

# 사회적기업의 지속가능 경영성과에 영향을 미치는 사회적기업가 지향성에 관한 실증적 연구: 사회 네트워크 역량의 조절효과

김창봉 (중앙대학교 경영학부 교수)\*

윤태호 (중앙대학교 창업학과 박사과정)\*\*

## 국문 요약

공공경제와 시장경제의 논리를 혼합한 하이브리드 조직인 사회적기업은 시장실패의 대안으로 급부상하며 그 역할이 주목받아 왔다. 하지만 정부주도로 압축성장을 하다 보니 많은 사회적기업이 정부의 재정지원에 의존하는 실정으로 지원이 끝나면 생존율이 현저히 떨어지고 규모는 영세기업 수준에 머무는 등 사회적기업의 질적인 성장과 지속가능성에 대한 우려의 목소리가 높다. 따라서 본 연구의 목적은 사회적기업의 지속가능 경영성과에 영향을 미치는 사회적기업가 지향성을 도출하고 이 과정에서 네트워크 활용역량의 조절 효과를 실증적으로 분석해 보는 데 있다.

본 연구의 목적을 달성하고자 진행된 설문은 인천시소상공인연합회, 경기도소상공인연합회, 인천시 마을기업지원기관, 인천광역시 사회적기업 복합매장 두레온, 미추홀구 K콘텐츠 청년창업실 등의 수도권 회원사에 대하여 무작위 표본에 배포하였다. 설문조사는 2024년 4월 20일부터 5월 30일까지 진행되었으며, 총 1,300부의 설문지를 배포하여 180부를 회수하였고, 이 중 불성실한 7부를 제외한 173부를 실증분석에 사용하였다. 수집된 설문 데이터는 SPSS ver. 28.0 통계 패키지를 사용하여 빈도분석과 탐색적 요인분석을 수행한 후, Smart PLS ver. 4.1 통계 패키지를 이용하여 측정모델 평가, 구조모델 평가 및 구조방정식 모델링 검정을 실시하였다.

기업가적 가치지향성은 경제적 성과와 사회적 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 사회적 가치지향성도 경제적, 사회적 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 융합적 가치지향성은 경제적 성과에만 긍정적인 관계가 나타났으며 사회적 성과에 대한 유의한 영향은 나타나지 않았다. 마지막으로 사회 네트워크 활용역량의 조절 효과도 나타나 사회 네트워크 활용역량이 높을수록 사회적기업가 지향성이 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향이 더욱 높게 나타나는 것으로 분석되었다. 이를 바탕으로 본 연구는 사회적기업의 지속가능성을 높이기 위해서 사회적기업 인증 시 사회적기업가 지향성을 효과적으로 측정할 방법, 예비 사회적기업가를 대상으로 한 사회적기업가 지향성 교육 강화, 사회적기업 생태계 내 협업 네트워크 구축을 정책적 시사점으로 제시한다.

핵심주제어: 사회적기업, 기업가적 가치지향, 사회적 가치지향, 융합적 가치지향, 사회 네트워크 역량, 지속가능 경영성과

## 1. 서론

자본주의 경제가 고도화되는 과정에서 소득 양극화, 고용 없는 성장과 실업, 마약과 범죄, 환경 문제, 저출산 고령화 등의 문제가 심화되었고 이에 대처하기 위한 사회서비스 수요는 폭발적으로 증가하고 있다. 정부와 시장만으로는 늘어나는 대책 수요를 감당할 수 없었고 효과적이지도 않았다. 이에 공공경제와 시장경제의 논리를 혼합한 하이브리드 조직인 사회적기업이 시장실패의 대안으로 급부상하며 그 역할이 주목받아 왔다. 하지만 정부주도로 압축성장을 하다 보니 많은 사회적기업이 정부의 재정지원에 의존하는 실정으로 지원이 끝나

면 생존율이 현저히 떨어지고 여전히 규모는 영세기업에 머무는 등 사회적기업의 질적인 성장과 지속가능성에 대한 우려의 목소리가 높다(정선희, 2018).

한편, 사회적기업의 지속가능성을 높이는 중요한 결정요인으로서 사회적기업가 지향성을 주목하고 사회적기업가 지향성의 구성요소와 성과와의 관계를 실증하는 연구가 활발하다(이용탁, 2011; 최무현·정무권, 2013). 사회적기업이 사회적 목적 달성을 위해 경제적 성과를 내야 한다는 점에서 사회적기업에도 '기업가적 가치지향성'은 필수적이다. 하지만 사회적기업은 혼합 미션을 가지고 있기 때문에 전통적인 영리기업이나 비영리단체와 본질적으로 구별되는 사회적기업만의 차별

\* 주저자, 중앙대학교 경영학부 교수, kimchangbong@cau.ac.kr

\*\* 교신저자, 중앙대학교 창업학과 박사과정, gyojupd@gmail.com

· 투고일: 2024-07-08 · 수정일: 2024-08-09 · 게재확정일: 2024-08-12

적인 지향성이 요구되는데 선행연구는 사회적 가치실현에 대한 투철한 소명의식이라 할 수 있는 ‘사회적 가치지향성’을 사회적기업가정신 즉, 사회적기업가 지향성의 구성요소로 추구하고 있다(배귀희, 2011; 최조순, 2012; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

또한 사회적기업은 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과도 함께 추구하기에 사회적기업에는 이러한 하이브리드적 특성을 모순된 개념이 아니라 양립 가능한 혼합 미션으로 바라보는 시각과 경제적·사회적 가치에 대한 균형 잡힌 접근이 요구된다. 실제로 사회적기업 지속가능 경영성과의 핵심 영향요소로 이런 사회적기업가의 지향성을 주목하는 연구들이 나오고 있다(조희진·장용석, 2016; 유한나·정의범, 2022).

이에 본 연구에서는 이러한 ‘융합적 가치지향성’을 ‘기업가적가치 지향성’, ‘사회적 가치지향성’과 함께 사회적기업가 지향성의 주요 하위요인으로 설정하고 실증분석을 하고자 한다. 사회적기업의 특성상 사회적기업의 융합적 가치지향성은 중요한 성과 결정요인이지만 이를 변수로 지속가능 경영성과에 미치는 영향을 실증분석한 선행연구는 드물다. 또한, 사회적기업가 지향성을 세분화해 분석한 대부분의 선행 연구와 달리 세 가지 지향성으로 단순화해 분석하고자 한다.

한편, 사회적기업은 상대적으로 적은 자원을 갖고 사회적 미션을 달성해야 하므로 일반 영리기업보다 생태계 내·외부와 협력과 공조가 요구된다. 자원 접근성, 협력과 파트너십, 정보 공유, 사회적 자본 형성, 마케팅 등 여러 측면에서 정부나 지자체, 다른 사회적기업과의 협력이 필수적이며 이러한 사회적 네트워크는 사회적기업의 성공과 지속가능성에 무엇보다도 중요한 영향을 미친다(Mair & Marti, 2006; 이재희·조상미, 2015). 이에 본 연구는 사회적 네트워크 활용이 사회적기업가 지향성의 세 가지 구성 요소(기업가적 가치지향성, 사회적 가치지향성, 융합적 가치지향성)가 사회적기업의 지속가능성과를 높이는 과정에서 어떠한 조절 효과를 갖는지 분석함으로써 사회적기업의 지속가능성과를 극대화하기 위한 인사이트를 제시하고자 한다.

본 연구의 세부적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 사회적기업을 대상으로 어떠한 사회적기업가 지향성이 나타나는지 이론적 고찰을 통해 도출해 보고자 한다. 둘째, 도출된 사회적기업가 지향성이 사회적기업의 지속가능한 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 파악한다. 셋째, 사회 네트워크 활용역량에 따라 사회적기업가 지향성이 사회적기업의 성과와 지속가능한 경영성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 검토해 보고자 한다.

본 연구는 사회적기업가정신의 복합적인 특성을 통합적으로 접근해 그 구성요소들이 사회적기업의 성과와 지속가능성에 어떻게 영향을 미치는지 체계적으로 분석함으로써 사회적기업의 성공을 위한 사회적기업가정신의 통합적 프레임워크를 구축하고, 사회적기업이 지속될 수 있는 방식으로 더욱 성장하고 발전할 수 있도록 구체적인 전략과 방향성을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 우리나라 사회적기업의 현황

사회적기업은 나라마다 조금씩 정의를 달리하지만, 우리나라의 경우 한국사회적기업진흥원에 따르면 ‘영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)’이다. 그리고 사회적기업 육성법은 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업 활동을 하는 기업으로서 사회적기업으로 인증을 받은 자’로 정의하고 있다. 이러한 사회적기업은 2000년대 경제위기 극복방안의 하나로 취약계층 일자리 창출과 사회서비스 제공을 목적으로 우리나라에 본격적으로 도입되었다. 2023년 3월 30일 74개 사회적기업을 신규 인증함으로써 사회적기업육성법이 시행된 2007년 55건이었던 인증 사회적기업은 총 4,296개소로 폭발적으로 증가했다. 사회적기업이 고용 중인 근로자는 총 66,306명으로, 이 중 장애인, 저소득자 등은 40,005명(60.3%)이다(한국사회적기업진흥원, 2023).

하지만, 우리나라 사회적기업의 수익성은 여전히 낮아 지속적인 경영이 어려운 실정이다. 경영이 어려운 것은 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성해야 하는 사회적기업의 태생적 한계 탓도 있지만 정부 주도로 성장해온 우리나라 사회적기업의 특수한 배경에 기인하는 바도 크다. 2022년 사회적기업 전체 지원금 3,900억 원 중 정부지원금이 75.6%를 차지하고 있으며, 2021년 정부가 사회적기업에 지급한 지원금 1,500억여 원이 사회적기업 전체 매출의 20% 이상을 차지할 정도로 정부 지원에 의존하고 있는 것이 현실이다.

이런 상황이다 보니 상당수의 사회적기업이 독자적으로 생존하거나 자립적인 수익모델을 구축하지 못하고 있는 실정이다.(김창봉·송세영, 2021). 이러한 재정적 의존성과 자립의 어려움뿐만 아니라 경영 역량 부족, 가치 충돌이나 경영 목표 불일치에 따른 내부 갈등 등의 요소도 사회적기업의 지속가능성에 부정적인 영향을 미치고 있다(이진민·이상식, 2017).

법적·제도적 환경 역시 사회적기업의 성장과 지속가능성을 충분히 뒷받침하지 못하고 있는 실정이다. 무엇보다도 사회적 가치창출과 경제적 성과를 동시에 달성할 수 있는 전문적 사회적기업가 양성이 제대로 이루어지지 않고 있다 보니(이윤정, 2010), 사회적기업 인증 심사 시 사회적기업 진입의 목적성에 ‘사람’은 보이지 않고 ‘기업 이익’만이 들리는 경우가 많다는 지적마저 나오고 있다(이로운넷, 2022). 그만큼 사회적기업에 진입하려는 예비 사회적기업가들이 사회적 목적 성취라는 사회적기업의 본질을 이해하지 못하고 있다는 방증이라 할 수 있다.

## 2.2. 사회적기업가 지향성

사회적기업가는 통상적으로 사회적기업의 운영자를 말하는 것으로, Dees(1998)는 사회적기업가를 ‘사회적 문제를 해결하기 위해 기회를 추구하는 혁신적이고 변혁적인 사람’으로 정의하고 사회적기업 운영자에게 요구되는 사회적기업가정신(Social Entrepreneurship)의 핵심 요소로 사회적 미션 흡수, 혁신, 자원 활용, 지속가능성, 그리고 사회적 변화 추구를 강조했다. 또한, 사회적기업가정신은 사회적 문제 해결을 위한 혁신적 접근으로서, 사회적 가치창출과 지속가능한 사회적 변화가 중시되기도 한다(Nicholls & Cho, 2006). 이러한 사회적기업가정신은 전통적인 기업가정신과 유사하지만 주된 초점이 경제적 이익이 아닌 사회적 임팩트와 공공선에 맞춰져 있다는 점에서 차별화된다.

이처럼 사회적기업은 사회적 목적 실현이 본질적인 존재 이유인 하지만 사회적 가치를 성취하기 위해 경쟁과 불확실성을 안고 영리활동을 한다는 점에서 영리기업과 유사한 측면도 있다. 이 때문에 사회적기업가는 전통적인 기업가정신을 갖고 있고(Alter, 2007), 사회적기업가정신은 영리 영역의 기업가정신을 사회적 영역으로 확대한 것이기에 많은 선행연구에서 전통적인 기업가정신인 혁신성(innovation), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk-taking)이 사회적기업가정신의 구성 요소로 제안되었다(Peredo & Mclean, 2006). 하지만 혼합조직인 사회적기업의 운영자는 전통적인 영리기업의 기업가정신과 구별되는 고유한 특성을 갖고 있어야 한다. 사회적기업에 특화된 이러한 사회적기업가정신은 사회적기업의 성과와 지속가능성에 가장 중요한 선행요인으로 연구되어 왔다(Dees, 1998; Mort et al., 2003; Mair & Maritz, 2006). 사회적기업 고유의 특성을 반영해 사회적기업가정신은 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 전통적 기업가정신 외에도 사회적 지지, 사회적 가치지향성, 협력지향성, 시장지향성 등이 하위요인으로 연구되었다(Mort et al., 2003; Weerawardena & Mort, 2006; 조한준·성창수, 2023).

<표 1> 사회적기업가정신의 구성요소

연구자	구성요소
Morris & Paul(1987)	위험감수, 진취성, 혁신성
Waddock & Post(1991)	문제해결 능력, 신뢰, 조직목적 헌신
Dees(1998)	사회적 목적, 지속가능성, 혁신성, 자원동원
Mort et al.(2003)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치창출 활동
Nicholls(2008)	사회적 임무, 혁신적 접근, 자원관리, 사회적 가치
Mair & Marti(2006)	자원동원 및 결합, 혁신적 해결방안, 기회확장 모색
Defourmy & Nyssens(2010)	사회적 목적, 민주적 거버넌스, 경제적 위험관리, 혁신성
Santos(2012)	사회적 사명, 자원활용, 혁신성,

	지속가능성, 사회적 영향력
배귀희(2011)	혁신성, 진취성, 위험감수, 사회적 목적
최윤미 외(2015)	공감, 혁신, 실용
신창환(2020)	정서적 특성, 인지적 특성, 행동적 특성, 관계적 특성
조한준·성창수(2023)	혁신성, 진취성, 위험감수성, 협력지향성

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 종합

선행연구에 따르면 기업가정신(Entrepreneurship)과 기업가 지향성(Entrepreneurial Orientation)은 구분하여 정의되고 있다. 기업가정신이 개인적인 차원의 사고방식과 행동을 측정하는 지표라면, 기업가 지향성은 기업이나 조직 차원에서 기업가적 행동을 수행하는 데 필요한 조직의 특성과 관행을 설명하는 개념이다(Wales et al., 2013; Lumpkin & Dess, 1996). 따라서 사회적기업가 지향성도 같은 개념으로 보아 조직이나 기업이 얼마나 사회적기업가정신을 내재하고 있는지를 나타내는 지표라 할 수 있다(Kraus et al., 2017; Lacerda et al., 2020).

또한, 사회적기업이 추구하는 목표와 전략을 반영하고 사회적기업가정신의 구체적인 실행 방식과 실천 의지를 보여주는 의미에서 ‘사회적기업가정신’ 대신 ‘사회적기업가 지향성(Social Entrepreneurship Orientation)’으로 통칭하고 혁신성, 진취성, 위험감수성을 통합한 ‘기업가적 가치지향성’과 사회적 목적 성취를 우선하는 ‘사회적 가치지향성’, 그리고 혼합 미션인 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 추구하는 균형 잡힌 사고방식인 ‘융합적 가치지향성’으로 식별하였다.

### 2.2.1. 기업가적 가치지향성

기업가정신(entrepreneurship)은 ‘새로운 조합(new combination)을 창출하는 능력’으로 혁신(Innovation)과 창조적 파괴(Creative destruction)의 개념을 포함하며 혁신과 경제발전의 핵심 요소이다(Schumpeter, 1934). 또한, 기업가정신은 ‘체계적인 혁신을 통해 비즈니스 기회를 식별하고 활용하는 과정’으로 혁신성, 위험감수성, 기회포착, 자원활용 등이 기업가정신의 주요 요소다(Drucker, 1985).

이렇게 기업가정신은 여러 하위 요소로 세분되지만 전통적으로 혁신성, 진취성, 위험감수성을 포함하고 이는 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다(Zahra & Covin, 1995). 혁신성(innovativeness)은 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 또는 과정을 창출하거나 채택하려는 경향으로 기업이 경쟁 우위를 확보하고, 시장에서 지속적으로 성장할 수 있는 중요한 요인이다(Porter & Advantage, 1985). 진취성(proactiveness)은 기회를 선제적으로 탐색하고 미래의 변화에 대비하여 전략을 수립하는 경향으로 기업이 시장에서 리더십을 유지하고 새로운 시장을 개척하는 데 중요한 역할을 한다(Miller & Friesen, 1978). 위험감수성(risk-taking)은 불확실성과 위험을 감수하면서 새로운 사업 기회를 추구하는 경향으로 기업가가 새로운 시장에 진입하거나 혁신을 추진할 때 필수적인 요소다(Knight, 1921).

그런데 이들 요소 간에는 본질적인 중복성과 상호 의존성이 존재한다. 예를 들어, 혁신적인 아이디어를 실현하기 위해서

는 진취적인 자세가 필요하며, 이 과정에서 필연적으로 위험을 감수해야 하는 상황이 발생한다. 따라서 기업가정신을 개별 요소로 나누어 분석하는 것은 각 요소 간의 복잡한 상호작용을 제대로 반영하지 못할 수 있다. 또한, Zahra & Covin(1995)와 Rauch et al.(2009) 등의 연구에 의하면 기업가정신의 개별 요소들이 상호의존적이어서 전체적인 관점에서 접근하는 것이 성과에 대한 더 실질적인 이해를 제공한다.

기업가정신의 세부 요소들을 분리하지 않고 전체적인 접근을 취하는 것은 특히 사회적기업과 같은 복잡한 조직 환경에서 더 중요하다. 사회적기업은 단순히 경제적 이익만을 추구하지 않고, 사회적 가치와 경제적 성과를 동시에 추구하는 목표를 가지기 때문에 기업가적 정신을 통합적으로 접근하는 것이 조직의 실제 경영 전략과 더 잘 부합하고(Morris et al., 2011) 사회적기업의 이중 목표 달성에 더 효과적이다(Smith & Stevens, 2010). 특히, 사회적기업이 경제적 성과와 사회적 가치를 동시에 추구하는 이중 목표를 달성하는 데 있어 통합적 기업가정신이 중요하다(Smith & Stevens, 2010).

이처럼 선행연구를 검토한 결과, 기업가정신을 세분화하지 않고 포괄적 개념으로 접근하는 것이 이론적, 실무적 타당성을 가진다는 점이 입증되었고 특히 사회적기업에서 통합적 접근법이 조직의 성과와 지속가능성을 분석하는데 더 효과적이라고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 사회적 기업이 조직 차원에서 취하는 기업가적 가치지향성(Entrepreneurial Orientation)을 ‘혁신성, 진취성, 위험감수성을 통해 기회를 식별하고 활용하는 능력’으로 정의하고 기업가정신의 개별 구성요소 대신 통합적 개념인 기업가적 가치지향성을 분석대상으로 채택하였다(Wales et al., 2013; Lumpkin & Dess, 1996).

### 2.2.2. 사회적 가치지향성

사회적기업은 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 추구하는 조직이므로 전통적 기업과는 다른 차별화된 운영 철학과 전략이 필요하다. 사회적기업가에게 경제적 성과만을 추구하는 전통적인 상업적 기업가와 구별되는 ‘사회적 가치지향성’이 추가적으로 요구된다. 이와 같은 ‘사회적 가치지향성’은 단기적 이익보다는 장기적인 사회적, 환경적 지속가능성을 중시하는 정신으로, 많은 선행연구에서 ‘사회적기업가 지향성’의 중요한 하위 변수로 제시되어 왔다(배귀희, 2011; 최조순, 2012; Dwivedi & Weerawardena, 2018). ‘사회적 가치지향성’은 사회적 문제 해결에 집중하고, 이를 통해 사회적 가치를 창출하려는 의지와 능력으로서 사회적기업의 지속가능성에 중요한 역할을 한다(Weerawardena & Mort, 2006).

또한 사회적가치 지향성은 이익 창출보다는 사회적 임팩트와 긍정적인 사회 변화 등 사회적 가치실현을 우선시하는 지향성으로 사회적기업가 지향성의 본질적 특성을 나타내는 요소라 할 수 있다. ‘사회적 가치지향성’을 구성하는 요소들은 환경 보호, 빈곤 축소, 교육 개선, 의료 서비스 제공 등 다양하게 정의할 수 있다. 사회적 문제를 해결하고 사회에 긍정적

인 변화를 가져오는 것이 사회적기업의 주된 미션이므로 이러한 사회적 임팩트를 창출하는 지향성이 ‘사회적 가치지향성’의 중요한 구성요소로 연구되었다. 또한, 사회적 임팩트는 사회적기업의 주요 목표 달성에 있어서 필수적인 요소이며 이를 통해 사회적기업가정신이 더 널리 인정받고 효과적으로 실현될 수 있다(Nicholls, 2009). 이러한 사회적 임팩트 외에도 지역사회와의 협력 강화, 윤리적 경영 및 사회적 책임, 지속가능한 발전, 공정성과 투명성 등도 중요한 ‘사회적 가치지향성’의 구성요소로 제안된다.

하지만 본 연구에서는 ‘사회적 가치지향성’ 역시, 단순히 개별적인 구성요소별로 분석하고 종합하기보다는 이들 하위 요소들을 모두 포함하는 사회적 가치지향성을 변수로 분석한다. 사회적 가치지향성을 개별 구성요소로 나누지 않고 통합적으로 분석하는 접근은 사회적기업의 전반적인 성과를 평가하고 각 요소의 상호작용과 종합적인 효과를 파악하는 데 유용하고 효과적이다(Mair, 2010).

따라서 본 연구에서는 ‘사회적 가치지향성(Social Value Orientation)’을 사회적기업이 조직 차원에서 취하는 협력성, 윤리성, 공정성, 투명성, 지속가능성 등의 하위 요소들을 모두 포함하는 통합적인 지향성으로 보고 연구 분석의 독립변수로 선정하였으며 사회적 가치실현에 대한 투철한 소명의식으로 정의했다(Kraus et al., 2017; Lacerda et al., 2020).

### 2.2.3. 융합적 가치지향성

사회적기업은 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 하이브리드 조직이다. 때문에 수익창출과 사회적 문제 해결이라는 이중 목표(double bottom line)는 사회적기업에게 주어지는 숙명과도 같은 미션이다. 영리추구와 사회적 가치실현이라는 모순된 목표를 어떻게 조화롭게 달성해 내느냐 하는 것은 많은 사회적기업 연구자들의 관심 분야였다. 사회적기업가에게는 이런 사회적기업의 이중 목표를 효과적으로 달성하고자 하는 의지와 균형 잡힌 사고가 필요한데 그것이 융합적 가치지향성이다.

융합적 가치지향성(Blended Value Orientation)은 경제적 성과와 사회적 성과가 모순되지 않고, 양립 가능하다는 믿음을 바탕으로 두 가지 성과를 균형적으로 추구하는 정신이라 할 수 있는데 사회적 목표를 성취하면서 경제적 성과도 추구해야 하는 사회적기업에게 있어 중요한 사고방식이다. 사회적기업가가 이윤추구만을 목표로 하는 기업가적 지향성을 뛰어넘어 사회적기업가 지향성을 발휘해야 한다. 사회 문제를 해결하고 사회적 가치를 실현하기 위해서는 혁신을 통해 시장의 기회를 잘 활용해야 한다(Peredo & Mclean, 2006; 조희진·장용석, 2016). 이윤추구와 공공성을 적절히 조화시키는 것이 사회적기업의 지속가능성을 좌우한다. 즉, 경제적 가치와 사회적 가치를 혼합한 융합적 가치지향이 사회적기업가 지향성의 핵심이라고 할 수 있다(Boschec, 1998). 선행연구는 이러한 융합적 가치지향성이 사회적기업의 성과와 지속가능성에 영향을 미

친다고 밝히고 있다.

한편, Emerson & Twersky(1996)은 경제적 성과와 사회적 성과를 통합하는 융합적 가치개념을 통해 경제적 성과와 사회적 성과가 양립 가능하다는 융합적 가치지향성의 개념을 제시하고 두 가지 목표를 균형적으로 추구할 수 있다고 주장했다. 그리고 Emerson(2003)은 또 사회적 가치와 경제적 가치를 분리된 목표로 추구하는 대신 이를 통합하여 하나의 융합적 가치를 창출할 때 사회적기업이 사회적 임팩트와 재무적 수익을 동시에 극대화하는 비즈니스 모델을 개발할 수 있다고 주장하고, 이러한 융합적 접근이 사회적기업의 성과와 지속가능성에 더 효과적일 수 있다고 강조했다.

또한, Porter & Kramer(2018)은 사회적기업이 지속가능발전목표(SDGs)를 달성하기 위해서는 경제적 가치와 사회적 가치를 통합하는 전략을 채택해야 하며 융합적 가치 전략이 사회적기업이 사회적 문제를 해결하면서도 경제적 성과를 달성하는데 효과적이라고 강조했다. 사회적기업이 경제적 수익과 사회적 가치를 동시에 추구할 때 두 목표가 상호 보완적으로 작용하여 조직의 지속가능성이 높아진다는 실증연구도 있다(Battilana & Lee, 2014). 사회적기업가의 융합적 가치지향성이 사회적기업의 전반적인 성과와 지속가능성에 중요하다는 것은 국내 연구에서도 뒷받침되고 있다.

조희진·장용석(2016)의 연구에서는 사회적기업가정신을 사회적 가치와 경제적 가치를 융합적으로 인식하는 태도로 바라보고 이러한 융합적 가치지향성이 사회적기업의 재무적 성과와 사회적 성과 간에 어떤 조절 효과를 갖는지 분석했는데 융합적 가치지향성이 두 성과 간의 관계에서 정의 조절 효과를 갖는 것으로 나타났다. 선행연구 탐색 결과는 융합적 가치지향이 사회적기업의 성과와 지속가능성을 높여준다는 것을 실증적으로 보여주고 있으며 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 추구하는 통합적 접근이 사회적기업에 유효함을 뒷받침하고 있으므로 본 연구에서는 ‘융합적 가치지향성’을 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 주요 변수로 선정하였다.

### 2.3. 사회적 네트워크 역량

사회적기업은 조직의 특성으로 인해 동일 시장 내에서 경쟁하는 영리기업에 비해 내부자원의 제약과 부족을 더 많이 경험한다(박노윤·설현도, 2022). 그렇기 때문에 사회적기업은 외부자원을 활용해 부족한 내부자원을 채워야 하는데 이때 사회적 네트워크가 중요한 역할을 한다. 사회적 네트워크는 개인 또는 조직 간의 관계와 상호작용으로 구성된 연결망을 의미하는 것으로 자원, 정보, 지식, 지원 등이 흐르는 경로를 제공하고 협력과 신뢰를 구축하며 혁신을 촉진하는 등 조직이 목표를 달성하는데 중요한 역할을 한다.

이러한 네트워크를 효과적으로 구축하고 활용할 수 있는 능력이 바로 사회적 네트워크 활용역량인데 이런 네트워크 활용역량의 중요성은 사회적기업에서 특히 두드러진다(Austin et

al., 2006). 사회적기업은 전통적인 기업에 비해 자원(재정적, 인적 자원 등)이 부족한 경우가 많은데 사회적 네트워크가 이러한 자원에 접근할 수 있는 경로를 제공하기 때문이다. 그러므로 사회적기업이 성공하기 위해서는 광범위한 네트워크를 구축하고 이를 통해 자원과 지원을 확보하는 것이 중요하다(Austin et al., 2006). 사회적 네트워크는 사회적기업이 자금, 인재, 기술 등 다양한 자원을 효과적으로 동원할 수 있게 할 뿐 아니라 최신 정보와 지식 교환을 통해 시장 동향, 기술 발전, 정책 변화 등을 신속히 파악하고 대응할 수 있게 함으로써 사회적기업의 성과와 지속가능성에 중요한 역할을 한다. 한편, 신뢰는 사회적기업이 장기적인 협력 관계를 유지하고, 파트너십을 강화하는 데 가장 중요한 요소로서 이러한 신뢰를 구축하는 데는 사회적 네트워크가 필수적이다. 선행연구에 의하면 네트워크 내의 신뢰와 협력 수준이 높을수록 기업의 성과가 향상된다(Uzzi, 1997). 또한 네트워크는 다양한 배경과 경험을 가진 구성원 간의 상호작용을 통해 혁신을 촉진한다(Burt, 1992). 다만 사회적기업이 새로운 정보와 지식을 습득하고 혁신을 촉진하고자 한다면 강한 연결보다는 약한 연결이 더 효과적이다(Granovetter, 1973).

무엇보다도 네트워크를 통해 더 넓은 시장에 접근할 수 있게 됨으로써 제품이나 서비스의 수요가 증가하고 이는 조직의 성장과 지속가능성을 확보하는 데 도움을 준다. 네트워크 관리와 거버넌스가 시장 접근성 및 성과에 중요한 영향을 미친다는 연구 결과가 이를 뒷받침한다(Provan & Kenis, 2008). 사회적기업에게 사회적 네트워크 형성은 경제적 목표뿐만 아니라 비경제적 목표를 달성하기 위하여 더 넓은 범위의 협력 관계로 발전할 수 있다(조한준·성창수, 2023). 사회적기업은 사회적 목표를 성취하기 위해서 일반적인 기업보다 훨씬 더 높은 수준의 네트워크 활용역량이 요구된다. 사회적 미션을 해결하기 위해서 정부나 지자체, 지역 공동체, 다른 사회적기업과 깊이 협력하고 교류해야 하므로 네트워크 형성과 활용은 사회적기업에게 목표 자체가 될 수도 있다(Hulgard & Spear 2007; Praszkiec & Nowak, 2011).

본 연구에서는 복잡한 사회적 기업의 특성상 하위구성 요소들을 모두 포괄하는 개념인 사회적 네트워크 활용역량을 ‘사회적 네트워크를 효과적으로 구축하고 활용할 수 있는 능력’으로 정의하고 변수로 채택했다.

### 2.4. 지속가능 경영성과

지속가능 경영성과(Sustainable Performance)는 기업이 장기적인 성공과 지속가능성을 확보하기 위한 중요한 개념으로서 기업이 경제적, 환경적, 사회적 측면에서 지속가능한 발전을 이루는 능력을 의미한다. 즉 미래세대가 사용할 환경, 경제, 사회적 자원을 손상하지 않는 범위에서 현재 세대의 필요를 충족시키는 능력이다(박보연·조윤직, 2022). Elkington(1998)은 기업이 단순히 재무적 성과만을 추구하는 것을 넘어서, 사회

적 책임과 환경적 지속가능성까지 삼중 목표(tripple bottom line)를 함께 고려해야 한다고 강조했다. 이 삼중 목표 개념은 지속가능 경영성과를 설명하고 구체화하는 데 중요한 역할을 하였는데 이후 지속가능 경영성과를 통해 기업이 어떻게 지속가능한 가치를 창출할 수 있는지(Hart & Milstein, 2003), 지속가능 경영성과를 어떻게 측정할지(Epstein, 2018)에 대한 연구로 확장되었다. 지속가능 경영성과의 측정방법에 대해서 아직 일치된 합의가 있는 것은 아니지만 기업의 성과는 조직의 지속가능성과 사회적 임팩트를 명확히 파악해 사회적, 경제적, 환경적 성과를 종합적으로 평가해야 한다는 것이다. 특히 사회적기업은 경제적 미션과 사회적 미션을 동시에 안고 있는 혼합조직이므로 지속가능 경영성과를 단일지표만으로는 측정이 어렵고 다원적인 성과 측정이 필요하다. 소유자나 주주의 이익만을 고려하는 일반 영리기업과 달리 사회적기업은 종업원, 지역사회, 고객과 이해관계자 등 다중의 목표를 함께 고려해야 하기 때문에 수익성, 매출액, 비용, 순이익, 자산 및 부채 등의 재무적 성과만으로 평가할 수 없다. 많은 선행연구는 사회적기업의 지속가능 경영성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 나누어 측정하고 있다(이준희, 2016; 조희진·장용석, 2016; 라영수·이은영, 2021).

사회적기업은 시장실패로 생겨난 사회적 문제를 해결하기 위해 탄생한 만큼 단순히 경제적 성과의 크기를 키우는 것보다는 지속가능성을 높이는 것이 훨씬 중요하다. ‘2022 사회적기업 성과분석’(한국사회적기업진흥원, 2023)에 따르면, 2022년 전체 사회적기업의 51.3%가 적자를 기록했을 정도로 우리나라 사회적기업들의 재무 성과가 열악해 지속가능성에 의문이 드는 것이 현실이다. 경제적 성과는 사회적기업의 지속가능 경영에 필수적인 요소다. 사회적기업의 지속가능성을 높이기 위해선 경제적 성과와 사회적 성과의 선순환 구조를 이끌어 내야 하는데 무엇보다도 경제적 성과가 뒷받침되어야 한다(전성희, 2018). 그러므로 사회적기업의 이상적인 형태는 전통적 기업의 역할을 성공적으로 수행해 수익을 내고 이렇게 창출된 수익을 사회적 가치실현에 재투자하는 것이다(Mair et al., 2012; 조희진·장용석, 2016). 즉, 경제적 성과를 통해 사회적 성과를 창출하는 선순환 구조를 확립할 때 사회적기업의 지속가능성은 높아진다.

#### 2.4.1. 경제적 성과

경제적 성과는 사회적기업이 지속가능하게 운영될 수 있도록 충분한 재정적 수익을 창출하는 능력으로 Santos(2012)는 ‘사회적 기업이 지속가능성을 확보하고 운영을 유지하기 위해 필요한 재정적 수익과 안정성’이라고 정의하고 경제적 성과를 지속적으로 창출하기 위한 필수 요소로 사회적 임팩트를 강조했다. 사회적기업의 경제적 성과는 단순히 수익을 창출하는 것 이상의 의미를 지니는데 사회적 목표를 달성하고 지속가능성을 높이기 위한 재정적 기반 확보라는 의미가 있다. 경제적 성과는 사회적 성과를 달성하는 데 필요한 기본적 토대라

는 것이다(Ebrahim et al., 2014). 사회적 임팩트를 지속적으로 창출하는 데 필요한 재정적 안정성을 제공한다는 점에서 하이브리드 조직인 사회적기업에게 있어 경제적 성과는 더욱 중요하다(Battilana & Lee, 2014). 일반적으로 경제적 성과는 수익성(순이익·영업이익), 매출액(매출증가율), 비용 효율성(고정비 및 변동비), 자금조달능력, 재정자립도, 고용창출 등으로 정의한다(조상미 외, 2012). 본 연구에서는 경제적 성과를 ‘제품 및 서비스에 대한 고객 만족도’, ‘다른 사회적기업 대비 경영자립도’, ‘지난 수익 목표 달성 정도’, ‘효율적인 비용 통한 이익률 개선’ 등으로 정의하였다.

#### 2.4.2. 사회적 성과

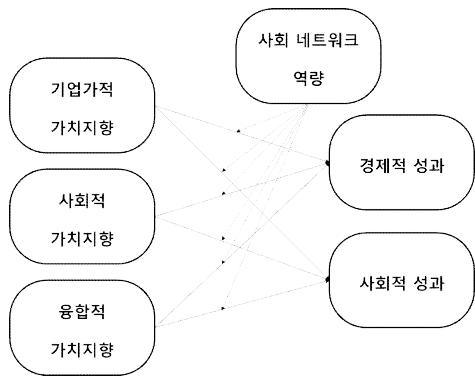
사회적 성과는 ‘사회적기업이 사회적 문제를 해결하고, 긍정적인 사회적 변화를 촉진하며, 사회적 미션을 달성하는 데 기여하는 정도’로 정의된다(Santos, 2012). 즉, 사회적 성과는 사회적기업이 사회적 책임을 다하고 다양한 이해관계자(고객, 직원, 지역사회 등)의 기대를 충족하는 능력이라 할 수 있다. 또한 사회적기업이 해결하려고 하는 사회적 문제에 대한 긍정적인 변화를 의미하는 것으로서 사회적기업이 사회적 목표를 얼마나 효과적으로 달성하고 있는지를 평가하는 지표다(Seelos & Mair, 2005). 사회적 성과는 사회적기업이 창출하는 긍정적인 사회적 임팩트와 관련된 다양한 요소를 포함하는데 사회적 영향력, 이해관계자 만족도, 창출한 사회적 가치, 사회적 자본 형성, 사회적 배제 및 불평등의 감소 등의 요소를 정량적 혹은 정성적으로 평가한다. 사회적 투자수익률(SROI), 균형성과표(BSC) 등 사회적기업의 사회적 성과를 측정하는 다양한 기법이 개발되어 있다. 국내 연구에서는 사회적 성과를 사회적 가치창출, 취약계층 고용, 지역사회 문제 해결 등을 의미하는 것으로 정의하고 주로 취약계층 고용증가율을 사회적 성과 지표로 연구하였다(김희철, 2015; 김동철·김정원, 2016; 김숙연·강수진, 2017). 이에 따라 본 연구에서는 사회적 성과를 ‘수익의 일정 부분 지역사회 기부’, ‘협동조합 및 사회적기업 활동 지원’, ‘생산한 물품 사회 취약계층에 제공’, ‘지역사회에 인적·물적 공헌’ 등의 요소로 정의하였다.

### III. 연구모형과 가설설정

#### 3.1. 연구모형

기존의 사회적기업 연구는 주로 전통적 기업가정신과, 사회적기업가의 두드러진 특성인 사회적 가치지향성을 사회적기업가정신의 하위 구성요소로 해서 분석한 것이 대부분이다. 본 연구에서는 여기에 경제적 성과와 사회적 성과를 균형적으로 추구하는 정신인 가치 융합적 태도를 사회적기업가정신의 중요한 구성요소로 추가했다. 이로써 본 연구에서는 통합 개념으로서의 전통적 기업가정신인 ‘기업가적 가치지향성’, 일반 영리 기업가와 구별되는 사회적기업가정신의 구성요소

즉, 사회적 가치실현에 대한 투철한 소명의식이라 할 수 있는 ‘사회적 가치지향성’, 그리고 사회적 성과와 경제적 성과를 균형적으로 추구하는 정신인 ‘융합적 가치지향성’을 독립변수로 설정하고 이런 사회적기업가 지향성이 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 일반적으로 자원이 부족한 사회적기업의 특성상 사회적 네트워크 활용이 필수적인 만큼 이런 네트워크 활용역량을 조절변수로 하여 사회적기업가 지향성과 사회적기업 성과 사이에서 어떤 역할을 하는지 분석하였다.



<그림 1> 개념적 연구모형

### 3.2. 가설설정

Nicholls(2010)는 기업가정신의 혁신성, 진취성, 위험 감수성이 사회적기업이 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성하는 데 중요한 요소로 작용한다는 연구결과를 제시했다. 국내에서도 이준희·김상욱(2016)은 기업가정신의 개별 구성요소별 실증 분석을 통해 진취성은 경제적 성과에, 혁신성과 위험 감수성은 사회적 성과에 영향을 미친다는 결과를 제시하는 등 기업가정신과 사회적기업 성과에 관한 다차원의 연구를 진행하였다.

기업가정신 이론에 따르면 기업의 성과를 극대화하기 위해선 기업가적 가치지향이 요구되며 그 구성요소인 혁신성, 진취성, 위험 감수성 등은 기업이 경쟁 우위를 확보하고 지속가능한 성장을 이루는 데 기여한다고 본다(Covin & Slevin, 1991). 기업가적 가치지향의 혁신성은 기업가로 하여금 새로운 제품 및 서비스 개발, 프로세스 개선을 통해 매출을 증대시키고, 비용을 절감하여 수익성을 높이도록 해준다. 진취성은 새로운 시장 기회를 식별하고 이를 통해 시장 점유율을 확대하도록 도와주며, 위험 감수성은 신중한 자원 배분을 통해 투자수익률을 극대화할 수 있도록 해준다. 한편, 기업을 자원의 집합체로 보고 자원의 효율적 활용이 기업의 성장을 결정한다고 보는 자원 기반 관점(Resource-Based View, RBV)에서도 기업가적 가치지향은 사회적기업이 보유한 고유의 자원과 역량을 활용하여 경쟁력을 높이고 이중 목표를 효과적으로 달성하는데 기여한다(Wernerfelt, 1984)고 본다.

이러한 다양한 이론적 근거와 실증적 연구를 고려할 때 기업가적 가치지향이 기업의 혁신과 진취적인 활동을 촉진하여 경제적 성과를 향상시키며, 동시에 사회적 문제 해결을 위한 창의적이고 효과적인 접근을 통해 사회적 성과도 증진시킨다고 보는 것이 합리적이다. 본 연구는 혁신성, 진취성, 위험 감수성을 포괄하는 전통적인 기업가 지향성이 사회적기업의 성과에 영향을 미친다고 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1-1: 기업가적 가치지향은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 기업가적 가치지향은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

단순히 성장만을 외치던 과거에서 벗어나 성장 이후의 삶과 사회적 가치, 사회적 책임성 등이 주요한 화두로 등장하면서 기존에는 고려되지 않았던 사회적 가치에 대한 관심도가 높은 시대다(박보연·조윤직, 2022). Porter & Kramer(2018)의 연구에 의하면 기업의 사회적 책임 활동(CSR)이 공유가치 창출(Creating Shared Value, CSV)이론을 통해 기업의 이미지를 개선하고 고객의 충성도를 높인다고 보았는데 결과적으로 장기적 관점에서 볼 때 경제적 성과를 향상시킨다는 것이다. 즉, 기업이 사회적 가치를 창출하고 문제를 해결하는 과정에서 새로운 시장 기회를 창출하고 효율성을 높여 경쟁 우위를 확보함으로써 장기적으로 경제적 성과로 이어질 수 있다는 것이다(Carroll, 1999). 사회적기업가가 사회적 문제 해결을 위해 혁신적이고 진취적인 접근을 취할 때 사회적 성과를 달성할 수 있으며(Dees, 1998), 이러한 사회적기업가의 가치지향성은 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Mair & Marti, 2006). 사회적 가치지향성은 사회적 문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하기 위해 노력하는 사회적기업가 지향성으로 단순히 이익을 추구하는 것을 넘어서 사회적 책임을 다하려는 노력을 포함한다.

국내의 많은 연구에서도 사회적 가치지향성이 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(이용탁, 2011; 박보연·조윤직, 2022 외). 사회적기업이 존재하는 목적 자체가 사회적 가치의 실현이므로 사회적 가치에 대한 공감과 신념, 성취를 향한 열정으로 정의되는 사회적 가치지향성이 사회적 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것은 충분히 예상해 볼 수 있다. 사회적 목적 성취를 위한 노력과 열정은 장기적으로 경제적 성과에도 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상된다. 여러 선행연구와 실증 결과를 토대로 본 연구에서는 사회적 가치지향성이 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설2-1: 사회적 가치지향은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 사회적 가치지향은 사회적 성과에 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

융합적 가치지향성은 조직이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하고자 하는 의지와 방향성을 의미하는 것으로 경제적 성과와 사회적 성과를 분리된 목표로 보지 않고, 상호 보완적으로 인식하여 통합적으로 접근하는 방식이다. 영리기업의 상업성 가치와 공공 영역의 정당성 가치를 동시에 추구하는 사회적기업의 특성상 이러한 융합적 가치지향성은 사회적기업가에게 절실히 요구되는 지향성이다.

사회적기업이 이윤추구를 목적으로 영리 위주의 활동을 할 경우 사회적 정당성이 낮아질 수 있으며, 반대로 사회적 가치를 추구하여 경제적 가치를 등한시할 경우 상업성이 하락하여 정부의 지원 등에 지나치게 의존하는 경향을 보이게 되고 이로써 사회적기업의 지속가능성이 낮아지기 때문이다(정규진 외, 2013; 박보연·조운직, 2022). 이러한 융합적 가치지향성은 자본주의 사회가 잉태한 사회적, 환경적 문제에 대한 반성과 이를 극복하기 위한 대안 이론과 함께 함께 주목받게 되었다.

Elkington(1998)은 기업의 성과를 경제적, 사회적, 환경적 측면에서 함께 평가해야 한다는 삼중 목표(Triple Bottom Line, TBL)개념을 제시하였고, Kramer & Porter(2011)는 공유가치 창출(Creating Shared Value, CSV)이론을 통해 사회적 문제를 해결하면서 경제적 가치를 창출할 수 있다고 주장했다. 이는 사회적 목표와 경제적 목표를 동시에 추구하는 사회적기업에게 다양한 성과 지표를 통합적으로 고려해야 한다는 중요한 전략적 시사점을 주었다. 선행연구는 경제적 목표와 사회적 목표를 개별적으로 접근하는 것이 아니라 상호 보완적으로 인식하고 통합적으로 접근할 때 사회적기업의 지속가능성을 높일 수 있다고 주장한다.

Austin et al.(2006)은 융합적 가치지향성이 사회적기업의 지속가능성을 높이는 데 중요한 역할을 한다며 사회적기업가에게 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 추구하는 전략적 접근을 강조했다, Battilana & Lee(2014)는 사회적기업이 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성하기 위해서는 명확한 목표 설정과 성과 측정 시스템, 강력한 리더십이 필요하다고 주장하고 융합적 가치지향성은 이러한 요소들을 통합하여 조직의 전반적인 성과를 향상시킨다고 하였다.

융합적 가치지향성이 경제적 성과와 사회적 성과를 모두 높일 수 있음을 보여주는 대표적인 실증 사례가 있다. 그라민 은행(Grameen Bank)은 빈곤층에게 금융 서비스를 제공하는 방글라데시의 사회적기업인데 여성과 빈곤층에게 소액대출을 해주고 일자리를 마련해 그들의 자립을 도와주는 등 사회적 가치를 창출하는 동시에, 지속가능한 금융 모델을 구축하는 경제적 성과도 달성했다. 이에 본 연구에서는 사회적기업이 융합적 접근을 통해 이중 목표를 효과적으로 관리할 수 있을 때 조직의 전반적인 성과와 지속가능성을 크게 향상시킬 수 있다고 보고 다음의 가설을 설정하였다.

가설3-1: 융합적 가치지향은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 융합적 가치지향은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

사회적기업은 본질적인 특성상 일반 영리기업에 비해 부족한 자원으로 운영되기 때문에 경쟁에서 살아남기 위해선 취약한 자원 기반을 극복해야 한다. 때문에 성공적인 사회적기업가는 부족한 자원과 역량을 동원하기 위해 외부 이해관계자들과 네트워크를 구축하고 협력하고 교류하는 데 아주 적극적이다. 이러한 사회적기업의 협력활동은 자원동원 외에도 조직의 구성과 운영, 기회창출, 위험분산, 제도개선 노력까지 전방위적으로 나타난다. 때문에 협력지향적 행동특성을 영리기업과 구분되는 사회적기업가의 차별적인 행동특성으로 식별하기도 한다(Lurtz & Kreutzer, 2017; 조한준·성창수, 2023). 사회적기업의 이런 협력활동을 지원하는 수단이 바로 네트워크인데 이는 사회적기업의 성공과 지속가능성을 좌우하는 핵심 요소다. 사회적 네트워크는 개인 또는 조직 간의 관계망을 의미하며(Granovetter, 1973), 이런 네트워크를 효과적으로 이용하여 자원, 정보, 기회를 확보하고 협력 관계를 구축하는 능력이 네트워크 활용역량이다(Burt, 2000).

자원 부족 문제를 태생적으로 안고 있는 사회적기업에게 네트워크 활용은 생존을 위한 핵심전략이라 할 수 있다. Barney(1991)는 사회적기업가의 네트워크역량이 경제적 및 사회적 자원에 접근할 수 있는 기회를 제공하여 그들의 가치지향이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 한다고 주장했고, Mair & Marti(2006)는 사회적기업가의 네트워크가 자원 확보와 기회 포착에 어떻게 기여하는 지를 분석함으로써 강력한 네트워크가 사회적 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 보여주었고, Doherty et al.(2014)는 사회적 기업의 성공이 네트워크 역량에 크게 의존한다며 네트워크가 자원 접근, 협력, 혁신을 촉진하여 사회적 기업의 경제적 및 사회적 성과를 증진시키는 역할을 한다고 강조했다.

이처럼 사회적 네트워크는 자원 확보, 정보 흐름, 혁신 촉진 등의 측면에서 중요한 역할을 하며 이는 사회적기업가가 경제적 및 사회적 성과를 동시에 달성하는 데 필수적이다. 따라서 사회적기업가가 강력한 네트워크를 구축하고 활용할 때 그들의 가치지향성은 보다 효과적으로 실현되고 이는 지속가능한 경영성과로 이어질 가능성이 높다. 본 연구는 사회적기업가의 가치지향이 지속가능한 경영성과로 이어지는 데 있어서 사회 네트워크역량이 중요한 조절 역할을 한다고 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설4: 사회 네트워크역량은 사회적기업가의 가치지향과 지속가능 경영성과의 관계를 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.



### 3.3. 연구방법론

#### 3.3.1. 변수와 측정요인의 조작적 정의

본 연구의 변수와 측정요인의 조작적 정의는 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수와 측정요인의 조작적 정의

구분	조작적 정의	참고문헌
기업가적 가치지향	혁신성 진취성 위험감수성을 통해 기회를 식별하고 활용하는 능력	Zahra & Covin (1995)
기업가치1	새로운 일과 과제에 도전 선호	Porter & Advantage (1985)
기업가치2	혁신적이고 장래성 있는 아이디어 수용	Wales et al.(2013)
기업가치3	새로운 시장 주도권 확보 노력	Lumpkin & Dess (1996)
기업가치4	신제품이나 기술, 서비스 등 먼저 도입	
사회적 가치지향	사회적 가치실현에 대한 투철한 소명의식	최조순(2012)
사회가치1	개인의 이익과 지역 공동체 이익 추구	Dwivedi & Weerawardena (2018)
사회가치2	사회적기업가로서 사회적 책임 의식	Kraus et. al.(2017)
사회가치3	사회적 미션에 대한 명확한 상 투영	Lacerda et. al. (2020)
사회가치4	사회 문제의식과 새로운 사회질서 비전	
융합적 가치지향	사회적 성과와 경제적 성과를 균형적으로 추구하는 정신	Emerson & Twersky(1996)
가치융합1	사회적인 가치와 경제적 가치를 연결	Porter & Kramer (2018)
가치융합2	공익적 가치와 기업 수익성 병행	조희진·장용석 (2016)
가치융합3	사회적 목표와 수익 실현 양립 노력	
가치융합4	사회적 문제 해결과 수익 동시 고려	
사회 네트워크 역량	사회적 네트워크를 효과적으로 구축하고 활용할 수 있는 능력	Austin et al.(2006)
네트워크1	회사의 기관 참여자들과 신뢰	Burt(1992)
네트워크2	회사의 지역의 사회적경제 조직과 협력	권소일·이재희 (2018)
네트워크3	행정기관을 파트너로 인식	
네트워크4	지역 네트워크 통한 비즈니스 발굴	
네트워크5	지역 내 전문가 그룹과의 협력	
경제적 성과	재무적 성과를 나타내는 정량적·정성적 지표	정희수·조상미 (2021)
경제성과1	제품 및 서비스에 대한 고객 만족도	장성희·반성식 (2010)
경제성과2	다른 사회적 기업 대비 경영자립도	
경제성과3	지난 수익 목표 달성 정도	
경제성과4	효율적인 비용 통한 이익률 개선	
사회적 성과	사회적 가치달성도를 나타내는 정량적·정성적 지표	김동철·김정원 (2016)
사회성과1	수익의 일정 부분 지역사회 기부	김숙연·강수진 (2017)
사회성과2	협동조합 및 사회적 기업 활동 지원	
사회성과3	생소한 물품 사회 취약계층에 제공	
사회성과4	지역사회에 인적·물적 공헌	

#### 3.3.2. 자료의 수집과 연구의 방법

본 연구는 선행연구를 중심으로 설문지를 구성하였으며, 설문 문항은 Likert 7점 척도로 작성되었다. 설문조사는 구조화된 설문지를 바탕으로 인천시소상공인연합회, 경기도소상공인연합회, 인천시 마을기업지원기관, 인천광역시 사회적기업 북

합매장 두레온, 미추홀구 K콘텐츠 청년창업실 등의 수도권 회원사에 대하여 무작위 표본에 배포하였다. 설문조사의 기간은 2024년 4월 20일부터 5월 30일까지 약 2개월간 진행되었으며, 총 1,300부의 설문지를 배포하여 180부를 회수하였고, 이 중 불성실한 7부를 제외한 173부를 실증분석에 사용하였다. 이때 실증분석에 사용한 설문자료는 모집단 내의 연구대상에 비해 제한적이지만, 무작위 표본 추출 방법을 사용하였기 때문에 회수된 표본이 전체 모집단을 대표할 수 있다. 또한, 이에 관한 실증분석 자료의 타당성 향상하고자 수집된 설문 데이터는 SPSS ver. 28.0 통계패키지를 사용하여 빈도 분석과 탐색적 요인분석을 수행한 후, Smart PLS ver. 4.1 통계패키지를 이용하여 측정 모델 평가, 구조 모델 평가를 시행하고 부트스트래핑 5,000번을 설정하여 서브 샘플을 확보한 구조방정식 모델링 검정을 시행하여 연구결과를 도출하고 대표성을 확보하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구표본의 인구통계학적 특성은 여성 96명으로 남성 77명 보다 많았으며 기혼자가 미혼자보다 많은 것으로 나타났다. 그리고 30대와 40대가 가장 많고, 50대 이상도 상당수로 집계되었다. 또한, 대졸 이상이 절반 이상이며, 특히 대학원 졸업자가 12%로 나타났다.

그리고 사회사업, 도소매업, 교육문화서비스가 주를 이루고 있는 것으로 나타났으며 직책은 관리/간부가 절반 이상이며, 경영진/임원도 50% 가까운 수치로 나타났다. 연매출액의 경우에는 1억 이상~3억 미만 기업이 가장 많고, 1억 미만과 3억 이상~5억 미만 기업도 상당수 있었으며 상시 종업원은 1~5명 규모 기업이 80% 이상이며, 6~10명 규모 기업도 10% 가까운 수치로 드러났다. 특히, 본 연구에서는 설문 대상인 사회적기업의 80% 이상이 상시 종업원 5명 이하의 소기업이고 설문에 대표뿐만 아니라 임원 및 관리자들도 참여하였기에 대표 개인 차원의 성향보다는 조직 전체의 특성으로 분석하는 것이 타당하다. 이에 따라 본 연구의 설문자료는 각 사회적기업의 전략 및 의사결정권자를 중심으로 구성된 것으로 판단할 수 있으며, 기업 차원에서 추구하는 기업가적, 사회적, 융합적 가치지향 및 사회 네트워크 역량 측정하고 성과를 파악 가능할 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 사회적 기업의 가치지향이 지속가능 경영성과를 분석하는 데에 있어 적절한 연구 표본의 설문이 수집된 것으로 판단하였다.

<표 3> 연구표본의 인구통계학적 특성

구분	빈도	비중	구분	빈도	비중
<b>성별</b>			<b>결혼</b>		
남자	77	44.5	미혼	28	16.2
여자	96	55.5	기혼	145	83.8
<b>연령</b>			<b>학력</b>		
30대 이하	47	27.2	고졸 이하	52	30.0
40대	65	37.5	대학졸업	100	57.8
50대 이상	61	35.3	대학원졸업	21	12.2
<b>사업분야</b>			<b>직책</b>		
사회사업	43	24.8	대표/사장	4	2.3
도소매업	44	25.5			
교육문화서비스	27	15.6	경영진/임원	89	51.5
환경	10	5.8			
제조	8	4.6	관리/간부	80	46.2
기타 서비스	41	23.7			
<b>연매출액</b>			<b>상시종업원</b>		
1억 미만	36	20.8	1~5명	141	81.5
1억 이상~3억 미만	67	38.7	6~10명	19	11.0
3억 이상~5억 미만	41	23.7	11~15명	6	3.5
5억 이상	29	16.8	16명 이상	7	4.0

### 4.2. 측정모델 검증

본 연구에서는 연구표본을 대상으로 수집된 설문 자료를 측정요인 및 변수로 활용하기에 앞서 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)을 실시하였다. 베리맥스 회전방식을 통한 주성분 분석 과정에서는 공통성 값이 0.5 이하이거나, 잠재 변수에 대한 요인 적재치가 0.5 이하로 나타나는 측정요인은 설명력이 부족하다고 판단하여 제거하였다(Afthanorhan, 2013). 이를 바탕으로 구축한 탐색적 요인분석 모형은 78.162%의 높은 설명력을 나타내어 탐색적 요인분석에 따른 측정요인의 구성이 타당한 것으로 판단하였다.

<표 4> 탐색적 요인분석

구분	공통성	1	2	3	4	5	6
네트워크4	.889	.941	-.002	.014	.012	-.057	.007
네트워크1	.842	.915	.043	-.003	-.014	-.054	.018
네트워크3	.821	.900	.007	-.013	.000	-.097	.049
네트워크2	.766	.873	-.025	-.027	-.018	.004	-.048
네트워크5	.756	.862	.048	.007	.037	-.091	.015
가치융합2	.919	.001	.953	-.006	-.073	.009	.069
가치융합4	.868	.057	.924	.011	-.033	-.029	.091
가치융합3	.856	.023	.912	.007	-.089	.098	.084
가치융합1	.843	-.014	.909	.036	-.007	.044	.110
사회가치3	.893	.015	.034	.921	-.009	.119	.170
사회가치1	.874	.023	.006	.918	-.037	.137	.097
사회가치2	.885	-.043	-.017	.917	.024	.176	.097
사회가치4	.801	-.018	.025	.863	-.027	.219	.085

기업가치1	.919	.005	-.028	-.030	.953	.092	.029
기업가치4	.814	-.028	-.041	-.005	.895	.033	.097
기업가치2	.819	.002	-.106	-.003	.894	.093	.009
기업가치3	.790	.038	-.022	-.008	.876	.102	.099
사회성과4	.733	.014	.067	.221	.070	.821	.027
사회성과3	.684	-.120	-.019	.083	.065	.811	.003
사회성과1	.680	-.039	.048	.167	.160	.783	.099
사회성과2	.647	-.128	.026	.146	.027	.762	.164
경제성과4	.679	-.088	.000	.065	.065	-.056	.812
경제성과1	.682	.023	.108	.089	.062	.115	.803
경제성과3	.548	.051	.107	.159	.037	.048	.711
경제성과2	.534	.047	.103	.070	.050	.159	.699
고유값	4.091	3.484	3.429	3.342	2.746	2.449	
분산(%)	16.364	13.935	13.714	13.369	10.985	9.795	
누적분산(%)	16.364	30.299	44.013	57.381	68.367	78.162	

주1: 베리맥스 회전 방식으로 6반복 계산 후 수렴한 주성분 분석  
 주2: KMO=.790, Bartlett's test chi-square=3446.147/df=300/p<.05

도출된 측정요인과 변수를 구조방정식 모델링에 적용하기 위해 SmartPLS ver. 4.1 통계패키지를 사용하여 외부 측정모델 검정을 수행하였다. 외부 측정모델 검정은 설문지로 관찰된 변수와 관찰되지 않은 변수의 신뢰도, 내부 일관성 및 타당성을 평가하는 것을 목표로 한다(Hair et al., 2012). 본 연구에서는 모든 잠재 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's Alpha 값이 0.7 이상으로 나타나 높은 신뢰 수준을 보였다.

또한, Cronbach's Alpha 값 외에도 복합 신뢰도(composite reliability, CR)를 통해 내부 일관성을 평가하였으며(Mathew & Sreejesh, 2017), 모든 잠재 변수의 CR 값이 0.8을 초과하여 높은 신뢰 수준을 나타냈다. 따라서 본 연구의 잠재 변수와 측정요인들이 적절한 신뢰 수준을 갖고 있다고 판단되었다. 변수의 수렴 타당성을 검증하기 위해 각 잠재 변수의 평균 분산 추출(Average Variance Extraction, AVE)을 계산하였다(Fornell & Larcker, 1981). AVE 값이 0.5 이상일 경우 잠재 변수가 타당한 것으로 간주되며, 본 연구에서는 모든 잠재 변수가 이러한 기준을 충족하였다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 5> 측정모델 검증

구분	적재량	Cronbach's alpha	rho_a	rho_c	AVE
기업가치1	0.955	0.932	0.945	0.951	0.831
기업가치2	0.891				
기업가치3	0.903				
기업가치4	0.894				
사회가치1	0.928	0.945	0.947	0.961	0.859
사회가치2	0.940				
사회가치3	0.940				
사회가치4	0.900				
가치융합1	0.925	0.949	0.963	0.963	0.866
가치융합2	0.950				
가치융합3	0.929				
가치융합4	0.918				

네트워크1	0.916	0.942	0.967	0.955	0.810
네트워크2	0.844				
네트워크3	0.917				
네트워크4	0.940				
네트워크5	0.878				
경제성과1	0.836	0.775	0.786	0.854	0.595
경제성과2	0.732				
경제성과3	0.774				
경제성과4	0.079				
사회성과1	0.845	0.839	0.846	0.892	0.675
사회성과2	0.796				
사회성과3	0.787				
사회성과4	0.855				

구축된 잠재 변수를 중심으로 판별 타당성 검정을 시행하여 각 잠재 변수가 다른 잠재 변수들과 구별되는지를 평가하였다. Fornell & Larcker(1981)는 AVE 값을 활용하여 판별 타당성을 검정하였는데, 판별 타당성 검정은 하나의 잠재 변인이 다른 잠재 변인과 얼마나 차별화되는지를 평가하며, 상관관계가 낮을수록 판별 타당성이 높은 것으로 간주된다. 이때 잠재 변수 간 상관관계의 제곱이 AVE 값보다 낮아야 한다고 하였다(Sarstedt et al., 2014). 이러한 판별 타당성 비교를 위해 AVE 값의 제곱근과 잠재 변수 간의 상관관계 값을 비교하였다. 본 연구에서 나타난 가장 낮은 AVE의 제곱근 값은 0.771 이었고, 가장 높은 상관관계 값은 0.367로 나타났다. 또한, HTMT 값은 모두 0.850 미만으로 나타나 잠재 변수 간에 판별 타당성이 있다고 판단되었다.

<표 6> 잠재변수의 판별타당도 검정

	기업가치	사회가치	가치융합	네트워크	사회성과	경제성과
기업가치	[0.911]					
사회가치	-0.001 (0.029)	[0.927]				
가치융합	-0.094 (0.105)	0.047 (0.05)	[0.931]			
네트워크	0.006 (0.029)	-0.021 (0.035)	0.034 (0.047)	[0.900]		
사회성과	0.185 (0.206)	0.367 (0.407)	0.081 (0.092)	-0.145 (0.163)	[0.821]	
경제성과	0.135 (0.155)	0.261 (0.298)	0.207 (0.228)	0.029 (0.069)	0.214 (0.263)	[0.771]

주1: [ ] 값은 AVE 제곱근 값, 주2: ( ) 값은 HTMT 값

구조모델 검정에서는 구성요소 간의 관계 및 예측 관련성을 평가한다. 구조모델의 적합도(Goodness-of-Fit, GoF) 지수는 설계된 구조모델이 설문 자료를 얼마나 잘 설명하는지를 검정하기 위한 지표로 사용된다(Tenenhaus et al., 2005). GoF 값은 구조방정식모델의 적합도를 명확하게 나타내며(Henseler et al., 2016), 0과 1 사이의 값으로 나타난다. GoF 값이 0.10 이하일 경우 낮은 적합도로, 0.25일 경우 중간 수준의 적합도로, 0.36 이상일 경우 높은 적합도로 판단된다. GoF는 AVE 값의 평균 값과 R<sup>2</sup> 평균값을 사용하여 계산된다(Tenenhaus et al., 2005).

본 연구에서 설계한 구조모델의 GoF 지수는 0.384로 나타났

으며, 이는 실증 자료가 모델에 만족스럽게 적합하고 기준치에 비해 높은 예측력을 가지고 있음을 의미한다. 또한, SRMR 값 역시 0.080 미만인 0.050으로 나타나 적절한 모델을 구성한 것으로 판단하였다.

<표 7> 구조모델 검정

구분	AVE	R-square
기업가치	0.831	-
사회가치	0.859	-
가치융합	0.866	-
네트워크	0.810	-
사회성과	0.595	0.226
경제성과	0.675	0.156
평균	0.773	0.191
AVE*R-square		0.148
GoF		0.384

주: SRMR=0.050

### 4.3. 구조방정식 모델링 검정 결과

본 연구는 이상의 구축된 잠재변수와 구조모델을 바탕으로 SmartPLS ver. 4.1 통계 패키지를 통한 구조방정식 모델링 검정을 수행하였다. 그 결과 기업가치 가치지향은 경제적 성과에  $t=2.277, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 사회적 성과에  $t=2.196, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회적 가치지향은 경제적 성과에  $t=3.818, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 사회적 성과에  $t=5.429, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 융합적 가치지향은 경제적 성과에  $t=2.898, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 사회적 성과에 미치는 영향은  $t=1.154, p>0.05$ 로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 실증분석 결과는 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 3-1를 지지하였으나 가설 3-2는 지지하지 못하였다.

그리고 네트워크 역량과 기업가치 가치지향의 상호작용항은 경제적 성과에  $t=2.030, p<0.05$ 로 나타났으며, 네트워크 역량과 사회적 가치지향의 상호작용항은 사회적 성과에  $t=2.130, p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외의 가치지향과 네트워크 역량에 관한 상호작용항은 지속가능 경영성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 가설 4를 지지하였다.

<표 8> 구조방정식 모델링 검증 결과

구분	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	t-통계량	p-value
성별 -> 경제성과	-.202	-.204	.153	1.323	.186
성별 -> 사회성과	.156	.152	.147	1.064	.287
결혼 -> 경제성과	.034	.036	.197	.174	.862
결혼 -> 사회성과	-.279	-.281	.177	1.576	.115
연령 -> 경제성과	-.085	-.087	.068	1.246	.213
연령 -> 사회성과	-.077	-.080	.061	1.273	.203
학력 -> 경제성과	-.136	-.136	.077	1.771	.077
학력 -> 사회성과	.004	.016	.078	.050	.960
기업가치 -> 경제성과	.178	.183	.078	2.277	.023
기업가치 -> 사회성과	.164	.163	.075	2.196	.028
사회가치 -> 경제성과	.270	.272	.071	3.818	.000
사회가치 -> 사회성과	.361	.361	.067	5.429	.000
가치융합 -> 경제성과	.175	.177	.060	2.898	.004
가치융합 -> 사회성과	.080	.082	.070	1.154	.249
네트워크 -> 경제성과	.020	.016	.078	.252	.801
네트워크 -> 사회성과	-.137	-.143	.067	2.051	.040
네트워크*기업가치 -> 경제성과	.160	.154	.079	2.030	.042
네트워크*기업가치 -> 사회성과	.068	.065	.073	.934	.350
네트워크*사회가치 -> 경제성과	.052	.049	.069	.755	.450
네트워크*사회가치 -> 사회성과	.142	.142	.066	2.130	.033
네트워크*가치융합 -> 경제성과	-.051	-.050	.067	.755	.450
네트워크*가치융합 -> 사회성과	.056	.054	.056	.988	.323

#### 4.4. 논의

첫째, 전통적인 기업가적 지향성이 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 여러 연구자들에 의해 입증되었다(박보연·조운직, 2022; Dees, 1998; Carroll, 1999). 주로 전통적인 기업가적 지향성의 세부 요소별로 분석이 이루어졌는데 주요 요소인 혁신성, 친기술성, 위험 감수성이 사회적기업으로 하여금 자원을 효율적으로 활용하고 새로운 시장 기회를 창출하도록 함으로써 지속가능한 사회적가치를 창출하며(Lumpkin & Dess, 1996), 시장기회를 식별하고 자원을 동원하는 능력이 사회적기업의 경제적 지속가능성을 높인다는 설명이다(Luke & Verreynne, 2006).

임재웅·장석인(2018)은 사회적기업가의 위험감수성은 경제적 성과에, 진취성과 위험감수성은 사회적 성과에 유의(+ )한 영향을 미친다고 했고, 장성희·반성식(2010)은 사회적 가치지향이 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다고 했다. 이러한 연구 결과들은 모두 본 연구의 결과를 지지한다.

둘째, 사회적 가치지향이 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 가설도 채택되었는데 이 역시 대체로 선행연구 결과와 부합한다. 선행연구 결과, 사회적 가치지향성이 높은 기업일수록 경제적 성과 및 사회적 성과에서 모두 높은 달성 수준을 보인다. 강한 사회적 가치지향성은 기업의 전략적 의사결정과 직원들에 대한 동기 부여, 그리고 고객과의 신뢰 구축에 긍정적인 영향을 미치며(Mair & Martí, 2006), 사회적 가치지향성이 높은 기업일수록 자원 제

약을 창의적으로 극복하며 혁신적이고 지속가능한 비즈니스 모델을 개발함으로써(Mair & Martí, 2009) 사회적 성과 및 경제적 성과를 높인다는 것이다.

셋째, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 융합적 가치지향성은 사회적기업의 지속가능성을 높이는 핵심적 요소다. 선행연구에 따르면 융합적 가치지향성이 높은 조직이 경제적 지속가능성을 유지하면서도 사회적 임팩트를 극대화할 수 있고 경제적 성과와 사회적 성과 모두에서 높은 성과를 달성할 가능성이 높다(Kerlin, 2009; Mair & Martí, 2006).

본 연구 결과에선 융합적 가치지향성이 경제적 성과에 미치는 영향은 지지되었지만 사회적 성과에 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 이런 결과는 초기 사회적기업에 종종 나타나는데 제한된 자원을 경제적 성과에 우선시하거나 비용 절감을 위해 사회적 가치를 일부 희생함으로써 단기적으로 경제적 성과는 높게 나타났지만 사회적 성과에는 부정적인 영향이 나타났다고 해석할 수 있다.

넷째, 본 연구는 사회적 네트워크 활용역량이 높을수록 사회적기업가 지향성이 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 구체적으로는 사회적 네트워크 활용역량이 높을수록 기업가적 가치지향성은 경제적 성과를 높여주었고 사회적 가치지향성은 사회적 성과에 긍정적인 영향을 주었다. 이와 같은 네트워크의 효과는 단순한 연결의 양에 의해서가 아니라 그 네트워크를 어떻게 활용하느냐에 따라 달라진다. 본 연구의 결과는 사회적기업가 지향성이 강한 기업가가 네트워크에서 얻은 기회와 자원을 더 효과적으로 활용하여 경제적 및 사회적 성과를 극대화할 수 있다는 기업가정신 이론이나 사회적 자본이론과 부합한다.

#### V. 결론

본 연구는 사회적기업가 지향성을 사회적기업 지속가능성의 핵심 결정요인으로 보고 사회적기업가 지향성이 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 또, 그 과정에서 사회적기업 성공의 핵심 요소인 네트워크 활용역량이 두 요소의 관계를 어떻게 조절하는지를 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 사회적기업가의 기업가적 가치지향성은 경제적 성과 뿐 아니라 사회적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 사회적 가치지향성도 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 사회적기업가의 융합적 가치지향성이 높을수록 경제적 성과에는 긍정적인 효과가 있었지만 사회적 성과에 대해서는 의미 있는 영향이 없었다. 넷째, 사회적 네트워크 활용역량이 높을수록 사회적기업가 지향성이 지속가능 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적기업가 지향성의 구성요소로서 ‘기업가적 가치지향성’과 ‘사회적 가치 지향성’ 외에 ‘융합적 가치지향성’을 포함시켜 분석함으

로써 융합적 가치지향성이 사회적기업의 경제적 성과에 중요한 영향을 미친다는 결과를 얻은 점이다. 이로써 융합적 가치 지향성이 사회적기업의 지속가능성을 높인다는 선행연구(Kerlin, 2009; Mair & Marti, 2006)를 우리나라 사회적기업을 대상으로 실증했다. 둘째, 사회적기업가 지향성을 세분화된 요인으로 분석한 기존 연구들과 달리 세 가지 지향성으로 통합해 분석함으로써 사회적기업의 지속가능 경영성과와 사회적기업가 지향성에 대한 통합적 프레임워크를 제시하고 사회적기업가 지향성이 성과에 미치는 영향을 보다 명확히 했다는 점이다. 셋째, 네트워크 활용역량이 높을수록 사회적기업가 지향성이 지속가능 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증했다는 점이다. 구체적으로 높은 네트워크 활용역량은 기업가적 가치지향성이 경제적 성과에 미치는 영향을, 사회적 가치지향성은 사회적 성과에 미치는 영향을 높인다는 결과를 얻은 점은 이론적 성과라 할 수 있다.

연구 결과가 주는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적기업의 성공과 지속가능성에 사회적기업가의 지향성과 역할이 중요하다는 사실이 실증되었다. 사회적기업의 성공과 지속가능성을 높이기 위해서는 무엇보다도 사회적기업가 지향성이 높은 후보자들이 사회적기업 생태계에 진입할 수 있어야 된다. 사회적기업 인증 시에 예비 사회적기업가들의 사회적기업가 지향성을 정확히 평가할 수 있도록 인증 과정과 평가시스템을 재점검할 필요가 있다.

둘째, 사회적기업 운영자나 관련자, 예비 사회적기업가를 대상으로 사회적기업가 지향성을 함양하는 교육을 강화하여야 한다. 특히 사회적 정당성만 고집하며 수익성을 등한시하고 지원정책에 의지하거나 재정적 성과에 치우쳐 사회적 목적을 등한시하지 않도록 경제적 성과와 사회적 성과에 대한 가치 융합적 태도를 함양할 필요가 있다.

셋째, 사회적기업이 성과 및 지속가능성을 높이기 위해서 사회적 네트워크 활용 역량의 중요성이 실증된 만큼, 기관 간 협력과 공조를 위한 강력한 네트워크 구축을 지원할 필요가 있다. 사회적기업이 제한된 자원과 심화된 경쟁을 극복할 수 있도록 현재의 시스템이 기관 간 협업과 사업 간 융합을 촉진하고 있는지 사회적기업 생태계를 면밀히 점검할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 사회적기업의 지속가능 경영성과와 사회적기업가 지향성의 통합적 프레임워크를 통해 우리나라의 사회적기업이 얼마나 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 갖추고 있는지, 정부의 지원은 이를 효과적으로 뒷받침하고 있는지 정부 정책의 효과성을 제고할 틀을 제시했다. 확일적 지원보다는 사회적기업의 특성을 고려한 맞춤형 지원으로, 직접적인 재정 지원보다는 자생력을 키워줄 수 있는 방향으로의 정책적 전환이 필요하다는 정책적 시사점을 제시하였다.

그러나 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 계량적 자료에 대한 접근의 어려움 때문에 정성적 척도로 측정된 응답자들의 주관적인 생각을 경제적 성과지표로 분석했다는 점이다. 둘째, 응답자 표본이 지역적으로는 인천지역에 조직 형태면에

서는 사회적 협동조합에 다소 편중돼 일반화의 한계를 갖고 있다. 셋째, 사회적기업가의 가치지향성이나 성과 측정에서 다양한 변수를 고려되지 못한 한계가 있다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 사회적기업가 지향성과 사회적기업의 지속가능성 그리고 사회적 네트워크 활용역량에 관한 새로운 프레임워크를 제시했다. 향후 이에 대한 구체적인 검증은 추가적인 연구가 필요하다. 사회적 가치지향성 요소가 경제적 성과로 이어지려면 장시간의 과정이 요구되는데 사회적 가치지향성이 구체적으로 어떤 과정을 거쳐서 경제적 성과로 이어지는지에 대한 후속 연구도 필요하다.

## REFERENCE

- 권소일·이재희(2018). 사회적기업의 네트워크 활동이 경제적 성과 및 사회적 성과에 미치는 영향: 업종별 차이를 중심으로: 업종별 차이를 중심으로. *사회적가치의 기업연구*, 10(2), 197-230.
- 김동철·김정원(2016). 사회적기업 성과분석에 관한 연구. *Korea Business Review*, 20(2), 143-162.
- 김숙연·강수진(2017). 사회적기업 성과와 정부지원금과의 관련성. *사회적경제와 정책연구*, 7(2), 1-19.
- 김창봉·송세영(2021). 사회적기업의 지원사업 정보를 활용한 성공 요인에 관한 연구: 천년누리푸드의 사례를 중심으로. *정보화연구*, 18(4), 365-375.
- 김희철(2015). 사회적기업의 성과분석에 관한 연구. *대한경영학회지*, 28(7), 1797-1812.
- 라영수·이은영(2021). 사회적기업의 성과가 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구. *경영권선택연구*, 21(4), 1-13.
- 박노운·설현도(2022). 사회적기업가정신이 조직성과에 미치는 영향: 관계적 자원 및 자원동원력의 매개효과. *대한경영학회지*, 35(11), 2013-2047.
- 박보연·조윤직(2022). 사회적기업 성과의 결정요인에 관한 연구: 조직자원과 사회적기업가정신을 중심으로. *한국조직학회보*, 18(4), 161-196.
- 배귀희(2011). 사회적기업가정신 (Social Entrepreneurship) 개념 구성에 관한 연구: 구조방정식 모형을 중심으로. *한국정책과 학회지*, 15(2), 199-227.
- 신창환(2020). 사회적기업가정신의 구성요소에 관한 탐색적 연구: 사회적기업가의 심층인터뷰 사례를 중심으로. *사회적가치의 기업연구*, 13(3), 215-247.
- 유한나·정의범(2022). 사회적기업가정신과 혼합가치 지향성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 17(1), 213-227.
- 이로운넷(2022). *사회적경제 현주소에서 미래의 해답을 찾다*. Retrieved from <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=28269>.
- 이용탁(2011). 사회적기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 18(3), 129-150.
- 이운정(2010). 사회적 기업의 육성과 사회적기업가 양성 체계. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(8), 341-348.
- 이재희·조상미(2015). 사회적기업간 네트워크 특성이 조직성과에 미치는 영향: 네트워크 중심성을 중심으로: 네트워크 중심성을 중심으로. *한국사회복지행정학*, 17(2), 89-125.
- 이준희(2016). 조직특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향. *사회적경제와 정책연구*, 5(2), 97-133.
- 이준희·김상욱(2016). 기업가정신이 사회적기업의 성과에 미치는

- 영향. *한국산학기술학회 논문지*, 17(4), 172-179.
- 이진민·이상식(2017). 사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공요인에 관한 연구. *한국산업정보학회논문지*, 22(2), 123-142.
- 임재웅·장석인(2018). 사회적기업가정신이 조직성과에 미치는 영향-정부지원 조절효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 37(2), 235-258.
- 장성희·반성식(2010). 사회적기업의 기업가 지향성과 시장 지향성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 23(6), 3479-3496.
- 정규진·서인석·장희선(2013). 사회적기업의 지속가능성에 대한 탐색적 연구: 자원의존이론의 관점을 중심으로. *한국정책학회보*, 22(1), 171-202.
- 정선희(2018). 하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가정신의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 정희수·조상미(2021). 한국 사회적기업의 성과 영향요인에 대한 메타분석. *사회적가치와 기업연구*, 14(1), 207-245.
- 조상미·권소일·김수정(2012). 조직요인은 사회적기업의 성과에 영향을 미치는가?. *한국사회복지학*, 64(3), 29-50.
- 조한준·성창수(2023). 사회적기업가정신 다차원 모형 및 프레임워크: 사회적기업의 협력지향성을 중심으로. *벤처창업연구*, 18(2), 1-20.
- 조희진·장용석(2016). 사회적기업의 지속가능성과 사회적기업가정신. *한국정책학회보*, 25(4), 329-359.
- 최무현·정무권(2013). 사회적기업가정신과 성과 간 관계에 대한 실증적 연구. *창조와 혁신*, 6(2), 29-55.
- 최윤미·류정현·이상훈·박한림·오현석(2015). 사회적기업가정신의 구성요소와 형성과정에 관한 연구. *HRD 연구*, 17(1), 189-221.
- 최조순(2012). 사회적기업의 지속가능성과 지방정부의 역할. *시민사회와 NGO*, 10(2), 117-148.
- 한국사회적기업진흥원(2023). 제4차 사회적기업 기본계획('23~'27) 발표. Retrieved from [https://www.socialenterprise.or.kr/social/board/list.do?board\\_code=BO06&category\\_id=CA90&m\\_cd=D020](https://www.socialenterprise.or.kr/social/board/list.do?board_code=BO06&category_id=CA90&m_cd=D020).
- Afthanorhan, W. M. A. B. W.(2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- Alter, K.(2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Battilana, J., & Lee, M.(2014). Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Boschee, J.(1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*. US: National Center for Nonprofit Boards.
- Burt, R. S.(1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt, R. S.(2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Carroll, A. B.(1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Dees, J. G.(1998) *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. CA: The Kauffman Center for Entrepreneurial.
- Defourmy, J., & Nyssens, M.(2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and society*, 29(3), 231-242.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F.(2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.
- Drucker, P. F.(1985). Entrepreneurial strategies. *California management review*, 27(2).
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J.(2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business research*, 86, 32-40.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J.(2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Elkington, J.(1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Emerson, J.(2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35-51.
- Emerson, J., & Twersky, F.(1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- Epstein, M. J.(2018). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. UK: Routledge.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Structural equation models with un-observable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 414-433.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B.(2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*, 33(3), 405-431.
- Hulgård, L., & Spear, R.(2007). *Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises*. In *Social enterprise*. UK: Routledge.
- Kerlin, J. A.(2009). *Social enterprise: A global comparison*.

- US: UPNE.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. US: Houghton Mifflin.
- Kramer, M. R., & Porter, M.(2011). *Creating shared value*. Boston: FSG.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P.(2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R.(2020). Nonprofit entrepreneurial orientation: A systematic literature review and conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 677-692.
- Luke, B., & Verreynne, M. L.(2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(1), 4-26.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K.(2017). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: The pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 92-115.
- Mair, J.(2010). Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead. In *Handbook of research on social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, 2010.
- Mair, J., & Marti, I.(2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Marti, I.(2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J.(2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of business ethics*, 111, 353-373.
- Mathew, P. V. & Sreejesh, S.(2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 83-89.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Morris, M. H., & Paul, G. W.(1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of business venturing*, 2(3), 247-259.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J.(2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 947-971.
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K.(2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Nicholls, A.(2008). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. OUP Oxford.
- Nicholls, A.(2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- Nicholls, A.(2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- Nicholls, A., & Cho, A. H.(2006). Social entrepreneurship: The structuration of a field. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 34(4), 99-118.
- Peredo, A. M., & McLean, M.(2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Porter, M. E., & Advantage, C.(1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.(2018). *Creating shared value: How to reinvent capitalism-And unleash a wave of innovation and growth*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Praszkier, R., & Nowak, A.(2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P.(2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.(2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Santos, F. M.(2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F.(2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The Theory of Economic Development: An Investigation into the Processes of Creative Destruction*. US: Harvard University Press.
- Seelos, C., & Mair, J.(2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Smith, B. R., & Stevens, C. E.(2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575-598.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C.(2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Uzzi, B.(1997). Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 37-69.
- Waddock, S. A., & Post, J. E.(1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public administration review*, 393-401.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T.(2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small*

*Business Journal*, 31(4), 357-383.

Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.



# An Empirical Study of Social Entrepreneurial Orientation as an Influence on Sustainability Performance of Social Enterprise: The Moderating Effect of Social Network Capabilities

Chang Bong Kim\*

Tae Ho Yun\*\*

## Abstract

Social enterprises, hybrid organizations that blend the logic of the public and market economies, have emerged as an alternative to market failure. However, due to the government-led compressed growth of social enterprises, many social enterprises rely on government financial support, and when the support ends, the survival rate drops significantly and the scale remains at the microenterprise level, raising concerns about the quality growth and sustainability of social enterprises. Therefore, the purpose of this study is to identify the social entrepreneurial orientation that affects the sustainable management performance and to empirically analyze the moderating effect of network utilization capabilities in this process.

To achieve the purpose of this study, a questionnaire was distributed to a random sample of member organizations in the metropolitan area, including the Incheon City Small Business Association, the Gyeonggi-do Small Business Association etc. The survey was conducted for about two months and a total of 1,300 questionnaires were distributed and 180 were returned, of which 173 were used for empirical analysis, excluding seven that were not returned. The collected survey data were subjected to structural equation modeling test using Smart PLS ver. 4.1 statistical package.

The results showed that entrepreneurial value orientation and social value orientation positively influenced both economic and social performance. Convergent value orientation was only found to have an effect on economic performance, but not on social performance. Finally, the moderating effect of network capabilities was also found, suggesting that social entrepreneurial orientation positively affects organizational performance when social network capabilities are higher.

*Key words: Social Enterprise, Entrepreneurial Value Orientation, Social Value Orientation, Hybrid Value Orientation, Social Network Capability, Sustainable Management Performance*

---

\* First Author, Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University, kimchangbong@cau.ac.kr

\*\* Corresponding Author, PhD. Candidate, The Graduate School of Chung-Ang University, gyojupd@gmail.com