 http://dx.doi.org/10.18807/jsrs.2016.6.4.101

중소기업의 조직역량이 사회적책임 활동 및 기업성과에 미치는 영향: 선제적 CSR의 매개효과를 중심으로

배 정 호* · 박 현 숙**

목 차

요약
1. 서론
2. 이론적 배경
  2.1. 중소기업
  2.2. 조직역량
  2.3. 선제적 CSR
  2.4. 기업성과
3. 연구방법
  3.1. 연구모형
  3.2. 연구가설
  3.3 변수의 조작적 정의
4. 실증분석
  4.1.-4.2. 연구의 표본 및 조사방법
  4.3.-4.6. 요인분석 및 가설검증
5. 결론 및 논의
참고문헌
Abstract

요약

본 연구는 중소기업의 조직역량과 선제적 CSR 활동 및 기업성과 간의 영향관계에 대하여 실증 분석하는 것이 목적이다. 연구 목적 달성을 위하여 중소기업 고유 특징과 조직역량 및 CSR 관련한 선행연구 및 이론적 배경을 바탕으로 가설을 수립하였다. 본 연구의 표본은 전국 중소기업 관리자들을 대상으로 설문조사 실시하였고 이들 자료를 바탕으로 SPSS, AMOS 통계기법 등을 이용하여 분석하였다. 분석결과, 첫째, 중소기업 각 조직역량은 적극적인 CSR 활동인 선제적 CSR 활동과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 선제적 CSR활동은 기업성과와 정(+)의 관계가 있음을 발견하였다. 셋째, 선제적 CSR이 조직역량과 기업성과 간의 관계에서 매개효과를 보여주고 있음을 알 수 있었다. 본 연구 결과는 중소기업 특유의 조직역량이 적극적이고 자발적인 선제적 CSR을 통하여 통합되어지고 매개되어질 때 궁극적으로는 기업의 경영성과에로 연결되어짐을 발견할 수 있었고 또한 본 연구는 CSR 및 자원기반연구 관련 문헌 및 향후 중소기업 CSR 정책수립에 기여할 것이다.

표제어: 중소기업, 사회적 책임활동, 선제적 CSR, 조직역량, 자원기반

접수일(2016년 10월 30일), 수정일(1차: 2016년 12월 13일), 게재확정일(2016년 12월 16일)
* 제 1저자, 서울벤처대학원대학교 박사과정, bjhh0325@naver.com
** 교신저자, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수, hspark@svu.ac.kr

1. 서론

최근에 비즈니스에서 많이 사용되고 있는 용어들 중의 하나는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility 이하 CSR)이다. 존경하는 기업의 선정 기준으로 CSR을 택할 정도로 기업의 매출, 호감도, 명성 등 유형무형의 기업성과에 미치는 CSR의 영향력은 점점 증가하고 있다. 또한 기업의 여러 이해관계자들로부터 사회적 책임에 대한 대내외 여러 직간접 압력 등으로 인하여 많은 중소기업들은 이제는 자의적이든 타의적이든 CSR 활동에 참여하지 않으면 안되는 상황이 되었다. 이처럼 CSR은 이제 기업으로서는 선택사항이 아닌 지속 가능한 기업을 위한 반드시 필요한 전략적 실천사항으로 대두되고 있다. 이와 같은 움직임 등으로 인하여 지금까지 CSR을 단지 자선적 차원의 사회공헌활동으로 여기고 불필요한 투자라고 여겼던 많은 기업들은 최근 전 세계적인 환경적 이슈 등에 대한 관심증대에 따라 일부 기업들의 경우, 기업활동 결과로 인한 사회적 비난 회피와 같은 방어적이고 수동적인 자세의 사회적 책임활동이 아닌 적극적이고 자발적인 환경 친화적인 기술개발 활동 등을 통하여 그들의 기업성과를 높이는 선제적이고 자발적인 사회적 책임활동(Proactive CSR)을 적극적으로 실행하고 있는 등 이제는 많은 기업들에서 기업의 지속가능경영 및 경쟁우위 확보와 기업혁신을 일으키는 중요한 전략으로서 CSR을 많이 활용하고 있다(Gallego-Alvarez et al., 2011).

이와 같은 적극적이고 자발적인 CSR참여 활동을 선제적인 CSR(Proactive CSR)이라고 일컫는다. CSR 활동은 중소기업들에게 비용부담을 줄 수도 있지만 한편으로는 기업의 경쟁우위확보에 많은 역할을 할 수도 있다(Jenkins, 2009). 한편 CSR에 대한 산업계의 많은 관심증대와 많은 연구가들의 열정으로 그동안 여러 가지 다양한 이론들이 나왔으며 그 중 가장 널리 수용되어지고 있는 시도는 기업의 RBV(resource based view, 자원기반관점)이론이다. 이 이론의 기본적 골격은 기업 핵심역량의 근본바탕인 기업특유의 독특하고 이질적인 자원의 습득뿐만이 아니라 이들 핵심조직 역량들을 통합 전개시키는 능력에서 얻게 되는 가치창조전략들을 실행함으로써 기업들이 경쟁우위를 갖게 된다는 이론이다. 일반적으로 중소기업들은 대기업과 비교 시 단순한 의사 소통구조를 가지고 있으며 유연성 및 전략적 진취성 등의 중소기업 고유한 이러한 특징들을 바탕으로 형성된 비전공유 역량, 이해관계자 관리역량 및 전략 진취성 등 중소기업 특유의 조직역량들을 갖고 있다(Jenkins, 2006; Aragon-Correa, et al., 2008).

따라서 본 연구에서는 대기업과 비교하여 인적 및 물적자원 측면에서 많은 제약을 갖고 있는 중소기업들이 효과적인 CSR 활동을 전개할 수 있도록 하기 위하여 자원기반이론(RBV)을 바탕으로 중소기업의 고유 특성인 단순한 의사소통구조, 외부환경변화에 대한 유연성, 진취성 등의 강점을 최대한 발휘할 수 있도록 종업원들에 대한 조직역량강화 활동 및 기업에게 경쟁우위요소를 제공하는 선제적인 CSR 활동을 적극적으로 전개하는 것이 중소기업성과에 많은 기여를 할 수 있을 것이라는 것을 전국 중소기업 관리자들을 대상으로 실증조사하고자 하였다. 또한 이러한 실증분석을 통하여 향후 자원기반이론과 중소기업 CSR 연구 및 정부의 중소기업 CSR 정책수립에 기여하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적은 크게 세 가지로서 연구목적 첫째는 중소기업 조직역량과 선제적 CSR 활동 간의 상호 관련성을 조사하는 것이며 연구목적 두 번째는 선제적 CSR활동이 중소기업의 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증조사 분석이고 세 번째는 조직역량들과 기업성과 간에 있어서의 선제적 CSR의 매개효과에 대하여 연구하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 중소기업

중소기업청은 2015년도에 중소기업 정의관련 여러 복잡한 기준들을 단순화시켜 최근 3년간의 평균 매출액이 1,500억원 이하 기업을 중소기업으로 새롭게 정의하였다. 일반적으로 중소기업은 대기업들과 비교 시 자원부족과 같은 현저한 특징을 가지고 있지만(D'Amboise & Muldowney, 1988) 중소기업은 간결한 내부 의사소통구조, 외부 환경변화에 대한 유연성, 창업자의 기업가적 정신 등등의 중소기업 고유 특징들을 가지고 있다(Rangone, 1999). 가장 일반적인 중소기업 형태는 의사결정 및 소유권과 관리통제권한이 기업의 사용자에게 있는 기업 즉 사용자에 의해 관리 운용되는 기업이다.

2.2 조직역량(Organizational Capability)

조직역량이란 제품 혹은 서비스를 생산판매하는데 필요한 자원조직 능력과 이들의 결합물을 보유하고 활용하는 능력이다(Thompson & Strickland, 2003). 기존 선행연구에 따르면 중소기업은 대기업과 비교 시 근본적으로 다른 특징을 가지고 있음을 알 수 있다(Dean et al., 1998). 중소기업들은 전형적으로 기업규모가 적고 제한적인 자원을 가지고 있으며 이로 인하여 학습의 혜택 기회가 매우 적다(Aldrich & Auster, 1986). 그러나 비록 중소기업이 선제적 CSR에 투자를 많이 하기에는 자원부족이라는 제약요소가 있지만 중소기업은 선제적인 환경전략(proactive environmental strategies)을 실행하는 데 있어서 중소기업 특유의 특징들을 바탕으로 한 몇 가지 고유 조직역량들을 가지고 있다하였으며 그 조직역량들은 비전공유 역량, 이해관계자 관리역량, 전략진취성 등이 있다(Aragon-Correa, 2008; Jenkins, 2009). 일부 연구들에서는 중소기업들은 경쟁사의 움직임에 긴밀하게 대응할 수 있는 유연성(Yu, 2001), 혁신성(Chen & Hambrick, 1995) 및 단순한 자본구조 등과 같은 몇 가지 조직 특징들이 있음을 제시하고 있다. 이러한 조직특징들은 중소기업이 경쟁우위를 가지게 하는데 많은 기여를 하고 있다(Jenkins, 2009).

2.2.1 비전공유 역량(Shared Vision)

비전공유역량은 기업의 조직 구성원들 전체의 공동의 목표를 구현시키는 능력을 뜻하며 그러한 능력은 조직의 학습 및 종업원들의 창의성을 도우며 비전공유 역량을 가지고 있는 중소기업들은 선제적 CSR 개발 및 선제적 CSR 적용에 필요한 자원들과 기술들을 타 업체들보다 더 축적하고 공고하게 할 수 있다(Hart, 1995). 왜냐하면 선제적 CSR은 종업들의 참여를 강조하며 비전공유는 회사의 조직 구성원들로 하여금 혁신 및 변화에 필요한 동기부여와 열정을 일으키게 한다(Hart, 1995). 중소기업들의 특징인 단순한 의사소통 구조는 선제적 CSR을 뒷받쳐주고 있는 기업비전과 가치들이 기업내부 전체로 쉽게 전파 공유될 수 있도록 한다(Worthington et al., 2006).

2.2.2 이해관계자 관리역량

이해관계자 관리역량은 제품 및 서비스 디자인과 제품수명주기의 이해와 관련하여 기업이 공급자들 및 고객들로부터 학습하는 기업의 조직역량이다(Hart, 1995). Sharma et al.(1998)는 이해관계자 관리역량이란 경제적 및 비경제적 이해관계자들과의 신뢰를 바탕으로 협력관계를 구축하는 기업역량이다라고 정의하였다. 특히 비경제적 이해관계자들에 대한 관리역량은 기업활동 결과에 대한 사회로부터의 부정적인반응을 감소시킬 수 있다(Sharma et al.,1988). 한편 모든 이해관계자들에게 집중하는 역량을 가진 기업들은 선제적 CSR을 더 잘 적용할 것이다(Buysse and Verbeke, 2003). 전략연구 학자들은 중소기업들은 유연한 관리구조와 탁월한 반응능력 등의 특징으로 인해 효과적으로 이해관계자 관리역량을 발전시

킬 수 있다고 주장한다(Jenkins, 2006).

2.2.3 전략 진취성(Strategic Proactivity)

전략진취성이란 지속적으로 변화하고 있는 사업환경하에서 미래를 예측하고 잘 활용하는 능력을 뜻한다(Sharma et al., 2007). 전략 진취성을 가지고 있는 기업들은 경쟁우위 확보를 위하여 종업원들에게 CSR 중심 혁신활동 참여를 장려한다(Buysse et al., 2003). 그리고 Miles & Snow(1978)는 전략 진취성을 갖고 있는 기업들은 외부환경 정보와 기회요소들을 통합시키기 위해 기업의 기존 경영관리프로세스를 적절히 개발한다고 주장한다. 몇몇 연구에서는 경쟁시장에서의 생존을 위해서 중소기업의 전략진취성(strategic proactivity)이 중요함을 강조하고 있으며 중소기업의 효율적인 운영특징과 단순한 소통구조는 중소기업들이 대기업들보다 더 빠르고, 유연하게 실행하는 것을 가능토록 한다(Mintzberg, 1979).

2.3 선제적 CSR (Proactive CSR)

선제적 CSR은 기업의 지속가능한 발전을 위하여 법규와 규제 준수를 뛰어넘은 기업의 도덕적, 자발적인 행위를 의미한다(Maignan et al., 2011). 즉 선제적 CSR은 기업의 지속가능한 발전을 위하여 경제, 사회, 환경적 차원의 사회적책임 원칙들을 지지하는 일종의 책임있는 비즈니스전략이라고 설명할 수 있다. 김성택(2015)은 선제적 CSR은 법률, 규범의 허용기준 및 사회의 기대치를 뛰어넘은 기업의 자발적인 사회발전을 위한 선제적인 사회적 책임 활동 단계이라고 정의하고 있다. 경제적 차원의 선제적 CSR의미는 기업들이 시장에서 이해관계자들과의 상호관계안에서 일어나는 기업의 경제적 책임이슈들을 신규제품개발 시 반영시켜 차별화된 제품 및 효율적인 서비스 개발을 통하여 기업 성장성과 수익성 두 가지 모두를 향상시킬 수 있다는 것이다(Bansal, 2005). 그리고 사회적 차원의 선제적 CSR이란 종업원들의 안전, 건강 및 종업원의 복지향상 등을 위해 종업원들에게 교육훈련 기회 등의 제공을 통하여 종업원들에게 동기부여를 시키는 것을 뜻한다(Hammann et al., 2009). 한편 환경적 차원에서의 선제적 CSR은 환경법규 준수 범위를 뛰어넘어 공해방지와 환경 리더쉽 등에 중점을 두고 있다는 것이다(Aldrich et al., 1986). Hillary(2000)는 중소기업들이 환경적 차원의 선제적 CSR을 성공적으로 적용할 수 있다 하였다.

2.4. 기업성과

기업성과는 기업경제활동의 결과로 얻은 종합적인 산출물로서 경제적 자원의 활용이 얼마나 효과적으로 실행되었는가를 평가하는 측정수단으로 정의한다(조원섭, 2007). 기업성과에 대한 측정은 재무성과 측면뿐만 아니라 비재무적 성과 측면도 매우 중요하다. 재무성과 평가는 기업의 과거 재무측면의 성과를 쉽게 파악할 수 있지만 그 기업의 무형자산 관련 평가가 포함되어 있지 않아서 재무적 성과측정만으로 기업을 제대로 평가하기에는 많은 어려움이 있다. 반면에 비재무적 성과측정의 경우는 객관적이 아닌 주관적 평가로 인하여 신속한 정보제공과 적절한 피드백이 가능하고 기업성과 창출요인을 잘 나타낼 수 있기 때문에 최근에 널리 활용되고 있으며 기업의 업무성과 향상에도 많은 영향을 미칠 수 있다.(김학범, 1998). 이와 같이 비재무적 측면의 성과측정은 기업의 경쟁우위를 확보하는 데 매우 필요한 요소가 되었다(허성관, 1999).

3. 연구방법

3.1.연구모형

중소기업의 조직역량과 선제적 CSR 관련 이론적 배경 및 선행 연구문헌들을 바탕으로 중소기업 특유

의 조직역량들과 선제적 CSR 및 기업성과들 상호 간에는 서로 유의한 영향을 미치고 또한 조직역량과 기업성과 간에 있어서 선제적 CSR이 매개역할을 할 것이라는 가설을 수립하고 [Fig.3-1]과 같이 변수들 간의 영향 관계에 대한 연구모형을 수립하였다.

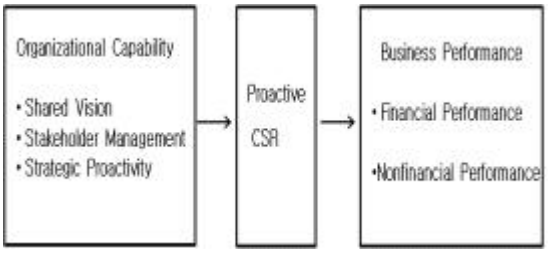

Fig. 3-1 Research Model

3.2 연구가설

3.2.1 조직역량과 선도적 CSR간의 관계

중소기업의 조직역량들과 환경관련 선제적 CSR 간의 영향관계에 대한 기존 선행연구 조사에 따르면 중소기업들의 경우 선제적 환경전략 추진을 위해서는 필요한 몇 가지 조직역량들이 있으며 이들 역량들로는 비전공유역량(Jenkins, 2009), 이해관계자관리역량(Buysse & Verbeke, 2003), 전략 진취성 등이 있다(Sharma et al., 1998). 첫째, 비전공유역량은 기업 구성원들 전체의 공통된 목표를 구현시키고자하는 능력을 뜻하며 그러한 비전공유 역량은 조직 구성원에 대한 학습을 통한 종업원의 창의성을 증진시키며 이러한 비전공유 역량을 보유하고 있는 기업들은 선제적 CSR을 적극적으로 적용하려는 경향이 있다(Worthington et al., 2006; Hart, 1995). 한편 지역공동체를 포함한 다양한 이해관계자들에 대한 사회공헌활동 및 환경보호 활동을 위해 적극적 자세로 참여하는 기업의 종업원들은 소극적인 자세의 기업들과 비교하여 선제적 CSR을 더 잘 적용할 것 같다(Buysse & Verbeke, 2003). 한편 Aragon-Correa (1998)는 기업의 전략진취성은 조직의 경쟁우위에 많은 영향을 준다고 하였으며 진취적 자세를 가지고 있는 기업들은 선제적인 환경전략을 적극적으로 추진하고 있음을 발견하였다. 또한 중소기업들은 대기업과 비교 시 자원 제약이라는 어려운 점이 있음에도 불구하고 중소기업 조직 특징상 유연하고 혁신적이고 선제적이므로 틈새시장에서 경쟁우위 확보를 할 수 있다고 주장하고 있다(Barney, 1991; Mintzberg, 1979). 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 조직역량은 선제적 CSR에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 비전공유역량은 선제적 CSR에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 이해관계자 관리역량은 선제적 CSR에 정(+) 의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 전략적 진취성은 선제적 CSR에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 선제적 CSR과 기업성과 간의 관계

선제적 CSR과 기업성과 관련한 기존 연구에서는 선제적 CSR이 기업성과에 미치는 영향관계에 대하여 명확한 결론을 내지 못하고 있다. 몇몇 연구들은 전혀 관계성이 없다고 주장했으며(Gilley et al., 2000; Thornton et al., 2003). 심지어 음(-)의 관계를 가지고 있다고 주장하고 있다(Auppele et al., 1985). 그러나 대부분의 연구문헌들에서는 대기업들에서의 선제적 CSR활동은 제품 차별화 및 생산효율 개선 등과 같은 기업의 재무적 성과에 기여하는 항목들과 정(+)의 영향관계가 있다하였다(C. H. Chang, 2014). 또한 Torugsa et al.(2013) 및 C.H. Chang(2014)은 선제적 CSR활동을 하는 중소기업들은 기업성과가 향상되었다고 실증 분석하였다. Gallego-Alvarez et al.(2011)는 선제적 CSR 전략은 기업의 혁신 성과의 원동력

이라 하였다. 따라서 이를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2: 선제적 CSR은 기업 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 선제적 CSR은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 선제적 CSR은 기업 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 조직역량과 기업성과 간의 관계

자원기반이론에 의하면 기업의 조직역량은 그 자체적으로는 기업의 재무성과에 직접적으로는 영향을 주고 있지 않지만 궁극적으로는 성과에 영향을 미칠 것이다. 또한 이러한 기업의 조직역량들은 기업 이미지 및 기업 평판도 개선과 종업원 근무 만족도 향상에 도움을 줄 것이다(Barney, 1991; Grant, 1991). 따라서 이러한 선행이론을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3: 조직역량은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 비전공유 역량은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 이해관계자 관리역량은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 전략적 진취성은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4: 조직역량은 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 비전공유 역량은 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 이해관계자 관리역량은 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4-3. 전략적 진취성은 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 조직역량과 기업성과 간의 관계에서 선제적 CSR의 매개효과

자원기반(RBV)이론에 의하면 경쟁우위에 있는 기업들의 조직역량들은 매우 가치가 있으며 그 역량들의 원천은 사회적으로 복잡하게 구성되어 있고 또한 인과관계가 매우 불확실하고 그 기업에 깊이 내재되어져 있다. 또한 그것들 각각의 특징들은 그 기업만의 고유한 특별한 것이 있으며 경쟁업체가 모방하기 위해서는 많은 비용이 소요된다(Barney, 1991). 중소기업의 고유특징인 기업내부 구성원들 간의 원활한 의사소통 및 조직의 유연성과 기업가적 지향성으로부터 나오는 전략진취성 등의 이러한 중소기업 특유의 역량들은 궁극적으로는 경영성과를 촉진시킨다. 몇몇 연구에서는 이러한 조직역량들이 선제적 CSR을 통하여 매개되어진다하였다.(C.H. Chang, 2014 ; Aragon-Correa et al., 2008). 이러한 연구 바탕위에서 볼 때 선제적 CSR은 조직역량과 기업성과 간에 매개역할을 할 것이라고 추론되어 질 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 수립하였다.

H5: 선제적 CSR은 조직역량과 재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H5-1. 선제적 CSR은 비전공유역량과 재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H5-2. 선제적 CSR은 이해관계자 관리역량과 재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H5-3. 선제적 CSR은 전략적 진취성과 재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H6: 선제적 CSR은 조직역량과 비재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H6-1. 선제적 CSR은 비전공유 역량과 비재무성과

간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H6-2. 선제적 CSR은 이해관계자관리 역량과 비재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

H6-3. 선제적 CSR은 전략 진취성과 비재무성과 간에 매개효과를 나타낼 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구의 실증분석을 위하여 본 연구에서 사용된 6가지 구성개념에 대한 관련 선행연구문헌 들을 바탕으로 각 잠재변수의 측정항목을 선정 혹은 수정 보완하는 등의 조작적 정의를 하였다. 외생변수인 조직역량은 기업에서의 조직역량 보유 수준 정도를 파악하고자 하였으며, 매개변수인 CSR 전략은 기업에서 실행하고 있는 CSR 활동 수준정도를 측정하고자 하였다. 그리고 내생변수인 기업성과는 재무성과 및 비재무성과로 구분하여 측정하는 등 전체 6개 요인변수들의 설문항목들을 측정하였다. 각 잠재변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

3.3.1. 비전공유 역량

비전공유역량의 측정항목은 Aragon-Correa et al.(2008) 및 Torugsa(2013)에 의하여 사용되었던 측정항목들 중의 6개 항목들을 이용하였다. 비전공유 역량의 측정항목들은 종업원들의 회사 장기비전 이해정도, 비전수립 시 종업원 참여정도, 종업원들의 창의성 향상위한 학습지원정도, 각 부서간의 상호의사 소통정도 등 6개 항목으로 구성하였다.

3.3.2. 이해관계자 관리역량

이해관계자 관리역량은 Graafland et al.(2004)과 Aragon-Correa et al.(2008)에 의하여 사용되었던 9개 항목들 중 고객, 공급자, 내부종업원, 지역 공동체, 정부환경기관, 경쟁사 등의 이해관계자들과의 협력 관계 유지노력 정도에 대한 6개 측정항목으로 이루어져 있다

3.3.3. 전략적 진취성

전략적 진취성관련 설문항목은 Aragon-Correa et al.(2008)에 의하여 사용되었던 측정항목들을 이용하였으며 전략 진취성 설문항목은 경쟁사 대비 제품차별화 정도, 기술개발 관심정도, 경영계획시스템의 유연성 정도, 사업환경 불확실 대응정도, 경쟁사 대비 빠른 대응 정도 등 5개 설문항목으로 구성되어 있다.

3.3.4. 선제적 CSR

선제적 CSR항목은 Aragon-Correa et al.(2008) 및 Torugsa(2013)와 C.H. Chang(2014)의 연구에서 사용한 경제적, 사회적, 환경적 차원의 설문항목들 중 9개의 측정항목을 적용하였으며 측정항목들은 기업수익창출위한 기업의사결정시 중장기적 측면 고려정도, 투입비용 절감노력 정도, 기업수익위한 생산제품 부산물 판매 노력정도, 종업원에 대한 교육투자 정도, 종업원 안전 건강 관심정도, 지역공동체위한 자선활동 정도, 환경분야에 대한 기업의 자발적 점검정도, 배기가스 및 폐수 정화 노력정도 및 환경분야 국제인증 노력정도 등의 9개 설문항목으로 구성되어 있다.

Tab. 3-1. Operational Definition

Variables	Factors	Operational Definition	No. of items	Source
Organizational Capability	Shared Vision	• employee share company vision • employee's involvement in company vision • company supports emloyee education • internal communication is well done	9	Aragon-Correa (2008) Torugsa(2013)
	Stakeholder Management	• company maintains good cooperation with customer • company has a good relationship with suppliers • company supports employee welfare • company support regional community activity	6	Graafland(2004) Aragon Correa (2008)
	Strategic Proactivity	• company has a differentiated products and technology • company invest in technology development. • company is always searching new business	5	Aragon-Correa (2008)
Proactive CSR	Proactive CSR	• company's decision is made in long term perspective. • company sells waste & scrap for saving cost • company is concerning emlpoyee' welfare & training. • company invests for employee safety • company try to observe environmental regulation . • company does implement environmental audit periodically.	9	Aragon-Correa (2008) C.H. Chang(2014)
Corporate Performance	Financial Performance	• company's revenue is increasing in recent three years. • company's profit is increasing in recent three years.	2	Aragon-Correa (2008)
	Nonfinancial Performance	• custormer satisfaction is increasing recently. • delivery observance rate is improving. • customer complaints are decreasing • employees job satisfaction rate is increasing	6	Barney(1991) Surroca(2010)

3.3.4. 선제적 CSR

선제적 CSR 항목은 Aragon-Correa et al.(2008) 및 Torugsa(2013) & C.H. Chang(2014)의 연구에서 사용한 경제적, 사회적, 환경적 차원의 설문항목들 중 9개의 측정항목을 적용하였으며 측정항목들은 기업 수익창출위한 기업의사결정 시 중장기적 측면 고려 정도, 투입비용 절감노력 정도, 기업수익위한 생산제품 부산물 판매 노력정도, 종업원들에 대한 교육투자 정도, 종업원 안전 건강 관심정도, 지역공동체를 위한 자선활동 정도, 환경분야에 대한 기업의 자발적 점검 정도, 배기가스 및 폐수 정화노력 정도, 환경분야 국제인증 노력 정도 등의 9개 설문항목으로 구성되어 있다.

3.3.5. 재무성과

재무성과지표의 측정항목은 매출액 증가율, 손익증가율 2개 항목으로 구성하였다.

3.3.6. 비재무성과

비재무 성과지표 측정항목들은 고객만족도, 종업원 근무만족도, 종업원 직무역량 향상정도 등 6개

지표를 활용하였다. 비재무성과에 대한 측정항목은 자사 제품 및 서비스에 대한 고객만족도 정도, 종업원 만족도 정도 및 종업원 직무역량 향상정도, 고객 클레임 증감 정도 등 6개 항목들로 구성되어 있다.

4. 실증분석 및 논의

4.1 연구의 표본 및 조사방법

본 연구는 실증분석을 위하여 연간 매출액이 1500억원 미만의 중소기업 485개 표본업체들을 대상으로 설문조사 하였으며 설문대상자의 표본은 리서치 전문회사를 통해 전국 중소기업에서 근무하는 대리이상 관리자들을 대상으로 하여 2016년 1월18일부터 29일까지 전국의 1053명의 온라인 접속을 통해 523부의 응답부수를 회수하였고, 그 중 응답이 불성실하거나 부적합한 응답자를 제외한 최종 485부를 분석 자료로 사용하였다. 수집된 응답자료는 SPSS 18.0으로 분석하였다. 본 연구는 빈도 분석 및 상관분석, 회귀분석 등의 통계로 실증분석을 실시하였다.

4.2 인구통계학적 특성

표본 인구 통계학적 특성은 <Tab. 4-1>과 같다. 응답자들의 일반사항은 남자 74%, 여자 26%이며 또한 설문 응답자들의 직위는 대리급이 28%, 과장 차장 부장급이 64%, 임원이 8% 등 응답자들 대부분이 관리자급에 속해있다. 그리고 기업의 년 매출액을 보면 10억 미만 9%, 10억~50억 26%, 50억~300억 34%, 300억~1,500억 미만은 31%로 구성되어 있다. 산업업종은 전기전자업종, 화학, 기계금속 및 기타제조업 등 다양한 분야 업종을 포함하고 있다.

Tab. 4-1. Characteristics of the respondents

Classification		Frequency	Percentage
Gender	Male	357	74
	Female	128	26
Number of Employees	under 50	218	45
	51~99	86	18
	100~299	123	25
	300~	58	12
Position	Assistant Manger	138	28
	Manager	310	64
	Director~	37	8
Yearly Sales (mil won)	under 1,000	45	9
	1,000~5,000	125	26
	5,000~30,000	164	34
	30,000~150,000	151	31
Industry	Electronics	125	26
	Machinery. Metal	119	24
	Chemical	83	17
	Others	158	33
Total		485	100

4.3 탐색적 요인분석

본 연구에서 사용된 변수들의 타당성 분석을 위하여 확인적요인 분석에 앞서 SPSS 18.0을 활용하여 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였는데, 요인추출방법으로 주성분 분석, 회전방법은 베리멕스(Varimax)회전방식, 고유값(Eigen Value)은 1.0이상인 요인만을 추출하였다. 요인분석 결과는 <Tab. 4-2>와 같다. 개별요인들 간의 KMO=0.933으로서 매우 높은 수준으로 나타났으며, 측정변수를 구성하는 개별요인들의 적재 값은 비전공유역량이 .617~.846, 이해관계자 관리역량이 .624~.837, 전략진취성이 .552~.788, 선제적 CSR은 .650~.844, 재무성과가 .876~.885, 비재무성의 요인적재치는 .596~.817로 나타나 측정변수를 구성하는 개별요인들의 내적타당도 및 집중타당도는 적절한 것으로 입증되었다. 그리고

측정개념들의 일관성 및 정확성 등을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였고, Cronbach's α 계수 0.6을 판단기준으로 사용하였다. 측정변수들의 구성 요인들에 대한 신뢰도 분석 결과는 <Tab. 4-2>과 같으며 신뢰도가 모두 0.6이상으로서 높은 신뢰도를 나타냈다.

Tab. 4-2 Validation and Reliability

Variable	Item	Factor Loading	Cronbach's α
Shared Vision	SV 2	.846	0.895
	SV 4	.835	
	SV 4	.732	
	SV 1	.617	
Stakeholder Management	SM 1	.837	0.865
	SM 2	.816	
	SM 3	.633	
	SM 6	.624	
Strategic Proactivity	SP 1	.788	0.810
	SP 2	.787	
	SP 3	.552	
Proactive CSR	PC 7	.844	0.884
	PC 8	.802	
	PC 6	.730	
	PC 4	.680	
	PC 5	.650	
Financial Performance	FP 1	.885	0.860
	FP 2	.876	
Nonfinancial Performance	NP 6	.817	0.865
	NP 4	.707	
	NP 7	.623	
	NP 8	.596	

4.4. 단일 차원의 확인적 요인분석

전체 잠재변수에 대한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하기 이전에 각 요인별 단일차원별 확인적 요인분석을 실시하였다.

Tab. 4-3 The result of the confirmatory factor analysis

Variable	First	Last	GFI	AGFI	RMR	CFI	χ2	p
Shared Vision	6	4	0.981	0.905	0.026	0.923	18.374	0.000
Stakeholder Management	6	4	0.977	0.886	0.053	0.907	20.350	0.000
Strategic Proactivity	5	3	1.000		0.000	1.000		0.000
Proactive CSR	9	5	0.914	0.812	0.088	0.926	113.46	0.000
Financial Performance	2	2	1.000		0.000	1.000		0.000
Nonfinancial Performance	6	4	0.887	0.826	0.095	0.883	124.44	0.000

본 연구에서는 측정변수 4개 이상을 포함하고 있는 요인들을 대상으로 단일차원에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 특히 확인적 요인분석을 수행한 결과 χ2 값 및 유의도(p-value)는 기준치와 비교시 부적합하였으며 모형적합도 지수에서 기준치 대비 미달 값이 나타나는 경우에는 구성개념 항목들 중 SMC(Squared Multiple Correlation, 이하 SMC)가 낮은 항목(보통 0.4~0.5이하 값)을 단계적으로 제거하여 측정모형의 적합성을 확보하고자 하였다. 이상의 방법을 통해 분석된 단일차원별 확인적 요인분석 결과를 실시하였으며 주요 분석결과는 <Tab. 4-3>과 같이 주요 적합도 지수가 대체적으로 일반적인 적합도 기준을 만족하는 것으로 나타났다.

Tab. 4-4 AVE & Construct Reliability

Factors		Factor Loading	C.R.	AVE	Cronbach's α
Shared Vision	Vision 1	.748	.855	.664	0.887
	Vision 3	.828			
	Vision 2	.775			
	Vision 4	.901			
Stake-holder Mgt.	Stake 6	.686	.817	.583	0.865
	Stake 3	.868			
	Stake 2	.764			
	Stake 1	.726			
Strategic Proactivity	Strategy1	.718	.790	.623	0.810
	Strategy2	.812			
	Strategy3	.821			
Proactive CSR	CSR 7	,748	.799	.606	0.894
	CSR 4	.857			
	CSR 5	.829			
	CSR 6	.713			
	CSR 8	.742			

Financial Perform	Finance 1 Finance 2	.861 .876	.773	.754	0.860
Non-financial Perform	Nonfinan4 Nonfinan 5 Nonfinan 7 Nonfinan 8	.678 .615 .870 .892	.816	.597	0.865

4.4. 집중 타당성 및 판별 타당성

집중타당도와 판별타당도의 측정을 위하여 먼저 AMOS 22.0을 이용하여 평균분산 추출값(AVE)과 개념 신뢰도(Construct Reliability)값을 검증한 결과 모든 잠재변수의 AVE값이 기준치 0.5를 상회하였고, 또한 구성개념 신뢰도 값도 역시 모두 기준치 0.7을 상회하고 있어서 본 측정모델의 집중타당성은 확보되었다. 한편 각 잠재변수들 간의 판별타당성을 검증한 결과 <Tab. 4-5>와 같이 모든 잠재변수의 AVE값의 제곱근 값이 두 잠재변수들 간의 상관계수보다 모두 크므로 본 측정모형은 판별타당성도 확보한 것으로 판단할 수 있다.

Tab. 4-5 The result of the correlation matrix and discriminant validity analysis

Variables	Shared Vision	Stake holder Mgt.	Strat-egic Proact-ivity	Pro-active CSR	Finance Perform	Non-finance Perform
Shared Vision	**0.815**					
Stake-holder Mgt.	0.753	**0.764**				
Strategic Proactivity	0.711	0.667	**0.790**			
Proactive CSR	0.703	0.703	0.729	**0.779**		
Financial Perform	0.393	0.316	0.393	0.395	**0.868**	
Non financial Perform	0.687	0.718	0.647	0.766	0.571	**0.773**

* Number of Diagonal Direction means Root of AVE.
(대각선 부분은 AVE의 제곱근 값임)

4.5. 가설검증위한 연구모형 적합도

가설검증을 위한 전체 연구모형의 적합도 지수는 <Tab. 4-6>과 같다. 연구모형의 적합도 지수들의 경우 GFI가 0.906으로서 적합도 기준치 0.9를 초과하였으며 AGFI도 0.9에 조금 못미치는 수치이지만 수용할 만하며 증분적합도 지수는 모두 0.9이상이며 특히 CFI 경우 0.954로서 기준치 0.90을 상회하고 있으므로 본 연구모형이 적합하다고 판단할 수 있다.

Tab. 4-6 The result of model fit

Model Fit Index	Reference Value	Research Mode
$\chi 2(p)$	p >0.05	522.66(0.000)
$\chi 2$ / df	< 3.0	2.751
RMR	< 0.05-0.08	0.075
GFI	> 0.9	0.906
AGFI	> 0.8-0.9	0.874
NFI	0.9이상	0.930
IFI	0.9이상	0.954
TLI	0.9이상	0.944
CFI	0.9이상	0.954
RMSEA	< 0..05-0.08	0.060

4.6. 가설검증 결과

본 연구모형의 가설의 분석결과는 <Tabl. 4-7>과 같다. **첫째,** 조직역량은 선제적 CSR에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 H1은 비전공유역량(표준화계수 값=0.213, t값= 2.980, p=0.003), 이해관계자역량(표준화계수 값=0.282, t값= 4.086, p<0.001), 전략진취성(표준화계수 값=0.390, t값=6.032, p<0.001 등의 각 조직역량의 표준화계수 값이 정(+)의 방향이고 t값이 모두 유의미하므로 가설 H1(H1-1, H1-2, H1-3)은 모두 채택되었다. **둘째**, 선제적 CSR은 기업성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 H2는 재무성과(표준

화계수값=0.243, t값=2.692, p=0.007) 및 비재무성과(표준화계수 값=0.467, t값=6.985, p<0.001)의 표준화계수값이 모두 정(+)의 방향이고 p값이 모두 유의미하므로 가설2는 채택되었다. **셋째,** 조직역량은 재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 H3은 비전공유 역량(t값=1.935, p=0.053), 이해관계자 역량(t값=-0.592, p=0.554), 전략진취성(t값=1.412, p=0.158)등의 각 조직역량의 t값이 1.965미만이며 p-value값은 모두 0.05이상이므로 가설 H3은 기각되었다. **넷째,** 조직역량은 비재무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 H4는 비전공유 역량(표준화 계수값: 0.150, t값=2.209, p=0.027), 이해관계자 관리역량(표준화 계수값: 0.247, t값=3.608, p<0.001), 전략진취성(표준화계수값:0.037, t값=0.590, p=0.555)의 3가지 조직역량들 중 비전공유역량 및 이해관계자역량은 표준화계수값은 표준화계수값이 정(+)의 방향이고 p-value가 0.05미만으로 모두 유의미하므로 가설 H4 중에서 H4-1, H4-2는 채택되었으나 전략진취성은 t값이 1.965미만이고 p-value가 0.05이상으로 가설 H4-3은 기각되었다.

한편 **다섯째**, 선제적 CSR은 조직역량과 재무성과 간에 매개역할을 할 것이라는 가설 H5에서 <Tab. 4-7>과 같이 Bootstrap을 이용한 간접효과 유의성 검증결과 각 조직역량(비전공유, 이해관계자, 전략진취성)에서 재무성과로 가는 경로에서의 각 조직역량의 간접효과 계수를 살펴보면 비전공유역량은 간접효과 크기=0.052, 간접효과 유의성 검증결과 p=0.027이며, 이해관계자 관리역량은 간접효과크기= 0.069, p=0.03이며, 전략진취성의 간접효과 크기=0.095, 간접효과 유의성값 p=0.039로서 각 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략 진취성)에서 재무성과로

Tab. 4-7. The result of Hypothesis

Hypothesis		Hypothesis Path			B	S.E	C.R	p	result
H1	H1-1	Shared Vision	---->	Proactive CSR	0.213	0.103	2.980	0.003	Adopted
	H1-2	Stakeholder Mgt.	---->	Proactive CSR	0.282	0.091	4.086	***	Adopted
	H1-3	Strategic Proactivity	---->	Proactive CSR	0.390	0.085	6.032	***	Adopted
H2	H2-1	Proactive CSR	----->	Financial Performance	0.243	0.098	2.692	0.007	Adopted
	H2-2	Proactive CSR	---->	Non-financial Performance	0.467	0.072	6.985	***	Adopted
H3	H3-1	Shared Vision	----->	Financial Performance	0.183	0.147	1.935	0.053	Rejected
	H3-2	Stakeholder Mgt.	----->	Financial Performance	-0.055	0.133	-0.592	0.554	Rejected
	H3-3	Strategic Proactivity	----->	Financial Performance	0.125	0.126	1.412	0.158	Rejected
H4	H4-1	Shared Vision	---->	Non-financial Performance	0.150	0.105	2.209	0.027	Adopted
	H4-2	Stakeholder Mgt.	---->	Non-financial Performance	0.247	0.097	3.608	***	Adopted
	H4-3	Strategic Proactivity	---->	Non-financial Performance	0.037	0.090	0.590	0.555	Rejected
H5	H5-1	Shared Vision --> Proactive CSR --> Financial Performance			0.052			0.027	Adopted

	H5-2	Stakeholder Mgt. -> Proactive CSR-> Financial Performance	0.069	0.030	Adopted
	H5-3	Strategic Proactivity-> Proactive CSR-> Financial Performance	0.095	0.039	Adopted
H6	H6-1	Shared Vision --> Proactive CSR--> Nonfinancial Performance	0.100	0.024	Adopted (partial mediator)
	H6-2	Stakeholder Mgt.-> Proactive CSR-> Nonfinancial Performance	0.132	0.004	Adopted (partial mediator)
	H6-3	Strategic Proactivity->Proactive CSR-> Nonfinancial Performance	0.182	0.013	Adopted

가는 모든 경로에서 선제적 CSR이 간접효과 즉 매개역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 선제적 CSR이 조직역량과 재무성과 간에 매개역할을 할 것이라는 가설 H5(H5-1, H5-2, H5-3)은 모두 채택되었다. 한편 간접효과가 완전매개인지 부분매개 역할을 하는 지를 살펴보면 가설 H3에서 각 조직역량이 재무성과에는 직접 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문에 각 조직역량-> 선제적 CSR->재무역량의 경로에서는 선제적 CSR이 조직역량과 재무역량 간에 완전매개역할을 알 수 있다. 다음은 마지막으로 여섯째, 선제적 CSR은 조직역량과 비재무성과 간에 매개역할을 할 것이라는 가설 H6에서 Bootstrap을 이용한 간접효과 유의성 검증결과 각 조직역량(비전공유, 이해관계자, 전략진취성)에서 비재무성과로 가는 경로에서의 각 조직역량의 간접효과 계수를 살펴보면 비전공유역량은 간접효과 *크기*=0.100, 간접효과 유의성 검증결과 p=0.024이며, 이해관계자 관리역량은 간접효과 *크기*=0.132, p=0.004이고, 전략진취성의 간접효과 *크기*=0.182, 간접효과 유의성값 p=0.013로서 각 조직역량(비전공유, 이해관계자, 전략진취성)에서 비재무성과로 가는 모든 경로에서 선제적 CSR이 간접효과 즉 매개역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 선제적 CSR이 조직역량과 비재무성과 간에 매개역할을 할 것이라는 가설 H6 (H6-1, H6-2, H6-3)은 모두 채택되었다. 한편 간접효과에서 선제적 CSR이 완전매개인지 부분매개 역할을 하는 지를 살펴보면 가설 H4에서 조직역량들 중 비전공유 역량 및 이해관계자 역량은 비재무 성과에는 직접효과가 있는 것으로 나타났기 때문에 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량)--> 선제적 CSR-->비재무성과에로 가는 경로에서는 선제적 CSR이 조직역량과 비재무성과 간에 부분매개 역할(partial mediator)을 하고 있음을 알 수 있다. 반면에 H4에서 조직역량들 중 전략진취성은 비재무성과에는 직접효과가 없는 것으로 나타났기 때문에 조직역량(전략진취성)--> 선제적 CSR--> 비재무성과의 경로에서는 선제적 CSR이 전략진취성과 비재무 성과 간에 완전매개 역할하고 있음을 알 수 있다.

5. 결론

5.1. 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업 조직역량이 선제적 CSR 활동 및 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증조사와 함께 조직역량과 기업성과 간의 관계에서 선제적 CSR의 매개효과 등에 대하여 실증분석하는 것이 목적이다. 본 연구의 목적을 달성하기위하여 조직역량과 CSR 등에 관한 선행문헌들을 바탕으로 연구의 목적 및 가설을 수립하였고, 전국 중소기업 관리자들을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업의 조직역량은 선제적 CSR 활동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비전공유

역량, 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성 등의 조직역량을 보유하고 있는 중소기업들은 선제적 CSR 활동을 추진하는 경향이 있음을 발견 할 수 있었다.

둘째, 선제적 CSR 활동은 기업성과와 정(+)의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 선제적 CSR을 추진하는 중소기업들은 재무성과 및 비재무성과 모두에 개선효과가 있음을 연구를 통하여 알 수 있었다. 따라서 대기업에 대비하여 자원 제약의 어려움을 겪고 있는 중소기업들도 조직역량들을 기반으로 한 선제적 CSR을 전개함으로써 자원제약의 한계를 어느 정도는 만회할 수 있음을 알 수 있다.

셋째, 선제적 CSR이 조직역량과 기업성과 간의 관계에서 매개역할을 하였다. 이는 자원기반(RBV)이론과 같은 맥락으로 중소기업의 고유특징인 간결한 소통구조, 전략 진취성, 외부 환경에 대한 유연성 등의 특징을 바탕으로 형성된 이러한 조직역량들을 통합시키는 선제적 CSR 활동의 추진을 통하여 기업이 경영성과를 개선할 수 있음을 알 수 있다.

5.2 연구의 시사점 및 한계점

본 연구의 시사점과 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 전국 각 지역 중소기업을 대상으로 CSR에 대한 실증연구를 하였다는 데 그 의미가 매우 크다고 하겠다. 지금껏 CSR과 관련하여 중소기업들을 대상으로 한 연구가 적은 상황에서 본 연구는 국내 중소기업 CSR 연구에 기여를 할 것으로 본다.

둘째, 본 연구는 자원기반이론 관점에서 중소기업 특유의 특징을 기반으로 한 조직역량과 선제적 CSR 및 기업성과와의 상호관련성을 조사분석 하였다. 중소기업 특유의 조직역량들을 보유하고 있는 중소기업들은 선제적 CSR을 추진하는 경향이 많음을 발견하였고 또한 이러한 선제적 CSR을 적용하는 중소기업들은 재무성과 개선과 아울러 고객만족도 향상, 고객 클레임 감소 등의 비재무 성과도 향상됨을 알 수 있었다. 따라서 자원기반 관점 측면에서 볼 때 중소기업 내에서의 조직역량 개발활동의 중요함을 알 수 있었다. 한편 본 연구의 정책적 의의는 아래와 같다.

첫째, 중소기업의 지속적인 발전을 위해서는 정부기관의 주관으로 중소기업 경영자 및 관리자들을 대상으로 선제적 CSR의 중요성 및 실증연구 조사 결과 공유 및 지속적인 교육의 필요성이 있다.

둘째, 중소기업 CSR활동의 확대를 위하여 우수 CSR 추진 중소기업에 대한 포상과 아울러 세제혜택 부여와 같은 제도적 보완이 이루어질 시 많은 중소기업들이 CSR 활동에 적극적으로 동참할 것이다.

그러나 본 연구의 한계점은 아래와 같다.

첫째, 연구결과의 객관성의 한계점이다. 본 연구에서 기업 재무성과를 분석하기위한 재무자료의 확보에 한계가 있었다. 즉 표본대상 중소기업들의 재무제표 자료를 구할 수가 없어서 재무성과를 선행논문의 측정항목을 이용하여 설문으로 대신하였다. 또한 비재무 성과지표인 고객만족도, 종업원 만족도 납기준수율 등의 지표로 보완하였다. 향후 CSR 연구에서는 중소기업의 실제 제무제표를 바탕으로 분석하는 것도 연구에 많은 의미가 있을 것으로 판단된다;

둘째, 대표성의 한계이다. 본 표본조사 대상 중소기업들의 산업업종이 매우 다양하여 본 연구결과를 모든 산업 업종의 기업들에게 일반화하기에는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구 시는 산업군 별로 구분하여 연구조사 할 필요성이 있을 것이다.

Reference

[1] Aldrich, H., & Auster, E. (1986), “Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications”, Research in Organizational Behavior, 8(2), 165-198.

[2] Auppele, K., Carroll, A., Hatfield,J. (1985), An

Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, Academy of Management Journal, 28, 446-463.

[3] Bansal, P. (2005), "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", Strategic Management, 17(1), 99-120.

[4] Barney, J. B. (1991), "Firm Resources & Sustained Competitive Advantage", Journal of Manage -ment, 1(1), 99-120.

[5] Buysse, K., & Verbeke, A. (2003), "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective Strategic Management Journal, 24(5), 453-470.

[6] Chang, C. H. (2014), "Proactive & Reactive Corporate Social Responsibility: Antecedent & Consequence", Journal of Management Decision, 53(2), 451-468.

[7] Chen, M., & Hambrick, D. C. (1995), "Speed, Stealth, & Selective Attach: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior", Academy of Management Journal, 38(2), 453-482.

[8] D'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988), "Eden et al., Management Theory for Small Business Attempts & Requirements", Academy of Management Review, 13, 226-240.

[9] Dean, T. J., Brown, R. l., & Bamford, C. E. (1988), "Differences in Large & Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from A Comparative Analysis of Business for Nations", Strategic Management Journal, 19(8), 709-728.

[10] Gallego-Alvarez, et al. (2011), "Corporate Social Responsibility & Innovation: A Resource-based Theory", Management Decision, 49(10), 1709 -1727.

[11] Gilley K., Worell, D., & El-Jelly, A. (2000), "Corporate Environmental Initiatives & Anticipated Firm Performance", Journal of Management, 26, 1199-1216.

[12] Graafland. J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2004), "Strategies & Instruments for Organising CSR by Small & Large Business in The Netherlands", Journal of Business Ethics, 47(1), 45-60.

[13] Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Reviews, 33(3), 114-135.

[14] Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011), "Perceived Organizational Motives & Cosumer Reponses to Proactive & Reactive CSR", Journal of Business Ethics, 102, 639-652.

[15] Hammann, E., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009), "Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs Empirical Evidence from German Companies", Business Ethics: A European Review, 18(1), 37-51.

[16] Hart, S. L. (1995), "A Natural Resource-based View of The Firm", Academy of Management Review, 20(4), 986-1014.

[17] Heo, S. K. (1999), "Measurement of Tourist Hotel Business Performance by BSC Evaluation Model", Asia-pacific Tourism Research, 4,(4), 89-108.

[18] Hillary, R. (2000), "Small & Medium Sized Enterprises & The Environment", Shffield :Greenleaf Publishing.

[19] Jenkins, H. (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics, 67(3), 241-256.

[20] Jenkins, H. (2009), "A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small & Medium-sized Enterprisess", Business Ethics: A European Review,18(1), 21-36.

[21] Jo, W. S. (2007), "The Effect of Hotel Market Orientation on Business Performance", Tourism Research, 31(2), 339-358.

[22] Kim, H. B. (1998), "Business Management Accounting, Publishing Department", Gyeongnam National University

[23] Lee, Y. B. (2016). Study on Integrated Pyramid Model of Multinational Enterprise Social Responsibility, The Journal of Professional Management, 19(1), 101-122.

[24] Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2011), "Antecedents & Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Business", Journal of Business Research, 51(1). 37-51.

[25] Miles, R., & Snow, C. (1978), "Organizational Strategy, Structure & Process", New York: McGraw Hill.

[26] Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[27] Rangone, A. (1999), "A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium Sized Enterprises", Small Business Economics, 12, 233-248.

[28] Sharma, S., & Garcia-Morales, J. V.(2008), "Environmental Strategy & Performance in Small Firms; A Resource-based Perspective", Journal of Environmental Management, 86(1), 88-103.

[29] Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998), Proactive Corporate Environmental Strategy & The Development of Competitively Valuable Org-ganizational Capabilities. Strategic Management Journal, 9(8), 729-753.

[30] Sharma, S., Aragon-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007), "The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in The Service Sector", Canadian Journal of Administrative Science, 24(4), 268-283.

[31] Surroca, Jordi., Josep, A., & Sandra, Waddock. (2010). The Role of Intangible Resources between Corporate Responsibility & Financial Performance, Strategic Management Journal, 31(5), 463-490.

[32] Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003), "Strategic Management: Concepts & Cases", 3rd Boston: McGraw-Hill.

[33] Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013), " CSR: An Empirical Analysis of The Role of Economic, Social & Environmental Dimensions on The Association between Capabilities & Performance", Journal of Business Ethics, 115(2), 383-402.

[34] Worthington, I., Ram, M., & Jones, T. (2006), "Exploring Corporate Social Responsibility in The U.K. Asian Small Business Community", Journal of Business Ethics, 67(2), 201-217.

[35] Yu, T. F. (2001), "Towards A Capabilities Perspective of Small Firm", International Journal of Management Reviews, 3(3), 185-197.

Bae, Jeong Ho(bjhh0325@naver.com)

Bae, Jeong Ho is currently a Ph.D. Candidate of Deptartment of Convergence Industry, Seoul Venture University. He received his Master's Degree in MBA from KAIST in 1999. His current research include CSR, Production Management, Strategic Management. Marketing and etc.

Park, Hyeon-Suk (hspark@svu.ac.kr)

Park, Hyeon-Suk is an professor in of Deptartment of Convergence Industry, Seoul Venture University. She received her Ph.D degree SungKyunKwan University. Her research interests include CSR, Marketing, Leadership, Organizational Innovation and etc..

The Impact of SME' s Organizational Capabilities on Proactive CSR and Corporate Performance : The Mediating Effect of Proactive CSR

JeongHo Bae* · HyeonSuk Park**

ABSTRACT

With regards to CSR, Proactive CSR has been less researched in small & medium enterprises(SMEs). This research examines empirically the relation between SME's organizational capabilities, proactive CSR and corporate performance as well as a mediating role of proactive CSR between capabilities and corporate performance. Using quantitative data collected from 485 SMEs in Korea, we find that all specified capabilities are positively related with adoption of proactive CSR by SMEs and that proactive CSR is, in turn, associated with an improvement in corporate performance. In addition, we also find a mediating role of proactive CSR on the relationship between organizational capabilities and performance. The study is likely to contribute to both SMEs CSR strategy and RBV research.

Keywords: CSR, SME, Proactive, Organizational Capability, RBV(resource based view)

* First Author, Doctor Course, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University
** Corresponding Author, Professor, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University