15.516	.816	.91/.71	
	경제성과2+	1.000		.893		
	경제성과3	.999	20.523	.949		
	경제성과4	.651	11.823	.696		
사회적 성과(E)	사회성과1	.996	13.951	.804	.89/.66	
	사회성과2+	1.000		.885		
	사회성과3	.887	13.681	.794		
	사회성과4	.850	12.811	.761		

신뢰성과 타당성 검사는 Fornell & Larcker(1981)의 기준을 활용하였다. 우선 개념신뢰성(construct reliability)이 0.7 이상이었으며, 추출된 분산평균(AVE)이 0.5이상으로 도출되어 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다. 타당성은 비표준화 λ값의 critical ratio가 1.96이상으로 유의(significant)하였고, 표준화 λ값이 0.6 이상이었으며, AVE가 SMC보다 크게 분석되어 타당성을 확보한 것으로 나타났다.

4.4 연구모형의 추정과 수정

연구모형은 창업자의 사회적 경제 경험과 전략적 역량이 사회적 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치며, 사회적 가치 추구를 매개로 간접적인 영향을 미치는 부분매개모형이다.

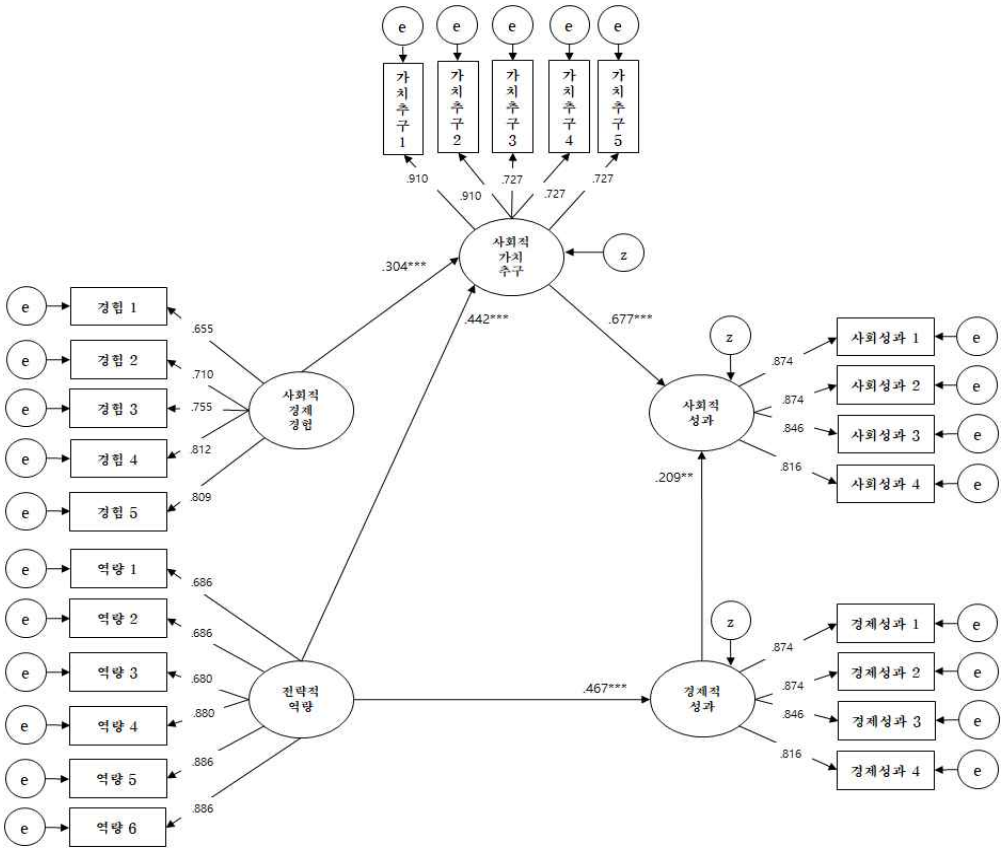
라그랑쥬 승수 검정(Lagrange Multiplier)을 통해 3개의 오차항 간의 관련성을 갖도록 수정하였고(전략적 역량1↔전략적 역량2, 사회적 성과1↔사회적 성과2, 사회적 성과3↔사회적 성과4)*, 왈드(Wald) 검정을 통해 모델의 경로 중에서 유의하지 않은 경로를 찾아내어 모델을 수정하였다. 최종적으로는 모델1(가치 추구→경제적 성과), 모델2(사회적 경제 경험→경제적 성과), 모델3(전략적 역량→사회적 성과), 모델4(경제경험→사회적 성과), 모델5(네 가지 경로 모두 삭제)의 분석결과 중 AGFI가 높고 AIC가 낮은 쪽의 모델을 채택한다는 토요타 히데끼(豊田秀樹, 1992)**의 기준에 따라 모델5를 채택하였다.

수정모형을 추정한 결과 절대적합지수인 RMSEA는 .061로 매우 적한한 것으로 분석되었고, TLI(.932)와 CFI(.940) 모두 수용기준을 충족하였다.

www.kci.go.kr

<표 13> 경로모형의 적합도 지수

χ2	p	df	CFI	TLI	RMSEA
424.520	.000	243	.940	.932	.061



<그림 3> 경로분석 결과

연구모형의 추정결과 모든 경로는 통계적으로 유의(significant)하였다.

첫 번째 독립변수인 사회적 경제 경험은 매개변수인 사회적 가치 추구에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었다(γ=.304, p<.001).

두 번째 독립변수인 전략적 역량도 매개변수인 사회적 가치 추구에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었고(γ=.442, p<.001), 종속변수인 경제적 성과에도 유의한 영향을 확인할 수 있었다(γ=.467, p<.001).

매개변수인 사회적 가치 추구는 종속변수인 사회적 성과에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었고(β=.677, p<.001), 경제적 성과도 사회적 성과에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었다(β=.209, p<.01).

<표 14> 경로모형의 경로계수

경로	비표준화 계수 (γ, β)	표준오차 (S.E.)	표준화 계수 (γ, β)
사회적 경제 경험 → 사회적 가치 추구	.172	.044	.304***
전략적 역량 → 사회적 가치 추구	.463	.089	.442***
전략적 역량 → 경제적 성과	.840	.149	.467***
사회적 가치 추구 → 사회적 성과	.801	.121	.677***
경제적 성과 → 사회적 성과	.144	.044	.209**

***p<.001

본 연구에서는 변수들의 영향관계를 직접효과와 간접효과로 분해하여 분석하였다. 간접효과의 유의성은 Stine(1989)의 붓

1) 오차상관과 관련된 구조방정식 모형의 가정을 살펴보면, 델타(δ), 엡실론(ε), 제타(ζ)와 같은 오차들은 무상관이어야 하며, 이 오차들은 잠재변수 크사이(ξ), 에타(η)와 무상관이어야 한다. 본 분석에서는 엡실론 간의 상관을 추가하였다.

2) 모델1의 경우 AGFI=.811, AIC=540.215로 분석되었고, 모델2는 AGFI=.812, AIC=538.571, 모델3은 AGFI=.812, AIC=538.907, 모델4는 AGFI=.811, AIC=541.668, 모델5는 AGFI=.812, AIC=538.520로 분석되어 AGFI가 높고, AIC가 낮은 모델 5를 채택하였다.

www.kci.go.kr

스트랩핑(bootstrapping)을 활용하였다. 반복횟수의 경우 2,000번을 설정하였고, 신뢰구간은 95%로 하였다. 총효과와 간접효과의 유의성은 표준화 효과(총효과, 간접효과)와 표준오차의 비교를 통해 검정통계량으로 계산하고, 편향수정된 신뢰구간의 유의확률을 동시에 검토하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

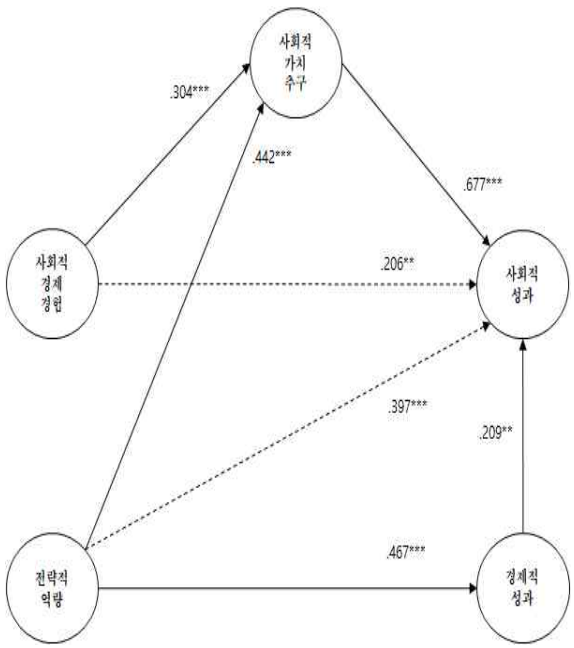
<표 15> 간접효과의 유의성 검증결과

독립변수	종속변수	총 효과	직접효과	간접효과
사회적 경제 경험	사회적 가치추구	.304***	.304***	-
전략적 역량		.442***	.442***	-
전략적 역량	경제적 성과	.467***	.467***	-
사회적 경제 경험	사회적 성과	.206**		.206**
전략적 역량		.397***		.397***
사회적 가치 추구		.677***	.677***	-
경제적 성과		.209**	.209**	-

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

연구모형을 총효과와 간접효과로 분해한 결과는 다음과 같다. 사회적 경제 경험(γ=.206, $p<.01$)과 전략적 역량(γ=.397, $p<.001$)이 사회적 성과에 간접효과를 미치는 것으로 확인되었다. 총 효과를 기준으로 살펴보면, 매개변수인 사회적 가치추구에는 전략적 역량(γ=.442, $p<.001$)이 사회적 경제 경험(γ=.304, $p<.001$)에 비해 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 경제적 성과에는 전략적 역량만이 영향을 미치는 것으로 확인되었다(β=.467, $p<.001$).

마지막으로 사회적 성과에 있어서는 사회적 가치추구(β=.677, $p<.001$), 전략적 역량(γ=.397, $p<.001$), 경제적 성과(β=.209, $p<.01$), 사회적 경제 경험(γ=.206, $p<.001$)의 순으로 영향력이 분석되었다.



<그림 4> 효과의 분해

Ⅴ. 결론 및 제언

사회적기업에 대한 연구에서 창업가의 중요성이 일반 영리기업과 다른 점은 무엇보다도 사회적기업이 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드적 구조를 갖는다는 특성 때문이다. 본 연구는 이 점에 착안하여 사회적 성과에 보다 큰 영향을 미칠 창업가의 사회적 경제에 대한 경험과 전체적인 성장기에 진입한 우리나라의 사회적기업에 있어서 경제적 가치를 보다 담보할 수 있는 창업가의 전략적 역량을 독립변수로 설정하였다. 그러면서 사회적기업의 본질적인 목표인 사회적 가치추구의 정도가 각각의 독립변수와 결합하여 사회적기업의 성과에 고유한 관계를 가질 것으로 가설을 설정하였다. 그 내용을 실증적으로 분석한 결과를 가설별로 정리하면 다음과 같다.

〈 표 16 〉 가설 검정의 결과 요약

구 분	가 설	결 과
가설 1	사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적기업 성과는 증가할 것이다.	부분 채택
1-1	사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적기업의 성과 중 사회적 성과는 증가할 것이다.	채택
1-2	사회적기업 창업자가 사회적 경제에 관한 교육 및 경험이 많을수록 사회적기업의 성과 중 경제적 성과는 증가할 것이다.	기각
가설 2	사회적기업 창업자의 사회적 경제 경험이 많을수록 사회적 가치 추구를 매개로 사회적기업 성과는 증가할 것이다.	부분 채택
가설 3	사회적기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적기업 성과는 증가할 것이다.	채택
3-1	사회적기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적기업의 성과중 사회적 성과는 증가할 것이다.	채택
3-2	사회적기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적기업의 성과중 경제적 성과는 증가할 것이다.	채택
가설 4	사회적기업 창업자의 전략적 역량이 높을수록 사회적 가치 추구를 매개로 사회적기업 성과는 증가할 것이다.	부분 채택
가설 5	사회적기업의 경제적 성과가 증가할수록 사회적 성과도 커질 것이다.	채택

연구모형의 추정결과 사회적기업에 있어서 창업가의 사회적 경제에 대한 경험과 창업가의 전략적 역량은 사회적 가치 추구와 함께 기업의 성과에 서로 밀접한 영향을 미침을 볼 수 있다. 먼저 독립변수인 사회적 경제 경험을 보면, 매개변수인 사회적 가치 추구에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 사회적기업의 창업가중 많은 사람이 사회적 경제에 관한 교육을 받았거나 관련된 업종이나 기관에 참여한 결과 사회적 가치에 대한 소명감과 그 중요성을 보다 더 이해하고 인식한 결과로 볼 수 있다. 또 다른 독립변수인 전략적 역량도 매개변수인 사회적 가치추구에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 종속변수인 경제적 성과에도 유의한 영향을 확인할 수 있었다.

www.kci.go.kr

이러한 결과는 사회적기업의 경영 특성상 지역사회 기반의 경영활동이나 사회적 효용성을 타겟으로 한 기업 전략을 실행함에 따라 사회적 가치 추구의 정도와 밀접한 관계를 가지면서 주로 경제적 성과에 영향을 준다는 것을 보여 준다.

매개변수인 사회적 가치 추구는 종속변수인 사회적 성과에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었고, 경제적 성과도 사회적 성과에 정적(positive)으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과를 보면 사회적기업의 성과를 높이기 위해서는 창업가의 본질적인 사회적 가치 추구가 항상 경영활동의 기저에 있어야 함을 나타낸다고 할 수 있다. 그리고 총 효과를 기준으로 살펴보면, 매개변수인 사회적 가치 추구에는 전략적 역량이 사회적 경제 경험에 비해 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 경제적 성과에는 전략적 역량만이 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 기업의 지속 경영을 가능하게 원동력으로 일반 영리 기업과 같이 경제적 성과를 기반으로 사회적기업의 사회적 성과를 이룰 수 있음을 나타내며, 이러한 성과는 사회적 경제 경험보다 전략적 역량이 더 많은 영향을 미침을 알 수 있다.

마지막으로 사회적 성과에 있어서는 사회적 가치추구, 전략적 역량, 경제적 성과, 사회적 경제 경험의 순으로 영향력이 나타났다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 우선, 사회적기업 창업가의 상당수가 사회적 경제에 대한 사전 경험의 특성이 있거나 이해를 기반으로 활동하는 점에 착안해서 창업가의 경험 특성이 성과에 미치는 영향을 살펴보았다는 점이다. 다음으로는 사회적기업 창업가의 여러 가지 역량 중에서 창업가의 전략적 역량이 사회적 가치 추구라는 변수와 어떠한 매개효과를 갖는지에 대한 실증 연구를 한 점이다. 종합적으로 볼 때, 사회적 기업은 사회적 가치 추구를 최우선적 목표로 이행하면서 그것을 지속적으로 유지하기 위해서는 전략적 역량을 통해 경제적 성과를 향상시켜야 하고, 사회적 가치 추구는 창업가의 사회적 경제에 대한 이해와 인식이 밑바탕이 되어야 함을 시사하고 있다.

한편으로 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선 사회적기업을 창업하는 예비후보자들에게 사회적 경제에 대한 충분한 이해와 인식의 기회를 주어야 한다는 점이다. 이를 위해서는 관련 기관이나 단체에서 사회적 경제에 대한 이론적 이해와 함께, 실전 간접 경험의 기회를 갖게 하는 교육 커리큘럼의 보완이 필요하다.

다음으로는 사회적기업의 실상에 대한 이해를 돕도록 실태조사 자료나 현장에서 활약하고 있는 사회적기업 창업가를 통한 경험에 대한 간접교육이 필요하다. 또한 사회적기업은 시장 경쟁 체제에 무제한으로 노출되어야 하는 상황임을 감안해서 새로운 시장 환경에서 고객을 지속적으로 확보할 수 있는 전략적 역량을 보강해야 한다. 이를 위해서는 각각의 사업 아이템에 맞는 시장과 관련 기술, 산업 환경 변화를 미리 착안하기 위한 아이템별 비즈니스 모델 재구축과 시장 확장에 대한 역량 교육을 영리기업 방식으로 시행할 필요도 있다는 점이다. 현재 지자체에서 이루어지고 있는 사회적기업 창업 교육에 실제로 참여해 보면 창업후보자의 역량이 매우 편차가 큼을 알 수 있다. 참여자의 경험과 사회적 경제에 대한 지식, 영리 기업과 같은 기업전략의 역량 전개의 수준에 따라 맞춤형으로 세분화된 교육이 필요한 시점이다. 한국의 사회적기업은 여전히 영업규모가 영세한 기업이 많지만, 그 중에도 일부는 참여한 시장의 첨단도, 비즈니스 모델의 신선도, 기업규모, 지역사회 파급력 등에서 일반 영리 기업 못지않은 사회적기업도 출현하고 있다. 기업 환경적으로는 4차 산업시대를 맞으며, 제도적으로는 사회적기업 등록제와 같은 변화를 목전에 두고 있는 한국의 사회적기업에 대한 기존, 신규 구분 없이 역량 재구축이 필요한 시점이다.

본 연구의 한계점은 설문 응답자로 사회적기업 창업가나 대표이사를 선정하여 설문조사 시에 최대한 대표자가 답을 하도록 하였지만, 경우에 따라서는 불가피하게 경영진이나 고위관리자를 대상으로 설문조사를 하여 창업가 입장에 대한 부분적 추정을 했다는 점이다. 다음으로는 사회적기업의 영업규모별, 업력별 분포에 최적화된 조사 설계를 할 수 없었다는 점이다.

마지막으로 사회적 기업의 성과측정에 있어서 조사 대상 기업이 한국사회적기업진흥원에 자율경영공시를 등록하는 기업으로 한정할 수 없음에 따라 객관적 평가지표보다는 대상자의 주관적 평가에 의존하고 있다는 점이다. 사회적기업의 창업은 달라야 한다. 또한 지속경영이 가능한 사회적기업을 육성하기 위해서는 차별화된 창업가 역량 모델이 적용되어야 한다. 우리나라 사회적기업은 상당히 취약한 비즈니스 구조를 지니고 있다. 2012년 자료에 의하면 사회적기업들의 83.3%의 기업이 영업적자를 내고 있다 한다(한국사회적기업 진흥원, 2012).

창업관점에서의 사회적기업 성과에 영향을 주는 요인들에 대해 실증적 검정을 시도한 본 연구는 몇 가지의 한계점에도 불구하고, 선행 연구와 다른 학문적 의의를 갖고 있다. 이는 사회적기업에 대한 창업학적 접근으로 사회적기업의 하이브리드적 경영 구조에 착안을 해서 선행연구들과 다른 관점에서 창업가의 전략적 역량과 경험 특성이 사회적 가치 추구의 정도와 어떠한 관계를 갖는가에 대해서 실증연구를 했다는 점이다. 또한 연구 결과에서 도출한 실무적 시사점은 향후 관련기관의 사회적기업 교육이나 경영자 및 창업후보자의 역량 모델 설정에 실질적인 방향 제시를 하고 있다고 할 수 있다.

REFERENCE

강성일(2007). *관광중소기업 소유경영자의 기업가정신과 성과의 관계에 관한 연구*. 박사학위논문, 제주대학교 대학원.

김경하(2017.11.28.). *더 나은 미래*. 조선일보, Retrieved 2019.08.29. from http://chosun.com.

김병년·양동우(2014). 중소벤처기업의 특성과 성장통, 경영성과와의 관계에 관한 실증연구. *벤처창업연구*, 9(3), 75-88.

김창봉·백남육(2018). 사회적기업에 대한 소비자의 연상이 기업태도

www.kci.go.kr

에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 자아 일치성의 조절효과 중심으로. *사회적기업 연구*, 11(1), 3-50.
김태영(2012). 사회적기업의 지속가능성과 공동체 정신. *도시행정학보*, 25(3), 31-64.
노대명(2007). 한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제: 사회적경제의 정착과정을 중심으로. *시민사회와 NGO*, 5(2), 35-71.
민향옥·김동주(2013). 기업가에 대한 사회적 위상 인식, 네트워크 환경 및 개인의 인적 특성이 창업의지에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 8(4), 1-17.
박상금(2016). *사회적기업에 대한 연상이 소비자 태도 및 프리미엄 가격 지불의도에 미치는 영향: 호혜와 신뢰의 매개역할을 중심으로* 박사학위 논문, 세종대 대학원.
박해긍·배은식(2015). 사회적 경제 조직 인지도와 이용의도에 관한 탐색적 연구: 부산광역시 5개 자치구 지역주민을 대상으로. *사회적기업 연구*, 8(2), 187-216.
방혜민(2016). *창업자 특성이 기술창업 성과에 미치는 영향: 창업생태계 플랫폼의 조절효과*. 박사학위 논문, 호서대 벤처 전문대학원.
송위진(2014). 사회적 경제 조직의 혁신활동 특성과 이슈. 한국기술혁신학회 학술대회, 서울: *한국기술혁신학회*.
송지준(2013). *SPSS/AMOS 통계분석방법*. 서울: 21세기사.
이광우(2009). *지속가능한 사회적기업의 성공요인에 대한 연구*. 박사학위 논문, 숭실대학교 대학원.
이승용(2016). *사회적기업의 구조화와 지속가능성 요인에 관한 실증연구*. 박사학위 논문, 경기대학교 대학원.
이인재(2006). 사회적기업 성공요인과 사회적기업 '컴원'. *월간복지동향*, 88, 9-15.
이장우(1998). 성공벤처기업의 특성: 사례연구. *한국중소기업학회*, 1(1), 101-128.
이현숙·이장우(2004). 비즈니스 인큐베이터의 관여에 따른 기업가적 네트워크 특성과 기업성과와의 관계. *인사조직연구*, 12, 89-125.
이현주(2015). 노인 사회적기업의 성공요인에 관한 사례연구. *한국위기관리논집*, 11(7), 15-31
이혜영(2018). *기술창업기업의 성공률 제고를 위한 성장단계별 창업역량 모델에 관한 연구*. 박사학위 논문, 중앙대학교 대학원.
임효민(2016). *사회적기업의 지속가능 발전을 위한 성공요인에 관한 연구: 한국 구세군 內 사회적기업을 중심으로* 박사학위 논문, 성결대 대학원.
장원봉(2006). *사회적 경제의 이론과 실제*. 서울: 나눔의 집.
전혜선(2018). *사회적 기업가의 역량과 사회적 가치추구가 기업의 성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 서울 벤처대학교 대학원.
전희선(2013). 한국 사회적기업에서의 사회적 가치와 그 구성요소에 대한 논의. *한국윤리학회 윤리연구*, 91(0), 127-167.
정선희(2006). *사회적기업*. 서울: 다우.
정선희·조상미(2018). 하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가 정신의 매개효과를 중심으로. *사회적기업연구*, 11(3), 125-162.
조규호(2011).사회적 기업에 관한 연구문헌 고찰과 창업학적 연구과제. *한국창업학회지*, 6(4), 101-124.
조상미·정선희·김재신(2017). 사회적기업의 폐업경험: 과정은 어떠하고 그 요인은 무엇인가?. *한국사회복지행정학*, 19(1), 29-61.
조영복(2008). *사회적기업의 이해와 국내외 경영사례*. 서울: 노동부.
조영복·양용희·김혜원(2008). 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책 방향, *사회적기업연구*, 1(2), 61-89.
조영복·손진현·정기범·이나영(2018). 사회적기업 및 일반기업 예비창업가의 창업효능감이 창업의도에 미치는 영향: 사회적 지지의 조절효과. *벤처창업연구*, 13(1), 89-104.
최중석·성상현(2016). 사회적기업가 역량 모델링 및 교육체계 수립에 관한 연구: 경영전략 AFI Framework1)의 구성요소를 중심으로. *韓國協同組合硏究*, 34(2), 83-116.
한국노동연구원(2017). *사회적기업 실태 조사*. 성남: 한국 사회적기업 진흥원
한국사회적기업진흥원(2012). *실태 조사*. Retrieved 2019.08.10. from http://socialenterprise.or.kr/kosea/company.do
한국사회적기업진흥원(2019). *인증사회적기업*. Retrieved 2019.08.31. from http://socialenterprise.or.kr/kosea/company.do
한국노동연구원(2017). *사회적기업 실태 조사*. 성남: 한국 사회적기업 진흥원
한태인(2001). *한국 벤처기업의 경영자 특성과 성과와의 관계에 관한 연구*. 박사학위논문, 동아대학교대학원.
현용수·이병헌·이진식(2013). 중견기업의 기술획득전략이 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구, 8(3), 1-16.*
홍은표·김진회(2018). 사회적 기업의 창업성과에 영향을 미치는 요인. *산업경제연구*, 7(1), 53-68.
황인규·이우진·김도현(2017). 제조업 분야 창업가의 기업가정신과 경험특성이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국창업학회지*, 12(4), 189-214.
Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 453-460.
Bang, H. M.(2016). *The Effects of Entrepreneur Characteristics on Performance of the Technology-based Start-up: Moderation Effects of Start-up Ecosystem Platform.* Doctoral Dissertation, The Graduate School of Venture, Hoseo University, Korea.
Bird, B.(1995). Towards a theory of entrepreneurial competency, Advances in Entrepreneurship. *Firm Emergence and Growth*, 2(1), 51-72.
Bollen, K. A., & Long, J. S.(1993). *Testing Structural Equation Models.* CA: Sage Publication.
Burgoyne, J.(1993). The competence movement: Issues, Stakeholders and prospects. *Personal Review*, 22(6), 6-13.
Chandler, G. N., & Hanks, S. H.(1994). Founder Competence, the Environment and Venture Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice,* 18(3), 77-90.
Chang, W. B.(2006). *The theory and Practice of Social Economy.* Seoul; Nanum House.
Choi, J. S., & Sung, S. H.(2016). A Study on Competency Modeling and Establishment of Training System of Social Entrepreneurs: Focusing on the Competency Factors of AFI Framework of Management Strategy. *The Korean Journal of Cooperrative Studies,* 34(2), 83-116.
Cho, K. H.(2011). Literature review of Social Enterprise and Research Propositions on Entrepreneurship in Social Enterprise. *JKES*, 6(4), 101-124.
Cho, S. M., Chung, S. H., & Kim, J. S.(2017). Business Closure of Social Enterprises: Process and Factors.

www.kci.go.kr

Journal of Korean Social Welfare Administration, 19(1), 29-61.

Cho, Y. B.(2008). *The Understanding for Social enterprises and Global Management Case.* Seoul; Ministry of Labor

Cho, Y. B., Son, J. H., Jung, K. B., & Lee, N. Y.(2018). The Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy on the Entrepreneurial Intention of Preliminary Social Entrepreneurs and General Entrepreneurs: The Moderating Effect of Social Support. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship,* 13(1), 89-104

Cho, Y. B., Yang, Y. H., & Kim, H. W.(2008). A Policy Direction for Creating and Fostering Social Enterprise. *Social Enterprise Studies*, 1(2), 61-89.

Chun, H. S.(2018). *The Effects of Social Entrepreneur's Competence and Social Value Pursuit on the Performance of Social Enterprise.* Doctoral Dissertation, Graduate School of Seoul Venture University, Korea.

Chung, S. H.(2006). *Social Enterprises*, Seoul: Dow.

Chung, S. H., & Cho, S. M.(2018). The Effect of Hybrid Factor on the Performance of Social Enterprise: Focusing on Mediating Effect of Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Studies,* 11(3), 125-162.

Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C.(1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic management journal,* 7(1), 53-68.

Defourny, J.(2001). *The emergence of social enterprise.* London: Routledge.

Defourny, J., & Nyssens, M.(2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society.* London: Routledge.

Defourny, J., & Nyssens, M.(2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Fornell, C., & Larcker. D. F.(1981). Evaluation Structural Equation Models with Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research,* 18(1), 39-50.

Griffin, P., McGaw, B., & Care, E.(Eds.)(2012). *Assessment and teaching of 21C skills.* New York: Springer.

Han, T. I.(2001). *A Study on the Relation between the Performance and CEO`s Characteristics of Venture Business in Korea.* Doctoral Dissertation, The Graduate School of Dong A University, Korea.

Hong, E. P., & Kim, J. H.(2018). A Study on Factors Affecting the Promotion of Social Entrepreneurship Start-ups. *Journal of Industrial Economics and Business,* 7(1), 53-68.

Hwang, I. K., LEE, W. J., & Kim, D. H.(2017). A Study on the Impact of Entrepreneurship and Experience on the Firm's Performance in Manufacturing Industry. *Journal of the Korean Entrepreneurship Socieity,* 12(4), 189-214.

Hyun, Y. S., Lee, B. H., & Lee, J. S.(2013). The impact of technology acquisition strategy on firm performance in Korean Medium size Enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship,*8(3), 1-16

Jin, H. S.(2013). An Argument Regarding Social Values and Its Structural Elements of Social Enterprise in Korea. *The Korean Association of Ethics,* 91(0), 127-167.

Jun, H. S., & Chae, M. S.(2017). The Impact of Social Entrepreneur's Competence and Social Value Pursuit on the Performance of Social Enterprise: Focusing on the Moderating Effects of Entrepreneurship Education PDF icon. *AJMAHS,* 7(8), 165-177.

Kang, S. I.(2007). *Relationships of Owner-manager's Entrepreneurship and Performance in the Small and Medium Tourism Enterprises.* Doctoral Dissertation, Graduate School of Jeju University, Korea.

Kim, B. N., & Yang, D. W.(2014). The Empirical Study on Relationship among SME's Characteristics, Growing Pains and Firm's Performances. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship,*9(3), pp. 75-88.

Kim, C. B., & Baek, N. Y.(2018). The Impact of Consumers' Associations with Social Enterprises' Social Responsibility and Corporate Competency on Corporate Attitude: Focused on the Mediating Effect of Trust and the Moderating Effect of Self-congruity. *Social Enterprise Studies,* 11(1), 3-50.

Kim, K. H.(2017.11.28.). *The better future, Cho sun il bo.* Retrieved 2019.08.29.from http://chosun.com

Kim, T. Y.(2012). Sustainability of Social Enterprise and Sense of Community, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 31-64.

Korea Labor Institute(2017). *Social Enterprise Survey.* Sung Nam: Korea Social Enterprise Promotion Agency

Korea Social Enterprise Promotion Agency(2012). *Social Enterprise Survey.* Retrieved 2019.08.10. from http://socialenterprise.or.kr/kosea/company.do

Korea Social Enterprise Promotion Agency(2019). *Social Enterprise.* Retrieved 2019.08.31. from http://socialenterprise.or.kr/kosea/company.do

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L.(2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing,* 1(9), 7-28.

Lee, H. J.(2015). A Case study on the Success Factors of Senior Social Enterprises. *Crisisonomy*, 11(7), 15-31

Lee, H. S., & Lee, J. W.(2004). Entrepreneurial Network, Involvement of Business Incubator, and Performance. *Korean Academy Of Management,*12, 89-125.

Lee, H. Y.(2018). *A study on the entrepreneurial competency model for successful growth in new technology: based ventures.* Doctoral Dissertation, The Graduate School of Chung-Ang University, Korea.

Lee, I. J.(2006). The Study on the Success Factors of Social Enterprises and Social Enterprises COMWON. *Monthly Welfare Trend*, 88, 9-15.

Lee, J. W.(1998). Characteristics of Successful High-Techonology Venture Companies: A Case Study. *The Korean Association of Small Business Studies*, 1(1), 101-128.

Lee, K. W.(2009). *An Empirical Study on the Success Factors of Sustainable Social Enterprise.* Doctoral Dissertations,

www.kci.go.kr

Graduate School of Sung Sil University, Korea.

Lee, S. Y.(2016). *An Empirical Study on Structuration and Sustainability Factors of Social Enterprises in Korea.* Doctoral Dissertation, Graduate School of Political Studies Kyonggi University, Korea.

Lim, H. M.(2016). *Study on the Success Factors of Sustainable Development Social Enterprise: Focusing on the Social Enterprise of Korea Salvation Army.* Doctoral Dissertation, Graduate School of Sungkyul University, Korea.

Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F.(2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing,* 17(2), 123-142.

Maurrice, S.(2004). Lessons from the Equater Initiative: Honey Care Africa's Be Keeping in Rural Kenya. *Center for Community-Based Resource Management*, University of Manitoba.

Min, H. O., & Kim, D. J.(2013). The Influence of Entrepreneurs' Social Status, Networking Environment, and Demographics on Start up Intention. *Journal of the Korean Entrepreneurship Socieity*, 8(4), 1-17.

Moshe S., & Miri L.(2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6-20.

No, D. M.(2007). Social Economy in Korea: Definition and Application. *Civil society & NGO,* 5(2), 35-71.

Park, H. K., & Bae, E. S.(2015). The Exploratory Research on The Social Economy's awareness, usage intention Focused on the 5 autonomous districts of Busan Metropolitan PDF icon. *Social Enterprise Studies,* 8(2), 187-216.

Park, S. G.(2016). *The effect of social enterprise image on consumer attitude and willingness to pay premium price: mediating roles of reciprocity and trust.* Doctoral Dissertation, Sung Sil University, Korea.

Porter, M. E.(1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York; The Free Press.

Roper, J., & Cheney, G.(2005). Leadership, learning and human resource management: The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance,* 5(3), 95-104.

Sarah, H., Alvord, L., David, B., & Christine, W. L.(2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282

Song, J. J.(2013). *Method of Statistical Analysis using SPSS/AMOS.* Seoul; 21th century books.

Song, W. J.(2014). The Issue of Social Economy Organization's Innovation Operation. *Korea Technology Innovation Society,* 14(10), 443-457.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley & Sons.

Stine, R. A.(1989). An Introduction to Bootstrap Methods: Examples and Ideas. *Sociological Methods and Research*, 18(2), 243-291.

UK DTI.(2007). *Social Enterprise Action Plan.* UK DTI.

Weerawardena & Sullivan-mort(2001). Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-profit Aged Care Marketing: A Conceptual model and research Propositions. *Journal Non profit Public Sect,* 9(3), 53-73.

Wheeler, D., McKague, K., & Thomson J.(2003). *Sustainable Livelihoods and the Private Sector: How Development Agencies Can Strengthen Sustainable Local Enterprise Networks(Final Report).* New York: School of Business, New York University.

www.kci.go.kr

An Empirical Study on the Impact of Entrepreneur's Strategic Competency and Characteristics of Their Experiences on Performance of Social Enterprises: Focused on the Mediating Effect of Social-value Seeking

Kim, Chang-Bong*
Baek, Nam-Youk**

Abstract

The promotion of social economy is one of the Korean government's top 100 initiatives. As of August 2019, there are 2,249 certified social enterprises in Korea, showing explosive growth with a 41-fold increase from 2007 when the Social Enterprise Promotion Act was first enacted. Currently, the discussion of the sustainability of social-economic organizations is lively, including the issue of changing the certification system to the registration system. Noting the unusual management structure of social enterprise – seeking both social and economic value, this study identifies factors affecting the performance of social enterprises. The study focuses on an empirical investigation of the relationships between characteristics of entrepreneurs' experiences in social economy, strategic competency, the extent to which they seek social value, and their performance. This study is unique in social enterprise research due to its approach to the hybrid management structure of social enterprise with a focus on entrepreneurs' characteristics. Accordingly, this empirical investigation focuses on how social-value seeking mediates the relationships between strategic competency emphasized in typical for-profit enterprises, the characteristics of experiences stressed in social-economic organizations, and the performance of social enterprises. The study findings suggest that, firstly, social entrepreneurs must seek social value as a top priority and improve economic performance using strategic competency to keep pursuing social value, and secondly, social-value seeking must be founded upon entrepreneurs' understanding and experiences in social economy. Practical implications of the study findings include concrete directions for training in social enterprises offered by relevant agencies and the establishment of competency models for current and future entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneur competency, strategic competency, social economy, social enterprise, characteristics of experience, social-value seeking

* First Author, Professor, College of Business & Economics, Chung-Ang University, kimchangbong@hanmail.com,
** Corresponding Author, Researcher, Graduate school Chung-Ang University, bravoweber0@gmail.com

www.kci.go.kr