

사회적기업 현황과 지속가능성을 위한 제언

(Suggestions for Social Enterprise Status and Sustainability)

이 덕 수¹⁾

(Deok-Soo Lee)

요약 본 논문은 최근에 활발하게 진행되고 있는 사회적기업의 현황에 대해 살펴보았다. 또한 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인이 무엇인지에 대해 강원도내 사회적기업을 실제로 조사연구하여 살펴보았다. 가장 중요한 우선순위로는, '이해당사자의 가치 창출 및 소통' 부문에서는 i)사회적미션의 지속적인 추구노력 및 기업내외 이해당사자와의 소통, 사회적 평판을 제고하려는 노력, ii)사회적기업이 위치한 지역사회 및 협력업체와의 생산적 관계 형성이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, '재정과 지원' 부문에서는 정부정책 지원의 효과적인 활용과 후원사업의 효율적인 운영을 통해 영업의 수익을 창출하는 것이 중요한 요인인 것으로 나타났다. 차선으로는, '내부 비즈니스 프로세스' 부문에서 직원의 내부업무 참여를 통한 소통 노력과 갈등해소 기제가 중요한 것으로 나타났으며, 마지막으로 '학습과 혁신' 부문의 기업가적 리더십의 발현여부와 후계자 그룹의 존재여부가 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 중요한 요인인 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 사회적기업, 지속가능성, 사회적경제

Abstract This paper discussed the status of a social enterprise that is being actively pursued in recent years. In addition, the study looked at the social enterprise in Gangwon actually about what the factors affecting the sustainability of social enterprises. The most important priority is 'value creation and communication of the stakeholders' category i) Communication with the social mission of an ongoing quest and corporate internal and external stakeholders, efforts to enhance the social reputation, ii) social organizations in the community and productive relationships with suppliers were two appeared to be the most important factor, "Finance and support" sector, was found to be an important factor in the efficient operation through the effective use of government policy support and sponsorship projects generate operating income. Second, the it was a 'internal business processes' communication efforts and conflict resolution mechanisms through the involvement of employees in the internal affairs division appeared to be important, Finally, we showed that expression and whether the existence of a successor group of entrepreneurial leadership, learning and innovation sector is an important factor affecting the sustainability of the social enterprise.

Key Words : Social Enterprise, Sustainability, Social Economy

* Corresponding Author : ds3550@naver.com

Manuscript received Oct, 11, 2016 / revised Nov, 4, 2016 /
accepted Dec, 13, 2016

1) 한라대학교 산업경영공학과

1. 서론

최근 우리사회에는 사회적경제, 공유경제, 협동조합 등 이전에는 특별히 관심받지 못했던 다양한 개념들이 화두로 떠오르고 있다. 좀 더 정확히 말하자면 기존에 우리가 일상생활적으로 해오던 활동이나 개념들이 일정한 제도의 틀을 갖추어 실현되고 있다고 표현하는게 더 맞는 것 같다. 규제완화와 시장경쟁의 격화, 다국적기업의 사회적경제적 권력의 증대, 지구환경문제에 대한 관심고조, 시민단체의 영향력 증가 등 기업경영환경의 급격한 변화는 기업들로 하여금 사회적 책임문제에 관심을 갖지 않을 수 없게 만들고 있다[1]. 더우기 지방자치가 점차적으로 정착되고 성장이나 부에 대한 개념이 조금씩 변화되면서 ‘공동’ ‘나눔’ ‘행복’ ‘사회’ ‘자치’같은 개념들이 새롭게 정의되고 실천되어지고 있다고 할 수 있다.

본 연구에서는 사회적경제 개념중에서 사회적기업이 변화, 발전되어 온 과정과 현황에 대해 살펴보고, 사회적기업이 지속가능하려면 어떤 방향으로 전개되어가야 하는지에 대해 기존 성공사례 분석을 통해 제언하고자 한다. 특히 강원도는 인구비례 측면에서 볼 때 사회적기업이 매우 많은 편이며, 사회적기업의 한 형태인 협동조합이 활발하게 운영되고 있는 등 활동성과도 높은 편이어서 강원권내의 사회적기업을 중심으로 연구분석하였다.

2. 본론

2.1 사회적경제와 사회적기업

‘사회적기업(social enterprise)’이라는 단어는 최근 몇 년 사이에 새로운 경제트렌드로 자리매김하고 있는데 사회적기업을 올바르게 이해하려면 우선 ‘사회적경제(social economy)’를 이해할 필요가 있다. 사회적경제를 한마디로 정의하기는 어려우나 오늘날 사용되는 의미로는 수익성 추구와 인간의 존엄성 회복 개념이 복합적으로 가미된 경제활동으로 이해해 볼 필요가 있다. 이는 정부의 전통적인 역할도 아니고 시장의 역할도

아닌 조금은 특별한 경영경제활동이라는 점에서 일반적으로 ‘제3부문(the third sector)’, ‘비영리조직(non-profit organization)’, 혹은 ‘자원봉사활동조직(voluntary organization)’이라고도 한다[2].

Pearce[3]는 사회적경제의 개념을 시장지향적 거래지향성과 계획경제 비거래지향성에 따라 ‘Fig. 1’ 과 같이 3가지 시스템으로 구분하여 설명하였다.

제1시스템은 민간이윤지향적 경제인 시장지향성이 있는 거래에 의한 경제이며, 제2시스템은 공공서비스 계획조달 경제인 계획지향적 경제로 상업적거래가 일어나지 않는 경제라고 할 수 있으며, 제3시스템은 제1시스템과 제2시스템이 혼재되어 있는 경제로서 사회적기업, 자원봉사조직, 가족경제가 있다. 제3시스템은 자조상호 사회적 목적 경제라고 할 수 있는데, 사회적경제는 이 중에서 거래가 일어나는 사회적기업과 일부 자원봉사조직이 포함된 경제라고 할 수 있다[3].

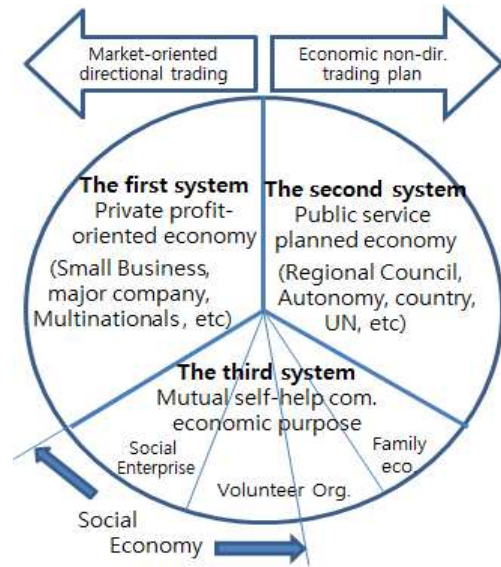


Fig. 1 Three systems of economy

사회적경제는 200여년전 유럽에서 시작되었는데, 1990년대 중반이후 사회적경제라는 개념은 고용과 사회적서비스에 대한 사회의 필요에 대응하는 전략으로 인식되어 왔다. 정부의 관심은 정부가 미처 제공하지 못하는 서비스를 보충하고

지역 서비스를 제공할 수 있는 새로운 조직들을 육성함으로써 사회문제를 관리하는 고비용과 노동자의 조직화, 그리고 관료주의적 구조를 개선하고자 했다. 초기 사회적경제가 자본주의 사회의 등장으로 인한 사회적 위험에 대하여 노동자들의 집합적 대응이라는 특성으로 요약된다면 최근 사회적경제는 노동의 위기에 따른 고실업과 복지 위기에 대한 시민사회의 집합적 대응과 이에 대한 국가의 필요라고 할 수 있다[4].

산업화는 물질적으로 절대적인 가치와 풍요를 증대시키는 순기능적 측면도 있지만, 동시에 사회적으로 계층간의 상대적인 소득격차와 빈곤을 자아내어 갈등을 증폭시키는 역기능적인 측면도 있다[5]. 전자는 성장과 발전의 디딤돌로 작용하겠지만 후자는 성장과 발전의 걸림돌로 작용하게 된다. 이러한 성장과정의 역기능 현상은 지난 농업사회에서 산업사회로의 전환과정에서뿐만 아니라 오늘날 당면하고 있는 산업사회에서 정보화사회로, 정보화사회에서 지식사회로 전환되는 과정에서도 나타나고 있다[5].

사회적기업은 자본주의 사회의 전개과정에서 야기되는 사회적 갈등해소에 즈음하여 시장의 실패와 정부의 실패를 시정하고 보완하기 위하여 출현하였으며, 이론적으로는 사회적 가치 창출의 시장실패론과 정부실패론의 대안론으로서 사회적 서비스의 대안생산체제로 등장하게 되었다고 할 수 있다[5].

실제로도 오늘날 사회적기업은 사회적 가치창출의 신규사업 영역을 적극적으로 확대하여 사회적 가치의 효율적인 생산과 마케팅을 통하여 균형적인 경제 사회발전에 적극 이바지하고 있다. 따라서 사회적기업에 대한 이론과 실체는 자본주의 경제가 먼저 발달한 서구에서 탄생하여 활발히 전개되고 있으며 경쟁력있는 선진사회에서는 사회적기업이 급속도로 성장 발전하고 있다[6].

사회적기업은 복지공동체 실현의 주요한 주체가 될 수 있다. 복지공동체를 실현하려는 사회적기업에서 일자리가 창출되면 복지서비스 제공과 일자리 창출이 동시에 가능하다는 점에서 사회적기업은 새로운 복지모델 실현에 큰 중요성을 가

진다[7]. 때문에 최근 사회적기업가가 이끄는 기구인 사회적기업을 ‘제4섹터’ 또는 ‘독립섹터’라고 부르기도 한다. 이는 민간기업을 제1섹터, 정부를 제2섹터, 비정부기구와 비영리기구를 제3섹터로 부르던 것과 흐름을 같이하는 것이다[5].

사회적기업에 대한 공식적인 정의는 영국 정부에 의한 것이 최초로 보인다. 영국 정부는 사회적기업을 ‘사회적 목표를 우선적으로 추구하는 기업으로서 주주와 소유주를 위한 이윤극대화를 추구하기보다 창출된 수익을 사회적 목표달성을 위해 주로 기업 자체 또는 지역사회에 재투자하는 기업’으로 정의하고 있다[8].

사회적기업에 대한 정의는 사회적 발달과정과 환경에 따라 다양한 유형과 다양한 방식으로 전개되어지고 있어서 그 정의가 명확하게 통일되지는 않았지만[9], 개략적인 틀은 영국정부에 의해 정의된 개념을 크게 벗어나지 않는 것 같다. 우리나라는 사회적기업 육성법을 통해 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산 판매 등 영업활동을 수행하는 기업’으로 정의하고 있다[5].

주지하는 바와 같이 사회적기업의 개념은 미국과 유럽에서 다소 다르게 이해되고 있다. 미국에서의 사회적기업은 ‘NGO들의 수익활동’의 개념으로 이해된다고 할 수 있으며, 유럽에서의 사회적기업은 사회적경제의 일부분으로 이해되고 있다고 할 수 있다[10]. 사회적경제란 유럽의 결사체적 삶이라는 역사적 뿌리에 기초해서, 이윤창출보다는 회원들이나 공동체의 보호를 목적으로, 운영에서의 자율성, 그리고 민주적 의사결정과정을 기본 원칙으로 운영되는 협동조합, 상호공제조직, 그리고 민간단체에 의해 실행되는 경제적 활동 영역을 지칭한다고 할 수 있다[11].

우리나라의 조직화된 사회적기업의 시작은 2003년에 시작된 ‘사회적일자리창출사업’이라고 보는게 적합할 수 있으나, 개념적인 차원에서 유럽의 사회적경제 개념을 빌려와 새로운 형태의

기업을 고민하기 시작한 시점으로 생각한다면 외환위기 이후인 1990년대 말부터라고 할 수 있다[12]. 그런데 사실상 1990년대 말 사회적경제 담론 형성에 주도적인 역할을 담당했던 사람들은 이미 그 전에 생산공동체운동이나 노동자협동운동 등을 주도했던 활동가들이며, 이들이 1996년 자활지원사업에 적극적으로 참여했음을 고려한다면 사회적기업의 개념에 대한 논의는 1990년대 초부터 시작된 것이라고도 볼 수 있을 것이다[12]. 여기서 중요한 것은 사회적기업 담론을 시작한 활동가들이 구상한 새로운 형태의 기업은 ‘생산 협동 나눔’을 기본으로 하는 ‘공동체정신’을 핵심적인 가치로 생각했다는 것이다[13]. 그런데 2007년 사회적기업 육성법이 제정되고 나서 사회적기업은 기본적으로 노동부에서 관할하는 고용사업으로 인식되게 되는 변화를 겪게 되며, 정부는 사회적경제를 기본으로 하는 유럽식 사회적기업보다는 미국식, 즉 비영리조직 중심의 영리추구형 사회적기업 모델을 선호하는 경향을 보여주고 있다[14].

이러한 개념에서 볼 때 사회적기업의 특성은 이윤을 추구하는 ‘기업적 특성’과 공공성을 강조하는 ‘사회적 특성’을 모두 포괄한다고 할 수 있다. 여기서 기업적 특성이란 비록 사회적 목적을 추구한다고는 하지만 재화를 생산하거나 서비스를 판매하는 지속적인 영업활동이나 위험감수적인 활동 등이 기업의 시장지향적인 활동 중의 하나일 뿐 아니라 최소한의 유급노동을 통하여 경영의 효율성을 추구하여 시장에서 지속가능한 수익과 자립을 추구하는 기업으로서의 성격을 가진다는 점을 의미한다고 할 수 있으며, 이러한 특성들이 재정적인 지원이나 후원이 있을 때에만 한시적으로 운영되는 비영리 민간기관이나 NGO 단체와의 구분점이 되고 있다[15]. 또한 사회적기업은 사회적 환경적 윤리적 목적과 같은 다양한 ‘사회적 특성’을 동시에 추구하고 있다. 즉 사회적기업은 자본주의의 기업특성과는 달리 지역사회의 이익을 명시적으로 추구하거나 자본의 소유에 근거하지 않은 의사결정, 다양한 이해관계자

들의 의사결정에의 참여, 그리고 제한적인 이윤분배를 통한 사회적목적에의 재투자 등의 특성을 강조하고 있다[15].

이와같이 사회적기업의 특성 2가지는 상호모순되는 가치를 추구하고 있다고 할 수 있으며 그 결과론적인 관점에서 보면 사회적기업의 지속가능성 측면에서 볼 때 다음과 같은 몇가지 한계에 직면할 개연성이 매우 높다고 할 수 있다.

첫째, 사회적기업의 ‘기업적 특성’은, 경쟁이 치열한 시장에서 다른 영리기업들과 경쟁을 하면서, 단기적으로는 경쟁력 확보에 도움이 안될수도 있는 사회적 목적에 이익의 일부를 사용해야 하기 때문에 영리기업과의 경쟁에서 불리할 수밖에 없다는 것이다.

둘째, 사회적기업은 외부자금에 대한 의존을 최소화하면서 사회적기업이 추구하는 목적을 달성하는 것을 전제로 하고 있는데 이는 영리기업과의 경쟁에서 불리한 입장에 처할 수밖에 없는 근본적인 한계점이기도 하다.

셋째, 수익성 확보를 위해서는 전문경영이 필요하게 되는데 이렇게 되면 사회적기업 본연의 목적 달성의 효과는 감소될 수밖에 없는 한계를 갖게 될 것이라는 것이다.

이와같은 한계점을 극복하기 위한 다양한 시도들이 추진되고 있으나 아직까지는 구체적인 명확한 해답을 찾았다고는 볼 수 없을 것 같다.

2.2 사회적기업 현황

사회적기업은 어떻게 정의하고 어떻게 유형을 분류하느냐에 따라 현황조사 내용이 달라질 수 있으며 수시로 인증받고 퇴출, 졸업하는 경우가 많아 일정기준 및 시점을 가지고 명확히 현황을 파악하는 것은 별의미가 없다고 할수 있다. 사회적 목적별(일자리제공, 사회서비스제공, 혼합형 등)로 분류할 수도 있고, 조직형태별(상법상회사, 사회복지법인, 생활협동조합 등)로 분류할 수도 있고 사회분야별(교육, 보건의료, 사회복지, 문화예술, 환경 등)로 분류하여 현황을 파악할 수 있

으나 본문에서는 국내에서 인증받은 사회적기업을 사회분야별 현황으로 한정하여 조사하였다.

2016년 9월초 현재 인증받은 사회적기업의 총수는 1606개이며 수도권인 서울경기가 전체의 33.6%를 차지하고 있어 지역적 편중이 심한 편이라고 할 수 있다. 그러나 수도권에 전체인구의 절반이 밀집되어 있음을 감안한다면 어느정도는 이해할 수도 있을 것 같다. 사회분야별로 살펴보면 기타분야가 44.5%를 차지하고 있는데 이는 공산품제조업, 식품제조업 등이 포함되어 있어 높게 나타나고 있는 것으로 보여진다. 기타를 제외하면 문화예술분야가 12.3%로 가장 높은 편이며 이는 지방자치체가 안착하고 있고 지역축제가 급속히 팽창하면서 국민들의 삶의 질 추구 현

상으로 인한 자연스런 현상인 것으로 보여진다. 그 뒤로는 청소, 교육, 환경, 사회복지, 간병가사 지원분야가 많은 부분을 차지하고 있는 것으로 나타났으며 상대적으로 문화재, 산림보전 및 관리, 고용분야는 사회적기업의 숫자가 저조한 것으로 나타났다.

2.3 강원도 사회적기업 현황 및 사례

강원도 내의 사회적기업을 시군별로 살펴보면 'Table 2' 와 같다. 17개 자치단체 중에서 7개 시 지역에 3분의 2가 소재하고 있고 나머지는 10개 군 지역에 위치하고 있는 것으로 보여진다.

이 중 비교적 성공적으로 사회적기업을 운영하고 있는 강원도내 기업 3곳과 외국기업 1곳을 소개하면 다음과 같다.

원주에 소재하고 있는 원주의료복지 사회적협동조합[16]은 2007년 10월29일 사회적기업으로 인증받았으나, 실제 업무는 그보다 훨씬 이전인 2001년의 원주의료생협 준비위원회가 발족되면서 시작되었다고 할 수 있다. 원주는 생명사상을 꽃피운 무위당(장일순)이 계셨던 곳이고 1964년엔 원흥기가 처음으로 농업인의 날(11월11일) 제정을 주장하셨던 유서 깊은 지역이다. 이런 역사적 바탕위에 그동안 협동조합운동이 비교적 활발하게 진행되어 왔으며, 그 적극적인 시초는 원주의료생협이라 할 수 있다.

Table 1 Domestic social enterprises

No.	Field	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Culture and Arts	6	23	8	13	12	7	1	16	56	2
2	Cleaning	18	39	8	5	9	4	4	6	8	2
3	Education	4	17	5	6	10	10	6	14	21	0
4	Environment	6	33	5	8	3	3	1	6	14	0
5	Social Welfare	7	24	2	3	6	2	4	8	18	0
6	Nursing home help	5	20	12	7	3	1	1	7	14	1
7	Tourism Exercise	6	3	1	2	2	1	1	2	6	0
8	Nursery	2	2	1	1	0	1	0	2	1	0
9	Health	0	4	0	0	1	0	1	1	4	0
10	Cultural Heritage	0	0	0	2	1	0	1	0	1	0
11	Forest con. mgt	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0
12	Employ	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
13	Etc	45	96	35	53	30	30	22	31	133	3
Total		99	262	77	102	77	59	42	93	278	8
ratio(%)		6.2	16.3	4.8	6.4	4.8	3.7	2.6	5.8	17.3	0.5

No.	Field	K	L	M	N	O	P	Q	Total	ratio
1	Culture and Arts	5	17	4	13	4	5	5	197	12.3
2	Cleaning	4	15	2	12	5	9	12	162	10.1
3	Education	7	5	6	10	0	9	5	135	8.4
4	Environment	5	5	6	9	0	4	7	115	7.2
5	Social Welfare	5	5	4	4	1	3	6	102	6.4
6	Nursing home help	4	5	6	5	1	3	2	97	6.0
7	Tourism Exercise	0	2	4	3	2	3	2	40	2.5
8	Nursery	0	2	0	1	0	1	1	15	0.9
9	Health	0	0	0	1	0	0	2	14	0.9
10	Cultural Heritage	0	1	0	0	0	1	1	8	0.5
11	Forest con. mgt	0	0	1	0	0	0	0	4	0.2
12	Employ	0	1	0	0	0	0	0	3	0.2
13	Etc	26	32	41	41	26	37	33	714	44.5
Total		56	90	74	99	39	75	76	1606	100.0
ratio(%)		3.5	5.6	4.6	6.2	2.4	4.7	4.7	100.0	-

A:Gangwon/B:Gyeonggi/C:Gyeongnam/D:Gyeongbuk/E:Gwangju/F:Taejeon/G:Daejeon/H:Busan/I:Seoul/J:Sejong/K:Ulsan/L:Incheon/M:Jeonnam/N:Jeonbuk/O:Jeju/P:Chungnam/R:Chungbuk
-2016. 9. 6.
-http://www.socialenterprise.or.kr

Table 2 The number of social enterprises, Gangwon

City area	Number of social enterprises	Counties	Number of social enterprises
Gangneung	11	Goseong	3
Donghae	3	Yangyang	2
Samcheok	3	Youngwol	4
Sokcho	18	Inje	6
Wonju	19	Jeongseon	5
Chuncheon	10	Cheorwon	1
Taebaek	2	Pyeongchang	3
		Hongcheon	2
		Hwacheon	3
		Hoengseong	5
sub Total	66	sub Total	33
Total : 99			

의료생협을 정의하면 ‘의료, 건강, 생활과 관련된 문제를 해결하기 위해 지역주민과 의료인이 함께하는 조직’으로 소비자생활협동조합법에 근거하여 만든 협동조합이라고 할 수 있다. 지역주민 누구나 가입할 수 있는 건강모임이기도 하며, 지역주민들이 의료인과 협력하여 주민의료기관을 설립 운영하며, 또한 조합원들의 건강을 유지 증진시키는 활동과 지역사회에서 장애인, 노인을 비롯하여 건강문제를 안고 있는 사람들을 돕는 활동을 하는 곳이라고 할 수 있다.

원주의료생협은 운영의 기본가치를 자율과 자치, 자조와 자기책임, 민주주의와 평등, 분권적 융합, 정의와 사회적 책임, 연대와 상호부조의 6가지로 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 10가지 원칙을 ‘Table 3’ 과 같이 정해놓고 있다.

원주의료생협내에는 밝음의원, 밝음한의원, 우리동네의원, 건강검진센터, 재가장기요양기관 길동무의 5개 조합사업단이 설립운영되고 있는데 조합원들의 자발적인 참여와 지지로 인해 운영의 질적 양적 내용이 비교적 우수한 것으로 평가되어지고 있다. 원주의료생협은 그동안의 성과를 바탕으로 타지역으로의 협동조합 운동 확산을 위해 적극 노력하고 있으며, 영리 추구보다는 조합원들과 시민들의 안녕과 행복을 위해 사회적 역할을 다하고 있다. 현재의 원주의료생협은 많은 조합원들을 확보하여 안정적인 운영을 하고 있으나, 지속가능성 측면에서는 보완해야 할 것들이 많은 것으로 보여진다. 그동안 확실한 리더쉽과 다양한 방면으로의 사업확장을 통해 꾸준한 성장을 주도해온 초창기의 설립주체들이 2선으로 후퇴하고, 새로운 주체세력이 경영일선에 배치된 상태이나 아직까지는 안정적으로 정착했다고 보기는 어려운 측면이 있다. 지속가능성을 담보하기 위해서는 더 많은 조합원 확보를 통한 안정적인 수익모델을 빠른 시간안에 구축해야 할 것으로 보여진다.

원주 먼지역에 소재한 길터여행협동조합[17]은 2014년 1월에 설립되었으며(사회적기업 인증은 2016년 9월), ‘여행을 통해 나눔(소통과 연대)으

Table 3 Wonju Health Welfare Social Cooperative of operating principles

No	Contents
1	Voluntary and Open Membership
2	Democratic Member Management
3	Public Property based on Non-profit
4	Autonomy and Association based on decentralized Network
5	Education, Training and Information
6	Co-operation Among Co-operative and other Social economy Organizations
7	Concern and Co-operation for Community
8	Social Responsibility for Poverty and Discrimination
9	Realization of Health Rights for Labor and working peoples
10	Ecological and Sustainable Future

로 행복한 세상을 만들어 가는 세상’을 목적으로 하는 사회적기업이다. 특히 길터여행은 아동·청소년들이 여행을 통해 성장할 수 있도록 도와주는 청소년관련여행을 주로 진행하고 있으며, 청소년들이 ‘길 위에서 보고 듣고 느끼는 것이 값지다’는 것을 깨닫게 하고, 이를 통해 많은 사람들에게 다양한 여행 프로그램을 제공하는 것을 목적으로 하는 사회적기업이라고 할 수 있다.

길터여행의 여행은 ‘설레임, 시작, 덤, 소통, 심장, 행복, 딱! 나를 돌아본다’를 기치로 삼아 운영하고 있으며, 각 사업별 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

대안학교인 청소년여행학교는 길 위에서 삶을 배우는 ‘장기여행길배움터’라고 할 수 있으며, 여행을 통해 자아를 찾고 세상을 이해하는 눈을 키우며, 여행 전에는 여행지의 언어, 문화, 역사 등을 공부하고 여행 후에는 글쓰기와 사진영상, 연극 등으로 배운 바를 발표하며 진행하고, 또한 게임 등 사이버 세계의 탐닉으로 인한 심신 건강저하, 삶과 동떨어진 교실 속 교육을 받는 학생들의 자립심 부족 등의 사회적 문제를 해결하고자 하며 주로 주말 단기여행을 통해 모험과 도전정신을 높일 수 있는 여가문화활동을 조성하는 것을 목적으로 하고 있다.

국내외 여행 프로그램으로는 강원도와 원주를 기반으로 지역 내 여행자원의 가치를 발견하고

네트워크를 통한 다양한 여행상품을 개발하며, 제주에서 DMZ(비무장지대)까지, 섬에서 섬으로, 백두대간, 지역(이슈&역사) 여행 등 전국을 찾아가는 프로그램이라고 할 수 있으며. 국외여행은 조금은 불편할 수 있지만 마음 따뜻한 여행을 컨셉으로 삼아 공정여행의 가치를 함께 나눌 수 있는 현지 지역인과 함께 하는 프로그램이다.

또한 가족여행 프로그램은 가족간 친밀감을 강화하는 프로그램으로서, 맞춤형 여행 기획 및 진행 프로그램은 소그룹이나 가족여행, 단체나 기업연수, 수학여행 등 각 여행 성격과 목적에 맞게 여행을 기획하여 감동과 여운이 있는 여행 프로그램이며, 나눔여행 프로그램은 사회적 배려와 도움이 필요한 이웃과 일반인이 함께 참여하는 프로그램으로 길터여행협동조합의 수익금으로 진행하게 되며. 기업 및 단체, 개인의 후원(자원봉사와 기부)과 함께 진행하고 있다. 이외에도 조합원들의 우호 관계 및 상호신뢰를 바탕으로 조합원들의 삶의 질 향상을 위한 조합원 여행 프로그램이 있으며 최근 여가문화의 급속한 확산과 함께 길터여행의 무대가 점점 더 넓어지고 있다고 할 수 있다.

이와같은 다양한 여행 프로그램의 개발은 사회적기업 설립 주체들이 가지고 있는 다양한 네트워크와 창의성을 통해 활발하게 진행되고 있으며, 특히 학교밖 청소년들을 향한 깊은 애정과 사회적기업가의 강력한 추진력이 길터여행의 지속가능한 원동력이 되고 있는 것으로 보여진다.

속초의 바리의 꿈[18]은 2008년 1월에 사회적기업 인증을 받은 기업이며, 10여년간 러시아연해주에서 쌓아온 NGO 활동 경험을 바탕으로, 고려인 동포들과 함께 남·북·러·중·일·미에 흩어져 있는 7500만 코리아네트워크를 연결짓는 '발해대조영프로젝트'를 추진하기 위해 설립되었다. 연해주와 한반도를 주 무대로 해서 추진하는 이 프로젝트는 연해주 대규모 농장경영사업, 연해주 친환경 먹을거리 제조·가공·유통사업, 동북아 교육문화여행사업, 연해주 컨설팅 사업을 진행해오고 있으며, 사단법인 동북아평화연대 산

하 고용노동부 인증 사회적기업으로 연해주 청정 들판의 고려인 농가에서 자연농법으로 재배한 콩을 위주로 한 식품사업으로 시작하여 원대한 '21세기 발해'를 꿈꾸고 있는 기업이다.

연해주 친환경 먹을거리 제조·가공·유통사업은 인터넷 쇼핑몰인 '꽃피는 아침마을' '고려인 차가청국장'과 전략적 제휴를 통해 매주 간장, 된장 등의 신규아이템을 추가하면서 확장 진행하고 있으며, 동북아 교육문화여행사업은 도프투어여행사 대표자와 대안학교인 마리학교의 대표교사를 영입하여 연해주대조영캠프장을 건설하여 운영하고 있으며, 연해주 대규모 농장경영사업은 1,500ha에 달하는 프림코농장을 인수하여 대규모 조방농업을 경영해 오고 있으며 주요 작물로는 콩, 밀, 옥수수, 귀리 등이 있다. 또한 연해주 컨설팅사업은 사단법인 동북아평화연대가 지난 10년 이상 연해주 지역에 거주하면서 러시아인, 고려인, 주 정부, 시 정부 등과 다져온 인적 물적 네트워크를 활용하여 연해주 지역에 대한 세부 정보 제공과 이와 관련된 전문적인 컨설팅사업을 진행해 오고 있다.

바리의 꿈은 이처럼 다양한 사업을 통해 사회적 기업을 발전시켜 오고 있으며, 야생 도라지, 민들레, 고사리, 쑥 등의 상품개발도 꾸준히 진행하고 있는 중이다. 청소년들에게 대륙의 꿈과 다민족다문화 체험, 평화 환경 등을 배울 수 있게 하는 '동북아청소년평화여행' 프로그램도 진행하고 있으며, 우리 민족에게는 특별한 지역인 연해주를 '브랜드화'하기 위한 노력으로 친환경 청정 먹을거리와 맑은 자연환경이 펼쳐진 곳, 우리 민족의 아픈 역사를 품고 있는 곳, 다양한 민족이 공생 공영하는 연해주를 브랜드화하는 작업을 시도하고 있다.

바리의 꿈이 발전하는 데에는 사회 각층의 많은 기부와 봉사도 뒤따랐는데, 고려인 농업 정착 프로젝트에는 재외동포재단, 사회복지공동모금회, 사회연대은행 등 국내 비영리단체들이 대거 참여하였으며 대기업과 언론사들도 많은 힘을 보태서 일구어 낸 성과라고 할 수 있으며, 최근에는 주

로 인터넷 쇼핑물을 통해 다양한 농산물을 판매 보급하는데 열과 성을 다하고 있다.

빅이슈(THE BIG ISSUE)[19]는 영국의 로든 고딕(Gordon Roddick)과 존 버드(John Bird)에 의해 1991년 9월에 월간지로 창간되었으며, 미국 뉴욕의 노숙자들이 ‘길거리 소식(Street News)’이라는 신문을 파는 것에서 영감을 얻어 시작했다. 빅이슈는 영국 런던 지하철역 내에 넘쳐나는 노숙자 문제를 해결해 보기 위한 목적에서 창간되었으며, 초기에는 런던 시의 지원을 받아 판매 권한을 벤더(Vender, 노숙인 판매자)만 가질 수 있도록 제한했는데, 이는 노숙자들이 빅이슈의 판매를 통해 자활에 성공할 수 있도록 돕기 위함이었다.

1995년 빅이슈 재단(The Big Issue)이 설립된 후, 벤더로서 자리를 잡은 노숙자들 중 일부를 재단본부에 취업시켜 잡지 편집이나 취재 활동 등의 업무를 맡기고 있으며, 그들에게 기본적인 취업교육 및 IT 교육을 제공하고 있다. 자활에 성공한 노숙자들이 정상적인 근로자로 정착할 수 있도록 지속적으로 지원해주며 최근까지 5천여명 이상의 노숙자들이 빅이슈를 통해 자활에 성공하고 있다고 보고되어지고 있다.

빅이슈가 노숙자 자활의 성공모델로 자리잡으면서 세계 각국의 사회적 기업가들이 앞 다투어 자국에 빅이슈의 아이디어를 도입하고 있으며, 빅이슈 재단은 다른 나라에서도 빅이슈 모델을 사용할 수 있도록 사진물과 국제뉴스 등의 콘텐츠를 무료로 제공하고 있다. 최근까지 호주, 남아공, 나미비아, 케냐, 일본, 독일, 대한민국 등 세계 30여개국의 사회적 기업가들이 영국 빅이슈 재단에 등록되어 있으며 이들 국가들이 자국판 빅이슈를 판매하고 있는데, 세계 공통으로 지켜지고 있는 빅이슈 판매원의 10가지 행동수칙은 다음과 같다.

- ① 배정받은 장소에서만 판매한다.
- ② 빅이슈 ID카드와 복장을 착용하고 판매한다.
- ③ 빅판으로 일하는 동안 미소를 지으며 당당히

고개를 든다.

- ④ 술을 마시고 빅이슈를 판매하지 않는다.
- ⑤ 흡연 중 빅이슈를 판매하지 않는다.
- ⑥ 판매 중 시민들의 통행을 방해하지 않도록 자리 잡는다.
- ⑦ 우리 이웃인 길거리 노점상과 다투지 않고 협조한다.
- ⑧ 빅판으로 활동하는 동안에는 빅이슈만 판매한다.
- ⑨ 긴급 상황 시 반드시 빅이슈로 연락한다.
- ⑩ 하루 수익의 50%는 저축한다.

빅이슈 코리아는 2010년 5월에 서울형 사회적 기업으로 인증되어 그 해 7월부터 판매를 개시하였으며, 비영리 민간단체들의 꾸준한 지원과 여러 기업들의 열렬한 지원으로 많은 노숙인들이 자활하는 데에 일조를 하고 있다. 빅이슈는 여타 다른 사회적기업과는 그 창립 취지 자체가 다르고 할 수 있다. 사회적 약자들을 돕기 위한 마음에서 시작하여 그들이 안정적으로 정착할 수 있게끔 다양한 방법으로 꾸준히 도움을 주고, 이를 통해 지속가능한 사회적기업을 확장하는 전략을 가지고 있다고 할 수 있다.

2.4 사회적기업 지속가능성에 영향을 미치는 요인

본문에서는 국내외의 몇몇 사회적기업 활동상황을 간략히 살펴보았는데, 이들 자료는 사회적기업의 성공여부와 지속가능성을 가늠하는데 하나의 사례가 될 것으로 보여진다. 실제 많은 사회적 기업들은 정부의 지원이 끊기는 것을 기점으로 하여 폐업하는 경우도 아주 많이 보고되고 있어 이에 대한 개선이 시급한 것으로 판단된다.

일반적으로 기업의 성공에 대한 평가는 기업에서 예상한 성장성, 수익성 등이 달성된 정도로 정의될 수 있는데[20], 본 논문에서는 계량적인 측면보다는 사회적기업의 지속가능성이라는 측면에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다.

본 절에서는 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인과 핵심 성공요인 등을 연구문헌과 사례를 통해 살펴보고자 한다. 먼저 지속가능성의 의미에 대해 정의를 내리자면, 지속가능성의 3가지 측면인 경제, 사회, 환경측면에서 성과를 낼 수 있어야 하며, 사회적 책임성과 환경적 건전성과 함께 경제적 수익을 낼 수 있어야 한다 [21].

영리기업의 경우 궁극적으로 이윤창출을 통한 기업의 재무적 성장과 존속을 지속가능성이라고 볼 수 있으나 사회적경제(기업)는 이윤창출과 같은 재무적 성과만으로 지속가능성을 평가하는 것은 곤란한 측면이 있다. 왜냐하면 사회적기업의 궁극적인 목적은 사회문제 해결, 즉 사회적 가치의 창출이기 때문이다. 따라서 사회적 기업의 지속가능성은 경제적 지속가능성과 사회적 지속가능성을 균형감 있게 동시에 달성하는 것이라고 할 수 있다. 일부 연구자들은 재정적, 사회적 지속가능성 이외에 환경적 지속가능성도 사회적기업의 지속가능성 요소로 포함시키기도 한다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 사회적기업의 지속가능성을 ‘사회적 미션을 지속하면서 동시에 다양한 자원동원능력을 통해서 경제적 재생산을 안정적으로 유지하는 상태’로 정의한다[22].

또한 최영출 등[23]에 의하면 사회적기업의 지속가능성이란 사회적기업이 기업으로서 운영을 시작한 이후 사회적 가치와 기업적 가치실현이라는 당초의 목적을 안정적으로 유지시켜 나가는 능력을 의미한다고 할 수 있다고 하였으며, 김학실[24]은 21세기 타운홀미팅과 네트워크 텍스트 분석을 통해 지역사회 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구를 하였는데, 이 연구에 의하면 사회적기업의 지속가능성을 담보하기 위해서는 사회적기업에 대한 홍보와 정부와 자치단체의 지원이 강화되어야 한다고 결론지었다. 그리고 장영란[25] 등은 사회적기업의 성과가 지속가능성에 미치는 영향을 분석한 결과, 사회적기업의 경제적 성과가 높고 사회적 성과가 높을수록 사회적기업의 지속가능성이 높아

지는 것으로 실증연구를 통해 분석하였다.

사회적기업 조직의 지속가능성에 영향을 미치는 요인이 무엇인가에 대한 대표적인 연구는 Ionatha Coburn 과 Rick Rijsdijk에 의해 제시된 스코틀랜드의 성공한 11개 사회적기업의 성공요인 분석이라고 할 수 있다[26]. 그들은 균형성과표를 사용하여 성공한 사회적기업들을 평가하였으며 이를 간략히 요약하면 ‘Table 4’ 와 같다.

Table 4 Key success factors of social enterprises

Stakeholder value	<ul style="list-style-type: none"> - Addition of Mission - The excellent products - Communicating value - Strengthening the reputation,history - Acquisition of market knowledge - Productive relationship formation - Take root in the community
Internal business processes	<ul style="list-style-type: none"> - Composition of the Board - Strategic Management - Best Production Process - Suitable organizational structure - Robust support structure - Quality & Performance Mgt.
Learning and the tongue	<ul style="list-style-type: none"> - The growth of people and teams - Entrepreneurial Leadership - Introduction of business methods - Continuous innovation - Learning Culture - Change and adaptation
Finance and funding	<ul style="list-style-type: none"> - Financial and financial resources - Robust financial management - Viable business model - Create a sustainable economic scale - Careful cash control - Diversification of revenue structure - Investment culture

이강익[22]은 Ionatha Coburn 과 Rick Rijsdijk에 의해 제시된 사회적기업의 성공요인을 모델로 하여 강원도내 사회적기업 8개를 대상으로 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대해 대면조사와 문헌조사를 통해 조사하였다. 연구결과 사회적기업의 지속가능성에 가장 많은 영향을 미치는 요인으로는 ① 사회적 미션의 추구 및 소통, 평판의 강화노력, ② 지역사회 및 협력업체와의 생산적 관계 형성, ③ 정책지원 및 후원사업의 효과적인 활용 등인 것으로 조사되었다. 그 다음으로는 기업가적인 리더쉽 및 후계자 그룹의 존재여부와 시장조사 및 업종선택, 수요조사 및 판로 확보, 우수한 제품의 공급 등이 주요한 요인인 것으로 나타났다. 반면에 책임있는 이사회와 운영위원회 구성 및 운영이나 튼튼한 재무관리 및 현금통제 노력, 사업 및 영업수익구

조의 다각화 노력, 상정을 위한 지속적인 투자 및 규모화 투자 등은 사회적 기업의 지속가능성에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 논문에서는 상기한 2개의 선행연구 자료를 모델로 하여 원주지역내 2개 사회적기업을 포함한 강원도내의 조사 가능한 8개 사회적기업에 대해 면담, 사회적 평판, 언론홍보자료, 홈페이지 등을 이용해 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인들에 대해 조사했으며 이에 대한 결과를 요약하면 'Table 5' 와 같다. 본 연구 결과는 기존의 선행연구에서의 결과와 미세한 차이가 있긴 하지만 그 중요도 측면에서는 대부분 일치하는 것으로 보여진다. 이는 연구모델을 동일하게 적용한 때문이기도 하고 자료와 면담에 의한 주관적인 판단에 기인한 점이기도 한 것으로 보여진다.

Table 5 Factors affecting the sustainability of social enterprises

1st Factor	2st factor	EA
Value creation and communication of stakeholders	Mission and the pursuit of social communication, the strengthening of efforts reputation	8
	Ensuring market research and sector selection, research and sales channels demand, the supply of quality products	6
	Community and productive relationships with partners	8
	Administrative building, collaboration and enterprise systems (public purchasing, etc.)	4
Learning and the tongue	Entrepreneurial leadership and the presence of the successor groups	6
	Continuous learning and innovation	4
	Skills development and key technologies involved in the workforce (manpower) reserves efforts	2
Internal business processes	Board of Directors and the Steering Committee responsible organization and operation	3
	Internal communication and conflict resolution mechanisms for employee participation	8
	Systematic production, quality, and performance management	1
Finance and funding	Robust financial management and cash control	2
	Effective use of the policy support and sponsorship business (operating income)	7
	Business structure and operating income diversification	1
	Scale and continuous investment and efforts for growth	1

이미 언급한 몇 개의 선행연구 자료와 본 연구에서 살펴본 8개의 사회적기업 사례를 바탕으로 하여 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는

요인에 관해 종합적으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 미션을 추구하는 CEO(특히 설립자)의 강한 의지와 지역사회(협력기업 등)와 소통하면서 기업인지도 등 기업이미지를 제고하려는 노력.

둘째, 지역적 특성에 맞춘 철저한 시장조사에 근거한 업종 선정과 안정적인 수요자 확보와 판로 확보, 그리고 수요자가 만족할 만한 우수한 제품의 지속적인 공급.

셋째, 공급자 역할을 하는 주요 협력업체와 지역사회와의 친밀감 유지 및 우호적, 생산적인 친밀한 관계 형성.

넷째, 행정기관과 대기업과의 안정적인 협력체 구축을 통한 지원관리시스템 유지 및 행정 지원사업의 적극적 효과적 활용

다섯째, 창의적인 기업가적 리더십의 존재.

여섯째, 전 구성원의 자발적인 참여 및 소통 강화 기회 제고, 성과분배와 운영과정의 개방화 투명화

이처럼 이와같은 요인들이 중요한 것으로 파악되어지고 있으나, 각각 사회적기업의 형태별로 다양한 요인이 존재할 수 있으므로 사회적기업을 중심으로 각고의 노력을 경주하여야 할 것으로 보여진다.

3. 결론

3.1 사회적기업 지속가능성에 관한 제언

사회적기업은 본래부터 영리추구보다는 사회적 경제를 실현하는 측면에서 시작되고 유지 발전되어 왔으나 어떤 형태로든간에 그 기업이 지속될 수 없는 상황이 발생하면 그 기업은 더 이상 기업으로서의 가치가 소멸되어진다고 할 수 있다. 사회적기업의 경우 초기단계에서는 당연히 정부 차원의 지원이 있게 마련이지만, 일정기간후에 정부차원의 지원기간이 종료되더라도 현실적으로 우수하게 유지 발전되는 경우는 많지 않은 것으로 보여진다. 외부 홍보나 언론 광고를 통해 대

중에게 친숙하게 인식되고 어느정도 수준의 매출을 달성하였다고 하더라도 사회적기업은 규모 자체가 소규모인 경우가 대부분이어서 지속가능성을 담보하는 것은 어려운 일인 것 같다.

본 논문에서는 사회적기업에 대해 기존의 연구문헌을 다방면에서 조사하고 실제적인 관점에서 국내 및 강원도 차원의 현황 등을 살펴보았는데, 국내의 경우 현재 인증받은 1,606개의 사회적 기업중 절반에 가까운 기업이 각 지역에 기반을 둔 다양한 제조업(식품 등)에 진출하고 있는 것으로 보여지며 비제조업인 경우 분야별로 조사한 결과 가장 많은 분야는 문화예술분야로서 전체 사회적기업의 12%정도를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 그 뒤로는 청소, 교육, 환경, 사회복지분야가 뒤를 잇고 있으며 문화제, 산림자원, 고용분야 측면에서는 아직 그 수준이 미약한 것으로 나타났다.

지역적 측면에서 살펴보면 대부분 인구 비례 수준에서 사회적기업이 분포되어 있는 것으로 보여지나 전체인구의 3% 정도가 모여있는 강원도의 경우는 사회적기업 숫자가 6.5%로 나타나 다른 지역에 비해 상대적으로 사회적기업의 숫자가 많은 것으로 나타났는데 이는 잘 보존된 농촌마을을 중심으로 사회적경제 움직임이 활발한 영향으로 풀이된다.

사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대해서는 선행연구를 통해 주요요인을 찾아내어 제시하였고 이를 기반으로 하여 강원도내 사회적기업을 조사하여 주요요인들을 도출하였는데 그 결과는 다음과 같다.

가장 중요한 우선순위로는, ‘이해당사자의 가치 창출 및 소통’ 부문에서는 i)사회적미션의 지속적인 추구노력 및 기업내외 이해당사자와의 소통, 사회적 평판을 제고하려는 노력, ii)사회적기업이 위치한 지역사회 및 협력업체와의 생산적 관계 형성이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, ‘재정과 지원’ 부문에서는 정부정책 지원의 효과적인 활용과 후원사업의 효율적인 운영을 통해 영업외 수익을 창출하는 것이 중요한 요인인 것으로 나타났으며, 차선으

로는, ‘내부 비즈니스 프로세스’ 부문에서 직원의 내부업무 참여를 통한 소통 노력과 갈등해소 기제가 중요한 것으로 나타났으며, 마지막으로 ‘학습과 혁신’ 부문의 기업가적 리더쉽의 발현여부와 후계자 그룹의 존재여부가 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 중요한 요인인 것으로 나타났다.

3.2 향후 연구방향 등

본 연구에서는 기존에 발표되어 있는 선행연구 문헌을 조사하고, 강원권내 사회적기업을 방문하여 면담 및 자료 분석하고, 기업의 홈페이지와 출판자료 등을 조사 연구하여 사회적기업의 현황과 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대해 심층적으로 살펴보았다. 본 연구를 통한 실무적 시사점으로는 사회적기업이 지속가능한 성장을 이루기 위해서 고려해야 할 요인들이 무엇인지에 관해 문헌 연구와 실증자료를 통해 제시하였다는 것에 있다고 할 수 있다. 아울러 추후에는 사회적기업 CEO의 성격유형이나 지역적인 문제가 사회적기업의 지속가능성에 어떤 영향을 미치는지에 대해 계량적인 사실관계에 바탕을 둔 통계적분석을 통해 조사연구함으로써 새롭게 사회적기업을 시작하려는 사회적기업가들에게 유용한 지식을 전달할 수 있을 것으로 보여진다.

References

- [1] Lee, Y. C. and Lee, S. S., “Corporate Social Responsibility, Knowledge Management, and Organizational Performance”, Korea Society of Industrial Information Systems, Vol 13, No.4, p.83-97, 2008.
- [2] Cho, Y. B., “Social Enterprises, a Beautiful Story Management”, Social Enterprise Institute, Ltd. Sigma Press, p.4, 2012.
- [3] John Pearce, “Social Enterprise in Anytown”, Calouste Gubenkian Foundation,

- p.24, 2003.
- [4] Jang, W. B., "Theory and Practice of Social Economy", House of Sharing, p.30, 2006.
- [5] Cho, Y. B., "Social Enterprises, a Beautiful Story Management", Social Enterprise Institute, Ltd. Sigma Press, p.6-11, 2012.
- [6] Choi, J. T., "Social Enterprise Research Symposium Opening : Social Corporations and Capitalist South Korea", Social Enterprise Institute, p.13-14, 2007.
- [7] Kim, H. K., "Korea's economic Third Way : Alternative development model for sustainable progress", Hanul Academy, p.100, 2006.
- [8] Cho, Y. B., "Social Enterprises, a Beautiful Story Management", Social Enterprise Institute, Ltd. Sigma Press, p.14, 2007.
- [9] Kim, E. J. and Kim, J. W., "A Study on Repurchase Intention for the Products of Social Enterprise", Korea Society of Industrial Information Systems, Vol 17, No.1, p.105-115, 2012.
- [10] Kerlin Janelle A., "Social Enterprise in the United States and Europe : Understanding and Learning from the Differences", *Voluntas* 17, p.247-263, 2006.
- [11] Defourny, J., "Introduction : From Third Sector to Social Enterprise", In the Emergence of Social Enterprise (edited by Carlo Borzaga and Jacques Defourny. New York : Routledge, p.1-28, 2001.
- [12] Kim, J. W., "Is Social Work and Social Enterprise can be a pity Alternative?", *Urban poverty* 89, p75-93, 2008.
- [13] Mo, S. J., "Social Enterprises in Korea", *Dow*, p.229-235, 2005.
- [14] Yim, H. B., Kim, Y. T., Kim, C. J., Park, C. W. and Ko, H. M., "The Social Economy and Social Enterprises", Songjeong Cultural History, 2007.
- [15] Kim, W. M. and Shim, C. H., "It Refers to the Social Enterprise. Theory and Practice", Orum Publishing, p.30-31, 2012.
- [16] <http://www.wjmedcoop.org>
- [17] <http://cafe.daum.net/roadcoop>
- [18] <http://www.baridream.co.kr>
- [19] Cho, Y. B., "Social Enterprises, a Beautiful Story Management", Social Enterprise Institute, Ltd. Sigma Press, p.141-146, 2012.
- [20] Lee, J. H. and Yun, J. H., "A Study on Effects of Corporate Organizational Members' IT Application Capabilities on Business Performance, Korea Internet e-Commerce Association, Vol 11, No.2, p.233-255, 2011
- [21] Joo, J. H., Sin, M. M. and Eom, T. I., "Business Ecosystems as a New Source of Competitiveness and a Role of Social Capital", *The Journal of Information Systems*, Vol 23, No.4, p.93-117, 2014.
- [22] Lee, G. I., "Gangwon-do From the Perspective of Sustainability and Social and Economic Achievements and Limitations and Future Challenges", *Gangwon Social Economy Portal*, p.2-3, 2015.
- [23] Choi, Y. C. and Lee, S. Y., "Determinants Affecting Sustainability of Social Enterprises", *Korea Comparative Government Scholarship*, Vol 19, No.1, p.157-178, 2015.
- [24] Kim, H. S., "Analysing the Sustainability of Social Enterprises in the Community", *Local Government Studies*, Vol 16, No.1, p.259-277, 2012.
- [25] Chang, Y. R., Hong, J. H. and Cha, J. H., "A Study on the Factors Which Have Influence on the Performance and

Sustainability of Social Enterprises”,
Accounting Information Research, Vol 30,
No.2, p.175-207, 2012.

- [26] Ionatha Coburn and Rick Rijsdijk,
“Evaluating the Success Factors for
Establishing a Thriving Social Enterprise
in Scotland”, Scottish Government Social
Research, 2010.

이 덕 수 (Deok-Soo Lee)



- 종신회원
- 인하대학교 산업공학과 공학사
- 인하대학교 산업공학과 공학 석사
- 인하대학교 산업공학과 공학박사
- 한라대학교 공과대학 산업경영공학과 조교수
- 관심분야 : 품질경영, 공장합리화, 컨설팅 등