

# 사회적 기업가의 경영역량이 공공시장 성과에 미치는 영향: 경험특성의 매개 효과를 중심으로

조태연 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정)\*

하태관 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 교수)\*\*

## 국문 요약

본 연구는 사회적 기업가의 경영역량과 경험특성이 공공시장 성과에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 정부는 2007년 사회적기업 육성법을 제정하여 사회적기업을 통한 지속 가능한 일자리 창출과 제반 사회 문제 해결을 도모하였다. 그러나 기대와 달리 사회적기업 육성 성과는 양적 성장에 치우쳐 사회적기업의 본원적 경쟁력과 사회적 순기능 확산이라는 내실 있는 정책목표 달성은 다소 미흡하다는 비판을 받고 있다. 이러한 상황에서 본 연구는 사회적기업의 본원적 경쟁력이 어떻게 높아질 수 있는지? 특히 정부가 지원하는 공공시장에서의 사회적기업 경쟁력 강화 방안에 초점을 맞추어 사회적기업의 공공시장 성과와 사회적 기업가의 경영역량 및 경험특성의 매개 관계를 규명하고자 하였다. 연구 결과 사회적 기업가의 경영역량 중 전략적 역량, 기술·전문적 역량, 마케팅역량이 사회적기업의 공공시장 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 관리적 역량은 공공시장성과에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 둘째, 사회적 기업가의 경영역량 특성 중 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량이 경험특성에 정(+)의 영향을 미치나, 관리적 역량은 경험특성에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 셋째, 사회적기업의 공공시장성과와 경영역량 및 경험특성 간의 매개 효과 검증에 있어서 전략적 역량, 마케팅역량은 공공시장성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기술·전문적 역량은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 결론적으로 사회적 기업가의 전략적 역량, 마케팅역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 부분 매개 효과를 보이는 것으로 나타났고, 기술·전문적 역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 완전 매개 효과를 보이는 것으로 나타났다. 정부가 기대했던 사회적기업 육성을 통한 일자리 창출 및 제반 사회 문제 해결을 위해선 사회적기업이 본원적 경쟁력을 갖추고 지속 성장 발전할 수 있도록 제반 정책적 지원이 확대되어야 하며 특히 사회적기업의 공공시장 성과를 촉진하는 다양한 정책적 지원과 함께 사회적 기업가의 다양한 사회적 경제활동 경험 축적과 경영역량 강화에 도움을 주는 여러 정책적 방안에 대해 고민해야 할 것이다. 최근 정부가 육성하고 있는 소셜벤처 기업들의 사회적 기업도약과 지속 가능성을 위한 정책에도 공공시장 강화정책을 필수적으로 도입해야 한다.

핵심주제어: 사회적기업, 소셜벤처기업, 경영역량, 관리적 역량, 전략적 역량, 기술·전문적 역량, 마케팅역량, 경험특성, 공공시장성과

## 1. 서론

사회적기업에 관한 관심이 높아지면서 사회적기업의 본원적 경쟁력을 높일 방법에 관한 연구가 많아지고 있다. 우리나라 뿐만 아니라 세계적인 경제 이슈로 제기되고 있는 사회·경제적 양극화 문제를 해결하기 위해 사회적 경제를 육성하는 방안이 활발히 논의, 추진되고 있다. 사회적 경제활동이 사회적으로 의미 있는 가치를 실현함과 동시에 경제적 수익을 추구한다는 점에서 새로운 경제 동력으로 기대되기 때문이다. 또한, 사회적 이슈와 비즈니스 시스템 간의 통합이라는 상반된 과제 속에, 사회적 이슈 또는 문제에 대한 세분된 해결책이 효과적으로 장기간 실행될 수 있도록 체계화하는 노력은 사

회적기업이 운영을 지속하고 생존하는 데 도움이 된다 (Defourmy & Nyssens, 2008).

우리나라의 사회적기업은 「사회적기업육성법」(2007) 제정과 함께 한국사회적기업진흥원 및 사회적경제지원센터 등 지원 조직의 설립으로 지속적 성장을 하고 있다. 동법 시행으로 사회적기업의 설립은 급속히 늘어났다. 2023년 12월 기준 인증 사회적기업은 3,734개이며, 예비사회적기업은 2,283개로 매년 증가하고 있다(한국사회적기업진흥원, 2024).

위와 같은 증가 추세와 함께 정부의 강력한 지원정책을 통해 사회적기업 활동은 더욱 탄력을 받고 있다. 정부의 지원정책은 크게 직접지원, 간접지원, 육성지원으로 구분되며 재정, 경영컨설팅, 우선구매, 홍보, 아카데미, 교육 등으로 구분된다(한국사회적기업진흥원, 2024; 김수길, 2023; 김숙연·김선구, 2016).

\* 주저자, 호서벤처대학원 벤처경영학과 박사과정, will@makerstec.com

\*\* 교신저자, 호서벤처대학원 벤처경영학과 교수, ala9111@hoseo.edu.

· 투고일: 2024-07-01 · 1차 수정일: 2024-08-10 · 2차 수정일: 2024-08-20 · 게재확정일: 2024-08-20

우리나라 사회적기업 육성 전략은 경제적 성과를 중심으로 시장경쟁력을 통한 자립에 초점이 맞춰져 있어 다른 비영리적 이득이나 그 잠재력을 지원하는 유럽방식과는 다른 특성을 보인다(전현수·최균, 2020; 강병준·최조순, 2013: 박수자·엄태영, 2010).

또한, 사회적기업의 성과와 관련된 기존 연구에서는 사회적기업의 성과에 관한 다양한 요인들을 제시하고 사회적기업의 성과를 높이는 방법을 제시하고 있다. 사회적기업의 성과 요인 중 경영자의 경영역량과 과거 경험 등은 사회적 성과에 긍정적인 요인으로 밝혀져 왔다(전현수·최균 2020).

사회적기업의 성과에 관하여 여러 가지 요인으로 다양한 논문들이 있다. 성과의 분석은 사회적성과 및 경제적 성과 등으로 나누어 밝혀내려고 하고 있다. 본 논문에서는 경제적 성과 중 정부 지원정책의 하나인 공공기관 판로지원정책을 통한 공공시장의 성과를 분석하고자 한다.

공공시장의 성과는 사회적기업 경기 동향 조사보고에서도 밝히고 있는 내용으로 민간매출과 공공매출을 분리하여 조사하고 있다.

본 연구에서는 사회적기업을 대상으로 경영역량의 요인이 공공시장과 경험특성에 요인을 실증 분석하고, 경험특성이 사회적기업의 공공시장성과에 어떠한 매개 효과를 하는지를 분석하였다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1. 사회적기업과 소셜벤처기업

사회적기업에 대한 개념 정의는 사회적기업의 범위 설정과 직접되는 문제로써 OECD(1991)는 사회적기업에 대한 보편적이면서 일반적으로 받아들여지는 정의는 없다고 한다(김연정, 2012). 사회적기업에 대한 다양한 정의에서 공통으로 언급되는 것을 요약하면 사회 문제를 해결하기 위한 목적을 추구하며 경제적 이익을 발생하여 사회 전체의 삶의 질을 높이는 기업이라고 할 수 있다.

대표적인 개념을 보면, 기업 활동을 통해 사적 이익만 추구하기보다는 공적 영향력을 확대하여 사회 전체의 이익을 추구하는 기업(이소연·백경민, 2020), 소유주나 주주의 이익이 아닌 사회적 영향(Social impact)을 주된 목적으로 하는 사회적 경제의 운영자(조영복, 2011), 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하는 기업 형태, 영리기업, 공공기업과는 차별되는 기업 유형(Doherty et al., 2014) 등으로 정의하고 있다(윤희경·서진선, 2023).

국내에서는 사회적기업 육성법 제2조에서 사회적기업을 ‘취업계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 자’로 규

정하고 있다. 이는 최소한의 개념적 기준이며 시간이 지날수록 사회 문제를 해결하기 위한 다양한 분야에서 광의의 사회적기업들이 등장하고 있다.

이러한 사회적기업과 맥락을 같이하여 ‘소셜 벤처(Social Venture)’가 등장하고 있다. 이는 벤처기업법 개정을 통해 ‘소셜벤처기업’을 규정하는 조항이 신설되어 시행되고 있다. 소셜벤처는 개인 또는 소수의 기업가가 사회 문제를 해결할 혁신적인 아이디어를 상업화하기 위해 설립한 신생기업으로 높은 위험과 부담을 감수하고, 성공 시 높은 사회적 가치와 이익을 예상하며, 사회적 목적을 지속 가능하게 할 모험적 사업에 도전하는 창의적 기업가 정신을 가진 기업가에 의해 주도된다(한국사회적기업진흥원, 2024).

국내에서는 정부가 사회적기업 육성법을 제정하여, 사회적 목적을 달성하기 위하여 이윤추구 활동을 영위하는 사회적기업을 인증하고 있다(김혜원, 2011). 소셜벤처는 기존 사회적기업이 추구하는 사회적 가치와 경제적 가치를 통합적으로 추구하는 기업으로 정의된다. 이는 넓은 의미의 사회적기업에 해당하며 향후 인증사회적기업으로 육성하기 위한 정책이 추진되고 있다.

<표 1> 사회적기업과 소셜벤처기업

| 구분 | 사회적기업                                                     | 소셜벤처기업                                             |
|----|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 정의 | • 영리기업과 비영리 기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업 | • 소수의 기업가가 사회 문제를 해결할 혁신적인 아이디어를 상업화하기 위해 설립한 신생기업 |
| 인증 | • ‘사회적기업육성법’에 따라 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관                      | • 사회적기업 인증제도에 의한 설립기준에 구애받지 않고 자유롭게 운영             |
| 지원 | • 정부의 인증을 받아 많은 지원을 받은 동시에 규제가 존재.                        | • 정부에서 간접적으로 각종 경연 대회 및 사업들을 통해 지원                 |

출처: 한국사회적기업진흥원, 2024)

### 2.2. 사회적 기업가의 경영역량

경영학에서의 역량의 개념은 우수한 성과를 예측하게 하는 기준이고 개인의 성과 향상 및 조직원 목표가 가장 잘 달성될 방법 또는 정의에 활용한다(전혜선, 2017). 창업가의 역량은 기회인식 역량, 기술·전문적 역량, 자원 역량, 전략적 역량, 관리적 역량, 조직화 역량 등이 있다(이혜영·김진수, 2018). 또한, Man et al.(2002)은 기업의 역량을 기업의 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하게 하고 궁극적으로 비즈니스 성공과 성장을 가능하게 한다고 정의하였고, 그 특징으로 지식, 기술 및 성격 특성을 포함하는 고차원적인 것으로 보았다.

기업의 역량은 경쟁 우위를 지속해서 유지하기 위한 특성을 필요로 한다. 급변하는 외부환경에 대응하면서 기업의 경쟁 우위를 확보하기 위한 가장 중요한 역량은 핵심역량과 사업역량이라고 할 수 있다(김형철, 2011).

일반 기업가의 역량은 1980년대 이후 정의와 유형이 발전되

어 성과변수들과의 상관관계에 관하여 연구되었으며, 2000년 대 초반 이후에는 세부역량에 관한 연구와 특정 업종 혹은 국가적 등의 상황에 맞는 응용연구들이 이루어져 왔다(윤기선·박정선, 2017). 기업가의 역량에 대해서 Chandler & Jansen(1992)은 기업가적, 관리적, 기술·기능적 역량 세 가지로 구분하였고, Man et al.(2002)은 기회, 관계, 조직화, 자원, 개념화 역량으로 제시하였으며, Baum et al.(2001)은 일반적 역량과 전문적 역량으로 크게 나누어 일반적 역량에는 조직과 기회 역량을, 전문적 역량에는 산업과 기술 역량을 포함 시켰다.

Loue & Baronet(2012)은 기존 연구들을 종합하여 45개의 창업가적 스킬과 행동을 도출하여 타당성을 검증한 후 여덟 가지로 범주화하여 기회 인식 및 활용, 재무적 관리, 인적자원 관리, 마케팅 및 영업활동 스킬, 리더십, 자기훈련, 마케팅 및 모니터링 스킬, 직관력과 비전으로 구분하였다(이혜영·김진수, 2018).

사회적기업 가는 영리 목적의 기업이나 비영리 조직의 사업가와와는 다른 역량을 가져야 한다. 비영리사업으로 정부나 후원금에 의존하던 전통적인 자금확보 방식에서 기업 스스로 상업적으로 수익을 내고 자금을 마련하는 것은 더욱 큰 모험심이 필요한 기업가의 역량이 필요하다(전혜선, 2017). 사회적 기업이 지속적인 경영활동을 통해 효과적으로 경제적 성과를 창출하기 위한 경영자의 충분한 지식과 기술, 시장경쟁 환경 및 상황에 대한 지식, 그 외의 경영 능력을 포함한 광의의 개념으로 정의할 수 있다(이승용, 2016).

이광우(2008)는 지속 가능한 사회적기업의 성공 요인에 관한 연구에서 독립변수인 사회적기업의 성공 요인을 전략적 요인, 사회적 기업가 정신, 경영역량, 조직구조, 사업환경, 사회적 네트워크로 설정하고 종속변수로 사회적기업의 영리적 성과와 공익성과로 설정하여 성공 요인들이 영리적 성과와 공익 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이미경(2020)은 사회적 기업가의 경영역량과 창업지원 프로그램이 경제적·사회적 성과에 미치는 영향에서 사회적 기업가의 경영역량 중 관리적 역량, 조직화 역량, 기술·전문적 역량을 요인으로 성과에 대해 분석을 하였다. 백남욱(2020)은 창업가의 경영역량과 배경적 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향에서 경영역량을 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 조직화 역량, 기업가 역량으로 구분하여 경제적 성과를 분석하였다.

일반 기업은 공공시장에서 완전경쟁을 하지만 사회적기업은 공공시장에서 보호된 혜택을 받는다. 이는 기회이며 사회적기업 가는 보호된 시장에서 경영역량을 발휘해야 한다. 본 연구에서는 선행연구에서 제시된 사회적 기업가의 경영역량 중 경제적 성과와 관련 있는 관리적 역량, 전략적 역량, 기술·전문적 역량 및 공공시장과 관련 있는 마케팅역량으로 정의하고자 한다.

### 2.3. 관리적 역량

선행연구들은 사회적 기업가의 자질 중 관리적 역량을 중요한 요인으로 간주해왔다. 다수 연구자는 사회적기업 가는 사회적 영향력과 재정적 지속가능성을 달성하는 데 초점을 맞추고 있으며, 이를 위해서는 복합적인 경영역량이 요구된다고 주장했다(Austin et al., 2006; Dees, 1998). 구체적으로, 사회적 기업에서는 경영자의 자원 배분에 관한 의사결정 및 관리 능력이 매우 중요하다. Dees(1998)는 사회적기업 가는 사회적 가치를 극대화하기 위해 희소한 자원을 창의적으로 활용할 수 있는 능력이 탁월해야 한다고 강조한다. 관리적 역량은 재정적 통찰력뿐만 아니라 사회적 지표와 영향 평가에 대한 명석한 이해 능력이 함께 포괄된다. 또한, 조직 내 개인에게 동기를 부여하고 영향을 미치는 것도 사회적 기업가에게 중요한 관리 역량 중 하나이다. Austin et al.(2006)의 연구에 따르면 사회적기업 가는 자원봉사자, 직원, 수혜자 등 다양한 이해관계자들에게 영감을 주고 공동의 목표를 향해 동력을 불어넣는 역할을 한다. 이와 더불어, 관리적 역량 측면에서, 사회적 사명에 부합하는 조직 문화를 조성하는 능력은 매우 중요하다(Bacq & Janssen, 2011). Bacq & Janssen(2011)은 기업가의 관리적 역량을 조명하면서, 조직 내에서의 조정, 특히 부서 간 역할 조율과 부서 내 개인 간의 역량 배분에 있어 관리적 역량이 필수적임을 강조했다. Thompson et al.(2000)은 자원이 제한되어 있고 팀이 여러 지역에 분산된 경우가 많은 사회적기업에서는 효과적인 내부 커뮤니케이션 전략이 관리적 역량을 필수적 구성 요소라고 강조한다. 또한, Mair & Marti(2006)는 관리적 역량을 대표적인 지표로써 감독과 리더십을 언급하였고, 사회적기업운영 환경에서는 복잡한 사회 및 비즈니스 환경에서 팀을 경영하는 것이 핵심이라고 주장했다. 이를 위해서는 전략적 비전과 운영 효율성이 조화를 이루어 조직의 활동이 사회적 목표에 부합하도록 해야 한다. 또한, 관리적 역량은 하위 측면을 언급한 다수의 연구는 직원들에게 동기를 부여하는 동시에 운영 성과를 끌어내는 능력을 강조해왔다(Yunus et al., 2010). 연구자들은 사회적 경영에서 명확한 기대치를 설정하고, 피드백을 제공하며, 팀 내에서 개인과 조직의 성과를 모두 향상할 수 있는 관리적 역량이 특히 더 중요하다고 역설했다.

종합하면, 사회적 기업가의 관리 능력은 사회적 영향력과 비즈니스 지속가능성의 공통적 요구를 탐색하는 능력으로 설명되며, 사회적기업의 성공에 있어 이들의 역할은 특히 필수적이다.

## 2.4. 전략적 역량

지난 30년 동안 전략과 기업성과 간의 관계는 광범위하게 연구되어 왔으며(Capps et al., 2002; Moore, 2005; Mauri & Michaels, 1998; Parnell, 1997; Phelan et al., 2002), 최근에는 조직적 분석 단위로 전략적 역량의 매개역할에 관한 연구가 많아지고 있다(Bowman & Ambrosini, 2003; Campbell-Hunt, 2000; Hoque, 2004; Hussey, 2002; Lawless et al., 1989; Lopez, 2005; Pandza & Thorpe, 2009).

제임스 무어는 기업생태계의 개념을 1993년에 처음 도입하였다. 이는 기업 조직에 자연 생태계의 공생적 관계를 바탕으로 한 사회과학적 관점을 적용하여 자연생태계의 개념을 기업생태계로 확장한 개념이다. 사회적기업 역시 성장과 지속경영을 가능하게 하기 위해서는 지역사회 및 주변 환경 요인과 밀접한 관계 속에서 생존 경영을 해야만 하고 이를 위해서는 사회적기업의 독특한 생태계의 이해와 최적의 생존 전략이 필요하다(이승용, 2016). 전략이란 장기적으로 지속 가능한 경쟁 우위를 달성하기 위해서 추진하는 제반 활동이라 할 수 있으며 기업 측면에서 보면 시장에서 산업의 흐름과 경쟁상황을 파악하고 자신의 강점과 약점을 활용해서 가장 효과적이고 효율적인 방법으로 경영활동을 전개해 나가는 것이다(김창봉·백남욱, 2019). 전략적 역량은 조직이 자원을 활용하고, 이를 효과적으로 달성하게 하는 복잡한 기술과 축적된 지식을 의미한다(Assudani, 2008; Teece et al., 1997). 전략적 역량은 독특한 조직역량과 관련되어 있으며(Berchicci et al., 2012; Vogel & Güttel, 2013; Peteraf et al., 2013; Peng, 2003), 쉽게 변하지 않고 모방하기 어렵다(Desarbo et al., 2005). 따라서 전략적 역량은 최고의 경쟁 우위의 원천이다.(Frynas et al., 2006).

위 문헌을 요약하면 전략적 역량은 경영자의 조직자원 활용 능력, 조직역량을 기반으로 여러 상호작용으로 이루어진다는 것을 알 수 있다. 사회적 기업가는 전략적 역량을 강화하여 공공시장에서 일반 영리적 기업과 경쟁 우위에 서야 한다. 새로운 비즈니스 기회를 발견하고 창출하기 위한 다각적인 전략적 접근 방식이 필요함을 시사한다.

## 2.5. 기술·전문적 역량

전문 지식과 기술을 필요로 하는 혁신적인 솔루션으로 복잡한 사회 문제를 해결해야 하는 사회적 기업가에게 기술 및 전문 역량은 매우 중요하다. 기술 및 전문 역량은 사회적기업의 효율성을 향상할 뿐만 아니라 신뢰성과 장기적인 지속가능성을 강화한다는 점을 강조하는 연구들이 다수 진행되어왔다(Austin et al., 2006; Weerawardena & Mort, 2006). 사회적기업 가는 제품이나 서비스의 기술적 측면과 대상 인구집단의 사회경제적 환경을 모두 지각하여 자신이 운영하는 산업에 대한 깊은 이해가 있어야 한다. Mair & Marti(2006)는 이러한

전문 지식을 통해 사회적기업 가는 혁신적이고 실용적인 솔루션을 고안하여 특정 사회적 요구를 해결하면서 경제적으로도 실행 가능한 솔루션을 개발할 수 있다고 설명하였다. 또한, 기술에 대한 전문성은 사회적 영향력을 확장하는 데에도 중요한 역할을 한다. Di Domenico et al.(2010)은 기술적 숙련도가 사회적 기업가들이 어떻게 사회적 투자 수익을 극대화하는 데 필수적인 사업 범위를 확장하고 운영의 효율성을 개선할 수 있는지를 서술하였다. 이들은 연구에 따르면, 기업가의 전문 역량에는 정보 기술을 활용하여 조직 프로세스를 개선하는 것부터 제품 개발단계에 첨단 기술을 도입하는 것까지 모든 것이 포함될 수 있다. 기술·전문적 역량은 특히 초기 기술 기반 창업가들의 성공에 필수적임을 실증적으로 보여준 연구도 있었다(이혜영·김진수, 2018). 이들은 창업 후 운영 시기를 초기와 후기로 나누어서 창업가 역량 영향성을 분석하였는데, 초기 창업가에는 기술, 기능적 역량을 상대적으로 더 중요하다고 강조하였다. 한편, 프로젝트 관리 역량과 파트너십 및 네트워크를 탐색하는 능력 또한 사회적 기업가에게 필수적인 전문 요소로 강조되고 있다. 이러한 전문 역량은 자원의 효율적인 할당, 프로젝트의 적시 실행, 지역사회, 정부 및 민간단체를 포함한 이해관계자와의 효과적인 협업을 촉진한다(Shaw & Carter, 2007).

따라서 사회적 기업가의 기술 및 전문 역량은 복잡한 사회 문제를 효과적으로 해결하는 동인을 형성하고 유지할 수 있는 성공의 기초적 요소이다. 분야별 기술뿐만 아니라 프로젝트 및 조직 관리에 대한 전문성은 사회적 영향력을 달성하고 확장하는 능력에 있어 유의한 영향을 미친다.

## 2.6. 마케팅역량

사회적 기업가에게 마케팅역량은 비즈니스 제안과 함께 사회적 미션의 가치를 효과적으로 전달해야 하므로 필수적이다. 사회적 기업가 정신에 관한 문헌은 자금 유치, 이해관계자 참여, 사회적 영향력과 재정적 지속가능성 모두를 달성하는 데 있어 능숙한 마케팅전략의 중요성을 일관되게 강조하고 있다(Alter, 2006; Austin et al., 2006).

사회적 기업가들은 수혜자, 기부자, 소비자 등 다양하고 세분된 타겟 고객을 대상으로 해야 하므로 마케팅에 있어 독특한 도전에 직면한다. 사회적 영향력과 수익 창출이라는 두 가지 목표를 동시에 달성하려면 제품이나 서비스의 사회적 가치와 경쟁 우위를 전달하는 균형 잡힌 마케팅 접근 방식이 필요하다(Kotler et al., 2002; Weerawardena & Mort, 2006).

사회적기업의 마케팅역량으로 구체적인 방식을 언급한 연구들이 진행되어왔다. 사회적기업의 효과적인 마케팅에는 종종 스토리텔링이 포함되는데, 여기서 소비자와 사회적기업의 영위 목적 간의 연계 스토리는 이해관계자와 정서적으로 연결하고 시장에서 기업을 차별화하는 데 중요한 역할을 한다(Dart, 2004). 이러한 스토리텔링은 단순히 제품이나 서비스를

판매하는 것이 아니라 사회적기업이 지역사회에 미치는 변화의 영향을 전달하는 것이다. 또한, 디지털 마케팅 도구의 전략적 사용은 사회적 기업가에게 특히 유리할 수 있다. 인터넷과 소셜 미디어 플랫폼은 광범위한 청중에게 다가가고, 커뮤니티 구성원의 참여를 유도하며, 지원을 동원할 수 있는 비용 효율적인 수단을 제공한다. 이러한 디지털 접근 방식을 통해 사회적기업은 상대적으로 적은 마케팅 예산으로 가시성과 영향력을 극대화할 수 있다(Chaffey & Smith, 2013).

사회적 기업가의 마케팅역량은 사회적 및 비즈니스적 노력의 가치를 표현하는 데 매우 중요하다. 이러한 역량은 사회적 미션과 시장 수요 사이의 간극을 메우는 데 능숙해야 하며, 전통적 마케팅전략과 디지털 마케팅전략을 모두 사용하여 광범위한 이해관계자를 효과적으로 참여시킬 수 있어야 한다.

## 2.7. 사회적 기업가의 경험특성

본 연구는 사회적 기업가의 경험특성으로 사회적 기업이 정신과 경험특성을 포함한다. 우선, 사회적 기업가 정신은 사회적 영향력과 재정적 지속가능성을 모두 목표로 하는 벤처를 설립하고 경영함으로써 난해한 사회 문제를 해결하기 위한 혁신적인 솔루션을 추구하는 것을 포괄한다. 주요 문헌에서는 사회적 기업이 정신을 사회적 가치를 창출할 기회를 인식하고 현명하게 추구하는 과정으로 정의하고 있다(Dees, 1998; Mair & Marti, 2006). 사회적기업 가는 현상 유지에 도전하고 다른 부문이 남긴 격차를 해소하는 새로운 모델과 접근법을 개발하여 변화의 주체로서 행동하는 능력으로 인지도(Neumann, 2021; Peredo & McLean, 2006; Reuther et al., 2023; Urbano et al., 2022). 이러한 기업가 정신은 혁신, 위험 감수, 사회 개선을 향한 강한 윤리적 지향이 특징적이다(Austin et al., 2006). 기업가 정신 분야는 발전을 촉진하는 교육 및 제도적 지원이 증가함에 따라 사회 개선의 중요한 동력으로 인식이 높아지고 있다(Chatterjee et al., 2022; Nicholls, 2008; Talukder et al., 2024; Wang et al., 2022).

반면, 경험특성은 특정 분야에서 축적된 지식, 기술, 경험을 바탕으로 문제를 효과적으로 해결하고 의사결정을 내리는 능력을 말한다(Ucbasaran et al., 2009). 이러한 경험특성은 개인의 전문성을 크게 향상하고 운영 효율성을 개선하며 조직 경쟁력에 기여한다(DeTienne & Chandler, 2004; Ucbasaran et al., 2009). 기존 연구들에 따르면 사회적 기업가의 경험적 특성이 벤처의 전략과 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Caliendo & Rodriguez, 2023; Terán-Yépez et al., 2022). 특정 분야에 대한 풍부한 배경을 가진 기업가는 깊은 통찰력과 네트워크를 활용하여 복잡한 사회적 문제를 보다 효과적으로 해결하는 경향이 있다고 밝혀졌다(Ucbasaran et al., 2009). 또한, 과거의 경험은 소셜 벤처에 내재된 불확실성을 관리하는 데 중요한 특성인 기업가의 회복력과 적응력을 형성한다(Politis, 2005). 이러한 경험은 기업가의 전술적 능력을 향상할

뿐만 아니라 사회적 기업가 정신의 불안정한 환경 속에서 기회를 포착하고 위험을 완화하는 데 필수적인 판단력을 향상시킨다(Baron & Ensley, 2006). 김원주(2022)는 기업 대표자의 직관적 의사결정이 중소기업 경영성과에 영향을 미친다고 실증하였다.

## 2.8. 공공시장 성과

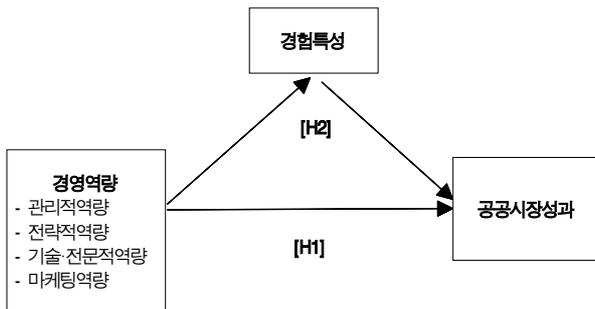
공공시장 성과는 거래비용, 생산성, 소비자 후생, 공공 서비스의 질, 공공재의 공급수준 개선을 반영하는 공공 행정 및 경제 정책에서 점점 더 많은 관심을 받는 분야이다. 이러한 성과 지표는 경제적 효율성, 시장 효율성, 사회적 복지에 직접적인 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다(North, 1990; Williamson, 1981). 공개 시장의 거래비용은 검색 및 정보 비용, 교섭 비용, 집행 비용 등 경제적 교환을 하는 데 발생하는 비용을 말한다. 이러한 비용을 줄이면 보다 효율적인 시장 운영으로 이어져 거래와 판매 수익이 증가할 수 있다(Coase, 2013; North, 1990). 규제를 간소화하려는 정부의 개입이 거래비용을 크게 낮춰 시장성과를 향상할 수 있다는 연구 결과도 있다(Cline et al., 2022; Erokhin et al., 2023). 한편, 손동원·허원창(2019)은 공공성을 강조하는 정부가 보호된 시장을 형성하여 사회적기업의 경쟁력에 미치는 영향력을 증명했다. 연구에 따르면, 보호된 시장은 사회적기업의 총 매출을 증가시키는 데 유의한 영향을 미쳤다. 공공 부문의 생산성은 공공 서비스 제공의 효율성을 향상하는 기술혁신과 더 나은 관리 관행을 통해 개선되는 또 다른 중요한 척도이다(Gaebler & Osborne, 1919). 이러한 개선은 공공의 필요를 충족하기 위해 자원이 더 효과적으로 사용됨에 따라 더 높은 품질의 공공 서비스와 더 큰 소비자 후생으로 이어질 수 있다. 또한, 안전, 교육, 의료와 같은 공공재의 공급은 전체 시장성과에 매우 중요하다. 효과적인 공급은 공공복지와 경제적 안정성을 향상할 수 있다. 이러한 분야의 개선은 종종 공공 부문의 투명성, 책임성, 이해관계자의 참여를 장려하는 정책 개혁의 결과이다(Ostrom, 1990).

공공시장의 성과는 여러 지표를 포함하는 광범위한 개념이다. 성과에는 거래비용 감소, 생산성 향상, 고품질 공공 서비스를 통한 소비자 후생 개선, 공공재의 적절한 공급 등이 포함된다. 이러한 각 요소는 공공시장 성과에 대한 성공의 필수 지표인 거래 수와 매출 증가에 이바지한다.

### III. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1. 연구모형

본 연구는 사회적 기업가의 경영역량이 공공시장성공에 미치는 영향에 대한 경험특성의 매개 효과를 분석하고자 한다. 독립변수는 관리적 역량, 전략적 역량, 기술·전문적 역량, 마케팅역량을 포함한 경영역량이며, 매개변수는 경험특성, 종속 변수는 공공시장성공과로 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

#### 3.2. 변수별 설문 항목 구성

<표 2> 변수별 설문 항목 구성

| 구분        | 변수      | 문항        | 선행연구                                                             | 측정 방법                                                                                                             |           |
|-----------|---------|-----------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 독립 변수     | 경영 역량   | 관리적 역량    | 5                                                                | Timmons(1994), Chandler & Hanks(1994), Moshe & Lerner(2006), Mir Shahid & Shibu John(2016), 방혜민(2016), 이광우(2008), | 리커트 5점 척도 |
|           |         | 전략적 역량    | 5                                                                | 정은호(2023), 조병준(2021), 이종혁(2020)                                                                                   |           |
|           |         | 기술·전문적 역량 | 5                                                                | Chandler & Hanks(1994), 방혜민(2016), 임이름(2015),                                                                     |           |
|           |         | 마케팅역량     | 5                                                                | 김양기(2022), 허다희(2021), 한상봉(2019), 조규연(2014)                                                                        |           |
| 매개 변수     | 경험특성    | 5         | 정은호(2023), 이종혁(2020), 김양기(2022), 허다희(2021), 한상봉(2019), 조규연(2014) |                                                                                                                   |           |
| 종속 변수     | 공공시장성공과 | 7         | 이종한(2024), 강진규(2023), 구기관(2023)                                  |                                                                                                                   |           |
| 인구통계학적 특성 |         |           | 10                                                               |                                                                                                                   | 명목 척도     |

#### 3.3. 가설설정

Mir Shahid & Shibu John(2016), 이승용(2016), Moshe & Lerner(2006) 등 여러 학자가 사회적기업의 성공 요인으로 경영자의 경영역량이 중요함을 거론하였다. 박소연(2010)은 Spencer & Spencer(1993)의 일반 기업가 역량 모델을 토대로 국내 사회적 기업가의 핵심역량 모델 수립을 시도하였고, 그 내용은 높은 정부 의존도를 탈피하고, 발전 가능성이 큰 사회적기업을 창업 및 경영할 수 있는 능력과 지역사회의 요구 및 자원을 적극적으로 활용하는 기회 창출 능력, 한국의 경우 전반적으로 비영리법인, 복지단체 출신의 사회적 기업가들이 많다는 점을 고려한 경영 전문성 관련 역량들을 일반 기업가의 역량과 차별되는 주요 역량으로 꼽았다(강민정 외, 2015).

본 연구에서는 선행연구를 토대로 여러 가지 경영역량 요인 중에서 사회적기업의 공공시장 성공과 관련이 높을 것으로 추론되는 관리적역량, 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량과 같은 4가지 요인들이 공공시장성공에 어떠한 영향을 주는지 검증하기 위해 아래와 같은 연구 가설을 설정하였다.

#### H1: 사회적 기업가의 경영역량 특성이 공공시장 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1: 관리적 역량이 공공시장성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2: 기술·전문적 역량이 공공시장성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3: 전략적 역량이 공공시장성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4: 마케팅 역량이 공공시장성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한국사회적기업 경영자의 출신을 보면 사회적 경제 생태계 출신이 많은 것으로 조영복 외(2010), 이광우(2008), 백남욱(2020) 등의 연구에서 나타났다. 권미영·정해주(2012)는 기업가 특성 가운데 성취 욕구, 사회적 역량 및 관련 산업 경험은 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였다. 해외 선행연구 중 Wheeler(2003)는 경영자의 관련 업계 경험과 조직 참여 의지가, Krueger(2000)는 경영자는 이전 창업경험, 관련 산업 경험, 경영자로서의 경험 등에서 유사한 특징을 보인다고 했다(백남욱, 2020).

방혜민(2016)은 관련 산업과 분야에 대한 경영자의 경험이 성공적인 기업가의 중요한 특성이라 하였고, 기업가의 관련 산업 경험은 성과에 상관관계가 있다고 하였다. 방혜민(2016)은 수익성을 나타내는 재무적 성과는 창업자의 다양한 경력, 학력 수준이나 관련 분야 경험으로부터 정의 영향을 받는다고 주장하였으나 경영자의 이전 직장 경험은 성과에 영향을 미치지 못한다고 하였다. 사회적 경제와 밀접한 관계를 맺고 있는 사회적 기업가로서 실천경험 등은 사회적기업의 공공시

장 성과에 많은 영향을 미칠 것으로 추론되어 다음 가설을 설정하였다.

**H2: 사회적 기업가의 경영역량 특성과 공공시장 성과의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.**

H2-1: 관리적역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.

H2-2: 기술·전문적역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.

H2-3: 전략적역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.

H2-4: 마케팅역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.

**3.4. 변수의 조작적 정의**

<표 3> 변수의 조작적 정의

| 변수    | 하위 요소  | 조작적 정의                                                                                                                               | 선행연구                                                                                |                                                                                        |
|-------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 독립 변수 | 경영 역량  | 관리적 역량                                                                                                                               | 관리자로서의 자원할당, 의사결정, 동기부여, 자원의 효과적 관리 및 업무조정력, 조직을 이끄는 리더십을 발휘하는 등의 관리적 역량.           | Chandler & Hanks(1994), 이미경(2020), 방혜민(2016), 이광우(2008)                                |
|       |        | 전략적 역량                                                                                                                               | 미래환경예측, 비전제시, 전략수립, 전략실행, 평가, 변화관리등 조직의 성공적인 미래를 위해 장기적인 계획 및 목표달성을 위한 계획을 수립하는 역량. | 김성환(2023), 기녕(2022), 정행로(2022)                                                         |
|       |        | 기술·전문적 역량                                                                                                                            | 영위하는 사업에서 요구되는 전문적인 지식 및 기술 확보, 관련 분야의 기술력 전문적 개발 능력을 활용하는 역량.                      | Chandler & Hanks(1994), 이미경(2020), 방혜민(2016), 임아름(2015)                                |
|       |        | 마케팅 역량                                                                                                                               | 시장분석, 고객 이해, 제품개발, 가격 책정, 유통채널 관리, 프로모션, 고객 관계관리능력 등 마케팅 전반에 관한 역량.                 | 이한기(2023), 윤재웅(2022), 김양기(2021), 이준구(2021), 신금재(2020), 박창훈(2020), 이완재(2018), 임철현(2011) |
| 매개 변수 | 경험특성   | 과거 경험특성은 특정 분야에서 축적된 지식, 기술, 경험을 바탕으로 문제 해결 및 의사결정을 효과적으로 수행하는 능력을 의미하며, 과거 경험 역량은 개인의 전문성을 높이고, 업무 효율성을 향상시키며, 조직의 경쟁력 강화에 기여하는 특성. | 김양기(2021), 허다희(2021), 한상봉(2019), 조규연(2014)                                          |                                                                                        |
| 종속 변수 | 공공시장성과 | 공공시장의 거래비용, 생산성, 소비자 후생 등의 개선, 공공서비스의 질, 공공재의 공급수준 등의 개선, 거래 건수의 증가 및 매출 상승 등 공공시장 전반에서 추구하는 성과                                      | Moshe & Lerner(2006), Porter(1995) 이미경(2020), 임현지(2019), 전해선(2017), 이광우(2008)       |                                                                                        |

**IV. 실증 분석**

본 연구의 수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) WIN 25.0 및 Process macro 3.5를 활용하여 분석하였다. 첫째, 본 연구에서 사용된 측정 도구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하여 측정도구의 내적 일관성을 확인하고, 상관계수 및 평균분산추출(Average Variance Extracted)을 비교하여 구성개념 간의 판별 타당성을 확인하였다. 둘째, 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 하였다. 셋째, 사회적 기업가의 경영역량특성, 공공시장성과 경험특성에 대한 평균과 표준편차, 왜도, 첨도를 파악하기 위하여 기술통계분석을 하였다. 넷째, 사회적 기업가의 경영역량특성, 경험특성과 공공시장성과 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관관계 분석하였다. 다섯째, 사회적 기업가의 경영역량특성이 공공시장성과에 미치는 영향에 대해 살펴보기 위하여 다중 회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 여섯째, 사회적 기업가의 경영역량특성과 공공시장성과 간의 관계에서 경험특성의 매개 효과 검증을 위해서는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한, 매개 효과의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 추가로 시행하였다.

**4.1. 연구표본의 일반적 특성**

본 연구의 대상자인 사회적 기업가 및 예비 사회적 기업가를 대상으로 일반적 특성을 살펴본 결과, 성별 분포는 남성이 199명(61.2%), 여성이 126명(38.8%)으로 나타났고, 연령은 50대가 102명(31.4%)으로 가장 많았고, 40대가 81명(24.9%), 60대 이상이 69명(21.2%), 30대가 64명(19.7%), 20대가 9명(2.8%) 순으로 나타났다. 또한, 학력은 대졸이 151명(46.5%), 대학원 이상이 110명(33.8%), 전문대졸이 35명(10.8%), 고졸 이하가 29명(8.9%) 순으로 나타났으며, 사업 기간은 10~20년 미만이 98명(30.2%), 3~7년 미만이 90명(27.7%), 7~10년 미만이 85명(26.2%), 3년 미만이 35명(10.8%), 20년 이상이 17명(5.2%) 순으로 나타났다. 또한, 업종형태는 사회적기업이 207명(63.7%), 예비사회적기업이 118명(36.3%), 벤처(소셜)기업이 23명(7%)으로 나타났고, 직위는 대표·사장이 155명(47.7%)으로 가장 많았고, 관리자·간부가 93명(28.6%), 간부 이하 직원이 45명(13.8%), 경영진·임원이 32명(9.8%) 순으로 나타났다.

<표 4> 응답자 일반적 특성

| 구분    |           | 사회적 기업가(n=325) |      |
|-------|-----------|----------------|------|
|       |           | n              | %    |
| 성별    | 남성        | 199            | 61.2 |
|       | 여성        | 126            | 38.8 |
| 나이    | 20대       | 9              | 2.8  |
|       | 30대       | 64             | 19.7 |
|       | 40대       | 81             | 24.9 |
|       | 50대       | 102            | 31.4 |
| 학력    | 60대 이상    | 69             | 21.2 |
|       | 고졸 이하     | 29             | 8.9  |
|       | 전문대졸      | 35             | 10.8 |
|       | 대졸        | 151            | 46.5 |
| 사업 기간 | 대학원 이상    | 110            | 33.8 |
|       | 3년 미만     | 35             | 10.8 |
|       | 3~7년 미만   | 90             | 27.7 |
|       | 7~10년 미만  | 85             | 26.2 |
| 업종형태  | 10~20년 미만 | 98             | 30.2 |
|       | 20년 이상    | 17             | 5.2  |
|       | 사회적기업     | 207            | 63.7 |
|       | 예비사회적기업   | 118            | 36.3 |
| 직위    | 벤처(소셜)기업  | 23             | 7    |
|       | 대표·사장     | 155            | 47.7 |
|       | 경영진·임원    | 32             | 9.8  |
|       | 관리자·간부    | 93             | 28.6 |
|       | 간부 이하 직원  | 45             | 13.8 |

### 4.2. 탐색적 요인분석과 신뢰도

본 연구는 사회적 기업가의 경영역량특성, 공공시장성과 경험특성의 구성개념과 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 하였다. 주성분(principal component analysis) 분석과 추출할 요인의 수를 단정하기 위해 고유향(eigenvalue)을 이용하였으며 요인회전방법은 정보의 손실을 최소화하고 최초항목들이 지닌 정보를 극대화하며 적재량을 단순화하고 요인의 해석을 용이하게 하는 직각 회전방식(orthogonal rotation) 중 베리맥스(varimax)방식을 이용하였다. 요인분석 모형의 적합성을 검증하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값을 확인하며, 송지준(2019)은 KMO 값이 0.5 이상이면 적정하고, 요인 적재치는 0.4 이상을 기준으로 하므로 본 연구도 동일 기준을 적용하여 타당도를 판단하였다. 본 연구의 KMO 값은 0.956으로 산출되었고, Bartlett의 구형성 검정 결과도 5425.279( $p < 0.001$ )로 유의하게 나타났으며, 요인 적재치는 0.5 이상으로 나타나, 요인분석을 하기에 적합하다고 판단되었다. 또한, 신뢰도를 측정하는 크롬바흐 알파 (Cronbach's alpha) 계수는 모두 0.8 이상으로 나타나, 기준치인 0.6 보다 높게 나타나, 측정항목에 대한 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

<표 5> 탐색적 요인분석

| 구성개념                                            | 문항           | 요인부하량(factor loading) |        |        |        |        |            | Cronbach's alpha |
|-------------------------------------------------|--------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|------------|------------------|
|                                                 |              | 공공시장 성과               | 관리적 역량 | 경험 특성  | 전략적 역량 | 마케팅 역량 | 기술, 전문적 역량 |                  |
| 공공 시장 성과                                        | 공공시장 성과2     | 0.837                 | 0.157  | 0.147  | 0.133  | 0.170  | 0.164      | 0.925            |
|                                                 | 공공시장 성과3     | 0.820                 | 0.148  | 0.136  | 0.163  | 0.131  | 0.156      |                  |
|                                                 | 공공시장 성과1     | 0.787                 | 0.099  | 0.176  | 0.124  | 0.278  | -0.011     |                  |
|                                                 | 공공시장 성과5     | 0.782                 | 0.198  | 0.169  | 0.022  | 0.161  | 0.036      |                  |
|                                                 | 공공시장 성과7     | 0.759                 | 0.033  | 0.263  | 0.221  | 0.195  | 0.126      |                  |
|                                                 | 공공시장 성과4     | 0.725                 | 0.242  | 0.206  | 0.174  | -0.025 | 0.188      |                  |
| 관리적 역량                                          | 관리적 역량2      | 0.132                 | 0.759  | 0.143  | 0.136  | 0.143  | 0.144      | 0.867            |
|                                                 | 관리적 역량3      | 0.166                 | 0.751  | 0.155  | 0.243  | 0.058  | 0.169      |                  |
|                                                 | 관리적 역량5      | 0.137                 | 0.746  | 0.242  | 0.235  | 0.166  | 0.062      |                  |
|                                                 | 관리적 역량4      | 0.134                 | 0.745  | 0.261  | 0.167  | 0.167  | 0.128      |                  |
|                                                 | 관리적 역량1      | 0.136                 | 0.565  | 0.026  | 0.215  | 0.123  | 0.215      |                  |
| 경험 특성                                           | 경험 특성4       | 0.201                 | 0.203  | 0.788  | 0.177  | 0.150  | 0.057      | 0.837            |
|                                                 | 경험 특성5       | 0.261                 | 0.043  | 0.726  | 0.170  | 0.099  | 0.207      |                  |
|                                                 | 경험 특성3       | 0.288                 | 0.286  | 0.693  | 0.190  | 0.153  | 0.222      |                  |
|                                                 | 경험 특성1       | 0.213                 | 0.350  | 0.659  | 0.081  | 0.201  | -0.002     |                  |
| 전략적 역량                                          | 전략적 역량17     | 0.236                 | 0.367  | 0.169  | 0.639  | 0.069  | 0.257      | 0.828            |
|                                                 | 전략적 역량19     | 0.202                 | 0.472  | 0.134  | 0.619  | 0.229  | -0.092     |                  |
|                                                 | 전략적 역량18     | 0.309                 | 0.307  | 0.243  | 0.612  | 0.234  | 0.210      |                  |
|                                                 | 전략적 역량20     | 0.131                 | 0.312  | 0.270  | 0.583  | 0.158  | 0.185      |                  |
| 마케팅 역량                                          | 마케팅 역량24     | 0.296                 | 0.291  | 0.233  | 0.147  | 0.742  | 0.078      | 0.855            |
|                                                 | 마케팅 역량25     | 0.347                 | 0.275  | 0.258  | 0.224  | 0.652  | 0.224      |                  |
|                                                 | 마케팅 역량23     | 0.367                 | 0.185  | 0.202  | 0.259  | 0.617  | 0.295      |                  |
| 기술, 전문적 역량                                      | 기술, 전문적 역량11 | 0.215                 | 0.485  | 0.187  | 0.043  | 0.162  | 0.665      | 0.828            |
|                                                 | 기술, 전문적 역량15 | 0.208                 | 0.207  | 0.257  | 0.390  | 0.288  | 0.590      |                  |
|                                                 | 기술, 전문적 역량12 | 0.265                 | 0.430  | 0.178  | 0.321  | 0.168  | 0.576      |                  |
| 고유향값(아이겐값)                                      |              | 4.756                 | 4.179  | 2.918  | 2.350  | 2.007  | 1.734      |                  |
| 분산설명력                                           |              | 19.024                | 16.715 | 11.672 | 9.401  | 8.028  | 6.938      |                  |
| 누적설명력                                           |              | 19.024                | 35.738 | 47.410 | 56.812 | 64.839 | 71.777     |                  |
| KMO=0.956, Bartlett $\chi^2=5425.279(p < .001)$ |              |                       |        |        |        |        |            |                  |

### 4.3. 확인적 요인분석

측정모형을 구성하는 잠재변인과 관측변인의 타당성을 판단하기 위해 AMOS 25.0 프로그램을 이용하여 전체 연구 변인에 대하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하여 각 잠재변인을 구성하는 관측변인이 타당하게 구성되었는지 파악하였다.

본 연구에서는 적합도 평가 지수의 기준이 확립된 TLI (Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index), RMSEA (Root-Mean Square Error of Approximation)를 통해 모형의 적합도를 평가하였다. 확인적 요인분석 결과 본 연구에서 측정모형의 적합도는 <표 6>과 같이  $\chi^2=413.961$ ,  $df=260$ ,  $p=.000$ 으로 분석되었고, 본 측정모형의 NC=1.592로 기준치인 3.0 이하를 만족한 것으로 분석되었다. 또한, 측정된 변수들의 증분적합지수인 TLI는 기준치인 0.966 값을 보였으며, CFI도 0.971로 나타나, 기준치인 0.9보다 높은 값을 보였다. 또한, 절대적합지수인 RMSEA는 0.043으로 나타나, 기준치인 0.80보다 낮은 값을 보여, 즉, 전반적으로 양호한 적합도임을 확인하였다.

<표 6> 측정모형의 모형 적합도 분석 결과

| $\chi^2$ | df  | p     | NC (<3.0) | TLI (>.09) | CFI (>.09) | RMSEA(<.08) |       |       |
|----------|-----|-------|-----------|------------|------------|-------------|-------|-------|
|          |     |       |           |            |            | Value       | LO90  | HI90  |
| 413.961  | 260 | 0.000 | 1.592     | 0.966      | 0.971      | 0.043       | 0.035 | 0.050 |

측정모형의 문항들이 잠재변수를 이론적으로 잘 반영하고 있는지를 확인하기 위한 구성 타당도(construct validity)는 수렴 타당도(convergent validity)와 판별 타당도(discriminant validity)를 통해 확인하였다(Hair et al., 2009).

먼저 수렴 타당도를 확인하기 위하여 표준화 모수 추정치와 이것의 유의도를 검토하였다. 모든 관찰변수의 표준화 계수는  $p<.001$  수준에서 .5 이상이고, C.R. 값도 모두 1.96 이상으로 나타나 잠정적으로 수렴 타당도를 확보하였다고 볼 수 있다.

또한, 수렴 타당도 확인을 위한 두 번째 방법으로 분산추출지수(average variance extracted: AVE)는 .5 이상, 개념 신뢰도(construct reliability)는 .7이상인 경우 수렴 타당도가 확보된다고 할 수 있다. 다음으로 잠재변인 간에 서로 구별되는 정도를 나타내는 타당도인 판별 타당도를 확인하며(Hair et al., 2009), 판별 타당도는 각 잠재변수의 AVE가 잠재변수 간의 상관계수 제곱보다 클 때 확보된다고 할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 측정모형의 구성 타당도 분석 결과를 살펴보면 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 측정모형의 확인적 요인분석(CFA)

| 요인      | 측정항목    | B     | $\beta$ | S.E.  | C.R.   | P   | AVE   | CR    |
|---------|---------|-------|---------|-------|--------|-----|-------|-------|
| 관리적역량   | 관리적역량   | 1     | 0.812   |       |        |     | 0.574 | 0.869 |
|         | 관리적역량   | 0.917 | 0.807   | 0.057 | 16.177 | *** |       |       |
|         | 관리적역량   | 0.949 | 0.799   | 0.059 | 15.97  | *** |       |       |
|         | 관리적역량   | 0.88  | 0.754   | 0.059 | 14.821 | *** |       |       |
|         | 관리적역량   | 0.628 | 0.592   | 0.057 | 10.998 | *** |       |       |
| 기술전문적역량 | 기술전문적역량 | 1     | 0.755   |       |        |     | 0.625 | 0.833 |
|         | 기술전문적역량 | 1.068 | 0.851   | 0.07  | 15.345 | *** |       |       |
|         | 기술전문적역량 | 0.977 | 0.762   | 0.071 | 13.684 | *** |       |       |
| 전략적역량   | 전략적역량   | 1     | 0.679   |       |        |     | 0.553 | 0.831 |
|         | 전략적역량   | 1.27  | 0.712   | 0.11  | 11.566 | *** |       |       |
|         | 전략적역량   | 1.421 | 0.811   | 0.11  | 12.947 | *** |       |       |
| 마케팅역량   | 마케팅역량   | 1     | 0.862   |       |        |     | 0.667 | 0.857 |
|         | 마케팅역량   | 0.859 | 0.785   | 0.052 | 16.566 | *** |       |       |
|         | 마케팅역량   | 0.982 | 0.802   | 0.057 | 17.096 | *** |       |       |
| 공공시장성과  | 공공시장성과  | 1     | 0.825   |       |        |     | 0.675 | 0.925 |
|         | 공공시장성과  | 1.001 | 0.859   | 0.053 | 18.875 | *** |       |       |
|         | 공공시장성과  | 1.071 | 0.894   | 0.053 | 20.118 | *** |       |       |
|         | 공공시장성과  | 1.031 | 0.818   | 0.059 | 17.539 | *** |       |       |
|         | 공공시장성과  | 0.805 | 0.75    | 0.052 | 15.467 | *** |       |       |
| 경험특성    | 경험특성    | 1     | 0.696   |       |        |     | 0.587 | 0.849 |
|         | 경험특성    | 0.87  | 0.795   | 0.067 | 12.903 | *** |       |       |
|         | 경험특성    | 0.884 | 0.864   | 0.064 | 13.761 | *** |       |       |
|         | 경험특성    | 0.81  | 0.696   | 0.071 | 11.432 | *** |       |       |
|         | 경험특성    | 0.81  | 0.696   | 0.071 | 11.432 | *** |       |       |

수렴타당도 검증은 위해 개념신뢰도(Construct Reliability; CR)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)을 산출하여 검증한 결과, 모든 변인의 개념신뢰도(CR)는 .70 이상으로 나타났고, 평균분산추출값(AVE)은 .50 이상으로 나타나, 측정모형의 수렴타당도가 우수한 것으로 판단할 수 있다.

### 4.4. 주요 변수의 상관관계 및 판별타당도

본 연구에서는 사회적 기업가의 경영역량특성, 공공시장성과, 경험특성 간의 관련성을 파악하고 다중 공선성 문제가 없는지 확인하기 위하여 상관관계 분석을 하였다.

판별타당성은 서로 다른 측정 변수 간의 상관관계가 낮아야 한다는 것을 의미한다(배병렬, 2009). 이는 평균분산추출값을 통해 확인할 수 있으며 각 변수의 평균분산추출값이 상관관계의 제곱 값보다 큰 경우 판별타당성을 확보한다고 판단할 수 있다(이충기, 2017). 위와 같은 내용을 바탕으로 본 연구는 전체 측정모형의 판별타당성을 검증하기 위하여 잠재변수의 평균분산추출값과 두 변수 간 상관계수의 제곱 값을 확인하였다.

분석한 결과, 상관행렬에서 가장 높은 상관관계가 있는 것으로 나타난 변인은 관리적역량과 기술전문적역량이며, 그 값은 0.732이었다. 판별타당성 결과, 관리적역량과 기술전문적역량의 결정계수는  $0.536(0.732*0.732)$ 으로 확인되었는데, 각 변인 간에 분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted) 값이

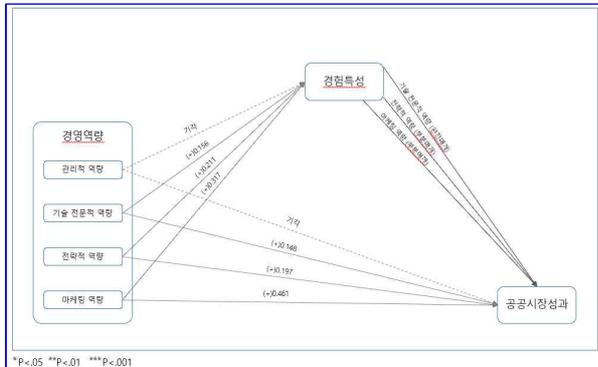
관리적역량과 기술전문적역량의 결정계수(0.536)보다 모두 높아(0.553~0.675) 판별타당도를 확보했음을 확인하였다(Fornell et al, 1981).

<표 8> 상관관계 및 판별타당도 검증결과

|         | 관리적역량          | 기술전문적역량        | 전략적역량          | 마케팅역량          | 경험특성           | 공공시장성과     |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 관리적역량   | 1              |                |                |                |                |            |
| 기술전문적역량 | .695<br>(.483) | 1              |                |                |                |            |
| 전략적역량   | .732<br>(.536) | .721<br>(.520) | 1              |                |                |            |
| 마케팅역량   | .597<br>(.356) | .680<br>(.462) | .675<br>(.456) | 1              |                |            |
| 경험특성    | .558<br>(.311) | .596<br>(.355) | .610<br>(.372) | .625<br>(.391) | 1              |            |
| 공공시장성과  | .447<br>(.200) | .552<br>(.305) | .562<br>(.316) | .661<br>(.437) | .577<br>(.333) | 1          |
| AVE     | 0.574          | 0.625          | 0.553          | 0.667          | 0.587          | 0.675      |
| M±SD    | 4.29±0.636     | 4.16±0.750     | 4.1±0.702      | 3.99±0.812     | 3.66±1.044     | 4.06±0.858 |
| 왜도      | -1.488         | -1.069         | -1.321         | -0.801         | -0.784         | -1.201     |
| 첨도      | 3.368          | 1.082          | 2.532          | 0.393          | -0.347         | 1.241      |

상관계수 아래의 ( )의 값은 상관계수 제곱의 값임.

### 4.5. 가설검증



<그림 2> 가설검증결과

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 각 변수가 미치는 영향에 대해 살펴보기 위하여 다중 회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <그림 2>와 같다.

가설 1은 사회적 기업가의 경영역량특성이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설검증 결과, 사회적 기업가의 기업역량특성 중 기술 전문적 역량( $\beta=0.148, p<.05$ ), 전략적 역량( $\beta=0.197, p<.01$ ), 마케팅역량( $\beta=0.461, p<.001$ )가 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2, 1-3, 1-4는 채택되었음을 알 수 있다.

가설 2는 사회적 기업가의 경영역량특성과 공공시장성과 간의 관계에 있어서 경험특성이 매개 효과를 보일 것이라는 가설을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)는 1단계로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을

검증하고, 2단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하고, 3단계로 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하고 매개 효과가 인정되기 위해서는 1, 2단계 모두 유의하고 3단계에서 매개변수와 종속변수 간 유의성이 있어야 한다(노경섭, 2019).

분석 결과, 첫 번째 모델에서 사회적 기업가의 경영역량특성이 매개변수인 경험특성에 미치는 영향을 살펴보면 설명력(R제곱)은 총 분산의 48.1%를 설명하고 있으며, F값은 32.456으로 유의수준  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 독립변수인 기술 전문적 역량( $\beta=0.156, p<.05$ ), 전략적 역량( $\beta=0.211, p<.01$ ), 마케팅역량( $\beta=0.317, p<.001$ )이 경험특성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 근거로 매개 효과 검증을 위한 첫 번째 조건이 성립된 것으로 볼 수 있다.

두 번째 모델에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴보면 설명력(R 제곱)은 총분산의 48.9%를 설명하고 있으며, F값은 33.473으로 유의수준  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 독립변수 중 기술 전문적 역량( $\beta=0.148, p<.05$ ), 전략적 역량( $\beta=0.197, p<.01$ ), 마케팅역량( $\beta=0.461, p<.001$ )이 공공시장성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 매개 효과 검증을 위한 두 번째 조건을 충족하는 것이다.

<표 9> 사회적 기업가의 경영역량특성과 공공시장성과 간의 관계에서 경험특성의 매개효과

| 변수                 | Model 1     |         |        | Model 2       |         |        | Model 3              |         |          |          |
|--------------------|-------------|---------|--------|---------------|---------|--------|----------------------|---------|----------|----------|
|                    | 독립변수 → 경험특성 |         |        | 독립변수 → 공공시장성과 |         |        | 독립변수 → 경험특성 → 공공시장성과 |         |          |          |
|                    | B           | $\beta$ | t      | B             | $\beta$ | t      | B                    | $\beta$ | t        |          |
| 통제 변수              | (상수)        | 0.286   |        | 0.949         | 0.077   | 0.176  | -0.052               |         | -0.122   |          |
|                    | 성별=남성       | -0.019  | -0.011 | -0.256        | -0.196  | -0.092 | -2.213*              | -0.202  | -0.094   | -2.325*  |
|                    | 연령          | 0.020   | 0.026  | 0.618         | 0.002   | 0.002  | 0.057                | -0.003  | -0.003   | -0.083   |
|                    | 학력          | -0.003  | -0.003 | -0.084        | 0.014   | 0.012  | 0.302                | 0.015   | 0.013    | 0.328    |
|                    | 사업기간        | -0.017  | -0.022 | -0.519        | 0.068   | 0.072  | 1.715                | 0.073   | 0.077    | 1.875    |
| 독립 변수              | 업종형태=사회적기업  | 0.115   | 0.064  | 1.547         | -0.148  | -0.068 | -1.650               | -0.117  | -0.054   | -1.331   |
|                    | 관리적역량       | 0.133   | 0.098  | 1.506         | -0.144  | -0.087 | -1.351               | -0.180  | -0.109   | -1.724   |
|                    | 기술 전문적 역량   | 0.179   | 0.156  | 2.341*        | 0.206   | 0.148  | 2.233*               | 0.158   | 0.113    | 1.735    |
|                    | 전략적 역량      | 0.257   | 0.211  | 3.028**       | 0.294   | 0.197  | 2.858**              | 0.224   | 0.151    | 2.202*   |
| 매개 변수              | 마케팅역량       | 0.335   | 0.317  | 5.231***      | 0.593   | 0.461  | 7.677***             | 0.503   | 0.391    | 6.393*** |
|                    | 경험특성        |         |        |               |         |        | 0.270                | 0.222   | 4.069*** |          |
| F                  | 32.456***   |         |        | 33.473***     |         |        | 33.270***            |         |          |          |
| R <sup>2</sup>     | 0.481       |         |        | 0.489         |         |        | 0.474                |         |          |          |
| adj R <sup>2</sup> | 0.466       |         |        | 0.514         |         |        | 0.499                |         |          |          |

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$  (n=325)

세 번째 모델에서 매개효과를 검증하기 위하여, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향력을 살펴보면 설명력은 47.4%로 나타나, 2단계에서보다 설명력이 높아진 것으로 나타났으며, F값은 33.270으로 유의수준  $p < .001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

매개변수인 경험특성은  $\beta = 0.222$ , 유의수준 0.001에서 공공시장성과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 전략적 역량( $\beta = 0.197$ ,  $p < .01$ ), 마케팅역량( $\beta = 0.461$ ,  $p < .001$ )은 공공시장성과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기술·전문적역량은  $p > .05$ 로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 전략적 역량, 마케팅역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 부분 매개 효과를 보이는 것으로 나타났고, 기술 전문적 역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 완전 매개 효과를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2, 2-3, 2-4는 채택되었음을 알 수 있다.

본 연구는 SPSS의 Process Macro Model 3.5를 활용하여 경험특성의 매개효과를 추가로 검증하였다.

<표 10> 부트스트래핑(bootstrapping)을 통한 경영역량특성과 공공시장성과 간의 관계에서 경험특성 매개효과 검증결과

| 독립 변수     | 매개 변수 | 종속 변수   | 매개효과 계수 (Effect) | Boot. S. E. | 95% 신뢰구간  |            | 채택 여부 |
|-----------|-------|---------|------------------|-------------|-----------|------------|-------|
|           |       |         |                  |             | Boot. LCI | Boot. ULCI |       |
| 기술 전문적 역량 | 경험 특성 | 공공시장 성과 | .2289            | .0397       | .1517     | .3066      | 채택    |
| 전략적 역량    | 경험 특성 | 공공시장 성과 | .2270            | .0408       | .1450     | .3061      | 채택    |
| 마케팅 역량    | 경험 특성 | 공공시장 성과 | .1678            | .0427       | .0802     | .2480      | 채택    |

주: 5,000번의 부트스트래핑을 통해 통계적 유의도 검증함.

매개효과의 유의성 검증을 하는 데 있어서 대표적으로 사용되는 방법은 Sobel Test이지만 정규이론접근(normal theory approach) 방식은 표본의 분포가 반드시 정규분포를 띄어야 한다는 전제 조건 하에 검증할 수 있다. 하지만, 표본의 정규분포를 가정하지 않아도 되는 매개 효과 검증 방법인 부트스트랩(bootstrap)의 신뢰구간을 통한 검증 방법도 신뢰성이 높다고 알려져 있다(Hayes, 2013).

부트스트래핑을 실시한 결과 경험특성의 매개 효과는 95%의 신뢰구간에서 하한한계(lower limit: LLCI)값과 상한한계(upper limit: ULCI) 값이 신뢰구간 안에 '0'을 포함하지 않으므로 매개 효과가 통계적으로 유의한 것으로 볼 수 있다

<표 11> 종합결과

| 가설  |                                                 | 채택 여부 |
|-----|-------------------------------------------------|-------|
| 1   | 사회적 기업가의 경영역량특성이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다       |       |
| 1-1 | 관리적 역량이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | 기각    |
| 1-2 | 기술 전문적 역량이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.            | 채택    |
| 1-3 | 전략적 역량이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.               | 채택    |
| 1-4 | 마케팅역량이 공공시장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.                | 채택    |
| 2   | 사회적 기업가의 경영역량특성과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다. |       |
| 2-1 | 관리적 역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.          | 기각    |
| 2-2 | 기술 전문적 역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.       | 채택    |
| 2-3 | 전략적 역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.          | 채택    |
| 2-4 | 마케팅역량과 공공시장성과 간의 경험특성은 매개 효과를 보일 것이다.           | 채택    |

## V. 결론 및 제언

사회적 기업가의 경영역량 특성이 사회적기업의 공공시장성과를 끌어내는가를 연구하고 나아가 사회적 기업가의 경험특성이 매개역할을 하는지를 파악하고자 하였다. 이는 인증사회적기업과 예비 사회적 기업가들을 실증 분석을 통해 본 연구의 가설들의 결과는 다음과 같다.

첫째, 사회적 기업가의 경영역량특성이 공공시장성과에 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량이 정(+)의 영향을 미치나, 관리적 역량은 공공시장성과에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다.

둘째, 사회적 기업가의 경영역량특성이 경험특성에 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량이 정(+)의 영향을 미치나, 관리적 역량은 공공시장성과에 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다.

셋째, 사회적 기업이 경영역량특성이 공공시장성과 경험특성의 매개 효과 검증에 있어서 전략적 역량, 마케팅역량은 공공시장성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기술·전문적 역량은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 전략적 역량, 마케팅역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 부분 매개 효과를 보이는 것으로 나타났고, 기술·전문적 역량과 공공시장성과 간 관계에서 경험특성은 완전 매개 효과를 보이는 것으로 나타났다.

결론적으로 사회적 기업가의 경영역량특성 중 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량은 공공시장성과를 높이는 데 있어 경험특성은 매개 효과 작용을 하는 것으로 조사되었다.

또한, 사회적 기업가의 경영역량 및 경험특성은 사회적기업의 지속가능성에 중요한 공공시장성과를 도출하는 데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

연구 과정과 결과를 통해 사회적기업이 공공시장성공과를 내어 지속 가능한 기업을 만들기 위해 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사회적기업의 성과에 관하여 지속적인 연구가 되고 있으나, 대부분 사회적성과·경제적성과를 분석하는 연구가 주류를 이루고 있다. 본 연구는 최근 공공시장의 규모가 커지는 시점에서 사회적기업의 공공시장성공과를 세분화한 연구를 시도한 점이다. 이는 사회적기업의 주요 정책보고서에도 민간, 공공 부분 매출을 따로 분석한다는 점을 보더라도 공공시장성공과가 사회적기업의 지속가능성에 중요한 요인이라고 보고 있다는 간접증거다.

둘째, 기존연구에서 사회적기업가의 역량과 경험특성 및 성과에 관한 연구를 독립적으로 분석되었는데 본 연구에서는 공공시장성공과에 관한 역량과 경험의 매개 분석을 하여, 보다 구체적인 인과관계를 분석한 점에 의의가 있다.

또한, 본 연구 과정에서 무엇보다 중요하게 제시되었던 실무적, 정책적 시사점에 대하여 제시하고자 한다.

첫째, 사회적기업을 창업하는 예비후보자들에게 사회적 경제에 대한 충분한 이해와 인식의 기회를 주어야 한다. 이를 위해 관련 기관이나 단체에서 사회적 경제에 대한 이론적 이해와 공공시장진출의 기회를 얻게 하는 교육 커리큘럼이 필요하다.

둘째, 사회적기업의 공공시장성공과를 늘리기 위해 사회적기업의 특성인 사회적 기업가의 경영역량의 확충하는 장기적인 교육 프로그램이 필요하다. 정부와 지원기관은 사회적기업인 중 시 경영자의 경험특성과 경영역량을 필수적인 배점 요인으로 정해야 할 것이다. 이미 인증받은 사회적기업의 판로정책교육 과정에 경영자의 경험특성과 경영역량 중 기술·전문적 역량, 전략적 역량, 마케팅역량을 강화하는 프로그램을 개발 전반적 교육을 해야 하는 점을 알 수 있다.

셋째, 사회적 기업가는 공공시장성공과를 내기 위해 본인 회사의 해당 제품, 서비스 분야에 대한 전문능력을 키워야 하며, 직원들이 해당 기술을 전수받아 이를 활용하며, 공공시장 고객 요구에 맞는 인력과 정보를 전략적으로 추구해야 한다. 아울러 공공마케팅을 위해 정부는 우선구매 정책과 예산정책 등 공공마케팅 능력을 지속해서 확대 발전시켜야 한다.

넷째, 최근 정부가 육성하고 있는 소셜벤처기업 들은 그들이 추구하는 사회적 가치와 벤처의 혁신적 가치를 달성하기 위해서 창업 초기부터 공공시장의 성공적 진출을 위해 사회적 기업가의 경영역량과 배경특성의 관계를 혁신적 비즈니스 모델에 적용시켜야 하며, 정부도 소셜벤처기업육성 정책에 반영하여야 한다.

본연구의 한계점은 설문 응답자로 사회적기업 대표와 예비 사회적기업 대표를 우선하였으나, 불가피하게 경영진이나, 판리자를 대상으로 설문조사를 하여 경영자 입장에 대한 부분 추정을 하였다는 점이다. 또한, 사회적기업의 공공시장 성과 측정에 있어서 조사대상 기업의 주관적 평가에 의존하고 있

다는 점이다. 또한, 공공시장의 성과에 관련된 영향을 경영자의 역량에 한정을 두고 있어 공공시장성공과에 미치는 전체적인 연구를 경영자의 역량에 한정을 두었다는 점이다.

위와 같은 한계점과 제안을 통해 향후 연구는 사회적기업의 공공시장 성과에 영향을 미치는 사회적 기업가의 경영역량을 더 세분화하여 분석하고, 경영자의 경영역량 이외에 해당 사회적기업의 동적, 정적 역량과 관련된 변수들을 설정하여 연구를 진행할 필요가 있다.

## REFERENCE

- 강민정·김혜규·강예원(2015). 사회적 기업가 육성을 위한 창업 역량 연구: KAIST 사회적 기업가 MBA 사례를 중심으로. *경영교육연구*, 30(1), 217-243.
- 강병준·최조순(2013). 서울형 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과의 관계 및 조직형태의 조절 효과. *정책분석평가학회보*, 23(2), 165-189.
- 강진규(2023). 정부의 창업지원 정책이 창업성공에 미치는 영향: 창업컨설턴트 인식을 중심으로. 박사학위 논문, 광운대학교.
- 권미영·정해주(2012). 기업가, 기술 및 네트워크 특성이 기술창업기업의 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 7(1), 7-18.
- 구기관(2023). 연구기반 스타트업의 경영성과에 미치는 영향요인에 관한 연구: 지원 네트워크의 조절효과를 중심으로. 박사학위 논문, 한밭대학교.
- 기녕(2022). 기술창업의지와 창업성공에 관한 연구: 창업자역량과 기술사업화능력의 이중매개효과를 중심으로. 박사학위논문, 부경대학교.
- 김성환(2023). 중소기업 CEO의 기업가적 자기효능감이 기회인식, 기회활용 그리고 경영성과에 미치는 영향: 박사학위논문, 세종대학교.
- 김수길(2023). 정부 기업지원 사업이 기업성장에 미치는 영향: 정부 지원활용, 기업지원 만족도, 흡수역량, 성장단계의 매개효과 및 조절효과를 중심으로. 박사학위논문, 대전대학교.
- 김숙연·김선구(2016). 사회적기업 특성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *상업교육연구*, 30(4), 55-73.
- 김양기(2022). 자영업 창업자의 창업특성 및 창업성공요인이 경영성과에 미치는 영향: 박사학위논문, 부산대학교.
- 김연정(2012). 사회적 기업의 현황 및 정책분석: 한국, 일본, 유럽 및 미국의 노인고용창출을 중심으로. *아시아연구*, 15(3), 189-210.
- 김원주(2022). CEO 직관에 의한 의사결정이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 반평등성과 사회적 위계성의 매개효과를 중심으로. 박사학위 논문, 호서대학교.
- 김창봉·백남욱(2019). 창업가의 전략적 역량과 경험 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향 실증 연구: 사회적 가치 추구의 매개 효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(4), 43-59.
- 김형철(2011). 벤처기업 내부역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 24(2), 769-787.
- 김혜원.(2011). 한국의 사회적기업 지원정책의 개선 방안 연구: 일 자리 창출 중심의 지원에 대한 비판을 중심으로. *한국문화경제학회 춘계학술대회*, 12-24.
- 노경섭(2019). *제대로 알고 쓰는 논문 통계분석*. 서울: 한빛아카데미.
- 박소연(2010). 사회적기업가의 역량모델 개발연구. *HRD연구*, 12(2),

- 67-87.
- 박수지·엄태영(2010). 사회적 기업이 추구하는 사회적·경제적 성과의 모순관계와 전통적인 사회경제조직의 조절효과. *보건사회연구*, 30(2), 287-311.
- 박창훈(2020). 중소기업의 기업가 정신과 경영자역량이 경영 성과에 미치는 영향 기업의 사회적 자본의 매개효과를 중심으로 박사학위논문, 목포대학교.
- 방해민(2016). 창업자 특성이 기술창업 성과에 미치는 영향 창업 생태계플랫폼의 조절효과 박사학위논문, 호서대학교.
- 배병렬(2009). *AMOS 17.0 구조방정식 모델링*. 서울: 도서출판청람.
- 백남옥(2020). 창업자의 경영 역량과 배경적 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향 박사학위논문, 중앙대학교.
- 손동원·허원창(2019). 사회적 기업의 성장과 보호된 시장의 역할 공공기관 우선구매제도의 효과. *사회적가치와 기업연구*, 12(1), 31-53.
- 송지준(2019). *논문통계의 이해와 적용: SPSS와 AMOS를 활용*. 서울: 21세기사.
- 신금자(2020). CEO 특성이 비즈니스모델 구성요소와 성과동인 및 기업성과에 미치는 영향 박사학위논문, 경일대학교.
- 윤재웅(2022). 중소기업의 핵심역량이 경영전략 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 동의대학교.
- 윤기선·박정선(2017). 상공인사업자 경영교육에 따른 기업가 역량이 경영성과에 미치는 영향. *한국물류학회지*, 7(3), 67-78.
- 윤희경·서진선(2023). 마케팅믹스 요인과 사회적 가치 인식이 공공 기관 종사자의 사회적기업 제품 구매의도에 미치는 영향: 대전/세종 지역을 중심으로. *한국협동조합연구*, 41(3), 97-112.
- 이광우(2008). *지속가능한 사회적기업의 성공요인에 대한 연구*. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 이미경(2020). *사회적 기업가의 경영역량과 창업지원 프로그램이 경제작사회적 성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 이소연·백경민(2020). 한국사회적기업의 성장: 제도적 맥락을 중심으로. *강원대학교 사회과학연구원 사회과학 연구*, 59(1), 165-185.
- 이승용(2016). *사회적기업의 구조화와 지속가능성 요인에 관한 실증 연구*. 박사학위 논문, 경기대학교.
- 이완재(2018). *기업가 지향성과 기업자원이 기술혁신성과와 기술혁신양면성에 미치는 영향*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 이종한(2024). *중소벤처기업의 기업가 자기효능감이 지각된 기업효능감 정책만족도 및 경영성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 한성대학교.
- 이종혁(2020). *사회적 기업의 영향요인과 성과와의 관계에 대한 인식 분석*. 박사학위 논문, 충북대학교.
- 이준구(2021). *창업가 역량특성과 기업가정신이 창업기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지역 창업지원기관 역할의 매개효과를 중심으로*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 이충기(2017). *관광조사통계분석*. 서울: 대왕사.
- 이한기(2023). *한국 반도체 소부장기업 CEO특성이 기업의 경영성과에 미치는 영향연구*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 이혜영·김진수(2018). 초기 및 후기 기술창업기업 창업가의 역량 모델에 관한 연구. *벤처창업연구*, 13(4), 99-116.
- 임아름(2015). *창년창업가의 역량이 창업행동과 창업성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 조선대학교.
- 임철현(2011). *최고경영자의 전략적 리더십이 인적자원개발체제 성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 임현지(2019). *사회적기업 성과의 영향요인: 이해관계자 간 인식 차이를 중심으로*. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 전현수·최균(2020). 사회적기업의 조직역량이 사회적성과에 미치는 효과: 경제적 성과의 조절 효과 분석. *사회적기업연구*, 13(3), 139-166.
- 전혜선(2017). *사회적 기업가의 역량과 사회적 가치추구가 기업의 성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 서울벤처대학원.
- 정은호(2023). *사회적기업가정신과 사회적 성과간의 관계 : 효능감의 조절효과*. 박사학위논문, 부산대학교.
- 정행로(2022). *직장인 창업생태계 인식과 기업가정신이 창업의도에 미치는 영향에 관한 실증연구: 창업기회역량의 매개효과 중심으로*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 조규연(2014). *소상공인의 창업자 특성과 경영지원서비스가 운영역량 및 운영성과에 대한 연구*. 박사학위논문, 원광대학교.
- 조병준(2021). *조직구성원의 사회적기업가정신과 CEO 사회적자본이 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향*. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 조영복(2011). *한국의 사회적기업 육성모델과 국제비교*. *사회적기업 연구*, 4(1), 81-103.
- 조영복·곽선화·류정란(2010). 직무특성 및 팀 리더의 태도가 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 17(4), 431-448.
- 한국사회적기업진흥원(2024). *한 손에 잡히는 사회적기업*. 경기: 한국사회적기업진흥원.
- 한상봉(2019). *소상공인 CEO 특성과 정보활동이 혁신활동과 성과에 미치는 영향연구*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 허다희(2021). *소자본 창업자의 경영자 특성, 의사결정성향, 경영전략 및 경영성과의 구조적 관계: 정부지원서비스 조절효과 검증*. 박사학위 논문, 원광대학교.
- Alter, S. K.(2006). *Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships*. Oxford University Press, Oxford: UK.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S.(2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Assudani, R. H.(2008). What does it mean to manage 'knowledge': implications for the strategic management of knowledge infirms. *International Journal of Management and Decision Making*, 9(6), 646-659.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., & Janssen, F.(2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D.(2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- Baum J. R., Locke, E., & Smith, K. G.(2001). A multidimensional -171- model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Berchicci, L., Dowell, G., & King, A. A.(2012). Environmental capabilities and corporate strategy: exploring acquisitions among us manufacturing firms.

- Strategic Management Journal*, 33(9), 1053-1071.
- Bowman, C., & Ambrosini, V.(2003). How the resource-based view and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14, 289-303.
- Capps, C. J. III., Jackson, G. K., & Hazen, S. E.(2002). Strategic management synergy in the twenty-first century. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(1), 76-93.
- Caliendo, M., & Rodríguez, D.(2023). Divergent Thinking and Post-Launch Entrepreneurial Outcomes: Non-Linearities and the Moderating Role of Experience. *Small Business Economics*, 62, 1523-1553.
- Campbell-Hunt, C.(2000). What have we learned about genericstrategies? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21, 127-154.
- Chaffey, D., & Smith, P. R.(2013). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*. Routledge, London: UK.
- Chandler, G. N., & Jansen, E.(1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H.(1994). Founder Competence, the Environment and Venture Performance. *Entrepreneurship theory and Practice*, 18(3), 77-90.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A.(2022). Sme Entrepreneurship and Digitalization: the Potentialities and Moderating Role of Demographic Factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121648.
- Cline, B. N., Williamson, C. R., & Xiong, H.(2022). Trust, Regulation, and Market Efficiency. *Public Choice*, 190(3), 427-456.
- Coase, R. H.(2013). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, 56(4), 837-877.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F.(1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16.
- Dart, R.(2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424.
- Dees, J. G.(1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. In: *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Stanford University, CA: USA.
- Defourny, J., & Nyssens, M.(2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I.(2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N.(2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242-257.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P.(2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- 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.
- Erokhin, V., Tianming, G., & Andrei, J. V.(2023). Government Interventions in Unbalanced Markets. In *Contemporary Macroeconomics: New Global Disorder*. Springer Texts in Business and Economics, 5(2), 335-369.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frynas, J. G., Mellahi, K. & Pigman, G. A.(2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27(4), 321-345.
- Gaebler, T., & Osborne, D.(1919). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Plume: Palo Alto.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2009). *Multivariate Data Analysis(7th ed)*. New Jersey: Prentice Hal.
- Hayes, F. A.(2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*. US: Guilford publications.
- Hoque, Z.(2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13, 485-502.
- Hussey, D.(2002). Company analysis: determining strategic capability. *Strategic Change*, 11(1), 43-52.
- Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N.(2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L.(2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 1(9), 7-28.
- Lawless, M. W., Bergh, D. D., & Wilsted, W. D.(1989). Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability. *Journal of Management*, 15, 649-661.
- Lopez, S. V.(2005). Competitive advantage and strategy formulation: therole of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669.
- Loué & Baronet, J.(2012). Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(4), 455-477.
- Mair, J., & Marti, I.(2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- 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.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P.(1998). Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Review*, 19, 211-219.
- Mir Shahid & Shibu John(2016). A Comparative Study of Different Clustering Algorithms for Software Defect Prediction. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 12(2), 280.
- Moore, M.(2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704.
- Moshe, S., & Lerner, M.(2006). Gauging the succes of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6-20.
- Neumann, T.(2021). The Impact of Entrepreneurship on Economic, Social and Environmental Welfare and Its Determinants: A Systematic Review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 553-584.
- Nicholls, A.(2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. UK: OUP Oxford.
- North, D. C.(1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. UK: Cambridge University Press.
- OECD(1991). Social enterprises OECD publications Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 18.
- Ostrom, E.(1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. UK: Cambridge University Press.
- Pandza, K., & Thorpe, R.(2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(1), 118-131.
- Parnell, J. A.(1997). New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note. *British Journal of Management*, 8(2), 175-181.
- Peng, M. W.(2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Peredo, A. M., & McLean, M.(2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G.(2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R.(2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.
- Politis, D.(2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424.
- Porter, M. E.(1995). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Reuther, K., Dahle, Y., Schmidt, C., & Schösser, F.(2023). Motivational Facets of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 15(3), 2272.
- Shaw, E., & Carter, S.(2007). Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Spencer Jar, L. M., & Spence, S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. US: John Wiley & Sons.
- Talukder, S. C., Lakner, Z., & Temesi, Á.(2024). Development and State of the Art of Entrepreneurship Education: A Bibliometric Review. *Education Sciences*, 14(3), 295.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terán-Yépez, E., Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M.(2022). The Effect of International Opportunity Recognition Processes on Problem-Solving Competence: How Does Past Negative Entrepreneurial Experience Matter?. *Oeconomia Copernicana*, 13(2), 541-579.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A.(2000). Social Entrepreneurship-a New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Timmons, J. A.(1994). *New venture creation*. IL: Irwin.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M.(2009). The Extent and Nature of Opportunity Identification by Experienced Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S.(2022). Corporate Entrepreneurship: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541-1565.
- Vogel, R., & Güttel, W. H.(2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wang, C., Mundorf, N., & Salzarulo-McGuigan, A.(2022). Entrepreneurship Education Enhances Entrepreneurial Creativity: The Mediating Role of Entrepreneurial Inspiration. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100570.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- 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.
- Williamson, O. E.(1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L.(2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

# The Impact of Social Entrepreneurs' Management Capabilities on Public Market Performance: Focusing on the Mediating Effect of Experience Characteristics

Cho, Tae-yeon\*

Ha, Tae-kwan\*\*

## Abstract

This study investigates the effects of social entrepreneurs' management competencies and background characteristics on public market performance. The government enacted the Social Enterprise Promotion Act in 2007 to create sustainable jobs and solve various social problems through social enterprises. However, contrary to expectations, the performance of social enterprise promotion has been criticized for being biased toward quantitative growth and not achieving the real policy goal of spreading the intrinsic competitiveness and net social functions of social enterprises. Under these circumstances, this study aims to investigate how the intrinsic competitiveness of social enterprises can be enhanced, especially in the public market supported by the government, by focusing on the mediating relationship between the public market performance of social enterprises and the management capabilities and experience characteristics of social entrepreneurs. The results showed that among the management competencies of social entrepreneurs, strategic competencies, technical and professional competencies, and marketing competencies have a positive effect on the public market performance of social enterprises, while managerial competencies have no effect on public market performance. Second, when it comes to the management capability characteristics of social entrepreneurs, we find that technical and professional capabilities, strategic capabilities, and marketing capabilities have a positive effect on experience characteristics, but managerial capabilities have no effect on public market performance. Third, in the test of the mediating effect of experience characteristics on the public market performance of social entrepreneurs' management competence characteristics, it is found that strategic competence and marketing competence have a statistically significant effect on public market performance, while technical and professional competence is not significant. In conclusion, experience characteristics have a partial mediating effect on the relationship between social entrepreneurs' strategic and marketing capabilities and public market performance, while experience characteristics have a full mediating effect on the relationship between technical and professional capabilities and public market performance. In order to create jobs and solve various social problems through fostering social enterprises as expected by the government, all kinds of policy support should be expanded to help social enterprises develop sustainable growth and development with intrinsic competitiveness, and in particular, various policy supports to facilitate social enterprises' entry into the public market should be considered, as well as various policy measures to help social entrepreneurs accumulate experience in various social economic activities and strengthen their management capabilities. In addition, it is essential to introduce policies to strengthen the capacity to enter the public market in policies for social enterprise leap forward and sustainability of social venture companies fostered by the government.

*Key words: Social enterprise, Social venture company, Management competence, Managerial competence, Strategic competence, Technical and professional competence, Marketing competence, Background characteristics, Public market performanc*

---

\* First Author, Ph.D. Candidate, Graduate School of Ventures, Hoseo University, Department of Venture Mnagement, will@makerstec.com.

\*\* Corresponding Autho, Professor, Graduate School of Ventures, Hoseo University, Department of Venture Mnagement, ala9111@hoseo.edu.