

정보소외계층의 복지IT를 위한 사회적 기업의 비즈니스 모델과 경영전략*

김 희 영**
조 준 서***

사회적 기업은 일반기업과 달리 사회에 대한 기여와 이윤을 동시에 추구하며, 사회복지에 대해 국가나 공공기관의 혜택이 미치지 못하는 영역에서도 창의성을 발휘하여 효율성과 효과성을 달성한다. 하지만 열악한 경영환경에 처해 있는 우리나라의 사회적 기업은 혁신을 위한 핵심기술 발굴이나 원천기술을 보유하기 위한 R&D투자가 쉽지 않으며, 신상품 개발을 위한 투자재원의 마련도 어려운 실정이다. 이러한 사회적 기업의 어려움을 극복하고, 사회적 목적의 실현과 이윤을 통한 지속적인 성장을 이룩하기 위해서는 미래에 대한 비전을 제시할 수 있는 비즈니스 모델과 지속경영이 가능한 경영전략이 필요하다. 본 연구에서는 사회적 기업이 차별적인 비즈니스 모델을 갖출 수 있도록 전략적인 선순환 구조 비즈니스 모델의 분석 틀을 제시하며, IT를 활용하여 사회적 목적을 실현하는 미국의 사회적 기업 사례를 통해 경영전략을 분석해 보고자 한다.

주제어: 경영전략, 복지IT, 비즈니스 모델, 사회적 기업, 정보소외계층

1. 서론

한국의 사회적 기업은 2007년 7월 사회적 기업 육성법이 시행된 이후 해마다 꾸준히 증가하고 있다. 하지만 국내의 대다수 사회적 기업은 자체적인 홈페이지도 갖추지 못한 영세 기업이 상당수 존재하고 있는 실정이다. 또한 고객 분석이나 새로운 상품 및 서비스의 개발을 위한 전략을 구사하기에는 인력 측면에서나 재무적인 측면에서 역력이 충분하지 않다.

사회적 기업의 발전은 청년실업이나 고령자 노후 문제 등 국가가 해결하지 못하는 사회적 문제를 해결하고, 지나치게 대기업 위주인 경제환경을 보완

하기 위한 대안이 될 수 있다. 복지국가를 지향하다가 재정적자에 시달리게 되었던 여러 선진국이 사회적 기업의 육성을 통해 고용창출과 복지 서비스를 개발한 사례는 국가적인 측면에서 사회적 기업을 육성하고자 하는 이유가 된다.

사회적 기업에 대한 정부의 육성정책이나 사회적 기업 지원의 의지를 가진 일부 대기업의 협력에 의해서 사회적 기업은 성장의 가능성과 기회를 가지고 있다. 하지만 사회적 기업은 일반기업과 달리 고객 확보와 신규 상품 및 서비스 개발에 있어서도 사회성을 고려하여야 하는 별도의 미션이 있다. 이는 고용노동부의 사회적 기업 인증을 획득 및 유지하기 위해서라도 필요하며, 일반기업과의 경쟁을 피하고 독자적인 시장을 확보하기 위한 전략적 이

논문접수일: 2012. 01. 13. 1차 수정본 접수일: 2012. 02. 17. 게재확정일: 2012. 02. 23.

* 본 연구는 2011학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 이루어진 것임

** 한국외국어대학교 경영학과 박사과정, SK C&C 역량혁신본부(heeykim@sk.com), 주저자

*** 한국외국어대학교 경영학과 부교수(jscho@hufs.ac.kr), 교신저자

유에 의해서도 그러하다.

본 연구에서는 자본, 인력, 보유기술에 있어서 열악한 상황에 있는 사회적 기업에게 자체적인 비즈니스 모델을 발굴하고, 지속적인 성장을 실현하기 위한 경영전략을 구상할 수 있는 방향을 제시하고자 한다. 또한 IT분야에서 성장원리를 보유한 미국의 사회적 기업 사례를 분석해 보고, 우리나라의 사회적 기업도 선진국과 동등한 수준의 사회적 목적 실현을 이룩할 수 있는 가능성을 제시하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. II장에서는 우리나라 사회적 기업의 출현과 형태 및 법적 기준을 알아본다. 그리고 정부의 지원정책에는 어떤 것이 있으며, 민간기업의 지원이 사회적 기업의 기업가치사슬에 어떻게 적용이 가능한지 알아본다. III장에서는 사회적 기업의 비즈니스 모델에 대한 선행 연구를 고찰하여 개선이 가능한 부분을 알아보고, 선순환 구조에 의한 비즈니스 모델 분석틀을 제시한다. 또한 계량적 지표에 의한 전략적 경영이 사회적 기업에게 적용이 가능한지를 모색한다. IV장, V장, VI장에서는 정보소외계층을 목표고객으로 하는 비즈니스 모델의 구상과 분석 틀의 적용, 그리고 복지IT를 위한 가치창출 및 지속성장을 위한 가치확보 전략의 가능성을 찾는다. 마지막으로 VII장에서는 미국의 IT관련 사회적 기업 사례를 통해 본 연구에서 제시한 비즈니스 모델의 분석 틀을 적용한 결과를 도출하여 우리나라의 사회적 기업이 발전해야 할 방향을 모색한다.

II. 한국의 사회적 기업과 지원

2.1 사회적 기업의 출현과 형태

사회적 기업은 자본주의 사회 전개과정에서 야기

되는 시장과 정부의 실패에 따른 사회적 갈등을 해소하고 이를 보완하기 위하여 출현하였다. 이러한 사회적 기업은 이윤극대화를 추구하는 자본주의적 기업관과 사회서비스의 창출을 목표로 하는 사회주의적 목적관을 병행하고 있는 제3의 경제주체이다. 제3의 경제주체라는 것은 '제3섹터'라는 용어로 일컬어지며 국가와 시장에 포함되지 않는 광범위한 조직을 가리킨다. 대체로 제3섹터를 유럽지역에서는 '사회적 경제'로 이해하고, 미국에서는 '비영리부문'으로 여긴다(강병준, 2011). 기업을 제1섹터, 정부를 제2섹터, 비영리 자원조직을 제3섹터로 구분한다면 사회적 기업은 제3섹터에 속하는 조직으로서 사회적 목적을 가지면서 또한 영리를 추구하는 기업의 성격을 갖는다.

우리나라에서 사회적 기업이 본격적으로 논의된 시점은 1990년대 말 외환위기와 이로 인한 대량의 실업사태로 인해 새로운 방향이 모색되면서 시작되었으며, 2000년대 들어서면서 산업구조 변화와 일자리 창출과 연계하여 발전되었다. 정부의 사회적 일자리 창출사업을 통한 사회적 서비스 공급 확대는 국가 재정에만 의존하거나 저임금의 일자리창출에 머물고 있는 한계가 있으며, 사회적 기업 스스로의 창의성과 혁신을 필요로 하는 시점에 와있다.

2.2 사회적 기업의 법적 기준과 현황

우리나라는 2007년도에 제정된 "사회적 기업 육성법" 제2조에 의하여 사회적 기업은 "취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로서 제7조의 규정에 따라 인증 받은 자를 말한다"라고 정의되어 있다. 동 법령 제7조는 사회적 기업의 인증에 대한 요건을 제8조에 따라 갖추도록 하고 있으며, 서비스 수혜자, 근로자 등

이해관계자가 참여하는 의사결정 구조, 영업활동을 통하여 얻는 수입기준, 정관이나 규약, 이윤의 사회적 목적을 위한 사용 등의 인증 요건을 명시하고 있다. 2009년 12월 현재까지 총 266개 기관이 사회적 기업으로 인증되었으며, 사회적 기업에 근무하고 있는 근로자는 총 7,716명으로 기관평균 28.7명을 고용하고 있는 것으로 나타났다. 사회적 기업의 사회적 목적 실현 유형은 일자리 제공형(44.7%), 사회서비스 제공형(12.8%), 혼합형(27.8%), 기타(14.7%)이며, 조직형태는 상법상 회사(42.5%), 민법상 법인(23.3%), 비영리 민간단체(18.0%), 사회복지법인(12.0%), 생활협동조합(3.8%), 영농조합(0.4%) 등이다. (한국사회적기업진흥원, 2011)

2.3 정부의 지원정책

사회적 기업에 대한 정부의 지원정책은 고용노동부와 보건복지가족부의 지원을 가장 대표적으로 볼 수 있다. 고용노동부에서 사회적 기업으로 인증을 받게 되면, 정부로부터 경영지원, 시설비 등의 지원, 공공기관의 우선구매, 조세감면 및 사회 보험료의 지원, 사회서비스 제공 사회적 기업에 대한 재정지원 등의 정책적 지원을 받게 된다. 이에 대한 사회적 기업 육성법의 구체적인 내용은 <표 1>에서 알 수 있다(장원봉, 2009).

고용노동부는 이와 같은 사회적 기업에 대한 지원과 관련법령에 근거하여 2011년 6월에 사회적 기업에 대한 활성화 방안을 발표하였다(고용노동부, 2011). 활성화 방안에는 지원제도를 보다 내

<표 1> 사회적 기업에 대한 지원 내용

지원형태	내용	법 조항
경영지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 기업의 운영에 필요한 경영/기술/세무/노무/회계 등의 분야에 대한 전문적인 자문 및 정보제공 	제 10 조
시설비 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 및 지방자치단체는 사회적 기업의 설립 또는 운영에 필요한 부지구입비/시설비 등을 지원/융자하거나 국/공유지를 임대 	제 11 조
공공기관의 우선구매	<ul style="list-style-type: none"> • 공공기관의 장은 사회적 기업이 생산하는 재화나 서비스의 우선구매를 촉진 • 공공기관의 장은 구매계획을 작성하는 경우에는 사회적 기업이 생산하는 재화 및 서비스의 구매계획을 구분하여 포함 	제 12 조
조세감면 사회보험료 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 및 지방자치단체는 법인세법, 조세특례제한법 및 지방세법이 정하는 바에 따라 국세 및 지방세를 감면 • 국가는 고용보험의 보험료 징수 등에 관한 법률에 따른 고용보험료 및 산업재해 보상 보험료 및 산업재해보상보험료, 국민건강 보험료에 따른 보험료 및 국민연금법에 따른 연금보험료의 일부를 지원 	제 13 조
사회서비스 제공기업에 대한 재정지원	<ul style="list-style-type: none"> • 사회서비스를 제공하는 사회적 기업에 대하여 예산의 범위안에서 공개모집 및 심사를 통하여 사회적 기업의 운영에 필요한 인건비/운영경비/자문비용 등의 재정적인 지원 • 기업 또는 지방자치단체와 연계되어 있는 사회적 기업에 대하여 연계기업이나 연계지방자치단체의 재정지원상황을 고려하여 사업비를 추가로 지원 	제 14 조
연계기업에 대한 조세감면	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 및 지방자치단체는 연계기업에 대하여 법인세법, 조세제한특례법, 지방세법이 정하는 바에 따라 국세 및 지방세를 감면 	제 16 조

자료: '사회적 기업 육성법' 2007.7. 노동부 재구성

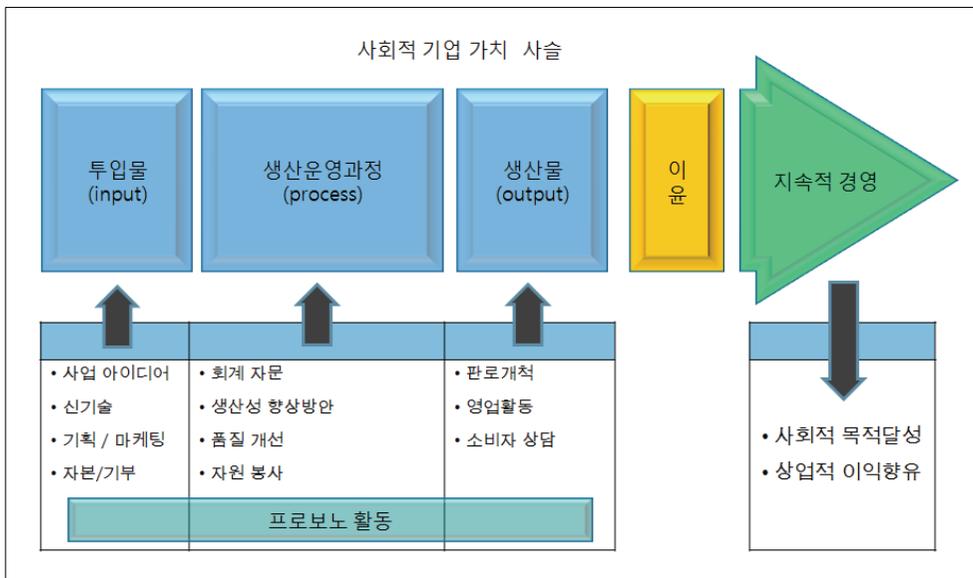
실있게 하여 사회적기업의 지속가능성을 제고하고 범국민적 관심과 참여를 높이는데 중점을 두고 있는데, 사회적 기업에 대한 용자규모를 2010년도 125억원에서 200억원으로 확대하고, 공공기관 조달 및 정부 사회서비스 사업 등에 사회적 기업의 진출 기회 확대를 위해 우선권을 부여하고 있다. 대신 사회적 기업의 투명성과 책임성을 강화하여 사업보고서 제출시기를 년1회에서 년2회로 늘리고 재무적 성과에 대한 모니터링을 강화한다.

보건복지가족부의 지원은 정부와 기업, 그리고 사회복지재단이 공동으로 출자하여 사회성이 있는 기업의 자금을 지원한다. 이는 사회적 성격의 기업이 보다 쉽게 창업할 수 있도록 지원하는 복지사업의 일종이다. 회사의 설립에 필요한 초기자금은 비영리 복지재단과 함께 일반기업이 지원하며, 주로 취약계층을 우선적으로 고용하고 이들에게 안정된 일자리를 제공하도록 한다. 지원제도에 의해 설립된 기업은 발생하는 수익의 50%를 다시 사회에 환원하는 조건이다.

2.4 민간기업의 지원

정부의 지원과 연계하여 민간기업도 사회적 기업을 위한 자금지원을 확대하고 있다. 투자기금으로 SK 5억원, 현대기아자동차 5억원, 미래에셋증권 5억원, 미래에셋 벤처투자 2억원 등이 출자되었다. 또한 SK그룹은 사회공헌사무국을 개설하여 예비 사회적 기업의 창업과 지속적인 성장을 지원하고 있으며, 각 관계사별 한 회사당 하나의 사회적 기업 설립을 추진하고 있다. 사회적기업이 필요로 하는 역량지원을 위해 SK관계사별로 재능기부 자원 봉사자로 구성된 프로보노(재능기부자)가 모집되어 사회적 기업과 결연을 맺고 있다. 프로보노는 각 분야 전문가들로서 IT지원, 새로운 사업구상 및 전략, 홍보, 마케팅, 회계/재무 등의 업무를 지원하고 있다.

프로보노 활동은 사회적 기업을 위한 기업가치사슬 모형에 구체적으로 나열해 볼 수 있는데, 이는 포터의 가치사슬 모형과 경제학자 레온티에프의 투



〈그림 1〉 사회적 기업 가치사슬 모형

입산출모형(Input-Output Model)을 합성한 사회적 기업 가치사슬 모형(Social Enterprise Value Chain)에 적용해 볼 수 있다(최무진, 2011). 프 로보노 활동은 전 과정에 경영지원과 기업 목적달 성을 위해 다양한 형태로 재능을 기부한다.

III. 사회적 기업을 위한 비즈니스 모델

3.1 비즈니스 모델과 분석틀

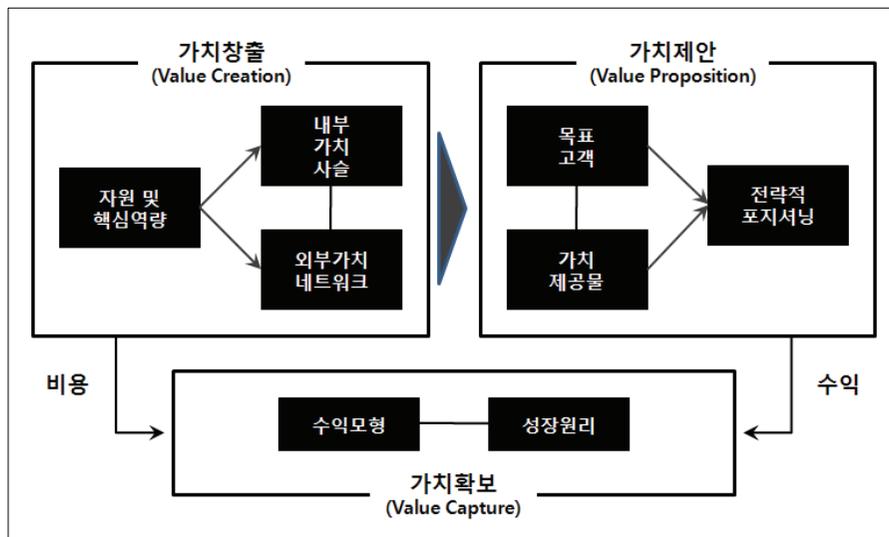
비즈니스 모델은 기업이 사업을 수행하는 방식을 제시하며, 사회적 기업의 경우에는 사회적 목적 실 현이라는 존재 이유와 지속적 성장을 위한 수익달 성을 동시에 추구하게 된다. 이러한 과정에서 비즈 니스 모델은 기업의 전략 실행을 안내하는 지도의 역할을 한다(Richardson, 2008). 사회적 기업은 기존의 시장, 정부, 비영리 부문의 실패를 넘어서 서 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는

기업이라는 점에서 기존의 영리, 비영리 비즈니스 와는 질적으로 다른 혁신적인 비즈니스 모델이 필 요하다(라준영, 2010).

비즈니스 모델에 대한 구성요소에 대하여 Hamel (2001)은 핵심전략, 전략적 자원, 고객인터페이스, 가치네트워크로 비즈니스 모델의 구성요소를 분류 하였으며, Chesborough and Rosenbaum(2000) 은 가치제안, 목표시장, 내부가치사슬구조, 원가구 조 및 이익모형, 가치네트워크, 경쟁전략으로 구분 하였다. 라준영(2010)은 사회적 기업의 비즈니스 모 델의 구성요소를 가치제안(Value Proposition), 가 치창출(Value Creation), 가치확보(Value Capture) 로 구분하여 <그림 2>와 같이 정리하였다.

사회적 기업에서의 가치제안은 일반기업이 추구하 는 경제적 가치와 함께 사회적 가치제안을 포함한 다. 대상고객으로서는 일반기업이 추구하는 경제적 목표시장과 함께 사회적 목표집단으로 장애인, 노약 자, 미취업자, 노령자 등 취약계층뿐만 아니라 이들 을 지원하는 비영리기관과 정부, 개인을 포괄한다.

제조업을 하는 사회적 기업은 초기에는 일반시장



<그림 2> 비즈니스 모델의 분석틀

에 대한 진입장벽이 높기 때문에 주로 선의(Good Will)을 가진 지역의 시민사회 또는 종교단체를 주요고객으로 삼았다가 점차 제품의 질과 공신력을 높여나가면서 일반시장으로 진입하는 경우가 많다. 정부가 지정한 우선구매 품목을 생산하는 장애인 기업의 경우, 정부가 주요 고객이 될 수 있다.(정선희, 2010)

가치창출은 가치제안을 현실화하는 것으로서 가치제안에서 약속한 가치 제공물을 고객과 이해관계자에게 실제 어떻게 제공할 것인가에 관한 것이다. 즉, 가치 제공물을 개발, 생산, 전달하는 가치창출 프로세스의 구조와 역량을 의미한다. 사회적 기업은 가치창출을 위한 자금조달과 핵심역량의 부족에서 어려움을 겪고 있으며, 대기업과의 전략적 유대와 시민단체 혹은 자선단체와의 사회적 네트워크를 통한 협력이 중요하다.

가치확보는 수익모형과 성장원리를 통해 지속적 인성장을 이루어나가는 것이다. 수익모형은 기업이 수익과 이익을 창출하는 방식과 원리를 재무적 관

점에서 표현한 것이다. 가격 지불의 주체와 방법, 비용 및 부가가치 구조, 시장 수익구조 등에 의해서 그 타당성을 판단한다. 사회적 기업에 있어서 가치확보는 지속적 성장을위한 수익모형과 함께 일반기업이 갖고 있지 않은 사회적 목적 달성이라는 미션을 추가로 가지고 있다. 이는 사회적 기업의 성장원리이기도 하며, 일반기업과 달리 사회성을 추구하는 존재의 이유가 된다. 성공적인 사회적 기업은 수익모형의 타당성이 높으며, 수익모형을 통해 예상할 수 있는 현금흐름 안정성과 지속가능성을 확보하고 있다. 사회적 기업의 수익모형이 중요한 것은 일반기업과 같이 사회적 기업 또한 스스로 수익을 창출해야 하는 기업조직이기 때문이다.

3.2 비즈니스 모델의 구성요소

비즈니스 모델의 분석 틀을 기준으로 구성요소를 분류하여 세분화하면 <표 2>와 같다. 라준영(2010)은 각 구성요소별 핵심질문을 통해 비즈니스 모델

<표 2> 비즈니스 모델의 구성요소와 핵심 질문

대분류	중분류	소분류	핵심질문
가치제안	목표고객	사회적 목표집단	어떤 집단의 사회적 문제를 해결할 것인가?
		경제적 목표시장	어떤 고객과 세분 시장을 목표로 할 것인가?
	가치제공물	사회적 가치	어떤 사회적 가치를 제공할 것인가?
		경제적 가치	어떤 경제적 가치를 제공할 것인가?
전략적 포지셔닝	사회적 시장	사회적 시장에서 기존의 문제해결 조직과 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?	
	경제적 시장	사회적 시장에서 기존의 문제해결 조직과 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?	
가치창출	자원 및 핵심역량		가치제안과 전략적 포지셔닝을 실현하기 위한 핵심자원 및 역량은 무엇인가?
	내부가치사슬		가치창출을 위한 내부가치사슬과 프로세스를 어떻게 구성할 것인가?
	외부가치 네트워크	사회적 네트워크	사회적 가치창출을 위해 어떤 외부 이해관계자와 무엇을 협력할 것인가?
경제적 네트워크		경제적 가치창출을 위해 어떤 외부 이해관계자와 무엇을 협력할 것인가?	
가치확보	수익모형		사회경제적 수익과 이익을 어떻게 창출할 것인가?
	성장원리		규모 확대와 성장을 위해 어떤 경제원리를 적용할 것인가?

자료: 라준영, 사회적 기업의 비즈니스 모델

을 구체화할 수 있는 틀을 제시한다. 사회적 기업이 창업이후 지속적으로 성장하기 위해서는 이미 달성된 수익모형과 성장원리를 기반으로 기업의 가치를 한차원 성숙시킬 필요가 있다. 이는 실현이익과 가치의 재투자를 통해 새로운 가치제공물을 생산하고, 목표고객을 확대하기 위한 새로운 가치제안을 발굴하여야 하는 것이다.

가치확보에서 새로운 가치제안으로 선순환적인 연결을 위해서는 자원 및 핵심역량을 어떠한 방향으로 발전시킬 것인가라는 전략적 방향을 필요로 하게 된다.

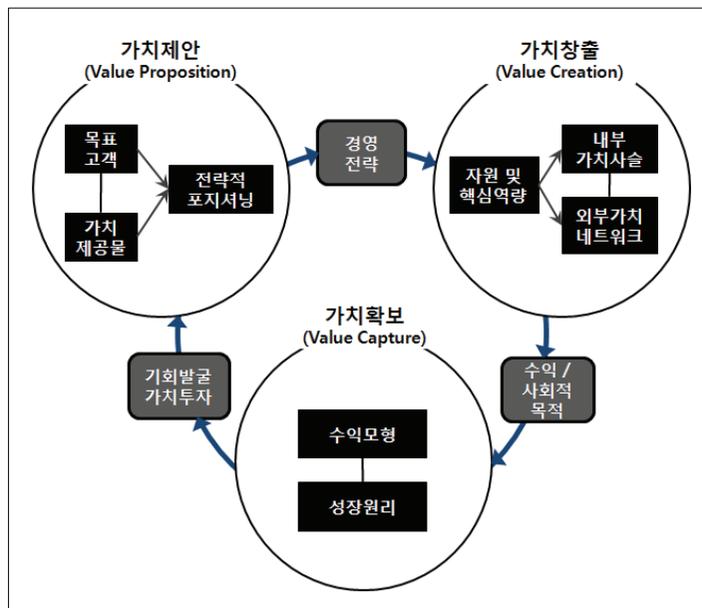
3.3 비즈니스 모델의 선순환 구조

지속적인 경영을 위해서는 비즈니스 모델이 한번의 성공적인 수익모형으로서 그칠 것이 아니라 지속적인 경영의 가치사슬에 따라 산출된 이익과 사회적 가치를 선순환에 의해 새로운 투자와 기회로

연결되어야 한다. 이러한 선순환 구조에 경영전략적 요소를 추가하여 객관적인 측정이 가능한 지표를 개발하고 수익모형과 성장원리를 계량적으로 평가함으로써 새로운 가치제안을 위한 기회발굴과 가치투자가 무엇인지 알아낼수 있다. 사회적 목적의 실현여부와 발생한 이익의 재투자 가능성을 평가한 결과는 새로운 기회에 도전하기 위한 가치제안으로의 연결과 지속적인 가치창출이 끊임없이 순환할 수 있도록 한다.

선순환 구조를 갖는 비즈니스 모델의 분석 틀은 사회적 기업으로 하여금 기존의 영세성과 지원의존성에서 탈피하여 자체적인 성장동력을 갖게 하고, 더 큰 사회공헌과 사회적 목적 실현의 기회를 가질 수 있는 미래의 비전을 제시한다.

리준영(2010)이 제시한 비즈니스 모델의 분석틀을 기초로 하여 경영전략적 요소를 추가하고, 지속적인 경영의 선순환이 가능한 구조적 연결을 <그림 3>과 같은 비즈니스 모델 분석 틀로 나타내 볼 수



<그림 3> 선순환 구조의 비즈니스 모델 분석 틀

〈표 3〉 선순환 구조 비즈니스 모델의 추가 구성요소와 성과측정도구

대분류	중분류	소분류	측정지표
경영전략		목표	Change Theory, SFP Dash Board, BSC
수익/사회적 목적		수익	SROI, Social Accounting
		사회적 목적	Local Multiplier ³ , Eco-Mapping, KSCPI
가치발굴/가치투자		기회발굴	-
		가치투자	-

있다. 이는 가치제안의 결과로서 전략적 포지셔닝 뿐만 아니라 수익과 사회적 목적 달성을 위한 객관적 측정지표에 의한 경영전략을 제시하도록 하는 것이다.

일반적인 기업에 대한 성과 측정지표는 KPI(Key Performance Indicator) 혹은 BSC(Balance Score Card) 등의 틀을 활용하는 방안에 대하여 이미 많은 연구결과가 있으며, 측정결과에 의한 통제와 조정으로 다양한 전략구사가 가능하다. 하지만 사회적 기업에 대한 가치와 성과에 대한 성과측정은 연구가 많이 이루어지고 있지 못하다. 〈표 3〉에는 선순환 구조를 위한 비즈니스 모델의 추가 구성요소와 가능한 성과측정 도구의 예를 비영리 기관을 위한 도구를 참조하여 제시한다.

사회적 기업의 성과측정을 위한 방법으로 가장 활발히 연구되고 있는 방법은 REDF재단이 개발한 SROI방법이며, 이는 사회적 기업을 일반기업과 마찬가지로 투입된 자본의 현가 대비 창출된 사회적 가치의 현금화로 계산한다. SROI방식은 대체로 공식이 간단하고 모든 기업에 적용가능하다는 장점이 있지만 사회적 가치를 현금화하는데 대한 객관성 확보라는 측면에서 다소 무리가 발생한다. (정원식, 2009)

사회적 가치는 재무적으로 측정될 수 없는 가치이며, 근로자의 심리적 안정감이나 사회문제해결에 대한 사회적 공감 등이 그 예이다. 라준영(2008)은 개인, 공동체, 사회로 분류한 사회적 가치의 예

를 측정방법과 함께 척도를 제시하고 있는데, 주요 지표는 개인의 삶의 질에 대한 만족도라든지, 사회의 인식변화 등이다.(라준영, 2008). 이는 〈표 4〉로 정리해 볼 수 있는데, 설문조사 등을 활용한 사회조사방법에 의하여 등간척도 혹은 비율척도로 측정된다.

가치창출의 결과는 수익과 사회적 목적 실현의 균형이 필요한데, 지나치게 수익만을 중시하게 되면 일반기업과 차이가 없게 된다. 반면에 사회적 목적실현을 위해 수익을 희생하게 되면 가치확보 이후의 새로운 기회발굴을 위한 가치투자의 선순환이 어렵게 된다.

기회발굴과 새로운 가치투자는 또다른 가치제안을 가능하게 하며, 혁신적인 가치제안과 이를 실현 가능하게 하는 자원 및 핵심역량의 성숙은 사회적 기업을 일반기업 수준 혹은 그 이상의 수준으로 성장하도록 한다.

IV. 정보소외계층을 위한 가치제안

4.1 목표고객으로서의 정보소외계층

사회적 기업은 고용창출의 사명과 함께, 고객 및 시장 개척에 있어서도 사회적 목적달성은 반드시 고려되어야 할 요소이다. 본 연구에서는 사회적 기

〈표 4〉 사회적 가치의 예

중분류	소분류	주요지표	정의 및 측정방법	척도
개인	삶의 질	만족도	전체 삶에 대한 만족도	등간척도
		소속감	사회 및 공동체에 대한 소속감	등간척도
		개인개발	개인의 지식 및 기술획득, 역량개발	등간척도
		건강	정신적, 육체적 건강유지	비율척도
		위험행동	약물중독, 알콜중독, 노숙문제 해결	비율척도
	경제	소득	소득증가율, 저축증가율	비율척도
		재무위험	파산, 신용불량 등 재무위험 해소	비율척도
구매력		개인의 구매력 증가	비율척도	
공동체	사회적 자본	시민참여	사회 거버넌스의 개선	등간척도
		연대성	이웃에 대한 연대감, 공동체의식	등간척도
		네트워크	소통 가능한 네트워크	등간척도
		사회적 지원	개인적 위기발생시 지원수단의 대체	등간척도
	경제	고용창출	고용창출로 인한 경제적 효과	등간척도
		생산유발효과	경제활동으로 인한 생산유발효과	등간척도
사회	사회인식변화	특정사회문제에 대한 사회인식확산	등간척도	
	사회제도변화	특정사회문제 해결을 위한 제도변화	등간척도	
	사회역량변화	특정사회문제 해결의 역량강화	등간척도	

자료: 라준영, 사회적 기업의 사회적 성과측정 : SROI를 중심으로

업의 목표고객으로 우선 정보소외계층을 대상으로 선정하였다. 일반적으로 정보소외계층이란 정보화 추세에서 낙오되는 사람들을 지칭하는 용어로서, 신체적 장애나 고령, 경제적 궁핍, 지리적 격리 혹은 사회적 배제 등의 원인으로 인하여 정보기기의 소유와 접근 및 사용에서 유리된 계층을 일컫는다(이민영, 2006). 정보소외계층이라는 용어는 법적인 용어가 아니며, 현행법에서는 “취약계층”이라고 하는 사회복지의 수혜대상을 말하며, 정보통신서비스에 접근하거나 이용하기 어려운 자를 예로 들고 있다.

정보화촉진기본법 제16조 제2항에서 ‘장애인, 노령자, 저소득층 등 사회적 약자’라는 문구를 사용하고 있다. 또한 정보격차해소에 관한 법률에서는 그 적용대상을 ‘저소득층, 농어촌지역 주민, 장애인, 노령자, 여성 등 경제적/지역적/신체적 또는 사회

적 여건으로 인하여 생활에 필요한 정보통신서비스에 접근하거나 이용하기 어려운 자’로 규정하고 있다. 이러한 정보소외계층에 대해 행정안전부에서는 장애인, 저소득층, 농어민, 장노년층으로 구분하여 정보격차지수 및 실태조사를 실시하여 정보화 수준 결과를 발표하였다(행정안전부, 2011). 취약계층의 정보화 수준은 평균 71.1점으로 전년대비 1.4점 향상되었으며, 인터넷 이용률 및 가구 PC 보유율도 꾸준한 상승세를 보여 정보격차가 지속적으로 완화되고 있는 것으로 분석되었다.〈표 5〉

4.2 정보소외계층을 위한 가치제공물

우리나라의 사회적 기업이 영세성을 극복하고 일반기업과 동등한 경쟁력을 갖춘 상품과 서비스를 출시하기 위해서는 사회적 기업 고유의 사업 분야

〈표 5〉 취약계층 정보화 수준

(단위: 점, %)

구분	2008년		2009년		2010년	
	격차지수	대비수준	격차지수	대비수준	격차지수	대비수준
장애인	21.2	78.8	19.7	80.3	18.7	81.3
저소득층	21.9	78.1	20.5	79.5	19.5	80.5
농어민	42.1	57.9	39.7	60.3	38.2	61.8
장노년층	35.8	64.2	34.1	65.9	32.5	67.5
평균	32.0	68.0	30.3	69.7	28.9	71.1

자료 : 행정안전부 보도자료(2011.2.17) 요약정리

와 가치 제공물을 발굴할 필요가 있다. 이는 사회적 지원의 대상이 되거나 일반기업에게 의존하는 모습을 탈피하고 새롭게 발굴되는 사회적 서비스 분야의 비중을 높이려는 정부의 정책과 일맥상통하는 전략이라고 할 수 있다(이현상, 이창원, 김유상, 2010) 환경분야에 있어서는 탄소배출 저감, 대체에너지 개발, 자원절약과 재활용 등 녹색성장 전략과 관련된 사회적 서비스, 저출산/고령화와 서비스 산업 선진화와 새로운 사회적 서비스 등을 발굴함으로써 정부와 시장에서 범주화되지 못하고 있는 새로운 분야의 비즈니스 모델을 찾을 필요가 있다.

이러한 차원에서 정보소외계층을 고객으로 하는 서비스는 사회적 목적을 갖는 복지서비스와 밀접한 연관이 있다. 정보소외계층 중에서 장애인이나 노년층은 정보 접근성을 높이고 소외로부터 벗어날 수 있는 서비스가 필요하며, 농어민의 경우 새로운 정보서비스를 통해 기존의 인터넷으로부터 얻기 어려운 날씨정보 혹은 물류시장에 대한 정보를 얻을 수 있다면 생업에 도움이 될 수 있을 것이다. 정보소외계층에게 정보를 제공할 수 있는 새로운 정보기기 및 인프라를 제공하는 것은 새로운 구매력을 자극하게 되며, 이러한 상품 혹은 서비스를 개발하고자 하는 것은 사회적 목적 실현에도 관련이 있다.

장애인이나 노령층을 위한 시청각 지원기기를 개발하거나, 로보틱스를 통한 신체적 불편을 해소하

게 하는 상품을 개발하는 것이 새로운 시장을 개척하는 방안이 될 수 있다. 특히 인터넷 사용과 관련하여 웹접근성을 높이기 위한 SW개발사업은 장애인이나 노령층에게 정보소외의 어려움을 극복할 수 있도록 하고, 사회적 기업에게는 사업기회 제공과 일자리 창출의 효과를 동시에 나타낼 수 있도록 한다.

저소득층을 위한 서비스로는 새로운 일자리 창출이 사회적 기업의 중요한 임무이기도 하다. 여기서의 일자리는 '사회적으로 유용하지만 수익성 때문에 시장에서 공급되지 못하는 일자리'를 의미한다. 사회적 일자리는 지역주민의 삶의 질을 향상시키거나, 소외계층의 사회통합을 위한 각종 서비스를 제공한다(이인제, 2006). 사회적 일자리의 예를 들면, 복지간병사업이나 자원재활용사업 등이 있다. 복지간병사업은 저소득 실업자를 모집하여 국가가 인건비를 지원하고, 비영리민간단체들이 교육과 지원을 담당하여, 독거노인이나 장애인 등을 대상으로 간병서비스를 제공하는 것이다.

자원 재활용사업은 저소득 실업자가 참여하고 비영리민간단체가 지원하여 생활폐기물의 수집분류자원재활용을 통해 환경보호에 기여하는 사업이다. 한국 사회적 기업진흥원의 통계자료에 의하면 〈표 6〉과 같이 사회적 기업의 업종별 추이에 있어서 2009년까지 간병 및 가사지원의 비율이 가장 높다. 또한 환경재활용의 비율이 그 다음을 차지한

〈표 6〉 사회적 기업의 업종별 추이

(비율단위: %)

2007년 9월			2008년 9월			2009년 9월		
순위	업종	비율	순위	업종	비율	순위	업종	비율
1	간병/가사지원	33	1	간병/가사지원	41	1	간병/가사지원	33
2	환경재활용	26	2	환경재활용	17	2	환경재활용	13
3	제조	15	3	제조	13	3	식품	12
4	식품	9	4	식품	11	4	제조	11
5	교육	6	5	교육	4	5	교육	7
6	문화	2	6	문화	3	6	문화	2
7	기타	9	7	기타	11	7	기타	22

자료 : www.socialenterprise.co.kr

다. 이는 사회적 기업이 아직 경쟁력을 갖춘 이익 추구형의 기업으로 성장하지는 못하고 있음을 의미한다.

4.3 전략적 포지셔닝과 복지IT

장애인, 노령자, 저소득층, 농어민 등 정보소외계층이 정보통신서비스에 불편없이 접근할 수 있고, 정보통신서비스를 통해 독립적이고 안락한 생활을 누리며, 사회에 적극적으로 참여하여 다양한 문화적 혜택과 정치참여, 그리고 창업과 구직활동 등 경제생활이 보장되는 것이 복지IT이다. 복지IT와 관련하여 국가적으로는 다양한 정책을 통해 인터넷 접근성을 개선하거나 서비스 이용요금의 보조 등 정보통신의 장벽을 극복할 수 있도록 노력하고 있다. 하지만 복지IT는 이러한 정보소외의 극복에서만 걸음 더 나아가 적극적으로 IT활용을 통해 장애를 극복하고 새로운 서비스와 사업을 발굴하며, 정보소외계층에게 일자리 창출과 문화적 즐거움을 누릴 수 있도록 하여야 할 것이다. 이러한 서비스와 사업발굴을 위한 비즈니스 모델의 개발은 사회적 목적의 달성과 사회적 기업이 정신의 실현이 가능하도록 한다.

정보소외계층을 위한 IT서비스와 신규 IT상품의 발굴 및 지속적인 관리는 사회적 기업가의 몫이며, 국가는 정보소외계층이 일반인과 차이가 없는 IT 혜택을 누릴 수 있도록 하는 정책을 발굴하고 사회적 기업이 법적인 혜택을 누릴 수 있도록 하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 사회적 기업이 정보소외계층을 목표고객으로 하여 IT서비스와 상품을 개발하는 복지IT에 한정하여 사회적 기업의 비즈니스 모델과 경영전략을 논하고자 한다.

V. 복지IT 실현을 위한 가치창출

5.1 파괴적 혁신과 IT활용분야

사회적 기업은 중요하면서도 아직까지 해결대안을 찾지 못한 사회적 문제를 기존과 다른 혁신적인 방식으로 해결할 필요가 있다. 미국의 Ashoka Foundation은 사회적 기업에 대해 “파괴적 혁신을 하는 조직”으로 정의하고 있으며(Ashoka Foundation, 2011), 여기서 파괴적 혁신이란 기존의 일반적인 방식과 기술이 아니라 새로운 방식과 기술활용으로

문제를 해결하고 서비스를 제공하는 것을 말한다. Ashoka Foundation의 성공사례로는 남미의 칠레농민들에게 날씨정보와 곡물시장의 가격과 동향에 대한 정보를 SMS(Short Message Service)로 제공하고 농민들이 자신들의 농산물에 대한 파종과 출하시기를 선택할 수 있도록 하는 서비스를 예로 들고 있다.

사회적 기업을 위한 파괴적 혁신 기술로서 IT를 활용할 경우 첫째, 사회적 기업의 내부 경영관리를 지원하기 위한 업무수행IT가 있다. 둘째, IT솔루션을 활용하여 새로운 상품과 서비스를 개발하는 IT사업이 있다. 셋째, 국가의 사회적 인프라로서 일반 대중과 기업을 지원하며 사회적 기업에게도 도움을 줄 수 있도록 하는 IT인프라가 있다.

업무수행IT는 사회적 기업을 홍보하기 위한 홈페이지에서부터 사무자동화를 위한 소프트웨어와 내부 경영관리를 위한 ERP시스템(인사, 재무/회계, 생산관리 및 재고관리 등), 그리고 영업활동을 위한 주문/예약 시스템 등이 이에 해당된다. 이러한 업무수행IT의 수준이 높은 경우 타 조직을 위한 시스템 운영기술로 활용이 가능하고 시스템수탁운영의 비즈니스도 창출이 가능하다.

IT사업은 사회적 기업이 쉽게 진입이 가능한 폐PC, 폐가전제품 재활용사업을 비롯하여 SW기술을 활용한 홈페이지 구축사업, 복지IT를 위한 정부사업 참여, 그리고 각종 홈페이지의 웹접근성 개선 프로젝트 수행이나 협력관계가 있는 일반기업의 소프트웨어 개발용역 업무를 수행하는 등의 사업이 여기에 속한다.

IT인프라는 정부의 사회적 기업 지원 및 홍보 사이트, 사회적 기업을 대상으로 하는 쇼핑사이트, 그리고 각종 후원/기부금 모금 사이트와 일반기업의 재능기부를 위한 프로보노 활동지원 사이트 등이

사회적 IT인프라로서 기능을 수행하는 분야이다.

5.2 복지IT를 위한 자원 및 핵심역량

사회적 기업은 우선적으로 경영관리의 효율화와 효과적인 업무처리를 가능케 하는 업무수행IT 역량을 갖추는 것이 필요하다. IT사업수행은 핵심IT 기술 인력을 활용하기 위한 지속적인 인력양성과 교육과정을 통해 실행력이 발생한다. 필요한 IT인프라 지원확보를 위해서는 사회관계망과의 지속적인 유대강화¹⁾와 정부의 지원을 적극적으로 유도하여야 한다. 하지만 일반기업과 동등한 수준 혹은 그 이상의 높은 수준으로 변화하기 위해서는 IT혁신이 필요하며, 이는 확보된 가치를 활용하여 새로운 기회를 발굴하고 재투자에 의해 새로운 가치제안, 가치창출, 가치확보로 이어지는 선순환이 필요하다.

사회적 기업이 목표로 하는 높은 수준의 사회적 가치 실현을 위한 경영전략은 자원과 핵심역량에 대한 객관적인 측정지표의 발굴과 스스로 측정한 결과에 의해 선순환적 가치의 확대재생산이 달성되어야 가능하다. 비즈니스 모델이 일회성의 수익모형에서 그치지 않고 지속적인 성장을 통해 더욱 발전적인 사회적 목적 실현과 성장을 이룩하기 위해서는 가치의 선순환 구조를 갖추어야 한다.

5.3 내부가치사슬과 외부가치 네트워크

복지IT를 위한 가치 제공물을 구체화하는 과정에서 활용 가능한 IT와 이를 이용한 서비스 및 상품을 생산해 낼 수 있다. 생산 가능한 서비스와 상품은 현재 이미 사업 중인 아이템을 포함하여 비즈니스 모델에서 발굴된 것 이외에도 다양한 아이디어

1) 목표고객인 정보소외계층의 유관단체 및 협회와의 유대강화와 정부와의 협력을 통한 사회적 목적달성을 위한 사회관계망의 활용

에 의해 개발될 수 있다. 전략적 포지셔닝과 관련하여 일반 기업이 보유하고 있지 않은 상품과 서비스를 개발하고 경쟁우위를 추구할 수 있도록 해야만 사회적 기업은 차별적인 시장과 경쟁력을 갖출 수 있다.

전략적 포지셔닝에서 경쟁우위를 점유하기 위한 새로운 IT 상품과 서비스에는 신규 발명과 같은 혁신이 필요하며 해외에서 특허를 도입하거나 국내 대기업으로부터 특허를 공유할 필요도 있다. 이를 위한 자원과 핵심역량은 외부에서 아웃소싱도 가능하다. 일례로 앞서 언급된 프로보노 활동은 협력관계가 있는 기업의 인력을 활용하여 특허도입과 법률적 지원, 수출입과 관련된 업무처리 지원 등의 역량을 지원받을 수 있다. 핵심역량에 대해서는 사회적 기업도 인재를 선발 육성하여야 하며, 필요하다면 채용을 통해 내부 역량을 갖추어야 한다. 내부가치사슬과 프로세스는 외부가치 네트워크 연계를 필요로 하며, 사회적 기업의 외부가치 네트워크를 최대한 활용하고 정부의 지원과 민간단체 및 협력적인 기업과의 유대를 필요로 한다.

외부가치 네트워크 연계는 목표고객인 정보소외계층에게 일반인보다 더욱 쉽게 접근할 수 있는 새로운 정보창구를 만들어 낼 수 있다. 정보소외계층만을 위한 IT서비스와 소셜 네트워크 기술을 활용한 관계 마케팅은 새로운 사회적 네트워크를 형성하게 할 것이다. 이는 사회적 기업이 출시된 상품과 서비스에 대한 고객의 의견을 내부가치사슬로 연계시켜, 지속적인 상품과 서비스의 개선을 위한 프로세스로 활용하여 경쟁력을 더욱 강화하는 기회로 삼을 수 있다.

국내시장에서 성공한 상품과 서비스는 외부가치 네트워크를 활용한 해외 수출을 통해 시장을 더욱 확대하고 수익모형과 성장원리를 내재화하여 경쟁력을 갖춘 가치확보로서 지속적인 성장의 기회를 갖게 된다.

VI. 사회적 목적실현과 가치확보

6.1 사회적 목적 실현

IT에 의한 혁신적 파괴가 달성하고자 하는 사회적 목적은 궁극적으로 복지IT이다. 국가적으로도 복지IT에 대한 체계와 지원에 대하여 많은 법적, 제도적 장치를 강구하고 있었지만 사회적 기업에 의한 복지IT의 실현은 국가의 지원과 혜택이 미치지 못하는 영역에서 사회적 목적을 실현할 수 있다.

국가 정책적 측면에서 보자면, 미국은 복지IT와 관련된 가장 강력한 법률적 체계를 마련하고 있다. 1990년대 이전까지만 해도 장애인을 위한 요금할인을 포함한 경제적 지원에 관한 규정이 대부분이었다. 하지만 1990년대 초반부터 '어떠한 삶의 영역에서도 장애인이 차별되어서는 안 된다'라는 보다 적극적인 기회보장과 사회적 관점의 변화가 일어났다. 1988년 미국 의회에서 통과된 '장애인을 위한 기술관련 지원법'(Technology Related Assistance for Individuals with Disabilities Act)는 1994년 보다 적극적인 형태로 개정되었다. 이 법의 Title I은 주정부가 인식의 확산, 정보의 제공, 훈련, 기술적 지원, 정책개발, 후원 등의 활동을 통해 장애인을 위한 보조기술의 전달에 영향을 미치는 공공 및 민간시스템을 변화시키는데 연방정부가 기여한다는 내용이다. Title II는 기술 훈련, 재생, 데모 프로젝트, 기술이전, 보조기기의 국가적 분류체계 개발 등을 포함한 국가적 차원의 프로그램에 대해 재정적 지원을 한다는 것이다. Title III은 저리대여기금, 대여보험 프로그램, 보조기기의 구매, 임대, 제공, 입수를 위한 민간기관과의 협력관계 등 대안적 용자 프로그램구축을 위한 재원을 제공한다는 것이다.(PAI, 1995).

EU의 개별 회원국에서도 장애인의 정보접근을

보장하기 위한 국가자원의 다양한 법·제도가 시행되고 있다. 아울러 개별 회원국가들의 노력을 EU 차원에서 체계적으로 조정·관리하고 있는데, 이를 위한 체계적인 조사연구사업에 의하면 새로운 통신 환경이나 사회적 상황은 장애인에게 새로운 장벽이 될 수 있고, 유럽차원의 표준화와 법제화가 필요함을 강조하고 있다. 표준화와 관련된 정책제언에서 이용자의 참여가 보장되어야 하며, 새로운 표준의 적절성을 평가할 수 있는 장치가 보장되어야 할 것을 주장하고, 법제화/규제 관련해서는 필수적인 서비스에 대한 요구사항과 적절한 표준의 충족을 보장, 표준화와 법제화에 의한 장애인관련 상품시장을 강화할 것을 제언한다. 또한 사업자들에 의한 기기와 서비스의 생산에 필요한 인식기반의 조성, 장애로 인해 서비스에 접근 및 이용에 필요한 비용의 보상체계, 그리고 자유경쟁체제 내에서 적절한 서비스를 제공하기 위한 모든 서비스 제공자들에게 대한 의무의 필요성을 정책으로 제언한다(손연기, 김강민, 1998). 우리나라도 선진국의 수준으로 사회적 기업이 상품과 서비스의 개발에 있어서 제도적 지원과 혜택을 받으면서 기업 활동을 영위할 수 있도록 적극적인 국가정책을 기대해 본다.

6.2 가치확보

수익모형과 성장원리에 의한 가치확보는 높은 수준의 수익성을 유지하여 외부의 지원없이 사회적 목적을 스스로 실현하는 것이다. 우리나라에서는 아직 사회적 기업으로 시작하여 세계적 수준의 서비스와 상품을 제공하는 수준으로 성장한 기업사례가 없지만 복지IT 분야에서 사회적 가치 창출이 활성화되고 경제적 가치가 경쟁력 있는 수준을 갖추게 되면 수익모형과 성장원리를 실현할 기업이 탄생할 수 있을 것으로 기대된다.

확보된 가치는 기회발굴과 가치투자를 통해 새로

운 가치제안으로 연결되어야 선순환적 비즈니스 모델이 될 수 있다. 이러한 선순환적 구조는 환경적 변화에 유연하게 대응하고, 발생한 수익과 사회적 목적 실현을 한 차원 높은 수준으로 끌어올려 기부나 국가의 재정적 지원에서 벗어난 사회적 기업의 탄생을 가능하게 한다.

Ⅶ. 사회적 기업 사례 분석

본 연구에서 제시한 선순환적 구조의 비즈니스 모델 분석틀을 적용하여 미국의 두 사회적 기업의 사례를 분석하였다. 여기서 사용한 사례는 '이익을 만들고 행복을 나누는 사회적 기업'(정선희, 2004)에서 발췌하여 본 연구에서 제시한 선순환 구조 비즈니스 모델의 분석 틀에 의해 분석한 결과이다 <표 7, 8>

7.1 사례 1: 홈보이즈 인터랙티브

예수회 수사인 제임스 홀럽(James Holub)은 눈앞에서 벌어지는 충격사건을 더는 보고만 있을 수 없어서 깡단을 직접 찾아갔다. 그들과 대면하여 가까이에서 고민을 들은 그는 그들에게 정작 필요한 것은 자립의 기회, 즉 일자리를 알게되었다. 때마침 당시는 인터넷 산업에 붐이 일기 시작하여 닷컴 기업들이 속속 등장하고 있었고, 이들은 IT관련 인력난에 허덕이고 있었다. 이러한 상황을 파악한 홀럽은 1996년 예수회로부터 2만 5,000달러를 지원받아 '홈보이즈 인터랙티브'를 설립하였다. 그리고 이곳에서 거리의 청소년들에게 IT직업훈련을 실시하는 동시에, 웹사이트 개발서비스 등 수익 사업을 전개하였다.

설립초기에는 설립자인 홀럽이 HTML이며, 컴

〈표 7〉 사례 1: 홈보이즈 인터랙티브 분석 결과

대분류	중분류	소분류	핵심질문
가치제안	목표고객	사회적 목표집단	<ul style="list-style-type: none"> 일자리 창출을 원하는 약물중독자, 저임금 웹개발 인력
		경제적 목표시장	<ul style="list-style-type: none"> 홈페이지 구축시장
	가치제공물	사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> 약물진단에 의한 치료 프로그램에 참가 약물중독자 치료 치료후 대입 검정고시 공부에 투입(5~6개월 소요) 적성이나 관심분야에 따라 직업선택
		경제적 가치	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 1/3이 홈보이즈에 잔류 및 견습생 프로그램에 참가하여 컴퓨터 관련 기술교육을 습득 2/3은 대학진학 혹은 취업준비를 위한 직업학교 입학하여 비컴퓨터 업종으로 전환
	전략적 포지셔닝	사회적 시장	<ul style="list-style-type: none"> 비영리 고객
경제적 시장		<ul style="list-style-type: none"> 2000년에 GE메디컬 등 75개 기업을 고객확보 	
경영전략		전략	<ul style="list-style-type: none"> 고객몰을 비영리고객, 정부관계그룹 등으로 다양화하여 불황에도 흔들리지 않도록 하는 전략
		목표	<ul style="list-style-type: none"> 직업훈련 측면 : 교육효과의 최대화 생산성 측면 : 고객에게 최고의 서비스 제공
가치창출	자원 및 핵심역량		<ul style="list-style-type: none"> 약물치료 프로그램은 익명의 독지가로부터 지원 기업현장에서 인턴십 기회를 갖도록 함 HTML, 비주얼 베이직, 자바 스크립트 등 기술
	내부가치사슬		<ul style="list-style-type: none"> 훈련생 중 일부는 홈보이즈에서 프로그램 강사 자체적인 전방팀, 후방팀 구성으로 품질,납기 관리
	외부가치 네트워크	사회적 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> 비영리 단체와 상생관계 전과자라는 오명을 인턴십으로 극복 및 경력개발 홈보이즈 인터랙티브 컨설팅 사업부에 하이테크 전문가들로 구성된 기술자문 위원회를 운영
		경제적 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> 고객 중 25개 기업은 포천 선정 500대 기업
수익/사회적 목적		수익	<ul style="list-style-type: none"> 2002년 웹개발 수입 1백7만1천달러
		사회적 목적	<ul style="list-style-type: none"> 훈련생 수용규모는 10~20명 매년 8~15명의 홈보이즈 직업훈련 과정 후 취업
가치확보	수익모형		<ul style="list-style-type: none"> 평균초봉은 4만달러 3년내에 연봉이 6만 ~ 8만달러
	성장원리		<ul style="list-style-type: none"> 약물중독자의 사회 재취업 / IT시장의 확대
기회발굴/가치투자			<ul style="list-style-type: none"> 신규시장 개척 / 새로운 IT 기술력 배양

퓨터 그래픽 디자인을 독학으로 공부하여 청소년들에게 직접 가르쳤다. 그런 한편 수익 사업을 영위하기 위해 '포천'지가 선정한 500대 기업 앞으로 일일이 '사업기획서'를 이메일로 보내는 등 고객유치를 위한 노력도 게을리 하지 않았다. 그리고 3년

후, 웹 개발 컨설팅 사업에서 얻은 수익으로 전체 운영 및 사업비의 75%를 충당할 수 있을 정도로 대성공을 거두었다(정선희, 2004).

홈보이즈 인터랙티브는 닷컴 붐과 함께 경영이 어려운 상황에 직면함에 따라 지속경영에 실패한

〈표 8〉 사례 2: 퍼 스콜라스 분석 결과

대분류	중분류	소분류	핵심질문
가치제안	목표고객	사회적 목표집단	<ul style="list-style-type: none"> • 빈곤지역의 학교 • IT기기가 없는 가정
		경제적 목표시장	<ul style="list-style-type: none"> • 재활용PC를 저렴한 가격에 보급
	가치제공물	사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> • 폐컴퓨터 처리에 따른 환경문제 해결 • 빈곤지역의 학교와 가정에 저렴한 컴퓨터 보급
		경제적 가치	<ul style="list-style-type: none"> • 700명 이상의 인력에게 컴퓨터 전문기술을 훈련시켜 500여명에게 고용의 기회 제공
	전략적 포지셔닝	사회적 시장	<ul style="list-style-type: none"> • 소외된 저소득층에게 컴퓨터 공급
		경제적 시장	<ul style="list-style-type: none"> • 기업으로부터 구형 컴퓨터 기증 • JP모건 등의 기업으로부터 폐컴퓨터 뿐만 아니라 최신 모델의 컴퓨터까지 기부 • 택배서비스를 운영하여 폐컴퓨터와 관련된 모든 환경적 문제를 기업대신 해결
경영전략		전략	<ul style="list-style-type: none"> • 폐컴퓨터를 인터넷이나 문서화 작업에 문제가 없을 정도의 사양으로 수리/재조립되어 파격적 가격으로 보급 • 비영리 자선단체와의 파트너십 형태로 컴퓨터 보급
		목표	<ul style="list-style-type: none"> • 정보기술로부터 소외된 저소득층에 컴퓨터 보급 • 소외계층에게 IT 직업훈련을 제공 • 기업들을 대신하여 폐컴퓨터를 안전하고 효과적으로 처리
가치창출	자원 및 핵심역량		<ul style="list-style-type: none"> • 컴퓨터 전문 기술자 양성 프로그램 활용 • 저소득층을 대상으로 18주 과정 • 훈련생들은 인터뷰나 발표기술, 기본적인 취업전략 등의 교육을 거쳐 컴퓨터 조립/수리업계에서 최고의 기술 수준을 입증하는 증서 획득
	내부가치사슬		<ul style="list-style-type: none"> • 내부적인 훈련 프로그램의 성공으로 졸업생의 취업
	외부가치 네트워크	사회적 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> • 재활용 컴퓨터 보급시 소외된 아동과 청소년을 위한 멘토사업을 통해 컴퓨터 보급 • 멘토와 아이들간의 의사소통 방식이 획기적으로 변화함(이메일을 통한 친구/조언자 역할)
경제적 네트워크		<ul style="list-style-type: none"> • 기업으로부터 컴퓨터 기증 • 비영리 단체를 활용한 재활용 컴퓨터 판매 	
수익/사회적 목적		수익	<ul style="list-style-type: none"> • 2002년 총 매출액 328만달러 • 전체 수입원의 70%가 컴퓨터 판매를 통해 얻어짐
		사회적 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 폐컴퓨터 처리문제, 정보 격차 해소 • 보급된 컴퓨터의 수는 25개주 4만여 가구 • 졸업생 취업비율 81% • 취업후 평균초임 1만8,000달러 ~ 2만 5,000달러
가치확보		수익모형	<ul style="list-style-type: none"> • 반경 200마일 이내의 폐컴퓨터 기증자에게 직접방문하여 수거 • 수리 및 재조립하여 재판매
		성장원리	<ul style="list-style-type: none"> • 폐컴퓨터 처리문제와 정보격차라는 사회적으로 민감한 이슈를 수익창출을 위한 기회로 활용
	기회발굴/가치투자		<ul style="list-style-type: none"> • 연방 임파워먼트존(Federal Empower Zone)에 10만평방피트 규모 리사이클 부지에 연간 50만개 이상의 폐모니터, CPU, 프린터 처리할 수 있게됨.

사례이다. 하지만 당시의 시장상황에서 일자리 창출과 업계에 필요로 하는 기술인력을 공급하기 위한 IT교육과 직업훈련과정을 개설한 것은 상당히 창의적인 혁신으로 볼 수 있다.

7.2 사례 2: 퍼 스콜라스

미국 인터넷 이용자수는 1억 5,000만 명을 넘어섰다. 그러나 정보 기술에 대한 접근성은 빈부에 따라 엄청난 격차를 보이고 있다. 미국의 한 재단이 조사한 바에 따르면 연간 수입이 7만 5,000달러인 가정의 95% 이상이 집에 컴퓨터를 가지고 있는 반면 1만 5,000달러 이하의 수입을 가진 가정의 아이들은 33%만이 컴퓨터에 접근할 수 있는 것으로 나타났다.

이러한 정보 격차를 줄이기 위해 설립된 단체가 바로 '퍼 스콜라스'이다. 퍼 스콜라의 설립자인 존 스투키(John Stookey)는 정보 격차를 줄이기 위해서는 빈곤 지역 학교에 저렴한 가격의 컴퓨터를 보급하는 것이 필요하다고 생각하였다. 그는 일반 기업이나 컴퓨터 제조업체, 그리고 컴퓨터 대여 업체들이 구형 컴퓨터나 오래 쓴 컴퓨터 처리에 고심하고 있는 점에 착안하여 기업들로부터 기증받은 구형 컴퓨터들을 재활용하여 빈곤 지역 학교와 가정에 저렴한 가격으로 보급하고자 하는 아이디어를 냈다(정선희, 2004).

퍼 스콜라스는 재활용이 가능한 PC보급을 통해 정보소외계층에게 소외로부터 해방이 될 수 있도록 하였으며, PC가 필요한 저소득층 가정에 재활용 PC를 보급하여 학습에 도움이 될 수 있도록 하는 사회적 목적을 실현하고 있다. 또한 환경적인 측면에서도 폐PC 재활용에 따른 환경문제를 해결하고 있다.

위의 사례들이 반드시 우리나라 상황에서 성공한다는 보장은 없지만 새로운 사회적 목적을 발굴하

고 이를 실현하기 위한 사회적 기업의 노력을 통해 고용창출과 환경개선 등의 사회적 가치의 실현과 동시에 수익창출이라는 경제적 가치를 실현할 수 있는 수준 높은 사회적 기업의 탄생을 기대한다.

VIII. 결론

우리나라의 사회적 기업도 세계적인 성공사례를 만들어 낼 수 있으며, 새로운 서비스와 상품의 개발 및 신규시장 개척을 통해 선진국 수준으로 발전할 수 있다. 이를 가능하게 하는 비전을 제시하고 실현하는 것은 비즈니스 모델 수립에서부터 목표를 설정하고 내부가치사슬과 외부가치 네트워크 유대를 통해 지속적인 선순환적 가치확보와 재투자를 달성함으로써 가능하다.

본 연구에서는 사회적 기업의 목표고객으로 정보소외계층을 선정하였으며, 국가적 차원의 복지이 아닌 사회적 기업 차원의 복지IT 실현을 위한 비즈니스 모델과 방안을 경영전략적 관점에서 연구하였으며, 선순환 구조 모델을 제시하였다. 또한 적용 가능성을 모색하기 위해 IT를 통한 파괴적 혁신과 미국의 IT관련 사회적 기업 사례를 분석하였다. 구체적인 상품 및 서비스 개발을 위해서는 좀 더 정밀한 비즈니스 모델 구성과 투자 의사결정이 필요하다. 이는 상품성 있는 핵심 IT솔루션의 발굴 및 도입과 시장성의 검증 등 또 다른 추가적인 기업 활동이 요구된다.

현재의 국내 사회적 기업은 성장초기단계의 수준이지만, 청년실업과 정보소외문제 등 여러 가지 사회적 문제를 해결하기 위한 대안으로서 국가적 차원에서 사회적 기업의 적극적인 육성이 필요하다. 그리고 사회적 기업 스스로 시장개척과 고객 발굴을 통해 사회적 목적을 달성하고, 이익실현을 통한

지속 가능한 성장을 이룩하여야 한다. 생존에 성공한 사회적 기업이 끊임없이 경쟁우위를 확보하고 세계적인 기업으로 성장하기 위해서는 선순환적인 발전과정을 이룩하여 가치제안, 가치창출, 가치확보에서 다시 새로운 가치제안으로 이어지는 경영전략이 요구되는 것이다.

참고문헌

강병준(2011). “거버넌스 구축을 통한 사회적 기업 활성화 요인에 관한 실증적 연구.” 서울시립대학교 박사학위 논문.

고용노동부 보도자료(2011.6.9). “고용노동부 사회적 기업과”

라준영(2010). “사회적 기업의 비즈니스모델,” **벤처경영연구**, 제13권 제4호, 129-161

라준영(2008). “사회적 기업의 사회적 성과측정: SROI를 중심으로,” 카이스트 사회적 책임 경영연구센터.

손연기, 김강민(1998). “복지정보통신 조사연구,” **한국정보문화센터**, 45-51

이민영(2006). “정보소외계층의 정보접근신장에 관한 법적 연구,” **정보화정책** 제13권 제1호, 47-63.

이현상, 이창원, 김유상(2010). “전북지역의 사회적 기업 육성에 대한 연구,” **한국산업경제저널** 제2권 제2호, 39-57.

장원봉(2009). “한국 사회적 기업의 실태와 전망,” **동향과 전망** 통권75호, 47-73

정선희(2010). “성공하는 사회적 기업의 모든 것,” 고용노동부, 101-110

정선희(2004). “이익을 만들고 행복을 나누는 사회적 기업,” 다우출판사, 32-50

정원식(2009). “사회적 기업 성과측정에 관한 연구: SROI 모형을 활용한 측정사례를 중심으로” 부산대학교 석사학위논문, 20-23

최무진(2011). “경쟁적 요인을 고려한 사회적 기업 분류

모델과 적용,” **로고스경영연구** 제9권 제1호. 147-174

한국사회적기업진흥원(2011.12.17검색결과), (<http://www.socialenterprise.or.kr/index.do>)

행정안전부 보도자료(2011.2.17), “행정안전부 정보문화과” Ashoka Foundation (2011.11.11 검색결과) (<https://www.ashoka.org>)

Chesborough, H and R. S. Rosenbaum(2000), “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation,” *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.3, 529-555.

Hamel, G.(2001), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

PAI(Protection and Advocacy, Inc.), (1995) “Accessing Assistive Technology.”

Richardson, J.(2008), “The Business Model: an Integrative Framework for Strategy Execution,” *Strategic Change*, Vol.17, No.5/6, 133-144.

Business Model and Strategy of Social Enterprise for Welfare IT of Information Alienated Groups

Hee Yeong Kim* · June-Suh Cho**

Abstract

Social enterprises are different from ordinary enterprises. Social enterprises have to pursue social goals and business margin simultaneously. They also may get effectiveness and efficiency with creativity and achieve the social goals at some areas where governments and public organizations are not successful sometimes. But most of social enterprises lies in the difficult environment to do business and they can not invest R&D resources for original technology and innovation. It is not easy to raise the money to invest for new products and services.

To overcome the various kinds of difficulties and to get social goal & money for long survival, social enterprises must have business model and make strategy for vision. This paper suggests business model analysis tool and strategies in special business areas. The target customers are information alienated groups and business solution is IT. The social goal is 'Welfare IT' by the new social service and products. The concept of 'Welfare IT' is very broad but it is defined on this paper in very special areas like web accessibility, computer resource shortage, IT education, users handicaps and so on. The information alienated people are the old, the poor, handicapped people, farmers and fishers in the countryside. Social enterprises can solve those kinds of problems with disruptive IT innovations.

Once successful business model may fail down without re-investment of benefits and social values. Social enterprises can win two goals and survive with virtuous cycle of strategic business model. Case studies with business model analysis tool are beneficial for social enterprises to enter new market. This paper has two American social enterprises analysis cases. Even very successful social enterprise has to manage with new opportunity finding and re-investment. Virtuous cyclic strategic business model is suggested for the value proposition of social enterprise to win the goals again.

Key Words: Business Model, Business Strategy, Information Alienated Group, Social Enterprise, Welfare IT

* Ph.D. Student of Hankuk University of Foreign Studies, SK C&C Capability Innovation Division.

** Professor of Hankuk University of Foreign Studies