

# 중소제조기업 조직역량이 선도적 사회적 책임활동 및 성과에 미치는 영향

배정호\*, 박현숙\*\*

서울벤처대학원대학교 융합산업학과 박사과정\*, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수\*\*

## The Effect of SME's Organizational Capabilities on Proactive CSR and Business Performance

Jeong-Ho Bae\*, Hyeon-Suk Park\*\*

Doctor Course, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University\*

Professor, Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University\*\*

**요약** 지금껏 중소기업의 선도적 CSR에 대한연구가 별로 없었다. 본 연구는 중소기업의 조직역량과 선도적 CSR활동 및 경영성과 간의 영향관계에 대하여 분석하는 것이 목적이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 조직역량 및 CSR활동 등에 관한 이론적 배경을 바탕으로 연구목적 및 가설을 설정하였다. 본 연구에서 제안된 연구모형은 전국 중소기업 관리자 485명을 대상으로 설문조사를 실시하고 이 자료를 근거로 SPSS 18.0을 활용하여 실증분석을 실시하였다. 분석결과, 첫째, 중소기업 조직역량은 선도적 CSR활동과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 선도적 CSR활동은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직역량과 경영성과 간의 관계에서 선도적 CSR이 매개역할 함을 알 수 있었다. 마지막으로 기업관리자들의 사업환경 불확실성에 대한 인지는 조직역량과 선도적 CSR 간의 관계에 조절효과를 주고 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 중소기업 조직역량과 선도적 CSR활동 간의 관련성에 대한 검증 및 선도적 CSR활동이 기업경영성과를 향상시켜 중소기업이 지속적으로 성장할 수 있는 전략적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

**주제어** : 사회적 책임활동, 중소기업, 선도적, 조직역량, 자원기반

**Abstract** With regard to CSR, Proactive CSR has been less researched in small and medium enterprises(SMEs). This study examines empirically the association between SME's organizational capabilities, proactive CSR and performance as well as a moderating role of perceived uncertainty between capabilities and proactive CSR. Using quantitative data collected from sample of 485 SMEs in Korea, we find that all specified capabilities are positively associated with adoption of proactive CSR by SMEs and that proactive CSR is, in turn, associated with an improvement in firm performance. In addition, we also find a mediating role of proactive CSR on the association between capabilities and performance as well as a moderating role of perceived uncertainty between capabilities and performance. The study is likely to contribute to SME's CSR strategy.

**Key Words** : CSR, SME, Proactive, Organizational Capability, RBV(resource based view)

Received 25 January 2016, Revised 26 February 2016  
Accepted 20 March 2016, Published 28 March 2016  
Corresponding Author: Hyeon-Suk, Park  
(Dept. of Convergence Industry, Seoul Venture University)  
Email: hspark@svu.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

최근 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)에 대한 관심이 계속 증가하고 있고 기업의 이해관계자들로부터 사회적 책임을 다해야 한다는 대내외 압력으로 인해 많은 기업들은 자의적이든 타의적이든 점차적으로 사회적 책임활동에 대하여 관심을 가지게 되었다. 지금까지 많은 기업들은 CSR을 불필요한 투자라고 여겼으나 최근 환경에 대한 관심증대에 따라 일부 기업들이 자발적으로 환경 친화적인 기술개발 등을 통하여 그들의 기업성공을 높이는 등 선도적 CSR을 실행하고 있으며 기업혁신을 일으키는 중요한 전략으로 CSR을 활용하고 있다(Gallego-Alvarez et al, 2011)[1]. 이러한 자발적인 CSR참여 활동을 선도적인 CSR이라고 일컫는다. CSR활동은 중소기업들에게 비용부담을 줄 수도 있지만 한편으로는 기업의 경쟁우위확보에 많은 역할을 할 수도 있다(Jenkins 2009)[2,3]. 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 기본적인 골격은 조직의 핵심역량(Barney, 1991)[4]의 밀바탕인 기업의 독특하고 이질적인 자원들의 습득뿐만 아니라 이들 핵심조직 역량들을 통합 전개시키는 능력으로부터 얻게 되는 가치 창조전략들을 실행함으로써 기업이 경쟁우위를 갖게 된다는 이론이다. 중소기업은 대기업과 비교하여 단순한 소통신구조를 가지고 있으며, 유연성, 진취성 등의 중소기업 고유한 특징들을 바탕으로 한 비전공유 역량 및 이해관계자 관리역량, 전략적 진취성 등의 중소기업 특유의 조직역량들을 가지고 있다(Jenkins 2006)[5]. 본 연구에서의 선도적 CSR 의미는 지속가능한 경제적, 사회적, 환경적 발전을 위하여 정부의 법과 규제 준수를 뛰어넘은 기업의 자발적이고 적극적인 활동을 뜻한다[6,7]. 선도적 CSR 활동을 하는 기업들은 사회적 책임 이슈들을 기업의 경쟁우위요소로 적극적으로 활용하려는 경향이 있다(Groza et al.2011)[8]. 전략학자들은 이러한 선도적 CSR에 참여하는 것이 경쟁우위가 생겨날 수 있는 가치창조 행위라고 옹호하고 있다(Sharma and Vredendubt 1998)[9]. 한편 반응적 CSR 활동기업들은 사회적 비난을 방지하기 위하여 비자발적인 정부법규 규제준수에만 최

소한 노력을 하는 특징이 있다(Groza et al. 2011)[8]. 그러나 이것은 반응적 CSR활동을 하고 있는 모든 기업들이 책임감 없이 행동함을 뜻하는 것은 아니며 그것은 단순히 그들 중소기업들은 CSR을 기업의 경쟁우위 및 기업의 미래에 경제적 이익을 줄 수 있는 원천으로 여기지 않는다는 것이다.

지금껏 CSR은 규모가 큰 기업들을 대상으로만 주로 연구되었고 중소기업에 대한 연구는 별로 없었다(Aragon-Correa et al. 2008)[10]. 공개적인 자료들이 별로 없었고 또한 중소기업에 대한 실증적 자료들이 부족하여 일반적으로 CSR은 대기업들에 의하여 주로 이루어지고 있으며 중소기업들은 단지 반응적인 CSR활동만을 전개한다고 추정되었다. 그리고 일단 정부법규 준수요구 사항들을 만족시켰다 하더라도, 이들 중소기업들은 보유 자원의 제약 문제 등으로 인하여 CSR을 선도적으로 추진하기에는 어려움이 있다[11,12]. 그러나 최근 몇몇 연구(Fitjar, 2011)[13], (Russo and Tencati, 2009)[14]들은 이러한 주장들에 대하여 의문을 제기하고 있다. 즉 이미 몇몇 중소기업들의 경우에는 기업내부에서 선도적 CSR활동이 실제 진행되고 있는지도 모르나 대기업과는 달리 CSR이라는 용어가 중소기업 내부 업무활동 시 공식적인 용어로 자주 사용되어지지 않고 있기 때문에 중소기업들은 그 기업이 자발적 CSR활동인 선도적CSR활동을 하고 있는지에 대하여 아마도 인지를 못하고 있을 것이라고 추정하고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 크게 네 가지로서 첫째는 중소기업 조직역량들과 선도적 CSR 활동 간의 상호 관련성을 조사하는 것으로서 특히 본 연구에서는 기업특유의 조직역량을 전략 수립 시의 중요한 요소로서 정의하는 RBV(자원기반관점)이론과 같은 맥락으로(Barney 1991)[4] 중소기업의 단순한 소통신구조와 유연성, 진취성 등의 고유특징들로부터 형성된 중소기업의 세 가지 조직역량(비전공유 관리역량, 이해관계자 관리역량, 전략적진취성)들을 고려하였으며, 두 번째는 선도적 CSR활동이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 대한 조사이며 세 번째는 조직역량들과 경영성과 간에 있어서의 선도적 CSR의 매개효과에 대한 연구조사를 하고자 한다. 또한 연구목적 네 번째는 끊임없이 변화하고 있는 비즈니스 환경 하에서 중소기업 관리자들의 비즈니스 사업환경 불확실성에 대한 인식(perception)이 기업조직역량들과 선도적 CSR 간에 조절효과를 나타내고 있는지에

대하여 연구하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 중소기업

2015년도 중소기업청은 [중소기업 기본법 제 2조] 및 [중소기업기본법 시행령 제3조]에 의해 기존의 복잡한 중소기업 기준들을 단순화시켜 3년 평균 매출액 1,500억 원이하 기업을 중소기업으로 정의하였다. 한편 2014년도 통계청 자료에 따르면 한국경제에서 중소기업이 차지하는 비중은 업체 수 기준으로는 99%이며 종업원수 기준으로는 88%에 해당되는 규모로서 한국경제에서 중소기업이 미치는 영향력은 매우 크다. 일반적으로 중소기업은 대기업과 비교 시 자원부족이라는 현저한 특징을 가지고 있지만(D'Amboise and Muldowney, 1988)[15]. 중소기업은 단순한 자본구조, 창업자의 기업가적 정신 및 외부 환경변화에 대응하는 유연성, 기업내부 조직구성원들간의 긴밀한 상호관계 등등의 고유 특징들을 가지고 있다(Rangone, 1999)[16] (Yu, 2001)[17]. 가장 일반적인 중소기업의 형태는 소유권과 의사결정 및 관리통제가 기업사용자에게 있는 기업 즉 사용자에 의하여 관리 운용되는 기업이다[18].

### 2.2 조직역량

조직역량은 제품 또는 서비스를 생산 판매하는 데 필요로 하는 자원조직 능력 및 이들의 결합물을 보유하고 활용하는 능력으로 정의된다(Thompson & Strickland, 2003)[19]. 기존 연구에 따르면 중소기업과 대기업은 근본적으로 서로 다른 자원과 특징을 가지고 있음을 알 수 있다(Dean et al., 1998)[20]. 대기업에 비하여 중소기업들은 전형적으로 규모가 작고 제한적인 자원을 가지고 있으며 그로 인해 규모 및 범위, 학습의 혜택 기회가 매우 적다(Aldrich and Auster, 1986)[21]. 그러나 중소기업이 선도적 CSR에 많은 투자를 하기에는 보유자원제약이라는 장애물이 있지만 중소기업은 선도적인 환경전략(proactive environmental strategies)을 실행하는 데 있어서 중소기업 고유특징들을 바탕으로 한 몇 가지 특유한 조직역량들을 가지고 있다고 하였으며 그 조직역량들로서는 (1) 비전공유역량 (2)이해관계자 관리역량, (3)전

략진취성[2,10,22] 등이 있다. 몇몇 연구에서는 중소기업들은 경쟁사의 움직임에 긴밀하게 대응할 수 있는 조직 효율성, 유연성(Yu 2001)[17], 혁신성(Chen and Hambrick, 1995)[22] 및 단순한 자본구조 등과 같은 몇 가지 확실한 조직적인 특징들이 있음을 제시하고 있다. 이러한 특징들은 기업이 경쟁우위를 가지게 하는데 많은 기여를 하고 있다(Jenkins 2009)[2]. 한편 기업 특유의 조직역량들과 그러한 조직역량들이 선도적CSR에 미치는 영향에 대하여 논의가 되어 왔었는데 특히 중소기업에서의 환경관련한 선도적CSR의 연구조사에 의하면 대기업과 마찬가지로 중소기업들도 세 가지 특유의 역량 즉 비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략의 진취성 등을 필요로 한다.(Aragon-Correa et al.2008)[10].

#### 2.2.1 비전공유역량

비전공유역량은 기업의 회사 조직구성원들 전체의 공동목표를 구현시키는 능력을 의미하며 그러한 능력은 조직의 학습과 종업원의 창의성을 돕는다[23]. 비전공유역량을 가지고 있는 중소기업들은 선도적CSR 개발 및 적용에 필요한 자원들과 기술들을 타 기업들보다 더 축적하고 공고히 할 수 있다(Hart 1995)[23]. 왜냐하면 선도적 CSR은 종업들의 참여를 강조하며 따라서 사람 중심적이다. 비전공유는 기업 조직구성원들로 하여금 혁신과 변화에 필요한 동기부여 및 열정을 일으키게 만든다(Hart 1995)[23].

Worthington et al.,(2006)[24]는 큰 규모의 기업들과 비교하여 중소기업들의 특징인 단순한 소규모구조는 선도적 CSR(proactive CSR)을 뒷받쳐 주고 있는 기업비전 및 가치들이 중소기업 전체에 쉽게 전파 공유될 수 있게 한다( Worthington et al.2006)[24]. 그러나 모든 중소기업들이 이러한 비전공유역량의 특징을 가지고 있다는 것은 아니다. 오직 비전공유를 발전시키고 실행하는 데 필요한 기술과 자원들을 갖추고 있는 중소기업들만이 선도적 CSR을 적용할 경향이 있을 것이라고 주장한다[24].

#### 2.2.2 이해관계자 관리역량

Hart(1995)[23]는 이해관계자 관리역량이란 제품 및 서비스의 디자인과 제품수명주기 이해와 관련하여 기업이 공급자들과 고객들로부터 학습하는 기업의 조직역량이라고 정의하였으며 Sharma와 Vredenburg(1998)[9]는

광의의 경제적, 비경제적 이해관계자들과의 신뢰를 기반으로 한 협력관계를 형성하는 기업역량이라고 정의하였다. 특히 비경제적인 목적을 가지고 있는 이해관계자들에 대한 관리역량은 기업이 경쟁우위를 달성하는 과정에서의 부정적인 사회적 및 환경적 영향을 감소시킬 수 있다(Sharma, 1998)[9]. 모든 형태의 이해관계자들에게 집중하는 능력을 가진 기업들은 그렇지 않은 기업들과 비교하여 선도적 CSR을 더 잘 적용할 것이다 (Buysse and Verbeke 2003)[25]. 전략부문 학자들은 변화하는 비즈니스 및 이해관계자들의 요구사항들에 대한 중소기업들의 유연한 관리구조 및 탄력한 반응능력 등의 특징 때문에 중소기업들은 효과적으로 이해관계자 관리역량을 발전시킬 수 있다고 주장한다(Jenkins, 2006)[5].

### 2.2.3 전략적 진취성( Strategic Proactivity)

전략 진취성은 변화하는 사업환경하에서 새로운 기회에 단순히 반응하기 보다는 미래를 예측하여 잘 활용하는 능력을 뜻한다 (Aragon-Correa,1998)[26],(Sharma et al.,2007)[27]. Miles and Snow(1978)[28]는 전략적 진취성을 가지고 있는 기업들은 외부정보와 기회들을 통합시키기 위하여 기존 경영관리 프로세스를 개발한다고 주장한다[28]. 또한 전략적 진취성을 가지고 있는 기업들은 경쟁우위 확보를 위하여 종업원들의 CSR중심 혁신활동 참여를 장려한다[26, 29, 30]. 몇몇 실증연구에서는 경쟁 시장에서의 생존 및 성장발전을 위하여 중소기업을 위한 전략 진취성(strategic proactivity)의 중요성을 강조하고 있다(Chen and Hambrick, 1995)[22]. 중소기업의 단순한 소통구조와 효율적인 운영특징은 중소기업들로 하여금 대기업 경쟁자들보다 더 유연하고, 빠르게 실행하는 것을 가능하게 한다( Mint-zberg, 1979)[31]. 더구나 일부 연구에서는 중소기업이 자원의 제약사항이 있음에도 불구하고 중소기업들은 경제적, 사회적, 환경적 혜택을 통합시키는 데 있어서 더욱 더 혁신적이고 선제적임에 따라서 떠오르는 틈새시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하고 있다[5,32].

### 2.3 선도적CSR (Proactive CSR)

선도적 CSR은 지속가능한 경제적, 사회적, 환경적 발전을 위하여 정부 법규와 규제를 초월한 기업의 도덕적, 윤리적 행위를 의미한다[6,7]. 또한 선도적 CSR은 법규

준수 차원을 넘어 좀 더 사회공익 차원에 가까운 행위를 하는 것을 뜻한다(McWilliams et al.,2006)[33]. 즉 선도적 CSR은 정부법규준수를 포함한 기업의 지속발전을 위한 경제적, 사회적, 환경적 차원의 원칙들을 지지하는 일종의 책임있는 비즈니스 전략으로 설명할 수 있다. 김성택(2015)[34]은 선도적CSR은 법률과 규범이 허용하는 기준은 물론이고 사회가 기업에 요구하는 기대치를 넘어 기업의 자발적인 노력으로 사회발전을 위한 선제적인 노력과 활동을 벌이는 단계라고 정의하고 있다. 경제적 차원의 선도적 CSR의미는 선도적CSR이라는 수단을 통하여 기업들이 시장에서 고객 및 공급자 그리고 이해관계자들과의 상호관계에서 발생하는 기업의 경제적 책임 이슈들을 신제품개발시 반영시켜 효과적인 상품과 서비스 개발을 통하여 기업의 수익성과 성장성 모두를 향상시킬 수 있다는 것이다( Bansal, 2005)[35],(Dyllick and Hockerts 2002)[36]. 그리고 사회적 차원의 선도적 CSR이란 종업원들의 건강, 안전 그리고 종업원의 복지 등을 위하여 종업원들에게 교육훈련 및 종업원 개인개발의 기회를 제공함으로써 종업원들에게 동기부여를 시키는 것을 뜻한다 [37, 38]. 이와 관련 몇몇 다른 연구자들은 상반된 관점을 가지고 있는데 사회적 차원과 관련된 CSR을 개발시키는 데 있어서 중소기업은 자원제약의 어려움을 가지고 있다고 주장하고 있다[39,40]. 그러한 주장은 중소기업들의 경우 자본 및 인적자원 제약으로 인하여 제한된 범위 안에서 사회적 차원의 선도적 CSR활동들을 하고 있다는 것을 의미한다(Jenkins 2006)[5]. 한편 많은 연구들에서의 공통적인 일치사항은 환경유지 및 보호를 지지하는 선도적 CSR은 법규요구 준수를 뛰어넘어 혁신 및 경제효율성, 공해방지와 환경 리더쉽 등에 초점을 두고 있다는 것이다[16, 22]. 환경유지와 관련된 선도적CSR에 참여하는 것은 복잡한 가치사슬을 통합하고 관리하는 정교한 능력을 요구한다(Schaper, 2002)[12]. 그러나 불행하게도 그러한 능력을 받쳐 줄 필요한 자원들을 가지고 있지 않은 중소기업들에게는 그렇게 간단하지만은 않다(Tilley, 2000)[40]. 이러한 이유로 인하여 중소기업들은 법규준수 이상의 환경유지능력의 부족과 환경목표와 생산 및 기업 생존 간에 일어날 수 있는 마찰 및 불일치 현상 등이 중소기업에서의 선도적CSR을 방해하고 있다[29]. 그렇지만 몇몇 연구들은(Hillary, 2000)[41]. 중소기업들도 환경적 차원의 선도적 CSR에 성공적으로 참여할 수 있다 하

였으며 예를 들어 Bianchi and Noci(1998)[42]는 중소기업이 이해관계자들 특히 정부기관 및 연구기관들과 좋은 관계를 유지할 수 있다면 복잡한 환경정책들을 도입 적용하는 데 필요한 기술과 자원 및 정보를 쉽게 접하게 되어 중소기업들도 환경적 차원의 선도적 CSR을 적용하는 것이 가능하다 하였다[42].

### 2.4 경영성과

경영성과는 기업활동의 결과로 얻은 종합적인 성과물로서 경제적 자원의 사용과 조직의 활동이 얼마나 효율적으로 이루어져 왔는가를 평가하는 수단으로 정의한다(조원섭, 손삼호, 2007)[43]. 기업의 경영성과 측정은 재무적 측면뿐만 아니라 비재무적 측면도 중요하다. 재무적 성과평가는 기업의 과거의 재무실적을 쉽게 파악할 수 있지만 기업의 무형자산에 대한 평가가 배제되어 재무적 측정만을 이용하여 기업을 평가하기에는 어려운 점이 많다. 이에 반해, 비재무적인 성과측정은 주관적 평가로 인해 신속한 정보의 제공 및 시기적절한 피드백이 가능하며 성과의 원인을 잘 나타낼 수 있기 때문에 널리 이용되고 있으며 기업의 내부능력을 향상시키고 업무성과 개선에 효과적인 영향을 미칠 수 있다.(김학범, 1998)[44,45,46,47]. 전통적인 관리회계시스템은 재무적 정보로서의 적합성이 부족하고, 경영환경의 변화로 미래의 불확실성에 대한 기업의 존립과 경쟁우위의 확보를 위해 다양한 정보시스템이 요구되고 있으며 비재무적 성과평가가 기업의 전략적 목표와 재무적 성과를 연결하는 매개역할을 하고 있다(Brancato, 2003)[48]. 따라서 비재무적 성과측정은 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 필수요건이 되었다(허성관, 1999)[49].

### 2.5 사업환경의 불확실성

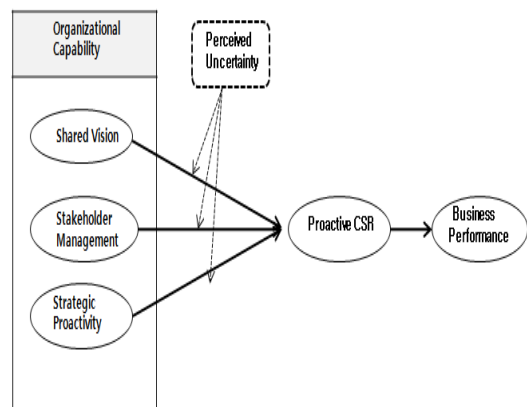
환경의 불확실성이란 외부 환경요소들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도를 의미한다(Miller, 1993)[50]. Ettie와 Reza(1992)[51]는 환경의 불확실성을 고객, 공급자, 경쟁자, 기술 등의 예상치 않은 변화로 정의하였다. Milliken (1987)[52]은 환경 불확실성이란 의사결정자가 환경의 구성요소에 대해서 충분한 자료가 없으며 외부환경의 변화를 예측하기가 어려운 상황을 의미한다. 사업환경 불확실성이란 기술 및 정부규제사항, 사회적기대 등이 점점 변화되고 있는 일반적인 비즈니스 환경의 가

장 관련있는 특징들 중의 하나이다. 환경 불확실성은 관리자들이 그들의 사업환경 혹은 기술 및 정부규제사항, 사회적 기대들 중의 하나가 예측불가능 하다고 인지할 때 일어난다[52,53]. 예를 들어 관리자들은 미래기술의 발전 방향 및 고객 선호도 변화, 변화하고 있는 정부규제들의 실질적 영향효과에 대하여 불확실하다. 따라서 이러한 예측불가능에 직면한 기업들은 그러한 불확실성에 대하여 단순히 반응하기 보다는 이해관계자들과의 협력관계를 통하여 외부 정보를 최대한 활용하여 사업 환경 불확실 요소들에 대한 사전예측과 준비 등을 통하여 불확실성 리스크에 대응한다(Milliken, 1987)[52]. 또한 미래 불확실성에 대처하기 위하여 기존 프로세스를 신제품 및 새로운 생산 프로세스 개발에 박차를 가한다(Buchko, A.A, 1994)[54].

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구모형

조직역량과 선도적CSR관련 이론적 배경과 선행연구들을 바탕으로 중소기업 특유의 조직역량들과 선도적 CSR, 경영성과들 간에는 유의미한 영향을 미치며 또한 선도적CSR이 조직역량들과 경영성과 간에 매개역할을 하며 사업환경 불확실성에 대한 관리자들의 인식은 조직역량들과 선도적CSR간에 조절역할을 할 것이라는 가설을 세우고 아래 [Fig. 1]과 같이 변수들 간의 관계에 대한 연구모형을 수립하였다.



[Fig. 1] Research Model

### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 조직역량과 선도적 CSR간의 관계

중소기업 특유의 조직역량들과 환경관련 선도적CSR 간의 영향에 대한 지금까지의 선행연구에 의하면 대기업과 마찬가지로 중소기업들도 선도적 환경전략 추진 시 필요한 몇 가지 조직역량들이 있으며 이들 역량들로서는 (1) 조직학습 및 비전공유(Andersson and Bateman, 2005)[55], (Jenkins, 2009)[2], (2) 이해관계자 관리(Buy-sse and Verbeke, 2003)[25], (3) 전략 진취성 등이 있다[10,23,25]. 첫째, 비전공유역량은 기업의 회사 조직구성원 전체의 공동목표를 구현시키는 능력을 의미하며 그러한 비전공유역량은 조직의 학습과 종업원의 창의성을 도우며 이러한 비전공유역량을 가지고 있는 중소기업들은 선도적CSR 적용을 공고히 할 수 있다(Hart 1995)[23]. 그리고 일부학자들도 비전공유역량을 가지고 있는 중소기업들은 선도적 CSR을 적용할 경향이 있을 것이라고 주장한다 (Worthington et al.,2006)[24]. 한편 지역공동체에 대한 사회공헌활동 및 환경유지보호를 위해 적극적으로 참여하고 있는 기업의 종업원들은 환경유지 및 환경보호 활동에 소극적인 기업들 대비 선도적 CSR활동에 좀 더 적극적으로 참여할 경향이 많다[56,57].

또한 다양한 이해관계자들과 좋은 협력관계를 유지하는 기업들은 그렇지 않은 기업들과 비교하여 선도적 CSR을 더 잘 적용할 것 같다(Buysse and Verbeke, 2003)[25]. 한편 AragonCorrea(1998)[26]는 기업의 전략적 진취성은 조직의 경쟁우위를 나타낸다고 하였으며 탐구자적이고 진취적인 자세를 유지하고 있는 기업들은 적극적으로 선도적인 환경전략을 추진하고 있음을 발견하였다. 또한 중소기업들은 자원 제약의 어려운 점에도 불구하고 경제적, 사회적, 환경적 혜택을 통합시키는 데 있어서 더욱 더 혁신적이고 선제적임에 따라서 떠오르는 틈새시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하고 있다[5,32]. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 조직역량은 선도적CSR에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 비전공유역량은 선도적CSR에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 이해관계자 관리역량은 선도적CSR에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 전략진취성은 선도적CSR에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 선도적 CSR전략과 경영성과간의 관계

선도적 CSR과 경영성과 관련 지금까지의 연구에서는 선도적 CSR이 기업재무성과에 미치는 영향에 대하여 명확한 결론에 이르지 못하고 있다. 몇몇 연구들은 전혀 관계성이 없다고 주장했으며(Gilley et al. 2000)[58], (Thornton et al.,2003)[55]. 심지어 어떤 다른 연구에서는 음(-)의 관계를 가지고 있다고 주장하고 있다(Wagner et al., 2002)[60]. 그러나 대부분의 연구들에서는 대기업들에서의 선도적 CSR활동은 제품 차별화, 생산효율 개선, 낮은 가동비 등의 기업의 재무성과에 기여하는 항목들과 정(+)의 관계가 있다고 했다[61,62,63]. 이러한 복잡한 연구결과들은 선도적CSR의 재무성과와의 명확한 인과관계를 실증적으로 증명하는데 많은 어려움이 있다는 것으로 해석될 수 있다. 그러나 선도적 CSR과 경영성과 간에는 긍정적인 인과관계가 있다는 몇 가지 실증적 연구들이 있다. 예를 들면 Sturdivant and Ginter(1997)[64]는 높은 수준의 CSR활동을 하는 중소기업들은 그렇지 않은 중소기업들보다 좋은 성과를 나타내었다. Aragon-Correa et al.(2008)[10]는 환경관련한 선도적인 CSR활동과 중소기업 경영성과와는 정(+)의관계가 있음을 검증하였다. 또한 Gallego-Alvarez et al.,(2011)[1]는 선도적CSR전략은 기업의 혁신성과의 원동력이라고 주장하였다. 따라서 이를 바탕으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 선도적 CSR은 경영성과에 유의한 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.3 조직역량과 경영성과간의 관계에서 선도적 CSR의 매개효과

RBV이론(자원기반이론)을 인용해보면 조직역량들은 매우 가치가 있을 뿐만 아니라 그 역량들의 근원은 사회적으로 복잡하고 인과관계가 불확실하고 그 기업에 깊이 내재되어져 있다. 또한 그것들 하나하나의 특징들은 그 기업만의 특별한 것이 있으며 경쟁사가 모방하기 위해서는 많은 비용이 든다(Baum et al.1998)[65], (Hill-man and Keim, 2001)[66]. 중소기업의 뚜렷한 특징들인 기업

내부조직 구성원들 간의 밀접한 상호작용, 조직 유연성과 혁신성 및 기업가적 지향성으로부터 나오는 이러한 중소기업 특유의 역량은 중소기업의 성공적인 전략수립과 실행을 위한 기초를 제공하며 결국에는 이들 조직특성들은 경영성과를 촉진시킨다. 연구에서는 이들 조직역량들이 선도적 CSR활동에 의하여 매개되어 질 것이라고 주장하고 있다[3, 67]. 이러한 연구 바탕위에서 볼 때 선도적 CSR은 조직역량과 경영성과 간에 매개역할을 할 것이라고 추론되어 질 수 있다. 따라서 이를 바탕으로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설3: 선도적CSR은 조직역량과 경영성과 간에 매개역할을 할 것이다.

가설3-1. 선도적CSR은 비전공유역량과 경영성과 간에 매개역할을 할 것이다.

가설3-2. 선도적CSR은 이해관계자 관리역량과 경영성과간 에 매개역할을 할 것이다.

가설3-3. 선도적CSR은 전략진취성과 경영성과 간에 매개역할을 할 것이다.

### 3.2.4 조직역량과 선도적CSR간의 사업환경 불확실성의 조절효과

환경 불확실성은 관리자들이 그들의 사업환경 혹은 기술 및 정부규제사항, 사회적 기대들 중의 하나가 예측 불가능 하다고 인지할 때 일어난다[52,53]. 예를 들어 관리자들은 미래기술의 발전 방향 및 고객들의 선호도 변화, 변화하고 있는 정부규제들의 실질적 영향효과 등에 대하여 불확실하다. Sanjay Sharma, et al.(2007)[27]는 기업의 관리자들이 그들 사업환경에 대한 불확실성을 높이 인지할수록 그러한 불확실성에 대하여 단순히 반응하기 보다는 이해관계자들과의 협력관계를 통하여 외부 정보를 최대한 활용하여 사업환경 불확실 요소들에 대한 사전예측과 준비 등을 통하여 불확실성 리스크에 대응한다(Milliken, 1987)[52]. 또한 전략 진취성을 강화시키기 위한 새로운 관리 프로세스 개발에 박차를 가하거나(Buchko, A. A., 1994)[54] 또는 적극적으로 혁신적인 방법을 찾으려는 경향이 있다(Alexander, 1991)[68]. 즉 사업환경 불확실성에 대한 인식이 높을수록 단순한 반응이 아닌 미래를 예상하고 대응하는 선도적 환경 전략에 필요한 조직역량들을 더 개발하게 될 것이다[68]. 따라서

다음과 같이 가설을 정하였다.

가설4. 사업환경 불확실성에 대한 인지는 조직역량과 선도적CSR간에 조절역할을 할 것이다.

가설4-1. 사업환경 불확실성에 대한 인지는 비전 공유역량과 선도적CSR간에 조절역할을 할 것이다.

가설4-2. 사업환경 불확실성에 대한인지는 이해관계자 관리역량과 선도적CS 간에 조절역할을 할 것이다.

가설4-3. 사업환경 불확실성에 대한 인지는 전략 진취성과 선도적CSR 간에 조절역할을 할 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구의 측정항목은 선행연구에서 신뢰성과 타당성을 확보한 문항들을 기반으로 본 연구에 적합하도록 재구성하였다. 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 7점 리커드 척도로 측정하였으며 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(7)’로 응답하도록 하였다. 조직역량은 기업에서의 조직역량 보유 수준 정도를, CSR전략은 기업에서 실행하고 있는 CSR활동 수준정도를 파악하고자 하였으며, 경영성과는 중소기업 재무성과 공개의 어려움 및 재무제표 신뢰성문제로 비재무 성과위주로 조사하는 등 6가지 요인에 대하여 37개 설문항목을 측정하였다. 조직역량 항목 중 비전공유역량의 측정항목은 Aragon-Correa et al.(2008)[10], Torugsa (2013)[7]에 의하여 사용되었던 항목들 중 6개 항목을 이용하였고 그리고 이해관계자 관리역량은 Graafland et al.,(2004)[69]과 Aragon-Correa et al. (2008)[10]에 의하여 사용되었던 9개 항목들 중 고객, 공급자, 내부종업원, 지역 공동체, 정부환경기관, 경쟁사 등의 이해관계자들과의 유대관계에 대한 6개 설문항목을 활용하였다. 그리고 전략의 진취성 관련 설문항목은 Aragon-Correa et al,(2008)[10]에 의해 사용되었던 측정항목들을 이용하였으며 그리고 선도적 CSR항목은 Torugsa (2013)[7] and Aragon-Correa et al.(2008)[10] 및 D.J.Shin et al.,(2011)[75]의 연구에서 사용한 경제적, 사회적, 환경적 차원의 설문항목들 중 9개의 측정항목을 적용하였다. 그리고 사업환경 불확실성에 대한 측정항목은 Li and Atuahene -Gima's (2001)[70]의 연구에서 이용된 10가지 측정항목들 중 6개 설문항목을 이용하였다. 경영성과로 객관적인 재무성과지표의 측정 은 설문지상 어려움이 있어서 비재무 성과지표들인 고객

만족도, 납기준수율, 고객클레임 건수 및 제품 불량률 감소, 종업원 근무만족도 등 6개 지표를 활용하였다[49, 71,76,77]. 6개 변수에 대한 설문 구성항목을 간단히 살펴보면 첫째, 비전공유역량 설문항목은 종업원들의 회사 장기비전 이해정도, 비전수립 시 종업원 참여정도, 종업원들의 창의성 향상위한 학습지원정도, 각 부서간의 상호의사 소통정도 등 6개 설문항목으로 구성되어 있으며 둘째, 이해관계자 관리역량 설문항목은 회사의 이해관계자들인 고객, 공급자, 내부종업원, 정부기관 공무원, 지역공동체, 경쟁사 등 여러 이해관계자들과의 협력관계 유지능력 정도에 대한 6개 설문항목으로 이루어져 있다.

셋째, 전략진취성 설문항목은 경쟁사대비 제품차별화 정도, 기술개발 관심정도, 경영계획시스템의 유연성 정도, 사업환경 불확실 대응정도, 경쟁사 대비 빠른 대응 정도 등 5개 설문항목으로 구성되어 있으며 넷째, 선도적 CSR 설문항목은 회사수익창출위한 기업의사결정시 중장기적 측면 고려정도, 투입비용 절감노력 정도, 기업수익위한 생산제품 부산물 판매노력정도, 종업원에 대한 교육투자 정도, 종업원 안전 건강 관심정도, 지역공동체 위한 자선활동 정도, 환경분야에 대한 기업의 자발적 점검정도, 배기가스 및 폐수 정화노력 정도, 환경분야 국제인증 노력정도 등 9개 설문항목으로 구성되어 있다. 그리고 다섯 번째, 사업환경 불확실성에 대한 설문항목은 고객선호도 변화정도, 사업환경요소 변화정도, 사업환경 변화 예측가능정도, 경쟁사 움직임 예측정도 등에 대한 설문항목들로 이루어져 있으며 마지막으로 여섯 번째, 경영성과 설문항목은 제품가격 경쟁력 및 납기준수율 향상정도, 자사 제품 및 서비스에 대한 고객만족도 정도, 고객클레임 증감정도, 종업원 만족도 및 종업원 직무역량 향상정도 등에 대한 설문항목들로 구성되어 있다.

## 4. 실증분석 및 논의

### 4.1 연구의 표본 및 조사방법

본 연구는 실증분석을 위해 연간 평균매출액이 1500억원 이하의 국내 중소 제조기업에 근무하는 중소기업 관리자들을 대상으로 설문조사하였으며 설문대상자 표본은 온라인 리서치 전문회사를 통하여 전국의 중소제조기업의 대리,과장급 이상 관리자들을 대상으로 2015년 12

월1일부터 15일까지 518부의 응답부수를 회수하였으며, 이중 불성실하거나 부적절한 응답자를 제외한 최종 485부를 실증분석 자료로 이용하였다. 수집된 응답자료는 SPSS 18.0으로 분석하였다. 본 연구는 빈도분석, 상관분석 및 회귀분석 등을 통해 실증분석을 실시하였다.

### 4.2 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다. 표본 대상응답자들의 일반사항은 남자 73.8%, 여자 26.2%이며 연령은 50대이상 12%, 40대이상 36%, 30대이상 47%, 20대이상 5 % 순으로 나타났다. 측정대상 응답자들의 기업군은 100% 제조기업을 대상으로 하였으며 근무업종은 전기전자, 화학, 기계금속, 기타제조업 등 다양한 분야 업종을 포함하고 이다. 표본대상 응답자들의 근무기업 소재지 지역은 경기 서울이 57 %로서 과반수를 차지하고 있으며 기타 경상도 25%, 충청. 전라도 18% 등의 분포를 나타내고 있다. 또한 설문 응답자의 직급은 대리급이 29%, 과장 차장 부장급이 65%, 임원 6% 등 응답자들의 대부분이 관리자급에 속해있다. 그리고 응답자들의 근무직종은 관리사무직이 71%, 생산직 15%, 연구개발부서 14% 등으로 구성되어 있다.

### 4.3 타당도 및 신뢰도

본 연구에서 사용된 변수들의 타당성 분석을 위하여 SPSS 18.0을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하였는데, 요인추출방법으로 주성분 분석, 회전방법은 베리맥스(Varimax)회전, 고유값(Eigen Value)은 1.0이상인 요인만 추출하였다. 요인분석 결과는 <Table 2>와 같다. 개별요인들 간의 KMO(.931)는 매우 높은 수준으로 나타났으며, 측정변수를 구성하는 개별요인들의 적재 값은 비전공유역량이 0.660~.859, 이해관계자 관리역량이 .606~.705, 전략진취성이 .516~.732 선도적CSR이 .609~.796, 경영성과가 .763~.850, 그리고 불확실성이 .451~.730으로 나타나 측정변수를 구성하는 개별요인들의 내적타당도와 집중타당도는 적합한 것으로 입증되었다. 그리고 측정개념의 정확성과 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수(0.6이상)를 판단기준으로 사용하였다. 측정변수의 구성요인들에 대한 신뢰도 분석 결과는<Table 2>와 같으며 모두 0.6이상으로 높은 신뢰도를 나타냈다.



<Table 1> Characteristics of the respondents

Classification		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	358	73.8
	Female	127	26.2
Number of Employees	under 50	219	46
	51 ~99	87	18
	100~299	124	25
	300~	55	11
Position	Assistant Manger	140	29
	Manager	314	65
	Director~	31	6
Department	Management & Administration	344	71
	Production	75	15
	Research & Development	66	14
Location	Gyeonggi-do	188	39
	Seoul	91	18
	Chungcheong-do	51	11
	Gyeongsang-do	121	25
	Jeolla-do	34	7
Industry	Electronics	123	25
	Machinery.Metal	121	25
	Chemical	86	18
	Others	155	32
Total		485	100

<Table 2> Exploratory Factor Analysis

Factor	Factor loading	Eigen value	Total variation	Cumulative	Cronbach α	
Shared Vision Capability	SHAR 3	.859	5.029	17.961	17.961	0.899
	SHAR 2	.846				
	SHAR 4	.777				
	SHAR 1	.691				
	SHAR 5	.673				
	SHAR 6	.660				
Stakeholder Management Capability	STAK 1	.705	2.818	10.064	28.045	.865
	STAK 2	.698				
	STAK 6	.654				
	STAK 4	.626				
	STAK 5	.606				
Strategic Proactivity	STRA 1	.732	2.299	8.212	36.257	.851
	STRA 2	.698				
	STRA 5	.516				
Proactive CSR	PCSR 3	.796	3.559	12.712	48.969	.829
	PCSR 4	.734				
	PCSR 6	.668				
	PCSR 7	.656				
	PCSR 2	.609				
Performance	PERF 4	.850	3.292	11.758	60.727	.896
	PERF 3	.833				
	PERF 2	.796				
	PERF 1	.763				
Uncertainty	UNCE 6	.730	2.079	7.427	68.154	.694
	UNCE 4	.712				
	UNCE 5	.551				
	UNCE 2	.523				
	UNCE 3	.451				

\*KM0=.931(p=.000)

<Table 3> The correlation between configuration variables

	Shared Vision	Stakeholder Management	Strategic Proactivity	Proactive CSR	Performance	Uncertainty
Shared Vision	1					
Stakeholder Management.	.651**	1				
Strategic Proactivity	.631**	.627**	1			
Proactive CSR	.542**	.594**	.563**	1		
Performance	.488**	.505**	.475**	.439**	1	
Uncertainty	.423**	.434**	.493**	.440**	.371**	1
Average	4.127	4.600	4.439	4.249	4.522	4.365
Standard Deviation	.972	.929	1.142	1.117	.972	.738

<Table 4> Regression Analysis

Dependent Variable	Independent Variable	B	SE	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Proactive CSR	Shared Vision	.198	.056	.172	3.515	.000	.428	119.919***
	Stakeholder Mgt.	.391	.059	.325	6.657	.000		
	Strategic Proactivity	.245	.047	.251	5.243	.000		

<Table 5> Regression Analysis between Proactive CSR and Performance

Dependent Variable	Independent Variable	B	SE	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Performance	Proactive CSR	.382	.036	.439	10.750	.000	.193	115.561***

#### 4.4 상관관계

피어슨 상관계수를 이용한 측정변수들 간의 상관관계는 <Table 3>과 같다. 분석결과 모든 변인들 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타나서 본 연구의 가설이 지지됨을 추론할 수 있다.

#### 4.5 가설검증

본 연구의 가설은 회귀분석을 활용하여 검증하였고, 측정대상변수로서 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략진취성)들을 독립변수로, 경영성과를 종속변수로 그리고 선도적CSR전략을 매개변수로, 환경불확실성을 조절변수로 설정하였으며 그 결과는 <Table 4>, <Table 5>, <Table 6>, <Table 7>과 같다.

##### 4.5.1 가설 1 검증

먼저 가설1 조직역량은 선도적 CSR과 정(+)의 관계를 가지고 있다는 사항은 <Table 4>에서와 같이 비전공유역량은 선도적CSR에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것( $\beta=.172, p<.001$ )으로 나타나 가설 1-1은 지지되며, 이해관계자 관리역량도 선도적CSR에 유의미한 정(+)의 영

향을 미치는 것( $\beta=.325, p<.001$ )으로 나타나 가설 1-2는 지지되며 또한 전략진취성도 역시 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것( $\beta=.251, p<.001$ )으로 나타나 가설 1-3은 지지되는 것으로 나타났다.

##### 4.5.2 가설 2 검증

선도적 CSR이 경영성과와의 관계를 알아보기 위한 분석결과는 <Table 5>에서 보는바와 같이 선도적 CSR( $\beta=.439, p<.001$ )이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있어 가설 2는 지지되었다.

##### 4.5.3 가설 3 (매개효과) 검증

조직역량과 경영성과와의 관계에 대한 선도적CSR의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)[72]의 3단계 매개 회귀분석 및 Sobel Test를 실시하였다. Sobel Test는 독립변인의 종속변인에 대한 영향력을 제 3의 변인이 매개하는 지, 즉 독립변인의 종속변인에 대한 매개변인의 간접효과가 통계적으로 유의한 지를 검증하는 기법을 말하며 이에 대한 분석결과는 <Table 6>과 같다. 3 단계로 수행된 회귀분석에서 3개의 회귀모형은 모두 통

<Table 6> Mediating Effect

variable	Step	B	SE	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Sobel-z
X: Shared Vision M: Proactive CSR Y: Performance	Step1(X->M)	.623	.044	.542	14.184	.000	.294	5.045***
	Step2(X->Y)	.488	.040	.488	12.279	.000	.238	
	Step3(X->Y) (M->Y)	.353 .216	.046 .040	.353 .248	7.689 5.391	.000 .000	.281	
X: Stakeholder Mgt. M: Proactive CSR Y: Performance	Step1(X->M)	.715	.044	.594	16.247	.000	.353	4.294***
	Step2(X->Y)	.529	.041	.505	12.868	.000	.255	
	Step3(X->Y) (M->Y)	.395 .187	.050 .042	.377 .215	7.882 4.490	.000 .000	.285	
X: Strategic Proactivity. M: Proactive CSR Y: Performance	Step1(X->M)	.551	.037	.563	14.975	.000	.317	5.027***
	Step2(X->Y)	.404	.034	.475	11.850	.000	.225	
	Step3(X->Y) (M->Y)	.283 .219	.040 .041	.333 .252	7.057 5.347	.000 .000	.269	

1) X=independent variable, M= mediator, Y=dependent variable

<Table 7> Moderating Effect

Independent Variable(X) /Moderator (M)	Model	Dependent Variable(Y): Proactive CSR						
		B	SE	$\beta$	t	F	R2	$\Delta R^2$
Shared Vision Capability(X) / Uncertainty (M)	1(X)	.623	.044	.542	14.184	201.183	.294	-
	2(X)	.498	.047	.434	10.691			
	2(M)	.387	.061	.256	6.306	128.551	.348	.054
	3(X)	.079	.204	.069	.387			
	3(M)	-.002	.194	-.001	-.011	87.811	.354	.006
Stakeholder Mgt. Capability(X) / Uncertainty (M)	3(X*M)	.093	.044	.534	2.116			
	1(X)	.715	.044	.594	16.247	263.960	.353	-
	2(X)	.598	.047	.497	12.635			
	2(M)	.338	.060	.224	5.680	156.654	.394	.041
	3(X)	.099	.206	.082	.481			
Strategic Proactivity (X) / Uncertainty (M)	3(M)	-.205	.226	-.135	-.907	107.635	.402	.008
	3(X*M)	.115	.046	.662	2.492			
	1(X)	.551	.037	.563	14.978	224.336	.318	-
	2(X)	.448	.041	.458	10.862			
	2(M)	.324	.064	.214	5.080	163.185	.352	.035
Strategic Proactivity (X) / Uncertainty (M)	3(X)	.098	.177	.100	.555			
	3(M)	-.046	.192	-.030	-.238	109.648	.357	.006
	3(X*M)	.081	.040	.528	2.037			

계적으로 유의하게 나타났다. 3가지 조직역량들 중 첫 번째 비전공유역량(X)의 경우 각 단계별로 분석해보면 1단계의 비전공유역량(X)이 선도적CSR(M)에 미치는 영향력은 유의( $\beta=.542, p<.001$ )하였고, 2단계에서도 비전공유역량(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향력은 유의( $\beta=.488, p<.001$ )하게 나타났다. 또한 비전공유역량(X)과 선도적CSR(M)을 동시에 투입하여 다중회귀분석을 실시한 3단계 분석결과, 선도적CSR(M)을 통제된 상태에서 비전공유역량(X)이 경영성과(Y)에 미치는 영향력은 유의( $\beta$

$=.353, p<.001$ )하였고, 선도적CSR(M)이 경영성과(Y)에 미치는 영향력도 유의미한 것으로 나타났다 ( $\beta=.248, p<.001$ ). 한편 독립변인(X)과 종속변인(Y) 간의 영향력에서 3단계 영향력( $\beta=.353$ )이 2단계 영향력( $\beta=.488$ )보다 감소하였다. 결국 비전공유역량(X)이 경영성과(Y)에 영향을 미치는 직접효과는 유의하였고, 선도적CSR(M)을 경유한 간접효과도 유의하여 부분매개효과를 갖고 있음을 알 수 있었다. 마찬가지로 두 번째 및 세 번째 조직역량인 이해관계자 관리역량 및 전략진취성도 3단계로 분

석을 해보면 아래 <Table 6>과 같이 각 단계별로 모두 유의한 결과가 나타났고 독립변인(X)과 종속변인(Y) 간의 영향력에서 3단계 영향력 (이해관계자 관리역량  $\beta = .377$ , 전략진취성  $\beta = .333$ )이 2단계 영향력(이해관계자 관리역량  $\beta = .505$ , 전략진취성  $\beta = .475$ )보다 감소하였다. 따라서 이해관계자 역량 및 전략 진취성 (X) 모두 경영성과(Y)에 영향을 미치는 직접효과는 유의하였고, 선도적 CSR(M)을 경우한 간접효과도 유의하여 모두 부분매개 효과를 갖고 있음을 알 수 있었다.

한편 Sobel Test를 통한 매개효과 검증은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석을 보완하는 역할을 하고 있다. 즉 이학식(2012)에 따르면 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석 조건을 충족시키고 Sobel Test결과가 유의적이면 매개변인(M)은 독립변인(X)과 종속변인(Y)의 관계를 매개한다고 결론을 내리고 있다, 특히 매개변인(M)을 통제된 상태에서 독립변인이 종속변인에 유의하지 않으면 매개변인(M)은 둘만 완전 매개하며, 유의하면 부분매개하는 것으로 간주하다. 따라서 본 연구에서도 조직역량(비전공유역량, 이해관계자 관리 역량, 전략진취성)과 경영성과간의 영향관계에서 매개변인인 선도적 CSR(M)에 대한 Sobel Test 검증 실시한 결과, Sobel-z값은 비전공유역량( $z=5.045, p<.001$ ), 이해관계자 관리역량( $z=4.294, p<.001$ ), 전략 진취성( $z=5.027, p<.001$ ) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 결과적으로 조직역량과 경영성과와의 관계에서 선도적 CSR의 매개효과는 유의하게 나타났다. 따라서 선도적CSR이 조직역량과 경영성과 간에 매개효과를 가질 것이라는 가설 3은 채택되었다.

#### 4.5.4 가설4(조절효과) 검증

조절회귀분석은 독립변인과 종속변인으로 구성된 회귀식에 ‘제 3의 변인’과 ‘독립변인x제3의 변인’으로 구성된 상호작용항을 추가하여 분석함으로써 ‘제 3의 변인’이 독립변인과 종속변인 간의 관계를 조절하는 지를 조사하는 분석방법이다(이학식, 2012)[73]. 즉 조절효과란 독립변인과 조절변인 간에 곱해진 상호작용이 유의하다는 것으로 종속변인에 대한 독립변인의 효과가 조절변인의 각 수준에 따라 수준별로 다르게 나타난다는 것을 의미한다. 조절효과에 대한 검증은 다음의 3단계로 이루어지며, 이때 마지막 3단계의 상호작용항을 회귀식에 투입했을 경

우 설명력(R<sup>2</sup>)이 유의수준 하에서 유의하게 증가되면 조절효과가 있는 것으로 해석된다. 3단계 분석 순서로 먼저 1단계는 독립변인(X)과 종속변인(Y) 간 회귀분석이며, 마지막으로 3단계는 독립변인(X), 조절변인(M) 및 상호작용항(독립변인\*조절변인: X\*M)과 종속변인(Y)간 회귀분석을 통해 검증한다(송지준, 2012)[74]. <Table 7>의 분석결과를 보면 독립변인인 조직역량(X)과 조절변인인 불확실성(M)을 함께 투입하여 검증한 <모형 2>에서의 설명력(R<sup>2</sup>)은 비전공유역량은 34.8%, 이해관계자 역량은 39.4%, 전략진취성은 35.2%를 각각 나타내고 있다. 또한 비전공유역량( $\beta = .434, p<.001$ ), 이해관계자 관리역량( $\beta = .497, p<.001$ ), 전략진취성( $\beta = .458, p<.001$ ) 모두 조직역량(X)이 경영성과(Y)에 정(+)의 유의한 영향을 미치고 있다. 한편 조절변인인 불확실성(M)도 비전공유역량( $\beta = .256, p<.001$ ), 이해관계자 관리역량( $\beta = .224, p<.001$ ), 전략진취성( $\beta = .214, p<.001$ ) 모두 정(+)의 유의한 영향을 미치고 있다. 마지막으로 조직역량(X)과 불확실성(M)의 상호작용항(X\*M)이 투입된 <모형3>에서 모든 조직역량들이 (비전공유역량:  $\beta = .534$ , 이해관계자 관리역량:  $\beta = .662$ , 전략진취성:  $\beta = .528$ ) 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. <모형 3>에서의 설명력(R<sup>2</sup>)은 비전공유역량은 35.4%, 이해관계자 역량은 40.2%, 전략진취성은 35.7%를 각각 나타내고 있다. 상기 결과를 요약하면 비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략진취성 등 각 조직역량의 단계별 모형의 설명력(R<sup>2</sup>)이 증가하고 있고 또한 조직역량(X)과 불확실성(M)의 상호작용항(X\*M)이 투입된 <모형3>에서 모든 조직역량들이 (비전공유역량:  $\beta = .534$ , 이해관계자 관리역량:  $\beta = .662$ , 전략진취성:  $\beta = .528$ )  $p<.05$ 수준에서 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나서 조절변인인 불확실성(M)은 종속변인인 선도적 CSR(Y)에 조절효과가 있음을 알 수 있다. 따라서 “사업환경 불확실성 인지는 조직역량과 선도적 CSR간에 조절역할을 할 것이다” 라는 가설 4는 채택이 되었다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 중소기업의 조직역량이 선도적CSR활동과

경영성과에 미치는 영향에 대한 조사와 아울러 조직역량과 경영성과간의 관계에서 선도적CSR의 매개효과를 조사하고 또한 사업 환경 불확실성에 대한 관리자리의 인식이 조직역량과 선도적 CSR 활동 간에 미치는 조절효과 등에 대하여 분석하는 것이 목적이다. 연구의 목적을 달성하기위하여 조직역량 및 CSR활동 등에 관한 이론적 배경을 바탕으로 연구목적 및 가설을 설정하였고, 전국 중소기업 관리자 485명을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중소기업 조직역량은 선도적 CSR활동과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 비전공유역량, 이해관계자 관리역량, 전략진취성 등의 조직역량을 가지고 있는 중소기업들은 경제적, 사회적, 환경적 차원에서의 균형을 통한 지속적인 기업성장을 꾀하는 선도적CSR활동을 추진하는 경향이 있음을 알 수 있었다.

둘째, 선도적CSR활동은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선도적 CSR활동을 하는 중소기업들은 고객만족도 향상, 고객 클레임 감소, 제품불량을 개선, 종업원들의 근무만족도 향상 등의 경영성과가 나타남을 알 수 있다. 이번 연구를 통하여 대기업에 대비하여 인적 물적자원 제약의 어려움을 겪고 있는 중소기업들도 조직역량들을 기반으로 한 선도적 CSR을 실행함으로써 자원제약의 한계를 어느 정도는 만회할 수 있음을 알 수 있다.

셋째, 선도적 CSR이 조직역량과 경영성과와의 관계에서 매개효과를 보여준다. 자원기반이론과 같은 맥락으로 중소기업의 고유특징인 단순한 소통구조, 유연성, 진취성 등의 특징을 바탕으로 형성된 조직역량(비전공유, 이해관계자관리, 전략진취성)들을 통합 전개시키는 가치창조 전략인 선도적 CSR의 실행을 통하여 기업이 경영성과를 나타내고 있음을 알 수 있다.

넷째, 사업환경 불확실성에 대한 관리자리의 인식은 조직역량과 선도적 CSR전략 간에 조절효과를 주고 있는 것으로 나타났다. 이는 기업의 관리자리가 사업환경 불확실성에 대한 인식이 높을수록 미래 사업환경 불확실성에 혁신적으로 대처하기 위하여 이해관계자들과의 긴밀한 접촉 및 불확실한 사업환경과 관련한 전략 진취성을 더 높이기 위한 활동을 하며 또한 조직구성원들과의 사업환경 불확실성에 대하여 밀접한 소통을 전개함을 알 수 있다.

## 5.2 연구의 시사점 및 한계점

본 연구의 결과를 바탕으로 연구의 시사점과 한계점을 제시하고자 한다. 먼저 연구결과의 시사점을 학술적인 관점과 정책적 관점 두 가지 측면으로 구분 하였으며 학술적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 전국 각 지역 소재 중소기업 관리자 485명을 대상으로 선도적 CSR에 대한 실증연구조사를 하였다는 데 그 의의가 있다고 하겠다. 지금까지 CSR 관련하여 많은 연구가 주로 대기업을 대상으로 실시되었고 중소기업 특히 제조부문 중소기업들의 선도적 CSR에 대한 연구가 거의 없어 이번 연구는 국내 중소기업의 CSR 연구에 많은 도움이 될 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 자원기반이론 관점에서 중소기업 고유특징을 바탕으로한 조직역량과 선도적 CSR 및 경영성과와의 상호관계를 실증조사를 하였다. 중소기업은 대기업과 비교하여 상대적으로 매우 간결한 소통구조, 유연성, 기업가정신 등의 고유 특징들을 가지고 있으며 이러한 특징들을 기반으로 형성된 비전공유역량, 이해관계자 관리역량 및 전략진취성 등의 중소기업 특유의 조직역량들을 보유하고 있다. 한편 이러한 세 가지 조직역량들을 갖추고 있는 중소기업들은 경제적, 사회적, 환경적 세 가지 차원의 균형발전을 통한 지속적 기업성장전략인 선도적CSR 전략을 추구하는 경향이 많음을 발견하였고 또한 이러한 선도적 CSR전략을 펼치는 중소기업들은 고객만족도 향상, 고객 클레임 감소, 제품불량을 개선, 종업원들의 근무만족도 향상 등의 경영성과와 연결됨을 알 수 있었다. 따라서 자원기반 관점에서 볼 때 중소기업들의 지속적인 조직역량 개발활동의 중요함을 발견하였고 또 이러한 조직역량들을 통합 전개시키는 가치창조전략인 선도적 CSR활동은 중소기업의 경영성과에도 정(+)의 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 한편 본 연구의 정책적 의의는 다음과 같다.

첫째, 한국 경제의 중추적 역할을 하는 중소기업의 지속적인 발전을 위해서는 관련 정부기관이 주관하여 국내 중소기업 CEO 및 관리자리를 대상으로 선도적 CSR전략의 중요성 및 그 효과에 대한 실증적인 연구조사 결과 공유 및 선도적 CSR활동의 필요성에 대한 지속적인 교육의 필요성이 있다.

둘째, 중소기업에서의 선도적CSR적용확대를 위해서 정부차원의 우수 중소기업에 대한 포상 및 세제혜택 정

책을 통해서 많은 중소기업들을 경제적, 사회적, 환경적 측면의 균형발전을 통한 지속성장을 추구하는 선도적 CSR활동에 동참시켜 증장기적으로는 국가발전 정책 수립에 많은 기여가 될 것이다.

그러나 본 연구의 한계점은 아래와 같다.

첫째, 성과지표의 객관성 및 접근성의 한계점이다. 본 연구에서 종속변수인 경영성과를 분석하기 위한 현실적 재무자료의 확보에 한계가 있었다. 즉 485개 중소기업들의 결산재무자료를 구할 수가 없어서 기업의 경영성과를 비재무 성과지표인 고객만족도, 납기준수율, 고객 클레임 건수 감소 등의 지표로 대신 측정하였다. 향후 연구에서는 중소기업의 CSR활동과 재무성과와의 영향관계를 실증분석하는 것도 연구에 많은 의미가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 대표성의 한계이다. 본 조사 표본 기업들의 업종이 매우 다양하여 연구결과를 모든 중소기업에 일반화시키는 데는 한계가 있다. 따라서 향후 연구 시는 산업업종 별로 별도 구분하여 연구조사 할 필요성이 있을 것이다.

## REFERENCES

- [1] Gallego-Alvarez, et al., "Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory", *Management Decision*, Vol. 49 No, 10, pp. 1709-1727, 2011.
- [2] Jenkins, H. "A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, Vol.18, No.1, pp.21-36, 2009.
- [3] Y.H. Kim, "The Effect of CSR Identity on Consumer Perception and Behaviors", *Journal of Digital Convergence*, Vol.11, No.4, pp.189-196, 2013.
- [4] Barney, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.1, No. 1, pp. 99-120, 1991.
- [5] Jenkins, H., "Small business champions for corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.67, No.3, 241-256, 2006.
- [6] Maignan, I. and Ferrell, O.C., "Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French business", *Journal of Business Research*, Vol, 51 No. 1, pp. 37-51. 2001.
- [7] Torugsa, N. A., O'Donohue, W. and Hecker, R. "CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, No. 2, pp.383-402, 2013.
- [8] Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. "Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol.102, pp.639-652, 2011.
- [9] Sharma, S., & Vredenburg, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No.8, pp.729-753 1988.
- [10] Aragon-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & Garcia-Morales, J. V. "Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective", *Journal of Environmental Management*, Vol.86, No.1, pp. 88-103. 2008.
- [11] Gadenne, D.L., Kennedy, J., & McKeiver, C., "An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs", *Journal of Business Ethics*, Vol.10, pp.1-19. 2008.
- [12] Schaper, M., "Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western Australian pharmacies", *International Small Business Journal*, Vol.20, pp.235-251. 2002.
- [13] Fitjar, R. D., "Little big firms? Corporate social responsibility in small business that do not compete against big ones", *Business Ethics: A European Review*, Vol.20, No.1, pp.30-44, 2011.
- [14] Russo, A., & Tencati, A. "Formal VS. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms", *Journal of Business Ethics*, Vol.85, No.2, pp. 339-353, 2009.
- [15] D'Amboise, G., and Muldowney, M., "Eden et al., Management theory for small business attempts and requirements", *Academy of Management Review*, Vol.13, pp. 226-240, 1988.
- [16] Rangone, A., "A resource-based approach to strategy

- analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, Vol. 12, pp. 233-248, 1999.
- [17] Yu, T. F., "Towards a capabilities perspective of small firm", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No.3, pp. 185-197, 2001.
- [18] Jenkins, H., "A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium enterprises", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, No.1, pp. 21-36, 2009.
- [19] Thompson, A. A., and Strickland, A. J., "Strategic Management : Concepts and Cases", 3rd Boston: McGraw-Hill, 2003.
- [20] Dean, T. J., Brown, R. I., & Bamford, C. E., "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business for nations", *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.8, pp. 709-728, 1998.
- [21] Aldrich, H., & Auster, E., "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] Chen, M., & Hambrick, D. C., "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)
- [23] Hart, S. L., "A natural -resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, pp. 986-1014, 1995
- [24] Worthington, I., Ram, M., & Jones, T., "Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community", *Journal of Business Ethics*, Vol.67, No.2, pp. 201-217, 2006.
- [25] Buysse, k., & Verbeke, A., "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective *Strategic Management Journal* , Vol 24, No.5, pp. 453-470, 2003.
- [26] Aragon- Correa, J. A., "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.5, pp. 556-567, 1998.
- [27] Sharma, S., Aragon-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A., "The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector", *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.24, No.4, pp. 268-283, 2007.
- [28] Miles, R., & Snow, C., "Organizational strategy, structure and process", New York: McGraw Hill, 1978.
- [29] Starik, M., & Rands, G.P., "Weaving an integrated web: Multilevel and multi system perspectives of ecologically sustainable organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, pp. 908-935, 1995.
- [30] Veliyath, R., & Shortell, S. M., "Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance", *Journal of Management Studies*, Vol.30, No.3, pp. 359-381, 1993.
- [31] Mintzberg, H., "The structuring of organizations. Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall, 1979.
- [32] Starik, M., & Rands, G.P., "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, No.4, pp. 908-935, 1995.
- [33] McWilliams, A., Siegel, D. and Wright, P.M. " Corporate social responsibility: strategic implications", *Journal of Management Studies*, Vol.43 No.1, pp. 1-18, 2006.
- [34] S.T. Kim, "New CSR, Crbooks, co. kr", professor of Kyung-hee university, 2015.
- [35] Bansal, P., "Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120, 2005.
- [36] Dyllick, T., & Hockerts, K., "Beyond the business case for corporate sustainability *Business Strategy and the Environment*", Vol.11, No.2, pp. 130-14, 2002
- [37] Hammann, E., Habisch, A., & Pechlaner, H., "Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs", *A European Review*, Vol.18, No.1, pp. 37-51, 2009.
- [38] Longo, M, Mura, M., & Bonoli, A., "Corporate social responsibility and corporate performance : The case of Italian SMEs", *Corporate Governance*, Vol.5, No.4, pp. 28-42, 2005.
- [39] Brammer, S., & Millington, A., "Firm size,

- organizational visibility and corporate philanthropy", *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, No.1, pp. 6-18, 2006.
- [40] Tilley, F., "Small firm environmental ethics: How deed do they go?", *A European Review*, Vol.9, No.1, pp. 31-41, 2000.
- [41] Hillary, R., "Small and medium -sized enterprises and the environment", *Shffield :Greenleaf Publishing*, 2000.
- [42] Bianchi, R., & Noci, G., "Greening SME's competitiveness: *Small Business Economics*", Vol.11, No.3, pp. 269-281, 1998.
- [43] W.S.Jo, S. H. Son, "The Effect of Hotel Market Orientation on Business Performance", *Tourism Research*, 31(2), pp. 339-358, 2007
- [44] H. B. Kim, "Business Management Accounting, Publishing Department", *Gyeongnam National University*, 1998.
- [45] J.H.Ryu & W.K.Lee, " A Study on the Effects of Performance Measures in BSC on the performance of Hotel Industry", *Journal of Digital Convergence*, Vol.12, No.3, pp.189-199, 2014.
- [46] S.W.Lee & J.H.Lee, " A Case Study and Analysis on the Performance Measurement Systems of Manufacturing Companies", *Journal of Digital Convergence*, Vol.12, No.1, pp.209-219, 2014.
- [47] G.S.Lee & J.H.Lee C.S.Kim, D.Y.Wie, " A Study on the Effect of Aligning with Management Strategy and Strategic Performance Management on Firm's Performance ", *Digital Convergence*, Vol.12, No.5, pp.101-113, 2014.
- [48] Brancato, "Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 26, No. 17. p. 22, 2003.
- [49] S. K. Heo, "Measurement of Tourist Hotel Business Performance by BSC Evaluation Model", *Asia-pacific tourism research*, Vol. 4, pp. 89-108, 1999.
- [50] Miller, D., "Industry and country effects on manager's perceptions of environmental uncertainties," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, pp. 693-714, 1993.
- [51] Ettore, J.E & Reza, E.M, "Organizational Integration and Process Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.4, pp. 795-837, 1992.
- [52] Milliken, F. J., "Three types of perceived uncertainty about the environment, State, effectm and response uncertainty", *Academy of Managemnt Review*, Vol 12, pp. 133-143, 1987.
- [53] Dess.G., & Beard, D., "Dimensions of organizational task environment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp. 52-73, 1984.
- [54] Bucho, A. A., "Conceptualization and Measurement of environmental uncertainty, An assesment of the Miles and Snow perceived environmental incertainty scale", *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp. 410-425, 1994.
- [55] Andersson, L. M., & Bateman, T. S., "Individual environmental iniative", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.4, pp. 548-570, 2000.
- [56] Campbell, J. L., " Why would corporations behave in socially responsible ways?", *Academy of Management Review*, Vol, 32 ,No. 3, pp. 946-967, 2007.
- [57] C, H. Chang. "Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence", *Journal of Management decision*, Vol.53, No.2, pp. 451-468. 2014.
- [58] Gilley K., Worell, D., & EI-Jelly, A., "Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance", *Journal of Managemnet*, Vol.26, pp. 1199-1216, 2000.
- [59] Thornton, D., Kagan, R. A., & Gunningham, M., "Sources of corporate environmental performance", *California Management Review*, Vol.46, No.1, pp. 127-141, 2003.
- [60] Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. & Whermeyer, W., "The Relationship between the environmental and economic performance of firms", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.9, pp. 133-146, 2002.
- [61] Harrison, J. G., & Freeman, R. E., "Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp. 479-485, 1999.



- [62] Hart, S. L., & Ahuja, G., "Does it pay be green?: An empirical examination of the relationship ", Business Strategy and the Environment, Vol.5, pp. 30-37,1996.
- [63] D.S. Na, W.B.Leem, .Y.S.Kang, " The impact of CSR activities in Domestic SMEs on their financial performances", Journal of Digital Convergence, Vol.9, No.5, pp.123-140, 2011.
- [64] Sturdivant, F.D., & Ginter, J. L., "Corporate social responsiveness- Management attitudes and economic performance",California Management Reviews,Vol.9, No.3, pp. 30-39, 1977.
- [65] Baum I. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A., "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", Journal of Applied Psychology, Vol.83, pp. 43-54, 1998.
- [66] Hillman, A. J., & Keim, G. D., "Shareholder value, stakeholder management, and social issues", Strategic Management Journal, Vol.22, No.2, pp. 125-139, 2001.
- [67] Grant, R. M., "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", California Management Reviews, Vol.33, No.3, pp. 114-135, 1991.
- [68] Alexander, J. A., "Adaptive change in corporate control practice", Academy of Management Journal, Vol.34, pp. 162-193, 1991.
- [69] Graafland, J., van de Ven, B., & Stoffele, N., "Strategies and instruments for organising CSR by small and large business in the Netherlands", Journal of Business Ethics, Vol.47, No.1, pp. 45-60, 2004.
- [70] Li.H.,& Atuahene-Gima, K., "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in Chinam", Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 1123-1135, 2001.
- [71] K.O. Lee, "The Influence of Start-up CEO's Entrepreneurial Attributes and DFCA on Business Performance", Seoul Venture University of Seoul, Korea, 2015.
- [72] Baron, R.M., & Kenny, D. A., "The moderator-mediator variable distinction psychological research", Journal of personality and social psychology, Vol. 51, No.6, pp. 1173-1182, 1986.
- [73] H.S. Lee. "Regression Analysis for Social Science, Jiphyunjae", pp. 126-169, 2012.
- [74] J. J. Song, "SPSS & AMOS for Theory", 21th century publishing company, pp. 180-182, 2012.
- [75] D.J. Shin & Y.Y. You, " A Study of the impact of corporate social responsibility on organizational trust and Labour-Management Relations", Journal of Digital Convergence, Vol.9, No.5, pp.123-140, 2011.
- [76] Hyeon-Ho Park, Hee-Ock Nho, Yong-Ho Kim, "The Impact of Perceived IT Threat on Convergence Information System Performance", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 3, pp. 65-71, 2015.
- [77] Woo-Jin Son, "The Empirical Study on Interrelationship between Strategy, MCS, Corporate's Performance and Role of Controller", Journal of the Korea Convergence Society, Vol. 6, No. 5, pp. 303-314, 2015.

**배 정 호(Bae, Jeong Ho)**



- 1999년 2월 : KAIST 기술경영학과 (경영학석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : 서울벤처 대학 원대학교 융합산업학과 박사과정
- 관심분야 : 마케팅, CSR, 경영전략, 생산운영관리
- E-Mail : bjhh0325@naver.com

**박 현 숙(Park, Hyeon Suk)**



- 1998년 2월 : 성균관대학교 경영학 과(경영학박사)
- 2003년 2월 ~ 현재 : 서울벤처대학 원대학교 융합산업학과 교수
- 관심분야 : 마케팅, 리더십, CSR, 조직혁신
- E-Mail : hspark@svu.ac.kr