

중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향: 조직혁신의 매개효과

The Effects of SME Cooperative's Network and Marketing
Capabilities on Cooperative Management Performance:
The Mediating Effect of Organizational Innovation

최무근

Moo-Keun Choi*

<요 약>

본 연구는 중소기업협동조합의 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 네트워크 역량이 조합성과에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 유의하지 않은 부(負)(-)의 영향을 나타내어 직접효과는 없는 것으로 판단된다. 하지만, 마케팅 역량은 조합성과에 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다. 둘째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조직혁신에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 각각 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다. 셋째, 조직혁신이 조합성과에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다. 넷째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 위계적 다중회귀분석한 결과 조직혁신이 부분매개하고 있음을 밝혔다. 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 좋을수록 중소기업협동조합은 자원을 적기에 활용할 수 있고 새로운 것을 수용할 수 있는 심리적 토대를 마련할 수 있다. 둘째, 중소기업협동조합은 인적 역량 개발을 우선 추진할 필요가 있으며, 양질의 인력을 확보할 수 있도록 비전 제시, 우수 협동조합의 성공사례 홍보 등 인식개선 노력이 필요하다.

<주제어> 중소기업협동조합, 네트워크 역량, 마케팅 역량, 조직혁신, 조합성과

* 중소기업중앙회 강원지역본부장, 경영학 박사

I. 서 론

지난 60년 동안 축적한 중소기업협동조합의 역량은 우리나라 경제발전의 초석이 되고 있다. 「중소기업협동조합법」 제1조(목적)는 “이 법은 중소기업자가 서로 힘을 합하여 협동 사업을 추진하는 협동 조직의 설립·운영 및 육성에 관한 사항을 정하여 중소기업자의 경제적인 기회 균등을 기하고 자주적인 경제 활동을 복돋우어 중소기업자의 경제적 지위의 향상과 국민경제의 균형 있는 발전을 꾀함을 목적으로 한다.”고 규정하고 있다. 이 법은 중소기업의 경제적 지위 향상과 국민경제 균형발전을 위해 적합한 조직이 중소기업협동조합임을 명시하고 있다. 중소기업 사이 협력 체계를 상호부조 정신으로 실천하고 공동이익을 시장친화적으로 접근해 중소기업 경쟁력 강화에 일익을 담당하도록 중소기업협동조합에 역할을 부여하고 있다.

김은하와 김상기(2021)는 중소기업협동조합 지원 정책 효율성을 분석하였다. 그 결과 개별기업보다 협동조합이 더 높은 연구개발투자 수준을 보이고 있으며, 협동조합을 통한 연구개발투자가 있을 때 연구개발투자를 수행하는 기업 수가 증가하면 보조금 지출이 감소하고, 협동조합 효율성이 증가할 때 협동조합에 참여한 기업들의 생산량과 이윤이 증가함을 밝혔다. 즉 조합 공동사업 참여 기업 수가 증가할수록 정부 보조금 지출이 감소하고, 공동으로 연구개발을 할 때 개별 중소기업의 생산량 및 이윤 증가 등 지원 정책 효율성이 나타나 중소기업협동조합이 시장 친화적 기업을 조성하는 대안임을 밝혔다.

그럼에도 불구하고 최근 중소기업협동조합에 대한 정부 정책은 빛과 그림자로 나타나고 있다. 먼저, 긍정적인 면은 지자체 조례 제정 확산으로 보조금 지원 주체 확대, 중소기업협동조합의 중소기업자 지위 인정 등이다. 2019년부터 중소기업협동조합의 보조금 지원 주체를 주무관청에서 전 중앙행정기관과 지자체로 확대하였다. 이는 광역지자체와 기초지자체가 조례를 제정해 예산을 확보하고 중소기업협동조합의 경영과 교육, 판로 촉진, 공동사업 등을 지원해 중소기업협동조합 활성화를 도모하는 기회가 되고 있다. 그리고 2021년부터 중소기업협동조합이 「중소기업법」에 의해 중소기업자의 지위를 인정받게 되어 금융과 연구개발, 수출 등 다양한 분야에서 정부와 지자체가 시행하는 중소기업 지원사업에 참여하고 현장 수요에 알맞는 기술개발 및 활용 폭을 넓히게 되었다.

한편, 중소기업협동조합 설립 등의 정부규제는 완화되지 않은 반면, 「협동조합 기본법」은 사업자협동조합 설립 등을 용이하게 하고 있어 사업자협동조합이 급격하게 증가해 중소기업협동조합 성장을 어렵게 하고 있다. 중소기업협동조합이 지니는 사회·경제적 가치를 묶는 조합설립 등의 정부규제는 「협동조합 기본법」과 비교할 때 중소기업협동조합 성장의 애로요인, 더 나아가 양 법률 사이 공정성을 의심케 하는 행위로 여겨진다. 중소기업협동조합 설립요건을 보면 전국을 업무구역으로 하는 조합을 설립할 때 50인 이상의 발기인, 4천만 원 이상의 출자금 등이 필요하고 중소벤처기업부의 인가를 받아야 하는 걸림돌이 있다. 소상공

인·중소기업은 이러한 규제를 회피하는 수단으로 「중소기업협동조합법」이 아닌 「협동조합 기본법」에 따라 사업자협동조합을 설립하고 있어 중소기업협동조합은 상대적으로 관리와 운영 면에서 부담이 되고 있다. 소상공인·중소기업이 「협동조합 기본법」에 따라 조합을 설립하는 이유는 「중소기업협동조합법」보다 발기인 숫자, 기획재정부 신고 등 관리 및 감독 규제가 까다롭지 않기 때문이다.

중소기업협동조합의 외부 여건뿐만 아니라 내부를 들여다보면 중소기업협동조합은 전통 제조기반 조합원이 60.7%를 구성하고 있어(중소기업중앙회, 2021.7.7.), 규모가 영세하고 자체 경쟁력이 취약하다. 이는 자주·자립·자치의 협동조합 3대 기본원칙과 그 운영원리를 올바르게 적용하지 못하고 사용자단체 성격을 보이는 한계에 이르는 원인이 되고 있다.

어떻게 보면 「협동조합 기본법」이 「중소기업협동조합법」에 따라 설립한 중소기업협동조합을 자극함으로써 중소기업협동조합 스스로 성장과 발전을 도모할 수 있는 반응을 보일 기회일 수도 있다. 경제적 약자들이라 할 수 있는 소기업과 중소기업으로 구성된 중소기업협동조합이 적극적 협업을 통해 공동사업을 추진하고 네트워크 역량을 결집해 조직을 혁신하는 등 경쟁력을 제고한다면 중소기업협동조합 생존 환경은 좋아질 것이고 중소기업협동조합 활성화 선순환 고리를 만들 수 있을 것이다.

협동조합은 주식회사와 다른 소유구조와 운영원리를 가지고 있지만 자본주의 사회에서 효과적으로 작동하는 기업 형태로서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하며 여러 나라에서 성공적인 비즈니스 모델로 인정받고 있다(김아영 외, 2014). 따라서 우리나라도 중소기업협동조합이 공동사업을 강력히 추진해 경제적 가치를 추구하려면 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량을 강화해야 한다. 그러나 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과를 가져오는지 실증한 연구는 없다.

선행연구는 개별기업의 네트워크 역량(오홍석과 정명호, 2006; 김진영, 2008)과 마케팅 역량(박철민과 윤병섭, 2004; Vorhies and Morgan, 2005)을 다룬 뿐 개별기업의 조합체인 협동조합 조직을 대상으로 하는 네트워크 역량과 마케팅 역량 연구로 확장하지 못한 아쉬움이 있다. 그리고 마케팅 역량의 매개효과 연구(Damanpour, 1991; Walter et al., 2006; 김진영, 2008; 김동현과 신건철, 2011; 김현미, 2015; 최태환 외, 2018) 또한 협동조합의 특성을 반영하지 않은 한계가 있다. 또한 그 농협과 축협 등 생산자협동조합, 사회적 협동조합에 대한 연구(소재선과 이창규, 2015; 봉미란, 2018; 송재일, 2020)는 이루어지고 있으나 중소기업협동조합을 대상으로 하는 실증연구는 매우 부족하다.

본 연구의 목적은 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 나타나는 조직혁신의 매개효과를 분석하는 데 있다. 본 연구는 선행연구와 비교할 때 다음과 같은 차별성을 지닌다.

첫째, 선행연구 대부분은 중소기업 등 영리조직을 연구대상으로 하고 있다. 이에 비해 본 연구는 비영리조직인 중소기업협동조합을 연구대상으로 삼음으로써 선행연구와 비교할 때 연구영역을 확장한 차별성을 지닌다.

둘째, 혁신이나 마케팅 등을 다룬 중소기업협동조합 관련 연구는 대개 단편적인 변수를

제시하고 있어 중소기업협동조합 활성화를 위한 심도 있는 연구로 보기에 다소 부족하다고 여긴다. 본 연구는 선행연구와 비교할 때 연구변수를 확장한 차별성을 지닌다.

셋째, 네트워크 역량과 마케팅 역량 관련 선행연구는 개별기업 또는 개별기업 CEO가 지니는 네트워크 역량 또는 마케팅 역량이 재무성과, 혁신성과, 조직성과 등에 미치는 영향을 다룬 연구가 주를 이루고 있다. 이에 비해 본 연구는 중소기업협동조합의 조직을 중심으로 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조직성과에 미치는 영향, 이 영향에 조직혁신의 매개효과를 분석한 연구의 차별성을 지닌다.

II. 선행연구와 연구가설

1. 네트워크 역량

1) 네트워크 역량과 조합성과

네트워크 역량에 관한 연구는 Jarillo(1988), Auster(1990), Teece(1992), Metcalfe(1995), Dollinger(1995), Love and Roper(1999), Rickne(2006), Walter et al.(2006), Street and Cameron(2007), 김진영(2008), 강현석(2011), 최병준(2014), 김순환(2018), 최태환 외(2018), 권혁찬(2018), 최은화(2019) 등이 있다. <표 1>은 네트워크 역량의 선행연구를 정리하고 있다. 기업은 기존제품과 신제품에 네트워크 역량을 발휘하여 시장을 선도하고 수익 증가를 꾀할 수 있다. 기존제품은 품질 향상, 납기 준수, 불량률 감소 등으로 생산성을 높이고 생산 원가를 낮춰 가격경쟁력을 향상한다. 신제품은 네트워크 활동으로 고객이 만족해 선호하는 기회를 만들어 시장대응력을 높인다(Handfield and Nichols, 1999).

<표 1> 네트워크 역량의 선행연구

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
자원	○		○		○		○	○	
전략적 우위		○							
정보와 기술				○					○
상호 협력						○			

주) 1: Jarillo(1988), 2: Auster(1990), 3: Teece(1992), 4: Metcalfe(1995), 5: Dollinger(1995), 6: Love and Roper(1999), 7: Rickne(2006), 8: Street and Cameron(2007), 9: 김진영(2008).

Rickne(2006), Street and Cameron(2007), 최태환 외(2018), 권혁찬(2018) 등은 기업이 보유한 다양한 경험, 기술지식 등 내부자원과 네트워크 속에 있는 기업의 자원 연결고리 등이

경영성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 본 연구는 중소기업협동조합이 조직의 강점을 살려서 대내·외적인 네트워크를 형성하는 등 네트워크 역량자원의 극대화를 통해 조합의 경영성과 창출로 이어지는지 분석하는 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 1 네트워크 역량은 조합성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 네트워크 역량과 조직혁신

선행연구는 네트워크 역량과 조직혁신 사이 유의한 긍정적 관계(Gronum et al., 2012; Konsti-Laakso et al., 2012; Molina-Morales and Martinez-Fernandez, 2010), 혁신역량과 기업성과 사이 유의한 긍정적 관계(Gronum et al., 2012; McGrath et al., 1996; Rosenbusch et al., 2011) 등이 있다. OECD(2019)는 중소기업 사이 네트워크로 연결하고 참여를 확대하는 등 네트워크 확장 노력이 외부 환경이 주는 새로운 기술을 받아들일 수 있는 조직혁신 환경 조성에 도움이 되므로 네트워크 역량을 함양하는 정책의 중요성을 보고한 바 있다. Burt(1997)는 네트워크의 크기가 클수록 다양하고 많은 정보를 접근할 가능성이 높아 조직혁신에 보다 많이 기여한다는 주장을 하였다. 이는 개별기업이 지닌 독자적인 역량만으로 급변하게 움직이는 경영환경을 적응하기 어렵기 때문이다(Preissl and Solimene, 2003). 권혁중과 한경일(2019)은 소상공인과 중소기업의 네트워크 역량을 연구한 결과 네트워크 역량 요인인 범위, 빈도, 중요도 등이 매출액 증가, 자금흐름 개선, 고객 증가, 재구매 등 경영성과에 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 김기완(2012)은 혁신활동을 하는 주체 사이 네트워크가 활발할수록 조직혁신을 극대화할 수 있다는 보고를 하였다. 이같이 선행연구는 조직혁신을 개발·강화·유지하는데 필요한 자원 및 조직역량을 네트워크를 통해 효과적으로 확보하고 활용함으로써 조합성과에 기여할 수 있음을 시사한다. 따라서 더욱 치열해지고 있는 중소기업 경쟁 환경에서 중소기업협동조합 네트워크 역량은 중소기업이 생존할 수 있게 지원하는 전략으로 볼 수 있다. 본 연구는 지식흐름을 상호 교류하는 중소기업협동조합의 네트워크 역량이 개별 중소기업을 지원할 수 있도록 협동조합 조직을 개발·강화·유지해 조직혁신으로 끌어올릴 수 있는지 분석하는 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 2 네트워크 역량은 조직혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 마케팅 역량

1) 마케팅 역량과 조합성과

마케팅 역량에 대한 선행연구는 Day(1994), Grant(1996), Vorhies(1998), Vorhies and Harker(2000), Zou et al.(2003), Weerawardena(2003), Tsai and Shih(2004), Vorhies and Morgan(2005), 박주영 외(2011), 최우석과 김형준(2017), 최우석(2018) 등이 있다. <표 2>는 마케팅 역량의 선행연구를 정리하고 있다. 개별기업이 마케팅 역량을 강화하면 유통 관계

개선 등으로 신규고객 창출과 기존고객 유지가 가능해져 경쟁우위를 지속적으로 확보할 수 있고(Möller and Anttila, 1987; Day, 1992), 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Fahy et al., 2000). 개별기업의 우수한 마케팅 역량은 경쟁사가 모방하기 어려울 뿐만 아니라 경쟁사에 이전될 수도 없어 경쟁우위의 원천이 되므로 마케팅 역량의 증대는 개별기업의 경영성과를 향상시킨다(Day, 1992; Fahy et al., 2000).

<표 2> 마케팅 역량의 선행연구

변수(4P)	하위변수	1	2	3	4	5	6	7
제품(Product)	제품역량		○	○	○	○	○	○
	제품차별화 역량	○				○		
가격(Price)	가격역량		○	○	○	○	○	○
유통경로(Place)	유통역량	○	○	○	○	○	○	○
	시장정보 역량	○	○	○			○	○
판매촉진(Promotion)	소통역량		○	○	○	○	○	○
	판매역량					○		○
	고객서비스 역량					○		

주) 1: Day(1994), 2: Vorhies(1998), 3: Vorhies and Harker(2000), 4: Zou et al.(2003), 5: Weerawardena(2003), 6: Tsai and Shih(2004), 7: Vorhies and Morgan(2005).

Tsai and Shih(2004)는 마케팅지식이 가격, 촉진관리, 유통, 마케팅리서치, 제품개발 등의 마케팅 역량과 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이같이 선행연구는 마케팅 역량을 함양하는데 필요한 자원을 효과적으로 확보하고 활용함으로써 조합성과에 기여할 수 있다는 시사점을 준다. 본 연구는 중소기업협동조합 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향에 대한 선행연구가 일천하므로 중소기업을 연구한 선행연구를 참고한다. 중소기업을 연구한 선행연구를 살펴보면 중소기업협동조합도 자기만의 고유의 지식과 유·무형자원을 반복적으로 활용하여 마케팅 역량을 지속적으로 향상시킴으로써 경쟁우위를 확보해 조합성과에 기여할 수 있을 것이라는 가설이 가능할 것으로 판단한다. 이에 따라 중소기업협동조합의 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향을 분석하는 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 3 마케팅 역량은 조합성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 마케팅 역량과 조직혁신

조직혁신이란 창의성과 아이디어 등으로 새로운 제품과 서비스 또는 프로세스 등을 산출하거나(Amabile, 1988), 새롭고 독창적인 방식으로 수행하는 업무를 의미한다(이순권, 2016). 선행연구는 전략적 마케팅이 공헌하는 조직혁신 효과(Day, 1992), 중소기업의 성공으로 이끄는 마케팅 역량(Möller and Anttila, 1987), 경쟁력 강화에 필요한 마케팅 역할(Vorhies, 1998) 등을 연구해 조직혁신에 마케팅의 영향력을 보고하였다. 진광영과 문병준(2021)은 마

케팅 역량이 마케팅전략 실행 효과성에 미치는 영향을 조직문화의 조절효과로 연구해 마케팅 역량이 조직혁신에 의해 마케팅전략에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 그리고 소상공인과 중소기업의 마케팅 역량이 경영성과에 미치는 영향(권혁중과 한경일, 2019), 중소기업의 마케팅 역량(김동현과 신진철, 2011), 중소기업의 마케팅 역량이 기업성과에 미치는 영향(박주영 외, 2011) 등의 선행연구는 중소기업이 마케팅 역량을 효과적으로 실행해 조직혁신을 이룸으로써 지속적인 성장 발판을 마련할 수 있음을 시사한다. 이같이 중소기업협동조합도 소비자의 욕구, 비용, 경쟁 환경, 유리한 점, 혁신 수용성 등에 기초한 마케팅 자원을 활용해 조직혁신을 이룬다면 지속 가능한 경쟁우위를 확보할 수 있을 것으로 판단한다. 따라서 중소기업협동조합이 마케팅 역량을 강화해 시장대응력을 높일 수 있는 조직혁신으로 끌어올리는지 분석하는 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 4 마케팅 역량은 조직혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직혁신

1) 조직혁신과 조합성과

조직혁신에 대한 선행연구는 Daft(1978), Daft and Lengel(1986), Sainfort(1987), Bass(1990), Barney(1991), Damanpour(1991), 전상길과 김인수(1997), 송광선(1997), Citrin et al.(2007), 김인수(2007), 최병준(2014), 황서현(2015), 진동철과 홍아정(2016), 이금심과 황복주(2017) 등이 있다. 기업이 조직혁신을 통해 성장과 비용절감 등 긍정적 경영성 성과를 도출할 수 있다는 점은 다수 선행연구를 통해 검증되었다(Hargadon and Sutton, 1997). <표 3>은 조직혁신의 선행연구를 정리하고 있다.

<표 3> 조직혁신의 선행연구

하위변수	기술혁신	관리혁신	인적혁신	조직혁신
Daft and Lengel(1986)	○	○	○	
Sainfort(1987)	○			○
전상길과 김인수(1997)	○	○	○	

조직혁신에 대한 연구는 혁신조직과 경영성과에 대한 개별적인 연구를 중심으로 이루어졌다(Daft, 1978). 진동철과 홍아정(2016)은 조직혁신 행동이 심층학습과 직무성과 사이 완전매개 역할을 검증함으로써 심층학습이 직무성과에 긍정적으로 작용하기 위해서는 혁신행동이 전제가 되어야 함을 보여주고 있다. 조직혁신을 이루기 위한 방법은 다양하지만 실제 조직문제와 관련시켜 볼 때 단순화된 별개의 방법보다 하나 이상의 방법을 복합적으로 사용한다. 본 연구는 중소기업협동조합이 조직혁신 활동에 필요한 자원 및 조직능력을 효과적으로 확보하고 활용함으로써 조합성과에 기여할 수 있을 것으로 판단한다. 중소기업협동조합이 시장대응력을 높이고 지속 가능한 경쟁우위를 확보해 조합성과를 실현하는지 분석하는 연

구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 5 조직혁신은 조합성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직혁신의 매개효과

네트워크 역량 및 마케팅 역량을 향상할수록 외부 및 내부에서 자원 확보를 위한 갈등이 완화되고 종업원의 창의성 확보에 도움이 된다. Mansfield(1963), 박주홍과 이재하(1999), Langerak(2003) 등의 연구는 기업이 혁신활동을 강화하면 제품, 프로세스, 경영전략 등에 본질적 변화가 오고 이를 통해 기업의 경쟁우위 확보, 품질 향상, 생산성 향상, 재무성과 향상 등 경영성으로 이어질 가능성이 높다는 보고를 하였다. 조직혁신이 경영성과 도출에 역할을 한다는 점을 시사한다. 진동철과 홍아정(2012)은 조직원의 사회적 네트워크의 크기, 친밀도, 빈도 등과 조직혁신 사이 의사소통이 매개효과를 보이는지 분석한 결과, 구성원의 공식적, 비공식적 의사소통은 네트워크의 친밀도와 조직혁신 사이 부분매개 효과가 있음을 보였다. 고행진과 김영준(2021)은 기술혁신이 기업성과에 미치는 영향을 마케팅혁신, 조직혁신의 매개효과를 중심으로 연구하였다. 분석결과, 기술혁신과 기업성과의 관계에서 조직혁신의 유의한 매개효과, 기술혁신과 기업성과의 관계에서 마케팅혁신과 조직혁신의 이중매개효과를 실증하였다. 이는 기술혁신이 직접적으로 기업성과에 영향을 주며, 마케팅혁신과 조직혁신에도 영향을 주어 기업성과에 간접적으로도 영향을 미치고 있음을 시사한다. 본 연구는 중소기업협동조합의 네트워크 역량이 조합성과에 영향을 미치고, 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신이 매개하면 조합성과를 더욱 향상시킬 수 있는지 분석하는 연구가설을 다음과 같이 설정한다.

가설 6 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과가 있을 것이다.

가설 6-1 네트워크 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과가 있을 것이다.

가설 6-2 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과가 있을 것이다.

본 연구의 목적은 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 분석하는 데 있다. 이와 관련한 국내·외 선행연구를 <표 4>와 같이 변수별로 요약하였다.

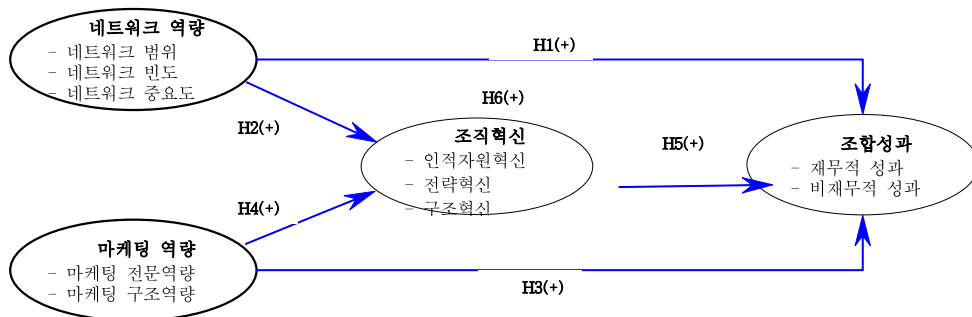
<표 4> 국내·외 선행연구 변수 요약

연구자	연구대상	독립변수								매개변수							조절변수		종속변수			
		네트워크 크역량	마케팅 역량	내부 마케팅	기업 역량	경영 혁신	R&D 역량	시장 지향성	심리적 특성	조직 혁신	R&D	마케팅 역량	경쟁 우위	기업 역량	환경 동태성	환경 특성	업력	네트 워크	재무적 성과	비재무적 성과	네트워크 성과	지각된 서비스
Van de Ven(1986)	제조기업									○									○	○		
Evans(1987)	제조기업																○		○	○		
Grant(1996)	소기업		○																○	○		
Walter et al.(2006)	중소기업	○																	○	○		
강현석(2011)	중소기업	○			○														○	○		
박주영 외(2011)	중소기업CEO		○					○					○						○	○		
최병준(2014)	중소기업CEO	○										○		○							○	
정갑진(2015)	근로자			○							○											○
최우석(2018)	연구개발기업		○				○					○							○	○		
최태환 외(2018)	소상공인	○							○						○							
김순환(2018)	소상공인	○								○		○							○	○		
권혁찬(2018)	소상공인	○								○					○							
최은화(2019)	중소기업	○				○								○								
권혁중과 한경일(2019)	소상공인								○		○							○	○	○		
본 연구	중소기업 협동조합	○	○							○									○	○		

Ⅲ. 연구모형과 분석방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 나타나는 조직혁신의 매개효과를 분석하는 데 있다. [그림 1] 연구모형은 네트워크 역량이 조합성과에 미치는 영향, 네트워크 역량이 조직혁신에 미치는 영향, 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향, 마케팅 역량이 조직혁신에 미치는 영향, 조직혁신이 조합성과에 미치는 영향을, 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 나타나는 조직혁신의 매개효과를 모형화한 것이다.



[그림 1] 연구모형

2. 변수의 조작적 정의

본 연구는 선행연구를 통해 검증된 설문지를 연구목적, 연구 시점, 자료 확보 효율성 등에 부합하는지 변수별, 설문 문항별 종합적 검토를 거쳐 일부 수정하고 독립변수, 매개변수, 종속변수로 구분해 5점 척도로 측정하였다.

1) 독립변수: 네트워크 역량과 마케팅 역량

(1) 네트워크 역량

네트워크 역량은 양적 특성과 질적 특성으로 구분할 수 있다(강현석, 2011). 양적 특성은 범위와 빈도, 질적 특성은 중요도가 있다. 네트워크 역량의 선행연구는 Morgan and Hunt(1994), Jones et al.(1997), Baum et al.(2000), 최병준(2014), 손영준(2018), 최은화(2019)

등의 설문 문항을 참고하여 중소기업협동조합의 네트워크 역량을 양적 특성인 범위 9개 문항, 빈도 4개 문항, 질적 특성인 중요도 6개 문항을 구성, 전체 19개 문항으로 수정·보완해 작성하였다.

(2) 마케팅 역량

Vorhies and Morgan(2005)는 마케팅 역량을 마케팅전문 역량과 마케팅구조 역량으로 구분해 마케팅 역량이 기업성장에 유의한 영향을 미치고 있음을 보고했다. 본 연구는 Vorhies and Morgan(2005), 박주영 외(2011), 김민철(2013), 김용호(2017) 등의 설문 문항을 참고하여 중소기업협동조합의 마케팅 역량을 Vorhies and Morgan(2005)이 분류한 마케팅전문 역량 7개 문항, 마케팅구조 역량 7개 문항을 구성, 전체 14개 문항으로 수정·보완해 작성하였다.

2) 매개변수: 조직혁신

중소기업협동조합은 그 기능에 있어 외부적으로는 자조조직으로 공동사업을 통해 규모의 경제를 실현한다. 중소기업협동조합은 개별 중소기업의 경제적 지위 향상과 국민경제 균형 발전을 위하므로 본 연구는 Zaltman et al.(1973), Damanpour(1987), Downs and Mohr(1979), 김성규(2007), 채갑석(2014), 권혁찬(2018) 등의 설문 문항을 참고하여 중소기업협동조합의 조직혁신을 인적자원 혁신 9개 문항, 전략혁신 6개 문항, 구조혁신 4개 문항을 구성하여 전체 19개 문항으로 수정·보완해 작성하였다.

3) 종속변수: 조합성과

협동조합 성과에 대하여 이승일과 안관영(2016)은 우리나라 협동조합은 규모가 영세하고 체계가 잘 정립되어 있지 않아 재무회계를 직접 관리하는 조합이 거의 없을 뿐만 아니라 정상적인 재무제표를 작성하거나 분석할 능력이 부족하다고 하였다. 본 연구는 유진국(1991), 권성탁(2003), 최용호 외(2003), 김영조(2002), Marcone(2006), 손은호(2006), 이승일과 안관영(2016) 등의 설문 문항, 중소기업중앙회(2019)의 중소기업협동조합 종합실태조사 결과보고서의 설문 문항을 참고하여 중소기업협동조합의 주관적 인식에 의한 재무적 성과(매출액 증가) 6개 문항, 재무적 성과(자금흐름 개선) 4개 문항, 비재무적 성과(조합원 및거래처 증가) 4개 문항, 비재무적 성과(조합 재방문 등) 4개 문항을 구성하여 전체 18개 문항으로 수정·보완해 작성하였다.

3. 자료수집과 분석방법

1) 자료수집

본 연구는 연구가설을 검증하기 위하여 각 변수의 측정 설문문항을 구성하고 예비조사와 본 조사로 자료를 수집하였다. 실증분석을 위한 본 조사는 전국 중소기업협동조합의 유형별

조합인 사업조합, 지방조합, 전국조합, 연합회 등의 이사장과 임원 957명을 대상으로 하였다. 2021년 7월 31일부터 8월 30일까지 구조화된 설문지를 e-mail, 모바일 또는 연구자가 직접 현장 방문을 통해 회수하였다. 본 조사에서 회수한 설문지 512부 중 분석이 부적합하다고 판단된 67부의 설문지를 제외하고 활용 가능한 설문지 445부를 분석하였다(<표 5> 참조).

<표 5> 설문지의 배포와 회수 현황

구분	예비 조사	본 조사
기간	2021.7.1.~7.15.	2021.7.31.~8.30.
대상	협동조합의 이사장과 임원	협동조합의 이사장과 임원
배포	150부	957부
회수	75부	512부
활용	60부	445부

2) 설문지 구성

본 연구의 변수와 설문문항, 각 변수의 선행연구는 <표 6>과 같다.

<표 6> 설문에 사용하는 변수의 선행연구

변수명		설문 문항수	선행연구
네트워크 역량	범위(양적특성)	9	Morgan and Hunt(1994), Jones et al.(1997), Baum et al.(2000), 최병준(2014), 손영준(2018), 최은화(2019)
	빈도(양적특성)	4	
	중요도(질적 특성)	6	
마케팅 역량	마케팅전문 역량	7	Vorhies and Morgan(2005), 박주영 외(2011), 김민철(2013), 김용호(2017)
	마케팅구조 역량	7	
조직혁신	인적자원 혁신	9	Zaltman et al.(1973), Damapour(1987), Downs and Mohr(1979), 김성규(2007), 채갑석(2014), 권혁찬(2018)
	전략혁신	6	
	구조혁신	4	
조합성과	재무적 성과	10	유진국(1991), 권성탁(2003), 최용호 외(2003), 김영조(2002), Marcone(2006), 손은호(2006), 이승일과 안관영(2016)
	재무적 성과		
	비재무적 성과	8	
인구통계	연령 외 ¹	11	

주 1) 연령, 성별, 학력, 조합유형, 영위업종, 종업원 수, 매출증가율, 사업비 규모, 사업수의 증가율, 사업장위치, 직위

3) 분석방법

본 연구는 회수한 설문지를 자료로 처리한 후 AMOS 24.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰성 분석, 요인분석, 상관분석, 경로분석 등을 하였다. 중소기업협동조합의 네트워크 역량과 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 나타나는 조직혁신의 매개효과를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 적용하였다.

IV. 실증분석

1. 기술통계량

<표 7>은 본 연구의 변수와 하위변수의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 산출한 것이다. 본 연구는 가설모형을 추정하는 방법으로 최대우도법(maximum likelihood method)을 사용하였기 때문에 변수가 정규분포 가정을 충족하는지 확인하기 위해서 하위변수의 왜도와 첨도를 살펴보았다. 그 결과, 하위변수의 왜도와 첨도의 절대값이 각각 2와 7을 넘지 않아 정규분포 가정을 충족한다고 판단할 수 있다(West et al., 1995).

<표 7> 연구변수의 기술통계 결과

변수	하위변수	평균(N=445)	표준편차	왜도	첨도
네트워크 역량	범위	3.36	.71	.247	-.339
	빈도	3.50	.93	-.166	-.789
	중요도	3.28	.76	-.175	-.223
마케팅 역량	전문역량	3.24	.81	-.151	-.233
	구조역량	3.26	.82	.025	-.739
조직혁신	인적자원	3.26	.70	-.185	.079
	전략	3.18	.69	-.270	-.050
	구조	3.02	.83	-.060	-.470
조합성과	재무적 성과	3.38	.97	-.467	-.371
	비재무적 성과	3.10	.64	-.165	.554

2. 신뢰성 분석과 타당성 분석

1) 신뢰성 분석

본 연구는 변수를 구성하는 구성개념에 대한 신뢰성을 분석하였다(<표 8>, <표 9>, <표 10>, <표 11> 참조). 크론바의 알파(Cronbach's alpha) 값으로 내적 일관성을 검증한 결과, 알파 값이 .8이상으로 나타나 각 변수의 신뢰도는 문제가 없는 것으로 분석되었다. 그리고 검정 항목을 삭제할 때 상승하는 신뢰도가 나타나지 않아 요인분석에서 설문 문항 삭제 없이 실증분석에 모두 사용하였다.

2) 탐색적 요인분석

요인추출 방법으로 최대우도법을 이용하였다. 요인회전 방법은 요인들 간의 상호독립성을

유지하여 회전하는 varimax rotation을 채택하였다. 요인을 추출하는 기준이 되는 공통성은 .5 이상, 요인적재값은 .4 이상, 고유치는 1이상으로 기준을 정하였다(Hair et al., 2009). 아울러 2개 이상의 요인에 요인적재값이 .35 이상 관측되는 cross loading 문항이 있는지 확인하면서 요인분석을 수행하였다(Kim and Mueller, 1978).

<표 8> 네트워크 역량의 탐색적 요인분석 결과

요인	설문내용	요인적재값	고유값	분산설명력	Cronbach's α
네트워크 범위	주위조합의 공동사업 추진 동향 등 다양한 정보와 지식에 접근	.837	5.331	59.236	.913
	유사업종 조합 동향 등 다양한 정보와 지식에 쉽게 접근	.817			
	유관기관으로부터 생산, 마케팅, 경영 관련 정보 등을 제공받음	.770			
	경쟁조합의 동향 등 다양한 정보와 지식에 쉽게 접근	.754			
	주변기관들로부터 문제해결을 위한 유용한 방법을 제공받음	.739			
	조합원사가 추구하는 다양한 정보와 지식습득 요구에 적절히 대응	.716			
	정부 및 지자체와 유기적인 협력관계를 맺고 있음	.669			
	동종업계와 유기적인 협력관계를 맺고 있음	.659			
	관련조합들과 유기적인 협력관계를 맺고 있음	.633			
	KMO=.915, Bartlett의 $\chi^2(df)=1828.782(36)$ p<.000				
네트워크 빈도	타조합과 평균 접촉 횟수가 많음	.866	2.811	70.281	.858
	거래하는 조합과 평균 접촉 횟수가 많음	.857			
	거래하는 금융기관과 평균 접촉 횟수가 많음	.712			
	지자체 및 기타 유관기관과 교류하는 평균 접촉 횟수가 많음	.654			
	KMO=.769, Bartlett의 $\chi^2(df)=664.217(6)$ p<.000				
네트워크 중요도	경쟁조합과 다른 차별화된 네트워크를 가지고 있음	.794	3.620	60.326	.867
	조합운영에 필요한 관련 정보를 주위로부터 제공받고 있음	.765			
	조합운영에 네트워크 역량이 미치는 영향이 크다고 생각함	.754			
	회계사, 세무사 등 외부전문가와 협력하며 정보를 공유함	.719			
	현안 해결을 위해 네트워크를 실제 활용하고자 노력함	.692			
	네트워크를 형성, 유지 등 관리하는 데 많은 시간을 할애함	.614			
	KMO=.850, Bartlett의 $\chi^2(df)=936.416(15)$ p<.000				

<표 8>, <표 9>, <표 10>, <표 11>은 네트워크 역량, 마케팅 역량, 조직혁신, 조합성과의

각 하위변수에 대한 탐색적 요인분석 결과로 공통성 .5 이상, 요인적재값 .4 이상, 고유치 1 이상의 기준을 상회해 분석을 지속해도 된다는 판단을 하였다. 그리고 하위변수들 간의 상관성을 나타내는 척도 KMO(Karser Meyer Olkin)는 0.6 이상이며, 상관관계 값들의 전반적 유의성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검정값이 .000($p < .001$)으로 요인분석 모형이 적합하다.

<표 9> 마케팅 역량의 탐색적 요인분석 결과

요인	설문내용	요인적재값	고유값	분산설명력	Cronbach's α
마케팅 전문역량	경쟁조합에 비해 조합원의 욕구에 맞는 서비스개발 역량 우수함	.869	4.865	69.558	.927
	경쟁조합에 비해 기술개발 역량이 우수함	.840			
	경쟁조합에 비해 정보의 부가가치가 높음	.837			
	경쟁조합에 비해 홍보와 광고 실행 역량이 우수함	.790			
	경쟁조합에 비해 정보와 서비스 제공을 효율적으로 제공함	.784			
	충분한 마케팅 기술과 특허권 등 지적재산권을 보유하고 있음	.779			
	경쟁조합에 비해 정부 및 유관기관 등 외부 고객과 교류가 많음	.720			
	KMO=.915, Bartlett의 $\chi^2(df)=1705.613(21)$ p<.000				
마케팅 구조역량	마케팅 관리와 프로세스 추진 역량이 우수함	.887	2.811	70.281	.941
	경쟁조합에 비해 마케팅계획을 행동으로 실천하는 역량이 우수함	.885			
	경쟁조합에 비해 차별화된 마케팅을 추구하고 있음	.830			
	경쟁조합에 비해 고객 및 경쟁업체의 정보수집 능력이 우수함	.821			
	경쟁조합에 비해 시장에 대한 정보 분석을 잘함	.817			
	경쟁조합에 비해 시장 세분화 및 목표시장 설정 역량이 우수함	.797			
	조합원사들을 위한 효과적인 마케팅 프로그램을 제공하고 있음	.793			
	KMO=.926, Bartlett의 $\chi^2(df)=1980.539(21)$ p<.000				

<표 10> 조직혁신의 탐색적 요인분석 결과

요인	설문내용	요인적재값	고유값	분산설명력	Cronbach's α
인적자원 혁신	우리조합 직원이 혁신 활동에 참여할 수 있도록 적극 유도함	.854	5.440	60.444	.916
	우리조합 직원에게 전사 교육훈련을 잘 지원하고 있음	.836			
	우리조합은 경쟁조합에 비해 혁신의 도입 및 확산이 빠름	.835			
	우리조합 직원은 경영혁신 활동 참여도가 매우 높음	.812			
	우리조합은 직원의 인적자원 혁신에 많은 역점을 두고 있음	.779			
	우리조합은 조직에서 제시한 아이디어나 의견을 잘 받아들임	.746			
	우리조합은 조직이 직면하는 문제에 대해 그 해결책을 잘 찾음	.709			
	우리조합은 업무수행 시 새로운 기술이나 기능을 잘 적용함	.631			
	우리조합은 조합원사들의 민원을 민감하게 수용함	.535			
	KMO=.926, Bartlett의 $\chi^2(df)=1980.405(36)$ p<.000				

요인	설문내용	요인적재값	고유값	분산설명력	Cronbach's α
전략혁신	우리조합은 새로운 정책이나 절차를 적기에 도입하여 운영함	.767	3.557	59.290	.858
	우리조합은 조직 운영에 있어 전략혁신에 역점을 두고 있음	.761			
	우리조합은 전략혁신을 위한 새로운 업무 수행 방법을 장려함	.759			
	우리조합의 내부 경영혁신 방향과 전략이 비전과 일치함	.735			
	우리조합 구성원은 스스로 일에 대한 규칙을 만들고 실행함	.701			
	우리조합 구성원은 아이디어를 다른 부서 사람들과 논의함	.562			
	KMO=.850, Bartlett의 $\chi^2(df)=903.395(15)$ p<.000				
구조혁신	우리조합은 구조혁신 목표를 설정하고 계획대로 추진하고 있음	.888	2.275	68.130	.837
	우리조합은 현실에 맞는 구조혁신 기법을 잘 활용하고 있음	.813			
	경쟁조합에 비해 새로운 구조혁신 구축을 더 많이 시도하고 있음	.782			
	효과적인 구조혁신을 위한 전담팀을 편성하여 운영할 필요가 있음	.549			
	KMO=.795, Bartlett의 $\chi^2(df)=609.001(6)$ p<.000				

<표 11> 조합성과의 탐색적 요인분석 결과

요인	설문내용	요인적재값	고유값	분산설명력	Cronbach's α
매출액 증가	우리조합은 최근 2년 동안 사업수입 규모가 증가하였음	.999	4.083	68.050	.870
	우리조합은 최근 2년 동안 매출액이 증가하였음	.913			
	우리조합은 올해 매출액을 전년도와 비교할 때 증가하였음	.847			
	우리조합 최근 2년 동안 수익은 목표 대비 실적 달성을 하였음	.799			
	우리조합 최근 2년 동안 매출액은 경쟁조합보다 증가하였음	.785			
	우리조합 최근 2년 동안 사업잉여금 규모는 증가하였음	.755			
	KMO=.799, Bartlett의 $\chi^2(df)=2031.362(15)$ p<.000				
자금 흐름 개선	우리조합은 최근 2년 동안 현금보유량이 많아졌음	.866	2.811	70.281	
	우리조합은 최근 2년 이내 악성채권, 채고자산 등이 감소하였음	.857			
	우리조합은 최근 2년 이내 잉여현금 흐름이 개선되고 있음	.712			
	우리조합은 최근 2년 이내 현금거래 비중이 외상거래보다 높아짐	.654			
	KMO=.640, Bartlett의 $\chi^2(df)=224.669(6)$ p<.000				
조합원 및 거래처 증가	우리조합의 거래처가 최근 2년 동안 증가하였음	.851	2.506	62.656	.837
	우리조합의 시장점유율이 최근 2년 동안 증가하였음	.813			
	조합원사의 조합에 대한 불만이 최근 2년 동안 줄었음	.704			
	우리조합에 신규로 가입하려는 조합원사가 최근 2년 동안 늘었음	.460			
	KMO=.761, Bartlett의 $\chi^2(df)=472.981(6)$ p<.000				
조합 재이용	조합원사의 우리조합 이용률이 최근 2년 동안 증가하였음	.687	2.423	60.582	
	우리조합에서 재가입한 조합원사가 최근 2년 동안 증가하였음	.579			
	우리조합이 수행하는 업무의 조합원사 만족도가 증가하고 있음	.595			
	우리조합 방문 조합원사의 재방문 비율이 매년 증가하고 있음	.456			
	KMO=.701, Bartlett의 $\chi^2(df)=592.064(6)$ p<.000				

3) 확인적 요인분석

(1) 변별타당성

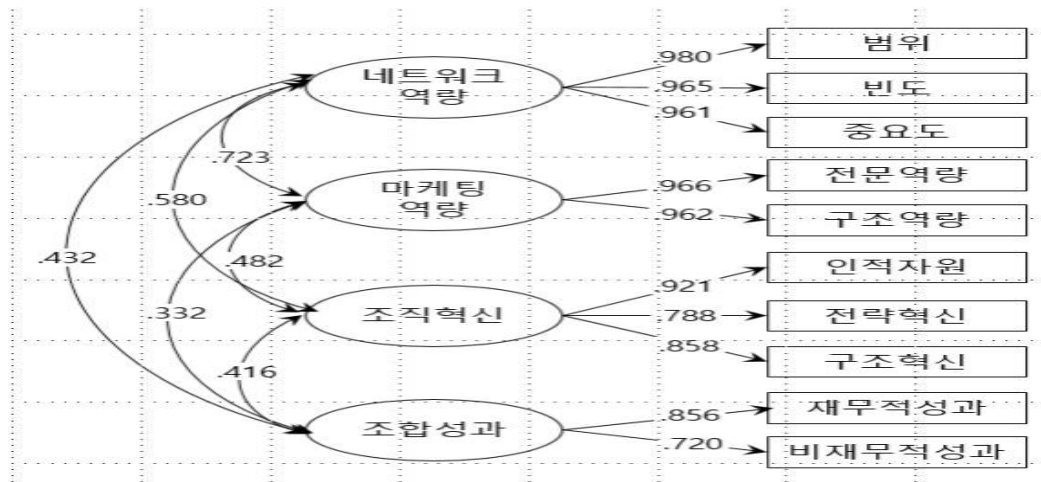
하위변수 사이 상관인 .80 이상이면 두 개의 하위변수를 동일한 개념으로 볼 수 있어 변별타당성이 낮은 것으로 본다. 본 연구는 하위변수 사이 상관인 .80 이하로 측정모형의 변별타당성을 확보하였다고 볼 수 있다.

(2) 수렴타당성

다음으로 수렴타당성(convergent validity)을 확인하기 위해 내적 일관성을 측정하는 지표인 개념신뢰도(construct reliability: CR), 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기인 평균분산추출(average variance extracted: AVE)을 측정하였다. 일반적으로 CR은 .70이상, AVE는 .50이상 일 때 수용가능하다(Fornell and Larcker, 1981). 본 연구의 변수인 네트워크 역량, 마케팅 역량, 조직혁신, 조합성과 각각의 CR, AVE는 기준을 초과하므로 측정모형의 수렴타당성을 확보하였다고 볼 수 있다. 확인적 요인분석 결과는 <표 12>, [그림 2]와 같다. [그림 2]의 모든 계수는 .000($p < .001$)로 유의하다. <표 12>을 보면 상대적합지수인 TLI, CFI는 .90을 넘어서는 .932, .956이며, 절대적합지수인 RMSEA도 .086으로 .05를 넘어서 수용할 수 있다.

<표 12> 확인적 요인분석 결과

구분		측정 변수	비표준화 계수		표준화 계수(β)	t-value	AVE	CR
			B	SE				
독립 변수	네트워크 역량	범위	1.000		.980		.942	.980
		빈도	1.038	.019	.965	55.128		
		중요도	1.009	.018	.961	56.103		
	마케팅 역량	전문역량	1.000		.966		.929	.963
		구조역량	1.013	.021	.962	48.255		
매개 변수	조직혁신	인적자원	1.000		.921		.735	.892
		전략혁신	.829	.042	.788	19.542		
		구조혁신	1.083	.047	.858	23.187		
종속 변수	조합성과	재무적성과	1.000		.856		.634	.773
		비재무적성과	.844	.069	.720	12.259		
χ ² (df)=272.385(29), χ ² /df=9.358 p=.000								
적합도		GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
		.951	.924	.956	.932	.956	.084	.086



[그림 2] 확인적 요인분석 결과

3. 상관분석

본 연구는 변수 간의 상관관계를 확인하기 위하여 Pearson의 상관관계를 분석하였다. 상관분석은 <표 13>과 같다. 그리고 본 연구는 분산팽창인수(Variance Inflation Factor: VIF) 값이 2.170~3.156으로 산출되어 독립변수 및 매개변수의 다중공선성은 없다고 볼 수 있다. VIF 값이 10보다 크면 다중공선성이 있다고 판단할 수 있다.

<표 13> 상관분석

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	VIF
1. 범위	1										
2. 빈도	.580**	1									2.170
3. 중요도	.640**	.623**	1								2.256
4. 전문역량	.686**	.569**	.720**	1							2.335
5. 구조역량	.691**	.539**	.663**	.808**	1						3.005
6. 인적자원 혁신	.617**	.467**	.690**	.744**	.749**	1					3.156
7. 전략혁신	.493**	.325**	.561**	.600**	.627**	.758**	1				2.306
8. 구조혁신	.628**	.583**	.677**	.690**	.717**	.762**	.660**	1			2.375
9. 재무적 성과	.474**	.515**	.521**	.544**	.559**	.600**	.490**	.578**	1		2.680
10. 비재무적 성과	.483**	.577**	.550**	.485**	.478**	.417**	.332**	.424**	.625**	1	2.468

** p<.01

4. 분석결과

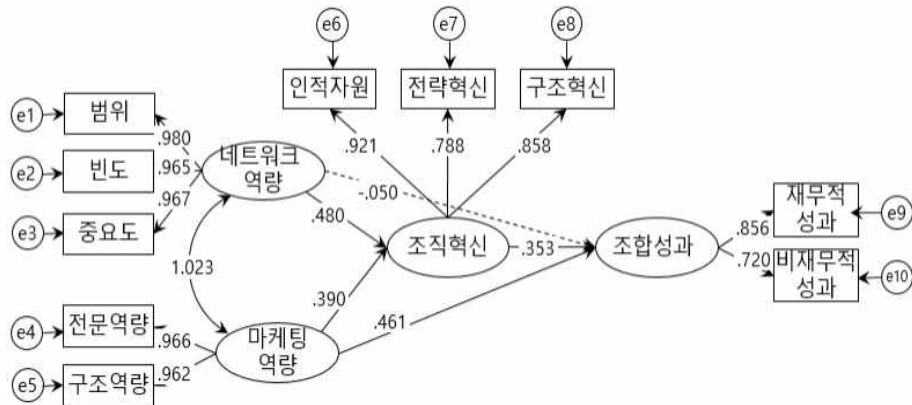
1) 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향

네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향의 연구결과 각 경로계수는 <표 14>, [그림 3]과 같다.

<표 14> 구조모형의 경로계수

가설	경로	비표준화계수		표준화계수 β	t-value	분석결과
		B	SE			
1	네트워크 역량 → 조합성과	-.043	.112	-.050	-.387	기각
2	네트워크 역량 → 조직혁신	.451	.073	.480	6.225***	채택
3	마케팅 역량 → 조합성과	.390	.096	.461	4.073***	채택
4	마케팅 역량 → 조직혁신	.355	.067	.390	5.261***	채택
5	조직혁신 → 조합성과	.329	.109	.353	3.008**	채택
$\chi^2(df)=271.385(29), \chi^2/df=9.358, p=.000$						
적합도	TLI	CFI		RMSEA		
	.932	.956		.079		

** p<.01, *** p<.001



[그림 3] 구조모형의 경로계수

첫째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 네트워크 역량에서 조합성으로 가는 직접경로가 부(負)(-)로 유의하지 않은 것으로 나타나($\beta = -.050, p > .05$) 네트워크 역량이 조합성으로 직접효과를 미치지 못하는 것으로 확인되었다(가설 1 기각). 반면, 마케팅 역량에서 조합성으로 가는 직접경로는 정(+)으로 유의하게 나타나($\beta = .461, p < .001$) 마케팅 역량이 조합성으로 직접효과를 미치는 것으로 확인되었다(가설 3 채택).

둘째, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 네트워크 역량이 조직혁신으로 가는 직접경로가 정(+)으로 유의하게 나타나($\beta=.480, p<.001$) 네트워크 역량이 조직혁신에 직접효과를 미치는 것으로 확인되었다(가설 2 채택). 그리고 마케팅 역량에서 조직혁신으로 가는 직접경로($\beta=.390, p<.001$)가 정(+)으로 유의하게 나타나 마케팅 역량이 조직혁신에 직접효과를 미치는 것으로 확인되었다(가설 4 채택).

셋째, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 즉 조직혁신에서 조합성으로 가는 직접경로가 정(+)으로 유의하게 나타나($\beta=.353, p<.01$) 조직혁신이 조합성으로 가는 직접효과를 미치는 것으로 확인되었다(가설 5 채택).

2) 조직혁신의 매개효과

네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성으로 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 위계적 다중회귀분석 하였다. 먼저, 매개효과의 유의성을 확인하기 위해 Shrout and Bolger(2002)의 부트스트랩 절차를 밟았다. 부트스트래핑(bootstrapping)은 모집단으로부터 무작위로 추출한 표본 데이터를 대상으로 재표본을 추출하여 표준오차를 추정하는 방법으로 다변량 정규분포의 가정에서 자유롭다(우종필, 2012). 본 연구는 부트스트랩 15,000번을 실시하였으며, 95%의 신뢰구간 하한값 0.122, 상한값 0.362으로 하한값과 상한값 사이 구간에서 0을 포함하지 않고 있어 조직혁신의 유의한 매개효과를 보여주었다.

다음으로, 위계적 다중회귀분석은 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의한 영향을 주는지 검증했을 때 2단계에서 유의한 관계였던 독립변수와 종속변수의 관계가 약해지거나(부분매개) 유의하지 않은지(완전매개) 직접효과, 간접효과, 총효과로 나타내었다.

(1) 네트워크 역량이 조합성으로 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과

네트워크 역량이 조직혁신을 매개로 조합성으로 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 15>와 같다. 네트워크 역량이 조합성으로 미치는 총효과는 .718, 직접효과 .397이며, 조직혁신을 매개로 하는 간접효과가 .320으로 유의하다. 즉, 네트워크 역량이 조합성으로 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과가 있다. 경로분석으로 간접효과의 유의성을 확인한 결과 네트워크 역량→조직혁신→조합성과의 경로(경로계수 .320, $p<.01$)에 대한 간접효과는 0을 포함하지 않아서(하한한계 .430, 상한한계 .580) 매개효과의 유의함을 밝혔다(가설 6-1 채택).

<표 15> 네트워크 역량과 조합성 사이 조직혁신의 매개효과

독립변인	종속변인	직접효과	간접효과	총효과
네트워크 역량	조직혁신	.886**		.886**
	조합성	.397**	.320**	.718**
조직혁신	조합성	.362**		.362**

** $p<.01$

(2) 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과

마케팅 역량이 조직혁신을 매개로 조합성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 16>과 같다. 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 총효과는 .693, 직접효과 .312이며, 조직혁신을 매개로 하는 간접효과가 .280으로 유의하다.

<표 16> 마케팅 역량과 조합성과 사이 조직혁신의 매개효과

독립변인	종속변인	직접효과	간접효과	총효과
마케팅 역량	조직혁신	.881**		.881**
	조합성과	.312**	.280**	.693**
조직혁신	조합성과	.432**		.432**

** p<.01

즉, 마케팅 역량 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과가 있다. 경로분석으로 간접효과의 유의성을 확인한 결과 마케팅 역량→조직혁신→조합성과의 경로(경로계수 .280, p<.01)에 대한 간접효과는 0을 포함하지 않아서(하한한계 .118, 상한한계 .649) 매개효과의 유의함을 밝혔다(가설 6-2 채택). 네트워크 역량이 조합성과에 미치는 영향, 마케팅 역량이 조합성과에 미치는 영향은 조직혁신이 부분매개하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택된다.

V. 결 론

본 연구는 중소기업협동조합의 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 네트워크 역량이 조합성과에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 유의하지 않은 부(負)(-)의 영향을 나타내어 직접효과는 없는 것으로 판단된다. 하지만, 마케팅 역량은 조합성과에 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다.

둘째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조직혁신에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 각각 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다.

셋째, 조직혁신이 조합성과에 직접적인 영향을 미치는지 분석한 결과 유의한 정(+)의 영향을 나타내어 직접효과가 있음을 보였다.

넷째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 조합성과에 영향을 미칠 때 조직혁신의 매개효과를 위계적 다중회귀분석한 결과 각각 조직혁신이 부분매개하고 있음을 밝혔다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 네트워크 역량 및 마케팅 역량이 좋을수록 중소기업

업협동조합은 자원을 적기에 활용할 수 있고 새로운 것을 수용할 수 있는 심리적 토대를 마련할 수 있다. 둘째, 중소기업협동조합은 인적 역량 개발을 우선 추진할 필요가 있으며, 양질의 인력을 확보할 수 있도록 비전 제시, 우수 협동조합의 성공사례 홍보 등 인식개선 노력이 필요하다. 셋째, 중소기업협동조합에 긍정적 성과를 도출할 수 있는 변수를 개별보다 조합하여 적용한다면 보다 향상된 경쟁력 제고가 가능할 것이다. 넷째, 정부가 중소기업협동조합 조합원사에 역량 확충이 이루어지도록 자원 기반 R&D를 지원해야 한다.

참 고 문 헌

- 강현석(2011), 「중소기업 경영성과의 두 요인: 핵심 역량과 네트워크 역량」, 『박사학위논문』, 인하대학교 대학원.
- 고행진·김영준(2021), 「기술혁신이 기업성과에 미치는 영향 연구: 마케팅혁신, 조직혁신의 매개효과를 중심으로」, 『기업경영연구』, 제28권, 제5호, pp. 1-28.
- 김순환(2018), 「소상공인의 네트워크 유대가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 정부기관 네트워크의 조절효과를 중심으로」, 『박사학위논문』, 숭실대학교 대학원.
- 김아영·최우석·장승권(2014), 「소비자생활협동조합 이사회의 성역할 정체감, 지배구조 그리고 경영성과」, 『여성경제연구』, 제11권, 제1호, pp. 51-79.
- 김영조(2002), 「기업가적 전략과 재무성과의 관계에 관한 연구: 경영환경 및 조직구조와의 적합관계를 중심으로」, 『전략경영연구』, 제5권, 제1호, pp. 69-89.
- 박주홍·이재하(1999), 「제품혁신과 공정혁신의 추구방향에 대한 국제비교연구」, 『산업공학』, 제12권, 제3호, pp. 406-414.
- 박철민·윤병섭(2004), 「한국 중소기업 최고경영자, 환경 및 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향」, 『한국 중소기업학회 통합학술대회』, pp. 5-31.
- 봉미란(2018), 「협동조합의 기업가 정신, 조직문화가 성과에 미치는 영향에 관한 분석」, 『박사학위논문』, 숙명여자대학교 대학원.
- 소재선·이창규(2015), 『협동조합 기본법과 개별 협동조합법의 병존에 관한 고찰』, 한국법제연구원.
- 송광선(1997), 「한국기업의 경영혁신운동에 관한 실증적 연구-중소기업을 대상으로-」, 『중소기업연구』, 제19권, 제2호, pp. 321-343.
- 손영준(2018), 「한국 신발산업의 경영성과에 미치는 기업 인프라에 관한 연구」, 『박사학위논문』, 부산대학교 대학원.
- 손은호(2006), 「호텔기업의 핵심역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향」, 『박사학위논문』, 경기대학교 대학원.
- 송재일(2020), 「유럽협동조합법원칙(PECOL) 상 협동조합의 정의와 목적 조항으로 살펴본 협동조합의 정체성과 역할」, 『한국협동조합연구』, 제38권, 제3호, pp. 177-205.
- 정갑진(2015), 「내부마케팅 요인이 조직의 기술혁신과 지각된 서비스 품질에 미치는 영향」, 『박사학위논문』, 대전대학교 대학원.
- 중소기업중앙회(2019), 『제2차 중소기업협동조합 종합실태조사 결과보고서』.
- 중소기업중앙회(2021.7.7.), 『중소기업경기전망조사 보고서(국가승인통계)』.
- 진광영·문병준(2021), 「마케팅역량이 마케팅전략 실행 효과성에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과」, 『경영경제연구』, 제43권, 제2호, 충남대학교 경영경제연구소, pp. 73-108. DOI: 10.22828/meri.2021.43.2.004
- 진동철·홍아정(2012), 「조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향」, 『지식경영연구』, 제13권, 제2호, pp. 1-18.
- 홍아정(2016), 「일터에서의 심층학습이 직무성과에 미치는 영향과 혁신행동의 매개 효과」, 『직업교육연구』, 제35권, 제5호, pp. 31-50. UCI: G704-000975.2016.35.5.005
- 채갑석(2014), 「소상공인의 기업가정신과 사회적자본이 마케팅성과에 미치는 영향」, 『박사학위논문』, 청주대학교.

- 최병준(2014), 「한국 중소기업의 네트워크, 조직역량 및 기업성과」, 『박사학위논문』, 영남대학교 대학원.
- 최태환 · 윤병섭 · 권혁찬(2018), 「소공인의 심리적 특성, 환경불확실성, 산업클러스터 특성이 경영성과에 미치는 영향」, 『글로벌경영학회지』, 제15권, 제3호, pp. 103-132.
- 황서현(2015), 「호텔 직원의 자기주도학습이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 구조모형분석-직업소명의식의 매개효과를 중심으로-」, 『외식경영연구』, 제18권, 제3호, pp. 227-248. UCI: G704-SER000002017.2015.18.3.005
- Auster, E. R.(1990), “The Interorganizational Environment: Network Theory, Tools and Applications,” In Williams, F. and D. V. Gibson(1990), *Technology Transfer: A Communication Perspective*(eds.), Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Daft, R. L.(1978), “A Dual-Core Model of Organizational Innovation”, *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.2, pp. 193-210. DOI: 10.2307/255754
- Damanpour, F.(1987), “The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors”, *Journal of Management*, Vol.13, No.4, pp.675-688. DOI: 10.1177/014920638701300408
- Day, G. S.(1992), Marketing’s Contribution to the Strategy Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, No.4, pp. 323-329.
- Dollinger, S. M. C.(1995), “Identity Styles and the Five-Factor Model of Personality”, *Journal of Research in Personality*, Vol.29, No.4, pp. 475-479. DOI: 10.1006/jrpe.1995.1028
- Downs, G. W. Jr. and L. B. Mohr(1979), “Toward a Theory of Innovation”, *Administration and Society*, Vol.10, No.4, pp. 379-408.
- Evans, D. S.(1987), “The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries”, *Journal of Industrial Economics*, Vol.35, No.4, pp. 567-581. DOI: 10.2307/2098588
- Hair Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson(2009), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*(7th eds.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Handfield, R. B. and E. L. Nichols(1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Doctoral Dissertation, Univerzana Primorskem, Znanstveno-Raziskovalno Središče.
- Hargadon, A. and R. I. Sutton(1997), “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.4, pp. 716-749. DOI: 10.2307/2393655
- Jarillo, J. C.(1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1, pp. 31-41. DOI: 10.1002/smj.4250090104
- Jones, C., W. S. Hesterly and S. P. Borgatti(1997), “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”, *Academy of Management Review*, Vol.22, No.4, pp. 911-945. DOI: 10.2307/259249
- Kim, J. O. and C. W. Mueller(1978), *Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues*, Beverly Hills, CA: Sage.
- McGrath, R. G., M.-H. Tsai, S. Venkatraman and I. C. MacMillan(1996), “Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test”, *Management Science*, Vol.42, No.3, pp. 307-474. DOI: 10.1287/mnsc.42.3. 389

- Metcalf, J. S.(1995), “Technology Systems and Technology Policy in an Evolutionary Framework”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol.19, No.1, pp. 25-46. DOI: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035307
- Molina-Morales, F. X. and M. T. Martinez-Fernandez(2010), “Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation”, *Journal of Small Business Management*, Vol.48, No.2, pp. 258-279. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2010.00294.x
- Preissl, B. and L. Solimene(2003), *The Dynamics of Clusters and Innovation: Beyond Systems and Networks*, Heidelberg, Germany: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG.
- Rickne, A.(2006), “Connectivity and Performance of Science-Based Firms”, *Small Business Economics*, Vol.26, No.4, pp. 393-407. DOI: 10.1007/s11187-005-4848-5
- Tsai, Ming-Tien and C. Shih(2004), “The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance”, *International Journal of Management*, Vol.21, No.4, pp. 524-530.
- Van de Ven, A. H.(1986), “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, Vol.32, No.5, pp. pp.590-607.
- Walter, A. and M. Auer and T. Ritter(2006), “The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol.21, No.4, pp. 541-567. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005
- Zaltman, G., R. Duncan and J. Holbek(1973), *Innovation and Organizations*, NY: John Wiley & Sons.
- Zou, S., E. Fang and S. Zhao(2003), “The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters”, *Journal of International Marketing*, Vol.11, No.4, pp. 32-55.

The Effects of SME Cooperative's Network and Marketing Capabilities on Cooperative Management Performance: The Mediating Effect of Organizational Innovation

Moo-Keun Choi

— <Abstract> —

This study is about the analysis of the mediating effect of organizational innovation when the network capability and marketing capability of Small and Medium Enterprise Cooperative have influence on the Cooperative's Performance. The result is as follows;

First, as a result of analyzing whether network capability has a direct effect on Cooperative's Performance, it can be concluded that there is no direct effect as it showed an insignificant negative(-) effect. However, there seems to be a direct effect of marketing capability, as it showed a significant positive(+) effect on Cooperative's Performance.

Second, as a result of analyzing whether network capability and marketing capability have a direct effect on organizational innovation, it can be concluded that there is a direct effect as each of them showed a significant positive(+) effect.

Third, as a result of analyzing whether organizational innovation has a direct effect on Cooperative's Performance, it can be concluded that there is a direct effect as it showed a significant positive(+) effect.

Fourth, as a result of hierarchical multiple regression analysis of the mediating effect of organizational innovation when network capability and marketing capability have influence on Cooperative's performance, it can be concluded that organizational innovation partially mediates.

The implications of this study are as follows;

First, the better the network and marketing capability are, the more timely SME Cooperatives can utilize resources and lay the psychological foundation for accepting new things.

Second, SME Cooperatives need to promote human capacity development first, and make efforts to improve perception about cooperatives through presenting visions and promoting successful cases of excellent cooperatives so that cooperatives can secure high-quality manpower.

Third, it is possible to improve competitiveness of cooperatives if the variables that can draw positive results are applied to SME Cooperatives in combination than individually.

Fourth, the government needs to supply resource-based R&D for the members of SME Cooperatives to expand their capabilities.

<Key Words> SME Cooperative's, Network Capability, Marketing Capability, Organizational Innovation, Cooperative's Performance