

소셜벤처의 의사결정 프로세스에 관한 연구: 고요한택시 사례*

김진영 (고려대학교 경영학과 BK21플러스 연구교수)**

성창수 (동국대학교 기술창업학과 교수)***

조한준 (동국대학교 기술창업학과 박사수료)****

문강현 (동국대학교 기술창업학과 석사)*****

국 문 요 약

시장경제의 메커니즘으로 해결이 어려웠던 다양한 사회적 문제는 정부 주도의 사회적 기업 등의 비영리단체가 해결해야한다는 고정관념을 벗어나, 최근 혁신적인 아이디어에 기반하여 사회적 문제를 해결하고 이러한 과정에서 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 창출하는 소셜벤처에 대한 관심이 증대되고 있다. 소셜벤처의 의사결정 프로세스와 성과를 이해하기 위해서는 기존 경제적 가치에 집중하는 스타트업과 영리추구를 배제하는 비영리단체를 분석하는 방법과는 차별화된 접근이 필요하다. 그럼에도 불구하고 국내 안정적인 사업 궤도에 진입하는 데 성공한 소셜벤처는 상대적으로 부족하다. 특히 소셜벤처의 초기 창업 단계 및 죽음의 계곡을 극복해나가는 과정에 대한 직접적인 관찰과 조사는 현실적으로 쉽지 않다. 이에 본 연구에서는 청각장애인 택시기사들이 직접 운영할 수 있는 서비스를 개발하고 성공적으로 창업하여 성장하고 있는 ‘고요한택시’를 단일사례 연구방법으로 분석하였다. 창업 초기부터 현재까지 주요 전략적 의사결정 과정을 직접 관찰과 심층 인터뷰를 통해 수집된 다양한 맥락 정보를 분석한 결과, ‘몰입상승효과에 대한 방어기제’와 ‘사회적 및 경제적 가치 추구의 직교성’의 주요 의사결정 메커니즘을 파악하였다. 이러한 연구결과는 사회적 기업가들이 처한 높은 환경적 불확실성에 대응하기 위한 실무적 방안으로 활용될 수 있을 것이다. 본 연구는 탐색적 연구로서 단일사례 분석 방법을 적용한 연구결과의 일반화 범위는 제한적이나, 향후 다양한 관점에서 소셜벤처의 특성을 규명하는 학술적 논의를 마련하는데 의의를 가진다.

핵심주제어: 소셜벤처, 사회적기업가정신, 기업가적 의사결정과정, 단일사례분석

1. 서론

1.1 연구배경

“청와대로 가주세요.” 2019년 7월에 대전에서 열렸던 사회적 경제 박람회에서 문재인 대통령은 청각장애인 택시기사 이대호 기사가 운전하는 ‘고요한 택시’ 시연에 참여하여 택시 내 비치된 태블릿 PC를 통해 기사와 소통하는 시연을 보았다(연합뉴스, 2019). 2018년 8월 국내 최초 청각장애인 기사의 택시 서비스를 런칭한 고요한택시의 시연은 국내 시장의 소셜벤처에 대한 관심을 환기시키는 계기가 되었다.

“청각장애인들에게 새로운 사회적 일자리가 만들어졌다.”는 행사에 참석한 대통령의 축하내용과 같이, 소셜벤처(social enterprise/venture)는 이미 우리사회에 유의미한 변화를 만들어내고 큰 관심을 받고 있다. 시장에서 배제된 사람과 자원의

존재를 문제의 주제로 정의하고 이를 시장의 논리로 해결하는 소셜벤처는 실무적 관심을 넘어 최근 학계에서도 많은 관심을 받고 있다.

시장 실패로 야기되는 인적, 물적 자원의 비효율적 배분 현상 해소를 위해 경영학을 비롯한 경제학, 사회학 등 다양한 학문분야에서 연구가 진행되고 있다. 창업학의 사회적기업가정신(social entrepreneurship) 연구 또한 전통적인 사회적 경제 조직의 대안으로 사회적 문제에서 기회를 발견하는 소셜벤처가 주목받고 있다. 사회문제를 해결하는 과정과 이러한 과정의 결과로 나타나는 성과의 관계를 규명하는 연구가 활발하게 진행되고 있다. 미시적 수준의 개인 활동이 거시적 수준의 경제에 영향을 미치는 사회적 현상을 연구하는 기업가정신 연구를 토대로(Davidsson, 2004), 사회적기업가정신은 시장의 비효율성을 해결하면서 사회의 변화를 촉진하는 개인과 기업에 대한 이해를 높일 수 있다.

소셜벤처는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구한다

* 이 논문은 2019년도 정부(중소벤처기업부)의 재원으로 (재)한국청년기업가정신재단의 지원을 받아 수행된 연구사업임.

** 제1저자, 고려대학교 경영학과 BK21플러스 연구교수, jinyoungkim@korea.ac.kr

*** 교신저자, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 교수, redsun44@dgu.ac.kr

**** 공동저자, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 박사수료, dynamicjh@naver.com

***** 공동저자, 동국대학교 일반대학원 기술창업학과 석사, mkanghyun@dgu.ac.kr

· 투고일: 2020-07-11 · 1차 수정일: 2020-08-08 · 2차 수정일: 2020-08-23 · 게재확정일: 2020-08-23

는 점에서 경제적 가치를 추구하는 영리 기업 및 사회적 가치를 추구하는 비영리단체와 구분된다(Kroeger & Weber, 2014). 그러므로 소셜벤처의 의사결정 프로세스와 성과를 이해하기 위해서는 기존 스타트업 또는 비영리단체를 분석하는 기존의 직접적인 적용은 적합하지 않다(Rawhouser et al., 2019).

이에 본 연구에서는 최근 소셜벤처의 대표적인 성공사례로 떠오르는 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 추구하여 국내 최초 청각장애인 택시기사 시장을 창출하여 성장하고 있는 ‘고요한택시’를 단일사례분석 하였다. 구체적으로, 창업 초기 ‘죽음의 계곡(death valley)’을 성공적으로 극복하여 안정적 궤도에 오른 소셜벤처의 전략적 의사결정 과정을 정성적 분석 방법으로 주요 메커니즘을 파악하였다.

창업가 대면 인터뷰 및 창업지원프로그램 참여 활동의 직접 관찰을 통해 고요한택시의 정량 및 정성 정보를 종단 취합하여 분석결과, 고요한택시의 의사결정 메커니즘은 ‘몰입상승효과’의 방어기제(de-escalation of commitment)’와 ‘가치 추구의 직교성(orthogonality of social and commercial goals)’으로 이해할 수 있었다.

경영학에서 주로 언급된 몰입상승효과와 방어기제는 소셜벤처들이 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 구체적 방법을 이해할 수 있는 유용한 개념이다. 또한 기존 사회적기업가정신 연구에서 제시한 ‘가치 추구의 직교성’을 본 연구의 사례에서도 확인하여, 몇몇 선행연구에서 상충하는 개념으로 밝혀진 사회적 가치와 경제적 가치가 특정 기업의 의사결정과정 내에서 공존할 수 있음을 규명하였다.

II. 이론적 배경

2.1 사회적 경제와 사회적기업

2.1.1 사회적 경제와 주요조직

1970년대 세계적으로 경기침체와 실업으로 유럽의 복지국가들이 위기에 처하면서 시장경제에 대한 보완으로 사회적 경제가 부각되었다. 악화된 경제상황에서 정부와 시장이 충분하게 제공하지 못한 일자리와 사회서비스를 사회적 경제가 담당했기 때문이다.

사회적 경제는 자본주의가 위기에 당면했을 때 대안적 경제로 역할을 수행해 왔다. 유럽연합의 사회적 경제 대표기구인 ‘유럽 사회적 경제(Social Economy Europe)’는 사회적 경제의 특징을 다음과 같이 정리한다(송위진, 2017).

- 사람과 사회적 목적이 자본보다 우선한다.
- 구성원 자격은 자발적이고 개방적이어야 한다.
- 구성원에 의해 민주적으로 통제되어야 한다.
- 구성원 및 이용자의 이익, 기타 보편적 이익 등을 안배해야 한다.
- 연대와 책임의 원칙은 반드시 준수되고 적용되어야 한다.
- 공공기관으로부터 자율성과 독립성을 유지해야 한다.

- 잉여의 대부분은 지속가능한 발전의 목표, 구성원의 이익과 보편적 이익을 위해 사용되어야 한다.

사회적 경제의 모태는 시민사회 또는 제3섹터이다. 사회적 경제는 시민사회에 뿌리를 두고 있지만 권익 주창 활동의 시민운동 및 사교활동의 시민조직과 구분된다. 다시 말해 사회적 경제는 사회적 가치를 창출하는 모든 경제적 활동을 의미한다. 국내 대표적인 사회적 경제 조직은 사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등으로 구분할 수 있다. 이들 조직은 사회적 가치 실현을 최우선으로 하는 호혜성에 기반한 경제 조직이다. 이들은 시장 경쟁에서 배제된 사람들을 포용하고 공동체의 문제를 해결하며 고용을 창출해 사회에 기여한다. 다음 <표 1>은 국내 사회적 경제 조직의 유형과 관련 부처를 나타낸다.

<표 1> 국내 사회적 경제 조직의 유형과 관련 부처

구분	협동조합	사회적기업	마을기업	자활기업
목적	협동조합 활동 촉진 및 사회통합, 국민경제 균형 발전	취약계층에 대한 일자리/사회서비스 제공, 지역사회 공헌	지역경제 활성화, 일자리 창출, 공동체 활성화	기초생활수급자의 일자리 창출 및 탈빈곤 유도
근거	협동조합 기본법	사회적기업 육성법	법적근거 없음 (예산사업)	국민기초생활 보장법(제18조)
대상	법에 근거하여 설립된 (사회적)협동조합	사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 하는 기업	지역단위 소규모 공동체(마을회, 지역 NPO 등)	기초생활수급자가 1/3 이상인 기업

출처: 송위진(2017)

2.1.2 사회적기업과 한계

사회적 기업이 추구하는 주요 사회적 목적은 일자리와 사회서비스 제공이다. 이에 따라 사회적기업의 유형은 첫째 일자리 창출을 주도하는 일자리 제공형, 둘째 사회적인 서비스를 공급하는 사회서비스 제공형, 셋째 지역사회 공헌이 주목적인 지역사회 공헌형, 넷째 일자리 제공형과 사회서비스 제공형의 목적을 모두 수행하는 혼합형 그리고 불특정 다수를 수혜 대상으로 하는 기타형(창의/혁신형)이 있다.

그러나 최근 사회적 기업에 대해 동형화(isomorphism)와 혁신성에 대한 우려가 커지고 있다. 고용노동부에 따르면, 국내 사회적 기업은 2020년 5월 기준, 취약계층을 대상으로 하는 일자리 제공형 67%, 사회서비스 제공형 6%, 그리고 혼합형이 8%로, 80%이상을 차지하고 있다. 이는 우리 사회의 다양한 문제에 있어 현재 사회적 기업의 역할과 한계를 보여준다.

또한 사회적 기업은 혁신성이 부족하다는 평가를 받고 있다. 이는 사회적 기업이 정부 지원에 의존하여 복지 서비스의 대체와 단순 일자리 창출에 집중하면서, 성장이 정체되고 인증제도 하에서 수익성보다는 사회적 가치 창출에 더 많은 비중을 두고 있기 때문으로 설명된다.

2.2 사회적기업가정신과 소셜벤처

2.2.1 사회적기업가정신의 이해

전통적으로 사회적 문제는 비영리단체(non-profit organization) 또는 비정부기구(non-government organization)가 시장과 정부를 보완하는 역할을 담당하였지만, 오늘날 이러한 단체는 정부 재정 지원 경쟁의 심화와(Ernst, 2011), 성과의 정량화를 요구하는 투자자 및 기부자들로 인해 지속가능성에 어려움을 겪고 있다(Sud et al., 2009). 이러한 대안으로 주목받고 떠오르는 분야가 사회적기업가정신으로, 사회적 문제를 시장의 논리로 완화하는 과정에 초점을 두고 있다(Mair & Marti, 2006).

사회적기업가정신 현상에 대한 관심은 1950년대 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)에 대한 논의로 시작된다(Bowen, 1953). 1990년대 사회적 경제와 비영리 사회적기업에 대한 관심의 증가와 동시에 학문적 논의가 진행되어왔다. 기존 비영리 기업이 스스로 경제적 자생력을 확보하는 과정에서 사회적기업가정신이 강조되었다(Borzaga & Defourny, 2004). 이후 기업가정신에서 혁신의 동력을 찾으려는 경제 상황에 발맞추어 혁신을 통해 사회적 가치를 창출하는 소셜벤처가 주목받기 시작했다. 소셜벤처는 기존 스타트업과 구분되는 기업의 특징과 사업 환경을 가지고 있으며, 학계에서는 사회적기업가정신의 관점으로 이러한 현상을 설명하였다.

사회적기업가정신의 용어는 Bowen & Johnson(1953)에 의해 처음 언급되었으나 1980년대 아쇼카(Ashoka) 재단의 창립자이자 사회적기업가인 Bill Drayton에 의해 본격적으로 사용되기 시작하였다. 학계에서 사회적기업가정신에 대한 인식 및 이해는 1990년대 본격적으로 연구가 시작되었다(Sacbi et al., 2019). 사회적기업가정신은 빈곤을 해결할 수 있는 방법(Bloom, 2009; Ghauri et al., 2014), 여성들에 대한 임파워먼트(Datta & Gailey, 2012), 사회 변화의 촉매제(Alvord et al., 2004), 사회의 포용적 성장(Ansari et al., 2012; Azmat et al., 2015), 그리고 산업 구조의 변화(Nicholls, 2008) 등을 촉진하는 방법으로 학계의 주목을 받고 있다.

사회적기업가정신의 연구 관점은 크게 (1) 기존 비영리 이론의 확장으로 보는 관점, (2) 일반적인 기업가정신 현상과 같이 다학제적 성격을 가진 새로운 연구영역으로 보는 관점으로 구분할 수 있다(Perrini & Vurro, 2006). 전자의 관점에 의하면, 사회적기업가정신 연구는 비영리 이론 또는 기업가정신 이론을 비영리 조직에 적용하는 맥락으로 설명할 수 있다(Dacin et al., 2010). 비영리 기업이 현대의 다양한 불확실성에 대응하는 전략 또는 사회적기업의 이익창출 전략 등이 주요 연구 대상에 해당된다(강문실·김윤숙, 2016; 김기철·서병덕, 2017). 이와 달리 사회적기업가정신을 새로운 연구영역으로 정의하는 후자의 관점은 사회적기업가정신을 하나의 완성되지 않은 새로운 패러다임으로 보고 인식론적 접근이 필요함을 주장한다(Nicholls, 2010). 즉, 사회적기업가정신을 사회 변화의 동인으로 사회적기업가와 기업가적 활동 과정을 기존 이론에 얽매이지 않고 새로운 연구대상으로 고려한다(박노윤,

2016; 김영춘, 2017; 박재환·전혜진, 2019).

이러한 상반된 관점 외에도, 사회적기업가정신을 시장 실패와 정부 실패를 동시에 해결할 수 있는 대안으로서 현업의 이슈 해결에 초점을 맞춘 관점(Santos, 2012) 및 사회적기업과 기존 영리기업들의 사회적 책임을 강조하는 규범적 관점(정대용, 2006) 등이 있다.

그러나 사회적기업가정신에 관한 연구는 관련 현상의 다양성과 이를 분석하고자 하는 관점의 다양성, 그리고 이러한 현상을 창업학, 경영학, 사회학, 경제학, 인류학, 심지어 윤리학 이론으로 연구하고자 하는 연구분야의 광범위성으로 인해, 학문적 정의의 발산(Dacin et al., 2011), 통합 이론의 부재(Santos, 2012), 관련 연구방법론의 미흡(Kroeger & Weber, 2014) 등의 다양한 문제를 가지고 있다.

<표 2> 사회적기업가정신의 정의

저자	내용
Fowler (2000)	사회적 이익이 지속할 수 있는 경제적 구조, 관계, 제도, 기관 및 전략을 만드는 것
Thompson et al.(2000)	민간 영역에서 사회적 목적을 위해 새롭고 기존과는 다른 영향을 끼치는 과정
Austin et al. (2006)	비영리 기업, 영리 기업, 그리고 정부 차원의 혁신적인 사회적 가치 창출 활동
Mair & Marti (2006)	사회적 변화를 유발하고 사회적 필요를 충족시키기 위해 자원을 혁신적으로 결합하고 사용하는 모든 과정
Weerawardena & Mort(2006)	비영리 조직의 맥락에서 인식된 기회를 활용하여 사회적 가치를 제공하는 행동
허봉선(2015)	사회적 목적을 위해 기업가를 포함한 조직원 전체의 사회적 가치 창출 행위
박노윤(2015)	사회적 문제에서 기업가적 기회를 발견하고 이를 해결하는 제품이나 서비스를 만들어 기회를 실현하는 과정
문남희·김명소 (2016)	경제적 활동과 함께 사회적 가치 실현을 위한 과정

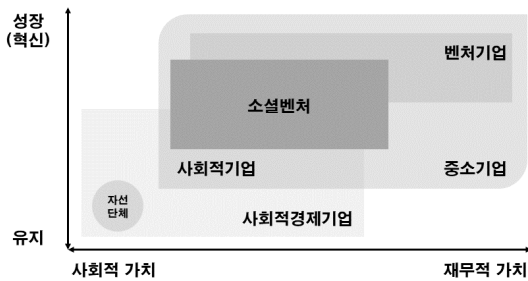
다음 <표 2>와 같이, 연구자에 따라 사회적기업가정신을 다양하게 정의하고 있다. 공통적으로 혁신, 사회적 가치 창출, 제한된 자원 해결, 위험 부담, 그리고 다원성을 사회적기업가정신의 핵심 요소로 설명할 수 있다(Austin et al., 2006; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Peredo & McLean, 2006).

이와 같이 사회적기업가정신에 대한 개념적 논의는 활발히 이루어지고 있는데 반해 사회적기업가정신과 사회적기업의 특성을 규명하는 실증 연구는 상대적으로 미흡하다(이채원·오혜미, 2017). 이는 관련 연구가 1990년대를 기점으로 시작되어(Certo & Miller, 2008), 국내에서도 2000년대부터 사회적기업가정신에 대한 본격적인 논의가 형성되어 연구의 역사가 길지 않기 때문이다(정대용, 2006).

2.2.2 소셜벤처의 출현

사회적기업가정신에 대한 관심과 사회문제 해결에 대한 전통적 사회적 경제조직들의 한계가 확인됨으로써 하나의 대안으로 소셜벤처가 주목받기 시작하였다. 소셜벤처는 혁신적인 기술이나 비즈니스 모델을 통해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 기업을 의미한다. 2000년대 초 미국에서 시작되어 국내에서는 2006년에 실무적 논의를 거쳐 2009년 고용노동부 주최 소셜벤처 경연대회에서 처음 사용되었다.

국내에서 정의된 소셜벤처는 사회적기업과 구분되는 개념이다. 사회적기업은 2007년 ‘사회적기업 육성법’에 근거, 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하는 등의 사회적 목적을 추구하는 기업으로 정의되어 고용노동부의 인증제도 하에서 이해된다. 이에 반해 소셜벤처는 사회적기업과 달리 관계 법령이 제도화 되지 않았기 때문에 인증제도와 무관하다. 따라서 소셜벤처는 이윤의 일부분을 사회적 목적을 위해 사용하도록 강제되거나 조직지배구조의 제약을 받지 않는다.



출처: 중소벤처기업부(2020)
 <그림 1> 소셜벤처의 개념과 기업형태상 위치

다음 <그림 1>과 같이 소셜벤처는 사회적기업 및 일반적인 벤처기업과 구분된다. 일반벤처와의 가장 큰 차이는 기업설립의 목적인 사명에 있다. 소셜벤처는 사회적 사명에 기반하여 사회문제를 혁신적으로 해결하고자 노력하지만, 일반벤처는 경제적 사명을 갖고 재무적 수익의 극대화를 추구하는 기업이다. 이에 대한 비교표를 제시하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 소셜벤처의 특징

구분	사회적기업	소셜벤처	일반벤처
사명	사회적가치	사회적가치+재무적 수익	재무적 수익
특성	사회성, 민주성	사회성+기업가적 속성	기업가적 속성
장단점	사회적 영향력이 크지만 지속가능성은 부족	성공할 경우 높은 수익과 지속 가능한 사회적 영향력 창출	성공할 경우 높은 수익을 창출하나, 사회적 영향력은 부족
주요자원	사회기부, 공공지원(보조금 등)	임팩트 투자, 사회금융 등	모험자본, 주식 등
사업모델	자선, 기부, 사회서비스, 사회적 배분 모델	사회혁신의 사업모델, 임팩트투자 모델	효율기반 수익모델, 모험적 투자 모델

출처: 소셜벤처허브(2020.7.20)

소셜벤처는 사회성과 경제성을 모두 만족시키는 기업으로 이러한 판단 기준은 2019년 1월 중소벤처기업부에서 설정한 사회성과 혁신성장성을 기준으로 한다. 각 판별표의 합계가 70점 이상인 경우 소셜벤처로 판별하며, 사회성 판별 항목에 ‘사회적 성과의 측정 및 보고체계가 정관에 명시되어 있고 실행하고 있는 기업’ 등의 소셜벤처의 사회적 사명과 관계된 지표들이 있으며, 혁신성장성에는 ‘민간 임팩트 투자기관의 본계정에서 3,000만원 이상의 투자를 받은 기업’ 등의 항목이 있다.

중소벤처기업부의 판별표에 따른 소셜벤처 실태조사에 따르면, 소셜벤처는 2019년 8월 기준 국내 998개로서 해당 기업들은 3년 동안 3,548개의 일자리를 창출하고, 여성 고용 비율(49.4%)과 취약계층 고용 비율(38%)이 일반 벤처 대비 높은 비율을 보인다. 또한 소셜벤처의 사업 분류는 ‘사회문제를 해결하는 제품, 서비스 제공’(38.3%), ‘취약계층 고용촉진’(24.9%), ‘취약계층을 위한 플랫폼 운영’(16.6%) 등으로 구성되어 있다.

이러한 소셜벤처는 정부와 시장이 간과하거나 해결하지 못하는 사회적 문제를 단순 발견하는 것이 아닌 적극적으로 대안을 찾아 긍정적인 변화를 시도하기에 현대 사회에서 그 중요성이 더욱 확대되고 있다(Coleman et al., 2015; 성지미 외, 2014).

2.2.3 소셜벤처의 의사결정

소셜벤처 창업이 활성화되고 선순환적 생태계에 대한 논의가 진행되면서 소셜벤처의 성장과 지속가능성에 대한 연구가 확대되는 추세이다(Wallace, 2005; Bode et al., 2006). 소셜벤처는 사회적 사명에 기반하여 지속가능성을 추구해야하기 때문에 일반 벤처에 비해 기회 인식과 활용에서 차이를 보인다. 사회적 가치와 경제적 가치로 설명되는 상반된 가치는 소셜벤처의 성과 목표의 모호성 증대 및 의사결정을 위한 구성원 간 명확한 역할 분담을 어렵게 한다(Rainey & Jung, 2014). 이에 관련 연구자들은 성공적인 소셜벤처의 의사결정을 이해하기 위해 다양한 시도들을 진행하였다(Ashforth & Reingen, 2014; Smith & Besharov, 2019; Wang et al., 2016). Smith & Besharov(2019)는 캄보디아의 소셜벤처 Digital Divide Data(DDD)의 의사결정을 10년간의 데이터를 활용하여 분석하였다. 연구에 따르면, 소셜벤처의 의사결정 과정은 두 개의 가이드라인으로 이해할 수 있다. 가이드라인 중 하나는 경제적 사명(business mission)이고 다른 하나는 사회적 사명(social mission)이다. 이 관점에서 두 가지 사명은 상호 배타적이므로 기업의 의사결정의 초점은 태생적으로 경제적 또는 사회적 초점 중 하나에 집중하게 된다. 따라서 기업 의사결정의 초점은 하나의 방향으로 치우치게 되고, 실패현상의 한계점에 도달하게 되면 기업은 의사결정의 초점을 다른 방향의 사명으로 재조정한다. 그럼에도 불구하고 소셜벤처의 특수한 상황에서 성공 기업가의 의사결정 과정에 관한 연구는 보다 심층적

인 분석이 필요한 실정이다(Sacbi et al., 2019).

이에 본 연구에서는 성공적인 소셜벤처를 단일사례로 관찰, 자료수집 및 분석하여 사회적기업가의 의사결정 과정을 밝히고자 시도되었다.

III. 연구 방법

3.1 사례연구방법

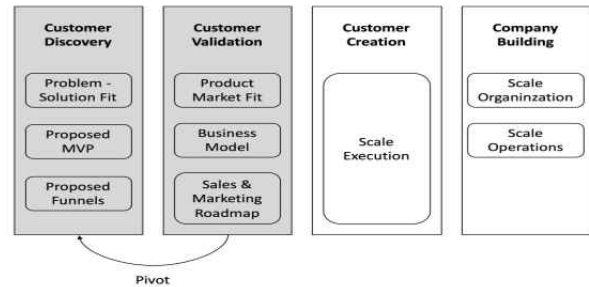
사례연구는 크게 단일사례연구와 다중사례연구로 구분된다. 전자는 현상의 맥락을 심층적으로 이해해야 하는 경우에 활용되고, 후자는 각 사례들의 공통된 결과를 예측하거나 상반되지만 이러한 이유를 추론할 수 있는 결과 예측에 주로 활용된다. 본 연구에서는 소셜벤처의 창업에서 현재까지의 주요 의사결정 과정 전반을 종단적으로 탐색하고 의사결정 과정에서 나타나는 메커니즘을 파악하기 위해 단일사례분석 방법론(single case study method)을 채택하였다. 사례분석 방법론은 각 사례의 풍부한 맥락적 정보를 최대한 활용하여 연구주체에 해당하는 현상을 묘사하거나(Kidder, 1982), 새로운 이론을 도출하고(Gersick, 1988), 기존의 이론을 검증하는(Pinfield, 1986) 등의 다양한 연구 목표를 달성할 수 있는 방법론이다. 특히 종단 자료수집을 통해 하나의 사례에 대한 정보를 풍부하게 수집 및 정성분석 하여 새로운 현상을 묘사하거나 이론을 도출하는 단일사례분석 방법론은 과정의 흐름 또는 과정 내 반복적으로 발생하는 미시적 메커니즘(micro mechanism)을 파악하는 연구목표에 가장 부합하는 방법론에 해당한다(Dougherty, 1992; Pettigrew, 1987). 단일사례분석 결과의 일반화 가능성은 제한적이지만 이론 개발 및 새로운 현상 분석에 적합한 연구방법론에 해당한다(Rihoux & Ragin, 2009). 태생적으로 복잡하고 다면적인 기업의 의사결정 과정을 이해하고 분석하여 일관된 패턴에 해당하는 메커니즘을 찾기 위하여, ‘고요한택시’를 단일사례로 선정하였다.

단일사례연구는 비구조화된 인터뷰 및 직접관찰과 같은 방법이 함께 사용되지만 명확하게 단계별로 정의된 보편적 가이드라인은 탐색적 연구의 특성 상 한계를 가진다(Soy, 1997). 그러므로 문서, 기록물, 인터뷰, 관찰 등의 다양한 원천에서 자료 수집(Yin, 2003) 및 적절한 분석 방법을 채택하여 연구 결과의 신뢰성을 제시해야 한다(Ghauri & Gronhaug, 2005).

3.2 연구대상 및 자료수집

‘고요한택시’는 청각장애를 갖고 있지만 일을 하고 싶은 분들에게 택시기사 직군의 접근성을 낮추어 사회적 가치를 창출하는 소셜벤처이다. 2018년 4월 법인 설립 후 각종 경연대회에서 수상하며 가치를 인정받았으며, 2019년 7월 대전에서 열린 사회적 경제 박람회에서 국내 소셜벤처를 대표하는 스타트업 중 하나로 소개되기도 하였다. 이에 대학 창업동아리

에서 시작하여 실질적으로 유의미한 성장 궤도에 진입한 소셜벤처의 성공사례로서 본 연구의 분석대상으로 적합하다고 판단하였다. 본 연구는 다음의 <그림 2>와 같이, 고객발견 및 고객검증 단계에 있는 소셜벤처인 고요한택시의 의사결정 과정을 이해하고자 하였다.



출처: Cooper & Vaskovits(2010)
 <그림 2> 린스타트업 고객개발단계

본 연구는 단일사례연구를 위해 첫 번째 단계로 신문이나 잡지, 논문, 간행물, 웹사이트 등을 활용하여 고요한택시에 대한 2차 자료를 수집하였다. 고요한택시의 경우 성공적인 투자 유치 및 홍보활동 참여를 통해 다양한 언론에 기사화된 신문 기사 또는 홍보자료 등의 2차 자료를 풍부하게 확보할 수 있었다. 2019년 7월부터 수집한 2차 자료를 정리하고 분석한 후, 2019년 8월 고요한택시의 송○○ 대표이사와 심층면담을 통해 2차 자료의 조사 내용을 확인하고 의사결정 시점에 대한 1차 자료를 수집하였다. 고요한택시의 소셜벤처 창업과 성장과정 및 의사결정에 대해 창업자가 가장 잘 이해하고 있기 때문에 송○○ 대표이사를 주요 면담대상으로 선정하였다.

본 연구에 참여한 전체 4명의 연구자가 참여하여 수도권 D 대학의 창업지원기관에서 고요한택시의 송○○ 대표이사와 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 반구조화(semi-structured) 인터뷰 방식을 따라 기본 질문 목록은 사전에 작성하였으나, 인터뷰 대상자의 답변에 따라 유동적으로 질문을 추가하거나 생략하여 자료를 수집하였다. 더불어 고요한택시가 수도권 D 대학의 창업지원프로그램을 이수하는 과정에서 수집된 정량자료를 분석의 보충자료로 활용하였다. 자료수집에 참여한 4명의 연구자 중 3명이 고요한택시의 창업과정 전반을 종단적으로 관찰할 수 있는 위치에 있어, 수집된 정성자료 중 사실과 상이한 자료는 분석에서 제외하였다. 이러한 상이성은 제3의 관찰자와 창업가가 인지하고 해석하여 이해하고 있는 일련의 사건이 일치하지 않는 경우 또는 창업가의 후향 인식과정(retrospective sense-making)에 의해 하나의 사건이 창업가와 관찰자에게 다르게 인식되는 경우가 존재하기 때문이다(Golden, 1992). 이는 후향적 연구(retrospective study)의 특성상 과거 발생 사건을 후술하는 과정에서 불가피하게 일어나는 후향편향(retrospective bias)을 최소화하기 위한 방편으로, 개인의 인지적 특징에 영향을 받을 수 있는 주관적 정보들은 분석의 대상에서 최대한 제외하고 창업가와 관찰자의 인식이 일치하는

객관적 정보를 바탕으로 분석을 하기 위함이다.

직접적인 관찰 외 단일사례분석을 위해 전체 연구진이 2차례에 걸쳐 2019년 8월 6일 수도권 D대학에서 13:00~15:00, 2시간에 걸쳐 1차 인터뷰를 진행하여 약 28페이지 분량의 텍스트 자료를 수집하였다. 또한 2019년 8월 16일 13:00~14:30, 1시간 반에 걸쳐 2차 인터뷰를 진행하여 약 20페이지 분량의 텍스트 자료를 수집하였다. 이후 온라인에서 수집한 고요한택시의 자료와 후속 인터뷰를 통해 수집된 텍스트 자료를 종합하여 최종 분석 자료를 구성하였다.

3.3 분석 방법

관찰과 인터뷰 정성자료뿐만 아니라 기록자료 및 정량자료도 함께 수집된 고요한택시의 단일사례분석의 경우 수집된 텍스트 자료의 분석을 위해 정성과 정량 자료를 모두 종합하여 고요한택시의 아이디어 구체화 단계부터 비즈니스 모델을 구상하고 시장조사, 고객확보 및 매출을 발생시키는 창업 과정 전반을 아우르는 상세한 사례를 작성하였다. 이를 토대로 고요한택시의 주요 사건을 시간 순으로 나열하여 사건순서도표(event sequence diagram)를 작성하였다. 또한 인터뷰 텍스트 자료를 개방코딩(open coding)하여 인터뷰 과정에서 관찰된 주요 의사결정의 속성과 차원을 반복적으로 비교하며 발견하였다. 주요 의사결정 속성이 비슷한 경우 이를 하나로 묶어 1차 범주(first-order category)를 정의하고, 다수의 1차 범주를 비교하여 비슷한 1차 범주를 하나로 묶어 2차 개념(second-order construct)으로 정의하였다.

IV. 연구결과

4.1 고요한택시 사례

고요한택시는 창업가인 송○○ 대표이사는 2016년 9월 전국 28개 대학에서 참여하고 있는 소셜벤처 창업동아리 '인액터스' 가입을 계기로 만들어졌다. 인액터스는 기업가정신, 실천, 그리고 공동체를 키워드로 사회 변화를 만들어 내는 창업동아리 네트워크로, 송○○ 대표이사는 인액터스에서 진행한 봉사 활동을 통해 청각장애인에 대한 문제인식과 '청각장애인 택시 운전기사'라는 아이디어를 가시화하게 되었다.

2017년 4월 '청각 장애인 분들에게 택시 운전기사라는 새로운 직업군을 만들자'라는 미션 아래 창업을 결정하고 초기 창업팀을 구성 하였다. 창업 결정 후 가장 먼저 프로토타입 제작과 비즈니스 모델 구체화, 그리고 네트워크 구축에 집중 하였다. 창업 결정 1년 만인 2018년 4월 '고요한택시'로 법인을 설립하였고, 6월 서비스 런칭, 11월 팀원들의 4대 보험 보장 및 월급 지급을 시작하였다.

창업 결정과 법인 설립 이전 기간 동안 고요한택시는 예비 창업팀 대상 각종 경연대회 참여 및 수상을 통해 지속적으로

성장하였다. 2017년 5월 현대해상 씨앗프로그램 최종 5팀에 선정, 10월 서울시 중구 언더그라운드 피치대회 실전 소셜벤처 부문 대상 수상, 11월 Enactus Training Conference 대표 프로젝트 발표 및 (사)한국청각장애인협회와 시범 MOU를 체결하는 등 급격한 성장을 이루어냈다. 2018년 1월 2017 SK청년 비상 창업경진대회 최우수상을 시작으로, 1월 '청각장애인 택시 운전기사'와 승객 간의 의사소통을 위한 어플리케이션 구현 방법' 특허 출원, 2월 사회적기업육성 사업에 선정 등 소셜벤처로서 입지를 다지기 시작하였다. 2018년 4월 고요한택시 법인 설립 후, 5월 고요한택시 상표출원, 6월 (사)경기도 지체장애인협회와 (사)한국청각장애인협회와 업무협약, 7월 서울시 장애인 일자리통합지원센터 업무협약, 12월 남양주시, 금성운수(합), 영훈운수(주), 신안운수(주)와 업무협약, 2019년 3월 SKT&SK에너지와 업무협약식을 진행하여 다양한 이해관계자들과의 네트워크를 형성하기 시작하였다. 10월 '2018 Enactus World Cup Opening Round'에서 3등, 11월 장애인 일자리 창출을 위한 따뜻한 동행 공모사업 대상, 독일 국제 지식재산 전시회에서 금상 및 특별상을 수상하였다.

또한 2019년 8월 두바이 엑스포 2020(Dubai Expo 2020)의 혁신 및 파트너십 프로그램인 엑스포 라이브 이노베이션 임팩트 그랜트 프로그램(Expo Live Innovation Impact Grant Program: IIGP)에 국내 기업 최초로 선정되어 상금 10만 달러를 수상하는 쾌거를 이루었다.

고요한택시의 초기 창업 구성원은 송○○ 대표이사의 컴퓨터공학과 학우들과 인액터스 동아리 팀원들로 구성되었다. 초기 7명의 팀원으로 시작하여 법인 설립 시점의 팀은 대표를 포함한 초기 멤버 3명으로 구성되었다. 팀원들의 전공은 대표를 포함한 컴퓨터공학과 2명, 경영학과 1명으로 2019년 8월 기준, 엑셀러레이팅 직무 경험이 있는 팀원이 합류하여 총 4명으로 운영되고 있다. 고요한택시의 임직원들은 법인 설립 후 5개월 뒤 2018년 11월부터 4대 보험과 더불어 유급으로 근무하고 있으며, 임금은 대학 졸업자의 평균 임금 수준을 유지할 정도로 안정적인 사업 케도에 이르렀다. 고요한택시 서비스는 서울, 경기, 대구 등지에서 활동하고 있는 30여명의 고요한택시 택시기사들이 운용하고 있으며, 100명 이상의 청각장애인 택시기사 일자리 기회를 제공하는 것을 단기 목표로 하고 있다. 이에 2017 SK 청년비상 창업경진대회를 계기로 네트워크를 구축한 SK텔레콤, SK에너지와 함께 '청각 장애인 전용 티맵' 어플리케이션 개발과 충전소 네트워크를 활용한 홍보 및 네트워킹 협업을 활발하게 진행하고 있다.

4.2 고요한택시 단일사례 분석 결과

고요한택시의 인터뷰와 기록자료를 종합한 상세 사례 분석을 통해, 고요한택시의 주요 전략적 의사결정은 (1) 사회적 문제를 해결하고자 하는 동기 (2) 경제성이 있는 소셜벤처 기회 파악 (3) 제한된 자원을 활용하여 문제 해결책 파악 (4) 창

업 결정 (5) 공동창업자 확정 (6) 다양한 수상을 통한 고요한택시의 적법성(legitimacy) 확보 (7) 시장 피드백에 따른 유동적 솔루션 개발 (8) 제품 및 서비스 확장 계획 수립 등으로 설명할 수 있다. 이러한 전략적 의사결정을 내리기 위한 해당 시점의 문맥의 구성요소와 고요한택시의 창업가인 송○○ 대표이사의 의사결정 과정의 주요 고려 요인을 인터뷰 자료를 통해 1차 개방코딩 결과, 다음 <표 4>와 같은 의사결정 요인들이 파악되었다.

<표 4> 개방코딩 결과

의사결정 기준	1차 범주	2차 개념
단기 투자 달성 수립	비유동적 단기 목표 수립	몰입상승효과의 방어기제 (de-escalation of commitment)
단기 고객 모집 목표 수립		
단기 솔루션 개발 목표 수립	감당 가능한 손실 설정	
기술개발 시 제한된 개발기간 설정		
역 출구전략 설정	상반된 가치 통합	가치추구의 직교성 (orthogonality of social and commercial goals)
사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구		
필요조건으로서의 경제적 가치 추구	자원의 거시적 관점 유지	
필요 투자 수준 설정		
사회적기업가정신 생태계 전반을 고려		
불필요한 자원 배제		

4.2.1 몰입상승효과의 방어기제

고요한택시의 주요 의사결정 과정에서 송○○ 대표이사는 반복적으로 단기적 관점에서의 의사결정 기준을 강조하였다. 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구해야하는 소셜벤처의 특성과 함께 현재 존재하지 않는 청각장애인 택시기사 서비스라는 새로운 시장을 개척해야하는 고요한택시만의 어려움을 고려할 때, 고요한택시가 처한 내·외부적 불확실성은 일반적인 소셜벤처과 비교하여 상대적으로 높은 수준의 불확실성으로 볼 수 있다. 송○○ 대표이사는 이러한 불확실성에 대처하기 위한 의사결정 기준으로 단기 목표 포트폴리오를 반복적으로 제시하는 것이 일관되게 관찰되었다. 예를 들어 고요한택시 창업 및 법인 설립 의사결정 과정에서 송○○ 대표이사는 고요한택시 창업 팀에 1년의 기간을 투자하기로 결심하고, 해당 기간 동안의 단기 목표는 상황의 변화와는 무관하게 비유동적 성격의 항목들로 구성하였다.

“...내 인생에서... 딱 창업하면서 올해까지 2018년도 올해까지 해보고 안되면 취업하자... 이렇게 된가 데드라인은 항상 이정도로 정하고...만약 기대하는 성과가 안오면 취업하자.. 이런식으로 마음을 먹고 정했습니다.... 올해까지 한 번 런칭하고...해보자...개척을 해보자. 뚫어보자 시장을. 못 뚫리면...그만하자 라고”

즉, 특정 수준의 매출 확보 등의 달성할 장기 목표를 명확

하게 확정하기보다 단기적으로 부담할 수 있는 수준의 손해를 정하는 형태의 의사결정 기준을 만들고, 해당 기준에 기반하여 성과를 판단한 뒤 다음 단기 목표를 동일한 형태로 수립하는 과정이 지속적으로 관찰되었다. 이러한 송○○ 대표이사의 의사결정 기준은 첫 단기 목표로 수립된 2018년 1년간의 성과를 성공적으로 달성한 후에도 중요한 전략적 의사결정이 필요할 때마다 반복적으로 나타났다. 청각장애인 택시기사 서비스를 타겟 서비스로 구체화 한 뒤 관련 서비스 솔루션 개발에 착수하기로 결심한 시점에서도 송○○ 대표이사는 또 다시 비유동적인 단기 목표를 수립하였다.

“...그 당시에 저희 팀의 목표는 청각 장애인 분들이 이 사업을 통해서 적어도 30명 정도는 택시 운전기사를 하신 분들이 계시는 게 이게 저희 목표였거든요.. 우선은 사업적 목표는 아니고 저희가 이제 출시한 서비스에 대한 최초에 그런 목표가 있었고 그리고 나서 다시 생각을 해보자 했던 것 같아요.”

고요한택시는 첫 두 차례에 걸친 단기 목표들을 성공적으로 달성하였고, 그 결과 사업을 지속적으로 유지하게 되었다. 그러나 초기 단기 목표를 달성하여 사업을 지속하기로 결정한 순간에도 송○○ 대표이사의 미래 계획은 항상 구체적인 수치가 제시된 비유동적 단기 목표의 연속으로 구성되어 있었다. 처음 30명으로 제시하였던 1차 택시기사 모집 목표는 달성 후 다시 100명으로 재설정되었다.

“...기사님들 수가 100명까지 안 나오면 이제 그만 하자... 아니면 우리가 그 전에 좀... 만약에 사업을 계속하고 싶으면 내년 초에 다른 사업도 같이 기획을 해서 좀 더 진행을 해보자. ‘이 정도까지 최선을 다했는데... 안되면 시장이 없는 거다’ 라고 판단을 해야한다고...생각했습니다.”

이러한 구체적 수치로 제시된 비유동적인 단기 목표는 청각장애인 택시기사 수 등으로 달성여부를 파악할 수 있는 고요한택시 서비스의 개발 목표와 함께 송○○ 대표이사는 고요한택시의 미래의 투자유치 목표 역시 명확한 목표치로 제시된 단기 목표로 수립하였다.

“2018년 서비스 런칭 후 12월에 우리가... 그래도 이제 우리의 창업으로 실제 이익이 창출되어야 하니까... 우리가 자금을 확보할 수 있는 만큼 노력해보고...BEP라고 부르는 손익분기점을 2019년도에 넘기는 힘들 것 같다고 모두가 판단을 했습니다... 그렇다면 2019년도에는 자금을 모두 끌어와서 해볼 수 있는데 까지 해보자.... 그래서 ‘2019년도 초반기에 자금을 확보하지 못하면.. 우리는 ...그해 여름에 그만하자’라고 결정했습니다.”

즉, 고요한택시 팀원들의 시간적, 물리적, 인적 자원 등으로 환산되는 기회비용에 기반한 투자유치 목표가 산정되었고, 이렇게 산정된 초기 투자 목표를 성공적으로 달성하게 되어 사업 지속을 재결정하게 된 시점에서 송○○ 대표이사의 의사결정 기준은 또 다시 감당할 수 있는 손실규모에 해당하는 단기 목표로 이루어졌다. 초기 투자 유치 후 고요한택시 팀원들의 변화된 기회비용을 산정하고 당시 고요한택시 사업 현황에 기반하여, 다시 한 번 구체적인 목표액에 제시된 단기 목표를 설정하여 의사결정의 기준으로 삼는 패턴이 관찰되었다.

“2019년도에 이제 저희가 생각을 했을 때 확보할 수 있는 자금이 대략.. 1억5천 만원 정도를 끌어오자... 만약 그렇지 못하다면...우리가 둘 중에 하나는 포기해야한다... 우리가 월급을 계속 적게 가져가던가... 아니면 사업을 포기하던가 둘 중 하나를 선택해야 한다.”

이러한 반복적인 단기 목표 수립 패턴, 그리고 단기 목표 달성 시 또 다른 단기 목표를 재설정하는 패턴과 더불어, 불확실한 시장 상황에서도 구체적인 수치의 단기 목표를 설정하는 과정에서 공통적으로 나타나는 의사결정의 기준은 고요한택시 팀이 감당 가능한 손실의 수준을 설정하는 것이었다. 예를 들어, 택시 기사 30명 모집 달성, 달성 이후 100명 모집 달성의 단기 목표 채수립, 2019년 내 1억 5천만원의 투자 유치 목표 등, 고요한택시 팀이 감당할 수 있는 수준의 손실에 해당하는 자원을 정의하여, 예상되는 수익 또는 손실을 기준으로 목표를 수립하는 것이 아닌 예상 수익/손실과는 별개의 창업자 개인 또는 창업팀이 함께 감당할 수 있는 손실의 최대치를 사전에 정의한 뒤 해당 손실의 최대치를 넘지 않는 한도 내에서 단기 목표를 유동적으로 수립해나가는 것을 알 수 있었다.

이러한 단기 목표 수립을 통해 주관적으로 감당할 수 있는 수준의 손실을 정의하는 의사결정기준을 통해 송○○ 대표이사는 창업자들이 쉽게 빠지기 쉬운 몰입상승효과의 방어기제를 견고하게 유지하고 있음을 파악할 수 있었다. 몰입상승효과는 개인이 손실을 겪고 있는 상황에서도 지속적으로 시간적, 금전적, 물리적 등의 투자를 지속하는 경향성으로 정의된다(Staw & Ross, 1989). 다시 말해, 현재까지의 의사결정을 동일하게 유지하는 것이 더욱 큰 손실을 일으키는 상황에서도 현재의 의사결정을 유지하는 비합리적 선택을 하는 경향성이다. 해당 상황에 속해있지 않은 제 3자에게는 비합리적으로 보이는 이러한 몰입상승효과가 발생하는 이유는 (1) 본인의 의사결정에 대한 책임감(Baron, 1998) (2) 의사결정을 내리는데 소비한 다양한 자원에 대한 매몰비용효과(Samuelson & Zeckhauser, 1988) (3) 실패한 상황을 인정하는 순간 겪어야 하는 수치심(Staw, 1981) (4) 자기 과신(Camerer & Lovo, 1999) (5) 실패에 대한 두려움(McGrath, 1999) (6) 개인의 믿음에 위배되는 증거의 선택적 무시(Klayman & Ha, 1987) (7) 본인의 의사결정을 합리화 하고자 하는 욕구 등으로 알려져 있다(Baron, 1998).

즉, 개인의 다양한 주관적인 이유로 인해 손실의 상황에서도 합리적인 의사결정을 하지 못하는 상태를 몰입상승효과에 빠진 상태로 볼 수 있으며, 이러한 몰입상승효과는 불확실한 환경에서 제한된 자원으로 새로운 시장을 개척해야하는 창업자들이 더욱 빠지기 쉬운 함정에 해당한다. 관련연구에서 몰입상승효과의 원인은 다양하게 밝혀져 있으며 많은 실증선행연구의 메타분석을 통해 상대적으로 직접적인 원인들이 규명되고 있다(Sleesman et al., 2012). 그러나 몰입상승효과를 방지하기 위한 방어 기제에 대한 연구는 몰입상승효과의 원인 분석 연구에 비해 상대적으로 미흡한 실정이다. 현재까지 밝혀진 몰입상승효과의 방어 기제는 후회와 같은 개인의 심리적

요인(Ku, 2008), 매몰비용 효과에 대해 이해하는 개인의 인지적 요인(Heath, 1995), 행동과 비행동의 개인의 행동적 요인(Feldman & Wong, 2018) 등에 국한되어 있다.

이에 본 연구에서는 몰입상승효과에 빠지기 쉬운 창업자 중 특히 일반적인 기업가정신 프로세스에 비해 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구에서 비롯된 추가적인 어려움을 겪는 사회적기업가의 몰입상승효과 방어 기제로서 단기 목표 설정을 통한 감당 가능한 손실 기준을 설정하는 것을 관찰할 수 있었다. 현재 기업의 가치와 구성원의 기회비용에 기반하여 팀원들이 감당할 수 있는 다시 말해 모두 잃더라도 재기가 가능하다고 판단되는 손실의 수준을 먼저 명확히 정하고 시간적인 자원 역시 비유동적으로 할애하여 단기 목표를 설정함으로써, 팀원 전체가 몰입상승효과에 빠져 손실이 지속되는 상황에서도 사업을 지속하는 의사결정을 하게 되는 함정을 의도적으로 피할 수 있음을 파악할 수 있었다. 고요한택시의 경우 이러한 단기 목표 설정을 통해 감당 가능한 손실 기준을 설정하는 몰입상승효과의 방어 기제에 해당하는 의사결정 메커니즘을 주요 전략적 선택의 과정마다 반복적으로 활용하였으며, 이러한 메커니즘을 통해 초기 창업 과정의 불확실성을 효과적으로 극복할 수 있었던 것으로 판단된다.

4.2.2. 사회적 및 경제적 가치 추구의 직교성

몰입상승효과의 방어 기제와 더불어 송○○ 대표이사의 인터뷰 자료와 고요한택시의 직접 관찰에 의한 정성 및 정량 자료에서 지속적으로 강조되는 의사결정 기준은 사회적 가치와 경제적 가치의 상반된 개념을 통합하여 사회적기업가정신 생태계 전반의 자원을 거시적인 관점에서 이해하고 활용하는 사회적 및 경제적 가치 추구의 직교성(orthogonality)으로 설명할 수 있다.

최근 관련연구에서는 소셜벤처를 서로 상반되는 경제적 가치와 사회적 가치를 모두 추구하는 기업으로 정의하고, 이러한 상반된 가치를 동시에 추구하는 방법에 대한 연구가 주를 이루고 있다(Smith & Besharov, 2019). Smith & Besharov(2019)는 사회적 가치와 경제적 가치를 서로 상호배타적인 하나의 스펙트럼으로 규정하고, 두 개의 가치를 동시에 추구하는 것은 불가능하다는 가정 아래 일정 기간 동안 경제적 가치에 집중하고 이후 일정 기간 동안 해당 기업이 사회적 가치에 집중하는 형태의 시간 순환(temporal cycling) 전략을 관찰하였다. 이러한 시간 순환 전략의 실행을 위해 소셜벤처는 안전망 형태의 사회적 가치 추구의 기준과 경제적 가치 추구의 기준을 수립하는 것을 보였다. 즉, 서로 상반된 가치를 동시에 추구하는 기준을 정립하여, 순수한 구조화와 완전한 유동성을 통합한 구조적 유동성(structured flexibility)을 달성하는 전략 메커니즘을 밝혀낸 것으로 볼 수 있다.

이에 반해 고요한택시의 사례분석 결과, 소셜벤처 관련 선행연구의 기본 가정에 해당하는 경제적 가치와 사회적 가치 간 갈등이 서로 상반된 가치로서의 갈등이 아닌 경제적 가치

가 필요조건으로 충족되어야만 사회적 가치를 추구할 수 있는 필요조건으로서 경제적 가치 추구가 이루어지고 있는 것을 발견하였다. 다시 말해 경제적 이윤을 추구하는 목적과 함께 시장과 정부 어느 쪽도 완전히 해결하지 못한 사회적 문제를 해결하고자 하는 목적을 하나의 스펙트럼 상의 서로 반대지점으로 이해하기보다 사회적 문제를 해결하는 소셜벤처가 되기 위해서는 기업 운영이 가능할 정도의 경제적 이윤 추구가 기본 바탕이 되어야 한다는 명확한 의사결정 기준이 고요한택시의 주요 전략적 의사결정 상황에서 반복적으로 관찰되었다. 예를 들어, 물일상승효과의 방어기계에 해당하는 비유동적 단기 목표 수립 시에도 이러한 단기 목표를 설정하기 위한 기본 가정은 제한된 기간 내 기업 활동이 경제적 손실을 불러일으키지 않는 범위 내에서 단기 목표 달성을 위한 노력을 하는 것을 관찰할 수 있었다.

“소셜 벤처든 사회적기업이든 결국 벤처이고 기업이잖아요. 그렇다면 기본적으로 기업이 갖춰야 되는 경제적인 부분이나 수익성이나 이런걸 갖추고 들어가야 된다고 보고, 결국 다르지 않다고...저는 생각합니다... 다만 우리는 ‘사회적’이란 이름이 붙은 만큼, 좀 더 우리사회에 도움이 될 수 있는...진짜 이 사회에 필요한, 그동안 소외되었던, 스포트라이트를 받지 못했던 그런 곳을 향해 있다면, 충분히 그렇게 불릴 수 있다 라고 생각이 들고, 그런 관점에서 사회적기업을 봐야하지 않을까...라는게 제 개인적 생각이예요.”

또한 Smith & Besharov(2019)가 소셜벤처를 성공적으로 운영하는 메커니즘의 하나로 발견한 역설적 사고(paradoxical thinking) 역시 송○○ 대표이사의 의사결정 과정에서는 찾아보기가 힘들었다. 역설적 사고는 두 개의 상반된 개념을 동시에 고려하고 종합하여 상승효과를 찾아내는 유동적이고 총체적인 사고과정으로(Ingram et al., 2016), 역설적 사고의 기본 가정은 대조되는 개념을 동시에 받아들일 수 있는 마음가짐(mindset)을 의미한다. 그러나 송○○ 대표이사의 의사결정 과정의 기본 가정은 경제적 이윤을 추구하는 기업의 근본적인 목적과 사회적 이슈를 해결하고자 하는 소셜벤처로서의 목적을 서로 상충하는 목표로 인지하지 않는 데에서 출발하고 있었다.

“사실 제가 맨 처음에 사업을 시작할 때, 사람들이 사회적 가치와 경제적 가치를 따로 얘기하는 경우가 많더라고요. 저는 솔직히 그런 걸 보면서 놀랐어요. 첫 번째로 ‘왜 두 개를 다른 관점에서 보고 있는 거지?’ 라는 생각이 처음에 들었고, 우리가 사회적 가치를 추구하기 때문에 경제적으로 힘들다고 하는데, 그것도 사실 조금 이해가 되지는 않았어요. 왜냐하면 두 개다 같이 갈 수 있는 방향으로 갈려고 사업을 한 게 아닌가.. 라는 생각이 들더라고요.”

“저는 사실 사회적기업이라고 해서 공식은 다르지 않다고 봐서...결국 모든 스타트업이 문제를 풀기 위해서 태동을 하잖아요. 배달의 민족 같은 경우, 배달을 원하는 사람들이 집에서 먹고 싶어하는 욕구들을 풀어내셨던 거였고, 그게 이제 좀 더 우리가 흔히 얘기하는 사회적 문제라는 부분에서 집중

되어 있을 뿐이지...저는 다르지 않다고 봅니다.”

이러한 경제적 그리고 사회적 목적을 추구하는 상반된 가치를 통합하여 인지하고 사고하는 특징과 더불어 송○○ 대표이사의 의사결정 과정에서 지속적으로 드러나는 요소는 제한된 자원을 거시적 관점에서 동원하는 패턴이었다. 기업의 자원을 내부자원과 외부자원으로 이원분리하여 외부자원을 내부자원으로 전환하여 확보하는 보편적인 자원 유용 방식과 달리, 소셜벤처가 속한 생태계의 관점에서 최적화된 자원 배분을 고려하는 거시적인 관점에서 의사결정이 반복적으로 이루어지는 패턴을 발견할 수 있었다.

“저는 일단 그렇게 받는 상금이 물론 주는 쪽에서 대가없이 지원해주는 돈이긴 한데, 사실 그 대가가 없더라는 말이 금전적인 대가가 없는 거지, 어찌 되었든 저희 팀을 믿고 준 거라고 생각해요. 그래서 필요하지 않은 돈까지 받아야 할 필요성을 못 느꼈고, 그리고 우리가 그걸 받는 것보다 다른 팀이 받았을 때 그 팀에게 도움이 될 수 있는 돈일 수도 있으니까요...그런 차원에서 우리가 기업으로서 생존하기 위해 필요한 돈이고, 우리가 아직 궤도에 못 올라갔기 때문에 받은 돈이지, 굳이 더 받을 필요가 있나 라는 생각이 들었습니다...저희가 창업경진대회 등을 휩쓸어 상금을 받아 둔다고 해도, 이걸로 사업을 하면 결국은 지속 가능성이 없는 거잖아요. 그렇기 때문에 필요한 투자만 받았습시다.”

자원 기반 선행연구에서는 제한된 자원을 활용하여 최대의 성과를 달성해야하는 스타트업의 문제를 해결하기 위해, 제한된 자원을 다양한 방법으로 동원(resource orchestration)하고(Sirmon et al., 2011), 재조합하여 새로운 자원을 만들어내는 브리콜라주(bricolage)를 전략의 일환으로 수립하거나(Baker & Nelson, 2005), 제한된 자원을 사회적 계약을 통해 협동(resource cooptation)하여 최대한 활용하는(Starr & MacMillan, 1990) 등 다양한 활용 전략이 밝혀졌다. 즉, 자원은 해당 기업이 보유하고 있는 내부적 자원과 해당 기업과 전략적 제휴 관계에 있는 인접 기업들이 보유하고 있는 자원에 국한된 자원으로 이러한 기업의 내외부적 자원을 최대한 동원 및 재조합하여 자원 효율성을 높이는 것이 파악되었다. 그러나 고요한택시의 주요 자원 활용 전략은 창업자 개인 또는 기업 수준의 미시적 관점에서 자원 탐색이 아닌 창업 생태계 전반을 고려하는 거시적 관점에서 자원에 대한 이해와 탐색이었다. 다시 말해, 조달 가능한 자원을 최대한 선점하여 획득한 자원을 기반으로 전략을 세우는 보편적 형태의 스타트업 운영과 달리 고요한택시의 자원 탐색의 기본 바탕은 현재 창업 생태계에 존재하는 자원이 필요한 구성원들에게 적절히 배분되어야 한다는 기준이었다.

V. 결론

본 연구의 사례 분석 결과, 고요한택시의 창업 결정 시점에서 성공적으로 투자를 이끌어낸 시점까지 의사결정 과정에서 반복적으로 드러나는 두 가지 기준인 ‘몰입상승효과의 방어기제’와 ‘사회적 및 경제적 가치 추구의 직교성’을 발견할 수 있었다. 선행연구에서 발견된 소셜벤처의 도전 과제에 해당하는 경제적 이윤과 사회적 문제 해결을 동시에 추구하는 기업의 상반된 목표 달성이 고요한택시 사례에서는 지금까지 파악된 시간적 또는 구조적 분리를 통한 상반된 가치 추구가 아닌 사회적 문제 해결과 경제적 가치 추구가 동시에 이루어지는 양상으로 관찰되었다.

불확실성이 높은 환경에서 새로운 시장을 개척하는 스타트업이 빠지기 쉬운 함정의 하나로 선행연구에서 강조되어온 몰입상승효과는 고요한택시의 사례에서는 나타나지 않았다. 오히려 이러한 몰입상승효과를 제어하기 위한 기제로 감당 가능한 손실을 설정하여 비유동적인 단기 목표를 수립하는 전략이 지속적으로 실행되는 것을 발견할 수 있었다. 이는 기업가정신 선행연구에서 성공한 연속창업자들의 특징적인 전략수립방식에 해당하는 이펙츄에이션(effectuation)의 구성 법칙 중 하나인 감당 가능한 손실과 동일한 기제로 볼 수 있다 (Sarasvathy, 2001). 보편적인 스타트업에 비해 환경적 불확실성과 어려움이 상대적으로 더 높은 소셜벤처를 감안할 때 중장기적인 목표를 구체적으로 수립하는 것은 매우 어렵다.

고요한택시는 이러한 환경적 어려움을 정확한 예측을 통해 타개하기 보다는 자체적으로 부담 가능하다고 판단되는 주관적 손실의 기준을 정한 뒤, 해당 목표를 달성하기 위한 단기 목표를 구체적인 수치를 통해 수립하여 목표 달성 시, 다음 단기 목표를 재설정 하는 형태의 의사결정 과정을 반복적으로 수행하였다.

또한 관련연구에서 공통적으로 가정하고 있는 소셜벤처의 사회적 및 경제적 가치의 상반된 가치 추구 역시 고요한택시에서는 다른 양상으로 관찰되었다. 선행연구의 기본 가정과 동일하게 경제적 가치와 사회적 문제 해결을 본질적으로 상반된 개념으로 규정하는 것이 아닌, 이를 분리할 수 없는 통합된 개념으로 이해하여 기본적인 경제적 가치가 확보된 환경에서 사회적 문제를 보다 경제적인 해결책을 통해 해결하는 것으로 규정하고 있다. 선행연구에서는 서로 상반된 사회적, 경제적 가치를 추구하기 위한 역설적 사고를 구현하기 위하여 시간적, 구조적 순환 사이클에 따라 사회적 가치와 경제적 가치에 번갈아 초점을 맞추는 메커니즘이 밝혀진 반면 (Smith & Besharov, 2019), 고요한택시 사례에서는 경제적 가치가 확보되지 않는 사회적 문제해결 방법은 소셜벤처의 비즈니스 모델의 필수 조건에 부합하지 않는다는 기본 가정으로 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 것을 파악할 수 있었다.

이러한 다양한 전략적 기제를 통하여 고요한택시는 창업기

업이 빠지기 쉬운 함정인 몰입상승효과를 방지하면서도 소셜벤처가 동시에 추구하고 있는 사회적 가치와 경제적 이윤을 통합적으로 추구하는 직교성을 보이고 있다. 본 연구에서는 이러한 두 가지의 특징적인 의사결정 메커니즘을 발견함으로써 성공적으로 안정레도에 들어선 소셜벤처에 대한 실증 연구가 부족한 시점에서 학술적으로 시사하는 바가 있다.

일반적인 창업기업에 비해 상대적으로 불확실성이 높고 문제해결의 어려움이 극심한 소셜벤처의 경우 실증연구를 위한 관찰 대상의 모수가 절대적으로 부족하다. 그러므로 어려운 환경 속에서 혁신적인 아이디어를 기반으로 초기 창업의 어려움을 극복하고 안정적인 사업 레도에 진입한 소셜벤처의 사례를 지속적으로 직접 관찰하고 사회적기업가와 조직 전체의 의사결정 과정을 정성적으로 분석하는 연구가 필요하다. 본 연구는 고요한택시 사례를 통해 소셜벤처의 발생 과정과 사업 진행과정 전반을 직접 관찰하여 주요 전략적 의사결정 과정에서 두드러지는 의사결정의 메커니즘을 파악하였다. 이는 소셜벤처에 대한 학술적 논의 및 사회적기업가들이 처한 높은 환경적 불확실성에 대응하는 한 가지 방안으로써 고요한택시 사례에서 파악된 몰입상승효과의 방어기제와 사회적 및 경제적 가치 추구의 직교성 메커니즘을 제시함으로써 실무적 관점에서 사회적기업가들의 현안 해결을 위해 기여할 수 있을 것이다.

단일사례분석 방법론의 특성 상, 본 연구 결과의 일반화 가능 범위는 제한적이다. 단일 소셜벤처의 특징적인 의사결정 패턴 발목을 통해 파악된 의사결정의 메커니즘으로 해당 기업이 처한 시장 환경적 특징, 해당 기업이 보유한 자원 포트폴리오, 해당 기업의 비즈니스 모델 등 본 연구의 대상인 고요한택시 사례의 맥락 정보에 국한된 의사결정 메커니즘의 한계를 가진다. 후속연구에서는 다양한 맥락 정보가 반영된 단일사례분석 또는 성공적으로 성장하고 있는 소셜벤처가 증가함에 따라 다중사례분석을 통해 본 연구에서 발견된 메커니즘의 확장을 기대할 수 있을 것이다.

REFERENCE

- 강문실·김윤숙(2016). 사회적 기업가 정신과 조직성과간의 네트워크 조절효과: 제주지역 사회적기업 근로자를 대상으로. *서비스연구*, 6(4), 15-34.
- 김기철·서병택(2017). 사회적기업 특성과 CEO의 경영역량이 경영성과에 미치는 영향: 기업평판의 매개효과를 중심으로. *유라시아연구*, 14(2): 47-80.
- 김영춘(2017). 소셜벤처의 조직화와 제도화 과정에 대한 질적 연구. *한국창업학회지*, 12(5), 19-43.
- 문남희·김명소(2016). 사회적기업가정신 척도 개발 및 타당화 연구: 친사회성을 중심으로. *사회적기업연구*, 9(2), 3-30.
- 박노윤(2015). 사회적 기업가의 흡수능력 형성요인: 경험과 사회적 네트워크를 중심으로. *인적자원개발연구*, 18(3), 109-145.
- 박노윤(2016). 소셜벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인: 사회적 상호작용을 중심으로. *인적자원개발연구*, 19(2), 41-86.
- 박재환·전해진(2019). 지속가능한 비즈니스모델 설계 도구: 소셜벤처

- 처 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(1), 187-198.
- 성지미·황준욱·안주엽(2014). *소셜벤처 지원을 통한 사회적기업 활성화 방안*. 고용노동부.
- 소셜벤처허브(2020). Retrieved 2020.07.20 from <http://www.svhc.or.kr/venture/about.php>.
- 송위진(2017). 사회적 경제 조직의 혁신활동과 과제. *한국혁신학회지*, 12(2), 1-26.
- 연합뉴스(2019). *文대통령 “사회적경제 인프라 확충에 3천 230억 원 지원”*. Retrieved from <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190705092500001>.
- 이채원·오혜미(2017). 공감, 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가적 의도에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5), 127-139.
- 정대용(2006). 사회적 기업가와 사회적기업가정신에 관한 소고. *한국창업학회지*, 1(2), 2-16.
- 중소벤처기업부(2020). *올 댓 소셜벤처*.
- 허봉선(2015). *한국의 사회적 기업가 정신 개념구성에 관한 통합연구*. 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 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, doi:10.1177/0021886304266847.
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T.(2012). Impact at the ‘Bottom of the Pyramid’: The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813-842, doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H.(2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22, doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P.(2015). Understanding the Dynamics between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 252-271, doi:10.1509/jppm.14.150.
- Baker, T., & Nelson, R. E.(2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baron, R. A.(1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Bloom, P. N.(2009). Overcoming Consumption Constraints through Social Entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(1), 128-134, doi:10.1509/jppm.28.1.128.
- Bode, I., Bvers, A. & Schulz, A.(2006). “Work integration social enterprise in Europe: Can hybridization be sustainable?” in Nyssens, M.(ed). 2006. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Politics and Civil Society*. London: Routledge.
- Borzaga, C., & Defourny, J.(2004). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Bowen, H. R.(1953). *The Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper.
- Camerer, C., & Lovallo, D.(1999). Overconfidence and excess entry: an experimental approach. *American Economic Review*, 89(1), 306-318.
- Certo, S. T., & Miller, T.(2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Coleman, S., & Kariv, D.(2015). *Creating the Social Venture*. Routledge.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P.(2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*. s.l.: Cooper-Vlaskovits.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P.(2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- 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*, 24(3), 37-57.
- Datta, P. B., & Gailey, R.(2012). Empowering Women through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569-587, doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x.
- Davidsson, P.(2004). *Researching Entrepreneurship*. New York, NY: Springer.
- Dougherty, D.(1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77-92.
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J.(2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40, doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.053.
- Ernst, K.(2011). *Heart over mind? An empirical analysis of social entrepreneurial intention formation on the basis of the theory of planned behaviour*. Universitat Wuppertal.
- Feldman, G., & Wong, K. F. E.(2018). When action-inaction framing leads to higher escalation of commitment: A new inaction-effect perspective on the sunk-cost fallacy. *Psychological Science*, 29(4), 537-548.
- Fowler, A.(2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?. *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654, doi:10.1080/713701063.
- Gersick, C. J.(1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K.(2005), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 3rd edition. Prentice Hall.
- Ghauri, P., Tasavori, M., & Zaefarian, R.(2014). Internationalisation of service firms through corporate social entrepreneurship and networking. *International Marketing Review*, 31(6), 576-600, doi:10.1108/IMR-09-2013-0196.
- Heath, C.(1995). Escalation and de-escalation of commitment

- in response to sunk costs: the role of budgeting in mental accounting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 38-54.
- Heo, B. S.(2015). *A Study on the Conceptual Components of Korean Social Entrepreneurship*. Doctoral Dissertation, Ewha Womans University.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B.(2016). Paradoxes and innovation in family firms: the role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176.
- Jung, D. Y.(2006). A Study on the Spirit of Social Entrepreneurship and Social Entrepreneurs. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*. 1(2), 2-16
- Kang, M. S., & Kim, Y. S.(2016). Moderating Effects of Organizational Commitment on Relationship between Social Entrepreneurship and Organizational Performance. *The Journal of Business Education*, 30(3), 307-329.
- Kidder, T.(1982). *The Soul of a New Machine*. New York: Avon.
- Kim, K. C., & Suh, B. D.(2017). The Effects of Social Enterprise Characteristics and CEO's Management Capability on Business Performance: Focusing on Mediating Effects of Corporate Reputation. *The Journal of Eurasian Studies*, 14(2), 47-80.
- Kim, Y. C.(2017). A Qualitative Research on the Organizing and Institutionalizing Processes of Social Venture Entrepreneurship. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(5), 19-43.
- Klayman, J., & Ha, Y. W.(1987). Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing. *Psychological Review*, 94(2), 211-228.
- Kroeger, A., & Weber, C.(2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Ku, G.(2008). Learning to de-escalate: The effects of regret in escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), 221-232.
- Lee, C. W., & Oh, H. M.(2017). An Effect of Compassion, Moral Obligation on Social Entrepreneurial Intention: Examining the Moderating Role of Perceived Social Support. *Asia-Pacific journal of business and venturing*, 12(5), 127-139
- Mair, J., & Martí, I.(2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44, doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002.
- McGrath, R. G.(1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Ministry of SMEs and Startups(2020). *All that Social Venture*.
- Moon, N. H., & Kim, M. S.(2016). Development and Validation of the Social Entrepreneurship Scale: An Exploration of Prosociality. *Social Enterprise Studies*, 9(2), 3-30
- Nicholls, A.(2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford.
- Nicholls, A.(2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633.
- Park, J. H., & Jeon, H. J.(2019). The Tool to Design Sustainable Business Models:A Case Study for the Social Ventures. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(1), 187-198.
- Park, R. Y.(2015). Determinants of Social Entrepreneur's Absorptive Capacity: Focusing on Experience and Social Network. *Korean Journal of Human Resources Development*, 18(3), 109-145.
- Park, R. Y.(2016). Social Venture Team's Entrepreneurial Learning and Its Influencing Factors: Focused on Social Interaction. *Korean Journal of Human Resources Development*, 19(2), 41-86.
- Peredo, A. M., & McLean, M.(2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65, doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007.
- Perrini, F., & Vurro, C.(2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship*, 57-85, Springer.
- Pettigrew, A.(1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pinfield, L. T.(1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 365-388.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S.(2014). A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 71-99.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L.(2019). Social impact measurement: current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C.(2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis(QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S.(2019). Social entrepreneurship research: past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R.(1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Santos, F. M.(2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Sarasvathy, S. D.(2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A.(2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E.(2012). Cleaning up the big muddy: A meta-analytic

- review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541-562.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L.(2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- Soy, S.(1997). *The case study as a research method*. Unpublished paper, University of Texas at Austin.
- Starr, J. A., & MacMillan, I. C.(1990). Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4), 79-92.
- Staw, B. M.(1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Staw, B. M., & Ross, J.(1989). Understanding behavior in escalation situations. *Science*, 246(4927): 216-220.
- Social Venture Hub(2020). Retrieved 2020.07.20 from <http://www.svhc.or.kr/venture/about.php>.
- Song, W. C.(2017). The Exploratory Study on the Innovation Behaviour of Social Economy. *Innovation studies*, 12(2), 1-26.
- Sud, M., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M.(2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 201-216, doi:10.1007/s10551-008-9939-1.
- Sung, J. M., Hwang, J. W., & Anne, J. Y.(2014). *A Study on the Revitalization of Social Enterprises through Social Venture Support*. Ministry of Employment and Labor.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A.(2000). Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Wallace, B.(2005). Exploring the meanings of sustainability for community-based social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 78-89.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G.(2016). From the editors. Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35, doi:10.1016/j.jwb.2005.09.001.
- Yin, R. K.(2003). *Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition*. Sage Publications: London.
- Yonhap News(2019). President Moon “323 billion won to expand social economy infrastructure”. Retrieved from <https://www.yna.co.kr/view/AKR20190705092500001>.

A Study on the Decision Making Process of Social Venture: The case of Goyohan Taxi*

Kim, Jinyoung**
Sung, Changsoo***
Cho, Hanjun****
Moon, Kanghyun*****

Abstract

Traditionally social problems had been largely left to be handled by non-profit organizations, not because of lack of interests in social causes but mostly because of lack of innovative ideas to solve them in commercially viable ways. This market failure has recently been fixed by social enterprises, which manage to provide both solutions for social issues and commercially viable business models. As a result, we have been witnessing a sudden spike of public interests in these social enterprises as well as a call for empirical investigation on social enterprises by prior studies. However, empirically investigating a social enterprise has been a challenging endeavor mostly due to the insufficient number of successful social enterprises. Answering to the call in this study, we empirically investigate Goyohan Taxi, a successful social enterprise that partners with visually impaired cabdrivers and offers a taxi service, by both longitudinally interviewing the founder and adopting in vivo observation throughout the entrepreneurial journey of Goyohan Taxi. Based on the single case study method, we find that Goyohan Taxi adopts two distinctive decision-making mechanisms, the de-escalation of commitment and the orthogonality of commercial and social goals. Although generalizability of the our finding is minimal due to the limitation of single case study method, our finding contributes to the research of social entrepreneurship by offering new avenue of research in decision-making process of social entrepreneurs.

KeyWords: social venture, social entrepreneurship, entrepreneurial decision-making process, single case study

* This research was supported by Research Program through the Korea Entrepreneurship Foundation funded by the Ministry of SMEs and Startups(2019).

** First Author, BK21 Plus Research Professor, Korea University Business School, jinyoungkim@korea.ac.kr

*** Corresponding Author, Professor, Dept of Technology Entrepreneurship, Graduate School, Dongguk University, redsun44@dgu.ac.kr

**** Co-Author, Ph.D. Candidate, Dept of Technology Entrepreneurship, Graduate School, Dongguk University, dynamichj@naver.com

***** Co-Author, Master, Dept of Technology Entrepreneurship, Graduate School, Dongguk University, mkanghyun@dgu.ac.kr