

공유가치창출을 실천하는 사회적기업: 정책분석을 통한 경쟁력 제고*

조 상 미**
Erica Yoonkyung Auh***
정 수 정****
김 경 화*****

본 연구는 사회적기업 정책의 경쟁력을 분석하고 향후 지속가능한 성장을 위한 발전방향을 제시하기 위해 수행되었다. 이를 위해 과연 현재까지 시행되고 있는 사회적기업 지원정책이 사회적기업 경쟁력을 실제로 증진시키고 있는지, 다차원 정책 경쟁력 분석틀(Multidimensional Competency Framework: MCF)을 활용한 정책분석을 통해 사회적기업 경쟁력을 평가해 보았다. 본 연구에서 새롭게 개발된 MCF는 국가 및 산업의 경쟁력 비교 시 많이 활용되는 포터의 다이아몬드 모델과 사회적기업 정책을 비교분석한 조상미 외(2011)의 분석틀을 통합한 것으로, 정부의 사회적기업 지원정책에 대하여 사회적기업의 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁의 네 가지 요소들을 사회적기업 지원체계 및 지원방법으로 구분하여 검토한 것이다.

분석결과 현 사회적기업 지원정책은 네 가지 조건 중 생산조건에 집중되어 있어 지원의 불균형 현상이 두드러졌다. 특히 사회적기업의 자생력 향상을 위한 기업전략·구조 및 경쟁 부분에 대한 지원이 현저히 부족하여, 1차원적이고 단기적인 지원에 집중되어 있음을 알 수 있었다. 이로 인하여 사회적기업의 지속성장을 위한 생태계 조성이 미흡하고, 경쟁력 향상을 위한 인프라가 부족한 것이 사회적기업 지원정책의 현 주소이다.

분석내용을 바탕으로, 공유가치 창출 개념에 입각한 사회적 욕구 파악을 위한 지원, 품질관리와 제품개발에 대한 교육 및 지원, 사회적기업 홍보에 대한 재정지원, 지원의 다양화 및 차등화, 전략기획 및 조직개발에 대한 지원, 사후관리 및 모니터링 시스템 확립, 정부부처 간 협력강화 및 통합적 지원체계 수립, 장기적인 교육체계 확립 및 교육 내용 다양화 등의 정책적 제언을 제시하였다.

주제어: 공유가치창출, 사회적기업, 정책분석, 경쟁력, 경쟁우위, 다차원 정책경쟁력 분석틀

1. 서론

최근 마이클 포터(Michael Porter)와 마크 크레이머(Mark Kramer)가 주창한 공유가치 창출(Creating Shared Value: CSV) 개념이 학계와 기업인들 사

이에서 화두로 떠오르고 있다. 공유가치는 기업과 사회가 함께 발전할 수 있는 가치를 의미하며, 이들이 함께 성장하는 윈-윈(Win-Win)을 목표로 경제적 성과와 사회적 성과라는 두 마리 토끼를 동시에 잡는 개념이다. CSV는 기업의 장기적인 경쟁우위 확보를 위해 필수 불가결한 요소이며, 기업이 수익

논문접수일: 2014. 02. 28.

1차 수정본 접수일: 2014. 07. 12.

게재확정일: 2014. 07. 18.

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A3A2055114)

** 이화여자대학교 사회복지학과 부교수(sangmicho@ewha.ac.kr), 제 1연구자, 교신저자

*** 이화여자대학교 사회복지학과 조교수(eauh@ewha.ac.kr), 제 2연구자

**** 이화여자대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정(crystal0607@ewhain.net), 공동저자

***** 이화여자대학교 일반대학원 사회복지학과 석사과정(hwaya508@hanmail.net), 공동저자

을 창출한 후 사회에 공헌하는 CSR과 달리, 기업이 공유가치 창출을 위한 혁신적 비전과 전략으로 경영 활동을 통해 사회적 가치를 창출해 나가는 것이다. '닭이 먼저이나 달걀이 먼저이나?'의 개념적 논쟁에서, CSR은 수익창출을 대전제로 '닭이 튼튼해야 좋은 달걀을 생산해 낼 수 있지 않느냐?'라는 선후적인 분배의 논지를 지니는 반면, CSV는 튼튼한 닭과 품질이 우수한 달걀을 동일선상에 두고 선순환적 구조와 이를 위한 시스템 및 역량강화에 중점을 두고 있다. 즉, CSV는 '기업이 사회문제를 해결하려는 진정한 비전과 궁극적인 목표를 가지고, 이를 어떻게 하면 수익과 연결할 수 있을까?'하는 질문에서 혁신적 발상과 창조정신 그리고 공유가치가 탄생할 수 있다고 보는 것이다. 따라서 CSV의 관건은 사회적 수요를 기업의 핵심역량 및 경영활동과 연계하는 것에 있다.

이러한 점에서 2007년 '사회적기업 육성법' 제정 이후 양적으로 급격한 성장을 보이고 있는 사회적기업은 CSV 실천의 대표적인 형태라고 볼 수 있다. 사회적기업은 저성장·저고용, 저출산·고령화 시대의 전형적 해결과제인 일자리 창출과 사회서비스 제공의 대안으로 그 역할이 부상되고 있다. 현재 한국 사회는 사회 양극화, 가족해체 증가, 1인 가구 및 다문화 가구 증가 등의 사회환경 변화로 다양한 사회서비스 수요가 증가하고 있으며, 소외계층의 자활, 노동시장 격차 및 고용 불안정성 해소를 위해 안정적 일자리 제공이 매우 필요한 시점이다. 사회적기업은 이러한 사회적 이슈에 대응하여 사회서비스 제공, 취약계층 일자리 창출이라는 뚜렷한 목표 하에 수익도 창출해야 하는 '두 마리 토끼잡기'의 사명을 지니고 있다. 태생 자체가 사회적 미션 수행을 전제로 탄생하였고, 이를 위해 기업의 핵심역량을 강화해 나가야 한다는 점에서 CSV의 대표적이고 바람직한 형태라고 볼 수 있다.

한국 사회적기업은 1997년 외환위기 이후 일자리

창출방안의 하나로 떠오르며 이에 대한 관심이 증대되다가, 2007년 '사회적기업 육성법' 제정 이후 그 지원이 본격화 되었다. 다양한 직·간접 지원정책 확대로 사회적기업의 확산 및 일자리 창출, 제도 확충 등에 기여하였으나, 사회적기업의 자생력은 아직 턱없이 부족하고 지속성장을 위한 생태계 조성은 미흡한 실정이다. 또한 시민사회와 민간의 참여 및 지역과의 파트너십과 자원연계도 부족한 점으로 평가되고 있다. 따라서 공유가치창출을 향한 사회적기업의 지속가능한 성장을 위해 사회적기업 정책 및 정부 역할의 제고가 필요한 시점이다. 2012년 12월 고용노동부는 사회적기업의 자생력 강화, 맞춤형 지원체계 마련, 사회적기업 역할 확대 및 성과 확산, 민간과 지역 파트너십 강화를 골자로 하는 제 2차 사회적기업 육성 기본계획(2013-2017)을 발표한다(고용노동부, 2012).

이제 사회적기업 정책도 개별기업에 대한 지원보다 생태계 조성 인프라 구축을 위한 방향으로 한 단계 성장하고 있다. 본 연구는 이러한 환경에 발맞춰, 공유가치창출의 대표주자인 사회적기업 정책의 경쟁력을 분석하고 향후 지속가능한 성장을 위한 발전방향을 제시하는 것이 그 목적이다. 이를 위해 사회적기업 정책 분석틀로 효과적인 조상미 외(2011)의 정책 비교분석틀과 경쟁우위(Competitive Advantage) 분석의 대표적 틀인 Porter(1990)의 다이아몬드의 모델을 활용하여 사회적기업 정책을 분석해 보고자 한다. 경쟁우위에 대한 대표적인 모델인 다이아몬드 모델의 활용은 사회적기업 정책이 궁극적으로는 국가의 경쟁력 향상을 꾀할 수 있다는 시각에 따른 것이다. 따라서 경쟁력 결정모델을 도입한 본 연구의 분석틀은 사회적기업 정책 분석이 정책의 구성에 대한 단면적인 분석을 뛰어넘어, 정책의 궁극적인 역할을 염두에 둔 다차원적인 분석을 가능하게 해주는 의의를 갖는다. 또한, 사회적기업의 지속가능성에 대한 분석도 가능하게 한다는 의의를 갖는다. 사회

적기업의 지속가능성에 대한 기존의 연구들은 사회적기업의 최고경영자 및 고용인 등의 구성원 역량과 지배구조 및 회계시스템 등의 기업 특성요인(장영란, 홍정화, 차진화, 2012), 사회적기업가 정신(정선희, 2007), 사회적기업가를 위한 교육훈련(오미옥, 2009; 장영란 외, 2012), 공동체정신과 조직정체성(김태영, 2012) 등을 영향요인으로 삼고 있을 뿐, 사회적기업의 지속가능성에 대한 논의를 경쟁우위의 관점에서 접근한 연구는 거의 없다. 정부주도로 육성된 국내 사회적기업의 특성상 정책적 지원이 동반되는데, 이러한 사회적기업 정책이 궁극적으로 사회적기업의 경쟁력 향상 측면에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴본 연구도 거의 전무하다. 따라서 본 연구에서는 사회적기업 정책을 경쟁우위의 관점에서 분석하려고 하며, 이는 향후 정책의 발전방향 논의에 있어 주요한 밑거름이 될 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 CSV 개념 및 선행연구

CSV(공유가치창출: Creating Shared Value)는 기업이 혁신을 통해 사회문제를 적극적으로 해결하고 경제, 사회적 가치의 총량을 확대하자는 발상의 전환을 말한다. '파이'를 누가 더 많이 갖느냐보다 기업과 사회가 나눌 수 있는 '파이'를 키우는 방법론이다. 포터와 크레이머(2011)에 의하면 공유가치는 사회적, 경제적 진보간의 연관성에 초점을 둔 것으로 이는 국제적 성장의 다음 물결로 나아가기 위한 힘을 가진다고 본다. 공유가치의 개념에서 기업은 기존의 시장에서 정의되어온 경제적 욕구뿐만 아니라 사회적 욕구에도 반응한다. 경쟁력 있는 기업과 건강한 지역사회 간에는 매우 밀접한 연관이 있다고

보기 때문에 사회적 문제는 기업의 경영요소에도 영향을 미친다는 것을 자각하고 이러한 사회문제에 대해 기업이 접근하는 과정에서 새로운 기술, 기법, 경영 방법 등을 사용함으로써 새로운 혁신을 이루어내고 결과적으로 생산성을 향상시키고 시장을 확장한다고 주장한다. 이러한 맥락에서 CSV는 CSR(기업의 사회적책임: Corporate Social Responsibility)과 달리 사회에 공헌하는 활동을 통해 매출과 이익을 증대시키고 사회문제를 기업의 경제활동과 일체화시킨다는 특징을 지니고 있다(권은정, 안원현, 김치용, 2013). CSV와 CSR의 가장 큰 차이점은 목적과 경영활동과의 연계에 있다. CSR은 선행과 시민적 책임을 목적으로 기업이 수익창출 후 사회공헌 활동을 하는 개념인 반면, CSV는 기업과 사회가 함께 가치를 창출하는 것을 목적으로, 기업이 사회문제를 해결하는 과정에서 경영활동과 연계하여 수익을 창출해 가는 것이다. 즉, CSV는 경제·사회적 여건을 개선시키면서 동시에 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 WIN-WIN형 기업정책 및 경영활동으로 볼 수 있다.

CSV와 관련된 선행연구를 살펴보면 CSR과 CSV의 관계를 중심으로 기업의 경영성과에 미치는 영향을 규명한 연구(김세중, 박의범, Tsong Khulan, 2012; 권은정 외, 2013), CSV개념을 기반으로 전략모형을 제시한 연구(박병진, 김도희, 2013; 정진섭, 이민재, 2012; 배병한, 김현아, 이채리, 왕연, 김민정, 2012) 등이 있다.

김세중 외(2012)는 기업의 CSR 활동과 사회경제적 성과, 기업의 경영성과와의 관계에 대해 분석하고 사회경제적 성과가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 사회경제적 성과측정의 방법론으로서 CSV경영이론의 분석틀을 사용하였으며 분석결과, 한국기업의 CSR활동이 사회경제적 성과와 기업의 경영성과를 동시에 향상시키는 것으로 나타났다. CSR활동으로 창출된 사회경제적 성과가

경쟁환경의 질을 개선시켜서 경영성과에 영향을 미치지 못하는 못하고 있는 것으로 나타났다. 권은정 외(2013)는 기업의 사회공헌 동기의 유형에 따라 소비자가 인식하는 기업의 평가가 어떻게 달라질 것인지를 CSR과 CSV 집단 간 비교를 통해 검증하였다. CSR집단에 비해 CSV집단에서 고객가치동기가 기업이미지에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났고, CSV집단에 비해 CSR집단에서 기업가치 동기가 기업이미지에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

CSV개념을 기반으로 전략모델을 제시한 연구로 박병진 외(2013)의 연구에서는 대기업-중소기업간 동반성장모델을 CSV개념을 통해 모형화하여 CSV형 비즈니스모델을 제시했으며, 정진섭 외(2012)는 공유가치창출을 기반으로 '적정기술'을 활용한 과학기술 공적개발원조 전략을 제시하였다. 배병한 외(2012)는 재무적 관점의 핵심성과지표로 사용하고 있는 이익 기반의 성과지표를 보완할 수 있는 공유가치창출지표에 대한 개발의 필요성을 제시하며, CSV 타당성을 지속가능경영 및 CSR과 기업가치와의 관련성을 통해 검증하였다.

2.2 사회적기업 육성정책

사회적기업이란 사회서비스 제공과 고용창출 등의 사회적 목적과 수익창출이라는 경제적 목적을 동시에 균형 있게 추구하는 기업이다. 참여적이고 민주적인 의사결정이 가능하며 높은 자율성을 지니고 지속적인 수익활동을 하며 궁극적으로 지역사회의 통합과 역량을 강화하고 지역주민의 삶의 질을 제고하는 것을 목적으로 한다(사회적기업 육성법 제 2조 제 1호; 조상미 외, 2011).

이러한 사회적기업을 육성하기 위한 정부의 정책을 사회적기업 육성법, 사회적기업 인증제도, 그리고 사회적기업 지원정책으로 나누어 살펴보고자 한다.

2.2.1 사회적기업 육성법

'사회적기업 육성법'은 1997년 외환위기 이후 급속히 증가하는 실업률과 심화되어가는 양극화문제 해결을 위해 양질의 일자리 창출을 위한 노력의 일환으로 등장하였다. 더욱이 고령화와 저출산 문제, 전통가족구조의 해체 등으로 사회서비스에 대한 수요가 증가함에 따라 사회서비스부문의 고용확대 필요성이 대두되고 기업의 사회적책임, 사회공헌활동에 대한 관심이 더욱 증가하였다. '사회적기업 육성법'의 목적(제1조)은 사회적기업의 설립·운영을 지원하고 사회적기업을 육성하여 우리 사회에서 충분히 공급되지 못하는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 이바지함을 목적으로 한다. 이러한 목적을 가지고 사회적기업은 2007년 7월1일부터 시행된 '사회적기업 육성법'에 의해 고용노동부 장관의 인증을 받아 취약계층에 대한 일자리 문제해결과 사회서비스 수요에 대한 공급확대방안으로 시작되게 되었다(김희영, 조준서, 2012).

2.2.2 사회적기업 인증제도

'사회적기업 육성법'이 도입됨에 따라 사회적기업의 인증신청과 인증기관 또한 매년 증가하고 있으며, 사회적기업으로 인증된 기관은 2007년 총55개에서 2013년 12월 기준 총1,080개로 7년간 약 20배의 급격한 증가추세를 보이고 있다.

사회적기업의 인증은 '사회적기업 육성법' 제7조 및 시행규칙 제12조에 의해 이루어진다. 법률에서 제시하는 바에 따라 사회적기업으로 인증받기 위해서는 7가지 요건이 필요하다. ㉠ 사회적 기업은 독립된 조직형태를 반드시 갖추어야하며, ㉡ 1인 이상의 유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산판매 등 영업활동을 수행해야한다. ㉢ 사회적 목적 실

〈표 1〉 사회적기업 연도별 인증현황 (단위: 개)

연도	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	총계
인증	55	166	77	216	155	142	269	1,080

출처: 사회적기업진흥원(2013)

현을 위해, 해당기관의 근로자와 수혜자를 고려하여 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 지역사회 공헌형, 혼합형, 기타형 등 5가지 유형 중 하나의 유형에 부합 되어야 한다. ㉞ 사회적기업으로 인증받기 위해 임원이나 이사 이외의 근로자대표, 서비스수혜자대표, 보호자대표, 후원자, 연계기업이나 연계지자체 담당자, 지역사회인사 등 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 구축해야한다. 또한 ㉟ 영업활동을 통한 수입이 인증신청 직전 6개월 동안 총 노무비의 30%이상이 되어야하며, ㊱ 해당기관의 정관 및 규약에 정관 법정 기재사항 10가지가 포함되어 있어야 한다. 마지막으로 상법상 회사의 경우 사회적기업 인증을 위해서 해당기관의 정관이나 규약에 ㉡ 이윤의 사회적 목적 재투자 내용이 포함 되어야한다. 이처럼 7가지 요건을 충족하여 사회적기업 인증절차를 거쳐야한다. 인증절차는 인증 신청 시 사전상담 및 컨설팅, 사회적기업 인증 신청·접수, 서류검토 및 신청기관 실사, 중앙부처 및 광역지자체 추천, 인증심사소의 사전 검토, 사회적기업 육성전문위원회 심의, 고용노동부 장관인증의 과정으로 이루어진다.

예비사회적기업은 크게 '지역형 예비사회적기업'과 '부처형 예비사회적기업'의 두 가지 형태로 나뉜다. 지역형 예비사회적기업은 향후에 사회적기업 인증이 가능한 기관을 일컫는 것으로 사회적기업 인증을 위한 사회적 목적 실현과 더불어 영업활동을 통한 수익창출을 이루어내고, 최소한의 법적 요건을 갖추고 있다. 그러나 수익구조 등 일부 요건을 충족하지 못하고 있어 지방자치단체장의 지정 하에 사회적기업이 되기 위한 조건들을 보완하는 기업을 말한다. 부

처형 예비사회적기업은 중앙부처장의 지정을 받은 기관으로 장차 사회적기업 인증을 목적으로 하는 기관을 가리키며, 사회적 목적 실현 및 영업활동을 통한 수익창출 등의 사회적기업 인증에 필요한 최소한의 요건을 갖추고 있으나, 일부 충족하지 못한 요건을 보완하는 기업을 말한다. 예비사회적기업 지정기간은 지정서 발급일로부터 1년이고 재심사를 통해 1년씩 연장 가능하며, 최대 지정기간은 3년이다. 예비사회적기업을 지원하고 있는 제도는 경영컨설팅 지원, 사업개발비 지원, 일자리창출사업 인건비 지원, 공공기관 우선구매 권고, 기타 자치단체 및 부처별 정책에 따른 지원제도 등이 있다. 예비사회적기업 지정절차는 우선 광역자치단체와 관할부처의 예비사회적기업 지정공모를 통해 신청·접수가 이루어지고, 이에 대한 심사·선정을 통해 예비사회적기업으로 지정 된다.

사회적기업과 예비사회적기업을 비교해 보면, 사회적기업은 사회적기업 육성법을 근거로 7가지 인증요건을 충족해야하며, 충족 시 9가지의 지원을 받을 수 있다. 예비사회적기업은 사회적기업 육성 지원을 위한 조례·규칙을 바탕으로 4가지 인증요건을 충족할 경우에 5가지의 지원을 받게 된다. 사회적기업과 예비사회적기업이 공통적으로 갖추어야 하는 요건으로는 ㉢ 조직형태, ㉣ 유급근로자를 고용하여 영업활동을 수행할 것, ㉤ 취약계층 고용·사회서비스제공 등을 통한 사회적 목적 실현, ㉥ 상법상 회사의 경우 이윤의 2/3이상 사회적 목적을 위해 재투자 등이 있다. 인증요건에서 공통적으로 갖추어야 하는 요건에 더하여 사회적기업은 이해관계자가 참여하는 의사결정구조를 갖추고, 매출액이 노무비의 30%

이상을 충족하도록 영업활동을 통한 수익을 창출해야 하며, 정관·규약을 갖추어야 한다.

지원내용에서는 사회적기업과 예비사회적기업 모두 경영컨설팅, 공공기관 우선구매, 인건비 지원, 사업개발비 지원, 모태펀드 등을 지원받을 수 있는 반면 시설비 지원, 세제 지원, 사회보험료 지원, 전문인력 채용 지원 등은 사회적기업만 받을 수 있는 지원이다.

2.2.3 사회적기업 지원정책

사회적기업 지원정책은 크게 경제적 지원과 교육 지원, 사업 지원으로 나누어 볼 수 있다. 경제적 지원은 인건비 지원, 세제지원, 및 직·간접적 재정지원으로 나뉜다. 인건비 지원은 참여자에 대한 인건비 지원과 전문인력에 대한 인건비 지원으로 구성되며, 사회적기업이 사회적일자리 창출사업에 참여하는 경우, 참여자에게 최저임금 수준의 인건비 지원과 사업주부담 사회보험료 일부 지원이 이루어진다. 전문인력에 대한 인건비 지원은 다양한 분야의 전문인력을 사회적기업의 초기 경영시스템 구축에 활용하여 지속발전가능한 사회적기업을 육성하기 위한 목적으로 지원한다. 세제지원으로는 법인세 감면과 사회적기업에 대한 기부금인정의 형태로 지원되고 있다. 사회적기업에 대한 직접적인 재정지원은 사업개발비 지원이며, 브랜드(로고)·기술개발 등 R&D비용, 시장진입 및 판로개척을 위한 홍보·마케팅 비용, 제품의 성능 및 품질개선 비용 등이 포함되며, 재정지원을 통하여 예비·사회적기업의 지속적·안정적 수익구조를 갖춘 자립기반 구축이 용이하도록 지원한다. 간접적인 재정지원으로는 금융지원과 사회보험지원이 있다. 금융지원은 미소금융재단 소액자금대출, 중소기업 정책자금, 사회적기업 전용 특별보증의 세 가지 형태로 이루어진다.

교육지원은 사회적기업가 양성을 목적으로 사회적

기업가 육성사업, 소셜벤처, 아카데미 사업의 형태로 지원이 이루어지고 있다. 사회적기업가 아카데미는 사회적기업의 자립과 지속가능한 성장을 위하여 비전과 자질, 혁신적 아이디어, 경영능력을 갖춘 사회적기업가를 양성하는 것을 목적으로 하며 (예비) 사회적기업가 및 실무자의 역량강화와 사회적기업의 저변확대 도모를 꾀한다. 사회적기업대표를 대상으로 하는 사회적기업 대표자 교육과정은 소셜미션 제고 및 경영능력 향상을 위한 상호토론 및 워크숍, 체험형 학습 기회를 제공한다. 일반인, 사회적기업 실무자 대상별로 맞춤형 교육을 실시하는 맞춤형 아카데미는 업종별·분야별 특수성을 반영한 실무교육과정을 운영한다. 사회적기업진흥원에서는 사회적기업 관련 강의와 국내외 인턴ships을 연계한 Semi-석사학위과정(1년)의 사회적기업 리더과정과 사이버교육과정도 개설하여 실시하고 있다.

사업지원은 컨설팅, 프로보노, 판로개척, 네트워킹 등의 형태로 지원된다. 경영컨설팅은 (예비)사회적기업의 경영역량을 향상시키기 위한 목적으로 제공된다. 지원대상은 예비사회적 기업 및 사회적기업으로 기초컨설팅과 전문컨설팅으로 나누어진 컨설팅을 지원 받게 된다.

프로보노는 경영상 어려움을 겪고 있는 (예비)사회적기업의 수요를 발굴하고, 이들을 전문자원봉사자와 연계하여 성공적인 경영지원을 제공받을 수 있도록 효율적으로 관리 운영함으로써 건전한 사회적기업 육성의 정책수단을 마련하는 것을 목적으로 한다. 프로보노의 예로는 전경련 중소기업협력센터의 비즈니스 멘토링을 들 수 있는데, 이 프로그램은 경영전략, 기술/생산/품질, 마케팅, 인사/노무, 자금/재무 등 경영전반에 대한 경영지문등을 제공하고 있다.

판로개척사업은 공공기관 및 일반 소비자들이 사회적기업 생산품 및 관련 정보를 접할 수 있는 온·오프라인 접점 구축 및 확대, 사회적기업 생산품의 대국민 인지도 및 인식 제고, 사회적기업 생산품의

실제적인 판로개척 등을 지원하고 사회적기업 제품 소비를 활성화함으로써 사회적기업의 지속가능한 성장태도 마련을 목적으로 한다. 판로개척의 예로는 공동판매장 조성, 공공기관 우선구매, 모바일웹 개발, TV홈쇼핑 방송 편성지원, 사회적기업 박람회 등이 있다.

네트워킹은 정부, 지역사회, 업종 간, 종교 간의 연계성을 통한 사회적기업의 활성화가 목적으로, 네트워크 구축과 민간자원연계의 형태로 지원이 이루어진다. 네트워크구축 사업은 정부와의 정책협력 및 지역사회와의 연계성 제고를 위한 새로운 형태의 거버넌스 기구의 필요성에 의해 만들어진 사회적기업 활성화 전국네트워크, 동종업을 영위하는 사회적기업간 협업을 통한 성장기반 마련을 지원하는 업종별 협력체계 구축지원사업, 종교계의 폭넓은 네트워크를 활용한 전문(특화)지원사업이 있다. 민간자원연계로서의 네트워킹으로는 한국사회적기업진흥원의 1사 1사회적기업 캠페인이 있다. 1사 1사회적기업 캠페인은 기업과 사회적기업의 파트너십을 지원하는 것으로 연계된 사회적기업과 기업의 협력 사례가 널리 알려질 수 있도록 우수 사례를 관리 및 홍보하고 있다.

2.3 사회적기업의 지속가능성

사회적기업은 사회적 성과와 경제적 성과, 두 가지 측면에서 모두 평가받는다는 점에서 이중부담을 지고 있다. 비록 사회적기업의 지속가능성은 사회적 목적과 사회적 가치 달성이라는 정체성 유지를 전제로 하지만, 사회적기업의 지속가능성에 있어서 사회적, 경제적 두 측면은 모두 중요한 요소이다. 사회적 성과만으로는 사회적기업이 시장에서 지속가능할 수 없기 때문에 사회적기업의 큰 목적인 사회적 성과에 의의를 두기 위해서는 경제적 성과가 반드시 동반되어야 한다. 즉, 시장에서 이윤추구의 경제적 성과만

으로 평가받는 비사회적기업과의 경제적 측면의 경쟁에서 살아남을 수 있어야 지속가능한 사회적기업이 될 수 있을 것이다. 비록 사회적기업이 조직의 목적과 가치의 측면에서 성과를 거두었다고 할지라도 타 경쟁조직(즉, 비사회적기업)과 비교했을 때 경제적인 측면에서도 우위에 있지 못하다면 지속가능한 조직이 될 수 없을 것이다(김태영, 2012). 따라서 사회적기업의 지속가능성을 위해서는 다른 형태의 조직과 경쟁할 수 있는 사회적기업의 경쟁력 향상이 필요하다.

경쟁력을 키우기 위해서는 경쟁우위(Competitive Advantage)를 보유하는 것이 필요한데, 경쟁우위란 다른 기업(경제주체)은 가지고 있지 않은 속성/특질(Attribute)을 지녀 다른 기업을 능가하는 경쟁력을 갖는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 속성/특질에는 생산단가를 낮추어 줄 수 있는 값 싼 원자재에 대한 접근, 또는 생산력을 높여줄 수 있는 숙련된 노동력 등이 포함된다. 사회적기업에서 생산하는 제품 또는 서비스는 일반시장에서 비사회적기업의 제품 또는 서비스와 경쟁해야 하는 상황임을 고려해 볼 때, 사회적기업의 경쟁력 향상이 사회적기업의 경제적 성과로 이어질 수 있을 것이고, 이는 궁극적으로 사회적기업의 지속가능성으로 이어질 것이다. 따라서 사회적기업의 지속가능성을 경쟁우위의 관점에서 접근하는 것은 의미를 가지게 된다. 이러한 경쟁우위 관점에서의 접근을 가능하게 하는 분석틀로 포터(1990)의 다이아몬드 모델이 있다. 다이아몬드 모델은 국가경쟁력 결정모델로서 경쟁력에 영향을 주는 요소들을 중심으로 경쟁력에 대한 설명을 가능하게 한다. 본 연구에서는 사회적기업의 지속가능성에 대한 논의를 위해 다이아몬드 모델을 분석틀의 기반으로 활용할 것이다.

사회적기업의 지속가능성에 대한 기존의 연구들은 사회적기업의 최고경영자 및 고용인 등의 구성원 역량과 지배구조 및 회계시스템 등의 기업 특성요인

(장영란, 홍정화, 차진화, 2012), 사회적기업가 정신(정선희, 2007), 사회적기업가를 위한 교육훈련(오미옥, 2009; 장영란 외, 2012), 공동체정신과 조직정체성(김태영, 2012) 등을 영향요인으로 삼고 있다. 그러나 사회적기업의 지속가능성에 대한 논의를 경쟁우위의 관점에서 접근한 연구는 거의 없다. 또한 정부주도로 육성된 국내 사회적기업의 특성상 정책적 지원이 동반되는데, 이러한 사회적기업 정책이 궁극적으로 사회적기업의 경쟁력 향상 측면에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴본 연구도 거의 전무하다. 따라서 본 연구에서는 사회적기업 정책을 경쟁우위의 관점에서 분석하려고 한다. 이는 향후 정책의 발전방향 논의에 있어 주요한 밑거름이 될 것이다.

III. 분석틀

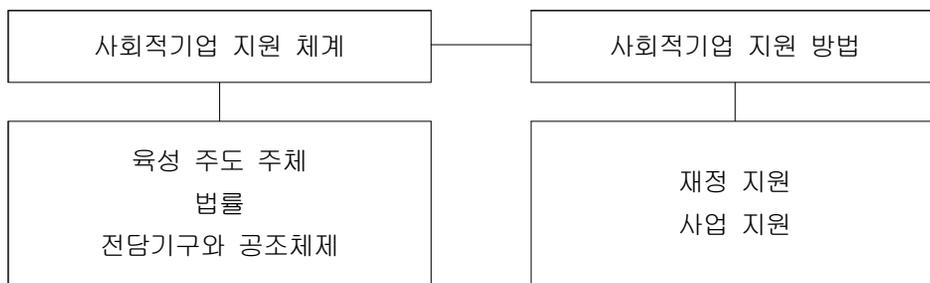
본 연구에서는 사회적기업 정책을 분석하는데 효과적인 기준으로 조상미 외(2011)의 논문에서 제시된 정책 비교분석 모형과 사회적기업의 지속가능성을 경쟁우위(Competitive Advantage)의 관점에서 분석 가능하게 하는 포터(1990)의 다이아몬드 모델을 함께 사용하여 분석하고자 한다. 아래에서는

먼저 조상미 외(2011)에서 제시된 사회적기업 정책 분석 모형에 대해서 소개하고, 이어 포터의 다이아몬드 모델을 소개한 후, 본 연구에서 사용될 두 모델의 통합적 분석틀에 대해 설명하고자 한다.

3.1 사회적기업 정책 분석모형

조상미 외(2011) 연구에서는 국가 간 사회적기업 정책을 비교분석하면서 사회적기업 정책 분석을 위한 새로운 분석기준을 제시하였다. 사회적기업 정책 분석 기준을 크게 사회적기업 지원 체계와 사회적기업 지원 방법의 두 가지로 제시하고 있다. 세부적으로, 사회적기업 지원체계는 사회적기업 육성 주도 주체와 사회적기업과 관련된 법률 및 사회적기업 정책을 전담하는 기구와 공조체제로 나누어 분석하는 모형을 제시하고 있다. 또한, 사회적기업 지원 방법은 사회적기업에 대한 재정지원과 사업지원의 두 가지 지원 방법으로 세분화하여 분석하는 것을 제안하고 있다.

위의 분석모형에서 큰 기준으로 삼은 사회적기업 지원체계와 사회적기업 지원방법에 대해 조상미 외(2011)의 연구에서 제시한 내용을 구체적으로 살펴 보겠다. 먼저, 사회적기업의 활성화를 위해 중요한 사회적기업 지원체계에 대한 분석은 사회적기업 정책이 잘 형성되고 집행되고 있는지를 이해하기 위해



(출처: 조상미 외(2011) P.10 그림제인용)

<그림 1> 비교분석모형

서 필요한 부분이다. 지원체계에 대한 분석은 첫째로 사회적기업의 발전과 육성을 담당하는 육성 주도 주체에 대한 분석이 포함되는데, 주도 주체로는 정부가 주도하는 경우, 자발적으로 형성된 사회적 경제(Social Economy)에서 제3섹터가 주도하는 경우, 제3섹터의 자발적 발달에 정부의 지원이 추가되는 경우와 정부주도 부재 하에 비영리 단체나 일반 기업 등의 민간이 주도하는 경우로 나누어진다고 할 수 있다. 다음으로 사회적기업과 관련된 법률기반이 어떠한지에 대한 분석이 포함되는데, 법적 요소는 정책 성공에 중요한 요인이고(Rein & Rabinobitz, 1977), 사회적기업 관련 법률은 특히나 공식적으로 국가가 가지고 있는 사회적기업에 대한 의지(Johnson & Spear, 2006)를 분석할 수 있기 때문에 중요한 내용이다. 따라서 법률기반과 관련하여 사회적기업 관련 주법의 유무와 제정 시기, 관련 지원 법률의 유무에 대해 확인하는 것이 필요하다. 마지막으로 사회적기업의 활성화 정도에 영향을 미치는 사회적기업 정책 전달기구에 대한 분석이 포함되는데, 책임지고 정책을 수행하는 기관의 유무는 정책의 성과와 관련이 있기 때문이다(Bullock & Lamb, 1984). 사회적기업 정책의 주무부처와 관련부처, 관련 협회와 네트워크 등의 공조체제 등 공식적인 협력체제 등이 포함된다.

한편, 사회적기업 지원 방법은 구체적인 사회적기업 정책에 대한 내용으로, 재정지원과 사업지원 방법으로 나누어 분석하는 것을 제시하고 있다. 재정 지원은 가장 일반적인 사회적기업 지원방법으로 알려져 있고, 공공기관(정부)이 사회적기업에서 생산되는 재화나 서비스의 주요 구매자가 되거나 정부가 취약계층 고용에 대한 재정적 지원을 하는 등의 방법이 있다(김정원, 2009). 사업지원은 사회적기업의 성공적인 정착과 발전을 위해 필요한 것으로, 사업 자문 등의 컨설팅 또는 전문적 사회적기업가 양성을 위한 프로그램이나 창업 지원센터 등의 방법이

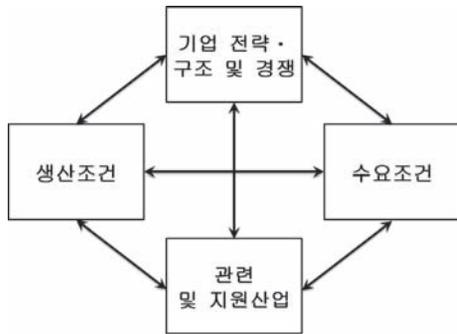
있다(김정원, 2009). 이와 같은 사회적기업 지원 방법은 사회적기업 지원체계보다 더 직접적으로 사회적기업 활성화에 영향을 준다고 할 수 있어, 사회적기업 정책 분석에서 중요한 요소이다(조상미 외, 2011).

3.2 다이아몬드 모델 - 사회적기업의 경쟁우위분석 모형

사회적기업이 지속가능하기 위해서는 시장에서 살아남을 수 있는 경쟁우위(Competitive Advantage)를 보유하는 것이 중요하기 때문에, 경쟁우위에 대한 대표적인 분석틀인 포터(1990)의 다이아몬드 모델을 적용해 보고자 한다. 다이아몬드 모델은 경쟁력 결정모델로 주로 국가, 산업, 개별기업 등의 경쟁력 분석에 적용되고 있다. 본 연구에서는 사회적기업 정책을 분석한다는 점에서 일반적으로 다이아몬드 모델이 적용되는 연구들과는 조금 다른 면이 있다. 하지만 한 국가의 정책은 국가경쟁력과 직결될 수 있으므로, 사회적기업 정책이 궁극적으로는 국가경쟁력 향상과 연결될 수 있음에, 사회적기업 정책을 분석하는 본 연구에서 경쟁력 결정 모델인 다이아몬드 모델의 구성요소를 차용하고자 한다. 이를 위해서 먼저 다이아몬드 모델의 기본 구성요소에 대해 설명하고 본 연구에의 적용에 대해 설명한다.

포터(1990)의 다이아몬드 모델은 특정산업의 특정기업이 성공하는 데는 국가에서 제공하는 환경적인 요인이 중요하며, 이러한 환경요인을 통해서 특정산업이 국제적인 경쟁력을 얻게 된다고 설명하고 있다. 다이아몬드 모델에서 설명하고 있는 국가경쟁력에 영향을 주는 요인으로는 크게 내생변수와 외생변수가 있다. 내생변수로는 생산조건(Factor Conditions), 수요조건(Demand Conditions), 관련 및 지원산업(Related and Supporting Industries), 기업전략·구조 및 경쟁(Firm Strategy, Structure,

and Rivalry)이 포함되고, 외생변수로는 정부와 기회(Chance Events)가 포함된다.



(출처: Michael E. Porter(1990), P.78 그림인용)

〈그림 2〉 포터의 다이아몬드 모델

‘생산조건’은 생산과 관련된 요소로 숙련된 노동력과 인프라 등으로 구성되는데, 경쟁우위를 얻기 위해서는 산업의 요구에 맞는 고도로 전문화된 요소가 필요하다고 설명하고 있다. ‘수요조건’은 생산되는 제품과 서비스에 대한 수요의 특성을 의미하는데, 소비자가 까다롭고 세련된 소비욕구를 지닐 때 기업은 경쟁우위를 얻게 된다고 설명하고 있다. ‘관련 및 지원산업’은 중간재를 공급하는 공급자 산업 또는 기타 연관 산업의 발전 정도가 경쟁우위에 영향을 미친다고 보고 있다. 즉, 관련 및 지원산업이 발전해 있을수록 경쟁우위도 얻을 수 있는 것으로 보고 있다. ‘기업전략·구조 및 경쟁’은 한 국가에서 기업이 생성, 조직, 운영되는 환경을 뜻하며 기업 간 시장 경쟁도 포함하는데, 경쟁이 높을수록 경쟁우위에 긍정적인 영향을 준다고 보고 있다. 외생변수로 정부와 기회가 논의되고 있는데, 정부의 바람직한 역할은 기업이 경쟁우위를 얻을 수 있도록 촉진하는 역할과 도전하도록 하는 역할이라고 설명한다. 기회는 전쟁 등의 큰 외부 사건을 의미한다.

위에서 설명한 포터(1990)의 다이아몬드 모델은 이후 다른 학자들(예: Rugman & D’Cruz, 1993;

Moon, Rugman, & Verbeke, 1995, 1998)에 의해 이중다이아몬드 모델 등으로 보완 발전되었다. 그러나 본 연구에서는 경쟁우위를 얻는데 필요한 요소가 무엇인지에 대한 아이디어를 얻는 차원에서 포터(1990)의 다이아몬드 모델의 4가지 내생변수를 차용하려고 한다. 비록 본 연구가 어떤 특정 산업군의 특정 기업의 경쟁우위에 대한 연구는 아니지만, 정책적으로 육성된 국내 사회적기업이 일반시장에서 살아남기 위해서는 경쟁우위에 대한 검토가 필요하다. 포터(1990)의 다이아몬드 모델의 4가지 내생변수를 분석 기준에 포함시키려고 한다. 본 연구에서 사용할 분석들에 대한 설명은 아래 섹션에서 자세히 기술하고 있다.

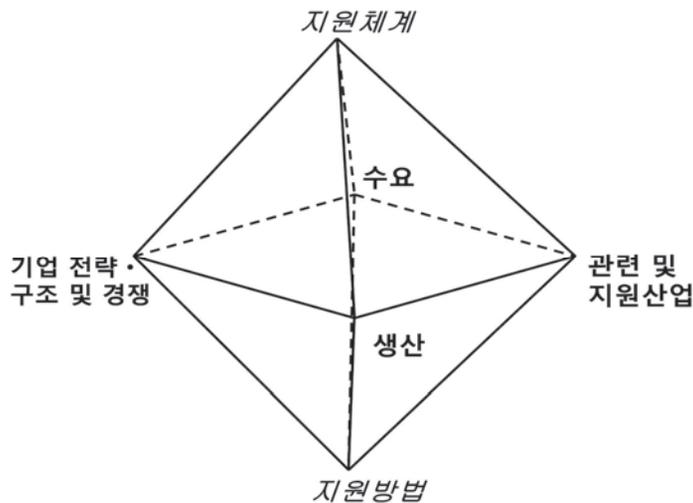
3.3 사회적기업의 지속가능성 논의를 위한 통합적 분석들

사회적기업 정책이 사회적기업의 지속가능성 측면을 어떻게 다루고 있는지 분석하기 위해서 본 연구에서는 위에서 설명한 조상미 외(2011)의 사회적기업 정책 분석 모형과 포터(1990)의 다이아몬드 모델에서 내생변수(생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁) 요인을 통합한 분석들을 제시한다. 지속가능성을 위해서는 경쟁우위의 보유/확보가 필요하기 때문에 다이아몬드 모델이 유용하다. 먼저, 조상미 외(2011)에서 제시된 사회적기업 정책 분석모형을 도입하는데, 그 이유는 국내 사회적기업의 정책을 이해하기 위해서 필수적인 요소들을 분석하는데 조상미 외(2011)의 분석 모형이 효과적인 기준을 제시하기 때문이다. 또한 포터의 다이아몬드 모델에서 다이아몬드의 네 꼭지점을 이루는 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁은 사회적기업이 경쟁우위를 보유하기 위해서 필요한 기본 요소라고 볼 수 있기 때문에 사회적기업 정책이 사회적기업의 경쟁력과 관련

하여 어떠한 역할을 하고 있는지 분석하는 합리적인 기준이 될 수 있다. 특히, 사회적기업의 지속성장과 발전에 대한 우려에서 출발한 본 연구에서 사회적기업 정책을 경쟁우위 획득의 기본요소에 비추어 분석하는 것은 향후 사회적기업 정책의 발전 방향에 대한 논의의 바탕이 될 것이다.

따라서 본 연구에서 쓰일 통합모델을 <그림 3>과 같이 제시한다. <그림 3>은 기존의 다이아몬드 모델의 네 요소와 조상미 외(2011) 모형의 상위 두 개 요소를 도식화 한 것으로, 경쟁우위 획득의 기본요소를 각각 사회적기업 지원체계와 사회적기업 지원방법으로 나누어 통합시키는 의도를 보여주고 있다. 사회적기업 정책의 내용에 따라 경쟁우위 획득의 기본요소에서 입체 다이아몬드의 위, 아래 꼭지점까지의 거리가 결정될 것이기에, 정책의 내용이 입체 다이아몬드의 모양을 결정한다. 본 분석틀을 연구에 적용하여 분석하는 방법은 아래와 같다. 즉, 사회적기업 정책을 조상미 외(2011)의 연구에서 제시한 기준인 사회적기업 지원체계와 사회적기업 지원방법

으로 나누고, 각각을 하위 개념으로 구분한다(즉, 지원체계는 육성 주도주체, 법률, 전담기구로 나누고, 지원방법은 재정과 사업지원으로 나눔). 그리고 각 세부 항목을 다이아몬드 모델의 네 가지 기본요소-생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁-에 따라 분석한다. 본 연구에서 제시하는 분석틀은 사회적기업 정책을 경쟁우위의 관점에서 분석 가능하게 해준다. 즉, 사회적기업 정책이 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁의 경쟁우위 기본요소를 얼마나 반영 또는 미반영하고 있는지 검토해볼 수 있다. 한국의 경우 사회적기업은 정부 주도로 육성되어 온 만큼(조상미 외, 2011), 정부의 사회적기업 정책을 경쟁우위 분석틀로 분석하는 것은 의의가 있다고 할 수 있다. 비록 다이아몬드 모델에서 정부는 외생변수로 분류되고 있으나, 한국의 사회적기업의 특수성을 고려할 때, 다이아몬드 모델의 네 꼭지점을 차용하여 새로이 제안된 통합 모델은 의의가 있다고 하겠다.



<그림 3> 다차원 정책 경쟁력 분석틀(MCF: Multidimensional Competency Framework)

IV. 결과

본 연구에서는, 사회적기업을 CSV의 한 형태로 보았으며 사회적기업 지원정책을 위 분석틀에 적용하여 분류 및 분석하였다. 최근 사회적기업에 대한 정책이 업종별, 단계별로 다각화 되어가는 추세이나, 본 연구는 주로 초기단계의 사회적기업 및 일반적인 정책에 대한 분석을 중점으로 수행하였다.

다이아몬드 모델의 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁 등 네 가지 요소를 활용하여 사회적기업 정책을 분석하였을 때, 산업환경에서 노동력, 인프라 등 기본요건을 다루는 생산조건은 사회적기업의 노동력인 사회적기업가 및 사회적기업에서 생산하는 상품과 관련된 요소들로 볼 수 있고, 수요조건은 사회적기업이 생산하는 상품에 대한 수요를 불러일으킬 수 있는 조건들을 말한다. 관련 및 지원산업은 사회적기업이 관련기관들과 클러스터를 형성할 수 있는 여건이고, 기업전략·구조 및 경쟁은 사회적기업이 경쟁 속에서 경쟁우위에 있기 위한 경영전략에 대한 부분이다.

주요 내용을 먼저 짚어보자면, 사회적기업 정책의 지원체계 분석 기준 중 하나인 전략적 육성주도주체는 중앙정부이고, 다이아몬드 모델의 모든 꼭지점에 걸쳐 육성주체로서 영향력을 발휘하고 있다. 법률에 있어서도 2007년 제정된 사회적기업육성법이 주법으로, 모든 꼭지점이 사회적기업육성법의 영향권에 있다. 다이아몬드 모델의 각 꼭지점을 기준으로 분석결과를 간략히 정리해보면 다음 <표 2>와 같다.

첫째, 생산조건에서 지원체계는 초기단계는 주무부처가 고용노동부이며, 고용노동부의 인건비 지원이 주요한 역할을 담당한다. 하지만 성장단계에 들어서면, 매출 규모가 큰 사회적기업들의 경우, 모법인의 지원이나 타 부처(보건복지부, 중소기업청 등)가 주요한 역할을 하기도 한다. 따라서 생산조건은 성장

단계별, 업종별로 주로 활용하는 지원체계가 다른 점이 있으나, 고용노동부의 인건비 지원은 공통적으로 주요한 지원체계이다. 한편 고용노동부 사회적기업 정책의 전달체계로서의 사회적기업진흥원, 지자체도 협력하여 생산조건과 관련된 지원을 전담하고 있다. 생산조건 지원방법 중, 재정지원으로는 인건비, 사업개발비, 금융, 세제, 사회보험료 지원 등이 있고, 모태펀드 형성 등의 투자를 통한 지원도 있다. 사업지원으로는 전문인력지원과 사회적기업가양성 등의 지원이 있다.

둘째, 수요조건 지원체계에서도 고용노동부가 주요한 역할을 담당한다. 한편 서울을 포함한 지방자치단체나 조달청 등 수요조건 지원체계도 다각화 추세이다. 또한 사회적기업진흥원과 공공구매지원센터가 협력하여 수요조건과 관련된 지원을 전담하고 있다. 수요조건 지원방법 중 사회적기업을 지원하는 재정지원 정책은 뚜렷하게 없는 것으로 보여진다. 사업지원으로는 공공기관우선구매, 판로개척(공동판매장 조성, 모바일 웹 개발, TV홈쇼핑 방송 편성 지원, 온라인 쇼핑몰, 사회적기업 박람회) 등이 있다.

셋째, 관련 및 지원산업을 살펴보면, 주법인 사회적기업육성법의 영향 아래서 관련법을 중심으로 지원체계 및 지원방법을 살펴 볼 수 있다. 사회적기업육성법을 주법으로 하여 고용노동부가 주무부처인 지원체계에서는 직접적인 재정지원은 없으며 민간지원 연계, 프로보노, 네트워크구축, 국제협력사업 등의 사업지원을 한다. 그밖에 '협동조합법'을 관련법으로 하여 기획재정부가 주무부처인 지원체계, 중앙부처들이 주무부처인 지원체계에서는 사회적기업에 대한 직접적인 재정지원은 없고 사업지원에서도 네트워크구축사업에 대한 지원을 하는 형태로 지원을 하고 있다. 한편 지자체의 경우 '사회적기업육성지원을 위한 조례 및 규칙'을 관련법으로 하고 있으며, 인건비나 사업개발비는 고용노동부와 매칭 펀드로 예산을 책정하고 그 이외 자체 단체의 별도 예산으

〈표 2〉 사회적기업 정책 분석: 다이아몬드 모델을 활용한 경쟁우위적 접근

구분		생산조건	수요조건	관련 및 지원산업				기업 전략 · 구조 및 경쟁	기타	
지원 체계	전략적 육성주도주체	중앙정부								
	법률	주법 (제정 시기)	사회적기업육성법 (2007)							
		관련 법	-	-	사회적 기업육성 지원을 위한 조례 · 규칙	협동 조합법	- (기타)	-	-	
	주무 부처	고용노동부	고용 노동부	지자체	기획재정부 지자체	- 안전행정부 - 농림축산 식품부 - 교육과학 기술부, 보건 복지부, 여성 가족부, 환경부, 문화재청, 산림청	고용 노동부			
	전담 기구	사회적기업진흥원		사회적기업진흥원				사회적기업 진흥원		
관련 기관 및 네트워크		- 고용센터 - 지자체 - 중소기업청 - 보건복지부 - 모법인	- 공공구매 지원센터 - 조달청 - 지자체	- 지자체 - 사회적 기업 활성화 지원센터 - 사회적 기업 협의회 - 권역별(통합) 지원기관 - 종교계 - NGO단체 - 봉사단체 - 전경련	- 권역별 (통합) 지원기관 - 사회적 기업협의회 - 지역형 예비 사회적기업 - 서울특별시 사회적경제 지원센터	협동조합	- 지자체 - 안전 행정부 - 마을기업 - 농림축산 식품부 농어촌 공동체회사 - 부처형 예비 사회적기업	- 서울시 - 마을 기업 (안전 행정부) - 자활 기업 (안전 행정부)		
지원 방법	재정 지원	- 인건비 - 사업개발비 - 금융지원 - 세계지원 - 사회보험 - 모태펀드	-	-	- 사회적 경제 협동화 지원사업 공모	-	-	-	-	
	사업 지원	- 전문 인력지원 - 사회적 기업가 양성 (사회적 기업가 육성 사업 / 소셜벤처 / 아카데미)	- 공공기관 우선구매 - 판로개척; 공동판매 장조성 - 모바일웹 개발 - TV홈쇼핑 방송편성 지원 - 온라인 쇼핑몰 - 사회적 기업박람회	- 민간 자원연계 - 프로보노 - 네트워크 구축 - 국제협력 - 업종별 사회적기업 협력체계 구축사업	- 네트워크 구축 - 네트워크 지원사업 - 클러스터 지원사업	- 네트워크 구축	-네트워크 구축	- 경영 컨설팅 (서비스) - 인재양성 - 피어 멘토링	- 사회적 기업의 날 주간행사	

로 각종 재정 지원을 하는 지자체도 많이 있다.

넷째, 기업전략·구조 및 경쟁에서 주무부처는 고용노동부이며 사회적기업진흥원이 관련기관으로서 사회적기업을 지원한다. 지원방법으로는 경영컨설팅 사업을 통해 지원하며 직접적인 재정지원은 없다.

4.1 생산 조건

4.1.1 지원체계

사회적기업을 위한 생산조건의 지원체계를 살펴보면 전담 주무부처는 고용노동부이고 관련기관은 사회적기업진흥원의 고용센터와 지자체이다. 고용센터에서는 재정지원사업 수행기관을 선정하고, 재정지원사업 신청기관의 결격사유 등을 확인한다. 또한 취약계층의 참여근로를 알선하는 업무를 수행하며, 자치단체 및 광역자치단체와 함께 재정지원과 관련된 모니터링 사업, 사회적기업 육성현황 등을 보고하는 역할을 수행한다.

4.1.2 지원방법

(1) 재정지원

생산조건을 위한 재정지원으로는 인건비, 사업개발비, 금융, 세제지원이 이루어지고 있고, 사회보험료 지원과 모태펀드형성을 통한 투자 형식으로의 지원 등이 이루어지고 있다. 인건비 지원은 사회적기업이 사회적일자리 창출 사업에 참여하게 되면 인건비¹⁾를 지원하는 것으로 연차별로 지원금을 차등적²⁾으로 지급한다. 사업개발비는 브랜드, 기술개발 등 R&D비용, 시장진입 및 판로개척을 위한 홍보와 마케팅, 제품의 성능 및 품질 개선비용 등 재정지원을 통해 사회적기업이 지속적이고 안정적으로 수익구조

를 갖추나갈 수 있게 자립기반 구축을 지원한다. 지원내용으로는 연간지원한도를 사회적기업 1억, 예비 사회적기업은 5천만원 이내로 지원하며 사업 참여기업의 최대지원기간은 5년, 그 기간 중 최대지원금액은 약 3억원가량이 된다. 또 사업개발비 사업의 지원한도 금액을 유형별로 차등화하여 지원하고 있다. 금융지원으로는 미소금융재단의 소액자금 대출, 중소기업 정책자금, 사회적기업 전용 특별 보증, 그리고 사회적기업 나눔 보증 등을 통한 지원이 있다. 세제지원은 법인세 감면, 사회적기업에 대한 기부금 인정 등을 통해 실시하고 있으며, 법인세 감면은 조세특례제한법 제85조의6 “사회적기업 및 장애인 표준사업장에 대한 법인세 등의 감면”, 지방세특례제한법 제22조의4 “사회적기업에 대한 감면”에 근거하여 이루어진다. 사회적기업에 대한 사회보험(4대보험)료 일부를 지원하는 사회적기업 사회보험료 지원 사업을 2010년부터 시행해왔고 사회적기업 인증을 받은 익월부터 지원이 가능하다. 이와 같은 재정적 지원 이외에도 모태펀드와 같은 투자의 형식을 통한 지원도 실시하고 있다. 모태펀드는 기존의 재정지원의 개념보다는 투자에 초점을 맞춘 것으로 펀드를 형성하여 투자를 함으로써 사회적기업에 지원하는 것이다.

(2) 사업지원

생산조건과 관련된 사업지원 내용으로는 전문인력 지원, 사회적기업가양성 (사회적기업가육성사업/소셜벤처/아카데미)등이 있으며 전문인력지원은 여러 분야의 전문가를 경영초기 시스템구축에 활용해 지속과 발전이 가능하도록 사회적기업을 육성하는 것으로 월 200만원 한도로 연도별 차등지급 하고 있다. 또한 사회적기업가로서의 자질과 창업의지를 가지고 있는 사람들에게 체계적인 창업을 지원하는 사

1) 최저임금 수준 인건비+사업주부담 사회보험료의 일부 지원
 2) 사회적기업: 1년차 90%, 2년차 70%, 3년차 50%

회적기업가 육성사업은 창업공간과 창업비용을 지원한다. 더불어 멘토링서비스, 네트워크 지원, 모니터링 및 사후관리 지원도 실시하고 있다. 소셜벤처는 사회적기업가를 양성하고 독려하기 위한 경영대회로 매년 사회적기업가의 발굴 및 양성을 지원하고 있다. 다양한 교육과정을 사회적기업가에게 제공하는 아카데미는 혁신적인 사회적기업가 양성을 목적으로 사회적기업 리더과정, 사회적기업 캠프, 사회적기업 대표자교육과정, 맞춤형 아카데미 등을 운영하고 있다. 아카데미사업을 세부적으로 살펴보면 창업예비자를 대상으로 한 사회적기업 창업전문과정은 시니어분야, 여성분야, 소셜벤처분야, 특성화고교분야, 일반창업분야 등 교육대상별로 구분하여 특화된 사회적기업 창업교육의 실시를 통한 수료생의 실질적 창업을 지원하고 있다. 더욱이 동 과정 수료생에게는 진흥원의 '사회적기업가육성사업' 참여시 가산점을 부여하고 있어 아카데미사업 참여를 더욱 독려하고 있다.

생산조건 부분의 경우, 재정지원 및 사업지원 모두 CSV 개념에 입각하여 사회적 필요부문의 욕구를 새로운 시장으로 인식하여 기본적 욕구를 충족시키는 저소득층이나 빈곤층이 구매 가능한 제품을 개발하려는 접근이 없다. 예를 들어 사회적기업 인증요건을 살펴보면, 사회적목적 실현을 위해 저소득층이나 빈곤층인 취약계층을 위한 요건들에 대해 서술하고 있지만 취약계층의 니즈를 고려한 제품 개발에 대한 직접적 지원이 장려되고 있지 않음을 알 수 있다. 이에 대한 논의가 필요하며 더불어 사회적기업의 사업 활동 시 각 사업장 별로 필요로 하는 사업지원이 상이할 것이므로 각 사업장 별로 지원을 달리 할 수 있는 능동적 사업지원과 욕구파악이 함께 논의되어야 할 것이다.

4.2 수요조건

4.2.1 지원체계

수요조건과 관련된 지원체계를 살펴보면 고용노동부를 주무부처로 사회적기업진흥원과 공공구매지원센터가 사회적기업을 지원하고 있다. 공공구매지원센터는 사회적기업 재화 및 서비스의 공공구매 통합 지원을 목적으로 설립 되었으며 전국 대표번호(1566-5365) 서비스 제공을 통해 공공구매 제도에 대한 안내 및 상담을 한다. 온·오프라인을 통한 사회적기업 제품 정보 제공기반을 마련함으로써 사회적기업 제품에 대한 접근성·구매 편의성을 제고하며 공공시장의 사회적기업 제품 우선구매 기초 환경을 조성하는 기관이다.

4.2.2 지원방법

(1) 재정지원

수요조건에서 재정적으로 사회적기업을 직접 지원하는 정책은 뚜렷하게 없는 것으로 보여진다. 이와 관련하여 사회적기업이 재정적으로 지원을 받을 수 있는 부분은 어떤 부분이 있을지 논의가 필요하다.

(2) 사업지원

수요조건에서 사회적기업에 대한 사업지원은 공공구매지원센터를 중심으로 이루어지며, 공공기관우선구매, 판로개척사업이 있다. 세부적으로 살펴보면 공공기관우선구매는 사회적기업이 생산하는 재화나 서비스의 우선구매를 촉진하고자 하는 것으로 사회적기업 시장을 확대하고 판로를 개척하여 공공시장 확대사업을 추진하는 것이다. 즉 사회적기업의 시장 개척역량을 강화해 사회적기업의 시장을 개척해 나가하고자 하는 것이다. 판로개척사업은 공공기관과 일반 소비자들이 사회적기업 생산품 정보를 접할 수

있는 점점을 구축하고자 하는 것으로, 공동판매장 조성, 모바일 웹 개발, TV홈쇼핑 방송 편성 지원, 온라인 쇼핑몰, 사회적기업 박람회와 같은 사업이 포함된다. 공동판매장 조성사업은 오프라인 매장에서 사회적기업 상품 판매 및 시장확대를 도모한다. 최근 스마트 폰 사용량 증가를 반영하여 모바일 웹 이용환경 및 욕구분석을 바탕으로 구매의 장을 마련하고자 한다. 그리고 사회적기업 상품이 TV홈쇼핑 방송을 통해 홍보 및 판매 될 수 있도록 지원하며, 사회적기업 박람회는 사업연계와 잠재 소비자 및 유통 전문가의 참여 확대를 통하여 판로지원에 실질적 도움이 될 수 있도록 지원한다.

4.3 관련 및 지원산업

4.3.1 지원체계

관련 및 지원산업에서 사회적기업에 대한 지원체계는 주법인 사회적기업육성법과 사회적기업 육성지원을 위한 조례 및 규칙, 협동조합법 등의 관련법을 중심으로 하여 살펴볼 수 있다. 사회적기업육성법은 고용노동부가 주무부처로 사회적기업진흥원과 지자체, 사회적기업 활성화지원센터, 사회적기업 협의회, 권역별 지원기관, 종교계, NGO단체, 봉사단체, 전경련 등이 네트워크를 맺고 있다.

지자체는 사회적기업 육성지원을 위한 조례 및 규칙에 근거하여 사회적기업과 관련되거나 지원하는 산업을 지원한다. 지역형 예비사회적기업과 권역별 통합지원기관, 사회적기업협의회 등이 사회적기업과 관련된 기관이다. 기획재정부는 협동조합법을 근거로 협동조합을 지원하는데 협동조합은 사회적기업 인증 시 인증요건에 부합되는 기관에 해당되어 관련 및 지원산업에 포함된다고 하겠다. 그밖에 직접적인 법적근거는 없으나 사회적기업육성법을 상위법으로 하여 안전행정부가 주무부처인 마을기업, 농림축산

식품부의 농어촌공동체회사, 부처형 예비사회적기업 지정제도에 따른 부처형 예비사회적기업 등이 관련 기관에 해당된다.

4.3.2 지원방법

(1) 재정지원

관련 및 지원산업에서 사회적기업에 대한 직접적인 재정지원이 활발하지는 않지만, 고용노동부와 사회적기업진흥원 주관의 '사회적기업 업종별 네트워크/전략분야 육성'을 위한 부처협력 네트워크 지원사업'을 2010년에 시행한 바 있다. 최근 사회적기업진흥원에서 '2014년도 업종별 사회적기업 협력체계 구축사업' 참여기관을 모집하여 수행하고 있다. 이외 서울시나 몇몇 지자체에서 협의회 등의 네트워크 지원사업, 클러스터 지원사업을 하고 있으며 이에 따른 운영예산을 지원하고 있다. 서울특별시사회적경제지원센터에서는 '2013 사회적경제 네트워크 활성화 지원사업 2차공모', '2014 사회적경제 협동화 지원사업 공모'를 수행한 바 있다. 이러한 사업들은 사회적기업의 지속가능성을 위한 네트워크의 중요성을 인식하고, 네트워크 강화와 공동사업 활성화를 위해 정부와 지자체가 재정지원을 공식화 한 것이다.

(2) 사업지원

관련 및 지원산업에서 사회적기업에 대한 사업지원은 고용노동부 산하 사회적기업진흥원의 주도로 민간자원연계, 프로보노, 네트워크 구축, 국제협력, 사회적기업육성사업 등을 통해서 이루어지고 있다. 민간자원연계사업은 기업과 사회적기업을 연결하는 1사 1사회적기업 캠페인을 통해 기업이 사회공헌 활동을 전략적으로 수행하여 공유가치창출을 전략적으로 수행할 수 있도록 하며 사회적기업은 자원수급 및 경영역량 향상, 사회적기업 판로 개척 및 시장확대, 성공적인 사업성과를 기반으로 한 사회적편익

증대를 도모한다. 프로보노는 전문자원봉사자를 사회적기업과 연계해 성공적인 경영지원과 효율적 관리 운영을 할 수 있도록 지원한다. 국제협력은 국제포럼과 해외 선진 사회적기업 유관기관 정책연구 연수를 통해 성공사례를 발굴하고 해외선진 사례를 벤치마킹하는 지원이다.

지자체와 중앙부처에서는 '사회적기업활성화 전국 네트워크 출범'을 통해 네트워크 구축을 지원한다. 지자체에서는 권역별(통합) 지원기관, 사회적기업협의회, 지역형 예비사회적기업 등의 관련기관들과의 네트워크를 구축하며, 각 부처에서는 사회적기업 유사조직 및 협동조합 등과 네트워크를 구축할 수 있도록 지원한다. 지자체 및 각 부처에서는 사회적기업에 대한 직접적 지원보다는 예비사회적기업, 사회적기업 유사조직과 같은 관련 및 지원산업에 대한 지원을 통하여 사회적기업과 네트워크를 구축함으로써 사회적기업을 지원한다고 볼 수 있다.

4.4. 기업전략·구조 및 경쟁

4.4.1 지원체계

기업전략·구조 및 경쟁에서 경쟁우위를 가지기 위한 지원체계는 고용노동부를 중심으로 한 사회적기업진흥원이 주축을 이루고 있다. 이 외 안전행정부의 마을기업, 자활기업 등에서 컨설팅 지원사업을 하고 있고, 서울시는 사회적기업 경쟁력 강화를 위한 인재양성, 피어멘토링 사업 등을 지원하고 있다.

4.4.2 지원방법

(1) 재정지원

기업전략·구조 및 경쟁에서 사회적기업을 독립적으로 재정지원의 형태로 지원하는 정책은 거의 없다고 볼 수 있다.

(2) 사업지원

기업전략·구조 및 경쟁에서 사회적기업에 대한 대표적인 사업지원은 경영컨설팅을 통해 이루어지며, 사회적기업의 경영역량을 향상시켜야한다. 사회적기업을 위한 경영컨설팅지원은 기초컨설팅과 전문컨설팅으로 구분하여 이루어지는데, 기초컨설팅은 경영코칭을 통해 인사·노무·회계 등 기업의 기본시스템 구축을 지원하는 것을 뜻하며 전문컨설팅은 경영과제 해결 및 자립가능성 제고를 위한 맞춤형 컨설팅을 의미한다. 지원절차는 전문컨설팅의 경우, 사전진단 실시와 자부담금이 있어 기초, 전문컨설팅의 영역에 따른 컨설팅 지원절차가 상이하게 이루어진다.

기업전략·구조 및 경쟁은 기업을 설립하고 조직화하여 다른 기업과 경쟁하는 경영여건과 체제형성과 관련된 것으로, 다이아몬드의 4가지요소 중 정책적 지원이 가장 적은 분야이다. 앞으로 지원체계의 관련기관 및 네트워크, 그리고 지원방법의 재정지원 및 사업지원이 모두 보강되어야 할 것이다. 기업전략·구조 및 경쟁의 측면을 충족시키는 정책적 지원으로는 경영컨설팅만 이루어지고 있음을 알 수 있는데, 사회적기업이 지속가능성을 가지고 계속 살아남을 수 있는 경쟁우위를 갖기 위해서는 기업전략·구조 및 경쟁의 지원을 전담하는 지원체계의 확충이 필요하다. 또한 다양한 지원 방법을 구축하여 사회적기업의 경쟁력이 커질 수 있도록 재정지원과 사업지원이 더욱 보강되어야 할 것이다.

4.5 기타

다차원 정책 경쟁력 분석들에 의한 분류에서 다이아몬드 모델의 축에 해당되는 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원 산업, 기업전략 구조 및 경쟁에 포함시키기 어려운 그 외의 부분을 기타로 분류하여 살펴 보았다. 기타에 분류된 사회적기업 지원방법으로는

‘사회적기업의 날 주간행사’ 지원이 있다. 사회적기업의 날 주간 행사는 사회적기업에 대한 이해를 증진시키고 사회적기업가의 활동을 장려하고자 사회적기업육성법 제16조의 2에서 규정하고 있다. 주간행사는 사회적기업의 날 기념식, 사회적기업 우수상품전, 사회적기업 공공구매워크숍, 사회적기업가 타운홀 미팅, 토크콘서트, 국제포럼, 돌봄업종 사회적기업화 전략 토론회, 문화예술페스티벌 등 다양한 형태로 개최된다. 사회적기업의 날 주간행사는 국민들에게 사회적기업의 역할과 가치를 적극적으로 전달할 수 있는 채널 확대를 통해 대국민 공감대 형성을 도모한다. 이는 다차원적 분석틀에서 다이아몬드모델 축의 4가지 요소를 모두 포함하는 형태로서 사회적기업을 지원한다고 볼 수 있다.

V. 결론

본 연구는 사회적기업 정책의 경쟁력을 분석하고 향후 지속가능한 성장을 위한 발전방향을 제시하기 위해 수행되었다. 이를 위해 과연 현재까지 시행되고 있는 사회적기업 지원정책이 사회적기업 경쟁력을 실제로 증진시키고 있는지, 다차원 정책 경쟁력 분석틀(Multidimensional Competency Framework: MCF)을 활용한 정책분석을 통해 사회적기업 경쟁력을 평가해 보았다. 위 분석틀은 국가 및 산업의 경쟁력 비교 시 많이 활용되는 포터의 다이아몬드 모델과 사회적기업 정책을 비교분석한 조상미 외(2011)의 분석틀을 통합한 것으로, 사회적기업의 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁의 네 가지 요소들을 사회적기업 지원체계 및 지원방법으로 구분하여 검토한 것이다.

분석결과 현 사회적기업 지원정책은 네 가지 조건 중 생산조건에 집중되어 있어 지원의 불균형 현상이

두드러졌다. 특히 사회적기업의 자생력 향상을 위한 기업전략·구조 및 경쟁 부분에 대한 지원이 현저히 부족하여, 1차원적이고 단기적인 지원에 집중되어 있음을 알 수 있었다. 따라서 사회적기업의 지속성장을 위한 생태계 조성이 미흡하고, 경쟁력 향상을 위한 인프라가 부족한 것이 사회적기업 지원정책의 현 주소이다. 각 요소별 분석결과 및 논의점을 요약하면 다음과 같다.

생산조건인 경우 고용노동부, 사회적기업진흥원 등 형식적 지원체계를 잘 구비하고 있고, 인건비, 사업개발비 등의 재정지원과 사회적기업가 양성 등의 사업지원이 이루어지고 있었다. 지원이 집중된 부분으로, 이 요소에 대한 양적인 지원은 다른 요소들에 비해 많으나 방법론상에 몇 가지 문제점이 제기된다. 우선 개별기업에 대한 인건비 지원방식의 한계이다. 현재까지 인건비 지원이 사회적기업의 양적성장을 증진시켰다는 점에서는 반론의 여지가 없으나, 이는 단기적인 재정적 어려움 해소에 그칠 뿐 장기적으로는 의존성을 높인다는 우려가 높았다. 이에 정부에서도 직접적 인건비 지원비율을 낮추고, 간접지원을 확대하려고 노력하고 있으나 여전히 인건비 비중은 높은 편이다. 고용노동부 자료에 따르면, 사회적기업 지원 전체 예산 중 인건비 비중이 2007년 97%, 2009년 85%, 2012년 70%인 것으로 나타났다(고용노동부, 2012). 다음으로 제품개발이나 품질관리 측면의 고려가 부족하다. 공유가치창출(CSV) 개념에 입각하여 사회적 욕구가 무엇인지 파악하고, 이러한 욕구를 새로운 시장으로 인식하는 제품 개발에 대한 접근이 부족하다. 특히 경제력이나 정보에서 소외된 저소득층, 노인 및 장애인들이 구매 용이한 제품개발에 대한 접근이 부족하다.

수요조건인 지원체계도 생산조건과 마찬가지로 구비되어 있었고, 공공기관 우선구매, 판로개척사업 등의 사업지원이 이루어지고 있었다. 그러나 수요조건을 충족하는 재정지원 정책은 부재하여, 사회적기업

친화적 시장 조성의 한계를 드러냈다. 따라서 수요 조건을 향상시키기 위한 직접적 재정지원이 필요하다. 한편, 현 사업지원 방식에서도 몇 가지 문제점이 제기된다. 우선 판로개척에 대한 지원을 통해 사회적기업 수요조건 향상에 기여한 점은 있으나, 이 또한 개별기업 중심의 확대정책으로 사회적기업에 대한 전반적 공급망 개선 지원방안으로 보기는 어렵다. 공공기관 우선구매도 사회적기업 친화적 시장 조성에 기여한 바 있으나, 사회적기업이 장기적으로 경쟁우위를 가지고 지속성장할 수 있는 방안이라고 보기는 어렵다. 따라서 이러한 공공기관 우선구매는 네트워킹, 기업전략 및 조직개발과 병행될 때 장기적으로 사회적기업의 경쟁력을 담보할 수 있을 것이다. 마지막으로 사업지원에서는 지역에 기반한 구매 조달방식에 대한 지원방안이 부재하다. 이에 지역기반 구매조달체계 조성 시 금융지원 또는 사업지원이 이루어질 수 있도록 우수구매조달체계 구축 시 인센티브 지원, 우수사례 홍보 및 캠페인 등의 지원방안이 필요하겠다. 현재 사회적기업 제품 구매실적을 공공기관 및 지자체 평가에 반영하는 제도가 효과적으로 정착되도록, 사회적기업 제품의 질과 다양성을 증진할 필요가 있다. 한편 실제 사회적기업들은 서비스 분야가 많아 서비스 위탁이 확대되어야 하고, 이를 위한 지원방안 및 평가방식도 요구된다. 최근 한국판 그라민 은행인 서울사회투자재단에서는 조달계약서를 제출하면 자금 지원을 해주는 서비스를 시작했으며, 이의 확대, 지속 및 효과적 정착이 필요하다.

관련 및 지원산업에 대한 정책적 지원과 연계도 부족하다. 사회적기업인증제도 자체가 개별기업 인증으로 자원이 개별기업으로 집중되기 때문에 관련 및 지원산업에 대한 지원이 상대적으로 약한 것으로 드러났다. 관련 및 지원산업에 대한 직접적 재정지원은 주로 네트워크 강화와 공동사업 활성화를 위한 지원이며, 생산조건에 대한 지원처럼 지속적이고 그 효과가 뚜렷하지는 않은 것으로 보인다. 고용노동부

와 사회적기업진흥원 주관의 '업종별 사회적기업 협력체계 구축사업', 서울시의 클러스터 지원사업, 서울시사회적경제지원센터의 '사회적경제 협동화 지원사업'을 통해 재정지원을 제공하고 있다. 사업지원은 주로 네트워크 구축을 하도록 독려하는 수준이다. 그러나 네트워크 구축은 정책적 지원 이전에 시민사회의 기반이 탄탄해야 활성화 될 수 있으므로, 시민사회의 역사가 짧고 정부주도로 급격한 양적성장을 이루어온 사회적기업들은 민간자원의 연계 및 활용이 미흡한 실정이다. 2012년 사회적기업 실태조사 보고서에 따르면, 사회적기업 중 자원봉사자가 없다고 응답한 비중이 64.2%, 네트워킹 만족도에 대한 '보통'응답이 63.3%로 나타나, 이를 잘 대변한다(사회적기업진흥원, 2012). 또한 부족한 자원으로 최대의 성과를 내기 위해 사회적기업 공동마케팅, 홍보, 판로개척 등이 절실히 필요하나, 사회적기업간 업종별 네트워킹 및 공동사업이 충분하지 못한 상황이다. 사회적기업간 네트워크 뿐 아니라 정부부처 관련기관들의 연계와 소통도 충분하지 못한 상황이다. 중앙정부와 지자체의 연결, 보건복지부의 자활 및 바우처사업, 안전행정부의 마을기업, 농림축산식품부의 농어촌 공동체 회사, 각 부처별 예비사회적기업 등 주무부처가 다른 사회적기업 관련 기관들에 대한 서비스 지원체계의 통합성에 의문이 제기된다. 여러 부서가 관심을 가지고 사회적기업 관련 사업들을 수행하는 점은 긍정적이나, 이들에 대한 통합적 지원체계에 대한 필요성이 제기된다. 이에 대하여 현재 존재하는 사회적기업 진흥원의 역할이 유관기관의 통합적 지원체계의 허브역할을 담당하여 연계와 소통이 이루어질 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 또한 '사회적기업의 날 주간' 행사를 활성화시켜 사회적기업의 이해와 더불어 관련 및 지원산업에 대한 참여를 할 수 있도록 하여 사회적기업 간 소통의 장으로 활용할 수 있을 것이라고 본다.

네 가지 요소 중 정책적 지원이 현저히 부족한 부

분은 기업전략·구조 및 경쟁 부분으로 나타났다. 사업지원에서 프로보노 및 대기업과의 연계를 활용한 경영컨설팅 서비스 제공만이 유일한 지원으로 나타나, 지원체계와 지원방법 측면 모두 내용과 방법을 채워나갈 필요성이 제기되었다. 이는 사회적기업의 자생력을 위한 탄탄한 뿌리에 해당되는 조직문화, 경영전략, 조직개발에 대한 관심과 지원의 부족으로 장기적 경쟁력을 향상시킬 수 있는 정책과 제도가 부족함을 여실히 드러낸다.

이상에서 각 요소별 분석결과 및 논의점을 정리해 보았다. 향후 사회적기업 경쟁력을 증진시키기 위해서는 기초 인프라 구축과 생태계를 지원하는 시스템 구축에 힘써야 한다. 생산조건 측면에서는 품질관리와 제품개발에 대한 교육 및 지원이 필요하며, 공유 가치 창출 개념에 입각하여 사회적역구 파악을 위한 지원이 필요하다. 수요조건 측면에서는 사회적기업 홍보에 대한 재정지원을 통해 사회적기업 인지도를 높이고, 공동으로 판로개척과 마케팅을 할 수 있는 여건마련이 시급하다. 사회적기업이 지속가능한 경쟁력을 갖기 위해서는 사회적기업 내 혹은 사회적기업간의 경쟁이 아니라 자유 시장 경쟁 속에서 살아남을 수 있도록 품질향상과 지속적인 홍보활동을 통해 시장의 수요개발 및 증진에 대한 지원이 필요하겠다.

사회적기업의 경쟁력 향상을 위한 구체적인 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 한국 사회적기업 정책의 대표인 인증제도는 곧 재정지원이라는 등식의 문제점을 해결해야 할 필요가 있다. 성장단계별 지원체계를 마련하여, 1/n 나눠주기식의 재정지원을 지양하고, 우수한 사회적기업에 대한 선택과 집중을 할 필요가 있다. 현재 중소기업에 대한 재정지원은 예산이 조(兆) 단위로 이루어지는데 비해 사회적기업은 2000억 정도의 예산이고 이를 거의 1/n수준으로 나눠주는 형태로는 사회적기업의 경쟁력을 높이는 것은 어려운 실정이다. 따

라서 사회적기업의 경쟁력 평가기준은 일반 기업과는 달라야 하고, 현재의 인증제도를 단계별, 역량별로 다양화하여 좀 더 통합적인 지원으로 확대할 필요가 있다.

따라서 인건비 전체 예산의 일정부분을 사회적기업 프로젝트 공모로 규모있는 사회적기업을 지원하고, 영국의 Business Link와 같은 경영지원체계를 마련해야 한다. 영국의 비즈니스 링크 제도는 중소기업지원활동을 위한 One-Stop Service 체제로서, 업계와 정부 간 파트너십으로 운영되는 지역 컨설팅 전문가 중개·알선의 전국 네트워크라고 할 수 있다 (http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Link). 비즈니스 링크는 2008년 재정부가 소개한 제도로, 중소기업의 경영 합리화 및 자생력 강화를 위해, 중소기업에 대한 정책정보제공, 경영컨설팅 등 중소기업 지원 서비스 체계를 통합 제공하는 것을 그 골자로 하고 있다. 이러한 제도를 국내 사회적기업에 적용하여, 인증을 받은 우수한 사회적기업들에 대한 경영지원체계를 확립하여, 우수한 사회적기업들을 발굴하고 지원해 나가야 한다.

둘째, 현 생산조건 특히 인건비에 집중되어 있는 재정지원을 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁 부분으로 분배할 필요가 있다. 이러한 분배는 사회적기업의 단계별, 업종별, 유형별로 차등화가 필요할 것이다. 인건비 지원의 축소와 더불어 사회적기업의 유형, 지원대상 특성에 따라 인건비 지원의 차등화도 필요한 시점이다. 이러한 재정지원의 재분배는 생산조건에 대한 사회적기업의 의존성을 낮출 것이며, 이에 따라 사회적기업 스스로가 살아남기 위해서 필요한 전략을 자연스럽게 구상하게 됨에 따라 경쟁력 향상에 도움이 될 것이다. 물론 재분배되어 다른 측면에서 강화되어지는 재정지원이 이 과정에 도움을 줄 수 있을 것이다.

셋째, 지원의 다양화이다. 사회적기업의 유형, 업종, 단계에 따라 적절하고 다양한 지원이 요구된다.

예를 들어 사회목적 실현 유형별로 일자리 제공형은 취약계층 추가 고용시 보상을 제공, 사회서비스 제공형은 인력 연계 및 서비스 질 관리 지원, 지역사회 공헌형은 지역특화 상품과 서비스에 대한 지원을 할 수 있다. 업종별로 제조업과 사회서비스에 대한 상이한 지원이 필요하고, 사회적기업의 성장단계별로 네 가지 요소 중 중점지원 방식을 달리 할 필요가 있다. 예를 들어 초기단계에는 생산조건과 인건비 지원이 가장 많이 필요하고, 점차적으로 수요조건, 네트워크 구축, 기업전략 및 조직개발에 대한 지원을 확충해 나가는 방안으로 사회적기업의 경쟁력을 증진시켜야 한다. 현재 인건비 지원비율은 성장단계에 따라 축소해 나가고 있으며, 공공기관 우선구매 또한 단계별 차등을 두어 경쟁력을 갖추어 자립가능한 시점이 되면 직접적 지원비율을 축소해 나가는 동시에, 조직개발 및 변화관리에 대한 교육 및 지원이 필요하다. 조상미 외(2012b)의 연구에서는 비영리 사회적기업의 변화관리의 다양성을 성장단계와 조직유형에 따라 구분하였는데, 사업분야(사회서비스 vs 제조업), 자원연계 정도의 차이, 기업적 조직문화 장려여부, 사업운영기간에 따라 사회적기업의 조직운영 및 변화관리에 차이가 있음을 밝혀냈다. 따라서 이러한 기준 및 특성에 따라 사회적기업에 대한 지원을 다양화 하여, 향후 사회적기업의 경쟁력을 지속적으로 향상시켜 나가야 할 것이다.

넷째, 정책적 지원이 현저히 부족한 사회적기업의 경영전략수립 및 조직개발에 대한 지원이 절대적으로 필요하다. 경영컨설팅에 대한 재정지원, 전략수립과 인사관리체계 확립에 대한 재정지원 및 컨설팅 등은 이러한 지원의 예라고 볼 수 있겠다. 업종별, 성장단계, 부문별로 상이한 경영지원체계가 마련되어야 하고, 다양한 경영컨설턴트의 인력풀 마련 및 관리시스템이 확립되어야 한다. 특히 영국의 Business Link와 같은 사회적기업 진단에 따른 맞춤형 컨설팅 체계 마련이 시급하다. 주로 프로보노에 의해 현

재 산발적으로 수행되고 있는 사회적기업에 대한 컨설팅은 실질적이고 지속적이지 못하다는 제한점이 야기된다. 따라서 영국의 비즈니스 링크를 참조한 '한국형 사회적기업 비즈니스 링크' 제도를 활성화 하여, 실질적이고 지속적인 컨설팅을 통합적으로 제공할 필요가 있다. 이를 위해 사회적기업 컨설팅 인력 양성, 컨설팅 욕구진단 서비스, 사회적기업가 인재 양성도 선행되어야 하며, 이러한 일련의 과정들이 One-Stop Service를 통해 통합적이고 효과적으로 제공될 것이 요구된다.

조직요인과 사회적기업의 성과와의 관계를 살펴본 조상미 외(2012a)의 연구에서는, 조직의 전략적 요인, 인사관리 지원 및 혁신지향 문화가 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 매우 중요한 영향요인임을 밝혀내었다. 따라서 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과를 논하기 전에 조직개발 및 조직문화 정립에 대한 노력과 과정을 평가하여야 하며, 이를 모니터링 하는 시스템이 필요하다. 이러한 과정이 선행될 때 사회적기업의 경제적·사회적 성과의 향상을 꾀할 수 있을 것이며, 경쟁력의 토대를 마련할 수 있을 것이다.

다섯째, 사회적기업에 대한 사후관리가 필요하다. 현 제도는 사회적기업 인증과 이에 따른 인건비 지원에 치중되어 있어, 인건비 지원이 종결되는 시점에서 많은 사회적기업들의 성장이 멈춰지는 것이 현실이다. 이는 장기적으로 사회적기업의 지속가능성과 생존에 직결되므로, 모니터링 시스템을 강화하여 성장과정에 대한 컨설팅 및 지원을 추가하고, 평가에 따른 보상시스템을 확립해 나가야 한다. 각 사회목적유형별 선도모델을 선정하여 이들에 대한 보상과 더불어 타 사회적기업과 연계하도록 역할을 부여하는 것이 필요하다. 한편, 인증 후 사회적기업으로서의 역할을 다하지 못하는 조직들을 추려내어 인증을 취소 및 반환하는 Opt-Out 제도 도입도 필요한 시기이다.

여섯째, 정부 부처 간 협력강화 및 통합적 지원체계에 대한 필요성이 제기된다. 사회적기업은 조직의 특성상 여러 부처와 연결되어 있고, 정부-기업-비영리조직의 효과적인 연계가 꼭 필요하다. 주무부처가 다른 다양한 사회적기업 관련기관들과의 연계 및 사회적기업과 정부, 기업, 타 비영리 조직과의 효과적인 연계와 네트워크 구축을 위해서는 정부 부처 간 연계가 선행되어야 한다. 정부차원의 전담부서를 설치하여 복지부, 문화부, 여성부, 안전행정부, 농림축산식품부나 지자체와의 긴밀한 협조체계를 구성하는 것이 필요하다. 전담부서 설치의 고용노동부와 다른 부처의 연결, 전담 TF팀 구성, 혹은 전담부서를 신설하는 방법 등이 있다. 국무총리실 수준에서 사회적기업을 담당하여 각 부처 간 긴밀한 협조체계를 확립하거나 고용노동부와 보건복지부의 실질적이고 적극적인 공조가 필요하다고 사료된다. 이러한 변화는 사회적기업이 경쟁력을 키울 수 있는 통합적이면서도 다양한 정책적 시도를 가능하게 하는 밑거름이 될 수 있을 것이다. 2014년 4월 현재 새누리당은 '사회적경제 기본법'을 발의하고 공청회를 개최하여 법안논의를 본격화 한 바 있다. 이의 요지는 사회적경제 지원 기능을 기재부가 총괄하여 부처 간 혼선 및 업무중복 등을 제거하고 부처의 유사한 조직들에 대한 통합적 거버넌스와 지원체계를 갖는 것이다. 이러한 법안이 실질적으로 잘 수행되어 사회적경제 영역의 통합적 생태계 구축 및 정책 지원이 활성화 되기를 기대해 본다.

마지막으로, 장기적이고 통합적인 교육체계 확립 및 교육내용의 다양화가 필요하다. 현재 사회적기업 교육은 생산조건에만 집중되어 있고 매우 일반적인 초기 교육과 피상적인 경영능력 강화에만 편중되어 있다. 이 또한 사회적기업진흥원, 사회적기업 아카데미, 사회적기업 리더과정, 사회적기업 MBA 등 정부와 대학에서 산발적으로 시행되고 있어, 내용 중복과 공급자 중심의 교육이라는 비난을 면치 못하

고 있다. 따라서 공급자 중심에서 수요자 중심의 교육, 양적 성장에서 질적으로 성숙한 교육이 매우 요구되는 시점이다. 이를 위해 교육단계 및 대상에 따른 다양한 커리큘럼을 가지고 단계별, 분야별, 유형별 실질적이고 구체적인 교육이 필요하다. 생산조건에 집중되어 있던 교육의 내용을 수요조건, 네트워크 구축, 전략기획 및 조직개발 등으로 다양화 해, 욕구와 단계별로 초점과 목표가 뚜렷하고, 재미와 유용성을 겸비한 교육을 실시하여야 한다. 공유가치 창출을 위한 융합 및 창의교육, 사회적가치와 미션에 대한 이해, 자금 획득 및 재정관리, 성과평가 등에 대한 중점교육등도 필요하다. 내용중복 방지와 통합적 교육체계 확립을 위해, 사회적기업진흥원은 교육의 허브로서 교육을 직접 제공하기 보다는 교육을 기획조정 하고 교육생태계를 조성하는 역할을 담당하는 것이 바람직할 것이다.

현재까지 사회적기업 정책에 대한 현황 및 정책비교분석에 대한 연구들은 있었으나, 사회적기업 지원 정책을 경쟁력 관점에서 분석한 연구는 거의 전무하다. 정부주도로 괄목할만한 양적성장을 보인 한국 사회적기업의 정책을 경쟁력 관점에서 분석해 본 것은, 향후 사회적기업의 지속가능성을 위한 탄탄한 밑거름이 될 것으로 기대된다.

참고문헌

- 권은정, 안원현, 김치용(2013), "공유가치 창출(CSV)을 통한 기업의 문화예술 지원과 수용자들의 반응에 대한 연구," **멀티미디어학회논문지**, 16(3), 388-398.
- 김세중, 박의범, Tsog Khulan(2012), "한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구," **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 김정원(2009) **사회적기업이란 무엇인가**, 아르케.

- 김태영(2012), "사회적기업의 지속가능성과 공동체 정신," **도시행정학보**, 25(3), 31-64.
- 김희영, 조준서(2012), "정보소외계층의 복지IT를 위한 사회적기업의 비즈니스 모델과 경영전략," **KBR(구 경영교육연구)**, 16(1), 99-117.
- 고용노동부(2012) **제2차 사회적기업 육성 기본계획** (2013-2017), 고용노동부.
- 박병진, 김도희(2013), "공유가치창출 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례," **KBR(구 경영교육연구)**, 17(2), 73-99.
- 배병환, 김현아, 이채리, 왕연, 김민정(2012), "BSC 도입 기업의 공유가치창출(CSV) 지표와 기업가치의 관련성," **경영정보연구**, 31(4), 491-516.
- 사회적기업진흥원(2012) **사회적기업실태조사**, 사회적기업진흥원.
- 사회적기업진흥원(2013) **2013년 12월 현재 사회적기업 인증현황**. 사회적기업진흥원.
- 오미옥(2009), "사회적기업의 특성과 연관된 지속가능한 성장 방안," **한국지역사회복지학**, 31(12), 79-98.
- 장영란, 홍정화, 차진화(2012), "사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구," **회계정보연구**, 30(2), 175-207.
- 정선희(2007) **성공하는 사회적기업의 모든 것**, 고용노동부.
- 정진섭, 이민재(2012), "적정기술을 활용한 과학기술 ODA 전략: 공유가치창출(CSV)을 기반으로," **경영컨설팅연구**, 12(4), 421-443.
- 조상미, 권소일, 김수정(2012a), "조직요인은 사회적 기업의 성과에 영향을 미치는가?," **한국사회복지학**, 64(3), 29-50.
- 조상미, 정선희, 이재희, 하정은(2012b), "비영리 사회적기업 변화경험 및 운영에 관한 탐색적 사례연구," **한국사회복지행정학**, 14(2), 143-178.
- 조상미, 김진숙, 강철희(2011), "사회적기업 정책특징 비교 분석 연구: 영국, 프랑스, 이탈리아, 한국을 중심으로," **사회복지정책**, 38(2), 1-38.
- Bullock, C., & Lamb, C. (Eds.). (1984) *Implementation of Civil Rights Policy*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Johnson, T., & Spear, R. (2006) *Social Enterprise: An international literature Review*, 조영복, 박선화, 류정란 역(2010) 사회적기업의 국가별 정책과 전략, 부산: 사회적기업연구원.
- Moon, H., Rugman, A., & Verveke, A. (1995), "The Generalized Double Diamond Approach To International Competitiveness," In A. Rugman, J. van Den Broeck, & A. Verbeke (Eds.), *Research in Global Strategic Management*, Volume 5. Greenwich, CT: JAI Press, 97-114.
- Moon, H., Rugman, A., & Verveke, A. (1998), "A Generalized Double Diamond Approach To The Global Competitiveness Of Korea And Singapore," *International Business Review*, 7, 135-150.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rein, M., & Ravinowitz, F. (1977), "Implementation: A Theoretical Perspective," In W. Bumham & M. Weinberg (Eds.), *America Politics and Public Policy*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Rugman, A., & D'Cruz, J. (1993), "The Double Diamond Model of International Competitiveness: Canada's Experience," *Management International Review*, 33(2), 17-39.
- Wikipedia. (2009) *Business Link* [Online] Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Link (Accessed 8 July 2014)

Rethinking Competencies of Social Enterprises as a Way to Create Shared Value: Policy Analyses from a Perspective of Competitive Advantage*

Sangmi Cho** · Erica Yoonkyung Auh*** · Sujeong Jeong**** · Kyung Hwa Kim*****

Abstract

The purpose of this study was to analyze policies for social enterprises in Korea with the goal of providing policy recommendations for enhancing the long-term sustainability of social enterprises. To achieve the purpose, our analysis was conducted from the perspective of competitive advantage, and a policy analysis model was designed based on Porter (1990)'s competitive advantage model, the diamond model, and Cho, Kim, & Kang (2011)'s social enterprise policy analysis model. The new model, Multidimensional Competency Framework (MCF), includes four determinants of competitive advantage from the diamond model (factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry), and each attribute is divided into two prongs of social enterprise policy analysis from Cho et al. (2011), the supporting system and the supporting methods.

Findings show that the policy support for social enterprises centers on the short-term support for the everyday operation of social enterprises—the support is concentrated on the factor condition attribute, while the support for the firm strategy, structure, and rivalry attribute is by far most limited. Such a lop-sided support results in a limited role the policy plays in creating an environment for enhancing the competitiveness of social enterprises and, thus, the long-term sustainability.

Policy recommendations based on the findings include providing support for assessing the social needs for their product/service development to truly create shared value, providing education

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A3A2055114)

** Associate Professor, Ewha Womans University(sangmicho@ewah.ac.kr), First Author, Corresponding Author

*** Assistant Professor, Ewha Womans University(eauh@ewha.ac.kr)

**** Doctoral Student, Ewha Womans University(crystal0607@ewhain.net)

***** Master's Student, Ewha Womans University(hwaya508@hanmail.net)

and support for product management and product development, allowing financial support to promote social enterprises, assisting with their strategic plans and organization development with a diversified and differentiated support, establishing a monitoring system and a follow-up plan, strengthening inter-governmental agencies' collaboration/cooperation and establishing an integrated support system for social enterprises, and securing a long-term educational system with diverse curricular.

Key Words: Creating Shared Value, Social Enterprises, Policy Analysis, Competency, Competitive Advantage, Multidimensional Competency Framework (MCF)