

아산나눔재단
비영리스타트업
성장 지원 프로그램

비영리스타트업 성장 지원 전략



아산나눔재단은 2011년 10월 아산 정주영 현대 창업자 서거 10주기를 기념하여 출범한 공익재단입니다.

아산나눔재단은 우리 사회에 아산의 창조 정신을 계승한
'기업가정신(起業者精神; Entrepreneurship)' 확산을 위해
사회 전반에서 다양한 방식의 지원사업을 진행하고 있습니다.

더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자
"할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상"이라는 비전 아래 청년 창업가와
사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다.

이를 위해 기업가정신 확산 사업, 청년창업 지원 사업, 사회혁신가 역량강화
사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

아산나눔재단 비영리스타트업 성장 지원 프로그램

지속 가능한 미래사회를 위해 사회문제 해결에 힘쓰는 비영리스타트업의
사업과 조직의 빠른 성장(Growth)을 지원합니다. 사회혁신에 대한 열망과
용기 있는 기업가정신을 가진 신생/초기 비영리 조직이 새로운 도약과
임팩트 확장을 시도할 수 있도록 사업비를 지원하고, 성장 역량 강화에
필요한 분야별 전문가 및 자원을 연계해 주며, 기관별 맞춤형 성과 지표를
개발할 수 있도록 지원합니다.

비영리스타트업 성장 지원 전략

본 보고서는 (주)임팩트리서치랩에서 수행한 '2021년 비영리스타트업 성장 지원 프로그램' 성과 측정 지원 연구 결과를 기반으로 제작되었습니다.
비영리스타트업, 지원조직 등 비영리 생태계의 성장에 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

본 보고서는 인터랙티브 PDF로 제작되어
각주 클릭 시 관련 페이지로 연결됩니다.



1. 비영리스타트업의 등장 배경, 개념 및 의의

(1) 등장 배경

비영리 조직(Non-Profit Organization, NPO)은 설립 목적상 빈곤, 질병, 교육격차 등 사회문제를 해결하고 제도적 변화(institutional change)를 추구하는 경우가 많습니다. 그리고 이 과정에서 다양한 사업 또는 프로젝트를 운영하여 사회적 가치를 창출하고, 이를 위해 기부금을 모금하여 재원을 마련하는 것이 일반적입니다.

민법상 비영리 법인은 재무적 가치, 즉 영리를 목적으로 하지 않는 사단 또는 재단으로 주무관청의 허가를 받은 법인을 말합니다. 이때 "영리를 목적으로 하지 않는"이란, 학술·종교·자선·기예·사교 등 비영리적 사업을 목적으로 하는 것을 말합니다. 그러나 비영리 조직의 목적을 달성하는 데 필요하거나, 목적사업의 경비 충당을 위해 그 본질에 반하지 않는 정도로 필요한 범위 내에서는 비영리 조직도 영리 행위를 수행할 수 있습니다.

2000년대 들어 제한적인 모금 기회를 두고 비영리 조직 간의 경쟁이 심화되면서 많은 비영리 조직은 재화/서비스/콘텐츠 등을 제공하는 다양한 수익 모델을 활용하여 기부금 의존도를 낮추면서 재원을 확충하고 있습니다(Battilana & Dorado, 2010). 12개국의 비영리 조직을 조사한 Salamon et al. (2012)의 연구에 따르면, 기부금은 비영리 조직 재원의 20% 정도를 차지하며, 40% 이상의 자금은 자체 수익 모델을 통해 조달되고 있는 등 자원 다변화를 위한 비영리 조직들의 노력이 활발합니다.

한편 한국 비영리 생태계의 경우 정부 및 기업 기부금에 대한 의존도가 매우 높은 반면, 개인 기부는 10%도 되지 않으며, 자체 수익 모델을 통한 자금 확보 노력은 미흡한 현실입니다.¹ 특히, 정부 및 기업의 비영리 조직에 대한 기부금이 감소하는 추세여서² 향후 비영리 조직들의 자원 확보에 큰 어려움이 예상되고 있습니다.

세상에는 선하고 좋은 비영리 조직이 많이 있습니다. 그러나 비영리 조직의 느린 대응 속도(belatedness)와 낮은 확장성(low scalability) 등으로 인해 이들의 사회적 가치 창출 잠재력은 아직 충분히 발휘되고 있다고 보기 어렵습니다(Palomares-Aguirre et al., 2018). 이들이 아무리 훌륭한 사업 또는 프로젝트를 가지고 있다고 해도, 이를 통해 사회문제를 지속적으로 해결하고 의미 있는 제도적 변화를 만들기 위해서는 기부 또는 자체 수익 모델을 통한 충분한 재원의 확보가 필요합니다.

그런데 기부이건 자체 수익 모델이건 자원 확보에 있어서 중요한 것은 결국 해당 비영리 조직과 뜻을 함께 하고, 옆에서 적극적으로 지원해 주는 **후원자 기반(supporter base)**을 구축하여 그들과의 관계를 잘 관리하는 것입니다. 후원자 기반과의 관계를 잘 만들어가기 위해서는 **임팩트 리터러시(impact literacy)**, 즉 임팩트의 체계적인 측정 및 관리 역량, 내/외부 이해관계자들과의 임팩트 커뮤니케이션 역량, 그리고 다양한 기관 및

개인들과의 협력을 통한 임팩트 확장 역량이 필요합니다. 후원자들 입장에서는 자신들이 소중하게 여기는 사회적 가치를 말로만 내세우는 것이 아니라, 실제로 이를 잘 실현하여 세상을 좋은 방향으로 바꿔 나가는 비영리 조직에 관심을 가질 것이기 때문입니다. 또한, 그러한 비영리 조직이 임팩트를 보다 효과적으로 창출할 수 있도록 자금을 후원하고, 시간을 내어 자원봉사에 참여하며, 해당 비영리 조직을 주위에 알리고 추천하여 더 많은 후원자가 모일 수 있도록 자발적인 노력을 해줄 것입니다.

특히 비영리 조직의 한계로 지적되는 느린 대응 속도와 낮은 확장성 문제를 해결하고 기부자, 지지자, 수혜자 등 주요 이해관계자와의 원활한 소통 및 긴밀한 관계를 구축하여 자신들의 임팩트를 제고하기 위해서는 IT 기술의 적극적인 활용이 필요합니다. 하지만 미국 및 유럽 지역 비영리 조직을 대상으로 진행된 기존 연구에 따르면, 비영리 조직들의 IT 기술 활용 역량은 아직 부족한 것으로 나타났습니다(Soboleva et al., 2017; Nageswarakurukkal, Gonçalves, & Moshtari, 2020).

이와 달리, 영리 기업들은 4차 산업혁명의 도래와 함께 인공지능, 데이터 사이언스, 디지털 마케팅 등의 **IT 리터러시(information technology literacy)**를 높이면서 이에 기반한 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)을 적극 도입하며 빠른 속도로 경쟁력을 높이고 있습니다. 그러나 비영리 조직의 대응 노력은 영리 기업에 비해 아직 미흡하므로 비영리 생태계 차원의 관심과 노력이 필요한 시점입니다.

이처럼 외부 환경의 급격한 변화 및 내부 조직 역량의 한계 가운데 이를 극복하기 위한 비영리 조직의 혁신과 기업가정신이 요구되며(Janus, 2018; Saebi, Foss, & Linder, 2019), 조직 역량(organizational capacity)을 제고하기 위한 노력이 필요합니다(Reficco, Layrisse, & Barrios, 2021). 특히 비영리 조직의 임팩트 리터러시와 IT 리터러시를 제고하여 후원자 기반과의 관계를 잘 구축하고 관리할 수 있는 조직 역량을 키워야 합니다. 따라서 이를 돕기 위한 체계적인 도움과 지원이 필요합니다.

(2) 비영리스타트업의 개념

21세기 들어 사회문제의 종류와 복잡성이 빠르게 증가하고 있습니다. 특히 한국에서는 최근 선진국형 사회문제(고령화, 정신건강, 젠더 이슈 등)의 중요성이 새롭게 부각되고 있습니다. 반면, 기성 비영리 조직들은 예전에 익숙한 방식으로 문제를 해결하는 데 집중하고 있습니다. 이에 따라 새롭게 등장한 복잡한 사회문제를 새로운 방식으로 해결하는 혁신적인 비영리 조직의 필요성이 높아지고 있습니다.

대형 비영리 조직들이 리더 그룹의 노쇠화 및 조직 관성 등으로 인해 시대적 변화에 적응하기 어려워하는 가운데,³ 최근 MZ세대가 이끄는 비영리스타트업(nonprofit startup)에 대한 관심이 커지고 있습니다.

미국의 경우, 세계적인 엔젤투자자와 스타트업을 매칭하는 플랫폼 ‘엔젤리스트’에 현재 약 3천여 개의 비영리스타트업이 등록되어 있으며, 대부분 테크 기반의 솔루션을 활용하여 효과적인 펀딩 시스템을 운영하거나 사회문제를 직접 해결하는 조직입니다.⁴ 이들의 특징은 기존 비영리 단체와 차별화된 혹은 새로운 아이디어와 방식을 가지고 사업을 전개한다는 점입니다(윤준탁, 2016).⁵

한국의 경우, 다음세대재단에서 공익활동과 영리적 비즈니스 모델 결합의 어려움을 지적하면서 시장 형성이 불가능하거나 한정적인 영역에도 진입할 수 있는 비영리스타트업의 필요성을 강조하고 있습니다. 다음세대재단이 규정하는 비영리스타트업의 특징으로는 1) 사업 대상과의 거래 관계가 아닌 상호적 관계를 통해 구매력이 없는 취약 계층도 재화/서비스 이용이 가능하다는 점, 2) 기부 외에도 비영리적 수익 모델을 구축하여 조직과 사업의 지속 가능성을 위한 자원을 마련한다는 점, 3) 조직 운영을 통해 창출한 수익을 다시 공익활동에 투입함으로써 사회적 가치에 집중할 수 있는 구조를 가진다는 점 등이 있습니다.⁶

아직까지 비영리스타트업에 대한 명확한 정의는 존재하지 않지만, 기존의 여러 논의를 종합해 보면 비영리 스타트업은 사회문제를 해결하고자 기술(technology)과 경영(management)을 활용하며, 기존 비영리 단체 및 정부 등이 제공하는 솔루션 대비 보다 효율적(efficient)/효과적(effective)/공정(fair)/지속 가능(sustainable)한 방법으로 사회적 가치를 창출하는 새로운 솔루션, 즉 사회혁신(social innovation)을 추구한다는 특징을 보입니다(Phills et al., 2008). 이는 비영리스타트업이 필연적으로 리스크를 두려워하지 않고 기업가정신을 바탕으로 ‘모두를 위한 혁신(innovation for all)’을 만들어내는 조직임을 의미합니다. 즉, **비영리스타트업은 기업가정신과 혁신, 그리고 기술과 경영을 기반으로 사회적 가치를 창출하는 초기/소규모 비영리 조직**이라고 정의할 수 있습니다.⁷

비영리스타트업은 기업가정신과 혁신을 통해 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하고자 한다는 점에서 기존의 사회적 기업(social enterprise)과 비슷하지만, 수익 모델 또는 비즈니스 모델을 반드시 가져야 할 필요는 없다는 점에서 사회적 기업과 구별될 수 있습니다. 비즈니스 모델은 경영의 많은 요소 중 한 가지 요소일 뿐이며, 비영리스타트업은 자신의 사회적 목적을 달성하기 위해 다양한 경영 요소들을 적절히 선택하고 활용하여 사회성과를 높일 수 있습니다. 이런 관점에서 볼 때 비영리스타트업은 사회적 기업 못지않게 사회혁신을 위해 임팩트 생태계에 꼭 필요한 플레이어라고 말할 수 있습니다.

(3) 비영리스타트업이 만드는 임팩트

월드뱅크의 분류법에 따른 비영리 조직의 종류를 살펴보면 1) 서비스 전달 중심의 비영리 조직(operational NGO/NPO)으로서 특정 사회문제의 해결을 위한 사업/프로젝트를 기획 및 수행하는 것을 주로 하는 조직, 2) 애드보커시 중심의 비영리조직(advocacy NGO/NPO)으로서 특정 이슈 또는 명분(cause)을 알리고 사람들의 참여와 지지를 이끌어 내며 관행 또는 정책의 변화를 가져오거나 노력하는 조직 등 크게 두 가지의 유형이 있습니다.⁸

그런데 월드뱅크에 따르면, 두 가지 유형에 모두 해당하는 비영리 조직의 숫자가 점차 늘어나는 추세입니다. 따라서 비영리스타트업의 경우, 서비스 전달(service delivery)과 애드보커시(advocacy) 두 가지의 핵심 활동을 하는 것으로 가정하고 이에 따른 로직 모델과 변화 이론을 구성할 필요가 있습니다.

비영리스타트업의 활동을 통해 나타날 수 있는 변화, 즉 임팩트(impact)는 다음과 같이 정리될 수 있습니다 (Annie E. Casey Foundation/Organizational Research Services, 2007). 이 중에서 첫 번째 임팩트는 사회문제 해결을 위한 서비스 전달(service delivery)과 연관되어 있고, 두 번째와 세 번째 임팩트는 애드보커시(advocacy) 활동과 연관되어 있습니다.

사회 변화(changes in impact)

서비스 전달을 통한 빈곤, 건강, 불평등 등 사회적/물리적 조건의 긍정적인 변화

사회적 규범의 변화(shift in social norms)

사회적 이슈에 대한 관심 제고 및 인식 변화, 특정 이슈에 대한 사회적 중요도 향상, 문제 해결 방식에 대한 사회적 합의 형성 등

정책 개선(improved policies)

사회문제 관련 정책 발전, 정책 집행, 법안 발의 등

위에서 설명한 비영리스타트업의 임팩트를 제고하기 위해서는 다음과 같은 지표가 결과(outcome) 수준에서 관리될 필요가 있습니다. 이 중에서 첫 번째와 두 번째 지표는 서비스 전달 및 애드보커시에 공히 중요한 요소지만, 세 번째 지표는 특히 애드보커시에 중요한 요소라고 볼 수 있습니다.

조직 역량 강화(strengthened organizational capacity)

서비스 전달 및 옹호 활동 관련 사업 수행 역량(임팩트 전략, 임팩트 커뮤니케이션, 임팩트 관리, 임팩트 파트너십 등), 조직 관리 역량(인적자원 관리, 재정 관리 등), 기술적 역량(정보의 수집/해석/평가/환류 시스템 구축 및 활용 등) 등의 제고 및 내재화

협력 파트너십 강화(strengthened alliances)

공동의 목표 및 우선순위, 측정/평가/책임성 시스템 등에 바탕한 파트너십의 일치성 향상, 협력 수준 고도화 등

지지 기반 강화(strengthened supporter base)

캠페인 메시지의 접근성 증가, 타깃 오디언스 및 대중 인식 변화, 캠페인 서명, 투표, 직접적인 행동의 변화, 이해관계자의 개입 및 호응도 증가 등

(4) 비영리스타트업이 키워야 할 조직 역량(organizational capacity)

비영리스타트업은 외부 환경 변화에 빠르게 적응하면서 제한된 자원으로 성공적인 스케일업을 수행하여 임팩트를 제고할 수 있는 조직 역량을 키워야 합니다. 이때의 키워드는 기업가정신, 혁신, 기술, 경영이라고 볼 수 있습니다.

기업가정신(entrepreneurship)

기업가정신은 '높은 시장 불확실성과 자원의 한계에도 불구하고 새로운 가치와 혁신적인 기회를 좇는 활동 또는 정신'으로 정의할 수 있습니다(Shane & Venkataraman, 2000). 기존 연구에서는 기업가정신의 특성을 혁신성(innovativeness), 위험 감수성(risk taking), 진취성(proactiveness), 자율성(autonomy), 그리고 경쟁적 공격성(competitive aggressiveness)으로 나누었습니다(Lumpkin & Dess, 1996). 이 중에서 비영리스타트업의 특성과 부합하는 기업가정신 요소는 **혁신성, 위험 감수성, 진취성, 자율성**이라고 볼 수 있으며, 비영리 섹터 특성상 경쟁적 공격성보다는 다양한 기관 및 조직들과의 **협업 역량**이 더 중요하다고 볼 수 있습니다.

혁신(innovation)

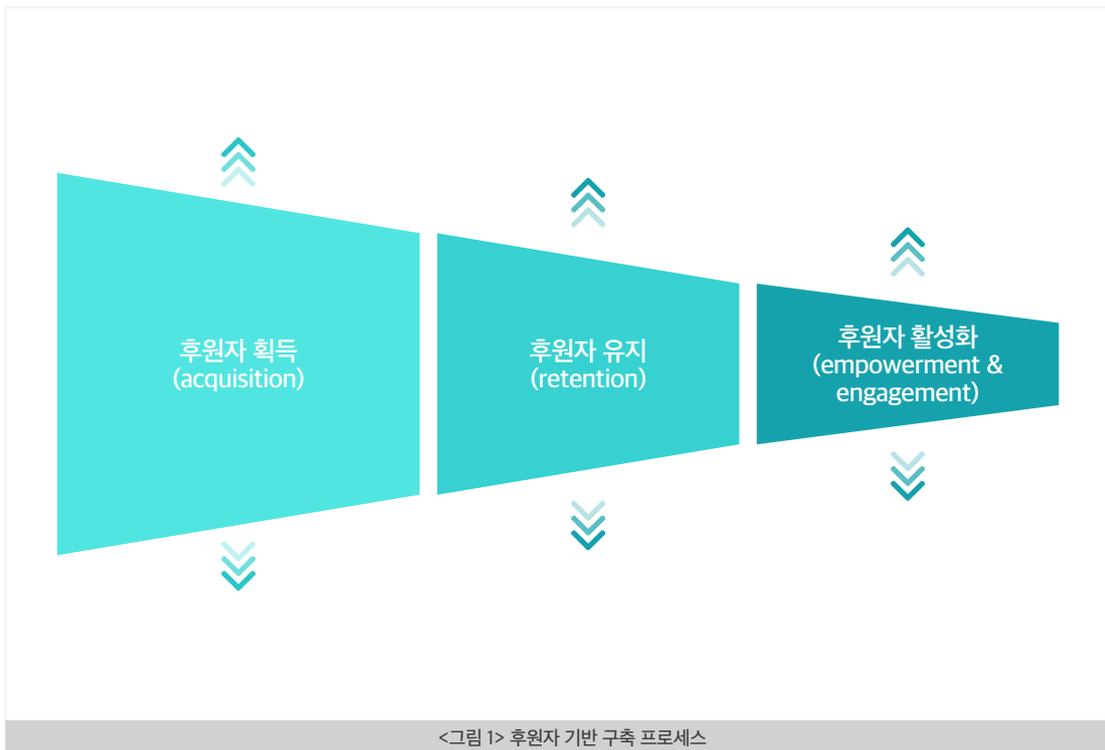
비영리스타트업은 혁신을 추구하지만, 이는 사회적 가치 창출이라는 비영리 조직 본연의 목적과 부합해야 한다는 점에서 사실상 **사회혁신**을 추구한다고 볼 수 있습니다. 신현상 등(2020)의 연구에 따르면, 사회혁신은 '기존의 솔루션보다 효과적(Effective), 효율적(Efficient), 지속 가능(Sustainable)하거나, 또는 공정(Fair)하게 사회문제를 해결할 수 있는 새로운 솔루션으로서 사회적 가치를 창출함과 동시에 중장기적으로 시스템 체인지를 지향하는 것'으로 정의할 수 있습니다.

기술(technology)

비영리스타트업의 스케일업을 통한 임팩트 제고를 위해서 중요한 부분은 IT 기술을 활용하여 서비스 전달 및 애드보커시의 효율성과 효과성을 높이는 것입니다. 이때 인공지능, 데이터 사이언스, 디지털 커뮤니케이션, 온라인 플랫폼 등의 기술을 활용하여 수혜자 그룹, 기부자 그룹, 지지자 그룹 등 주요 이해관계자 그룹과의 관계를 구축 및 관리하는 **이해관계자 관계 관리(Stakeholder Relationship Management, SRM)**가 중요합니다. 이런 관점에서 볼 때 비영리스타트업의 경우 IT 리터러시가 특히

중요한 조직 역량이라 말할 수 있습니다. 애드보커시 중심의 비영리스타트업은 기부자와 지지자를 포함하는 후원자 기반(supporter base)의 구축 및 관리가 중요합니다(<그림 1> 참조). 이에 따라 후원자의 획득(acquisition), 유지(retention), 활성화(activation) 등을 위한 활동이 필요합니다.⁹

이 중 후원자 활성화를 위해서는 전통적인 교육 및 연수, 인센티브와 리워드 시스템 구축 외에도 후원자들에게 권한과 책임을 부여하여 오너십과 책임감을 제고하는 임파워먼트(empowerment), 후원자들이 비영리스타트업의 활동 및 콘텐츠에 만족(satisfaction)을 넘어 몰입하도록 능동적으로 활동하게 만드는 인게이지먼트(engagement) 등의 노력이 수반되어야 합니다. 이를 통해 비영리스타트업은 후원자 기반을 강화할 수 있으며, 이는 비영리스타트업이 지향하는 사회적 가치 (cause) 중심의 가치 공동체(value community)로 발전되어 향후 공동의 사회적 가치 창출(social value co-creation)이 가능해집니다. 또한 후원자 기반은 기부, 벤처필란트로피, 크라우드 펀딩, 굿즈 매입 등을 통해 비영리스타트업에게 자금을 제공할 수 있으며, 크고 강력한 후원자 기반이 형성된 경우 정부 및 공공기관 등에서도 공공자금을 투입하거나 이들의 의견을 정책에 반영할 명분이 생긴다는 점에서 비영리 조직에게는 매우 중요한 전략적 의미를 가집니다.



9. 이는 마케팅에서 말하는 CRM(Customer Relationship Management)에서 소비자 기반(customer base) 구축을 위해 소비자 획득(acquisition) 및 유지(retention)를 강조하는 것과 비교됩니다. 기업과 소비자의 관계는 기업이 효익을 제공하고 소비자가 돈을 지불하는 교환적 관계임에 비해, 비영리 조직과 후원자의 관계는 공동의 목적을 추구하는 협력적 관계입니다. 따라서 비영리 조직의 경우 다양한 이해관계자들과의 관계를 관리하면서, 이들 중 상당수를 후원자로 만들기 위한 노력이 필요합니다. 또한 후원자의 획득과 유지만이 아닌, 이들의 지속적 지지와 참여, 기부를 끌어내기 위한 후원자 활성화(activation) 노력이 특히 중요합니다.

경영(management)

비영리스타트업은 사업 과정 가운데 조직의 미션과 비전을 재정립하고, 이를 기반으로 외부 환경 및 내부 역량/자원에 맞는 전략적 옵션의 타당성을 평가하여 가장 좋은 옵션을 선택해야 합니다. 이에 따른 단기 및 중장기 전략과 액션플랜, 마일스톤을 세울 수 있어야 하며, 임팩트의 측정 및 관리 시스템을 구축하여 자신들의 사회성과를 모니터링하고 이를 환류하여 기존 사업을 개선 및 발전시키고 새로운 사업을 기획할 수 있는 임팩트 경영 역량을 갖추어야 합니다(Janus, 2018). 또한 사회 성과를 내/외부 이해관계자들과 소통하는 임팩트 커뮤니케이션 역량, 더 나은 사회성과를 만들기 위해서 적절한 파트너를 찾고 이들과 협력할 수 있는 임팩트 파트너십 역량도 필요합니다. 따라서 비영리스타트업의 임팩트가 J자 형태의 성장곡선(J-curve) 형태로 성장하기 위해서는 임팩트 리더러시가 특히 중요하다고 볼 수 있습니다.

2. 아산나눔재단 비영리스타트업 성장 지원 프로그램

(1) 아산나눔재단 비영리스타트업 성장 지원 프로그램의 의의

아산나눔재단(이하 '재단')은 2021년 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 개시했습니다. 지원 대상은 설립 7년 이내 인큐베이팅 이상 단계의 비영리 조직입니다.

2021년도 지원 대상 기관인 <더블유엔씨>, <뉴웨이즈>, <사단법인 아디>는 각각 여성, 청년 정치인, 아시아 분쟁 지역 피해 공동체 및 피해 생존자를 대상으로 다양한 서비스 지원을 제공하거나, 이들에 대한 대중의 인식 개선/인지도 향상을 지원하는 애드보커시 활동을 수행하고 있습니다. 이러한 활동을 통해 사회문제를 해결하고, 사회적 분위기와 정책의 변화 등 시스템 차원의 구조적 변화를 가져오는 것을 궁극적인 목표로 하고 있습니다.

본 프로그램은 비영리스타트업의 스케일업 및 임팩트 제고에 필요한 기술 및 경영 관련 조직 역량 강화를 돕고 있습니다. 특히 가치 공동체로서의 후원자 기반 형성에 필요한 온라인 플랫폼 구축, 콘텐츠 제작 및 유통, 증거 기반 커뮤니케이션(evidence-based communication) 등을 위한 기술 지원(technical assistance)을 제공하고 있습니다. 이 과정에서 해당 비영리스타트업들의 IT 리더러시 및 임팩트 리더러시 역량이 강화될 것으로 기대됩니다.

본 프로그램은 비영리스타트업의 초기 지원을 담당하는 다음세대재단 등의 기관들이 있지만, 스케일업 단계의 지원이 부족하다는 생태계 차원의 취약점(pain point)을 해소하는 선도적이고 혁신적인 역할을 담당하고 있다는 점에서 중요한 의미를 가집니다.

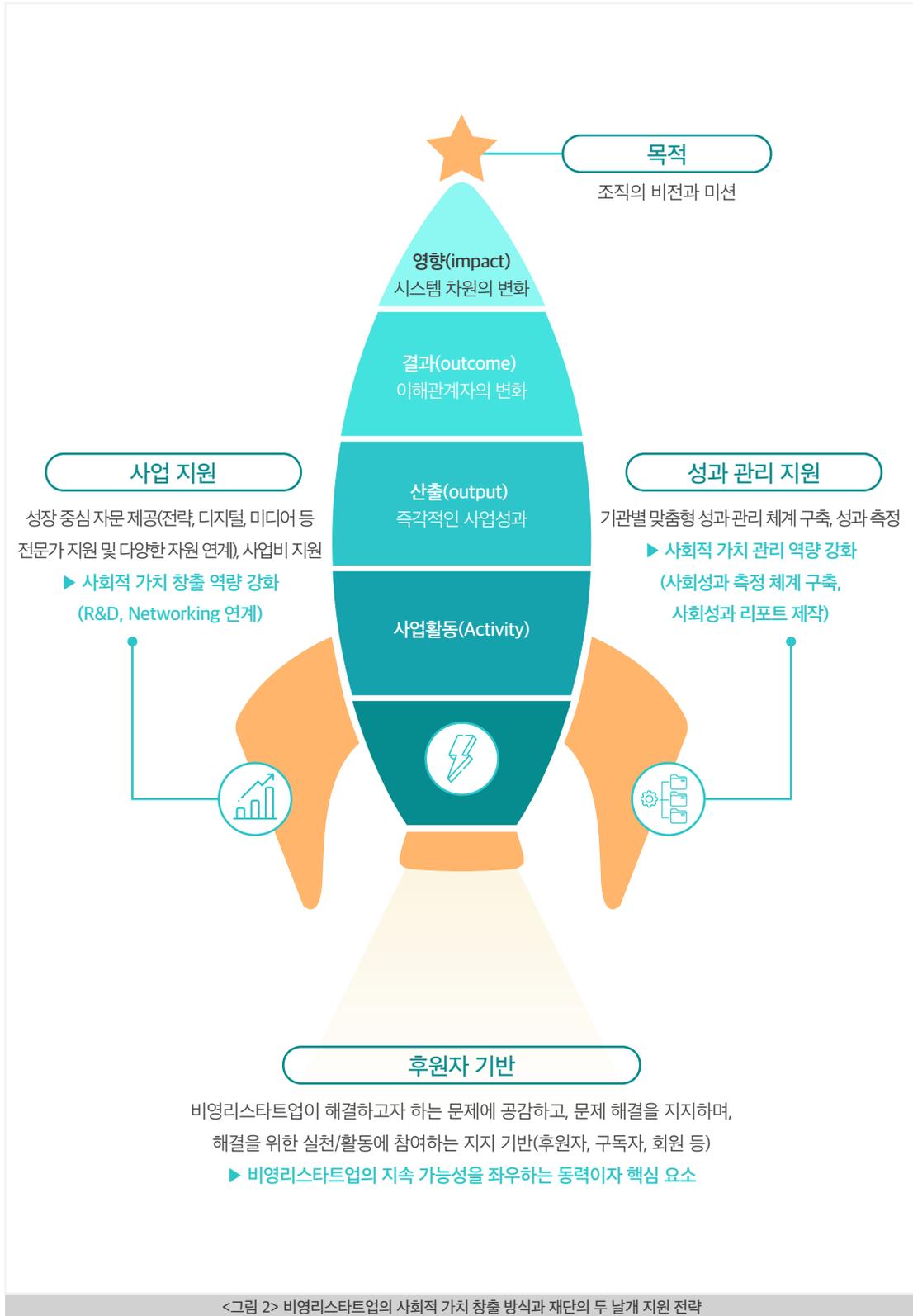
(2) 비영리스타트업 성장 지원 프로그램: '두 날개' 지원 전략

비영리스타트업의 목적은 비전과 미션에 담겨 있으며, 조직 목적의 달성을 위해서는 오랜 시간과 노력이 필요합니다. 더불어 달성 가능성은 매우 불확실한 경우가 많습니다. 기존의 체제로 인해 발생한 문제를 해결하고 목적을 달성하려면 기존 체제의 제도적 변화 또는 기존 체제를 구성하고 있는 사람들의 생각과 사고방식이 바뀌어야 합니다.

그러나 이러한 변화를 가져오는 것은 결코 쉬운 일이 아니며, 이는 마치 로켓을 쏘아 올려 사람을 달나라에 보내는 것에 비유할 수 있습니다. 발사 목적을 달성하기 위해서는 로켓이 중력을 이기고 대기권을 벗어나야 하고, 엔진의 힘이 강해야 합니다. 엔진의 힘에는 로켓을 밀어 올리는 힘인 추력(thrust)과 제한된 연료를 효율적으로 사용할 수 있는 역량인 비추력(specific impulse)이 있습니다.¹⁰ 한편 발사된 로켓이 궤도를 벗어나거나 흔들리지 않고 안정적으로 날아가 목표한 지점에 안착할 수 있기 위해서는 로켓의 방향과 안정성을 통제하는 날개(fins)의 역할이 중요합니다.¹¹ 로켓의 날개는 로켓이 지나친 흔들림과 회전없이 올바른 방향으로 날아갈 수 있도록 하는 장치이며, 작은 크기의 로켓이나 초기 로켓 모델의 대부분은 이러한 날개 장치를 통해 비행의 안정성과 방향성을 조절합니다.¹²

비영리스타트업의 엔진은 후원자 기반(supporter base)이라고 볼 수 있습니다. 비영리스타트업은 후원자가 제공하는 인정과 지지, 자원봉사, 기부 및 후원금 등을 활용하여 사업 목적에 맞는 활동을 수행할 수 있습니다. 조직의 목표를 달성하기 위해서는 마치 로켓이 중력을 이기고 대기권을 벗어나야 하는 것처럼 기존 시스템 및 시스템 구성원의 저항과 반발을 이겨내야 합니다. 따라서 비영리스타트업에게는 크고 튼튼한 엔진, 즉 후원자 기반이 필요합니다. 그런데 이런 엔진을 잘 구축하고 활용하여 비행 여정을 완수하고 하늘 저 멀리에 있는 목적지에 도달하기 위해서는 날개, 즉 조직 역량이 필요하며, 그중에서도 IT 리터러시와 임팩트 리터러시가 특히 중요합니다.

이를 고려하여 재단은 사업과 성과 관리 두 개 분야를 지원하여 비영리스타트업 로켓에 두 날개를 달아주고, 그들의 J-곡선 성장을 돕고자 했습니다(<그림 2> 참조).



사업 지원

예전에는 후원자 기반 구축을 위해 일일이 전화를 하거나 편지를 보내고 직접 만나서 설득하는 등 매우 노동 집약적(labor intensive)인 작업이 필요했습니다. 그러나 이제는 IT 기술을 활용하여 효율적인 후원자 기반 구축이 가능합니다. 재단은 온라인 플랫폼 개발 및 개선 지원으로 비영리스타트업의 엔진 확장을 돕고 있으며, 데이터 분석 및 활용 역량 증진, 온라인 미디어/커뮤니케이션 전문 조직과의 네트워킹 지원 등을 통해 비영리스타트업이 엔진의 추력을 잘 활용하여 힘차게 지면에서 도약할 수 있도록 IT 리터러시 차원의 조직 역량 제고를 돕고 있습니다.

성과 관리 지원

비영리스타트업의 사회성과 관리는 조직의 미션과 비전을 고려하고, 전략/액션플랜/마일스톤과 연계하여 이뤄져야 합니다. 사회성과 지표는 이해관계자 기준으로 분석 및 측정되며, 그 결과를 바탕으로 비영리스타트업이 얼마나 제한된 자원을 효율적으로 활용하고 있는지 알 수 있습니다. 여기서 나온 피드백을 바탕으로 조직은 전략 및 액션플랜을 수정하고 사업 성과를 개선할 수 있습니다. 이에 따라 이해관계자들의 후원 및 자금 지원이 활성화될 수 있다는 점에서 사회성과 관리 역량, 즉 임팩트 리터러시는 로켓을 빠르고 멀리 날아갈 수 있도록 하는 힘, 즉 비추력에 비유할 수 있습니다. 재단은 사회성과 측정 및 관리를 위한 워크숍 제공, 사회적 가치 전문 컨설팅 기관과의 네트워킹 등을 통해 비영리스타트업이 임팩트 리터러시를 높일 수 있도록 지원하고 있습니다.

이처럼 재단은 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 통해 사업과 성과 관리 두 개 분야를 지원하고 있습니다. 사업 지원을 통해 비영리스타트업의 사회적 가치 창출 역량 강화를, 성과 관리 지원을 통해 사회적 가치 관리 역량 제고를 돕고 있습니다. 이상 두 가지 역량은 로켓이 안정적으로 비행하여 목표하는 지점, 즉 비영리스타트업의 목적지(purpose)에 안착하기 위해 필요한 두 날개에 비유할 수 있습니다.

이를 통해 비영리스타트업은 1) 사업 역량 강화를 통한 효과적인 사회성과 창출을 통해 더욱 많은 후원자 기반을 확보하고, 2) 임팩트 측정/관리 체계를 구축함으로써 근거 기반의 의사결정을 진행하여 한정된 자원을 효율적으로 배분/사용할 수 있습니다. 이러한 점에서 재단의 지원은 비영리스타트업에 두 날개를 달아주는 과정을 통해 이들의 추력과 비추력을 동시에 향상시키는 솔루션으로 볼 수 있습니다.

(3) 향후 프로그램 성과 관리 방향

프로그램 차원의 성과 관리는 위에서 기술된 내용을 기반으로 비영리스타트업의 후원자 기반(엔진)과 조직 역량(추력/비추력)을 중심으로 진행될 것입니다.

후원자 기반의 경우 ‘얼마나 크고 강한 엔진이 만들어졌는가?’의 차원에서 재단의 지원을 통해 지지자, 구독자, 기부자 등 후원자의 획득, 유지, 활성화가 얼마나 잘 이루어졌는지, 특히 주요 후원자 그룹에 대한 임파워먼트와 인게이지먼트가 얼마나 많이/깊게 이루어졌는지를 주요 성과 지표로서 측정 및 관리할 수 있을 것입니다.

또한, 조직 역량의 경우 ‘추력과 비추력이 얼마나 잘 업그레이드되었는가?’의 차원에서 재단의 지원을 통해 조직의 IT 리터러시와 임팩트 리터러시가 얼마나 제고되었는지, 그리고 이에 대한 조직의 효능감, 만족도 등이 얼마나 향상되었는지 등을 주요 성과 지표로 삼아 측정 및 관리할 수 있을 것입니다.

이상과 같은 재단의 체계적인 지원 사업을 통해 비영리스타트업의 엔진이 확장되고, 조직 역량 차원에서 ‘추력(IT 리터러시)’과 ‘비추력(임팩트 리터러시)’이 제고된다면, 대기권을 벗어나 한결 운행이 쉬운 성층권을 날아가는 한국 비영리스타트업의 성공적 스케일업 사례가 더 빠르게, 그리고 더 많이 나올 수 있을 것으로 기대합니다.

참고문헌

- 신현상 등 (2021). 사회혁신가의 여정과 역량 모델링. 아산나눔재단 연구보고서. <https://asan-nanum.org/reference/publications/>
- Annie E. Casey Foundation/Organizational Research Services. (2007). A guide to measuring advocacy and policy.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Janus, K. K. (2018). Social Startup Success: How the Best Nonprofits Launch, Scale Up and Make a Difference, Jan. 8, 2018, Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/books/excerpts/entry/social_startup_success_how_nonprofits_launch_scale_up_make_a_difference#
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtarim, M. (2020). Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32:3, 286-311, DOI:10.1080/10495142.2019.1589627
- Palomares-Aguirre, I., Barnett, M., Layrisse, F., & Husted, B. W. (2018). Built to scale? How sustainable business models can better serve the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4506-4513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.084>.
- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation, *Journal of Business Research*, 125, 720-732. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.031>.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. A., & Tice, H. S. (2012). The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook (Working Paper No.49). Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Soboleva, A., Burton, S., Daellenbach, K., & Basil, D.Z. (2017), "Tweets for tots: using Twitter to promote a charity and its supporters", *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 515-523. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2017-2123>



연구책임자 소개

신현상 대표는 빌앤멜린다게이츠재단, 사회적가치연구원, 아산나눔재단, 현대차정몽구재단 등 비영리기관, 사회적기업진흥원, 서울시청, KOTRA, KOICA 등 정부/공공기관, 삼성, 포스코, 현대차, BGF, LG, SK 등 기업을 포함하는 다양한 조직을 위해 사회적 가치, 사회성과, 사회혁신, 임팩트 관련 연구, 교육 및 자문을 수행해 왔습니다. 현재 한양대학교 경영대학 교수이자 스탠퍼드 소셜이노베이션리뷰(Stanford Social Innovation Review)한국어판 편집장, 한양대학교 임팩트 사이언스연구센터장으로 활동하고 있습니다.

연구기관 소개

임팩트리서치랩은 사회성과 측정 및 관리, 사회적 가치 컨설팅, 사회혁신 관련 연구 및 교육, 세미나·워크숍·컨퍼런스 등을 전문으로 하는 기관입니다. 임팩트리서치랩은 모두를 위한 개선(BETTERMENT FOR ALL)을 추구하는 사회혁신 솔루션의 사회적 가치를 규명하고, 지속 가능한 사회문제 해결과 사회성과 창출이 이루어질 수 있도록 임팩트 측정·관리, 컨설팅·자문, 연구·교육 서비스를 제공합니다.

