

사회적기업 자원연계 현황 및 활성화 방안

Resources Linkage and Activation Plan in Social Enterprise

이용재*, 김봉환**

호서대학교 사회복지학과*, 호서대학교 인재개발학과 사회복지전공**

Yong-Jae Lee(123peter@hanmail.net)*, Bong-Hwan Kim(ch753@hanmail.net)**

요약

본 연구는 사회적기업의 자원연계 현황을 파악하고 사회적기업들이 자원연계를 통해 기업경쟁력을 확보할 수 있도록 지원정책을 수립하는 데 목적이 있다. 충남지역 사회적기업 104개를 대상으로 조사하였으며, 설문에 응답한 67개 기업의 응답결과를 분석에 사용하였다. 조사결과 사회적기업들은 자본, 제품 및 서비스 판로, 기술개발, 인력, 인프라, 교육 등 영역은 외부자원을 적극적으로 연계해 활용하지 못하고 있었으며 경영, 홍보 및 마케팅 등은 공공기관과 연계가 활발한 것으로 나타났다. 그러나 사회적기업들이 전반적으로 대부분의 자원을 지역사회기관과의 연계없이 스스로 조달하고 있는 것으로 나타났다. 사회적기업들이 사회자본을 충분히 활용하지 못하고 있는 것이다. 향후 사회적기업들이 필요한 자원을 지역사회내 공공, 기업, 민간단체 등과의 네트워크를 통해 조달할 수 있도록 중간지원기관의 역할을 강화해야 한다.

■ 중심어 : | 사회적기업 | 자원연계 | 지역사회 |

Abstract

This study aimed to establishing a support policy for enhancing corporate's competitiveness by analysing the resources linkage status of social enterprise. 67 Social enterprises In Chung-nam area were surveyed. The results are as follows. Social enterprise didn't link with community agencies in area of the capital, product and services outlets, technology development, human resources, infrastructure and education. And social enterprises is linking external resources with public agencies actively in the area of management, PR and marketing. But most social enterprises are operating without the linkage of community organizations. In the future, social enterprises need the network of public, corporate, and private organizations in the community by strengthening the role of the intermediate support organizations.

■ keyword : | Social Enterprise | Resources Linkage | Community |

1. 연구배경 및 목적

사회적기업이 인종되기 시작한 2007년 7월 이후 2012년 1월 현재 770개의 사회적기업이 인종되었고, 지방자치단체의 자체 인종으로 운영 중인 예비 사회적기업도

약 1,500여개에 이르고 있는 등 사회적기업육성법이 시행된 이후 약 4년 만에 양적으로 많은 발전을 하였다. 이와 같은 사회적기업을 위한 지원과 양적증가에도 불구하고 사회적기업으로서 본래목적에 충실하면서도 경제적으로 지속가능하기 위해서는 해결해야할 많은 과

제가 남아있다. 사회적기업의 지속가능성을 위해서는 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하는 새로운 조직 형태에 부합하는 전략적인 접근이 필요하다. 그 중의 하나가 기업, 공공기관, 민간단체 등 지역사회기관·단체들과의 자원연계이다. 사회적기업의 자원연계는 일반기업과 같이 시장에서의 불확실성과 경직성을 피하고 효율성과 경쟁력을 갖기 위해서 필요한 과제이다.

일반 영리기업들은 일찍부터 급속히 변화하는 환경 속에서 외부 역량을 적극적으로 활용하는 개방형 전략 변화를 위한 대표적인 방법 중의 하나로 전략적 제휴(자원연계)를 모색하고 있다[1]. 자원연계는 무한 경쟁 시대에 경쟁과 동시에 협력을 통한 공생의 방법으로서 1996년 기준으로 전 세계적으로 전략적 제휴(연계) 건수가 2만 1천건 정도이며 매년 30%씩 증가하고 있다. 이러한 자원연계는 동일 섹터뿐 아니라 정부, 시장, 비영리조직간 다른 섹터 간에도 요구되고 있다[2][3].

미국 사회적기업은 비영리조직의 그들의 사회적 미션 달성을 위해 시장에서 상업적인 방법을 통한 수입 증가를 위한 수단으로 급속히 성장하고 있다[4]. 그 과정 속에서 영리조직과 비영리조직은 자원연계를 통해 상호간의 이익을 위한 전략적인 관계를 맺고 있다. 우리나라에서도 기업과 사회적기업간 연계는 2005년도 교보생명과 실업극복국민재단간 간병사업으로 시작되었으며 그 후 기업과 사회적기업간 제휴는 고용노동부의 기업연계형 사회적일자리 사업으로 확대되어 정부, 기업, 비영리조직의 다자간 자원연계가 이루어지기 시작하였다.

그러나 이러한 사회적기업의 자원연계에 관한 구체적인 연구는 전무한 수준이다. 사회적기업들이 어떤 지역 주체와 어떤 영역에서 자원을 얼마만큼 연계하고 있는지에 대한 현황과약 조차 되어있지 못하다. 본 연구는 충청남도를 중심으로 자원영역별로 자원연계 여부, 자원연계 비율, 공공-기업-민간-개별기업의 자원분담 등 자원연계 현황을 구체적 수준에서 파악하여, 자원연계 활성화 방안을 제시하는데 목적이 있다.

II. 사회적기업의 자원연계

사회적기업은 필요한 자원을 결정하고 확보해야 하는데, 사회적기업은 세 가지 주요 자원에 의존한다. 첫째, 금전적인 요구이다. 금융자원은 사업을 통한 수입, 자선단체, 정부로부터 나온다. 초기단계에서 자선단체와 정부가 특히 중요한 한데 그 이유는 대개 사회적기업은 아직 판매할 물건이나 서비스가 없기 때문이다. 둘째, 기부받은 형태, 혹은 유급형태의 인적자원이 필요하다. 이러한 자발적인 인적자원들은 직원이나 종종 이사회 같은 지도층이다. 셋째, 인적자본자원이다. 이는 기업이 제대로 운영되고 역량있게 만드는 교육, 경험, 지식 그리고 전문지식을 의미한다[5]. 사회적기업에 필요한 자원을 재원, 브랜드, 기술 및 자원봉사, 인프라로 구분하여 연계내용과 방법을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 재원(자본)연계이다. 우리나라 사회적기업들은 정부와 지방자치단체에 대한 재정의존도가 매우 높으나 선진국의 사회적기업들은 정부, 시장(금융기관, 투자자), 비영리재단 등 다양한 주체로부터 필요한 재원을 조달받고 있다. 사회적기업들의 자본은 상품 또는 서비스판매와 같은 기업의 시장활동을 통해서 마련되는 것이 기본이지만 기부, 공공자원, 스폰서 등 비시장적 요인도 다양하게 존재한다[6]. 미국 NGO 사회적기업들의 재정여건을 볼 때에도 사회적기업 재원조달을 위한 재원연계 필요성은 매우 크다. Kim Alter는 사회적기업은 사회적 목적달성을 위해서 이에 필요한 재원 구조를 다양화 할 것을 역설하고 있다[7].

표 1. 미국 비영리기업의 수입원천[5]

구 분	사업수입	정부지원금	민간기부금
내 용	47%	38%	15%

둘째, 브랜드 연계이다. 사회적기업을 주도하고 있는 NGO들의 사회적 미션을 지원하기 위해서는 수입을 창출할 수 있는 방법에 대한 상당한 수준의 자원연계가 필요한데, 최근 광범위하게 이루어지고 있는 것이 바로 상거래, 라이선싱과 공동연계홍보(Joint-issue promotion)이다. 상거래는 영리기업이 비영리 사회적기업으로부터 또는 비영리 사회적기업에게 서비스나 제품을 구매 또는 판매하는 경우와 영리기업이 비영리 사회적기업

을 시장에서 발생하는 이익금으로 포함하는 경우이다. 라이세싱은 비영리 사회적기업이 사용료나 판매 일부 비율을 받는 조건으로 자신들의 이름이나 로고사용을 명시적으로 판매하는 방법이다. 공동연계홍보에서는 비영리 사회적기업과 영리기업이 힘을 합쳐서 하나의 사회문제에 대처하기 위해 공동으로 제품이나 홍보자료를 배포한다[5]. 미국의 많은 기업들은 비영리조직의 브랜드를 마케팅에 활용하며 동시에 비영리조직은 기업의 프랜차이즈 브랜드를 활용하여 사회적기업의 수익을 올리게 된다. 미국에서는 많은 사회적기업이 시장에서 경쟁력을 갖기 위해서 프랜차이즈 모델을 도입하고 있다[8].

셋째, 기술 및 자원봉사 연계이다. 비영리 사회적기업이 기업으로서의 경쟁력을 지니기 위해서는 인적자원 관리, 재무관리, 정보관리, 마케팅, 생산, 전산, 인터넷 등 경영전반에 걸친 기술이 필요하다. 영리기업조직은 비영리조직에 비해 경영적인 기술과 노하우가 많이 있다[6]. 벤앤제리는 주마벤처스에게 매장을 제공함에 있어서 입지, 시장분석, 마케팅지원 등의 경영노하우를 함께 제공하였다. 기업이 지닌 경영전문가, 회계전문가, 마케팅전문가, 법률전문가 등의 인력지원을 통한 제휴를 통해 사회적기업 경영·마케팅에 필요한 요소를 지원하고 기업은 외부적으로 공익적 이미지를 향상시키며 내부적으로는 임직원들의 기업에 대한 자부심을 높이는 효과를 얻을 수 있다.

넷째, 인프라 연계이다. 비영리 사회적기업들은 시설과 장비·인프라가 매우 부족한 현실이다. 반면에 영리기업은 비영리조직에 비해 마케팅, 기술, 유통, 구매, 온라인, 고객, 지역네트워크 등 다양한 경영 분야의 인프라를 갖추고 있다. 이러한 영역에 대해 영리기업과 비영리 사회적기업의 연계는 영리기업이 지닌 기존 자원을 활용한다는 점에서 비용과 시간 등 자원활용 측면에서 유용하다. 김동준(2008)연구에서 대기업의 지역 공장들의 인프라를 이용한 지역농수산물 구매 및 판매, 자원재활용, 청소 등을 통한 사회적기업의 마케팅의 가능성은 매우 높은 것으로 조사되었다[9].

우리나라 사회적기업에 대한 인증과 지원(융자, 인건비, 사업개발비)에 있어서 사회적기업의 사회적 목적

정도에 따른 구분은 없다. 따라서 사회적기업의 지속가능성은 영업 매출과 이익에 따른 경제적 지속가능성을 의미한다. 사회적기업의 경제적 지속가능성은 외부지원에 의존하기보다는 기업경쟁력을 통해 이루어지도록 요구받고 있다. 그러나 우리나라 사회적기업 경쟁력에 대한 설문조사에서 품질, 가격, 인적자원, 인지도는 강점이 있는 것으로 조사되었으나 자본력, 마케팅능력, 경영역량 등에 있어서는 취약한 것으로 나타난다[10]. 따라서 사회적기업 경제적 지속가능성을 위해서는 자본조달, 우선 구매 및 위탁사업, 유통경로 확보, 홍보 등 마케팅 역량을 높이는 것이 요구된다. 이러한 역량의 강화에 있어서 지역 내 자원연계는 매우 중요하다.

사회적기업의 자원연계에 대한 선행연구는 최혁라·김선명·김기현[11]의 사례연구가 유일한데, 연계를 희망하는 지역자원은 기업과 공공기관, 지역언론사가 가장 많았고, 연계 희망내용으로는 제품구매, 인건비 및 재정지원, 홍보, 서비스 구매, 마케팅, 공동사업 등을 제안하였다. 그러나 사회적기업의 자원연계 현황을 구체적으로 분석하지는 못하였다.

우리나라에서 사회적기업이 인증되기 시작한 것이 2007년으로 그리 길지 않은 역사를 가지고 있지만, 사회적기업에 대한 연구 역사는 다양한 영역에서 수행되고 있다. 사회적기업의 개념과 유형에 대한 연구는 시행초기부터 현재까지 지속되어 오고 있지만, 여전히 다양한 결론을 내리고 있다[12][13]. 국외 사회적기업 사례와 현황으로부터 우리나라 사회적기업에 주는 시사점을 얻기 위한 국제비교 연구도 인증제도 도입이전부터 현재까지 수행되고 있으며, 우리나라 사회적기업의 제도마련과 활성화정책에 상당히 기여하였다[14][15]. 정부와 지방자치단체 사회적기업 활성화정책으로 사회적기업의 수가 상당히 늘어난 오늘날에는 사회적기업 활성화 혹은 성공요인에 대한 연구가 주를 이루고 있다[16-18]. 아울러 사회적기업 근로자와 같은 조직연구도 시작단계이지만 이루어지고 있다[19].

이상에서 살펴본 바와 같이 이미 많은 사회적기업이 외부주체들과 다양한 영역에서 자원연계를 맺고 생존을 위해 노력하고 있음에도 불구하고 구체적인 연구가 이루어지지 못하고 있다. 본 연구에서는 자원영역별로

자원연계 여부, 자원연계 비율, 공공-기업-민간-개별 기업의 자원분담 등 구체적 수준에서 자원연계현황을 파악할 것이다.

III. 분석방법 및 자료

조사대상인 사회적기업이 연계하고 있는 자원영역을 결정하기 위해 사회적기업의 활성화, 지속가능성, 성공과 관련된 요인이 무엇인지를 확인하였다. 이를 위해 관련 선행연구들을 확인하고 주요 요인들을 연구자가 판단하여 조사대상 자원영역으로 결정하였다[16-18]. 그 결과 자금, 제품이나 서비스 판매처, 경영지원, 홍보 및 마케팅, 기술지원, 인력, 인프라(교육훈련)의 8가지 자원영역을 추출할 수 있었다.

표 2. 사회적기업 활성화 요인과 분석변수

선행연구 활성화 요인	선택변수
재정안정성, 정부지원, 재정지원, 기부금, 사회적 출자, 자금지원, 인건비 및 재정지원, 기부 및 단체지원금, 자본력	자금(설비비, 운영자금 등)
공공기관 우선구매, 지자체와 연계, 제품 및 서비스 구매, 원료 및 자재공급, 시장력의 활성화	제품이나 서비스 판매처(판로확보)
전문경영기법, 경영역량, 회계지원, 기업내부의 전략적 조직관리, 구체적인 경영계획, 경영관리 능력, 우수한 비즈니스 역량, 경영자문	경영지원(노무, 인사, 경영, 회계 등)
시장성의 확보, 마케팅 기술지원, 가능성 있는 수요와 판로의 개척, 사전 시장조사, 홍보, 마케팅, 영업계획 및 마케팅	홍보 및 마케팅
우수한 상품이 경쟁력, 외부 전문가와 결합, 전문성	기술지원
노동자에 대한, 자원봉사자, 노동력 공급	인력(자원봉사)
사회 인프라, 물적 자원	인프라(시설, 장비, 공간)
리더십(사회적기업가 정신), 창의성 교육, 노동자에 대한 동기부여, 종사원의 우수한 기술력, 교육훈련	교육훈련

조사대상은 충청남도내에 있는 고용부 인증 사회적기업과 충남형 예비 사회적기업이다. 충남도내 사회적기업은 2012년 9월 인증된 충남형 사회적기업까지 119개가 있다. 그러나 이들 기업중에서 조사의 의미가 있을 것으로 판단되는 2012년 6월까지 인증된 104개 기업을 대상으로 조사하였다. 조사기간은 2012년 11월 26일 설

문지를 이메일로 배포한 후 전화를 통해 설문지를 요청하여 수거하였다. 자원연계에 관한 설문지는 구체적인 경영정보를 담고 있어서 중간관리자 이상 응답자가 응답하였을 것으로 판단된다. 설문지는 67부가 회수되었고, 설문지 수거 후 무응답이 많거나 오류로 답한 내용이 있는 경우 유선으로 보완하였다. 일부 무응답이 있지만 분석에 사용한 설문지는 67부이다. 조사대상 기업들의 매출규모와 직원 수로 볼 때 사회적기업의 규모는 작은 것으로 판단된다.

표 3. 조사대상기업 특징(단위:천원, 명, 기업)

구분	평균	표준편차	
매출 규모	순이익	2,187	5,457
	매출	31,983	50,402
근로자	정규직원	6.64	5.92
	계약직원	6.66	15.77
	취약계층(남)	1.89	2.34
	취약계층(여)	3.95	6.07
인증유형	기타		3
	사회서비스형		6
	일자리제공형		47
	지역사회공헌형		5
	혼합형		6

IV. 사회적기업 자원연계 현황

1. 영역별 연계유무

영역별 자원연계 유무를 확인하기 위해 자원영역과 연계여부를 교차분석한 결과 자금 29개 기업, 제품이나 서비스 판매처 28개 기업으로 가장 많았고, 경영지원 27개 기업, 홍보 및 마케팅 26개 기업, 교육훈련 20개 기업, 기술지원과 인프라 연계가 각각 15개, 16개 기업, 인력 11개 기업의 순으로 나타났다.

자금, 제품이나 서비스판매처, 경영지원, 홍보 및 마케팅과 같이 정부와 지방자치단체 지원이 많은 영역은 연계가 많은 반면, 정부·지자체 지원분야가 아닌 영역은 연계가 적은 것으로 판단된다.

표 4. 영역별 연계여부(단위:기업,%)

구분	연계여부	빈도	백분율
자금(설비비, 운영자금 등)	미연계	37	56.1
	연계	29	43.9
제품이나 서비스 판매처(판로확보)	미연계	38	57.6
	연계	28	42.4
경영지원(노무, 인사, 경영, 회계 등)	미연계	39	59.1
	연계	27	40.9
홍보 및 마케팅	미연계	41	61.2
	연계	26	38.8
기술지원	미연계	52	77.6
	연계	15	22.4
인력(자원봉사)	미연계	56	83.6
	연계	11	16.4
인프라(시설, 장비, 공간)	미연계	51	76.1
	연계	16	23.9
교육훈련	미연계	46	60.7
	연계	20	29.3

2. 영역별 연계현황

자원연계 영역별 연계현황을 파악하기 위하여 연계 기관에 따른 연계비율을 집단별 평균비교 분석하였다. 첫째, 설비비나 운영비와 같은 자본연계비율을 조사한 결과 사회적기업 자부담이 74.45%로 가장 많았고, 중앙정부와 지방정부 지원이 17.62%였다. 금융권 대출도 3.88%였다. 사회적기업 운영에 필요한 자본을 대체로 기업 혹은 기업운영자 스스로 해결해 나가고 있음을 알 수 있다. 중소기업들의 은행대출 비율이 매우 높은데 비해 사회적기업들의 금융권대출 비율이 높지 않은 것은 인건비나 사업개발비와 같은 정부·지방자치단체 지원이 있기 때문으로 해석된다. 그럼에도 불구하고 영세한 사회적기업들에게 필요한 직접 설비비나 운영비 지원을 위한 자원이 부족한 것은 모든 사회적기업들이 가지고 있는 어려움으로 지역사회차원에서 시급히 해결해줘야 할 문제로 지적되고 있다.

둘째, 제품 및 서비스 판매처 확보를 위한 연계현황 조사에서는 자력으로 시장을 개척해서 운영하고 있는 경우가 84.62%로 가장 많았고, 지방자치단체와 공공기관이 약 10%를 차지하고 있었다. 기업과 민간단체는 5%수준에 머무르고 있었다. 지자체의 사회적기업 육성 정책과 공공기관 우선구매 권고, 지역주민을 대상으로 한 윤리적 소비운동, 사회적경제 생태계조성 노력에도 불구하고 사회적기업의 판로확보는 사회적기업 노력에 의해 이루어지고 있음을 알 수 있다. 사회적기업 스스

로 시장개척을 위해 노력하는 현재는 기업의 자생력 제고를 위해 매우 중요한 부분이지만, 열악한 사회적기업들의 판로와 사회적 기여를 고려할 때 공공영역 뿐만 아니라 기업, 민간단체 등 지역사회에서의 우선구매와 소비촉진운동이 필요할 것이다.

셋째, 경영에 대한 연계비율 분석결과 자원연계 없이 스스로 경영하는 경우가 약 59.85%였으며, 정부와 지방자치단체 약 11.12%, 공공기관 8.94%의 순으로 나타났다. 다른 영역에 비해서는 상당한 도움을 받고 있는 것을 알 수 있다. 상대적으로 자원연계 비율이 높은 것은 사회적기업들의 대부분이 기초컨설팅과 회계프로그램 지원, 전문인력 지원을 받은 것이 원인으로 해석된다. 지역내 기업들이 많음에도 불구하고 기업과 연계된 지원내용이 없는 것은 아쉬운 결과이다.

넷째, 홍보 및 마케팅 연계비율 확인결과 자력홍보가 72.99%로 나타났으며, 지방자치단체가 12.82%로 홍보와 마케팅에 상당한 도움을 주고 있었다. 기업과 민간단체와의 협력을 통한 홍보·마케팅이 중요함에도 불구하고 연계비율이 매우 낮았다. 홍보가 다양한 영역을 활용하여 이루어져야 하는 만큼, 홍보 및 마케팅을 위한 자원연계는 보다 다양화되어야 할 것이다. 특히, 고용노동부와 사회적기업이 주관하여 이루어지는 사회적기업 제품 및 서비스 홍보·마케팅은 일부 유명 기업들에게만 도움이 되는 만큼, 지역내 사회적기업들이 지역단체들과 연계하여 활용할 수 있는 보다 소비자 접촉적인 홍보·마케팅 노력이 필요하다.

다섯째, 신제품 개발 등을 위한 기술연계 비율에 대한 분석결과 자체기술개발이 78.91%로 가장 높았으며, 중앙정부와 지자체 지원 8.81%, 공공기관 3.91%였다. 프로그래머와 같은 관련 분야 전문가 등을 통한 지원은 매우 부족한 것으로 나타났다. 최근 사회적기업 경쟁력 제고에 있어서 가장 중요한 것은 기술개발을 통한 제품 및 서비스의 질 향상이다. 사회적기업들이 이를 위해 노력할 수 있도록 자원연계가 필요하다.

여섯째, 자원봉사 등 필요한 인력연계의 경우 내부인력으로 자체 해결하는 비율이 85.63%로 가장 많았고, 민간단체와 기타 자원 활용도 많았다. 인력의 특성상 정부나 지자체, 기업과 연계되는 경우는 적었다. 전반적

인 인력연계가 적은 것은 충남도내 사회적기업의 대다수가 상법상회사와 같은 영리형 조직을 선택하고 있어서 자원봉사인력연계가 어려운 것이 원인으로 해석된다. 사회적기업의 경우 사회서비스를 제공하는 등 지역 사회 기여가 상당한 만큼 자원봉사인력을 활용한 지역 사회공헌 활동을 활발히 할 수 있어야 한다.

일곱째, 시설·장비·공간 등 인프라 연계비용은 내부인프라를 활용하는 비율이 83.28%로 나타났으며, 지자체 인프라 활용이 9.53%였다. 그 외에 공공기관이나 기업, 민간단체 인프라 활용은 미미하였다. 사회적기업 활동에 요구되는 시설, 장비, 공간 등의 인프라 영역은 매우 다양하다. 현재 지자체 차원에 머물러 있는 자원연계를 지역사회 영리기업과 민간단체까지 확대될 수 있도록 해야 한다.

여덟 번째, 사회적기업 지원 등에 대한 교육연계를 확인한 결과 내부교육이 76.13%로 가장 많았고, 민간단체 지원 6.9%, 지자체 5%의 순이었다. 대체로 관련 분야 민간단체와 지방자치단체의 지원을 받고 있음을 알 수 있다. 인적자본이 중요한 사회적기업들이 종사자에게 필요한 전문기술을 교육할 수 있도록 자원연계가 필요할 것이다.

3. 공공-기업-민간-사회적기업 분담내용

자원분담 현황을 분석하기 위하여 자원영역별로 공공-기업-민간-개별기업별별 주체와 연계비용을 집단별 평균비교로 분석하였다. 첫째, 자본은 사회적기업 74.5%, 공공 18.8%, 민간 5.4%, 기업 1.3%를 분담하고 있었는데, 공공비율이 상대적으로 높은 것은 사회적기

표 5. 영역별 연계비용(단위:%)

구분	중앙정부 (고용부등)	지자체	공공기관	기업	민간단체	기타	금융권 대출	기업 자부담	
자본	평균	3.88	13.74	1.18	1.32	1.33	.21	3.88	74.45
	표준편차	11.677	26.418	4.353	8.695	7.089	1.319	10.937	36.147
판로	평균	.00	5.76	4.09	2.50	2.27	.76		84.62
	표준편차	.000	14.726	11.666	9.292	9.248	4.407		27.288
경영	평균	7.03	4.09	8.94	.15	8.94	11.00		59.85
	표준편차	22.693	15.687	24.187	1.231	25.306	29.417		49.005
홍보 마케팅	평균	4.25	12.82	3.21	1.42	2.69	2.63		72.99
	표준편차	13.491	24.494	11.034	6.953	9.142	10.783		39.877
기술	평균	3.58	4.78	3.73	1.94	2.24	.00	3.88	79.85
	표준편차	16.021	15.702	15.259	8.917	8.496	.000	15.855	39.715
인력	평균	.75	1.49	.45	1.04	4.03	.00	5.97	86.27
	표준편차	6.108	8.573	3.665	6.545	18.179	.000	23.872	33.204
인프라	평균	.00	9.10	.90	1.04	1.19	4.03		83.73
	표준편차	.000	25.014	5.144	6.545	6.634	18.994		34.182
교육	평균	2.27	4.77	3.71	.76	6.59	.00	5.83	76.06
	표준편차	12.624	16.789	15.574	4.407	21.718	.000	18.008	41.580

업에 대한 정부 재정지원사업, 사업개발비 지원이 이루어졌기 때문이다. 둘째, 판매처는 사회적기업 84.6%, 공공 9.8%, 민간 3.0%, 기업 2.5%를 분담하고 있었는데, 공공비율이 높은 것은 강제성은 없지만 정부와 지자체의 우선구매 권고활동의 결과로 보인다. 그럼에도 불구하고 민간과 기업 등 시장과 제3섹터 영역의 판로 연계 활동이 매우 부족하다. 셋째, 경영은 사회적기업 59.8%, 공공 20.1%를 분담하고 있었으며, 민간에서도 19.9%를 분담하고 있었다. 이는 민간분야의 사회적기업에 대한 컨설팅 사업 위탁 등의 결과로 해석된다. 결국 경영분야 민간연계도 공공에서 지원한 것으로 해석하는 것이 합리적일 것이다. 일반기업의 경우 0.2%수준의 연계활동만 하고 있는 것으로 나타나서 보다 적극적인 활동이 요구된다. 넷째, 홍보 및 마케팅은 사회적기업 73.0%, 공공 20.3%, 민간 5.3%, 기업 1.4%를 분담하고 있었다. 홍보와 마케팅 노력이 공공에 지나치게 의존적인 현재 구조는 개선시켜야 할 것으로 보인다. 아울러 사회적기업간 상호 홍보를 위한 보다 활발한 연계활동이 요구된다. 다섯째, 기술지원은 사회적기업 79.9%, 공공 12.1%, 민간 6.1%를 분담하고 있었다. 해당 분야 기술을 가지고 있는 기업 및 기술보유 기관, 퇴직한 기술보유 전문인력 등의 기술지원 연계노력이 필요할 것이다. 여섯째, 인력은 사회적기업 86.3%, 민간 10.0%, 공공 2.7%, 기업 1.0%로 민간자원봉사 연계가 활발히 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이는 조직형태가 비영리기관인 사회적기업이 자원봉사센터, 자원봉사단 조직 등을 통한 자원연계 결과로 해석된다. 일곱째, 인프라는 사회적기업 83.7%, 공공 10.0%로 나타났다. 민간도 5.2%로 일부 분담하고 있지만, 기업과 민간단체가 가지고 있는 시설, 장비, 공간 등 자원을 사회적기업과 연계하기 위한 노력이 필요하다. 여덟째, 교육훈련은 사회적기업 76.1%, 민간 12.4%, 공공 10.8%, 기업 0.8%순으로 나타났다. 민간역할이 많은 것은 사회적기업들이 민간 교육훈련기관을 많이 활용하고 있기 때문으로 해석된다. 요컨대, 사회적기업들은 인력, 제품이나 서비스 판매처, 자금, 인프라의 경우 공공 및 외부자원을 많이 활용하고 있는 반면에 인력, 홍보 및 마케팅, 교육은 내부자원을 많이 활용하고 있었다.

표 6. 공공·기업·민간·사회적기업 분담

구분		평균(%)	N	표준편차
자본	공공	18.8	66	31.6
	기업	1.3	66	8.7
	민간	5.4	66	13.3
	개별기업	74.5	66	36.1
판매처	공공	9.8	66	21.7
	기업	2.5	66	9.3
	민간	3.0	66	10.1
	개별기업	84.6	66	27.3
경영	공공	20.1	66	35.8
	기업	0.2	66	1.2
	민간	19.9	66	36.3
	개별기업	59.8	66	49.0
홍보 및 마케팅	공공	20.3	67	33.2
	기업	1.4	67	7.0
	민간	5.3	67	14.1
	개별기업	73.0	67	39.9
기술	공공	12.1	67	29.0
	기업	1.9	67	8.9
	민간	6.1	67	19.5
	개별기업	79.9	67	39.7
인력	공공	2.7	67	15.5
	기업	1.0	67	6.5
	민간	10.0	67	29.2
	개별기업	86.3	67	33.2
시설 등 인프라	공공	10.0	67	26.1
	기업	1.0	67	6.5
	민간	5.2	67	19.9
	개별기업	83.7	67	34.2
교육	공공	10.8	66	27.2
	기업	0.8	66	4.4
	민간	12.4	66	28.5
	개별기업	76.1	66	41.6

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 함의

본 연구는 사회적기업의 자원연계현황을 분석함으로써 자원연계를 통한 사회적기업 지속가능성 확보 방안을 제안하는데 그 목적이 있다. 영역별로 구체적인 자원연계현황과 시사점을 살펴보면, 첫째, 자본영역에 있어서 사회적기업들은 대체로 개별기업 노력과 사회적기업에 대한 정부 및 지자체 지원에 의존하고 있었지만, 지자체와 기업, 민간단체는 사회적기업들에게 개별적인 노력으로 자금지원을 하고 있었다. 향후 이러한 자원을 지역차원에서 공동으로 활용하고 회수된 자금을 다시 사회적기업에 투자하는 기금운영방안을 마련해야 한다. 둘째, 판매처 확보는 지자체의 사회적기업

육성정책과 우선구매, 윤리적 소비운동, 사회적경제 생태계조성 노력에도 불구하고 사회적기업의 개별적 판로개척에 의해 주로 이루어지고 있었다. 정부와 지방자치단체, 공공기관 등이 사회적기업 제품과 서비스를 많이 사용할 수 있도록 우선구매 및 입찰우대 방안을 마련하고 매뉴얼화해서 제공해야 한다. 셋째, 경영분야는 다른 영역에 비해서는 많은 자원연계를 하고 있었다. 사회적기업들의 대부분이 기초컨설팅과 회계프로그램 지원, 전문인력 지원을 받기 때문이다. 그러나 경영노하우가 많고 지역내 많이 분포하고 있는 일반 기업은 연계된 지원내용이 전무한 것은 개선해야 할 부분이다. 넷째, 홍보 및 마케팅은 지방자치단체가 상당한 도움을 주는 반면에 기업과 민간단체 연계는 잘 되지 않고 있었다. 지역 내 대다수 공공기관과 지방자치단체, 기업들이 사회적기업 제품과 서비스에 대한 홍보에 도움을 주지 않고 있는 것은 개선해야 한다. 다섯째, 신제품 개발 등을 위한 기술연계에서는 프로보노와 같은 관련 분야 전문가 등을 통한 지원이 매우 부족했다. 최근 사회적기업 경쟁력 제고에 있어서 가장 중요한 것은 기술개발을 통한 제품 및 서비스의 질 향상인 만큼, 대학 관련 학과, 관련 기업 및 공공기관 등과 적극적으로 연계하여 기술과 프로그램을 개발하기 위한 노력이 필요하다. 여섯째, 인력은 대체로 일회성 자원봉사활동이나 사회적기업 자체 자원봉사단을 활용하고 있었으며, 전문적인 활동연계는 부족했다. 사회적기업의 경우 취약계층을 일정비율 고용해야하는데 있어서 취약계층 근로자를 찾는 것이 어려운 경우도 상당히 있다. 지방자치단체 또는 관련기관, 일자리 알선조직 등과 연계를 통해 필요한 인력을 추천받을 수 있도록 하는 것도 인력연계에 있어서 중요하다. 일곱째, 시설·장비·공간 등 인프라 연계는 내부 인프라를 활용하는 비율이 높게 나타났으며, 지자체 인프라를 일부 활용할 뿐, 공공기관이나 기업, 민간단체 인프라 활용은 미미했다. 공공시설과 민간기업의 시설, 장비, 공간 중 유휴공간을 사회적기업 활동에 활용할 수 있도록 연계해야 한다. 여덟째, 교육연계는 사회적기업협의회나 진흥원 등에서 개설한 사회적기업가 혹은 근로자들을 대상으로 한 교육참여가 대부분이었다. 사회적기업에 있어서 근로자는 자본 이상

의 경쟁력이 되는 만큼, 사회적기업 종사자에 대한 사회적기업 기본이해, 직무교육이 활발히 이루어질 수 있어야 한다.

사회적기업이 필요로 하는 자원을 공공-기업-민간-사회적기업이 어떻게 분담하고 있는지를 분석한 결과, 사회적기업들은 인력, 제품이나 서비스 판매처, 자금, 인프라의 경우 공공 및 외부자원을 많이 활용하고 있는 반면에 인력, 홍보 및 마케팅, 교육은 내부자원을 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다. 현재 높은 공공영역에 대한 자원연계 의존율을 민간과 기업까지 균등하게 확장해 나가야 한다.

2. 사회적기업 자원연계 활성화 방안

이상의 논의들을 토대로 사회적기업의 자원연계 활성화를 위한 방안을 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, 사회적기업 지원과 자원개발을 위한 자금마련을 해야 한다. 사회적기업들은 기술개발, 홍보, 인프라 확보 등을 위해서 자금필요성을 꾸준히 제기하고 있다. 사회투자자금의 마련에 대한 논의는 지속적으로 있어왔다. 그러나 실천되지 못하고 있다. 앞서 조사된 바와 같이 이미 몇몇 지방자치단체, 기업, 민간단체가 일부 기금을 마련하여 사회적기업을 지원하고 있다. 둘째, 사회적기업과 다른 섹터간의 자원연계를 통한 사회적기업 발전을 위해서는 '사회적기업(경제)과 2%나눔 캠페인'을 해야 한다. 사회적기업들에게 공공기관, 일반기업 등이 자신들이 보유하고 있는 기술, 공간의 일정부분을 일사일촌의 협약을 통하여 나누는 것이다. 지방자치단체와 공공기관, 기업, 민간단체에는 활용되지 않고 있지만, 사회적기업들이 활용할 수 있는 유휴공간이 많다. 사회적기업들은 이 공간을 사무실 혹은 영업장소로 활용할 수 있다. 셋째, 사회적기업 자원연계 정보를 확보하고 연계를 지원하는 중간지원기관의 역할을 강화해야한다. 지원기관은 자원연계가 가능한 지자체, 공공기관, 기업, 민간단체 정보를 확보해야 한다. 중간지원기관은 보유하고 있는 자원정보를 토대로 자원연계 공급자와 수요자가 활발히 활동할 수 있는 네트워크를 조직하는데 노력해야 한다.

참 고 문 헌

[1] 이창규, “전략적 제휴를 통한 성장 전략”, LG 주간경제, 2007.

[2] 김성수, “전략적 제휴, 무한경쟁시대의 생존대안”, CEO information(제97호), 삼성경제연구소, 1997.

[3] A. James, R. Gutierrez, Enrique Ogliastrri, and Ezequiel Reficco, “Capitalizing on Convergence,” Stanford Social Innovation Review Winter, 2007.

[4] D. Yonug, “New Social Risks, New Welfare, The Transformation of the European Welfare State, Oxford University Press, 2003.

[5] 아서 C. 브룩스, *사회적기업을 디자인하라*, 고용노동부·함께일하는재단번역, 2009.

[6] A. James, *Strategic Alliances, Managing the Collaboration Portfolio*, Stanford Social Innovation Review Summer, 2003.

[7] Kim Alter, *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures, 2004.

[8] A. Dieter, M. Ahlert, H. Van Duong Dinh, H. Fleisch, T. HeuBler, L. Kilee, and J. Meuter, *Social Franchising, A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*, Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2008.

[9] 김동준, *기업사회공헌과 사회적기업 프로그램의 전략적 연계*, 노동부, 2008.

[10] 박선화, *2008년 사회적기업 성과분석*, 노동부, 2009.

[11] 최혁라, 김선명, 김기현, “사회적기업의 지역사회 자원연계 활성화를 위한 사례연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제1호, 2012.

[12] 유호선, 김생수, “사회적기업의 개념과 유형에 관한 고찰”, 한국행정과 정책연구, 제10권, 제1호, pp.23-45, 2012.

[13] 심창학, “사회적기업의 개념 정의 및 범위설정에 관한 연구”, 사회보장연구, 제23권, 제2호, 2007.

[14] 장석인, “선진국의 사회적기업 국제비교 : 유럽 3개국과 미국을 중심으로”, 경영컨설팅 리뷰, 제3

권, 제2호, pp.79-95, 2012.

[15] 조영복, “한국 사회적기업 육성모델과 국제비교”, 한국사회적기업연구, 제4권, 제1호, pp.83-105, 2011.

[16] 김학실, “지역사회에서 사회적기업의 지속가능성 요인 탐색”, 지방행정연구, 제16권, 제1호, 2012.

[17] 전종일, *사회적기업의 지속가능 경영에 영향을 미치는 요인 연구*, 가천대학교 경영대학원 석사학위논문, 2012.

[18] 박명선, 강상목, “계층분석기법(AHP)을 이용한 사회적기업의 성공요인 중요도 분석”, 기업가정신과 벤처연구, 2012(8).

[19] 이용재, “사회적기업에서 비전공유와 가치일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제3호, 2012.

저 자 소 개

이 용 재(Yong-Jae Lee)

정희원



- 2000년 2월 : 중앙대학교 사회복지학과(문학사)
 - 2002년 8월 : 중앙대학교 대학원 사회복지학과(문학석사)
 - 2006년 8월 : 중앙대학교 대학원 사회복지학과(문학박사)
 - 2008년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 사회복지학과 교수
- <관심분야> : 사회보장, 사회적기업

김 봉 환(Bong-Hwan Kim)

정희원



- 2000년 2월 : 남서울대학교 스포츠 경영학과(체육학사)
 - 2002년 8월 : 경희대학교 체육대학원 태권도학과(체육학석사)
 - 2013년 현재 : 호서대학교 인재개발학과 사회복지전공 박사과정 중
- <관심분야> : 노인건강, 사회적기업