

사회적기업의 조직 동적 역량이
지속 가능한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구
: 4IR 시대적 관점 반영

A Study of the Impact of Organizational Dynamic Capabilities of
Social Enterprises on Sustainable Management Performance
: Applying a 4IR Era Perspective

김창봉* · 윤태호**

《 目 次 》

I. 서론	IV. 실증분석
II. 문헌연구	V. 결론
III. 연구모형 및 가설설정	참고문헌/Abstract

〈요약〉

4차 산업혁명 시대, 기업의 생존은 발 빠른 혁신으로 시장과 기술변화에 대응하고, 보유한 모든 자원을 신속하고 효율적으로 배분하는 능력인 동적 역량에 달려있다. 상대적으로 부족한 자원과 영세성을 안고 혼합목표를 추구하는 사회적기업이 사회적 임팩트를 만들기 위해서는 동적 역량 강화가 절실한 시점이지만 사회적기업의 동적 역량에 대한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 본 연구의 목적은 사회적기업의 동적 역량을 측정할 수 있는 핵심적인 역량으로 ‘거버넌스 역량’ ‘외부 자원 활용역량’ ‘디지털 소통역량’을 식별하고 이들 요소들이 사회적기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하는 데 있다.

인천 및 경기도 소상공인연합회와 수도권 및 경기지역의 사회적기업 대표 및 간부를 대상으로 한 설문 분석 결과, 외부 자원 활용역량과 디지털 소통역량은 사회적기업의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직 거버넌스 역량은 비재무적 성과에는 긍정적인 영향을 미치지만, 재무적 성과에 미치는 영향은 확인할 수 없었다. 이런 결과는

논문접수일 2024.09.24.

논문수정일 2024.12.30.

게재확정일 2025.01.13.

* 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수 (제1저자, E-mail:kimchangbong@hanmail.net)

** 중앙대학교 창업학과 박사과정 (교신저자, E-mail:gyojupd@gmail.com)

사회적기업이 지속성장을 위해서는 외부 파트너십을 확장하고 디지털 마케팅 전략을 강화해야 하며, 장기적인 지속 가능 성과를 높이기 위해선 투명성, 책임성, 신뢰성 등 비재무적 요소도 더욱 강화해야 한다는 점을 시사하고 있다.

주제어 : 사회적기업, 조직 동적 역량, 거버넌스 역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 소통역량

1. 서론

사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드 조직으로 시장 내에서 영리기업으로서의 경쟁력을 유지하면서도 다양한 영역에서 발생하는 여러 가지 사회적 난제를 해결하는 미션을 함께 갖고 있다(김창봉·백남육, 2019). 이러한 기업들은 종종 노동 시장에서 소외된 계층에게 일자리를 제공하거나 환경 보호, 지역사회 발전과 같은 공익적 목표를 추진함으로써 정부와 기업이 해결하지 못하는 다중의 사회문제 해결에 이바지해 왔다(유한나·민동권, 2021). 단순히 재무적 이윤과 성장만을 추구하던 과거에서 벗어나 성장 이후의 삶과 미래세대 그리고 다양한 이해관계자를 위한 환경과 사회적 책임이 중요시되면서 사회적 가치라는 공익적 목표 달성을 우선시하는 사회적기업의 중요성이 증대되었다(지수호·유두호, 2021). 우리나라의 사회적기업은 사회적기업 육성법이 시행된 2007년 이후 폭발적으로 증가했고 지금도 지속적인 증가세에 있다.

그러나 자생적으로 생겨난 미국이나 유럽과 달리 우리나라 사회적기업들은 정부주도로 압축 성장한 탓에 최근 자립적 비즈니스 모델 구축, 자금 조달, 경영 효율성, 내부 관리 시스템 등에서 문제점을 드러내고 있다(김창봉·송세영, 2021; 고명일·양난주, 2019; 이진민·이상식, 2017). 이러한 문제들은 우리나라 사회적기업의 지속 가능한 경영성과에 의문을 제기하고 있다(조상미 외, 2017; 황정운·장용석, 2017). 이에 정부도 사회적기업에 대한 정책 패러다임을 지금까지의 획일적 육성에서 자생력 제고로 전환했다(고용노동부, 2023). 사회적기업이 자생력을 갖추기 위해서는 조직 내 역량, 기업가정신, 조직몰입, 경영체계와 같은 조직역량을 강화하는 것이 필요하고(조상미 외, 2012), 사회적기업의 조직과 경영역량 강화를 위해선 조직의 핵심역량 파악이 매우 중요하다(정희수·조상미, 2021).

그동안 사회적기업의 성과와 영향요인에 대해서 다양하게 연구가 진행되었지만 대부분 사회적기업가의 특성과 기업가정신 등 개인적 요소에 집중되었고 사회적기업의 조직역량에 대한 분석은 부족한 실정이다. 특히 조직의 동적 역량 관점에서 분석한 사회적기업의 연구는 거의 없는 상태다. 하지만, 사회적기업이 지속 가능한 경영성과를 달성하기 위해서는 시장 변화에 신속하고 능동적으로 대응하고, 사회적 목표와 경제적 목표를 효과적으로 통합할 수 있는 동적 역량을 구축 강화하여야 한다(Bhardwaj and Srivastava, 2024). ‘조직 동적 역량’이란 조직이 외부 환경의 변화에 효과적으로 대응하고 내부 자원을 적절히 재구성하여 경쟁 우위를 확보하고 유지하는 능

력으로, 이는 모든 분야가 경계를 허물고 융합하는 급격한 기술 혁신의 시대인 4차 산업혁명 시대에서 기업의 생존에 필수적인 역량이다(Boikanyo, 2024; Jacobs and Pretorius, 2022).

이처럼 경제적 목표와 사회·환경적 목표를 통합 추구하는 사회적기업도 이들 목적 달성을 위해선 필요한 자원을 동원하고 조정하는 동적 역량이 반드시 요구되고 있다(Teece, 2018; Ince and Hahn, 2020; Zegarra and Wilson, 2023). 4차 산업혁명의 시대, 사회적기업의 동적 역량이 강화될 경우 사회적기업가 지향성이 향상될 수 있으며 이를 바탕으로 지속 가능한 경영성과 목표를 달성할 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 이론적 고찰을 통해 사회적기업의 동적 역량을 가장 잘 반영하고 있는 조직역량을 식별하고 이런 역량들이 지속 가능한 경영성과에 유의한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 본 연구의 세부적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 4차 산업혁명 기술 발전의 사회적·경제적 영향을 탐색해 4차 산업혁명 시대가 요구하는 기업의 동적 역량을 분석하고 사회적기업이 지속 성장하기 위한 주요 동적 역량은 무엇이고 그 역량이 왜 중요한지 이론적 고찰을 통해 알아본다.

둘째, 조직 동적 역량이론 관점에서 사회적기업의 지속 가능한 성과에 영향을 미치는 핵심 조직역량을 이론적 고찰을 통해 도출해 본다. 이를 위해 선행연구를 검토하고, 사회적기업 특유의 상황에 적합한 동적 역량 요소들을 정의하고 분류한다. 이 과정에서 사회적기업의 내부 자원과 외부 환경 간의 상호작용이 어떻게 조직의 전략적 유연성과 혁신을 촉진하는지를 탐색한다.

셋째, 동적 역량이론 관점에서 도출된 사회적기업의 조직역량들이 지속 가능 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 이를 통해 사회적기업의 경영 활동이 효과적인 자원 배분과 고객 만족, 그리고 시장에서의 지속가능성을 어떻게 증진시키는지 이해한다.

II. 문헌연구

2.1. 사회적기업

사회적기업은 사회적 목표를 갖고 사업을 영위하는 기업으로 협동조합과 함께 사회적 경제를 대표하는 형태이다(김세운 외, 2024). OECD는 사회적기업을 ‘공공의 이해를 위해 수행되며 이윤 극대화가 아닌 특정한 사회 경제적 목표 달성을 최종 목적으로 하는 기업’으로 정의하고, 노벨평화상 수상자이자 경제학자인 무함마드 유누스는 ‘사회문제 해결을 위해 창립되고 설계된 사업’이라고 정의한다(Yunus, 2007). EMES(유럽 사회적기업 연구, Emergence of social Enterprises in Europe) 네트워크는 ‘경제적, 사회적 그리고 거버넌스 측면에서 참여와 사회적 소유를 중시하는 9가지 핵심 기준을 제시하고 전통적인 비영리조직과 상업적 기업 사이에 위치한 혼합 형태의 조직’으로 정의한다(Borzaga and Defourny, 2004). 미국의 경우 사회적기업은 ‘수익을 추구하면서 동시에 긍정적인 사회적 변화를 이끌어내는 것을 목표로 영리 활동을 통해

사회적 임팩트를 창출하는 벤처기업'으로 이해된다(SEA, Social Enterprise Alliance). 우리나라 사회적기업육성법(2007)은 '취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 사회적기업으로 인증을 받은 자'라고 정의하고 있다. 이처럼 사회적기업은 각 국가의 역사적 배경과 사회·경제적 환경, 정책 목적에 따라 조금씩 다르게 정의되고 있긴 하지만 사회적 가치추구를 우선시하며 영리기업의 이윤추구를 동시에 하는 조직이라는 점에서 공통점이 있다(Kerlin, 2010; 김문준·장석인, 2018).

우리나라는 외환위기를 겪으면서 실업 문제를 극복하기 위한 대안으로서 정부주도하에 본격적으로 도입되었고 인증 사회적기업의 수는 해마다 급속도로 증가하였다. 그동안 사회적기업이 빈부격차와 실업, 환경파괴 등 시장경제와 정부가 해결해주지 못하는 사회 이슈에 대해 대안 역할을 해왔다는 평가도 있지만, 여전히 재정적으로 적자인 기업이 많고 지나치게 정부 지원에 의존함에 따라 자생력과 지속 가능 경영성과에 대해 우려하는 목소리가 많다(조상미 외, 2017; 황정윤·장용석, 2017; 고명일·양난주, 2019).

하지만, 사회적기업이 빈곤, 교육, 환경 등 다양한 사회적 문제를 지속해서 해결해 나가기 위해서는 경영성과가 필수적이다. 사회적기업은 단순히 경제적 이익을 넘어 사회적 가치와 환경적 책임을 함께 추구해야 하므로 지속 가능한 경영성과는 사회적기업이 사회적, 경제적, 환경적 책임을 다하며 존속하기 위한 전제조건이라 할 수 있다(Bagnoli and Megali, 2011; 박보연·조운직, 2022; 김태영, 2021). 즉, 사회적기업이 사회적 미션을 오랫동안 유지·확장하고 사회적 가치를 확산하기 위해서는 지속 가능 경영성과가 필수적인 요소다. 사회적기업에게 지속 가능 경영성과는 그만큼 중요한 과제다.

2.2. 4차 산업혁명시대의 조직 동적 역량

사회적기업의 지속 가능한 경영을 위해서는 사회적기업의 조직구조 특성에 적합한 조직역량 보유가 필수적이며(김문준·장석인, 2018; 조상미 외, 2012), 사회적기업의 경영자는 조직역량을 기반으로 조직의 변화 촉진자 역할을 수행해야 한다(이용탁, 2011). 조직역량은 기업이 보유하고 있는 희소하고 모방하기 어려운 자원과 역량을 말하는 것으로 자원기반이론(Resource-Based View, RBV)에 따르면 이런 핵심역량을 보유함으로써 기업이 경쟁 우위를 획득할 수 있다(Barney, 1991). 하지만 자원기반 이론은 주로 기업의 내부 자원과 역량에 초점을 맞추고 상대적으로 안정적인 환경을 가정해 장기적인 경쟁 우위를 강조하기 때문에 급변하는 시장 상황에서 기업이 새로운 기회를 포착하거나 위협에 대응하는 능력을 간과하기 쉽다. 때문에, 동적 역량(Dynamic Capabilities)과 같은 보다 동태적인 접근법으로 환경 변화와 기업의 적응 능력을 함께 고려하는 것이 중요시되고 있다. 이때 조직 동적 역량(Organizational Dynamic Capabilities)은 기업이나 조직이 빠르게 변화하는 환경에서 경쟁 우위를 유지하거나 확보하기 위해 필요한 능력이다(Bleady et al., 2018).

특히 4차 산업혁명과 같은 급격한 변화가 일어나는 환경에서 동적 역량은 조직이 기술 발전에 빠르게 대응하고, 이를 바탕으로 새로운 전략을 개발하는데 필수적인 역량이다(Boikanyo, 2024; Sinxadi et al., 2021). 4차 산업혁명의 핵심 기술은 사회적기업이 더욱 효율적으로 사회적 가치를 창출하고, 지속 가능한 성과를 달성하는 데에도 중요한 도구가 될 수 있다(Mulgan, 2023). 예를 들어, AI와 빅데이터를 활용해 더 나은 의사결정을 하고, IoT를 통해 공급망을 관리하며, 블록체인을 통해 투명성을 강화하는 등의 방식으로 혁신을 이룰 수 있다.

조직 동적 역량이론은 동적 역량 구성요소로 자원재배치능력, 혁신역량, 조직학습능력, 협력네트워크 구축역량, 변화적응역량 등을 제시했다(Teece et al., 1997). Eisenhardt and Martin(2000)은 동적 역량을 전략적 의사결정, 제품개발 루틴, 자원의 결합 및 배분 그리고 자원의 획득과 배출로 구분하여 연구를 진행했고, Wang and Ahmed(2007)는 동적 역량을 흡수 역량, 적응역량, 혁신역량 등 3가지 구성요소로 개념화했다. 황상돈·이운식(2016)은 동적 역량을 기술개발역량, 생산역량, 마케팅역량, 학습역량으로 구분했고, 안태욱·강태원(2019)은 기회탐색, 자원획득, 자원재구성 능력을 창업기업의 성장에 필수적인 동적 역량으로 보았고, 김재명·정재석(2023)은 4차 산업혁명 이후 구성원의 디지털 트랜스포메이션 역량 증대에 관심이 늘어나고 있는 상황에서 애자일(Agile) 문화, 디지털 트랜스포메이션 역량, 디지털 업무경쟁력, 디지털 리더십과 동적 역량의 구조적 관계를 분석했다. 본 연구에서는 선행연구에 대한 이론적 탐색을 통해 사회적기업의 동적 역량을 측정할 하위요소로 조직 거버넌스역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 소통역량 등 세 가지 역량을 식별하였다.

2.2.1. 조직 거버넌스역량

조직 거버넌스(Organizational Governance)란 조직 내에서 의사결정, 통제, 책임성 등을 관리하고 조정하는 체계로 조직이 목표를 달성하고 이해관계자의 요구를 충족시키는 방식을 규정하며 다양한 구조와 프로세스를 포함한다(Turnbull, 2002). 그러므로 조직 거버넌스 역량은 조직이 효과적으로 내부 및 외부 요구에 적응하고, 책임성과 투명성을 유지하며, 지속 가능한 성과를 창출하는 능력이라 할 수 있다.

4차 산업혁명 시대는 디지털을 기반으로 한 기술의 급격한 발전과 함께 조직이 더 복잡하고 동적인 환경에서 운영되기 때문에 조직의 생존에 조직 거버넌스가 더욱 중요해졌다(Gwala and Mashau, 2022). 급격한 기술변화의 시대는 기업에 디지털 트랜스포메이션을 요구하며 의사결정 구조와 운영 방식에 큰 변화를 가져왔고, 기업 거버넌스는 이런 기술변화의 속도에 대응하고 조직을 적절히 조정하는 데 중요한 역할을 한다(Han and Kamble, 2022). 4차 산업혁명 기술(AI, 빅데이터, 블록체인 등)은 의사결정 과정을 자동화하고 투명성을 높여 조직 거버넌스 역량을 강화할 수 있다. 예를 들어, 블록체인 기술은 기업의 의사결정 과정을 투명하게 기록하고, AI는 복잡한 데이터를 분석하여 신속한 의사결정을 지원할 수 있다. 4차 산업혁명 시대에 기업이 기술 혁신을 효과적으로 관리하기 위해서는 동적 역량이 필요하며, 이를 지원하는 거버넌스 구조가 중

요하다(Teece, 2018; Luna-Reyes et al., 2020; Heaton and Teece, 2023). 급격한 기술변화 속에서 조직이 지속 가능한 성과를 내기 위해서는 투명하고 신속한 의사결정으로 기술 혁신의 변화를 따라잡아야 하는데 여기에서 거버넌스의 역할이 필수적이란 주장이다. 효과적인 거버넌스는 자원의 배분과 결정을 통해 환경 변화에 빠르게 대응할 뿐만 아니라, 혁신적 아이디어가 효과적으로 실행될 수 있는 환경을 제공함으로써 혁신을 촉진하는 중요한 도구가 된다(Aydiner, 2020). 거버넌스는 조직의 변화적응역량과 혁신역량을 측정할 수 있는 타당한 지표로서 동적 역량을 강화하는 중요한 요소라 할 수 있다. 본 연구에서는 조직 거버넌스 역량을 ‘조직 구성원(직원, 외부 이해관계자 등)들이 회사 경영에 적극적으로 참여하고, 의사결정이 투명하게 이루어지는 정도’로 정의하였다.

2.2.2. 외부 자원 활용역량

외부 자원(External Resources)이란 기업 내부에서 제공되지 않고 외부에서 획득할 수 있는 자원들로, 재정적 자원(투자, 보조금), 인적 자원(외부 전문가, 컨설턴트), 기술적 자원(외부 기술 파트너, 연구개발), 사회적 자원(네트워크, 협력 관계) 등이 포함된다(Pfeffer and Salancik, 2015). Chesbrough(2006)는 외부 자원을 활용한 ‘오픈 이노베이션(Open Innovation)’ 개념을 제시하며, 기업들이 내부 자원에만 의존하지 않고 외부 자원(기술, 아이디어, 파트너십)을 통해 혁신을 이루어야 한다고 했는데 이는 4차 산업혁명 시대의 복잡한 기술 환경에서 더욱 중요하다(Smuts et al., 2021). 4차 산업혁명 시대에는 기술과 사회적 요구의 변화 속도가 빨라 외부 자원의 확보와 활용은 기업의 성과에 중대한 영향을 미친다. 남들보다 먼저 변화된 기술을 배우고 적용하기 위해서는 외부 자원을 활용하는 것이 필수이며, 외부 자원 활용역량은 동적 역량의 특히 중요한 요소로 간주된다(Teece, 2020). 외부 자원 활용역량은 동적 역량이론 중에서 특히 감지(Sensing)와 포착(Seizing)의 측면에서 중요한 역할을 하는데, 변화하는 시장의 기회와 자원을 빠르게 감지하고 이를 조직의 자원으로 포착함으로써 지속 가능한 성과를 도출한다.

특히, 사회적기업은 대개 자본, 인력, 기술 등 자원이 제한적이기 때문에 빠르고 유연한 외부 자원 활용이 필수다. 외부 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 역량은 사회적기업의 재정적, 기술적, 인적 자원을 보충하여 성장을 촉진하는 중요한 요인이며, 사회적기업이 사회적 영향력을 확대하고 더 큰 사회적 가치를 창출하는데 중요한 역할을 한다(Calderini et al., 2023). 외부 자원 활용역량은 사회적기업이 지속 가능한 성과를 달성하는 데 필수적이다. 본 연구에서는 외부 자원 활용역량을 ‘정부, 지자체, 유관기관, 기업 등과 우호적인 협력 네트워크를 구축해 이들이 제공하는 지원 프로그램 등을 활용하는 정도’로 정의하였다.

2.2.3. 디지털 소통역량

디지털 소통역량(Digital Communication Competence)은 디지털 기술과 플랫폼을 효과적으로 활용하여 정보를 생성, 공유, 이해하고, 타인과 상호작용할 수 있는 능력을 의미하는데 이는

개인 또는 조직이 디지털 환경에서 효율적으로 의사소통을 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도를 포괄한다(Ferrari, 2013). 이는 단순한 정보 전달을 넘어, 고객, 파트너, 그리고 내부 직원과의 상호작용을 통해 혁신을 촉진하고, 조직의 적응력을 높이는 핵심 요소다(Marolt et al., 2022). 디지털 소통역량은 현대 조직이 변화에 신속하게 대응하고, 효과적인 내부 및 외부 소통을 통해 성과를 달성하는 데 아주 필요한 요소로 현대 사회에서 점점 더 중요해지고 있다. 디지털 트랜스포메이션을 지향하는 시대, 기업과 조직은 디지털 소통역량을 통해 고객과의 관계를 강화하고 내부 커뮤니케이션을 개선하며 혁신을 촉진할 수 있다. 결론적으로 디지털 소통역량은 기업이 성공적으로 내외부와 소통하고 협력하기 위해 필수적인 능력이다(Warner and Wäger, 2019; Mention et al., 2019). 동적 역량이론의 관점에서 볼 때, 사회적기업 역시 4차 산업혁명 시대 변화하는 환경에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 내부 및 외부 자원과 프로세스를 통합하고 재구성할 수 있는 역량 즉, 디지털 플랫폼과 기술을 활용하여 내부 및 외부 이해관계자와의 소통을 강화하고, 변화하는 환경에서 혁신을 촉진하는 역량이 필수적이다(Yeow et al., 2018; ; Magistretti et al., 2021; Canhoto et al., 2021). 따라서 이런 디지털 미디어역량은 사회적기업 동적 역량의 중요 하위요소라 할 수 있다(Satar et al., 2024). 첫째, 사회적기업은 디지털 소통역량을 통해 실시간으로 외부 환경의 변화를 감지하고 이해관계자와의 소통을 통해 시장과 기술 트렌드를 파악할 수 있으며, 이는 동적 역량의 핵심인 기회 탐지(Sensing) 능력을 강화하는 역할을 한다. 둘째, 디지털 플랫폼을 활용한 소통은 내부 지식 공유뿐만 아니라 외부 지식과 기술을 신속하게 수용할 수 있는 능력을 키워줌으로써, 사회적기업은 혁신적인 아이디어와 솔루션을 도입하여 새로운 기회를 포착할 수 있다. 셋째, 디지털 소통역량은 변화하는 기술 환경과 사회적 요구에 적응하기 위해 외부로부터 받은 피드백을 빠르게 소화함으로써 조직 내에서 변화 관리와 관련된 유연성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 본연구에서는 디지털 소통역량을 ‘디지털 채널(소셜미디어 등)을 활용하여 내외부 고객과 효과적으로 소통하고 협업하여 목표를 달성하는 정도’로 정의하고 변수로 선정했다.

2.3. 사회적기업의 지속 가능 성과

성과(Performance)란 조직이 설정한 목표에 비추어 결과를 평가하는 지표다(Neely et al., 1995). 조직의 성과는 다차원적이며 재무적 성과뿐 아니라 사회적, 환경적 영향을 포함한 종합적인 평가가 필요하다(Richard et al., 2009). 지속가능성과는 조직이 경제적 성과뿐만 아니라 사회적, 환경적 책임을 다하면서 장기적으로 성과를 창출하는 능력이다(Dyllick and Hockerts, 2002). Elkington(1997)은 지속 가능 성과의 개념을 삼중 목표(Triple Bottom Line, TBL)로 정의하고, 경제적 성과뿐만 아니라 환경적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성해야 함을 강조하고 이 세 가지 측면을 균형 있게 관리해야 기업이 지속가능성을 유지할 수 있다고 주장했다. 최근의 조직이나 경영의 지속가능성과에 대한 연구는 급격한 기술변화의 시대를 맞아 동적 역량의 중요성이 더욱 강조되고 있다(Buzzao and Rizzi, 2021; Eikelenboom and Jong, 2019).

한편, 지속가능성과의 측정에 대해서는 성과를 단순히 재무적 지표로 측정하는 것을 넘어, 조직의 비전과 전략을 반영하는 다양한 비재무적 지표를 포함해야 하며 균형성과표(Balanced Scorecard)를 통해 재무적 성과, 고객 만족도, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장 등 다양한 측면에서 성과를 측정해야 한다(Kaplan, 1992). 특히 사회적기업은 영리적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 혼합조직으로 지속가능성이 성공과 성과의 중요한 잣대가 되는데 지속적인 생존을 위해서는 재무적 성과와 비재무적 성과의 균형적인 관리가 중요하다(정선희·조상미, 2018). 이처럼 기존의 많은 연구는 사회적기업의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하고 지속 가능한 경영을 위해서는 이 두 가지 성과를 균형 있게 관리해야 한다고 강조한다(Ebrahim et al., 2014; Moizer and Tracey, 2010).

2.3.1. 재무적 성과

재무적 성과(Financial Performance)는 기업이나 조직이 자원을 얼마나 효율적으로 활용하여 경제적 가치를 창출했는지를 나타내는 성과로 주로 수익성, 성장성, 생산성, 비용 절감 등의 지표를 통해 평가된다. 사회적기업의 재무적 성과는 사회적기업이 지속적으로 기업을 운영하는데 필수적인 재원을 창출해 내는 것을 말한다(정희수·조상미, 2021). 재무적 성과는 사회적기업이 지속 성장하기 위한 토대라고 할 수 있다. 사회적기업은 기본적으로 기업경영을 통한 수익으로 운영되는 것이 바람직하다. 즉, 재무적 성과를 비재무적 성과에 재투자하는 선순환 구조를 구축하는 것이 이상적이지만, 우리나라 사회적기업의 재무적 성과는 아직 열악한 상황이다(조희진·장용석, 2016). 사회적기업의 재무적 성과를 측정하기 위한 지표로는 총매출액, 당기순이익, 매출액비용, 매출총이익비용, 영업이익비용, 매출액 대비 당기순이익 등이 사용되고 있지만, 정량적 자료수집의 어려움으로 많은 연구는 지속적인 매출증가, 경영자립도 향상, 고객 만족도 상승, 수익적 목표 달성, 브랜드 가치 향상 등 주관적이고 정성적인 평가를 통해 재무적 성과를 측정하고 있다(정희수·조상미, 2021). 본 연구에서는 재무적 성과를 '효율적으로 자원을 활용하여 이윤을 창출하는 정도'로 측정하였다.

2.3.2. 비재무적 성과

비재무적 성과(Non-Financial Performance)는 조직이 달성한 성과 중 재무적 지표 외의 부분을 평가하는 것으로, 주로 사회적 임팩트, 환경적 성과, 고객 만족도, 직원 만족도, 혁신 활동, 사회적 가치 창출 등을 포함한다. 사회적기업의 비재무적 성과는 사회적 임팩트와 사회적 가치를 창출하는 것으로 사회적기업이 본래의 사회적 사명을 유지하는 데 필수적이다(Ebrahim et al., 2014). 사회적기업의 비재무적 성과는 사회적 가치 창출, 환경적 임팩트, 조직의 투명성 및 윤리적 경영 등을 포함하고 사회적기업이 지속가능성을 유지하기 위해서는 비재무적 성과를 꾸준히 측정하고 개선해야 한다(Bagnoli and Megali, 2011). 선행연구에서 사회적기업의 비재무적 성과 역시 다양하게 측정되고 있는데 객관적인 지표로는 취약계층고용률과 취약계층 고용비용, 정

규직 비율, 취약계층고용 인원수 등 주로 취약계층 고용을 활용되고 있고 주관적 지표로는 일자리 확대, 사회서비스 확대, 지역사회 수익환원, 지역주민 및 사회적 약자 고용, 고객 만족도 등을 활용되고 있다(정희수·조상미, 2021). 하지만, 지역사회와의 관계, 사회적 영향력, 이해관계자와의 협력 등과 같이 사회적기업의 비재무적 성과는 정량화하기 어려운 무형적 가치를 포함하는 경우가 많고, 사회적기업의 미션과 유형이 워낙 복잡하고 다양하다 보니 모든 사회적기업에 통용되는 비재무적 가치 측정 방법은 없다. 예를 들어, 취약계층 고용률은 일자리 창출형에는 적합하지만 환경 관련 사회적 기업의 측정 방법으로는 적합하지 않을 수 있다. 그러다 보니, 연구 목적과 대상에 따라 연구자별로 측정 방법이 보인다. 한편, 사회적기업의 성과는 다양한 이해관계자가 인식하는 가치를 반영해야 하므로 주관적 척도가 비재무적 성과를 측정하는 데 유용한 도구로 활용될 수 있다.

지역사회 기반의 사회적기업은 지역 내 사회문제 해결, 지역 경제 활성화, 공동체 의식 함양 등 지역사회와의 긴밀한 관계 속에서 사회적 가치를 창출한다는 의미에서 본 연구에서는 비재무적 성과를 ‘사회적기업으로서 지역사회와 공생하며 성장하는 정도’로 정의하였다.

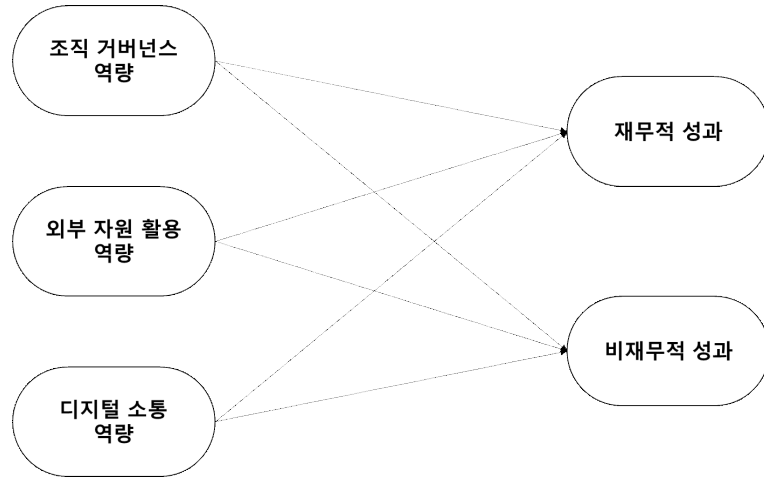
Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

3.1. 연구 모형의 설정

4차 산업혁명 시대, 기업의 생존은 발 빠른 혁신으로 시장과 기술변화에 대응하고, 보유한 모든 자원을 신속하고 효율적으로 배분하는 능력에 달려있으며(Boikanyo, 2024), 디지털화된 환경에서 기업의 동적 역량은 지속가능성과에 더 큰 역할을 하게 된다(Teece, 2018; Martins, 2023; 김재명·정재석, 2023). 기업의 생존과 지속 가능 성과에 조직의 동적 역량이 필수다.

본 연구는 선행연구를 통해 4차 산업혁명 시대가 요구하는 사회적기업 동적 역량의 핵심 구성 요소로 ‘거버넌스 역량’ ‘외부 자원 활용역량’ ‘디지털 소통역량’을 도출했다. 선행연구에 따르면 거버넌스는 조직의 디지털 트랜스포메이션을 주도하며 기술변화에 대응하고 신속한 자원의 배분과 결정으로 혁신을 촉진하는 도구다(Aydiner, 2020; Gwala and Mashau, 2022). 따라서 거버넌스 역량은 조직의 변화적응역량과 혁신역량을 측정할 수 있는 중요한 지표로 볼 수 있다. 기술과 시장환경의 변화 속도가 빠른 4차 산업혁명 시대에는 외부 자원의 확보와 활용이 필수인데 이러한 외부 자원 활용역량은 혁신의 바탕이 되며 감지(Sensing)와 포착(Seizing)의 측면에서 중요한 역할을 한다(Teece, 2020; Smuts et al., 2021). 특히 내부 자원이 부족한 사회적기업에게 외부 자원 활용역량은 지속 가능 성과를 높이는 동적 역량의 핵심적인 요소라 할 수 있다. 디지털 소통역량은 디지털 트랜스포메이션 시대의 필수적인 동적 역량 요소라 할 수 있다. 이는 디지털 플랫폼과 기술을 활용하여 내·외부 이해관계자와의 소통을 통해 혁신을 촉진하고 조직의 적응력을 높여주는 역량(Canhoto et al., 2021; Satar et al., 2024)이다. 본 연구는 이렇게 도출

한 세 개의 동적 역량 요소를 독립변수로 사회적기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하는 모델을 수립하였다.



(그림1) 연구모형

3.2. 연구가설 설정 배경

강력한 거버넌스 역량은 조직의 전략적 의사결정을 효과적으로 수행하는데 기여한다(Teece et al., 1997). 조직 거버넌스는 종종 혁신이 발생하는 프레임워크를 형성하여 프로세스의 유연성에 영향을 미치며, 이는 혁신 결과에 직접적인 영향을 미친다. 예를 들어, 개방적인 커뮤니케이션, 협업 및 명확한 사명을 촉진하는 조직의 거버넌스 구조는 혁신에 도움이 되는 환경을 조성할 수 있다. 좋은 거버넌스는 효율적인 자원 배분, 명확한 의사결정 과정, 리스크 관리 등을 통해 혁신을 지원할 수 있다. 리더십, 의사결정 구조, 투명성, 책임, 전략적 비전과 같은 거버넌스 메커니즘은 혁신적인 조직문화를 육성, 유지하는 능력에 중대한 영향을 미친다(Denison et al., 2013).

특히, 사회문제 해결과 경제적 이윤 추구라는 두 가지 상충될 수 있는 목표를 동시에 추구하는 사회적기업은 영리기업과 달리 다양한 이해관계자의 참여와 협력을 기반으로 운영되기 때문에, 효과적인 거버넌스 체계 구축이 매우 중요하다. 4IR 시대에는 기술 발전, 사회적 요구 변화, 경쟁 심화 등 외부 환경의 불확실성이 증대되고, 이에 따라 사회적 기업은 더욱 복잡하고 다양한 이해관계자의 요구에 직면하게 된다. 이러한 상황에서 조직 거버넌스 역량은 사회적기업이 이중 목표를 효과적으로 달성하는 데 핵심적인 역할을 한다. 이러한 거버넌스 역량은 급속한 기술변화의 시대에 조직의 혁신과 적응력을 강화함으로써 재무적·비재무적 성과를 높여줄 것으로 기대된다(Aydiner, 2020). 우선, 효율적인 거버넌스 체계는 디지털 혁신과 외부 자원 활용을 적절히 통제하고 관리함으로써 비용 절감 및 생산성 향상으로 이어져 재무적 성과를 증진할 수 있다.

한편, 사회적기업은 하이브리드 조직으로서 재무적 성과뿐만 아니라 사회적 성과가 중요한데,

거버넌스가 조직의 사회적 성과를 유지하고 강화하는 데 필수적인 요소이며 이를 통해 조직이 장기적인 사회적 가치를 창출할 수 있다(Mair et al., 2020). 사회적 가치 창출, 환경 보호, 고용 창출, 직원 및 고객 만족도 등과 같은 사회적 및 환경적 성과를 포함하는 비재무적 성과가 사회적기업의 정체성을 유지하고, 장기적인 지속가능성을 보장하는 데 필수적이다(Bagnoli and Megali, 2011). 사회적기업은 재무적 및 비재무적 성과를 동시에 균형 있게 달성하는 것이 중요하며, 사회적기업이 미션을 유지하고, 재무적·사회적 성과를 적절히 조정하고 균형을 잡는데 거버넌스역량이 필수적이다(Spear et al., 2014; Ball, 2015). 선행연구 탐색 결과, 효율적인 거버넌스는 조직의 동적 역량 중 가장 중요한 요소라 할 수 있는 혁신역량을 강화시켜줄 뿐만 아니라 급격한 기술변화의 시대에 환경과 시장에 대한 유연성과 적응력을 키워줌으로써 사회적기업의 지속 가능 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대됨에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1 : 동적 역량 관점에서의 조직 거버넌스 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 동적 역량 관점에서의 조직 거버넌스 역량은 사회적기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

외부 자원의 활용은 기술적, 인적, 재정적 자원에서 사회적기업의 지속가능성을 향상시키는 데 핵심적인 역할을 한다(Giudice and Maggioni, 2014). 외부 자원의 활용이 기업의 사회적 영향력을 확대하고 더 큰 사회적 가치를 창출하는 데 중요한 역할을 한다(Austin and Seitanidi, 2012). 사회적기업이 지속 가능한 성과를 위해서는 외부 자원(기술, 아이디어, 파트너십)을 통해 혁신을 이루어야 한다(Chesbrough, 2006). 외부 자원을 관리하고 활용하는 능력이 경쟁 우위를 창출하고 지속가능성을 강화하는 데 필수적이다(Sirmon and Ireland, 2007). 외부 자원 활용역량은 조직이 외부 자원(재정적 지원, 기술, 인적 네트워크 등)을 효과적으로 식별하고 통합하여 조직의 목표를 달성하고 지속 가능한 경영성과를 실현하는 데 중요한 역할을 한다(Smuts et al., 2021). 이들 선행연구를 구체적으로 살펴보면, 외부 자원 활용역량은 조직이 외부 자원을 유연하게 식별하고 통합하여 변화하는 환경에 신속하게 대응할 수 있도록 함으로써 조직이 내부 자원의 한계를 극복하고, 필요한 자원을 외부에서 조달하여 변화에 민첩하게 대응할 수 있게 해준다(Chesbrough, 2006; Zahra and George, 2002; Eisenhard and Martin, 2000). 외부 자원은 종종 조직 내부에서는 접근할 수 없는 새로운 아이디어와 기술을 제공하기도 하므로 외부 자원을 효과적으로 활용하는 능력은 조직이 혁신을 촉진하고, 새로운 기회를 포착하며, 경쟁 우위를 유지하는 데 중요한 역할을 한다(Prajogo, 2016; Teece, 2014) 또 외부 자원 활용역량은 다양한 외부 파트너와의 협업, 네트워크 확장과 자원공유를 통해 조직이 공동의 목표를 달성하는 데 필수적인 요소로 특히 사회적기업이 다양한 이해관계자와의 협력을 통해 사회적 가치를 창출하는 데 도움이 된다(Austin and Seitanidi, 2012; Dyer and Singh, 1998). 예를 들어 정부, 학계, 민간 기업들과 협력하여 환경 문제, 사회적 불평등, 의료 접근성 등 복합적인 문제를 해결

하는 데 필요한 자원과 지식을 모을 수 있다. 한편, 다양한 외부 자원 활용은 특정 자원에 대한 의존성을 줄이고 위험을 분산해 조직을 보다 안정적으로 운영할 수 있게 한다(Kogut, 2000; Teece, 2014). 끝으로 외부 자원의 효과적인 활용은 비용 절감과 자원의 효율적 활용을 통해 재정적 성과를 극대화할 수 있다(Giudice and Maggioni, 2014; Chesbrough, 2006). 즉, 외부 자원과 협력 파트너를 활용하면 전문성을 결합해 복잡한 사회적 문제를 해결할 수 있고 이로써 지속 가능한 성과와 사회적 임팩트를 극대화할 수 있는 것이다. 한편, 4IR 시대는 기술 발전과 함께 새로운 형태의 자원이 등장하고, 자원에 대한 접근성이 높아지고 있는데 이런 변화는 사회적기업에 새로운 기회를 제공한다. 특히 사회적기업은 영리기업에 비해 자원이 부족한 경우가 많기 때문에, 외부 자원을 효율적으로 활용하는 것이 매우 중요하다. 이들 연구들을 종합해 볼 때 다음과 같이 가설을 설정하는 것은 타당하다고 판단된다.

가설 2-1 : 동적 역량 관점에서의 외부 자원활용 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 동적 역량 관점에서의 외부 자원활용 역량은 사회적기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4차 산업혁명 시대에는 소셜미디어와 디지털 플랫폼을 통한 고객 및 이해관계자와의 소통이 매우 중요해졌다(Warner and Wäger, 2019; Canhoto et al., 2021; Magistretti et al., 2021). 소셜미디어는 저렴하고 효율적인 방식으로 브랜드 인지도를 높이고, 기업의 사회적 가치를 널리 알릴 수 있는 플랫폼을 제공함으로써 사회적기업이 다른 사회적기업, 비영리단체, 기업, 정부 기관 등과의 협력 네트워크를 쉽게 구축할 수 있다(Bandyopadhyay and Ray, 2019; Ali et al., 2023; Satar et al., 2024). 여러 선행연구는 디지털미디어 활용역량이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. Teece는 소셜미디어가 기업의 활동을 투명하게 공개하고 사회적 임팩트를 실시간으로 공유하는 기회를 제공함으로써 기업의 책임성과 신뢰성을 강화하며 이런 디지털미디어 활용역량은 조직의 변화 감지(Sensing), 기회 포착(Seizing), 변형(Transforming)역량을 강화해 조직성과에 기여한다고 하였으며(Teece, 2018), Marolt 등은 디지털 소통역량이 실시간 커뮤니케이션 플랫폼을 통해 팀 간 협업을 용이하게 하고 고객 요구에 대한 빠른 대응을 강화함으로써 중소기업이 운영 효율성을 높이고 비용을 절감할 수 있다고 강조했다(Marolt et al., 2022). Tarsakoo and Charoensukmongkol(2020)은 디지털 소통역량이 기업의 매출증가와 마케팅 비용 절감 등 재무적 성과뿐만 아니라 고객 만족도, 브랜드 인지도, 기업 평판 등의 비재무적 성과를 향상시킴으로써, 장기적으로 기업의 시장에서의 입지를 강화하고 지속 가능한 성장을 촉진한다고 주장했다. 특히, 영리기업에 비해 상대적으로 제한된 자원을 가지고 운영되는 사회적기업의 경우 디지털 소통이 사회적기업의 이중 성과를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 예를 들어, 사회적기업은 저렴한 비용으로 소셜미디어, 블로그, 웹사이트 등을 통해 미션, 가치, 활동을 널리 알리고 잠재 고객 및 후원자를 확보할 수 있고, 타겟 고객층,

지역사회 주민, 자원봉사자 등과의 양방향 소통을 통해 브랜드 인지도를 높일 수 있다. 또한, 다양한 이해관계자와 온라인 플랫폼을 통해 투명하고 개방적인 소통을 함으로써 사회적기업의 정당성을 높이고 이해관계자의 신뢰를 얻고 지지를 확보할 수 있다. 요약하면, 디지털미디어 활용역량은 고객 및 이해관계자와의 연결 강화, 효과적인 자원 배분, 비용 절감과 효율성 증가 등을 통해 고객 및 이해관계자에게 사회적기업의 목표와 가치를 확산시켜 시장에서의 신뢰와 성장을 촉진함으로써 사회적기업의 지속 가능한 성과(사회적 영향 및 경제적 수익)로 이어질 수 있다. 이런 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 3-1 : 동적 역량 관점에서의 디지털 소통 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2 : 동적 역량 관점에서의 디지털 소통 역량은 사회적기업의 비재무적 성과에 정(+의)영향을 미칠 것이다.

3.3. 자료의 수집과 연구의 방법

본 연구의 변수 및 측정요인에 관한 조작적 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수와 측정요인의 조작적 정의

구분	내용		참고문헌
조직 거버넌스 역량	조직 구성원(직원, 외부 이해관계자 등)들이 회사 경영에 적극적 참여하고, 의사결정이 투명하게 이루어지는 정도		Aydiner(2020) Mair et al.(2020)
	1	사내 직원들의 참여하는 민주적인 의사결정 참여	
	2	사내 경영정보를 직원들에게 수시 공개 및 토론	
	3	외부 이해관계자들이 이사회 통해 경영활동 참여	
	4	이사회의 구성원이 실질적인 경영상 책임 부담	
외부 자원활용 역량	조직이 성장과 발전을 위해 정부, 지자체 등 외부 기관에서 제공하는 지원 프로그램 등을 활용 정도		Giudice and Maggioni (2014) Smuts et al.(2021)
	1	정부 및 지자체 지원 창업 및 경영 교육 참여	
	2	정부의 신규 채용 인건비 지원사업 활용	
	3	정부의 사회보험료 지원사업 적극 활용	
	4	정부의 전문인력 인건비 지원사업 적극 활용	
디지털 소통 역량	디지털 채널(소셜미디어 등)을 활용하여 내외부 고객과 효과적으로 소통하고 협업하여 목표를 달성하는 정도		Marolt et al.(2022) Satar et al.(2024)
	1	디지털 채널 통한 사내/외 의사소통 및 정보 공유	
	2	디지털 채널 통한 고객 의견 적극 수렴	
	3	디지털 채널 활용한 마케팅 및 프로모션 활동	
	4	디지털 채널 활용 및 전략 수립위한 관리팀 운용	

구분		내용	참고문헌
재무적 성과	효율적으로 자원을 활용하여 이윤을 창출하는 정도		정희수·조상미 (2021) 조희진·장용석 (2016)
	1	동종업체에 비교하여 평균 매출액 증가율	
	2	동종업체에 비교하여 총 영업이익의 증가율	
	3	동종업체에 비교하여 순이익 증가율	
비재무적 성과	사회적기업으로서 지역사회와 공생하며 성장하는 정도		정희수·조상미 (2021) Ebrahim et al.(2014)
	1	지역사회에 기여 가능한 서비스나 제품 생산 지속	
	2	지역사회의 취약계층이 생산한 제품 조달 지속	
	3	지역사회의 지속 가능한 발전과 환경보존에 기여	
	4	지역사회에 지속적으로 일정 수익을 기부 및 확대	

3.4. 자료의 수집과 연구의 방법

본 연구의 자료는 7점 리커트 척도의 설문지를 구성하여 수집하였다. 설문조사는 인천 및 경기도 소상공인연합회와 수도권 및 경기지역사회적기업 리스트와 사회적기업 포털에서 제공하는 사회적기업 및 예비사회적기업을 교차검증한 업체를 대상으로 2024년 4월부터 7월까지 무작위의 대상에게 배포되었다. 이 지역에서의 데이터 수집은 수도권과 인접하여 활발한 경제 활동이 이루어지는 지역으로 소상공인과 사회적 기업의 대표적인 의견을 포괄적으로 수집가능하다. 특히, 수도권 및 경기지역은 경제적 파급력으로 인해 연구표본의 대표성이 나타나며 넓은 범위의 사회과학적 추론을 도출할 수 있다. 이 같은 표본에 대하여 본 연구에서는 총 1,800부의 설문지 중 226부가 회수되었고, 불성실한 응답 22부를 제외한 204부를 최종 분석에 사용하였다. 비록 표본 크기는 제한적이지만, 무작위 표본 추출을 통해 확보된 자료이므로 모집단을 대표할 수 있다. 그리고 분석 결과의 타당성을 높이기 위해 SPSS ver. 28.0을 활용하여 빈도 분석과 탐색적 요인분석을 수행했고, Smart PLS ver. 4.1을 통해 측정 모델 및 구조모델 평가를 실시하였다. 추가적으로 5,000번의 부트스트래핑을 통해 구조방정식 모델을 검증하여 연구 결과의 대표성과 타당성을 확보하고자 하였다.

IV. 실증분석

4.1. 연구표본의 특성

본 연구표본의 특성은 <표 2>와 같으며 대부분 서울·경기권에 위치하고 있고 매출액 규모가 3억 미만으로 상대적으로 소규모 사회적기업이 중심을 이루는 것으로 나타났다. 이 같은 연구표본을 통해 본 연구는 자원이 제한적이고 빠르게 변화하는 환경 속에서 사회적 가치를 창출해야 하

는 소규모 사회적기업의 특성이 나타날 것으로 판단하였다.

〈표 2〉 연구표본의 특성

구분	빈도	비중	구분	빈도	비중
직책			소재지		
대표/사장	7	.034	서울권	23	.112
경영진/임원	106	.520	경기관	178	.873
관리자/간부	91	.446	기타	3	.015
사업분야			회사운영기간		
제조업	9	.044	1년 이상 2년 미만	22	.108
도소매업	63	.309	2년 이상 3년 미만	26	.128
청소용역	4	.020	3년 이상 4년 미만	61	.299
교육·문화·예술	28	.137	4년 이상 5년 미만	39	.191
보건·복지·사회사업	57	.279	5년 이상 6년 미만	21	.103
관광	9	.044	6년 이상 7년 미만	19	.093
기타	34	.167	7년 이상	16	.078
연매출액			상시종업원		
3억 미만	122	.598	1명 이상 5명 미만	162	.794
3억 이상 5억 미만	45	.221	5명 이상 10명 미만	24	.118
5억 이상 10억 미만	26	.127	11~15명	9	.044
10억 이상 15억 미만	11	.054	16~20명	9	.044

4.2. 변수의 구성 타당성 검증

본 연구에서는 가설에 관한 인과관계를 파악하기 전에 SPSS ver. 28.0을 활용한 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)을 실시하여 데이터의 타당성을 검증하였다. 베리맥스 회전 방식을 사용한 주성분 분석 과정에서, 공통성 값과 요인 적재치가 0.50 이하인 측정요인은 설명력 부족으로 판단하여 제거하였다(Afthanorhan, 2013). 본 연구에서는 하만의 단일 요인 검사를 적용하여 모든 변수의 데이터를 포함한 탐색적 요인 분석을 통해 하나의 요인만이 추출되는지, 그리고 그 요인이 전체 분산의 상당 부분을 설명하는지 살펴보고 동일방법편의(Common Method Bias)의 영향을 평가하였다. 제시된 분산 설명력(17.027%, 16.364%, 16.273%, 14.550%, 9.916%)은 각 변수가 개별적인 요인으로 작용하고 있음을 시사한다. 통상적으로 한 요인이 50% 이상 설명하는 경우 동일방법편의가 있는 것으로 판단하는데 본 연구의 변수들의 설명력을 검토한 결과, 동일방법편의의 중대한 영향은 적다고 볼 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 구측된 탐색적 요인분석 모형은 74.130%의 높은 설명력을 보였으며, KMO 지수는 0.7 이상으로 나타났으며 Bartlett 구형성 검정은 유의한 수준으로 나타났다. 이는 탐색적 요인분석에 따른 표

본의 수와 변수 및 측정요인의 구성이 타당함을 의미하는 것으로 본 연구는 이를 토대로 5개의 잠재변수를 도출하였다.

〈표 3〉 탐색적 요인분석 결과

구분		평균	왜도	첨도	Com.	1	2	3	4	5
외부 자원 활용 역량	3	4.544	.165	-1.174	.915	.944	-.091	-.006	.111	.047
	1	4.382	.318	-.890	.911	.942	-.032	-.016	.131	.075
	2	4.578	-.463	.064	.796	.881	-.053	.009	.060	.111
	4	4.799	-.532	-.556	.653	.789	.121	.058	.111	-.028
디지털 소통 역량	3	4.446	.343	-.966	.804	-.043	.892	-.009	.068	.045
	4	4.328	.320	-.784	.758	.002	.865	.009	.094	.024
	2	4.721	-.138	-.910	.761	.042	.860	.082	.072	.089
	1	4.765	-.112	-.902	.727	-.040	.847	.041	.004	.085
조직 거버 넌스 역량	1	4.618	-.199	-.572	.829	.021	-.022	.907	.070	-.012
	3	4.892	.209	-.999	.782	.038	.120	.863	.146	.002
	2	4.789	-.032	-1.134	.757	.003	.019	.861	.124	-.018
	4	4.922	-.272	-1.140	.710	-.011	.013	.838	.083	.033
비 재무적 성과	2	6.123	-1.298	1.847	.718	.109	.053	.101	.827	.098
	4	6.039	-.771	.083	.698	.087	.033	.135	.817	.066
	1	6.127	-1.130	.921	.728	.109	.164	.172	.812	.011
	3	6.225	-.686	.740	.623	.089	.004	.026	.783	.037
재무적 성과	1	6.294	-1.072	.858	.758	.087	.118	.089	.159	.838
	3	6.284	-.999	.641	.631	.032	-.047	-.038	.050	.790
	2	6.275	-.855	-.257	.524	.044	.142	-.030	-.008	.708
고윳값						3.235	3.109	3.092	2.764	1.884
분산(%)						17.027	16.364	16.273	14.550	9.916
누적분산(%)						17.027	33.391	49.664	64.214	74.130

주1) KMO: .776 / Bartlett's test: $\chi^2=2379.196$, $df=171$, $p<.05$

주2) 카이저 정규화 베리맥스 회전으로 5 반복 후 수렴한 주성분 분석

본 연구에서는 도출된 측정요인과 변수를 구조방정식 모델링에 적용하기 위해 SmartPLS ver. 4.1 통계패키지를 사용하여 외부 측정모델 검정을 수행하였다. 외부 측정모델 검정은 설문지를 통해 관찰된 변수와 관찰되지 않은 변수의 신뢰도, 내적 일관성, 타당성을 평가한다(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(CR)를 통해 내적 일관성을 평가하였고, 모든 잠재 변수의 CR 값이 0.8을 초과하여 높은 신뢰 수준을 나타

냈다(Mathew and Sreejesh, 2017). 이를 통해 본 연구의 잠재 변수와 측정요인들이 적절한 신뢰 수준을 갖고 있다고 판단하였다. 그리고 변수의 수렴 타당성 검증을 위해 각 잠재 변수의 평균 분산 추출(AVE)을 계산하였으며 AVE 값이 0.5 이상일 경우 잠재 변수가 타당한 것으로 간주되는데, 본 연구에서는 모든 잠재 변수가 이러한 기준을 충족하였다(Fornell and Larcker, 1981).

〈표 4〉 외부 측정모델 검정 결과

구분		Outer Loading	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
조직 거버넌스 역량	1	.894	.898	.914	.929	.765
	2	.869				
	3	.898				
	4	.836				
외부 자원활용 역량	1	.956	.919	.932	.944	.808
	2	.881				
	3	.953				
	4	.797				
디지털 소통 역량	1	.848	.895	.910	.927	.760
	2	.886				
	3	.888				
	4	.864				
재무적 성과	1	.866	.696	.743	.824	.612
	2	.806				
	3	.662				
비재무적 성과	1	.878	.847	.873	.896	.683
	2	.838				
	3	.735				
	4	.847				

본 연구에서는 구축된 잠재변수 간의 판별 타당성을 검증하기 위해 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 AVE 값을 활용한 방법과 HTMT 값을 이용한 방법을 사용하였다. 우선 AVE 값을 활용한 방법에서는 잠재 변수 간 상관관계의 제곱이 AVE 값보다 낮아야 판별 타당성이 확보된다고 보았다(Fornell and Larcker, 1981). 분석 결과, 가장 낮은 AVE의 제곱근 값은 0.783이었고, 가장 높은 상관관계 값은 0.266으로 나타나 모든 잠재 변수 쌍에서 AVE 값의 제곱근이 상관관계 값보다 높았다. 그리고 HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) 값은 0.850 미만으로 나타나 잠재 변수 간에 판별 타당성이 있는 것으로 판단할 수 있었다.

〈표 5〉 상관관계분석

구분	조직 거버넌스 역량	외부 자원활용 역량	디지털 소통 역량	재무적 성과	비재무적 성과
조직 거버넌스 역량	[.875]	-	-	-	-
외부 자원활용 역량	.040 (.048)	[.899]	-	-	-
디지털 소통 역량	.092 (.095)	-.011 (.082)	[.872]	-	-
재무적 성과	.038 (.098)	.137 (.168)	.185 (.204)	[.783]	-
비재무적 성과	.266 (.291)	.235 (.265)	.163 (.173)	.170 (.212)	[.826]

주1) [] 안의 값은 AVE의 제곱근 값을 의미

주2) () 안의 값은 HTMT의 값을 의미

본 연구에서는 구조모델의 적합도를 평가하기 위해 GoF(Goodness-of-Fit, GoF) 지수를 활용하였으며 GoF 지수는 0과 1 사이의 값으로, 0.36 이상일 경우 높은 적합도를 나타내며, 0.25 이상이면 평균 수준을 상회하는 설명력을 나타낸다(Henseler et al., 2016). 본 연구에서 설계한 구조모델의 GoF 지수는 0.307로 나타나, 실증 자료가 모델에 잘 적합하고 적정수준의 예측력을 가지고 있음을 확인하였다. 또한, SRMR 값 역시 0.056으로 0.080 미만의 기준을 충족하였으며 (Haley et al., 2001; Shi et al., 2018), NFI 값도 0.820으로 0.800 이상의 기준을 충족하는 것으로 나타나 구성요소 간의 관계 평가에 대한 신뢰성을 확보하였다(Carvalho and Medeiros, 2021; Adu-Gyamfi et al., 2022).

〈표 6〉 내부 구조모델 검정 결과

구분	AVE	R ²
조직 거버넌스 역량	.765	-
외부 자원활용	.808	-
디지털 소통 역량	.760	-
재무적 성과	.612	.104
비재무적 성과	.683	.159
평균	.726	.130
AVE*R ²	.094	
GoF=√AVE*R ²	.307	

주) SRMR=0.056, NFI=0.820

4.3. 가설검정

구성된 잠재변수는 구조모형을 기반으로 SmartPLS ver. 4.1 통계 패키지를 활용하여 구조방정식 모델링 검정을 실시하였다. 우선, 본 연구는 연구표본의 기업규모에 따른 영향을 통제하기 위하여 연매출액, 종업원, 업력을 통제변수로 두어 가설검정을 시행하였다. 그 결과 조직 거버넌스 역량은 재무적 성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났으나($\beta=.002$, $p>.05$), 비재무적 성과에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.249$, $p<.05$). 외부 자원활용 역량은 재무적 성과($\beta=.157$, $p<.05$)와 비재무적 성과($\beta=.239$, $p<.05$)에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 디지털 소통역량도 재무적 성과($\beta=.202$, $p<.05$)와 비재무적 성과($\beta=.144$, $p<.05$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때 통제변수에 따른 강건성 검정을 위하여 Model 1과 Model 2를 구분하였으며, 통제변수만을 포함한 Model 1에 비하여, 독립변수를 포함한 Model 2의 ΔR^2 값이 증가하고 있으므로 독립변수의 구성과 연구 결과가 타당한 것으로 보았다. 이에 따라 가설 1-1은 지지가 되지 못하였으나, 가설 1-2, 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 3-1, 가설 3-2는 지지가 되었다.

〈표 7〉 구조방정식 모델링 검정 결과

구분	Model 1	Model 2
연매출액 → 재무적 성과	-.272(.104)*	-.202(.103)
연매출액 → 비재무적 성과	-.026(.158)	.063(.079)
종업원 → 재무적 성과	.217(.091)*	.150(.090)
종업원 → 비재무적 성과	.164(.098)	.086(.065)
업력 → 재무적 성과	-.050(.095)	-.099(.073)
업력 → 비재무적 성과	-.037(.077)	-.046(.061)
조직 거버넌스 역량 → 재무적 성과	-	.002(.073)
조직 거버넌스 역량 → 비재무적 성과		.249(.063)***
외부 자원활용 역량 → 재무적 성과		.157(.067)*
외부 자원활용 역량 → 비재무적 성과		.239(.068)***
디지털 소통 역량 → 재무적 성과		.202(.070)**
디지털 소통 역량 → 비재무적 성과		.144(.069)*
재무적 성과 ΔR^2	.035	.077
비재무적 성과 ΔR^2	.009	.133

주) *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

4.4. 연구결과 논의

사회적기업은 이윤 창출뿐만 아니라 사회적 가치를 추구하기 때문에 변화하는 환경에 적응하면서도 지속해서 사회적 임팩트를 창출해야 하는 도전 과제를 안고 있다(정희수·조상미, 2021; Costa and Andreus, 2021; Iskandar et al., 2023). 사회적기업의 동적 역량은 사회적 가치 창출과 경제적 자립이라는 두 가지 목표를 동시에 달성하기 위해 기업 내부의 자원과 능력을 효과적으로 활용하고, 외부 환경 변화에 유연하게 대응하는 능력이라고 할 수 있다. 선행연구들은 다음과 같은 이유를 바탕으로 사회적기업의 생존과 성장을 위해서 동적 역량이론 적용의 중요성과 타당성을 강조한다(Augier and Teece, 2009; Vézina et al., 2019.; Bhardwaj and Srivastava, 2024). 첫째, 사회적 목적을 추구하면서도 재정적 지속가능성을 유지해야 하는 이중 목표를 가지고 있는 사회적기업은 빠르게 변화하는 사회적 요구와 시장 환경에 대응해야 하는데 이러한 특성은 동적 역량이론과 잘 맞아떨어진다. 둘째, 사회적기업은 다양한 이해관계자와 복잡한 규제 환경, 그리고 변화하는 사회적 요구에 직면해 있는데 이러한 불확실한 환경에서 어떻게 기업이 기회를 감지하고 대응하며 변형할 수 있는지를 설명하는 데 동적 역량이론이 더 유용하다. 셋째, 사회적기업은 사회적 임무와 경제적 성과를 동시에 추구하는 조직인데, 동적 역량이론은 조직이 이러한 다중 목표를 통합하고 균형을 맞출 수 있도록 방법을 탐구한다. 넷째, 사회적기업은 종종 기존의 비즈니스 모델을 혁신하고 새로운 솔루션을 개발해야 하는데 동적 역량이론이 이러한 혁신적인 접근법과 기업의 적응력을 더 잘 설명할 수 있다. 하지만, 기업의 조직문화와 조직규모, 조직형태 등 조직역량의 구성요소를 중심으로 실증 분석한 선행연구(최무현, 2014; 이준희, 2016; 김문준·장석인, 2018; 전현수·최균, 2020)들이 있지만, 동적 역량 관점으로 분석한 사회적기업 연구는 찾아보기 힘들다.

본 연구에서는 핵심적인 사회적기업의 동적 역량 요소로 거버넌스 역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 소통역량을 도출하고 이 요소들이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 세 가지 동적 역량 요소가 모두 사회적기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 거버넌스 역량과 재무적 성과에 관한 가설이 기각되었는데 그렇다고 거버넌스 역량이 재무적 성과에 미치는 영향이 없다고 단정해서는 안 된다. 이러한 결과는 사회적기업의 성과를 다차원적으로 평가한 결과 거버넌스 역량이 재무적 성과보다는 비재무적 성과(사회적 가치 창출)에 더 중요한 역할을 한다는 Bagnoli and Megali(2011)의 연구나, 사회적기업의 거버넌스가 조직의 지속 가능 성과 성과에 영향을 미치는데 재무적 성과에 대한 영향보다는 사회적 성과나 비재무적 성과에 더 큰 영향을 미친다는 Ebrahim et al.(2014)의 연구 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 물론 미국 상장 기업을 대상으로 한 분석에서 거버넌스 역량, 특히 독립적인 이사회와 주주에 대한 투명성이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Bhagat and Bolton, 2008)와 거버넌스 구조가 잘 정비된 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 주가가 더 높고, 이익률도 개선된다는 보고(Gompers et al., 2003)도 있다. 이처럼 연구마다 조금씩 다른 결론이 나오는 이유는 여러 가지로 분석해 볼 수 있다. 우선, 거버넌스 구조는 주로 조직의 장기적 안정성, 신뢰성, 투명성에

기여하므로 비재무적 성과(사회적 가치, 조직 이미지)와 더 큰 연관이 있을 수 있다. 둘째, 사회적기업은 비영리적 목적과 사회적 가치 창출에 더 큰 비중을 두는 경향이 있기 때문에 재무적 성과보다는 비재무적 성과에 집중된 조직일 수 있다. 셋째, 조직규모나 경영 스타일에 따라라도 거버넌스 역량이 재무적 성과에 미치는 영향이 달라질 수 있는데, 특히 중소형 사회적기업에서는 거버넌스보다도 외부 자원 활용이나 디지털 소통이 더 큰 역할을 할 수 있다. 따라서 거버넌스가 재무적 성과에 미치는 영향을 평가하려면 짧은 기간보다는 장기적인 관점이 필요하다. 조직의 투명성, 신뢰성 강화가 단기적으로는 재무적 성과로 이어지지 않지만, 장기적으로는 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

거버넌스 역량이 사회적기업의 비재무적 성과에 영향을 미친다는 가설과 외부 자원 활용역량과 디지털 소통역량이 성과에 미치는 영향에 대한 가설은 모두 채택되어 선행연구의 결과를 지지했다. 거버넌스 역량이 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과는 사회적기업의 책임성과 투명성이 비재무적 성과, 즉 사회적 신뢰, 고객 충성도, 사회적 영향력 강화에 중요한 역할을 하고 있음을 뒷받침한다. 사회적기업이 비즈니스와 협력하여 자원을 효율적으로 활용하면 재무적 성과 뿐만 아니라 비재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 Austin and Seitanidi(2012)의 연구나 디지털 기술과 플랫폼을 활용하여 고객과 상호작용하고 마케팅 전략을 최적화한 기업들이 더 높은 매출 성장을 경험했으며, 브랜드 인지도와 고객 만족도도 증가했다는 Tarsakoo and Charoensukmongkol(2020)의 연구 결과도 외부 자원 활용역량과 디지털 소통역량이 사회적기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 결과와 일치한다.

〈표 7〉 연구결과 요약

구분	내용	결과
가설 1	동적 역량 관점에서의 조직 거버넌스 역량은 사회적기업의 지속 가능한 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 1-1	동적 역량 관점에서의 조직 거버넌스 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	동적 역량 관점에서의 조직 거버넌스 역량은 사회적기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2	동적 역량 관점에서의 외부 자원활용 역량은 사회적기업의 지속 가능한 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	동적 역량 관점에서의 외부 자원활용 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2-2	동적 역량 관점에서의 외부 자원활용 역량은 사회적기업의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3	동적 역량 관점에서의 디지털 소통 역량은 사회적기업의 지속 가능한 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
가설 3-1	동적 역량 관점에서의 디지털 소통 역량은 사회적기업의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지

구분	내용	결과
가설 3-2	동적 역량 관점에서의 디지털 소통 역량은 사회적기업의 재무무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지

V. 결론

5.1. 연구 결과 및 시사점

본 연구는 4차 산업혁명 시대가 요구하는 기업의 조직역량을 분석하고 동적 역량 관점에서 사회적기업이 지속 성장하기 위한 주요 요소들을 식별·측정하고 이 구성요소들이 사회적기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 이론적 탐색을 통해 급격한 기술변화의 시대에 사회적기업의 동적 역량을 강화하는 핵심 요소로 거버넌스 역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 소통역량을 식별했다. 둘째, 동적 역량 관점에서 조직 거버넌스 역량은 비재무적 성과에는 긍정적인 영향을 미치지만, 재무적 성과에 미치는 영향은 확인할 수 없었다. 셋째, 외부 자원 활용역량은 사회적기업의 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 디지털 소통역량 역시 사회적기업의 재무적, 비재무적 성과를 높이는 것으로 나타났다.

연구 결과가 주는 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 동적 역량이론 관점에서 사회적기업을 분석한 연구가 거의 없는 상황에서 거버넌스 역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 소통역량을 사회적기업의 동적 역량을 강화하는 핵심 요소로 식별하고 측정해 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다. 이로써, 동적 역량이론을 사회적기업에 적용하는 학문적 기여를 했다. 둘째, 거버넌스 역량이 재무적 성과에 미치는 영향이 미약하거나 없다는 결과는 주로 대기업이나 일반 영리기업을 대상으로 한 기존 연구들과는 다르게 나타난 것인데 이는 거버넌스 역량이 사회적기업에서 재무적 성과보다는 비재무적 성과(사회적 가치 창출, 신뢰 구축)에 더 중요한 역할을 할 가능성을 시사한다. 셋째, 외부 자원 활용역량과 디지털 소통역량이 사회적기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 밝혀냈는데, 이는 4차 산업혁명 시대에서 외부 자원 활용과 디지털 소통이 기업 성과에 중요하다는 기존 연구들의 결론을 뒷받침한다. 넷째, 사회적기업의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 동적 역량의 영향을 분석했는데 이는 사회적기업의 성과 측정에서 다차원적 접근이 필요하다는 기존 연구들의 주장을 실증적으로 지지한 것이며, 특히 비재무적 성과에 대한 동적 역량의 영향을 분석한 점은 사회적기업 연구에 새로운 통찰을 제공한다. 다섯째, 기존의 사회적 자본 및 전통적 자원 활용에 국한되었던 연구들을 넘어 사회적기업이 디지털 역량을 활용할 때 재무적, 비재무적 성과 모두에서 높은 성과를 낼 수 있음을 보여주었다는 점은 학문적으로 의미가 크다.

본 연구 결과가 주는 실무적 시사점도 적지 않다. 첫째, 외부 자원 활용과 디지털 소통역량이 사회적기업의 재무적 성과에 중요한 역할을 한다는 결과는 사회적기업이 외부 파트너십을 확장하

고 디지털 마케팅 전략을 강화해야 함을 시사한다. 특히, 디지털 소통이 4차 산업혁명 시대의 필수적인 요소로 자리 잡은 만큼 사회적기업들은 온라인 플랫폼을 통해 사회적 가치와 비즈니스 가치를 모두 향상시키기 위한 노력을 기울여야 한다. 둘째, 거버넌스 역량이 재무적 성과에는 미약한 영향을 미쳤다는 결과는, 사회적기업이 재무적 성과를 높이기 위해서는 거버넌스 외에도 기술적 혁신이나 외부 자원 활용 같은 보다 실질적인 경영 전략을 채택해야 할 필요가 있음을 말해주고 있다. 셋째, 거버넌스 역량이 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친 만큼 사회적기업이 장기적인 지속 가능 성과를 높이기 위해서 투명성, 책임성, 신뢰성을 더욱 강화해야 한다. 넷째, 외부 자원 활용역량이 재무적 성과에 큰 영향을 미쳤다는 점에서 사회적기업들은 네트워크 확장, 정부 및 민간 부문과의 협력을 강화해 자본, 인력, 기술을 효과적으로 확보하는 것이 필수적이다.

5.2. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구가 학술적으로 또 실무적으로 많은 시사점을 주고 있지만, 한계점을 갖고 있다. 무엇보다도 동적 역량이론 관점에서 사회적기업의 동적 역량과 성과에 대한 국내의 선행 연구가 부족하다 보니 다양한 요소들을 고려하지 못했다. 즉, 본 연구는 거버넌스 역량, 외부 자원 활용역량, 디지털 미디어 활용역량을 독립변수로 설정하였으나, 기술적 혁신역량, 조직문화 역량, 인적 자원 개발 역량 등 다른 추가적인 동적 역량 강화 요소들이 성과에 미치는 영향을 고려하지 못했다. 둘째, 단기적인 데이터를 기반으로 분석되었기 때문에 거버넌스 역량이 장기적으로 재무적 성과에 미치는 영향을 충분히 고려하지 못했다. 거버넌스 개선이 조직의 재무적 성과에 미치는 효과는 시간이 지남에 따라 발생할 수 있으므로 이러한 장기적 효과를 평가하지 못한 점은 연구의 한계다. 셋째, 정량적 자료수집의 어려움으로 인해서 동적 역량 구성요소나 성과를 측정할 때 많은 부분 정성적인 척도를 사용하고 응답자의 주관적인 평가로 측정된 것도 한계로 남는다. 넷째, 경기·인천지역과 수도권 일부 지역의 사회적기업을 대상으로 하였으므로 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다. 특히, 사회적기업은 조직의 유형과 목표, 사업 분야, 운영 방식 등이 복잡하고 다양하기 때문에 전체 사회적기업을 대상으로 분석하기보다는 유형과 산업 등 다양한 층위에서 세분화해 심층 연구하는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 이를 향후 연구과제로 남긴다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 4차 산업혁명 시대에 동적 역량이론에 근거해 사회적기업의 동적 역량과 성과에 대한 연구를 개척했다는 의미가 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 다루지 못한 기술적 혁신역량, 인적 자원 개발역량, 조직문화 역량 등 다른 동적 역량 요소들을 식별하고 측정해 사회적기업의 성과에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다. 사회적기업의 경우 거버넌스는 단기적으로는 성과에 미미한 영향을 미칠 수 있지만, 시간이 지남에 따라 투명성과 책임성이 축적되면서 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있기 때문에 중단연구와 같은 장기적 연구가 필요해 보인다. 또, 외부 자원 활용역량과 디지털미디어 활용역량이 성과에 미치는 상호작용 효과를 고려한 연구도 필요하다. 외부 자원을 어떻게 디지털미디어와 결합하여 효율적으로 사용할 수 있는지 그리고 이 상호작용이 성과에 미치는 영향을 분석하는 연구는 실무적으로도 중요한 통찰을 제공할 수 있을 것이다.

참고문헌

〈국내문헌〉

- 고명일·양난주(2019), “재정지원은 사회적기업의 성과를 높이는가?: 사회적기업 재정지원의 효과 분석”, 『한국사회복지행정학』, 제21권 제3호, pp. 49-73.
- 고용노동부(2023), 「제4차 사회적기업 기본계획(‘23~’27)」.
- 김문준·장석인(2018), “사회적기업 경영진의 조직역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『산업진흥연구』, 제3권 제2호, pp. 9-20.
- 김재명·정재석(2023), “애자일 문화, 디지털 트랜스포메이션 역량, 동적 역량, 디지털 업무 경쟁력의 구조적 관계”, 『경영교육연구』, 제38권 제6호, pp. 375-404.
- 김창봉·백남욱(2019), “창업가의 전략적 역량과 경험 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향 실증 연구: 사회적 가치 추구의 매개 효과를 중심으로”, 『벤처창업연구』, 제14권 제5호, pp. 43-59.
- 김창봉·송세영(2021), “사회적기업의 지원사업 정보를 활용한 성공요인에 관한 연구: 천년누리 푸드의 사례를 중심으로”, 『정보화연구』, 제18권 제4호, pp. 365-375.
- 김태영(2021), “사회적경제조직의 정체성과 정당성, 그리고 지속가능성”, 『사회적경제와 정책연구』, 제11권 제3호, pp. 1-35.
- 박보연·조운직(2022), “사회적기업 성과의 결정요인에 관한 연구: 조직자원과 사회적기업가정신을 중심으로”, 『한국조직학회보』, 제18권 제4호, pp. 161-196.
- 안태욱·강태원(2019), “창업기업의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향: 동적 역량 매개효과 중심으로”, 『벤처창업연구』, 제14권 제4호, pp. 39-49.
- 유한나·민동권(2021), “사회문제해결역량이 사회적기업과의 파트너십 형성에 미치는 영향”, 『사회적경제와 정책연구』, 제11권 제1호, pp. 35-67.
- 이용탁(2011), “사회적기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』, 제18권 제3호, pp. 129-150.
- 이진민·이상식(2017), “사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공요인에 관한 연구”, 『한국산업정보학회논문지』, 제22권 제2호, pp. 123-142.
- 이준희(2016), “조직특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향”, 『사회적경제와 정책연구』, 제5권 제2호, pp. 97-133.
- 전현수·최균(2020), “사회적기업의 조직역량이 사회적 성과에 미치는 효과: 경제적 성과의 조절효과 분석”, 『사회적가치와 기업연구』, 제13권 제3호, pp. 139-166.
- 정선희·조상미(2018), “하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가 정신의 매개효과를 중심으로”, 『사회적가치와 기업연구』, 제11권 제3호, pp. 125-162.
- 조상미·권소일·김수정(2012), “조직요인은 사회적기업의 성과에 영향을 미치는가?”, 『한국사회복지학』, 제64권 제3호, pp. 29-50.
- 조상미·정선희·김재신(2017), “사회적기업의 폐업경험: 과정은 어떠한고 그 요인은 무엇인가?”, 『한국사회복지행정학』, 제19권 제1호, pp. 29-61.
- 조희진·장용석(2016), “사회적기업의 지속가능성과 사회적기업가 정신”, 『한국정책학회보』, 제25권 제4

호, pp. 329-359.

정희수·조상미(2021), “한국 사회적기업의 성과 영향요인에 대한 메타분석”, 『사회적가치와 기업연구』, 제 14권 제1호, pp. 207-245.

지수호·유두호(2021), “사회적 기업의 사회문제 해결 가능성 모색: 사회적 기업 조직과 지원제도에 대한 인식을 중심으로”, 『한국조직학회보』, 제18권 제2호, pp. 89-113.

최무현(2014), “사회적기업의 조직역량 (organizational competences) 에 관한 실증 분석”, 『한국조직학회보』, 제11권 제3호, pp. 135-157.

황상돈·이운식(2016), “동적 역량이 기술혁신성과에 미치는 영향: 융합역량의 매개효과를 중심으로”, 『인터넷전자상거래연구』, 제16권 제3호, pp. 85-103.

황정윤·장용석(2017), “사회적기업 지원의 딜레마-정부보조금, 약인가 독인가”, 『한국정책학회보』, 제26권 제2호, pp. 225-258.

〈국외문헌〉

Adu-Gyamfi, G., Song, H., Nketiah, E., Obuobi, B., Adjei, M., and Cudjoe, D. (2022), “Determinants of adoption intention of battery swap technology for electric vehicles”, *Energy*, 251, e123862.

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.

Ali, I., Balta, M., and Papadopoulos, T. (2023), “Social media platforms and social enterprise: Bibliometric analysis and systematic review”, *International Journal of Information Management*, 69, e102510.

Augier, M., and Teece, D. J. (2009), “Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance”, *Organization Science*, 20(2), 410-421.

Austin, J. E., and Seitanidi, M. M. (2012), “Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.

Aydiner, A. S. (2020). “A model for digital business governance for strategic growth and innovation with dynamic capabilities”, *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours: Interdisciplinary and Multidimensional Perspectives*, 149-163.

Bagnoli, L., and Megali, C. (2011), “Measuring performance in social enterprises”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.

Ball, A. S. (2015), Social enterprise governance“, *U. Pa. J. Bus. L.*, 18, 919-984.

Bandyopadhyay, C., and Ray, S. (2019), “Digital marketing and communication for social enterprises”, *Media Trust in a Digital World: Communication at Crossroads*, 251-262.

- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bhagat, S., and Bolton, B. (2008), "Corporate governance and firm performance", *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273.
- Bhardwaj, R., and Srivastava, S. (2024), "Dynamic capabilities of social enterprises: A qualitative meta-synthesis and future agenda", *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 400-428.
- Bleady, A., Ali, A. H., and Ibrahim, S. B. (2018), "Dynamic capabilities theory: pinning down a shifting concept", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-16.
- Boikanyo, D. H. (2024), "Utilization of 4IR technologies to enhance strategic intelligence and dynamic capabilities for a sustainable competitive advantage", *Business Excellence & Management*, 14(1), 5-20.
- Borzaga, C., and Defourny, J. (2004), *The Emergence of Social Enterprise*. Psychology Press.
- Buzzao, G., and Rizzi, F. (2021), "On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review", *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 135-175.
- Calderini, M., Fia, M., and Gerli, F. (2023), "Organizing for transformative innovation policies: The role of social enterprises. Theoretical insights and evidence from Italy", *Research Policy*, 52(7), e104818.
- Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., and Simkin, L. (2021), "Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective", *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), e101682.
- Carvalho, R. C. D., and Medeiros, D. D. D. (2021), "Assessing quality of air transport service: a comparative analysis of two evaluation models", *Current Issues in Tourism*, 24(8), 1123-1138.
- Chesbrough, H. (2006), "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation", *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, 400, 1-19.
- Costa, E., and Andreaus, M. (2021), "Social impact and performance measurement systems in an Italian social enterprise: a participatory action research project", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 289-313.
- Del Giudice, M., and Maggioni, V. (2014), "Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view", *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 841-846.
- Denison, D., Ko, I., Kotbra, L., and Nieminen, L. (2013), "Drive an innovative culture", *Chief Learning Officer*, 12(6), 70-72.

- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of .interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyllick, T., and Hockerts, K. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141
- Ebrahim, A., Battilana, J., and Mair, J. (2014), "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations", *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Eikelenboom, M., and de Jong, G. (2019), "The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs", *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elkington, J. (1997), "The triple bottom line", *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Ferrari, A., and Punie, Y. (2013), DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003), "Corporate governance and equity prices", *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156.
- Gwala, R. S., and Mashau, P. (2022), "Corporate governance and its impact on organisational performance in the fourth industrial revolution: A systematic literature review", *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 98-114.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and 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.
- Haley, R. W., Luk, G. D., and Petty, F. (2001), "Use of structural equation modeling to test the construct validity of a case definition of Gulf War syndrome: Invariance over developmental and validation samples, service branches and publicity", *Psychiatry Research*, 102(2), 175-200.
- Heaton, S., Teece, D., and Agronin, E. (2023), "Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector", *Strategic Management Journal*, 44(2), 520-548.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, 33(3),

405-431.

- Iskandar, Y., Joeliaty, J., Kaltum, U., and Yudomartono, H. (2023), "Key factors affecting social enterprise performance: A literature review", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 28(2), e2350015.
- Jacobs, J., and Pretorius, M. W. (2022), "The strategic management of technology-enabled capabilities: A dynamic capabilities approach to strategically aligned value creation in a Fourth Industrial Revolution context", In *2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, IEEE.
- Ince, I., and Hahn, R. (2020), "How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities", *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1256-1290.
- Kaplan, R. S. (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*.
- Kerlin, J. A. (2010), "A comparative analysis of the global emergence of social enterprise", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21, 162-179.
- Kogut, B. (2000), "The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.
- Li, C., Feng, W. X., Han, S., Gupta, S., and Kamble, S. (2022), "Digital adaptive governance, digital transformation, and service quality in logistics enterprises", *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 30(1), 1-26.
- Linares Zegarra, J. M., and Wilson, J. O. S. (2023), "Navigating uncertainty: the resilience of third sector organizations and socially-oriented SMEs during the COVID-19 pandemic", *Financial Accountability & Management*, 1-26
- Luna-Reyes, L., Juiz, C., Gutierrez-Martinez, I., and Duhamel, F. B. (2020), "Exploring the relationships between dynamic capabilities and IT governance: Implications for local governments", *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(2), 149-169.
- Mair, J., Wolf, M., and Ioan, A. (2020), "Governance in social enterprises", *Advances in Corporate Governance*, 180-202.
- Magistretti, S., Pham, C. T. A., and Dell'Era, C. (2021), "Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation", *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70.
- Marolt, M., Zimmermann, H. D., and Pucihar, A. (2022), "Social media use and business performance in SMEs: the mediating roles of relational social commerce capability and competitive advantage", *Sustainability*, 14(22), 15029.
- Martins, A. (2023), "Dynamic capabilities and SME performance in the COVID-19 era: the

- moderating effect of digitalization”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(2), 188-202.
- Mathew, P. V. and 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.
- Mention, A. L., Barlatier, P. J., and Josserand, E. (2019), “Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation”, *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 242-250.
- Moizer, J., and Tracey, P. (2010), “Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability”, *Systems research and behavioral science*, 27(3), 252-266.
- Mulgan, G. (2023), “The social economy and the Fourth”, *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient*, Oxford University Press.
- Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (1995), “Performance measurement system design: A literature review and research agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. (2015), “External control of organizations—Resource dependence perspective”, In *Organizational behavior*, Routledge.
- Prajogo, D. I. (2016), “The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance”, *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., and Johnson, G. (2009), “Measuring organizational performance: Towards methodological best practice”, *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Satar, M. S., Alharthi, S., Alarifi, G., and Omeish, F. (2024), “Does Digital Capabilities Foster Social Innovation Performance in Social Enterprises? Mediation by Firm-Level Entrepreneurial Orientation”, *Sustainability*, 16(6), e2464.
- Shi, D., Maydeu-Olivares, A., and DiStefano, C. (2018), “The relationship between the standardized root mean square residual and model misspecification in factor analysis models”, *Multivariate Behavioral Research*, 53(5), 676-694.
- Sinxadi, L., Ngowi, A. B., Ramakrishna, S., and Awuzie, B. (2021), “Toward a Dynamic Capabilities Framework for Engendering 4IR-Enabled Circular Economy in a University of Technology”, *Frontiers in Sustainability*, 2, e718723.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D. (2007), “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box”, *Academy of*

- Management Review, 32(1), 273-292.
- Smuts, S., van Der Merwe, A., and Smuts, H. (2021), "Industry 4.0 and organisations: Key organisational capabilities", In Conference on e-Business, e-Services and e-Society, Cham: Springer International Publishing.
- Spear, R., Cornforth, C., and Aiken, M. (2014), "Major perspectives on governance of social enterprise", In Social enterprise and the third sector, Routledge.
- Tarsakoo, P., and Charoensukmongkol, P. (2020), "Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand", Journal of Asia Business Studies, 14(4), 441-461.
- Teece, D. J. (2020), "Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework", Strategic Management Review, 1(2), 233-253.
- Teece, D. J. (2018), "Dynamic capabilities as (workable) management systems theory", Journal of Management & Organization, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Turnbull, S. (2002), "A new way to govern", New Economics Foundation, (5), 1-32.
- Vézina, M., Ben Selma, M., and Malo, M. C. (2019), "Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach", Management Decision, 57(6), 1399-1414.
- Wang, C. L., and Ahmed, P. K. (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda", International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.
- Warner, K. S., and Wäger, M. (2019), "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal", Long range planning, 52(3), 326-349.
- Yeow, A., Soh, C., and Hansen, R. (2018), "Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach", The Journal of Strategic Information Systems, 27(1), 43-58.
- Yunus, M. (2007), Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. Public affairs.
- Zahra, S. A., and George, G. (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

A Study of the Impact of Organizational Dynamic Capabilities of Social Enterprises on Sustainable Management Performance: Applying a 4IR Era Perspective

Kim, Changbong* · Yun, Taeho**

Abstract

In the era of the Fourth Industrial Revolution, a company's survival depends on its dynamic capabilities, the ability to respond to market and technological changes with rapid innovation and to allocate all resources quickly and efficiently. Social enterprises that pursue mixed goals with relatively scarce resources and small size are in urgent need of strengthening their dynamic capabilities to create social impact, but there are few studies on dynamic capabilities of social enterprises. The purpose of this study is to identify 'governance capabilities,' 'external resource utilization capabilities,' and 'digital communication capabilities' as core capabilities that can measure the dynamic capabilities of social enterprises, and to analyze the impact of these factors on the financial and non-financial performance of social enterprises.

To achieve the research objectives, questionnaires were distributed to a random sample of Gyeonggi-do small business associations and companies participating in government support programs in the metropolitan area and Gyeonggi Province for 4 months. Out of a total of 1,800 questionnaires, 226 were returned, and 204 were used for the final analysis after excluding 22 non-responses. The collected data were analyzed using structural equation modeling to derive the research results. The results of the analysis showed that organizational governance capabilities, external resource utilization capabilities, and digital communication capabilities have a positive impact on sustainable management performance, supporting the research hypothesis.

* Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University (First Author, E-mail: kimchangbong@hanmail.net)

** PhD. Candidate, The Graduate School of Chung-Ang University (Corresponding Author, E-mail: gyojupd@gmail.com)

사회적기업의 조직 동적 역량이 지속 가능한 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 4IR 시대적 관점 반영

Keywords : Social Enterprise, Organizational Dynamic Capability, Governance Capability, External Resource Utilization Capability, Digital Communication Capability