

사회적 기업가적 지향성(SEO)과 기업가적 브리콜라주: 사회적 기업의 성과에 미치는 영향*

김상영 (가톨릭대학교 경영학과 박사과정)**

라준영 (가톨릭대학교 경영학과 교수)***

국문 요약

본 논문은 자원 동원이 여의치 않은 사회적기업에게 새롭게 필요한 기업가정신인 기업가적 브리콜라주의 역할을 탐구한다. 기존 연구에서 중시하던 사회적 기업가적 지향성(SEO)과 사회적 기업의 경제적 성과 및 사회적 성과 간의 관계에 브리콜라주를 매개변수로 통합하여 실증적으로 분석한다. 이를 위해 본 연구는 구조방정식모형을 활용하여 SEO와 브리콜라주가 사회적 기업의 경제적 및 사회적 성과에 미치는 직접적인 영향을 평가하고, SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 매개하는 브리콜라주의 역할을 분석하였다. 연구 결과 SEO는 사회적 기업의 경제적 성과에 유의한 영향을 미치지 않으나, 사회적 성과의 향상에는 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, SEO는 브리콜라주에 영향을 미치며, 브리콜라주는 다시 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 아울러 사회적 기업의 경제적 성과는 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 논문은 SEO가 브리콜라주를 통해 사회적 기업의 성과에 미치는 영향의 구체적인 경로와 메커니즘을 밝혔으며, 브리콜라주를 활용한 자원 동원 활동이 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 향상시키고 있음을 확인하였다.

핵심주제어: 사회적 기업, 사회적 기업가적 지향, SEO, 브리콜라주, 자원, 경제적 성과, 사회적 성과

1. 서론

불평등, 양극화, 기후재난 등 인류 사회의 위기 상황이 심각해짐에 따라 사회문제의 효율적인 해결 방안에 대한 논의가 활발히 진행되고 있다. 이러한 상황에서 재무적으로 지속가능하면서도 사회적 가치를 창출하는 ‘하이브리드 조직(Voltan, 2019)’인 사회적 기업이 사회문제 해결에 적합한 새로운 조직 형태로 주목받고 있다(장용석, 2018). 우리나라에서는 2007년 『사회적 기업 육성법』 제정 이후, 2024년 9월 현재 3,635개의 사회적 기업이 정부의 인증을 받아 활동하고 있다.(한국사회적기업진흥원, 2024) 또한, 기술과 비즈니스모델의 혁신을 통해 사회적 가치를 창출하는 소셜벤처는 정부의 판별 기준을 충족하는 2,184개의 기업이 활동하고 있다.(중소벤처기업부, 2023)

그러나 이러한 양적 성장에도 불구하고, 사회적 기업의 지속가능성에 대한 우려가 여전하다. 고용노동부는 2023년 9월 1일 제4차 『사회적 기업 기본 계획』을 발표하면서, 2007년 『사회적 기업 육성법』 제정 이후 정부의 취약계층 인건비 지원 중심의 획일적인 육성 정책으로 인해 사회적 기업이 여

전히 정부의 일자리 사업 수행 기관으로 인식되고 있으며, 정부 지원에 대한 의존도가 높아 자생력이 부족하다고 지적하였다. 최근 정부의 사회적 기업 예산이 대폭 삭감된 상황에서, 사회적 기업이 재무적 안정성을 확보하고 사회혁신의 지속가능성을 높이기 위한 방안에 대한 논의가 절실하다. 이를 위해 영리기업에 관한 이론에서 참고할 수 있는 사례가 많다(Griffiths et al., 2013). 특히 기업가정신 분야의 ‘기업가적 지향성(entrepreneurial orientation, EO)’에 관한 연구가 주목할 만하다. 기업가적 지향성은 ‘고성과 기업의 필수적인 특징’으로서 기업의 성공에 중요한 역할을 한다(Lumpkin & Dees, 1996).

사회적 기업 분야에서도 사회적 기업이 기업가적 행동을 통해 사회적 목표를 달성한다는 것이 중론이다(Dacin et al., 2010; Kraus et al., 2014). 특히 사회적 기업이 사회적 가치를 창출하는 과정에서 발휘하는 혁신성, 진취성, 위험감수성, 미션지향성 등의 사회적 기업가적 지향성(social entrepreneurial orientation, SEO)이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향이 크다는 다수 연구가 있다(이용탁, 2011; 최무현·고은주, 2019). 그러나 사회적 기업의 SEO가 어떠한 메커니즘을 통해서 기업 성과로 이어지는지에 대한 연구는 여전히 부족한 상황이다.

* 본 연구는 사회적가치연구원(CSES)의 ‘SPC 참여기업 서베이’의 지원에 의해 이루어졌음.

** 주저자, 가톨릭대학교 경영학과 박사과정, leechoiro@gmail.com

*** 교신저자, 가톨릭대학교 경영학과 교수, jyrha@catholic.ac.kr

· 투고일: 2024-09-10 · 수정일: 2024-10-13 · 게재확정일: 2024-10-22

사회적 기업은 영리기업보다 자원 조달이 더욱 제한된 환경에서 운영된다. 원활한 자원 조달은 영리기업이든 사회적 기업이든 사업 성공의 핵심적인 요건이다. 따라서 사회적 기업의 SEO는 우선적으로 자원부족 문제를 해결하면서 기업의 성과 향상을 도모할 수 있어야 한다.

본 논문은 이러한 문제의식에서 출발하여 자원 조달과 관련된 기업가정신의 개념인 '기업가적 브리콜라주(entrepreneurial bricolage)'를 사회적 기업과 연계하여 탐구한다. 기업가적 브리콜라주는 '새로운 문제와 기회를 해결하기 위해 손안에 있는 자원을 조합하여 해결하는 과정'으로 정의된다(Baker & Nelson, 2005).

사회적 기업은 목표 달성과 성장을 위해 보유한 희소 자원을 효율적으로 활용하고 수집한 자원을 창의적으로 결합할 필요가 있다(Dacin et al., 2010). 자원 조달이 제약된 다수의 사회적 기업에게 기업가적 브리콜라주의 활용은 바람직한 전략일 수 있다. 그럼에도 SEO와 브리콜라주 간의 관계나 사회적 기업의 성과에 미치는 브리콜라주의 역할에 대한 실증적 연구는 미비한 상황이다.

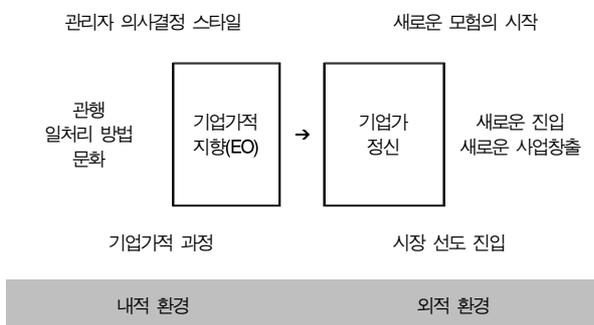
본 논문은 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 주목하면서 브리콜라주의 매개 효과를 실증적으로 검증하고자 하며, 자원 제약이 많은 사회적 기업에서 기업가적 브리콜라주가 조직의 지속가능성을 높이는 데 기여할 수 있음을 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 사회적 기업가적 지향성

2.1.1 기업가적 지향성 (Entrepreneurial Orientation, EO)

기업가적 지향성(EO)은 캐나다의 경영학자인 밀러(Danny Miller)가 제시한 개념으로, '제품 및 시장 혁신에 참여하고, 위험을 감수하며, 진취적인 혁신을 통해 경쟁자를 제치고 선도하는 기업의 지향성'을 의미한다(Miller, 1983). 지난 40년 간 경영학계에서 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소로 논의되어 왔다(Covin & Wales, 2019). EO는 기업가정신의 내부적 동력으로서 <그림 1>과 같이 구분할 수 있다.



<그림 1> 기업가정신과 기업가적 지향의 차이

기업가정신은 기업 외부적 관점에서 새로운 시장 진입 및 사업적 모험의 행위와 관련되는 반면, 기업가적 지향성은 기업 내부적으로 경영자가 기업가적으로 행동하기 위해 사용하는 방법, 관행, 의사결정 스타일을 포함하는 개념이다(Dees et al., 1998).

EO는 혁신성, 위험감수성, 진취성의 세 가지 차원으로 구성된다(Miller, 1983). 혁신성은 창의성과 실험을 통해 새로운 제품, 서비스 또는 프로세스를 창출하거나 개선하려는 의지를 의미한다. 위험감수성은 정보가 부족한 분야로의 모험을 감수하거나 불확실한 환경에 도전하기 위해 자금 또는 기타 자원을 투자하는 대담한 행동을 의미한다. 진취성은 시장 기회를 적극적으로 활용하고 미래 지향적인 행동을 통해 다른 기업과 경쟁하는 것을 포함한다.

EO 개념이 기업 내부 조직 차원의 기업가정신 연구에서 주요 구성개념(construct)으로 자리잡으면서(Covin & Lumpkin, 2011), EO의 실증적 타당성을 검증하기 위한 다양한 측정도구가 개발되었다. 특히 Covin & Slevin(1989)의 측정도구를 널리 사용하는데, 이들은 혁신성, 위험감수성, 진취성을 각각 3가지 문항으로 측정하는 도구를 개발하였다. 약 80% 이상의 EO 관련 연구가 이 도구를 사용하고 있으며, 이는 도구의 신뢰성과 타당성이 검증되었음을 의미한다(Wales et al., 2013).

한편 Lumpkin & Dess(1996)는 EO를 '새로운 진입으로 이끄는 과정, 관행 및 의사결정 활동'으로 정의하고, Covin & Slevin(1989)이 제시한 세 가지 차원 외에 경쟁적 공격성과 자율성을 추가하여 다섯 가지 차원으로 설명하였다. 그러나 다른 연구에서는 경쟁적 공격성이 진취성 차원의 일부로, 자율성이 조직 분위기의 일부로 확인되었다(Hough & Scheepers, 2008; Chang et al., 2011).

2.1.2. 사회적 기업가적 지향성(Social Entrepreneurial Orientation, SEO)

그동안 학계에서는 사회적 기업이 영리 기업의 기업가정신 개념과 많은 공통점이 있다는 점에 주목해왔다. 사회적 기업가는 '사회적 비전을 가진 기업가로 정의되며, 사회적 기업가정신은 '사회적 문제를 해결하기 위해 시장 기반의 방식을 채택하는 절차로 설명된다(Dees, 1998; Miller et al., 2012). 이러한 관점을 바탕으로 EO를 사회적 기업의 맥락에서 적용하려는 시도가 일부 진행되었다. 그러나 대부분의 연구가 사회적 기업이 기업가적 행동을 통해 사회적 목표를 달성한다는 점에는 동의하면서도(Kraus et al., 2017), EO를 활용하여 사회적 기업이나 비영리조직의 성과를 연구하는 것에는 한계를 보여왔다. Morris et al.(2011)은 원래 영리 부문을 위해 개발된 EO 척도가 다양한 유형의 기업가정신에 맞추어 조정되지 않았음을 지적했으며, Lurtz & Karin(2017)은 경제적 성과보다 사회적 사명을 우선시하는 사회적 기업의 맥락에서 기업가적 태도와 행동의 개념을 충분히 구성하지 못했다고 언급했다. Sulphrey & Salim(2020)에 따르면, 사회적 기업가적 지향성

(SEO)에 관한 연구는 <표 1>과 같이 두 가지 주요 흐름이 있다. 하나는 SEO를 조직의 품질 측면으로 간주하는 것이며, 다른 하나는 SEO를 개인의 속성이나 특질의 형태로 이해하는 것이다.

<표 1> 사회적 기업가적 지향(SEO)의 차원 구분

차원	저자
조직 품질 (organizational quality)	Dees(1998), Kraus et al.(2017), Luu(2017)
개인적 속성 (individual attribute)	Doherty et al.(2006), Fowler(2000), Hu & Pang(2013), Leadbeater(1997), Thompson(2002), Vega & Kidwell(2007)

* 출처: Sulphrey & Saim(2020)

Miller et al.(2012)은 SEO를 ‘기업 내에서 시장 기반 방법을 활용하여 사회적 가치를 창출하는 하이브리드 형태의 기업가적 행동’으로 정의하며, 사회적 기업의 맥락에서 SEO를 탐구할 것을 제안하였다. 반면 Hu & Pang(2013)은 SEO를 ‘기업가적 지향성 및 호혜성을 개발하기 위한 사회적 기업의 노력’으로 정의하고, 사회적 기업가의 SEO는 ‘개인적 수준의 현상으로, 기업과 상호작용한다’고 제안하였다.

SEO를 계량화하여 측정하는 연구도 일부 있었다. Weerawardena & Dwivedi(2018)는 SEO를 ‘사회적 목적을 가진 조직이 전략적 의사결정을 내릴 때 보이는 조직 행동 지향성’으로 정의한 후, SEO를 EO의 세 가지 차원에 사회적 사명 지향, 지속가능성 지향, 실현성(effectuality) 지향의 세 가지 행동 특성을 추가하여 개념화하고 측정 도구를 제시하였다. 반면 Kraus et al.(2017)은 혼합 방법과 2단계 설계를 사용하여 SEO 측정도구를 개발하였으며, 사회적 혁신성, 사회적 위험 수성, 사회적 진취성 및 미션지향성을 SEO의 구성 차원으로 제시하였다.

2.2. 기업가적 브리콜라주(Entrepreneurial Bricolage)

‘브리콜라주’(bricolage)라는 개념은 프랑스어 동사 ‘bricoler’에서 유래하였으며, 이는 ‘손수 만들다’ 또는 ‘고치거나 개선하기 위해 무언가를 다루다’는 의미를 지닌다. 이 개념은 프랑스의 구조주의 인류학자인 레비-스트로스(Claude Lévi-Strauss)에 의해 처음으로 소개되었다. 레비-스트로스는 1962년에 출간된 저서 『야생의 사고(La Pensée Sauvage)』에서 현대인의 논리적 사고와는 다른 형태로 신화가 세계를 설명하는 방식을 논의하였다. 그는 원시 부족사회에서 한정된 재료와 도구를 이용하여 다양한 작업을 능숙하게 수행하는 원주민의 기술을 브리콜라주라고 명명하였다(Levi-Strauss, 1967). 또한 브리콜라주를 통해 임시변통에 능한 문화 제작자를 ‘브리콜레르’(bricoleur)라고 칭하였다.

기업가정신 분야에서 브리콜라주에 처음으로 주목한 연구는

Baker & Nelson(2005)이다. 이들은 자원이 제한된 환경에서 일부 기업이 어떻게 생존하거나 심지어 번창할 수 있는지를 면밀히 분석하면서, ‘새로운 문제와 기회에 대응하기 위해 손에 있는 자원을 조합하여 무언가를 창출하는 과정’을 연구하였으며, 자원 환경이 열악한 상황에서 기업가가 보유한 자원을 재조합하여 기존에 활용되지 않았던 요소를 활용하는 과정에서 기업가적 브리콜라주가 발생한다고 설명하였다(Baker & Nelson, 2005; Garud & Karnoe, 2003).

Baker & Nelson(2005)은 브리콜라주 개념의 분석 범위를 ‘무언가를 만들어내는 것’을 넘어 ‘한계의 인정을 거부하는 것(refusal to enact limitations)’으로 확장하였다. 이들은 브리콜라주를 ‘새로운 문제와 기회에 대응하기 위해 손에 닿는 자원을 조합하여 해결하는 활동’으로 정의하였으며, 이를 다음의 세 가지 하위 차원으로 분류하였다. ① 무엇이든 해내려는 의지(making do) ② 기존에 보유한 자원(the resources on hand) ③ 새로운 목적을 위한 자원의 조합(recombinations of resources for new purposes)(Baker & Nelson, 2005). 이러한 브리콜라주는 자원 부족의 시기에 생존을 위한 이점을 제공하기 때문에 자원을 창의적으로 활용하는 것이 브리콜라주의 핵심 마음가짐이라고 본다(Halme et al., 2012). 이 마음가짐은 어려운 문제를 기꺼이 해결하려는 의지로 표현된다(Chinyoka, 2017).

사회적 기업 분야에서도 브리콜라주의 활용성에 대한 연구가 진행되고 있다. 사회적 기업가는 사회적 가치를 창출하기 위해 자원에 의존하며, 기업 운영과정의 일부로 자원을 결합하고 변환한다(Meyskens et al., 2010). 그러나 사회적 기업은 영리기업에 비해 전통적인 자본 자원에 대한 접근이 폭넓게 제공되지 않는다. 이러한 자원의 희소성은 사회문제를 해결하기 위한 창의성을 촉진하는 경향이 있다(Desa, 2012; Alarifi & Alrubaishi, 2018). 그 결과 기존 자원을 혁신적으로 활용하고 새로운 자원을 추가적으로 확보하는 방법을 찾도록 압박한다(Di Domenico et al., 2010). 사회적 기업가는 새로운 자원과 기존 자원의 재조합을 통해 제도적 한계(인지적, 규제적, 규범적)를 극복하고 사회적 가치를 창출하면서 지속가능성을 확보한다. Salahat & Ta’amreh(2023)는 355개의 팔레스타인 사회적 기업에 대한 실증연구를 통해 SEO와 지속가능성 간 관계에서 기업가적 브리콜라주가 중요한 매개 역할을 한다는 것을 밝혀 냈다. 이 매개 역할은 경제적, 환경적, 사회적 지속가능성 등 지속가능성의 세 가지 주요 차원 모두에서 유의미한 것으로 나타났다. 이처럼 브리콜라주는 자원 조달의 어려움으로 인해 사회적 가치 창출과 기업의 지속가능성을 동시에 고민하는 사회적 기업가에게 필수적인 전략적 행동양식이라고 할 수 있다. Baker & Nelson(2005)이 기업가정신 연구에 브리콜라주를 도입한 이후, 사회적 기업가정신 분야에서 브리콜라주에 관한 연구는 2012년부터 2019년까지 해외에서 총 17건이 발표되었다(Poornima & Rajini, 2021). 그러나 우리나라에서는 사회적 기업의 브리콜라주에 대한 연구가 초기 단계에 있으며, 브리콜라주와 사회적 기업의 성과 간 관계를 실증적으로 분석한 논문은 아직 매우 드물다.

2.3. 사회적 기업가적 지향(SEO)과 성과

사회적 기업가적 지향성(SEO)과 성과의 관계를 연구한 최근의 학술 연구들은 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 다양한 측면에서 탐구하고 있다. SEO는 EO의 변형으로서 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 예상할 수 있지만, 이와 관련된 연구는 여전히 제한적이다(Kraus et al., 2017).

do Adro et al.(2021)은 비영리 조직을 대상으로 한 연구에서 SEO의 사회적 위험감수성은 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 반면, 사회적 혁신성과 사회적 진취성은 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 이는 SEO의 특정 차원이 성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 시사한다. Pinheiro et al.(2021)은 포르투갈의 사회적 기업을 대상으로 한 연구에서 SEO와 시장지향성 모두 성과에 상당한 영향을 미치며, 시장지향성이 SEO와 성과 간의 관계를 매개할 수 있음을 실증하였다. 이는 SEO와 시장지향성 간의 상호작용이 사회적 기업의 성과에 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다.

최근 국내에서도 사회적 기업의 SEO와 성과의 관계를 다룬 연구가 진행되었다(장성희·이경탁, 2017; 박보연·조윤직, 2022). 국내 기존 연구는 명시적으로 사회적 기업가정신과 성과의 관계를 다루고 있지만, 사회적 기업가정신의 측정 항목은 거의 모두 SEO의 구성 차원과 항목을 따르고 있어서, SEO와 성과의 관계에 관한 연구로 간주할 수 있다.

유한나·정의범(2022)은 SEO의 사회적 위험감수성이 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였으며, SEO가 혼합가치 지향성을 향상시키고, 혼합가치 지향성이 사회적 성과에 영향을 미친다고 하였다. 추양현·류동우(2023)는 Covin & Slevin(1989)과 Frishammar & Horte(2007)의 연구를 참조하여 SEO를 측정하였으며, SEO가 시장지향성에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 SEO와 시장지향성 간의 관계를 설명하는 중요한 통찰을 제공한다. 김형민(2022)은 SEO가 사회적 성과에는 직접적인 영향을 미쳤으나, 경제적 성과에는 유의한 영향을 미치지 않았다고 보고하였다. 이는 SEO가 사회적 성과에 더 큰 영향을 미친다는 것을 나타낸다. 강문실·김윤숙(2016)은 SEO의 하위 차원으로 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 사회적 가치 지향성 등을 측정하였으며, 혁신성, 진취성, 사회적 가치 지향성이 사회적 성과에, 혁신성, 진취성, 위험 감수성이 경제적 성과에 영향을 미친다고 하였다. 장성희(2014)는 SEO가 기업의 사회적 책임 성과(지역사회 책임, 자선적 책임, 환경적 책임)에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 SEO가 기업의 사회적 책임 수행에 기여할 수 있음을 시사한다.

이러한 연구들은 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 다양한 영향을 실증적으로 검토하고 있으며, SEO의 특정 차원과 성과 간의 관계를 명확히 하고자 하는 노력을 보여준다. 이 연구들은 SEO의 특정 차원이 사회적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향을 이해하는 데 중요한 기초 자료를 제공하고 있다.

III. 연구모형 및 가설

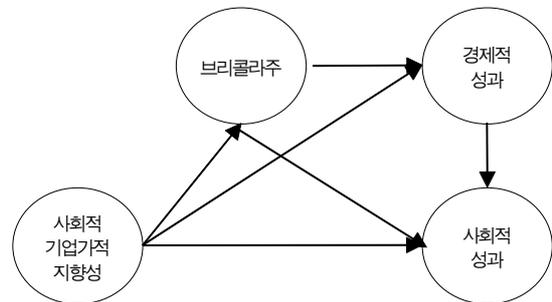
3.1. 연구모형

본 연구의 목적은 사회적 기업가적 지향성(SEO)이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하고, 이 과정에서 기업가적 브리콜라주가 매개변수로서 어떠한 역할을 하는지를 검증하는 것이다. SEO는 사회문제 해결을 위한 혁신성, 진취성, 위험감수성, 미션지향성 등의 행동적 특성을 포함하며, 이는 사회적 기업이 새로운 기회를 탐색하고 혁신적인 솔루션을 도입하며 시장을 적극적으로 개척하는 데 기여한다. SEO는 사회적 기업의 행동적 특성을 나타내며, 전략적 의사결정 과정에서 나타나는 조직행동 지향성을 의미한다. 따라서 SEO는 사회적 기업이 경제적 성과와 사회적 성과를 모두 향상시키기 위해 중요한 역할을 한다.

브리콜라주는 Baker와 Nelson(2005)이 정의한 바와 같이, 자원 제약을 극복하기 위해 주변의 자원을 창의적으로 조합하고 활용하는 과정으로 설명할 수 있다. 이는 외부의 전략적 자원에 의존하지 않고, 주어진 평범한 자원을 효과적으로 활용하여 혁신적이고 지속가능한 해결책을 모색하는 데 중대한 역할을 한다.

브리콜라주는 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 매개하는 역할을 한다. SEO는 기업의 자원을 창의적으로 활용하여 경제적 성과를 향상시키는 데 기여하며, 자원 제약을 극복하여 사회적 가치를 창출하고 사회적 성과를 증진시키는 데 중요한 역할을 한다.

본 연구는 SEO가 기업의 브리콜라주에 긍정적인 영향을 미치고, 브리콜라주가 매개변수로서 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정한다. 본 연구를 통해 사회적 기업이 제한된 자원을 활용하여 지속가능한 경제적 및 사회적 성과를 어떻게 달성할 수 있는지에 대한 통찰을 제공하고자 한다. 이 연구모형을 통해 SEO와 브리콜라주의 관계를 명확히 하고, 이들이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 검토할 수 있다. <그림 2>는 연구모형의 시각적 표현으로, SEO가 브리콜라주에 미치는 영향과 브리콜라주가 성과에 미치는 매개 효과를 명확히 나타내고 있다.



<그림 2> 연구모형

3.2. 사회적 기업가적 지향성과 사회적 기업의 성과

사회적 기업의 성과를 연구할 때 SEO(사회적 기업가적 지향성)와 EO(기업가적 지향성)의 차별성을 이해하는 것이 중요하다. EO는 일반적으로 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있으며, 이 효과는 재무적 성과보다 수출이나 혁신 성과와 같은 중간 단계의 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤현중, 2014). EO와 재무성과 사이에 중간 단계의 매개효과가 존재하는 셈이다. 반면 SEO는 사회적 사명과 결합된 기업가정신으로, 기존의 EO 개념과 본질적으로 차별화된다(Leadbeater, 1997; Mort et al., 2003; Weerawardena & Mort, 2006). SEO는 사회문제 해결의 혁신성, 사회문제 해결의 진취성, 사회문제 해결의 위험감수성, 미션지향성 추구를 하위 구성요소로 한다. 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 기업가적 행동은 EO와 공유하고 있는 한편, 사회적 기업에 고유한 도덕적 측면을 반영하는 미션지향성을 포함하고 있는 다차원의 구성개념이다(Weerawardena & Mort, 2006).

사회문제를 해결하면서 동시에 기업으로서의 지속가능성을 유지해야 하는 사회적 기업의 성과는 크게 사회적 성과와 경제적 성과로 구분될 수 있다. SEO는 경제적 관점의 EO 요소인 혁신성, 진취성, 위험 감수성을 포함하고 있으므로, 기존 연구에서 EO가 기업 성과에 미치는 긍정적 영향을 고려할 때, SEO 역시 사회적 기업의 경제적 성과에 유의한 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 사회적 문제에 대한 진취적 접근은 기업의 시장 지위를 강화하고 장기적으로 경제적 성과를 개선하는 데 기여할 수 있다(Porter & Kramer, 2011).

사회적 기업은 생산조직으로서 사회적 성과를 기업의 비즈니스 활동 및 가치 창출 프로세스를 통해 달성하므로, 경제적 성과와 사회적 성과의 위치가 종종 일치한다. 따라서 SEO의 EO 요소가 사회적 기업의 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 할 수 있다(Weerawardena & Mort, 2006). SEO의 주요 구성 요소 중 하나인 미션지향성은 사회적 기업의 사회적 지향성을 반영하며, 따라서 미션지향성이 높은 기업일수록 사회적 성과가 클 가능성이 있다.

가설 1: 사회적 기업가적 지향성(SEO)은 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 사회적 기업가적 지향성(SEO)은 사회적 기업의 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3. 사회적 기업가적 지향성과 브리콜라주

기업가적 지향성(EO)은 기업이 미래의 시장 수요와 기회를 예측하고 이를 포착하기 위해 위험을 감수하며 혁신적이고 진취적으로 행동하는 지향성을 의미한다(Covin & Slevin, 1989). 이러한 EO는 브리콜라주와 결합할 때 효과적인데(Voltan, 2019), 특히 자원이 부족한 환경 하에서는 기존 자원을 창의적으로 활용하는 브리콜라주를 통해 더 높은 성과를 달성할 수 있다(Hooi et al., 20016, Mohammadi, 2021).

영리 기업과 비교하면 사회적 기업의 SEO는 가용 자원이 극도로 제한된 환경에서 작동한다(Austin et al., 2006). 이윤 극대화를 추구하는 영리 기업과 달리, 사회적 기업은 사회적 가치 창출을 최우선 목표로 삼는다. 그 결과 사회적 기업은 사회적 목적 때문에 시장 개척이나 가격 조정에 제약을 받을 수 있다. 이러한 제약은 자원의 변형과 재조합을 통해 가치 창출의 잠재력을 극대화하는 기업가적 브리콜라주를 필요로 한다(Baker & Nelson, 2005).

SEO가 높은 사회적 기업은 환경에 도전적으로 대응하고 기회를 활용하며 혁신적으로 성과를 달성하기 위해 자원 제약에 적절히 대응하는 방식으로 기업가적 브리콜라주를 활용한다(Senyard et al., 2014; Baker et al., 2013; Di Domenico et al., 2010; Baker & Nelson, 2005).

가설 3: SEO는 기업가적 브리콜라주에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.4. 브리콜라주와 사회적 기업의 성과

모든 기업은 자원을 효율적으로 조달하고 관리함으로써 사업 기회를 실현하고 성과를 창출한다. 따라서 자원의 혁신적 재조합과 조달을 의미하는 기업가적 프로세스인 브리콜라주는 기업의 성과로 이어지는 것은 당연하다. Senyard et al.(2014)은 자원 제약이 큰 호주 스타트업을 대상으로 한 대규모 패널 연구에서 브리콜라주의 수준이 높을수록 스타트업의 혁신성과가 크게 나타난다고 실증하였다. Yu et al.(2019) 역시 타오바오에 입점한 중국 온라인 상점에 대한 실증 연구에서 이 상점들이 자원제약이 크기 때문에 기업가적 브리콜라주가 온라인 상점의 효율성과 판매성과를 향상시키는 중요한 수단일 수 있다고 분석하였다.

사회적 기업은 영리기업과 달리 경제적 안정성과 함께 사회적 영향력을 동시에 달성해야 하는 상충된 성과 목표를 가지고 있다. 이러한 이중적 특성이 사회적 기업의 시장실패를 가져오고(라준영, 2013), 결국 그 시장실패 요인으로 인해 자원 제약은 더욱 심화하는 경향이 있다. 따라서 이러한 제약을 극복하기 위해 사회적 기업에게 자원을 새롭게 확보하고 동원하는 효과적인 전략적 자원관리 능력과 관련한 브리콜라주가 필수적이다(Sakarya et al., 2012).

브리콜라주 행동은 사회적 기업의 자원 부족 문제를 해결하여 성장을 촉진하고, 사회적 변화를 위한 혁신을 이루며, 궁극적으로 사회적 영향력의 확대를 가져오는 중요한 역할을 한다(Bacq et al., 2015). 브리콜라주는 ‘현재 손에 닿는 자원들’을 조합하여 새로운 문제와 기회에 대응하는 자원 구축 활동으로, 사회적 기업이 재무적 안정성을 확보하고 사회적 임팩트를 창출하는 데 기여한다.

사회적 기업은 브리콜라주를 통해 기존 자원을 창의적으로 활용하여 자원 제약을 극복하고, 사회문제를 해결할 수 있는 혁신적인 솔루션을 개발할 수 있다(Noor et al., 2020). 이러한 과정에서 브리콜라주는 사회적 기업이 지속가능한 사회적 영향을 창출하는 데 기여한다(Winkel et al., 2013). 특히 자원이 제한적이고 상황이 역동적인 환경에서 브리콜라주는 기회를 발견하고 개발하며 이를 효과적으로 활용하는 데 유용하다. 따라서 자원이 만성적으로 부족한 사회적 기업이 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 달성하는 데 필수적이다(Winkel et al., 2013). 또한 브리콜라주는 사회적 기업이 새로운 시장에 진출하고, 기존 자원을 활용하여 새로운 제품을 개발함으로써 재무적 안정성을 달성하는 데 기여한다(Tasavori et al., 2018). 이로 인해 사회적 기업은 자원 제약을 극복하고 경제적 성과를 극대화할 수 있다(Janssen et al., 2018).

가설 4: 기업가적 브리콜라주는 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 기업가적 브리콜라주는 사회적 기업의 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 가설 1~5를 종합해 논리적 인과관계를 구성하면 기업가적 브리콜라주가 SEO와 사회적 기업의 경제적 성과 및 사회적 성과 간의 관계를 매개한다고 볼 수 있다. 이는 SEO가 브리콜라주를 촉진하고, 브리콜라주가 성과를 향상시키는 과정을 통해, SEO와 성과 간의 관계를 보다 명확히 설명할 수 있음을 의미한다.

가설 4-1: 기업가적 브리콜라주는 사회적 기업가적 지향성(SEO)이 사회적 기업의 경제적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 매개할 것이다.

가설 5-1: 기업가적 브리콜라주는 사회적 기업가적 지향성(SEO)이 사회적 기업의 사회적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 매개할 것이다.

3.5. 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과

사회적 기업은 경제적 성과와 사회적 성과라는 두 가지 목표를 동시에 추구하는 하이브리드 조직으로, 이 두 목표의 조화로운 달성은 사회적 가치 창출과 재무적 지속가능성 확보라는 복합적인 도전 과제를 수반한다. 이러한 관계에 대한 기존 연구는 다양한 관점을 제시하고 있다.

일부 연구는 경제적 성과와 사회적 성과 간의 상충 관계를 주장한다. 예를 들어 장영란 외(2012)는 경제적 성과가 높아질수록 사회적 성과가 낮아지는 경향이 있다고 언급하였다. 이러한 연구는 경제적 성과를 추구하기 위해 취약계층 고용을 줄이거나 사회 서비스의 가격을 인상하는 등의 조치가 사회적 성과의 희생을 초래할 수 있다는 논리를 제시한다.

반면 두 성과 간의 긍정적 관계를 지지하는 연구도 존재한다. 김현미·홍정화(2011)는 장애인 고용 사회적 기업의 사례를 통해 경제적 성과와 사회적 성과 사이에 양의 상관관계가 있음을 보여주었다. 이러한 연구는 경제적 성과가 사회적 성과를 지원하거나 강화하는 역할을 할 수 있음을 시사한다.

최근 연구는 두 성과의 상호 의존성과 균형의 중요성을 강조하고 있다. Battilana et al.(2022)은 기업이 재무적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구할 것을 요구받는 상황에서, 이중 목적 기업은 재무적 목표에 집중하면 사회적 목표를 저해할 수 있고, 반대로 사회적 목표를 우선시하면 재무적 성과가 나빠질 수 있다고 하였다. 이러한 상충성은 재무성과를 강조하는 자유시장 경제에서 더욱 강하게 나타나므로, 신중한 거버넌스 메커니즘이 없다면 이중 목적 기업은 재무적 성과를 우선시하게 되어 사회적 목표를 소홀히 할 위험이 있다고 하였다. Doherty et al.(2014)은 사회적 기업이 사회적 목표와 재무적 목표 사이에서 균형을 유지해야 한다고 주장하며, 한쪽에 과도하게 치우칠 경우 다른 쪽의 성과를 저해할 수 있음을 경고한 바 있다. 이진민·이상식(2017)도 사회적 기업의 지속가능성을 위해 경제적 성과와 사회적 성과의 동시 추구가 필요하다고 강조하였다. 이는 Borza et al.(2009)의 주장과 일맥상통하는데, 이들은 사회적 기업이 혁신적 접근과 전략적 시장 포지셔닝을 통해 경쟁력을 유지하면서 사회적 사명을 달성할 수 있다고 보았다.

한편 이석환·김성수(2024)는 탄자니아 사회적 기업을 대상으로 한 연구에서 사회적 기업의 경제적 성과가 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 경제적 성과가 우수한 사회적 기업이 드물다는 현실을 고려할 때, 경제적 성과 제고에 우선적으로 노력하여 사회적 성과와 경제적 성과 간의 균형을 추구하는 것이 사회적 기업의 지속가능성을 위한 현실적인 전략일 수 있다고 하였다.

이처럼 다수의 연구가 사회적 기업이 경제적 성과와 사회적 성과 간의 균형을 유지하며 동시에 두 목표를 달성하는 것이 중요함을 보여준다. 또한 사회적 기업이 재무적 안정성과

사회적 임팩트를 동시에 추구하기 위해 필요한 전략적 접근과 혁신적 접근의 중요성을 강조하고 있다.

SEO와 사회적 성과, 경제적 성과 간의 관계를 다룬 연구도 있다. Gali et al.(2020)은 오스트리아의 1,156개 사회적 기업을 분석하여 사회적 성과가 SEO와 경제적 성과 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 사실을 발견하였다. 이들은 사회적 성과가 SEO의 영향을 경제적 성과에 전달하는 중요한 역할을 한다고 제시하였다. 또한 Zafar(2022)는 사회적 성과가 SEO와 재무적 성과 사이를 긍정적으로 부분 매개하며, 직간접 경로가 모두 유의하다는 것을 실증하였다. 그러나 사회적 성과가 경제적 성과에 선행한다는 결론은 논란의 여지가 많다. 사회적 가치가 시장의 가격 기구에 반영되어 사회적 시장이 발달한 국가에서는 사회적 가치 제안과 가치 창출이 경제적 성과로 바로 이어질 수 있지만, 그렇지 않은 국가에서는 사회적 성과가 경제적 성과로 직접 연결되는 경우는 매우 제한적이다. 특히 윤리적 소비시장이 발달하지 않은 우리나라가 그렇다.

기존 연구를 종합해 보면 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 성과는 상호 보완적이며 긍정적인 영향을 주고받을 수 있다는 결론에 도달할 수 있다. 그러나 사회적 성과와 경제적 성과 간의 관계에 대한 구체적인 메커니즘과 방향성에 대해서는 여전히 추가적인 연구가 필요하다. 특히 경제적 성과가 사회적 성과에 미치는 영향에 주목할 필요가 있다.

사회적 기업은 사회적으로 필요한 가치를 창출하는 생산조직으로, 고용, 제품, 서비스 등 경제적 가치 창출 활동 과정에서 사회적 가치를 함께 창출하는 것이 일반적이다. 따라서 생산량과 기업 규모에 비례하여 사회적 성과가 증가할 수 있다. 즉 경제적 성과가 우수한 기업이 사회적 가치도 클 가능성이 존재한다. 경제적 성과의 향상은 사회적 미션 수행에 필요한 자원을 제공함으로써 사회적 성과 달성을 위한 기반을 마련할 수 있기 때문이다. 예를 들어 재무적으로 안정된 사회적 기업은 더 많은 취약계층을 고용하거나, 대규모의 사회문제 해결 프로젝트를 수행할 수 있는 여력을 갖추게 된다. 또한 경제적 성과의 개선은 사회적 기업의 지속가능성을 높여 장기적인 사회적 가치 창출에 기여할 수 있다. 안정적인 재무상태는 사회적 기업이 일시적인 외부 지원에 의존하지 않고 자립적으로 사회적 사명을 수행할 수 있도록 한다. 이러한 논리를 바탕으로, 사회적 기업의 경제적 성과가 사회적 성과에 미치는 영향을 구체적으로 검증할 필요가 있다.

따라서 SEO 및 브리콜라주의 사회적 성과에 미치는 영향에 대한 경제적 성과의 매개 효과를 다루는 추가 가설을 설정할 수 있다. 구체적으로 경제적 성과가 SEO와 브리콜라주가 사회적 성과에 미치는 관계에서 매개 역할을 할 수 있다는 것이다. 이러한 가설은 SEO와 브리콜라주가 사회적 성과에 미치는 직접적인 영향을 이해하는 데 중요한 통찰을 제공할 수 있다. 경제적 성과가 사회적 성과를 매개함으로써, SEO 및

브리콜라주가 경제적 성과를 통해 사회적 성과에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 검토할 수 있다. 또한 사회적 기업의 경제적 성과가 사회적 성과에 미치는 구체적인 메커니즘을 이해하는 데 기여할 수 있으며, 이를 통해 사회적 기업의 전략적 의사결정과 자원 배분에 대한 보다 효과적인 접근법을 제시할 수 있다.

가설 6. 사회적 기업의 경제적 성과는 사회적 기업의 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1 사회적 기업의 경제적 성과는 기업가적 브리콜라주가 사회적 기업의 사회적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 매개할 것이다.

가설 6-2 사회적 기업의 경제적 성과는 사회적 기업가적 지향성이 사회적 기업의 사회적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 매개할 것이다.

IV. 연구 방법

4.1. 측정 도구 및 데이터 수집

본 연구에서는 사회적가치연구원이 관리하는 사회성과인센티브(Social Progress Credits, SPC) 제도에 참여하고 있는 기업을 대상으로 실시한 '2023 SPC 참여기업 서베이'의 원데이터를 사용하였다¹⁾. 해당 조사는 2023년 1월 2일부터 1월 31일까지 진행되었으며, 개별 사회적 기업을 대표하는 총 328명의 유효한 응답자가 제공한 데이터를 최종 분석에 사용하였다. 본 연구에서는 <표 2>와 같이 '사회적 기업가적 지향성(사회적 혁신성, 사회적 진취성, 사회적 위험 감수성, 미션지향성), '기업가적 브리콜라주', '기업의 성과(경제적 성과, 사회적 성과)'에 대한 측정 문항을 선별하여 분석하였다. 데이터 분석은 다음과 같은 절차에 따라 수행하였다.

첫째, 연구 대상자의 인구통계학적 특성에 대해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 구성개념의 타당성을 확보하기 위해 확인적 요인분석을 수행하였으며, 이를 통해 집중타당성과 판별타당성을 검토하였다. 확인적 요인분석은 2단계 접근법을 적용하였다. 셋째, 연구모형의 가설 검증은 구조방정식모형을 통해 실시하였다. 넷째, SPSS 25.0 및 AMOS 29.0을 이용하여 데이터를 분석하였으며, 모든 분석에서 유의수준 $p=.05$ 를 적용하였다.

1) 사회적가치연구원에 따르면 설문 항목은 사회적 기업가정신과 사회적 기업 관련 국내외 연구를 기반으로 관련 분야 학자들의 자문을 받아 개발하였으며, 특히 사회적 성과와 경제적 성과는 화폐가치로 측정된 정량적 수치와 함께 리커트 척도를 병행해서 측정하고 있다.

<표 2> 구성변수

잠재 변수	측정 변수	측정문항
사회적 혁신성	inno1	우리 회사는 사회문제를 혁신적으로 해결하기 위해 노력한다.
	inno2	우리 회사는 사회문제의 원인을 새로운 관점에서 파악하려고 노력한다.
	inno3	우리 회사는 새로운 방식으로 사회문제를 해결하는 것을 선호한다.
	inno4	우리 회사는 사회문제 해결을 위해 지속적인 개선 및 혁신에 적극적이다.
	inno5	우리 회사는 사회문제 해결을 위해 다양한 외부 이해관계자와의 새로운 협력 방식을 모색한다.
사회적 진취성	proac1	우리 회사는 사회문제 해결의 선도자가 되려고 노력한다.
	proac2	우리 회사는 심각한 사회문제를 포착해서 도전한다.
	proac3	우리 회사는 아무도 도전하지 않은 사회문제를 해결하기 위해 도전한다.
	proac4	우리 회사는 기존 방식으로 해결이 어려운 복잡한 사회문제에 도전한다.
	proac5	우리 회사는 사회문제의 규모 있는 해결을 추구한다.
사회적 위험 감수성	riskta1	우리 회사는 사회문제를 해결하기 위해 불가피한 위험을 감수한다.
	riskta2	우리 회사는 임팩트가 크다면 성공할 확률이 낮아도 사회문제 해결에 적극 나선다.
	riskta3	우리 회사는 사회문제 해결의 새로운 기회가 불확실하더라도 과감하게 문제해결에 나선다.
	riskta4	우리 회사는 사회문제를 해결한다면 이해관계자의 비난도 두려워하지 않는다.
미션 지향성	mission1	우리 회사의 미션(사명)은 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는 것이다.
	mission2	우리 회사는 단순히 이익 창출이 아닌 사회적 가치를 지속적으로 창출하기 위한 미션을 추구하고 있다.
	mission3	우리 회사는 사회적 가치창출을 위해 혁신적으로 활동한다.
	mission4	우리 회사는 사명과 관련된 사회문제를 근본적으로 해결하고자 한다.
브리콜라주	bricolage1	우리 회사는 기존 보유자원을 활용하여 새로운 도전과제에 대한 실행가능한 해결책을 찾는 능력이 있다고 확신한다.
	bricolage2	우리 회사는 유사한 자원을 보유한 다른 회사들보다 광범위한 도전과제를 기꺼이 수행한다.
	bricolage3	우리 회사는 새로운 기회나 문제가 주어지면, 일단 실행가능한 해결책을 마련할 것으로 가정하고 즉시 행동에 옮긴다.
	bricolage4	우리 회사는 기존 보유자원을 재조합하여 아주 다양한 종류의 새로운 도전과제를 수행한다.
	bricolage5	우리 회사는 기존 보유자원과 비용부담이 적은 다른 외부자원을 재조합하여 새로운 도전과제를 해결한다.
	bricolage6	우리 회사는 자원의 본래 사용 목적과 다르더라도, 새로운 도전 과제를 위해 자원을 새롭게 조합하여 활용한다.
경제적 성과	financialout1	우리 회사는 수익성이 높다.
	financialout2	우리 회사는 성장성이 높다.
	financialout3	우리 회사는 현금 유동성이 높다.
	financialout4	우리 회사는 생산성이 높다.
	financialout5	우리 회사는 활동성(자산 회전율)이 높다.
사회적 성과	socialout1	우리 회사의 사업으로 사회적 가치를 제공받은 수혜자(고객) 수가 많다.
	socialout2	우리 회사의 사업으로 수혜자 개인의 삶에 깊은 영향을 미치고 있다.
	socialout3	우리 회사의 사업으로 사회문제가 근본적으로 해결되고 있다.
	socialout4	우리 회사의 솔루션이 국내외로 확산되어 사회문제를 규모있게 해결하고 있다.

4.2. 표본의 특성

설문 응답자의 인구통계학적 분포는 <표 3>과 같다. 총 응답자는 382명이었으며, 이 중 40대가 34.8%, 50대가 32.6%로 과반수를 차지하였다. 학력 분포를 보면, 대졸이 46.6%, 대학원 졸업이 44.8%였다. 또한 응답자의 74.7%가 해당 사회적 기업의 설립자였다.2)

<표 3> 표본의 특성

특성	구분	빈도	비율 (%)	특성	구분	빈도	비율 (%)
연령	20대	2	0.6	학력	고등학교	18	5.5
	30대	55	16.8		전문대	10	3.0
	40대	114	34.8		대학	153	46.6
	50대	107	32.6		대학원	147	44.8
	60대 이상	50	15.2	창립자 여부	창립자	245	74.7
성별	남	18	5.5		비창립자	83	25.3
	여	22	6.7	전체		328	100.0
	무응답	288	87.8				

V. 실증분석 결과

5.1. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 측정 도구의 신뢰성과 타당성을 검토하였다. 먼저 연구모형의 구성개념에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인별 요인적재량과 크론바흐 알파(Cronbach- α) 값은 <표 4>에 제시되어 있다.

탐색적 요인분석은 주성분분석(principal component analysis) 과 직각회전(varimax rotation) 방식을 사용하여 수행하였다. 고유값(eigenvalue)이 1 이상을 기준으로 설정하지 않고, 본 연구의 연구모형에 따라 7개의 요인을 추출하도록 하였다. 분석 결과 모든 측정 변수는 공통성(communalities) 0.4 및 적재값(loadings) 0.5 이상을 나타냈다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 0.935로 나타났으며, 바넷의 구형성검정(Bartlett's Test of Sphericity)은 8313.111($p=0.000$)으로 통계적으로 유의하였다. 모든 요인의 신뢰성은 크론바흐알파계수(Cronbach's α) 값이 0.8 이상으로 나타나 높은 신뢰성을 보여주었다. SEO의 4가지 하위 구성 변수인 혁신성(innovation), 진취성(proactiveness), 위험 감수성(risk-taking), 미션지향성(mission) 등은 세부 측정 항목의 평균값을 사용하여 탐색적 요인분석을 통해 타당성을 확보하였다.

2) 사회적가치연구원 이 발간한 SPC Review Volume 4호(2023년 6월 30일 발간)에 따르면 SPC 참여기업이 인증 사회적 기업을 대표할 수 있는지 외부 데이터와 통계적으로 비교 분석한 결과, 대부분의 주요 요소에서 통계적 차이가 없는 것으로 나타나 SPC 참여기업이 일반 인증 사회적 기업을 대표할 수 있다고 밝힌 바 있다.

<표 4> 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석결과

측정 변수	공통성	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	신뢰성
bricolage5	0.752	0.816	0.102	0.056	0.168	0.139	0.091	0.130	0.926
bricolage3	0.773	0.811	0.206	0.125	0.087	0.145	0.087	0.147	
bricolage4	0.782	0.804	0.210	0.088	0.152	0.137	0.103	0.174	
bricolage2	0.776	0.787	0.178	0.129	0.150	0.185	0.176	0.141	
bricolage6	0.686	0.754	0.098	-0.057	0.193	0.137	0.211	0.071	
bricolage1	0.710	0.725	0.189	0.197	0.044	0.248	0.127	0.172	
inno3	0.818	0.187	0.807	0.106	0.237	0.107	0.208	0.103	0.917
inno2	0.797	0.175	0.785	0.198	0.209	0.079	0.152	0.197	
inno4	0.801	0.201	0.720	0.330	0.281	0.092	0.172	0.128	
inno5	0.683	0.273	0.692	0.283	0.132	0.005	0.180	0.011	
inno1	0.712	0.191	0.663	0.315	0.293	0.086	0.163	0.131	
mission1	0.830	0.054	0.203	0.852	0.194	0.009	0.113	0.096	0.920
mission2	0.809	0.118	0.198	0.846	0.041	-0.025	0.160	0.112	
mission3	0.810	0.104	0.238	0.792	0.166	0.048	0.220	0.193	
mission4	0.804	0.101	0.232	0.782	0.251	0.039	0.128	0.217	
proac3	0.779	0.176	0.300	0.152	0.713	0.053	0.322	0.141	0.918
proac2	0.781	0.144	0.317	0.227	0.706	0.062	0.299	0.128	
proac4	0.762	0.227	0.342	0.123	0.673	0.093	0.332	0.084	
proac5	0.706	0.234	0.270	0.258	0.650	0.164	0.242	0.058	
proac1	0.733	0.205	0.388	0.335	0.585	0.097	0.243	0.132	
financialout3	0.746	0.043	0.061	-0.042	-0.027	0.850	0.064	0.105	0.853
financialout5	0.751	0.206	0.000	0.052	0.011	0.824	0.112	0.123	
financialout1	0.716	0.141	0.008	-0.021	0.160	0.814	0.036	0.078	
financialout4	0.628	0.273	0.142	0.060	0.074	0.713	0.092	0.081	
financialout2	0.549	0.342	0.155	0.081	0.346	0.507	-0.006	0.157	
risktk3	0.817	0.200	0.205	0.145	0.300	0.043	0.786	0.063	0.888
risktk1	0.749	0.180	0.208	0.165	0.188	0.020	0.775	0.100	
risktk2	0.811	0.175	0.253	0.186	0.305	0.104	0.758	0.046	
risktk4	0.660	0.113	0.081	0.147	0.133	0.167	0.750	0.102	
socialout2	0.814	0.182	0.173	0.205	-0.024	0.117	0.192	0.811	0.808
socialout1	0.744	0.187	0.189	0.195	0.094	0.193	0.010	0.767	
socialout3	0.704	0.278	0.106	0.174	0.281	0.147	0.067	0.693	
socialout4	0.580	0.337	-0.108	0.058	0.411	0.236	0.142	0.455	

다음으로 확인적 요인분석을 실시한 결과 요인적재량이 0.7 미만인 socialout4, financialout2, financialout4 등 3가지 문항을 제거하였다. 분석한 결과 <표 5>와 같이 절대적합지수와 상대적합지수의 모든 기준을 충족하였으며, <표 6>과 같이 모든 경로계수가 통계적으로 유의하였다.

<표 5> 연구모형 확인적 요인분석의 모형 적합도

모형 적합도	절대적합지수							상대적합지수		
	CMIN (p)	CMIN /df	RMS EA	GFI	AGFI	RMR	SRMR	NFI	TLI	CFI
판단 기준	p>0.05	< 3.0	≤0.07	≥0.9	≥0.8	≤0.05	≤0.08	≥0.9	≥0.9	≥0.9
적합도	2507 (.000)	2.296	.063	.918	.887	.026	.048	.932	.951	.960

<표 6> 연구모형의 확인적 요인분석

요인		비표준화 경로계수	표준 오차	표준화 경로계수	C.R.(p)	구성 신뢰도	AVE
SEO	inno	0.771	0.044	0.824	17.675*** (.000)	.933	.656
	proac	1.000	-	0.879	-		
	risktk	0.919	0.061	0.734	15.081*** (.000)		
	mission	0.655	0.050	0.661	13.073*** (.000)		
브리콜라주	bricolage1	0.783	0.043	0.800	18.193*** (.000)	.962	.808
	bricolage2	1.000	-	0.866	-		
	bricolage3	0.875	0.043	0.855	20.428*** (.000)		
	bricolage4	0.895	0.043	0.859	20.608*** (.000)		
	bricolage5	0.801	0.042	0.822	19.057*** (.000)		
	bricolage6	0.817	0.050	0.746	16.269*** (.000)		
경제적성과	financialout1	0.890	0.065	0.748	13.794*** (.000)	.893	.621
	financialout3	1.000	-	0.825	-		
	financialout5	0.930	0.062	0.843	14.992*** (.000)		
사회적성과	socialout1	0.933	0.065	0.804	14.356*** (.000)	.898	.678
	socialout2	1.000	-	0.823	-		
	socialout3	0.901	0.068	0.730	13.181*** (.000)		

***p<.001

확인적 요인분석 결과를 활용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. <표 7>에서 제시된 바와 같이 4가지 요인의 구성신뢰도 (composite reliability)는 모두 0.7 이상이며, 평균추출분산 (average variance extracted, AVE)도 0.5 이상으로 나타났다. 이는 측정모형이 신뢰성을 확보하였음을 의미한다.

<표 7> 요인 간 상관관계와 평균추출분산(AVE)

	사회적 기업가적 지향성	브리콜라주	재무성과	사회적성과
사회적 기업가적 지향성	0.656	.381	.065	.334
브리콜라주	.617** (.005)	0.808	.171	.316
경제적성과	.254** (.007)	.414** (.005)	0.621	.148
사회적성과	.578** (.003)	.562** (.006)	.385** (.004)	0.678

대각선 : AVE, 대각선 위 : 상관계수제곱 대각선 아래 : 상관계수
**p<.01

개념타당성(content validity) 분석을 실시하였다. 모든 측정 항목의 표준 요인적재량이 p<0.001에서 통계적으로 유의하므로 4가지 요인 모두 수렴타당성(convergent validity)을 확보하고 있음을 확인할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 더불어 판별타당성(discriminant validity) 분석을 수행하였다. <표 8>에 따르면 임의의 두 요인 간 상관계수가 유의수준 p<0.001에서 모두 유의하고, 모든 상관계수가 0.9보다 작으며, 임의의 두 변수 간 상관관계의 제곱이 평균추출분산(AVE)보다 작다.

<표 8> 연구모형의 가설검증 결과

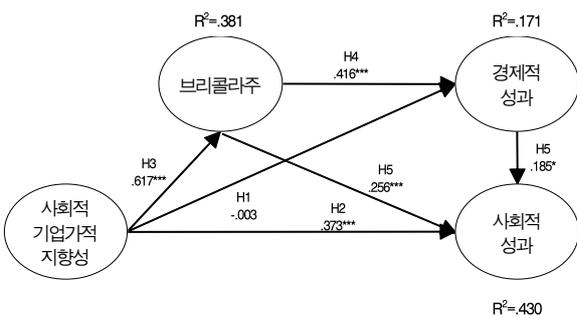
요인	비표준화 경로계수	표준오차	표준화 경로계수	C.R.(p)	비고
SEO → 경제적 성과	-.003	.110	-.002	-.031(.976)	가설 1 기각
SEO → 사회적 성과	.454	.090	.373	5.076***(.000)	가설 2 채택
SEO → 브리콜라주	.702	.069	.617	10.101***(.000)	가설 3 채택
브리콜라주 → 경제적 성과	.506	.100	.416	5.066***(.000)	가설 4 채택
브리콜라주 → 사회적 성과	.274	.081	.256	3.390***(.000)	가설 5 채택
경제적 성과 → 사회적 성과	.163	.054	.185	3.024**(.002)	가설 6 채택

***p<.001

5.2. 인과모형 분석 및 가설 검증

AMOS 29.0을 사용하여 <그림 2>의 연구모형에 대해 구조 방정식모형 분석을 실시하였다. 경로 분석에서는 최대우도추정법(maximum likelihood)을 적용하였다.

분석 결과 <그림 3>에 제시된 바와 같이 가설적 인과모형이 식별되었으며³⁾, 측정 모형과 구조모형의 모든 경로계수가 유의수준 $p<0.001$ 에서 통계적으로 유의하였다. 전체 적합도지수도 $X^2=351.441(p=.000)$, $GFI=.911$, $AGFI=.879$, $RMR=.033$, $NFI=.924$, $CFI=.953$, $RMSEA=.068$ 와 같이 좋은 결과를 보여주었다. 단 X^2 값이 유의한데, 이는 X^2 가 표본 크기에 민감하기 때문이다(Lages et al., 2005). 이 결과는 연구모형이 데이터에 잘 적합하며, 가설적 인과관계가 통계적으로 유의하다는 것을 의미한다.



<그림 3> 인과모형의 경로계수

가설 검증과 관련한 구조모형의 경로계수는 <표 8>과 같다. 연구모형에서 제시한 가설 중 가설 1을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 가설 1이 기각된 이유는 SEO가 주로 사회문제 해결에 초점을 맞춘 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 그리고 미션지향성과 관련되기 때문에, 경제적 성과를 직접적으로 촉진하는 동인으로 작용하기 어렵다는 점에 기인하는 것으로 보인다. 이는 SEO가 사회적 성과에 미치는 영향은 긍정적이지만, 경제적 성과에는 부정적인 영향을 미친다고 실증한 Gali et al.(2020)과 Miles et al.(2013)의 연구와 일맥상통한 결과이

다. 그러나 SEO가 자원 동원과 관련된 브리콜라주를 통해 경제적 생산활동을 촉진하여 경제적 성과를 향상시킬 가능성은 여전히 존재한다. 이 점은 후속 매개효과 분석을 통해 검토할 것이다.

가설 1을 제외한 나머지 가설은 모두 지지되었다. SEO는 브리콜라주($\beta=0.617$)와 사회적 성과($\beta=0.373$)에 직접적인 영향을 미친다(가설 2, 가설 3). 이는 SEO가 사회적 성과의 직접적인 동인이 될 수 있다는 기존 연구의 결론과 일치하며, 높은 SEO를 지닌 기업일수록 사회문제 해결을 위한 브리콜라주 방식의 자원 동원에 더 적극적일 수 있음을 의미한다.

브리콜라주는 경제적 성과($\beta=0.416$)와 사회적 성과($\beta=0.256$)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 4, 가설 5). 이는 자원이 제한된 환경에서 운영되는 사회적 기업이 기업가적 브리콜라주를 활용함으로써 경제적 성과를 향상시킬 수 있는 가능성을 시사한다. 또한 사회적 가치를 창출하기 위해 기업가적 브리콜라주 활동이 자원 연계와 네트워크 활동 등 선행 요소들을 포함해야 함을 보여준다. 한편 경제적 성과가 사회적 성과에 미치는 영향($\beta=0.185$)은 상대적으로 작은 것으로 나타났다(가설 6). 이는 사회적 기업 중에서 사회적 성과에 비해 경제적 성과가 우수한 사례가 상대적으로 적기 때문으로 해석된다. 실제 데이터 분석 결과 사회적 성과의 평균값은 3.93으로 상대적으로 높은 반면, 경제적 성과의 평균값은 3.03에 그친다.

SPSS Process Macro Model 6을 사용하여 인과모형의 매개 분석 효과를 평가한 결과가 <표 9>에 제시되어 있다. <그림 3>에서 식별된 연구모형의 모든 간접 경로는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 이는 기각된 가설 1과 관련된 매개효과 가설 4-1을 제외한 모든 가설(가설 5-1, 가설 6-1, 가설 6-2)을 지지함을 의미한다. 구체적인 분석 결과 SEO가 브리콜라주를 매개로 하여 경제적 성과(0.257)와 사회적 성과(0.205)에 간접적인 영향을 미친다는 사실이 확인되었다. 특히 경제적 성과와 직접적인 인과관계가 없던 SEO가 브리콜라주를 통해 경제적 성과로 이어지는 현상은 매우 주목할 만하다. 이는 사회적 기업의 경제적 성과가 단순히 SEO만으로는 개선되기 어려우며, 적극적인 기업가적 브리콜라주를 통한 자원

3) 본 연구의 분석은 횡단 데이터를 사용하여 인과분석에 한계가 있으나, SEO와 브리콜라주의 반대 경로에 대한 인과모형 분석 결과 모델을 인식하지 못하였다. 따라서 역인과성에 대한 타당성이 낮고 본 인과관계가 실증적으로 유효하다고 볼 수 있다.

동원 활동이 필수적임을 의미한다. 이러한 결과는 Pinheiro et al.(2020)이 제시한 시장지향성이 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 영향을 매개한다는 논리와 일치한다. 즉 사회적 기업에서 기업가정신은 사회적 지향성만으로는 충분하지 않으며, 경제적 가치와 연결된 활동이 필수적임을 의미한다. 한편 브리콜라주가 경제적 성과를 통해 사회적 성과에 미치는 간접 영향($\beta=0.077$)도 그 크기는 상대적으로 작지만 존재하는 것으로 나타난 것도 주목할만하다.

<표 9> 연구모형의 직·간접효과

		브리콜라주		경제적 성과		사회적 성과	
S E O	전체	0.617**	(.007)	0.254*	(.012)	0.578*	(.014)
	직접	0.617**	(.007)	-0.002	(.953)	0.373**	(.008)
	간접	-		0.257**	(.009)	0.205**	(.009)
브리콜라주	전체	-		0.416*	(.015)	0.333**	(.007)
	직접	-		0.416*	(.015)	0.256**	(.008)
	간접	-		-		0.077**	(.005)
경제적 성과	전체	-		-		0.185**	(.007)
	직접	-		-		0.185**	(.007)
	간접	-		-		-	

VI. 결론

본 논문은 자원 제약이 심각한 사회적 기업에 필요한 새로운 기업가정신으로서 기업가적 브리콜라주의 개념과 역할을 논하였다. 그동안 사회적 기업가정신 연구에서 주로 논의되어 왔던 사회적 기업가적 지향성(SEO)과 경제적·사회적 성과 간 관계 모형을 대상으로 자원동원과 관련한 브리콜라주의 매개 효과를 실증적으로 분석하였다. 기존 문헌연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고, 사회적가치연구원의 조사 데이터를 활용하여 구조방정식모형 분석을 적용하고 가설을 검증하였다.

그 결과 SEO가 경제적 성과에 직접 미치는 영향에 관한 가설을 제외하고 모든 직접 영향 가설이 채택되었으며, 브리콜라주의 매개 효과에 관한 간접 영향 가설도 모두 지지되었다. 이를 통해 SEO가 사회적 기업의 성과에 미치는 메커니즘과 경로를 구체적으로 파악할 수 있었다. 특히 SEO는 직접적으로 경제적 활동을 촉진하기보다는 자원동원 활동과 관련한 브리콜라주를 통해 자원을 확보할 때만 경제적 성과를 거둘 수 있음을 확인할 수 있었다. 또한 브리콜라주의 자원동원 활동이 직접적으로 사회적 성과의 개선에 많은 영향을 미친다는 것도 확인하였다. 결국 사회적 기업의 전략적 행동이나 의사결정을 성과 향상으로 연결하기 위해서는 브리콜라주의 역할을 적극적으로 인정하고, 이를 사회적 기업의 행동 역량으로 확보하기 위한 노력이 필요하다.

마지막으로 경제적 성과가 사회적 성과에 미치는 영향은 아직 크지 않지만 긍정적이라는 점도 확인되었다. 이는 사회적 기업이 본원적인 사업 활동을 통해 조직의 효율성을 향상시킬 경우, 사회적 성과도 비례하여 증가할 수 있다는 가능성을 보여준다. 따라서 사회적 기업의 사회적 성과 달성을 위해서는 SEO에 기반한 브리콜라주의 적극적인 활용과 함께 경제적 성과의 뒷받침이 필요함을 알 수 있다.

본 논문은 그 동안 사회적 기업 분야에서 주목받지 못했던 자원동원과 관련한 브리콜라주의 역할을 SEO와 연결하여 분석하여 자원 부족이 만연한 사회적 기업에서 SEO가 기업성과로 이어지는 메커니즘을 실증적으로 밝혔다는 데 이론적 의의가 있다. 즉 SEO가 강한 사회적 기업은 기업가적 브리콜라주를 적극적으로 활용하여 성과를 창출하고 있음을 실증한 것이다. 자원이 부족한 환경은 사회적 기업이 다양한 가용 자원을 활용하도록 요구하며, 이러한 상황에서 사회적 기업은 사용되지 않거나 다른 방식으로 활용될 수 있는 자원을 혁신적인 방법으로 선택하고 조합하여 새로운 사회적 가치를 창출할 수 있다.

이 연구 결과는 현장의 사회적 기업에게 다양한 실무적 시사점을 제공한다. 최근 정부 지원 예산이 대폭 삭감된 상황에서, 사회적 기업은 SEO 강화와 브리콜라주를 통한 효과적인 자원 동원 전략으로 새로운 돌파구를 마련해야 한다. 예를 들어 기존 자원을 창의적으로 재구성 하는 것, 기존의 인적, 사회적 네트워크를 활용한 자원의 확보, 협력과 파트너십을 통한 자원의 교환이나 공유 등을 통해 외부 지원 없이도 문제를 해결할 수 있다. 이는 단순한 비용 절감을 넘어, 혁신을 촉진하고 더 유연하고 적응력 있는 비즈니스 모델을 구축하는 데 기여한다.

더불어 SEO와 브리콜라주의 결합은 사회적 기업가들이 재정적 지속가능성과 사회적 가치 창출이라는 이중 목표를 달성하는 데 도움을 준다. 이를 통해 적은 자원으로도 지속적인 혁신을 이루어내고, 기업의 사회적 영향력을 확대할 수 있다. 또한 자원조달 환경의 예측 불가능성과 변동성이 높은 환경에서 전략적 유연성을 제공하여, 복잡하고 변화하는 상황에서도 효과적으로 목표를 달성할 수 있게 한다.

결론적으로 SEO와 브리콜라주의 통합은 자원 제약이 심한 환경에서 운영되는 사회적 기업의 성과를 강화하는 핵심 전략이 될 수 있다. 이는 단기적인 생존을 넘어 장기적인 지속가능성과 성장을 가능케 하는 실질적인 방안이다. 향후 연구에서는 이러한 브리콜라주의 구체적인 실행 메커니즘과 성과 창출 경로에 대한 더 깊이 있는 분석이 필요할 것이다.

본 논문은 SEO와 사회적 기업의 성과를 브리콜라주와 연계하여 분석한데 의의가 있지만 여러 한계도 있다. 첫째, 브리콜라주의 구체적인 유형과 활용 시점에 대한 실증적 분석이 이루어지지 않았다. 사회적 기업 현장에 보다 실질적인 기여를 하기 위해서는 사례 연구를 통해 다양한 브리콜라주의 유형과 활용 방안을 제시할 필요가 있다. 특히 영리기업 연구에서는 브리콜라주가 주로 초기 진입 단계 기업의 성과와 관련

이 있다고 알려졌으나, 브리콜라주가 사회적 기업의 규모, 경과 연수, 인증 유형 등에 따라 다르게 작용할 가능성이 크므로, 향후 연구에서는 각 유형별로 보다 세분화된 조사가 필요할 것이다.

둘째, SEO의 주요 구성변수인 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 미션지향성 등이 개별적으로 브리콜라주 및 사회적 기업의 성과에 미치는 영향에 대한 분석은 이루어지지 않았다. 향후 연구에서는 이러한 변수 간 인과관계를 분석함으로써 SEO와 브리콜라주를 보다 효과적으로 향상시킬 수 있는 인과모형을 개발할 수 있을 것이다.

셋째, 본 논문에서는 특정 연도의 횡단 데이터를 활용하여 인과모형 분석을 수행함으로써 역인과성을 원칙적으로 배제할 수 없는 한계가 있다. 향후 시계열 데이터가 확보되면 인과관계에 대한 추가적인 실증분석이 가능할 것이다.

REFERENCE

강문실·김윤숙(2016). 사회적 기업가 정신과 조직성과간의 조직몰입 조절효과. *상업교육연구*, 30(3), 307-329.

김현미·홍정화(2011). 장애인 고용중심 기업의 기업가 특성과 졸업원 역량이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *상업교육연구*, 25(4), 91-116.

김형민(2022). 사회적 기업가정신이 시장·기술지향성과 경제적 성과를 매개로 사회적 성과에 미치는 영향 관계. *사회적가치와 기업연구*, 15(2), 135-168.

라준영(2013). 사회적 기업의 기업가정신과 가치혁신. *한국협동조합연구*, 31(3), 49-71.

박보연·조윤직(2022). 사회적기업 성과의 결정요인에 관한 연구: 조직자원과 사회적기업가정신을 중심으로. *한국조직학회보*, 18(4), 161-196.

유한나·정의범(2022). 사회적 기업가정신과 혼합가치 지향성이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 17(1), 213-227.

윤현중(2014). 기업가적 지향성의 성과 효과 재검토: 중소 벤처기업을 대상으로. *벤처창업연구*, 9(5), 103-114.

이석환·김성수(2024). 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과의 관계: 탄자니아 사회적기업을 대상으로. *한국공공관리학회보*, 38(1), 27-49.

이용탁(2011). 사회적 기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 18(3), 129-150.

이진민·이상식(2017). 사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공요인에 관한 연구. *한국산업정보학회논문지*, 22(2), 123-142.

장성희(2014). 기업가지향성, 시장지향성, 기업의 사회적 책임이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 14(6), 355-366.

장성희·이경탁(2017). 사회적 기업가정신이 사회적 자본과 기업성과에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 12(2), 256-277.

장영란·홍정화·차진화(2012). 사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. *회계정보연구*, 30(2), 175-207.

장용석(2018). *사회적 가치의 재구성: 대한민국 사회문제 지도로 사회적 기업의 미래를 그리다*. [KIIP] 한국지식재산연구원 도서 DB.

중소벤처기업부(2023). *2021년 기준 사회적벤처(소셜벤처) 실태조사 결과*

Retrieved 2023.03.01. from <https://www.ms.go.kr/site/srba/ex/bbs/Viewcdo?cbIdx=86&bcIdx=1039834&parentSeq=1039834>

최무현·고은주(2019). 사회적기업가정신이 사회적·경제적 성과에 미치는 영향: 지역자산활용도 매개효과를 중심으로. *현대사회와 행정*, 29(2), 37-61.

추양현·류동우(2023). 사회적 기업가정신과 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 자본의 조절효과를 중심으로. *경영연구*, 38(1), 99-114.

한국사회적기업진흥원(2024). *사회적기업조회*. Retrieved 2024.09.01. from <https://www.seis.or.kr/home/sub.do?menukey=7127>

Alarifi, G., & Alrubaishi, D.(2018). The social entrepreneurship landscape in Saudi Arabia.. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1-8.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

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., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K.(2015). Bricolage in social entrepreneurship: How creative resource mobilization fosters greater social impact. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 283-289.

Baker, T., & Nelson, R. E.(2005). 'Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage.' *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.

Baker, T., Pollock, T. G., & Sapienza, H. J.(2013). Winning an unfair game: How a resource-constrained player uses bricolage to maneuver for advantage in a highly institutionalized field. In *Entrepreneurial resourcefulness: Competing with constraints*(pp. 1-41). Emerald Group Publishing Limited.

Battilana, J., Obloj, T., Pache, A. C., & Sengul, M.(2022). Beyond shareholder value maximization: Accounting for financial/social trade-offs in dual-purpose companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.

Borza, A., Nistor, R., Mitra, C., & Bordean, O.(2009). Social enterprise and competitiveness. *Management & Marketing*, 4(3).

Chang, H. J., Lin, S. J., Murray, L. W., Efendioglu, A. M., Khosbakht, H., & Salteh, H. M.(2011). Entrepreneurial intensity in catering industry: A case study on Wang Group in Taiwan. *Business and Management Review*, 1(9), 1-12.

Chinyoka, S. V.(2017). Bricolage: a state of entrepreneurial excellence. *Asian Business Research*, 2(3), 46.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T.(2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.

Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G., & Wales, W. J.(2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested

- guidelines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 3-18.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M.(2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dees, J. G.(1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Kauffman Foundation and Stanford University*.
- Desa, G.(2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727-751.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P.(2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- do Adro, F., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Kraus, S.(2021). Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1591-1618.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F.(2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frishammar, J., & Åke Hörte, S.(2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Gali, N., Niemand, T., Shaw, E., Hughes, M., Kraus, S., & Brem, A.(2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120230.
- Garud, R., & Karnøe, P.(2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277-300.
- Griffiths, M. D., Gundry, L. K., & Kickul, J. R.(2013), The socio-political, economic, and cultural determinants of social entrepreneurship activity: An empirical examination", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 341-357.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P.(2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hooi, H. C., Ahmad, N. H., Amran, A., & Rahman, S. A.(2016). The functional role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage in ensuring sustainable entrepreneurship. *Management Research Review*, 39(12), 1616-1638.
- Hough, J. & Scheepers, R.(2008), Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership, *Journal of Global Strategic & Management*, 3, 17-25
- Hu, Y., & Pang, X.(2013). Social Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organizations: An Empirical Study in China. *Journal of Applied Sciences*, 13(19), 3989.
- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A.(2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 450-470.
- Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M. & Shaw, E.(2013). Social Entrepreneurship: An exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, Vol. No., pp.1-18.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P.(2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977-997.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. G.(2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.
- Leadbeater, C.(1997). The rise of the social entrepreneur. *Demos*.
- Levi-Strauss, C.(1967). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance., *Academy of Management Review*, 21, 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.
- 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.
- Miles, M. P., Verreynne, M. L., Luke, B., Eversole, R., & Barraket, J.(2013). The relationship of entrepreneurial orientation, vincentian values and economic and social performance in social enterprise. *Review of Business*, 33(2), 91-102.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792.
- 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.
- Mohammadi, S.(2021). The relationship between individual entrepreneurial orientation(IEO) and entrepreneurial bricolage: exploring passion and perseverance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15(1), 75-86.
- Morris, M. H., Webb, J. W. and Franklin, R. J.(2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 947-971.

- Noor, M., Shah, F. A., & Kakakhel, S. J.(2020). Unfolding Bricolage in Social Entrepreneurship: A Way Forward for Future Research. *International Review of Management and Business Research*, 9(4), 44-55.
- Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A.(2021). Social enterprise performance: the role of market and social entrepreneurship orientations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 45-60.
- Poomima, A., & Rajini, G.(2021). Bricolage as an Intervention to Resource Constraints in Social Entrepreneurship-A Systematic Literature Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 698-709.
- Porter, M., & Kramer, M. R.(2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.
- 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.
- Salahat, M. A., & Ta'amreh, R.(2023). The Connective Power of Entrepreneurial Bricolage in NGOs: Unveiling its Mediating Influence on Social Entrepreneurial Orientation and Sustainability. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 5(1), 15-26.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P.(2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230.
- Sulphey, M. M., & Salim, A.(2020). Development of a tool to measure social entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 231-253.
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T. Y.(2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 36(8), 887-910.
- Voltan, A.(2019). *On the importance of being scrappy: entrepreneurial orientation and bricolage in social enterprises*, Doctorial Thesis, Department of Business Administration, Saint Mary's University.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T.(2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Weerawardena, J., & Dwivedi, A.(2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40.
- Weerawardena, M. & Mort, G. S.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Winkel, D., Vanevenhoven, J., Yu, A., & Bronson, J.(2013). The invisible hand in entrepreneurial process: bricolage in emerging economies. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(4-6), 214-223.
- Yu, X., Li, Y., Chen, D. Q., Meng, X., & Tao, X.(2019). Entrepreneurial bricolage and online store performance in emerging economies. *Electronic Markets*, 29, 167-185.
- Zafar, Z., Wenyuan, L., Bait Ali Sulaiman, M. A., Siddiqui, K. A., & Qalati, S. A.(2022). Social entrepreneurship orientation and Enterprise fortune: an intermediary role of social performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 755080.

An Empirical Investigation of Social Entrepreneurial Orientation (SEO) and Entrepreneurial Bricolage: Their Impact on the Performance of Social Enterprises*

Kim, Sang-Young**

Rha, June-Young***

Abstract

This study investigates the role of entrepreneurial bricolage as a pivotal entrepreneurial mindset for social enterprises facing challenges in resource mobilization. It empirically explores how bricolage acts as a mediating factor in the relationship between social entrepreneurial orientation (SEO) and the economic and social performance of social enterprises, building upon existing research that underscores the significance of SEO. To address this research objective, the study utilized structural equation modeling to analyze both the direct effects of SEO and bricolage on the economic and social performance of social enterprises, as well as the mediating role of bricolage in the relationship between SEO and these performances. The results indicate that SEO does not exert a significant impact on the economic performance of social enterprises but does have a direct effect on enhancing social performance. Furthermore, SEO influences bricolage, which, in turn, positively affects both economic and social performance. Additionally, the economic performance of social enterprises was found to positively impact their social performance. This paper elucidates the specific pathways and mechanisms through which SEO influences social enterprise performance via bricolage and demonstrates that the application of bricolage in resource mobilization activities effectively improves both the economic and social performance of social enterprises.

KeyWords: Social Enterprise, Social Entrepreneurial Orientation (SEO), Bricolage, Resource Mobilization, Economic Performance, Social Performance

* This study was conducted with support from the SPC Survey at the Center for Social Value Enhancement Studies (CSES).

*** First Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, The Catholic University of Korea, leechoiro@gmail.com

**** Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration, The Catholic University of Korea, jyrha@catholic.ac.kr