

# SWOT분석을 통한 사회적 경제조직의 전략과제 정립에 관한 연구: 충남지역을 중심으로

김문준

공주대학교 KNU기업경영연구소 연구교수

## A study on Establishing Strategic Tasks for Social Economic Organizations through SWOT Analysis: Focusing on Chungnam Region Moon-Jun Kim

Research Professor of KNU Corporate Management Research Center,  
Kongju National University

**요약** 본 연구는 사회적 경제조직(충남지역)의 활성화를 위한 전략과제와 전략방향정립을 위해 기존 문헌자료를 바탕으로 SWOT분석하였으며, 분석된 SWOT결과를 전문가를 통하여 전략과제와 전략방안을 다음과 같이 정립하였다. 첫째, 사회적 경제조직에 대한 SWOT분석결과 강점(S), 약점(W), 기회(O), 위협(T)에 대한 요인에 대해 각각 4개 요인으로 총 16개 요인을 도출하였다. 둘째, 사회적 경제조직에 대한 전략과제는 SWOT분석을 통해 정립된 요인에 대해 SO전략, ST전략, WO전략, W전략에 대한 1제를 도출하였다. 셋째, 사회적 경제조직의 활성화를 위한 16개의 전략과제에 대한 전략방향은 다음과 같이 정립하였다. 전략방향 1은 '사회적 경제조직의 지원정책 기반 고도화'로 사회적 경제조직이 지속가능 경영체계정립으로 자생력을 향상하기 전략방향으로 정립하였다. 전략방향 2는 '사회적 경제조직의 성장기반 조성'으로 사회적 경제조직이 자생적으로 성장과 발전할 수 있는 전략방향을 의미한다. 전략방향 3은 '사회적 경제조직의 발굴 및 육성'으로 사회적 경제조직이 지역 내 다양한 문제 해결할 수 있도록 지역특성에 부합된 조직을 발굴하고 육성하여 지속성장할 수 있는 전략방향을 의미한다. 전략방향 4는 '사회적 경제조직의 홍보 및 육성'으로 하였으며 이는 사회적 경제조직의 자생력 확보를 위한 홍보와 구성원 교육 육성에 대한 전략방향을 의미한다.  
주제어 : 사회적 경제조직, SWOT, 전략, 전략과제, 전략방향

**Abstract** This study analyzed SWOT based on existing literature data to establish strategic tasks and strategic directions for revitalization of social economic organizations (Chungnam region). First, as a result of SWOT analysis of social economic organizations, a total of 16 factors were derived from the factors for strength (S), weakness (W), opportunity (O), and threat (T), with 4 factors each. Second, for strategic factors for social economic organizations, 16 strategic tasks were derived from SO strategy, ST strategy, WO strategy, and WT strategy through SWOT Matrix Mapping for factors established through SWOT analysis. Strategic direction 1 was established as a strategic direction to improve self-sufficiency by establishing a sustainable management body as a “advancing the support policy base of social economic organizations”. Strategic Direction 2 is “Creating a Growth Foundation for Social Economic Organizations”, which means a strategic direction for social economic organizations to grow and develop on their own. Strategic direction 3 is “discovering and fostering social economic organizations,” which means a strategic direction for sustainable growth by discovering and fostering organizations that meet local characteristics so that social economic organizations can solve various problems in the region. Strategic direction 4 was ‘promotion and promotion of social economic organizations’, which means strategic directions for promotion of social economic organizations and promotion of education for employees.

**Key Words** : Social Economic Organization, SWOT, Strategy, Strategic Task, Strategic Direction

\*본 연구는 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원에 의해 수행 © Industrial Promotion Institute. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.  
Received 08 Apr 2020, Revised 16 Apr 2020  
Accepted 23 Apr 2020  
Corresponding Author: Moon-Jun Kim  
(Kongju National University)  
Email: 12003ehdud@daum.net  
ISSN: 2466-1139(Print)  
ISSN: 2714-013X(Online)

## 1. 서론

최근 금융위기 이후 장기적인 글로벌 경제 침체는 특정한 국가만의 문제가 아닌 전 세계적인 문제로 인식되어지고 있다. 4차 산업혁명을 통한 글로벌 경제 활성화 정책 구현에도 불구하고 침체된 경제를 활성화하기에는 어려운 것 또한 현실이다. 이에 각국은 정부 중심이 아닌 민간 중심의 경제 활성화 방안으로 사회적 경제조직을 통한 사회적 문제해결과 일자리 창출에 중점을 두고 있다.

사회적 경제조직은 사회적 문제에 대해 정부가 아닌 기업이란 형태의 조직을 통해 내재된 문제해결 방안에서 기존의 경제구조와 다른 형태로 실행하는 경제주체이다. 사회적 경제조직의 성장과 발전, 지속가능 경제체계의 실천을 이 시대에 새롭게 대두되는 핵심과제라 할 수 있다. 사회적 경제조직은 시장경제의 침체와 불완전성으로 인한 구조적 격차해소와 소외계층의 문제해결에 대한 조직의 일부분으로 서구유럽을 중심으로 태동하여 발전했다.

한국 사회는 1997년 IMF 외환위기와 국제금융 사태라는 자본주의 경제체계의 붕괴로 나타난 다양한 사회적 병리현상을 해결하기 위한 방안으로 사회적 경제조직이 대두되었다. 사회적 경제조직은 단순히 사회적 책임활동을 실천하는 기업이 아닌 사회적 문제해결과 취약계층에 대한 일자리 창출과 같은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 성취하는 기업이다(김문준, 2019)[1]. 사회적 경제조직은 자본주의 시장경제환경의 변화에 따른 폐해를 극복하기 위한 새로운 사회적 대응방안으로 국가별 특성에 따라 다양하게 나타내고 있다.

국내의 사회적 경제조직은 사회적 기업육성법(2007), 마을기업육성(2010년), 협동조합기본법(2011)을 통해 양적 및 질적인 성장과 발전을 하였다. 사회적 경제조직은 정부의 직·간접적인 재정적 지원을 통해 급성장함에도 불구하고 자립기반이 취약한 부분은 현실적인 사회적 경제조직의 문제이다.

사회적 경제조직은 일반기업에 비해 경영 안정성에 대한 인식부족과 좀비 조직이란 인식으로 일반 국민과 지역주민의 참여가 미흡하여 자립기반에 대한 비판이 제기되고 있다. 한편, 사회적 경제조직에 대한 최근까지의 주요 연구는 자생력 확보를 위한 발전방안 정책보

다 조직성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 대부분을 차지하였다. 사회적 경제조직의 자생력 확보·유지·강화에 대한 연구 필요성이 대두됨에도 불구하고 사회적 경제조직의 전략과제에 대한 연구가 절대적으로 미흡하였다.

이에 본 연구는 사회적 경제조직의 활성화로 지속가능경영의 고도화를 위한 발전방안을 정립하기 위하여 SWOT 분석을 기반으로 전략과제와 전략방향을 제시하고자 하였다. 본 연구는 기존의 사회적 경제조직에 관한 이론적 배경과 문헌조사를 기반으로 충남지역의 사회적 경제조직 활성화를 위한 SWOT분석과 내용 전문가 집단을 통한 실무적인 전략과제와 전략방향을 정립하고자 하였다. 즉, 사회적 경제조직의 성과요인에 관한 연구가 아닌 사회적 경제조직의 활성화를 위한 방안은 SWOT분석을 통해 정립된 전략과제와 전략방향을 제시한다는 측면에서 선행연구와 가장 큰 차별점이라 할 수 있다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 사회적 경제조직의 개념과 효용성

사회적 경제조직은 경제적 이윤추구의 자본주의 경제조직과 호혜성을 기반으로 사회적 가치를 동시에 구현하는 포괄적인 경제적 조직으로 사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 재활기업 등을 포함한다(한경진, 2019)[2].

사회적 경제조직이란 조직구성원 간 상호 협력과 자립·자조의 경제적 가치를 기반으로 사회적 가치를 구현하기 위해 재화·용역의 생산과 판매를 창출을 위한 민간의 모든 경제적 활동으로 <표 1>과 같이 조직구성원의 참여로 국가와 시장의 경계에서 사회적 가치를 구현하는 민간 주도의 경제적 활동 조직이다(한국사회적기업진흥원 홈페이지)[3].

<표 1> 국가별 사회적 경제조직의 정의

| 구분   | 주요내용   |
|------|--|
| OECD | 국가와 시장 사이에 존재하는 조직에 내재된 것으로 경제적 요소와 사회적 요소를 동시에 추구하는 것.<br>-경제적 요소: 재화와 서비스를 직접적으로 생산하고 판매하며, 높은 수준의 자율성 및 참여와 탈퇴의 권한을 가지며, 구성원들의 노력에 의해 재정적 실효성이 결정되어, 최소한의 임금노동자를 고용함.<br>-사회적 요소: 시민들의 주도권에 의해 만들어지며, 참여자의 민주적 의사결정에 의해 운영되며, 자본비율에 따라 의사결정권에 대한 영향력을 이루어지지 않으며, 이익을 조직구성원들에게 모두 배분하지 않고, 이익을 극대화하기 위한 행위를 수행하지 않으면서 지역 사회 또는 특정집단의 이익을 명백히 추구한다. |
| EU   | 참여적 경제시스템을 갖춘 협동조합, 상호공제조합, 재단, 사단 등의 사회적 목적을 추구하기 위한 경제적 활동   |
| 캐나다  | 사회적 목적을 달성하기 위해 '6대 원칙'에 따라 운영되는 기업의 경제활동, 구성원·공동체의 필요 충족, 구가로부터의 자율성, 민주적 지배구조, 경제적 성과 추구, 출자액에 비례한 배당 금지, 해산시 잔여 재산 타 업인 양도.   |
| 대한민국 | 구성원 간 협력, 자조를 바탕으로 재화·요역의 생산 및 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제활동 조직  |

\* 출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

사회적 경제조직은 자본주의 시장경제에 대한 새로운 경제활동의 대안으로 정부의 역할을 보완하는 기능을 수행하면서 민간과 공공부문의 사이에 존재하는 영역이다. 또한, 지역 공동체 중심의 경제조직 활동으로서 사회적 가치를 향상하기 위한 민주적인 의사결정, 공정한 수익 배분, 취약계층에 대한 고용창출의 경제 활동으로 지역 사회 내 다양한 이해관계자들의 필요점을 충족하기 위해 호혜적·협력적·자발적·협력적인 조직 운영 체계로 활동하는 참여경제 조직이다. 사회적 경제조직이란 자본주의 시장경제 체계에서 대두된 다양한 경제적·사회적 문제를 해결하기 위한 새로운 대안으로 조직 구성원 간 상호 호혜성과 협력을 기반으로 지역사회 문제를 해결해가는 경제조직이다.

한편, 사회적 경제조직은 자율과 민주, 사회통합, 연대와 협력, 경쟁과 보완의 특성을 지니고 있다.

첫째, 자율과 민주는 경제적 가치구현을 위한 효율성

보다 조직구성원의 자율적 참여, 1인 1표로 민주적 의사결정을 통한 자율경영체계이다. 둘째, 사회통합이란 조직의 영리추구보다 조직구성원 간 상호 이익 공유, 취약계층에 대한 일자리 창출과 유지, 지역사회 기여 등과 같은 사회적 가치를 우선 추구한다. 셋째, 연대·협력이란 시민들이 사회적 문제해결과 사회적 가치를 구현하기 위해 자발적인 공동체를 구성하여 상호협력을 구현한다. 넷째, 경쟁·보안으로 일반 영리기업과 경쟁하면서, 사회적 문제를 해결하기 위해 자본시장과 정부의 실패를 보완하는 제3영역의 기능이다.

사회적 경제조직의 효용성의 경제적 측면은 일자리 창출, 고용안정, 경제활동에 대한 참여일력 확대에 기여한다. 사회적 가치 측면에서는 계층 간 빈부격차 완화를 통한 양극화 해소, 사회안전망 구축 강화로 복지사각지대 해소와 새로운 복지 서비스 확대, 지역 네트워크 형성을 통한 신뢰 공동체 문화를 형성한다.

## 2.2 사회적 경제조직의 현황

사회적 경제조직은 시장경제와 달리 모든 인간을 사회 속에서 상호 다른 구성원들과 호혜성 있는 관계를 추구하는 존재로 상호 신뢰와 협동을 통해 공정성 있는 연대로 사회적 가치를 구현하는 조직이다.

사회적 경제조직은 전 세계적으로 자본주의 시장경제를 통해 나타내고 있는 계층 간 (빈부격차, 세대, 대륙) 갈등, 고용불안, 고령화 등과 같은 국가·사회적 구조적 문제 해결을 위해 사회적 가치의 중요성을 강조하고 있다. 사회적 경제조직에 대해 UN은 보편성과 보용성의 사회적 가치를 내포한 '지속가능개발목표(SDGs, 2016~2030)'을 수립하고 추진하고 있으며, EU는 48개 항목으로 구성된 '사회적 경제 결의문을 채택하였다. 또한, ILO는 창립 100주년을 기념하는 결의문에서 양질의 일자리 창출과 지속가능경영체계의 고도화를 핵심전략으로 포용성 있는 사회적 경제조직을 강조하였다(한국사회적기업진흥원 홈페이지)[3].

사회적 경제조직에 대한 주요 선진국은 사회적 경제조직의 활성화를 위해 통합법률 제정과 금융지원 기관 설치로 다양한 지원정책을 실행하고 있다. 국내의 사회적 경제조직은 사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등으로 <표 2>와 같이 구분하고 있다.

<표 2> 사회적 경제조직의 유형별 근거법과 관할부처

| 구분            | 근거법                                     | 관할부처             |
|---------------|---|------------------|
| 사회적기업         | 사회적기업 육성법                               | 고용노동부            |
| 마을기업          | 행정안전부<br>마을기업육성사업<br>시행지침               | 행정안전부            |
| 협동조합          | 협동조합기본법                                 | 기획재정부            |
| 자활기업          | 국민기초생활보장법                               | 보건복지부            |
| 농어촌공동회<br>사   | 농어업인의 삶의 질 향상<br>및 농어촌지역 개발<br>촉진에 관한법률 | 농림축산식품부<br>해양수산부 |
| 장애인표준사<br>업장  | 장애인 고용촉진 및<br>직업재활법                     | 고용노동부            |
| 장애인직업재<br>활시설 | 장애인복지법                                  | 보건복지부            |
| 사회복지법인        | 사회복지사업법                                 | 보건복지부            |

즉, 사회적 기업은 “사회적기업육성법 제7조”에 따라 고용노동부 장관의 인증한 기업으로 취약계층에게 일자리 제공과 사회공헌을 통해 지역주민의 삶의 질 향상을 위해 사회적 가치를 추구한다[김문준, 2018][4]. 협동조합은 기획재정부 소관으로 조합원이 자발적인 결성과 공동소유로 민주적인 운영 주체로 취약계층에 대한 일자리와 사회서비스를 비영리 목적으로 실행하는 조직이다(두성림 외, 2020)[5]. 마을기업은 행정안전부 소관으로 지역공동체 이익을 효과적으로 창출하기 위해 설립·운영하는 지역주민 중심으로 기업이다(이남겸, 2019)[6]. 자활기업은 보건복지부 소관으로 1인 또는 2인 이상의 수급자 및 저소득 계층의 주민들이 자활근로 사업을 위해 생산자협동조합 또는 공동사업자 형태로 운영되는 조직이다(김문준, 2020)[7].

사회적 경제조직은 중소기업의 연평균 증가율 2.6%(’12~’16)대비 6배 이상 증가하였으며, <표 3>와 같이 ’18년 19,295개로 ’17년(16,701개) 15.7% 증가를 나타내었다.

한편 충남지역의 사회적 경제조직(’19년 12월 말 현재)인 사회적 기업은 184개(인증: 99, 예비: 85)이며, 마

을기업은 151개, 협동조합, 700개, 자활기업은 47개소로 나타내고 있다(박춘섭 외, 2019)[8].

<표 3> 4대 사회적 경제조직 현황

| 구분    | 계      | (단위:개)    |          |          |          |
|-------|--------|-----------|----------|----------|----------|
|       |        | 사회적<br>기업 | 협동<br>조합 | 마을<br>기업 | 자활<br>기업 |
| 2017년 | 16,701 | 1,877     | 12,290   | 1,442    | 1,092    |
| 2018년 | 19,295 | 2,122     | 14,465   | 1,497    | 1,211    |

\* 출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

### 2.3 사회적 경제조직의 지원정책

사회적 경제조직의 자생적 생태계 조성을 위한 지원 정책은 <표 4>와 같이 인건비 지원, 사업개발, 교육, 금융지원 등 다양한 형태로 조직특성에 따라 지원하고 있다. 사회적 기업은 다양한 형태의 정부지원 혜택을 받고 있으며, 마을기업과 자활기업은 인건비와 사업비와 같은 직접지원위주로 혜택을 부여받고 있으며, 협동조합은 조직 역량향상에 중점적인 지원정책을 부여받고 있다.

<표 4> 사회적 경제조직 대한 지원정책 현황

| 구분       | 직접지원                           | 간접지원  |  |
|----------|--------------------------------|---|--|
|          |                                | 공통  | 개별   |
| 사회적기업    | 인건비,<br>사회보험료,<br>사업개발비        | 관료지원, 교육<br>및 홍보,<br>컨설팅, 창업 및<br>운영지원,<br>정책자금 융자<br>등 | 세제(법인세, 소<br>득세, 부가세<br>감면, 기부금<br>인정 등)<br>모태펀드 운영<br>등 |
| 협동<br>조합 | -                              |   | -  |
| 마을<br>기업 | 사업비                            |   | -  |
| 자활<br>기업 | 인건비,<br>사업비,<br>창업자금,<br>컨설팅비용 |   | 사업 및<br>시설자금 융자  |

\* 출처: 이은선, 석호원(2017)[9]

<표 4>와 같이 사회적 경제조직은 법적 유형에 따라 중앙정부와 지자체에서 다양한 지원체계를 구축하여

취약계층에 대한 일자리 창출과 사회서비스 확대란 측면에서 직접적인 인건비 지원을 포함한 지원 및 육성정책을 통해 짧은 기간에 양적인 성장과 발전했다. 한편, 사회적 경제조직의 자립성과 생태계 조정에 대한 부족과 부처와 지자체 간의 단절적 정책집행으로 사회적 경제조직의 활성화에 한계점으로 대두되고 있다. 따라서 사회적 경제조직의 활성화를 위해서는 사회적 경제조직에 대한 전 국민의 인식 변화, 정부 및 지자체의 일관성 있는 지속가능한 정책지원과 민·간 협업체계 구축을 통한 자생력 확보의 필요성이 강조되고 있다.

#### 2.4 SWOT분석 개념

SWOT 분석기법은 일반적으로 조직의 내부와 외부 경영환경 분석을 통해 강점을 차별화하고 약점을 보완하기 위한 전략과제 정립 방법이다. 즉, SWOT란 내부요인의 강점(S: Strength)과 약점(W: Weakness)과 외부요인의 기회요인(O: Opportunity)과 위협(T: Threat)을 의미한다(김문준, 2020)[7]. 한편 SWOT를 기반으로 정립된 SO(강점·기회)전략, ST(강점·위협)전략, WO(약점·기회)전략, WT(약점·위협)전략을 통해 실행 전략과제를 도출한다(안병오, 2016)[10].

한편, SWOT분석을 통한 실행전략은 AHP기법을 통하여 SWOT분석결과에 대한 전략요인을 계량적으로 활용하며, 계획수립 시 의사결정 선호도를 반영한다(Oreski, 2012)[11]. 즉, SWOT-AHP기법 적용은 효율적인 자원배분을 통해 조직의 전략적 발전방안 정립과 다양한 문제해결방법에 활용되고 있다.

#### 2.5 연구대상 및 절차

사회적 경제조직의 전략과제를 정립하기 위해 문헌고찰을 통해 SWOT에 대한 1차 자료를 도출하였다. 한편, 도출된 1차 자료를 기반으로 내용전문가 10명(경영진 4명, 관리자 3명, 조직구성원 3명)을 대상으로 인터뷰 및 설문방법((2019년 11월 19일~11월 28일)을 통해 중복된 강점, 약점, 기회, 위협요인을 제외한 SWOT를 통해 전략과제 및 전략방향을 정립하였다.

### 3. 사회적 경제조직 활성화를 위한 전략과제 도출 결과

#### 3.1 사회적 경제조직의 SWOT 분석

사회적 경제조직(충남지역)활성화를 위한 전략과제를 정립하기 위해 충남지역 내 사회적 경제조직에 대한 1차 문헌고찰의 내용을 기반으로 한 결과에 대해 내용전문가 의견을 통해 다음과 같이 강점(S), 약점(W), 기회(O), 위협(T)을 <표 5>와 같이 도출하였다.

<표 5> 사회적 경제조직의 SWOT현황

| 강점(Strength)   | 약점(Weakness)  |
|--|---|
| S1. 사회적 경제조직의 양적성장<br>S2. 도·농 특성에 부합된 자원 풍부<br>S3. 사회적 경제네트워크 강화<br>S4. 행정체계 구축으로 신속한 정책 대응력, 조례 등 제도적 기반 구축                         | W1. 체계적인 지원 및 육성전략 미흡<br>W2. 사회적 경제조직의 규모의 영세성<br>W3. 사회적 경제조직에 대한 인지도 미흡<br>W4. 지역산업 및 시민사회와 연계성 미흡                |
| 기회(Opportunity)  | 위협(Threat)  |
| O1. 중앙정부 정책의 변화, 법 제도와 조직구조의 기반확대<br>O2. 사회적 경제조직에 대한 시민사회에서의 관심도 증대<br>O3. 사회적 경제조직에 대한 다양한 선행 사례 축적<br>O4. 융·복합을 통한 사회적 경제의 다양성 증대 | T1. 지역경제 전에 따른 시장경쟁 심화<br>T2. 정부정책지원확대로 인한 사회적 경제조직의 자율성 침해<br>T3. 사회적 경제조직과 지역사회와의 협력성 미흡<br>T4. 사회적 경제조직의 지질성장 미흡 |

첫째, 내부요인에 대한 강점(S: Strength)은 사회적 경제조직의 양적성장, 도·농 특성에 부합된 자원 풍부, 사회적 경제네트워크 강화, 행정체계 구축으로 신속한 정책대응력, 조례 등 제도적 기반 구축이다. 둘째, 약점(W: Weakness)은 체계적인 지원 및 육성전략 미흡, 사회적 경제조직의 규모의 영세성, 사회적 경제조직에 대한 인지도 미흡, 지역산업 및 시민사회와 연계성 미흡으로 정립되었다. 셋째, 외부환경에 기회요인(O: Opportunity)은 중앙정부 정책의 변화, 법 제도와 조직구조의 기반확대, 사회적 경제조직에 대한 시민사회에서의 관심도 증대, 사회적 경제조직에 대한 다양한 선행 사례 축적, 융·복합을 통한 사회적 경제의 다양성 증

대 등으로 나타낼 수 있다. 넷째, 위협(T: Threat)은 지역경제 전에 따른 시장경쟁 심화, 정주정책지원확대로 인한 사회적 경제조직의 자율성 침해, 사회적 경제조직과 지역사회와의 협력성 미흡, 사회적 경제조직의 지질 성장 미흡 등으로 나타났다.

### 3.2 SWOT분석을 통한 전략과제

사회적 경제조직 활성화를 위한 전략과제는 SWOT분석을 통해 도출된 요인을 바탕으로 SWOT Matrix를 통해 SO(강화전략), ST(극복전략), WO(보완전략), WT(방어전략)을 통해 사회적 경제조직 활성화를 위한 전략과제를 <표 6>과 같이 도출하였다(김문준, 2020)[7].

<표 6> 사회적 경제조직의 전략과제 현황

|   |
|---|
| SO 전략(S-O Mapping: Competitive Advantage)   |
| SO1. 사회적 경제조직의 홍보 강화<br>SO2. 사회적 경제조직의 질적 성장 기반구축<br>SO3. 지역산업과 연계된 사회적 경제조직의 조직화 강화<br>SO4. 정책변화에 대한 효율적이며 신속한 대응조직 체계로 전환                             |
| ST 전략(S-T Mapping: Vulnerable )   |
| ST1. 사회적 경제조직에 대한 민관 협력 강화<br>ST2. 사회적 경제조직의 자생력 확보 지원체계 강화<br>ST3. 새로운 시장 창출을 위한 사회적 경제조직의 진출기반 역량 강화<br>ST4. 협력적 거버넌스 체계 구축을 통한 사회적 경제조직의 주도성과 자율성 강화 |
| WO 전략(W-O Mapping: Constrained)   |
| WO1. 사회적 경제조직의 양적·질적 성장 강화<br>WO2. 사회적 경제조직의 지원센터 역량 강화<br>WO3. 사회적 경제조직의 역할 및 조직역량 강화<br>WO4. 지역특성을 반영한 다양한 사업모델의 사회적 경제조직의 발굴 및 육성                    |
| WT전략(W-T Mapping: Troubled)   |
| WT1. 사회적 경제조직의 활성화 방안에 대한 공론의 장 확대<br>WT2. 사회적 경제조직에 대한 교육 및 인재육성 강화<br>WT3. 사회적 경제조직에 대한 협력 및 지원체계 강화<br>WT4. 사회적 경제조직의 경쟁력 강화(자생력, 사회적 가치, 지속가능성)     |

첫째, SO전략(강화전략)으로 기회를 활용하여 강점을 더욱 부각시키는 공격적인 확산 전략으로 사회적 경제

조직의 홍보 강화, 사회적 경제조직의 질적 성장 기반구축, 지역산업의 사회적 경제조직의 조직화 강화, 정책변화에 대한 효율적이며 신속한 대응조직 체계로 전환을 전략과제로 하였다.

둘째, ST전략(극복전략)으로 내재된 역량을 집중하여 강점으로 위협요인을 극복하기 위한 차별화 전략으로 사회적 경제조직에 대한 민관 협력강화, 사회적 경제조직의 자생력 확보 지원체계 강화, 새로운 시장 창출을 위한 사회적 경제조직의 진출 기반 역량강화, 협력적 거버넌스 체계 구축을 통한 사회적 경제조직의 주도성과 자율성 강화로 전략과제를 선정하였다.

셋째, WO전략(보완전략)은 기회를 활용 및 포착하여 약점을 기회로 보완하는 극면전환 전략으로 사회적 경제조직의 양적·질적 성장 강화, 공익형 사회적 경제조직의 활성화, 사회적 경제조직의 역할 및 조직역량 강화, 사회적 경제조직의 지원센터 역량 강화, 지역특성을 반영한 다양한 사업모델의 사회적 경제조직의 발굴 및 육성의 전략과제를 나타내었다.

넷째, WT전략(방어전략)은 약점을 보완해 위협에 대응하고 극복하는 역량강화 전략으로 사회적 경제조직의 활성화 방안에 대한 공론의 장 확대, 사회적 경제조직에 대한 교육 및 인재육성 강화, 공공분야에 대한 사회적 경제조직에 대한 협력 및 지원체계 강화, 사회적 경제조직의 경쟁력 강화(자생력, 사회적 가치, 지속가능성), 사회적 경제조직의 협력 네트워크 강화로 전략과제를 나타내었다.

### 3.3 사회적 경제조직의 전략방향

사회적 경제조직의 전략방향은 사회적 경제조직에 대한 SWOT분석을 기반으로 도출된 전략과제를 바탕으로 전략방향 정립과 전략방향의 지향점을 정립하였다. 즉, 사회적 경제조직의 활성화를 위한 전략과제에 대한 전략방향을 통해 체계적인 실행력을 고도화 할 수 있다. 사회적 경제조직의 전략과제에 대한 전략방향은 <표 7>과 같다.

<표 7> 사회적 경제조직의 전략방향

| 1. 사회적 경제조직의 지원정책 기반 고도화 |   |
|--------------------------|---|
| 정의                       | 사회적 경제조직이 지속가능 경영체계정립으로 자생력을 향상하기 전략방향  |
| 전략과제                     | SO4: 정책변화에 대한 효율적이며 신속한 대응 조직 체계로의 전화,<br>ST2: 사회적 경제조직의 자생력 확보의 지원체계 강화<br>WO2: 사회적 경제조직의 지원센터 역량강화<br>WT1: 사회적 경제조직의 활성화 방안에 관한 공론의 장 확대  |
| 2. 사회적 경제조직의 성장기반 조성     |   |
| 정의                       | 사회적 경제조직이 자생적으로 성장과 발전할 수 있는 전략방향   |
| 전략과제                     | SO2: 사회적 경제조직의 질정성장기반 구축<br>SO3: 지역산업과 연계된 사회적 경제조직의 조직화 강화<br>ST3: 새로운 시장창출을 위한 사회적 경제조직의 진출기반 역량 강화<br>WO1: 사회적 경제조직의 양적·질적 성장 강화<br>WT3: 사회적 경제조직에 대한 협력 및 지원체계 강화               |
| 3. 사회적 경제조직의 발굴 및 육성     |   |
| 정의                       | 사회적 경제조직이 지역 내 다양한 문제 해결할 수 있도록 지역특성에 부합된 조직을 발굴하고 육성하여 지속성장할 수 있는 전략방향   |
| 전략과제                     | ST1: 사회적 경제조직에 대한 민관 협력체 강화.<br>ST4: 협력적 거버넌스 체계 구축을 통한 사회적 경제조직의 주도성과 자율성 강화.<br>WO4: 지역특성을 반영한 다양한 비즈니스 사업모델의 사회적 경제조직의 발굴 및 육성.<br>WT4: 사회적 경제조직의 경쟁력 강화(자생력, 사회적 가치 구현, 지속가능성). |
| 4. 사회적 경제조직의 홍보 및 육성     |   |
| 정의                       | 사회적 경제조직의 자생력 확보를 위한 홍보와 구성원 교육 육성에 대한 전략방향   |
| 전략과제                     | SO1: 사회적 조직의 홍보 강화.<br>WO3: 사회적 조직의 역할과 조직역량 강화<br>WT2: 사회적 경제조직에 대한 교육 및 인재육성 강화   |

즉, 첫째, 사회적 경제조직의 지원정책 기반 고도화로 사회적 경제조직이 지속가능 경영체계정립으로 자생력 향상을 위한 전략방향이다. 즉, 정책변화에 대한 효율적이며 신속한 대응 조직 체계로의 전화(SO4), 사회적 경제조직의 자생력 확보의 지원체계 강화(ST2), 사회적 경제조직의 지원센터 역량강화(WO2), 사회적 경제조직의 활성화 방안에 관한 공론의 장 확대(WT1)이다. 둘째, 사회적 경제조직의 성장기반 조성으로 사회적

경제조직이 자생적으로 성장과 발전할 수 있는 전략방향이다. 즉, 사회적 경제조직의 질정성장기반 구축(SO2), 지역산업과 연계된 사회적 경제조직의 조직화 강화(SO3), 새로운 시장창출을 위한 사회적 경제조직의 진출기반 역량 강화(ST3), 사회적 경제조직의 양적·질적 성장 강화(WO1), 사회적 경제조직에 대한 협력 및 지원체계 강화(WT3)로 구분하였다.

셋째, 사회적 경제조직의 발굴 및 육성으로 사회적 경제조직이 지역 내 다양한 문제 해결할 수 있도록 지역 특성에 부합된 조직을 발굴하고 육성하여 지속성장할 수 있는 전략방향을 의미한다. 즉, 사회적 경제조직에 대한 민관 협력체 강화(ST1), 협력적 거버넌스 체계 구축을 통한 사회적 경제조직의 주도성과 자율성 강화(ST4), 지역특성을 반영한 다양한 비즈니스 사업모델의 사회적 경제조직의 발굴 및 육성(WO4), 사회적 경제조직의 경쟁력 강화(자생력, 사회적 가치 구현, 지속가능성)(WT4)로 전략과제로 정립하였다.

넷째, 사회적 경제조직의 홍보 및 육성의 전략방향으로 사회적 경제조직의 자생력 확보를 위한 홍보와 구성원 교육 육성에 대한 전략방안이다. 즉, 사회적 조직의 홍보 강화(SO1), 사회적 조직의 역할과 조직역량 강화(WO3), 사회적 경제조직에 대한 교육 및 인재육성 강화(WT2)로 전략과제를 구분하였다.

#### 4. 결론

본 연구는 사회적 경제조직(충남지역중심)의 활성화를 위한 발전 전략과제와 전략방향을 정립하기 위하여 기존 문헌자료를 통해 1차적으로 SWOT 요인을 정립하였다. 한편, 1차적으로 정립된 SWOT분석 결과를 기반으로 내용 전문가를 활용(설문방법과 인터뷰)하여 중복된 개념(8가지)을 제외하였으며, 이후 전략과제와 전략방향을 다음과 같이 정립하였다. 첫째, 사회적 경제조직에 대한 SWOT분석결과 강점(S), 약점(W), 기회(O), 위협(T)에 대한 요인에 대해 각각 4개 요인으로 총 16개 요인을 도출하였다. 둘째, 사회적 경제조직에 대한 전략과제는 SWOT분석을 통해 정립된 요인에 대해 SWOT Matrix Mapping을 통해 SO(강화전략), ST(극복전략), WO(보완전략), WT(방어전략)를 다음

과 같이 정립하였다. SO(강화전략)은 SO1. 사회적 경제조직의 홍보 강화, SO2. 사회적 경제조직의 질적 성장 기반구축, SO3. 지역산업과 연계된 사회적 경제조직의 조직화 강화, SO4. 정책변화에 대한 효율적이며 신속한 대응조직 체계로 전환으로 한 4개의 전략과제를 정립하였다. ST(극복전략)은 ST1. 사회적 경제조직에 대한 민관 협력 강화, ST2. 사회적 경제조직의 자생력 확보 지원체계 강화, ST3. 새로운 시장 창출을 위한 사회적 경제조직의 진출기반 역량 강화, ST4. 협력적 거버넌스 체계 구축을 통한 사회적 경제조직의 주도성과 자율성 강화로 하여 4개의 전략과제를 정립하였다. WO(보완전략)은 WO1. 사회적 경제조직의 양적·질적 성장 강화, WO2. 사회적 경제조직의 지원센터 역량 강화, WO3. 사회적 경제조직의 역할 및 조직역량 강화, WO4. 지역특성을 반영한 다양한 사업모델의 사회적 경제조직의 발굴 및 육성의 전략과제 4개를 정립하였다. WT(방어전략)는 WT1. 사회적 경제조직의 활성화 방안에 대한 공론의 장 확대, WT2. 사회적 경제조직에 대한 교육 및 인재육성 강화, WT3. 사회적 경제조직에 대한 협력 및 지원체계 강화, WT4. 사회적 경제조직의 경쟁력 강화(자생력, 사회적 가치, 지속가능성)의 전략과제 4개를 도출하였다. 셋째, 사회적 경제조직의 활성화를 위한 전략 방향을 전략과제인 16개를 기반으로 된 4가지의 전략방향과 전략 방향에 대한 개념을 다음과 같이 정립하였다. 즉, 사회적 경제조직의 지원정책 기반 고도화는 사회적 경제조직이 지속가능 경영체계정립으로 자생력을 향상하기 전략방향을 정립하였다. 사회적 경제조직의 성장기반 조성은 사회적 경제조직이 자생적으로 성장과 발전할 수 있는 전략방향을 의미한다. 사회적 경제조직의 발굴 및 육성은 사회적 경제조직이 지역 내 다양한 문제 해결할 수 있도록 지역특성에 부합된 조직을 발굴하고 육성하여 지속성장할 수 있는 전략방향을 의미한다. 사회적 경제조직의 홍보 및 육성이란 사회적 경제조직의 자생력 확보를 위한 홍보와 구성원 교육 육성에 대한 전략방향을 의미한다. 즉, 본 연구를 통해 나타난 결과인 사회적 경제조직의 활성화에 대한 전략과제와 전략방향의 정립은 이론적 및 실무적 시사점을 추가하였다. 또한 사회적 경제조직의 지속가능경영 체계 고도화를 위한 실천적 시사점을 강조하였다. 즉, 사회적 경제조직에 대한 선행연구에서 매

우 미흡하게 연구되어지지 않은 부분에 대하여 이론적 개념을 기반으로 현업의 실제적 요인을 정립하였다는 측면이 본 연구의 가장 큰 특징이란 측면에서 이론적·실무적 연구에 기여하였다고 볼 수 있다.

한편, 본 연구 결과는 사회적 경제조직의 활성화를 위한 전략과제와 전략방안 정립이란 연구목적에 달성하였음에도 연구대상이 일부지역(충남)을 중심으로 표본을 선정하여 문헌연구 결과와 이를 기반으로 전문가 중심으로 연구결과를 정립하였다는 사례연구로 연구를 일반화하는데 한계점을 나타내었다. 이에 향후 연구에서는 다양한 지역과 전문가 및 변수를 통한 사회적 경제조직의 활성화 방안에 관한 연구가 필요하겠다.

## References

- [1] 김문준(2019), “사회적경제조직의 조직시민행동에 영향을 미치는 조직정치지각에 관한 연구: 직무스트레스의 조절효과중심으로”, 「기업경영리뷰」, 10(4):157-176.
- [2] 한경진(2019), “사회적경제 활성화 요인에 관한 연구”, 「박사학위논문」, 목포대학교.
- [3] 한국사회적기업진흥원홈페이지  
<http://www.socialenterprise.or.kr/index.do>
- [4] 김문준(2018), “사회적기업의 성과와 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향”, 「사회적경제와 정책연구」, 8(3):59-89.
- [5] 두성림·장석인·배성필·최호규(2020), “사회적 협동조합의 특성과 지속가능성에 관한 연구”, 「산업진흥연구」, 5(1):35-45.
- [6] 이남겸(2019), “지역공동체 활성화를 위한 마을기업 성공사례 - 조내기 고구마의 사례연구”, 「기술경영」, 4(2):131-147.
- [7] 김문준(2020), “사회적 경제조직에 대한 SWOT분석과 발전전략에 관한 연구: 충남지역을 중심으로”, 「기술경영」, 5(1):73-89.
- [8] 박춘섭·이홍택·목소리(2019), “충청남도 사회서비스 확충을 위한 사회적 경제 연계방안”, 「충남연구원」, 2019년 전략과제.
- [9] 이은선·이현지(2017), “사회적경제의 개념과 발전,

- 제도화”, 「한국사회와 행정연구」, 28(1): 109-138.
- [10] 안병오(2016), “SWOT분석을 통한 대한복싱협회 현황진단과 발전방안연구”, 「박사학위논문」, 경상대학교.
- [11] Oreski, D.(2012). Strategy development by using SWOT - AHP, TEM Journal, 1(4):283-291.

김 문 준(Kim, Moon-Jun)



- 공주대학교 경영학 박사(인사·조직)
- 현재 : 공주대KNU기업경영연구소 연구교수/한남대 외래교수/성지HR(주)CEO
- 관심분야 : 경영학, HR
- E-Mail : 12003ehdud@daum.net

