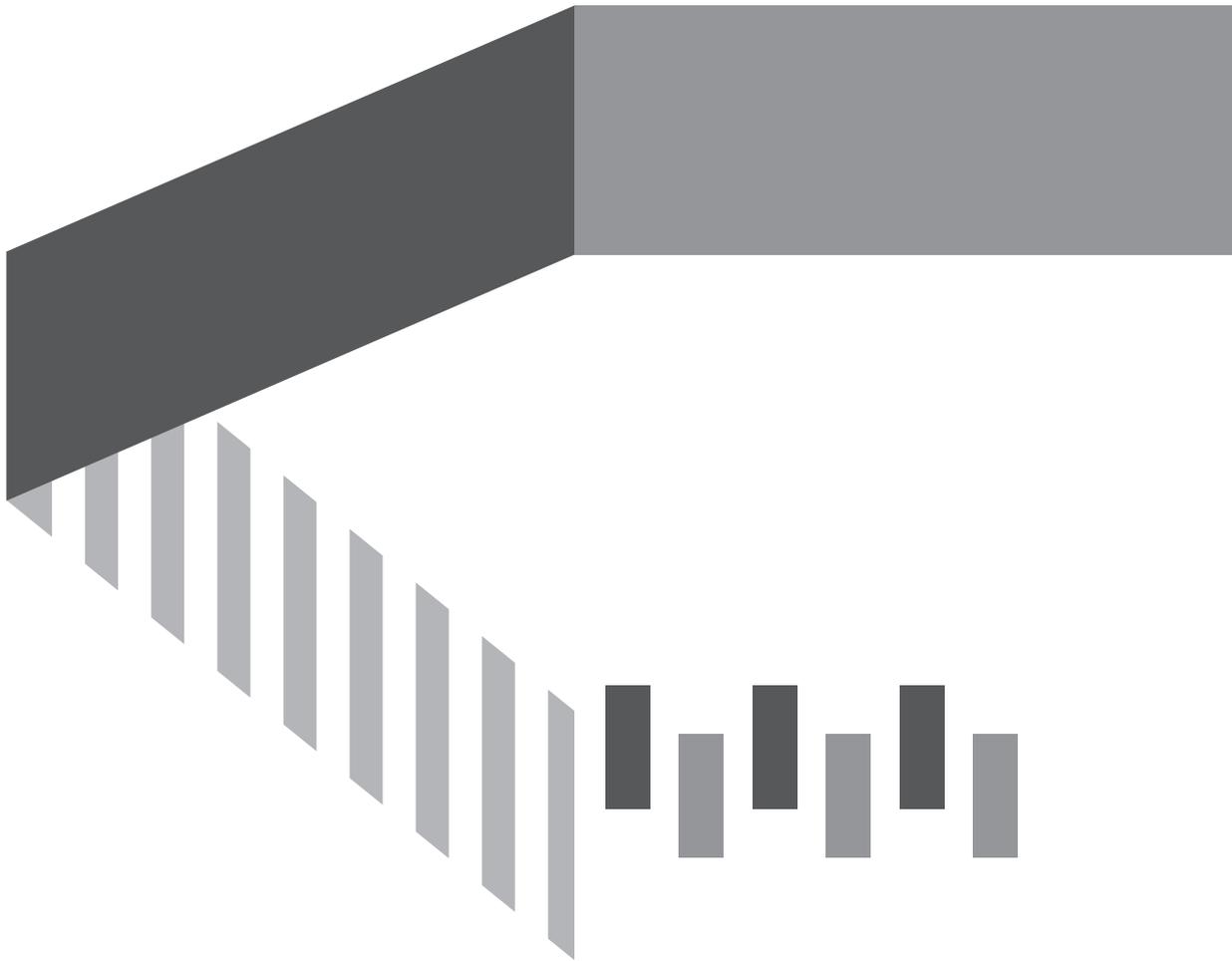


# 데이터 기반의 기업가정신 생태계 연구

2019 기업가정신 기획연구





## 1. 추진목적

- 기업가정신에 대한 다각적인 시각의 접근을 통하여 **참신하고 시의성 있는 이슈 발굴**
- 다양한 학회, 혹은 연구자들의 민간 연구 지원을 통하여 **신진 연구자를 발굴하고 기업가정신 연구 생태계 강화**
- 기업가정신에 대한 양질의 연구결과를 보급·확대

## 2. 추진내용

- 재단에서 연구 조사하여 확보한 데이터를 제공하여 기업가정신에 관한 관심과 연구 의지는 있으나, 여건의 문제(데이터의 부재, 연구비 미확보 등)로 어려움을 겪고 있는 연구자의 연구 활동 지원

### ① 제시된 데이터를 활용하여 기업가정신을 주제로 한 연구과제

	기업가정신 실태조사	글로벌 기업가정신 트렌트 리포트(GETR)	국내 대학생 기업가정신 실태조사
조사연도	2015~2018(1년 주기)	2015, 2016	2014
조사대상	우리나라 거주 일반국민 / 전국 사업체	국가별 일반국민	전국 2년제 및 4년제 대학교에 재학·휴학중인 대학생 및 창업 준비생
조사규모	(’15) 개인 7,000명, 기업 1,000개사 (’16~’18) 개인 10,000명, 기업 3,000개사 내외	(2015) 주요 10개국 (2016) 주요 20개국	371명
조사내용	기업가적 특성, 기업가적 역량, 기업가적 태도 및 의도, 기업가정신 인식 및 정부정책 이해도, 조직의 기업가정신 활동 등	기업가정신생태계 지수, 세대별 기업가정신, 개인-조직 차원의 기업가정신 등	기업가정신 인식정도, 기업가정신과 기업인, 기업가정신과 창업, 기업가정신에 대한 주요 이슈

### ② 국·내외 기업가정신 신규 혹은 우수 교육사례 연구

### ③ 성공기업의 기업가정신 발현 사례 연구

## 3. 추진방법

### ○ 공모를 통한 연구과제 및 주제 선정

- 자유 경쟁에 기반한 연구 공모를 통하여 참신하고 내실있는 연구과제 및 주제 선정 (최대 5건)
- 학·연·관 등 각계의 기업가정신 전문가들로 구성된 심의회를 구성하여 실효성 있고 참신한 연구주제 선정

### 연구 공모 개요

- (공모규모) 최대 10백만원 이내, 최대 5건 선정
  - ① 제시된 데이터를 활용하여 기업가정신을 주제로 한 연구과제
    - 「기업가정신 실태조사(개인편/기업편)」(2015~2018)
    - 「글로벌 기업가정신 트렌드 리포트(GETR)」(2015, 2016)
    - 국내 대학생 기업가정신 실태조사(2014) 등
  - ② 국·내외 기업가정신 신규 혹은 우수 교육사례 연구
  - ③ 성공기업의 기업가정신 발현 사례 연구
- (공모방법) 재단 홈페이지 및 기업가정신 포털을 통한 공고, 별도 평가계획 수립을 통하여 연구자 선정
- (공모기간) '2019.5.20.~6.10.
- (연구기간) '19.7.1.~9.30.(3개월)

## 4. 선정결과

연구명	수행기관	연구책임자
기업가정신의 성별 차이 결정요인 탐색 : 사회적 맥락의 조절 역할을 중심으로	경기대학교 산학협력단	추승엽 교수
소셜 벤처 교육 우수사례 발굴 및 교육 성과 분석	동국대학교 산학협력단	성창수 교수
문화산업에서 기업가적 특성의 발현과 마켓 리더십의 관계 연구	숙명여자대학교 산학협력단	한유진 교수

# 기업가정신의 성별 차이 결정요인 탐색 :

사회적 맥락의 조절 역할을 중심으로

추승엽(경기대학교 융합교양대학)

<b>요약문</b> .....	<b>3</b>
<b>제1장 서론</b> .....	<b>6</b>
1.1 연구목적 및 필요성 .....	6
1.1.1 연구 배경 및 필요성 .....	6
1.1.2 선행 연구의 한계 .....	7
1.1.3 연구 목적 .....	9
1.2 연구문제 .....	9
<b>제2장 문헌연구 및 연구가설</b> .....	<b>11</b>
2.1 국가 수준 기업가정신 개념적 정의 .....	11
2.2 성별 관점의 기업가정신 선행연구 .....	12
2.3 글로벌 차원에서의 사회적 맥락: 기업가정신 관련 .....	13
2.3.1 사회적 맥락 : 문화 및 제도적 요인 .....	13
2.3.2 권력 거리와 기업가정신 성별 차이 .....	14
2.3.3 개인주의와 기업가정신 성별 차이 .....	15
2.3.4 남성성과 기업가정신 성별 차이 .....	16
2.3.5 불확실성 회피와 기업가정신 성별 차이 .....	16
2.3.6 성 평등과 기업가정신 성별 차이 .....	17
2.3.7 사회보장과 기업가정신 성별 차이 .....	17
2.4 한국에서의 사회적 맥락: 기업가정신 관련 .....	19
2.4.1 한국의 여성 기업가 및 여성 기업가정신 특성 .....	19
2.4.2 한국의 사회적 맥락: 출산/육아 부담 .....	20
2.4.3 한국의 사회적 맥락: 창업교육 지원제도 .....	21
2.5 연구설계 .....	23

<b>제3장 글로벌 대상 연구 분석결과 (연구 1)</b> .....	<b>24</b>
3.1 분석 개요 및 배경 .....	24
3.1.1 분석 개요 .....	24
3.1.2 사회적 맥락 : 문화가치 및 제도적 차원 개념 .....	24
3.2 연구가설 및 연구 모형 .....	26
3.3 연구방법 .....	27
3.3.1 조사 대상 .....	27
3.3.2 변수 측정 .....	27
3.3.3 표본특성 .....	28
3.4 분석결과 .....	30
3.4.1 인지적 측정 종속변수의 신뢰도 및 요인분석결과 .....	30
3.4.2 기술통계 및 상관관계 분석 .....	31
3.4.3 국가 수준의 주요 변인에 대한 국가별 점수 .....	34
3.4.4 가설 검증 방법 .....	40
3.4.5 가설 검증 결과 .....	40
3.4.6 기업가정신 성별 차이에 대한 국가 맥락의 조절 효과 검증 결과 .....	43
<b>제4장 국내 대상연구 분석결과</b> .....	<b>50</b>
4.1. 연구표본 설정을 위한 사전 조사 .....	50
4.1.1 사전 조사 대상 : 2017 기업가정신 실태조사 데이터 전체 .....	50
4.1.2 측정: 사전 조사 대상 분석 .....	51
4.1.3 사전 조사 대상 성별 및 연령에 따른 기업가정신 수준 차이 분석 .....	52
4.1.4 연구문제 3의 분석을 위한 연구대상 및 연구표본의 선정 .....	56
4.2. 성별, 출산, 창업교육이 기업가정신에 미치는 영향 분석 .....	57
4.2.1 연구 모형 : 연구문제 3 .....	57
4.2.2 연구표본: 2017 기업가정신 실태조사 데이터 중 10~30대 대상 .....	58
4.2.3 측정: 연구대상 분석 .....	59
4.2.4 성별, 출산, 창업교육에 따른 기업가정신 수준 회귀분석 .....	60
4.2.5 성별-기업가정신 관계에서 출산, 창업교육의 조절 효과 기울기 분석 .....	62
4.2.6 성별, 출산에 따른 기업가정신 차이 .....	63
4.2.7 성별, 창업교육에 따른 기업가정신 차이 .....	65

<b>제5장 결 론</b> .....	<b>68</b>
5.1 연구결과의 요약 .....	68
5.2 연구결과의 시사점 및 정책 제언 .....	70
5.3 연구의 한계 .....	72
<b>참고문헌</b> .....	<b>73</b>

〈표 3-1〉 각 국가의 성별 표본 수 및 퍼센트	29
〈표 3-2〉 기업가정신 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	30
〈표 3-3〉 개인 및 국가 변수에 대한 기술통계 분석결과	31
〈표 3-4〉 변인간 상관관계 분석결과	32
〈표 3-5〉 1수준 요인간 상관관계 분석 결과	33
〈표 3-6〉 2수준 요인간 상관관계 분석 결과	33
〈표 3-7〉 각 국가별 국가문화, 성 평등, 사회보장, 기업가정신 점수	34
〈표 3-8〉 성별 간 기업가정신에 대한 평균 차이(t-test) 검증 결과	41
〈표 3-9〉 국가별 성별 간 기업가정신에 대한 평균 차이 (t-test) 검증 결과	42
〈표 3-10〉 국가별 사회적 맥락의 조절효과에 대한 위계적 회귀모형 분석 결과	44
〈표 4-1〉 사전조사대상 표본의 인구통계학적 특성	50
〈표 4-2〉 인지적 측정문항에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과	51
〈표 4-3〉 주요 변수 기술통계량	52
〈표 4-4〉 기업가정신 결정요인 회귀분석결과	52
〈표 4-5〉 연령대에 따른 성별 간 기업가정신 차이 분석	54
〈표 4-6〉 연령대별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합	54
〈표 4-7〉 연령대별 기업가정신 차이 다중비교	55
〈표 4-8〉 연구표본의 인구통계학적 특성	58
〈표 4-9〉 인지적 측정문항에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과	59
〈표 4-10〉 기업가정신 회귀분석결과	60
〈표 4-11〉 성별, 연령, 출산에 따른 기업가정신 수준 교차표	63
〈표 4-12〉 성별-출산 처리집단별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합	63
〈표 4-13〉 성별 및 출산에 따른 처리집단별 기업가정신 차이 다중비교	64
〈표 4-14〉 성별, 연령, 창업교육에 따른 기업가정신 수준 교차표	65
〈표 4-15〉 성별-창업교육 처리집단별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합	65
〈표 4-16〉 성별 및 창업교육에 따른 처리집단별 기업가정신 차이 다중비교	67
〈표 4-17〉 연구결과 가설검증여부 요약	69

[그림 3-1] 연구 모형: 연구문제 1과 2	26
[그림 3-2] 국가별 권력 거리 수준	35
[그림 3-3] 국가별 개인주의 수준	36
[그림 3-4] 국가별 남성성 수준	36
[그림 3-5] 국가별 불확실성 회피수준	37
[그림 3-6] 국가별 성평등 수준	38
[그림 3-7] 국가별 사회보장 수준	38
[그림 3-8] 국가별 기업가정신 수준(혁신성, 위험감수성, 진취성)	39
[그림 3-9] 국가별 기업가정신 수준(GETR 전체문항)	39
[그림 3-10] 기업가정신의 성별 차이에 대한 권력 거리 조절 효과	45
[그림 3-11] 기업가정신의 성별 차이에 대한 개인주의의 조절 효과	46
[그림 3-12] 기업가정신의 성별 차이에 대한 남성성의 조절 효과	47
[그림 3-13] 기업가정신의 성별 차이에 대한 불확실성 회피의 조절 효과	47
[그림 3-14] 기업가정신의 성별 차이에 대한 성 평등 조절 효과	48
[그림 3-15] 기업가정신의 성별 차이에 대한 사회보장 조절 효과	49
[그림 4-3] 연령대에 따른 기업가정신 추이 : 남성 집단	53
[그림 4-4] 연령대에 따른 기업가정신 추이 : 여성 집단	53
[그림 4-5] 성별 및 연령에 따른 기업가정신 수준 도식화	56
[그림 4-6] 연구 모형 : 연구문제 3	57
[그림 4-7] 출산 여부에 따른 성별이 기업가정신에 미치는 영향	62
[그림 4-8] 창업교육에 따른 성별이 기업가정신에 미치는 영향	62
[그림 4-9] 성별-출산 처리집단별 기업가정신 빈도표	64
[그림 4-10] 성별-창업교육 처리집단별 기업가정신 빈도표	66

## 소셜 벤처 교육 우수사례 발굴 및 교육 성과 분석

성창수(동국대학교 조교수)

요약문 .....	85
제1장 서론 .....	87
제2장 문헌연구 .....	89
2.1 사회적 기업가정신 .....	89
2.2 소셜 벤처와 사회적 기업 .....	92
2.2.1 사회적 기업 현황 .....	92
2.2.2 사회적 기업과 소셜 벤처 .....	96
2.3 기업가정신 교육 .....	99
제3장 연구방법 .....	102
3.1 연구 대상 .....	102
3.2 자료 수집 .....	102
3.3 분석 방법 .....	104
제4장 소셜 벤처 창업 및 투자 유치 사례 분석 .....	105
4.1 고요한택시 사례 .....	105
4.2 고요한택시 단일사례분석 결과 .....	106
4.2.1 몰입상승효과의 방어기제(de-escalation of commitment) .....	107
4.2.2 가치 추구의 직교성(orthogonality of social and commercial goals) .....	110
4.3 결론 및 제언 .....	112
제5장 사회적 기업가정신 교육과정 우수 사례 발굴 .....	114
5.1 다중사례 소개 .....	114
5.1.1 코넷 .....	114

5.1.2 챌린저스 .....	114
5.1.3 해피인사이트 .....	115
5.1.4 헬퍼 .....	115
5.2 다중사례 분석 결과 .....	116
5.3 결론 및 제언 .....	119
<b>제6장 사회적 기업가정신 교육과정 개발 .....</b>	<b>120</b>
6.1 사회적 기업가정신 교육 현황 .....	120
6.2 사회적 기업가정신 교육과정 사례 : 수도권 D 대학 소셜 벤처 강좌 .....	121
6.2.1 소셜 벤처 강좌의 구성요소 .....	122
6.2.2 소셜 벤처 강좌 차별화 요소 및 성공 요인 .....	126
6.3 결론 및 제언 .....	128
<b>참고문헌 .....</b>	<b>130</b>
<b>부록 .....</b>	<b>140</b>

## Chapter II 표목차

〈표 2-1〉 사회적 기업가정신 정의 .....	90
〈표 2-2〉 사회적 기업, 벤처 기업, 소셜 벤처의 비교 .....	96
〈표 2-3〉 소셜 벤처 정의 .....	98
〈표 4-1〉 고요한택시 코딩 결과 .....	107
〈표 6-1〉 소셜 벤처 강좌 : 강의계획서 .....	122
〈부표 1〉 코넷 코딩 결과 .....	142
〈부표 2〉 챌린저스 코딩 결과 .....	143
〈부표 3〉 챌린저스 코딩 결과 .....	144
〈부표 4〉 해피인사이트 코딩 결과 .....	145

[그림 2-1] 사회적 기업 인증 현황 .....	92
[그림 2-2] 사회적 기업 지역별 현황 .....	93
[그림 2-3] 사회적 기업 설립경로별 현황 .....	94
[그림 2-4] 사회적 기업 조직형태별 현황 .....	94
[그림 2-5] 사회적 기업 사회적 목적 실현 유형별 현황 .....	95
[그림 2-6] 사회적 기업 서비스 분야별 현황 .....	95
[그림 2-7] 소셜 벤처의 개념 및 범주 .....	97
[그림 2-8] 국내 소셜 벤처 생태계와 이해관계자 .....	98
[그림 6-1] 소셜 벤처 교육 스케일업 모델 .....	129

## 문화산업에서 기업가적 특성의 발현과 마켓리더십의 관계 연구

한유진(숙명여자대학교 글로벌서비스학부 앙트러프러너십전공)

요약문 .....	149
제1장 서론 .....	152
1.1 연구의 필요성 및 목적 .....	152
1.2 연구의 내용 및 접근방법 .....	154
제2장 문화산업 .....	155
제3장 문화산업에서의 기업가정신과 마켓리더십의 관계 I: 정량분석 .....	182
3.1 변수 선정의 배경 .....	182
3.1.1 종속변수 .....	182
3.1.2 독립변수 .....	187
3.1.3 통제변수 .....	202
3.2 데이터 및 연구방법 .....	202
3.3 기술통계 .....	203
3.4 연구 결과 및 해석 .....	204
제4장 문화산업에서의 기업가정신과 마켓리더십의 관계 II: 정성분석 .....	206
제5장 결론 .....	230
참고문헌 .....	234

〈표 2-1〉 문화산업진흥기본법상의 문화산업 범주 변화 추이 .....	161
〈표 2-2〉 시기별 기업가정신의 특징 .....	171
〈표 2-3〉 영상 콘텐츠 제공 글로벌 플랫폼 .....	176
〈표 2-4〉 영상 콘텐츠 제공 국내 플랫폼 .....	176
〈표 2-5〉 OTT 플랫폼 제공업체별 분류 .....	177
〈표 2-6〉 OTT 플랫폼 제공 콘텐츠 .....	177
〈표 2-7〉 문화산업과 관련된 기술 .....	179
〈표 2-8〉 문화기업가의 정의 .....	181
〈표 3-1〉 기업가정신의 정의 .....	187
〈표 3-2〉 기업가의 혁신성에 영향을 미치는 요인 .....	191
〈표 3-3〉 위험감수를 위한 리더의 행위 및 특징 .....	195
〈표 3-4〉 선발자우위의 원천 .....	196
〈표 3-5〉 실패의 스펙트럼과 원인 .....	201
〈표 3-6〉 독립변수와 설문항목 .....	203
〈표 3-7〉 변수의 기술통계 .....	203
〈표 3-8〉 변수간의 상관관계 .....	204
〈표 3-9〉 회귀분석 결과 .....	205
〈표 4-1〉 CJ ENM의 주요 사업별 매출액 비중 .....	208

[그림 1-1] 주요국의 GDP 대비 콘텐츠 시장 규모(2016) .....	153
[그림 2-1] 문화산업의 가치사슬 .....	158
[그림 2-2] 문화산업의 파급효과 .....	163
[그림 2-3] 창조산업의 범주 .....	167
[그림 2-4] 창조산업에서 고객의 요구사항에 대응하는 방법 .....	169
[그림 2-5] 문화산업에서 고객의 역할 .....	170
[그림 3-1] 기업의 시장에서의 위치 구분 .....	185
[그림 4-1] CJ ENM의 계열회사 계통도 .....	207
[그림 4-2] CJ ENM의 시청점유율 변화 .....	212
[그림 4-3] K-CON 개최 방식 .....	215
[그림 4-4] CJ ENM의 성립, 발전 과정 .....	222
[그림 4-5] CJ ENM 전략변화 .....	223
[그림 4-6] CJ ENM의 부문별 수출 규모와 비중 (2019년 상반기 기준) .....	226





## 요약문

국가 성장잠재력을 확보하기 위해서는 전체 국민을 포괄하는 국가 수준의 기업가정신 함양 및 활성화가 요구된다. 특히 급속한 저출산 및 고령화가 진행되는 현재 상황에서는 그동안 간과됐던 여성 기업인의 육성 및 여성 경제활동 참여 활성화가 중요한 의미를 가진다. 그러나 일반적으로 여성의 기업가정신 수준은 남성에 비해 상대적으로 낮은 경향을 띠고 있으며, 기존 연구는 기업가정신에 있어서 남성과 여성 간 차이가 나타나는 현상 자체만을 설명하는 데 그쳤다는 한계가 존재한다.

이에 본 연구는 기업가정신의 성별 차이를 발생시키는 결정요인으로써 사회적 맥락의 영향에 주목하였다. 이와 같은 본 연구의 시도는 성별과 기업가정신 수준 간 관계에 있어서 규명되지 못한 숨겨진 과정(black box)을 탐색하는 것이다. 이를 통해 본 연구의 결과는 한국 경제의 성장잠재력 확보에 기여할 수 있도록 여성의 창업 활동 또는 노동시장 진입을 촉발할 수 있는 실효성 있는 지원 정책방안을 도출하는 데에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 구체적으로 본 연구는 남녀가 처해 있는 사회적 맥락(문화 및 제도를 포함)의 차이를 반영하여 기업가정신에 있어서 성별 차이가 어떻게 발생하는지를 글로벌 국가 및 국내 대상의 두 가지 탐색 연구를 통해 규명하고자 한다. 본 연구는 글로벌 대상연구 및 국내 대상연구의 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 글로벌 대상연구에서는 글로벌 기업가정신 트렌드 리포트(GETR) 데이터를 바탕으로 각 국가가 내재하고 있는 사회적 맥락 차이를 반영하여 기업가정신의 성별 차이가 실제 존재하는지를 확인하는 한편 성별 간 기업가정신 차이를 유발하는 주요 기저 요인을 탐색한다. 국가별 사회적 맥락 차이를 반영하는 구체적 변수로서는 홉스테드(Hofstede)의 국가 문화가치 차원 요인인 권력 거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피 변수와 함께 제도적 요인인 성 평등, 사회보장의 변수들을 사용하여 성별과 기업가정신 간 관계에서 이들 사회적 맥락 변수들의 조절적 영향력을 분석한다.

둘째, 국내 대상연구에서는 한국 기업가정신 실태조사 데이터(2017)를 사용하여 한국의 기업가정신 수준에서 성별과 어우러져 나타나는 구체적인 한국 고유의 사회적 맥락요인의 영향력을 확인한다. 구체적으로 국내 대상연구에서는 성별과 기업가정신의 관계에 있어 한국의 사회적 맥락을 반영하는 대표적인 요인으로 출산과 창업교육의 조절 효과를 확인한다.

연구 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 글로벌 표본을 대상으로 한 연구결과에 따르면 성별-기업가정신 관계에 대한 권력 거리, 불확실성 회피, 개인주의, 성 평등, 사회보장제도의 조절 효과가 검증되었다. 다만 남성성 변수의 조절 효과는 유의하지 않았다. 구체적으로는 권력 거

리가 높은 문화, 개인주의 문화, 불확실성 회피수준이 낮은(위험 추구) 국가, 성 평등 및 사회 보장 수준이 높은 국가에서 성별 간 차이가 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 기업가정신의 성별 차이는 국가 수준의 문화 및 제도적 측면을 포괄하는 사회적 맥락 차이에 따라 각기 다르게 나타날 수 있음이 확인되었다.

둘째, 국내 표본을 대상으로 한 연구결과에 따르면 기업가정신에 대한 성별 및 출산의 주 효과가 확인되었다. 그러나 성별과 출산의 독립적인 효과 이외에 이들 변수의 상호작용 효과를 포함하여 조절 효과를 검증한 결과, 성별의 주 효과는 유의하지 않았지만, 출산의 주 효과 및 성별과 출산의 상호작용 변수가 기업가정신에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별과 출산이 기업가정신에 미치는 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 추가분석을 한 결과, 여성이 출산을 경험한 경우 가장 낮은 기업가정신 수준을 가지는 것으로 나타나 출산 및 육아 부담이라는 사회적 맥락이 한국의 기업가정신 성별 차이를 결정하는 핵심요인으로 밝혀졌다. 다만 성별-기업가정신 간 관계에서 창업교육의 조절 효과는 유의하지 않았으며, 창업교육은 성별과 관계없이 기업가정신 수준을 높이는 데 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

본 연구는 다음과 같은 이론적 및 정책적 시사점을 제공한다.

첫째, 본 연구는 기업가정신 관련 연구 분야에 있어서 경험적 결과에 따라 전제되어왔던 성별 효과의 가정(기업가정신에 있어서 성별 차이가 존재함)에 대한 본질을 규명하려는 시도였다는 점에서 이론적 의의를 제공한다. 기존 연구들은 성별 요인이 기업가정신을 결정하는 여러 요인 중 독립적인 하나의 요인으로 인식하여 성별의 직접적인 영향력에 주목하였다는 것과는 달리, 본 연구는 기업가정신의 성별 차이가 남성과 여성에게 내재된 고유한 성별 특성 자체에 기인하는 것이 아니라 개인이 속한 국가 내의 사회적 맥락 특성이 중첩되어 나타나는 것임을 실증분석을 통해 규명하였다. 특히 한국의 경우 기업가정신의 성별 차이가 성 역할 고정관념(여성의 출산과 육아 부담)이 배태된 한국의 사회적 맥락효과와 중첩되어 나타나는 것임을 밝혀내었다.

둘째, 본 연구는 여성의 기업가정신 고양 및 경제활동 참여 활성화를 위해 전제되어야 할 정책 방향성을 제시한다. 본 연구는 여성의 기업가정신 제고 및 경제활동 참여에 관한 관심과 정책 지원이 단순한 '성차별(gender discrimination)'의 관점의 차원이 아닌 '인적자원 저활용(underutilization of human resources)'의 관점으로 연결되어야 함을 시사하고 있다. 즉, 최근 한국에서는 여성에 대한 승진과 기회를 제한하는 보이지 않는 장벽을 의미하는 '유리 천장'을 극복하는 것도 중요할 수 있지만, 무엇보다 시급한 것은 국가의 모든 인적자원을 적극적으로 활용하여야 한다는 것이다. 본 연구결과는 기업가정신 활성화 정책방안에 있어 여성이

경제활동 참여에서 배제되지 않고 경력 지속을 가능하게 할 수 있는 '견고한 바닥'을 다질 수 있도록 하는 정책 및 지원제도가 우선되어야 함을 제언한다.

셋째, 본 연구가 검증한 여성의 출산 및 육아에 대한 부담이라는 한국의 사회적 맥락의 영향력에 초점을 두면, 여성의 경력단절을 극복하고, 창업 및 기업가적 행동성향을 촉진하기 위한 구체적인 실천적 정책방안을 고려해 볼 수 있다. 기본적으로는 여성의 경력단절 위험에 따르는 비용을 공공화함으로써 문제를 극복할 수 있도록 출산, 돌봄 등 일과 가정이 양립 가능할 수 있도록 하는 지원 정책이 지속, 강화되어야 한다는 점을 제시할 수 있다. 그러나 현재 한국의 경우, 육아 휴직 등의 일-가족 양립을 가능하게 하는 제도적 개선은 지속되고 있으나 실제 이를 활용할 수 있는 사회문화적 인식이 자리 잡지 못하여 여전히 여성경력단절 문제 극복을 제약하고 있는 상황이다. 따라서 기업가정신 성별 차이를 발생시키는 사회적 맥락의 영향을 규명한 본 연구의 결과는 일-가정 양립지원 정책의 형식주의만이 아닌 성 역할 고정관념으로부터 탈피하여 출산 이후 육아 부담을 남녀가 함께 부담하는 사회적 인식개선 및 분위기가 형성될 수 있도록 사회문화적 정책방안이 마련되어야 함을 제언한다. 아울러 전반적인 국민 개인들의 기업가정신을 촉진하고 경제활동 참여를 활성화하기 위해서는 성별과 관계없이 긍정적으로 기능하는 것으로 확인된 일반적인 창업교육 관련 지원을 강화하는 한편 경력단절 여성에게 적합한 맞춤형 교육을 제공할 수 있는 정책적 고려가 요구됨을 제시한다.

# 제1장 서론

## 1.1 연구목적 및 필요성

### 1.1.1 연구 배경 및 필요성

- 한국 경제의 저성장 기조가 지속되는 상황에서 정부는 국가의 성장잠재력을 확보하기 위한 방안을 다각적으로 모색하여 왔음. 특히 정부는 일반적인 민간 또는 공공 부분의 직간접적 일자리 확충 지원 정책을 넘어, '혁신성장'의 정책적 방향성을 제시하며 기업가정신(entrepreneurship)을 바탕으로 하는 창업 활성화에 주목하고 있음(기획재정부, 2019)
- 실제 한 국가의 기업가정신 수준은 실업률을 하락시키고 국가 경제성장에 중요한 영향을 미치는 요소로 알려져 있음(이민규, 이윤준, 2013; Audretsch and Thurik, 2001; Valliere and Peterson, 2009). 구체적으로는 기업가정신과 경제성장 사이에는 U자형 관계가 존재하는 등 경제발전 단계(global entrepreneurship monitor, 2007)에 따라 경제성장에 대한 기업가정신의 영향력이 다르게 나타날 수도 있지만, 다수의 기업가정신 관련 선행연구들은 기업가정신은 경쟁, 혁신, 시장구조 변화를 촉진함으로써 국가 경제성장을 촉발하는 데에 직간접적으로 기능한다는 점에 일치된 견해를 보임(김중호, 오준병, 2009; Audretsch, Carree, Van Stel and Thurik, 2002)
- 이와 같은 견지에서 국가 성장잠재력을 확보하기 위해서는 물질 자본의 투여만이 아닌 성별, 연령 등에 따라 국한된 특정 계층을 넘어 국민 개개인을 포괄하는 국가 수준의 기업가정신 함양 및 활성화가 요구된다고 할 수 있음
- 특히 오늘날 한국은 급속한 저출산 및 고령화 진행에 따라 국가경쟁력 제고 방안 마련에 있어 그동안 간과되었던 여성 기업인의 육성 및 여성 경제활동 참여 활성화를 필수적으로 고려할 필요가 있음
- 이처럼 국가 성장잠재력을 확보하기 위해서는 여성의 경제활동 참여가 필수적이거나 한국 여성의 경제활동 참여는 남성에 비해 저조함. 세계경제포럼(World Economic Forum : WEF)이 2018년 제시한 국가경쟁력 평가 결과에 따르면, 총 140개국 중 한국은 종합 순위 15위의 높은 순위에 위치하였음에도 불구하고 여성의 경제활동 참가율은 전체 53위에 머물러 남성과 큰 차이를 보이고 있음(World Economic Forum, 2018). 구체적으로는 2018년 한국의 고용 동향을 검토하면 남성의 경제활동 참가율 73.7%에 대비하여 여성은 52.9%로서 뚜렷한 성별 간 차이가 관찰되고 있어(통계청, 2019) 여성의 경제활동 참여가 남성에 비해 낮음을 알 수 있음

- 여성은 기업을 시작하는 단계에서부터 많은 어려움에 직면하게 될 뿐만 아니라, 실제 기업 운영 과정에서도 많은 어려움을 겪게 됨. 선행연구에 따르면 여성은 남성에 비해 시장 진입 장벽에 직면할 가능성이 더 높으며 자원 확보 및 네트워크 활동에 있어 불평등을 경험할 가능성이 더 높음(Goyal and Yadav, 2014). 이는 그동안 기업가정신 및 기업 활동과 관련된 사회구조가 남성 중심 관점에서 지배적으로 형성되고 실행되어 왔기 때문에(Ahl, 2006) 여성들은 설립 초기에서부터 성과 창출에 이르기까지 많은 어려움이 존재하게 되는 것임
- 따라서 기업가정신에 있어서 성별 간 차이가 발생하는 현상에 있어서 그 차이가 어떻게 발생하는지를 규명함으로써 여성 기업가정신을 촉진할 수 있는 정책적 방안 마련에 대한 폭넓은 이해를 도모할 필요가 있음

### 1.1.2 선행 연구의 한계

- 학자들은 오랫동안 기업가정신 맥락에서 성별 차이의 효과에 관심을 보여 왔음(Balachandra, Briggs, Eddleston, and Brush, 2019; Brush, 1992; Eddleston Ladge, Mitteness, and Balachandra, 2016).
- Ahl and Nelson(2010)는 성별 및 기업가정신에 관한 연구 동향 분석을 통해 기업가를 남성·여성이라는 이원 독립 변수로 사용하여 경험적 연구결과를 비교하여야 할 필요성을 제기함. 또한, 이들은 기업가정신 연구는 남성·여성이라는 생물학적 성별(sex)과 구분되는 성별(gender) 즉, 여성성 또는 남성성을 포함하는 성별(gender)이라는 사회적으로 구성된 현상으로 사용함으로써 다른 결과가 나타날 수 있다고 주장함. 즉, 생물학적 성 관점이 아니라 “여성이 하는 일”과 “남성이 하는 일”의 관점에서 기업가정신이 구별되는 과정을 이해해야 한다고 강조함(Ahl and Nelson, 2010). 이러한 연구는 기업가정신 연구가 성별(gender)이라는 특성 관점에서 조명될 필요가 있음을 시사함
- 특히 기업가정신 수준과 관련하여, (재)한국청년기업가정신재단의 2018 기업가정신 실태조사 심층연구(한국청년기업가정신재단, 2018) 결과에 따르면, 성별에 따른 기업가적 특성은 모든 부분에서 남성이 여성보다 상대적으로 높은 수준을 가지는 것으로 나타남. 구체적으로 혁신성, 위험 감수성, 시장 선도성, 자율성, 경쟁 추구성, 성취 욕구의 전반적인 기업가적 특성에 걸쳐 동일한 결과가 확인되었음
- 이처럼 남성이 여성보다 높은 기업가정신 수준을 나타낸다는 경험적 결과에 근거하여 기존 연구들은 성별을 기업가정신을 결정하는 여러 요인 중 독립적인 하나의 요인으로 인식하여 왔음. 즉 기존 연구들은 기업가정신 결정요인 분석에 있어 기타 인구통계학적 변수 및 인지적

개인특성 변수들과 함께 성별을 미시적인 차원의 독립적인 요인으로서 사용하고(Arenius and Minniti, 2005; Segal, Borgia, and Schoenfeld, 2005; Zhang, Duysters, and Cloodt, 2014; 권상집, 2018; 김영환·양태용, 2013), 거시적인 차원의 사회, 정치 경제적 환경요인들(Hayton, George, and Shaker, 2002)과 함께 각기 독립적인 효과를 검증하는 방식을 취하고 있음

- 또한, 이러한 관점의 연장 선상에서 여성 기업가정신에 관한 초기연구들은 여성 기업가와 남성 기업가가 다르다는 것을 전제로 남성기업과 여성 기업성과를 비교하는데 여성 기업의 경영성과가 어떻게 나타나고 있는가에 집중하였음. 구체적으로 선행연구는 여성 기업가의 성취 욕구, 혁신성 등과 같은 심리적 특성, 교육 수준, 직장 경력 등 인구통계학적 특성이 기업성과에 미치는 영향을 파악하여 왔음(민경세·안상철, 2011, 정대용·박경임, 2010)
- 그러나 남성에 비해 상대적으로 낮은 여성의 창업 활동 및 기업가정신 수준은 여성 고유의 특성에 기인하는 것이 아니라 그 국가 및 사회의 상황적 맥락에 영향을 받은 것일 수 있음(Walter and Dohse, 2012). 특정 국가의 문화적 가치는 남성 또는 여성에게 각기 적합한 직업에 대한 사회적 역할과 고정관념을 형성시키기 때문에(De Vita, Mari, and Poggesi, 2014), 그 국가의 상황적 맥락을 반영하는 관점에서 여성의 기업가정신 수준에 미치는 영향요인을 남성과 비교하여 살펴볼 필요가 있음(Zahra and Wright, 2011). 이를테면, 직장, 가족 및 사회 등 한국 사회구조는 여성 창업과 기업 활동에 부정적 영향을 미침으로써 결과적으로 기업가정신의 성별 차이가 나타날 수 있음(안승철 외, 2005)
- 그럼에도 불구하고, 기존 연구는 기업가정신에 있어서 남성과 여성 간 차이가 나타나는 현상을 자체를 설명하는 데 그치고 있음. 게다가 기업가정신 자체 또는 기업가정신의 결정요인에 있어서 남녀의 차이가 존재할 수 있으나, 이를 단순히 일반화하는 것은 성 역할을 고정하여 바라보는 인식론적 한계에 빠질 수 있음(Ahl, 2002). 따라서 후속 연구는 기존 연구의 한계를 넘어 기업가정신의 성별 간 차이를 유발하는 요인 및 과정을 규명할 필요가 있음
- 특히, 성별의 효과는 단순히 기업가정신 수준에 독립적으로 영향을 미치는 것이 아니라 다양한 개인적, 사회적 맥락요인들과 중첩되어(overlap) 나타날 수 있기 때문에 그 영향이 직접적이지 않을 수 있음. 즉 결과적으로 관찰되는 ‘기업가정신 수준의 성별 차이’에는 개인특성 및 사회적 맥락요인들이 어우러져 형성되는, 규명되지 못한 과정(black box)의 영역이 존재할 수 있음
- 따라서 본 연구는 단순히 기업가정신의 성별 차이 존재에 주목하는 것이 아니라, 기업가정신의 성별 차이를 발생시키는 ‘사회적 맥락’을 바탕으로 본질적 속성 및 과정을 규명하는 데 초점을 둬

### 1.1.3 연구 목적

- 본 연구는 남녀가 처해 있는 사회적 맥락의 차이를 반영하여 기업가정신의 성별 차이가 어떻게 존재하는지를 탐색 연구를 통해 규명을 시도함
- 첫째, 글로벌 기업가정신 트렌드 리포트(GETR) 데이터를 바탕으로 성별에 따른 기업가정신에 있어서 각 국가가 내재하고 있는 사회적 맥락 차이를 반영하여, 기업가정신의 성별 차이가 실제 존재하는지를 확인하는 한편 성별 간 기업가정신 차이를 유발하는 주요 기저 요인을 탐색함
- 둘째, 한국 기업가정신 실태조사 데이터를 사용하여 한국의 기업가정신 수준에 있어서 성별과 어우러져 나타날 수 있는 한국 고유의 사회적 맥락요인 영향력을 우선적으로 확인하고자 함
- 본 연구는 글로벌 대상 및 국내 대상의 두 가지 단계적 탐색 연구를 통해, 여성들의 기업가정신 발현에 있어 걸림돌이 되는 사회 맥락적 주요 요인들을 규명하고, 이러한 장애 요인들이 국가 간 차이가 있는가를 탐색함으로써 여성 기업가정신을 이해하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대함
- 궁극적으로 본 연구는 전반적인 기업가정신 육성방안을 넘어 여성의 창업 활동 또는 노동시장 진입을 촉발할 수 있는 한국에 적합한 실효성 있는 지원 정책안을 도출함으로써 국가 성장잠재력을 확보하는 데에 이바지할 수 있을 것으로 판단됨

## 1.2 연구문제

- 본 연구의 연구 목적과 관련하여 다음의 연구문제를 제시할 수 있음

연구문제 1 : 기업가정신의 성별 차이는 존재하는가?

연구문제 2 : 기업가정신의 성별 차이는 국가의 사회문화적 맥락에 영향을 받는가?

연구문제 3 : 한국적 맥락으로서 출산 및 창업교육이 성별과 기업가정신 간 관계에 미치는 영향은 어떠한가?

- 연구문제와 관련하여 본 연구는 문헌 고찰을 토대로 가설을 제안하고 국가 기업가정신 수준의 성별 차이에 영향을 미치는 국가의 사회적 맥락요인을 탐색함

- 구체적으로 본 연구는 1) 글로벌 국가 대상으로 사회문화적 맥락 차이에 따른 성별 간 기업가정신 차이를 확인하는 탐색적 연구를 수행한 다음, 2) 범위를 좁혀 한국적 맥락에서 기업가정신의 성별 차이에 대한 구체적인 사회적 맥락요인의 영향력을 분석하는 단계적 연구설계에 따라 연구를 수행
- 마지막으로 본 연구는 도출된 분석결과를 토대로 여성 기업가정신 활성화를 촉진하는 방안은 무엇이 있는지 연구함으로써 실효적인 제도적 정책적 방안을 제시하고자 함

## 제2장 문헌연구 및 연구가설

### 2.1 국가 수준 기업가정신 개념적 정의

- 본 연구는 국가 수준의 기업가정신 개념에 있어 직접적 창업 활동 자체만이 아닌 ‘전체 국민의 잠재적인 기업가적 행동성향’을 반영하는 개념적 정의에 기초하였음. 기존 국가 수준의 기업가정신 관련 연구들은 기업가정신을 측정하는 데 ‘직접적인 창업 활동의 활성화 정도’에 치중되어 국민 전체를 포괄하는 국가 경제 단위의 기업가정신 수준과 발현 정도 측정하지 못하고 있다는 한계가 존재(박종복, 주형근, 양현봉, 2009)
- 이를테면 세계 40여 개 국가가 참여하는 최대 규모이며 가장 오래된 국제적 기업가정신 연구프로그램인 Global Entrepreneurship Monitor(GEM)에서는 기업가정신을 직접적인 창업 활동 여부를 반영하는 총(초기 단계) 창업 활동지수(total(early-stage) entrepreneurial activity)를 사용하고 있음(김종호, 2008; Bosma, Jones, Autio, and Levie, 2008). 이들은 국가 전체의 사회적, 경제적, 법적 제도적 환경 및 창업 인프라 등에 초점을 두어 창업 활동과의 관계를 분석하고 있는 반면에 국가 내 국민 개인 관련 요인들을 지수에 반영하지 못하고 있음
- 또 다른 영향력 있는 연구프로그램으로서 중소기업청과 (재)한국청년기업가정신재단이 개발한 Global Entrepreneurship Trend Report는 기업가정신의 특성을 도전정신, 창조성/혁신성, 리더십/자기주도성, 가치지향의 네 가지 차원을 반영하는 글로벌 기업가정신 지수를 개발하여 적용하고 있으나(한국청년기업가정신재단, 2014), 2015~2016년에 걸쳐 예비조사(pilot test)에 사용된 설문문항은 신뢰성 및 타당성에 대한 추가 검증을 통해 개선될 여지가 남아 있음(정구혁, 이병현, 2017). 따라서 기업가정신의 측정에 있어서 국제적으로 통용될 수 있으며 학문적으로 검증된 공통변수와 문항이 사용될 필요가 있음
- 본 연구에서 조명하는 국가 수준의 기업가정신은 국민 개인 수준 성향의 총합을 반영. 소위 ‘기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)’을 지닌 인적자본을 반영하는 개념임
- 기업가정신은 전략경영 분야에 그 개념이 제시된 이후(Miller, 1983), 다수의 학자로부터 ‘기업가적 자세(entrepreneurial strategic posture)’(Covin and Slevin, 1989), ‘기업가적 지향성(entrepreneurial orientation)’(Lumpkin and Dess, 1996) 등으로 연결되며 기업가가 갖추어야 하는 능력 또는 행동으로 자리매김해 왔음
- 기업가정신 개별 연구들에서는 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness), 자율성(autonomy) (Lumpkin and Dess, 1996), 성취 욕구(need for achievement) 등 동기

부여 관련 요인들이 제시되기도 함(Shane, Locke and Collins, 2003). 그러나 일반적으로는 기업가정신의 개념이 혁신성(innovativeness), 위험 감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)의 세 가지 구성요인을 가진다는 점에 대한 공통된 견해를 가지고 있음(Kreiser, Marino and Weaver, 2002; Stevenson and Jarillo, 1990)

- 이에 근거하여 본 연구에서는 기업가정신을 실제 창업 활동을 나타내는 지수 형태가 아닌 학계에서 공통적으로 합의하고 있는 기업가정신의 구성개념으로서 ‘혁신을 추구하고 실패 위험을 감수하며 진취적으로 대응하여 기회를 선도하려는 보편적인 국민들의 행동 성향’으로 개념화하고 관련 문항을 사용한다(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Stevenson and Jarillo, 1990; Kreiser et al., 2002).  
(※ (재)한국청년기업가정신재단의 2017, 2018 기업가정신 실태조사에서 사용된 문항임)

## 2.2 성별 관점의 기업가정신 선행연구

- 성별 관점에서 조명한 기업가정신에 관한 최근 연구는 여성과 남성의 기업가정신은 사회 구조적인 이유로 다르게 작동하게 된다고 설명하고 있음. 예를 들어, 직장, 가족 및 사회 등 한국 사회구조는 여성 창업과 기업 활동에 부정적 영향을 미친다는 시각임(안승철 외, 2005). 유사한 맥락에서 이정화(2004)는 여성이 창업을 선택하는 이유에는 성차별을 경험하게 한 노동시장의 영향이 있으며, 창업 자원 역시 성별에 따른 차이가 있다고 전제하였음. 이러한 연구는 기업가정신이 성별에 따라 차이가 있을 수 있음을 시사함
- 여성 기업가와 관련된 내용은 남성 기업가에 비해 명확히 규명되지 못함(Bowen and Hisrich, 1986). Birley(1989)는 여성과 남성 기업가는 무엇이 다른지에 대해 초점을 두고 살펴보았으며, 여성 기업가와 남성 기업가의 가장 큰 차이점이 시장 진출의 선택이라고 제시함. 또한 Birley(1989)는 기존 연구가 대부분 기본적 기업가 배경 및 특성에 초점을 둔 연구들로 문화적 조건과 경험 등과 같은 요인들에 대한 차이를 검증할 필요가 있다고 제안하였음. 1980년대까지 대부분의 서구 경제에서 여성의 역할은 아내와 어머니의 역할로 간주하였기 때문에 여성들은 기본적으로 사업 네트워크가 부족하고, 결과적으로 여성들의 시장진입 선택 방법이 차이가 있다는 시각임. Barley(1989)의 연구는 여성 창업의 도래가 변화하는 사회를 반영하고 있으며 변화하는 상황에 맞춰 여성 기업가에 관한 연구의 필요성을 제기한 것임

- Brush(1992)는 남성과 여성은 인구통계학적 특징, 일부 심리적 특성 및 사업 기술 등은 유사하나, 교육 배경, 직업, 창업 동기, 비즈니스 창출 및 성장에 있어서는 차이가 있음을 보고하였음. 그러나 연구자는 기존 요인들을 통해서도 성별 간 차이가 충분히 설명되지 않고 있으므로 심리적·사회학적 이론에 뿌리를 두고 있는 성별(gender)의 차이를 설명하기 위해 통합된 관점의 연구가 필요하다고 제안하였음. 예를 들어 여성은 자신의 사업을 가족, 사회 및 개인 관계로 구성된 협력 관계 네트워크로 인식하는 경향이 있는데, 이는 기업 이윤 창출이라는 경제적 관점과는 다르며 이러한 통합적 관점이 남성과 여성 기업가 간의 차이를 설명할 수 있다고 주장함
- 기업가적 생태계(entrepreneurial ecosystem)와 같은 제도 이론에 기초한 여성 기업가 정신 연구결과에 따르면, 여성 기업가를 둘러싸고 있는 기업가적 생태계 즉 여성 창업 생태계가 여성 기업가 활동에 영향을 미치는 것으로 나타남(Bates et al., 2007; Brush et al., 2009). 먼저 Bates, et al.(2007)은 3Ms(시장, 돈, 관리)라는 창업 생태계 틀을 구축하고, 이러한 창업 생태계가 여성 기업가정신을 활성화할 수 있다고 바라보았음. 이후 Brush et al.(2009)는 기존 3Ms(시장, 돈, 관리) 여성 창업 생태계 프레임에 모성(motherhood)과 중간(meso)/거시(macro) 환경을 추가해 5Ms(시장, 돈, 관리, 모성, 중간 및 거시환경) 프레임워크를 추가하여 기업가적 생태계를 구축하였고 이러한 생태계가 여성 기업가정신을 촉진할 수 있다고 강조하였음
- 이러한 연구결과들은 기업가정신에 대한 성별 차이가 개인이 속한 국가의 다양한 면모로 나타나는 사회적 맥락에 의해 차이가 있을 수 있음을 유추할 수 있게 함. 따라서 본 연구는 기업가정신에 대한 성별 차이를 결정하는 국가 수준의 사회적 맥락요인을 규명하는데 초점을 두고자 함

## 2.3 글로벌 차원에서의 사회적 맥락: 기업가정신 관련

### 2.3.1 사회적 맥락 : 문화 및 제도적 요인

- 기업가정신의 성별 차이에 영향을 미칠 수 있는 요인을 예측함에 있어 개인특성 요인을 이해하는 것도 의미가 있지만, 보다 거시적인 영향을 미치는 국가 수준의 문화, 제도와 같은 맥락요인을 고려하는 것이 중요함
- 기업가정신은 기업가 성공을 방해하거나 방해될 수 있는 특정한 환경 조건에 대한 반응으로 간주됨. 예를 들어 문화(culture)는 한 집단의 사람들과 다른 집단의 사람들을 구분

하는 집단적 정신 프로그래밍으로 정의되는데(Hofstede, 2001) 이러한 정신 프로그램을 구성하는 요소들은 사회에서 여러 세대에 걸쳐 전달되는 가치로 특정 동기, 태도 및 행동 패턴에 영향을 미침(Hofstede, 1980)

- 본 연구는 사회적 맥락을 구성하는 문화적 요인으로서 Hofstede의 국가 문화가치 차원 개념을 활용하였음
- Hofstede의 국가문화 가치 차원은 주어진 사회 내 사람들의 행동 선호도를 간결하게 분류하고 설명하고 있다는 점에서(McSweeney, 2002) 국가 간 문화 차이를 반영하는 연구에 일반적으로 사용되고 있음(예: Shinnar et al., 2012; Shneor, Metin Camgöz, and Bayhan Karapinar, 2013; Bogatyreva et al., 2019)
- Hofstede(1980; 2001)와 Hofstede, Hofstede, and Minkov(2005)는 사람들의 행동 패턴에 영향을 미치는 6가지 주요 문화적 차원을 주요 문화가치 차원은 권력 거리(power distance), 개인주의/집단주의(individualism/collectivism), 남성성/여성성(masculinity/femininity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance), 장단기 지향성(long-term/short-term orientation) 및 쾌락/절제(indulgence/ restraint)와 같은 차원에서 문화를 구분함
- 다만 국가의 문화가치 차원에 있어서 장단기 지향성 및 쾌락/절제 차원은 최근 반영된 요인으로서 글로벌 국가 다수의 정보가 누락되어 있는 상황이기 때문에 본 연구에서는 논의와 분석에 있어서 권력 거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피의 네 가지 문화 차원에 주목하였음
- 또한, 사회적 맥락의 제도적 차원으로서 그 사회의 성 평등 수준 및 사회보장 수준을 고려할 수 있음
- 특히 남성 중심적 문화가 지배적인 한국에서는 여성 기업가가 성차별적인 대우, 남성 기업가에 비해 상대적으로 자금조달 및 기술인력 확보에 불리, 여성 기업에 대한 사회적 인식 부족, 영업활동과 인적 네트워크상의 한계 등에 기인하여 창업 시도 및 사업 운영상에서 상당한 어려움을 겪고 있음
- 특정 국가가 성 격차를 줄이기 위한 제도를 구축하는 노력과 국가가 질병·노령화·실업·산업재해·빈곤 등 사회적 위험으로부터 국민을 보호하기 위한 제도적 장치를 구축하는 것은 기업가정신의 성별 차이를 완화하는 요인으로 작동할 수 있음

### 2.3.2 권력 거리와 기업가정신 성별 차이

- 권력 거리 차원은 한 나라의 개인이 기관이나 조직 내에 권력이 불평등하게 분배되어 있다고 받아들이는 정도를 의미함. 권력 거리가 높은 문화는 권력과 부의 불평등이 존재하

며, 그 문화권 안에서는 이를 관용되고 있다는 것을 의미함(Hofstede, 1980). 예를 들어, 마치 계급이나 카스트 제도처럼 상류사회로의 이동을 가로막고 있지만 이를 받아들이고 있는 상태를 들 수 있음

- 높은 권력 거리는 남성적 문화로 기업가정신에 유리한 환경을 조성하고 잠재적으로 창업 활동을 촉진할 수 있음(Shinnar et al., 2012). Busenitz and Lau(1996)는 높은 권력 거리가 기업가적 활동을 촉진한다고 주장하였고, 마찬가지로 Mitchell, Smith, Seawright and Morse(2000)는 권력 거리가 배치 결정(arrangement), 능력(ability) 및 의지(willingness) 인식에 영향을 미쳐 결국 스타트업의 의사결정에 영향을 미친다는 것을 확인함
- 이러한 선행연구 결과들은 높은 권력 거리의 국가는 남성성이 강한 국가로 성별 간 불평 등의 정도를 심화시킴으로써 여성의 기업가정신 형성에 부정적 영향을 미칠 수 있음. 따라서 기업가정신에 대한 성별 차이는 권력 거리가 높은 국가에서 더 크게 나타날 수 있음

### 2.3.3 개인주의와 기업가정신 성별 차이

- 개인주의 차원은 개인이 집단 구성원으로서의 활동보다 개인으로서의 활동을 선호하고 개인의 권리를 다른 무엇보다 앞세우는 정도를 말함. 개인주의 반대 축인 집단주의는(=저 개인주의) 자신이 소속되어 있는 집단 내의 다른 구성원을 살피고 보호해 주기를 기대하는 강력한 사회적 틀을 강조함. 즉 개인주의 사회의 사람들은 개인의 자유, 자율성 및 개인의 이익을 소중하게 생각하는 반면, 집단주의 사회의 사람들은 자신을 더 상호 의존적이며 다른 사람과의 차별화가 적고 개인 목표보다는 집단 목표에 전념하며, 응집력 있는 집단에 통합된 것으로 간주함
- 개인주의 문화는 물질적 성취와 부에 초점을 두며 기업가적 활동을 더욱 지지함(Shinnar et al., 2012). 실제로, Hofstede(1980)는 일반적으로 집단적 순응을 강조하는 집단주의 문화는 높은 기업가정신을 보일 가능성이 낮다고 주장함(Shinnar et al., 2012). 또한, 기업가정신에 대한 영향력은 개인주의 문화에서는 성별 및 동기, 인지적 특성과 같은 개인의 특성이, 집단주의적 문화에서는 사회, 정치, 경제적 외부 환경요인의 영향력이 크게 작용하는 것으로 나타남(Hayton et al, 2002; 조규호, 2009). 이와 같은 이유에서 개인주의 및 집단주의의 상대적인 문화 배경 차이에 따라 전반적인 국가의 기업가정신 수준이 결정될 수도 있으며, 더 나아가 기업가정신에의 성별 차이가 발생할 수도 있을 것으로 판단됨

### 2.3.4 남성성과 기업가정신 성별 차이

- 남성성 차원은 그 사회가 추구하는 문화적 가치 특성이 전통적 남성의 성향(성취, 권력, 통제 등)을 중시함. 높은 남성적 기질의 문화란 남녀 간의 역할이 구분되어 있고 전통적인 남성적 기질의 역할을 강하게 추구하는 지배하는 사회를 말함. 반면 남성성 기질의 반대 축인 여성성(=저 남성성)은 남녀 간의 역할 지향에 거의 차이가 없는 사회를 의미함
- 남성성이 높은 문화는 수입, 인식, 발전 및 도전과 같은 전통적인 남성 가치를 중요하게 고려함(Hofstede et al., 2005). 선행연구는 남성성이 강한 사회는 남성이 단독적이고 강하며 물질적 성공에 집중할 것을 기대하는 반면, 여성은 더 겸손하고 부드러운 삶에 질에 관심을 가져야 한다고 여김(Hofstede, 1998)
- 이러한 성 역할은 높은 남성성 문화에서 더욱 강조될 수 있다는 점에서 성별 차이를 더욱 크게 발생시킬 수 있음(Hofstede and McCrae, 2004). 일반적으로 사업은 남성 영역으로 간주하는 경향이 있으며, 사업에 필요한 자질 역시 남성적인 것으로 여겨지고 있음(Heilman, 2001). 따라서 기업가정신의 주요 특성 요인이 남성과 관련된 독립성, 공격성, 자율성 및 용기와 같은 특성이 필요한 것으로 인식된다는 점을 고려할 때(Gupta, Turban, Wasti and Sikdar, 2009) 기업가정신에 대한 성별 차이는 남성성이 강한 국가에서 더 크게 나타날 수 있음

### 2.3.5 불확실성 회피와 기업가정신 성별 차이

- Hofstede(2001)의 독특한 문화적 차원 중 하나는 불확실성 회피임. 불확실성 회피는 한 나라의 국민이 비구조적인 상태보다 구조적인 상태를 선호하는 정도를 의미하는 것으로, 구성원이 불확실하거나 알려지지 않은 상황에 의해 위협을 느끼는 범위로 정의됨(Hofstede, 2001). 불확실성 회피가 높은 문화 속에서는 사회구성원들이 불확실성과 모호한 상태에 대해 불안감을 느끼므로 법규나 통제 활동을 통해 불확실성을 감소시키려 하는 경향을 보임. 낮은 불확실성 회피 문화에서는 사람들이 모호성을 받아들이고 제도 지향성이 낮으며 위협을 부담하고 더 신속하게 변화를 수용함. 따라서 불확실성 회피는 개인이 얼마나 위협을 기꺼이 감수할 수 있는가를 의미하는 것으로 불확실한 기회를 포착하고 적극적으로 실행하고자 하는 기업가정신과 밀접한 관련이 있을 수 있음
- 국가 수준의 불확실성 회피 문화는 여성의 위협 회피성향(Kanze, Huang, and Conley, 2018)과 결합하여 기업가정신에 대한 성별 차이에 영향을 미칠 수 있음. 예를 들어, 불확실성 회피성향이 높은 국가는 불확실성과 모호한 상태에 대해 불안감을 느끼게 되는데

이러한 사회문화 국가의 여성은 더욱 여성은 남성보다 더 많은 불확실성과 모호성에 대한 불안감을 느낄 수 있음. 따라서 기업가정신에 대한 성별 차이는 불확실성 회피수준이 높은 국가에서 더 크게 나타날 것으로 가정할 수 있음

### 2.3.6 성 평등과 기업가정신 성별 차이

- 국가의 성 평등 수준은 여성의 사회적, 경제적 참여를 촉진함으로써 경제성장과 사회적 진보에 이바지할 수 있음. 국가의 성 평등 수준은 사회가 성 평등에 대한 비전을 가지고 있고 다양한 사회 분야에서 성 격차를 줄이기 위해 제도적으로 제공하는 노력 정도로 정의 될 수 있음(House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta, 2004). 성 평등 차원으로 경제적 참여 기회(economic participation and opportunity), 교육 (educational attainment), 건강(health and survival), 정치적 권한 부여(political empowerment) 등 총 네 가지 핵심 영역의 차원으로 구분됨
- 일반적으로 기업가정신은 남성이 여성보다 높다고 알려져 있음(De Bruin, Brush and Welter, 2006; Gupta et al., 2009; Westhead and Solesvik, 2016). 이러한 차이는 개인특성 차이로 기인하기도 하지만, 성 평등과 같은 사회적 요인이 영향을 미칠 수 있음. 성 평등이 높은 국가는 기본적으로 남녀 모두에게 교육, 사회 및 경제활동에 참여할 기회를 제공하는 반면, 성 평등이 낮은 국가는 성 역할 고정관념이 사회 전반적으로 배태 되어 있으며, 교육 및 경제활동 참여에 대한 불평등이 존재함(Bae, Qian, Miao, and Fiet, 2014). 따라서 제도적으로 구현되는 국가의 성 평등 수준은 기업가정신에 대한 성별 차이에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상됨

### 2.3.7 사회보장과 기업가정신 성별 차이

- 사회보장과 같은 사회문화적 특성은 기업가의 태도와 행동을 형성할 수 있음(Shinnar et al., 2012). 사회보장은 국가가 질병·노령화·실업·산업재해·빈곤 등 사회적 위험으로부터 국민을 보호하기 위한 제도적 장치 구축을 의미함(한국청년기업가정신재단, 2016). 이러한 사회보장 제도는 개인의 미래에 대한 불확실성 인식에 영향을 미칠 수 있으며 더 나아가 기업가정신에도 영향을 미칠 수 있음
- 기업가정신에 대한 성별 차이는 사회보장제도 수준에 따라 차이가 발생할 수 있음. 선행 연구는 불확실성, 실패에 대한 두려움이 개인의 기업가 활동 회피에 영향을 미친다고 밝힘(Shinnar et al., 2012). 그러나 사회보장제도가 잘 구축된 경우, 불확실성이나 실패에

대한 두려움과 같은 개인의 인식에 영향을 미침으로써 기업가정신 형성에 영향을 미칠 수 있음

- 더욱이 여성은 남성보다 사회안전망에 의해 영향을 받을 수 있음. 일반적으로 여성은 남성보다 위험회피 성향이 높다고 알려져 있음은 물론이며(Kanze, Huang, and Conley, 2018), 여성은 남성보다 다양하고 특수한 상황(예: 자산 관리)에서도 위험회피율이 높은 경향을 보이는 것으로 알려져 있음(Borghans, Heckman, Golsteyn, and Meijers, 2009; Fossen, 2012).
- 정리하면, 여성은 위험회피성향이 남성보다 높기 때문에(Wagner, 2007; Kanze et al., 2018) 사회보장제도 인식에 대한 민감도는 여성이 남성보다 높을 수 있음(공혜원, 2018). 따라서 기업가정신에 대한 성별 차이는 그 국가의 사회보장제도 수준에 기인하여 발생할 수 있을 것으로 예상됨
- 이상의 문헌 고찰을 토대로 다음과 같은 가설을 제안함

가설 1: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 권력 거리(power distance) 수준에 의해 나타날 것이다.

가설 2: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 개인주의(individualism) 수준에 의해 나타날 것이다.

가설 3: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 남성성(masculinity) 수준에 의해 나타날 것이다.

가설 4: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 불확실성 회피 지수(uncertainty avoidance index) 수준에 의해 나타날 것이다.

가설 5: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 성 평등 수준에 의해 나타날 것이다.

가설 6: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 사회보장 수준에 의해 나타날 것이다.

## 2.4 한국에서의 사회적 맥락: 기업가정신 관련

### 2.4.1 한국의 여성 기업가 및 여성 기업가정신 특성

- 1980년대 이후 전 세계적으로 여성 창업가가 증가함. 한국은 1997년 외환위기 이후 창업이 크게 주목받으면서 경제활동을 하고자 하는 여성이 증가였고, 이러한 흐름에 따라 여성 창업가에 대한 연구가 시작되었음
- 여성 기업가정신에 있어 한국적 맥락 특성을 반영한 초기연구(국내)는 김택수(1987), 정유정(1997), Kim, Bahn, Cho and Park(2010), 이호숙(2015) 등을 고려할 수 있음. 선행연구 결과들을 종합해 여성 기업가정신의 특성에 대해 살펴보면 다음과 같음
- 첫째, 여성 기업가는 최소 고졸 이상의 학력 소유자로 지적 수준이 매우 높은 것으로 확인되었으며, 또한 기혼자의 경우 배우자의 학력 또한 대졸 이상으로 나타났음
- 둘째, 여성 기업가의 경영 자질은 비교적 우수한 편이며, 경력 능력을 개발하기 위한 교육 참여를 희망하는 기업가가 많은 것으로 확인되었음. 또한, 여성 창업가는 세심한 성격으로 소비자의 욕구를 파악할 수 있는 능력을 갖추고 있고, 신용에 대한 책임감이 강하며 종업원들과 유대감 형성에 유리한 것으로 나타났음
- 셋째, 창업 동기에 있어서 여성 기업가는 남성 기업가 못지않게 소득동기도 높은 것으로 나타나지만, 가장 중요한 차이는 외부요인 및 상황적 필요에 의해 창업을 하는 것보다 개인의 성향에 따라 창업을 하고자 하는 내재적 동기로 인해 창업을 시작하는 경향을 보이는 것으로 나타남(Kim et al, 2010). 구체적으로 여성들은 가사나 육아를 통해 얻은 아이디어, 소비자로서 경험했던 불편함 등 생활에서 나타난 아이디어에서 창업 아이템을 얻는 경우가 많음. 특히 기혼 여성들은 출산과 육아를 통해서 차별화된 사업 아이디어를 얻기도 함
- 넷째, 한국 여성 기업가의 경우 남성 중심적 문화가 지배적인 상황에 기인하여 다양한 사업 어려움을 겪는 것으로 나타남. 구체적으로 성차별적인 대우, 자금조달의 어려움, 기술 인력 확보에 불리, 기업에 대한 사회적 인식 부족, 영업활동과 네트워크 등에서 많은 애로사항을 겪고 있음. 특히 경력단절 여성의 경우 오랫동안 사회생활 공백으로 인한 자신감 부족, 사업에 대한 부담감 등의 어려움을 더 강하게 겪고 있음. 이와 같은 배경에 기인하여 GEM(Global Entrepreneurship Monitor) 연구에서도 선진국에 비해 한국의 여성 창업은 상당히 낮은 수준을 보이는 결과가 확인되고 있음
- 더 나아가 사회적으로 여성 기업가가 증가함에 따라 여성 기업가정신에 관한 연구가 2000년대 이후 본격화되기 시작하였음. 초기 여성 기업가정신에 관한 연구는 여성 기업 실태조사, 창업 상황, 경영방식 특성 등으로 진행되었으나(한정화, 백윤정, 2003), 이후

경영성과, 장애 요인, 여성 기업가정신 특성, 지원 정책 등 연구내용이 지속적으로 확장되고 있는 추세임. 또한, 창업 여성 CEO의 경력 특성, 행위적 특성, 역량 특성이 경영성과에 미치는 연구 등(민경세, 안상철, 2011) 다양한 연구들이 진행되고 있음

- 여성 기업가정신 관련 2000년대 이후 연구들은 여성 기업가와 남성 기업가가 다르다는 것을 전제로 남성기업과 여성 기업성과를 비교하는데, 구체적으로 여성 기업의 경영성과가 어떻게 나타나고 있는가에 주로 집중하였음. 구체적으로 선행연구는 여성 기업가의 성취 욕구, 혁신성 등과 같은 심리적 특성, 교육 수준, 직장 경력 등 인구통계학적 특성이 기업성과에 미치는 영향을 파악하였음(민경세, 안상철, 2011, 정대용, 박경임, 2010). 또한, 여성 기업가정신과 성과요인에 대한 선행연구에서 남성 기업가 기업과 비교했을 때 여성이 경영하는 기업은 재무적 건전성 및 사회적 책임이 상대적으로 높은 것으로 나타났고, 특히 재무적 구조 면에서는 안정성을 위주로 하는 보수적 경영 태도를 보이고 있고, 직원 구성면에서도 여성 창업자가 창업가정과 직장생활에서 성차별 경험이 있기 때문에 남성기업에 비해 남녀 비율이 균형을 이루고 있는 것으로 나타났음(강혜련, 2003)
- 여성 기업가정신 관련 애로사항에 관해 연구한 결과에 따르면 자금조달 문제, 마케팅, 인사관리, 성차별적 사회 인식, 남성 중심 접대 문화, 일가족양립의 어려움 등이 여성 기업가정신의 애로사항으로 확인됨(김경조 외, 2008). 특히 남성 중심 사회의 비즈니스 관행과 네트워크 그리고 여성 기업인에 대한 부정적 선입견 등이 주요 어려움으로 조사되어, 한국 사회문화적 환경은 여성에게 불리한 구조임을 나타내고 있음. 백운정(2005)은 조직 경험이나 이전 조직에서의 성차별 경험이 여성의 창업 성공 여부와 창업 과정에 상당한 영향을 주는 것을 확인하였음

#### 2.4.2 한국의 사회적 맥락: 출산/육아 부담

- 본 연구는 기업가정신의 성별 차이에 영향을 미치는 한국의 사회적 맥락요인으로서 자녀 출산과 육아 부담의 성 역할과 창업교육과 관련된 제도적 지원에 초점을 두고자 하였음
- 일반적으로 한국은 스웨덴 등 유럽의 여성 친화적 평등 문화 또는 미국 등의 자유주의 노동시장 문화와 달리 남성이 높은 수준으로 가족을 부양하는 유교적 전통의 가족 지향적 문화가 형성되어 있음(Sung, 2014). 이와 같은 사회적 맥락에서는 개인보다는 가족을 중요시하고 가족 내 남성과 여성의 역할이 이분법적으로 뚜렷하게 구분되어 나타남
- 특히 한국에서는 전통적으로 남성이 가족부양의 역할을 감당하고 자녀출산 및 육아에 대한 부담이 사회화되지 못하여 개인 가정의 일로서 여성의 역할로 부여되어 온 것임. 이에

제한된 시간 및 경제적 여건 속에서 여성은 임금노동의 경제적 활동과 출산·육아 사이에 선택을 요구받게 되기 때문에 남성에 비해 기업가적 성향의 발현이 어렵게 됨(Blau and Ferber, 1992)

- (재)한국청년기업가정신재단의 2017년 기업가정신 실태조사를 바탕으로 한 추승엽과 공혜원(2019)의 연구에 따르면, 한국의 기업가정신에 있어서 남성의 경우 연령과 기업가정신 사이에 역 U자형의 관계가 나타나는 반면에, 여성의 경우 연령이 높아질수록 기업가정신이 감소하는 경향성이 확인되었음. 이들 연구에 따르면 남성 및 여성의 기업가정신의 추이가 명확하게 구분되는 연령대는 20~30대로 판단됨. 10대 이후 20~30대에 기업가정신 수준이 증가하는 남성과 달리, 10대에 남성과 유사한 수준을 보였던 여성의 경우, 활발한 경제활동 참여가 예상되는 20~30대에서도 기업가정신 수준이 계속 감소하는 뚜렷한 차이를 보이고 있음
- 이처럼 특정 연령에서부터 기업가정신의 성별 차이가 발생하는 현상은 출산과 그 이후 미취학 자녀의 수가 많을수록 노동시장 진입 또는 재진입이 낮아지는 선행연구의 결과(김주영, 2010)와 유사함. 즉 한국에서의 기업가정신 성별 차이에는 성 역할과 관련한 한국의 사회적 맥락이 반영되어있는 것으로 판단됨
- 이상의 논의를 종합하면 기업가정신에서 성별 차이가 발생하는 것은 그 국가의 사회적 맥락, 구체적으로는 자녀출산으로 인한 육아 부담이 전적으로 여성에게 부여되는지 혹은 남성·여성 모두에게 균등하게 부여되는지 등과 같은 사회적 성 역할 고정관념에 기인하여 나타날 것으로 추론할 수 있음. 특히 한국 사회의 여성들은 전통적으로 자녀출산으로 인한 육아와 양육에 대한 부담을 남성보다 더 크게 지고 있다는 점을 고려할 때 ‘출산’ 요인은 여성의 기업가정신을 떨어트릴 수 있는 주요 대표적인 사회적 맥락요인으로 작용할 것으로 예측할 수 있음

### 2.4.3 한국의 사회적 맥락: 창업교육 지원제도

- 창업가는 자연 발생적으로 나타나는 것이 아니라 교육을 통해 후천적으로 육성될 수 있다는 점에서(Gibb, 2002), 경쟁력 있는 창업자를 발굴하고 지속성장할 수 있도록 하는 창업교육 및 지원제도의 중요성이 강조되어옴(이상문·장대성, 2003)
- 창업교육은 사업 아이디어 탐색, 사업 계획수립 및 실무적 운영 등에 요구되는 관련 지식과 태도 등을 교육함으로써 잠재적 창업가들의 창업의지를 함양하고 창업 시도를 촉발하는 것이라고 할 수 있음(이재석·이상명, 2015)

- 창업교육은 선제적으로 다양한 실패를 사전 학습함으로써 실제 시장 실패를 감소시키고 (McGrath, 1999), 창업에 따르는 불확실성을 교육을 통해 얻는 지식으로 대체함으로써 창업에 대한 부정적인 인식을 극복하는 긍정적 기능을 함(Kirzner, 1997).
- 특히 창업교육은 보편적인 개인들에게 창업에 대한 자신감을 향상시킬 수 있는 기회를 제공(한정화·이명자, 1998)하기 때문에 남성에 비해 상대적으로 사전적 또는 경력단절 이후 사회적·경제적 활동 참여에 어려움을 보이는 여성들의 기업가정신을 함양시키는 데에 이바지할 수 있을 것으로 판단됨
- 따라서 본 연구는 한국의 기업가정신에 영향을 미치는 사회적 맥락요인으로 창업교육 관련 지원제도의 효과에 주목하고자 함
- 이상의 문헌 고찰을 토대로 출산 및 육아 부담 그리고 창업교육과 관련한 한국의 사회적 맥락요인의 영향력을 반영하는 다음의 가설을 제안함

가설 7: 기업가정신에 대한 성별 차이는 출산 및 육아와 관련된 요인에 의해 나타날 것이다.

가설 8: 기업가정신에 대한 성별 차이는 창업교육 및 지원제도의 요인에 의해 나타날 것이다.

## 2.5 연구설계

- 1) 글로벌 국가 표본을 대상으로 성별과 기업가정신 간 관계에 대한 사회문화적 맥락의 조절적 영향력을 검증하기 위해 연구 1을 수행함 (글로벌 기업가정신 트렌드 리포트(GETR) 데이터)
- 2) 국내 표본을 대상으로 한국 기업가정신에 영향을 미치는 구체적인 사회 맥락적 요인의 조절적 영향력을 검증하기 위해 연구 2를 수행함 (2017 한국 기업가정신 실태조사 데이터)

연구 문제	<p>연구문제 1 : 기업가정신의 성별 차이는 존재하는가?</p> <p>연구문제 2 : 기업가정신의 성별 차이는 국가의 사회문화적 맥락에 영향을 받는가?</p> <p>연구문제 3 : 한국적 맥락으로서 출산 및 창업교육이 성별과 기업가정신 간 관계에 미치는 영향은 어떠한가?</p>
----------	--

분석 대상	연구문제 및 가설	자료출처	분석방법
글로벌 대상 연구 (연구1)	가설 1: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 권력 거리(power distance) 수준에 의해 나타날 것이다.	■ Hofstede 국가문화차원	HLM(다수준모형)을 통한 조절 효과 분석
	가설 2: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 개인주의(individualism) 수준에 의해 나타날 것이다.		
	가설 3: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 남성성(masculinity) 수준에 의해 나타날 것이다.		
	가설 4: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 불확실성 회피 지수(uncertainty avoidance index) 수준에 의해 나타날 것이다.		
	가설 5: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 성평등 수준에 의해 나타날 것이다.	■ GETR ■ WEF 성평등 지수	
	가설 6: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 사회보장 수준에 의해 나타날 것이다.	■ GETR 국가별 개인 점수 평균을 국가점수로 계산	
국내 대상 연구 (연구2)	가설 7: 기업가정신에 대한 성별 차이는 출산 및 육아와 관련된 요인에 의해 나타날 것이다.	■ 기업가정신 실태조사 자료	SPSS를 이용한 조절효과 분석
	가설 8: 기업가정신에 대한 성별 차이는 창업교육 및 지원 제도의 요인에 의해 나타날 것이다.		

# 제3장 글로벌 대상 연구 분석결과 (연구 1)

## 3.1 분석 개요 및 배경

### 3.1.1 분석 개요

- 본 연구는 기업가정신에 대한 성별 차이가 각 국가의 사회문화적 맥락요인에 따라 차이가 존재하는지 규명함
- 이를 위해 (재)한국청년기업가정신재단의 2016년도 글로벌 기업가정신 트렌드 리포트(이하 GETR) 자료를 활용함

### 3.1.2 사회적 맥락 : 문화가치 및 제도적 차원 개념

- 홉스테드(Hofstede)의 문화가치 차원은 연구자들이 국가문화 다양성 분석을 하는데 가장 널리 인용되는 접근 중 하나임
- 홉스테드 문화가치 차원은 권력 거리(power distance), 개인주의(individualism) 대 집단주의(collectivism), 남성성(masculinity) 대 여성성(femininity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance), 장기지향성(long-term orientation) 대 단기지향성(short-term orientation) 등의 5가지 차원으로 분류될 수 있음. 그러나 마지막 장기지향성 대 단기지향성 문화 차원은 최근에 추가된 차원으로 국가별 결측 자료가 존재함. 따라서 장단기 지향성 문화 차원은 가설 검증에서 제외하였음
- 권력 거리
  - 권력 거리는 한 나라의 국민이 기관이나 조직 내에 권력이 불평등하게 분배되어 있다고 받아들이는 정도를 의미함. 권력 거리가 높다는 것은 권력과 부의 불평등이 존재하며, 그 문화권 안에서는 이를 관용하고 있다는 것을 의미함. 예를 들어, 마치 계급이나 카스트 제도처럼 상류사회로의 이동을 가로막고 있지만 이를 받아들이고 있는 상태를 들 수 있음
- 개인주의
  - 개인주의는 개인이 집단 구성원으로서의 활동보다 개인으로서의 활동을 선호하고 개인의 권리를 다른 무엇보다 앞세우는 정도를 말함. 개인주의 반대 축인 집단주의는(=저 개인주의) 자신이 소속되어 있는 집단 내의 다른 구성원을 살피고 보호해 주기를 기대하는 강력한 사회적 틀을 강조함

### ○남성성

- 남성성은 그 사회가 추구하는 문화적 가치 특성이 전통적 남성의 성향(성취, 권력, 통제 등)을 중시함. 높은 남성적 기질의 문화란 남녀 간의 역할이 구분되어 있고 전통적인 남성적 기질의 역할을 강하게 추구하는 지배하는 사회를 말함. 반면 남성성 기질의 반대 축인 여성성(=저 남성성)은 남녀 간의 역할 지향에 거의 차이가 없는 사회를 의미함

### ○불확실성 회피

- 불확실성 회피는 한 나라의 국민이 비구조적인 상태보다 구조적인 상태를 선호하는 정도를 의미함. 불확실성 회피가 높은 문화 속에서는 불확실성과 모호한 상태에 대해 불안감을 느끼므로 법규나 통제 활동을 통해 불확실성을 감소시키려 함. 낮은 불확실성 회피 문화에서는 사람들이 모호성을 받아들이고 제도 지향성이 낮으며 위험을 부담하고 더 신속하게 변화를 수용함

### ○성 평등

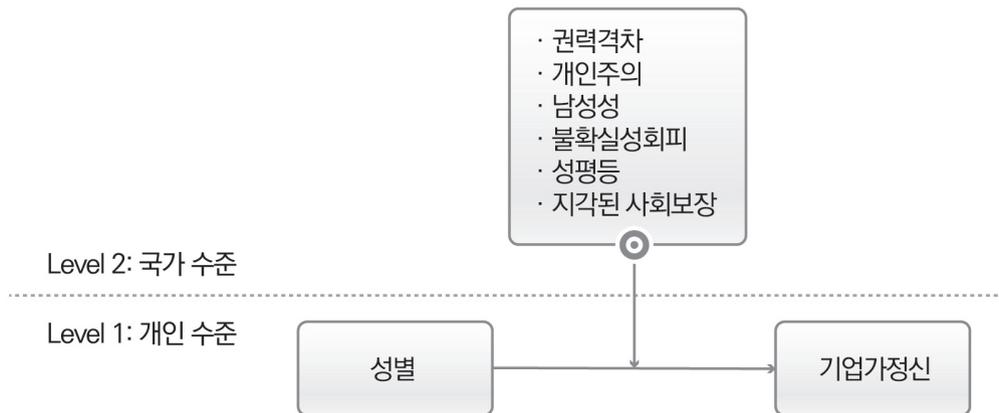
- 국가의 성 평등 수준은 사회가 성 평등에 대한 비전을 가지고 있고 다양한 사회 분야에서 성 격차를 줄이기 위해 제도화를 통해 노력하는 정도로 정의될 수 있음(House et al., 2004). 성 평등 차원으로 경제적 참여 기회(economic participation and opportunity), 교육 (educational attainment), 건강(health and survival), 정치적 권한 부여(political empowerment) 등 총 네 가지 핵심 영역의 차원으로 구분됨

### ○사회보장

- 국가가 질병·노령화·실업·산업재해·빈곤 등 사회적 위험으로부터 국민을 보호하기 위한 제도적 장치 구축을 의미함

### 3.2 연구가설 및 연구 모형

- 가설 1: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 권력 거리(power distance) 수준에 의해 나타날 것이다.
- 가설 2: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 개인주의(individualism) 수준에 의해 나타날 것이다.
- 가설 3: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 남성성(masculinity) 수준에 의해 나타날 것이다.
- 가설 4: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 불확실성 회피 지수(uncertainty avoidance index) 수준에 의해 나타날 것이다.
- 가설 5: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 성 평등 수준에 의해 나타날 것이다.
- 가설 6: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 사회보장 수준에 의해 나타날 것이다.
- 이상의 연구가설을 바탕으로 연구 모형을 제시하면 [그림 3-1]과 같음



[그림 3-1] 연구 모형: 연구문제 1과 2

### 3.3 연구방법

#### 3.3.1 조사 대상

- GETR의 조사는 한국을 포함하여 총 20개국을 대상으로 조사가 이뤄짐. 아시아 지역은 한국, 일본, 중국, 인도, 인도네시아, 싱가포르 총 6개국, 유럽 지역은 영국, 독일, 러시아, 덴마크, 핀란드 총 6개국, 중동 지역은 터키, UAE, 이스라엘 총 3개국, 아프리카 지역은 이집트, 이집트 총 2개국, 미주 지역은 미국, 브라질, 칠레 총 3개국, 오세아니아 지역은 호주를 조사 대상국으로 선정하여 설문 조사가 이뤄짐
- 기업가정신 지수는 국가별 문화적 성향에 따라 다르게 나타날 수 있으므로 모든 권역을 고르게 분포하여 구성하였고, 기업가정신 지수가 국가의 경제발전 수준에 따라 다르게 발현될 수 있는 점을 고려하여 GDP를 기준으로 선진국에 속하는 국가와 개발도상국에 속하는 국가를 고르게 포함하고자 하였음
- GETR의 목표 모집단의 범위는 조사 대상 20개국의 경제활동인구(15~64세)로 설정하였음. 경제 활동인구는 국가마다 다소 차이는 있으나 일반적으로 하한 연령은 14~15세에 기준을 두고 있음. 이에 따라 본 조사는 15세를 하한 연령으로 제한함. 상한 연령은 UN에서 65세 이상 인구가 총인구에서 차지하는 비율이 7% 이상일 때 고령화 사회로 보고 있는 것을 참고하여 64세로 설정함
- 국가별 표본 수는 최소 2,000명으로 설정하였음. GEM이 발표한 성인대상조사(APS: Adult Population Survey)의 2006~2010년 조사결과에 의하면 기회형 창업의 비중은 OECD 국가들의 경우, 최소 2.03%, 평균 5.03%로 나타나고 있으므로 분석 가능한 최소한의 표본 확보를 위해 표본 수를 최소 2,000명으로 함

#### 3.3.2 변수 측정

- 성별을 측정하기 위해 남성 '1', 여성 '2'로 응답하도록 하였고, 분석과정에서 터미 코딩으로 변환하여 사용함
- 각 국가의 문화 차원 점수는 문화 차원 Hofstede Center 공식 웹 사이트<sup>1)</sup>에서 제공하는 지수를 사용함
- 성 평등은 2006년부터 매년 WEF(World Economic Forum)<sup>2)</sup>에서 발표하는 성 격차 지수

1) <http://geert-hofstede.com>

2) WEF는 스위스 제네바에 본사가 있으며 1971년도에 설립된 비영리 재단으로 국제 공공-민간 협력 기관임. WEF에

- (GGI: Gender Gap Index)를 이용하였음. GGI 지수는 가장 대표적인 성 격차 지수로 경제적 참여 기회(economic participation and opportunity), 교육(educational attainment), 건강(health and survival), 정치적 권한 부여(political empowerment) 등 총 네 가지 핵심 영역에서 제도적으로 제공하는 수준과 관련된 여성과 남성의 상대적 격차를 비율로 변환하여 제공함. 따라서 성평등 지수는 네 가지 하위항목에 대한 평균을 사용하였음
- 사회보장은 GETR 데이터에서 사회문화를 측정하고 있는 단일 문항을 사용함. 사회보장은 “귀 국가의 경우, 질병 노령화 실업 산업재해 빈곤 등 사회적 위험으로부터 국민을 보호하기 위한 제도적 장치가 잘 구축되어있다고 생각합니까?”의 문항에 대해 7점 리커트 척도 7점 리커트 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 응답하였으며, 각 국가의 개인이 지각한 사회문화 수준을 국가 평균으로 사용함
  - 기업가정신은 혁신성 3문항, 위험 감수성 3문항, 진취성 3문항 등 총 9문항을 이용하여 측정함. 예를 들어 혁신성을 측정하기 위해 “나는 창의적이고 혁신적인 전략 및 아이디어를 존중하고 적극적으로 수용한다.”, 위험 감수성을 측정하기 위해 “나는 의미 있거나 흥미로운 일을 만나면 성공 가능성이 불확실하더라도 일단 시도하고 본다.”, 진취성을 측정하기 위해 “나는 기회를 잡기 위해 적극적으로 행동하는 편이며 실패를 두려워하지 않는다.”와 같은 문항을 이용하여 7점 리커트 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 측정함

### 3.3.3 표본특성

- 전술한 바와 같이 본 조사는 한국을 포함하여 총 20개국을 대상으로 하였으며, 국가별 최소 2,000명을 샘플링 하여 유효 응답자 기준 총 40,388명이 설문에 응답하였음. 이중 여성 표본은 19,053명으로 47.2%를 차지하였음. 그러나 각 주요 변인에 대한 각 응답자별 표준 편차를 분석한 결과 불성실 응답자는 최종 자료 분석과정에서 삭제되어 총 40,355개의 사례가 분석에 활용되었음
- 최종 분석에 활용된 표본특성을 살펴본 결과, <표 3-1>과 같이 한국이 2,000개를 비롯한 호주 2,033개 등 응답자 사례 분포가 고르게 분포되었음. 전체 응답자 중 여성은 19,053명 (47%), 남성은 21,302명(53%)으로 확인되었음

서 발간하는 Global Gender Gap Report는 성별에 따른 격차의 양을 계량화하고 시간 경과에 따른 진행 상황을 추적하는 보고서로, 비록 모든 상황을 파악할 수 있는 유일한 방법은 아니지만, 보고서에 제시된 세계 성별 격차 지수는 양성평등의 중요한 측면 중 하나인 건강, 교육, 경제 및 정치라는 네 가지 핵심 영역에서 여성과 남성의 상대적 격차를 측정하고 있다는 점에서 유용함

〈표 3-1〉 각 국가의 성별 표본 수 및 퍼센트 (N=40,355)

국가	N	여성		남성	
		N	%	N	%
한국	2,000	953	48%	1,047	52%
일본	2,000	992	50%	1,008	50%
중국	2,057	957	47%	1,100	53%
인도	2,000	824	41%	1,176	59%
인도네시아	2,000	868	43%	1,132	57%
싱가포르	2,068	988	48%	1,080	52%
영국	2,037	985	48%	1,052	52%
독일	2,022	986	49%	1,036	51%
러시아	2,011	998	50%	1,013	50%
덴마크	2,000	983	49%	1,017	51%
핀란드	2,021	954	47%	1,067	53%
터키	2,021	994	49%	1,027	51%
UAE	2,000	694	35%	1,306	65%
이스라엘	2,000	984	49%	1,016	51%
남아공	2,028	995	49%	1,033	51%
이집트	2,054	944	46%	1,110	54%
미국	2,000	952	48%	1,048	52%
브라질	2,000	1,022	51%	978	49%
칠레	2,003	984	49%	1,019	51%
호주	2,033	996	49%	1,037	51%
전체	40,355	19,053	47%	21,302	53%

### 3.4 분석결과

#### 3.4.1 인지적 측정 종속변수의 신뢰도 및 요인분석결과

- 가설 검증에 앞서 주요 변인에 대한 측정 도구의 타당성과 신뢰성 분석을 실시함  
 ○ <표 3-2>에 제시된 바와 같이 기업가정신은 단일 요인으로 분류되었고, 기업가정신에 대한 Cronbach- $\alpha$ 는 .884로 확인되어 신뢰도와 타당도가 확보됨

<표 3-2> 기업가정신 요인분석 및 신뢰도 분석 결과(N=40,355)

요인	측정항목	요인1	Cronbach- $\alpha$	
기업가정신	혁신성	나는 창의적이고 혁신적인 전략 및 아이디어를 존중하고 적극적으로 수용한다	.783	.884
		나는 새로운 아이디어의 제안, 개선과 혁신을 적극 장려한다	.772	
		나는 무언가를 함에 있어서 새롭고 다른 방식을 찾는 편이다	.762	
	위험감수성	나는 의미 있거나 흥미로운 일을 만나면 성공 가능성이 불확실하더라도 일단 시도하고 본다	.699	
		나는 무언가를 함에 있어서 새롭고 다른 방식을 찾는 편이다	.654	
		나는 안전하지만 수익이 적은 투자보다 조금 위험하더라도 수익이 큰 투자를 선호한다	.608	
	진취성	나는 기회를 잡기 위해 적극적으로 행동하는 편이며 실패를 두려워하지 않는다	.763	
		나는 경쟁적 상황에서도 위축되지 않고 경쟁을 즐기면서 임하는 편이다	.761	
		나는 더 이상 효과가 없거나 필요하지 않다고 판단되는 일은 과감하게 중단하는 편이다	.545	
회전 후 고유값		4.534		
설명분산(누적, %)		50.3%		

※ 요인추출방식 : 배리맥스 직각회전(varimax rotation)

### 3.4.2 기술통계 및 상관관계 분석

- 가설 검증에 앞서 주요 변인에 대한 기술통계 분석하였고 개인 수준 및 국가 수준 요인에 대한 기술통계 분석결과는 <표 3-3>에 나타냄
- 상관관계 분석결과, <표 3-4>에 제시된 바와 같이 기업가정신은 자녀 유무, 결혼 여부, 학력, 권력 거리와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인됐지만 연령대, 결혼, 학력, 기업가정신 교육경험, 권력 거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피, 성 평등 요인과는 유의한 부(-) 상관관계가 있는 것으로 확인됨

<표 3-3> 개인 및 국가 변수에 대한 기술통계 분석결과

LEVEL-1 DESCRIPTIVE STATISTICS					
변수명	N	평균	표준편차	최소값	최대값
성별1_남	40,355	0.53	0.50	0	1
연령대	40,355	3.32	1.28	1	6
결혼여부	40,355	0.54	0.50	0	1
자녀1_자	40,355	0.47	0.50	0	1
학력	40,355	4.16	1.08	1	6
기업가정신교육경험	40,355	1.07	1.30	.00	4.00
기업가정신	40,355	4.90	1.04	1	7
LEVEL-2 DESCRIPTIVE STATISTICS					
변수명	N	평균	표준편차	최소값	최대값
권력거리	20	56.65	23.27	13	93
개인주의	20	47.3	25.63	14	91
남성성	20	50.5	17.58	16	95
불확실성회피	20	60.7	25.37	8	95
성평등	20	70.0	6.00	61	85
사회보장	20	3.82	0.35	3.23	4.43
GDP	20	27183.4	20282.0	1582.0	56328.0

〈표 3-4〉 변인간 상관관계 분석결과

	Mean	S.D	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)
1) 성별1_남성	0.53	0.5	1												
2) 연령대	3.32	1.28	.015**												
3) 자녀(1=있음)	0.54	0.5	.035**	.321**											
4) 결혼(1=기혼)	0.47	0.5	.026**	.329**	.861**										
5) 학력	4.16	1.08	0.002	.055**	.068**	.091**									
6) 교육경험	1.07	1.30	.065**	-.151**	.099**	.084**	.064**								
7) 권력거리	56.7	23.3	.033**	-.135**	.136**	.137**	.078**								
8) 개인주의	47.3	25.6	-.022**	.116**	-.135**	-.123**	-.087**								
9) 남성성	50.5	17.6	0.000	.019**	0.005	.029**	.017**								
10) 불확실성회피	60.7	25.4	-0.005	-.052**	0.004	0.007	.120**								
11) 성평등	70.0	6.0	0.000	.043**	.055**	.062**	.076**								
12) 사회보장	3.8	0.4	-.060**	.016**	-.023**	-.019**	.073**								
13) GDP	27183	20281.9	0.002	.021**	-.015**	-.016**	-.117**								
14) 기업가정신	4.90	1.04	-.037**	-.020**	.027**	.028**	.076**								
7) 권력거리	56.7	23.3	.159**												
8) 개인주의	47.3	25.6	-.155**	-.741**											
9) 남성성	50.5	17.6	-.106**	.030**	.204**										
10) 불확실성회피	60.7	25.4	.026**	.176**	-.267**	-.015**									
11) 성평등	70.0	6.0	-.030**	-.199**	.141**	.131**	.121**								
12) 사회보장	3.8	0.4	.016**	-.221**	.040**	-.064**	-.341**	-.224**							
13) GDP	27183	20281.9	-.022**	-.050**	-.035**	.231**	.152**	.455**	-.168**						
14) 기업가정신	4.90	1.04	.087**	.176**	-.110**	-.085**	-.035**	-.052**	-.063**	0.005					

\*\*\* 상관계수는  $p=0.01$  수준(양쪽)에서 유의

※ 국가 N=20개, 개인 수준 N=40,335명

※ 교육경험은 기업가정신 교육경험으로 초·중고, 대학, 훈련 및 평생교육 기관, 현 직업에 종사하는 동안 직업전환을 위한 창업 교육 경험 등에 대해 '있다' 1점으로 계산  
해 총 4점으로 계산함

○ 각 수준별 상관관계를 분석함. 먼저 1수준 요인들에 대한 상관관계를 분석한 결과, 기업가정신은 <표 3-5>에 제시된 바와 같이 성별, 자녀, 결혼, 학력, 기업가정신 교육경험과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었고, 연령은 기업가정신과 유의한 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 분석됨. 따라서 이들 요인은 가설 검증과정에서 통제됨

<표 3-5> 1수준 요인간 상관관계 분석 결과

	1)	2)	3)	4)	5)	6)
1) 성별1_남성	1					
2) 연령대	.015**					
3) 자녀(1=있음)	.026**	.329**				
4) 결혼(1=기혼)	.035**	.321**	.861**			
5) 학력	.002	.055**	.091**	.068**		
6) 기업가정신 교육경험	.075**	-.188**	.091**	.108**	.041**	
7) 기업가정신	.029**	-.090**	.067**	.085**	.082**	.250**

\*\* . 상관계수는  $p=0.01$  수준(양쪽)에서 유의

○ 또한, 2수준 요인들에 대한 상관관계를 분석한 결과, <표 3-6>에 제시된 바와 같이 GDP가 기업가정신과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, GDP는 사회적 맥락과는 차별화된 경제적 차원의 요인으로서 가설 검증과정에서는 통제변수로 사용함

<표 3-6> 2수준 요인간 상관관계 분석 결과

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
1) 권력격차	1						
2) 개인주의	-.740**						
3) 남성성	.031	.204					
4) 불확실성회피	.179	-.273	-.012				
5) 성평등	-.639**	.629**	-.154	-.418			
6) GDP	-.588**	.571**	.037	-.345	.453*		
7) 사회보장	-.222	.041	-.065	-.338	.497*	.126	
8) 기업가정신	.411	-.255	-.200	-.085	-.272	-.511*	-.145

\*\* . 상관계수는  $p=0.01$  수준(양쪽)에서 유의

### 3.4.3 국가 수준의 주요 변인에 대한 국가별 점수

가) 국가별 국가문화, 성 평등, 사회보장, 기업가정신 점수 분포

○ 본 연구의 표본에 대한 주요 사회 맥락적 요인에 있어서 국가별 수준을 파악하기 <표 3-7>과 같이 Hofstede의 문화 차원 국가별 점수, 성 평등 및 사회보장 변인에 대한 개별 국가 점수를 검토하였음

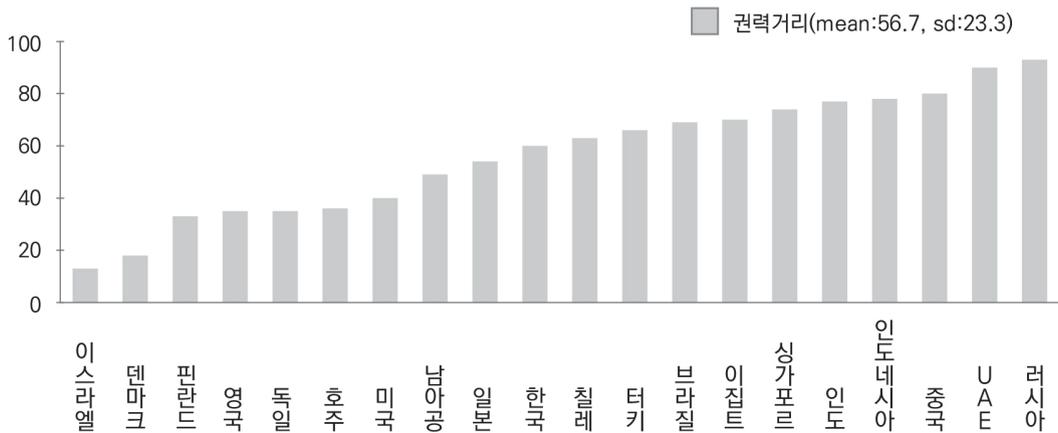
<표 3-7> 각 국가별 국가문화, 성 평등, 사회보장, 기업가정신 점수

국가	국가 문화				성평등	사회보장	기업가정신
	권력거리	개인주의	남성성	불확실성회피			
한국	60	18	39	85	65	3.52	4.28
일본	54	46	95	92	66	3.63	3.68
중국	80	20	66	30	68	3.87	5.08
인도	77	48	56	40	68	3.96	5.10
인도네시아	78	14	46	48	68	3.86	5.43
싱가포르	74	20	48	8	71	4.26	4.89
영국	35	89	66	35	75	4.24	4.74
독일	35	67	66	65	77	4.07	4.60
러시아	93	39	36	95	69	3.56	4.85
덴마크	18	74	16	23	75	3.84	4.43
핀란드	33	63	26	59	85	4.43	4.41
터키	66	37	45	85	62	3.81	5.27
UAE	90	25	50	80	64	3.85	5.15
이스라엘	13	54	47	81	72	4.30	4.82
남아공	49	65	63	49	76	3.85	5.40
이집트	70	25	45	80	61	3.31	5.55
미국	40	91	62	46	72	3.39	5.11
브라질	69	38	49	76	69	4.08	5.17
칠레	63	23	28	86	70	3.42	5.29
호주	36	90	61	51	72	3.23	4.82

※ 성평등 지수는 20개 국가에 대한 비율을 나타낸 것으로 지수(index)가 높을수록 성 평등을 의미함

## 나) 권력 거리

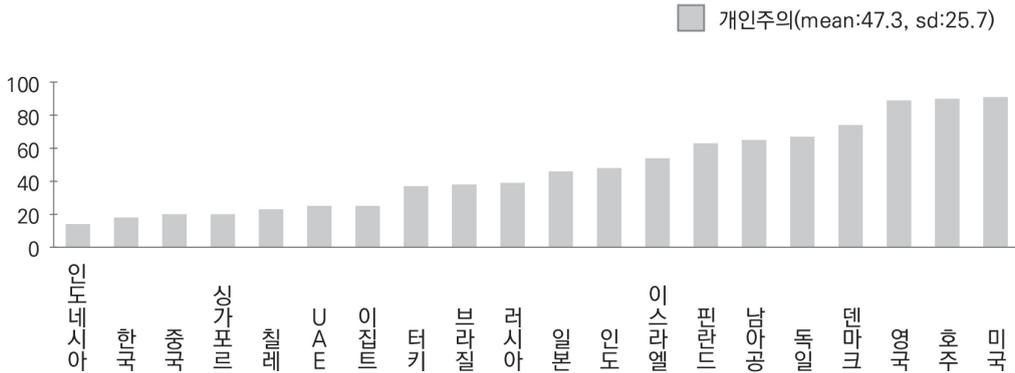
- 권력 거리는 사회가 기관이나 조직 내 권력의 불평등을 어느 정도 받아들이는가를 보여주는 것을 의미함
- 표본에 대한 권력 거리 평균은 56.7점으로 권력 거리가 가장 높은 국가는 러시아(90점), UAE(90점), 중국(80점) 순으로, 낮은 국가는 이스라엘(13점), 덴마크(18점), 핀란드(33점)의 순으로 나타남 ([그림 3-2] 참조)
- 러시아, UAE, 중국은 권력 불평등을 잘 받아들이지만, 이스라엘, 덴마크, 핀란드 등은 권력 불평등을 잘 받아들이지 않는 국가임을 알 수 있음



[그림 3-2] 국가별 권력 거리 수준

## 다) 개인주의

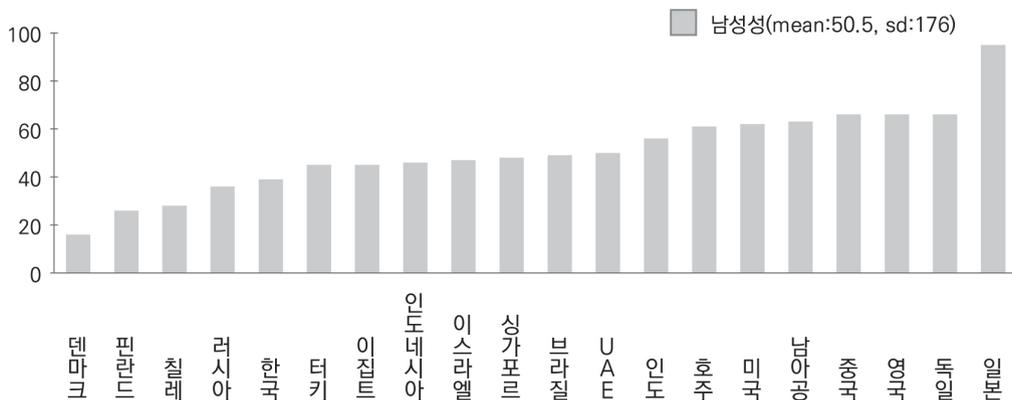
- 개인주의는 점수가 높을수록 개인주의 국가문화 속성이 강한 것을 의미하고, 낮을수록 집단주의 국가문화 속성이 강함을 의미함
- 표본에 대한 개인주의 평균은 47.3점으로 개인주의 성향이 높은 국가는 미국(91점), 호주(90점), 영국(89점)의 순으로, 낮은 국가는 인도네시아(14점), 한국(18점), 중국(20점) 순으로 확인됨 ([그림 3-3] 참조)
- 즉, 미국, 호주, 영국 등은 개인주의 성향이 가장 국가인 반면, 인도네시아, 한국, 중국 등은 집단주의 성향이 가장 강한 국가임



[그림 3-3] 국가별 개인주의 수준

## 라) 남성성

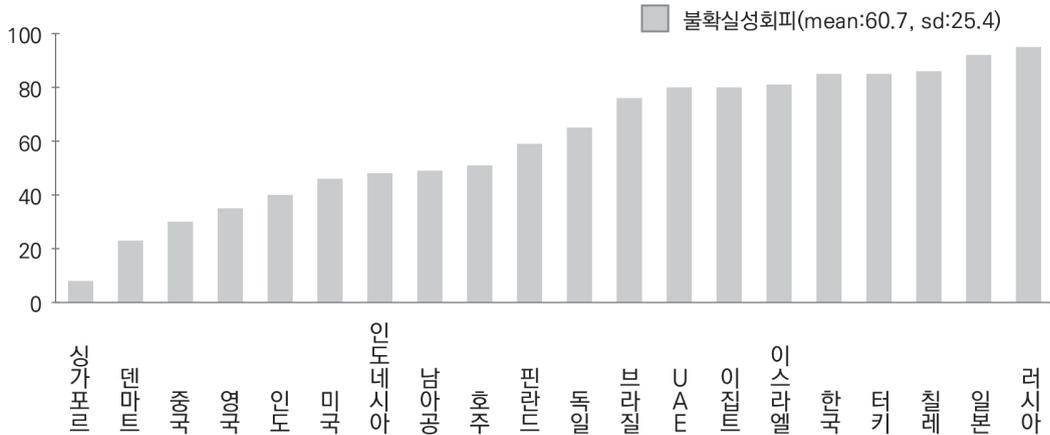
- 남성성은 점수가 높을수록 전통적 남성의 역할 가치를 중시하고, 성 역할 구분이 명확한 정도를 의미하는 반면, 점수가 낮을수록 남녀 간 역할 차이가 없으며 모든 측면에서 남녀가 평등하게 다루어지는 사회를 의미함
- 표본에 대한 남성성 평균은 50.5점이며, 남성성 점수가 높은 국가는 일본(95점), 독일(66점), 영국(66점), 중국(66점)의 순으로, 낮은 국가는 덴마크(16점), 핀란드(26점), 칠레(28점) 등의 순으로 나타남 ([그림 3-4] 참조)
- 즉, 일본, 독일, 영국, 중국 등은 남성성이 강한 국가로 전통적 남성의 역할 가치관을 중시하는 국가지만, 덴마크, 핀란드, 칠레 등은 여성성이 강한 국가로 성 역할 구분 없이 평등하게 다루어지는 사회를 의미함



[그림 3-4] 국가별 남성성 수준

#### 마) 불확실성 회피

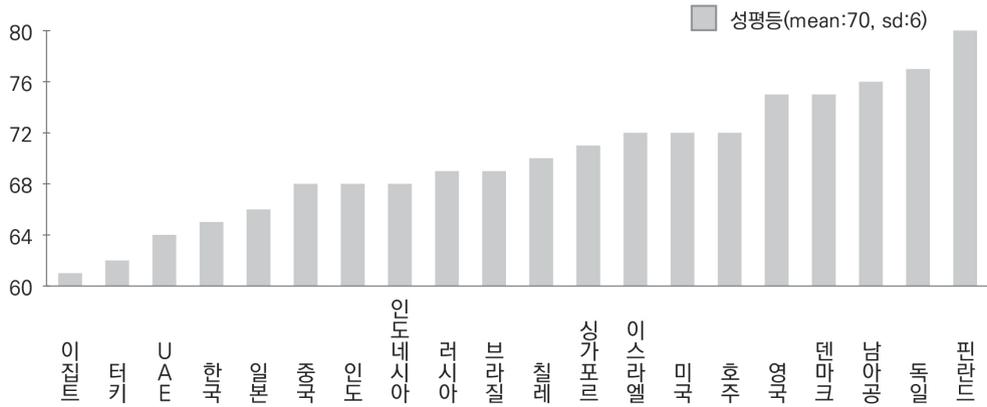
- 불확실성 회피는 점수가 높을수록 불확실성과 모호한 상태에 대해 위협을 느끼고 이를 회피하려는 국가문화 속성을 의미함
- 표본에 대한 평균은 60.7로 불확실성 회피 점수가 높은 국가는 러시아(95점), 일본(92점), 칠레(86)의 순으로 나타났지만 낮은 국가는 싱가포르(8점), 덴마크(23점), 중국(30점) 순을 보였음 ([그림 3-5] 참조)
- 즉, 러시아, 일본, 칠레 등과 같은 국가는 불확실성과 모호성을 잘 받아들이지 않는 국가인 반면, 싱가포르, 덴마크, 중국 등은 불확실성과 모호성을 잘 받아들이고, 변화를 잘 받아들이는 국가임을 알 수 있음



[그림 3-5] 국가별 불확실성 회피수준

#### 바) 성 평등

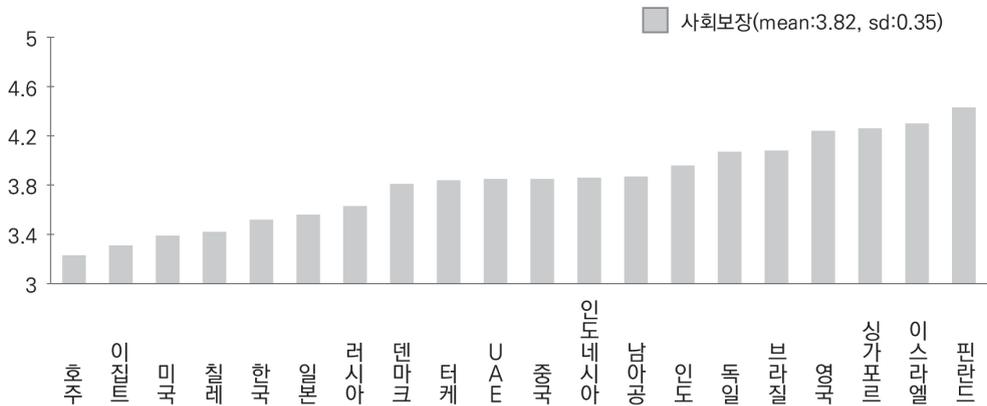
- 성 평등은 경제참여와 기회, 교육 획득, 건강, 정치참여 등을 제도적으로 제공하는 수준을 의미하는 것으로 점수가 높을수록 성 평등이 높은 국가임
- 성 평등 평균은 70점이었으며, 성 평등 점수가 높은 국가는 핀란드(85점), 독일(77점), 남아공(76점)의 순으로, 낮은 국가는 이집트(61점), 터키(62점), UAE(64점)의 순으로 나타남
- 즉, 핀란드, 독일, 남아공은 성적으로 평등한 반면 이집트, 터키, UAE 등은 성 평등이 낮음을 알 수 있음 ([그림 3-6] 참조)



[그림 3-6] 국가별 성평등 수준

#### 사) 사회보장

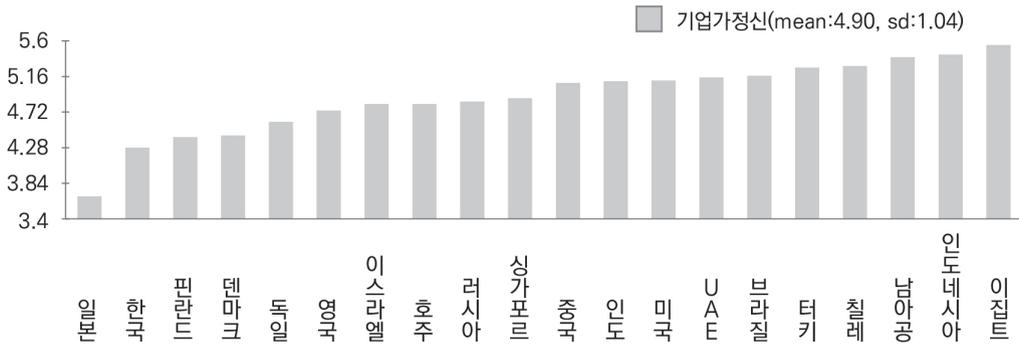
- 사회보장은 개인이 지각한 국가의 사회보장 점수를 국가 평균화한 것으로, 점수가 높을수록 개인은 국가로부터 질병, 노령화, 실업, 빈곤 등 사회적 위험으로부터 보호를 받는다고 인식함
- 표본에 대한 평균은 3.82점이고 사회보장 점수가 높은 국가는 핀란드(4.43), 이스라엘(5.40), 싱가포르(4.26)의 순이었으며, 낮은 국가는 호주(3.23), 이집트(3.31), 미국(3.39)의 순으로 나타남 ([그림 3-7] 참조)
- 핀란드, 이스라엘, 싱가포르 등 국가는 지각된 사회보장 수준이 높은 반면, 호주, 이집트, 미국 등은 사회보장 수준이 낮은 것을 알 수 있음



[그림 3-7] 국가별 사회보장 수준

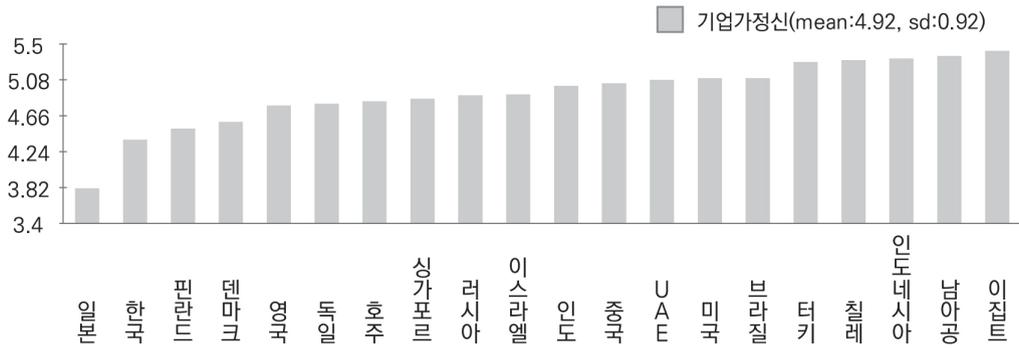
아) 국가별 기업가정신

- 기업가정신 점수가 높을수록 국가가 얼마나 위험을 감수하고, 혁신적이며, 진취성이 있는가를 의미함
- 표본에 대한 기업가정신 평균은 4.90점으로 이집트(5.53점), 인도네시아(5.43점), 남아공(5.4점) 국가 순으로 높았고, 일본(3.68점), 한국(4.28점), 핀란드 (4.41점) 순으로 낮은 것으로 확인됨 ([그림 3-8] 참조)
- 기업가정신은 이집트, 인도네시아, 남아공, 칠레 등과 같은 국가의 점수가 높은 것으로 확인된 반면, 일본은 기업가정신이 다른 국가보다 현저히 낮은 것으로 확인됨



[그림 3-8] 국가별 기업가정신 수준(혁신성, 위험감수성, 진취성)

- [그림 3-8]의 본 연구에서 사용한 기업가정신 개념(위험 감수성, 혁신성, 진취성) 국가별 측정값과 [그림 3-9]의 GETR 데이터의 기업가정신 구성개념과 비교한 결과 국가별 순위에 대한 큰 차이는 없음



[그림 3-9] 국가별 기업가정신 수준(GETR 전체문항)

### 3.4.4 가설 검증 방법

- 본 연구는 국가 내 개인들이 내재된(individuals were nested within nations) 2수준 다층 자료임(Raudenbush and Bryk, 2002). 따라서 본 연구 가설은 위계적 선형 모델(hierarchical linear model, HLM) 분석을 통해 검증이 이루어짐
- 다층 구조를 고려하지 않을 경우, 맥락효과가 무시될 수 있다는 문제점과  $R^2$ 에 대한 F값이 과대 추정될 수 있다는 문제점이 존재함. 또한, 수준별 분석을 하지 않았을 때 발생할 수 있는 생태학적 오류(ecological fallacy)와 원자적 오류(atomistic fallacy)가 발생할 수 있음(홍세희, 2014). 따라서 이러한 문제를 극복하기 위해 다층 구조 분석에 적합한 위계적 선형 분석을 실시함
- 가설 검증을 위해 1수준 독립변인으로 성별이 투입되었고, 연령, 결혼 여부, 자녀 유무, 학력 등이 통제변수로 투입됨. 또한, 종속 변인으로 기업가정신이 투입되었으며, 범주형 변수는 모두 더미 변수로 변환하여 투입됨. 2수준에는 권력 거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피, 성 평등, 사회보장 등 국가 수준의 변인이 2수준 조절 변인으로 투입됨
- 자료 중심화는 더미 변수의 경우 중심화하지 않았고(non-centering), 1수준 및 2수준 변인에 대해서는 전체 평균 중심화(grande mean centering)를 사용함(Hofmann, Griffin and Gavin, 2000)

### 3.4.5 가설 검증 결과

가) 성별 간 기업가정신 평균 차이 검증 결과 (전체 표본)

- 전체 표본을 대상으로 성별 간 기업가정신의 평균 차이 검증을 위해 t-test를 실시함
- 분석결과, 남성(평균=4.872, 표준 편차=1.028)이 여성(평균=4.933, 표준 편차=1.050)보다 기업가정신이 통계적으로 0.1% 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 확인됨
- 즉, <표 3-8>과 같이 연구대상 글로벌 20개 국가 전체 표본을 대상으로 한 검증에서는 평균적으로 남성이 여성보다 기업가정신이 더 높은 것으로 나타남
- 그러나 이와 같은 단순 분석결과는 국가별 차이를 세부적으로 검토하여야만 일반화가 가능하므로 추가적인 검토가 요구됨

〈표 3-8〉 성별 간 기업가정신에 대한 평균 차이(t-test) 검증 결과(N=40,355)

기업가정신		N	평균	표준편차	평균차	t
구분	여성	19,053	4.872	1.028	-.0609	-5.872**
	남성	21,302	4.933	1.050		

\*\*  $p < .01$

나) 국가별 성별 간 기업가정신 평균 차이 검증 결과

- 국가별 성별 간 기업가정신의 평균 차이 검증을 위해 t-test를 실시함. 분석결과, 〈표 3-9〉에 제시된 바와 같이 한국, 일본, 인도네시아, 싱가포르, 독일, 터키, 이스라엘, 이집트, 미국 국가에서 성별 간 기업가정신 평균 차이가 통계적으로 유의수준 5% 이내에서 통계적으로 유의한 것으로 확인됨
- 그러나 다수 국가에서 기업가정신의 성별 차이가 유의하지 않게 나타났을 뿐만 아니라, 터키 및 이집트와 같은 국가의 경우 남성에 비해 여성의 기업가정신 수준이 유의하게 높은 것으로 나타남
- 이와 같이 국가마다 상이한 결과가 확인되고 있다는 점에 근거하면, 기업가정신 수준에 있어서 성별 차이가 존재하며, 남성이 여성보다 높다는 가정은 일반화할 수 없다고 판단됨
- 따라서 기업가정신의 성별 차이는 개별국가가 처한 사회적 맥락에 따라 각기 상의하게 나타날 수 있다는 점에서 기업가정신의 성별 차이를 발생시킬 수 있는 사회적 맥락요인들을 바탕으로 하는 추가 검증을 시도하였음

〈표 3-9〉 국가별 성별 간 기업가정신에 대한 평균 차이 (t-test) 검증 결과

국가	구분	N	평균	표준편차	평균차	t	유의수준
한국	여성	953	4.16	.85	-.21	-5.53	***
	남성	1047	4.38	.88			
일본	여성	992	3.51	1.02	-.34	-7.47	***
	남성	1008	3.85	1.01			
중국	여성	957	5.09	.90	.01	.321	.752
	남성	1100	5.07	.89			
인도	여성	824	5.14	1.17	.06	1.06	.29
	남성	1176	5.07	1.37			
인도네시아	여성	868	5.33	.75	-.17	-4.97	***
	남성	1132	5.50	.78			
싱가포르	여성	988	4.82	.87	-.13	-3.32	***
	남성	1080	4.95	.95			
영국	여성	985	4.70	.95	-.08	-1.88	.06
	남성	1052	4.78	.91			
독일	여성	986	4.55	.98	-.09	-2.11	*
	남성	1036	4.64	.98			
러시아	여성	998	4.89	.89	.08	1.95	.05
	남성	1013	4.81	1.00			
덴마크	여성	983	4.45	.83	.05	1.25	.21
	남성	1017	4.40	.92			
핀란드	여성	954	4.45	.92	.07	1.78	.08
	남성	1067	4.37	.96			
터키	여성	994	5.32	.91	.12	2.71	*
	남성	1027	5.21	1.00			
UAE	여성	694	5.17	.96	.03	.60	.55
	남성	1306	5.14	.96			
이스라엘	여성	984	4.77	.89	-.09	-2.13	*
	남성	1016	4.86	.99			
남아공	여성	995	5.37	.82	-.06	-1.61	.11
	남성	1033	5.43	.86			
이집트	여성	944	5.61	.84	.11	2.62	*
	남성	1110	5.50	.97			
미국	여성	952	5.05	.95	-.11	-2.55	*
	남성	1048	5.16	.98			
브라질	여성	1022	5.167	.99	-0.01	-.189	.85
	남성	978	5.176	.99			
칠레	여성	984	5.27	.75	-.04	-1.28	.20
	남성	1019	5.31	.76			
호주	여성	996	4.79	.89	-.05	-1.26	.21
	남성	1037	4.84	.93			

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

### 3.4.6 기업가정신 성별 차이에 대한 국가 맥락의 조절 효과 검증 결과

가) 기업가정신에 대한 기초모형(null model) 분석결과

- 위계적 선형 모형(hierarchical linear model)을 활용해 가설을 검증할 경우, 가설 검증에 앞서 독립 변수 투입을 전혀 하지 않은 기초모형(null model)을 통해 분산을 추정하게 됨(Raudenbush and Bryk, 2002)
- 기업가정신에 대한 기초모형의 집단 내 상관계수(intraclass correlation coefficient, ICC)를 분석한 결과 19%로 확인됨
- 이러한 결과는 개인의 기업가정신은 개인이 아닌 팀, 조직, 국가 등과 같은 고차원 수준(2수준, 3수준)에 의해 설명될 수 있음을 의미함

나) 성별이 기업가정신에 미치는 영향에 대한 무선 절편 기울기 모형 분석결과

- 기업가정신의 성별 차이에 대한 국가 수준에서의 사회적 맥락요인의 조절 효과를 검증하기 위해 위계적 선형 모델 분석을 실시함
- 성별-기업가정신 간 관계에 있어서 국가 수준의 조절 효과에 대한 분산을 계산한 결과, 국가 간 분산이 19%에서 16.3%로 약 2.7% 감소하였음. 이는 기업가정신에 대한 성별 차이를 발생함에 있어 국가 문화 차원, 성 평등 및 사회보장과 같은 국가가 처한 사회적 맥락의 효과에 의해 설명될 수 있음을 보여줌
- 분석결과는 다음의 <표 3-10>에 제시되었음

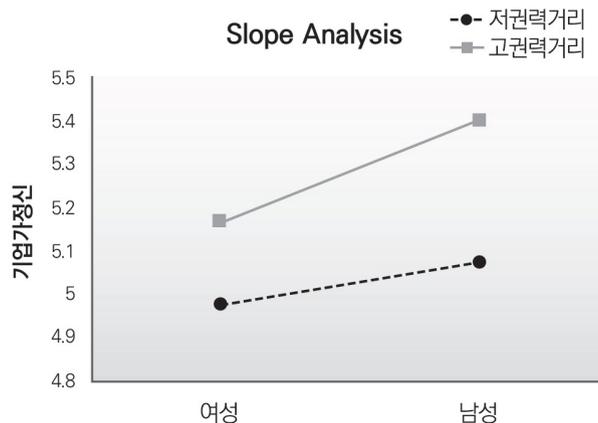
〈표 3-10〉 국가별 사회적 맥락의 조절효과에 대한 위계적 회귀모형 분석 결과(N=40,355)

	Coef.	SE	T-ratio	P-value	Coef.	SE	T-ratio	P-value	Coef.	SE	T-ratio	P-value
INTRCPT	4.909	0.103	47.510	***	4.909	0.095	51.557	***	4.903	0.093	52.803	***
성별(남성=1)	-0.003	0.009	-0.287	0.774	-0.003	0.009	-0.288	0.773	-0.003	0.009	-0.282	0.778
연령	-0.001	0.004	-0.283	0.777	-0.001	0.004	-0.260	0.795	-0.002	0.004	-0.409	0.682
연령자승	-0.003	0.001	-6.603	***	-0.003	0.001	-6.583	***	-0.004	0.001	-6.764	***
결혼(=기혼)	0.005	0.019	0.284	0.776	0.005	0.019	0.284	0.776	0.002	0.019	0.080	0.936
자녀(1=있음)	-0.004	0.019	-0.225	0.822	-0.004	0.019	-0.235	0.814	-0.001	0.019	-0.057	0.955
학력	-0.001	0.005	-0.261	0.794	-0.001	0.005	-0.263	0.792	-0.001	0.005	-0.232	0.817
기업가정신 교육경험	-0.003	0.005	-0.532	0.594	-0.003	0.005	-0.543	0.586	-0.003	0.005	-0.681	0.496
GDP					0.000	0.000	-2.022	0.066	0.000	0.000	-2.010	0.067
권력거리					0.005	0.007	0.751	0.467	0.004	0.007	0.564	0.583
개인의주					0.007	0.007	1.029	0.324	0.008	0.007	1.130	0.281
남성성					-0.008	0.006	-1.345	0.204	-0.008	0.006	-1.317	0.213
불확실성회피					-0.006	0.004	-1.403	0.186	-0.004	0.004	-0.999	0.338
성평등					-2.302	3.105	-0.741	0.473	-2.747	3.111	-0.883	0.395
사회보장					-0.038	0.364	-0.103	0.920	0.038	0.365	0.104	0.919
성별*권력거리									0.003	0.001	3.770	***
성별*개인의주									-0.001	0.001	-1.964	*
성별*남성성									0.000	0.001	-0.541	0.588
성별*불확실성회피									-0.003	0.000	-7.831	***
성별*성평등									0.893	0.314	2.844	**
성별*사회보장									-0.149	0.037	-4.045	***

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

#### 다) 권력 거리의 조절 효과 분석결과

- 가설 1과 관련하여 성별-기업가정신 간 관계에 있어 권력 거리의 국가 수준 조절 효과를 검증한 결과, 기업가정신의 성별 차이에 대한 권력 거리의 조절 효과는 유의한 것으로 확인됨( $B=.003$ ,  $p<.001$ ) (<표 3-10> 참조)
- 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 권력 거리가 기업가정신의 성별 차이에 미치는 효과를 도식화한 결과, [그림 3-10]과 같이 권력 거리가 높은 국가 집단이 낮은 집단보다 기업가정신의 성별 차이가 더 큰 것으로 나타남
- 구체적으로, 권력 거리 수준이 높은 국가(예: 러시아, UAE, 중국 등)의 남성, 여성 모두 권력 거리가 낮은 국가(예: 이스라엘, 덴마크, 핀란드 등)보다 기업가정신이 높음. 그러나 성별 간 기업가정신 차이는 권력 거리가 높은 사회적 맥락에서 좀 더 큰 것으로 나타나, 성별 간 기업가정신 차이는 권력 거리 수준에 따라 다르다는 것을 알 수 있음

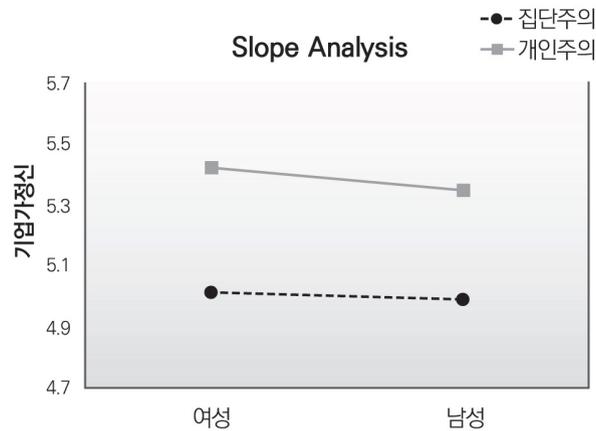


[그림 3-10] 기업가정신의 성별 차이에 대한 권력 거리 조절 효과

#### 라) 개인주의의 조절 효과 분석결과

- 성별-기업가정신 간 관계에 있어서 개인주의의 국가 수준 조절 효과 검증 결과 기업가정신의 성별 차이에 대한 개인주의 조절 효과는 유의한 것으로 확인됨( $B=-.001$ ,  $p<.05$ ) (<표 3-10> 참조)

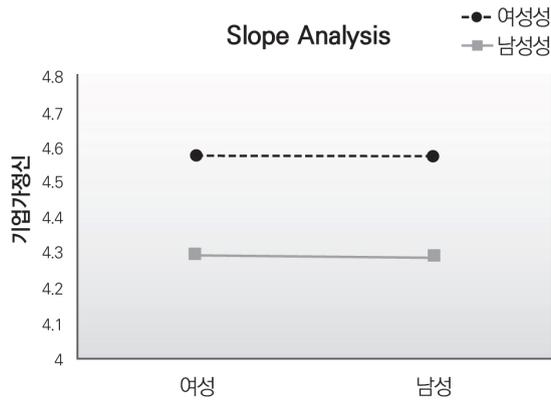
- 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 개인주의가 기업가정신의 성별 차이에 미치는 효과를 도식화한 결과, [그림 3-11]과 같이 개인주의 국가가 집단주의 국가보다 기업가정신의 성별 차이가 더 큰 것으로 나타남
- 구체적으로, 개인주의 국가(예: 미국, 호주, 영국 등)의 남성, 여성 모두 집단주의(예: 인도네시아, 한국, 중국) 국가보다 기업가정신이 높음. 그러나 기업가정신의 문화 수준에 따른 성별 차이는 개인주의 국가에서 좀 더 큰 것으로 나타나, 성별 간 기업가정신 차이는 그 국가의 개인주의-집단주의의 사회적 맥락에 따라 다르다는 것을 알 수 있음



[그림 3-11] 기업가정신의 성별 차이에 대한 개인주의의 조절 효과

#### 마) 남성성의 조절 효과 분석결과

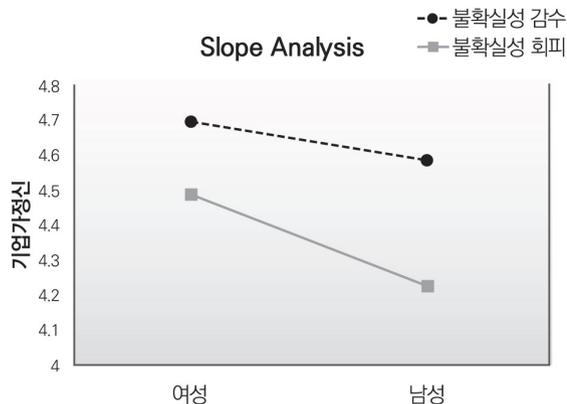
- 성별-기업가정신 간 관계에 있어서 남성성의 국가 수준 조절 효과 검증 결과, 기업가정신의 성별 차이에 대한 조절 효과는 유의하지 않은 것으로 확인됨 ( $B=.000$ ,  $p=.588$ ) (<표 3-10> 참조)
- 본 연구결과 남성성 문화의 조절 효과가 유의하지 않았으며 경향성을 그림을 통해 살펴본 결과, [그림 3-12]에 제시된 바와 같이 기업가정신에 대한 성별 차이가 남성성 문화 수준에 따른 기울기 경향성의 차이가 없음을 확인함
- 전반적으로 여성성 국가문화(예: 덴마크, 핀란드 등)가 남성성 문화(예: 일본, 독일, 영국 등)보다 남녀 모두 기업가정신 수준이 높게 나타남



[그림 3-12] 기업가정신의 성별 차이에 대한 남성성의 조절 효과

#### 바) 불확실성 회피의 조절 효과 분석결과

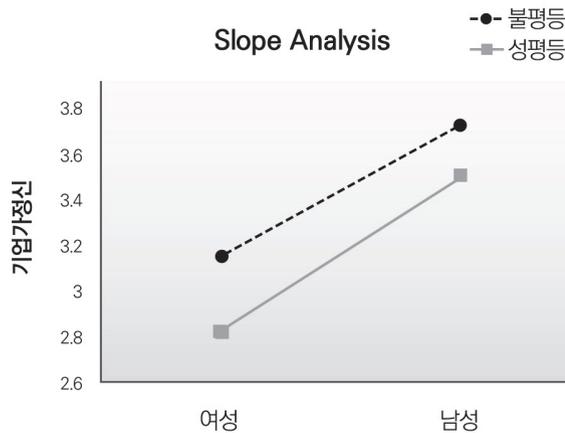
- 기업가정신의 성별 차이에 대한 불확실성 회피의 국가 수준 조절 효과 검증 결과, <표 3-10>에 제시했듯이, 성별-기업가정신 관계에 있어서 사회적 맥락요인으로서의 불확실성 회피수준의 조절 효과가 유의한 것으로 확인됨( $B=-.003, p<.001$ ) (<표 3-10> 참조)
- 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 불확실성 회피가 기업가정신의 성별 차이에 미치는 효과를 도식화한 결과, [그림 3-13]과 같이 불확실성 회피수준이 낮은 국가에 대비하여 불확실성과 모호한 상태를 감내하는 정도가 낮은 불확실성 회피수준이 높은 국가에서 기업가정신의 성별 간 차이가 더 큰 것으로 확인됨
- 전반적으로는 불확실성 회피수준이 낮은 국가(예: 싱가포르, 덴마크, 중국 등)가 높은 국가(예: 러시아, 일본, 칠레 등)보다 기업가정신의 성별 차이가 좀 더 큰 것으로 나타남



[그림 3-13] 기업가정신의 성별 차이에 대한 불확실성 회피의 조절 효과

### 사) 성 평등의 조절 효과 분석결과

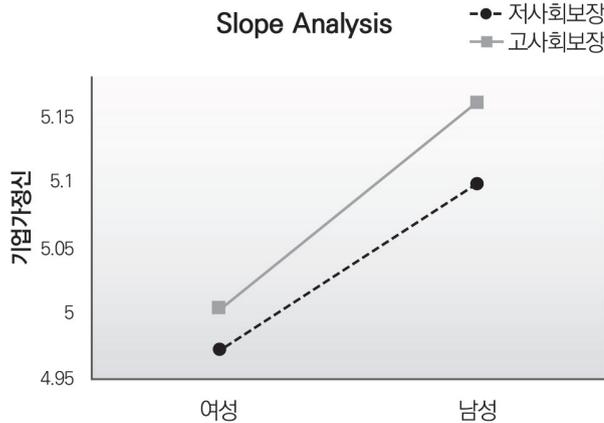
- 성별-기업가정신 간 관계에 있어서 성 평등의 국가 수준 조절 효과 검증 결과, 기업가정신의 성별 차이에 대한 성 평등의 조절 효과는 유의한 것으로 확인됨( $B=.893$ ,  $p<.01$ ) (〈표 3-10〉 참조)
- 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 성 평등 수준이 기업가정신의 성별 차이에 미치는 효과를 도식화한 결과, [그림 3-14]와 같이 성 평등이 낮은 국가가 높은 국가보다 기업가정신의 성별 차이가 더 큰 것으로 나타남
- 전반적으로, 남성과 여성 모두 성 평등이 수준이 높은 국가(예: 핀란드, 독일, 남아공 등)가 성 평등이 낮은 국가(예: 이집트, 터키, UAE)보다 기업가정신이 낮은 경향을 나타냄
- 다만 성별 간 기업가정신의 차이는 성적으로 평등한 국가에서 좀 더 큰 것으로 나타나 성별 간 기업가정신의 차이는 사회적 맥락요인으로서의 성 평등 수준에 영향을 받아 다를 수 있다는 것을 알 수 있음



[그림 3-14] 기업가정신의 성별 차이에 대한 성 평등 조절 효과

아) 사회보장의 조절 효과 분석결과

- 성별-기업가정신 간 관계에 있어서 사회보장의 조절 효과 검증 결과, 기업가정신의 성별 차이에 대한 사회보장의 조절 효과는 유의한 것으로 확인됨( $B=-.149, p<.001$ ) (〈표 3-10〉 참조)
- 이들 관계를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 지각된 사회보장 수준이 기업가정신의 성별 차이에 미치는 효과를 도식화한 [그림 3-15]에서는 사회보장 수준이 낮은 국가가 높은 국가보다 기업가정신의 성별 차이가 좀 더 큰 것으로 나타남
- 전반적으로는 남성 및 여성은 각기 사회보장이 수준이 높은 국가(예: 핀란드, 이스라엘, 싱가포르 등)가 낮은 국가(예: 호주, 이집트, 미국 등)보다 남녀 모두 기업가정신이 높았음
- 특히 사회보장 수준에 따른 남녀 간 기업가정신 차이는 사회보장 수준이 높은 국가에서 좀 더 큰 것으로 나타나 성별 간 기업가정신 차이는 사회적 맥락요인으로서의 사회보장 수준에 영향을 받는다는 것이 확인됨



[그림 3-15] 기업가정신의 성별 차이에 대한 사회보장 조절 효과

## 제4장 국내 대상연구 분석결과

### 4.1. 연구표본 설정을 위한 사전 조사

#### 4.1.1 사전 조사 대상 : 2017 기업가정신 실태조사 데이터 전체

- 본 연구는 (재)한국청년기업가정신재단이 발표한 2017 기업가정신 실태조사(개인편) 설문자료를 기초자료로 활용하였음
- 2017 기업가정신 실태조사는 국내 거주 국민 중 만 13세 이상부터 69세 범위를 목표 모집단으로 하였으며, 표본추출 틀로서 통계청 2016년 인구주택총조사를 바탕으로 지역별 \*성별\*연령별 층화추출방법을 통해 유효표본 10,000개를 확보하고 있음
- 수집된 표본조사 결과를 활용하여 모집단 값을 추정한 결과 신뢰도 95%, 표본오차  $\pm 0.98\%$ 로서 2017년 기업가정신 실태조사 기초자료는 연구대상으로서 한국 전체 국민에 대한 대표성을 가지는 것으로 판단됨
- 유효표본 10,000개의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 4-1>에 제시됨

<표 4-1> 사전조사대상 표본의 인구통계학적 특성(N=10,000)

변수	분류	빈도	비율(%)
성별	남	5055	50.6
	여	4945	49.5
연령	10대	1401	14.0
	20대	1651	16.5
	30대	1754	17.5
	40대	1836	18.4
	50대	1824	18.2
	60대 이상	1534	15.3
교육수준	초등학교 이하	141	1.5
	중학교	803	8.0
	고등학교	4275	42.8
	전문대학	1701	17.0
	대학교	2998	30.0
	대학원 석사 이상	82	0.9
소득	100만원 미만	4485	44.8
	~300만원 미만	3681	36.8
	~500만원 미만	1650	16.5
	500만원 이상	185	1.8

#### 4.1.2 측정: 사전 조사 대상 분석

- 기업가정신은 혁신성, 위험 감수성, 진취성(Miller, 1983; Covin and Slevin, 1989)의 세 가지 개념들을 각기 반영하는 세 개씩의 문항, 총 9개 문항의 평균값으로 측정
- 성별은 남녀를 구분하는 더미 변수(남: 1, 여: 0으로 코딩)로 측정
- 연령 및 연령과 기업가정신의 역 U 관계를 파악하기 위한 연령의 자승(연령)은 연속형 변수로 측정
- 교육 수준은 무학, 초등학교 이하부터 대학원까지 학력 수준을 점수화하여 측정
- 소득은 응답자의 월평균 개인소득을 기준으로 '100만원 미만', '~300만원 미만', '~500만원 미만', '~500만원 이상'의 구간을 점수화(연속형)하여 측정
- 설문응답자가 인지하는 개인특성을 반영하는 창업기회, 성취 욕구는 각각 7점 리커트 척도를 활용하여 측정
- 사전 조사에 사용된 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과는 다음의 <표 4-2>에 제시됨. <표 4-2>에 따르면 요인분석결과 고유치 1 이상의 세 가지 요인이 도출되었으며, 모든 요인에 걸쳐 Cronbach- $\alpha$  값이 0.7 이상으로 신뢰도를 확보

<표 4-2> 인지적 측정문항에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과 [N=10,000]

요인		측정항목	요인1	요인2	요인3	Cronbach- $\alpha$
기업가정신	혁신성	개선과 혁신을 적극적으로 채택하는 편이다	.721	.028	.043	.884
		운영방법에 있어 '독창적 방법'으로 해결하는 편이다	.732	.111	-.098	
		업무처리에 있어 '새로운 방법'을 모색하는 편이다	.732	.059	.057	
	위험감수성	위험 감수를 긍정적 속성으로 간주하는 편이다	.721	.143	-.064	
		새로운 아이디어에 불확실성이 있더라도 받아들이는 편이다	.683	.113	.047	
		사업기회에 대한 탐험과 실험을 강조하는 편이다	.698	.133	-.027	
	진취성	경쟁자보다 먼저 앞서서 전략과 행동을 시작하는 편이다	.704	.126	.031	
		기회 포착에 뛰어난 편이다	.668	.121	-.068	
		상대방이 따라올 행동을 먼저 시작하는 편이다	.665	.098	.038	
창업기회	창업 준비 및 시작에 풍부한 기회가 있음	.125	.696	.139	.703	
	사업을 시작할 기술과 지식을 보유	.125	.820	.005		
	3년 이내 창업 시작할 의사가 있음	.158	.819	-.026		
성취욕구	한번 시작한 일은 어려움이 있더라도 끝까지 밀어붙임	.104	.103	.840	.812	
	어려움이 있더라도 다른 방법을 고려하여 끝까지 새로운 해결책을 모색	.154	-.004	.920		
회전 후 고유값			4.633	1.946	1.727	
설명분산(누적, %)			33.092	46.992	59.328	

\* 요인추출방식 : 배리맥스 직각회전(varimax rotation)

### 4.1.3 사전 조사 대상 성별 및 연령에 따른 기업가정신 수준 차이 분석

○ 10,000개 전체 표본을 대상으로 하는 주요 변수의 기술 통계량은 <표 4-3>에 제시

○ 기본적으로 한국의 기업가정신 수준은 남성이 여성보다 높은 경향을 보임

<표 4-3> 주요 변수 기술통계량 (N=10,000)

변 수	전체 (N=10,000)		남성 (N=5,055)		여성 (N=4,945)		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
기업가정신	3.868	.987	3.936	.993	3.799	.976	6.959 ***
연령	3.563	1.644	3.538	1.644	3.590	1.644	-.576
연령의 자승(연령 <sup>2</sup> )	15.399	11.819	15.216	11.793	15.586	11.843	-.563
교육수준	4.687	1.059	4.823	1.053	4.547	1.048	13.142 ***
소득	1.754	.792	2.017	.815	1.484	.667	6.430 ***
창업기회	3.399	1.221	3.489	1.226	3.306	1.210	7.492 ***
성취욕구	3.856	1.291	3.938	1.288	3.772	1.289	6.447 ***
성별	.506	.500	-	-	-	-	-

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

※ t-test를 실시한 연속형 척도의 변수들에 있어서는 Levene의 등분산 검정결과 연령, 연령의 자승(연령<sup>2</sup>), 창업기회, 성취욕구는 등분산이 가정되었으며, 기업가정신, 교육수준, 소득은 이분산.

○ <표 4-4>의 회귀분석결과 기업가정신 수준에 있어서 남성은 연령이 역 U자 관계를 나타낸 반면, 여성은 연령이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타남

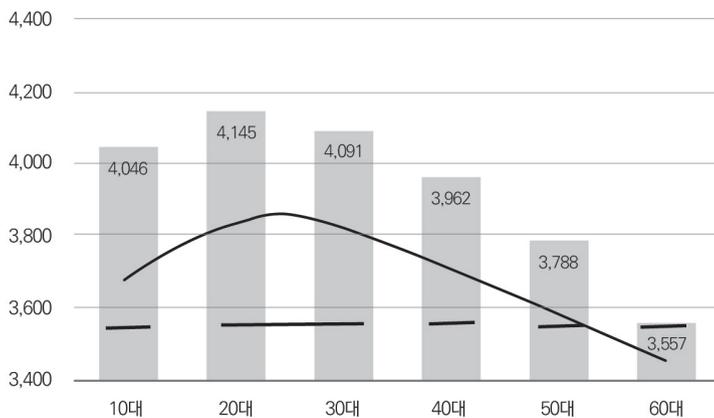
<표 4-4> 기업가정신 결정요인 회귀분석결과 (N=10,000)

독립변수	종속변수 그룹	기업가정신		
		모델1 전체	모델2 남성	모델3 여성
성별		.024 *	-	-
연령		-.054	.111	-.210 **
연령의 자승(연령 <sup>2</sup> )		-.126 *	-.302 ***	.045
교육수준		.001	-.008	.011
소득		-.003	-.007	-.001
성취동기		.378 ***	.383 ***	.375 ***
창업기회		.254 ***	.232 ***	.277 ***
R-Square		.271	.262	.276
Adj. R-Square		.270	.261	.275
F-value		529.856 ***	298.689 ***	313.421 ***

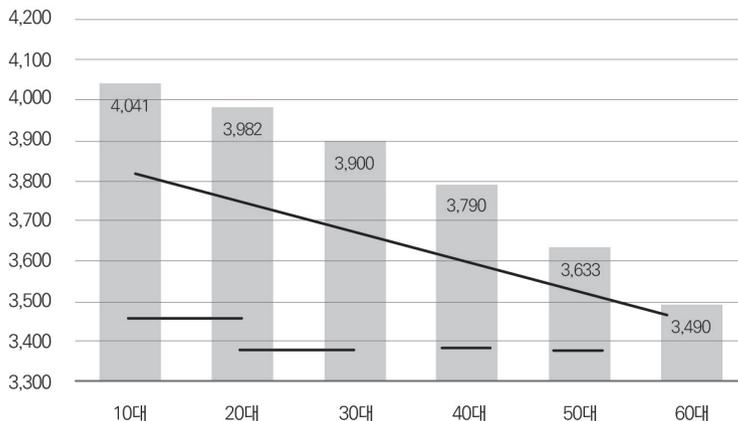
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

※ 표안의 회귀분석결과는 standardized regression coefficient( $\beta$ )를 제시하였음

- 연령대에 따른 기업가정신 추이를 나타내는 [그림 4-1]와 [그림 4-2]에 따르면, 회귀분석 결과와 동일하게 남성은 연령이 증가함에 따라 파란색 곡선과 같이 기업가정신 수준의 추이가 역 U자 패턴을 그리고 있으며, 여성은 파란색 실선과 같이 연령이 증가함에 따라 기업가정신이 지속적으로 감소하는 추이를 나타내고 있음
- [그림 4-3]과 [그림 4-4]에서 남성 및 여성은 모두 40대 이후 기업가정신이 우하향하는 동일한 추이를 보이며, 기업가정신에 있어서 남성과 여성의 차이는 10~30대에서 나타나고 있음



[그림 4-3] 연령대에 따른 기업가정신 추이 : 남성 집단



[그림 4-4] 연령대에 따른 기업가정신 추이 : 여성 집단

※ 가로 실선이 연결된 막대는 통계적으로 유의한 동질적 부분집합을 의미하며, 연결되지 않은 막대는 이질적 부분집합임.

○ 각 연령대별로 성별 간 기업가정신의 차이를 분석한 t-test 결과인 <표 4-5>에 따르면 10대에 있어서는 성별에 따른 기업가정신의 차이가 없으나, 20대부터 성별 차이가 나타나고 있으며, 전반적으로 남성이 여성보다 기업가정신이 높은 결과를 보이며, 60대에서는 다시 성별 차이가 유의하지 않았음

<표 4-5> 연령대에 따른 성별 간 기업가정신 차이 분석(N=10,000)

연령	성별	N	평균	표준편차	t	p value
10대	남성	719	4.046	.999	.105	.916
	여성	682	4.041	.975		
20대	남성	857	4.145	.970	3.403	.001**
	여성	794	3.982	.968		
30대	남성	892	4.091	1.000	4.081	.000***
	여성	862	3.900	.960		
40대	남성	920	3.962	.964	3.767	.000***
	여성	916	3.790	.994		
50대	남성	908	3.788	.941	3.511	.000***
	여성	916	3.633	.935		
60대	남성	759	3.557	.970	1.393	.164
	여성	775	3.490	.916		

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

※ 모든 연령대별 분석에 있어서 Levene의 분산의 동질성 검정 결과 등분산이 가정됨.

○ 또한, 연령대별 기업가정신 차이를 분석한 <표 4-6>에 따르면 10~30대는 기업가정신 수준이 동질적인 집단으로 나타났으며 40~60대는 기업가정신이 낮아지는 결과를 보임

<표 4-6> 연령대별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합(N=10,000)

	연령	N	유의수준 = 0.05에 대한 부분집합				F value
			1	2	3	4	
Scheffe	60대	1534	3.524				77.805***
	50대	1824		3.710			
	40대	1836			3.876		
	30대	1754				3.997	
	20대	1401				4.043	
	10대	1651				4.067	
	유의확률			1.000	1.000	1.000	

\*\*\*  $p < .001$

○ <표 4-6>의 분산분석결과를 재확인하고 구체화하기 위하여, <표 4-7>과 같이 Scheffe 방법으로 사후분석을 실시함. 분석결과, 10~30대는 기업가정신의 차이가 통계적으로 유의하지 않았으며, 나머지 40~60대는 통계적으로 유의한 차이를 보이며 기업가정신 수준이 낮은 것으로 나타남

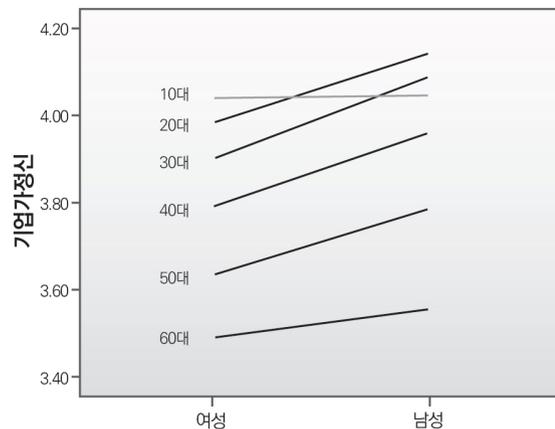
<표 4-7> 연령대별 기업가정신 차이 다중비교(N=10,000)

사후분석 방법	(I) 연령	(J) 연령	평균차이 (I-J)	표준오차	유의확률	95% 신뢰구간	
						하한	상한
Scheffe	10대	20대	-.023	.035	.994	-.140	.094
		30대	.047	.035	.876	-.069	.162
		40대	.167***	.034	.000	.053	.282
		50대	.333***	.034	.000	.219	.448
		60대	.520***	.036	.000	.401	.639
	20대	10대	.023	.035	.994	-.094	.140
		30대	.070	.033	.492	-.041	.180
		40대	.191***	.033	.000	.081	.300
		50대	.357***	.033	.000	.247	.466
		60대	.543***	.034	.000	.429	.657
	30대	10대	-.047	.035	.876	-.162	.069
		20대	-.070	.033	.492	-.180	.041
		40대	.121*	.032	.016	.013	.228
		50대	.287***	.032	.000	.179	.395
		60대	.473***	.034	.000	.361	.586
	40대	10대	-.167***	.034	.000	-.282	-.053
		20대	-.191***	.033	.000	-.300	-.081
		30대	-.121*	.032	.016	-.228	-.013
		50대	.166***	.032	.000	.059	.273
		60대	.353***	.034	.000	.241	.464
	50대	10대	-.333***	.034	.000	-.448	-.219
		20대	-.357***	.033	.000	-.466	-.247
		30대	-.287***	.032	.000	-.395	-.179
		40대	-.166***	.032	.000	-.273	-.059
		60대	.187***	.034	.000	.075	.298
	60대	10대	-.520***	.036	.000	-.639	-.401
		20대	-.543***	.034	.000	-.657	-.429
		30대	-.473***	.034	.000	-.586	-.361
40대		-.353***	.034	.000	-.464	-.241	
50대		-.187***	.034	.000	-.292	-.075	

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 4.1.4 연구문제 3의 분석을 위한 연구대상 및 연구표본의 선정

- 한국의 기업가정신은 성별 간 차이가 존재하였으며, 남성이 여성에 비해 전반적으로 높은 수준을 보임
- 10,000개 전체 표본을 대상으로 한 사전 조사를 통해 기업가정신의 성별 차이가 나타나는 핵심 연령층은 10~30대였음
- 다음의 [그림 4-5]과 같이 남성 및 여성 모두 40~60대로 갈수록 전반적으로 기업가정신이 낮아지는 경향을 보이는 한편 10~30대에서는 성별에 따라 기업가정신 추이의 차이가 명확히 나타남
- 10대에서 남녀의 기업가정신의 차이가 없었으나, 20대 및 30대에서 여성이 남성보다 기업가정신이 낮아지는 경향을 보임
- 추론하자면 한국의 기업가정신에 있어서의 성별이 그 자체로 독립적인 영향을 미치는 것이 아니라 다른 사회적 맥락요인의 조절 효과가 존재할 것으로 판단됨
- 따라서 기업가정신에 있어서의 성별 차이에 영향을 미치는 한국의 사회적 맥락효과를 파악하기 위해서는 2017 기업가정신 실태조사의 전체 10,000개 표본 중 10~30대에 해당하는 4,806개를 연구문제 3의 분석을 위한 최종 연구대상으로 선정하는 것이 타당할 것으로 판단됨



[그림 4-5] 성별 및 연령에 따른 기업가정신 수준 도식화

## 4.2. 성별, 출산, 창업교육이 기업가정신에 미치는 영향 분석

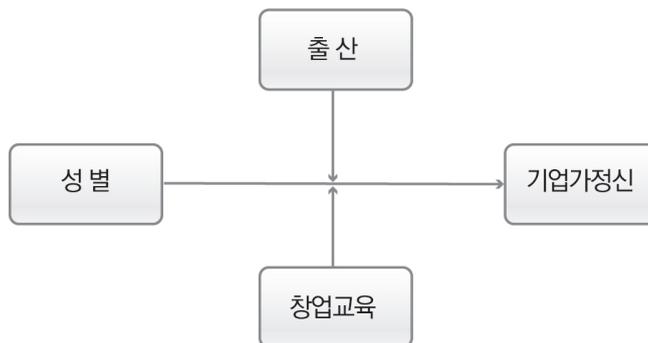
### 4.2.1 연구 모형 : 연구문제 3

- 본 연구는 한국의 기업가정신 수준의 성별 차이에 영향을 미치는 사회적 맥락요인으로서 출산과 창업교육 지원제도에 초점을 두었음
- 출산 이후 미취학 자녀의 수가 많을수록 유의하게 재진입률이 낮아지는 것으로 나타나 (김주영, 2010), 한국에서는 여성의 출산 및 육아로 인한 부담이 기업가정신 수준을 떨어뜨리는 사회적 맥락요인으로 작용할 것으로 예측함
- 또한, 한국에서는 창업교육을 지원하는 제도적 측면이 성별이 기업가정신에 미치는 영향을 조절하는 사회적 맥락요인으로 작용하는지를 탐색하고자 함
- 이에 본 연구는 한국 기업가정신에 있어 성별과 출산, 성별과 창업교육이 어우러져 나타나는 효과를 파악하는 데에 초점을 두고 위계적 회귀분석을 통해 성별과 기업가정신 간 관계에 있어서 사회적 맥락요인의 조절 효과를 검증하고자 함

연구문제 3 : 한국적 맥락으로서 출산 및 창업교육이 성별과 기업가정신 간 관계에 미치는 영향은 어떠한가?

가설 7: 기업가정신에 대한 성별 차이는 출산 및 육아와 관련된 요인에 의해 나타날 것이다.

가설 8: 기업가정신에 대한 성별 차이는 창업교육 및 지원제도의 요인에 의해 나타날 것이다.



[그림 4-6] 연구 모형 : 연구문제 3

## 4.2.2 연구표본: 2017 기업가정신 실태조사 데이터 중 10~30대 대상

- 본 연구 2는 성별과 사회적 맥락요인(자녀출산 및 창업교육)이 어우러져 나타나는 효과를 파악하는 데에 초점을 두고 있으므로 전체 연령층이 아닌 실질적 13세~19세의 청소년부터 출산 직후부터 출산 이후 미취학 자녀에 대한 육아 부담을 가지는 40세 미만까지의 남녀를 연구대상으로 하였음
- 즉, 2017년 기업가정신 실태조사의 전체 10,000개의 표본 중에서 최종적으로 10~30대에 해당하는 4,806개의 표본을 최종적으로 연구대상으로 하여 분석에 사용함
- 참고로 2018년 기업가정신 실태조사는 본 연구에서 주목하는 사회적 맥락요인으로서 출산과 관련된 정보를 포함하고 있지 않기 때문에 분석에서 제외하였음

〈표 4-8〉 연구표본의 인구통계학적 특성(N=4,806)

변수	분류	빈도	비율(%)
성별	남	2,468	51.4
	여	2,338	48.6
출산	출산	1,127	23.4
	미출산	3,679	76.6
연령	10대	1,401	29.2
	20대	1,651	34.4
	30대	1,754	36.5
교육수준	중학교	281	5.8
	고등학교	1,521	31.6
	전문대학	988	20.6
	대학교	1,981	41.2
	대학원 석사	29	0.6
	대학원 박사	6	0.1
소득	100만원 미만	2,754	57.3
	~300만원 미만	1,580	32.9
	~500만원 미만	447	9.3
	500만원 이상	25	0.5

### 4.2.3 측정: 연구대상 분석

- 기본적으로 측정 문항은 전술한 사전 조사 대상 전체 표본을 대상으로 한 분석과 동일한 변수와 문항을 사용
- 이에 연구문제 3 및 가설 7, 8과 관련하여 기업가정신 수준에 있어서 남녀 차이를 발생시킬 수 있는 한국의 사회적 맥락을 반영하는 대표변수로서 출산과 창업교육 지원제도를 추가함
- 본 분석에서 사용된 종속변수인 기업가정신과 통제변수 중 성취 욕구 및 창업기회와 관련하여 설문응답자가 인지하는 정도를 측정하는 세부 문항에 대한 타당성 및 신뢰도를 검토한 결과는 다음의 <표 4-9>에 제시됨
- <표 4-9>에 따르면 요인분석을 통해 고유치 1 이상의 세 가지 요인(모든 문항 요인 적재치 0.6 이상)을 도출하였으며, 각 요인을 측정하는 문항들은 Cronbach- $\alpha$  값이 0.7 이상으로 나타나 본 연구에서 사용된 측정 문항들은 충분한 타당성과 신뢰도를 나타냄

<표 4-9> 인지적 측정문항에 대한 타당성 및 신뢰도 분석결과 [N=4,806]

요인		측정항목	요인1	요인2	요인3	Cronbach- $\alpha$
기업가정신	혁신성	개선과 혁신을 적극적으로 채택하는 편이다	.710	.024	.182	.882
		운영방법에 있어 '독창적 방법'으로 해결하는 편이다	.722	.115	.061	
		업무처리에 있어 '새로운 방법'을 모색하는 편이다	.725	.055	.122	
	위험감수성	위험 감수를 긍정적 속성으로 간주하는 편이다	.704	.160	.127	
		새로운 아이디어에 불확실성이 있더라도 받아들이는 편이다	.670	.100	.093	
		사업기회에 대한 탐험과 실험을 강조하는 편이다	.697	.137	.077	
	진취성	경쟁자보다 먼저 앞서서 전략과 행동을 시작하는 편이다	.706	.129	.225	
		기회 포착에 뛰어난 편이다	.678	.106	.076	
		상대방이 따라올 행동을 먼저 시작하는 편이다	.676	.081	.156	
창업기회	창업 준비 및 시작에 풍부한 기회가 있음	.153	.711	.153	.719	
	사업을 시작할 기술과 지식을 보유	.093	.828	-.031		
	3년 이내 창업 시작할 의사가 있음	.130	.823	-.041		
성취욕구	한번 시작한 일은 어려움이 있더라도 끝까지 밀어붙임	.354	.103	.833	.806	
	어려움이 있더라도 다른 방법을 고려하여 끝까지 새로운 해결책을 모색	.135	-.025	.917		
회전 후 고유값			4.586	1.985	1.723	
설명분산(누적, %)			32.760	46.939	59.247	

※ 요인추출방식 : 배리맥스 직각회전(varimax rotation)

#### 4.2.4 성별, 출산, 창업교육에 따른 기업가정신 수준 회귀분석

- <표 4-10>은 한국에서 성별, 출산, 창업교육이 기업가정신에 미치는 영향을 탐색하고자 하는 연구문제 3과 관련된 회귀 분석결과를 정리한 것임
- <표 4-10>의 회귀분석 결과 중 모델 1은 통제변수만을 투입하여 분석한 결과이며, 모델 2는 본 연구의 독립 변수인 성별, 출산과 창업교육을 추가한 것임. 또한, 모델 3은 성별과 출산의 상호작용 항을, 모델 4는 성별과 창업교육의 상호작용 항을 반영한 분석이며, 마지막으로 모델 5는 두 가지 상호작용 항을 동시에 반영한 회귀분석 결과임

<표 4-10> 기업가정신 회귀분석결과 [N=4,806]

통제 / 독립변수	기업가정신				
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5
학 력	-.026*	-.030*	-.031*	-.030*	-.031*
소 득	-.030*	-.028*	-.039**	-.028*	-.040**
성취욕구	.417***	.411***	.411***	.411***	.410***
창업기회	.240***	.234***	.235***	.235***	.235***
성 별		.035**	.016	.033*	.014
출 산		-.031*	-.063***	-.031*	-.063***
창업교육		.063***	.063***	.052**	.052**
성 별 × 출 산			.056**		.055**
성 별 × 창업교육				.015	.014
R-Square	.256	.259	.260	.259	.260
Adj. R-Square	.256	.258	.259	.258	.259
F-value	405.217**	239.329**	210.895***	209.467***	187.497***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

##### 가) 통제변수의 영향력

- 먼저 통제변수의 효과를 검토하면, 통제변수만을 사용한 [표 20]의 모델 1.에서는 기업가정신에 있어서 학력( $\beta = -.026$ ,  $p < .05$ ), 소득( $\beta = -.030$ ,  $p < .05$ )은 통계적으로 유의한 부의 영향을 나타내는 한편, 성취 욕구( $\beta = .417$ ,  $p < .001$ ), 창업기회( $\beta = .240$ ,  $p < .001$ )는 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이와 같은 통제변수들과 기업가정신과의 관계는 모델 2부터 모델 5에 걸쳐 동일한 패턴을 보이는 것으로 나타남

나) 독립 변수의 영향력

○ 기업가정신에 대한 영향요인으로서 성별, 출산과 창업교육 변수를 추가한 <표 4-10>의 모델 2의 결과는 기업가정신에 있어서 성별은 정의 영향( $\beta=.035, p<.01$ )을, 출산은 부( $\beta=-.031, p<.05$ )의 영향, 성별은 정의 영향( $\beta=.063, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타남

다) 성별이 기업가정신에 미치는 영향에 대한 출산의 조절 효과

○ 성별 및 출산의 독립적인 효과 이외에 이들 변수의 상호작용 효과를 추가한 <표 4-10>의 모델 3의 분석결과에 따르면, 모델 2에서 유의하였던 성별 효과가 사라진 반면( $\beta=.016, p>.05$ ), 출산( $\beta=-.063, p<.001$ )과 성별 및 출산의 상호작용 변수( $\beta=.056, p<.01$ )의 유의한 효과가 확인됨

라) 성별이 기업가정신에 미치는 영향에 대한 창업교육의 조절 효과

○ 성별 및 창업교육의 독립적인 효과 이외에 이들 변수의 상호작용 효과를 추가한 <표 4-10>의 모델 4의 분석결과에 따르면, 성별( $\beta=.033, p>.05$ ), 창업교육( $\beta=.052, p<.01$ )의 독립적인 효과가 나타난 반면 성별 및 창업교육의 상호작용 효과( $\beta=.015, p>.01$ )는 통계적으로 유의하지 않았음

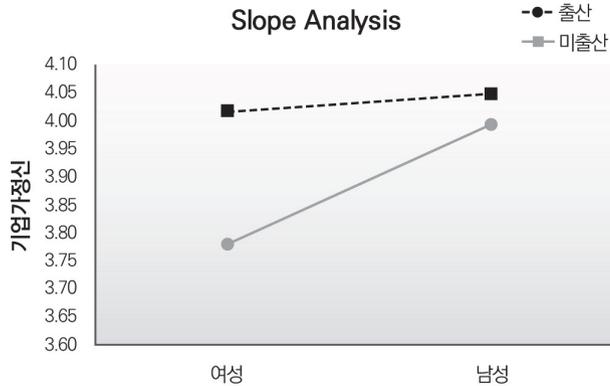
마) 성별이 기업가정신에 미치는 영향 : 조절 효과 통합 모형

○ 모델 5의 분석결과, 성별과 출산의 상호작용 효과( $\beta=.055, p<.01$ )가 유의한 반면 성별과 창업교육의 상호작용 효과( $\beta=.014, p>.01$ )의는 유의하지 않았으며, 창업교육은 독립적으로 기업가정신에 영향을 미침( $\beta=.052, p<.01$ ).

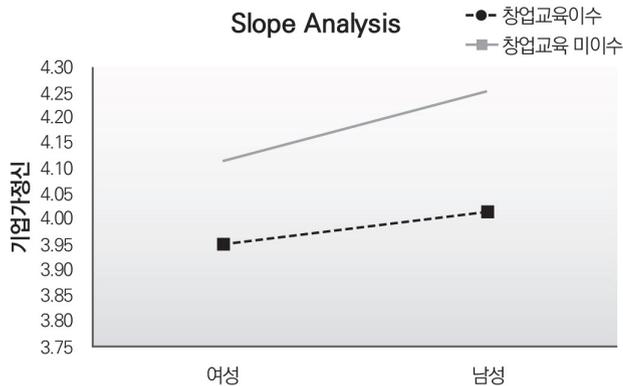
○ 이상의 분석결과에 따라 설정된 가설 7이 지지 되었으며, 가설 8은 기각되었음

#### 4.2.5 성별-기업가정신 관계에서 출산, 창업교육의 조절 효과 기울기 분석

- 출산과 창업교육의 조절 효과의 패턴을 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 기울기 분석을 실시하였고 그 결과를 [그림 4-7], [그림 4-8]에 제시하였음
- 성별이 기업가정신에 미치는 영향에 대한 출산의 조절 효과를 도식화한 [그림 4-7]에 따르면, 출산 집단의 기울기 즉, 성별이 기업가정신에 미치는 영향이 미출산 집단에 비해 크게 나타남
- 성별이 기업가정신에 미치는 영향에 대한 창업교육의 조절 효과를 도식화한 [그림 4-8]에 따르면, 성별에 따른 기울기의 차이는 크지 않으며, 성별에 관계없이 창업교육 이수 집단의 기울기가 창업교육 미이수 집단에 비해 기업가정신 수준이 높은 것으로 나타남



[그림 4-7] 출산 여부에 따른 성별이 기업가정신에 미치는 영향



[그림 4-8] 창업교육에 따른 성별이 기업가정신에 미치는 영향

## 4.2.6 성별, 출산에 따른 기업가정신 차이

○ <표 4-11>에 따르면, '여성\_출산' 집단이 타 처리집단보다 기업가정신이 유의하게 낮았으며, 타 처리집단 간 차이는 통계적으로 유의하지 않았음

<표 4-11> 성별, 연령, 출산에 따른 기업가정신 수준 교차표

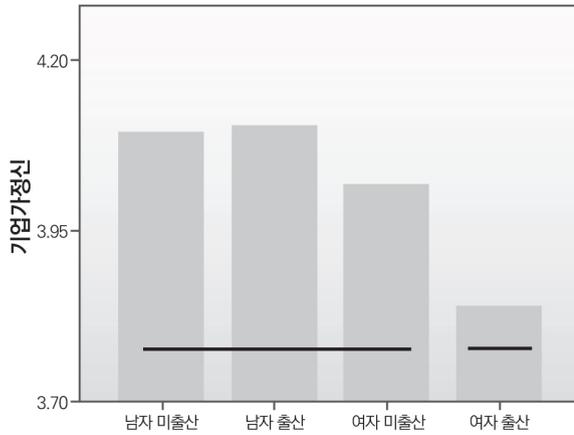
성별	연령	미출산			출산			전체		
		평균	표준편차	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	N
여성	10대	4.041	.975	682	-	-	-	4.041	.975	682
	20대	3.998	.967	740	3.767	.970	54	3.982	.968	794
	30대	4.014	.942	272	3.847	.964	590	3.900	.960	862
	전체	4.018	.966	1694	3.841	.964	644	3.969	.969	2338
남성	10대	4.046	.999	719	-	-	-	4.046	.999	719
	20대	4.138	.970	830	4.349	.957	27	4.145	.970	857
	30대	4.093	1.000	436	4.088	1.000	456	4.091	1.000	892
	전체	4.095	.988	1985	4.103	.999	483	4.097	.990	2468
전체	10대	4.043	.987	1401	-	-	-	4.043	.987	1401
	20대	4.072	.971	1570	3.961	.999	81	4.067	.972	1651
	30대	4.063	.978	708	3.952	.987	1046	3.997	.985	1754
	전체	4.059	.978	3679	3.953	.987	1127	4.034	.981	4806

<표 4-12> 성별-출산 처리집단별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합[N=4,806]

	처리집단	N	유의수준 = 0.05에 대한 부분집합		F value
			1	2	
Scheffe	여성_출산	644	3.841		11.930***
	여성_미출산	1694		4.018	
	남성_미출산	1985		4.095	
	남성_출산	483		4.103	
	유의확률		1.000	.359	

\*\*\*  $p < .001$

○ [그림 4-9]는 <표 4-12>의 결과를 도식화하였음



[그림 4-9] 성별-출산 처리집단별 기업가정신 빈도표

※ 실선이 연결된 막대는 통계적으로 유의한 동질적 부분집합을 의미하며, 연결되지 않은 막대는 이질적 부분집합임.

○ <표 4-13>은 위의 분산분석 결과를 구체화하기 위해 Scheffe 방법으로 사후분석을 실시한 결과임

<표 4-13> 성별 및 출산에 따른 처리집단별 기업가정신 차이 다중비교[N=4,806]

	(I) treatment	(J) treatment	평균차이(I-J)	표준오차	유의확률	95% 신뢰구간	
						하한	상한
Scheffe	남자_미출산	남자_출산	-.008	.050	.999	-.147	.131
		여자_미출산	.077	.032	.127	-.013	.168
		여자_출산	.254***	.044	.000	.130	.379
	남자_출산	남자_미출산	.008	.050	.999	-.131	.147
		여자_미출산	.085	.050	.415	-.056	.226
		여자_출산	.262***	.059	.000	.098	.427
	여자_미출산	남자_미출산	-.077	.032	.127	-.168	.013
		남자_출산	-.085	.050	.415	-.226	.056
		여자_출산	.177**	.045	.002	.051	.304
	여자_출산	남자_미출산	-.254***	.044	.000	-.379	-.130
		남자_출산	-.262***	.059	.000	-.427	-.098
		여자_미출산	-.177**	.045	.002	-.304	-.051

\*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 4.2.7 성별, 창업교육에 따른 기업가정신 차이

○ <표 4-15>에 따르면, ‘남녀-창업교육 이수’ 두 집단이 ‘남녀-창업교육 미이수’ 두 처리집단에 비해 기업가정신이 유의하게 높은 것으로 나타나, 창업교육은 성별과 무관하게 높은 기업가정신 수준을 가짐

<표 4-14> 성별, 연령, 창업교육에 따른 기업가정신 수준 교차표

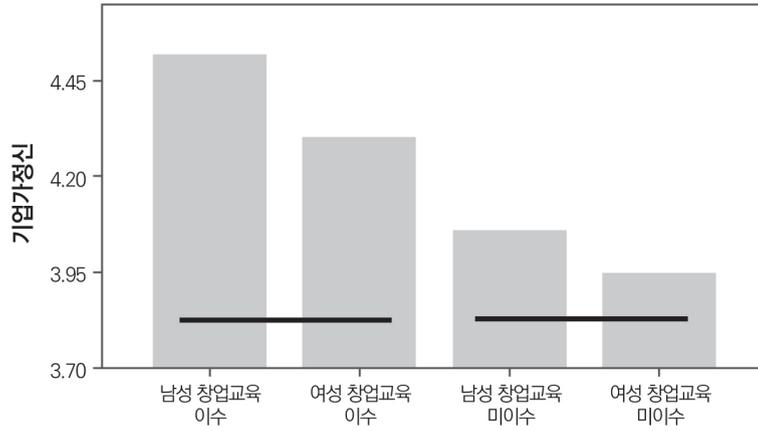
성별	연령	창업교육						전체		
		미이수			이수			평균	표준편차	N
		평균	표준편차	N	평균	표준편차	N			
여성	10대	4.041	.980	669	4.013	.719	13	4.041	.975	682
	20대	3.953	.957	734	4.342	1.036	60	3.982	.968	794
	30대	3.868	.948	802	4.326	1.023	60	3.900	.960	862
	전체	3.949	.963	2205	4.303	1.002	133	3.969	.969	2338
남성	10대	4.046	1.001	702	4.034	.977	17	4.046	.999	719
	20대	4.106	.963	778	4.530	.954	79	4.145	.970	857
	30대	4.027	.979	792	4.595	1.021	100	4.091	1.000	892
	전체	4.060	.981	2272	4.520	.998	196	4.097	.990	2468
전체	10대	4.044	.990	1371	4.025	.861	30	4.043	.987	1401
	20대	4.032	.963	1512	4.448	.991	139	4.067	.972	1651
	30대	3.947	.967	1594	4.494	1.027	160	3.997	.985	1754
	전체	4.005	.973	4477	4.432	1.004	329	4.034	.981	4806

<표 4-15> 성별-창업교육 처리집단별 기업가정신 차이 분산분석 및 동질적 부분집합[N=4,806]

	처리집단	N	유의수준 = 0.05에 대한 부분집합		F value
			1	2	
Scheffe	여성_창업교육 미이수	2205	3.949		25.822***
	남성_창업교육 미이수	2272	4.060		
	여성_창업교육 이수	133		4.303	
	남성_창업교육 이수	196		4.520	
	유의확률		.587	.061	

\*\*\*  $p < .001$

○ [그림 4-10]은 <표 4-15>의 결과를 도식화하였음



[그림 4-10] 성별-창업교육 처리집단별 기업가정신 빈도표

※ 실선이 연결된 막대는 통계적으로 유의한 동질적 부분집합을 의미하며, 연결되지 않은 막대는 이질적 부분집합임.

○ <표 4-16>는 위의 분산분석결과를 구체화하기 위해 Scheffe 방법으로 사후분석을 실시한 결과임

〈표 4-16〉 성별 및 창업교육에 따른 처리집단별 기업가정신 차이 다중비교[N=4,806]

	(I) treatment	(J) treatment	평균차이(I-J)	표준오차	유의확률	95% 신뢰구간	
						하한	상한
Scheffe	남성_창업교육이수	남성_창업교육미이수	.460***	.073	.000	.257	.663
		여성_창업교육이수	.217	.109	.267	-.089	.523
		여성_창업교육미이수	.571***	.073	.000	.368	.774
	남성_창업교육미이수	남성_창업교육이수	-.460***	.073	.000	-.663	-.257
		여성_창업교육이수	-.243	.087	.050	-.486	.001
		여성_창업교육미이수	.111**	.029	.002	.030	.19
	여성_창업교육이수	남성_창업교육이수	-.217	.109	.267	-.523	.089
		남성_창업교육미이수	.243	.087	.050	-.001	.486
		여성_창업교육미이수	.354**	.087	.001	.111	.597
	여성_창업교육미이수	남성_창업교육이수	-.571***	.073	.000	-.774	-.368
		남성_창업교육미이수	-.111**	.029	.002	-.193	-.030
		여성_창업교육이수	-.354**	.087	.001	-.597	-.111

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 제5장 결 론

### 5.1 연구결과의 요약

- 본 연구는 경험적으로 관찰되는 기업가정신의 성별 간 차이가 나타나는 현상 자체가 아닌 그 성별 차이를 발생시키는 사회적 맥락의 영향에 주목하였음
- 이를 바탕으로 한국 경제의 성장잠재력 확보에 이바지할 수 있는 실효성 있는 여성 기업가정신 촉진 정책 방향을 탐색하고자 하였음
- 구체적으로 성별과 기업가정신 수준 간 관계에 있어 국가 간 사회적 맥락 차이를 반영하기 위해 홉스테드(Hofstede)의 국가 문화가치 차원 요인인 권력 거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피 변수와 함께 제도적 요인인 성 평등, 사회보장의 변수들을 사용하였음
- 또한, 한국의 사회적 맥락을 반영하는 대표적인 요인으로서 출산(및 육아 부담)과 창업교육(지원제도) 변수를 사용하였음
- 이들 변수를 바탕으로 본 연구에서는 성별과 기업가정신 간 관계에 대한 사회적 맥락의 조절적 영향력과 관련된 가설 1~8을 설정하고 검증하였음
- 연구문제를 중심으로 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같음
- 연구문제 1 : 기업가정신의 성별 차이는 존재하는가?
  - 글로벌 대상 연구결과에 따르면 전반적으로 기업가정신의 성별 차이 존재하나 국가별로 기업가정신의 성별 차이를 분석한 결과 기업가정신에 대한 성별 차이 결과가 국가마다 다른 것으로 확인됨. 이는 기업가정신의 성별 차이가 존재하며 남성이 여성보다 높은 기업가정신 수준을 가진다는 기존 연구들의 전제가 일반화될 수 없음을 의미함. 또한, 이와 같은 결과는 기업가정신 차이를 설명할 수 있는 별도의 요인으로서 각 국가들이 내재하고 있는 사회적 맥락의 효과가 존재함을 시사
  - 구체적으로 기업가정신에 대한 성별 차이는 한국, 일본, 인도네시아, 싱가포르, 독일, 터키, 이스라엘, 이집트, 미국 등의 국가에서는 유의한 것으로 확인되었으나, 중국, 인도, 영국, 러시아, 덴마크, 핀란드, UAE, 남아공, 칠레, 호주와 같은 국가에서는 성별 차이가 유의하지 않은 것으로 나타남. 이러한 일치하지 않는 결과는 이들 관계에 대한 국가 수준의 사회적 맥락의 조절 효과가 있음을 시사
- 연구문제 2 : 기업가정신의 성별 차이는 그 국가의 사회문화적 맥락에 영향을 받는가?
  - 글로벌 대상 연구결과, 기업가정신의 성별 차이는 국가 수준의 문화 및 제도와 같은 사회적 맥락 차이에 따라 각기 다르게 나타남. 즉, 기업가정신은 성별이 가진 고유한 특성

- 자체가 아닌 개인들이 속한 국가 내 사회적 맥락에 영향을 받는 것으로 확인됨
- 구체적으로 성별이 기업가정신에 미치는 효과는 국가별 권력 거리, 개인주의, 불확실성 회피, 성 평등, 사회보장 수준에 따라 차별적 효과가 있는 것으로 확인됨
  - 특히 권력 거리가 높은 문화, 개인주의 문화, 불확실성 회피수준이 낮은(위험 추구) 국가, 성 평등이 높은 국가에서 기업가정신의 성별 차이가 더 큰 것으로 나타남
- 연구문제 3 : 한국적 맥락으로서 출산 및 창업교육이 성별과 기업가정신 간 관계에 미치는 영향은 어떠한가?
- 출산은 성별이 기업가정신에 미치는 영향력을 조절함. 남성에 비해 여성인 경우 출산 및 육아 부담은 기업가정신을 감소시키는 사회적 맥락요인으로 작용
  - 창업교육은 성별과 관계없이 기업가정신을 긍정적인 영향을 미침. 창업교육 활성화는 남녀 모두에게 있어 기업가정신을 제고시킬 수 있는 중요한 요인으로 확인됨

〈표 4-17〉 연구결과 가설검증여부 요약

분석 대상	가 설	검증
글로벌 대상 연구	가설 1: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 권력거리 수준에 의해 나타날 것이다.	채택
	가설 2: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 개인주의 수준에 의해 나타날 것이다.	채택
	가설 3: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 남성성 수준에 의해 나타날 것이다.	기각
	가설 4: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 불확실성 회피 지수 수준에 의해 나타날 것이다.	채택
	가설 5: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 성평등 수준에 의해 나타날 것이다.	채택
	가설 6: 기업가정신에 대한 성별 차이는 국가의 사회보장 수준에 의해 나타날 것이다.	채택
국내 대상 연구	가설 7: 기업가정신에 대한 성별 차이는 출산 및 육아와 관련된 요인에 의해 나타날 것이다.	채택
	가설 8: 기업가정신에 대한 성별 차이는 창업교육 및 지원 제도의 요인에 의해 나타날 것이다.	기각

## 5.2 연구결과의 시사점 및 정책 제언

- 본 연구는 다음과 같은 의의와 이론적·정책적 시사점을 제공함
- 첫째, 본 연구는 기업가정신 관련 연구 분야에 있어서 경험적 결과에 전제되어왔던 성별 효과의 가정(기업가정신에 있어서 성별 차이가 존재)에 대한 본질을 규명하려는 시도였다는 점에서 이론적 시사점을 제공함. 기존 연구들은 성별 요인이 기업가정신을 결정하는 여러 요인 중 독립적인 하나의 요인으로 인식하여 직접적인 효과를 파악하거나, 다른 기업가정신 관련 변수 간 관계에서 통제변수의 역할로 활용하여 왔음(김종호, 2008; 추승엽·공혜원, 2019; Koellinger, Minniti and Schade, 2013; Shinnar, Hsu and Powell, 2014; Wieland, Kimmelmeir and McKelvey, 2016). 그러나 본 연구 분석 결과는 기업가정신의 성별 차이가 남성 및 여성에게 내재된 고유한 특성 그 자체에서 기인하는 것이 아니라 자녀출산 및 육아 부담이 전적으로 여성에게 부여되는 성 역할과 관련된 한국의 사회적 맥락효과가 중첩되어 나타나는 것임을 함의하고 있음
- 둘째, 본 연구결과는 여성 기업가정신의 고양 및 여성 경제활동 참여 활성화를 위해 전제되어야 할 정책적 방향을 제시함. 여성의 기업가정신 제고 및 여성 경제활동 참여에 관한 관심과 정책적 지원은 단순 ‘성차별(gender discrimination)’의 차원을 넘어 ‘인적자원 저활용(underutilization of human resources)’의 관점으로 연결되어야 하는 것이 타당함. 최근 한국에서는 여성에 대한 승진과 기회를 제한하는 보이지 않는 장벽을 의미하는 ‘유리 천장(glass ceiling)’ 문제를 극복하기 위해 사회적 논의와 정책적 접근이 이루어지고 있음. 물론 단기간에 여성 성공 모델을 배출할 수 있게 함으로서 유리 천장을 극복하는 것도 어느 정도 의미가 있을 수 있음. 그러나 무엇보다 시급한 것은 국가의 모든 인적자원을 적극적으로 활용할 수 있게 하는 제도 마련이 필요함. 구체적으로는 다수 여성들이 출산과 육아로 인해 경험하게 되는 경력단절 문제를 극복할 방안 마련에 대한 우선적 고민을 통해 충분한 국가 인적자원 풀을 형성할 수 있어야 할 것임. 이처럼 본 연구는 기업가정신 활성화 정책 방안에 있어서 여성이 경제활동 참여에서 배제되지 않으며 경력 지속을 가능하게 할 수 있는 ‘견고한 바닥’을 다지는 것이 우선으로 고려되어야 한다는 점을 시사하고 있음
- 셋째, 본 연구는 기업가정신의 성별 차이를 규명하기 위해 출산으로 인한 양육과 육아에 대한 부담이라는 사회적 맥락의 영향력에 주목함. 따라서 본 연구결과는 여성의 경력단절을 극복하고 창업 및 기업가적 행동성향을 촉진하기 위한 구체적인 실천적 정책방안을 고려하는데 실질적 시사점을 제공함. 우선 여성의 경력단절 위험에 따르는 비용을 공공화

함으로써 이 문제를 극복할 수 있도록 출산, 돌봄 등 일과 가정이 양립 가능할 수 있도록 하는 지원 정책이 강화되어야 한다는 점을 제시할 수 있음(양인숙·강민정, 2012; OECD, 2017). 그러나 현재 한국의 경우, 육아 휴직 등의 일-가족 양립을 가능하게 하는 제도적 개선은 지속하고 있으나 실제 이를 활용할 수 있는 사회문화적 인식이 자리 잡지 못하여 여전히 여성의 경력단절 문제 극복이 제약되고 있는 상황임. 따라서 기업가정신의 성별 차이를 발생시키는 사회적 맥락의 영향을 규명한 본 연구의 결과는 일-가정 양립지원 정책의 형식주의만이 아닌 성 역할 고정관념으로부터 탈피하여 출산 이후 육아 부담을 남 녀가 함께 부담할 수 있는 사회적 분위기를 형성시킬 수 있는 사회문화적 정책방안 마련 이 요구됨을 시사하고 있음

- 넷째, 창업교육 수혜 여부는 성별과 상관없이 기업가정신에 독립적이며 긍정적으로 기능 하는 것으로 나타나 선행연구들과 일치하는 결과를 확인함. 본 연구는 이러한 창업교육의 긍정적 효과에 주목해 국민들의 기업가정신을 촉진하고 경제활동 참여를 활성화하기 위한 기본적인 수단으로서 창업교육 관련 지원을 확대·강화하는 정책적 고려가 필요함을 제시할 수 있음. 창업이 성공하고 훌륭한 창업가가 등장하는 것은 자연적으로 발생하는 것이 아니라, 경쟁력 있는 창업가를 발굴하고 지속성장할 수 있도록 꾸준한 교육과 지원 이 뒷받침된 결과임(이상문·장대성, 2003). 더 나아가 창업교육 지원 강화를 통한 기업가 정신의 함양은 특별히 여성에게 있어서도 오랫동안 사회생활 공백으로 인한 자신감 부족, 사업에 대한 부담감을 가질 수 있는 경력단절의 한계를 극복하고 여성의 경제활동 참여 를 활성화하는 데에 이바지할 수 있을 것으로 판단됨. 여성들은 기본적으로 사업 네트워크가 부족함으로써 시장진입 선택에 한계가 존재하며(Goyal and Yadav, 2014), 여성은 자신의 사업을 가족, 사회 및 개인 관계로 구성된 협력 관계 네트워크로 인식하는(Brush, 1992) 경향이 있음.
- 따라서 창업교육의 내용에 있어서 기업가정신 함양 및 창업 실무와 관련된 일반적인 교 육 이외에도 경력단절 여성이 상대적으로 도전하기에 적합한 사업 분야 및 아이디어를 소개하고 공유할 수 있는 여성 맞춤형 교육 프로그램이 제공될 필요가 있음. 이와 같은 창업교육 관련 지원과 관련하여 궁극적으로는 여성 창업 친화적인 사회적 네트워크가 구 축될 수 있도록 하는 실효성 있는 정책 마련을 고려할 필요가 있음

## 5.3 연구의 한계

- 본 연구는 다음의 한계점을 바탕으로 후속 연구를 위한 제언 사항을 가짐
- 첫째, 본 연구는 국가 문화가치 차원 및 제도적 변수나 출산 및 창업교육의 효과에 주목함. 그러나 이외에도 기업가정신의 성별 차이나 여성의 기업가정신에 영향을 미칠 수 있는 다양한 사회적 맥락요인이 존재할 수 있음. 따라서 후속 연구에 있어서 교육 수준, 소득, 가족 사항, 직업, 지역, 재무적·제도적 지원을 포함하는 창업기회의 차이 또는 상이한 생애주기에 따른 여성 간 경험 차이를 반영하는 연구결과의 축적이 요구됨
- 둘째, 본 연구는 글로벌 기업가정신 트렌드 리포트 및 한국 기업가정신 실태조사의 2차 자료를 활용했다는 점에서 연구 자료가 가지는 기본적 한계가 존재함. 특히 한국의 사회적 맥락효과를 분석한 국내 대상연구에서는 연구 자료인 설문 조사 설계상 특정 개인의 자녀출산 여부와 관련된 단편적 정보만이 활용되어 실제 출산 및 미취학 아동의 육아 부담과 같은 깊이 있는 정보가 반영되지 못했다는 한계가 존재함. 따라서 본 연구결과의 강건성(robustness)을 확보하기 위해서는 추후 연구를 통해 결혼, 출산 시기와 자녀의 현재 연령, 자녀 수, 재직 및 휴·퇴직 관련 직업정보, 맞벌이 유무, 가족의 육아 지원 여부 등 본 연구에서 누락된 추가정보가 반영되어 출산 및 육아 부담의 실질적인 영향력이 검증될 필요가 있음
- 셋째, 본 연구에서 사용된 글로벌 대상 및 국내 대상 연구 자료는 2016년 GETR 및 2017 기업가정신 실태조사의 특정 연도만을 반영하여 횡단적 분석이 이루어짐. 후속 연구에서는 연구대상의 인구통계학적 정보의 변화에 따른 기업가정신 수준 변화를 반영할 수 있도록 패널 데이터의 구축을 통한 종단적 분석이 이루어질 필요가 있음

## 참고문헌

- 강혜련(2003), 여성경영자의 관리역량과 기업성과, *경영논총*, 21(2), 1-19.
- 공혜원(2018), 창업경험 및 기업가정신 교육과 기업가 활동 의도의 관계: 성별 및 사회안  
전망의 삼원조절효과, *벤처창업연구*, 13(6), 129-141.
- 권상집(2018), 대한민국 벤처기업의 성장 과정에 관한 사례연구: 기업가정신, 산업 환경,  
정부 정책에 의한 기회 추구 메커니즘, *한국창업학회지*, 13(3), 1-28.
- 기획재정부(2019), 2019년도 나라 살림 예산 개요, 기획재정부.
- 김경조, 최진배, 김태훈(2008), 부산지역 여성기업의 장애 요인에 관한 실증적 검토, *지역  
사회연구*, 16(4), 3-30.
- 김영환, 양태용(2013), 기업가정신 전문 유명 국제학술지 논문 검토를 통한 기업가정신 연  
구 동향 분석, *중소기업연구*, 35(3), 347-376.
- 김종호(2008), 우리나라 기업가정신과 그 결정요인, *KIET 산업경제*, 통권 122호, 53-66.
- 김종호, 오준병(2009), 규제, 기업가정신과 경제성장 간의 관계 분석, *산업연구원*.
- 김주영(2010), 여성의 경력단절과 노동시장 재진입, *노동리뷰*, 2010년 8월호(통권 65호),  
36-50.
- 김택수(1987), 우리나라 여성 기업가의 특성에 관한 연구, *송실대학교 중소기업 대학원 학  
위논문*.
- 민경세, 안상철(2011), 창업 여성 CEO의 특성이 경영성과에 미치는 영향 연구, *벤처창업  
연구*, 6(4), 1-20.
- 박종복, 주형근, 양현봉(2009), 우리나라 기업가정신의 발현실태 분석과 함양 방안, *상업  
교육연구*, 23(2), 145-164.
- 백윤정(2005), 여성창업자의 배태조직경험과 사회적 자본, 그리고 직장가정갈등이 조직성  
과에 미치는 영향, *경영연구*, 20, 175-203.
- 안승철, 박소영, 김명화(2005), 여성기업인의 경영활동 특성에 관한 연구-대구 경북지역  
여성 기업을 중심으로-, *산업경영연구*, 13, 95-129.
- 양인숙·강민정(2012), *여성 기업 육성 정책의 새로운 패러다임 모색*, 한국여성정책연구원

- 이민규, 이윤준(2013), 기업가정신이 국가 경제성장에 미치는 영향 분석: GEM 자료를 중심으로, *중소기업연구*, 35(4), 217-234.
- 이상문, 장대성(2003), 벤처창업 교육과 창업정신 향상에 관한 한국과 미국의 비교 연구, *Korea Business Review*, 7(1), 7-25.
- 이정화(2003), 여성의 정보기술(Information Technology) 분야 소기업 창업과 기업 활동에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이재석, 이상명(2015). 창업교육과 창업 의지의 관계, *벤처창업연구*, 10(3), 61-74.
- 이호숙(2015), 여성의 창업을 통해 본 기업가정신과 젠더전략, *여성학연구*, 25(3), 99-140.
- 정구혁, 이병현(2017), 기업가정신 국제조사(GETR)의 개선방안 연구, *한국창업학회지*, 12(3), 172-195.
- 정대용, 박경임(2010), 여성 벤처기업가의 자아효능감과 네트워크가 기업성과에 미치는 영향, *상업교육연구*, 24(1), 235-252.
- 정유정(1997), 여성의 창업성향에 관한 연구, 한양대학교 경영대학원 학위논문.
- 조규호(2009), 국가적 환경특성과 창업가 개인적 특성이 기업가정신에 미치는 효과, *한국창업학회*, 4(4), 71-94.
- 추승엽·공혜원(2019), 한국의 기업가정신 결정요인에 대한 탐색적 연구: 성별 차이를 중심으로, *한국창업학회지*, 14(2), 104-122.
- 통계청(2019), 2018 경제활동인구연보, 대전: 통계청.
- 한국청년기업가정신재단(2018), 2018 기업가정신 실태조사 심층연구 보고서, 한국청년기업가정신재단.
- 한정화, 백윤정(2003), 여성벤처기업의 창업동기와 경영특성에 관한 탐색적 연구, *중소기업연구*, 25(3), 329-355.
- 한국청년기업가정신재단(2014), 글로벌 기업가정신 지수 개발, 대전: 중소기업청; 서울: 한국청년기업가정신재단.
- 한국청년기업가정신재단(2016), 2016 글로벌 기업가정신 트렌드 리포트, 서울: 한국청년기업가정신재단.

- 한국청년기업가정신재단(2017), 2017 기업가정신 실태조사: 개인편, 대전: 중소벤처기업부; 서울: 한국청년기업가정신재단.
- 한국청년기업가정신재단(2017), *글로벌 기업가정신 조사연구(GEM)*, 서울: 한국청년기업가정신재단.
- 한국청년기업가정신재단(2018), 2018 기업가정신 실태조사 심층연구, 대전: 중소벤처기업부; 서울: 한국청년기업가정신재단.
- 한정화, 이명자(1998), 한국의 창업교육실태와 개선방안, *Korea Business Review*, 2(2), 5-26.
- 홍세희(2014), 위계적 자료 분석을 위한 횡단 다층모형 워크샵, S&M 리서치 그룹.
- Ahl, H.(2002), The Construction of the Female Entrepreneur as the Other, In Czarniawska-Joerges, B., B. Czarniawska, and H. Höpfl(Eds.), *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Psychology Press, 52-67.
- Ahl, H.(2006), Why research on women entrepreneurs needs new directions, *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621.
- Ahl, H. and Nelson, T.(2010), Moving forward: institutional perspectives on gender and entrepreneurship, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 5-9.
- Arenius, P. and Minniti, M.(2005), Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship, *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Audretsch, D. B. and Thurik, R.(2001), Linking Entrepreneurship to Growth, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2001/2, OECD Publishing.
- Audretsch, D. B., Carree, M. A., Van Stel, A. J. and Thurik, A. R.(2002), Impeded Industrial Restructuring: the Growth Penalty, *Kyklos*, 55(1), 81-98.
- Balachandra, L., Briggs, T., Eddleston, K. and Brush, C.(2019), Don't Pitch Like a Girl!: How Gender Stereotypes Influence Investor Decisions,

*Entrepreneurship Theory & Practice*, 43(1), 116-137.

Bates, T., Jackson III, W. E. and Johnson Jr, J. H.(2007), Advancing research on minority entrepreneurship, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 613(1), 10-17.

Bae, T. J., Qian, S., Miao, C. and Fiet, J. O.(2014), The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and practice*, 38(2), 217-254.

Birley, S.(1989), Female entrepreneurs: Are they really any different?, *Journal of Small Business Management*, 27(1), 32-35.

Blau, F. and Ferber, M.(1992), *The Economics of Women, Men, and Work*, Englewood Cliffs, NJ 1992.

Borghans, L., Heckman, J. J., Golsteyn, B. H. and Meijers, H.(2009), Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion. *Journal of the European Economic Association*, 7(2-3), 649-658.

Bosma, N., Jones, K., Autio, E. and Levie, J.(2008), *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, Babson Park*. MA and London, UK: Babson College and London Business School, 5-20.

Bowen, D. D. and Hisrich, R. D.(1986), The female entrepreneur: A career development perspective, *Academy of management review*, 11(2), 393-407.

Brush, C. G.(1992), Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions, *Entrepreneurship theory and practice*, 16(4), 5-30.

Brush, C. G., De Bruin, A. and Welter, F.(2009), A gender-aware framework for women's entrepreneurship, *International Journal of Gender and entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Busenitz, L. W. and Lau, C.-M.(1996), A cross-cultural cognitive model of new

- venture creation. *Entrepreneurship Theory and practice*, 20(4), 25-40.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P.(1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- De Bruin, A., Brush, C. G. and Welter, F.(2006), Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 30(5), 585-593.
- De Vita, L., Mari, M. and Poggesi, S.(2014), Women Entrepreneurs in and from Developing Countries: Evidences from the Literature, *European Management Journal*, 32(3), 451-460.
- Eddleston, K. A., Ladge, J. J., Mitteness, C. and Balachandra, L.(2016), Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 489-514.
- Fossen, F. M.(2012), Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion-a decomposition based on a microeconomic model. *Applied Economics*, 44(14), 1795-1812.
- Gibb, A.(2002), In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge, *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269.
- Goyal, P. and Yadav, V.(2014), To be or not to be a woman entrepreneur in a developing country, *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 2(2), 68-78.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A. and Sikdar, A.(2009), The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and practice*, 33(2), 397-417.
- Heilman, M. E.(2001), Description and prescription: How gender stereotypes

prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.

Hofmann, D. A., Griffin, M. A. and Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In Klein, K. J. and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Hofstede, G.(1980), Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G.(1998), Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.

Hofstede, G.(2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*: Sage publications.

Hofstede, G., and McCrae, R. R.(2004), Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V.(2004), Culture, leadership, and organizations: *The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M.(2005), *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2): Citeseer.

Jamali, D.(2009), Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective, *Gender in management: an international journal*, 24(4), 232-251.

Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. and Higgins, E. T.(2018), We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding, *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614.

- Kim, S., Bahn, S., Cho, D. and Park, J.(2010), An Empirical Study on The Change of Female Entrepreneurial Propensity in Korea, *Entrepreneurship and Venture*, 13(1), 1-21.
- Kirzner, I. M.(1997), Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85
- Koellinger, P., Minniti, M. and Schade, C.(2013), *Gender Differences in Entrepreneurial Propensity*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 75(2), 213-234.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. and Weaver, K. M.(2002), Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Scale: A Multi-Country Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-92.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G.(1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McGrath, R. G.(1999), Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- McSweeney, B.(2002), The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human relations*, 55(11), 1363-1372.
- Miller, D.(1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W. and Morse, E. A.(2000), Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management Journal*, 43(5), 974-993.
- Raudenbush, S. W. and Bryk, A. S. (2002). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (Vol. 1). Sage.
- Segal, G., Borgia, D. and Schoenfeld, J.(2005), The Motivation to Become an

- Entrepreneur, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(1), 42-57.
- Shane, S., Locke, E. A. and Collins, C. J.(2003), Entrepreneurial Motivation, *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shinnar, R. S., Giacomini, O. and Janssen, F.(2012), Entrepreneurial perceptions and intentions: The role of gender and culture. *Entrepreneurship Theory and practice*, 36(3), 465-493.
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K. and Powell, B. C.(2014), Self-efficacy, Entrepreneurial Intentions, and Gender: Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Longitudinally, *The International Journal of Management Education*, 12(3), 561-570.
- Shneor, R., Metin Camgöz, S. and Bayhan Karapinar, P.(2013), The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 781-803.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C.(1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Sung, S.(2014), Work-Family Balance Issues and Policies in Korea: Towards an Egalitarian Regime, in *Gender and Welfare States in East Asia: Confucianism or Gender Equality*, New York: Palgrave Macmillan.
- Valliere, D. and Peterson, R. (2009), Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries, *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(5-6): 459-480.
- Wagner, J.(2007). What a difference a Y makes-female and male nascent entrepreneurs in Germany. *Small Business Economics*, 28(1), 1-21.
- Walter, S. G. and Dohse, D.(2012), Why Mode and Regional Context Matter for Entrepreneurship Education, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10), 807-835.

- Westhead, P. and Solesvik, M. Z.(2016), Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: do female students benefit? *International Small Business Journal*, 34(8), 979-1003.
- Wieland, A., Kimmelmeir, M. and McKelvey, B.(2016), The Gender Congruence Bias in Entrepreneurship, *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2016.
- World Economic Form.(2018), The Global Competitiveness Report.
- Zahra, S. A. and Wright, M.(2011), Entrepreneurship's Next Act, *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83.
- Zhang, Y., Duysters, G. and Cloudt, M.(2014), The Role of Entrepreneurship Education as a Predictor of University Students' Entrepreneurial Intention, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 623-641.



Chapter

# II

.....

## 소셜 벤처 교육 우수사례 발굴 및 교육 성과 분석

연구책임자 : 성창수(동국대학교 조교수)

참여연구원 : 김진영(고려대학교 연구교수)

조한준(동국대학교 박사과정)

문강현(동국대학교 석사과정)



## 요약문

다양한 기업가정신 현상 중, 사회적 문제의 해결 및 사회 전반의 변화를 촉진하는 기업가적 현상으로 정의된 사회적 기업가정신은 실무적으로 정책적 관점 및 대학창업교육 관점에서도 중요하다. 사회적 기업가정신을 실현하기 위해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 소셜 벤처는 경제적 가치에 집중하는 보편적인 스타트업, 또는 영리 추구를 배제하는 기존의 비영리단체와 구분된다. 그러므로 이러한 소셜 벤처의 의사결정 프로세스와 그 성과를 이해하기 위해 기존의 스타트업 또는 비영리단체를 분석하는 기준과는 다른 기준이 필요하다. 또한, 소셜 벤처 창업자들을 위한 교육 콘텐츠 역시 기존의 기업가정신 교육 콘텐츠와는 차별되어야 한다. 이러한 학술적 및 실무적 필요성에도 현재 소셜 벤처의 의사결정 프로세스와 사회적 기업가정신 교육 콘텐츠 발굴에 대한 연구는 점차 증대하는 관심에 비해 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 대학의 사회적 기업가정신 교과목 수강 후 성공적으로 사회적 기업을 창업하여 투자를 유치하고 있는 사회적 기업을 단일사례분석을 통해 관찰 및 분석하여 사회적 기업의 의사결정과정의 특징을 파악하였고, 사회적 기업 창업 단계에 있는 예비 사회적 기업가 4명을 다중사례분석을 통해 사회적 기업가정신 교육이 실질적 창업에 영향을 끼치는 공통요인을 파악하였다. 먼저 단일사례인 '고요한택시' 사례분석을 통해, 경제적 이윤과 사회적 문제 해결의 상반된 목적을 동시에 추구하는 사회적 기업의 어려움을 고요한택시는 몰입상승 효과의 방어기제(de-escalation of commitment)와 가치 추구의 직교성(orthogonality)을 통해 해결하는 것을 정성분석을 통해 발견하였다. 또한, 다중사례분석을 통해 최근 창업을 하였거나 근미래에 창업을 계획하고 있는 사회적 기업가 또는 예비 사회적 기업가 4명의 인터뷰를 통해 현재 개설된 사회적 기업가정신 교과목이 실질적인 사회적 기업의 창업에 미치는 영향을 파악하여, 교과목에서 다루어지고 있는 이론의 개념적 이해와 실질적 현장 적용 간 괴리가 있으며 이러한 괴리를 줄이려는 방편으로 분야별 특화된 전문자원이 필요함을 발견하였다.

이러한 분석 결과는 창업 의도 관련 선행연구에서 다루어진 인지된 타당성(perceived desirability)과 인지된 실행 가능성(perceived feasibility) 간 괴리로도 이해할 수 있다. 다시 말해, 수강생들이 창업하고자 하는 의도는 개인의 인지된 타당성과 인지된 실행 가능성이 모두 높을 때 강화되는 것으로, 본 연구의 다중사례 분석 결과 수강생들의 인지된 타당성은 사회적 기업가정신 교과목 수강을 통해 증가하는 데 반해 인지된 실행 가능성은 함께 증가하지 않는 것으로 관찰되었다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서는 현재 개설되어 있는 사회적 기업가정신 교과목에 더하여, 이러한 인지된 실행 가능성을 특화된 전문자원의 도움을 통해 인지된 타당성의 수준으로 끌어올릴 뿐만 아니라, 수강생 개인이 인지하고 사고하는 프

로세스 전반의 역량을 강화하여 예비 사회적 기업가 스스로 인지된 실행 가능성을 강화할 수 있는 추가 모듈을 제안하였다.

본 연구를 통해 사회적 가치와 경제적 가치의 상반된 가치를 동시에 추구하는 소셜 벤처의 특성을 반영한 교육과 실제 창업 우수사례 분석을 통해 우수사례를 발굴하고, 이러한 우수사례 분석을 통해 사회적 기업가정신 교육의 정성적 성과를 분석하였다. 이러한 분석 결과는 사회적 기업가정신 교육에 관심이 있는 대학과 공공기관 등의 다양한 조직에서 직접 활용할 수 있을 것이다. 이와 더불어, 교육과 창업의 우수사례를 종합하여, 대학의 실무 현장에서 직접 활용 가능한 사회적 기업가정신 교육 콘텐츠 모듈을 제안하여, 본 연구의 실무적 학술적 기여를 강화하고자 한다.

# 제1장 서론

기업가정신은 미시적 수준의 개인 활동이 거시적 수준의 경제 전반에 영향을 미치는 유일한 사회적 현상으로 볼 수 있다(Davidsson, 2004). 경제 침체의 해결책뿐만 아니라 사회구성원 전반이 누리는 직간접적인 혜택을 제공하는 관점에서 기업가정신 연구는 학술적 및 실무적으로도 그 중요성이 지속적으로 강조되어왔다. 특히, 다양한 기업가정신 현상 중에서 사회적 문제를 해결하거나 사회 전반의 변화를 촉진하는 기업가적 현상으로 정의된 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)은 혜택의 보편성으로 인해 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(Mair & Marti, 2006).

전 세계적으로 빈부격차·고용불안·고령화 등의 사회 구조적 문제에 직면함에 따라 사회적 가치 실현 및 사회적 경제의 중요성이 부각되고 있다. 최근 국내에서도 정부 정책적 관점에서 사회적 경제 활성화의 중요성을 인식하고 2018년 ‘제3차 사회적 기업 육성 기본계획’을 마련하였다. 구체적으로 청년 사회적 기업가양성 확대와 사회적 기업지원을 위한 관련 DB 등 인프라 구축 및 소셜 벤처(social venture) 육성으로 사회적 경제 기업으로 연계 지원하는 정책이 시도되고 있다. 이에 따라 대학 창업교육에서도 최근 사회적 기업가정신 함양을 교육목표로 사회적 기업가정신, 소셜 벤처 등의 교과과정이 개설되고 있다. 또한, 사회적 경제 리더와 전문가 양성을 목표로 평생 교육과정 등 다양한 산학연 협력 프로그램을 운영 중이다. 이러한 중요성에도 불구하고, 고용노동부의 2018년 ‘사회적 경제 교육 실태조사’ 결과에 따르면, 전문 교육기관(전문가)의 다양성의 한계, 전문가 양성을 위한 전문 교육과정 부재 및 리더 육성을 위한 사회적 기반이 취약한 것으로 조사되고 있다.

사회적 기업가정신을 실현하기 위해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 소셜 벤처는 경제적 가치에 집중하는 보편적인 스타트업 또는 영리 추구를 배제하는 기존의 비영리단체와 구분된다(Kroeger & Weber, 2014). 그러므로 이러한 소셜 벤처의 의사결정 프로세스와 그 성과를 이해하기 위해서는 기존의 스타트업 또는 비영리단체를 분석하는 기준과는 다른 차별화된 기준이 필요하다(Rawhouser, Cummings, & Newbert, 2019). 또한 소셜 벤처 창업자들을 교육하는 콘텐츠 역시 기존의 기업가정신 교육 콘텐츠와는 차별되어야 한다. 이러한 학술적 및 실무적 필요성에도 불구하고 현재 소셜 벤처의 의사결정 프로세스와 성과에 대한 실증연구 및 사회적 기업가정신 교육 콘텐츠 발굴에 대한 연구는 본 주제의 중요성과 점차 증대하는 관심에 비해 상대적으로 부족한 실정이다(Rawhouser et al., 2019).

이에 본 연구에서는 현재 대학에서 운영되고 있는 사회적 기업가정신 교육과정의 우수사례를 발굴하여 성공 요인을 분석하고, 선행연구에서 다루어진 사회적 기업가정신 이론에 기반하

여 해당 교육과정 수강생의 실제 소셜 벤처 창업 및 투자 유치 성공 사례를 분석하여, 최종적으로 사회적 기업가정신 함양을 위한 교육과정을 제안하고자 한다. 실제 수도권 D 대학에서 수행되고 있는 소셜 벤처 강좌의 콘텐츠와 현재까지의 성과를 바탕으로 교육과정의 우수사례를 다중사례분석을 통해 발굴 및 분석하고, 이와 함께 해당 강좌 수강 이후 성공적으로 소셜 벤처 창업 및 투자 유치에 성공한 수강생의 소셜 벤처 창업 사례를 단일사례분석방법을 통해 연구한다. 마지막으로 이러한 성과를 창출한 교육과정을 사례연구를 통해 소셜 벤처 교육과정 운영 및 성과 창출에 긍정적으로 작용한 성공 요인을 살펴보고 학부 교육과정에 적합한 사회적 기업가정신 함양을 위한 교육과정을 제안하고자 한다.

사회적 가치와 경제적 가치의 상반된 가치를 동시에 추구하는 소셜 벤처의 특성상 일반적인 스타트업 교육 콘텐츠에 비해 상대적으로보다 심화된 콘텐츠가 필수임에도 현재 이러한 실무적 수요를 만족시키는 교육 콘텐츠는 부족한 실정이다. 이에 교육과 실제 소셜 벤처 창업 우수사례 발굴 및 분석을 통해 사회적 기업가정신 교육에 관심이 있는 대학과 공공기관 등의 다양한 조직에서 활용할 수 있도록 한다. 이러한 실무적 공헌과 더불어 현재 진행되고 있는 해당 소셜 벤처 강좌의 실질적인 성과를 정량 및 정성 분석하여 선행연구에서 문제점으로 제시되어왔던 사회적 기업가정신 교육의 효과에 대해 사례연구를 통해 확인하여 학술적으로도 공헌하고자 한다. 또한, 사회적 기업가정신 함양을 위한 소셜 벤처 강좌를 운영하여 우수사례를 창출한 교육과정의 사례분석 연구를 통해 대학의 실무 현장에서 활용 가능한 사회적 기업가정신 교육 콘텐츠 모듈을 제안하여 본 연구의 실무적 학술적 기여를 강화하고자 한다.

## 제2장 문헌연구

### 2.1 사회적 기업가정신

사회적 기업가정신(social entrepreneurship)은 기업가정신 연구의 주된 대상인 경제적 가치를 추구하는 일반적인 영리 기업이 아닌 사회적 가치기반의 사회적 기업을 대상으로 사회적 기업의 차별화된 특성을 규명하는 연구를 중심으로 연구되어 왔다(Austin et al., 2006; Dacin et al., 2010; Short et al., 2009; 박지훈 외, 2018). 최근에는 사회적 기업가정신의 중요한 속성인 사회적 영향력을 경제적 가치와 함께 고려한 기업가적 특성을 가진 기업을 사회적 기업(social enterprise) 또는 소셜 벤처(social venture)로 정의하고 보다 폭넓은 관점으로 연구 개념과 범위가 확장되고 있다(Rawhouser et al., 2019; Saebi et al., 2019).

사회적 기업가정신 현상에 대한 관심은 1950년대 기업인의 사회적 책임에 대한 논의로 시작되어(Bowen, 1953), 1990년대 사회적 경제와 비영리 사회적 기업에 대한 관심이 증가함과 동시에 학문적 논의도 시작되었다. 인건비의 상승과 기부금과 지원금의 감소 등으로 기존 비영리 기업들이 스스로 자생력을 갖추려는 과정에서 사회적 기업가정신이 강조되었고(Borzaga & Defourny, 2004), 이후 기업가정신에서 혁신의 동력을 찾으려는 경제 상황에 발맞추어 혁신을 통해 사회적 가치를 창출하는 소셜 벤처들이 주목받기 시작했다. 사회 문제를 해결하는 소셜 벤처들은 기존 창업기업과는 다른 환경과 특징을 갖고 있었고, 학계에선 사회적 기업가정신의 틀로 이러한 현상을 이해하고자 하였다.

이에 따라 사회적 기업가정신을 보는 관점은 크게 (1) 기존 비영리 이론의 확장으로 사회적 기업가정신을 이해하는 관점과 (2) 일반적인 기업가정신 현상과 같이 다학제적 성격을 가진 새로운 연구영역으로 보는 관점으로 크게 두 가지로 나뉘게 되었다(Perrini & Vurro, 2006). 사회적 기업가정신 연구를 비영리 이론 또는 기존 기업가정신 이론을 확장하여 적용 가능한 기업가정신의 특수한 맥락으로 보고(Dacin et al., 2010), 사회적 기업가정신을 비영리 기업이 현대의 다양한 불확실성에 대응하는 전략의 총체로 규정하여 사회적 기업의 이익 창출에 관해 연구해오고 있다(강문실·김윤숙, 2016; 김기철·서병덕, 2017). 이에 상반되는 관점으로 사회적 기업가정신을 하나의 완성되지 않은 새로운 패러다임으로 보고 인식론적 접근이 필요하다고 보는 관점이 공존하고 있다(Nicholls, 2010). 후자의 관점은 사회적 기업가정신을 사회 변화의 동인으로 보고, 사회적 기업가와 이들의 기업가적 과정에 대해 연구하고 있다(박노윤, 2016; 김영춘, 2017; 박재환·전혜진, 2019). 이와 더불어 학문적 관점의 차이보다 사회적 기업가정신을 시장 실패(market failure)와 정부 실패(government failure)를 동시에 해

결할 수 있는 대안으로 보고 현업의 이슈를 해결하기 위한 연구를 주장하는 현실적인 관점도 공존하여(Santos, 2012), 사회적 기업들과 기존 영리 기업들의 사회적 책임을 연계한 사회적 신 연구(정대용, 2006) 등이 주목받고 있다.

〈표 2-1〉 사회적 기업가정신 정의

저자	정의
Fowler (2000)	사회적 이익이 지속할 수 있는 경제적 구조, 관계, 제도, 기관 및 전략을 만드는 것
Thompson et al. (2000)	민간영역에서 사회적 목적을 위해 새롭고 기존과는 다른 영향을 끼치는 과정
Austin et al. (2006)	비영리 기업, 영리 기업, 그리고 정부 차원의 혁신적인 사회 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

그러나 사회적 기업가정신에 관한 연구는 관련 현상의 다양성과 이를 분석하고자 하는 관점의 다양성, 그리고 이러한 현상을 경영학, 사회학, 경제학, 인류학, 심지어 윤리학 이론으로 연구하고자 하는 연구 분야의 광범위성으로 인해, 학문적 정의의 발산(Dacin et al., 2011), 통합 이론의 부재(Santos, 2012), 관련 연구방법론의 미흡함(Kroeger & Weber, 2014) 등의 다양한 문제를 안고 있는 실정이다. 특히, 기업가정신에 대한 보편적 정의가 불분명한 것과 마찬가지로, 사회적 기업가정신 역시 합의에 이르는 정의를 내리는 것은 불가능하다는 합의에 이른 것으로 보거나(Nicholls, 2010), 발산하는 다양한 형태로 정의되어 있다(Chell, Spence, Perrini, & Harris, 2016; Dacin et al., 2011). 예를 들어, Austin et al.(2006)은 사회적 기업가정신을 비영리 기업, 영리 기업, 그리고 정부 차원의 혁신적인 사회 가치 창출 활동으로 정의한 반면, Mair & Marti(2006)은 사회적 변화를 유발하고 사회적 필요를 충족시키기 위해 자원을 혁신적으로 결합하고 사용하는 모든 과정으로 정의하였다. 국내 연구에서도 관점의 차이에 의해 정의가 각각 다르게 내려지고 있다. 허봉선(2015)은 사회적 목적을 위해 기업가를 포함한 조직원 전체의 사회적 가치 창출 행위로 정의했지만, 박노윤(2015)은 사회적 문제에서 기업가적 기회를 발견하고 이를 해결하는 제품이나 서비스를 만들어 기회를

실현하는 과정으로 정의하고, 문남희·김명소(2016)는 경제적 활동과 함께 사회적 가치 실현을 위한 과정으로 정의한다. 즉 이들을 종합하면 사회적 기업가정신은 개인의 자질, 사회적 가치 창출 과정, 그리고 사회적 기업 경영자의 활동에 초점을 맞춘 정의로 구분될 수 있으며(강문실·양성국, 2015), 그 핵심 요소로 혁신, 사회 가치 창출, 제한된 자원 해결, 위험 부담, 그리고 다원성을 꼽을 수 있다(Austin, 2006; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Peredo & McLean, 2006).

이러한 사회적 기업가정신에 대한 개념적 논의는 활발히 이루어지고 있는 데 반해 실제 사회적 기업을 운영하고 있는 사회적 기업가 또는 사회적 기업에 대한 실증 연구는 부족한 실정으로, 선행연구에서는 실질적으로 운영되고 있는 사회적 기업에 대한 연구의 필요성이 강조되고 있다(Short et al., 2009). 국내 사회적 기업가정신 연구 역시 다양성뿐만 아니라 연구량도 미흡한 실정이다(이용탁, 2009; 배귀희, 2011; 이채원·오혜미, 2017). 그러한 이유 중 하나는 사회적 기업가정신에 대한 연구가 해외에서도 비교적 근시점인 90년대에 시작되었고, 국내에서 논의가 시작된 건 2006년의 정대용(2006) 연구일 정도로 오래되지 않았기 때문으로, 현재 논의는 주로 사회적 기업가정신이 사회적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향에 대한 연구(김형주·전인오, 2017), 사회적 기업가정신 교육에 대한 연구(강민정·강예원, 2014; 조규호, 2016), 그리고 사회적 기업가정신의 척도 개발에 관한 연구(최윤미 외, 2015; 문남희·김명소, 2016; 공혜원, 2019)를 중심으로 이루어지고 있다. 이외에 사회적 기업가의 기회발굴 과정을 다룬 박지훈 외(2018)의 연구와 사회적 기업의 비즈니스 모델을 다룬 박재환·전혜진(2019) 연구 등이 있다. 이 중 사회적 기업가정신 척도 개발에 관한 연구가 특히 활발하게 이루어지고 있다. 이용탁(2009)는 혁신구성, 진취성, 그리고 위험관리 활동을 사회적 기업가정신의 구성요소로 보았고, 배귀희(2011)는 이에 사회적 목적을 추가하였다. 오현석 외(2015)는 이와 다르게 공감, 혁신, 실용을 세 가지의 상위 요인으로 보고 각각 그 하위 요인들을 도출하였다. 최윤미 외(2015) 연구에서도 공감, 혁신, 그리고 실용을 주요 요소로 다루었고, 오상환 외(2017) 연구는 이들을 종합하여 공감성, 혁신성, 위험 감수성을 주요 요소로 제시하였다.

그러나 국내 사회적 기업가정신 연구에 대한 논의가 부족한 상황에서 사회적 기업가정신의 구성요소를 밝히는 연구들에 대한 주목은 오히려 개념에 대한 이해의 폭을 좁히는 결과를 가져올 수 있다는 우려(오상환 외, 2017) 및 이에 대해 사회적 기업가정신이 어떻게 형성되고 발현되는지에 대한 연구의 필요성이 제기되었다(강수영, 2013). 이에 본 연구는 소셜 벤처 창업 우수사례를 분석함으로써 사회적 기업가정신의 형성과 성공적인 발현 과정을 탐색해보고자 하였다.

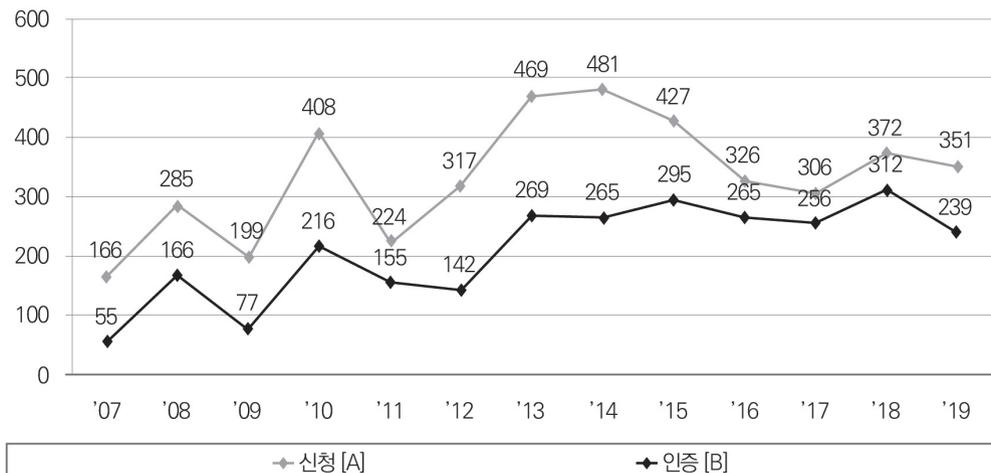
## 2.2 소셜 벤처와 사회적 기업

### 2.2.1 사회적 기업 현황

세계적으로 사회적 경제 패러다임의 확산과 함께 일자리 창출을 위해 사회적 기업과 소셜 벤처를 육성하고 있다. 특히, 사회적 기업과 비교하여 소셜 벤처는 사회적 영향 및 지속가능성 관점에서 중요성이 증대되고 있다. 이에 국내에서도 사회적 경제 실현을 위한 관련 제도 기반을 마련하고 정책을 추진하고 있다.

사회적 기업 육성 기반이 잘 갖추어진 국가인 영국은 관련 정책과 임팩트 투자 펀드 조성 및 중개 지원기관 활성화 등을 통해 집중적으로 사회적 기업과 소셜 벤처를 육성하고 있다. 2018년 55,000여 개의 사회적 기업이 다양한 산업 분야에서 활동하고 있다. 영국의 사회적 기업은 1980년대 국가 재정지원의 감소로 공공복지부문을 민영화하면서 사회적 기업이 본격적으로 발전하기 시작하였다. 영국 사회적 기업의 사업모델의 특성은 지역 사회의 지원을 토대로 공익 서비스를 제공하면서 이익을 창출하는 기업으로 성장 후 다시 지역 사회로 재투자 와 환원하는 선순환 구조로 설명할 수 있다(장종익, 2015).

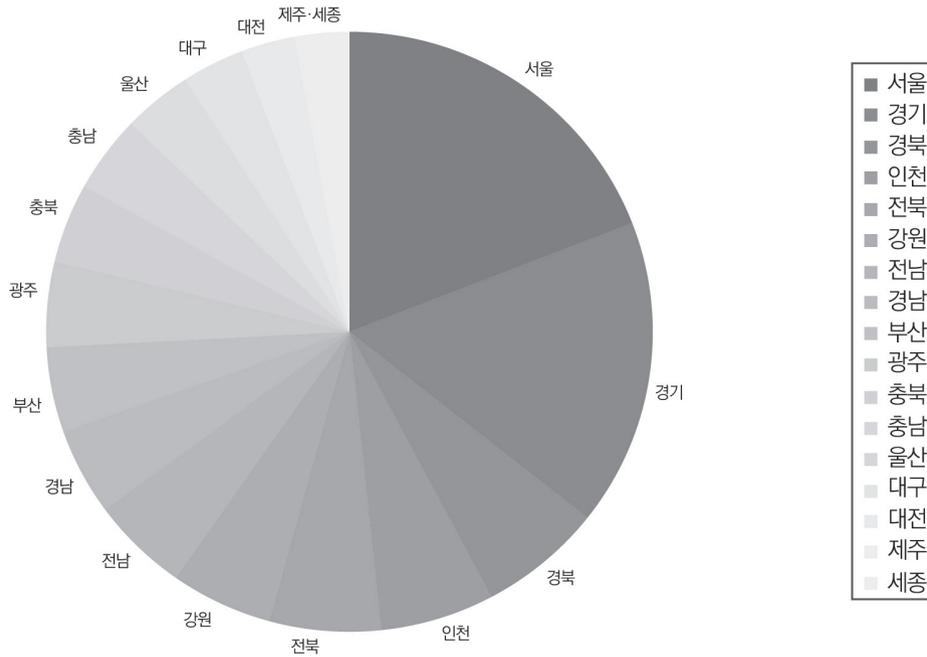
이러한 흐름에서 국내에서는 2017년 본격적으로 사회적 경제 실현을 위한 활성화 방안 마련과 관련 정책을 추진하고 있다. [그림 2-1]에서는 국내 사회적 기업 신청 및 인증 현황을 제시하였다. 사회적 기업진흥원에 따르면 2019년 9월 총 2,712개 사회적 기업의 인증 및 현재 2,306개가 활동 중으로 조사되었다.



[그림 2-1] 사회적 기업 인증 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

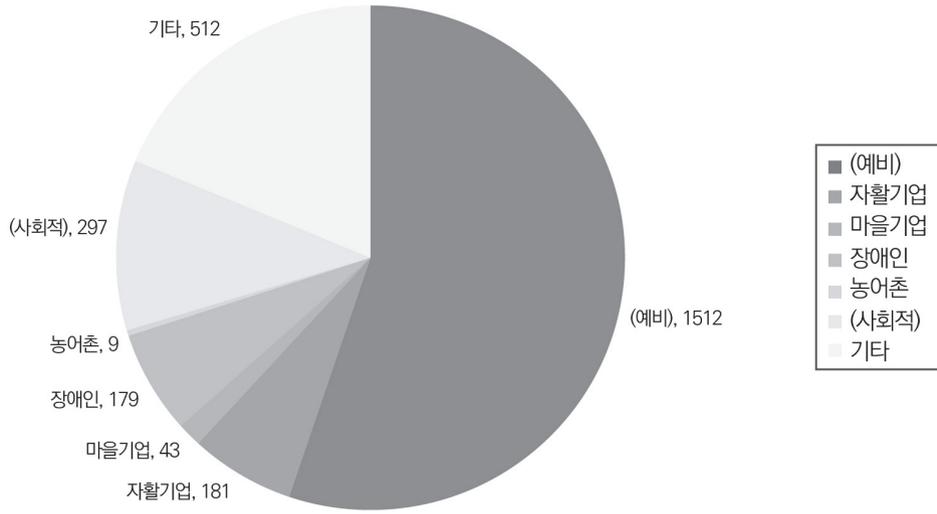
다음의 [그림 2-2]에서 사회적 기업의 지역별 현황을 살펴보면, 서울과 경기권역을 중심으로 전국적으로 분포되어 있음을 알 수 있다.



[그림 2-2] 사회적 기업 지역별 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

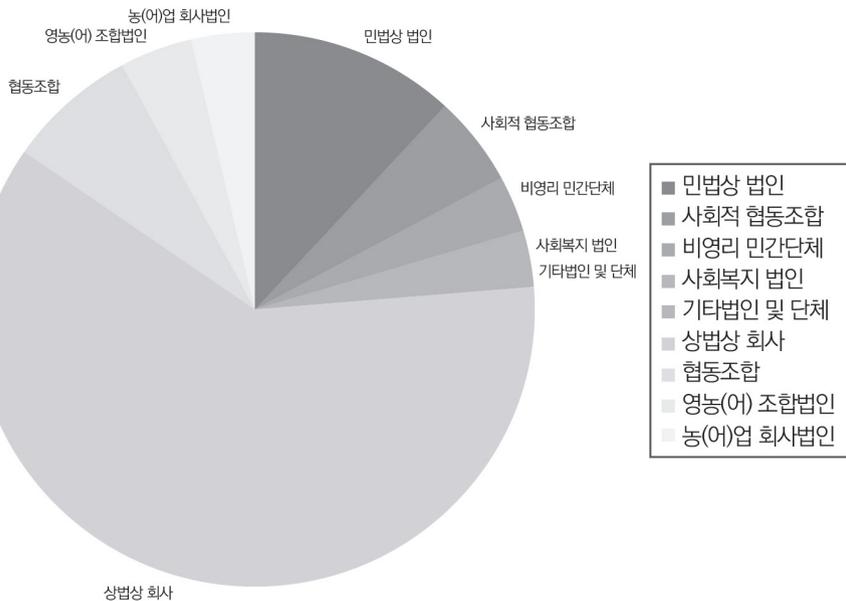
다음 [그림 2-3] 사회적 기업의 설립경로별 현황을 살펴보면, 예비 사회적 기업>사회적 기업>자활 기업>장애인 기업>마을기업 외 기타 등으로 나타났다.



[그림 2-3] 사회적 기업 설립경로별 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

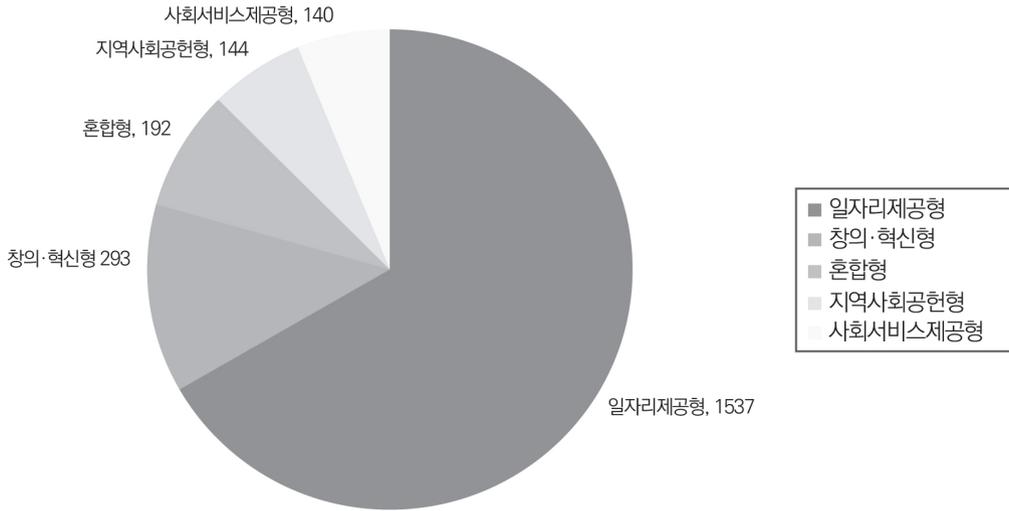
다음 조직형태별 현황을 살펴보면, 다음의 [그림 2-4]와 같이 상법상 회사>민법상 법인>협동조합>사회적 협동조합>비영리 민간단체>농어업회사법인 등의 순으로 나타났다.



[그림 2-4] 사회적 기업 조직형태별 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

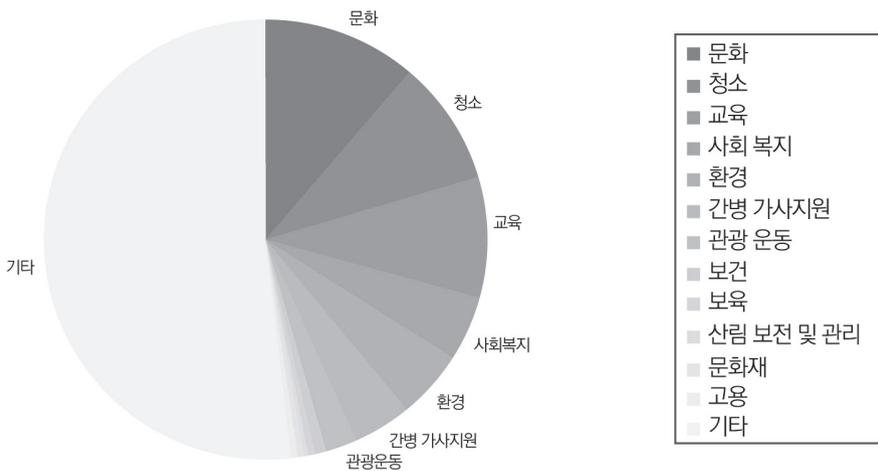
사회적 목적 실현 현황을 살펴보면, 다음의 [그림 2-5]에서 일자리 제공형>창의·혁신형>혼합형>지역사회공헌형>사회서비스제공형으로 나타났다.



[그림 2-5] 사회적 기업 사회적 목적 실현 유형별 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

다음의 [그림 2-6]에서 대다수 기타분야를 제외하고 문화 >교육>청소>사회복지>환경>간병 기사지원 순으로 나타났다.



[그림 2-6] 사회적 기업 서비스 분야별 현황

출처: 고용노동부(사회적기업진흥원), 2019년 9월 사회적 기업 인증 현황 재구성

요약하면, 국내 사회적 기업은 2016년 기준 1,713개지만, 취약계층에 일자리를 제공하는 유형(69.7%)이 대부분이며 벤처 기업은 81개에 불과해 소셜 벤처로 보기에는 한계가 있다(소셜 벤처 정책연구, 2019). 또한 소셜 벤처에 대해 명확하게 수치 조사된 바는 없지만, 최세경(2018)에 따르면 국내 소셜 벤처는 중개 지원기관(intermediaries) 또는 공동업무공간의 입주기업, 서울 성수동의 소셜밸리에서 집계한 소셜 벤처 등을 고려할 때 약 600여 개로 추정된다.

## 2.2.2 사회적 기업과 소셜 벤처

국내에서 사회적 기업에 대한 개념은 2007년 제정된 『사회적기업 육성법』에 의해, ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나, 지역 사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업 활동을 하는 기업’으로 정의되어 있다.

사회적 기업은 해결하는 사회 문제의 방법에 따라 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 혼합형, 지역 사회 공헌, 그리고 기타형으로 분류된다. 그러나 각 유형의 사회 문제 해결에 대한 접근성이 다르므로, 2019년 9월 인증 사회적 기업 2,306개 중 약 67%인 1,537개가 일자리 제공형에 집중되어 있다. 이러한 문제에 대해 동형화 지적이 꾸준히 제기되었고, 사회 문제를 해결하면서도 경제적으로 자립할 수 있는 기업에 대한 필요성이 대두되었다.

해외에서는 소셜 벤처를 다양한 유형의 사회적 기업 중 임팩트 투자가 가능한 신생기업을 지칭하는 개념으로 사용하고 있지만, 국내에서는 기존 사회적 기업의 고령화 또는 지속 가능성 부족의 문제를 해결하는 대안으로 소셜 벤처라는 용어를 사용하고 있다(성지미 외, 2014; 중소기업연구원, 2018).

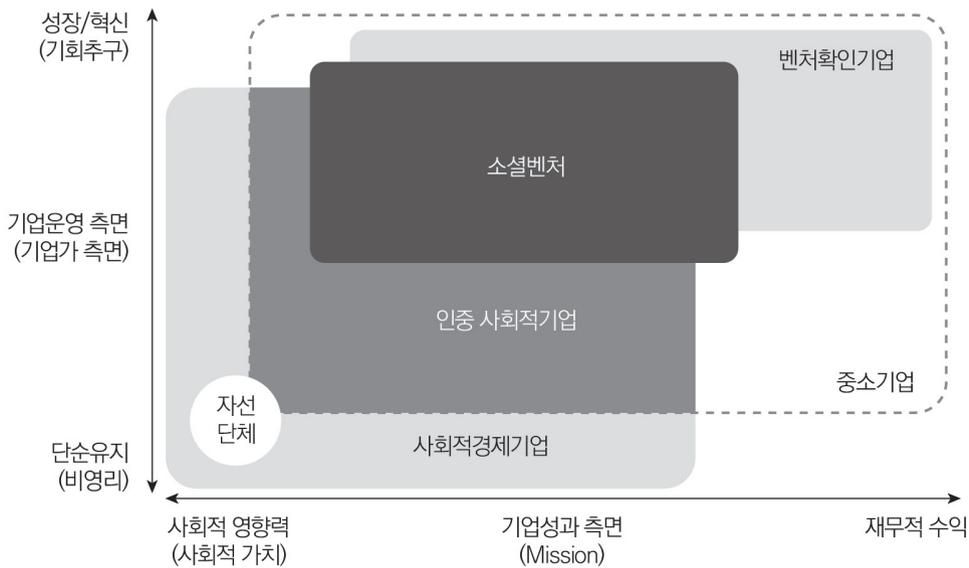
다음의 <표 2-2>에서 사회적 기업, 벤처 기업, 소셜 벤처를 비교하였다.

<표 2-2> 사회적 기업, 벤처 기업, 소셜 벤처의 비교

구분	사회적 기업	소셜 벤처	(일반)벤처
미션	사회적 가치	사회적 가치 + 재무적 수익	재무적 수익
특성	사회성, 민주성	사회성 + 기업가적 속성	기업가적 속성 (혁신성, 모험성)
장단점	사회적 영향력이 크지만 지속가능성은 부족	성공하면 높은 수익과 지속가능한 사회적 영향력창출	성공하면 높은 수익을 창출하나, 사회적 영향력 부족
주요자원	사회기부, 공공지원(보조금 등)	임팩트투자, 사회금융 등	모험자본, 주식 등
사업모델	자선·기부, 사회서비스, 사회가치 배분 모델	사회혁신의 사업모델, 임팩트투자 모델	효율기반 수익모델, 모험적 투자 모델

출처: 중소기업연구원(2018), 사회적경제 활성화를 위한 소셜 벤처 육성방안 연구 보고, 재인용

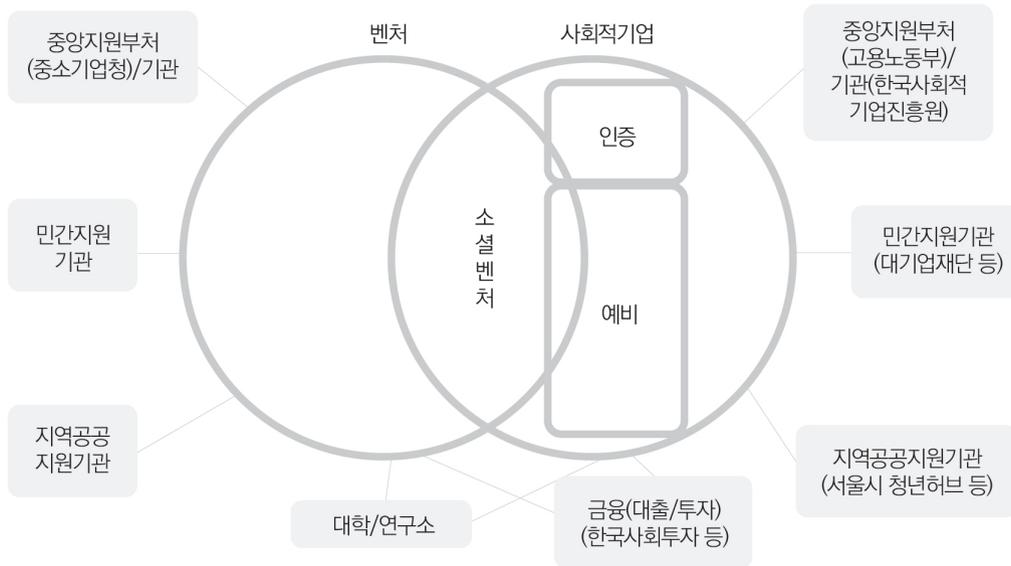
소셜 벤처는 사회적 기업을 비롯한 사회적 경제 기업 중에서 아직까지 법적 제도적 근거와 학술적인 개념 및 범위가 명확하게 설정되지 않고 있다. 이러한 소셜 벤처는 사회적 문제 해결 등의 사회적 목적을 달성하고자 혁신적이고 지속 가능한 비즈니스 모델을 실현하여 경제적 수익과 함께 사회적 가치를 추구하는 스타트업 기업을 말한다. [그림 2-7]은 소셜 벤처의 개념 및 범주 구분을 나타낸다.



[그림 2-7] 소셜 벤처의 개념 및 범주

출처: 중소기업연구원(2018), 사회적 경제 활성화를 위한 소셜 벤처 육성방안 연구 보고, 재인용

소셜 벤처는 비교적 근래의 개념으로, 국내 사회적 기업의 동형화와 혁신성의 부족에 의해 필요성이 제기되며 강조되었다(박민진·김태영, 2018). 소셜 벤처는 기존 영리 기업과 달리 경제적 모델을 통한 사회 문제 해결이 핵심이며, 벤처와 같이 혁신 활동을 통해 새로운 상품 및 서비스를 개발 등의 위험을 부담하지만, 이에 대한 보상은 고수익이 아닌 사회적 문제의 해결이다(성지미 외, 2014). [그림 2-8]은 국내 소셜 벤처 관련 생태계에 관한 내용을 도식화한 것이다.



[그림 2-8] 국내 소셜 벤처 생태계와 이해관계자

출처: 성지미 외 (2014), 사회적 경제 활성화를 위한 소셜 벤처 육성방안 연구, 재인용

<표 2-3> 소셜 벤처 정의

저자	정의
한국사회적기업진흥원 (2014)	소셜 벤처란, 벤처 정신에 사회적 문제의 솔루션을 제공하는 혁신적인 기업 모델
박노윤·이은수 (2015)	사회적 문제에서 사업기회를 찾으며, 적절한 이윤추구를 통해 사회에 지속적인 영향을 미치는 벤처 기업
김영춘 (2017)	기업가가 사회적 문제를 혁신적인 아이디어를 통해 사회 문제를 해결하기 위해 설립한 신생기업
박민진·김태영 (2018)	사회적 기업가가 혁신적인 사업모델을 통해 사회 변화를 지향하는 신생 조직
박재환·전혜진 (2019)	소셜 벤처는 경제적인 이익뿐만 아니라 공공이나 단체의 이익을 위한 사회적, 문화적, 환경적 미션 들을 가지고 그 미 션을 실천하기 위해 경제활동을 하는 기업
박노윤·이은수 (2019)	소셜 벤처는 혁신적인 아이디어와 시장원리를 활용하여 사회문제를 해결하는 기업

소셜 벤처는 2009년 사회적 기업 진흥원의 ‘소셜 벤처 경연대회’를 계기로 본격적으로 강조되기 시작하였다. 소셜 벤처는 혁신적인 아이디어와 시장원리를 활용하여 사회 문제를 해결하는 기업으로(박노윤·이은수, 2019), 혁신성에 대한 추구하고 자립할 수 있는 수준의 경제성 추구에 있어 기존 사회적 기업과 구별된다. 많은 사회적 기업은 정부 보조금과 같은 공공자원의 지원에 의해 유지되고 있으며, 제도적 제약으로 조직 구조에 제한이 있기에 혁신성을 발휘하

는 데 한계가 있다. 반면 소셜 벤처는 사회적 기업가가 포착한 사회 문제를 각기의 자유로운 방식으로 시장원리에 따라 해결하는 기업으로, 혁신성에 대한 제약이 없고 시장실패와 정부 실패의 더 넓은 영역을 다룬다는 점에서 그 필요성이 인정되었다.

하지만 그 필요성에 비해 학계에서의 논의는 미미한 실정이다. 소셜 벤처 창업 과정에서 나타나는 조직화의 특징을 제도주의적 관점에서 다룬 김영춘(2017) 연구와 사회혁신에 있어 소셜 벤처의 역할을 다룬 박민진·김태영(2018)의 연구, 소셜 벤처 사업환경을 반영한 비즈니스 모델에 대한 박재환·전혜진(2019) 연구 외에 소셜 벤처를 주제로 다룬 연구는 부족한 실정이다.

소셜 벤처는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 기업으로 일반 벤처와 비교해 의사결정 방식에 있어 차이가 있다. 이에 대해 Smith & Besharov(2019)는 이 두 가치는 병렬적으로 존재하며, 일정 기간 동안은 경제성에 근거한 의사결정을 하고, 또 다른 일정 기간 동안은 사회성에 근거한 의사결정을 한다고 하였다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 국내 창업 환경에서의 소셜 벤처들의 의사결정에 관해 사례연구를 통해 이해를 심화시키고자 한다.

## 2.3 기업가정신 교육

최초의 기업가정신 교육과정은 1947년 미국에서 시작된 것으로 알려져 있다(Katz, 2003). 그러나 전통적인 전략 수립과 실행에 따른 결과를 체계적이고 선형적으로 분석하는 전략경영의 관점에(Mintzberg, 1994) 밀려 기업가정신 교육은 경영학 교육의 하위 특수 분야로 자리 잡았고, 1970년대 소수의 기업가정신 교육과정을 시발점으로(Kuratko, 2005), 1980년대 성공한 기업가의 개인적 특징, 창업 성공 요인에 대한 관심이 높아짐에 따라 기업가정신 교육의 필요성이 강조되기 시작했다(McMullan & Long, 1987). 국내 기업가정신 교육에 대한 초기 연구 역시 기업가정신 교육의 중요성 인식, 대학 기업가정신 교육의 활성화, 기업가정신 교육 프로그램 개발, 기업가정신 교육 기회 확대 등의 연구주제로 당시 기업가정신 교육의 현황을 분석하고 개선 방향을 제시하였다(어운배, 1993; 조병주, 1996; 한정화 외, 2007).

기업가정신 교육의 목표는 기업가적 태도 및 마인드를 함양하는 것으로서 일반적인 경영교육과 차이가 있음이 강조되어 왔다(Kuratko, 2005). 기업가정신 교육의 구성요건 및 목표는 연구자마다 다양하게 정의하고 있으나, 공통적으로는 일반적으로 모든 현상을 기회로 인지하고, 기회를 만들어 낼 수 있도록 돕는 교육으로 정의되며, 기업가정신 교육과정의 주요 구성 요소는 정보분석방법론, 리더십, 전략계획, 인적 자원개발, 사업 프로세스운영 등으로(Vesper & Gartner, 1997), 그리고 주요 주제로는 사업아이디어를 탐색하고, 구체적으로 사업을 계획

하며, 계획을 성공적으로 운영하는데 필요한 지식, 기능, 태도 등을 포함하고 있다(목영두·최명길, 2012).

이러한 기업가정신 교육에 대한 선행연구는 크게 (1) 교육이 수강생의 기업가적 특징적 요소에 미치는 영향, (2) 교육 방법론(pedagogy), 그리고 (3) 교육 콘텐츠로 볼 수 있다. 대부분의 교육 효과에 대한 선행연구는 교육과정을 통해 수강생의 변화된 기업가적 특징적 요소를 비교·분석한 선행연구로, 기업가정신 교육프로그램 수강생들이 인지하고 있는 창업기회의 타당성(desirability)과 실행 가능성(feasibility)이 수강 전 대비 수강 후 증가하거나(Peterman & Kennedy, 2003), 교육과정을 통해 수강생들의 자기효능감(self-efficacy)과 창업 의도(entrepreneurial intention)가 증가하는 것을 보이는(Wilson, Kickul, & Marlino, 2007) 등의 선행연구를 대표적인 실증연구로 볼 수 있다. 또한, 기업가정신 교육을 통해 수강생은 창업에 필요한 기술과 지식 그리고 창업 전반에 대한 긍정적 태도를 증가시키고 미래 준비능력을 향상할 수 있으며(김연정·노병수, 2012), 기업가정신 교육 만족도가 높을수록 창업기회 포착과 인식능력이 높아지는 경험을 하는 것으로 밝혀졌다(박재환·김용태, 2009). 즉, 창업에 대한 동기부여와 더불어, 창업가적 행동을 유인하는 핵심요인에 해당하는 창업기회를 포착하는 인지능력은(김연정·노병수, 2012) 체계적인 기업가정신 교육을 통해 향상될 수 있다(Liñán, 2004).

이에 반해 교육 방법론과 교육 콘텐츠는 기업가정신 현상을 바라보는 관점에 따라 어떠한 방법론을 활용하여 무엇을 가르칠 것인가에 대한 논의의 주제가 달라질 수 있다. 예를 들어, 기업가정신 현상을 일련의 창업 사건으로 보는 Shaper의 entrepreneurial event 관점에서 의(Shaper & Sokol, 1982) 교육 콘텐츠는 개인의 동기, 기술, 지식 등의 미시수준에서의 기업가적 특징을 포함해야 하는 데 반해, 기업가정신의 주요 현상은 벤처의 시장 내 성장 가능성의 위치로 보는 McMullen과 Long(1987)의 관점에서는 교육 콘텐츠가 창업 과정과 시장 진입 단계 등을 포함할 것이다. 이러한 다양한 콘텐츠를 교육하기 위한 방법론으로는 행동에 기반한(action-based) 교육 방법론(Rasmussen & Sørheim, 2006), 실습에 기반한(practice-based) 교육 방법론(Neck & Greene, 2011), 또는 불확실한 환경에 유동적으로 대응하는 전략 수립을 위한 인지 이론에 기반한 상황적합접근 방식에 기반한(contingency-based) 교육 방법론(Honig, 2004) 등이 제안되었다.

또한, 최근 기업가정신 교육 분야 연구가 세분화되면서 기업가정신 교육을 통한 (예비)창업가의 창업 의지 변화, 기업가정신 교육과 기업의 성과, 기업가정신 교육의 성과 측정, 기업가정신 교육 만족도, 청소년 기업가정신 교육프로그램의 효과, 농촌 여성의 기업가정신 교육과정 연구, 적성과 욕구에 따른 기업가정신 교육 효과, 창업기회 인식 등 다양한 주제의 기업가

정신 교육과 관련된 연구들이 활발하게 이루어지고 있다(이우진·황보윤, 2015). 하지만, 국내에서는 정부의 주도로 급속히 보급되기 시작한 기업가정신 교육이 체계적인 프로그램 및 교육 콘텐츠의 부재로 인해 현실적으로는 창업을 유도하기 어렵다는 주장이 제기되었고(강재학·양동우, 2016), 최근 이러한 기업가정신 교육의 효과에 대한 실증선행연구의 결과 리뷰를 통해 교육의 실질적 장기 효과에 대한 의문이 제기되기도 하였다(Nabi, Liñán, Fayolle, Krueger, & Walmsley, 2017). 이에 본 연구에서는 기업가정신 교육프로그램 이수 후 실질적으로 사회적 기업을 창업하거나 창업 단계에 있는 사회적 기업가 4명의 사례를 분석하여, 기업가정신 교육이 실질적으로 창업을 시작하기 위한 의사결정에 미치는 영향과 해당 교육의 미흡 요소들을 정성자료 분석을 통해 도출하고자 한다.

## 제3장 연구방법

### 3.1 연구 대상

사회적 기업 창업 성공사례 그리고 사회적 기업가정신 교육 우수사례를 발굴하고자 하는 본 연구 목표의 특성상, 이론적 표본추출(theoretical sampling)을 통해 사회적 기업가정신 교육 우수사례 4개사, 그리고 사회적 기업 창업 성공사례 1개사 사례를 선정하였다. 이론적 표본추출은 연구주제에 해당하는 프로세스를 보다 심도 있게 이해할 수 있도록 관련 개념과 과정이 잘 드러나는 사례를 선택적으로 선정하는 표본추출 방법으로 정성 연역적 연구에 적합하다(Eisenhardt & Graebner, 2007; Gentles, Charles, Ploeg, & McKibbin, 2015).

본 연구에서는 수도권 D 대학의 사회적 기업가정신 교육과정을 이수한 수강생 중 최근 사회적 기업을 창업하였거나 근미래에 창업하기 위해 준비 활동을 하는 사회적 기업가 5명의 창업 사례(고요한택시, 코넷, 챌린저스, 헬퍼, 해피인사이트)를 선정하였다. 이중 가장 성공적으로 창업 활동을 활발히 추진하고 있는 고요한택시를 사회적 기업 창업 성공사례로 선정하여 단일사례분석을 통해 고요한택시의 성공 요인을 도출하였다. 단일사례분석은 연구 목적이 프로세스 또는 미시 메커니즘 발굴일 경우 적절한 연구방법론으로(Dougherty, 1992), 단일 사례분석 결과의 일반화 가능성은 제한적이지만 이론 개발 또는 새로운 현상 분석의 목적이 적합한 연구방법론이다(Rihoux & Ragin, 2009). 고요한택시를 제외한 나머지 4개사를 교육 우수사례로 선정하여 다중사례분석을 통해 사회적 기업가정신 교육과정의 실질적 영향 및 미흡 요인을 분석하였다.

### 3.2 자료 수집

총 4명의 연구원이 5개 사례를 아래와 같은 일정으로 정성 인터뷰하여, 텍스트 자료를 수집하였다. 인터뷰는 반 구조화(semi-structured) 인터뷰 방식을 따라 기본 질문 목록은 사전에 작성하였으나, 인터뷰 대상자의 답변에 따라 유동적으로 질문을 추가하거나 생략하여 자료를 수집하였다. 자료 수집에 참여한 총 4명의 연구원 중 3명이 5개 사례의 사회적 기업가 또는 예비 사회적 기업가의 창업 과정 전반을 종단적으로 관찰할 수 있는 위치에 있어, 수집된 정성자료 중 연구원의 관점에서 이해하고 있는 창업 과정과 상이한 자료는 분석에서 제외하였다. 이는 후향적 연구(retrospective study)의 특성상 과거에 일어난 사건을 후술하는 과정에서 불가피하게 일어나는 후향편향(retrospective bias)을 최소화하기 위한 것으로, 제3의 관

찰자와 기업가가 인지하고 해석하여 이해하고 있는 일련의 사건이 일치하지 않을 경우 기업가의 후향인식과정(retrospective sense-making)의 가능성이 존재하기 때문이다(Golden, 1992).

- **고요한택시** : 단일사례분석을 위해 고요한택시는 총 2차례에 걸쳐 인터뷰를 진행하였다. 4명의 연구원이 모두 참여하여 2019년 8월 6일 수도권 D대학 충무로 영상센터에서 13:00~15:00 사이 약 2시간에 걸쳐 1차 인터뷰를 진행하여 약 28페이지 분량의 텍스트 자료를 수집하였고, 2019년 8월 16일 13:00 ~14:30 사이 약 1시간 반에 걸쳐 2차 인터뷰를 진행하여 약 20페이지 분량의 텍스트 자료를 수집하였다. 고요한택시의 경우 성공적인 투자 유치를 통해 다양한 언론에 기사화된 신문기사자료 또는 홍보자료 등의 기록 자료가 존재하므로, 1명의 연구원이 온라인에 공개된 고요한택시의 기록자료를 수집하여 인터뷰를 통해 수집된 텍스트 자료와 종합하였다.
- **코넷** : 2019년 09월 03일에 수도권 D 대학 충무로 영상센터 상생플러스스페이스에서 오전 10:00~11:00까지 1시간 동안 진행하였다. 인터뷰어와 관찰 연구원 각 1명이 코넷의 대표와 인터뷰를 하였고, 전사하니 약 13페이지의 분량의 텍스트 자료가 도출되었다.
- **챌린저스** : 코넷팀과 동일한 날짜인 2019년 09월 03일에 수도권 D대학 충무로 영상센터 상생플러스스페이스에서 오전 11:00~12:00까지 1시간 동안 진행하였다. 인터뷰어와 관찰 연구원 각 1명이 챌린저스의 대표 1인과 인터뷰를 하였고, 전사하니 약 14페이지 분량의 텍스트 자료가 도출되었다.
- **헬퍼** : 2019년 08월 29일에 수도권 D 대학 충무로 영상센터 창업원 회의실에서 오전 12:30~13:40까지 1시간 10분 동안 진행하였다. 인터뷰어와 관찰 연구원 각 1명이 헬퍼의 대표와 인터뷰를 하였고, 전사하니 14페이지 분량의 텍스트 자료가 도출되었다.
- **해피인사이트** : 2019년 08월 27일에 수도권 D 대학 충무로 영상센터 창업원 상생플러스스페이스에서 오전 16:00~17:00까지 1시간 10분 동안 진행하였다. 인터뷰어와 관찰 연구원 각 1명이 해피인사이트의 대표와 인터뷰를 하였고, 전사하니 21페이지 분량의 텍스트 자료가 도출되었다.

### 3.3 분석 방법

인터뷰뿐만 아니라 기록자료도 함께 수집된 고요한택시의 단일사례분석의 경우 수집된 텍스트 자료의 분석을 위해 인터뷰와 기록자료를 모두 종합하여 고요한택시의 창업 과정 전반을 아우르는 상세한 사례를 작성하였다. 상세 사례를 바탕으로 고요한택시의 주요 사건을 시간순으로 나열하여 사건순서도표(event sequence diagram)을 작성하였다. 또한, 인터뷰 텍스트 자료를 개방 코딩(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.

다중사례분석의 경우 4개사의 인터뷰 자료를 단일사례분석과 동일한 방법으로 분석하여 사례 내 분석(within-case analysis)을 먼저 수행하였다. 4개사의 사례 내 분석 결과를 비교하는 사례 간 분석(between-case analysis)을 수행하여 4개사의 사례 간 공통요인과 차별요인을 분리하였다.

## 제4장 소셜 벤처 창업 및 투자 유치 사례 분석

### 4.1 고요한택시 사례

본 사회적 기업 우수사례 연구를 위해 수도권 D 대학 창업동아리로 시작하여 소셜 벤처로 가시적 성과를 내고 있는 '고요한택시'의 송민표 대표를 단일 사례 분석하였다. 고요한택시는 청각장애를 갖고 있지만 일을 하고 싶은 분들에게 택시기사 직군의 접근성을 낮추어 사회적 가치를 창출하는 사회적 기업이다. 2018년 4월 법인 설립 후 각종 경연대회에서 수상하며 가치를 인정받았으며, 2019년 대전에서 열린 사회적 경제 박람회에서 국내 소셜 벤처를 대표하는 기업 중 하나로 소개되기도 하였다. 이에 대학교에서 바로 창업하여 유의미한 성장 궤도에 진입한 사례로서 본 연구의 분석대상으로 적합하다고 판단하였다.

고요한택시는 2016년 9월에, 전국 30개 대학에서 참여하고 있는 소셜 벤처 창업동아리 '인액터스' 가입을 계기로 만들어졌다. 인액터스는 기업가정신, 실천, 그리고 공동체를 키워드로 사회 변화를 만들어 내는 창업동아리 네트워크다. 송민표 대표는 인액터스에서 진행한 봉사활동을 통해 청각장애인에 대한 문제 인식과 '청각장애인 택시 운전기사'라는 아이디어를 인식하였고, 2017년 4월 '청각 장애인분들에게 택시 운전기사라는 새로운 직업군을 열어주자'라는 미션 하에 '조용한 택시'라는 이름으로 창업을 결정하고 팀 구성을 하였다.

창업 결정 후 가장 먼저 프로토타입 제작과 비즈니스 모델 구체화, 그리고 네트워크 구축에 집중하였다. 창업 결정 후 1년 뒤인 2018년 4월 '고요한택시'로 법인을 설립하였고, 동년 6월 서비스 런칭, 11월 팀원들의 4대 보험 보장 및 월급 지급을 시작하였다. 창업 결정과 법인 설립 사이 기간 고요한택시는 예비 창업팀 대상 각종 경연대회를 활용하여 지속적으로 성장하였다. 2017년 5월 현대해상 씨앗프로그램 최종 5팀에 선정되었고, 동년 10월 서울시 중구 언더그라운드 피치 대회 실전소셜 벤처 부분 대상, 11월 Enactus Training Conference 대표 프로젝트 발표, 동월 한국청각장애인협회와 시범 MOU 체결, 2018년 1월 2017 SK 청년 비상 창업경진대회 최우수상, 동년 1월 '청각장애인 택시 운전기사와 승객 간의 의사소통을 위한 어플리케이션 구현 방법' 특허 출원, 2월 사회적 기업가 육성 사업 선정 등의 과정이 있었다.

2018년 4월 법인 설립 후, 5월 '고요한택시' 상표 출원을 하였으며, 6월 경기도지체장애인협회와 한국청각장애인협회와 업무협약, 7월 서울시 장애인 일자리통합지원센터 업무협약, 12월 남양주시, 금성운수(합), 영훈운수(주), 신안운수(주)와 업무협약, 2019년 3월 SKT&SK 에너지와 업무 협약식을 진행하며 소셜 벤처의 특징 중 하나인 다양한 이해관계자들과 네트워크를 형성하였다. 동시에 동년 10월 '2018 Enactus World Cup Opening Round'에서 3

등을 하였고, 11월 ‘장애인 일자리 창출을 위한 따뜻한 동행 공모사업’ 대상, 동월 ‘독일 국제 지식재산 전시회’에서 금상 및 특별상을 수상하였다. 더불어 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 한국 기업 최초로 선정되어 상금 10만 달러 수상이 발표되었다.

고요한택시의 초기 팀원은 송민표 대표의 컴퓨터 공학과 지인들과 인액터스 동아리 팀원들로 구성되었다. 7명 전후의 팀원들이 있었으며, 법인 설립 시점의 팀은 대표를 포함한 초기 멤버 3명으로 구성되었다. 전공은 컴퓨터 공학과 2명, 경영학과 1명이고, 현재는 엑셀러레이팅 직무 경험이 있는 팀원이 합류하여 총 4명으로 운영되고 있다. 법인 설립 후 5개월 뒤인 2018년 11월부터 4대 보험과 더불어 유급으로 근무하고 있으며, 임금은 대학교 졸업자의 평균 임금 수준을 받고 있다. 고요한택시는 서울, 경기, 대구 등지에 30명 전후로 운행되고 있으며, 100명 이상의 기사님들이 운전하실 수 있도록 하는 것이 단기 목표이다. 이에 2017 SK 청년 비상 창업경진대회를 계기로 연을 이어온 SKT, SK에너지와 함께 ‘청각장애인 전용 TMAP’ 어플리케이션 개발과 충전소 네트워크를 활용한 홍보 및 네트워킹 협업을 진행 중이다.

## 4.2 고요한택시 단일사례분석 결과

고요한택시의 인터뷰와 기록자료를 종합한 상세 사례를 통해, 고요한택시의 주요 전략적 의사결정은 (1) 사회적 영향력이 있는 문제를 해결하고자 하는 동기, (2) 경제성이 있는 사회적 기업 기회 파악, (3) 제한된 자원을 활용하여 문제의 해결책 파악, (4) 창업 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 나타났다. 이러한 전략적 의사결정을 내리기 위한 해당 시점의 문맥의 구성요소와 창업자인 송민표 대표의 의사결정을 내리기 위한 고려 요소를 인터뷰 자료를 통해 1차 개방 코딩 결과 [표 4-1]과 같이 의사결정 요소들이 파악되었다.

〈표 4-1〉 고요한택시 코딩 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		
기술 개발 시 제한된 개발기간 설정	감당 가능한 손실 설정	가치 추구의 직교성 (orthogonality of social and commercial goals)
역 출구전략 설정		
사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구	상반된 가치 통합	
필요조건으로서의 경제적 가치 추구		
필요 투자 수준 설정	자원의 거시적 관점 유지	
사회적 기업가정신 생태계 전반을 고려		
불필요한 자원 배제		

### 4.2.1 몰입상승효과의 방어기제(de-escalation of commitment)

고요한택시의 주요 의사결정과정에서 송민표 대표는 반복적으로 단기적 관점에서의 의사결정 기준을 강조하였다. 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구해야 하는 사회적 기업의 특성상, 이와 더불어 현재 존재하지 않는 청각장애인 택시기사 서비스라는 새로운 시장을 개척해야 하는 고요한택시만의 어려움 상, 고요한택시의 환경적 불확실성은 일반적인 사회적 기업에 비해서도 높은 편으로 볼 수 있다. 이에 송민표 대표는 이러한 불확실성에 대처하기 위한 의사결정 기준으로 본인만의 기준으로 수립한 단기 목표의 포트폴리오를 제시하였다. 고요한택시 법인을 설립하여 창업을 시작하기 위한 의사결정을 하는 과정에서 송민표 대표는 고요한택시 팀에게 1년의 기간을 투자하기로 결심하였으며, 이러한 단기 목표는 창업 과정에서 수정되지 않는 비유동적 단기 목표로 설정하였다.

“딱 창업하면서 올해까지 18년도 올해까지 해보고 안되면 취업하자. 이렇게 뭔가 데드라인은 항상 이 정도, 성과가 안 나오면 취업하자 이런 식으로 정했습니다. 올해까지 한 번 런칭하고 해보자. 개척을 해보자. 뚫어보자 시장을. 못 뚫리면 그만하자 라고.”

이러한 송민표 대표만의 의사결정 방식은 첫 단기 목표로 수립된 2018년 1년간의 성과를 성공적으로 달성한 후에도 중요한 전략적 의사결정이 필요할 때마다 반복적으로 나타났다. 예

를 들어, 청각장애인 택시기사 서비스를 타겟 서비스로 구체화한 뒤 관련 서비스 솔루션 개발에 착수하기로 결심한 시점에서도 송민표 대표는 또다시 비유동적인 단기 목표를 수립하였다.

“그 당시에는 저희 목표는 청각 장애인분들이 이 사업을 통해서 적어도 30명 정도는 택시 운전 기사를 하신 분들이 계시고 이게 저희 목표였구요, 우선은 사업적 목표는 아니고 저희가 이제 출시한 서비스에 대한 최초에 그런 목표가 있었고 그러고 나서 생각을 해보자 했던 것 같아요.”

첫 두 차례에 걸친 단기 목표를 달성하여 사업을 지속하기로 결정한 순간에도 송민표 대표의 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 접자. 아니면 우리가 그 전에 좀 만약에 사업을 계속하고 싶으면 내년 초에 다른 사업도 같이 기획을 해서 좀 진행을 하자. 이 정도까지 했는데 안되면 시장이 없는 거다 라고 판단을 해야 한다고 생각했습니다.”

이러한 구체적 수치로 제시된 단기 목표는 서비스 개발 목표뿐만이 아니었다. 송민표 대표는 고요한택시의 투자 유치 목표 역시 정확한 수치로 제시된 단기 목표로 수립하였다.

“18년 런칭 후 12월에 우리가 그래도 이제 우리의 업으로 가져가는 돈이 있어야 하니까, 우리가 자금을 끌어올 수 있는 대로 끌어와 보는데, BEP라고 부르는 손익분기점을 19년도에 넘기는 힘들 것 같다고 모두가 판단했습니다. 그렇다면은 19년도에는 자금을 다 끌어와서 해볼 수 있는 데까지 해보자. 그래서 ‘19년도 초반기에 자금을 못 끌어오면 우리는 여름에 접자’라고 결정했습니다.”

2019년 초반기 소규모의 성공적인 투자 유치 후 송민표 대표는 또다시 구체적인 목표액이 제시된 단기 목표를 재설정하였다.

“19년도에 이제 저희가 생각을 했을 때 끌어올 수 있는 돈이 한 1억5천 정도를 끌어오자. 초반에 끌어와서 이 1억 5천을 끌어오지 못하면 우리가 둘 중에 하나는 손 떼기로 해야. 우리가 봉급을 계속 적게 가져가든가 아니면 문을 닫든가 둘 중 하나를 해야 한다.”

송민표 대표의 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 의사결정 기준은 송민표 대표만의 감당 가능한 손실의 수준을 설정하는 것이었다. 다시 말해, 택시기사 30명 모집 달성, 달성 이후 100명 모집 달성의 단기 목표 재수립, 2019년 내 1억 5천만 원의 투자 유치 등, 송민표 대표가 감당할 수 있는 수준의 손실에 해당하는 자원을 정의하고 환경의 변화에도 해당 손실 수준은 사업 과정 전반에서 전혀 바뀌지 않았다.

이러한 단기 목표 수립을 통해 주관적으로 감당할 수 있는 수준의 손실을 정의하는 의사결정 기준을 통해 송민표 대표는 창업자들이 쉽게 빠지기 쉬운 몰입상승효과(escalation of commitment)의 방어기제를 견고하게 유지하고 있었다. 몰입상승효과는 개인이 손실을 겪고 있는 상황에서도 지속적으로 시간적, 금전적, 물리적 등의 투자를 지속하는 경향성으로 정의된다(Staw & Ross, 1989). 해당 상황에 속해있지 않은 타인에게는 비합리적으로 보이는 이러한 몰입상승효과가 발생하는 이유는 (1) 본인의 의사결정에 대한 책임감(Baron, 1998), (2) 의사결정을 내리는 데 소비한 다양한 자원에 대한 매몰 비용효과(Samuelson & Zeckhauser, 1988), (3) 실패한 상황을 인정하는 순간 겪어야 하는 수치심(Staw, 1981), (4) 자기 과신(Camerer & Lovallo, 1999), (5) 실패에 대한 두려움(McGrath, 1999), (6) 개인의 믿음에 위배되는 증거의 선택적 무시(Klayman & Ha, 1987), (7) 본인의 의사결정을 합리화하고자 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 개척해야 하는 창업자들이 빠지기 쉬운 함정으로 볼 수 있다. 몰입상승효과의 원인은 많은 선행연구에서 다양하게 밝혀져 있으며 이러한 원인에 대한 실증선행연구의 메타분석을 통해 상대적으로 직접적인 원인들이 규명되고 있다(Sleesman, Conlon, McNamara, & Miles, 2012). 그러나 몰입상승효과를 방지하기 위한 방어기제에 대한 연구는 원인분석연구에 비해 상대적으로 미흡하여, 후회와 같은 개인의 심리적 요인(Ku, 2008), 매몰비용효과에 대해 이해하는 개인의 인지적 요인(Heath, 1995), 행동과 비행동의 개인의 행동적 요인(Feldman & Wong, 2018) 등에 불과하다.

이에 본 연구에서는 몰입상승효과에 빠지기 쉬운 창업가 중 특히 일반적인 기업가정신 과정에 비해 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구에서 비롯된 추가적인 어려움을 겪는 사회적 기업가의 몰입상승효과 방어기제로서 단기 목표설정을 통한 감당 가능한 손실 기준을 설정하는 의사결정 방식을 관찰하였다.

## 4.2.2 가치 추구의 직교성(orthogonality of social and commercial goals)

몰입상승효과의 방어기제와 더불어 송민표 대표의 인터뷰 자료에서 지속적으로 강조되는 의사결정 기준은 사회적 가치와 경제적 가치를 상반된 개념을 통합하여 사회적 기업가정신 생태계 전반의 자원을 거시적인 관점에서 이해하고 활용하는 송민표 대표의 가치 추구의 직교성(orthogonality)이다.

최근까지의 사회적 기업가정신 선행연구에서는 사회적 기업을 상반되는 경제적 가치와 사회적 가치를 모두 추구하는 기업으로 정의하고, 이러한 상반된 가치를 동시에 추구하는 방법에 대한 연구가 주를 이루고 있다(Smith & Besharov, 2019). Smith와 Besharov(2019)는 사회적 가치와 경제적 가치를 서로 상호배타적인 하나의 스펙트럼으로 보고, 이 둘의 가치를 동시에 추구하는 것은 불가능하다는 가정 아래 일정 기간 사회적 기업이 경제적 가치에 집중하고 이후 일정 기간은 해당 기업이 사회적 가치에 집중하는 형태의 시간 순환(temporal cycling) 전략을 관찰하고, 이러한 시간 순환을 전략의 실행을 위해 사회적 기업은 가드레일 형태의 사회적 가치 추구의 기준과 경제적 가치 추구의 기준을 수립하는 것을 보였다. 즉, 상반된 가치를 동시에 추구하고자 하는 기준을 정립하여, 순수한 구조화와 완전한 유동성을 통합한 구조적 유동성(structured flexibility)을 달성하는 전략 메커니즘을 밝혀낸 것으로 볼 수 있다.

고요한택시 사례분석 결과, 사회적 기업 관련 선행연구의 기본 가정에 해당하는 경제적 가치와 사회적 가치 간의 갈등이 상반된 가치로서의 갈등이 아닌 경제적 가치가 필요조건으로 충족되어야만 사회적 가치를 추구할 수 있는 필요조건으로서의 경제적 가치 추구가 이루어지고 있는 것을 발견하였다. 다시 말해 경제적인 이윤을 추구하는 목적과 시장과 국가 어느 쪽도 완전히 해결하지 못한 사회적 문제를 해결하고자 하는 목적을 하나의 스펙트럼 상의 서로 반대지점으로 이해하기보다, 사회적 문제를 해결하는 사회적 기업이 되기 위해서는 기업 운영이 가능할 정도의 경제적 이윤추구가 기본바탕이 되어야 한다는 의사결정 기준이 반복적으로 관찰되었다. 예를 들어, 몰입상승효과의 방어기제에 해당하는 비유동적 단기 목표 수립 시에도 이러한 단기 목표를 설정하기 위한 기본 가정은 제한된 기간 내 기업활동이 경제적 손실을 불러일으키지 않는 범위 내에서 단기 목표 달성을 위한 노력을 하는 것을 관찰할 수 있었다.

“소셜 벤처든 사회적 기업이든 어쨌든 벤처고 기업이잖아요. 그렇다면은 기본적으로 회사들이 갖춰야 하는 경제적인 부분이나 수익성이나 이런 걸 갖추고 들어가야 한다고 보고, 결국 다르지 않다고 저는 보는 관점이고요. 다만 우리는 좀 더 ‘사회적’이란 이름이 붙은 만큼, 좀 더

사회에 도움이 될 수 있는, 진짜 이 사회에 필요한, 그동안 소외되었던, 그동안 스포트라이트 받지 못했던 그런 곳을 향해 있다면, 충분히 그렇게 불릴 수 있다고 생각이 들고, 그런 관점에서 사회적 기업을 봐야 하지 않을까... 라는 게 제 개인적인 생각이예요.”

또한, Smith와 Besharov(2019)가 사회적 기업을 성공적으로 운영하는 메커니즘의 하나로 발견한 역설적 사고(paradoxical thinking) 역시 송민표 대표의 의사결정과정에서는 찾아보기가 힘들었다. 역설적 사고는 두 개의 상반된 개념을 동시에 고려하고 종합하여 상승효과를 찾아내는 사고를 가능하게 하는 유동적이고 총체적인 사고과정으로(Ingram, Lewis, Barton, & Gartner, 2016), 역설적 사고의 기본 가정은 대조되는 개념을 동시에 받아들일 수 있는 마음가짐(mindset)을 말한다. 그러나 송민표 대표의 의사결정과정의 기본 가정은 경제적 이윤을 추구하는 기업의 근본적인 목적과 사회적 이슈를 해결하고자 하는 사회적 기업으로서의 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 번째로는, ‘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. 왜냐하면은 두 개 다 같이 갈 수 있는 방향으로 갈려고 사업을 한 게 아닌가 라는 생각이 들더라고요.”

“저는 사실 사회적 기업이라고 해서 공식은 다르지 않다고 봐서, 결국, 모든 스타트업이 문제를 풀기 위해서 태동을 하잖아요. 배달의 민족 같은 경우, 배달을 사람들이 그런 집에서 먹고 싶어 하는 욕구들을 풀어나갔던 거였고, 그게 이제 좀 더 우리가 흔히 얘기하는 사회적 문제라는 부분에서 좀 더 집중되어 있을 뿐이지 저는 다르지 않다고 봅니다.”

이러한 경제적 그리고 사회적 목적을 추구하는 상반된 가치를 통합하여 인지하고 사고하는 특징과 더불어 송민표 대표의 의사결정과정에서 지속적으로 드러나는 요소는 제한된 자원을 거시적 관점에서 동원하는 패턴이었다. 자원 기반 선행연구에서는 제한된 자원을 활용하여 최대의 성과를 달성해야 하는 스타트업의 문제를 해결하기 위해, 제한된 자원을 다양한 방법으로 동원(resource orchestration)하고(Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011), 재조합하여 새로운 자원을 만들어 내는 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. 그러나 고요한택시의 주요 자원 활용 전략은 창업자 개인 또는 기업 수준의 미시적 관점에서의 자원 탐색이 아닌 창업 생태계 전반을 고려하는 거시적 관점에서의 자원에 대한 이해와 탐색이었다. 다시 말해, 조달 가능한 자원을 최대한 선점하여 획득한 자원을 기반으로 전략을 세우는 보편적 형태의 스타트업 운영과 달리, 고요한택시의 자원 탐색의 기본바탕은 현재 창업 생태계에 존재하는 자원이 필요한 구성원들에게 적절히 배분되어야 한다는 기준이었다.

“저는 일단 그렇게 받는 상금이 물론 주는 쪽에서 대가 없이 주는 돈이긴 한데, 사실 그 대가가 없다는 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 생존하는 데 필요한 돈이고, 우리가 아직 궤도에 못 올라갔기 때문에 받은 돈이지, 굳이 더 받을 필요가 있나 라는 생각이 들었습니다. 저희가 대회를 휩쓸어 상금을 받아 둔다고 해도, 이걸로 사업을 하면 결국은 지속 가능성이 없는 거잖아요. 그렇기 때문에 필요한 투자만 받았습시다.”

### 4.3 결론 및 제언

고요한택시 사례분석 결과, 창업 결정 시점부터 성공적으로 투자를 이끌어낸 현재 시점까지 고요한택시의 의사결정과정에서 반복적으로 드러나는 두 가지의 기준인 (1) 몰입상승효과의 방어기제(de-escalation of commitment)와 (2) 가치 추구의 직교성(orthogonality of social and commercial goals)을 발견할 수 있었다. 선행연구에서 공통적으로 강조하고 있는 사회적 기업의 도전 과제에 해당하는 경제적 이윤과 사회적 문제 해결을 동시에 추구하는 기업의 상반된 목표 달성이, 고요한택시에서는 보다 다른 양상으로 관찰되었다.

불확실성이 높은 환경에서 새로운 시장을 개척하는 스타트업이 빠지기 쉬운 함정의 하나로 선행연구에서 강조되어온 몰입상승효과는 고요한택시의 사례에서는 관찰되지 않았으며, 반대로 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 전략 수립방식에 해당하는 이펙츄에이션

(effectuation)의 구성 법칙 중 하나인 감당 가능한 손실과(Sarasvathy, 2001) 동일한 기제로 볼 수 있다. 즉, 보편적인 스타트업에 비해 환경적 불확실성과 어려움이 상대적으로 높을 수밖에 없는 사회적 기업일수록 장기적인 목표를 구체적으로 수립하는 것은 불가능하다. 고요한택시는 이러한 환경적 어려움을 정확한 예측을 통해 타개하기보다는 자체적으로 부담 가능하다고 판단되는 주관적 기준을 정한 뒤, 해당 목표를 달성하기 위한 단기 목표를 구체적인 수치를 통해 수립하여 목표 달성 시 다음 단기 목표를 재정립하는 형태의 의사결정과정을 반복적으로 수행하였다. 또한, 사회적 기업 관련 선행연구에서 공통적으로 가정하고 있는 사회적 기업의 상반된 가치 추구 역시 고요한택시에서는 다른 양상으로 관찰되었다. 선행연구의 기본 가정과 동일하게 경제적 가치와 사회적 문제 해결을 본질적으로 상반된 가치로 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.

이러한 다양한 전략적 기제를 통하여 고요한택시는 기업이 빠지기 쉬운 함정인 몰입상승효과를 방지하면서도 사회적 기업이 동시에 추구하고 있는 사회적 가치와 경제적 이윤을 통합 추구하는 직교성을 보이고 있다. 본 연구에서는 이러한 두 가지 의사결정과정에서의 특징을 발견함으로써 아직 실제 성공적으로 운영되고 있는 사회적 기업에 대한 다양한 실증적인 연구가 부족한 사회적 기업가정신 연구 분야에 이바지하고자 한다. 후속연구에서는 단일사례가 아닌 보다 다양한 분야에서 성공적으로 활동하고 있는 사회적 기업가들의 의사결정 기준을 혼합연구방법을 통해 관찰 분석하여, 본 연구에서 발견한 특징을 보다 일반화 가능한 이론으로 확장하고자 한다.

## 제5장 사회적 기업가정신 교육과정 우수 사례 발굴

### 5.1 다중사례 소개

#### 5.1.1 코넷

코넷은 산업시스템공학과 2학년 조OO 학생이 소셜 벤처 동아리인 인액터스의 프로젝트로 시작한 창업팀이다. 4명의 인액터스 동아리원으로 구성된 코넷은 2018년 04월에 프로젝트를 시작하여, 동년 9월에 '루트임팩트 베이스캠프 X 인액터스'의 우수 프로젝트, 12월에는 'SAP X 인액터스 인큐베이팅 프로그램' 3기 및 사회적 기업진흥원이 주관하는 사회적 기업가 육성 사업에 선정되었다. 수도권 D 대학 창업동아리는 19년 02월에 선정되었으며, 이들은 발달장애인들의 노동시장 개선을 위해 '발달장애인들을 위한 코딩 교육 콘텐츠'를 사업 아이템으로 개발하고 있다.

코넷은 수도권 D 대학 캠퍼스타운추진단이 2018년 5월부터 운영한 단계별 비교과 사회적 기업가 양성 프로그램인 '남산자락 언더그라운드'의 단계별 4개 교육을 모두 이수하였다. 4개 교육은 기초부터 최종 발표까지 소셜앙트레 양성 교육, 소셜 벤처 엑셀러레이팅, 소셜임팩트 미니해커톤, 그리고 언더그라운드 피치로 구성되어 있다. 코넷팀은 교육 후 2018년 12월 사회적 기업가 육성사업에 선정되었으며, 사업의 지원금을 발판삼아 현재의 아이템을 시도하고 있다. 본 창업팀은 인액터스 동아리를 통해 팀이 결성되었고, 교과목을 거치지 않고 비교과 프로그램을 통해 성장한 케이스로, 소셜 벤처 교육 내용 및 교수법과 더불어 교과목과 비교과 간 관계를 살펴볼 수 있는 사례이다.

#### 5.1.2 챌린저스

챌린저스는 전자전기공학과 4학년 임OO 학생이 삼성전자 IoT 스마트공모전을 계기로 시작한 창업팀이다. 2명의 공동대표를 포함한 총 팀원은 8명이고, 공동대표들을 포함한 6명이 공과대학 학생들이고, 나머지 한 팀원은 통계, 다른 한 팀원은 시각디자인 학과에 재학 중이다. 챌린저스는 2018년 03월 말에 창업동아리에 선정되었고, 19년 05월 '부산 시민 발명 경진대회 은상', 동년 06월 '한국 무라타전자 신사업&신기술 공모전 최우수상', 08월 '2019 벤처 스타트업 경진대회 동상', 그리고 09월 '대만 혁신기술 엑스포' 은상을 수상하였다. 초기 아이템인 IoT 무드등 아이템과 더불어 현재는 물을 활용하여 지속가능한 미세먼지 마스크도 개발하고 있다.

첼린저스 팀의 교육은 주로 공동대표 2명이 수강하고 있으며, 대표 1인은 수도권 D 대학 기술사업화 교과목을 수강하였고, 같은 대학 창업원의 실전 창업강좌, 캠퍼스타운의 소셜앙트레앙성교육 프로그램을 이수하였으며, iOS 앱 개발 교육을 추가로 이수하였다. 다른 1인은 동일 대학 소셜앙트레앙성교육 프로그램을 이수하였으며, 기술보증기금 벤처창업교육을 수강하였다. 본 창업팀은 기술기반 소셜 벤처로 기술기반 창업팀의 창업교육 니즈에 대해 탐구할 수 있는 사례이다.

### 5.1.3 해피인사이트

해피인사이트는 경력단절 여성들이 할 수 있는 일자리를 만드는 교육 및 컨설팅을 제공하는 예비창업팀으로 수도권 D 대학 기술창업학과 박사과정 이OO 대학원생이 2019년 6월에 수도권 D 대학 창업동아리에 선정되면서 시작하였다. 해피인사이트는 경력단절 여성들이 교육할 수 있도록 콘텐츠를 개발하여, 교육을 받은 경력단절 여성분들이 청소년 기업가정신 교육 분야에서 강사 또는 퍼실리테이터로 일할 수 있도록 양성하는 교육사업을 진행하고 사용자 중심 혁신을 추구하는 민간이나 공공기관에 컨설팅을 제공하는 소셜 벤처로 성장하고자 한다. 해피인사이트의 현 단계는 비즈니스 모델 구체화 단계이다.

대표자는 학부에서 식품영양학, 창업컨설팅 석사, 기술창업학과 박사과정, 교육컨설팅 기업에서 디자인씽킹 교육 진행 경험(초등학생, 유치원생 대상 기업가정신 교육, 초등학교 비즈쿨 교재개발, 시니어 창업, 장애인 창업), 2014년 사회적 기업 푸드포제인지 근무(여성을 채용해서 강사로 양성 후 교육현장에 연결), 2015년 경기콘텐츠진흥원 주관으로 경기 모바일과학고 학생 대상 기업가정신 교육 진행(2학년 전체), 아이템: 경력단절 여성 대상으로 청소년 기업가정신 강사 양성 교육 및 컨설팅 서비스 제공 등 현재 해피인사이트의 사업 아이템과 관련된 경험을 가지고 있다. 대표자는 2017년 소셜앙트레 교육, 2019년 소셜앙트레 교육을 이수하였다. 본 창업팀은 창업자의 경험, 소셜창업교육의 내용, 교육 횟수가 창업환경의 이해와 사업 구체화에 어떤 도움을 제공하는지 탐구할 수 있는 사례로 볼 수 있다.

### 5.1.4 헬퍼

헬퍼는 수도권 D 대학의 생명공학과 전자전기공학을 복수전공 한 4학년 한OO 학생이 2018년 10월에 시작한 팀으로 라이더들의 야간안전용품에 IOT 기술을 융합하여 개인형 모빌리티 라이더를 위한 안전솔루션인 IOT 안전등을 개발하는 H/W 소셜 벤처 기업이다. 현재 팀원은 4대 보험 가입자 기준으로 5명이고, 2019년 7월에 첫 매출이 발생하였다. 주요 수상

이력으로는 2018년 서울창업허브 예비창업팀 육성프로그램 선정, 아이디어 마루 인큐베이팅 아이디어 선정, 도전 K-Start Up 창업 유망 300 상위 30팀 선정, 서울과학기술대학 주관 VENTURE START-UP 경진대회 은상 수상, 한국도로공사 기술혁신형 창업지원 사업 선정 및 금상 수상, 동국 창업리그 최우수상, 경기지방중소벤처기업청 시제품제작 아이디어 챌린지 우수상 수상, 일본 무라타전자 IOT 4차 산업혁명 아이디어 공모전 최우수상 수상, 2019년 중소벤처기업부 창업선도대학 초기창업패키지 선정의 수상 이력이 있다.

헬퍼는 개발 중인 IOT 안전등의 H/W에 설치된 모빌리티 모션센싱 S/W를 통하여 데이터를 수집, 분석하여 데이터를 가치화하는 데 집중하고 있다. IOT 안전등은 평상시에는 일반 안전등과 같이 등화류로 역할을 하지만, 사고가 난다면 IOT 안전등과 앱이 자동으로 사고를 인지하고 대응할 수 있는 시스템이다. 헬퍼의 대표자는 8년간의 라이딩 활동을 하면서 레저형 라이더들이 야간 라이딩 활동이 많고, 혼자 라이딩 시에 사고가 날 경우 대처가 어려워 큰 사고로 이어지는 것을 자주 목격하게 되었고, 이를 해결하는 것이 꼭 필요하겠다고 생각하여 IOT 안전등을 개발하게 되었다. 헬퍼는 소셜창업교육 경험은 없으며, 지역 사회 연계 프로젝트형 창업강좌인 창업 캡스톤디자인을 수강하였고, 창업동아리팀 활동을 통해서 단기 창업교육, 멘토링 등의 창업교육을 수강하였다. 본 창업팀은 창업자의 경험, 창업 동기와 해결하고자 하는 사회적 문제가 명확한 창업팀에게 필요한 창업교육과 자원에 대해서 탐구할 수 있는 사례이다.

## 5.2 다중사례 분석 결과

코넷, 챌린저스, 해피인사이트, 헬퍼 4개사의 인터뷰 전사 자료를 2명의 연구원이 각각 개방 코딩하여 사회적 기업가 또는 예비 사회적 기업가들에게서 공통적으로 나타나는 요인들을 발굴하였다(개방 코딩 결과는 첨부2. 참조). 본 연구에서는 4개사 사회적 기업가들의 의사결정과정 전반 중 소셜 벤처 교육의 역할 부분에 집중하여 사례 내 그리고 사례 간 분석 결과를 보고하고자 한다. 특히 소셜 벤처 교육 중 미흡한 부분에 대한 공통요인 발굴에 초점을 맞추어, 6장에서 제안하고자 하는 사회적 기업가정신 교육 모듈이 이러한 미흡한 부분을 해결할 수 있도록 구성하고자 한다.

코넷의 경우 소셜 벤처 과목의 수강 경험 중 코넷의 창업에 가장 큰 역할을 한 요인은 소셜 벤처 교육 후 강화된 사회적 기업을 창업하고자 하는 동기로 관찰되었다. 소셜 벤처 과목에서 다루어진 직접적인 방법론에 비해 상대적으로 사회적 기업가정신 현상에 대한 이해 그리고

이러한 이해를 바탕으로 사회적 기업을 창업하고자 하는 전반적인 동기가 강화되는 효과를 보이는 것으로 관찰되었다.

“뭔가 기본적으로 사회적 기업가정신에 대해 동기부여가 많이 되었던 교육이었던 것 같습니다. 실질적으로 제가 교육을 받았던 것은 열매나눔재단에서 했던 프로그램 중에서 MVP 테스트에 대해 씨드 스쿨이라고 아이디어부터 앱 빌딩까지 지원해주던 프로그램이 있었는데, 그때 MVP에 대한 개념을 자세하게 배웠고, 소셜 벤처는 동기부여에 많이 도움이 되었던 것 같아요.”

챌린저스 역시 소셜 벤처 강좌를 통해 사회적 기업가정신 전반에 대한 이해도가 증가하고 사회적 기업을 창업하고자 하는 동기는 강화되었으나, 소셜 벤처에서 다루어진 이론을 실질적으로 현장에 직접 적용하기에는 어려움이 있음을 토로하였다.

“그 강좌를 들으시는 일반인들도 ‘아 이렇게 하는 거구나’ 정도만 알지, 사실상 ‘이게 어떤 방법으로 만드는 거구나.’라는 것은 크게 배우질 못한다고 생각을 하고 있습니다.”

이러한 사회적 기업가정신 개념에 대한 이해와 현실 적용 간의 괴리는 해피인사이트에서도 명확히 관찰되었다.

“어떤 교육 내용은 좀 뭐랄까 톡톡 개념만 던지는 교육이 있어서 그런 톡톡 가벼운 그런 개념만 던지는 건 크게 도움이 안 되었다.”라고 볼 수 있습니다.”

헬퍼의 경우 실질적 적용 과정에서는 다양한 외부 자원을 활용한 경험을 설명함으로써, 소셜 벤처 강좌에서 다루어진 이론과 실제 적용 과정에서의 어려움을 간접적으로 나타내었다.

“창업교육보다는 지원프로그램을 통한 도움을 많이 받았습니다. 학생이다 보니 수도권 D 대학에서 지원해주는 다양한 프로토타입 제작 지원프로그램을 활용하였고, 정부 지원사업, 사설, 지자체 지원프로그램을 통해 지원금 형태로 양산 직전까지 도달하였습니다.”

4개사에서 공통적으로 발견된 소셜 벤처 강좌가 실질적인 사회적 기업 창업에 끼친 영향으로는 긍정적인 면에서는 사회적 기업가정신 전반에 대한 이해도가 향상되었고, 이에 반해 미흡한 요소로는 소셜 벤처 강좌에서 다루어진 개념 또는 이론을 실제 창업환경에 직접적으로

적용하기에는 어려운 점이였다. 이를 해결하기 위한 방안으로는 4개사 모두 공통적으로 분야별 특화된 전문자원이 제공되어야 한다는 의견을 제시하였다. 특히 사회적 기업가이자 제공 서비스의 잠재소비자로도 볼 수 있는 해피인사이트 역시 관련 분야의 경험을 보유한 멘토, 공동창업자, 또는 관련 분야 창업을 통해 시행착오를 겪은 사회적 기업가의 경험 공유 등을 필요 요소로 꼽았다.

“그 방법은 어떻게 하면은 좋은 팀원을 구할 수 있을까, 어떻게 보면 좋은 멘토를 만나는 것도 중요할 것 같아요. 아니면 경험이 많거나 노하우가 많거나 노하우가 많거나 하는 분들의 시행착오를 미리 겪어 보셨다면 그분의 이야기를 들을 수 있고, 내가 필요한 일이나 사람을 연결해줄 수 있는 게 있다면 그게 또 저한테는 도움이 될 수 있을 것 같아요.”

코넷과 헬퍼 역시 해당 분야의 전문 경험을 통해 직접적인 조언이 가능한 멘토, 공동창업자, 액셀러레이터 등의 필요성을 강조하였다.

“현재 필요한 점은 자원보다는 출시 후를 도와줄 파트너, 액셀러레이터, 조력자가 필요합니다.” - 헬퍼

“기업을 만나기가 너무 어렵더라고요. 저희만의 래퍼런스도 없고 실적이 없으니까 고객 인터뷰를 하기가 가장 어려웠던 것 같아요.” - 코넷

첼린저스 역시 분야별 특화된 전문자원의 필요성을 강조하면서 특히 분야별 특화된 방법론을 집중적으로 실습하는 교육 모듈의 필요성을 강조하였다.

“속성으로 여러 분야를 배우는 것보다는 딱 한 프로그램을 전체를 사업계획서 작성에 몰두할 수 있도록 그렇게 잡아주는 것도 괜찮은 방법이라고 생각합니다.”

코넷, 첼린저스, 해피인사이트, 헬퍼의 4개사 모두 공통적으로 소셜 벤처 수업을 통해 사회적 기업가정신에 대해 심층적인 이해가 가능하게 되었고, 이를 통해 사회적 기업을 창업하고자 하는 동기가 더욱 강화되었음을 공유하였다. 소셜 벤처 강좌 수업을 통한 성과 기대치에 비해 미흡하였던 부분으로는 강좌에서 다루어진 개념 이해와 직접 현장에서의 현실 적용 간 괴리가 상당하였던 점과 이러한 어려움을 해결하기 위해 강좌 내 분야별 특화된 전문자원을 지원할 필요가 있음을 알 수 있었다.

### 5.3 결론 및 제언

기업가정신 교육을 통해 수강생들의 창업 의도가 전반적으로 상승하는 것은 다양한 선행연구를 통해 밝혀졌다(Peterman & Kennedy, 2003; Wilson, Kickul, & Marlino, 2007). 그러나 창업 의도에 영향을 미치는 다양한 요인, 예를 들어 인지된 타당성(perceived desirability) 또는 인지된 실행 가능성(perceived feasibility) 등의 개념에 기업가정신 교육이 미치는 직접적인 영향에 대해서는 실증선행연구 결과들이 아직 합의에 이르지 못한 실정이다(Krueger & Brazeal, 1994). 수강생들의 창업 의도를 높이기 위해서는 인지된 타당성과 인지된 실행 가능성이 모두 상승하여야 하나, 인지된 타당성과 인지된 실행 가능성에 각각 영향을 미치는 교육의 요소는 아직 파악되지 못하고 있다.

본 연구의 다중사례 분석을 통해 파악된 사회적 기업가정신 교육과정 수강생들의 수강 및 실제 창업경험을 통한 교육의 효과는, 인지된 타당성을 상승시키는 데에는 긍정적인 영향을 미치는 데 반해 인지된 실행 가능성에는 그 영향이 미미한 것으로 관찰되었다. 이와 같은 인지된 타당성과 인지된 실행 가능성 간 괴리를 극복하기 위해, 본 연구에서 인터뷰한 4개사의 사회적 기업가들은 공통적으로 전문 네트워크 등의 전문자원 액세스를 활용할 필요가 있음을 강조하였다. 또한, 본 연구의 정성 자료에서 간접적으로 파악된 사회적 기업가들의 관련 교육 강좌에 대한 니즈로는 이러한 인지된 타당성과 인지된 실행 가능성 간의 괴리를 개인의 역량 함양으로 극복하는 방안으로 볼 수 있다. 예를 들어, 사회적 기업가 또는 예비 사회적 기업가 개인의 인지, 사고 프로세스를 보다 확장하여 개발할 수 있는 모듈 개발을 통하여, 전문자원 액세스를 통해 인지된 실행 가능성을 강화하는 것이 아닌 사회적 기업가 개인의 역량 개발을 통해 인지된 실행 가능성을 인지된 타당성에 근접하도록 끌어올리는 것 역시 가능할 것으로 판단된다.

본 다중사례 분석에서 파악된 이러한 사회적 기업가정신 교육 모듈의 추가 구성 요인을 바탕으로 6장에서는 현재 개설되어 있는 소셜 벤처 강좌를 수정 및 보완하여 사회적 기업가정신 교육에 더욱 특화된 교육과정을 제안하고자 한다.

## 제6장 사회적 기업가정신 교육과정 개발

본 장에서는 대학교육 사회적 기업가정신을 함양하기 위한 교육과정에 대해 다음의 내용을 다루었다. 첫째, 사회적 기업가정신 관련 교육 현황을 고찰하고 정리한다. 둘째, 본 연구에서 소셜 벤처 창업사례와 우수성과를 창출한 수도권 D 대학의 교육과정 사례연구를 통해 성공 요인을 도출한다. 마지막으로 관련 시사점을 도출하고 소셜 벤처의 양성과 지속적인 스케일업 성장을 위한 방안으로 대학과 함께 지역 사회 유관기관의 성공적인 협업모델을 제언한다.

### 6.1 사회적 기업가정신 교육 현황

최근 우리 사회에 사회적 경제 패러다임의 확산과 사회적 기업가정신을 보유한 창업가 양성을 위해 관련 부처와 지자체 및 대기업의 지원으로 대학을 중심으로 관련 교육과정이 개설되어 운영되고 있다.

영국에서는 교육기술부와 산하 기관의 지원으로 대학 경영학 교과과정에 적용하여 학생들에게 졸업 후 진로로서 사회적 기업을 홍보하고 있다(조영복·곽선화, 2011; 홍효석 외, 2015). 또한, 영국을 비롯한 미국의 주요 대학에서는 사회적 기업가정신 센터 설립 및 전문 사회적 기업가양성을 목표로 대학원 MBA 과정에 개설되어 있다(김흥희, 2010).

국내 사회적 기업가정신 교육과정 운영 현황을 살펴보면 크게 세 가지 형태로 구분할 수 있다. 첫째, 중앙정부의 관련 부처인 고용노동부와 사회적 기업진흥원을 중심으로 지역 권역별 2008년부터 '사회적 기업가 아카데미' 교육과정을 운영하고 있다. 둘째, 대학의 관련 연구소의 설립과 전문학위과정이다. 2006년 사회적 기업연구원 설립 및 대학 정규교육과정으로 2009년 가천대학교 경영대학원 사회적 기업학과를 시작으로, 2014년부터 고용노동부와 교육부의 '사회적 경제선도대학지원사업'을 통해 선정된 많은 대학에서 정규교육과정을 학부와 대학원에서 운영하고 있다. 셋째, 민간영역인 대기업의 지원으로 대표적인 사례인 SK그룹과 KAIST 경영대학의 협력으로 연구소 설립 및 사회적 기업 MBA 전문가 양성 교육과정을 운영하고 있다. 또한, 학부 교육과정으로 2015년부터 3년 동안 SK텔레콤과 중소기업청(창업진흥원)의 협력으로 'SK 청년 비상프로그램'을 전국 10여 개 주요 대학에서 운영해왔다. 이외 관련 부처의 대학재정지원사업 및 지자체 지원사업지원 및 대학 자체적으로 학부 교육과정으로 사회적 기업가정신 교육과정을 운영하고 있다.

관련 국내 연구에서도 박재환·김용태(2010)는 석사과정의 교과목 설계를 목적으로, 고용노

동부 지원 ‘사회적 기업가 아카데미’ 프로그램 운영 국내대학과 미국 주요 대학의 사회적 기업가 관련 교육과정을 분석하였다. 이윤정(2010)은 ‘사회적 기업가 아카데미’ 교육과정 만족도를 조사하였다. 김흥희(2010)는 대학 사회적 기업가정신 교육과정 개발을 위해 미국 하버드 경영대학과 영국 옥스퍼드대학의 사회적 기업 관련 교육프로그램을 비교하였다. 민동권(2012)은 학부과정에서 사회적 기업가정신 과목을 개설하여 관련 교육의 중요성을 제언하였다. 한창근 외(2013)는 사회적 기업 교육과 사회적 기업가정신과 상관관계 연구를 시도하였고 강민정과 강예원(2014)은 국내외 주요 대학의 비교분석을 통해 사회적 기업가 대학원 커리큘럼 개선방안 제언하였다. 송원근 외(2016)는 사례대학의 사회적 경제 연계 전공 교육사례를 통해 교육 인식 수준과 성과를 분석하였다. 이러한 선행연구가 지속적으로 진행됨에도 불구하고 학부 수준에서 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 고려해야 하는 소셜 벤처의 교과목 개발을 위한 연구는 미흡한 실정이다.

본 연구에서는 사회적 기업가정신 함양을 목표로 소셜 벤처 강좌를 운영하여 우수성과를 창출한 교육과정의 사례분석을 진행하였다.

## 6.2 사회적 기업가정신 교육과정 사례 : 수도권 D 대학 소셜 벤처 강좌

본 연구의 대상인 수도권 D 대학교는 창업 친화적 학사제도 구축 및 학부 창업교과 필수 이수제도를 시행하고 있다. 2015년 ‘SK 청년 비상프로그램’ 사업 선정으로 ‘소셜 벤처’ 교과목(교양 3학점)을 학부 창업교육 과정에 개설되어 사업종료 및 자체평가 후, 2017년부터 대학재정지원사업(중기부 창업선도대학육성사업, 교육부 LINC+사업 등)의 지원으로 사회적 기업가정신 함양을 목표로 매 학기 개설되고 있다. 매 학기 평균 40여 명 이상의 수강생을 확보하여 성공적으로 운영되고 있다. 특히 최근 40% 이상 수강생의 뚜렷한 증가세를 보여 향후 소셜 벤처 강좌에 대한 관심은 더욱 높아질 것으로 기대된다. 특히, 지역 사회의 지자체 및 유관기관과 연계하여 사회적 가치기반 창업동아리와 다수의 소셜 벤처 창업 등 우수성과를 창출하여 호평을 받고 있다.

이에 본 사례연구의 대상으로 수도권 D 대학교에 개설된 소셜 벤처 강좌의 교육 콘텐츠, 수강생들의 실제 소셜 벤처 창업으로 연계된 성과, 수강생들의 강의 평가 및 만족도, 교수진의 견 등을 종합하여 소셜 벤처 강좌를 Best Practice 형태의 사례로 제시하고자 한다.

## 6.2.1 소셜 벤처 강좌의 구성요소

첫째, 사회적 기업가정신 지식(social entrepreneurial knowledge) 단계 :

- 1주차 : 교수자는 강좌의 전반적인 운영계획 및 기존 영리 기업의 기업가정신과 사회적 기업가정신의 차이에 대해서 설명한다. 외부환경변화에 민감하게 대응하면서 기회를 인식하고 기회를 포착하기 위해 혁신적인 사고와 행동을 통해 시장에 새로운 가치를 창조하는 일련의 활동과정으로 기업가정신을 정의하고 이에 사회적 관심과 공동체 의식이 더해진 것을 사회적 기업가정신으로 정의하고 관련 사례를 통해 설명한다.

〈표 6-1〉 소셜 벤처 강좌 : 강의계획서

주	구성 요소	강의 내용	비고
1	사회적 기업가정신 지식 (social entrepreneurial knowledge)	기업가정신(Entrepreneurship) & 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)	강의
2		사회적 가치와 소셜 벤처 이해하기	강의+실습
3		소셜 벤처 트렌드 파악하기	강의+실습
4		소셜 벤처 핵심요소 이해하기	강의+실습
5	사회적 기업가정신 스킬 + 태도 (social entrepreneurial skill + social entrepreneurial attitude)	소셜 벤처 창업 프로세스와 기회탐색	강의+실습
6		디자인씽킹 활용 소셜 벤처 아이디어 발굴(공감하기와 정의하기)	강의+실습
7		디자인씽킹 활용 소셜 벤처 문제해결 방안 탐색(아이디어와 프로토타입)	강의+실습
8		비즈니스모델의 이해와 비즈니스모델의 설계	강의+실습
9	평가(evaluation)	중간고사(서술형)	필기시험(개인)
10	사회적 기업가정신 역량 + 비즈니스 모델 검증 (social entrepreneurial competency + biz model verification)	소셜 벤처 비즈니스 모델 사례분석 1 : 특강강좌 후 팀별 소셜이슈 분석 및 멘토링	강의+멘토링
11		소셜 벤처 비즈니스 모델 사례분석 2 : 특강강좌 후 소셜 벤처 아이디어 발굴 및 멘토링	강의+멘토링
12		소셜 벤처 비즈니스 모델 사례분석 3 : 특강강좌 후 소셜 벤처 아이디어 검증 멘토링	강의+멘토링
13		소셜 벤처 비즈니스 모델 사례분석 4 : 비즈니스모델 설계 멘토링	강의+멘토링
14	사회적 기업가정신 실행 + 팀활동 평가 (social entrepreneurial action + team evaluation)	최종 소셜 벤처 아이디어 및 비즈니스모델 점검 집중 멘토링	멘토링
15		소셜 벤처 아이디어 및 문제해결 방안 발표 성찰 및 피드백	발표평가(팀)

- 2주차 : 교수자는 시장경제와 공공경제에서 해결하지 못한 고용과 사회적 서비스 제공 부분을 해결하기 위해 탄생한 사회적 경제의 출현 배경과 사회적 기업, 자활 기업, 마을기업, 협동조합 등 국내 사회적 경제의 주요 주체에 대해서 설명한다. 또한, 기존 사회적 경제 주요 주체들의 성장 한계를 보완하기 위해 탄생한 소셜 벤처의 개념과 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구, 혁신성, 비즈니스 접근법 활용 등의 소셜 벤처 특성에 대해서 설명한다. 또한 학습자 스스로 자율적인 팀 구성 우선 및 교양강좌의 특성상 교수자가 전공, 성별, 학년 등을 고려하여 임의로 팀을 구성한다.
- 3주차 : 교수자는 사용자 친화적 혁신기술인 적정기술, 공유 경제, 공정무역, B-Corp인증 등의 다양한 비즈니스 모델 형태의 기술기반 소셜 벤처 트렌드에 대해 다양한 소셜 벤처 창업사례를 통해 설명한다. 또한 학습자는 학습한 내용을 토대로 팀 활동으로 자체 토론과 발표를 진행한다.
- 4주차 : 교수자는 사회적 기업가정신, 사회혁신, 지속 가능성, 사회적 영향력의 소셜 벤처 핵심 요소 4가지가 상호 영향을 주고 소셜 벤처 성장동력으로 작용한다는 것을 설명하고 각 핵심 요소의 의미와 핵심요소별 다양한 소셜 벤처 유형별 사례를 중심으로 설명한다. 또한, 학습자는 학습한 내용을 토대로 팀 활동으로 자체 토론과 발표를 진행한다.

둘째, 사회적 기업가정신 스킬 + 태도(social entrepreneurialskill + social entrepreneurial attitude) 단계 :

- 5주차 : 교수자는 일반적인 창업 과정에서 창업적 동기(성취 욕구, 독립 욕구, 비전, 열망 등)와 창업가적 기회 요인인 환경적 조건(법/제도적 변화, 사회문화 트렌드 변화, 기술트렌드 변화 등) 그리고 인지된 요인(비전, 기술 및 지식, 능력) 등에 의해 기회를 인지하는 반면, 소셜 벤처의 기회인지는 사회적 니즈, 사회적 자산, 개인적 경험을 토대로 사회적 영향력, 운영모델, 자원전략을 고려하여 소셜 벤처 창업가가 매력적인 창업기회를 창출한다는 근본적인 차이점에 대해서 구체적인 사례를 통해 설명한다. 또한, 학습자는 학습한 내용을 토대로 팀 활동으로 아이디어를 내고 토론과 발표를 진행한다.
- 6주차 : 교수자는 사용자 중심의 잠재적 니즈 발굴을 위해 탄생한 디자인 씽킹 방법론을

통해 사회적 문제를 발굴하고 문제가 발생하게 된 원인을 탐색하여 근본적인 문제 원인을 찾는 과정 실습하는 과정을 설명한다. 1단계 공감하기 단계에서는 사용자들이 느끼는 불편을 공감하는 단계로 사회 소외계층 및 사회적 서비스의 문제를 공감하기 방법론(인터뷰, 관찰, 체험 등)을 활용해 발굴하는 단계. 2단계 정의하기 단계에서는 1단계 공감에서 발견된 문제를 정의하는 단계로 무엇이 실제 사용자들을 행동하게 하는지 알아내기 위한 단계로 잠재적 욕구(무의식적으로 가지고 있어 스스로 인지하지도 못하고 있는 니즈)를 탐색하여 문제가 발생하게 된 근본적인 원인을 분석한다. 또한, 학습자는 학습한 내용을 토대로 팀 활동으로 아이디어를 분석하고 토론과 발표를 진행한다.

- 7주차 : 교수자는 아이디어 도출과 시제품제작 단계로 문제의 근본적인 원인을 해결하기 위해 브레인스토밍, 브레인라이팅, 스토리보드, 피쉬본 다이어그램, 연꽃 기법, 스캬퍼 기법, 드릴다운 기법, KT 기법 등을 활용하여 아이디어를 구체화하는 실습을 진행한다. 또한, 학습자는 팀 활동으로 시제작 제작 단계 실습을 통해 문제 해결을 위해 제시 문제 해결 아이디어가 시제품으로 제작하여 사용자에게 ①어떻게 보일까 ②어떻게 상호작용 할까 ③어떻게 느껴질까 하는 질문에 피드백을 받을 수 있어 언제 어느 단계에서 다시 돌아가 피드백을 반영하고 개선하는 반복적인 흐름을 가지는 특징을 파악한다.
- 8주차 : 교수자는 비즈니스 모델의 개념과 디자인씽킹 및 어떻게 비즈니스 모델이 상호작용하는지에 대해서 설명한다. 일반적인 창업의 비즈니스 모델 모델의 유형과 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구해야 하는 소셜 벤처의 특징을 잘 반영하기 위해 가치제안(Value Proposition)과 고객 욕구(Customer Needs)를 매칭하는 방법론을 설명한다. 또한, 학습자는 팀 활동으로 아이디어를 구체적으로 비즈니스 모델에 어떻게 적용하는지에 대한 구체적 방법론을 체득하는 과정으로 진행된다.
- 9주차 : 교수자는 학습한 내용을 토대로 학습자 개별 평가를 위해 서술형 문제로 구성된 중간고사를 진행한다.

셋째, 사회적 기업가정신 역량 + 비즈니스 모델 검증 (social entrepreneurial competency + biz model verification) 단계 :

- 10주차 : 교수자는 지난 8주 동안 습득한 이론과 다양한 방법론을 토대로 사회적 이슈를 분석하는 단계로써 소셜 벤처 창업가를 초청하여 실제 아이디어 발굴과정을 생동감 있는 특강과 질의를 통한 이해 및 팀별로 관심 있는 소셜 이슈를 탐색하는 과정으로 진행한다. 특히, 특강 강사로 참여한 소셜 벤처 창업가는 팀별로 관심 있는 사회적 이슈에 대해 다양한 관점을 가지고 접근할 수 있도록 팀별 멘토링을 제공하고 팀 활동의 과제를 제시한다.
- 11주차 : 교수자는 팀별로 사회적 이슈 탐색 과정을 통해 발굴한 사회적 문제와 문제 정의를 통해 문제의 근본적인 원인을 찾는 과정에서 고려해야 할 상황에 대해서 외부 창업가의 집중 멘토링을 제공한다. 본 과정을 통해 무심코 지나칠 수 있는 문제의 정의를 전문가적 시각에 의해 검증받을 기회를 제공하고 팀 활동 과제를 제시한다.
- 12주차 : 사회적 문제의 해결을 위해 제시한 해결방안이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는 아이디어인지를 판단하고 검증하는 단계이다. 지속적인 수익 창출을 위한 구조와 사회적으로 소외받는 계층에게 사회적 서비스를 제공할 수 있는 솔루션 여부를 외부전문가 멘토링을 통해 분석하고 다음 단계의 팀 활동 과제를 제시한다.
- 13주차 : 교수자는 지속적인 성장과 사회적 영향을 고려한 가치 있는 아이디어인지를 검증하는 단계로써 팀별 멘토링과 발표를 진행한다. 학습자는 지난 한 주 동안 반드시 필드에서 지속가능한 성장을 위한 수익구조 모델이 명확하게 구성되었는지 검증하고 사회적 영향력의 선순환 구조(사회 문제 해결관점, 이해관계자 관점, 변화이론 관점)를 파악한다.

넷째, 사회적 기업가정신 실행 + 팀 활동 평가(social entrepreneurial action + team evaluation)

- 14주차 : 교수자는 최종아이디어와 비즈니스 모델을 최종 점검하는 단계로써, 학습자는 팀 활동으로 ①해결하고자 하는 사회 문제 ②소셜 벤처 아이디어(문제 해결 방법) ③ 실행계획(사업화 계획) ④ 창출하고자 하는 사회적 가치 ⑤ 최종 메시지로 구성된 최종 발표평가 기준 관점에서 정리하는 과정으로 진행된다.
- 15주차 : 교수자는 외부전문가를 초빙하여 ①해결하고자 하는 사회 문제 ②소셜 벤처 아이

디어(문제 해결 방법) ③ 실행계획(사업화 계획) ④ 창출하고자 하는 사회적 가치 ⑤ 최종 메시지 목차 구성별 소셜 미션 및 사회 문제와 아이디어 간 연계성(30%), 창의성 및 혁신성(30%), 대중성 및 공감성(20%), 기대효과(20%)로 구성된 심사평가 기준에 따라 최종 발표평가를 진행한다. 또한, 학습자는 최종 발표 후 한 학기 동안 학습한 과정을 성찰하고 교수자와 피드백을 진행한다.

## 6.2.2 소셜 벤처 강좌 차별화 요소 및 성공 요인

기존 경제적 가치를 지향하는 일반적인 창업강좌와 달리 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 고려하는 소셜 벤처 강좌를 직접적인 비교와 차별화 요소를 찾기 위해 가장 효과적인 방법으로 소셜 벤처 강좌 교수자를 대상으로 인터뷰 조사를 진행하였다. 이러한 이유는 본 강좌의 교수자는 대학에서 창업교육을 전담하는 교수로서 실전 창업경험과 창업학 박사학위 취득 및 대학 창업교재 및 많은 대학에서 실제 활용되고 있는 소셜 벤처 교재 집필에 참여하여 풍부한 경험을 보유한 전문가이다. 또한, 동일 대학에서 매 학기 일반 창업강좌를 함께 운영하고 있기 때문이다.

“...다른 창업강좌와 달리 소셜 벤처의 특성상 대학교재로 참조할 수 있는 국내외 자료가 상대적으로 부족하여... 평소 연구자로서 관심이 있던 사회적 가치라는 주제에... 우연히 대학교재로 활용할 수 있는 소셜 벤처 교재개발 연구과제에 참여할 기회가 왔을 때... 적극적으로 지원하여 참여하게 되었습니다.”

“초기 대학 전담부서의 교과과정 회의에서 소셜 벤처 신규 강좌의 필요성을 소개하고... 교과목의 특성을 고려하여... 교양 3학점 강좌로 안을 이야기했을 때, 많은 교수님께서 용어조차 생소한 교과목명으로 학생들이 수강하겠느냐며... 많은 우려와 함께... 교양강좌의 특성상 학생들의 3학점의 부담 등 반대가 심했습니다... 이러한 이유는 교양강좌 참여 학생들의 몰입 등... 저조차도 우려가 있었지만... 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 고려하는 소셜 벤처의 특성상 최소한 기존 대다수 교양과정에 개설된 2학점의 창업강좌보다 더 많은 시간이 필요하다고 생각했습니다.”

“다른 창업강좌와 차이점이라면... 본 강좌는 이론강의 1시간과 팀 활동의 실습 2시간으로 교과과정을 설계했습니다... 또한 소셜 벤처의 특성상 본 강의시간에 이론과 함께 2주 차부터

팀 활동을 적극적으로 유도하여 학생들의 자발적인 학습 참여를 올리는 방안을 생각했습니다…. 그리고 대학재정지원사업의 지원으로 창업강좌의 특성상 외부전문가 참여비율…. 이에 특강 및 멘토링을 타 강좌보다 적극적으로 활용하고…. 지난 3년 동안 강좌운영 경험을 통해…. 반드시 10주 차부터는 다음 수업시간까지 팀 활동으로…. 도출된 아이디어를 반드시 캠퍼스가 아닌 필드에서 검증을 받게 유도했습니다.”

“우리 대학에서 진행하고 있는 지역 사회 연계 창업 캡스톤디자인 강좌와는 일부 공통점이 있다고 생각합니다. 가령 참여한 학생들의 전공지식을 활용하여 지역사회문제에 대안을 제시하는 활동은…. 소셜 벤처와 차이점은 사회적 경제 등 충분한 사회적 가치를 고민할 수 있는 교육이 있으면 좋을 듯합니다…. 차후 점차 일반 창업강좌에서도 기업의 사회적 책임과 윤리 부문에서 사회적 가치기반 비즈니스 소셜 벤처 등의 사례도 함께 다루어야 할 것으로 생각합니다.”

“제 경험적으로 수강인원은 40명 정도…. 팀당 4.5명의 10개 팀 이내가 좋은 것 같습니다. 그 이상은 교수자에게는 무리인 듯합니다. 또한, 매 학기 수강생들이 증대하는 것으로 보아 사회적 문제에 대한 우리 학생들의 관심이 점차 커지는 것 같습니다.”

“본 강좌에서 아이디어 검증, 사업계획서 작성, 멘토링 및 최종 발표 및 평가 등 일련의 과정은 실제 필드에서 활용하는 방법을 강좌에 그대로 적용하고 있습니다. 예로 관련 경진대회 등 적합한 학생팀은 적극 참여를 유도하여 매 학기 실제 수상 등 성과를 내고 있습니다…. 처음에는 교양이라 저조차도 확신을 못 했지만…. 생각보다 꽤 많은 학생이 진지하게 적극적으로 참여했습니다. 물론 타 강좌에 비해 강의를 준비할 것도 많고 수시로 연락해오는 학생들의 멘토링으로 시간도 많이 필요했지만…. 그만큼 학생들에게 의미 있고 영감을 줄 수 있는 강의라 생각합니다…. 매 학기 수업에서 한 개 팀 이상 창업동아리를 배출하고 있습니다.”

또한, 강좌에 참여한 학생들을 대상으로 인터뷰를 진행하였다.

“처음엔 강좌명도 생소하고 전공특성 상 인문사회계열이라……, 솔직히 전공 공부와 취업 준비에…. 창업강좌 수강은 생각도 안 했는데…. 지난 학기 수강한 친구들이 추천하고…. 별다른 생각이 없었는데…. 사회적 문제를 진지하게 생각하게 만드는 계기가 되었습니다….”

“현재 창업계획은 없지만 그래도 창업강좌 수강을 한번은 생각했는데…. 별다른 아이디어도 없는데…. 돈 되는 아이템을 고민해서 만들어보라는…. 뭐 이런 강좌와 다르게…. 실제 강의참여 활동 등 소요시간은 많았지만…. 그만큼 도움이 되었다고 생각합니다…. 평소 생각했던 사회적 문제에 대한 대안을 모색하는 팀 활동과 실제 어떻게 사회적 문제에 대한 접근과 대안을 제시하는지 방법을 배울 수 있어 좋았습니다…. 외부전문가들과 함께한 멘토링도 많은 도움이 되었습니다.”

“취업 준비에 도움이 될까 생각하고 호기심으로 수강했는데…. 이전 수업에서 생각했던 아이টে으로 팀 활동으로 만난 친구와 창업동아리 활동을 하고 있습니다….”

## 6.3 결론 및 제언

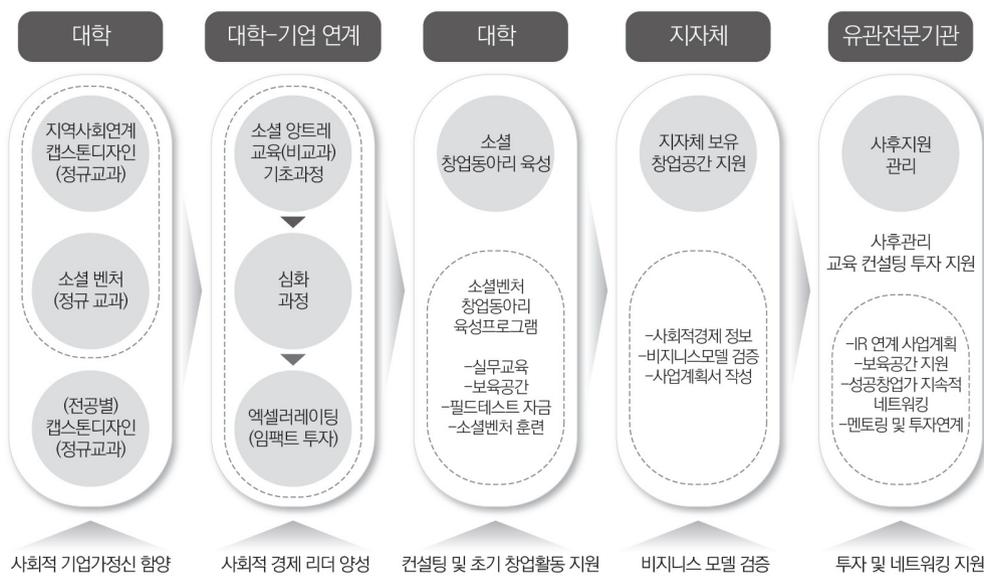
본 연구는 사례연구를 통해 소셜 벤처 교육과정 운영 및 성과 창출에 긍정적으로 작용한 성공 요인을 살펴보고 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 기존 선행연구와 다르게 대학의 학부 수준에서 사회적 기업가정신 함양을 목표로 관련 교과목의 개발 및 운영 성과에 미치는 성공 요인의 도출을 시도한 점에서 기존 관련 연구에 이론적으로 기여한다. 구체적으로 관련 지원사업의 일환으로 사회적 기업 전문가를 양성하기 위한 대학원 교육과정 및 학부 연계 전공 교육과정을 대상으로 한 만족도 조사와 문헌연구가 아닌 학부 교육과정의 성과를 중심으로 커리큘럼 구성요소, 교수자와 학습자의 인터뷰 조사를 통해 참여 학생들의 사회적 가치기반 소셜 벤처의 인식 전환 및 확대를 통해 실제 소셜 벤처 창업 의도를 증대시키는 방안 및 과 관련 시사점의 도출을 시도한 점에서 의의가 있다.

연구결과, 소셜 벤처 강좌에서 ‘교수자의 경험 및 전문성’을 기반으로 ‘교과과정 설계 및 운영방법’에서 교수자의 개인적 관심과 오랜 기간 동일강좌의 운영 경험 및 노하우를 통해 지속적인 커리큘럼과 교수 방법의 개선이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교양강좌의 장점인 대학 차원에서 다양한 전공과 수준의 학생참여를 독려하고, 교양강좌의 약점일 수 있는 학생들의 학습몰입 수준을 학생들이 현실에서 경험하는 사회적 가치기반 문제와 관련 사례의 풍부한 제시를 통해 학생들 스스로 대안을 찾아가는 팀 활동으로 극복하고 지속적인 학습동기부여를 제시한 것으로 나타났다. 또한, 실제 소셜 벤처를 성공적으로 운영하는 ‘외부전문가의 전체 교육과정 참여’를 통해 일회성의 특장이 아닌 학생들의 아이টে에 대한 지속적인 멘토

링을 통한 학생들의 아이디어 시장검증 및 피드백 등 일련의 교육과정의 적극적인 참여가 성공 요인으로 나타났다. 이와 함께, 사회적 가치와 사회적 문제, 사회적 영향이라는 다소 모호하고 어려울 수 있는 주제에도 점차 학생들의 관심이 증대되는 것을 알 수 있다. 본 연구결과는 대학 교육과정의 소셜 벤처 교육 담당자들에게 관련 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구결과를 통한 제언으로 소셜 벤처의 양성과 지속적인 스케일업 성장을 위한 방안으로 대학과 함께 지역 사회 유관기관의 성공적인 협업모델을 다음의 [그림 6-1]에 제시하였다.



[그림 6-1] 소셜 벤처 교육 스케일업 모델

이러한 연구결과는 대학 교육과정의 소셜 벤처 교육 및 지역 사회 유관기관의 관련 실무자들이 참고할 수 있는 의미 있는 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 실무적 함의를 가진다.

## 참고문헌

### 국내문헌

- 강문실, & 김윤숙. 2016. 사회적 기업가 정신과 조직성과간의 네트워크 조절효과: 제주지역 사회적 기업 근로자를 대상으로. *서비스연구*, 6(4): 15-34.
- 강문실, & 양성국. 2015. 사회적 기업가 정신이 제주지역 사회적 기업의 성과에 미치는 영향-신뢰의 조절효과를 중심으로. *한국도서연구*, 27(3), 17-35.
- 강수영. 2013. *사회적 기업가정신의 특성 및 실천 과정에 관한 연구*. 중앙대학교 대학원, 서울.
- 강재학, & 양동우. 2016. 대학생의 기업가정신이 창업효능감 및 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구: 창업기회인식의 매개 효과를 중심으로. *한국산학기술학회논문지*, 17(1): 493-507.
- 공혜원. 2019. 사회적 기업의 지속가능성: 개인특성 관점의 사회적 기업가정신. *Korea Business Review*, 23(1): 127-152.
- 김기철, & 서병덕. 2017. 사회적 기업 특성과 CEO 의 경영역량이 경영성과에 미치는 영향-기업평판의 매개효과를 중심으로. *유라시아연구*, 14(2): 47-80.
- 김연정, & 노병수. 2012. 창업교육이 셀프리더십과 기업가정신에 미치는 영향에 관한 연구. *디지털융복합연구*, 10(6): 23-31.
- 김영춘. 2017. 소셜 벤처의 조직화와 제도화 과정에 대한 질적 연구. *한국창업학회지*, 12(5): 19-43.
- 김형주, & 전인오. 2017. 사회적 기업가정신에 대한 사회적 자본의 매개효과가 사회적 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5): 55-66.
- 김흥희. 2010. 사회적 기업가 정신 교육과정 비교 연구: 영미권 대학을 중심으로. *e-비즈니스연구*, 11(3), 495-517.
- 문남희, & 김명소. 2016. 사회적 기업가정신 척도 개발 및 타당화 연구. *사회적 기업연구*, 9(2): 3-30.
- 목영두, & 최명길. 2012. 대학의 창업교육 체계화를 위한 창업학교육과정 개발 모형 연

- 구. *대한경영학회지*, 25(2), 833-857.
- 박노윤. 2015. 사회적 기업가의 흡수능력 형성요인. *인적자원개발연구*, 18(3): 109-145.
- 박노윤, & 이은수. 2015. 사회적 기업가정신과 기업가의 흡수능력: 딜라이트 사례를 중심으로. *사회적기업연구*, 8(1), 39-75.
- 박노윤. 2016. 소셜 벤처팀의 기업가적 학습과 영향요인. *인적자원개발연구*, 19(2): 41-86.
- 박노윤, & 이은수. 2019. 두손컴퍼니의 지속성장과정 사례연구. *사회적기업연구*, 12(1), 55-90.
- 박민진, & 김태영. 2018. 소셜 벤처의 사회혁신 역할 분석. *사회적기업연구*, 11(3), 3-30.
- 박재환, & 김용태. 2009. 창업교육 만족도 및 참여 동기가 창업교육 효과에 미치는 영향: 창업대학교 교육과정을 중심으로. *산업경제연구*, 22(2): 959-977.
- 박재환, & 김용태. 2010. 사회적 기업가 양성을 위한 학위교과과정 개발-국내외 교육프로그램 분석을 중심으로-, *대한경영학회 춘계학술발표대회 발표논문집*, 22-34.
- 박재환, & 전해진. 2019. 지속가능한 비즈니스모델 설계 도구: 소셜 벤처 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(1): 187-198.
- 박지훈, 배종태, & 강신형. 2018. 사회적 기업가의 사업기회 개발과정에 관한 연구. *사회적기업연구*, 11(3): 57-93.
- 배귀희. 2011. 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship) 개념 구성에 관한 연구. *한국정책과학학회보*, 15(2): 199-227.
- 어윤배. 1993. 창업 및 기업가양성을 위한 교육훈련의 이론적 고찰. *중소기업연구*, 15(2): 217-234.
- 오상환, 윤대홍, & 옥정원. 2017. 사회적 기업가정신이 시장지향성에 미치는 영향. *경영과정보연구*, 36(5): 27-44.
- 오현석, 이상훈, 류정현, 박한림, & 최윤미. 2015. 사회적 기업가정신 측정도구 개발 및 타당화 연구. *職業教育研究*, 34(2): 109-133.
- 이용탁. 2009. 사회적 기업가정신에 관한 이론적 고찰. *사회적기업연구*, 2(2): 5-28.

- 이우진, & 황보윤. 2015. 대한민국 창업교육 연대기: 창업교육의 특징분석과 미래 발전방안. *벤처창업연구*, 10(3): 171-183.
- 이채원, & 오혜미. 2017. 공감, 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가적 의도에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 12(5), 127-139.
- 장종익. 2015. 협동조합의 유형화 분석: 과학기술 분야의 신설협동조합 사례를 중심으로. *한국협동조합연구*, 33(2), 79-98.
- 정대용. 2006. 사회적 기업가와 사회적 기업가정신에 관한 소고. *한국창업학회지*, 1(2): 2-16.
- 조규호. 2016. 사례분석으로 본 바람직한 사회적 기업가정신의 함양 지향점. *한국창업학회지*, 11(3): 158-181.
- 조병주. 1996. 창업교육의 교과내용결정모형과 전공과정의 개발방향. *중소기업연구*, 18(2): 157-184.
- 최세경. 2018. 국내 소셜 벤처 생태계 진단과 해외 정책 사례, 중소기업연구원.
- 최윤미, 류정현, 이상훈, 박한림, & 오현석. 2015. 사회적 기업가정신의 구성요소와 형성 과정에 관한 연구. *HRD연구*, 17(1): 189-221.
- 한정화, 이춘우, & 김영수. 2007. 한국 교수, 연구원 창업벤처생태계의 특징과 정책적 과제에 관한 탐색적 연구. *중소기업연구*, 29(3): 99-117.
- 허봉선. 2015. *한국의 사회적 기업가 정신 개념구성에 관한 통합연구*. 이화여자대학교 대학원, 서울.
- 성지미, 황준욱, & 안주엽. 2014. *소셜 벤처 지원을 통한 사회적 기업 활성화 방안*. 한국기술교육대학
- 중소기업연구원. 2018. *사회적경제 활성화를 위한 소셜 벤처 육성방안 연구 보고서*
- 조영복, & 박선화. 2011. *영국의 사회적 기업 육성 계획*, 사회적 기업연구원, 시그마프레스, 서울.
- 홍효석, 이원기, & 맹해영. 2015. 사회적경제 인력양성 교육프로그램 참여자의 중요도와 실행도 인식에 관한 연구, *경영교육연구*, 30(6), 173-195.
- 민동권. 2012. An Experience of Social Enterprise Education at the

- Undergraduate Level. *로고스경영연구*. 10(4), 161-179.
- 강민정, & 강예원. 2014. 사회적 기업가 대학원 커리큘럼 개선방안 연구 : 창업교육을 중심으로, *경영교육연구*, 84, 477-508.
- 송원근, 홍효석, & 박종현. 2016. 사회적경제 교육이 인식 수준과 성과분석-경남과학기술대학교 사회적경제 연계과정 교육사례, *지역산업연구*, 39(3), 251-275.
- 한창근, 박은영, & 오단이. 2013., 사회적 기업 교육과 사회적 기업가 정신과의 상관관계 연구 -사회적 기업 아카데미를 중심으로, *사회복지연구* 44(1), 33-60.
- 이윤정. 2010. 사회적 기업의 육성과 사회적 기업가 양성체계. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(8).

## 국외문헌

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 1-22.
- Austin, J. E. 2006. Three avenues for social entrepreneurship research. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*: 22-33: Springer.
- 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.
- 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.
- Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., & Harris, J. D. 2016. Social entrepreneurship and business ethics: Does social equal ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4): 619-625.
- 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.
- Davidsson, P. 2004. *Researching Entrepreneurship*. New York, NY: Springer.
- Dougherty, D. 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2): 179-202.

- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. 2018. Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86: 32-40.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- 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.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. 2015. Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11): 1772-1789.
- Golden, B. R. 1992. Research Notes. The past is the past--or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4): 848-860.
- 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.
- Honig, B. 2004. Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3): 258-273.
- 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.
- Katz, J. A. 2003. The chronology and intellectual trajectory of American

entrepreneurship education: 1876-1999. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 283-300.

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.

Krueger Jr, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 91-104.

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.

Kuratko, D. F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 577-598.

Liñán, F. 2004. Intention-based models of entrepreneurship education. *Small Business*: 11-35.

Mair, J., & Marti, I. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1): 36-44.

McGrath, R. G. 1999. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.

McMullan, W. E., & Long, W. A. 1987. Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2(3): 261-275.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: Prentice Hall.

- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. 2017. The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2): 277-299.
- Neck, H. M., & Greene, P. G. 2011. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1): 55-70.
- Nicholls, A. 2010. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 611-633.
- Peredo, A. M., & McLean, M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1): 56-65.
- 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.
- Peterman, N. E., & Kennedy, J. 2003. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2): 129-144.
- Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. 2006. Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2): 185-194.
- 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.
- Shapero, A., & Sokol, L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*: 72-90.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. 2009. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2): 161-194.
- 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 mudd: 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.
- Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 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.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential. *Management decision*, 38(5), 328-338.
- Vesper, K. H., & Gartner, W. B. 1997. Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, 12(5): 403-421.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. 2007. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3): 387-406.

## 부록

### □ 반구조화 질문

#### 1. 간단한 본인 소개

- a. 학력 및 전공
- b. 인터뷰 대상 벤처를 제외한 현재 직업
- c. 인터뷰 대상 벤처를 제외한 창업 경험 여부

#### 2. 창업 벤처 소개

- a. 제품/서비스
- b. 타겟 고객 및 시장
- c. 공동창업자
- d. 현재 사업 단계(아이디어 구체화; 사업모델 개발; 프로토타입 개발; 매출 발생; 투자 유치 등)

#### 3. 창업 계기

- a. 아이디어 포착 과정
- b. 아이디어 구체화하여 현재의 제품/서비스/사업모델로 결정하게 된 과정(어떤 자원을 활용하여; 누구의 도움으로; 어떠한 의사결정과정으로 등)
- c. 현재의 제품/서비스 확장 계획

#### 4. 창업 목표

- a. 아이디어 포착 당시 목표
- b. 현재 목표
- c. 초기와 현재의 목표가 바뀌었다면 그 이유? 목표 수정 과정? 목표 수정 의사결정을 내릴 때 고려한 주요 요소는 무엇?
- d. 향후 어떤 계기가 있을 때 또 목표를 수정할 예정인지?
- e. 목표 수립 후 실행 시 주로 장기 계획을 수립하는지 아니면 단기 계획을 수립하는지? 이유는? 예를 들자면?

## 5. 전략적 의사결정

- a. 아이디어 포착부터 현재까지의 과정 중 큰 변화를 가져오는 의사결정을 내린 경험이 있는지, 있다면 어떠한 의사결정을 무슨 이유로, 어떤 판단기준을 통해, 어떠한 과정을 거쳐 내리게 되었는지?
- b. 이러한 의사결정을 내릴 때 가장 큰 어려움은?
- c. 현재까지 큰 변화를 가져오는 의사결정을 내린 경험을 되돌아보았을 때, 주로 어쩔 수 없이 변화해야 하는 상황에서의 피치못할 의사결정이었는지(adaptation)? 또는 딱히 변화해야 할 이유가 있었던 것은 아니지만 무언가 새로운 기회를 추구해보고자 내린 결정이었는지(visionary/transformation)?

## 6. 현재 직면한 가장 큰 어려움은 무엇입니까?

- a. 제한된 자원? 해결책?
- b. 환경 불확실성? 해결책?

## 7. 공동창업자(없으면 생략)

- a. 공동창업을 하게 된 계기
- b. 공동창업자 00를 선택한 이유, 결정 시 고려한 기준(관계 중심 vs 역량 중심)?
- c. 지분 배분은 어떻게? 그렇게 배분한 이유?
- d. 공동창업자와의 갈등이 있다면?

## 8. 창업자 역량

- a. 창업자로서 필요하다고 생각되는 역량?
- b. 본인의 역량을 평가한다면?

## 9. 앞으로의 계획?

## 10. 소셜 벤처 강좌

- a. 소셜 벤처 강좌 중 창업에 가장 직접적으로 적용 가능했던 부분?
- b. 적용한 부분 중 가장 유용했던 이론 또는 실습 내용을 한 가지만 선택한다면?
- c. 소셜 벤처 강좌 수강 당시에는 유용하다고 생각되었으나 실전에서는 적용이 어려웠던 부분은?

## □ 다중사례분석 코딩 결과

〈부표 1〉 코넷 코딩 결과

개념	하위범주	상위범주
사회적 기업가 열망	개인동기	창업동기
롤 모델	환경동기	
열정	개인특성	창업에 대한 태도
낮은 자기효능감		
자원봉사	아이디어 탐색	창업 행동
Lean 모델	기회 발견 과정	
피봇(pivot)	실패에 대한 유연성	
포괄적 기회발견		
가치조화의 어려움	개인적 어려움	창업 과정에서의 어려움
실현가능성 회의감		
네트워킹 어려움	환경적 어려움	
팀구성의 어려움		
정부정책 종속성		
경연대회		
동기부여	교육 효과	소셜 벤처 교육의 역할
실용적 교육		
소셜미션	의사결정 기준	
사회적 가치		
진정성 & 공감		

〈부표 2〉 챌린저스 코딩 결과

개념	하위범주	상위범주
공모전	환경동기	창업동기
낮은 자기평가	개인특성	창업 태도
사회문제에서 아이디어 도출	아이디어 탐색	창업 행동
기존 시장 파악	기회 발견	
물을 활용한 마스크	기술기반 사업화	
프로토타입 피드백		
대만 국제 발명 전시회		
개인 네트워크 활용	네트워크	
외부 네트워크 활용		
기술에 대한 고민	기술사업화 어려움	창업과정 어려움
선호 자금조달 방법	자금 조달	자원확보
경연대회에 부정적		
자금현황		
자신감	지향하는 가치	소셜 벤처 교육
공손함		
동기부여	교육효과	
심화교육 필요성	교육 필요성	
집중멘토링 필요성		
세세한 계획설정	목표설정	목표설정방법

〈부표 3〉 챌린저스 코딩 결과

개념	하위범주	상위범주
경험을 통한 개인적 불편해소	개인동기	창업동기
사회적 문제해결		
공모전	환경동기	
창업을 인생의 한 과정으로 생각	개인특성	창업태도
열정과 도전정신		
개인적 경험에 의한 사회문제에서 아이디어 도출	아이디어 탐색	창업행동
과거 개인적 경험의 연결	기회의 발견	
LEAN 모델		
시장조사		
피봇	실패에 대한 유연성	
프로토타입 피드백	기술기반 사업화	
공모전 참여를 통한 시장검증 및 지원		
팀원간 가치조화의 어려움	조직관리의 어려움	창업과정의 어려움
성장을 위한 네트워크 필요	환경적 어려움	
기술에 대한 고민	기술사업화어려움	
학교, 정부지원을 통한 조달	자금조달	자원확보
본인자금		
창업교육의 효과	교육효과	창업교육
1개월 이내의 단기계획	목표설정	목표설정방법

〈부표 4〉 해피인사이트 코딩 결과

개념	하위범주	상위범주
사회적 기업가 열망	개인동기	창업동기
개인적 경험		
행동중심	개인특성	창업태도
개인적 경험의 연결	기회발견	창업행동
시간부족	개인적 어려움	창업과정의 어려움
네트워킹	환경적 어려움	
창업자금 조달	자금조달	자원확보
동기부여	교육효과	창업교육
사업구체화		
네트워킹		
강사의 능력		
큰 목표를 정하고 실천	목표설정	목표설정방법

## □ 사례기업 : 고표한 택시\_언론 보도자료

HOME > 사례기업 > > 2019년

### 고표한택시, '엑스포라이브' 최종 선정...상금10만달러

이로문넷-투데이기자 | 2019.08.22 09:30 | 5명

한국 스타트업 엑스포...사회혁신기술 인정받아



### 서울경제 SKT-에너지, 청각장애 '고표한 택시' 위해 손잡았다

2019.03.06 11:07 | 2명 | 1명 | 1명 | 1명 | 1명 | 1명 | 1명

청각장애 택시기사 전용 '고표한 택시' 출시 예정




**대통령도 고마움을 표시한 '고표한택시'가 달라지까지**  
정혜브리핑 | 6월 전 | 네이버뉴스 | 1

이날은 대통령은 여러 사회적기업을 만나 격려의 인사를 건넸는데, 특히 코엑터스가 청각장애인 일자리 창출을 목표로 출시한 택시 서비스 '고표한택시'에 직접 탑승해 이목을 끌었다. 대통령이 표시된 버튼을 누르며...

**고표한택시, 글로벌 스타트업대회 '엑스포 라이브'서 혁신프로그램 선정...**  
해럴드경제 | 2019.08.22 | 네이버뉴스 | 1

글로벌 스타트업으로 인정받아 기본기도 하고요, '송민표 코엑터스(주) 대표' '고표한택시'가 전세계 스타트업 중에서 최고의 혁신 프로그램으로 선정되는 성과를 일켰다. 청각장애 기사가 운전하는...

고표한택시, '엑스포 라이브' 최종... | 이로문넷 | 2019.08.22  
두바이 엑스포 라이브 최종 선정된... | 벤처스퀘어 | 2019.08.22

**청각장애인 일자리 '고표한택시'가 해결한다** 장애인신문 | 2019.08.13 | 1

@코엑터스 코엑터스는 지난 9월 서울시장애인일자리통합지원센터에서 '제1회 서울시 고표한택시 취업설명회'를 성황리에 마쳤다고 전했다. 코엑터스와 서울시장애인일자리통합지원센터가 공동 주최한 이번...

코엑터스, '제1회 서울시 고표한택시'... | 이로문넷 | 2019.08.13  
[Story] 송민표 코엑터스 대표 '고표한'... | 중부일보 | 2019.08.13

**善한인 유학생단체 'GI.V.O', 고표한택시에 300만원 기부**  
이로문넷 | 2019.08.20 | 1

O, 뉴욕정부 대표 김지연, 보스턴정부 대표 류화연)가 지난 6일 고표한택시를 운영하는 코엑터스(대표 송민표)에게 청각장애인 일자리 활성화를 위한 기부금 약 300만 원을 전달했다. GI.V.O는 선진 기부문화 정착을...

**'고표한 택시' 청각장애인 택시기사 맞춤형 운전** 에이블뉴스 | 2019.08.14 | 1

장애인 에이블뉴스 - 정지원 기자 = 한국장애인고용공단 서울맞춤훈련센터(이하 서울훈련센터)가 '고표한 택시' 애플리케이션 운영사 (주)코엑터스와 함께 '청각장애인 택시기사 양성을 위한 맞춤형 훈련'에...

장애인공단 서울맞춤훈련센터, 청각... | 뉴시스 | 2019.08.14 | 네이버뉴스

**"고표한 택시" 글로벌 스타트업으로 인정받아 기쁘요"**  
해럴드경제 | 2019.08.23 | 네이버뉴스 | 1

글로벌 스타트업으로 인정받아 기본기도 하고요, '송민표 코엑터스(주) 대표' '고표한택시'가 전세계 스타트업 중에서 최고의 혁신 프로그램으로 선정되는 성과를 일켰다. 청각장애 기사가 운전하는 애플리케이션인...

**文대통령이 탄 '청각장애인 택시'...글로벌 스타트업 인정**  
뉴스1 | 2019.08.24 | 네이버뉴스 | 1

24일 사회적 기업 코엑터스는 최근 자사가 운영하는 '고표한 택시'가 '두바이 엑스포 2020'의 혁신-파트너십 프로그램에서 한국 기업 최초로 최종 선정돼 10만달러(약 1억2000만원)의 지원금을 받았다고 밝혔다. 해당...

**고표한택시, 서울시 취업설명회 개최** 이로문넷 | 2019.07.23 | 1

청각장애인이 운영하는 '고표한택시' 서비스 기업인 (주)코엑터스와 장애인 택시 운전 양성 과정을 진행하는 서울시장애인일자리통합지원센터가 다음달 9일 센터에서 '제1회 서울시 고표한택시 취업설명회'를...

대구서도 '고표한 택시'호' 탄생하나 | 경북일보 | 2019.07.23

**고표한 택시 탑승한 문재인 대통령** 뉴시스 | 2019.07.05 | 네이버뉴스 | 1

문재인 대통령이 5일 대전시 유성구 대전컨벤션센터에서 열린 제2회 대한민국 사회경제협력회 전시관을 방문하며 청각장애인이 운영하는 '고표한 택시'에 탑승하여 서비스 체험을 하고 있다. 고표한 택시는...

문 대통령, '고표한 택시' 체험 | 연합뉴스 | 2019.07.05 | 네이버뉴스  
'고표한 택시' 체험하는 문 대통령 | 연합뉴스 | 2019.07.05 | 네이버뉴스  
'고표한 택시' 체험하는 문 대통령 | 연합뉴스 | 2019.07.05 | 네이버뉴스  
문 대통령, '고표한 택시' 체험 | 연합뉴스 | 2019.07.05 | 네이버뉴스  
관련뉴스 23건 전체보기 >

Chapter

# III

.....

## 문화산업에서 기업가적 특성의 발현과 마켓리더십의 관계 연구

연구책임자 : 한유진(숙명여자대학교 글로벌서비스학부 앙트러프러너십전공)

참여연구원 : 이성상(목원대학교 테크노과학대학 지식재산학과)



## 요약문

최근 우리나라의 문화에 대한 세계적인 관심이 증가함에 따라 창의성과 기업가정신에 기반한 신규 콘텐츠 창출 역량을 함양해야 할 필요성이 증대하고 있다. 그럼에도 불구하고, 문화 산업에서 대한 연구가 많지 않아 본 연구에서는 기업가정신의 발현과 마켓리더십에 대한 영향의 관계를 분석하고자 하였다.

문화산업이라는 용어는 본질적으로 무형적이고 창조적인 콘텐츠를 기획, 제작, 상업화를 결합한 산업을 말하며, 1980년대부터 본격적으로 중요하게 다루어져 왔다. 1990년대부터는 영국에서 창조산업의 개념이 등장하면서, 문화산업에서 기업가정신이 강조되기 시작하였다. 근 수십 년간 세계 창조경제는 문화산업이 금융산업, 정보산업, 의학, 관광 산업에 이어 제5의 경제 산업으로 간주되는 문화산업 면에서 상당히 성장했다. 문화 및 창조산업에서 기업가정신은 창의적인 아이디어를 창출하여 수익성을 위한 사업 경로 내에서 추구하는 것을 의미한다.

우리나라에서는 2000년대 이후 콘텐츠산업에 대한 국내외 경쟁력이 갖추어지면서 관심이 증가하기 시작하였다. 산업 분류체계로 살펴보면, ‘정보통신업’과 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’에 문화 관련 산업들이 포함되어 있다. ‘정보통신업’에는 출판업, 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업, 방송업, 우편 및 통신업, 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업, 정보 서비스업이 포함되어 있고 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’에는 창작, 예술 및 여가 관련 서비스업과 스포츠 및 오락 관련 서비스업이 포함되어 있다.

본 연구에서는 문화산업에서 기업가정신의 발현에 대해 관찰하기 위해서 정량적, 정성적 접근이 이루어졌다.

먼저 정량분석에서는 『2018년 기업가정신 실태조사』의 설문을 활용하여, 리더의 혁신지향성, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전이 용이한 환경과 마켓리더십의 관계를 분석하였다. 그 결과, 리더의 혁신지향성은 유의미한 결과가 도출되지 않았고, 나머지 네 가지 요인과는 관련이 있음이 나타났다. 이 결과를 문화산업에 반영해서 해석하면, 리더의 직관(Insight)이나 추진력이 중요한 산업과는 달리 조직구성원들의 창의력과 능력이 발휘될 수 있는 환경이 더 효과적이라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 개인의 예술적 창작성이 매우 중요한 문화산업의 특징을 고려해볼 때 이러한 결과가 도출되는 것은 매우 타당하다고 할 수 있겠다.

특히 승자독식이 존재하는 문화산업에서 선발자우위는 마켓리더십과 가장 밀접한 연관이 있었다. 또한, 고위험 산업이라는 특성을 감안할 때, 위험을 감수하는 조직 문화를 형성하고, 실패하더라도 재도전할 수 있는 환경을 조성해야 시장에서의 리더십을 확보하는 데 유리하다

는 결과가 나타났다. 마지막으로 보상시스템이 잘 운영될 때 조직에 대한 충성도 및 몰입도가 증가하여 결국에는 시장에서 리더의 위치를 지키는 데 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

정성분석의 경우에는 CJ ENM을 대상으로 이루어졌다. CJ ENM은 문화산업의 양대 축이라고 할 수 있는 엔터테인먼트산업과 미디어 산업을 아우르는 대표적인 기업이다. CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 기업가정신의 발휘라는 관점에서도 의미를 찾을 수 있었다. 문화산업의 리더십이 시장 점유율, 매출액 점유율 등으로 결정되는 것은 아니지만 CJ ENM은 영화 배급 점유율, 방송 채널 사용사업자 시청 점유율 등에서 경쟁기업들보다 앞서 있다.

CJ는 2013년까지 글로벌 시장을 겨냥한 통합형 ‘생활형’ 대기업으로 성장했다. CJ는 이재현 회장의 직접적인 리더십 아래 건강과 행복, 편리함의 ‘새로운 문화 창조’에 유독 주력해 왔다. 그리고, 전 세계 모든 사람들이 매년 두 세 편의 K-영화를 보고, 한 달에 한두 번 K-푸드를 먹고, 매일 한두 곡씩 K-팝을 듣기를 바란다고 한 그의 바람이 이루어질 것으로 전망된다. CJ ENM이 문화산업을 이끌어가는 기업으로 성장하게 된 배경에는 공격적인 M&A 전략이 있었다. 특히 미디어 사업 부문에서 이러한 경향이 두드러지게 나타난다. 그러나 CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 시기와 기업 상황에 따라 변화가 있었고, 이러한 전략적 변화가 CJ ENM이 CJ엔터테인먼트, CJ미디어, CJ인터넷, CJ E&M을 거쳐 현재까지 문화산업에서 리더십을 발휘할 수 있는 토대가 되었다고 볼 수 있다. CJ ENM이 오늘날 우리나라 문화산업을 이끌어가는 기업으로 성장할 수 있었던 것은 각 시기별 또는 시장 상황별로 빠른 전략적 변화를 주도하였기 때문이라고 할 수 있다. 그리고 이러한 전략적 변화는 적어도 우리나라 문화산업에서는 “아직 가 보지 않은 길”이라고 평가할 수 있는 것이 많았다.

본 연구는 이렇듯 문화산업에 있어서 기업가정신의 발현을 정량·정성분석에서 분석하였다. 그 결과, 정량분석에서는 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전 용이성이 마켓 리더십을 가지는데 매우 중요한 요소로 작용하고 있음이 나타났다. 이에 반해 정성분석에서는 이재현 회장, 이미경 부회장으로 대표되는 리더의 직관과 추진력이 매우 중요했음을 알 수 있었다.

정량분석에는 모두 155개 기업이 분석에 활용되었다. 이 표본에는 기업들에는 10~800명 정도의 종업원들이 종사하고 있었다. 즉 3,600명 정도가 종사하고 있는 CJ ENM 등은 조사대상에서 포함되지 않았던 것이다. 대부분 문화산업에 속하는 기업들은 다소 소규모이기 때문에 수직적인 문화보다는 수평적이고, 종업원 개개인의 개성이 잘 발휘될 수 있는 환경을 구축하고 있다고 할 수 있다. 그러나, 기업이 성장하여 어느 정도 규모가 갖추어지게 되면, 이러한 요소들과 함께 리더의 혁신성과 과감한 도전정신이 매우 중요하게 작용한다고 할 수 있다. 이는 CJ E&M이 탄생한 이후, 급속하게 성장하는 과정에서 이재현 회장과 이미경 부회장의 역

할이 강조되었던 사례에 잘 나타나 있다.

제조업 등 기존에 우리나라의 성장을 이끌어 왔던 많은 산업들이 정체에 들어섰음을 볼 때, 최근 붐이 일어나고 있는 문화산업에 대한 투자와 관심을 지속하여 경쟁력의 원천으로 삼는 것이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 이 중 가장 밑바탕이 되는 것이 기업가정신이며, 관련된 정책적 지원과 기업의 노력이 지속되어야 할 것이다.

# 제1장 서론

## 1.1 연구의 필요성 및 목적

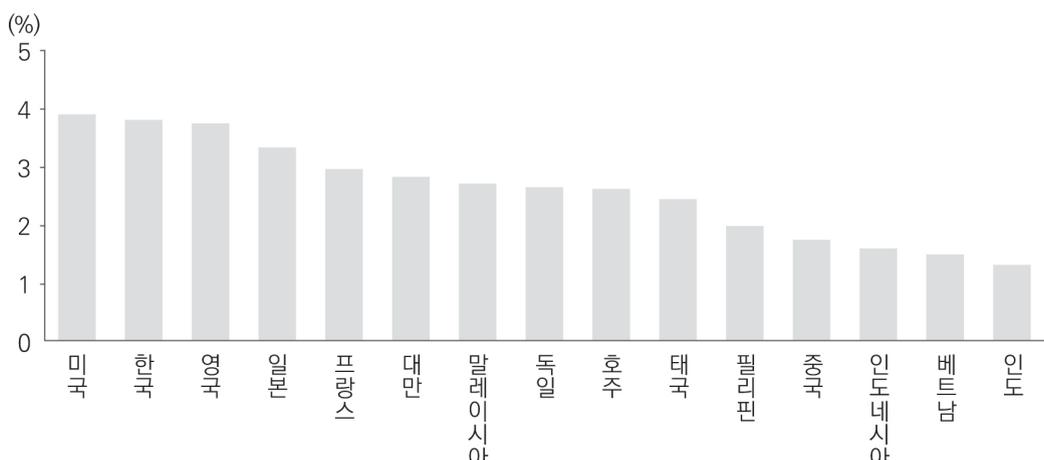
최근 우리나라의 문화에 대한 세계적인 관심이 증가함에 따라 창의성과 기업가정신에 기반한 신규 콘텐츠 창출 역량을 함양해야 할 필요성이 증대하고 있다. 소위 “한류(Korean Wave)”로 대표되는 이러한 현상은 1997년 우리나라의 드라마가 중국 및 동남아시아에 진출하기 시작하면서 시작되었다고 볼 수 있다. 이후 주로 드라마 중심의 수출이 약 15년간 이루어지다가 2012년 싸이의 ‘강남스타일’이 유튜브를 통해 히트한 후, K-팝이 아시아뿐 아니라 전 세계적으로 확산되기 시작하였다. 가장 최근에는 BTS가 유튜브 조회 수를 근거로 빌보드 소셜차트에서 1위를 차지하면서 더욱 많은 관심이 쏠리고 있다.

그동안 이러한 유형의 비즈니스는 그동안 콘텐츠산업, 문화산업, 엔터테인먼트산업과 같은 다양한 용어로 불렸다. 먼저, 콘텐츠산업은 “언론 및 매체에 의해 제공되는 뉴스 등의 정보와 음악, 영화, 만화, 애니메이션, 게임 등에서 각종 창작물”을 활용에 사업을 수행하고 경제적 이익을 얻는 모든 활동을 지칭한다. 다음으로 문화산업은 저작권의 보호를 받는 문화적 성격의 상품과 서비스(음악, 방송, 영화, 출판, 디자인 등)의 창조와 생산, 유통에 관련된 산업을 말하며, 창조산업(creative industry)이라고도 불린다(UNESCO/UNDP, 2013). 엔터테인먼트산업은 영화, 무용, 공연예술, 만화, 애니메이션, 여행, 취미생활 등 여흥 거리를 대상으로 사업화하는 것을 말한다. 최근에는 문화 + 콘텐츠를 결합한 문화콘텐츠산업이라는 용어도 널리 쓰이고 있다.

한마디로 문화산업은 자연적으로 무형적이고 문화적인 창의적인 콘텐츠의 창조, 제작, 상업화를 결합한 산업을 말한다. 콘텐츠는 일반적으로 저작권에 의해 보호되며 상품이나 서비스의 형태를 취할 수 있다. 문화산업은 일반적으로 인쇄, 출판, 멀티미디어, 오디오 비주얼, 사진 및 영화 제작과 공예와 디자인을 포함한다.

이러한 중요성에도 불구하고, 우리나라에서 이러한 문화산업에 대한 관심은 크지 않았던 것이 사실이다. 가장 큰 요인으로는 서구 선진국들에 비해 다소 늦은 산업화로 인해 이러한 문화산업에 관심을 가질 여유가 없었다는 점을 들 수 있다. 1970~1980년대에는 제조업 및 수출 경쟁력 강화를 가장 큰 국가 경제의 핵심과제로 삼았으며, 1990~2000년대에는 정보통신 산업이 우리나라의 경제에 큰 비중을 차지했다. 하지만, 제조업 중심의 경제 성장이 한계에 이룸에 따라 다양한 형태의 콘텐츠 중심 서비스 사업의 중요성이 강조되기 시작하였다. 실제 “GDP 대비 콘텐츠 시장”으로 평가해 볼 때 미국에 이어 2위에 올라있어, 우리나라 경제에서

차지하는 비중이 급격히 증가했음을 알 수 있다. 또한, 최근 우리나라의 경제적 위상이 높아지면서 한국적인 콘텐츠를 활용한 다양한 제품 및 서비스들의 글로벌 시장 수요가 증가하고 있다.



[그림 1-1] 주요국의 GDP 대비 콘텐츠 시장 규모(2016)

출처: 콘텐츠진흥원(2017)

문화산업은 대부분 창의성에 기반하기 때문에 기업가정신과 매우 밀접한 관련이 있다 (Fillis, 2004). 또한, 관객의 취향이나 예술적인 트렌드에 따라 다양한 영상, 웹, 모바일과 같은 최신 기술의 사용을 고려해야 한다. 임지영, 구문모(2015)는 문화산업에서 기업가정신을 바탕으로 신사업을 창출하고, 운영하는 경영자를 문화기업가라고 명명하고, 다음과 같은 차이점을 가진다고 하였다. 첫째, 문화기업가는 생산에 참여하는 동기가 사회적 가치 및 개인적 선호와 이윤 추구의 목적이 같이 결합된 형태인 경우 많다고 강조하였다. 이는 때로 예술적 창의성이 더 우선시 되어 비영리적 행위로 나타나기도 할 수 있다는 점에 대해 언급하였다. 둘째, 문화와 관련된 사업은 사회적 네트워크를 이루는 구성원들에 의해 일시적으로 운영되는 경우가 빈번하게 발생하기 때문에, 임시적인 프로젝트 단위의 조직을 관리할 수 있는 능력이 강조된다. 셋째, 문화기업가는 상하 관계(top-down)의 의사소통보다 전문 인력 간의 긴밀한 접촉과 자유로운 분위기의 의사소통 방식에서 아이디어를 실현하고 싶어 한다.

이렇게 문화산업에서 새로운 아이디어를 제품화/서비스화하기 위해서는 위험을 감수하고, 기회를 창출하는 기업가정신(entrepreneurship)이 중요하다. 그럼에도 불구하고, 우리나라의 문화산업에서 아직 고부가가치를 창출하는 기업은 매우 한정되어 있으며, 전반적으로 기업가정신의 발현이 미흡한 실정이다. 이에 반해 미국 등 선진국에서는 대기업들이 매우 오랜 기간

동안 누적해온 전략과 노하우를 바탕으로 세계시장을 장악해 왔다.

따라서 본 연구에서는 문화산업 분야에 있어서 기업가정신의 발현이 시장에서의 리더십에 미치는 영향을 분석하고 시사점을 도출하고자 한다.

## 1.2 연구의 내용 및 접근방법

문화산업에서의 기업가정신의 발현과 마켓리더십과의 관계를 알아보기 위해 본 연구는 크게 정량분석과 정성분석의 두 가지 방법으로 접근한다.

분석에 앞서 먼저 2장에서는 문화산업과 관련해서 기존연구에서 강조한 내용에 대한 조사 분석을 수행한다. 어느 시점부터 문화가 ‘산업’으로 받아들여지기 시작하였는가는 물론 범주, 특징에 관해서 알아본다. 또한, 최근 문화산업에서 기업가정신이 어떻게 나타나고 있는가에 대한 트렌드를 살펴본다.

3장에서는 “문화산업에서의 기업가정신과 마켓리더십의 관계”에 대한 정량분석을 수행한다. 먼저, 문화산업의 범위를 먼저 정하는 것이 필요한데, 이는 표준산업분류표 가운데 명시적으로 포함되어 있지 않다. 따라서 표준산업분류 가운데 가장 밀접한 관계에 있는 “⑩ 출판, 영상, 방송 통신 및 정보서비스”를 활용하도록 한다. 다음으로 기업가정신을 설명할 수 있는 독립변수와 마켓리더십을 나타내는 종속변수를 선정한다. 2016년부터 실시해 온 기업가정신 실태조사 가운데 가장 적절한 조사 결과를 활용하여, 변수를 효과적으로 설명할 수 있는 설문 항목을 추출한다. 추출된 항목을 활용하여 회귀분석을 실시하고, 결과에 대해 해석한다.

4장에서는 3장에서 도출된 정량분석 결과를 뒷받침할 수 있는 사례를 통한 정성분석을 실시한다. 문화산업 내에는 다양한 기업들이 존재하지만, 본 연구에서는 1990년대 후반부터 선구적으로 시장을 개척해 왔던 CJ ENM의 사례를 분석한다. 다른 서구 선진국들과 비교하면 문화산업에서 우리나라 기업들이 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖춘 사례를 찾아보기가 어려운 편이다. 위 기업은 문화산업의 양대 축이라고 할 수 있는 엔터테인먼트와 미디어 산업을 아우르는 대표적인 기업이며, 시장점유율 측면에서도 국내 1위를 기록하고 있기 때문이다.

5장에서는 3, 4장에서 분석한 결과를 바탕으로 향후 우리나라 문화산업에 속하는 기업들에 대한 시사점을 도출한다.

## 제2장 문화산업

‘문화’라는 용어의 다양한 쓰임새로 인해 학자마다 달리 정의한다(김평수 등, 2012). 문화학자인 레이몬드 윌리엄스(Raymond Williams)는 문화를 세분하여 “한 인간이나 시대 또는 집단의 특정한 생활양식(way of life)”, “창의성을 바탕으로 만들어진 문화 산물로 지적 및 심미적 활동(intellectual and artistic activity)”, “동물과 달리 대상, 관계, 관념에 대해 가치와 의미를 부여하는 상징체계(signifying system)” 등으로 정의한다. 독일의 철학자 Heinrich Rickert는 문화를 “가치와 연관된 객관의 총체”로 정의하고 인간의 삶의 총체인 문화에 내재된 가치의 역사성과 특수성에 주목하면서 문화연구의 체계를 제공하는 데 중요한 역할을 하였다. 다시 말하면, 문화는 인간사회의 구성원이 가치 있는 것으로 생각하는 지적, 정신적, 예술적 산물을 표현한 것이라고 할 수 있다.

‘대중문화(popular culture)’라는 용어는 19세기에 만들어졌을 가능성이 크다. 이후, 1930년대의 아방가르드(avant garde)<sup>1)</sup> 추종자들이 라디오, 축음기, 영화, 값싼 소설들을 통해 복제와 유통을 통해 대중들에게 빠르게 전파시켜 왔다(Moore, 2014). 20세기 초에서 중반까지는 서구 문화의 주류 내에 있는 사상, 관점, 태도, 이미지 및 기타 현상이 대중매체를 통해 전해졌다. 이는 주류를 대표하며, 때로 선정적이고, 소비를 부추긴다는 비판을 받기도 했다. 제2차 세계대전이 끝난 후 기술혁신은 대중매체를 변화시켰고 주요 문화 사회적 변화를 가져왔다. 산업화된 재생산 및 유통을 통한 대중문화는 문화상품을 보다 광범위한 집단과 자본주의적 대량 생산과 소비를 가능하게 했다. 미디어와 자본의 집중은 다양한 형태의 대중문화를 만들어 내기 시작하였고, 이때부터 미디어 문화, 이미지 문화, 소비문화와 겹치기 시작했다. 이 시기에는 자본주의(capitalism)와 사회주의(socialism)가 첨예하게 대립하던 시기였기고, 사회주의 국가에서는 상업성을 강조한 문화산업에 대한 비판이 거세었던 것이 사실이다. 1960년대 베트남 전쟁을 기점으로 하여 시위대, 이탈자, 반항세력들이 등장하면서 히피(hippie)와 같은 반(contra)문화<sup>2)</sup>가 생겨나기도 하였다. LeRoy(2010a)는 연예 산업에서 창작자들은 민족, 인종, 계급, 성별, 영향력 있는 인맥 등에 영향을 줄 수 있는 사회적, 경제적, 정치적 아웃사이드로서 역할을 해 왔다고 강조한다. 1960~1970년대에는 대중문화를 “사회적으로 낮은 계급으로부터의 역사(history from the bottom up)”로 조명하며, 학문적이 가치가 부족하다고 인식하였다. 이후 이른바 락앤롤(rock-n-roll)<sup>3)</sup> 이라고 불리는 새로운 미디어와 대중문

1) 제1차 세계대전 이후의 전 세계적 위기상황에서 비롯된 20세기 초의 혁신적인 예술 경향을 일컫는 용어

2) 대개 집단이나 사람들의 네트워크로 이루어진 관습이나 활동으로, 참가자들이 표현하는 가치는 본질적으로 지배자 또는 주류와 일치하거나 어긋남

화가 등장 등장하면서, 대중문화가 굳이 “고급문화(high culture)”일 필요성은 없다는 생각이 퍼지기 시작했다.

학술적인 측면에서 문화산업의 개념은 1940년대 초 테오도르 아도르노(Theodor W. Adorno)라고 하는 의견이 지배적이다. 그는 좌파적 관점에서 대중으로부터 자연적으로 발생한 영역이라고 문화산업을 비판하였다. 아도르노는 문화적 형태나 예술적 대상이 이익을 창출한다고 주장하며, 대중문화의 이념과 자본주의와의 관계를 엘리트(elite) vs 대중(mass) 혹은 기초(base) vs 하위 구조(substructure)라는 관점에서 조명하였다. 이때 “이상주의(idealistic)적” 개념과 “산업(industry)”의 관계에 “문화(culture)”라는 용어를 연결하고, 생산 시점에서 산업화, 상품 교환, 자본 집중, 노동자 소외라는 경제 개념을 모두 포함하였다. 훗날 그는 막스 호크하이머(Max Horkheimer)와 공저한 저서에서 문화산업을 “대중을 기만함으로써 계몽하는 산업(Enlightenment as mass deception)”이라고 명명하기도 하였다.

UNESCO는 1982년 『문화 산업론(Cultural Industries)』을 발간하였고, 이후 연구의 새로운 방향을 제시하는 이정표가 되었다. UNESCO는 아무런 이념적 편익(bias) 없이 문화산업에 대한 과학적이고 엄밀하면서 실용적 결과를 도출할 수 있는 분석에 집중했다. 다시 말해 다른 산업에 대한 연구 방식과 마찬가지로 문화산업에 대해서도 가장 시장을 주도하는 형태의 문화상품(서적, 음반, 영상 등)이 무엇이고 이들 시장 주도 상품이 지배하는 생산, 유통, 소비 체제에 관한 물질적 조건에 대한 실증분석에 집중하겠다는 것이었다. 문화산업이 대중문화를 호도할 수 있다는 비판적 시각을 견지하고 있는 연구자들과 문화산업이 문화의 민주화와 산업적·경제적 성장 가능성이 크다는 긍정적 시각을 견지하고 있는 연구자들이 공존하고 있는 상황에서 UNESCO의 입장은 엄밀히 말해서 긍정도 부정도 아니었다. 오히려 기존 대중문화 연구의 맥락에서 볼 때 문화산업에 대해서는 비판론이든 긍정론이든 어느 한쪽에 치우쳐 편드는 것은 정확한 문화산업을 파악하기에 적절하지 않다는 것이 UNESCO의 기본 입장이었다.

또한, UNESCO는 1986년 세계 최초로 『문화 통계의 프레임워크(Framework for Cultural Statistics)』<sup>4)</sup>를 통해 문화통계모델을 구축하였고, 그 결과로서 문화산업을 인쇄자료 및 문헌, 음악, 시각예술, 공연예술, 영화, 텔레비전, 문화유산, 사회문화 활동, 체육활동, 자연문화의 일반운영 등 11개 분야로 분류하고 있다. 이들 11개의 분류는 UN이 채택하고 있는

3) 흑인의 리듬앤드블루스를 모방하고 컨트리 음악을 혼합하여 1950년대 미국에서 발생한 대중적인 음악으로 비트가 강하고 열광적임  
4) 문화 활동 분야를 총 10개의 범주로 나누고 그중 5개 항목 즉, 인쇄물 및 문헌, 음악, 시각예술, 영화 및 사진, 라디오 및 TV가 문화산업과 관련이 있음을 밝히고 있음

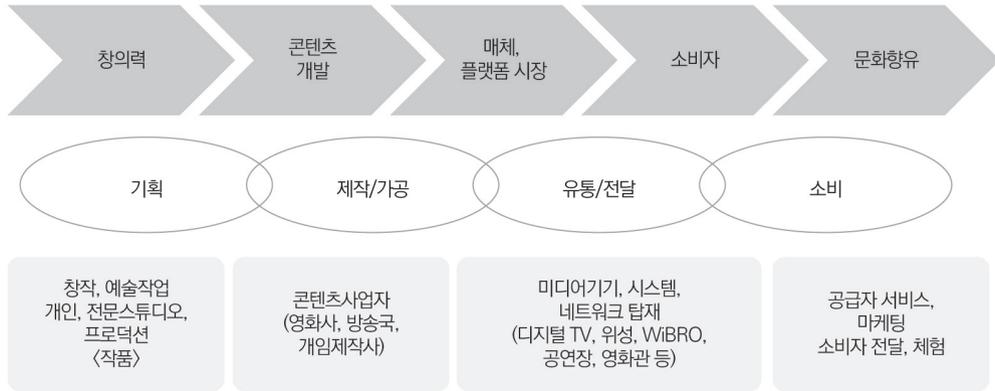
국제표준무역 분류와 연계할 목적에서 국제무역이 가능한 분야 위주로 작성되어 있다. 따라서 UNESCO의 문화산업 분류가 문화산업에 관한 국가 간 비교가 용이하다는 장점이 있지만, 분류체계가 산업 분류라고 보기에는 너무 포괄적이어서 문화산업 분류를 통한 통계 구축이나 정책 수립에 활용하기에는 한계가 분명히 있다. 김평수 외(2012)는 UNESCO의 분류는 산업 분류체계라기보다는 문화 분류체계에 가깝다고 언급하기도 하였다.

그러나 이후 문화산업이라는 용어는 생산 개념을 받아들이며, 기술혁신이 어떻게 예술적 관행을 변화시키고, 시장에 중점을 두기 시작하였는지를 강조하게 되었다(Garnham, 2006). 즉, 문화산업 접근 방식은 미디어 생산을 포함한 자본주의 생산의 특징인 집중과 통합에 대한 설명을 제공한다. 즉, 문화산업은 산업생산과 상징을 옹호하고 전파하는 조직을 가진 산업으로 정의된다. 이 정의는 자연스럽게 일반 매체와 특히 디지털 매체를 가리킨다. 문화 생산의 문제는 예를 들어 어떤 제품이나 창작자가 상업적 성공을 거둘 것인지를 예측하는 데 있어 자본의 집중과 위험성이었다. 모든 자본주의 생산은 어느 정도 위험을 수반하지만, 문화산업이 다른 것들보다 더 위험하다고 믿는 실질적인 사례가 있다. 문화산업은 문화재를 생산·보급·상업화·재생산·유통하고 있어 대중 문화재가 가장 많이 요구될 가능성이 크다는 것을 의미한다.

영국의 문화학 교수인 존 스토리(John Storey)에 따르면 대중문화를 6가지 방법으로 정의할 수 있다고 하였다. 첫 번째는 대중문화는 많은 사람들이 좋아하는 문화라고 정의하는 것이다. 두 번째 정의는 고급문화를 제외하고 남은 부분을 대중문화라고 받아들이는 것이다. 따라서 엘리트 예술과는 달리 대중의 흥분을 표현하며, 새로운 것을 탐구하는 경향이 있다(Nye, 1970). 세 번째는 모든 대중문화는 기업의 상업적 산물일 뿐이며 자본주의 방식으로 국민에게 분배된다는 관점이다. 네 번째 정의는 대중문화를 일반인들이 만든 것을 영리 기업으로 이전한다는 점에서 세 번째 정의와는 정반대다. 다섯 번째 정의는 세 번째 정의와 네 번째 정의를 결합한 것인데, 대중문화를 창조하기 위한 재료는 상업적인 회사를 통해 사람들에게 주어지고 사람들은 그들이 주어진 구성 요소로 대중문화를 창조한다는 입장을 취하고 있다. 마지막 정의는 고급문화와 대중문화 사이에는 구별이 없으며 모든 과거의 정의는 현재 포스트모던(postmodernism)<sup>5)</sup> 문화의 일부라고 말한다.

글로벌 경제의 중심이 제조업에서 지식기반서비스산업으로 이동하면서 콘텐츠(contents)와 경험(experience)에 기반한 시대로 옮겨가고 있다(Moschella, 1997). 특히 이를 가속화시킨 것은 각종 디지털 미디어의 발달로 대량 생산 및 복제가 가능해지면서 이윤 창출이 가능한 모델을 중심으로 상업화가 이루어지고 있는 것이다.

5) 모더니즘이 내포하고 있는 이성 중심주의에 대해 근본적인 회의를 내포하고 있는 사상적 경향의 총칭



[그림 2-1] 문화산업의 가치사슬

자료: del Corral(2005)

문화산업의 경제적 가치가 주목을 받으면서 문화산업의 범주에 대한 관심도 커지게 되었다. 하지만 문화산업의 범주를 명확히 결정하는 것이 녹록치는 않았다. 문화가 인간 삶의 총체이고 그로 인해 문화산업 또한 총체적이라서 문화산업의 범위를 인간의 삶 전체 영역, 다시 말해 모든 산업으로 볼 수도 있기 때문이다. 그렇다 보니 문화산업의 범주는 시기별, 국가별, 연구자별로 특정 기준을 선정하고 그 기준에 따라 문화산업을 선별하여 제시하는 방식으로 범주를 설정하는 경향이 있다. Vogel(2001)은 문화산업을 엔터테인먼트산업으로 보고, 미디어를 기준으로 미디어 의존형 엔터테인먼트산업과 미디어 체험형 엔터테인먼트산업으로 구분했다. 영화, 음악, 방송, 케이블, 게임산업 등 미디어의 힘으로 문화상품이 전달되는 산업들을 미디어 의존형 산업으로 범주화하였고, 사행산업, 스포츠, 공연예술, 테마파크 등 소비자가 특정 장소에서 직접 문화상품을 체험시켜 문화 욕구를 충족시키는 산업들을 미디어 체험형 산업으로 범주화하였다. Hesmondhalgh(2007)는 텍스트의 재생산 가능성에 따라 핵심문화산업<sup>6)</sup>(core cultural industries)과 주변 문화산업(peripheral cultural industries)<sup>7)</sup>으로 나누었다.

문화상품이란 문화에 경제적 부가가치를 붙여서 이윤을 창출하는 것이고, 그것이 곧 문화 활동인 것이다. 문화산업 중에서도 콘텐츠를 기반으로 하여 상품을 제작, 생산, 유통, 소비하는 과정을 문화콘텐츠산업이라고 한다. 가령 연극, 공연, 영화 등 전통적인 문화예술과 미디어를 기반으로 하는 콘텐츠산업을 포괄한 개념이 문화산업이라면 이 중 콘텐츠가 부각되는 분야를 문화콘텐츠산업이라 할 수 있다. 다시 말해 문화콘텐츠산업보다 문화산업이 훨씬 포괄적

6) 방송, 영화, 인터넷콘텐츠, 음악, 인쇄·전자 출판, 비디오·컴퓨터 게임, 광고와 마케팅 등

7) 연극, 전시산업(회화·일러스트·조각) 등

인 개념이다. 문화콘텐츠산업은 문화콘텐츠의 기획, 제작, 유통, 소비 등과 관련된 산업으로 영화, 음악, 게임 등과 같은 엔터테인먼트의 내용을 기반으로 한다. 여기에서 문화콘텐츠란 인간의 감성, 창의력, 상상력을 원천으로 문화적 요소가 체화되어 경제적 가치를 창출하는 문화상품이라고 할 수 있고, 다시 문화상품이란 문화유산, 생활양식, 창의적 아이디어, 가치관 등 문화적 요소들이 창의력과 상상력을 원천으로 체화되어 경제적 가치를 창출하는 것을 말한다. 이러한 문화적 요소가 창의성과 기술을 통해 콘텐츠로 재구성되어 유통되면 고부가가치 상품이 되는 것이다.

문화산업의 범주를 결정하는 것은 문화를 정의하는 것 만큼이나 쉽지 않은 작업이다. 그 이유는 문화산업에 대한 산업·경제적 관심이 생긴 것이 얼마 되지 않았기 때문이다. 근대화 이후 경제적 풍요를 얻었더라도 문화는 소비의 대상일 뿐 산업적 육성과 경제적 가치 창출의 대상이라고 생각한 것은 그리 오래전의 일이 아니다. 우리나라의 경우에도 문화산업에 대해 관심이 생긴 것은 영화 ‘아바타’의 흥행수익이 수백만 대의 자동차 수출에 의한 수익과 같다고 언급되던 2010년 이후부터이다. 그 이전의 문화산업은 단지 “문화예술업종”으로만 존재해 왔다. 여전히 문화산업의 범주는 확장되어 가고 있고 언제 문화산업이 실종될지도 모르는 일이기 때문에 문화산업의 범주를 정할 때 어느 시점을 기준으로 어느 관점에서 정해야 하는지를 정하는 것이 필요하다.

또한, 문화산업 자체가 경계를 모호한 산업이라는 점도 중요하다. 문화산업은 문화상품의 생산, 유통, 소비 과정으로 구성되는데, 과정마다 거의 필연적으로 타 산업의 상품이나 서비스를 이용해야 하므로 독립된 산업으로서의 정체성을 유지하기가 어렵다. 최근에는 소셜미디어(유튜브, 페이스북, 인스타그램, 트위터 등)가 문화적 소통 창구로 주목받으면서 문화상품의 타 산업 연계의 정도는 더욱 심화되고 있다고 할 수 있다. 앞으로도 문화상품에 적용될 수 있는 디지털화, 스마트화 기술이 더욱 발전할 것이고 미디어도 더욱 다양해질 것이며 네트워크 인프라도 더욱 확충될 것이기에 문화산업 자체가 없어질 수도 있고 모든 것이 문화산업화 될 수 있을 정도로 미래의 변화를 전혀 예측할 수 없는 상황이라고 할 수 있다.

세계적 산업 동향 분석기관인 PWC(Pricewaterhouse Coopers)는 문화산업을 엔터테인먼트·미디어 산업(entertainment and media industry)이라고 표현하면서 영화, 텔레비전, 라디오, 음반, 인터넷, 잡지 출판, 신문 출판, 서적 출판, 정보서비스, 광고, 놀이공원, 스포츠 등의 산업을 포함한다.

북미산업분류체계(NAICS: North American Industry Classification System)는 문화산업을 산업 분류상 ‘정보(information)’부문에 포함시키고 있는데, 이 부문에는 정보와 문화상품의 배포와 관련된 산업이 포함시켜 최근 중요해지고 있는 정보콘텐츠 및 정보서비스의 중

요성을 반영하고 있다.

상기 분류 이외에도 개별국들은 문화산업을 별도로 관리 육성하고 있다. 미국은 문화산업을 엔터테인먼트산업, 정보산업, 저작권산업 측면에서 접근하고 있다. 엔터테인먼트산업(entertainment industry) 측면에서는 “문화의 심장”이라 불리는 할리우드가 증명하듯 자본주의 시장원리에 의한 엔터테인먼트산업과 이의 바탕이 되는 순수 또는 대중 예술이 상호공존하면서 발전해 왔고, 이러한 장점을 살린 자국 문화콘텐츠의 강점을 극대화하기 위해 영화, 음반, 출판 등을 중심으로 한 엔터테인먼트산업을 군수산업과 함께 미국 경제를 이끄는 2대 산업으로 육성하고 있다. 정보산업(information industry) 측면에서는 자국 정보서비스의 강점을 활용하기 위해 방송 통신서비스, 정보처리서비스 등을 정보콘텐츠와의 접목을 확대하고 있고, 저작권산업(copyright industry) 측면에서는 신문, 잡지, 서적 출판, 라디오 및 텔레비전 방송, 케이블 TV, 녹음 및 테이프, 영화, 광고, 컴퓨터 소프트웨어, 데이터처리 등 저작권이 발생하는 모든 영역의 산업화를 지원하고 있다. 캐나다는 1970년 채택한 표준산업분류(Standard Industrial Classification Manual)에 문화산업의 범주에 11개 분야를 포함시키고 있으나, 1980년에는 과학기술의 발달에 따른 새로운 문화패턴의 등장 등 그동안의 변화를 반영하여 지적소유권 분야가 포함된 47개 분야로 확대하여 문화산업의 범주를 분류하였다. 영국은 문화산업을 창조산업으로 보고, “개인의 창의성, 기술, 재능 등을 이용해 지적재산권을 만들고 이를 상업적으로 활용함으로써 경제적 부가가치와 고용 창출을 가져오는 모든 산업 활동”으로 정의하고, 창조산업에 광고, 건축설계, 미술품 및 골동품, 수공예, 디자인, 영화, 쌍방향 소프트웨어(게임용 및 교육용), 음반, 공연예술, 출판, 텔레비전과 라디오 방송 등을 포함시키고 있다. 호주에서는 문화산업을 “소리, 정신적 이미지, 말과 사진 등을 통해 삶의 방식에 기여하는 모든 형태의 활동”으로서 매우 포괄적으로 정의하고 있다.

우리나라는 새롭게 등장하고 있는 산업의 출현과 산업구조의 변화를 반영하기 위해 1963년 한국표준산업분류(KSIC)를 제정하였고 이후 10회의 개정을 거쳐 2017년 11차 한국표준산업분류를 발표하였지만, 문화산업에 대해 별도의 분류체계가 포함되지는 않고 있다. 다만, 문화산업과 연관된 산업에 분산되어 포함되어 있는데 특히 ‘정보통신업’과 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’에 문화 관련 산업들이 포함되어 있다. ‘정보통신업’에는 출판업, 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업, 방송업, 우편 및 통신업, 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업, 정보서비스업이 포함되어 있고 ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’에는 창작, 예술 및 여가 관련 서비스업과 스포츠 및 오락 관련 서비스업이 포함되어 있다.

김규찬(2012)은 우리나라의 문화산업 범주의 변화를 상세히 언급한다. 전통식품이 문화산업의 범주에 포함되었다가 2011년도부터 제외된 점이 특이하다고 할 수 있다.

〈표 2-1〉 문화산업진흥기본법상의 문화산업 범주 변화 추이

구분	1999.2	2006.4	2009.2	2011.5	2014.1
영화, 비디오	○	○	○	○	○
음악(음반)	○	○	○	○	○
게임	○	○	○	○	○
출판(만화), 인쇄, 정기간행물	○	○	○	○	○
방송영상물	○	○	○	○	○
문화재	○	○	○	○	○
만화		○	○	○	○
캐릭터, 애니메이션	○	○	○	○	○
에듀테인먼트		○	○	○	○
모바일문화콘텐츠		○	○	○	○
디자인(산업디자인 제외)	○	○	○	○	○
광고	○	○	○	○	○
공연, 미술품, 예술품	○	○	○	○	○
디지털문화콘텐츠	○	○	○	○	○
사용자제작문화콘텐츠			○	○	○
멀티미디어문화콘텐츠		○	○	○	○
대중문화예술산업					○
전통의상	○	○	○	○	○
전통식품	○	○	○		
전통조형물, 장식용품, 생활용품 등				○	○
문화상품 전시회, 견본시장, 축제 등				○	○

자료: 김규찬(2012)

김규찬(2015)의 연구에서는 문화산업을 “문화상품과 관련된 서비스 산업”이라고 정의하고 있다. 이때 문화상품 ‘예술성·창의성·오락성·여가성·대중성(문화적 요소)이 체화(體化)되어 경제적 부가가치를 창출하는 유형·무형의 재화(문화콘텐츠, 디지털 문화콘텐츠 및 멀티미디어 문화콘텐츠를 포함)와 그 서비스 및 이들의 복합체라고 언급한다. 따라서 문화산업의 법적 정의는 문화상품의 ‘속성’(예술성, 창의성 등)과 ‘장르’(영화, 음악 등), ‘가치사슬’(생산, 유통, 소비 등)이라는 세 변수의 조합으로 구성되는 복잡성을 지닌다.

문화산업은 정신적이고 고상하고 세련된 문화 고유의 영역과 금전적이고 세속적이고 물질

적인 산업의 영역이 존재한다(김기현, 2012). 이러한 서로 조화되기 어려운 두 가지 상이한 특성 때문에, 경제·산업적인 측면과 사회·문화적인 측면이라는 양면성이 존재하며, 다음과 같은 특징을 가진다.

첫째, 문화산업은 일반적으로 전후방 연관 효과<sup>8)</sup>가 다른 산업에 비해 매우 큰 것으로 알려져 있는데 이것을 창구효과(window effect)<sup>9)</sup>라고 한다. 이는 대부분의 문화상품 초기에는 많은 제작비용이 들지만 일단 생산되고 나면 이를 재생산하는 경우에는 한계비용이 거의 영(zero)에 가깝게 나타나는 현상이다. 하나의 문화상품이 문화산업의 일개 영역에서 창조된 후 부분적인 기술적 변화를 거쳐 문화산업 영역 내부 혹은 다른 산업의 상품으로써 활용이 지속되면서 가치가 증대하는 효과라고 할 수 있다. 창구효과는 원 소스 멀티 유스(One-Source Multi-Use, OSMU)와 같은 개념으로 쉽게 말하면 원 소스를 서로 다른 장르로 다단계 유통시켜 시너지 효과를 극대화하고자 하는 전략이다. 하나의 원천 콘텐츠가 게임, 만화, 영화, 캐릭터, 소설, 음반 등의 여러 가지 2차 문화상품으로 파급되어 원 소스의 흥행이 2차 상품의 수익으로까지 이어지는 문화상품만이 가지는 연쇄적인 마케팅 효과를 거두게 된다. 하지만 원 소스의 흥행 여부에 따라 파생상품의 흥행이 결정되기도 하는 단점이 있다.

같은 맥락에서 문화산업은 산업 내에서 직접적인 고용 창출을 유발하기도 하지만, 이차, 삼차, 사차 부대 효과를 창출하기도 한다. 이차 효과는 부가가치 사슬에서 간접적이고 긍정적인 효과를 유형적으로 창출하는 것이라고 할 수 있다. 삼차 효과는 비즈니스 모델 혁신, 하이브리드 시작 개척, 지식 및 네트워크 파급 등 긍정적인 무형의 효과를 말한다. 마지막으로 사차 효과는 사회적 혁신, 개방 혁신, 디자인 씽킹, 작업장식의 변화 등의 무형적인 효과 창출을 의미한다.

8) 전방 연관 효과(어떤 산업에 대한 투자가 그 산업의 제품을 사서 사용하는 산업의 성장과 투자를 유발하는 효과)와 후방연관 효과(어떤 산업이 다른 산업의 제품을 생산의 투입물로 사용함으로써 투자와 성장을 유발하는 효과)를 말함  
9) 산업 연관 효과가 매우 큰 것을 일컫는 문화 경제학적 용어임. 한 분야의 성공이 다른 분야의 성공을 비춘다는 뜻이기도 하고, 하나의 상품을 다양한 채널에 다양한 가격으로 출시를 하는 것으로 해석되기도 함



[그림 2-2] 문화산업의 파급효과

둘째, 문화산업은 시너지(synergy)효과의 극대화를 통해 성장 발전할 수 있는 산업이라는 특성을 가지고 있다. 문화산업이 시너지효과를 극대화하기 위해서는 입지적으로 관련 업체들이 근접하여 활동할 수 있는 입지적 요소와 정보의 수집, 연계, 공유를 통해 생산과정의 효율성을 극대화시킬 수 있는 네트워크(network)적 요소의 뒷받침이 필요하다. 이러한 망외부성(network externalities)<sup>10)</sup>은 상품의 소비가 독립적으로 이루어지는 것이 아니라 다른 사람과의 상호작용에 의해서 이루어지거나 또는 기술적인 호환성 때문에 생기는 것이다.

셋째, 문화산업은 규모의 경제(economies of scale)<sup>11)</sup>가 매우 강하게 작용한다. 복제 가능한 콘텐츠 상품의 생산에서 초판 비용(first copy)에 대부분의 생산비가 투입되고 재판부터는 단지 복제비용(replication cost)만이 추가되어 한계비용이 거의 발생하지 않는다. 일단 문화상품은 제작을 위한 매몰 비용이 투입된 뒤 추가되는 비용이 거의 없다. 왜냐하면 영화, 드라마, 음반 등 문화상품은 추가로 복사하는 데 필요한 비용이 미미한 소위 한계비용이 0에 가깝기 때문이다. 이로 인해 문화상품 생산에서 작용하는 규모의 경제는 문화산업의 시장구조를 구축하는 가장 중요한 요인이다. 규모의 경제가 발생하는 상황에서 자연적인 독점 상황이 발생할 가능성이 높아진다. 실제로 할리우드 영화가 세계를 지배하는 경우는 자국 시장에서

10) 어떤 상품을 사용하는 사람들이 많으면 많을수록 그 상품의 가치가 증가하는 현상

11) 산출량이 증가하면 단위당 평균 비용이 감소하는 현상

이미 초판 비용을 건진 미국의 문화상품이 갖는 강력한 비교 우위의 결과다. 영화와 같은 콘텐츠 상품이 인기가 많거나 좋은 평을 받고 있다면 사람들은 그것을 소비할 강한 욕구를 갖게 된다. 사람들은 자신이 유행에 뒤처지지 않으려면 인기 있는 문화상품을 이용하고 싶어 하고, 이에 따라 특정 문화상품을 사용하는 사람이 많아져 가치가 증가하게 된다.

넷째, 문화산업은 범위의 경제(economy of scope)를 극대화할 수 있는 산업이다. 문화상품은 부분적인 기술변화를 거쳐 문화산업 영역 내부, 혹은 다른 산업의 상품으로 활용이 지속되면서 그 가치를 증대시킬 수 있다. 이것은 앞서 언급한 것처럼 문화산업의 가치 창출 시스템인 윈도우 효과(window effect)를 통해 가능하다. 일반적으로 다른 산업에서는 상품이 한번 생산, 유통, 소비의 단계를 거치면서 수명을 다하지만, 문화산업은 하나의 문화상품이 한 영역에서 다른 문화산업의 영역으로 재창조되어 또 다른 가치 창출을 용이하게 해주는 특성을 가지고 있다.

다섯째, 문화상품은 소비가 이루어지기 전에는 상품의 효용이 알려지지 않는 경험재(experience goods)의 속성을 강하게 갖는다. 자동차나 가전제품을 사기 전에 이미 상품의 기능과 특성에 대한 정보를 비교적 정확하게 아는 것이 가능하지만, 영화나 앨범의 효용은 직접 보거나 듣기 전에는 드러나지 않는다. 경험재적 속성이 강한 상품일수록 소비에서 정보는 매우 중요하다. 왜냐하면, 직접적인 소비행위가 발생하기 전에 효용이 알려지지 않는 문화상품의 소비에서 특정 상품에 대한 사전적인 정보는 소비의 불확실성을 훨씬 낮출 수 있다. 특정 영화가 재미있다고 소문이 나면 관객의 숫자는 기하급수적으로 늘어날 것이다. 즉 문화상품의 소비에는 앞서 소비한 소비자가 그 이후 특정 상품을 소비하는 소비자에게 긍정적 또는 부정적 효과를 미치게 된다.

문화상품이 경험재라는 특징 때문에 사업의 성공 가능성도 높지만 역으로 실패 가능성도 높은 산업적 특성을 가지고 있다. 대부분 문화상품의 수요가 소비자 개개인이 경험을 통해 느끼는 가치 판단에 의존하는 비중이 높으므로 수요의 불확실성이 크다는 특성이 있다. 그래서 일단 성공을 하게 되면 부가가치가 매우 높게 발생한다. 문화상품이 처음에는 제작비가 많이 들지만, 작품이 소비자들로부터 좋은 반응을 받아 일단 장기공연에 들어가면 추가적인 원가 부담이 크게 발생하지 않는다. 즉, 재생산이 가능하여 부가가치에 가속도가 붙는 “수확 체증의 법칙”이 작용된다고 볼 수 있다. 그러나 같은 이유로 실패의 위험 또한 큰 산업이다. 문화산업도 제조업의 상품처럼 원본을 제작하기 위해 소요되는 초기비용이 많이 드는데, 고객들의 호응을 받지 못하면 비용 회수가 어려워 실패할 수밖에 없다. 다시 말해 추가 비용이 거의 없는 재생산을 통해 부가가치가 발생하지 않으면 실패하게 되는 벤처 산업적 특성을 가지고 있는 것이다.

여섯째, 문화상품은 공공재(public goods)적 특성을 가진다. 공공재란 특정 상품을 생산하는데 소요되는 총비용이 이를 소비하는 소비자의 수와는 독립적인 재화를 의미한다. 즉 공공재는 개인의 상품 소비행위가 비 배제적이고 비경합적이라는 특징을 동시에 가진다. 소비의 비배제성은 일단 어느 공공재가 한 개인이나 집단에 공급되었을 경우 그 혜택을 타인이나 다른 집단으로부터 배제할 수 없음을 뜻한다. 방송 상품의 경우 소비의 비배제성이 극대화된다. 소비의 비경합성이란 다른 사람의 소비로 인해 나의 소비가 지장을 받거나 소비에서 얻는 효용이 감소되지 않는 것을 말한다. 예를 들어, 어떤 드라마를 내가 본다고 해서 다른 사람이 그 드라마를 볼 수 없는 것은 아니기 때문에 비경합성의 공공재이다. 결국, 문화상품은 누구나 소비할 수 있는 비 배제적 특성과 다른 소비자가 소비한다고 해도 문화상품 자체가 줄어들거나 소멸하지 않는 비경합적 특성을 갖는다.

일곱째, 문화산업은 고위험-고수익(high risk, high return) 산업이다. 영화, 뮤지컬, 애니메이션 등이 흥행에 성공하면 높은 투자 수익을 얻을 수 있지만, 흥행에 실패하면 투자 원금마저 회수하기 어렵다. 왜냐하면, 문화상품은 일반적인 재화와 비교하여 상대적으로 표준화되기 어렵고 수요가 불확실하여 특정 문화상품을 공급하는 생산자는 매우 높은 불확실성에 직면할 수밖에 없다. 매몰 비용(sunk cost)은 설비투자비 등과는 달리 그 사업에 실패함으로써 제품의 가치가 제로에 가깝게 되는 비용이다. 쉽게 말해 매몰 비용은 드라마, 음반, 영화의 흥행에 상관없이 투입해야 하는 비용을 말한다. 영화의 경우 배우 개런티 등 제작비는 영화의 흥행에 상관없이 미리 지불해야 하는 매몰 비용이다. 반면 흥행에 성공할 경우, 한계비용은 거의 제로에 가깝게 고정되는 반면 한계수익은 비례적으로 증가하여 대규모의 수익을 얻을 수 있다.

여덟째, 문화산업 내에서는 물론, 문화·예술과 과학·기술의 접목되어 신속하게 융복합되는 특성을 가지고 있다. 기술의 발달로 컴퓨터, 통신, 게임 등이 하나로 합쳐지고 이는 최근의 가장 유망한 업종으로 부각되고 있다. 전통적으로 과학과 문화는 거리가 먼 전혀 별개의 것이라고 인식해 왔고, 따라서 예술이나 인문학에서는 과학기술의 응용이 극히 제한적일 수밖에 없다고 믿어 왔다. 그러나 그러한 종래의 생각과는 달리 최근에는 문화 예술적 요소들이 컴퓨터와 결합되고 있다. 디지털 기술의 발달은 전통적으로 명확히 구분되어 왔던 영화, 게임, 음악 등의 산업 융합을 초래하였다. 또한, 금융, 제조업, 서비스업 등 문화산업이 아닌 산업들과의 외적 융합도 활발하게 이루어지고 있다. 이처럼 산업의 범위와 경계를 규정하기 어려울 만큼 내외부적인 융복합이 신속하게 이루어지고 있다는 것이 또 하나의 문화산업의 특징이다.

마지막으로, 문화산업에서 지식재산권의 문제, 특히 저작권(copyright)의 문제는 매우 중요하다. 흔히 콘텐츠산업이라고도 일컬어지는 문화산업은 다른 한편으로는 저작권산업이라고

불릴 만큼 저작권이 잘 인정되고 보호되어야 한다. 적절한 방법에 의한 저작권의 보호는 저작자들의 권리를 보호해 주는 것만이 아니라 문화산업이 발전하는데도 반드시 필요하다. 그러나 최근 첨단 기술의 발달로 인해서 많은 문화상품의 콘텐츠 저장이 점차 디지털화되면서 저작권 자체를 정의하기도 쉽지 않게 되고 또한 저작권을 보호하기가 그렇게 쉽지 않게 되었다. 따라서 적정 지식재산 보호를 위한 법 제도는 이러한 새로운 기술과 매체에 의해서 유통되는 콘텐츠의 생산을 위축시키지 않도록 하는데 매우 중요한 것임에는 틀림이 없다.

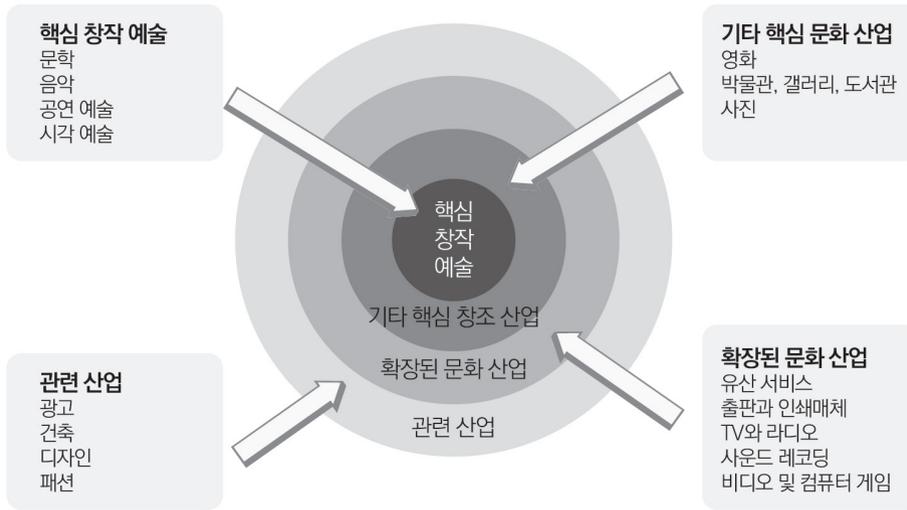
오늘날 경제 발전은 산업화 이후의 서비스 경제에서 창의성을 새로운 관점에서 배치하는 혁신에 기반을 두고 있다. 창조산업은 세계 경제에서 가장 빠르게 성장하고 있는 분야 중 하나로 간주된다. 따라서 창조산업의 중요성은 새로운 부의 창출, 지역 인재, 창조적 자본, 고용, 경쟁과 새로운 수출시장의 개선 등에 대한 창조적 산출물의 활용 등의 이슈가 구체적으로 논의되고 있다.

이러한 가운데, 디지털 환경에서 서비스 기반 경제는 IT 솔루션과 결합된 디자인, 텍스트 및 음악의 상업적 응용에 대한 새로운 수요를 창출했다. 이러한 기술변화로 인해 문화산업을 바라보는 관점이 더욱 다양해지고 있으며, 창조산업(creative sector), 저작권산업(copyright industries), 콘텐츠산업(contents industries), 경험 경제(experience economy), 미디어 산업(media industries), 지식경제(knowledge economy)와 같은 단어들로 묘사되어 왔다.

위에서 언급했듯이, 문화산업이라는 용어는 본질적으로 무형적이고 문화적인 창조적 콘텐츠의 창조, 제작, 상업화를 결합한 산업을 말한다. 창조산업은 문화산업의 맥락을 바꾼 디지털 시대의 개념을 담고 있다. 문화는 산업 환경에서 산업적 형태를 띠었다. 산업혁명은 도시화, 새로운 경제성과 소비 패턴, 노동력 조직원리, 산업생산의 경제적 필요성, 다양한 사회 수준의 긴장, 자유화, 그러나 자본 집중과 이념의 힘 등 사회생활의 크고 진화하는 변화를 도입했다. 산업 환경은 대중문화와 상업문화의 개념을 이끌어, 오락은 대중들의 흥분을 독특한 방식으로 측정한다.

문화와 창조산업의 측면에서 볼 때 상업적인 측면은 대중문화 안에 남아 있으며, 비주류 창작자이며 좀처럼 효과적인 기업가나 사업 관리자인 예술가들에 대한 의문도 남아 있다. 아이디어의 상업화인 혁신의 시장 세력은 문화 과정의 일부만 적합할 수 있다. 창작자들은 단순히 임금 노동자들 노동력의 일부가 아니다.

경제적 가치로 문화 가치를 측정하려는 시도는 제한적이다. 왜냐하면, 문화적 가치가 “창조적”인 일이 서비스 가치보다 훨씬 광범위하기 때문이다. 창조부문의 사회경제적 성과를 측정하려는 움직임은 비교적 최근의 추세다. 예술과 문화는 경제적 기여 면에서 한계적이므로 공공 개입의 영역에서만 국한되어야 한다.



[그림 2-3] 창조산업의 범주

자료: Throsby(2008b)

문화 및 창의적 기업가는 기업가적 활동의 맥락과 상당히 연관되어 있다. 창조산업에서 신 제품을 생산하는 과정은 종종 네트워크와 클러스터 내에서 정의되며, 창조 과정의 축적으로써 이러한 지식 공유는 이 과정의 중요한 특성 중 하나이다.

창조산업이 확립된 네트워크, 클러스터, 지식에 적극적으로 의존하고 있음을 감안하여, 문화 기업가정신 학자들은 문화 경제 공동체에서 틀을 형성할 때 특별한 기업가정신 활동을 분석해야 한다. 문화와 창의성은 지역 성장과 발전의 지렛대 역할을 할 수 있다.

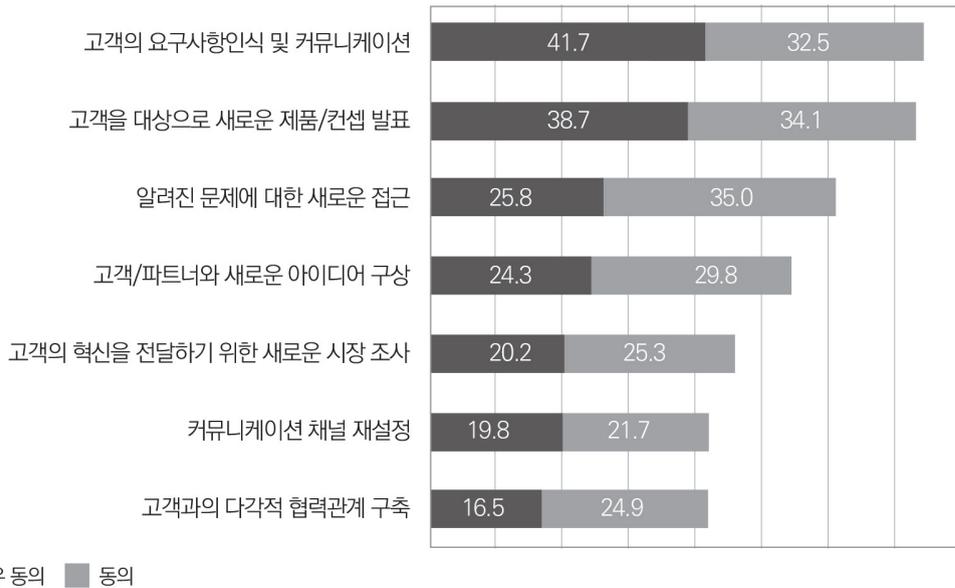
창조산업이라는 개념은 1990년부터 사용되어 왔으며, 크게 네 가지 접근방법이 있다. 첫 번째 접근 방식은 창조산업을 다른 산업과 구분하여 새로운 산업이라고 보는 것이다(Hawkins, 2002). 두 번째 접근 방식은 창조산업을 특정 직업 그룹으로 바라보며, 창조계급(creative class)이 별도로 존재한다고 주장한다(Florida, 2002). 세 번째 접근 방식은 창조적 도시(creative city)를 중심으로 하는 도시개발(urban development)이다(Landry, 2000). 마지막 접근 방식은 창조산업을 노동자, 기업, 기관, 사회기반시설이 복합적으로 연결되어 있는 경제체제로 보는 관점이다(Scott, 2006).

창조산업의 정의는 나라마다 다르다. 영국에서는 1997년에 신노동당(New Labor)이 집권 하면서 창조적인 산업 개념을 명확히 표현하기 시작했다. 그 당시 ICT 산업이 급격하게 발전 하면서, 이 기술을 미디어 산업에 접목하고자 하는 것이 창조산업처럼 받아지기도 하였다(Granham, 2006). 그는 『크리에이티브 브리튼(Creative Britain)』 보고서 1989년 영국

GDP의 7%를 차지했던 런던시의 사업 감소 가능성이 어떻게 정책 수립에 영향을 미쳤는지를 설명한다. 이 보고서에서는 창조산업과 ICT의 발전 사이에 분명한 연관성이 있으며, 창조산업의 범위는 스포츠, 관광, 레저파크 및 관련 분야로 확대되었다고 밝히고 있다. 또한, 창조산업과 미디어 산업이 디지털 기술과 결합하면 경제 전체의 일자리와 창의성의 필수 원천이 된다고 강조하였다. 따라서 ICT와 창의성을 연계하기 위해서 기업들에게 훈련과 지식재산권을 강화하도록 하였다. 이후 창조산업 정책을 뒷받침하기 위해 국립문화재부(UK Department of National Heritage)가 문화, 미디어, 스포츠 부서(Department for Culture, Media and Sport)로 개칭되었다.

호주에서는 1994년 IT 기회와 디지털 미디어에 의해 가능해지는 증가하는 세계 문화의 파도를 구체화하기 위해 고안된 정책인 “창의적 국가(creative nation)”를 선언하면서 처음 문서화 되었다. 창조국가는 문화정책으로 제시되었지만 본질적으로 경제 정책이기도 했다. 당시 폴 키팅(Paul Keating) 총리가 이끌던 호주 연방정부가 공식적으로 문화정책을 수립한 것은 이번이 처음인데, 문화기관에 2억 5천만 달러의 추가 기금을 지원함으로써 이 정책이 뒷받침되었다. 그는 영화, 라디오, 도서관 및 기타 분야를 포함함으로써, 국가 정체성에 대한 문화의 중요성을 강조했다. 또한, 이전보다 더 광범위하게 문화를 정의하고, 문화 활동과 예술의 경제적 잠재력도 강조했다. 호주에서는 약 30만 명 이상이 문화산업에 종사하고 있으며, 130억 달러를 생산하고 있다.

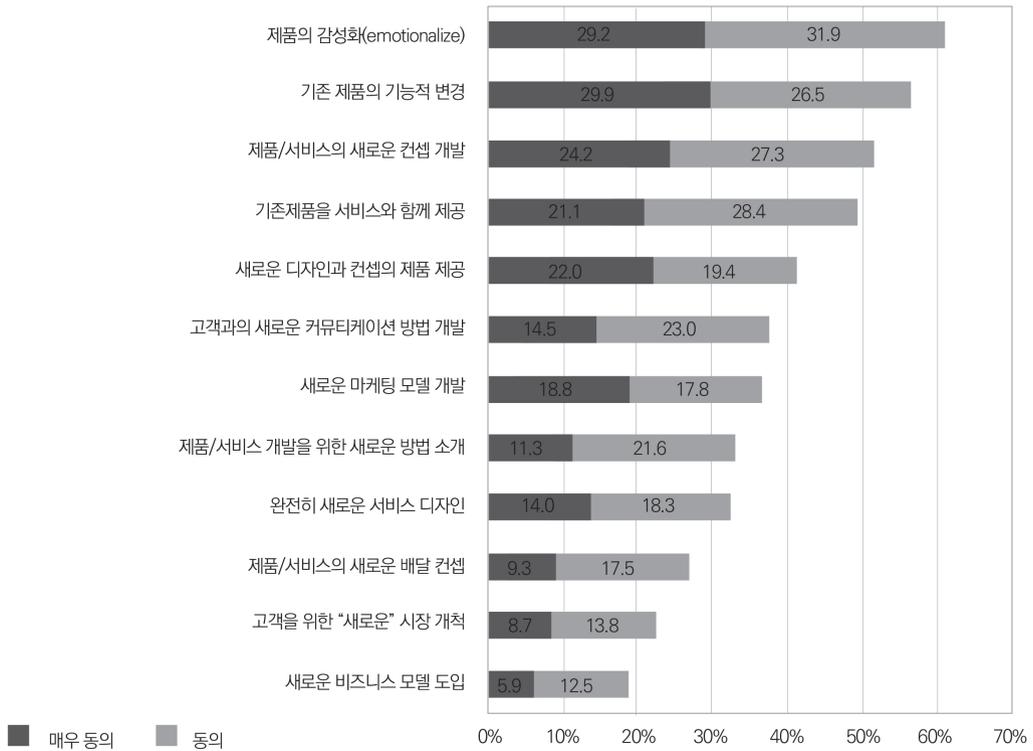
일반적으로 이러한 문화산업에서 고객의 요구사항에 대응하는 방법은 다양하나, 대표적으로 고객의 요구사항을 인식하고 커뮤니케이션하는 것이 매우 중요한 것으로 나타났다. 다음으로 고객을 대상으로 새로운 제품/컨셉을 발표하는 등 다양한 접근법이 있을 수 있다.



[그림 2-4] 창조산업에서 고객의 요구사항에 대응하는 방법

자료: Arndt(2013)

위처럼 고객은 대응해야 하는 대상으로 인식될 수 있지만, 때로는 제품 개발에 함께 참여하는 역할을 할 수도 있다. 고객으로부터 가장 많은 도움을 받을 수 있는 영역은 제품을 감성화(emotionalize)하거나, 기존제품의 기능을 변경하는 경우이다. 이에 반해 완전히 새로운 비즈니스 모델을 도입하는 경우는 기업의 역할이 주도적인 경우가 많다. 고객이 가지고 있는 기술적 이해나 시장에 대한 지식이 전문적이지 못하기 때문이다. 이는 점진적(incremental) 혁신은 고객의 의견을 수용하는 것이 가능하지만, 급진적(radical) 혁신을 추구할 경우는 고객의 아이디어로만은 한계가 있다는 것을 의미한다.



[그림 2-5] 문화산업에서 고객의 역할

자료: Arndt(2013)

그렇다면, 이러한 문화산업에서 기업가정신이 어떻게 발현되어 왔으며, 왜 중요한가를 살펴볼 필요가 있다. 우리나라의 기업가정신은 크게 3번의 큰 변화의 시기를 거쳤다고 볼 수 있다. 먼저, 기업가정신의 제1 물결이라고 할 수 있는 1950~1970년대에는 이병철, 정주영, 박태준과 같은 인물들이 기업가의 역할모델이었다. 이후, 제2 물결이라고 불리는 1980~1990년대에는 정문술, 안철수, 이민화, 조현정과 같은 인물들이 '벤처'라는 명칭과 함께 등장하였다. 마지막인 제3의 물결 시기인 2000~2010년대에는 김택진, 장병규, 이해진, 김범수와 같은 기업가들이 대표적인 인물이라고 할 수 있다. 또한, 최근의 트렌드를 살펴보면, 자본 집약적인 산업보다는 창의성과 아이디어에 기반한 문화산업의 중요성이 강조되고 있다고 볼 수 있다.

〈표 2-2〉 시기별 기업가정신의 특징

구분	기업가정신 제1물결		기업가정신 제2물결		기업가정신 제3물결	
	전후 복구기 1950년대	고도 성장기 1960~70년대	전환기 1980년대	벤처 성장기 1990년대	조정기 2000년대	창업대중화기 2010년대
기업가 역할 모델	이병철, 정주영	이병철, 정주영, 박태준	정주영, 박태준	정문술, 안철수, 이민화, 조현정	김택진, 장병규, 김영달, 이해진	김범수, 권혁빈, 김봉진, 김범석
기회 특성	6.25전쟁 후건설, 식품, 의류시장, 확실한 기회	경제개발5개년, 정부+시장, 의류, 기계, 수출시장	산업기반 발전, 해외시장 선전, 개선적 혁신, 수입대체제	글로벌시장형성, 해외자금유입과 벤처투자, IMF 위기, 혁신적 기술	글로벌시장확대, 세계시장권역화, 시장다양화, 시장융합 및 틈새	본글로벌, 동남아등 시장다양화, 유비쿼터스 접속환경
산업 특성	농업, 광업, 의류, 식품	경공업, 중공업(시멘트/ 비료/정유)	건설업, 수출업 (전자제품/ 자동차/기계/ 철강 등)	반도체/전자제품 / 선박/자동차/ 컴퓨터 등	IT산업, 서비스 산업, 환경 및에너지 관련 산업, NT 산업	ICT융합산업, 서비스산업, 바이오 및에너지 등
자원 원천	노동력, 내부자원 빈약	노동력, 낮은 인건비, 외국 원조	노동력, 국내자본 형성, 해외투자	자본력(은행, VC, 금융시장 형성), 엔젤투자	기술력, 외국자본 증대, 자본시장 연동, M&A 활성화	창의성 및아이디어, 기술, 시장 및 자금정보
창업 동기	생계유지	정부 주도, 기회 추구, 생계 유지	정부 주도의 기회 추구, 부의 창출	사회적 분위기, 수익 창출, 기술 사업화	신기술 사업화, 생계형 창업 증대, 사회적 문제해결	사회경제적 성공, 자아실현, 사회문제 인식
경쟁력 원천	외국원조 의존, 농업인구 60%, 낮은 인건비	공업화 추진, 중화학공업, 낮은 인건비	건설, 제철, 자동차 등 핵심기술 획득, 수출력 확보	선도적 원천/핵심 기술 획득, 글로벌 시장, 접근성, 기술혁신 능력	선도적 기술혁신, (정보통신 기술, 나노기술 등), 세계시장 접근, 실행력	비즈니스 모델, 글로벌 마인드, 네트워킹 역량, 실행력

자료: 김선우, 고혁진(2017)

문화적 가치와 관련된 문화적 기업가정신과 전통적인 기업가정신의 주요 차이를 비교해 보면, 문화예술 분야는 본질적 가치와 도구적 가치의 두 가지 유형을 가지고 있다(Towse, 2011). 먼저 본질적 가치는 예술 작품 자체의 가치와 특별한 문화 정체성의 지원 등 창작자의 의도를 말하며, 가치를 따질 수 없다. 도구적 가치는 전형적으로 창조자의 목적과 의도가 아닌 자회사 및 보완적 효과를 말한다.

조지프 슈페터(Joseph Schumpeter)는 기업가들을 자본주의 시스템의 대리인으로 간주하며, 그들의 수단은 새로운 모델에서 새로운 상품으로의 혁신, 그리고 창조적인 파괴 과정과 궁극적인 경제 변화에 기여하는 새로운 조직 형태들이라고 하였다(Towse, 2011). 문화적 기업가는 이때 예술과 시장을 연결하는 다리가 되어야 한다.

문화 기업가를 지속적이고 창조적인 문화 활동과 조직으로부터 수입을 얻고 삶의 질을 향상시키며 문화 상품과 서비스의 창조적 제조자와 소비자에게 문화적 가치를 창조하는 위험수행자, 변화의 대리인, 창조적 사상가로 정의한다(Aageson, 2008). 문화 사업가들은 변화의 대리인이며 그 후에 문화 혁신 창조의 대리인이 된다. 그들은 현명하게 기회를 찾고, 개인적, 재정적, 심리적 위험을 감수하는 경향이 있으며, 불확실성에 직면한다. 그들은 비전을 창조하고 동시에 그것을 성취하기를 희망한다. 그들은 문화 회사 설립과 운영에 필요한 모든 자원을 열렬히 수집하고, 재무적 문제도 해결한다.

어떤 경우 예술분야는 혜택과 보조금을 받기도 한다. 따라서 유럽 국가들에서는 예술이 주로 지방 정부가 지원하는 보조금 보조금을 통해 공공 상품으로 이해되는 방식으로 인식되기도 한다. 문화적 기업가들은 예술적 가치를 파악하는 것은 물론 브랜딩, 마케팅, 경제성과 같은 측면에도 관심을 가져야 한다. 그러나 예술가들의 지식 및 통합 노력의 부족으로 인해 문화상품의 홍보, 브랜딩, 유통이 활발하지 않은 상황이다. 예술가들은 아직 그들의 직업을 사업이라기보다는 전통으로 생각한다. 따라서 문화적 기업가라고 할지라도 예술을 공유해야 하는 공공재로 보기도 한다.

문화 사업가들은 변화의 대리인이며 그 후에 문화 혁신 창조의 대리인이 된다. 그들은 현명하게 기회를 찾고, 개인적, 재정적, 심리적 위험을 감수하는 경향이 있으며, 불확실성에 직면한다. 그들은 비전을 창조하고 동시에 그것을 성취하기를 희망한다. 예술가들은 문화 콘텐츠를 만들고 기업가들은 문화상품의 분배를 포함한 가치관의 연속 내에서 그들의 활동을 수행한다.

Hagoort(2003)는 문화적 기업가정신의 주요 요소를 문화적 미션과 열정(cultural mission & enthusiasm), 혁신에 관련된 외부 환경(external trend focusing on innovation), 문화와 관련된 비판적인 인프라(critical infrastructure of culture)로 구성된 3가지 요소로 구성된다.

인터넷의 등장에 따라 창조, 유통, 홍보, 접근이 보다 쉬워졌다. 인터넷은 수백만 명의 새로운 콘텐츠 제작자들이 그들의 작품을 만들고, 홍보하고, 배포하고, 이익을 얻을 수 있는 기회를 열어주었다. 이는 창작자들이 수익을 창출하기 위해 대형 유통업체(distributor)들에 의존했던 과거와 매우 다른 양상이라고 할 수 있다. 인터넷상에서 콘텐츠 제작자들은 이전보다 더 많은 것을 창조하고 있으며, 대중은 이전보다 더 많은 훌륭한 콘텐츠를 소비하고 있으며, 이 모든 것을 가능하게 하는 산업들이 변창하고 있다. 이러한 현상에 대해 조엘 월드포겔(Joel Waldfogel) 교수는 디지털 르네상스(Digital Renaissance)라고 묘사하였다. 즉, 인터넷은 세계 역사상 가장 놀라운 창의력의 엔진이라고 할 수 있는 것이다.

음악 산업은 인터넷의 등장에 따라 가장 많은 영향을 받은 분야 중 하나이다<sup>12)</sup>. 그 어느 때보다도 많은 음악이 만들어지고 있으며, 더 많은 사람들이 음악을 듣고 있고, 음악가들이 그 어느 때보다도 팬들과 연결되고 돈을 벌 수 있는 기회와 방법이 존재한다. 오늘날 많은 신예 예술가들은 인터넷을 주요 수단으로 이용하며, 무료로 콘텐츠를 공개하고 엄청난 후속작들을 만들어낸다.

최근에는 스트리밍이 녹음된 음악의 비즈니스에 점점 더 중요해짐에 따라, 무료 광고 지원 스트리밍 서비스에서 지불되는 요금이 너무 낮다는 업계 관계자들의 불만이 제기되었다. 그러나 아직까지는 데이터에서는 스트리밍 청취자의 대다수가 유료 서비스에 가입하고 있으며, 가입 기반 서비스의 증가율도 훨씬 높다. 특히 아마존(Amazon), 유튜브(Youtube), 스포티파이(Spotify)의 영향력이 지대하다. 스포티파이는 2018년부터 음악가들이 음악을 직접 업로드하도록 허용하기 시작했다.

물론, 음악을 많이 제작하는 것이 더 많은 소비를 유발하는 것은 아니라고 주장할 수 있다. 실제 음악들이 너무 많아서 인터넷은 라디오와 친구들의 추천과 함께 사람들이 새로운 음악을 찾는 방법의 중심 부분이 되었다. 또한, 비디오 게임, 영화, TV에서 음악이 모든 연령대의 새로운 음악 발견의 주요 동인이라는 것을 강조할 가치가 있다. 소위 디지털 르네상스라고 불리는 최근의 환경에서 새로운 음악이 기존의 음악에 비해 딱히 질이 떨어진다고 볼 수도 없다(Waldfoegel, 2018).

저작권법 역시 인터넷을 통해 새로운 음악을 창조하기 위한 동기를 약화시키지는 못했다. 전통적인 음반 레이블과 계약하지 않고 팬들에게 직접 가서 인터넷과 다양한 플랫폼을 활용하고 있는 아티스트들로부터 상당한 양의 성장이 이루어지고 있다. 밴드캠프(Bandcamp)<sup>13)</sup>의 최근 통계에 따르면, 2017년에 독립 예술가들에게 직접 7천만 달러 이상을 지불하여, 지난 10년 동안 예술인들에게 지불한 총액은 거의 3억 달러에 이른다고 한다. 같은 해 크라우드 펀딩 센터에 따르면, 2,700만 달러 이상이 다양한 크라우드 펀딩 플랫폼(킵스타터(Kickstarter)<sup>14)</sup>, 인디고(Indigogo)<sup>15)</sup>, 파트레온(Patreon)<sup>16)</sup>의 음악 프로젝트에 참여했다.

12) 냅스터(Napster) 사례: 개인이 가지고 있는 음악 파일(MP3)들을 인터넷을 통해 안정적으로 공유할 수 있게 해주는 프로그램을 말함. CD 음질의 음악 파일을 무료로 내려받을 수 있고, 오디오 파일을 쉽게 저장하고 전송할 수 있는 이점이 있음

13) 2007년에 창립된 음악 구매 및 스트리밍 플랫폼

14) 2009년 설립된 미국의 대표적인 크라우드 펀딩 서비스. 개인이나 기업이 상품 아이디어, 모금 목표액, 개발 완료 예정 시점 등을 사이트에 올려놓으면 프로젝트를 지지하는 킵스타터 회원이 후원자로 나서는 시스템임. 크라우드 펀딩 업체 중 가장 큰 서비스업체 중 하나임

15) 2008년에 설립되었으며, 킵스타터 다음으로 큰 크라우드펀딩 회사임

16) 2013년에 설립되었으며, 미국의 창작자 후원 공식 사이트를 활용하여 운영하는 기업임

음악가들은 CD 판매보다는 팝업스토어<sup>17)</sup> 등을 통해 홍보를 하고 있다.

비디오 분야 역시 TV 콘텐츠, 사용자 제작 비디오, 비디오 게임의 라이브 스트리밍과 같은 광범위한 엔터테인먼트 분야에서 활발한 거래가 일어나고 있어 비디오의 르네상스라고도 할 수 있다.

비디오 분야에서 가장 큰 변화는 넷플릭스(Netflix), 아마존 같은 대형 스트리밍 플랫폼이 단순히 스튜디오에서 만든 작품을 구입해 배포하는 것이 아니라, 나름대로 상당히 거대한 스튜디오가 되기로 결정했다는 점이다. 넷플릭스 가입자는 지난 3년간 2배로 증가했다. 아마존 역시 아마존 프라임(Amazon Prime)<sup>18)</sup>에 가입하면, 이틀 무료 배송 등과 같은 부가 혜택을 제공함으로써 가입자를 확대하고 있다. 넷플릭스는 온라인 업체로서는 최초로 미국영화협회(Motion Picture of Association of America)의 회원이 되었다. 이미 2018년에는 넷플릭스가 제작한 로마(Roma)가 최우수감독상, 최우수영화상, 최우수 외국 영화상을 수상한 바 있다. 최근에는 크런치롤(Crunchroll)<sup>19)</sup>, 트위치(Twitch)<sup>20)</sup>와 같은 특화 서비스의 회원이 크게 증가하기도 하였다. 지금 이렇게 많은 돈을 쓰고 있는 이유는 엄청난 수요가 있기 때문이다. 넷플릭스의 가입자와 수익은 지난 3년간 두 배로 증가했고, 아마존은 엄청난 성장세에 있다.

물론 유료가 아닌 플랫폼 중 유튜브의 영향력을 무시해서는 안 된다. 2018년 유튜브는 5억 9400만 명의 시청자를 기록하며 시청자들을 압도하고 있는 반면, 트위치는 특히 라이브 스트리밍을 위한 인기 있는 플랫폼으로 활용되고 있다. 작년 포브스(Forbes)는 유튜브 스타의 연간 수입을 추정했는데, 이는 영화나 TV 스타와 거의 비슷한 수치이다. 따라서 최근에는 TV를 설치하지 않고, 스트리밍 서비스만 이용하는 사람들도 생겨나고 있다. 이러한 추세는 젊은 세대를 중심으로 더 가속화될 것으로 전망된다. 그렇다고 해서 TV 구매 규모 및 프로그램의 수가 줄어들고 있지는 않고, 이와 맞물려 광고 시장도 성장하고 있다. 즉, 전체적으로 시장 규모가 커지고 있다고 할 수 있다.

이와 대조적으로 영화 산업은 디지털 서비스의 오버랩으로 다소 복잡하다. 넷플릭스나 아마존 같은 기업들은 플랫폼을 통해 영화 콘텐츠를 제공하고 있다. 넷플릭스 원작인 로마(Roma)가 최우수 감독상, 최우수영화상, 최우수 외국어 영화상 등을 수상한 이후 전통적인 영화인들의 반발이 거세지고 있다.

17) 웹사이트의 팝업(pop-up) 창과 비슷하다고 해서 팝업스토어라고 불리게 되었고, 짧게는 몇 시간, 길게는 1~2달 운영하는 상점

18) 아마존 닷컴이 개발·운영하는 주문형 비디오 인터넷 서비스

19) 2006년에 미국 샌프란시스코를 본사로 설립된 미국의 기업으로, 일본 애니메이션을 메인으로 아시아 애니메이션, 드라마 등을 합법적으로 볼 수 있게 스트리밍 서비스를 제공하는 회원제 사이트

20) 아마존이 소유하고 있는 게임 전용 인터넷 개인 방송 서비스

인도에서는 2009년 약 1300편, 2017에 거의 2000편의 영화가 개봉되었다. 한편 중국은 2009년 456개 개봉에서 2017년 970개로 국내 영화 제작을 2배 이상 늘렸다. 그리고 미국은 2009년 466편부터 2017년 821편까지 매년 더 많은 영화를 개봉하고 있다. 물론 이들 모두가 전통적인 “할리우드” 개봉물은 아니다. 할리우드 6개 대형 스튜디오와 몇 개의 소규모 스튜디오 사이에서 매년 120~140개 정도의 꾸준한 성장을 보여왔기 때문에, 이러한 성장의 상당 부분은 넷플릭스나 HBO와 같은 다양한 온라인 플랫폼 형태를 포함한 다른 곳에서 비롯되고 있다. 인터넷이 창의성과 예술 제작 기회를 확장하는 데 도움을 준 것으로 보인다.

영화를 시청하는 수단이 바뀌기 시작한 것은 홈비디오가 등장하면서부터이다. 그때 홈비디오 시장에서의 수입이 이미 박스오피스 수입을 능가했다. 마찬가지로 인터넷 시대에 많은 사람들은 저작권 침해 또는 경쟁적인 형태의 오락으로 인해 홈비디오 시장이 위협에 처해 있다고 경고해왔다. 국내적으로는 물론 해외에서도 국내 비디오 시장은 계속 번창하고 있다. DVD 시장은 계속 위축되고 있지만, 디지털 시장이 그 이상으로 성장했다. 넷플릭스는 영화를 볼 때마다 비용을 지불하는 “거래(transaction)” 방식에서 벗어나 “구독료(subscription)” 방식으로 변화시켜 예측이 가능하도록 하였다.

이 모든 것을 고려할 때, 영화 및 비디오 산업에서 고용이 지속적으로 창출되는 것이 크게 놀랄 일은 아니다. 인터넷은 모든 종류의 창작자들에게 새로운 기회를 열어주었고, 소비자들은 이전보다 더 많은 돈을 쓰고 있다. 넷플릭스, 아마존, 훌루, 유튜브 같은 플랫폼들은 전 세계의 다양한 콘텐츠를 손쉽게 볼 수 있는 환경을 제공하고 있으며, 최신 기술을 접목하여 소비자들을 끌어들이고 있다.

〈표 2-3〉 영상 콘텐츠 제공 글로벌 플랫폼

사업자	현황
넷플릭스	• 2018년 70억 달러 투입
아마존	• 2018년 45억 달러 투입
홀루	• 스튜디오와 밀접한 관계 형성
유튜브	• 유튜브 레드를 이용해 오리지널 콘텐츠 편성 • 2017년말 50개 신규 프로그램 독점
애플	• 2017년 6월초 애플뮤직을 통해 오리지널 TV쇼 〈Planet the Apps〉 공개 • 2018년 오리지널 콘텐츠 제작에 10억 달러 투자
페이스북	• TV 프로그램 수준의 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 헐리우드 스튜디오와 논의했고, 에피소드당 300만 달러 투자
스냅챗	• 모기업인 스냅이 오리지널 콘텐츠 제작을 위해 워너브라더스와 1억 달러 수준의 계약 체결
기타 SNS	• 트위터: 동영상 콘텐츠에 대한 집중적 투자 • 인스타그램: 60초 길이의 동영상 및 실시간 방송서비스 제공
기타 채널	• 프리미엄 유료 TV 채널(HBO 등)이 자체적인 온라인 동영상 서비스 제공

자료: 한국콘텐츠진흥원(2017)

국내에서도 영상콘텐츠를 제공하는 업체들이 계속해서 생겨나고 있다. 어떤 기업들은 유튜브를 비롯한 글로벌업체들에 밀려 철수하기도 했지만, 아직도 상당수의 OTT(Over-The-Top)<sup>21)</sup> 업체들이 서비스를 제공하고 있다.

〈표 2-4〉 영상 콘텐츠 제공 국내 플랫폼

2004	2006	2007	2010	2011	2012	2014	2015	2016	2017
판도라 TV	아프리카 TV	다음 TV 팟	티빙	올레 TV 모바일	폭	U+ 비디오 포털	카카오 TV	옥수수	텔레비 (TELE BEE)
	곰TV			호핀	BLV 모바일			왓챠 플레이	
				에브리온 TV	네이버 TV				

자료: 김남두(2018)

이러한 OTT 플랫폼을 제공하는 사업자들을 분류해 보면, 크게 방송사업자, 통신사업자, 포털/메신저 연계, 독립 플랫폼으로 나누어볼 수 있다.

21) 인터넷을 통해 방송 프로그램·영화·교육 등 각종 미디어 콘텐츠를 제공하는 서비스

〈표 2-5〉 OTT 플랫폼 제공업체별 분류

구분	OTT 서비스	제공사업자
방송사업자 운영	폭	콘텐츠연합
	티빙	CJ E&M
	에브리온	에브리온TV
	텔레비	KT스카이라이프
통신사업자 운영	올레TV	KT
	옥수수	SKB
	U+ 비디오포털	LG U+
포털/메신저 연계	네이버TV	네이버
	카카오TV	카카오
독립 플랫폼	유튜브	구글
	곰TV	곰앤컴퍼니
	판도라TV	판도라티비
	넷플릭스	넷플릭스
	왓챠플레이	프로그램스(FROGRAMS)

자료: 김남두(2018)

제공하는 콘텐츠는 크게 지상파 3사, 종편, CJ ENM 프로그램으로 나뉘어지며, 올레TV, 옥수수, U+ 비디오포털, 네이버TV, 곰TV는 모든 채널의 프로그램을 제공하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 2-6〉 OTT 플랫폼 제공 콘텐츠

OTT 서비스	지상파 3사 프로그램			종편 프로그램			CJ ENM 프로그램		
	드라마	예능	교양	드라마	예능	교양	드라마	예능	교양
폭	○	○	○	○	○	○			
티빙				○	○	○	○	○	○
텔레비	○	○		○	○	○	○	○	○
올레TV	○	○	○	○	○	○	○	○	○
옥수수	○	○	○	○	○	○	○	○	○
U+ 비디오포털	○	○	○	○	○	○	○	○	○
네이버TV	○	○	○	○	○	○	○	○	○
곰TV	○	○	○	○	○	○	○	○	○
넷플릭스	○			○		○	○		
왓챠플레이	○		○	○					

자료: 김남두(2018)

출판 시장은 몇 년 동안 계속 변창하고 있다. 특히 전자책과 오디오북의 성장세가 두드러진다. 실제로 미국에서 2013년 2억 4천 2백만 부였던 전자책 판매가 2017년까지 전자책 시장은 2억 6천 6백만 부로 증가하였다.

출판 시장에서도 역시 작가가 인터넷을 통해 직접 출판하기가 매우 쉬워졌다는 점에 주목할 필요가 있다. 그러나, 다른 콘텐츠에 비해 출판할 수 있는 플랫폼은 아마존 등으로 매우 한정되어 있다. 2017년 아마존의 크리에이티브스페이스(Create Space)는 751,924부의 전자책을 발행하여 경쟁자인 룰루(Lulu)의 36,551부, 블러브(Blurb)의 19,223부를 크게 앞질렀다.

또한, 출판시장에서 기존 인쇄 매체와 신규 디지털 매체와의 경쟁이 치열해지면서 작가에게 피해를 줄 수 있다는 주장이 제기되기도 하였다. 그러나, 실제 작가조합의 통계를 살펴보면 2013년에 비해 2017년의 수입이 더 늘어났다. 이러한 통계는 대부분 미국에 집중되어 있는데, 세계시장의 30%를 차지하고 있기 때문이다. 중국이 10%, 독일이 9%로 그 뒤를 잇고 있다.

비디오 게임 부문은 PC, 콘솔, 스마트폰 등이 있어야 구현되기 때문에 다른 부문에 비해 인터넷과의 연계성이 밀접하다. 세계 게임시장은 2018년 1,379억 달러이며, 이는 2012년에 비해 두 배가 성장한 것이다. 2018년 북미에서 2억1천909만 명이 모바일 게임을 하고 있는 것으로 나타났다.

전통적으로 이 시장은 마이크로소프트(Microsoft), 소니(Sony), 닌텐도(Nintendo)가 주도해 왔다. 또한 모바일 게임을 중심으로 한 신생기업들도 매우 활발하다. 2017년 발매된 에픽 게임즈(Epic Games)의 대성공 포트나이트 배틀 로얄(Fortnight Battle Royal)은 PC, 콘솔, 모바일을 아우르는 모든 인기 플랫폼에서 무료로 이용할 수 있으며, 2018년에는 24억 달러 이상의 매출을 올렸다.

아마도 비디오 게임 산업의 지속적인 성장에는 게임의 제작과 놀이를 훨씬 뛰어넘는 완전히 새로운 형태의 오락과 창조적인 활동의 출현일 것이다. 라이브 게임 스트리밍, e-스포츠, 기타 게임 콘텐츠가 매년 관객과 참가자들 사이에서 인기를 끌고 있으며 놀랄만한 수익을 올리고 있다. 시장조사기관인 닐슨에 따르면 2018년 이 같은 콘텐츠 시청자는 8억5000만 명으로 전년보다 10% 늘었다. 콘텐츠 수익도 2016년 44억 달러에서 2018년 52억 달러로 증가하였다.

라이브 게임 스트리밍과 밀접한 관련이 있는 것이 e-스포츠 산업이다. 실제로 모든 주요 e-스포츠 이벤트는 온라인으로 생중계되며, 많은 경쟁 게이머들은 추가 수익원으로서나 팬베이스 구축의 방법으로 플랫폼에서 진행 중인 스트림을 운영한다. 그러나 e-스포츠 산업도 전통적인 스포츠와 유사한 많은 독특한 측면을 가지고 있다.

이 중 2억5300만 명이 가끔 시청하고 있으며 1억9100만 명이 열렬한 e-스포츠 애호가들이다. 2018년에 트위치와 유튜브(YouTube Gaming)에서 상위 25개 e-스포츠 게임에 대한

시청 시간이 12억 시간으로 집계되었다. 그리고 청중이 증가함에 따라, 토너먼트의 수와 상금의 가치도 증가했다. 그 결과 전 세계 e-스포츠 대회의 종합 상금이 2010년의 325만 달러에서 2017년에 1억 2천 1백만 달러로 상승하였다.

문화산업에 적용되는 기술을 “문화기술(culture technology)”라고 부르는데, 예술, 공학, 경영학 등 많은 분야의 지식과 노하우를 포함하는 복합적인 기술을 일컫는다(임명환, 2009). 이러한 문화산업과 관련된 기술은 영화, 방송, 음악, 게임, 만화/애니메이션의 기획, 제작, 유통의 전반에 걸쳐 다양한 기술이 적용되고 있다.

〈표 2-7〉 문화산업과 관련된 기술

구분	주요 영향	창작/제작	유통	소비/향유	제도/정책 이슈
영화	- 극장중심 영화 산업 재편	- VR/360카메라 등 新제작기술 - 예고편 등 제작공정 자동화	- 관객 취향분석 - 극장 유통망의 독점력 변화	- 관람방식 다변화 (장소 등) - 취향 세분화	- 수직계열화, 스크린쿼터 등 정책목표 및 수단 재설정
방송	- 지상파/TV중심 방송산업 재편	- 제작기술, 소재 다양화	- 전파중요성 감소 - 다양한 유통플랫폼 등장	- 시청방식 다변화 (시간 등) - 취향 세분화	- 방송개념 재설정 - 정책적 지원대상 / 수단 재검토
음악	- 권리관계 재설정	- 창작 자동화 및 기계화	- 저작권 수익 - 큐레이션 기술	- 소유에서 감상 - 경험의 진정성	- AI 저작권 - 창작과 실연 - 유통질서
게임	- 플랫폼 집중화	- 새로운 기술, 소재의 꾸준한 발굴 및 적용	- 양극화, 고착과 - 과금체계 이슈	- 획일화	- 다양성과 창의성 확보
만화/ 애니	- IP중심 산업구조 재편	- 웹툰 전환 - 새로운 기술적용 (자동화)	- 플랫폼 중심 - IP, 캐릭터 비즈니스	- 시장 확대 - 디바이스 밀착 콘텐츠 확산	- 정책적 지원대상 / 수단 재검토 - IP 창작활용

자료: 김규찬외(2017)

기업은 문화산업의 발전은 물론, 공급업체의 IT 및 미디어 분야의 혁신을 함께 이루어 내고 있다. 콘텐츠와 그 어플리케이션은 새로운 기술로 이어지며, 이것이 새로운 비즈니스 모델을 만들어 내는 전제 조건이 된다.

창의적인 사람들은 디자인적 사고를 사용한다. 기존의 사고 패턴을 타파하는 방법으로는 고객들의 구체적인 요구사항을 수렴하는 것이 필요하다. 아울러 “숨은(hidden)” 요구사항을 발굴하고, 기술/비기술적인 요소를 고려하여 새로운 조합(combination)을 만들어 내는 것이 필요하다. 그리고 이러한 조합을 반복적으로 테스트하여 최적화하는 작업을 진행해야 한다. 문화산업에 종사하는 인력들은 기본적으로 대중들에 비해 커뮤니케이션 및 미디어 활용 능력

이 뛰어나다.

높은 창조적 강도(creative intensity)는 제품과 공정혁신을 촉진하여 거시경제(macroconomy)에 긍정적인 영향을 미친다. 문화산업에서 성공적인 경영자는 “서로다른 세계에서의 매개자(mediator between different worlds)” 역할을 맡고 있으며, 전형적인 속성을 가지고 있다.

서비스 제공자 및 혁신 파트너도 성공 요인으로 인정받는 여기서 결정적인 요인은 제품이나 서비스를 적응시킬 고객의 요구사항 및 필요한 컨설팅을 제공하기도 한다. 제품이나 서비스에 감정적인 요소를 불어넣어 관객, 독자 및 사용자에게 어필하는 것 역시 매우 효과적인 의사소통 수단이다. 이때 차별화를 강조하는 메시지와 브랜딩이 매우 효과적일 수 있다. 문화상품의 활용도를 높이기 위해 이전에 미개척된 혁신 잠재력, 문화 그리고 창조적인 산업은 더 많아질 필요가 있다.

문화와 창의성은 포스트 산업 세계에서 경제 성장 동력으로서 큰 의미를 갖는다(Abbing, 2016). 다른 경제 분야와 비교했을 때 문화와 예술의 영역은 점점 더 빠르게 성장하고 있다(Klamer, 2011, Abbing, 2016). 문화 및 창조산업에서 기업가정신은 창의적인 아이디어를 창출하여 수익성을 위한 사업 경로 내에서 추구하는 것을 의미한다. 그럼에도 불구하고, 이러한 기업가정신은 수익성에만 초점을 맞추지 않는다. 오히려, 주요 목표는 혁신과 새로운 개체 생성의 확률로 기업가정신 지수는 혁신 영역과 결합될 수 있다(Tohrae et al., 2017a).

예술과 문화 분야에서 기업가정신의 관련성이 높아지는 것은 1990년대부터 영국에서 시작된 창조산업의 출현(British Council, 2010)과 밀접한 관련이 있다. 이 산업은 예술, 건축, 언론 및 도서 시장, 공연예술, 음악 및 영화 부문, 소프트웨어 및 게임산업으로 구성된다(Caves, 2000; Phillips, 2011). 최근 수십 년간 세계 창조경제는 문화산업이 금융산업, 정보산업, 의학, 관광 산업에 이어 제5의 경제 산업으로 간주되는 문화산업 면에서 상당히 성장했다.

문화적 기업가는 문화조직의 설립에 대한 관점과 자원, 개인, 고객에 대한 접근에 대한 열정을 가지고 있다. 따라서 문화적 기업가의 주된 목표는 예술가들이 창작물을 성공적으로 홍보할 수 있는 방식으로 기업가적 기술을 훈련하는 것이다(Hasmann and Heinze, 2016).

문화 기업가정신은 기업가정신의 연구 내에서 비교적 새로운 분야다(Hausmann과 Heinze, 2016). 문화 및 창조산업에서 기업가정신은 창의적인 아이디어를 창출하여 수익성을 위한 사업 경로 내에서 추구하는 것을 의미한다(Wilson and Stokes, 2006). 따라서 그동안 문화적 기업가정신 개념을 정립하는 연구가 다양하게 진행되어 왔으며, 다음과 같은 대표적인 정의가 있다.

〈표 2-8〉 문화기업가의 정의

저자	정의
Lounsbury and Glynn(2001)	• 기업가적 자원의 현존하는 주식과 후속 자본 획득과 부의 창출 사이에서 중재하는 스토리텔링의 과정으로 정의
Hagoort (2003)	• 콘텐츠에 기반하며, 무형의 가치를 추구하는 기업가정신
Swedberg (2006)	• 문화 사업가는 예술적 요소(예: 그림)와 경제적 요소(예: 마케팅)를 서로 다르게 결합한 사람 • 주어진 문화의 범주에서 새로운 가치를 창출하는 데 이르는 새로운 결합이라고 설명
Johnson (2007)	• 창시자의 창조성과 진취성, 그리고 창시자가 내재된 역사적 맥락을 체계화하는 특정 문화 도식으로 대표되는 제약과 기회
Hausmann(2010)	• 예술 및 레저 시장에서 기회를 발견하고 평가하고 이를 추구할 사업을 창출
Kavousy et al. (2010)	• 문화 기업가들은 문화적으로 내재된 지식 시스템과 활동으로부터 수익을 창출하는 지략가들
Preece(2011)	• 공연예술 기업가 정신은 예술적 공연(창작 및/또는 발표)을 창출할 목적으로 비영리 단체를 설립하는 과정
Klamer(2011)	• 문화적 가치 실현에 맞춰진 사람이며, 마케팅 기술과 예술적 과정에 대한 세심함 이상의 것을 수반해야 함 • 예술 후보자를 적절한 대화로 유도하고 그것을 공동의 이익으로 실현하기 위한 설득력을 수반
Scott(2012)	• 새로운 문화상품을 창조하고, 이에 대해 접근하는 혁신적인 방법을 찾는 것
Konrad(2013)	• 문화기업가는 문화분야 내에서 새로운 조직이나 상품이나 활동을 창출하는 개인
Enhuber(2014)	• 수익을 창출하기 위해 문화, 금융, 사회, 인적 자본을 조직하는 문화 변화의 대리인 및 선견지명이 있는 지략가
Chang and Wyszomirski (2015)	• 문화 노동자들이 창의성과 자율성을 지원하고, 적응 능력을 향상시키며, 경제적, 사회적 가치를 창조하기 위해 노력하는 과정
Essig(2015)	• 예술과 문화의 맥락에서 개인에 의한 상징적 의미의 새로운 표현들의 창조를 포함하는 것

# 제3장 문화산업에서의 기업가정신과 마켓리더십의 관계 I: 정량분석

## 3.1 변수 선정의 배경

### 3.1.1 종속변수

시장에서 리더의 위치를 알아보는 여러 가지 성과 측정지표 중에서 시장 점유율은 기업의 기업이 경쟁업체와 비교해 얼마나 잘하고 있는지를 나타내는 지표이다(Buzzell et al., 1975; Farris et al., 2010). 따라서, 대부분 성공하는 기업들은 시장 내에서 높은 점유율을 달성하는 것이 일반적이다.

시장 점유율과 수익성 사이의 관계를 조사하는 연구는 광범위하게 진행되어 왔다(Syzanski, Bharadwaj, 1993). 일찍이 미국의 마케팅 과학 연구소(Marketing Science Institute)는 1971~1973년『시장전략이 이윤에 미치는 영향(PIMS: Profit Impact of Market Strategies)』프로젝트를 진행하고, 시장 점유율과 수익률(profitability)이 밀접한 관계에 있음을 밝혔다. 또한 PIMS는 시장 점유율과 수익률(return on investment) 사이에도 관련이 있다고 분석하였다. 이에 근거하여 Buzzelle et al.(1987)은 포춘(Fortune)지가 선정한 500대 기업을 대상으로 ROI<sup>22)</sup>와 시장 점유율과 수익성의 관계를 실증적으로 검증하기도 하였다. 일반적으로 높은 시장 점유율은 다음과 같은 장점이 있다.

첫째, 시장 점유율이 높을수록 규모의 경제(economies of scale) 효과를 누릴 수 있다. 일반적으로 대량 구매 및 생산을 하게 되면 단위 제품/서비스에 대한 원료 및 노동력 투입이 줄어들게 되어 보다 효율적인 운영을 할 수 있게 된다. 이러한 현상은 유통에서도 발생하게 되어 생산→유통에 이르는 전 과정에서 비용을 감소시킬 수 있게 된다. 따라서 큰 기업들은 작은 기업들보다 더 큰 시장 지배력(market power)을 가지게 된다. Vargo과 Lusch(2004)는 이를 시장에서 “고객의 지갑 점유율(share of customer’s wallet)”로 표현하였다.

둘째, 시장 점유율은 기업들이 얼마나 품질관리를 잘하는가를 보여준다. 능력 있는 경영자들은 비용을 잘 관리하고, 종업원들이 최대의 생산성을 올릴 수 있도록 노력해야 한다. 또한, 새로운 영역을 개척하는 것은 물론 다른 기업들이 따라잡을 수 없도록 하는 것이 필요하다.

그러나, 어느 시장이 회사의 실적을 측정하기 위한 목적과 가장 관련성이 높은지는 다소 불명확하다. 시장은 여러 가지 방법으로 정의될 수 있어, 시장점유율을 측정하는 방법이 달라질 수 있다. Majaro(1977)는 시장 점유율로는 “올바른(right)” 시장을 평가할 수 없다고 지적하

22) Return on Investment:투자 대비 돌아오는 결과물

였으며, 현재도 이 문제를 둘러싼 많은 논란이 여전히 있다. 고객에 의해 인식되는 경쟁은 기업 제품보다 특정 요구를 충족시킬 수 있는 구매자의 대안적 선택으로 시장의 경계를 정의하는 경우 문제가 될 수 있다. Vargo와 Lusch(2004) 역시 시장 점유율을 개념화하기 위한 고객 중심 접근 방식을 제안하였다. 즉, 고객들에게 권한을 이양하고(empower), 이들이 “옳은(right)” 시장을 선택하게 된다는 것이다.

이때, 기업이 고객으로부터 피드백을 요청하고, 소비자가 기업의 제품에 대한 대체품을 선택한다는 것을 보여주지 않는다면, 시장 점유율은 다소 모호한 개념으로 받아들여질 수 있다. 예를 들어 어떤 회사가 비디오 게임 시장에서 경쟁하고 있으며, 고객들이 여가시간을 충족하기를 원한다면, 시장 점유율은 DVD 산업에서 계산할 수 있다. 소비자 피드백이 고객이 자신의 요구를 충족할 수 있다고 인식하는 대체 제품을 쉽게 식별할 수 있기 때문에 진정한 고객 니즈를 확인하고 고객과의 관계를 유지하는 것이 필수적이다. 따라서, 경영자들은 시장 점유율을 회사 실적으로 규정하기 전에 시장의 경계를 정의해야 하는 것이 필요하다.

이때 고객들은 기업이 경쟁업체에 비해 얼마큼 우수한 성과와 수익을 얻을 수 있는가를 보여주지 때문에, 이들이 시장 점유율 구조를 개념화하고 운용하는 데 어떤 역할을 하는가를 살펴볼 필요가 있다. 전략적 관점에서 고객의 피드백은 매우 유용하게 활용될 수 있으며, 정기적으로 장기 비즈니스 전략을 수립하기 위해 고객과의 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 고객들의 요구는 직간접적으로 경쟁자를 식별하고, 마케팅 전략의 형성을 용이하게 하여 시장의 경계를 명확하게 정의할 수 있도록 도와준다. 이렇게 함으로써 마케팅 담당자들은 회의 의미 있는 시장 점유율을 목표로 하고, 전체 사업과 관련된 마케팅 노력을 전개할 수 있게 된다. 이때 수익성 및 회사 실적과 관련된 다양한 재무지표를 연결하면 보다 효과적이다.

Buzzelle et al.(1975)은 경쟁에 비해 시장 점유율을 증가시키는 기반 프로세스에 대한 깊은 통찰력을 제공했다. 기업은 시장 점유율을 높이기 위해 경쟁업체와의 차별화 전략과 규모의 경제를 달성함으로써 비용 우위를 얻을 수 있다. 그들은 이러한 논리가 경험 곡선(experience curve)과는 다르며, 경쟁과 관련된 시장 위치를 측정함으로써 마케팅 전략을 채택한다고 주장하였다. 마케팅 담당자가 기업 내에서 신뢰를 얻기 위해서는 수익성과 비 금융적인 마케팅 수단과의 연계를 가지는 것이 중요하며, 이를 측정하는 여러 가지 성과지표 역시 존재한다(Buzzelle et al., 1975; Farris et al., 2010).

시장 점유율과 수익성과의 관계는 크게 세 관점에서 조명된다. 먼저 Buzzell and Gale(1987), Porter(1979)는 이 두 가지 요소가 서로 밀접한 양(+)의 관계가 있음을 밝혔다. 반면, Jacobson(1988)의 경우에는 두 변수 사이에 음(-)의 관계가 있을 수도 있다는 의문을 제기하였다. Szianski and Bharadwaj(1993)는 평균적으로 시장 점유율이 수익성에 양(+)의

영향을 미치지 않지만, 이는 시장 점유율이 어느 정도 되는가에 따라 달라진다고 주장하였다. Prescott et al.(1986) 역시 시장 점유율과 사업 수익성 사이의 관계가 상황에 따라 달라진다는 것을 보여주었다. 최근에는 Armstrong and Green(2007)은 경영자들은 자사와 경쟁사의 시장 점유율을 모니터링하고, 가능한 높은 시장 점유율을 추구하는 것이 경쟁에서 이기는 방법이라는 기본적인 목표를 달성한다고 강조하였다.

Woo(1981)과 Woo et al.(1982)은 기업에 따라서는 시장 점유율이 낮더라도 수익률이 높을 수 있다고 주장하였다. 이러한 기업들은 경쟁이 치열한 가운데 안정적으로 고부가가치 제품을 생산하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 산업구조(industry structure)와 경제적인 변동 요인(economic turbulence)과 같은 외부 환경 요인을 고려해야 한다는 점을 시사한다.

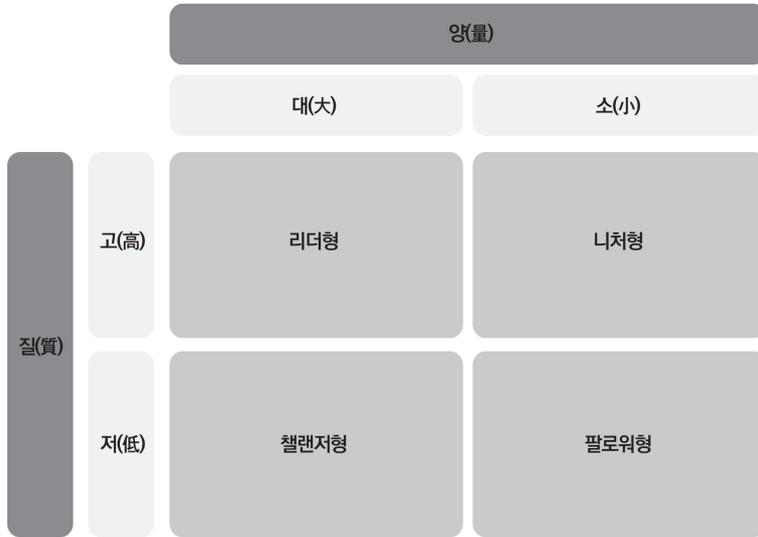
또한 시장 점유율은 마케팅 비용이 이해관계자(stakeholder)의 이익을 얼마큼 증가시켰는가를 보여준다. 이는 마케팅 생산성의 척도로 기업 전체의 수익성과도 밀접한 관련이 있다. 그러나, 마케팅 생산성과 재무 수익률 측정과의 관계 외에도 시장 점유율을 마케팅 생산성으로 변환할 수 있는 방법에 대해서는 실질적인 도구 및 검증이 필요하다.

Ambler et al.(2001)은 오늘날의 시장에서 기업들은 치열한 경쟁에 직면하고 더 분별 있는 소비자들을 상대해야 한다고 지적한다. 시장은 상품과 서비스가 풍부하다는 것이 특징이지만 구매자들은 선택에 전념할 시간이 적다. 이러한 복잡성이 증가함에 따라 상위 관리자들은 경험적으로 탐색하는 것이 점점 더 어려워지고 있다.

일반적으로 시장이 성숙기에 접어들면, 한정된 규모를 둘러싼 기업들 간의 경쟁이 점차 격렬해진다. 일반적으로 이러한 시장에서 성장하기 위해서는 다각화 전략(diversification strategy)보다 시장침투전략(penetration strategy)이 중요하다(Porter, 1980). 한편 경쟁 지위별 시장지위는 시장에서의 상대적인 위치를 보여준다. Kotler(1990)는 시장 점유율에 근거하여 특정 경쟁 위치에 자사의 위치를 정립시킬 수 있다고 주장하면서, 이를 마켓 리더(leader), 챌린저(challenger), 니처(nicher), 팔로워(follower)로 구분하고, 대략의 시장 점유율을 각각 40%, 30%, 10%, 20% 정도라고 제시하였다. 이때 각 유형별로 다른 경쟁전략을 제시할 수 있다. 이러한 Kotler et al.(1990)의 분류는 시장 점유율에 따라 기업들을 구분할 수 있다는 데 의의가 있지만, 1% 정도의 차이로 각각의 기준에 못 미칠 경우에는 분류가 어려워진다는 단점이 있다.

이와 달리, 사마구치(嶋口, 1989)는 상대적 경영자원의 양(量)과 질(質)을 기준으로 기업을 분류하고 있다. 즉, 가로축에는 경영자원의 양, 세로축에는 질을 기준으로 하여 리더, 챌린저, 니처, 팔로워라는 경쟁 지위를 도출하고, 그룹별로 어떤 전략을 취해야 하는가를 제시하였다. 여기서 양적인 자원이란 자금력, 인력과 같은 요소를 나타내며, 질적인 자원이란 브랜드이미

지, 로열티, 품질, 노하우, 판매 채널과 같은 무형의 능력을 말한다.



[그림 3-1] 기업의 시장에서의 위치 구분

자료: 사마구치(1989)

먼저, 리더는 양과 질 측면에서 모두 뛰어난 기업으로 주로 업계의 시장 점유율 1위 기업을 뜻한다. 챌린저는 양적인 측면은 뛰어나지만, 질적인 측면이 리더에 비해 상대적으로 떨어지는 기업을 말한다. 이 그룹은 업계의 2~4위 기업을 말하는 경우가 많으며, 궁극적으로 리더의 지위를 넘보는 위치에 있다. 니저는 양적인 자원은 리더에 비해 떨어지지만, 질적인 측면은 뛰어난 기업을 의미한다. 즉, 리더와 같이 양적인 확대를 추구하지 않은 전략을 추구하는 그룹이라고 할 수 있다. 팔로워란 양과 질 측면에서 다른 그룹에 비해 뒤져있는 그룹으로, 리더의 지위까지 어려운 기업을 말한다.

이 두 분류 방법 모두 기업이 자사를 둘러싼 환경을 분석하고, 상대적인 투입 자원량으로 시장 내 경쟁적 지위가 매우 중요하다는 것을 강조하고 있다. 시장 내의 경쟁에 대응하기 위해 중요한 것은 시장을 명확하게 규정하고, 어떻게 대응할 것인가를 결정해야 한다. 즉, 시장 내에서 경쟁자에 비해 어느 정도로 상대적인 경영자원을 투입할 것인가를 정확하게 파악해야 한다.

일반적으로 리더그룹은 양과 질적 측면에서 경영자원이 최대이므로, 경쟁사와 비슷한 마케팅 전략을 취하더라도 우월한 경영자원으로 인해 충분히 시장에서 가장 유리한 고지를 차지할 수 있는 가능성이 높다. 따라서 이 그룹은 건전한 경쟁 관계를 유지하며, 시장 전체를 유지

및 발전시켜 가는 전략을 취할 필요가 있다. 이와 같은 이유로 리더 그룹의 기업들은 기본적으로 시장 점유율, 수익성, 성장성 및 시장 내 이미지 형성이 가능한 형태로 전략을 실행하는 것이 일반적이다. 즉, 가장 수익성 있는 고객들을 최우선으로 하여 모든 시장에 가장 효율적인 방법으로 전략을 확대 적용해 나가는 방안을 고려해 볼 수 있다. 이때 리더 그룹이 취할 수 있는 전략은 신규 시장수요의 발굴 및 확대, 가격경쟁 회피 동질화 등의 전략을 취하는 것이 가능하다.

첫째, 신규 시장수요의 발굴 및 확대에서 리더는 매우 유리한 고지를 차지한다. 이때 리더는 경쟁사와 함께 수요를 발굴하는 방향으로 마케팅 전략이 전개되는 것이 바람직하다. 이때 새로운 고객층을 발견하는 방법도 있겠지만, 기존 고객들의 니즈를 재발견하는 것도 가능하다. 이 방법은 이미 존재하는 상품에 새로운 기능/서비스를 추가함으로써 고객들의 만족도를 높이는 한편, 신규고객을 끌어들이는 형태로 활용될 수 있다. 결과적으로 다른 기업들과 시장 점유율 쟁탈전을 벌임으로써 적대적인 관계를 형성하지 않는다는 점에서 바람직한 전략으로 받아들여질 수 있다. 새로운 고객층을 발굴하는 방법은 기존에 상품을 구매하지 않았던 그룹을 새로 끌어들이므로써 경쟁사의 시장을 침해하지 않고, 매출을 늘릴 수 있다는 점에서 효과적이다. 이때 가장 널리 쓰이는 방법은 국내 시장에서 판매 지역 확대, 해외시장 진출, 기업에 대한 로열티 형성 등이 있다.

둘째, 가격경쟁 회피의 경우 리더 기업이 가격을 인하하게 되면, 경쟁기업들은 이를 따라 할 수밖에 없어 결과적으로 업계 전체의 이윤이 축소되게 될 것이다. 이때 가장 큰 점유율을 보이는 리더의 타격이 가장 많을 것이다. 따라서 가격경쟁으로 인해 입게 되는 피해가 커지므로, 가능한 업계 전체 규모를 작게 하지 않은 시장 구조를 형성하고 유지해 나가야 할 필요가 있다.

마지막으로 동질화 대응은 같은 시장에서 경쟁이 일어날 경우, 경영자원이 큰 쪽이 유리하다는 것이다. 즉, 경쟁사가 독특한 마케팅 전략을 실행하더라도 상대적인 우위에 있는 경영자원을 활용하면, 큰 노력을 들이지 않고도 시장을 점유할 수 있다.

먼저, 챌린저 형 기업의 경우, 리더를 추격하면서 시장 점유율을 확대하고자 한다. 이 기업의 마케팅 전략은 가격에 대한 민감도가 비교적 낮은 고객들을 대상으로 철저하게 차별화하는 것이다. 그 이유는 이러한 시장의 경우 이미 리더 기업이 챌린저 형 기업보다 많은 경영자원을 투입하고 있으므로, 동질적인 전략으로는 승부할 수 없기 때문이다. 따라서 챌린저 기업은 시장 점유율을 확대하기 위해 리더 기업과 동일한 시장을 목표로 하는 동시에 차별화 전략을 취해야 한다. 이때 전략은 고객의 니즈에 대응하여 수요를 창출해 내는 한편, 리더 기업이 모방할 수 없는 전략이 효과적이다. 그러나, 리더 기업과 차별화를 한다고 하여 과도하게 시장 세분화를 하게 되면, 시장의 절대적인 크기가 너무 작아 크게 수익이 발생하지 않는다. 이

러한 다양한 요소를 모두 고려해야 하므로 효율이 낮고, 리스크가 높은 편이다. 따라서 이를 성공시키기 위해서는 어느 정도 투자가 필요한데, 이때 단기적인 이익을 위해 투자를 미루면 리더를 따라잡기가 어려울 수 있다. 그러므로 일정 기간은 이미지나 명성보다는 혁신적인 차별화 전략에 집중할 필요가 있다.

다음으로 니처형은 주로 집중 및 전문화를 추구한다. 그 이유는 절대적인 양 측면에 있어서 리더나 챌린저 형 기업과 마찬가지로 시장 점유율의 확대를 목표로 할 수 없기 때문이다. 그 대신 제한된 경영자원을 최대한 활용함으로써 특정 시장에서의 이익을 기대한다. 따라서 자사만의 독특한 경쟁우위를 이용하여, 특정 시장에서 리더가 되는 것을 목표로 해야 한다. 그리고, 그 시장에서 리더와 유사한 전략을 전개하는 것이다. 즉, 특정 시장에서 신규수요 확대, 가격경쟁 배제, 동질화 전략을 취하는 것이다.

마지막으로 팔로워 기업은 경영자원의 양과 질에서 모두 우위를 가지고 있지 못하므로, 최대의 시장 점유율을 달성한다는 목표 설정을 하기 불가능하다. 보다 현실적인 대안은 시장에서 살아남아 챌린저나 니처 그룹으로 이동하는 것이므로, 최소한의 이윤확보를 위한 모방이나 검증된 모형의 벤치마킹을 목표로 해야 한다. 경영자원의 양과 질 측면에서 경쟁우위가 부족한 이 그룹은 경쟁사들을 압도할만한 우위를 가지기 어려우므로, 맞서기보다는 그들이 수행하는 전략을 모방하는 것이 합리적이기 때문이다.

### 3.1.2 독립변수

기업가정신은 연구자에 따라 다음과 같이 다양하게 정의된다. 본 연구에서는 기존연구에서 강조된 여러 가지 요인들 가운데, 문화산업에 적용될 수 있는 다섯 가지 요인들은 독립변수로 선정한다.

〈표 3-1〉 기업가정신의 정의

연구자	정의	중심내용
Knight (1921)	불확실성과 위험의 부담으로부터 생기는 이윤을 추구하는 행위	위험감수, 이윤추구
Schumpeter (1934)	생산적 요소의 새로운 조합을 발견하고 촉진하는 창조적 파괴의 과정	새로운 결합촉진
Hoselitz (1952)	불확실성의 보유, 생산적 자원의 조합, 혁신의 도입과 자본의 준비	혁신, 자본준비
Cole (1959)	이익 중심의 사업을 시작하고 발전시키기 위해 취해지는 의도적 행위	이윤추구

연구자	정의	중심내용
McClland (1965)	개인의 적절한 위험 도전 성향	위험감수
Leibenstein (1970)	조직의 비효율성을 제거하고 조직의 엔트로피를 역전시키는 과정/활동	비효율성 제거, 가치창출
Casson (1982)	희소자원을 조정하는 의사결정 활동과 과정	자원의 조정
Stevenson (1983)	현재 보유하고 있는 자원에 구애받지 않고 기회를추구하는 것	기회추구
Burgelman (1983)	사내벤처(팀)를 창출하는 과정	조직체 창조
Ronstadt (1984)	점진적인 부 창출을 창조하는 역동적 과정	이윤추구
Gartner (1985)	신조직의 창조(과정/활동)	조직체 창조
Drucker (1985)	새로운 부 창출 능력을 가진 기존 자원의 할당을 포함한 혁신의 한 행동	혁신 (자원의 할당)
Hisrich(1985)	또 다른 가치를 창조하는 과정	가치창출
Schuler(1986)	사내기업가들의 혁신적, 위험감수적 활동	혁신과 위험감수
Stevenson & Jarillomossi (1986)	기회를 개발하기 위해 자원을 결합함으로써 가치를 창조하는 과정	가치창출
McMillan & Long(1990)	새로운 성장기업을 구축하는 과정 또는 활동	성장성
Hisrich & Brush(1990)	위험부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치있는 그 무엇을 새로 이 창조하는 과정	위험감수, 가치창출
Amit, Glosten & Muller(1993)	불확실하고 모호한 환경 하에서 새롭고, 독특하고, 가치있는 자원의 조합으로부터 수익을 창출하는 과정	자원의 조합
Timmons (1994)	기회에 초점을 두고, 총제적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고, 추론, 행동방식	기회추구 사고, 추론, 행동방식
김종관 (1994)	기업 행동의 중요한 원동력	성장성
Kao (1995)	부가가치를 창출하는 과정	가치창출
Dollinger (1995)	위험과 불확실성의 조건하에서 수익과 성장을 목적으로 하는 혁신적 경제조직창출	위험감수, 가치창출
Hisrich & Peter(1995)	기업가의 심리적인 정신상태를 말하는 것이 아니고 기업가에게 필요한 능력 자체	능력

연구자	정의	중심내용
Lumpkin & Dess(1996)	조직의 신규진입	조직체 창조
Sexton & Smilor(1997)	지속적인 성장을 위해 새로운 사업기회를 추구하는 행위	사업기회 추구하고 성장성
Duane & Hitt (1997)	파악된 기회의 이점을 취하기 위해 자원을 수집하고 통합하는 것	자원수집과 통합 이윤추구
이장우 (1997)	현실적 제약을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화 하려는 행위 또는 과정	사업기회 추구
Timmons (1999)	사실상의 무로부터 비전을 창출하는 능력	가치창출
Kuratko& Hodgets(2001)	기업의 지속적인 성장 원동력으로서 기업의 성패를 좌우할 수 있는 매우 중요한 요인	성장성
민경호 (2001)	기업가의 심리적인 정신상태를 말하는 것이 아니고 기업가에게 필요한 능력 자체	능력
김종년 (2004)	실질적으로 아무것도 아닌 것으로부터 가치있는 어떤 것들을 이루어 내는 인간적이고 창조적인 활동	가치창출
김영수 (2006)	개별 창업이나 조직 내부인이 현재 통제할 수 있는 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 혁신에 기초한 새로운 경제 활동의 창조, 그리고 이로 인한 새로운 조직의 창조	기회추구, 경제활동, 조직체 창출
이상석·고인곤 (2006)	자원의 제약과 위험의 존재에도 불구하고 도전 정신을 발휘하여 경영혁신을 통해서 새로운 사업을 일으키는 기업가의 의지	도전, 경영혁신
황인표 (2007)	경제, 경영, 사회문화, 역사, 철학 등을 포함하는 총체적 과정과 기업경영을 결합시킨 기업가의 활동, 기능, 능력, 정신 등의 모든 의미를 내포	기업가의 활동
이형택·채명수 (2007), 김창호·이풍학 (2003)	기업가들이 지니고 발휘하는 진보적인 사고 체계와 행위 양식을 포함하는 것으로 가치를 창조하고 축적하는 일체의 행위 양식	가치창조, 축적

자료: 이춘우 외(2014)

### 1) 리더의 혁신 지향성

Miller(1983)가 혁신 지향성의 중요성에 대해 언급한 후, 성과와의 관계를 설명하려는 후속 연구들이 수행되고 있다(Zahra et al.).

리더들이 혁신을 추구하기 어려운 이유는 크게 두 가지가 있다. 먼저, 혁신에 투입된 시간과 노력의 결과가 당장 성과와 연결되기 어렵다는 것이다. 혁신에 이르기 위해 R&D 프로젝트가 시작되면 적게는 몇 달, 많게는 몇 년이 소요되기도 한다. 또한, 프로젝트 자체가 성공하였다고 하더라도 다음으로, 혁신에 대한 투자가 반드시 성공하지 않는 것이 일반적이다. 평균

R&D 프로젝트가 20% 정도임을 볼 때(Whitney and Daniels, 2013), 대다수의 노력은 실패로 돌아갈 가능성이 있다. 어떤 경우는 문제의 근본적인 원인을 찾아내지 못하는 때도 있고, 새로운 방법이 원하는 결과를 도출하지 않는 경우도 있다. 따라서 혁신 활동을 성공적으로 이끌기 위해 다음과 같은 다양한 리더의 능력이 필요하다.

첫째, 기업의 비전과 전략을 기반으로 하며 명확한 혁신 전략을 수립하고, 이에 따른 실행 계획을 도출해야 한다. 이때 소비자뿐 아니라 공급업체를 포함하는 광범위한 고객을 고려해야 한다. 아울러 혁신 활동이 기업의 성과와 연결되도록 핵심 지표를 선정하고, 성과를 검증해야 한다.

둘째, 혁신 전략과 계획이 수립되었으면, 이를 실천하는 실행력이 중요하다. 많은 경우 혁신을 하려고 하면, 기존 기업에 있는 구성원들의 관성(inertia) 등에 부딪혀 실현이 잘 안 되는 경우가 발생한다. 이때 최고 경영자 등의 리더는 구성원들에게 의지를 명확하게 보이면서 추진하는 리더십을 가져야 한다. 리더는 최고 경영자가 될 수도 있지만, 경영진 전체를 포함하는 것이 더 효과적이다.

셋째, 성공적인 혁신이 이루어지기 위해서는 구성원들의 능동적이고 적극적인 참여가 필수적이다. 구성원들은 실무에 대한 경험이 풍부하여 혁신 과정에 참여하면, 성과를 높일 수 있다. 이를 위해 리더는 구성원들과의 지속적인 의사소통을 통해 공감대를 형성하고, 혁신 활동이 필요하다고 느낄 수 있도록 해야 한다. 적절한 방법의 선택, 스킬 함양을 위한 훈련, 필요한 자원 제공 등 다양한 방법으로 동기부여가 가능하다. 또한, 구성원들의 역량에 따라 초기에는 복잡성이 낮은 프로젝트를 수행하도록 하고, 이후 복잡한 프로젝트 수행을 장려하는 것이 필요하다. 이때 구성원 자신들이 혁신에 대한 필요성을 인식하고, 자신의 역량 개발을 도모하는 것이 효과적이다.

마지막으로, 혁신을 성공적으로 달성하기 위해서는 문화 형성이 수반되어야 한다. 이때 중요한 것은 구성원들이 혁신에 필요한 학습 및 창의성을 갖추어야 하고, 구성원들이 문제해결을 하려고 하는 의지를 가져야 한다. 혁신을 실현시키기 위해서는 새로운 목표를 세우고, 문제를 발견해야 한다. 어떤 경우에는 보이지 않는 문제도 발굴하여 해결하려는 문제의식이 필요할 때가 있다. 이렇게 문제점을 발견한 이후에는 기존의 패턴을 분석하여 새로운 패턴으로 재구성하여, 혁신적인 해결방법을 실행시키는 것이 중요하다.

이때 기업가들이 가장 먼저 주목하는 것은 기회(opportunities)이다. 기회란 신규 제품/서비스를 개발하여, 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 환경을 의미한다(Shane, 2012; Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012). 그러나 모든 사람이 적절한 기회를 발굴할 수 있는 것은 아니며, 시장에 대한 전문성은 물론 조직, 자원 등이 충분히 갖추어져 있을 때 발견 가능하

다(백서인, 권상집, 2015). 또한, 새로운 기회가 있을 때, 이를 포착하는 기업가의 주의력(alertness), 통찰력(insight), 의지(intention) 등이 매우 중요하다(Kaish & Gilad, 1991; Kirzner, 1999). 특히 의지는 채널 효과(channeling), 집중(concentrating), 지속성(continuing)을 창출할 수 있도록 하는 내적 추동력에 의해 발현된다(권상집 외, 2013; Lee & Venkataraman, 2006; Tang et al., 2012; Wasdani & Mathew, 2014).

기업가의 혁신성에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면, 기업가의 교육수준, 자금조달 능력, 정부의 규제 및 정책, 노동시장의 유연성, 환경 활용 능력 등이 있다(Djankov et al., 2002, Lundstrom & Stevenson, 2005). 어떤 경우, 기업가가 가질 수 있는 다양한 역량을 한마디로 정의를 내리기보다는 행동(behavior), 기능(function), 직업(occupation)의 세가지 모듈로 구성된다고 보는 견해도 있다(Peneder, 2009).

〈표 3-2〉 기업가의 혁신성에 영향을 미치는 요인

범주	주요특성
형태(behavior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기회(opportunities)를 발굴하고, 추구하는 역량으로 다음과 같은 특징을 가짐               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반적인 리더십 발휘, 불확실성하의 의사결정, 새로운 사업 목적 및 수단 창출</li> </ul> </li> </ul>
기능(function)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 균형 달성(equilibrating)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장조정자(market coordination) 역할, 기술의 수용과 확산(technology adoption/diffution), 기술혁신(innovation)</li> </ul> </li> </ul>
직업(occupation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독립기업가(independent entrepreneur)</li> <li>• 사내기업가(corporate entrepreneur)</li> </ul>

자료: Peneder(2009)

## 2) 위험감수성

기업가는 자원이 한정되어 있고 가장 포괄적인 의사결정 과정조차도 결코 완전히 제거할 수 없는 수많은 불확실성(uncertainty)에 대처해야 한다. 불확실성(uncertainty)은 모든 가능한 결과를 알 수 있지만, 특정 결과와 관련된 확률을 정확히 결정할 수 없는 상황을 의미하며(Runde, 1998), 때로 위험(risk)이나 모호함(ambiguity)과 같은 용어와 유사하게 쓰이기도 한다(Gruber, 2007).

대부분 기업가들은 보통사람들보다 위험을 감수하는 경향이 높은 사람으로 여겨진다(Palich and Bagby, 1995; Stewart and Roth, 2001). 일부 학자들은 이러한 성향이 기업가적 의사결정에 많은 영향을 미친다는 것을 밝히기도 하였다(Forbes, 2007; Miller, 2007). 따라서 많은 학자들(Bhide, 2000; Pascale, 1984)은 기업가들이 항상 더 많은 위험을 감수하도록 유도할 직관적 의사결정에 관여할 수밖에 없다고 보고 있다.

위험감수성이란 불확실성과 모호함이 존재하는 사업에서 위험에도 불구하고 의식적으로 기회를 잡으려 하는 성향을 말한다. 이러한 기업가들은 위험을 예민하게 받아들이기보다 그것을 즐기는 성향을 가지고 있으며(Sexton and Bowman, 1986; Kuratko and Hodgetts, 2007), 낮은 위험을 내포하고 있는 사업보다 높은 위험을 가진 사업을 선호한다(Covin & Slevin, 1988). 정리하자면, 다소 위험이 있더라도 높은 성과와 이익과 같은 결과를 얻기 위해서라면 위험을 감수하며, 도전적인 일을 밀고 나가는 것이라 할 수 있다.

위험감수성의 정도는 개인에 따라 크게 차이가 난다(Brockhaus, 1980). 즉, 위험감수성이 높은 사람은 위험한 상황을 맞이한다 해도 보다 편안하게 대처하고, 그렇지 않은 경우에는 그러한 상황을 어려워하는 경향이 있다는 것이다(Sitkin and Weingart, 1995). 새로운 사업의 출발을 의미하는 창업은 모든 것이 불확실하고 위험이 상존하기 때문에 위험감수성이야말로 창업자에겐 꼭 필요한 심리적 특성임에 틀림없다(Timmons and Spinelli, 2007).

기업가는 불확실한 상황에 자주 노출되기는 하지만, 체계적이고 이성적인 접근 방식을 따름으로써 이러한 모호함과 불확실성 가운데 일부를 제거하는 것이 가능하다(Miller, 2007). 즉, 위험 자체를 없애지는 못하더라도 이를 줄이거나 최소화하는 데 도움을 줄 수 있다는 것이다(McGrath and MacMillan, 2000; Russo and Schheemaker, 2002). 어쨌면, 성공적인 기업가가 상황에 따른 의사결정 프로세스를 활용하여, 벤처의 객관적 위험을 더 잘 평가할 수 있기 때문이기도 하다.

조직은 성장하면서 필연적으로 살아남기 위해서 변화를 겪게 된다. 따라서 변화를 관리하는 것은 모든 창업자와 기업가들에게 우선순위가 된다. 이때 생존의 열쇠는 적응성 또는 급변하는 환경에서 혁신과 경쟁 위협에 대응하여 비즈니스 모델, 프로세스, 기술을 효과적이고 효율적으로 변경할 수 있는 능력에 달려 있다. 이러한 변화 주도 행동은 주로 자기효능감(self efficacy), 책임감, 적응능력(adaptive capacity) 등에 의해 결정된다(Van Maanen, 1979; Staw & Boettger, 1990).

먼저 자기효능감(self efficacy)은 어떤 과제를 자신의 능력으로 성공적으로 해결하여 목표를 이룰 수 있다는 자기 자신에 대한 신념이나 기대감을 말한다(Gist & Mitchell, 1992; Speier & Frese, 1997). 일반적으로 높은 자기효능감을 가진 사람은 주어진 위험을 과소평가하고, 이를 극복하기 위한 자신의 능력을 과대평가하는 경향이 있다(Sitkin & Pablo, 1992).

다음으로 건설적인 변화를 만들어 내기 위한 개인적인 의무감을 나타내는 책임감이다. 이러한 리더의 책임감은 종업원들의 진취성과도 관련이 있으며(Frese et al., 1996), 개인적 책임감이 높을수록 더 성취감이 높아진다. 또한 책임감은 기업가정신의 바탕이 되는 혁신성과도

밀접한 관련을 가진다(권혁기·손헌일, 2014).

마지막으로 적응능력이다. 현대는 비 연속성이 증가하고, 경쟁이 심화되고 있어 전략적 유연성이 매우 중요하게 받아들여지고 있다(Hittetal, 1998). 이때에는 반드시 적절한 타이밍에 적합한 행동을 할 수 있도록 통찰력을 가져야 한다(Bartunek & Necochea, 2000). 즉, 통찰력에 바탕을 둔 적응능력은 현재의 목표를 달성하게 하고, 미래의 기회를 발굴할 수 있도록 해준다(Bartunek & Necochea, 2000).

변화관리는 변화의 과정에서 나타나는 충격을 완화시키면서 동참하게 하는 활동이다. 이러한 계획적인 조직의 변화는 개인이나 집단의 행동을 바람직하게 변화시키는 것이며, 조직의 효율성에 대한 요소를 직접적으로 증대시키는 방향으로 추구되어야 한다. 일반적으로 변화가 시작되더라도 조직은 전통문화, 기존의 관습 등으로 인해 형성된 관성(inertia)에 따라 행동하려고 하기 때문에 단편적인 개선이 아닌 조직 전체의 패러다임을 변화하기 위해서는 이에 적용할 수 있는 모델이 있어야 한다(Levy, 1988). 또한 조직구성원에 대한 교육 및 훈련, 조직구성원의 참여, 명시적·묵시적 압력 등을 통해 저항의 원인을 해결할 수 있다(Kotter and Schlesinger, 1979). 이 가운데 커뮤니케이션은 조직구성원들의 참여를 끌어내고, 만족을 극대화하는 방법으로, 잠재적인 저항에 대비하기 위해 반드시 필요하다. 즉, 조직구성원들 사이의 광범위한 커뮤니케이션을 통해 조직의 문제점을 공유하고, 구성원들 간의 상호작용을 통해 변화에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있도록 해야 한다. 이때 최고 경영자는 조직 내 커뮤니케이션과 분위기를 이끌어갈 수 있는 핵심이며, 변화로 인한 이직 등을 줄일 수 있는 구심점이 되기도 한다. 이때 발현되는 리더십을 “변혁적 리더십(transformational leadership)”이라고 할 수 있는데(Bass, 1985), 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)이 수반되어야 한다.

첫째, 카리스마가 의미하는 것은 변혁적 리더는 조직구성원들에게 비전과 통찰력을 제시하고, 어려운 문제를 당면했을 때 자신감과 결단력을 보여주는 것을 말한다. 따라서 카리스마적인 리더는 조직의 조직구성원들에게 이상적인 목표를 제시하고, 조직의 목표를 달성하는 것이 우선이다. 둘째, 개별적 배려는 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 이는 리더-조직구성원이 1:1이라는 관계에 근거하여, 공평하게 대우하여야 함을 의미한다. 이러한 배려는 조직구성원이 리더에 대해 느끼는 만족도 및 생산성에도 영향을 미치고 있다. 마지막으로 변혁적 리더는 조직구성원들에게 지적 자극을 가해 신념이나 가치관 등에 의무를 갖도록 하여, 문제를 새롭게 바라보도록 한다. 즉, 종업원들이 창의성을 가지고 문제를 해결하게 할 수 있도록 직관과 논리적인 사공방식을 가지도록 한다. 이러한 과정은 업무를 수행하는 데 있어 기존의 방식에 대한 의문을 제기하고 새로운 접근법을 활용할 수 있도록 한다. 리더에 의

한 자극은 결과적으로 조직구성원들이 문제를 해결할 수 있도록 해 주며, 때로 충분한 동기부여로 기대 이상의 성과를 낳기도 한다.

변화관리 초기에는 리더 등 특정인에 의해 선도되지만, 기술과 환경이 끊임없이 변화하는 상황에서 더 이상 사람에 의존하기는 어렵다. 이때 조직구성원들의 자발적인 협조가 필요하게 되며, 이러한 조직적 추동력이 결과적으로 변화를 일으키게 된다.

따라서 최고 경영자의 역할과 행동에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다(Eisenbach et al., 1999; Higgs and Rowland, 2005; Miller, 2002; Ahn et al., 2004). 어떤 연구에서는 리더십을 강조하였다(Kotter, 1995; Higgs and Rowland, 2005). Miller(2002)와 Higgs and Rowland(2005)는 변화에 대한 이니셔티브를 강조하였으며, Ahn et al., 2004; Eisenbach et al., 1999; Kotter, 1995; Higgs and Rowland, 2005는 비전의 중요성을 역설하였다. 혁신적 변화 시책을 관리하고 유지하는 것은 힘든 일이며, 조직과 기업가의 평판을 위해 높은 위험 부담이 될 수 있기 때문이다.

이러한 과정이 효과적으로 되기 위해서는 더 큰 목적의식을 제공하고, 불만을 조정해야 하며, 이해관계자들을 자극 및 참여시켜야 한다. 이러한 비전은 조직의 방향성을 명확히 하고 의사결정과 조직의 비즈니스 프로세스와 시스템, 구조 및 단기 목표의 정렬을 위한 지침 역할을 한다(Kotter, 1995). 또한 직원들의 불확실성을 해결하고 변화 노력에 대처하기 위한 방법으로 커뮤니케이션을 활발히 해야 한다(Eisenbach et al., 1999; Nadler and Tushman, 1989).

기업가들은 변화를 주도하기 위해 핵심 팀을 만들기 위해 다른 사람들을 참여시킬 필요가 있다(Kotter, 1995). 사업가는 도전적인 목표를 설정하고, 개인적 지원을 제공하고, 팀 결정을 권장하며, 사람들이 위험을 감수하도록 장려함으로써 변화 요원들이 변화를 동원할 수 있도록 한다(Eisenbach et al., 1999).

〈표 3-3〉 위험감수를 위한 리더의 행위 및 특징

행위	특징
1. 변화에 대한 커뮤니케이션: 명확한 비전과 로드맵 제시	일관성 및 실행력
2. 비전 창출: 동기, 흥미, 믿음 유발	확신, 용기, 신뢰, 헌신
3. 변화인자(change agent)를 규명하고, 동작시킴	실행 능력
4. 모든 수준에서 관여	진실성
5. 문화에 대한 관심	자각 및 고찰
6. 사람에 대한 관심	진실성, 일관성, 투명성
7. 변화 과정의 계획 및 관리	인내
8. 조직의 스킬 및 역량 개발	실행력
9. 환경에 적응	종합능력

### 3) 선발자우위

기업은 산업 환경의 변화하거나 새로운 시장의 등장하는 과정에서 경쟁기업보다 먼저 행동함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다(Golder and Tellis, 1993). 이러한 선발자우위는 기업의 시장 점유율, 수익률, 생존 측면에 있어서 늦게 진입한 후발 기업에 비해 많은 장점을 가지고 있다.

Lieberman and Montgomery(1998)는 기술적 리더십, 희소자원의 획득, 전환비용(switching cost)을 선발자우위로 제시하고 있다. 먼저 기술적 리더십은 R&D 및 특허에 의해 창출되며, 기술을 독점적으로 학습할 수 있는 경우 학습곡선이 진입장벽이 될 수 있다(Spence, 1981; Gilbert and Newbery, 1982). 즉, 일정기간 동안 보호받는 기술은 발전을 거듭해 결국 모방이 불가능한 기술이 되고, 이것이 경쟁력의 원천이 될 수 있다는 것이다. 다음으로 희소자원은 투입 요소를 선점한다든가 공간상의 위치를 선점함으로써 얻을 수 있다. 유통 산업의 경우에는 소비자가 밀집된 지역에 먼저 진입하여 독점적인 우위를 확보할 수 있는 경우도 있다.

마지막으로 구매자의 전환비용(switching cost)<sup>23)</sup>이 높아지면 시장 점유율을 늘릴 수 있는 가능성 역시 높아지는 경향이 있다. 선발기업은 거래비용이나 계약관계를 통한 전환비용을 발생시켜 다른 기업을 저지하기 때문이다.

23) 한 제품에서 경쟁사의 다른 제품으로 전환하는 데 드는 비용

〈표 3-4〉 선발자우위의 원천

선발자우위 원천	연구내용
비용우위	• 초기진입 우위의 요소들 중 가장 중요한 것의 하나 • 규모의 경제와 학습효과가 그 원천이 됨
제품 차별화	• 시장 선발자는 광고를 통해 브랜드인지도와 고객의 충성도를 확보
자본요구정도	• 진입장벽이 형성된 시장에 진입, 경쟁하기 위해서는 막대한 자본이 요구됨
소비자 전환비용	• 전환비용은 구매자가 공급자를 바꾸는 것을 방지 • 기술변화는 이 비용을 낮추기도 하고 높이기도 함
유통경로	• 초기진입자는 유통채널을 배타적으로 이용함으로써 우위를 유지함
정부정책	• 정부는 라이선스를 요구하거나 허가함으로써 시장에서 기업의 수를 제한하기도 함
광고	• 기존기업의 막대한 광고누적으로 인해 잠재적 진입자의 광고비용상승, 광고비용 당 수익률 하락
R&D	• 보통 단기적 요소, 기존의 기업은 효과적인 R&D를 통해 기술적 규모의 경제를 실현하고 새로운 기업의 진입을 저지
기술, 기술변화	• 보통 첨단산업에서 발생 • 진입장벽의 중요한 요소인 규모의 경제를 고양시키기도 하고 감소시키기도 함
브랜드	• 브랜드 로열티, 인지도, 소비자에게 지각된 품질, 브랜드 연상 이미지 등으로 구성된 브랜드 자산을 진입장벽으로 구축
산업성장속도와 집중도	• 산업성장속도가 빠르고 산업의 집중도가 높을수록 신규진입자의 성공확률이 더 높음
창업자	• 창업자 측면은 벤처의 창업과 발전에 있어 중요한 요소로 연구됨
제휴	• 제휴는 벤처기업 창업과 발전과정에서 있어 중요한 성공요인

자료: 이명호 외(2003)

소비자들은 불완전한 정보를 가지고 있을 때, 선발자 브랜드를 선택할 확률이 높아지기도 한다(Lieberman and Montgomery, 1988). 인터넷이 등장하면서 수확 체증의 법칙(increasing returns of scale), 네트워크 외부효과(network externalities)와 같은 개념과 연계하여 선발자우위를 설명하려는 노력이 전개되었다(Katz and Shapiro, 1994). 인터넷 사용자들은 가장 먼저 떠오르는 브랜드나 웹사이트에 접속하는 경향이 높기 때문에 외부에서 어떠한 강력한 힘이 작용하지 않는 한 빨리 시장에 진입하는 것이 절대적으로 유리하다(Shapiro and Varian, 1999). 이렇게 축적된 선발기업들은 상당한 사용자 기반을 확보하기 때문에 후발 기업의 성공 가능성을 낮추게 된다. 고객들이 일단 고착화(lock-in)되면, 기존 거래의 관행을 따라가게 되기 때문에 새로운 시도가 어려워질 가능성이 있다.

Hagel and Singer(1999)는 수확 체증의 법칙으로 발생하는 비용 우위를 확보한 기업들이

시간이 지남에 따라 보다 높은 진입장벽을 형성하여 후발 기업들의 진입을 저지할 수 있다고 주장하였다. 즉, 이미 존재하고 있는 시장에 늦게 진입하게 되면 선발자들이 이미 구축한 고객기반과 학습곡선을 따라잡을 수 없다는 것이다(Gandal, 2001; Shilling, 2002).

마지막으로, 새로운 산업이 등장한 초창기에 비해 점차 경쟁이 치열해질수록 광고 등 투자 비용이 급격히 증가할 수도 있다(Lambkin and Day, 1989; Tellis and Golder, 1996). 선발자들은 이미 시장에서 어느 정도 위치를 차지하고 있어 이에 대한 투자가 상대적으로 덜 필요할지 모르지만, 후발 기업은 시장에서의 인지도 확보를 위한 추가지출이 불가피할 가능성이 있는 것이다.

그러나, 몇몇 학자들은 후발자우위(late-mover advantage)도 있을 수 있다고 주장하였다. 기업의 규모가 커지다 보면 관리가 어려워지고, 새로운 트렌드나 기술에 대한 순발력이 떨어질 수 있기 때문에 추격하는 기업들에 비해 불리한 상황에 놓일 수 있다. 또한 1위를 하고 있다는 만족감에 새로운 기회를 발견하지 못하기도 한다. 하지만, 공격적인 마인드를 가진다고 해서 반드시 차별화된 기회를 포착할 수 있다는 의미는 아니며, 반드시 성공하는 것도 아니다. 소비자들의 니즈가 형성되지 않으면 캐즘(chasm)<sup>24)</sup> 등을 극복하지 못하여 실패하기도 한다. 즉, 차별화를 하더라도 소비자들이 이해 가능한 차별화를 해야 후발자 우위가 발휘될 수 있는 것이다(Zhang and Markman, 1998). 즉, 신제품을 통한 차별화를 추구할 때 선발기업과의 차이를 극명하게 관찰할 수 있어야 소비자들이 이를 인지할 수 있다는 것이다. 일반적으로 차별화는 기존 제품의 컨셉 자체를 변화시키거나, 광고와 유통, 내부직원 관리 프로그램에 있어서의 차별화를 들 수 있다.

이러한 이중적인 결과를 보완하기 위해 선발자우위를 확보하기 위해서는 특정한 환경이 주어져야 한다는 의견이 제기되었다. Min et al.(2006)은 완전히 새로운 제품(really new products)과 진화된 제품(incrementally new products)으로 나누어 선발자우위를 분석하였다. 여기서 선발기업은 완전히 새로운 제품 시장에서는 실패할 확률이 높았고, 진화된 제품 시장에서는 실패 확률이 낮은 것으로 나타났다. 특히 Suarez and Lanzolla(2005)는 산업의 역동성(dynamics)이 선발자우위의 핵심이고, 기술혁신의 속도가 잠재 시장 개척의 성과를 결정한다고 하였다. 이러한 연구들은 경쟁 환경의 변화와 선발자우위와의 관계를 강조하였는데 의의가 있다.

24) 새롭게 개발된 제품이 시장 진입 초기에서 대중화로 시장에 보급되기 전까지 일시적으로 수요가 정체되는 현상

#### 4) 종업원에 대한 보상

모든 조직은 구성원들을 통해 목표를 달성하려고 하며, CEO는 이러한 목표달성 정도를 평가하고, 보상할 의무가 있다. 효율적인 조직 운영을 위해서는 구성원들에게 적절한 보상이 이루어져 맡은 일을 열심히 하도록 해야 한다. 이때, 보상이란 조직구성원에게 주어지는 모든 금전적, 비금전적 혜택을 말한다. 이학중, 양혁승(2012)은 이를 경제적 보상과 비경제적 보상으로 구분하였다. 전자는 임금, 주식, 스톡옵션 등 직접적인 보상과 복리 혜택 등 간접적인 보상을 말한다. 후자는 직장에 대한 안정성, 경력, 지위, 신분, 인정 등 사회 심리적 보상을 의미한다.

따라서 공평하고, 객관적인 보상 시스템에 대한 필요성이 제기된다. 이러한 평가시스템이 존재하게 되면 조직구성원 개인은 성과에 대한 만족감을 느끼게 되고, 동기가 부여될 수 있다. 강호영 등(2009)은 교육훈련과 보상 시스템은 동기부여와 밀접한 관계에 있고, 결과적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 발표하였다. 정진철, 한주희(2004)는 객관적이고 정확한 평가가 이루어지면, 조직구성원들의 직무 태도가 향상된다고 주장하였다. 이렇게 보상 시스템이 효과적으로 운영되기 시작하면 구성원들은 노력에 상응하는 보상을 기대하게 되고, 시스템이 갖추어지지 않은 경우에 비해 자발적인 노력을 더 하게 될 것이다.

지성권, 신성욱(2003)은 상장 제조기업을 대상으로 경영자와 종업원에 대한 보상이 기업의 생산성 증가에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 정진철, 한주희(2004)는 보상 시스템의 설계와 운영이 구성원들의 직무에 대한 몰입을 증가시키는 중요한 요인이라는 것을 밝혔다. Thierry(1987)는 투명성, 공정성, 자기통제라는 여러 가지 특성에 의해 보상 시스템의 효과가 결정된다고 보고, 종업원들이 이를 인식하는 정도에 따라 노력을 달리한다고 주장하였다. 더불어 금전적 보상과 승진제도에 대한 공정성에 대한 인식은 내적·외적 동기부여와 밀접한 관련이 있었다.

Milkovich and Newman(1984)은 종업원의 관점에서 보상에 대해 연구하였다. 이 관점에서 보상은 고용주와 종업원의 거래에서 나오는 대가로 인식되며, 종업원은 맡은 직무를 잘 수행한 데 따른 결과라고 생각하게 된다. 따라서 피평가자인 구성원들 역시 자아실현과 직업 만족도 등을 달성하기 위해 평가와 보상을 중요하게 고려한다(신성욱, 2009).

평가 요소, 기준, 방법에 따라서 인사고과의 전략적 목적이 달라지고, 이것이 얼마나 핵심가치를 잘 반영하는가에 따라 조직에 대한 기여도는 다르게 나타난다. 평가의 첫 번째 목적은 구성원들의 과업 활동을 조직 전체의 전략적 목표와 연계시켜 성과를 이끌어 내는 것이다. 이때 개인의 특성에 초점을 맞추지 않고, 성과와 관련된 요소만을 포함하는 것이 바람직하다. 그러나, 업무의 결과에만 주목하여 종업원을 평가한다는 것은 아니다. 성과로 평가를 하면 측

정은 용이하지만, 장기적으로 종업원의 태도, 성격, 협조력 등이 더 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

조직구성원들은 평가를 받는 요소에 자신들의 노력을 집중하게 된다. 이때 평가 요소가 지나치게 단기적인 결과를 대상으로 하는 경우, 중장기적인 관점을 반영하지 못하게 된다. 따라서 중단기 및 장기적 평가 요소를 고루 반영할 수 있는 평가 틀을 만드는 것이 매우 중요하다.

평가할 때는 직속 상사가 가장 중요한 역할을 하기 때문에, 정확하고 공정하게 평가할 수 있는 능력이 매우 중요하다. 유능한 관리자일수록 평가 대상들 간의 차이를 명확하게 구분하고, 성과와 직접적으로 관련된 요소를 강조하는 경향이 있다. 이렇게 행해진 평가는 피평가자들을 대상으로 한 상벌 여부, 능력개발, 성과 피드백 등에 활용이 된다.

평가 시기는 특정 시점에 일괄적으로 하는 것이 일반적이지만, 가장 효과적이라고 볼 수는 없다. 먼저 평가자들이 다수의 직원들에 대한 평가를 진행해야 하여 충분한 시간을 투자하기 어렵다. 피평가자 역시 한 시점에서 일괄적으로 평가를 하게 되면 직무에 따라 성과가 나는 시기가 다를 수 있으므로 불공평하게 적용될 수 있다. 이러한 문제를 방지하기 위해서는 평가자가 충분한 시간을 투입할 수 있는 시기에 실시하는 것이 효과적이다. 평가 주기도 신중히 고려해야 한다. 가장 대표적인 방법은 1년 주기로 실시하는 것이지만, 피평가자에게 비공식적인 피드백을 제공하여 동기부여를 하는 것도 필요하다. 들에서 보상 시스템의 인식수준 또는 질을 측정하는 주요한 도구로 사용되고 있다.

성과를 평가하는 단위도 중요한데, 일반적으로 개인(individual), 집단(group), 조직(organization)으로 나누어진다. 먼저 개인별 성과는 가장 오래된 형태이다. 그러나, 직무환경이 기계화·자동화·분권화·전문화되면서, 직무 간의 상호의존성이 높아졌다. 따라서 성과가 개인적인 내적 동기에서 나오기보다 전체 시스템에 의해 결정되고, 개인과 조직의 성과를 분리하기가 어려워졌다. 최근과 같이 급변하는 환경에서는 조직구성원들이 비정형화된 문제를 해결하는 데 한계가 있기 때문에, 협업하기도 한다. 이러한 정보교류와 협력을 통해 아이디어 창출이 촉진되고 문제해결이 가능하게 된다. 이때는 집단 성과를 측정하는 것이 효과적이다. 이는 팀, 부서, 사업부로 구성된 작업집단을 기준으로 평가하는 것이다. 이는 개인 성과를 측정하는 방법에 비해 몇 가지 장점이 있다. 첫째, 집단에 대한 상여금이 지불됨으로써 소속된 구성원들의 동기부여가 가능하다(McShulskis, 1996). 둘째, 구성원들의 상호협조를 통해 동기 부여적 집단분위기 조성이 가능하다(Prichard et al., 1989). 마지막으로 조직구성원들의 이익과 조직의 이익을 연계시킴으로써 구성원들의 소속감을 높일 수 있다. 그러나, 구성원들의 능력에 큰 차이가 존재할 경우 불만이 발생할 수 있고, 업무수행능력이 우수한 집단에 과중한 업무가 부여되는 등의 부작용이 발생할 수 있다.

이렇듯 보상은 직무만족도를 높이고, 업무에 대한 몰입을 제고한다. 바꾸어 말해 보상이 정당하지 않으면 조직구성원들의 낭비적 행동(costly behaviour)이 유발된다(Cowherd and Levine, 1992). 따라서 성공적인 기업들은 인재들이 능력을 충분히 발휘할 수 있는 환경과 제도를 만들어 주기 위한 노력을 하고 있다.

### 5) 재도전 용이성

대부분의 사람들은 성공에 대해서 많은 관심을 가지고 있고, 또 이를 달성하고자 한다. 어떤 경우, 타인의 성공 사례 등을 살펴보고, 그 경험과 방법들을 알고 싶어 한다. 그러나, 현실에서는 실패 사례를 더 자주 접하게 되며, 그 원인에 대한 깊은 이해와 극복에 대한 노력을 간과하는 경우가 많다.

일본 도쿄대 하타무라 요타로 교수는 “필요한 실패”와 “하면 안 되는 실패”를 구분하고 있다. 전자는 새로운 일에 도전할 때, 필연적으로 겪게 되는 과정이지만, 후자는 윤리적, 도덕적 흠결 때문에 발생하는 것이다. 물론 전자의 경우에만 사회적으로 용인해야 하며, 재도전의 기회를 부여하는 것이 마땅하다는 것이다. 하버드 비즈니스 스쿨의 에이미 에드먼슨(Amy C. Edmondson) 교수는 기업가적 혁신 과정에서 발생하는 실패를 “지지받을 실패”와 “비난받을 실패”로 구분하였다. 전자는 가설의 테스트나 실험을 진행하는 과정에서 발생하는 경우이고, 후자는 일탈이나 부주의 등으로 발생하는 경우이다.

기현희(1995)는 기업이 법률적으로 강제되는 채무에 대한 지급능력이 없어 법원이 기업에 대해 공식적으로 개입한 것을 실패라고 정의하고 있다. 즉 법률적 의미의 파산과 거의 유사하다. 경영 측면에서는 부실이라는 용어와 유사하게 사용되고 있어, 파산보다는 더 포괄적이다.

실패를 학문적 관점으로 보면 “기회의 상실” 혹은 “비용의 증가”라고 볼 수 있다. 따라서 이를 반복하게 되면, 기회는 사라지고 비용은 엄청나게 증가할 수 있다(이춘우 외, 2014). 그러나, 기업가적 혁신은 실패 확률을 동반할 수밖에 없고, 이러한 실패를 어떻게 관리하는가는 매우 중요하다.

혁신 과정에서 발생하는 실패의 원인은 크게 관점 및 태도, 프로세스, 구조 및 상황적 문제에서 발생한다. 관점 및 태도의 문제는 기업가적 활동의 그릇된 동기가 일탈, 부주의 등을 야기하는 경우를 말하며, 실패 극복의 저해 요인이 되기도 한다. Edmondson(2011)은 정도에 따라 이를 구조화하기도 하였다.

이렇듯 실패에 대해 긍정적인 평가를 하기도 하지만, 실제 실패 결과를 받아들이는 당사자는 매우 고통스럽다. 미국 스탠포드대학의 바바 시브(Baba Shiv) 교수는 사람들이 실수/실패하는 것 자체를 두려워할 수도 있지만, 이로 인한 기회 상실에 대한 걱정이 더 큰 경우도 있다

고 강조하였다. 실리콘밸리와 같은 경우에는 전자보다는 후자의 경우가 더 많으며, 이는 실패에 대해 관용적인 문화를 상징한다고 설명하고 있다.

어떤 경우 처음에는 실패라고 여겼던 제품개발의 결과가 새로운 용도를 발굴해 엄청난 성공을 거둔 경우가 있다. 코카콜라의 원료, 3M의 포스트잇과 같은 제품은 본래 만들려고 의도했던 제품과는 다른 결과가 도출되어 이를 응용하는 과정에서 새로운 기회가 창출된 사례이다.

〈표 3-5〉 실패의 스펙트럼과 원인

실패 원인의 스펙트럼	실패의 원인	실패 원인의 설명
비판받을 실패 (blameworthy)	일탈(deviance)	• 사전에 정해진 프로세스나 규약들을 위반하는 결정을 내리는 경우
	부주의(inattention)	• 특정 사양으로부터 부주의하게 벗어나는 경우
	역량부족(lack of ability)	• 직무를 수행할 수 있는 기술, 기초준비, 또는 훈련 등이 부족한 경우
	불충분한 프로세스 (process inadequacy)	• 능숙한 개인이 사전에 규약된 내용을 준수하였으나, 과정에서 실수하거나 불안정하게 수행하는 경우
	도전적 과업 설정 (task challenge)	• 실행하기 어려운 과제들에 항상 도전하는 경우
	프로세스 복잡성 (process complexity)	• 많은 요소들이 만나 새로운 상호 관계를 만들어 내는 형태로 복잡하게 구성된 프로세스
	불확실성(uncertainty)	• 불확실성이 높아 합리적 추론과 행동이 어려운 경우
지지받을 실패 (praiseworthy)	가설의 테스트 (hypothesis testing)	• 새로운 아이디어나 디자인이 성공 또는 실패할 것인지를 검증하기 위한 실험적 접근의 경우
	실험적 테스트 (exploratory testing)	• 지식이나 조사 가능성의 확장을 실험하기 위해 행하는 경우

자료: Edmondson(2011)

따라서, 실패하지 않는 것도 중요하지만, 어떻게 대처를 하는가도 신중히 고려해야 한다. 대처(coping)란 인간이 감당하기 힘든 어려운 특정한 외적 요구, 갈등 등을 통제하려는 인지적, 행동적 노력을 의미한다(Folkman & Lazarus, 1980). 대처는 스트레스를 다루는 노력, 참을 수 없는 상황에서 좋은 방향으로 극복해 가려는 행동 등을 포괄적으로 의미한다. 어떤 경우 문제 자체를 다룰 수 없는 경우가 있는데, 이때는 완충적인 방법을 사용할 수도 있다. Singh et al.(2007)은 기업가가 문제에 중심을 맞추면 실패를 하는 경우가 많다고 지적하였다.

대처를 하는 데는 두 가지 방법이 있다. 첫째는 개인과 환경의 상호작용으로 보는 것에도,

둘째는 개인적 성향으로 보는 것이다. 전자는 개인이 직면한 상황과 가진 자원에 따라 대처의 유형이 결정된다는 견해이다. 후자는 시간의 흐름이나 상황과 관계없이 개인이 본래부터 가지고 있는 특성에 따라 결정된다는 관점이다. 즉, 인구통계학적 변인, 나이, 교육수준, 성별, 결혼상태, 자존감 수준, 직업에 대한 애착, 성공/실패에 대한 과거 경험이 영향을 미친다는 것이다.

Subramanian and Kumar(2009)는 자아존중감과 정신건강 수준이 대처전략에 영향을 미칠 수 있으므로 기업가의 내적·정신적 역량이 향상되어야 함을 강조하였다.

재도전하는 기업가들의 공통점은 어릴 때부터 “돈”이라는 자원을 활용해 본 경험이 많으며, 자기주관이 매우 확실한 경향이 있다.

### 3.1.3 통제변수

기존에 기업가정신을 다루는 연구에서 통제변수로 다루어져 왔던 산업 관련 터미(김선우, 고혁진, 2017)와 지역 터미(이정우 외, 2016)를 통제변수로 삽입한다.

## 3.2 데이터 및 연구방법

중소벤처기업부/한국청년기업가정신재단에서는 2016년부터 개인과 기업을 대상으로 기업가정신 실태조사를 실시해 오고 있다. 2018년에는 약 10,000명의 개인과, 약 3,000개 기업을 대상으로 설문조사 실시하였다. 3개년 조사 결과 가운데, 본 연구에서는 기업가정신과 마켓리더십을 설명할 수 있는 설문 항목을 포함하고 있는 『2018년 기업가정신 실태조사 (기업편)』 활용한다.

앞서 언급했듯이 문화산업은 다양하게 정의되고 있지만, 본 연구에서는 “⑩ 출판, 영상, 방송 통신 및 정보서비스”에 해당하는 설문결과를 활용한다. 3,299건의 응답 가운데 178건이 이 분야에 속하는 것으로 나타났다. 이 가운데, 종업원이 10명 미만인 19건, 정부가 주요 고객인 4건을 제외한 155건을 추출하여 최종 분석에 포함시켰다. 분석방법은 기업가정신의 발현과 마켓리더십에 미치는 영향을 알아보기 위해 가장 널리 쓰이는 회귀분석을 선택하였다.

다음으로 적절한 설문 항목을 선택하였다. 종속변수인 마켓리더십은 다양한 방법으로 측정할 수 있겠지만 본 연구에서는 “시장 점유율”을 활용하기로 하였기 때문에 이를 설명할 수 있는 설문을 추출한다. 총 75개의 항목 가운데 52번째 항목인 “우리 조직의 시장 점유율을 동종 업계에 비해 높은 편이다”를 선택하였다. 독립변수는 리더의 혁신지향성, 위험감수성, 선발자 우위, 종업원에 대한 보상, 재도전이 용이한 환경으로 정하였기 때문에, 이와 관련한 설문 항

목을 다음과 같이 선정하였다.

〈표 3-6〉 독립변수와 설문항목

독립변수	설문항목
리더의 혁신지향성	3. 나는(우리의 리더는) 변화와 혁신 지향적이며, 지속적으로 동기부여를 제시한다.
위험감수성	10. 우리 조직은 불확실성이 있는 상황에서 의사결정을 할 때, 잠재적 기회 탐색을 위해 과감하고 공격적이다.
선발자우위	11. 우리 조직은 매사에 경쟁사보다 먼저 액션을 취하고 경쟁사는 그에 따라 반응하여 액션을 취한다.
종업원에 대한 보상	37. 구성원의 혁신적 성과에 대한 보상, 교육, 커리어 관리 등의 시스템이 규정대로 운영되고 있다.
재도전이 용이한 환경	62. 우리 조직이 속한 산업 분야는 실패 시 재도전이 수월하다.

위 조사에서는 각각의 설문항목에 대해 1-7 리커트(Likert) 척도를 사용하였다. 산업과 지역관련한 변수는 더미로 처리하였다.

### 3.3 기술통계

종속변수와 독립변수에 대한 평균, 표준편차, 최대값, 최소값은 다음과 같다. 평균은 7점 만점 척도로 평가했을 때 3~5점 사이에 위치하고 있으며, 표준편차는 0.7~1.0 사이로 나타났다. 최대값은 7점, 최소값은 1점이었다.

〈표 3-7〉 변수의 기술통계

변수	평균	표준편차	최대값	최소값
마켓리더십(MKT)	4	0.7	6	1
리더의 혁신지향성(LEAD)	5	1.0	7	2
위험감수성(RISK)	4	0.8	7	2
선발자우위(FIRST)	4	0.9	7	3
종업원에 대한 보상(COMP)	4	0.9	7	2
재도전이 용이한 환경(RE)	3	1.0	6	1

각 변수들의 상관관계는 다음의 표와 같다.

〈표 3-8〉 변수간의 상관관계

	마켓리더십 (MKT)	리더의 혁신지향성 (LEAD)	위험감수성 (RISK)	선발자우위 (FIRST)	종업원에 대한 보상 (COMP)	재도전이 용이한 환경(RE)
마켓리더십(MKT)	1					
리더의 혁신지향성 (LEAD)	0.14	1				
위험감수성(RISK)	0.38	0.33	1			
선발자우위(FIRST)	0.36	0.24	0.42	1		
종업원에 대한 보상(COMP)	0.37	0.38	0.33	0.33	1	
재도전이 용이한 환경(RE)	0.24	0.06	0.25	0.05	0.12	1

### 3.4 연구 결과 및 해석

분석 결과, 리더의 혁신지향성을 제외하고, 위험감수성, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전이 용이한 환경이 모두 마켓리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이는 기존에 창업자/기업가의 리더십이 강조되어 왔던 연구들과 다른 결과를 보여준다. 이를 문화산업에 반영해서 해석하면, 리더의 직관(insight)이나 추진력이 중요한 산업과는 달리 조직구성원들의 창의력과 능력이 발휘될 수 있는 환경이 보다 효과적이라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 개인의 예술적 창작성이 매우 중요한 문화산업의 특징을 고려해볼 때 이러한 결과가 도출되는 것은 매우 타당하다고 할 수 있겠다.

이러한 환경 가운데 가장 통계적으로 유의미했던 변수는 선발자우위로 나타났다. 즉, 문화산업은 위에서 언급했듯이, 승자독식(winner-takes-all)이 존재하는 고위험-고수익(high risk, high return) 산업이다. 따라서 시장을 선점하고, 소비자들을 고착화(lock-in)시키는 전략이 결과적으로 시장에서 유리한 위치를 차지할 수 있다고 할 수 있다.

재도전이 용이한 환경 역시 이러한 특성과 관련이 있다. 고위험 산업인만큼 실패 위험이 높기 때문에, 이에 대해 지나친 책임을 묻는 것은 오히려 조직 전체의 도전의식을 저하시킬 수 있다. 따라서 실패하더라도 다시 도전할 수 있는 유연한 조직 문화를 형성하는 것이 장기적으

로 시장 주도권을 가지는 데 도움이 된다고 볼 수 있다.

다음으로 종업원에 대한 보상이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 문화산업에서의 창작자들은 창의력에 기반해 다양한 예술적 영감을 표현해야 하는 경우가 많은 데 반해 보상 체계가 일반적인 기업들에 비해 합리적이지 않은 경우가 있다. 따라서 이러한 보상 시스템이 규정대로 잘 운영되고 있을 경우, 조직에 대한 충성도 및 몰입도가 증가하여 결국에는 시장에서 리더의 위치를 지키는 데 유리하다고 볼 수 있다.

마지막으로 재도전이 용이한 환경이 사후적(ex post) 요인이라면 위험감수성은 보다 사전적인(ex ante) 요인이라고 할 수 있다.

〈표 3-9〉 회귀분석 결과

구분	계수
상수(Constant)	1.99
리더의 혁신지향성(LEAD)	-0.044
위험감수성(RISK)	0.133*
선발자우위(FIRST)	0.172***
종업원에 대한 보상(COMP)	0.159**
재도전이 용이한 환경(RE)	0.110**
규모더미(D1)	0.167
지역더미(D2)	-0.052

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## 제4장 문화산업에서의 기업가정신과 마켓리더십의 관계 II: 정성분석

본 장에서는 앞의 정량분석에 덧붙여, CJ ENM을 중심으로 문화산업<sup>25)</sup> 리더십 전략의 변화와 성과를 정성적으로 분석해 보고자 한다.

CJ그룹은 2019년 6월 기준으로 445개 계열회사(국내 75개, 해외 370개)가 소속<sup>26)</sup>되어 있는 기업집단으로 최상위 지배기업은 CJ<sup>27)</sup>이다. 현재 식품 및 식품 서비스, 생명공학, 유통, 엔터테인먼트 및 미디어 사업의 네 분야에 집중하고 있다. 이 중 엔터테인먼트 및 미디어 분야는 다시 CJ ENM, CJ CGV, CJ 헬로, 스튜디오드래곤 등의 개별 기업 등을 통해 추진하고 있다. 이 가운데 CJ ENM은 엔터테인먼트 및 미디어 부문 주력 기업이라고 할 수 있다.

회사의 명칭에서도 나타나듯이 문화산업의 양대 축이라고 할 수 있는 엔터테인먼트산업<sup>28)</sup>과 미디어 산업<sup>29)</sup>을 아우르는 대표적인 기업이다. CJ ENM은 2018년 7월 CJ E&M과 CJ오쇼핑이 합병한 기업이기 때문에 엔터테인먼트 및 미디어 부문과 함께 홈쇼핑 부문 사업을 하고 있지만 본 연구에서는 홈쇼핑(오쇼핑) 부문을 제외하고 엔터테인먼트 및 미디어 부문에 대해서만 살펴보고자 한다.

CJ ENM은 tvN, OCN, 엠넷(Mnet), 투니버스(Tooniverse) 등 17개 방송 채널 및 방송콘텐츠, 광고 등을 중심으로 하는 미디어 사업과 영화, 공연 및 음악사업을 중심으로 한 엔터테인먼트 사업(영화 제작, 투자 및 배급, 뮤지컬, 음반제작, 음원 유통, 콘서트 등)을 추진하고 있다. 또한 TV 홈쇼핑 채널, 온라인 CJmall을 통한 상품 판매도 주요 사업 부문 중 하나이다.

CJ ENM은 스튜디오드래곤, CJ헬로를 종속회사로 두고 있으며, 스톤뮤직엔터테인먼트 등 23개 기업의 최대주주이다. CJ헬로는 복수 종합 유선방송 사업자(MSO: multiple system

25) 문화산업, 문화콘텐츠산업, 콘텐츠산업, 창조산업 등 다양한 용어가 사용되고 있으나 본 연구에서는 '문화산업진흥 기본법'의 정의에 따라 문화산업으로 통일하여 사용함. '문화산업진흥 기본법' 제2조는 문화산업을 '문화상품의 기획·개발·제작·생산·유통·소비 등과 이에 관련된 서비스를 하는 산업'으로 정의하고 있음

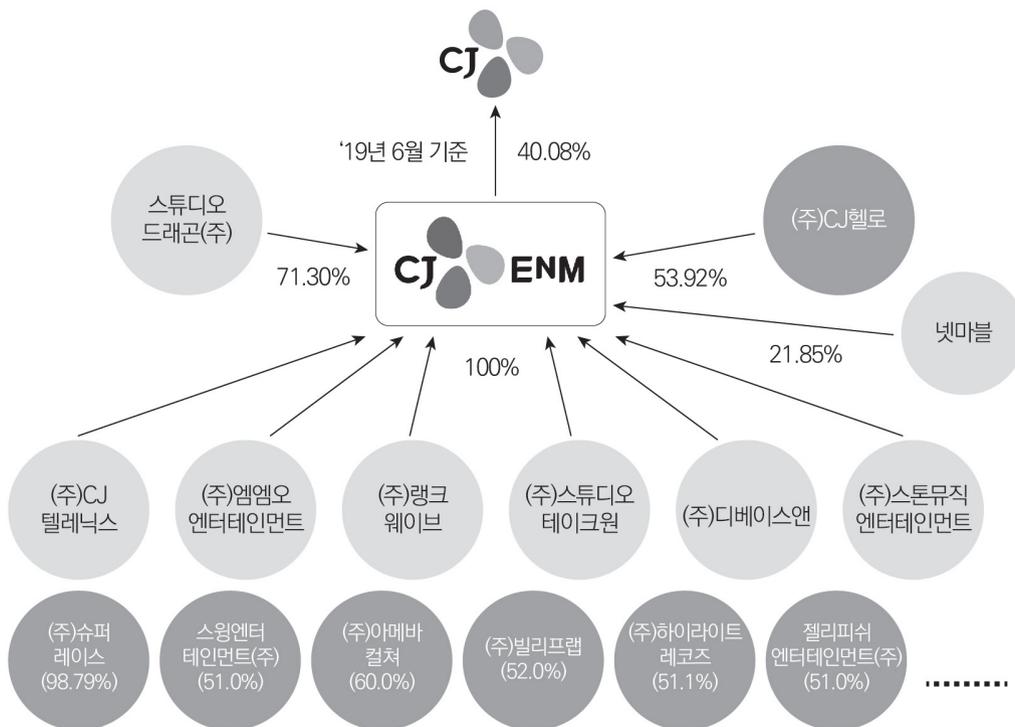
26) 기업집단 CJ에 속한 기업 중 CJ, CJ제일제당, CJ대한통운, CJ헬로, CJCGV, CJ푸드 등 6개 기업은 유가증권시장 상장법인이고, CJ ENM, CJ프렌시웨이, 스튜디오드래곤 3개 기업은 코스닥 상장 법인이다. 해외 법인 370개를 포함하여 나머지 계열회사는 비상장법인임

27) CJ는 기업집단 CJ에 속한 계열회사이자 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제2조에 의한 지주회사임

28) '대중문화예술산업발전법' 제2조는 대중문화예술산업을 '대중문화예술인이 제공하는 대중문화예술용역을 이용하여 방송영상물·영화·비디오물·공연물·음반·음악파일·음악영상물·음악영상파일 등을 제작하거나 대중문화예술제작물의 제작을 위하여 대중문화예술인의 대중문화예술용역 제공을 알선·기획·관리 등을 하는 산업'으로 정의하고 있음

29) 미디어산업은 콘텐츠를 생산하여 이를 출판매체, TV, 인터넷, 모바일 플랫폼 등 다양한 유통경로를 통해 소비자에게 전달, 서비스하는 산업으로 뉴미디어, 스마트미디어산업을 포함하는 것으로 정의함. 법률상으로는 '인터넷 멀티미디어 방송사업법'상 인터넷 멀티미디어 방송사업(인터넷 멀티미디어 방송 제공사업과 인터넷 멀티미디어 방송 콘텐츠 사업), '방송법'상 방송사업(지상파방송사업, 종합유선방송사업, 위성방송사업, 방송채널사용사업), '전기통신사업법'상 전기통신사업 등을 포괄함(이성엽, 2017).

operator)로 케이블TV, 초고속인터넷과 인터넷 전화(VoIP: Voice over Internet Protocol)와 같은 방송 통신서비스를 제공하고 있다. 스튜디오드래곤은 CJ ENM의 드라마 사업본부가 물적분할하여 2016년 5월에 설립되었다. CJ ENM은 스튜디오드래곤을 통하여 드라마콘텐츠 기획 및 제작, 미디어 플랫폼 배급, 유통 및 부가사업을 진행하고 있다<sup>30)</sup>. 또한 CJ ENM은 게임회사인 넷마블의 주식 21.85%를 보유하고 있는데 이와 관련해서는 뒤에서 자세히 살펴보기로 한다.



[그림 4-1] CJ ENM의 계열회사 계통도

CJ ENM의 주요 사업별 매출액 비중은 엔터테인먼트와 미디어 사업이 71%로 커머스 사업보다 비중이 높다. 엔터테인먼트와 미디어 사업 부문 내에서는 유선방송사업을 포함한 미디어 사업이 엔터테인먼트 사업보다 비중이 높은 것으로 나타났다.

30) CJ ENM 반기보고서(2019.8.14.)

〈표 4-1〉 CJ ENM의 주요 사업별 매출액 비중

사업부문		매출액 (2019년 상반기, 백만원)	비중 (2019년 상반기, %)	
엔터테인먼트 & 미디어	엔터테인먼트	영화, 공연사업	171,876	7.27%
		음악사업	205,870	8.70%
	미디어	17개 채널 및 방송콘텐츠	806,362	34.09%
		유선방송 및 인터넷서비스	499,492	21.12%
소계		1,683,600	71.18%	
커머스	오쇼핑 등	681,620	28.82%	
합계		2,365,220	100.00%	

\* CJ ENM 반기보고서(2019.8.14.)를 기준으로 작성

2002년 시작된 CJ헬로비전(CJ HelloVision)은 케이블, 인터넷, 휴대폰, 장거리 통화 및 무선 서비스 제공업체였으며, 한국에만 4백만 명 이상의 가입자가 있었다. CJ그룹 임원들은 E&M 투자가 다른 부문보다 마진이 낮았지만 좋은 전략적 조치라고 생각했다. 홈쇼핑&로지스틱스는 CJ그룹 매출의 39%를 차지하며 3대 주력 기업으로 구성됐다. CJ O쇼핑은 중국, 일본, 인도, 베트남, 태국, 터키, 필리핀 등에서 상품을 제공하는 국내 최대 홈쇼핑 네트워크이자 세계 2위 업체였다. 한 예로, 유명한 배우가 입었던 겨울 코트가 TV에 방영된 지 1시간도 안 되어 200만 달러 이상의 코트가 팔릴 정도로 인기를 끌었다. CJ대한통운은 전 세계 여러 산업의 고객들을 위해 운송과 물류를 제공했으며, 건강미용용품 전문매장인 CJ올리브영은 국내 375개 매장에서 개인 라벨과 유명 브랜드를 판매했다. 매장에서는 K-드라마에서 여배우들이 사용했던 화장품이나 향수를 판매했다.

CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 기업가정신의 발휘라는 관점에서 의미 찾을 수 있다. 문화산업 리더의 도전정신, 적극적인 수용과 위험 감수, 비즈니스 모델 개발 및 적용, 새로운 시장 개척 노력 등을 기업가정신이라고 한다면 CJ ENM의 성장 과정은 문화산업에서 기업가정신의 발휘를 잘 보여주는 사례가 될 수 있다.

이를 이해하기 위해서는 먼저 CJ ENM의 성립, 발전 과정을 살펴볼 필요가 있다. CJ가 가장 먼저 관심을 가진 분야는 영화였다. 1990년대는 한국 영화산업의 분위기는 최악이었다. 1997년 영화 입장권판매는 5천만장에 불과했고, 국내 영화들의 박스 오피스 점유율은 25% 미만으로 떨어졌다. 그러나, 이재현 회장은 한국의 영화산업이 현대화하고 성장할 준비가 되어 있다고 믿고, 1995년 제일제당에 엔터테인먼트 사업부를 설립했다. 당시 미국 하버드대에서 아시아학 석사학위를 마친 뒤 뉴욕시 삼성에서 근무하던 여동생 이미경 부회장이 CJ에 입

사해 새로 설립된 부서의 단장을 맡았다. 처음에는 단순한 외국영화의 국내 배급사였다. 드림웍스 투자와 함께 제공된 배급권 덕분에 CJ E&M이 아시아 영화계에서의 영향력을 확대할 수 있었다. 초기 투자자로 참여하였던 드림웍스의 창립자 데이비드 게펜(David Geffen)은 다음과 같이 평가하고 있다.

“한국인은 일에 대한 추진력이 뛰어나다. 비빔밥은 한국어로 ‘믹스(mix)’를 의미하며, 훌륭한 비빔밥 요리를 만드는 기술은 다양한 음식 요소를 섞는 방법에 있다. 나는 우리가 세계화를 위한 모든 올바른 문화적 요소들과 그것을 실현하기 위한 시점에 있다고 생각한다. 그것은 우리가 이러한 것들을 어떻게 ‘믹스(mix)’ 하느냐에 달려 있을 것이다.”

1997년부터는 ‘인살라’로 본격적인 국내 영화 배급사업을 하기 시작하였다. 2000년 4월에는 제일제당에서 분사하여 별도 법인이 되었고, 2002년 코스닥에 상장되었다.

다음으로 관심을 가진 분야는 케이블 채널이었다. 2000년 3월에 삼구쇼핑이 제일제당에 인수되는 과정에서 제일제당은 삼구그룹으로부터 제일방송, 양천케이블 TV 등 4개의 케이블 채널도 함께 인수하였다. 이 4개의 회사는 CJ가 케이블 사업을 확장하는데 발판이 되었다(미디어오늘, 2018). 케이블 방송 채널은 Home CGV(2002년), XTM(2003년), OnStyle(2004년), 스토리온(2006년), tvN(2006년), Xports 인수(2006년) 등으로 확대하여 왔다. 2009년에는 오리온 그룹의 온미디어를 인수함으로써 케이블 채널 시장에서 시장 점유율을 더욱 높지게 되었다.

공연사업 분야에서는 2003년 뮤지컬 ‘캣츠’가 시작이라고 볼 수 있다. 이후 2004년 ‘지킬앤하이드’, ‘맘마미아’ 등으로 공연시장에 본격적으로 진입하였다. 이후 300여 편의 라이선스 및 자체 제작 뮤지컬을 선보이고 있다. 또한 브로드웨이, 런던 등 해외시장에 진출하여 제작, 투자를 진행하는 글로벌 사업 부문도 운영하고 있다.

음악사업 분야는 음악전문 케이블 채널인 엠넷이 1997년 계열사로 편입되면서 시작되었다고 할 수 있다. 2007년 5월에는 엠넷미디어와 엠넷닷컴을 합병하여 CJ뮤직을 설립하였다.

이재현 회장은 CJ가 연예와 미디어 사업에 진출하는 가장 좋은 방법은 헐리우드 스튜디오와 제휴하여 미국 전문가들로부터 사업을 배우는 것이라고 결정했다. 그 당시 이미경회장은 스티븐 스피버그(Steven Spielberg) 감독, 제프리 카젠버그(Jeffrey Katzenberg) 프로듀서, 데이비드 게펜(David Geffen) 음악 제작자가 드림웍스(Dreamworks)라는 영화 스튜디오를 설립할 계획을 세우고, 외부 투자자를 찾고 있다는 사실을 알아냈다. CJ 엔터테인먼트는 드림웍스의 지분을 놓고 경쟁하는 수백 개의 기업 중 하나였으며, 오래된 식품 및 제약 대기업 내에

서 새로운 회사라는 사실에도 불구하고 유일한 외국인 투자자로 선정되었다. 3억 달러를 투자하였으며, 일본을 제외한 아시아 전역에 드림웍스 영화를 배포할 수 있는 독점권도 얻었다.

또한 1998년에는 홍콩에 본사를 둔 골든 하베스트(Golden Harvest)와 제휴하여, 한국 최초의 멀티플렉스 극장인 CGV를 설립하였다. 이러한 선투자는 2000년대 CJ엔터테인먼트가 성공을 하는데, 밑거름이 되었다. 1997년과 2004년 사이에 한국 영화관에서 영화 입장권 판매는 주로 멀티플렉스 극장의 성장에 따라 4,750만장에서 1억 3천 5백만 장 이상으로 증가했다. 또한 같은 기간 한국 영화들의 입장권 판매 점유율은 25%에서 59%로 증가했다.

2013년에는 파라마운트(Paramount) 영화에 대한 한국 배급권도 갖게 되었고, 매년 약 15편의 영화를 제작하는 자체 제작 스튜디오를 개발하였다. 향후 20년에 걸쳐 점차 확장되어 다른 채널을 구입하고 처음부터 자체적으로 시작하게 되었고, 한국과 다른 아시아 국가들에서 18개의 케이블 채널을 이용할 수 있게 되어 아시아 최대의 콘텐츠 회사로 성장하였다.

현재 CGV는 전국에 약 1,000개의 스크린을 보유하고 있으며, CGV 극장의 연간 관객 수는 5천만 명을 넘어섰다. 새로운 영화관들은 음식, 쇼핑, 사설 상영관, 그리고 다른 오락 옵션들이 통합된 “문화 복합” 개념을 중심으로 지어졌다. 2013년, CGV는 가입 기준으로 세계 5위의 극장 체인이 되었다. CGV는 또한 몇 가지 새로운 기술을 자랑했다. 예를 들어, 4DX<sup>31)</sup>는 CGV의 기술적 역량이 발휘된 사례라고 할 수 있다. 영화 속 액션에 반응하는 모션 시트를 사용하고 바람, 물, 빛, 안개, 좌석 진동 등 다양한 특수 효과를 만들어 더욱 몰입감 있는 영화 관람 경험을 제공했다. 4DX는 미국, 태국, 멕시코 등 23개국의 90개 영화관에 전 세계적으로 보급되었다.

한국영화에 대한 1990년대 초 이전에는 칸에 한국 영화가 단 한 편만 초청될 정도로 미흡하였다. 그러나, 1998년부터 칸은 매년 한국 영화를 상영했다. 아마도 미국에서 가장 잘 알려진 한국 영화는 박찬욱 감독의 2003년 복수 영화인 올드보이였을 것이다. 이 영화는 비평가들로부터 많은 찬사를 받았고 칸 영화제에서 그랑프리를 포함해서 전 세계적으로 상을 받았다.

하지만, 대부분의 영화들은 외국 관객을 위한 자막의 필요성, 출연진들(거의 한국 배우들)의 다양성 부족, 한국 배우들이 헐리우드에서 크게 성공할 수 없다는 사실들로 인해 비난을 받았고, 한국 영화사들은 이러한 장애물을 극복하기 위해 다양한 전략을 시도했다. 한국에서 히트한 영화들을 중국이나 동남아시아에서 완전히 리메이크한 것이다. 각본은 현지 언어로 다시 쓰였고 완전히 새로운 현지 배우들의 캐스팅이 되었다. 이러한 방식은 매우 많은 비용을 발생시켰지만, 약간의 성공을 거두었다.

31) CJ그룹의 CJ 4DPLEX가 2009년 세계 최초로 상용화한 4D 영화 상영시스템의 브랜드 명칭

2013년 영화 “설국열차(Snowpiercer)”는 영화 사업에 대한 보다 의도적이고 세계적인 접근으로 방향을 전환한 사례이다. 이 다국적 프로젝트는 유명한 봉준호 감독이 지휘하였으며, 외국 배우들도 함께 출연했다. 비록 영어로 된 영화지만, 국내 관객들은 설국열차를 사랑했고, 할리우드에서는 이 영화가 비평가들의 비평과 호평을 받았다. 이미경 부회장은 한국 소비자를 위해 만들어진 콘텐츠와 다양한 글로벌 지역의 현지화된 취향을 어떻게 탐색하느냐가 과제가 될 것이라고 생각했다. 한국 영화가 영화평론가들과 영화제에서 인기를 얻고 있으므로 K-팝, K-드라마에 이어 영화도 국제적으로 진출을 해야 한다고 생각하였다.

“나는 한국의 젊은 세대가 엔터테인먼트와 라이프 스타일을 선도할 수 있는 역량이 있다고 강하게 믿고 있다. 그들은 더이상 부모님 세대처럼 생활필수품을 사지 못하여 어려움을 겪는 경우가 거의 없으며, ‘새로운 것’과 ‘멋있는 것’을 추구한다. 또한, 한국 밖에서 시작된 새로운 트렌드를 적응시키고 그것들을 독특한 자기 것으로 변화시킬 수 있는 놀라운 능력을 가지고 있다. 동시에 그들은 국제적인 매력을 가지고 있어 글로벌 시장으로 확장을 하기 위해 이 창의성을 이용할 필요가 있다.”

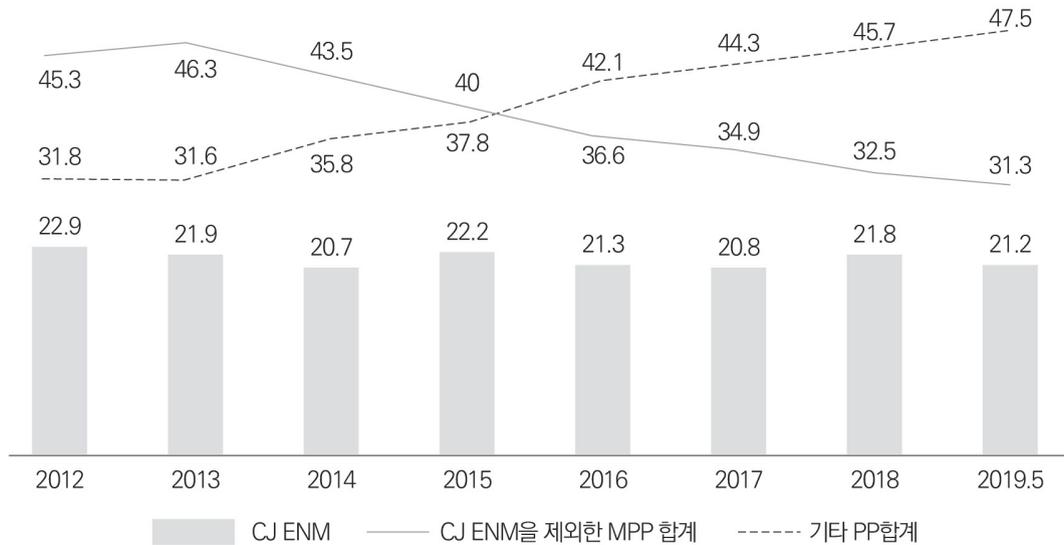
이러한 노력 덕분에 2019년 상반기 기준으로 배급사별 전국 관객 점유율에서 28.0%, 한국 영화 기준으로는 53.4%를 기록하고 있다.

2011년에는 별도로 운영해왔던 영화, 케이블 채널, 공연, 음악, 게임 등을 통합하여 CJ E&M을 설립하였다.<sup>32)</sup> 이후 CJ오쇼핑과 합병하면서 사명을 CJ ENM으로 변경하였다. 따라서 CJ ENM의 엔터테인먼트 사업은 CJ엔터테인먼트(영화 및 공연), CJ인터넷(게임), 엠넷미디어(음악)에 뿌리를 두고 있으며, 미디어 사업은 CJ미디어와 온미디어를 통해 성장해 왔다고 할 수 있다. 이후, CJ ENM은 공격적인 M&A를 통해 문화산업에서 리더십을 가지는 기업으로 성장해 왔다고 할 수 있다. 특히 미디어 사업 부문에서 이러한 경향이 두드러지게 나타난다. 또한 넷마블(게임), 스튜디오드래곤(드라마 제작)은 CJ ENM에서 다시 물적 분할되어 핵심사업 부문의 전문화를 이루어가고 있다. 즉, M&A를 활용해 가능성 있는 기업을 인수한 뒤 경쟁력을 키워 다시 분사시키는 전략을 취하고 있는 것이다.

케이블 TV 분야에서 현재 CJ ENM은 tvN, OCN, 엠넷, 투니버스 등 17개 방송 채널을 운영하고 있다. 방송채널사용사업자(PP: Program Provider) 시청 점유율에서 CJ ENM은

32) 2010년 10월 ㈜오미디어홀딩스는 온미디어, CJ인터넷, 엠넷미디어, CJ미디어 및 CJ엔터테인먼트를 흡수합병하는 결정을 하였으며, 같은 해 12월에 오미디어홀딩스의 상호는 CJE&M으로 변경되었음. 5개 회사와의 합병은 2011년 3월에 최종 완료되었음

21.8%(18년), 21.2%(19년 5월)로 가장 높다. 연도별 시청 점유율을 살펴보면, 복수방송채널 사용 사업자(MPP: Multiple Program Provider)의 시청 점유율은 계속 하락하고 있지만 CJ ENM의 시청 점유율은 큰 변화가 없는 것을 확인할 수 있다.



[그림 4-2] CJ ENM의 시청점유율 변화

\* CJ ENM 반기보고서(2019.8.14.) 자료를 바탕으로 가공

드라마 콘텐츠 등 방송영상물 기획·제작 분야는 CJ E&M으로부터 물적 분할된 스튜디오드래곤을 통해 진행되고 있다. 1990년 한국 텔레비전 쇼의 질을 향상시키기 위해 정부는 방송국들이 그들의 콘텐츠 일부를 방송국에서 만드는 것이 아니라 독립 제작자로부터 공급하도록 하는 법을 통과시켰다. 곧, 다양한 새로운 쇼가 방송되었고 국내에서는 매우 인기 있게 되었다. 그들은 홍콩의 한국 회사들에게 이 프로그램의 모든 광고 슬롯을 사도록 설득하고, 한국 영사관은 광둥어를 더빙 하고, TV 방송국 설 ATV가 방송하도록 설득했다. 홍콩에서 큰 인기를 끌었고 곧 중국 국영 CCTV 채널에 의해 채택되었다. 다른 K드라마들도 이 길을 따라왔고, 중국뿐만 아니라 일본, 베트남, 말레이시아, 필리핀에서도 빠르게 인기를 얻었다.

그 후, 다른 형태의 한국 미디어 콘텐츠는 몇몇 대형 엔터테인먼트 회사들의 등장으로 인해 비슷한 범아시아적 성공을 누렸다. 정부는 그 과정 내내 그 산업을 지원하여, 해외시장을 개방하고, 외국 관객을 위한 더빙 또는 자막 콘텐츠를 제작하고, 제작비를 조달했다. 이러한 노력은 국가 경제에 상당한 결과를 가져왔다. 수천 개의 일자리가 영화 스튜디오, 텔레비전 제작 회사, 음악 관리 기관, 비디오 게임 디자인 회사, 영화 극장, TV 네트워크, 콘텐츠 배급사

에서 창출되었다. 게다가, 관광은 다양한 TV 쇼나 영화의 촬영장에서 급상승했다. 겨울연가 K드라마는 2004년 일본에서 남이섬까지 40%의 관광 붐을 일으켰다.

스튜디오드래곤 역시 이러한 시장을 겨냥하기 위해 2016년 5월 CJ E&M의 드라마 사업본부를 물적 분할하여 설립하였다. 이는 뒤에서 살펴볼 물적 분할 전략의 대표적인 예로 드라마 콘텐츠 기획, 제작 부문을 분리하여 전문성을 높이고, 경영관리의 효율성을 높이려는 시도로 볼 수 있다<sup>33)</sup>. 스튜디오드래곤은 ‘미생’, ‘시그널’, ‘또 오해영’, ‘도깨비’, ‘비밀의 숲’ 등 화제성 높은 드라마를 지속적으로 선보이고 있다. 2017년부터 2019년 3월까지 스튜디오드래곤 기획, 제작한 드라마는 총 54개이며, 이 중 tvN을 통해 방영된 것이 35개로 가장 많고, OCN을 통해 방영된 것이 15개이다. 스튜디오드래곤은 2017년 11월에 코스닥에 상장되었다.

음악산업 분야에서는, CJ E&M으로 통합된 이후 2014년에는 뮤직 레이블 체제를 도입하여 2014년 MMO엔터테인먼트 설립하고, 2015년 하이라이트레코즈, AOMG<sup>34)</sup>과 계약을 체결하였다. 2016년에는 음원 유통 및 플랫폼 사업을 위해 관련 사업을 물적 분할하는 방식으로 CJ디지털뮤직을 설립하였다. 2017년 서브레이블 젤리피쉬, 아메바컬처를 인수하였고, 2018년에는 스윙엔터테인먼트 등을 설립하였다. 현재 CJ ENM은 음악콘텐츠본부를 통해 뮤직 레이블 운영하고 있으며, 연간 300회 이상의 콘서트 기획 및 진행하는 한편, K-팝 플랫폼 엠웨이브(Mwave) 등을 운영하고 있다.

K-팝 플랫폼 확산 과정, 해외시장 진출에서 빼놓을 수 없는 것이 엠넷이다. 일각에서는 일본이 세계시장 진출에서 성공을 거두지 못하였다고 언급하였지만, CJ E&M의 글로벌사업본부장은 달라진 시장 환경에 대해 다음과 같이 설명했다.

“K-팝은 한국이 훨씬 작은 시장이기 때문에 세계적으로 J-팝보다 더 큰 성공을 거두었다. 일본은 국내 시장이 이미 크기 때문에 세계시장을 대상으로 한 마케팅에 대해 생각할 필요가 없었다. 대신 K-팝 음악 기획사들은 일본어로 노래할 수 있는 멤버나 중국어로 노래를 부를 수 있는 멤버와 함께 밴드를 구성하였다. 이후 그 밴드는 한국, 일본, 중국에서 큰 인기를 끌었다. CJ E&M은 이러한 힘을 이해하고 문화적 차이를 극복하여 성공을 이루어내고자 하였다.”

CJ E&M은 먼저 미국의 아시아 시청자들의 K-팝에 대한 수요가 있을 것이라고 예상하여,

33) 스튜디오드래곤의 사업보고서(2018.6.19.)에 따르면 콘텐츠 사업의 급격한 시장환경 변화에 효과적으로 대응하고, 사업특성에 맞는 경영전략 수립과 운영을 통해 기업가치를 극대화하고자 설립되었다고 제시하고 있음. 또한, 드라마를 포함한 스토리 기반의 콘텐츠 제작 및 부가 사업에 특화된 조직 구성과 운영으로 핵심시장 내 경쟁력 및 향후 사업의 전문성과 성장성을 제고하고자 한다고 설명하고 있음.

34) 박재범이 설립한 힙합 음반기획 및 제작사

2009년 말 이매진아시아(ImaginAsian)이라는 작은 케이블회사를 인수하여 2011년부터 엠넷아메리카로 사명을 변경하여 운영하였다. 기존에 이매진아시아는 뉴욕, LA, 휴스턴의 400만 고객을 대상으로 하였지만, 2012년 컴캐스트(Comcast)와 제휴를 맺어 1200만 가구로 방송을 확대하였다. 2013년 초에는 600만 가구가 더 가입할 것으로 예상하였지만, TV 시청률을 집계하는 닐슨(Nielsen)에 의해 등급이 매겨지지 않아 광고주들과의 계약이 성사되지 못하였다. 또한, 마케팅 예산은 매출의 1%로 책정하여, 다소 빠듯한 것이 사실이었다.

엠넷아메리카 프로그램은 한국 엠넷에서 방영되는 쇼와 국내에서 제작된 콘텐츠가 혼합된 것이었다. 인기 쇼로는 아메리칸 아이돌과 비슷한 노래 경연대회인 슈퍼스타 K, 댄스 오프쇼인 땡(Jjang), K-팝 스타들이 입는 스타일과 의상에 관한 쇼인 K-Style 등이 있었다.

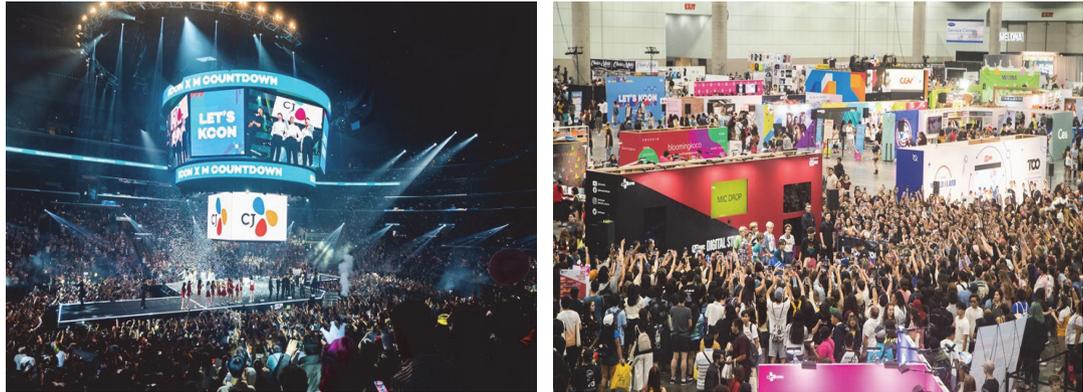
미국 인구 중 아시아계가 5%를 차지하고 있다. CJ E&M 아메리카 중역들은 시청자의 80%가 아시아계 미국인이며, 한국계 미국인이 가장 현신적일 것이라고 추정하였다. 그러나 2012년에 실시한 시장조사에서 시청률이 높은 히스패닉과 아프리카계 미국인을 포함한 아시아계 미국인과 비 아시아계 미국인으로 거의 균등하게 나뉘었다는 것이 밝혀졌다.

또 다른 흥미로운 점은 시청자의 연령이었다. 대부분 십대 소녀들이었으며 25세 이상은 엠넷아메리카에서 방송되는 K-팝 콘텐츠에 대해 특히 부정적인 의견을 표명했다. 엠넷아메리카 담당자는 1, 2세 교포들이 더 미국적으로 보이기 위해 오히려 한국 전통과 거리를 두려고 하고 있다고 설명하였다. 그러나 3세에 들어서는 한국을 포용하는 데 관심을 가지고, 스스로 콘텐츠를 찾아내기 시작하였다. 그러나 그들이 디지털과 모바일 채널을 활용할 수 있도록 하는 방법을 찾는 데 애를 먹은 경험도 있다.

2012년 초, 엠넷아메리카는 브랜드 충성도를 높이기 위한 마케팅 아이디어를 내기 시작하였다. 채널을 시청한 K-팝 소비자들을 대상으로 한 광고주와 후원자들을 모으는 것이 목표였다.

“미국 내 K-팝 소비가 대부분 유튜브에서 발생했다. 그래서 우리는 소비자들이 온라인에서 접할 수 있는 시청 경험을 넘어 몰입감 있는 경험을 할 수 있는 곳으로 데려갈 수 있는 이벤트를 생각하고 있었다.”

이때 생각한 것이 KCON이라는 컨벤션 플랫폼이다. KCON은 ‘한류의 모든 것(All Things Hallyu)’을 주제로 한 대규모 한류 컨벤션과 콘서트가 결합된 문화산업 플랫폼이라고 할 수 있다.



[그림 4-3] K-CON 개최 방식

KCON은 현재 가장 성공적인 문화콘텐츠 확산 플랫폼이자 CJ ENM의 문화산업을 대표하는 브랜드가 되었다. 나아가 KCON은 문화콘텐츠뿐만 아니라 우리나라 중소기업들이 생산하는 음식료품, 화장품 등을 해외 소비자에게 소개하고, 해외시장 진출을 모색하는 창구의 역할도 하고 있다.

그러나 KCON이 처음부터 성공적인 것은 아니었다. 한류 컨벤션과 콘서트의 결합은 실험적인 시도였으며, 해외 문화콘텐츠 소비자들의 반응도 불확실하였다. KCON은 2012년에 미국에서 처음 개최되었다. 2012년 사이의 강남스타일(Gangnam Style) 뮤직비디오가 10억뷰를 돌파했을 때, 이미경 부회장은 이 성공이 일회성이 아니라고 확신했다. 이 회장은 한국 영화, 음악, 예술가의 질이 대부분의 사람들이 기대했던 것보다 높으며, 단순한 유행을 넘어 진정한 글로벌 대중문화로 도약할 수 있는 가능성이 있다고 생각하였다. 이에 2012년 이미경 부회장은 캘리포니아 애너하임에서 열린 SM 타운 월드 투어 콘서트에 참석했다. 이 콘서트에는 SM 레이블에 소속된 그룹들이 출연했는데, 팬들의 열정이 대단하다는 것을 느꼈다. 이후 라스베이거스에서 개최된 UFC(Ultimate Fighting Championship)를 관람하였다.

“몇 년 동안 미국에서 한국 문화 축제나 박람회를 개최하고 싶었지만, 방법을 몰랐다. 이 기회를 통해 어떻게 해야할지에 대한 아이디어를 얻었다”

이미경 부사장은 컨벤션의 개념을 도입하는 것을 제안하였다. 이에 엠넷아메리카는 팬들이 아침에 도착해서, 서로 만나고, 한국 음식을 먹고, 한국 문화에 대해 배우고, Q&A, 하이파이브, 사인회 등의 형태로 K-팝 아티스트들과 직접 교류할 수 있는 기회를 가질 수 있는 하루

동안의 행사를 구상했다. 이후 저녁 콘서트에서는 K-팝 아티스트나 밴드는 몇 곡의 노래를 부르며 하이라이트를 장식하는 형식이다. 이러한 아이디어에 대해 엠넷코리아 프로듀서를 포함하여 CJ 간부들은 회의적이었다. 그 당시 팬 컨벤션(fan convention)이라는 개념이 없어 몇몇 간부들은 컨벤션이 무엇인지에 대해 묻기도 했다. 특히 컨벤션을 주최하는데 드는 물류비용 등을 고려해 볼 때, 그만큼 입장권이 팔리지 않을 것이라는 예측이 우세하였다. 즉, 비용 대비 효과성에 대한 의구심이 가장 컸던 것이다.

우여곡절 끝에 2012년 10월 13일 캘리포니아주 어바인에 있는 버라이즌 와이어리스(Verizon Wireless) 소유의 공연장을 예약할 수 있었다.

“엠넷아메리카는 시청률이 집계되지 않았기 때문에 버라이즌 와이어리스에게 광고를 하도록 하려고 했지만, 성공하지 못했다. 그러나, 컨벤션이라는 아이디어로 접근했을 때, 관심을 보였다. 덕분에 공연장 예약이 가능했다.”

다음은 행사 이름을 결정하는 것이 중요하였다. 팬들에게 단순한 콘서트가 아니라 코믹콘(Comic-Con)과 같은 컨벤션의 요소를 전달하고 싶었다. 원래는 “엠넷-콘(Mnet-Con)”이라고 부르려고 했지만, 이는 엠넷 TV에서 방송하는 콘텐츠로 제한할 우려가 있었다. 여러 번의 회의를 거친 끝에 K-팝이나 K-드라마에서 사용되는 ‘K’를 사용하기로 결정하고, KCON으로 명명하였다.

다음으로는 어떤 K-팝 아티스트를 초대할지를 결정하는 과제가 남았다. 대부분의 CJ E&M 임원들은 가장 인기 있는 아티스트를 찾고 싶어했다. 그러나 컨벤션이라는 개념은 아티스트들이 패널, 미팅 등을 통해 팬들과 하루종일 어울리는 것이었다. 따라서 대부분의 연예기획사들은 인기 있는 스타들이 참가하기를 원하지 않을 것이라고 생각했다. 비용을 절감하고자, 이들은 신인 아티스트들로 라인업을 결정하고, “엠넷 아메리카 출시 페스티벌(Mnet America Launch Festival)”을 개최하기로 하였다. 아티스트들에게는 TV 출연 수준의 공연비를 지급했으며, 콘서트 요금을 대폭 낮추었다. CJ E&M은 신인 아티스트들이 팬들과 교류를 더 활발히 하기를 기대했지만, 어떤 사람들은 이에 대한 회의감도 표현하였다.

이에 CJ E&M 관계자는 KCON 이전에는 K-팝 콘서트를 보기 위해 모두 비싼 입장권 값을 지불하고 있었다. 그러나 K-팝 팬층의 대부분을 차지하는 10대들이 부담하기에는 부담스러운 비용이었고, 이들에 대한 접근이 필요했다. 이에 행사 및 콘서트 입장권의 가격을 20~100달러까지 다양화했다. 입장권판매가 어느 정도 수익원은 되겠지만 이것만으로 행사비용을 감당하기 어려워, 2~3개 기업을 유치하여 타이틀 스폰서가 되기를 희망했다. 그러나 버라이즌

와이어리스 이외에 다른 기업들은 후원을 꺼렸다. 심지어 다른 CJ푸드가 미국인들이 한국 소스에 대해 익숙하지 않다는 이유로 거절하는 등 다른 CJ 계열사들도 후원하기를 주저하였다. 그러나 이때, LA에 막 진출한 비비고 같은 브랜드가 브랜드를 홍보할 수 있는 절호의 기회라고 설득하여, 결국에는 후원을 받을 수 있었다. 이외에도 미국의 스테이트팜 보험(State Farm Insurance), 아시아나항공, LG 3개사로부터 추가적인 후원을 받을 수 있었다. 이때까지만 해도 CJ는 미국에서 인지도가 없었다. 엠넷아메리카는 KCON 시작 전에 30초가량의 광고를 내보냈지만, 이 역시 부족하였다. 또한 컨벤션을 한 달여 앞두고 아티스트 라인업이 확정되어 스폰서를 설득하기에도 시간이 부족하였다.

KCON 관계자들은 페이스북 페이지를 개설하고, 미국 K-팝 커뮤니티의 블로거, 팬클럽, 인플루언서(influencer)<sup>35)</sup>들을 접촉해 글을 쓰게 하였다. 모든 디지털 마케팅은 무료로 진행하였고, 이를 통해 트래픽이 꾸준히 증가하였다. “한류에 대한 모든 것(All Things Hallyu)”이라는 태그 라인을 만들고, 다음과 같이 홍보하였다.

“한류를 아는 사람이라면 진정한 K-팝 팬이다; 당신은 그룹의 일원입니다.”

버라이존 와이어리스 공연장은 무대를 빼고 약 10,000명을 수용할 수 있었다. CJ E&M 아메리카는 약 8,000장의 입장권은 팔고, 기업들의 스폰서로 나머지 2,000장의 입장권을 무료로 발행하였다. 참석률은 높았지만 75만달러의 매출을 올리며, 적자를 기록하였다. 그럼에도 불구하고, CJ 관계자들은 원래 예상은 5,000명 정도의 관객이었는데 그 두배가 동원된 되었다고 말하며, 다음과 같이 긍정적인 반응을 보였다.

“더이상 음악으로 돈을 벌기는 어렵다. KCON은 또 다른 가능성을 보여주었다”

이후, CJ 임원들은 차기 KCON을 기획하기 시작했다. 개최지를 계속 캘리포니아주 어바인으로 할 것인지, 유명하지 않은 아티스트 출연을 계속할 것인지, 스폰서 유치는 어떻게 할 것인지, 입장권 가격은 얼마로 할 것인지를 결정해야 했다. 대도시에서 개최하면 유명 아티스트를 초대하여 더 많은 입장권을 팔아야 했다.

2012년 KCON은 10월에 열렸지만, 2013년에는 브랜드 인지도를 높이기 위해 여름에 개최하는 것을 고려했다. 또한 하루 콘서트를 주말 이틀 개최하여 예산을 두배로 늘리지 않고,

35) 소셜네트워크서비스(SNS: Social Network Service)에서 수십만 명의 구독자(팔로어)를 보유한 유명인

관객의 규모를 늘릴 계획을 세웠다. 공연 관계자들은 버스, 푸드 키오스크, 상품 판매 텐트, 팬 체험구역, 아티스트와의 상호작용 공간을 마련할 수 있는 여러 장소를 탐색하기 시작하였다. LA에는 15,000석 규모의 메모리얼스포츠아레나(Memorial Sports Arena), 스테이플스센터(Staples Center), LA컨벤션센터(LA Convention Center) 등이 후보에 올랐다. 이들은 모두 버라이즌 와이어리스 공연장보다 3~4배 비싼 곳이었다. 또한 2011년 SM 타운이 월드 투어 콘서트를 개최하였던 매디슨 스퀘어 가든(Madison Square Garden)도 후보지에 올랐다. 또한 동부와 서부에서 두 번의 행사를 개최하는 아이디어도 제안되었다. 그러나, 결국 아시아 인구가 가장 많은 LA가 가장 적합한 곳으로 언급되었다.

이미경부회장은 아티스트 라인업에 대해서 2012년의 전략을 그대로 유지해 신인 아티스트를 초청하는 전략을 취했다. 신인 아티스트가 커리어를 쌓는 초기부터 미국 청중들에게 노출되는 것이 좋을 뿐 아니라, 팬들과 교류할 수 있기 때문이었다. 그러나, 여전히 CJ E&M의 경영자들은 유명 아티스트가 참여하는 것이 행사의 흥행과 스폰서 모집에 도움이 될 것이라고 생각하였고, KCON2013과 인기 라이브 음악 차트 쇼인 엠카운트다운(M Countdown) 녹화를 동시에 진행하는 것을 제안하였다. 이 쇼는 본래 대만, 홍콩, 일본을 포함한 다른 아시아 국가들에서 촬영되었다. 만약 이들의 출연이 결정되면, 기존의 아티스트들에 비해 5~10배의 출연료를 지급해야 했다. 또한 6주라는 준비기간 동안 라인업을 구성하기 매우 어려웠다.

또 다른 아이디어는 미국과 유럽의 아티스트를 포함시키는 것이었다. 이미 K-팝은 스눕독(Snoop Dogg), 닥터드레(Dr. Dre) 등 서양 아티스트와의 협업을 진행하고 있었으며, MAMA 2013에는 모타운(Motown)<sup>36)</sup>의 전설인 스티비원더(Stevie Wonder)가 포함될 예정이었다. CJ의 일부 사람들은 미국 스타를 포함하면 덜 열렬한 K-팝 팬들에게 어필할 수 있다고 생각했다.

마지막 아이디어는 팬들이 어떤 아티스트를 초청할 것인지 투표를 하는 것이었다. 그러나 이렇게 되면 선호하는 아티스트들이 선정되지 않거나 CJ가 이들을 초청하지 못한다면, 팬들의 실망감이 너무 크다는 부담이 있었다.

입장권 가격은 유명 아티스트가 초청되면, 더욱 비싸져야 했다. 또한 LA라는 지역적 특성으로 인해 입장권 가격이 2배 정도는 되어야 했다. 그러나 CJ 관계자들은 행사를 너무 비싸지 않은 범위에서 치르기를 원했다.

“K-팝 팬들은 대부분 10대들이어서 금전적인 여유가 없다. 만약 감당할 수 없는 수준의 입

36) 미국 역사상 가장 영향력 있는 흑인 소유 레코드 제작사

장권 가격이 형성된다면, 이들의 기분을 상하게 할 수 있다. 최근 미국에서 열린 K-팝 콘서트 입장권 가격이 350달러까지 오른데 비해, 영국의 유명한 보이밴드 원디렉션(One Direction)은 29.5달러부터 입장권을 제공하고 있다.”

이러한 논의가 진행되는 과정에서 KCON 2013이 개최될 것이라는 것을 팬들에게 알리는 것이 필요하였다. 이미경 부사장은 2012년에 사용된 블로그와 SNS 기반 접근법이 팬들을 끌어들이기 충분할지에 대해 고민하였다. 라디오, 인쇄물, 디지털 광고에 대한 필요성도 검토하였다. 적어도 3~4개 대기업과 6~8개의 중소기업의 스폰서가 필요했다.

새로운 고객을 끌어들이는 것에 대해 고민을 했다. 나이가 든 아시아인들은 K-팝에 대해 거리를 두고 있어, 젊은 층을 지속적으로 공략하는 것에 대한 효과성도 검토해야 했다. CJ E&M 임원들은 나이가 든 관객까지 포용하기 위해 미용, 패션, 요리와 같은 한국 문화적 요소를 포함하고, TV 스타가 출연하는 등 K-드라마적 요소를 포함시키는 것에 대해서도 논의하였다.

이에 2013년에는 슈퍼볼 기간에 방영된 원더풀 피스타치오스(Wonderful Pistachios)<sup>37)</sup>의 공동 소유자인 린다 레스닉(Lynda Resnick)에게 싸이(Psy)를 소개함으로써 이 광고를 실현시키는 데 중요한 역할을 했다. 싸이가 독특한 말타기 댄스를 하고, 녹색 너트로 분장한 코러스 라인 댄서들과 함께 그의 대히트곡 ‘강남스타일’을 패러디한 피스타치오를 테마로 노래하는 장면이 나온다.

KCON은 현재 3~4일간 개최되고 있지만 처음에는 하루 동안 열리는 컨벤션이었다. 약 1만 명의 미국 문화콘텐츠 소비자들이 첫 번째 KCON을 찾았기 때문에 결코 실패라고 할 수는 없었지만 사업적인 측면에서는 적자로 마무리가 되었다. 우리나라 문화를 알리고, 확산한다는 측면에서 수치화하기 어려운 무형의 효과도 있었지만 기업 입장에서는 실험적인 시도가 결국 적자로 마무리가 된 것은 사실이었고, KCON을 계속 할 필요가 있는 것인지에 대한 고민을 하게 만들었다.

KCON 2013을 통한 성과에 대한 기대는 엇갈렸다. 어떤 임원들은 돈을 벌어야 한다고 생각하였고, 다른 임원들은 K-팝을 통해 K-푸드, K-필름, K-드라마로 관심이 확대되는 도구적 효과를 얻기를 원하였다. 그러나, 미국에서 사업을 하고 있던 엠넷아메리카는 KCON을 통해 일단 브랜드 충성도를 구축하고, 향후에 수익을 얻는 것이 더 적절하다는 의견이 지배적이었다.

사실 CJ E&M의 이러한 노력이 최초는 아니었다. 이미 2006년 비(Rain)가 진출하여 타임

37) 미국의 최대 너트 생산업체인 파라마운트팜즈(Paramount Farms)의 대표 제품

(Time)지에서 가장 영향력 있는 100인으로 선정된 적이 있었으며, 2010년 원더걸스(Wonder Girls)도 진출하였다. 그러나, 모두 미국에서의 커리어를 지속하지 못했다. 일본과 대만도 예외는 아니었다. J-팝 스타인 세이코 마츠다(Seiko Matsuda), 유타다(Utada), 드림스컴트루(Dreams Come True), 대만의 스타인 코코리(CoCo Lee)도 성공하지 못하였다.

이미경 부회장은 이러한 과거가 CJ E&M에도 적용될 것인지 곰곰이 생각해보았다. 최초로 한류가 시작된 일본에서도 이미 K-팝에 대한 인기가 서서히 식고 있었다. 따라서 KCON을 단순히 K-팝이 아니라 ‘문화(culture)’의 팬으로 생각해야 한다고 보았다. 그러나, K-팝을 좋아하는 팬들이 반드시 K-푸드를 즐길 것인가에 대한 의문을 가지게 된다. 즉 여전히 해결해야 할 문제들은 남아 있는 것이다.

그러나 CJ는 KCON에 소요되는 투자 규모를 2013년에 2배로 늘리는 결정을 하였으며, 2014년에는 다시 4배로 늘렸다. 이러한 결정의 밑바탕에는 그동안 축적한 콘텐츠 제작 및 유통 역량에 대한 확신, 현지화 전략을 통해 문화산업의 해외시장 진출을 이끌겠다는 기업의 의지가 있었다고 할 수 있다. 또한 창구효과(window effect)로 대표되는 문화산업의 다양한 부가가치 창출 효과에 대한 기대도 이러한 결정을 하게 만들었다고 볼 수 있다.

결과적으로 한류 컨벤션과 콘서트의 결합이라는 시도는 기업의 적극적인 지원 속에 가장 성공적인 문화콘텐츠 확산 플랫폼으로 발전하게 되었다. 2012년 이후 현재까지 미국에서만 13번의 KCON이 성공적으로 개최되었다. 특히 2015년부터는 뉴욕과 LA에서 매년 각각 한 번씩 KCON이 개최되고 있다. 미국에서 KCON이 우리나라 문화콘텐츠의 확산을 위한 성공적인 플랫폼이 될 수 있음을 확인한 이후 KCON은 일본, UAE, 멕시코, 태국, 오스트레일리아 등에서 개최되면서 지역적으로 북미, 중남미, 유럽, 중동, 아시아, 동남아, 오세아니아까지 아우르는 글로벌 컨벤션이 되었다. 2019년 LA에 열렸던 ‘KCON 2019 LA’에는 10만 3천 명의 관객이 참여하는 등 지금까지 KCON 누적 관객은 106만 명에 이르고 있다. 2019년에는 LA 뿐만 아니라 일본, 미국 뉴욕에서 KCON이 개최되었으며, 9월에는 태국 방콕에서도 개최될 예정이다.

KCON에서 미국의 비중이 60%에 이르고 있고, 특정 연령대의 관람객 비중이 높다는 것은 하나의 제약 요인이기도 하지만 동시에 전략적 집중이 가능한 부분이기도 하다. KCON은 컨벤션의 형태를 가지고 있기 때문에 우리나라의 음식료품, 화장품 등을 자연스럽게 해외 소비자들에게 소개할 수 있다는 장점이 있다. 예를 들어, ‘KCON 2019 LA’에는 K팝 뿐만 아니라 K뷰티, K푸드 등을 경험할 수 있는 243개의 프로그램들이 진행되었다. 또한, LA에서 진행되는 KCON을 중심으로 매회 약 40~50개의 중소기업이 KCON에 참여하고 있으며, 참여한 기업의 미국 수출 실적이 큰 폭으로 상승하는 등의 가시적인 효과도 얻고 있다.

2013년 CJ E&M은 엠넷에서 방송되는 가장 인기 있는 음악 오디션 프로그램인 슈퍼스타 K의 최고 출연자들을 시작으로 아티스트 경영에 뛰어들었다. 국내 최대 팝 차트쇼인 엠 카운트다운(M Countdown)을 제작하여 배포하기도 했다. 또한, 한국과 다른 아시아 국가들에서 라이브 콘서트를 열었고, 아시아 팝 음악을 기념하는 시상식인 MAMA(Mnet Asian Music Awards)를 매년 개최했다. MAMA는 아시아 전역의 엠넷에서 방송되었고 수십억 명이 시청했다.

게임사업 분야는 2004년 플레너스를 인수하면서 본격화되었다. 넷마블을 보유하고 있던 플레너스는 CJ엔터테인먼트에 인수된 이후 2004년 6월에 CJ인터넷으로 사명을 변경하였다. CJ인터넷은 2011년 3월에 CJ엔터테인먼트 등과 함께 CJ E&M으로 합병되었으며, 2011년에 다시 CJ게임즈로 물적 분할하였다. 게임산업은 2013년 90억 달러 이상의 가치가 있었다. 아이온, 리니지, 메이플스토리과 같은 한국 게임들을 전 세계 수천만 명의 사용자가 즐겼으며, 블리자드와 일렉트로닉아츠 같은 미국의 최고 비디오 게임 회사들도 서울에 사무소를 운영하고 있다. 이에 CJ E&M은 2014년 8월에 게임사업 부문을 물적분할하여 CJ넷마블을 설립하였다. 같은해 10월에는 CJ게임즈와 CJ넷마블이 다시 합병하여 넷마블게임즈가 되었다<sup>38)</sup>. 2018에 넷마블로 사명을 변경하고 모바일 게임에 주력한 결과, 현재 70여 개국에서 3,500만 명의 회원을 보유하고 있다.

이미경 부회장은 오늘날 한국은 기술과 제조업에서 강한 위치를 차지하고 있지만 다른 나라들이 빠르게 따라잡을 것으로 예상하고, 문화산업에 대한 CJ의 투자 배경에 대해 밝혔다.

“세계의 문화산업은 이미 전통적으로 경제 성장의 핵심 동력이었던 철강, 전자, 자동차 산업을 앞지르고 있다. 나는 한국이 적절한 시기에 아시아와 세계의 문화의 수도가 될 수 있다고 굳게 믿는다. CJ가 그동안 낮은 수익률에도 불구하고 지난 10년간 문화콘텐츠 사업에 집요하게 투자해온 것도 이 때문이다. 하루아침에 콘텐츠 강국이 될 수는 없다. 오늘날 우리가 속달한 생산품질에 도달하려면 다른 아시아 국가들도 상당한 시간이 걸릴 것이다. 사고방식 전환과 문화환경의 변화가 필요하기 때문이다”

이러한 CJ ENM의 성립, 발전 과정을 정리하면 다음과 같다.

38) '19년 6월 기준으로 CJ ENM은 넷마블의 주식 21.85%를 보유하고 있음.



이처럼 CJ ENM은 영화 제작·투자·배급, 뮤지컬 공연, 음반제작, 음원 유통, 콘서트 등을 중심으로 한 엔터테인먼트 사업과 17개 케이블 채널을 중심으로 한 미디어 사업을 아우르면서 우리나라 문화산업을 이끌어 가고 있다. 또한 물적 분할된 게임 사업(넷마블), 드라마콘텐츠 기획 및 제작 사업(스튜디오드래곤), 유선방송사업(CJ헬로)과 연계하여 문화산업에서 리더십을 강화해가고 키워가고 있다. 문화산업의 리더십이 시장 점유율, 매출액 점유율 등으로 결정되는 것은 아니지만 CJ ENM은 영화 배급 점유율, 방송 채널 사용자 시청 점유율 등에서 경쟁기업들 보다 앞서 있다.

CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 시기와 기업 상황에 따라 변화가 있었고, 이러한 전략적 변화가 CJ ENM이 CJ엔터테인먼트, CJ미디어, CJ인터넷, CJ E&M을 거쳐 현재까지 문화산업에서 리더십을 발휘할 수 있는 토대가 되었다고 볼 수 있다. 시기별 또는 기업 상황별 CJ ENM의 전략변화를 정리하면 다음과 같이 요약할 수 있다.



[그림 4-5] CJ ENM 전략변화

CJ ENM의 출발점이 되었던 기업 중 하나인 CJ엔터테인먼트는 수직계열화(vertical integration)를 통해 빠르게 엔터테인먼트산업에서 리더십을 확보해 나갔고, 2011년 CJ엔터테인먼트는 CJ미디어, 온미디어, 엠넷미디어, CJ인터넷 등과 합병되어 CJ E&M으로 통합되었다. 수직계열화는 계열사 단위의 가치사슬 통합을 의미하는 것으로 가치사슬 상에 존재하는 기업들을 계열사로 묶고 시너지 효과를 창출하고자 하는 것이다. 통합(convergence)은 수직계열화를 넘어서 각 기업들을 물리적으로 하나로 묶는 것으로 볼 수 있는데 문화산업에서는 서로 다른 콘텐츠를 기획·제작하는 기업 간의 결합, 콘텐츠 기획·제작 기업과 플랫폼 기업과의 결합 등을 통합이라고 할 수 있다.

수직계열화와 통합을 통해서 기업이 얻고자 하는 바는 명확하다. 규모의 경제와 시너지 효과를 통한 경제적 이익의 확대이다. 특히 OSMU(One Source Multi Use)<sup>39)</sup> 전략을 적극적으로 활용하여야 하고, 초기 비용에 비해 재생산 비용이 낮은 문화산업의 특성상 수직계열화와 통합은 경쟁기업 보다 앞서 나가기 위한 효율적인 전략이 될 수 있다.

더욱이 디지털 기술 발달 등에 따라 콘텐츠 유통 경로가 다변화되면서 기업들은 콘텐츠와 콘텐츠, 플랫폼과 플랫폼, 콘텐츠와 플랫폼 등 다양한 방식으로 결합하게 되었다(임채원, 2017). CJ ENM의 엔터테인먼트, 미디어 사업 모두 공격적인 M&A와 수직계열화를 통해 문화산업에서 리더십을 빠르게 확장하여 왔다.

CJ엔터테인먼트를 중심으로 한 수직계열화 전략이 영화산업에서부터 시작된 것도 이와 무관하지 않다. 영화산업은 기획 및 투자, 제작, 배급, 상영의 가치사슬 구조가 명확하고, 초기 비용에 비해 재생산 비용이 낮은 대표적인 콘텐츠이기 때문이다. CJ엔터테인먼트는 CJ CGV, 프리머스, CJ미디어, CJ케이블넷, CJ엔키노 등 관계사, 계열사 단위의 가치사슬 통합을 통해 극장, 온라인, 케이블 TV 등 다양한 플랫폼을 통한 콘텐츠 활용이 가능한 구조를 만들었다(박진수, 최민정, 2010).

이러한 수직계열화 전략은 지금도 여전히 유효하다고 볼 수 있다. 예를 들어, CJ ENM과 CJ헬로의 관계를 생각해 볼 수 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 CJ헬로는 CJ ENM이 53.92%의 지분을 가지고 있는 종속회사이다. CJ헬로는 전국 23개 권역에서 유료방송을 제공하는 복수 종합 유선방송 사업자(MSO: multiple system operator)이기 때문에 방송 채널 사용사업자가 제공하는 방송 프로그램을 송출하는 사업을 하고 있다. 따라서 MPP인 CJ ENM과 CJ헬로 간에는 수직계열화를 통한 시너지 효과 창출이 가능하다.

수직계열화를 통해 문화산업에서 영향력을 키워온 CJ 계열사들은 2011년에 CJ E&M으로 통합하기에 이른다. 앞서 살펴본 바와 같이 통합은 수직계열화와 달리 서로 다른 콘텐츠를 기획·제작하는 기업 간의 물리적 결합, 콘텐츠 기획·제작 기업과 플랫폼 기업과의 물리적 결합이라고 할 수 있다.

CJ E&M은 사업보고서 등에서 경영 효율성을 증대시키고 엔터테인먼트 사업(영화, 음악, 게임)과 미디어 사업을 통합하여 시너지 효과를 극대화하고 규모의 경제를 갖추어 세계적 회사로 성장하기 위하여 합병하였다고 설명하고 있다. 즉, 콘텐츠와 콘텐츠, 콘텐츠와 플랫폼의 통합을 통해 시너지 효과와 규모의 경제 효과를 기대하였던 것이다.

그런데 최근 CJ ENM의 전략은 물적 분할과 이를 통한 콘텐츠별 전문화라고 할 수 있다.

39) 하나의 자원을 토대로 다양한 사용처를 개발해내는 것

2016년 5월 CJ E&M의 드라마 사업본부가 물적분할하여 스튜디오드래곤을 설립하였고, 2014년 8월에는 게임사업 부문을 물적분할하여 CJ넷마블을 설립하였다. 또한 CJ E&M으로 통합된 이후 2014년에는 뮤직 레이블 체제를 도입하였고, 2016년에는 음원 유통 및 플랫폼 사업을 위해 관련 사업을 물적분할하는 방식으로 CJ디지털뮤직을 설립하였다.

이러한 물적 분할은 드라마, 게임, 음악 등 엔터테인먼트 사업을 중심으로 이루어지고 있는데 콘텐츠별 사업특성에 맞는 경영전략 수립과 특화된 조직 운영을 통해 각 콘텐츠 시장에서 전문성을 높이고, 이를 통해 경쟁력을 강화해 나가겠다는 의지로 볼 수 있다.

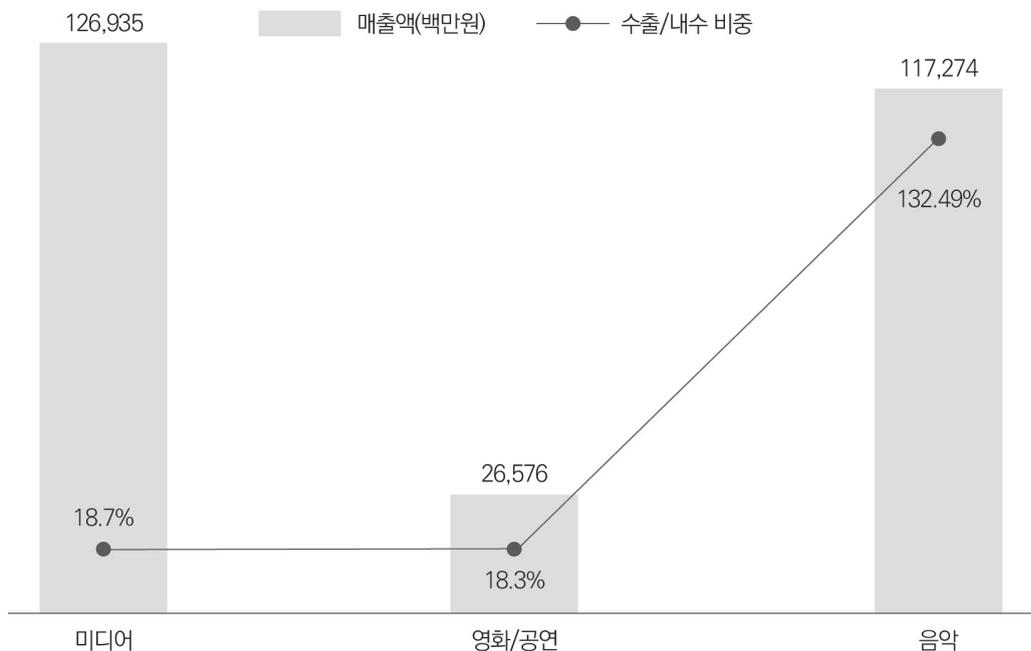
임채원(2017)은 문화산업의 글로벌 기업들도 통합화에서 분할화로 전략을 선회하였으며, CJ ENM도 같은 맥락에서 전략변화가 필요하였다고 설명하고 있다. 즉, 다른 글로벌 기업들과 유사하게 '대형화-통합화-분할'의 세 단계 성장 단계를 거치고 있다고 주장하였다. CJ ENM도 해외의 다른 문화산업 선도 기업과 마찬가지로 규모의 경제와 시너지 효과를 기대했던 통합화에서 벗어나 새로운 전략과 혁신을 시도할 필요성이 생기게 되었다는 것이다. 예를 들어, 각 사업 부문 간에 성장성과 수익성의 격차는 이해 상충의 문제를 일으키기도 하고, 기업 전체의 수익성에 부정적 영향을 미치게 된다. CJ E&M으로 통합된 이후 이러한 현상이 나타났는데 매출액은 증가하지만 순 이익율 등 수익성이 저하되는 문제가 발생하였다. 통합 이후 특정 사업 부문에서의 손실이 다른 사업 부문과 기업 전체의 수익성에 악영향을 주었기 때문에 문화산업에서 리더십을 계속 유지하기 위해서는 CJ E&M은 사업 부문을 재정비하고 새로운 기업 전략이 필요하였다는 것이다.

또한 시장 환경 변화에 효과적으로 대응하고, 사업특성에 맞는 경영전략을 수립해 기업 가치를 극대화하는 것도 물적 분할 전략이 채택된 이유 중 하나였다. 콘텐츠와 콘텐츠, 콘텐츠와 플랫폼 통합을 통한 기업 확장 전략은 개별 콘텐츠 사업 부문들의 특성에 맞는 사업 전략 실행에는 일정 부분 한계를 가질 수밖에 없었다. 특히 각 개별 콘텐츠 사업 부문의 시장 환경 변화가 빠르게 이루어지는 경우에는 이러한 한계가 더 크게 나타날 수 있다. CJ ENM은 국내 문화산업 기업으로는 최초로 핵심사업의 전문화와 수익성 강화를 위한 물적 분할을 선택하였고, 그 결과도 현재까지는 성공적이라는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다(임채원, 2017). CJ ENM은 1990년대 중반부터 현재까지 문화 콘텐츠의 확산을 위해 실험적인 시도를 지속적으로 추진해오고 있다(권상집, 2016).

한류의 확산과 함께 한국 문화산업의 파급력 확산을 위해 CJ ENM을 포함한 E&M기업들은 적극적인 해외시장 진출 전략을 수립, 실행하고 있다. 원래 중국 신문들이 한국 문화의 중국 침략이라고 본 것을 묘사하기 위해 조롱하는 용어로 만들어진 한류는 K드라마로 알려진 한국의 황금 시간대 연속극의 수출로 시작되었다. K-드라마는 중국에서 한류 붐을 일으킨 이후

세계적인 성공을 거두었다. 이 연속극식의 텔레비전 시리즈는 사랑, 상실, 배신, 슬픔의 익숙한 주제들을 로맨틱한 세계관이 중심이 되었다. 그들은 대체로 정치, 종교, 성적 내용에서 멀리 떨어져 문화적으로 보수적인 지역에서 인기를 끌었다. 2003년 이란에서 방영된 '대장금'은 2006년 이란에서 방영되었고, 전국 시청률 80%를 넘었다. 쿠바 국영 TV 방송국은 2013년 초 '내조의 여왕'을 방영했다.

CJ ENM은 콘텐츠 수출, 국제공동제작에 이어 OSMT(One Source Multi Territory) 전략을 통해 문화산업의 해외시장 진출을 이끌고 있다고 할 수 있다. CJ ENM이 각 사업 부문별 수출 규모와 비중을 살펴보면 수출액으로는 미디어 부문이 1,269억 원(2019년 상반기 기준)으로 영화/공연이나 음악보다는 많고, 내수 대비 수출 비중은 음악이 132.4%로 가장 수출 비중이 높은 것으로 나타났다.



[그림 4-6] CJ ENM의 부문별 수출 규모와 비중 (2019년 상반기 기준)

\* CJ ENM 반기보고서(2019.8.14.) 자료를 바탕으로 가공

CJ ENM의 경우 'K-컬처(culture)'를 음악(K-팝), 영화(K-films), TV쇼(K-drama) 외에도 게임, 스타일, 음식 등 다른 문화적 측면을 포함시켜 넓게 정의하였다. K-팝 산업은 음반사, 프로듀서, 에이전시 역할을 하는 SM, YG, JYP 등에 의해 발전되어 왔다. 이들은 한국과 아시아 전역에 걸쳐 재능 있는 젊은이들을 찾아다니며 수십만 명의 후보자들 가운데 몇백 명을 추

려 훈련시켰다. 심사 대상자들은 7년에서 10년까지의 계약에 서명했고, 전형적으로 4명에서 15명의 멤버로 구성된 거의 보편적으로는 하나의 성으로 구성된 밴드였다. 기획사들은 종종 후보자들을 엄격하게 통제하고 그들이 언제, 어디서 대중 앞에 모습을 드러낼지 결정했다. 훈련은 노래, 춤, 외국어, 미디어 관계, 예절에 대한 수업으로 이루어졌다. 이들은 그룹에서 성공한 후에, 때때로 솔로 활동을 시작하곤 했다.

노래는 서양 작사/작곡가와와의 협업이나 아웃소싱을 통해 세계적으로 인기 있는 음악 스타일을 따라갔다. 한 그룹의 레퍼토리의 중요한 부분인 연출을 완벽하게 수행하였고, 많은 서양 팝의 행위들과 시각적으로 비슷했으며, 더 큰 그룹에게는 어느 정도의 복잡성이 추가되었다. 미학은 K-팝의 큰 부분을 차지했고 그룹들은 최고의 패션 디자이너들로부터 조언을 받았다. 각 그룹은 자신만의 스타일을 가지고 있었다. 예를 들어, 한 그룹의 의상은 무지개의 색에 바탕을 두고, 다른 그룹의 의상은 온통 검은색이고, 세 번째는 교복 모양을 하고 있었다.

2008년에는 CD 판매, 디지털 다운로드 또는 스트림, 콘서트 입장권, DVD, 아티스트 상품, 기타 관련 수입을 포함한 K-팝 수출액이 1,650만 달러로 추산되었고, 일본은 약 70%를 차지하였다. 2012년 수출은 2억3천5백만 달러로 증가했고, K-팝의 유튜브 조회 수는 2011년 22억 건에서 2012년 70억 건 이상 높아졌다. 이전에 아시아를 중심으로 형성되었던 팬층이 전 세계로 확대되어, 글로벌 팬클럽은 2011년 330만 명에서 2013년 930만 명으로 성장했다.

그룹 멤버들은 일본, 중국, 동남아시아, 미국 등에 거주하고 있는 한국인들에게 인기를 얻었다. 이에 CJ ENM 아메리카 마케팅 담당 부사장 안젤라 킬로렌(Angela Killoren)은 다음과 같이 언급하였다.

“K-팝이 외부인들에게 피상적으로 보일 수 있지만, 신세대 팬들에게는 진정한 예술적 형태를 보여준다. K-팝은 판타지와 로맨스를 만들어 팬들이 자신의 욕망을 표현하도록 한다. 이것이 그들이 가장 좋아하는 스타를 우상화하는 이유다.”

콘텐츠 수출은 한국에서 만들어진 콘텐츠를 해외시장에 직접적으로 판매하는 것이다. 영화 부문을 예로 든다면 국내 영화를 해외 현지 극장에서 상영하거나 DVD, 스트리밍 서비스로 재판매하는 것을 말한다. 현재도 이러한 수출 전략은 해외 OTT(Over The Top) 시장이 커지면서 여전히 유효한 해외시장 진출 전략의 하나로 활용되고 있다(임채원, 2018). CJ엔터테인먼트의 경우 1997년부터 국내 영화 배급사업을 본격적으로 시작하였는데 2009년부터는 미국 및 중국(2009년), 일본(2010년), 베트남(2011년) 등을 중심으로 직배 사업을 시작하였다. 다만, 이러한 콘텐츠 수출은 이른바 문화적 할인(cultural discount) 문제에 직면하게 된

다. 문화적 할인은 문화상품이 문화권이 다른 시장에 진출할 때 문화적 차이로 인하여 가치가 낮아지는 현상을 의미한다. 따라서 국내에서 제작된 콘텐츠 및 문화상품을 해외시장에 직접적으로 판매하는 경우에 이러한 문화적 할인에 대한 고려가 필요하게 된다. 다만, 한류가 확산되고, 한국 문화산업의 파급력이 확대되면서 이러한 문화적 할인이 과거보다 낮아진 것은 고무적이다.

콘텐츠 수출로 시작된 CJ ENM의 해외시장 진출 전략은 공동제작 형태로 발전하게 된다. 공동제작은 직접 수출보다는 문화적 협력 관계 구축이 용이하다고 할 수 있다. CJ ENM은 중국, 베트남 등 아시아 시장부터 공동제작 형태의 해외시장에서 영향력을 확대해 갔다. 중국 차이나 필름그룹과 협력한 ‘이별계약’, 베트남 VTV와 협력한 ‘무사의 향기’ 등 영화, 드라마에 있어 공동제작 성공사례를 만들었으며, ‘설국열차’, ‘옥자’ 등 미국과의 공동제작 영화도 흥행에 성공하였다.

CJ ENM의 해외시장 진출 전략변화를 시기별로 살펴보면 콘텐츠 수출, 공동제작, OSMT의 3단계로 구분할 수 있다(이장우·이강복, 2007; 임채원, 2018). 콘텐츠 수출과 공동제작을 통해 해외시장 진출에 있어서도 성과를 창출한 CJ ENM은 OSMT(One Source Multi Territory) 전략이라는 새로운 현지화 전략을 통해 문화산업의 해외시장 진출을 이끌고 있다. OSMT 전략은 한 가지 콘텐츠를 이용하여 국가별 문화에 맞게 변형시켜 재활용하는 것을 의미한다. 영화로 본다면 하나의 시나리오와 스토리를 가지고 국가별 관객 취향을 반영해 여러 버전의 영화를 만들어서 각 국가에서 개봉하는 것을 의미한다(임채원, 2017). 영화 ‘수상한 그녀’, ‘씨니’ 등을 각 국가에서 다른 이름으로 리메이크하여 흥행 면에서 성공을 거두었던 것이 대표적인 사례이다.

CJ ENM이 엔터테인먼트산업과 미디어 산업을 아우르는 기업으로 성장할 수 있게 만든 여러 요인 중 기업집단 CJ의 계열회사이기 때문에 가능했던 요인들도 많이 있다. 기업집단 CJ의 계열회사로서 공격적인 M&A를 통해 단기간에 기업 규모를 키울 수 있었고, 수직계열화와 통합을 통해 콘텐츠와 플랫폼의 결합을 빠른 시간 내에 이룰 수 있었던 것도 사실이다.

그러나, 기업집단이라는 장점 외에 시기별 또는 시장 상황별로 빠른 전략적 변화를 주도하였기 때문이라고 할 수 있다. 그리고 이러한 전략적 변화는 적어도 우리나라 문화산업에서는 “아직 가 보지 않은 길”이라고 평가할 수 있는 것이 많았다. 앞서 살펴본 것과 같이 CJ ENM은 국내 문화산업 기업으로는 최초로 핵심사업의 전문화와 수익성 강화를 위한 물적 분할을 선택하였고, 적극적인 현지화 전략을 위해 OSMT(One Source Multi Territory)라는 전략을 최초로 적용하였다. 이러한 전략을 통해 새로운 현지화 전략을 통해 문화산업의 해외시장 진출을 이끌고 있다.

또한 축적된 콘텐츠 제작 및 유통 역량을 바탕으로 콘텐츠 수출뿐만 아니라 공동제작 성공 사례를 만들었고, 보다 적극적인 현지화 전략을 위해 OSMT라는 전략을 최초로 적용하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 임채원(2018)은 OSMT라는 용어를 CJ ENM이 처음 사용하였고, 문화산업에서 적용될 수 있는 고유한 용어와 개념이기 때문에 앞으로 연구가 확장될 가능성이 매우 높다고 보고 있다.

이처럼 CJ ENM은 2013년까지 글로벌 시장을 겨냥한 통합형 ‘생활형’ 대기업으로 성장했다. CJ는 이재현 회장의 직접적인 리더십 아래 건강과 행복, 편리함의 “새로운 문화 창조”에 유독 주력해 왔다. K-컬처의 생활화에 대한 다음과 같은 리더의 생각을 살펴보면 그동안 CJ ENM이 걸어왔던 길에 대해 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

“우리는 전 세계 모든 사람이 매년 두세 편의 K영화를 보고, 한 달에 한두 번 K-푸드를 먹고, 매주 한두 편의 K-드라마를 보고, 매일 한두 곡씩 K-팝 노래를 듣기를 바란다.”

## 제5장 결론

본 연구는 문화산업에서 기업가정신의 발현과 마켓리더십과의 관계를 분석하는 것을 목적으로 하였다. 창의성과 혁신성으로 대표되는 이 분야는 향후 우리나라의 성장동력 산업으로 중요하게 인식되고 있는 데 반해 상대적으로 연구가 덜 되어 왔기 때문이다.

문화산업은 1930~40년대부터 선진국들을 중심으로 정의되기 시작하였으나, 그 당시만 해도 자본주의와 반대되는 개념이라고 생각하였다. 이후 문화를 본격적으로 산업으로 육성하고자 하는 노력은 1980년대부터 UNESCO 등에 의해 전개되었다. 문화산업의 경제적 가치가 주목을 받으면서 문화산업의 범주에 대한 관심도 커지게 되었다. Vogel(2001)은 문화산업을 엔터테인먼트산업으로 보고, 미디어를 기준으로 미디어 의존형 엔터테인먼트산업과 미디어 체험형 엔터테인먼트산업으로 구분했다. Hesmondhalgh(2007)는 텍스트의 재생산 가능성에 따라 핵심문화산업(core cultural industries)과 주변 문화산업(peripheral cultural industries)으로 나누었다. 한마디로 말하면, 문화상품이란 문화에 경제적 부가가치를 붙여서 이익을 창출하는 것이고 그것이 곧 문화 산업활동인 것이다.

우리나라는 현재 표준산업분류에 문화산업이라는 분류체계를 포함하고 있지 않다. 문화산업과 연관된 산업에 분산되어 포함되어 있는데 특히 '정보통신업'과 '예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'에 문화 관련 산업들이 포함되어 있다. '정보통신업'에는 출판업, 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업, 방송업, 우편 및 통신업, 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업, 정보 서비스업이 포함되어 있고 '예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'에는 창작, 예술 및 여가 관련 서비스업과 스포츠 및 오락 관련 서비스업이 포함되어 있다.

이러한 문화산업에서 기업가정신에 대한 논의가 시작된 것은 1990년대 영국에서 창조산업에 대한 논의가 시작되면서부터이다. 최근 수십 년간 세계 창조경제는 문화산업이 금융산업, 정보산업, 의학, 관광산업에 이어 제5의 경제 산업으로 간주되는 문화산업 면에서 상당히 성장했다. 문화 및 창조산업에서 기업가정신은 창의적인 아이디어를 창출하여 수익성을 위한 사업 경로 내에서 추구하는 것을 의미한다.

문화산업에서 기업가정신의 발현을 알아보기 위해 본 연구에서는 리더의 혁신지향성, 위험감수, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전 용이성으로 구성된 다섯 가지 요인을 선정하였다.

첫 번째 요인인 리더의 혁신 지향성은 기업의 제품/서비스 개발 방향성을 설정하고 이를 구현하는 데 있어 전체적인 방향을 잡아준다. 또한, 리더는 구성원들과의 지속적인 의사소통을 통해 공감대를 형성하고, 혁신 활동이 필요하다고 느낄 수 있도록 해야 한다. 이에 영향을 미치는 요인들에는 기업가의 교육수준, 자금조달 능력, 정부의 규제 및 정책, 노동시장의 유연

성, 환경 활용 능력 등이 있다.

두 번째 요인인 위험감수성은 불확실성과 모호함이 존재하는 사업에서 위험에도 불구하고 의식적으로 기회를 잡으려 하는 성향을 말한다. 기업은 불확실한 상황에 자주 노출되기는 하지만, 체계적이고 이성적인 접근 방식을 따름으로써 이러한 모호함과 불확실성 가운데 일부를 제거하는 것이 가능하다. 이렇듯 체계적인 제도 운용 등을 통해 위험을 감수하는 성향이 있는 기업들의 성과가 더 좋을 가능성이 있다.

세 번째 요인인 선발자우위는 산업 환경의 변화나 새로운 시장의 등장에 경쟁기업보다 먼저 행동함으로써 가질 수 있는 장점을 말한다. 이러한 우위에는 여러 가지가 있지만, 대표적으로 비용 우위, 제품차별화, 소비자 전환비용, 유통, 정부 정책, 광고, 브랜드 가치 등에서 유리한 위치를 차지할 수 있다.

네 번째 요인인 종업원에 대한 보상은 조직구성원들에게 주어지는 금전적, 비금전적 혜택을 말한다. 공정한 평가와 보상 시스템이 존재하게 되면 조직구성원 개인은 성과에 대한 만족감을 느끼게 되고, 동기가 부여될 수 있다. 결국, 경영자와 종업원에 대한 적절한 보상은 기업의 생산성을 높여 시장에서 경쟁하는 데보다 유리한 위치를 차지할 수 있게 된다. 따라서 성공적인 기업들은 인재들이 능력을 충분히 발휘할 수 있는 환경과 제도를 만들어 주기 위한 노력을 하고 있다.

다섯 번째 요인인 재도전 용이성은 기업이 혁신이나 새로운 비즈니스 모델을 도입하는 데 있어 실패한다고 할지라도 조직구성원들에게 다시 도전할 수 있는 환경을 만들어 주는 것을 의미한다. 즉, 실패하지 않는 것도 중요하지만, 어떻게 대처하는가 역시 중요한 문제이다. 실리콘밸리와 같은 경우에는 전자보다는 후 실패에 대해 관용적인 문화를 상징하고 있다. 많은 경쟁력 있는 기업들이 이곳에서 탄생하였음을 볼 때 분명 문화적인 요소가 중요한 역할을 하고 있다고 할 수 있다.

그 이상과 같은 요소들이 어떻게 마켓리더십에 영향을 미치는지에 관해 회귀분석을 실시하였다. 마켓리더십을 보여주는 지표로는 시장 점유율을 선정하였다. 시장 점유율은 기업이 경쟁업체와 비교해 얼마나 잘하고 있는지를 나타내는 지표로 대부분 성공하는 기업들은 시장 내에서 높은 점유율을 달성하는 것이 일반적이기 때문이다.

그 결과, 리더의 혁신지향성은 유의미한 결과가 도출되지 않았고, 나머지 네 가지 요인과는 관련이 있음이 나타났다. 이 결과를 문화산업에 반영해서 해석하면, 리더의 직관(insight)이나 추진력이 중요한 산업과는 달리 조직구성원들의 창의력과 능력이 발휘될 수 있는 환경이 보다 효과적이라는 것을 보여준다고 할 수 있다. 개인의 예술적 창작성이 매우 중요한 문화산업의 특징을 고려해볼 때 이러한 결과가 도출되는 것은 매우 타당하다고 할 수 있겠다.

특히 승자독식이 존재하는 문화산업에서 선발자우위는 마켓리더십과 가장 밀접한 연관이 있었다. 또한, 고위험 산업이라는 특성을 감안할 때, 위험을 감수하는 조직 문화를 형성하고, 실패하더라도 재도전할 수 있는 환경을 조성해야 시장에서의 리더십을 확보하는 데 유리하다는 결과가 나타났다. 마지막으로 보상 시스템이 잘 운영될 때 조직에 대한 충성도 및 몰입도가 증가하여 결국에는 시장에서 리더의 위치를 지키는 데 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

정성분석은 문화산업에 오랫동안 투자를 해온 CJ ENM을 대상으로 진행하였다. CJ ENM은 문화산업의 양대 축이라고 할 수 있는 엔터테인먼트산업과 미디어 산업을 아우르는 대표적인 기업이다. 위 기업은 tvN, OCN, 엠넷, 투니버스 등 17개 방송 채널 및 방송콘텐츠, 광고 등을 중심으로 하는 미디어 사업과 영화, 공연 및 음악사업을 중심으로 한 엔터테인먼트 사업(영화 제작, 투자 및 배급, 뮤지컬, 음반제작, 음원 유통, 콘서트 등)을 추진하고 있다. 또한, TV 홈쇼핑 채널, 온라인 CJmall을 통한 상품 판매도 주요 사업 부문 중 하나이다.

CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 기업가정신의 발휘라는 관점에서 의미 찾을 수 있었다. 문화산업의 리더십이 시장 점유율, 매출액 점유율 등으로 결정되는 것은 아니지만 CJ ENM은 영화 배급 점유율, 방송 채널 사용사업자 시청 점유율 등에서 경쟁기업들보다 앞서 있다. CJ ENM이 문화산업을 이끌어가는 기업으로 성장하게 된 배경에는 공격적인 M&A 전략이 있었다. 특히 미디어 사업 부문에서 이러한 경향이 두드러지게 나타난다. 그러나 CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 시기와 기업 상황에 따라 변화가 있었고, 이러한 전략적 변화가 CJ ENM이 CJ엔터테인먼트, CJ미디어, CJ인터넷, CJ E&M을 거쳐 현재까지 문화산업에서 리더십을 발휘할 수 있는 토대가 되었다고 볼 수 있다. CJ ENM이 오늘날 우리나라 문화산업을 이끌어가는 기업으로 성장할 수 있었던 것은 시기별 또는 시장 상황별로 빠른 전략적 변화를 주도하였기 때문이라고 할 수 있다. 그리고 이러한 전략적 변화는 적어도 우리나라 문화산업에서는 “아직 가 보지 않은 길”이라고 평가할 수 있는 것이 많았다.

CJ ENM은 국내 문화산업 기업으로는 최초로 핵심사업의 전문화와 수익성 강화를 위한 물적 분할을 선택하였고, 적극적인 현지화 전략을 위해 OSMT(One Source Multi Territory)라는 전략을 최초로 적용하였다. 따라서 CJ ENM의 문화산업 리더십 전략은 기업가정신의 발휘라는 관점에서 의미 찾을 수 있다.

CJ는 2013년까지 글로벌 시장을 겨냥한 통합형 ‘생활형’ 대기업으로 성장했다. CJ는 이재현 회장의 직접적인 리더십 아래 건강과 행복, 편리함의 ‘새로운 문화 창조’에 유독 주력해 왔다. 그리고, 전 세계 모든 사람들이 매년 두 세 편의 K-영화를 보고, 한 달에 한두 번 K-푸드를 먹고, 매일 한두 곡씩 K-팝을 듣기를 바란다고 한 그의 바람이 이루어질 것으로 전망된다.

본 연구는 이렇듯 문화산업에 있어서 기업가정신의 발현을 정량·정성분석하였다. 그 결과,

정량분석에서는 위험감수, 선발자우위, 종업원에 대한 보상, 재도전 용이성이 마켓리더십을 가지는데 매우 중요한 요소로 작용하고 있음이 나타났다. 이에 반해 정성분석에서는 이재현 회장, 이미경 부회장으로 대표되는 리더의 직관과 추진력이 매우 중요했음을 알 수 있었다.

3장에서 언급했듯이, 정량분석에는 모두 155개 기업이 분석에 활용되었다. 이 표본에는 기업들에는 10~800명 정도의 종업원들이 종사하고 있었다. 즉 3,600명 정도가 종사하고 있는 CJ ENM 등은 조사대상에서 포함되지 않았던 것이다. 대부분 문화산업에 속하는 기업들은 다소 소규모이기 때문에 수직적인 문화보다는 수평적이고, 종업원 개개인의 개성이 잘 발휘될 수 있는 환경을 구축하고 있다고 할 수 있다. 그러나, 기업이 성장하여 어느 정도 규모가 갖추어지게 되면, 이러한 요소들과 함께 리더의 혁신성과 과감한 도전정신이 매우 중요하게 작용한다고 할 수 있다. 이는 CJ E&M이 탄생한 이후, 급속하게 성장하는 과정에서 이재현 회장과 이미경 부회장의 역할이 강조되었던 사례에 잘 나타나 있다.

현재 우리나라는 스마트폰, 반도체, 가전, 디스플레이 등 기존에 경제에서 중요한 비중을 차지해 왔던 영역에서의 경쟁에서 중국에 다소 밀리고 있는 상황이다. 또한, 조선, 자동차 등 전통적인 제조업들도 정체에 들어서 있다. 이러한 상황에서 최근 붐이 일어나고 있는 문화산업에 대한 투자와 관심을 지속하여 경쟁력의 원천으로 삼는 것이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 이 중 가장 밑바탕이 되는 것이 기업가정신이며, 관련된 정책적 지원과 기업의 노력이 지속되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강호영·박현일·이원기 (2009), “종업원 교육훈련과 보상시스템의 동기부여 효과: 은행 A사를 중심으로”, 한국회계학회 발표논문집: 1-18.
- 권상집, 백서인, 김희태, 장현준, 김성진. (2013). 기업가적의지, 조직학습, 기술/시장 변화에 의한 대학발 창업 벤처기업의 기회실현 과정: i-KAIST 탐색적 사례연구. 지식경영연구, 14(5), 55-80.
- 권상집(2016), 「한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로벌 콘텐츠 전략」, 한국콘텐츠학회논문지, 16(12), pp.78-90.
- 김남두(2018), 주요 OTT 서비스의 영상콘텐츠 제공 현황 및 모니터링 정례화의 필요성, KISDI Premium Report.
- 기현희(1995), 중소기업의 부실 예측모형에 관한 실증연구, 제주경영학회지 11(4), 69-99.
- 김규찬(2012), “문화콘텐츠산업 진흥정책의 시기별 특성과 성과: 1974~2011 문화예산 분석을 중심으로”, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김규찬(2015), “문화산업 법령 입법평가와 개선방안”, *문화정책논총*, 29(1), 150-170.
- 김규찬, 이성민, 김현주, 윤주(2017), 4차 산업혁명과 문화·관광 산업 정책방향, 한국문화관광연구원.
- 김기현(2012), “문화산업 정책의 변동에 관한 소고”, *문화콘텐츠연구*, 2, 31~68.
- 김선우, 고혁진(2017), 4차 산업혁명시대 기업가정신의 방향, 하계학술대회 발표집, 96-105.
- 김평수, 윤홍근, 장규수(2012), 문화콘텐츠산업론, 2012년 개정판, 커뮤니케이션북스.
- 박진수·최민정(2010), 「국내미디어 엔터테인먼트산업의 성장과 도전」, *Korea Business Review*, 14(1), pp.107-133.
- 백서인, 권상집. (2015). CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출. *기업경영연구*, 22(5), 201-228.
- 신성욱 (2009), “보상시스템의 질이 종업원 보상시스템 만족도와 노력투입에 미치는 영

- 향”, 한국컨텐츠학회논문지 9: 313-324.
- 이명호, 차태훈, 허훈, 채승원, 2003, 시장 초기 진입자의 경쟁우위 원천변화에 대한 연구, 중소기업연구 25(2), 469-489.
- 이장우·이강복(2007), 「한류 드라마 콘텐츠의 국제경쟁력과 해외진출 전략」, 경영학연구, 36(6), pp.1419-1447.
- 이정우, 김선우, 김영환, 김형주, 손하늬, 2016, 지역별 기업가정신 실태비교, 과학기술정책연구원 조사연구 2016-13-02.
- 이춘우, 한유진, 김도현, 서유미, 이경원, 이희우, 이영달, 기업가정신의 이해, 중소기업청/한국청년기업가재단, 2014.
- 이학중, 양혁승(2012), 전략적 인적자원관리, 오래.
- 임지영, 구문모(2015), 문화예술축제에서의 문화적 기업가정신에 대한 고찰: 프랑스 아비뇽 축제를 중심으로, 유럽연구 33(4), 251-293.
- 임명환(2009), 문화콘텐츠 산업의 동향과 전망 및 기술혁신 전략, 전자통신동향분석 24(2), 43-55.
- 임채원(2017), 「콘텐츠 관련 기업의 기업분할(De-Convergence) 전략에 관한 연구」, 글로컬 창의 문화연구, 6(1), pp.7-25.
- 임채원 (2018), 「CJ E&M의 해외 진출 전략인 OSMT(One Source Multi Territory)에 관한 고찰」, 글로컬 창의 문화연구, 7(1), pp.22-37.
- 정진철·한주희 (2004), “성과-보상 연계성의 종업원 생산성 제고에 미치는 영향에 대한 고용 안정성의 역할”, 한일경상논집 28: 109-137.
- CJ ENM 반기보고서(2019.8.14.)
- 지성권, 신성욱, 2003, 종업원과 경영자의 보상구조에 관한 연구, 회계학연구 28(4), 85-113.
- 미디어오늘, ‘기업사냥으로 세운 미디어제국 CJ’, 2018년 3월 25일 기사.
- 콘텐츠진흥원(2017), 해외 콘텐츠시장 동향조사.
- 통계청(2017), 한국표준산업분류.

- Aageson, T. (2008), Cultural entrepreneurs: Producing cultural value and wealth. In: Anheier, H.K., Isar, Y.R., editors. *The Cultural Economy*. Los Angeles: SAGE. p92-107.
- Abbing, H. (2016), *Rejection of commerce in the arts, draft of Part III of my forthcoming book the art period, on the changing*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Ahn, M.J., Adamson, J.S.A., Dornbuch, D. (2004), From Leaders to Leadership: Managing Change, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(4), 112-123.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., & Riley, D. (2001). *Assessing market performance: The current state of metrics*. Center for Marketing Working Paper, (01-903).
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2007). Competitor-oriented objectives: the myth of market share. *International journal of business*, 12(1), 116-134.
- Arndt, O., Freitag, K., Knetsch, F., Sakowicz, F., Nimmrichter, R. 2013. *The cultural and creative industries in the macroeconomic value added chain*, Federal Ministry of Economics and Technology.
- Bass B. M(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. New york.
- Bhide A (2000) *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.
- British Council. (2010), *Creative and cultural economy series. Mapping the Creative Industries: A Toolkit*. Vol. 2. London, UK: British Council.
- Brockhaus, R. H.(1980), "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, pp. 509-520.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.

- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles*. New York.
- Caves, R.E. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard University Press.
- Chang, W.J., Wyszomirski, M. (2015), What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11-31.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, 25, 217-234.
- Cowherd, D. W. and D. I. Levine, "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2 (1992), pp. 302-320.
- del Corral, M., 2005, *Cultural industries: towards a policy framework*, UNESCO, *Presentation of Asia-Pacific Creative Communities: A Strategy for the 21st Century*, Jodhpur(India).
- Djankov, S., Rafel, L. P., Florencio, L. S., & Andrei, S. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 1-37.
- Edmondson, A. 2011, *Strategies for learning from failure*, HBR, 4.
- Eisenbach, R, Watson, K., and Pillai, R. (1999), Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management* 12(2), 80-89.
- Enhuber, M. (2014). How is Damien Hirst a cultural entrepreneur? *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 3(2), 3-20.
- Essig, L. (2015), Means and ends: A theory framework for understanding entrepreneurship in the US arts and culture sector. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 227-246.

- Fillis, I. "The Entrepreneurial Artist as Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature," *International Journal of Arts Management*, Vol.7, No.1 (2004), p. 12.
- Farris, P., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. Wharton.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Folkman, S., Lazarus, R.S. 1980. An analysis of coping in a middle-aged community sample, *Journal of Health and Social Behavior*, 219-239.
- Forbes, D.P. (2007) Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review* 32(3): 361-376.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J., "Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany", *Academy of Management Journal*, 39(1), (1996), pp.37-63.
- Gandal, N., "The Dynamics of Competition in the Internet Search Engine Market", *International Journal of Industrial Organization*, Vol.19, No.7(2001), pp.1103-1117.
- Garnham, N. 2006. From cultural to creative industries, *International Journal of Cultural Policy* 11(1), 15-29.
- Gilbert, R. J. and D. M. G. Newbery, "Preemptive Patenting and the Persistence of Monopoly", *The American Economic Review*, Vol.72, No.3(1982), pp.514-526.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R., "Self-efficacy: A theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, 17(2), (1992), pp.183-211.
- Golder, P. and G. Tellis, "Pioneering Advantage: Marketing Logic of Marketing

- Legend?" *Journal of Marketing Research*, Vol.30(1993), pp.158-170.
- Gruber, M (2007) Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing* 22(6): 782-807.
- Hagel, J., Singer, M., 1999, Unbundling the corporation, *Harvard Business Review* 77(2), 133-141.
- Hagoort, G. (2003), *Art Management: Entrepreneurial Style*. Netherlands: Eburon Academic Publishers.
- Hausmann, A. (2010), German artists between bohemian idealism and entrepreneurial dynamics: Reflections on cultural entrepreneurship and the need for start-up management. *International Journal of Arts Management*, 12(2), 17-29.
- Hausmann, A., Heinze, A. (2016), Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 7-22.
- Hawkins, J. (2002). *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, London: Penguin Books.
- Hesmondhalgh, C. 2007. *Cultural Industries*, 2<sup>nd</sup> Ed. Saga Publications.
- Higgs, M., Rowland, D., (2007). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* 5(2), 121-151.
- Jacobson, R. (1988). Distinguishing among competing theories of the market share effect. *The Journal of Marketing*, 68-80.
- Johnson, V.(2007), What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology* 113, 97-127.
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of

- entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6, 45-61.
- Katz, M. L. and C. Shapiro, "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.8, 1994, pp.93-115.
- Kavousy, E., Shahosseini, A., Kiasi, S., Ardahaey, F. (2010), Cultural entrepreneurship strategies in Iran. *Serbian Journal of Management*, 5(2), 227-241.
- Kirzner, L. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11, 5-17.
- Klamer, A. 2011. Cultural entrepreneurship, *Review of Austrian Economics* 24(2), 141-156.
- Konrad, E. (2013), Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 307-319.
- Kotler, P. *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1990.
- Kotter, P. J. & L. A. Schleginger(1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Mar-April.57(2):106-114.
- Kotter, J. P. (2007) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Jan. 92-107.
- Kuratko, D. F. and R. M. Hodgetts(2007), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th Edition, Canada, Thomson South-Western.
- Lambkin, M. and G. S. Day, "Evolutionary Processes in Competitive Markets : Beyond the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, Vol.53, No.3(1989), pp.4-20.
- Landry, C. (2000) *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovation*. London: Earthscan.
- Lee, J.H. and Venkataraman, S. (2006), "Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities", *Journal of Business*

- Venturing, Vol. 21, pp. 107-23.
- LeRoy, A. (2010). The Rising of Popular Culture: A Historiographical Sketch, OAH Magazine of History 24 (2): 11-14.
- Levy, A.(1988), “Second-order planned change : definition and conceptualization”, Organizational Dynamics. 15(1), 5-23.
- Lieberman, M. and D. Montgomery, “First-Mover Advantages”, Strategic Management Journal, Vol.9(1988), pp.41-58.
- Lounsbury, M., Glynn, M. (2001), Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. Strategic Management Journal, 22(6-7), 545-564.
- Lundstrom, A., & Stevenson, L. A. (2005). Entrepreneurship policy: Theory and practice. Boston, M.A.: Springer.
- Majaro, S. (1977). International Marketing: A strategic approach to world markets. Allen & Unwin.
- McGrath RG and MacMillan IC (2000) The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McShulskis, E. 1996, Teamwork can lead to higher wages, HR Magazine, 5-10.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. 1984, Compensation, Plano: TX: Business Publications
- Miller, D., Correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 29(7), pp.770-791, 1983.
- Miller, D. (2001), Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? Journal of Change Management 2(4), 359-368.
- Miller KD (2007) Risk and rationality in entrepreneurial processes. Strategic Entrepreneurship Journal 1(1): 57-74.
- Min, S., M. U. Kalwani, and W. T. Robinson, “Market Pioneer and Early

Follower Survival Risks : A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets”, *Journal of Marketing*, Vol.70, No.1(2006), pp.15-33.

Moore, I., 2014, Cultural and creative industries concept - a historical perspective, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110, 738-746.

Moschella, D.C., 1997, *Waves of Power*, AMACOM, American Management Association.

Nye, G. 1970. *The unembarrassed muse: The popular arts in America*, New York: Dial.

Palich LE and Bagby DR (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing* 10(3): 425-438.

Pascale RT (1984) Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review* 26(3): 47-72.

Peneder, M. 2009, The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept, *Journal of Industry, Competition, and Trade* 9(2), 77-99.

Phillips, R. (2011), *Arts Entrepreneurship and Economic Development: Can Every City be Austintatious*. Indianapolis, USA: Now Publishers Inc.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Strategic Planning: Readings*, 102-117.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

Prichard, R.D., Roth, P.L., Roth, P.G., Watson, M.D., Jones, S.D. 1989, Incentive systems: success by design, *Personnel*, 66.

Preece, S. (2011), Performing arts entrepreneurship: Toward a research agenda. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103-120.

Prescott, J. E., Kohli, A. K., & Venkatraman, N. (2006). The market share-profitability relationship: An empirical assessment of major assertions

- and contradictions. *Strategic Management Journal*, 7(4), 377-394.
- Runde J (1998) Clarifying Frank Knight's discussion of the meaning of risk and uncertainty. *Cambridge Journal of Economics* 22(5): 539-546.
- Russo JE and Schoemaker PJH (2002) *Winning Decisions: How to Make the Right Decision the First Time*. London: Random House.
- Schilling, M. A., "Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2(2002), pp.387-398.
- Scott, A. J. (2006). *Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions*. Capitalism, cities, and the production of symbolic forms. Centre for Globalization and Policy Research, School of Public Policy and Social Research, University of California-Los Angeles, USA.
- Scott, M. (2012), Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilizing and converting Bourdieu's alternative capitals. *Poetics*, 40(3), 237-255.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1986). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of business venturing*, 1(1), 129-140.
- Shane, S. A. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37, 10-20.
- Shapiro, C. and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.
- Singh, S., Corner, P., Pavlovich, K. 2007. Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management & Organization* 13(4), 331-344.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L., "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review*, 17(1), (1992), pp.9-38.

- Sitkin, S. B. and L. R. Weingart(1995), "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Risk Propensity," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp. 1573-1592.
- Speier, C., & Frese, M., "Generalized Self Efficacy as A Mediator and Moderator between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany", *Human Performance*, 10(2), (1997), pp.171-192.
- Spence, M., "The Learning Curve and Competition", *Bell Journal of Economics*, Vol.12, No.1(1981), pp.49-70.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D., "Task Revision: A Neglected Form of Work Performance", *Academy of Management Journal*, 33(3), (1990), pp.534-559.
- Stewart WH Jr and Roth PL (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 145-153.
- Suarez, F., Lanzolla, G., 2005 The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, Apr;83(4):121-7.
- Subramanian, S., Kumar, M.V. 2009. Coping with failure, mental mealth and career intentions among failed entrepreneurs. *Asia Pacific Business Review* 5(1), 120-125.
- Swedberg, R. (2006), On teasing out sociology from economics: A brief note on Parsons and Schumpeter. *The American Journal of Economics and Sociology*, 65(1), 71-78.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *The Journal of Marketing*, 1-18. Teas and Palan, 1997.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27, 77-94.

- Tellis, G. D. and P. N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, Vol.18, No.3(1996), pp.72-84.
- Thierry, H. 1987, Payment by results systems: A review of research 1945-1985. *Applied Psychology* 36(1), 91-108.
- Throsby, D. (2008b), 'Modelling the cultural industries'. *International Journal of Cultural Policy* 14(3), 217-232.
- Timmons, J. and S. Spinelli(2007), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
- Toghraee, M.T., Rezvani, M., Mobaraki, M.H., Yadollahi, F.J. (2017a), A systematic review on entrepreneurial marketing: Three decade research on entrepreneurial marketing. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(8), 273-296.
- Towse, R. (2011), *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- UNESCO(1982), *Cultural Industries: A Challenge for the Future of Cultures*.
- UNESCO/UNDP, 2013, *Creative Economy Report.1*
- Van Maanen, J., *The Self, the Situation, and The Rules of Interpersonal Relations*, In W. Dennis, J. Van Maanen, E.H. Schein, & F.G. Steel, *Essays in interpersonal Dynamics*, Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1979.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. 2004. "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.
- Vogel, H.I. 2001. *Entertainment Industry Economics*, 5th Ed. New York: Cambridge University Press.
- Waldfoegel, J. (2018), *Digital Renaissance: What Data and Economics Tell Us about the Future of Popular Culture*, Princeton University Press.
- Wasdani, K., Mathew, M. 2014, *Potential for opportunity recognition:*

differentiating entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 23(3), 336-362.

Whitney, K.M. and Daniels, C.B., 2013. The root cause of failure in complex IT projects: complexity itself. *Procedia Computer Science*, 20, pp.325-330.

Wilson, N., Stokes, D. (2006), Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378.

Woo, C. Y. (1981, August). Market Share Leadership--Does It Always Pay Off?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1981, No. 1, pp. 7-11). Academy of Management.

Woo, C. Y., Cooper, A., & Herbane, B. (1982). The surprising case for low market share.

Zahra, SA, Mike Wright, and SG Abdelgawad. 2014. "Contextualization and the Advancement of Entrepreneurship Research." *International Small Business Journal* 32 (5): 479-500.

Zhang, S., & Markman, A. B. (1998). Overcoming the early entrant advantage: The role of alignable and nonalignable differences. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 413-426.

嶋口充輝・石井順藏著, 現代マーケティング, 有斐閣, 1989, pp. 169-172.

2019 기업가정신 기획연구

# 데이터 기반의 기업가정신 생태계 연구

발행일: 2019년 12월

발행인: 황철주

발행처: (재)한국청년기업가정신재단

주소: 서울 서초구 서초대로 45길 16, 2층(서초동, 브이알빌딩)

전화: 02-2156-2280

팩스: 02-2156-2290

홈페이지: [www.koef.or.kr](http://www.koef.or.kr)

I S B N: 979-11-966347-3-5 (93300)

인쇄처: 타라그래픽스 Tel. 02) 598-0999

본 보고서의 판권과 내용은 발행기관의 승인 없이 무단전재하거나 복제 배포할 수 없습니다.  
본 보고서에 기재된 내용들은 연구자의 개인적 견해이며 (재)한국청년기업가정신재단의 공식 견해가 아님을 알려드립니다.