사회적기업가의 사업기회 개발과정에 관한 연구*

박지훈**, 배종태***, 강신형****

〈목 차〉

Ⅰ. 서론

Ⅱ. 이론적 배경
1. 기업가적 기회
2. 사회적 기업가정신과 기업가적 기회

Ⅲ. 연구방법
1. 사례 연구
2. 연구 대상 선정
3. 자료 분석

Ⅳ. 연구 결과
1. 사회적기업가의 사업기회 개발과정
2. 사회적기업가의 사업기회 개발과정 영향요인
3. 사회적기업가의 사업기회 개발과정 개념적 틀

Ⅴ. 결론
1. 연구 결과의 요약
2. 연구의 의의와 시사점
3. 연구의 한계와 향후 연구 방향

참고문헌

국문초록

기존 기업가정신 연구는 주로 영리 기업을 맥락으로 한 사업기회 개발과정을 살펴보았으며 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정에 관한 연구는 제한적이다. 이에 본 연구는 사회적기업가들을 대상으로 한 귀납적 사례 연구를 통해 영리 기업과 구별되는 사회적 기업의 특징이 고려된 사업기회 개발과정의 개념적 틀을 도출하고자 하였으며, 특히 개인 및 환경 요인이 사업기회 개발과정에 미치는 영향을 중점적으로 분석하였다. 본 연구의 결과는 기존 기업가정신 및 사회적 기업가정신 연구에 이론적으로 기여하며, 나아가 사회적기업가는 물론 사회적기업가 육성을 위한 교육과정을 담당하는 실무자들이 사업기회 개발과 관련하여 참고할만한 지침도 제공한다.

주제어 : 사업기회 개발과정, 기업가적 기회, 사회적 기업가정신, 사회적기업가 육성, 사례 연구

• 논문접수 : 2018.10.29. • 최종논문심사일 : 2018.12.07. • 게재확정일 : 2018.12.30.

* 이 연구는 행복나눔재단의 학술연구비 지원을 받아 수행되었음.

** 계명대학교 경영대학 조교수, 주저자, jihoonpark@kmu.ac.kr.

*** 한국과학기술원(KAIST) 경영대학 교수, 제2저자, ztbae@business.kaist.ac.kr.

**** 울산과학기술원(UNIST) 기술경영전문대학원 초빙조교수, 교신저자, david.kang98@gmail.com.

www.kci.go.kr

I. 서론

사회적 기업(social enterprise)은 가난, 질병, 환경오염 등의 사회적 문제 해결을 위해 재화 및 서비스의 생산과 판매 등의 영리 활동을 하는 기업으로 사회적 가치 창출과 경제적 가치 창출을 동시에 추구한다. 사회적 기업은 정부의 정책 입안자는 물론 다양한 사회단체 및 사회공헌에 관심을 갖고 있는 기존 영리기업들의 주목을 받고 있으며 최근에는 학계에서도 많은 관심을 가지고 있다(Battilana & Lee, 2014; Dacin et al., 2011; Doherty et al., 2014; Mair & Martí, 2006; Short et al., 2009). 사회적 기업은 자본주의 시장경제체제 안에서 사적 이익을 추구하는 민간부문과 시장에서 소외당한 사회적 취약계층을 보호하기 위한 공공부문의 한계를 극복하기 위한 좋은 대안으로 각광받고 있다. 이러한 사회적 기업 및 사회적 기업가들을 지원하기 위해 아쇼카(Ashoka)와 같은 지원 조직도 생겨났으며 상당수의 기업들도 이들을 지원하기 위한 지원사업들을 운영하고 있다(예: Google Impact Challenge). 이와 동시에 사회적 기업에 대한 학계의 관심도 높아지고 있다. 실제로 사회적 기업을 맥락으로 한 연구들이 주요 학술지들에 많이 게재되고 있으며 사회적 기업은 독립적인 의미를 갖는 하나의 조직 형태로 다루어 지고 있다.

사회적 기업은 경영학 내 조직이론, 경영관리, 기업가정신 연구분야에서 다양한 이론적 토대 하에 연구되어 왔다. 특히 기업가정신 분야에서는 '사회적 기업가정신(social entrepreneurship)'이라는 세부 분야로서 연구되어 왔으며, 일반적인 영리 기업을 대상으로 한 기존 기업가정신 연구와 비교하여 사회적 기업만이 갖는 독특한 특성에 주목하여 연구가 진행 되었다(Austin et al., 2006; Dacin et al., 2010; Short et al., 2009). 사회적 기업가정신은 기존의 영리 기업가정신과 비교하여 기업가의 정의부터 부의 분배, 조직 형태, 목표(동기), 제품, 갈등 요소 등 여러 가지 면에서 다른 특성을 가진다. 기존 문헌에서는 사회적 기업가정신을 특징 짓는 여러 가지 요소들 중 '사회적 기업가의 주된 사명'이 기존 영리 기업가정신과 구별하는 요소라고 제시하였으며 (Dacin et al., 2011), 사회적 기업가정신을 정의한 대다수 문헌에서 공통적으로 발견할 수 있다 (Austin et al., 2006; Cochran, 2007; Mair & Martí, 2006; Martin & Osberg, 2007; Peredo & McLean, 2006; Seelos & Mair, 2005; Weerawardena & Mort, 2006; Zahra et al., 2009).

본 연구는 사회적 기업가정신의 여러 측면 중에서도 사회적 기업가의 사업기회 추구 과

www.kci.go.kr

정을 살펴보았다. 기업가정신의 핵심은 '기업가적 기회(entrepreneurial opportunity)'를 인식하고 이를 구체적인 형태로 발전시키는 일련의 과정이라고 볼 수 있으나 관련 연구는 초기 단계에 머무르고 있다(Dimov, 2007; Hill & Birkinshaw, 2010). 특히 사회적기업가의 기회 인식과 개발에 대한 기존 연구는 단일 기업을 대상으로 하고 있어 일반화 측면에서 한계가 있으며 기회 자체를 찾아가는 과정에 대해서는 세부적인 논의가 부족하다(Corner & Ho, 2010; González et al., 2017; Perrini et al., 2010).

최근 들어 한국은 지자체와 대기업의 지원으로 사회적 기업가를 적극적으로 양성하려는 움직임이 늘어나고 있는 추세이다(예: 한국사회적기업진흥원의 사회적기업가 육성사업, 현대자동차그룹의 H-온드림). 대학들 역시 이런 움직임에 발맞춰 사회적 기업가 양성 과정을 검토하고 있거나 이미 운영 중에 있다(예: KAIST의 사회적기업가 MBA과정, 한양대학교의 아쇼카(Ashoka) 체인지메이커 캠퍼스 선정). 이들 교육과정의 목표는 일반인들의 사회적 기업 창업을 촉진하는데 있다. 결국 자생적인 사회적 기업의 창업과 이를 주도적으로 추진하는 사회적 기업가에 대한 교육의 핵심은 사회적 기업가가 사회적 문제로부터 사업 아이디어를 찾고 이를 해결할 수 있는 구체적인 형태의 사업기회로 발전시키는 전체적인 과정을 지원하는데 있다. 이런 측면에서 볼 때 사회적 기업가의 사업기회 인식과 개발 과정에 관한 연구는 관련 정책 및 교육과정의 발전을 위해서도 필요한 연구라 할 수 있다.

이에 본 연구는 사례 연구를 통해 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 대한 이론 모형을 도출하고, 이 과정에 영향을 미치는 조직 내 · 외부 요인을 심층 분석하였다. 특히 사회적기업가 양성을 목적으로 2013년 설립된 'KAIST 경영대학 Social Entrepreneurship MBA'(이하 KAIST SEMBA) 과정의 재학생 및 졸업생을 연구 대상으로 하여 다양한 사회적 기업가의 사례를 기반으로 연구를 진행하였다. 본 연구의 결과는 기존 사회적 기업가정신 연구에 이론적으로 기여할 뿐 아니라, 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 영향을 미치는 개인 및 환경 요인을 정리하여 제시함으로써 사회적기업가와 사회적기업가 육성 관련 교육과정의 실무자들에게 유용한 지침을 제공한다는 점에서 실무적 함의를 가진다.

www.kci.go.kr

II. 이론적 배경

1. 기업가적 기회(Entrepreneurial Opportunity)

기업가정신은 '기업가적 기회(entrepreneurial opportunity)'를 개발하는 과정이 핵심이다 (Bae et al., 2016; Short et al., 2010). 여기서 기업가적 기회란 "새로운 수단이나 목표 혹은 수단과 목표 간의 관계 정립을 통해 새로운 재화, 서비스, 원자재, 시장 및 조직화 기법이 제공될 수 있는 상황"을 의미한다(Eckhardt & Shane, 2003: 336).

기업가적 기회를 바라보는 전통적인 시각은 기회가 기업가에 의해 '창조'되는 것이라는 슘페터(Schumpeter)의 관점과 '발견'되는 것이라는 커즈너(Kirzner)의 관점이 존재한다. 우선 슘페터 (1934)는 기업가적 기회가 '파괴적 혁신(creative destruction)'의 과정 가운데 나타난다고 주장한다. 즉, 기업가는 기업가적 기회를 발견(discovery)하는 것이 아니라 경제 환경 가운데 발생하는 기술 혁신 현상을 활용하여 기업가적 기회를 '창출(creation)'한다는 것이다. 이 관점은 경제 변혁에 있어 기업가의 '영웅적(heroic)' 면모에 주목하며 기업가의 개인적인 특성(trait)과 동기(motivation)를 중요시 여긴다. 슘페터는 기업가들을 경제 환경에서 발생하는 기술적, 인구통계학적, 사회적 변화의 이점을 활용하여 현 경제 구조의 평형상태에 변혁을 창출하며 이를 통해 새로운 제품이나 서비스 도입을 선도하는 데에 있어 특별한 내재적 동기를 가진 이들이라고 제시한다(Schumpeter, 1934).

슘페터와는 달리 커즈너(1979, 1997)는 기업가적 '기민성(alertness)'과 '발견(discovery)'을 강조한다. 커즈너가 제시한 기업가적 기회에 대한 관점은 '오스트리아 학파'로 구분되는 경제학자인 미제스(1996)와 하이에크(1945, 1948)의 연구에 기반하였다. 이 관점에서의 기업가는 시장에 존재하는 지식 혹은 정보의 비대칭(asymmetries) 상황을 활용하여 자본을 창출하는 거래 중개자(arbitrageur) 혹은 가격 조정자(price adjuster)이며 이를 통해 기업가적 기회를 발견한다. 이 과정에서 기업가의 기민성(alertness)과 '일상적 지식(day-to-day knowledge; Hayek, 1945, 1948)'이 중요하다. 이 관점은 기업가정신을 개인들이 시장에 존재하는 기업가적 기회를 인식하고 이를 자신들의 독특한 '일상적 지식'을 통해 자본으로 창출하는 과정으로 보고 있다.

대부분의 기업가정신 연구는 이 두 관점에 기반하고 있으나 기업가적 기회 자체가 발현되는 과정에 대한 연구는 제한적이다 (Dimov, 2007; Hill & Birkinshaw, 2010). 최근

www.kci.go.kr

들어 기업가적 기회 발현의 세부 과정을 규명하려는 학술적 시도가 있었으나(Alvarez & Barney, 2013; Cooper et al., 2016; Eckhardt & Shane, 2013; Garud & Giuliani, 2013; Shane, 2012; Tumasjan & Braun, 2012; Venkataraman et al., 2012) 보다 발전된 이론적 토대 구축이 요구된다 (Davidsson, 2015; Hill & Birkinshaw, 2010).

관련하여 Vogel (2016)은 기업가적 기회 개발과정에 대한 기존 연구들을 정리하여 기회 개발 과정에 대한 개념적 틀을 제시하였으며 이는 기업가가 기업가적 기회를 인식하고 발전시키는 세부 과정을 개념적인 수준에서 체계적으로 보여준다. 우선 Vogel(2016)은 슘페터와 커즈너의 기업가적 기회에 대한 관점이 다른 이유를 사업 아이디어(idea)와 사업기회(opportunity) 간의 구분이 명확하지 않았기 때문으로 보았다. 기업가정신에 관한 초기 연구들은 기업가적 과정이 초기 아이디어가 기회, 창업, 성장으로 이어지는 점진적 진행 과정임을 제시하였다(Churchill & Lewis, 1983). 이에 Vogel(2016)은 기존 창의성(creativity) 및 혁신(innovation) 관련 연구를 참고하여 사업 아이디어에서 사업기회로 이어지는 사업기회 개발과정에 대한 개념적 틀을 제시하였다. 그가 제시한 틀은 '사업컨셉(venture concept)'을 중심으로 하고 있으며, 사업컨셉이 '사업 아이디어(venture idea)'와 '사업기회(venture opportunity)'의 연결고리를 역할을 하고 있다. 그는 이 틀을 제시함에 있어 시간의 흐름에 따라 전체 과정이 구분되는 동시에, 실제 벤처 창업이 일어나기 위해서는 사업 아이디어를 사업기회로 만들어 가는 기업가의 능동적 행동이 요구됨을 가정하였다 (Dimov, 2007; McMullen & Shepherd, 2006; Venkataraman et al., 2012). 그는 향후 상기 모형을 기반으로 하여 개인(혹은 팀) 수준 요인과 외부 요인들이 각 세부 단계 –idea generation, incubation, evaluation, exploitation–에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 연구가 필요하며, 가능하다면 종적(longitudinal) 연구로서 진행될 필요가 있음을 제시하였다. 특히 그가 제시한 개념적 틀은 영리 기업의 벤처 창업 과정에 초점을 두고 있으나 최근 주목받고 있는 사회적 기업가정신 맥락에도 유동적으로 적용될 수 있다고 보았으며, 영리 기업과 사회적 기업의 사업기회 개발과정 모형을 비교하는 연구로 발전시킨다면 유망한 연구가 될 것으로 제시하였다.

2. 사회적 기업가정신과 기업가적 기회

사회적 기업가정신과 관련하여 많은 연구가 진행되고 있으나 기업가정신 연구의 핵심인 '기업가적 기회'를 중심으로 한 연구는 제한적이다 (Corner & Ho, 2010; González et

www.kci.go.kr

al., 2017; Perrini et al., 2010). Corner and Ho (2010) 는 'Trade Aid'라는 사회적 기업을 중심으로 한 사례 연구를 통해 사회적 기업가정신 맥락에서의 기회 개발과정 모형을 귀납적으로 도출하였다. 저자들은 기존 기업가정신 연구에서 기회 인식을 바라보는 관점을 '이성적/경제적(rational/economic)' 관점과 '실행적(effectuation)' 관점으로 분류하고 사회적 기업가정신 맥락에서의 기회 개발과정을 이 두 관점에 기반하여 분석하였다. 그들의 연구는 단일 사례를 심층 분석함으로써 이전 기업가정신 문헌에서 제시했던 기회 개발과정 모형을 정교화하고, 그 과정 가운데 나타난 '집합적 행동(collective action)', '경험 통로(experience corridors)', '번뜩이는 통찰력의 순간(spark; the moment of insight)' 등의 요인을 도출하였다는 점에서 학문적 의의를 가진다. 하지만 그들의 연구는 분석 단위가 기회 개발과정에 발생한 '혁신 사건(innovation episode)'이고, 사회적 기업가정신 맥락이 갖는 독특한 특성(예: 혼합조직성(organizational hybridity))이 충분히 반영되지 못했다는 점에서 한계를 가진다.

이와 유사하게 Perrini et al.(2010)도 'San Patrignano'라는 사회적 기업을 연구 대상으로 삼아 사회적 기업가정신 맥락에서의 사회적 기회 개발과정 모형을 도출하였으며, 이들 역시 기존 기업가정신 문헌에서 제시하였던 기회 인식 및 활용에 관한 구성 개념들에 기반하여 연구를 진행하였다. 특히 Corner and Ho(2010)의 연구와는 달리 특정 사건을 중심으로 살펴본 것이 아니라 특정 기업을 맥락으로 한 종적 연구를 통해 과정 모형을 도출하였다는 점에서 다른 특징을 나타낸다. 또한 이들은 사회적 기업가정신 맥락의 특성을 충분히 반영하여 기회 개발과정 모형을 도출하였으며, 각 단계 별로 영향을 미치는 특징적인 개인 및 외부 환경 요인을 제시했다는 점에서 학문적 의의를 가진다. 하지만 이들의 연구 역시 단일 기업을 대상으로 한 사례 연구라는 점과 Vogel(2016)의 지적처럼 사업기회와 사업 아이디어를 구분하지 않았다는 점에서 구성의 한계가 있다.

González et al.(2017)은 기존 영리 기업가정신 문헌에서 기업가적 기회와 관련하여 제시한 '기회 발견(opportunity discovery)'과 '기회 창출(opportunity creation)'의 두 가지 관점을 기반으로 하여 사회적 기업가정신 맥락에서의 '사회적 기회(social opportunity)' 인식을 중심으로 연구를 진행하였다. 이들의 연구는 기존 영리 기업가정신 연구에서 제시한 기회 발견 및 창출에 관한 구성 개념들을 사회적 기업가정신 맥락에 적용하여 '사회적 기회'의 인식을 정의하고 설문조사 항목의 개발을 통해 조작적 정의를 제시하였다는 점에서 학문적 의의를 가진다. 저자들은 멕시코에 위치한 74개 사회적 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이를 통해 사회적 기회의 '발견'과 '창출'에 영향을 미치는 요인들을

www.kci.go.kr

살펴보았다. 그들은 연구를 통해 사회적 기회의 '발견'은 사회적기업가의 기민성(alertness) 중 '기 존재하는 사업 솔루션에 대한 정보 탐색' 활동과 양의 상관관계를 가지며, 사회적 기회의 '창출'은 사회적 기업의 '혁신 급진성(innovation radicalness)'과 양의 상관관계를 가짐을 밝혀냈다. 이들의 연구는 사회적 기업가정신 맥락에서의 기회 발견 및 창출에 영향을 미치는 요인을 조사하였다는 점과 기존 영리 기업가정신에서의 구성 개념들이 사회적 기업가정신 맥락에서는 동일하게 적용되지 않음을 밝혀 내었다는 점에서 기업가정신 연구에 기여한다. 하지만 이들의 연구는 사회적 기업의 '기회 인식'만 다루고 '기회 개발 및 활용'은 다루지 못했다는 점에서 한계를 가지며, 저자들도 기회 인식에서 활용에 이르는 보다 포괄적인 과정에 관한 이론의 개발이 필요함을 제시하였다.

종합하자면 기존에 진행된 사회적 기업가정신 맥락에서의 사업기회 개발과정에 관한 연구들은 사업기회와 사업 아이디어를 구분하여 연구 모형에 반영하지 않았다는 점과 영리기업과 구별되는 사회적 기업만의 특성이 충분히 반영된 사업기회 개발과정에 대한 포괄적 모형을 제시하지 못했다는 점에서 한계를 가진다고 보여진다.

이에 본 연구는 사회적기업가가 새로운 사업 아이디어를 인식하고 이를 구체적인 사업 컨셉과 기회로 개발하는 세부적인 과정을 살펴보고자 한다. 또한 이를 통해 사회적 기업가정신 맥락에서의 사업기회 개발과정에 대한 개념적 틀을 제시하고 이 과정에 영향을 미치는 조직 내 · 외부 요인들을 정리하여 제시하고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 사례 연구

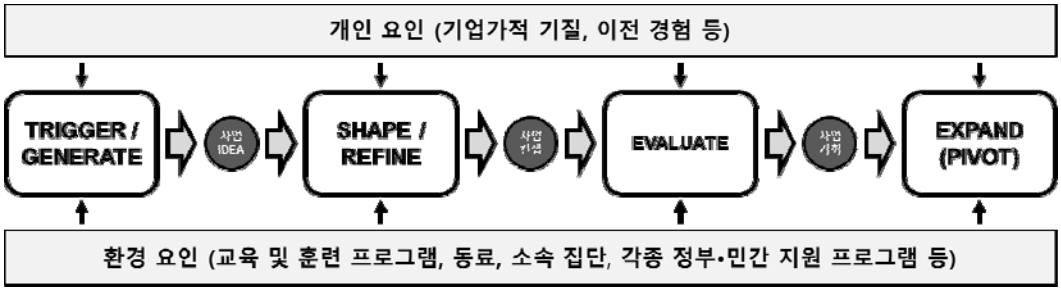
일반 영리기업과 달리 사회적 기업은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구한다. 따라서 사회적 기업가들의 경우 일반적인 기업가들과는 다른 사업기회 개발 패턴을 보일 것으로 예상된다. 이에 본 연구는 사회적 기업가의 사업기회 인식 및 개발 과정에 대해 살펴보고 사회적 기업가들이 보이는 사업기회 개발과정의 특성과 영향 요인을 정리 및 분석하였다.

특히 본 연구는 '귀납적 사례 연구(inductive case study)' 방법론을 활용하였다. 기업

www.kci.go.kr

가가 기업가적 기회를 어떻게 발견 혹은 창조하는가에 대한 연구는 아직 초기단계에 머무르고 있어 기존 이론을 적용하는데 한계가 있다. 이에 특정 현상의 과정을 심층 분석할 수 있는 '귀납적 연구 접근법'이 적합하다고 판단된다(Edmondson & McManus, 2007). 또한 '사례 연구'의 경우 어떤 현상이 어떻게 발생하고 진행되는지를 살펴보고 그 기제를 조사하는데 적합하다고 알려져 있다(Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). 기존 연구는 특정 형태의 조직이나 현상에 국한된 단일 사례 연구를 통해 새로운 이론의 토대를 마련하는데 기여를 하였다. 그러나 본 연구는 실증 연구의 엄밀성을 높이기 위해 여러 사례의 비교 및 대조 연구를 수행하는 다중 사례 연구 방법론을 활용하였다(Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2014).

본 연구는 Vogel (2016)이 제시한 사업기회 개발 과정 모형을 참고하여 고안한 〈그림 1〉의 모형을 기반으로 연구를 진행하였다. 기존 연구에서 모호하게 정의된 사업기회의 개념을 사업 아이디어(venture idea), 사업컨셉(venture concept), 사업기회(venture opportunity)의 세 수준으로 구분하고 각 단계별 세부 진행 과정을 사례 연구를 통해 살펴보았다.



<그림 1> 연구 모형

구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

(1) 사회적기업가는 사업 아이디어를 어떻게 어떤 과정을 통해 얻는가? (TRIGGER/GENERATE)

(2) 사회적기업가는 사업 아이디어를 어떻게 사업기회로 발전시키는가? (SHAPE/REFINE, EVALUATE)

(3) 사회적기업가가 사업기회를 기반으로 사업을 운영해 나감에 있어 어떤 과정을 통해 사업을 발전시키는가? (EXPAND(PIVOT))

www.kci.go.kr

(4) 사회적기업가의 사업기회 개발/추구의 전 과정에 걸쳐 사회적기업가의 개인 및 환경 요인들은 어떤 영향을 미치는가?

2. 연구 대상 선정

본 연구는 KAIST SEMBA 재학생 및 졸업생을 대상으로 진행하였다. KAIST SEMBA는 사회적 기업가 양성을 위해 SK그룹과 KAIST 경영대학이 협력하여 2013년에 신설한 과정이다. KAIST SEMBA는 사회적 기업을 창업했거나 창업에 대한 의도가 높은 잠재 기업가를 선발하여 육성하는 프로그램으로 지속가능한 사회적 기업의 사업모델 발굴 및 창업을 지원하는 목적을 가지고 있다. 선발된 학생들은 2년의 정규 수업과정을 통해 창업과 회사 경영에 필요한 실무 지식 습득은 물론 창업 과정에 필요한 멘토링을 받는다. 학생들은 입학 초기부터 자신들이 직접 사업 아이템을 발굴하고 사업 계획서를 작성한다. 2년의 과정 동안 새로 학습한 지식과 주변의 피드백 등을 참고하여 졸업 때까지 계속해서 자신의 사업 아이템과 사업 계획서를 수정하고 발전시키는 활동을 하게 된다. 따라서 KAIST SEMBA의 경우 창업 이전부터 창업 이후까지의 기업가적 과정을 추적 조사할 수 있다는 장점이 있다. 또한 다양한 배경과 창업동기를 가진 기업가 사례를 수집할 수 있어 기존의 단일 사례 연구의 한계점도 극복할 수 있다. 최종 연구 대상은 KAIST SEMBA 재학생과 졸업생 중 기업가적 과정에 영향을 미치는 것으로 연구된 다양한 특성(예: 사업 영역, 사업 모델, 목표 고객, 수혜자)을 고려하여 5명의 사회적기업가를 선정하였다. Eisenhardt's (1989)에 따르면 효과적인 다중 사례 연구의 수행을 위해 연구 대상의 수는 네 개에서 열 개가 추천되므로, 본 연구의 최종 연구 대상 수는 다중 사례 연구에 있어 적절한 수준이라고 판단된다. 최종적으로 선정한 5명의 사회적기업가에 대한 간략한 정보는 다음과 같다 (표 1).

www.kci.go.kr

<표 1> 연구 대상으로 선정된 사회적기업가와 사업활동 개요

사회적 기업가	전공 (최종학위)	목표로 하는 사회적 문제	주요 사업활동	수혜자	주 수익원(고객)
A	법학	과도하게 높은 법률 비용	주된 사업활동은 비용 문제로 '나홀소소송'을 준비하며 이를 위해 법률적 자문을 비롯한 서비스 지원이 필요한 사람들과 기존 변호사들을 온라인 마케팅 플랫폼을 통해 간접적으로 알선하는 것임.	• 비용 문제로 '나홀로 소송'을 준비하는 사람들	• 마케팅 대행료(변호사) • 법률 서비스 수수료(수혜자)
B	기계전자공학	질병, 스트레스 등으로 인해 발생하는 현대인들의 정서 불안	주된 사업활동은 개인의 정서 안정에 도움이 되는 '꽃'을 정기 배송하는 서비스를 제공하는 것이며, 고객이 또 다른 정서 안정 매개체인 '책', '수공예품', '예술품' 등과 함께 묶음 상품 형태로 선택할 수 있도록 하고 있음.	• 스트레스 등으로 특별히 정서 안정이 필요한 현대인	• 꽃 정기배송 구독료(정서적 안정이 필요한 사람에게 선물하려는 사람들; 예: 중고등학생 자녀를 둔 학부모)
C	경제학	대학생을 포함한 청년들의 주거 문제	주된 사업활동은 대학생을 비롯해 청년들이 주로 거주하는 지역에서 주택 임대업을 하는 사람들로부터 주거 공간을 위탁받거나(위탁관리형) 해당 주거 공간을 매입하여 청년들에게 필요한 주거 공간으로 재구성하여 제공하는(자기관리형) '사회주택사업'임.	• 주거공간이 필요한 청년들 (주로 대학생들)	• 관리수수료(주택 임대업자) • 월세차익(청년)
D	경영학	정신 건강 문제를 앓고 있는 저소득 소외계층	주된 사업활동은 무술 훈련과 임상상담심리를 결합하여 고객 맞춤형 우울증 치료 서비스를 제공하는 것이며, 우울증을 앓고 있는 고소득층에게 고품질 고가격의 서비스를 제공하여 얻은 수익으로 저소득 소외계층의 우울증 치료 서비스를 지원하고 있음.	• 우울증을 앓고 있는 사람들(고소득층, 저소득 소외계층)	• 무술 및 심리치료 서비스 제공료(우울증을 앓고 있는 고소득층)
E	경영학 사회복지학	정신지체장애인들의 자활	주된 사업활동은 정신지체장애인들에 특화된 커피 전문 교육을 통해 바리스타 자격증을 취득하게 하고, 이들을 장애인 의무고용 의무를 가진 기업(혹은 기관) 안에 입점하는 자사 카페에 해당 기업(기관) 정직원으로서 고용시키고 지속 멘토링하는 '장애인고용촉진사업'임.	• 정신지체장애인들	• 카페 초기 입점 컨설팅비 (기업/기관) • 카페 위탁운영비(기업/기관) • 카페 재표 납품(기업/기관)

www.kci.go.kr

3. 자료 분석

연구에 필요한 자료를 수집하기 위해 선정된 사회적기업가들을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 사업기회 개발과정에 관한 보다 상세한 정보를 수집하기 위해 인터뷰를 통해 수집된 자료의 익명성을 보장한다는 서약을 하고 인터뷰를 진행하였다. 수집된 자료의 내용을 확인하고 연구 분석을 위해 필요한 내용을 보완하기위해 기업 홈페이지, 신문 기사 등을 통해 추가 자료를 수집하였다. 특히, 연구의 타당성을 높이기 위해 각각의 사회적기업가가 입학에서 조사시점까지 제출한 사업계획서를 입수하여 인터뷰 내용을 보완하였고(KAIST SEMBA의 경우 각 학기말 사업계획서를 수정해서 평가한다) 해당 사회적기업가들을 직접 지도하며 사업기회 개발과정을 직접 지켜본 교수진과의 인터뷰를 통해 저자들이 정리한 연구결과의 타당성을 확인했다. 또한, 연구의 신뢰성을 높이기 위해 구조화된 인터뷰 질문지를 작성하였다. 인터뷰 질문지는 기존 연구에서 제시된 인터뷰를 통한 자료 수집 지침에 따라 저자들 간의 회의를 통해 작성하였다(부록 A 참조). 인터뷰에 사용된 질문지는 사회적기업가의 전공, 사무실의 위치 등 사업에 관한 일반적인 사항과 '기업가적 마인드셋(entrepreneurial mindset)' (이춘우 · 한유진 · 김도현 · 서유미 · 이경원 · 이희우 · 이영달, 2015), 〈그림 1〉에서 제시한 단계별 사업기회 개발과정에 대한 사항으로 구성되었다.

본 연구는 Yin(2014)이 제시한 자료분석기법 중 설명적 사례연구(explanatory case studies)에 적합한 '설명하기' 기법을 활용했다. 먼저 각 저자들이 수집된 자료들을 개별적으로 분석하였으며, 이후 함께 모여 문헌 고찰 내용과 수집된 자료에서 발견한 내용을 비교하며 사례 간 공통점과 차이점을 도출하는 등 결과 도출을 위한 연구 회의를 거듭하였다. 이를 통해 기존 영리 기업에서의 사업기회 개발과정과는 다른 사회적기업가의 사업기회 개발과정의 주요 특징을 발견하였으며, 특히 이 과정에 다양한 개인 및 환경 요인이 영향을 주어 사업기회 개발과정이 달라짐을 발견하였다. 끝으로 본 연구의 저자들은 기존 문헌에 근거하여 발견한 연구 결과의 이론적 설명을 제시하고, 연구 결과의 이론적, 실무적 함의를 도출하였다.

www.kci.go.kr

Ⅳ. 연구 결과

1. 사회적기업가의 사업기회 개발과정

먼저 기존 연구에서 사업기회 개발과정의 첫 번째 단계인 'TRIGGER'에 사회적 기업 맥락의 특성이 반영된 '사회적 문제(social-problem emerge)'가 추가되어야 함을 발견하였다. 연구를 통해 사회적 기업을 창업하는 사회적기업가들은 기본적으로 특정한 '사회적 문제'를 인식하고 해당 문제를 사업의 방식으로 해결하려는 시도로서 창업을 시작하기 때문이다. 많은 경우 기업가 본인이 경험한 사회적 문제에서 사업 아이디어를 찾았다. 예를 들어, 사회적기업가 B는 소아암 환자들을 위한 봉사활동 경험을 토대로 환자들의 정서 안정에 꽃이 중요한 역할을 함을 알게 됐고, 사회적기업가 C는 본인이 열악한 주거 환경에 놓인 대학생이었으며, 사회적기업가 D는 자신의 우울증을 무술 수련을 통해 극복한 경험이 있었다. 그러나 모든 기업가가 사회적 문제를 직접 경험한 것만은 아니었다. 기업가의 사회적문제 해결에 대한 열망과 소명의식이 사업아이디어 탐색의 동인 역할을 했다. 사회적기업가 A의 경우 '주도적인 사적 변화'에 대한 열망에서 사업 아이디어를 찾았고, 사회적기업가 E는 어려운 이웃을 돕고 싶다는 기업가의 신념이 지속적인 사업 아이디어 탐색을 가능하게 한 요인이었다.

다음으로 사업기회 개발과정의 두 번째 단계인 'SHAPE/REFINE'에 사회적 기업 맥락에서의 독특한 요소인 '수혜자 분할(beneficiary segment)'을 추가해야 함을 알 수 있었다. 연구를 진행한 결과, 사회적기업가들이 '사업 아이디어'를 초기 단계의 사업기회라 할 수 있는 '사업컨셉'으로 발전시키기 위해서는 기존 영리 기업의 창업가들과는 달리 어떤 '수혜자'들을 목표로 사업을 운영할 것인지를 우선 고민하는 것으로 나타났다. 본 연구에 참여한 사회적기업가들의 사업모형을 살펴본 결과 공통적으로 사업기회 개발과정 초기에 수혜자를 특정화 하고자 많은 노력을 기울인다는 사실을 발견하였다. 예를 들어 사회적기업가 A는 사업 구상 초기에 수혜자를 합리적인 비용으로 법률 서비스를 이용하려는 모든 사람들이 아닌 '나홀로소송'을 준비하는 사람들로 수혜자들로 특정하여 사업기회를 개발하였다. 사회적기업가 C는 주거 문제를 안고 있는 청년을, 사회적기업가 D는 우울증 문제를 앓고 있는 사람을, 사회적기업가 E는 장애인을 수혜자로 정하고 이들이 겪고 있는 문제를 해결하는데 주력했다. 특히, 사회적기업가가 수혜자 집단을 구체적으로 정의하는 경우 사

www.kci.go.kr

업컨셉이 좀 더 명료함을 알 수 있었다. 해결해야 할 사회적 문제가 분명하기 때문이다. 예를 들어, 사회적기업가 B의 경우 '정서 안정이 필요한 현대인'으로 수혜자 집단을 폭넓게 정의하다 보니 사업컨셉이 구체적이지 못해 사업기회를 개발하는 과정이 원활하지 못했다. 또한, 사업의 주 고객과 수혜자가 다르거나 이 둘이 같더라도 수혜자의 구매력이 떨어지는 경우 사업 모델이 복잡해 지는 경향이 있었다. 예를 들어, 사회적기업가 D의 경우 수혜자와 고객이 동일하나 저소득층의 경우 고가의 무술 수련을 받을 수 없어 수혜자의 소득 수준에 따른 이원화된 사업모델을 설계함으로써 해결을 시도했으나 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출 간의 충돌에서 자유롭지 못했다.

사업기회 개발과정의 세 번째 단계인 'EVALUATE'에 사회적기업가들이 특별히 고려하는 측면인 '사회적 가치(social value)'를 추가하는 것이 필요함을 알 수 있었다. 최근 들어 영리 기업의 기업가들도 사업이 창출하는 '경제적 가치'는 물론 이른바 '기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)'를 많이 고려하는 추세이다(Choi & Gray, 2008; Cochran, 2007). 연구 결과 사회적 기업 창업을 목표로 하는 기업가들도 '사업컨셉'을 평가함에 있어 '경제적 가치'를 기본적으로 고려하지만 그에 못지 않게 사업이 창출하는 '사회적 가치'의 정의와 '사회적 영향력(social impact)'도 심각하게 고려하는 것으로 나타났다. 예를 들어 사회적기업가 C는 사회주택사업을 '협동조합'의 형태로서 진행하며 사업컨셉을 평가하던 중에 사업의 효율성과 사회적 영향력의 확장성을 고려할 때 일반적인 '기업'의 형태가 더 적절하다고 판단하여 이후 '기업'의 형태로서 사업기회를 개발하였다.

다음으로 사업기회 개발과정의 네 번째 단계인 'EXPAND(PIVOT)'에 기존 영리 기업 맥락의 모형에서 제시된 '제품/서비스', '목표 고객' 외에 '목표 수혜자'를 추가해야 함을 알 수 있었다. 기존 영리 기업 맥락에서의 사업기회 확장은 기존에 판매하던 제품(서비스)과 다른 새로운 제품(서비스)을 개발하거나 기존 고객층에 더하여 추가적인 고객층을 목표로 하는 방식을 활용하는 것으로 알려져 있다(Vogel, 2016). 하지만 사회적기업가들을 대상으로 연구를 진행한 결과 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 확장은 창출하는 수익의 확대와 함께 사회적 영향력의 확대도 고려하여 진행되는 것으로 나타났다. 예를 들어 사회적기업가 E는 최근 기업(혹은 기관) 내 입점하는 매장과는 다르게 스페셜티(specialty) 등급의 커피를 전문으로 하는 단독 매장을 열어 사업의 경제적 가치와 함께 사회적 가치의 증대를 꾀하였다.

www.kci.go.kr

2. 사회적기업가의 사업기회 개발과정 영향요인

또한 본 연구의 저자들은 연구 문제에서 제시했던 바와 같이 사업기회 개발과정에 미치는 개인 및 환경 요인의 영향을 분석하였으며 이를 통해 사회적기업가의 사업기회 개발과정이 갖는 몇 가지 특징적인 패턴을 발견하였다(각 사례별 사업기회 개발과정 개요는 부록 B 참조).

2.1. 개인 요인이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 영향

본 연구를 통해 발견한 첫 번째 개인 요인의 영향은 사회적기업가의 '개인적인 경험'이 사업기회 개발과정에 미치는 영향이다. 연구 결과 특정 사회적 문제와 관련된 사회적기업가의 개인적 경험은 사회적기업가로 하여금 사회적 문제를 명확히 인식하게 만들며 이후 인식한 사회적 문제를 사업기회로 발전시켜 나가는 경우가 많음을 발견하였다. 예를 들어 사회적기업가 D는 다음과 같이 이야기하였다.

> "직장 생활을 하면서 신체적으로 정신 건강이 안 좋아져서 정신과도 다녀보고 치료도 해 보고… 결국에는 제 자신이 바뀌어야 된다는 생각이 들어서 운동을 시작했어요. 복싱, 웨이트 트레이닝도 해 보고… 그 때 무술이라는 것을 처음 접하게 되었어요… 1년 정도 지나니까 신체 건강도 많이 회복되고 정신적으로도 깨인 상태에서 일을 하게 되니 회사 내에서의 대인관계도 많이 해결되었어요… 신기한 것은 제가 운동을 통해 개인적인 문제가 해결되고 나니까 다른 사람들의 문제가 보이기 시작한 거에요. 그러면서 내가 어떻게 하면 같은 문제를 겪고 있는 다른 사람들을 도울 수 있지, 내가 적극적으로 도울 수 없을까 하는 생각이 들었어요… 그래서 뭔가 사회적 기업이라는 것을 창업을 해서 적극적으로 다른 사람들을 도와 보자는 생각을 하게 되었어요…."

사회적기업가 D의 경우 사업가 본인이 갖고 있던 정신적인 문제를 '무술' 훈련을 통해 해결하였고 이러한 경험을 통해 같은 문제를 겪고 있는 다른 사람들을 돕고자 하는 의지가 생겨 사업기회 개발을 시작하였다. 즉, 사회적기업가 D는 본인의 '개인적인 경험'에 기반하여 현대인들이 직장 내 관계 등으로 인해 많이 겪고 있는 정신 건강 문제를 '사회적 문제'로서 인식하게 되었고 이를 해결하기 위한 방법으로서 사업을 구상하게 된 것이다. 사회적기업가 D 외에 다른 사회적기업가들도 본인이 직접 겪거나 간접적으로 겪은 경험에 기반하여 사회적 문제를 인식하고 사업기회로 발전시켜 나감을 발견하였다(사회적기업가 B, C, E).

다음으로 본 연구를 통해 발견한 두 번째 개인 요인의 영향은 사회적기업가의 '전문성

www.kci.go.kr

(전문지식)'이 사업기회 개발과정에 미치는 영향이다. 사례를 분석한 결과 개인의 '전문성(전문지식)'에 집중하여 사업기회를 개발시켜 나간 경우에 그렇지 않은 경우보다 상대적으로 사업기회 개발과정의 속도가 더 빠른 것으로 나타났다. 본 연구의 연구 대상 중 현재 영위하는 사업과 관련하여 전문적인 경험(플랫폼 운영, 창업 등)이 있는 사회적기업가들은 A와 D이다(부록 B 참조). 사회적기업가 A는 법학전문대학원에서 습득한 법 관련 전문 지식과 과거 '프로 블로거'로 활동하며 축적한 플랫폼 운영 노하우를 기반으로 사업기회를 개발하였다. 사회적기업가 D 또한 과거 패션 잡지사를 창업했던 경험과 노하우를 기반으로 사회적 문제에 대한 효과적인 사업적 해결책을 빠르게 찾아 내어 사업기회로 발전시킬 수 있었다.

본 연구를 통해 발견한 세 번째 개인 요인의 영향은 사회적기업가가 추구하는 '사회적 가치'에 대한 개인적 확신이 사업기회 개발과정에 미치는 영향이다. 사회적기업가들의 사업기회 개발과정을 비교 분석한 결과, 사회적기업가가 추구하는 '사회적 가치'에 대해 확고한 신념은 사업기회를 발전시켜 나가는 과정에 있어 '사회적' 기업으로서의 핵심가치를 유지시켜 주는 핵심적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 사회적기업가 B는 다음과 같이 말하였다.

> "가족의 죽음을 경험한 후에 삶에 대해서 다시 한 번 생각하게 되었고… 사회의 빈부격차, 계급화 문제를 어떻게 해소할 수 있을까, 소외 계층에게 삶의 희망을 줄 수 있는 방법은 없을까 에 대해 고민하기 시작했구요…(중략)… 그러다 사회적 기업에 대해 알게 되었고… 개인의 빈곤, 문제는 결국 개인 스스로가 해결할 수 있는 힘을 기르는 것이 중요하다는 생각이 들었어요…(중략)… 저는 꽃이 개인에게 행복감을 주고 정서적 안정감을 줄 수 있는 매개체라고 생각하고 있어요… 그래서 관념적인 꽃을 정량적인 형태로서의 제품으로 판매하기로 결정했고…(중략)… 사업계획서에 대한 심사 과정에서 소셜 미션이 부족하다, 목표로 하는 사업 영역 자체가 유망하지 않다는 등의 코멘트를 받았어요. 그래도 저는 어떤 사람은 이 아이템을 더 스마트하게 할 수 있었을 것이다 생각했어요… 그래서 기존에 꽃 구독 서비스를 하고 있는 업체와는 다르게 꽃과 다른 선물을 번들로 묶어 제공하는 방식을 취해보자고 생각하게 되었어요…."

사회적기업가 B는 '꽃'을 개인에게 행복감을 주고 정서적 안정을 줄 수 있는 매개체로서 정의하고, 정서적 안정이 필요한 이들에게 보다 잘 전달될 수 있는 방법을 고민하며 사업기회를 개발하였다. 이 과정에서 교육과정의 멘토들로부터 사업 계획에 관한 부정적인 의견도 들었지만 추구하는 사회적 가치에 대한 확고한 신념을 바탕으로 '사회적' 기업으로서의 정체성을 유지하는 방향으로 사업 계획을 수정하였다. 기존 문헌에서는 사회적 기업을

www.kci.go.kr

‘혼합조직(hybrid organization)’의 대표적인 형태로 규정하고 있으며 이러한 ‘조직 혼합성(organizational hybridity)’으로 인해 사업 개발과 조직 운영에 어려움을 겪을 수 있다고 주장한다(Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014). 다시 말해 사회적 기업의 조직 운영의 핵심은 ‘영리 논리(commercial logic)’와 ‘비영리 논리(not-for-profit logic)’를 조화롭게 결합하여 운영하는 것이며 이는 사회적 기업의 창업 -사업기회 개발과정-에도 동일하게 적용된다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 사회적기업가가 본인이 추구하는 ‘사회적 가치’를 얼마나 확신하고 있는지가 사업기회 개발과정에 있어 사회적 기업으로서의 독특한 정체성을 유지하는 핵심이라는 함의를 준다.

지금까지 제시한 세 가지 개인 요인 외에도 사회적기업가의 ‘기업가적 마인드셋(entrepreneurial mindset)’에 따라 사업기회 개발과정의 패턴이 다소 달라짐을 발견하였으나 그 차이가 유의미하게 크다고 보기는 어렵다는 결론을 도출하였다. 하지만 사례 분석 결과 ‘환경 요인’ 중 하나인 ‘사회적기업가 교육과정’이 사회적기업가 개인의 기업가적 마인드셋을 형성하고 향상시키는 것으로 나타났다. 이 연구 결과에 대해서는 환경 요인이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 영향에 관해 기술한 다음 장에서 보다 상세히 설명하겠다.

2.2. 환경 요인이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 영향

본 연구를 통해 발견한 첫 번째 환경 요인의 영향은 ‘정부 · 민간 부문의 사회적 기업 창업 교육 및 지원사업’이 사업기회 개발과정에 미치는 영향이다. 연구 결과 사회적기업가가 참여하고 있는 정부 · 민간 부문의 창업 관련 교육 및 지원사업은 사회적기업가가 사업기회를 개발해 나가는 과정에 있어 사업 아이디어, 사업컨셉 등에 관한 객관적인 평가를 통해 피드백을 제공하여 사업기회 개발과정을 촉진하는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 사회적기업가 A는 다음과 같이 이야기하였다.

> “…처음에는 법과 전혀 상관없는 화장품 사업 아이템을 가지고 사업을 진행하려고 했어요. 그런데 (참여하고 있는 교육과정) 멘토 교수님들께서 허락을 안 해 주시더라구요. 사업은 자신이 가지고 있는 전문성이나 능력이 더 중요하다고 말씀하셨어요. 그래서 법 관련 사업 아이템을 찾기 시작했어요… (중략)… (법과 관련하여) 발견한 사업 아이템을 기반으로 한 사업 계획에 대해서는 (멘토 교수님들로부터) 칭찬을 많이 받았어요…(중략)… 사업모형을 확정하기 위해 ‘최소기능제품’ 을 만들어 사업을 시험 운영할 때는(참여하는 교육과정) 멘토 교수님의 조언으로 프로 블로거 역량을 활용해서 무료 상담을 통해서 실제 사건 두 건을 연결했었고….”

www.kci.go.kr

또한 관련하여 사회적기업가 C도 다음과 같이 말하였다.

"…대기업에서 후원하는 사회적기업가 지원 프로그램으로부터 지원을 받았는데 자금도 지원받고 멘토링도 받고 특히 사회적 가치에 대한 멘토링을 많이 받았어요…(중략)… 참여하고 있는 교육과정에서는 특정 과목보다도 교육과정에서 개발하여 시행하고 있는 '성과관리과정'이 단계별 사업기회 개발에 도움이 되었어요 · · · "

사회적기업가 A는 본인의 전문 영역이었던 법 관련 사업을 보다 효과적으로 운영할 수 있는 결정적 방안을 참여하는 교육과정의 멘토로부터 제공받아 사업기회를 개발해 나갈 수 있었다. 또한 사회적기업가 C는 참여하는 교육과정에서 시행하는 엄격한 성과관리과정에 따라 사업기회를 개발해 나감으로 인해 보다 효율적으로 사업기회를 발전시켜 나갈 수 있었다. 사회적기업가 A와 C의 예에서 볼 수 있듯이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 있어 교육과정 혹은 외부 지원사업의 객관적인 평가는 사회적 기업으로서의 정체성을 유지하면서 사업기회를 개발해 나가는데 크게 도움을 준 것으로 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이 사회적 기업의 창업과 조직 운영은 그 과정 가운데 '조직 혼합성'을 잘 유지하는 것이 핵심이며(Battilana & Lee, 2014), 특히 목표로 하는 '사회적 가치'를 지속적으로 추구하는 것이 중요하다. 이러한 점에서 볼 때 정부 · 민간 부문의 사회적 기업 창업 관련 교육 및 지원사업은 사업기회에 관한 객관적 평가를 제공한다는 점에서 사회적기업가가 '사회적' 기업으로서의 핵심 가치를 잃지 않으면서 사업기회를 개발할 수 있도록 하는데 큰 역할을 한다고 판단된다.

본 연구를 통해 발견한 두 번째 환경 요인의 영향은 '사회적기업가 육성에 특화된 교육과정'이 사업기회 개발과정에 미치는 영향이다. 연구 대상들이 참여했거나 현재 참여하고 있는 '사회적기업가 육성에 특화된 교육과정'이 사업기회 개발과정에 미치는 영향을 분석한 결과, 먼저 기업가 개인의 사회적기업가로서의 마인드셋을 형성하고 이를 통해 추구하는 사회적 가치를 구체화하는데 도움이 된 것으로 나타났다. 기존 문헌에서는 '기업가적 마인드셋'을 "인간이 기업가와 같은 행동을 하기 위해 필수적으로 갖추어야 할 사고의 틀"이라고 정의하며(이춘우 외, 2015), 기업가와 같다는 것은 "불확실한 상황 속에서 기회를 빠르게 인식하고, 행동을 취하며, 가용한 자원을 동원하는 능력(the ability to rapidly sense, act, and mobilize, even under uncertain conditions)"을 갖춘 경우를 일컫는다(Ireland et al., 2003: 967). 그리고 이러한 기업가적 마인드셋은 기업가의 '자기 효능감(self-efficay; Bandura, 1997)'을 높여주어 사업기회 개발과정에 있어 판단력과 실행

www.kci.go.kr

력을 높여준다고 알려져 있다(이춘우 외, 2015). 이를 사회적기업가 맥락에 적용해 보면 사회적기업가로서의 마인드셋이란 '인간이 사회적 문제를 해결하기 위해 사업의 방식을 활용함에 있어 기업가와 같은 행동을 하기 위해 필수적으로 요구되는 사고의 틀'로 정의될 수 있으며, 이는 사회적기업가의 성공적인 사업기회 개발과정의 주요 요인 중 하나라 할 수 있다. 본 연구의 결과는 이러한 사회적기업가로서의 마인드셋 형성과 발달에 있어 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정이 상당한 영향을 준다는 것을 보여준다. 예를 들어 사회적기업가 A는 다음과 같이 이야기하였다.

"…(참여하는 교육과정) 과목들의 내용적인 면이 상당히 좋았구요. 특히(수강했던과목들과 멘토링이) 사회적기업가로서의 자세를 형성하는데 도움이 되었어요…."

앞서 설명한 바와 같이 사회적기업가로서의 마인드셋은 사회적 기업이 갖는 특성으로 인해 일반 영리 기업 기업가와는 다른 사고의 틀이 요구된다(Doherty et al., 2014). 따라서 일반 영리 기업의 창업을 목표로 하는 기업가를 대상으로 개설된 교육과정은 사회적 문제의 해결을 사명으로 하는 사회적기업가의 기업가적 마인드셋을 형성하고 개발하는데 한계를 가질 것으로 판단된다. 본 연구를 통해 살펴본 결과 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정에의 참여는 기업가로 하여금 사회적기업가로서의 독특한 기업가적 마인드셋을 잘 형성하고 개발할 수 있도록 하는 것으로 나타났다. 요컨대 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정이라는 '환경 요인'이 사회적기업가 개인의 기업가적 마인드셋이라는 '개인 요인'의 형성 및 개발에 영향을 주고 궁극적으로 사업기회 개발과정을 촉진하는 요인으로 작용한다는 것이다. 이러한 발견은 기존 문헌에서 '환경 요인'과 '개인 요인'이 독립적으로 사업기회 개발과정에 영향을 미친다는 주장을 보완하는 동시에 '환경 요인'의 영향이 직접적일 뿐 아니라 간접적이라는 함의를 준다.

또한 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정은 사회적기업가 개인의 마인드셋 형성과 발달에 영향을 줄뿐 아니라 같은 교육과정에 참여하는 동료들과의 활발한 상호작용을 촉진하여 사업모형을 구체화하는데 필요한 지식을 획득하는데 도움을 주는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 사회적기업가 B는 다음과 같이 말하였다.

"…같은 교육과정에 있는 동기들을 보면 (사회적기업가로서) 훌륭하고 존경할만한 친구들이 많아요… 사람마다 차이는 있지만 사회적 기업을 목표로 한다는 점에서 '결'이 같다는 점에서 동질감을 많이 느껴요… (사업과 관련하여) 서로 도움도 많이 주고 받고 있는데 예를 들어 서로 경쟁인 입장이

www.kci.go.kr

지만 서로의 사업 모형을 다 오픈하고 독려하고… 경쟁적인지만 적극적으로 서로 정보를 공유하고… 경쟁적인 가운데 정보를 공유한다는 건 굉장한 일이에요 정보는 재산이니까….”

또한 관련하여 사회적기업가 D도 다음과 같이 이야기하였다.

“…사업 초기에 광고를 안 하고 있었는데 동기들 중에 사업 마케팅을 잘 하는 친구들의 조언으로 주요 신문사에 기사를 내게 되었고 엄청나게 많은 문의를 받게 되었어요… (참여하는 교육과정의 후배 기수 중) 정신 건강을 전문으로 하시는 분이 있어요. 본인이 정신건강 문제를 오랫동안 겪었던 분이어서 치료 방식들을 다 경험했던 분이고 미국에서 본인이 직접 치료하는 일에 참여도 하셨었고… 그 분이 입학하고 서로 알게 되면서 사업을 어떻게 해야 하는지에 대해서 알게 되었죠. 정신 건강 문제를 앓고 있는 분들을 치료하기 위해 어떻게 접근해야 하는가에 대해서 배우게 되고 서로 협력도 하게 되고….”

사회적기업가 B와 D의 사례에서 확인할 수 있듯이 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정은 그 과정에 참여하는 사회적기업가들이 동일한 사회적 가치를 추구하지 않는다 할지라도 사회적 문제의 해결에 대한 사명감으로 동질감을 기반으로 활발한 상호작용을 하게 한다. 특히 본 연구를 통해 파악한 바에 따르면 이러한 교육과정생들 간의 상호작용은 기본적으로 공동체 의식에 기반한 상호지지의 문화를 형성하게 하며 나아가 사업기회 개발을 위한 상호학습을 촉진하는 등의 상승효과를 가져오는 것으로 나타났다. 앞서 〈그림 2〉의 모형에서 제시한 바와 같이 사회적기업가들은 기본적으로 사회적 문제에 대한 인식에서 출발하여 사업기회를 개발하기 시작한다. 따라서 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정에 선발된 기업가들은 구체적으로 해결하고자 하는 사회적 문제가 다를지라도 거시적인 차원에서 볼 때 사회를 개선하고 변혁한다는 점에서 동질감을 가질 것으로 예상된다. 그리고 이러한 동질감에 기반한 상호신뢰는 서로의 사업 모형에 관한 조언과 정보를 공유하게 하고 (Wang & Noe, 2010), 이는 개별 사회적기업가들의 사업기회 개발과정을 촉진하는 요인으로 작용함을 확인하였다.

끝으로 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 있어 사회적 문제 해결을 위해 함께 고민하며 지속적으로 지지해 줄 수 있는 공동체가 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 관련하여 사회적기업가 D는 다음과 같이 자신의 경험을 이야기하였다.

“…사업 초기에는 제가 소셜 섹터에 대한 경험이 전혀 없어서 사회적기업가들이 모여 지내는 쉐어하우스에 입주해서 살았던 적이 있어요. 그 때 사회적기업가들의 생각도 배우고 소셜 섹터에 대해 빨

www.kci.go.kr

리 익혀야 되겠다 하는 생각으로… 처음에는 적응이 어려웠어요. 당시 그 곳에 있던 친구들은 학생 때부터 사회운동을 했던 친구들도 많았고… 그 때 사회적기업가로서의 기본적 자질과 지식을 많이 키운 덕분에 교육과정에 입학한 뒤에는 오히려 제가 주도하는 위치에 있을 수 있었어요….”

관련하여 사회적기업가 E도 다음과 같이 말하였다.

“…대학교 시절에 지도교수님이 다섯 분이 있었는데 경영학 전공도 계셨고 사회복지학 전공도 계셨고… 사업을 진행하는데 도움을 정말 많이 받았고 지금도 많이 받고 있구요…(중략)… 다니던 학교에서 첫 매장을 시작하면 좋겠다는 생각이 들어서 총장님께 말씀을 드렸고 총장님께서 허락을 해 주셔서 학교 안에 첫 번째 매장을 오픈할 수 있었어요… (사업을 진행하며 어려움이 있을 때 도움이나 조언을 받았던 것은) 크게 두 축이었던 것 같아요. 하나는 멘토링 해 주시는 자문위원분들, 교수님들, 목사님들이 계시구요. 나머지 하나는 본사 직원들이 1호점부터 함께 했던 멤버들이기 때문에 어려울 때마다 함께 고민하고 회의하면서 어려움을 해결할 수 있었고…”

사회적기업가 D의 경우 사업 초기에 사회적 기업을 준비하는 사람들이 함께 모여 지내는 쉐어하우스에 입주하여 지냄으로써 사회적기업가로서의 기본적인 자질과 지식에 대해 익힐 수 있었다. 사회적기업가 E는 해결하고자 하는 사회적 문제에 공감하고 함께 해결하고자 조언을 주는 대학교 시절 멘토 교수님들과 종교 지도자들, 그리고 같은 대학교 출신으로서 함께 사업 운영의 어려움을 고민하는 창립 초기 직원들이 있어 지금까지 사업기회를 발전시켜 올 수 있었다. 이 두 사례 외에도 다른 사회적기업가들 역시 추구하는 사회적 가치에 공감하고 지지하는 공동체들이 있어 사업기회 개발의 동력을 잃지 않을 수 있었다고 이야기하였다. 특히 최근에는 사회적 기업을 촉진하고자 마련된 정부 및 민간부분의 지원사업 외에도 이른바 ‘중간지원조직’이 다수 등장하여 사회적 기업 생태계의 활성화에 일조하고 있다(예: 루트임팩트, 임팩트스퀘어, 소풍). 윤지훈 · 박지훈 · 배종태(2017)의 연구에 따르면 중간지원조직은 사회적 기업 창업 생태계에 있어 공동거주, 업무공간, 경영지원 지원서비스의 제공을 통해 관련 주체들 간의 공동체적 네트워크를 형성하게 하며, 나아가 사회적 문제의 해결을 위한 사회적기업가들의 기업가적 행동을 물리적인 측면과 정서적인 측면에서 지원한다. 본 연구의 결과를 보면 사회적기업가들은 목표로 하는 사회적 가치를 지지하고 지원하는 공식적인 중간지원조직뿐 아니라 친구, 멘토 등의 비공식적인 공동체를 통해서 사업기회 개발의 난관들을 극복해 나가는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 있어 ‘환경 요인’ 중 하나인 동료 및 소속 집단이 사업기회 개발에 필요한 물리적, 사회적, 문화적(정서적) 자원을 제공한다는 함의를 준다(윤지훈 외,

www.kci.go.kr

2017).

본 연구를 통해 발견한 사회적기업가의 사업기회 개발과정의 주요 특징을 정리하면 다음과 같다 (표 2).

<표 2> 사회적기업가의 사업기회 개발과정 주요 특징

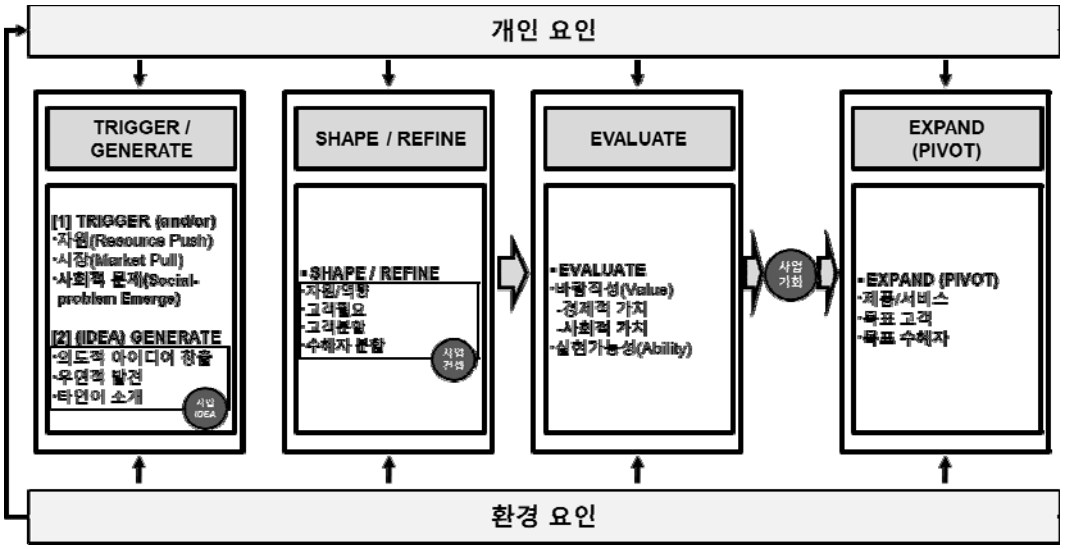
구분	영향 요인	특징
개인	개인적인 경험	• 특정 사회적 문제와 관련된 사회적기업가의 개인적 경험은 사회적기업가로 하여금 사회적 문제를 명확히 인식하게 만들며 이후 인식한 사회적 문제를 사업기회로 발전시켜 나가는 경우가 많음.
	전문성(전문지식)	• 개인의 전문성(전문지식)에 집중하여 사업기회를 개발시켜 나간 경우에 그렇지 않은 경우보다 상대적으로 사업기회 개발과정의 속도가 더 빠름.
	사회적 가치에 대한 개인적 확신	• 사업기회를 발전시켜 나가는 과정에 있어 '사회적' 기업으로서의 핵심가치를 유지시켜 주는 핵심적인 역할을 함.
환경	정부·민간 부문의 사회적 기업 창업 교육 및 지원사업	• 사회적기업가가 사업기회를 개발해 나가는 과정에 있어 사업 아이디어, 사업컨셉 등에 관한 객관적인 평가를 통해 피드백을 제공하여 사업기회 개발과정을 촉진함.
	사회적기업가 육성에 특화된 교육과정	• 기업가 개인의 사회적기업가로서의 마인드셋을 형성하고 이를 통해 추구하는 사회적 가치를 구체화하는데 도움이 됨. • 같은 교육과정에 참여하는 동료들과의 활발한 상호작용을 촉진하여 사업모형을 구체화하는데 필요한 지식을 획득하는데 도움을 줌.
	사회적 문제 해결을 위해 함께 고민하며 지속적으로 지지해 줄 수 있는 공동체	• 사회적기업가가 추구하는 사회적 가치에 공감하고 지지해 주는 공동체들은 사회적기업가가 사업기회 개발의 동력을 잃지 않도록 심리적으로 지지해 주는 역할을 함.

3. 사회적기업가의 사업기회 개발과정의 개념적 틀

본 연구는 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 관한 귀납적 사례 연구를 통해 사회적기업 맥락에서의 사업기회 개발과정에 관한 개념적 틀을 도출하였다(그림 2).

〈그림 2〉에 제시된 사업기회 개발과정 개념적 틀은 기존 문헌에서 Vogel(2016)이 제시했던 영리 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정에 관한 통합 모형을 기반으로 하되, 본 연구를 통해 발견한 사회적 기업 맥락에서의 특성들을 고려하여 새롭게 제시된 틀이다. Vogel(2016)이 제시했던 모형과 비교하면 다음의 다섯 가지 요소가 사업기회 개발과정 개념적 틀에 추가되었다.

www.kci.go.kr



<그림 2> 사회적기업가의 사업기회 개발과정의 개념적 틀

(1) 사업기회 개발과정의 첫 번째 단계인 'TRIGGER/GENERATE' 중 'TRIGGER'에 기존 문헌에 제시된 '자원(resource push)'와 '시장(market pull)' 외에 '사회적 문제(social-problem emerge)'를 추가

(2) 사업기회 개발과정의 두 번째 단계인 'SHAPE/REFINE'에 기존 문헌에 제시된 '자원/역량(resources/capabilities)', '고객 필요(customer need)', '고객 분할(customer segment)' 외에 '수혜자 분할(beneficiary segment)'를 추가

(3) 사업기회 개발과정의 세 번째 단계인 'EVALUATE' 중 '바람직성(desirability)' 평가에 기존 문헌에 제시된 '경제적 가치(economic value)' 외에 '사회적 가치(social value)'를 추가

(4) 사업기회 개발과정의 네 번째 단계인 'EXPAND(PIVOT)'에 기존 문헌에 제시된 '제품/서비스(product/service)', '목표 고객(target customer)' 외에 '목표 수혜자(target beneficiary)'를 추가

(5) 기존 문헌에서 사업기회 개발과정에 개별적으로 영향을 미치는 요인으로 제시된 '개인 요인(individual-level factors)', '환경 요인(external factors)'과 관련하여 '환경 요인'이 '개인 요인'을 통해 간접적으로 영향을 주는 경로를 추가

www.kci.go.kr

V. 결론

1. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 사례 연구를 통해 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정을 살펴보고, 개인 및 환경 요인이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 영향을 분석하여 여러 함의를 주는 사업기회 개발과정의 개념적 틀을 도출하였다. 본 연구의 결과는 기존 사회적 기업가정신 연구에 이론적으로 기여할 뿐 아니라 사회적기업가는 물론 사회적기업가를 육성하는 교육과정의 실무자들이 참고할만한 지침을 제공한다는 점에서 실무적 함의도 가진다.

먼저 본 연구는 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정 개념적 틀을 도출하여 연구를 진행했다는 점에서 기존 관련 연구에 이론적으로 기여한다. 사업기회 개발과정에 관한 기존 연구들은 주로 영리 기업을 맥락으로 도출되었으며(Vogel, 2016), 사회적 기업을 맥락으로 한 사업기회 개발과정에 관한 연구는 부족하였다(Corner & Ho, 2010; González et al., 2017; Perrini et al., 2010). 특히 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정에 관한 기존 연구들은 사업 아이디어와 사업기회를 구분하지 않았다는 점과 영리 기업과 구별되는 사회적 기업만의 특성이 충분히 반영되지 못했다는 점에서 한계가 있다. 이에 본 연구는 사회적기업가의 사업기회 개발 전 과정을 조사할 수 있는 대상을 선정하여 사례연구를 진행함으로써 사회적 기업 맥락에서의 사업기회 개발과정 개념적 틀을 새롭게 제시하였다. 특히 기존 연구에서 제시된 사업기회 개발과정 모형에 사회적 기업 맥락에서 발견된 특징적인 요소들을 추가하여 기존의 개념적 틀을 보완하였다는 점에서 이론적 함의를 가진다.

다음으로 본 연구의 결과는 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 영향을 미치는 개인 및 환경 요인을 분석하여 개발과정의 특징을 찾았다는 점에서 함의를 가진다. 우선 본 연구는 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 영향을 미치는 개인 요인으로 사회적기업가의 특정 사회적 문제에 관한 '개인적 경험', 사업과 관련된 '전문성(전문지식)', 추구하는 사회적 가치에 관한 '개인적 확신'을 도출하였다. 사회적기업가의 사회적 문제에 관한 '개인적 경험'은 사회적 문제를 보다 명확히 인식하게 해 주었으며, 사업과 관련된 '전문성'이 높을수록 사업기회 개발의 속도가 빨랐으며, 추구하는 사회적 가치에 관한 '개인적 확신'은 사

www.kci.go.kr

회적 기업으로서의 핵심가치를 유지하면서 사업기회를 개발할 수 있도록 해 주는 것으로 나타났다. 또한 본 연구는 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 영향을 미치는 환경 요인으로 '정부 · 민간 부문의 사회적 기업 창업 교육 및 지원사업', '사회적기업가 육성에 특화된 교육과정', '사회적 문제의 해결을 위해 함께 고민하고 지속적으로 지지해 줄 수 있는 공동체'를 도출하였다. 학교를 포함한 '정부 · 민간 부문의 사회적 기업 창업 교육 및 지원사업'은 사업기회에 관한 객관적인 평가를 통해 유용한 피드백을 제공함으로써 사업기회 개발과정을 촉진하는 것으로 나타났다. 더불어 '사회적기업가 육성에 특화된 교육과정'은 과정에 참여하는 기업가들로 하여금 사회적기업가로서의 마인드셋을 형성하게 하고, 같은 과정에 있는 동료들과의 활발한 상호작용을 촉진하여 사업기회 개발에 필요한 지식들을 효율적으로 획득하게 하는 것으로 파악되었다. 다음으로 '사회적 문제의 해결을 위해 함께 고민하고 지속적으로 지지해 주는 공동체'는 사회적기업가가 사업기회를 발전시켜 나가는 과정에 직면하는 여러가지 어려움들을 극복하는 중요한 원천이 됨을 발견하였다.

요컨대 본 연구는 특정한 개인 및 환경 요인들이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 구체적인 영향을 밝혀냈다는 점에서 기존 연구에 기여하며(Corner & Ho, 2010; González et al., 2017; Perrini et al., 2010; Vogel, 2016), 사업기회 개발에 있어 사회적기업가들이 참고하기에 유용한 지침을 제공한다는 점에서 실무적 함의도 가진다. 예를 들어 예비 사회적기업가들은 본인이 전문성을 가진 분야와 연관된 영역으로 사업기회를 구상하여 개발함으로써 사업기회 개발의 속도를 높일 수 있을 것이며, 해결하고자 하는 사회적 문제에 관심이 있는 공동체와의 교류를 통해 지속적인 사업기회 개발에 필요한 여러 자원–물리적, 사회적, 문화적(정서적) 자원–을 획득할 수 있을 것이다. 또한 사회적기업가 육성에 특화된 교육과정을 운영하거나 설계하려는 실무자들은 본 연구의 결과를 참고하여 교육과정에 참여하는 기업가들이 보다 효과적으로 사업기회를 개발할 수 있도록 교육과정을 개선할 수 있을 것이다. 예컨대 본 연구에서 도출된 결과들을 기반으로 하여 효과적인 사업기회 개발을 하기 위한 자기점검 항목이나 사업기회 개발단계별 멘토링 지침을 만들어 활용할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계와 향후 연구 방향

상기에 정리한 바와 같이 본 연구는 여러 이론적 함의와 실무적 함의를 가지나 여러 한계점도 가진다. 우선 연구 목적에 부합하는 사회적기업가들을 연구 대상으로 선정하였으나

www.kci.go.kr

그 수가 다소 적다는 점에서 한계를 가진다. 다중 사례 연구 시 추천되는 연구 대상의 수는 네 개에서 열 개이기에 적절하다고 할 수 있으나(Eisenhardt, 1989), 보다 다양한 비교 분석을 위해서는 향후 더 많은 사회적기업가들을 대상으로 한 연구가 필요하다고 판단된다. 이는 다수의 사회적기업가들을 대상으로 한 설문조사를 통해 양적 연구를 진행함으로써 보완이 가능하다고 판단되므로, 향후 본 연구에서 살펴본 '기업가적 마인드셋' 등의 항목을 포함하여 설문조사서를 개발한 뒤 양적 연구를 통해 사업기회 개발과정을 살펴보고자 한다. 특히, 이를 위해서는 우선 기존의 영리기업을 대상으로 한 연구에서 제시된 다양한 구성 개념들이 사회적기업 맥락에서 어떻게 수정되고 측정되어야 하는지에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서 알 수 있듯이 영리 기업을 대상으로 한 개념적 틀을 사회적기업 맥락에 적용하려면 수혜자나 사회적가치 등에 대한 추가적인 고려가 필요하다. 유사하게 기업가적 마인드셋, 이나 기업가적 지향성 등의 다양한 구성 개념들을 사회적기업 맥락 하에서 새롭게 정의하려는 노력이 수반되어야 한다.

또한 본 연구의 대상으로 선정된 사회적기업가들이 모두 동일한 교육과정에 참여하는 기업가들이라는 점에서 연구 대상 선정의 한계점을 가진다. 물론 본 연구의 대상들은 사업기회 개발과정 전 과정을 살펴볼 수 있다는 점에서 특정 교육과정에 국한하여 선정하였지만, 이로 인해 일부 연구 결과가 편향되었을 가능성도 배제할 수 없다. 이에 따라 향후 연구에서는 특정 교육과정에 국한하여 연구 대상을 선정하는 것이 아니라 보다 다양한 원천으로부터 연구 대상을 선정하여 연구를 진행하는 것이 필요하다고 생각한다.

다음으로 본 연구의 주된 자료 수집 방법이 사회적기업가들을 대상으로 한 인터뷰였다는 점에서 한계를 가질 수 있다고 판단된다. 연구 진행을 위해 실시된 기업가 대상 인터뷰는 그 특성 상 '기억 편향(recall bias)'이 생길 가능성이 있다. 즉, 연구에 참여한 사회적기업가들이 저자들의 연구 의도에 부합하는 방향으로 자신들의 사업기회 개발 경험을 왜곡하여 전달했을 가능성이 있는 것이다. 본 연구의 저자들은 인터뷰 과정 중 생길 수 있는 기억 편향을 최대한 줄이고자 인터뷰 질문지를 간접적인 질문으로 구성하였다. 예를 들어 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 영향을 미치는 개인 및 환경 요인의 영향에 대한 질문 시 '개방형(open-ended)' 질문을 활용하여 간접적으로 질문함으로써 기억 편향을 줄이고자 노력하였다(부록 A 참조). 향후에는 인터뷰를 통한 사례 연구가 가지는 한계를 극복하기 위해 세심하게 설계된 설문조사서를 활용한 양적 연구로서 사회적기업가의 사업기회 개발과정을 살펴볼 필요가 있다고 생각된다.

끝으로 향후 '혼합조직' 관점에서 바라본 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 관한 연

www.kci.go.kr

구가 필요할 것으로 판단된다. 본 연구의 결과 중 '추구하는 사회적 가치에 관한 개인적 확신'이 사회적기업가의 사업기회 개발과정에 미치는 영향을 설명한 부분에서 소개한 바와 같이, 사회적 기업은 '조직혼합성'을 가진다는 것이 가장 두드러지는 특성이다. 이와 관련하여 최근 사회적 기업을 연구하는 학자들 사이에서도 '혼합조직' 관점에서 연구를 진행하는 사례가 늘고 있기에(Battilana et al., 2015; Dimitriadis et al., 2017; Ebrahim et al., 2014; Pache & Santos, 2013), 향후 사회적기업가의 '혼합 정체성(hybrid identity)' 및 추구하는 사업의 '혼합 조직형태(hybrid organizational type)'에 따라 사업기회 개발과정이 어떻게 달라지는지 살펴보는 연구가 필요할 것으로 판단된다(Battilana et al., 2017).

www.kci.go.kr

부록 A. 인터뷰 질문지

I. 사회적기업가

I-1) 개인 및 사업에 관한 일반 정보: 최종학위 전공, 창업 시기, 사무실 위치, 인터뷰 시점 기준 종업원 수 등

I-2) 측정도구(설문지)를 통해 '기업가적 마인드셋' 측정

I-2-1) '기업가적 마인드셋(entrepreneurial mindset)' 측정: 이춘우 외(2015)에 삽입된 Carland et al.(1992)의 평가 항목 활용

Ⅱ. 사회적기업가의 사업기회 개발 과정

Ⅱ-1) TRIGGER/GENERATE

Ⅱ-1-1) TRIGGER: 어떻게 사회적기업 창업에 관심을 갖게 되었는가?

Ⅱ-1-2) GENERATE: 어떻게 사회적기업 창업 아이디어를 도출하였는가?

Ⅱ-1-3) TRIGGER/GENERATE 과정에 있어 개인적인 '이전 경험'이나 '환경 요인'은 어떤 영향을 미쳤는가?(*환경 요인: KAIST SEMBA Curriculum, 동료/소속집단, 정부 지원 프로그램, 민간 부문 지원 프로그램)

Ⅱ-2) SHAPE/REFINE

Ⅱ-2-1) 최초로 구상한 사업 아이디어는 무엇이었는가?

Ⅱ-2-2) 최초의 사업 아이디어를 어떻게 발전시켰는가?

Ⅱ-2-3) SHAPE/REFINE 과정에 있어 개인적인 '이전 경험'이나 '환경 요인'은 어떤 영향을 미쳤는가?

Ⅱ-3) EVALUATE

Ⅱ-3-1) 구상한 사업컨셉을 어떠한 과정을 통해 사업기회로서 확정하였는가??

Ⅱ-3-2) EVALUATE 과정에 있어 개인적인 '이전 경험'이나 '환경 요인'은 어떤 영향을 미쳤는가?

Ⅱ-4) EXPAND(PIVOT)

Ⅱ-4-1) EXPAND: 확정한 사업기회로 사업을 시작하여 기업을 운영하면서 사업기회를 수정 혹은 확장한 적이 있는가?

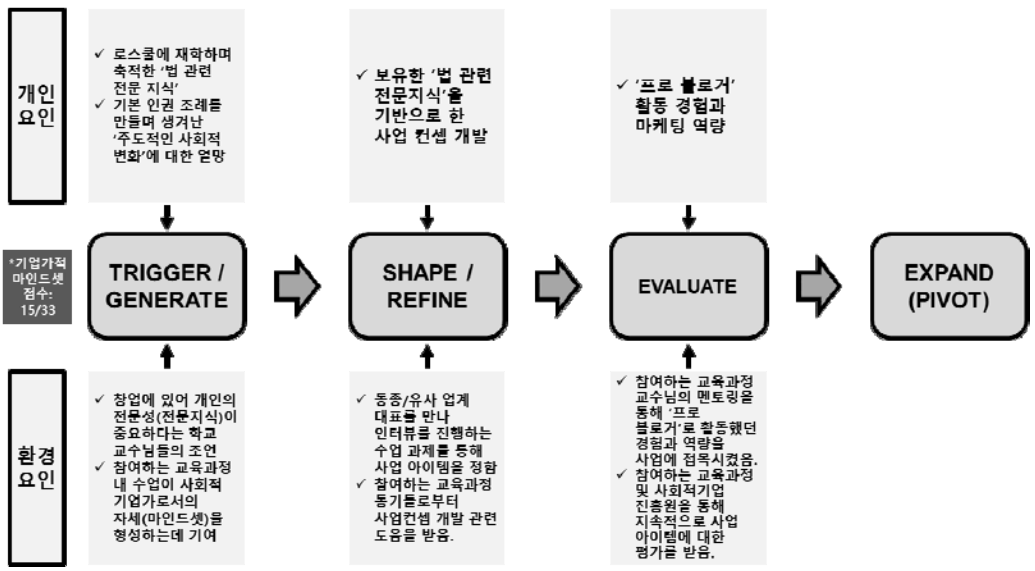
Ⅱ-4-2) PIVOT: 확정한 사업기회로 사업을 시작하여 기업을 운영하던 중 사업 자체를 다시 시작하거나 사업컨셉을 바꾸었던 경험이 있는가?

Ⅱ-4-3) EXPAND (PIVOT) 과정에 있어 개인적인 '이전 경험'이나 '환경 요인'은 어떤 영향을 미쳤는가?

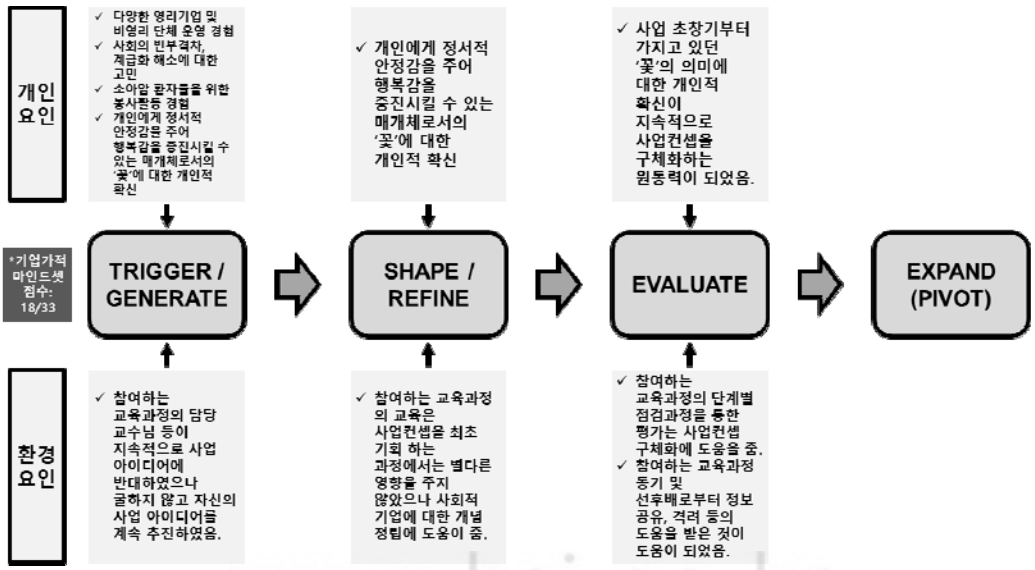
www.kci.go.kr

부록 B. 사례별 사업기회 개발과정 개요

Ⅰ. 사회적기업가 A

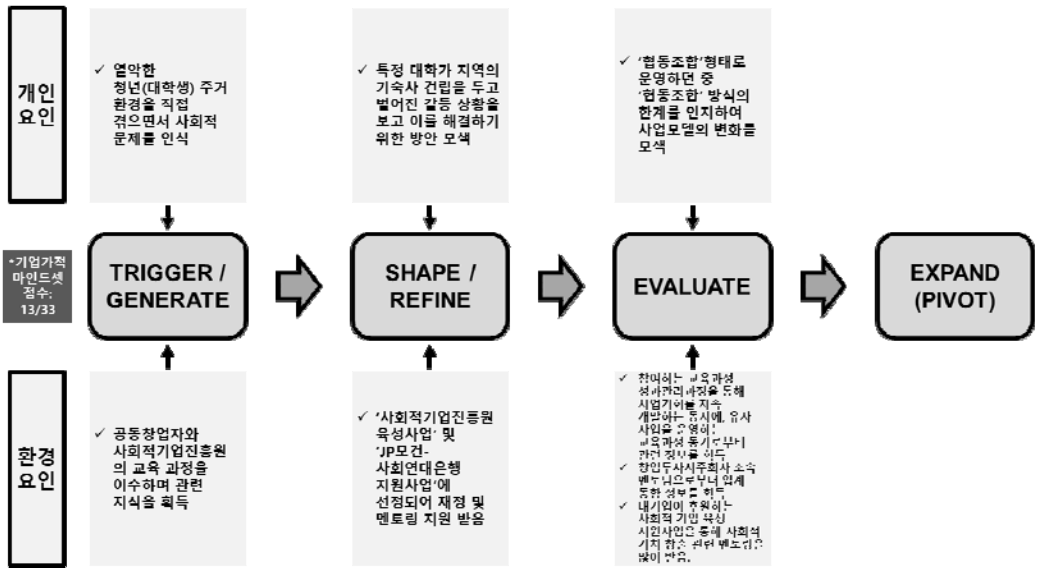


Ⅱ. 사회적기업가 B

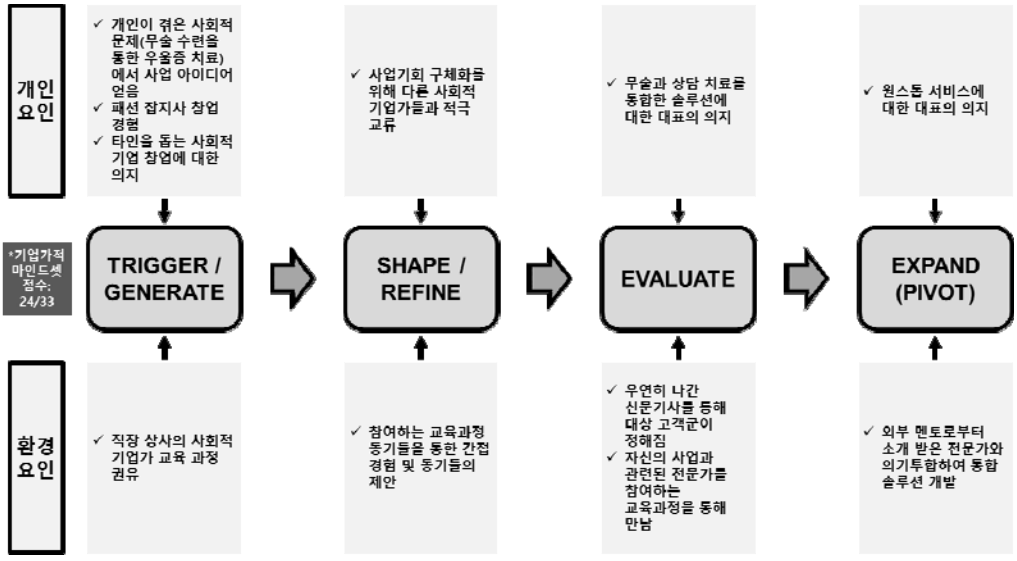


www.kci.go.kr

Ⅲ. 사회적기업가 C

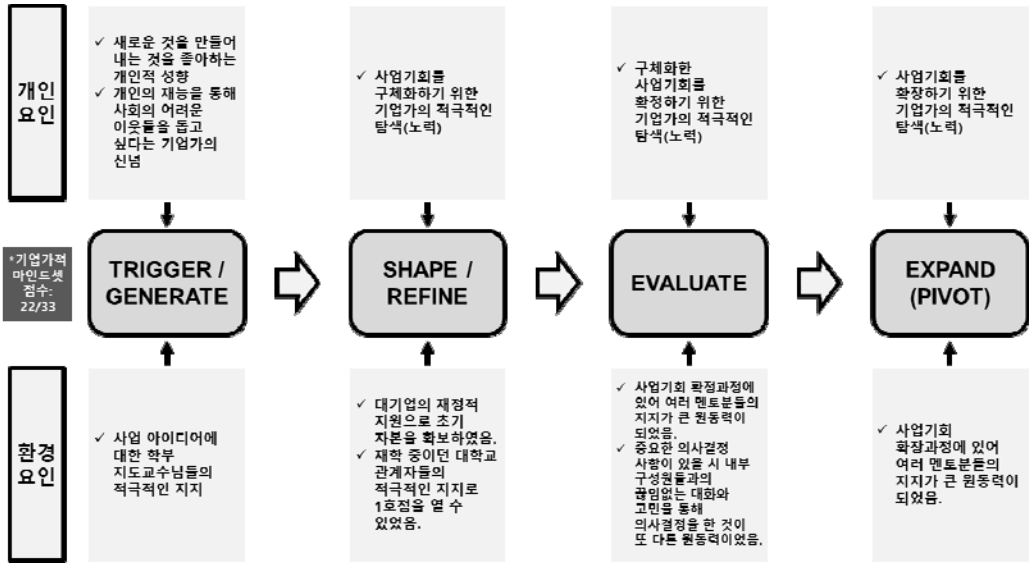


Ⅳ. 사회적기업가 D



www.kci.go.kr

V. 사회적기업가 E



www.kci.go.kr

〈참고문헌〉

윤지훈 · 박지훈 · 배종태(2017), "창업생태계가 소셜 벤처의 기업가적 활동에 미치는 영향에 관한 연구: 성수동 소셜밸리를 중심으로", *사회적기업연구*, Vol. 10, No. 1., pp. 91-134.

이춘우 · 한유진 · 김도현 · 서유미 · 이경원 · 이희우 · 이영달(2015), 기업가정신의 이해, 중소기업청 · (재)한국청년기업가정신재단.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B.(2013), "Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012)", *Academy of Management Review,* Vol. 38, No. 1, pp. 154-157.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Vol. 30, No. 1, pp. 1-22.

Bae, Z.-T., Park, S., & Bae, J.-W.(2016), *Opportunity search to value creation: Accelerating the sustainable venturing process.* Paper presented at the the 2016 International Council for Small Business World Conference, NJ/NY, The United States.

Bandura, A.(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York Freeman.

Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzinneck, B.(2017), On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 128-162). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Battilana, J., & Lee, M.(2014), "Advancing research on hybrid organizing - Insights from the study of social enterprises", *Academy of Management Annals,* Vol. 8, No. 1, pp. 397-441.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J.(2015), "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises", *Academy of Management Journal,* Vol. 58, No. 6, pp.

www.kci.go.kr

1658-1685.

Carland, J. W., Carland, J. A., & Hoy, F. S.(1992), An entrepreneurship index: An empirical validation. *Frontiers of entrepreneurship research*.

Churchill, N., & Lewis, V.(1983), "The five stages of business growth", *Harvard Business Review,* Vol. 61, No. 3, pp. 30-50.

Cochran, P. L.(2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons,* Vol. 50, No. 6, pp. 449-454.

Cooper, D., Peake, W., & Watson, W.(2016), "Seizing opportunities: The moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small businesses", *Journal of Small Business Management,* Vol. 54, No. 4, pp. 1038-1058.

Corner, P. D., & Ho, M.(2010), "How opportunities develop in social entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Vol. 34, No. 4, pp. 635-659.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P.(2011), "Social entrepreneurship: A critique and future directions", *Organization Science,* Vol. 22, No. 5, pp. 1203-1213.

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,* Vol. 24, No. 3, pp. 37-57.

Davidsson, P.(2015), "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization", *Journal of Business Venturing,* Vol. 30, No. 5, pp. 674-695.

Dimitriadis, S., Lee, M., Ramarajan, L., & Battilana, J.(2017), "Blurring the boundaries: The interplay of gender and local communities in the commercialization of social ventures", *Organization Science,* Vol. 28, No. 5, pp. 819-839.

Dimov, D.(2007), "Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Vol. 31, No. 5, pp. 713-731.

www.kci.go.kr

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F.(2014), "Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews,* Vol. 16, No. 4, pp. 417-436.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J.(2014), "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations", *Research in Organizational Behavior,* Vol. 34, No., pp. 81-100.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A.(2003), "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management,* Vol. 29, No. 3, pp. 333-349.

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A.(2013), "Response to the commentaries: The individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship", *Academy of Management Review,* Vol. 38, No. 1, pp. 160-163.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E.(2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review,* Vol. 32, No. 4, pp. 1155-1179.

Eisenhardt, K. M.(1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review,* Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E.(2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal,* Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.

Garud, R., & Giuliani, A. P.(2013), "A narrative perspective on entrepreneurial opportunities", *Academy of Management Review,* Vol. 38, No. 1, pp. 157-160.

González, M. F., Husted, B. W., & Aigner, D. J.(2017), "Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico", *Journal of business research,* Vol. No., pp., Published online.

Hayek, F. A.(1945), "The use of knowledge in society", *American Economic Review,* Vol. 35, No. 4, pp. 519-530.

Hayek, F. A.(1948), *Individualism and the economic order*. Chicago: University

www.kci.go.kr

of Chicago Press.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. M.(2010), "Idea sets: Conceptualizing and measuring a new unit of analysis in entrepreneurship research", *Organizational Research Methods,* Vol. 13, No. 1, pp. 85-113.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G.(2003), "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management,* Vol. 29, No. 6, pp. 963-989.

Kirzner, I. M.(1979), *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. M.(1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature,* Vol. 35, No. 1, pp. 60-85.

Mair, J., & Martí, I.(2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business,* Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.

Martin, R. L., & Osberg, S.(2007), "Social entrepreneurship: The case for definition", *Stanford Social Innovation Review,* Vol. 5, No. 2, pp. 28-39.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A.(2006), "Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur", *Academy of Management Review,* Vol. 31, No. 1, pp. 132-152.

Mises, L. v.(1996), *Human action: A treatise on economics*. San Francisco: Fox & Wilkes.

Pache, A.-C., & Santos, F.(2013), "Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics", *Academy of Management Journal,* Vol. 56, No. 4, pp. 972-1001.

Peredo, A. M., & McLean, M.(2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business,* Vol. 41, No. 1, pp. 56-65.

Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A.(2010), "A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano", *Entrepreneurship & Regional*

www.kci.go.kr

Development, Vol. 22, No. 6, pp. 515-534.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C.(2015), "Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises", *California Management Review,* Vol. 57, No. 3, pp. 36-58.

Schumpeter, J. A.(1934), *The theory of economic development*. London: Oxford University Press.

Seelos, C., & Mair, J.(2005), "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons,* Vol. 48, No. 3, pp. 241-246.

Shane, S.(2012), "Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review,* Vol. 37, No. 1, pp. 10-20.

Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D.(2010), "The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges", *Journal of Management,* Vol. 36, No. 1, pp. 40-65.

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T.(2009), "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal,* Vol. 3, No. 2, pp. 161-194.

Tumasjan, A., & Braun, R.(2012), "In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 6, pp. 622-636.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R.(2012), "Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial", *Academy of Management Review,* Vol. 37, No. 1, pp. 21-33.

Vogel, P.(2016), "From venture idea to venture opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Vol. No., pp., Publish Online.

Wang, S., & Noe, R. A.(2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review,* Vol. 20, No. 2, pp. 115-131.

Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006), "Investigating social entrepreneurship:

www.kci.go.kr

A multidimensional model", *Journal of World Business,* Vol. 41, No. 1, pp. 21-35.

Yin, R. K.(2014), *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M.(2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing,* Vol. 24, No. 5, pp. 519-532.

www.kci.go.kr

Abstract

A Study on Opportunity Development Process of Social Entrepreneurs*

Park, Ji-Hoon**, Bae, Zong-Tae***, Kang, Shinhyung****

Although the entrepreneurial opportunity development has been a main topic in the entrepreneurship research domain, there is a dearth of research on the opportunity development process of social entrepreneurs. In this study, based on an inductive multiple case study of social entrepreneurs in the Republic of Korea, we examine the opportunity development processes of social entrepreneurs by considering the distinctive characteristics of social entrepreneurship. From the results of multiple case analysis, this study suggests a conceptual framework for the opportunity development process of social entrepreneurs by adding novel components to the existing model. The results also reveal several individual-level and external factors that affect the opportunity development process of social entrepreneurs. These findings theoretically contribute to research on entrepreneurial opportunity development and social entrepreneurship. Furthermore, this research provides a useful guideline of the effective approaches to improve the opportunity development process for managers of social entrepreneurship education programs as well as social entrepreneurs.

Keywords : opportunity development process, entrepreneurial opportunity, social entrepreneurship, social entrepreneurship education, case study

* This research has been supported by the Happiness Foundation.
** Assistant Professor, College of Business Administration, Keimyung University.
*** Professor, College of Business, KAIST.
**** Visiting Assistant Professor, UNIST, Corresponding author.

www.kci.go.kr

www.kci.go.kr