

# 소셜벤처 창업초기에 플랫폼 전략의 도입과 영향에 관한 연구: 점프!의 사례를 중심으로

박재홍 (홍익대학교 경영학과 겸임교수)\*

황금주 (증양대학교 경영학과 교수)\*\*

## 국 문 요 약

소셜벤처는 기존의 일반적인 벤처기업과 달리 기술, 경영 혁신 등의 방법으로 경영 활동을 수행하는 기업 형태에 사회적 가치를 추구해야 하는 기업 형태를 결합한 조직이다. 소셜벤처는 창업 초기의 전략 수립과 이에 따른 비즈니스 모델 설정이 일반 벤처보다 더 어려울 수밖에 없는데 이는 소셜벤처들이 경제적 가치 추구하고 함께 사회적 가치를 동시에 추구해야 하는 소셜벤처만의 이중적인 사업 목적을 가지고 있기 때문이다.

따라서, 소셜벤처만이 가지고 있는 이중적인 사업 목적을 달성하기 위한 새로운 또는 효과적인 사업 전략의 필요성이 대두되고 있으며, 관련 그룹들을 플랫폼에 모아 네트워크 효과를 창출하고 새로운 기업 생태계를 구축하는 플랫폼 전략(Platform Strategy)이 주목된다.

본 논문에서는 국내 소셜벤처 중에 ‘점프!’ 라는 기업의 사례를 통해 이 회사가 2011년 5월에 창업한 이래 현재까지 사업의 내용과 규모를 확장하면서 지속적인 성장을 이루어 낼 수 있었던 것은 창업 초기에 플랫폼 전략을 도입하고, 플랫폼 전략의 성공을 위한 4가지 핵심 요인인 핵심역량 보유, 가치창출능력, 효율성, 네트워크효과를 통해서 다양한 참여자 그룹이 플랫폼 안에서 새로운 혁신과 성장을 만들었기 때문이다. 본 논문은 소셜벤처에 있어서 창업 초기부터 플랫폼 전략을 도입하여 성공적으로 적용하는 것이 소셜벤처의 지속가능한 성장에 어떤 유의미한 효과를 발생시키는지 사례를 통해 알아보고 실무적 유용성과 학문적 시사점을 제시하고자 한다.

핵심주제어: 소셜벤처, 플랫폼 전략, 창업 초기, 핵심역량, 공동가치창출, 효율성, 네트워크 효과

## 1. 서론

기업에게 가장 중요한 활동 중 하나는 내부 및 외부 자원의 확보와 이를 활용하는 역량을 통해 지속적인 성장을 이루어 내기 위한 전략을 수립하는 것이다(Porter, 1985). 창업기업은 변화하는 시장 환경에서 자신만의 역량과 성능을 가지고 시장에서의 경쟁 우위를 유지해야 한다(Wu, 2007).

특히, 창업 초기에 기업이 내부적으로 보유한 자원을 잘 활용하고 외부 기업과 협력 활동을 적절하게 준비할 경우 창업기업의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(윤병선·서영욱, 2016). 따라서 사업초기에 창업자는 지속 성장의 발판을 마련하기 위해서 창업 아이디어를 경제적 성과로 연결시켜주는 명확한 비즈니스 모델을 설정해야 한다(Magretta, 2002; Seelos et al., 2005). 그리고 비즈니스 모델은 효과적인 운영 모델과 생존을 위한 자원 활용 전략의 두 가지 요소를 필수적으로 포함하여야 한다(Dees et al., 2002).

그런데 소셜벤처(Social Venture)에게는 창업 초기의 가장 중요한 활동 중의 하나인 전략 수립과 이에 따른 비즈니스 모델

설정이 일반 벤처보다 더 어려울 수밖에 없다. 이는 소셜벤처들은 경제적 가치 추구하고 함께 사회적 가치를 동시에 추구해야 하는 소셜벤처만의 이중적인 사업 목적으로 인해서 생산성이 상대적으로 떨어지는 취약 계층을 고용하거나 이들을 대상으로 사회서비스를 제공하는 사업을 진행해야 하는 경우가 많으며, 이러한 사회적 이익을 창출하기 위해 기업의 이익 극대화를 자제해야 하는 경우가 많기 때문이다(김진수 외, 2016).

이러한 관점에서 소셜벤처의 이중적, 또는 다중적 사업 목적을 달성하기 위한 새로운 또는 효과적인 사업 전략의 필요성이 대두되고 있으며, 플랫폼 전략(Platform Strategy)이 주목된다. 플랫폼 전략은 리먼 사태 이후에도 착실한 성장을 지속하고 있는 기업들이 공통적으로 채택하고 있는, 현재 가장 주목 받고 있는 경영전략이다. 관련 그룹을 ‘장(場)’ 즉, 플랫폼에 모아 네트워크 효과를 창출하고 새로운 기업생태계를 구축하는 전략으로 다양한 산업군에서 기업의 중요한 혁신적 비즈니스 모델로 여겨진다(히라노·안드레이, 2011).

본 논문의 목적은 소셜벤처가 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출의 이중적인 목적달성을 위한 적절한 전략 수립의

\* 제1저자, 홍익대학교 경영학과 겸임교수, jh5310@hongik.ac.kr

\*\* 교신저자, 증양대학교 경영학과 부교수, kumju@cau.ac.kr

· 투고일: 2017-07-10 · 수정일: 2017-08-10 · 게재확정일: 2017-08-28

어려움을 극복하기 위해 소셜벤처가 창업초기부터 플랫폼 전략을 도입하는 것이 기업생태계를 창출하는 지속가능한 성장을 이루어 나가는데 도움이 되는지를 분석하는 것이다.

플랫폼 전략의 창업초기 도입과 효과적인 적용은 공급자, 생산자, 소비자 등 다중적인 참여자 그룹간의 협력을 통해 네트워크 효과를 발생하여 소셜벤처의 성장단계에 어떠한 역할을 하는지를 한국의 소셜벤처인 ‘점프!’의 사례를 통해 분석하였다. 그런데, 플랫폼 전략이 성공하기 위해서는 단순히 장(場)을 마련하는 것만으로는 불가능하다(히라노·안드레이, 2011). 오히려, 다양한 참여자들을 유인하고 이들이 지속적으로 가치를 창출하면서 시너지 효과를 내기 위한 많은 노력이 요구된다.

본 논문에서는 선행연구를 통해 플랫폼 사업자가 플랫폼 전략을 성공시키기 위해 갖추어야 할 핵심요인을 핵심역량 보유, 가치창출능력, 효율성, 네트워크효과와 4가지로 정리하였으며, 사례분석 대상인 ‘점프!’가 이러한 핵심요인을 어떻게 사업에 적용하였고, 그 결과가 어떠한지를 창업 후 지난 7년 동안 사업내용과 규모의 성장을 통해 분석하고자 한다.

창업 초기에 점프!의 설립자와 경영진은 직접 사회적 서비스를 생산, 제공하는 여러 소셜벤처들이 창업 단계를 지나 기반을 잡아가는 무렵인 1-3년차에 소셜벤처만의 태생적인 한계로 인해 겪는 여러 문제들-급격한 사용자 증가에 기인한 원활한 서비스 공급의 어려움, 직원들의 역량 부족, 시설 및 서비스 확대를 위한 자원의 부족 등-로 인해 ‘죽음의 계곡(Death Valley)’을 겪는다는 점을 주목했다.

점프!는 이들 소셜벤처들이 갖고 있는 한계를 극복하기 위해서는 기업이 보유한 자원의 활용을 통해 직접 사회적 서비스를 생산하고 제공하기보다는 네트워크 효과를 최대한 활용하여 다양한 니즈가 있는 외부 파트너들을 유인하고 이들이 서로의 자원을 활용하여 상호간의 니즈를 충족시키는 플랫폼 모델을 구축하였다. 그리고 단순히 플랫폼을 구성하는데 그치지 않고 플랫폼 전략의 4가지 핵심 요인을 최대한 활용하여 이들 참여자들과 공동으로 성장을 추구하는 전략을 추구하였다. 그 결과 점프!는 많은 소셜벤처가 겪은 죽음의 계곡의 위험을 피할 수 있게 되었고, 다양한 사회적 서비스를 제공하는 참여 그룹과 함께 지속적으로 성장할 수 있는 길로 접어들게 되었다.

소셜벤처들이 직면하는 가장 큰 경영상의 난제중의 하나는 지속가능 성장을 가능하게 하는 사업 전략을 적절하게 수립하지 못하는 것이다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구해야하는 모순에서 비롯한다. 그런데 소셜벤처에 대한 연구에서 플랫폼 전략을 창업 초기에 도입하고 성공적으로 적용한 것이 성장에 미치는 영향을 주제로 한 연구가 아직 전무한 실정이다. 이에 본 연구는 소셜벤처의 지속가능한 성장을 위한 플랫폼 전략 도입과 적용을 주제로 점프!의 사례를 통해 탐색적 연구를 시도하고 연구 결과에 기초하여 실무적 유용성과 학문적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 소셜 벤처에 대한 선행연구검토

#### 2.1.1 소셜벤처의 정의

소셜벤처란, 벤처 정신에 사회적 문제의 솔루션을 제공하는 혁신적인 기업 모델을 말한다(한국사회적기업진흥원, 2014). 소셜벤처는 기존의 사회적 경제 공동체들이 사회적 미션을 달성하고 사회적 문제 해결을 통해 창출하는 사회적 가치와 일반 벤처기업이 혁신성, 진취성, 위험감수성을 통해 창출하려는 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드(Hybrid)적인 속성을 가지고 있다(김진수 외, 2016) 여기서 사회적 가치란 경제적 가치와 대비되는 개념으로 기업이 갖고 있는 무형자산이나 인적자원, 위험관리 등 재무제표에는 기재되지 않지만, 기업경영에 매우 중요한 자산으로서 취약계층 일자리 창출, 사회서비스 제공, 지역사회 개발 등으로 제시될 수 있다(박상하 외, 2009). 또한, 사회적 가치란 사회의 여러 가지 문제를 해결하여 시민들의 삶의 질을 높이고 사회적 상태를 개선하는 것으로, 사회가 중요하게 여기는 일에 우선적으로 활동하여 창출되는 가치를 의미한다(진희선, 2013).

이러한 소셜벤처는 정부나 시장영역에서 해결해 오지 못한 사회적 문제를 발견하는 데에서 그치는 게 아니라 해결책을 찾아나가면서 세상을 긍정적으로 바꾸려는 의지를 갖고 있기 때문에 현대 사회에서 점차 그 중요성이 확대되고 있다(Coleman et al., 2015; 성지미 외, 2014).

소셜벤처와 달리 사회적 기업이나 협동조합 등 기존에 있는 사회적 경제 공동체는 사회적 가치를 창출하여 공동체 구성원이나 지역 사회에 기여하는 것이 존립의 목적이지만, 경제적 이익을 내야하는 의무는 없다(김진수 외, 2016).

소셜벤처를 사회적 경제 공동체, 그리고 일반 벤처기업과 서로 비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 소셜벤처·사회적 경제 공동체·일반 벤처기업 비교

| 구분 | 사회적경제공동체                          | 소셜벤처                                   | 일반 벤처기업                         |
|----|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| 개념 | 사회적 가치 실현을 위해 협력과 호혜를 바탕으로 설립된 조직 | 사회문제를 해결할 혁신적인 아이디어를 사업화하기 위해 설립된 신생기업 | (기술) 혁신 아이디어를 사업화하기 위해 설립된 신생기업 |
| 형태 | (예비)사회적기업,협동조합,마을기업,자활기업 등의 조직    | 다양한 기업                                 | 다양한 기업                          |
| 특징 | 사회적 영향력이 예상되며 주로 정부 주도로 성장        | 높은 위험 부담, 성공시 사회적 가치와 기대 이익 예상         | 높은 위험부담, 성공시 높은 기대 이익 예상        |
| 목적 | 사회적 가치 창출                         | 사회적 가치/경제적 가치 창출 동시추구                  | 경제적 가치 창출                       |

출처: 한국사회적기업진흥원(2014); 김진수 외(2016), 자료재구성.

#### 2.1.2 소셜벤처의 한계

소셜벤처는 조직의 성장을 위해 영업활동으로 이익을 창출해야 함과 동시에 사회적 목적을 달성하기 위해서 이익 창출

에만 매진할 수 없기 때문에 치열한 경쟁 시장에서 지속적인 성장을 이루기가 어렵다. 게다가, 배진영(2010)의 연구에 따르면, 많은 사회적 서비스를 제공하는 조직들은 영세성, 종업원의 낮은 자질, 인건비 위주의 생산구조, 낮은 경영 효율성 등의 구조적인 한계를 가지고 있다.

따라서 소셜벤처의 창업자는 이러한 한계를 극복하고 지속 가능한 성장을 이루어내기 위해서 창업 초기 단계부터 지식이나 기술 등 보유하고 있는 기업 자원을 극대화하는 한편, 외부 조직과의 협력을 이끌어내는 네트워크 역량으로 성공 가능성을 높여야 한다(윤병선·서영옥, 2016). 소셜벤처는 내부 자원이 매우 한정되어 있기 때문에 협력과 공생을 통해 외부 자원을 확보하겠다는 전략을 초기부터 설정하지 않으면 지속 가능한 성장의 길로 들어서기가 매우 어려워진다.

## 2.2. 플랫폼 전략

### 2.2.1. 플랫폼 전략의 개념

플랫폼'이란 사전적으로 본래 기차역의 승하차 공간이나 강사, 음악지도자, 역도선수, 다이빙선수 등의 활동 무대처럼 '반복 활동을 하는 공간이나 구조물'을 의미한다(최병삼, 2010). 여기서 의미가 확대되어 컴퓨터 시스템 자동차 등의 제조업 분야에서 '다양한 모델을 개발하기 위해 공통적으로 사용하는 기본 골격'이라는 의미로 사용된다. 그런데, 제조업 밖에서 플랫폼은 다양한 이해관계자를 참여시켜 서로 만나게 하고, 거래와 같은 상호작용을 증대한다는 의미로 사용되어 전통적 의미의 플랫폼과는 다소 다르다(최병삼, 2010). 또한, 경제학 분야에서 연구되어온 플랫폼은 서로 다른 이용자 또는 고객 집단이 거래를 원활히 할 수 있도록 제공된 물리적, 가상적, 제도적 환경을 통칭한다(이상규, 2000). 이러한 플랫폼에서 소비자, 생산자는 반드시 생산자가 먼저 형성되고 소비자가 형성되는 순차적인 구조가 아니라 필요에 따라 먼저 플랫폼에 들어오는 참여자에 의해 형성된다. 따라서 플랫폼 사업자는 연관된 참여자 모두에게 영향을 미치면서 전체 생태계 환경이 발전하고 성장하도록 관리하는 리더의 역할을 잘 수행하는 전략을 수립해야 한다(Rochet, et al., 2004).

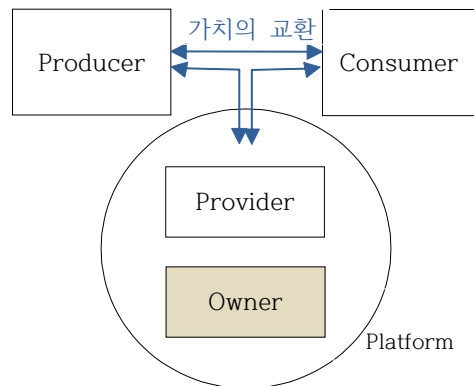
플랫폼 전략이란 서로 다른 그룹의 참여자들을 플랫폼에 모아 네트워크 효과를 창출하고 새로운 기업 생태계를 구축하는 전략을 말한다(히라노-안드레이, 2011). 사실 기업 경영 전략에 있어서의 플랫폼 전략은 기업 생존을 위한 핵심 전략으로 비용의 절감, 제품 구성의 다양화를 위해 예전부터 활용되고 있었다. 그러나 최근 들어서는 인터넷과 모바일 기술의 확산으로 ICT산업이 크게 발달하면서 이 산업군을 중심으로 개발연구(R&D), 생산, 마케팅/판매, 판매후 서비스 등 가치 사슬 내 다양한 부분에서 플랫폼 전략이라는 용어가 활용되고 있다(최병삼 외, 2011)

기업 생태계와 플랫폼은 서로 떼어놓고 생각할 수 없는 밀접한 관계를 나타내는데, 기업생태계는 특정 상품이나 서비스가 만들어져서 소비자에게 전달되고 소비되는 과정에 관여하는

주요 참여자가 모인 시스템이기 때문이다(김창욱 외, 2012).

이 플랫폼 시스템에는 플랫폼을 구성하고 운영하는 '플랫폼 사업자(Owner)', 플랫폼 사업자와 생산자/소비자를 연결시켜주는 접점(Interface)의 역할을 담당하는 '제공자(Provider)', 플랫폼 내 다양한 소비자에게 상품이나 서비스를 생산하여 제공하는 '생산자(Producer)', 그리고, 생산자가 생산한 제품이나 서비스를 소비하는 '소비자(Consumer)' 등으로 구성된다. 플랫폼 구조의 가장 큰 특징중의 하나는 플랫폼 사업자가 직접 재화나 서비스를 생산하거나 소비자에게 판매하는 행위보다는 네트워크 연결에 더 집중한다는 점이다.

대표적인 플랫폼 사업자인 구글의 경우 직접 스마트폰 단말기를 생산하거나 앱을 개발하여 소비자에게 판매하는 행위를 하지 않는다. 오히려, 플랫폼 사업자는 자신이 구축해 놓은 플랫폼이라는 '판'위에서 각각의 니즈에 따라 참가하는 참여자들이 본인들의 전문 분야에서 충실히 역할을 다함으로써 생태계가 전체가 진화하는데 가장 큰 자원을 투입한다. 플랫폼 전략의 개념을 그림으로 표현하면 <그림 1>과 같다.



출처: Van et al. (2016)  
 <그림 1> 플랫폼 전략의 개념도

플랫폼 전략이 용이하도록 하기 위해서는 세 가지 조건이 갖춰져야 하는데, 첫째, 두 종류 이상의 서로 다른 계층의 소비자가 존재해야 하며, 둘째, 이렇게 서로 다른 소비자 계층을 연결함으로써 이익이 발생해야 하며, 셋째, 소비자들은 플랫폼에 의해 더 많은 혜택을 획득할 수 있어야 한다(Evans, 2003).

플랫폼은 또한, 참여하는 그룹들의 경영상 위험을 감소시켜 주는데 도움이 되어야 하며, 좀 더 많은 참여 그룹들이 기능적으로 가치를 찾을 수 있도록 각자가 가진 전문 분야의 특성을 발전시켜 나가야 한다(Hagel et al., 2008).

### 2.2.2. 플랫폼 전략의 핵심 요인

플랫폼 전략을 도입하여 이를 성공적으로 적용한 기업들에게는 공통적으로 나타나는 요인들이 있으며, 다양한 연구를 통해 밝혀진 요인들을 본 연구에서는 '핵심역량 보유', '공동 가치창출', '효율성', 그리고 '네트워크효과'의 4가지로 정리하였으며, 그 이유는 다음과 같다.

성공적인 소셜벤처 플랫폼은 플랫폼 사업자가 보유한 '핵심

역량'을 통해서 플랫폼을 구성하고, 참여자들 사이의 네트워크를 효과적으로 운영할 수 있어야 한다. 그래야 이 플랫폼이 기존의 소셜벤처 업계와 사회에서 아직 해결하지 못하는 문제점을 해결해 줌으로써 참여자들이 추구하는 공동의 사회적/경제적 가치를 충족시켜주기 위한 '가치 창출 능력'을 보유할 수 있게 되며, 이 과정에서 플랫폼에 참여하는 참여자들 서로 간의 거래비용을 감소되어 '효율적'인 거래가 가능하게 된다. 또한, 플랫폼 내부의 참여자와 플랫폼 외부의 사용자들에게 높은 개방성과 연결성을 제공하여 더 많은 사용자들이 자발적으로 플랫폼에 가입하여 콘텐츠 및 영향력이 확장할 수 있도록 하는 '네트워크 효과'가 나타나야 진정한 플랫폼 전략의 성공을 이끌어 낼 수 있다.

'핵심역량'은 플랫폼 사업자의 고유의 역량으로 여기서는 플랫폼을 조직하여 다양한 참여자를 플랫폼으로 유도하이들을 효과적으로 네트워크를 통해 운영하는 역량을 말한다. '가치 창출능력'은 플랫폼을 통해 참여자들이 공동으로 추구하는 가치가 창출될 수 있도록 하는 능력을 의미하며, 여기서는 소셜벤처가 추구하는 사회적/경제적 가치가 다양한 참여자 그룹과 함께 플랫폼을 통해 창출되는 능력을 말한다. '효율성'은 참여자들이 각기 개별적으로 활동하는 것에 비해 플랫폼에 참여해서 활동하는 것이 참여자들에게 거래 비용을 감소시키는 효과가 있어 서로에게 효율적인 거래가 되도록 하는 것을 말한다. '네트워크효과'는 사전적으로는 어느 특정 상품이나 서비스에 대한 수요가 다른 사람들의 수요에 영향을 주는 효과를 말한다. 여기서는 플랫폼이 제공하는 여러 가지 장점이 플랫폼 내부와 외부의 참여자 및 사용자들에게 긍정적인 영향을 미치고 이로 인해 더 많은 참여자와 사용자가 자발적으로 플랫폼에 가입하는 효과를 말한다.

장정훈 외(2016)는 글로벌시장에서 플랫폼 비즈니스로 성공한 애플, 구글, 페이스북 등의 기업들의 분석을 통해 기존 산업과 성격이 다른 플랫폼 비즈니스에서 성공하기 위해서 필요한 요인을 제시했다. 이는 첫째, 플랫폼을 설계하고 끊임없이 변화하고 진화시키는 창조 역량을 보유하고, 둘째, 참여자들에게 새로운 가치를 창출하며, 셋째, 참여자들에게 비용절감 효과를 제공하며, 넷째, 참여자가 증가할수록 시너지가 폭발적으로 증가되는 이른바 '네트워크 효과'를 형성하는 것으로 정리된다.

이에 덧붙여, Lee et al(2010)은 인터넷비즈니스의 글로벌 플랫폼 리더십과 관련된 연구에서 기존의 문제들을 해결하는 Innovation Ability(혁신 역량), 사용자들이 서로 도움을 받을 수 있는 Complementarities(상호보완성), 참여자들 서로간의 거래 비용을 감소시켜주는 Efficiency(효율성), 높은 개방성과 쉬운 접근성의 Connectivity(연결성), 마지막으로 Network Effects(네트워크효과)의 5가지를 플랫폼 전략의 성공을 위한 핵심 요인으로 정리하였다. 그리고 이를 구글(Google), 플릭커(Flickr), 세일즈포스닷컴(Salesforce.com)등에 적용시켜 보았을 때, 이들 글로벌 플랫폼 리더들이 보유한 요인 중에서 '네트워크 효과'가 가장 중요한 요인이며, 플랫폼 사업자가 성공

하기 위해서는 가장 우선적으로 네트워크 효과를 극대화해야 한다고 주장했다.

한편, Gawer & Cusumano(2007)는 플랫폼 전략을 구사하는 기업들의 성공 요인으로 세 가지를 제시했다. 첫째, 어떤 한 가지 이상의 핵심적인 문제를 해결하여 참가자 모두에게 새로운 가치를 창출할 수 있는 가치창출능력, 둘째, 높은 개방성으로 인해 쉽게 플랫폼에 접근하거나 관계를 만들 수 있는 연결성, 셋째, 타 플랫폼 사업자로의 대체가 어려운 핵심역량이 바로 그것이다. 저자들은 플랫폼의 경영에 있어서 이 세 가지 요인중 일부만 충족해도 충분할 수 있다고 믿는 것은 실수이며, 필수적으로 이 세 가지 요인들 모두가 충족되어야 한다고 주장했다.

마지막으로, Ben & Lenfle(2010)은 자동차 산업의 분석을 통해 플랫폼 전략의 성공을 위해서는 첫째, 플랫폼의 디자인 단계에서 Commonality(공통성)과 Differentiation(차별성)의 균형을 맞추는 것이 중요하며, 둘째로, Modularity(모듈성)을 통해 개발 비용을 단축시키고, 제품의 품질과 내구성을 향상시키며, 궁극적으로는 제조상의 유연성을 증대시키는 것이 중요하다고 분석했다.

이들 연구를 통해 밝혀진 플랫폼 전략의 성공을 위한 핵심 요인을 표로 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 플랫폼 전략 핵심 요인에 대한 선행연구

|                         | 핵심역량 보유  | 공동가치창출               | 효율성        | 네트워크효과                         |
|-------------------------|--|----------------------|------------|--------------------------------|
| 장정훈 외 (2016)            | 플랫폼 설계, 운영 및 생태계 조성  | 참여자가 가치 창출           | 비용절감       | 참여자가 증가로 인한 효과 증대              |
| Lee et al (2010)        | Innovation Ability   | Complementarities    | Efficiency | Network Effects & Connectivity |
| Gawer & Cusumano (2007) | Difficult to Substitute for                                | Solution to Problems |            | Easy to Connect or Build up    |
| Ben & Lenfle (2010)     | Designing Platform balancing commonality & differentiation |                      | Modularity |                                |

출처: 장정훈 외, 2016; Lee et al, 2010; Gawer & Cusumano, 2007; Ben & Lenfle, 2010; 자료 재정리

### 2.2.3. 핵심 역량

핵심역량(Core Competence)이란 단순히 해당 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라 기업이 경쟁하는 기업에 대해 탁월한 성과를 가져다주는 절대적인 경쟁우위(Competitive Advantage) 창출을 가능하게 하는 독특한 자원(Resource)과 능력(Capability)의 조합을 의미한다(Prahalad & Hamel, 1990).

또한 기업의 핵심역량은 다양한 시장으로의 접근 가능성을 제공하며, 고객이 인식하는 제품의 효용에 현저한 기여를 해야 하고, 경쟁자가 모방하기 힘들어야 한다(Prahalad & Hamel, 1990). 기업은 핵심역량이 없이는 경쟁우위를 유지할 수 없기에 경쟁과 기술의 발전으로 신속하게 변화하는 환경에 대응

하기 위해서 조직 내외의 자원을 통합하고 관리해야 한다 (Torkkeli & Tuominen, 2002).

기업은 사업을 영위하고 있는 산업내에서 새로운 분야로의 진출 혹은 새로운 형태의 비즈니스 오픈에 대한 결정을 내릴 때 자사가 보유하고 있는 핵심 역량을 기반으로 결정을 하게 된다(조혜진·박찬희, 2015)

#### 2.2.4. 공동가치창출

공동가치창출(Co-creation)이란 ‘The Future of Competition’이라는 책에서 소개된 용어로, 기업이 일반적으로 창출한 가치를 고객이 수용하던 전통적인 방식에서 벗어나 기업이 고객 혹은 다른 기관과의 노력을 통해 공동의 가치를 창출한다는 개념을 말한다(Prahalad & Ramaswamy, 2004).

이후 Chesbrough & Adrienne(2006)는 ‘오픈 이노베이션’을 통해서 기업은 내부의 자원을 활용하는 것뿐만 아니라 전략과 기술을 오픈하여 기업 외부의 고객이나 외부 전문가가 보유하고 있는 아이디어, 기술, 서비스 등을 활용하여 공동으로 가치를 창출한다고 하였다. 또한 Ramaswamy & Gouillart (2010)는 글로벌 기업에서 중사하고 있는 매니저급 이상의 임직원 천여 명과 인터뷰한 결과를 통해 이미 글로벌 기업들은 공동가치창출이라는 아이디어를 실행해보기 시작했으며, 진정한 공동가치창출을 위해 고객뿐 아니라 전 산업에 걸쳐 공급자, 파트너, 종업원까지 다 아우르는 플랫폼을 조직하고 운영하려고 한다는 사실을 발견했다.

#### 2.2.5. 효율성

플랫폼을 조직하여 운영하게 되면 공동가치를 창출하는 무형의 혜택과 함께 비용의 감소라는 유형의 혜택도 기대할 수 있다. 한정된 숫자의 대상과의 거래만 존재하는 기존의 전통적인 구조와 달리 플랫폼 구조에서는 계속해서 추가로 유입되는 참가자로 인해 공동가치창출은 커지고, 거래비용은 감소한다(Amit & Zott, 2001). 또한 플랫폼에 참가한 다양한 참여자들로 인해 레버리지 효과가 생길 수 있는데, 이를 통해 광고, 홍보 비용을 낮추고, 연구개발의 결과를 개선시키며, 판매를 증진시키고, 노무비를 절감할 수 있는 효율성이 발생하게 된다(Lee et al., 2010).

소셜벤처의 플랫폼에서 기대할 수 있는 효율성은 참여자 모두가 자신들의 자원을 사용하여 사회적 서비스를 소비자에게 제공하는 것보다 플랫폼 안에서 효과적인 업무 분장을 통해 각자가 가장 잘 하는 분야에만 집중하도록 하여 공동 가치를 가장 적은 비용으로 창출하는 것이다. 플랫폼에 참가한 기업들은 본인들이 신규 인원을 고용하여 이들을 교육시키고 모델을 새롭게 개발하고 적용하는데 투입하는 것보다 플랫폼이 자신들이 원래 계획했던 사회적 서비스를 소비자에게 제공하도록 전략적 목표를 같이 설정하는 것이 훨씬 효율적이라는 믿음이 있어야 플랫폼에 적극 참여하게 된다.

#### 2.2.6. 네트워크 효과

네트워크 효과(Network Effect)란, 사용자가 느끼는 제품이나 서비스의 가치가 이를 사용하는 사람의 숫자가 많아질수록 증가하는 현상을 의미한다(Katz & Shapiro, 1985). 네트워크 효과로 인해서 사용자는 특정 플랫폼이 가지고 있는 기능적인 효용보다 플랫폼 사용자 수를 기준으로 플랫폼을 선택한다. 그 결과로, 플랫폼 사용자 수가 증가하게 될수록 플랫폼의 가치가 증대되고 이로써 다시 네트워크 효과가 강화되는 선순환이 일어난다(Schilling, 1999). 따라서 이런 가치의 증대는 플랫폼을 선택하는 사용자의 행동의도를 변화시키기도 한다(정대석 외, 2014). 특정 제품 또는 서비스에 대한 고객의 사용 의도는 제품 자체의 성능이나 기능보다 동일한 제품을 주변에서 얼마나 많이 사용하는지에 따라 변화하는 특성을 보이기 때문에(Farrell & Garth, 1985) 플랫폼 사업자는 참여자 간의 상호 보완적인 관계가 더 많은 참여자를 유인하고 싶다는 의도가 발생하도록 노력해야 한다(Economides, 1989). 한편, 네트워크 효과가 극대화되기 위해서는 자신의 플랫폼 구조와 이에 따른 네트워크 효과를 파악해야 하고, 선순환 고리를 발생시키고 악순환 고리를 제거하여야 한다(최병삼 외, 2011).

또한, 참여를 원하는 그룹들에게는 손쉬운 연결성(Connectivity)이 보장되어야 한다. 플랫폼을 조직하고 이 안에서 네트워크 효과를 만드는 것도 중요하지만, 선순환이 이루어지면서 효과가 극대화되는 것은 저절로 이루어지는 것이 아니라, 끊임없는 노력을 통해서만 가능하다.

### III 사례 연구

#### 3.1 점프! 소개

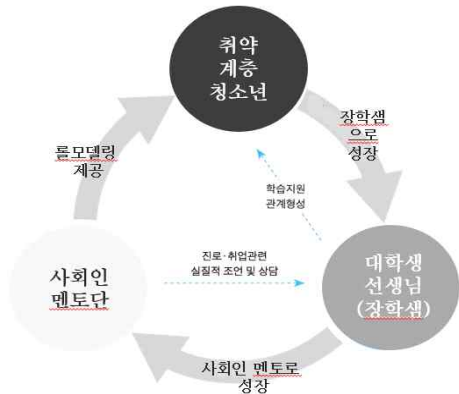
점프!는 한국 사회에서 점차 심해지고 있는 사회적 배제(Social Exclusion)로 인한 양극화 현상과 이로 인한 교육불평등의 문제 의식을 갖게 된 창업자들에 의해 2011년에 설립된 소셜벤처이다. 점프!라는 사명은 중의적 의미를 지니고 있는데 먼저 Jump의 사전적 의미로 ‘움츠러진 현실에서 나와 세상을 향해 점프하라!’는 것과 ‘Join Us to Maximize our Potential!’의 약자로 ‘우리 사회가 가진 잠재력을 극대화하기 위해 함께 동참해달라!’는 의미를 가지고 있다.

점프!의 미션(Mission)은 누구나 차별 없이 배움의 기회를 누리고 성장하는 사회를 만드는 것이다.

점프!는 크게 대학생 선생님(장학생!)과 취약계층 청소년, 그리고 장학생에게 멘토링을 제공하는 사회인 멘토단의 3개 집단으로 구성된다. 이들은 크게 두 가지 분야에서 활동하는데 첫째, 장학생이 미리 지정된 지역아동센터 혹은 사회복지관 등의 지역교육기관에서 주당 12시간을 청소년들에게 학습지도와 멘토링을 제공하는 것과 둘째, 사회인 멘토가 장학생

1) 장학생: ‘장학금을 받는 대학생 선생님’을 줄인 말

과 매 분기마다 일 회 이상 만나서 진로 등 다양한 주제에 대해 멘토링을 제공하는 것이 진행된다. 또한, 장학생과 청소년들에게는 인문학특강, 리더십강좌, 문화예술체험, 자연학습 등의 다양한 프로그램을 제공하여 이들이 이웃, 사회, 공동체에 대한 폭넓은 시야를 갖도록 도와준다. 이러한 프로그램들을 통해 장학생과 취약계층 청소년이 각각 포용력 있는 사회통합형 리더와 책임감 있는 사회구성원으로 성장하는 것이 기대되는 효과이다. 점프!의 비즈니스 구조로 도식화하면 <그림 2>과 같다.



(출처 : 점프! 내부자료 인용)  
 <그림 2> 점프!의 비즈니스 구조

점프!는 고용노동부와 한국사회적기업진흥원에서 주관하는 ‘청년사회적기업가 육성사업’의 지원으로 설립되었으며, 사회적 목적 실현에 따른 사회적 기업의 분류에 따라 경우, 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 혼합형, 기타형의 4가지 유형 중에서 교육불평등 문제의 해결을 위한 사회서비스 제공형에 속한다.

2011년 창업 초기에 2명의 인턴으로 시작한 점프!는 11명의 다문화 가정 청소년에게 학습지도를 제공하는 것으로 시작했으나, 2016년말 현재 11명의 직원이 연간 약 9억여원의 예산을 집행하는 조직으로 성장했다. 점프!의 성장 추이를 그래프로 도식화하면 <그림 3>와 같다.



(출처 : 점프! 내부자료 인용)  
 <그림 3> 점프! 성장 추이

창업 초기에 점프!에게는 단 2개만의 지역아동센터가 신생 소셜벤처와 협업을 진행하였지만, 2016년 말 현재 26개의 다양한 기관(지역교육센터 별도)과 파트너십을 맺어서 사회적 서비스를 제공하고 있다. 점프!가 직접 파트너십을 맺고 있는 기관은 <표 3>과 같다.

<표 3> 점프!의 파트너십 기관

| 대학(6)   | 고려대학교, 서울시립대학교, 경북대학교, 한성대학교, 부산대학교, 이화여자대학교              |
|---------|---|
| 기업(9)   | 현대차그룹, 구글, YBM, 이투스, 네이버, 대학내일 하트썸코리아, 애드투페이퍼, KDB대우증권    |
| 공공기관(6) | 서울장학재단, 성북구청, 성동구청, 서대문구청, 코이카(KOICA), SH공사, 안산시청, 경기도교육청 |
| 유관기관(3) | 루트임팩트, 기부이팩트, 씨즈  |

(출처 : 점프! 내부자료 인용)

이들 기관들과의 관계는 이미 구축해 놓은 플랫폼 상에서 기존 참여 기관이 신규 기관에게 점프!를 소개하면서 이루어진 것이 대부분이며, 점프!의 설립 이래 단 하나의 기관도 계약 만기전에 점프!의 관계를 파기한 사례가 없다는 것이 특징이다.

### 3.2 사례 선정 이유 및 연구 방법론

본 연구가 현재 대한민국에서 활동하고 있는 소셜벤처 중에서 점프!를 사례 연구 대상으로 채택한 것은 이 기업이 2011년 5월에 설립된 이후, 창업 초기 단계부터 플랫폼 전략을 도입하였고 이의 성공적인 적용을 통해 다양한 플랫폼 참여 기관들과 함께 사회서비스 제공형 사업을 7년째 진행하여 상기 서술한 바와 같이 경제적 가치(일자리 창출)와 사회적 가치(사회적 서비스 제공)의 충족이라는 이중 목적을 달성하면서 지속성장의 길에 들어섰기 때문이다.

본 연구는 사례연구방법론, 단일사례연구(Single Case Study)를 위해 점프!의 다양한 데이터를 수집하여 이를 활용하고자 하였다. 점프!는 설립 7년차 소셜벤처로 공식홈페이지, 블로그, 페이스북 등의 공개 자료가 있어 이를 1차적으로 수집하고, 2차적으로는 점프!의 본사를 방문하여 정책 방향과 주요 경영 사항에 대한 공식 자료를 수집하였다. 또한 언론사와의 인터뷰나 보도 기사를 통해 자료를 수집하였다. 그리고 점프!와 관련된 논문들과 보고서를 통해서 객관적으로 검증된 연구결과와 데이터를 수집하여 본 연구의 자료로 확보하였다. 마지막으로 점프!의 경영진과의 인터뷰를 통해 점프!의 창업자들이 창업 초기에 플랫폼 전략을 채택하여 현재까지 이를 발전시켜온 것에 대한 정보를 수집하였다.

### 3.3. 플랫폼 전략 도입과 핵심 요인 적용

점프!는 창업 초기 단계에서 성장 전략으로 플랫폼 전략을 도입하였다. 점프!의 플랫폼 전략은 구글(Google)이 안드로이드(Android) 시스템으로 구축한 플랫폼 전략을 벤치마킹한 것이다. 플랫폼 사업자인 구글은 안드로이드라는 모바일 OS시

시스템을 구축하고 이 안드로이드 시스템과 생산자/소비자를 연결시켜주는 스마트폰 단말기를 제조하는 회사들을 공급자로, 앱(APP)개발자를 생산자로, 안드로이드체제 단말기 사용자를 소비자로 구성하여 플랫폼으로 연결하였다. 구글은 직접 단말기를 제조하거나, 앱을 개발하는 사업을 영위하지 않고 대신에 플랫폼에 참가하는 다양한 참여자 그룹이 플랫폼 네트워크를 통해서 각자 보유하고 있는 역량을 최대한 발휘하게 하도록 하여 플랫폼을 구성하는 생태계가 공진화하도록 집중한다. 점프! 역시 직접 대학을 운영하여 대학생 선생님(장학생)을 공급하거나 소외계층 청소년을 직접 도와주는 사회적 서비스를 생산하지 않는다. 오히려, 플랫폼의 통합적 네트워크를 통해 사회적 서비스를 생산하는 생산자가 이를 필요로 하는 소비자에게 양질의 사회적 서비스를 제공할 수 있도록 조장(助長)하여 소셜벤처 생태계가 공진화가 이루어지도록 하는 것이다. 점프!의 플랫폼에 참여하는 참여자 주체와 그들이 맡고 있는 역할을 표로 구성하면 <표 4>와 같다

<표 4> 점프!의 플랫폼 참여자 및 역할

| 구분              | 주체                               | 역할   |
|-----------------|----------------------------------|--|
| 플랫폼 사업자 (Owner) | 점프!                              | - 플랫폼 구축 및 운영,<br>- 사회적 멘토링 프로그램 운영                  |
| 공급자 (Provider)  | 대학교 (예)고려대,이화여대 등                | - 점프와 생산자, 소비자의 연결 고리<br>- 대학생 선생님(장학생) 선발해서 공급      |
| 생산자 (Producer)  | 지역교육기관 (예)지역아동센터 등               | - 소비자인 취약계층 청소년과 장학생이 모이는 곳, 사회적 서비스를 생산하여 소비자에게 제공함 |
| 소비자 (User)      | - 취약 계층 청소년<br>- 장학생<br>- 사회적 멘토 | - 장학생은 취약계층 청소년에게 학습지도와 멘토링을 제공하고, 사회적 멘토로부터 멘토링을 받음 |
| 공공기관            | 정부기관(官) (예)서울장학재단, 성북구청 등        | - 지역교육기관과 점프에 행정적인 지원<br>- 기존 사회서비스를 점프사업과 연계        |
| 후원기업            | CSR활동 기업 (예)현대차그룹, 구글, 등         | - CSR활동의 일환으로 점프를 지원<br>- 기존 CSR사업과 점프 사업과의 연계       |

(출처 : 점프! 내부자료 인용)

앞서 II.이론적 배경에서 선행연구를 통해 추출된 플랫폼 전략의 성공을 위한 4가지 핵심 요인을 점프!가 진행하고 있는 활동에 적용하여 분석하면 다음과 같다.

### 3.4. 핵심역량 보유

점프!만이 보유하고 있는 핵심 역량은 크게 두 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 플랫폼 사업자로서의 플랫폼 조직 및 네트워크 운영 역량이다. 사회적 목적을 달성하기 위한 소셜벤처 역시 시장에서 기존 기업과의 차별화 정도가 높을수록 자원을 획득할 수 있는 가능성이 높아진다(최현도, 2016). 앞서 기술한 바와 같이 점프!도 기존의 소셜벤처와 다른 네트워크 운영 역량을 차별화된 강점으로 강조하여 플랫폼 사업자로서 취약 계층 청소년을 소비자로, 교육서비스를 생산하는 지역아동센터 등의 지역교육기관을 생산자로, 대학생 선생님(장학생)을 제공

함과 동시에 지역내에서 교육을 담당하는 생산자와 소비자와의 연결고리를 담당하는 대학교를 공급자로, CSR(Corporate Social Responsibility) 활동의 일환으로 다양한 사회적 서비스를 제공하면서 특히 교육 사업을 진행하는 기업들을 후원기관으로, 그리고 관내에서 취약 및 소외 계층을 지원하는 사업을 자체적으로 진행하는 지자체 및 산하기관 등의 공공기관을 네트워크로 연결하는 플랫폼을 구축하였다. 점프!의 경영진은 창업 초기부터 이러한 복잡다단한 이해관계자와의 협업을 통해 진행해야 하는 사회적 서비스를 자체적으로 SWOT분석과 VRIO분석을 통해서 면밀하게 분석하고 그 결과를 토대로 점프!가 어떤 전략으로 사업을 진행할지를 결정하였다. 그 분석 결과는 다음 <표 5>와 같다

<표 5> 점프!의 SWOT 분석

| 구분     |  | 강점(S)                                       | 약점(W)  |
|--------|--|---|--|
|        |  | 플랫폼 구성, 네트워크운영, 유동적인 조직문화                   | 파트너의 지원에 의존하는 낮은 재무 자립성                              |
| 기회 (O) | 사회양극화 심화로 인해 소셜벤처의 역할과 확산에 대한 긍정적인 사회적 분위기 | S-O 전략<br>플랫폼 핵심역량과 사회적 분위기를 이용하여 서비스 확대 추진 | W-O 전략<br>사회적 분위기의 기회를 살리되, 자본력의 한계를 극복하기 위해 수익사업 추진 |
|        |  | 위협 (T)                                      | 파트너 기관이 독자적으로 유사 사업서비스 시작, 파트너 기관의 사업 중단 결정          |
|        |  | W-T 전략                                      | 타 소셜벤처와의 전략적 제휴(합병)을 추구하여 생존가능성을 높임                  |

(출처 : 점프! 내부자료 인용)

<표 6> 점프!의 VRIO 분석

| 강점                     | V | R | I | O | 경쟁력의 유형   |
|------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 대학생·사회인 멘토링 시스템        | Y | N | N | Y | 임시적 경쟁 우위 |
| 소외계층 청소년 학습지도/멘토링      | Y | N | N | Y | 임시적 경쟁 우위 |
| 유동적(flexible) 내부 조직 문화 | Y | Y | Y | Y | 지속적 경쟁 우위 |
| 플랫폼 구성 및 네트워크 운영 역량    | Y | Y | Y | Y | 지속적 경쟁 우위 |

(출처 : 점프! 내부자료 인용)

이상의 분석 결과에서 보듯, 점프!가 가지고 있는 가장 큰 핵심역량은 플랫폼을 구축하고 이 안에 다양한 니즈와 역량을 보유하고 있는 파트너들을 참가시켜서 이들이 자신들의 역할을 다하는 것이 플랫폼 전체적인 성장을 유도하는 네트워크 운영하는 역량이다. 이 네트워크를 통해 참여자들은 각각의 이해관계가 다름에도 불구하고, 공동의 사회적 가치가 창출되도록 노력하며, 거래비용이 축소되는 효율성을 누리게 된다.

둘째, 점프!의 사회적 멘토링 프로그램이다. 점프!의 사회적 멘토링은 진로, 이성문제 등으로 고민하는 장학생들에게 30-40대를 주축으로 하는 사회인들이 현실적인 명쾌한 조언을 제공하는 프로그램으로 타 소셜벤처나 유사한 교육관련 기관에게서는 찾아볼 수 없는 점프!만이 제공하는 핵심 역량이다. 사회적 멘토링은 점프!가 제공하는 사회적 서비스에 차별성이 있음을 증명하며, 점프!의 플랫폼에 관심 있는 기업 및 기관들에게 참여를 위한 결정적인 selling point로 작용하는데 이는 임직원에게 멘토링에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써

그들이 자아실현을 하도록 돕고 아울러 애사심을 높이는 효과를 기대하기 때문이다.

### 3.5. 공동가치창출

점프!는 플랫폼에서 참여자들은 각각의 이해관계가 다르더라도 각자의 역할을 충실하게 이행하는 것이 서로 간에 원하는 공동의 가치-심각한 사회문제인 양극화로 인한 ‘교육불평등’의 개선-창출로 이루어질 수 있도록 노력하였다. 이는 조직과 구성원간의 가치 적합성(Value Congruence)로도 표현될 수 있는데, 가치가 조직과 구성원의 행동을 결정하는 중심 요소이기 때문이다. 채트먼은 조직과 구성원간의 가치가 일치할 때 구성원이 조직몰입을 느껴 조직의 성과가 높아진다고 하였다(Chatman, 1989).

대학, 기업, 공공기관, 지역교육센터 등으로 구성된 다양한 참여자 그룹을 연결하는 네트워크가 원활하게 운영되고, 서로의 역할 나눔을 통해 상호보완적인 공동의 가치가 창출될 수 있도록 점프!는 다양한 활동을 전개하였다. 매달 뉴스레터, 매분기 간이 분기보고서, 연말 결산보고서를 작성하여 파트너들에게 공급하여 투명한 업무진행이 이루어지게 하였고, 가능하면 이들 기관의 실무자와 점프!의 실무자간의 분기별 미팅을 마련하여 요구사항을 듣고 이를 반영하도록 하였다. 그리고 점프!라는 연말마다 갈라디너쇼를 개최하였다.

이는 점프!라는 이름아래 같은 목적을 추구하는 파트너들끼리 서로 교류의 장이 마련될 수 있도록 함과 동시에, 대학생 선생님(장학생)과 취약계층 청소년이 직접 나와서 본인들의 삶이 점프!를 통해 대전환이 이루어진 사례를 발표함으로써 참여기관 관계자들이 본인들의 하는 일에 대한 만족감을 높이고 점프!가 지향하는 가치가 본인이 속한 조직이 창출하고자 하는 가치와 일치하는 공동의 가치임을 확인하는 계기로 활용되었다. 이는 모바일 메신저 서비스인 카카오톡이 ‘고객은 가치를 함께 만들어내는 존재(Co-Generator of Value)’라는 컨셉으로 카카오톡 서비스를 운영하는 것과 같다(장경영·오정석, 2013)

### 3.6. 효율성

효율성은 플랫폼에 참여하는 주체들이 각자가 독립적으로 사업을 진행할 때보다 플랫폼에 참여하여 사업을 진행할 때 비용과 인력 운용의 측면에서 발생한다. 점프!의 플랫폼에 참가하는 기관들이 기대하는 효율성은 자신의 자원을 사용하여 직접 사회적 서비스를 소비자에게 제공하는 것보다 플랫폼 안에서 적절한 업무 분장을 통해 각자가 가장 잘 하는 분야에만 집중할 때 더 적은 자원의 소비로도 원하는 가치가 창출되는 것이다. 실제로, 점프!의 플랫폼에 참가하는 ‘하트썸’은 매해 3천만원의 점프!에 재정적으로 지원하고 있다. 직접 자신들이 사회복지사 출신의 직원을 고용하여 회사가 지정한 사회복지시설에서 사회적 서비스를 제공했을 때보다 점프!의

플랫폼 안에서 더 많은 대상에게 사회적 서비스를 제공하고, 자사 직원들이 멘토링에 참가하여 자아실현의 기회를 갖는 것이 비용대비 효율측면에서 더 효율적이기에 점프!의 플랫폼에 대단히 만족하고 이를 타 기관과 기부자들에게도 적극 소개하고 유인했다.

### 3.7. 네트워크 효과

점프!는 플랫폼을 조직하고 참여자를 모으는 것도 중요하지만, 참여자 사이의 가치 창출이 네트워크 효과로 극대화되는 것이 플랫폼 사업자로서 핵심역량을 강화시키는데 가장 중요한 덕목이기에 다음의 두 가지 노력을 경주하였다.

#### 3.7.1. 플랫폼의 장점과 네트워크 효과의 지속적인 개선

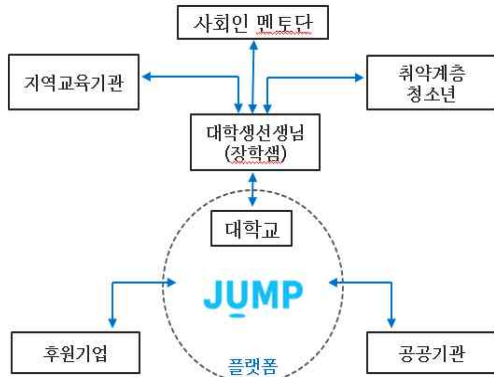
점프!는 자사의 핵심역량에 근거하여 플랫폼이 참여자에게 제공할 수 있는 기본적인 서비스 구조를 파악하고, 앞서 2.2. 공동가치창출 부분에서 기술한 다양한 방식으로 참여자와의 교감을 통해 네트워크 효과가 작동하고 있는지, 그리고 이 효과가 극대화되기 위해서 어떤 것이 필요한지를 의견 수렴을 통해 지속적으로 개선시켜 나갔다. 서울특별시의 성북구청의 경우, 직접 자기주도 학습센터를 운영하고 있음에도 불구하고 점프!와 고려대학교와 함께 시작한 성북KU점프 프로그램이 관내 취약계층 청소년에게 큰 도움이 된다는 것을 발견하고 이를 성북구내 다른 대학들에게 적극 홍보하여 이듬해 한성대학교가 플랫폼에 참여하여 교내 프로그램의 일환으로 운영하고 있으며, 타 구청에도 이를 소개하여 서대문구청이 이화여자대학교와 함께 서대문이화점프! 프로그램을 운영하는 등 네트워크가 확산되고 있다.

실제, 점프!는 매년 장학생, 청소년, 지역교육센터, 참여자 그룹 관계자를 대상으로 하는 만족도를 조사하고 있으며, 지난 5년간 평균 89%의 만족도를 기록하고 있다.

#### 3.7.2. 선순환 고리 연결

점프!는 교육 분야에서 플랫폼 비즈니스라는 새로운 구조의 사회적 서비스를 개척한 선구자로서 생산자인 지역교육센터와 소비자인 취약계층 청소년과 장학생의 경험이 선순환이 이루어지도록 노력했다. 따라서, 지역교육센터에서 점프!를 통해 교육받은 청소년이 대학생선생님(장학생)으로 성장하고, 이 장학생이 후에 사회인 멘토로 성장하여 다음 세대 취약계층 청소년에게 인생의 롤모델이 되도록 하는 선순환이 만들어 지도록 최선의 노력을 경주한다. 실제로 2013년부터 점프!를 통해 경기글로벌교육센터에서 교육받은 우즈베키스탄 출신의 다문화가정 학생인 ‘친나자’학생이 한국외국어대학교에 2017년도에 입학하여 점프!의 장학생으로 현재 활동을 하고 있는 등 선순환의 고리를 계속해서 연결하고 있다. 점프!에서 운영하고 있는 네트워크를 도식화하면 <그림 4>와 같다.





(출처 : 점프! 내부자료 인용)  
 <그림 4> 점프!의 플랫폼 네트워크

### 3.8. 플랫폼 전략 도입에 따른 성과 요소

앞서 살펴보았듯이, 점프!가 지난 7년간 성장하는데 있어 가장 중요했던 경영 활동은 창업 초기에 플랫폼 전략을 도입했을 뿐 아니라, 플랫폼 전략의 4가지 핵심 요인-핵심역량, 공동 가치창출, 효율성, 네트워크 효과-를 성공적으로 적용한 것이었다. 이러한 플랫폼 전략으로 점프!는 경제적 가치(일자리 창출)와 사회적 가치(사회적서비스 제공)를 동시에 충족시켰다. 2012년 사회적기업 실태조사 총괄보고서에 따르면 전국의 소셜벤처에 속하는 사회적기업중에서 영업이익을 내는 기업이 16.7%에 불과하고, 83.3%는 적자 상태로 확인되고 있다(이영수·길현중, 2013)

점프!는 창업 초기에 플랫폼 전략을 도입하고 성공적으로 적용함으로써 ‘죽음의 계곡’을 잘 넘겼을 뿐 아니라, 점프!의 플랫폼 안에서 활동하는 다양한 참여자들이 서로에 대한 신뢰 관계를 발전시켜 능동적으로 점프!의 정책에 의견을 제시하면서 새로운 참여자를 유인하여 이로 인해 발생한 네트워크 효과가 점프!뿐 아니라 참여자 모두를 플랫폼의 공진화를 통해 성장시켰다는 점이다. 이는 대다수 사회적 기업이 정부의 지원으로 급속한 양적 증가는 이루었지만, 대부분의 경우 적절한 전략 부재로 인해 지속가능성에 대한 의문이 제기되고 있는 것(김혜승 외, 2017)과 큰 대조를 이룬다.

하지만, 점프! 역시 신생 소셜벤처가 겪고 있는 다양한 문제를 플랫폼 전략 하나로 해결할 수는 없다. 점프!는 앞서 SWOT 분석에서 지적한대로 자본력의 한계로 인해 후원금과 정부의 재정 지출에 의존하는 비중이 매우 높다. 비록 플랫폼 전략의 특성상 후원이나 지원이 장기로 계약되는 경우가 대부분이지만, 항상 파트너의 경영상의 결정이나 기타 외생 요인으로 인해 지원이 중단될 위기는 상존한다. 이는 플랫폼을 아무리 잘 조직하고 운영한다고 해도 발생할 수 있는 외부적인 문제이기 대응 방안이 한계가 있을 수밖에 없다. 점프!는 이러한 때를 대비하기 위해 항상 Plan B의 잠재적 프로젝트를 발굴하고 예비해 놓는 한편, 수익사업을 통해 자립도 비중을 높여려고 노력하고 있으며, 타 소셜벤처와의 전략적 제휴나 합병 등의 방안도 염두하고 만약의 경우를 미리 대비하고 있다.

## IV. 결론

본 연구는 소셜벤처라는 특수한 목적의 벤처기업이 플랫폼 전략을 창업 초기부터 도입하고 성공적으로 적용시킨 점프!의 사례를 통하여 플랫폼 전략의 도입이 창업 초기 소셜벤처에게 있어서 유효성이 있는지 확인해 보았고 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 대다수 소셜벤처는 이중적 기업 목표인 ‘사회적 가치 추구’와 ‘기업의 경제적 가치 추구’로 인해 전략 수립의 어려움을 겪는데 반해 점프!의 사례를 볼 때 플랫폼 전략의 도입은 창업 초기에 많은 어려움을 겪는 소셜벤처 기업의 창업 전략으로 충분히 고려할 만한 가치가 있다. 왜냐하면, 소셜벤처는 재정자원, 인력자원 등의 자원의 부족으로 인해 핵심역량의 부재를 겪을 수밖에 없는 구조이지만, 네트워크를 통한 개방적인 플랫폼 전략은 다양한 참여자 그룹을 유인하여 혁신과 아울러 성장을 이끌어 내었기 때문이다. 그러나 플랫폼 전략을 채택하였다는 것만으로 성공이 보장되는 것은 아니다. 플랫폼이 혁신과 성장을 이끌어내기 위해서는 플랫폼 사업자는 해당 플랫폼의 네트워크를 유기적으로 운영할 수 있는 핵심역량을 직접 확보한 후에 플랫폼의 목적과 사회문제 해결에 대한 비전이 다수의 참여자들의 적극적이고 능동적인 활동을 설득력 있게 이끌어 내어야 한다. 점프!의 경우 플랫폼의 조직과 네트워크 운영에 대한 확고한 노하우와 사회인 멘토링 프로그램이라는 핵심역량을 바탕으로 명확한 사업 목표와 공정한 사업 운영을 통해 참여자들에게 상호보완적인 공동가치 창출과 경제적 효율성을 제공하였고, 참여자들이 능동적으로 신규 참여자들을 유도하여 효과가 배가되는 네트워크 효과를 창출한 것이 플랫폼 전략의 성공적인 결과로 작용하였다.

둘째, 소셜벤처가 목표로 하고 있는 이중적 기업 목표인 ‘사회적 가치 추구’는 ‘기업의 경제적 가치 추구’와 상충되는 것으로 소셜벤처라는 기업의 성장에 부정적인 영향을 미치는 것으로 치부될 수 있지만, 충분히 긍정적으로 활용할 수 있는 가능성을 발견할 수 있다. 즉, ‘사회적 가치 추구’는 기업으로서 추구해야하는 이익의 극대화라는 목표에는 상충되지만 반대로 높은 사회적 목적성으로 인해 획득되는 명분은 그 무엇보다도 확고한 플랫폼 전략 추진의 원동력으로 작용할 수 있다. 점프!의 경우에 있어서도 경영진의 핵심역량을 이익을 추구하는 교육 사업이 아닌 소셜벤처에 적용시켰을 때 발생하는 사회적으로 보편타당한 명분으로 인해 생산자, 소비자, 기업, 정부기관 모두의 플랫폼 동참을 이끌어낼 수 있었다.

셋째, 기업 간에 긍정적인 플랫폼 전략의 활성화가 전개되어야 할 것이다. 지금과 같은 불투명한 성장 정체기의 경제 환경 속에서 개별 기업이 단독으로 대규모 투자와 공격적 경영 전개를 하는 것은 매우 큰 위험부담을 가지게 된다. 때문에 많은 기업들은 기존에 확보하고 있던 자원 중심으로 안정적 경영을 추구하려는 성향을 가지게 된다. 점프!의 경우에서 보듯, 플랫폼 전략은 새로운 투자를 내부 자원으로만 충당하

여 추진하기보다는 외부의 자원까지 적극적으로 활용한다는 점에서 매우 유익한 전략으로 평가될 수 있다. 성장과 발전이 한계점에 도달한 국내 경제 환경에서 기업의 플랫폼 전략 활성화가 바람직한 대안으로 작용할 수 있다.

한편, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

본 연구는 점프!라는 국내에서 매우 생소한 소셜벤처의 플랫폼 전략의 도입과 적용에 관한 단일 사례를 중심으로 이루어진 탐색적 연구이기 때문에 일반화의 측면에서 한계점이 있다. 이의 성공적인 진행을 확인하기 위해서는 플랫폼의 당사자들인 공급자-생산자-소비자-정부기관-후원자 모두에게서 데이터를 확보하여 만족도와 장단점을 확인하는 것이 이상적이나, 본 논문에서는 소셜벤처가 플랫폼 전략으로 사업을 영위하는 것이 매우 초기 단계이기에 점프!의 공식 웹사이트, 블로그, 페이스북에 게시된 내용과 미디어 기사, 인터뷰, 기타 보고서 등의 2차 데이터들을 토대로 하는 탐색적인 사례연구로 진행되었다. 따라서 추후 연구에서는 구체적인 1차 데이터(Primary Data)들을 통해 4가지 핵심요인 중에서 상대적 중요도를 확인하는 것까지 포함하는 실증적인 연구를 진행할 것이다.

이와 같은 한계가 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 의의를 가진다. 국내 소셜벤처들은 다양한 공익적 사업 내용과 창업자, 종사자들의 열정에도 불구하고 사회적 이익과 경제적 이익을 동시에 추구함에 있어서 적절한 전략 수립에 많은 어려움을 겪고 있다. 그러나 소셜벤처가 창업 초기부터 자신만의 핵심역량을 확보하고 시선을 외부로 옮겨 사회의 다양한 그룹들이 보유하고 있는 외부 자원들을 끌어들이어 이를 활용하는 플랫폼 전략을 도입하여 이를 성공적으로 사업 운영에 적용할 경우 플랫폼 사업자인 해당 소셜벤처뿐만 아니라 이 플랫폼에 참여하는 다양한 분야의 이해 관계자 모두가 혁신과 성장의 과실을 나눌 수 있는 가능성이 높다는 것을 밝혔다는 데에 그 의의가 있다.

## REFERENCE

김혜승·남원석·서종균·김정현·박설인.(2013). 주거복지영역의 사회적 기업. *도시와 빈곤*, 104, 253-260.

김진수·이창영·김재호·서경준·박재홍(2016). *소셜벤처 창업하기*, 서울: 청람출판사

김창욱·강민형·강한수·윤영수·한일영(2012). *기업생태계의 플랫폼 연구보고서 2월호*, 서울: 삼성경제연구소

박상하·김중원·박정식(2009). 사회적기업의 사회적 가치가 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 16(4), 99-119

배진영(2010). 한국의 사회적기업의 실체와 평가. *자유기업원 CEO Report no. 130* 1-30

성지미·황준욱·안주엽(2014). *소셜벤처 지원을 통한 사회적 기업 활성화 방안*, 서울: 한국기술교육대학

윤병선·서영욱(2016). 창업기업의 준비 및 초기단계 활동들이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 11(4), 1-15

이영수·길현중(2016). 사회적기업에 대한 정부지원이 고용창출 및 경제적 성과에 미치는 영향. *경영과 정보연구*, 35(5), 123-146.

이상규(2010). 양면시장의 정의와 조건. *정보통신정책연구*, 17(4), 73-105

장경영·오정석(2013). 주식회사 카카오의 플랫폼 전략에 대한 연구. *벤처창업연구*, 8(4), 49-56.

장정훈·이광현·노규성(2016). 플랫폼비즈니스 성공요소의 경쟁력 비교 분석에 관한 연구. *한국디지털정책학회*, 14(3), 243-250

정태석·이상현·임명성(2014). 운영체제 플랫폼 특성이 네트워크 효과와 운영체제 사용의도에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 12(1), 37-50.

조혜진·박찬희(2015). ICT생태계에서의 스마트폰 플랫폼 주도권 경쟁. *벤처창업연구*, 10(6), 187-202.

진희선(2013). 한국 사회적기업에서의 사회적 가치와 그 구성요소에 대한 논의. *윤리연구*, 91(0), 127-167

최병삼(2010). *성장의 화두 플랫폼(SERI 경영노트 제 80호)*, 서울: 삼성경제연구소

최병삼·조원영·박성배·김원소·김진영(2011). *비즈니스 플랫폼의 부상과 시사점*, CEO Information(삼성경제연구소)

최현도(2016). 사회적 기업의 정체성 형성과정에서 지역과 산업환경의 역할. *벤처창업연구*, 11(4), 117-126.

히라노 아쓰시 칼·안드레이 학주(2011). *플랫폼전략*, 서울: 더숲출판사

한국사회적기업진흥원(2014). *새로운 세상을 만드는 평범한 사람들의 특별한 이야기: 2014 소셜벤처 우수사례집*, Retrieved June 11, 2017 from [http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu\\_books.do?board\\_code=BO004&category\\_id=CA01&seq\\_no=223907&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu_books.do?board_code=BO004&category_id=CA01&seq_no=223907&mode=view)

Amit, R., & Zott, C.(2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Bae, J. Y.(2010). Korean Social Enterprise Fact and Evaluation, *Center for Free Enterprise CEO Report no. 130*, 1-30

Ben M. J. S., & Lenfle, S. (2010). Platform re-use lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(1), 98-124.

Chang, J. H., Lee K. H., & Noh, K. S.(2016). A Study on Comparative Analysis for Competitiveness of Success Factors of the Platform Business, *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 243-250

Chang, K. Y., & Oh, J. S.(2013). A Study on Platform Strategies of Korean First Mobile Instant Messenger KakaoTalk. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(4), 49-56.

Chatman, J.(1989). Improving interactional organizational research: A model of Person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14, 333-349

Cho, H. J., & Park, C. H.(2015). The Leadership Competition of Smart Platforms in the ICT Ecosystem: Comparative Analysis of Samsung Electronics and SK Telecom in the Appcessory Market, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10, 187-202

Choi, B. S.(2010). Topic for Growth, Platform, *SERI Research Paper* 80

Choi, B. S., Cho, W. Y., Park, S. B., Kim, W. S., & Kim, J. Y.(2011). Rise of Business Platform and its implication, *CEO Information, SERI*

Choi, H. D.(2016). The impact of regional and industry environments in shaping the organizational identity of

- the social enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(4), 117-126.
- Chesbrough, H., & Adrienne, K. C.(2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries, *R&d Management*, 36(3), 229-236.
- Coleman, S., & Kariv, D.(2015). *Creating the Social Venture*. Routledge.
- Dees, J. G., Guclu, A., & Anderson, B. B.(2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit, *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, Duke-The Fuqua School of Business
- Economides, M.(1989). Desirability of compatibility in the absence of network externalities, *American Economic Review*, 78(1), 108-121
- Evans, C.(2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Routledge
- Farrell, J., & Garth, S.(1985). Standardization, compatibility, and innovation, *The RAND Journal of Economics*, 70-83.
- Gawer, A., & Michael, C.(2007). *A Strategy toolkit for platform leader wannabes*, DRUID Summer Conference, Copenhagen, June 2007
- Hagel J., Brown J. S., & Davison L.(2008). Shaping strategy in a world of constant disruption, *Harvard Business Review*, 86(10), 80-89
- Hirano, A. C., & Andrei Hagiuc(2011). *Platform Strategy*, Seoul: The Soap
- Jeong, T. S., Lee, S. H., & Lim, M. S.(2014). A Study on the Effects of Operating Systems Platform Characteristics on the Network Effect and Intention to Use Operating Systems, *Journal of Digital Convergence*. 12(1), 37-50
- Jin, H. S.(2013) An Argument Regarding Social Values and Its Structural Elements of Social Enterprise in Korea, *Ethics Studies*, 91(0), 127-167
- Katz, M. L., & Shapiro, C.(1985). Network externalities, competition, and compatibility, *American Economic Review*, 75(3), 424-440
- Kim, H.S., Nam, W.S., Seo, J.K., Kim, J.H., Park,S.I.(2013). Social enterprise at the Housing welfare, *City and Poverty*, 104(0), 253
- Kim, J. S., Lee, C. Y., Kim, J. H., Seo, K. J., & Park J. H.(2016). *Social Venture Start-up*, Seoul: Chungnam
- Kim, C. W., Kang, M. H., Kang, H. S., Yoon, Y. S., & Han, I. Y.(2012). Corporate Ecosystem and Platform, *SERI, Research paper*, February
- Korea Social Enterprise Promotion Agency(2014). *Special Stories from Normal People, 2014 Social Venture Retrieved June 11, 2017, from* [http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu\\_books.do?page=5&cmd=&search\\_word=&board\\_code=BO04&category\\_id=CA01&seq\\_no=223907&com\\_certifi\\_num=&selectyear=&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu_books.do?page=5&cmd=&search_word=&board_code=BO04&category_id=CA01&seq_no=223907&com_certifi_num=&selectyear=&mode=view)
- Lee, J. S., & Kwon, J. W.(2010). A Comparative Study on the FDI Policies between Korea and China at the Business Ecosystem, *The Journal of Korea Research Society for Customs*. 2010-05 11, 259-277
- Lee, K. J., Shin, I. S., & Cha, J. P.(2008). Economic understanding of Internet portals as platform, *Korea Information Society Institute*, Research paper
- Lee, C. Y., Hwang, I. H., & Kim, J. S.(2016). The Influential Factors to Growth Intention and Performance in Early-stage Technology-based Start-up Companies, *Asia-Pacific journal of business and venturing*, 11(2), 49-62
- Lee, S. K.(2010). The Definition of Two-sided Market and Its Conditions, *ETRI*, 17(4), 73-105
- Lee, S. M., Kim, T., Noh, Y., & Lee, B.(2010). Success factors of platform leadership in web 2.0 service business. *Service Business*, 4(2), 89-103.
- Lee, Y. S. & Kil, H. J.(2016). The effect of government supports for social enterprises on employment and economic outcomes, *Management Research and Information*, 5, 123
- Lim, D. W.(2013). The Research of Gains and losses of platform strategy and Implications through Case Studies, *Corporate Management Research*, 20(2), 17-39
- Magretta, J.(2002). *Why business models matter*, Harvard Business School Publishing Corporation, 86-92
- Park, S. H., Kim, J. W., & Park, J. S.(2009). The Effect Of Social Values Of Social Enterprise On Employees Job Attitudes, *Korean Academy of Human Resource Management*, 16(4), 99-119.
- Porter, M. E.(1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G.(1990). *The core competence of the corporation*. Boston, 235-256.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V.(2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J.(2010). The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits. Simon and Schuster.
- Rochet, J. C., & Tirole, J.(2004). *Defining two-sided markets*. mimeo, IDEI, Toulouse, France, January.
- Seelos, C., & Mair, J.(2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor, *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- Schilling, M.(1999). Winning the standards race: building installed base and the availability of complementary goods, *European Management Journal*, 17(3), 265-274.
- Sung, J. M, Hwang, J. W., & Ahn, J. Y.(2014). *Social enterprise facilitation through supporting Social ventures*, Seoul, KSTU
- Torkkeli, M., & Tuominen, M.(2002). The contribution of technology selection to core competencies, *International Journal of Production Economics*, 77(3), 271-284.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Wu, L. Y.(2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business research*, 60(5), 549-555.
- Yoon, B. S., & Seo, Y. W.(2016). An Empirical Analysis of the Effects of Startup' Activities of Preparatory Stage and Early Stage on Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(4), 1-15.

# **A Study on the Effects of Adoption and Application of Platform Strategy for Social Ventures in Early Stage of Start-up: A Case Study of JUMP!**

Jaehong Park\*  
Kumju Hwang\*\*

## **Abstract**

For a social venture in early stage, it is very difficult to set up a strategy as it has to pursue two contradictory goals; economic value and social value. The platform strategy can be good alternative solution for social ventures as it seeks building-up connections with other businesses to co-create value despite of limited resources. A Korean social venture, JUMP! which adopted platform strategy in the early stage, and successfully applied 4 key factors of platform strategy; core competency, value creation ability, efficiency and network effect, has been able to develop sustainable growth for itself and induce innovation and growth among the participants within the platform. This study was intended to research effect of adoption and successful application of platform strategy for social ventures in the early stage of start-up and draw conclusion through case study that platform strategy works for sustainable growth of social ventures.

*Keywords: Social venture, Platform strategy, Start-up, Core competence, Co-creation, Efficiency, Network effect*

---

\* First Author, Adjunct Professor, Hongik University

\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Chungang University