

하이브리드 조직의 모순 대응 전략 변화: 소셜벤처 노을과 에누마 사례를 중심으로*

진우석 (과학기술정책연구원 연구원)**

성지은 (과학기술정책연구원 선임연구위원)**

국문 요약

최근의 기업은 주주의 이윤 극대화를 넘어서 사회적 목표의 달성을 요구받으며, 이에 따라 기업의 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 것이 중요하게 여겨지고 있다. 이러한 시대적 배경에서 하이브리드 조직에 대한 연구는 이론적·실무적으로 중요성이 증가하고 있다. 특히 하이브리드 조직은 본질적으로 경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 이중성을 가지고 있기에, 하이브리드 조직을 둘러싼 여러 이해관계자들의 제도적 요구 또한 모순적이다. 이처럼 모순된 제도적 요구에 하이브리드 조직이 대응하는 방식에 대해 여러 선행 연구에서 고찰했으나, 대부분 연구가 특정 시점의 대응에 한정되어 있었다. 따라서 하이브리드 조직이 사업을 확장하고 진화하는 과정에 따라 모순된 제도적 요구에 대한 대응전략이 변화하는 모습을 파악하기에는 한계가 있었다. 본 연구는 하이브리드 조직이 모순된 제도적 요구에 대해 선택적 동조화를 취할 것으로 보았으며, 모순된 제도적 요구에 대한 대응이 조직의 성장과정에 따라 변화할 것으로 보았다. 모순된 제도적 요구에 대한 대응방식의 변화를 파악하기 위해 본 연구는 혁신성·기술성에서 좋은 성과를 내면서 고도화된 수준의 비즈니스모델을 운영하고 있는 소셜벤처인 노을과 에누마를 선정해 사례 연구를 수행하였다.

분석 결과 소셜벤처는 모순된 제도적 요구에 대해 선택적 동조화 방식을 취하며, 소셜벤처의 사업이 고도화됨에 따라 선택적 동조화 과정이 변화하는 모습을 보인다. 구체적으로 사업 초기에는 단일 비즈니스모델로 경제적 요구와 사회적 요구를 동시에 대응하는 모습을 보인다. 이후 사업이 고도화되면 두 개 이상의 비즈니스모델을 운영하여 일부는 경제적 요구에 대응을 하고, 일부는 사회적 요구에 대응하게 된다. 이는 사업 초기 소셜벤처가 제도적 환경에 대해 정당성을 얻고 생존하기 위해 단일 비즈니스모델로 경제적 요구와 사회적 요구를 동시에 대응하되, 사업 성장기에 접어들면 지속가능한 성장을 추구하고 대규모 미션에 도전하기 위하여 경제적 가치를 추구하는 비즈니스모델과 사회적 가치를 추구하는 비즈니스모델을 분리하여 대응하는 것으로 해석된다. 이를 통해 본 연구는 하이브리드 조직이 성장함에 따라 모순된 제도적 요구에 대응하는 방식이 달라지는 변화 양상을 밝혀내어 하이브리드 조직에 대한 심층적인 이해에 기여하고자 했다.

핵심주제어: 하이브리드 조직, 모순된 제도적 요구, 제도화 이론, 소셜벤처, 선택적 동조화

1. 서론

하이브리드 조직은 이론적·실무적으로 중요성이 증가하고 있다(Battilana & Dorado, 2010). 최근의 기업은 주주의 이윤을 극대화하는 것을 넘어서 사회적 목표의 달성을 요구받으며, 이에 따라 기업의 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 것이 중요하다(Battilana et al., 2022). 특히 기업의 사회적 책임(CSR)이 기업의 평판에 미치는 영향력이 커지고 있으며 ESG, 사회적 기업가정신(Social entrepreneurship) 등 지속 가능한 사회를 위한 기업의 역할이 중요시되는 시점에서 하이브리드 조직에 대한 연구의 필요성 또한 증가하고 있다

(Dacin et al., 2011; Doherty et al., 2014; Saebi et al., 2019; Lall & Park, 2022; Marinov et al., 2022)

본래 조직이론 연구에서 하이브리드 조직은 하나의 조직 내부에서 서로 다른 두 개 이상의 구조가 융합되어 있는 형태의 구조(Hybrid Structure)를 지닌 조직¹⁾을 의미하였다(Daft, 2015). 그런데 기업의 사회적 책임을 중요시하는 최근의 트렌드에서 하이브리드 조직은 단순히 서로 다른 형태의 구조를 지닌 조직이 아니라 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 조직으로 그 의미가 변화되고 있다(Daft, 2020). 실제로 최근 연구에서는 이상적인 하이브리드 조직의 형태로 사회적 목적과 경제적 목적이 통합된 조직형태를 제시하고 있으며(Battilana et al., 2012; McMullen & Warnick, 2016) 향후에도

* 이 연구는 2022년 과학기술정책연구원에서 수행한 「혁신창업 및 기업가정신 생태계 모니터링 사업(8차년도)」 연구보고서의 일부를 수정, 보완하여 작성함.

** 주저자(교신저자), 과학기술정책연구원 연구원 wsjin@stepi.re.kr

*** 공동저자, 과학기술정책연구원 선임연구위원 jeseong@stepi.re.kr

· 투고일: 2022-08-05 · 1차 수정일: 2022-10-13 · 2차 수정일: 2022-10-20 · 게재확정일: 2022-10-25

1) 예를 들면, 조직 내에 기능적 조직(Functional structures)과 사업부제 조직(Divisional structures)가 혼합되어있는 형태를 의미하며 Daft(2015)에서는 Sun Petroleum Products Corporation(SPPC)를 예시로 들고 있다.

지속될 것으로 보인다.

하이브리드 조직의 의미가 변화하고 그 중요성이 증가하는 이유중 하나는 기업을 둘러싼 다양한 제도적 압력들이 기업의 지속가능성을 위협하고 있기 때문이다(Moss et al., 2011; Pache & Santos, 2013). 기업은 기후변화, 공급망 변화 등 다양한 사회 문제에 직면하게 된다. 이러한 문제에 대해 기업을 둘러싼 이해관계자들은 기업이 사회 문제를 적극적으로 해결하기를 요구함과 동시에 기업의 지속가능성 제고를 요구한다(Murray et al., 2010; Doherty et al., 2014). 그러나 모든 이해관계자들의 요구가 동일하지 않으며, 이해관계자 간 제도적 요구가 충돌하는 모순(Conflicting Institutional Demands) 상황을 형성하게 된다(Pache & Santos, 2021). 기존의 제도화 이론은 기업이 다양하면서 모순된 제도적 요구에 노출될 수 있다고 논의하고 있다(Meyer & Rowan, 1977). 하지만 모순된 요구에 대한 기업의 대응 전략은 비교적 최근에 연구되고 있다.

Pache & Santos(2010)에 따르면, 모순적인 제도적 요구에 대해 조직들이 선택하는 대응전략은 크게 4가지로 나눌 수 있다. 타협(Compromise), 회피(Avoidance), 거부(Defiance), 조정(Manipulation) 4가지 전략이 그것이다. 다만 이는 일반적인 조직의 대응방식이며, 하이브리드 조직이 선택하는 전략은 아니었다. 후속연구에서 이들은 4가지 대응전략들이 하이브리드 조직에서 선택적으로 활용될 수 있다고 주장했는데, 타협전략과 회피전략을 적절히 혼용한 선택적 동조화(Selective Coupling)가 그것이다(Pache & Santos, 2013). 즉 하이브리드 조직은 모순적인 제도적 요구를 대응함에 있어 기존의 조직들보다 좀 더 유연한 대응방식을 취할 수 있다. 이러한 특징으로 인해 모순적인 제도적 요구에 대한 하이브리드 조직의 대응전략이 지속적으로 연구되어 왔다(Besharov & Smith, 2014; Wry et al., 2014; Vedula et al., 2022).

모순된 제도적 요구에 대한 하이브리드 조직의 대응전략 연구는 조직에 대한 이해를 확장시키는데 도움을 준다. 그러나 기존연구에서는 기업의 성장과정에 따라 기업이 처한 모순적인 제도적 요구가 지속적으로 변할 수 있으며, 전략 또한 변한다는 사실을 설명하기는 어렵다. 이에 본 연구는 하이브리드 조직의 모순된 제도적 요구에 대한 대응전략이 기업의 성장단계에 따라 다르게 나타날 것으로 보인다. 구체적으로, 하이브리드 조직의 성장단계에 따라 조직이 지닌 서로 다른 가치를 다루는 방식이 어떻게 변화하는지를 파악하고자 한다.

본 연구는 하이브리드 조직의 예시로 소셜벤처를 선정하여 사례 분석을 수행하였다. 소셜벤처는 본질적으로 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드 조직이며, 혁신성을 가지고 있다는 점에서 타 조직과 차별이 된다(김진수 외, 2016). 따라서 본 연구는 하이브리드 조직이 태생적으로 가지고 있는 모순적인 가치가 비즈니스모델 발전 과정에 따라 어떻게 변화하는지 파악하고자 소셜벤처의 비즈니스모델

발전과정을 통해 살펴보았다. 이를 위해 고도화된 비즈니스모델을 운영해서 일정한 성과를 내고 있는 소셜벤처 노을과 에누마의 사례를 기반으로 분석하고 그 시사점과 한계를 기술했다.

II. 이론적 배경

2.1. 하이브리드 조직과 모순된 제도적 요구 대응

2.1.1. 모순된 제도적 요구와 기업의 대응

제도적 요구란 기업을 둘러싼 사회문화적 환경 속에서 다양한 이해관계자들이 기업에게 하는 요구를 의미한다(Meyer & Rowan, 1977). 예를 들면 기업이 IPO를 할 때, 적절한 근거를 가지고 IPO를 하는지 그 정당성을 확인하는 것이다(Pache & Santos, 2010). 또한 기업으로 인해 야기된 여러 사회문화적 현상에 대해 기업에게 책임을 묻는 것 등이 제도적 요구일 수 있다(김성훈, 2011).

제도화 이론(또는 신제도주의 이론)은 기업을 둘러싼 제도적 요구 또는 환경 속에서 기업이 생존에 대한 정당성을 인정받을 때 기업이 살아남는다는 것을 전제로 한다(Meyer & Rowan, 1977). 제도적 요구들은 가정, 종교, 국가, 시장, 연합 등 다양한 제도화 논리에 지배된다(Thornton & Ocasio, 2008; Scott, 2013). 서로 다른 제도화 논리에 의한 요구들은 기업에게 있어 모순된 형태로 받아들여진다. 예를 들면 출판사의 경우 출판사의 평판을 유지하기 위해 전문성 있는 서적만 내야 하는 것을 요구받을 수 있다. 반면, 시장의 관점에서 보면 대중적으로 판매량이 높은 서적을 출판해서 출판사의 시장 지위를 높이는 것을 요구받는 모순적 상황이 일어난다(Thornton, 2002). 즉, 모순된 제도적 요구란 상반되는 제도적 논리에 정렬된 이해관계자들의 요구를 의미하며, 기업은 이에 대해 다양하게 대응할 수 있다(Pache & Santos, 2010; Greenwood et al., 2011).

Pache & Santos(2010)는 이런 모순된 제도적 요구에 대한 기업의 대응전략을 체계적으로 논하였다. 이들은 기업의 대응전략을 설명하기 위해 제도적 요구의 본질적 측면(Nature of demands)과 요구를 내부화(Internal Representation)하는 측면에서 접근한다. 즉 제도적 요구에는 목표와 수단이 있는데 조직이 수단 차원에서만 정당성을 확보할지, 목표 차원까지도 정당성을 확보할지에 따라 전략이 다르다. 또한 제도적 요구의 내부화 측면도 모든 요구를 거부할지, 한 개의 요구만 내부화할지 아니면 두 개 이상의 요구를 내부화할지에 따라 전략이 다르다. 이들은 이러한 두 가지 측면을 고려해서 조직이 취할 수 있는 전략을 타협(Compromise), 회피(Avoidance), 거부(Defiance), 조정(Manipulation)의 4가지로 제시했다.

<표 1> 모순된 제도적 요구에 대한 조직의 대응

구분	타협	회피	거부	조정
대응방식	제도적 요구에 대해 부분적으로 순응하려고 노력	제도적 요구에 부합할 필요성을 배제하고자 시도	최소 1개의 제도적 요구에 대해서 거부반응 표출	제도적 요구의 내용을 변경하려고 노력
예시	하이브리드화	탈동조화(Decoupling) 버퍼링(Buffering)	저항	협력, 로비, 제도적 기업가정신
긍정적 측면	정당성 증가 지속가능성	일부 구조는 정당성 증가 효율성 증가	자율성과 재량 일부 이해관계자들에게 정당성 증가	정당성 증가 지속가능성
부정적 측면	조직의 복잡성 증가 효율성 감소 내부 및 이념적 갈등	내부 및 이념적 갈등 종업원의 도덕성 감소 경직되고 노후된 조직구조	정당성의 하락 조직차원의 낙인효과 발생	내부 정치 이슈 거버넌스 상의 위기 조직실패 가능성

자료: Pache & Santos(2021) 일부 인용

먼저 타협은 제도적 요구의 일부만 받아들이는 것을 의미한다. 이 전략을 활용하는 조직은 제도적 요구의 수단적인 측면만 주로 받아들여 최소한의 노력으로 모든 요구를 충족시키고자 노력한다. 이에 따라 이해관계자들과 협상을 통해 기대치를 낮추려고 시도하거나, 내부적으로 일부만 받아들이는 경향이 보일 수 있다. 반면 회피는 제도적 요구에 순응할 필요성을 배제하려고 시도한다. 상징적으로는 모든 요구에 반응하는 것처럼 하면서 적합하지 않은 부분을 숨기거나, 탈동조화(Decoupling)를 통해 특정 부분(예를 들면, 기술적인 부분)은 제도적 요구에서 분리하는 등의 전략을 취한다. 거부의 경우 공격적인 전략으로 최소 1개 이상의 제도적 요구를 받아들이지 않는 전략을 의미한다. 마지막으로 조정은 제도적 요구 자체를 바꾸려는 전략으로, 조직은 이를 위해 이해관계자들에게 로비 등을 하게 된다.

2.1.2. 하이브리드 조직의 대응

위에서 언급한 4가지 전략은 특정한 조직 형태나 분야 등을 가정하지 않았기에 모든 기업이 취할 수 있다. 그렇다면 근본적으로 조직형태가 서로 다른 제도적 논리에 정렬되어 있는 하이브리드 조직은 어떻게 대응할 것인지에 대한 의문이 들 수 있다.

먼저 하이브리드 조직은 다른 조직에 비해 모순된 제도적 요구를 받을 가능성이 크다. 왜냐하면 첫째, 두 가지 이상의 제도적 논리를 융합하는 것이 기존 분류체계에선 설명하기 어렵기 때문이다(Ruef & Patterson, 2009; Smith & Besharov, 2019). 따라서 하이브리드 조직은 기존에 확립된 경제·사회적 범주 내에서 정당성을 획득하기 어렵고 다양한 이해관계자들의 제도적 요구를 받게 된다(Battilana & Lee, 2014). 둘째, 외부 투자자들이 하이브리드 조직에 대한 투자가 위험성이 크다고 인식해 더 많은 것을 요구하게 된다(Kraatz & Block, 2008). 하이브리드 조직은 일반적인 조직에 비해 미래 행동에 대한 불확실성이 크기 때문이다. 정리하면, 하이브리드 조직은 기존 조직에게 바라는 제도적 요구보다 더 많은 제도적 요구를 받게 되고, 이에 따라 이해관계자들의 이해충돌이 발생할 가능성이 더 커지게 된다(Jay, 2013; Battilana et al.,

2017).

이러한 모순된 요구를 하이브리드 조직은 어떻게 대응하는지에 대해 살펴보면, 선행연구에서는 조직 내부의 제도적 논리를 융합해서 대응하는 방식을 언급하고 있다(Jay, 2013; Pache & Santos, 2013). Pache & Santos(2013)는 기존의 조직들이 모순된 요구에 대응하기 위해 실제 조직의 행동과 상징적으로 받아들여지는 정책 간의 차이를 만들고 유지하는 탈동조화(Tilcsik, 2010)를 활용하거나 외부 이해관계자들의 요구를 하나로 합쳐서 대응하는 방식을 취한다고 한다(Pache & Santos, 2010). 그러나 하이브리드 조직에서는 두 가지 방식 모두 한계가 있다고 주장한다. 탈동조화의 경우 조직 내부에서 상징적인 행동과 실제 행동이 무엇일지에 대한 합의가 필요하지만 내부의 제도적 논리가 강하게 나눠져 있는 하이브리드 조직은 합의 도출이 쉽지 않다는 것이다. 또한 요구를 합쳐서 대응하는 것은 장기적으로 볼 때 서로 다른 제도적 요구를 하는 핵심 이해관계자들의 요구를 충족하기 어려워 이해관계자들의 만족도를 떨어트릴 가능성이 있다고 주장한다. 따라서 이들은 선택적 동조화(Selective Coupling)라는 전략을 활용한다. 이는 모순된 제도적 요구에 대응해서 어느 한 쪽에만 탈동조화를 시키는 것이 아니라 조직의 필요에 따라 일부 기능만 어느 한 쪽의 요구에 제각각 탈동조화를 시키거나 모호한 형태로 융합시켜 대응하는 것이다.

Pache & Santos(2013)에서는 네 개의 하이브리드 조직의 선택적 동조화를 활용해 법률상 지위, 소유자, 이윤의 투자방향, 소유 구조, 거버넌스, 절차의 지역화, 브랜드, 모니터링, 타 업체 간의 관계, 자원봉사자의 활용 측면에서 경제적 요구와 사회적 요구에 각각 다른 방식으로 대응하는 것을 보여 준다. 예를 들면, 어떤 기업은 법률상 지위는 영리 법인이어서 경제적 요구에 대응하지만, 지역주민으로 이뤄진 거버넌스를 유지하여 사회적 요구에도 대응하는 것이다. 그러면서 투자자와 비영리 관계자가 같이 소유를 하고 있는 소유 형태를 보인다. 또한 조직 전체가 취약계층 고용 전문가 및 산업 내 이해관계자 모두와 친밀한 관계를 형성하여 경제적 요구와 사회적 요구에 대한 대응이 동시에 이뤄지고 있다.

<표 2> 모순된 제도적 요구에 대한 하이브리드 조직의 대응방식

구분	사회적 요구에 대한 대응	경제-사회적 요구에 혼합 대응	경제적 요구에 대한 대응
법률상 지위	비영리 조직	비영리 조직과 영리 법인의 혼합	영리 법인
소유자	지역 내 비영리 관계자	투자자와 비영리 관계자의 혼합	지분 투자자
이윤의 투자방향	사회적 미션에 대한 재투자	때때로 사회적 미션에 대해 재투자	지분투자자에게 분배
소유구조	지역 주민들도 자유롭게 활용할 수 있는 자율 공동체	-	특정 조직에 의한 소유
거버넌스	지역 주민 등으로 이루어진 거버넌스	지분을 가지고 있는 지역 주민들로 이루어진 거버넌스	지분투자자 위주의 거버넌스
절차의 지역화	지역의 지원과 환경을 활용해 지역에서 받아들여질 수 있는 절차 구축	일부 활동은 표준화, 일부 활동은 지역화	지속가능한 효율성을 추구하기 위한 모든 절차의 표준화
브랜드	특정 지역에서만 공감 가능한 브랜드	일반적인 이름을 사용하되, 모든 지역에서 공감가능한 정체성은 드러나지 않음	모든 지역에서 공감가능한 정체성을 드러내는 일반적인 브랜드 이름
모니터링	지역 주민들에 의한 감시체계	-	중앙 감시 체계
타 업체와의 관계	주로 취약계층 고용 관련 전문가들과 친밀	일부는 취약계층 고용 전문가, 일부는 산업 내 이해관계자들과 친밀	산업 내 이해관계자들과 친밀
자원봉사자의 활용	적극적 활용	-	활용하지 않음

주: 원문에서는 4개 기업에게 나타난 대응들을 하나의 표로 재구성하였으며, 이에 따라 나타나지 않은 대응도 존재함
 자료: Pache & Santos(2013) 수정 후 재구성

이처럼 하이브리드 조직이 모순된 제도적 요구에 대응하기 위해서 선택적 동조화를 이용한다는 사실은 하이브리드 조직 이해에 기여했으나, 연구가 특정 시점(2007년)에서 발생한 횡단적 연구라는 점에서 한계를 지닌다. 이에 본 논문에서는 하이브리드 조직이 사업 조직의 규모와 비즈니스모델을 진화시키다가면서 모순된 제도적 요구에 대한 대응전략이 달라지는 양상을 파악하고자 한다. 이를 위해 본 논문에서는 소셜벤처의 사례 분석을 통해 하이브리드 조직의 모순된 제도적 요구에 대한 대응전략 변화과정을 살펴보았다.

2.2. 소셜벤처의 하이브리드적 속성

소셜벤처는 서로 다른 가치인 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드적 조직이라는 속성을 갖는다(Thornton et al., 2012; 김진수 외, 2016; 한정수·최자영, 2021). 이러한 점은 소셜벤처와 유사한 사회적 기업에서도 발견되는 특징이다. 선행연구에 따르면 소셜벤처는 기존의 제품이나 프로세스, 사회현상 등을 개선하는데 초점을 맞추는 사회적 기업과는 달리, 실험적인 아이디어로 위험을 감수하는 혁신성을 가진다는 점에서 차이가 있다고 설명한다(Coleman & Kariv, 2015; 박민진·김태영, 2018; 김진영 외, 2020; 라준영, 2020). 사회적 기업이 현재 존재한 사회문제를 개선하는데 존재 이유가 있다면, 소셜벤처는 그들이 지닌 경제적·사회적 가치를 극대화시켜서 영향력을 키우는 것이 존재이유라고 할 수 있다. 혁신적인 방식을 가지고 경제적 가치를 추구해 기업이 성장을 하고, 이에 따라 사회적 임팩트를 키워(Bloom & Chatterji, 2009) 규모 있는 사회문제를 혁신적으로 다루는 것이 소셜벤처의 특징이다(라준영, 2019).

경제적 가치는 시장에서 기업이 창출할 수 있는 가치로서 재무제표 상에 기입되는 가치를 의미한다. 반면, 사회적 가치는 경제적 가치와 다르게 재무제표 상에 기입되지는 않지만 기업경영에 중요한 인적자원, 위험관리 등의 무형자산으로서 취약계층 일자리 창출, 사회서비스 제공, 지역사회 개발 등으로 제시될 수 있다(박재홍·황금주, 2017). 근본적으로 두 개의 가치는 조직운영 과정에서 서로 충돌하는 경우가 많기 때문에 둘 간의 관계는 모순적이다(송위진·성지은, 2021).

이러한 모순된 속성을 가지고 있는 소셜벤처들이 사회적 문제를 해결하기 위해 사회적 가치와 경제적 가치 중 어떤 가치에 치중해야 하는지에 대한 다양한 연구가 진행되었다. Luke & Verreynne(2006)은 공공 영역에 있는 사회적 기업들은 경제적 가치를 창출하기 위한 활동에 주목해야 한다고 주장했다. 정부정책 또한 이들의 경제적 활동을 지원해야 하는 쪽으로 설정되어 경제적인 목표와 사회적 목표의 균형을 이뤄야 한다고 강조했다. 반면 Thompson & Doherty(2006)는 기업의 자가생존도 중요하지만 해결하고자 하는 사회문제가 동일한 기업가들이 시너지를 낼 수 있는 연합체를 만들고 사회적 가치를 공유하는 것도 중요하다고 강조했으며, 이를 뒷받침할 11개 소셜벤처 사례를 제시했다. 두 가지 가치 중 경제적 가치는 기업의 생존과 직결되어있는 문제이기 때문에 기업에게 체감되는 영향력이 더 크며, 이로 인해 사회적 가치보다 경제적 가치가 중요하게 여겨지는 이른바 미션 전이(Mission Drift) 현상을 경계해야 한다고 언급한 연구도 존재한다(Battilana et al., 2012; Kwong et al., 2017; Siebold et al., 2019).

이처럼 소셜벤처는 태생적으로 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하고 있으며, 모순성을 지닌 두 가지 가치 모두를 극대화하는 것이 소셜벤처의 목적이다(Lumpkin et al.,

2013; Kickul et al., 2018). Besharov & Smith(2014)는 제도적 논리의 중심성과 공존성에 따라 외부 압력에 대한 조직 내 갈등의 양상이 달라진다고 주장했다. 즉 기업에 있는 모든 제도적 논리가 제각각 기업활동에 영향을 미치면서 해당 제도적 논리가 공존할 수 없고 서로 다른 형태를 취할 때 갈등이 가장 심하게 나타난다. 소셜벤처는 두 가지 가치를 동시에 추구하기에 다른 조직에 비해 외부 압력에 대한 갈등이 강하게 드러난다고 볼 수 있다.

최근에는 경제적 가치와 사회적 가치가 기반이 되어서 소셜벤처에 두 가지 다른 정체성이 형성된다고 보는 연구들이 등장했다(Battilana & Lee, 2014). Moss et al.(2011)은 다양한 가치들을 종합해서 소셜벤처가 규범적 정체성(Normative Identity)과 실용주의적 정체성(Utilitarian Identity)을 가지고 있다고 주장했다. 규범적 정체성은 공동체성, 고객, 지역, 공공 이미지 등이 포함되고 실용주의적 정체성은 성장, 자율성, 혁신성, 경쟁심, 반응성, 위험감수성, 제품/서비스, 기술 등이 포함된다. Wry & York(2017)은 이와 같은 정체성 개념을 기업이 개인 차원에 도입해 영역을 구분했다. 기업이 개인에게는 경제적 가치와 연관된 정체성과 사회적 가치와 연관된 정체성이 있으며 이러한 정체성은 각각의 가치에 기반을 둔 역할 정체성(Role Identities)과 개인 정체성(Personal Identities)로 나눠진다고 주장했다. 이 때 경영자 개인의 역할 정체성이 경제적·사회적 가치 모두에 균형있게 정렬되는 것이 가장 이상적인 형태의 소셜벤처 경영자로 보였다.

이처럼 소셜벤처의 특징에 주목한 대부분의 연구는 경제적 가치와 사회적 가치의 적절한 균형점을 찾는 것이 중요하다고 주장한다. Battilana et al.(2012)은 소셜벤처가 이상적인 균형점(Hybrid Ideal)을 찾는 것이 중요하며, 균형점에 개입할 수 있는 외부요인으로 법률적 구조, 재무 상태, 고객과 수혜자, 조직문화 및 역량 개발을 언급했다. 이들은 2007~2008년 미국 발 금융위기로 인해 제기된 자본주의의 위험성이 경제적 영역에 반대되는 사회적 영역이 주목받게 되는 상황을 지적했다. 이로 인해 두 영역의 통합을 시도하는 하이브리드형 조직이 지속적으로 출현하고 많은 조직들이 통합된 형태를 지향할 것이라고 주장했다. Siebold et al.(2019)은 Battilana et al.(2012)의 이론적 논의를 사례를 통해 검증했으며, 그 결과 소셜벤처가 취하는 이중적 미션은 각각의 미션에 긍정적인 파급효과(Mission Spillover Effects)를 미쳐 미션 간 시너지를 형성하고 조직의 균형 있는 성장을 촉진할 수 있다는 것을 밝혀냈다. 즉 소셜벤처가 가지고 있는 이중적 미션을 어떻게 다루는지가 소셜벤처의 성장에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

2.3. 소셜벤처의 성장과정과 가치변화 양상

일반적인 기업과는 다른 사업목적과 가지고 있는 소셜벤처의 특징으로 인해, 소셜벤처의 성장과정에 대한 다양한 연구가 이뤄졌다. 먼저 Murray et al.(2010)에서는 발단-제안-프로토

타입-유지-확대-구조적 변화의 6가지 단계로 사회혁신이 이뤄진다고 주장하였는데, 박민진·김태영(2018)은 이를 토대로 소셜벤처의 성장단계를 구분했다. 이들은 발단-제안 단계를 문제인지 및 아이디어 생성단계, 프로토타입을 아이디어 검증단계, 유지를 소셜벤처 설립 및 실천 단계, 확대와 구조적 변화를 소셜벤처를 통한 확산 및 사회적 변화단계로 규정했다.

반면 김진영 외(2020)에서는 린스타트업의 고객개발단계(Cooper & Viaskovits, 2010)를 차용하여 고객발전-고객검증-고객창출-기업 생성의 단계로 소셜벤처의 비즈니스모델을 설명했다. 해당 연구에서는 고객발전-고객검증 단계에 있는 소셜벤처를 분석의 대상으로 했으며, 이들의 의사결정이 어떤 방식으로 이뤄지는지를 파악하고자 했다.

박노윤·이은수(2019)는 소셜벤처 두손잡이 사례 분석을 통해 소셜벤처가 Sarasvathy(2001)의 실현적 접근방법을 활용하여 비즈니스모델을 개발한다고 설명했다. 신생조직인 소셜벤처는 가용할 수 있는 자원이 제한적이고, 소셜벤처의 특성상 경제적 가치와 사회적 가치를 같이 추구해야 하는 복잡성을 가지고 있다. 이로 인해 일반 기업보다 불확실성의 수준이 더 높다. 이러한 특성 때문에 소셜벤처는 비즈니스모델을 개발하는 과정에서 명확한 목표와 계획을 수립하고 이에 따라 행동하기 보다는 주어진 수단으로 시작하고 점차 목표를 구체화시킨다고 설명한다. 또한 불확실성의 극복을 위해 가용할 수 있는 인적자본과 사회적 자본을 적극적으로 활용한다고 언급했다(De Carolis & Saporito, 2006; Stam et al., 2014).

위와 같은 연구들은 소셜벤처의 성장과정을 조명하거나 성장단계에서 활용하는 비즈니스모델(박재홍·황금주, 2017; Margiono et al., 2017; 박재환·전혜진, 2018)의 단편적인 모습을 이해하는데 도움이 되었다. 다만 성장과정에서 소셜벤처가 가지고 있는 모순적인 두 개의 가치가 어떻게 변화하는지에 대해서는 시사점을 주지 못하고 있다. 소셜벤처를 이루는 가치의 구성형태(Configuration)는 시간이 지날수록 조직을 둘러싼 제도적 환경에 맞게 변화한다(Besharov & Mitzinneck, 2020). 그렇기에 소셜벤처의 성장과정은 단순히 사업구조의 변화만을 파악하는 것이 아니라 소셜벤처를 이루고 있는 두 가지 가치의 변화 양상도 같이 파악해야 한다.

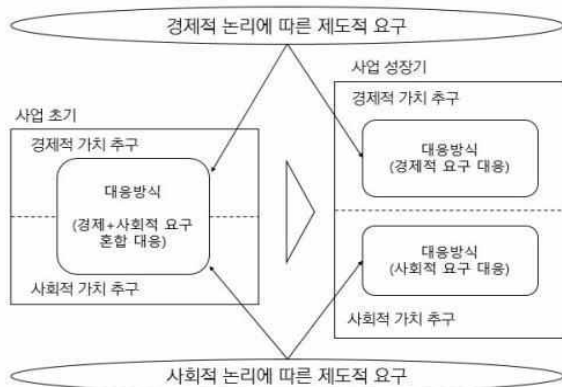
김상준 외(2021)는 소셜벤처의 성장과정에서 소셜벤처가 지닌 다중적 목적이나 가치의 변화과정을 파악할 수 있다고 주장했다. 구체적으로 소셜벤처는 아이디어와 비즈니스모델을 창출하는 팀 수준의 창업국면에서는 기업의 존재이유와 경제적 타당성에 대해 끊임없이 질문을 한다. 반면, 조직구조가 공식화되는 성장국면에서는 두 가지 가치가 혼합되거나, 복잡성이 강화되고 갈등이 심화되거나, 경제적 가치로 치중하는 미션 전이 현상을 보이게 된다. 즉 소셜벤처의 성장과정에 따라 두 가지 가치가 다른 양상을 보인다는 것을 의미한다.

2.4. 연구모형

기존 선행연구들을 토대로 본 논문에서는 다음과 같은 연구모형을 도출하였다. 하이브리드 조직은 모순된 제도적 요구에 대응하여 조직 내부의 루틴들을 서로 다른 제도적 요구에 대응하게 하는 선택적 동조화를 취한다. 사업 초기에는 생존하는 것이 가장 중요하기 때문에 경제적 요구와 사회적 요구에 대해 혼합 대응하는 경우가 많을 것이다. 이는 Pache & Santos(2010)에서 주장한 타협 전략과 유사하다. 사업 초기의 조직은 환경에 적응하고 생존하는 것이 우선이기 때문에, 생존 가능성이 높아지는 타협 전략을 활용할 것으로 보인다.

그리고 하이브리드 조직의 규모와 비즈니스모델이 진화함에 따라 모순된 제도적 요구에 대해 경제적 요구와 사회적 요구 각각에 대응하는 경우가 많아질 것이다. 비즈니스모델이 고도화되고 기업규모가 커지면서 하이브리드 조직이 대응해야 할 모순된 제도적 요구 또한 복잡해지고 규모가 커지게 된다. 따라서 하이브리드 조직은 모든 이해관계자들을 만족시키고 효율적인 조직 운영을 추구하기 위해 경제적 요구에 대응하는 비즈니스모델과 사회적 요구에 대응하는 비즈니스모델을 분리할 것이며, 각각의 제도적 요구에 대한 정당성을 획득하고자 시도할 것이다(Pache & Santos, 2013).

본 논문에서 분석할 소셜벤처의 존재이유는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 것이다. 또한 본질적으로 혁신성을 지니며, 사회적 임팩트를 키우기 때문에 성장에 대한 지속적인 열망이 있다(라준영, 2019). 이 과정에서 소셜벤처는 경제적 가치와 사회적 가치에 기반을 둔 모순된 제도적 요구를 받을 것이고, 이러한 요구는 소셜벤처가 성장함에 따라 그 강도가 더 강해질 것이다. 이에 대응하여 소셜벤처는 비즈니스모델을 변화시킬 것이며, 모순된 제도적 요구에 대한 대응방식도 변화할 것이다.



<그림 1> 연구 모형

III. 연구 방법

3.1. 연구방법론

본 연구에서는 사례연구방법을 통해 소셜벤처의 비즈니스모델 진화과정을 살펴보고자 한다. 사례연구방법의 특징은 여러 정보 출처를 포함하는 상세하고 심층적인 데이터 수집을 통해 실제 현실에서 발생하는 사회현상을 탐색하고 파악하는데 유리하다는 장점이 있다(Yin, 2003; Creswell, 2013).

사례연구는 단일사례연구와 다중사례연구로 구분된다(Gustafsson, 2017). 단일사례연구는 하나의 사례에서 일어나는 현상을 심층적으로 연구해야 할 때 주로 활용된다. 반면 다중사례연구는 다양한 사례를 통해 주장하고자 하는 이론적 모형을 검증하는 연구방법으로 여러 사례에서 등장하는 공통적인 결과를 추측하고 이에 대한 원인을 파악하는데 주로 활용된다(Yin, 2003). 다중사례연구의 장점은 다양한 경험적 증거에 기초하여서 연구자가 주장하고자 하는 이론을 좀 더 설득력 있게 검증하는 것에 있다(Gustafsson, 2017). 예를 들면, 다중사례연구는 여러 가지 사례에서 나타나는 공통적인 현상을 도출해 이론의 타당성을 높일 수 있으며, 대조되는 결과가 나타나는 여러 가지 사례 연구를 통해 사례의 차이점을 보여줄 수도 있다(Yin, 2003). 따라서 일반적으로는 다중사례연구가 이론을 검증하기에 좀 더 신뢰성 있는 자료로 인정받는다(Baxter & Jack, 2008). 그러나 다중사례연구의 경우 여러 가지 사례를 분석하기에 시간이 많이 소요된다는 단점 또한 존재한다(Baxter & Jack, 2008; Gustafsson, 2017). 본 연구에서는 여러 소셜벤처의 사례에서 나타나는 공통적인 변화를 살펴봄으로써 연구모형을 설득력 있게 검증하고자 다중사례분석 방법론을 활용하였다.

3.2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 사례분석의 대상으로 소셜벤처 2개사를 선정하였다. 본 연구에서 설정한 모형(<그림 1>)은 사업 초기의 소셜벤처가 사업 성장기로 접어드는 과정에 따라 모순된 제도적 요구에 대한 대응방식이 변화할 것이라고 가정을 하고 있다. 이를 위해서는 사업이 성장기에 접어든 소셜벤처를 연구대상으로 해야 하는데, 국내 소셜벤처 중 사업이 안정적으로 성장기에 접어든 기업은 극소수에 불과하다. 「2021년 소셜벤처 실태조사」를 보면 국내 소셜벤처는 61.3%가 업력 7년 이내의 기업이며 평균 매출액은 28억 9,500만원, 영업이익은 -8,500만원으로 나타난다(중소벤처기업부, 2021)². 이는 대부분의 소셜벤처가 아직은 사업 초기 수준에 머무르고 있다는 것을 시사한다. 따라서 연구모형 검증을 위해 통계적 방법론을 활용하기에는 적절한 수의 모집단 구성이 불가능하다는 한계가 있

2) 국내에서 소셜벤처는 사회적기업과 같이 인증 제도로 운영되는 것이 아니라 판별 제도로 운영되며, 기업 스스로 응답한 결과가 소셜벤처 판별에 반영된다. 2021년 기준 국내에서 소셜벤처로 판별된 기업은 2,031개이다. 위에서 제시한 업력, 매출액 및 영업이익은 2,031개 기업 중 1,435개 기업에 대한 설문결과이다.

었으며, 이에 연구 모형에 적합한 사례를 선정하게 되었다.

사례로 선정한 노을의 경우 소셜벤처 최초로 KOSDAQ에 상장해 기업공개(IPO)에 성공하였다. 이는 경제적·사회적 성과 모두를 거둔 소셜벤처 사례로 현재까지도 국내 소셜벤처 중 유일한 IPO 사례에 해당한다. 에누마는 미국에서 설립되었으나 중국, 한국, 인도네시아, 탄자니아 등 글로벌한 사업을 영위하면서 여러 경제적·사회적 성과를 이뤄내고 있다. 이러한 사업의 변천과정을 보았을 때 노을과 에누마는 사업이 성장기에 접어든 독특한 사례라고 판단되었고, 함께 포럼을 개최하는 등 비교적 자료수집과 접근이 용이하여 선정되었다³⁾.

분석을 위해 본 연구에서는 기사, 인터뷰 자료 등 다양한 방법에서 2차 자료를 수집하고 해당 기업의 비즈니스모델 진화과정을 도출 후 진화과정에 따라 기업이 추구하는 경제적 가치와 사회적 가치의 변화과정을 기술했다.

사례분석을 위한 자료수집과정은 다음과 같다. 우선 각 기업이 설립(2015년) 이후 본격적으로 언론에 등장한 2016년부터 발간된 언론기사와 인터뷰 등을 수집하여서 기업에 대한 정보와 창업과정 등을 파악하였다. 그리고 기업에 대한 선행연구, 홈페이지, 기업 자체 발간물 등을 통하여 해당 기업의 서비스에 대해 파악하였다. 마지막으로 기업별 대표자들의 포럼 및 컨퍼런스 발표내용과 발표 자료를 수집하였다. 노을은 2021년 11월 과학기술정책연구원과 임팩트얼라이언스에서 주최한 「제21차 과학기술+사회혁신 포럼」에서 발표한 이동영 대표의 발표자료를 참고하였으며, 추가로 이동영 대표와 논의한 사항 등을 토대로 분석하였다. 에누마는 2022년 9월 서울특별시와 매경미디어그룹에서 주최한 「2022 Try Everything」 행사와 과학기술정보통신부에서 주최한 「2022 스마트클라우드쇼」 행사에서 이수인 대표가 발표한 자료를 토대로 사례를 분석하였다.

IV. 분석결과

4.1. 사례 분석: 노을⁴⁾

4.1.1. 기업 개요

노을은 말라리아 퇴치를 위한 혈액 검사 진단 키트 개발을 목표로 2015년에 창업한 소셜벤처이다. 말라리아 진단은 현미경으로 직접 관찰하는 방식인데, 현미경 방식은 고성능의 실험실 환경을 요구하며 결과를 얻는데 시간이 오래 걸린다는 문제가 있었다. 이를 대체하기 위해 활용되던 신속 진단 키트(RDTs)는 정확도가 60% 정도로 떨어지는 것이 문제였다. 이를 해결하기 위해 노을의 이동영 대표는 말라리아를 정확하고 빠르게 진단하는 혈액 검사 진단 키트를 제작하고자 했다.

이후 바이오 스타트업 투자자로 일하던 학교 동기 임찬양 대표를 만나 2015년 9월 한국국제협력단(KOICA)에서 지원하는 혁신적 기술 프로그램(CTS: Creative Technology Solution Program)에 아이디어를 함께 응모하였다. 이들의 진단 키트 아이디어는 CTS에 최종 선발되었고 이를 계기로 노을을 창업했다.

WHO Malaria Report를 살펴보면 2020년 한 해에 241만 명이 말라리아에 걸리며 62만 명이 사망했다(WHO, 2021). 보다 심각한 점은, 말라리아 환자의 95%가 아프리카에서 발생하며 나머지 5%도 대부분 동남아시아 등 제3세계 국가에서 발생한다는 것이다. 말라리아 퇴치가 어려운 이유도 이들 국가의 인프라 부족 문제가 크다. 전통적으로 말라리아 검사는 실험실에서 현미경을 활용해 직접 샘플을 보는 방식이다. 그러나 이러한 현미경 검사는 실험실의 환경, 장비 수준 그리고 현미경을 사용하는 테크니션의 숙련도에 따라 검사 결과가 달라질 수 있다. 아프리카의 경우 말라리아 진단을 위한 시설을 구축한 실험실이 적으며, 테크니션의 숙련도도 선진국과 대비하면 낮다. 말라리아가 가장 많이 발생하는 지역임에도 불구하고 말라리아 검진을 위한 인프라는 열악한 상황인 것이다. 이런 상황이지만 전 세계적으로 말라리아의 진단과정을 혁신하려는 시도는 보이지 않았는데, 그 이유는 말라리아 발병 국가들이 대부분 저소득 국가이기 때문에 경제적으로 이윤이 크지 않기 때문이다.

초기에 노을은 말라리아 퇴치 기술 개발에 목표를 두고 기존 실험실 기반의 진단 장비 및 진료 방식을 뛰어넘는 ‘탈중앙화 진단 플랫폼’ 개발을 시도해 왔다.

“말라리아 진단 방법은 100년 기술을 그대로 사용하고 있었다. 그리고 기술이 100년 동안 거의 진보되지 않았다는 사실을 알게 되었다. 아프리카, 아시아를 비롯하여 선진국도 상황은 동일했다. 중요한 건 이 방법이 에러가 굉장히 높다는 거였다. 이 문제에 관심을 갖고 이를 해결하는 방법으로 노을을 창업하게 되었다(이동영 대표 발표 영상 내용, 2021. 11.23).”

“이런 성격의 문제는 연구개발만으로 해결하기 어렵고 회사를 창업해 많은 자본과 노력을 들여 해결해야 했다. 평소 지향했던 창업을 통해 많은 사람의 인생에 임팩트를 주는 글로벌 비즈니스를 만들어낼 수 있겠다는 확신에서 진행했다(장재웅, 2022).”

이동영·임찬양 대표의 인터뷰 내용을 통해 말라리아 퇴치를 위해 창업을 하되, 이를 통해 기존 말라리아 퇴치의 한계를

3) 본 연구는 두 개의 사례를 보다 종합적으로 깊이 있게 접근하는 사례연구이다. 사례연구에서 가장 먼저 해야 할 작업이 적절한 사례를 선정하는 것이다. 연구로서 가치 있는 사례는 중요하거나(critical), 독특하거나(rare or unique), 극단적이거나(extreme) 한다. 그 이유는 사례를 연구함으로써 이제까지 밝혀지지 않은 새로운 가설이나 이론을 형성할 가능성이 있으며, 단일 사례에 대한 연구를 통해서도 기존의 이론 및 가설을 검증하거나 반증하거나 확장할 수 있는 이론적 의의를 가지기 때문이다(강은숙·이달근, 2005).

4) 노을의 사례는 기업을 소개하는 2차 자료 분석과 함께 2021년 11월 23일 과학기술정책연구원과 소셜벤처 협의체인 임팩트얼라이언스와 함께 진행된 ‘21차 과학기술+사회혁신 포럼’ 발표 내용에 기반하여 정리하였다. 이 포럼은 “소셜벤처, 과학기술과 만나다”라는 주제로 진행됐고 소셜벤처가 왜 과학기술과 만나야 하는지, 그리고 그 현황과 과제는 무엇인지를 살펴보고 양자의 만남을 활성화하기 위한 전략을 논의했다. 이날 이동영 대표는 노을 창업 동기, 어려움, 향후 계획 등에 대해 발표했다.

를 넘어설 수 있는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하고자 시도했음을 알 수 있다. 노을의 미션인 “인류의 건강과 생명을 위협하는 도전적인 문제들을 탐구해 새로운 해결 방법을 찾고 그 가능성을 실현한다”는 노을의 가치추구 방식을 잘 보여주는 미션이기도 하다.

4.1.2. 노을의 선택적 동조화 과정

노을은 자체 개발한 혈액 검사 기술(NGSI: Next Generation Staining and Immunoassay)로 실험실에서 말라리아 감염 여부를 검사하는 기존의 검진 과정을 혁신적으로 개선했다. 구체적으로 노을이 개발한 것은 혈액 염색 패치로, 테크니션 도움 없이 소량의 혈액으로 10여 분 만에 감염 여부를 진단할 수 있었다. 노을의 말라리아 진단 키트는 제3세계의 말라리아 퇴치라는 사회적 가치를 위해 탄생하였으며, 진단 키트라는 단일 비즈니스모델로 수익을 내고자 했다는 점에서 사회적 가치와 경제적 가치를 단일 비즈니스모델로 추구하는 초기 단계라 할 수 있다.

사업 초기 노을의 고민은 아프리카에서 제품을 활용하는 이해관계자들의 요구를 대응하는 것에 있었다. 특히 노을의 비즈니스모델은 혈액 염색 패치였는데, 염색 과정에서 물 사용은 필수적이었다. 또한 염색을 하고 남은 시약의 처리를 위해서는 폐수 정화 시설도 필요했다. 그러나 아프리카는 대부분의 국가에서 상하수도 인프라가 부족해 깨끗한 물을 얻기 어려웠다. 그래서 아프리카에서 말라리아를 진단하는 사람들은 물을 사용하지 않고 혈액 염색을 할 수 있는 방법이 필요했다. 이를 해결하기 위해 노을은 액체가 아닌 고체 시약을 활용해서 염색을 하는 ‘NGSI 카트리지’를 개발하였다. 기존의 염색 방식에 비해 시료 사용량을 100분의 1 수준으로 감소시키면서 수행시간도 1/3 이상 단축하는 경제적인 방식이었다. 이는 노을의 비즈니스모델을 좀 더 혁신적으로 개선하여 비즈니스모델의 시장성을 강화함과 동시에 이해관계자들의 사회적 요구에도 대응하는 모습으로 볼 수 있다. AI 알고리즘을 통해 혈액 검사 결과를 바로 판독할 수 있게 한 점도 아프리카에 검사 결과를 전문적으로 판독하는 인력이 부족하다는 문제를 해결하기 위한 사회적 요구에 대한 대응이다.

“기술은 도구이며 사회적 임팩트는 결국 고객에서 실현됩니다. 문제 해결을 위해 얼마나 우리 관점에서 이상적인 기술과 아이디어를 찾았느냐가 아니라 우리의 고객 또는 대상 이해관계자가 실제로 겪는 Pain Point를 얼마나 그들의 니즈에 맞게 실현해주는가, 이런 현실적인 접근에서 사회적 임팩트가 실현된다고 생각합니다(안정권 CSO 영상 내용, 2022. 10.13).”

더 나아가 노을은 해당 기술이 말라리아뿐만 아니라 혈액 검사를 통해 판별하는 다른 질병에도 활용이 가능한 것을 깨달았다. 말라리아 진단의 기술적인 성공에 이어 일반적인 혈액까지 검사가 가능한 플랫폼형으로 제품 확장이 이뤄지게 된다. 이들의 원천기술은 질병에 따라서 각각 다른 칩을 만들면 되기 때문에 이론적으로는 20개 질환까지 진단 가능하며, 이는 비즈니스모델을 다른 검사 영역으로 확장시킬 수 있음을 의미한다. 혈액 검사 진단 플랫폼 마이랩(miLab: Micro-Intelligent Laboratory)은 이러한 질병 진단 과정을 이동이 가능하고 자동화된 기계를 활용해서 어디서나 할 수 있게 하기 위해 탄생했다. 이는 마이랩이라는 단일 비즈니스모델 내에서 사회적 가치를 추구하는 말라리아 진단 키트와 경제적 가치를 추구하는 다른 혈액 검사 키트로 분리된 사업전략을 보여준다는 점에서 발전된 모습을 보인다⁵⁾.

“이제는 말라리아 진단뿐만 아니라 백혈구 등 일반적인 혈액 검사까지 가능한 플랫폼형 제품으로 마이랩을 개발했다. 이를 통해 굉장히 느리고 복잡한 과정과 다양한 리소스가 필요한 상황을 완전 자동화된 제품을 통해 빠르고 간편하고 어디서나 사용할 수 있는 그런 플랫폼을 개발했다. 이 제품을 디자인하면서 세계 최초의 기술을 발명하게 되었고 복잡하고 지저분했던 패키지를 완전히 제거할 수 있는 새로운 기술을 개발하게 되었다. 이는 결국 환경친화형 기술이 되었다(이동영 대표 발표 영상 내용, 2021.11.23).”

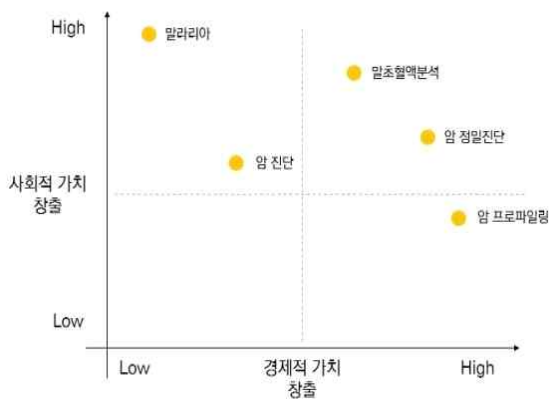
사업 성장기의 노을은 Pre-IPO 투자를 유치하면서 투자자들에게 장기적인 성장모델 제시를 요구받았다. 말라리아 진단의 경우 노을의 정체성을 생각하면 반드시 필요하고 지속해야 하는 사업이지만, 말라리아에 걸리는 국가들이 대부분 가난한 국가들임을 감안하면 투자자들의 경제적 요구를 충족하기는 쉽지 않았다. 이를 감안하여서 노을은 혈액 염색 패치를 활용한 암 진단과 암 프로파일링 솔루션을 제안하였다. 특히 암 진단 시장은 경제적 가치가 큰 시장에 속하는데, 예를 들어 자궁경부암의 경우 2025년 기준 약 12조원 규모로 성장할 것으로 전망되는 시장이다. 노을은 2021년 말 말초혈액 진단 솔루션을 출시하였다. 또한 2022년 하반기 자궁경부암 진단 솔루션을 출시하였으며 향후 유방암·폐암 등으로 진단 범위를 넓혀서 장기적 성장모델을 제시하였다. 뿐만 아니라 사회적 요구에 대응하기 위하여 노을은 말라리아 및 제3세계 사람들이 주로 겪는 질병에 대한 진단기술을 개발하고 있다. 이를 위해 WHO, 라이트펀드, FIND 등의 국제기구 또는 NGO와의 지속적인 협력을 이어나가고 있다.

5) 마이랩은 NGSI 카트리지 기술과 염색과 AI기술을 기반으로 염색과 분석이 한 번에 가능한 올인원 플랫폼이다. 이를 통해 혈액 및 조직 분야에서 상용화된 AI 진단 솔루션을 제공할 수 있는 세계 유일의 회사로 자리매김하게 되었다. ‘의료 접근성 해결’이라는 사회적 가치를 바이오, 소프트웨어, 하드웨어 등을 융합한 딥 테크로 풀어내면서 경제적 가치 창출에 성공한 것이다. 하이드로겔과 염색 시료를 혼합해 만든 NGSI 카트리지 기술은 관련 기술 특허도 획득하였다. NGSI 카트리지를 활용한 염색법의 경우 액체 염색 방식을 고체 염색 방식으로 전환하면서 시료량을 최대 100분의 1로 감소시켰고 세척과 건조 과정 없이 폐수가 전혀 발생되지 않는 친환경 기술로 사회적 가치도 함께 달성하고자 했다(장재웅, 2022). 다만 마이랩 개발은 첨단기술개발을 활용한 경제적 가치 창출이라는 대·외부 요구를 이뤄내기 위한 전략이 우선적으로 작용한 것으로 보인다.



자료: 장재웅(2022)
 <그림 2> 노을의 제품개발 로드맵

“말라리아 진단을 연구하고 마이랩을 개발하면서 우리가 할 수 있는 것이 굉장히 많다는 것을 인식하게 되었다. (노을) 제품 로드맵을 보면 말라리아는 시작이다. 혈액암, 자궁경부암 등의 질병을 실험실이 없는 환경에서도 선진국 수준으로 진단하고 구현할 수 있는 플랫폼으로 성장 가능하다는 것을 인식하게 되었다. 이를 위해 여러 가지 일들을 많이 하고 있다(이동영 대표 발표 영상 내용, 2021. 11.23).”



자료: 장재웅(2022) 수정 후 재구성
 <그림 3> 노을의 비즈니스 접근법

<표 3> 모순된 제도적 요구에 대한 노을의 선택적 동조화

구분	사회적 요구에 대한 대응	경제-사회적 요구에 혼합 대응	경제적 요구에 대한 대응
사업 초기		말라리아 진단 키트라는 하나의 비즈니스 모델로 말라리아 퇴치라는 사회적 요구와 이윤 창출이라는 경제적 요구에 동시 대응	
사업 성장기 (과도기)	‘마이랩’ 키트 내에 말라리아 진단 키트를 상용화 하여서 사회적 요구에 대응		‘마이랩’ 키트 내에 자궁경부암 등 혈액 검사를 할 수 있는 키트를 상용화 하여서 경제적 요구에 대응
사업 성장기	WHO 등과 협업하여서 말라리아 뿐 아니라 제3세계 사람들이 주로 겪는 질병에 대한 진단방법 연구		혈액검사를 하는 로컬 병원을 상대로 마이랩 판매 수익성이 높은 암 진단, 암 프로파일링 시스템 개발 및 확장

좀 더 큰 그림에서 노을의 사회혁신을 바라보면, 노을은 의료접근성을 개선해 누구나 쉽고 정확한 진단서비스를 받는 환경을 조성하려 한다. 현재 진단검사시스템은 1차 의료기관 등에서 검사를 수행하고 검사 대상물을 2,3차 의료기관에 보내 검사결과를 받고 환자에게 통보하는 시스템인데, 마이랩을 이용하면 1차 의료기관에서도 검사 수행 후 결과 분석까지 가능하다는 장점이 있다. 궁극적으로는 진단검사서비스의 접근성 향상을 통해 진단검사시스템의 탈집중화(Decentralization)를 이루는 것이 노을의 목표이다.

노을의 사례를 보면, 사업이 고도화됨에 따라 그들에게 주어지는 모순된 제도적 요구에 선택적 동조화를 취하는 모습을 확인할 수 있다. 사업 초기 노을은 제3세계 국가 이해관계자들의 사회적 요구와 이윤 창출이라는 경제적 요구를 단일 비즈니스모델(말라리아 진단 키트 사업)으로 대응하였다. 이는 경제적 요구와 사회적 요구를 적절히 혼합하여서 대응하였음을 의미한다. 이후 사업 성장기 노을은 경제적 요구와 사회적 요구에 대응함에 있어 별도의 비즈니스모델을 활용하였다. 노을은 사회적 요구에 대해서는 자체 개발한 검진 플랫폼 ‘마이랩’에 말라리아 검진 키트를 상용화하고, 개발도상국에는 큰 이윤을 남기지 않으며 대응하였다. 경제적 요구의 경우, 자궁경부암 등 혈액으로 진단할 수 있는 암에 대한 진단 검사시스템 및 프로파일링 시스템 등 시장성이 높은 비즈니스모델을 운영하여서 장기적인 성장모델을 제시하였다. 이를 통해 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 극대화하여서 IPO에 성공, 현재도 소셜벤처 중 유일한 IPO 사례로 남아있다.

향후 노을은 사회적 요구에 대해서 말라리아 외에도 제3세계 사람들이 주로 겪는 질병들에 대해 다양한 기관들과 협업하고 진단 방식을 연구할 것이며, 경제적 요구에 대해서는 혈액검사를 하는 로컬 병원을 상대로 마이랩을 판매하거나 암 진단검사시스템 및 프로파일링 시스템을 고도화하여서 이윤 창출을 극대화하고자 한다(<표 3> 참고).

4.2. 사례 분석: 에누마6)

4.2.1. 기업 개요

에누마는 장애·문맹 아동을 위한 교육용 소프트웨어를 개발하는 소셜벤처이다. 에누마의 창업자 이수인 대표와 이진호 기술총괄은 부부로, 창업 전에는 게임개발사인 엔씨소프트에서 근무했다. 처음에는 엔씨소프트의 사회공헌 프로젝트 중 하나로 인지 장애 아동을 위한 교육용 소프트웨어를 제작하였다. 이후 본격적인 제품 출시를 위해 2012년 창업을 했고 2013년 6월 ‘토도수학(ToDo Math)’이 탄생하였다.

토도수학은 인지 장애를 가진 아동도 쉽게 따라할 수 있는 학습 어플리케이션을 만들기 위해 학습과정 전반에 게임화를 적용하였다. 쉽고 재미있는 조작법으로 아이들이 학습과정 자체에 흥미를 가질 수 있도록 설계하였다. 인지장애 아동들의 원활한 학습이라는 사회적 가치를 추구하고, 소프트웨어 판매를 통한 경제적 가치를 ‘토도수학’이라는 단일 비즈니스모델을 통해 동시에 추구하였다.

상용 서비스인 토도수학은 출시 이후 전 세계적으로 큰 반응을 일으켰다. 특히 토도수학이 장애 아동을 위한 소프트웨어로 시작했음에도 비장애아동들에게 인기를 끌며 성공했다. 이런 모습을 보고 공공 영역의 상품이기에 투자하기 어렵다는 투자자들의 견해가 사라졌으며, 에누마 또한 잘 만들어진 소프트웨어는 장애 여부와 관계없이 좋은 학습도구가 될 수 있다는 깨달음을 얻게 되었다.

토도수학 출시 1년 후인 2015년, 에누마는 개발도상국의 문맹 아동 대상으로 기초 학습 솔루션을 개발하는 ‘글로벌 러닝 엑스프라이즈(Global Learning XPrize)’⁷⁾에 참가하게 된다. 해당 경연대회에 에누마가 개발한 소프트웨어는 토도수학과 유사하게 게임화 방식을 활용한 ‘킷킷스쿨(KitKit School)’이었다. 킷킷스쿨은 개발자들의 단순한 선입견에서 벗어나 최대한 탄자니아 아이들의 특징이나 경험을 생각하고 편의성을 증가시키기 위해 노력하였다. 예를 들면 킷킷스쿨의 주요 콘셉트는 헛간에서 알이 부화하는 설정이며 주로 태양, 풍뎡이, 꽃, 젓소 등의 이미지를 활용했는데, 이는 탄자니아 아이들이 익숙하게 접할 수 있는 물체였기 때문이다. 결과적으로 대회에 참가한 700개 팀 중 에누마는 공동 우승을 차지했다.

킷킷스쿨을 성공적으로 출시한 이후 에누마는 다양한 국가에서 킷킷스쿨을 활용한 임팩트 사업을 진행하고 있다. 국내 다문화가정과 저소득층 자녀를 위한 한글 학습 앱인 ‘에누마 글방’, 인도네시아의 기초학습역량 강화를 위한 ‘에누마스쿨’ 등이 대표적인 임팩트 사업이다. 이는 토도수학을 출시할 당시 해결하고 싶었던 장애 아동 교육문제에 대한 개선을 넘어서 선진국과 개발도상국 사이의 교육격차 문제 해결이라는 대규모 미션에 도전하는 의도가 반영되어 있다.

현재 에누마는 두 가지 사업 모델을 동시에 운영하고 있다. 먼저 유아~초등 저학년을 대상으로 하는 학습 소프트웨어 ‘토도수학’ 시리즈는 경제적 가치 중심 비즈니스모델에 해당한다. 반면 탄자니아 등의 제3세계 문맹 아동을 대상으로 기초학습을 돕는 ‘킷킷스쿨’은 사회적 가치 중심 비즈니스모델에 해당한다. 두 비즈니스모델이 별개로 운영된다는 점에서 에누마는 복합 비즈니스모델을 통해 모순적인 두 가지 가치를 분할해서 추구하고 있다.

4.2.2. 에누마의 선택적 동조화 과정

사업 초기에 에누마가 개발한 토도수학은 장애 아동들을 대상으로 한 교육용 소프트웨어였다. 에누마의 이수인 대표는 “장애아와 학습장애를 경험하고 있는 아이들의 특수한 필요(special needs)를 만족시킬 수 있는 최고의 제품”을 만들기 위하여 토도수학을 만들었다(박윤중, 2020). 그러나 실리콘밸리의 투자자 및 심사위원들은 에누마의 기술력 그리고 교육의 게임화라는 포지션에는 시장성이 있는 것으로 보았지만, 장애아를 위한 제품은 지나치게 좁은 시장이어서 어떻게 규모 있는 성장을 이룰지 모르겠다는 반응이 많았다(박윤중, 2020).

“제품은 정말 좋은데.. 장애라는 말은 좀 뻘 수 없나요? 장애아들의 ‘특수한 필요’라는 말을 듣는 순간 나 같으면 안 살 것 같아요(박윤중, 2020).”

이러한 투자자들의 경제적 요구에 대해 에누마는 장애아를 위한 제품이어도 제품의 퀄리티가 좋으면 비장애아동들의 부모들도 좋아할 것이라고 판단하여서 토도수학의 개발에 더욱 집중을 하였다. 이들은 미국 유치원부터 초등학교 2학년까지의 커리큘럼을 700여개 이상의 게임으로 제작하였으며, 학습을 하는 아이들이 자신의 속도에 맞춰서 흥미를 잃지 않고 재미있게 학습을 하도록 만드는 데 초점을 두었다(이방실, 2019). 이 때문에 토도수학은 장애아를 위한 사회적 목적을 추구하면서도 학교의 진도를 따라가지 못하는 학습부진아들이 흥미를 잃지 않고 학습을 하도록 도와줌으로써 시장에서의 경쟁력도 갖추게 되었다. 이는 토도수학이라는 하나의 비즈니스모델을 활용, 경제적 요구와 사회적 요구를 혼합해서 대응한 선택적 동조화 과정을 잘 보여준다.

이후 에누마는 토도수학을 출시한 이후 글로벌 러닝 엑스프라이즈에 참가하는데, 열악한 학습 환경에 놓인 아이들에게도 동등한 기회를 제공하기 위한 의도였다(이혜경, 2016). 당시 에누마는 토도수학을 어떻게 확장할지에 대해 고민을 하고 있었는데, 토도수학이 아시아 시장에서 경제적 여유가 있는

6) 에누마의 사례는 2차 자료 분석을 포함, 이수인 대표가 2022년 9월 서울특별시와 매경미디어그룹에서 주최한 「2022 Try Everything」 행사와 과학기술정보통신부에서 주최한 「2022 스마트클라우드쇼」 행사에서 발표한 자료를 기반으로 정리하였다.

7) 엑스프라이즈(XPrize)재단은 인류가 공통적으로 직면한 중대 문제를 혁신적 기술로 해결하는 것을 목표로 하고 있으며, 전 인류가 해결해야 할 문제를 지정하고 이를 해결하는 대회를 개최한다. 2015년에 열린 글로벌 러닝 엑스프라이즈는 문맹 퇴치를 인류가 해결해야 할 문제로 선정하였으며, 기초 교육을 받지 못한 탄자니아의 아이들이 스스로 영어와 스와힐리어를 학습할 수 있는 소프트웨어를 개발하는 것을 목표로 하였다.

3~6세 유아들의 선행학습의 도구로 활용되고 있었기 때문이었다(박윤중, 2020). 이미 시장에서 토도수학의 시장성은 검증이 되었으나, 원래 의도하던 방향과는 다른 방향으로 성장하는 것이었다.

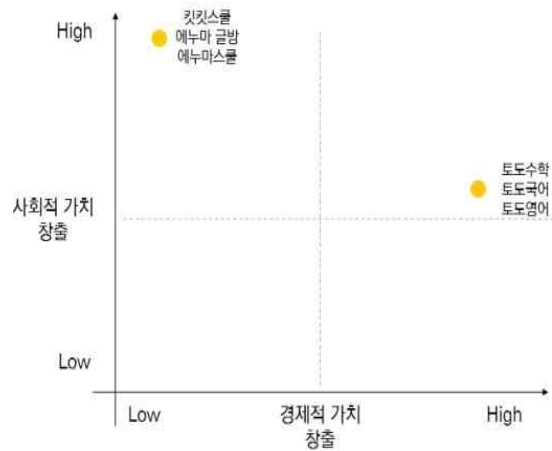
그래서 에누마는 에누마의 미션과 가치에 더 부합하는 기업 활동을 하고자 하였다. 글로벌 러닝 익스프라이즈는 개도국 문맹 아이들을 대상으로 자신들이 개발한 솔루션의 확장 가능성을 시험할 수 있었지만, 결과물을 오픈소스로 공개하는 것이 조건이었다. 따라서 에누마는 대회에서 자신들이 개발한 솔루션으로 이윤 창출을 할 수 없음에도 불구하고 참가를 결정하게 된다.

“저희 투자자 중에는 ‘상금 액수, 그 이상도 투자할 테니 이런 대회 참여하지 말고 앱을 계속 개발하라’는 분도 있어요. 저희는 세상에 ‘에누마’가 하려는 것을 보여줄 수 있는 기회라고 생각했어요. 저희가 만들었던 ‘토도수학’ 앱은 ‘장애아동’이나 ‘수학이 어려운 아이들’을 위해 만든 것이거든요. 그걸 확장 시켜서, ‘교육 기회가 제한됐던 아이들의 학습을 도와주는 앱’을 만들면 좋겠다’고 생각했어요. 어떻게 해야 가능할지, ‘토도수학’을 만들어왔던 저희로서는 답을 알 것 같았어요.”

그러나 토도수학으로 발생한 매출과 이전에 투자받은 투자금으로는 대회가 끝날 때 까지 정상적인 기업운영이 불가능했으며, 이에 소셜 임팩트를 투자조건으로 고려하는 임팩트 투자자들의 투자를 유치하게 된다. 투자 유치시 에누마가 주장한 점은 장애 아동이나 개발도상국의 아동 모두 학습에 대한 접근성이 제한적이라는 사회문제를 경험하고 있으며, 이를 디지털 교육으로 해결하겠다는 점이었다(박윤중, 2020). 이러한 과정을 통해 에누마는 사회적 목적을 달성하기 위한 오픈소스 솔루션인 킷스쿨을 출시하였다. 이와 더불어 기존에 운영하던 토도수학은 장애아부를 구분하지 않고 효과적인 아동학습수단을 제공하는데 초점을 맞추었다.

위의 사례는 에누마가 임팩트 투자자들의 사회적 요구를 킷스쿨으로, 경제적 요구를 토도수학으로 각각 분리해서 대응하는 것을 보여준다. 즉 경제적 요구에 대응이 필요할 때는 토도수학을 활용하고, 사회적 요구에 대응이 필요할 때는 킷스쿨을 활용하는 선택적 동조화 과정을 보여주고 있다.

마지막으로 에누마의 사업이 고도화될수록 각각의 요구에 대응하는 수단들도 고도화되는 것을 볼 수 있다. 킷스쿨은 현재 다문화가정의 한글 학습 어플리케이션인 ‘에누마 글방’, 인도네시아 문맹 퇴치 사업에 활용되는 ‘에누마스쿨’ 등으로 발전하여서 다양한 사회 사업에 활용되고 있다. 토도수학은 수학 뿐만 아니라 국어, 영어 등으로 과목을 다각화하였고, 타겟 또한 유아~초등 저학년으로 대상을 넓혀서 경제적 목적 달성에 충실하고자 한다.



<그림 4> 에누마의 비즈니스 접근법

에누마의 비즈니스모델 고도화에 따른 선택적 동조화 방식을 보면 다음과 같다. 사업 초기 에누마는 장애 아동을 위한 교육용 소프트웨어 토도수학을 만들었고, 사업성이 부족하다는 투자자들의 의견에 대해 제품의 퀄리티가 좋으면 장애 여부를 가리지 않고 판매량이 좋을 것이라는 믿음으로 제품의 퀄리티를 높였다. 그 결과 토도수학은 학습부진아들을 대상으로 한 교육 시장에도 인기를 얻어서 성공하게 된다. 이후 사회적 목적 달성을 위해서 탄자니아의 문맹 아이들을 위한 학습 소프트웨어인 킷스쿨을 출시한다. 사업 성장기의 에누마는 이러한 두 가지 비즈니스모델을 기반으로 이해관계자들의 모순적 요구에 대응하고 있다. 토도수학은 장애·비장애 아동을 가리지 않고 수익창출을 위주로 하여서 경제적 요구에 대응을 하고 있다. 사회적 요구에 대해서는 탄자니아와 비슷하게 문맹 아동이 많은 인도네시아, 말레이시아 등의 다른 국가에서도 킷스쿨과 유사한 비즈니스모델을 활용하고 있다. 이처럼 에누마의 사업이 고도화됨에 따라 모순적 요구에 대응하는 선택적 동조화 방식 또한 변화하고 있다(<표 4> 참고).

8) 주선영(2016.12.27.) 누구나 스스로 배울 수 있도록... ‘에누마(Enuma), 조선일보, Retrieved from <https://futurechosun.com/archives/18689>.

<표 4> 모순된 제도적 요구에 대한 에누마의 선택적 동조화

구분	사회적 요구에 대한 대응	경제·사회적 요구에 혼합 대응	경제적 요구에 대한 대응
사업 초기		장애 아동을 위한 교육용 소프트웨어인 '토도수학' 출시로 장애 아동 교육이라는 사회적 요구와 이윤 창출이라는 경제적 요구에 동시 대응	
사업 성장기 (과도기)	문맹 아동 퇴치를 위해 탄자니아 등 제3세계 아동들의 원활한 학습을 돕는 '킷킷스쿨' 출시		기존의 '토도수학'은 사용자의 장애여부를 특별히 구분하지 않고 효과적인 아동 학습에 초점을 맞춤
사업 성장기	문맹률이 높은 다른 국가에서 '킷킷스쿨'의 플랫폼을 활용한 기초학습역량 강화 사업 진행		'토도수학' 외에도 유아-초등 저학년 대상 학습 프로그램인 '토도국어', '토도영어' 출시

4.3. 모순된 제도적 요구에 대한 소셜벤처의 선택적 동조화 과정

위의 두 가지 사례는 모순된 제도적 요구에 대한 소셜벤처의 선택적 동조화 과정을 보여주고 있다. 각각의 사례에서 비즈니스모델의 변화가 있었던 기점을 사업 초기와 사업 성장기로 구분 후, 시점별로 선택적 동조화 과정을 파악해보면 다음과 같다.

먼저 사업 초기에는 단일 비즈니스모델로 사회적 요구와 경제적 요구를 동시에 대응하는 전략을 활용하였다. 사업 초기의 소셜벤처들은 창업을 위한 비즈니스모델이 존재하지만 어떻게 사회적 가치와 경제적 가치를 추구할지에 대한 구체성은 떨어진다. 그렇기에 제도적 환경에서 정당성 확보가 상대적으로 쉬운 혼합 전략을 활용한다. 이에 따라 사회적 가치와 경제적 가치를 추구하는 전략이 혼재되어있는 점이 특징이다.

이후 소셜벤처는 단일 비즈니스모델에서 사회적 요구와 경제적 요구 대응 전략을 각각 분리하는 접근을 취한다. 사례에서 보던 노을은 하나의 플랫폼 내에서 사회적 요구를 하는 이해관계자와 경제적 요구를 하는 이해관계자를 동시에 만족시키되 각각의 요구에 대해 전혀 다른 전략으로 대응한다. 에누마 또한 그들에게 주어진 사회적 요구와 경제적 요구를 각각 대응하며 전혀 다른 전략을 사용하는 것이 특징이다. 이전 단계에서 소셜벤처의 최우선 목표가 제도적 환경에 대해 정당성을 확보해서 생존하고자 하는 게 목적이란다면, 이 단계부터 소셜벤처는 그들이 가진 비즈니스모델의 확장 가능성에 대해서 고민을 한다. 이렇게 하나의 비즈니스모델을 운영하되 두 가지 모순된 요구에 대한 대응전략이 달라지는 것은 소셜벤처가 사업 성장기로 접어드는 과도기적 모습으로 보인다.

마지막으로 사업 성장기의 소셜벤처는 두 개 이상의 비즈니스모델을 운영하며, 사회적 요구와 경제적 요구를 각각의 비즈니스 모델 상에서 대응하는 모습을 보인다. 개별 비즈니스 모델은 경제적 가치를 우선시하는 전략과 사회적 가치를 우선시하는 전략 하에 독립적으로 움직인다. 이는 소셜벤처가 지속가능한 성장을 추구하고 대규모 미션에 도전하려는 의지를 보일 때 나타난다. 노을의 경우 현재 이뤄지고 있는 진단

검사시스템을 근본적으로 변화시켜서 진단검사시스템의 탈집중화를 이루기 위해 암 진단 시스템 등 다양한 기능을 개발하고 있다. 에누마는 선진국과 개발도상국간의 교육격차 해소라는 대규모 미션에 도전하기 위해 '킷킷스쿨'과 '토도수학'을 별개의 비즈니스모델로 두고 서로 다른 방향으로 확장시킨다.

결론적으로 소셜벤처는 외부 이해관계자들의 경제적 요구와 사회적 요구에 대해 사업 초기에는 하나의 비즈니스모델로 혼합 대응을 하려고 시도한다. 시간이 지나 소셜벤처는 하나의 비즈니스모델에서 두 가지 요구에 대한 대응전략을 나누는 과도기를 거친 후, 사업 성장기에서는 두 가지 요구를 별개의 비즈니스모델에서 분리 대응하는 전략을 취한다. 즉 모순된 제도적 요구에 대해 사업 초기와 사업 성장기의 대응전략이 달라지는 모습을 보이는데, 사업 초기에는 경제적 요구와 사회적 요구를 혼합해서 대응하다가 성장기로 갈수록 분리해서 대응하는 선택적 동조화 과정을 확인할 수 있다.

단, 소셜벤처의 특성상 사회적 요구를 대응하는 비즈니스 모델이지만 경제적 가치를 완전히 배제하는 것은 아니며, 반대의 경우도 그러하다. 이런 점을 감안할 때 두 가지 비즈니스모델은 분리되어서 운영되지만 서로 영향을 받을 수 있다. 예를 들면 사회적 요구 대응에 중점을 둔 비즈니스모델이 경제적 요구 대응에 중점을 두는 비즈니스모델을 발전시키는 토대가 될 수 있다. 경제적 요구 대응 중심의 비즈니스모델에서 수익을 확보하여 사회적 요구 대응 비즈니스모델을 지원하면서 소셜 임팩트 지향성을 유지하는 방식으로 서로 영향을 주고받을 수 있다.

V. 결론 및 시사점

5.1. 결론

본 연구는 조직 내부에 다양한 정체성을 지니고 있는 하이브리드 조직이 조직을 둘러싼 이해관계자들의 모순된 제도적 요구에 대응해서 정당성을 확보하는 과정을 소셜벤처의 사례를 통해 파악하고자 하였다. 하이브리드 조직은 모순된 제도적 요구에 대응하기 위해 기존 조직들이 대응하던 방식인 탈동조화나 결합 전략을 활용하기 보다는 상황에 맞춰 선택적으로 동조화를 하는 선택적 동조화(Selective Coupling)를 한다. 그리고 이러한 선택적 동조화는 하이브리드 조직의 초기와 성장기에 그 양상이 다르게 나타난다. 결론적으로 본 연구는 하이브리드 조직이 가지고 있는 모순적인 가치들을 다루는 방식에 대해 사례를 통해 검증하여 하이브리드 조직 및 조직을 둘러싼 제도적 환경의 모순된 요구에 대한 이해에 기여하고자 했다. 본 연구의 시사점과 한계점은 다음과 같다.

5.2. 연구의 이론적 시사점

본 연구는 하이브리드 조직이 모순된 제도적 요구에 어떻게 대응하는지를 파악하고 그 과정에서 하이브리드 조직이 가지고 있는 조직 내부의 여러 정체성이 사업 진화 과정에서 다양하게 변화하는 양상에 대해 논하였다. 선행연구에서는 하이브리드 조직이 모순된 제도적 요구에 대응함에 있어 선택적 동조화를 활용한다는 사실을 밝혔지만, 연구가 특정 시점에 한정된 자료라는 한계가 있었다(Pache & Santos, 2013). 이에 본 연구에서는 하이브리드 조직이 발전하고 규모가 커지면 선택적 동조화의 양상이 달라질 수 있다는 점을 검증하고자 하였다. 구체적으로 하이브리드 조직의 사업 초기 단계에서는 모순된 제도적 요구를 모두 통합하여서 하나의 비즈니스모델로 대응하게 되는데, 이는 통합하여 대응하는 것이 제도적 환경으로부터 조직의 정당성을 높이기 때문이다(Pache & Santos, 2010). 그리고 시간이 지날수록 하이브리드 조직은 모순된 이해관계자들의 요구에 경제적 요구와 사회적 요구의 대응전략을 분리하게 된다. 이는 초기에 어느 정도의 정당성이 확보되었기 때문에 조직 규모가 커진 다음에는 조직을 효율적으로 운영하고 더 큰 미션에 도전하고자 분리하는 것이라고 이해할 수 있다. 결론적으로 하이브리드 조직은 각각의 대응전략에 맞는 비즈니스모델을 운영해 효율성을 높이게 된다. 그러나 하이브리드 조직 특성상 두 모델이 완전히 분리되기 보다는 각각의 모델이 서로에게 영향을 미친다고 해석해 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 상황에 따라 모순된 요구에 대응하는 전략이 변화할 수 있으며, 전략이 단편적이지 않고 지속적으로 변화하는 형태에 대해 논하여서 하이브리드 조직의 이해를 높이는 데 기여하였다.

또한, 소셜벤처가 경제적 가치와 사회적 가치를 추구하는

방식을 실제 사례를 통해서 검증하였다는 기여점이 있다. 최근에는 다양한 사회문제들이 부각됨에 따라 소셜벤처가 중요하게 여겨지고 이에 따라 소셜벤처가 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 기업이라는 개념이 많은 사람들에게 알려지고 있다. 그러나 구체적으로 어떤 방식을 활용해서 두 가지 가치를 동시에 추구하는지는 명확히 알려지지 않았다. 이러한 모호성 때문에 소셜벤처의 개념이 구체적이지 않으며, 그 범위에 대해서도 지속적인 논란이 이뤄지고 있다. 이는 많은 소셜벤처들이 아직 사업 초기 형태의 소규모 기업이어서 소셜벤처의 성장과정이나 가치추구방식을 시계열적으로 파악하기에는 표본이 부족하기 때문이기도 하다. 본 연구에서는 다른 소셜벤처에 비해 상당부분 진화된 형태의 사업모델을 갖추고 있는 두 기업의 사례를 통해 성장과정을 검증하였다. 이를 통해 막연하게 경제적 가치와 사회적 가치를 동시 추구한다는 정도로 알려진 소셜벤처의 하이브리드 특성을 구체화하여 분석했다는 연구의 의의를 찾을 수 있다.

5.3. 연구의 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저 소셜벤처를 포함한 하이브리드 조직의 성장경로와 그 과정에서 발생하는 모순된 제도적 요구에 대한 대응방안을 모형으로 정립했다는 점이다. 기업은 자신들에게 우호적이거나 가능성을 알아봐줄 수 있는 이해관계자들의 투자를 받아야 하며, 이는 하이브리드 조직도 마찬가지이다. 그러나 하이브리드 조직이 내재하고 있는 모호성은 잘못 다루게 되면 어느 한 쪽의 이해관계자들도 만족하기 어려운 결과로 나타날 수 있다. 예를 들면 소셜벤처가 자금투자를 필요로 해서 경제적 가치를 추구하는 이해관계자들의 다양한 요구를 받을 때, 소셜벤처는 경제적 가치를 추구하는 다양한 방안을 제안하여서 이들의 요구를 충족시켜야 한다. 그러나 비즈니스모델이 복잡해질수록 그 요구 또한 복잡해질 것이며, 어느 순간에는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 단일 비즈니스 모델로는 복잡한 요구를 하는 이해관계자들을 만족시키기 어려울 수 있다. 따라서 본 연구결과를 활용하면, 소셜벤처는 성장과정에서 두 가지 가치를 모두 추구하고 이해관계자들을 만족시키기 위해 어느 순간에는 비즈니스모델을 분리 운영해서 예상되는 위기에 미리 대응하고 지속가능한 성장을 이룰 수 있다.

또한, 소셜벤처의 성장경로를 단계적으로 조명해 이에 따른 적절한 정부지원정책의 필요성을 도출하였다. 그동안 정부는 소셜벤처에 대해 단순히 창업 혹은 창업 후 자금지원 등의 정책에만 초점을 맞췄다. 하지만 소셜벤처가 성장함에 따라 가치추구방식 또한 변하게 되고 비즈니스모델도 다양하게 변화하게 된다. 따라서 소셜벤처의 성장 및 유형에 맞춰 지원정책을 다양화하거나 고도화하는 전략이 필요하다. 예를 들면 초기 단계를 벗어나서 비즈니스모델이 상대적으로 안정화된 소셜벤처에게는 제품의 상용화를 위해 시험인증이나 법·제도

관련 지원, 판로 개척 등의 지원을 고려할 수 있다.

5.4. 연구의 한계점

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫 번째로, Pache & Santos(2010)에서 나온 모순된 제도적 요구에 대한 기업의 네 가지 전략 중 타협 전략은 하이브리드 조직에도 적용이 되는 것을 확인했으나, 회피 전략은 부분적으로만 확인하였고 거부와 조정 전략에 대해서는 다루지 못하였다. 이에 대해 논해보면, 먼저 Pache & Santos(2010)에서 언급한 회피 전략은 모순된 제도적 요구에 대해서 어느 한 쪽의 요구사항에 대해 조직의 다른 한 쪽 면을 숨기는 방식의 탈동조화를 취하는 것이다. 그러나 이 방식의 경우 하이브리드 조직은 두 가지 이해관계를 모두 중요하게 여기기 때문에 탈동조화 전략이 바람직하지 않으며, 이에 따라 선택적 동조화가 이루어진다고 언급된 바 있다(Pache & Santos, 2013). 그렇다면 거부 전략과 조정 전략은 하이브리드 조직에서 나타날 것인지, 나타난다면 어떤 방식으로 나타날 것이며 그것이 적절한지에 대해 논할 필요가 있다. 거부 전략의 경우 모순된 제도적 요구를 대응함에 있어 한 쪽의 제도적 요구를 무시하고 다른 한 쪽의 제도적 요구만 대응하는 방식인데, 이는 하이브리드 조직이 어느 한 쪽의 미션(특히 경제적 미션)에 쏠리게 되는 미션 전이(Mission Drift) 현상으로 볼 수 있다. 따라서 거부 전략이 하이브리드 조직에서 나타나는 것은 하이브리드 조직의 특성을 고려할 때 부적절할 수 있다. 반면 조정 전략의 경우 이해관계자들의 제도적 요구사항 자체를 변경하려고 협상을 하는 대응전략을 말한다. 이러한 방식은 하이브리드 조직이 지닌 다양한 정체성을 미션 전이처럼 흔들지 않는다는 점에서 나타날 수는 있으나, 해당 조직의 규모가 더 커져서 이해관계자들에 대응할 만한 협상력을 가진 다음에야 나타날 것이다. 따라서 지금보다 더 고도화된 비즈니스모델을 가진 소셜벤처가 나타난 다음에 발생할 것으로 추측해볼 수 있다.

두 번째로 본 연구에서는 하이브리드 조직의 사례로 소셜벤처를 활용하였는데, 이에 따라 모든 하이브리드 조직에 본 연구결과가 적용되지 않는다는 점이다. 본 연구에서는 하이브리드 조직이 성장할수록 모순된 제도적 요구에 대해 선택적 동조화를 취하는 양상이 변화할 것으로 보았다. 이는 조직이 성장할수록 이해관계자들의 요구가 더 복잡해질 것이라는 가정을 하고 있다. 본 연구에서 사례로 활용한 소셜벤처는 근본적으로 사회적 임팩트를 키우고자 하고, 혁신성을 지니고 있기 때문에 성장에 대한 욕구가 강하다고 볼 수 있다(Bloom & Chatterji, 2009). 즉 소셜벤처는 비즈니스모델을 고도화할수록 다양한 사회문제에 도전하게 되고 이에 따라 모순된 제도적 요구의 복잡성도 더욱 강화되는 것이다. 반면 경제적 가치와 사회적 가치를 둘 다 추구하고 있지만 사회적 임팩트의 증가나 성장보다는 사회문제의 개선과 해결 그 자체에 초점을 두고 있는 사회적 기업(라준영, 2020)은 이해관계자들의 모순된

제도적 요구가 소셜벤처보다는 덜 복잡할 수 있다. 따라서 소셜벤처의 초창기와 같이 제도적 요구를 결합해서 대응하거나 사회적 요구만 대응할 가능성이 있다.

마지막으로는 대부분의 사례연구가 보이고 있는 기술적·탐색적 연구에 머물러 있다는 점이다. 사례 연구가 가지는 심층적, 다차원적, 집중적 연구 방식을 추구하기에는 접근할 수 있는 자료 및 데이터가 미흡했다. 일부 발표 및 인터뷰 자료를 인용하였으나 상당 부분이 2차 자료 위주로 사례 분석을 하였기 때문에 기업의 비즈니스모델에 대한 깊이 있는 논의가 이뤄지지 못한 점이다. 따라서 본 연구는 다양한 방식의 후속 연구를 필요로 한다. 예를 들면 계량적 방법론을 활용해 모순된 제도적 요구에 대한 대응방식을 점검할 수도 있으며 (Marquis & Lounsbury, 2007; Wry et al., 2014), 더 많은 사례나 다양한 기법을 활용하는 것을 고려할 수 있다(Doherty et al., 2014; Margiono et al., 2017).

REFERENCE

- 강은숙·이달곤(2005). 정책사례연구에 대한 방법론적 논의. *행정논총*, 43(4), 95-121.
- 김성훈(2011). Propositions for Institutional Diffusion of Corporate Social Responsibility in KOREA: Lessons from Advanced Countries. *국제경영리뷰*, 15(3), 131-152.
- 김상준·김나현·이승주(2021). 소셜 벤처 성장 이론: 혼합성의 다이내믹스 고찰. *전략경영연구*, 25(1), 1-35.
- 김진수·이창영·김재호·서경준·박재홍(2016). *소셜벤처 창업하기*. 서울: 청람출판사.
- 김진영·성창수·조한준·문강현(2020). 소셜벤처의 의사결정 프로세스에 관한 연구: 고요한택시 사례. *벤처창업연구*, 15(4), 83-96.
- 라준영(2019). 소셜벤처 아토머스의 모바일 심리상담 서비스 플랫폼. *서비스경영학회지*, 20(4), 125-144.
- 라준영(2020). 소셜벤처의 악성댓글 방지 서비스: 시지온 사례. *서비스경영학회지*, 21(4), 165-190.
- 박노윤·이은수(2019). 두손컴퍼니의 지속성장과정 사례연구. *사회적기업연구*, 12(1), 55-90.
- 박민진·김태영(2018). 소셜벤처의 사회혁신 역할 분석. *사회적기업연구*, 11(3), 3-30.
- 박윤중(2020). 존재하지 않는 시장의 가치를 이야기하는 방법 - 에누마. *야산 기업가정신 리뷰*, 6(5), 1-19.
- 박재환·전혜진(2019). 지속가능한 비즈니스모델 설계 도구: 소셜벤처 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(1), 187-198.
- 박재홍·황금주(2017). 소셜벤처 창업초기에 플랫폼 전략의 도입과 영향에 관한 연구: 점프! 의 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 12(4), 133-144.
- 송위진·성지은(2021). 사회·기술시스템 전환을 지향하는 기업의 혁신활동에 대한 탐색적 연구: 개념적 틀과 사례분석. *기술혁신연구*, 29(4), 59-93.
- 이방실(2019). 공부 앱에 게임 기업 넣어 재미있게 스스로 글 깨치는 '탄자니아의 마법'으로 DBR Case Study, 279(2). 1-8, Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no9249.
- 이혜경(2016). 과학기술혁신 (STI) 과 교육: 탄자니아 교육여건 개선을 위한 태블릿 기반 아동교육 앱 개발 사례. *국제개발협력*, 11(4), 53-70.

- 장재웅(2022). *사명감으로 뭉친 테크 전문가들, 외면받던 팔라리아 진단시장 구원하다 DBR Case Study*, 350(1). 1-8, Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/10538.
- 주선영(2016.12.27.). *누구나 스스로 배울 수 있도록... '에누마(Enuma)*. 조선일보, Retrieved from <https://futurechosun.com/archives/18689>.
- 한정수·최자영(2021). 소셜벤처의 이중가치 (경제적 vs. 사회적 가치) 와 벤처투자자의 해석수준이 소셜벤처 투자의도에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 16(4), 85-111.
- Baxter, P., & Jack, S.(2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Battilana, J., & Dorado, S.(2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C.(2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10, 50-55.
- Battilana, J., & Lee, M.(2014). Advancing Research on Hybrid Organizing-Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B.(2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 133-169.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A. C., & Sengul, M.(2022). Beyond Shareholder value Maximization: Accounting for Financial/Social Trade-offs in Dual-purpose Companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K.(2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Besharov, M., & Mitzinneck, B.(2020). *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises*. Washington: Emerald Group Publishing, 12-15.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K.(2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), 114-133.
- Coleman, S., & Kariv, D.(2015). *Creating the Social Venture*. Boston: Routledge.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P.(2010). *The entrepreneur's guide to customer development: a "cheat sheet" to The Four Steps to the Epiphany*, CA: Newport Beach. 90-110.
- Creswell, J. W.(2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*. DBER Speaker Series, NB: University of Nebraska.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F.(2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P.(2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Daft, R. L.(2015). *Organization Theory and Design(10th ed)*. Mason: South-Western Cengage Learning
- Daft, R. L.(2020). *Organization Theory & Design(13rd ed)*. Boston: Cengage learning.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P.(2006). Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M.(2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Gustafsson, J.(2017). Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study. *Academy of Business, Engineering and Science*. Halmstad, Sweden: Halmstad University.
- Han, J. S., & Choi, J. Y.(2021). The Effects of the Dual Values(Economic value vs. Social value) of Social Venture and the Venture Capitalist's Construal Level on the Investment Intention. *The Korea Entrepreneurship Society*, 16(4), 85-111.
- Jang, J. W.(2022). *The Mission and Vision of Social Venture "Noul"*. DBR Case Study, 350(1). 1-8, Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/10538.
- Jay, J.(2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Joo, S. Y.(2016.12.27.). *So that Everyone can Learn for Themselves...'ENUMA'*, ChosunMedia. Retrieved from <https://futurechosun.com/archives/18689>.
- Kang, E. S., & Lee, D. G.(2005). A Methodological Discourse on Policy Case Studies. *Korea Journal of Public Administration*, 43.
- Kickul, J., Griffiths, M., Bacq, S., & Garud, N.(2018). Catalyzing Social Innovation: is Entrepreneurial Bricolage Always Good?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 407-420.
- Kim, S. H.(2011). Propositions for Institutional Diffusion of Corporate Social Responsibility in KOREA: Lessons from Advanced Countries. *International Business Review*, 15(3), 131-152.
- Kim, S. J., Kim, N. Y., & Lee, S. J.(2021). The Theory of the Growth of the Social Venture: A Dynamic Hybridity View. *Journal of Strategic Management*, 25(1), 1-35.
- Kim, J. S., Lee, C. Y., Kim, J. H., Seo, K. J., & Park, J. H.(2016). *Creating Social Ventures*. Seoul; Chungnam.
- Kim, J. Y., Sung, C. S., Cho, H. J., & Moon, K. H.(2020). A Study on the Decision Making Process of Social Venture: he case of Goyohan Taxi. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(4), 83-96.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S.(2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism, *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 243-275.
- Kwong, C., Tasavori, M., & Wun-mei Cheung, C.(2017). Bricolage, Collaboration and Mission Drift in Social

- Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 609-638.
- Lall, S. A., & Park, J.(2022). How Social Ventures Grow: Understanding the Role of Philanthropic Grants in Scaling Social Entrepreneurship. *Business & Society*, 61(1), 3-44.
- Lee, B. S.(2019). *Learning Software for Illiterate Children: Enuma's 'KitKit School'*. DBR Case Study, 279(2). 1-8, Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/9249.
- Lee, H. K.(2016). Science and Technology Innovation (STI) and Education: Development of Tablets-based Children's Education App to Improve Educational Conditions in Tanzania. *Journal of International Development Cooperation*, 11(4), 53-70.
- Luke, B., & Verreynne, M. L.(2006). Exploring Strategic Entrepreneurship in the Public Sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 3(1), 4-26.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S.(2013), Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are They Different, If at all?. *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J.(2016). Should we Require Every New Venture to be a Hybrid Organization?. *Journal of Management Studies*, 53(4), 630-662.
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A.(2017). A Typology of Social Venture Business Model Configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 626-650.
- Marinov, K., Metz, A., Alexander, K., & Angeli, F.(2022). *Learning in Hybrid Organizations: A Systematic Literature Review*. in Angeli, F., Metz, A., & Raab, J.(2022), *Organizing for Sustainable Development: Addressing the Grand Challenges (1st ed.)*. Boston: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429243165>.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T.(2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G.(2010). *The Open book of Social Innovation* (Vol. 24), London: Nesta.
- Pache, A. C., & Santos, F.(2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A. C., & Santos, F.(2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pache, A. C., & Santos, F. M.(2021). When Worlds Keep on Colliding: Exploring the Consequences of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 46(4), 640-659.
- 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, J. H., & Hwang, K. J.(2017). A Study on the Effects of Adoption and Application of Platform Strategy for Social Ventures in Early Stage of Start-up: A Case Study of JUMP. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 133-144.
- Park, M. J., & Kim, T. Y.(2018). An Analysis of the Role of Social Ventures in Social Innovation. *Social Enterprise Studies*, 11(3), 3-30.
- Park, N. Y., & Lee, E. S.(2019). A Case Study on the Sustainability of Dohands Corporation. *Social Enterprise Studies*, 12(1), 55-90.
- Park, Y. J.(2020). How to Talk about the Value of a Market that Doesn't Exist-ENUMA. *Asan Entrepreneurship Review*, 6(5), 1-19.
- Rha, J. Y.(2019). Mobile Platform of a Social Venture for Providing Remote Psychological Help Service: A Atommerce Case. *The Korea Service Management Society*, 20(4), 125-144.
- Rha, J. Y.(2020). Social Commenting Service of Social Venture for Reducing Malicious Comments in Online Media: A CIZION Case, *The Korea Service Management Society*, 21(4), 165-190.
- Ruef, M., & Patterson, K.(2009). Credit and Classification: The Impact of Industry Boundaries in Nineteenth-century America. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 486-520.
- Thornton, P. H.(2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W.(2008). "Institutional logics". In *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, London: Sage, 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M.(2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. London: Oxford.
- Thompson, J., & Doherty, B.(2006). The Diverse world of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- Tilcsik, A.(2010). From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-communist Government Agency. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1474-1498.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S.(2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- 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.
- Scott, W.(2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. London: Sage. 1-10.
- Siebold, N., Günzel-Jensen, F., & Müller, S.(2019). Balancing Dual Missions for Social Venture Growth: A

- Comparative Case Study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 710-734.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L.(2019). Bowing Before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- Song, W. C., & Seong, J. E.(2021). A Exploratory Study on the Transition-Oriented Firm: A Conceptual Framework and a Case Study. *Journal of Technology Innovation*, 29(4), 59-93.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T.(2014). Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-analysis of Temporal and Contextual Contingencies. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Vedula, S., York, J. G., Conger, M., & Embry, E.(2022). Green to Gone? Regional Institutional Logics and Firm Survival in Moral Markets. *Organization Science*. published in online.
- WHO(2021), *World Malaria Report 2021*, Retrieved from <https://www.who.int/teams/global-malaria-programme/reports/world-malaria-report-2021>.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Jennings, P. D.(2014). Hybrid Vigor: Securing Venture Capital by Spanning Categories in Nanotechnology. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1309-1333.
- Wry, T., & York, J. G.(2017). An Identity-based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437-460.
- Yin, R. K.(2003). Designing Case studies. In *Case study Research: Design and methods*, CA: Thousand Oaks, 19-56.

The Hybrid Organization's Response to Conflicting Institutional Demands: A Case Study about Social Ventures*

Wooseok Jin**

Jieun Seong***

Abstract

Nowadays companies are required to achieve social goals beyond maximizing shareholder profits. Accordingly, it is important to pursue both the economic and social goals of a company at the same time. Thus the importance of hybrid organizations is increasing theoretically and practically. In particular, since hybrid organizations essentially have the complexity of pursuing both economic and social purposes, the institutional demands of various stakeholders surrounding hybrid organizations are also conflicting. Several previous studies have considered how hybrid organizations respond to these conflicting institutional demands, but most studies are limited to studying at a specific point in time. As a result, there was a limit to analyzing the dynamics in response to conflicting institutional demands as the hybrid organization expanded its business. This study predicted that the hybrid organization would take selective coupling with conflicting institutional demands and that the process of responding to institutional demands would change according to the organization's growth. In this study, we had a case study about Noul and Enuma, social ventures that operate relatively advanced business models with outstanding results in innovation and technology.

As a result, social ventures show a selective coupling for conflicting institutional demands, and the selective coupling process changes as their business model are advanced. Specifically, in the early stages of the business, it appears to respond to economic and social demands at the same time with a single business model. When the business is advanced, two or more business models are operated, some of which respond to economic needs and some of which respond to social needs. In the early stages of business, social ventures respond to economic and social demands with a single business model to gain legitimacy and survive in the institutional demands. But when they enter the business growth period, they try to separate business models which respond to economic and social values because they pursue sustainable growth and challenge large-scale missions. Overall, this study attempted to contribute to an in-depth understanding of hybrid organizations by identifying that the method of responding to conflicting institutional demands varies depending on the growth process of social ventures.

Keywords: Hybrid Organization, Conflicting Institutional Demands, Institutional Theory, Social Venture, Selective Coupling

* This study is a revision and supplement of a part of the research report 「The Innovative Startup and Entrepreneurship Ecosystem Monitoring(8th)」 conducted by Science and Technology Policy Institute(STEPI) in 2022.

** First Author(Corresponding Author), Researcher, Science and Technology Policy Institute(STEPI), wsjin@stepi.re.kr

*** Second Author, Senior Research Fellow, Science and Technology Policy Institute(STEPI), jeseong@stepi.re.kr