2018년도 연구용역보고서

서울숲 소셜벤처 이노스쿨 성장랩 교육운영 설계를 위한 연구보고서

2018. 11.

Imagine

Supporting learning, growth and influence who want to work and we build a movement to change the way society accounts for value

Challenge

Detailization of idea and business items and support to help put the principles into practice.

Develop

Lead to the inclusion of social, environmental and economic value for social chanllenger

수 행 기 관	한양여자대학교 산학협력단

「연구용역」

서울숲 소셜벤처 이노스쿨 성장랩 (소셜벤처활동가 역량강화 과정) 교육 운영 설계를 위한 연구보고서

2018. 11.

신청기관명	한양여자대학교 산학협력단

제 출 문

성동구청 귀하

본 보고서를 '서울숲 소셜벤처 이노스쿨 성장랩(소셜벤처활동가 역량강화 과정) 교육 운영 설계를 위한 연구용역'의 최종보고서로 제출합니다.

2018년 11월

한양여자대학교 산학협력단

목차

Ⅰ 과업의 개요

1. 연구의 개요
2. 연구의 주요내용

Ⅱ 관련 정부정책 및 이론적 배경

1. 사회적경제 관련 정부정책 방향
2. 사회적경제 인재양성 정책 방향
3. 소셜벤처 활동가 역량강화과정 이론적 배경

Ⅲ 소셜벤처 이노스쿨 성장랩 교육 운영 설계

1. 성장기 소셜벤처 활동가 리더과정
2. 비즈니스 역량강화 교육

Ⅳ 향후 계획

1. 성장랩 교육생 확대와 교육주체 다원화
2. 성장랩 이후 수료자 지원 설계

Ⅰ

과업의 개요

1. 연구의 개요
2. 연구의 주요내용

Ⅰ 과업의 개요

1. 연구의 개요

☐ 과업명

서울숲 소셜벤처 이노스쿨 성장랩(소셜벤처활동가 역량강화 과정) 교육 운영 설계를 위한 연구용역

☐ 과업기간

2018년 09월 10일~2018년 11월 10일

☐ 과업의 배경

○ 고용 없는 성장으로 인한 청년 고용절벽의 발생에 따라 일자리 창출에 대한 대안으로 창업이 부각되고 있음

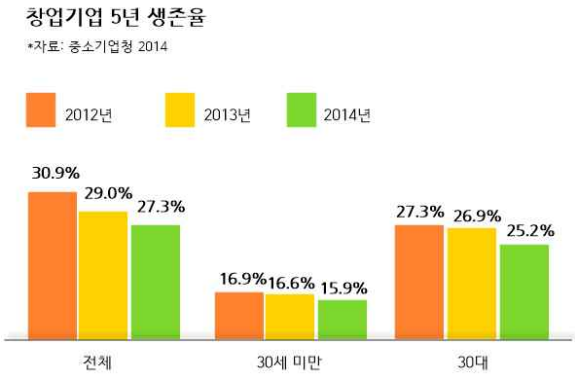
- (높은 청년 실업률) 2017년 청년(15~29세) 실업률은 9.9%로 2000년 이후 최고치를 기록, 잠재경제활동인구를 포함한 체감 청년실업률은 22.7%로 나타남

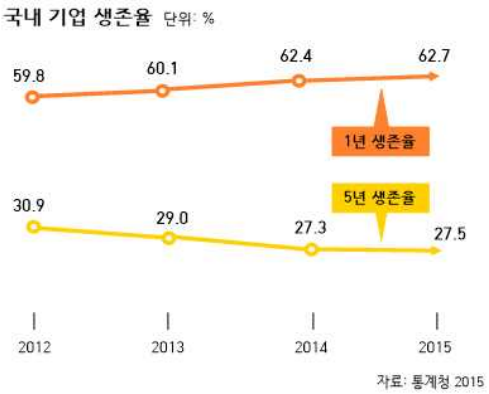


- 청년층의 경제활동 참여율이 증가하면서 청년 고용율이 조금씩 상승하고 있지만, 청년 실업률도 계속 증가



- (청년창업 생존율) 청년 사업가들을 위한 다양한 창업 지원 정책과 사업이 추진되고 있으나 청년 창업자의 경우 창업 1년 내 37.3%, 5년 내 72.7% 폐업







- (창업지향적 일자리 대책 필요) 변화하는 산업구조, 고용 없는 성장 등 새로운 고용환경에서 청년창업을 통한 일자리 창출 대책이 요구됨

❍ 청년 소셜벤처는 사회혁신적인 비즈니스를 추진하는 과정에서 지역사회 문제 해결과 양질의 일자리 창출

- (성동구 소셜벤처 밸리 형성) 성수동 서울숲을 중심으로 소셜벤처의 창업과 이주가 비약적으로 증가하여 약 250여개 업체가 성수동에 입주하여 '소셜벤처밸리' 형성
- (청년소셜벤처의 역할) 소셜벤처의 등장과 성장은 실질적인 지역 일자리 창출과 더불어 사회적 가치의 실현, 공공을 위한 헌신과 보람 등 사회적 가치를 좋은 일자리로 받아들이는 인식의 변화 견인
- (소셜벤처활동가의 육성정책 필요) 소셜벤처를 중심으로 청년 일자리 선순환모델을 구축, 지속적인 사회혁신가 양성을 위한 '일자리 교육 플랫폼'이 요구됨

❍ 이에 따라 '일자리 교육 플랫폼'의 체계적이고 효율적인 운영을 위해 교육관리 및 운영 매뉴얼 필요

- 서울숲 소셜벤처 이노스쿨(청년일자리 혁신 학교)의 각 단계별 맞춤형 청년일자리 교육과정을 진행 중

❍ 소셜벤처활동가의 지속적 활동의 장애 요인 존재

- 상당수의 소셜벤처활동가가 창업 이전에 사회적 문제에 대한 인식 및 고민, 이에 대한 해결책에 대한 구체적인 것을 생각하지 못하여 미흡한 점들이 발견되고 있음
- 이러한 모습은 창업의 주체가 창업에 대한 사회적 가치 혹은 사업 아이템 및 비즈니스 모델에 대한 구체성이 낮은 상태에서 창업을 하였음을 보여주는 것임
- 구체적인 생각을 한 정도가 낮은 상태에서 이루어지는 소셜벤처 창업은 창업 준비과정은 물론 창업 이후 과정에서 소셜벤처의 지향점 중 가장 핵심적인 사회적 가치와 경제적 가치 창출이라는 두 가지 목적을 달성하는 데 장애요인으로 작용

❍ 소셜벤처활동가의 역량 강화 및 사회적 성과를 위한 교육과정 개발 필요

- 질 높고 현장을 중심으로 하며, 경험 있는 전문가의 멘토링 및 전담 인력이 요구

☐ 과업의 목적

❍ (일자리 인식 개선) 안정적인 일자리 선호문화→혁신적인 일자리의 가능성 발견

❍ (일자리 창출) 청년 소셜벤처 창업과 성장을 통한 좋은 일자리 창출

❍ 신규 소셜벤처활동가의 사회적 가치 실현을 위한 비즈니스 역량강화를 통해

지속적인 성장 가능 지원

❍ 창업 3년 미만인 소셜벤처의 비즈니스 모델을 시장에 안착하도록 지원

❍ 임팩트 투자사가 신규 소셜벤처 투자를 유도할 수 있는 사회성과 지표 도출

❍ 소셜벤처 투자기관과 사업아이템, 비즈니스 모델, 성장가능성 평가

❑ 연구내용

❍ 소셜벤처 이노스쿨 성장랩 교육과정 설계

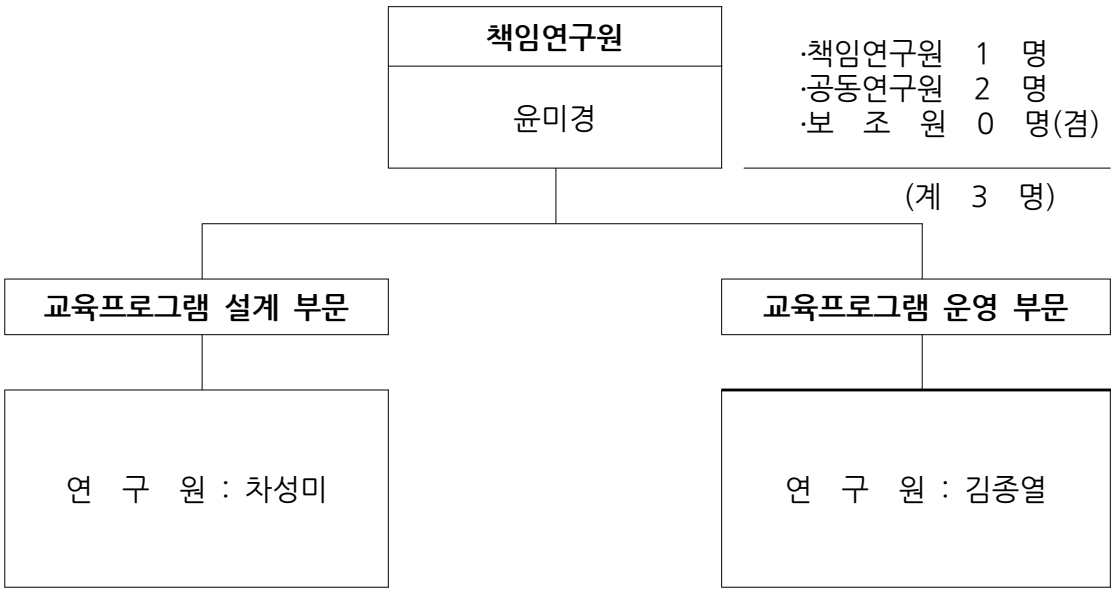
- 정부 계획 조사
- 기초자료 분석

❍ 신규 소셜벤처활동가의 역량강화를 위한 교육과정 설계

- 온라인 강의 포함 4주간의 온·오프라인 교육 과정 설계
- 시장 적합도 향상을 위한 그룹 코칭 및 온라인 강의
- 그룹구성: 소셜벤처 활동가, 성동구청 공무원, 대학 교수

❑ 연구원 편성표

❍ 총괄(편성표)



❍ 연구책임자

성 명	소속/직위	전공/학위	최종학교	관련경력	참여율(%)
윤미경	한양여자대학교 패션디자인과 /교수 한양여자대학교 /취창업 센터장	섬유패션 /박사수료	이화여자 대학교	- 한양여자대학교 창업팀장 - 한양여자대학교 취창업지원센터 센터장 - 가벼운 기능성 소재를 Shield로 사용한 기후대용형 커스터마이즈 패션 제품 개발	30

❍ 참여연구원

성 명	소속/직위	전공/학위	최종학교	관련경력	참여율(%)
차성미	외식산업과 /교수 성과관리센터 /팀장	식품영양학 /이학박사	연세 대학교	- 농촌진흥청 농식품자원부 연구사 (한식세계화 연구) 역임 - 마장축산물시장 먹거리힐링센터 조성 연구책임자(2017) - 서울시 캠퍼스CEO 외식창업 과정 책임교수(2017) - NCS외식운영관리 개발위원(2015) - 어린이 급식운영관리 표준매뉴얼 개발(2008) - 연세대 사회교육원 전임연구원(교육프로그램 개발 업무, 2007) - 교육부 급식관리지침서 개발(2005)	15
김종열	산업디자인과 /교수 기획조정처 /홍보팀장	예술학 /박사	TAMA Art University	- 창업지도교수 - 한양여자대학교 기획조정처 홍보팀장 - KBS 디지털미술관 - 로버트 프랭크의 사진집 <미국인들>에 관한 연구 - 마르셀 뒤샹의 <여행가방 속 상자>에 관한 연구	15

2. 연구의 주요내용

▢ 연구의 방향

- ❍ 신규 소셜벤처활동가의 역량 강화를 위한 교육 과정 개발
- ❍ 민·관·산·학 간 유기적 역할 분담 및 연계 통합 교육체계 구축
- ❍ 수요자 중심 맞춤형·참여형 교육을 실시하여 창업 3년 미만인 소셜벤처의 비즈니스 모델을 시장에 안착하도록 지원
- ❍ 창업 3년 미만의 신규 소셜벤처활동가와 소셜벤처에 관심있거나 창업을 준비하고 있는 대학생 및 고교학생을 대상으로 투트랙(two-track)방식 운영
- ❍ 임팩트 투자사의 신규 소셜벤처 투자를 유도할 수 있는 사회적 성과 측정 지표 도출

▢ 연구의 수행방법

- ❍ 사회적경제 관련 정부 정책 및 연구 조사
  - 사회적경제 및 소셜벤처 관련 정부 보고서 조사
  - 사회적경제·소셜벤처 및 소셜벤처 경영 관련 이론 연구
- ❍ 소셜벤처활동가 역량강화 과정 도출을 위한 온라인 강의 설계
  - 소셜벤처활동가 및 소셜벤처 투·융자 및 엑셀러레이터 기업을 통해 교육과정 활성화 방안 자문
  - 신규소셜벤처 활동가의 역량 강화 과정의 기본 추진 방향 및 주요 사업 목표 및 운용방향 계획 수립
- ❍ 신생기업의 한계 극복을 위한 오프라인 워크숍 설계
  - 소셜벤처 팀빌딩(Team Building)을 통하여 응집성, 상호협력 및 조직과의 일체감을 높임으로서 팀의 효과성 증대
  - 구성원이 가진 자원과 기여를 최대로 활용할 수 있도록 유도

II 관련 정부정책 및 이론적 배경

1. 사회적경제 관련 정부정책 방향
2. 사회적경제 인재양성 정책 방향
3. 소셜벤처 활동가 역량강화과정 이론적 배경

Ⅱ 관련 정부정책 및 이론적 배경

1. 사회적경제 관련 정부정책 방향[1)]

□ 추진배경

○ 해외 동향

- 전 세계적으로 빈부격차·고용불안·고령화 등의 구조적 문제에 직면함에 따라 사회적 가치 실현 및 사회적경제의 중요성이 부각
  · 사회적경제는 시장경제의 효율성을 살리면서 실업·빈곤 등 경제·사회 문제까지 극복할 수 있어 포용적 성장 실현 가능
- 주요 선진국은 오래된 시민사회 전통 및 사회적경제 정책을 토대로 사회적경제 활성화를 적극 추진 중

○ 국내 동향

- 우리나라는 '00년 이후 부처별로 사회적경제 지원정책을 마련하여 다양한 사회적경제기업이 활동 중
- 정부주도하에 사회적경제기업이 양적성장을 이루고 있으나, EU 국가에 비해 우리나라는 아직 사회적경제 활성화는 미흡
- 사회적경제가 우리사회의 협력성장·포용성장을 견인할 수 있도록 사회적경제 생태계 구축을 통한 질적 성장을 준비할 단계

○ 사회적경제의 개념

- (정의) 구성원간 협력·자조를 바탕으로 재화·용역 생산 및 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동.
  · '구성원 참여'를 바탕으로 '국가-시장 경계'에서 '사회적 가치'를 추구하는 '경제활동'을 의미
- (특징) 시장에서의 경제활동이라는 측면에서 시장경제와 유사하나, 자율·민주, 연대·협력 등의 활동목표에서 차이 존재

○ 사회적경제의 순기능

- 고용창출·고용안정·유휴인력 활용 등에 기여
- 소득양극화 해소·사회안전망 강화·공동체 복원 등에 기여

1) 일자리위원회 관계부처 합동(2017). 사회적경제 활성화 방안.

▢ 우리나라의 사회적경제 현주소

❍ 사회적경제 현황 진단

- 사회적 인식·제도적 기반 등을 고려할 때 우리나라의 사회적경제는 도입기를 지나 성장기 단계에 진입
- 사회적경제 활성화의 중요성 인식 이후 본격적인 육성정책을 수립·진행 중
- 사회적기업·협동조합·마을기업·자활기업 등 주요 사회적 경제기업의 기업수 및 고용·매출규모 등이 양적으로 성장 중

❍ 사회적경제 지원정책 추진경과

- 개별 부처별·사회적경제 유형별로 사회적경제 확산을 위한 법 제정·기본계획 수립 등 직·간접 지원정책 마련
  · 사회적경제기업 인증, 경영·재정지원 등의 법적근거를 마련하고 사회적경제 활성화를 위한 기본계획 등을 수립·시행
  · 사회적경제 유형별 주요 지원정책

구분	직접 지원	간접 지원	
		공통	개별
사회적기업	인건비, 사회보험료, 사업 개발비	판로지원, 교육 및 홍보, 컨설팅, 창업 및 운영 지원, 정책자금 융자 등	세제(법인세, 소득세, 부가세 감면, 기부금 인정 등) 모태펀드 운영 등
협동조합	-		-
마을기업	사업비		-
자활기업	인건비, 사업비, 창업자금, 컨설팅비용		사업 및 시설자금 융자

  · 인건비 지원 등 직접지원과 세제혜택(법인세·소득세 감면 등)·공공조달 시 우선구매 유도·정책자금 지원 등 간접지원 병행
  · 광역·지역별로 중간 지원기관을 설립·운영하여 창업지원·홍보·인력양성·사업모델 발굴 등의 다양한 지원정책 추진
- 새정부 100대 국정과제 중 하나로서 ‘사회적경제 활성화’ 추진(일자리 100일 플랜 13개 과제에 포함)

❍ 사회적경제 활성화 기반의 문제점

- (사회적 여건) 사회적경제 활성화 필요성에 대한 인식이 부족함에 따라, 정부의 정책지원 및 사회적 참여가 미흡
- (지원체계) 부처별로 지원제도가 분산되어 있음에 따라 불필요한 행정비용 유발, 정책연계성 저조, 민·관 협업 부족 등 초래
- (금융접근성) 기업별 성장단계에서 금융조달 수요는 높으나, 금융시장 접근성이 낮고, 체계적인 금융지원이 미흡한 상황
- (판로) 사회적경제기업에 대한 공공조달 우선구매의 실효성이 저조하며, 민간의 구매촉진을 위한 판로개척에 애로

· 사회적가치에 대한 평가기준 없이 공공조달 낙찰이 최저가격 중심으로 이루어짐에 따라 사회적 가치에 대한 고려 미흡

- (인력) 사회적경제기업 성장에 필요한 전문인력 양성 및 사회적경제에 대한 인식제고를 위한 교육 인프라가 부족

· 대상별·분야별 차별화된 교육프로그램이 미흡하며, 정부지원 교육과정이 창업·운영 교육에 편중

▢ 목표 및 발전전략

❍ 사회적경제가 포용성장의 주역으로 성장할 수 있도록 패러다임 전환 및 선순환 생태계 조성을 위한 Two-Track 발전전략 마련

- (인프라 구축) 사회적경제 성장단계별 특성에 맞는 시스템 구축
- (진출분야 확대) 사회적경제 파급효과가 큰 분야 집중 육성

▢ 사회적경제 성장 인프라 구축

❍ 통합 지원체계

- 사회적경제 활성화를 위한 입법과제를 추진하고, 지원정책 방향 확립, 범부처 컨트롤타워 설치 등 지원체계 재정비

❍ 금융접근성 제고

- 공적 금융제도 개선, 민간 투자환경 개선, 규제완화 등을 통해 사회적경제기업의 성장기 단계에 필요한 사회적 금융 확대

❍ 판로확대 지원

- 공공조달 원칙에 사회적 가치 반영·우선구매제도의 실효성 제고 등을 통해 공공조달을 확대하고, 민간부문의 판로를 개척

❍ 인력양성 체계 강화

- 사회적경제 교육환경 조성
  · 초·중등 교육 內 사회적경제 교육 확대
  · 노인·경력단절 여성 등의 재취업·창업 준비를 위한 직업훈련 프로그램에 사회적경제 교육 확대 반영
  · 공무원 일반 및 공공조달 담당자 대상으로 사회적경제 교육과정을 신설·강화
- 지역주민이 참여하는 학습시스템 구축
  · 평생학습 도시, 행복학습센터, 지역경제교육센터, 민간경제교육단체협의회 등을 활용하여 사회적경제 교육 프로그램 확산
  · 도시재생 등 지역 활성화 사업과 연계하여, 지역기반의 현장지원조직을 활용한 활동가·주민 등 대상 실무·전문교육 실시
  · 지역 학습공동체의 역량 강화를 위해 강사 인력풀을 구축·제공하고 우수기업·공동체 탐방 등 현장교육 지원을 확대
- 체계적 전문인력 양성 시스템 구축
  · 사회적 경제 리더·전문가 양성을 위해 대학 내 사회적기업 리더 과정 및 대학의 평생교육체제 지원사업 확대
  · 지역 대학·선도기업간 컨소시엄을 통해 지역 특화산업 분야의 사회적경제기업 종사자에 대한 맞춤형 직업훈련 지원
  · 교육 콘텐츠 고도화, 現개별 교육기관 재편 및 전문 교육기관운용 등 체계적인 전문 인력양성 시스템 구축(인력양성 로드맵)
- 청년인재 유입을 위한 창업인프라 확충
  · 비즈니스 모델 발굴·사업화를 지원하는 청년 사회적기업가 육성사업을 확대하고 성장 단계별 지원체계를 차별화
  · 아이디어를 사업화하고자 하는 사회적경제 예비창업가를 선발하여 창업아이템별 이론·기술 교육, 멘토링, 사업화비용 지원
- 기술혁신 및 교육 콘텐츠 개발투자 확대
  · 출연(연), 대학 등과 연계를 통한 공동참여 기술개발, 바우처형 기술개발 의뢰 등 사회적경제기업에 필요한 유형별 R&D 지원
  · R&D 전단계(기획→기술개발→사업화)에 대한 기획능력 향상을 위해 ‘기획역량강화 교육 사업’ 선정시 사회적경제기업 우대
  · 국내외 우수 교육과정 벤치마킹 및 학계 협업으로 사회적경제기업을 포함한 대학창업교육 콘텐츠 제작·보급

▢ 사회적경제 주요 분야별 진출 촉진

- ❍ 사회적경제 선순환 생태계 조성을 위해서는 역량제고를 위한 인프라 구축 및 진출분야 확대를 병행하는 입체적 전략 필요
- ❍ 사회적경제기업의 유형별 특성과 진출분야별 시장여건을 고려하여 사회적경제의 장점이 부각될 수 있는 중점 진출분야 선정
- ❍ 사회적경제기업의 주요 분야 진출을 가로막는 장애요인을 해소하고 파급효과를 제고하기 위해 맞춤형 지원정책을 마련

2. 사회적경제 인재양성 정책 방향[2)]

▢ 추진배경

❍ 고령화, 양극화 등 다양한 사회문제를 해결하고 좋은 일자리를 창출하기 위한 대안으로 '사회적경제'에 대한 관심 증가

❍ 그러나, 우리나라는 여전히 전체 고용규모에서 사회적경제가 차지하는 비중이 미미하여 활성화 정책을 보다 적극적으로 추진할 필요

❍ 사회적경제가 확산되고 지속 성장하기 위해서는 해당 영역에서 활동할 "사람"을 키워야 하나, 현재 인재양성을 위한 여건은 열악한 상황

❍ 이에 따라, 새로운 인재가 사회적경제로 지속 유입되고, 전문성을 갖춰 성장할 수 있는 종합적·체계적인 인재양성 시스템 마련

▢ 현황 및 문제점

❍ 현황

- (총괄) `17년 114개 기관에서 총 321개 사회적경제 교육 프로그램을 제공하였으며, 교육인원은 58천여명
  · (교육기관) 중간지원기관(48%)에서가장 많은 교육을 제공하고 있으며, 대학 등 민간기관에서 13% 수행
  · (프로그램) 주로 사회적경제에 대한 기초 소양 수준의 일반교육과 창업 입문교육 중심 프로그램이 제공
  · (교육대상) 창업 희망자(29%)와 사회적경제기업 종사자(29%)가 교육인원의 절반을 넘게 차지하며 초·중·고 학생은 약 9천명(16%)에 불과

❍ 문제점

- 인재유입의 부족
  · 다양한 분야의 유능한 인재 유입을 위한 프로그램이 미비
- 리더·종사자 대상 맞춤형 전문교육의 미비
  · 교육내용, 주제, 전달방식 등이 단조로우며 대상별·분야별 특성이 고려되지 못한 획일화된 프로그램이 주로 제공
- 일반국민 인식 및 이해도 저조
  · 우리사회 사회적경제 역사가 짧고, 초중고 교육과정이나 국민의 일상생활에서

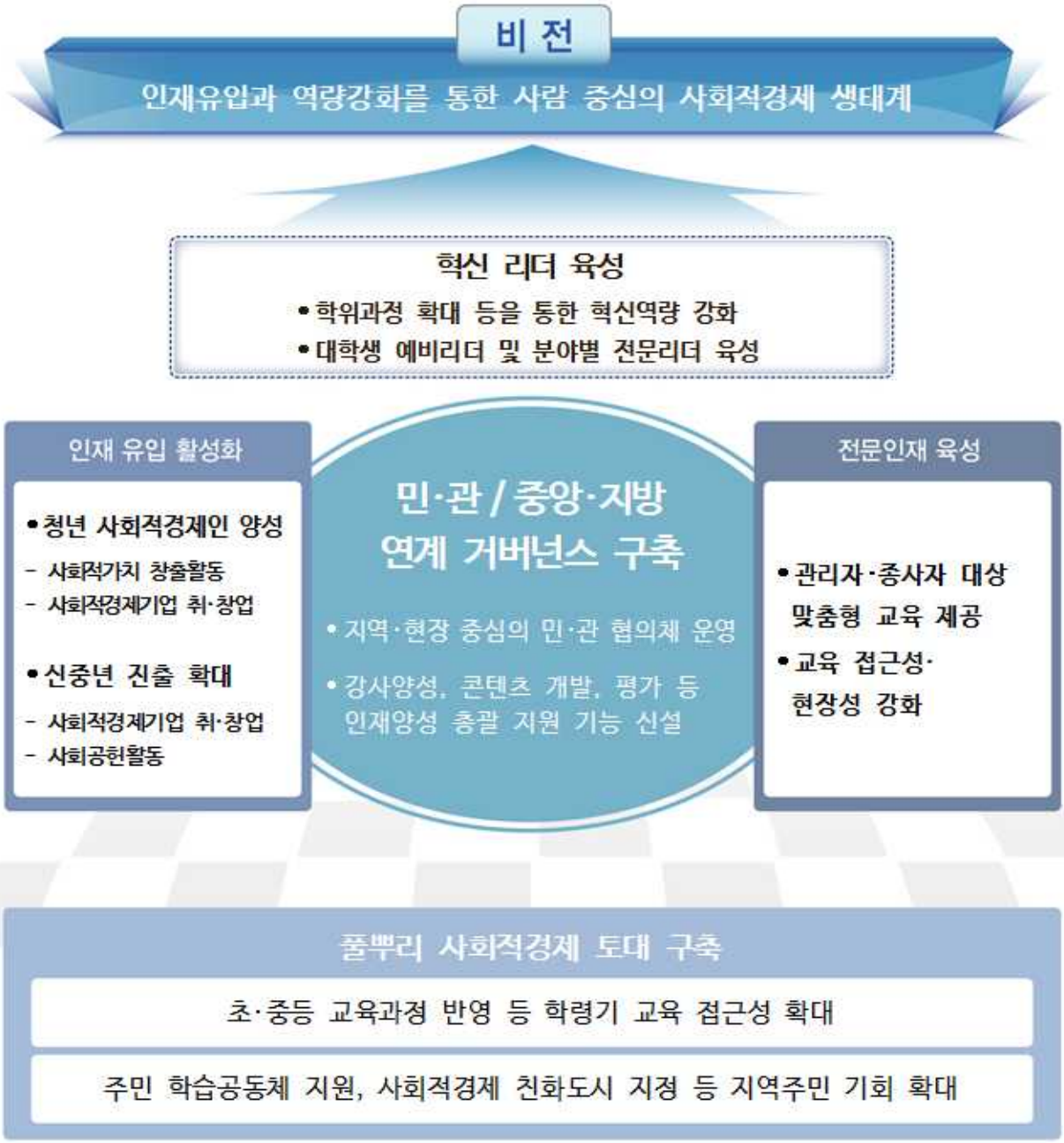
2) 교육부(2018). 사회적경제 인재양성 종합계획.

접할 기회가 많지 않아 인식과 이해가 저조

- 종합적인 지원체계 미비

· 온라인 플랫폼 등 인프라가 부족하고 종합적인 지원체계가 미비함에 따라 연구·개발, 컨텐츠 보급, 전문가 양성 등 체계적인 인재양성이 곤란

☐ 사회적경제 인재양성 종합계획 기본방향



❍ 다양한 인재가 유입되고, 전문가로 키워지는 육성 시스템 구축

❍ 사회적경제의 혁신과 성장을 이끌어갈 핵심 리더 양성

❍ 일상에서 사회적경제를 체득하도록 지역·현장 중심 지원체계 마련

☐ 정책 과제

❍ 인재 유입 활성화

- 청년 사회적경제인 양성
  · (청년 창업 확대) 성장단계별 맞춤형 창업지원체계를 구축하여 혁신적이고 유능한 청년의 유입을 확대
  · (사회적경제기업 취업지원) 금전적 보상보다는 보람, 사회적가치 등에 관심이 있는 청년을 적극 유입하여 청년 실업 극복 및 지역사회 활력 제고
  · 사회적경제기업의 혁신에 필요한 심화교육을 제공하여 청년 인재유입을 통한 지역 사회적경제기업의 혁신을 유도
- 신중년 사회적경제 진출 확대

❍ 사회적경제 핵심리더 육성

- 대학 내 전문교육과정 확대
  · (선도대학 지정) 노동부·교육부 협력으로 사회적경제 선도대학을 지정(노동부), 연구개발·학부개설 등 관련 사업을 패키지로 지원
  · (학위·비학위 확대) 사회적기업 리더과정을 사회적경제 리더과정으로 개편, 지원금 및 지원 대학 수를 확대하여 핵심리더를 집중 육성
  · (국제교류 확대) 외국 대학 교류 및 해외 선진사례 벤치마킹을 통한 사회적경제 리더의 글로벌 역량 제고
- 대학생들을 예비리더로 육성
  · 중소기업 취·창업을 희망하는 희망사다리 장학금 수혜 대학생 대상 사회적경제 교육 프로그램 제공
  · 대학생 대상 대학생협 창업, 운영 관련 교육과정을 제공하고, 국유시설 사용료 감면 등을 통해 대학 생협 활성화를 위한 환경 조성
- 사회적경제 유망분야 리더 육성
  · (분야별 전문리더 육성지원) 사회적경제 진출 유망 분야별 전문리더 육성을 위한 심화교육 과정 신설(`19년, 사회적기업진흥원)
  · (포럼 운영) 최근 주요 경제 동향 및 트렌드, 국내외 사회적경제 변화 공유 등을 주제로 사회적경제 리더 대상 권역별 포럼 운영

○ 사회적경제 종사자 역량 및 전문성 강화



- 교육의 접근성 제고

· (온라인 교육) 지역에서도 양질의 교육서비스를 공급 받을 수 있도록 인프라를 구축, 민간 교육기관을 활용하여 고품질의 교육 서비스 제공

· (지역중심) 권역별 중간지원기관, 사회적경제 당사자 조직, 지역내 평생교육기관 · 전문교육기관 등을 통한 교육을 확대하여 접근성·현장성 강화

· (교육비용 지원) 종사자 교육훈련을 적극적으로 실시할 수 있도록 기업 자체 훈련 및 위탁 교육에 대한 훈련비 지원 확대

❍ 풀뿌리 사회적경제 토대 구축

- 초중고 교육과정 반영 등 학령기 교육 확대

· (1단계) 교육과정 개편 전 조치 가능한 방안 시행

· (2단계) 차기 교육과정 개정 시, 초·중·고 필수과목(사회, 도덕, 통합사회 등)에 사회적경제 및 사회적가치 내용 추가 반영

- 지역 주민의 사회적경제 교육 접근성 강화

· (지역 학습 활성화) 사회적경제 상시학습을 지원하기 위해 지역 內 사회적경제 교육을 확대하고 지역 학습공동체를 활성화

❍ 종합지원체계 구축

- 인재양성 통합 추진체계 구축

· (지역중심·중앙뒷받침 시스템) 지역·현장 중심으로 인재를 양성하되, 중앙은 교육 컨텐츠 개발·보급 등 인프라 구축 및 지원 기능 수행

- 컨텐츠 및 강사양성 등 인프라 구축

· (교육 컨텐츠 개발) 사회적경제 교육의 질적 제고를 위한 대상별 역량 모델 및 교육 표준안 개발·보급

· (강사 양성) 사회적경제·사회적가치에 대한 이해도가 높은 전문강사를 적극 발굴·양성하고, 강사 DB를 구축하여 교육기관 등에 공유

3. 소셜벤처 활동가 역량강화과정 이론적 배경

▢ 성장기 소셜벤처 활동가 리더과정

❍ 기업가정신과 사회적 임팩트

- 기업가의 정의[3)]

· 기업가(entrepreneur)라는 단어는 “~사이”라는 뜻의 불어인 entre와 “가지다, 취하다”라는 뜻의 prendre에서 기원

· 원래 판매자와 구매자 사이에서 위험을 감수하는 사람이나 새로운 벤처를 시작하는 것처럼 임무를 떠맡는 사람을 묘사하기 위해 사용

· 발명을 실용적인 사업으로 변화시키기 위해 조립하고, 자본, 사람, 비즈니스 모델, 전략, 리스크를 감내하는 능력 등 필요한 자원을 조화시킴

- 기업가정신의 정의

· 연구자별 기업가정신의 정의 및 견해[4)]

3) 이정훈 외 3명 역, Bruce R. Barringer, & R. Duane Ireland 저(2014).『기업가정신과 혁신』. 이앤비플러스, p.6.
4) 임진혁(2017).『기업가정신과 리더십이 인지적 성공에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 매개효과와 성별의 조절효과를 중심으로』. 박사학위논문 숭실대학교, p.10.

연구자	정의 및 견해
Knight(1921)	성공적으로 미래를 예측하는 것
Hayek(1937)	경각심 및 기회포착 능력
Schumpeter(1934)	·새로운 조합의 실행: 신제품 개발, 원재료의 새로운 원천, 새로운 생산 방식, 새로운 형태의 조직 구축 ·이와 같은 혁신적인 활동을 가능하게 하는 기업가의 재능 혹은 역량
Cole(1946)	불확실한 상황에서 수익 지향적 사업을 시도하고 생산적 자원을 조정하며 혁신을 도입하는 기능
McClelland(1967)	스스로의 진로와 능력을 변화시킬 수 있는 자기성취의 신념
Leibenstein(1968)	조정 능력과 노력의 정도
Casson(1982)	정보 보유 및 판단 능력
Miller(1983)	위험을 감수하고 진취적이며 혁신을 추구하는 조직 활동
Stevenson(1983)	통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것
Goodman(1985)	조직의 경쟁력과 조직성과를 위해 좋은 방법을 이끌어 내는 것
Gartner(1985)	벤처를 통해 창업을 하는 행위
Vesper(1990)	다른 사람들이 발견하지 못한 기회를 찾아 새로운 사업을 추진하는 것
Hisrich(1992)	재무적, 심리적, 사회적 위험을 가정하고 화폐적 보상과 개인적 만족의 결과를 수용하면서 필요한 시간과 노력을 투자하여 가치와 다른 무엇인가를 창조하는 과정
Timmons(1994)	가치 있는 어떤 것을 만들어 내는 창조적인 행동
Dollinger(1995)	위험과 불확실한 상황 하에서의 이익 또는 성장을 위한 혁신적 경제 조직의 창조
Shane and Venkataraman(2000)	미래상품과 서비스를 창출하기 위해 기회를 발견하고 평가하며 활용하는 과정

· 최근 학계에서 전 세계적으로 지지되는 정의는 '개인 또는 조직이 현재 조달 또는 통제가능한 자원의 범주를 넘어 기회를 추구하는 행위'[5)]

5) 황보 윤 외 14명(2018).『기업가정신과 창업』. 이프레스, p.17.

- 기업가정신의 중요성[6)]

· 경기불황을 극복하고 새로운 도약을 위한 방안으로 범국가적인 차원뿐만 아니라 개인과 기업의 활발한 기업가정신의 발휘가 요구됨

· 최근 세계 각국의 경제성장이 둔화되고 있는 상황에서 새로운 도약을 위한 돌파구를 마련하기 위한 일환으로 세계 각국이 기업가정신의 활성화에 관심

· 치열한 창업과정에서 다양한 자원의 중요성도 간과할 수 없겠지만 많은 전문가들이 공통적으로 강조하는 것이 바로 기업가정신

- 선순환 기업가정신[7)]

· 선순환 기업가정신은 각 부분으로 나누어지는 것이 아니라 개인으로부터 시작하여, 기업 내, 사회까지 선순환되고, 이 전체가 다시 순환하는 것으로 효율과 혁신의 선순환 과정

· 이것은 프랙탈(Fractal) 구조를 가진 선순환 기업가정신; 부분을 보면 전체를 알 수 있는 복잡계의 프랙탈 구조와 같이 선순환 기업가정신에서도 개인이 기업에, 기업이 사회에 연결되어 있듯이 부분과 전체가 선순환

· 가치 창출(Value Creation)은 혁신(Innovation) 활동들의 누적인 핵심 역량(Core Competence)에 의해 만들어짐. 핵심 역량이 확고한 기업은 오랜 기간 지속가능한데, 이는 핵심 역량이 혁신의 결과이기 때문

- 사회적 임팩트의 정의

· 사회적 임팩트(Social impact)라는 용어는 1981년 미국의 사회심리학자 Bibb Latané가 소셜 임팩트 이론을 발표하며 사용되기 시작

· 사회적 임팩트에 대한 정의[8)]

6) 황보 윤 외 14명(2018). 앞의 책, p.20-24.
7) 중소기업청(2016).『선순환 소셜벤처 육성 방안 연구』. (주)휴먼컬처아리랑, p.32.
8) 신예은(2017).『비영리 조직의 사회적 임팩트 적용 사례 연구 : 유나이티드 웨이와 해비타트를 중심으로』. 석사학위논문 한양대학교, p.9-10.

연구자	정의
Latané(1981)	다른 개인의 실재하거나 내재되어 있거나 예상할 수 있는 존재 혹은 행동에 의해 특정 개인의 정신적인 상태나 주관적인 느낌, 동기나 감정, 인식과 신념, 가치와 행동 등이 상당한 수준의 유의미한 변화를 보이는 것을 의미한다.
Burdge&Vanclay (1996)	어떠한 공익적/사익적 활동으로 인해 사회의 삶의 양식이 변화하는 것을 의미한다. 또한 이는 특정 사회의 사회적 기준, 가치, 신념 등 인식의 기반이 되는 문화적인 변화까지도 포함한다.
Bev Meldrum etal.	소셜 임팩트는 사회적 요구를 해결하기 위해 취하는 행동의 결과이다. 삶에 가져오는 변화에 대한 것이다.
Mckinsey&Company (2010)	개인 및 가족, 지역 사회 및 조직, 사회 및 시스템의 특정 행동 및 행동 변화로 인해 경제적, 사회적, 문화적, 환경적 및 / 또는 정치적 상황의 의미 있는 변화이다.

· 임시적인 처방보다는 문제 발생의 빈도나 강도가 낮아지는 증상의 개선이, 증상의 개선보다는 근본적인 해결이 되었을 때 사회적 영향력(social impact)가 더 크다고 볼 수 있음[9)]

- 사회적 임팩트의 중요성

· 사회문제해결 관점, 이해관계자 관점, 변화이론 관점의 세 가지 관점은 결국 사람들에게 건강하고 안전한 삶과 더 나은 미래를 준비할 수 있도록 하여 발전된 사회를 이루는 초석으로서 선순환 구조를 이끎[10)]

❍ 소셜벤처 팀빌딩[11)]

- 신생 기업의 한계(liability of newness)

· 창업을 준비 중인 예비 창업 기업이나 이제 비즈니스를 갓 시작한 기업들은 기존 기업과 비교할 때 상대적으로 부족한 자원을 갖고 있음

· 소셜벤처를 비롯한 초기 창업 기업들은 태생적으로 자본, 인력, 네트워크 등의 보유 자원이 부족함에 따라 창업 활동에 한계가 있음을 의미

· 이를 극복하기 위한 가장 좋은 방법은 '역량 있고 다양한 경험을 가진 사람들로부터 창업팀을 구성'하여 신생 기업이 갖고 있는 부족한 부분을 채워 가는 것

9) 김진수 외 4명(2016).『소셜벤처 창업하기』. 도서출판 청람, p.103.
10) 위의 책, p.103-105.
11) 위의 책, p.270-295.

- 창업팀
  · 아이디어가 혁신적이어도 그것을 끌어낼 인력이 없다면 사업이 진행되지 못하지만, 그저 그런 아이디어도 팀이 좋으면 실제 제품이나 서비스로 만들어 내는 경우가 많기 때문에 초기 창업 기업에게 자금을 투자하는 투자자(엔젤 투자자, 엑셀러레이터, 소셜벤처캐피탈리스트)들은 아이디어 못지않게 팀을 중요하게 생각
  · '창업팀(entrepreneurial team)'은 '새로운 비즈니스를 공동으로 시작하기 위해 모인 두 명 이상의 개인들로 구성된 집단'으로 정의
  · 예비 창업단계에서부터 참여하는 개인들로 구성되어 있기 때문에 기업 설립 시점에 구성원 간 다양한 이해관계(리더십, 의사결정구조, 동기부여, 소유권 지분율 등)를 비롯하여 창업의 리스크와 미션과 비전에 대한 공유가 매우 중요
  · 소셜벤처는 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 추구하는 과정에서 좀 더 많은 리스크를 부담해야 하기 때문에 내부 구성원간의 '소셜미션'에 대한 합의와 공유가 더욱 중요하게 강조됨
- 팀빌딩의 정의 및 목적
  · (정의) 하나의 팀이 서로 함께 일하는 과정을 배워가고, 팀 구성원들이 조직에 좀 더 큰 공헌을 할 수 있도록 격려하고 가치를 부여하는 환경을 만들기 위해 들이는 노력
  · (목적) 응집성, 상호협력 및 조직과의 일체감을 높임으로써 팀의 효과성을 높이는 데 있으며, 팀빌딩을 통해 구성원이 가진 자원과 기여를 최대로 활용할 수 있게 되어 신생 기업이 직면하는 여러 가지 어려움을 극복하고 창업팀이 가지고 있는 미션을 달성할 수 있도록 하는 것
- 소셜벤처 팀빌딩 프로세스
  · 사업화 과정에서 왜 이 문제에 집중하며 어떤 문제를 해결하려고 하는지(소셜미션), 어떤 방법으로 해결하려고 하는지(비즈니스 모델), 누구와 함께 할 것인지(구성원), 어떻게 운영할 것인가(운영구조)에 대한 답을 만들어 가는 것
  · 소셜벤처 팀빌딩은 '결과가 아니라 과정'
  · 기존의 창업팀이 '제품>방법>신념'의 수순을 밟아가는 것과 달리 '신념>방법>제품'의 접근 방식을 취함
- 구성원 선정 시 사전 고려사항
  · (동기부여) 조직이 목적을 효율적으로 달성하고 높은 성과를 내기 위해서는 그 구성원이 지적·기술적 능력이 우수하고, 구성원에게 적극적이고 자발적인 직무 수행 욕구가 있어야 하며, 보다 근본적으로는 그러한 욕구를 행동으로 옮기도록

하는 동기부여가 있어야 함. 소셜미션에서 동기부여를 받지 못하는 구성원과 파트너는 아무리 유능해도 소셜벤처에는 부적합

· (창업팀의 규모) 해당 산업의 특성뿐만 아니라 구성원이 보유하고 있는 핵심 역량이 비즈니스 모델 개발과 사업화에 필요한 자원을 충분히 충족시킬 수 있는가의 여부 등 다양한 상황의 특정 요인에 따라 달라질 필요

· (창업팀의 핵심 역량) 창업 기업은 현재 보유한 자산이나 매출 성과 보다는 잠재력, 즉 성장 가능성에 기초하여 평가를 받기 때문에 신생기업으로서 보유할 수 있는 가장 핵심적인 자원은 창업팀 구성원의 역량으로 여겨지므로 부족한 자원을 보완할 수 있는 구성원의 핵심 역량을 고려하여 선발하는 것이 매우 중요

- 운영 방식

· (협력적 리더십) 리더의 생각으로만 운영되는 것이 아니라, 구성원들의 다양한 참여와 의사결정을 통해 더 나은 대안이 창출될 수 있고, 나아가 새로운 변화를 만들 수 있도록 들어주는 능력과 협력하는 문화가 필요

· (민주적 의사결정구조) 소셜벤처가 가지고 있는 사회적 목적을 달성하기 위해 근로자 대표, 서비스 수혜자 대표, 지역 관계자, 외부 전문가, 후원자, 연계기업 및 연계기업 인사 등 다양한 이해관계자가 실질적으로 의사결정 구조(총회, 주주총회, 이사회, 운영위원회, 운영협의회 등)에 참여할 수 있어야 함

· (지분율 및 보상체계) 구성원별로 자금 조달 기여도와 보유한 핵심역량 정도 및 중요도의 차이를 반영한 문서를 작성하여 합리적인 지분 구조를 마련하여야 하며, 창업팀에 대한 보상체계는 동기 유발에 효과적인 금전적 요인뿐만 아니라 비금전적 요인도 함께 고려

· (커뮤니케이션) 소셜벤처 조직의 커뮤니케이션은 '협력적 리더십'과 '민주적 의사결정구조'를 기반으로 하여 이루어지며, 팀 내 소통 방안에 대한 주요 내용이 정리되어야 함

· (갈등관리) 조직에서 발생하는 갈등을 해소하기 위해 이용할 수 있는 방법에는 상위목표의 설정, 추가적인 자원의 확충, 대면과 설득, 감수성 훈련(역지사지를 통한 타인의 입장에 대한 이해), 보상 체제의 확립, 조직과 직무의 재설계, 공동노력을 통한 문제의 해결, 갈등 관계에 있는 당사자들이 직접 대화를 통해 서로 양보하고 필요한 것을 교환함으로써 갈등에서 벗어날 수 있음

· (네트워크 관리) 네트워크를 형성함에 있어 소요되는 시간과 역량의 투여와 상호간의 호혜성을 고려하여 네트워크를 형성

❍ 소셜벤처 비즈니스 모델개발

- 비즈니스모델 정의에 관한 선행연구[12)]

연구자	정의 및 견해
Timmer(1998)	비즈니스 참가자와 그 역할을 포함하고 있는 제품, 서비스, 정보흐름의 구조이며, 다양한 참가자들의 잠재이익을 설명해 주고, 수익의 원천을 설명하는 청사진
Venkatraman& Henderson(1998)	고객 상호작용, 자산구성, 지식의 레버리지라는 상호의존적인 3가지 차원을 반영하는 전략을 설계하기 위한 조정된 계획
Rappa(2001)	수익을 창출하기 위해 사업을 운영하는 방식
Stewart&Zhao(2000)	기업이 어떻게 이익을 내고 이를 유지 하는가에 대한 기술
Amit&Zott(2001)	거래내용, 구조, 관리하는 세 요소를 통하여 비즈니스 기회의 개발을 통한 가치창출을 위한 설계를 표현한 것
Weill&Vitale(2001)	기업, 소비자, 공급자 등의 구성원간의 제품과 정보의 흐름의 관계
Joan Magretta(2002)	기업이 어떻게 운영 되는지를 설명하는 이야기, 고객에게 제품과 서비스를 제공하여 수익을 창출하는 방식에 관한 설명
주재훈(2002)	비즈니스 비전과 목표를 설정하여 가치명제를 정의하고, 가치와 수익원의 관계는 물론이고 가치를 창출하기 위한 제품, 서비스 및 정보의 흐름과 사업수행 방법을 기술하고 비즈니스 목표와 가치 창출을 위한 구성요소를 정의하고 이들 간의 관계를 기술한 템플릿 또는 시스템
이동현(2003)	어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하는 것으로 시장에서 기업이 어떻게 가치를 창출하는가를 설명하는 것
황경태,신봉식&김병재 (2005)	주요 구성요소들의 시스템(system)혹은 체계(architecture)
Osterwalder etal.(2005)	비즈니스 논리를 표현하는 개념적인 툴
Richardson(2008)	전략을 실행으로 연결하는 각종 선택과 활동에 대한 논리적 그림
이홍규, 김성철(2011)	어떻게 돈을 벌 것인가에 대한 이야기

12) 신세원(2013).『공유가치 창출을 위한 디자인 사회적기업 비즈니스 모델 연구』. 석사학위논문 홍익대학교, p.27.

- 비즈니스 모델의 개요와 대표적 2가지 모델[13)]
  · (개요) 창업준비의 실패는 비즈니스 모델을 제대로 구상 및 점검하지 않은 것에서부터 비롯
  · (비즈니스 모델 캔버스) 알렉산더 오스트왈더와예스 피그누어의 주도하에 전 세계 45개국 470명의 관련 전문가들의 공동작업으로 탄생한 가장 대표적인 비즈니스 모델 작성도구. 하나의 조직이 어떻게 가치를 포착하고, 창조하고 전파하는지에 관한 비즈니스 모델을 9가지 요소로 나누어 분석하여 비즈니스 모델에 대한 이해를 높이고 사업 모델의 변경을 용이하게 할 수 있도록 한 장의 그림으로 시각화하기 위한 틀(framework)
  · (린 캔버스) 창업기업에 초점, 외부보다는 창업자의 입장을 우선시하여 문제를 해결하고 경쟁력을 높이기 위한 방법론을 빠르고 간편하게 개발하는 것에 초점
- 소셜벤처 비즈니스 모델[14)]
  · (정의) 경제적 가치를 창출하는 방법에 대한 로드맵을 보여주는 것뿐만 아니라 측정할 수 있는 사회적 가치를 창출하는 방법도 필요. 즉, 사회적 영향력도 소셜벤처 비즈니스 모델의 중요한 한 부분. 따라서 전통적인 비즈니스 모델과 소셜벤처 비즈니스 모델의 차이점은 측정 가능한 사회적 영향력 제시
  · 사회적 복지, 재무적 그리고 경제적 안정성, 환경적 이익, 기업이익, 사회적 발전을 이루는 동안 느끼는 행복함 등을 포함
  · 사회적 복지와 경제적 이익뿐만 아니라 환경적 이익도 고려
- 소셜벤처 비즈니스 모델의 유형[15)]
  · (창업가 지원 모델) 예상 고객에게 사업지원과 금융 서비스를 파는 모델
  · (시장 중개 모델) 예상 고객으로부터 제품을 위탁 판매하거나 구매하는 형태
  · (고용 모델) 시장에서 고용되거나 그들의 서비스를 팔기 어렵다고 생각되는 사람들을 고용하고 직업 훈련을 제공
  · (서비스 수수료 모델) 예상 고객이 제공된 서비스에 대한 사용 요금을 즉시 지불하는 형태
  · (저소득 고객 모델) 가난하고 저소득 고객층에게 제품 및 서비스를 제공하는 것을 목표로 하는 비즈니스 모델
  · (협동조합식 모델) 단체, 목표 집단 그리고 시장이 협동조합 형태로 통합된 형태
  · (시장연계 모델) 시장에서 수수료를 받는 소규모 생산자, 기업 혹은 협동조합을

13) 이형곤 · 유진혁(2018).『기업가정신과 창업실무』. 양성원, p.224-237.
14) 김진수 외 4명(2016). 앞의 책, p.177-178, 182.
15) 위의 책, p.179-181.

연결하는 형태

· (서비스 보조금 지급 모델) 사회적 프로그램의 기금 마련에 도움을 주기 위해 대외시장에 제품 및 서비스를 파는 형태

· (조직 지원 모델) 공공의 목적을 위해서 대외시장에 제품 및 서비스를 판매하는 형태

- 소셜벤처 비즈니스 모델의 특징[16)]

· (소셜미션) 일반 영리기업과 소셜벤처를 구분하는 핵심적인 기준. 주목하는 사회적 문제와 실현하고자 하는 사회적 가치의 명확화

· (가치제안과 가치창출) 가치제안은 목표 고객에게 어떤 가치를 어떤 형태로 제공할 것인가에 관한 것, 가치창출은 가치제안을 현실화하는 것으로서 가치제안에서 약속한 가치 제공물을 고객과 이해관계자에게 실제 어떻게 제공할 것인가에 관한 것

· (비즈니스 모델의 검증 방법) 비즈니스 모델 캔버스에 사회적 비용(social cost)과 사회적 효과(social benefit)를 포함하여 점검

- 소셜벤처 비즈니스 모델 예시 - ㈜딜라이트[17)]

· (제품 및 서비스의 제공자) ㈜딜라이트의 가치 창출활동을 위한 경영관리는 업무표준화와 사전주문방식을 통한 대량생산, 유통구조의 개선으로 원가를 절감

· (제품 및 서비스의 제공가치) ㈜딜라이트에서 제공하는 사회적 가치는 유통구조 개선과 기술혁신으로 기존의 비싼 보청기 시장에서 구매여력이 없었던 저소득 난청인에게 합리적인 가격의 고품질 보청기를 제공, 경제적 가치 측면에서는 우수한 품질의 보청기를 합리적인 가격으로 판매함과 동시에 보험프로그램으로 소비자 만족을 극대화

· (목표고객과 수익) ㈜딜라이트에서 제공되는 보청기는 정부보조금 34만원 지원받는 지원대상자에 해당하는 장애인인 동시에 기초수급자와 27만 2천원을 지원받는 1-6급까지 급수에 관계없이 청각장애 판정을 받은 난청인을 대상으로 함. 딜라이트는 귓속형(표준형) 3대 모델, 귓속형(맞춤형) 4개 모델, 귀걸이형 1개 모델의 총 8개의 보청기 모델을 판매하여 주 수익을 창출

· (비즈니스구조와 성장원리) ㈜딜라이트는 2009년 창업 당시에 지원조직 없이 단일 기업으로 시작하였지만, 투자확대와 해외진출을 위한 재원확보를 위해서 2011년 4월 대원제약의 자사주 처분을 통한 출자방식으로 계열사로 편입, 주문형 보청기를 제작하여 대량생산의 규모의 경제로 생산비용을 절감하였고, 대원제약의 계열사로 편입되어 해외시장 진출에 필요한 투자자본을 확보. 그 밖에 사회적 가치의 확대를 위해서 저소득형 초등학생을 위한 미술학원 운영, 사회적 기업 컨설팅, 임플란트와 틀니사업 등을 시작

16) 김진수 외 4명(2016). 앞의 책, p.182-190.
17) 주상호 · 이광순(2016). 사회적 기업의 비즈니스모델을 통한 사례분석 연구.『인문사회21』, 7(4), pp.174-175.

❍ 리더십이란

- 연구자별 리더십의 정의[18)]

연구자	정의 및 견해
Koonts & O'Donnel (1959)	조직이 공동 목표를 달성하고자 스스로 노력할 수 있도록 조직원들에게 동기부여를 주는 것
Stog dill(1974)	영향력을 행사하는 과정으로써 리더와 조직원 사이에서 리더가 적절한 영향력을 행사함으로 조직원이 이를 받아 들여 일치하는 목표를 가졌을 때 이를 리더십이라고 함
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적 지시를 기계적으로 수행하는 것 이상의 영향력
Jago(1982)	구성원들에게 지시, 통제 등의 강압성이 아닌 집단의 설정된 목표로부터 행동, 의식을 조율하는 과정
Bass(1990)	어떤 상황 속에서 조직원들의 생각과 목표를 체계화하고 이를 재구성하여 조직원들 간에 교류를 할 수 있게 하는 과정
Yukl(2002)	집단이나 조직의 목표를 달성하기 위해 개인과 조직 전체의 목표 달성을 위해 노력할 수 있도록 하는 과정
Northouse(2004)	리더 개인이 조직의 조직원들에게 목표 달성을 위해서 영향을 주는 과정

❍ 소셜벤처와 적정기술

- 적정기술(Appropreate Technology)의 정의[19)]

· 적정기술은 기술이 아닌 인간의 진보에 가치를 두는 과학기술을 총칭. 적정기술은 최첨단이 아니더라도 사용자에게 적합하고 필요한 기술을 의미하며, 기본적인 인간의 삶을 좀 더 풍요롭게 살아갈 수 있도록 하는 원동력 제공

· 적정기술은 1973년 슈마허가 “작은 것이 아름답다”에서 제안한 ‘중간기술(Intermediate Technology)'이란 개념에 기초를 두고 있음. 슈마허는 대량생산 기술이 생태계를 파괴하고 희소한 자원을 낭비한다고 지적하면서 근대의 지식과 경험을 잘 활용하고 분산화를 유도하며 재생할 수 없는 자원을 낭비하지 않는 대중에 의한 생산기술 제안.

18) 이태경(2018).『리더십유형과 지식경영프로세스가 기업성과에 미치는 영향』, 석사학위논문 창원대학교, p.10.
19) 중소기업청(2016). 앞의 책, p.121

· 적정한 것으로 간주되는 경우 : 기술적 관점에서 지역적, 문화적, 경제적 조건과 양립 가능하고, 지역적으로 물질과 에너지원이 이용 가능하며, 그 지역이 사람들에 의해 그 도구와 과정들이 유지, 작동될 수 있을 때 적절한 것으로 여겨짐. 그러므로 기술은 그것이 사용되는 문화, 사회, 경제, 정치적 기구들과 조화를 이루는 수준에서 "적정한 것"으로 간주됨

- 적정기술(Appropreate Technology)의 사례[20)]

· 라이프 스트로우(Life Straw)

라이프 스트로우는 휴대용 정수 빨대. 개인용과 가족용의 두 종류가 있는데, 빨대 하나로 한 사람이 1년간 먹기에 충분한 700리터의 물을 정수할 수 있으며, 99%의 수인성 박테리아와 98.5%의 바이러스를 제거. 따라서 이 빨대를 사용함으로써 기생충 감염이나, 장티푸스, 콜레라와 이질 등 수인성 질병을 예방

· 큐드럼(Q drum)

큐드럼은 도넛형 플라스틱 컨테이너로 약 50리터의 물을 담고 굴려서 이동시킬 수 있는 물통. 가운데 커다란 구멍이 있어 로프로 묶어 드럼을 끌거나 굴리기가 가능. 큐드럼이 보급된 지역에서는 아이들의 학교 출석률과 진학률이 증가

· 소켓(sOccket)

아프리카 사람들이 하루에 서너 시간씩 축구를 한다는 점에 착안해서 2008년 하버드 공대 학생들은 축구공형 발전기 개발

축구공에는 LED 램프를 연결할 수 있는 소켓이 있어 낮에 축구를 하며 저장한 전기로 밤에는 LED 램프를 밝힐 수 있음. 유도 코일과 자석을 설치해 15분 동안 차고 놀면 3시간 정도 LED를 밝힐 수 있다고 함. 축구공을 아프리카에서 전기가 부족한 곳에 기부할 수 있는 기부 사이트도 운영하며, 학교에도 기부하여 융합인재교육(STEAM)의 기자재로 활용할 수 있게 됨

· 씨앗 폭탄(SeedBomb)

현재 지구 면적의 19%인 3,000만 제곱킬로미터가 사막화되면서, 황사가 늘고 있으며, 황사 속에는 중국 공장들이 배출한 오염 물질과 도시 분진이 섞여서 번져 나가고 있음. 이를 막기 위해 비행기로 씨앗 폭탄들을 사막화 지역에 떨어뜨려 식물이 사막에서 자라날 수 있도록 함. 이 씨앗 폭탄 속에는 식물이 싹을 틔우고 새로운 땅에 적응하는 기간을 충분히 버틸 수 있도록 양분이 풍부한 흙이 씨앗과 함께 담겨 있으며, 전체를 감싼 포장은 시간이 지나면 녹아내리는 재질로 구성됨

20) 네이버 지식백과- 적정기술,「창의융합 프로젝트 아이디어북」
(https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3534392&cid=58540&categoryId=58540)

- 적정기술(Appropreate Technology)과 소셜벤처

· 딜라이트 보청기의 소셜 임팩트는 저소득 난청인구의 보청기 접근성을 획기적으로 개선하였음, '경제적인 이유로 듣지 못하는 사람이 없게 하겠다'는 기업 설립의 동기와 함께 저소득층을 위해 복지환급금만으로 구매 가능한 보급형 보청기 개발 및 공급, 정부 및 지역사회와 연계된 지원사업, 시니어 인턴제도를 통한 65세 이상 노인층 일자리 제공 등으로 높은 점수를 받아 B 코퍼레이션으로 인증[21)]

· 바이맘은 수면과 에너지 문제를 해결하고자 만들어진 난방 텐트로 잘 알려진 소셜벤처 기업. 난방 텐트는 바이맘 김민욱 대표가 형편이 어려워 마음껏 난방할 수 없는 에너지 빈곤층이 따뜻하게 잘 방법을 고민하다 시작하게 된 사업임. 방 안에 난방 텐트를 설치 후 실내 온도를 8도로 설정하면 텐트 안 온도가 18도 이상 올라감. 난방비가 무서운 에너지 빈곤층에게는 지속 가능한 난방책인 셈. 실제로 유지비가 없고 내구연한이 5년 이상이라 관리만 잘 하면 반영구적으로 사용 가능. 2012년 시작한 바이맘의 난방 텐트가 무려 7만 개 이상 팔려나갔고 후원한 가구만 3000가구가 넘음

· 이처럼 소셜벤처는 적정기술 그 자체만으로 저개발국의 자립경제에 기여하고 환경 친화적인 시스템을 구축함으로써 사회적 기업으로써의 역할을 지속적으로 수행. 지속적 도움이 없이는 저개발국의 상황에 진전이 없고 오히려 악화되기도 함

· 적정기술이 사회적 기업과 연계된다면 저렴한 가격으로 높은 수준의 서비스를 개도국에 제공할 수 있으며, 일정 수준 고용 창출 효과도 얻을 수 있다. 소셜벤처 기업이 현지의 단편적인 이익 추구에서 한걸음 나아가서 적정기술을 결합한 사회적 책임 의식을 함양한다면 기존에는 시장이라고 여겨지지 않았던 개도국에 대한 실용적이며 혁신적인 적정기술의 도입을 통해 외형적 성장이 아닌 비즈니스 모델의 파괴적 혁신이 될 수 있음[22)]

▢ 비즈니스 역량강화 교육

❍ 사회적경제의 역할과 미래

- 사회적경제의 정의[23)]

· '사회적 목적 추구를 우선으로 하는 모든 경제적 활동'을 총칭하는 개념

· 국가와 시장 사이에 존재하면서 사회적 요소와 경제적 요소를 모두 가진 조직들 (국제협력개발기구, 2007)

21) 딜라이트보청기 홈페이지 (http://www.delight.co.kr/p/brand/contribute)
22) 중소기업청(2016). 앞의 책, p.126
23) 고동현 외 3명(2016).『사회적 경제와 사회적 가치』. 한울아카데미, p.62-63.

· 사회적 가치나 공동체의 목표를 충족시키는 데 일차적인 목적을 두는 동시에 경제적 가치를 가지고 고용을 창출하고 재화 및 서비스를 생산하며 다방면에서 경제에 기여함을 전제로 하는 사회적 경제 조직

· 이윤보다 서비스 우선, 자율적 운영, 민주적 정책결정 과정, 수익 배분에서 사람과 노동을 중시하는 원칙에 기초하여 운영되는 조직

· (법적·제도적 접근) 시장 부문과 공공 부문 사이에서 양자를 통해 만족되지 못한 필요를 해결하기 위해서 재화와 서비스를 제공하는 경제활동영역

· (규범적 운영원리에 기초한 접근) 주로 협동조합, 공제조합 그리고 비영리조직이 수행하는 경제활동으로 이루어짐

· (사회경제적 메커니즘에 대한 접근) '연대경제(solidarity economy)', '새로운 형태의 경제활동' 그리고 '조절적 사회경제 체제'의 역할을 강조

- 사회적경제의 역할[24)]

· (일자리 창출 및 노동통합) 일자리를 창출할 뿐만 아니라 취약계층을 노동시장으로 통합함으로써 고용 없는 저성장이라는 문제 해결에 기여

· (사회서비스 확충) 정부와 지자체 등 공공 부문과 시장이 모두 해결할 수 없는 사회적 욕구를 충족시키기 위해 사회서비스를 제공, 사회서비스는 협의의 개념으로 사회복지사업을 의미, 사회적경제는 사회서비스 확충을 위해 지역사회의 공동체들과 파트너십을 구축하고, 이 파트너십을 통해 새로운 공공서비스 수요를 충족시키며 공공 서비스를 혁신

· (지역사회 활성화) 다소 발전 속도가 느린 지역사회의 구성원들과 협력하여 지역경제를 다시 살리기 위해 다양한 활동 수행. 지역사회를 발전시키는데 중요한 의제가 되는 환경, 문화, 교육, 보건 등의 부문에서 지역사회를 통합하고 사회적 투자를 촉진시킴으로써 지역경제의 발전에 기여

· (사회적 배제 문제 대응) '사회적 배제(social exclusion)'는 사람들이 건강한 생활, 안정된 일자리, 적절한 수준의 교육 또는 사회적 네트워크의 참여 등으로부터 점차 벗어나는 과정을 의미. 일자리 창출과 노동통합, 사회서비스 확충, 지역사회 개발 등의 역할들을 포괄하는 것은 사회적 배제를 극복하는 데 있어서 사회적경제가 가지는 가장 중요한 역할

- 사회적경제의 역사적 발전: 전통적 사회적경제[25)]

· 전통적 사회적경제 조직이란 대체로 19세기 이래 오랜 역사를 가진 협동조합, 공제조합, 재단, 결사체 등을 지칭

24) 김진수 외 4명(2016). 앞의 책, p.27-29.
25) 고동현 외 3명(2016). 앞의 책, p.69-71.

· 초기 사회적 경제 조직들의 주된 목표는 시장의 영리에 노출된 개인들의 이해를 보호하거나 촉진하기 위해 생산, 소비, 저축과 신용 서비스를 제공하는 데 있었음
· 19세기 협동조합 운동은 노동자들이 부족한 재화나 서비스를 보완하고 빈곤과 실업 등의 문제를 스스로 해결하기 위해 노력하는 과정에서 등장
· 당시 사회적경제 조직들이 노동자들로 하여금 시장경제의 등장과 함께 나타난 사회적 위험에 대비할 수 있게 이들을 조직화하여 집합적 이해를 증진시키는 역할
· 그러나 자본주의의 본격적인 발전 이후 시장경제의 종속적 위치로 쇠퇴
· 확대된 복지국가가 사회적경제를 제도적으로 흡수

- 사회적경제의 역사적 발전: 새로운 사회적경제[26)]
· 협동조합, 공제조합, 재단, 결사체 등에 1990년대 이후 출현한 사회적 협동조합, 사회적기업, 공동체기업 등을 포함하는 경향
· 복지국가의 위기와 신자유주의 시장경제의 확대로 인해 부각된 실업, 빈곤, 사회적 배제 등 악화일로에 있는 사회문제들을 치유하기 위해 전략적 차원에서 적극적으로 재해석되고 재발굴
· 변화한 시대적 상황을 반영하여 사회적기업, 공정무역, 윤리적 소비 등이 새로운 사회적 경제 조직의 주된 활동 내용으로 부상
· 새로운 사회적경제는 교육, 보육, 의료 등과 같은 사회서비스나 재생에너지, 쓰레기 처리, 산림조림 등과 같은 환경 관련 서비스, 그리고 다양한 문화서비스의 영역 등으로 확장
· 최근 개념이 대폭 확장되어, 경제활동의 주요 주체들인 생산자, 소비자, 시민들에 의해 이루어지는 다양한 연대적 경제활동까지 포함 (예로, 크라우드 펀딩이나 공유경제 등)
· 21세기의 새로운 기술 발전을 배경으로 하여 새로운 환경에 끊임없이 조응하는 새로운 조직형태들이 등장하고 네트워크와 디지털 기술 및 이에 기반을 둔 새로운 경제 부문이 발전하게 되면서, 새로운 방식으로 사회적 가치를 추구하는 사회적 경제의 한 유형으로 인정받고 있음

- 사회적경제의 가능성[27)]
· 이미 사회적경제는 유럽에서 주목할 만한 발전을 하고 있음
· 유럽의 복지국가들에서는 인구학적 변화와 고용구조 변화가 초래하는 심각한 사회적 위험에 대응하는 과정에서 사회적 기업, 협동조합 등을 중심으로 한 사회적경제 영역이 꾸준히 증가

26) 고동현 외 3명(2016). 앞의 책, p.69-73.
27) 정건화(2012). 민주주의, 지역 그리고 사회적 경제. 『동향과전망 2012년 가을·겨울 호』, 통권86호, p.20-25.

· 미국에서도 지역경제(local economy)를 기반으로 다양한 사회적경제 영역이 존재하여 이미 1,000만 명이 다양한 방식으로 노동자소유기업에 연관되어 있고, 미국 국민 전체의 40%에 이르는 1억 3,000만 명이 협동조합이나 협동조합 금융과 관계를 맺고 있으며, 그 외 지역사회가 공동으로 소유하고 있는 공동소유 기업이 5,000~6,000개에 이름

· 캐나다에서는 국민의 30% 이상이 협동조합에 가입해 있고 브라질의 경우는 전체 밀 생산량의 3/4, 우유생산량의 40%를 협동조합이 생산

· 급진적 경제학자이자 '민주주의를 위한 협력(Democracy Collaborative)'이란 기구의 공동설립자인 알퍼로비츠(Gal Alperovitz)는 이론적 논의에 머물지 않고 세계경제 상황과 미국 경제의 구체적 조건 속에서 대안적 경제모델로서 사회적 경제를 적극적으로 제시하고, 또 미국사회 내 지역 차원에서 나타나는 다양한 사회적 경제의 존재와 성과를 소개

❍ 소셜벤처 온라인 마케팅[28)]

- 마케팅의 정의

· 고객, 의뢰인(클라이언트), 협력사, 그리고 넓게는 사회를 대상으로 가치 있는 제공물을 창조하고, 소통하고, 제공하고, 교환하는 활동과 제도 및 과정

· 목표로 정한 고객에게 그들의 니즈(needs)를 충족시킬 수 있는 가치 있는 제품이나 서비스를 창출하고 제공

· 고객과 지속적으로 소통하는 활동이자 과정

· 고객에게 필요한 것이 무엇인지를 제대로 파악하고 이를 만족시킬 제공물을 생산하여 제공하는 역량이 기업 생존과 직결

- 마케팅의 주요 개념

· (고객가치) 지불한 비용에 비해 재화 및 서비스의 질이 좋을수록 고객가치가 높은 것이므로, 기업의 마케팅 전략은 고객가치를 높이는 데 집중되어야 함

· (고객만족) 고객이 비용을 지불하고 구매하는 본연의 목적에 부합되는 것과 더불어 구매한 재화나 서비스가 고객의 기대수준을 초과할 때 고객은 만족을 넘어서 감동

· (관계구축) 소비자들과 긍정적이고 장기적인 관계를 구축하여 지속적인 구매가 이루어지도록 해야 함

- 소셜벤처 마케팅

· 소셜벤처에서 마케팅 활동은 기업이 추구하는 사업 가치만큼 중요한 일이며, 지속가능한 성장과 가장 밀접한 관계가 있다고 해도 과언이 아님

28) 김진수 외 4명(2016). 앞의 책, p.346-371.

· 소셜벤처의 마케팅의 '창업마케팅(Entrepreneurial Marketing)'이라는 용어로 설명되며 이 용어의 정의는 '리스크 관리, 자원 활용 극대화 및 가치 창출을 위한 혁신적 접근 방법을 통하여, 수익을 제공하는 고객들을 확보하고 유지할 기회를 상황에 앞서 주도적으로 확인하고 활용하는 활동'

- 소셜벤처의 마케팅 전략 수립 1단계: 외부 분석

· (시장조사) 소셜벤처 창업가가 마케팅 전략을 수립할 때 우선적으로 해야 할 일은 소셜벤처의 주요 사업 분야를 둘러싼 주변의 상황을 진단하고 분석하는 일로, 소셜벤처도 목표로 하는 시장과 그 시장 내 고객과 경쟁자에 대해 분명하게 파악이 필요

· (시장세분화, 목표시장선정, 포지셔닝-STP분석) Segmentation, Targeting, Positioning을 일컫는 말로 시장을 세분화하고, 목표시장을 선정하고, 회사의 이미지를 고객에게 어떻게 구축하는가의 문제를 다루는 것

· (공공 수요 분석) 소셜벤처의 사업 영역이 사회적 문제의 해결이나 공익적 가치의 창출과 관련된 경우가 많으므로 소셜벤처는 다원적 경제 영역에 대응하기 위해 전략적으로 B2G(정부/지자체/공공기관)과 B2B(일반 기업)등의 공공 수요를 분석하는 것이 중요

- 소셜벤처의 마케팅 전략 수립 2단계: 내부 분석

· (소셜벤처의 가치제안) 진정성 있는 '명분'은 부족한 자원과 어려운 상황을 극복해야 하는 소셜벤처에게 가장 큰 브랜드 파워이자, 조직을 움직이게 하는 힘

· (사회적 영향력 분석) 사회에 어떤 영향력을 미치는가는 자사에 대한 철저한 분석이 우선되어야 하는데, SWOT분석과 3C분석을 주로 사용

- 소셜벤처의 마케팅 전략 수립 3단계: 확장

· (시장침투전략) 기존에 나와 있는 제품으로 기존 시장에 침투하여 현재의 시장에서 점유율을 높이는 전략

· (시장개발전략) 기존에 있는 제품으로 새로운 시장과 새로운 고객층에게 접근하는 전략

· (제품개발전략) 기존 시장에서 신제품을 투입해 성장을 도모하는 전략으로 기존제품의 보완재나 추가 기능 탑재 제품의 판매도 포함하는 전략

· (다각화전략) 신제품으로 새로운 시장에 침투하는 다각화는 수평적 다각화, 수직적 다각화, 집중적 다각화, 복합적 다각화의 4가지 방법으로 구성되어 있으며, 'High Risk, High Return'의 전략

- 소셜벤처의 마케팅 전략 수립 4단계: 전략의 선택

· (소셜벤처의 마케팅 믹스) 전통적인 마케팅에서와 마찬가지로 소셜벤처도 경쟁우위를 유지하기 위해서 4P의 마케팅 믹스를 사용. 소셜벤처도 고객의 관점에서 매력적이고

확실한 품질의 제공물을 생산하여 시장에 공급하고(product), 지속가능한 성장을 위해 원가기반의 시장가격을 채택하되, 구매력이 다른 소비자층에게 각기 차별화된 가격 정책을 현명하게 활용해야 함(price). 또한 영리기업과의 경쟁을 위해 유통에 대한 이해도를 높이고 소셜벤처만의 유통경로를 확보하여 안정적인 판로구축에 노력해야 하고(placement), 소셜벤처의 특징인 사회적 미션을 브랜드로 잘 활용하여 확실하고 구체적인 문구로 자신의 존재와 제공물을 알려야 함(promotion)

· (소셜벤처의 브랜딩) 소비자로 하여금 브랜드의 가치를 인지하게 해 브랜드의 충성도와 신뢰를 유지하는 과정을 브랜딩(branding)이라 하며, 이는 경험을 창조하고 고객과 진실한 관계를 발전시켜 나가는 과정과 관계의 구축을 통해 형성

- 소셜벤처의 마케팅 전략 수립 5단계: 소통

· 소통의 최우선 고려 요소는 투명성과 진정성의 확보

· 소셜벤처가 가지고 있는 사회적 명분이 진정성이 있다는 것과, 사업이 투명한 자금집행과 의사결정 과정을 통해 진행되고 있음을 보여주어서 신뢰를 쌓아야 함

· 여러 가지 커뮤니케이션 방식을 통해 이해관계자 고객과의 소통에도 노력 필요

- 온라인 마케팅 기술[29)]

· (방문자 프로파일 기술) 방문자의 기본정보 및 부가정보 등을 담아 방문자를 구분하고 방문자에게 맞는 서비스를 제공하기 위하여 이용되며, 방문자들이 관심 있는 부분이나 실제로 접하고 있는 내용을 근거로 방문자에게 적합한 서비스를 제공 가능

· (컨텍스트 분석 기술) 사용자가 처한 환경에서 사용자의 현재 위치, 행동, 환경 및 작업 등 사용자에 대한 정보와 그 정보들의 지속적인 변화로, 활용분야에 따라 사용자의 ID, 위치인식 등 다양하게 활용 가능

· (실시간 상담 지원 기술) 용도 및 목적에 따라 의료, 정신상담, 학습 등 다양한 기능 및 목적으로 활용

❍ 소셜벤처와 민관협력

- 정부의 소셜벤처 활성화 방안[30)]

· (수도권-성수동 소셜벤처 밸리 조성) 성수동 일대에 소셜벤처 지원 역량을 집중·연계하여 소셜벤처 창업·성장 및 성공사례 창출 중심지(Hub)로 육성. 소셜캠퍼스 온, 헤이그라운드, 성동소셜벤처 허브센터를 중심으로 창업공간, 시제품 제작, 제품 전시 공간 등 제공. 소셜벤처 밸리 협업체계 구축을 위한 전문논의기구를 설치하여 지원기관간 역할분담, 입주기업 대상 애로사항 해결. 전문지원기관(facilitator)을

29) 오재훈 · 김재훈 · 김종우(2011). 웹 로그분석을 이용한 실시간 온라인 마케팅 시스템 설계 및 개발에 관한 연구. 『한국전자거래학회지』, 16(3), pp. 251-252.

30) 관계부처 합동(2018). 사회문제 해결과 청년일자리 창출을 위한 소셜벤처 활성화 방안.

선정하여 소셜벤처 집중 지원. 공유형 물류창고 운영, 기업간 네트워킹 기회 제공을 위한 “소셜벤처 맵” 구성·제공

· (지방-창조경제혁신센터를 중심으로 지역 소셜벤처 육성) 창조경제혁신센터를 공모(5개 내외)하고 지역 혁신기관과 협업. 소셜벤처 (예비)창업자 100개팀에게 창업공간, 네트워킹, 컨설팅, 제품 홍보·판로지원 등을 집중 실시. 창업공간 제공, 민간전문가의 비즈니스모델 검증, 분야별 멘토링, 투자자들과 정기적 네트워킹 구축 등

· (소셜벤처 예비창업가 육성 및 초기창업 지원-노동부) 사회적기업 인증을 받고자 하는 예비 창업자나 초기창업자 대상, 공간·창업비용 등을 지원하는 ‘사회적기업가 육성사업’에 소셜벤처를 포함하고, 지원규모 확대. ‘소셜캠퍼스 온’ 확대하여 인큐베이팅 서비스 확대

· (참신한 아이디어를 가진 우수 소셜벤처 청년창업가 발굴) 가치평가 활용, 사회가치 창출 및 혁신성이 우수한 청년 소셜벤처 창업기업에게 1억원까지 창업사업화 비용 지원. 일상 생활 불편이나 사회 문제를 해결하는 생활혁신형 소셜벤처 청년창업가를 발굴·지원하여 누구나 쉽게 창업가능한 환경 조성. 소셜벤처 가치평가 모형을 활용, 즉시 사업과 가능성 있는 창업자는 사업 실패시 상환 의무가 없는 정책자금 최대 2천만원 지원

· (민관 협력을 통한 우수 청년소셜벤처 창업 지속 지원) 대기업·공기업 사회적경제기업 지원 사업과 연계하여 창업성공률 제고 및 글로벌 소셜벤처로 육성. 우수한 소셜벤처를 정부·민간 상호간 추천하거나, DB화하여 공유

· 친환경분야는 LG전자·화학, 제조기술기반 소셜벤처는 현대차그룹, 도시재생·주거는 LH, 물관련 기업은 K-Water 등과 지원 연계. 향후 민간 사업과의 연계 모델을 지속 확대하고, 공기업과 연계를 통해 지원 사례 확산

· 민간 대기업의 사회적경제기업 지원 사업 현황

기업	지원사업
SK그룹	·사회성과인센티브: 사회적경제기업이 창출한 사회성과를 화폐단위로 측정, 사후 금전 보상 ·사회적경제기업 금융생태계 지원 (펀드 투자)
현대차그룹	·매년 30여개 사회적기업을 오디션 방식으로 선발 ·기업당 최대 1억원 사업비 지원, 멘토링 등 실시
LG전자·화학	·친환경분야 사회적경제 기업 발굴 및 성장 지원 ·공간지원(LG소셜캠퍼스), 금융지원(무상 최대 5천만원, 대출 최대 1억원) 등
LH	·도시재생·주거 관련 소셜벤처 예비창업팀 지원 ·창업자금, 공간, 컨설팅 지원, 크라우드 펀딩 및 홍보
K-Water	·물산업플랫폼(물산업분야 벤처기업 종합시스템) 활용 ·대전 대덕특구 내 “K-Water 스타트업 HUB"에 입주지원, 기술·연구인력 매칭, 실증 테스트베드 제공, 해외진출 지원 등

· (소셜 임팩트투자 펀드 조성) 모태펀드 출자(800억원, 80%)를 기반으로 소셜벤처에 투자하는 1,000억원 규모의 ‘소셜 임팩트투자 펀드’ 조성. 펀드 총액의 70% 이상을 소셜벤처에 투자, 펀드 존속 기한 장기화

· (TIPS 통한 투자확대) 기술기반 소셜벤처에 특화된 팁 스(TIPS) 운영사 선정, 우수 기술기반 소셜벤처를 육성

· (소셜벤처 맞춤형 금융 지원 확대) 소셜벤처 임팩트 보증(기보)을 통한 보증 공급 지원, 소셜벤처 등 사회적경제 기업에 대한 정책자금 지원규모 확대

· (소셜벤처 R&D 혁신역량 강화 지원 확대) 인력·과제기획역량 등이 부족한 소셜벤처 대상, 사업화 성공률을 제고하는 R&D기획지원사업 실시. R&D기획역량강화 교육, 개발대상 기술·시장 분석, 사업화 전략 수립 등을 위한 기획기관 매칭 및 지원. 취약계층 생활불편 해소 및 건강·환경·안전 등을 증진시킬 수 있는 ‘사회가치증진 제품R&D' 시행

· 성장가능성이 높은 소규모(10인 이하) 소셜벤처에 대해 기업당 1억원 한도 내 지원사업을 패키지로 지원하여, 기업진단팀 배정, 필요한 지원사업 구성 및 지원 성과 점검, 추가 컨설팅 등 성장경로 관리

· (국내 판로 확충) 온·오프라인 정책매장 입점 우대 및 소셜벤처 제품정보 DB구축을

통한 판로 확대 지원. 방송·언론·뉴미디어(SNS 등) 매체를 활용한 우수 소셜벤처 제품의 소비자 노출 및 확산을 유도하고, 유동 인구가 많은 공간을 활용한 소셜벤처의 사회적 가치를 컨텐츠화한 전시·홍보

· (해외 판로 확충) 코이카(KOICA)의 '혁신적 기술 프로그램(CTS)'을 통해 개도국 사회문제를 해결하고 해외시장 개척이 가능한 소셜벤처 육성. CTS 참여기업의 비즈니스 역량강화 해외연수 프로그램 실시

- 정부의 사회적 금융 활성화 방안[31)]

· (기본 방향) 지속가능한 사회적 금융시장 조성을 위하여 사회가치기금 설립을 지원, 자금 공급과 인프라 구축에 중추적 역할 수행

· (사회가치기금 설립 지원) 일정 한도 내에서 사회적가치 창출이 큰 일반 중소기업, 낙후지역 개발사업 등도 투·융자 대상에 포함, 미소금융재원에서도 출자·출연이 가능하도록 서민금융법 개정 추진

· (서민금융진흥원 대출 확대) 휴면예금 재원을 활용한 서민금융진흥원의 (예비) 사회적기업 대출한도를 연간 50~80억원 규모까지 확대. 별도 기부금으로 운영중인 진흥원의 기업·은행재단, 지역법인이 사회적기업에의 대출이 가능하도록 정관개정 협의 추진

· (중소기업·소상공인 정책자금 공급 확대) 매출액 등이 중소기업 범위기준에 해당하는 사회적경제기업에 대해 지원 확대. 시설자금, 운전자금 융자지원, 사회적경제조직의 특성을 반영한 전용 대출 평가모형을 개발하고, 직접대출 방식으로 지원

· (신용보증기금 보증지원 확대) 신용보증기금에 사회적경제 지원계정을 신설하고 재정 등 지원을 통해 향후 5년대 최대 5,000억원까지 보증 공급 추진, 현재 기업당 보증한도, 운전자금 한도사정 특례 등을 확대. 마을기업·자활기업에 대한 보증 신상품을 도입·운영. 취약한 사회적경제기업의 재무상황을 고려하여 우대된 심사기준을 적용하는 등 맞춤형 평가체계를 운영

· (지역신용보증재단 보증지원 확대) 현행 사회적기업·협동조합뿐만 아니라 마을기업·자활기업까지 특례보증 대상을 확대. 보증한도는 조합·기업당 최대 4억원 이내로, 보증비율은 100% 전액보증으로 운영하고 보증요율은 연 0.5%로 우대

· (성장 사다리펀드 내 '사회투자펀드' 조성) 펀드 결성금액의 일정비율(60~70%)을 인증 사회적기업, 예비 사회적기업 등 다양한 사회적 목적을 지닌 기업에 투자. 인증을 받거나 외부 민간전문기관의 '사회적 성과 평가'를 거쳐 사회적 성과가 일정 수준 이상인 기업을 투자대상으로 선정. 인내자본으로서의 역할을 위해 펀드

31) 관계부처 합동(2018). 사회적 금융 활성화 방안.

존속기한을 장기로 설정

· (사회적기업 모태펀드 추가 조성) 사회적기업·예비사회적기업 뿐 아니라 마을기업·자활기업 등으로 투자대상을 확대. 출자금 총액의 60% 이상을 투자대상에 투자하고, 나머지도 가급적 사회적 기여가 가능한 일반 중소기업 등에 투자

· (소셜벤처에 투자하는 임팩트펀드 조성·운용) 운용사 선정 시, 운용사가 투자기업의 사회적 성과(공공성)를 측정할 수 있는 평가지표를 제시토록 할 예정. 성과창출에 소요되는 기간이 길어 투자금 회수에 오랜 시간이 걸리므로 펀드 존속기한을 장기로 설정

· (사회적기업의 크라우드펀딩 활용도 제고) 사회적기업이 '업력제한' 없이 주식형 크라우드펀딩에 참여할 수 있도록 개선. 유망 사회적기업의 주식형 크라우드펀딩 시 초기단계에서 투자하는 '마중물 펀드'를 마련·지원. 예탁결제원-크라우드펀딩 중개업자 간 협력을 통해 '사회적기업 발굴 프로젝트'를 개최하여 크라우드펀딩 활성화를 도모

· (사회적금융 인프라 확충) 기업마당 내 사회적금융 지원메뉴를 개설하여 사회적금융 담당기관이 제공하는 금융지원 상품·내용을 일목요연하게 정리·공시

- 블록체인 기반 행정서비스 혁신[32)]

· (핵심가치) 정보공유로 행정의 투명성, 데이터 위변조 방지로 행정의 신뢰성, 행정업무 자동화로 행정의 효율성을 증대

· (행정서비스 도출) 본인 인증정보를 블록화하여 다수 기관이 공동으로 이용하는 업무인 통합인증, 정보의 내용변화를 시계열적으로 블록화하여 관리하는 업무인 정보관리, 전자문서를 암호화하여 문서의 위변조를 방지하는 업무인 전자서식, 자금 지출내역을 블록화하여 이력을 관리하는 업무인 지출정산, 자원봉사 등 활동실적을 블록화하여 활동의 대가를 지급하는 업무인 보상 지급 등 도출

· (행정서비스 혁신) 시민참여 직접민주주의 실현, 서류 없는 온라인 자격검증, 마일리지 통합 관리(S-Coin), 중고자동차 매매 신뢰체계 구축, 시간제 노동자 권익보호, 서울시민카드 통합 인증, 하도급 대금 자동지급, 시민주도 스마트 헬스케어, 온라인 증명서 위변조 방지, 기부금품 관리내역 공유, 민간위탁금 관리체계 혁신, 전기자동차 생애주기 관리, 친환경 태양광 전력 거래, 블록체인 표준 플랫폼 구축

- 공공데이터 매쉬업 사회적기업[33)]

· (사회의 혁신과 투명성, 신뢰성을 촉진하는 공공데이터 개방) 공공데이터 개방 및 활용이란 정부가 가진 정보(콘텐츠, 부호, 문자, 음성 및 영상 등 모든 종류의 자료

32) 고경희(2018). 블록체인 도시, 서울.『2018 사회공헌 혁신포럼 SEOUL '새로운 연결'을 통한 사회적 가치 실현-4차 산업혁명 시대와 CSR』, pp.48-58.

33) 중소기업청(2016). 앞의 책, p.126-128.

또는 지식)를 공개함으로써, 민간인들이 기존에 활용하지 않았던 정부 및 공공 정부자원을 자유롭게 활용하도록 하는 정책. 경제 성장과 일자리 창출이라는 직접적인 효과를 비롯하여 사회의 혁신을 촉진하고 투명성과 신뢰성을 강화하는 방안으로 효과가 입증되면서 사회적경제의 영역과 사회적기업에서 관심이 커지고 있음

· (공공데이터와 각종 데이터를 활용·융합한 매쉬업 서비스의 등장) 일반적으로 1차적인 공공데이터의 개방만으로는 의미 있는 정보나 서비스가 제공되기 어렵기 때문에 공공데이터 서비스는 목적에 따라 관련 데이터와 추가로 민간 등에서 수집한 데이터를 활용·융합하는 매쉬업(Mash-up)의 형태로 제공되고 있음

· (매쉬업 서비스의 예시) 미국 온라인 부동산 서비스 기업 질로닷컴(Zillow.com)은 미국 정부가 개방한 부동산, 인구통계, 학군 정보 등을 활용하여 매쉬업 서비스를 제공, 지난 2011년 6천만 달러의 매출을 올렸고, 2011년 IPO를 성공적으로 실행하여 2013년에는 기업 가치가 10억 달러에 달하는 등 급성장

· (사회적 가치 증진에 효과적인 공공데이터 서비스) 공공데이터 기반의 서비스는 환경 및 공공 생활의 편의성 증진 등 사회적인 기여가 높은 서비스가 대부분을 이루고 있음. 미국의 GreatSchools는 1998년 캘리포니아 주에서 설립된 비영리 기관으로 학부모에게 학교 선택에 대한 정보와 초등학교, 중학교 및 고등학교 자료를 제공하여 자녀들의 교육을 지원하고 우수한 학업성취를 돕고 있는 기관. GreatSchools는 각 주의 교육부, 미국 교육 통계 센터(NCES), 개별 학교 등에서 학교 관련 공공데이터를 수집하여 최종 이용자가 사용하기 편하게 데이터를 가공하여 제공. 이를 통하여 좋은 교육 환경 개선이라는 사회적 가치를 창출하는데 주력. 홈페이지 및 모바일 앱을 통해 정보를 제공하고 있으며, 설립 첫 해인 1998년에 방문자가 3,000명에 불과하였으나, 지금은 매해 약 4,400만 방문객을 맞고 있으며, 이는 아이를 가진 미국 가족의 약 50%에 해당

- 사회책임조달[34)]

· 어떤 조직이나 개인들이 재화나 서비스를 구매할 때, 그들이 사회적 영향을 고려하면서 구매기제를 작동시키는 것. 사회적, 경제적, 환경적 가치 등의 다중적 가치를 실현할 수 있는 조달의 패러다임으로 수용됨

· 사회적 영향을 고려하는 조달시장의 확산으로 이어지기 때문에, 사회책임조달제도는 '사회적경제기업 친화적 공공시장'의 조성에 기여

· 사회적경제기업을 통한 사회책임조달은 공공서비스 질의 혁신에 기여하고, 고용창출 등의 사회적 부가가치를 창출하는 데에도 효과적

34) 김성기 외 4명(2015). 『사회적 경제기업을 위한 공공시장 마케팅-혁신적 공공서비스를 위하여』. 아르케, p.63-73.

· 국가의 정책 목표와 사회적 필요에 따라 다양한 형태로 도입되어 운영
· 사회적 약자를 위한 배려나 특정 사회적 가치에 대해 우선구매를 권장하는 제도는 별도의 법령으로 보장되고 있음(「중소기업제품 구매 촉진 및 판로지원에 관한 법」, 「녹색상품 구매촉진에 관한 법」, 「중증장애인생산품 우선구매 특별법」 등)
· 최근 서울특별시가 사회적경제기업이 생산하는 재화와 서비스, 용역, 공사의 구매를 촉진하고 판로를 지원하며, 민간위탁을 활성화하는 데 필요한 사항을 규정하기 위한 「서울특별시 사회적경제기업 제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 조례」 제정(2015)

- 공공시장 마케팅[35)]
· 정부나 공공기관의 조달과정에 참여하기 위해 기업 또는 조직이 수행하는 마케팅. 즉, 공공시장에서 구매 또는 용역 등 조달수요를 파악하고 이 수요에 대한 공급주체로 선정되기까지 필요한 제반의 작업 전체
· 마케팅 과정에서 창출되는 사회적 가치를 중요시 여긴다는 점에서 '공공마케팅'의 성격을 일부 가진다고 볼 수 있지만, 근본적으로는 공공시장 진입을 통한 매출확대를 목표로 한다는 점에서 차이
· 공공시장 영역에서 공공부문과 기업부문 양자가 시민을 위한 공익적 가치의 창출을 위해 상품의 생산과 거래와 관련된 비즈니스 기법
· 공공시장에서 사회적 가치의 확산을 위해 기업부문과 공공부문 양자를 적극적인 변화의 행위자로 수용하는 관점은 사회책임조달의 관점과도 접합-정부가 계약에 의한 서비스 구매 과정에서 사회, 경제적 가치의 창출을 극대화하는 효과로 나아갈 수 있게 한다는 점에서 공유된 목표를 지향
· 효율 속에서도 평등을 추구하며 사회적 가치가 포함된 가치 경쟁력을 통하여 최적의 가치를 찾아내고자 함
· 공공시장을 혁신하고 사회적 가치를 실현함과 동시에 공공의 영역과 민간이 결합하여 시장을 만들어 나가는 것이 중요한 의미를 가짐

35) 김성기 외 4명(2015). 앞의 책, p.78-84.

Ⅲ

소셜벤처 이노스쿨 성장랩 교육운영 설계

1. 성장기 소셜벤처 활동가 리더과정
2. 비즈니스 역량강화 교육

Ⅲ 소셜벤처 이노스쿨 성장랩 교육운영 설계

1. 성장기 소셜벤처 활동가 리더과정

☐ 교육 과정

강	강의주제	강의제목	강사	비고
1	성장기 소셜벤처 활동가 리더과정	기업가정신과 사회적 임팩트	오태환(한양여대 교수)	온라인
2		소셜벤처 팀빌딩	김재호(청운대학교 미래창업학과 교수)	
3		소셜벤처 비즈니스 모델개발	장대철(KAIST 사회적기업가 MBA 초빙교수)	
4		소셜벤처와 적정기술	김혜윤(소셜혁신연구소 실장)	

❍ 기업가정신과 사회적 임팩트

강사 및 주요경력 소개	
 오태환 한양여자대학교/교수	***강사 소개** -한양대 이학석사 -저서 8권 -국내논문 8편, 해외학술논문 1편 -기술특허 10건
	***주요경력 및 활동** -프롬나드디자인 대표 -서울특별시 디자인 클리닉 디자인 닥터 -인천광역시 경관·건축위원회 심의 위원 -고양시 뉴타운 사업과 심의위원 -중부일보 집필위원



‘오태환-한양여자대학교 교수’ 성장랩 강연

- 강의 교안

성장기 소셜벤처 활동가 리더과정

기업가정신과 사회적 임팩트

소셜벤처이노스쿨
Social Venture InnoSchool



Contents



Chapter 1 Entrepreneur 정의 및 의미
- 단어적, 개념적 의미, 변천 및 요소, 기업가의 특성

Chapter 2 Entrepreneurship의 구성요소
- 도전정신, 창조성 및 혁신성, 리더십, 가치지향성

Chapter 3 성과가 좋은 기업가의 특성
- 강한 욕구와 열정, 변화와 혁신의 창의성, 사회적 관계

Chapter 4 기업에 있어서 기업이란?
-가치의 발견과 재미와 흥미가 있는 생활과 삶의 장

Entrepreneur 정의



➤ 새로운 가치 창출 활동, 새로운 기업을 만드는 것뿐만 아니라 기존 기업에서 새로운 가치를 만들어 내는 것도 포함
➤ 끊임없이 변화와 혁신을 추구, 지식을 받기보다는 스스로의 의사결정을 내리며 책임과 보상을 함께 가짐
➤ 현재 보유하고 있는 자원이나 능력에 구애 받지 않고, 사회적 가치를 창출하기 위하여 자원을 동원하고, 활용할 수 있는 네트워킹 능력이 매우 중요함

1. Business Man → **Commercial Entrepreneurship**
• 이윤 창출을 목표로 하는 사람

2. Entrepreneur → **Social Entrepreneurship**
• 기회를 실현하기 위해 새로운 사업을 추진하는 사람으로 남들이 발견하지 못한 사업기회를 찾아내어 자신의 책임하에 필요한 자원(돈, 사람)을 조달하여 사업을 시작하는 사람

Entrepreneur 정의

➤ 경제학자 조지프 슘페터는 기업가 = '혁신자(Innovator)'

Dictionary	• 기업(사업)을 조직하고 관리하는 사람
Economics	• 노동(labor), 물자, 자산 등을 결합시켜 새롭고 더 큰 부를 만들어 내는 사람, 그리고 변화, 혁신, 새 질서를 창조하는 사람 • 슘페터 / 창업의 과정을 이용하여 자원의 신 결합과 신사업 방법으로 현상유지를 트러뜨리는 혁신가(innovator)
Ideological	• 자본주의 / 남을 위해서 부를 창조하고 자원을 효율적으로 사용하고 낭비를 줄이고 또 일자리를 창조해내는 사람 • 공산주의 / 자원을 낭비하고 노동을 착취하는 약탈자
Political	• 긍정 / 무슨 일이든지 효율적으로 해낼 수 있는 방법을 아는 사람 • 다루기 어렵고 정도를 걷지 않는 사람

Entrepreneur의 단어적 의미

➤ Enterprise / 기업/사업 등의 뜻
➤ Venture / 위험에 직면케 하다, (내)걸다, 위험을 무릅쓰고(용기를 내어)하다,
➤ Business / 사무 또는 사업(정열(情熱), 인정(人情) 등을 떠나 돈벌이 수단의 사업.
➤ Startup / 혁신적 기술과 아이디어를 보유한 설립된 지 얼마 되지 않은 창업기업



기업가정신(Entrepreneurship)을 발휘하는 사람(또는 조직)

Entrepreneur의 개념적 의미

➤ 현재 보유하고 있는 자원이나 능력에 구애 받지 않고, 기회를 포착하고 추구하는 사고방식 및 행동양식

➤ 기업가정신은 불확실성을 수용하고 혁신활동을 수행하며, 기회를 포착하는 활동을 공통적으로 포함하고 있으며, 새로운 가치 창조, 창의, 도전정신, 혁신 등이 키워드

보유 자산

- 자원격차(Gap)는 어떻게 극복하나?
- 필요 자원이 무엇인가?
- 자원확보 방식은?

기회 추구

- 무엇이 기회인가?
- 왜 기회를 먼저 보나?
- 기회 추구 = 가치 창출
- 좋은 기회의 조건은?
- 기회의 원천은?

사고 행동

- 사고방식 관련 특성은?
  - 기업가적 사고/관점
  - 혁신지향, 위험감수 -
- 행동양식 관련 특성은?
  - 비전/핵심가치 실천

기업가정신은 불확실성을 수용하고 혁신활동을 수행하며, 기회를 포착하는 활동을 포함, 새로운 가치 창조, 창의, 도전정신, 혁신 등이 키워드 임

Entrepreneur의 형성

기업가(Entrepreneur) = 기회 활용 + 창의력 + 관리능력

➤ 창조적 파괴(creative destruction) / 슘페터의 기업가정신

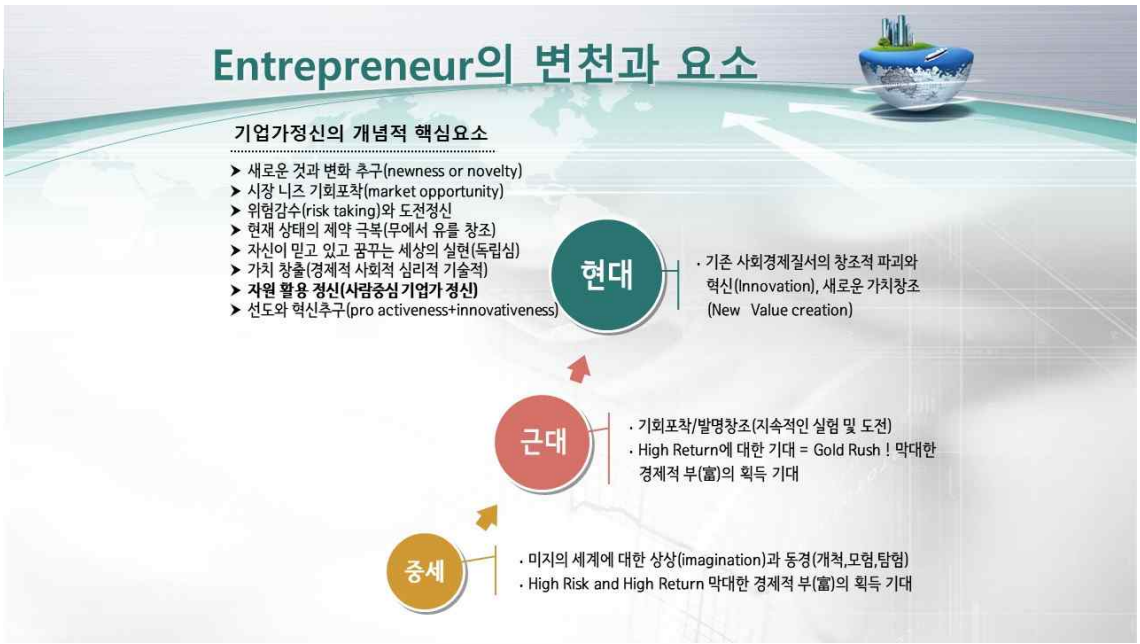
➤ 위험을 무릅쓰고 기회를 사업화하려는 모험과 도전정신 / 드러커의 기업가정신

➤ 필요한 자원(돈, 사람)의 활용 능력 / 백인백색의 기업가 정신

발명가	기업가
Inventors 고정관념이나 일상적인 사고에서 벗어난 발상	**Entrepreneur** 기업의 본질인 이윤 추구와 사회적 책임의 수행
선동가	**관리자**
Promoters 남을 어떤 일이나 행동에 나서도록 부추김	**Administrators** 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조정의 역할을 수행

창의력, 혁신력

관리기술과 경영 Know How


Entrepreneur의 변천과 요소
기업가정신의 개념적 핵심요소
➤ 새로운 것과 변화 추구(newness or novelty)
➤ 시장 니즈 기회포착(market opportunity)
➤ 위험감수(risk taking)와 도전정신
➤ 현재 상태의 제약 극복(무에서 유를 창조)
➤ 자신이 믿고 있고 꿈꾸는 세상의 실현(독립심)
➤ 가치 창출(경제적 사회적 심리적 기술적)
➤ 자원 활용 정신(사람중심 기업가 정신)
➤ 선도와 혁신추구(pro activeness+innovativeness)
현대
· 기존 사회경제질서의 창조적 파괴와 혁신(Innovation), 새로운 가치창조 (New Value creation)
근대
· 기회포착/발명창조(지속적인 실험 및 도전)
· High Return에 대한 기대 = Gold Rush ! 막대한 경제적 부(富)의 획득 기대
중세
· 미지의 세계에 대한 상상(imagination)과 동경(개척,모험,탐험)
· High Risk and High Return 막대한 경제적 부(富)의 획득 기대


Entrepreneur의 특성
기회를 포착하여 조직과 자원을 활용하여 가치 창출에 집중
욕구와 열정
성공한 기업가
창의와 혁신
관계 네트워크
실패요인의 감수와 공유, 역량(물적 인적 자원)을 투입하고 최선, 책임감, 신용과 신뢰, 탄력적이며 긍정적인 사고, 피드백과 관리능력
반복 게임에 대한 이해의 부족으로 이윤창출에 집중
비용주의
지원의존
실패한 기업가
자기중심
관계부재
과거지향적, 측흥주의, 책임회피, 자만주의, 완벽주의, 관계무시 또는 지나친 의존, 천하무적, 독불장군

Entrepreneur의 구성 요소

- (Where) 불확실하고 위험한 상황에서 → 도전정신
- (Who) 자신이 주도적으로 → 리더십
- (When) 기회를 포착·도전하며 → 도전정신
- (How) 혁신활동을 통해 → 혁신성
- (Why) 개인적·사회적 편익을 위해 → 가치지향
- (What) 새로운 가치를 창조 → 창조성



기업가정신	요소특성		
	인성	행동	가치/신념
도전정신	불확실에 대한 인내 위험성 감수	열정과 의지 경험가치 중시	준비된 도전 미래 주도
창조성/혁신성	새로움과 창조와 예술적 가치 추구	도전과 융합 수용과 해결의지	기술 및 노하우 중시
리더십(자기주도)	자율성	사회적 네트워크	자기효능감
가치지향	관계가치(고객) 인간존중	목표지향(신념) 근검절약	미래가치(신용) 인재관리

이 시대의 기업가정신은 도전정신, 창조성 및 혁신성, 리더십, 가치지향성

성과가 높은 Entrepreneur의 특성

- 역량과 의식을 겸비하고 다양한 기업활동을 통한 가치창출과 분배의 활동
- 가치창출과 분배의 선순환 비즈니스모델을 통한 리더십



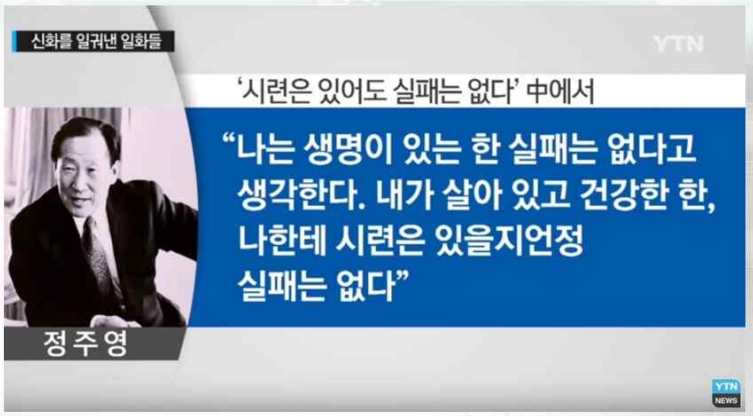
성과가 높은 Entrepreneur의 특성

- 복잡 다양성의 사회에서는 관계역량의 중요성이 높다.
- 개인주의가 확산될수록 관계역량은 더 중요해 진다.
- 한국사회는 개인역량중심의 반복적 교육으로 왜곡되어 있다.
- 관계역량강화가 기업 내 인적자원개발의 주요과제가 된다.

강한 욕구와 열정 | 변화와 혁신 창의성 | 사회적 관계 네트워크

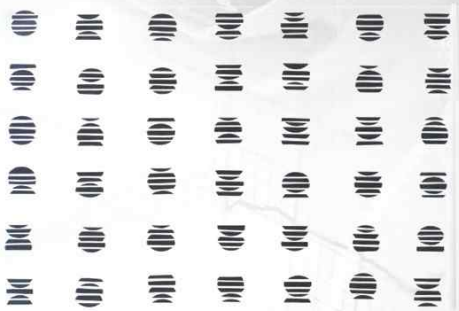
목표의식과 포기하지 않는 도전정신을 갖춘 욕구와 열정
변화와 혁신을 주도할 수 있는 창의성
수평적 사회, 다양성의 사회에서의 관계 네트워크

강한 욕구와 열정



창조성(Creativity)

- 새로운 생각이나 개념을 찾아내거나 기존에 있던 생각이나 개념들을 새롭게 조합해 내는 것과 연관된 정신적이고 사회적인 과정 / 위키백과
- 참신한 산출물(참신성, 윤리성, 효과성의 측면) / Arthur J. Cropley
- 아이디어나 가설들을 세우고, 그것을 검증하고, 그 결과를 전달하는 과정 / E. Paul Torrance
- 새롭고, 질적으로 수준이 높으며, 적절한 산물을 생산해내는 능력 / Robert Sternberg
- 그저 사물들을 서로 연결하는 것 / Steve Jobs



창조성(Creativity)

- 아이디어의 원천은 머리다.
- 인간은 감각기관을 이용하여 인상을 흡수하고 저장한다.
- 저장된 기억이 발상에 의해 예술적으로 가시화 될 때 그 반응은 강렬해 진다.
- 이제 남은 것은 열정이다. 열정을 가지고 주제를 파고 든다면 좋은 결과를 가져온다.

	reality	unreality
마음(idea)	**상상** (과거의 경험으로 얻어진 심상(心像)을 새로운 형태로 재구성하는 정신작용.) 수동적 혹은 현실도피적 상상 상징적 상상(象徵的想像)-어려서의 꿈 욕적적 상상-(예술가 등이 물건을 만들 때) 생산적 상상-(문제를 해결을 위해 과거의 경험을 재구성)	**공상** (상상의 내용이 현실에는 없는 경우, 이것을 공상이라고 한다.) L.캐럴의 《이상한 나라의 앨리스》로 확립된 공상과학소설은 인간의 공상력과 상상력을 키워 주고 감성(感性)을 윤택하게 만들어 주기도 하지만 과학자나 예술가에게 미래를 예측하는 시나리오로도 제공 된다.
뇌(brain)	**발상/연상** (사상이나 감정 형태 등의 표현하는 행위) 이러한 발상은 전혀 새로운 것에서 출발할 수는 없다. 예를 들면 전기모터와 칫솔을 결합해서 전동칫솔, 렌즈 두 개를 합쳐서 안경(Ben Franklin), 자기와 전기 그리고 인간의 귀를 결부시켜 전화기(Bell)	**망상/환상/몽상** (인지도 않은 사실을 상상하여 마치 사실인 양 굳게 믿는 일, 또는 그러한 생각.) 말하자면 사고(思考)의 이상 현상이라고 할 수 있다. 사고는 사로(思路) 즉, 사고형식 및 그 내용으로 일단은 구별할 수 있으며, 망상은 이 사고내용의 이상을 말한다.

창조성(Creativity)



- 창조적 활동에 방해가 되는 사고와 창조활동에 유익한 사고 10가지
- 문제의 원점은 항상 "말도 되지 않는 것"이라는 데에 비밀스럽게 감추어져 있다.

방해가 되는 사고	창의적인 사고
정답은 하나다. 1	1. 사물의 정답은 하나 만이 아니다.
그것은 논리적이 아니다. 2	2. 반드시 논리적이 아니라도 좋다.
룰에 따라야 한다. 3	3. 룰을 무시하라.
현실적으로 생각하라. 4	4. 현실적으로 생각하려 들지마라.
애매한 것을 피하라. 5	5. 애매한 것은 그대로 두어라.
틀리면 안 된다. 6	6. 틀려도 좋다.
놀이(game)는 경박하다. 7	7. 놀고 싶어 하는 마음은 당연하다.
그것은 나의 전문이 아니다. 8	8. 그것은 나의 전문이 아니라고 말하지 마라.
어리석은 것은 생각은 마라. 9	9. 바보스러운 것을 생각하라.
나에게는 창조력이 없다. 10	10. 창조력은 누구나 가지고 있다.

창조성(Creativity)



- creativeness development / 창조성은 문제해결 도구의 창조성 개발 프로세스를 활용하여 개발

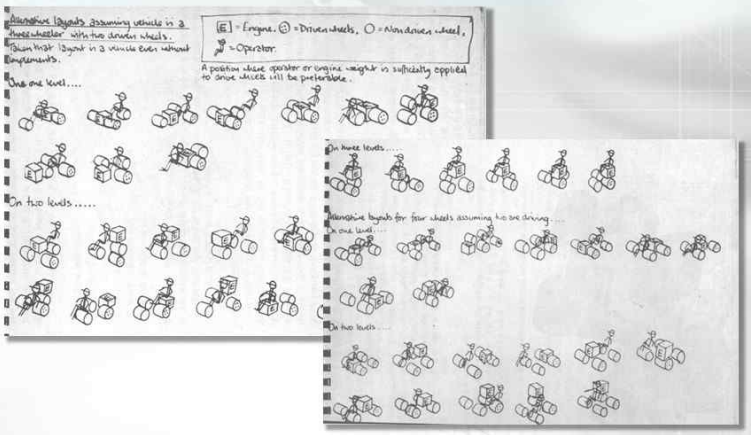
발상의 전환	수평적 사고	연상추출
Theme 선정	미래론	Scenario technique
Concrete Plan	Brainstorming	Brainstorming
	KJ-Map	KJ-Map
HYPOTHSIS	가설의 측정	SD법
Planing	PERT	Network Pert
Analysis	Action Analysis	조작순서 Flow chart
		Interaction Net
		Interaction Matrix
	Gestalt Analysis	형태분석표
Idea 전개	결합	A + B
	분할과 재구성	해결을 위한 매트릭스
	Animated forms	Idea 확장
종합화	평가	평가를 위한 Matrix



창조성(Creativity)



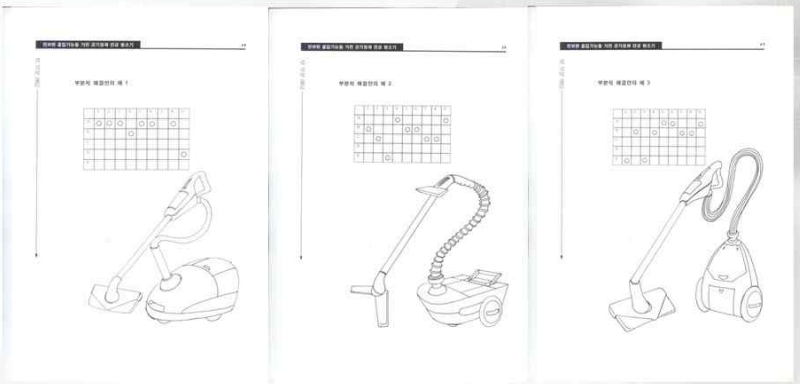
➤ 운동장 관리기의 형태 분석기법에서 유도한 한가지 바람직한 선택에 의한 스케치



창조성(Creativity)



➤ 진공청소기에 대한 부분해답



기업가의 필수조건은 창조성

➤ 사람은 조물주로부터 현실과 초현실를 마음대로 넘나들 수 있도록 허락 받았다.
- 철조망을 발명한 13세 목동 조셉
- 스폰지 고무(발포)를 발명한 굿 이어
- 코카콜라병으로 갑부가 된 루드
- 샤프는 대만의 홍려(대장장이 아들) 치약에서 아이디어
- 자물쇠(미국의 형사 샤뮤엘은 / 세갈 자물쇠회사 설립)
- 쌍소켓(마츠시타 고노스케회장 파나소닉/내쇼날/테크닉스 등을 탄생시킨 마츠시타 설립자)
- 지우개 달린 연필(하이만은 인물화가 / 특허등록 / 리버칩연필회사)



보는 눈이 바뀌면 생각이 바뀐다. 생각을 바꾸면 세상을 바꿀 수 있다.

사회적 관계

➤ 정신적이고 사회적인 과정 / 위키백과 변화와 혁신의 촉매자(Breakthrough Catalyst)
➤ 섬세한 전략가(Deliberate Strategist)
➤ 자질과 역량을 보완해줄 사람과 조직활용(Human Resources and Organization)

스타트랙 Star Trek	• 1966년 텔레비전 시리즈로 시작 총 6개 텔레비전 시리즈, 30개 시즌, 726편의 에피소드로 구성된 역사상 최고로 흥행에 성공한 SF
닌자거북이 거북이 특공대	• 돌연변이 반응을 일으킨 4마리의 거북이가 팀을 이루어서 여러가지 모험을 한다는 이야기를 다루고 있는 만화/애니메이션이다.
헤리포터 *Harry Potter*	• 1997년부터 2007년까지 연재된 영국의 작가 J.K롤링의 판타지 소설 시리즈다. • 그리핀도르(사자/빨강), 후플푸프로(오소리/노랑), 레번클로로(독수리/파랑), 슬리데린(뱀/녹색)
백설공주 Schneewittchen	• 새어머니에게 구박을 받고 쫓겨나 난쟁들에 의해 구제되었다는 전설과 16세기 독일의 귀족이자 스페인의 펠퍼2세가 흠모하였다는 실존인물의 이야기 등이 뒤섞여져서 백설공주로 재 탄생했다.


기업가에게 기업이란?
자아를 실현하는 자신의 공간
자아실현의 場
생활과 삶의 場
역량발휘의 場
企 業
가치발견의 場
재미와 열정의 場
소통과 관계의 場
자신의 正體性을 확인하는 곳
자신의 능력을 뽐낼 수 있는 곳
자신의 가치를 발견하고 향상시키는 공간
재미와 열정, 그리고 흥분의 공간
동료, 고객등과 만나는 곳


HANYANG WOMEN'S UNIVERSITY CTL
Thank You!
www.hywoman.ac.kr
한양여자대학

감사합니다

소셜벤처이노스쿨
Social Venture Inno School

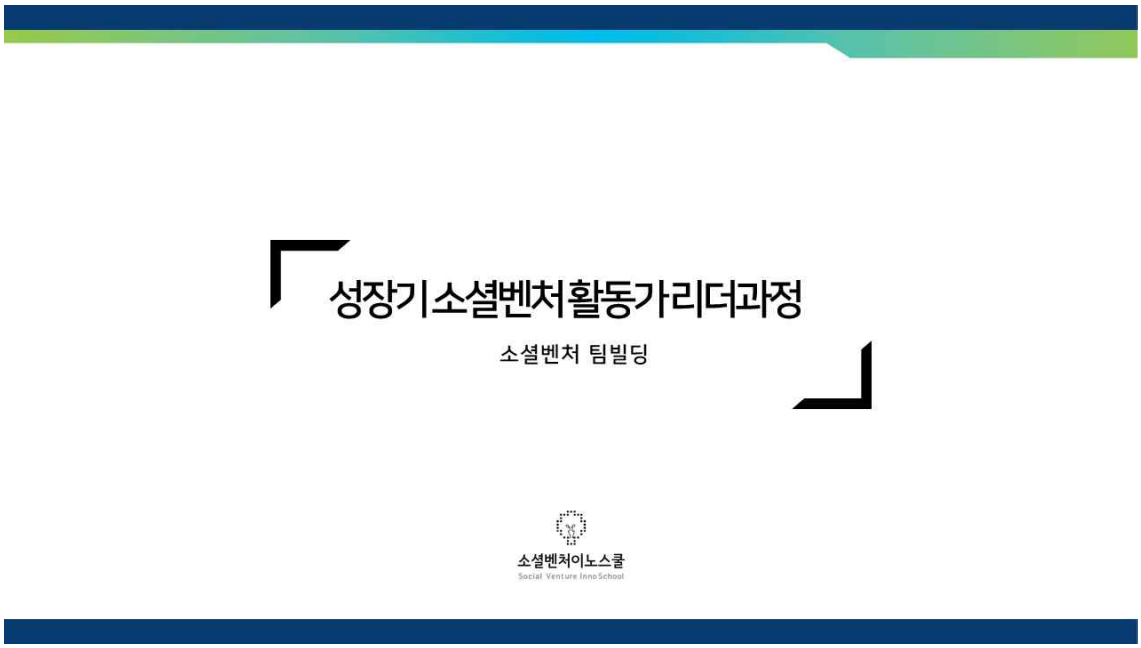
❍ 소셜벤처 팀빌딩

강사 및 주요경력 소개	
 **김재호** **청운대학교/교수**	***강사 소개** -중앙대학교 대학원 창업학과 졸업, 창업학 박사(창업경영 전공) -강의 분야: 기업가정신, 창업전략, 창업일반 -저서 “기업가정신과 창업이야기” 외 다수 집필 ***주요경력 및 활동** -인천상인연합회 자문교수 -청운대학교 창업교육센터 센터장 -한국벤처창업학회 상임이사 -한국창업학회 이사 -충남광역자활센터 운영위원



‘김재호-청운대학교 교수’ 성장랩 강연

- 강의 교안





청운대학교 김재호교수



0
소셜벤처 팀 빌딩

1) 젊을 때 창업하는 것이 좋은 이유

Partners

- 창업 동업자
- 어디서 동업자를 만날 수 있나?
- 학교에서 만난 사례
- Google, Apple, Youtube and Microsoft , 에어비앤비,
- 삼성, LG 등



01

1) 젊을 때 창업하는 것이 좋은 이유

Partners

- **세상에는 스타 벤처기업가에 대한 성공스토리가 넘쳐나지만 이들의 창업과정의 기본은 팀플레이였음**
- **성공한 기업들의 초창기 모습을 보면 성공적인 창업 뒤에는 든든한 지원이 뒷받침되었다는 공통점이 있음**

02

2) 사회적기업가정신의 특징

- 먼저, 기회를 어떻게 발견하고 추구하는가?
- 기회에 초점을 둔 전략적 성향을 가짐.
- 발견한 기회를 과감하게 추진함.
- 그 다음에, 요구되는 자원을 어떻게 확보하는가?
- 여러 차례에 걸쳐 자원을 확보함.
- 자신의 네트워크를 최대한 활용함.
- 가치 창조 중심의 보상체계를 가짐.
- 수평적 관리방식을 추구함.



사업에 필요로 하는 자원과 현재 자원과의 차이를 극복하기 위한 방법

03



1
소셜벤처 팀 빌딩

1) 창업팀이란

◆창업팀 정의

- 창업팀(entrepreneurial team)은 '기존에 존재하지 않는 새로운 조직을 만들어 나가는 집단이라는 점에서 조직 내의 일반적 팀과 그 개념상의 차이가 있음
- 즉, 창업팀은 '새로운 비즈니스를 공동으로 시작하기 위해 모인 두 명 이상의 개인들로 구성된 집단'으로 정의할 수 있음



04

1) 창업팀이란

◆창업팀의 힘

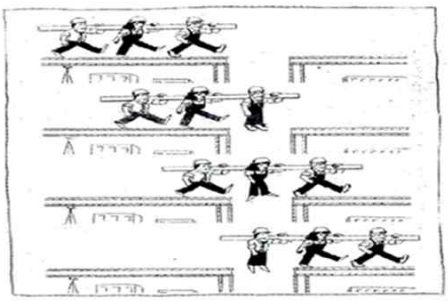
- 기업가 혼자일 때 보다 많은 일을 할 수 있음
- 조직의 크기는 매출규모와 직접적인 연관이 있음
- 팀의 힘은 단순한 매출확장 이상으로 나타나는데, 기업가 혼자는 사업을 바라보는 관점이 제한적이며, 사기가 저하될 수 있고, 가용 네트워크가 작은 단점이 있음
- 팀을 이루면 기술수준 향상, 혁신 가능성 증대, 사회적 지원 가능성 확대 등을 바탕으로 성공의 기회를 높일 수 있음

05

2) 팀 빌딩 정의 및 목적

◆팀빌딩정의및목적

- 팀 빌딩(team building)이란, 하나의 팀이 서로 함께 일하는 과정을 배워가고 팀 구성원들이 조직에 좀 더 큰 공헌을 할 수 있도록 격려하고 가치를 부여하는 환경을 만들기 위해 들이는 노력을 의미
- 팀 빌딩을 통해 구성원이 가진 자원과 기여를 최대로 활용하여 신생 기업이 직면하는 어려움을 극복하고 창업팀이 가지고 있는 미션을 달성하는데 있음



출처 : 조영복, 류정란, 인적자원관리연구제1권제 3호, 2014

06

3) 소셜벤처 팀 빌딩 프로세스

◆소셜벤처창업화 6단계 프로세스

- 왜 이 문제에 집중하며, 어떤 문제를 해결하려고 하는지(소셜미션)
- 어떤 방법으로 해결하려고 하는지(비즈니스 모델)
- 누구와 함께 할 것인지(구성원)
- 어떻게 운영할 것인지(운영구조)



출처 : UNDERDOGS &Wisdom, 소셜벤처 가이드라인, 2015

3) 소셜벤처 팀 빌딩 프로세스

◆소셜벤처 창업화 6단계 프로세스

- 왜 이 문제에 집중하며, 어떤 문제를 해결하려고 하는지(소셜미션)
- 어떤 방법으로 해결하려고 하는지(비즈니스 모델)
- 누구와 함께 할 것인지(구성원)
- 어떻게 운영할 것인지(운영구조)

그림 9-2 소셜벤처 창업화 6단계 프로세스





출처 : UNDERDOGS &Wisdom, 소셜벤처 가이드라인, 2015



2
누구와 함께 할 것인가?

1) 구성원 선정 시 사전 고려사항

◆동기부여

- 동기부여란, 조직 구성원들이 조직의 목표 달성과 조직에서의 자아 실현을 위한 행동을 개발 혹은 유도하고, 그것이 바람직한 힘을 가지고 일정한 방향으로 나아가도록 유도하는 것
- 자본, 인력, 네트워크 등의 자원을 조달함에 있어 어려움을 가지고 있는 소셜벤처에게 '사람'은 전부라고 할 수 있음
- 소셜벤처는 사람들에게 소셜미션의 가치와 분명한 비전, 이를 통해 예상되는 사회적 영향력, 그리고 이러한 미션에 구성원이 어떻게 기여할 수 있는지에 대한 제안이 매력적이어서, 충분한 동기부여를 받을 수 있도록 해야 함
- 역량은 항상 필요하지만, 소셜미션에 유인되는 분명한 동기부여가 없으면 역량은 제대로 발휘될 수 없음

1) 구성원 선정 시 사전 고려사항

◆창업팀의규모

- 창업팀 규모의 적정선에 대한 의견은 다양하지만, 창업 기업의 특성 상 조직과 창업팀의 구성원은 간단할수록 좋다는 의견이 주도적
- 창업팀의 규모 : 해당 산업의 특성 +구성원이 보유하고 있는 핵심 역량

표 9-1 팀 규모별 성과 영향요인

팀의 규모가 클 때, 팀 성과를 향상시키는 요인	팀의 규모가 클 때, 팀 성과를 감소시키는 요인
– 더 많은 개인들이 보유하고 있는 기능별 노하우를 전략적 의사결정과 과업 수행에 활용 – 다양한 기술과 경험을 가진 개인들이 모여 예상치 못한 상황에 대해 발 빠른 대응이 가능 – 외부 자원(투자자본, 전문 기술 지식, 경영 노하우, 고객 관계 등)의 접근이 용이하고 효율적 활용이 가능 – 구성원 상호간의 사기 제고 – 작업량 증가로 인한 비용 지출 감소	– 커뮤니케이션 및 협력 비용의 증가 – 전략적 의사결정을 내릴 때, 구성원 간 갈등 발생 가능성 증가 – 동조 압력과 집단 사고 가능성 – 팀 내에 통제가 어려운 프리 라이더(무임승차자)가 발생하여 사회적 태만이나 익명성 증가 – 구성원 각자의 소유 지분율을 명확하게 확정해 놓지 않은 경우, 소유권에 따른 인센티브 감소

출처 : 김진수, 이창영(2014)". 기업가정신과 창업론". 문영사.

10

1) 구성원 선정 시 사전 고려사항

◆창업팀의 핵심 역량

- 적격성 : 창업 아이디어와 비즈니스모델 개발에 필요한 전문적인 역량
- 적합성 : 팀 내부에 부정적 갈등이 발생할 경우 팀의 조화에 중요한 역할을 하는 기능

표 9-2 창업팀의 핵심 역량

적격성(Eligibility)	적합성(Suitability)
–관련 자격증 및 경력	–공유된 소셜미션, 비전, 목표, 가치, 신념
–전문 기술, 지식	–팀 구성원과의 개인적 적합성
–특정 스킬의 보유	–상호 신뢰
–창업 경험	–융통성
–네트워크	–학습 및 적응 능력
–자본투자 기여도	–리더쉽

출처 : 김진수, 이창영(2014)". 기업가정신과 창업론". 문영사.

11

2)어떤 분야의 사람을 뽑을 것인가?

◆어떤 분야의 사람을 뽑을 것인가?

- 소셜벤처 창업가가 사업 기회를 포착하고, 사업타당성 분석까지 마쳤다면 해당 사업 분야에 필요한 인력을 파악할 수 있음
- 사업 분야에 필요한 인력을 결정하는 방법 중 하나는 사업 진행의 밸류체인(value chain_가치를 만들어 내는 과정)을 살펴보는 것임

✓ 연구개발, 제조, 유통, 사후 서비스에 이르는 전 과정에서 필요한 인력 파악

표 9-3 팀 빌딩 계획 사례 : 소셜벤처 '웰니스인텔리전스'

과정	필요 인력	팀 빌딩 계획(자체 또는 외부)
연구 개발 단계	플랫폼, 앱 기획자	창업자 직접 기획(자체)
제조단계	프로그래머, 디자이너	프로그래머(자체), 디자이너(자체)
유통단계	유통, 마케팅, 재무 전문가	유통 전문가(외부)
판매단계		마케팅 전문가(자체, 외부)
사후 서비스 단계		재무 전문가(자체, 외부)

출처 : 김진수, 이창영(2014)", 기업가정신과 창업론", 문영사.

12

3) 어떤 일을 맡길 것인가?

◆어떤 일을 맡길 것인가?

- 어떤 분야의 사람을 뽑을 것인가가 결정되면, 다음으로는 어떤 일을 맡길 것인가(직무설계)를 결정함
- 창업자가 잘 알지 못하는 분야의 직무설계는 선발된 구성원이 작성하는 작업 설명서가 직무설계가 될 수 있음
- 창업 초기에는 창업 팀원을 구성한 이후에는 해당 팀원들에게 작업 설명서를 매뉴얼 수준으로 작성하도록 해야 함

✓ 작업 설명서가 직원의 갑작스런 퇴사 등에 대처할 수 있는 방법

✓ 작업설명서는 월별, 주별, 일별, 업무별 작업 매뉴얼을 포함하여 작성

13

4) 어떻게 선발할 것인가?

◆어떻게선발할것인가?

▪ **초기 창업팀을 구성할 때는 주변의 소개, 또는 네트워크를 활용하여 선발하는 것이 더 효과적임**

✓ 창업 초기의 열악한 급여 조건, 복리후생을 이해하고 함께 기업을 만들어 나갈 수 있는 신뢰와 추진력 및 지구력을 갖춘 '의리형 인재' 확보 필요

▪ **소셜벤처 및 사회적기업을 준비하고 있는 예비창업가를 위한 다양한 교육, 세미나 및 포럼 활용함**

✓ 소셜벤처 창업을 지원하기 위한 '소셜벤처경연대회', '사회적기업가 육성사업', '아시아소셜 벤처경진대회'를 비롯하여, 사회적기업 및 협동조합 주간 행사 참여를 통해 구성원 확보

▪ **공식적, 비공식적 면접 진행**

✓ 짧은 시간 내에 인재를 알아보기 위해서는 준비된 면접 질문지 필요

✓ 장점과 단점에 대한 질문, 향후 5년 후 자신의 모습에 대한 질문

✓ 창업가가 선발하고자 하는 분야에 대한 전문성이 없을 경우, 해당 분야의 전문가를 공동 면접관으로 초청하는 것이 필요

14



3
어떻게 운영할 것인가?

소셜벤처 및 사회적 경제 조직 운영원칙

◆소셜벤처 및 사회적 경제 조직 운영원칙

- 궁극적 목적이 이윤추구보다는 구성원과 지역 사회에 대한 봉사
- 운영(경영)의 자율성
- 구성원에 의한 민주적 통제
- 잉여(수익) 배분에 있어 사람과 사회적 목적이 자본에 우선



15

1) 협력적 리더십(Collaborative Leadership)

◆협력적 리더십(Collaborative Leadership)

- 리더십 : 조직이나 집단의 과업과 목표의 달성을 위해 어떤 행위자가 그 구성원들에게 영향을 미치는 행동, 능력 및 과정

  ✓리더십의 본질은 영향력이며 관리하는 것은 리더라고 할 수 없음

- 협력적 리더 : 팀과 조직이 협력을 통해서 긍정적이고 새로운 변화를 이끌어 낼 수 있도록 하는 사람

표 9-4 관리자와 리더의 특성 차이

관리자		리더	
– 행정가	– 복사본(copy)	– 혁신자	– 원본(original)
– 현상 유지	– 시스템과 구조에 역점	– 발전	– 사람에 역점
– 통제 의존	– 단기적 시각	– 신뢰의 고취	– 장기적 전망
– 질문 : 언제, 어떻게	– 눈앞의 현실에 급급	– 질문 : 무엇을, 왜	– 지평선 먼 곳에 시선을 둠
– 모방, 현상을 수용	– 일을 올바로 함	– 창조, 현상에 도전	– 올바른 일을 함

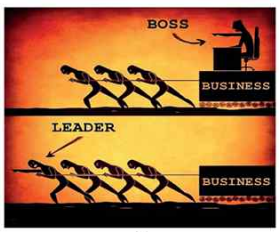
16

1) 협력적 리더십(Collaborative Leadership)

◆협력적 리더십(Collaborative Leadership)

- 리더십 : 조직이나 집단의 과업과 목표의 달성을 위해 어떤 행위자가 그 구성원들에게 영향을 미치는 행동, 능력 및 과정
  - ✓리더십의 본질은 영향력이며 관리하는 것은 리더라고 할 수 없음
- 협력적 리더 : 팀과 조직이 협력을 통해서 긍정적이고 새로운 변화를 이끌어 낼 수 있도록 하는 사람

그림 9-4 Leader와 Boss의 차이



17

2) 민주적 의사결정구조

◆민주적의사결정구조

- 민주적 의사결정구조란 함은, 소셜벤처가 가지고 있는 사회적 목적을 달성하기 위해 근로자 대표, 서비스 수혜자 대표, 지역 관계자, 외부 전문가, 후원자, 연계기업 및 연계기업 인사 등 다양한 이해 관계자가 실질적으로 의사결정구조에 참여

표 9-5 집단적 의사결정의 장 · 단점

관리자	리더
– 여러 사람의 경험 · 지식 · 정보 및 아이디어가 집합되고 교환되는 과정에서 객관성과 신뢰성을 가질 수 있음 – 폭 넓은 대안이 제시되고 다각도로 평가 – 결정이 신중하고 투명하게 이뤄짐 – 결정 과정에 많은 사람이 참여하기 때문에 참여감이 높고, 결과에 대해 폭 넓은 수용과 지지를 얻을 수 있음	– 의사결정에 여러 사람이 참여하기 때문에 결정의 속도가 느리고, 많은 비용과 비능율 초래할 가능성 – 집단 내부에서 목소리를 크게 내는 개인이나 소수의 사람들이 편파적으로 작용해 결과에 나쁜 영향 – 집단 내부 구성원간에 상호 이해관계의 대립으로 최적의 결정보다는 정치적인 타협 · 조정하는 결정 초래 – 집단 사고의 함정에 빠질 수 있음

출처 : 윤재풍, 조직론, 2014.

18

3) 지분율 및 보상체계

◆보상체계

1. 주식



2. 급여



3. 기타 보상



금전적 및 비금전적 보상체계 운용

구분	내용
금전적보상	가장 기본적이고 직접적인 보상(기본급+성과급), 기본급의 비중은 낮추고 보너스나 인센티브, 이익배분 등의 성과 배분 방식 병행
비금전적보상	소셜벤처는 '창업 자체가 사회 혁신의 시작 ' 이라는 가치 제공, 정서적 보상(인정, 칭찬, 포상, 특권, 권위, 관계 형성) +유연한 근무시간, 휴가, 교육 등

19

4) 커뮤니케이션 (의사소통)

◆커뮤니케이션(의사소통)

- 커뮤니케이션 정의 : 사람이나 집단 혹은 조직이 언어,문자, 상징 혹은 비언어적 행동을 통해 다른 사람이나 집단 혹은 조직에 일정한 내용의 메시지나 정보를 전달 및 교환하는 과정
- 소셜벤처 커뮤니케이션 핵심요소 : 협력적 리더십+민주적 의사결정구조

커뮤니케이션 역할

- 조직 생존의 핵심요소, 모든 관리 기능의 통합, 조정
- 합리적인 의사결정과 효율적인 집행 가능
- 조직 구성원의 사기를 높이고, 외적으로 조직과 조직 환경을 연결

원활한 커뮤니케이션을 위해 결정해야 할 요소

- 팀 내 소통은 어떻게 할 것인지
- 팀 내 일별 스케쥴은 어떻게 공유할 것인지
- 팀 내 자료는 어떻게 공유할 것인지

20

5) 갈등관리

◆갈등의 기능

▪ 순기능 : 구성원들에게 건설적인 긴장감, 문제해결을 위한 다양하고 창의적인 사고 유도

▪ 역기능 : 구성원 간 팀워크 약화, 조직의 경쟁력 저하

갈등의 발생 원인

- 상호간 달성하고자 하는 목표의 선호 상이하거나 목표를 수행하는 방법에 관한 의견 불일치
- 개인별 지각, 욕구, 가치관 및 성격의 차이로 인한 대립과 마찰
- 한정된 자원을 놓고, 필요한 주체간의 제로섬 게임
- 어떤 행위 단위 간 과업이 상호 의존된 경우, 자기에게 유리한 결정이 이뤄지도록 하는 과정
- 행위 단위들 간, 의사소통의 부적절 및 불완전
- 과업에 대한 평가 기준과 보상 체계가 불공평하거나 부적절하다고 느낄 때
- 조직의 분화에 따라 부서 간 경계가 높아지고, 개인별 권한과 책임 및 역할에 대한 공식화가 낮을 때

21

5) 갈등관리

◆갈등해결의방식및유형

▪ 주장성과 협동성은 서로 독립적인 요인으로 그 정도에 따라 경쟁, 협력, 타협, 회피, 순응의 5가지 해결방식이 도출됨

구분	특징	적용 상황
경쟁	• I win-You lose 전략 • 상대방을 희생시키고 자신의 이익을 우선하는 갈등해결 방식 • 협상의 여지가 없으므로 가장 빠른 결과가 도출됨	• 긴급한 상황 • 구성원 간 각자의 차이를 해결해야 할 경우
협력	• I win-You win 전략 • 자신과 상대방의 목표를 모두 수용하고 당사자 모두 최선의 결과를 위한 혁신적인 해결책을 찾는 방식 • 이상적인 갈등해결 방식이나 많은 시간과 자원의 투입, 당사자 간의 신뢰와 솔직함이 요구됨	• 상대방의 관점과 상황을 더 파악할 필요가 있을 경우 • 협의 할 안건이 생겼을 경우
타협	• I lose-Win some/You LOSE-Win some전략 • 전부 희생보다는 일부 희생이 낫다는 관점에서 당사 자들이 자신의 목표를 일부 포기하는 갈등해결 방식	• 당사자 간의 신뢰가 있거나 해결 시간이 충분하지 않을 경우 • 역할 충돌에 따른 갈등이 있을 경우 • 임시적 해결책을 얻고자 할 때
회피	• I lose-You lose 전략 • 갈등의 존재 자체를 부정한 상태에서 갈등을 관리하려는 방식	• 과업의 마감 시한이 급박한 경우 • 커뮤니케이션이 단절되어 관계가 악화될 수 있으므로, 갈등이 사소하거나 미연에 방지가 가능한 경우
순응	• I lose-You win 전략 • 자신의 이익을 포기하고 상대방의 목표를 수용하는 방식	• 서로 간 정보의 차이가 큰 경우 • 직위, 권력의 차이가 있는 경우

22

감사합니다

소셜벤처이노스쿨
Social Venture Inno School

❍ 소셜벤처 비즈니스 모델개발

강사 및 주요경력 소개	
 **장대철** **KAIST** **사회적기업가 MBA** **/초빙교수**	***강사 소개** -KAIST 테크노경영대학원 경영공학전공, 경영공학박사 -연구 분야: 에너지환경경제및정책, 에너지환경경영전략, 기업윤리, 예술기반경영, 사회책임경영, 사회적기업 -장대철, 정영조, 안병훈, "양면시장에서의 진입가능성 연구," 외 다수 논문 집필 ***주요경력 및 활동** -한국과학기술원, 테크노경영대학원 초빙교수(2013.2~) -한국과학기술원, 경영대학, 연구조교수(2010.3~2013.1) -한국과학기술원, 사회책임경영연구센터, 박사후연수연구원(2008-2010)



'장대철-KAIST 사회적기업가 MBA 초빙교수' 성장랩 강연

- 강의 교안

성장기 소셜벤처 활동가 리더과정

소셜벤처 비즈니스 모델개발

소셜벤처이노스쿨
Social Venture InnoSchool

소셜 벤처 비즈니스 모델 개발

장 대철 교수

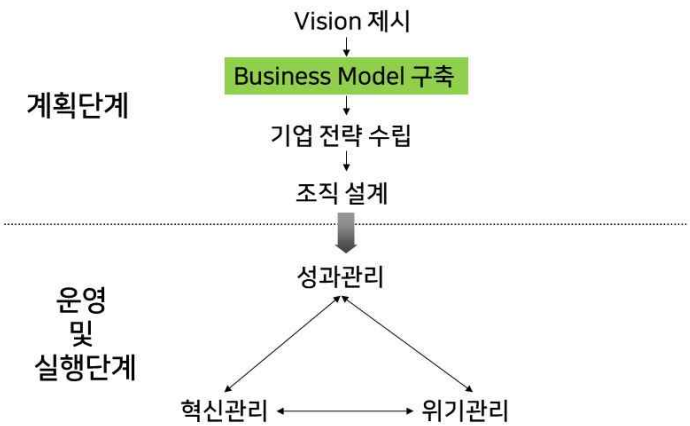
KAIST 경영대학 Business School

도입

3

경영(활동)의 절차





4

비즈니스 모델의 등장과 개념

5

비즈니스 모델의 등장 배경



- 역사적으로 볼 때 창업자들은 실제로 성공한 사례를 보여줌으로써 사업 초기에 다른 사람들을 설득해 투자를 이끌어 내었음
- 그러나 대규모의 고정비용이 필요한 사업들에서는 이러한 것이 가능하지 않기 때문에,
- 창업자들은 사업의 초기단계에서 투자를 이끌어 내기 위해서 현재 수익은 없지만 회사의 비즈니스 모델을 이용해 아직 검증되지 않은 아이디어들을 앞으로 이렇게 저렇게 실현하겠다고 주장하기 위한 도구로 등장하였음
  - "우리를 믿어 달라. 우리는 우리가 하는 일을 잘 알고 있고 그래서 언젠가는 돈을 벌 것이다."라고 부탁하는 수단
- 하지만, 비즈니스 모델은 자금 유치의 정당성 확보 이상의 것으로 경영에 가장 핵심이 되는 체계적인 사고를 반영하고 있음

6

비즈니스 모델의 개념



"비즈니스 모델은 한 마디로 돈을 버는 방법을 뜻한다."

"비즈니스 모델이란 회사나 조직이 고객과 모든 이해 관계자들을 위해
어떻게 가치를 창출하고 어떻게 성과를 낼 수 있을지
그 방법을 담은 가정들을 모아놓은 것이다. "

"역사상 위대한 비즈니스 모델을 만들어낸 사람 중 누구도
분석적인 전망에 입각해 축약한 모델 같은 것을
내놓았던 적이 없었다. "

7

비즈니스 모델의 개념 (계속)



"비즈니스 모델이란 용어가 유행하는 이유는 예전과는 다른 방식으로 회사가 운영될 수 있다는 것을 실감하게 한 인터넷에 힘입어 새로운 벤처 기업들이 폭발적으로 성장한 데서 기인한다. "

"비즈니스 모델은 좋은 이야기들이 그렇듯
인물과 동기, 구성 등이 좋아야 한다. "

"성공적인 비즈니스 모델이란 지금 있는 다른 대안들에 비해
훨씬 좋은 방법을 제시하는 것이다. "

⇒ 비즈니스 모델이란 어떻게 하면 회사의 목적을 달성할 수 있느냐 하는 방법과 가치를 창조하기 위해서 어떤 시스템을 만들어 주어야 할지에 대한 구체적인 계획임

8

비즈니스 모델 구축



- **좋은 비즈니스 모델이란 사람들이 쉽게 공감하는 좋은 이야기이다.**
  - 성공적인 비즈니스 모델이란 지금 있는 다른 대안들에 비해 훨씬 좋은 방법을 제시하는 것이다.
  - 사례: 아메리칸 익스프레스의 '여행자 수표'
    - 1892년, 유럽 여행을 간 J. C. 파고 사장은 신용장을 현금으로 바꾸는 데 어려움이 겪음 → 해결방안을 모색함
    - 고객: 약간의 비용으로 분실이나 도난의 경우에도 보험 혜택을 받을 수 있고 여행자 수표를 대부분 받아주었으므로 편리하게 됨
    - 상인: 아메리칸 익스프레스의 명성을 믿고 여행자 수표를 받아줌, 또한 여행자 수표를 받으면 더 많은 손님을 받을 수 있음, 여행자 수표를 받는 상점들이 증가하면 이러한 동기가 더욱 강화됨(Same-side Positive Feedback)
    - 아메리칸 익스프레스: 위험이 없는 비즈니스임
      - 고객들이 미리 현금을 내고 여행자 수표를 발급받음
      - 이러한 현금을 활용하여 추가적인 이윤을 얻을 수 있음
      - 일부의 여행자 수표는 사용되지도 않음

9

비즈니스 모델 구축 (계속)



- **절대적으로 좋은 비즈니스 모델은 없다.**
  - 비즈니스 모델은 고객의 특성, 시장 및 경영환경에 따라서 변화해야 한다.
  - 사례: 미국의 디즈니랜드와 유럽의 디즈니랜드
    - 1992년 유로디즈니(EuroDisney)가 파리 테마파크 개장
    - 미국 사람들의 디즈니랜드 소비 패턴: 하루 종일 놀이 공안 안의 여러 레스토랑을 돌아다니며 이것저것 사 먹음
    - 유럽 사람들의 디즈니랜드 소비 패턴: 평소 점심이나 저녁을 먹을 때와 마찬가지로 한 군데 자리를 잡고 앉아 느긋하게 시간을 보내려고 하였음
      → 자연히 모든 식당마다 사람들로 넘침
      → 과도한 혼잡비용으로 관람객이 급격하게 감소하였음
      → 미국과는 다른 형태로 비즈니스 모델을 바꿈으로써 성공하게 됨

10

비즈니스 모델 구축 (계속)



"새로운 이야기는 옛 이야기들의 변형이거나 보편적인 테마에 대한 재구성이듯이, 새 비즈니스 모델은 모두 비즈니스 근저에 깔려 있는 보편적인 가치 사슬의 변형이다. 즉 새로운 비즈니스 모델은 언제나 지금 있는 가치 사슬의 특정 부분을 변형한 것이다."

"좋은 이야기가 되기 위해서는 의미 있는 동기를 가진 주인공, 가치를 가려낸 통찰력에 의해 해결되는 갈등과 문제, 그리고 매출을 올리고 비용을 낮추는 경제적인 변주를 갖춰야 한다."

→ 마이클 브로너스의 '쿠폰북'비즈니스

비즈니스 모델을 잘 만들기 위해서는 기존의 이야기들을 잘 알아야 한다.

피카소는 다음과 같이 말했다
"훌륭한 예술가는 남의 작품을 베끼지만, 위대한 예술가는 훔쳐 온다."

→ 이 명언조차 T. S. 엘리엇에게서 훔친 것이고, 극작가 오스카 와일드도 이 명언을 훔쳤음

11

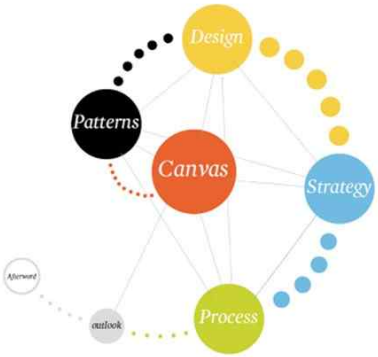
비즈니스 모델 구축 (계속)



- **마이클 브로너의 쿠폰북 비즈니스 모델**
  → 관계 마케팅(relationship marketing)으로 발전
  (브로너 슬로스버그 험프리(BSH): direct marketing 회사)
  - 기존의 모델
    - 쿠폰북을 액면가격을 주고 사서 가게나 레스토랑에서 할인을 받는데 사용
  - 브로너의 모델
    - 학생들에게 쿠폰북을 공짜로 줌
    - 학교 기숙사 담당 학장에게 쿠폰북을 제작해 줄테니 교내 모든 기숙사에 공짜로 나누어 주면 어떻겠냐고 제안함
      → 학장은 학생들에게 호감을 받을 수 있는 기회를 놓치지 않기 위해서 제안을 받아들였고 브로너는 유통 비용을 감소시킬 수 있게 됨
    - 학교 근처 상점 주인들에게 돈을 조금만 내고 새 쿠폰북에 상점 이름을 올리면 보스턴 대학 기숙사의 1만 4,000명이 그 상점의 이름을 알게 될 것이라고 설명하여 수익을 창출함 → 첫 회사인 이스턴 익스클루시브가 탄생
    - 학생들에 더 많이 나누어 줄수록 상인들이 기꺼이 내려는 돈도 증가함
      → 점차 상인들에게 이름을 홍보하라고 설득해야 하는 비용도 감소하게 됨
  - 이와 반대로, 현재 일본에서는 '런치패스포트' 쿠폰북이 이미 대중화되었음.
    - 런치패스포트는 도쿄 7개 지역을 포함해 일본 42개 지역에서 각각 발간·유통되고 있으며, 지역별 100여 개의 음식점이 수록돼 평균 30%의 할인 혜택을 제공하고 있음.

12





비즈니스 모델을 공부하기 위해서는…

13

비즈니스 모델은…

- **비즈니스 모델의 의미**
  - 비즈니스 모델은 재미있는 돈을 버는 '이야기'이다.
  - 비즈니스 모델은 창의적 사고를 위한 논리적 프레임워크(framework)이다.
  - → 비즈니스 모델은 설득과 의사소통의 도구이다.
- **비즈니스 모델의 한계**
  - 비즈니스 모델은 충분조건이 아니라 필요조건이다.
  - 비즈니스 모델은 절대적인 것이 아니라 상대적이다.
    - 타자(예: 경쟁자)와의 관계에 의해서 달라지게 된다.
  - 비즈니스 모델은 상황과 시간에 따라서 항상 변화한다.

14

Canvas

15

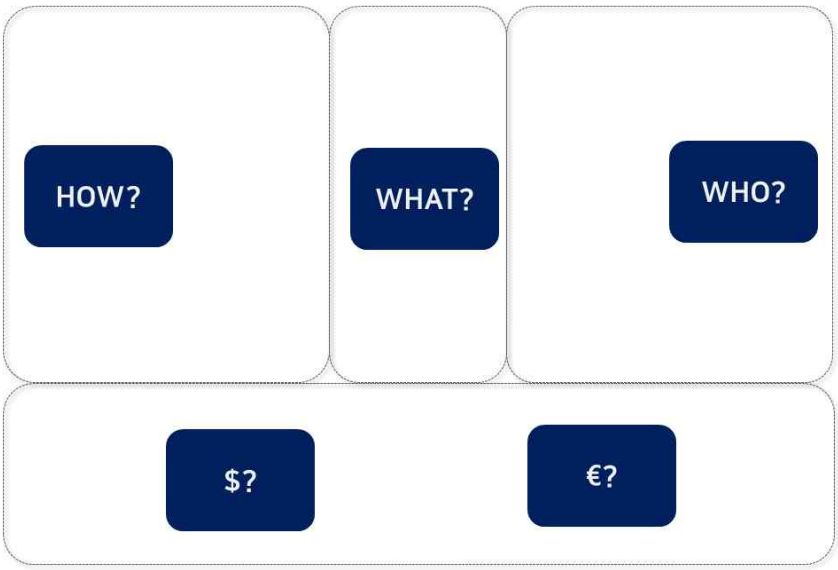


비즈니스 모델의 정의

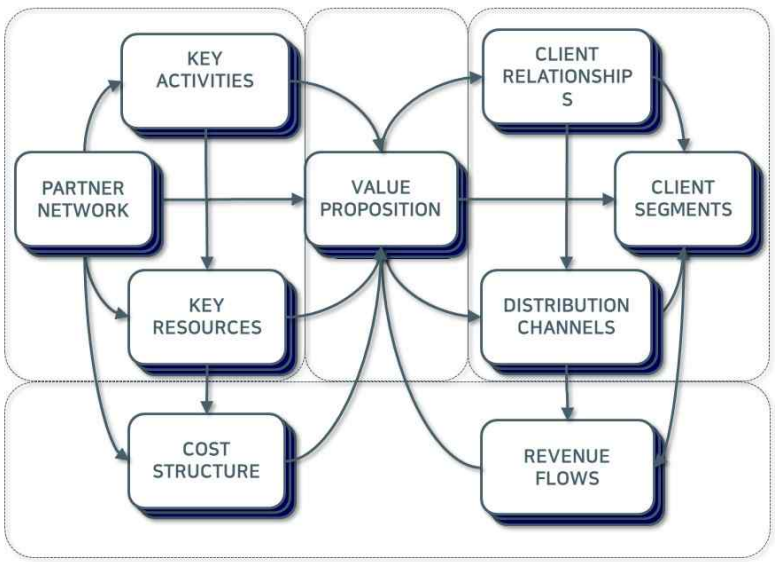
- **비즈니스 모델이란?**
  - 비즈니스 모델(A business model)은 어떻게
  - (1) 조직이 가치(value)를 창출하고(creates),
  - (2) 고객에게 전달하고(delivers),
  - (3) 그 결과를 조직으로 내재화하는(captures) 지에 대한
  - (4) 근거(rationale)를 기술하는 것이다(describes).
  - 비즈니스 모델은 전략이 조직 구조(organizational structures), 프로세스(processes), 시스템(systems)을 통해서 구현될 수 있도록 만들어 주는 청사진(blueprint)와 같은 것임
- **4가지 주요 영역**
  - customers(고객): Customer Segments, Customer Relationships, Channels
  - offer(제공하는 것, 제공물): Value Propositions
  - infrastructure(하부구조): Key Activities, Key Resources, Key Partners
  - financial viability(재정적 실현가능성): Revenue Streams & Cost Structure

16

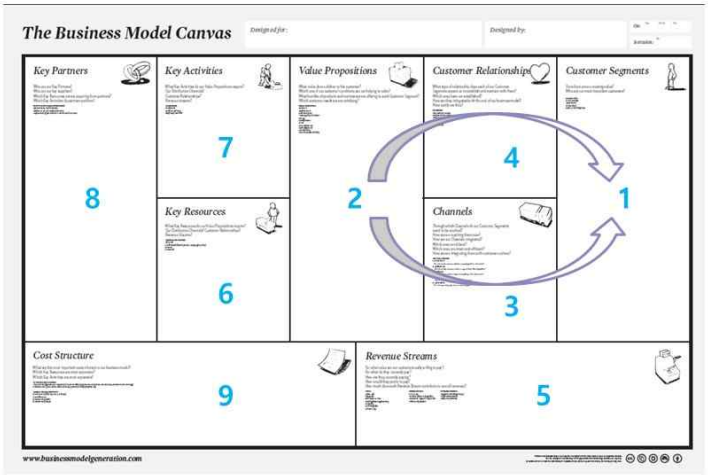
4 areas



9 building blocks



The 9 Building Blocks : BM Cancas (계속)



21

1. 고객분류 (Customer Segments)

- **기업이 서비스하고자 하거나 목표로 하는 조직 또는 사람들을 정의해야 한다.**
  - 공통된 욕구 또는 행동 방식, 여러 가지 속성들을 기준으로 하여 고객을 분류함
    - 차별화된 욕구를 가지고 있거나, 차별화된 유통 채널을 통해서 전달되어야 하거나, 관계의 형태나 특성이 다르거나, 수익성에서 차이가 나거나 기업이 제공하는 것의 다른 측면(휴대폰의 경우, 디자인 측면 또는 통화품질 측면과 같이 서로 다른 측면)에 대해서 지불하고자 하는 등 여러 가지 기준에 따라서 고객을 분류하게 됨
  - 어떤 고객에게 집중하고 어떤 고객은 무시할 것인지를 결정하는 작업임
    - 단 1명의 가장 핵심인 고객을 상상해서 이 고객을 감동시키는 방법을 찾는 것이 비즈니스 모델의 기본임
  - 이렇게 결정된 고객에 대해서 집중적으로 분석하여 이들에 대해서 알아야 함



22

가치창조는 기업의 기본적 사명



"가치창조란 누군가에게 만족감을 주는 것이다. 만족감을 얻은 사람은 이에 대해 응당한 대가를 지불할 것이다."

"가격은 우리가 내는 돈.
가치란 그를 통해 우리가 얻는 것..."
–Warren Edward Buffett

23

기업경영 패러다임의 변화



"가치 창조는 현대 경영학에 생명을 불어넣은 원칙이자 가장 중요한 사명이다. 이 용어는 일에 투입되는 자원을 관리하던 데서 산출되는 성과를 관리하는 것으로 패러다임의 변화를 뜻한다."

"경영자들은 이제 비용최소화에 집중해선 안 된다. 가치 창조에 초점을 맞추어야 한다."

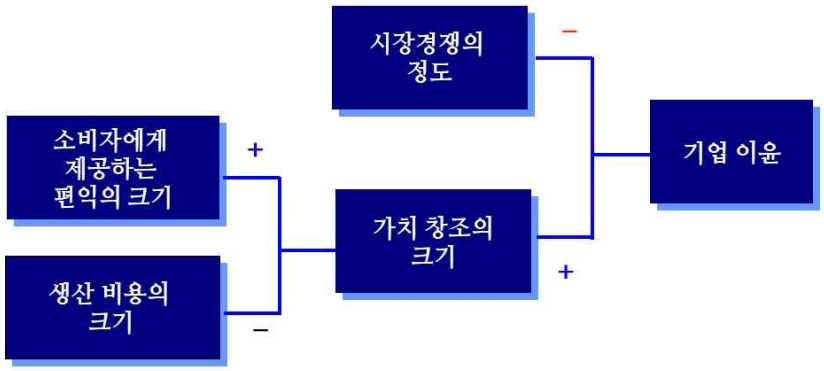
"회사는 회사 밖에 있는 다른 사람들의 필요를 충족시키기 위해 존재하는 것이다."

"현대 경영학이 발견한 가장 중요한 통찰은 경영활동이 제대로 이루어졌는지를 결정짓는 테스트는 오직 하나, 바로 고객들이 그것을 돈을 내고 살 것이냐, 말 것이냐 하는 점이다."

"소비자들은 기업이 제품을 만들면서 어떤 기술을 사용했는지, 얼마나 열심히 노력했는지 여부에는 관심이 없다."

24

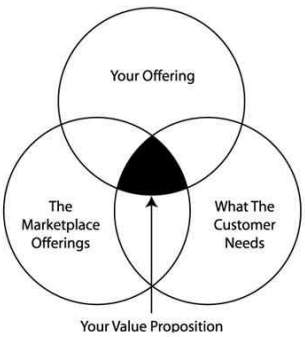
가치창조와 이윤의 관계



25

2. 가치 제언 / 명제 (Value Propositions)

- 기업이 목표로 하는 '특정한' 고객들에게 가치를 창출할 수 있는 제품 및 서비스는 무엇인지 확인해야 한다.
  - 왜 고객들이 우리 회사 제품 및 서비스를 사야 하는지에 대한 이유임: 고객의 문제를 풀든지 아니면 고객의 욕구를 만족시켜야 함
  - 기업이 소비자에게 제공하는 편익의 번들(bundle) 또는 모음(aggregation)임



26

2. 가치 제언 / 명제 (Value Propositions)

- 잘못된 가치 제언의 사례들



27

2. 가치 제언 / 명제 (Value Propositions) (계속)

- 가치 제언을 위한 질문들
  - 어떤 가치가 고객에게 전달되어야 하는가?
  - 고객의 문제들을 푸는데 우리가 도움이 될 수 있는가?
  - 우리가 만족시켜야 하는 고객의 욕구는 무엇인가?
  - 각각의 고객 세부 집단에게 우리가 제공하고자 하는 제품과 서비스의 번들은 무엇인가?
- 가치의 형태는 다양함
  - 정량적(quantitative)일 수도 있고(예: 가격이나 서비스 시간), 정성적(qualitative)일 수도 있음(예: 디자인, 소비자 경험 (customer experience))

Four Ways to Uncover Unmet Needs

Eyring, Johnson, Nair(HBR, 2011)

Study what your customers are doing with your product. Be aware that, as Peter Drucker famously said, "The customer rarely buys what the business thinks it sells him."

Look at the alternatives to your offerings that consumers buy. Investigate a wide range of substitutes for your products, not just what your competitors make.

Watch for compensating behaviors. Discover what jobs people are satisfying poorly.

Search for explanations. Uncover the root causes of consumers' behavior by asking what people are trying to accomplish with the goods and services they use.



28

2. 가치 제언 / 명제 (Value Propositions) (계속)

- **가치 창출을 일으킬 수 있는 요소들**
  - (1) 새로움(Newness)
    - 고객이 전에는 인지할 수 없었던 새로운 욕구들을 만족시킴
    - 많은 경우 기술의 발전에 기인함: 휴대폰, 인터넷 등의 발명에 의한 IT산업의 발전
      - 윤리투자펀드와 같은 상품은 새로운 기술 발전보다는 인식의 전환에 기인함
  - (2) 성능(Performance)
    - 기존 제품 및 서비스의 성능을 향상시킴
      - PC CPU의 경우 주기적으로 속도가 향상됨
      - 성능의 향상에는 한계가 있음
        - 빠른 PC에 대한 수요가 줄고, 저장 용량 확대에 대한 요구 수준도 강하지 않음
  - (3) 고객화(Customization)
    - 고객의 특별한 요구에 제품 및 서비스를 맞추어서 가치를 창출함
    - 최근에 다품종 대량생산(mass customization)이나 고객의 참여 확대(customer co-creation, prosumer(앨빈 토플러가 주창한 단어로 생산적 소비자의 의미임))가 중요해 지고 있음
  - (4) 대행하기("Getting the job done")
    - 가치는 고객이 단지 어떤 일을 할 수 있도록 돕는 것에서도 나옴
    - 롤스 로이스 고객 중에서 항공사들은 롤스 로이스가 그들의 제트 엔진을 만들고 관리해 주는 것을 원하는데 이것은 그들이 자신의 항공회사를 운영하는데 집중할 수 있게 하기 때문이다. 이를 위해서 항공사들은 엔진 운영 시간에 비례해서 롤스 로이스에게 일정 수수료를 지급한다.

29

2. 가치 제언 / 명제 (Value Propositions) (계속)

- **가치 창출을 일으킬 수 있는 요소들(계속)**
  - (5) 디자인(Design)
    - 디자인은 중요하지만 측정하기 어려운 요소임
    - 고객이 자신이 원하는 바를 정확하게 알지 못하는 경우도 많음
  - (6) 브랜드/지위(Brand/status)
    - 브랜드가 중요한 경우, 위치재가 많음: 신분이나 사회적 위치, 또는 특정 그룹을 대표하는 이미지를 가지고 있음
    - 브랜드는 품질 등 제품 및 서비스의 정보에 대한 비대칭성을 해소하는 역할을 함
    - 브랜드의 가장 중요한 점은 선택의 고정관념화에 있음: 의사결정이 자동적으로 이루어져서 본능화됨
    - 브랜드는 일종의 자산으로 고정비용의 지출(또는 자본투자)에 의해서 만들어지고, 투자 규모가 크고 시간도 많이 걸리는 경우가 많음
      - 브랜드는 "자본주의"에서 성공하기 위해서 가장 중요한 "자본"의 하나임
  - (7) 가격(Price)
    - 가격이 민감한 고객들에게 더 낮은 가격에 유사한 가치를 제공하는 것임
    - no-frills airline(불필요한 서비스를 제공하지 않는 항공편, Southwest Airline 등)
    - 인도의 Tata 그룹의 저가 자동차인 Nano
    - 무료로 제공하는 재화들도 증가하고 있음: 단, 보완재 등에서 돈을 벌고 있음



30

2. 가치 제언/명제(Value Propositions)(계속)



- **가치 창출을 일으킬 수 있는 요소들(계속)**
  - (8) 비용 감소(Cost reduction)
    - 고객들이 자신의 비용을 감소시킬 수 있는 무엇인가를 제공하는 것임
    - 예: salesforce.com은 hosted Customer Relationship Management application을 판매하여 고객들이 자신이 직접 소유하고 설치하고 관리하는 비용을 절감할 수 있게 해 주었음
  - (9) 위험 감소(Risk reduction)
    - 제품 및 서비스를 구입할 때 고객들이 겪는 위험을 줄여줌으로써 가치를 창출함
    - 예: 중고차를 살 때, 1년 보증서비스는 구입 후 고장 위험을 줄여주는 역할을 함
    - 예: 서비스 수준에 대한 보장 계약은 외주 IT 서비스를 구입하고자 하는 기업에게 향후 서비스에 대한 안정적 제공을 일부 보장함으로써 위험을 줄일 수 있게 함
  - (10) 접근성(Accessibility)
    - 기존에는 접근하기 어려웠던 제품 및 서비스를 제공하는 것임
    - 예: NetJets는 제트기에 대한 분할 소유권의 개념을 도입하여, 기존에 제트기를 이용할 수 없었던 개인 및 기업에게 개인용 제트기를 이용할 수 있는 서비스를 제공함
  - (11) 편리성(Convenience/usability)
    - 제품을 쉽게 또는 편리하게 사용할 수 있게 함으로써 가치를 창출함
    - 예: iPod and iTunes를 통해서 애플은 디지털 음원의 탐색, 구입, 다운로딩, 듣기에 대해서 전례없는 편리함을 제공하였음

31

가치창조의 방법 : 포지셔닝

- **경쟁 기업에 비해 더 높은 가치를 창조하기 위해서는 기업의 가치창조 방법을 구체적으로 제시해야 하는데 이를 '포지셔닝(Positioning)'이라고 함**
- **포지셔닝의 방법은 크게 '비용우위'와 '차별화'가 있음**
- **비용우위(cost advantage)의 정의와 방법**
  - B(소비자 편익)를 고정시키거나 크게 줄이지 않는 범위에서 C(비용)를 많이 줄이는 방법
  - (1) B를 고정시키고 C를 줄이는 방법
    - 규모의 경제, 범위의 경제, 학습 효과
  - (2) B를 소폭 감소시키면서 더 큰 폭의 C를 줄이는 방법
    - 수작업(hand-made)을 자동화, 고객선택사양을 줄이고 표준화
- **비용우위 포지셔닝을 언제 선택하는가?**
  - 규모 및 범위의 경제, 학습효과가 중요하고, 다른 기업이 사용하고 있지 않은 경우
  - 소비자의 편익을 높이는 것이 제한적인 경우. 예를 들어 판매하는 제품이 상품(commodity)인 경우
  - 소비자들이 가격에 민감하고, 품질에 둔감한 경우
  - 제품이 경험재(experience good)가 아니라 탐색재(search good)인 경우
- **차별화(differentiation)의 정의와 방법**
  - C를 고정시키거나 크게 높이지 않는 범위에서 B를 많이 증가시키는 방법
- **차별화 포지셔닝을 언제 사용하는가?**
  - 품질이 높은 제품에 대해 추가로 값을 지불할 용의가 있는 소비자가 존재하는 경우
  - 규모 및 범위의 경제, 학습효과를 이미 다른 경쟁 기업이 활용하고 있는 경우
  - 제품이 탐색재가 아니라 경험재인 경우

32

사례 : CEMEX의 비용우위 포지셔닝

- **멕시코의 시멘트 제조기업으로 시멘트 산업에서 매출액은 세계 3위, 이윤은 세계 1위**
  - 규모의 경제
    - 대규모 시멘트 수요국가에 집중. 즉 개발도상국 시장에 적극적 진출
    - 멕시코의 Tepeaca 공장은 아메리카 대륙에서 가장 큰 공장으로, 이곳에서 생산된 시멘트가 중앙 아메리카의 모든 국가에 공급
    - 한 국가의 시멘트 수요가 떨어져도 다른 국가의 수요로 충족되므로 공장 가동률이 매우 높음
    - 품질검사도 생산 공정에서 실시하고 R&D 역시 비용을 절감하는 방법에 집중하여 생산 단가가 산업 평균보다 28% 낮음
  - 적시 배송 시스템 구축 등의 IT 투자를 통한 자동화
    - 미리 배합된 시멘트는 출하 후 90분 이면 응고되므로 도착지와 도로 상황 등에 대한 정보 시스템을 구축하여 낭비를 줄임
    - 약속시간과 10분 이내의 오차로 도착하는 확률이 98%

33

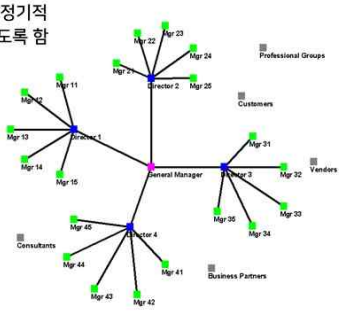
사례 : Superquinn의 비용우위 포지셔닝

- **아일랜드에 19개의 체인점과 5,600명의 종업원을 둔 식료품 체인점**
  - 더블린 지역에서는 규모가 훨씬 큰 막강한 경쟁사인 Tesco를 앞서고 있음
  - 훌륭한 제품 품질과 고객 서비스는 타의 추종을 불허
    - 창업자인 feargal Quinn의 별명이 "Pope of customer service"
    - 매장 관리자들도 매장 오픈 시간에는 서류 작업을 하지 않음
    - 새로 방문한 고객만을 응대하는 Greeter, 파티 준비하는 고객만을 응대하는 concierge 등의 직종
    - 놀이방을 운영
    - 요구 시 제품을 재고로 보유하거나 근처의 식료품 매장에서 구입하기도 함
    - 네 시간 이내에 만들어진 빵만 판매→ 시간을 넘긴 빵은 기부
    - 버려지는 제품을 최소화하기 위해 수요 예측에 특히 신경을 씀
  - 경쟁사 대비 인력이 50%더 소요

34

사례 : 월마트의 비용우위 포지셔닝

- 1962년 인구 4,500명의 아칸소 주 로저스에 1호점 오픈
  - 할인 소매점이란 비즈니스 모델은 이미 1950년대부터 도입
    - 편의시설 최소화, 대량구매유도 제품진열, 셀프 서비스를 통한 인건비 절감
- 비즈니스모델은 새로울 것이 없었으나 새로운 전략을 수립
  - 기존 할인 소매점은 뉴욕 등 대도시 및 인근에 위치했으나 월마트는 인구도 적지만 경쟁도 덜한 지방 변두리에 주력
    - 대형 마트가 하나 이상은 입점하지 못하기 때문에 선점자 이점 누림: 하지만 정기적인 단장과 개선에도 노력함으로써 고객들이 경쟁자들의 유혹에 넘어가지 않도록 함
  - 물류혁신/효율적 재고관리를 통해 최저가격으로 제품 판매
    - 물류 터미널 중심의 hub-and-spoke 모형
      - 교차하역(cross-docking)
    - Everyday Low Price 정책
      - 다른 경쟁자들은 이류 브랜드를 취급하거나 가끔식 가격 할인 이벤트를 함으로써 낮은 가격을 유지하려고 하였음
      - 광고 전단지 사용을 줄여서 비용 감소
    - 정보기술에는 대규모 투자



35

3. 채널/ 유통경로 (Channels)

- 기업이 자신의 가치 제언을 세분화된 고객에게 전달하기 위해서 어떻게 의사소통 해야 하는지에 대해서 기술하게 된다.
- 채널은 고객과 만나는 지점이므로 고객 경험에 매우 중요한 역할을 수행하게 된다.
- 채널과 관련된 질문들
  - 어떤 채널을 통해서 세분화된 고객에게 도달하기를 원하는가?
  - 우리는 지금 어떻게 고객들에게 도달하고 있는가?
  - 우리의 채널들은 어떻게 통합되어 있는가?
  - 가장 잘 작동하는 채널은 무엇인가?(효과적인 채널은 무엇인가?)
  - 비용 효율적인 채널은 무엇인가?
  - 우리는 어떻게 채널과 고객 일상(customer routine)을 통합하고 있는가?

36

3. 채널/ 유통경로 (Channels) (계속)

- **채널의 기능은 다음과 같다.**
  - 1단계: 기업의 제품에 대한 고객들의 인지도(awareness)를 향상시킴
  - 2단계: 고객들이 기업의 가치 제언을 평가(evaluation)하는데 도움을 줌
  - 3단계: 고객들이 특화된 제품과 서비스를 구입(purchase)할 수 있도록 함
  - 4단계: 가치 제언을 고객에게 전달(delivery)할 수 있도록 함
  - 5단계: 구입 후 고객 지원(post-purchase customer support) 가능함

Channel Types(채널 형태)			Channel Phases(채널 단계)				
			1.Awareness (인지)	2.Evaluation (평가)	3.Purchase (구매)	4.Delivery (전달)	5.After sales (판매 후)
Own 자기 소유	Direct 직접적	Sales force 영업 인력	어떻게 우리회사 제품 및 서비스에 대한 인지도를 향상시키겠는가?	어떻게 고객들이 우리의 가치 제언을 평가할 수 있도록 도울 것인가?	어떻게 고객들이 우리의 제품 및 서비스를 구매할 수 있도록 할 것인가?	어떻게 고객들에게 우리의 가치 제언을 전달할 수 있을 것인가?	어떻게 제품 및 서비스를 제공한 후 고객을 지원할 수 있을 것인가?
		Web sales 온라인 판매					
	Indirect 간접적	Own stores 직영점					
Partner 외주		Partner stores 대리점					
		Wholesaler 도매상					

37

4. 고객 관계 (Customer Relationships)

- **기업은 고객과 어떤 관계를 맺어야 하는가를 결정해야 한다.**
  - from personal to automated
  - 고객 관계의 3가지 동기
    - 고객 확보(customer acquisition)
    - 고객 보유 및 재유치(customer retention)
    - 판매 촉진(boosting sales/upselling)
      - Upselling (sometimes 'up-selling') is a sales technique whereby a salesperson induces the customer to purchase more expensive items, upgrades, or other add-ons in an attempt to make a more profitable sale.
  - 이동통신산업의 초기에는 고객 확보를 위해서 무료 휴대폰을 주는 등 노력을 했다면, 최근에는 고객 유지나 고객 당 평균 수입 증가를 위해서 노력하고 있음
    - 스마트폰 판매를 통한 고객 평균 요금 상승 전략도 그 일환의 하나임
- **고객 관계 관련된 질문들**
  - 우리의 고객 집단이 우리에게 기대하는 관계의 형태는 무엇인가?
  - 우리가 구축한 고객 관계 형태는 어떤 것인가?
  - 현재의 고객 관계는 얼마나 비용이 드는가?
  - 우리 비즈니스 모델의 다른 부분들과 어떻게 통합되고 있는가?

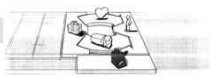
38



4. 고객 관계 (Customer Relationships) (계속)

- **고객관계의 다양한 형태**
  - 개인적 도움(Personal assistance)
    - 사람과의 상호작용에 기반을 두고 있음
    - 판매 과정 중이나 판매가 완료된 이후에 고객에게 도움을 주게 됨
    - 콜 센터나 이메일 등의 다양한 도구를 활용하게 됨
  - 전담 지원(Dedicated personal assistance)
    - 특별한 고객에 대해서 전담하여 도움을 주는 것으로, 깊고 친밀한 관계 형태이고, 보통 긴 시간을 거쳐서 이러한 관계를 형성하게 됨(예: 프라이빗 뱅킹 서비스)
  - 셀프 서비스(Self-service)
    - 기업이 고객과 직접적인 관계를 형성하지 않음
  - 자동화된 서비스(Automated services)
    - 자동화된 프로세스를 가진 셀프 서비스의 형태임
    - 개별 고객을 인지하고 고객의 특성을 확인하여 주문이나 거래에 관련된 정보를 제공함
    - 예: (개인적 관계를 흉내 내어) 책이나 영화에 대한 추천을 하는 서비스
  - 커뮤니티(Communities)
    - 고객들이 상호작용을 하는 온라인 커뮤니티를 만들고 관리하여 고객들에 대해서 더 많은 것을 알아내고, 고객들 자신이 그들의 문제를 해결하고 지식을 교환할 수 있도록 함
    - 예: 제약산업의 대기업인 GlaxoSmithKline(글락소스미스클라인)은 처방전이 필요 없는 다이어트 약을 새롭게 출시할 때 온라인 커뮤니티를 구축하였음
  - 생산에 대한 참여(Co-creation)
    - 프로슈머의 개념 도입: amazon.com은 고객들이 리뷰를 올리도록 하여 다른 도서 고객들에게 도움이 될 수 있도록 하고 있음, YouTube.com은 고객들이 공공 소비를 위해서 컨텐츠를 만들어 올리게 하는 모델을 가지고 있음

39



5. 수익원천 (Revenue Streams)

- **수익 원천은 각각의 고객군(顧客群)으로부터 벌어들이는 현금으로 표현되는데, 수입에서 비용을 뺀 '수익의 흐름'을 고려해야 한다.**
  - '수입 자체의 흐름'을 먼저 고려해야 함
- **비즈니스 모델은 크게 두 가지 다른 형태의 수익 원천이 있음**
  - 일회성 고객(transaction revenues)
  - 반복 구매 고객(recurring revenues)
- **수익 원천과 관련된 질문들**
  - 고객들이 정말로 지불하고자 하는 가치는 무엇인가?
  - 고객들이 실제로 지불하고 있는 것은 무엇인가?
  - 고객들은 현재 어떻게 지불하고 있는가?
  - 고객들은 어떻게 지불하는 것을 선호하는가?
  - 각각의 수익 원천이 전체 수익에 어떻게 그리고 얼마나 기여하고 있는가?

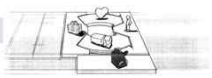
40



5. 수익원천 (Revenue Streams) (계속)

- **수익원천이 될 수 있는 방법들**
  - 자산 판매(Asset sale)
    - 물리적 제품의 소유권을 판매하는 것
    - 예: amazon.com이 책이나 음반을 판매하는 것
  - 사용 수수료(Usage fee)
    - 고객이 서비스를 사용함에 따른 대가를 지불하는 것
    - 예: 통신회사는 전화기 사용 시간에 대해서 요금을 부과함
  - 등록 수수료(Subscription fees)
    - 서비스에 대한 지속적인 접근권/접속권을 판매하는 것
    - 예: 온라인 게임을 사용하기 위한 월 정액권
  - 임대(Lending/Renting/Leasing)
    - 일시적으로 고객에게 특정한 기간 동안 특정한 자산의 사용권을 배타적으로 제공하는 것
    - 임대인은 지속적인 수익이 생기고, 임차인의 입장에서는 불확실성이 포함된 소유권 비용을 모두 부담하는 대신 제한된 시간 동안 발생하는 비용만 지불하면 되므로 위험을 관리할 수 있음
    - 예: Zipcar.com은 자동차를 임대하는 서비스를 제공함
  - 라이센싱(Licensing)
    - 고객들에게 보호받고 있는 지적 재산권에 대한 접근을 허가하고 수수료를 받음
    - 예: 특허 사용권, 소프트웨어나 영화, 음원 등 디지털 컨텐츠의 사용허가권
  - 중개 수수료(Brokerage fees)
    - 다자간 중개 서비스를 제공함으로써 수익을 얻음
    - 예: 신용카드 회사는 카드 사용자와 가맹점 사이에서 거래 중개 서비스를 제공하고 수수료 받음
  - 광고(Advertising)
    - 광고를 게재해 줌으로써 수익을 얻음

41



5. 수익원천 (Revenue Streams) (계속)

- **가격 메커니즘**



가격 메커니즘(Pricing Mechanisms)			
고정 메뉴 가격 결정 방식(Fixed Menu Pricing) 미리 결정된 가격으로 정태적 변수에 기반을 둠		동태적 가격 결정 방식(Dynamic Pricing) 가격의 변화가 시장의 상황에 따라 영향을 받음	
정가제 List price	• 고정된 가격	협상 Negotiation/bargaining	• 협상 기술이나 협상력에 따라서 가격이 결정됨
제품 특성 기반 가격 결정 Product feature dependent	• 가치 제언 특성의 품질이나 가치 제언 특성의 수에 따라서 가격이 다르게 책정됨	이율 관리 Yield management	• 재고나 구매 시점 등 상황 변화를 반영하여 가격이 변화하는데, 보통 부패가 쉬운 변질성 제품(perishable goods)인 호텔방이나 비행기 좌석, 전문가 시간 등을 관리하는데 사용됨
고객군 기반 가격 결정 Customer segment dependent	• 고객군의 특징이나 행태에 따라서 가격이 달라짐	실시간 시장 Real-time-market	• 가격이 시장에서의 수요와 공급에 따라서 동태적으로 변화함: 전력의 실시간 시장
수량 기반 가격 결정 Volume dependent	• 구매수량에 따라서 가격이 달라짐	경매 Auctions	• 가격이 경쟁적 입찰에 의해서 결정됨

42



6. 핵심 자원 (Key Resources)

- **비즈니스 모델이 작동하기 위해서 중요한 자산이 무엇인지를 알아야 한다.**
  - 마이크로칩 생산업체는 자본집약적 생산 설비가 더욱 중요한 반면에 마이크로칩 설계업체는 설계를 위한 인적 자원이 더욱 중요함
- **핵심 자원의 종류**
  - 물적 자원(Physical)
    - 생산 설비, 건물, 차량, 기계, 시스템, 유통망
    - 예: 월마트나 amazon.com은 대규모 자본집약적인 물적 자원을 가지고 있는데 월마트는 국제적 규모의 판매 및 물류망을 가지고 있으며 amazon.com은 IT 인프라와 창고 및 물류망을 가지고 있음
  - 지적 자원(Intellectual)
    - 브랜드, 전매적 지식(proprietary knowledge), 특허, 지적 재산권, 파트너쉽, 고객 정보(customer DBs)
    - 예: 나이키와 소니는 브랜드가 중요하고, 마이크로소프트나 SAP은 소프트웨어와 관련된 지적 재산권이 중요하고, 퀄컴(Qualcomm)은 마이크로칩 설계 관련 특허가 중요함
  - 인적 자원(Human)
    - 지식 및 창조 산업에서 더욱 중요함
    - 예: Novartis와 같은 제약회사는 경험이 많은 과학자들과 강력하고 노력한 영업팀이 중요한 핵심자원임
  - 금융 자원(Financial)

43

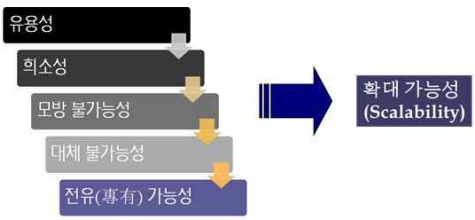
가치창조를 위한 연료 : 자원과 역량

- **경쟁우위(Competitive Advantage)의 의미**
  - 한 기업이 주요 성과 목표(일반적으로는 수익성을 의미함)에 있어 경쟁자들을 제압할 수 있는 잠재력
  - 시장에서 경쟁할 때 한 기업이 지속적으로 높은 수익률을 실현 또는 실현할 수 있는 잠재력을 갖고 있을 때 그 기업은 경쟁자들에 대해 경쟁 우위를 지니고 있음
  - 경쟁우위의 지속가능성: 역량을 대체하는 것이 얼마나 모방 불가능한가?
    - 역사적 상황(Path Dependency)
    - 투입된 시간과 비용의 규모가 큼
    - 핵심역량에 대한 식별이 어렵고 복사하는 방법을 발견하기 어려움

<경쟁우위의 원천>

	포지셔닝 접근법	자원접근법
핵심 성과요인	산업 또는 산업내 위치	자원, 핵심역량
기업	동질적	이질적
전략적 요소 시장	완전경쟁	불완전경쟁 또는 존재하지 않음

*전략요소(strategic factor)의 대표적인 예가 경영능력이고 전략요소시장은 CEO 등 인력에 대한 구인/구직 시장을 의미함



<자원의 경쟁우위 평가>

사회적 기업의 경우 대규모 사회적 문제를 해결해야 하기 때문에 확대가능성이 매우 중요함
이를 위해서 모방불가능성을 포기해야 할 수도 있음

44

7. 핵심 활동(Key Activities)

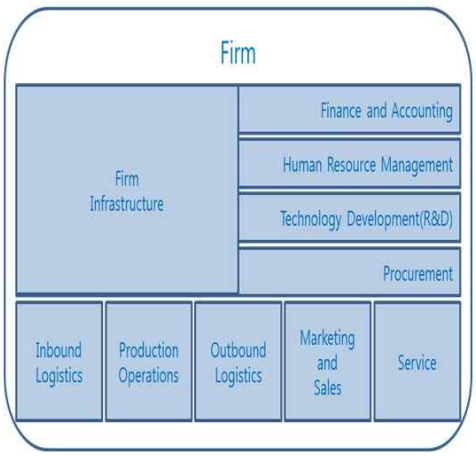
- **비즈니스 모델이 잘 작동하기 위해 기업이 해야 하는 중요한 일이 무엇인지 확인해야 한다.**
- **"Which activities to perform and when?"**
  - What set of activities does the firm have to perform to offer this value and when? How connected (in cross section and time) are these activities?
  - 예: 마이크로소프트(MS)의 경우 핵심활동은 소프트웨어 개발임
  - 예: PC 생산업체인 델(Dell)의 경우, 핵심활동은 공급사슬 관리임
  - 예: 컨설팅 회사인 맥킨지(Mckinsey)의 경우, 문제 해결이 핵심활동임

- **Intel의 예**
  - 고객에게 매우 빠른 마이크로프로세서를 제공하고 그에 대해 프리미엄 가격을 부과하려 함
  - R&D, 제품 설계, 웨이퍼 제조, 시험, 마케팅과 판매 활동, 그리고 현장 지원 등의 활동(이러한 일련의 연결된 활동들을 가치 사슬이라고 부름)을 해야 함
  - 이러한 활동 중에서 어떤 활동을 언제 수행해야 하는가를 결정해야 함

45

7. 핵심 활동(Key Activities) (계속)

- **핵심 활동의 종류**
  - 생산(Production)
    - 제품을 설계하고 만들고 전달하는 일련의 활동들로 제조업 비즈니스 모델의 대부분이 이러한 활동임
  - 문제 해결(Problem solving)
    - 개인 고객의 문제에 대해서 새로운 솔루션을 제공하기 위한 일련의 활동들로, 컨설팅 업체, 병원, 기타 여러 가지 서비스 조직들이 수행함
    - 지식 경영과 지속적인 교육 및 훈련 등의 활동을 필요로 함
  - 플랫폼/네트워크(Platform/network)
    - 플랫폼 관리, 서비스 제공, 플랫폼 홍보 등의 활동을 수행함
    - 예: eBay, Visa, Microsoft 등의 플랫폼 비즈니스 모델을 가진 회사들



46



핵심 활동의 선택 기준

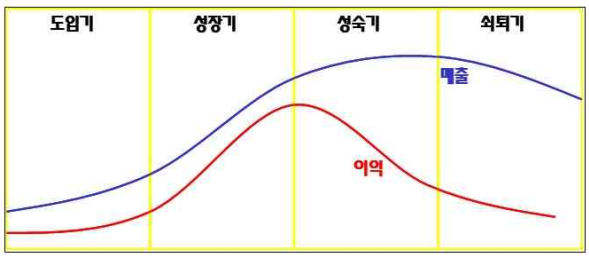
- **활동 선택의 기준: 활동들이,**
  - 가치 제언과 고객 서비스의 범위와 일관성이 있는가?
    - Dell의 예: 고객가치는 저비용 → 유통채널 감축으로 인한 비용감소, 리드타임 감소에 의해서 고객이 느끼는 시간비용 감소
  - 서로를 강화시키는가?
    - Dell의 고객 맞춤 조립을 위한 활동과 납기 단축: 고객의 주문에서 배달까지 기간이 짧아질수록 고객은 맞춤 조립을 더 하게 되고 고객이 맞춤 조립을 더 원하게 되면 납기 단축이 더욱 의미 있음
  - 산업의 성공요인을 활용하는가?
    - Dell의 예: 기업고객들에 대한 직접판매로 성공함
      - 1) PC 산업은 기술변화의 속도가 매우 빠르다는 점 때문에 신제품과 구제품의 경쟁이 심함
      - 2) PC의 가격이 매우 빠르게 떨어진다는 점 때문에 유통업자의 손에 오래 있을수록 제조업자의 이윤 감소
      - 직판에 의해서 신제품을 높은 마진율에 팔 수 있게 되었고, 반품도 감소시킬 수 있었음
  - 기업이 가지고 있거나 추구하는 역량과 일관성이 있는가?
    - 조립, 유통 및 판매에 역량이 있는 Dell이 컴퓨터 칩을 설계하지 않지는 않아야 함
  - 산업을 더 매력적으로 만드는가?
    - 수익성이 좋지 않은 산업이라면 그 산업 내에서 경쟁자들보다 더 나은 가치를 제공할 수 있더라도 이익을 얻을 수는 없음
    - 현재 PC산업은 공급과잉과 기술의 평준화 등으로 인하여 수익성이 낮음 → Dell이 아무리 잘해도 높은 수익을 얻을 수 없게 됨

47



핵심 활동의 선택 기준 (계속)

- **활동 수행의 시점결정 기준,**
  - 제품생명주기(Life Cycle)를 고려할 때 이 산업의 특징은 무엇이며 무엇을 중심적으로 볼 것인가?
    - Dell은 많은 회사들이 유통업체의 도움이 없이 PC 수요를 결정할 수 있게 된 시점에 이러한 전략을 수행하였음
  - 기존의 경쟁사는 무엇을 하고 있으며 앞으로 무엇을 할 가능성이 있는가?
    - Dell이 직접판매를 수행하는 시점에 다른 판매업체들은 기존의 유통망을 유지하였음
  - 활동들이 시간적으로 일관성이 있는가?
    - Dell이 직접판매를 하려고 할 때, 주문을 받을 수 있는 서버의 용량이 갖추어져 있지 않았다면 실패했을 것임



<제품수명주기에 따른 매출과 이익>

48

8. 핵심 파트너십 (Key Patnerships)



- 비즈니스 모델이 잘 작동하기 위해서는 공급자 및 파트너들의 네트워크가 필요하다.
  - 외주 등을 활용하여 비즈니스 모델을 최적화하여 효율성을 증가시키고, 변동성 및 위험을 관리하며, 외부의 희귀 자원을 확보하기 위해서 파트너십이 중요하다.
    - 블루레이(Blu-ray)는 광학 디스크 포맷인데 여러 회사들의 파트너십으로 공동으로 개발되어 고객들에게 제공됨으로써 위험과 불확실성을 줄임
- 핵심 파트너십 관련 질문들
  - 누가 주요한 파트너들인가?
  - 누가 우리의 주요한 공급자들인가?
  - 우리가 파트너들로부터 확보하는 핵심 자원은 무엇인가?
  - 파트너들이 수행하는 핵심 활동은 무엇인가?
- 파트너십의 종류
  - 전략적 제휴: strategic alliances between non-competitiors
  - 협력과 경쟁(Coopetition): strategic partnerships between competitors
    - 예: 전자상가, 가구의 거리
  - 합작 투자: Joint ventures to develop new businesses
  - 공급 안정성 확보를 위한 구매자-공급자 관계: Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies

49

자신이 만들 것인가? 아니면 밖에서 살 것인가

- 기업에서 특정 부품의 생산이나 특정 업무를 회사에서 직접 할 것인가, 아니면 외부의 기업으로부터 조달 받을 것인가에 대한 의사 결정을 '자신이 만들 것인가 아니면 외부에서 살 것인가(make or buy)' 의사결정이라고 함
- 시장에서 구입할 경우의 장점과 단점

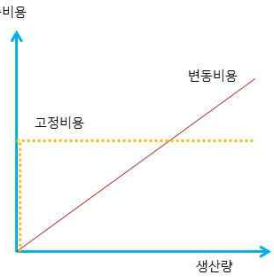
장점	단점
▪ 규모의 경제효과를 살릴 수 있음 ▪ 시장경쟁의 논리에 의한 효율성 증대 효과 예: captive market에서의 비효율 문제 ▪ 대리인 비용(agency cost) 및 영향력 행사비용(influence cost)를 피할 수 있음	▪ 통제나 조정이 어렵기 때문에 높은 조정비용(coordination cost)이 발생 ▪ 기업 내부 기밀 보장이 어려움 예: Cisco와 Huawei의 분쟁 ▪ 거래비용(transaction cost) 발생

50



9. 비용 구조(Cost Structure)

- **비즈니스 모델이 운영될 때 발생하는 모든 비용을 생각해야 한다.**
- **비용 구조 관련 질문들**
  - 우리 비즈니스 모델에 내재되어 있는 중요한 비용요소는 무엇인가?
  - 어떤 핵심 자원이 가장 비싼가?
  - 어던 핵심 활동이 가장 비싼가?
- **비용 구조의 2가지 형태**
  - 비용 중심 cost-driven: 비용 최소화, 低가격 가치 제언
  - 가치 중심 value-driven: 가치 창출 극대화, 高가치 가치 제언
- **비용 구조의 특성요소**
  - 고정 비용 fixed costs; 매몰비용 sunk cost
    - 고정비용의 증가는 규모가 커질 수록 총비용 측면에서 유리함, 필연적으로 리스크를 증가시킴
  - 변동 비용 variable costs
  - 규모의 경제 economies of scale
    - 생산량이 증가함에 따라서 '평균비용'이 하락하는 현상: 고정비용의 분산효과
  - 범위의 경제 economies of scope
    - 다양한 제품을 생산함에 따라서 비용이 하락하는 현상: 마케팅 활동이나 유통 채널 등을 공유함으로써 추가적인 비용 소모를 줄일 수 있음
  - 효율성 Input-to-output transformation technology
  - 설비 가동률 Capacity utilization
  - 거래 비용 Transaction costs



51

Good Business Model

Three Characteristics of a Good Business Model

How can you tell if a business model will be effective? A good one will meet three criteria.

Is it aligned with company goals?

The choices made while designing a business model should deliver consequences that enable an organization to achieve its goals. This may seem obvious until you consider a counterexample. In the 1970s, Xerox set up Xerox PARC, which spawned technological innovations such as laser printing, Ethernet, the graphical user interface, and very large scale integration for semiconductors. However, Xerox PARC was notoriously unable to spawn new businesses or capture value from its innovations for the parent due to a distressing lack of alignment with Xerox's goals.

Is it self-reinforcing?

The choices that executives make while creating a business model should complement one another; there must be internal consistency. If, ceteris paribus, a low-cost airline were to decide to provide a level of comfort comparable to that offered by a full-fare carrier such as British Airways, the change would require reducing the number of seats on each plane and offering food and coffee. These choices would undermine the airline's low-cost structure and wreck its profits. When there's a lack of reinforcement, it's possible to refine the business model by abandoning some choices and making new ones.

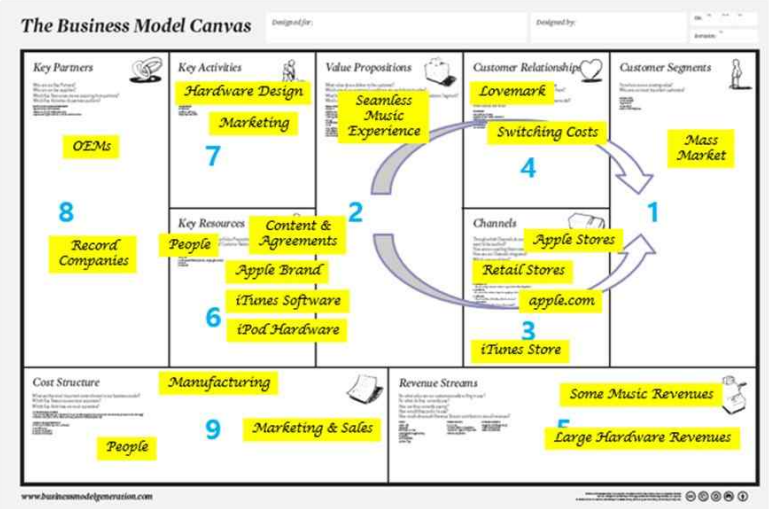
Is it robust?

A good business model should be able to sustain its effectiveness over time by fending off four threats, identified by Pankaj Ghemawat. They are *imitation* (can competitors replicate your business model?); *holdup* (can customers, suppliers, or other players capture the value you create by flexing their bargaining power?); *slack* (organizational complacency); and *substitution* (can new products decrease the value customers perceive in your products or services?). Although the period of effectiveness may be shorter nowadays than it once was, robustness is still a critical parameter.

Casadesus-Masanell, Ricart(HBR, 2011)

52

사례 : Apple iPod / iTunes BM



53

태양의 서커스 (Cirque du Soleil) (1)

- 역사 및 현황, 경제적 가치
  - '태양의 서커스'는 1984년 퀘벡주의 몬트리올에서 10명의 단원으로 시작했음
  - 1980년대 서커스는 캐나다에서도 사양산업이었음
    - 우리나라의 '동춘서커스'와 같은 유랑극단
  - 하지만 '태양의 서커스'는 이제 세계 최대의 서커스 공연기업임
    - 2012년 올해 매출만 10억 달러(약 1조1000억 원)을 예상하는데 불과 27년 만임
    - 지금까지 공연을 본 사람만 1억 명이 넘음

CIRQUE DU SOLEIL

참고자료: 오마이뉴스, "1억명 열광 '태양의 서커스'가 성공한 비결, 퀘벡의 조용한 혁명이 세상을 바꾸고 있다, [퀘벡의 실험 ①] 경제위기속 새로운 대안...캐나다 퀘벡의 사회적 경제모델", 2012년 8월 19일
http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0001768662

54

태양의 서커스 (Cirque du Soleil) (2)

- **태양의 서커스의 사회적 가치**
  - 이들이 둥지를 튼 곳은 퀘벡주 몬트리올 북부지역인데, 이곳은 원래 석회석 채석장과 쓰레기 매립장이어서 악취와 가스가 가득했음, 4000톤 이상의 독성 화학 쓰레기를 묻다보니, 지하수와 먹는 물까지 위협을 받았고, 주민들의 항의가 빗발쳤고, 이에 몬트리올 시는 쓰레기 매립을 중단했음, 모두가 버려진 땅으로 여겼음
  - 이곳을 세계 서커스의 메카로 탈바꿈 시킨 것은 이 지역 출신 젊은 여성 무용가였는데, 주민들의 예술을 위한 공간으로 만들자고 몬트리올 시에 제안했고, 사회적 기업 '라 토후(La Tohu)'를 세웠음
    - 목표는 '서커스를 통해 지구와 인간의 지속 가능한 발전의 길을 모색한다'는 것이었음



▲ '태양의서커스' 본사 건물 역시 친환경적으로 설계됐다. 건물 아래쪽은 옛 쓰레기매립지다.

55

태양의 서커스 (Cirque du Soleil) (3)

- 재원은 노동연대기금을 통해 지원받았음
- 지하에 오염된 침출수는 파이프를 연결해 빼내고, 메탄가스는 화력발전 연료로 재활용하고 있는데, 주변 지역 1만 가구에 전기를 공급하고 있음
- 또한 '태양의 서커스' 본부와 서커스 공연장을 지었는데 1987년엔 국립 서커스학교까지 세웠음
  - 지역 청소년을 대상으로 직업교육도 하고, 서커스도 가르쳤으며 일자리도 제공했음

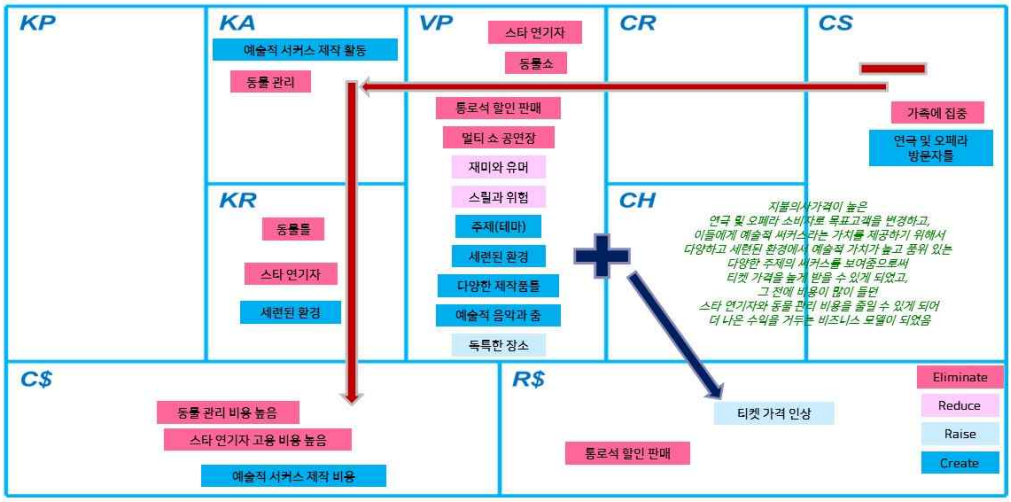
- **지역주민의 아이디어와 지방정부, 그리고 시민사회의 협동, 그리고 기업가정신과 기업이라는 조직 구조가 이뤄낸 결과였음**



▲ '태양의 서커스'를 소개하는 포스터.

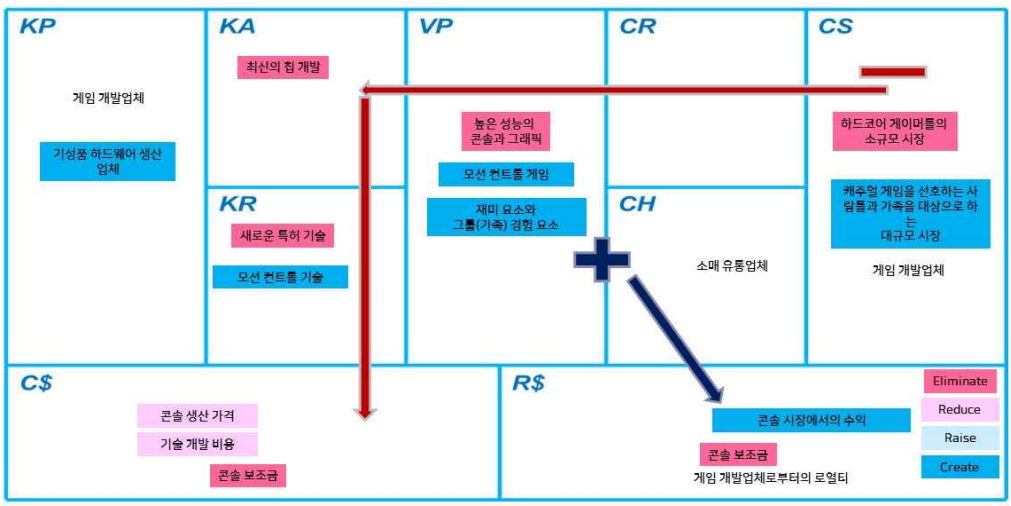
56

블루오션 사례: 태양의 서커스(Cirque du Soleil)



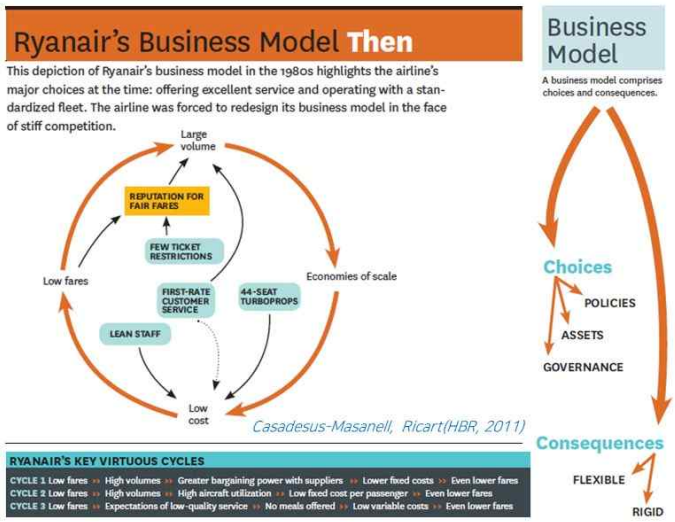
57

블루오션 사례: 닌텐도 위(Nintendo's Wii)



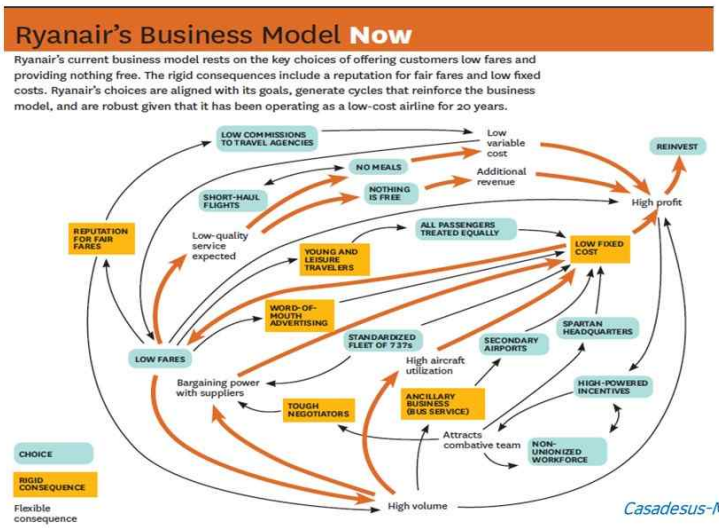
58

인과 (관계) 지도 : How BMs Generate Virtuous Cycle



59

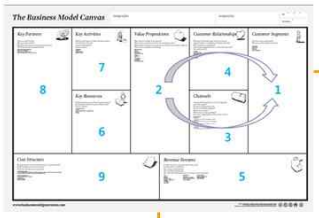
인과 (관계) 지도 : How BMs Generate Virtuous Cycle



Casadesus-Masanell, Ricart(HBR, 2011)

60

BMs and Business Plans



<Business Plan>

Executive Summary

The Team
- Management Profile
- Why We Are a Winning Team

The Business Model
- Vision, Mission, and Values
- How Our Business Model Works
- Value Proposition
- Target Markets
- Marketing Plan
- Key Resources and Activities

Financial Analysis
- Breakeven Analysis
- Sales Scenarios and Projections
- Capital Spending
- Operating Costs
- Funding Requirements

Financial Spreadsheets

External Environment
- The Economy
- Market Analysis and Key Trends
- Competitor Analysis
- Competitive Advantages of Our BM

Environmental Analysis

Implementation Roadmap
- Projects
- Milestones
- Roadmap

Implementation Roadmap

Risk Analysis
- Limiting Factors and Obstacles
- Critical Success Factors
- Specific Risks and Countermeasures

SWOT and Uncertainty Analysis

Conclusion

Annexes

61

소셜벤처와 비즈니스 모델

62

BMs Canvas의 적용 : 사회적 기업 및 비영리조직

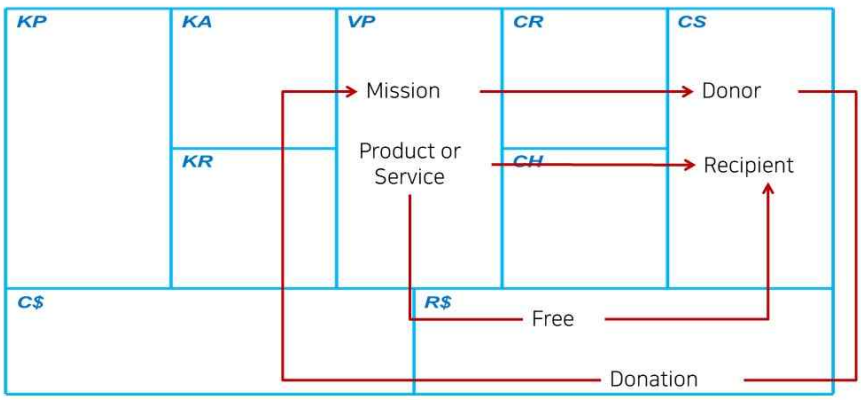
- **사회적 기업 및 비영리조직에 BM Canvas를 적용하는 경우 추가적으로 고려해야 하는 것들은?**
  - Layer를 나누어서 사회적인 부분과 경제적인 부분을 구분하여 표시할 수 있음
  - 각 구성요소에 대한 제약조건을 표현할 수 있음
    - 제약조건을 표현함으로써 비즈니스 모델의 실행가능영역(feasible area)을 확인하여 다양한 대안들을 탐색할 수 있음
  - 인과관계 또는 선후관계를 표현할 수 있음
    - 화살표나 연결선을 이용하여 각각의 내용들의 관계를 표현하거나 인과관계를 표현하여 각 요소간 일관성을 유지하여 내용요소가 정렬(alignment)를 가능하게 함
      - 구체적인 비즈니스 모델을 구현하기 위해서는 '동시에 이루어져야 하는 것'과 '선후관계가 있는 것'을 구분해야 할 필요가 있음
    - 돈을 내는 사람과 서비스를 받는 사람이 다른 경우가 많음
      - 예: 비영리조직, 과외 등
  - 비즈니스 모델에 따른 사회적 비용과 사회적 편익을 추가적으로 표시할 수 있음
    - 사회적 비용과 사회적 편익은 외부성이 있는 것이므로 내재화되지 않는 이상 비즈니스 모델의 기본적 구성요소는 아님
      - 내재화하는 방안을 비즈니스 모델에 추가할 수는 있음
      - 사회적 편익은 기본적으로 '추가성(additionality)'의 원칙을 만족해야 함
    - 외부성이 있는 것은 추가적인 면을 삽입하고 기존의 영리모델에서 사회적 가치로 변환된 부분은 기존의 구조를 변경하지 않고 사회적 가치가 있는 변수에 구분되는 표시만을 추가하는 방법으로 표현하게 됨

63

BMs Canvas의 적용 : 사회적 기업 및 비영리조직 (계속)



- **비영리조직의 비즈니스 모델**



64

BMs Canvas의 적용 : 그라민폰

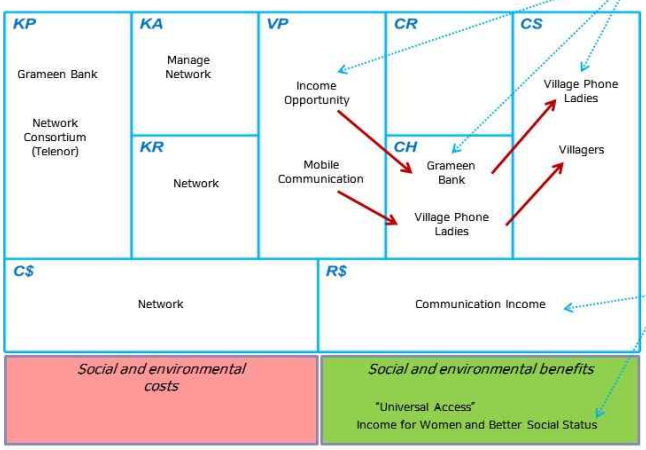
■ 그라민폰(Grameen Phone)

- 1997년 3월 설립된 전화사업자인 그라민폰(Grameen Phone)은 그라민 은행이 38%를, 노르웨이의 최대 통신사인 텔레노르(Telenore)가 62%의 지분을 보유하고 있으며, 2007년 현재 방글라데시에서 1위를 유지하고 있는 사회적 기업임
- 그라민폰은 얻은 수익 일부를 '빌리지폰(Village phone)' 사업에 재투자하는데 이것은 그라민의 여성회원이 그라민폰의 이동전화단말기를 구입해 마을 사람들에게 전화기를 빌려주고 사용료를 받는 비즈니스로 농촌지역 여성 소득증진에 기여하게 됨
- 그라민폰은 태양열 휴대폰을 공급해 현재 방글라데시 최대의 휴대폰망도 구축했음

65

BMs Canvas의 적용 : 그라민폰 (계속)

■ Grameenphone의 비즈니스 모델 캔버스

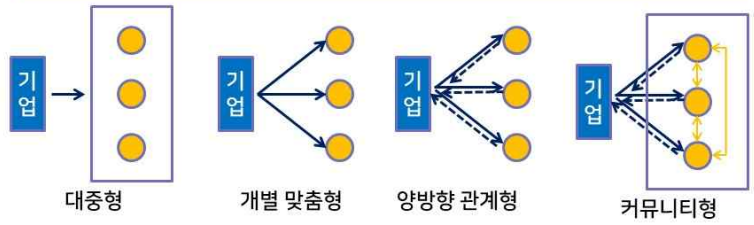


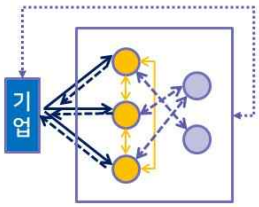
- 방글라데시의 농촌지역 사람들은 너무 가난해서 전화기를 가질 수 없었기 때문에, 그라민은행의 자회사인 그라민폰은 지역 여자들에게 이동전화를 구입할 수 있도록 자금을 빌려주고 이 여자들이 이동전화를 빌려주는 서비스를 판매함으로써 빌린 돈을 갚고 수입을 늘릴 수 있도록 하였음,
- 그리고 여자들의 사회적 지위를 향상시켰음

- 그라민폰은 보편적 전화 서비스를 제공함으로써 수입을 얻었음
- 빌리지 폰 레이디에게 소득 향상의 기회와 함께 사회적 지위 향상을 가져오게 되었음

66

소셜 벤처 비즈니스 모델의 구조적 분류





일심동체형: 우리는 하나!

(1) "The Greater Good": "더 좋은 세상을 위하여"
→ 기업 및 개인을 초월하여 사회적 목적과 연계되어야 함.

(2) "Love does not consist in gazing at each other
But in looking together in the same direction."
- Antoine de Saint-Exupery (A. de 생텍쥐베리)

67

감사합니다

소셜벤처이노스쿨
Social Venture Inno School

❍ 소셜벤처와 적정기술 (강의 예정)

강사 및 기관 소개	
 **김혜윤** **소셜혁신연구소/실장**	***기관 소개** 지속 가능한 소셜벤처 생태계를 구축하고, 혁신적인 공공정책을 연구하여 더 나은 사회를 만드는 지식기반형 소셜벤처. 교육을 통해 사회적 가치의 중요성을 인식시키고, 더 나아가 높은 사회적 가치를 실현시키는 소셜벤처를 발굴·육성·지원. ***사업내용 및 주요 사업실적** -교육을 통한 사회적 혁신가 발굴, 소셜벤처 육성 지원 -소셜벤처 및 사회적기업과 협업하여 청년일자리 제공 -서울숲 소셜벤처 EXPO 개최 운영, 소셜벤처밸리 형성 지원 -서울숲 소셜벤처 이노스쿨 운영 (사회적 가치 실현을 꿈꾸는 청년들에게 교육서비스 제공)

2. 비즈니스 역량강화 교육

☐ 교육 과정

강	강의주제	강의제목	강사	비고
5	비즈니스 역량강화 교육	사회적경제의 역할과 미래	이은애(서울시 사회적경제지원센터장)	온라인
6		소셜벤처 온라인 마케팅	김종훈(미더 대표)	
7		소셜벤처와 민관협력	안지훈(소셜혁신연구소 소장)	
8		소셜벤처 팀 빌딩	장대철 (KAIST 사회적기업가 MBA 초빙교수) 안지훈(소셜혁신연구소 소장) 오태환(한양여자대학교 교수) 김종훈(미더 대표)	1박 2일 워크숍

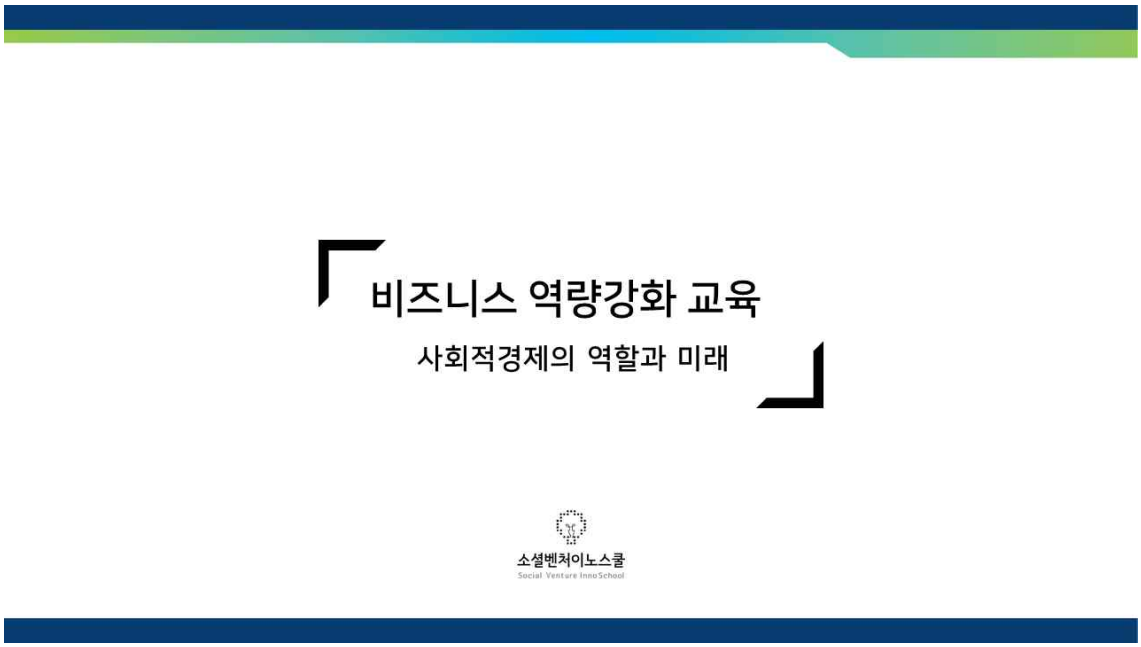
❍ 사회적경제의 역할과 미래

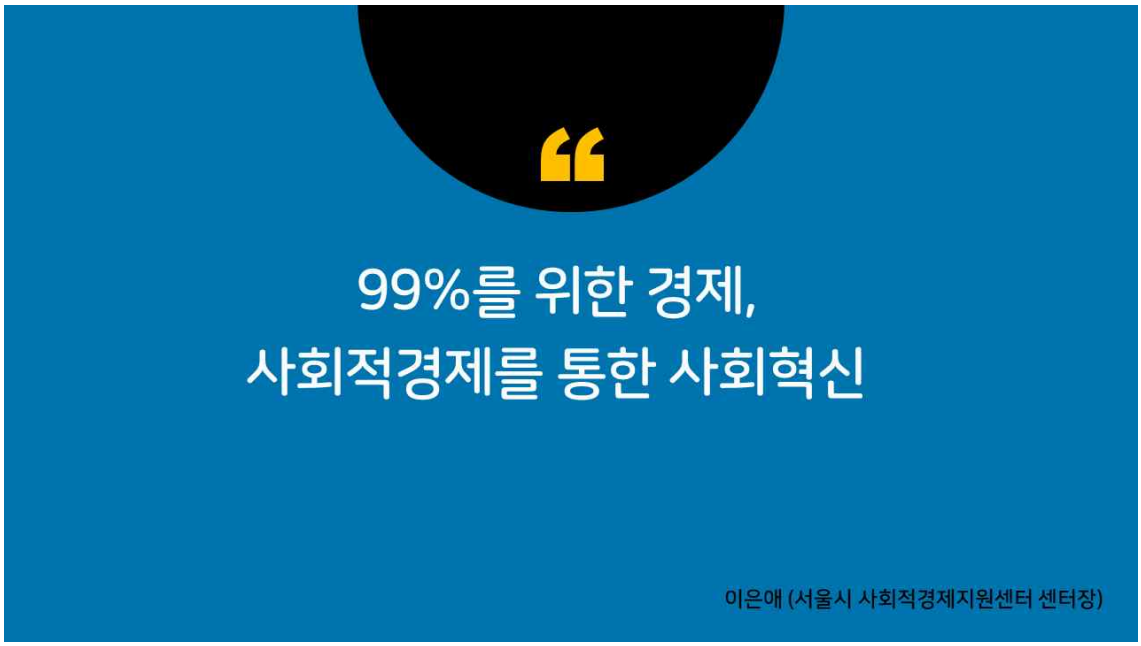
강사 및 기관 소개	
 **이은애** **서울특별시 사회적경제지원센터 /센터장**	***기관 소개** -사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등 사회적경제 기업들의 활동이 활발해지도록, 그래서 서울 시민의 삶이 더 다채롭고 풍성해지도록 돕기 위해 2013년 설립된 민관 거버넌스 기관
	***사업내용 및 주요 사업실적** -서울시 사회적경제 공공구매 박람회 개최 -신용보증기금 서울서부영업본부와 사회적경제 기업 생태계 조성을 위한 업무협약 체결 -사회적경제 신년 정책 대화 개최 -사회적기업 10주년 공동기획 추진



‘이은애-서울특별시 사회적경제지원센터 센터장’ 성장랩 강연

- 강의 교안


비즈니스 역량강화 교육
사회적경제의 역할과 미래
소셜벤처이노스쿨
Social Venture InnoSchool


99%를 위한 경제,
사회적경제를 통한 사회혁신
이은애 (서울시 사회적경제지원센터 센터장)

이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리



"목조문화재 514곳 중 54% 화재보험 미가입"

"지난 2008년 숭례문 화재로
받은 보험금은 단돈 9천500만원에
불과했으나, 복원에 소요된 비용은 지금까지
250억원"

"하인리히법칙

: 대형사고는 사소한 징후에
1:29:300로 방치하여 터진다"

- 숭례문, 수원화성,서 북각루...



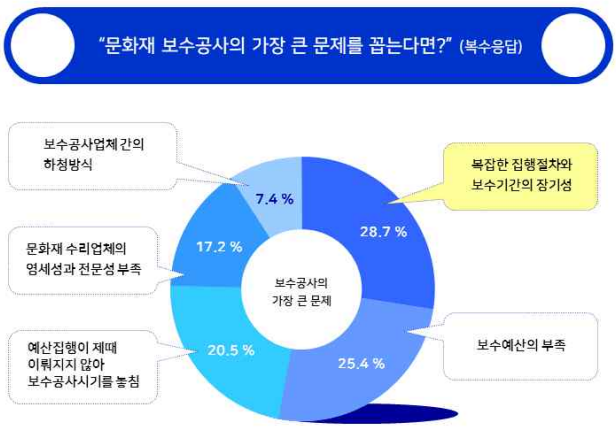
이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리











문화재 보존관리에 대한 지방자치단체 공무원 대상 설문조사
【'08.11.21~11.25'】

이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리

문화재 이해관계자 환경 분석

문화 재청

사후보수 중심의 문화재 관리체계의 비효율성 대안 필요
- 국보급 미만의 문화재에 대한 시설관리 전담조직의 부재로 경미한 수리행위에도 대응 늦고 행정력과 예산손실 발생

.지자체 담당자, 인력부족 등으로 정부주도 관리의 한계 호소

국정 최우선 과제인 '일자리 창출'과 '경제 활성화' 동참 필요

문화재 관계자

문화재 소유주의 피해의식 및 관리부담 팽배
- 관리부담 및 재산권 제한에 따른 피해의식 팽배
- 문화재 소유주 및 농촌마을 고령화로 공동화 심화

문화재 인근 거주 주민의 협조의식 부재
- '문화재=지역개발의 걸림돌'로 인식, 자발적 관리협조 부재

시민

지방 문화유산에 대한 대중적 선호도 대비 서비스 미흡
- 체험학습 강화 및 놀토제 시행으로 문화유적지 가족관광 및 수학여행 수요 증가
  but 문화유산 활용형 관광자원화 미비, 해외여행 국부유출

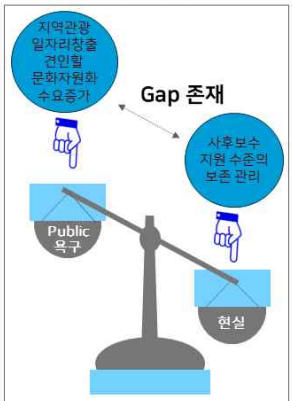
문화재 소재한 농촌 및 중소도시내 일자리 창출 요구 증가
- 농가소득 감소로 지역부업 희망, 귀촌자 재능 활용 기대, 지방대 졸업 청년실업자 정주율 제고 필요

기업

시의성과 대중친화력 높은 기업사회공헌 증가
- 문화재 훼손, 도난, 화재 증가로 관리대안 필요에 공감
- 고용없는 성장시대에 적합한 일자리 창출 기여 방안 고심

• 교보-다솜이간병, SK-행복급식 등 사회적기업 협력 증가

혁신 전략



- 문화재 관련한 다양한 이해관계자 욕구를 반영한 만족도 제고 전략 필요
- 문화재 활용가치와 새로운 일자리 창출을 연계하는 신전략으로 사회적기업 도입

이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리

•배경: 경북 문화재 12% 소재, 공가 50%, 산업발전 지체

•관리 소홀한 목조문화재 4채를 위탁받아 보수관리 및 활용
: 공부방, 캠프 및 체험프로그램, 숙박시설 운영으로 수익창출

• 고가(古家) 음악회 등 문화유산 소재지 주민 문화서비스 제공, 전통마을 체험프로그램을 마을단위 확대로 민관이 함께 가꾸는 문화재 예방관리 활용시스템 제시

• 지역주민 35명 일자리 창출 &농산물 로컬푸드 판매

• 경북미래문화재단(운영) - 함께일하는재단 (기획,자원연계)- 문화재청 (종가집 연계, 확산 지원) – 고용부 협력사업 추진

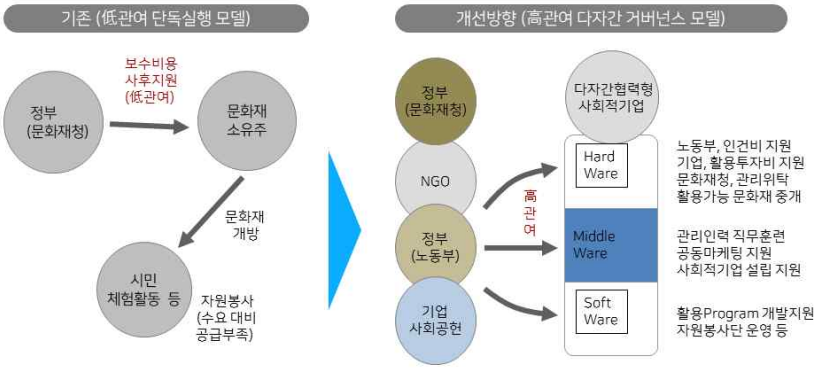








이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리



- 등가교환 팽배 → 돈을 매개로 하지 않는 신용기반의 협업 전략
- 시민사회의 창발성에 기초한 새로운 상시 관리활용 모델 창출
- 지역의 골칫덩어리 → 지역관광 및 일자리 창출을 만드는 소중한 자산화 (가치 재발견)

2013년 4월, Rana Plaza 1,100명 봉제노동자 사망

이은애, 사회적기업 인큐베이팅 사례 : 문화재 활용관리



8

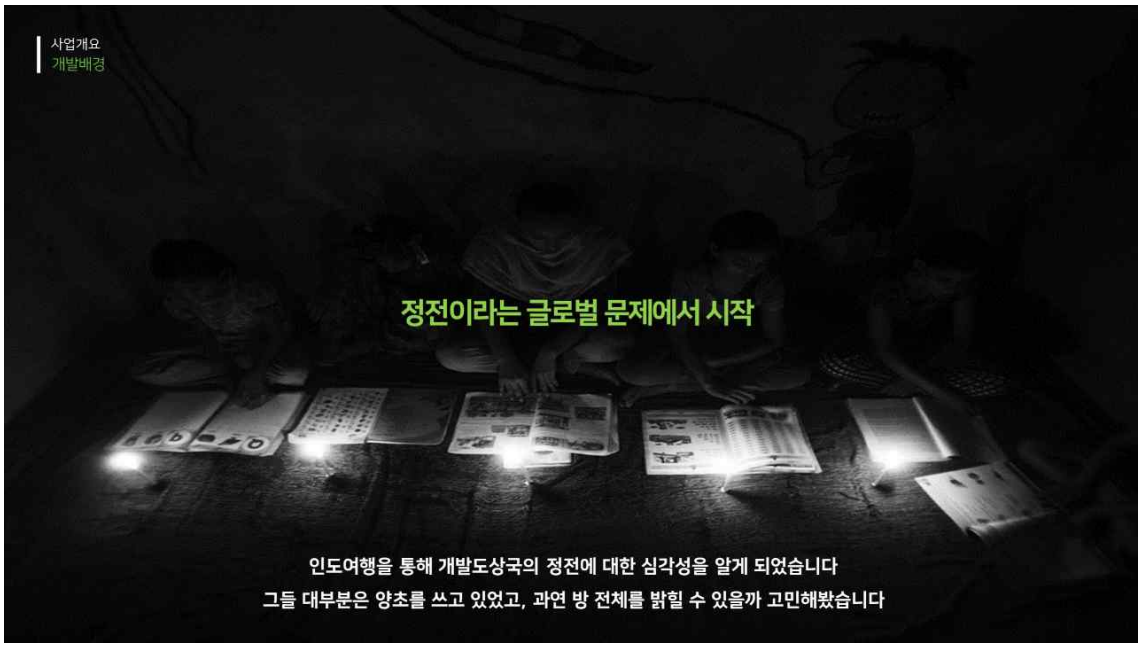
사회적기업 오르그닷 : 패스트 패션 문제에 주목하다

오르그닷은 윤리적 패션의 B2B, B2C, Platform의 3가지 사업영역에서 재무적 성과와 사회적 가치를 획득하고 있습니다.

사업영역	브랜드	대표이미지	사업정의	제품/서비스 가치	사회적 가치
B2B	orgdot		기업/기관/단체에 친환경 단체복 보급 (판매 수익)	친환경/프리미엄 디자인 단체복	윤리적 패션의 단체복 영역으로의 확산
B2C	AFM		스타일리쉬하고 웨어러블한 친환경 캐주얼 패션의 확산 (판매 수익)	영 타겟 그룹 向 스포티/이지 남성 캐주얼 웨어	윤리적 캐주얼 브랜드 롤 모델
Platform	Designers & Makers	DESIGNERS & MAKERS	국내외 디자이너와 국내 생산자가 연결/거래하는 패션 생산 플랫폼 (거래 수수료 수익)	디자이너-생산자 제작 거래 연결, 생산대행 서비스, 생산관리 기능 제공	의류 생산 과정의 혁신

9




사업개요
개발배경
정전이라는 글로벌 문제에서 시작
인도여행을 통해 개발도상국의 정전에 대한 심각성을 알게 되었습니다
그들 대부분은 양초를 쓰고 있었고, 과연 방 전체를 밝힐 수 있을까 고민해봤습니다


Lumir - C
촛불로 작동되는 램프
외부 전원 없이 촛불의 열에너지를 전기 에너지로 변환하여 밝히는 LED 램프



레미제라블 (1862)

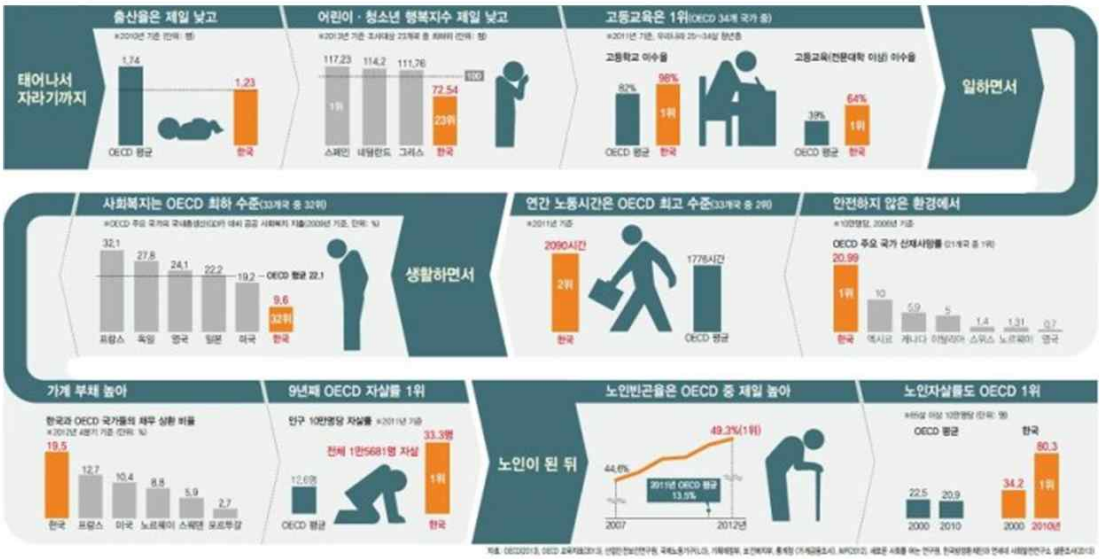
개념이해 : 사회적경제

시장경제 ▶ **사회적경제**

- -소유/이용 = 주주/소비자
- -주주 이익 극대화, 1주 1표
- -지속가능성 확보 : 독점 지향
- -화폐수익 중심의 이익 극대화 추구
- -지역 고유가치 파괴, 규모의 경제 추구
- -지분/이익관리 : 거래가능/출자배당

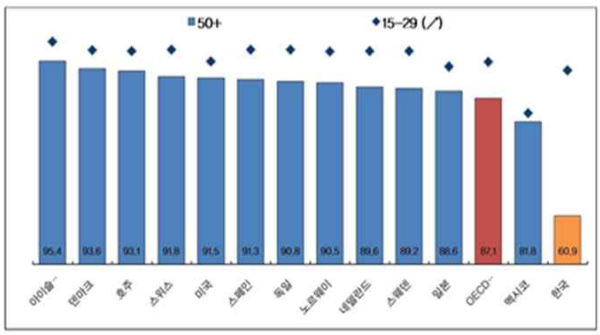
- - 소유/이용 =조합원/조합원(+지역사회)
- -커뮤니티의 필요 중심 경제, 1인1표
- - 지속가능성 확보 : 호혜와 연대 지향
- - 고용·복지·균형발전 등 사회적 가치 추구
- -지역순환경제, 적정성의 경제 추구
- -지분/이익관리 : 거래불가/내부유보+이용고배당

한강의 기적, 대한민국의 자화상



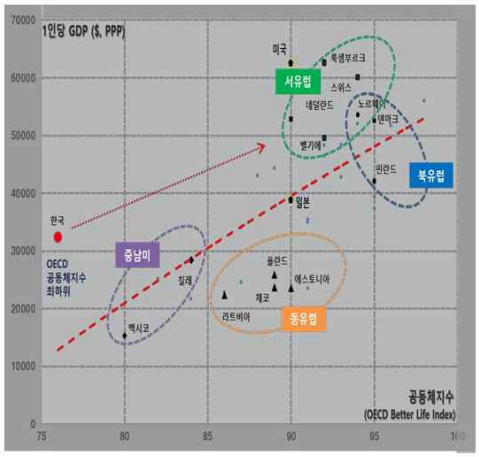
한강의 기적, 대한민국의 자화상

부족한 사회적 자본= 불평등↑ 성장율↓



어려울 때 의지할 수 있는 친구/친척의 존재(사회관계)

출처: OECD <한눈에 보는 사회상, 2016>



* 출처: 관계부처 합동 정부혁신전략회의 발표자료(2018.3.19)

청년 노동 패러다임 변화

3E	3E
Money/Market/Me	Excellence/Engagement /Ethic
"보이지 않는 손"	"보이지 않는 가슴"
효율성의 이름으로	지속가능한 삶 디자인
'돈벌이 경제'에 삶을 이양	"살림 살이의 경제"
'생활세계의 식민화"	노동, 일, 활동의 구분
과학기술주의와 '팩트'	스스로 돕고 서로를 살리는
아파트 공화국/임시 공화국	'自助 共助 公助'
보험 공화국(51% 적자인생)	
⬇	⬇
"남을 돌보지 마라"	"관계 자체의 에너지"
주권자, 소비자, 투자자 그 이후	협동과 공생, 연대적 주체
자기 계발담론과 힐링 산업	우정과 환대의 마을
'초합리적 바보'와 '강아지'	개인치유가 아닌 집단의 치유
학교 폭력과 교육불가능	돌봄과 학습이 가능한

인용 : 조한혜정 교수, 서울시 지속가능발전위원회 발제문중

Why 사회적 가치?

시민성으로 사회변화와 생활혁신 도전중

올로 You only live once
워라밸 Work and Life Balance
...
자원봉사 프로보노
기부
사회적 가치 지향 생산
윤리적 소비 운동
사회책임 투자자서클
CSR Corporate Social Responsibility
CSV Creating Shared Value
...
촛불혁명 시민정신



SVPI
Social Venture Partners International





Who 사회적 가치?



인간의 삶을 풍요롭게 하고 사회적책임을 다하는 지속가능한 미래에 공헌하는 혁신적 기술, 제품 그리고 디자인을 통해 미래 사회에 대한 영감 고취

- 삼성전자의 지속가능경영은 이윤과 주주가치 극대화를 통한 경제적 가치와 글로벌 시민사회의 일원으로서 Citizenship 강화에 따른 사회적 가치를 결합한 통합적 가치 창출을 목표로 함

공유가치는 독점되지 않는다

MISSION

파타고니아는 최고의 아웃도어 제품을 만들되 그로인한 환경 피해를 유발시키지 않으며 환경위기에 대한 해결방안을 수립하고 실행하기 위해 비즈니스를 이용

기존 재료의 환경파괴 깨닫고 매출 50% 포기, 생산 변화

- 2008년 금융위기에도 매출성장률 50%를 달성
- 2013년 이후 미국 아웃도어 시장 2위, 매출 9,000억원
- 수익 1퍼센트는 환경 보호를 위해 사용(지구에 내는 세금)



"이 재킷은 내구성이 강해 10년 이상 입을 수 있는 **친환경 재킷**입니다

하지만 **친환경 제품**이라도 온실가스 20%가 배출되고 2/3의 천이 버려집니다"

서울 전략

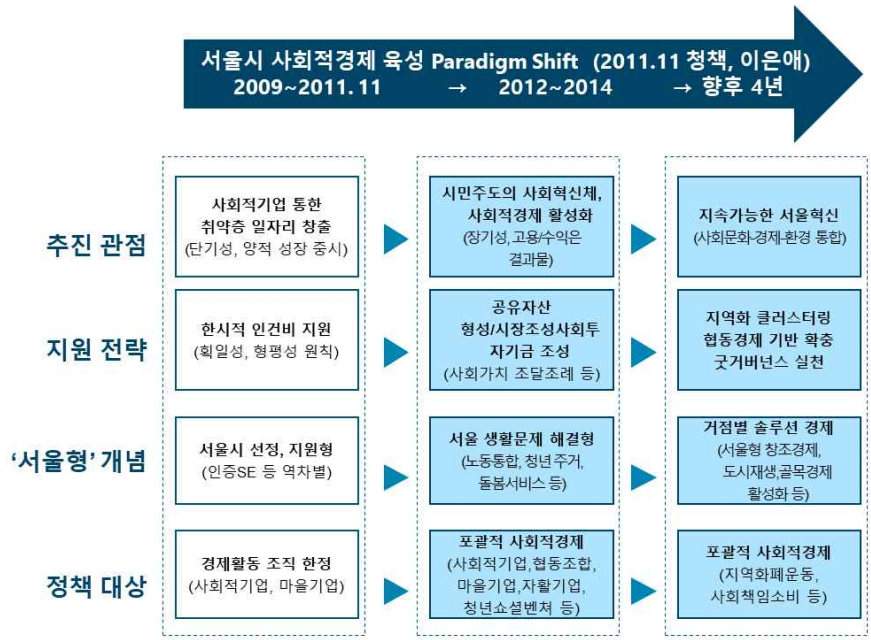
중앙정부 주도의 한시적 재정지원 정책의 한계를 혁신하는

사회적경제 생태계 조성전략 체계화

서울시 사회적경제 6년간 5배 성장 (2016년말)



21



서울시 사회적경제 생태계 조성 전략 (2012, 서울사회적경제센터)

기존지원방향 (~2011)

- 단기적 · 양적 일자리 확충 지원
- 한시적 · 획일적 인건비 지원에 초점

몬드라곤 / 퀘벡의 사회적 경제 공유지원 네기둥

MONDRAGON ▶ 교육훈련 ▶ 연구 ▶사업서비스 ▶ 금융

Québec ▶ 금융 ▶ 교육훈련 ▶사업서비스 ▶ 연구

서울형 사회적경제 지원전략(2011.12~)

<공유자원망 구축을 통한 사회적자본 확충>

주체역량 강화
- 시민체감형 사업추진
- 협력 네트워크 강화
- 핵심 주체 육성
- 시민 참여 확대

시장 조성
- 공공조달 시장 확산
- 민간시장 확대
- 상호거래 증대

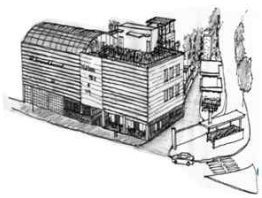
서울시 사회적경제 민관정책협의회 (사회적경제 거버넌스)

사업서비스 지원
- 성장단계별 컨설팅 지원
- 재무관리협동조합육성
- 클러스터 공간지원
- 자치구 사회적경제확산

자본 연계
- 사회투자기금 운용
- 혁신형 기업 육성
- 거버넌스 강화
- 자조기금 육성

23

서울 사회적경제 활성화 전략: 공유형 협동단지 조성







자치구 사회적경제 협동화단지 운영 원칙

SE클러스터 사회적경제 기업/ 중간지원조직/사회투자금융/당사자협의체 네트워크 공간
→자치구 사회적경제단지 11개 + 광역단위 부문/업종 사회적경제클러스터 4개 조성
공유형 교육장, 회의실, 판매장, 카페, 부엌, 주민교육실 등 열린공간 최대 배치 등

공유 직업장 기술혁신랩(세운상가재생지), 생활기술랩(마포석유비축기지 공원화지역), 한다리중개소(창신숭인 도시재생 시범지역내) 설치

시민 자산화 모색 서울시 젠트리피케이션에 대응하는 소상공인/사회적경제 자산매입 지원 및 공공 유휴 부동산 장기위탁 중개

24

서울시 사회적경제 생태계 조성 전략 : 25개 자치구기반 지역화 전략

	자치구 네트워크 구축 지원	자치구 인프라 지원	지역 의제사업 지원	정책확산
지원사업	자치구 생태계 조성 사업 서울혁신파크	자치구 지원센터 지원SE특구 지역조사 지원	사회적경제 특구 공동모금회 협동화	문재인정부, 전국 확산 구상

추진사례

금천 봉제-청년디자이너 협업



은평구 빈집 사회주택



'14년 9월공가 1호점 오픈(6명 입주)
'17년 8월공가 11호점 오픈(1000여명 입주)

광진 돌봄특구



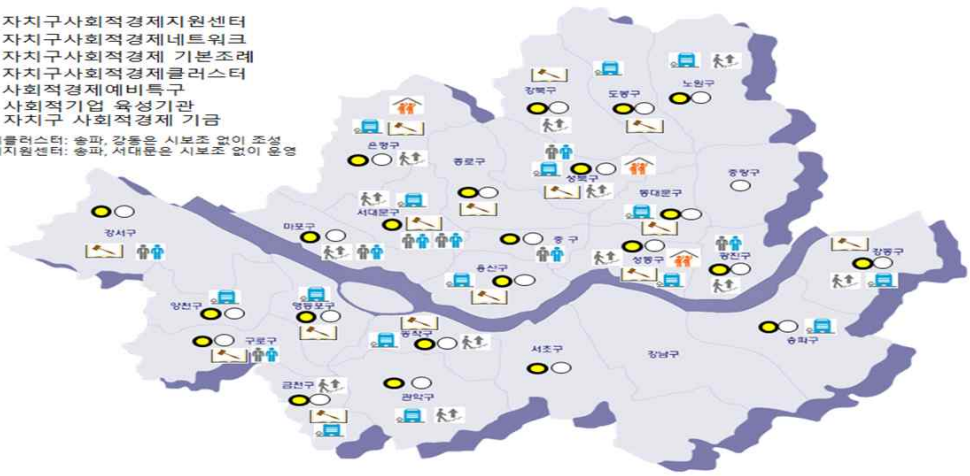
4개월 간 250명에 2,683건서비스 제공
신규서비스 3건개발
복합공간 : 어르신회원 562명, 300명/일 이용

25

1기 성과- 사회적경제 지역별 거버넌스 & 지원인프라 확충

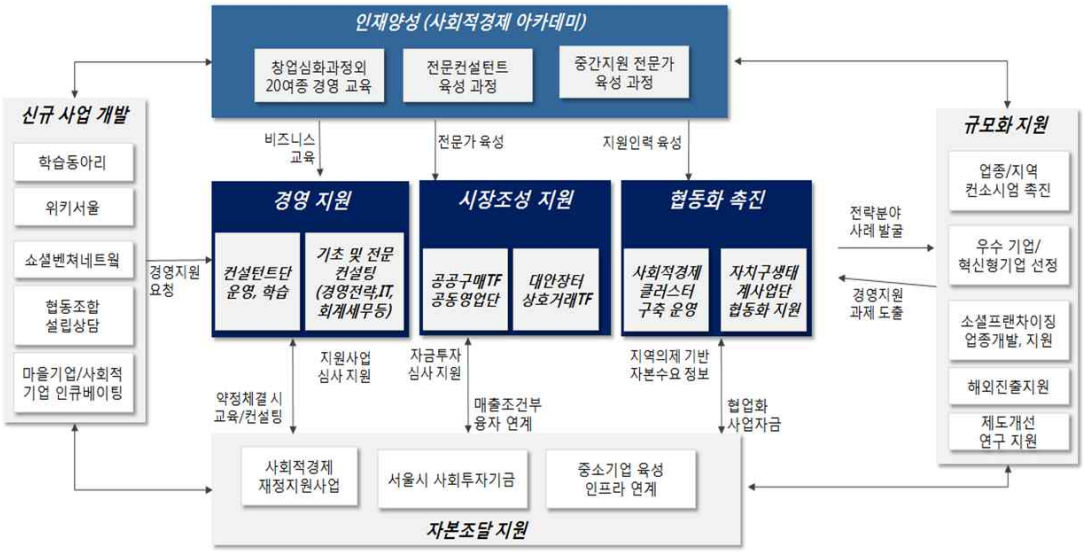
23개 자치구사회적경제지원센터
23개 자치구사회적경제네트워크
15개 자치구사회적경제 기본조례
15개 자치구사회적경제클러스터
12개 사회적경제예비특구
8개 사회적기업 육성기관
3개 자치구 사회적경제 기금

※ 사회적경제클러스터: 송파, 강동은 시보조 없이 조성
※ 사회적경제지원센터: 송파, 서대문은 시보조 없이 운영



26

서울시 사회적경제 생태계 조성 전략 : 간접지원 60% 확대와 연계, 예산 30% 감액 대응

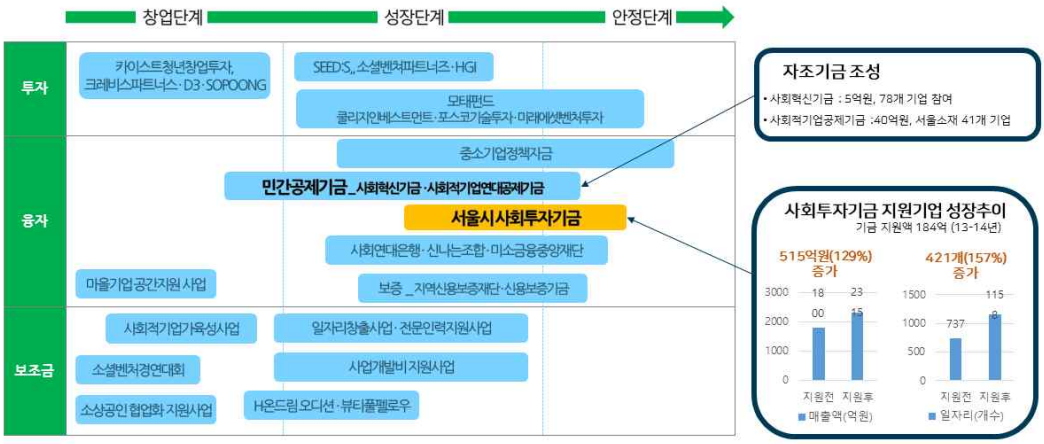


27

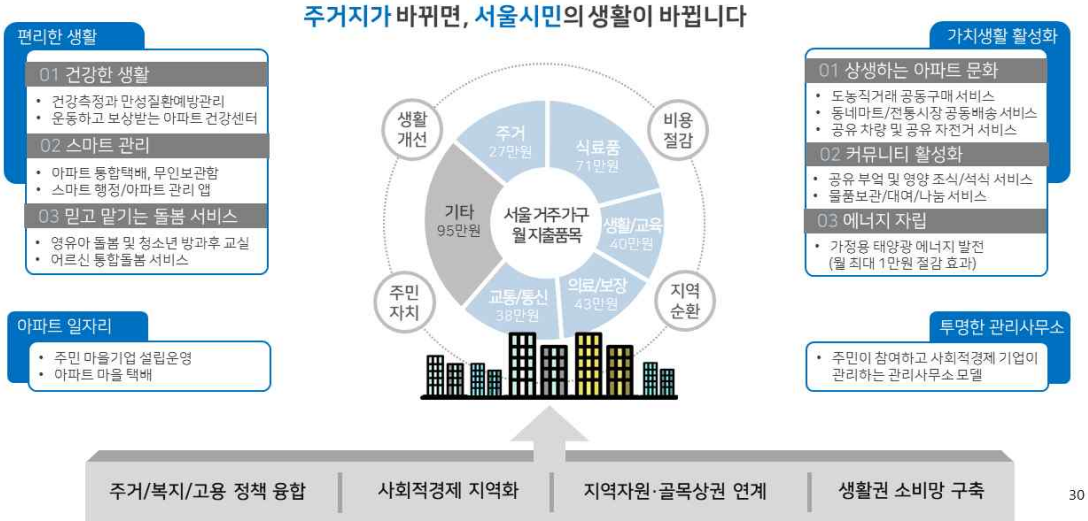
가격 중심에서 가치 중심의 사회책임조달 확대



사회적금융 조성

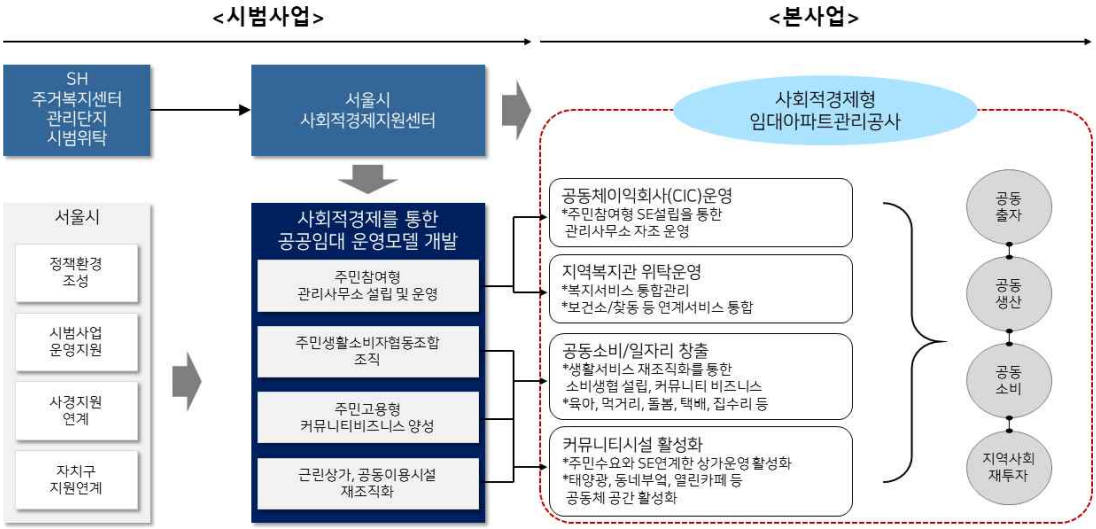


서울시 사회적경제 신전략 (2018) : 생산자 육성 → 마을을 협동조합화



30

서울시 사회적경제 신전략 : 낙후지역&공공임대 입주자 시민기업 자주관리화



서울시 사회적경제 신전략 (2018) : 도심제조업 스마트앵커 통한 혁신성장

- 열악한 작업환경, 원가경쟁 심화 및 폐쇄적 생산체계로 도시형 소공인 침체
※ 도심제조업 분포 : 의류봉제(32.3%), 인쇄(15.2%), 기계금속(14.6%), 주얼리(8.5%), 수제화·가방(3.9%)
• 도시형소공인 : 노동집약도가 높고 숙련기술을 기반으로 하며 일정지역에 집적하는 특성이 있는 상시근로자 10인 미만의 제조업체

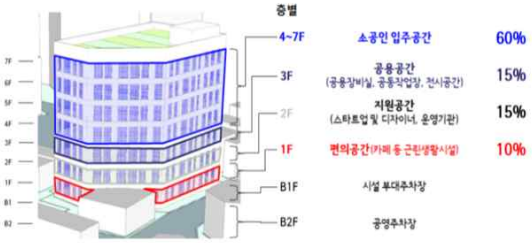
▶대표적인 도심제조업 집적지에 ICT 기반의 공정자동화 등 시설 현대화 및 '기획/디자인-제조-유통·마케팅'을 연계 스마트앵커 조성 · 운영

현재(As-Is)
◇ 폐쇄적 생산 체계
◇ 낙후된 생산시설 및 작업환경
◇ 영세한 하청방식의 생산구조
◇ 제한된 국내시장 중심 판매

미래(To-Be)
◇ 개방적 혁신 체계
◇ 생산시설 및 작업공간 현대화
◇ 협업을 통한 생산구조 효율화
◇ 국내·외 판로개척 및 유통 강화

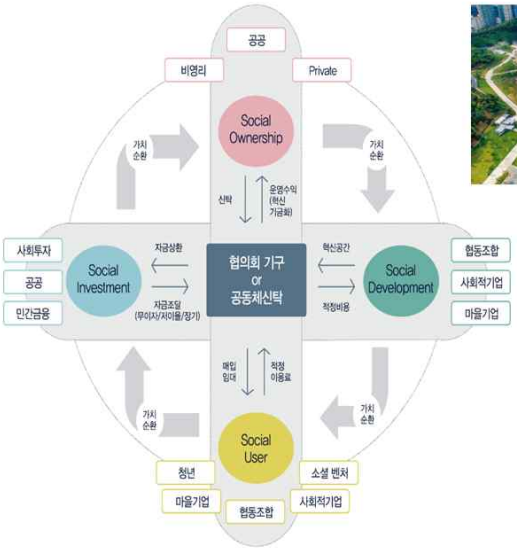
√ 사업기간 : 2018년 ~ 2022년
√ 조성개수 : 총 20개소(연차별 4~6개소 건립)
√ 건립비용 : 개소당 약 160억원
√ 대상지역 : 봉제, 인쇄, 주얼리, 기계금속 등 제조업 집적지(149개)
√ 입주업체 : 1,000개(앵커 당 평균 50개 업체)

스마트앵커 공간구성(안)



▶ 사회적경제의 미션
- 동종업종 소공인들이 기획, 디자인, 제조, 유통 협력망 구축 지원
- 동종업종 소공인협동조합 주도로 스마트앵커의 민주적 운영·관리 지원

서울시 사회적경제 신전략 (2018) : 공공부지 활용 및 시민자산화 촉진





마포 사회적경제 공동작업장 조성

41년간 석유비축기지로 사용된 산업유산이 서울을 대표하는 친환경과 재생의 아이콘으로 등장한 마포문화비축기지 내 부지 활용(면적 304㎡)

목공, 철공, 직물, 작물 등 생활 자원을 활용한 창의적 제작자들과 지역 사회적경제 공동작업장, 자재창고, 공구보관소 등 운영

사회적경제 업종별·지역별 공유자산화 추진
낙후지역 도시재생지내 매입형 앵커시설 설치

광진구 협동경제네트워크 시민자산화 사례



대학생 사회적경제

사회적경제 기업가중심→생산자&소비자&투자자 균형발전

사회적경제의 시민생활혁신 체감도 제고

대학생 사회봉사의 발전 사례 : 소금버스협동조합 (홍대/치유전문가 협력)











"재해있는 곳에 생협있다"(일본)

"치유공동체 지역을 만들자"(한국)

대학생 사회봉사의 발전 사례 : 소금버스협동조합 (홍대/치유전문가 협력)









세월호 생존자, 유가족
공동체치유 작업장
둘러앉은 밥상
비폭력 대화모임



세월호를 겪는 이웃,
구술생애사 청소년기자단



대학생 사회봉사의 발전 사례 : 골목상권 동네빵네협동조합 (연대 창업동아리)

enactus



서대문/은평 지역 11개 동네빵집이 결성한 사업자 협동조합
공동출자 및 사업자조합 협업화 지원사업비(소상공인진흥공단)를 이용해
베이커리 생지 및 인기 품목 완제품 생산 공장 설립
But 공장 경영역량 부족으로 초기 매출 부진, 적자 발생

연세대 사회적경제 동아리 '인액터스'에서 SNS 마케팅 등 지원
'14년 10월 흑자 전환
외국인관광객 밀집 지역 베이커리의 신규 조합원 가입 확산
대기업 골목상권 침투에 맞서, 소상공인과 대학생 연대로 돌파

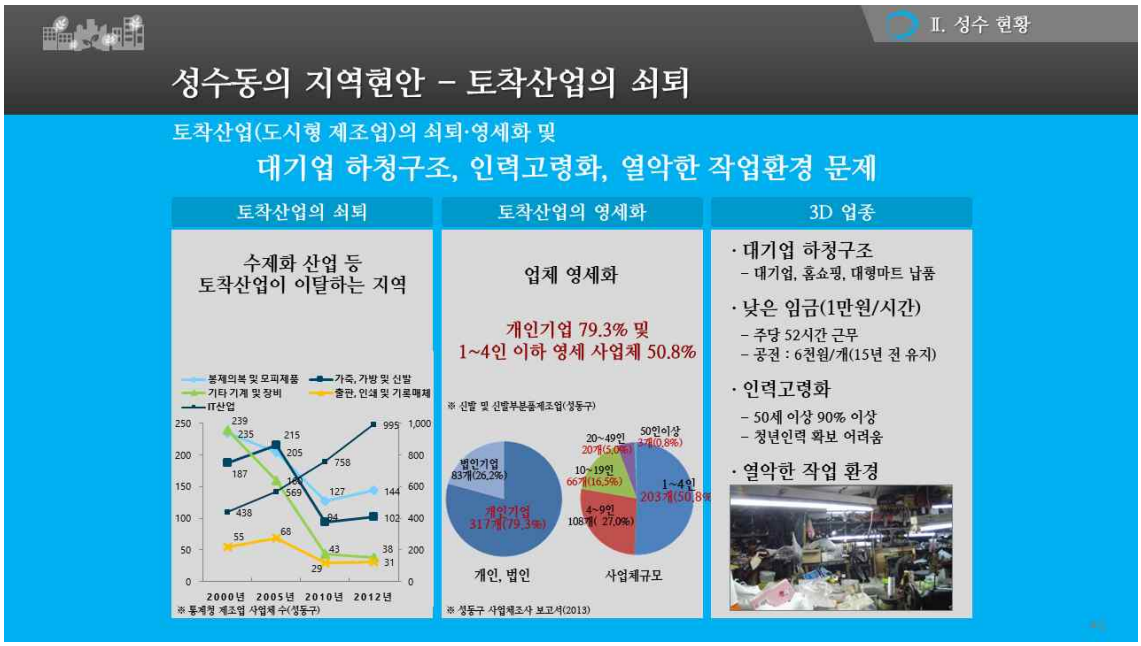




< 10x10 공동 단팥빵 패키지 다자인 공모전 진행 >




1970년대
수제화 광고(경향신문 1971년 9월 7일)
SUBENOVA
SHOES
SALON
50%
전품목
완전
성수동에 구두장이들이 모였던 이유, 가죽을 취급하는 원단상가가 형성되다보니
염천교를 중심으로 하던 수제화 공장들이 명동을 거쳐 성수동으로 …


Ⅱ. 성수 현황
성수동의 지역현안 – 토착산업의 쇠퇴
토착산업(도시형 제조업)의 쇠퇴·영세화 및
대기업 하청구조, 인력고령화, 열악한 작업환경 문제
토착산업의 쇠퇴
수제화 산업 등
토착산업이 이탈하는 지역
봉제의복 및 모피제품
가죽, 가방 및 신발
기타 기계 및 장비
출판, 인쇄 및 기록매체
IT산업
2000년 2005년 2010년 2012년
※ 통계청 제조업 사업체 수(성동구)
토착산업의 영세화
업체 영세화
개인기업 79.3% 및
1~4인 이하 영세 사업체 50.8%
※ 산업 및 산업부분품제조업(성동구)
법인기업
83개(26.2%)
개인기업
317개(79.3%)
20~49인
20개(5.0%)
50인이상
3개(0.8%)
10~19인
66개(16.5%)
4~9인
108개(27.0%)
1~4인
203개(50.8%)
개인, 법인
사업체규모
※ 성동구 사업체조사 보고서(2013)
3D 업종
· 대기업 하청구조
– 대기업, 홈쇼핑, 대형마트 납품
· 낮은 임금(1만원/시간)
– 주당 52시간 근무
– 공전 : 6천원/개(15년 전 유지)
· 인력고령화
– 50세 이상 90% 이상
– 청년인력 확보 어려움
· 열악한 작업 환경



사회봉사를 통해 성장하는 공감과 실천의 리더쉽

「리더의 유산」(A Leader's Legacy, James M. Kouzes & Barry Z. Posner)

1. 위대한 리더는 섬기는 리더 = 열정적인 리더이다
2. 가르치면서 배우는 리더 : 최선의 학습은 가르침
3. 비판하는 사람을 사랑할 줄 아는 리더 : 피드백은 조기경보기
4. 가장 중요한 리더는 바로 내 자신이다 : 행동하고 책임지는 리더쉽
5. 칭찬하고 격려하는 리더
6. 인간적인 모습을 보여준다 : 진정한 소통은 열린 마음에서 시작
7. 사랑받는 리더가 사람들을 이끈다 : 먼저 다가가고 '좋아하는' 리더가 돼라
8. 의견이 맞지 않을 때는 바꾸려 들지 말고 이해하라 : 건설적인 불복종을 권장
9. 어떤 상황에서도 신뢰의 끈을 놓지 말라
10. 사람들에게 자유와 권한을 부여한다 : 자유로운 선택이 책임 있는 행동을 낳는다
11. 진정한 리더십은 명확한 가치관에서 출발한다 : 신념에 따라 행동
12. 미래 예측은 리더의 필수 조건이다 ; 미래의 가능성을 탐구
13. 리더의 비전만 중요한 것이 아니다 ; 사람들은 자신의 미래 창조에 참여하고 싶어 한다
14. 내 안에 잠재된 리더십을 깨워라 : 사람들은 모두 리더십 능력을 갖고 있다
15. 최고의 리더는 최고의 팔로워다
16. 리더십은 행동하는 용기이다
17. 용기는 계획하는 것이 아니라 선택하는 것이다 : 역경은 진정한 자신을 깨우쳐 준다
18. 의미 있는 삶에는 용기가 필요하다 : '로자 파크스의 순간'과 같은 삶의 전환점 필요
19. 인간임을 받아들이는 것도 용기이다
20. 기꺼이 실패할 수 있는 용기를 지니고 있다 : 리더의 mantra '시도하고 실패하고 다시 시도하라'
21. 완벽한 리더는 없다 : 강점이 약점이 될 수 있다

감사합니다

소셜벤처이노스쿨
Social Venture Inno School

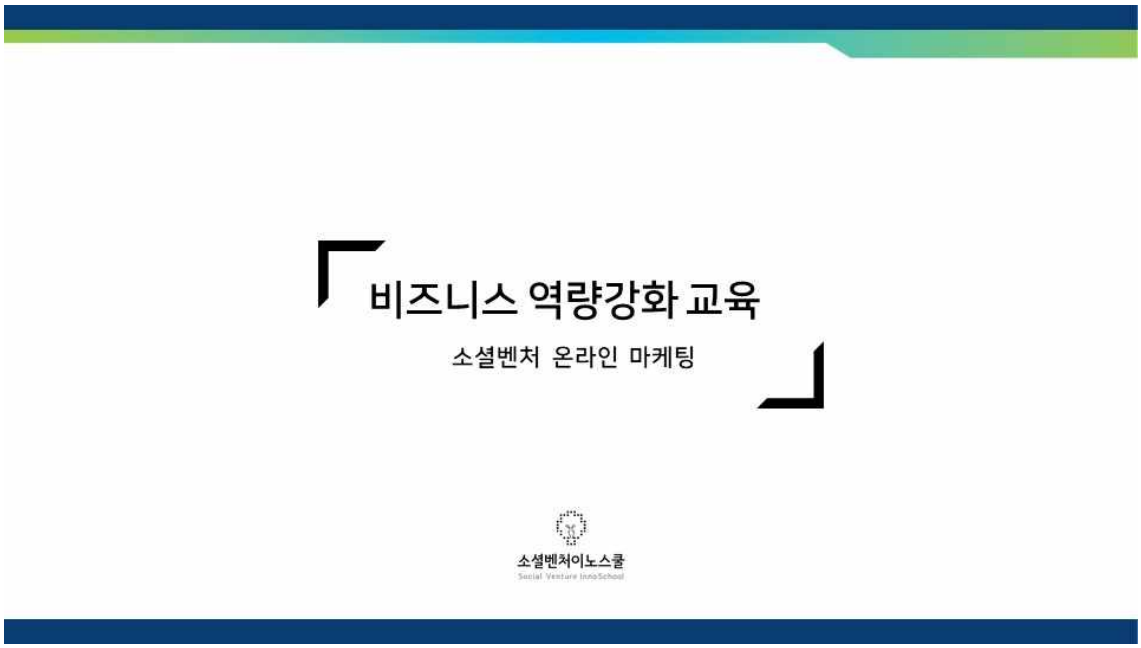
❍ 소셜벤처 온라인 마케팅

강사 및 기관 소개	
 **김종훈** **미더/대표**	***기관 소개** -지속적으로 다양한 비영리단체와 사회적기업, 스타트업들의 이야기를 발굴하고, 전문적인 마케팅 서비스를 제공하고 있는 소셜홍보회사로, 일회성의 홍보를 목적으로 한 콘텐츠 제작부터 브랜딩 서비스, 홍보 채널 운영 대행까지 최적화된 마케팅 솔루션 제공 ***사업내용 및 주요 사업실적** -2017 오산시 사회적경제지원센터 브랜딩 및 홍보채널 운영대행 -2017 사회적기업 한마음F&C 브랜딩 및 홍보채널 운영대행 -2017 피키캐스트 콘텐츠 제휴 MOU 체결 -2016 콘텐츠코리아랩 아이디어융합팩토리 6기 스타트업 선정



‘김종훈-미더 대표’ 성장랩 강연

- 강의 교안


비즈니스 역량강화 교육
소셜벤처 온라인 마케팅
소셜벤처이노스쿨
Social Venture InnoSchool


2
소셜벤처
마케팅
소셜홍보회사 미더 대표 김종훈 | info@meader.co.kr | 010-9809-8703 | 2018년 11월 09일

목차

Ⅰ. 미더/김종훈 소개
Ⅱ. 마케팅
Ⅲ. 디지털마케팅
Ⅳ. 소셜벤처 마케팅
Ⅴ. Q&A

Ⅰ. 미더/김종훈 소개

Ⅰ. 미더/김종훈 소개



미더 대표 김 종 훈

2005 - 2012 서강대학교 경영학부
2013 - 2015 한국피앤지 영업본부 대리점 채널 / 이마트
2015 소셜홍보회사 미더 창업
2016 서강대 사회적기업 리더과정 1기 수료
2017 열매나눔재단 사회적기업육성사업팀 마케팅 전문 멘토

Ⅱ. 마케팅

마케팅을 **잘 한다**는 말은 무슨 의미일까?

[광고]는 마케팅이지만,

[마케팅]은 광고가 아니다.

Ⅱ. 마케팅

마케팅이란 개인이나 조직의 목적을 만족시켜 주는 교환을 창조하기 위하여 아이디어, 상품 (재화), 그리고 서비스의 개발, 가격결정, 촉진 및 유통을 계획하고 수행하는
프로세스다.

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

- American Marketing Association (1985)



Ⅱ. 마케팅

MARKET + ING

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고
2. 시장에 들어가서 경쟁하며 살아남고
3. 시장에 들어간후 이뤄지는 모든 과정



Ⅱ. 마케팅

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

시장 환경
트렌드, 법규, 기술, 정치, 제도, 사회문화 등

자사	소비자	경쟁사
강점 / 약점 핵심 역량, 홍보 채널 상품 / 서비스	연령별 / 지역별 타겟 소비자 유행, 구매 패턴	상품 / 서비스 강점 / 약점 홍보 채널 현황

Ⅱ. 마케팅

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고



경쟁사 대비, 시장에서
우리 타겟 소비자를 설득할 수 있는
우리의 강점은 무엇인가?

= 차별화 강점 (경쟁 우위)

Ⅱ. 마케팅

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

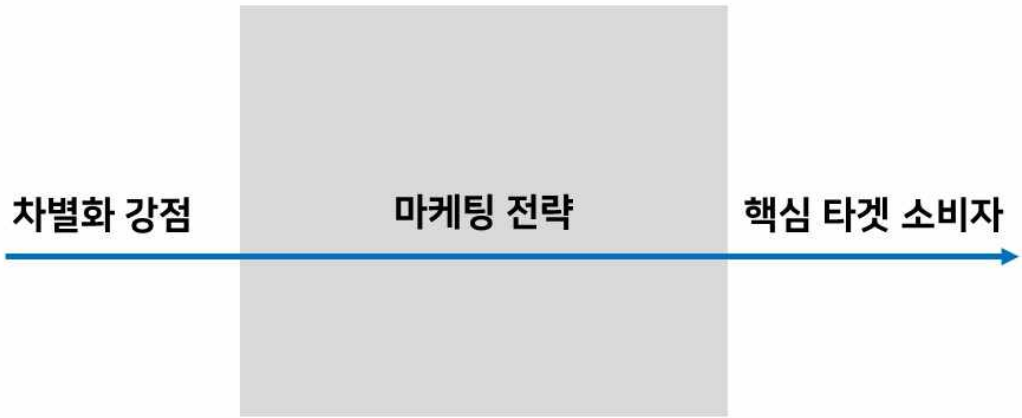


우리가 정말 우선적으로
집중해야 하는 핵심 타겟 소비자는
누구인가?

= 핵심 타겟 소비자

Ⅱ. 마케팅

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고



1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

4P 전략

PRODUCT : 상품, 패키지, 디자인
PLACE : 온/오프라인 유통 채널
PRICE : 경쟁사 대비 가격, 할인
PROMOTION : 행사, 이벤트, 광고

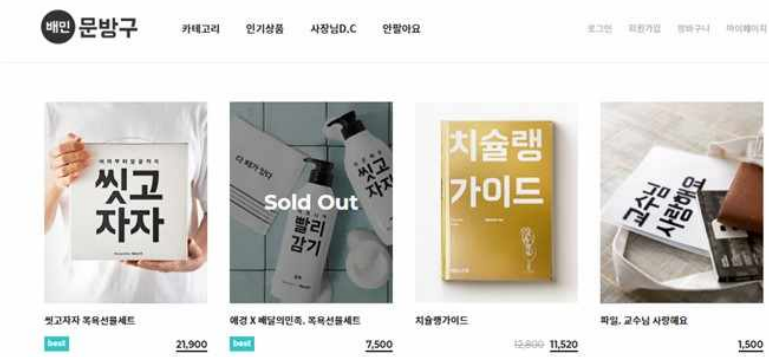
차별화 강점

제휴 전략

핵심 타겟 소비자

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

PRODUCT : 상품, 패키지, 디자인



<사진출처=배민문방구>

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

PLACE : 오프라인 유통 채널
: 편집숍 입점 제안, 플리마켓 및 전시회 참가 등





<사진출처=게티이미지뱅크>

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

PLACE : 온라인 유통 채널
: 네이버 스마트스토어, 자사 쇼핑몰, 오픈마켓, **크라우드펀딩** 등

Wadiz

tumblbug

OHMYCOMPANY
세상을 바꾸는 크라우드펀딩 플랫폼

<사진출처=각 회사 홈페이지>

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

PRICE : 경쟁사 대비 가격, 할인
: 정상가 가격 책정, 얼리버드, 신제품 출시 기념 할인, 시즌 할인

가성비 vs 가심비

1. 시장에 들어가기 전에 잘 준비하고

PROMOTION : 행사, 이벤트, 광고
: SNS 광고, 검색광고, 팝업스토어 행사, 길거리 이벤트



<사진출처=미더>

2. 시장에 들어가서 경쟁하며 살아남고

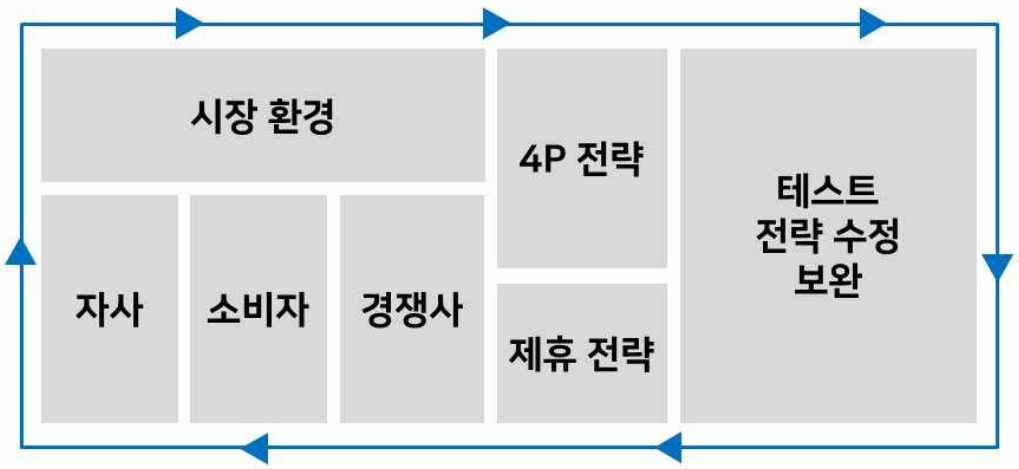
4P 전략

PRODUCT : 상품, 패키지, 디자인
PLACE : 온/오프라인 유통 채널
PRICE : 경쟁사 대비 가격, 할인
PROMOTION : 행사, 이벤트, 광고

제휴 전략

끊임없는 테스트
전략 수정 및 보완

3. 시장에 들어간 후 이뤄지는 모든 과정



Ⅲ. 디지털마케팅

Ⅲ. 디지털마케팅

기존 마케팅 활동에서 장애요인으로 작용했던
시간·공간의 장벽이 허물어지고 기업과 고객이 상호 연결되어 가치를 만들어 가는
통합형 네트워크 마케팅을 말한다.

구체적으로 디지털 쿠폰·팩스·셀룰러 폰·인터넷·e-메일 등 디지털 기술을 응용한 제품이 이용되는 모든 상업적 활동이 이에 속한다. 이에 비해 인터넷 마케팅은 인터넷을 기반으로 하는 상업적 활동을 가리키는 것으로 디지털 마케팅보다 협의 의미로 사용된다.

- 매일경제 용어사전 <디지털마케팅>

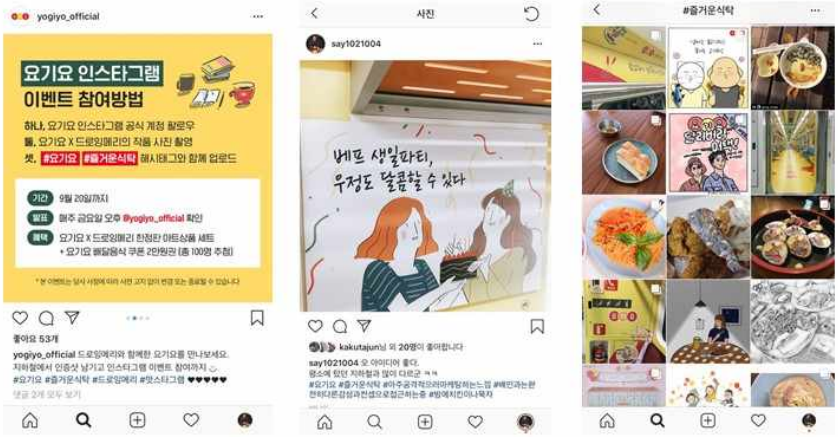


4P 전략

PRODUCT : 상품, 패키지, 디자인
PLACE : 온/오프라인 유통 채널
PRICE : 경쟁사 대비 가격, 할인
PROMOTION : 행사, 이벤트, 광고

→ 디지털 기술을 응용한 제품이 이용되는 모든 마케팅 활동

특징 1 : 온 - 오프라인 결합



<사진출처=인스타그램 캡쳐>

특징 2 : 소비자들의 자발적인 마케팅 가능



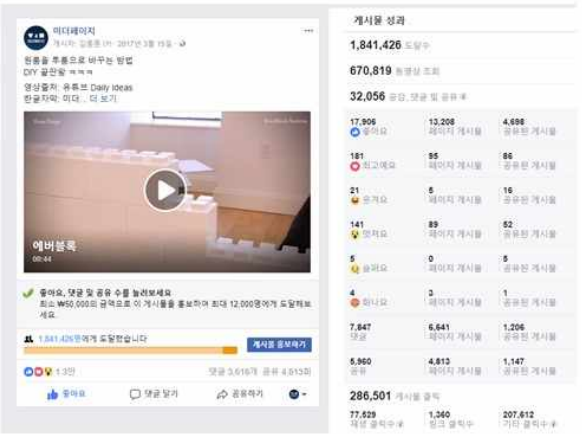
<사진출처=인스타그램 캡쳐>

특징 3 : ?



<사진출처=유튜브 캡쳐>

특징 3 : 시간·공간 + 비용의 장벽을 허물다

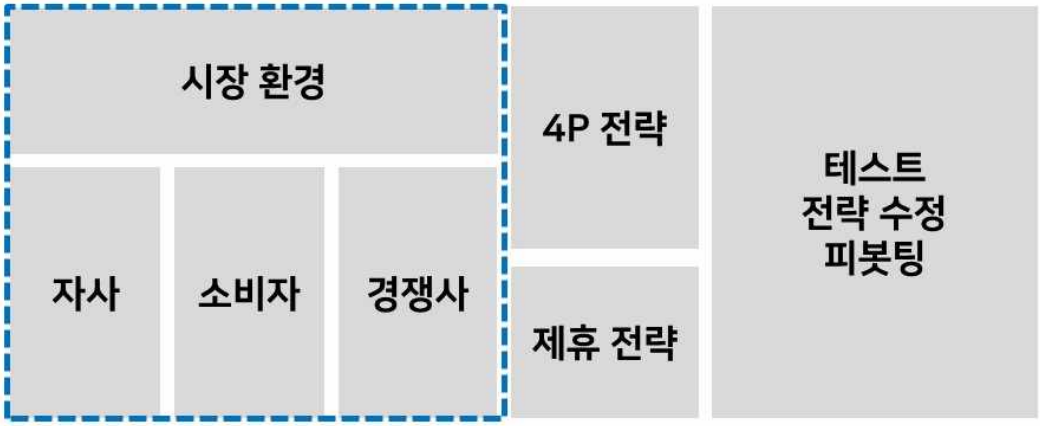


제작비?
홍보비=
5만원

<사진출처=미더>

그래서 어떻게
디지털마케팅을 하라는거야?

먼저 하고



전략을 세울 때 지금 시점에
디지털마케팅이 필요하다고 판단이 되면

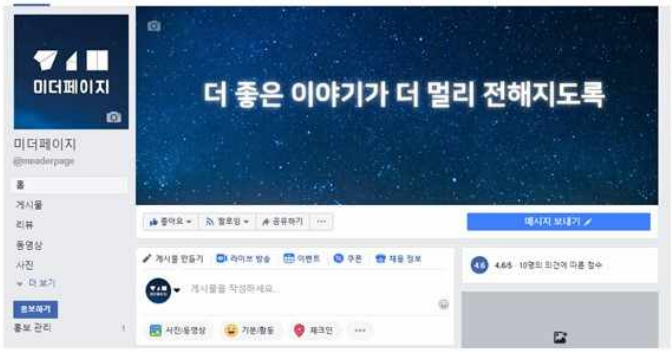


타겟 소비자를 고려한 온라인 채널, 콘텐츠 형태,
예산을 고려하여 디지털마케팅 전략 수립



Ⅳ. 소셜벤처 마케팅

특징 1 : 소셜미션에서 출발하는 마케팅





특징 2 : 협력하는 마케팅

'소셜미션'에
공감하는
소비자들

'사회적경제'
에서 활동하는
동료들

'시너지'를
낼 수 있는
파트너들

특징 3 : 지속가능한 마케팅

지속가능하지 않아도, 현재는 바꿀 수 있지만
지속가능하다면, 미래를 바꿀 수 있다.

Ⅴ. Q&A

감사합니다

소셜벤처이노스쿨
Social Venture Inno School

❍ 소셜벤처와 민관협력 (강의 예정)

강사 및 기관 소개	
 **안지훈** **소셜혁신연구소/소장**	***기관 소개** 지속 가능한 소셜벤처 생태계를 구축하고, 혁신적인 공공정책을 연구하여 더 나은 사회를 만드는 지식기반형 소셜벤처. 교육을 통해 사회적 가치의 중요성을 인식시키고, 더 나아가 높은 사회적 가치를 실현시키는 소셜벤처를 발굴·육성·지원. ***사업내용 및 주요 사업실적** -교육을 통한 사회적 혁신가 발굴, 소셜벤처 육성 지원 -소셜벤처 및 사회적기업과 협업하여 청년일자리 제공 -서울숲 소셜벤처 EXPO 개최 운영, 소셜벤처밸리 형성 지원 -서울숲 소셜벤처 이노스쿨 운영 (사회적 가치 실현을 꿈꾸는 청년들에게 교육서비스 제공)

❍ 소셜벤처 팀빌딩

- 팀 구성: 한 팀당 3명의 수강생과 1명의 전문가, 총 5팀
- 각 강의는 팀별 토론 후, 토론 내용을 조별 발표하는 형식으로 구성

일정		강의제목	강사	비고
1일차	3시간	소셜미션 진단하기	장대철 (KAIST 사회적기업가 MBA 초빙교수)	팀별 토론을 통한 발표형 강의
	3시간	정부·공공·민간기업과 협업하기	안지훈(소셜혁신연구소 소장)	
	2시간	기업가정신과 사회적 임팩트	오태환(한양여자대학교 교수)	
2일차	4시간	온라인 마케팅 활용	김종훈(미더 대표)	

- 소셜미션 진단하기

· 주목하는 사회적 문제와 실현하고자 하는 사회적 가치의 명확화

· 우리 기업이 세상에 존재해야 하는 근본이유

· 창업팀이 주목하는 사회적 문제와 기업가의 열정

· 일반 영리기업과 소셜벤처를 구분하는 핵심적인 기준

· 의사결정, 가치와 문화 및 동기부여, 소셜벤처 마케팅, 업무 프로세스 및 수익을 분배함에 있어 기준이 됨

· 소셜미션 수립 시 주의해야 할 오류는 피상적인 접근, 모호하거나 광범위한 접근, 세상의 모든 문제 접근, 자기 중심적인 접근

· 소셜미션 수립 프로세스

구분	세부내용
사회적 문제 인식	-내가 정말 꼭 해결하고 싶은 사회적 문제 혹은 사회적으로 꼭 해결되어야 한다고 생각하는 사회적 문제는 무엇인가를 인식 -정량적이고 구체적인 정보의 충분한 수집 -깊이 있는 성찰을 통해 주목하고 있는 사회적 문제에 관한 전문가 수준의 이해 필요 -주목하는 사회 문제에 대해 그 문제를 잘 모르는 사람들에게도 설명하면 공감할 수 있도록 정리가 되어야 함

아이디어와 기회 파악	-문제의 근본 원인(5-why, 이슈트리, 브레인스토밍 등 -시장, 시민사회, 정부가 이 문제에 대해 어떤 해결 방향을 취했는지 파악 -문제 해결의 아이디어를 다양하게 도출 -아이디어 중 수요를 창출할 수 있는 아이디어를 기회로 파악
사회적·경제적 가치파악	-소셜미션 수립 시, 소셜벤처의 문제 해결의 기대치와 범위를 명확히 해야 함 -사업 기대효과를 내·외부 이해 관계자들에게 명확히 전달할 수 있어야 함 -사회적 가치는 정량적, 정성적 지표의결과 수치 제시 · 정량적 지표 : 화폐가치로 환산이 어려운 사회적 가치를 정량적으로 정의 · 정성적 지표 : 정량적 측정이 어려운 사회적 가치를 정의 -경제적 가치는 목표로 하는 매출, 이익, 자산, 일자리 창출 수
소셜미션 정의	-우리는 누구인가?(차별성) -우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가? -주요 이해 관계자에게 어떤 가치를 제공해야 하는가? -장기적으로 사용될 수 있는가? -쉽고 명확하고 단순하게 작성했는가? -조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가? -당신이 당신의 가족, 친척, 자녀, 사랑하는 이들에게 당신 조직의 미션을 말할 때 자랑스러워 할 수 있는가?
이해관계자 공감대 확보	-내부 구성원 : 의사결정 과정에서 소셜 미션이 실현됨을 구성원이 경험하고 그것이 하나의 조직 문화로 만들어질 수 있어야 함 -외부 이해 관계자 : · 5분 설명으로 이해 가능한 소셜미션 · 이해관계자들의 인식이 동일하게 나타날 수 있어야 함

- 정부·공공·민간기업과 협업하기

· (수도권-성수동 소셜벤처 밸리 조성) 성수동 일대에 소셜벤처 지원 역량을 집중·연계하여 소셜벤처 창업·성장 및 성공사례 창출 중심지(Hub)로 육성. 소셜캠퍼스 온, 헤이그라운드, 성동소셜벤처 허브센터를 중심으로 창업공간, 시제품 제작, 제품 전시 공간 등 제공. 소셜벤처 밸리 협업체계 구축을 위한 전문논의기구를 설치하여

지원기관간 역할분담, 입주기업 대상 애로사항 해결. 전문지원기관(facilitator)을 선정하여 소셜벤처 집중 지원. 공유형 물류창고 운영, 기업간 네트워킹 기회 제공을 위한 “소셜벤처 맵” 구성·제공

· (지방-창조경제혁신센터를 중심으로 지역 소셜벤처 육성) 창조경제혁신센터를 공모(5개 내외)하고 지역 혁신기관과 협업. 소셜벤처 (예비)창업자 100개팀에게 창업공간, 네트워킹, 컨설팅, 제품 홍보·판로지원 등을 집중 실시. 창업공간 제공, 민간전문가의 비즈니스모델 검증, 분야별 멘토링, 투자자들과 정기적 네트워킹 구축 등

· (소셜벤처 예비창업가 육성 및 초기창업 지원-노동부) 사회적기업 인증을 받고자 하는 예비 창업자나 초기창업자 대상, 공간·창업비용 등을 지원하는 ‘사회적기업가 육성사업’에 소셜벤처를 포함하고, 지원규모 확대. ‘소셜캠퍼스 온’ 확대하여 인큐베이팅 서비스 확대

· (참신한 아이디어를 가진 우수 소셜벤처 청년창업가 발굴) 가치평가 활용, 사회가치 창출 및 혁신성이 우수한 청년 소셜벤처 창업기업에게 1억원까지 창업사업화 비용 지원. 일상 생활 불편이나 사회 문제를 해결하는 생활혁신형 소셜벤처 청년창업가를 발굴·지원하여 누구나 쉽게 창업가능한 환경 조성. 소셜벤처 가치평가 모형을 활용, 즉시 사업과 가능성있는 창업자는 사업 실패시 상환 의무가 없는 정책자금 최대 2천만원 지원

· (민관 협력을 통한 우수 청년소셜벤처 창업 지속 지원) 대기업·공기업 사회적경제기업 지원 사업과 연계하여 창업성공률 제고 및 글로벌 소셜벤처로 육성. 우수한 소셜벤처를 정부·민간 상호간 추천하거나, DB화 하여 공유

· 친환경분야는 LG전자·화학, 제조기술기반 소셜벤처는 현대차그룹, 도시재생·주거는 LH, 물관련 기업은 K-Water 등과 지원 연계. 향후 민간 사업과의 연계 모델을 지속 확대하고, 공기업과 연계를 통해 지원사례 확산

- 기업가정신과 사회적 임팩트

· (기업가정신의 중요성) 경기불황을 극복하고 새로운 도약을 위한 방안으로 범국가적인 차원뿐만 아니라 개인과 기업의 활발한 기업가정신의 발휘 요구

· 최근 세계 각국의 경제성장이 둔화되고 있는 상황에서 새로운 도약을 위한 돌파구를 마련하기 위한 일환으로 세계 각국이 기업가정신의 활성화에 관심

· 치열한 창업과정에서 다양한 자원의 중요성도 간과할 수 없겠지만 많은 전문가들이 공통적으로 강조하는 것이 바로 기업가정신

· 선순환 기업가정신은 각 부분으로 나누어지는 것이 아니라 개인으로부터 시작하여,

기업 내, 사회까지 선순환되고, 이 전체가 다시 순환하는 것으로 효율과 혁신의 선순환 과정

· 이것은 프랙탈(Fractal) 구조를 가진 선순환 기업가정신; 부분을 보면 전체를 알 수 있는 복잡계의 프랙탈 구조와 같이 선순환 기업가정신에서도 개인이 기업에, 기업이 사회에 연결되어 있듯이 부분과 전체가 선순환

· 가치 창출(Value Creation)은 혁신(Innovation) 활동들의 누적인 핵심 역량(Core Competence)에 의해 만들어짐. 핵심 역량이 확고한 기업은 오랜 기간 지속가능한데, 이는 핵심 역량이 혁신의 결과이기 때문

· 사회적 임팩트(Social impact)라는 용어는 1981년 미국의 사회심리학자 Bibb Latané가 소셜 임팩트 이론을 발표하며 사용되기 시작

- 온라인 마케팅 활용

· 마케팅이란 고객, 의뢰인(클라이언트), 협력사, 그리고 넓게는 사회를 대상으로 가치 있는 제공물을 창조하고, 소통하고, 제공하고, 교환하는 활동과 제도 및 과정

· 목표로 정한 고객에게 그들의 니즈(needs)를 충족시킬 수 있는 가치 있는 제품이나 서비스를 창출하고 제공

· 고객과 지속적으로 소통하는 활동이자 과정

· 고객에게 필요한 것이 무엇인지를 제대로 파악하고 이를 만족시킬 제공물을 생산하여 제공하는 역량이 기업 생존과 직결

· (고객가치) 지불한 비용에 비해 재화 및 서비스의 질이 좋을수록 고객가치가 높은 것이므로, 기업의 마케팅 전략은 고객가치를 높이는 데 집중되어야 함

· (고객만족) 고객이 비용을 지불하고 구매하는 본연의 목적에 부합되는 것과 더불어 구매한 재화나 서비스가 고객의 기대수준을 초과할 때 고객은 만족을 넘어서 감동

· (관계구축) 소비자들과 긍정적이고 장기적인 관계를 구축하여 지속적인 구매가 이루어지도록 해야 함

· 소셜벤처에서 마케팅 활동은 기업이 추구하는 사업 가치만큼 중요한 일이며, 지속가능한 성장과 가장 밀접한 관계가 있다고 해도 과언이 아님

· 소셜벤처의 마케팅의 '창업마케팅(Entrepreneurial Marketing)'이라는 용어로 설명되며 이의 정의는 '리스크 관리, 자원 활용 극대화 및 가치 창출을 위한 혁신적 접근 방법을 통하여, 수익을 제공하는 고객들을 확보하고 유지할 기회를 상황에 앞서 주도적으로 확인하고 활용하는 활동'

Ⅳ

향후 계획

1. 성장랩 교육생 확대와 교육주체 다원화
2. 성장랩 이후 수료자 지원 설계

Ⅳ 향후 계획

1. 성장랩 교육생 확대와 교육주체 다원화

▢ 홍보 강화

○ 신규 소셜벤처활동가 대상 홍보 강화

- 성동구 홍보채널 활용: 월 1회 정기 홍보게시
- 사회연대경제지방정부협의회 활용: 월 1회 전회원단체 홍보 공문 발송
- 서울특별시 홈페이지 월1회 게시 협조
- 소셜벤처 창업 지원 기관 대상 홍보 협조 요청

▢ 고등학생을 대상으로 하여 강의 수강생 확장

○ 특성화고 창의재량 수업 연계 강의 개설, 학점 이수제 추진

- 혜택: 대학입학 시 교육과정 이수학점 인정

○ 일반계 고등학교를 대상으로 강의 개설

○ 서울 외, 전국적으로 강좌 개설 고등학교 확대

▢ 교육주체 다원화

○ 강의 개설 협약 체결

- 전문대학 중심으로 학점 인정이 가능한 온·오프라인 강좌 개설 확대
- 더 나아가 일반대학을 대상으로 강좌 개설

○ 공공기관을 통해 사회적가치 인식 확장을 위한 교육과정 확대 개설

▢ 강의 심화과정 제안

○ 소셜벤처의 사회적 성과를 위한 교육과정 제안

- 소셜벤처 투자기관과 사업아이템, 비즈니스 모델, 성장가능성 평가
- 비콥(B Corporations) 기업인증 소셜벤처의 임팩트 측정을 통한 투자 지원 방법 모색
- 사회성과인센티브(SPC)등 각종 사회적 인센티브 지원 연계

2. 성장랩 이후 수료자 지원 설계

▢ 정부의 소셜벤처 지원 계획에 따른 수료자 지원

중소벤처기업부의 2018년도 창업지원 사업계획

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
사업화				
·창업도약 패키지	창업 후 3년 이상 7년 이내 기업	창업진흥원	500	중기부
·선도벤처연계 기술창업	2인 이상의 (예비)창업팀 또는 창업 후 3년 이내 기업	창업진흥원 등	76	중기부
·민관공동 창업자 발굴 육성(TIPS)	TIPS 창업팀 중 창업 후 7년 이내 기업	창업진흥원	284	중기부
·상생서포터즈 사내 창업 프로그램	사내벤처팀	대중소기업농어업 협력재단	100	중기부
·스마트벤처캠퍼스	만 39세 이하 창업 후 3년 이내 기업	대학 등 전문기관	124	중기부
·세대융합 창업캠퍼스	청년(39세 이하)과 중·장년(40세 이상)간 팀을 구성한 창업 후 3년 이내 기업	대학 등 전문기관	127.8	중기부
·창업선도대학 육성	창업 후 3년 이내 기업	창업선도대학	895	중기부
·창업성공패키지 (청년창업사관학교)	만 39세 이하 창업 후 3년 이내 기업	중소기업진흥공단	540	중기부
·여성벤처창업 케어 프로그램	창업 후 7년 이내 여성벤처기업	(사)한국여성벤처협회	6	중기부
·장애인기업 시제품 제작지원	장애인 예비창업자 및 창업 7년 미만의 장애인기업	(재)장애인기업 종합지원센터	5.6	중기부

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
·장애인 창업 사업화 지원(신규)	장애인 예비창업자 및 업종전환 희망자	(재)장애인기업종합지원센터	12	중기부
·재도전 성공패키지	예비재창업자 및 재창업 후 3년 이내 기업	창업진흥원	150	중기부
·글로벌 엑셀러레이팅 활성화	(글로벌진출지원) 창업 후 5년 이내 기업	창업진흥원	39	중기부
	(외국인창업) 학사학위 이상 취득한 ①외국인, ②재외동포, ③귀환 유학생 중 창업 후 3년 이내 기업	정보통신산업진흥원	33	
·대학원특화형 창업선도대학 육성	대학(원)생 및 교원	한국연구재단	8	교육부
·과기형 창업선도대학육성	대학(원)생 및 교원	한국연구재단	16	과기부
·K-Global ICT 재도전 패키지 지원	재창업 후 7년 이내 기업	정보통신산업진흥원	32	과기부
·K-Global Startup 공모전	ICT분야 창업기업	정보통신산업진흥원	10	과기부
·K-Global 액셀러레이터 육성	엑셀러레이팅 프로그램을 지원하는 국내법인 및 ICT유망 창업기업	정보통신산업진흥원	18	과기부
·K-Global 클라우드기반 SW개발환경지원	창업 후 3년 이내 기업	정보통신산업진흥원	10.9	과기부
·사회적기업가 육성사업	창업 후 1년 이내 기업	한국사회적기업진흥원	182	고용부
·창업발전소 콘텐츠 스타트업 리그 공모사업화	창업 후 1년 이내 기업	한국콘텐츠진흥원	14	문체부

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
·관광벤처사업 발굴 및 지원	예비창업자 및 창업 3년 이내 기업, 창업 3년 이상 중소기업	한국관광공사	21	문체부
·농산업체 판로지원	농식품 분야 창업 후 7년 이내 기업	농업기술실용화재단	9.6	농식품부
R&D				
·창업성장기술개발	창업 후 7년 이내 기업	중소기업	2,727	중기부
·재도전 기술개발	재창업 후 7년 이내 기업	중소기업기술정보진흥원	38	중기부
·농식품 벤처창업 바우처 사업(R&D)	창업 및 벤처 최초 인증 5년 이내 중소기업	농림식품기술기획평가원	15	농식품부
창업교육				
·청소년 비즈쿨	초·중·고등학생 등 청소년	초 중 고교 등 학교밖 청소년지원센터	76.7	중기부
·대학기업가센터	대학생, 교수 등	대학	19	중기부
·창업대학원	창업학 석사과정 희망자	창업대학원	7	중기부
·메이커 문화 확산	모든 국민	한국과학창의재단	87.2	중기부
·장애인 맞춤형 창업 교육	장애인 예비창업자 및 전업희망자	(재)장애인기업종합지원센터	9.7	중기부
·스마트창작터	창업 후 3년 이내 기업	대학 등 전문기관	90	중기부
·청년혁신가 인큐베이팅(교육)	산업·사회가 직면한 문제를 해결할 의지가 있는 청년	한국과학창의재단	18	중기부
·희망사다리 장학금 (창업유형)	대학생	한국장학재단	286	교육부

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
·지식재산기반 차세대 영재기업인 육성	중학생(또는 13~16세)	한국발명진흥회	9	특허청
시설·공간·보육				
·메이커스페이스구축	공공·민간기관 및 단체	한국과학창의재단	235	중기부
·창업보육센터	창업 후 3년 이내 기업	창업보육센터	155	중기부
·창업보육센터 지원 (건립지원사업)	창업보육센터	지방중소기업청, 한국창업보육협회	51	중기부
·시제품 제작터 운영	창업 후 7년 이내 기업	지방중소기업청 (경기, 대구, 광주, 부산, 전북)	27	중기부
·시니어기술창업센터	만 40세 이상 창업 후 3년 이내 기업	지자체 및 대학	47.4	중기부
·장애인창업보육실운영	예비창업자 또는 창업 후 3년 미만 장애인기업	(재)장애인기업 종합지원센터	6.5	중기부
·지역혁신생태계 구축지원 (창조경제혁신센터)	예비창업자, 창업 후 3년 미만 기업	17개 창조경제혁신센터	376.6	중기부
·판교밸리 창업존 운영	창업 7년 미만 기업	창업진흥원	61	중기부
·K-Global 빅데이터 스타트업 기술지원	대학생, 창업자 등	한국정보화진흥원	8.6	과기부
·출판지식 창업보육센터운영	출판 분야 창업 후 3년 이내 기업	한국출판문화산업진흥원	2	문체부
·농촌현장 창업보육	창업 후 5년 이내 농식품 기업	농업기술실용화재단	7	농식품부

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
멘토링·컨설팅				
·아이디어 사업화 온라인 플랫폼 운영	모든 국민	한국과학기술정보연구원	39.8	중기부
·멘토역량강화 지원	창업멘토	한국과학기술정보연구원	9.4	중기부
·K-Global 기업가정신 프로그램	ICT 유망중소·벤처 기업가등	정보통신산업진흥원	5	과기부
·K-Global 창업멘토링	ICT기반창업초기재도전기업, 대학창업동아리	(재)한국청년기업가정신재단	29.9	과기부
·농식품 크라우드펀딩 컨설팅 비용지원	창업 후 7년 이내 농식품 기업	농업정책보험금융원	0.8	농식품부
·농식품벤처창업 인턴제	농식품 벤처 창업이 가능한 아이템과 의지를 지닌 만39세 이하 예비창업자	벤처기업협회	3.1	농식품부
·IP 디딤돌 프로그램	예비창업자 및 개인	지역지식재산센터	36.4	특허청
·IP 나래 프로그램	기술기반 창업기업	지역지식재산센터	55.8	특허청
행사·네트워크				
·벤처창업 페스티벌	벤처 창업기업, 청년기업 등	창업진흥원	4	중기부
·대한민국 창업리그	예비창업자 및 창업 후 3년 이내 기업	창업진흥원	14	중기부
·장애인 창업아이템 경진대회	예비창업자 및 창업 후 3년 미만 장애인기업	(재)장애인기업종합지원센터	0.5	중기부

사업명	모집구분		예산 (억원)	소관부처
	지원대상	주관(수행)기관		
·여성창업경진대회	창업 후 2년 이내 여성기업	(재)여성기업종합지원센터	0.9	중기부
·2018 농식품 창업 콘테스트	농식품 분야 창업 5년 이내 (예비)창업자	농업기술실용화재단	12	농식품부
·대한민국 지식재산 대전	전 국민	-	11.1	특허청
총계			**7,796.3**	

사회적경제 활성화를 위한 소셜벤처 평가모형

❍ 소셜벤처 판별가이드

- 판별가이드의 목적
  · 중소벤처기업부의 「소셜벤처기업 활성화를 통한 일자리 창출 방안」의 일환
  · 벤처기업으로서의 혁신성장성, 사회적가치를 추구하는 기업으로서의 사회성을 확인하여 소셜벤처를 판별
  · 사회적경제 지원기관의 소셜벤처를 지원하는 사업(투융자, R&D 지원사업 등)에 활용하는 것이 목적
  · 현재 중기부의 소셜벤처 오픈바우처 지원사업에 활용
- 적용 대상
  · 영리목적의 경영활동을 영위하면서 동시에 사회적 문제해결을 추구하는 기업
  · 벤처기업, 사회적경제 분야 기업, 일반 중소기업 등 다양한 형태의 기업을 포함
- 판별가이드의 구성
  · 소셜벤처에 대한 법적 정의가 마련되지 않은 상태에서 소셜벤처를 지원하기 위한 최소한의 기준 필요
  · 소셜벤처 판별가이드는 대상기업의 사회적·경제적 영향 및 성과를 판단하기 위한 것이 아니라, 대상기업이 소셜벤처의 속성을 충족하고 있는지 여부를 판단하기 위한 유연한 기준
  · 사회성과 혁신성장성을 각각 판별하는 두 개의 판별표로 구성

사회성 판별표	혁신성장성 판별표
- 12개 항목 - 개별항목 중요도에 따라 5~100점 부여	- 14개 항목 - 개별항목 중요도에 따라 10~100점 부여
국내외 사회적기업 및 소셜벤처 성공요인에 관한 기존 연구를 참고하여 최소한의 판별 항목을 선정함	

- 소셜벤처 판별 원칙과 절차
  · 사회성 항목을 평가하여 판별점수가 70점 이상인 경우 혁신성장성 평가를 진행
  · 혁신성장성 항목을 평가하여 판별점수가 70점 이상이면 소셜벤처로 인정
  · 위의 평가결과와는 별도로 자문위원회에서 사회성과 혁신성장성을 인정하는 경우 소셜벤처로 판별할 수 있음
- 소셜벤처 판별가이드
  · 사회성 판별가이드

	점검 항목	배점	비고
1	중앙정부, 지자체 등으로부터 인가 또는 인증받은 사회적 경제기업(사회적기업, 예비사회적기업, 사회적 협동조합, 마을기업, 자활기업)	100점	
2	중앙정부, 지자체의 펀드를 취급하는 기관의 주목적 계정 중 소셜임팩트 분야에서 50백만원 이상의 투자를 받은 기업	100점	
3	비콥(B-corp) 인증을 받은 기업	50점	
4	회사가 추구하는 사회적 가치 또는 해결하려는 사회적 문제가 정관에 구체적으로 명시되어 있고, 추진 중인가?	50점	정관 외 기타 증빙은 50%만 인정
5	사회적 성과의 측정 및 보고체계가 정관에 명시되어 있고, 실행하고 있는가?	50점	
6	사회적 문제 해결을 위해 「기업 이윤의 배분」 및 「청산 시 처분 제한」 원칙이 정관에 명시되어 있고, 실행하고 있는가?	20점	
7	중앙정부, 지자체, 공공기관, 민간(재단, 기업 등)이 시행하는 사회적경제 또는 소셜벤처 관련 대회에서 수상한 기업	20점	

8	중앙정부, 지자체, 공공기관, 민간(재단, 기업 등)이 시행하는 사회적경제 또는 소셜벤처 육성사업을 통해 육성된 팀(조직)이 창업한 기업	20점	
9	사회적가치를 실현하기 위해 외부기관과의 MOU, 상생협약, 협력관계 등 사업의 주목적과 관련된 파트너십이 구축되어 있는가?	10점	
10	대표자가 사회적 가치 창출 관련 조직(기업의 해당 부서)에서 5년 이상 근무한 경력 보유	10점	2년 이상 5점 부여
11	대표자가 중앙정부, 지자체, 공공기관이 주최하는 사회적 가치 창출 관련 교육을 20시간 이상 이수	5점	
12	대표자가 사회적 가치 창출 또는 소셜벤처 관련 활동(대학 동아리, 대학 창업, 공모전 등)을 수행	5점	

· 혁신성장성 판별가이드

점검 항목		배점	비고
1	법령상 인증·확인 보유 기업(벤처기업, 이노비즈기업, 메인비즈기업)	100점	
2	상시종업원 10인 이상 기업으로 최근 3년간 매출액 또는 고용인원의 연평균 증가율이 20% 이상인 수도권 기업(수도권 외 지방 기업은 15%)	100점	
3	중앙정부, 지자체의 펀드를 취급하는 기관의 주목적 계정 중 소셜임팩트 분야에서 50백만원 이상의 투자를 받은 기업	100점	
4	민간 임팩트 투자기관의 본계정에서 30백만원 이상의 투자를 받은 기업	50점	
5	기술력 또는 상품성에 대한 중앙정부의 인증을 보유한 기업 또는 창업 후 3년 미만인 기업 중 기술보증기금의 기술사업 평가등급이 「B」등급 이상인 기업	50점	

6	등록된 지식재산권(특허권, 기술평가를 받거나 심사후 등록한 실용신안권, 프로그램저작권, 품종보호권)을 보유(실시권 포함)하고 있는 기업 *단, 창업 1년 미만인 기업은 출원 중인 지식재산권도 인정	40점	1건 40점, 2건부터는 건당 5점 추가
7	매출액 대비 연구개발비가 5% 이상인 기업(최근 2년 평균) *단, 창업 후 1년 미만인 기업은 신청일 직전 월까지의 매출액 및 기술개발금액으로 확인	40점	
8	최근 5년 이내 세계적 규모의 창업경진대회에서 수상한 기업 또는 수상자(팀)가 해당 분야에서 창업한 기업	40점	
9	법령에 의해 등록 또는 지정된 창업지원플랫폼으로부터 현재 입주 또는 (전문)보육 서비스를 제공받고 있는 기업	30점	
10	중앙정부의 R&D기술개발사업에서 성공판정을 받은 기업이나, 한국산업기술진흥협회 또는 한국콘텐진흥원으로부터 인정을 받은 기업부설연구소를 보유한 기업	20점	연구개발 전담부서는 10점
11	최근 5년 이내 중앙정부 주관 전국 규모의 창업경진대회에서 수상한 기업 또는 수상자(팀)가 해당 분야에서 창업한 기업	20점	
12	기업(또는 재단)의 사회적경제 지원사업에 선정되어 30백만원 상당 이상의 지분 투자 또는 지원을 받은 기업	20점	
13	중앙정부의 “혁신성장공동기준”에 따른 주요품목에 해당하는 제품 또는 서비스를 생산하거나 관련된 기술을 보유하고 있는 기업	20점	
14	자연계 대학교수, 자연계 박사, 기술사 또는 대학 및 상장법인 부설 연구소, 국공립 연구기관·특정 연구기관 육성법에 의한 연구 기관에서 5년이상 연구원으로 근무한 자가 창업한 기업	10점	

❍ 소셜벤처 범용 평가모형

- 평가모형의 구성 및 활용

· 소셜벤처 범용 평가모형은 기술력이 우수한 기업의 특징인 혁신성장성과 사회적 가치를 지향하는 기업으로서의 특징을 동시에 평가할 수 있도록 구성

· 사회성 평점과 혁신성장성 평점을 조합하여 소셜벤처에 대한 지원 여부를 결정

사회성 평가	혁신성장성 평가
평점①	평점②
가중합(=① × α + ② × (1-α))	

· 범용평가모형을 활용할 기관은 기관별 특성을 반영하여 평가항목, 평가지표, 평가항목배점, 평가 분야별 가중치(α)를 자율적으로 조정하여 평가모형을 운용할 수 있음

- 사회성 평가모형

· 소셜벤처의 '사회적 가치추구'측면을 평가하기 위한 범용 모형

· 사회적 가치를 추구하는 모든 기업에게 적용될 수 있으며, 광범위한 산업분야를 대상으로, 특히 창업 단계 기업을 주요 대상으로 함

· 소셜벤처의 범위 설정, 소셜벤처 생태계 현황 분석, 소셜비즈니스모델 분석, 소셜임팩트 평가기준 및 소셜벤처 성공요인 분석 등을 통해 평가항목 도출

· 소셜벤처 및 사회적경제 분야 전문가의 의견을 다양한 방법으로 청취하고 이를 모형에 반영

· 창출된 사회적 성과에만 국한하지 않고 사회적 가치와 성과 창출을 위한 의지, 지향성, 창출역량과 실행체계 등 사회성 전반에 평가의 초점을 맞춤

· 사회적성과 창출 실적뿐만 아니라 창출 가능성, 효율성, 지속성 등 질적 측면도 함께 평가

· 사회성 평가표

대항목	중항목	소항목	배점
1. 사회적가치 지향성 및 미션	1.1 경영주 사회적가치 지향성	1.1.1 사회적 기업가 정신 수준	7
		1.1.2 사회적가치 창출 경험 수준	3
	1.2 기업의 사회적 미션	1.2.1 사회적 미션의 구체성과 차별성	5

2. 사회적가치 창출 역량 및 실행체계	2.1 사회적가치 창출 역량	2.1.1 사회적 미션과 사업 활동의 연계성	6
		2.1.2 수행조직 구성의 적절성	4
		2.1.3 외부자원 동원 역량과 파트너십 구축 정도	3
	2.2 사회적가치 창출을 위한 실행체계	2.2.1 소셜비즈니스모델의 우위성	4
		2.2.2 소셜비즈니스모델의 확산성	4
		2.2.3 사회적 성과 평가체계 운영 수준	4
3. 사회적 성과	3.1 사회적 성과 창출의 효과성	3.1.1 사회적 성과 창출의 수준(가능성)	4
	3.2 사회적 성과 창출의 우수성	3.2.1 사회적 성과 창출의 효율성	3
		3.2.2 사회적 성과 창출의 지속성	3

- 혁신성장성 평가모형

· 시장환경 및 제품의 경쟁력(성장성)을 기반으로 평가대상기업 기술의 혁신성이 경영주 혁신역량과 유기적으로 결합하여야 사업화 성공가능성과 사업의 지속가능성을 창출할 수 있음

· 기업가 정신을 보유한 경영주가 기술, 제품 서비스의 혁신성을 통해 사업기회를 창출하여 성장할 수 있다는 관점에 근거하여 평가항목을 구성

· 기존 벤처기업인증 평가항목을 준용하되 소셜벤처의 상대적으로 열악한 경영환경을 고려하고, 혁신성장성을 충분히 평가할 수 있는 핵심평가 항목을 도출하여 평가모형 구성

· 혁신성장성 평가표(제조업)

대항목	중항목	소항목	배점
1. 경영주 혁신역량	1.1 기술지식 수준 및 경험 수준	1.1.1 경영주 기술지식 수준	3
		1.1.2 경영주 동업종 경험 수준	4
	1.2 경영능력	1.2.1 혁신적 기업가정신	4
		1.2.2 경영관리 능력	3
2. 기술의 혁신성	2.1 기술개발 역량	2.1.1 기술개발 전담인력 현황	4
		2.1.2 기술개발 실적	3
	2.2 기술의 우위성	2.2.1 기술의 완성도(TRL)	3
		2.2.2 기술의 차별성	4
3. 성장성	3.1 시장환경 및 제품 경쟁력	3.1.1 시장의 성장성 및 전망	5
		3.1.2 제품의 비교우위성	6
	3.2 사업추진의 타당성	3.2.1 사업계획의 타당성	6
		3.2.2 사업인프라 확보 수준	5
합 계			50

· 혁신성장성 평가표(서비스업)

대항목	중항목	소항목	배점
1. 경영주 혁신역량	1.1 혁신역량 및 전문성	1.1.1 혁신적 기업가정신	4
		1.1.2 경영주 동업종 경험 수준	4
	1.2 경영능력	1.2.1 경영관리 능력	3

2. 서비스 혁신성	2.1 서비스 개발역량	2.1.1 혁신문화	4
		2.1.2 서비스개발 전담인력 현황	3
		2.1.3 서비스개발 실적	3
	2.2 서비스의 혁신성	2.2.1 서비스의 완성도	3
		2.2.2 서비스의 유용성	4
3. 성장성	3.1 시장환경 및 서비스 경쟁력	3.1.1 시장의 성장성 및 전망	5
		3.1.2 서비스의 비교우위성	6
	3.2 사업추진의 타당성	3.2.1 시장확보 가능성	5
		3.2.2 사업계획의 타당성	6
합 계			50

- 범용 평가모형에 대한 시범평가
  · 소셜벤처 판별기준을 충족하는 19개 기업을 선정하여 시범평가를 수행하였고, 제조업이 9개 기업, 비제조업이 10개 기업으로 구성됨
  · 사회성 판별기준에서 15개 기업이 사회적 인증 기업이었고, 혁신성장성 판별기준에서 13개 기업이 벤처기업, 이노비즈기업으로 나타났음
  · 대상기업의 연혁(창업 후 기간)은 평균이 6.5년, 중앙값이 5년, 최소 3년, 최대 12년으로 나타났음
  · 19개 대상 기업에 대해 사회성평가를 수행하였고, 제조업 9개 기업에 대하여 혁신성장성 제조업 평가를, 비제조업인 10개 기업에 대하여 혁신성장성 비제조업 평가를 수행하였음

❍ 전담 조직 및 소셜벤처 지원

- 소셜벤처기술가치평가센터 운영
  · 소셜벤처 지원 전담센터 개소(`18.11월, 성수이로 89, MG빌딩 5층)

정부의 소셜벤처 지원 정책에 따른 수료생 지원

❍ 정부의 창업지원 사업계획표상으로 지원 대상에 해당하는 소셜벤처활동가에 지원 관련 정보 공유

❍ 소셜벤처 판별 기준에서 인정받은 소셜벤처의 경우 해당 소셜벤처의 분야와 특성에 맞는 정부 정책 안내 및 연결

❍ 판결 기준 점수를 미달하여 지원을 받을 수 없는 소셜벤처의 경우 기준 충족을 위한 네트워크 및 교육 지원

☐ 보유 자원 연계

❍ 네트워크 지원

- 동료 소셜벤처활동가와의 네트워크 지원
- 필요로 하는 지원을 제공하는 소셜벤처 및 소셜벤처활동가와 연결
  · 소셜벤처 엑셀러레이터 분야
  · 각 분야의 선배 소셜벤처활동가
  · 협업을 원하는 소셜벤처 및 소셜벤처활동가
- 소셜벤처 이노스쿨 전문강사단
  · 상상랩 강사

연번	성명	소속 및 직위	연락처	비고
1	**안 지 훈**	소셜혁신연구소 소장	M)010-****-****	
2	**김 성 현**	성수제맥주 대표	M)010-****-****	
3	**김 희 정**	째깍악어 대표	M)010-****-****	
4	**도 현 명**	임팩트스퀘어 대표	M)010-****-****	
5	**박 찬 재**	두손컴퍼니 대표	M)010-****-****	
6	**최 근 준**	오티비크리에이티브 대표	M)010-****-****	
7	**노 순 호**	동구밭 대표	M)010-****-****	
8	**이 의 헌**	점프 대표	M)010-****-****	
9	**김 재 현**	크레비스파트너스 대표	M)010-****-****	

10	**허 재 형**	루트임팩트 대표	M)010-****-****	
11	**한 상 엽**	소풍 대표	M)010-****-****	
12	**허 미 호**	위누 대표	M)010-****-****	
13	**안 지 혜**	이지앤모어 대표	M)010-****-****	

· 도전랩 강사

연번	성명	소속 및 직위	연락처	비고
1	**안 지 훈**	소셜혁신연구소 소장	M)010-****-****	
2	**주 성 수**	한양대 공공정책대학원 교수	M)010-****-****	
3	**신 상 선**	친해교육 사회적 협동조합 이사장	M)010-****-****	
4	**문 지 형**	여기어때 이사	M)010-****-****	
5	**김 정 태**	mysc 대표	M)010-****-****	
6	**음 성 원**	에어비앤비 홍보팀장	M)010-****-****	
7	**변 형 석**	중앙사회적기업협의회장	M)010-****-****	
8	**김 재 춘**	가치혼합경영연구소장	M)010-****-****	

· 성장랩 강사

연번	성명	소속 및 직위	연락처	비고
1	**오 태 환**	한양여자대학교 교수	M)010-****-****	
2	**김 재 호**	청운대학교 교수	M)010-****-****	
3	**장 대 철**	KAIST 사회적기업가 MBA 초빙교수	M)010-****-****	

4	**김 혜 윤**	소셜혁신연구소 실장	M)010-****-****	
4	**이 은 애**	서울시 사회적경제지원센터장	M)010-****-****	
5	**김 종 훈**	미더 대표	M)010-****-****	
6	**안 지 훈**	소셜혁신연구소 소장	M)010-****-****	

▢ 기대효과

❍ 필요한 지원을 전문적으로 얻을 수 있도록 하여 효과적인 엑셀러레이팅 촉진

- 임팩트 투자 사업을 수행하는 소셜벤처와 연결
- 그 외 각종 지원을 돕는 소셜벤처 엑셀러레이터와의 교류를 활성화

❍ 선배 소셜벤처활동가와의 네트워크를 통한 신규 소셜벤처활동가의 안정적 성장 지원

- 비슷한 분야의 선배 소셜벤처활동가의 조언 등으로 분야별 사업 초반 어려움에 대한 해결 방안을 공유

❍ 소셜벤처 이노스쿨 강의 수강생, 수료생 등 소셜벤처활동가 사이에 네트워크 생성

- 소셜벤처 활동가의 네트워크 확장을 통한 활발한 협업 활동 도모

※ 참고문헌

성지미 · 황준욱 · 안주엽(2014).『소셜벤처 지원을 통한 사회적기업 활성화 방안』. 한국기술교육대학.

일자리위원회 관계부처 합동(2017). 사회적경제 활성화 방안.

교육부(2018). 사회적경제 인재양성 종합계획.

이정훈 · 이주성 · 윤병운 · 이성주 역, Bruce R. Barringer, & R. Duane Ireland 저(2014).『기업가정신과 혁신』. 이앤비플러스

임진혁(2017).『기업가정신과 리더십이 인지적 성공에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 매개효과와 성별의 조절효과를 중심으로』. 박사학위논문 숭실대학교.

황보 윤 · 양영석 · 장규순 · 이재희 · 김재형 · 윤석호 · 김송숙 · 김영재 · 김우영 ·

김홍태 · 박재홍 · 배근석 · 이정란 · 이종범 · 지상철 (2018).『기업가정신과 창업』. 이프레스.

중소기업청(2016).『선순환 소셜벤처 육성 방안 연구』. (주)휴먼컬처아리랑.

신예은(2017).『비영리 조직의 사회적 임팩트 적용 사례 연구 : 유나이티드 웨이와 해비타트를 중심으로』. 석사학위논문 한양대학교.

김진수 · 이창영 · 김재호 · 서경준 · 박재홍(2016).『소셜벤처 창업하기』. 도서출판 청람.

신세원(2013).『공유가치 창출을 위한 디자인 사회적기업 비즈니스 모델 연구』. 석사학위논문 홍익대학교.

이형곤 · 유진혁(2018).『기업가정신과 창업실무』. 양성원.

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

고동현 · 이재열 · 문명선 · 한솔(2016).『사회적 경제와 사회적 가치』. 한울아카데미.

정건화(2012). 민주주의, 지역 그리고 사회적 경제.『동향과전망 2012년 가을·겨울 호』, 통권86호, pp.7-43.

오재훈 · 김재훈 · 김종우(2011). 웹 로그분석을 이용한 실시간 온라인 마케팅 시스템 설계 및 개발에 관한 연구.『한국전자거래학회지』, 16(3), pp. 249-261.

관계부처 합동(2018). 사회문제 해결과 청년일자리 창출을 위한 소셜벤처 활성화 방안.

관계부처 합동(2018). 사회적 금융 활성화 방안.

고경희(2018). 블록체인 도시, 서울.『2018 사회공헌 혁신포럼 SEOUL '새로운 연결'을 통한 사회적 가치 실현-4차 산업혁명 시대와 CSR』, pp.48-58.

김성기 · 김경아 · 김영식 · 박경진 · 조경희(2015).『사회적 경제기업을 위한 공공시장 마케팅-혁신적 공공서비스를 위하여』. 아르케.

네이버 지식백과- 적정기술,「창의융합 프로젝트 아이디어북」 (https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3534392&cid=58540&categoryId=58540)

딜라이트보청기 홈페이지 (http://www.delight.co.kr/p/brand/contribute)

참여연구진

한양여자대학교 산학협력단

취창업센터 윤미경 센터장

성과관리센터 차성미 팀장

기획조정처 김종열 홍보팀장