

**“사회혁신형 사회적기업 창업가 육성 과정”**  
(Higher Education Program for Innovative Social Entrepreneurs)  
**- KAIST Social Entrepreneurship MBA-**

**2014. 11. 18**

**강민정 (Min-Jeong Kang)**

**(Co-Director, KAIST SK Center for Social Entrepreneurship)**

## Min-Jeong Kang (mjkang@business.kaist.ac.kr)

---

✚ Co-Director, SK Center for Social Entrepreneurship, KAIST

### Academic Background

- Ph.D. in Technology Management at the Dept. of Business Studies, University of Edinburgh
- B.A in Sociology, Seoul National University

### Major Work Experience

- SK Research Institute : Research on the theory of Social Entrepreneurship and SE business model
- SK Telecom: Corporate Strategy Team and Future Management Institute
- Korea Information Society Development Institute (KISDI): Research on information Technology Policy

### Lecture Experience and Research Interests

- Lecture on 'Exploring Social Issues & Business Opportunities', SE MBA at KAIST
- Entrepreneurship and Business Models of Social Enterprises
- Ecosystems of Social Enterprise and Impact Investment
- Building Capabilities and Designing Training program for Social Entrepreneurs

"사회적기업가 대학원 커리큘럼 개선방안 연구", 한국경영교육학회, [경영교육연구], 29-2, 2014. 4  
" '사회적 기업 생태계 접근'을 통한 연구경향 분석", [사회적기업연구], 6-2, 2013.12  
"사회적 벤처와 사회적 영향투자 활성화 정책", 한국경영학회, Korea Business Review, 16-2, 2012.5

# 목 차

1. KAIST 사회적기업가 MBA 개설 배경
2. SE MBA 과정 특징
3. SE MBA 역량 모델
4. SE MBA 교육과정
5. SE MBA 창업지원 프로그램
6. SE MBA 해외 현장 연수
7. SE MBA Student Profile
8. Reflection

# 1. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 개설 배경

---

## 사회적기업 생태계의 진화와 창업 인재 육성의 필요성

### ■ 국내 사회적기업 생태계의 지형 변화

- 사회적기업 도입 초기에 발굴되었던 신규 사업모델의 성장기 진입 국면
- 일자리 창출형 사업적기업 외에 환경, 문화, 예술, 국제협력 등 다양한 유형의 사회혁신형 사회적 기업 사업모델들이 발굴되면서 사회적기업 생태계의 지형 변화
- 기초 경영교육 외 창업 멘토링 지원 등 단기 창업교육 제공 증대

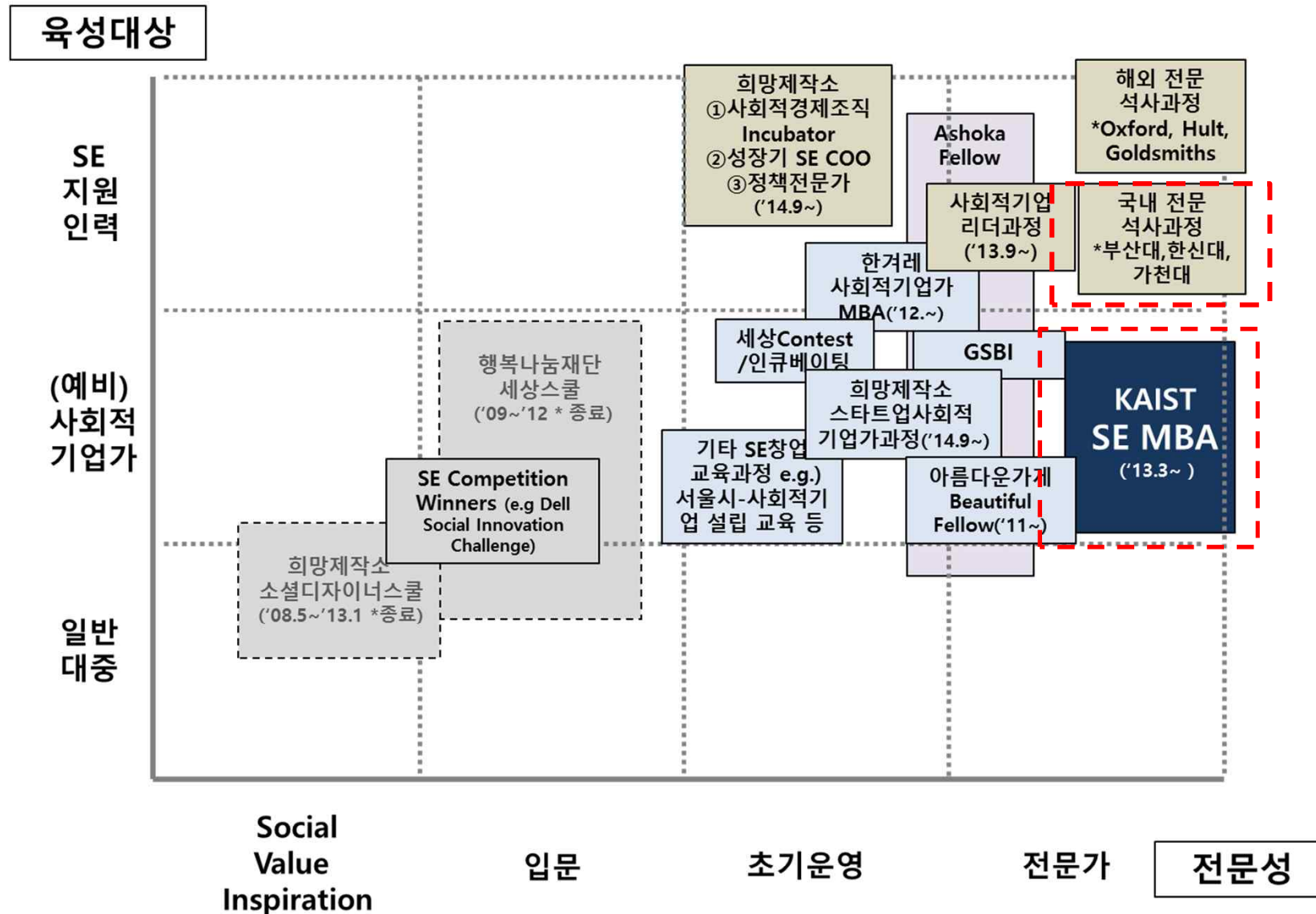
### ■ 사회적기업(가)에 대한 교육 과정의 발전

- 2000년대 초기 사회적기업 지원 기관을 중심으로 사회적기업 개념 이해와 기초 경영교육 진행
- 2010년 전후 국내외 대학원 과정의 사회적기업 전공 정규 학위 과정 개설 등 교육과정의 발전
  - ✓ [참고] 2010년 전후 사회적기업가 교육 프로그램 개설 현황
- 국내외 사회적기업 창업에 초점을 맞춘 체계적인 교육 과정 개발은 초기 단계

### ■ 사회혁신형 창업인재 발굴 및 육성을 위한 전문과정 심화 개발의 필요성

- 사회적기업 생태계 내 실제 혁신형 창업가 소수
- 사회적기업의 지속가능성을 높이고 사회적 영향력이 큰 혁신형 사업모델 창출이야말로 사회적기업 생태계 활성화에 근간

# [참고] 2010년 이후 사회적기업가 교육 프로그램 개설 현황



# [참고] 한신대학교 사회혁신경영대학원 사회적경제 전공

---

## 1. 사회혁신경영대학원 설립 배경

2014년 3월 실업, 양극화, 복지, 환경, 평화문제 등 다양하고 복잡한 사회문제 해결에 기여하기 위하여 사회혁신경영대학원 설립

★ 전공영역: 사회적 경제, 공공정책, 아시아평화, 기독교사회봉사

## 2. 사회적경제 석사학위 전공 개설 배경과 목적

- 사회통합, 사회혁신, 마을공동체성의 증진에 기여하는 사회적경제에 대한 관심과 실천이 증가하고 있으나, 체계적인 교육 과정의 부재에 주목
- 학부와 연계된 종합적이고 체계적인 대학원 과정을 개설함

## 3. 사회적경제 석사학위 인재상과 교육 목표

- 협동조합 및 사회적경제섹터의 경영전문가 혹은 이론가로서의 역할을 수행할 수 있는 인재를 육성함
- 다양성과 혁신 역량 함양: 철학, 경제학, 경영학, 사회학, 사과의 혁신성
- 분석 및 종합능력과 커뮤니케이션능력, 협동하는 리더십 함양

## 2. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 특징

### Social Innovation

사회변동 과정에서 나타나는 사회문제를 해결하거나 대안적 가치를 제시하는 혁신적 사업모델을 가진 사회적 기업가의 육성

#### Social Innovation

- 사회적 needs에 부응하는 것을 목표로, 사회적 가치를 최우선으로 하는 조직을 통해 개발되고 확산되는 혁신적 행위와 실천
- 전략과 조직화된 행위를 통해 나타나는 Social Change의 과정들
- Innovation with Social Values

#### Social Entrepreneurship & Social Enterprise

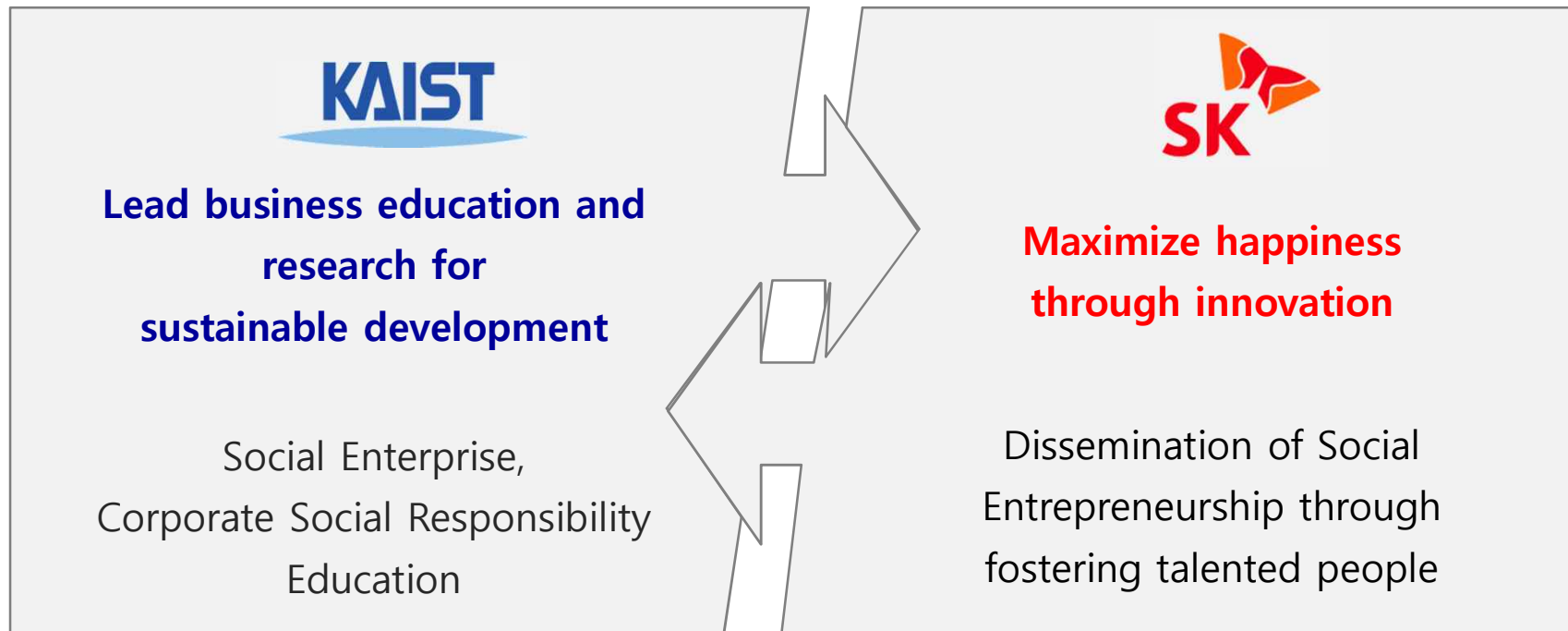
- 사회적 기업은 사회변동 과정에서 발생하는 사업 기회 및 새로운 사회적 가치 창출을 비즈니스 모델로 접근
- '시장지향성', '혁신성', '복제성' 으로 구현
- 기후변화, 수명연장, 다문화성 증대, 사회 양극화 심화 등 기존의 정부, 기업, 시민사회가 해결하지 못했던 다양한 사회 문제들에 대한 새로운 대안 제시의 주체

## 2. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 특징

---

### KAIST and SK Collaboration

**“Identify people with high potential,  
foster them to become  
competent social entrepreneurs”**





## 2. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 특징

### Center of Excellence for Educating and Supporting Innovative Social Entrepreneurs

#### Supporting the Creation of Social Enterprises

- Curriculum/Co-curriculum – Mentoring Business Launch – Incubating – Support Investment Attraction
- Understanding of social problems through international/domestic on-site experience

#### Networking with Global Institutions

- Faculty and student's networking with Ashoka U, Skoll Center, Grameen Creative Lab, Le Groupe SOS, Social Entrepreneur Corp. etc.

#### Integrating Value of Life and Social Mission as a Social Innovator

- Enhancing life value as social innovator to integrate social problem understanding and expertise

#### Offering Full Scholarship to Promising Students

- Full scholarship to the 2-year SE MBA Program to support creating social venture

### 3. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 역량 모델

#### 1) SE MBA Pursued Competencies of Social Entrepreneur

Capability	Keyword	Description
<b>Creativity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· New Approach</li> <li>· Flexibility</li> <li>· Positivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Think fundamental causes or situations</li> <li>✓ Explore a new option and possibility in different angles and by being outside of the box put the situation into a new context</li> <li>✓ Despite incomplete situations with limited guideline and insufficient related information, it enables a social entrepreneur to map out the design of future</li> </ul>
<b>Entrepreneurship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vision</li> <li>· Seizing an opportunity</li> <li>· Power of execution with risk – taking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clearly identify what you work for and why you work with their own values</li> <li>✓ Capitalizing on each of limited resources while recognizing it as a potential opportunity</li> <li>✓ Far from waiting until the necessary resources are insufficient, rather decisively jumping into practice</li> </ul>
<b>Cooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sharing and distribution</li> <li>· Communication</li> <li>· Social network</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoting and increasing participation by means of exchange of powerful inspirations through sharing of experience and thoughts</li> <li>✓ By realizing social network as resource of assistance, willing to exchange helps</li> <li>✓ With open-minded, engages in vertical/horizontal communication in effective and appropriate manners</li> </ul>
<b>Personal Traits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Passion</li> <li>· Commitment</li> <li>· Courage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possessing inherited tendency to challenge the mainstream and overcome plentiful barriers despite years of struggle</li> <li>✓ With strong internal drive force for exploring a solution even in the most difficult situations</li> <li>✓ Prior experience of achievement on one's life track by not abiding by norms</li> </ul>
<b>Social Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vocation</li> <li>· Understanding social issues</li> <li>· Insight</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Having a clear image of social mission and with sense of vocation</li> <li>✓ Understanding how to approach and deal with a social situation with critical mind</li> <li>✓ Understanding the social system under which a problem is caused in the first place, and in order to change, focusing on other issues behind the problem</li> </ul>

### 3. KAIST 사회적기업가(SE) MBA 역량 모델

---

#### 2) SE MBA Selection Process

to identify and discover eligible students

- **1<sup>st</sup> Step:** Essays on three specific topics will be evaluated by professors and experts reflecting the KAIST SE MBA competency model
- **2<sup>nd</sup> Step:** Several groups of students, and their activities and mind-set including entrepreneurship, creativity, co-operation and communication will be evaluated by professors and outside experts
- **3<sup>rd</sup> Step:** In-depth interview with professors and outside experts



# *Curriculum & Co-curriculum*

## 4. SE MBA 교육과정

### 1) KAIST SE MBA 교육 과정의 기본 구조

#### Social Entrepreneurial Ways of ..

##### Knowing

- ❖ 사회적기업가정신의 이해
- ❖ 사회 문제에 대한 이해
- ❖ 경영 지식에 대한 이해

##### Doing (incubating Social Ventures)

- ❖ 사업계획 발전
- ❖ 자금 조달
- ❖ 창업 보육

##### Being (Social Values)

- ❖ 자신에 대한 이해
- ❖ 목적의식과 자기 주도권이 강한 인재

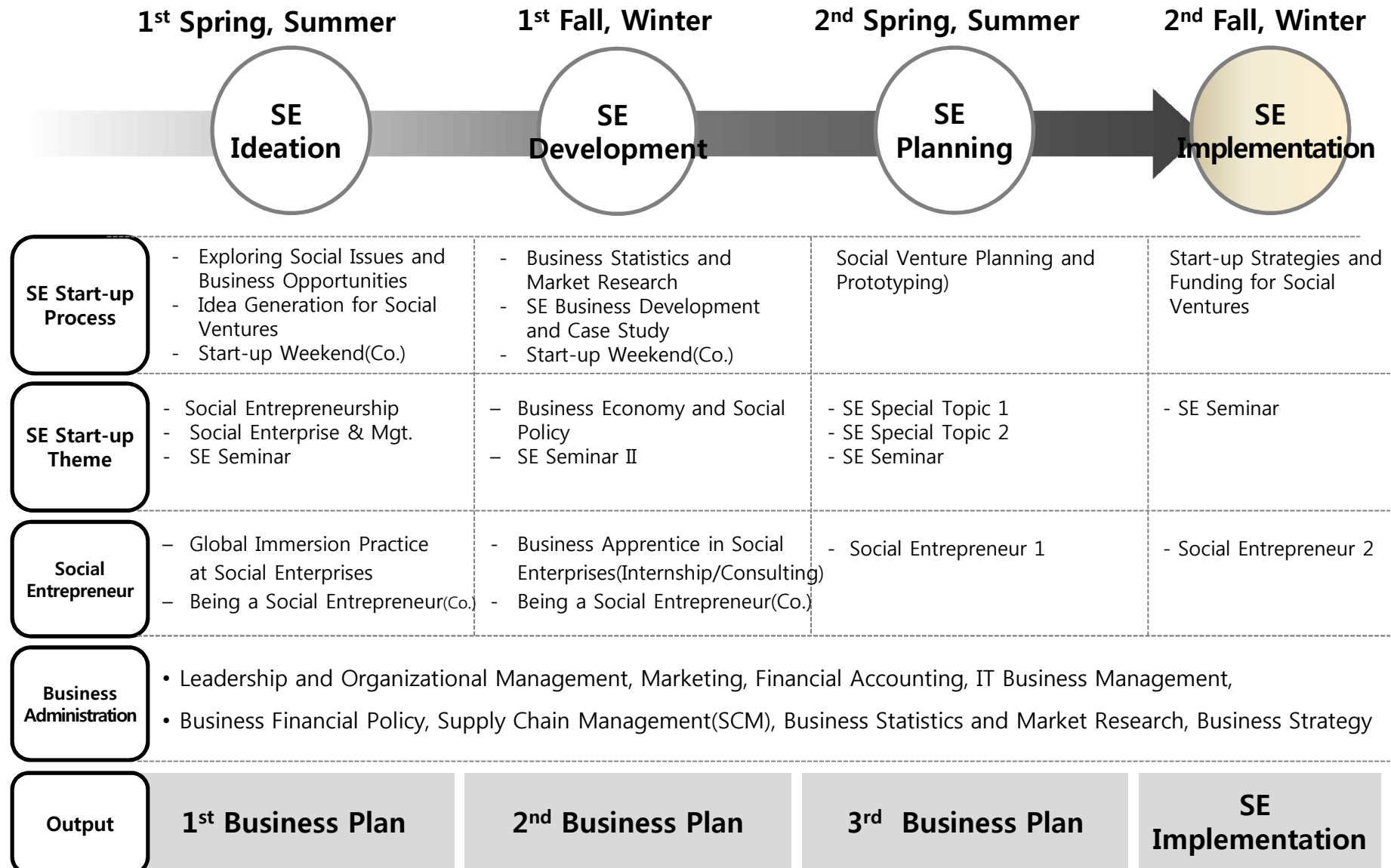
**Social Value + Entrepreneurship + Business Foundation**

## 4. SE MBA 교육과정

### 2) 사회적기업 창업 특화 KAIST SE MBA 과목 구성

유형	구분	과목	비고
지식 Knowledge	커리큘럼	<b>경영교육</b> 리더십과 조직관리, 마케팅, 경영정보시스템, 재무회계, 전략경영, 경영경제학, 생산전략과 공급사슬관리, 기업재무정책	* 사회적기업 특수논제 e.g.: 에너지환경 문제와 사회적기업, 국제개발과 비즈니스, 사회적 금융과 영향투자, 사회서비스와 비즈니스 혁신, 지역개발과 커뮤니티 비즈니스 등
		<b>사회적기업 Theme</b> 사회적기업과 경영, 경영경제와 사회정책 사회적기업 특수논제(선택)*, 기업과 사회(선택)	
	보조 커리큘럼	SE Lecture Series & Seminar	
활동 Doing	커리큘럼	<b>사회적기업 Start-up Process</b> 소셜이슈 분석 및 기회탐색, 소셜벤처아이디어창출방법론, SE사업개발 및 사례연구, 소셜벤처 사업계획, 소셜벤처설계 및 사업화, 소셜벤처 창업 전략과 펀딩	사회적기업 창업트랙 과목
	보조 커리큘럼	Start-up Weekend	
자질 Being	커리큘럼	사회적기업가정신I, II, 사회적기업가 역량개발 I, II 사회적기업 해외현장연수	
	보조 커리큘럼	Being a Social Entrepreneur	

# [참고] KAIST SE MBA Program: Course Structure



※ Co-curriculum: Co.

※ SE Special Topic e.g.) Local Development and Community Business, IT Technology and Social Innovation, Social Finance and Impact Investment, Energy Environment Issues and Social Enterprise.

## [참고] KAIST SE MBA Co-curriculum

---

Program	Concept
Lecture Series & Seminar	<b>In-depth study on “structured inspiration &amp; issue” by domestic and international SE experts</b> <Exploring social issues and business opportunities>, <Social enterprise seminar 1, 2>
Being a Social Entrepreneur	<b>Affective competencies and supplement inspiration</b> 2-year-program: Linked with <Social Entrepreneur 1, 2>
On-site Program	<b>Develop and support overseas apprentice program</b> <Overseas on-site training program>
	<b>Support SE consulting and internship</b> Related with <SE business practice> course
	<b>Competitions:</b> Domestic and international SE contests Participation Support
Start-up Weekend	<b>Intensive practical training program for designing start-ups</b> - Open in spring and fall semesters/ Linked with SE startup process courses.
Mentoring	<b>Close and detailed support program for SE start-up process (2-year-program)</b>



# Being a Social Entrepreneur



# Start-up Weekend





# SE Seminars & Lectures/ Networking Activities



Beverly Schwartz (Ashoka) 2013.2



Nicolas Hazard 2013.4



Grameen Crative Lab 2013.7

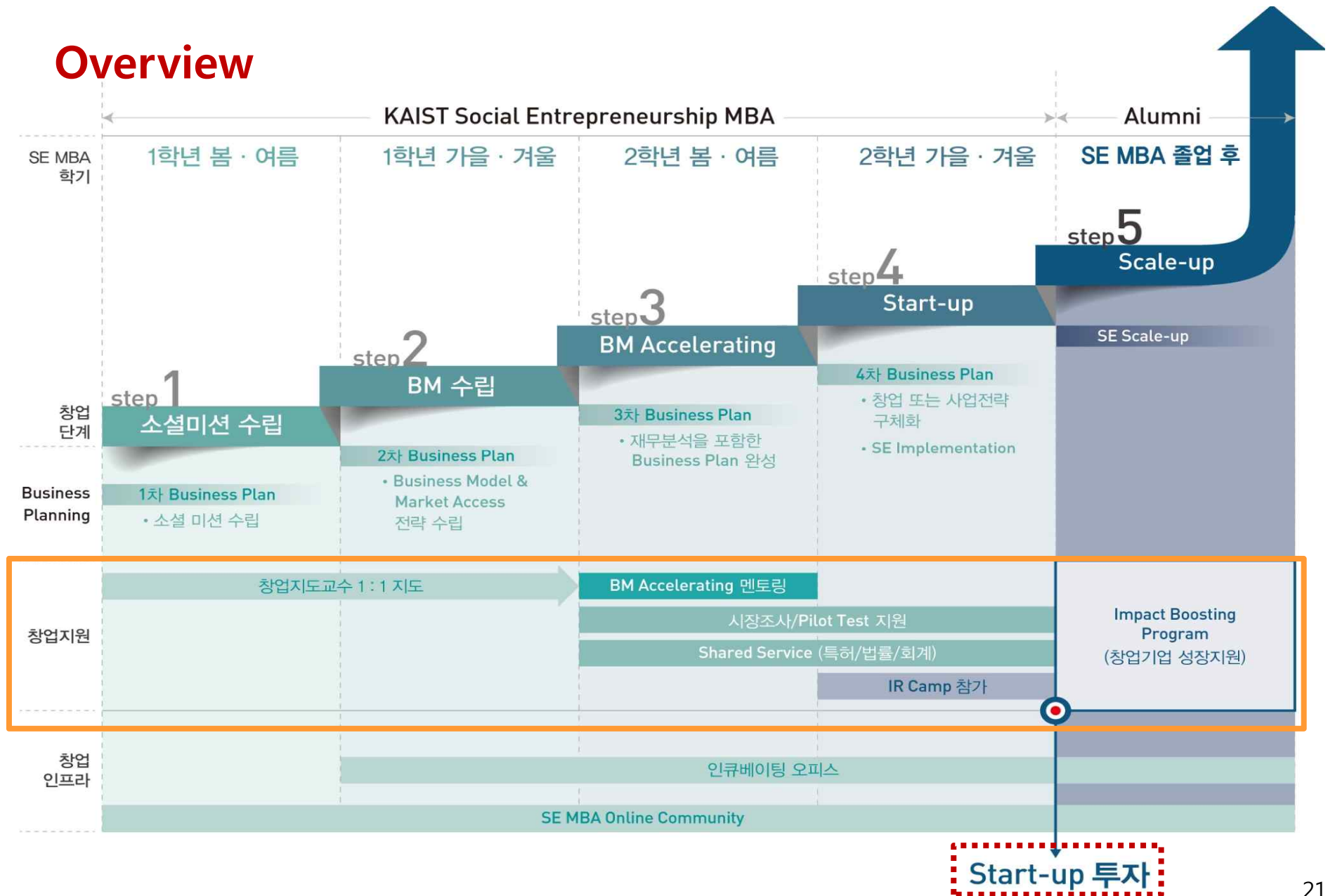


Jaques Defourny 2013.10

***Social Venture  
Incubation & Investment  
Program***

## 5. SE MBA 창업지원 프로그램

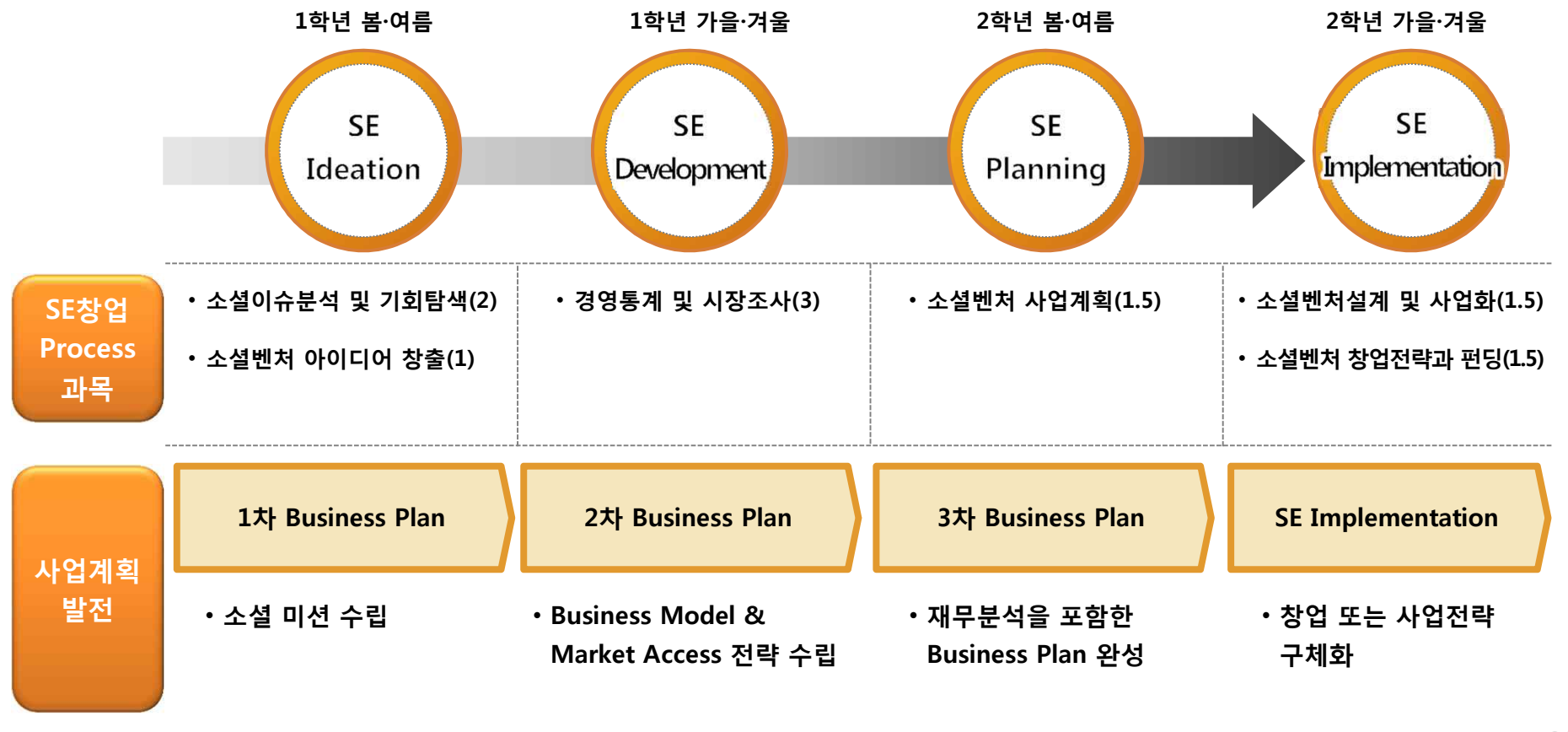
### Overview



## 5. SE MBA 창업지원 프로그램

2년 학사 과정 내 창업을 완료할 수 있도록, 학기별 창업 발전단계별 과목 구성  
학기말 사업계획서 심사를 통한 실질적인 창업계획 진척

### ★ SE MBA 2년 과정 연계 사업계획 발전도



## 5. SE MBA 창업지원 프로그램

---

### 창업 단계별 맞춤형 멘토링

사업 아이디어 및 기회 탐색, 소셜미션 수립단계와 실질적인 사업계획 발전 단계를 구분  
산업 전문가 및 창업 성공 CEO의 전문적 심화 멘토링을 통해 사업계획 심화 발전 지원

#### 사업모델 수립 이전 단계

- 사업모델 수립 이전 단계 학생들에 대한 1:1 창업지도교수 배정 및 면담 지도
- 소셜미션의 명확화, 사업아이디어 탐색 등 초기 사업모델 수립 관련 지도

#### Business Model Accelerating Mentoring

- 사업모델 수립 초기 단계 학생들 대상의 외부전문가 1:1멘토링
- 현장 전문가 및 창업에 성공한 CEO 멘토를 통한 사업모델의 시장 성공가능성 증대
- 투자 유치가 가능한 수준으로의 사업계획서 발전
- Business Model 검토 및 사업계획서 보완, 사업 실행 관련한 정기적 멘토링
- 필요시 외부전문가 초청, 현장 체험 등의 기회를 제공하는 현장 중심형 멘토링

## 5. SE MBA 창업지원 프로그램

### 창업 인프라

시장 조사 및 Pilot Test 자금지원, 법률 등 공동 서비스, 인큐베이팅 오피스 입주 등  
창업 활동에 수반되는 다양한 실무 서비스 지원

#### 시장 조사 & Pilot Test 지원

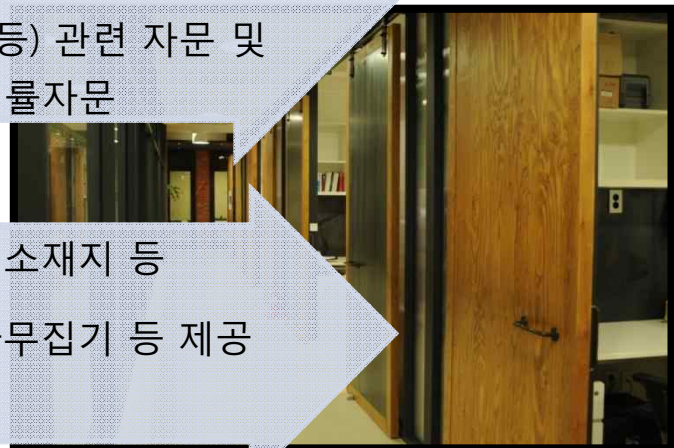
- 시장조사 및 파일럿 프로젝트 진행에 필요한 운영 자금 지원 프로그램
- 사업 모델 정교화 및 시장 성공가능성 확보 지원

#### Shared Service (공동 서비스)

- 창업준비 과정에서 수반되는 변리서비스와 법률서비스 분야 전문가 연계 및 비용 지원
- 산업재산권(특허, 실용신안, 디자인, 상표 등) 관련 자문 및 출원, 등록 절차 대리 등 각종 계약 관련 법률자문

#### 인큐베이팅 오피스 입주

- 사무 공간 및 Virtual Office(Email, 사업장 소재지 등)
- 사무공간 외 회의실, 사무용 가구, 공동 사무집기 등 제공





# SK사회적기업가센터 內 인큐베이팅 센터



## 5. SE MBA 창업지원 프로그램

### 임팩트 투자 지원

소셜벤처의 창업 후 (Start-up) – 사업 확장(Scale-up)으로 이어지는 단계 집중 육성 및 투자  
SE MBA 졸업생 초기 소셜벤처 자금지원 및 졸업 후 성장 지원까지 장기적 육성

#### ★ (주) KAIST 청년창업투자지주 연계 임팩트 투자 지원

##### 졸업 시 창업초기(Start-up) 자금지원

- 투자유치가 가능한 수준의 사업모델 보유 SE MBA 학생 대상 외부 임팩트 투자기관 추천
- KAIST 청년창업투자지주\*의 창업·투자 프로그램과 연계하여 실질적인 임팩트 투자 지원
- (주) KAIST 창업투자지주 연계 IR Camp (초기 소셜벤처 투자 대상자 발굴 캠프)

##### 졸업 후 성장 (Scale-up) 지원

- (주) KAIST 창업투자지주의 소셜벤처 성장 지원 프로그램 (Impact Boosting) 참가 지원
- 졸업 후 창업기업의 시장진입 및 경영 지원을 위한 지속가능한 성장 지원

***Global Immersion  
Practice in  
Social Enterprises***

## 6. SE MBA 해외 현장 연수

### 개요 (2013)

- 미국 사회적기업 Social Entrepreneur Corps.의 International Internship 프로그램 참가  
: 저개발국 현장 프로그램으로 구성  
(2013.08.04-08.20 (16박 17일))
- 장소: 중남미 Nicaragua

### 프로그램 내용

- Orientation and Foundation Building(3일) → Initial Field Work + Reflection and Analysis(1주) → Conclusion, Delivery and Presentation(2일)
- 니카라과 현지 사회적기업 및 커뮤니티 조직 컨설팅

### 기타

- 사전 Intensive 영어 및 스페인어 교육 진행  
(Listening & Speaking 중심) 사전 참여 활동
- 비용 지원 : 프로그램 참가비, 왕복 항공비, 숙식비 등

### 개요 (2014)

- 사회적기업가 창업 역량 강화를 위한 맞춤형 “GSBI Business Plan Boost Workshop” 실시 예정 (2015. 01. 12~16(총 5일간))
- 장소: 미국 Santa Clara University Campus

### 프로그램 내용

- Pre-arrival session: Webinar 활용 사전 교육
- GSBI Business Plan Boost W/S
- Business Plan Feedback Session
- 실리콘밸리 내 (SE)기업 방문

### 기타

- 사전 참여 활동 : 사전에 webinar를 통해 과제 부여, 프로그램 소개 등
- 비용 지원 : 프로그램 참가비, 왕복 항공비, 숙식비 등



# 사회적기업 해외 현장 스케치 I (2013)





## 사회적기업 해외 현장 스케치 Ⅱ (2013)



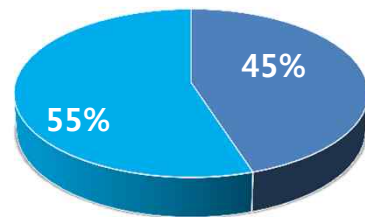
# ***Student Profile***

## 7. SE MBA Student Profile

2013

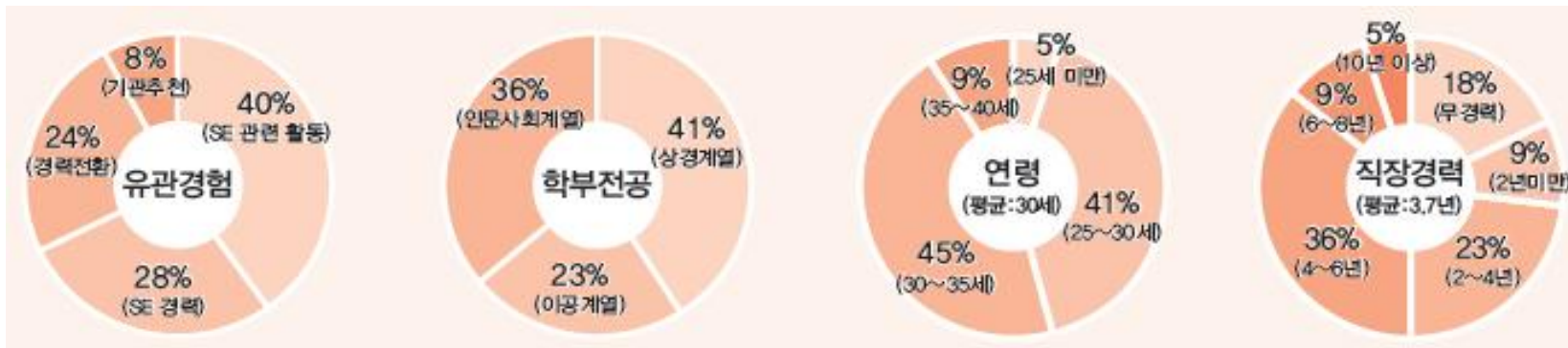
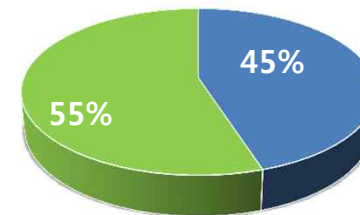
성별

■ 남 ■ 여



연령

■ 20세 이상 29세 이하  
■ 30세 이상 39세 이하

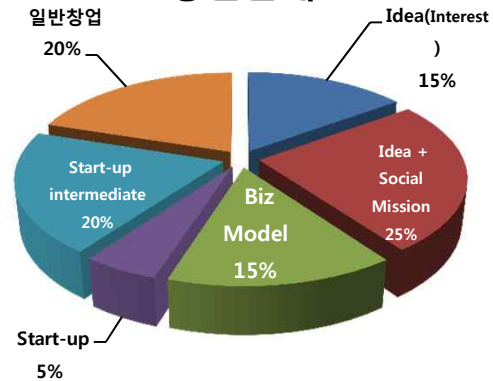




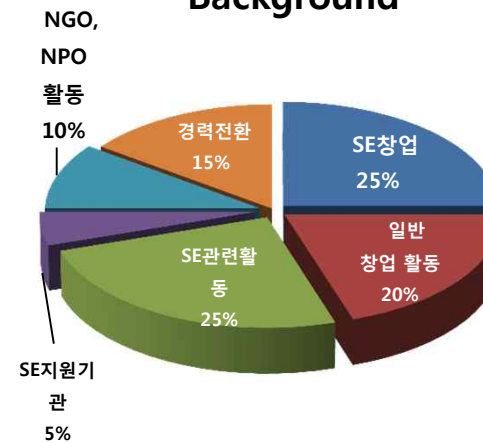
## 7. SE MBA Student Profile

2014

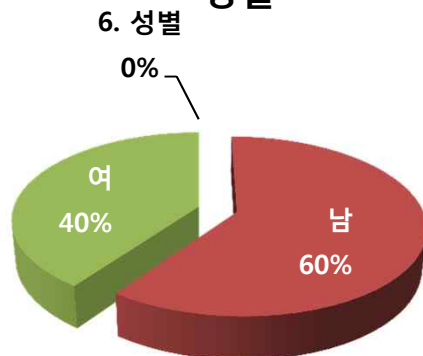
창업단계



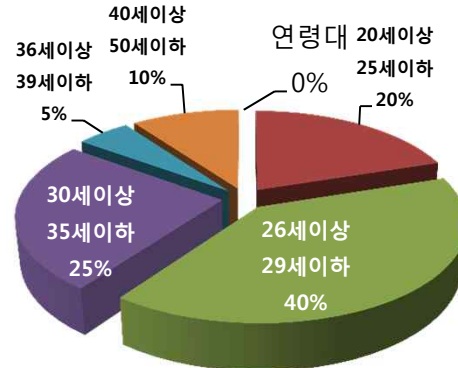
Background



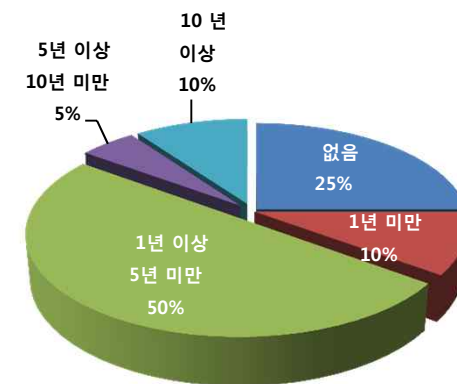
성별



연령



직장 경력



# *Reflection*

## 8. Reflection – 1

---

### 혁신적 비즈니스 모델 수립의 어려움에 대하여

1. KAIST SE MBA는 기존 사회적기업가 혹은 사회적 경제 섹터에서 활동 경험과 지향을 가지고 있는 사람들을 주 교육 대상으로 프로그램을 설계하였음

→ 소셜미션과 사회 변화의 비전을 갖춘 사람들에게 경영과 창업 교육을 접목하여, 사회적 영향력이 큰 혁신적 사회적기업 사업모델 발굴을 기대해 왔음

→ 소셜 미션을 중심으로 혁신적 사업모델을 발전시키는 것이 기대했던 것보다 쉽지 않은 일임을 깨달아가고 있는 바, 이에 대한 노력을 지속하되, 기술과 혁신 모델 등 일반 창업자들이 사회적 가치를 결합해나가는 방향에 대하여 적극 모색하는 중

## 8. Reflection – 2

---

### 사회적 경제와 소셜벤처와의 접점에 대하여

1. 국내 사회적기업에 대한 일반적 인식은 취약계층에 대한 일자리 창출이라는 다소 협소한 개념이 지배적이어서, '사회변화'에 따라 나타나는 다양한 사회문제를 사회적기업의 방식으로 풀어내는 혁신적 사업모델을 사회적 기업으로 인식하는 데 있어서, '사회적 가치' 자체에 대한 설득과 합의가 필요함
- SE MBA가 주 대상으로 하고 있는 소셜 벤처는, 취약계층 대상의 사회서비스에 초점을 둔 사회적기업보다는 외연이 넓은 개념으로, 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 다양한 혁신적 비즈니스를 추구함
- 소셜벤처는 사회적기업, 협동조합 등 기존 사회적 경제 섹터 내 Players와의 협력적 관계를 구축하는 한편, 사회변화에 따른 다양한 문제들을 혁신적으로 해결해나가는 데 기여함으로써, 사회적경제 조직이 지향하는 대안적 가치들을 공유하고 강화해나가야 하는 과제를 안고 있음

***End of Document***