

지속가능한 소셜벤처를 위한 TLBMC(트리플 레이어드 비즈니스 모델 캔버스) 활용 사례 연구

전혜진*·박재환**

국문 요약

본 연구의 목적은 경제적인 미션뿐만 아니라 사회적, 환경적 미션을 함께 수행해야 하는 소셜벤처의 비즈니스 모델을 이해하여 지속가능성을 높이는 방안을 모색하는 데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 소셜벤처 창업가들의 경영사례를 분석하여 경제적 문제뿐만 아니라 환경적, 사회적 관점의 비즈니스 모델 정립을 하고 지속가능성을 높일 기회를 탐색해보고자 한다. 분석 도구로는 경제적인 관점에서 널리 활용되고 인정받고 있는 비즈니스모델 캔버스에서 확장된 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)를 활용하여 조사했다. TLBMC는 Alexandre & Raymond(2016)가 제안한 것으로 수평적·수직적 연관성을 가지며 총체적인 시각을 가지는 데 도움이 된다.

TLBMC를 활용해본 결과 각각의 소셜벤처가 추가로 고민해야 할 요소나 불필요한 요소 등을 확인할 수 있었으며, 창업 초기부터 안정화 단계에 각각 다른 의미를 다가가고 있음을 알 수 있었다. 또한, 소셜벤처 창업가들은 TLBMC를 활용하여 이해관계자 및 직원들에게 경제적, 사회적 및 환경적인 요소에 대한 기본적인 이해를 제공하여 전보다 신속하고 정확한 소통과 협력을 끌어낼 수 있을 것으로 판단하였다.

본 연구는 소셜벤처를 준비하는 창업자나 연구자가 경제적, 환경적, 사회적 관점을 고루 가질 수 있는데 도움이 될 것이다. 소셜벤처 운영에 있어서는 창업가의 방향성 및 가치를 재정립하여 조직 내외의 역할을 분명하게 하도록 돕기 위한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

핵심주제어: TLBMC(트리플 레이어드 비즈니스 모델 캔버스), 사회적기업, 소셜벤처, 사례 연구, 사회적 비즈니스 모델 캔버스, 환경적 비즈니스 모델 캔버스, 지속가능성, 창업가

1. 서론

최근 사회적 가치와 경제적 가치를 추구하는 소셜벤처 육성에 대한 관심이 높아짐에 따라 창업자금과 교육 등의 지원을 통해 청년들의 창업을 유도하고 있다. Alvord et al.(2004)에 의하면 시장은 승자가 모든 것을 독점하는 약육강식의 세계이고 이곳에서 인간의 정은 찾기 힘들다고 하였다. 그리고 그들은 7개의 소셜벤처 기업 사례분석 연구에서 사회적 가치만을 추구한 4개의 소셜벤처 기업들은 창업 3년 이내에 도산했고, 시장의 욕구를 파악한 3개의 기업들이 생존했다고 보고하였다. 이처럼 소셜벤처는 경제적인 성과뿐만 아니라 사회적인 성과를 동시에 이루어야 하는 이중 과제로 인하여 성공에 도달하기가 쉽지 않다. 또한, 기존의 벤처들에 있어 다양한 비즈니스 모델이 나타나고 있지만 경제적인 가치를 집중하고 있어 소셜벤처가 추구 해야하는 환경적, 사회적인 성과에 대해 어떻게 접

* 중앙대학교 창업학 박사수료(terry04@cau.ac.kr)

** 중앙대학교 경영학과 교수(jaypark@cau.ac.kr)

근해야 하는지에 대한 연구는 많이 부족한 실정이다.

본 연구에서는 청년 소셜벤처 창업가들의 경영사례를 분석하여 경제적 문제뿐만 아니라 환경적, 사회적 관점의 비즈니스 모델 정립을 하고 지속가능성을 높일 기회를 탐색해보고자 한다. 이를 위해 소셜벤처의 지속가능성을 위해 총체적인 시각을 가질 수 있는 토대로 Alexandre & Raymond(2016)가 제안한 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)를 활용하여 조사하고자 한다.

이에 본 연구는 소셜벤처를 준비하고 연구하는 이들이 경제적, 환경적, 사회적 관점을 고루 가질 수 있는데 도움을 주기 위해 수행되었다. 또한, 소셜벤처를 운영하고 있는 창업가들이 경제적, 사회적, 환경적 가치를 정리해봄으로써 자신의 장단점을 파악하여 어떠한 부분에 더 집중하여야 하는지, 어떠한 부분이 부족한지 등을 확인하는 자료로 활용될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 소셜벤처 & 지속가능성

2.1.1 소셜벤처

소셜벤처는 경제적인 이익뿐만 아니라 공공이나 단체의 이익을 위한 사회적, 문화적, 환경적 미션들을 가지고 그 미션을 실천하기 위해 경제활동을 한다.

Alter(2002)는 사회적 문제 또는 사회적 사명과 경제원리, 혁신성에 기반을 둔 운영을 통해 사회적 가치를 생산해 내는 비즈니스 벤처라고 하였다. 고용노동부가 주최하는 ‘소셜벤처 경연대회’에서는 소셜벤처의 개념을 창의성과 혁신성을 가지고 영업활동을 통한 수익을 기반으로 취약계층에게 사회서비스나 일자리를 제공하는 등 국민의 삶의 질을 높이는 사회적 사명을 추구하는 진취적인 기업이라고 정의하고 있다.

또한, 소셜벤처의 지속가능성에 대해 A. Kuckertz, M. Wagner(2010)는 전통적인 창업가정신에 사회적 가치와 환경적 가치가 더해진 것으로 보고 있다. Gumaste(2006)는 소셜벤처 기업의 성공요인 분석에서 기술혁신, 자본집약과는 별개로 사회적 가치 창출을 강조했다. 그는 사회적 가치는 토지와 자본 못지않게 중요한 자산이라고 하였다.

소셜벤처는 전통적인 사회복지에서 벗어나 새로운 경영 모델로서 나타나게 되었다. 국내에서는 사회적기업육성법에서 사회적기업을 인증하여 육성을 시도하고 있으며 소셜벤처와 사회적기업의 목적은 경제적, 사회적 목적을 동시에 추구한다는 점에서 같다. 하지만 소셜벤처는 사회적기업 인증제도의 인증 기준에 무관하게 다양한 방식과 형태로 사업을 영위한다는 점에서 차이를 가진다.

국내에서는 2009년부터는 고용노동부 주최로 ‘소셜벤처경연대회’를 개최하면서 소셜벤처가 알려지게 되었다. 이는 예비 사회적 창업가를 발굴하고 지원하기 위해서 시작된 것으로 특히 청년층의 창업이 돋보이고 있다.

2.1.2 지속가능성

소셜벤처의 지속가능성은 경제적인 존립만을 이야기하는 것이 아니라 경제성장과 환경보전 사이에 상호 보완관계가 있다고 보고 기업이 사회·환경과 함께 발전해야 한다는 뜻

을 가지고 있다. 소셜벤처의 역사가 오래된 영국은 소셜벤처와 유사한 개념으로 ‘사회적 기업’을 사용한다. 영국에서는 다음의 세 가지가 동시에 충족되어야 사회적기업이 지속 가능성을 가지고 있다고 본다. 첫째, 보조금에 의존하지 않으면서 재정적으로 지속 가능하여야 한다. 둘째, 수입의 100%를 상거래 활동을 통하여 확보한다. 셋째, 재정적 목표와 사회적 목표를 동시에 달성해야 한다. 경제적 자립뿐만 아니라 사회에 이익이 되어야 한다는 의미이기도 하지만 사회에 이익이 되기 위해서는 경제적 자립이 우선 되어야 한다는 의미도 된다. 다수에게 혜택을 오랫동안 주기 위해서는 실질적인 수익이 창출되었을 때 단기적, 일회성이 아닌 장기적 관점의 지속가능성을 이야기할 수 있는 것이다.

2.2 비즈니스모델 캔버스

2.2.1 소셜벤처를 위한 비즈니스 모델 캔버스

비즈니스모델 캔버스는 Osterwalder at el.(2011)의「비즈니스 모델의 탄생(2011)」에서 나온 내용으로 9개의 블록을 활용하여 사업을 간단하게 설명하는 도구이다. 하지만 경제적인 관점을 중심으로 작성되어있기 때문에 소셜벤처에서 사용하기에는 부족함이 있다. 이에 몇몇 연구자들이 이를 토대로 사회적, 환경적 개념을 넣어 <그림1>,<그림2>,<그림3>과 같이 재구성하여 사용하기도 한다.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channel	
Cost Structure		Revenue Streams		
Social & Environmental Cost		Social & Environmental Benefit		

<그림 1> My Social Business Model , European Union(2015)

<그림 1> My Social Business Model(MySBM)은 사회적 창업가가 고려해야 할 요소로 사회적&환경적 수익과 비용을 추가적으로 넣어 경제적인 수익과 비용 외에도 사회적, 환경적 요소를 함께 확인해야 함을 이야기하고 있다. <그림 2> The social Business model canvas는 스탠퍼드 경영대학원에서 사용하고 있는 것으로 일부 항목을 합치고 Macro Economic Environment와 Competitors를 추가하였다. 막연한 미래가치가 아닌 타깃으로 삼고 있는 지역에서 일어날 수 있는 경제적, 사회적, 기술적인 변화(현재 그리고 미래)를 기술하게 되어있다.

Customer Segments	Macro Economic Environment	Value Proposition	Partners	Activities + Resources
	Competitors		Sales + Marketing	
Cost Structure		Revenue Streams		

<그림 2 >The social Business model canvas¹⁾

<그림 3> Social Lean Canvas 는 명확하게 기업의 목적을 정하는 것에서부터 시작한다. 캔버스의 검증해야 할 항목은 아니지만, 목적을 정하는 것은 해결해야 할 중요한 문제를 포함하게 되고 나머지 캔버스를 작성하는 가이드가 된다고 한다. 단순히 수익의 흐름이 아니라 경제적 지속가능성을 염두에 두고 있으며 어떠한 사회적 환경적 영향을 미칠 것인지를 포함한다.

Purpose				
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
	Key Metrics		Channels	
Cost Structure		Financial Sustainability		
Impact				

<그림 3 >Social Lean canvas²⁾

이외에도 다양한 방법으로 재편성하여 사용하고 있지만 이들의 공통점인 고민을 살펴보면 사회적, 환경적 요인을 어떻게 한 장의 캔버스에 녹여낼 것인가 하는 데 있다.

2.2.2 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)

앞서 말한 것처럼 소셜벤처를 위한 비즈니스 모델 캔버스를 한 장에 녹여낸 사례는 다양하게 찾아볼 수 있었다. 하지만 한두 블록을 추가하여 경제적인 가치와 함께 추구하는 소셜벤처의 사회적·환경적인 부분을 이야기하기에는 부족하게 느껴진다. Alexandre & Raymond(2016)는 지속 가능한 비즈니스 모델로 혁신하기 위해서 세 가지 가치를 모두 창출하고 통합할 수 있는 비즈니스 모델 개발 필요하다고 보고 이용하여 경제적, 환경

1) <https://www.stanford.edu/>
 2) <https://www.socailleancanvas.com>

적, 사회적 레이어를 구성하여 제안하였다. 이는 Elkington(1997)이 지속가능성의 요인으로 경제적 번영, 환경의 질, 사회적 정의를 제안하면서 시작된 TBL(Triple Bottom Line)을 기본으로 하고 있다. TBL은 실제 경제적, 사회적, 환경적 측면의 기업 성과를 측정하고 발표하는 틀로서 정의되기도 한다(Mitchell et al., 2008).

Partners	Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
	Resources		Channels	
Costs		Revenue		

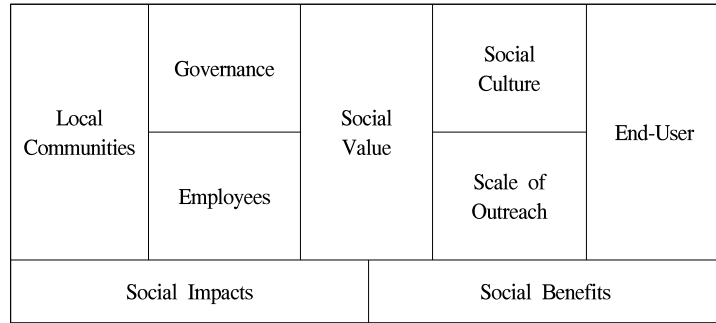
<그림 4> Economic Business Model Canvas

경제적인 부분인 <그림 4>는 Osterwalder(2011)가 제안한 것과 같은 캔버스를 사용하였다. 그리고 추가된 환경적 비즈니스모델 캔버스, 사회적 비즈니스모델 캔버스를 살펴보면 다음과 같다.

Supplies and Out-sourcing	Production	Functional Value	End-of-Life	Use Phase
	Materials		Distribution	
Environmental Impacts		Environmental Benefits		

<그림 5> Environmental Business Model Canvas

<그림 5> 환경적 비즈니스 모델 캔버스는 환경 영향에 대한 라이프 사이클 관점에서 구축되었다. 제품 수명주기의 모든 단계에서 제품 또는 서비스의 환경 영향을 측정하기 위한 공식적인 접근 방식인 LCA (Life Cycle Assessments)에 대한 연구와 실행에 기인한다. 공식 LCA는 다양한 유형의 지표 (예 : CO₂e, 생태계의 질, 인체 건강, 자원 고갈, 물 사용)에서 제품 또는 서비스의 전체 수명주기 (예 : 원자재 추출, 제조, 유통, 사용 및 수명 종료)에 걸친 환경적인 영향 평가를 제공하고 있다. LCA와 비즈니스 혁신을 결합하면 전통적인 비즈니스 혁신과 비교하여 향상된 환경 특성이 있는 경쟁력 있는 제품과 서비스 및 비즈니스 모델 혁신을 지원할 수 있으며 지속적인 영향의 측정과 지속 가능성 지향적인 혁신의 개선을 지원 가능하다.



<그림 6> Social Business Model Canvas

<그림 6> 사회적 비즈니스모델 캔버스는 조직의 사회적 영향을 탐구하기 위한 이해 관계자 관리 접근법을 기반으로 하고 있다. 조직의 이해 관계자의 이익을 균형 있게 추구하기 위하여 전형적인 이해 관계자(직원, 주주, 지역 사회, 고객, 공급 업체, 정부 기관 등)뿐만 아니라 언론, 가난한 사람, 테러 단체 및 자연 생태계와 같은 인간 이외의 그룹도 포함하도록 이해 관계자를 확대한다. 이해 관계자 관점을 통해 조직의 비즈니스 모델과 영향을 필터링함으로써 오리지널 비즈니스 모델 캔버스를 확장하는 데 도움이 된다.

III. 연구대상 및 방법

3.1 연구대상

본 연구에서는 경제적, 사회적, 환경적 비즈니스 모델을 고루 살펴볼 수 있는 세 개의 기업을 선정하여 TLBMC에 적용해 보았다. 세 개의 기업으로는 (주)모어댄, 커피지아, 카우카우의 사례를 조사하였으며 각각의 특징은 다음과 같다.

(주)모어댄은 자동차의 폐기 시 발생하는 가죽, 안전벨트 등을 활용하여 자원의 선순환을 돕고 있다. 2014년 시작하여 CONTINEW라는 업사이클링 패션 브랜드를 만들어 가방, 지갑 등 가죽 액세서리를 생산하고 있다. 최근 업사이클 산업의 활성을 위해 성동구에 개관한 ‘서울새활용플라자’로 사무실을 이전하였다.

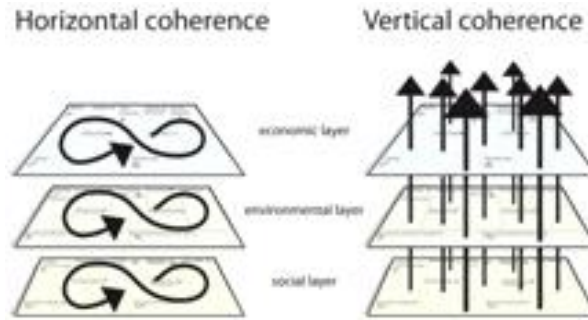
커피지아는 2011년 창업하여 커피콩 감별사로 발달장애인을 고용하여 커피 원두를 판매하고 있다. 안정적인 매출을 올리고 있으며 장애인을 의무고용해야 하는 100인 이상의 기업들을 대상으로 연계고용 계약을 하며 B2B에 집중하고 있다.

마지막으로 카우카우는 2016년 소셜벤처 경연대회 최우수상을 수상한 초기 기업으로 우유의 플라스틱화 원리를 이용하여 친환경 유아 교재를 만들고 있다. 매일경제TV, 네이버 등에서 소개되면서 많은 관심을 받는 기업이다.

3.2 연구방법

기업에 대한 이해를 돕기 위해 신문기사, 홈페이지 및 인터뷰 등의 자료를 먼저 살펴본다. 그 후 소셜벤처 대표자와의 심층 인터뷰를 통하여 연구에 필요한 내용을 추가로 확인한다. 자료 분석의 도구로는 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)를 사용한다. TLBMC는 조직의 경제적, 사회적 및 환경적인 영향에 대한 기본적인 이해를 제공하면서 소규모 조직에서 조직의 현재 비즈니스 모델을 분석하고 전달하는데 도움이

된다. 또한, <그림 7>과 같이 9가지 요소가 일관되게 맞물리는지, 또한, 경제적·사회적·환경적의 수직적 블록의 일관성을 가지는지 확인 가능하여 명확한 방향설정을 하는데 도움이 된다. TLBMC를 통해 소셜벤처의 경제적, 사회적, 환경적 요소들을 살펴보고 블록 간의 수직적·수평적 일관성 확인해본다. TLBMC를 사용하여 기존 비즈니스 모델의 가능한 혁신과 이러한 혁신에 영향을 줄 수 있는 잠재적 요소를 확인할 수 있다. 이렇게 조사된 내용을 토대로 사례 내 분석과 사례 간 분석을 활용하여 시사점 도출하고자 한다.



<그림 7> 수평적 수직적 일관성

IV. 분석결과

4.1 수평적 구조 분석

4.1.1. (주)모어댄

(주)모어댄은 자동차 시트로 가방, 지갑 등을 만들어 CONTINEW라는 브랜드로 판매 중이다. 경제적 비즈니스 모델 캔버스는 <그림 8>과 같다.



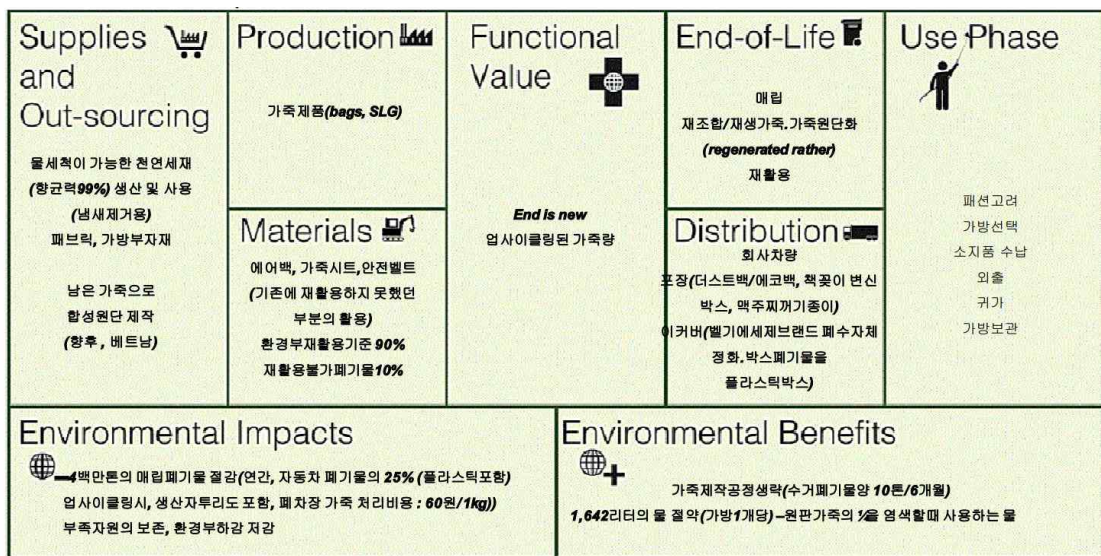
<그림 8> Economical Business Model Canvas(모어댄)

Guilt-free consumption을 지향하는 윤리적 소비자를 주요 고객으로 삼고 있으며 자신의 차를 폐차할 때 추억을 만들고 싶어 하는 개인도 포함된다. 또한, B2B 모델로 기아자동차, 테슬라와 함께 프로모션을 진행하고 있다. 9가지 모든 요소가 가족의 재사용에 포커싱 되어있으며 재사용 가족의 활용으로 인해 재료비와 마케팅비 절감효과를 보고 있다.



<그림 9> Social Business Model Canvas(모어댄)

사회적 비즈니스 모델 캔버스를 살펴보면 최종사용자가 느끼는 감정은 윤리적 소비의식이며 사회적으로는 Animal-free에 대한 캠페인 효과와 착한 기업에 대한 이미지를 구축하는 효과를 가진다. 이러한 사회적 파급력을 토대로 서울새활용센터에 입주기업으로 선정되었으며 고양 스타필드에서 좋은 조건으로 입점을 선 요청하기도 하였다. 현재 사회 취약계층 고용을 고려하고 있으며 이러한 비즈니스 모델을 베트남에 보급해 환경문제·업사이클링에 대한 인식을 확산시킬 수 있을 것으로 보고 있다.

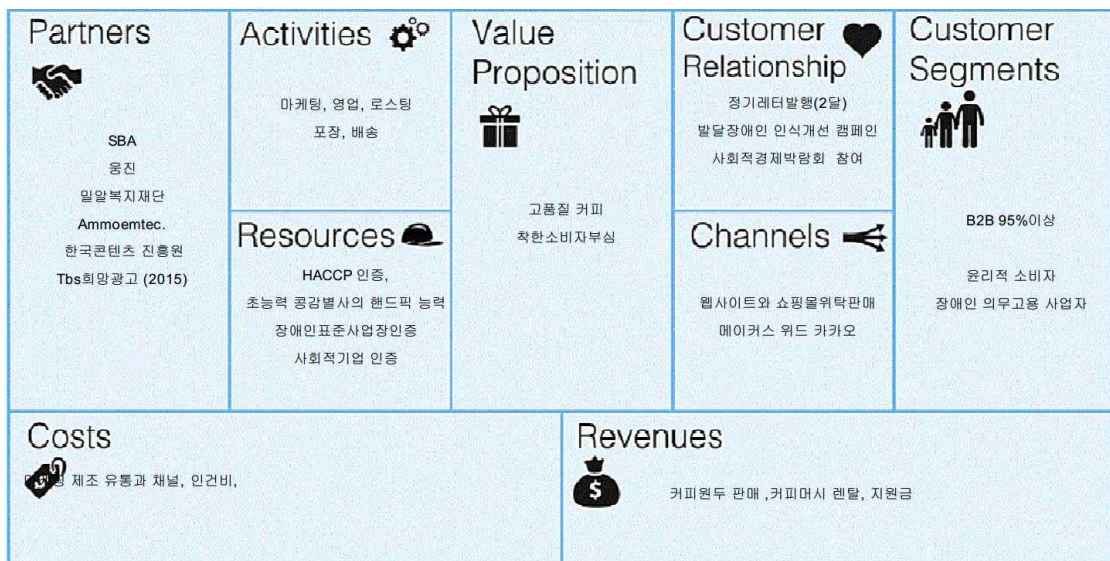


<그림 10> Environmental Life Cycle Business Model Canvas(모어댄)

환경적인 부분을 살펴보면 (주)모어댄에서 추구하고자 하는 메인 가치인 업사이클링에 대한 내용을 더 잘 살펴볼 수 있다. 사용과정은 일반적인 가방과 다르지 않지만 업사이클링을 하기 위해 가죽을 물 세척 할 수 있는 천연세제가 필요함을 알 수 있었다. 그리고 자동차에서 나오는 모든 제품을 업사이클링 하는 것이 아니라 기존에 재활용하지 못했던 부분을 찾아 활용함으로써 업사이클링의 의미와 가치를 더하고 있다.

4.1.2. 커피지아

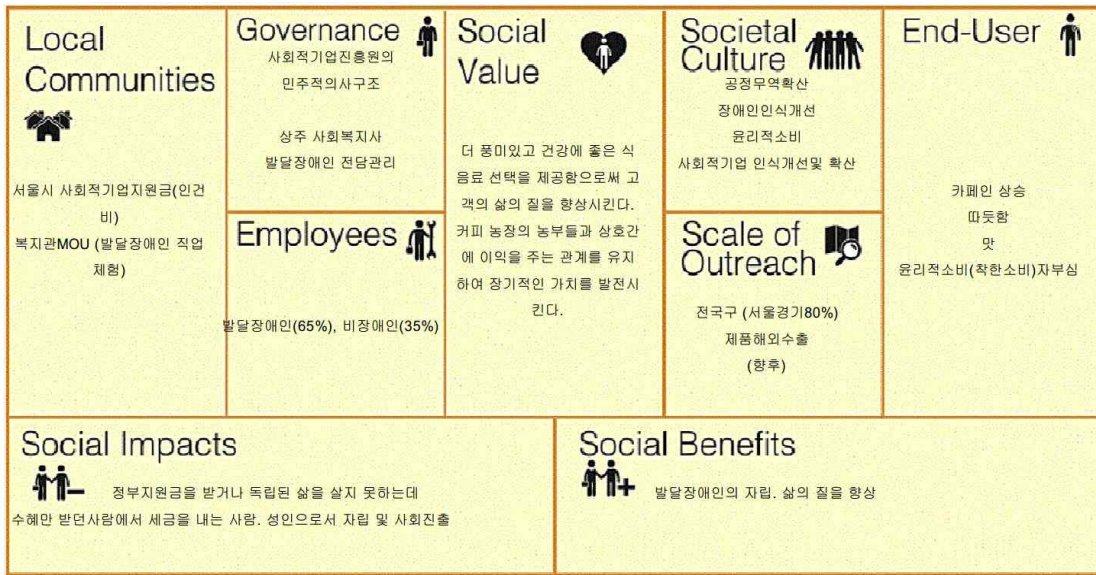
커피지아는 발달장애인들을 고용하여 '초능력 콩 감별사'라고 칭하며 커피 원두를 B2B로 판매하고 있는 기업이다. 100인 이상을 고용하고 있는 장애인 의무고용사업자가 주된 고객으로 연계고용제도를 활용한 사업전략을 펼치고 있다. 하지만 단순히 정부제도에 의존하는 것이 아니라 HACCP 인증을 받고 두 번의 핸드픽을 통해 기계로 걸러지지 않는 결점두를 일일이 손으로 분류하여 제품 경쟁력을 높이고 있다.



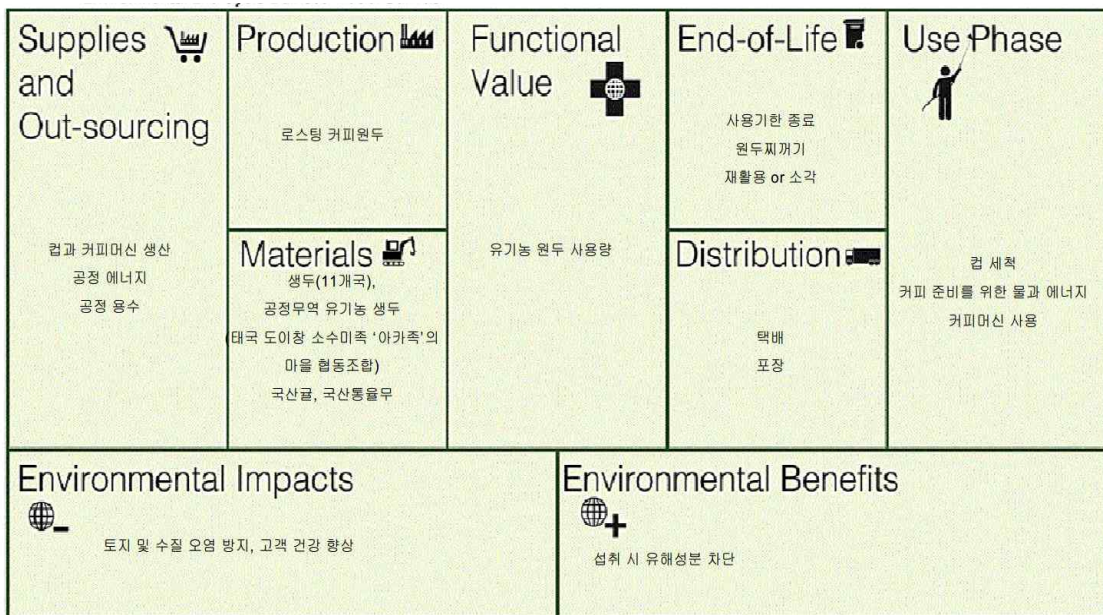
<그림 11> Economical Business Model Canvas(커피지아)

사회적인 관점에서 살펴보면 발달장애인을 고용함으로써 즉각적으로 발달장애인의 자립과 삶의 질을 향상시켜주며 장기적으로는 수혜를 받던 사람에서 세금을 내는 당연한 성인으로서의 사회진출을 돕는 창구가 되기도 한다. 발달장애인의 자립이라는 사회적인 문제를 해결하기 위해 사회복지사를 상주시켜 그들이 안정적으로 적응할 수 있도록 돕고 있다. 또한, 맛있는 원두를 제공함으로써 사회적기업 제품의 퀄리티에 의문을 가졌던 소비자들의 인식전환에도 영향을 미치고 있다.

커피지아의 경우 소비자의 니즈에 따라 유기농 원두를 함께 판매하고 있다. 유기농원두의 경우 공정무역을 통해 가져오기 때문에 사회적인 영향도 함께 미치게 된다. 유해성분을 배제하여 생산을 하므로 토질 및 수질오염이 방지되고 고객의 건강이 향상되는 효과를 가진다.



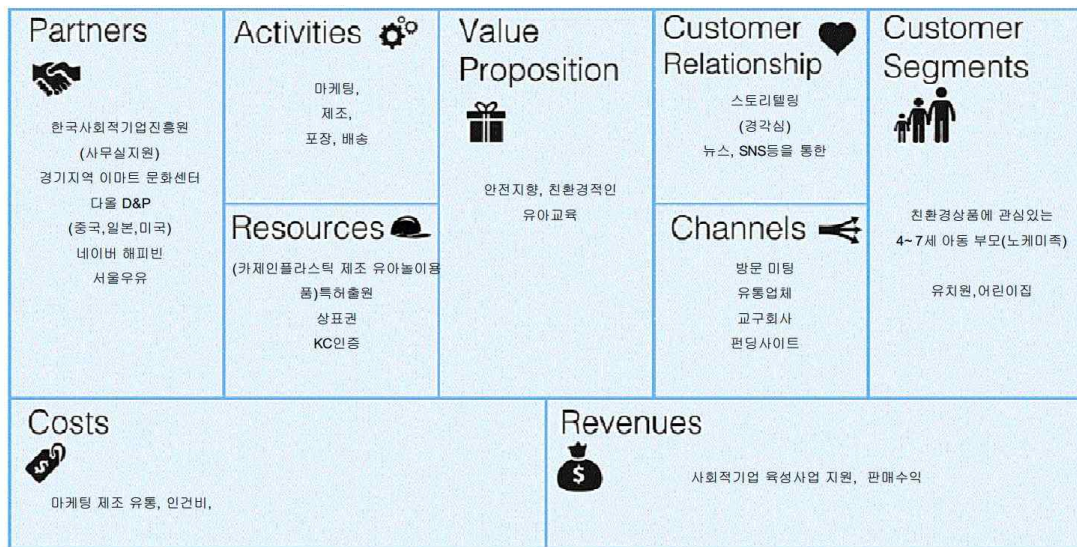
<그림 12> Social Business Model Canvas(커피지아)



<그림 13> Environmental Life Cycle Business Model Canvas(커피지아)

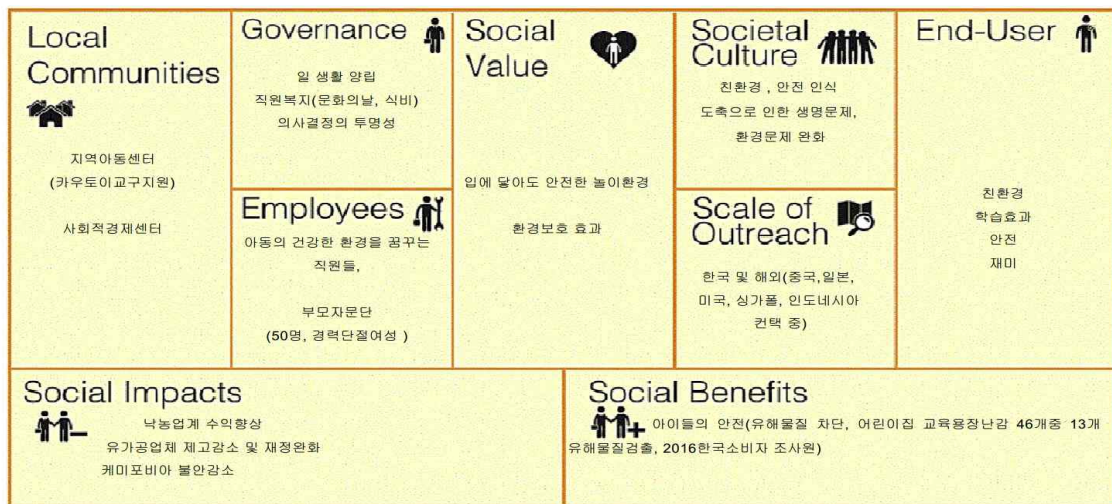
4.1.3. 카우카우

카우카우는 '어떻게 하면 더 많은 아이에게 더 안전한 환경을 제공할까?'하는 생각을 중심으로 우유로 만든 어린이 교구를 생산·판매하고 있다. B2C로는 친환경을 선호하는 노케미족, B2B로는 유치원과 어린이집을 고객으로 삼고 있으며 이마트 문화센터, 네이버 해피빈 등 다양한 기관이 관심을 가지고 파트너로 함께 하고자 먼저 제안이 들어오고 있다. 투자 파트너 외에 사회적기업 육성사업 지원금을 활용하여 사업의 규모를 확장하고자 한다.



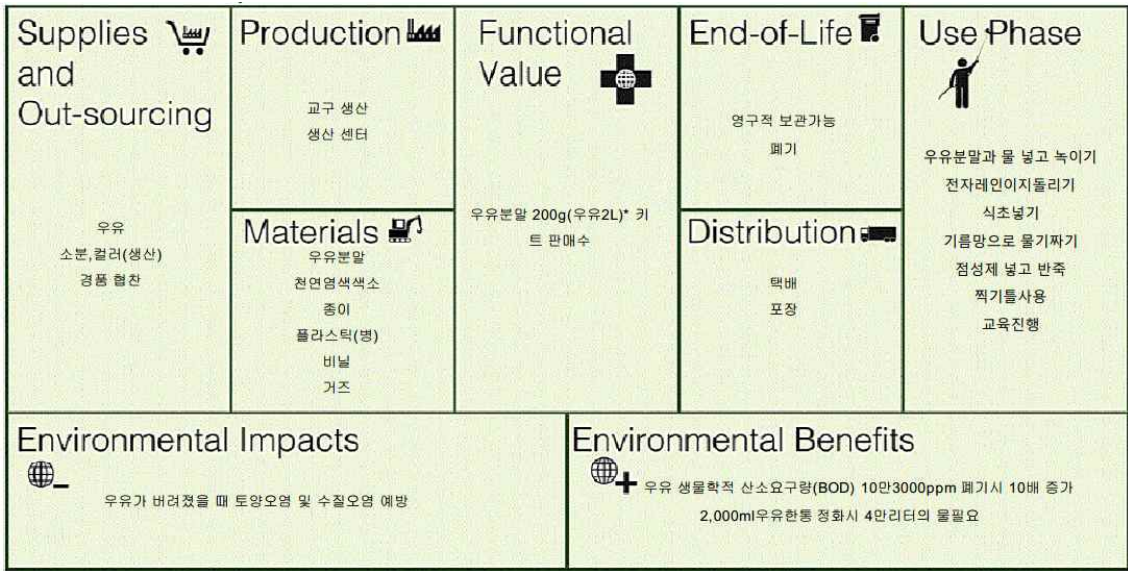
<그림 14> Economical Business Model Canvas(카우카우)

사회적인 면을 살펴보면 최종사용자에게는 친환경, 학습효과, 안전, 재미를 전해주고 있으며 입에 달아도 안전한 놀이 환경을 만들어 환경보호의 가치를 가진다. 카우카우의 제품을 사용함으로써 유해물질로부터 아이들의 안전을 지킬 수 있고 낙농업계의 수익향상, 유가공업체의 재고 감소 및 재정 완화를 끌어내는 효과를 가진다.



<그림 15> Social Business Model Canvas(카우카우)

환경적인 비즈니스 모델캔버스는 버려지는 우유를 소비하면서 생기는 문제들이 중심이 된다. 카우카우의 제품 한 키트를 사용하게 되면 우유 분말 200g를 소비하게 되는데 그 양은 우유 2,000mL를 건조해야 생기는 것으로 우유 2,000mL를 정화하기 위한 4만 리터의 물을 절약하는 효과를 가지게 된다. 그리고 버려졌을 때 발생할 수 있는 토양오염과 수질오염을 예방할 수 있다.



<그림 16> Environmental Life Cycle Business Model Canvas(카우카우)

V. 결론

세 명의 소셜벤처 창업가들과 함께 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)를 작성해본 결과 기존의 경제적인 비즈니스 모델 캔버스만 작성하였을 때 보다 전체론적인 관점을 가질 수 있었다는 의견이 공통적으로 이야기 되었다. (주)모어댄의 경우 2014년 사업을 시작하여 15년부터 본격적으로 시작하였다. (주)모어댄의 최이현 대표는 그동안 진행했던 내용을 점검할 수 있어서 좋을 뿐만 아니라 앞으로 방향을 잡는데 있어서 장단점을 한눈에 볼 수 있다는 점이 도움이 되었고 하였다. 예를 들어 마케팅, 물류는 에이전시에 맡기고 활동을 효과적으로 할 수 있는 시스템을 만들어야겠다는 생각이 들었으며 칸이 무조건 채워진다는 것이 좋은 것이 아니라 잘하는 것이 무엇인지 초점을 맞출 수 있어야 한다는 생각이 든다고 했다.

커피지아의 김희수 대표는 실제 현장에서 느꼈던 점을 이야기하면서 환경적인 부분과 사회적인 부분을 둘 다 가지면서 경제적인 자립을 하기는 쉽지 않다고 하였다. 공정무역 유기농 커피도 초기에 계획하기는 하였으나 현재는 발달장애인 고용에 집중하여 에너지를 쏟고 있다.

카우카우의 류정화 대표는 경제적 비즈니스모델은 많이 생각해보았지만, 사회적, 환경적인 부분은 미션과 가치에 포함시키는 정도로만 정의하고 있었다. 것처럼 TLBMC는 어떻게 정의해야 하는지 막연했던 것들을 가시화할 수 있어서 도움이 되었고 직원채용 방향, 복지 등 아직 준비가 미흡한 부분들을 확인하고 방향성을 잡아야 할 항목들을 정리해 볼 수 있었다고 하였다.

TLBMC를 활용해본 결과 2년 동안 사업 확장에 집중했던 모어댄의 경우는 꼭 필요한 부분만 활동하고 불필요한 활동을 줄여야겠다고 생각했으며 6년 이상 사업을 하며 안정화 단계에 접어든 커피지아의 경우는 캔버스를 작성하면서 이미 각 블록의 비중을 확고히 하고 있었다. 초기기업인 카우카우의 경우는 아직 사회적 환경적인 부분에서 부족함을 느끼고 있었으며 훨씬 더 광범위한 시스템 구축이 필요함을 확인했다. 이를 통해 각

각의 소셜벤처가 추가적으로 고민해야 할 요소나 불필요한 요소 등을 확인하였으며, 창업초기 부터 안정화 단계에 각각 다른 의미를 다가가고 있음을 알 수 있었다. 또한, 소셜벤처 창업가들은 TLBMC를 활용하여 이해관계자 및 직원들에게 경제적, 사회적 및 환경적인 요소에 대한 기본적인 이해를 제공하여 전보다 신속하고 정확한 소통과 협력을 끌어낼 수 있을 것으로 판단하였다. 그리고 이렇게 정리된 TLBMC는 소셜벤처의 이해관계자 및 직원들에게 경제적, 사회적 및 환경적인 영향에 대한 기본적인 이해를 제공하여 소통과 협력의 기준으로 사용 가능하다.

본 연구는 소셜벤처를 준비하고 연구하는 이들에게 다양한 환경적, 사회적 관점을 관찰할 기회를 제공함으로써 교육 자료나 유사 업체의 벤치마킹 사례로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구는 소셜벤처의 지속가능성에 대한 방향성을 TLBMC를 통하여 확인하는 수준으로 지속가능성을 확인하기는 어렵다는 한계가 있다. 향후 연구에서 인터뷰 대상 기업에 대한 지속적 관찰을 통해 TLBMC 정립이 지속가능성에 도움이 되었는지 살펴보고자 한다.

참고문헌

- European Union(2015), HOW TO CHOOSE PROPER business model for social enterprise
- Elkington, J.(1997). Cannibals with forks : the TBL of the 21st century business. Oxford: Capstone.
- Mitchell, M., Cirtis, A., & Davidson, P.(2008). Evaluating the process of triple bottom line reporting : Increasing the potential for change. *Local Enviroment*, 13(2): 67-80.
- A. Kuckertz, M. Wagner(2010) “The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience”, *Journal of Business Venturing*, Vol.25, pp.524-539
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts(2006) *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New york
- S. H. Alvord, D. Brown, C.W(2004) Letts,“Social Entrepreneurship and Societal Transformation : An Exploratory Study”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.40, pp.260-282.
- S.K. Alter(2002) *Case studies in social enterprise : counterpart international’s experience*, Counterpart International, Washington DC

A Case Study for the Social Ventures through using TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)

Jeon Hye Jin* · Park Jae Whan**

Abstract

The purpose of this study is to seek ways to enhance sustainability by understanding the business model of social ventures that should be accompanied by social and environmental missions as well as economic missions. To achieve this purpose, We seek to enhance sustainability by analyzing the business model of social venture entrepreneurs. The analysis tool used TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas). It is extended from a business model canvas that is widely utilized and recognized in economical terms. The TLBMC is proposed by Alexandre & Raymond (2016) to help achieve a holistic view with horizontal and vertical associations.

Based on the TLBMC, we found that each of the social ventures needed additional factors or unnecessary factors, and that they were approaching a different meaning from the beginning to stabilizing phase. And social entrepreneurs have concluded that using TLBMC to provide stakeholder and staff basic understanding of economic, social, environmental and environmental factors, enabling rapid and accurate communication and collaboration.

This study will help people who prepare and study social ventures to have economic, environmental, and social perspectives. It could also be used to redefine the direction and value of entrepreneurs operating social ventures, such as vision and mission to help clarify the roles of the organization.

Keywords : TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas), Social Enterprise, Social ventures, Case Study, Social Business Model Canvas, Environmental Business Model Canvas, Sustainability, Entrepreneur

* Ph. D. Candidate, Department of Entrepreneurship Chung-Ang University (terry04@cau.ac.kr)

** Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University (jaypark@cau.ac.kr)