

# 프로세스모델링을 활용한 사회적기업 R&D지원정책의 논리모형

경종수<sup>1\*</sup>, 이보형<sup>2</sup>

<sup>1</sup>선문대학교 행정·공기업학과 교수, <sup>2</sup>중소기업기술정보진흥원 선임연구원

## A Study on the Logical Model of R&D Support Policy for Social Enterprise

Jong-soo Kyung<sup>1\*</sup>, Bo-hyung Lee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Professor, Division of Public Administration and Enterprise, Sunmoon University

<sup>2</sup>Senior Researcher, TIPA(Korea Technology and Information Promotion Agency)

**요약** 본 연구는 사회적기업의 경쟁력을 강화하는 방안으로 R&D활동 체계화와 지원정책의 논리모형을 제공하는 것이 목적이다. 사회적기업의 R&D수요조사 및 심층면접(FGI)을 토대로 R&D활동을 체계화하여 R&D정책의 논리모형을 도출하고자 한다. 사회적기업의 R&D활동은 일반기업과 비교해 초기단계이거나 체계성이 매우 미흡하다. 프로세스모델링 방법은 사회적기업의 R&D활동 세부요소를 표준화하는 방법으로 R&D지원정책의 논리성 확보에 활용될 수 있다. 연구 결과 사회적기업들은 사회가치 증진을 위한 제품과 서비스의 경쟁력확보를 위해 R&D활동의 필요성과 중요성을 인식하고 있으며, R&D경험 및 역량이 부족하기 때문에 R&D전문기관(R&D기획전문기관, 정부출연 연구기관, 대학 등)과 협력을 통한 R&D역량 개선을 기대하고 있다. 사회적기업 R&D활동의 성과지표는 심층면접(FGI)을 통하여 투입-과정-성과지표 단위로 도출하였고, R&D지원정책의 논리모형은 심층면접자료와 기존연구를 참고하여 사업정의, 주요고객, 비전체계, 사업전략, R&D활동요소, 성공요인 등의 영역으로 구분하여 도출하였다.

**주제어** : 사회적기업, 사회적경제, 프로세스모델링, R&D지원정책, 논리모형

**Abstract** This study is a study to systematize the R&D activities of social enterprises to derive a logical model of the R&D support policy, and aims to systematize the R&D activities based on the R&D demand survey and R&D activity analysis of social enterprises. R&D activities of social enterprises are at an early stage or are not systematic compared to general enterprises, so the process modeling method is used to group detailed activity elements to standardize and systemize them. As a result of the research, social enterprises are aware of the necessity and importance of R&D activities to secure competitiveness of products and services to increase social value, and because of their lack of R&D experience and capabilities, R&D specialized institutes (R&D planning institutes, government-funded research institutes), Universities, etc.) and are expected to improve R&D capabilities. The performance indicators of social enterprise R&D activities are derived in units of input-process-performance indicators through demand survey, activity analysis, and in-depth interview (FGI), and the logical model of R&D support policy is in the areas related to business strategy and performance.

**Key Words** : Social Enterprise, Social Economy, Process Modeling, R&D Support Policy, Logical Model

\*Corresponding Author : Jong-soo Kyung(jskyung@sunmoon.ac.kr)

Received March 19, 2021

Accepted April 20, 2021

Revised April 8, 2021

Published April 28, 2021

## 1. 서론

최근 들어 한국 사회에서 사회적경제와 사회적기업에 관한 관심이 커지고 있는 이유는 사회적기업 활동을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 결합하여 어떻게 새로운 가치를 창출할 것인가에 관한 것이 초점이다. 이러한 관심은 기존 경제활동 방식으로는 해결되지 못하던 사회 문제의 새로운 해결방법에 대한 기대를 담고 있다. 많은 국가들이 사회적기업에 대한 정책적 지원과 제도적 장치를 마련하고 있으며, 우리나라의 경우에도 사회적기업법 제정 이후 다양한 지원정책이 추진되고 있다[1].

사회적기업의 기능과 역할은 취약계층의 경제활동 참여 확대, 복지시스템 구축 및 연계, 지역발전에 대한 기여, 사회적 결속 및 사회적 자본 창출, 양질의 공공서비스 제공 및 서비스 혁신, 기업의 사회적 책임과 윤리 제고 등이 제시되고 있다[2]. 이러한 기능과 역할이 달성되기 위해서는 사회구성원 및 사회적기업의 공동의 노력과 함께 정부의 정책적 지원이 필요하다. 우리나라의 정책 방향은 대체로 취약계층을 위한 일자리창출, 사회서비스 증대에 초점을 두고 있다.

우리나라의 사회적기업 사례에서도 사회적기업의 다양한 활동이 일자리창출과 사회서비스 증대로 이어지고 사회문제해결의 궁극적 목적 달성에 접근해 가는 등 긍정적으로 평가되고 있다. 그 동안 사회적기업은 법제도적 지원을 바탕으로 양적으로는 매우 성장하였으나(2016년 1,429개 → 2020년 12월 현재 2,777개로 1,348개 증가), 앞으로는 사회적기업의 질적 성장을 위한 혁신역량 및 경쟁력 강화를 위한 생태계 조성이 필요하다.

사회적기업은 정부가 설립하여 운영하는 공기업과 마찬가지로 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 특징이 있다. 공기업은 정부정책에 의해 특정영역의 대규모 공공재(도로, 주택, 전기, 수도 등)를 제공할 목적으로 설립하기 때문에 공공성을 전제로 제한된 범위 내에서 기업성을 추구한다[3]. 공기업은 정부에 의해 설립되고 정부의 재정지원을 바탕으로 공공성과 기업성을 추구하지만, 사회적기업은 공기업과는 달리 공적영역이 아닌 민간영역에서의 자발적인 사업목적과 자생적인 자본을 기반으로 출발하는데서 차이점이 크다고 할 수 있다.

사회적기업은 기업적 특성으로 인해 경쟁시장을 통해 사회적기업의 시장기반 경쟁력을 확보해야 한다[4]. 사회적기업의 지속가능성은 수익확보와 경쟁력 확보가 담보되어야 가능하기 때문이다. 사회적기업이 지속가능성 확보를 위해서는 시장경쟁 관점에서 제품경쟁력, 서비스경

쟁력, 마케팅 역량 등을 확보해야 한다. 사회적기업의 R&D활동은 기술 및 제품 경쟁력을 창출하는 핵심적인 활동으로 시장경쟁에 대응하는 핵심역량으로 축적된다. 따라서 사회적기업이 R&D기반의 경쟁력을 확보하려는 경우 R&D전담조직, 기술개발역량 및 연구체계 확보를 통해 R&D역량을 확보해야 한다.

본 연구는 사회적기업의 R&D활동을 체계화하여 R&D 지원정책의 논리모형을 도출하는 연구로 사회적기업의 R&D수요조사(90개 기업)와 심층면접(FGI)(5개 기업)을 토대로 R&D활동을 체계화하고자 하였다. 사회적기업의 R&D활동은 일반기업과 비교해 초기단계이거나 체계적이지 못하여 프로세스모델링방법을 활용하여 표준화 및 체계화하고자 한다. 프로세스모델링은 기업들의 다양한 활동에 대해 프로세스 기반으로 활동요소를 추적(요소도출 및 표준화)하여 표준적인 요소를 도출한 뒤 단위 그룹화(프로세스 가시화)하여 논리모형을 구성하기 위한 프레임워크를 개발하는 것이다[5]. 고유상 등(2014)은 영리기업의 기업가정신 모형에 비추어 사회적기업가정신에 대한 프로세스모형을 제안한 바 있다[6].

사회적기업의 R&D활동은 일반기업과 비교하면 R&D수행 경험이 부족하고 R&D수행조직이나 예산면에서도 매우 영세하다. 사회적기업은 연구전담조직이 없는 경우 R&D활동을 직접수행하기 보다는 다른 전문연구기관과의 협업 또는 위탁방식을 통해서 R&D활동이 이루어진다. 사회적기업이 주도적인 R&D수행을 위해서는 R&D활동 조직 및 연구체계 등 R&D역량을 확보해야 하며, 사회적기업은 R&D활동을 기반으로 문제해결 능력 향상, 비즈니스 모델 개발, 기업 경쟁력 증대 등 사회적기업의 목적 달성을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 사회적경제와 사회적기업의 개념

사회적경제의 역사적 배경은 유럽의 자본주의 발전과정에서 나타난 빈곤, 질병, 실업 등의 위험, 자본가 중심의 시장구조와 독과점 문제에 대응하기 위해 출현한 협동조합, 공제조합 등의 조직과 그들의 활동에 그 뿌리를 두고 있다[7]. 유럽에서는 쇠퇴한 도시의 재생문제, 장기실업문제, 사회적 취약계층 문제, 복지서비스 전달체계의 문제, 지속가능한 성장과제 등을 중심으로 협동조합이 등장하였고 점차 그 역할이 확대되었다[8]. 농협, 신협, 소협 등은 정부의 역할이 취약한 시기에 등장하여 경

제적, 자조적 조직으로 성장하게 되었다[9]. 협동조합들은 기업의 이윤추구 중심의 경제활동이 아닌 호혜와 연대를 기반으로 경제활동이 이루어지며, 공제조합은 다양한 위험에 공동으로 대처하는 조직으로 문화, 교육활동을 비롯하여, 취약계층에 대한 서비스제공 등 공익적 성격의 조직에 이르도록 다양하게 발전하였다[10].

사회적경제 활동은 전통적으로 정부의 역할을 보완하는 주체들로 협동조합, 공제조합 등이 성장해 왔으나, 최근에는 사회적 목적사업을 중점적으로 추진하는 새로운 조직형태(재단형태 또는 사회적기업 형태)가 사회적경제의 주체로 확대 및 발전하고 있다. 전통적인 조합은 조합 구성원을 중심으로 이익배분 및 의사결정이 이루어졌다면 사회적기업은 혜택의 대상에 구성원 및 구성원 이외의 대상까지 범위를 확대하고 있으며, 그 범위는 공익을 위한 것으로 범위가 제한적이지 않은 것이 특징이며 다양한 이해관계자들이 참여할 수 있다[11]. 그 동안 사회적 공익을 목적으로 하는 다양한 사회활동 조직형태는 공익 중심의 목적성을 분명히 명시하고 있지만, 경제적 관점에서의 이윤추구활동, 수익창출과 같은 비즈니스모델은 크게 강조되지 않았던 점이 큰 차이로 할 수 있다.

새롭게 등장한 사회적기업은 개념적으로 사회적 활동과 경제적 이윤추구 활동이 결합됨으로써 조직목표를 좀 더 명확히 하고 있다. 사회적기업은 기업경영을 위한 시장원리와 경쟁개념의 적용, 공공가치에 의한 사회적 원리를 함께 적용하는 개념으로 접근되고 있다. 사회적기업의 개념적 토대는 기본적으로 사회적경제 개념을 바탕으로 하고 있다. 사회적경제와 사회적기업에 대한 정의는 국가마다 차이가 있으며, 사회적 경제활동의 범위와 대상 등을 기준으로 유형을 분류하기도 한다[7]. 개념적 정의에서는 시장과 정부의 중간적 역할 또는 영리기업과 비영리기업의 중간적 역할 등으로 구분하기도 한다.

사회적기업에 대한 정의는 다양하며 몇 가지 연구를 살펴보면 조직의 형태, 지향가치, 기능과 역할 등을 반영하여 정의되고 있다. Pestoff(2009)는 사회적기업의 기능에 대해 사회에 필요한 서비스를 제공하는 조직과 기업들을 포함하며, 사회적경제에 대해서는 국가, 시장, 시민사회 간의 매개 영역의 기능으로 설명하고 있다[12]. 라준영(2010)은 사회적기업은 “시장실패와 정부실패가 발생하는 지점에서 시장의 원리를 활용하여 사회적 문제를 해결하는 경제적 가치와 사회적가치를 창출하는 조직”으로 설명하고 있다[13].

## 2.2 사회적기업 관련 법제도와 지원정책

우리나라는 2007년 사회적기업육성법을 제정하였으며, 동 법에서는 국가 사회적기업 육성기본계획(5개년)과 연계하여 시도별 사회적기업지원계획(5개년)을 수립하고 매년 연도별 지원계획(전년도 추진실적과 해당 연도의 지원계획)을 작성하도록 규정하고 있다(사회적기업육성법 제5조). 한국의 사회적기업의 법제도적 기반은 2007년 사회적기업육성법이 제정된 이래 마을기업지원법(2011), 사회적협동조합지원법(2012) 등으로 이어졌고, 최근에는 사회적경제기본법이 추진되고 있으며, 사회적경제 활성화를 위한 다양한 정책이 전개되었다.

제3차 사회적기업 지원 기본계획(2018년)에서는 사회적기업 생태계 조성을 최우선으로 사회적기업을 통한 일자리 10만개 창출을 목표로 하고 있으며, 추진과제로는 다양한 사회적기업 진입 촉진, 사회적 가치 중심의 사회적기업 지원, 사회적경제 성장 생태계 조성, 지역민간 중심의 지원체계 조성과 국제협력 확대 등으로 구성되어 있다(정부 관계부처합동, 2018).

정부의 사회적경제 R&D지원정책을 살펴보면, 사회적경제 활성화 방안 전략(일자리위원회, 2017)에서 세부 5대 정책과제 가운데 ‘인력양성 체계 강화’ 부문에서 ‘기술혁신 및 교육콘텐츠 개발투자 확대’ 정책이 있다. 산업부, 과기부, 교육부, 중기부 담당과제인 기술혁신 및 교육콘텐츠 개발투자 확대 정책에서는 출연(연), 대학 등과 연계한 기술개발, 바우처형 기술개발 의뢰 등 사회적 경제기업에 필요한 유형별 R&D지원사업이 포함되어 있다. 세부적으로는 인력양성 체계 강화 분야 19개 과제 가운데 산업부와 과기부의 공동과제로서 ‘출연(연), 대학 등과 연계한 R&D 서비스 및 사회적경제기업의 수요 유형별 R&D 지원’ 사업이 포함되어 있다. 지역기반 연계분야 13개 과제 가운데 산업부 과제로는 ‘사회적경제 기술지원 사업’이 포함되어 있다. 보건복지부의 사회서비스 연구개발사업(2018), 법무처 사회문제 해결형 R&D 프로그램(2017), 그리고 다부처 공동사업 기획연구(국민생활문제해결형)사업(2018)은 대상은 사회문제이지만 해결방법은 전통적인 연구개발과 기술개발 방식으로 사업주체를 대학 및 연구소의 연구역량을 축적한 기관들을 대상으로 하고 있다.

사회적 R&D 선행특허기술조사 사업(2018)에서는 사회적가치를 추구하고 사회적 문제를 해결하고자 하는 사회적경제기업의 경쟁력 강화를 위하여 「사회적 R&D 선행특허기술조사 사업」을 지원하고 있다. 주요지원내용으로는 선행기술과의 비교를 통해 개발기술의 특허 확보 가능성을 판단, 유사 선행기술 존재를 파악함으로써 침

해 문제를 사전에 예방, 선형기술의 검토를 통한 신규 아이디어 발굴 및 연구개발 방향 재설정 등이다. 사회적경제 혁신성장 R&D지원사업(2020)은 산업통상자원부 주관으로 사회적경제기업(사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업)을 대상으로 과제당 1~3억 원으로 총60.58억 원 규모로 지역 사회적기업의 지속가능한 성장을 위해 제품·서비스 고도화 등 혁신역량 강화 및 지역사회 문제해결형 기술개발, 사업화를 지원하고 있다. 사회적경제 혁신성장사업 비R&D 지원사업(2020)은 사회적경제 혁신성장사업의 일환으로 “지역자원 기반 사회적경제 생태계를 통한 도시재생 활성화”를 통해 스마트팜 확산과 지역자원을 활용한 사회적경제 생태계조성 및 활성화를 지원하고 있다. 사회적기업진흥원에서는 사회적기업 대상 지원정책을 시행하고 있으며, 5가지 유형(창업지원, 인증지원, 성장지원, 생태계조성, 협동조합)으로 총16개 사업을 추진하고 있다.

사회적기업은 중소기업과 함께 고용창출에 긍정적 영향을 미치며, 산업성장 및 지역성장의 원동력이 되기 때문에 사회적기업과 중소기업의 경쟁력 강화는 매우 중요한 정책 대상이다. 중소기업의 경쟁력 강화는 기술혁신을 근간으로 고부가가치를 창출하는 기술력 확보에 정책의 주안점을 두고 있다[14,15]. 중소기업지원정책은 중소기업의 지속적인 성장을 유도하기 위해 기업의 경쟁력 강화에 초점을 두고 있다[16,17]. 특히 지원정책의 효과성을 높이기 위해서는 중소기업의 성장단계, 산업별, 기술별 기업특성 등에 대응한 정책지원이 추진된다. 사회적기업의 경우에도 경쟁력 강화를 위한 R&D 활성화를 위해 정부의 사회적기업 R&D지원정책의 타당성을 모색하고, 사회적기업의 대내외 환경분석과 기술수요 분석을 통해 바람직한 정부의 R&D 지원방향과 전략 마련이 필요하다. 사회적기업의 R&D활동은 기술 및 제품 경쟁력 창출의 핵심적 활동으로 시장경쟁에 대응하는 핵심역량으로 축적되기 때문이다.

### 3. R&D지원 수요조사 분석

본 연구에서는 R&D활동을 수행하는 사회적기업을 대상으로 다양한 R&D활동을 토대로 주요특징을 그룹화하여 R&D지원정책의 논리모형 프레임워크를 개발하고자 한다. 사회적기업은 전국 지역에 산재하고 있고 전국적 조사의 한계가 있어 중소기업기술정보진흥원(TIPA)에서 실시한 사회적기업 대상 R&D수요조사(2019년)로 수집

된 90개 기업 자료를 활용하였다. 조사내용은 일반현황, R&D활동, R&D수요조사 등 3개 영역이다. 표본의 수가 작은 통계적 문제점이 있으나 심층면접(FGI)를 통해 부분적으로 보완할 수 있었다. 응답자들은 사전에 R&D관련 책임자 또는 기업대표들로 구성하였으며, 참여기업은 인증사회적기업과 예비사회적기업이며, Table 1과 같이 인증사회적기업이 75개(83.3%), 예비사회적기업은 11개(12.2%)였다. 연구개발방법으로는 외부와 공동개발이 45.1%로 가장 높았고, 자체개발 35.2%, 외부 위탁개발 11.5% 순이었다.

Table 1. Sample and Methodology of R&D

Sample Type	Freq	Ratio	Methodology of R&D	Freq	Ratio
Certified Social Enterprise	75	83.3	Independent R&D	43	35.2
pre-Certified Social Enterprise	11	12.2	Joint R&D	55	45.1
Cooperative Society	1	1.1	Consignment R&D	14	11.5
etc	3	3.4	Technology Purchase	7	5.7
			non R&D	3	2.5
Total	90	100.0	Total	122	100.0

Table 2의 기술분야에 관한 조사에서는 사회적기업의 사회문제 해결 이슈 중 “지속가능한 활력 사회 구현”이 48.9%로 가장 높게 나타났으며, “걱정 없는 안전사회”가 28.9%로 상대적으로 낮은 비중으로 나타났고, 해결되어야 할 사회문제의 세부적 요소로는 “소외계층 일자리 창출, 건강, 환경” 등의 분야가 높은 비중을 차지하였으며, “인권, 자연재해, 주거교통”분야는 상대적으로 낮았다.

Table 2. Main Technology of Social Enterprise

Main Category	Middle category	Freq	Ratio
Sustainable Vital Society	Health	30	32.9
	Environment	32	32.9
	Cultural Leisure	6	7.6
A safe society without worries	Life Safety	10	11.4
	Natural Disasters	2	2.5
	Energy	6	7.6
	Residential transportation	2	2.5
Society where we live together	Family	5	6.3
	Education	8	10.1
	Social Integration	12	13.9
	Social Welfare Service	15	16.5
	Human Rights	1	1.3
	Creating jobs for the underprivileged	32	36.7
	etc	6	6.3
Total		167	188.5

사회적기업에 대한 정부지원 필요성에 대해서는 Table 3을 보면 기술개발 자금부족(80%), R&D 자금지원의 부족(62.2%) 등이 주요 요인으로 나타났다. 정부의 사회적기업에 대한 R&D지원정책의 적합성에 대해서는 사회적 가치에 대한 Mission 지향성(75.6%)을 가장 높게 평가하고 있으며, 소외계층에 대한 지원(40%), 지역경제에 대한 기여(41.1%) 등의 순으로 나타났다.

Table 3. The need for government support

The need for Government Support	Freq	Ratio
Lack of R&D Fund	72	80
Risk for R&D Investment	10	11.1
Localization of Technology	21	23.3
Prolonged R&D period	8	8.9
Lack of Social Economy R&D Fund	56	62.2
Revitalization of Social Economy Innovation Ecosystem	37	41.1
etc	4	4.4
Total	208	231
Orientation of Government Support Policy	Freq	Ratio
Multi-kind, Small-scale Production Items	9	10
Limited Market size	15	16.7
Local Economy Contribution	37	41.1
Mission Orientation for Social Value	68	75.6
Dedication to the underprivileged	36	40
Equal Opportunity as a result of R&D	27	30
etc	3	3.3
Total	195	216.7

Table 4의 사회적기업의 R&D 지원수요 유형은 신제품 개발(78.9%)이 가장 높았고, 인프라조성(34.4%), 사회서비스제공(31.1%), 마케팅 혁신(24.4%), 프로세스 혁신(16.7%), 법제도 개선(8.9%) 순으로 나타났다. 연구개발 성과확산에서는 일반시장 진출(72.2%)이 높게 나타났으며, 공공구매(48.9%), 해외수출(45.6%), 사회적 경제유통(40.0%), 비영리단체와 협력(26.7%), 해외시장 진출(22.2%) 순이었다. 기술이전 수요는 사회적기업이 가장 높았으며, 정부출연연구기관, 중소기업, 대학 순으로 나타났다. 기술협력 수요는 협력기관으로 사회적기업이 높았으며, R&D기획전문기관, 정부출연연구기관, 대학 등의 순으로 나타났다. 기술이전 수요는 Table 5에 제시하였으며, 사회적기업(53.3%)이 가장 높았으며, 정부출연연구기관, 중소기업, 대학 순이다. 기술협력 수요는 사회적기업(45.6%) 비중이 높았으며, R&D기획기관(33.3%), 정부출연 연구기관(32.2%), 대학(30.0%) 순이다.

Table 4. R&D Support and Research Results Diffusion

R&D Support	Freq	Ratio	Research Results	Freq	Ratio
Adjustment of Interests	2	2.2	General Market	65	72.2
Law and System Improvement	8	8.9	Public Sourcing	44	48.9
New Product Development	71	78.9	Nonprofit Organization Cooperation	24	26.7
New Service Provision	28	31.1	Entering the ODA Market	10	11.1
Process Innovation	15	16.7	Technology Transfer	12	13.3
Marketing Innovation	22	24.4	Social Economy Distribution	36	40
Infrastructure	31	34.4	Overseas Export	41	45.6
etc	1	1.1	Entry into Overseas Social Economy Market	20	22.2
			etc	1	1.1
Total	178	197.7	Total	253	281.1

Table 5. Needs of Technology Transfer and Joint R&D

Needs of Technology Transfer	Freq	Ratio	Needs of Joint R&D	Freq	Ratio
University	23	25.6	R&D planning agency	30	33.3
Government-funded research institute	28	31.1	R&D Service Company	16	17.8
National and Public Research Institute	17	18.9	Related association organizations	22	24.4
Global Company	14	15.6	SMEs	23	25.6
SMEs	28	31.1	Global Company	8	8.9
Social Enterprise	48	53.3	University	27	30
etc	2	2.2	Government-funded research institute	29	32.2
			National and Public Research Institute	21	23.3
			Social Enterprise	41	45.6
			etc	1	1.1
Total	160	177.8	Total	218	242.2

사회적기업의 R&D지원정책 수요조사 결과를 종합해 보면 사회적기업은 R&D역량이 미흡하기 때문에 외부와의 공동개발을 중요시하고 정부출연연구기관 등과의 협력활동을 중요하게 인식하고 있다. Table 6에 제시한 바와 같이 정부의 사회적기업에 대한 R&D지원에는 기술개발자금 및 R&D자금지원을 중요시하고 있으며, 사회적기업의 고유미션 수행을 위해서도 R&D지원을 통한 경쟁력 확보가 중요한 것으로 인식하고 있다. R&D지원 분야는 신제품 개발, 인프라 조성, 신서비스제공 등이 중요하며, 연구성과 확산은 일반시장, 공공구매 등이 중요

하며, 기술이전 수요처와 기술협력 수요처는 사회적기업과의 협력을 중요시하는 것으로 나타났다.

Table 6. Survey Summary

Rank	Methodology of R&D	Research Theme	Government Support	Orientation of Policy
1	Joint R&D	Creating jobs	R&D fund	Social Value
2	Independent R&D	Environment	Social Economy R&D Fund	Local Economy
3	Consignment R&D	Health	Ecosystem Revitalization	Underprivileged
4	Technology Purchase	Social Welfare Service	Localization of Technology	R&D Opportunity
Rank	R&D Support	Research Results	Technology Transfer	Joint R&D
1	New Product	General Market	Social Enterprise	Social Enterprise
2	Infrastructure	Public Sourcing	Government-funded research institute	R&D planning agency
3	New Service	Overseas Export	SMEs	Government-funded research institute
4	Marketing Innovation	Social Economy Distribution	University	University

#### 4. R&D활동의 프로세스모델링 적용

사회적기업은 R&D활동을 통해 제품과 서비스의 경쟁력 향상을 가져올 수 있으나 R&D활동은 미흡한 것이 현실이다. 사회적기업의 R&D활동은 아직은 미흡하거나 체계적이지 못하기 때문에 프로세스모델링방법을 통하여 사회적기업의 R&D활동을 체계화하고자 한다. 프로세스 모델링 방법은 기업들의 다양한 활동을 체계화하기 위해 프로세스 기반으로 활동요소를 추적하여 표준적인 요소를 도출한 뒤 단위 그룹화하여 논리모형을 구성하기 위한 프레임워크를 개발하는 것이다(경중수 등, 2013). 문신명 등(2003)은 비즈니스 프로세스에 대해 '비즈니스 투입요소를 받아 비즈니스 산출요소로 변환시키는 일련의 작업 활동들의 집합'으로 정의하였다[18]. 프로세스모델링은 체계화가 부족한 사업이나 프로그램을 대상으로 추진과정과 활동에 대해 프로세스 분석으로 표준화하는 것으로 정책단위, 사업단위, 프로그램단위 등 다양한 단위에서 적용할 수 있다[5].

사회적기업의 R&D활동은 일반기업의 R&D활동과 비교해 활성화되어 있지 못하고 체계화가 미흡하다. 박민진, 김태영(2018)의 연구에 따르면 사회적기업의 선도 그룹에 있는 기업들조차도 혁신역량 관점에서는 초기단계

또는 성장단계에 머물러 있다[19]. 사회적기업은 R&D전담조직을 보유하지 않은 경우 독자적인 R&D활동도 미흡하여 전문연구기관과의 공동연구, 다양한 형태의 협력 및 연계활동 등으로 추진된다. 사회적기업은 R&D경험이 부족하거나 R&D역량이 부족한 사회적기업은 외부기관과의 협력 및 연계활동을 통한 역량개선 기회가 있다.

사회적기업 R&D활동에 대한 프로세스모델링은 산업기술진흥원(KIAT)이 개발한 '지역전략산업 평가프레임워크 디자인'을 참고하였다. R&D활동 논리모형의 프레임워크는 투입-과정-성과지표를 기준으로 분석, 사회적기업의 R&D수요조사를 바탕으로 프로세스모델링을 적용하여 영역별 유형화를 시도하였다. 1단계로 전략목표, 세부활동 및 성과관리 등 5개 분야에 대해, R&D역량이 있는 사회적기업 5개를 대상으로 심층면접(FGI)을 시행하였으며, 워크시트 인덱스는 다음과 같다(Table 7,8참조).

Table 7. Research Process(3 Level)

Level	Method and Contents
1	-FGI for R&D activities for 5 companies -Discipline Questions for Typology/Structuring
2	-Derivation of business performance measurement indicators (input-process-performance) based on activity factors
3	-Derivation of a logical model framework

Table 8. Process-based Typification Index(Level 1)

Division	Main Contents
Strategy, goals and direction	Vision/Strategy System, Target Customer, Customer Demand, R&D Goal
Detailed activities	Major Activities, Implementation Procedures, and Service Delivery System
Characteristics of the program	Standardization, Expertise, and Follow-up Management of the Process
Performance Management	Regional economy contribution, management performance, financial performance
Management Indicator	Input - Process - Performance Indicators

2단계로 사회적기업의 R&D활동에 대해 Table 9에 제시한 것처럼 투입-과정-성과지표를 중심으로 표준화하였다. 사회적기업 연구들에서는 사회적기업의 성과에 대해 경제적 성과와 사회적 성과를 함께 사용하고 있다[18]. 경제적 성과는 기업의 매출과 같은 이익 또는 수익을 측정하고, 사회적 성과는 고용창출 지표를 가망 많이 사용하고 있다. 한편 사회적기업의 R&D활동은 외부기관과의 연계활동이 중요하므로 사회적기업 내부지표와는

별로도 외부연계지표를 설정하였다.

Table 9. R&D Activity Index(Level 2)

Div.	Input	Process	Performance
Internal	-R&D Investment -R&D HRD -R&D Level -R&D Capacity	-Research Paper -Patents -Prototype Product -Product Commercialization	-Sales and Profit -New Employees -Improvement of Technology Level -Improvement of Labor Productivity
External	-R&D Partners -R&D Network Activity	-Industry-Academia Joint Research -Joint Commercialization	-Contribution to Regional Economy -Social Contribution

정부의 기업지원정책은 경쟁력 강화를 위해 지원되며, 산업별, 기업규모별, 지원유형별로 세분화를 통해 선택과 집중을 추구한다. 중요한 관점은 신산업 및 성장산업의 육성을 목적으로 산업별 기업특성과 이들의 수요를 반영하는 것이고 이를 통한 기업경쟁력 확보를 지원하는 것이다[15]. R&D지원을 비롯하여 기업지원프로그램의 프레임워크는 기관의 고유미션, 정책목적을 최우선적으로 반영하도록 하는 해당사업의 비전체계가 중요하며, 비즈니스 활동측면에서 주요요소는 프로그램의 주요고객과 추진전략, 서비스요소, 핵심성공요인 등이 중요하다. 3단계에서는 활동요소기준으로 사회적기업의 R&D지원 정책에 대한 논리모형 프레임워크를 정리하였다(Table 10 참조).

Table 10. Framework Logic Model R&D Support(Level 3)

Div.	Business Definition	Business Overview	Main Customers	Service Element
Main Index	-R&D Support -Differentiation of research topics	-Business Purpose -Research Topic -R&D Goals -Budget -Period	-Target Scope -Stage of Growth -Technology Target -Support Technology Fields	-Demand Survey -Consulting Service -Technology Transfer Service
Div.	Vision System	Business Strategy	Key Promotions	KFS
Main Index	-Vision -Mission -Core Values	-Specialized Field -Growth Stage -R&D Capacity	-Demand Survey -Commercialization Support -R&BD Support	-Targets -Evaluation -Process Management -Commercialization

### 5. 결론

사회적기업은 그 동안 양적 성장이 있었으나, 질적 성

장을 위해서는 기업경쟁력 확보가 매우 필요하다. 사회적기업이 기업경쟁력을 갖기 위해서는 제품경쟁력, 서비스경쟁력, 마케팅 역량을 확보해야 하며, 이러한 역량은 R&D활동을 통해 상당부분 확보할 수 있다. 사회적기업에 대한 사회적 관심이나 정책적 중요성에 비해 사회적기업 경쟁력 강화에 관한 연구가 미흡한 실정이다. 본 연구의 목적은 사회적기업의 경쟁력을 강화하는 방안으로 R&D활동의 체계화와 정책논리를 제공하고자 하였다.

연구결과 사회적기업들은 사회서비스관련 제품과 서비스의 경쟁력확보를 위해 R&D의 필요성과 중요성을 인식하고 있었으며, 제품/서비스 중심의 사회적기업의 R&D활동체계는 연구개발 주체의 발굴, 기술개발 목표 설정, 시장 및 소비자 타겟 설정, 연구개발방식(협업방식, 공동연구방식, 위탁연구방식) 등을 체계화하였다. 사회적기업 R&D활동의 성과지표는 수요조사, 심층면접(FGI)을 통하여 투입-과정-성과지표를 도출하였고, R&D지원정책의 논리모형은 사업전략 및 정책성과 영역으로 구분하여 도출하였다.

본 연구의 수요조사 표본 수가 부족하여 일반화의 한계가 있으나 심층면접을 통하여 보완하였으며, 몇 가지 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째, 사회적기업은 본 연구의 R&D논리모형에서 제시하는 다양한 요소들을 중심으로 자신들의 R&D활동을 체계화 할 수 있었으며, 이러한 점은 지속가능성 확보를 위한 주도적 R&D활동과 역량 축적에 시사점이 될 것이다. 둘째, 사회적기업이 다양한 사업영역에서 다양한 사업유형(일자리창출, 지역사회공헌 등)으로 비즈니스모델이 전개되기 때문에 R&D지원정책은 기업별 맞춤형 지원정책이 필요하며, 성과지표를 중심으로 R&D지원의 선택과 집중은 사회적기업 육성 정책에 시사점이 될 것이다. 향후 사회적기업의 R&D활동 및 정책적 지원의 증가가 예상됨에 따라 세부적 연구로 확장되기를 기대한다.

### REFERENCES

- [1] S. K. Park & D. H. Chang (2013). The Analysis on Support System For Social Enterprises in Korea, *Journal of Social Science*, 24(4), 83-104.
- [2] D. H. Lee. (2012). A Study on the Operation System of the Social Enterprise, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(1), 109-138.
- [3] J. S. Kyung. (2020). A Study on the Public Business Model Development of Local Government's

- Investment Agency: Case of Chungnam Technopark, *The Korean Journal of Local Public Enterprises*, 16(1), 47-68.
- [4] M. J. Choi. (2011). A Classification Model of Social Enterprises in Consideration of Competitive Factors, *Logos Management Review*, 9(1), 147-174.
- [5] J. S. Kyung, W. G. Cho & S. J. Yang. (2013). The Study of Business Model Development of Support Service Program for Small and Medium Enterprise Using Process Modeling, *The e-Business Studies*, 14(4), 99-118.
- [6] Y. S. Koh, I. S. Chang, C. W. Moon & Y. H. Shin. (2014). A Review of Social Entrepreneurship: Towards a Theory of Process Perspectives, *Journal of Strategic Management*, 17(2), 155-184.
- [7] J. I. Jang. (2019). A Review on the Concept of Social Economy : Focusing on Comparison with the Concept of Non-Profit Sector. *Social Enterprise Studies*, 12(3), 35-61.
- [8] J. Defourny. (2004, October). Social enterprise in an enlarged Europe : concept and realities, *MEMS*. (pp. 1-21). Krakow.
- [9] H. Hansmann. (1996). *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press.
- [10] A. Evers & J. L. Laville (Eds.). (2004). *The Third Sector in Europe*, Cheltenham : Edward Elgar.
- [11] A. Thomas. (2004). The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas*, 15(3), 243-263.
- [12] V. A. Pestoff. (2009). *A Democratic Architecture for the Welfare State*, Routledge
- [13] J. Y. Rha. (2010). Business Model of Social Enterprise, *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 13(4), 136-137.
- [14] J. S. Kyung & B. H. Lee. (2010). An Approach to Differentiate Business Support Policies for Reinforcement of Small-Medium Enterprises' Competency by Growth Stage, *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(4), 57-79.
- [15] Y. S. Chang & J. M. Kim. (2007). An Empirical Study on High-technology Innovative SMEs' Characteristics and their Bottlenecks across the Growth Stages. *IE Interfaces*, 20(3), 418-426.
- [16] C. M. Kyung & S. C. Kim. (2008). Government Policy for Enhancing the Competitive Power of SMEs : Comparison of Korea and Germany, *The Korean Small Business Review*, 10(2), 103-123.
- [17] S. M. Cho, M. J. Sun, K. H. Lim & C. R. Kang. (2018). How Can We Define Performance of Social Enterprise : A Review, *Journal of Korean social welfare administration*, 20(2), 81-128.
- [18] S. M. Moon. (2003). Development of Modeling Methodology for Business Process Standardization Using a Reference Model, Conference of *The Korean Operations Research and Management Science Society*. (pp. 1100-1107).
- [19] M. J. Park & T. Y. Kim. (2018). An Analysis of the Role of Social Ventures in Social Innovation, *Social Enterprise Studies*, 11(3), 3-30.

### 경종수(Jong-soo Kyung)

[정회원]



- 2004년 8월 : 충북대학교 경영학과(경영학박사)
- 2004년 10월 : ETRI 선임연구원
- 2008년 4월 : 충남TP 수석연구원
- 2013년 12월 ~ 현재 : 선문대학교 행정·공기업학과 교수
- 관심분야 : 사회적 기업, 공기업 경영

전략, 관계 전략

· E-Mail : jskyung@sunmoon.ac.kr

### 이보형(Bo-hyung Lee)

[정회원]



- 2010년 2월 : 전북대학교 경영학과(경영학박사)
- 2008년 4월 : 충남TP 책임연구원
- 2013년 12월 ~ 현재 : 중소기업기술정보진흥원 선임연구원
- 관심분야 : 기술경영, R&D정책
- E-Mail : bhlee@tipa.or.kr