

## 프로세스 관점의 사회적기업가정신

고유상\* (성균관대학교 경영대학 박사과정)  
 장인성\*\* (성균관대학교 경영대학 박사과정)  
 문철우\*\* (성균관대학교 경영대학 교수)  
 신유형\*\*\* (한양대학교 경영대학 부교수)

본 연구는 기존 문헌의 리뷰를 통해 사회적기업가정신의 작동원리를 설명할 수 있는 개념적인 틀을 제시하고 있다. 우리는 사회적기업가정신이 기존의 영리기업가정신과는 다른 새로운 종류의 기업가정신 개념으로 이해되어야 한다고 주장한다. 사회적기업가정신은 존재목적이 이윤보다는 사회적 영향 또는 사회적 가치의 실현이며, 성장보다는 지속가능성을 추구하고, 경쟁우위의 전유보다는 모방에 의한 확산을 지향하며, 효율성에 기반한 의사결정이 아닌 가치에 기반한 의사결정 체계를 보여준다. 기존 영리기업가정신과는 다른 이러한 특이 현상들을 이해하기 위해서는 사업기회의 존재, 발견, 실행 등 사업기회를 둘러싸고 일어나는 프로세스적 관점에서 총체적인 접근법이 필요하다. 본 연구는 기회를 중심으로 한 사회적기업가정신의 프로세스 모형을 제시하고 있다. 우리는 사회적기업가정신의 프로세스 모형을 사업기회의 성공적인 실현이 다른 시간 및 장소에서 유사한 사업기회를 촉발하여 사업기회가 확산되는 순환형으로 구축하였다. 반면, 영리기업가정신의 프로세스는 사업기회가 발생하고, 실현되며, 결국에는 소멸하는 선형모형이다. 사회적기업가정신 프로세스 모형의 각 단계별로 영리기업가정신 대비 특징과 다른 점을 상세히 비교분석하여, 사회적기업가정신과 관련한 미래의 연구제안들을 제시하였다. 현재 사회적기업가정신을 이해하는 통일된 관점이 부재하다는 데에 많은 학자들이 동의한다. 본 연구는 사회적기업 현상을 이해하기 위한 개념적 틀을 제시한다는 점에서 이론적 의의가 있으며, 실무적으로도 프로세스 모형은 사회적기업이 세부 단계별로 사업기회를 발견, 평가, 실행하기 위한 도구로써 유용하다고 믿는다.

**Key words** : 사회적기업가정신, 사회적기업, 영리기업가정신, 사업기회, 프로세스 모형

논문투고일 : 2014. 05. 07    수정논문접수일 : 2014. 08. 11    게재확정일 : 2014. 08. 14

\* 주저자

\*\* 공동저자

\*\*\* 교신저자

## 1. 서론

지난 30여 년간 세계적으로 사회적기업가정신이 새로운 비즈니스 패러다임의 하나로써 많은 관심과 연구가 집중되고 있다. 초기에 사회적기업가정신은 축소되는 자금조달 환경에 대응해(Eikenberry and Kluver, 2004; Foster and Bradach, 2005), 재정적 독립성을 유지하기 위해(Dees, 1998; Froelich, 1999), 비영리조직이 채택하는 수단(Dees and Elias, 1998; Newman and Wallender, 1978)으로 간주되었다. 이후에 사회적기업가정신의 ‘기업가정신’ 측면을 강조하거나(Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Thompson, Alvy, and Lees, 2000), ‘사회적 미션’ 또는 ‘사회적 영향’ 측면을 집중 조명하는(Peredo and McLean, 2006; Perrini, Vurro, and Costanzo, 2010; Weerawardena and Mort, 2006) 방향으로 연구가 세분화 되었다. 그동안 대다수의 선행 연구들은 다양한 기준에 따라 사회적기업가정신과 영리기업가정신의 차이점을 비교하는데 많은 노력을 기울여 왔다(Austin et al., 2006; Dacin, Dacin, and Tracey, 2011; Haugh, 2012). 예를 들어 Dacin 등은(2011) 현재까지의 사회적기업가정신 연구를 크게 다음의 네 가지 분야로 분류하고 있다. 즉 1) 개별 사회적기업가의 특성에 관한 연구, 2) 사회적기업가들의 활동 반경과 그들이 추구하는 사회적 니즈 및 구성요소에 관한 연구, 3) 사회적기업가가 활용하는 자원 및 프로세스에 관한 연구, 4) 사회적기업가 정신의 미션에 관한 연구 들이다. 그런데 이와 같이 몇 가지의 분류 기준에 의거해 사회적기업가정신과 영리기업가정신을 비교하는 형태의 연구는 제시된 비교 기준이 임의적인 경우가 많고 어떤 경우는 충분히 포괄적이지 않다는 측면에서 많은 약점을 가지고 있다.

사회적기업가정신은 혁신(Innovation), 사업기회(Op-

portunity), 자원제약들과(Resourcefulness)와 같은 기업가정신의 핵심 요소를 공유한다(Dees, 2001). 사회적기업가정신이 영리기업가정신과 가장 두드러지게 다른 점은 사회적 미션 또는 사회변화에 대한 추구라고 할 수 있다(Chell, 2007; Dees, 1998; Moss, Short, Payne, and Lumpkin, 2011; Mort, Weerawardena, and Carnegie, 2003; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, and Shulman, 2009). 단순히 말해, 사회적기업가정신은 사회 변화를 위한 미션을 가진 기업가정신이라고 할 수 있다. Waddock과 Post(1991: 393)가 사회적기업가를 “특정 사회이슈의 인지 및 공공부분 아젠다의 변화를 초래하는 핵심 촉매역할을 하는 민간부문의 시민”이라고 정의한 이래, 사회적 미션의 중심적 역할을 강조하는 다수의 논문이 출간되었다. 사회적기업가정신의 역할로는 사회가치의 창출(Austin et al., 2006; Dees, 1998; Peredo and McLean, 2006; Sharir and Lerner, 2006), 사회적 부의 창출(Zahra et al., 2009), 사회 이슈 및 문제의 해결(Alvord, Brown, and Letts, 2004), 사회적 니즈의 표현(Mair and Martí, 2006; Seelos and Mair, 2005) 등이 언급되고 있다. 사회 문제를 해결하고자 하는 미션이나 욕구는 사회적기업가의 타인지향성, 동정심, 이타적 성향 등에서 기인하거나(Lumpkin, Moss, David, and Amezcua, 2013; Tan, Williams, and Tan, 2005), 자유, 공정성 등의 가치를 확산시키고 싶어하는 욕구(Murphy and Coombes, 2009) 기반한다고 주로 설명된다.

사회적기업가정신은 사회적기업가의 행위 이면에 존재하는 동기를 고려하지 않고는 완전하게 이해할 수 없다. 사실 실업과 같은 많은 사회문제에 있어서는 사회적기업 및 영리기업의 역할 경계가 모호하다(Shaw and Carter, 2007; Zahra et al., 2009). 일부 학자들은 사회적기업 및 영리기업의 사회적 효능은 전부 아니면 전무의 문제라기보다는 정도의 차이일 뿐이라고

주장한다(Dorado, 2006). 즉 사회적기업가정신은 결과지향적 개념이라기보다는 원인지향적 개념이라고 할 수 있다.

사회적기업가정신의 원인지향적 특성은 정의 및 경제조건을 설정하는 데 있어서 몇 가지 근본적인 논쟁을 일으킨다. 첫 번째는 사회적기업이 사업수익(Earned-Income) 추구해야 하는지 여부이다. Anderson과 Dees는 사회적기업가정신이 “사회 가치를 창출하고 유지하기 위한 새롭고 더 나은 방법을 찾는 것”(2002: 192)과 관련된 것이므로 사업수익 추구가 의무사항은 아니라고 주장한다. 이러한 관점을 받아들인다면 사회적기업은 영리 또는 비영리조직 형태가 모두 가능하다. 반면 Wallace (1999)는 사회적기업은 비영리조직이 채택하는 사업수익 확보전략의 한 유형이라고 주장한다. 그라민은행(Grameen Bank)처럼 사업수익 활동과 비영리 활동을 동시에 추구하는 조직에는 하이브리드(Hybrid)라는 용어를 별도로 사용하기도 한다. 한발 더 나아가, 수익창출 조직은 일반적 영리기업도 가능하며, 사업수익이 사회적 목적달성에 사용되거나, 비영리조직 활동에 지원된다면 수익창출 조직 자체의 활동은 사회변화를 지향하지 않아도 된다는 주장도 있다(Short, Moss, and Lumpkin, 2009). 한 예로 영리기업인 *Bangladesh Rural Advancement Committee(BRAC) Printing Press*는 이윤추구 활동을 통해 비영리조직인 BRAC의 활동을 지원한다. 영리기업 조직과 비영리조직으로 이원화되어 운영되는 사회적기업을 상보적 사회적기업(Complementary Social Entrepreneurship)이라고 구분하여 부르기도 한다.

또 다른 논쟁은 영리기업가정신 및 사회적기업가정신의 경제조건과 관련이 있다. 예를 들어 사회적기업 관련 사례연구에서 단골로 등장하는 영리 아이스크림 프랜차이즈인 벤앤제리(Ben and Jerry's)는 창업시점부터 환경 및 사회적 책임에 대한 강한 헌신을 보여왔다.

Peredo와 McLean(2006)은 벤앤제리 같은 영리기업도 사회적기업에 포함시켜야 한다고 주장한다. 한편 Dees (1998: 64)는 외부재원에 대한 의존도를 기준으로 “사회적기업 스펙트럼”을 제안한다. 스펙트럼의 한 쪽 끝에는 필요한 모든 재원을 기부나 비사업수익을 통해 조달하는 “자선에 완전히 의존형”(Fully Philanthropic) 사회적기업이 있으며, 반대쪽 끝에는 일상운영 경비는 물론 창업비용까지도 시장이자율 이상의 자체 수익을 통해 충당하는 “전면적 상업화”(Full-Scale Commercialization) 사회적기업이 있다. 대부분의 사회적기업은 양 극단의 모델이 혼합된 중간 지점에 존재한다고 Dees는 주장한다.

이상의 논의에서 사업수익 여부나 사업모델 만으로는 사회적기업을 완전히 정의하거나 영리기업과 구분하는 것이 매우 어렵다는 것을 확인할 수 있다. 사회적기업가정신에 관한 정교한 정의나 특정 현상의 설명에 집중하는 방식으로는 사회적기업을 온전히 이해하기 어려우며, 사회적기업의 기회확인, 기업설립, 혁신 활동 및 관련된 행위자들을 모두 포괄하는 통합된 프로세스 관점에서 사회적기업가정신을 정의하고 총체적으로 이해하는 새로운 방법론이 필요함을 강력하게 시사한다.

본 논문에서는 가치창출 프로세스 관점에서 사회적기업가정신을 설명할 수 있는 통합적인 이론 틀을 제시하고자 한다. 새로운 가치창출 프로세스는 기업가정신의 핵심 주제 중 하나이다(Alvarez and Barney, 2007). 사회적기업가정신에 대한 정의 중에서도 프로세스 관점을 도입한 사례가 다수 있다. 예를 들어, Dees (1998, 비영리조직의 설립), Fowler(2000, 사회문제를 해결하기 위한 새로운 구조), Mair와 Marti(2006, 사회적 목적을 위한 혁신적 행동), Austin et al.(2006, 사회적 가치창출 행위들) 등이 있다. 프로세스 측면에서 이처럼 다양한 관점이 존재한다는 것은 사회적기업가정신이 한 가지 측면만으로는 현상을 충분히 설명

하기가 거의 불가능하며, 여러 가지의 세부 개념으로 구성된 소위 “군집개념”(Cluster Concept)이라는 점을 의미한다(Choi and Majumdar, 2013: 10). 따라서 본 논문이 취하는 프로세스 접근법은 사회적기업 가정신의 다양한 요소를 총체적 관점에서 이해하려는 시도라고 할 수 있다.

기업가정신은 사업기회의 인지(Recognition), 발견(Discovery), 실현(Exploitation)을 통해 사업기회를 경제적, 사회적 가치로 전환하는 일련의 프로세스로 이해할 수 있다(Dorado, 2006; Eckhardt and Shane, 2003; Schendel and Hitt, 2007; Shane and Venkataraman, 2000). 기업가정신을 프로세스 관점으로 보는 데에는 두 가지 연구 조류가 있다. 하나는 사업기회의 인지 및 실현 프로세스에 집중하는 것이며, 다른 하나는 다양한 상황변수 내에서 기업을 설립하는 프로세스에 집중하는 것이다(Dorado, 2006).

Mair와 Marti(2004)는 사회적기업가정신을 사회문제에 대한 혁신적 솔루션을 도출하고 실현하는 기업가정신 프로세스 관점에서 이해해야 한다고 주장했다. Austin et al.(2006) 역시 사회적기업가정신의 프로세스 관점에 일정부분 기여했다. 그들은 영리기업가정신과 사회적기업가정신의 차이를 조사하기 위한 네 가지 기준- 시장의 실패, 미션, 자원 확보, 성과 측정-을 제시했다. 이 네 가지 요소는 사회적기업가정신의 프로세스를 구성할 수 있다. 예를 들어 시장의 실패같은 사회적기업가정신에 특징적인 사업기회는 사회적기업가에게 특정 사회적 미션을 불러일으킨다. 시장기회 및 미션이 구체화되면, 사회적기업가는 자원을 확보하기 위한 일련의 활동을 통해 궁극적 목표, 즉 사회적 영향을 성과로 달성한다고 이해할 수 있는 것이다. Schendel과 Hitt(2007) 또한 전략적 기업가정신 연구 분야에서 사업기회, 가치창출, 혁신, 자원 확보 등 네 가지 핵심 개념을 제시했다. 이에 따르면, 기업가정신이란 “사회의

특정 분야에서 가치를 창출하기 위해”(2007: 1) 자원을 확보하여 혁신을 추구하는 사업기회와 관련된 일련의 프로세스라고 할 수 있다.

한편, Haugh(2006)는 기업의 신설 측면에 집중하여 비영리기업을 설립하는 여섯 단계-사업기회의 확인, 아이디어의 표현, 아이디어 확보, 이해관계자 규합, 사업기회의 실현, 이해관계자에 대한 성과보고-를 제시했다. Dorado(2006)는 두 가지 연구 조류를 통합하여 프로세스 관련 행위들을 사업기회의 확인 및 정의, 재무적 자원의 조달 및 활용, 조직체 설립 등 세 가지 군으로 분류했다.

사회적기업가정신을 사업기회의 존재에서부터 성공적인 실행 및 확산까지 전 단계에 걸쳐 프로세스 모형을 구축하고 각 단계별 특징을 상세히 논증한 연구는 찾아보기 쉽지 않다는 점에 본 연구의 학술적 의의가 있다. 특히 본 연구는 프로세스 각 단계별로 사회적기업가정신이 영리기업가정신과 다른 특징 및 개념들을 비교함으로써, 후속 사회적기업가정신 연구의 방향을 제시하고 있으며 기존 기업가정신 이론 역시 주제별로 재조명될 필요성을 강력히 시사한다.

이후 논문의 구성은 다음과 같다. 먼저 제 II장에서 사회적기업가정신 현상이 경영전략 연구분야의 새로운 패러다임이 될 수 있는 중요성에 대해 논의한다. 사회적기업가정신이 영리기업가정신과 구별되는 특징적인 주제들이 다루어질 것이다. 이어 제 III장에서 기업가정신에 관한 Shane과 Venkataraman(2000)의 핵심 아이디어를 바탕으로 영리기업가정신의 프로세스 모델이 간략히 제시되고, 이와 대비되는 사회적기업가정신의 프로세스 모델을 상세히 설명할 것이다. 사회적기업가정신 프로세스 모델의 논증 과정에서 몇 가지 연구 제안들이 제시될 것이다. 마지막으로 제 IV장에서 본 연구의 논의를 종합하고 이론적 함의와 실무적 유용성에 대해 토의하고자 한다.

## II. 사회적기업가정신 연구의 중요성

사회적기업가정신이 새로운 경영이론의 하나로 자리잡기 위해서는 기존 영리기업가정신 이론으로 설명되지 않는 새로운 현상 및 개념들이 도입되어야 한다. 실제로 사회적기업가정신은 기존 경영이론 및 가정들과 관련한 중요한 이슈들을 몇 가지 제기한다. 예를 들어 경제학 및 경영학의 여러 가지 이론들은 인간은 자신의 이익을 극대화하는 방향으로 행동한다는 기본 가정에 바탕을 두고 있다. 그러나 일견 타인 지향적이고 때로는 자신의 이익을 희생하면서까지 이타적인 모습을 보이는 사회적기업가정신의 등장은 이러한 기본 가정에 의문을 제기한다. 또한 기존 경영이론에서 연구의 기본 분석단위인 “기업”이 사회적기업가정신 연구에서는 종종 “(문제에 대한) 해결책의 구성 및 구조”(Architecture of Solution)로 대체된다(Zeyen et al., 2012: 9). 기업을 이해하는 자원 기반관점 역시 기본 가정을 재구성해야 할지 모른다. 기존 이론에 따르면 기업은 희귀하며, 모방하기 힘들고, 대체 불가능한 핵심 자원을 전유하기 위해 노력한다(Barney, 1991). 그러나 사회적기업은 대개 풍부하고, 값싸며, 인근 지역에서 쉽게 확보할 수 있는 자원을 주로 자발적인 봉사활동이나 파트너십을 통해 활용한다(Desa, 2012).

우리는 사회적기업가정신이 새로운 이론적 탐구가 필요한 별도의 학문 분야로 성장할 수 있는 잠재력이 풍부한 분야라고 주장한다. 기존 영리기업가정신 이론에서 확장이 필요한 주요 불일치 현상 및 주제를 기업의 존재 목적, 목적을 달성하기 위한 전략적 지향, 전략의 수단으로서의 자원 및 경쟁우위 요인, 기업 활동의 저변에 내재한 의사결정 기준 등 측면에서 다음의 네 가지로 분류하였다. (1) 사회적 영향 vs 이윤, (2)

지속가능성 vs 성장, (3) 모방에 의한 확산 vs 전유, (4) 가치기반 의사결정 vs 효율성 기반 의사결정. 물론 이론개발이 필요한 부분이 네 가지에 국한되지는 않는다는 점을 밝힌다.

### 2.1 사회적 영향(Social Impact) vs 이윤(Profit)

기업의 궁극적 목적은 무엇인가? 전통적인 기업 자본주의는 이윤이라고 대답한다(George, 2014). 그러나 기업 자본주의가 가장 발달한 미국의 현 상황을 고려한다면, 기업의 목적은 **더 많은 이윤**이라고 보완될 필요가 있다. 과거에는 이윤창출을 목표로 하지 않는 조직은 비영리조직으로 분류되어 일반적으로 기업으로 간주되지 않았다.

이제 우리는 이윤창출이 목표가 아니지만 여전히 기업으로 간주되는 특정 현상을 목도하고 있다. 사회적기업가정신에서는 기업가정신의 가장 핵심 개념인 사업기회의 의미와 결과가 사뭇 달라진다. 영리기업에서는 사업기회가 활용되고, 시간이 지남에 따라 점차 고갈된다(이에 대한 논거는 사회적기업가정신 모델의 상세설명 부분에서 제시될 것이다). 영리기업에게 이윤은 사업기회의 실현 및 혁신에 따라 얻어지는 결과이다. 그렇다면 사회적기업의 혁신의 결과는 무엇인가? 많은 연구들은 사회적 영향과 사업기회 자체의 지속가능성 및 확산이라고 제시한다(Lumpkin et al., 2013; Moss, Lumpkin, and Short, 2008). 사회적기업이 혁신을 통해 사회적 영향을 미치는 해법을 제시할 경우, 사업기회는 소모되지 않고 오히려 시간 및 공간적으로 증폭되고 확산된다.

**연구제안 1:** 사회적기업은 이윤보다는 사회적 영향을 더 추구할 것이다.

## 2.2 지속가능성(Sustainability) vs 성장(Growth)

만약 기업의 목적이 더 많은 이윤이라면, 성장은 기업 전략의 핵심 지향점이 될 것이다. 그러나 사회적기업은 너무 과도하게 성장을 추구할 경우 생존이 위협을 받을 수도 있다. Weerawardena와 Mort(2006)는 사회적 영향력이 사회적기업의 장기적인 지속가능성을 담보하기 때문에 사회적 영향력과 지속가능성은 분리할 수 없다고 주장한다. 사회적기업이 사회문제의 해결 보다는 이윤에 더 집중할 경우, 사회 변화주체로서 부여된 정당성이 상당히 훼손될 것이고(Dees, 2001; Perrini et al., 2010), 이는 장기적인 지속가능성을 위협한다.

실용적 관점에서도 사회적기업이 성장을 추구하기는 상당히 어렵다. 사회적기업은 일반적으로 작고 지역적으로 국한된 제약이 많은 시장에서 활동한다. 활용 가능한 자원 역시 일반적으로 작고 획득하기도 어렵다. 게다가 성장은 다른 비영리조직 또는 영리기업과의 경쟁을 초래한다. Rhyne(2005)이 연구한 파라과이의 미소금융 시장 사례를 보면, 시장이 성장함에 따라 영리기업들이 공격적인 시장전략을 통해 사회적기업을 퇴출시켰다. 공정무역 분야에서도 카페다이렉트(CafeDirect)나 디바인(Divine) 같은 사회적기업이 자신의 자원한계를 넘어 성장하지 않는 한도 내에서 영리기업들과 공존할 수 있음을 보여준다(Doherty, 2011; Huybrechts and Defourny, 2008). 그러므로 우리는 성공적인 사회적기업이 성장보다는 지속적인 혁신 및 사회적 영향을 추구한다고 제안한다.

**연구제안 2:** 정당성 이슈, 자원제약, 잠재적 경쟁 등을 고려할 때, 사회적기업은 성장보다는 지속성을 더 추구할 것이다.

## 2.3 모방에 의한 확산(Scale-Up) vs 전유(Appropriation)

마이클 포터의 유명한 경쟁우위 이론 역시 사회적기업가정신에서는 재조명이 필요하다. 이론의 예측과 달리, 사회적기업가는 재무적 매력도가 떨어지고 실현하기 어려운 사업기회를 경쟁의 장으로 선택하는 것처럼 보이기 때문이다(Seelos and Mair, 2007; Zahra et al., 2009; Zeyen et al., 2012). 영리기업가에게는 경쟁우위를 확립하여 진입장벽을 강화하고 사업기회를 전유하는 것이 필수적이다(Miles, Verreynne, Luke, Eversole, and Barraket, 2013). 그러나 사회적기업가는 자신의 혁신을 전유하기 보다는 확산하려고 시도한다(Lumpkin et al., 2013). 그들은 경쟁우위를 추구하는 것이 아니라 이해관계자 및 기업활동의 수혜자와 창출된 가치를 공유하고자 한다. 모방에 의한 확산(Scalability)은 사회적기업가정신과 영리기업가정신을 구분하는 핵심적인 개념이 된다(Perrini et al., 2010). 혁신 및 그에 따른 성취는 -대부분 지역적으로 편재되어 있다- 다른 지역 또는 국가 및 세계적 차원에서 유사한 변화를 초래할 수 있다. Lumpkin et al.(2013)은 사회적기업의 확산 이슈를 “협력하지 않으려는 인센티브”(Disincentive to Collaborate) 개념으로 설명한다.

*엄격히 상업적 의미에서, 만약 두 회사가 공동 프로젝트를 두고 협력한다면 발생하는 수익도 어떤 방식으로든 분배해야 하며... 이는 협력하지 않으려는 인센티브로 작용한다... 그러나 사회적기업이 창출한 사회적 가치는 기업가에게 전유되지 않고 사회에 귀속되기 때문에 이러한 협력하지 않으려는 인센티브 개념이 적용되지 않는다(2013: 767).*

**연구제안 3:** 사회적기업은 사회적 영향을 극대화하기 위해 사업성과를 모방으로부터 차단하려 하기 보다는 확산하려고 할 것이다.

## 2.4 가치기반(Value-Based) vs 효율성 기반(Efficiency-Based) 의사결정

기업가 지향성(Entrepreneurial Orientation) 개념은 기업가의 의사결정 프로세스를 설명하는 도구로 널리 사용된다(Lumpkin et al., 2013; Morris, Webb, and Bryant, 2011). Lumpkin et al.(2013)은 혁신성, 능동성, 위험감수성, 공격적 경쟁추구, 자율성 등 다섯 가지의 기업가 지향성 항목을 바탕으로 영리기업가와 사회적기업가를 비교했다. 그런데 이러한 행동적 또는 개인 특성적 지표로는 영리기업가와 사회적기업가를 구분하기 어렵다는 결과가 도출되었다. 왜냐하면 “영리기업가가 사용하는 대부분의 행위나 프로세스가 사회적기업가에게도 유사하게 적용되며,”(2013: 777) 기업가 지향성의 선행요인 및 결과들과 기업 프로세스간의 관계도 상황요인에 따라 달라지기 때문이다.

사회적기업 및 영리기업간 의사결정 방식의 차이를 이해하기 위해서는 다른 분석틀, 즉 가치기반 및 효율성기반 개념의 도입이 필요하다. 혁신성, 능동성, 위험감수, 공격적 경쟁추구, 자율성 등 일반적인 기업가 지향성은 영리기업가가 이윤을 극대화하기 위해 취하는 행동특성에 초점이 맞추어져 있으며 따라서 기본적으로 경제적 효율성에 기반을 둔 의사결정 체계라고 할 수 있다. 반면 일부 학자는 사회적기업가에 특징적으로 나타나는 지향성을 설명하기 위해 “사회적 가치지향”(Social Value Orientation) 개념을 도입했다(Miles et al., 2013). 사회적기업가 역시 경제적 성과를 높이기 위해 일반적인 기업가 지향적 특성을 활용한다. 다만 경제적 성과 추구하고 사회 가치 실현이 충돌하는

상황에서는 일반 기업가 지향성 보다는 사회적 가치 지향성에 기반해 의사결정을 할 것이라고 가정할 수 있다. Miles et al.(2013)의 실증연구는 사회적기업가의 사회적 가치지향성 수준과 인지된 사회적 성과, 즉 사회적 가치실현 사이에 양의 상관관계가 있음을 보여준다.

**연구제안 4:** 사회적기업의 의사결정은 효율성 지향적이기 보다는 사회적 가치 지향적 특징을 가질 것이다.

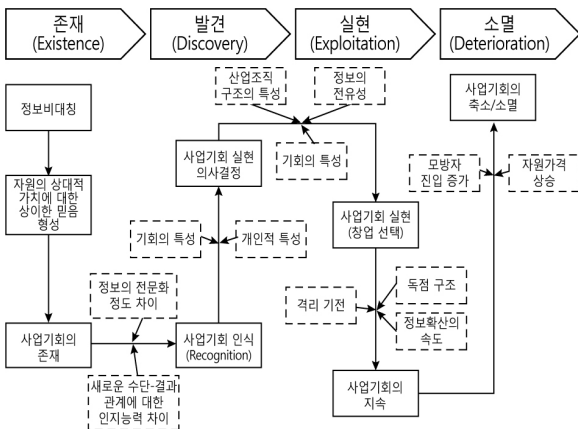
## III. 프로세스 관점의 사회적기업가정신의 이해

### 3.1 영리기업가정신의 프로세스 모형

사업기회는 기업가정신 연구의 중심 개념으로 자리 잡고 있다(Dees, 2001). 기업가적 사업기회는 “새로운 제품, 서비스, 원재료, 방식 등이 도입되어, 생산원가보다 높은 가격에 판매될 수 있는 상황”으로 정의된다(Shane and Venkataraman, 2000: 220). 사업기회를 보는 관점은 크게 창조관점과 발견관점으로 나뉜다(Short et al., 2009). 창조관점은 사업기회가 기업가의 신제품 및 서비스 탐색 과정에서 창조되는 것이라고 본다(Eckhardt and Shane, 2003). 발견관점은 사업기회는 기업가와 관계없이 존재하며, 기업가는 단지 그 기회를 발견하는 것이라고 본다(Sarason, Dean, and Dillard, 2006). 이 경우 핵심 이슈는 어떤 기업가가 그 사업기회를 발견할 것인가에 귀결된다(Alvarez and Barney, 2007).

Shane과 Venkataraman(2000)은 기업가정신을 사업기회의 발견, 평가 및 실현 과정으로 본다. 우리는 Shane과 Venkataraman의 관점에 기회의 소멸 과정을 추가하여 네 단계로 이루어진 기업가정신의 프로세

스 모형을 구상하였다. 사실, Shane과 Venkataraman은 그들의 기념비적인 논문에서 기회의 소멸과 관련된 논증을 전개하고 있으나, 명시적으로 이것을 앞의 세 가지 단계처럼 강조하고 있지는 않다. 우선 영리기업 가정신의 기회를 둘러싼 프로세스 모형을 간략히 소개하고자 한다.



<그림 1> 영리기업가정신의 프로세스 모형

프로세스의 첫 단계는 **사업기회의 존재**이다. 사업기회는 잠재적 기업가가 기존과는 다른 방식의 새로운 수단-결과 관계가 존재함을 인식하면서 드러난다. 사업기회가 존재하는 기본적 원인은 자원 소유주와 잠재적 기업가 사이에 자원의 상대적 가치에 대한 서로 다른 믿음을 형성하게 하는 정보의 비대칭성이다.

둘째 단계는 **사업기회의 발견**으로, 기업가에 의해 사업기회가 인지되고 실현하겠다는 의사결정이 이루어진다. 자연적인 질문은 왜 어떤 사람은 사업기회를 인지하는 반면 다른 사람은 인지하지 못하는가이다. 이것은 사람마다 새로운 수단-결과 관계를 인지할 수 있는 인지능력에 차이가 있고, 보유한 정보가 특화되어 있기 때문이다. 사업기회가 잠재적 기업가에게 인지되면, 어떤 행위가 취해지기 전에 기회를 실현하겠다는 의사결

정이 선행된다. 의사결정이 이루어지기 위해서는 사업기회를 통해 예상되는 수익이 기회비용이나 여러 가지 다양한 불확실성과 관련된 비용을 포함한 총 비용보다 높을 것이라는 확신을 줄 수 있어야 한다. 의사결정을 촉진하는 개인 특성적 요인으로는 잠재적 기업가가 충분한 재무자원을 보유하고 있거나, 자원보유자와 강력한 사회적 연결을 형성한 경우, 이전의 직업경력 등으로부터 유용한 정보를 확보했고(Dorado, 2006; Shane and Khurana, 2003), 이 정보가 새로운 사업기회에 전용 가능한 경우, 필요자원을 확보하기 위해 소요되는 비용이 적은 경우 등이 제시되었다.

셋째 단계는 **사업기회의 실현**이다. Shane과 Venkataraman은 사업기회의 실현을 주로 실현방식, 즉 사업기회의 판매 또는 기업의 설립에 초점을 맞추어 설명하고 있다. 실현방식의 선택에 영향을 주는 요인은 산업 조직구조의 특성, 정보의 전유성, 사업기회의 특성 등 측면에서 설명되고 있다(자세한 내용은 Shane and Venkataraman(2000) 논문을 참조하기를 권한다).

사업기회의 실현은 실현방식 측면 외에도 추가적인 설명이 필요하다. Haugh(2006)는 대부분의 기업가정신 연구가 기업설립 이전단계에 집중하면서 창업 이후의 활동들은 미래의 연구주제로 미루고 있다고 지적한다. 창업이후 사업기회의 실현과 관련해서는 몇 개의 선행 연구가 있다(Churchill and Lewis 1983; Dees, 2001; Perrini et al., 2010; Scott and Bruce, 1987; Weerawardena and Mort, 2006). 예를 들어, Weerawardena와 Mort(2006)는 기업가적 행위들을 혁신성(일상 운영 및 자금조달), 능동성(철저한 전략계획 및 미래예측), 위험관리(조직 생존에 대한 명확한 집중, 자원 투자에 대한 극도의 조심성) 등으로 분류했다. Dees(2001)는 사업기회의 실현을 혁신, 적응, 학습의 반복적인 순환이라고 설명한다.

영리기업가정신 프로세스 모형의 마지막 단계는 사



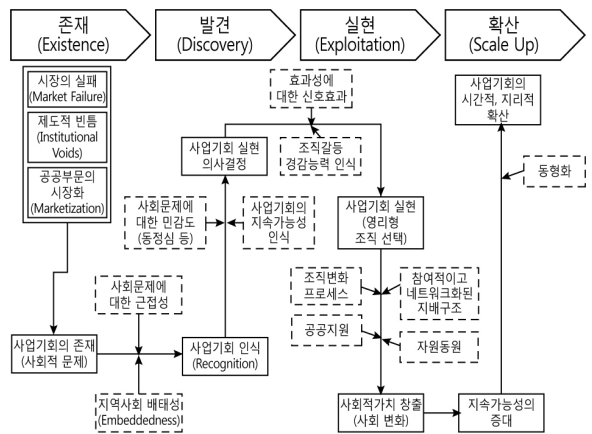
**업기회의 지속 및 소멸**이다. 일단 사업기회가 실현되고 나면, 즉 기업이 설립되고 나면, 기업이 경쟁력을 유지하는 한 사업기회는 지속되고, 개별 기업에 귀속된다. 사업기회의 지속 요인과 관련한 연구는 대단히 많다. 대표적인 요인은 모방기업이 사업기회를 실현하는 것을 방해하는 격리 메카니즘(Isolating Mechanism)이다. 격리 메카니즘은 잠재적인 진입자가 모방하기 어렵고, 대체 불가능하며, 거래나 습득이 어려운 희소자원이 있을 때 발생한다(Barney, 1991; Venkataraman, 1997; Wernerfelt, 1984). 지적재산권이나 계약에 의한 독점적 구조의 구축 또는 느린 정보확산 속도 역시 사업기회의 지속성을 높이는 요인이다. 경쟁자 대비 경쟁력을 유지하기 위해서는 기업은 변화하는 환경에 적응해 동태적 역량과 학습조직을 구축해야 한다. 기업은 상시로 자신의 자원과 역량을 변화시켜야 한다(Doherty, 2011: 362). 그러나 시간이 지남에 따라 필연적으로 어떤 시점에서는 모방기업의 진입이 증가하기 시작하고 사업기회는 경쟁자로 점차 협소해진다. 한편 자원보유자도 자원의 가치를 충분히 인식하게 되면서 자원의 가격도 올라가기 때문에, 사업기회의 매력도는 추가적인 진입을 허용하지 못할 한계수준까지 하락하면서 소멸의 단계로 접어든다.

영리기업가정신 모형은 사업기회의 시작과 끝이 있는 선형 모형이다. 기업가는 사업기회를 발견하고 전유하며, 가능한 오래 유지하기 위해 경쟁하지만, 시간이 흐름에 따라 사업기회는 축소되고 결국 종말을 맞이하게 된다.

### 3.2 사회적기업가정신의 프로세스 모형

사회적기업가정신의 프로세스 모형은 사업기회의 존재, 발견, 실현, 확산의 네 단계로 구성된다. 영리기업가정신 프로세스와 가장 크게 다른 점은 마지막 단

계가 소멸이 아니라 확산이라는 점이다. 사회적기업가정신 프로세스에서는 특정 사회적기업의 활동 결과 사회 변화가 일어나고 해결방식이 정당성을 획득하게 되면 관련된 사업기회가 시간 및 공간적으로 확산된다. 확산되는 것은 일반적으로 해당 사회적기업이 아니라 성공적인 비즈니스 모델 자체이다. 사회적기업가정신의 프로세스 모형은 <그림 2>에 정리되어 있다.



<그림 2> 사회적기업가정신의 프로세스 모형

<그림 2>에는 사회적기업가정신에 특징적인 요인들만 표시되어 있으며, 특별히 언급되지 않는 한 영리기업가정신 프로세스 모형에서 논의된 요인, 특징, 상황변수 등은 사회적기업가정신에도 유사하게 적용된다고 할 수 있다.

사회적기업가정신의 대상이 되는 사업기회의 원천은 시장의 실패, 제도적인 빈틈(Institutional Void), 공공부문의 시장화(Marketization) 등을 들 수 있다. 사실 시장의 실패와 같은 요인은 자본주의의 탄생과 더불어 항상 존재해 왔다. 사회적기업가정신에서 다른 점은 사회적기업가가 시장의 실패를 접근가능한 시장으로 분다는 점이다. 특정 개인이 시장의 실패를 기회로 인지하는 것은 사회적 문제에 대한 해당 인물의 근

접성과 민감도 수준에 따라 결정된다. 사회 문제에 대한 근접성은 잠재적 사회적기업가의 지역사회에 대한 배태(Embeddedness) 수준 등 공간적 상황과 관련이 있다. 한 지역사회에 오래 뿌리내린 사람은 해당 지역의 사회문제에 대한 깊은 이해를 가지고 있을 것이다. 사회 문제에 대한 민감도는 개인의 동정심, 이타적 성향 등에 영향을 받는다. 즉 사회 문제를 더 깊이 이해하고 있고 폐해에 민감할수록 해당 사회문제로부터 발생하는 사업기회를 실현하려는 의사결정에 이르는 경향이 더 높다고 할 수 있다.

사업기회 실현방식의 선택, 특히 영리형 사회적기업의 추진은 사회적 미션과 영리행위가 한 조직 내에 공존하면서 필연적으로 발생하는 조직적 갈등을 경감할 수 있는 역량과 밀접한 관련이 있다. 또한 영리형 사회적기업은 외부의 자선기금 같은 이해관계자에게 전통적인 비영리조직 형태보다 사회 문제를 해결하는 데 더 효율적이라는 점을 소구하는 일종의 신호효과를 가진다.

사업기회의 성공적 실현은 사회적 가치 창출 또는 사회 변화를 야기한다. 성공적 가치 창출에 영향을 주는 요인으로는 참여적이고 네트워크화된 지배구조의 구축, 성공적인 조직변화, 효율적인 자원 동원, 공공 지원 등을 들 수 있다. 성공적인 가치 창출은 해당 사회적기업 및 비즈니스 모델의 지속가능성을 높이게 되며, 다른 지역이나 국가에서 해당 사업모델의 동형화를 (Isomorphism) 통한 사업기회의 확산으로 연결된다. 사회적기업가정신의 프로세스 단계별 특징과 개념 및 변수들에 대해 아래에서 상세히 논증하고자 한다.

### 3.3 사업기회의 존재

사회적기업가정신 관련 연구의 다수는 사회적 영향 또는 변화를 야기하는 사업기회에 초점을 맞추고 있다 (Certo and Miller, 2008; Dorado, 2006; Peredo

and McLean, 2006). 사회적기업가정신의 대상이 되는 사업기회는 시장의 기능이 실패한 것으로 인지되는 상황(Austin et al., 2006; Miller, Grimes, McMullen, and Vogus, 2012) 또는 상당한 정도의 제도적인 빈틈이 있는 곳에서(Dart, 2004; Haugh, 2005; Seelos and Mair, 2005) 발생한다. 시장 실패의 원인으로는 외부성의 존재, 불완전한 정보, 공공재, 비효율적인 독과점적 경쟁구조, 비효율적인 가격 메카니즘, 부적절한 정부의 개입 등이 주로 거론된다(Khanin, 2011).<sup>1)</sup>

시장의 실패는 전혀 새로운 현상이 아니다. 사회적기업가정신에서 새로운 것은 전통적인 비영리조직이 시장의 실패를 단지 사회문제로 인식하는 데 반해 사회적기업은 접근 가능한 **사회적 니치시장(Social Niche Market, SNM)** 으로 인식한다는 점이다. 사회 문제는 현재의 경제시스템이 무시하거나 해결하는 데 실패한 (Murphy and Coombes, 2009) **사회적 시장**으로 간주할 수 있다. 한편 사회 문제는 일반적으로 규모가 너무 작고 지역적으로 배태되어서 하나의 시장에 단지 한 개의 사회적기업 만이 활동할 수 있는 **니치시장**이기도 하다. 사업기회의 지역 배태성은 사회적기업가정신의 중요한 가정 중의 하나이다(Dacin et al., 2011; Mair and Marti, 2009; Shaw and Carter, 2007). 사회적기업가는 일반적으로 특정의 지역적 문제를 해결하고자 하는 욕구를 보여준다(Haugh, 2012).

사회적 니치시장은 대개 너무 작아서 만약 지역시장 내에 동일한 비즈니스 모델을 가진 두 개 이상의 사회적기업이 동시에 존재할 경우 격렬한 경쟁이 발발하기도 한다. 이는 빅이슈(Big Issue) 사례를 통해 잘 알 수 있다. 빅이슈는 사업기반을 로스엔젤레스시로 확장하려고 시도했으나 이미 이 지역에서 유사한 사업을 영위

1) 사회적 사업기회의 또 다른 원천인 공공부문의 시장화에 대해서는 논지 전개의 편의상 제 3.5절의 사업기회의 실현 부분에서 다루고자 한다.

하고 있던 사회적기업가인 Jennafer Waggoner의 극심한 반발로 실패하고 말았다(Dacin et al., 2011).

사회적 니치시장은 미소금융이나 공정무역처럼 영리시장일수도 있으며, 폐기물처리, 도시청소와 같은 공공서비스 시장일 수도 있고, 예술공연과 같은 비상업적 시장일수도 있다. 사회적 니치시장의 성격에 따라 사회적기업의 법적 형태도 달라진다고 가정할 수 있다. 만약 사회적기업이 영리시장에서 활동한다면 기업형태는 대개 영리기업 또는 조합 형태를 가질 것이다. 반면 공공서비스 또는 비상업적 시장에서 활동하는 사회적기업은 영리형 또는 비영리조직 형태가 모두 가능하다.

현실 영역에서 목격되는 사회적기업의 사업기회를 유형화해 보면, 스스로 직업을 구하는 것이 거의 불가능한 사람들에게 고용기회를 제공하는 것을 목적으로 하는 사회적기업, 미소금융처럼 사회 최하층 계층의 사람들에게 제품이나 서비스를 제공하는 사회적기업, 공정무역처럼 환경 또는 지역사회 친화적인 방식으로 제품이나 서비스를 공급하는 사회적기업 등으로 나눌 수 있다(Smith, Gonin, and Besharov, 2013: 409). Hockerts(2006)는 사업기회를 비즈니스 모델 측면에서 세 가지 유형으로 재구성한다. 즉 미소금융처럼 수혜자를 고객으로 전환하기, 공정무역처럼 친환경 운동을 (Activism) 사업화하기, 사회적 목적을 위해 시장기준 대비 낮은 투자수익률을 감수하려는 사회적 투자자들로부터 자금을 확보하기 등이다.

### 3.4 사업기회의 발견: 인식 및 실행 의사결정

사업기회의 인식 및 실행 의사결정에 영향을 미치는 사회적기업가정신 특징적인 요인을 사회문제에 대한 근접성 및 민감도 측면에서 논증하고자 한다.

#### 3.4.1 사회문제에 대한 근접성(Closeness)

상황(Context) 요인은 행동에 영향을 주는 조건부 기회 또는 제약요인이라고 이해할 수 있다. 기업가정신 연구에서 다루어지는 상황요인은 사업요인(산업, 시장 등), 사회요인(네트워크, 가족 등), 공간요인(국가, 지역 사회, 산업클러스터 등), 제도요인(정치, 경제, 사회, 문화 시스템) 등으로 구분할 수 있다. 이중 공간요인이 사회적기업가정신에서는 특히 중요한 역할을 한다. Welter (2011)는 사회적기업가정신을 공통의 인지적, 문화적 준거로 묶인 특정한 지리적인 상황에서 일어나는 집합적인 이벤트라고 주장한다. 지역사회에의 배태성은 사회 네트워크의 활용을 용이하게 하며, 사회적기업과 지역 사회 간의 상호 통제 메카니즘을 형성함으로써(Haugh, 2006) 사업기회를 실현하려는 의사결정을 좀 더 쉽게 내릴 수 있게 해 준다. 사회적기업가정신에 있어서 공간요인은 필요한 자원에 접근할 수 있다는 확신을 제공해 준다는 점에서 사업기회 실현 의사결정의 전제조건이 된다. 물론 영리기업가정신에서도 공간요인은 일정한 역할을 할 수 있으나, 일반적으로 사업계획의 범위가 지역사회 내로 제한되지 않는다는 점을 고려할 때 공간요인은 부수적인 역할에 그친다고 봐야 한다.

상황요인과 관련해 한 가지 유의해야 할 점은 사회적기업가가 사업기회를 실현하기 위한 의사결정을 할 때 종종 상황요인이 호의적이기 때문이 아니라 적대적이기 때문에 결정한다는 점이다(Austin et al., 2006). 사회적기업가에게는 적대적인 상황요인이 종속변수가 될 수 있으며, 그 자체가 해결하기 위해 도전해야 할 사회적 사업기회가 되기도 한다. 이러한 특성은 상황요인이 주로 조절변수로 간주되는 영리기업가정신의 연구체계와 상당히 다른 점이며, 실용적으로도 사업추진에 호의적인 상황요인을 추구하는 영리기업의 행태와도 대별되는 사회적기업의 특징이라고 할 수 있다.

**연구제안 5:** 예비사회적기업가가 특정 사회 문제와 관련하여 지역적으로 배태되어있을수록 해당 사회 문제에 근접성이 높아지며, 이에 따라 사업기회를 더 잘 인식하고 실행 의사결정을 더 쉽게 내릴 것이다.

### 3.4.2 사회문제에 대한 민감도(Sensitivity)

사회적기업가의 가장 구분되는 특징은 그들이 사회 문제에 민감하다는 점이다. 많은 선행연구가 사회적기업을 설립하는 동기로서 동정심(Mair and Marti, 2006; Miller et al., 2012; Shaw and Carter, 2007) 또는 이타적 성향(Dacin et al., 2011; Tan et al., 2005)의 중요성을 강조하고 있다. Miller et al.(2012)은 사회적기업가의 의사결정이 감정적이고 타인지향적이며, 심지어는 자신의 이익을 희생하기까지 한다고 가정한다. 타인지향적인 사람은 다른 사람이 자신의 행동에 따른 혜택을 누리는 것을 보면서 높은 자기 효용감(Self-Utility) 느낀다.

동정심과 사회적기업을 추진하려는 의사결정 사이의 관계는 실증적인 증거보다는 논리적인 추론에 의해 제시되고 있다. 예비사회적기업가의 마음속에서는 타인의 고통을 자신의 것으로 인지하는 일련의 심리적 작용이 일어날 수 있다(Nussbaum, 2001). 이러한 개인적 느낌이나 인식이 사회적 행동으로 전환되기 위해서는 고통을 특정 개인만의 것이 아닌 사회적 이슈로 접근하는 일반화 과정이 수반되어야 한다. 일반화 과정 이후에 예비사회적기업가는 사회적기업을 설립하는데 따르는 비용-효과 계산을 수행하는데, 대개는 개인적인 리스크는 과소평가되고 사회적 혜택은 개인적으로 내부화되는 친사회적 추산을 하기 쉽다(Miller et al., 2012). 사회적기업의 창업 가능성을 검토하는 과정에서 다른 성공적인 조직의 사례만 참고하거나 성공

가능성에 대한 엄밀한 검증을 생략하는 인지적 편향도 흔히 나타난다. Miller et al.(2012)은 예비사회적기업가가 사회적기업의 창업을 결정하기 위해서는 현재의 각종 제약을 뛰어 넘어 가능성을 높게 평가하고, 일견 상충하는 것으로 보이는 이해관계들 사이에서 종합적인 이익을 도출해 낼 수 있는 “종합적인 사고”(Integrative Thinking)가 핵심적인 선행변수라고 주장한다.

**연구제안 6:** 예비사회적기업가가 특정 사회 문제에 더 민감할수록 사업기회를 더 잘 인식하고 실행 의사결정을 더 쉽게 내릴 것이다.

## 3.5 사업기회의 실현

### 3.5.1 사업기회 실현방식 대안

사회적기업가는 사업기회 실현방식의 선택에 있어서 영리기업가보다 더 많은 대안을 가지고 있다. 사회적기업이 선택할 수 있는 조직대안에는 상업서비스 기능을 갖춘 비영리조직 또는 사회적 목적활동을 병행하는 영리조직 형태가 있다(Dees, 1998; Dorado, 2006). 이외에도 사회문제를 해결하기 위한 이니셔티브를 촉발하기 위해 단기간 동안 일시적으로 존재하는 조직형태가 있다. Dorado(2006)는 이런 조직을 “섹터간 사회적기업”(Cross-Sector)으로 명명하였는데, 사례로는 Partnership for a Drug-Free America, Hands Across America. 등이 있다. 섹터간 사회적기업은 비록 오래 존속하지는 않지만 사회 내에서 연쇄반응을 촉발해 사회적 영향 및 변화는 오랜 기간 지속되는 특징을 가지고 있다(Dorado, 2006; Waddock and Post, 1991). Peredo et al.(2006)의 연구에 의하면 지난 15년간 각종 학술지 및 비학술 간행물에 등장하는 사회적기업의 83%는 비영리조직 형태를 띠고 있다.

사회적기업의 조직형태 선택은 추구하는 사업기회의 특징 및 동원되는 자원들과 상호 연관되어 있다. 조직형태의 선택은 이후의 지배구조, 필요자원에 대한 접근 형태(예를 들어 공개시장, 자선기금, 정부지원금 등), 조직 구성원의 스킬 및 문화의 다양성 등에 각각 영향을 미친다(Dorado, 2006). 따라서 조직형태의 선택, 특히 영리형의 선택과 관련한 영향요인을 밝히는 것은 사회적기업가정신 분야의 중요한 연구주제가 된다.

영리형 사회적기업의 선택은 대리인 이론을 바탕으로 이해할 수 있다. 일부 학자들은 사회적기업가를 정부, 공공펀드, 자선단체 등의 대리인 관점에서 분석하고 있다(Holm, 1995; Seo and Creed, 2002). Shaw와 Carter(2007)가 80명의 사회적기업가를 인터뷰한 결과에 따르면 단지 2%만이 사회적기업 설립에 자기자본을 투입하였으며 대부분 정부나 자선단체의 기금을 활용해 사업을 추진하고 있었다. 따라서 사회적기업가는 영리기업가대비 재무적 위험을 더 작게 느낀다고 추정할 수 있다. 사회적기업가는 창업과 관련해 재무적 위험보다는 평판이나 관계적 위험을 더 크게 느낄 것이다.

반면 자선단체 등 재원공급자는 기부금의 사용 효과를 알고 싶어 하며, 사회적 미션이나 사회변화를 효과적으로 달성할 수 있을 것으로 예상되는 조직에 더 많은 지원을 하려는 경향을 가지고 있다(Eikenberry and Kluver, 2004; Miller et al., 2012). 1970년대 후반 이후, 미국을 중심으로 확산되고 있는 공공부문 및 제 3섹터의 시장화 경향 역시 기존 비영리조직이 사회적기업으로 전환하거나 영리기업의 조직 및 운영 전략을 받아들이게 하는 계기가 되었다(Eikenberry and Kluver, 2004). Weerawardena와 Mort(2006: 27)는 호주정부의 작은 정부 지향 정책이 어떻게 비영리조직으로 하여금 “정부서비스의 공급 대행자” 역할을 수행하도록 영향을 미쳤는지를 분석하고 있다. 세계적인

정책 변화는 새로운 공공 및 사회 서비스 대리인 시장의 확산을 촉발하였으며, 정부의 사회서비스 계약 확보를 위한 비영리조직간 또는 비영리조직과 영리기업간의 경쟁을 초래했다(Eikenberry and Kluver, 2004; Miller et al., 2012). 이런 맥락에서 볼 때, 영리형 사회적기업의 선택은 성과를 보여주기를 요구하는 외부 자원환경 변화에 대응해, 조직의 효율적인 성과달성 역량을 표시하는 신호 역할을 한다고 간주할 수 있다.

**연구제안 7: 외부 자원확보에 대한 경쟁이 심할수록 사업기회의 실현 대안으로 비영리형태보다 영리형 사회적기업이 더욱 선호될 것이다.**

분사형 사회적기업(Social Intrapreneurship)은 기존 비영리조직이나 영리기업에서 분사된 사회적기업을 순수 창업형 사회적기업과 구분하기 위해 사용하는 용어이다. 분사형 사회적기업은 모회사 또는 모조직에서 전수된 기존 조직문화와 신설조직에서 필요한 조직문화간의 갈등이 창업형 사회적기업에서 보다 두드러지게 나타날 수 있다. 분사형 사회적기업은 조직내 내재한 갈등관계를 성공적으로 치유하고 새로운 조직 논리를 가진 조직으로 전환해야 하는 과제에 직면한다.

Kistruck과 Beamish(2010)는 영리형 사회적기업이 이러한 조직내 갈등 및 정당성 문제를 더 효과적으로 경감시킨다고 보고한다. 이것은 영리형 조직이 사회적 미션을 수용하는 것이 비영리조직이 영리 운영방침을 수용하는 것 보다 더 쉽다는 것을 암시한다. 사회적 미션과 영리 운영방침이 공존하도록 기업의 조직문화 지향을 바꾸기 위해서는 조직 구성원 및 이해관계자 개인의 내적 역할도식(Schema)과 인지프로세스의 변화가 필요하다(Kistruck and Beamish, 2010). 개인의 내적 역할도식 및 인지프로세스 변화에 대한 부담은 비영리조직 구성원이 영리조직 구성원보다 더 클

수 있다. 일반적으로 비영리조직의 이해관계자들은 사회적 미션과 영리추구가 상반된다고 인식하는 경향이 있기 때문이다.

네트워크 배태성 측면에서 볼 때, 비영리조직과 외부 기부자 사이에 형성된 사회적 연결은 비영리조직이 영리 행위를 시작하는 경우 빠르게 약화될 수 있다(Kistruck and Beamish, 2010). 반면 영리기업이 사회적 미션을 채용할 경우 기존 파트너와 형성된 사회적 연결이 크게 영향을 받지 않는다. 이것은 사회적 미션의 채용 여부가 기존 관계의 특성에 거의 영향을 주지 않는다고 영리기업의 파트너들이 느끼기 때문이다. 이상의 논의를 종합해 보면 분사형 사회적기업의 조직형태 선택과 관련한 다음의 연구제안을 도출할 수 있다.

**연구제안 8a:** 조직갈등 완화 측면에서 볼 때 기존 비영리조직에서 분사/유래한 사회적기업은 영리형보다는 비영리형 조직형태를 선호할 것이다.

**연구제안 8b:** 조직갈등 완화 측면에서 볼 때 기존 영리기업에서 분사/유래한 사회적기업은 영리형 또는 비영리형 조직형태 중 어느 것을 특별히 더 선호하지 않을 것이다.

### 3.5.2 사회적 가치 창출

사업기회 실현의 결과 사회적기업은 사회 가치를 창출한다. 성공적인 사회 가치 창출에 영향을 주는 요인을 참여적이고 네트워크화된 지배구조, 성공적인 조직 변화 프로세스, 효과적인 자원 동원, 공공 지원 등 네 가지 측면에서 고찰한다.

#### (1) 참여적이고 네트워크화된 지배구조

네트워킹은 기업가정신 연구에 있어서 매우 중요한

특징 중 하나이다(Birley, 1985; Chell, 2007). 네트워크 및 파트너십을 통해 기업은 불확실성을 줄이고, 정당성을 확보하며(Starr and MacMillan, 1990; Baum and Oliver, 1991), 기술 및 노하우의 교환을 촉진하고(Jarillo, 1988; Powell, 1990), 환경변화에 대응하는 동태적 역량을 강화한다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 이를 통해 네트워킹은 기업의 성과(Havnes and Senneseth, 2001; Duchesneau and Gartner, 1990) 및 성장(Larsson, Hedelin and Garling, 2003)과 정의 상관관계를 가지는 것으로 밝혀져 있다.

네트워킹은 사회적기업에게도 중요한 요소이다(Chell, 2007; Meyskens, Robb-Post, Stamp, Carsrud, and Reynolds, 2010; Rondinelli and London, 2003; Sharir and Lerner, 2006). 네트워킹과 관련하여 사회적기업만의 독특한 특징은 외부 네트워크가 사회적기업의 지배구조에 참여한다는 점이다. Shaw와 Carter (2007)는 사회적기업의 지배구조가 지역사회, 고객, 종업원, 자원봉사자, 재원제공자 등 다양한 이해관계자가 모두 참여하는 사회적 공동소유 구조를 보여준다고 기술한다. 사회적기업에 참여하는 이해관계자들 간의 관계는 평등적이고 비위계적인 것으로 조사된다(Valeau et al., 2013; Rothschild and Stephenson, 2009; Valeau, 2011). 정리하면 사회적기업의 지배구조는 지역적이고, 지역사회 내에 배태되어 있는 경우가 많으며, 참여적, 비위계적, 다양한 이해관계자를 포괄하는 특성이 있다.

사회적기업의 지배구조에는 영리기업보다 훨씬 더 다양한 이해관계자들이 참여한다(Lumpkin et al., 2013). 자원봉사자 같은 일부 이해관계자는 영리기업의 지배구조에서는 찾아볼 수 없는 구성요소이기도 하다. 많은 사회적기업들이 주주가 아닌 종업원이나 자원봉사자들을 주요 의사결정 과정에 참여시키는 것을 볼 수 있다(Valeau, Willems, and Parak, 2013). 이해관계자들

에게 이사회 의 일원으로 선출될 기회가 제공되는 것은 사회적기업에서 보편적으로 관찰되는 현상이다. 다양한 이해관계자를 지배구조에 참여시킴으로써 사회적기업은 필요한 자원을 획득하고 정당성을 확립한다(Lumpkin et al., 2013). 사회적기업의 사업기회는 지역사회의 특징적 사회문제인 경우가 대부분이기 때문에 지역사회의 참여를 유도하는 것은 사회적기업의 성공에 있어 매우 중요한 요소가 된다(Boyer, Creech, and Paas, 2008). Maurice(2004)는 케냐 농민들의 참여를 바탕으로 벌꿀 농장사업을 벌이는 Honey Care Africa 사례 연구에서 지역민의 참여와 주인의식이 사회적기업의 성공에 중요한 요소라는 점을 관찰했다.

**연구제안 9:** 사회적기업의 지배구조를 구성하는 이해관계자가 참여적이고 지역내 배태되어 있을 수록 사회적기업이 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 성공적일 것이다.

## (2) 성공적인 조직변화 프로세스

“조직변화는 기업가의 혁신에 있어서 피할 수 없는 동반자이다”(Schendel and Hitt 2007: 4). 사회적기업은 영리기업의 사업전략 및 운영방식을 채택하지만 영리기업과 비교하면 경제적 성과는 일반적으로 높지 않다. 사회적기업의 성과는 조직변화가 얼마나 성공적인지 여부에 따라 크게 달라진다. 이것은 사회적기업이 사회적 맥락 내에 깊이 배태되어 있고(Granovetter, 1985) 이러한 배태성이 사회적기업의 조직변화 프로세스에 저항하는 요인으로 작용하기 때문이다. 사회적 맥락에 깊이 배태되어 있는 조직의 변화 프로세스는 일반적으로 기존 제도 및 준거에 의해 조절된다(Holm, 1995). 그런데 공공 부문 및 제 3섹터는 관료적이고 변화에 저항하는 것으로 오랫동안 비판을 받아왔다(Shaw and Carter, 2007). 사회적기업은 기업 내부에 공존하는 두 가지의 강력

한 도그마, 즉 사회적 가치의 추구하고 기업의 효율성 추구가 내재적인 갈등관계에 있으며, 상충하는 두 가지 도그마를 창조적으로 융합할 수 있는 조직변화 프로세스가 필수적인 요소가 된다(Dees, 2012). 만약 상충하는 두 도그마를 서로 훼손하지 않으면서 잘 활용할 수 있는 제도적 혁신을 이룰 수 있다면 매우 큰 전략적 잇점이 될 수 있다(Seo and Creed, 2002; Tracey, Philips, and Jarvis, 2011). 그러나 이것은 일반적으로 매우 힘든 과제이다. 한 조직 내에 상충하는 원칙들이 공존할 경우 구성원들 간에 서로 갈등하는 소 그룹들이 생겨나고, 조직의 변화에 저항하게 되며, 사회적 영향의 장기적 지속가능성을 훼손하게 된다(Smith et al., 2013). 그러므로 조직내 존재하는 심리적, 사회적 긴장은 사회적기업가정신을 이해하는 데 매우 중요한 개념이다.

사회적기업의 다양한 이해관계자들은 사회적 미션이나 영향에 대해 서로 다른 수준의 기대를 할 수 밖에 없기 때문에(Haigh and Hoffman, 2012), 조직변화 프로세스의 핵심 과제는 다양하게 인지된 미션이나 성과지표들을 공동의 방향으로 효과적으로 정렬하는 것이 된다(Smith et al., 2013). 미션 및 성과지표의 정렬은 조직에 대한 이해관계자의 헌신을 유지하고 영리부문과 비영리부문의 정체성 혼란을 해소하는 데 있어서 중요한 과제이다. 그러므로 사회적기업가에게는 반사실적 사고(Counterfactual Thinking) 또는 역설적 사고(Paradoxical Thinking)와 같이 상충되는 요구들을 조율하고 처리할 수 있는 관리역량이 요구된다(Smith et al., 2013: 418).

**연구제안 10:** 성공적인 조직변화를 통해 다양한 이해관계자들이 조직의 미션과 성과지표를 잘 공유할수록 사회적기업이 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 성공적일 것이다.

### (3) 효과적인 자원동원

일반적으로 기업가정신 연구에서는 자원이 사업기회를 추종한다고 이해된다(Dorado, 2006). 영리기업가는 현재 보유하고 있지 않은 자원을 동원해 사업기회를 실현한다(Stevenson and Gumpert, 1985). 자원 동원은 하워드 스티븐슨이 자원제약돌파를 기업가정신을 정의하는 핵심 개념의 하나로 제안한 이래 기업가정신 연구의 주요 주제가 되어 왔다(Dees, 2001).

우리는 사회적기업가정신에서는 사업기회가 자원을 추종한다고 주장한다. 영리기업가에게는 필요한 자원의 확보 가능성이 사업기회 확인에 있어서 부차적 고려요소인 반면, 사회적기업가는 사업기회를 추구하기 전에 자원을 먼저 동원해야 한다(Dees and Dolby, 1991: 2). 사회적기업가는 종종 재정 부족을 가장 큰 장애요인으로 거론한다. 사회적기업의 사업모델은 일반적인 재무투자자 입장에서는 매력적이지 않기 때문에 사회적기업가는 영리기업가보다는 재무자원への 접근에 더 큰 제약이 있다(Austin et al., 2006; Dees 1998; Lumpkin et al., 2013). 게다가 동원된 자원도 사용에 많은 제약을 가지고 있다. 사회적기업이 정부 또는 자선단체로부터 동원한 자원은 사용될 사업분야, 제품이나 서비스, 실행 계획 등이 정해져 있는 경우가 일반적이다. 이것은 재원이나 자원봉사 등이 대부분 특정 사회 문제에 대처하기 위해 제공되기 때문이다(Austin et al., 2006). 사회적기업가는 확보한 자원을 계속 유지하기 위해서라도 쉽사리 최초 설정된 사업계획을 바꾸려하지 않을 것이다.

Desa(2012)는 제약이 많은 환경에서 사회적기업이 수행하는 자원동원 특성을 브리콜라주(Bricolage, 주변의 다양한 자원을 임기응변적으로 기업활동에 응용하는 일) 개념으로 설명한다. 202개의 기술기반 사회적기업에 대한 내용분석을 통해 Desa는 사회적기업이 기술발전이 불충분하거나, 지적재산권 제도가 미비하거나, 창업, 인력확보, 신용금융 등 사업인프라가 불충

분할 경우 브리콜라주에 더 크게 의존한다고 밝혔다.

자원제약 환경은 위험감수와 관련된 특성에도 영향을 미친다. 영리기업가는 일반적으로 관리자보다 더 높은 위험감수 성향을 보인다고 이해된다(Palmer, 1971). 비우호적인 환경에 있는 개인이 우호적인 환경에 있는 개인보다 위험감수 성향이 높다는 예측이론(Prospect Theory)에 의하면(Short et al., 2009), 사회적기업가는 영리기업가보다 자원 측면에서 더 비우호적인 환경에 있기 때문에 더 높은 위험감수 성향을 보여야 한다. 그런데 사회적기업가는 위험감수 측면에서는 기업가 보다는 관리자에 더 가까운 특성을 보여준다. Weerawardena와 Mort(2006)는 호주의 비영리조직들이 자원을 일단 투입하고 나면 되돌리기가 어렵기 때문에 투입 의사결정에 매우 신중하다는 점을 관찰했다. 이를 바탕으로 이들은 기업가정신의 자원제약돌파 기준은 사회적기업에게는 적용되지 않는다고 주장한다. 그들은 사회적기업가들이 “조직의 지속가능성을 위해 위험을 효과적으로 관리하려는 상당한 지향성을 가지고 있다”고 제안한다(2006: 31). 향후 사회적기업의 위험감수 성향에 관한 엄밀한 설명이 제시될 경우 사회적기업의 이해는 물론 예측이론의 발전에도 도움이 될 것이다.

**연구제안 11:** *자원제약이 매우 심한 환경으로 인해 위험감수적인 사회적기업가에 비해 위험회피적인 사회적기업가가 자원동원에 더 성공적이며 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 성공적일 것이다.*

기업가가 동원하는 자원은 재무자원(현금, 자본시장에 대한 접근성), 물리적 자원(공장, 원재료 등), 법적자원(상표권, 라이선스 등), 인적자원(스킬, 지식 등), 조직자원(문화, 절차 등), 정보자원(고객지식, 경쟁환경 이해 등), 관계자원(경쟁자, 공급자, 고객, 종업원 등과의



관계) 등으로 구분할 수 있다(Doherty, 2011). 이 중 영리기업과 달리 사회적기업에게 핵심적인 자원은 사회적자원이다(Doherty and Meehan, 2006). 사회적 자원은 구조자원(파트너, 이해관계자와의 네트워크 연결), 관계자원(지역사회 등의 사회적기업에 대한 헌신의 정도), 인지/행동적 자원(파트너, 이해관계자 등의 사회적기업에 대한 인식 및 행동)으로 구성된다. 사회적 자원은 이해관계자들의 인식에 의존한다는 점에서 다른 자원들과는 성격이 다소 다른 자원이다. 사회적 자원의 가치는 기업 외부자의 인식에서 발생한다. 사회적 기업에 대한 지역사회의 윤리적, 사회적 헌신과 지역사회와의 사회적 연결의 강도가 곧 사회적기업의 경쟁력이라고 할 수 있다. 이것은 공정무역 관련 사회적기업의 성공이 생산자와 소비자간의 관계에 따라 달라지는 사례에서 잘 드러난다(Doherty and Meehan, 2006; Sharir and Lerner, 2006).

사회적자원은 사회적기업의 외부에 존재한다. 이런 특징은 기업의 경쟁력이 가치있는 내부 자원을 확보하는 데에 달려 있다는 자원기반관점에 의문을 제기한다. 이것은 사회적기업이 기존의 기업이론과는 상당히 다른 새로운 기업개념이거나, 아직까지 알려지지 않았지만 사회적자원을 기업의 내부자원화하는 어떤 기전이 있을 가능성을 암시한다.

#### (4) 공공 지원

사회적기업의 사회적 목표달성에 있어서 대규모의 공공지원 체계는 매우 중요하다(Murphy and Coombes, 2009). 폐기물처리, 문화예술의 진흥, 취약계층에 대한 간호지원 서비스 같은 사회적기업의 사업기회들은 한때 공공서비스로 존재해 왔다. 실제로 대부분의 국가에서 사회적기업은 정책수단을 통해 육성, 지원되고 있다. 사회적 가치 창출은 국가의 정책 목표와 밀접하게 연계되어 있다. 유럽 31개국의 82개 성공적인 사회적

기업의 성공요인에 대한 설문조사에 따르면, 공공부문의 재정 및 사업지원 체계, 공공기관과의 연계, 세금감면 같은 정책지원 등이 성공의 중요한 요인으로 나타났다(Austrian Institute for SME Research, 2007). 비슷한 맥락에서 Korosec과 Berman(2006)은 미국의 도시들에서 사회적기업이 확산되면서 시의 정책지원의 중요성도 커지고 있다고 밝힌다. Sharir와 Lerner(2006) 역시 이스라엘 사회적기업에 대한 추적연구를 통해 공공부문과의 협력이 중요한 성공요소라고 보고한다.

사회적기업의 의미와 기대역할은 국가별 정책목표와 경제사회적 상태에 따라 서로 다르게 나타난다. 독일, 프랑스, 아일랜드 같은 서유럽 국가에서 사회적기업은 공공에 의해 재정이 지원되고 규제되는 사회서비스 분야의 비영리기업의 의미를 지닌다. 북유럽에서는 주로 아동 또는 건강 지원 분야의 노동자조합을 의미한다. 이탈리아, 스페인, 포르투갈 같은 남유럽 국가에서는 사회적기업이 실업자들의 통합 작업조직(Work Integration)이다(Desa, 2012). 영국에서는 사회적기업이 지역이해기업(Community Interest Company)이라는 특별한 법적 지위를 갖는 정부, 민간, 사회 부문간 파트너십이다(Hoongendoorn, Pennings, and Thurik, 2010). 한국은 2007년 제정된 “사회적기업육성을 위한 특별법”에서 사회적기업의 유형을 사회취약계층의 고용창출, 취약계층에 대한 사회서비스 제공, 지역사회의 삶의 질 향상, 기타 사회적 목적 추구 등으로 명시하고 있다. 한국 정부는 매년 예비사회적기업 중에서 사회적기업을 지정하고 있으며, 사회적기업으로 지정되면 3년간 재정, 계약, 경영 관련 지원이 제공된다.

**연구제안 12:** 사회적기업에 대한 공공/사회의 지원이 증가할수록 사회적기업이 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 성공적일 것이다.

### 3.6 사회기회의 확산(Scale-Up)

기업의 생존은 영리부문에서조차도 매우 어려운 과제이다. 대부분의 신생벤처는 설립 5년 이내에 실패하며(Foster and Bradach, 2005), 미국 소기업의 50%는 5년 이내에 문을 닫고, 후자를 내는 비중은 39%에 불과하다(Chell, 2007).

사회적기업은 사업운영 스킬이 부족하기 때문에 생존이 더욱 어렵다. 사회적기업의 실패확률은 영리기업의 실패확률보다 최소한 같거나 더 높을 것으로 추정된다(Katre and Salipante, 2012; Chell, 2007). 한 연구에 의하면 사회적기업의 5년 생존율은 약 40%이다(Headd and Kirchhoff, 2009). Brown(2002)은 사회적기업의 규모가 너무 작을 경우 대부분 단기간 내 문을 닫는다고 주장한다. 그런데 대부분의 사회적기업은 규모가 매우 작다.

많은 선행연구가 사회적기업의 성과지표로 경제적 성과 보다는 사회적 가치창출, 지속가능성, (사업기회의) 확산을 거론한다(Lumpkin et al., 2013). 그런데 이 성과들은 서로 병립한다기 보다는 발생의 순서가 있다. 사회적 가치가 먼저 창출되고, 이것은 특정 사회적기업의 지속가능성을 높이게 된다. 이후에 사회적기업가들은 그들의 성공 방정식을 널리 확산시키는 시도에 나서게 된다. 사업기회의 확산은 영리기업가정신에는 부재한 사회적기업가정신만의 특징적인 프로세스 단계이다.

사회적기업가정신의 궁극적인 목표는 사회 전체의 변화이므로, 확산은 핵심적인 이슈가 된다(Bradach, 2003; Dees, Anderson, and Wei-Skillern, 2004; Perrini et al., 2010). 확산은 사회적기업 자체의 성장과 사회적기업이 도입한 혁신적인 사회변화 해법의 확산으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 사회적기업은 성장과 확산 사이에서 모순 상황에 직면한다. 사회적기업은 자신의 사회적 영향을 증가시키기 위해 성장하려고 할 것이다

(Dees et al., 2004; Smith et al., 2013). 그러나 대부분의 사회적기업은 자원제약(Dees, 2007) 때문에 일정 규모 이상으로 성장하는 데 어려움을 느낀다. 또한 사회적 가치창출을 용이하게 했던 요인들이 규모성장에 따라 사라지면서 사회적기업의 영향력 자체가 감소한다(Haigh and Hoffman, 2012). 예를 들어 지역사회와의 연계가 매우 중요한 지역조합들은 사업범위가 확대되면서 지역사회와의 긴밀한 연계 및 참여를 유지하기가 점점 어려워진다.

따라서 사업기회의 확산은 해법 자체의 지리적 확산이 더욱 중요한 의미를 갖는다. 사회적기업가정신 관련 2011 미국 경영학회(AOM) 워크숍에 참석한 학자들은 사회적기업가정신 연구에서 확산의 중요성에 관해 다음의 공동견해를 밝히고 있다.

*사회적 영향력은... 수많은 지리적인 국소 위치에서 다른 기업들에 의해 모방되어 재생산될 때 더욱 커질 것이다... 사회적기업은 회사 자체의 운영을 다양한 지역에 걸쳐 확산시키는 것 보다는 다른 기업이 자신의 활동을 모방하도록 장려하는 방식을 통해 사회적 영향력을 확대할 수 있다. 따라서 가장 큰 사회적 영향력은 유용한 자원이(희소성, 모방불가성, 대체불가성 대신) 공통적이고, 전이 가능하며, 대체가능할 때 달성된다(Zeyen et al., 2012: 11).*

특정 사회적기업에 의해 창출된 성공적인 해법의 확산은 정당성 관점에서 조명할 수 있다. 조직은 새로운 행동 모델의 채용 및 확산을 통해 정당성을 확보한다(Suchman, 1995). 성공적인 사회적기업은 정당성을 획득하게 되고, 모방 활동을 촉발한다(Nicholls, 2010). 전통적인 제도이론에 따르면 이러한 동형화 프로세스는 강제적, 모방적, 규범적 동형화 등 세 가지로 구분된다

(Dimaggio and Powell, 1983). Nicholls(2010)는 사회적기업가정신 같은 발생초기 단계의 분야에서는 네 번째 동형화 기전인 자기투영적(Reflexive) 방식이 역할을 한다고 주장한다. 제도적 확립이 아직 미비한 분야일수록 행위자들은 자기 자신의 제도적 논리나 준거에 기반해 자기투영적인 방식으로 정당성을 스스로 구축한다. 성공적인 해법일수록 자기투영적 방식으로 정당성을 확립하며, 그들의 핵심 원리를 전파시킨다. 핵심 원리와 달리 구체적인 행동양상은 사회적기업이 처한 상황에 따라 달라진다. 예를 들어, 이탈리아의 약물중독 재활공동체인 산패트리그나노(San Patrig-nano)의 미션과 혁신적인 운영원칙이 이탈리아의 여러 지방으로 모방되어 확산되었으나, 지역별로 설립된 약물중독 재활공동체들의 구체적인 운영 활동들은 지역별로 처한 사회적, 물리적 맥락에 따라 다르게 구현되고 있다(Perrini et al., 2010).

#### IV. 토의

프로세스 관점은 사회적기업의 생성 및 단계별 활동을 설명하는 데 유용하여 채용이 널리 확산되고 있다. 그러나 일부 학자는 기업가정신을 프로세스 관점에서 접근하는 것은 프로세스의 각 단계 사이의 역동적 관계를 과소평가하는 문제가 있다고 비판한다(Perrini et al., 2010). 그럼에도 불구하고 사회적기업가정신의 다양한 정의 및 경계조건과 관련한 끝나지 않을 논쟁을 효과적으로 다루기 위해서는 프로세스 관점에서 총체적인 이해를 시도하는 것이 불가피하다. 프로세스 접근에 관한 비판을 염두에 두면서, 우리는 프로세스의 각 단계별 상호 연결 및 활동들에 영향을 주는 사회문화적 요인들을 균형있게 리뷰하기 위해 노력했다. 리뷰 과정을 통해 사회적기업가정신의 몇 가지 흥미있는 특징들이 도출되었으며, 미래의 연구주제들이 제안되었다. 영리 및 사회적 기업가정신의 각 프로세스 단계

별 특징 및 차이점을 <표 1>에 비교하여 요약하였다.

사회적기업가정신을 프로세스 관점에서 조망하는 것은 기존 기업가정신 연구에 몇 가지 이론적 시사점을 제시한다. 첫째, 본 논문의 성과 중의 하나는 프로세스 모형 자체의 구조라고 할 수 있다. 영리기업가정신의 프로세스는 사업기회의 시작과 끝이 있는 선형모형이다. 반면, 사회적기업가정신의 프로세스는 사업기회의 성공적인 실현을 통한 사회변화가 다른 맥락, 특히 지역적 상황에서 유사한 사업기회로 확산되는 순환모형이다. 사회적기업가는 사업기회를 확산시키려는 지향성을 보여준다. 그들의 성공스토리는 시간과 공간적으로 확산될 수 있으며, 사회변화가 궁극적 목적인 이상 확산되어야 한다. 그러므로 사회적기업에게는 기업의 지속가능성과 이를 가능하게 하는 혁신적인 사회문제 해법이 핵심 전략지향이 된다. (일부 예외가 있을 수 있으나) 사회적기업가정신의 사업기회는 본질적으로 비 배타적이며, 비 경쟁적이다. 이러한 특징은 기업가가 특허와 같이 독점적으로 사업기회를 향유하고 경쟁자의 진입을 방해하기 위한 격리 메카니즘을 개발하기 위해 노력한다는 기존 기업가정신 이론에 새로운 관점을 제공한다.

둘째, 우리는 사회적기업의 발생이 대리인 이론을 적용해 설명할 수 있음을 보여주었다. 사회적기업은 주인에 해당하는 자원제공자의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다는 신호를 보내는 대리인으로 이해될 수 있다. 사회적기업은 기존 비영리조직보다 자원제공자의 성과 모니터링 필요성을 크게 낮추는 효과를 가질 수 있다. 자원제공자 또는 사회적투자자(Social Investor)들이 사회적기업에 자금을 지원하는 것이 기존 비영리단체에 지원하는 것보다 대리인비용이 낮고 사회적투자수익률(Social Return on Investment)이 높다고 느낄수록 사회적기업에 더 많은 지원이 제공될 것이다(Emerson, 2000; Nwankwo, Phillips, and Tracey, 2007; Ostrander, 2007). 그러므로 최근에 사회적기업의

<표 1> 영리 및 사회적기업가정신 프로세스의 비교

단계	주제	영리기업가정신	사회적기업가정신
모형의 특징		선형 모형(시작과 끝)	순환 모형(사업기회의 확산)
사업기회 존재	이유	정보 비대칭성	시장의 실패, 제도적 빈틈, 공공 부문의 시장화
	발생 시점	기업가가 새로운 수단-결과 관계를 인식할 때	시장의 실패를 사회적 니치시장으로 인식할 때
	사업기회의 유형	새로운 정보의 생성, 시장 비효율성 이용, 자원활용 방식의 전환 등	수혜자를 고객으로 전환, 사회/환경적 활동주의를 사업체화, 사회적 펀드/공공사업 확보 등
사업기회 발견	개인별 기회 인식의 차이 이유	정보의 전문화 정도 차이, 새로운 수단-결과 관계의 인지능력 차이	사회문제에 대한 근접성, 지리적 배태성
	상황변수의 역할	독립변수 또는 조절변수	종속변수가 될 수 있음
	실현 의사결정 요인	높은 수익성 전망, 낮은 자원확보 비용	사업기회가 지속가능해 보여야 함, 사회문제에 대한 민감도(동정심, 이타주의 등)
사업기회 실현	실현대안	영리기업 창업 또는 사업기회 매각	영리, 비영리, 파트너십, 단기적 이니셔티브 등
	실현대안의 선택 요인	우호적인 산업상황, 정보의 전유성, 기회의 불확실성	외부 자원보유자에 대한 효율성 신호 효과, 조직내 갈등의 효과적 중재 역량
	추구 목표/성과	더 많은 이윤	사회 변화/사회적 영향
	의사결정	효율성 기반	가치 기반
	기업가적 지향성	혁신성, 능동성, 위험감수성, 자율성, 공격적 경쟁	사회가치지향, 위험회피적
	특징	위계적, (대부분) 단일 조직논리, 자원이 기회를 추종, VRIN 자원 등	지역 내 다양한 이해관계자의 참여적 지배구조, 다양한 조직논리를 융합하기 위한 반사실적 사고, 사업기회가 자원을 추종, 사회적자원의 핵심역할 등
사업기회 소멸 對 확산	사업기회를 보는 관점	전유성, 격리 기전, 독점구조 구축	확산되어야 하는 것
	전략적 지향점	기업의 성장	지속가능성: 해결책 및 기회의 확산
	사업기회의 운명	모방자의 진입으로 사업 매력도가 한계수준까지 하락	동형화 기전에 따른 기회의 시간, 공간적 확산

성과측정 또는 회계감사 관련 이슈에 학계 및 실무적 관심이 증가하는 것은 자연스러운 현상이라고 할 수 있다(Bagnoli and Megali, 2011; Gibbon and Affleck, 2008; Somers, 2005). 최근 영리 대기업의 사회적기업에 대한 지원 증가 현상도 거래비용-대리인비용 관점을 도입하면 설명이 가능하다. 영리기업은 자체적으로

사회적책임(CSR) 활동을 추진할 때의 비용이 사회적기업을 지원할 때의 대리인비용을 초과한다고 판단할 경우, CSR 활동의 대안으로 사회적기업 지원 또는 독자적인 사회적기업 설립을 추진할 것이라고 예측할 수 있다.

셋째, 본 논문은 영리기업과 사회적기업이 자원 측

면에서 스펙트럼의 양 극단에 존재한다는 점을 논증했다. 영리기업에서는 사업기회가 수익성이 있을 것으로 인식될 경우 사전 자원 확보 여부는 부차적인 고려사항인 경우가 일반적이다. 기존 이론은 영리기업들이 소위 VRIN 자원(Valuable, Rare, Inimitable, and Non-substitutable)을 기업 내에 전유하기 위해 노력한다고 설명한다. 반면 사회적기업가정신에서는 사업기회가 자원을 추종하는 것으로 제안되었다. 사회적 사업기회는 경제적 의미에서는 대부분 매력도가 낮기 때문에, 사회적기업가는 사업기회를 실현하기 전에 필요한 자원을 먼저 동원해야 한다. 자원 확보 가능성은 영리기업가와 사회적기업가가 서로 상반되는 위험감수 성향을 보이도록 영향을 미친다. 영리기업가가 일반적으로 현재 보유한 자원의 양에 제약을 받지 않는 위험감수 성향을 보이는 반면, 사회적기업가는 위험감수 측면에서는 기업가라기보다는 위험회피 성향의 관리자와 더 가깝다. 사회적기업가는 자원 확보 가능성에 크게 제약을 받는다. 사회적기업가정신의 확산에 따라 기존 자원관련 이론의 설명 및 경계조건에 대한 재검증이 필요함을 본 연구는 시사한다.

프로세스 관점은 실용적으로도 몇 가지 중요한 단서를 제공한다. 첫째, 프로세스 모형은 사회적기업을 창업할 준비 정도와 성공가능성을 평가하는 도구로써 유용하다. 예를 들어 전체 프로세스 단계별로 예비사회적

기업가는 자신의 사업전략, 조직 갈등의 관리역량, 필요자원의 구체화 및 확보방안 도출, 참여적인 지배구조 구축방안 등을 구체화할 수 있을 것이다. 정책적으로도 사회적기업가를 양성하고 사회적기업을 활성화하기 위해서는 다양한 이해관계자들을 참여적인 지배구조로 통합하고, 영리행위와 사회적 미션간의 조직 갈등을 효과적으로 완화시킬 수 있는 스킴이나 역량을 배양하는데 중점을 두어야 한다. 본문에서 논증한 것처럼 지역에 배태된 참여적 지배구조나 조직 갈등 관리 역량은 사회적기업의 성공에 핵심적인 요소이기 때문이다.

둘째, 우리는 사회적기업이 사업기회를 보는 관점을 설명하기 위해 사회적 니치시장(SNM) 개념을 도입했다. 특정 사업기회는 잠재적인 사회적기업가가 시장의 실패를 사회적 니치시장으로 전환할 때 존재하게 된다. 사회적기업가는 시장의 실패를 접근 가능한 시장으로 본다는 점에서, 시장의 실패를 치유되어야 할 문제로 접근하는 기존 비영리조직과 다르다. 사회적 니치시장 개념은 사회적기업의 사업영역을 영리기업의 사업영역과도 구분시킨다. 사회적기업가정신은 영리부문이 거의 주의를 기울이지 않는 사회적 니치시장을 주 목표시장으로 활동한다. 사회적 니치시장 개념을 적용한다면 예비사회적기업가가 자신의 지리적 사업범위를 명확히 하고 사업에 필요한 자원의 경계조건을 설정하는 데 유용할 것이다.

## References

- Alvord, S.H., L.D. Brown, and C.W. Letts (2004), "Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Alvarez, S.A. and J.B. Barney (2007), "Discovery and

- creation: Alternative theories of entrepreneurial action," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Anderson, B.B. and J.G. Dees (2002), Developing viable earned income strategies. In J. G. Dees, J. Emerson, and P. Economy (Eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*: 191-233. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Austin, J., H. Stevenson, and J. Wei-Skillern (2006), "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Austrian Institute for SME Research (2007), *Study on practices and policies in the social enterprise sector in Europe*, Vienna: KMU FORSCHUNG AUSTRIA.
- Bagnoli, L. and C. Megali (2011), "Measuring performance in social enterprises," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17, 99-120.
- Baum, J.A.C. and C. Oliver (1991), "Institutional linkages and organizational mortality," *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Birley, S. (1985), "The role of networks in the entrepreneurial process," *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-17.
- Boyer, D.H., H. Creech, and L. Paas (2008), *Critical success factors and performance measure for start-up social and environmental enterprises*, Report for SEED Initiative Research Program, SEED Initiative and IISD.
- Bradach, J.L. (2003), "Going to scale: The challenge of replicating social programs," *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 19-25.
- Brown, J. (2002), "Social enterprise-So what's new?" *Regeneration and Renewal*, 23, 16-17.
- Certo, S.T. and T. Miller (2008), "Social entrepreneurship: Key issues and concepts," *Business Horizons*, 51, 267-271.
- Chell, E. (2007), "Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process," *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Choi, N. and S. Majumdar (2013), "Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research," *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.
- Churchill, N.C. and V.L. Lewis (1983), "The five stages of business growth," *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- Dacin, M.T., P.A. Dacin, and P. Tracey (2011), "Social entrepreneurship: A critique and future directions," *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dart, R. (2004), "The legitimacy of social enterprise,"

- Nonprofit Management and Leadership*, 14, 411-424.
- Dees, J.G. (1998), "Enterprising nonprofits," *Harvard Business Review*, January -February, 55-67.
- Dees, J.G. (2001), "The meaning of social entrepreneurship," [www.caseatduke.org/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_SE.pdf), Accessed at 2014. 1. 3.
- Dees, J.G. (2007), "Taking social entrepreneurship seriously," *Society*, 44(3), 24-31.
- Dees, J.G. (2012), "A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship," *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-34.
- Dees, J.G., B.B. Anderson, and J. Wei-Skillern (2004), "Scaling social impact: Strategies for spreading social innovation," *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24-32.
- Dees, J. and N. Dolby (1991), *Sources of financing for new non-profit ventures*. Case No. 9-391-097. Boston: Harvard Business School Case Services.
- Dees, J.G. and J. Elias (1998), "The challenges of combining social and commercial enterprise," *Business Ethics Quarterly*, 8, 165-178.
- Desa, G. (2012), "Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 727-751.
- DiMaggio, P.J. and W.W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doherty, B. (2011), "Resource advantage theory and fair trade social enterprises," *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 357-380.
- Doherty, B. and J. Meehan (2006), "Market entry based on social resources: The case of Day Chocolate Company in the UK confectionery sector," *Journal of Strategic Marketing*, 14, 299-313.
- Dorado, S. (2006), "Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, No?" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319-343.
- Duchesneau, D.A. and W.B. Gartner (1990), "A profile of new venture success and failure in an emerging industry," *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312.
- Eikenberry, A.M. and J.D. Kluver (2004), "The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?" *Public Administration Review*, 4(2), 132-140.
- Eckhardt, J.T. and S.A. Shane (2003), "Opportunities and entrepreneurship," *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Emerson, J. (2000), *The nature of returns: A social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition*, Wor-

- king Paper, Social Enterprise Series No. 17. Boston, MA: Harvard Business School.
- Foster, W. and J. Bradach (2005), "Should nonprofits seek profits?" *Harvard Business Review*, February, 92-100.
- Fowler, A. (2000), "NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?" *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.
- Froelich, K. (1999), "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in non-profit organizations," *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 246-268.
- George, J.M. (2014), "Compassion and capitalism: Implications for organizational studies," *Journal of Management*, 40(1), 5-15.
- Gibbon, J. and A. Affleck (2008), "Social enterprise resisting social accounting: Reflecting on lived experience," *Social Enterprise Journal*, 4(1), 41-56.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gras, D., E. Mosakowski, and G.T. Lumpkin (2010), "Future research topics in social entrepreneurship: A content-analytic approach," [http://www.socentresearch.org/index\\_files/thepaper.pdf](http://www.socentresearch.org/index_files/thepaper.pdf), Accessed at 2014. 3. 20.
- Haigh, N. and A.J. Hoffman (2012), "Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business," *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-34.
- Haugh, H. (2005), "A research agenda for social entrepreneurship," *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.
- Haugh, H. (2006), "Community-led social venture creation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 161-82.
- Haugh, H. (2012), "The importance of theory in social enterprise research," *Social Enterprise Journal*, 8(1), 7-15.
- Havnes, P.A. and K. Senneseth (2001), "A panel study of firm growth among SMEs in networks," *Small Business Economics*, 16(4), 293-302.
- Headd, B. and B. Kirchhoff (2009), "The growth, decline and survival of small businesses: An exploratory study of life cycles," *Journal of Small Business Management*, 47(4), 531-550.
- Hockerts, K.N. (2006), Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In J. Mair, J. Robinson, and K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship*, 142-154. New York: Palgrave Macmillan.
- Holm, P. (1995), "The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries," *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Hoogendoorn, B., E. Pennings, and R. Thurik (2010),



- “What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research,” *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 1-42.
- Huybrechts, B. and J. Defourny (2008), “Are fair trade organizations necessarily social enterprises?” *Social Enterprise Journal*, 4, 186-201.
- Jarillo, I.C. (1988), “On strategic networks,” *Strategic Management Journal*, 9, 31-34.
- Katre, A. and P. Salipante (2012), “Start up social ventures-blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Sep, 967-994.
- Khanin, D. (2011), “Market failures and the strategies of social entrepreneurship,” *Academy of management Proceedings*, 1, 1-6.
- Kistruck, G.M. and P.W. Beamish (2010), “The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 735-761.
- Korosec, R.L. and E.M. Berman (2006), “Municipal support for social entrepreneurship,” *Public Administration Review*, 66, 448-462.
- Larsson, E.L., L. Hedelin, and T. Garling (2003), “Influence of expert advice on expansion goals of small business in rural Sweden,” *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 205-212.
- Lumpkin. G.T., T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, and A.S. Amezcua (2013), “Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different if at all,” *Small Business Economics*, 40, 761-783.
- Mair, J. and I. Marti (2004), *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research*, Working Paper, No. 546. Barcelona, Spain: IESE Business School.
- Mair, J. and I. Marti (2006), “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight,” *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J. and I. Marti (2009), “Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh,” *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Maurice, S. (2004), Lessons from the equator initiative: Honey Care Africa’s bee keeping in rural Kenya. [http://umanitoba.ca/institutes/natural\\_resources/pdf/oney%20Care%20Africa's%20Beekeeping%20in%20Rural%20Kenya%20SM.pdf](http://umanitoba.ca/institutes/natural_resources/pdf/oney%20Care%20Africa's%20Beekeeping%20in%20Rural%20Kenya%20SM.pdf), Center for Community-Based Resource Management: University of Manitoba.
- Meyskens, M., C. Robb-Post, J.A. Stamp, A.L. Carsrud, and P.D. Reynolds (2010), “Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka Fellows,” *Entrepreneurship Theory*

- and Practice*, July, 661-680.
- Miles, M.P., M-L. Verreynne, B. Luke, R. Eversole, and J. Barraket (2013), "The relationship of entrepreneurial orientation, Vincentian values and economic and social performance in social enterprise," *Review of Business*, 33(2), 91-102.
- Miller, T.L., M.G. Grimes, J.S. McMullen, and T.J. Vogus (2012), "Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship," *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- Morris, M., J. Webb, and R.F. Bryant (2011), "Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Mort, G., J. Weerawardena, and K. Carnegie (2003), "Social entrepreneurship: Towards conceptualization," *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 76-88.
- Moss, T.W., G.T. Lumpkin, and J.C. Short (2008), "The dependent variables of social entrepreneurship research," *Frontiers of entrepreneurship research*, 28(21), 709-720.
- Moss, T.W., J.C. Short, G.T. Payne, and G.T. Lumpkin (2011), "Dual identities in social ventures: An exploratory Study," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 805-830.
- Murphy, P.J. and S.M. Coombes (2009), "A model of social entrepreneurial discovery," *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325-336.
- Newman, W.H. and H.W. Wallender (1978), "Managing not-for-profit enterprises," *Academy of Management Review*, 3, 24-31.
- Nicholls, A. (2010), "The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field," *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 611-633.
- Nwankwo, E., N. Phillips, and P. Tracey (2007), "Social investment through community enterprise: The case of multinational corporations involvement in the development of Nigerian water resources," *Journal of Business Ethics*, 73, 91-101.
- Nussbaum, M. (2001), *Upheavals of thought*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrander, S.A. (2007), "The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 356-372.
- Palmer, M. (1971), "The application of psychological testing to entrepreneurial potential," *California Management Review*, 13, 32-38.
- Peredo, A.M. and M. McLean (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept," *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Perrini, F., C. Vurro, and L.A. Costanzo (2010), "A process based view of social entrepre-

- neurship: From opportunity identification to scaling-up social change in case of San Patrignano," *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 515-534.
- Powell, A. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Rhyne, E. (2005), "Maintaining the bottom line in investor-owned microfinance organizations," *Microbanking Bulletin*, 11, 13-17.
- Rondinelli, D.A. and T. London (2003), "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations," *Academy of Management Executive*, 17, 61-76.
- Rothschild, J. and M.J. Stephenson (2009), "The meaning of democracy in non-profit and community organizations," *American Behavioral Scientist*, 52, 800-806.
- Sarason, Y., T. Dean, and J. Dillard (2006), "Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view," *Journal of Business Venturing*, 21, 285-305.
- Schendel, D. and M.A. Hitt (2007), "Introduction to volume 1," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 1-6.
- Scott, M. and R. Bruce (1987), "Five stages of growth in small business," *Long Range Planning*, 20, 45-52.
- Seelos, C. and J. Mair (2007), "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view," *Academy of management perspectives*, 21(4), 49-63.
- Seo, M. and W. Creed (2002), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective," *Academy of Management Review*, 27, 222-247.
- Shane, S. and R. Khurana (2003), "Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding," *Industrial and Corporate Change*, 12, 519-543.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharir, M. and M. Lerner (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs," *Journal of World Business*, 41(1), 6-20.
- Shaw, E. and S. Carter (2007), "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 418-434.
- Short, E.C., T.W. Moss, and G.T. Lumpkin (2009), "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.

- Smith, W.K., M. Gonin, and M.L. Besharov (2013), "Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise," *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Somers, A.B. (2005), "Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprise," *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43-56.
- Starr, J.A. and I.C. MacMillan (1990), "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures," *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Stevenson, H. and D. Gumpert (1985), "The heart of entrepreneurship," *Harvard Business Review*, 63, 85-94.
- Suchman, M. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, 20, 517-610.
- Tan, W., J. Williams, and T. Tan (2005), "Defining the 'social' in social entrepreneurship: altruism and entrepreneurship," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J., G. Alvy, and A. Lees (2000), "Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential," *Management Decision*, 38, 328-338.
- Tracey, P., N. Philups, and O. Jarvis (2011), "Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model," *Organization Science*, 22(1), 60-80.
- Valeau, P. (2011), *The upward spiral of innovation in NPO*, EMES Conferences Selected Papers ECSP-R11-12. <http://www.emes.net/what-we-do/publications/conference-papers/papers-from-the-3rd-emes-international-research-conference-on-social-enterprise/the-upward-spiral-of-innovation-in-non-profit-organizations-brdging-the-gap-between-social-entrepreneurship-and-social-innovation/> Accessed at December. 20. 2013.
- Valeau, P., J. Willems, and H. Parak (2013), *Individual and group perceptions of nonprofit organizations' performance: An exploratory multilevel quantitative approach*, EMES-SOCENT Conference Selected Papers No. LG13-65. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liege.
- Venkataraman, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz and R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 3, 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Waddock, S.A. and J.E. Post (1991), "Social entre-

- preneurs and catalytic change," *Public Administration Review*, 51, 393-401.
- Wallace, S.L. (1999), "Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4, 153-174.
- Welter, F. (2011), "Contextualizing entrepreneurship: Conceptual challenges and ways forward," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jan, 165-184.
- Weerawardena, J. and G.S. Mort (2006), "Investigating social entrepreneurship-multidimensional model," *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, and 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., M. Beckmann, S. Mueller, J.G. Dees, D. Khanin, N. Krueger, P.J. Murphy, F. Santos, M. Scarlata, J. Walske, and A. Zacharaki (2012), "Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the 'Bigger Picture'," *Journal of Social Entrepreneurship*, Opinion, iFirst, 1-20.

## A Review of Social Entrepreneurship: Towards a Theory of Process Perspectives

You Sang Koh\*  
In Sung Chang\*\*  
Chul Woo Moon\*\*\*  
Yuhung Shin\*\*\*\*

### Abstract

Scholars agree that there is no consensus view of social entrepreneurship. We argue that examining social entrepreneurship from process perspectives may be valuable in that they can incorporate a variety of aspects—e.g., sources of opportunity and its exploitation, entrepreneurs and contexts, enterprise creation, and related socio-cultural factors. First, We review the importance of the social entrepreneurship phenomenon as a new paradigm of business principles. Some distinctive themes of social entrepreneurship are compared to those of commercial entrepreneurship. Then, process models of the commercial and social entrepreneurship are explored. Our review identifies some interesting features that are specific to social entrepreneurship and suggests directions for future research. One fruitful outcome of our review is the structure of the process itself. The process of business entrepreneurship is a linear model in which opportunity is born and later deteriorate. However, the process of social entrepreneurship is represented by a cycle model in which one successful social change triggers similar opportunities in different contexts, especially in different places.

**Key words :** Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Process Perspectives, Opportunity Exploitation, Social Market Niche

---

\* Doctoral Candidate, School of Business, Sungkyunkwan University

\*\* Doctoral Candidate, School of Business, Sungkyunkwan University

\*\*\* Professor, School of Business, Sungkyunkwan University

\*\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Business School, Hanyang University