

창업생태계가 소셜 벤처의 기업가적 활동에 미치는 영향에 관한 연구: 성수동 소셜밸리를 중심으로

윤지훈*, 박지훈**, 배종태***

〈목 차〉

<p>I. 서론</p> <p>II. 이론적 배경</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 사회적 기업가정신과 소셜 벤처 2. 소셜 벤처의 탄생과 성장: 기업가적 과정과 행동 3. 창업생태계와 사회적 기업가정신 <p>III. 연구방법</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 사례연구 2. 연구 분석 과정 	<p>IV. 연구 결과</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 성수동 소셜밸리의 창업생태계 형성 2. 소셜 벤처들의 기업가적 행동에 대한 생태계의 영향 3. 연구 결과의 종합 및 명제 제시 <p>V. 결론</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 연구 결과의 요약 2. 연구의 의의와 시사점 3. 연구의 한계와 향후 연구 방향
--	---

국문초록

사회적 문제를 해결하기 위한 혁신적 활동의 주체로서 사회적 기업 혹은 소셜 벤처가 학문적 관심을 지속적으로 얻고 있다. 기존 연구에서 기업가 개인이나 단일 기업을 넘어 외부 환경적 차원에서 이들의 기업가적 활동에 대한 연구의 필요성은 제기되고 있으나, 실제 현상에 근거한 학문적 분석이 크게 이루어지지 않았다. 본 연구는 창업생태계 관점을 통해 소셜 벤처들의 생태계 초기 형성과 기업가적 활동에 대한 생태계 요소들의 영향에 대해 조명하였다. 특히 '성수동 소셜밸리'를 대상으로 한 사례연구를 통해 중간지원조직의 물리적 요소의 공급을 중심으로 소셜 벤처들의 창업생태계의 형성 과정을 분석하였다. 또한 7개 소셜 벤처들을 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해 신생 조직의 위험을 경감시켜주는 창업생태계의 영향을 확인하였다. 본 연구는 개별 기업가나 조직 특성에 주목하였던 기존 사회적 기업가정신 연구의 한계를 보완하고 생태계 관점에서 소셜 벤처들의 탄생과 성장에 대한 이해를 더하였다는 점에서 학문적 의의를 가진다.

주제어 : 사회적 기업가정신, 소셜 벤처, 창업생태계, 기업가적 행동, 사례연구

• 논문접수일: 2017.04.27. • 최종논문심사일 : 2017.06.08. • 게재확정일 : 2017.06.26.

* 한국과학기술원(KAIST) 경영대학 석사 졸업생.

** 한국과학기술원(KAIST) 경영대학 연구원.

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

I. 서론

오늘날의 경제적 발전의 이면에 여러 가지 사회적, 환경적 문제의 등장은 새로운 혁신적이며 기업가적인 노력을 필요로 하고 있다. 이에 따라 사회적 가치 창출과 환경/사회 문제의 해결에 주목하는 ‘사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)’ 연구는 지금까지 영리와 비영리를 아우르는 넓은 영역에서 학술적 주목을 받아왔다(Dacin et al., 2011; Short et al., 2009; Smith et al., 2013). 특히 소셜 벤처는 기업가적인 혁신활동을 통해 사회적 문제를 해결하거나 사회적 가치를 창출하는 조직으로 사회적 기업 연구의 중요한 연구 대상으로 관심을 받고 있다.

최근 사회적 기업가정신 연구에서는 기업이 개인이나 개별 조직의 특성을 넘어서, 외부적 환경 차원의 접근이 필요로 함을 이야기하고 있다(Dacin et al., 2010). 국내 역시 정부 주도의 사회적 기업의 육성에서 더 나아가 SK 등을 비롯한 민간 자본의 유입으로 소셜 섹터의 활성화를 가속하고 있는 한편, 성수동, 불광동 등의 지역에서 사회적 기업들의 집적이 일어나고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 기업가의 기업가적 과정과 행동은 사회적 시스템에 배태되어 있다는 맥락 속에서 등장한 창업생태계 관점을 통해 소셜 벤처들의 창업생태계의 형성과 그 영향을 논의하였다(Isenberg, 2010; Mason & Brown, 2014; Spigel, 2017). 특히 성수동 소셜 벤처 밸리를 대상으로 한 질적 사례연구를 바탕으로 소셜 벤처들의 창업생태계는 어떠한 형성과정을 나타내는지, 그리고 이러한 창업생태계가 소셜 벤처들의 기업가적 행동에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 하였다. 본 연구는 생태계적 관점에서의 사회적 기업가정신 연구를 통해 기존 연구의 한계를 보완하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 사회적 기업가정신과 소셜 벤처에 대한 논의와 더불어 창업생태계와 기업가적 행동에 대한 기존 연구를 바탕으로 이를 소셜 벤처에 적용하여 연구의 필요성에 대해 제시하였다. 이후 연구주제를 바탕으로 한 사례 분석의 연구방법론과 사례 대상에 대해 설명한 후, 개별 인터뷰를 비롯한 자료들을 통해 분석한 사례 연구 결과에 대해 논의하였다. 결론적으로 종합적인 연구 모형과 명제들을 제시하고, 연구의 시사점과 한계를 제시하였다. 본 연구는 기존의 창업생태계 내 속성들 간의 관계가 소셜 벤처들의 창업생태계에서 어떻게 이루어져 왔는지를 보였으며, 중간지원조직들을 중심으로 한 물리적 속성의 요소들이 생태계의 사회적 네트워크와 문화적 환경을 조성해가는 과정을 제시하였다. 또한 실제 구성 조직들의 심층 인터뷰를 통해 각 조직들의 기업가적 행동에 생태계가 어

떠한 역할을 하는지를 보임으로써 이론적, 실용적 함의를 제공하였다.

II. 이론적 배경

1. 사회적 기업가정신과 소셜 벤처

사회적 기업가정신을 이해하는 가장 중요한 요점은 혁신적인 가치 창출 활동인 ‘기업가적’ 측면과 시장 실패 등으로 인해 발생하는 사회적 이슈를 다룬다는 ‘사회적’ 측면의 공존이라고 할 수 있다. 기업 조직으로서의 지속가능성과 사회적 가치의 창출이라는 이 혼합적 가치의 공존은 기업의 미션, 자원의 동원, 성과의 측정 등의 측면에서 사회적 기업가정신을 일반적인 기업가정신과 구분하는 특징이 된다(Austin et al., 2006). 이러한 사회적 기업가정신의 핵심 주체인 소셜 벤처는 사회적 문제를 해결하기 위한 혁신적 활동을 수행함으로써 사회적 가치를 창출하는 비즈니스 벤처 조직이다(Haugh, 2006; Hockert, 2006). Dees and Anderson(2003)에 의하면 소셜 벤처는 법적으로는 주식회사와 같이 영리를 목적으로 하는 법인이며, 수익을 창출하는데 있어서 사회적 목적에 대해 명시적으로 설계된 기업가적 조직으로 정의된다. 소셜 벤처 일반 영리 벤처기업과 마찬가지로 초기 창업 단계의 기업 조직이므로, 초기 생존을 위한 자원과 정당성 확보와 같은 ‘신생 조직의 위험(liability of newness)’을 마주함과 동시에 기업가적 과정을 실현하는데 있어서 더 많은 어려움을 겪게 된다 (Shepherd et al., 2000). 소셜 벤처는 일반 영리 벤처기업보다 인적자원과 재무적 자원의 제약이 더 크며 이를 위해 강력한 네트워크의 구축이 필요하다고 알려져 있다 (Austin et al., 2006). 소셜 벤처의 이러한 제약은 앞서 논의한 바와 같이 이들이 가지는 양면적 가치의 공존에 기인하는 바가 크다.

기존 문헌을 통해 확인할 수 있는 사회적 기업가정신 연구의 한계점을 다음과 같다. 첫째, 기존의 사회적 기업가정신에 대한 연구들은 대부분이 사회적 기업가 개인의 특성에 대해 주로 다루었던 경향이 있다(Dacin et al., 2011; Short et al., 2009). 그러나 이러한 기업가 고유의 특성을 넘어서서 기업 조직으로써 사회적 기업 혹은 소셜 벤처의 기업가적 행동과 성장에 대한 이해가 필요하다. 둘째, 조직 외부적 환경(context) 차원의 이해, 특히 사회적 네트워크와 생태계적 차원에서의 논의가 더욱 필요하다. 창업을 포함한 기업가적 행동들에 있

어서 문화적, 경제적, 시장적 요소와 같은 외부적 요인들이 중요한 역할을 한다는 것은 이미 기존 기업가정신 문헌에서 잘 알려진 바이나, 사회적 기업가정신에서는 이에 대한 접근이 많이 이루어지지 못했다.

2. 소셜 벤처의 탄생과 성장: 기업가적 과정과 행동

기업가정신 연구에서 주목하는 핵심은 기업가적 기회의 인식과 이를 활용하는 과정(process)이며(Shane & Venkataraman, 2000), 사회적 기업가정신에서도 이는 동일하게 적용된다(Mair & Marti, 2006). 사회적 기업가 역시 기회의 인식과 추구, 그리고 이를 위한 자원의 조달과 활용이라는 기업가적 과정에 의해 운영되며, 이 행위의 주체인 기업가의 역할이 두드러진다(Austin et al., 2006). 기존의 기업가정신 문헌에서 기회란 새로운 상품이나 서비스가 생산비용을 초과하는 가치를 창출할 수 있는 모든 종류의 상황을 의미한다(Shane & Venkataraman, 2000). Hsieh et al.(2007)은 그러한 상황을 발견해가는 기회 인식의 과정을 문제(problem)와 해결(solution)이라는 용어를 통해 접근하였다. 이러한 접근을 사회적 기업가정신에 적용하면 사회적 문제와 이에 대한 해결책의 연결이 사회적 기업가의 기회라고 볼 수 있을 것이다.

사회적 기업가정신에서의 기회 인식 및 활용에 관한 실증 연구가 비교적 최근까지도 구체적으로 이루어지지 않았으나(Corner & Ho, 2010; Katre & Salipante, 2012), 이에 관한 이를 바탕으로 사회적 기업가의 기회 인식 및 실현을 위한 과정과 관련 행태를 논의한 연구들이 있다. Hockerts(2006)는 소셜 벤처의 기업가적 기회 원천을 특정 활동가들을 중심으로 시장에 개입하는 사회운동, 행동의 일환에서 발견되는 행동주의(activism), 영업활동으로 인해 수혜를 받는 집단의 자립(self-help), 자선적 벤처캐피탈리스트들로부터 획득할 수 있는 기회의 원천인 자선(philanthropy)의 세 가지로 구분하여 제시하였다. Corner and Ho(2010)는 사회적 기업가정신은 사회적 문제에 초점을 맞추고 있으므로, 이때의 기업가적 기회란 곧 당면한 사회적 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 창출할 수 있는 ‘호의적 상황의 집합(a favorable set of circumstances)’으로 보았다. 그리고 결과적으로 신규 벤처—본 연구의 경우에는 소셜 벤처—의 설립과 해당 조직의 제품과 서비스가 현존하는 사회적 문제에 대한 새로운 해결책으로 제시된다(Corner and Ho, 2010). 이 때, 사회적 문제는 기업가가 처해있는 상황적 맥락에 배태되어 있기 때문에 사회적 기업가는 그 기회를 활용해가는 과정에 있어서 여러 가지의 사회적, 제도적 장벽들을 마주하게 된다고 보았다.

이러한 기업가적 기회의 실현을 위해서는 일련의 행동들이 요구되는데, 이를 기업가적 행동(entrepreneurial action 혹은 activity)으로 정의한다(McMullen & Shepherd, 2006). 기존 문헌에서는 기업가적 행동을 ‘이윤 창출이 가능한 기회가 가지고 있는 불확실성(uncertainty) 하에서 내려진 판단 결정에 대한 반응으로 나타나는 행동(McMullen & Shepherd, 2006), 혹은 기업가가 기회를 실현시켜 나가는 일련의 행동 집합으로 정의한다(Van de Ven et al., 1984). Katre and Salipante(2012)는 23개의 소셜 벤처들에 대한 질적 연구를 통해 사회적 기업가들에게서 나타나는 ‘비영리적 제도(non-profit institution)’와 ‘영리적 제도(business venture institution)’의 범위로부터 출발한 구체적인 기업가적 행동들에 대해 규명하였으며, 이를 ‘기회에 대한 개념화(conceptualizing)’, ‘제품과 서비스의 혁신(innovating)’, ‘벤처 조직의 창설과 지속적인 기능(launch and ongoing functioning)’로 구분하였다. 이들의 연구에 따르면 사회적 기업가들은 사회적 이슈를 발견하고, 그 이슈에서 경제적 기회를 정의, 잠재적인 이해관계자들의 네트워크를 형성 및 확장하면서 기회를 실현하기 위한 비즈니스 모델을 구축해나간다. 이어 실제적 수익의 창출을 위해서 제품과 서비스에 대한 아이디어를 구현하고, 관련된 자원들을 확보하게 된다. 나아가 서비스나 제품의 고객(혹은 수혜자)을 확보하거나 이들을 위한 프로그램들을 설계하며, 장기적 사회적 변화에 영향을 미치기 위한 파트너십, 그리고 새로운 판매 채널 등의 구축을 통해 벤처 설립 이후의 성장을 위한 기능들을 확보해가는 행동들을 나타낸다.

3. 창업생태계와 사회적 기업가정신

3.1. 창업생태계

‘창업생태계(entrepreneurial ecosystem)’의 개념은 비교적 최근에 등장하였으나 생태계라는 차원의 접근으로 기업가적 행위나 벤처들에 주목한 연구들이 존재한다(Miller, 1999; Saxenian, 1994). 창업생태계는 새로운 기업가들이나 이와 관계된 행위 주체들이 혁신적인 스타트업의 성장을 도울 수 있는 한 지역 내의 사회적, 정치적, 경제적, 문화적 요소들의 결합을 의미하는 개념으로 등장하였다(Mason & Brown, 2014; Spigel, 2017). 특히 Mason and Brown (2014) 는 생태계 내의 기업가적 행위주체(entrepreneurial actor), 자원 제공자(resource provider), 연결자(entrepreneurial connector)에 대한 동시적인 접근을 강조하였다.

기존의 연구들에서 개념적 정의와, 정책적 방향에 대한 논의가 중심이 되어왔다면, 최근에

는 창업생태계가 어떻게 형성되고 각 요소들 간의 연관성에 대해 구체적으로 밝히기 위한 시도가 이루어지고 있다. Spigel (2017)은 기존 문헌에서 이야기했던 창업생태계의 구성요소들을 크게 문화적, 사회적, 물리적 차원으로 분류하였다. 첫째, 문화적 요소는 위험감수성을 포함한 기업가적 문화의 영향력, 혹은 성공적인 역할모델이 되는 벤처기업의 존재가 포함된다. 둘째, 사회적 요소는 한 지역 내의 사회적 네트워크를 통해 구성되는 자원들로, 사회적 네트워크 그 자체를 포함하여 기업 활동에 대한 제도화된 규범이나 멘토의 존재 등으로 나타난다. 마지막으로, 물리적 요소는 국가 차원의 혹은 지역 정부 차원의 역할, 업무 공간과 같은 인프라 구조, 연구/투자 기관의 존재 등을 다루고 있다. 나아가 이 요소들은 각각 개별적으로 존재하는 것이 아닌, 생태계 안에서 서로 상호작용하면서 공진화 과정을 이룬다고 보았다 (Spigel, 2017).

3.2. 소셜 벤처의 창업생태계와 선행 연구 고찰

소셜 벤처들의 커뮤니티 형성을 창업생태계 관점을 통해서 접근하는 것은 기존의 클러스터 이론 등보다 더 유의미한 시사점들을 제공해 줄 수 있다. 소셜 벤처 혹은 사회적 기업들의 성장에 있어서 협력적 활동이 중요하다는 점에서 생태계 내 협력을 통한 혁신을 강조하는 생태계적 관점이 지역 내에서의 경쟁적 환경에 주목하는 클러스터 이론보다 더 적합하기 때문이다. 사회적 기업가들이 '협력적인 방식(cooperative fashion)'의 자원 동원이 파트너십과 협력을 통한 집합적 행동들을 추구하게 한다는 이전 문헌들에서의 논의와 같이 (Dacin et al., 2010), 사회적 기업들의 협력적 관계나 사회적 구조에 대한 이해에 대한 필요성이 지속적으로 제기되어 왔다.

그러나 사회적 기업가정신 연구에서 개별 기업가나 조직이 아닌 거시적 환경, 특히 생태계적 차원에서 사회적 기업을 이해하기 위한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 유사한 연구로 Tanimoto and Doi(2007), Tanimoto(2008)의 연구가 있는데, 이들은 샌프란시스코 만 지역 내의 사회적 기업 커뮤니티의 사례를 기반으로 하여 '사회혁신 클러스터(social innovation cluster, 이하 SI 클러스터)'라는 개념을 제시하였다. SI 클러스터는 곧 사회적 기업과 지원 조직, 투자기관, 연구기관 등을 포함한 조직적 축적(organizational accumulation)이라고 정의된다(Tanimoto, 2008). 그러나 SI 클러스터는 사회적 기업을 둘러싸고 있는 다양한 생태계의 요소들을 확인할 수 있는 좋은 개념이지만, 구조적 측면의 논의에서 그친 바가 크고, 클러스터라는 컨셉 하에 존재하는 각각의 하부요소들이 사회적 기업의 육성을 위해 필요하다는 미래 방향성에서의 시사점을 제공하는데 그친다는 한계가 있다. 그렇기 때문에 생태계적

관점으로 실제적 현상을 통해 각 요소들이 어떻게 형성되고, 상호작용하며, 소셜 벤처들의 기업가적 행동에 영향을 미치는지를 살펴보는 것이 필요하다.

생태계적 관점을 통한 접근은 특히 한국의 사회적 기업을 이해하는데 있어서도 중요한 시사점을 제공해줄 수 있다. 한국의 초창기 사회적 기업과 그 생태계의 성장은 주로 정부 주도로 이루어져 왔다. 정책적 지원을 통한 양적 성장을 넘어 사회적 기업과 그 생태계의 지속성에 대한 반성적 논의가 점점 강조되고 있으며(장현주, 2013), 특히 사회적 기업들 중 영업손실 기업의 증가, 연평균 매출과 당기순이익의 감소 등 경영상의 효율성이나 생존, 지속성에 대한 지적들을 해소하는데 어려움을 겪어 왔다(이상연·채명신, 2015; 한국사회적기업진흥원 실태조사, 2014). 이런 상황 속에서 사회적 기업 인증을 받지 않고 일반 벤처의 형태를 통해 다양하고 혁신적인 방법으로 사회적 가치를 추구하는 청년층 중심의 초기 소셜 벤처들이 점차 증가하면서 이들의 활동을 지원하는데 대한 필요성도 증가하고 있다.

한국의 사회적 기업을 맥락으로 한 기존 연구들은 외부 환경관점에서 볼 때 특정 지역성에 기반을 둔 생태계가 아닌 전반적인 조직군 차원에서 살펴보았다. 예를 들어 장현주(2013)의 경우, 조직생태학적 관점을 기반으로 하여 한국의 인증 사회적 기업 조직군의 성장과 밀도에 대해 분석하였다. 라준영(2014)은 한국의 사회적 기업 생태계를 진화론적 관점으로 살펴보았는데, 사회적 기업 생태계를 사회혁신과 기술혁신 생태계로 구성된 혁신생태계와 자본시장과 상품시장으로 구성된 시장생태계로 구분하고 각 생태계 내에서 필요한 역할들과 생태계 간 상호작용으로 나타나는 변이, 선택, 복제의 진화기제를 통해 사회적 기업 생태계에 대한 정책적 과제를 개념적인 모형으로 제시하였다. 라준영(2014)의 연구는 비즈니스 생태계 관점으로 사회적 기업을 연구하여 이론적 기반을 세웠다는 점에서 중요한 시사점을 제시한다. 하지만 한국의 사회적 기업 생태계를 이해하는데 있어서 특정 지역성을 바탕으로 사회적 기업 생태계를 이해하기 위한 학술적 시도는 이루어지지 못한 상황이다. 이에 본 연구는 서울의 '성수동 소셜밸리'라는 지역성에 기반을 둔 창업생태계를 연구 맥락으로 하여 창업생태계의 각 요소들이 형성되는 과정과 소셜 벤처들의 기업가적 행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 사례연구

사회적 기업을 대상으로 한 통계적 분석은 현재까지도 많이 이루어지지 못하고 있는 상황이다. 이는 주로 개별 사회적 기업이나 전체 소셜 섹터를 대상으로 한 데이터베이스 축적의 부재에 기인한 바가 크며, 데이터의 축적과 양적 연구의 필요성이 지속적으로 학자들에 의해 제기되어 왔다(Dacin et al., 2011). 국내의 경우 한국사회적기업진흥원을 중심으로 인증 사회적 기업을 대상으로 한 사회적 기업 자율공시 데이터가 2010년 초반부터 축적되어오고 있으며, 몇몇 국내 문헌에서 이를 활용한 통계적 연구를 진행한 바 있다. 그러나 이는 한국사회적기업진흥원으로부터 사회적 기업 인증을 획득한 조직들만을 대상으로 하고 있기 때문에 초기 소셜 벤처들이 주요 대상인 본 연구의 목적과 부합하지 않는다.

그러므로 성수동의 소셜 벤처 생태계에 대한 형성과 그 영향을 구체적으로 살펴보기 위해서 본 연구는 질적 사례연구(qualitative case study) 방식을 적용하였다. 이러한 사례 기반 형태의 정성적 연구는 실제 세계의 구체적 현상의 역동적 과정에 대한 이해에 초점을 맞추고 있으며, 나아가 사회적 행동을 설명하기 위한 기존의 개념 혹은 새로운 개념에 대한 통찰력을 제공 해준다(Eisenhardt, 1989; Edmondson & McManus, 2007; Yin, 2013). 이에 더해 사례연구는 새로운 현상이나 아직 이론적으로 완전히 정립되지 않은 현상들을 대상으로 하기 때문에(Eisenhardt, 1989), 본 연구의 방법론으로 적합하다고 판단되었다.

2. 연구 분석 과정

본 연구의 분석은 다음과 같이 진행되었다. 첫 번째 단계에서는 ‘어떻게 형성되었는가?’에 대한 논의로서, 성수동 소셜밸리가 어떠한 과정을 통하여 형성되었는지를 살펴보고 창업생태계로서 성수동이 어떠한 특성을 가지고 있는지를 생태계 요소별로 분석하였다. 이후 상기의 생태계 형성 과정에 대한 이해를 바탕으로 해당 창업생태계의 각 요소들이 개별 소셜 벤처들의 기업가적 행태에 대해 미치는 영향을 성장 단계를 구분하여 총 7개 기업의 사례연구를 통해 확인하고자 하였다.

다음으로 성수동 소셜밸리의 형성 및 각 소셜 벤처들의 기업가적 과정에 대한 영향을 보다 심층적으로 살피기 위해 개별 소셜 벤처들의 대표 혹은 공동창업자들을 대상으로 인터뷰를

진행하였다. 인터뷰는 각 기업들의 창업과정, 사업의 개요, 진입시기와 동기, 관계하고 있는 조직들에 대한 항목들을 중심으로 하였다. 사례 대상은 성수동의 다양한 기업가적 행위 주체들을 포괄하기 위해 법인 설립 전 창업팀 단계의 조직 2개, 초기 설립 단계 2개, 성장 단계 2개, 그리고 중간지원조직 1개를 포함하여 총 7개의 소셜 벤처를 대상으로 선정하였다. 각 인터뷰는 우선으로 진행된 1개 사례 기업을 제외하고 모두 대면 인터뷰를 통해 진행하였으며, 약 40분에서 1시간 20분가량의 시간이 소요되었다. 인터뷰 데이터뿐만 아니라 사례의 현상을 더욱 풍부히 설명하여 제시하기 위해(Eisenhardt & Graebner, 2007), 연구의 주 대상이 되는 성수동 소셜벤처와 관계된 2차 자료(기존 언론 인터뷰와 기사, 관련 공개 문서)를 추가로 수집, 주요 흐름과 이슈가 무엇인지를 포착하고자 하였다. 이어 성수동 내 각 조직들을 대상으로 각 조직의 정보와 성수동 입주 및 활동에 대한 네트워크 정보를 설문을 통해 수집하였다. 설문 대상의 선정은 먼저 성수동 내 중간지원조직들과 대외적으로 성수동 커뮤니티 멤버로 알려져 있는 소셜 벤처들, 그리고 이들이 성수동 커뮤니티 멤버로 지목하여 새로이 포함된 조직 및 소셜 벤처들로 이루어졌다. 소셜 벤처로 인큐베이팅 기관에 입주하고 있는 창업팀에서부터 실제적인 영업활동을 수행하고 있는 초기 스타트업 형태의 소셜 벤처와 비영리조직에 이르기까지 총 45개 조직을 확인하였고, 이메일과 전화로 설문을 요청하였다. 설문에는 20개의 조직이 응답하였으나, 해당 숫자만으로는 성수동 커뮤니티의 현황을 확인하기에는 부족하기 때문에 성수동의 사례를 분석하는데 필요한 응답하지 않은 조직들의 업력이나 인력 구성, 전반적인 사업 내용 등에 대한 일반적 정보에 대해서는 각 업체의 홈페이지와 뉴스 기사를 통해 정리, 활용하였다. 설문의 각 내용은 조직의 형태와 업력 등 일반적인 정보, 성수동 입주 동기와 커뮤니티 내에서의 조직의 활동, 그리고 커뮤니티 내 조직들과의 관계가 포함되었다.

본 연구는 크게 두 가지의 분석 전략을 적용하였다. 먼저 성수동의 창업생태계 형성과정을 위한 분석은 Spigel(2017)의 캘거리(Calgary)와 워털루(Waterloo) 지역의 창업생태계에 대한 연구를 위해 활용한 사례연구 분석 방법인 복수 서사를 통한 환경 분석 접근법(multiple stories milieu approach)을 기반으로 하였다. 이는 Perren and Ram(2004)가 제시한 것으로 특정 사회적 현상에 대해 이에 속한 다양한 구성원들의 이야기를 통해 현상을 설명하는 사례연구 접근 방식의 유형이며, 외부적 환경(milieu)을 대상으로 한다는 특징을 지닌다. 이어 심층 인터뷰를 통한 생태계의 영향에 대한 사례 분석은 근거이론 연구에서 주로 사용하는 코딩 절차를 따라 다음과 같이 진행되었다(Gioia et al., 2013; Glaser & Strauss, 1967; Locke, 2001). 먼저 1단계 개방 코딩(open coding) 단계에서는 수집된 인터뷰 자료를 개별

적으로 검토하면서 면담자들의 대화에 대한 초기 코드를 부여하였다. 다음 단계에서는 이를 상위의 테마로 범주화하여 정리하였으며, 마지막 단계에서는 기업가적 행동과 창업생태계에 관한 기존 연구에서 제시하고 있는 이론적 차원의 내용과 비교하며 종합하였다(Katre & Salipante, 2012; Spigel, 2017).

<표 1>은 기존 문헌에서 제시한 절차에 따라 인터뷰 자료를 정리하고 분석하여 도출한 결과를 보여준다.

<표 1> 자료 구조

코딩 정의	인터뷰 내 초기 코드	범주 테마	이론적 차원
<ul style="list-style-type: none"> • 창업 이전 단계에서 사회적 가치와 경제적 가치에 대한 기회 인식, 평가와 관계된 활동 	<ul style="list-style-type: none"> • 본격적인 소셜 벤처 창업 전 단계에 들어가기 전까지 사회적 문제나 비즈니스 기회에 대한 인식이나 이와 관련된 기타 활동들에 대한 언급 	기회에 대한 개념화 활동 (기회의 인식)	기업가적 행동 (entrepreneurial action)
<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 가치와 경제적 가치를 창출하는 제품/서비스를 개발하기 위한 과정과 관계된 활동 • 제품/서비스, 생산수단, 요소, 관계와 관련된 혁신 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 진행하고 있는 제품이나 서비스가 상업화되기 전까지 이루어진 개발 활동, 필요한 자원의 획득을 위한 활동 등 	제품/서비스 개발 활동	
<ul style="list-style-type: none"> • 벤처의 설립과 창업 이후 운영을 위해 필요한 네트워킹, 영업 등 일련의 기능적 활동들 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 진행하고 있는 제품이나 서비스를 제공하기 위한 조직 차원의 기능의 개발, 확장 등과 관련된 진술 	조직화 활동	
<ul style="list-style-type: none"> • 지역 내에 나타나는 유형의 존재로 대학, 지원 설비 및 서비스, 정책, 시장 등의 요소들 	<ul style="list-style-type: none"> • 진술한 활동들 중 성수동에 존재하는 유형적인 형태의 공간 혹은 서비스와 관련된 요소들에 대한 언급 	물리적 속성	창업생태계 (entrepreneurial ecosystem)
<ul style="list-style-type: none"> • 지역 내 사회적 네트워킹을 통해 획득되거나 구성되는 자원들로 네트워크 그 자체 혹은 이를 통해 만들어지는 자본, 멘토, 근로자 등의 요소들 	<ul style="list-style-type: none"> • 진술한 활동들 중 성수동에서 이루어진 기업가 개인이나 구성원들 간의 개인적 관계에 대한 언급, 또는 이러한 관계들을 통해 얻게 된 유무형의 요소들 	사회적 속성	
<ul style="list-style-type: none"> • 지역 내에 존재하는 기업가정신에 대한 내재적인 가치 체계와 전망 	<ul style="list-style-type: none"> • 진술한 활동들과 관련하여 기업가가 느끼는 성수동의 환경이나 인지적인 차원에서 느끼는 관점, 경험에 대한 진술 	문화적 속성	

IV. 연구 결과

1. 성수동 소셜밸리의 창업생태계 형성

1.1. 성수동 소셜밸리의 지역적 특성

성수동은 대한민국 서울시 동부 지역에 위치한 지역구인 성동구에 속한 지역으로 1980~90년대 수제화 산업의 중심지로 발전해왔던 준공업지대이다. 그러나 이후 산업이 쇠퇴하면서 낙후된 주거환경과 생활기반시설이 그대로 이어져왔다. 2005년에 서울숲이라는 이름의 녹지 공원이 조성되고, 2010년부터는 저렴한 임대료의 공간을 필요로 하던 예술인들에게 주목받기 시작하면서 이들의 유입이 증가하기 시작했다. 더불어 영세한 수제화 장인들을 중심으로 토착 산업을 살리기 위한 거리 조성에 노력을 기울여왔으며, 젊은 사회적 기업가들이 지역으로 점점 유입되며 주목을 받게 되자 2015년 8월에는 성수동 일대가 서울시에 의해 사회적 경제와 수제화 특화 산업 지구로 지정되고 지역재생 시범사업의 대상지가 되었다.¹⁾ 이를 통해 성수동의 창업생태계 형성 초기에는 정부나 기관에 의한 정책적 역할이나 상업 자본의 영향보다는 각 행위주체들의 자발적인 집적으로 인한 영향이 먼저 이루어졌음을 확인할 수 있다. 이러한 특성은 협력적 환경을 추구하는 신규 사회적 기업가들에게 입지의 선정 과정에서 중요한 고려사항으로 작용하였다 (Dacin et al., 2010).

“[...] 사무실을 구하려고 [A 지역]도 알아보고, [B 지역]도 알아보고, [C 지역]도 알아보고... 약간, 네트워크를 형성할 수 있으면서 핫한 곳으로 알아봤죠. 근데 지역마다 특성들이 다 있잖아요. [다른 지역들은] 근데 사회적 기업하고는 안 어울리는 이미지 플러스 너무 상업적인 지역이라서... 여기는 돈은 괜찮은데 이미지가... 좀 아니다. [...] 너무 느낌 자체가 조금 달랐던 것 같아요. 뭔가 협력할 수 있는 이미지라기보다는 너무 상업적인 [...] 새롭게 뭔가를 만들어갈 수 있는 가능성이 있다고 보여지지 않았어요. 뭔가가 되어있고, 파도 되게 많고.”(B사 창업자)

현재의 성수동 소셜밸리 인근에 처음으로 자리를 잡은 것은 2012년 아시아공정무역네트워크였다.²⁾ 이들 역시 저렴한 임대료와 서울숲, 독섬역 등과의 지리적 접근성이 주된 이유였

1) 동아일보 (2015. 10. 13), ‘수도권 수제화 1번지 성수동에 특화단지’
(<http://news.donga.com/View?gid=74337254&date=20151023>)

다. 그러나 본격적으로 소셜 벤처들이 자리를 잡기 시작한 것은 루트임팩트라는 비영리사단 법인을 중심으로 추진된 '서울숲 프로젝트'에 의해서였다. 루트임팩트는 기업 사회공헌 컨설팅 사업으로 시작된 사회적 기업 중간지원조직으로 2013년 1월에 같은 사회적 기업 관련 중간 지원기관인 임팩트스퀘어, 소셜 벤처로 잘 알려진 딜라이트 및 엔스파이어와 함께 (주)허브앤 컵퍼니라는 이름으로 삼성동에 협업공간을 위한 조직을 만들었다. 해당 사업은 2005년 영국에서 시작된 사회혁신 커뮤니티인 '더 허브'의 한국 지점으로, 멤버십 기반의 공동업무 공간을 제공하고 소셜 벤처의 인큐베이팅을 진행하고자 하였다. 이 허브서울 프로젝트는 2014년 6월에 '더 허브'와의 펠로우십이 끝남과 함께 종료될 예정이었고, 새로운 프로젝트에 대한 컨셉을 가지고 기존 파트너 조직들과 논의를 시작하였다. 이후 사회문제의 해결을 위해 함께 모이는 공간을 만들자는 생각을 바탕으로 미국 등을 비롯한 다양한 해외의 사례를 보고 현재의 성수동 소셜밸리 커뮤니티에 대한 초기 아이디어를 구체화하게 되었다.³⁾

"사회문제라는 것이 대부분 큰 일들이고 어느 한 개인이나 단체가 독자적으로 해결할 수 없는 상황이기 때문에 굉장히 많은 사람들을 필요로 해요. 그 협력을 하기 위해서 누군가는 매개의 역할, 판을 깔아주는 역할, 인프라와 생태계를 만드는 역할이 필요하고 루트임팩트가 사명감을 가지고 있는 영역이 바로 이 부분이에요. (...) 조금 더 실험적인 역할을 하는 게 맞지 않나 생각하고 있어요." (루트임팩트 창업자와의 인터뷰, 2016년 5월 6일)

2014년에 루트임팩트의 대표가 소셜 벤처에 대한 직접 투자 및 부동산 개발을 위해 설립한 HGI를 중심으로 '서울숲 프로젝트'가 추진되었고, 루트임팩트가 공동주거공간인 디월하우스를 오픈함과 동시에 본사를 이전하는 등 본격적으로 소셜 벤처들 및 관련 단체들이 성수동에 입주를 시작하였다.

성수동 내의 소셜 벤처들이 주목하는 사회적 문제는 매우 다양한데, 설문과 그 외 언론자료들을 통해 확인된 28개 조직이 다루고 있는 사회문제로는 교육(4개), 문화예술(2개), 건강(3개), 인식개선(6개), 도시재생(1개), 공정무역(1개), 공간(2개), 예술(2개), 취약계층 고용(4개) 등이 있다. 이렇게 다양한 사회적 이슈를 배경으로 현재 성수동 구성원으로 확인된 42개의 조직들 중 소셜 벤처는 25개(60%), 비영리조직 4개(10%), 중간지원조직 7개(16%), 그리고 기타⁴⁾ 6개(14%)로 소셜 벤처만 존재하는 것이 아니라 다양한 비영리조직들과 관련 기관

2) 아시아공정무역네트워크는 2016년 하반기에 불광동 지역의 서울혁신센터로 이전하였다.

3) 상기의 내용은 루트임팩트 대표와의 사전 인터뷰를 참고하여 작성되었다.(2016년 5월 6일)

들이 함께 공존하고 있다. 이 외에도 중간지원조직을 통해 인큐베이팅에 참여하고 있는 초기 창업팀과 비영리 활동가들을 포함하면 더 많은 구성원들이 성수동 커뮤니티를 이루고 있다. 예비 사회적 기업 인증을 취득한 곳은 있으나 설문에 참여한 20개 조직 중 대부분의 조직들(70%)은 정부가 부여하는 인증을 받지 않았거나, 받을 계획이 없는 것으로 나타났다. 취약계층 고용을 주 사업으로 가지고 있는 3개 조직만이 사회적 기업 인증을 취득 혹은 취득할 예정으로 응답하였다. 본 연구의 설문에 응답한 조직들을 중심으로 살펴본 성수동 소셜밸리 내 소셜 벤처들의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

이와 같이 성수동 소셜밸리라는 생태계는 민간 비영리조직을 중심으로 5년도 되지 않은 짧은 기간에 걸쳐 형성되었다. 이렇게 소셜 벤처들과 비영리조직들이 함께 공존하면서 나타나는 지역 자체의 혼합적 가치(hybridity)는 성수동만의 독특한 특성을 드러낸다. 여러 가지 사회적 문제 해결을 추구하는 조직들이 모여 있음으로 인하여 생태계의 다양성을 높이고, 생태계 내 조직들이 새로운 기업가적 기회를 발견할 수 있는 원천을 제공한다(Jansiti and Levien, 2004).

<표 2> 설문 응답 조직들을 중심으로 한 성수동 소셜밸리 내 소셜 벤처들의 일반적 특성 (설문 응답 20개 조직 대상)

	기업특성	응답조직 ⁵⁾
조직규모 (구성원 수)	1-5	8
	6-14	6
	15-29	3
	30인 이상	3
성수동 거주 비중	0%	5
	1~30%	5
	31~70%	9
	71~100%	1
업력	1년 미만	1
	1년~ 3년 미만	6
	3년~ 5년 미만	8
	5년 이상	5

4) ‘기타’는 소셜미션이 대외적으로 명확하게 드러나 있지 않은 영리기업 형태의 일반 조직이거나, 타 중간지원조직에서 별도로 운영하는 공동업무공간 지원 단체, 벤처 자선 기관, 혹은 설문조사 시 소셜 벤처에 해당하지 않다고 응답한 조직들이다.

5) 설문 응답 20개 조직 대상.

1.2. 성수동 내 소셜 벤처들의 창업생태계의 형성 과정

1.2.1. 중간지원조직들에 의해 형성된 물리적 요소들

성수동에 형성된 창업생태계는 주로 루트임팩트와 HGI를 중심으로 한 중간지원조직들에 의해 제공되는 물리적 요소들에 의해 형성된 바가 큰 것으로 나타났다. 이 중 큰 비중을 차지하는 것이 ‘공간적 기반’인데, 이는 크게 업무공간과 주거공간으로 구분된다. 가장 먼저 루트임팩트가 디웰하우스를 설립하여 사회적 기업가나 사회적 경제 분야에 종사하고 있는 이들을 입주하도록 하였고, HGI를 통해 업무공간을 소셜 벤처들에게 임대해주었다. 디웰하우스의 경우 소셜 벤처 창업자들부터 사회적 문제 해결에 관심을 가지고 있는 다양한 사회 구성원들을 위한 셰어하우스로 운영이 되고 있으며, 이전에 거주하던 인원이 16명, 2016년 기준 거주 중인 입주민은 1호점 11명, 2호점 8명으로 구성되어 있다.

인큐베이팅 역할을 하는 지원조직과 그 외 시설들은 초기 단계 기업들이 내부적으로 접근할 수 없는 자원과 역량들을 제공함으로써 생태계 내 핵심적인 역할을 한다(Totterman & Sten, 2005; Spigel, 2017). 이 역할을 제공한 것이 바로 중간지원조직들이며, 이들을 생태계 핵심종(keystone)으로 성수동 내에 자리하고 있는 것으로 나타났다. 성수동 내 중간지원조직들은 직접적으로는 소셜 벤처들에 대한 투자와 공간 제공, 경영 서비스의 지원과 연계를 통해 대부분 창업 초기 단계의 사회적 기업가들의 기업가적 활동과 성장과정을 돕는다. 성수동 내 또 다른 핵심적인 중간지원조직인 임팩트스퀘어는 SEAM센터를 통해 사회적 기업가들을 위한 공동주거공간과 업무공간을 제공하고 있으며, 정기적 모임과 오픈비즈니스데이와 같은 프로그램을 통해 센터 내 입주조직 및 외부 관계자들과의 교류를 지원하고 있다. 그 외 크레비스파트너스는 협력관계 혹은 투자관계에 있는 소셜 벤처들과 함께하는 공동업무공간을 운영하고 있으며, 소풍(sopoong) 역시 인큐베이팅 기관으로써 투자하는 소셜 벤처 팀을 위한 공간과 카우앤독이라는 공동 업무 공간을 통한 창업 초기 단계의 팀을 위한 공간을 제공한다. 더불어 성동구와 성수동 내 문화예술 비영리단체인 ARCON, 롯데면세점이 공동협약을 통해 서울숲에 조성한 '언더스탠드애비뉴'는 공익공간으로 사회적 기업가 및 예술가들을 위한 마케팅 채널과 초기 창업가들을 위한 팝업 공간을 제공하고 있다.

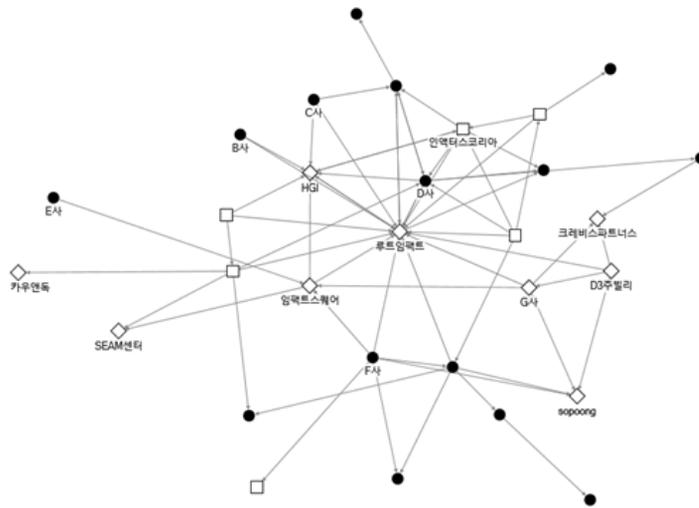
본 연구를 통해 살펴본 성수동 내 중간지원조직들에 대한 일반적인 현황을 정리하면 <표 3>와 같다.

<표 3> 성수동 내 중간지원조직 현황

조직명	대표	설립년도	미션 및 특징
HGI	정경선	2014년	<ul style="list-style-type: none"> 가치 기반의 삶 확산 부동산 개발 및 소셜 벤처 투자
루트임팩트	정경선	2012년	<ul style="list-style-type: none"> 체인지메이커의 육성과 지원 공간 사업(오늘살롱), 체인지메이커 육성 교육 프로그램 운영, 셰어하우스(디웰)/오피스(그라운드) 사업 진행
임팩트스퀘어	도현명	2010년	<ul style="list-style-type: none"> 임팩트 비즈니스의 확장 및 성장 임팩트 비즈니스의 기획과 설계, 기존 기업들의 사회공헌 및 CSV 사업 진행
SEAM센터	도현명	2016년	<ul style="list-style-type: none"> 기독교 신앙을 바탕으로 한 사회적 기업가들을 위한 공간 지원 셰어하우스 (SEAM센터)와 오피스 (SEAM오피스)를 통해 공간 및 네트워킹 지원
소풍(sopoong)	한상엽	2008년	<ul style="list-style-type: none"> 신생 소셜 벤처들의 성장 지원 초기 창업팀 및 벤처들을 대상으로 12주간의 인큐베이팅 프로그램을 기수별로 진행하여 네트워크 구축
MYSC	김정태	2011년	<ul style="list-style-type: none"> 사회 양극화 및 사회문제의 해결과 사회혁신 대기업과 스타트업의 협업사업 기획, 소셜 벤처 인큐베이팅과 임팩트 투자
크레비스파트너스	김재현	2004년	<ul style="list-style-type: none"> 교육, 환경, 문화예술, 기부 분야의 소셜 벤처 육성 지원 사업초기 단계(씨드 단계 혹은 스타트업 단계) 벤처들에 투자, IT기술/콘텐츠 등의 속성을 가진 비즈니스 모델에 한하여 투자 진행, 파트너 벤처들과 코워킹 스페이스를 공동으로 입주

1.2.2. 공동의 주거 또는 업무공간을 기반으로 한 공식적, 비공식적인 만남을 통해 이루어지는 상호작용: 생태계 내 사회적 네트워크의 강화

이와 같이 공동의 주거 또는 업무공간을 기반으로 한 공식적, 비공식적인 만남을 통해 이루어지는 상호작용은 생태계 내 사회적 네트워크를 더욱 강화한다. 사회적 네트워크를 통해서 축적된 반복적 상호작용으로 나타나는 감정적 친밀함으로 인한 관계적 측면과 집단 간에 공유되는 비전, 의미 체계(systems of meaning)를 의미하는 인지적 측면은 관계망 내의 구성원들 간에 정보의 교환을 촉진한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). De Carolis and Saporito(2006)은 사회적 자본이 기업가의 인지적 편향을 형성하여 기업가적 기회를 인식하는 과정에 궁극적으로 영향을 미친다고 제시한 바 있다. 실제 성수동 소셜밸리 내 조직의 설문문을 통해 성수동 내 정보를 공유하는 관계를 확인하고자 나타낸 네트워크 구조에서도 루트 임팩트 등 중간지원조직을 중심으로 한 관계망이 형성되어 있는 것을 볼 수 있다(그림 1).



**<그림 1> 중간지원조직들을 중심으로 한 사회적 네트워크 형성
(정보나 노하우의 습득 경로)⁶⁾**

성수동 소셜밸리에서 모든 소셜 벤처들이 언급했던 것이 바로 네트워킹과 커뮤니케이션 측면에서의 이점이었다. 성수동 커뮤니티 안에서의 네트워크는 특정 중간지원조직들을 중심으로 한 정기적 모임과 비공식적인 만남들을 통해서 이루어지고 있었다. 먼저 정기적 모임의 경우 중간지원조직들이 멤버십 기반 혹은 개방적 형태의 모임을 통해서 소셜 벤처나 사회적 경제와 관련된 인사들이 교류하고 있다. 성수동 내 소셜 벤처들 중 대부분(설문 응답 19개 조직 중 11개)이 루트임팩트의 디월살롱 멤버십을 통해 교류를 하고 있었으며, 임팩트스퀘어의 SEAM센터 정기모임이나 크레비스파트너스의 타운홀 미팅 역시 정기적 모임의 일환으로 언급되었다. 비공식적 만남을 통한 네트워크는 인터뷰에서 거의 모든 기업가들이 성수동 내 활동의 이점으로 언급한 요소로 드러나고 있으며, 이를 통해 새로운 기업가들을 만나거나 정보를 공유하면서 네트워크를 강화하거나 넓혀가고 있다.

"아무래도 기업가들과의 만남이 가장 좋았어요. 저녁에 맥주도 마시고 밥도 같이 먹고 이런거. [...] 그냥 뭐 저녁 먹자, 이런 식으로 연락 올 때가 있어요. 비공식적인 상호작용이 많아요. 뭐 '저기 소방(소녀방앗간) 대표님이랑 누가 밥 먹고 있대, 너도 올래?' 이

6) 분석을 위해 NodeXL을 사용하였음.

런식으로 누구 있다 그러면 만나고... 하나의 어떤 커뮤니티예요." (A사 창업자)

"저희 B-Corp 인증 준비할 때도, 트리플래닛하고 두세 번 미팅했어요. [...] 근데 만약 이런 게 명동에 있었다면 절대 못했을 일이죠. 연락하고, 뭐하고, 미안하고... 근데 우리가 이렇게 하면 또 언젠가 다른 도움을 주니까. 이런 식으로 하게 되면 소위 말하면 부가가치가 생기잖아요. [...] 이런 부분들이 세이브되는 관점에서 굉장히 많은거죠." (G사 대표)

1.2.3. 생태계 내 성공 사례들의 등장

루트임팩트와 더불어 2014년부터 진입한 소셜 벤처들 중 일부는 매출 성장과 함께 사회적 경제 분야에서 잘 알려진 성공 사례로 부각되었다. 초창기 성수동에 진입한 소셜 벤처 중 하나인 D사의 경우, 2015년에 9,400여만 원의 기부와 더불어 7,105만원의 영업이익을 달성한 성공적인 소셜 벤처로 자리매김하여 주목을 받았다. 물류 스타트업이자 노숙인들의 자립을 위한 일자리를 제공하는 두손컴퍼니의 경우 성수동 내외의 28개 기업의 물류를 지원하며, 2억원에 가까운 매출을 올리며 고용창출을 이루고 있다. 이런 성공적인 소셜 벤처들의 존재는 신규 사회적 기업가들로 하여금 사업에 대한 긍정적 전망과 이들과의 네트워크 기회에 대한 기대를 만들어낸다. 실제 성수동을 기반으로 새롭게 사업을 시작한 사회적 기업가들과의 인터뷰에서도 이러한 성공한 소셜 벤처들의 존재를 높이 평가하고 있음을 언급하고 있다.

"D사나, 두손컴퍼니나 소녀방앗간처럼 거의 보고 배울 수 있는, [...] 정말 사업 대 사업이 아닌 형, 누나처럼 좋은 영향력을 많이 주셔서 그게 정말 좋은 것 같고..." (C사 창업자)

"D사처럼 같이 꿈을만한 성공적인 곳들도 있어서 좋은 것 같고, 크게는 G사나 루트임팩트, 임팩트스퀘어 같은 곳들... 제가 노력하면 거기 가서도 이렇게 뭐 소통하고 할 수 있는..." (E사 창업자)

1.2.4. 사회적 가치의 창출을 중심으로 한 문화 형성

중간지원조직들을 중심으로 한 비영리조직들과 소셜 벤처들의 지역적 커뮤니티의 형성은 '사회적 문제 해결'이라는 가치를 중심으로 한 사회적 기업가들만의 독특한 문화를 만들어냈다. 이러한 문화적 요소는 생태계 내의 협력적 활동을 강화한다. 특히 성수동의 소셜 벤처들

은 사회적 가치와 경제적 가치 사이에서 사회적 가치를 우선적으로 지향하는 모습을 보이는 특징을 나타내고 있다. 시각장애인이라는 사회적 문제에 초점을 두고 있는 C사의 경우 협업에 대해 단기적인 수익 창출과 시너지에 대한 기대보다는 협업을 통한 기회 실현이 '사회적으로 유의미한 가치'에 대한 것에 더 주안점을 둔다고 이야기한다.

"시각장애 이슈를 다루는 분들을 만나다보면, 저희는 되게 같이 하고 싶어 하는 것 같아요. [...] 같이 할 수 있는 게 없을까 얘기하기도 하고..." (C사 창업자)

"다들 협업 자체에 대해, 사실은 보면 되게 경제적 수치로 '이게 시너지가 있고 돈이 될 거 같아', 이런 식으로 콜라보를 하는 팀들은 거의 없는 것 같아요. 우리는 우리 두 팀이 콜라보하는게 상징적이거나, 혹은 사회적으로 되게 유의미한 가치를 더 만들어낼 수 있을 때 콜라보를 하는 것 같아서... [이전에 진행한 콜라보의 경우] 서로 마음이 있었고, 이 브랜드 제품을 만들어서 담아내는 것 자체가 가치를 확산시킬 수 있는 또 다른 방식이라고 생각했으니까 하는 거지, 저희가 어떤 갑자기 콜라보 제품이 몇 백 개가 팔릴 거라는 기대감으로 하는 건 아니거든요." (C사 창업자)

가시적인 활동이나 성공 사례를 통해 나타나는 문화적 요소 외에도 소셜 벤처들에 대한 지지적 문화 역시 인터뷰를 통해 나타나고 있다. 이러한 지지적 문화는 기존 창업생태계 (Spigel, 2017)나 클러스터(Saxenian, 1994; Feldman, 2001)에 대한 문헌에서 드러난 바와 같이 새로운 기업의 탄생이나 위험부담이 높은 기업가적 시도들을 독려하는 환경을 조성한다. 소셜 벤처의 창업생태계에서는 이런 문화가 사회적 기업가들의 기업가적 활동과 소셜 벤처들의 장기적 성장에 대한 긍정적 전망에 영향을 주고 있다.

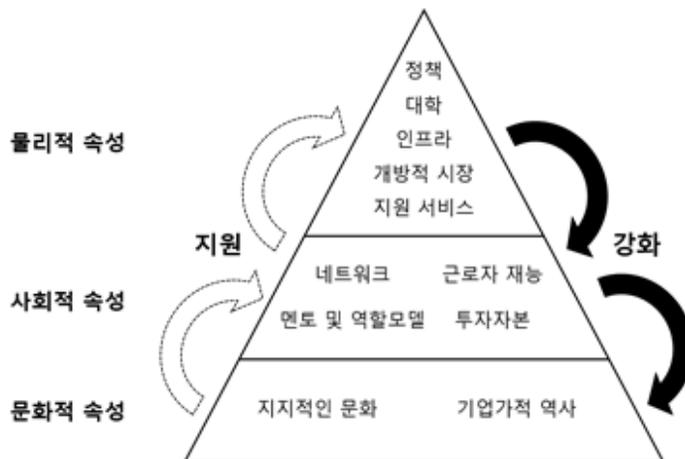
"그 어떤 창업센터나 투자기관보다도 이런 분위기가 있기 때문에 더 좋은 것 같네요. [...] 여기 자체는 수치화된 것들을 안보는 것은 아니지만 눈에 안 보이는 것들... 그런 것들을 포함해서 고려해주는 것이 좋은 것 같아요. [...] 제가 여기를 선택하고 계속 거점으로 하고 있는 것 자체도 그런 것들을 바라봐주시기 때문이니까요." (E사 대표)

"음... 혼자였어요. 뭔가 고립되어 있었던... 되게 세상물정도 모르는? 혼자서 고군분투해야만 하는. 근데 여기 와서는 같이하니깐... 심리적으로도 그렇고, 배우는 것도 많고. 성장할 수 있었던 게. 인지도 측면에 있어서나, 성과적인 측면에서나 성장할 수 있었던 되게... [...] 서로 띄워주고 서로 자라게 해주고 하는 그런 관계인 것 같아요." (D사 공동창업자)

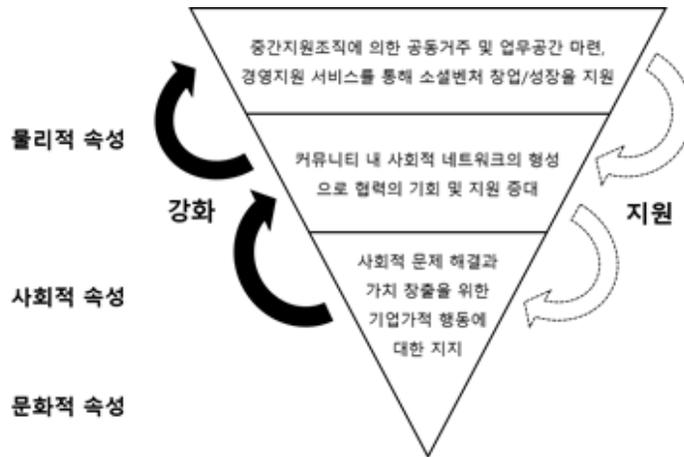
이상의 내용들을 토대로 성수동 소셜밸리 내 소셜 벤처들의 창업생태계의 요소들을 정리하면 아래 <표 4>와 같이 나타난다. 또한 <그림 2>에서는 성수동에서 나타나는 소셜 벤처들의 창업생태계가 형성되어 가는 초기 단계에서 각 속성들이 어떻게 영향을 주고받는지를 보여준다.

<표 4> 성수동 커뮤니티 내 확인된 창업생태계 요소

속성의 유형	속성	내용
문화적 속성	지지적인 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 문제 해결과 가치 창출에 대한 지지적인 문화 • 연대의식과 신뢰 기반의 문화 형성
	기업가적 역사	<ul style="list-style-type: none"> • 성공적인 소셜 벤처 사례의 존재 (D사, 두손컴퍼니 등)
사회적 속성	인적자원	<ul style="list-style-type: none"> • 인맥터스코리아, SEN 등 학생단체 연계 • 멤버십 및 네트워킹 행사를 통한 관심자들의 접근 • 중간지원조직을 통한 초기 창업가 및 인턴 교육 프로그램
	투자자본	<ul style="list-style-type: none"> • 중간지원조직, 혹은 기타 투자기관들에 의한 투자 지원(HGI, sopoong, 크레비스파트너스, D3주빌리 등)
	네트워크	<ul style="list-style-type: none"> • 디벨살롱 등 멤버십 커뮤니티의 운영과 네트워킹 행사, 디벨 하우스, SEAM센터 등 공동주거공간, • 그 외 성수동 내에서의 비공식적 교류
	멘토와 역할 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 중간지원조직들 혹은 기존의 성수동 내 성공적인 소셜 벤처 대표들로부터의 조언
물리적 속성	대학	<ul style="list-style-type: none"> • 한양대학교 사회혁신팀과의 산학협력 활동 추진
	지원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 중간지원조직에 의한 경영지원 서비스 제공 또는 연계
	물리적 인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 크레비스파트너스, 카우앤독, SEAM오피스, 그라운드 등 공동 업무공간과 디벨하우스, SEAM센터 등의 공동주거공간 • 물류 서비스를 제공하는 소셜 벤처(두손컴퍼니)의 존재
	개방적 시장	<ul style="list-style-type: none"> • 언더스탠드애비뉴를 통한 시장접근성 강화



<그림 2-1> Spigel (2017)의 연구에서 제시된 생태계 요소들 간의 관계



<그림 2-2> 성수동 커뮤니티에서 나타난 생태계 속성들 간의 관계

기존 연구에 따르면 창업생태계는 오랜 기간에 걸쳐 나타난 해당 지역의 문화적 배경을 기반으로 형성되는 것으로 묘사되어 왔다. Spigel(2017)의 연구에서도 위험부담과 기업가적 행동에 대한 문화적 지지가 곧 사회적 네트워킹 활동이나 성공적인 기업가적 활동에 대한 기대를 촉진한다고 보인 바 있다. 사회적 자본이라는 관점에서 소셜 벤처의 사회 혁신 과정을 분석한 Bhatt and Altinay(2013)의 연구에서도 소셜 벤처가 자원제한적인 환경에서 창업 및 성장에 영향을 미치는 특정 커뮤니티에서 사회적 자본은 장기간에 걸쳐 형성된다고 보았다. 성수동 내 창업생태계의 경우 단기간의 빠른 형성 과정에서 기존의 지역 고유의 환경적 특성과 더불어 중간지원조직 중심의 생태계의 물리적 속성이 생태계 내 참여자들의 사회적 관계를 촉진하고, 더 나아가 이를 중심으로 한 지역 고유의 문화적 특성을 형성하게 되었음을 나타내고 있다.

또한 중간지원조직은 생태계 내에서 핵심종(keystone) 조직의 특성을 보이고 있는 성수동 내 창업생태계의 필수적 요소로 나타났다. 핵심종 조직은 네트워크 참여자들을 연결하고, 외부적 환경 요인에 대한 완충적 역할을 함으로써 생태계의 견고성(robustness)을 더하는 한편, 이를 통해 적소(niche)들이 탄생할 수 있도록 도와 생태계의 다양성(diversity)을 더한다(Iansiti and Levien, 2004). 초기 소셜 벤처들이 기업가적 과정을 실현하는 행동들 속에서 중간지원조직들은 네트워크를 비롯한 자원 확보의 통로이자 외부로부터 정당성을 획득하는 통로의 역할을 함으로써 이들이 충분한 성장 단계에 들어서는데 있어서 완충적 역할을 해주고 있음을 볼 수 있다. 결과적으로 이는 소셜 벤처들의 생태계 초기 형성과정에서 그 기반이

되는 물리적 요소를 충분히 뒷받침할 수 있는 행위적 주체가 필요함을 시사한다.

2. 소셜 벤처들의 기업가적 행동에 대한 생태계의 영향

본 장에서는 이렇게 형성된 성수동의 창업생태계가 개별 소셜 벤처의 기업가적 행동에 미치는 영향을 분석하여 정리하였다.

본 장의 분석은 <표 1>의 자료 구조에 나타난 사회적 기업가의 세 가지 ‘기업가적 행동’ 형태와 ‘창업생태계’의 세 가지 요소들을 중심으로 이루어졌다. 사회적 기업가의 기업가적 행동은 기존 문헌에 기반하여 ‘기회에 대한 개념화 활동(기회의 인식)’, ‘제품/서비스 개발 활동’, ‘조직화 활동’으로 구분하였으며(Katre & Salipante, 2012), 창업생태계의 요소들 역시 기존 문헌에 기반하여 ‘문화적’, ‘사회적’, ‘물리적’ 요소로 구분하였다(Spigel, 2017). 사회적 기업가의 기업가적 행동과 창업생태계 요소들 간의 연관성 분석을 위해 사례 대상들과의 인터뷰를 통해 나타난 구체적인 행동들의 유형과 빈도를 정리하였으며, 각 연관성 분석 결과를 뒷받침하는 실제 인터뷰 내용도 일부 인용하였다.

아래 <표 5>는 인터뷰한 각 사례 소셜 벤처들에 대한 설명적 정보이다.

<표 5> 사례 대상에 대한 정보

조직명	주요 사회적 문제	주요 사업의 내용	창업년도 및 성수동 진입년도	조직 형태	조직규모 (구성원 수)	인터뷰 대상
A사	취약계층의 자립	<ul style="list-style-type: none"> 취약계층을 위한 양질의 일자리를 제공하여 자립을 지원 쪽방촌 주민들을 고용하여 꽃 제품과 관련된 일자리를 제공 	2013년 7월/ 2014년 7월	영리 법인	3명	창업자
B사	소외계층의 정신건강	<ul style="list-style-type: none"> 기존 정신건강 및 질환을 다루는 접근방식과 사회적 인식을 개선하고, 사회 곳곳에 존재하는 소외계층의 정신 건강을 돌보며 ‘무술’을 매개체로 다양한 사회 계층 사이의 사회 통합을 실현 개인, 공공기관, 기업 등을 대상으로 하는 맞춤형 무술 프로그램 교육 사업 	2015년 6월/ 2014년 12월	영리 법인	5명	창업자
C사	시각장애에 대한 사회적 인식 개선	<ul style="list-style-type: none"> 시각장애에 대한 사회적 인식의 제고 및 개선 개인 맞춤형으로 점자를 새긴 가죽 디자인 제품의 판매를 통해 시각장애인에 대한 이야기를 전함 	2015년 3월/ 2015년 5월	영리 법인	5명	창업자
D사	위안부 문제에 대한 인식 환기	<ul style="list-style-type: none"> 사회 모든 구성원들의 존귀함 회복 (현재는 위안부 할머니) 재조명이 필요한 사회문제 혹은 이야기를 담은 디자인 제품의 제작 및 판매 	2012년 10월/ 2015년 1월	영리 법인	33명	공동 창업자

조직명	주요 사회적 문제	주요 사업의 내용	창업년도 및 성수동 진입년도	조직 형태	조직규모 (구성원 수)	인터뷰 대상
E사	저소득층 청소년들의 진로와 일자리 문제	<ul style="list-style-type: none"> 저소득층 청소년들을 위한 진로 및 일자리 문제의 해결 청소년 대상 패션 직업 진로/교육 서비스 및 일자리 제공 	2014년 5월/ 2015년 5월	법인 설립전 단계	3명	창업자
F사	영아유기	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니케이션과 디자인을 통한 공공문제의 해결 베이비박스(영아 유기로 인한 사망을 방지하기 위한 박스) 이면의 본질적 문제를 정의하고 근본적인 해결책을 디자인 	2016년 2월/ 2016년 2월	법인 설립전 단계	1명	창업자
G사	사회문제 해결의 지원	<ul style="list-style-type: none"> 사회 양극화 및 사회문제 해결과 사회혁신 기업-스타트업 협업사업 기획, 소셜 벤처인 큐베이팅 및 임팩트 투자 진행 	2011년 11월/ 2015년 10월	중간지원조직	13명	대표 이사

2.1. 사례 분석 결과

2.1.1. 사회적 기업가의 개인적인 기회의 인식

사회적 기업가의 기업가적 과정의 시작은 사회적 문제에 기반한 ‘기회의 개념화’ 혹은 ‘기회의 인식’ 과정이다. Vogel(2016)에 따르면 기회의 인식 과정은 벤처 아이디어로서의 기회 ‘포착’과 이를 최종적인 기회로서 인식하기 위한 ‘평가’로 구분될 수 있다. 그리고 이러한 기회의 ‘포착’과 ‘평가’를 통해 기업가 혹은 기업가 팀에게 인식된 기회는 실제적인 사업기회로서 활용되어 제품 혹은 서비스로 개발되는 과정을 거치게 된다.

이러한 기회의 인식과 관련된 활동들에 대한 종합분석 결과 개별 소셜 벤처들로부터 총 7개의 행동 코드들을 포착할 수 있었다(표 6).

<표 6> 기업가적 행동 및 생태계 요소와의 연관성 I - 기회의 포착과 평가

범주 테마	행동 코드 및 사례 내 빈도	관련된 생태계 요소			
		문화적	사회적	물리적	
기회에 대한 개념화 활동 (기회의인식)	11. 사회적 문제 해결에 대한 개인적 동기의 발현	6/7	○	○	○
	12. 새로운 사회적 가치 창출에 대한 기회 인지	3/7	○	○	○
	13. 외부 경연대회를 통한 사업 아이디어의 구체화	2/7	○	○	○
	14. 사회적 문제에 대한 개인적 배경/경험	3/7	○	○	○
	15. 사회적 문제와 관련된 조사 활동	3/7	○	○	○
	16. 기존 네트워크를 통한 창업팀의 구성	2/7	○	○	○
	17. 아이디어에 대한 피드백을 수령	1/7	●	●	●

인터뷰 대상 중 가장 초기 단계에 있는 F사의 경우 인지하게 된 사회적 문제를 해결하기 위한 방식을 찾아가는 과정 가운데 성수동을 통해 새로운 네트워킹을 구축하고, 멤버십 커뮤니티 활동 등을 통해 아이디어에 대한 평가와 비즈니스 모델에 대한 대안을 탐색해 가는데 있어서 영향을 받고 있었다. 더불어 사회적 문제 해결을 위한 기업가적 행동을 지지하고 돕는 생태계의 문화적 요소로부터의 영향 또한 기업가가 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

"(루트임팩트에서) 공식적으로 발표할 자리를 마련을 해주셨어요. 그 부분에 대해서는 제가 프로젝트 처음 시작할 때부터 루트임팩트와 디벨 매니저 분들에게 도움을 많이 받았고, 제가 먼저 그런 기회를 만들어달라고 한 것도 아닌데 알아서 그냥... 이번 달에 여기서 하고 다음 달에 저기서 하고 [...] 제가 발표를 할 때마다 감사하게도 같이 하고 싶다는 분들이 계속 연락을 주시고, 실제 조인하시기도 하시고... 그래서 참 예상치 못한 그런... 방향으로 지금까지 오게 된 것 같아요." (F사 창업자)

"공공선을 향해서 일하고 있는 사람들이 주변에 많다? [...] 그리고 뭔가 서로 도우려고 하는 마음이 기본적으로 있는 것 같고. 다른 동네에서 혼자 떨어져 있는 것과는 다를 것 같아요. [...] 이 사업을 하기에 성수동 보다 좋은 곳은 없는 것 같아요. 좋은 토양이 되는 것 같아요" (F사 창업자)

그러나 이를 제외한 나머지 인터뷰 대상들을 통한 종합적인 분석의 결과 기회의 포착과 평가 자체는 기업가들의 이전의 경험이나 특성과 같은 개인적 상황에서 비롯되는 바가 크고, 창업생태계가 직접적인 영향을 주고 있지는 않은 것으로 나타났다. 인터뷰를 진행한 모든 소셜 벤처들의 초창기 창업 과정에는 사회적 기업가들의 개인적 경험이나 활동에서 비롯된 문제의식에서 출발한 것이 대부분이었으며, 성수동에 대해서는 주로 ‘좋은 토양’, ‘도우려고 하는 마음’ 등의 무형적인 형태로 언급되었다. 다만 창업 이후 생태계 내에서의 활발한 커뮤니케이션은 소셜 벤처들이 새로운 기회를 만들어가거나 협력적 활동을 전개하는데 있어서 일부 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 이상을 통해서 볼 때 창업생태계 속성들은 사회적 기업가 개인의 인식에는 다소 직접적인 영향을 미치나, 사회적 기업가의 기회 포착 및 평가 과정에는 간접적인 지원요인으로만 작용한다고 판단된다.

2.1.2. 제품 및 서비스 개발 활동에 미치는 영향

제품 혹은 서비스의 개발 활동은 발견된 기회를 실현하기 위한 과정으로 수익을 창출할 수 있는 제품이나 서비스를 포착하거나, 혁신하거나, 개발하는 행동들을 의미한다(Katre &

Salipante, 2012). 이와 관련된 생태계의 영향은 주로 제품 개발을 위한 사업 공간의 확보와 같은 물리적 요소의 형태로 나타났다(표 7). 이는 곧 제품과 서비스의 유형화 과정 자체에 있어서 가장 중요한 것은 사회적 기업가와 소셜 벤처가 지닌 개별적 차원의 역량이라는 점을 확인할 수 있다.

<표 7> 기업가적 행동 및 생태계 요소와의 연관성 II - 제품 및 서비스의 개발

범주 테마	행동 코드 및 사례 내 빈도	관련된 생태계 요소			
		문화적	사회적	물리적	
제품/ 서비스의 개발 활동	D1. 프로젝트 멤버의 확보	1/7	○	○	○
	D2. 영리기업 등과의 파트너십 확보	1/7	○	●	○
	D3. 외부 네트워크를 통한 자원의 확보	3/7	○	○	○
	D4. 사업 공간의 확보	4/7	◐	◐	●
	D5. 중간지원조직과의 투자 관계 구축	1/7	●	●	●
	D6. 새로운 사업 모델의 구상과 테스트	3/7	○	○	○
	D7. 고객 탐색 및 개발	1/7	○	◐	◐
	D8. 초기 사업 브랜드의 개시	1/7	○	○	○

2.1.3. 소셜 벤처의 조직화 활동에 대한 영향

이와 같이 사회적 기업가가 사회적 문제를 발견하고 새로운 기업가적 기회를 발견하는 과정, 그리고 이를 제품과 서비스의 형태로 실현해가는 과정은 주로 사회적 기업가 개인적 역량에 의존적이었다. 그러나 사회적 기업가가 소셜 벤처를 설립하고 이를 성장시켜 가는 조직화 과정에서 생태계의 역할이 주는 영향이 인터뷰를 통해 여러 측면에서 드러났다 (표 8).

<표 8> 기업가적 행동 및 생태계 요소와의 연관성 III - 조직화 활동

범주 테마	행동 코드 및 사례 내 빈도	관련된 생태계 요소			
		문화적	사회적	물리적	
조직화 활동	O1. 새로운 소셜 벤처/기업가들과의 네트워킹	7/7	●	●	●
	O2. 사업 공간의 확장	1/7	○	●	●
	O3. 비공식적 모임을 통한 기존 네트워크 강화	4/7	○	●	◐
	O4. 생태계 내 지원에 대한 사전적 기대	2/7	●	◐	●
	O5. 경영 서비스 지원	1/7	◐	●	●
	O6. 새로운 조직 구성원의 합류	1/7	●	●	●
	O7. 외부 투자를 지양	2/7	●	●	●
	O8. 생태계 내외 파트너십/협업 프로젝트 진행	3/7	◐	○	○
	O9. 성공적인 소셜 벤처들로부터의 조언 습득	3/7	◐	●	◐
	O10. NGO/이해관계자 접촉을 통한 관계 형성	4/7	◐	◐	◐
	O11. 중간지원조직으로부터의 신규 투자 유치	1/7	●	●	●
	O12. 핵심구성원의 공동주거공간 입주	4/7	◐	●	●
	O13. 중간지원조직의 역량개발 프로그램 참여	1/7	●	●	●

먼저, 물리적 요소에 의해 형성되고 강화된 생태계 내의 사회적 네트워크를 통해 소셜 벤처들은 경영상의 노하우나 조언 등을 습득하게 된다. Katre and Salipante(2012)의 연구에서는 성공적인 사회적 기업가들일수록 지식과 네트워크의 획득에 대한 필요성을 인지하고 이를 확보하기 위한 행동들을 나타내었다. 본 사례에서도 성수동이 사회적 기업가들의 이러한 활동을 위한 장(場)을 제공함으로써 새로운 관계적 자원, 사업의 운영과 성장을 위한 지식과 노하우를 원활하게 습득할 수 있게 하였다.

"예를 들어서, 크레비스, 예전엔 만나려면 신사동을 가야했어요. 근데 만나기 위해서는 사전 준비를 해야 하는데 연락하고 일정잡고 그런 게 에너지가 굉장히 어마어마해요. 물론 신뢰가 어느 정도 있었지만, 그래서 그런 부분들을 진행하면서 어떤 문제의식이 있었고, [...]" (G사 대표)

"네트워크하기가 정말 편해요. 뭐, 예를 들어서 디월에 누가 계신다 그러면 디월에서 만나고. 유관 될 것 같으면 바로 만날 수가 있어요. 그런 게 제일 편한 것 같아요. 누구를 만났을 때, 그 사람이 나와 관련된 일을 하고 있다고 하고, 나와 관련해서 서로 필요한 부분이 있을 것 같다 그러면 바로 만나고." (A사 창업자)

이와 더불어 생태계 형성에서 나타나는 사회적, 문화적 요소는 생태계에 속한 소셜 벤처들로 하여금 외부에 대해서는 소셜 벤처라는 것에 대한 정당성을 획득함으로써 신호 효과(signaling)를 주고, 내부적으로는 사회적 기업가, 혹은 사회적 기업으로써의 정체성과 조직의 안정성을 공고히 해주는 것으로 나타났다. 소셜 벤처의 경우 사회적 미션에 대한 요구와 비즈니스 벤처로써 경제적 수익 창출에 대한 요구를 동시에 충족시켜야 하는 긴장관계에 놓여있다(Smith et al., 2013). 이로 인해 발생하는 조직의 정체성, 정당성에 대한 긴장은 소셜 벤처가 갖게 되는 신생 기업의 위험(liability of newness)을 더 크게 한다. 예를 들어, B사 창업자의 경우 일반 영리기업의 직장인에서 사회적 기업가가 된 유형으로 신생 사회적 기업가로서 만들어가는 소셜 벤처에 대한 정당성의 확보를 위한 네트워크가 매우 중요했음을 언급하고 있다.

"저는 그냥 상업적으로 필드에만 있다가 온 사람이었기 때문에, 원가 너무... 여기에 장벽이 있다고 느꼈어요. 네트워크의 장벽? 너... 대기업에서 왔는데, 경험이 하나도 없는데, 진짜 사회적 기업 맞아? 뭐하려고 하는데? 아... 그래서 빨리 네트워크를 만들어야 되겠다

생각을 했어요. [...] 사회적 기업이라는 게 아무래도 진짜 그 진정성, CEO가 어떤 생각으로 이 사업을 하고 있는지가 중요하기 때문에, 그래서 그 네트워크를 쌓아야 되고, 더 커뮤니티 안으로 들어오려고 많이 노력을 한 것 같아요." (D사 창업자)

이러한 상황 속에서 성수동에 진입한 이후로 신생 소셜 벤처들은 벤처의 성장에 필요한 자원들을 획득할 수 있는 중요한 네트워크를 확보하는 활동들에 관여하고, 이 과정을 통해 외부 이해관계자들에 대해 조직의 정당성을 획득할 수 있게 됨으로써 생존에 대한 위험을 경감시킬 수 있게 된다. 성수동에서 창업 활동을 수행하여 조직의 형태로 창업까지 진행하였던 B사, C사의 경우 이 점을 두드러지게 언급하고 있었다.

"일단 한국 사회에서는 그 타이틀이 엄청 중요한 것 같아요. 어떤 사회적 기업 관련 조직에 들어가서 디월에 살고 있다고 말을 했을 때, 확, 그... 이 친구는 되게 사회적 기업 영역에서 활발하게 활동을 하고, 인맥이 많은 친구일 것이다. 중심에 있는 사람이다, 그런 느낌을 받는 것 같아요, 그 사람들이." (B사 창업자)

"저희끼리는 디월을 되게 보증수표 같다는 느낌을 받기도 하는데, 저나 재성대표(공동대표)처럼 경험이 많이 없고, 이제 막 시작하는 신생 브랜드이기 때문에 그런 혜택들이 더 큰 것 같아요. 디월에, 성수동 커뮤니티에 속해 있는 것만으로도 믿음을 주는 경우가 많고, 저희도 그 믿음에 보답하고자 하고." (C사 창업자)

또한 내부적으로는 생태계의 지지적 문화와 물리적, 사회적 요소가 소셜 벤처의 창업가 혹은 구성원들로 하여금 외부 환경에 대한 불확실성을 줄이고 안정감을 경험할 수 있도록 한다. 이러한 안정감은 사회적 네트워크로부터 발생하는 사회적 자본의 구조적, 관계적, 인지적 측면이 기업가의 위험 인지를 낮추고 결국 기업가가 기회를 추구하도록 이끈다(De Carolis & Saporito, 2006). 기존 연구에서 네트워크 자체가 기업가적 행동과 과정에 미치는 영향에 대해 규명하고자 하였다면, 본 연구는 네트워크가 발생하는 공간인 창업생태계를 통해 그 영향을 확인할 수 있었다.

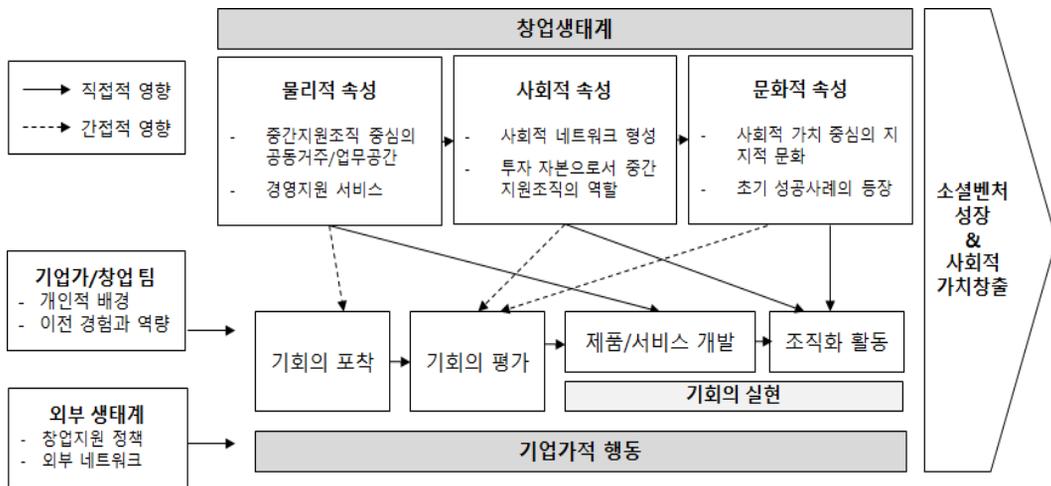
"예를 들어서 여기에 있는 함께 있는 분들이 명동에서 3년을 지내면서 느끼는 개인의 역량 강화와 여기에 있는 주변에 있는 분들하고 네트워킹하고 근처에 사는 분들이 이런 곳에서 본인의 정체성을 강화해서 역량이 강화되면, 그게 조직의 입장에서는 리텐션

(retention)이 되잖아요. 그게 조직의 입장에서는 많은 인베스트먼트(investment)와 똑같아요. 그 사람의 자산이 축적되는 것이니까요." (G사 대표)

"이 동네가 [...] 정말로 '우리는 뭉쳐도 괜찮구나'라는 안정감을 주는 것 같아요. 진짜 생뚱맞은데서 혼자 하라고 했으면 아마 못했을 것 같아요. [...] 워낙 주변에서 좋은 기업사례들이 여기서 자생해서 만들어져 가고 있고, 그런 이야기들을 직접적으로 들을 수 있고. 실제적인 게 아니고서라도 정서적으로 도움이 많이 되는 것 같아요." (C사 창업자)

3. 연구 결과의 종합 및 명제 제시

본 연구는 이상의 논의들을 종합하여 <그림 3>와 같은 형태의 연구 분석 모형을 도출하였다. 이 모형은 일련의 과정으로 형성된 창업생태계 각 요소가 소셜 벤처들의 기회 포착, 평가, 제품 및 서비스에 대한 혁신 활동, 조직화 활동에 미치는 영향 등 기업가적 행동과 관련된 논의들을 포함하였다.



<그림 3> 연구 결과의 종합

나아가 본 연구에서 논의한 상기의 내용을 토대로 도출한 명제들을 아래와 같이 정리하였다. 성수동의 창업생태계는 형성 초기단계에서 변혁적 과정을 이끌어 낸 핵심 주체인 중간지원조직에 의한 물리적 속성이 먼저 형성된 후, 이를 기반으로 한 사회적 네트워크가 형성되었다. 나아가 이렇게 형성된 네트워크 속에서 사회적 가치 극대화를 중심으로 한 성수동의

문화적 속성을 만들어졌다. 또한 이렇게 형성된 생태계 내의 문화적 속성은 장기적으로 생태계 각 속성들을 더욱 강화할 것이다(Spigel, 2017).

명제 1. 소셜 벤처 창업생태계의 물리적, 사회적, 문화적 요소들은 시간이 지남에 따라 입주기업들의 상호작용을 통해 각 요소들의 기능을 강화하고 다른 요소들의 형성을 촉진할 것이다.

명제 1-1. 소셜 벤처 창업생태계의 물리적 요소, 사회적 요소, 문화적 요소들은 시간이 지남에 따라 입주기업들의 상호작용을 통해 그 기능을 점차 강화할 것이다.

명제 1-2. 소셜 벤처들의 창업생태계 형성 초기의 물리적 요소(거주공간, 업무공간 및 중간지원조직들에 의한 경영지원서비스)는 생태계 내의 사회적 요소(사회적 네트워크, 투자자본)의 형성에 영향을 미칠 것이다.

명제 1-3. 소셜 벤처들의 창업생태계에서 사회적 요소(사회적 네트워크, 투자자본)는 생태계 내의 문화적 요소(성공사례 기업의 등장, 사회적 가치 중심의 문화)의 형성에 영향을 미칠 것이다.

명제 1-4. 소셜 벤처들의 창업생태계에서 형성된 문화적 요소(성공사례 기업의 등장, 사회적 가치 중심의 문화)는 생태계 내 각 요소들의 확장과 성장에 영향을 미칠 것이다.

명제 1-5. 창업생태계 구성요소들의 선순환적 강화 정도는 입주기업들간의 상호작용 빈도, 핵심주체의 역할, 입주기업들의 사명/가치 공유 정도에 따라 달라질 것이다.

다음으로 창업생태계는 유입된 (혹은 참여한) 사회적 기업가들의 기업가적 행동에 영향을 주었다. 이에 따라 본 연구에서는 창업생태계의 각 요소들이 사회적 기업가들의 기업가적 과정에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 보았다. 다만 분석 결과에서 성수동의 생태계 요소들이 소셜 벤처들의 제품/서비스 개발과 조직화 활동에 주로 영향을 미친 것으로 볼 때, 이러한 영향은 보다 실제적으로는 기회를 실현해 나가는 창업 행태에 집중적으로 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 또한 생태계 내외의 요소들도 생태계 내 행위자들에게 영향을 미칠 것이다. 사례 분석 결과에서는 기회 포착과 평가에 사회적 기업가 개인적 요소들이 주로 작용하였다. 그러므로 생태계 내 참여한 사회적 기업가들의 역량과 역할에 따른 생태계 영향의 차이가 있을 것이다. 더불어 지역적 차원의 생태계만이 아니라 거시적 차원의 외부 생태계 수준(육성사업과 같은 정부 차원의 창업지원 정책, 외부 투자기관 등)이 이러한 영향에 차이를 가

저울 수 있다.

명제 2. 소셜 벤처들의 창업생태계의 구성요소들은 생태계에 참여한 사회적 기업가들의 기업가적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-1. 창업생태계의 물리적 요소는 생태계 내 사회적 기업가들의 기업가적 기회의 포착과 제품 및 서비스 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-2. 창업생태계의 사회적 요소는 생태계 내 사회적 기업가들의 기업가적 기회의 평가와 조직화 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-3. 창업생태계의 문화적 요소는 생태계 내 사회적 기업가들의 기업가적 기회의 평가와 조직화 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

(명제 2-3a) 소셜 벤처들은 창업생태계에 참여함으로써 자신이 포착한 사업기회의 평가 및 보완 활동에 긍정적인 영향을 받을 것이다.

(명제 2-3b) 소셜 벤처들은 창업생태계에 참여함으로써 생태계 내 사회적 기업가들은 조직 정체성의 형성과 외부 정당성 확보에 긍정적인 영향을 받을 것이다.

명제 2-4. 생태계 내 사회적 기업가의 역량과 역할에 따라 창업생태계가 생태계 내 사회적 기업가들의 기업가적 행동에 미치는 영향이 달라질 것이다.

명제 2-5. 창업지원 정책 등 외부 생태계의 수준에 따라 창업생태계가 생태계 내 사회적 기업가들의 기업가적 행동에 미치는 영향이 달라질 것이다.

V. 결론

1. 연구 결과의 요약

본 연구는 소셜 벤처들의 창업생태계 형성과 창업생태계가 소셜 벤처들의 기업가적 활동에 미치는 영향을 살펴보았다. 성수동 소셜밸리를 대상으로 한 질적 사례연구를 통해 본 연구는 다음과 같은 결과를 도출하였다.

먼저 성수동 소셜밸리의 창업생태계가 형성 초기 단계에 어떠한 과정을 통하여 이루어졌는지를 확인하였다. 성수동은 다양한 사회문제를 해결하고자 하는 기업가적 행위자들과 자원 공급과 연결을 담당하는 행위자들이 상호연관성을 가지고 모인 공동운명체적인 특성을 가지고 있었다. 특히 중간지원조직을 통한 물리적 요소의 공급은 장기적 축적을 필요로 하는 사

회적 네트워크를 짧은 기간에 형성할 수 있는 배경이 되었으며 이를 기반으로 협력적 활동을 촉진하는 문화적 속성이 조성되었다.

다음으로 이러한 창업생태계의 형성이 실제 소셜 벤처들의 기업가적 활동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 탐색적으로 분석하였다. 기회의 발견과 이를 개발해가는 개념적 활동, 제품과 서비스의 개발을 위한 혁신 활동, 조직 창설과 기능적 운영을 위한 활동들을 통해 구분하여 살펴본 결과, 소셜 벤처들의 기업가적 기회를 구체화하는 과정에서 생태계 속성들의 영향이 있음을 확인하였다. 특히 그 중 성수동의 창업생태계는 조직 성장에 큰 영향을 미치고 있었는데, 소셜 벤처들의 네트워크와 정당성 확보를 위한 공간적 기반을 마련함으로써 신생 조직의 위험을 경감시켜주는 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 통합적인 연구 모형과 명제들을 제시하였다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구의 이론적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창업생태계의 각 속성들이 초기 형성단계에서 어떻게 구성되는지에 대한 상호 속성 간 관계와 기업가적 행동에 미치는 영향이 무엇인지에 대해 제시하였다. 창업생태계에 대한 관점은 등장한지 오래되지 않은 이론적 관점으로 기존의 여러 전통적 개념들을 포괄하고 있다(Mason & Brown, 2014). 특히 지리적 클러스터에 관한 연구에서 제시한 지역 수준의 경쟁, 노동력의 확보, 접근성 강화(Pitelis, 2012) 등의 측면과는 다른 시사점을 제공해준다는 점에서 창업생태계가 가지는 이론적 강점들이 존재한다. 본 연구에서는 성수동의 사례를 통해 창업생태계의 형성과정과 그 특성에 대해 밝혔으며, 기존의 연구에서 해당 지역에서 장기간에 걸쳐 형성된 문화와 제도적 환경이 생태계 형성의 바탕이 됨을 제시한 것과는 달리(Spigel, 2017), 소셜 벤처들에게 있어서는 물리적 요소들의 기반이 생태계 내의 사회적 관계와 문화적 기반의 형성 초기 단계를 이끌어낼 수 있었다는 점에서 차이를 드러낸다.

둘째, 본 연구는 생태계 관점을 통해 사회적 기업가정신과 소셜 벤처 연구를 위한 명제들을 제시하였다. 기존의 사회적 기업가 개인 특성, 개별 조직으로써 사회적 기업에 대한 이해를 넘어 본 연구는 소셜 벤처의 창업생태계의 형성과 기업가적 행동에 대한 영향을 제시하여 소셜 벤처의 생존과 성장과정에 대한 이해를 더하였다.

나아가 본 연구는 다음과 같은 실용적 시사점 또한 제시한다. 첫째, 본 연구는 중간지원조직이라는 핵심종 조직들을 중심으로 한 자생적 사례를 통해 사회적 기업의 육성과 성장을 위

한 정책적 함의를 제공한다. 국내 사회적 기업에 대한 관심과 육성의 필요성이 지속적으로 증가하고 있는 가운데 사회적 기업가가 어떻게 기회를 발견하고, 활용하며, 조직으로써 소셜 벤처가 어떻게 지속가능한 성장을 확보할 수 있는지에 대한 연구가 지속적으로 필요하다. 이에 대해 본 연구는 소셜 벤처가 지속적으로 사회적 가치를 추구하고 혁신적 활동을 전개할 수 있는 생태계 차원의 기반이 필요함을 보여주고 있다. 특히 성수동의 협력적인 기업가적 문화와 커뮤니티가 물리적 기반 속에서 자연스럽게 형성되었다는 점은 사회적 기업 생태계의 활성화에 있어서 정책적 개입 보다는 자생적, 자발적인 차원에서 이루어져야 함을 시사한다.

뿐만 아니라 본 연구는 현재의 성수동 커뮤니티에도 시사점을 준다. 현재 성수동의 생태계는 초기 단계의 안정적 성장을 이루고 있다. 그러나 본 대상이 양적으로 질적으로 더욱 혁신적인 생태계로 성장하기 위해서는 일반적인 창업생태계에서 제시하는 요소들, 특히 정책, 대학, 시장, 인력 풀 차원에서의 보완을 필요로 한다. 정책적으로는 소위 ‘젠트리피케이션(gentrification)’이라고 하는 기존 주민 및 구성원의 이탈 현상은 성수동 생태계가 해결해야 하는 중요한 과제이며,⁷⁾ 이는 민관 사이의 지속적인 협력과 대화를 필요로 한다. 특히 인력 차원의 문제는 성수동을 비롯한 사회적 기업 생태계가 풀어야 할 중요한 과제가 될 것이다.

마지막으로, 본 연구는 개별 사회적 기업가와 소셜 벤처들에게 조직의 초기 생존을 확보하기 위해서는 지속적인 사회적 혁신을 추구하기 위한 공간적, 관계적 기반이 필요함을 제시하였다. 특히 소셜 벤처가 추구하고자 하는 사회적 문제의 해결에는 다양한 이해관계자들이 연관되어 있으며, 이를 위한 자원의 확보를 위해서는 협력적 행동들이 더욱 요구된다(Montgomery et al., 2012). 그런 점에서 사회적 가치 창출을 중심의 창업생태계의 참여는 소셜 벤처가 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하면서 발생하는 긴장 관계를 완화시키고 조직의 안정성을 담보할 수 있게 한다는 점에서 사회적 기업가들에게 중요한 시사점으로 작용할 것이다.

3. 연구의 한계와 향후 연구 방향

본 연구는 특수한 형태의 단일 사례를 토대로 한 것으로 사례의 내용을 일반화하는데 있어서 한계점을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 내용들의 일반화 가능성을 더하기 위해서 향후 연구에서는 사례의 대상을 확대할 필요가 있다. 예를 들어 서울시의 주도로 사회

7) 해당 내용은 루트임팩트 창업자와의 사전 인터뷰, 입주 조직들을 대상으로 한 설문에서 동일하게 제기된 문제이다. 설문 중 한 응답 조직은 임대료가 약 200만 원 이상 상승하였음을 언급하면서 이 문제의 해결이 성수동의 운영에 매우 중요할 것이라고 응답하였다.

적 기업들과 비영리조직들이 함께 입주해있는 불광동의 서울혁신파크와 같은 지역의 사례를 함께 분석함으로써 비교를 통한 사례연구의 객관성을 더할 수 있다 (Yin, 2013). 또한 인터뷰의 분석 과정에서 연구자의 주관적 요인이 개입되었을 가능성 또한 존재하므로 향후 연구에서는 주요 변수들의 정의를 명확히 하고 각 행동 유형에 대한 심층적 구분이 이루어질 필요가 있다.

더불어 본 사례가 비교적 초기 단계의 생태계이기 때문에 이후 안정적 성장 단계 간에 차이가 발생할 수 있다. 따라서 장기적 관점에서 각 생태계 속성들이 선순환적으로 발전해나가는 동태적 과정과 그 과정 속에서의 기업가적 행동에 대한 영향을 더 검증할 필요가 있다. 이를 통해 생태계 내에서 안정적인 성장을 확보한 소셜 벤처가 어떻게 또 다른 기회를 재발견하고 시너지를 극대화하는지를 살펴볼 수 있을 것이다. 이에 더하여 향후 본 연구의 결과를 바탕으로 하여 소셜 벤처를 중심으로 한 창업생태계가 일반적인 영리 기업을 중심으로 한 창업생태계와 어떻게 다른지에 대해 이론화 작업을 진행할 수 있을 것이다.

또한 본 연구에서 제시한 명제들을 실증적으로 검증할 필요가 있다. 예를 들어, 생태계 내의 행위 주체들 간에 형성되어 있는 네트워크의 구조와 내용을 확보하여 실증적으로 정보와 자원의 흐름에 대해 파악할 수 있다. 마지막으로 생태계 내의 소셜 벤처들에 속한 조직구성원 등을 대상으로 한 개인 단위의 연구로 본 연구를 확장할 수 있다. 이는 본 연구의 후반부에서 제시한 조직의 안정성과 정체성에 대한 영향을 살펴볼 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구는 서두에 밝힌 바와 같이 현상학적 접근법에 기반한 탐색적 연구인 바, 향후에는 제한된 이론적 배경과 논리적 체계를 통한 양적 연구로 확장될 필요가 있다고 생각한다. 예를 들어 소셜 벤처들이 기업 간 상호 협력 활동을 기반으로 한 네트워크 형성을 통해 지역적 군집을 이루는 과정을 맥락으로 하여 연구를 진행할 수 있을 것이다. 이러한 연구를 진행하는데 있어 사회학이나 조직 이론 연구에서 활용되고 있는 네트워크 분석을 활용할 수 있을 것이며, 이는 본 논문의 연구 결과를 양적 연구로서 보충하고 확장하는 연구가 될 것이다.

〈참고문헌〉

- 라준영(2014). “사회적 기업 생태계와 정책 혁신: 진화론적 관점”, *한국협동조합연구*, Vol. 32, No. 3, pp. 27-57.
- 이상연·채명신(2015). “일자리제공형 사회적 기업의 DEA모형을 통한 효율성 분석”, *사회적 기업연구*, Vol. 8, No. 2, pp. 3-36.
- 장현주(2013). “조직생태학적 관점을 통한 사회적 기업 생태계 탐색”, *한국공공관리학보*, Vol. 27, No. 4, pp. 165-190.
- 한국사회적기업진흥원(2014). *2013년 사회적 기업 실태 조사 연구보고서*, 한국사회적기업진흥원.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). “Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp. 1-22.
- Bhatt, P., & Altinay, L. (2013). “How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?”, *Management Decision*, Vol. 51, No. 9, pp. 1772-1792.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). “How opportunities develop in social entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 4, pp. 635-659.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). “Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, pp. 37-57.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). “Social entrepreneurship: A critique and future directions”, *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1203-1213.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). “Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp. 41-56.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). “For-Profit Social Ventures”, *International Journal of Entrepreneurship Education(special issue on social entrepreneurship)*,

Vol. 2, pp. 1–26.

- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). “Methodological fit in management field research”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1246–1264.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). “Theory building from cases: Opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- Feldman, M. P. (2001). “The entrepreneurial event revisited: Firm formation in a regional context”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, No. 4, pp. 861–891.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). “Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology”, *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 1, pp. 15–31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). “The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research”, London: SAGE Publications Limited.
- Haug, H. (2006). “Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns”, In Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (ed.), *Social Entrepreneurship*, pp. 180–205. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hockerts, K. (2006). “Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures”, In Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (ed.), *Social Entrepreneurship*, pp. 142–154, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Hsieh, C., Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2007). “Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 7, pp. 1255–1277.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). “Strategy as ecology”, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, pp. 68–81.
- Isenberg, D. J. (2010). “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 6, pp. 40–50.

- Katre, A., & Salipante, P. (2012). "Start-up social ventures: Blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 5, pp. 967-994.
- Locke, K. (2001). "Grounded theory in management research", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). "Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship", Final Report to OECD, Paris.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). "Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, pp. 375-388.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Perren, L., & Ram, M. (2004). "Case-study method in small business and entrepreneurial research mapping boundaries and perspectives", *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 83-101.
- Pitelis, C. (2012). "Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: A conceptual framework", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21, No. 6, pp. 1359-1388.
- Saxenian, A. (1994). *Regional networks: Industrial adaptation in Silicon Valley and route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). "New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5, pp. 393-410.

- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 161–194.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). "Managing social–business tensions: A review and research agenda for social enterprise", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 407–442.
- Spigel, B. (2017). "The relational organization of entrepreneurial ecosystems", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, No. 1, pp. 49–72.
- Tanimoto, K., & Doi, M. (2007). "Social innovation cluster in action: A case study of the San Francisco Bay Area", *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 1–17.
- Tanimoto, K. (2008). "A conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster: A preliminary study", *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 1–16.
- Totterman, H., & Sten, J. (2005). "Start-ups business incubation and social capital", *International Small Business Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 487–511.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M. (1984). "Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations", *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 87–108.
- Vogel, P. (2016). "From venture idea to venture opportunity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Published online.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

부록 A. 인터뷰 가이드

I. 조직의 일반적 특성

I-1) 일반정보

I-1-1) 기업명

I-1-2) 설립시기 (사업을 시작한 시기)

I-2) 창업 과정과 동기

I-2-1) 귀사가 주목하는 사회적 문제/미션은 무엇인가요? 왜 그것에 주목하게 되었나요?

I-2-2) 창업을 결심하게 된 계기는 무엇인가요?

I-2-2) 앞서 말씀하신 사회적 문제에 대해 귀사는 어떠한 방식으로 이를 해결하고 있습니까? 귀사의 비즈니스 모델에 대해서 설명해주실 수 있나요?

I-2-3) 창업 과정, 그리고 현재 사업을 진행하시는 과정에 있어서 필요했던 자원들은 무엇인가요? 그것들을 어떻게 확보하시고 계신가요?

I-2-4) 사업의 전개와 운영, 성장에서 가장 이슈가 되었던 것은 무엇인가요?

II. 생태계 진입 과정

II-1) 입주/진입 배경

II-1-1) 성수동 소셜밸리에 대해서는 어떤 계기를 통해 알게 되셨고, 언제 들어오게 되셨나요?

II-1-2) 이곳으로 입주하시게 된 동기와 기대했던 점은 무엇이었나요? 입주 결정을 하실 때 고려하셨던 것들은 무엇이며, 그 중 어떤 것이 가장 결정적이었다고 생각하시나요? 동기와 결정 및 실제 입주 과정에 대해 말씀해주실 수 있나요?

III. 생태계 내 활동

Ⅲ-1) 진입 후 조직 차원의 활동

- Ⅲ-1-1) 입주 이후 나타난 (또는 느끼신) 조직 상의 변화가 있다면 무엇이 있을까요? 기대했던 것과 실제 입주 후의 차이가 있었나요?
- Ⅲ-1-2) 성수동 소셜밸리라는 커뮤니티의 멤버가 되었다는 것은 귀사에게 있어서 어떠한 의미를 가지나요?

Ⅲ-2) 입주 후 상호작용

- Ⅲ-2-1) 현재 성수동 내의 소셜벤처들이나 타 조직들과 어떠한 방식으로 교류하고 있습니까?
- Ⅲ-2-2) 성수동 내의 조직들과의 교류가 외부의 다른 조직들과 갖는 것과는 어떤 점이 차이가 있다고 생각하십니까?
- Ⅲ-2-3) 교류 혹은 협업하는 과정에서 갈등이나 어려움은 없었나요?

IV. 기업가적 활동 및 생태계에 대한 인식

- IV-1) 응답하신 (설문) 조직들과의 관계를 통해 어떤 이점을 누리고 있다고 생각하시나요? 특히 아래의 사항들과 관련한 생각 및 실제 경험들에 대해 이야기 해주시면 감사하겠습니다.
- 사업 운영 상의 정보와 조언을 얻었던 경험
 - 정서적으로 지지에 대한 경험
 - 외부와의 커뮤니케이션/사업 과정에서 성수동에서의 관계가 도움을 주었던 경험
- IV-2) 사업 성장 과정에서 성수동 입주 이후에 새롭게 시작한 제품 혹은 서비스가 있습니까? 그것은 어떤 사회적 가치와 경제적 가치를 창출할 수 있다고(혹은 기대한다고) 보십니까?
- IV-3) 그 외 사업의 운영과 성장 과정에서 성수동에서의 활동이 어떠한 도움이 되었습니까? (예: 신제품/사업의 전개, 협력과 제휴, 외부 자원의 획득 등)
- IV-4) 성수동에서의 활동이 앞으로 귀사에 어떻게 이점으로 작용할 것이라고 생각하십니까? 그리고 성수동 전체(전망, 개선, 평가)에 대한 귀사의 생각은 어떠하십니까?

부록 B. 성수동 소셜밸리 내 입주 조직에 대한 설문

안녕하십니까?

먼저 설문에 응해주신 귀사에 대해 깊은 감사의 인사를 드립니다. 본 설문은 “성수동 소셜밸리의 창업생태계의 특성과 소셜벤처의 기업가적 활동에 대한 영향” 연구를 위한 설문입니다.

사회적기업 혹은 소셜벤처들의 조직 운영과 성장에 있어서 외부적 환경, 생태계의 조성 이 매우 중요하게 다루어지고 있습니다. 이러한 맥락에서 최근 소셜벤처를 비롯한 다양한 사회적경제조직들이 함께 모여 네트워크를 형성하고 있는 성수동 서울숲 지역, 그리고 서울혁신파크와 같은 커뮤니티들이 많은 주목을 받고 있습니다. 이에 본 설문에서는 성수동 소셜밸리의 소셜벤처들을 대상으로 해당 지역의 현황과 커뮤니티 내 각 조직들의 상호 작용에 대해 살펴보고, 이후 실제 소셜벤처들, 각 유관 지원조직들과의 심층적 인터뷰와 더불어 종합적으로 분석을 진행할 예정입니다.

본 설문은 총 10개의 섹션으로 구성되어 있으며, 예상 소요 시간은 20~40분입니다. 또한, 답변해주신 내용들은 오직 연구 목적으로만 활용하게 됩니다.

다시 한 번 귀한 시간을 내주셔서 감사드립니다.

KAIST 경영대학 TIME (기술혁신경영과 기업가정신) 연구실

윤 지 훈 드림

문의: 010-5067-0842 / jihoon90@business.kaist.ac.kr

유형구분

본 질문은 다음 각 세션 진행을 위한 사전적 질문입니다. 해당하는 사항에 응답해주십시오.

1. 귀사의 조직 유형(사회적기업, 유관조직 등)은 무엇입니까? 해당하는 사항에 체크해주십시오.
 - 소셜벤처 (영리적 활동을 통해 사회적 문제 해결을 추구하는 벤처 형태의 기업조직)
 - 소셜벤처 및 사회적기업 관련 중간지원조직
 - 기타 목적의 비영리조직
 - 기타:

사업개요 I

다음은 귀사의 조직에 대한 기본적인 개요에 관한 질문입니다.

2. 기업명(조직명) :
3. 조직형태 ___ 비영리법인 ___ 영리법인
 ___ (법인 설립 전의 경우) 향후 비영리법인으로 설립 계획
 ___ (법인 설립 전의 경우) 향후 영리법인으로 설립 계획
 ___ 기타:
4. 귀사가 사업을 시작한 시기(창업자 기준)는 언제 입니까? (예: 2014년 8월)
5. 현재 귀사의 구성원은 몇 명으로 이루어져 있습니까? (숫자로만 기입)
6. 귀사의 구성원 중 성수동에 거주하고 있는 구성 원은 몇 명입니까?

사업개요 II

다음은 귀사의 조직에 대한 기본적인 개요에 관한 질문입니다. 사업활동에 대한 하기의 각 항목 별로 기재해 주십시오.

7. 귀사의 소셜미션 혹은 해결하고자 하는 사회적 문제는 무엇입니까?
8. 기재하신 소셜미션의 달성을 위한 귀사의 핵심사업의 내용에 대해 설명해 주십시오. (예: 친환경 디자인 제품과 물류 대형 서비스를 통한 취약계층 일자리 제공 및 자립지원)
9. 한국사회적기업진흥원에서 주관하는 '사회적기업인증' 과 같은 인증을 취득하고 계십니까? 이를 포함한 획득하신 인증에 대해 기재해 주십시오. (예: B-Corp 인증, 예비사회적기업 지정, 육성사업 선정 등? 해당사항 없을 시 향후 취득 계획 대상 기재)

성수동 소셜밸리에 대한 질문

귀사가 계신 지역은 현재 성수동 소셜밸리라는 이름으로 불리며 다양한 소셜벤처와 사회적 기관들이 입주하고 있는 곳으로 많은 주목을 받고 있습니다. 해당 공간에서의 귀사의 활동에 대한 다음의 항목들에 대해 답변해주시기 바랍니다.

입주동기와 현황

다음은 성수동 내 입주동기와 현재 현황에 대한 질문입니다. 다음의 질문에 응답해주시시오.

10. 귀사가 처음 성수동에 진입(혹은 입주)하게 된 시기는 언제입니까? (예: 2016년 1월)
11. 성수동에서 창업을 시작하셨습니까? 그렇지 않다면, 기존의 사업장은 어느 지역이었습니까? (예: 성수동에서 창업을 시작한 경우 "예", 그 외 의 경우 "○○동" 등 지역명이나 기관 기재)
12. 현재 어떠한 형태로 성수동에 입주하고 계십니까? (중복 선택 가능)
 - 단독 사무실 입주
 - 인큐베이팅 기관이나 그 외 공동업무공간 내 입주
 - 업무공간 외 판매나 서비스 제공을 위한 공간 활용 (예: 그라운드M 등)
 - 기타:
13. 성수동으로의 최초 입주 동기는 무엇입니까? 자유롭게 기재해 주십시오. (예: 저렴한 임대료, 주 변 소셜벤처들과의 협업에 대한 기대 등)
14. 성수동 입주 후에 실제로 이점을 누리고 있다고 생각하는 것은 무엇입니까? 최대 5개까지 선택해 주시기 바랍니다.
 - 사업 운영 상의 각종 비용 절감
 - 관련 네트워킹 활동의 용이성
 - 사회적기업으로써 조직의 정체성 확립
 - 외부 이해관계자들에 대한 이미지 제고
 - 노하우, 정보 획득의 용이성
 - 창업자 혹은 구성원들의 심리적 안정감의 강화
 - 신규 사업 기회나 자원 확보의 용이성
 - 기타:
15. 다음은 성수동에 들어오시게 된 "이후의" 귀사의 활동에 대한 질문입니다. 해당되는 사항에 모두 체크해주시기 바랍니다.
 - 정식 법인으로의 전환
 - 기존 사업 외 독립적인 신규 사업의 런칭
 - 사회적 문제 해결을 위한 기존 제품 및 서비스의 개선
 - 사회적 문제 해결을 위한 새로운 제품 및 서비스의 개발 및 출시
 - 새로운 조직 구성원의 영입
 - 성수동 내 기관으로부터의 신규 지분투자 확보
 - 성수동 외부의 기관으로부터의 신규 지분투자 확보

- __ 성수동 내 새로운 파트너와의 제휴
- __ 성수동 외부의 새로운 파트너와의 제휴
- __ 추구하는 소셜미션의 대상의 변동 혹은 확대
- __ 주력 소비자 층의 변동 혹은 확대
- __ 조직 구조의 개편
- __ 기존 사업의 철수
- __ 신규 역량 개발을 위한 활동(교육, 육성사업 등) 참여
- __ 기타:

성수동 내 네트워킹에 대한 질문

다음은 성수동 내 각 소셜벤처 및 조직들의 네트워킹 현황 파악을 위한 질문입니다. 다음의 질문들에 응답해 주십시오.

성수동 내 네트워킹에 대한 질문 I

현재 귀사가 성수동 내에서 공식적으로 관계를 맺고 있는 조직을 하단의 분류에 따라 표기하여 주십시오. 이 때, 성수동 입주 전부터 관계를 맺고 있는 조직의 경우에는 해당 사항에 대해 (Y)로 표기해주시기 바랍니다 (예: 성수동 진입 이전에 알고 있던 '조직명 A'라는 조직의 경우, 조직명A (Y)로 기재). 해당 하는 경우가 없다면, "없음"으로 기재해 주십시오.

16. 사업 제휴 관계에 있는 성수동 내의 소셜벤처 및 유관기관 (최대 3개)
17. 투자 관계에 있는 조직 (우리 기업의 투자기관, 최대 3개)
18. 경영 서비스(노무, 법률, 세무 등)를 직접 제공해 주거나 연결해주고 있는 조직 (최대 3개)
19. 성수동 내 사업 공간을 제공해주고 있는 조직
20. 성수동 내 각종 커뮤니티 활동에 참여하기 위한 조직
21. 정부 부처 유관 조직
22. 대학 혹은 연구기관
23. 기타

성수동 내 네트워킹에 대한 질문 II

다음은 성수동 내 조직들과 귀사 간의 관계에 대한 인식을 묻는 질문입니다. 해당하는 사항에 대해 기재해주시기 바랍니다. (해당 사항 없을 시 "없음" 등으로 표기 바랍니다.)

- 24. 정보와 조언을 주고받거나, 개인적으로 만남 및 교류를 하고 있는 조직 (최대 5개)
- 25. 공동의 소셜미션, 혹은 같은 방향의 비전을 공유 하고 있다고 여기는 조직 (최대 5개)
- 26. 사업 상 혹은 사업 외적으로 신뢰하고 있는, 혹은 믿을만하다고 여기는 조직 (최대 5개)

기타

다음은 성수동 소셜밸리에 대한 기타 의견을 묻는 질문입니다.

- 27. 지금까지 응답하신 사항 외 성수동 소셜밸리에 대한 귀사의 생각, 이미지, 향후 기대하는 바에 대해 자유롭게 서술해주시시오.

설문 종료

이상으로 설문을 종료하겠습니다.

응답해주셔서 진심으로 감사드리며, 향후 귀사의 발전을 기원합니다.

Abstract

The Effects of Entrepreneurial Ecosystem on Entrepreneurial Activities of Social Ventures: The Case Study of Seongsu Social Valley in Seoul, South Korea

Yoon, Ji-Hoon* / Park, Ji-Hoon**/ Bae, Zong-Tae***

The study about social entrepreneurship and social ventures, as innovative actors for solving social problems in our society, has been gaining much of attention from academic areas through many years. Past literature often focused on only 'heroic' characteristic of a social entrepreneur, or individual organizational dimension, so that scholars had raised a suggestion for a contextual approach to the entrepreneurial process of a social venture. But there are only a few academic attempts about such context. For this reason, this study tries to examine the initial emergence of social ventures' entrepreneurial ecosystem and its effect on entrepreneurial actions, based on South Korea's context of social ventures. Through a qualitative case study of 'Seongsu Social Valley', current thesis reveals the process of emerging social ventures' entrepreneurial ecosystem with material attributes as the central aspects, and also identifies the effects of the ecosystem on the entrepreneurial action of social ventures based on in-depth interviews from seven social ventures in Seongsu area. This research adds to the understanding of foundation and growth of social ventures through ecosystem framework and fills the gap in previous research stream in social entrepreneurship which had focused on individual entrepreneur or venture firm.

Keywords: social entrepreneurship, social venture, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial action, case study

* Master graduate, College of Business, KAIST.

** Researcher, College of Business, KAIST, Corresponding author.

*** Professor, College of Business, KAIST.