

## 지속가능한 비즈니스모델 설계 도구: 소셜벤처 사례를 중심으로

박재환 (중앙대학교 경영학부 교수)\*

전혜진 (중앙대학교 일반대학원 창업학박사)\*\*

### 국문 요약

성공적인 비즈니스를 위해서 지속가능성과 관련된 도전과 기회들을 이해하는 것이 중요하다. 기존의 비즈니스모델 캔버스는 사회에 미치는 장기적인 영향과 관계없이 '성공'으로 식별되는 비즈니스 모델을 만들 수 있다. 하지만 지속가능한 비즈니스모델에 대한 원칙과 지침이 추가되지 않으면 새로운 한계에 직면할 수 있다. 본 연구의 목적은 경제적인 미션뿐만 아니라 사회적, 환경적 미션을 함께 수행해야 하는 소셜벤처를 중심으로 지속가능한 비즈니스 모델 설계를 위한 도구들을 살펴보고 활용도를 모색하는 데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 소셜벤처 창업가들의 경영사례를 분석하여 경제적, 환경적, 사회적 세 가지 관점의 비즈니스 모델을 정립하여 지속가능성을 높일 수 있는 기회를 탐색했다.

본 연구는 기존 선행연구의 한계점을 극복하고자 TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas)를 사용하여 소셜벤처가 지녀야 할 경제적, 환경적, 사회적 관점으로 다양하게 분석하였다. 그 결과 다음과 같은 시사점을 가지고 있다. 첫째, 경제적 요소를 사회적, 환경적 요구와 연결 가능한 기회를 살펴보았다. 둘째, 소셜벤처의 특성인 환경적·사회적 관점을 실무에 활용 할 수 있음을 확인했다. 셋째, 소셜벤처 비즈니스 모델의 경험 자료를 구축했다.

본 연구는 질적연구의 특징인 참여자의 관점, 참여자의 의미, 참여자의 다양한 주관적 견해에 초점을 맞추어 진행하여, 도출된 전반적인 의미에 대해 연구자의 주장으로 결론이 마무리되는 사례연구로서의 한계를 가지고 있다.

그러나 본 연구의 새로운 접근법은 향후 지속가능한 성공을 위한 새로운 비즈니스 모델 설계의 기회를 제공하고 있다. 또한 실증연구를 위한 기초단계로서 소셜벤처 비즈니스 모델연구에 기초가 될 수 있을 것이다. 지속가능한 비즈니스의 기회를 이해하기 위해 향후 더 많은 사례연구와 개선된 도구에 대한 검증과 피드백에 관련된 연구가 계속 되어야 할 것이다.

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

### 1. 서론

성공적인 비즈니스를 위해서 지속가능성과 관련된 도전과 기회들을 이해하는 것이 중요하다. 하지만 지속가능한 비즈니스에 관한 사례연구가 부족하여 충분한 이해가 부족한 실정이다(França et al, 2017).

지속 가능성은 조직이나 시스템이 자신의 요구를 충족시킬 미래 세대의 능력을 훼손하지 않고 장기간에 걸쳐 일정한 수준의 경제 성과를 유지할 수 있는 능력을 나타낸다(Barnard & Van der Merwe, 2016). 지속가능성과 지속 가능한 비즈니스 모델의 수립과 수행은 불가피하다(Kozlowski et al.).

이러한 지속가능성을 높이는 방안으로 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 소셜벤처 육성에 대한 관심이 높

아지고 있다. 우리나라는 창업 교육, 멘토링, 자금 등의 지원을 통해 청년들의 소셜벤처 창업을 유도하고 있다.

Alvord et al.(2004)은 7개의 소셜벤처 기업 사례분석 연구에서 사회적 가치만을 추구한 4개의 소셜벤처 기업들은 창업 3년 내에 도산했다. 반면 시장의 욕구를 파악한 3개의 기업들이 생존했다고 보고했다. 이처럼 소셜벤처는 경제적인 성과뿐만 아니라 사회적인 성과를 동시에 이루어야 하는 이중 과제로 성공에 도달하기가 쉽지 않다. 다수의 소셜벤처들은 지속 가능한 구조를 만드는 기술이나 능력의 부족(황선일, 2017)으로 어려움을 겪고 있다. 기업의 성장은 무엇보다도 비즈니스 모델에 성장원리가 내재되어 있어야만 가능하다(라준영, 2010). 또한 소규모 창업기업의 경우 비즈니스 모델을 스스로 분석하고 진단할 수 있는 방법을 필요로 하고 있고(변홍주·하환호, 2015) 이에 대해 더 잘 이해할 필요가 있다.

\* 주저자, 중앙대학교 경영학부 교수, jaypark@cau.ac.kr

\*\* 교신저자, 중앙대학교 일반대학원 창업학박사, terry04@cau.ac.kr

· 투고일: 2018-03-12 · 수정일: 2018-04-20 · 게재확정일: 2018-06-19

Timmers(1998)의 연구에서 다양한 전통적인 비즈니스 모델이 확인되면서 경제적인 가치를 추구하는 벤처들의 경우 새로운 비즈니스 모델이 나타나고 확산되고 있다.

기존의 비즈니스모델 설계도구를 활용하면 사회에 미치는 장기적인 영향과 관계없이 ‘성공’으로 식별되는 비즈니스 모델을 만들 수 있다. 그러나 지속가능한 비즈니스모델에 대한 원칙과 지침이 추가되지 않으면 새로운 한계에 직면할 수 있다(França et al, 2017).

사회적경제를 연구하는 연구자들도 대부분 사회적 가치 창출에만 큰 비중을 두고 있어(양동현, 2016) 소셜벤처가 추구해야 하는 경제적, 환경적, 사회적 부분을 복합적으로 어떻게 접근해야 하는지에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다.

본 연구에서는 청년 소셜벤처 창업가들의 경영사례를 분석하여 경제적 문제뿐만 아니라 환경적, 사회적 관점의 비즈니스 모델 설계도구에 대한 이해를 돕고 활용도를 확인하고자 한다. 이를 위해 소셜벤처의 지속가능성을 위해 총체적인 시각을 가질 수 있는 토대로 Joyce & Paquin(2016)이 제안한 TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas)를 활용하여 조사 하고자 한다.

본 연구는 실증연구를 위한 기초단계로서 소셜벤처 비즈니스 모델연구에 기초가 될 것이며, 소셜벤처를 준비하고 있는 창업자와 연구자에게 의미 있는 시사점을 제시한다는 점에서 미래 소셜벤처 양성에 도움이 될 것이다. 또한 소셜벤처를 운영하고 있는 창업가들이 경제적, 사회적, 환경적 가치를 정리해봄으로써 자신의 장단점을 파악하여 어떠한 부분에 더 집중하여야 하는지, 어떠한 부분이 부족한지 등을 확인하는 자료로 활용 될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 소셜벤처 & 비즈니스 모델

#### 2.1.1 소셜벤처

Alter(2002)는 소셜벤처를 사회적 문제 또는 사회적 사명과 경제원리, 혁신성에 기반을 둔 운영을 통해 사회적 가치를 생산해 내는 비즈니스 벤처라고 설명하였다. 그리고 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.

즉, 소셜벤처는 경제적인 이익뿐만 아니라 공공이나 단체의 이익을 위한 사회적, 문화적, 환경적 미션들을 가지고 그 미션을 실천하기 위해 경제활동을 하는 기업이라고 볼 수 있다.

소셜벤처의 성공요인으로 기술혁신, 자본집약과는 별개로 사회적 가치 창출이 중요하게 작용한다. 이러한 사회적 가치는 토지와 자본 못지않게 중요한 자산으로 볼 수 있다.

Kotler et al.(2010)는 marketing 3.0에서 기업의 목적이 이윤추

구 뿐 아니라 사회 혁신적 특성을 가지고 있으며, 기업과 소비자뿐만 아니라 사회의 긍정적 영향에 초점을 맞춘 기업의 수가 증가할 것으로 봤다. 이러한 상황 속에서 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. 정부의 사회적기업의 확대 추진 의욕에 비해 성과가 부진한 상황에서 정부가 성과주의에 매몰될 경우 영리성, 시장지향성을 중심으로 사회적기업이 추구해야 할 사회적 목적성, 민주성 등의 기준을 완화 할 수 있다는 문제(김성기, 2009)와 사회적기업에 대한 재원조달이 지나치게 정부 의존적이라는(노대명, 2007; 장원봉, 2008)문제를 해결하기 위해 경제적, 사회적, 환경적 가치 중 그 어느 것도 가볍게 여길 수 없는 상황에 직면해있다.

소셜벤처의 역사가 오래된 영국은 소셜벤처와 유사한 개념으로 ‘사회적기업’을 사용하고 있다.

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

소셜벤처의 지속가능성에 대해 Kuckertz & Wagner(2010)는 전통적인 창업가정신에 사회적 가치와 환경적 가치가 더해진 것으로 보고 있다. 소셜벤처의 지속가능성은 경제적인 존립만을 이야기 하는 것이 아니라 경제성장과 환경보전 사이에 상호보완관계가 있다고 보고 기업이 사회·환경과 함께 발전해야 한다는 의미다.

사회 인프라의 발전과 함께 사회문제 대응 프로세스를 돕는 플랫폼의 등장 등으로 사회적 혁신이 가능할 수 있는 여건이 성숙되고 있지만(최현도, 2016) 지속가능성을 갖기는 쉽지 않다.

영국에서는 다음의 세 가지가 동시에 충족되어야 사회적기업이 지속가능성을 가지고 있다고 본다. 첫째, 보조금에 의존하지 않으며, 재정적으로 지속가능하여야 한다. 둘째, 수입의 100%를 상거래 활동을 통하여 확보해야 한다. 셋째, 재정적 목표와 사회적 목표를 동시에 달성해야 한다. 이는 경제적 자립과 함께 사회적 이익이 동시에 충족되어야 함을 의미한다. 다수에게 혜택을 오랫동안 주기 위해서는 실질적인 수익이 창출되었을 때 단기적, 일회성이 아닌 장기적 관점의 지속가능성을 이야기 할 수 있다.

#### 2.1.2 비즈니스모델

소셜벤처의 혁신은 사회적 문제를 해결하기 위해 새로운 제품과 비즈니스 모델을 개발하는 것을 목표로 한다(장성희,

2014; Cajaiba-Santana, 2014). 소셜벤처의 비즈니스 모델은 기존 영리기업의 비즈니스 모델과 달리 다수의 이해관계자와 비경제적 효과가 포함되기 때문에 보다 깊은 이해를 필요로 한다.

비즈니스 모델이란 표현은 1950년대 말 등장하여 컴퓨터와 인터넷이 보급되기 시작한 1990년대 말부터 중요한 경제용어로 사용되어왔다(Magretta, 2002). 인터넷 기업이 전통적인 오프라인기업과는 다르게 가치와 수익을 창출하는 새로운 방식을 설명하기 위해 비즈니스 모델이 사용되었으나 일반비즈니스에도 적용하며 확대 되었다(김승찬, 2013).

비즈니스 모델은 다양한 행위자와 그들의 역할을 포함한 제품과 서비스 및 정보의 흐름을 위한 구조로 잠재적 이익과 수익의 원천에 대한 설명(Timmers, 1998)이라고 볼 수 있다. Magretta(2002)는 비즈니스를 어떻게 수행할 것인지에 대한 기업의 설계도라고 하였고 (Richardson, 2008)는 기업의 전략을 실행하기 위한 지도로 봤다.

비즈니스 모델은 혁신적인 기업뿐만 아니라 전통적인 사업을 영위하고 있는 기업에게도 유용한 도구(Chesbrough, 2007)로 창업기업의 비즈니스 모델의 설계와 실행은 필수적(Zott & Amit, 2007)이라고 보고 있다.

이러한 설계도와 지도의 역할을 하기위해 비즈니스 모델에 필요한 구성요소는 연구자마다 다른 관점을 가지고 설명하고 있다.

예를 들어, Hamel & Ruben(2000)은 핵심전략, 전략적 자원, 고객과의 소통, 가치네트워크 네 가지로 분류하였으며 Chesbrough & Rosenbloom(2000)은 가치제안, 시장세분화, 사내 가치사슬 구조, 비용구조, 기대수익, 포지셔닝의 6가지로 보았고 Alt & Zimmermann(2001) 사명, 프로세스, 법적문제, 기술력의 4가지를 중심으로 보는 등 다양하게 나타났다. 또한, George & Bock(2011)은 비즈니스 모델 관련 논문 420개를 분석하여, 자원구조, 거래구조, 가치구조의 3가지 요소를 주장하는 연구를 했다.

그 중 Osterwalder(2004)가 제안한 9가지 구성요소(가치제안, 고객 분류, 전달경로, 고객관계, 핵심자원, 핵심활동, 파트너, 수익흐름, 비용구조)는 한 장의 종이위에 그려 한눈에 확인할 수 있는 캔버스로 정리되어 확산되고 있다.

## 2.2 비즈니스모델 캔버스

### 2.2.1 소셜벤처를 위한 비즈니스 모델 캔버스

새롭게 만들어진 비즈니스 모델이 어떤 부분에서 혁신적인가를 보여주기 위해서는 비즈니스 모델이 갖고 있는 지향점을 확인 하는 것이 필요하다(Amit & Zott, 2001). 때문에 다양한 요소들을 확인하고 표현하려는 시도가 있어왔지만 비즈니스 모델에 포함되어야 할 구성요소에 대한 문제는 논란의 여지가 있다(박재환·김대엽, 2014). 더불어 사회적기업의 비즈니스 모델에 대해서는 아직까지 학계에서 공식적인 의제로 논의

되지 못하고 있고, 일부 영리 비즈니스 모델 분석 틀을 사회적기업에 적용한 사례가 있는 수준이다.

그 중 비즈니스모델 캔버스는 Osterwalder & Pigneur(2010)의 「비즈니스 모델의 탄생」에서 나온 내용으로 9개의 블록을 활용하여 사업을 간단하게 설명하는 도구로 널리 알려져 있다. 소셜벤처의 성공적인 운영을 위해서는 영리기업과 같이 매력적인 비즈니스 모델의 정립이 중요하다(라준영, 2010). 하지만 기존의 비즈니스모델들은 경제적인 관점을 중심으로 작성 되어있기 때문에 소셜벤처에서 사용하기에는 부족함이 있다.

이에 몇몇 연구자들이 이를 토대로 사회적, 환경적 개념을 넣어 <그림 1>, <그림 2>, <그림 3> 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 고려해야할 요소로 사회적&환경적 수익과 비용을 추가적으로 넣어 경제적인 수익과 비용 외에도 사회적, 환경적 요소를 함께 확인해야 함을 이야기 하고 있다.

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

<그림 2 >The social Business model canvas<sup>1)</sup>

<그림 2> The social Business model canvas는 스탠포드 경영대학원

1) <https://www.stanford.edu/>

에서 사용하고 있는 것으로 일부항목을 합치고 Macro Economic Environment 와 Competitors를 추가했다. 막연한 미래가치가 아닌 타깃으로 삼고 있는 지역에서 일어날 수 있는 경제적, 사회적, 기술적인 변화(현재 그리고 미래)를 기술하도록 되어있다.

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

<그림 3 > Social Lean canvas<sup>2)</sup>

<그림 3> Social Lean Canvas 는 명확하게 기업의 목적을 정하는 것에서부터 시작한다. 캔버스의 검증해야할 항목은 아니지만 목적을 정하는 것은 해결해야할 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.

이외에도 다양한 방법으로 재편성하여 사용 하고 있지만 이들의 공통점인 고민을 살펴보면 사회적, 환경적 요인을 어떻게 한 장의 캔버스에 녹여낼 것인가 하는데 있다.

### 2.2.2 TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas)

앞서 말한 것처럼 소셜벤처를 위한 비즈니스 모델 캔버스를 한 장에 녹여낸 사례는 다양하게 찾아 볼 수 있었다. 하지만 한두 블록을 추가하여 경제적인 가치와 함께 추구하는 소셜벤처의 사회적·환경적인 부분을 이야기하기에는 부족하게 느껴진다.

Joyce & Paquin(2016)은 지속 가능한 비즈니스 모델로 혁신하기 위해서 세 가지 가치를 모두 창출하고 통합할 수 있는 비즈니스 모델 개발이 필요하다고 보고 이용하여 경제적, 환경적, 사회적 레이어를 구성하여 제안했다.

이는 Elkington(1997)이 지속가능성의 요인으로 경제적 번영, 환경의 질, 사회적 정의의 제안을하면서 시작된 TBL (Triple Bottom Line)을 기본으로 하고 있다. TBL은 실제 경제적, 사회적, 환경적 측면의 사업 성과를 측정하고 발표하는 틀로서 정의되기도 한다(Mitchell et al., 2008).

TLBMC는 실무자 및 학자를 비롯한 지속 가능성 전문가 및 혁신 전문가 7 명이 함께 프로토타입을 검토했다. 그리고 혁신을 적극적으로 추구하는 13 개의 북미 기반 제조업체의 관리팀과 제품 팀이 함께하는 컨설팅과 비즈니스 전공의 학부생 및 대학원생, 기업가 및 업계 전문가를 포함한 400 명이 넘는 참가자가 참여하는 17 개의 대학 및 조직 기반 워크숍을 통해 추가적인 수정이 이루어 졌다. 그 결과 다음과 같은 세 가지 캔버스가 탄생했다.

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

<그림 4> Economic Business Model Canvas

경제적인 부분인 <그림 4>는 Osterwalder et al.(2010)이 제안한 것과 같은 캔버스를 사용했다. 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

2) <https://www.socailleanvas.com>

향상된 환경 특성을 가지고 있는 경쟁력 있는 제품과 서비스 및 비즈니스 모델 혁신을 지원할 수 있다. 또한 지속적인 영향의 측정과 지속 가능성 지향적인 혁신으로의 개선이 가능하다.

Local Communities	Governance	Social Value	Social Culture	End-User
	Employees		Scale of Outreach	
Social Impacts		Social Benefits		

<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, 공급업체, 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 확장하는데 도움이 된다.

### III. 연구대상 및 방법

#### 3.1 연구대상

비즈니스 모델은 전통적인 사업을 영위하는 기업에게 유용한 도구(Chesbrough, 2007)일뿐만 아니라 창업기업에도 비즈니스 모델의 설계와 실행이 필수적(Zott & Amit, 2007)이다.

본 연구는 소셜벤처 중 첫째, 중소기업창업지원법이 정한 창업 후 7년이 경과하지 않은 창업기업. 둘째, 창업기간의 차이(초기·중기·후기). 셋째, 청년창업자(만18세~39세). 넷째, 비즈니스 모델 관점의 경영실행을 하면서도 조사가 가능한 창업자로 조사 대상을 압축했다.

세 개의 기업으로는 (주)모어덴, 커피지아, 카우카우의 사례를 조사하였으며 각각의 특징은 다음과 같다.

(주)모어덴은 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 이전했다.

커피지아는 2011년 창업하여 커피콩 감별사로 발달장애인을 고용하여 커피 원두를 판매하고 있다. 안정적인 매출을 올리고 있으며 장애인을 의무고용 해야 하는 100인 이상의 기업들을 대상으로 연계고용계약을 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 이들의 관심을 받고 있는 기업이다.

#### 3.2 연구방법

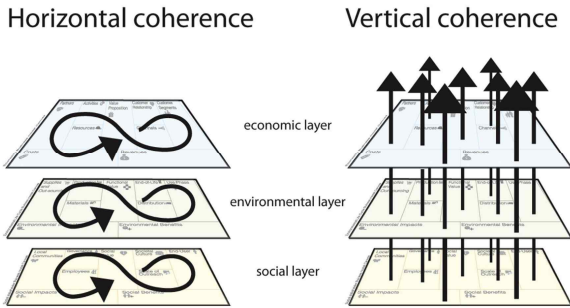
본 연구의 목적은 소셜벤처의 비즈니스모델캔버스에 대한 이해도를 높이고 활용도를 확인하는데 있다. 그에 따라 연구 대상자의 주관적인 경험을 깊이 조사하기 위해서는 심층면담이 적합하기 때문에 양적연구가 아닌 질적연구방법이 타당하다고 판단되었다.

그에 따라 사례연구에 초점을 맞추어 질적 연구를 수행했다. 질적 연구의 목적은 어떠한 현상을 양적으로 측정하거나 증명하는 것이 아니라, 어떠한 개념이나 현상의 사회적 맥락을 그려내는 것이다(Denzin & Lincoln, 1994). 사례연구는 질적 연구 접근의 하나로서 특별한 사례를 확인하는 것으로 시작된다(Yin, 2017).

이를 위해 신문기사, 홈페이지 및 인터뷰 등의 자료를 먼저 살펴보고 그 내용을 바탕으로 2017년 8월~10월에 걸쳐 소셜벤처 대표자와의 심층인터뷰를 진행함으로써 연구에 필요한 내용을 추가적으로 확인했다. 자료 분석의 도구로는 TLBMC (Triple Layered Business Model Canvas)를 사용했다.

TLBMC는 조직의 경제적, 사회적 및 환경적인 영향에 대한 기본적인 이해를 제공하면서 소규모 조직에서 조직의 현재 비즈니스 모델을 분석 하고 전달하는데 도움이 된다(Joyce & Paquin, 2016). 또한 <그림7>과 같이 9가지 요소가 수평적으로 일관되게 맞물리는지, 또한 경제적·사회적·환경적의 수직적 블록의 일관성을 가지는지 확인하여 명확한 방향설정을 하는데 활용 될 수 있다.

TLBMC를 통해 소셜벤처의 경제적, 사회적, 환경적 요소들을 살펴보고 블록들 간의 수직적·수평적 일관성 확인해본다. TLBMC를 사용하여 기존 비즈니스 모델의 가능한 혁신과 이러한 혁신에게 영향을 줄 수 있는 잠재적 요소를 확인 할 수 있다. 이렇게 조사된 내용을 토대로 여러 사례들이 선택 되었을 때, 사용되는 전형적인 형식인 사례 내 분석과 사례 간 분석(Creswell & Inquiry, 2007) 을 활용하여 시사점을 도출했다. 또한 연구자의 편견과 오류 등을 방지하기 위해 창업학 관련 교수 2명과 소셜벤처 육성기관 관계자 1명의 검토가 함께 진행되었다. 마지막으로 연구내용을 연구대상 모두에게 재확인 을 요청하여 연구의 질을 높이고자 노력했다.



<그림 7> 수평적 수직적 일관성

### IV. 분석결과

#### 4.1 사례 내 분석

##### 4.1.1 (주)모어댄

(주)모어댄은 자동차 시트로 가방, 지갑 등을 만드는 CONTINEW라는 브랜드로 알려진 기업이다. 모어댄이 추구하는 업사이클링은 리사이클링의 상위개념으로 원래 물질이 재사용 될 때 품질이 떨어지는 것이 아니라 더 좋아지거나 같은 품질로 생산되는 것을 말한다(김곡미, 2014) 1999년 Gunter Pauli와 Johannes F.Hartkemeyer의 저서 'Upcycling'에서 등장한 이후 친환경을 대표하는 새로운 개념으로 통용되기 시작했다. 소셜벤처로서의 (주)모어댄을 알아보기 위해 TLBMC를 활용하여 경제적·사회적·환경적 비즈니스 모델을 각각 살펴봤다. 먼저 경제적 비즈니스 모델 캔버스는 <그림8>과 같다.

<b>Partners</b> 테슬라, 기아자동차(Beat360콜라보 /지투리가족), 폐차장, 자동차시트연구소, 자동차회사, SK이노베이션, 롯데홈쇼핑 (유통, 백화점 연계입점지원, 롯데온라인몰 입점), 생산총괄업체	<b>Activities</b> 마케팅, 생산(수거 / 세척 / 건조 / 열코팅 / 왁싱), 물류  <b>Resources</b> 강도 높고 가벼운 자동차가족 (뒷좌석 등), Made in Korea	<b>Value Proposition</b> 고급 재질의 가죽제품	<b>Customer Relationship</b> 북미, 유럽, Continew 멤버십 (뉴스, 상시할인, 탄소발자국 (포인트))  <b>Channels</b> 웹사이트와 쇼핑몰 (롯데이메일, 메이커스워드 카카오톡), 마켓앤드(서울대, 홍익대 편집샵), 오프라인매장 (서울숲, 고양스타필드, 신세계 팝업스토어, 고양스타필드)	<b>Customer Segments</b> Guilt-free consumption을 지향하는 윤리적 소비자, 내 차 가족으로 추억 제품 만들기, Heritage program(B2c), 기아자동차, 테슬라(B2B)
<b>Costs</b> 마케팅, 제조, 유통과 물류, 보관창고, 채널, 인건비(가족제품기부회사 인건비 지원)		<b>Revenue</b> 가죽 제품 판매, 기부 받은 가죽제품		

<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 Lindgren et al.(2012)은 핵심 기능을 중심으로 자원과 관계자의 네트워크를 잘 구성하는 것이 단순한 수익모델에서 벗어나게 한다고 한 것처럼, 기아 자동차, 테슬라 등과 네트워크를 활용하여 B2B모델의 다양한 프로모션을 진행하고 있다. 9가지 모든 요소가 가족의 재사용에 포커싱 되어있으며 재사용 가족의 활용으로 인해 재료비와 마케팅비 절감효과를 보고 있다. 좋은 이미지 구축에 힘쓰는 쇼펄물측도 저렴한 수수료를 제시해 입점에 도움이 되고 있다.

<b>Local Communities</b> 정부기관, KOICA-베트남 사업, PPL (사)피피엘 - 사회적 가치와 제품협력을 위해 업무회의, 서울새활용플라자	<b>Governance</b> 제품 생산 및 유통과정 단순화를 통해 채용기준 완화 (세척, 보관, 포장)  <b>Employees</b> 사회 취약계층 고용 (북한이탈주민 (여성취업률 낮음) 고려중)정직원 2명. 비정규13명	<b>Social Value</b> GFC (Guilt-free consumption) 소비로 인한 부정적 영향을 최소화하거나 개선할 수 있는 제품을 선택하여 소비하는 윤리적 소비의식 확산	<b>Societal Culture</b> Animal-free 취약계층 지원  <b>Scale of Outreach</b> 국내 편집샵, 팝업스토어, 미국법인 예정, 9월 서울새활용플라자 입주, 7월 고양 스타필드점 오픈, 코이카 CTS (창의적가치창출), 베트남진출 (재조합가족)	<b>End-User</b> 윤리적 소비의식 (자기만족)
<b>Social Impacts</b> 적정비즈니스 모델 공유(베트남), 자동차 업사이클링, 환경문제인식확산, 시민의식확산, Useless to Useful		<b>Social Benefits</b> 이해 사회취약계층의 일자리창출 지원과 자활 (Blue Edition의 수익금 10%) 착한기업이미지 구축		

<그림 9> Social Business Model Canvas(모어댄)

사회적 비즈니스 모델 캔버스를 살펴보면 최종사용자가 느끼는 감정은 윤리적 소비의식이며 사회적으로는 Animal-free에 대한 캠페인효과와 착한기업에 대한 이미지를 구축하는 효과를 가진다. 이러한 사회적 과급력을 토대로 서울새활용플라자에 입주기업으로 선정되었으며 고양 스타필드에서 좋은 조건으로 입점을 선 요청하기도 했다.

서울새활용플라자는 국내 최대 업사이클링 복합 문화공간으로 2017년 9월 5일 개관하여 업사이클링산업의 재료 기증·수거부터 가공, 제품생산 및 판매까지 전 과정이 한곳에서 이루어지고 있어 사업을 진행하는데 있어 주요한 거점이 되고 있다. 현재 사회취약계층 고용을 고려하고 있으며 이러한 비즈니스 모델을 베트남에 보급시켜 환경문제·업사이클링에 대한 인식을 확산시킬 수 있을 것으로 보고 있다.

<b>Supplies and Out-sourcing</b> 물세척이 가능한 천연세제 (향균력 99%), 생산 및 사용 (냄새제거 용), 패브릭, 가방부자재, 남은가죽으로 합성원단 제작 지속가능성모델 (향후 베트남)	<b>Production</b> 가죽제품 (bags, SLG)	<b>Functional Value</b> End is new, 업사이클링 된 가죽량	<b>End-of-Life</b> 매립, 재조합/재생 가죽, 가죽원단화 (regenerated rather), 재활용	<b>Use Phase</b> 패션고려, 가방선택, 소지품 수납, 외출, 귀가, 가방보관
	<b>Materials</b> BMW 에어백 가죽시트, 안전벨트(기존에 재활용하지 못했던 부분만 활용), 환경부재활용 기준 90%, 재활용불가 폐기물10%		<b>Distribution</b> 회사차량, 포장 (다스트백/에코백, 책꽂이 변신박스, 맥주찌꺼기종이), 이커버 (벨기에세제브랜드 폐수자체정화)	
<b>Environmental Impacts</b> 4백만 톤의 매립폐기를 절감(연간, 자동차 폐기물의 25% (플라스틱포함) 업사이클링 시, 생산자투리도 포함, 폐차장 가죽 처리비용 : 60원/1kg), 부족자원의 보존, 환경부하감 저감, 소각 안 됨, 매립 시 40년 걸림		<b>Environmental Benefits</b> 가죽제작공정생략 (수가폐기물량 10톤/6개월), 1642리터의 물 절감(가방1개당) - 원판가죽의 1을 염색할 때 사용하는 물		

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

환경적인 부분을 살펴보면 (주)모어덴에서 추구하고자 하는 메인가치인 업사이클링에 대한 내용을 더 잘 살펴 볼 수 있다. 전 세계적으로 업사이클링(Up-cycling)이 활발하게 움직이고 있으며, 2020년이면 3조 달러의 시장규모를 달성할 것으로 예상되고 있다(김자경, 2013).

모어덴은 이러한 흐름에 힘입어 6개월간 10톤의 가죽폐기물을 수거하여 재사용 하고 있다. 또한, 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 콩감별사'라고 칭하며 커피원두를 B2B로 판매하고 있는 기업이다. 100인 이상을 고용하고 있는 장애인 의무고용사업자가 주된 고객으로 연계고용제도를 활용한 사업전략을 펼치고 있다.

하지만 단순히 정부제도에 의존하는 것이 아니라 HACCP인증을 받고 두 번의 핸드픽을 통해 기계로 걸러지지 않는 결점들을 일일이 손으로 분류하여 제품의 경쟁력을 높이고 있다.

<b>Partners</b> SBA, 웅진, 밀알복지재단, Ammoemtec.한 국콘텐츠 진흥원, Tbs희망광고 (2015)	<b>Activities</b> 마케팅, 영업, 로스팅, 포장, 배송	<b>Value Proposition</b> 고품질 커피, 착한소비, 자부심	<b>Customer Relationship</b> 정기레터발행 (2달), 발달장애인, 인식개선 캠페인, 사회적경제박람회 참여	<b>Customer Segments</b> B2B 95%이상, 윤리적 소비자, 장애인 의무고용 사업자
	<b>Resources</b> HACCP 인증, 초능력 콩감별사의 핸드픽 능력, 장애인표준사업장인증, 사회적기업 인증		<b>Channels</b> 웹사이트와 소핑,몰위탁판매, 메이커스 워드 카카오키퍼	
<b>Costs</b> 마케팅, 제조, 유통과 채널, 인건비			<b>Revenue</b> 커피원두 판매, 커피머신 렌탈, 지원금	

<그림 11> Economical Business Model Canvas(커피지아)

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

<b>Local Communities</b> 서울시 사회적기업 지원금(인건비), 복지관MOU (발달장애인 직업재활)	<b>Governance</b> 사회적기업 진흥원의 민주적의사 구조, 상주 사회복지사 발달장애인 전담관리	<b>Social Value</b> 더 흥미 있고 건강에 좋은 재료로 고객 삶의 질 향상, 커피 농장의 농부들과 상호 관계 유지 및 가치 발전	<b>Societal Culture</b> 공정무역확산, 장애인인식개선, 윤리적 소비, 사회적기업 인식개선 및 확산	<b>End-User</b> 캠페인 상승, 따듯함, 맛, 윤리적소비 (착한소비), 자부심
	<b>Employees</b> 발달장애인 (65%), 비장애인(35%)		<b>Scale of Outreach</b> 전국구 (서울경기80%), 제품해외수출 (향후)	
<b>Social Impacts</b> 정부지원금을 받거나 독립된 삶을 살지 못하고 수혜만 받던 사람에서 세금을 내는 사람으로 성인으로서 자립 및 사회진출			<b>Social Benefits</b> 발달장애인의 자립, 삶의 질을 향상	

<그림 12> Social Business Model Canvas(커피지아)

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

Supplies and Out-sourcing	Production	Functional Value	End-of-Life	Use Phase
컵과 커피머신 생산, 공정 에너지, 공정 용수	로스팅 커피원두	유기농 원두 사용량	원두찌꺼기 재활용 or 소각	컵 세척, 커피 준비를 위한 물과 에너지, 커피머신 사용
	Materials		Distribution	
	생두(11개국), 공정무역 유기농 생두(태국 도이창 소수미족 '이키족'의 마을 협동조합), 국산콩, 국산통울무		택배, 포장	
Environmental Impacts		Environmental Benefits		
토지 및 수질 오염 방지, 고객 건강 향상		섭취 시 유해성분 차단		

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

### 4.1.3 카우카우

국내외 많은 기업들이 환경문제를 극복하기 위해 친환경, 지속가능, 에코 등을 화두로 비즈니스 모델을 만들어가고 있다(이성훈, 2011)

이러한 상황에서 카우카우는 어떻게 하면 더 많은 아이들에게 더 안전한 환경을 제공할까라는 생각을 중심으로 우유로 만든 어린이 교구를 생산·판매하고 있다. 창업기업의 비즈니스 모델은 새롭게 만들어 내는 것(Cavalcante et al., 2011)으로 기존의 교재교구 판매 대상자에서 변화를 주어 환경에 관심을 가지고 있는 이해관계자들을 비즈니스 모델에 접목시켰다. B2C로는 친환경을 선호하는 노케미족, B2B로는 유치원과 어린이집을 고객으로 삼고 있으며 이마트 문화센터, 네이버해피빈 등 다양한 기관으로부터 파트너 제안이 들어오고 있는 상태다. 투자 파트너 외에 사회적기업육성사업 지원금을 활용하여 사업의 규모를 확장하고자 한다.

Partners	Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
한국사회적기업 진흥원 (사무실지원), 경기지역 이마트 문화센터, 다올 D&P(중국, 일본, 미국), 네이버 해피빈, 서울우유	마케팅, 제조, 포장, 배송	안전지향, 친환경적인 유아교육	뉴스, SNS등을 활용한 스토리텔링 (경각심)	친환경상품에 관심 있는 4~7세 아동 부모(노케미족), 유치원, 어린이집
	Resources		Channels	
	특허출원(카제인 플라스틱 제조 유아놀이용품), 상표권, KC인증		방문 마케팅, 유통업체, 교구회사, 펀딩사이트	
Costs		Revenue		
마케팅, 제조, 유통, 인건비		사회적기업 육성사업 지원, 판매수익		

<그림 14> Economical Business Model Canvas(카우카우)

사회적인 면을 살펴보면 최종사용자에게는 친환경, 학습효과, 안전, 재미를 전해주고 있으며 입에 닿아도 안전한 놀이 환경을 만들어 환경보호의 가치를 가진다. 카우카우의 제품을

사용함으로써 유해물질로부터 아이들의 안전을 지킬 수 있고 낙농업계의 수익향상, 유가공업체의 재고 감소 및 재정완화를 이끌어 내는 효과를 가진다.

또한 제품에 대한 충분한 경험이 없는 초기기업의 경우 고객검증을 통해 비즈니스 모델을 만들(Blank, 2006)기 위해 50여명의 경력단절여성으로 이루어진 부모 자문단의 도움을 받고 있다.

Local Communities	Governance	Social Value	Societal Culture	End-User
지역아동센터 (카우토이 교구지원), 사회적경제센터	일 생활 양립직원복지 (문화의 날, 식비)의사결정의 투명성	입에 닿아도 안전한 놀이 환경, 환경보호 효과	친환경, 안전 인식, 도축으로 인한 생명문제, 환경문제 완화	친환경, 학습효과, 안전, 재미
	Employees		Scale of Outreach	
	아동의 건강한 환경을 꿈꾸는 직원들, 부모자문단 (50명, 경력단절여성)		한국 및 해외(중국, 일본, 미국, 싱가포르, 인도네시아 컨택 중)	
Social Impacts		Social Benefits		
낙농업계 수익향상, 유가공업체 재고감소 및 재정완화, 케미포비아 불안감소		아이들의 안전(유해물질 차단, 어린이집 교육용장난감 46개종 13개 유해물질검출, 2016한국소비자 조사원)		

<그림 15> Social Business Model Canvas(카우카우)

환경적인 비즈니스 모델캔버스는 버려지는 우유를 소비하면서 생기는 문제들이 중심이 된다. 카우카우의 제품 한 키트를 사용하게 되면 우유분말 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.

Supplies and Out-sourcing	Production	Functional Value	End-of-Life	Use Phase
우유소분, 컬러(생산), 경품 협찬	교구 생산 생산 센터	우유분말 200g (우유2L)* 키트 판매 수	연구적 보관가능 폐기	우유분말과 물 넣고 녹이기, 전자레인지로 가열, 식초 넣기, 기름 망으로 들기 짜기, 점성제 넣고 반죽, 찌기틀사용, 교육진행
	Materials		Distribution	
	우유분말, 천연염색색소, 종이, 플라스틱(병), 비닐, 거즈		택배, 포장	
Environmental Impacts		Environmental Benefits		
우유가 버려졌을 때 토양오염 및 수질오염 예방		우유 생물학적 산소요구량(BOD) 10만3000ppm 폐기 시 10배 증가2,000ml우유한통 정화 시 4만 리터의 물 필요		

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



## 4.2 사례 간 분석

<표 1> 사례 내 사례 간 분석

	TLBMC			업력	경제적 안정도	직원 수
	대표자 insight	캔버스 중요도	작성 난이도			
모어댄	블록 내 모어댄이 가지고 있는 세부요소 중 불필요한 부분이 많다고 느낌	환경적 ∨ 경제적 ∨ 사회적	카우 카우	커피 지아	커피 지아	커피 지아
커피 지아	환경적·사회적 부분을 동시에 끌고 가려다보니 경제적인 문제에 부딪힘	경제적 ∥ 사회적 ∨ 환경적	모어댄 ∨ 커피 지아	모어댄 ∨ 카우 카우	모어댄 ∨ 카우 카우	모어댄 ∨ 카우 카우
카우 카우	새롭게 생각해야 할 포인트가 보임	환경적 ∨ 사회적 ∨ 경제적				

본 연구에서는 사례 내 분석을 통해 각 기업의 특징을 찾아 보고 사례 간 비교 분석의 방법인 합치법, 차이법, 간접적 차이법을 통해 세 기업을 분석했다.

경제적, 환경적, 사회적 세 가지 레이어드를 그려본 결과 각각의 기업마다 업력, 경제적 안정도, 직원 수에 따라 캔버스의 중요도와 작성 난이도에 차이를 보임을 확인할 수 있었다. 또한 선택과 집중이 필요하며, 창업자들에게 기업의 활동을 한눈에 볼 수 있게 정리하는데 TLBMC가 도움이 됨을 알 수 있었다. 그 내용을 각 기업별로 살펴보면 다음과 같다.

경제적 안정도와 업력이 낮은 초기 단계의 카우카우의 류정화 대표는 경제적 비즈니스모델은 많이 생각해보았지만 사회적, 환경적인 부분은 미션과 가치에 포함하는 정도로 국한해 정의하고 있었다. 김중선·양영석(2014)이 비즈니스 모델은 CEO주도로 기업의 내부외적인 사업역량과 자산들을 효과적으로 통합하게 하는 입체적인 과정으로 본 것과 같이 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 했다. 그리고 환경적인 요인과 사회적 요인들이 처음 회사의 시작 비전과 같이 가장 큰 비중을 차지하고 있었다. 소셜벤처로서의 미션을 먼저 설정하고 환경적, 사회적 가치를 벗어나지 않는 사업구상으로 경제성 확립에 시간과 노력을 많이 들이고 있었다.

(주)모어댄의 경우 2014년 사업을 시작하여 15년부터 본격적으로 시작했다. (주)모어댄의 최이현 대표는 TLBMC의 활용이 그동안 진행했던 내용을 점검할 수 있어서 좋을 뿐만 아니라 앞으로 방향을 잡는 데 있어서 장단점을 한눈에 볼 수 있다는 점이 도움이 되었고 했다. 예를 들어 마케팅, 물류는 에이

전시에 맡기고 활동을 효과적으로 할 수 있는 시스템을 만들어야겠다는 생각이 들었으며 칸이 무조건 채워진다는 것이 좋은 것이 아니라 잘하는 것이 무엇인지 초점을 맞춰야겠다는 의견이 나왔다. 선택과 집중이 필요한 시기로 사회적인 부분보다는 경제성을 더 우선시하고 있었다.

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

## V. 결론

본 연구에서 사용한 새로운 도구인 TLBMC는 고전적인 비즈니스 모델 외에 사회적, 환경적 비즈니스모델 사이의 상호작용을 명확히 하고 미래의 지속가능한 성공을 위한 새로운 비즈니스 모델 설계를 가능하게 한다.

또한 본 연구는 기존 선행연구의 한계점을 극복하고 TLBMC 활용 사례를 통해 소셜벤처가 지나야할 경제적, 환경적, 사회적 관점으로 다양하게 관찰하기 위해 노력하였으며, 그 결과 다음과 같은 시사점을 도출해 냈다.

첫째, 사회적, 환경적, 경제적 비즈니스 모델 캔버스를 각각 작성해 보는 것은 전체론적인 관점을 가지는데 도움이 됨을 확인했다. 비즈니스 모델의 보완성이 기업의 성공과 관련성이 높다는 점에서 창업 후에도 TLBMC를 통한 현황과악이 중요함을 알 수 있었다.

둘째, 소셜벤처의 특성인 환경적·사회적 관점을 실무에 활용할 수 있음을 확인했다. 소셜벤처 창업가들은 TLBMC를 활용하여 이해관계자 및 직원들에게 경제적, 사회적 및 환경적인 요소에 대한 기본적인 이해를 제공하여 전보다 신속하고 정확한 소통과 협력을 끌어 낼 수 있을 것으로 판단했다.

또한, 이렇게 정리된 TLBMC는 소셜벤처의 이해관계자 및 직원들에게 경제적, 사회적 및 환경적인 영향에 대한 기본적인 이해를 제공하여 소통과 협력의 기준으로 사용 가능 할 것으로 봤다.

셋째, 소셜벤처 비즈니스 모델의 경험 자료를 구축했다. 본 연구는 캔버스를 작성해 보는 것뿐만 아니라 사례 내 사례 간 분석을 통해 기업의 특성을 비교함으로써 각각의 소셜벤처를 깊게 들여다 볼 수 있었다. 비즈니스 모델은 기업들이 비즈니스를 어떻게 수행할지에 대한 설계도(Magretta, 2002)이며 비즈니스 대상고객에게 어떤 상품과 서비스를 제공 할지 어떻게 수익을 창출하며 지속가능성을 높일 수 있는 것을 고려한 전략이자 전략실행을 안내하는 지도의 역할을 하게 된다(Richardson, 2008). 전통적인 형태의 사업을 하는 경우 과거의 자료를 쉽게 확보할 수 있지만 새로운 사업기회를 창출해야 하는 창업기업에게는 경험 자료를 확보하거나 새로운 시장을 예측 하지 못한 상태에서 비즈니스 모델을 개발해야하

는 한계가 존재한다(박재환·김대업, 2014). 소셜벤처는 영리적 측면에서 성공적으로 운영되는 기업만을 벤치마킹하는 것만으로는 사업을 영위하는 데 어려움이 있다. 하지만 소셜벤처에 대한 연구가 부족하여 자료 확보가 어려운 상황으로 사회적, 환경적 요소를 살펴보고 각 항목들을 비교, 분석하는 연구가 필요하다.

본 연구는 Lecompte & Schensul(1999), Hatch(2002)가 주장한 질적 연구의 특징인 참여자의 관점, 참여자의 의미, 참여자의 다양한 주관적 견해에 초점을 맞추어 진행했다. 그러나 세 개의 기업이 특정 집단을 대표하거나 각각의 특이성이 다양한 소셜벤처의 미션을 포괄적으로 나타내기 어렵고, 도출된 전반적인 의미에 대해 연구자가 주장한 결론으로 마무리되는 사례연구(Stake, 1995; Yin, 2017)로서의 한계를 가지고 있다.

하지만 본 연구는 향후 실증연구를 위한 기초단계로서 소셜벤처 비즈니스 모델연구에 기초가 될 수 있을 것이다.

향후 연구에서 다양한 사례들을 추가로 조사하여 소셜벤처로서의 다양한 비즈니스 모델과 지속가능성의 주요 요소들을 파악하여 제시하고자 한다. 그리고 인터뷰 대상 기업에 대한 지속적 관찰을 통해 TLBMC 정립이 지속가능성에 도움이 되었는지 살펴보고자 한다. 이는 소셜벤처 창업자 및 직원뿐만 아니라 관련 교육자들에게 참고할 수 있는 모형이 될 수 있을 것이다.

## REFERENCE

김곡미(2014). 업사이클링 (Up-cycling) 브랜드 사례 조사를 통한 디자인 활성화 전략에 대한 연구, 한국상품문화디자인학회 논문집, 38, 147-161.

김성기(2009). 사회적기업 특성에 관한 쟁점과 함의, *사회복지정책*, 36(2), 139-166.

김승찬(2013). 한국형 BOP(Bottom of Pyramid) 디자인 비즈니스 모델 창출에 관한 적용연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

김자경(2013). 리사이클 (Recycle) 디자인 제품의 브랜드 활성화 전략에 관한 연구, *브랜드디자인학연구*, 11(1), 53-66.

김중선·양영석(2014). 선도 기술벤처기업의 비즈니스모델 실행이 창업기업에 주는 시사점, *벤처창업연구*, 9(2), 23-33.

노대명(2007). 한국사회적경제의 현황과 과제: 사회적 경제의 정착 과정을 중심으로, *시민사회와 NGO*, 5(2), 36-71.

라준영. (2010). 사회적 기업의 비즈니스모델. *기업가정신과 벤처연구*, 13(4), 136-137.

박재환·김대업(2014). 창업기업의 비즈니스 모델 개발 방안 연구, *경영교육연구*, 29, 225-238.

변홍주·하환호(2015). BMC 를 이용한 창업기업 경영컨설팅 사례 연구, *경영컨설팅연구*, 15(1), 185-193.

양동현(2016). 청년 소셜벤처 기업가들의 경영 질적사례연구, 39, 103-150.

이성훈(2011). 그린디자인의 현황과 한계 분석을 통한 발전 방향 연구, *기초조형학연구*, 12(3), 378-381(9).

장원봉(2008). 한국사회적기업의 실태와 전망, 동향과 전망, 89, 46-74.

장성희(2014). 사회적기업가정신이 CSR 활동과 사회적 성과에 미

치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 9(2) 17-127.

최현도(2016). 사회적기업의 정체성 형성과정에서 지역과 산업환경의 역할, *벤처창업연구*, 11(4), 17-126.

황선일(2017). 소셜 벤처로서 사회적기업에 대한 사례연구, *벤처창업연구*, 12(4), 191-200.

Alt, R., & Zimmermann, H. D.(2001). *Preface: introduction to special section-business models*, Electronic markets, 11(1), 3-9.

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W.(2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.

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

Barnard, Z., & Van der Merwe, D.(2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.

Blank, S.(2006). *The four steps to the epiphany, Successful Strategies for startups that win*(2nd ed.).

Byun, H. J., & Ha, H. H.(2015). A Consulting Case Study on the Startup Business through the Use of the BMC, *Korean Management Consulting Review*, 15(1), 185-193.

Cajaiba-Santana, G.(2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework, *Technological Forecasting and Social Change*, 82(0), 42-51.

Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhoi, J.(2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages, *Managements Decision*, 49(8), 1327-1342.

Chesbrough, H.(2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.(2000). *Harvard Business School*.

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), 17-126.

Creswell, J. W., & Inquiry, Q.(2007). *Research design: choosing among five approaches*, Sage, Thousand Oaks.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S.(1994). *Handbook of qualitative research*, Sage publications, inc.

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.

França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., & Trygg, L.(2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.

Gunter, P., & Johannes, F. H.(1999). *UpCycling, Chronik Verlag im Bertelsmann LEXIKON Verlag GmbH*.

Hatch, J. A.(2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany, State University of New York Press.

Hamel, G., & Ruben, P.(2000). *Leading the revolution*,

- Boston, MA: Harvard Business School Press, 286.
- Hwang, S. I.(2017). A Case Study on Social Enterprises as Social Venture in Korea, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 191-200.
- Kim, G. M.(2014). A Study on the Design Activation Strategy through Up-cycling Brand Case.study, *Journal of Korean Institute of Cultural Product Art & Design*, 38, 147-161.
- Kim, S. A.(2014). *A Study on Business Creation through the Upcycling Design: A case study on the "The nanugi" project*, Korea Citation Index, 15(2), 485-495.
- Kim, S. C.(2013). *A Study on the Application of Bottom of the Pyramid Design Business Model Creation on Korean Style*, Doctoral Thesis, Kyung Hee University
- Kim, S. K.(2009). An exploratory study on the characters of social enterprise in Korea: issues & implications, *Journal of Korean Social Welfare Policy*, 36(2), 139-166.
- Kim, J. K.(2013). A Study on the Brand Activation Strategy for the Recycle Design Product, bulletin, *Brand Design Association of Korea*, 11(1), 53-66.
- Kim, J. S., & Yang, Y. S.(2014). Implications to High-tech Starts-up Driven from Implementing Business Model of Leading High Tech Ventures: A Case Study of KOSDAQ Listed High-tech Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 23-33.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.(2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*, John Wiley & Sons.
- Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M.(2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377-397.
- Kuckertz, A., & Wagner, M.(2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – Investigating the role of business experience, *Journal of Business Venturing*, 25, 524-539.
- Lecompte, M. D., & Schensul, J. J.(1999). *Designing and conducting ethnographic research(Ethnographer's toolkit, Walnut Creek, CA: AltaMira, Vol. 1.*
- Lee, S. H.(2011). A Study on Direction of development through Analyze the Current state and Limitations of Green Design, *Korea Citation Index*, 12(3), 378-381(9).
- Lindgren, P., Rasmussen, O. H., Poulsen, H., Li, M., Hinchley, A., Martin, A., ... & Lisby, K.(2012). Open Business Model Innovation in Healthcare Sector, *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 23-52.
- Magretta, J.(2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- 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.
- No, D. M.(2007). *Social Economy in Korea: Definition and Application*, Civil society & NGO, 5(2), 36-71.
- Jang, S. H.(2014). The Effects Social Entrepreneurship and CSR Activites on Performance of Social Enterprise, *Asia-Pacific Journal of Busines Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 17-127.
- 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.
- Jang, W. B.(2008). The Actual Conditions and Prospects of Social Enterprise in Korea, *Journal of Korean Social Trend and Perspective*, 89, 46-74.
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship*(p. 3). New York: Palgrave Macmillan.
- Osterwalder, A.(2004). The business model ontology, *A proposition in a design science approach*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Park, J. W., & Kim, D. Y.(2014). The Needs to develop the Entrepreneurial Business Model, *Journal of Business Education*, 29, 225-238.
- Rha, J. Y.(2010). Business Models for Social Enterprises. *the korean venture management review*, 13(4), 129-161.
- Richardson, J.(2008). *The business model: an integrative framework for strategy execution*, Strategic change, 17(5-6), 133-144.
- S. K. Alter.(2002). *Case studies in social enterprise: counterpart international's experience*, Counterpart International, Washington DC.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Timmers, P.(1998). Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Yang, D. H.(2016). *A case study on management of youth entrepreneurs in Social venture, studies on life and culture*, *Studies on Life and Culture*, 39, 103-150.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zott, C., & Amit, R.(2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms, *Organization Science*, 18(2), 181-199.

## The Tool to Design Sustainable Business Models: A Case Study for the Social Ventures

Park, JaeWhan\*  
Jeon, Hyejin\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to seek ways of utilizing TLBMC by understanding business model of social ventures that are accompanied by social and environmental as well as economic missions. In order to achieve this, business models from economic, environmental and social perspectives will be analyzed, and we seek to enhance sustainability of social venture entrepreneurs. As the analysis tool, TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas) expands upon the business model canvas that is widely utilized and recognizes economical terms. The TLBMC is proposed by Joyce, A., & Paquin, R. L.(2016) to help achieve a holistic view with horizontal and vertical associations.

The study tries to overcome limitations of previous studies and observe a variety of economic, environmental, and social perspectives that social ventures should have with the TLBMC. As a result, it has the following implications;

Firstly, creating separate social, environmental and economic business model canvas helps a business to have a holistic approach.

Secondly, it was found that social venture characteristics of environmental and social perspectives were applied in practice.

Lastly, we have established experience data on social venture business model.

This study focuses on the opinions, the meanings and the subjective views of the participants. As a result, conclusions are drawn by the researchers' assertions and has limitations as a research on case studies.

However, this study will help people who are preparing or studying social ventures to have economic, environmental, and social perspectives. Also, redefinition of the direction and value of entrepreneurs operating social ventures, such as vision and mission, will help clarify the roles and responsibility of organizations. As a fundamental step for future empirical studies, this study could be the base for social venture business model studies.

*Keywords: TLBMC(Triple Layered Business Model Canvas), Social Enterprise, Social Ventures, Sustainability, Social Business Model Canvas, Environmental Business Model Canvas, Sustainability, Entrepreneur*

---

\* First Author, Professor, College of Business and Economics, Chung-Ang University, jaypark@cau.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Dotor, Dept. of Entrepreneurship, Chung Ang University, terry04@hanmail.net