

# 사회적기업가정신 다차원 모형 및 프레임워크: 사회적기업의 협력지향성을 중심으로\*

조한준 (동국대학교 기술창업학과 박사)\*\*

성창수 (동국대학교 기술창업학과 교수)\*\*\*

## 국문 요약

본 연구는 조직의 전략적 의사결정 및 행동경향으로 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 속성을 식별하여 영리기업과 구별되는 사회적기업가정신 모형을 도출하고 이를 설명하는 사회적기업가정신 프레임워크를 제안하는 것을 목적으로 한다. 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 선행연구를 검토하고 이를 토대로 근거이론방법으로 질적연구를 수행하였다.

일련의 분석과정을 통하여 ‘사회적기업가정신: 사회적가치지향성; 혁신성; 진취성; 위험감수성; 협력지향성’ 모형을 새롭게 제안하고 식별된 하위요인들 간의 관계성을 고찰하여 모형을 통합적으로 설명하는 ‘사회적기업가정신 프레임워크’를 개발하였다. 프레임워크는 사회적기업가정신을 ‘친사회적 동기(Pro-social motivation)’, ‘친사회적 행동(Pro-social behavior)’, ‘기업가적 행동(Entrepreneurial behavior)’ 속성으로 구분하고 이를 사회적기업가정신 모형을 구성하는 각 하위요인들과 연결하여 설명하였다.

본 연구가 선행연구와 구별되는 가장 두드러진 차별성은 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협력지향성(Cooperation orientation)’을 식별하여 추가한 부분이다. 연구를 통해 사회적·경제적 목적을 동시에 추구하는 사회적기업의 독특한 특성인 하이브리디티(Hybridity)와 이로 인한 자원 제약 환경 속에서, 외부와의 협력을 통해 자원 제약의 어려움을 극복하고, 운영의 효율을 향상시키며, 조직의 친사회적 동기를 구체화하는 사회적기업의 주요한 행동경향인 ‘협력지향성’을 식별하였다. 협력지향성은 사회적 가치지향 활동과 영리를 추구하는 기업가적 활동에서 동시에 발견되는 사회적기업의 차별적 행동경향으로, 친사회적 동기를 구체화하며 동시에 기업가적 영리활동을 수행하는 사회적기업의 이중정체성(Dual identity) 갈등 사이에서 기업 활동의 합법성을 강화하고 사회적 가치창출 활동의 성과를 향상시키며 기업 활동의 경제적 기반을 강화한다. 본 연구에서 새롭게 식별된 협력지향성은 선행연구를 보완하여 사회적기업가정신 이론의 설명력을 높이고 후속 연구자들에게 이론적 확장의 근거와 토대를 제공한다.

핵심주제어: 사회적기업, 사회적기업가정신 프레임워크, 협력지향성, 친사회적 동기, 친사회적 행동, 기업가적 행동

## 1. 서론

공공경제와 시장경제의 대안적 모델로 시작된 사회적기업은 사회적가치와 경제적 성과 창출을 동시에 추구하며 영리활동을 통한 사회적 가치 실현을 목적으로 하는 조직이다. 사회적 가치와 사회문제에 대한 높아진 인식의 변화, 사회서비스 공급에서 정부의 역할 축소와 시장의 역할 증대, 비영리조직의 경쟁 심화와 지속가능성에 대한 우려, 사회서비스 영역에서 기업가적 활동의 높아진 욕구, 기업가정신의 확산 등으로 사회적기업에 대한 관심이 높아지고 있다. 한국에서는 취약계층에 대한 일자리제공 및 사회서비스 공급 확대를 위한 방안으로 2007년부터 사회적기업육성법을 제정하고 사회적기업 인증제도를 도입하여 정부주도로 사회적기업을 지원하고 있다. 정부지원에 힘입어 2007년 55개였던 인증사회적기업은 2023

년 3월 말 기준으로 총 4,296개로 증가했으며 그중 3,568개가 활동 중이다. 이들이 고용하는 취약계층 근로자 수는 2021년 기준 38,597명, 일반인 근로자 수는 24,437명으로 매년 증가하고 있다. 한국의 사회적기업은 정부의 적극적인 지원 하에 급격한 양적 성장을 이루었지만 그 규모는 영세성을 벗어나지 못하고 있으며 다수의 사회적기업이 정부주도의 재정지원에 의존하는 실정으로 이들의 지속가능성에 대한 우려가 높은 상황이다(정선희·조상미, 2018). 한국 사회적기업들이 겪는 어려움과 저성장은 인증제도 하에서 사회적 목적 활동의 비중이 높은 탓에 낮은 재무적 성과와 기업운영의 저효율을 초래하는 한국의 특수한 환경도 영향이 있다. 하지만 보다 근본적으로는 사회적 가치와 경제적 성과를 동시에 추구하며 사회적 목적 활동과 영리활동의 두 가지 상반된 활동을 수행해야 하는 사회적기업의 태생적인 문제이기도 하다(Austin et al.,

\* 본 논문은 저자의 박사학위 논문 일부를 요약 및 수정하여 작성하였습니다.

\*\* 주저자, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 박사, dynamichj@naver.com

\*\*\* 교신저자, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 교수, redsun44@dongguk.edu

· 투고일: 2023-03-15 · 수정일: 2023-04-11 · 게재확정일: 2023-04-18

2006). 사회적기업은 본질적인 특성인 이중정체성으로 인해 투자를 포함한 자원동원에 어려움을 겪고 있으며 운영 효율성 및 생산성 향상에도 어려움이 있다(Minkoff, 2002). 사회적기업이 성장을 통한 조직의 자생력 강화와 사회적 목적 활동을 지속하기 위해서는 전통적인 영리기업이나 비영리단체와는 다른 사회적기업만의 고유한 기업가적 활동이 필요하다. 이들의 기업가적 활동을 활성화하기 위해서는 무엇보다도 사회적 문제를 시장의 논리로 완화하는 과정에 초점을 두는 사회적기업가정신에 주목할 필요가 있다(Mair & Marti, 2006).

사회적기업가정신은 전통적인 기업가정신과는 구별되며 사회적기업의 지속가능성과 사회적·경제적 성과에 긍정적 영향을 미치는 가장 중요한 선행요인으로 연구되어 왔다(Sullivan Mort et al., 2003; Mair & Marti, 2006). 사회적기업가정신 연구는 연구자에 따라 발현되는 주제, 역할과 관점, 심리적 특성, 기능적 특성 등의 다양한 접근이 이루어졌다. 그중 조직 차원의 행동적 관점에서 접근한 선행연구에서는 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 전통적인 기업가정신에서 유래한 ‘혁신성’, ‘진취성’, ‘위험감수성’과 함께 사회적기업의 사회적 가치 실현 활동과 관련된 ‘사회적가치지향성’을 추가 식별하여 하위요인으로 제안하고 있다(배귀희, 2011; 최조순, 2012; Dwivedi & Weerawardena, 2018). 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인 중 ‘사회적가치지향성’이 영리기업과 구분되는 사회적기업의 고유한 특성임에는 분명하지만, 기업가적 행동 특성이나 경향이라기보다는 사회적 목적 활동의 동기를 강조한 측면이 강하다. 사회적 목적 활동의 동기 요인과 전통적인 기업가정신의 하위 구성요인 간의 단순 결합만으로 사회적기업의 차별적인 기업가적 행동경향을 충분히 반영하였다고 보기 어렵고 전통적인 기업가정신과 명확히 구별되는 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 특성을 설명하기에도 한계가 있다(김진영 외, 2020; Shaw & Carter, 2007; Short et al., 2009; Lurtz & Kreutzer, 2017; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

이에 본 연구에서는 선행연구의 한계를 보완하고자 사회적기업의 고유한 특성과 맥락을 고찰하고 조직차원에서 영리기업과 구별되는 사회적기업의 기업가적 행동 속성을 식별하였다. 이를 통해 사회적기업이 사회적 목적의 동기를 구체화하는 ‘친사회적 행동’ 측면과 영리활동을 통해 조직운영의 자생력을 확보하려는 ‘기업가적 행동’ 측면에서 외부 이해관계자들과의 적극적인 협력을 추구하는 ‘협력지향적 행동 경향’을 새롭게 식별하였다. 이상의 과정을 통해 확인된 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 속성을 종합적으로 고찰하여 사회적기업가정신 모형을 새롭게 제안하고 이를 설명하는 프레임워크를 개발하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 사회적기업가정신

#### 2.1.1. 사회적기업가정신의 개념

저비용이나 무료로 사회서비스를 제공하며 보조금에 의존하는 준공공적 성격의 전통적인 비영리조직과 달리, 사회적기업은 사회적가치와 경제적 이익을 동시에 추구하는 혼합적 특성을 가지며 조직운영을 위해 영리활동을 수행한다는 측면에서 영리기업과 유사한 기업가적 특성이 있다(Alter, 2007). 하지만 사회적가치와 경제적 성과를 동시에 추구하는 혼합적 특성으로 인해 사회적기업의 기업가정신은 전통적인 기업가정신과는 구별되어 ‘사회적기업가정신’으로 발전되어왔다(Dees, 1998; Mair & Marti, 2006). 사회적기업가정신은 심리적 특성, 기능적 특성, 발현되는 주제, 역할과 관점에 따라 <표 1>과 같이 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다.

<표 1> 사회적기업가정신 정의

연구자(년도)	정의
Fowler(2000)	조직의 사회적 이익 창출이 지속가능 하도록 경제적 전략, 구조, 관계, 제도를 구축하는 일련의 활동
Austin et al.(2006)	영리·비영리 기업 및 공공 영역에서의 혁신적인 사회적 가치창출 활동
Sullivan Mort et al.(2003)	사회적 목적 달성을 위한 혁신, 진취, 위험감수, 사회적 가치창출 활동
Mair & Marti(2006)	사회 변화와 필요를 충족하기 위해 자원동원 및 결합, 혁신적인 해결 방안, 기회 확장을 모색하는 일련의 활동
Cochran(2007)	사회문제를 해결하기 위하여 기업가정신과 비즈니스적인 방법을 통해 사회적 문제를 해결하는 일련의 과정
Hibbert et al.(2002)	사회취약계층을 위해 사회적 목적을 수행하는 기업가적인 행태
Thompson(2002)	민간 영역에서 사회적 가치를 추구하며 새로운 방식으로 사회적 영향과 수익 활동을 모색하려는 과정
Mair & Noboa(2003)	사회적 이익을 유지하기 위하여 자원 혼합, 조직 형성, 실천 전략 등을 통한 혁신적 방안의 모색
Peredo & McLean(2006)	사회적 가치 및 성과 창출을 위한 기회의 모색, 혁신 방안 모색, 적절한 위험 감수, 과감한 실패를 포함하는 개인이나 그룹에 의한 일련의 활동
Weerawardena & Mort(2006)	비영리조직의 맥락에서 인식된 기회를 활용하여 혁신성, 진취성, 위험감수성을 바탕으로 사회적 가치를 창출하는 활동
Zahra et al.(2009)	사회적 가치를 강화하기 위하여 기회를 모색하거나 이를 해결하는 과정 및 활동

사회적기업가정신에 대한 정의가 다양하지만 연구자들은 공통적으로 ‘사회적(social)’과 ‘기업가정신(entrepreneurship)’을 강조하고 있다(Mair & Marti, 2006; Peredo & McLean, 2006; Cochran, 2007). 전통적으로 영리기업은 영리활동을 통한 경제적 성과 창출 및 기업 이익의 극대화에 초점을 두는 반면, 사회적기업은 사회적 가치창출이라는 주요한 목적 활동을 지속하기 위한 수단으로 영리활동을 수행하는 기업가적 프로세스를 활용하고 있다. 이러한 사회적기업의 고유한 특성이 반영된 사회적기업가정신은 전통적인 기업가정신과는 구별된다(Dees, 1998; Sullivan Mort et al., 2003; Tan et al., 2005).

### 2.1.2. 사회적기업가정신의 하위 구성요인

전통적인 기업가정신 연구에서는 조직차원의 전략적 의사결정 경향으로 ‘기업가치향성(Entrepreneurial Orientation)’이 정의되었다(Lumpkin & Dess, 1996). 기업가치향성 개념을 사회적기업에 투영하여 확장한 사회적기업가정신 연구에서는 혁신성, 진취성, 위험감수성과 함께 사회적 가치창출 활동과 관련된 ‘사회적가치지향성’을 하위요인으로 추가하여 사회적기업가정신 모형을 제안하고 있다(배귀희, 2011; 최조순, 2012; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업가정신을 고찰한 선행연구를 토대로 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인을 살펴보면, ‘혁신성’은 조직의 사회적 미션을 달성하기 위해 새로운 아이디어와 방법을 모색하는 역동적이고 창의적인 행동경향으로, 혁신적인 접근 방식을 통해 기업의 변화를 추구하고 기업 활동을 보다 효과적으로 수행하는 데 초점을 둔다(Austin et al., 2006). 사회적기업에서의 혁신은 조직운영 및 자원동원 과정에서 새로운 기회와 방법을 모색하는 노력으로 나타나며 자원동원, 제품개발 및 사회서비스 제공, 공정 혁신, 새로운 기회 창출, 기업운영 및 조직의 변화를 위한 새로운 방법 추구 등에서 다양하게 발현된다(Laville & Nyssens, 2001; Perrini & Vurro, 2006; Weerawardena & Mort, 2006).

‘진취성’은 미래의 수요 변화에 선제적으로 대응하고 새로운 기회를 포착하기 위해 적극적으로 행동하며, 경쟁우위를 확보하기 위해 역량을 강화하는 행동경향에 관한 것으로, 환경 변화와 기회를 예상하고 선제적이고 적극적으로 대응하는 것에 초점을 둔다(Lumpkin & Dess, 1996). 재정적 자립기반이 취약하고 자원조달에 어려움을 가지는 사회적기업이 지속가능하기 위해서는 변화에 선제적으로 대응하는 진취성이 요구된다. 사회적기업의 진취성은 시장 및 환경변화의 관찰, 미래의 수요 변화 예측, 기회 탐색, 제품 및 서비스 개발을 위한 새로운 기술도입, 전문성 확보를 포함한 조직의 역량 강화, 시장 점유율 향상 노력 등 경영활동 전반에서 다양하게 발현된다(Austin et al., 2006; Weerawardena & Mort, 2006).

‘위험감수성’은 불확실성이 존재하고 성공의 확신이 없을지라도 인지된 위험을 기꺼이 받아들이고 성장성 있는 사업 기회에 재정적 위험을 감수하며 자원을 투입하여 과감하게 행동하는 행동경향으로 위험 선호적 의사결정에 초점을 둔다(Hodgetts & Kuratko, 2004; Morris et al., 2011). 일부 연구자들은 위험에 대응하고 관리하는 행태에서 사회적기업과 영리기업은 일부 차이가 있다고 주장하면서, 사회적기업은 조직의 지속가능성을 최우선하기 때문에 이들의 위험감수는 기회에서 예상되는 성과의 잠재적 크기보다 효과적인 위험관리를 우선하는 특징이 있음을 강조하였다(Shaw & Carter, 2007; Austin et al., 2006). Weerawardena & Mort(2006)도 사회적기업의 위험감수 행태는 영리기업과 차이가 있으며 지속가능한 조직을 구축하려는 목표에 따라 의사결정 과정에서 사회적기업의 위험감수적 행동경향은 제한될 수 있다고 주장하였다.

구체적으로는 사회적기업이 현재의 사회적 가치창출 활동의 지속성 확보를 우선하는 경향, 성장전략 수립에 신중하고 장기적으로 접근하는 경향, 사회적 가치의 잠재력보다 재정적 생존가능성을 우선하는 경향을 확인하고 이러한 특성을 반영하여 기존 연구의 사회적기업가정신 하위요인 중 위험감수성을 ‘위험관리(risk-management)’로 대체하여 제안하였다.

‘사회적가치지향성’은 사회적기업가와 조직 스스로 사회문제와 사회적 책임을 인식하고 공동의 이익에 관심을 가지며 사회적 가치창출, 지역사회 문제 해결, 바람직한 사회 변화에 기여하려는 행동경향으로 사회적가치 실현에 초점을 둔다(Sullivan Mort et al., 2003; Mair & Marti, 2006; Peredo & McLean, 2006). 사회적가치지향성은 사회문제에 대한 지속적인 관심과 인식, 사회적 가치를 우선순위에 두는 의사결정, 사회적 미션 설정과 실천, 사회문제 해결을 위한 혁신 방안 모색, 사회적 가치창출을 위한 위험감수, 지역사회와 공동체의 이익에 기여, 사회적 미션 공유 등의 행태로 발현된다(Sullivan Mort et al., 2003; Weerawardena & Mort, 2006; Peredo & McLean, 2006). 사회적가치지향성은 경제적 가치창출이 주된 목적인 영리기업의 기업가정신과 구별되는 사회적기업가정신의 차별적인 특성이다(Mair & Marti, 2006).

### 2.1.3. 사회적기업가정신 구성요인의 새로운 접근

사회적기업가정신의 하위요인으로 널리 받아들여지는 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적가치지향성 외에 사회적기업가정신을 보다 잘 설명할 수 있는 추가적인 구성요인을 찾으려는 연구가 진행되었다. Dwivedi & Weerawardena(2018)는 자원동원의 어려움을 극복하고 조직 내·외부의 가용한 자원을 동원하여 최적의 솔루션을 찾아가는 사회적기업의 행동경향을 반영하여 사회적기업가정신의 하위요인으로 ‘실현지향성(effectual orientation)’을 추가하였다. 이러한 연구는 사회적기업의 기업가적 활동과 과정을 이해하는 데 기여하였다. 하지만 이들이 새롭게 추가한 ‘실현지향성’은 하나의 개념에 위험감수성, 진취성, 사회적가치지향성, 친사회성 등 다수의 개념을 포함하고 있으며 이는 기존의 사회적기업가정신 하위요인과 중첩되고 개념 간의 경계가 모호해지는 문제가 있다.

또 다른 접근으로 Lurtz & Kreutzer(2017)는 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협업(collaboration)’을 새롭게 식별하였다. 이들은 사회적기업의 영리활동과 사회적 미션 수행을 위해 필요하지만 현재는 기업이 직접 소유하지 못한 재정적 자본, 인적 자본, 유통, 비즈니스 노하우 등의 자원을 동원하는 방법으로 ‘협업’의 중요성을 강조하였다. 하지만 이들의 연구는 창업초기 단계의 사회적기업을 대상으로 단일사례연구방법으로 수행되어 연구결과의 일반화에 한계가 있으며 추가적인 연구와 입증의 필요하다.

이상과 같이 선행연구자들의 다양한 노력에도 불구하고 기존 사회적기업가정신 연구의 한계를 확인했다. 이에 선행연구를 보완하는 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 특성 및 맥

락이 반영된 추가적인 관련 연구의 필요성을 인식하였다. 본 연구에서는 사회적기업의 전략적 의사결정 및 기업가적 행동 경향으로 사회적기업의 ‘협력’과 관련한 기업가적 행동 속성에 주목하였다.

## 2.2. 사회적기업의 협력지향적 행동 특성

사회적기업은 취약한 자원 기반과 자원동원의 어려움을 극복하는 방안으로 내·외부자원을 모두 가용자원으로 인식하고 직접 소유하지 않은 외부자원의 동원 및 활용에 적극적이며, 부족한 자원과 역량을 동원하기 위해 외부의 잠재적 이해관계자들과의 다양한 네트워크를 개발하고 협력하는 방법으로 조직의 사회적·경제적 활동을 지속하고 있다(Seelos & Mair, 2007). 또한 사회적기업의 협력활동은 공동체의 이익을 추구하는 기업의 사회적 미션을 주요한 연결 고리로 하며 사회적 가치 공유라는 신뢰와 호혜적 관계에 기초하여 하나의 협력 모형을 형성한다(Bloom & Chatterji, 2009). 사회적기업의 협력활동은 자원동원이나 미션 차원 외에도 조직 설립과 구성, 조직운영, 기회 창출, 사회적·경제적 성과 창출, 성과 확산, 위험 분산, 사회적기업을 지원하는 제도개선 노력에 이르기까지 조직 활동 전반에 걸쳐 전방위적으로 나타난다. 이러한 활동을 고려할 때 협력지향적 행동은 사회적기업과 영리기업을 구분하는 차별적인 행동 특성이다(Lurtz & Kreutzer, 2017).

### 2.2.1. 자원기반관점

자원기반관점에서 기업이 제품·서비스를 생산하고 판매하는 기업활동을 지속하고 경쟁우위를 유지하며 성장하기 위해서는 무엇보다도 기업활동에 투입되는 자원의 획득과 활용이 필수적이다(Wernerfelt, 1984). 기업의 전략적 의사결정 경향에 관한 기업가지향성 연구에서도 자원의 동원과 활용을 강조한다(Lumpkin & Dess, 1996).

자원기반관점에서 기업이 직접 소유하지 못한 외부의 자원까지도 가용자원으로 동원하는 차별적 자원 활용은 경쟁에서 기업의 전략적 지위를 개선한다. 이러한 외부자원의 활용은 자원의 전략적인 요구와 신뢰할 수 있는 사회적 관계에 기반한다(Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). 특히 자원 기반이 취약하고 자원동원에 어려움이 큰 사회적기업은 강력한 사회적 상호작용과 네트워크를 바탕으로 외부와의 협력을 통해 기업이 보유하지 못한 외부의 자원동원에 적극적이다(Laville & Nyssens, 2001; Mair & Schoen, 2007; Lurtz & Kreutzer, 2017). 자원과 역량이 사회적기업의 성과 창출과 성장에 미치는 영향을 설명하는 자원기반관점의 사회적기업가정신 연구에서도 자원동원 및 자원 활용과 관련하여 외부와의 협력을 강조하고 있다(Seelos & Mair, 2007; Bacq & Eddleston, 2018).

협력을 통해 불확실성을 감소시키고 외부의 가용한 자원을 식별하여 자원 활용을 극대화하는 사회적기업의 유연한 기업가적 행동경향은, 자원의 종류를 제한하지 않고 가까이 있는

가용한 자원을 활용하여 솔루션을 만들어내는 즉흥적이고 활동지향적인 프로세스인 브리콜라주(bricolage)로 설명될 수 있다(Baker & Nelson, 2005). 사회적기업은 다양한 협력에 기반한 기업운영 전략으로 브리콜라주 프로세스를 채택하여 실행함으로써 자원동원 및 자원 제약 환경의 완화, 사회적 미션 활동의 확장, 조직 설립 및 운영의 유연성 확보, 새로운 기회 창출 등과 같은 조직운영에 필요한 활동을 지속할 수 있다(Johannisson & Olaison, 2007). 이러한 프로세스는 자원기반관점에서 자원 제약 환경에 있는 사회적기업의 자원동원과 자원 재결합을 통한 새로운 가치창출이라는 측면에서 의미를 부여할 수 있다(Baker & Nelson, 2005). 또한 자원의존이론 관점에서도 브리콜라주는 가용한 자원의 다각화와 양적 확장이 용이하여 특정 자원에 대한 의존성과 종속성을 완화하고 위험을 감소시킨다는 측면에서 의미를 부여할 수 있다(Hillman et al., 2009; Sirmon et al., 2007). 이상의 선행연구를 검토하였을 때 사회적기업의 협력은 취약한 자원 기반을 극복하고 소유하지 못한 자원을 동원하여 기회를 창출하는 주요한 통로일 뿐만 아니라 부족한 역량을 강화하고 기업 활동의 전략적 요구를 충족하는 사회적기업의 핵심 활동이다(Seelos & Mair, 2007; Bloom & Chatterji, 2009).

### 2.2.2. 사회적자본

전통적인 기업가정신 연구에서 기업가의 사회적자본(social capital)은 새로운 벤처 성공의 중요한 요소 중 하나로서 조직의 성과와 관련성이 높으며, 사회적자본의 형성은 사회적유대와 협력활동에 근간을 두고 있다(Manev et al., 2005; Chisholm & Nielsen, 2009). 사회적자본은 무형의 자원임에도 불구하고 그것을 공유하고 있는 개인이나 집단의 기업가적 활동을 촉진하고 기업혁신, 기업 간 자원 교환, 생산 네트워크 형성, 금융자원 조달, 집단 목표 지향 및 신뢰 형성 등 기업활동에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 스타트업이나 소규모 기업과 같이 자원이 부족하고 적절한 제도적 인프라가 열악한 환경에서는 파트너, 공급업체, 고객, 기관과의 상호 관계적 이익과 협력을 검토하고 사회적자본과 같은 관계적 자원을 활용하는 기업활동의 중요성이 강조된다(Davidsson & Honig, 2003; Manev et al., 2005). 사회적기업 역시 제도적 특성과 자원의 의존성으로 인해 협력을 우선순위에 두고 자원동원, 사회적·경제적 가치창출, 사회적가치 확산 활동에 사회적자본과 네트워크를 적극 활용한다(Shaw, 2004; Spear, 2006; Mair & Schoen, 2007; Sakarya et al., 2012). 사회적기업가는 기업의 성장 및 생존에 필요한 자원을 획득하고자 사회적자본의 연결을 모색하고 네트워크를 형성하여 외부와 적극 협력한다(Burt, 2000; Myers & Nelson, 2010; Westlund & Gawell, 2012). 사회적자본은 영리기업에서보다 사회적기업에서 그 중요성과 활용의 정도가 두드러지며 기업 및 이해관계자들과의 연결과 협력에 기여한다.

### 2.2.3. 네트워크

Chell(2007)은 기업가정신을 경제적 부와 사회적 가치창출을 위해 현재 기업이 직접 소유하고 있거나 직접 소유하지 않더라도 기업 외부와의 네트워크 및 기타 프로세스를 통해 자원을 획득하여 기회를 창출하는 과정으로 정의하고, 기업가정신에서 자원과 관련된 네트워크 활용의 중요성을 언급하였다. 사회적기업에서도 네트워크를 포함한 외부 조직과의 협력은 기업 성공의 중요한 영향요인이며 사회적기업가는 기업의 성공을 위해 네트워크 구축과 활동에 많은 시간과 노력을 투자하고 자신이 속한 네트워크 자원에 의존한다(Sharir & Lerner, 2006; Comer & Ho, 2010). 사회적기업의 성과 영향요인으로 네트워크의 중요성을 강조한 연구에서는 네트워크 활동을 기업가적 활동을 수행하고 조직의 성공에 영향을 미치는 중요한 기술로 인식하였다(Nga & Shamuganathan, 2010; Moore & Westley, 2011). 사회적기업에 있어서 네트워크 형성은 경제적 목표에만 국한되지 않고 다른 비경제적 목표와 관련하여 더 넓은 범위의 협력적 관계로 발전될 수 있다. 구체적으로 사회적기업은 신뢰 구축, 지식 확장, 자원동원, 기회 확대, 고객 획득을 목적으로 네트워크를 구축하거나 기존 네트워크에 참여하여 참여자 상호 간의 지식·자원·기회·가치를 공유하고 사회적 문제에 대한 집단적 해결책을 모색하는 등 네트워크 참여자들 간의 연결과 협력을 활성화하기 위해 노력한다(Spear, 2006; Shaw & Carter, 2007; Myers & Nelson, 2010; Hervieux et al., 2010). 일부 연구자들은 한 단계 더 나아가 사회적기업가들은 네트워크 참여자들과의 사회적유대 형성과 협력을 촉진함으로써 사회적자본 창출을 목표로 하며, 일반적인 기업 활동에서 필요한 수준보다 훨씬 높은 수준에서 관련 활동을 수행하기 때문에 네트워크 형성 및 관련 활동은 그 자체로 사회적기업의 목적이 될 수 있다고 주장한다(Hulgard & Spear, 2006; Praszkiec & Nowak, 2011). 영리기업도 목적을 위한 수단으로 네트워크를 활용하고는 있지만, 네트워크 자체를 목적으로 간주하는 경우가 드물고 사회적기업의 네트워크에 대한 의존성과 노력을 고려할 때 협력을 위한 네트워크 구축과 활용은 사회적기업의 차별적인 특성으로 볼 수 있다.

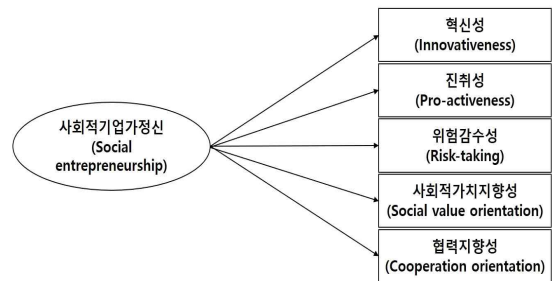
## III. 연구 방법

### 3.1. 연구의 모형

본 연구는 사회적 가치를 추구하는 사회적기업의 동기적 특성인 '사회적가치지향성' 외에 사회적기업의 차별적인 특성과 전략적인 의사결정 경향을 복합적으로 반영한 연구가 부족하고 사회적기업가정신과 전통적인 기업가정신과의 구별이 명확하지 않은 선행연구의 한계를 보완하고자, 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 속성과 전략적 행동경향을 식별하여 이를 반영한 사회적기업가정신 모형을 새롭게 도출하고 연구의 모형을 설명하는 프레임워크를

개발하여 제안하는 것을 목적으로 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 사회적기업가정신을 '사회적 가치창출 활동을 지속하기 위해 조직 차원에서 발현되는 기업가적 태도 및 행동경향으로 기업가적 활동을 통해 사회적 미션을 달성하고 관련 활동을 지속하기 위한 조직의 전략적 행동 지향성'으로 개념화하고 다섯 개의 하위요인으로 구성된 사회적기업가정신 모형을 <그림 1>과 같이 제안하였다: 혁신성; 진취성; 위험감수성; 사회적가치지향성; 협력지향성. 선행연구 고찰을 통해 취약한 자원 기반과 자원동원의 어려움을 극복하는 방안으로 이해관계자들과의 적극적인 협력을 모색하고 사회적·경제적 가치창출 활동을 지속하려는 사회적기업의 협력지향적인 행동 특성을 주요한 행동경향으로 식별하고 '협력지향성'을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 연구모형에 반영하였다.



<그림 1> 연구의 모형

### 3.2. 데이터 및 분석방법

본 연구는 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 특성이 반영된 사회적기업가정신의 이론적 모형을 제안하고 이를 설명하는 프레임워크를 도출하고자 근거이론방법(grounded theory method)으로 질적연구를 수행하였다(Corbin & Strauss, 1990).

근거이론방법은 과정이나 행동, 상호작용 등에 초점을 맞춰 다수의 참여자로부터 수집한 자료를 근거로 이론을 창출하는 질적연구방법이다. 근거이론은 기존의 이론이 적합하지 않거나 현상을 충분히 설명하지 못할 때 사례를 통해 이를 설명할 수 있는 하나의 이론을 생성하는 연구방법으로 크게 개방코딩, 축코딩, 선택코딩의 3단계 코딩을 통해 수행된다. 먼저 개방코딩(open-coding)은 원자료의 검토를 통해 현상을 설명하는 개념(속성)을 발견하고 범주화하는 과정이다. 다음으로 축코딩(axis-coding)은 개방코딩 단계에서 발견된 속성과 범주들을 상호 연결하고 질문하기와 비교를 통해 상위범주로 수렴시키는 과정이다. 마지막으로 선택코딩(selective-coding)은 검토된 모든 범주들을 하나의 체계 속에 정리하고 통합하여 중심이 되는 핵심 현상을 기술하는 단계이다. 본 연구는 이러한 과정을 통해 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업의 기업가적 행동 속성을 식별하여 범주화하고 사회적기업가정

신의 하위 구성요인을 도출하여 이들의 연결성과 상호작용을 분석하고 프레임워크로 설명하였다.

연구는 사회적기업가들의 경험적 사실에 근거하여 현상으로부터 이론적 모델을 귀납적으로 도출하기 위해, 사회적기업의 조직차원에서 예상되는 기업가적 행동에 초점을 맞춘 일련의 연구 질문을 개발하고 한국의 인증사회적기업 대표자 및 고위 경영자를 대상으로 심층인터뷰(in-depth interview)를 실시하는 방법으로 진행되었다. 연구대상인 사회적기업은 한국의 사회적기업 육성법 제2조에 따라 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등의 영리활동을 수행하는 기업 또는 조직’으로 정의하였다. 연구 대상자 모집은 이론적표본추출접근법(theoretical sampling approach)을 채택하였다. 연구의 표본추출을 위해 한국사회적기업진흥원, 한국사회적기업중앙협의회, 권역별 사회적경제 통합지원기관 등 주요 지원기관의 협조 하에 4개의 모범적인 사회적기업을 선별하여 잠재적인 연구 참여 대상으로 선정하였다. 선정된 각 기업의 대표자들에게 연구의 취지를 간략히 설명하고 연구 참여 의사를 확인하는 과정을 통해 연구참여자를 구성하였다.

<표 2> 연구참여자의 특성

구분	크기*	직급	사업내용/서비스 분야	지역	인증 유형
A	중	CEO	제조업/ 문화·예술	서울	지역사회공헌형
B	소	CEO	서비스/ 문화·예술	경기	창의·혁신형
C	중	CEO	전문, 과학 및 기술서비스업	부산	일자리제공형
D	소	이사장	인터넷상거래/ 기타	부산	지역사회공헌형
E	대	이사장	도매 및 소매/ 식품제조 유통	서울	(협동조합)
F	중	CEO	제조업/ 기타	서울	창의·혁신형
G	소	CEO	전문컨설팅, 창업교육 등	서울	창의·혁신형
H	소	CEO	서비스, 도·소매업/ 환경	강원	혼합형
I	중	CEO	도·소매/ 전자상거래업	부산	일자리제공형
J	중	CEO	제조업/ 전동기발전기 등	경북	일자리제공형

\* 유급 근로자 수: 소 1~10명; 중 11~50명; 대 50명 이상

이후 눈덩이표집(snowball sampling) 방법으로 소개받은 사회적기업의 경영자를 연구의 표본에 추가하여 최종 10명의 사회적기업 경영자를 연구참여자로 선정하였다(Eisenhardt, 1989; Strauss & Corbin, 1998). 참여자의 특성은 표본의 선정과 설명의 목적으로만 수집하였으며 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

인터뷰는 연구참여자가마다 개별적으로 실시되었으며 휴대폰의 음성 녹음 앱으로 녹취하고 전사하여 녹취록을 작성하였다. 각 인터뷰 후에는 전사 자료를 이전 인터뷰의 자료와 비

교 분석하고 다음 인터뷰 진행에 반영하였다. 각 인터뷰에 앞서 참여자들에게 연구목적과 과정, 인터뷰의 녹취 및 자료의 이용, 비밀유지에 대해 설명한 후 연구 참여 동의를 구하여 참여의사를 확인하였다. 인터뷰 시 질문은 반구조화(semi-structured) 방식으로 연구의 초점이 되는 구체적인 기본 질문을 미리 작성하여 진행하였고 인터뷰 참여자의 견해와 의견을 더 이끌어내고 논의를 확장하고자 개방형(open-ended) 질문을 사용하였다(Creswell, 2003). 질문은 사회적기업의 조직차원에서 전략적 의사결정 경향이냐 행동경향으로 고유한 기업가적 행동 속성 식별에 초점을 두고 다음과 같이 구성하였다. 첫째, 사회적기업은 선행연구에서 확인된 사회적기업가정신의 주요 구성요인인 ‘사회적가치지향성’, ‘혁신성’, ‘진취성’, ‘위험감수성’을 중요하게 인식하는가? 둘째, 사회적기업은 기업가적 활동에 있어서 ‘협력’의 필요성을 중요하게 인식하는가? 셋째, ‘협력활동’ 및 선행연구의 사회적기업가정신 하위요인들은 사회적기업의 기업운영 및 전략적 의사결정에 있어서 어떤 영향을 미치는가? 넷째, 사회적기업에 있어서 각 요인들의 필요성은 무엇이고 언제, 어떠한 행태로 발현되는가? 와 같은 질문으로 구성하였다. 분석에는 인터뷰 당시 작성한 노트와 인터뷰 전사 자료, 자율경영공시 자료에 공시된 기업의 일반현황 및 경영성과 자료를 활용하였다.

데이터 수집이 완료된 후 데이터를 종합하여 전체의 틀에서 분석을 실시하였다. 우선 전사한 자료에 대한 분류 작업으로 개방코딩(open-coding)을 실시하여 관찰된 인터뷰 내용을 기업가적 활동과 관련된 주요 의사결정의 속성으로 레이블링하고, 반복이나 중복이 없도록 의미 있는 인터뷰 내용을 인용문으로 줄여 목록을 만들고 속성별로 분류하였다. 속성이 비슷한 경우 이를 하나로 묶어 범주로 분류하는 범주화 과정을 거쳤다. 개방코딩은 분류된 인용문과 속성, 범주(하위범주)가 반복이나 중복이 없는지와 속성과 범주의 연결이 적절한지를 재점검하고 그 결과를 인터뷰 전사 자료와 비교하여 주요한 속성의 누락 여부와 범주화 내용을 다시 확인하였다.

다음으로 개방코딩에서 발견된 속성과 하위범주를 상호 연결하고 다시 질문하기와 비교를 통하여 상위범주로 묶는 수렴과정을 거쳤다. 이 과정에서 사회적기업의 주요한 기업가적 행동 특성으로 식별된 속성과 범주는 문헌고찰을 통해 선행연구와 유사하거나 상충되는 내용을 검토하였다. 상위범주가 사회적기업의 전략적 의사결정 경향이냐 주요한 행동 특성으로 식별되면 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하여 명제(proposition)의 형식으로 정리하고 개념으로 정의하였다. 범주화된 내용은 표로 정리하였다.

마지막으로 검토한 범주들을 통합하여 체계화하고 사회적기업가정신을 설명하는 프레임워크를 개발하고 이를 도식화하였다. 프레임워크는 사회적기업가정신을 구성하는 각 하위요인들을 ‘친사회적 동기(pro-social motivation)’, ‘친사회적 행동(pro-social behavior)’, ‘기업가적 행동(entrepreneurial behavior)’ 특성으로 구분하고 연결하여 5.1 연구의 결과에 정리하였다.

## IV. 자료 분석

본 연구는 분석결과를 두 단계로 제시하였다. 첫 번째 단계에서는 심층인터뷰에서 다룬 다섯 개의 주요 주제에 대한 연구참여자의 인터뷰 내용을 자세히 기술하였다. 사회적가치지향성; 혁신성; 진취성; 위험감수성; 협력지향성. 각 주제의 결론에는 기술한 내용을 고찰하여 명제(proposition)의 형식으로 정리하였다. 두 번째 단계에서는 인터뷰 내용을 근거로 사회적기업가정신과 관련된 속성을 식별하여 유사한 속성끼리 묶어 범주화하고 사회적기업가정신을 구성하는 하위 개념으로 정의하여 이를 표로 정리하였다.

### 4.1. 분석결과

#### 4.1.1. 사회적가치지향성

##### 4.1.1.1. 조직 운영과 활동의 기준

아래의 인터뷰를 통해서 사회적 가치창출 활동이 사회적기업의 본질적인 특성이자 주요한 목적 활동임을 확인하였다. 참여자 B; 참여자 F; 참여자 J. 사회적기업의 경영자들은 사회적 미션을 사회적기업의 정체성을 나타내는 가장 핵심적인 속성으로 인식하였다. 사회적 미션으로 구체화된 사회적기업의 목적 활동은 영리기업과 구별되는 사회적기업의 고유한 특성이자 최우선 기준이다. 아래의 인터뷰를 통해 사회적 가치창출 활동이 사회적기업의 본질이며 기업가적인 활동은 이를 지속하기 위한 수단으로써 그 중요성이 강조되고 있음을 확인할 수 있었다.

참여자 B: “사회적가치는 모든 사회적기업의 존재이유일 것입니다. 각 사회적기업이 설정한 고유한 사회적 미션은 사회적기업 인증시에도 중요한 점검 항목으로 기준을 충족하면 인증을 유지하고 지원을 받게 됩니다.”

참여자 F: “사회적기업에 있어서 사회적 가치는 가장 중요합니다. 우리는 신규 고용을 늘릴 때 취약계층 고용을 최우선으로 고려합니다.”

참여자 J: “사회적 가치가 중요하나 경제적 가치가 중요하나 는 질문은 우순은 질문입니다. 둘 다 중요하죠 경제적 가치만 추구하면 영리기업이죠 사회적 가치만 추구하면 비영리기업이죠 사회적기업은 둘 다 해야 됩니다. 동시에 발생하는 거죠 우리는 ‘사회공헌’, ‘도시재생사업의 적극적인 참여를 통한 지역 내의 사회적경제 활성화에 기여’ 이렇게 딱 두 가지로 설정했습니다. 우리 직원들은 이걸 다 알고 있습니다. 그리고 우리 직원들 한 명 한 명이 사회적기업가가 되도록 교육하고 있습니다. 저의 사명입니다. 그리고 사회적기업은 결과도 중요하지만 과정이 중요합니다. 그래야 영리기업의 사회 공헌과는 다르죠 성과가 나면 공헌하겠다는 거와 처음부터 사회적 가치에 집중하고 과정부터 중시하는 건 완전히 다르죠”

##### 4.1.1.2. 지역공동체 및 사회문제에 대한 관심과 참여

인터뷰를 통해서 지역공동체 활성화 및 사회문제에 대한 사회적기업의 관심을 확인하고 해결방안 모색을 위한 적극적인 공동체 참여를 확인하였다. 참여자 A; 참여자 D; 참여자 J. 연구참여자들은 사회문제를 기업가적 활동의 기회 측면에서 바라보았다. 지역사회 및 사회문제에 대한 새로운 관심과 참여는 개별 기업 차원에서 독자적으로 발생되기도 하지만 사회적경제 생태계 참여자들과의 네트워크와 협력 과정에서 더욱 활발하게 실현됨을 확인하였다. 또한, 관련 아젠다에 대한 관심과 참여는 정부 지원이나 정책에도 영향을 있음을 확인하였다.

참여자 A: “우리는 지역사회와 공동체 문제에 지속적인 관심과 우리가 참여할 수 있는 적절한 솔루션을 찾기 위해 노력합니다. NGO처럼은 아니고 우리의 미션, 기업활동과 연결해서 검토합니다. 어떻게 보면 사업의 확장 측면이라고 볼 수 있습니다.”

참여자 D: “지역사회와 공동체 문제에 대해 인지하고 늘 관심을 가집니다. 우리는 늘 각종 위원회나 연합회, 협의회 활동, 성과공유, 간담회 등 각종 활동을 수행합니다. 이러한 활동 참여와 관계 속에서 자연스럽게 이슈를 다루고 고민하게 됩니다. 정책의 영향도 많이 받고 정부나 기관과 협력하는 과정에서 각종 현황을 듣고 의견 교환하게 됩니다.”

참여자 J: “기업마다 케이스마다 상황이 다 다를 텐데요 저희는 지역문제 해결에 적극적입니다. 그리고 이러한 문제를 제일 잘 해결할 수 있는 데가 사회적기업이라고 생각합니다. 우리는 지역사회문제를 도시재생 관점에서 접근하는데 현재 금오시장을 중심으로 성공케이스를 만들어 보려고 합니다. 지역공동체인 상인연합회와도 적극적으로 협력하고 있습니다. 우리는 제조가 중심이긴 하지만 지역공동체와 협력하는 과정에서 사업이 확장되고 새로운 사업 기회가 만들어지기도 합니다.”

##### 4.1.1.3. 윤리경영 추구

이들은 기업윤리 및 공정 실천은 사회적기업으로서 지향해야 할 가치로 인식하고 관련 활동을 기업과 제품 홍보에 활용하고 있었다. 참여자 F; 참여자 A. 일부 참여자들은 조직 내부 의사결정 구조에 있어서 공정한 거버넌스 구축을 위해 노력하는 방법으로 윤리경영을 실천하고 있음을 확인하였다.

참여자 F: “윤리경영, 공정무역과 같이 기업윤리를 실천하는 노력은 사회적기업뿐만 아니라 모든 기업이나 사회에 적용되는 화두인 것 같아요 착한 기업이라고 하죠 주변에 보면 공정한 생산, 공정한 유통을 강조하는 경우가 많은 것 같아요. 커피나, 농산물 같은... 우리는 조금 비싸더라도 배티터블레터라는 친환경 가족을 취급하고 있습니다. 가격이 올라가긴 하는데 그래도 사회적기업 이미지에도 맞고 언론 인터뷰나 홍보에 적극 노출하려고 합니다.”

참여자 A: “기업윤리, 공정은 중요하죠 하지만 저희가 사업적으로는 공정한지 공정하지 않은지 윤리적인지 아닌지 이런 걸 의식한 적이 별로 없습니다. 공정과 관련해서는 사회적기업의 인증요건이나 SVI(사회적가치측정지표) 평가항목에 민주적 의사결정 구조가 포함되어 있는데요 저희도 내부적으로 공정한 거버넌스 구축을 위해 노력하고 있습니다.”

#### 4.1.1.4. 이익의 사회적 목적 재투자

인터뷰에서 사회적기업은 이익의 사회적 목적 재투자와 관련하여 향후 이익이 발생하거나 증가할 경우 사회적 목적 재투자 금액을 증액하고자 하였다. 참여자 B. 한국의 사회적기업은 인증 유지 조건에 관련 조항이 포함되어 있어 내용을 잘 인지하고 있었으나 아직 이익의 규모가 크지 않은 관계로 당면한 문제로 인식하지는 않았다.

참여자 B: “향후 이익이 늘어나면 사회적 목적에 재투자하려고 합니다. 사실 이전 사회적기업 인증 요건에 규정된 내용이라 특별한 노력이라고 생각한 적은 없습니다. 당장 저희도 그렇고 사회적기업 대부분이 영세하거나 이익이 나지 않기 때문에 크게 생각한 적은 없습니다. 재투자를 늘리기 위해서는 먼저 이익이 나야죠.”

이상의 연구결과는 사회적 가치창출 활동이 사회적기업의 본질적인 특성이자 주요한 목적 활동이라는 선행연구를 뒷받침한다(Defourny & Nyssens, 2006). 사회적기업의 사회적가치 지향은 조직의 사회적 미션 설정으로 구체화되며, 사회적 미션은 사회적기업의 고유한 정체성을 나타내는 핵심적인 속성이자 조직 운영과 활동의 우선적인 기준이다(Weerawardena & Mort, 2006; Peredo & McLean, 2006). 사회적기업은 지역공동체 활성화 및 사회적 문제 해결의 필요성 인식과 참여를 ‘친 사회적 동기의 실현’ 측면에서 접근하고 있다(Francois & Vlassopoulos, 2008; Gebauer et al., 2008; Gregg et al., 2011; Miller et al., 2012). 사회적 동기에 의해 설립된 사회적기업은 미션 활동을 지속하기 위해 기업가적 영리활동을 수행하고 경제적 이익을 창출한다. 또 다른 측면에서 이들은 공공이나 기존의 상업시장에서 해결하지 못한 지역공동체 및 사회문제를 ‘기업가적 활동의 기회’ 측면에서 접근하고 있다(Austin et al., 2006). 사회적가치와 경제적 성과를 동시에 추구하는 활동의 이중성은 비영리단체와 구별되는 실용적인 특성이자 영리기업과도 구별되는 사회적기업의 고유한 특성이자(Mair & Marti, 2006). 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 ‘사회적가치 지향성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

명제 1: ‘사회적가치지향성’은 사회적기업의 본질적인 특성이자 전략적 의사결정의 기준으로 조직운영, 지역 사회 및 사회적 문제에 대한 관심과 참여, 윤리경영 실천, 공정한 거버넌스 구축, 이익의 사회적 목적 재투자 활동 등의 행태로 기업활동 전반에서 발현된다.

#### 4.1.2. 혁신성

##### 4.1.2.1. 제품 및 서비스 개발

인터뷰에서 참여자들은 사회적기업도 영리활동을 수행하는 기업으로서 혁신의 중요성을 인식하고 있었다. 참여자 J; 참여자 G; 참여자 E; 참여자 C. 하지만 참여자 중 일부는 사회적기업의 혁신 활동을 영리기업의 혁신과 동일 수준으로 판단하기에는 어려움이 있다고 밝히고 사회적기업의 혁신 활동을 ‘새로움이나 새로운 방법 추구’ 정도로 완화하여 표현하였다. 사회적기업의 혁신 활동을 영리기업이나 스타트업과 비교하면 그 변화의 범위와 속도, 문제 해결을 위한 접근 방법에서 차이가 있지만, 이들이 혁신의 중요성을 인식하고 관련 노력을 기울이고 있음은 확인할 수 있었다.

참여자 J: “사실 사회적기업은 영리기업보다 더 혁신적이어야 합니다. 영리기업이나 기존 사회가 지금까지 해결하지 못한 문제를 해결하려고 하니 이게 그냥 되겠습니까? 상식적으로 더 혁신적이어야 이게 해결되겠죠? 우리 회사는 혁신을 중요하게 생각합니다. 영리기업과 똑같이 경쟁합니다. 보유 특허가 23건, 출원 특허가 5건입니다. 지재권 전체로는 50건 정도 됩니다. 벤처 인증을 시작으로 메인비즈기업, 이노비즈기업, 소재전문기업, K-Global 300 유망기업, ESP 전문기업에도 선정되었습니다. 최근에는 중소벤처기업부 장관상도 수상했습니다. 경상북도와 삼성전자로부터 투자도 유치했구요.”

참여자 G: “요즘 사회적기업은 예전 1세대 사회적기업과는 다릅니다. 사회적기업도 2세대, 2.5세대로 넘어오면서 스스로 자생력을 가져야 한다는 분위기로 많이 넘어왔습니다. 새로운 제품 아이디어를 고민하고 어떻게 홍보할지 판로 등에 대해서도 다양한 방법을 고민하고 있습니다. 목적이 다르지 2.5세대는 일반 스타트업과도 큰 차이가 없는 것 같습니다.”

참여자 E: “경쟁력 유지를 위해서는 새로운 아이디어와 제품개발이 필요합니다. 시장 트렌드를 잘 파악해야 하고요 우리 스스로도 효율을 높이기 위해서 노력하고 있습니다. 프로세스와 매뉴얼을 새롭게 한다든지 정기적으로 점검해서 프로세스를 새롭게 하려는 시도도 하고 있습니다.”



참여자 C: “사회적기업도 혁신이 중요하죠 그런데 우리 사업이 혁신적이나? 영리기업만큼 혁신을 하느냐라고 물으면 모르겠습니다. 우리도 새로운 시도를 하거나 변하고 개선하려는 노력은 합니다만 이러한 정도가 혁신인지는 모르겠습니다.”

#### 4.1.2.2. 자원동원; 시장개척 및 홍보·마케팅

인터뷰를 통해서 사회적기업도 외부로부터의 자원동원, 시장개척 및 홍보·마케팅 등 기업의 성장을 지속하기 위한 새롭고 창의적인 방법을 찾고자 적극적으로 노력하고 있음을 확인하였다: 참여자 A; 참여자 H.

참여자 A: “새로운 제품개발도 중요하지만 판로확보가 중요합니다. 기존에는 공공구매나 온라인몰 입점에 주력했고 지금은 공기업과의 협력 사업에 관심이 많습니다. 공기업이 우수 고객 관측용으로 우리 제품을 대량 구매하는 방법과 해당 기업의 유통채널에 판매용으로 입점하는 두 가지 방법을 시도하고 있습니다. 공기업은 사회적기업 지원이라는 명분이 있었고 우리는 성장의 기회가 되었습니다. 앞으로도 새로운 시장을 개척하고 우리 제품을 적극적으로 알리는 다양한 노력을 할 생각입니다. 예전처럼 가만히 있으면 생존이 어렵습니다. 새로운 제품개발, 시장개척, 홍보 노력이 필요합니다.”

참여자 H: “사회적기업에 대한 관심도 높아지고 지원도 많아진 건 사실이지만 사회적기업이 지원 없이 영리기업처럼 경쟁력을 가지기는 어렵습니다. 돈도 없고 조달도 어렵고 지원도 없고 사람도 없고 전문성도 떨어집니다. 돈도 벌어야 하고 사회적 목적 활동도 해야 됩니다. 필요한 돈, 자원, 인력을 확보할 방안을 모색하고 다양한 노력을 기울여야 합니다. 경쟁이 심해지고 있어서 남들과 다른 방안을 찾아야죠 저희는 사업을 확장하면서 지자체와 공동체 사업을 진행하고 있고 크라우드펀딩을 통해 자금조달 계획도 세우고 있습니다.”

이상의 연구결과는 혁신성이 새로운 방안을 모색하여 기업의 정체를 극복하고 변화를 촉진하는 사회적기업의 주요한 행동경향이라는 선행연구를 뒷받침한다(Austin et al., 2006). 사회적기업은 혁신의 중요성을 인식하고 있으며 영리기업에서 통용되는 혁신의 의미가 아닌 ‘새롭고 창의적인 접근 방법’ 정도로 받아들이고 있었다. 이들은 혁신을 ‘파괴적인 변화를 일으키는 획기적인 제품이나 서비스에 대한 아이디어나 성과물’이라기보다 ‘기업의 성과 향상 및 전략적 위치 강화를 위해 조직 활동 전반에 걸쳐 새롭고 창의적인 방법을 추구하는 행동경향’으로 받아들이고 있다. 사회적기업은 제품 및 서비스 개발, 시장개척, 홍보 및 마케팅, 자원동원, 사회적·경제적 성과 향상을 위해 기업활동 전반에 걸쳐서 새로운 방법을 모색하고 변화를 추구한다(Perrini & Vurro, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 ‘혁신성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

명제 2: ‘혁신성’은 사회적기업의 경쟁력을 강화하는 중요한 요인으로 제품 및 서비스 개발, 자원동원, 새로운 시장개척, 홍보 및 마케팅 등 기업활동 전반에서 발현된다.

#### 4.1.3. 진취성

##### 4.1.3.1. 선제적 대응; 변화에 대한 기회 인식

인터뷰를 통해 시장과 외부환경 변화를 지속적으로 모니터링하고 환경변화에 선제적으로 대응하는 사회적기업의 진취적인 행동경향을 확인하였다. 이들은 변화를 기회로 인식하고 새로운 사업 참여의 기회로 활용하였다. 또한 이들은 수요 변화를 예측하여 재무적 자원의 획득이나 조직의 지속성을 강화하는 계기로 삼았다: 참여자 B; 참여자 A; 참여자 H; 참여자 E. 일부 사회적기업은 정기적으로 재무분석을 실시하고 재정적 모델링을 실시하는 등의 선제적 대응을 통하여 경영전략에 반영하기도 하였다.

참여자 B: “우리 사회적기업은 정부 보조금이나 정책 의존성이 높은 편입니다. 정책 변화를 늘 주시하고 연대회의나 협의회 등 각종 활동에 적극적으로 참여함으로써 정보교류도 활발하게 진행합니다. 사회적경제 생태계 내에서 정부나 지자체의 관심 사업이나 변화를 빠르게 파악하는 것도 사업 기회나 자금 확보 차원에서 중요하고...”

참여자 A: “사회적기업은 부족한 게 많습니다. 부족한 부분을 지역공동체나 생태계 참여자들, 공공이나 기타 협력을 통해서 채웁니다. 당연히 환경변화에 신경 쓸 수밖에 없죠 경제환경, 공공기관이나 대기업의 변화, 규제, 법률이나 정책 변화 등 다양합니다. 변화를 빠르게 인지하는 것이 지원금이나 사업 기회와 연결될 수 있으니 늘 신경 써서 확인하고 있습니다.”

참여자 H: “우리는 우리가 하는 일에 대해서 정기적으로 성과분석을 실시합니다. 동종업계의 매출이나 사업 변화를 비교하고 미리 수요를 예측해 보려 하고 있습니다. 경영전략에도 반영되고 새로운 거래처를 찾거나 새로운 방법을 시도하는 데도 도움이 됩니다. 새로운 사업이 추가되었을 때 자금조달에 대해서 여러 가지 방법으로 맞춰보고 가능성을 타진합니다. 이러한 활동이 안정감을 제공하기도 하고 한편으로는 자금도 되고 동기부여도 됩니다.”

참여자 E: “우리는 정기적으로 매출 변화를 점검하고 재무분석을 실시합니다. 전체적으로 보수적으로 움직이는 경향이 있습니다. 우리가 고용을 유지하고 조금이라도 성장하려면 안정적으로 유지할 필요를 느낍니다. 사업에 소극적이냐는 질문에는 그렇지 않습니다. 기회가 된다면 사업을 확장하고 수익을 높이고 싶죠 보수적이라는 표현은 사업의 지속성 측면에서 이야기한 거고 그러기 위해서는 미리미리 대비해야죠”

**4.1.3.2. 역량 강화 노력**

참여자들은 제품의 개발 역량이나 기술의 전문성 면에서 영리기업 대비 사회적기업의 경쟁력이 낮은 것으로 평가하고 역량 강화의 필요성을 인식하고 있었다. 이들은 지원기관이나 커뮤니티를 통해 기업운영에 필요한 교육에 참여하는 등의 방법으로 인력의 전문성을 향상하고 기업의 역량을 강화하고자 노력하였다: 참여자 F.

참여자 F: “보통 사회적기업 대표자 개개인의 역량은 뛰어나다. 소명의식도 높고 하지만 조직 전체로 보면 민간기업 대비 경쟁력이 떨어지는 게 사실입니다. 일단 충분히 돈을 벌지 못하고 돈도 없으니 좋은 인력을 채용하기 어렵습니다. 사회적기업들도 역량 강화의 중요성을 인식하고 통합지원기관이나 협의회 등을 통해 정기적인 교육과 전문성 강화를 위해 노력하고 있습니다.”

**4.1.3.3. 경제적 성과 향상 노력**

사회적기업은 조직 활동을 지속하기 위한 경제적 성과의 중요성을 인식하고 성과 창출 및 향상에 적극적이었다. 참여자 C; 참여자 D. 이들은 성장성 있는 기회를 찾아 사업화하는 노력이 필요함을 인식하고 있었다. 하지만 영리기업과 달리 ‘시장 점유율 향상’이나 ‘시장경쟁’이라는 표현에는 우호적이지 않았으며 ‘경쟁력 향상 노력’이라는 표현을 강조하였다.

참여자 C: “사회적기업도 이제 자생력 확보를 강조하는 추세입니다. 정부지원금도 경쟁이 치열해지고 지원금 혜택도 5년이면 직접 지원이 없어지니 스스로 경제적 성과를 창출해야 합니다. 성과가 중요하지만 그렇다고 시장 점유율 수치를 민감하거나 하지는 않습니다. 아직 시장분위기가 우호적이고 민간기업이나 지역과 협력하면서 시장을 확대하려고 노력합니다. 그들도 사회적 가치 활동이 필요하기 때문에 홍보 등의 이점이 있어 같은 조건이면 사회적기업에 우호적입니다. 경쟁은 어쩔 수 없지만 경쟁보다는 상생하고 경쟁력을 높이는게 중요하다고 생각합니다.”

참여자 D: “우리도 수익성 있는 사업 기회를 찾으려고 노력합니다. 사회적기업이라고 사회적 성과만 강조하지는 않습니다. 조직을 운영하려면 사회적 가치뿐만 아니라 경제적 성과도 중요합니다. 성장성도 있고 수익성도 있고 좋은 기회라면 우리도 적극적으로 사업화하려고 합니다. 그렇다고 벤처기업처럼 모든 걸 걸 수는 없죠. 기존에 우리가 하던 사업의 지속성을 지키는 범위에서 이걸 더 확장할 수 있다면 적극적으로 추진합니다. 확장 개념이죠”

이상의 연구결과는 진취성이 변화에 선제적으로 대응하여 새로운 기회를 추구하고 조직의 역량 강화 및 경제적 성과 향상을 위해 노력하는 사회적기업의 적극적인 행동경향이라는 선행연구를 뒷받침한다(Austin et al., 2006; Weerawardena

& Mort, 2006). 일부 사회적기업은 정기적으로 재무분석을 실시하고 재정적 모델링을 실시하는 등 보다 적극적으로 미래의 불확실성에 대응하고 있었다. 다수의 기업이 그 필요성에는 공감하고 있으나 실시 여부는 각 사회적기업의 규모, 보유한 자원 및 역량에 따라 차이를 보였다(Weerawardena & Mort, 2006; Dwivedi & Weerawardena, 2018). 사회적기업은 조직 역량 강화의 필요성을 인식하고 외부와의 협력을 통하여 역량을 상호 보완하며 교육을 통해 인력의 전문성을 향상하고자 노력하였다. 또한 이들은 경제적 성과 향상 및 경쟁력 강화를 위한 활동에 적극적이며 성장성 있는 사업기회를 찾기 위해 노력하였다(Austin et al., 2006). 하지만 사회적기업의 성과 향상 및 경쟁력 강화는 시장에서의 상대적인 경쟁우위가 아닌 이들이 내부적으로 설정한 기준에 따라 ‘미션 활동의 목표를 달성하고 지속하기 위한 경쟁력 향상 노력’이 보다 강조된다(Lumpkin & Dess, 1996). 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 ‘진취성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

**명제 3: ‘진취성’은 미래에 선제적으로 대응하고 경제적 성과와 기회를 추구하는 적극적인 기업가적 행동경향으로 외부환경 모니터링, 미래에 대한 선제적 대응, 조직 역량 강화, 기회 추구, 경제적 성과 창출 및 성과 향상 노력 등으로 기업활동 전반에서 발현된다.**

**4.1.4. 위험감수성**

**4.1.4.1. 위험관리를 강조하는 계산된 위험감수**

인터뷰를 통해서 위험을 대하는 사회적기업의 인식이 영리기업과는 차이가 있음을 확인하였다. 영리기업이 높은 성과에 예상되는 기회를 찾아 위험을 감수하는 행동경향이 강하다면 이에 반해 사회적기업은 사업에 대한 위험관리를 강조하고 있다: 참여자 B; 참여자 I; 참여자 D; 참여자 J.

참여자 B: “어떤 일을 하려면 다 위험이 있죠 그런데 따지고 보면 사회적기업이 대단한 위험을 떠안거나 그런 것 같지는 않습니다. 새로운 일을 할 때는 사업성이 있는지 미션 활동에 도움이 되는지 이런 걸 다 검토하니 위험을 감수한다고 보다는 리스크를 미리 확인한다는 정도죠 리스크 관리가 맞죠”

참여자 I: “별로 그런 걸 생각해 본 적은 없는데 벤처기업과 같은 위험감수는 아닌 것 같습니다. 위험감수가 되려면 ‘High risk, high return’이 돼야 하는데 사회적기업은 기본적으로 그런 건 아니거든요. 하이 리턴이 없죠”

참여자 D: “사실 우리는 영리기업의 위험감수와는 크게 관련이 없는 것 같습니다. 사업을 진행하기 전에 검토해 보자 이럴 때는 자금 확보하고 할 수 있나 할 수 없나 검토하고 잘할 수 있는 방법을 찾는 데 자원 투입이 이루어집니다. 실질적으로 기존 인력이 움직이는 거 외에는 우리의 자원이 투입되지는 않거든요 결정할 때는 좀 보수적으로 결정합니다.”

참여자 J: “사회적기업은 원래 위험을 감수해야 합니다. 더 감수해야죠 그런데 실재는 안 그렇거든요 이게 현실입니다. 제약도 많고 환경적으로 힘들고 먹고살아야 하고.. 그런데 이런 걸 또 생각해 보면 너무 소극적으로 작게 생각해서 그렇습니다. 사회적 문제, 지역사회 문제를 고민하는데 왜 혼자서 다 하려고 합니까? 함께해야죠 리스크도 협력하면 나눌 수 있습니다. 협력을 통해서 위험을 나누고 큰 위험을 감수하고 도전하는 거죠 그런데 주변에 보면 잘하는 기업도 있었지만 위험에 소극적인 기업이 많이 보이는 게 사실입니다.”

**4.1.4.2. 조직의 지속가능성 우선**

인터뷰를 통해 수익성 있는 기회를 추구하지만 높은 위험을 수반한 경제적 이익이나 경제적 성장, 사회적 가치의 잠재력 보다는 조직의 지속가능성에 미치는 영향을 우선적으로 고려하고 자원투입에 신중한 사회적기업의 위험관리적 경향을 확인하였다. 참여자 F; 참여자 E; 참여자 C; 참여자 H.

참여자 F: “우리는 인건비 보조 등 재정적으로 외부 의존 비율이 높습니다. 사회적기업에 대한 폐쇄 시장이 존재하고 판로지원이나 공공 매출과 같이 사회적기업을 지원하는 유리한 환경이 분명히 있습니다. 이러한 외부 지원을 유지하기 위해서는 인증 조건을 유지해야 하고 수익보다는 사회적 목적 활동을 강조할 수밖에 없습니다. 새로운 일을 시작하기에 조심스러운 부분이 있죠”

참여자 E: “우리는 새로운 사업 참여에 신중한 편입니다. 대체로 새로운 결정을 하기가 까다로운데 우리가 할 수 있어야 하고, 일이 과도하게 늘어나거나 기존 담당업무에 부담이 크지 않고 손실 없이 계속 유지할 수 있을 때, 사업의 명분이 있을 때 조금 더 수월하게 넘어가는 편입니다.”

참여자 C: “저는 개인적으로는 위험을 감수하는 성향이 강했습니다. 작년에 16억 정도 되는 사업을 받아서 진행했는데 6개월 만에 포기하고 사업을 반납했습니다. 크게 성장할 기회로 생각했는데 우리가 할 수 있는 범위를 넘어선 결정이었습니다. 이제는 우리가 할 수 있는지 수행능력이나 자금계획 등을 엄격하게 검토하려고 합니다. 주변 선배 대표자님들이나 네트워크의 기수 대표자들을 보면 위험에 대해서 보수적으로 접근하는 것 같습니다. 위험감수를 결정하기는 쉬운데 사업을 하다 보니 위험관리가 중요한 것 같습니다.”

참여자 H: “수익성, 성장성 중요하지만 그것보다는 길게 보는 것도 중요한 것 같습니다. 무리하게 확장도 안 하지만 그렇다고 하던 것만 하겠다는 건 또 아닙니다. 우리는 학교나 관공서를 위주로 청소서비스를 제공하는데 코로나가 시작되었을 때 청소 말고 방역도 하는지 방역에 대한 문의가 있어서 대응하게 되었고 이게 길어질 거라 예상하고 방역장비를 2,000만 원 정도 투자해서 중고로 인수했습니다. 하지만 상황이 어떻게 될지 몰라서 무리하게 확장하지는 않고 기존 거래처 위주로 조금씩만 늘렸습니다. 이 상황이 금방 끝날 것 같지는 않지만 끝나도 채용 인원을 유지해야 하니 관리 범위를 넘어서는 건 다른 업체를 소개해 주고 있습니다.”

이상의 연구결과는 위험에 대응하는 사회적기업의 행태가 영리기업과는 차이가 있음을 주장하는 선행연구를 확인한다(Weerawardena & Mort, 2006). 전통적으로 영리기업의 위험감수성은 불확실성이 존재하더라도 높은 성과가 예상되는 기회를 찾아 재정적 위험을 감수하고 가까이 자원을 투입하는 위험 선호적 의사결정에 초점을 둔다(Hodgetts & Kuratko, 2004). 이에 반해 사회적기업은 경제적 이익이나 사업의 성장성, 사회적 가치의 잠재력을 중요하게 인식하면서도 조직의 지속성 관점에서 사업이 수반하는 위험의 크기와 조직의 위험관리 능력을 우선적으로 고려한다. 이들은 새로운 사업이 기존 업무에 미치는 영향, 조직의 사업 수행능력, 자원동원 가능성, 사업의 수익성, 예상되는 위험의 크기를 검토하고 자원투입 및 새로운 사업 참여를 신중하게 결정한다(Austin et al., 2006; Weerawardena & Mort, 2006; Lurtz & Kreutzer, 2017).

한편 사회적기업의 위험감수와 관련하여 조직이 추구하는 미션에 부합한다는 믿음, 더 큰 사회적 영향력 제공에 대한 강력한 참여 동기, 기대되는 임팩트의 잠재력이 높을 때 사회적기업의 위험감수성이 발현된다는 선행연구가 있다(Dees et al., 2004; Zahra et al., 2009; Lurtz & Kreutzer, 2017). 하지만 본 연구에서는 선행연구와 달리 수익성이나 성장성, 사회적 가치의 잠재력 크기보다 조직의 지속성 관점에서 새로운 사업 참여와 자원투입을 신중하게 결정하고 사업에 대한 조직의 위험관리 능력을 우선하는 행동경향을 확인할 수 있었다.

**명제 4: ‘위험감수성’은 인지된 위험을 감수하고 성장성 있는 사업기회를 발굴하여 과감하게 도전하는 행동경향이다. 사회적기업의 위험감수는 기회에 대한 도전을 강조하는 위험 선호적 경향보다는 계산된 위험감수로 표현되는 위험 관리적 경향이 강하며 수익성과 성장성이 높은 기회를 추구하면서도 조직의 지속가능성을 우선한다.**

#### 4.1.5. 협력지향성

##### 4.1.5.1. 사회적자본 및 네트워크 강화

연구참여자들은 이해관계자들과의 사회적자본 형성 및 네트워크 강화에 적극적이었으며, 사회적기업이 환경적 불리함을 극복하고 기업활동의 지속성을 유지하기 위한 현실적인 방안으로 사회적자본과 네트워크를 활용한 외부와의 협력을 강조하였다: 참여자 J; 참여자 D; 참여자 A.

참여자 J: “협력과 연대는 사회적기업에 있어 필수입니다. 사회문제, 지역 공동체를 이야기하면서 협력이 없으면 사회적 가치지향성이 아니죠. 협력을 안 하는 기업은 그런 사회적기업이 아니라고 봅니다.”

참여자 D: “네트워크, 협력활동은 중요하죠. 협력의 강도가 영리기업의 협력하고는 또 다릅니다. 사회적기업, 사회적 가치 그런 공통분모가 있어서 그런지 서로 조금은 우호적이고 훨씬 활발합니다. 그리고 다들 인원도 몇 명 안 되고 필요한 사람을 다 갖추고 할 수도 없고 어디서 해결해야 되는지도 모르고 그러면서 서로 협력하게 되고 도와주고 그렇습니다. 다들 열악하거든요. 어찌면 살려고 필요에 의해서 만들어진 협력이라고 할 수도 있습니다. 그런데 또 잘 살펴보면 네트워크 안에서 동종업체보다 이종기업 간의 협력이 더 활발합니다. 우리는 그 사이에서 기회를 찾아서 기업들이 공통적으로 어려워하는 부분을 지원하는 사업을 하게 되었습니다. 사회적기업을 돕는 사회적기업이 또 하나 만들어진 거죠.”

참여자 A: “늘 한두 개씩 공통적인 관심사가 만들어지고 서로 이어져 있는 것 같습니다. 여기 이 카페도 예비사회적기업에서 운영하는 카페인데 지역에 이런 곳이 몇 군데 있습니다. 모이면 지역 이야기 또 사업 이야기도 편하게 하고 그러면서 새로운 사업의 기회가 만들어지고 진행이 생깁니다.”

##### 4.1.5.2. 자원동원 및 역량 강화; 기회 및 성과 창출; 거버넌스 구축

인터뷰를 통해 사회적기업이 내부자원 소유의 어려움을 극복하는 방안으로 이해관계자들과의 협력과 사회적경제 거버넌스 구축에 적극적임을 확인하였다: 참여자 C; 참여자 D; 참여자 F; 참여자 I; 참여자 B. 연구참여자들은 지역공동체를 포함하는 외부 이해관계자들의 연결을 통해 부족한 역량을 강화하고 자원을 동원하였으며 기회를 확장하였다. 사회적기업의 협력은 개별 사회적기업의 자원동원 필요에 따라 의도적인 협력이 이루어지기도 하고, 기업 간 네트워크 활동 과정에서 새로운 협력의 기회가 만들어지기도 하였다. 이들은 사회적경제 생태계 활성화 및 개별 기업 차원에서 더 많은 자원 획득을 목적으로 사회적경제 거버넌스 구축에 적극적이었다.

참여자 C: “사회적기업에 대한 투자는 상당히 어렵습니다. 잘 아시겠지만 돈을 벌면 배당을 해야 하는데 영리는 100을 벌면 100을 가져가는데 사회적기업은 30 이상 재투자하고 최대한 70밖에 배당을 못하니 투자를 잘 안하려 합니다. 그러면 어찌겠습니까? 서로서로 연대하고 협력해서 지원금을 얻어내는 방법을 모색합니다. 지자체나 지원기관을 통해서 사회적기업과의 협력에 관심 있는 공기업이나 대기업을 소개받고 협력 사업에도 참여하려고 노력하고 있습니다.”

참여자 D: “서로 자주 만나면 정보를 많이 얻게 되고 필요한 걸 아니까 서로 연결해 주고 또 지금 우리도 여기 대표님과 같이 일을 하고 있습니다. 이야기하다 보면 사업이 되고 또 지역사회나 취약계층 일자리 이런 거와 연결됩니다. 그리고 협력이 꼭 사회적기업들끼리만 이루어지는 건 아니고 기업이나 지자체, 지역과 협력해서 사업을 진행하고 있습니다.”

참여자 F: “우리는 홍보와 제품 판매가 제일 중요한데 제조는 할 수 있지만 홍보나 판매 역량은 부족합니다. 그래서 진흥원이나 기업의 프로그램에 참여하는 방법으로 외부 기업과 협력하고 있습니다. 특히 판매망을 개척하기 위해 회사 임직원 대상의 사내 채널을 이용하기도 하고 아예 유통기업과 협력하기도 하는데 서로 윈윈하는 부분이 있습니다. 큰 기업과의 이러한 협력을 적극 홍보해서 후광효과도 누리고 있습니다. 기업이나 기관의 홍보팀에서도 많이 도와주십니다.”

참여자 I: “사회적 활동을 하는데 지역이나 밖에 있는 사람들이 공감해야 일단 일이 됩니다. 그러니까 처음부터 미션 알리는 데 네트워크하고 협력하고 이걸 실제 사업화할 때도 자원을 연계하고 활용하는 연결이 이루어집니다. 그리고 제품을 판매하거나 사회적 가치를 확산하는 데도 협력이 역할을 합니다. 사회적기업은 연대와 협력을 땀해야 땀 수가 없습니다. 그래야 더 큰 가치가 만들어집니다. 기회가 만들어지죠.”

참여자 B: “사회적기업들이 연대를 많이 강조합니다. 큰 틀에서 사회적경제 활성화를 위해서 연대하고 참여하는 부분도 있지만 사회적기업, 사회적경제 생태계에 대한 지원을 확대하고 제도적 장치를 마련하고자 하는 부분도 있습니다. 연대와 협력은 생태계라는 큰 틀에서 또 개별 기업의 생존 차원에서 다 연결되어있는 문제입니다.”

이상의 연구로 사회적기업의 주요한 기업가적 행동경향으로 협력적 행동경향을 식별하였다. 사회적기업의 협력은 친사회적 동기(pro-social motivation)를 구체화하는 ‘친사회적 행동(pro-social behavior)’의 관점과 영리활동을 통한 경제적 기반 구축 활동인 ‘기업가적 행동(entrepreneurial behavior)’의 관점에서 접근할 수 있다(Lindenberg, 2006; Grant & Gino, 2010; Lurtz & Kreutzer, 2017).

먼저 ‘친사회적 행동’의 관점에서 살펴보면, 사회적기업은

본질적으로 사회적 가치를 지향하고 공동체의 이익을 추구하는 조직이다. 이들은 사회와의 소통과 협력을 통해 신뢰와 호혜적 관계를 형성하고 기업활동의 합법성을 강화하며 사회적·경제적 성과 창출 및 미션 활동의 지속가능성을 향상시킨다(Bloom & Chatterji, 2009; Hervieux et al., 2010; Montgomery et al., 2012). 또한 이들은 사회적경제 생태계 활성화 및 개별 기업 차원에서 더 많은 지원 획득을 목적으로 사회적경제 거버넌스 구축에 적극적으로 참여한다(Selsky & Parker, 2005).

또 다른 관점으로 ‘기업가적 행동’의 관점에서 사회적기업의 협력적 행태를 살펴보면 이들은 재정 및 인적자원을 포함한 내부 자원 소유의 어려움을 극복하는 방안으로 다양한 네트워크 참여와 외부와의 협력에 적극적이다(Spear, 2006; Shaw & Carter, 2007; Zeyen et al., 2013). 구체적으로 살펴보면 사회적기업은 성장 및 생존에 필요한 자원을 생성하기 위해 사회적자본의 연결을 모색하고 지역공동체를 포함하는 외부 이해관계자들의 공감과 참여를 이끌어내고자 노력한다(Myers & Nelson, 2010; Westlund & Gawell, 2012). 또한 이들은 상호 연결을 통해서 부족한 역량 강화, 직접 소유하지 않은 외부 자원동원, 기회 확장 및 경제적 성과 향상을 위해 사회적자본을 강화하고 네트워크를 활용하며 파트너십을 포함한 다양한 협력 방안을 모색한다(Davidsson & Honig, 2003; Selsky & Parker, 2005; Seelos & Mair, 2007; Meyskens et al., 2010). 이들의 협력지향 활동을 자원기반관점에서 검토하면, 자원의 의존성이 높고 자원 제약 환경에 있는 사회적기업이 가용한 외부자원을 검토하고 협력을 적극 모색하는 방법으로 브리콜라주를 실행하여 기업활동에 필요한 자원을 동원하고 새로운 가치를 창출하여 성장을 추구하는 일련의 활동으로 볼 수 있다(Weerawardena & Mort, 2006; Hillman et al., 2009; Sirmon et al., 2007). 사회적기업의 협력지향 활동을 자원의존이론 관점에서 검토하면, 자원의 다각화와 양적 확장을 통해 특정 자원에 대한 의존성과 종속성을 완화하고 위험관리를 추구하는 활동으로 볼 수 있다(Weerawardena & Mort, 2006; Johannisson & Olaison, 2007). 이들의 협력은 필요에 의한 의도적인 협력이 이루어지기도 하고 네트워크 활동 과정에서 협력의 기회가 생성되기도 한다. 협력은 당사자들이 동일한 사회적 미션을 추구하지 않더라도 협력을 통해 사회적·경제적 가치를 창출하고 상호 윈윈하는 구조로 개별 기업이 기존 사업을 유지 및 확장하는 데 도움을 제공한다(Myers & Nelson, 2010). 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협력지향성’을 추가적으로 식별하였다.

**명제 5: ‘협력지향성’은 사회적 가치지향 활동과 기업가적 영리활동을 수행하면서 외부 이해관계자들과의 협력을 모색하고 활용하려는 사회적기업의 두드러진 행동경향이다. 사회적기업의 협력지향성은 사회적자본 및 네트워크 강화, 자원동원 및 역량 강화, 사회적·경제적 기회 및 성과 창출, 거버넌스 구축 등의 행태로 기업활동 전반에서 발현되며 자원과 기회를**

**확장하고 효율성을 향상시키며 사회적 가치창출 활동과 기업가적 영리활동을 지속가능하게 한다.**

## 4.2. 사회적기업의 기업가적 행동 속성

심층인터뷰 자료를 근거로 반복적인 비교·분석을 통해 조직 차원에서 사회적기업의 기업가적 행동경향과 관련된 속성을 식별하고, 이를 유사한 속성끼리 묶어 범주화하고 개념 정의의 분석의 결과를 선행연구의 문헌과 비교하였다. 이상의 과정을 통하여 심층인터뷰의 자료를 분석한 결과, 38개의 속성을 식별하고 17개의 하위범주와 5개의 상위범주로 구성할 수 있었다. 이를 표로 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 사회적기업의 기업가적 행동 속성 및 범주화

사례 (참여자)	속성	하위 범주	상위 범주 (1차 개념)	2차 개념
B, F, J	사회적 가치는 의사결정의 우선적 기준	조직 운영과 활동의 기준	사회적 가치 지향성	
	조직의 사회적 미션과 비전 구체화			
	조직의 사회적 미션과 비전 공유			
	사회적 미션은 조직 운영과 활동의 기준			
A, D, J	지역공동체 활성화 및 사회문제 해결의 필요성 인식과 관심	지역공동체 및 사회문제에 대한 관심과 참여	사회적 가치 지향성	
	지역공동체 활성화 및 사회문제 해결을 위한 적극적 참여			
A, F	윤리경영 실천 노력	윤리경영 추구	사회적 가치 지향성	
	조직의 거버넌스 구축 노력			
B	이익의 사회적 목적 재투자 노력	이익의 사회적 목적 재투자	사회적 가치 지향성	
A, C, E, G, J	신기술 및 혁신 제품 서비스 개발 노력	제품 및 서비스 개발		
A, G	창의적인 운영 프로세스 개선 노력	시장개척 및 홍보 마케팅	혁신성	사회적 기업가 정신
	창의적인 홍보 마케팅 방안 모색			
H	창의적인 자금 및 자원동원 방안 모색	자원동원	혁신성	사회적 기업가 정신
A, B, E, H	지속적인 외부환경 변화 모니터링	선제적 대응		
	미래 수요 예측 및 선제적 반영			
	정기적인 조직 성과분석			
	정기적인 재무분석 및 재정 모델링 실시			
A, B	외부환경 변화를 기회로 활용	변화에 대한 기회 인식	진취성	
F	조직의 역량 강화 방안 모색	역량 강화		
C, D	경제적 성과 향상 방안 모색	경제적 성과 향상 노력	진취성	
	적극적인 성장 기회 발굴			
	기회에 대한 과감한 도전			
B, D, I, J	신사업 참여 시 수익성 검토	위험관리를 강조하는 계산된 위험감수	위험감수성	
	신사업 참여 시 사업 수행능력 검토			
	신사업 참여 시 예상 위험 검토			

C, E, F, H	기회의 이익 잠재력보다 조직의 위험관리 능력 우선	조직의 지속가능성 우선	
	기회의 성장 잠재력보다 조직의 위험관리 능력 우선		
	기회의 사회적 가치창출 잠재력보다 조직의 위험관리 능력 우선		
	신사업 참여와 자원투입에 신중한 태도		
A, D, J	신뢰 구축 및 관계 형성 강화 방안 모색	사회적자본 및 네트워크 강화	협력지향성
	협력 네트워크 구축 및 활성화 방안 모색		
C, F, I	조직 활동에 대한 이해관계자들의 공감과 참여 확대 방안 모색	자원동원 및 역량 강화	
	외부자원 연계 및 활용 방안 모색		
	외부 협력을 통한 조직 역량 강화		
D, F, I	외부 협력을 통한 기회 창출 및 확장	기회 및 성과 창출	
	외부 협력을 통한 사회적·경제적 성과 창출 방안 모색		
B, C	사회적경제 생태계 확장 및 활성화 동참	거버넌스 구축	

이상의 논의에 근거하여 본 연구에서는 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업가정신을 ‘사회적 가치창출 활동을 지속하기 위해 조직차원에서 발휘되는 기업가적 태도 및 행동경향으로 기업가적 활동을 통해 사회적 미션을 달성하고 관련 활동을 지속하기 위한 조직의 전략적 행동 지향성’으로 정의하였다. 사회적기업가정신 모형을 다섯 개의 하위요인으로 구성하여 개념화하고 각 하위요인에 대한 개념을 <표 4>와 같이 정의하였다.

<표 4> 사회적기업가정신 하위 구성개념의 정의

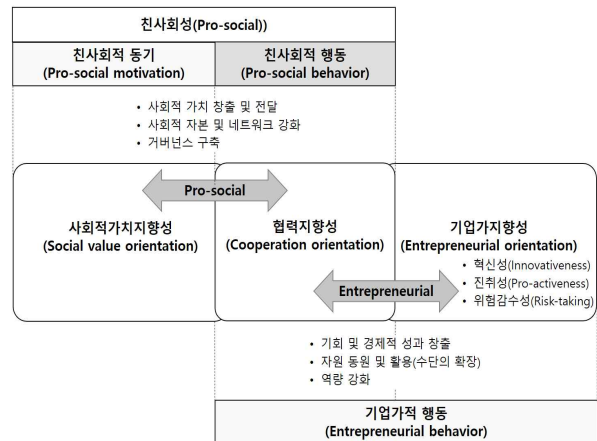
하위 구성개념	정의
사회적가치지향성	조직의 사회적 미션에 부합하는 가치창출 활동에 집중하여 윤리경영을 실천하고 사회적 문제 해결 및 지역사회의 안정과 개발에 기여하려는 행동경향
혁신성	기존의 접근 방식에서 벗어나 창의적인 아이디어와 방법으로 기회와 성과를 창출하고 조직의 변화를 이끌어내는 행동경향
진취성	외부환경 변화에 선제적으로 대응하여 기회를 추구하고 미래 지향적으로 변화를 시도하는 적극적이며 도전적인 행동경향
위험감수성	사업 참여와 자원투입에 앞서 기회와 위험을 동시에 식별하고 인지된 위험을 감수하며 성장성 있는 기회에 과감하게 도전하는 행동경향
협력지향성	사회적자본과 네트워크를 강화하고 외부 협력을 통한 기용 자원과 기회를 확장하며 사회적·경제적 성과 창출 및 성과의 확산을 위해 협력을 추구하는 행동경향

## V. 결론 및 시사점

### 5.1. 연구의 결과

본 연구는 선행연구를 보완하여 사회적기업가정신 연구의 이론적 모형을 공고히 하고자 근거이론방법으로 질적연구를 수행하였다. 연구의 결과로 사회적기업의 고유한 기업가적 행동 특성을 식별하고 이를 반영한 사회적기업가정신 다차원 모형을 도출하였다(사회적가치지향성; 혁신성; 진취성; 위험감수성; 협력지향성). 특히 본 연구에서는 사회적기업의 주요한 기업가적 행동 속성으로 ‘협력지향성’을 식별하고 사회적기업가정신의 하위요인으로 추가하였다. 또한 본 연구에서 새롭게 도출한 사회적기업가정신 모형과 하위 구성요인 간의 상호작용을 통합적으로 설명하는 프레임워크를 개발하였다.

프레임워크는 사회적기업가정신을 구성하는 각 하위요인들을 ‘친사회적 동기(pro-social motivation)’, ‘친사회적 행동(pro-social behavior)’, ‘기업가적 행동(entrepreneurial behavior)’ 특성으로 구분하고 이를 연결하여 설명하였다. 이를 도식화하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 사회적기업가정신 프레임워크

첫째, ‘사회적가치지향성’은 사회적 문제 해결의 필요성을 인식하고 이에 대한 지속적인 관심과 해결방안을 모색하는 기업가적 행동경향으로 기업운영 전반에 걸쳐 발휘되는 사회적기업의 고유한 특성이다. 사회적가치지향성은 친사회적 동기를 중심으로 개념화되었다. 사회적가치지향성은 사회적기업의 전략적 의사결정의 우선적인 기준으로 조직운영, 영리활동, 지역공동체 및 사회문제에 대한 관심과 참여, 윤리경영 실천, 공정한 거버넌스 구축, 사회적 목적 재투자 활동 등의 행태로 기업활동 전반에서 발휘된다. 연구의 결과는 사회적 가치창출 활동이 사회적기업의 본질적인 특성이자 주요한 목적 활동이라는 선행연구를 뒷받침한다(Defourny & Nyssens, 2006). 따라서 본 연구에서는 ‘사회적가치지향성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

둘째, ‘혁신성’은 창의적인 방안을 모색하여 변화를 촉진하고 경쟁력을 강화하는 요인으로 사회적기업의 제품·서비스 개발, 신시장 개척, 홍보·마케팅 등 기업활동 전반에서 발현된다(Perrini & Vurro, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). 사회적기업은 혁신의 중요성을 인식하고 필요성에는 공감하면서도 혁신의 의미를 영리기업에서 통용되는 ‘파괴적인 변화를 일으키는 획기적인 제품이나 서비스에 대한 아이디어나 성과물’과 같은 급격한 변화의 의미가 아닌 ‘새롭고 창의적인 접근 방법’ 정도로 받아들인다. 사회적기업의 혁신과 영리기업의 혁신 사이에는 일부 구별되는 특성이 있음에도 연구의 결과로 혁신성이 사회적기업의 주요한 행동경향임을 확인하고 본 연구에서는 ‘혁신성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다(Austin et al., 2006).

셋째, ‘진취성’은 미래의 불확실한 상황에 대비하여 환경 변화에 선제적으로 대응하는 적극적이고 도전적인 기업가적 행동경향으로 미래에 대한 선제적 대응, 조직 역량 강화, 변화에 대한 능동적인 기회 인식, 경제적 성과 향상 노력 등으로 발현되며 사회적기업의 성장을 가능하게 하는 중요한 요인이다(Austin et al., 2006). 연구결과는 진취성이 변화에 선제적으로 대응하여 새로운 기회를 추구하고 조직의 역량 강화 및 경제적 성과 향상을 위해 노력하는 사회적기업의 적극적인 행동경향이라는 선행연구를 뒷받침한다(Austin et al., 2006; Weerawardena & Mort, 2006). 연구를 통해 사회적기업은 정부·지자체의 관심 사업이나 정부 정책의 변화를 사업에 영향을 미치는 주요 요인으로 인식하고 있으며, 이들은 변화에 대응하고 기회를 실현하는 주요 방안으로 지역공동체 및 사회적경제 생태계 참여자들과의 협력에 적극적임을 확인하였다. 이상의 연구를 통해 본 연구에서는 ‘진취성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

넷째, ‘위험감수성’은 기회와 위험을 동시에 식별하고 인지된 위험을 감수하면서 성장성 있는 사업기회에 과감하게 도전하는 조직의 행동경향이다. 사회적기업은 기회의 실현을 통해 기대되는 임팩트가 크고 수익성과 성장성의 잠재력이 높은 사업기회를 발굴하여 위험을 감수하고 도전한다. 하지만 조직의 지속성 관점에서 위험관리를 강조하는 사회적기업의 위험감수성은 기회에 대한 도전을 강조하고 위험 선호적 경향이 강한 영리기업과는 차이가 있다(Weerawardena & Mort, 2006). 사회적기업은 수익성과 사업성, 사회적 가치가 높은 기회를 추구하지만, 기회가 제공하는 경제적 이익이나 사회적 가치의 잠재력보다 기회에 내재된 위험과 조직의 관리 능력을 우선적으로 고려하며 새로운 사업 참여와 자원투입을 신중하게 검토하는 위험 관리적 경향이 강하다. 본 연구의 결과와 선행연구를 비교하여 검토하였을 때 계산된 위험감수를 강조하는 사회적기업의 신중한 태도는 자원동원의 어려움뿐만 아니라 다양한 이해관계자가 연결된 복잡한 환경 특성, 조직의 지배구조 및 거버넌스, 이해관계자 및 커뮤니티에 대한 이익 분배 등 사회적기업의 고유한 조직 특성에 기인하며 이는 사회적기업의 기회 인식과 도전, 위험관리적 의사결정에

영향을 미친다(Shaw & Carter, 2007; Lurtz & Kreutzer, 2017). 본 연구에서는 사회적기업의 전략적 의사결정 경향이자 행동 경향으로 ‘위험감수성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하였다.

다섯째, ‘협력지향성’은 본 연구에서는 사회적·경제적 성과를 동시에 추구하는 사회적기업의 이중정체성과 자원 제약 환경 속에서 사회적기업의 지속성 유지에 필수적인 기업가적 행동 경향으로 ‘협력지향성’을 새롭게 식별하였다. ‘협력지향성’은 사회적 가치지향 활동과 기업가적 영리활동을 수행함에 있어 외부 이해관계자들과의 협력을 모색하고 활용하려는 행동경향으로 사회적 가치지향 활동과 영리를 추구하는 기업가적 활동 영역에서 동시에 발현된다. 사회적기업의 협력 활동은 사회적 가치를 지향하는 ‘친사회적 동기(pro-social motivation)’를 구체화하는 방안으로 ‘친사회적 행동(pro-social behavior)’의 관점과, 기업활동의 경제적 기반을 강화하고 기업 운영의 효율성을 향상시키는 방안으로 ‘기업가적 행동(entrepreneurial behavior)’의 관점에서 접근할 수 있다(Lindenberg, 2006; Grant & Gino, 2010; Lurtz & Kreutzer, 2017). 먼저 사회적기업의 협력적 행동을 ‘친사회적 행동’의 관점에서 살펴보면, 사회적기업은 본질적으로 사회적 가치를 지향하고 공동체의 이익을 추구하는 조직으로 사회와의 소통과 협력을 통해 신뢰와 호혜적 관계를 형성하고 기업활동의 합법성을 강화하며 미션 활동의 지속가능성과 사회적 가치창출의 성과를 향상시킨다(Bloom & Chatterji, 2009; Hervieux et al., 2010; Montgomery et al., 2012). 한편 사회적기업의 협력활동을 ‘기업가적 행동’의 관점에서 살펴보면, 이들은 재정 및 인적자원을 포함한 내부 자원 소유의 어려움을 극복하는 방안으로 네트워크 참여와 외부와의 협력에 적극적이다(Spear, 2006; Shaw & Carter, 2007; Zeyen et al., 2013). 사회적기업의 ‘협력지향성’은 친사회적 동기와 기업가적 행동의 이질적인 특성을 연결하며 사회적자본 및 네트워크 강화, 자원동원 및 역량 강화, 기회 및 사회적·경제적 성과 창출, 거버넌스 구축 협력 등의 행태로 기업활동 전반에서 발현된다. 이상의 논의를 통해 본 연구에서는 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협력지향성’을 추가적으로 식별하였다.

## 5.2. 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 사회적기업가정신 연구의 이론을 공고히 하고자 사회적기업가정신 선행연구를 검토하고 근거이론 방법으로 질적연구를 수행하였다. 그 결과로 다섯 개의 하위요인으로 구성된 ‘사회적기업가정신: 사회적가치지향성; 혁신성; 진취성; 위험감수성; 협력지향성’ 모형을 새롭게 개발하고 이를 통합적으로 설명하는 프레임워크를 새롭게 구성하여 제안하였다.

본 연구의 주요한 연구결과인 <표 3> 사회적기업의 기업가

적 행동 속성 및 범주화’, ‘<표 4> 사회적기업가정신 하위 구성개념 정의’ 및 ‘<그림 2> 사회적기업가정신 프레임워크’는 사회적기업가정신 연구의 이론적 설명력을 향상시키고 동시에 관련 후속연구에 있어서 이론적 확장의 근거와 토대를 제공한다.

둘째, 본 연구는 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협력지향성(cooperation orientation)’을 추가하였다. 연구에서는 영리활동을 통해 자생적인 기업활동을 지속하려는 사회적기업의 ‘기업가적 행동(entrepreneurial behavior)’과 사회적가치를 지향하는 사회적기업의 ‘친사회적 동기(pro-social motivation)’ 외에 이들의 ‘친사회적 행동(pro-social behavior)’에 주목하였다. 연구는 사회적기업의 이중정체성과 자원 제약 맥락이 반영된 사회적기업의 기업가적 행태를 설명하고, 사회적 가치를 지향하는 사회적기업의 친사회적 목적 활동과 영리를 추구하는 전통적인 기업가적 활동의 두 이질적인 활동 사이의 간극을 연결하는 사회적기업의 주요한 기업가적 행동경향으로 ‘협력지향성’을 식별하였다. 본 연구에서 새롭게 식별된 ‘협력지향성’은 사회적기업가정신 선행연구를 보완하여 사회적기업가정신 이론의 설명력을 높이고 사회적기업가정신 후속 연구자들에게 이론적 확장의 근거와 토대를 제공한다.

셋째, 본 연구에서는 선행연구 고찰과 사회적기업의 경영자를 대상으로 심층인터뷰를 수행함으로써 조직차원의 행동적 관점에서 사회적기업의 주요한 기업가적 행동 속성을 식별하고 유사한 속성끼리 묶어 범주화하였다. 일련의 연구과정에서 확인된 ‘사회적기업의 기업가적 행동 속성’은 사회적기업가정신 연구 및 사회적기업의 기업가적 행동 특성 연구에 있어서 이론적 근거와 토대를 제공한다.

본 연구는 실무적으로도 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 사회적기업의 지원을 위해 인건비나 공간을 지원하는 것만으로 기업의 자생력을 높이는 데는 한계가 있다. 사회적기업을 효과적으로 지원하기 위해서는 이들의 특성과 기업가적 행동 프로세스를 이해할 필요가 있으며 이들이 사회적기업가정신을 발현하여 자생할 수 있는 근본적 대안 제시가 필요하다. 연구는 사회적기업의 지원에 있어서 기업가적 협력 활성화 및 사회적경제 생태계 강화의 필요성을 강조한다.

둘째, 연구의 결과는 사회적기업의 특성과 맥락, 기업가적 행동의 주요한 속성, 사회적기업가정신을 구성하는 요인, 사회적기업가정신 하위요인 간의 작동 프로세스, 사회적기업의 자생력 확보를 위해 필요한 활동을 이해하는 데 실무적인 도움을 제공한다.

### 5.3. 연구의 한계와 향후 연구방향

연구의 여러 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가진다. 이러한 한계점들을 바탕으로 향후 연구방향을 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구는 한국 인증사회적기업의 대표자와 고위 경영자를 인터뷰 대상으로 선정하고 심층인터뷰 방법으로 자료를 수집하였다. 사회적기업은 역사적 배경, 사회·경제적 환경, 법률 제도, 지역 및 국가, 시대 변화, 연구자의 연구방향 등 사회적기업을 바라보는 관점이나 기업이 추구하는 목적, 사회적기업을 정의하는 주체에 따라서 다양하게 정의되고 있다. 한국에서 사회적기업은 법적인 의미에서 인증사회적기업을 의미하지만 넓은 의미에서는 (예비)인증사회적기업, (사회적)협동조합, 소셜벤처, 마을기업, 자활기업을 포함하는 사회적경제기업을 의미한다. 넓은 의미에서 ‘사회적 목적을 추구하면서 동시에 영리활동을 수행하는 기업·조직’이라는 사회적경제기업들의 유사한 성격에도 불구하고 구분에 따라서는 이들에게 발현되는 사회적기업가정신의 특성에 차이가 있을 수 있다. 따라서 기업 유형, 법적 조직형태, 업종, 영리와 비영리 여부, 성장단계를 구분하여 분류별 표본의 기업가적 행동 속성을 식별하고 사회적기업가정신의 특성을 검토하여 유사성과 차이를 규명할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 ‘협력지향성’을 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 식별하고 그 역할과 중요성을 규명하였다. 하지만 사회적기업의 기업가적 협력행동경향과 관련해서는 세부적인 분류에 따라 발현되는 특성에 차이가 있을 수 있고, 본 연구에서 이를 수행하기에는 한계가 있었다. ‘협력지향성’이 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 새롭게 제안된 만큼 관련 후속연구를 통해 사회적기업의 미션, 조직형태나 유형, 업종, 경영진의 특성, 조직규모, 협력활동의 행태, 이해관계자들과의 관계 정도에 따른 ‘협력지향성’의 특성을 검토하고 유사성과 차이를 규명하여 이론적 근거를 강화할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 사회적기업가정신을 구성하는 하위요인으로 ‘협력지향성’을 새롭게 식별하여 추가하였다. 새롭게 구성된 사회적기업가정신 모형에 따라 측정도구를 개발하고 양적연구를 수행하여 타당성과 신뢰성, 모형적합성을 확인하는 실증연구가 필요하다. 다수의 선행연구에서는 사회적기업가정신이 사회적기업의 사회적·경제적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 선행요인으로 연구되었다. 본 연구를 통해 사회적기업가정신 모형에 ‘협력지향성’이 새롭게 추가된 만큼 사회적기업가정신이 사회적기업의 사회적·경제적 성과에 미치는 영향을 장기적으로 추적하는 후속연구를 실시하여 각 요인과 성과 간의 영향 관계를 보다 명확하게 규명하고 모형의 이론적 근거를 강화할 필요가 있다.



REFERENCE

김진영·성창수·조한준·문강현(2020). 소셜벤처의 의사결정 프로세스에 관한 연구: 고요한택시 사례. *벤처창업연구*, 15(4), 83-96.

배귀희(2011). 사회적 기업가정신 (Social Entrepreneurship) 개념 구성에 관한 연구: 구조방정식 모형을 중심으로. *한국정책과학학회보*, 15(2), 199-227.

정선희·조상미(2018). 하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가 정신의 매개효과를 중심으로. *사회적기업연구*, 11(3), 125-162.

조한준(2021). *사회적기업가정신 다차원 모형 및 측정도구 개발: 사회적기업의 협력지향성을 중심으로* 박사학위논문, 동국대학교 일반대학원.

최조순(2012). *사회적 기업가정신과 사회적기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구* 박사학위논문, 서울시립대학교 도시행정학과.

Alter, K.(2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Bacq, S., & Eddleston, K. A.(2018). A resource-based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589-611.

Bae, K. H.(2011). A Study on the Concept of Social Entrepreneurship: Using Structural Equation Modeling. *Korean Policy Sciences Review*, 15(2), 199-227.

Baker, T., & Nelson, R. E.(2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.

Bloom, P. N., & Chatterji, A. K.(2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California management review*, 51(3), 114-133.

Burt, R. S.(2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.

Chell, E.(2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, 25(1), 5-26.

Chisholm, A. M., & Nielsen, K.(2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management & Organization*, 39(2), 7-32.

Cho, H. J.(2021). *Development of Social Entrepreneurship Multidimensional Model and Measurement Tool: Focusing on the Cooperative Orientation of Social Enterprises*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Dongguk University.

Choi, J. S.(2012). *An Exploratory Study on the Relationship between Social Entrepreneurship and Sustainability of Social Enterprise in Korea*. Doctoral dissertation, The university of SEOUL.

Cochran, P. L.(2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.

Corner, P. D., & Ho, M.(2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.

Corbin, J. M., & Strauss, A.(1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Creswell, J. W.(2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Davidsson, P., & Honig, B.(2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.

Dees, J. G.(1998). *The meaning of "Social Entrepreneurship"*. Kansas City, MO and Palo Alto, CA: The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J.(2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, 1(4), 24-32.

Defourny, J., & Nyssens, M.(2006). Defining social enterprise, Social enterprise: At the crossroads of market. *public policies and civil society*, 7, 3-27.

Dwivedi, A., & Weerawardena, J.(2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business research*, 86, 32-40.

Eisenhardt, K. M.(1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B.(1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.

Fowler, A.(2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?. *Third world quarterly*, 21(4), 637-654.

Francois, P., & Vlassopoulos, M.(2008). Pro-social motivation and the delivery of social services. *CESifo Economic Studies*, 54(1), 22-54.

Gebauer, J. E., Riketta, M., Broemer, P., & Maio, G. R.(2008). Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.

Grant, A. M., & Gino, F.(2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 98(6), 946.

Gregg, P., Grout, P. A., Ratcliffe, A., Smith, S., & Windmeijer, F.(2011). How important is pro-social behaviour in the delivery of public services?. *Journal of public economics*, 95(7-8), 758-766.

Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte, M. F. B.(2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*.

Hibbert, S. A., Hogg, G., & Quinn, T.(2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 288-301.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J.(2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of*

- management*, 35(6), 1404-1427.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F.(2004). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice (6th Edition)*. South-Western College Pub.
- Hulgard, L., & Spear, R.(2006). Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises. *Social enterprises: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 85-108.
- Johannisson, B., & Olaison, L.(2007). The moment of truth-Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of social economy*, 65(1), 55-78.
- Jung, S. H., & Cho, S. M.(2018). The Effect of Hybrid Factor on the Performance of Social Enterprise: Focusing on Mediating Effect of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Value and Enterprise*, 11(3), 125-162.
- Kim, J. Y., Sung, C. S., Cho, H. J., & Moon, K. H.(2020). A Study on the Decision Making Process of Social Venture: The case of Goyohan Taxi. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(4), 83-96.
- Laville, J. L., & Nyssens, M.(2001). *The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach, In The Emergence of Social Enterprise (pp. 324-344)*. London and New York: Routledge.
- Lindenberg, S.(2006). *Prosocial behavior, solidarity, and framing processes, In Solidarity and prosocial behavior (pp. 23-44)*. Boston, MA: Springer.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K.(2017). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: The pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 92-115.
- Mair, J., & Marti, I.(2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Noboa, E.(2003). Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed. *IESE Research Papers D/521*, IESE Business School.
- Mair, J., & Schoen, O.(2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 54-68.
- Manev, I. M., Gyoshev, B. S., & Manolova, T. S.(2005). The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transitional economy. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, 5(3-4), 298-318.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., & Reynolds, P. D.(2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 661-680.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J.(2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37(4), 616-640.
- Minkoff, D. C.(2002). The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), 377-401.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T.(2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.
- Moore, M. L., & Westley, F.(2011). Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and society*, 16(1).
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J.(2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 947-971.
- Myers, P., & Nelson, T.(2010). Considering social capital in the context of social entrepreneurship. *Handbook of research on social entrepreneurship*, 5(3), 271-285.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G.(2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282.
- Peredo, A. M., & McLean, M.(2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Perrini, F., & Vurro, C.(2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In Social entrepreneurship (pp. 57-85)*. London: Palgrave Macmillan.
- Praszkier, R., & Nowak, A.(2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N.(2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Seelos, C., & Mair, J.(2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of management perspectives*, 21(4), 49-63.
- Selsky, J. W., & Parker, B.(2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.
- Sharir, M., & Lerner, M.(2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Shaw, E.(2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-205.
- Shaw, E., & Carter, S.(2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.

- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T.(2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Spear, R.(2006). Social entrepreneurship: a different model?. *International Journal of Social Economics*, 33(5-6), 399-410.
- Strauss, A., & Corbin, J.(1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K.(2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M.(2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Thompson, J. L.(2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), 412-431.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westlund, H., & Gawell, M.(2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of public and cooperative economics*, 83(1), 101-116.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M.(2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J. G., Khanin, D., Krueger, N., Krueger, N., Murphy, P. J., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., Zacharakis, A.(2013). Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 88-107.

# Development of Social Entrepreneurship Multidimensional Model and Framework: Focusing on the Cooperation Orientation of Social Enterprises\*

Cho, Han Jun\*\*  
Sung, Chang Soo\*\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to identify the unique entrepreneurial behavioral attributes of social enterprises that are distinct from for-profit enterprises at the organizational level, derive a social entrepreneurship model that reflects the unique characteristics of social enterprises as strategic decision-making and organizational behavioral tendencies. In order to effectively achieve the purpose of this study, previous studies were reviewed, and qualitative studies were conducted using the grounded theory method based on this.

In this study, social entrepreneurship was identified as five sub-factors through a series of analysis processes, and 'Social value orientation; Innovativeness; Pro-activeness; Risk taking; Cooperation orientation' was newly proposed. It also proposed a new social entrepreneurship framework that integrates and explains the multidimensional model of social entrepreneurship by reviewing and connecting the relationships between each sub-factor of the research model. The 'social entrepreneurship framework' classified the social entrepreneurship model into 'pro-social motivation', 'pro-social behavior', and 'entrepreneurial behavior' attributes and explained them by linking them with each sub-factor that constitutes social entrepreneurship.

The most remarkable difference between this study and previous studies is that it identified and added 'Cooperation orientation' as a sub-factor constituting social entrepreneurship from the organizational-level behavioral point of view. Through this study, 'Cooperation orientation' was identified as a major behavioral tendency for social enterprises to materialize pro-social motivation, strengthen the economic foundation of business activities, and improve the efficiency of business operations. 'Cooperation orientation' is a major behavioral tendency that strengthens the legitimacy of business activities between pro-social motivation and profit-seeking of social enterprises, improves the performance of social value creation activities, and overcomes the difficulties of resource constraints through cooperation with the outside and improves operational efficiency. In addition, it was confirmed that 'Cooperation orientation' is a major behavioral tendency of social enterprises that is manifested simultaneously in social value-oriented activities and entrepreneurial activities pursuing profit. The 'Cooperation orientation' newly identified in the study supplements the previous research, increases the explanatory power of the theory of social entrepreneurship, and provides the basis for theoretical expansion to subsequent researchers.

*KeyWords: Social entrepreneurship, Social entrepreneurship framework, Cooperation orientation, Pro-social motivation, Pro-social behavior, Entrepreneurial behavior*

---

\* This paper was summarized and modified from part of the PhD thesis of the first author.

\*\* First Author, PhD, Dept of Technology Entrepreneurship, Graduate School, Dongguk University, South Korea, dynamichj@naver.com

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Dept of Technology Entrepreneurship, Graduate School, Dongguk University, South Korea, redsun44@dongguk.edu