

# 중소기업 조직역량이 CSR 및 경영성과에 미치는 영향 : 선제적 및 반응적 CSR의 매개역할을 중심으로

## The Impact of SME's Organizational Capabilities on CSR and Business Performance : Focused on the Mediating Role of Proactive & Reactive CSR

배정호, 박현숙

서울벤처대학원대학교 융합산업학과

Jeong-Ho Bae(bjhh0325@naver.com), Hyeon-Suk Park(hspark@svu.ac.kr)

### 요약

최근 기업의 사회적책임(CSR)에 대한 사회로부터의 관심증대와 기업의 지속적 경쟁우위확보를 위한 기업혁신의 중요한 전략적 수단으로 많은 기업들은 CSR을 적극 활용하고 있다. 따라서 본 연구에서는 자원기반관점(RBV) 측면에서 중소기업 특유의 조직역량들과 자발적이고 적극적인 CSR활동인 선제적 CSR, 수동적이고 소극적 CSR활동인 반응적 CSR 및 경영성과 상호간에 미치는 영향관계에 대하여 설문조사를 바탕으로 통계분석기법 등을 활용하여 실증조사 분석하였다. 분석결과 첫째, 중소기업 특유의 조직역량들은 선제적 CSR과는 유의미한 관계가 존재하였다. 둘째, 선제적 CSR은 경영성과와 유의미한 관계가 있는 반면에 반응적 CSR은 유의하지 않았다. 셋째, 중소기업 특유의 조직역량들은 경영성과에 직접적으로는 영향을 주지는 않으나 가치창조활동인 선제적 CSR활동에 의하여 간접적으로 경영성과로 연결됨을 발견하는 등 기존 자원기반관점(RBV)이론관련 선행연구들과 일치함을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구결과는 향후 CSR과 자원기반관점이론 연구에 기여할 것으로 본다.

■ 중심어 : | 중소기업 | 사회적 책임활동 | 선제적 CSR | 반응적 CSR | 조직역량 | 자원기반관점 |

### Abstract

Recently many companies are utilizing CSR as an important strategic means because of increasing concern about CSR from society and securing a sustainable competitive advantage. With this background, this study conducted an empirical investigation using a statistical tool based on survey data about a casual relationship between organizational capabilities, proactive CSR, reactive CSR and Business Performance from a RBV perspective. The result of this empirical study is as follows, First, SME's specified organizational capabilities have positive and significant effect on a proactive CSR. Second, the proactive CSR is positively related with business performance but reactive CSR is not like that. Third, SME's organizational capabilities do not have a positive and significant effect on business performance directly but have a indirect effect on business performance through proactive CSR which is a value creating activity. This research is likely to give some contribution to both SME's CSR study and resource based view (RBV) research.

■ keyword : | CSR | SME | Proactive | Reactive | Organizational Capability | RBV(resource based view) |

## I. 서론

최근 기업에서 사용하고 있는 용어들 중에서 자주 오르는 용어는 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility 이하 CSR)이다. 존경하는 기업의 중요한 선정 잣대로 CSR을 선택할 정도로 기업 매출액, 기업명성, 기업호감도 등 CSR이 유·무형의 기업경영성과에 미치는 그 영향력은 점차적으로 증가하고 있다. 또한 기업들은 많은 이해 관계자들로부터 기업의 사회적 책임에 대한 직간접 압력을 받고 있는 등 앞으로 많은 중소기업들은 자의적이든 타의적이든 이러한 CSR 활동에 참여해야만 하는 상황에 처해있다. 이와 같이 이제 CSR은 지속 가능한 기업발전을 위하여 중소기업으로서의 선택이 아닌 반드시 필요한 전략으로 대두되고 있다. 이와 같은 추세 등으로 인하여 지금껏 CSR을 단순히 자선적차원의 일시적 사회공헌 활동으로 간주하여 불필요한 투자라고 생각했던 많은 기업들은 최근에 전 세계적으로 환경문제 등에 대한 관심이 증대됨에 따라서 일부 기업들의 경우에는 기업의 경영활동 결과로 초래한 환경 이슈에 대한 사회적 비난을 회피하기 위한 수동적 자세의 사회적책임활동이 아닌 자발적이고 적극적인 환경 친화적 기술개발 등을 통해 그들 기업의 경영성과를 더 향상시키기 위하여 선제적이면서 자발적으로 CSR활동을 추진하고 있는 등 이제는 많은 중소기업들에서 기업의 경쟁우위확보와 지속가능한 경영을 위한 기업혁신의 중요한 전략적 수단으로 CSR을 적극 활용하고 있다[1].

이와같은 자발적인 CSR 활동은 단기적으로는 기업들에게 경제적 부담을 줄 수도 있지만 중장기적 측면에서는 기업 경쟁우위에 많은 기여를 할 수도 있다. 일반적으로 대기업과 비교 시 중소기업들은 상대적으로 간결한 의사소통구조로 되어 있으며 또한 중소기업 특유의 유연성, 진취성 등과 같은 이러한 중소기업 고유의 특징들을 밑바탕으로 하여 형성된 중소기업만의 특유한 조직역량들을 갖고 있다[2][3].

따라서 이 연구에서는 대기업과 비교 시 물적 자원 및 인적자원 측면에서 많은 제약이 있는 중소기업이 자원기반이론을 바탕으로 하여 효율적인 CSR 활동을 추

진할 수 있게 하기 위하여 중소기업의 고유 특징들을 최대한 활용할 수 있도록 내부 종업원들의 조직역량을 강화시키기 위한 활동과 아울러 기업에게 경쟁우위를 제공하는 자발적이고 적극적인 CSR 활동의 전개가 중소기업 경영성과에 기여할 것이라는 것을 조사하기 위하여 전국에 있는 중소기업 관리자들을 위주로 실증조사 분석하고자 하였다. 또한 이러한 실증조사를 통하여 향후 자원기반관점이론(RBV)과 중소기업 CSR연구에 기여하고자 한다.

따라서 이 연구의 목적은 다음과 같이 네 가지로 나눌 수 있는데 그 연구목적 첫번째는 중소기업 특유의 조직역량과 선제적(Proactive) 및 반응적(Reactive) CSR 간의 상호 관련성을 조사하는 것이고 두번째 연구목적은 선제적 및 반응적 CSR이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증조사 분석이며 연구목적 세 번째는 중소기업 고유의 조직역량들과 기업경영성과 사이의 상호 관계를 연구하는 것이고 네번째 연구목적은 중소기업 특유의 조직역량들과 기업경영성과 사이의 선제적 CSR 및 반응적CSR의 매개역할에 관하여 연구하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 중소기업

중소기업청에서는 중소기업 정의와 관련하여 2015년도에 지금까지의 복잡한 기준들을 단순화하여 최근 3개년간의 연평균 매출액이 1,500억원 미만 기업을 중소기업이라고 정의하였다. 일반적으로 대기업들과 비교 시 중소기업들은 인적 및 물적자원 부족등의 뚜렷한 특징들을 가지고 있지만 중소기업은 대기업 대비 상대적으로 간결한 내부 의사소통 구조와외부 환경변화에 대한 유연한 대응능력과 창업가들의 기업가적정신 등의 중소기업만의 고유한 특징들을 보유하고 있다[4]. 일반적인 중소기업 형태는 소유권과 관리통제권한 및 의사결정 권한이 사용자에게 귀속되어있고 그 사용자에 의해 관리 및 운용되는 기업이다[5].

## 2. 조직역량

Thompson(2003)은 조직역량(Organizational Capability)의 정의는 제품이나 서비스를 생산하고 판매하는 데 필요로 하는 자원조직능력과 이들 결합물들을 보유 및 활용하는 능력이라고 하였다[6]. 기존 선행연구에 따르면 대기업과 비교 시 중소기업들은 근본적으로 상이한 특징이 있음을 알 수 있다[7]. 전형적으로 중소기업들은 기업의 크기가 작고 제한적인 자원을 보유하고 있고 그로 인하여 학습 혜택의 기회도 매우 적은 편이다[8]. 한편 Jenkins(2009) 및 Aragon-Correa(2008) 연구에 따르면 비록 중소기업들이 선제적CSR에 투자를 하기에는 인적 물적 자원부족이라는 제약부인이 있지만은 중소기업은 선제적 환경전략을 추진하는 데 있어서 중소기업 고유의 특성들을 기준으로 한 몇가지 특유의 조직역량들을 가지고 있으며 그 조직역량들로서 비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성 등이 있다[2][3]. Chen (1995)과 Yu(2001)는 중소기업들은 동종업계 경쟁사들의 움직임에 긴밀하게 대응하는 유연성, 혁신성과 단순한 자본구조와 같은 몇 가지 조직특징들이 있음을 제시한다[9][10]. 이러한 중소기업 특유의 조직특성들은 중소기업의 경쟁우위 확보에 크게 기여하고 있다[2].

### 2.1 비전공유 역량

Hart(1995)와 Graafland(2004)는 비전공유역량이란 기업 조직 구성원들의 공동목표를 실현시키는 능력을 뜻하며 그러한 능력은 조직학습과 종업원 창의성을 높이며 이와같은 비전공유역량을 보유하고 있는 중소기업들은 선제적CSR 개발과 선제적CSR 적용에 필요한 자원들 및 기술들을 타 경쟁업체들보다 더욱 더 축적하고 공고하게 할 수 있다[11]. Hart(1995)는 선제적CSR은 종업들 참여를 강조하며 비전공유역량은 회사 조직 구성원들로 하여금 혁신과 변화에 필요한 동기부여 및 열정을 불러일으키게 한다[11]. Worthington (2006)의 연구에 따르면 중소기업의 특징인 간결한 의사소통구조는 기업의 비전 및 가치들이 기업내부 전체로 쉽게 전파 공유되게 한다[12].

### 2.2 이해관계자 관리역량

Sharma.(1998)는 이해관계자 관리역량이란 경제적 및 비경제적 이해관계자들과 신뢰를 바탕으로 하여 협력관계를 공고히 구축하는 기업의 역량이라고 정의하였다. 특히 비경제적 이해관계자에 대한 관리 역량은 기업활동 결과에 대한 사회의 부정적 반응을 감소시켜 준다[13]. 한편 Buysse & Verbeke(2003)는 모든 이해관계자들에게 집중하는 역량들을 가진 기업들은 선제적 CSR을 보다 더 잘 적용하는 경향이 있다하였다[14]. Hart(1995)는 이해관계자 관리역량의 정의는 제품 및 서비스, 디자인과 제품수명주기 등의 이해와 관련하여 그 기업이 공급자 및 고객들로부터 학습하는 기업조직역량이다[11]. Jenkins(2009)는 중소기업들은 유연한 의사소통구조와 탁월한 대응능력 등의 특징 때문에 이해관계자 관리역량을 효과적으로 발전시킬 수 있음을 주장한다[2].

### 2.3 전략적 진취성

Sharma(1988)는 전략적 진취성(Strategic Proactivity)이란 지속적으로 변화하는 사업환경 아래에서 미래를 잘 예측하고 효과적으로 활용하는 능력을 뜻한다하였다[13]. 전략적 진취성을 보유하고 있는 기업들은 경쟁우위 확보를 위해 종업원들로 하여금 CSR중심의 혁신활동에 적극적인 참여를 독려한다[14]. 한편 Miles and Snow(1978)는 전략적 진취성을 보유하고 있는 기업들은 외부환경정보 및 기회요소들을 통합하기 위하여 기업의 기존 경영관리 프로세스를 매우 적절하게 개발한다고 주장한다[15]. Mintzberg(1977)는 경쟁시장에서의 기업생존을 위해서는 중소기업의 전략적진취성이 중요함을 매우 강조하고 있고 중소기업의 효율적 운영구조와 단순한 의사소통 구조는 중소기업들이 대기업들과 비교하여 상대적으로 더 빠르고, 더 유연하게 실행하게 한다[16].

## 3. 선제적 CSR

Maignan(2011)은 선제적CSR이란 지속가능한 기업의 발전을 위하여 법규 및 규제준수를 초월한 기업의 윤리적이고, 자발적인 행위를 뜻한다[17]. 즉 선제적

CSR은 지속가능한 기업발전을 위해 경제, 사회, 환경적 차원의 사회적책임 원칙들을 지지하는 책임있는 비즈니스전략이라 할 수 있다. 김성택(2015)은 선제적 CSR은 법규, 규범의 허용기준과 사회 기대치를 훨씬 넘은 기업의 자발적인 사회발전을 위한 선제적 사회적 책임활동이라고 정의한다[18]. 그리고 Torugsa(2013) 및 Bansal(2005)은 경제적 차원의 선제적CSR의미는 기업들이 이해관계자들과의 상호관계 속에서 발생하는 기업의 경제적 책임 이슈들을 신규제품개발에 반영하여 차별화된 제품 혹은 효율적인 서비스개발을 통해 기업의 성장성 및 수익성 두 가지를 모두 향상시킨다는 것으로 정의하였다[19]. 한편 Hammann(2009)은 사회적 차원의 선제적CSR이란 종업원들의 건강, 안전 및 종업원 복지향상을 위하여 종업원들에게 교육 훈련 기회 제공을 통하여 종업원들로 하여금 동기부여를 일으키는 CSR활동을 뜻한다[20]. 또한 Hillary(2000)와 Aldrich(1986)는 환경적 차원의 선제적CSR이란 환경법규 준수범위를 초월하여 환경보호 및 환경 오염방지와 같은 환경리더쉽 등에 많은 중점을 두는 CSR활동을 의미하며 중소기업들도 환경적 차원의 선제적CSR을 성공적으로 추진할 수 있다고 하였다[21][22].

#### 4. 반응적 CSR

Carroll(1979)은 그의 연구에서 반응적 CSR이란 기업 활동의 결과로서 발생하는 환경이슈 등에 대한 사회, 정부규제, 이해관계자들의 직간접 압력 때문에 기업이 비자발적으로, 수동적으로 환경법규 등을 준수하는 행동을 뜻한다고 정의하였다[41]. 또한 Wayne Visser(2010)는 반응적 CSR은 정부기관 등으로부터의 법적규제를 피하는 데 목적을 둔 CSR이라고 정의하였다[23]. 그리고 Groza(2011)는 반응적 CSR은 비자발적인 CSR 활동으로서 기업이 기업활동의 결과로 사회에 부정적인 영향을 끼쳤을 때 사회 및 여러 이해관계자들로부터의 비난을 피하기 위한 목적으로 기업에서 반응적 CSR 활동을 한다[24].

#### 5. 경영성과

조원섭 · 손삼호(2007)는 경영성과란 기업활동의 결

과로서 얻은 종합적 성과물로서 기업의 경제적 자원과 조직 활동이 얼마만큼이나 효율적으로 실행되었는가를 평가하는 수단으로 정의하였다[25]. 그리고 유진국(1991)은 기업의 경영성과는 여러 가지 지표로 측정될 수 있는데 일반적으로 경영성과는 재무성과와 비재무성과 등의 두 가지 형태로 크게 구분될 수 있다. 먼저 재무성과 지표는 재무결산자료를 바탕으로 한 정량적 지표로서 대표적 지표로서는 당기순이익 증가율, 매출액 증가율, 영업이익률, 순이익률, 자기자본 이익률 등이 있다[26]. 재무성과 지표가 선호되는 이유는 첫째, 개념이 익숙하여 이해하기 쉬우며, 둘째, 기업의 경영성과 실적을 정량적으로 파악할 수 있기 때문이다[27]. 반면에 재무성과 지표는 기업들마다 다른 회계처리와 재무성과 자료에 대한 신뢰도가 낮으며 과거 지향적이어서 그 기업의 미래가치를 제대로 나타내지 못하는 단점도 있다[28][29].

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

중소기업 조직역량과 CSR 관련 여러 이론적 배경과 선행문헌들을 바탕으로 하여 중소기업 고유의 조직역량들과 CSR 활동 및 기업 경영성과들 간에는 상호 유의한 영향을 끼치고 또한 조직역량과 기업경영성과 사이에서 CSR의 매개효과가 존재한다는 가설을 수립하고 [그림 3-1]과 같이 변수들 사이의 영향 관계에 관한 연구모형을 수립하였다.

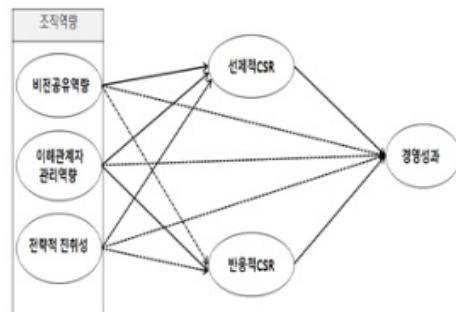


그림 3-1. 연구모형

## 2. 연구가설의 설정

### 2.1 조직역량과 선제적CSR 간의 관계

중소기업 조직역량들과 선제적 CSR 간의 상호 영향 관계에 관한 Aragon-Correa(2008)와 Jenkins(2009), Buysse(2003) 등의 선행 연구문헌에 따르면 중소기업의 경우에 선제적 CSR전략을 추진하기 위하여 필요로 하는 몇 가지 조직역량들이 있다하였는데 이들 조직역량들로는 비전공유역량, 이해관계자관리 역량, 전략적 진취성 등과 같은 역량들이 있다[2][3][14]. Hart(1995)와 Graafland(2004)는 비전공유역량이란 기업 종업원 구성원들 모두의 공통목표를 구현시키고자하는 역량을 뜻하며 이러한 비전공유 역량은 조직구성원에 대한 학습교육을 통해 종업원들의 창의성을 증진시키자는 것이며 이러한 비전공유역량을 가지고 있는 기업들은 선제적 CSR을 적극적이며 자발적으로 적용하고자 하는 경향이 있다[11][37]. 한편 Buysse & Verke(2003)의 연구에서는 지역 공동체를 포함하는 여러 다양한 이해관계자들을 위한 사회공헌 활동과 환경보호 운동 등에 적극적인 자세로 참가하는 기업들의 종업원들은 소극적이고 수동적인 자세의 기업들과 비교할 시 선제적 CSR 활동을 보다 더 잘 적용하는 경향이 있다[14]. 그리고 Aragon-Correa(2008)는 기업의 전략진취성은 조직의 경쟁우위 확보에 많은 영향을 준다하였으며 진취적인 자세를 지니고 있는 기업은 선제적 환경전략을 더욱 적극적으로 전개하고 있다[3]. 또한 Mintzberg(1979)와 Barney(1991)의 선행연구에 따르면 중소기업들은 대기업들과 비교할 시 인적 및 물적자원 측면에서 많은 제약사항들을 가지고 있지만은 중소기업의 경우 조직특성상 대체로 유연하고 진취적이므로 틈새시장 등에서 상대적으로 경쟁우위를 확보할 수 있다[16][30]. 따라서 이러한 여러 선행연구들을 바탕으로 아래와 같이 가설 설정하였다.

#### H1. 조직역량은 선제적CSR에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 비전공유역량은 선제적CSR에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 이해관계자 관리역량은 선제적CSR에 유의미

한 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 전략적 진취성은 선제적CSR에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 조직역량과 반응적 CSR 간의 관계

Chang(2014)은 기업의 높은 조직문화는 사회공헌 및 환경보호 활동에 소극적이고 수동적으로 대응하는 사회적 책임 활동인 반응적 CSR에 부(-)의 영향을 미친다하였다[32]. Campbell(2007)은 CSR 활동에 수동적으로 참여하는 기업은 적극적으로 CSR 활동에 참여하는 기업대비 소극적이다. 또한 기업 및 경영자가 환경보호, 사회공헌활동 등의 사회적 책임활동에 소극적이고 별로 관심을 기울이지 않는다면 조직구성원들도 영향을 받게 된다[31]. 따라서 이들 선행연구들을 기준으로 하여 아래와 같이 가설 수립하였다.

#### 가설2(H2): 조직역량은 반응적 CSR에 부(-)의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

H2-1. 비전공유역량은 반응적 CSR에 부(-)의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

H2-2. 이해관계자 관리역량은 반응적 CSR에 부(-)의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

H2-3. 전략적진취성은 반응적 CSR에 부(-)의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

### 2.3 선제적 CSR과 경영성과 간의 관계

선제적CSR과 기업경영성과 관련된 선행연구에서는 선제적CSR이 경영성과에 끼치는 영향에 대한 관련성에 대하여 뚜렷한 결론을 도출하지 못하고 있다. 몇몇 연구들은 전혀 관련성이 없다고 주장했으며[33][34]. 심지어 부(-)의 관계가 있다고 주장하고 있다[35]. 그러나 Hart(1995) 및 Chang(2014) 등을 포함한 대부분의 선행 연구에서는 대기업에서의 선제적CSR활동은 제품차별화와 생산효율 개선 등과 같은 기업 경영성과에 기여하는 항목들과 정(+)의 유의미한 영향관계가 있다하였다[32]. 또한 Aragon-Correa(2008), Chang(2014), Sharma (1988) 및 Torugsa (2013), 이양복(2014) 등의 연구가들은 선

제적 CSR활동을 추진하는 중소기업들은 기업의 경영 성과가 향상됨을 실증분석하였다[32][36][38]. Gallego-Alvarez(2011)는 선제적CSR 전략은 기업 혁신성과의 원동력이라고 하였다. 따라서 이를 기준으로 하여 아래와 같이 가설 수립하였다[37].

**H3-1. 선제적 CSR은 경영성과에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

**2.4 반응적 CSR과 경영성과 간의 관계**

Wagner(2002)는 반응적 CSR활동은 경영성과를 나쁘게 한다[24]. Groza et al.(2011)는 반응적CSR은 비자발적인 CSR 활동으로서 기업이 기업 활동의 결과로 사회에 부정적인 영향을 끼쳤을 때 사회 및 여러 이해관계자들로부터의 비난을 회피하기 위한 목적으로 기업에서 반응적 CSR 활동을 하게 될 시는 소비자 및 이해관계자들은 그 기업이 CSR을 하는 목적이 기업의 비즈니스 목적을 달성하기 위한 것이라고 인지하게 되어 해당 기업제품의 구매에 나쁜 영향을 끼칠 수 있다하였다[24].

이양복(2015)은 반응적CSR은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 끼치지 못함을 발견하였다[38]. 그리고 Supaporn(2014)는 소극적이고 방어적 CSR 활동기업들은 적극적으로 CSR 활동에 참여하고 있는 기업들 대비하여 성과가 나쁘다하였다[39]. 따라서 이를 바탕으로 하여 아래와 같이 가설을 수립하였다.

**H3-2. 반응적 CSR은 기업경영성과에 부(-)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 끼칠 것이다.**

**2.5 조직역량과 경영성과 간의 관계**

Barney(1991)와 Wernerfelt(1989)의 자원기반이론(RBV)에 따르면 기업 조직역량은 그 자체적으로는 그 기업의 재무성과에 직접적인 영향을 끼치고 있지만 궁극적으로는 경영성과에 영향을 줄 것이다[30][42]. 또한 Grant (1991)와 Hart(1995)는 기업의 조직역량들은 기업경영성과 및 기업이미지, 기업의 평판도 개선과 종업원 근무만족도 향상에도 긍정적 영향을

줄 것이다[11][40]. 따라서 이러한 선행이론을 바탕으로 하여 아래와 같이 가설 설정하였다.

**H4: 조직역량은 경영성과에 정(+)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 미칠 것이다.**

H4-1. 비전공유역량은 경영성과에 정(+)<sup>1</sup>의 유의미한 영향을 끼칠 것이다.

H4-2. 이해관계자관리 역량은 경영 성과에 정 (+)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

H4-3. 전략적진취성은 기업경영성과에 정(+)<sup>1</sup>의 유의한 영향을 끼칠 것이다.

**2.6 선제적 CSR의 매개효과**

Barney(1991)와 Hart(1995)의 자원기반 이론에 따르면 기업의 특유의 보유자원 및 조직역량들은 기업경영 성과에는 직접적인 영향을 주지 않고 있으나 이들 역량들을 통합시키는 가치창조활동 등에 의하여 매개되어 질 때 경영성과에 영향을 미치고 있다하였다[11][30]. Aragon-Correa(2008)는 조직역량과 환경성과 간의 영향관계에서 선제적 환경전략이 매개역할을 하고 있음을 발견하였다[3]. 그리고 Chang(2014)은 기업의 높은 조직문화와 제품혁신성과 사이의 영향관계에 관한 연구에서 선제적 CSR이 부분매개 역할을 함을 알 수 있었다[32]. Aragon-Correa(2008)는 중소기업의 고유특징들인 기업내부 구성원들 간의 원활한 의사소통 및 조직 유연성과 기업가적 지향성으로부터 나오는 전략적진취성 등 이러한 중소기업 특유역량들은 궁극적으로는 경영성과에 영향을 끼친다[3]. 몇몇 선행연구에서는 이러한 조직역량들이 선제적 CSR을 통하여 매개되어 경영성과에 영향을 미친다하였다[3][32]. 이러한 선행연구들을 기준으로 할 시 선제적CSR이 조직역량과 기업경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 아래와 같이 가설 수립하였다.

**H5: 조직역량과 경영성과 사이에서 선제적 CSR은 매개역할을 할 것이다.**

H5-1. 비전공유역량과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H5-2. 이해관계자 관리역량과 경영성과 사이에서 선제적CSR은 매개역할을 할 것이다.

H5-3. 전략진취성과 경영성과 사이에서 선제적CSR은 매개역할을 할 것이다.

### 2.7 반응적 CSR의 매개효과

Chang(2014)은 기업조직문화와 제품혁신성과 간의 관계에 대한 연구에서 기업조직문화가 선제적CSR을 통하여 제품혁신성과에 유의미한 영향을 미치고 있으나 반대로 반응적CSR을 통해서도 제품혁신성과에 유의미한 영향을 주지 않음을 발견하였다[32]. 또한 Torugsa(2012)는 중소기업 조직역량들은 이들 조직역량들을 통합시키는 가치창출활동인 적극적인 CSR활동에 의하여 기업의 성과로 연결되며 이는 다른 경쟁사들에게 진입장벽을 만드는 효과가 있다[44]. Groza(2011)는 반응적 CSR은 능동적이 아닌 수동적인 자세의 CSR활동으로서 정부환경법규만을 준수하는 매우 소극적인 CSR 활동이라고 정의한다[24]. 따라서 이러한 선행 연구들을 바탕으로 하여 다음과 같이 가설 수립하였다.

**H6: 조직역량과 경영성과 사이에서 반응적 CSR은 매개역할을 할 것이다.**

H6-1. 비전공유역량과 경영성과 사이에서 반응적 CSR은 매개역할을 할 것이다.

H6-2. 이해관계자 관리역량과 경영성과 사이에서 반응적 CSR은 매개역할을 할 것이다.

H6-3. 전략 진취성과 경영성과 사이에서 반응적 CSR은 매개역할을 할 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정항목

이 연구의 실증분석을 위해 [표 3-1]에서와 같이 본 연구에서 사용한 6개 구성개념에 관한 선행 연구문헌들을 참조하여 각 잠재변수의 측정항목들을 선정 또는 수정 보완 등의 작업을 통해 조작적 정의를 만들었다. 외생변수인 조직역량의 구성개념은 기업의 조직역량 보유수준 정도를 파악코자 하였으며, 매개변수인 선제적CSR 및 반응적CSR은 기업에서의 CSR활동 수준 정도를 측정코자 하였다. 그리고 내생변수인 경영성과는

재무성과를 측정하는 등 6개 잠재변수들에 대한 설문 항목들을 측정하였다. 각 잠재변수들에 대한 조작적 정의는 아래와 같다.

#### 3.1 비전공유 역량

비전공유역량의 측정항목들은 Aragon-Correa(2008)와 Torugsa(2013)에 의해 활용되었던 측정항목들 중에서 6개 항목들을 사용하였다. 비전공유 역량의 측정 항목들은 회사 장기비전에 대한 종업원들의 이해정도, 회사 비전수립 시 종업원의 참여정도, 종업원 창의성 향상을 위한 학습지원정도, 각 부서 상호 간의 의사소통 정도 등의 6개 항목으로 구성되어 있다.

#### 3.2 이해관계자 관리역량

이해관계자 관리역량은 Aragon-Correa(2008)와 Graafland(2004)에 의해 적용되었던 9개항목들 중 공급자, 고객, 내부종업원, 지역공동체, 환경관련 공공기관, 경쟁사 등의 여러 이해관계자들과의 상호 협력관계 유지노력정도에 관한 6개 측정항목으로 구성되어 있다

#### 3.3 전략적 진취성

전략적 진취성과 관련한 설문 측정항목들로서는 Aragon-Correa(2008)에 의해 적용되었던 측정 항목들을 사용하였으며 전략적 진취성 설문항목들은 경쟁사 대비 제품의 차별화 수준, 기술개발에 대한 관심정도, 경영계획시스템 유연성 정도, 사업환경 불확실성에 대한 대응정도, 동종업계 경쟁사들 대비 민첩한 대응 수준 등 5개 설문항목들로 구성되어 있다.

#### 3.4 선제적 CSR

선제적 CSR의 측정항목들은 Aragon-Correa (2008) 및 Torugsa(2013)와 Chang(2014)의 연구에서 적용한 경제, 사회, 환경적 차원의 전체 설문항목들 중에서 9개 설문항목들을 사용하였으며 그 측정항목들로서는 기업의 수익창출위한 기업내부에서의 의사결정 시 중장기 측면에 대한 고려정도, 투입비용절감 노력정도, 기업수익성 향상위하여 생산공정에서 나오는 부산물 판매노력정도, 종업원들에 대한 교육투자 정도, 종업원 안전

표 3-1. 변수의 조작적 정의

잠재변수	조작적 정의	문항수	출처	
조직역량	비전공유 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종업원들은 회사의 비전을 공유하고 있다.</li> <li>• 회사비전 수립 시 종업원들이 참여한다.</li> <li>• 회사가 종업원 창의성 향상을 위해 학습지원한다.</li> <li>• 회사내 부서들간의 의사소통이 잘 이루어지고 있다.</li> </ul>	6	Aragon-Correa (2008) Torugsa(2013)
	이해관계자 관리역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 고객과 좋은 협력관계를 유지하고 있다.</li> <li>• 회사는 공급자와 좋은 협력관계를 유지하고 있다.</li> <li>• 회사는 종업원들의 복지향상위해 노력한다.</li> <li>• 우리 회사는 지역공동체에 대하여 지원하고 있다.</li> </ul>	6	Graafland(2004) Aragon Correa (2008)
	전략적 진취성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 경쟁사 대비 차별화된 제품을 보유하고 있다.</li> <li>• 우리회사는 기술개발에 많은 관심과 중점을 둔다.</li> <li>• 우리회사는 항상 새로운 사업기회를 찾고 있다.</li> </ul>	5	Aragon-Correa (2008)
선제적 CSR	선제적 CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 중장기측면을 고하여 기업의사 결정하고 있다.</li> <li>• 수익을 위하여 생산활동에서 나온 폐기원자재 판매한다.</li> <li>• 회사는 투입비용 절감활동을 추진하고 있다.</li> <li>• 회사는 종업원 건강과 안전위해 투자하고 있다.</li> <li>• 회사는 종업원 직무향상과 복지증진위해 노력하고 있다.</li> <li>• 회사는 환경법규를 잘 준수하고 있다.</li> <li>• 자발적으로 주기적인 환경점검활동을 하고 있다.</li> </ul>	9	Aragon-Correa (2008) C.H. Chang(2014)
반응적 CSR	반응적 CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 고객요구사항에 수동적, 소극적으로 대응한다.</li> <li>• 회사는 최소한의 정부법규만을 준수하고 있다.</li> <li>• 의사결정시 단기적인 결과만을 중시한다.</li> <li>• 회사는 지역공동체에 대한 지원에 소극적이다.</li> <li>• 회사는 국제환경인증유지에 소극적이다.</li> <li>• 회사는 위험물 폐기처리에 소극적이다.</li> </ul>	9	Aragon-Correa (2008)
경영성과	경영성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최근 3년간의 회사 매출액이 증가하고 있다</li> <li>• 최근 3년간의 회사 이익이 증가하고 있다.</li> <li>• 고객 클레임 금액이 감소하고 있다.</li> </ul>	3	Aragon-Correa (2008)

및 건강에 대한 관심정도, 지역 공동체를 위한 자선활동 노력정도, 환경분야에 대한 기업의 자발적인 점검 노력정도, 공해방지 및 환경보호, 폐수정화 노력정도와 환경관련 국제인증 취득 및 유지 노력정도 등의 9개 설문항목들로 구성되어져 있다.

### 3.5 반응적 CSR

반응적 CSR 항목은 Ching-Hsun Chang(2014) 등의 연구에서 사용한 9개 측정항목을 활용하였다. 반응적 CSR에 대한 측정항목들은 고객 요구사항 및 정부 규제 법규 준수에 대한 대응정도, 공동체에 대한 지원정도 등 9개 항목으로 구성되어있다.

### 3.6 경영성과

경영성과 측정항목들은 매출액 증가율 및 손익증가율, 고객클레임 비용 등의 3개 항목들로 구성하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 연구의 표본 및 조사방법

이 연구에서는 실증분석을 위해 연간 매출금액이 1500억원 미만의 중소기업들을 대상으로 설문조사 실시하였으며 설문대상자들의 표본은 전국 중소기업에서 근무하는 대리급이상 관리자 1,053명을 대상으로 설문 조사하여 응답이 불성실하거나 부적합한 설문응답자들을 제외한 최종 485부의 설문응답지를 분석 자료로 사용하였다. 수집된 응답자료들은 SPSS 18.0 및 AMOS 22.0 등을 이용하여 분석하였다. 본 연구에서는 빈도분석 및 상관분석 그리고 탐색적 요인분석, 확인적 요인 분석 등의 통계기법을 활용하여 실증분석하였다.

### 2. 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적 특성은 [표 4-1]과 같다.

응답자들의 일반사항으로서 남자 73%, 여자 27%이며 설문 응답자들의 직급 분포는 대리급이 27%, 관리자급(과장 차장 부장)이 64%, 임원이상이 9% 등 대부분 응답자들의 직급은 관리자급 이상이다. 그리고 기업의 연간 매출액분포를 살펴보면 10억 미만이 10%, 10억~50억 25%, 50억~300억 35%, 300억 이상 1,500억 미만의 기업들은 30%로 구성되어 있다. 업종별 구분은



전기전자부문, 화학, 기계금속부문 및 기타제조업 등 다양한 분야의 산업업종을 포함하고 있다.

표 4-1. 응답자의 인구 통계학적 특성 (n=485)

	구분	빈도	백분율(%)
성별	남성	355	73
	여성	130	27
종업원수	50명미만	216	45
	51~99명	90	19
	100~299명	124	25
	300명이상	55	11
직급	대리	133	27
	관리자	310	64
	임원이상	42	9
년간 매출액	10억 미만	50	10
	10~50억	120	25
	50~300억	170	35
	300~1,500억	145	30
산업업종	전자	131	27
	기계금속	125	25
	화학	85	18
	기타	144	30
Total		485	100

### 3. 탐색적 요인분석

본 연구에서 적용된 변수들의 타당성 분석을 위한 확인적 요인분석을 실시하기 전에 SPSS 18.0을 활용한 탐색적 요인분석을 실시하였으며 요인추출방법으로는 주성분 분석을, 회전방법은 베리맥스 회전방식을 사용하였다. 고유값은 1.0이상인 요인들만을 추출하였다. 탐색적 요인분석 결과는 [표 4-2]와 같다. 각 개별 요인들 간의 KMO=0.916으로 매우 높은 수준을 보였으며, 측정변수들을 구성하는 각 개별요인들의 요인적재값 분포는 비전공유 역량이 .605~.839, 이해관계자 관리역량이 .636~.840, 전략적 진취성이 .528~.774, 선제적 CSR은 .645~.838, 반응적 CSR은 .729~.814, 경영성과는 .646~.886로 나타나 측정변수들을 구성하는 각 개별요인들의 내적 타당도 및 집중 타당도는 모두 적절한 것으로 판명되었다.

그리고 측정 개념들의 일관성과 정확성을 검증하기 위하여 신뢰도분석을 실행하였고, Cronbach's  $\alpha$  계수 0.7을 판단기준치로 사용하였다. 측정 변수들의 구성요인들에 대한 신뢰성 분석결과는 [표 4-2]와 같이 모든 신뢰도수치가 0.7이상으로서 높은 신뢰도를 보였다.

표 4-2. 탐색적 요인분석

요인	변수	요인적재량	Cronbach's $\alpha$
비전공유역량	비전공유3	.839	0.895
	비전공유2	.835	
	비전공유4	.733	
	비전공유1	.605	
이해관계자 관리역량	이해관계자2	.840	0.865
	이해관계자1	.834	
	이해관계자3	.651	
	이해관계자6	.636	
전략적진취성	전략적진취성2	.774	0.810
	전략적진취성1	.763	
	전략적진취성3	.528	
선제적 CSR	선제적CSR7	.838	0.894
	선제적CSR8	.796	
	선제적CSR6	.736	
	선제적CSR4	.675	
	선제적CSR5	.645	
반응적 CSR	반응적CSR7	.814	0.850
	반응적CSR8	.785	
	반응적CSR4	.760	
	반응적CSR9	.755	
	반응적CSR6	.729	
경영성과	경영성과 1	.886	0.812
	경영성과 2	.873	
	경영성과 3	.646	

KMO=.916,  $\chi^2=7293.699$ , 요인추출방법: 주성분분석

### 4. 확인적 요인분석

탐색적 요인분석에 이어서 측정도구의 타당성을 측정하기 AMOS 22.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였고 타당성분석에 앞서 측정모형의 적합도를 측정하기 위해  $\chi^2/df$ , SRMR, NFI, IFI, CFI, RMSEA 항목을 비교하였다. 그 결과 [표4-3]에서와 같이 CMIN/df=2.918, SRMR= .057, GFI=.890, AGFI=.857, CFI=.938, RMSEA=.063 등으로서 모형적합도가 전반적으로 수용가능한 것으로 나타났다. 이어서 집중타당도를 측정하기 위하여 평균분산추출(AVE)값과 개념 신뢰도(CR)값을 검증해본 결과 모든 잠재변수들의 평균분산 추출(AVE)값이 전부 기준값 0.5를 상회하였으며 또한 구성개념 신뢰도(CR)값 역시 모두 기준값 0.7을 상회하는 등 모든 잠재변수들이 집중타당성을 만족시키고 있다. 한편 각 잠재변수들 상호 간의 판별타당성을 검증해본 결과 [표 4-4]에서와 같이 모든 잠재변수들의 AVE값의 제곱근 값이 두 잠재변수들 간의 상관계수보다 모두 큰 것으로 나타나 본 측정모형은 판별타당성도 확보된 것으로 판단할 수 있다.

표 4-3. 측정모형의 확인적 요인분석

잠재변수	측정변수	요인 부하량	표준화된 요인 부하량	표준 오차	t값	AVE	CR
비전공유 역량	비전공유 4	1,531	.903	.077	19.92	.664	.855
	비전공유 3	1,363	.825	.075	18.25		
	비전공유 2	1,258	.774	.074	16.97		
	비전공유 1	1,000	.748				
이해관계자 관리역량	이해관계자6	1,000	.679			.583	.817
	이해관계자3	1,299	.873	.081	15.98		
	이해관계자2	0,994	.762	.068	14.58		
	이해관계자1	0,944	.729	.067	14.00		
전략적 진취성	전략적진취성3	1,186	.823	.083	14.32	.622	.789
	전략적진취성2	1,173	.825	.082	14.34		
	전략적진취성1	1,000	.714				
선제적 CSR	선제적CSR 4	1,230	.851	.064	19.12	.620	.807
	선제적CSR 5	1,063	.846	.057	18.56		
	선제적CSR 6	1,061	.744	.066	16.03		
	선제적CSR 7	1,000	.749				
반응적 CSR	반응적CSR7	1,000	.820			.522	.850
	반응적CSR4	0,837	.666	.058	14.47		
	반응적CSR6	0,966	.727	.061	15.92		
	반응적CSR8	1,0370	.707	.068	15.20		
경영성과	경영성과1	1,000	.879			.617	.750
	경영성과2	0,968	.848	.054	17.93		
	경영성과3	0,594	.601	.045	13.32		

적합도  $\chi^2 = 673.974$ ,  $df=231$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/df=2.918$   
 $SRMR=.0575$ ,  $GFI=.890$ ,  $AGFI=.857$ ,  $NFI=.909$ ,  $IFI=.938$   
 $TLI=.926$ ,  $CFI=.938$ ,  $RMSEA=.063$

표 4-4. 측정모형의 판별타당성분석

구성개념	비전 공유	이해 관계자	전략적 진취성	선제적 CSR	반응적 CSR	경영 성과
비전 공유	<b>0.815</b>					
이해 관계자	0.754	<b>0.764</b>				
전략적 진취성	0.710	0.668	<b>0.789</b>			
선제적 CSR	0.695	0.694	0.715	<b>0.787</b>		
반응적 CSR	-0.343	-0.364	-0.288	-0.439	<b>0.723</b>	
경영 성과	0.420	0.358	0.413	0.424	-0.254	<b>0.785</b>

\* 대각선 부분은 AVE값의 제곱근 값임

5. 가설검증위한 연구모형 적합도

가설 검증을 위한 연구모형의 적합도지수는 [표 4-5]와 같다. 적합도 지수들을 살펴보면  $GFI=0.884$ ,  $AGFI=.850$

으로 적합도 기준치인 0.9에는 약간 못미치는 수치이지만 수용가능한 수준이다. 한편 NFI, IFI, CFI 등 증분 적합도지수는 모두 0.9이상이고 특히 CFI 지수는 0.934로서 기준값인 0.90를 상회하고 있다 또한  $RMSEA=.063$ 으로서 역시 수용할 만한 수준이다. 따라서 본 연구모형은 적합하다고 판단할 수 있겠다. 한편 본 연구모형의 가설에 대한 경로분석 결과는 [그림 4-1]과 [표 4-6], [표 4-7]과 같다.

표 4-5. 연구모형의 적합도

$\chi^2$ (p)	CMIN/df	SRMR	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
706,788 (0,000)	3.047	.063	.884	.905	.934	.934	.063

6. 가설검증 결과

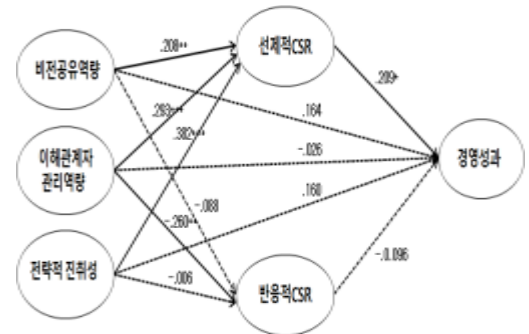


그림 4-1. 경로분석 결과

첫째, 각 조직역량이 선제적 CSR에 유의한 영향을 끼칠 것이라는 가설 H1은 [표 4-6]에서와 같이 비전공유 역량(표준화계수값=0.208,  $t$ 값=3.043,  $p=0.002$ ), 이해관계자 역량(표준화계수값=0.293,  $t$ 값=4.570,  $p<0.001$ ), 전략적진취성(표준화계수값=0.382,  $t$ 값=5.901,  $p<0.001$ )등으로서 각 조직역량의  $t$ 값이 모두 1.965이상으로서 유의미함에 따라서 가설 H1(H1-1, H1-2, H1-3)은 전부 채택되었다. 둘째, 각 조직역량은 반응적 CSR에 부(-)의 유의미한 영향을 끼칠 것이라는 가설 H2는 비전공유 역량(표준화계수값=-0.088,  $t$ 값=-0.824,  $p=0.410$ ), 이해관계자 역량(표준화계수값=-0.260,  $t$ 값=-3.014  $p=0.003$ ),

전략적 진취성(표준화계수값=-0.066, t값=-0.617, p=0.537) 등으로서 가설 H2-1, 비전공유역량에서 반응적 CSR에 가는 경로 및 가설 H2-3, 전략적 진취성에서 반응적 CSR에 가는 경로의 t값 및 유의성 p값이 모두 유의미하지 않으므로 가설 H2중 H2-1와 H2-3은 전부 기각되었다. 셋째, 선제적 CSR은 경영성과에 유의미한 영향을 끼칠 것이라는 가설 H3-1은 표준화계수값=0.209, t값=2.040, p=0.041이므로 t값 및 유의성 p값이 모두 유의미하므로 가설H3-1은 채택되었다. 한편 반응적 CSR이 경영성과에 영향을 끼칠 것이라는 가설 H3-2는 표준화계수값=-0.096, t값=-1.652, p=0.098이므로 t값 및 유의성 p값이 유의미하지 않으므로 가설 H3-2는 기각되었다. 넷째, 조직역량은 재무성과에 유의한 영향을 끼칠 것이라는 가설 H4는 비전공유 역량(표준화계수값=0.164, t값=1.899, p=0.058), 이해관계자 역량(표준화계수값=-0.026, t값=-0.282, p=0.778), 전략적 진취성(표준화계수값=0.160, t값=1.872, p=0.061)등 각 조직역량의 t값이 1.965미만이고 p값은 전부 0.05이상이므로 가설 H4는 모두 기각되었다. 다섯번째, 각 조직역량과 경영성과 사이에서 선제적 CSR이 매개역할을 할 것이라는 가설 H5는 [표 4-7]과 같이 Bootstrap을 활용한 간접효과

과의 유의성 검증결과 각 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성)에서 경영성과에로 가는 각 경로에서의 간접효과를 분석한 결과 비전공유역량의 간접효과 크기=0.044, 간접효과 유의성 p값=0.018이며, 이해관계자 관리역량의 간접효과크기=0.061, 간접효과 유의성 p값=0.025이고, 또한 전략적 진취성의 경우는 간접효과 크기=0.080, 간접효과 유의성 p값=0.021로서 각 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성)에서 경영성과에로 가는 모든 경로구간에서 간접효과가 있음을 즉 선제적 CSR이 매개역할을 함을 알 수 있다. 따라서 선제적CSR이 조직역량과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이라는 가설 H5(H5-1, H5-2, H5-3)은 전부 채택되었다. 한편 여섯번째, 반응적 CSR이 조직역량과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이라는 가설 H6의 경우 [표 4-7]에서와 같이 Bootstrap을 활용한 간접효과 유의성 검증결과 각 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성)에서 경영성과에로 가는 각 경로구간에서의 간접효과를 분석해보면 비전공유역량은 간접효과크기=0.008, 간접효과 유의성 p=0.246이며, 이해관계자 관리역량의 경우는 간접효과크기= 0.025이고 p=0.056이

표 4-6. 가설검증

연구가설	경로(가설)	경로계수	S.E	C.R( t )	p	채택여부	
H1	H1-1 비전공유역량 ---->	선제적 CSR	0.208	0.088	3.043	0.002	채택
	H1-2 이해관계자 관리역량 ---->	선제적 CSR	0.293	0.083	4.570	***	채택
	H1-3 전략적 진취성 ---->	선제적 CSR	0.382	0.079	5.901	***	채택
H2	H2-1 비전공유역량 ---->	반응적 CSR	-0.088	0.142	-0.824	0.410	기각
	H2-2 이해관계자 관리역량 ---->	반응적 CSR	-0.260	0.115	-3.014	0.003	채택
	H2-3 전략적 진취성 ---->	반응적 CSR	-0.066	0.103	-0.617	0.537	기각
H3	H3-1 선제적 CSR ---->	경영성과	0.209	0.104	2.040	0.041	채택
	H3-2 반응적 CSR ---->	경영성과	-0.096	-0.061	-1.652	0.098	기각
H4	H4-1 비전공유역량 ---->	경영성과	0.164	0.138	1.899	0.058	기각
	H4-2 이해관계자관리역량 ---->	경영성과	-0.026	0.134	-0.282	0.778	기각
	H4-3 전략적 진취성 ---->	경영성과	0.160	0.125	1.872	0.061	기각

표 4-7. Bootstrap을 이용한 매개효과 검증

연구가설	경로(가설)	간접효과	p	매개효과유무
H5	H5-1 비전공유역량 --> 선제적 CSR --> 경영성과	0.044	0.018	채택
	H5-2 이해관계자관리역량 --> 선제적 CSR --> 경영성과	0.061	0.025	채택
	H5-3 전략적 진취성 --> 선제적 CSR --> 경영성과	0.080	0.021	채택
H6	H6-1 비전공유역량 --> 반응적 CSR --> 경영성과	0.008	0.246	기각
	H6-2 이해관계자관리역량 --> 반응적 CSR --> 경영성과	0.025	0.056	기각
	H6-3 전략적 진취성 --> 반응적 CSR --> 경영성과	0.006	0.332	기각

고, 한편 전략진취성의 간접효과 크기=0.006,  $p=0.332$ 로서 각 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성)에서 경영성과로 가는 모든 경로구간에서 간접효과 유의성 검증결과 유의성  $p$ 값이 모두 0.05이상으로 나타나 반응적 CSR의 경우는 간접효과 유의성이 없는 것으로 분석되었다. 따라서 각 조직역량과 경영성과 사이에서 반응적 CSR이 매개역할을 하지 않음을 알 수 있다. 따라서 반응적 CSR이 각 조직역량과 경영성과 사이에서 매개역할을 할 것이라는 가설 H6(H6-1, H6-2, H6-3)은 전부 기각되었다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업의 조직역량과 CSR활동 및 기업의 경영성과 상호 간의 영향관계에 관한 실증조사 분석과 더불어 중소기업 고유의 조직역량과 경영성과 사이에서 선제적 CSR 및 반응적 CSR의 매개역할에 대하여 연구하는 것이 목적이다. 본 연구목적을 달성하기 위해서 조직역량 및 CSR 관련한 선행 연구문헌들을 바탕으로 하여 연구목적 및 가설을 설정하였고, 전국소재 중소기업 관리자들을 대상으로 실증조사분석을 실시하였다. 본 연구의 실증조사 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

**첫째**, 중소기업 특유의 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성)은 선제적 CSR활동에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 즉 비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성 등의 조직역량을 가지고 있는 중소기업들은 선제적CSR 활동을 추진하려는 경향이 있음을 알 수 있었다.

**둘째**, 중소기업 특유의 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성)들 중 이해관계자 관리역량만이 반응적 CSR활동에 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

**셋째**, 선제적 CSR활동은 기업의 경영성과와 유의한 관계가 있음을 발견 할 수 있었다. 선제적 CSR을 적극적으로 추진하는 중소기업들은 경영성과측면에서 개선

효과가 있음을 실증조사를 통해서 알 수 있었다. 따라서 대기업과 비교하여 상대적으로 인적, 물적자원 제약의 어려움을 가지고 있는 중소기업들도 기업 내의 고유한 조직역량들을 바탕으로 선제적 CSR활동을 적극적으로 전개함으로써 자원제약의 한계를 어느 정도는 극복할 수 있음을 알 수 있다.

**넷째**, 중소기업 고유의 조직역량은 경영성과에 직접적으로는 영향을 끼치지 않는으나 선제적 CSR을 경유해서 간접적으로는 경영성과에 영향을 주고 있음을 발견하였다. 즉 중소기업의 특유의 조직역량과 경영성과 사이에서 선제적 CSR이 매개역할을 하고 있음을 발견할 수 있었다.

### 2. 연구의 시사점 및 한계점

#### 2.1 이론적 시사점

이론적 관점에서 본 연구의 시사점은 크게 3가지로 볼 수 있다.

**첫째**는 지금껏 CSR에 관한 연구는 많았으나 자원기반관점(RBV)이론을 도입하여 중소기업 특유의 조직역량을 비전공유역량, 이해관계자관리역량, 전략진취성 등의 세 가지로 특징화하여 이들 중소기업 특유의 조직역량들을 CSR 및 경영성과 등과 연결시켜 상호 간의 영향관계에 대하여 실증조사 분석한 결과 중소기업에서의 조직역량이 기업경영성과에 기여함을 발견함으로써 중소기업 고유특징을 활용한 조직역량 개발의 중요성을 인식하게 되었다.

**둘째**는 또한 기존의 CSR관련 선행연구들은 주로 자발적인 CSR활동인 선제적 개념의 CSR활동에 대한 연구가 많았으나 본 연구에서는 CSR을 선제적 CSR과 반응적 CSR로 두 가지 형태로 유형화시켜 각 CSR 유형의 개념과 특징을 정의하였고 또한 기업경영활동에 대한 사회의 비난을 회피하기 위한 목적의 소극적이고 수동적인 CSR활동인 반응적(Reactive) CSR활동이 기업 경영성과에 미치는 영향과 자발적 CSR활동인 선제적 CSR활동과 비교분석함으로써 CSR에 관한 기존의 연구범위를 확대하는 데 기여하였으며 그리고 기업에서의 자발적이고 선제적 CSR활동이 기업 경영성과에 기여함을 발견하였다.

**셋째**는 기존 선행연구와의 공통점에 대한 사항으로서 Hart(1995)는 자원기반관점(RBV)관련한 연구에서 그 기업만이 가지고 있는 희소하고 가치가 있고 이질적이며 경쟁사가 모방이 어려운 자원(Resources) 및 핵심 역량들이 CSR 활동과 같은 가치창조전략에 의하여 통합 및 전개되어 질 때 그 기업은 지속적 경쟁우위를 가지게 된다고 하였고 또한 Barney(1991)는 기업의 고유 자원 및 조직역량(capability)은 그 자체적으로는 기업 성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만은 궁극적으로는 경영성과에 영향을 미친다고 하였다. 이와 같은 자원기반관점(RBV)이론에서와 같이 본 연구의 결과에서도 중소기업 특유의 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성) 등이 기업의 경영성과에는 직접적인 영향을 주지 않고 있으나 이들 역량들을 통합시키는 가치창조활동인 선제적인 CSR활동에 의하여 매개되어 질 때 경영성과에 영향을 미치고 있음을 본 실증조사연구를 통하여 발견하는 등 본 연구의 결과가 기존의 자원기반관점(RBV)이론 관련 선행연구들과 일치하고 있음을 확인하는 등 자원기반관점(RBV)이론의 연구에도 기여했다고 본다.

## 2.2 정책적 관점의 시사점

정책적 관점에서 본 연구의 시사점은 크게 두 가지로 볼 수 있다.

**첫째**, 정부관련 기관에서는 중소기업의 선제적 CSR 활동의 우수사례 발굴 및 CSR활동이 경영활동에 미치는 긍정적인 효과에 대한 적극적 전파교육을 통하여 중소기업들이 CSR활동의 필요성을 절실히 깨닫게 함과 아울러서 CSR 활동 우수중소기업들에게는 정부 및 지자체들의 중소기업 지원활동 시 가점 제공, 우선권 제공 혹은 세제혜택을 제공하는 등의 실질적인 CSR활동 동기부여 정책이 필요할 것으로 본다.

**둘째**, 정부는 중소기업 고유의 특징들을 바탕으로 한 각 중소기업 특유의 조직역량 개발이 궁극적으로는 중소기업의 경영성과에 연결될 수 있음을 많은 중소기업 경영자들이 충분히 인지할 수 있도록 그 기업 특유의 조직역량 개발의 중요성을 홍보하여 중소기업 경영자들이 전체 조직구성원들의 조직역량 향상에 많은 관심

을 가지고 적극적인 지원을 할 수 있도록 함과 동시에 정부 및 지자체 주관 중소기업 종업원들을 대상으로한 조직역량 향상과정 개설 등의 정책적인 지원노력이 필요할 것으로 본다.

## 2.3 연구의 의의

본 연구의 의의는 아래와 같다.

**첫째**는 중소기업의 CSR연구에 자원기반관점(RBV)을 도입하여 중소기업의 특유의 조직역량들을 CSR 및 경영성과 등과 연계시켜 CSR 연구를 시도하였다는 것에 학술적 의의가 있다하겠다. **둘째**는 CSR유형을 선제적 및 반응적 CSR 등 두 가지 형태로 유형화시켜 각 CSR 유형의 개념과 특징을 정의하였고 두 가지 CSR유형(선제적, 반응적CSR)별로 경영성과와의 상호관계를 비교분석함으로써 기존의 CSR 연구범위를 확대하였다는 데 그 의의가 있다. **셋째**는 대기업 대비 상대적으로 인적, 물적 자원부족 등의 제약사항을 가지고 있는 중소기업들이 중소기업의 고유 특징인 간결한 의사소통구조 및 유연한 조직구조, 진취적 특징 등을 바탕으로 형성된 중소기업 특유의 조직역량들을 선제적 CSR활동과 같은 가치창조활동을 통하여 통합, 전개시킬 시에 경영성과에 기여됨을 발견함으로써 자원제약의 어려움이 있는 많은 중소기업들도 이러한 조직역량강화 활동과 아울러 선제적인 CSR활동을 적극 전개함으로써 자원부족의 제약을 다소 극복할 수 있음을 발견하였다는 데 그 연구의의가 크다고 하겠다. **마지막으로** 본 연구의 결과에서 나타난 바와 같이 기업의 고유 자원 및 조직역량이 가치창조활동(선제적 CSR활동)에 의하여 통합전개되어 질 때 그 기업은 경쟁우위 확보 및 경영성과가 개선됨을 확인함으로써 기존의 자원기반관점(RBV) 선행연구들과 일치하고 있음을 확인하였다는 데 그 연구의의가 있다.

## 2.4 연구의 한계점

그러나 이번 연구의 한계점으로는 본 연구의 설문조사에 참가한 중소기업관리자 소속 기업들의 경영성과 분석을 위한 재무관련 자료 등을 충분히 확보할 수가 없어서 부득이하게 재무성과 측정을 선행 연구문

현들의 측정항목들을 사용하여 설문으로 대신하였다. 향후 CSR관련 연구에서는 표본대상 중소기업의 재무 실적 자료들을 바탕으로 실증조사 분석하는 것도 연구에 더 많은 의미가 있을 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] Gallego-Alvarez, "Corporate Social Responsibility & Innovation: A Resource-based Theory," *Management Decision*, Vol.49, No.10, pp.1709-1727, 2011.
- [2] H. Jenkins, "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, Vol.67, No.3, pp.241-256, 2009.
- [3] J. A. Aragon-Correa, N. Hurtado-Torres, and S. Sharma, "Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective," *Journal of Environmental Management*, Vol.86, No.1, pp.88-103, 2008.
- [4] G. D'Amboise and Muldowney, "Management Theory for Small Business Attempts & Requirements," *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.226-240, 1988.
- [5] A. Rangone, "A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium Sized Enterprises," *Small Business Economics*, Vol.12, pp.233-248, 1999.
- [6] A. A. Thompson and A. J. Strickland, *Strategic Management: Concepts & Cases*, 3rd Boston: McGraw-Hill, 2003.
- [7] T. J. Dean, R. I. Brown, and C. E. Bamford, "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from A Comparative Analysis of Business for Nations," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.8, pp.709-728, 1998.
- [8] H. Aldrich and E. Auster, "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications," *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, No.2, pp.165-198, 1986.
- [9] T. F. Yu, "Towards A Capabilities Perspective of Small Firm," *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No.3, pp.185-197, 2001.
- [10] M. Chen and D. C. Hambrick, "Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.453-482, 1995.
- [11] S. L. Hart, "A Natural Resource-based View of The Firm," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, pp.986-1014, 1995.
- [12] I. Worthington, M. Ram, and T. Jones, "Exploring Corporate Social Responsibility in The U.K. Asian Small Business Community," *Journal of Business Ethics*, Vol.67, No.2, pp.201-217, 2006.
- [13] S. Sharma and H. Vredenburg, "Proactive Corporate Environmental Strategy & The Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities," *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.8, pp.729-753, 1988.
- [14] K. Buysse and A. Verbeke, "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.5, pp.453-470, 2003.
- [15] R. Miles and C. Snow, "Organizational Strategy, Structure & Process," New York: McGraw Hill, 1978.
- [16] H. Mintzberg, "The Structuring of Organizations," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- [17] I. Maignan and O. C. Ferrell, "Antecedents & Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Business," *Journal of Business Research*, Vol.51, No.1, pp.37-51, 2011.
- [18] 김성택, *New CSR, 개인과 기업의 사회적 책임*,

- 도서출판 청람, pp.391-392, 2015.
- [19] P. Bansal, "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development," *Strategic Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120, 2005.
- [20] E. Hammann, A. Habisch, and H. Pechlaner, "Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs Empirical Evidence from German Companies," *Business Ethics: A European Review*, Vol.18, No.1, pp.37-51, 2009.
- [21] H. Aldrich and E. Auster, "Even dwarfs started small : Liabilities of age and size and their strategic implications," *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, No.2, pp.165-198, 1986.
- [22] R. Hillary, "Small & Medium Sized Enterprises & The Environment," Sheffield : Greenleaf Publishing, pp.165-198, 2000.
- [23] Visser. Wayne, "The Ages and Stages of CSR from Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility," *CSR International Inspiration Series*, Vol.8, 2010.
- [24] M. D. Groza, M. R. Pronschinske, and M. Walker, "Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR," *Journal of Business Ethics*, Vol.102, pp.639-652, 2011.
- [25] 조원섭, 손삼호, "호텔시장지향성이 경영성과에 미치는 영향: 경주지역을 중심으로," *관광학 연구*, 제31권, 제2호, pp.339-358, 2007.
- [26] 유진국, "우리나라 기업의 경쟁요인 및 경쟁전략이 사업성과에 미치는 영향," *한국마케팅저널*, 제9권, 제3호, pp.33-73, 1991.
- [27] 박창대, 서창석, "호텔기업의 EVA(경제적 부가 가치) 변동에 관한 연구," *호텔경영연구*, 제11권, 제1호, pp.123-147, 2002.
- [28] 김만기, 건설기업의 경영성과 측정모델 연구, *경희대학교, 박사학위논문*, 2010.
- [29] 조상구, 경영혁신기법과 성과관리시스템의 속성이 중소기업성과에 미치는 영향, *동아대학교, 박사학위논문*, 2009.
- [30] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.1, No.1, pp.99-120, 1991.
- [31] J. L. Campbell, "Why would corporations behave in socially responsible ways?," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.3, pp.946-967, 2007.
- [32] C. H. Chang, "Proactive & Reactive Corporate Social Responsibility: Antecedent & Consequence," *Journal of Management Decision*, Vol.53, No.2, 2014.
- [33] K. Gilley, D. Worell, and A. El-Jelly, "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance," *Journal of Management*, Vol.26, pp.1199-1216, 2000.
- [34] D. Thornton, R. A. Kagan, and M. Gunningham, "Sources of corporate environmental performance," *California Management Review*, Vol.46, No.1, pp.127-141, 2003.
- [35] K. Auppele and J. Hatfield, "An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp.446-463, 1985.
- [36] N. A. Torugsa, W. O'Donohue, and R. Hecker, "CSR: an empirical analysis of the role of it economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance," *Journal of Business Ethics*, Vol.115, No.2, pp.383-402, 2013.
- [37] J. J. Graafland, B. Ven de van, and N. Stoffele, "Strategies & Instruments for Organizing CSR by Small & Large Business in The Netherlands," *Journal of Business Ethics*, Vol.47, No.1, pp.45-60, 2004.
- [38] 이양복, 한국기업 해외자회사의 사회적 책임활동

동에 관한 연구, 서강대학교, 박사학위논문, pp.47-59, 2015.

- [39] Srichatsuwan. Supaporn, Corporate Social Responsibility & Performance: A study of Small Business in The United States, Alliant International University, 2014.
- [40] R. M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation," California Management Reviews, Vol.33, No.3, pp.114-135, 1991.
- [41] A. B. Carroll, "A three-dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of Management Review, Vol.4, No.1, pp.497-505, 1979.
- [42] B. Wernerfelt, "The Resource Based View of The Firm: Ten Years After, Strategic Management Journal, Vol.16, pp.171-174, 1989.
- [43] 이양복, "다국적 기업의 사회적 책임활동(CSR)의 통합피라미드 모델에 관한 연구," 전문경영인 연구, Vol.19, No.1, pp.101-122, 2016.
- [44] N. A. Torugsa, W. O'Donohue, and R. Hecker, "capabilities, CSR, financial performance," Journal of Business Ethics, Vol.109, No.4, pp.483-500, 2012.

저 자 소 개

배 정 호(Jeong-Ho Bae)

정회원



- 1999년 2월 : KAIST 기술경영 (경영학 석사)
- 2017년 2월 : 서울벤처대학원 대학교 융합산업학과(경영학 박사)
- 2013년 12월 ~ 현재 : 정평경영 컨설팅 대표

<관심분야> : 마케팅, CSR, 생산관리, 전략경영

박 현 숙(Hyeon-Suk Park)

정회원



- 1998년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 2003년 2월 ~ 현재 : 서울벤처대학원 대학원대학교 융합산업학과 교수

<관심분야> : 마케팅, 리더십, CSR, 조직혁신