

# 신용카드리뷰

## The Credit Card Review

Vol 17-4(2023년 12월)

사회적기업 자원이 고객지향성, 마케팅역량,  
기업성장에 미치는 영향

**박찬주**

(주)나남네트웍스 대표이사 & 한성대학교 일반대학원 박사과정

**홍정완**

한성대학교 산업시스템공학부 교수



[www.kci.go.kr](http://www.kci.go.kr)

# 사회적기업 자원이 고객지향성, 마케팅역량, 기업성과에 미치는 영향\*

박 찬 주\*\*

(주)나남네트웍스 대표이사 & 한성대학교 일반대학원 박사과정

홍 정 원\*\*\*

한성대학교 산업시스템공학부 교수

## 〈Abstract〉

이 연구는 SPC 참여 사회적기업을 대상으로 기업자원과 고객지향성, 마케팅역량, 기업성과(재무성과, 프로세스성과, 사회성과)와의 영향관계를 규명하고자 하였다. 설문은 사회적가치연구원(CSES)에서 제공한 2차 공개데이터를 활용하였으며, SPSS 22.0과 SmartPLS 4.0.9.6을 통해 결과를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 기업자원은 고객지향성, 마케팅역량, 기업성과(재무성과, 프로세스성과, 사회성과)에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 고객지향성과 마케팅역량은 기업성과에 각각 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 기업자원과 기업성과간의 매개효과분석에서 고객지향성과 마케팅역량은 각각 매개효과가 있다는 결과를 보여주었다.

이 연구를 통해 SPC참여 사회적기업이 성장과 지속가능성을 담보하기 위해서 기업자원, 고객지향성, 마케팅역량이 재무성과와 비재무성과에 중요 요인임을 시사하고, 특히 사회적기업의 사회적 가치 창출을 높이기 위해서는 고객지향성에 기반한 사회성과를 높이는 부분이 중요하다는 점을 시사하였다.

핵심 단어: 기업자원, 고객지향성, 마케팅역량, 재무성과, 프로세스성과, 사회성과

\* 이 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임.

\*\* (제1저자) 전남 나주시 시청길 15-8 (2층), Tel: 061)332-3268, E-mail: chanju22@empal.com

\*\*\* (교신저자) 서울특별시 성북구 삼선교로16길 116, Tel: 02)760-4392, E-mail: jwhong@hansung.ac.kr

## I. 서론

사회적기업은 공공성과 효율성을 동시에 도모할 수 있다는 장점이 있고, 그에 따라 다양한 영역에서 발생하는 사회문제에 대한 최선의 ‘대안 모델’로 부각되고 있다(조병준 외, 2020; 홍순대, 2023).

특히 코로나 팬데믹을 겪으며 다양한 사회, 경제문제가 발생하였고 사회적기업은 사회가 추구하는 공유가치를 만들고 사회혁신을 추구하고자 노력하고 있다. 사회적기업에 대한 기존 연구들은 사회적 가치의 측면에서 과정에 초점을 맞추고 있다면(서진선, 장승권, 2016; 이준희, 2016), 지속가능성의 측면에서 사회적기업의 성과에 대한 연구가 필요하며, 사회적기업 지속가능성을 위한 재무 성과와 사회 성과에 대한 중요성이 강조되고 있다(김영수 외, 2008; 이준희, 2016).

일반적인 창업기업에 비해 사회적기업의 생존가능성이 길다고는 하나 현장에서 만나는 다수의 사회적기업은 기업으로서의 지속가능성에 대한 불안감을 가지고 있고, 이는 사회문제해결과 경제적 성과라는 두 마리 토끼를 잡기위한 고유한 비즈니스모델을 창출하지 못하고 있는 것에 기인하고 있어 이에 대한 대책마련이 필요한 실정이다(박찬주, 김은정, 2023).

기존의 연구에서는 사회적기업의 사회적 성과나 경제적 성과에 대한 명확한 평가도 미흡했는데, 특히 기업 성과에 있어 사회적기업의 특성을 반영하지 못하는 한계를 가지고 있었다. 사회적기업의 특성을 반영하기 위해서는 기업자원을 중요 요인으로 연구할 필요가 있다. 기업이 보유하는 자원에 따라 기업의 경쟁우위가 달라질 수 있기 때문이다(전인, 오선희, 2016). 기업자원이 성과에 긍정적 영향을 미치는 중요한 요인이지만, 기존 연구에는 일반 기업을 중심으로 연구가 진행됐으며, 사회적기업의 자원과 성과에 관한 연구는 극히 소수에 불과하였다.

따라서 이 연구에서는 사회적기업을 대상으로 기업자원이 기업성과에 미치는 영향에 관해 연구하고자 한다. 기업성과로는 재무성과와 프로세스성과, 사회성과를 통해 재무적, 비재무적 성과를 측정하고자 한다. 또한 기업의 성과를 창출하기 위해서는 필요한 사회적기업의 지향성과 역량에 대해서도 측정하고자 하는데, 기업의 지향성과 역량의 측정지표 또한 다양하게 연구되고 있는 바 이 연구에서는 고객지향성과 마케팅역량을 통해 기업자원과 성과 간의 관계를 살펴보고자 한다.

이 연구에서는 자원기반이론에서의 기업자원과 기업지향성 및 역량인 고객지향성, 마케팅역량 그리고 기업성과와의 관계에 대해 규명하고 분석하여 영향 관계를 검증하고자 한다. 그동안 일반 영리기업의 자원과 기업의 성과, 특히 재무성과에 관한 연구에서 벗

어나 사회적기업의 특성을 살린 기업의 자원과 기업성과 특히 재무성과를 비롯하여 비 재무성과인 BSC기반의 프로세스 성과와 사회적가치 창출에 초점을 둔 사회성과에 대한 영향 관계를 규명하고자 한다. 또한 고객지향성과 마케팅역량의 매개효과를 통해 유의성을 살펴보고자 하며, 그 결과에 따라 사회적기업의 지속가능한 성과를 높이는 방안을 제시하고 시사점을 도출하고자 한다.

이 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서 이론적 배경, 3장에서 연구설계 및 방법, 4장에서 연구결과, 5장에서 결론 및 시사점을 다룬다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 기업자원

기업자원은 자원기반이론에 근거하고 있다. Penrose (1959)에 의해 처음 제안된 자원기반이론은 기업이 성장하는 데 있어 기업이 보유한 자원이 얼마나 중요한지를 제시하는 이론으로, 기업자원의 보유는 기업의 역량과 지향성의 중요성에 대해서도 언급하였다 (Kor and Mahoney, 2004).

자원기반이론에서 기업자원은 기업의 역량에 기본이 되고, 자원과 역량 상호 간에 영향을 미치고 있다(한병재, 2019; 홍순대, 2023). 기업자원은 ‘기업이 보유하고 있거나 통제할 수 있는 이용가능한 생산요소’이며, 조직과 생산에 관련된 설비를 포함한 유무형 자원을 이용하여 특정업무를 수행하는 역량이 필요하다(Amit and Schoemaker, 1993; Day, 1994; Makadok, 2001; 한병재, 2019).

기업자원은 ‘기업에 의해 통제된 모든 자산, 능력, 조직적 프로세스, 기업특징, 정보, 지식 등 유무형의 자산과 역량’이며, ‘다양한 내부적, 외부적 자원을 포함하는 것’을 의미한다(이완재, 임왕규, 2017). 다른 선행연구에서는 기업자원을 ‘기업이 보유하고 있는 스스로 통제할 수 있는 모든 자산, 인력, 능력, 정보, 지식, 관계, 명성 등 유무형의 자산과 역량’이라고 정의하였다(홍순대, 2023).

기업이 소유하는 자원은 기업마다 차이가 있으며, 많은 학자는 기업이 보유한 자원을 경쟁우위를 위한 차별화 장벽의 개념으로 기업의 전략개발에 핵심적인 고려사항이라고 주장하였다(Barney, 1986; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991; Rumelt, 1984). 점차 기업이 보유한 자원은 장기간에 걸쳐 구축되며, 모방이 어렵고 희귀한 자원을 가지고 있을수록 기업역량은 강해지고 이를 통해 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다는 점에서 자원기반이론을 통해 이론화 되었다(최경규, 이진희, 2012; 이완재, 임왕규, 2017).

기업자원에 대한 선행연구에서는 자원을 다양하게 분류하고 있다. Barney (1991)의 연구에서는 기업의 자원을 인적자원, 물적자원, 조직자원 등 3가지로 분류하였고, Chatterjee and Wernerfelt (1991)의 연구에서는 기업자원을 물리적 자원, 무형적 자원, 재무적 자원으로 분류하였으며, Mahoney and Pandian (1992)의 연구에서는 기업자원을 무형적 자원을 강조하였다. Nemati et al. (2010)의 연구에서는 기업자원을 내부 자원과 외부 자원으로 구분하였다. 내부자원에는 인적자원, 재무자원, 내부설비, 혁신능력 등이 포함되어 있고, 외부자원에는 외부와 연계된 조직 및 조직행동 등으로 구성되어 있다고 보았다. 이외에 기업자원은 인적자원, 조직적 자원, 기술적 역량과 명성, 브랜드와 같은 무형자원에 따라 기업의 경쟁력이 결정된다고 보았다(홍순대, 2023).

기업자원과 관련한 선행연구에서는 다양한 실증 분석을 실행하였다. Christensen (1997)의 연구에서는 월마트 비용우위 전략 관련, 자원이 경쟁우위를 결정하는 주요 변인임을 확인하였고, Boulton et al. (2000)의 연구에서는 영국 항공을 표본대상으로 조사한 결과, 인적자원이 고객자산의 주요 원천임을 확인하였고, 교육과 투자 등을 통한 인적자원의 향상이 기업 경쟁력을 높이는 주요 요인이며 기업성과로도 연결된다고 주장하였다. Ray et al. (2004)의 연구에서는 기업중심의 자원과 성과 간에 긍정적인 상관관계가 있음을 실증적으로 분석하였다.

이 연구에서 사용된 기업자원에는 ‘우수인력자원, 기술 및 지식자원, 시설 및 설비, 공간 등 유형자원, 재무적 자본조달력, 내외 네트워크자원 보유’ 등 대내외적인 유무형자원을 포함하였다.

## 2.2 고객지향성

기업의 고객지향성은 기업 지향성의 가장 기본적인 양상 중 하나이며, 기업과 서비스 제공자가 고객의 이해에 가장 부합하는 방법이다(Hoffman and Ingram, 1991). 고객지향성의 선행연구를 통해서도 고객지향성이 서비스 품질과 직결되어 고객만족을 위한 기업의 성과를 좌우하는 중요한 요소라고 볼 수 있다(Narver and Slater, 1990; Donovan et al., 2004; 구동우 외, 2018; 박찬주, 김은정, 2023).

고객지향성은 고객의 소리를 듣고 고객에게 필요한 정보를 제공하며 고객의 욕구를 만족시키는 전략을 개발하고 수행하는 수준으로(Berry and Parasuraman, 1991), 기업이 고객의 처지에서 활동을 하는 것을 의미한다(신영수, 2019). Saxe and Weitz (1982)는 고객지향성을 고객과의 관계에서 조명하였다. 즉 고객지향성과 고객 간에는 상호 이익과 장기적인 관계를 추구하며 고객과 상호작용을 하는 과정에서 고객만족을 위한 서비스 제공자의 고객서비스 행동이라고 정의하였다. 고객지향성은 ‘목표 고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것으로(Levitt and March, 1988), 고객만족과 직원의 윤리적 행동, 조직에 대한 몰입, 직무만족, 조직의 시장지향성 등과의 관계를

중심으로 파악되어 왔다(Siguaw et al., 1994). 또한 ‘고객의 욕구를 고객의 이익에 부합하도록 서비스를 제공함으로써 욕구를 충족시키는 것을 목표로 하는 서비스 제공자의 고객 접근 자세’로도 정의할 수 있다(Hoffman and Ingram, 1991).

Rindfleisch and Moorman (2003)은 고객지향성을 ‘기업이 고객의 이익에 우선순위를 두고 우수한 고객가치를 지속적으로 창출하고자 하는 신념이자 행동’이라고 하였고, Huff and Kelley (2005)는 ‘기업의 장기적인 수익향상을 위해 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합체’라고 정의하였다. Awwad and Agti (2011)는 고객지향성은 시장지향성의 한 행동적 요소로서 ‘고객을 위한 높은 가치를 계속해서 창조해내기 위해 고객에 대해 충분한 지식을 갖는 것’이라고 정의하였다.

고객지향성은 다양한 선행연구를 통해 조직의 서비스 지향성과 고객의 욕구 및 필요를 파악하고 고객을 만족시키려는 접근 자세에서 출발하였다. 고객지향성은 기업이나 조직이 목표 고객의 필요와 욕구를 충분히 이해하고 응답하는 전략 수행의 수준을 의미한다(신영수, 2019). 이슬기, 조신희 (2019)는 고객지향성은 서비스 제공자가 고객의 요구를 파악하고 문제를 해결하고자 하는 행동 의지를 의미한다고 보았다.

고객지향성은 고객만족과 충성도에 영향을 미치고 장기적인 관계를 형성하여 기업성과에 영향을 미치는 핵심 요인이다(Kasemsap, 2017). 직원의 고객지향성은 업무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 고객에 대한 관심이 개인의 성과를 발전시킬 수 있을 시사한다(김지윤 외, 2022). 업무를 수행하는 환경에서 행복한 직원일수록 고객에게 더 높은 수준의 서비스를 제공하려는 동기가 부여되기 때문이다(Lee et al., 2022).

고객지향성과 관련한 선행연구에 따르면 Brady and Cronin (2001)은 고객지향성이 종업원의 서비스에 대한 고객의 평가에 직접적인 영향을 미친 것으로 확인하였다. 박진만, 문재승 (2020)은 고객지향성이 고객만족을 이끌어낸다고 주장하였고, 박진만, 이세희 (2021)는 고객지향성이 높은 종업원일수록 고객과 장기적인 관계를 형성하면서 상호 이익을 창출한다고 확인하였다.

## 2.3 마케팅역량

역량이란 심리학, 교육학, 경영 및 인적자원 분야에서 다양하게 연구되고 있다(지상준, 유연우, 2022). 마케팅역량의 정의는 Day (1994)가 최초로 정의하였다. Day (1994)는 마케팅역량이란 ‘기업의 총체적 지식과 기술 자원 등을 활용하여 시장 환경에 맞는 제품과 서비스에 가치를 더하고 경쟁적 수요를 충족시키는 통합적 과정’이라고 정의하였다. Varhies (1998)의 연구에서는 마케팅역량을 ‘기업이 마케팅 담당자가 자원을 투입하여 마케팅 결과물을 얻기 위해 기업의 지식과 기술 등을 반복적으로 투입하여 발생하는 새로운 지식과 무형자원의 프로세스’라고 정의하였다. Makadok (2001)의 연구에서는 마케팅역량을 ‘기업이 생산성을 향상시키거나 전략적 목표 달성을 위해 자원을 배치하거나 변

경할 수 있는 능력'이라고 하였고, Yam et al. (2011)의 연구에서는 마케팅역량을 '소비자의 요구와 경쟁 상황을 고려하고 제품 판매를 목적으로 하는 능력'으로 정의하였다.

박민용 (2015)은 마케팅역량을 '다른 경쟁기업에 비해 상대적으로 우월한 마케팅 경쟁 능력'이라고 정의하였고, 신영수 (2019)는 '지식과 자원을 활용하여 고객의 가치를 창출함으로써 성과를 도출하도록 하는 기업 역량'이라고 정의하였다. 또한 우수한 마케팅역량을 보유한 기업은 목표시장 선정이나 브랜드, 제품 포지셔닝에 있어 우수하고, 그에 따라 기업의 높은 재무적 성과를 높여줄 것으로 보았다(신영수, 2019).

마케팅역량은 경쟁적 환경에서 고객의 욕구를 충족시키기 위해 필요하며, 관점에 따라 고객역량으로 불리기도 한다(Day, 1994; Pavlou and El Sawy, 2011; 윤정현, 서민교, 2014; 장현영, 김병근, 2017)

Dutta et al. (1999)은 경쟁사에 비해 강력한 마케팅역량을 보유한 기업은 소비자의 요구를 확인하고 소비자 선택행동에 영향을 미치는 요인을 이해하는데 우월함을 보여준다고 하였다(Dutta et al., 1999).

다양한 선행연구에서 마케팅역량과 기업성과간에 유의한 영향이 있음을 실증분석하였다(박민용, 2015; 김영진, 김병근, 2016; 장현영, 김병근, 2017; 신영수, 2019)

기업이 보유하고 있는 역량은 기업가적 지향성과 그 관련성이 매우 높으며, 기업성과와 유의한 관계를 가지고 있고, 마케팅 역량은 제품혁신을 창출을 가능케 하며 서로 밀접한 상관관계를 지니고 있다(Danneels, 2002; McDougall et al., 2003). 따라서 이 연구에서는 마케팅역량이 SPC지원 사회적기업의 자원과 기업성과간에도 실질적인 영향을 미칠 수 있을지에 대한 실증분석을 하고자 한다.

## 2.4 기업성과

기업성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나뉘 수 있으며, 재무적 성과는 수익성을 토대로 기업의 최종적인 성과를 평가하는 기준이 되는 것으로 수익성은 이익, 판매 이익률, 투자이익률 등 여러가지 지표에 의해 측정될 수 있다(Aaker, 1988; 박찬주, 김은정, 2023). 재무적 성과 지표에 의한 성과측정은 객관적 장점은 있지만, 기업마다 회계처리방법이나 서비스내용이 다르기 때문에 단순한 성과치를 비교하는데는 한계가 있다(박찬주, 김은정, 2023). 따라서 기업의 장단기 목표 달성도를 평가하고자 할 때는 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과도 고려해야 한다. 이 연구에서는 재무적 성과와 함께 비재무적 성과의 중요성을 인식하고 사회적기업의 성과에 대해 규명하고자 한다. 하지만 비재무적 성과는 객관화가 쉽지 않고 측정 범위가 넓어 단기적 성과를 나타내기에는 부적합하지만, 기업의 이해관계자의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적인 기업성과의 많은 부분을 설명할 수 있다는 장점이 있다(Steers, 1975; 박찬주, 김은정, 2023).

이 연구는 사회적기업을 대상으로 하고 있으며 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 측정하고자 하였다. 비재무적 성과를 측정하는 지표는 연구자들마다 차이가 있지만, 이 연구에서는 재무적 성과와 함께 비재무적 성과로 프로세스 성과와 사회성과를 변수로 하였다.

### 2.4.1 재무성과

재무성과를 측정하는 지표는 다양하지만, 재무성과의 항목을 정리하여 제시한 논문 또한 부족한 실정이다. 전인선 외 (2020)는 ‘재무성과를 경영활동을 통해 얻은 기대수익’으로 정의하였고, 원혜숙 외 (2015)는 재무성과를 최고경영자가 인식하는 향후 경쟁 유사 업종 대비 매출액 증가, 순이익증가, 유동비율 증가, 투자수익률 증가, 시장점유율 증가 등 5개 항목으로 측정하였다. 이 연구에서는 기업의 수익성, 성장성, 현금유동성, 생산성, 활동성(자산회전율)을 5항목에 대해 동종업계 경쟁사 대비 기준으로 측정하였다.

### 2.4.2 프로세스성과

기업의 지속가능한 성장이 중요해지면서 단순한 이윤창출을 중요시하는 재무성과뿐만 아니라 사회적, 환경적 책임활동과 같은 비재무적 성과가 주목받고 있다(박종진, 2023). Tjader et al. (2014)은 프로세스 성과란 ‘시장 경쟁력을 향상시키기 위해 내부의 프로세스를 효율적으로 운영하는 기업의 노력’이라고 정의하였다.

비재무적 성과 중 프로세스성과는 BSC 측정지표를 활용한다. 프로세스를 개선함으로써 서비스나 제품 품질을 보다 향상할 수 있고, 내부 조직의 효율성을 높일 수 있으므로, 기업은 시장경쟁에서 앞서기 위해 내부 프로세스를 효율적으로 운영하기 위해 노력한다(김선후, 임욱빈, 2019; 박덕환, 광기영, 2020). 기업의 프로세스는 조직 내부의 정보공유, 정보통합 및 공유, 업무정보 교류 등을 가능하게 하는 중요한 절차로서 기업성과 향상에 탁월한 촉진작용을 할 뿐만 아니라, 정보의 양과 질을 향상시키는데 중요한 역할을 한다(김창봉 외, 2019; 박종진, 2023).

기업의 프로세스성과는 기업의 재무성과에도 영향을 미친다고 보았다. Lavassani and Movahedi (2018)는 기업의 프로세스 혁신은 사업관리자 업무이해도, 실용적인 공급망 설계 등이 중요하며, 이러한 수준의 향상은 기업의 운영적 부분과 재무적 성과에도 영향을 미친다고 하였다. 이경태 외 (2020) 또한 프로세스 개선은 재고회전일수 혁신, 원가 개선, 간접비 절감 등의 재무적인 부분에도 영향을 준다고 밝혔다.

### 2.4.3 사회성과

사회성과는 사회적기업의 최종적인 가치 측정과 연결된다. 사회성과는 비재무적 성과 측정 지표 중 하나로서, 기업활동 전반에서 나타나는 사회적 편익과 비용의 합산으로 측

정이 가능하다(이은령 외, 2021). 사회성과는 눈으로 확인하기 어려우며 수치로 정량화하기는 더욱 어려우므로, 한국사회적기업진흥원에서는 2017년부터 사회성과를 나타내는 사회적가치 측정지표(SVI)<sup>1)</sup>를 매뉴얼화하여 배포하고 있다(오승재 외, 2019).

김숙연 (2016)은 사회성과를 사회적기업 본연의 목적인 공익적 가치로 보고 지역사회 공헌, 일자리제공, 사회서비스 제공 등 3개 요소로 측정하였다. 반성식 외 (2011)는 지역공동체에 대한 기여도, 장애인과 저소득층에 대한 기여도, 일자리 창출에 대한 기여도, 사회서비스 제공에 대한 기여도, 지역인지도가 높은 정도 등의 5개 요소를 고려하여 사회성과를 측정하였다. 즉 사회성과 측정에 대한 연구들은 모두 사회적기업의 사회적 문제 해 결정도에 초점을 맞추고 있다. 이 연구에서는 사회적기업 중 사회성과인센티브(SPC) 참여기업을 대상으로 하고 있으며, 사회성과를 측정하고자 한다.

### Ⅲ. 연구설계 및 방법

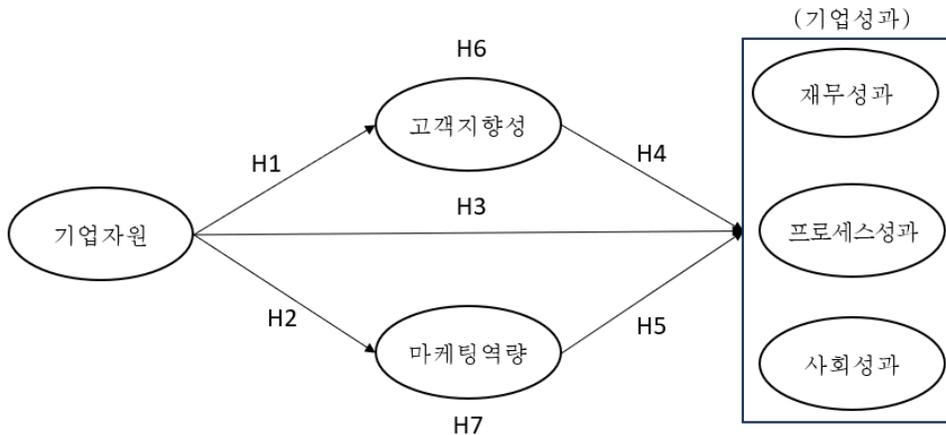
#### 3.1 연구모형

이 연구에서는 사회적기업의 자원, 고객지향성, 마케팅역량이 기업성과에 미치는 영향을 연구하고자 선행연구를 검토하였다.

이 연구에서는 사회적기업에서 자원과 고객지향성과 마케팅역량 그리고 기업성과의 영향관계에 관한 연구로서 독립변수는 기업자원, 매개변수는 고객지향성, 마케팅역량, 종속변수는 기업성과(재무성과, 프로세스성과, 사회성과)로 설정하였으며, 연구모형은 <그림 1>과 같다.

1) SVI 지표는 사회적 미션의 관리, 주사업활동의 사회적가치, 사회적경제 생태계 구축노력, 이윤의 사회 목적 재투자, 운영의 민주성, 근로자 지향성, 고용창출 및 재정성과, 기업활동에서의 혁신성 등의 8가지 분야에 총 20개 세부항목으로 구성되어 있다.

<그림 1> 연구모형



### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 기업자원과 고객지향성의 관계

기업자원은 기업이 보유하거나 통제할 수 있는 이용가능한 생산요소이므로, 고객지향성을 통해 기업내부에서 기회 창출과 연관된 기업활동을 전개할 수 있을 것이다. 기업자원을 효율적으로 사용하기 위해서는 기업활동이 직간접적인 영향을 줄 수 있으며, 그 결과에 따라 기업의 전략적 가치 창출에도 영향을 줄 수 있을 것이다. 자원기반이론에서는 기업지향성은 기업의 자원을 효율적으로 사용하게 해주는 전략적 자원으로서 경쟁우위와 우수한 경제적 성과를 달성하기 위한 중요 역할을 수행한다고 강조하였다(민지홍 외, 2023) 기업지향성은 자원의 전환을 촉진하고 환경, 사회적 기회를 식별하여 사회와 환경문제를 해결할 수 있는 지식과 해결책을 도출하는 데 도움이 될 수 있다고 보았다(Hardy et al., 2003; Lumpkin and Dess, 1996). 이 연구에서는 기업자원과 기업지향성 중 고객지향성과의 관계에 대해 규명하고자 하며, 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 기업자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 기업자원과 마케팅역량의 관계

Christensen (1997)은 자원이 경쟁우위를 결정하는 주요 변수임을 발견하였다.

Theoharakis and Hooley (2003)은 그리스 기업을 대상으로 자원과 성과간의 관계를 연구하였고, 그 결과 조직자원이 효과적인 관계마케팅 전략의 주요한 선행변인임을 확인하였고, 이것은 다시 조직성과에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 결과를 제시하였다. 이 연구는 사회적기업 자원과 마케팅역량 간의 영향관계를 살펴보고자 하며, 그에 따른 가설은 다음과 같다.

가설 2. 기업자원은 마케팅역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 기업자원과 기업성과의 관계

홍순대 (2023)는 기업자원이 기업성과 중 경제적·사회적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 실증분석하였다. 그리스 기업을 대상으로 자원과 성과 간의 관계를 연구한 Theoharakis and Hooley (2003)는 학습능력, 전략적 계획 등으로 구성된 기업자원은 효과적인 관계마케팅 전략의 주요 선행변인이며, 이는 다시 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. Ray et al. (2004)는 기업중심의 자원과 성과 간 긍정적인 상관관계가 있음을 실증적으로 분석하였다. 그들의 연구는 복미 보험회사들을 대상으로 한 것으로서 조직의 자원에 따라 역량이 달라지고 이러한 자원과 역량이 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다고 하였다. 또한 자본과 자원을 동일시하고 지적자본을 인적 자본, 구조적 자본, 고객 자본으로 분류하여 산업 부문내에서 상호관계를 조사한 Bontis et al. (2000)은 이러한 지적자본은 업종에 상관없이 기업성과에 정(+)의 영향관계를 갖는다고 확인하였다.

이 연구에서는 사회적기업의 내·외적 자원을 통해 기업의 재무적 및 비재무적 성과가 달라지는지에 대한 관계를 연구하고자 하였다. 기업자원과 관련한 다양한 선행연구 결과와 같이 사회적 기업에서도 기업자원이 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하였다. 따라서 이 연구에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 3. 기업자원은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1. 기업자원은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2. 기업자원은 프로세스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3. 기업자원은 사회성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 고객지향성과 기업성과의 관계

이진열, 이미라 (2023)는 사회복지사 내부마케팅이 서비스 질에 미치는 영향에서 고객지향성의 매개효과를 검증한 결과 고객지향성의 부분 매개효과를 확인하였다. 김강우, 김창완 (2023)은 ESG 경영 인식도가 진취혁신성과 고객지향성, 사회적 가치지향성과 고

객지향성 사이를 매개함을 밝혔다. 김형운, 이한근 (2023)은 고객지향성이 판매원의 디지털 문해력과 판매 효과성과의 관계에서 매개효과를 검증한 결과, 유의하지 않음을 확인하고 이와 관련한 구체적 매커니즘을 살펴볼 필요성이 있다고 주장하였다. 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 4. 고객지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 4-1. 고객지향성은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2. 고객지향성은 프로세스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-3. 고객지향성은 사회성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 고객지향성은 기업자원과 기업성과 간에 매개할 것이다.

- 6-1. 고객지향성은 기업자원과 재무성과 간에 매개할 것이다.
- 6-2. 고객지향성은 기업자원과 프로세스성과 간에 매개할 것이다.
- 6-3. 고객지향성은 기업자원과 사회성과 간에 매개할 것이다.

### 3.2.5 마케팅역량과 기업성과의 관계

기업의 마케팅역량 또한 기업성과와 관련한 다양한 연구가 진행되고 있다. 국내외 연구들은 자원기반이론을 바탕으로 기업의 역량 중 핵심 요인인 마케팅역량과 기업의 성과와의 영향 관계를 규명하는 데 중점을 두고 있다(Morgan et al., 2009; Scheer et al., 2010; 김민주, 이호택 2018; 송인암, 전계식, 2017; 최우석, 2017). 마케팅역량은 기업의 역량에 포함하여 기업의 혁신 성과를 높이는데 매우 중요한 요소로 작용하고 있고, 기업의 성과를 높이기 위해 마케팅역량의 영향 관계를 분석하는 다양한 연구가 진행되었다. Pavlou and El Sawy (2011)는 기술 역량, 마케팅 역량, 관리 역량을 포함한 운영 역량이 기업의 신제품 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였고, Hitt and Ireland (1985)는 기업의 핵심역량에 해당되는 마케팅 역량이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

국내 연구에서도 다양하지만 동일한 연구 결과를 제시하고 있다. 기업의 기술 역량과 마케팅 역량이 국제화 성과에 있어서 매우 중요하며(이재훈, 양현주, 2011; 윤정현, 서민교, 2014), 기업의 역량을 포함하는 기업의 혁신 역량이 기술 혁신 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(최종열, 2015).

Martin and Javalgi (2016)은 기업이 지향성은 마케팅역량에 긍정적인 영향을 미치고, 마케팅역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 준다고 확인하였다. 홍순대 (2023)는 마케팅역량이 사회적경제기업의 경영성과 중 경제적·사회적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다는 결과를 제시하였고, 장현영, 김병근 (2017)은 기업역량 중 마케팅역량이 기

업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

이 연구에서는 사회적기업의 마케팅역량이 기업성과에 미치는 영향에 대해 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 마케팅역량은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5-1. 마케팅역량은 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5-2. 마케팅역량은 프로세스성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5-3. 마케팅역량은 사회성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 마케팅역량은 기업자원과 기업성과간에 매개할 것이다.

7-1. 마케팅역량은 기업자원과 재무성과간에 매개할 것이다.

7-2. 마케팅역량은 기업자원과 프로세스성과간에 매개할 것이다.

7-3. 마케팅역량은 기업자원과 사회성과 간에 매개할 것이다.

### 3.3 조사 설계 및 분석 방법

#### 3.3.1 측정 도구 및 변수의 조작적 정의

이 연구에서는 연구모형에서 제시한 변수들을 토대로 다음과 같이 조작적 정의를 하였고, 설문 항목은 사회적가치연구원(CSES)에서 공개한 2차 데이터, 즉 2022 사회성과인센티브(Social Progress Credit, SPC) 참여기업 설문결과 자료를 활용하였다. 측정도구는 측정항목을 기반으로 기업자원 5개, 고객지향성 4개, 마케팅역량 5개, 기업성과 중 재무성과 5개, 프로세스성과 5개, 사회성과 4개 설문 문항으로 구성하였고 각 항목의 측정은 리커트 5점 척도로 설계되었다.

설문지 문항으로는 기업자원(우수인력자원보유, 우수 기술 및 지식자원 보유, 시설, 설비 및 장비, 공간 등 유형자원 보유, 사업필요 재무자본의 원활한 조달여부, 협력사 등 충분한 네트워크 자원 보유), 고객지향성(고객요구 이해 노력, 고객가치향상 지속 노력, 고객만족 중요도, 고객 클레임 대응 적극성), 마케팅역량(마케팅기획역량, 마케팅실행역량, 시장정보관리역량, 마케팅채널 효과적 운영, 브랜드관리역량), 재무성과(수익성, 성장성, 현금유동성, 생산성, 활동성 및 자산회전율), 프로세스성과(제품/서비스품질경쟁력, 제품/서비스 가격경쟁력, 납기 경쟁력, 제품/서비스 속도 경쟁력, 제품/서비스 고객별 개인맞춤화 경쟁력), 사회성과(사회적가치 제공 수혜자 수, 수혜자 삶에 대한 영향력, 사회문제 근본 해결력, 국내외 사회문제 해결규모)등을 포함하고 있다.

변수의 조작적 정의 및 관련 연구 문헌은 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

구분		개념 정의	선행연구
기업자원		기업이 보유하거나 통제할 수 있는 우수인력자원, 기술 및 지식자원, 시설설비, 공간 등의 유형자원, 자본조달력, 네트워크 자원 등 모든 유무형의 자산과 역량	Day (1994), Amit et al. (1993), 이완재 외 (2017), 홍순대 (2023)
고객지향성		기업의 장기적인 수익창출을 위해 고객의 요구이해와 가치증대 및 만족제고 등 최우선의 서비스를 제공하는 신뢰의 집합체	Levitt et al. (1988), Hoffman et al. (1991), Huff et al (2005)
마케팅역량		기업의 총체적 지식과 기술 자원 등을 활용하여 마케팅의 기획, 실행, 정보정보 및 브랜드관리 역량에 따라 최대 성과를 도출하는 지식 능력	Day (1994), Varhies (1998), 신영수 (2019)
기업 성과	재무성과	기업이 경영활동을 통해 최고경영자가 인식하는 기대수익으로 동종업계 대비 수익성, 성장성, 현금유동성, 생산성, 활동성을 평가하는 것	원혜숙 외 (2015) 전인선 외 (2020)
	프로세스성과	내부프로세스를 효율적으로 운영하는 기업의 노력으로 BSC 지표를 활용하는 비재무적 성과로 제품/서비스에 대한 경쟁력을 높이는 것	Tjader et al. (2014), 김선후 외 (2020)
	사회성과	사회적기업의 최종적인 가치를 측정하는 공익적 가치인 비재무적 성과	김숙연 (2016), 이은령 외 (2021)

### 3.3.2 자료 수집 및 분석 방법

이 연구 대상인 사회적기업은 사회적과인센티브(Social Progress Credits, SPG) 지원에 참여한 기업으로 한정한다. SPC는 사회적기업에 대해 정부지원이 아닌 민간이 주도하는 지원제도로써, 지난 2015년부터 SK그룹이 시행하고 있다(박찬주, 김은정, 2023). 이 연구를 위한 자료는 사회적가치연구원(<http://www.cses.re.kr/>)에서 조사하고 공개한 ‘2022년 SPC 기업 서베이 결과’의 2차 자료를 활용하였다. 조사 대상은 272개의 SPC 지원받은 사회적기업 중 254개였으며, 그 중 248개 기업이 응답하였다. 조사 기간은 2022년 1월 20일부터 2월 11일(1차)까지 3주간, 7월 8일부터 8월 5일까지(2차) 4주간 진행되었으며, 응답자는 기업대표이다. 248 응답 표본 중 결측치를 제외하고, 최종 241개 자료를 유효

표본으로 연구를 진행하였고 통계 패키지로는 SPSS 22.0과 Smart PLS 4.0.9.6을 사용하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 응답자의 일반적 특성

유효 표본 241개에 대한 기업의 일반 특성 분석결과는 <표 2>와 같다. 본 자료는 공개된 2차 데이터를 활용했으며, 설문지 작성은 사회성과인센티브(SPC) 참여한 사회적기업의 CEO이므로 표본의 특성은 사회적기업 CEO의 관점에서 바라본 결과치를 반영하고 있다. 먼저 설문응답자의 성별은 남자가 165명(68.5%), 여자가 76명(31.5%)으로 기업 대표가 남자인 경우가 다소 높게 나타남을 알 수 있다. 응답자의 최종학력은 대학졸업이 전체 102명(42.3%)으로 가장 많았고, 다음이 석사(79명, 32.8%), 박사(18명, 7.5%), 대학재중/중퇴(14명, 5.8%)순이었다.

현재 기업의 창업자인지 여부에 대해서는 ‘그렇다’가 전체 179명(74.3%)이며, ‘아니다’가 전체 57명(23.7%)이었다. 사업 실패 경험에 대해서는 ‘있다’가 13명(5.4%), ‘없다’가 228명(94.6%)으로 집계됐다. 대상 사회적기업 대표가 대부분 창업자인 이유는 사회적기업이 정부 지원을 기반으로 하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

지난 2020년부터 발생한 코로나팬데믹 상황에서 경영 전반의 상황에 대해서는 ‘조금 악화’되었다는 응답이 34.0%(82명)로 가장 많았고, 다음이 ‘매우 악화’가 20.7%에 해당하였다. 코로나 영향에 대한 고용변화에 대해서는 ‘조금 호전’이 31.5%(76명), 제품/서비스 관련 시장수요 변화로는 ‘조금 증가’(30.3%)가 가장 많았다.

21세기초 경쟁형 경영환경 속에서 우리나라는 계속되는 경기침체와 국내외 경기불안 요인 등으로 고용감소가 언제든 일어날 수 있는 상황이지만(이천우, 김상봉, 2019), 코로나 팬데믹을 겪은 이후에도 산업분류에 따라 차이는 있겠지만, 대상 사회적기업은 대체로 코로나 팬데믹에 대한 악영향은 크지 않은 것으로 보인다. 코로나 팬데믹 상황에서 가장 큰 피해를 입은 업종은 숙박 및 음식점업, 운수 및 창고업 등 대면 서비스업에 집중된 것으로 파악되었다(임규민 외, 2021).

기술통계 분석에서는 표준편차(.560~.949)는 3이하, 왜도(-.670~.218), 첨도(-.650~.294)로 절대값 2이하로 일반적 정규성 분포를 나타내었다.

<표 2> 응답자의 일반적 특성

	구분	빈도(n=241)	비율(%)
성별	남자	165	68.5
	여자	76	31.5
최종 학력	고졸	14	5.8
	전문대졸	11	4.6
	대학재중/중퇴	14	5.8
	대학졸	102	42.3
	석사	79	32.8
	박사	18	7.5
	기타	3	1.2
현재 기업 창업자 여부	그렇다	179	74.3
	아니다	57	23.7
사업 실패 경험	있다	13	5.4
	없다	228	94.6
코로나 영향 경영상황 전반	매우 악화	50	20.7
	조금 악화	82	34.0
	변화없음	42	17.4
	조금 호전	47	19.5
	매우 호전	20	8.3
코로나 영향 고용변화(근로자수)	매우 악화	22	9.1
	조금 악화	63	26.1
	변화없음	61	25.3
	조금 호전	76	31.5
	매우 호전	19	7.9
코로나 영향 시장수요 변화	매우 감소	45	18.7
	조금 감소	54	22.4
	변화 없음	54	22.4
	조금 증가	73	30.3
	매우 증가	15	6.2

## 4.2 타당성 및 신뢰성 분석

### 4.2.1 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

이 연구에서는 측정변수의 타당성 및 신뢰성 분석, 상관관계분석을 위해 SPSS 22.0을 사용하였다. 타당성 검증을 위해 먼저 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 주성분분석, 요인적재치는 단순화를 위해 직교회전방식을 채택하였다. 추출 기준은 고유치 1.0이상, 요인적재치 0.4이상을 기준으로 하였다. 독립변수, 매개변수, 종속변수의 세 부항목에 대한 분석결과, 표본의 적정성 여부 파악을 위한  $KMO=0.909$ ,  $Bartlett\chi^2=4121.159$  ( $p<.001$ )으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 총 28개 요인에서 ‘자원4, 프로세스성과1’ 지표 2개를 제외한 26개 지표가 추출되었고 총 누적변량은 71.061%였다. 신

뢰도 검증에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .938~.816의 범위를 나타냈다. 결과는 <표 3>에서 보여준다.

<표 3> 탐색적 요인분석 결과

항목	구성요소							신뢰도 Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	4	5	6	공통성	
마케팅역량2	.905	.150	.076	.150	.079	.113	.889	.938
마케팅역량1	.894	.169	.057	.147	.117	.094	.876	
마케팅역량4	.860	.078	.100	.167	.033	.165	.812	
마케팅역량3	.786	.198	.144	.242	.125	.141	.772	
마케팅역량5	.732	.232	.126	.208	.148	.137	.690	
재무성과1	.207	.775	.062	.064	.105	.192	.700	.868
재무성과3	.047	.775	.142	.187	.107	.150	.691	
재무성과5	.265	.715	.103	.122	.241	.205	.707	
재무성과4	.242	.628	.219	.337	.119	.283	.710	
재무성과2	.227	.565	.260	.325	.176	.139	.594	
고객지향성2	.144	.165	.781	.194	.140	.024	.715	.819
고객지향성3	.091	.079	.774	.180	.250	.129	.725	
고객지향성4	.056	.024	.749	.008	.145	.119	.600	
고객지향성1	.084	.222	.736	.172	-.002	.070	.633	
자원2	.207	.120	.230	.806	.108	.167	.800	.838
자원1	.198	.206	.230	.751	.098	.203	.749	
자원3	.320	.262	.064	.634	.153	.172	.630	
자원5	.248	.196	.107	.592	.240	.218	.567	
사회성과2	.063	.052	.190	.125	.822	.245	.793	.834
사회성과1	-.007	.202	.104	.142	.798	.136	.728	
사회성과3	.240	.136	.218	.097	.775	.159	.760	
사회성과4	.321	.384	.101	.204	.565	-.054	.625	
프로세스성과3	.055	.177	.149	.208	.122	.821	.789	.816
프로세스성과4	.221	.265	.148	.178	.183	.770	.798	
프로세스성과2	.257	.220	-.002	.170	.178	.629	.571	
프로세스성과5	.202	.204	.306	.358	.170	.466	.550	
Eigenvalue	4.347	3.226	2.880	2.833	2.732	2.458		
분산설명(%)	16.720	12.407	11.077	10.898	10.506	9.454		
누적분산값(%)	16.720	29.126	40.204	51.102	61.608	71.061		

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin):.909, Bartlett  $\chi^2$ : 4121.159, df=325, p=.000

### 4.2.2 상관관계 분석

변수들간의 관계를 나타내는 상관관계는 그 정도가 0에서 ±1사이로 나타나며, 변수들간의 방향성과밀집정도를 알아보고자 피어슨 상관관계분석을 하였다(김훈, 유연우, 2019). 이변량 상관계수 분석을 실시한 결과, 모든 변수들간의 상관관계는 .01 수준에서 유의하게 나타났으며, 각 상관계수는 .307~.628 이내의 값을 보이고 있어 다중공선성의 문제는 없다고 볼 수 있다. 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 상관관계분석 결과

	고객지향성	마케팅역량	기업자원	재무성과	프로세스성과	사회성과
고객지향성	1					
마케팅역량	.307**	1				
기업자원	.455**	.568**	1			
재무성과	.437**	.514**	.617**	1		
프로세스성과	.413**	.483**	.628**	.621**	1	
사회성과	.425**	.405**	.494**	.528**	.504**	1

주: \*\*는 0.01 수준에서 유의함을 나타냄

## 4.3 측정모델의 평가

### 4.3.1 측정모델의 신뢰도/타당도 검증

측정모델의 신뢰도 및 타당도 검증을 위해 SmartPLS 4.0.9.6 프로그램의 PLS-Algorithm을 실행하여 분석하였다. 먼저 집중타당도 분석을 위해서 외부적재치 적합성, 내적일관성 신뢰도, AVE 값을 검증하였다. 분석 결과, 외부적재치 0.7 미만인 1개 문항(마케팅역량1)을 제거하였고, 나머지 요인들은 0.719~0.910의 값을 나타내고 있으며, 측정변수 신뢰도(IR)는 모두 0.5이상을 보였고 AVE 또한 모두 0.5이상의 기준값을 충족하였다. 내적일관성 신뢰도 분석결과, Cronbach's Alpha(>0.7)는 0.820~0.915, rho\_A(>0.7)는 .841~.919, C.R값(>0.7)는 .881~.940의 결과값을 나타내 모두 권고 수준을 충족하였다. 그 결과는 <표 5>와 같다.

&lt;표 5&gt; 측정변수 신뢰도 및 타당도 분석결과

잠재변수	측정변수	집중타당도			내적 일관성 신뢰도		
		Outer Loading (>0.7)	I.R (>0.5)	AVE (>0.5)	C-Alpha (>0.7)	rho_A (>0.7)	C.R (>0.7)
기업자원	자원1	.856	.733	.678	.841	.841	.894
	자원2	.862	.743				
	자원3	.799	.638				
	자원5	.773	.598				
고객지향성	고객지향성1	.776	.602	.651	.821	.840	.881
	고객지향성2	.859	.738				
	고객지향성3	.859	.738				
	고객지향성4	.727	.529				
마케팅역량	마케팅역량2	.910	.828	.796	.915	.919	.940
	마케팅역량3	.901	.812				
	마케팅역량4	.891	.794				
	마케팅역량5	.867	.752				
재무성과	재무성과1	.780	.608	.654	.869	.883	.904
	재무성과2	.799	.638				
	재무성과3	.770	.593				
	재무성과4	.859	.738				
	재무성과5	.833	.694				
프로세스성과	프로세스성과2	.719	.517	.651	.820	.829	.881
	프로세스성과3	.822	.676				
	프로세스성과4	.887	.787				
	프로세스성과5	.791	.626				
사회성과	사회성과1	.791	.626	.674	.839	.848	.892
	사회성과2	.845	.714				
	사회성과3	.875	.766				
	사회성과4	.770	.593				

#### 4.3.2 판별타당도 평가

다음으로 잠재변수들이 얼마나 잘 구분되는지 판별타당도를 평가하였다. 평가 방법은 Fornell-Larcker criterion을 사용하였다. Fornell-Larcker criterion은 각 잠재변수의 AVE 제곱근과 잠재변수들간의 상관관계를 비교 분석하는데, 각 잠재변수의 제곱근이 잠재변수

들간의 상관관계중 가장 높은 값보다 크면 판별타당도가 있는 것으로 본다(박찬주, 김은정, 2023). <표 6>에서 보여주는 바와 같이 분석 결과, 각 변수에 대한 평균분산추출의 제곱근 값은 그 변수와 다른 변수간의 상관계수 값을 모두 상회함을 확인하여 기준을 충족하였음을 확인하였다. 즉 각 잠재변수의 AVE값은 .807~.892이며, 해당 상관계수 제곱값 중 가장 큰 값이 .629로 AVE값보다 모두 적은 값을 알 수 있다. 따라서 사용된 측정 항목은 모두 판별타당도를 확보하였다.

<표 6> 판별타당도 분석 결과

	고객지향성	기업자원	마케팅역량	사회성과	재무성과	프로세스성과
고객지향성	.807					
기업자원	.466	.824				
마케팅역량	.330	.579	.892			
사회성과	.435	.493	.415	.821		
재무성과	.455	.631	.530	.533	.809	
프로세스성과	.425	.629	.494	.506	.628	.807

#### 4.4 구조모형의 평가

측정변수와 잠재변수간의 신뢰도와 타당도가 있는 것으로 확인되면 다음 단계는 구조모형 평가이다(최락구, 유연우, 2023). PLS-SEM은 구조모델의 예측적 적합성 검증이 중요하므로 외생잠재변수가 내생잠재변수를 예측하는 정도에 따라 분석되어야 한다(Hair et al., 2022). 적합성 평가를 위해 다중공선성, 결정계수, 효과크기, 예측적 적합성을 평가하였다. 우선 다중공선성 평가를 위해 내부 VIF값을 확인하였다. <표 7>과 같이 결과값이 모두 1.000~1.723으로 나타나 기준값인 5보다 작기 때문에 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인하였다.

<표 7> 다중공선성 평가(내부 VIF 분석)

	고객지향성	마케팅역량	사회성과	재무성과	프로세스성과
기업자원	1.000	1.000	1.723	1.723	1.723
고객지향성			1.286	1.286	1.286
마케팅역량			1.514	1.514	1.514

독립변수의 종속변수에 대한 설명력 확인을 위하여 결정계수(R<sup>2</sup>)와 수정된 결정계수(R<sup>2</sup>adj)를 확인하였다(Hair et al., 2022). 고객지향성(0.214)은 다소 낮으며, 마케팅역량(0.332), 사회성과(0.308), 재무성과(0.460), 프로세스성과(0.432)는 중간값 이상의 설명력을 나타내고 있다. PLS-SEM은 인과관계를 예측하는 용도로 사용되기 때문에 조사결과가 다른 상황에서도 예측이 가능한지를 보여주는 예측적 적합성에 대해서는 Blind folding을

실행하여 Q2의 결과값을 확인하였다(Hair et al., 2022). 그 결과 고객지향성(0.210), 마케팅역량(0.330), 사회성과(0.231)은 중간 예측적합성으로 나타났고, 재무성과(0.389), 프로세스성과(0.388)는 큰 예측 적합성을 보여주고 있다. 결과는 <표 8>에서 보여준다.

<표 8> 결정계수 및 예측 적합성 확인

	R Square	수정결정계수	Q Square
고객지향성	.217	.214	.210
마케팅역량	.335	.332	.330
사회성과	.317	.308	.231
재무성과	.466	.460	.389
프로세스성과	.439	.432	.388

독립변수와 종속변수간의 영향력의 크기를 나타내는 효과크기( $f^2$ )는 기업자원과 사회성과(0.065), 고객지향성과 사회성과(0.071), 재무성과(0.051), 프로세스성과(0.033), 마케팅역량과 사회성과(0.029), 재무성과(0.066), 프로세스성과(0.038)는 작은 효과를 나타내었다. 기업자원과 고객지향성(0.277), 재무성과(0.182), 프로세스성과(0.212)는 중간효과, 기업자원과 마케팅역량(0.504)는 큰 효과 크기를 나타내었다. 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 효과크기( $f^2$ )

F-Square	고객지향성	마케팅역량	사회성과	재무성과	프로세스성과
기업자원	.277	.504	.065	.182	.212
고객지향성			.071	.051	.033
마케팅역량			.029	.066	.038

#### 4.5 가설검증(경로계수 유의성과 적합성 확인)

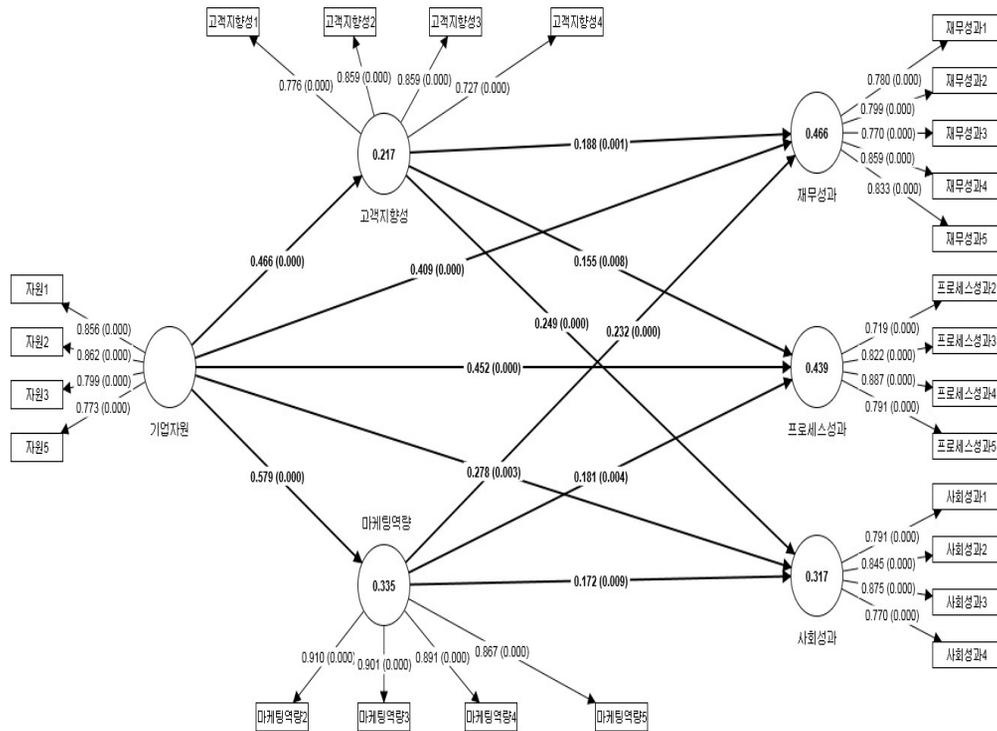
경로계수의 유의성과 적합성 확인을 통해 가설을 검증하였다. 가설검증 결과에 의하면 기업자원이 마케팅역량과 고객지향성에 각각 0.579, 0.466의 순으로 유의한 영향을 미치고 있으며, 또한 기업성과에 미치는 영향에 있어서도 프로세스성과(0.452), 재무성과(0.409), 사회성과(0.279)의 순으로 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 1, 2, 3이 ‘채택’되었다. 고객지향성은 사회성과(0.249), 재무성과(0.188) 및 프로세스성과(0.155)의 순으로 영향을 미치고 있고, 마케팅역량 역시 재무성과(0.232), 프로세스성과(0.181), 사회성과(0.172)의 순으로 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나 가설 4, 5 또한 ‘채택’되었다.

매개효과 분석결과를 살펴보면, 기업자원과 기업성과(재무성과(0.088), 프로세스성과

(0.072), 사회성과(0.116))간에 고객지향성은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 또한 기업자원과 기업성과(재무성과(0.134), 프로세스성과(0.105), 사회성과(0.100))간에 마케팅역량 역시 긍정적 영향의 결과가 나타나 매개효과가 있는 것으로 가설 6, 7이 ‘채택’되었다.

연구 모형에 대한 경로계수 분석 결과와 가설검증 결과는 <그림 2>와 <표 10>에서 보여준다.

<그림 2> 연구모형 경로계수 분석 결과



주: \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* p<.001

<표 10> 모형 경로계수 및 가설검증 결과

가설	경로	경로계수	T값	P값	결과
1	기업자원→고객지향성	.466	9.169	.000***	채택
2	기업자원→마케팅역량	.579	13.078	.000***	채택
3-1	기업자원→재무성과	.409	6.401	.000***	채택
3-2	기업자원→프로세스성과	.452	7.130	.000***	채택
3-3	기업자원→사회성과	.278	2.960	.003**	채택

4-1	고객지향성→재무성과	.188	3.189	.001**	채택
4-2	고객지향성→프로세스성과	.155	2.647	.008**	채택
4-3	고객지향성→사회성과	.249	4.332	.000***	채택
5-1	마케팅역량→재무성과	.232	1.002	.000***	채택
5-2	마케팅역량→프로세스성과	.181	2.881	.004**	채택
5-3	마케팅역량→사회성과	.172	2.622	.009**	채택
6-1	기업자원→고객지향성→재무성과	.088	2.971	.003**	채택
6-2	기업자원→고객지향성→프로세스성과	.072	2.557	.011*	채택
6-3	기업자원→고객지향성→사회성과	.116	3.791	.000***	채택
7-1	기업자원→마케팅역량→재무성과	.134	3.920	.000***	채택
7-2	기업자원→마케팅역량→프로세스성과	.105	2.764	.006**	채택
7-3	기업자원→마케팅역량→사회성과	.100	2.480	.016*	채택

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 연구결과 및 시사점

이 연구의 목적은 사회적가치연구원(CSES)에서 제공한 2차 공개데이터를 토대로 사회적기업 자원과 고객지향성, 마케팅역량, 기업성과(재무성과, 프로세스성과, 사회성과)와의 영향관계를 규명하는데 있다. 즉 사회적기업의 자원이 기업의 지속가능한 성과에 영향을 미치는지, 그리고 이 과정에 기업의 고객지향성과 마케팅역량이 매개역할을 하는지에 대해 실증분석을 하였다.

연구 결과에 대한 요약 정리는 다음과 같다. 먼저, 사회적기업의 자원은 고객지향성과 마케팅역량, 기업성과에 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설 1, 2, 3이 모두 ‘채택’되었다. 둘째, 고객지향성과 마케팅역량은 역시 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나 가설 4, 5가 모두 ‘채택’되었다. 마지막으로 고객지향성이 기업자원과 기업성과간 매개하는지에 대해 매개효과(가설 6)가 있는 것으로 나타났다. 마케팅역량이 기업자원과 기업성과간 매개하는지에 대해서도 매개효과(가설 7)가 있다는 결과가 나타나 모든 가설이 ‘채택’되었다.

이 연구의 설문항목으로 사용된 사회적기업 자원은 ‘우수한 인력자원, 우수한 기술 및 지식 자원, 시설 및 설비, 장비, 공간 등의 유형자원, 재무적 자본 조달, 외부 협력자, 기관 및 단체, 전문가 등 네트워크 자원’을 포함하였다. 사회적기업 자원이 기업성과에 유

의한 영향을 미치는 결과는 일반 영리기업 자원이 기업성과 및 경쟁우위에서 긍정적 상관관계가 있다는 기존 선행연구와 같은 결과를 나타냈다(Christensen, 1997; Boulton et al., 2000; Ray et al., 2004). 또한 고객지향성과 마케팅역량이 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있다는 선행연구와도 일맥상통하였다(Kasemsap, 2017; 장현영, 김병근, 2017; 신영수, 2019). 이에 따라 사회적기업의 재무성과, 비재무성과를 높이기 위해서는 기업 자원 뿐만 아니라 고객지향성, 마케팅역량이 사회적기업의 혁신을 창출하게 하는 밀접한 상관관계가 있다는 것을 알 수 있다.

특히 기업자원은 고객지향성과 마케팅역량에 미치는 영향력이 각각 46.6%와 57.9로 높은 경향을 보여주었고, 고객지향성의 경우 기업성과 중 사회성과에 상대적으로 가장 높은 영향력을 나타냈다. 이것은 사회적기업의 내부, 외부 자원은 고객지향성과 마케팅역량을 높일수록 기업성과에 미치는 영향일 클 수 있다는 점을 보여주며, 특히 고객지향성이 높을수록 사회적기업의 사회적 가치창출을 위한 사회성과를 높일 수 있다는 결과를 보여준다.

최근 사회적 문제에 대한 관심이 커지고 있고 사회문제 해결을 위한 다양한 부문에서 접근이 이뤄지는 추세에서 사회적기업의 성장과 지속가능성이 하나의 해결책으로 자리잡아가고 있다. 또한 향후 정부의 사회적기업에 대한 직접적인 예산지원이 축소될 것이라는 정책변화 추이에 비추어 볼 때, 사회적기업의 사회적 가치 창출을 통한 성장과 지속가능경영을 위해 SK그룹과 같은 민간주도의 직접 지원에 관심이 집중될 것이다.

연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 선행연구에서 사회적기업을 대상으로 많은 연구가 이뤄지고 있지만, 사회성과인센티브(SPC) 참여기업을 대상으로 한 연구는 최근 몇년간 증가 추세일지라도 소수에 불과하다. 또한 SPC 참여기업 대상 연구에서도 사회적기업의 재무성과, 비재무성과 분석을 통한 기업의 지속가능성 관련 연구는 매우 미흡한 실정이다. 그러한 점에서 이 연구가 SPC 참여기업 대상 기업성과(재무,비재무)를 주제로 다룬 부분에서 의의가 있을 것이다. 둘째, 기존 연구에서 기업자원과 기업성과간의 연구는 다수 있었지만, 고객지향성과 마케팅역량 등을 매개변수로 기업자원과 기업성과간의 관계를 분석한 연구는 없었다는 점이다. 그에 따라 이 연구에서 고객지향성과 마케팅역량이 기업자원과 기업성과간에 각각 매개효과를 나타냈다는 점은 의미하는 바가 클 것이다. 마지막으로 사회적기업의 특성을 고려할 때 기업성과 중 사회적 가치 창출을 통한 사회성과를 높이기 위해서는 기업자원을 활용한 고객지향성을 추구하는 방안이 사회적기업의 성장과 지속가능한 경영을 오래 담보할 수 있다는 의미를 가지고 있다. 이것은 기존의 사회적기업에 대한 정부차원의 지원이 기업자원의 일부인 인력확보를 위한 인건비 지원과 재무성과 달성을 위한 사업개발비 지원을 중심으로 이루어졌기 때문에 상대적으로 취약했던 사회적기업과 고객과의 접점을 높일 수 있는 환경을 조성해주는 정책과 사업의 발굴이 필요하다하는 점을 시사한다.

## 5.2 연구의 한계점

이 연구는 사회적가치연구원(CSES)의 사회성과인센티브(SPC) 지원을 받은 사회적기업(예비, 인증 포함)을 대상으로 한 2차 데이터 기반의 연구이다. 또한 지난 2015년부터 현재까지 이어져온 사회성과인센티브(SPC) 제도와 연계한 기업측정이 최근 2년간 지속적으로 참여한 기업만을 한정하여 분석했다는 기업대상적인 측면에서 한계를 가지고 있다. 또한 연구 대상인 사회적기업의 개별 참여기업들에 초점을 맞추고 있음에도 불구하고, 각 기업들의 성격을 고려하지 못했다는 점이다. 참여 기업들의 산업에 대한 특성이 고려되지 않아 산업별, 업종별 상황을 파악하지 못하였다.

또한 이 연구의 대상기업들은 SK그룹의 SPC를 지원받고 있는 상황이므로 설문 응답에 있어 주관적 의사가 개입될 여지가 있고, 재무성과나 비재무성과에서도 더 좋다고 인식하는 경우가 발생할 수 있어 향후에는 객관적인 재무상태표 데이터를 이용하여 객관성있는 정량적 측정이 병행되어야 할 것이다.

아울러 사회적기업 자원이 기업의 재무, 비재무성과로 이어지는 경로에 대해 더 많은 매개요인과 조절요인을 발굴할 필요성이 있으며, 그에 따라 사회적기업의 성과가 사회문제를 좀더 효율적으로 해결하는데 도움을 주는 연구가 지속되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 곽진만, 문재승. (2020). 미용 서비스품질 측정지표 개발 및 타당성 검증: 고차원 확인적 요인 분석. **인적자원개발연구**, 23(1), 131-158.
- 곽진만, 이세희. (2021). 기업가정신과 재무적 성과 간의 고객지향성, 고객 만족의 매개효과: 미용 서비스산업 중심으로. **벤처창업연구**, 16(6), 197-211.
- 구동우, 김지영, 김호석. (2018). 호텔기업에서 종사원의 그릿(GRIT)이 직무만족과 정서적 몰입, 그리고 고객지향성에 미치는 영향. **외식경영연구**, 21(1), 1-25.
- 김강우, 김창완. (2023). 사회적 사내 기업가정신이 종업원의 ESG 경영 인식도 및 고객지향성에 미치는 영향. **한국창업학회지**, 18(2), 208-243.
- 김선후, 임욱빈. (2019). 컨설팅서비스품질이 BSC 관점의 경영성장에 미치는 영향. **국제회계연구**, 88, 21-50.
- 김숙연. (2016). 사회적기업 가치가 사회적기업 성과에 미치는 영향. **세무회계연구**, 0(50), 171-192.
- 김영수, 이광우, 권주형. (2008). 지역경제 활성화를 위한 사회적 기업에 관한탐색적 연구: 커뮤니티 비즈니스를 중심으로. **지식경영연구**, 9(1), 77-96.
- 김영진, 김병근. (2016). 지역혁신체제관점에서의 대전·충청지역 중소기업 혁신성과 결정요인에 관한 실증적 연구. **한국산학기술학회논문지**, 17(9), 102-111.
- 김지윤, 천덕희, 정병용. (2022). 항공사 객실승무원의 사회지능이 사회적 지원과 고객지향성 및 업무성장에 미치는 영향. **호텔리조트연구**, 21(5), 383-402.
- 김창봉, 이위봉, 이동준. (2019). 파트너십 형성요인이 공급체인 프로세스 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구-중국의전기전자 기업을 중심으로. **e-비즈니스연구**, 20(4), 257-271.
- 김형윤, 이한근. (2023). 판매원의 디지털 문해력이 판매 효과성에 미치는 영향: 창의성과 고객지향성의 매개 역할. **한국유통경영학회**, 26(1), 5-14.
- 김훈, 유연우. (2019). 정부지원 컨설팅사업 수행시 컨설턴트간 협업특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. **한국융합학회논문지**, 10(12), 327-335.
- 민지홍, 장유진, 유재욱. (2023). 기업자 지향성과 지속가능성장의 관계에서 ESG의 매개효과에 관한 연구. **경영경제연구**, 45(1), 87-117.
- 박덕환, 곽기영. (2020). 중소기업의 정보화 업무환경이 기업성장에 미치는 영향. **경영학연구**, 49(1), 215-249.
- 박민용. (2015). 기업의 전통적 역량과 조직역량이 경제적 및 사회적 성과에 미치는 영향: 환경불확실성의 조절효과를 중심으로. [박사학위논문, 숭실대학교 대학원].
- 박중진. (2023). 기업의 환경책임활동이 관계품질과 프로세스성장에 미치는 영향. [박사학위논문, 창원대학교 대학원].
- 박찬주, 김은정. (2023). 기업가 정신이 기업의 경영성장에 미치는 영향: 사회성과 인센티브 참여기업을 대상으로. **한국농어촌관광학회지**, 26(1), 21-42.
- 반성식, 김상표, 유지현, 장성희. (2011). 사회적 기업가정신, 조직문화 및 네트워크 활동이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. **생산성논집**, 25(3), 49-82.
- 양다솜, 홍윤지, 남정민. (2023). 기술사업화 역량이 재무성장에 미치는 영향에 대한 메타분석.

- 과학기술융합연구, 2(1), 37-57.
- 양재영, 박영진. (2020). 인센티브제도가 조직충성도와 업무성과 및 기업성파에 미치는 영향: 리조트 직원들을 중심으로. **관광연구저널**, 34(1), 87-101.
- 오동훈, 이호택. (2021). B2B 중소기업의 동적역량이 마케팅역량과 기업성파에 미치는 영향. **마케팅관리연구**, 26(1), 85-108.
- 오승재, 이영광, 지은구. (2019). 사회적기업의 사회적성과적도 개발 연구. **사회적경제와 정책연구**, 9(4), 119-145.
- 원혜숙, 홍정화, 차진화. (2015). 중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성파에 미치는 영향. **상업교육연구**, 29(1), 309-340.
- 윤정현, 서민교. (2014). 기술집약형 중소기업의 국제기업가정신, 기술 및 마케팅 역량, 국제화성과 간 관련성에 관한 연구. **국제경영리뷰**, 18(3), 137-159.
- 이경태, 최병현, 이상철. (2020). 사업단위 성과평가에서 비재무적 성과측정치의 가중치 결정요인. **관리회계연구**, 20(2), 103-125.
- 이슬기, 조신희. (2019). 신규간호사가 지각한 공정성이 조직신뢰와 고객지향성에 미치는 영향. **서비스경영학회지**, 20(1), 135-153.
- 이완재, 임왕규. (2017). 기업가지향성과 기업자원이 기술혁신성과와 기술혁신 양면성에 미치는 영향: 동적역량의 매개효과 중심으로. **디지털융복합연구**, 15(10), 133-150.
- 이은령, 이연정, 권영주. (2021). 사회성과인센티브(SPC)가 사회적 기업의 목표변화와 사회성파에 미치는 영향. **경영과 정보연구**, 40(4), 167-183.
- 이준희. (2016). 사회적 자본이 사회적기업의 성과에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회 논문지**, 16(4), 644-654.
- 이진열, 이미라. (2023). 사회복지사 내부마케팅이 서비스 질에 미치는 영향에서 고객지향성의 매개효과. **인문사회**21, 14(2), 1607-1620.
- 이재훈, 양현주. (2011). 국제기업가정신, 핵심역량 그리고 국제화 간 관련성에 관한 연구. **대한경영학회지**, 24(6), 3247-3271.
- 이천우, 김상봉. (2019). 최근 고용현황과 고용전망 모형을 이용한 예측. **신용카드리뷰**, 13(3), 32-53.
- 임규민, 송명중, 김상봉. (2021). 코로나19에 의한 국내 경제 파급효과. **신용카드리뷰**, 15(2), 16-39.
- 서진선, 장승권. (2016). 사회적 기업의 가치창출 과정: 서울시 길음지역 (주)살기좋은마을 사례 연구. **사회적기업연구**, 9(1), 185-215.
- 송인암, 전계식. (2017). 창업자 특성이 마케팅 역량에 따른 창업성파에 미치는 영향에 관한 연구. **디지털융복합연구**, 15(8), 59-68.
- 신영수. (2019). 내부마케팅이 철도공기업의 경영효율화에 미치는 영향: 고객지향성, 마케팅역량 및 조직성파를 중심으로. [박사학위논문, 서울과학기술대학교].
- 장현영, 김병근. (2017). 기업가적 지향성과 기업 역량이 성과에 미치는 영향: 환경 적대성의 조절효과. **경영교육연구**, 32(2), 89-116.
- 전인, 오선희. (2016). 최고경영자의 혁신의지와 기술혁신역량간 관계. **대한경영학회지**, 29(2), 213-235.
- 전인선, 이록, 박주경. (2020). 중소제조기업의 기업가정신과 기술사업화역량이 기술적 성과를

- 매개로 재무성과에 미치는 영향. **한국산학기술학회**, 21(6), 508-519.
- 조병준, 장은미, 우주연, 광원준. (2020). 사회적기업 리더의 사회적 기업가정신이 성과 및 조직시민행동에 미치는 영향: 리더 동일시의 매개효과를 중심으로. **사회적기업연구**, 13(1), 69-96.
- 지상준, 유연우. (2022). 경영컨설턴트 태도에 대한 재탐구. **신용카드리뷰**, 16(2), 61-81.
- 최경규, 이건희. (2012). 한국에 진출한 다국적 기업 자회사의 무형자원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. **국제경영리뷰**, 16(4), 37-62.
- 최락구, 유연우. (2023). 이웃소싱 회사 역량이 파트너십을 매개로 근로자의 직무태도에 미치는 영향 연구. **신용카드리뷰**, 17(1), 102-130.
- 최우석 (2017). **R&D역량이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 마케팅역량의 조절효과를 중심으로**. [박사학위논문, 호서대학교 대학원].
- 최종열. (2015). 기업가정신, 혁신역량 및 외부협력이 벤처기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향. **벤처창업연구**, 10(5), 219-231.
- 한병재. (2019). **기업자원과 동적역량 및 기업가지향성이 빅 데이터활용의도에 미치는 영향에 관한 실증연구**. [박사학위논문, 호서대학교 대학원].
- 홍순대. (2023). **기업자원 및 경영자 역량이 사회적경제기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 네트워크의 조절효과를 중심으로**. [박사학위논문, 영남대학교 대학원].
- Aaker, D.A. (1998). *Strategic market management*(2nd ed). New York: Wiley.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of bank marketing*, 29(4), 308-332.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science* 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Boulton, R. E., Libert, B. D., & Samek, S. M. (2000). A business model for the new economy. *The Journal of Business Strategy*, 21(4), 29-35.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48.
- Christensen, C. M. (1997). Marketing strategy: learning by doing. *Harvard business review*, 75(6), 141-151.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*. 23(12), 1095-1121.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*,

- 58(4), 37-52.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker/customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third edition). California: SAGE Publications, Inc.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. *Journal of business research*, 58(1), 96-102.
- Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational culture and behavior: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 86-101). IGI Global.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *The Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Lee, C. K., Jung, E. K., Kang, S. E., Petrick, J. F., & Park, Y. N. (2022). Impact of perception of COVID-19 on NPI, job satisfaction, and customer orientation: Highlighting three types of NPIs for the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 100, 102191.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nemati, A. R., Bhatti, A. M., Maqsal, M., Mansoor, I., & Naveed, F. (2010). Impact of resource based view and resource dependence theory on strategic decision making. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 110.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. Competitive Strategic Management. RB Lamb.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: The role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 90-104.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 546-558.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 695-702.
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation,

technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*. 40(3), 391-402.

## The Impact of Social Enterprise Resources on Customer Orientation, Marketing Capabilities, and Corporate Performance\*

**Chan Ju Park\*\***

*CEO of Nanamnetworks Co., Ltd. &*

*Ph.D. student, Dept. of Knowledge Service & Consulting, Hansung University*

**Jung Wan Hong\*\*\***

*Professor, Division. of Industrial & Systems Engineering, Hansung University*

### 〈Abstract〉

This study sought to identify the influence relationship between corporate resources, customer orientation, marketing capabilities, and corporate performance (financial performance, process performance, and social performance) targeting social enterprises participating in SPC. The survey used secondary public data provided by the CSES, and the results were analyzed through SPSS 22.0 and SmartPLS 4.0.9.6. The research results are as follows. First, corporate resources were confirmed to have a positive influence on customer orientation, marketing capabilities, and corporate performance (financial performance, process performance, and social performance). Second, customer orientation and marketing capabilities were each found to have a positive (+) impact on corporate performance. Third, in the mediation effect analysis between corporate resources and corporate performance, the results showed that customer orientation and marketing capabilities each had a mediating effect. This study suggests that corporate resources, customer orientation, and marketing capabilities are important factors in financial and non-financial performance in order to ensure growth and sustainability of social enterprises participating in SPC. In particular, customer orientation is needed to increase the social value creation of social enterprises. It was suggested that it is important to improve social performance based on .

Keywords: Corporate resources, Customer orientation, Marketing capabilities, Financial performance, Process performance, Social performance

<최초 투고일: 2023년 11월 24일>, <수정일: 2023년 12월 18일>

<게재 확정일: 2023년 12월 22일>

\* This research was financially supported by Hansung University.

\*\* Address: 2nd floor, 15-8, Sicheong-gil, Naju-si, Jeollanam-do 58263, Korea, E-mail: chanju22@empal.com, Tel:+82-61-332-3268

\*\*\* Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul 03016, Korea, E-mail: jwhong@hansung.ac.kr, Tel:+82-2-760-4392