

기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 미치는 영향 - 레디앤스타트 사례를 중심으로 -*

김 종 석**
강 민 정***
김 병 근****

본 연구는 사회적 벤처인 레디앤스타트의 사례를 통해서 기업가적 기회가 비즈니스모델의 구성요소인 가치제안·가치창출·가치 획득의 설계에 어떻게 영향을 주는지 살펴보았다. 비즈니스모델 설계에서 일부 구성요소들은 기능적 필요에 의해 설계되지만, 비즈니스모델의 일부 구성요소들은 기업가적 기회에 영향을 받고 기업가적 기회 구현에 핵심적 역할을 하도록 설계되었음을 파악했다. 레디앤스타트 가치제안과 관련하여, 기업가적 기회가 멘토링 서비스 제공범위와 제공하는 내용 설계에 영향을 준 것으로 나타났다. 그리고 레디앤스타트의 사회문제 해결 노력이 가치제안 설계에서 고객과 수혜자의 개념 정립과 구분에 영향을 주었음을 파악했다. 가치창출과 관련하여, 레디앤스타트는 기업가적 기회를 구현하는 방식으로 멘토단 구성, 운영과 같은 핵심자원 획득과 관련 프로세스 구성을 설계했음을 파악하였다. 마지막으로 가치 획득 부분의 영향이 분명하지 않지만, 비즈니스 수익모델 설계 시, 수익 추구보다 사회문제 해결과 같은 가치에 중점을 두는 설계 모습이 파악되었다. 이를 통해서 본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회가 비즈니스모델의 주요구성요인인 가치제안·가치창출·가치 획득설계에 차별적 영향을 주고 있음을 파악하였고, 이는 비즈니스모델 혁신 및 기업가정신에 중요한 이론적, 실무적 시사점을 준다.

본 연구는 이론적, 실무적 측면에서 다음과 같은 함의를 제공한다. 이론적 측면에서는 기업가정신의 주요 연구 주제인 기업가적 기회의 역할에 대한 이론적 이해와 확장에 기여하였다. 또한 학술적 관심을 받은 비즈니스모델 혁신의 기원으로 기업가적 기회의 제시는 비즈니스모델 혁신연구에 중요한 이론적 함의를 제시한다. 고객과 수혜자의 구분과 같은 사회적 벤처의 특성을 반영한 비즈니스모델의 구성요소관련 연구발전에 중요한 시사점을 제시한다. 실무적인 측면에서 사회적 벤처 비즈니스모델의 좋은 설계는 사회적 벤처의 지속가능성에 중요한 함의를 준다. 사회적 벤처들의 비즈니스모델설계의 경우, 고객과 수혜자들에 대한 구분이 필요하며, 기업가적 기회가 비즈니스모델 핵심자원 획득에 도움이 되는 것처럼, 사회적 창업자들은 기업가적 기회를 유용한 자원으로 비즈니스모델 설계 시에 적극적인 활용의 필요성을 시사한다.

주제어: 기업가적 기회, 사회적 벤처, 비즈니스모델 설계, 가치제안, 가치창출, 가치 획득

1. 서론

사회적 벤처는 사회적 혹은 공익적 가치추구의 목

표와 비즈니스와 같은 관리가 결합된 기업가적 정신을 구현한 형태의 조직으로 볼 수 있다(Margiono et al., 2018; Siebold, 2021). 사회적 벤처들의 등장은 기존 기업가정신 연구의 영역을 확장시켜 왔고

논문접수일: 2021. 09. 29.

1차 수정본 접수일: 2021. 12. 20.

게재확정일: 2021. 12. 21.

* 본 사례는 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행되었음(NRF-2019S1A5C2A02082342).

** KJS & Group 임원실 학술연구이사(kimjongseok0924@daum.net), 제1저자

*** 고려대학교 BK21경영학교육연구원 연구교수(kmj26701@korea.ac.kr), 공동저자

**** 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수(b.kim@koreatech.ac.kr), 교신저자

(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020; Hockerts, 2006; Margiono et al., 2018; 김명희, 2013; 신창환, 2020), 일부 연구들은 사회적 벤처의 비즈니스모델에 관심을 가져왔다 (Margionon et al., 2018; 라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호·이광순, 2016).

비즈니스모델 혁신은 기업가정신 연구분야의 중요한 연구 주제이다(Demil et al., 2015; Dmitriev et al., 2014; George & Bock, 2011; Günzel & Wilker, 2011; Guo et al., 2020; Margiono et al., 2018; Reymen et al., 2017; Trimi & Berbegal-Birabent, 2012). 비즈니스모델 혁신은 비즈니스모델을 새롭게 설계하거나 변화시키는 것이다. 기존 비즈니스모델과 차별화하거나, 새로운 비즈니스모델을 만드는 활동을 지칭한다(Casadesus-Masaneell & Zhu, 2013; Markides, 2008). 최근 기업가정신관련 일부 선행 연구들은 비즈니스모델 혁신이 기업가적 기회 구현이라는 점을 제시하고 있다(Downing, 2005; George & Bock, 2011; Günzel & Wilker, 2011; Markides, 2008; Shane, 2003; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Vogel, 2017). 본 연구는 선행 연구들을 참조하여(Camelo-Ordaz et al., 2020; Kirzner, 1973; 1997; Schumpeter, 1934; Shane, 2003; Robinson, 2006), 기업가적 기회를 새로운 제품·서비스·자원·조직화 방법들을 도입할 상황 혹은 아이디어로 정의한다.

기업가적 기회와 벤처 비즈니스모델 혁신 간의 연구는 많이 부족하다. 특히, 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신과 기업가적 기회의 관계는 거의 전무한 실정이다. 앞에서 제시한 선행 연구들은 비즈니스모델 혁신이 기업가적 기회의 구현이라는 점을 제시하고 있지만, 비즈니스모델 혁신은 비즈니스모델 구성요소들에 대한 설계를 수행하지만, 이러한 선행 연구들에서는 기업가적 기회가 어떠한 차별적 영향을

주는지 보여주지 못하고 있다. 따라서 기존 연구들의 한계를 극복하고자 본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소(가치제안, 가치창출, 가치 획득)설계와 기업가적 기회의 영향 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 취업 멘토링 서비스를 제공하는 레디앤스타트의 멘토링 비즈니스모델을 중심으로 탐색적 사례 연구를 기획하였다.

본 연구의 사례선정 전략은 본 연구가 수행하고자 하는 이론적 맥락에 맞는 사례 선정(theoretical-fit case)과 자료에 접근성을 고려하였다. 특히, 교육 시장에서 취업관련 교육훈련문제는 시장실패가 나타나는 영역으로 사회적 기업의 많은 활동이 요구되는 영역이다(Castizo & Buckland, 2016; 김민영·박성민·문상호, 2021; 이순주·김선래, 2018). 사회적 벤처인 레디앤스타트는 취업에 어려움을 겪고 있는 청년들의 취업을 돕는 멘토링 서비스를 온라인과 오프라인으로 제공하는 기업이다. 멘토링 서비스는 멘토와 멘티의 연계를 통해 상호작용하는 과정에서 제공되는 서비스를 지칭한다. 최근 정보통신기술의 발달로 멘토링 서비스는 온라인 및 오프라인에서 병행 시행되고 있고(이순주·김선래, 2018), 멘티(취업준비생)의 직업선택 및 직무성과의 발전에 기여하는 것으로 나타난다(김민영·박성민·문상호, 2021). 교육시장의 사회적 문제에 대한 해결을 모색하는 레디앤스타트의 기업가적 기회와 비즈니스모델설계 간의 관계를 살펴보고자 한다.

본 연구는 레디앤스타트 멘토링 서비스 비즈니스모델 구성요소별 설계에 기업가적 기회의 영향을 질적 방법론을 통해서 탐색하고자 한다. 다음 섹션에서는 문헌검토 및 연구 명제를 도출하고, 연구방법을 설계했다. 자료수집 방법으로는 문헌조사, 예비설문조사, 인터뷰 등으로 설계하여 수행했다. 수집된 자료를 분석하여 레디앤스타트 기업가적 기회의 비즈니스모델 구성요소 설계에 미치는 영향에 관한 결과를 제시하였다.

II. 문헌검토 및 연구 명제

2.1 기업가적 기회와 비즈니스모델 혁신과의 관계 연구

본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신에 대한 기업가적 기회의 영향을 다뤘다. 선행 연구들은 기업가정신 측면에서 비즈니스모델 혁신에 관한 연구를 시도했다(Demil et al., 2015; Dmitriev et al., 2014; George & Bock, 2011; Günzel & Wilker, 2011; Guo et al., 2020; Margiono et al., 2018; Reymen et al., 2017; Trimi & Berbegal-Birabent, 2012). 하지만 문헌검토 결과, 해외 연구와 비교하여 국내 문헌 중에는 비즈니스모델 혁신과 기업가정신(기회)의 영향 관계를 다룬 연구가 미비하여 본 연구에서는 비즈니스모델 혁신과 기업가적 기회의 영향 관계를 사회적 벤처에 적용하고자 한다. 또한 국내의 선행 연구들은 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신에 대한 연구가 미약함을 지적하고 있다(라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호·이광순, 2016). 이에 본 연구는 일부 연구가 수행된 해외 문헌들을 중심으로 문헌검토와 연구의 필요성을 도출했다.

Demil et al.(2015)은 기업가정신 학술영역에서 비즈니스모델 혁신이 중요한 주제임을 밝히고, 기업가정신 연구가 비즈니스모델 혁신 기원(origins)에 관한 설명력을 제공해 줄 수 있다고 하였다. 현재 비즈니스모델 혁신의 기원에 대한 학술적 이해는 상당히 제한되어있다.

기존 기업가정신연구들은 기업가적 기회 파악 및 역할에 대해 많은 관심을 가져왔다(Camelo-Ordaz et al., 2020; Conner & Ho, 2010; Gartner & Shane, 1995; Harima & Freudenberg, 2020; Shane, 2003). 본 연구는 비즈니스모델 혁신에 기업가적 기회의 역할을 다루고자 한다. George &

Bock(2011)은 기업가정신 측면에서 다양한 비즈니스모델을 분석했다. 다양한 이론적 근거 및 접근법에 근거해 비즈니스모델들을 정의했으며, 이를 통해서 다양한 비즈니스모델과 비즈니스모델의 자원구조, 거래구조 및 가치구조를 파악했다. 또한, 향후 연구 주제로 비즈니스모델과 기업가적 인식, 기업가적 기회 및 조직적 산출물 간 관계에 관한 향후 연구의 필요성을 제기하였고, 연구결과 중 기업가적 기회에 주목하였다.

기업가정신의 일부 선행 연구들은 비즈니스모델 혁신을 기업가적 기회의 구현으로 본다(Downing, 2005; Markides, 2008; Shane, 2003; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Vogel, 2017). Trimi & Berbegal-Mirabent(2012)는 비즈니스모델 설계를 기술기반 벤처를 시작하는 과정에서 기업가들이 수행해야 할 핵심 과업(Task)으로 접근했으며, 기업가적 기회의 구현과정으로 보았다. Vogel(2017)은 벤처의 기업가적 기회파악이 비즈니스모델 혁신 창출로 연결될 수 있다는 점을 강조하였다. 따라서 이는 기업가적 기회가 기업가의 벤처창업 결정, 비즈니스모델 결정 등과 연결성이 있음을 제시한다(Shane, 2003). 일부 연구들은 인터넷기업의 출현과 관련하여 비즈니스모델 혁신을 기업가적 기회 발전의 형태로 본다(Downing, 2005; Markides, 2008). 이는 기업가적 기회가 비즈니스모델 혁신에 영향을 주고 있음을 시사한다.

최근 Reymen et al.(2017)의 연구에서 벤처의 비즈니스모델 개발과정에 의사결정과정 관점을 도입하여, 벤처의 비즈니스모델 개발과정의 논리가 효용(effecuation)과 인과(causation)이론과 관련이 있음을 밝혔다. 이를 통해 비즈니스모델 혁신에 기업가적 기회파악의 영향에 대한 함의를 제시하였다. 이러한 선행 연구들은 비즈니스모델 혁신이 기업가적 기회의 구현이라는 점을 제시하고 있지만, 기업가적 기회가 어떻게 비즈니스 모델 구성요소별 혁신에

영향을 주는지는 제시하고 있지 못하다. 앞에서 언급하였듯이 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신 및 기업가적 기회의 영향관계 연구가 상당히 부족하다는 측면에서 본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회 및 비즈니스모델 구성요소별 혁신 관계에 관한 연구를 통해서 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소 설계에서 기업가적 기회의 역할과 영향을 파악하고 비즈니스모델 혁신의 기원과 관련한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 예상된다.

다음 절에서는 사회적 기업 및 기업가적 기회와 비즈니스모델 혁신 및 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소에 대한 논의를 통해서 연구 명제를 제시하고자 한다.

2.2 사회적 벤처와 기업가적 기회

기업가정신의 많은 선행 연구들은 기업가적 기회에 대해 관심을 가져왔다(Camelo-Ordaz et al., 2020; Conner & Ho, 2010; Gartner & Shane, 1995; Harima & Freudenberg, 2020; Shane, 2003; Shockley & Frank, 2011). 본 연구에서 다루는 사회적 벤처에 대한 기업가정신 연구에서도 기업가적 기회는 중요 연구영역이다(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020). 본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회와 비즈니스모델 혁신 간의 관계를 살펴보기 위해 먼저 사회적 벤처와 기업가적 기회에 관해 검토한다.

2.2.1 사회적 벤처와 기업가적 기회

사회적 기업은 사회적 혁신 및 정부 실패 등의 해결책으로 등장하였으며(Corner & Ho, 2010; Siebold, 2021), 많은 문헌에서 사회적 기업에 대한 관심은 지속적으로 증가되어 왔다(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020; Margiono et

al., 2018; Siebold, 2021). Siebold(2021)은 사회적 기업들을 사회적 목적(embedded social purpose)을 가진 조직으로 보며, 이 조직들은 사회적 비즈니스의 수혜자들을 위한 사회적 산출물을 생산하는 활동에 참여한다고 정의하였다. 이에 따라, 본 연구에서는 사회적 벤처를 사회적 목적에 따라 형성되며, 수혜자들을 위해 사회적 산출물의 생산 활동을 하는 조직으로 보았다.

사회적 벤처들은 외부 지원(펀딩)에 초점을 둔 비영리조직에서 수익활동에 초점을 영리적 사회적 기업들까지 다양한 조직의 형태를 보인다(Margiono et al., 2018). 일부 연구들은 사회적 벤처들이 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적과 변화를 새로운 방식으로 추구한다고 보았다(Harima & Freudenberg, 2020). 새로운 제품과 서비스 혹은 자원을 동원하여 기존과 차별화되거나 개선된 형태로 사회적 문제를 해결한다는 측면에서 사회적 혁신(social innovation)의 기획과 수행은 사회적 벤처를 이해하는 중요한 기준으로 제시된다(Spiess-Knafl et al., 2015). 물론 사회적 혁신이 사회적 벤처 및 조직의 전유물은 아니지만, 많은 기존 연구들은 사회적 벤처들이 사회적 혁신을 중점적으로 추구한다는 점에 동의하고 있다(Datta & Gailey, 2012; Siebold, 2021; Spiess-knafl et al., 2015). 사회적 기업에 대한 기업가정신 연구에서 사회적 벤처들은 사회적 요구에 응하고 사회적 변화를 촉진시키기 위한 기업가적 기회의 추구를 강조한다(Corner & Ho, 2010; Siebold, 2021).

본 연구는 기업가적 기회를 새로운 제품·서비스·자원·조직화 방법들을 도입할 상황 혹은 아이디어로 정의했다(Ardichvili et al., 2003; Camelo-Ordaz et al., 2020; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934; Shane, 2003). 폭넓은 의미에서 기회란 가치를 제공하기 위한 자원의 창의적 조합을 통해 시

장의 요구를 충족시키는 것이다(Ardichvili et al., 2003; Casson, 1982; Kirzner, 1997; Shane, 2003; Schumpeter, 1934). 기회는 만들어지지 않은 혹은 구체화 되지 않은 상태에서 시작하여 시간이 지남에 따라, 더욱 발전해가는 다양한 현상을 나타낸다. 기본적으로 기회는 정확하게 정의되지 않은 시장의 요구, 활용되지 않거나 과소 활용되고 있는 자원과 능력으로 볼 수 있으며(Kirzner, 1997), 기술 및 시장에 없는 발명품, 서비스와 제품 아이디어를 포함한다. 기회는 가치를 추구하는 것이며, 충분히 활용되지 못하거나 유용성이 낮은 자원, 기술, 기타 독점적 지식이나 능력으로부터 기회가 창출되는 것으로 가치창출능력이라고도 한다(Schroeder et al., 1996)

사회적 벤처의 기업가적 기회는 사회적 기회로 불리기도 하며, 상업적 벤처의 기회와 비교하여, 일부 차별적 특성이 존재한다(Hockerts, 2006; Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020). 하지만 Margiono et al.(2018)의 연구에서 사회적 벤처는 사회적 기회의 활용과 더불어 상업적 기회를 추구할 수 있다고 보았기 때문에 본 연구에서는 두 가치를 구분하지 않고 사회적 벤처의 기업가적 기회로 통일하였고, 앞에서 제시한 기업가적 기회의 정의를 사용하고자 한다.

사회적 기업가들은 사회적 기회 활용(exploitation)을 통해서 새로운 사회적 가치 창출한다(Hockerts, 2006; Corner & Ho, 2010). 상업적 기회와 사회적 기회의 가장 중요한 차이는 벤처기업의 기업가들은 이윤창출을 위한 상업적 기회를 추구하는 반면, 사회적 벤처의 기업가들은 상대적으로 사회적 문제를 기업가적 기회로 활용한다는 것이다(Corner & Ho, 2010). 이러한 사회적 벤처의 기업가적 기회를 만드는 사회적 문제의 원천들은 다양하다. Corner & Ho(2010)는 사회적 가치를 창출하기 위해 해결해야 할 사회적 문제의 존재를 기업가적 기회의 원천

으로 파악하였으며, 사회적 문제에는 제도적 장벽과 법적 규제 및 사회적 제약 등을 포함한다(Harima & Freudenberg, 2020; Hockerts, 2006). Hockerts(2006)는 GrameenPhone의 사례처럼 사회적 기업으로부터 편익을 얻으려는 수혜자의 존재 및 자산단체(philanthropy)와 같은 자선 사업 벤처 자본가의 목적도 사회적 기업가들에게는 기업가적 기회의 원천이 된다고 하였다. 시장의 혼란도 기업가적 기회의 원천으로 볼 수 있다(Hockerts, 2006).

2.2.2 기업가적 기회파악에 관한 이론논의

기업가적 기회파악은 기업가정신 연구의 핵심 주제이며, 많은 연구들은 경제적·사회적·인식적 관점에서 기업가적 기회를 연구해 왔다(Camelo-Ordaz et al., 2020; Conner & Ho, 2010; Gartner & Shane, 1995; Harima & Freudenberg, 2020; Sekliuckiene & Kisielius, 2015; Shane, 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Shockley & Frank, 2011). 기업가적 기회의 연구에 있어서 중요한 것은 기업가적 기회는 같은 상황에서 개인마다 다양하게 파악되어 개인별로 주관적으로 존재할 수 있지만, 기업가적 기회 자체는 모든 기업가에게 공통적으로 나타나는 객관적 현상이다(McMullen et al, 2007; Suddaby et al., 2015).

본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회에 대해 다양한 이론 접근법 중에서 사회구성주의 접근법을 선택하였다. 사회구성주의 접근법은 기회의 인식이 다양한 주체(actors)들이 참여하는 복잡한 사회적 관계 속에서 이루어지며, 복잡한 사회적 관계 간에 반복적 과정(recursive process)으로 이루어진다고 보았다(Corner & Ho, 2010). 사회구성주의 접근법을 선택한 이유는 사회적 벤처의 기업가적 기회의 특성에 바탕을 두기 때문이다. 즉, 사회적 문제라는 것이 한 사람의 문제에 국한되는 것이 아니라

다양한 관점의 이해 주체들과 서로 상호작용 속에 얽혀져 있다(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020).

사회구성주의가 포함된 사회적 접근법은 사회 구성주의와 심리학 접근법으로 구분되며, 사회적 벤처의 기업가적 기회 파악에 대한 많은 연구들은 사회적 접근법에 기반을 두고 수행되었다(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020; Hockerts, 2006; Shockley & Frank, 2011). 이에 반하여, 경제적 접근법은 Kirznerian과 Schumpeterian의 이론적 배경에 기반을 둔다(Ardichvili et al., 2003; Shockley & Frank, 2011). Kirznerian과 Schumpeterian의 경제학적 접근법에 기반을 둔 사회적 기업의 기업가적 기회파악에 관한 연구는 상대적으로 많이 이루어지지 않았다. 이는 사회적 문제인식의 특성과 비영리·사회적 기업의 기업가적 기회파악 관련 이론구축(theory building)연구들이 경제적 접근법들을 상대적으로 선호하지 않았기 때문이다(Shockley & Frank, 2011; De Jong & Marsili, 2011). 물론 경제학적 접근법도 사회적 기업의 기업가적 기회파악 연구의 이론적 동지가 될 수 있지만(Shockley & Frank, 2011), 본 연구에서는 상대적으로 사회적 벤처의 기업가적 기회 파악에 대한 연구가 축적된 사회구성주의 관점의 사회적 접근법에 중점을 두고자 한다.

사회적 접근법에 기반을 둔 사회적 기업의 기업가적 기회 파악에 관한 연구들이 발전해 왔다(Ardichvili et al., 2003; De Koning, 2003; Shane, 2003). 심리학적 관점은 기업가적 기회파악에 관한 정보 처리 과정이 기업가의 심리적 메커니즘(cognitive mechanism)에 의해서 정보의 여과 및 선택과정이 이루어진다고 주장한다(De Koning, 2003). 심리적 관점은 기업가적 기회파악의 심리적 메커니즘을 구성하는 자기평가(self-evaluation), 자기효능감(self-efficacy), 개인적 성향 등의 다양한 요인들에 대한

탐색 및 영향에 관한 연구들을 진행해 왔다(Camelo-Ordaz et al., 2020). 또한 심리적 관점은 기업적 기회 파악이 사회적 기업가의 사회문제에 대한 인식 과정을 통해서 이루어지는 기회 파악 과정으로 이해할 수 있지만, 사회적 문제가 개인의 인식을 바탕으로 한 집단적 현상으로 볼 수 있다는 측면에서 본 연구는 심리적 관점 보다, 사회 구성주의적 접근법을 선택하였다.

사회 구성주의 관점에서 Corner & Ho(2010)는 사회적 기업가의 사전 지식 및 성장 배경은 기회 파악에 영향을 주지만, 기존 심리적 접근법들이 사회적 기업가들의 기회 인식을 이해하기에는 충분하지 않다고 보았다. 사회구성주의 접근법의 정의에서 보듯이, 기업가의 기회파악이 집단적 행동(collective action)으로 발생한다는 것을 강조하였다. 이러한 주장은 아이디어가 한 사람에게만 존재하는 것이 아니라 분산된 여러 개인들(distributed individuals)에 존재할 수 있다는 연구와 일맥상통한다(Sautet, 2000). 따라서 기업가들이 사전 지식에 기초해 다양하고 많은 개개인과의 상호작용을 통해 기회를 파악하는, 사회 구성주의 이론(social construction theory)측면에서 사회적 기업가의 기회 파악 과정을 제시했다. Harima & Freudenberg(2020)은 사회 구성주의 맥락에서 독일 지역의 난민과 관련하여 사회적 기업가의 기회 파악 사례를 연구하였다. 이를 통해 지역 내의 네트워크를 가진 사회적 기업가들이 난민들과 네트워크를 형성하면서, 기업가적 기회 구축과 평가 및 달성에 도움을 준다는 점을 파악하였다. 결과적으로 기업가적 기회 인식이 지역의 사회적 기업가들과 난민들 사이에서의 공동 발전 과정을 동반함을 밝히며, 사회적 기업의 기회 파악을 사회 구성주의 관점의 집단적 행동(collective action) 과정으로 보았다.

따라서 본 연구는 사회적 기업의 기회의 원천이 되는 사회적 문제는 개인적 문제라기보다 다양한 사회

적 주체가 집단적으로 상호작용 속에서 나타난다. 그리고 기업가적 기회 파악은 문제와 관련된 다양한 사회 주체들 간의 참여와 상호작용을 통해서 이해 및 파악될 수 있다는 측면에서 사회구성주의 관점을 선정하였다. 사례선정과 관련하여 언급하였듯이, 교육시장에서 취업준비생의 취업관련 직무교육은 시장 실패가 나타나는 영역이며, 다양한 이해관계자가 얽혀져 있는 사회적 문제와 교육시장의 특성을 반영한다고 판단하였다.

2.3 사회적 벤처 비즈니스모델과 비즈니스모델 혁신

본 연구는 사회적 벤처 비즈니스모델 혁신 및 비즈니스모델 구성요소 논의를 위해 상업적 벤처기업의 비즈니스모델 연구를 참조했다. 이유로 첫 번째, 사회적 벤처의 비즈니스모델이 현실적으로 상당히 열악하기 때문이다.¹⁾ 두 번째는 기존 문헌검토에서도 언급했듯이, 사회적 벤처 관련 비즈니스모델 및 혁신에 관한 연구보다는 상업적 벤처기업 비즈니스모델과 혁신에 관한 연구가 상당히 발전해 왔다는 점이다. 이 점은 Margiono et al.(2018)와 여러 연구들도(Siebold, 2021; 라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호, 이광순, 2016) 사회적 기업의 비즈니스모델 및 혁신에 관한 연구에서 상업적 기업 비즈니스모델에 관한 학술적 논의를 활용했다는 것이다. 또 다른 측면은 스타트업(Start-up) 혹은 벤처기업의 비즈니스모델 및 혁신 연구가 아직까지는 충분하게 이루어지지 않았다(Guo et al., 2020). 따라서, 본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신을 다루기 때문에 기존 문헌의 부족함을 고려하여, 상업적 (벤처)기업 비즈니스모델 및 혁신 연구를 참조하여 논의를 진행하였다.

2.3.1 사회적 벤처와 비즈니스모델 혁신

비즈니스모델이라는 용어가 1957년에 처음 사용된 이후, 비즈니스모델(business model: BM)은 많은 논란의 대상이 되어 왔다(Foss & Saebi, 2018). DaSilva & Trkman(2014)는 비즈니스모델의 문제는 용어(terminology)의 문제라기보다는 비즈니스모델에 대한 이해 부족 혹은 잘못된 사용 때문임을 명확히 하였다(Foss & Saebi, 2018). 그 동안의 비즈니스모델 연구는 비즈니스를 설명·운영·발전시키는 비즈니스모델의 기능·역할에 초점을 맞추어 왔다(DaSilva & Trkman, 2014; Spieth et al., 2016).

벤처기업의 비즈니스모델은 새로운 아이디어와 기술들의 상업화 수단(Chesbrough, 2010; Dmitriev et al., 2014) 혹은 더 나아가 비즈니스 논리와 돈 버는 프레임워크로 정의된다(Afuah, 2014). 비즈니스모델의 중요성과 관련하여 벤처기업은 경쟁 기업보다 좋은 제품과 서비스를 소유한 경우, 경쟁자보다 더 나은 성과를 거둘 수 있지만, 벤처기업의 비즈니스모델이 경쟁자보다 못한 경우, 경쟁 기업보다 더 나은 성과를 거두기 어렵다(Foss & Saebi, 2018). 이는 벤처기업에 비즈니스모델 혁신의 중요성을 시사한다. 사회적 기업에 관한 논의에서 보듯, 사회적 벤처는 완전한 비영리조직부터 외부의 재정지원에 의존하는 조직, 수익창출을 추구하는 조직까지 다양하다(Margiono, 2018; Siebold, 2021). 상업화 혹은 돈 버는 프레임워크로 사회적 벤처 비즈니스모델을 포괄적으로 정의하는 것은 적절하지 않아 보인다. 사회적 벤처의 다양성 측면에서 영리를 목적으로 하는 벤처의 상업적 비즈니스모델과는 차이가 존재한다(라준영, 2010; 신창환, 2019). 이와 관련

1) 본 연구의 주저자가 해외학술대회 Q&A 세션을 통해서 Christoph Zott 교수에게 본 연구 관련 문의 결과, 교수는 사회적 벤처 비즈니스모델이 상대적으로 열악하다는 면을 지적하였고, 사회적 기업의 비즈니스모델 향상이 필요하다는 의견을 제시했다.

하여, Foss & Saebi(2018; Massa & Tucci, 2013)는 비즈니스모델의 역할이 기업의 다양하고 상호 연계된 구성요소(components) 및 활동을 조직화 하는 역할을 한다고 보았다. 사회적 벤처가 사회문제에 대한 해결책으로 비즈니스의 존재 의의를 찾는다는 측면에서, 본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델을 사회적 벤처의 사회적 비즈니스 논리를 구현하는 프레임워크로 정의한다. 따라서 사회적 벤처 비즈니스모델의 역할은 벤처기업의 비즈니스를 위한 다양하고 상호 연계된 구성요소 및 활동을 결합하고 시스템을 조직화 하는 역할을 수행한다.

비즈니스모델 혁신을 통해서 사회적 벤처들은 사회적 목적을 달성하기 위해 필요한 기업의 영위 및 사회적 영향과 성과를 확장할 수 있다는 측면에서 그 중요성이 높다(Siebold, 2021). 혁신은 일반적으로 제품과 서비스 및 공정 등의 문제해결 및 변화를 나타낸다(Chesbrough, 2010; Spieth et al., 2016). 따라서 비즈니스모델 혁신은 비즈니스모델 구성요소들을 새롭게 구성(configuration)하거나 변화시키는 것으로 변화의 정도는 혁신에 따라 다르게 나타난다(Andries et al., 2013; Foss & Saebi, 2018). 비즈니스모델 혁신은 비즈니스모델을 구축하는 구성요소의 변화 혹은 구성요소들로 구성된 아키텍처의 변화를 나타낸다(Foss & Saebi, 2018). Zott & Amit(2010)은 벤처기업들이 유사한 구성요소를 가지고도 비즈니스모델 혁신을 통해 차별화된 비즈니스모델을 만들 수 있다고 제시했다. 또한, 벤처기업의 비즈니스모델은 경쟁 기업 혹은 벤처기업의 이전 비즈니스모델과 비교하여 유사해지거나 혹은 급진적 변화를 보인다. 특히 요즘과 같은 제4차 산업혁명의 시대에는 기술들의 발전에 의한 비즈니스모델의 변화 가능성이 높아졌다(김종석·강진원, 2019).

사회적 벤처의 경우에는 창업 및 발전과정에 따라 비즈니스모델 혁신은 두 가지 혁신 활동으로 구분된

다. 첫 번째는 비즈니스모델 설계이고, 두 번째는 비즈니스모델 변화이다(Massa & Tucci, 2013). 비즈니스모델 설계는 사회적 벤처가 사회적 목적 달성을 위한 비즈니스 논리를 구현하기 위하여 처음으로 구성요소들 및 조합을 설계하는 것으로 정의한다. 따라서 비즈니스모델 설계의 경우는 사회적 벤처가 비즈니스모델을 만드는 첫 번째 집단적 시도이다. 이러한 집단적 노력은 사회적 벤처 혹은 사회적 기업가가 비즈니스모델에 적절한 요인들을 파악하고 가져와 비즈니스모델을 구성하는 첫 번째 과정에 나타난다. 비즈니스모델 변화는 사회적 벤처가 기존에 가지고 있던 비즈니스모델의 변화를 나타낸다. 이는 초기에 만들어진 비즈니스모델의 약점 혹은 실수, 벤처 투자들의 요구 등 외부 사항의 변화에 대응하기 위한 비즈니스모델을 바꾸는 집단적 시도이다. 본 연구는 비즈니스모델 혁신에서 사회적 벤처의 초기 비즈니스모델 설계를 다룬다. 다음 섹션에서는 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소들에 대해서 검토하였다.

2.3.2 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소

비즈니스모델 구성요소들에 관한 많은 선행 연구들이 존재한다(Afuah, 2014; Amit & Zott, 2001; Dmitriev et al., 2014; Foss & Saebi, 2018; Massa & Tucci, 2013; Schneckenberg et al., 2019; Teece, 2018). Foss & Saebi(2018; Massa & Tucci, 2013)는 비즈니스모델이 다양하고 상호 연계된 구성요소 혹은 활동의 결합체 혹은 시스템이며, 이러한 구성요소 및 활동을 조직화하는 역할을 한다고 보았다. 비즈니스모델은 다양한 구성요소 및 활동들을 구성하는 아키텍처(architecture)를 동반한다(Andries et al., 2013; Foss & Saebi, 2017; 2018; Massa & Tucci, 2013).

본 연구는 비즈니스모델 구성요소에 관한 기존 연

구를 참조하여 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소들을 가치창출·가치제안·가치 획득으로 선정했다(Afuah & Tucci, 2003; Foss & Saebi, 2018; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Schneckenberg et al., 2019; Teece, 2018; 라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호·이광순, 2016). 그리고 본 연구에서 사회적 벤처의 비즈니스모델은 세 가지 구성요소로 구성된 아키텍처를 가진다. Morris et al.(2005)은 벤처기업 비즈니스모델 구성요소들에 대한 기존 문헌검토를 통하여 앞에서 제시한 세 가지 구성요소 외에 전략적 요소 및 투자 요소를 벤처 비즈니스모델의 주요 구성요인으로 제시하였다. 하지만 본 연구에서는 전략 구성요소 부분은 비즈니스모델 혁신의 전체 구성요소들 설계과정에 동반되어 나타나는 현상으로 보아, 특정 구성요소에 속하지 않는다고 보았다(Schneckenberg et al., 2019; Spieth et al., 2016). 투자요소와 관련하여 Afuah(2014)의 주장을 참조하여, 본 연구에서는 투자 요소를 가치 획득의 하위 구성요소로 정하였다. 선행 연구들을 바탕으로 본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델 세 가지 구성요소별 세부요소들을 분석·종합하였다(<표 1> 참조). 그리고 사회적 벤처의 비즈니스모델의 세 가지 구성요소를 가치제안·가치창출·가치 획득으로 선정하였고, 아래와 같이 정의하였다.

- **가치제안(value proposition)**: 기업이 고객들에게 전달하는 가치를 구체화한 것임(Schneckenberg et al., 2019). 일반적으로, 고객의 가치를 창출하는 제품과 서비스 및 관련 고객군의 선택을 나타냄(Cavalcante, 2014).
- **가치창출(value creation)**: 기업의 가치제안을 가능하게 해 주는 기업 가치구조와 메커니즘으로 정의됨(Täuscher & Laudien, 2018). 일반적으로 기업의 가치제안을 가능하게 하는

기업의 자원과 역량 혹은 프로세스를 조화롭게 구성하고 움직이게 하는 것임(Johnson et al., 2008).

- **가치 획득(value capture)**: 고객에게 가치제안을 통한 사업 활동으로 얻은 수익성을 나타냄(Schneckenberg et al., 2019). 일반적으로 매출 공식(모델)과 비용구조의 관계로 설정됨(Afuah, 2014; Morris et al., 2005).

사회적 벤처 비즈니스모델 구성요소별 주요 세부 구성요소들에 관해서는 기존 문헌을 검토하여 제시하였다. 본 연구는 <표 1>에서 보는 바와 같이 기존 논의를 참조하여 가치제안 요소를 시장 제공물과 시장 및 고객과 수혜자 구성하였다. Morris et al.(2005)는 벤처의 비즈니스모델에 관한 기존 연구 문헌들에 대한 검토를 통하여 벤처의 시장 제공물이 제품, 서비스 및 솔루션 등의 다양한 형태로 나타남을 제시했다. 사회적 벤처도 유사한 시장 제공물을 가지지만, 사회적 문제의 해결책이라는 특성을 가진다. 시장과 고객 세분화에서, Margiono et al.(2018; Hockerts, 2006)의 제안과 같이 사회적 벤처의 서비스대상은 수혜자이지만 고객이 따로 존재할 수 있다. 본 연구에서는 이를 고객과 수혜자로 분류하여 제시했다. 가치창출은 가치제안을 가능하게 하는 작업 메커니즘이다(Cavalcante, 2014).

이러한 가치구조와 메커니즘은 핵심자원과 역량(활동) 및 관계, 자원과 역량 및 관계들의 연계를 통해서 구현된다(Osterwalder & Pigneur, 2010). 가치창출의 하위 요소들로 (i) 핵심역량과 자원, (ii) 핵심활동, (iii) 핵심프로세스와 구조, (iv) 관계(파트너십)를 포함하였다(Johnson et al., 2008). 하지만 최근 신기술의 발전은 비즈니스모델 혁신에 큰 영향을 준다(김종석·강진원, 2019; Clauss, 2017). 일부 사회적 기업의 사례로 사회적 기업은 인도 낙 후 지역에 통신기술 및 부품을 활용한 통신 수단의

〈표 1〉 비즈니스모델 3가지 구성(세부)요소 관련 연구

구성 요소	관련 세부요소	관련 연구
가치 제안	<ul style="list-style-type: none"> 시장 제공물(제품, 서비스, 솔루션, 고객편익 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 가치제안(Afuah & Tucci, 2003; Clauss, 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010) 가치제안-제품, 서비스 등(Cavalcante, 2014; Morris et al., 2005) 고객가치제안(Johnson et al., 2008) 사회적 미션 기반 가치제안(Margiono et al., 2018)
	<ul style="list-style-type: none"> 시장 및 고객 세분화 수혜자 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 세분화 범위(Scope)(Afuah & Tucci, 2003) B2B/B2C 시장, 국제화(지역시장, 해외 시장), 가치 사슬 상의 고객, 거래유형에 따른 세분화(Morris et al., 2005) 고객 세분화(Osterwalder & Pigneur, 2010) 고객 세분화 시장, 채널, 고객 관계(Clauss, 2017) 사회적 미션 기반 고객(수혜자)(Margiono et al., 2018)
가치 창출	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량과 자원 핵심활동 새로운 기술과 부품 핵심프로세스와 구조 관계(파트너십) 	<ul style="list-style-type: none"> 연계 활동, 집행역량(Afuah & Tucci, 2003) 생산·운영역량, 판매·마케팅역량, 기술·혁신역량, 공급망 관리역량, 네트워크역량(Morris et al., 2005) 핵심자원과 핵심프로세스(Johnson et al., 2008) 핵심자원, 핵심활동, 핵심 파트너십, 고객관계, 채널(Osterwalder & Pigneur, 2010) 기업의 작업메커니즘: 고용인, 고객, 공급자, 유통인, 파트너 등의 관계 포함(Cavalcante, 2014) 새로운 역량, 새로운 기술과 부품, 새로운 프로세스와 구조, 새로운 파트너십(Clauss, 2017)
가치 획득	<ul style="list-style-type: none"> 매출모델 비용구조 성장-투자모델 	<ul style="list-style-type: none"> 매출모델: 가격과 매출원천, 지속 가능한 성장모델(Afuah & Tucci, 2003) 경제적 요인(가격, 수익 원천, 규모, 운영 규모), 성장-투자 모델(Morris et al., 2005) 수익공식(매출-비용)(Johnson et al., 2008) 매출 흐름, 비용구조(Osterwalder & Pigneur, 2010) 수익과 지출의 메커니즘(Cavalcante, 2014) 새로운 매출모델과 새로운 수익구조(Clauss, 2017)

접근성 서비스 제공을 중요한 비즈니스모델로 제시하고 있다는 점(Hockerts, 2006)을 고려하여 신기술 및 부품을 사회적 벤처의 비즈니스모델 가치창출의 하위 구성요소로 추가했다. 마지막으로 가치 획득에 대한 많은 연구가 매출모델·비용구조를 가치 획득에 관한 중요한 구성요소로 보았다(Afuah & Tucci, 2003; Cavalcante, 2014; Clauss, 2017; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur,

2010). 사회적 벤처의 경우에도 비즈니스 측면에서 기업 지속성과를 위하여 매출 및 이익 창출이 요구될 수 있다(Margiono et al., 2018). 따라서 본 연구에서도 두 요소를 가치 획득의 주요 구성요소로 제시했다. 사회적 벤처의 경우도 투자자들로부터 투자관련 벤처기업의 운영 및 성장에 대한 성장모델이 중요한 비즈니스모델 구성요인으로 보았다(Morris et al., 2005) 이에 사회적 벤처도 성장의 필요성이

존재하기 때문에, 본 연구도 사회적 벤처의 성장-투자모델을 가치 획득의 주요 구성요인으로 보았다.

2.4 연구명제

사회적 기업은 사회적 혁신 및 정부 실패 등의 다양한 이유로(Corner & Ho, 2010; Siebold, 2021) 많은 관심을 받고 있다(Corner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020; Margiono et al., 2018; Shockley & Frank, 2011; Siebold, 2021). 하지만, 사회적 기업들의 다양한 조직 형태 및 (비)영리 모습에서 나타나듯 사회적 벤처 비즈니스모델 혁신의 중요성이 높음에도 불구하고 사회적 기업의 비즈니스모델 혁신 관련 연구는 상대적으로 부족하다(Margionon et al., 2018; 라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호 · 이광순, 2016).

비즈니스모델 혁신에 관한 많은 연구(Afuah & Tucci, 2003; Cavalcante, 2014; Foss & Saebi, 2018; Osterwalder & Pigneur, 2010; Schneckenberg et al., 2019; Teece, 2018; Rachinger et al., 2018)들 중에서, 벤처 특수성을 반영한 비즈니스모델 혁신에 대한 연구들이 일부 수행되었다(Afuah, 2014; Hockerts, 2006; Margionon et al., 2018; Morris et al., 2005; Siebold, 2021). 하지만 기존 연구들은 사회적 벤처의 비즈니스모델 혁신에 대해서는 상대적으로 소홀이 다루어 왔다. 특히 본 연구의 목적인 사회적 기업가의 기업가적 기회의 영향과 비즈니스모델 혁신 간의 연구는 거의 전무하다. 해외 일부 연구들은 기업가적 기회와 비즈니스모델 혁신 간의 관계에 관한 연구의 필요성을 제시하였다(Demil et al., 2015; George & Bock, 2011; Günzel & Wilker, 2011; Trimi & Berbegal - Mirabent, 2012).

그런데 기존 연구들은 기업가적 기회와 비즈니스모델 혁신 간의 관계에서 벤처의 기업가 기회가 비

즈니스모델의 구성요소들에 다양한 영향을 미치는 모습을 파악하는데 실패하였다. 특히 사회적 벤처의 경우에는 거의 연구가 이루어지지 않았다. 연구의 한계는 기업가정신 및 비즈니스모델 혁신 연구와 사회적 벤처의 연구 발전을 더디게 할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 기존 연구의 한계를 극복하고 사회적 벤처의 기업가적 기회와 비즈니스모델 구성요소 설계 간의 관계를 심층적으로 탐색하고자 한다.

기업가정신 연구에서 기업가적 기회 파악에 관한 이론적 논의들(Camelo-Ordaz et al., 2020; Conner & Ho, 2010; Harima & Freudenberg, 2020; Sekliuckiene & Kisielius, 2015; Shane, 2003; Shockley & Frank, 2011)바탕으로, 본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회 파악에 대해 사회구성주의 관점을 바탕으로 살펴볼 것이다. 창업가(팀)들은 기업가적 기회를 활용해 다양한 결정을 한다(Shane, 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Reymen et al., 2017; Vogel, 2017). 이들의 결정들은 사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소들의 설계를 포함한다. 사회적 벤처의 목적에 따라 사회적 비즈니스 논리 구현을 위한 상호 연계된 개별 구성요소(components)들을 설계하는 과정을 수행한다(Foss & Saebi, 2018; Massa & Tucci, 2013).

사회적 벤처의 비즈니스모델 구성요소와 관련하여, 본 연구는 앞서 언급하였듯이 세 가지 비즈니스모델 구성요소로 가치창출 · 가치제안 · 가치 획득을 선정했다(Afuah & Tucci, 2003; Osterwalder & Pigneur, 2010; Schneckenberg et al., 2019; Teece, 2018; 라준영, 2010; 신창환, 2019; 주상호와 이광순, 2016). 기업가 정신의 일부 연구들은 비즈니스모델 혁신이 기업가적 기회의 구현으로 보았다(Downing, 2005; Markides, 2008; Shane, 2003; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Vogel, 2017). 따라서 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 영향을 주고 있다는 것을 파악할 수 있

다. 가치제안은 사회적 벤처가 고객들에게 전달하는 가치를 구체화한 것이다(Schneckenberg et al., 2019). 따라서 사회적 문제해결을 위한 사회적 벤처의 기업가적 기회는 비즈니스모델의 가치제안 설계에 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다. 가치창출은 가치제안을 가능하게 하는 작업 메커니즘이다(Cavalcante, 2014). 이러한 가치구조와 메커니즘은 핵심자원과 역량(활동) 및 관계, 자원과 역량 및 관계들의 연계를 통해서 구현된다(Osterwalder & Pigneur, 2010). 가치창출은 가치제안을 가능하게 한다는 측면에서 사회적 벤처의 기업가적 기회는 가치창출 설계에 영향을 준다고 추론할 수 있다. Hockerts(2006)연구에서 일부 제시된 사회적 벤처의 신기술 등의 활용은 사회적 기업가에게 기업가적 기회를 활용한 비즈니스모델 가치창출 및 제안 설계에 대한 시사점을 제시한다.

마지막으로 많은 연구들은 매출모델·비용구조를 가치 획득에 관한 중요 구성요소로 본다(Clauss, 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010). 사회적 기업은 다양한 가치 획득 구조를 가진다(Margionon et al., 2018). 이를 통해서 어떠한 기업가적 기회를 가지는지에 따라 가치 획득의 설계도 달라질 수 있다. 결과적으로 사회적 벤처의 비즈니스모델 설계는 세 가지 구성요소들인 (i) 가치제안 (ii) 가치창출 (iii) 가치 획득을 새롭게 만드는 작업이다. 본 연구는 비즈니스모델 설계에서 개별 구성요소들에 대한 사회적 벤처의 기업가적 기회의 영향을 탐색해보자 한다. 이를 바탕으로 본 연구는 아래의 연구 명제를 제시하였다.

- [P] 기업가적 기회는 사회적 벤처 비즈니스모델의 (i) 가치제안 (ii) 가치창출, (iii) 가치 획득 설계에 영향을 준다.

III. 연구 방법론 및 설계

3.1 방법론 및 연구 설계

본 연구는 사회적 벤처의 비즈니스모델의 세 가지 구성요소 설계에 관한 기업가적 기회의 영향을 파악하기 위해, 질적 연구 방법론의 장점을 활용하였다. Denzin & Lincoln(2005; Maxwell, 2004)은 질적 연구도 계량적 연구와 같이 인과-영향-관계(causality)를 파악하는 연구를 수행할 수 있다고 주장했다. 질적 연구들은 질적 자료 내용에 대한 분석으로 비즈니스모델 구성요소별 기업가적 기회 반영이 어떻게 이루어졌는지를 차별적으로 제시할 수 있는 장점이 있다. 따라서 본 연구에서는 질적 연구 방법을 통해 기업가적 기회의 영향이 비즈니스모델 구성요소별 설계에 어떻게 반영되었는지를 분석하고자 한다.

본 연구는 사회 구성주의적 관점 및 비즈니스모델 구성요소별 설계를 다룬다는 측면에서 단일 사례 연구를 기획하였다. 사례선정 전략 및 자료접근법과 관련하여 Yin(2011)의 연구를 적용하여 단일 사례 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하고자 하였다. 사례선정 전략은 예외적 사례(abnormal case)와 이론적 맥락에 맞는 사례 선정(theoretical-fit case) 두 가지로 나뉠 수 있다. 본 연구는 후자에 기초한 사례선정과 설계를 고려하였고, 이론적 논의가 잘 구현될 수 있는 사례를 선정하였다.

또한 질적 연구에서 자료 접근법이 사례선정의 중요한 기준이 된다. 앞에서 제시된 전략을 바탕으로 본 연구는 사회적 벤처 중에서 국내 레드앤스타트의 멘토링 서비스 비즈니스모델 혁신 및 기업가적 기회를 연구 대상으로 선정하였다. 본 연구의 연구진들은 레드앤스타트에 대한 데이터의 접근성이 높으며, 사회적 벤처로서 시장실패가 나타나는 취준생의 직

무교육 분야에 대한 기업가적 기회를 파악하여 취업 (직무) 멘토링 서비스 관련 비즈니스모델 설계를 수행하였다는 측면에서 연구목적에 잘 부합된다고 판단하였다.

3.2 연구자료 수집

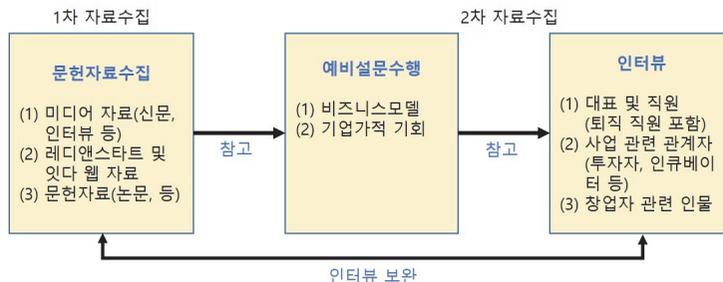
본 연구는 앞서 제시한 명제를 검증하기 위하여 레디앤스타트 비즈니스모델에 관한 문헌자료 및 인터뷰를 통한 질적 자료의 수집을 <그림 1>과 같이 3 단계로 기획하였고, 자료수집 방법을 두 가지 측면에서 접근하였다.

1차 자료 수집은 주로 미디어자료(신문 및 웹사이트 등), 레디앤스타트 관련 현재 홈페이지 자료, 취업직무교육관련 (사회적)기업, 시장과 비즈니스모델 등에 대한 문헌 조사를 수행하였다. 하지만 레디앤스타트 비즈니스모델에 대한 자료가 많이 부족한 관계로 2차 자료 수집을 하였고, 방법으로 예비설문과 반구조화 인터뷰를 하였다. 본 연구는 비즈니스모델 혁신에 대한 기업가적 기회의 영향 관계를 파악하고자 하므로, 레디앤스타트의 초기 비즈니스모델 파악이 중요하다. 따라서 비즈니스모델 혁신과 기업가적 기회에 대한 예비설문을 작성하였고, 문항은 (1) 기업 일반현황(형태, 설립일, 종업원 수, 매출액, 창업 경험, 주력서비스 및 산업) (2) 가치제안(서비스,

고객(수혜자)) (3) 가치창출(핵심자원과 역량, 핵심 프로세스, 핵심기술, 핵심관계자 및 조직화) (4) 가치 획득(수입모델, 비용구조) (5) 기업가적 기회로 구성되었다. 기업의 일반현황을 제외하고는 (2)~(5)번 질문들에 대해서는 서술식 답변을 유도하였다. 설문지 작성은 본 연구에 참여한 두 연구자가 전문 분야에 따라 개별적으로 작성하고 결과를 검토하여 종합하는 방식으로 진행했다. 작성된 예비설문지는 2021년 6월 11일 레디앤스타트 대표에게 전자메일을 통해 송부했고, 관련 자료와 응답은 2021년 7월 6일~12일에 받았다.

레디앤스타트의 기업가적 기회 파악에 대한 맥락을 이해하기 위하여 창업과 사회적 벤처 설립과 관련하여 한국기술교육대학교 2명의 교수(대면 인터뷰) 및 레디앤스타트 창업팀 대표의 교우 1인(전화 인터뷰)과 인터뷰를 수행하였고, 시간은 대략 1시간~1시간 30분 정도였다. 이를 통해 레디앤스타트 창업팀에 대한 맥락적 정보 및 사회적 벤처에 대한 연구자들의 이해를 확장할 수 있었으며, 이 과정은 연구의 신뢰성과 타당성을 높이는 방향의 역할을 하였다.

예비설문지 응답과 수집된 문헌자료를 바탕으로 기업현황 및 비즈니스모델에 대한 기초 분석을 수행하였다. 이를 바탕으로 반 구조화된 질문지를 작성하였고, 문항은 예비설문 문항의 순서와 구조를 따



<그림 1> 자료수집 대상 및 단계

〈표 2〉 인터뷰 프로파일 및 진행사항

구분	프로파일	인터뷰 시간	인터뷰방법	내부자료 제공	녹음
1	대표(창업자)	2 hr	대면	서비스 관련 자료	동의
2	부대표(공동 창업자)	2 hr	대면	-	동의
3	내부직원/동료	1 hr	대면	-	동의
4	창업멘토(잇다멘토)	2 hr	대면	초기 비즈니스모델 및 레디앤스타트 관련 자료	동의
5	멘토 및 투자자	1 hr	대면	-	동의

랐다. 초기 비즈니스모델설계와 기업가적 기회에 초점을 맞추어서 인터뷰 대상자에게 맞춰 설문 문항을 작성했다. 그리고 비즈니스모델 설계에 대한 기업가적 기회의 영향 관계를 알아보기 위해서 기업가적 기회가 비즈니스모델 구성요소별로 어떤 영향을 주었는지에 대한 질문을 포함 한 심층 인터뷰(대면)를 수행하였다. 인터뷰 질문 순서는 레디앤스타트의 기업가적 기회에 대한 질문을 시작으로 비즈니스모델의 구성요소에 관해 묻고, 기업가적 기회의 영향에 대해서 질문을 했다. 총 5건의 대면 인터뷰가 진행되었다(〈표 2〉 참조). 인터뷰를 통한 자료수집 기간은 2021년 6월 28일~8월 6일까지였다.

기업가적 기회 및 (초기)비즈니스모델 설계와 관련된 핵심 인터뷰 대상자들에 대한 2시간 가량의 집중 인터뷰를 수행했고, 한 명의 인터뷰 후, 관련 추가 인터뷰 대상자를 파악, 문의를 통해서 다음 인터뷰를 조직화하는 일종의 스노오볼(snowball) 방식으로 진행했다. 레디앤스타트의 초기 비즈니스모델 및 상황에 대한 객관적 평가 자료가 될 수 있는 제3자 내부 자료를 인터뷰 과정에서 수집했다. 초기 레디앤스타트에 관한 내부 자료는 인터뷰 내용에 대한 사실 확인 및 검증에 유용한 자료로 활용됐다.

3.3 자료 분석 및 결과 제시

본 연구는 연구목적에 따라 사회적 벤처의 (i) 기

업가적 기회, (ii) 비즈니스모델 구성요소 설계, (iii) 기업가적 기회의 영향과 비즈니스모델의 가치 제안, 가치창출, 가치 획득 설계에 대한 질적 자료를 수집했고, 연구 명제를 검증하기 위해 Miles & Huberman(1994)의 문헌을 참조하여 자료 분석을 수행했다.

자료 분석에 앞서 레디앤스타트의 기업가적 기회 파악 및 비즈니스모델 설계 기간 파악 및 설정이 필요하였다. 기업가적 기회 활용 결정들(창업 결정, 비즈니스모델설계 결정)은 기업가적 기회 파악 이후에 이루어진다(Shane, 2003; Vogel, 2017). 하지만, 비즈니스모델 설계는 창업이라는 시점을 기준으로 이뤄지기보다는 창업 이전부터 연속되는 부분이 존재한다. 그래서 레디앤스타트 창업팀(설립자들)과의 인터뷰 내용과 인큐베이팅에 참여했던 창업 멘토의 인터뷰와 내부 자료에 대한 분석을 통해서 창업 시점(2012년 10월) 전·후로 정하였다. 이를 기준으로 수집된 관련 인터뷰 자료(녹취된 후, 워드 문서로 정리) 및 2차 자료(미디어, 내부 자료 등)들을 검토하였고, 관련 자료를 수집하고 분류하는 과정을 수행했다.

본 연구는 자료 분석 과정에서 〈표 3〉의 코딩 프레임워크를 참조했다. 먼저 코딩 프레임워크는 본 연구 명제와 관련된 주요 구성요소를 중심으로 1차 코딩은 (i) 기업가적 기회, (ii) 비즈니스모델 (세부) 구성요소 설계와 (iii) 참여자에 대한 코딩을 수행했

〈표 3〉 코딩 프레임워크

영향		비즈니스모델설계	
기업가적 기회	구성요소	관련 세부요소	
<ul style="list-style-type: none"> 기업가적 기회 파악 기업가적 기회 영향 	가치제안	<ul style="list-style-type: none"> 시장 제공물 사항(제품, 서비스, 솔루션, 고객편익 등) 시장 및 고객 세분화 수혜자 	
	가치창출	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량과 자원 핵심활동 새로운 기술과 부품 핵심프로세스와 구조 관계(파트너십) 	
	가치 획득	<ul style="list-style-type: none"> 수익모델(매출모델, 비용구조) 성장-투자모델 	

다. 1차 코딩 내용을 바탕으로 기업가적 기회의 비즈니스모델 구성요소별 영향에 관한 2차 코딩을 하였다. 연구자는 코딩 프레임워크를 바탕으로 비즈니스모델 구성요소별 기업가적 기회의 영향에 대한 코딩을 반복 수행하여 가치제안, 가치창출, 가치 획득 구성요소들에 관한 기업가적 기회의 영향에 관한 분석결과를 도출했다.

또한 코딩 프레임워크는 사회 구성주의 접근법을 고려하여 기업가적 기회 파악과정과 비즈니스모델 설계 과정의 관련 참여자들을 파악하고 제시했다. 이러한 과정을 거쳐서 본 연구의 결과를 4.2 기업가적 기회 및 4.3 비즈니스모델설계와 기업가적 기회의 영향을 비즈니스모델의 개별 구성요소별로 제시를 하였다. 하지만, 분석결과 구성요소별로 모든 세부요소에 기업가적 기회의 영향이 나타난 것이 아니며, 충분한 영향을 보여주지 못한 세부요소들은 결과 제시과정에서 제외했다. 마지막으로 비즈니스모델 설계과정의 흐름에 따른 과정적 측면에서 분석결과 제시보다는 구성요소와 세부요소별로 기업가적 기회의 영향에 관한 결과를 제시했다. 이 점은 본 연구 결과의 한계이기도 하다.

IV. 비즈니스모델 구성요소 설계와 기업가적 기회의 영향 사례분석

4.1 레디앤스타트(Ready and Start)의 성장 과정

레디앤스타트는 현직자와 취업준비생에게 온·오프라인 멘토·멘티 프로그램과 멘토링 서비스를 제공·운영하는 에듀테크 산업, 취업 교육 시장에 대표적 중소벤처기업이다(박찬술·이현욱·한대훈·김수정, 2020; 잇다 웹사이트, 2021). (현)대표와 (전)부대표가 테이블 마운틴이라는 창업팀을 이루어 활동하다가 2011년 11월 11일 레디앤스타트라는 회사로 최초 창업을 했다. 이후, 사회적기업진흥원에서 지원하는 ‘청년기업 사회적기업육성사업’을 위탁받은 ‘함께일하는재단’의 사회적기업육성사업 대상자로 선정되어, 참여하였다. 레디앤스타트는 사회적 벤처로 약 10년 동안 3단계의 성장 과정을 거치면서 발전하였다(〈그림 2〉 참조).

사회적 벤처인 레디앤스타트는 함께일하는재단(서울 목동 소재)에서 2012년에서 2015년까지 인큐베이팅과 초기성장과정을 거쳤다. 2017년에는 서울 성수동 소설벤처벨리로 이전하며 새로운 도약을 이루며, 주목



출처: 이타 웹사이트 및 인터뷰를 바탕으로 구성

〈그림 2〉 레디앤스타트의 성장과정

받는 사회적 벤처로 성장했다. 그 후 2019년 1월에 또 다시 기업을 종로구(광화문)로 이전하였고, 2018년 11월 BSC로부터 4억 원의 투자금을 유치해, 사회적 벤처에서 (상업적)벤처기업으로 전환했다.

현재 (현)대표를 중심으로 정규직원 11명이 종로타워 건물에서 근무하고 있다. 투자금을 바탕으로 레디앤스타트는 이타 플랫폼을 외주 없이 자체 개발했고, 현재 채용·직무 관련 3,000개의 콘텐츠를 보유하고 있으며, 카카오(1boon)와 협업하고 있다. 대표 서비스인 이타는 취업준비생과 현직자를 이어주는 온라인 멘토링 서비스를 제공하고 있으며, 직무교육 서비스에 필요한 현직자 멘토 규모가 2,500명으로 현재 국내에서 가장 큰 규모이다. 멘토들은 국내 및 외국계, 벤처, 전문직, 공공, 비영리 분야에서 활동 중이다. 레디앤스타트는 1:1 온라인 Q&A는 30,000건, 오프라인 클래스는 6,000회, 온라인 화상 클래스는 4,000회라는 실적을 보유하고 있다(박찬술·이현욱·한대훈·김수정, 2020).

4.2 레디앤스타트 비즈니스모델 구성요소 설계와 기업가적 기회의 영향

4.2.1 레디앤스타트의 기업가적 기회

본 연구는 레디앤스타트의 기업가적 기회 파악이

다양한 참여자들과의 관계 및 상호작용 속에서 이루어졌음을 파악했다. 본 연구의 목적이 사회적 벤처의 기업가적 기회파악은 아니지만, 레디앤스타트의 기업가적 기회파악 과정에서 다양한 참여자 및 기업가적 기회 변화의 모습은 레디앤스타트 비즈니스모델 구성요소 설계에서 기업가적 기회의 영향을 좀 더 깊이 이해하는 데 도움이 된다는 측면에서 기업가적 기회의 변화 과정을 제시하였다.

레디앤스타트 창업팀((현)대표와 (전)부대표)은 기업가적 기회를 기반으로 초기 창업을 하지 않았다. 기업가적 기회 파악에는 초기와 현재 사이에 차이가 존재하며, '테이블마운틴'을 창업한 이후에 다양한 논의와 협의를 거쳐서 변화되어 생성되었다.

“최초에 원래 지금 아이디어로 시작한 건 아니었어요. 공식적으로 세 번 정도 아이디어가 바뀌었어요. (초기) 나온 아이디어는 청년(취준생)을 대상으로 자금 지원을 해 주자라는 기본에서 사람을 지원해 주자, 이렇게 변경이 되었어요.”(창업자, 2021.07.28.)

기업가적 기회를 파악하는 것은 창업팀 구성원 간의 관심사를 공유하는 과정에서 시작되었다. (현)대표는 인재 발전소를 만들어보고 싶다는 생각과 (전)부대표가 가진 공간과 플랫폼에 관한 관심이 서로 융합되었다. 이러한 아이디어를 청년과 연계했다. 초기 창업팀에서는 청년의 범위 또는 정확한 정의를

내리지 못한 단계였다. 창업팀은 사회·경제적으로 어려운 청년에게 어떤 도움을 주어야 하고, 그런 활동을 하기 위해 무엇이 필요할까 고민했다. 창업팀은 청년들이 필요한 것이 무엇인지에 관한 답을 청년들에게 듣고 싶어, 책 교환 캠페인을 기획하였고, 2012년 2월부터 4개월간 전국의 대학들을 순회하면서 대학생들과 소통하는 과정을 거쳤다(조선뉴스프레스, 2015년 5월호). 이러한 과정에서 창업팀의 생각이 변화했다.

“...책 교환 캠페인으로부터....선배들의 네트워크가 든든한 대학에서는 상대적으로 취업 걱정이 덜 하지만, 그렇지 못한 대학에서는 프랜차이즈 관련 회사를 입사하려 해도 관련 정보와 네트워크를 얻을 수 없다...”
(창업자, 2021.07.28.)

창업팀은 대학생들과 만나는 과정 및 추가적인 대학생과의 (심층) 인터뷰를 통해 청년들의 미래를 준비할 수 있도록 돕자는 생각과 필요한 자금 및 정보와 네트워크를 지원해 주자는 아이디어를 도출했다. 청년들이 현재 겪고 있는 취업난 및 성장의 어려움을 해결하자는 아이디어에 도달하기까지 여러 회의를 진행했다. 이 과정에서 2012년 5월 사회적 기업 육성사업에 선정되어 서울 양천구 목동에 소재한 ‘함께일하는재단’에 입주하게 되었고, 이후, 창업 준비를 돕는 멘토 및 입주 동기들과 어떤 아이디어로 사업을 하고 싶은지 어떤 사회적 문제를 해결하고 싶은지에 대한 토론에 지속해서 참여하고 논의를 촉진하였다.

“...레디앤스타트 팀은 청년들이 일자리를 성장이든 뭔가 할 기회를 많이 못 얻게 된다. 기회의 사다리가 점점 사라진다. 돈이 없는 학생들이 학자금 대출이나 이런 문제로 미래를 꾸꾸지 못하는 걸 보고 청년의 선순환 생태계를 만들고 싶다는 생각을 한 것 같다.”
(창업멘토, 2021.07.30.)

“..청년들의 취업을 돕는 그런 일을 하고 싶다.(중략). 그 친구들의 그 때 아이디어가 처음에는 구체적이지는 않았죠. 처음에는 이걸 뭘 해야 하는지도 막막해 했고..”
(멘토·투자자, 2021.08.06.)

레디앤스타트 팀의 자금 지원에 대한 생각은 몇 가지 걸림돌에 직면했다. 자금을 지원하는 사업에 대해서 ‘함께일하는재단’의 법률 파트너 ‘동천’과 논의를 하면서, 법률적인 문제가 있을 수 있고, 대부업 등록이 필요하다는 의견과 제도적 어려움이 파악되었다. 그리고 개별적으로 관련 법무법인을 통해 법률적 검토를 받고 유사한 업무를 수행하는 장학재단 등과 협의를 했지만, 장학재단들은 필요성을 못 느낀다는 것을 확인했다.

“...원래 가설은 ‘청년들은 돈이 있으면 본인의 미래를 준비할 수 있을 것이다’에서 가설이 돈이 아닌 사람과 네트워크가 필요하다는 생각으로 바뀌었습니다.”
(창업자, 2021.07.28.)

여러 회의와 논의를 거치는 동안 많은 시간이 흘러갔고, 창업팀 (현)대표는 자금 지원을 제외한 청년들의 미래를 준비하는데 필요한 취업 관련 정보와 네트워크를 지원해 주고, 이를 통해서 청년들이 현재 겪고 있는 취업난 및 성장의 어려움을 해결하고 청년들의 성장을 위한 선순환 환경을 만들자는 아이디어로 (주)레디앤스타트를 설립해 2012년 10월 재창업을 했다.

4.2.2 비즈니스모델 구성요소 설계와 기업가적 기회의 영향

1) 개요

레디앤스타트 창업팀은 기업가적 기회가 파악된 이후, 비즈니스모델 설계 및 서비스 개발을 병행했다. 2012년 10월 16일 창업을 했다. 레디앤스타트

는 준비된 비즈니스모델을 가지고 사업을 시작하지는 못했고, 비즈니스모델은 2012년 6월까지의 설계 과정을 통해서 비즈니스모델을 완성했다.²⁾ 창업 후, 레디엔스타트의 창업팀은 기업가적 기회를 활용한 비즈니스모델 설계를 지속했다. 하지만 비즈니스모델 설계가 가치제안·가치창출·가치 획득과 같은 순으로 계획과 순서에 맞추어 진행되기보다 서로 맞물리고 상호작용을 하면서 설계되었고 시행착오를 통한 학습이 이뤄졌다.

“미래를 준비할 수 있도록 필요한 취업 관련 정보와 네트워크를 지원해, 청년들의 성장을 위한 선순환 생태계를 만들자는 그 방향 안에서 (비즈니스모델)의 세부 아이디어가 조금씩 천천히 발전했다고 볼 수 있어요.”
(창업멘토, 2021.07.30.)

레디엔스타트의 비즈니스모델 설계를 (i) 가치제안, (ii) 가치창출, (iii) 가치 획득으로 나누어 분석 제시했다(〈표 4〉 참조).

2) 기업가적 기회 영향 및 가치제안 설계: 서비스와 고객(수혜자)

가치제안은 기업이 고객들에게 전달하는 가치를 구체화한 것으로 고객 가치를 창출하는 제품과 서비스 및 관련 고객과 시장의 선택을 나타낸다. 하지만 본 연구는 사회적 벤처의 특성을 반영하여 고객에 수혜자를 포함했다. 레디엔스타트는 제품과 서비스와 관련하여, 온라인 플랫폼을 통해 취업 준비생들과 멘토들 간 1:1 질의응답(Q&A) 서비스를 제공하며, 오프라인으로는 취업 멘토링 프로그램 서비스를 고객 요청 및 수혜자에게 맞게 제공하는 복합형(hybrid) 멘토링 서비스로 실질적·세밀한 직무정보를 친밀하게 제공한다. 본 연구는 기업가적 기회가 사회적 벤처의 제품과 서비스의 범위를 설정하고, 제공하는 제품과 서비스의 내용 설계에 영향을 준다는 것을 파악했다.

기업가적 기회에서 분석했듯, 창업팀은 기업가적 기회의 변화를 거치면서 제품과 서비스 설계에 있어

〈표 4〉 비즈니스모델 가치제안·가치창출·가치 획득

구성요소	세부요인	내용
가치제안	• 제품과 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 실질적·세밀한 직무정보를 친밀하게 제공하는 복합형 멘토링 서비스 ✓ 1:1 질의응답(Q&A)형 온라인 멘토링 서비스 ✓ 고객 맞춤형 오프라인 멘토링 서비스 프로그램 ✓ 복합형(Hybrid) 서비스: 오프라인과 온라인 서비스 상호보완
	• 고객과 수혜자	<ul style="list-style-type: none"> • 고객: 대학 및 공공기관(지방 자치 단체 등) • 수혜자: (일반적) 청년에서 취업준비생
가치창출	• 역량과 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스를 위한 창업팀의 기획역량 • 적극적 대외협력(파트너십 등)역량: 다양한 파트너십 형성
	• 핵심자원과 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> • 다양하고 자발적인 멘토 집단 구성 • 멘토 모집과 활용 프로세스 구축
가치 획득	• 수입모델	<ul style="list-style-type: none"> • 무료: 1:1 Q&A 온라인 멘토링 서비스 • 무료에서 유료로 전환: 멘토링 서비스 프로그램

출처: '함께일하는재단' 우수창업자 추천서(2013.6) 및 인터뷰를 바탕으로 구성

2) 비즈니스모델 구성요소의 개발 이후 테스트 등의 기간이 포함되어서 레디엔스타트의 비즈니스모델 설계의 완성 시점을 2013년 6~9월까지로 설정했다. 실제 있다 온라인 서비스 오픈이 2013년 6월이다.

서 청년들의 취업을 돕고 선순환 환경을 만드는 데 필요하다고 생각한, 자금 지원과 자금 지원 관련 정보제공 서비스는 제외했다. 결과적으로 레디앤스타트의 서비스 제공 범위를 (취업직무)정보 및 네트워크 제공으로 한정하는 결과가 되었으며, 레디앤스타트 제품과 서비스를 직무정보 및 네트워크 제공 범위에서 설계했다.

“...자금 부분이 안되면 인적 네트워크나 직무 관련 교육이나 이런 것들에 대한 정보 전달과 연결을 해 주어야겠다고 (논의를 했어요)...” (창업멘토. 2021.07.30.)

범위가 한정된 이후 취업에 어려움을 겪는 청년들에게 정보 및 네트워크를 제공하기 위해 어떤 정보와 네트워크를 어떻게 제공할 것인가에 대한 논의가 필요했다. 창업 멘토와 창업팀은 논의를 통해 실질적이고 세밀한 (직무)정보를 친밀하게 제공해 주자는 것과 직장인 멘토 제공으로 구체화하였다.

“(직무 정보제공이) 강의나 이런 것들도 물론 있지만, 결국에는 실제 이렇게 대면에서 말할 때, 좀 더 깊은 이야기들이 나오는 것처럼 취준생들이 알고 싶은 궁금한 이야기들.” (창업멘토. 2021.07.30.)

“청년들에게 뜬 구름 잡는 이야기 말고 실질적으로 도움이 되는 걸 해주자...이들에게 취업과 관련된 직무 경험들을 할 수 있게 꿈 만들어주자..” (창업자. 2021.07.28.)

“청년들이 필요로 하는 것이 정보라고 하면, 인터넷과 유료/무료 강의로 알 수 없고, 좀 더 알고 싶은 세밀한 정보 혹은..(중략).멘토-멘티의 관계로 왔을 때 내가 좀 더 추가 질문을 할 수 있는..” (창업멘토. 2021.07.30.)

“청년들이 느끼는 어떤 정보나 지식의 갈증만이 아니라 그런 (것을) 응원하고 지지하는 멘토 그룹을 통한 그런 소프트한 지평에서의 터치를 잘한 것 같다는 생각...” (창업멘토. 2021.07.30.)

레디앤스타트 창업팀은 직무정보와 네트워크에 대한 제공을 교수나 사회적 명사가 아닌, 현직에 있는

직장인 멘토를 통해서 온라인과 오프라인으로 서비스 제공을 설계했다. 현직의 멘토는 직무와 관련하여 현재 이루어지고 있는 실질적이고 상세한 정보를 상대적으로 많이 가지고 있다는 점을 고려했다. 또한 (사회) 선배로 같은 분야 혹은 직무에 종사하고자 하는 청년 취업준비생에게 조언할 수 있는 직장인 멘토 제공을 선택했다.

직무정보와 네트워크를 제공하기 위해서 취업준비생들이 취업과 관련해 궁금한 내용을 해당 직무에 종사하는 멘토들로부터 질의 및 의견을 받을 수 있는 1:1 질의응답(Q&A) 형태의 웹사이트 기반 온라인 서비스를 설계했다. 이 과정에서 멘토링을 하는 멘토들의 인적정보를 투명하게 공개하였고 멘티들은 멘토들을 믿고 질의할 수 있게 하였다. 이러한 온라인 서비스는 멘티들이 자신들의 찾고자 하는 정보에 직접 관련된 멘토를 선정해서 문의한다는 점에서 익명의 서비스나, 불특정 다수에게 지식과 조언을 구하는 서비스와는 차별화되어 좀 더 동질성에 기반한 서비스 제공을 계획했다.

창업팀은 멘토가 가진 실질적인 직무정보를 멘티에게 어떻게 효과적으로 전달할지 고민하면서 멘토와 멘티의 관계가 친밀한 환경과 관계 속에서 이루어지는 오프라인 멘토링 교육서비스를 설계했다. 예를 들면, ‘나를 찾아 떠나는 여행’, ‘도시락 멘토링’, ‘아웃도어 멘토링’ 등으로 친밀한 환경의 취업 멘토링 프로그램을 설계했다. 특정 지역에 멘토, 멘티가 만나서 같이 벽화를 그리면서 대화를 통해 멘티가 멘토들에게 궁금한 것을 물어가는 방식 등을 진행하였다. 샘플 테스트처럼, 멘토의 피드백, 멘티의 피드백 등을 지속해서 받으며, 서비스 프로그램을 설계했다. 이는 기업가적 기회를 통한 서비스의 수혜 대상자인 취업준비생과 사회적 문제를 해결에 참여하는 정보제공자인 멘토들의 의견을 수용했다. 이후, 대학과 공공기관들이 고객으로서 요구하는 내용을 반영한 고객 맞춤형 서비스를 제안했다.

고객과 관련하여, 레디엔스타트의 주요 고객은 대학과 공공기관(지역자치단체-구청, 시청, 일하는 재단 등)이다.³⁾ 초기 주요 고객들은 강원대, 상명대, 세종대 등이다. 하지만 레디엔스타트 서비스(비즈니스) 수혜자는 취업준비생들이다. 사회적 벤처는 일반적 기업의 고객에 더해서 시장 제공물의 수혜자가 별도로 존재할 수 있다. 본 연구는 사회적 문제 해결 노력이 가치제안 설계에서 고객과 수혜자의 개념 정립과 구분에 영향을 주었음을 파악했다. 레디엔스타트 창업팀은 초기에 기업가적 기회 파악 후 고객과 수혜자에 대한 설계를 구체화하지 못했다.

“사회적 기업가들이 비즈니스모델에서 어려워하는 것이 사용자, 고객, 수혜자를 생각해야 하는데 서로 혼동한다. 그래서 저희가 이것을 정리하는데 생각보다 오랜 시간이 걸렸어요..누구를 고객으로 정의할 것이냐?..”
(창업자. 2021.07.28.)

청년을 돕자, 청년을 고객으로 보는 기업의 비전을 통해 취업을 준비하는 청년을 사업의 대상으로 하는 비즈니스모델을 구상했다. 사업대상과 고객에 대한 논의는 레디엔스타트의 시장을 취업교육시장으로 설정하는 역할을 했다. 창업팀은 여러 회의를 통해서 구매능력이 없어서 이러한 서비스를 이용할 수 없는 청년뿐만 아니라, 구매능력이 있고 이러한 서비스를 이용할 수 있는 청년까지 포함할지 여부 등을 고민했다. 설계 고민은 레디엔스타트가 실제로 취업을 고민하는 청년들을 모아서 수행하는 초기 프로그램을 기획했던 것에서 확인된다. 이는 취업을 준비하는 청년을 돕자는 기업가적 기회는 레디엔스타트에게 고객과 수혜자를 동일하게 놓을 것인지, 아니면 고객과 수혜자를 구분하는 것이 필요한지를 나타낸다.

“...저희가 원래 학생하고 직장인들만 생각했었어요. 그런데 실질적으로 학교의 의견들이 많이 들어가고요. 왜냐하면 학교가 저희한테 돈을 주는(고객)이다 보니까..”
(창업자. 2021.07.28.)

취업이 어려운 상황에서 취업이라는 사회적 문제와 청년을 돕자는 레디엔스타트의 노력은 고객에게 선한 영향력을 발휘하여 충성도가 높으며, 우호적인 고객을 만들었다. 레디엔스타트의 인규베이팅을 담당했던 ‘함께일하는재단’은 청년을 돕고 해결하려는 필요성에 공감해 프로젝트(취업준비 특성화고등학교에 진로지도 및 취업 프로그램) 참여를 제안하는 고객이 되었으며, 레디엔스타트의 공공기관 추천 및 고객 확보에 도움을 주었다. 또한, 멘토링 교육 서비스 프로그램을 설계하면서 대학 및 공공기관 등이 대상 고객으로 설정되었다.

3) 기업가적 기회의 영향과 가치창출설계: 역량 및 자원과 프로세스

가치창출은 기업의 가치제안을 실질적으로 실현할 수 있게 해 주는 기업의 가치구조와 메커니즘이다. 일반적으로 기업의 가치제안을 가능하게 하는 기업의 자원·역량 혹은 프로세스를 조화롭게 구성하고 움직이게 하는 것이다. 본 연구는 사회적 벤처의 기업가적 기회가 기업가적 기회 구현에 필요한 핵심자원 획득과 프로세스 구성설계에 영향을 주었음을 파악하였다.

비즈니스모델을 설계하는 창업팀의 대표와 부대표는 대학 동기로 끈끈한 유대감을 바탕으로 한 협력을 보여주었으며, (개인적 특성과 직장 경험을 바탕으로 한) 소통, 적극적 대외협력 활동 능력과 기획·실행 역량은 비즈니스모델 설계과정에서 지속해서 활용된 레디엔스타트의 자원과 역량이다. 이를

3) 비즈니스모델 설계가 완료된 이후, 매출기준 초기 주요고객 비율은 대학과 공공기관이 9:1 수준으로 대학이 압도적으로 높았으나, 성장기를 거치면서 2018년 무렵 주요고객의 비율은 6:3(대학:공공기관) 정도로 변화했다.

통해서 가치창출의 구성요소로 다양한 파트너 관계 (partnership)를 형성했고 멘토링 기반 (교육)서비스 기획·운영을 설계했다.

“기획력은 회의실에 살았다고 그랬잖아요. 그러니까 본인들이 고민을 해왔던 게 있어서 잘 했던 것 같고요... (중략)..저희는 기획력도 괜찮다고 봤고요. 아까 말한 기획력, 실행력, 그다음에 본인들이 갖고 있지 않은 역량이나 프로그램의 경우 파트너를 잘 발굴하고... 레디앤스타트의 취지에 같이 참여시키는... (중략)...기획해내고 실행 잘하고 잘 마무리 짓고.... (창업멘토. 2021.07.30.)

창업팀은 멘토링 서비스를 기획하기에는 교육 및 멘토링 서비스 등에 대한 지식과 경험이 부족한 문제점이 있었고, 이를 극복하기 위해 적극적인 협력 활동을 통한 파트너십을 형성하였다. 이 과정에서 취업과정 컨설팅업체와 파트너십을 형성해 인재선발 프로세스개발을 함께하며 취업에 대한 멘토링 서비스를 위한 핵심 전문역량을 습득하고, ‘함께일하는 재단’의 창업 동기팀들의 전문성을 활용해 멘토링 서비스를 기획했다. 이를 통해 멘토링 서비스에 필요한 경험 및 지식과 피드백을 얻었고, 이를 바탕으로 멘토링 서비스를 설계했다.

“프로그램이랑 같이 파트너십 역할들도 잘했어요. 네트워크나 내가 가지지 못한 역량이 있으면 다른 파트너의 역량과 같이 콜라보하고 이런 것들을 잘 만들어내는 편.” (창업멘토. 2021.07.30.)

“청년들의 취업을 돕는 일을 하고 싶다...굉장히 좋은 일이다. 저희는 채용 일을 많이 하고 있으니까 취업하려면 어떻게 해야 하는지 관련해서 도울 수 있을 것 같다는 생각이 들었고...(중략)..그래서 초기 사업모델 잡는 것에 도움을 주었지요..” (멘토와 투자자, 2021.08.06.)

“(파트너십) 초창기에 저희에게 많은 도움이 되었어요. 응원과..저희 취업교육(멘토링)서비스의 매뉴얼을 검토해 주시고,..이를 작은 서비스를 기획해서 테스트해 보고.. 초창기에 멘토링 서비스 프로그램 설계하는 데 도움을 많이 받았어요..” (창업자, 2021.07.28.)

레디앤스타트는 다양하고 자발적인 멘토 집단 구성, 멘토 모집 및 활용을 통해 가치창출에 필요한 핵심자원과 프로세스를 구축했다. 온·오프라인에서 청년들에게 도움이 될 수 있는 취업과 직무에 대한 멘토링 서비스를 제공하기 위해서는 멘토의 확보·관리 프로세스와 역량이 필요했다. 창업 멘토와 창업팀은 지속적 논의를 통해 어떤 멘토들을 어느 정도의 규모로 확보해야 하고, 어떤 방식으로 모집해야 하는지의 문제를 해결했다. 레디앤스타트 창업팀은 멘토를 취업한 현직자이며 본인의 후배들을 위해서 취업과 관련된 노하우를 전달해주는 그래서 멘토라는 개념을 유명인에서 내 인생을 1~2년 전에 먼저 살아왔던 사람들로 정의하고 기획하였다.

“...멘토가 50대, 60대 이런 멘토들도 많은데 그런 멘토 말고 얼마 전까지 나랑 같은 고민을 했던 멘토단은.. 감정적으로 더 친밀해 질 수 있고 젊은 멘토단 일종의 선배 정도의 그룹으로..인생에 대한 조언뿐만 아니라, 실무 면에서도 필요한 것을 제공해 줄 수 있는..”

(창업멘토. 2021.07.30.)

멘토단 설계는 기업가적 기회 파악과정에서 대학생들이 관심 있는 취업 분야에 선배 네트워크가 없다는 청년 취업준비생들의 고민에 대한 반영이다. 이로 인해 가치제안에서 제시한 (감정적 동조로 인한) 친밀한 서비스 제공의 가능성을 높였다.

“..취준생들이 (있다)서비스를 받고, 취업하고, 또 잘하고 있다면 멘토링을 받았던 그 친구들이 다시 멘토로 돌아올 거다...어떠한 것이 도움이 되었고, 이게 청년들에게 필요하겠다고 느낀 멘티들이 3~4년 지나면 멘토로 돌아올 거다(라는 가정을 했다).” (창업멘토. 2021.07.30.)

또한, 사회 선배의 경험과 지혜가 청년에게 전해져 청년이 멋지게 성장하는 ‘청년 생태계의 선순환 구조를 만들자’라는 기업가적 기회를 반영하였다. 하지만 이를 위해서 자신들의 경험을 공유하고 시간과

에너지를 나눌 멘토가 필요했다. 청년 취업준비생들의 관심 취업 분야는 광범위하고, 그에 따른 세밀한 정보를 제공하기 위해서는 상당한 규모의 멘토 구성이 필요했지만, 처음 시작 규모는 100명으로 정했다. 멘토를 구성하기 위해 먼저 창업팀이 30명 정도의 지인들을 끌어왔고, 다른 방안으로 페이스북을 활용했다. 이를 통해서 2013년 5월에 레디엔스타트의 청년 멘토는 100인 모집 목표 달성을 했고, 2013년 6월에 잇다 온라인 서비스 오픈을 기획했다.

“멘토분들이 선의를 가지고 참여해 주셨어요...사회적 기업이라는 타이틀이 처음에 멘토를 모으는 데 중요한 역할을 했어요.” (창업자, 2021.07.28.)

“저희가 생각보다 놀란 것이 (초기) 멘토분 누구나가 이런 서비스가 필요하다는 인식이 되게 많았어요.” (창업자, 2021.07.28.)

“불과 몇 년 전에 나도 이런 고민을 했던 자기 경험이 있어서 이거를 나눠주고 싶어 하는 열의가 있는 멘토들이 더 많았던 것 같아요.” (창업멘토, 2021.07.30.)

레디엔스타트 비즈니스 관련 파악된 기업가적 기회에 대한 공감대가 멘토 자원 획득에 일정 부분 역할을 했으며, 사회적 기업이라는 기업 유형이 가치 창출 구성요소 설계가 가능하도록 촉진하는 역할을 했다. 멘토들을 모집하는 방법 중 한 가지로 창업팀의 부대표가 관심 있는 온라인 플랫폼을 기획하였고 외주를 통해서 제작했다. 온라인 플랫폼으로 멘토와 멘티들이 가입하고 온라인상에서 멘티들에게 1:1 Q&A를 하는 방식을 만들었다.

“(다양한 멘토, 현직자의 멘토를 섭외할 수 있는 틀이 우리뿐이 없다..) 교육 프로그램도 그 분들(멘토)을 앉혀서 실질적인 얘기를 할 수 있고...프로그램을 기획했다.” (창업자, 2021.07.28.)

“멘토들의 온라인상 활동 등을 보고 오프라인 멘토링 서비스에 참여를 하도록 처음부터 설계했습니다.” (창업자, 2021.07.28.)

레디엔스타트는 블로그와 잇다 플랫폼 베타 버전을 통해서 초기 운영을 테스트하였고, 이를 통해 멘토라는 핵심자원을 만드는 플랫폼의 역할 및 콘텐츠의 축적과 향후 활용을 고려하였다. 테스트 결과를 플랫폼 및 비즈니스모델 설계에 반영했으며, 멘토들을 오프라인 멘토링 교육서비스로 활용하도록 기획하였다.

4) 기업가적 기획의 영향과 가치 획득 설계

가치 획득은 고객에게 가치제안을 통해 사업 활동으로 얻는 수익성을 나타내면 매출 공식과 비용구조의 관계로 설정된다. 본 연구는 가치 획득 부분의 영향은 분명하지 않지만, 수익모델 설계 시, 수익 추구보다 사회문제 해결을 우선시하는 가치에 중점을 두는 모습이 파악되었다. 하지만 사회문제 해결과 같은 가치에 중점을 두게 되면 사업의 지속성에 관한 문제점이 제기될 수 있다. 온라인 서비스의 경우, 가입자를 대상으로 무료로 서비스를 제공하고 있지만, 오프라인에서 진행되는 4~6주 멘토링 프로그램을 대학 및 공공기관에 판매함으로써 매출을 올렸다. 그러나 이전에는 대학 및 공공기관에게도 무료로 제공을 하였다. 레디엔스타트의 경우, 사회적 기업으로 출발을 하였고, 파악된 사회적 문제를 해결에 관심을 가졌다.

“창업할 때에는 사회적 기업이라는 목적, 여기에 좀 더 우선...취업 과정에서 돈 들어가는 게 많은 데.. 직무력 차를 해소할 수 있는 정보를 우리가 무료로 제공해 주자는 생각...” (내부직원, 2021.07.28.)

사회적 문제 해결에 초점을 두면서 레디엔스타트의 가치 획득 설계가 쉽지 않았다. 가치 획득이 이전에 사업을 하는 구성원이 삶을 영위하기 위한 비용의 보전이 필요했다.

*“우리가 다른 청년을 위해서도 쓰여야 하지만, 우리
팀원들의 삶도 책임지면서 가야 되기 때문에..”*

(창업멘토. 2021.07.30.)

창업팀의 가치 획득 설계 단계에서 사업 관련 비용구조는 인건비를 거의 받지 못한 상태였다. 따라서 인건비성 비용보다는 초기 단계는 웹서비스 개발이 큰 비용을 차지했고, 개발 이후의 운영비(예: 서버 운영과 유지)는 상대적으로 적은 비용이지만, 웹서비스 운영 인건비 등은 상당한 비용을 차지했다. 최소 인건비와 사업을 운영하기 위하여, 정부 및 비영리단체의 사회적 벤처 지원사업에 참여하여 인건비 및 운영 경비지출 충당하는 구조가 되었다.

수익과 매출에 대한 부분에서 레디앤스타트 팀과 창업 멘토도 많은 고민을 했다. 특히, 레디앤스타트가 비즈니스모델을 설계할 2012~2013년 당시에는 ‘정보는 무료’라는 개념이 시장에 퍼져 있었기 때문에 온라인 서비스가 플랫폼으로 언제 수익과 매출을 낼 수 있을지, 유료화가 가능할지, 어떤 서비스를 유료화할 수 있을지에 대한 고민이 있었다. 하지만 온라인과 연계된 오프라인 멘토링 서비스를 제공하면서 가격을 책정하였다. 처음 가격을 설계할 때, ‘함께일하는재단’에서 창업할 때 같이 있었던 창업팀 동기들에게 (현)대표가 많은 자문과정을 거치면서 가격을 설정했다. 수익을 위한 가격설정 과정은 레디앤스타트 창업팀들이 고객과 수혜자를 구분하는 계기가 되었다. 창업팀의 가격설정은 한 번에 이루어진 것이 아니라 시행착오를 거쳤다. 실제 대학·공공기관을 대상으로 하는 맞춤형 가격설정은 비즈니스를 수행하면서 구성되었다. 특히 2013년 6월 이후 잇다 서비스를 본격적으로 시행하였고, 오프라인 멘토링 서비스에 대한 영입이 이루어지면서 가격설정이 구체화 되었다. 여기서 대학과 공공기관 가격설정에 대한 차이가 인식되었다. B2B 시장의 주요고객인 대학과 정부기관(지자체)과의 계약과정이

일반 B2C의 가격책정 및 구매와 차이가 있고, 대학 및 정부에 정해진 단가체계가 존재하기 때문에 차별화된 가격설정을 했다.

V. 결론

본 논문은 레디앤스타트 비즈니스모델의 가치제안, 가치창출, 가치 획득 설계와 기업가적 기회 영향 관계를 탐색한 사례 연구이다. 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 학술적 이해가 아직 부족한 상태에서 본 연구의 탐색적 사례 연구를 통해서 비즈니스모델 개별구성요소(가치제안, 가치창출, 가치 획득)에 기업가적 기회가 차별적으로 영향을 주고 있음을 파악했다. 본 연구에서 보여준 레디앤스타트 비즈니스모델 설계에서 일부의 비즈니스모델 구성요소는 기능적 필요성에 의해서 설계되지만, 일부 구성요소와 기능은 레디앤스타트의 기업가적 기회 구현에 핵심적 역할을 하도록 설계가 되었다.

구체적으로 가치제안과 관련하여, 본 연구는 기업가적 기회가 사회적 벤처인 레디앤스타트의 멘토링 서비스의 범위를 설정하고, 제공하는 서비스의 내용 설계에 영향을 주었음을 파악했다. 또한, 기업가적 기회를 통한 레디앤스타트의 사회적 문제 해결 노력이 고객과 수혜자의 개념 정립 및 구분에 영향을 주었음을 확인하였다. 이러한 발견은 사회적 벤처의 비즈니스모델 설계에서 고객과 수혜자가 구분되어 파악될 필요가 있음을 시사한다. 기존의 사회적 벤처 비즈니스모델 연구들에선 이 부분이 명확하지 않지만, 사회적 벤처 비즈니스모델 특성으로 향후 연구될 필요성을 가진다. 특히 고객 중심의 비즈니스모델 설계와 고객과 수혜자를 갖는 비즈니스모델 설계에서 차이점이 존재할 것으로 예상된다. 본 연구는

사회적 벤처의 단일사례로 이루어져 있어서, 앞의 두 가지 비즈니스모델 설계의 차이를 비교할 수 없지만, 이와 관련하여 상업적 벤처기업과 사회적 벤처에 대한 비교 연구는 비즈니스모델 혁신 및 사회적 벤처에 대한 이론적 발전에 도움이 될 것으로 기대된다.

가치창출과 관련하여 본 연구는 레디앤스타트의 기업가적 기회가 기업가적 기회 구현에 필요한 핵심 자원(멘트단 구성 등)획득과 관련 프로세스 구성설계에 영향을 주었음을 파악했다. 이를 통해서 사회적 벤처라는 기업 유형도 외부 자원 획득에 도움을 주며, 레디앤스타트의 기업가적 기회 파악과 이에 대한 외부 참여자들과의 공유는 핵심자원의 획득과 역량 형성에 도움이 되었음을 알 수 있다. 이 부분은 기업가정신 이론 중에서 브리콜라주(bricolage)이론에 대한 시사점을 제시한다. 외부 자원 환경이 사회적으로 구성되지만, 가치 있는 기업가적 기회는 외부 자원의 획득과 활용에서 촉진할 수 있다. 또한 이렇게 구성된 가치창출이 가치제안의 상호작용을 통해 영향을 미치기 때문에 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 비즈니스모델 아키텍처의 모습에 영향을 준다는 시사점을 제시한다.

하지만 본 연구는 단일 사례 연구로 기획이 되어서, 사회구성주의 측면에서 차별적 기업가적 기회들을 통해, 어떠한 기업가적 기회의 특성이 가치창출에서 외부 자원의 획득과 활용에 도움이 되는지 파악하는 것에는 한계가 있다. 이러한 부분에 대한 향후 연구는 기업가정신 연구에서 기업가적 기회의 역할을 새롭게 조명할 수 있는 기회가 될 것으로 기대한다.

가치 획득과 관련하여 사회적 벤처인 레디앤스타트의 기업가적 기회가 벤처의 수익모델 설계에서 수익 추구보다는 사회문제 해결에 중점을 둔 점을 파악하였다. 이러한 사회문제 해결과 같은 가치에 중점을 두는 것은 기업가적 기회의 역할이라기보다는

사회적 벤처 존재 및 목적과 가치 지향적 특성을 반영한 점에서 이해될 수 있다. 그러나 사업의 지속가능성을 위한 수익모델 설계는 사회적 벤처에서도 중요하다. 실질적으로 사회적 벤처들의 비즈니스모델 혁신의 추구는 사회적 벤처들에게 자금을 지원하는 기관의 요청으로 이루어지는 경우가 많다. 따라서 기업가적 기회의 관점에서 사회적 벤처의 성장과정에서 비즈니스모델의 진화와 수익모델의 변화에 대한 연구는 기업가적 기회 변화 및 비즈니스모델의 역할 변화 등에 대한 다양한 설명력을 제시할 수 있다는 측면에서 중요한 기여점을 가진다.

본 연구는 레디앤스타트의 기업가적 기회의 초기 비즈니스모델 설계에 대한 영향은 비즈니스모델 혁신에 관한 연구에서 비즈니스모델 혁신의 기원이 다양한 원천들에서 올 수 있지만, 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계의 기원 중에 하나로 작용함을 시사한다. 따라서 본 연구는 비즈니스모델 설계가 어떻게 시작 되는가 대한 물음에 대해, 기업가적 기회가 비즈니스모델 혁신의 시작점이 될 수 있음을 시사한다. 이는 본 연구 사례를 통해서 기업가적 기회파악에서 기회 변화 및 내용이 비즈니스모델 구성요소에 반영되고 있다는 증거를 기반으로 한다. 따라서 비즈니스모델 혁신의 기원에 대한 이론적 논의를 발전시킨다는 측면에서 본 연구는 중요한 이론적 시사점과 실증적 자료를 제시한다. 또한, 기업가적 기회가 비즈니스모델 설계에 영향을 주지만, 이러한 과정을 통해서 Vogel(2017)이 언급한 기업가적 기회 발전도 함께 이루어 질 수 있다는 시사점도 도출할 수 있다.

실무적인 측면에서 본 연구는 사회적 벤처들이 비즈니스모델을 설계할 경우, 고객과 이해관계자에 대한 파악 및 구분이 필요하다는 측면을 제시한다. 또한, 기존 연구들이 제시한 것과 같이 기업가적 기회 파악이 기업가의 첫 번째 과제라면 비즈니스모델 구현은 두 번째 과제이며, 기업가적 기회의 구현이다. 창

업에서 좋은 기업가적 기회 파악이 필요하지만, 이러한 기업가적 기회의 구현은 비즈니스모델 구성요소별로 다양하게 설계됨을 이해할 필요가 있다. 또한, 본 연구 결과와 같이, 기업가적 기회가 비즈니스모델 핵심자원의 획득에 도움이 된 것처럼, 사회적 창업가들은 기업가적 기회를 비즈니스모델 구성 및 설계 시 적극적으로 활용하는 방안의 모색이 필요하다.

REFERENCES

- Afuah, A. (2014), *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge.
- Afuah, A., and C. L. Tucci(2003), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. (2), New York: McGraw-Hill.
- Amit, R., & C. Zott(2001), "Value creation in ebusiness," *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andries, P., K. Debackere, and B. Van Looy(2013), "Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288-310.
- Ardichvili, A., R. Cardozo, and S. Ray(2003), "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development," *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Camelo-Ordaz, C., Díáñez-González, J. P., Franco-Leal, N., & Ruiz-Navarro, J. (2020), "Recognition of entrepreneurial opportunity using a socio-cognitive approach," *International Small Business Journal*, 38(8), 718-745.
- Casadesus-Masanell, R., and F. Zhu(2013), "Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models," *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Casson, M.(1982), *The Entrepreneur*. New Jersey, Barnes and Noble Books.
- Cavalcante, S. A.(2014), "Designing business model change," *International Journal of Innovation Management*, 18(2), 1450018.
- Chesbrough, H.(2010), "Business model innovation: Opportunities and barriers," *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Clauss, T.(2017), "Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance," *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Corner, P. D., and M. Ho(2010), "How opportunities develop in social entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- Castizo, R., and H. Buckland(2016), *Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the latin american pacific alliance countries: Case study Lumni*, Colombia, Inter-American Development Bank.
- DaSilva, C. M., and P. Trkman(2014), "Business model: What it is and what it is not," *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
- Datta, P. B., and R. Gailey(2012), "Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569-587.
- De Jong, J., and O. Marsili(2011, June), *Schumpeterian and Kirznerian opportunities: An empirical investigation of opportunity types*, Paper presented at DRUID Conference on Innovation, Strategy and Structure-Organizations, Institutions, Systems and Regions, Copenhagen Business School, Denmark.
- De Koning, A.(2003), "Opportunity development: A

- socio-cognitive perspective," in Katz, J.A. and D.A. Shepherd (Eds.) *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 265-314.
- Demil, B., X. Lecocq, J. E. Ricart, and C. Zott(2015), "Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.
- Denzin, N. K., and Y. S. Lincoln(2005), The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*. Sage publications, 1-32.
- Dmitriev, V., G. Simmons, Y. Truong, M. Palmer, and D. Schneckenberg(2014), "An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations," *R&D Management*, 44(3), 306-321.
- Downing, S.(2005), "The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Foss, N. J., and T. Saebi(2017), "Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?," *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., and T. Saebi(2018), "Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems," *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Gartner, W. B., and S. A. Shane(1995), "Measuring entrepreneurship over time," *Journal of Business Venturing*, 10(4), 283-301.
- George, G., and A. J. Bock(2011), "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Günzel, F., and H. Wilker(2011), "Adapting to change: Understanding the relation between business model design and technology development in the creation of new ventures," in Lucio, C., T. Minola, and S. Paleari (Eds.) *Entrepreneurship and Technological Change*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 19-49.
- Guo, H., C. Wang, Z. Su, and D. Wang(2020), "Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-up Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 352-372.
- Harima, A., and J. Freudenberg(2020), "Co-creation of social entrepreneurial opportunities with refugees," *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 40-64.
- Hockerts, K.(2006). "Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures," in Mair J., J. Robinson, and K. Hockerts(Eds) *Social Entrepreneurship*, London, Palgrave Macmillan, 142-154.
- Johnson, M. W., C. M. Christensen, and H. Kagermann (2008), "Reinventing your business model," *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kirzner, I. M.(1973), *Competition and entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Kirzner, I.(1997), "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach," *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Margiono, A., R. Zolin, and A. Chang(2018), "A typology of social venture business model configurations," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3),

- 626-650.
- Markides, C.(2008), *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. New York: Jossey-Bass.
- Maxwell, J. A.(2004), "Using qualitative methods for causal explanation," *Field Methods*, 16 (3), 243-264.
- Massa, L., and C. L. Tucci(2013), "Business model innovation," *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 20(18), 420-441.
- McMullen, J. S., L. A. Plummer, and Z. J. Acs(2007), "What is an entrepreneurial opportunity?," *Small Business Economics*, 28(4), 273-283.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman(1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London, SAGE Publications, Inc.
- Morris, M., M. Schindehutte, and J. Allen(2005), "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective," *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., and Y. Pigneur(2010), *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Rachinger, M., R. Rauter, C. Müller, W. Vorraber, and E. Schirgi(2019), "Digitalization and its influence on business model innovation," *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
- Reymen, I., H. Berends, R. Oudehand, and R. Stultiëns(2017), "Decision making for business model development: A process study of effectuation and causation in new technology-based ventures," *R&D Management*, 47(4), 595-606.
- Sautet, F.(2000), *An entrepreneurial theory of the firm*. Routledge, London.
- Schneckenberg, D., V. Velamuri, and C. Comberg (2019), "The design logic of new business models: Unveiling cognitive foundations of managerial reasoning," *European Management Review*, 16(2), 427-447.
- Schroeder, R. G., J. Buckman, and R. N. Cardozo (1996), *New value creation: The next development in quality management*, *White paper*, Minneapolis, Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Schumpeter, J.(1934), *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, Harper & Row.
- Sekliuckiene, J., and E. Kisielius(2015), "Development of social entrepreneurship initiatives: A theoretical framework," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 1015-1019.
- Shane, S. A.(2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., and S. Venkataraman(2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Siebold, N.(2021), "Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective," *Journal of Business Research*, 125, 710-719.
- Shockley, G. E., and P. M. Frank(2011), "Schumpeter, Kirzner, and the field of social entrepreneurship," *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), 6-26.
- Spieth, P., D. Schneckenberg, and K. Matzler(2016), "Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm," *R&D Management*, 46(3), 403-413.
- Spiess-Knafl, W., C. Mast, and S. A. Jansen(2015), "On the nature of social business model innovation," *Social Business*, 5(2), 113-130.
- Suddaby, R., G. D. Bruton, and S. X. Si(2015),

"Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity," *Journal of Business Venturing*, 30(1), 1-10.

Täuscher, K., and S. M. Laudien(2018), "Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces," *European Management Journal*, 36(3), 319-329.

Teece, D. J.(2018), "Business models and dynamic capabilities," *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Trimi, S., and J. Berbegal-Mirabent(2012), "Business model innovation in entrepreneurship," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.

Vogel, P.(2017), "From venture idea to venture opportunity," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.

Yin, R. K.(2011), Applications of case study research, London, SAGE Publications, Inc.

Zott, C., and R. Amit(2010), "Business model design: An activity system perspective," *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

1-26.

라준영(2010), "사회적기업의 비즈니스모델," **벤처경영연구**, 13(4), 129-161.

박찬술 · 이현욱 · 한대훈 · 김수정(2020), "가속화되는 교육 온라인화에 성장의 기회가 있다," **비상장 유니콘 분석 Series VI**. 에듀테크, 서울: SK증권.

시정민 기자, (2015) 소셜멘토링 '잇다' 조운진 대표 "경제적 어려움으로 꿈을 포기하는 청년들이 없으면 좋겠어요" 조선뉴스프레스, 2015년 05월호

신창환(2019), "돌봄서비스 제공 사회적기업의 비즈니스 모델구축을 위한 사례 연구," **사회적경제와 정책연구**, 9(4), 85-118.

신창환(2020), "사회적기업가정신의 구성요소에 관한 탐색적 연구: 사회적기업가의 심층인터뷰 사례를 중심으로," **사회적가치와 기업연구**, 13(3), 215-247.

이순주 · 김선래(2018), "온라인 멘토링 활동에 대한 학생들의 인식 연구," **학습자중심교과교육연구**, 18, 657-677.

잇다 웹사이트: <https://www.itdaa.net/>

주상호 · 이광순(2016), "사회적 기업의 비즈니스모델을 통한 사례분석 연구," **인문사회21**, 7(4), 167-186.

국내참고문헌

김명희(2013), "사회적기업가정신 연구의 흐름과 동향-미국과 유럽 맥락을 중심으로," **한국자치행정정보**, 27(4), 133-155.

김민영 · 박성민 · 문상호(2021), "비영리조직(NGO) 관리자들의 직업선택 동기에 대한 실증분석: 공식화와 멘토링의 매개효과를 중심으로," **정책분석평가학회보**, 22(4), 1-33.

김종석, 강진원(2019), "제4차 산업혁명관련 혁신유형 및 중요도에 대한 탐색적 연구 - 델파이 조사결과 분석을 중심으로 -, " **충북대학교 기술경영**, 4(2),

Business Model Design and the Influence of Entrepreneur Opportunity - The Case of Ready and Start -*

Jong-Seok Kim** · Min-Jeong Kang*** · Byung-Keun Kim****

Abstract

This study attempts to look into business model design in the influence of entrepreneur opportunity. Through the case of Ready and Start as a social venture, this study explored how entrepreneur opportunity (social opportunity) influences each component (value proposition, value creation, value capture) design of a social venture business model. It identified that some elements of business model are designed for the necessary function of business model, some components and functions reflect the identified social opportunity: they are designed to take a key role to realize the identified social opportunity. Thus, this study noticed that social opportunity influences each component design of a social venture business model. Regarding value proposition, the result indicates that social opportunity take a role of defining the scope of market offerings and design the content of a social venture market offerings. A social venture could have customers as well as recipients of its market offering. This study indicates that the efforts to solve social problems helped define the concept of customer and recipient as well as distinguish between them. In terms of value creation, the results highlight that a social venture' entrepreneur opportunity influence the acquisition of key resources and the construction of key processes to need to realize the identified social opportunity. With respect to value capture, the influence of social opportunity is unclear. However, when a social venture designs its profit model, this study noticed that a social venture could put an emphasis on social problem solving rather than on profit pursuit. Those evidences indicate that social

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2019S1A5C2A02082342).

** KJS & Group, Executive Office, Chief Academic Officer, First Author

*** Korea University Business School, BK21FOUR, Research Professor, Co-Author

**** School of Industrial Management, Korea University of Technology and Education, Professor, Corresponding Author

opportunity differently influences each component design of a social venture business model. This study could have some theoretical and practical implications of business model innovation and entrepreneurship.

Key Words: Entrepreneur Opportunity(Social Opportunity), Social Venture, Business Model Design, Value Proposition, Value Creation, Value Capture