

근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 모형에 대한 연구: 서울지역 사회적기업을 대상으로*

이 영 범**·박 성 우***·남 승 연****·정 무 권*****

The purpose of this study is to suggest a model of sustainable development for Korean social enterprises. The literature in this field tends to be fragmented, focusing on the factors for social enterprise success, and as such lacks a coherent theory-based model. Using grounded theory, this study builds a model of sustainable development for social enterprises in Korea. This research confirms that sustainable development is a core requirement of social enterprises with social and economic goals. This requirement can be seen through low competitiveness and profitability, a lack of skilled workers, a conservative inclination toward the non-profit sector, and inappropriate institutional support. Accordingly, the strategies for enhancing the market power of social enterprises could allow the organizations to realize their dual goals and stabilize operations through the intervening effects of network and leadership. The study concludes by stating the importance for social enterprises to recognize the cycles of the growth process and to create multifaceted measures for their sustainability.

[Key Words: Social enterprise, Sustainable development, Sustainability, Grounded theory]

I. 서론

사회서비스 수요의 급증과 일자리 창출이라는 복합적인 당면 문제에 대한 해결 방안으로 사회적기업에 대한 정·재계 및 학계의 관심이 크다. 전통적인 복지국가 모델은 글로벌 경쟁

* 이 연구는 2010년도 정부재원(교육과학기술부 일반기초연구지원사업)으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2010-32A-B00237).

** 건국대학교 행정학과, 부교수(yblee97@paran.com).

*** 건국대학교 행정대학원 사회복지학과, 석사(psw0901p@hanmail.net).

**** 건국대학교 행정학과, 박사수료(serena75@konkuk.ac.kr).

***** 연세대학교 원주캠퍼스 행정학과, 교수(chungmk@yonsei.ac.kr).

의 심화와 관료제적 경직성에 따라 정부의 재정적·행정적 과부하를 초래하기 시작하여 심화되는 양극화와 새롭게 등장하는 사회적 수요를 해결하기 힘들어졌다(이영범·남승연, 2010). 반면에, 복지국가의 대안으로 출발했던 신자유주의 모델도 미국으로부터 시작된 글로벌 금융위기를 겪음으로써 역시도 그 대안이 되기에 부족함을 드러냈다. 이에 따라 전통적인 정부의 영역도 시장의 영역도 아닌 제3의 영역인 사회적 경제(social economy)에 대한 관심이 증가하고 있으며 새로운 조직형태인 사회적 기업들(social enterprises)이 전 세계적으로 각국의 정치·경제·사회·문화적 특성에 따라 다양한 유형을 보이면서 매우 급속도로 성장하고 있다(남승연·조창현·정무권, 2010).

정부에서는 2007년 법·제도를 정비하면서 본격적으로 사회적기업 육성정책을 펼치기 시작하였고, 사회적기업을 주제로 한 다양한 학문적 연구가 지속적으로 수행되고 있다. 그러나 현재 우리나라 정부의 사회적기업 육성정책은 각종 지원제도를 통한 양적 확대에만 초점을 맞추고 있다. 또한, 사회적기업에 대한 연구는 사회적기업이 무엇인지에 대한 기초 이론적 논의를 하거나, 해외 사회적기업의 사례를 소개하거나, 그렇지 않으면 과연 우리나라에서 사회적기업이 성공할 수 있을지에 대한 탐색적 연구에 머물고 있는 상황이다.

물론, 우리나라가 아직 사회적기업의 초기단계에 있기 때문에, 그 메커니즘을 알리고 활성화하는 것은 중요하며 이 과정에서 정부가 큰 역할을 하고 있는 것 또한 사실이다. 그러나 사회적기업의 도입과 설립보다 더욱 중요한 것은 사회적기업이 과연 소기의 목적을 달성하고 있는지를 점검하는 것이다. 즉, 사회적기업이 의도했던 성과를 창출하고 있는지, 그리고 이를 위해 정부의 사회적기업 육성정책의 방향이 적절한 것인지, 또는 우리나라에서 사회적기업의 성공전략은 무엇인지를 파악하는 것이다.

아직까지 사회적기업의 성공요인을 분석하는 정책적·학문적 시도는 매우 일천한 상황이다. 최근에 들어서야 비로소 이에 대한 필요성을 인식하고 사회적기업의 성과를 측정하기 위한 연구가 조금씩 진행되고 있는 추세이다. 다양한 논쟁 속에, 사회적기업의 성과평가 기준이나 지표에 대한 연구(REDF, 2003; Social Firm, 2006; 이승규, 2007; 조영복, 2007; 김순양, 2008)가 진행되고 있고, 사회적기업의 성과를 어떠한 도구로 측정하고 평가해야 하는지 그 모형에 대한 연구(Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2006; Olve, 1999; Bull, 2007; NEF, 2008; 허정수·윤영숙·박현상, 2008)가 이루어지고 있다. 그러나 아직도 사회적기업의 성과란 무엇을 의미하는지에 대한 정부와 학계의 합의된 견해는 존재하지 않는다. 그렇기 때문에 어떠한 사회적기업이 성공한 사례이며, 그 지속 가능한 성과를 창출하기 위한 성공전략은 무엇인지에 대한 논쟁도 지속되고 있는 상황이다. 이는 근본적으로는 사회적기업의 성과와 지속가능성에 관한 이론이 없기 때문이며, 사회적기업의 사례로부터 이론이나 개념을 정립하기에는 그러한 연구가 양적으로 너무 적었다는 것도 원인이 된다.

이와 같은 맥락에서, 본 연구는 미 정립된 다양한 논쟁 속에서 사회적기업의 성공 요인, 즉, 사회적기업의 지속가능한 발전을 담보하기 위한 전략 모형이라는 이론 구축을 목적으로 하고 있다. 이를 위해, 본 연구에서는 이론 모형 정립을 목적으로 질적 연구방법의 하나인 근거이론(grounded theory)을 적용 하고자 한다. 다음에서는 기존 문헌고찰을 통해 사회적기업의 성과에 대한 개념 정립과 사회적기업의 성공요인을 다룬 연구를 살펴볼 것이며, 3장에서는 근거이론에 대한 방법론적 고찰과 본 연구에서 이를 적용하기 위한 연구 설계에 대하여 보여준다. 4장은 실증분석을 위해, 현재 우리나라 사회적기업을 대상으로 한 인터뷰 내용에 근거이론을 적용한 연구결과를 보여준다. 본 연구는 사회적기업의 지속적인 성과창출을 위한 전략모형을 설계함으로써, 정부의 사회적기업 육성정책의 방향을 재점검하도록 할 수 있으며, 학문적으로는 사회적기업의 지속가능발전 모형에 대한 이론적 정립에 기여할 수 있을 것으로 본다.

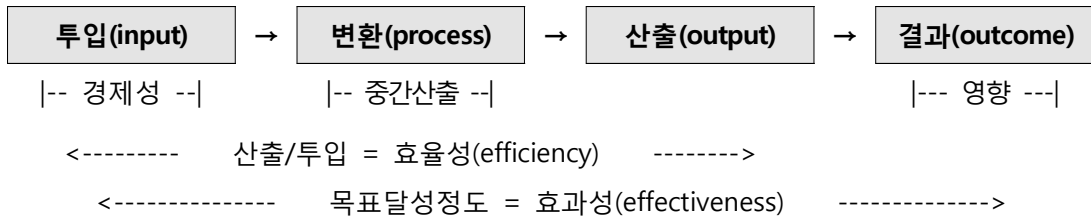
II. 이론적 고찰

1. 사회적기업의 성과 및 지속가능성의 개념

1) 사회적기업의 성과

아직까지 사회적기업의 성과가 무엇인지에 대한 정확한 개념 정의는 충분히 이루어지고 있지 않고 있는 실정이다. 사회적기업의 성과에 대한 개념이 명확히 정의되지 않았기 때문에 단일한 사회적기업의 성과 측정 도구도 개발되어 있지 않은 상태이다. 표준화된 성과 측정 도구가 개발되어 있지 않음으로써, 실제 다양한 형태로 급증하고 있는 사회적기업이 어떻게 운영되고 있는지 점검하기 어렵다. 과연 목적인 바대로 사회적기업이 취약계층에게 괜찮은 일자리(decent job)를 제공했는지, 적절한 사회서비스를 충분히 제공했는지, 또는 지역사회 경제발전과 사회적 욕구 충족에 기여하였는지를 평가하는 것은 사회적기업 존재의 당위성을 좌우할 정도의 큰 문제이다.

조직의 성과(performance)란 투입, 과정, 산출 및 결과를 계획 또는 목표에 대하여 통합적으로 추진하거나 이행하는 정도를 의미한다(이윤식 외, 2006). 이를 도식화해서 나타내면 다음과 같다. 이로부터 성과 개념을 정의해 보면, 성과란 조직 활동의 전 과정에서 나타나는 경제성, 중간산출, 영향, 효율성, 효과성 등을 포괄하는 광범위한 개념인 것이다.



더욱이, 사회적기업은 경제적 가치(economic value)와 사회적 가치(social value)라는 두 가지 목표의 동시 달성을 추구하는 바(Borzaga & Defourny, 2001), 사회적기업에서의 성과 개념은 더욱 복잡해진다. 따라서 사회적기업의 성과 개념에 대한 정의보다는 성과를 구성하는 측정변수나 구성요소를 통해 구체화하거나 사회적기업의 가치(value)라는 용어로 이를 대체하는 경우도 많다. EMES Network에서 제시한 사회적기업의 경제적·사회적 가치를 제시하면 다음과 같다.

<표 1> 사회적기업의 가치

경제적 가치(Economic Value)	사회적 가치(Social Value)
<ul style="list-style-type: none"> ·지속적인 제품 생산과 서비스 판매 활동 ·높은 정도의 자율성 ·상당한 수준의 경제적 위험 감수 ·일정 비율 이상의 유급 근로자 	<ul style="list-style-type: none"> ·지역사회 공헌을 명시적으로 추구 ·시민들의 자발적 참여 ·자본소유에 기초하지 않는 의사결정권 ·사회적기업의 영향을 받는 사람들도 의사결정과정에 참여 ·제한적인 이윤배분

자료: EMES Network(1997; 1998; 1999)

2) 사회적기업의 지속가능성

지속가능발전(Sustainable Development)은 1970년대 초에 등장한 개념으로, 1972년 UN 인간환경회의(Conference on Human & Environment)에서 환경적인 제약을 고려하지 못한 경제개발은 낭비적이고 지속 불가능하다고 지적한 데서 처음으로 제기되었다. 그러나 이때만 하더라도 지속가능발전이라는 개념이 체계화되어서 제시된 것은 아니었다. 공식적으로는 1987년 ‘세계환경개발위원회(World Commission in Environment & Development: WCED)’에서 제출한 ‘우리 공동의 미래(Our Common Future)’ 보고서에서 나타났고, 그 후 1992년 국제연합 산하 지속가능발전위원회(UNCSD)의 설치로 지속가능발전은 국제사회의 새로운 흐름으로 자리 잡아가고 있다. 현재의 지속가능발전 개념은 사회·경제·환경의 3가지 핵심 분야별 실천계획을 담은 Agenda 21을 통해 구체화되어, 경제적 성장과 물질적 부, 사회적 결속과 형

평성의 총합으로 볼 수 있다(이남철, 2010). 이에 기초하여, OECD(2001)는 지속가능한 발전을 현재와 미래 세대 간 형평성을 고려하여 인간의 복지를 최대화하는 발전으로 정의하고 있다. 따라서 지속가능발전이라는 개념은 결코 경제성장을 포기하자는 것이 아니고, 경제·환경·사회 세 개 분야의 균형발전을 추구함으로써(Subhas, 2003), 미래 세대에게 건강한 공동체를 물려주자는 개념까지를 내포하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이러한 지속가능성은 경제·경영의 영역에도 확대되기 시작하였다. 1992년 유엔 리우 지구정상회의에서는 세계 인류 차원의 새로운 성장 패러다임으로 ‘환경적으로 건전하고 지속가능한 개발(Environmentally Sound & Sustainable Development)’을 채택하였고, 지속가능경영은 이 선언을 경영활동에 도입한 것을 의미한다. 산업사회의 발전과 함께 무분별한 자원개발과 대량생산활동은 심각한 환경 훼손으로 인간의 생존까지 위협하게 되었고, 소위 환경경영의 이념으로 지속가능경영의 개념이 대두된 것이다. 최근에는 환경에 더해 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)까지를 포함하여, 지속가능경영은 기업이 경제적·사회적·환경적으로 건전하고 책임 있는 경영을 수행함으로써 지속적인 성장을 추구하는 것으로 이해된다(오현택, 2010). 즉, 지속가능경영이란, 기업의 모든 경영활동 과정을 경제적 수익성·환경적 건전성·사회적 책임성을 기초로 통합 추진하여 지속가능한 발전을 추구하는 경영 패러다임이라고 할 수 있다(남상민, 2009).

지속가능성을 정의할 때는 일반적으로 환경적 지속가능성, 경제적 지속가능성, 사회적 지속가능성을 의미하고, 때로는 이 세 요소를 모두 포함한다(오미옥, 2009). 첫째, 환경적 지속가능성은 소비할 수 있는 자연적 자본(natural capital)은 한정되어 있다는 인식을 바탕으로 한다(Dyllick and Hockerts, 2002; Wallace, 2005). 둘째, 경제적 지속가능성은 재정적 목표 달성에 중점을 둔다. “기업의 본분은 사업이다(Doig, 1999; Wallace, 2005)”라는 말처럼, 기업은 주주의 이익을 추구하는 활동을 해야 한다는 것이다. 셋째, 사회적 지속가능성은 사회적 자본(social capital)의 개념을 바탕으로 한다. 여기에서 사회 자본은 협력·규범·가치·신뢰·규칙 및 인간관계에 기초하며 사회적 결집 및 시민참여 등의 개념과 밀접히 연관된 것이다. 즉, 사회적 지속가능성 개념은 지역사회개발과 유지에 중요한 요소임을 의미하는 것이다(Putnam, 2000; Wallace, 2005).

한편, 사회적기업의 지속가능성에 주목한 연구는 아직까지 많지 않다. 대표적으로, DTI(2002)에서는 사회적기업의 고유한 특성을 감안한 지속가능성 개념을 제시한 바 있다. 이에 따르면, 사회적기업은 첫째, 보조금에 의존하지 않음으로써 재정적으로 지속가능하여야 하고, 둘째, 재정수입은 100% 상업거래를 통해 확보할 수 있도록 노력해야 하며, 셋째, 재정적 목표와 사회적 목표를 동시에 달성할 것을 추구함으로써 지속가능성이 확보된다고 본다. 이러한 맥락에서 볼 때, 사회적기업의 지속가능성에 대해 본 연구에서는 경제적 목표와 사회적

목표의 균형적 달성을 토대로, 현재와 미래 세대에게 건전한 공동체를 지속시키는 것으로 정의하고자 한다.

2. 선행연구 검토

사회적기업의 지속가능발전과 관련된 선행연구는 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 하나는 지속가능성을 사회적기업의 성공으로 보아, 이 지속가능성에 영향을 미치는 성공요인을 찾고자 한 연구이다. 다른 하나는 사회적기업의 지속가능성을 가늠하기 위한 사회적기업의 성과와 관련된 연구이다. 마지막으로, 명시적으로 사회적기업의 지속가능성과 관련된 연구를 들 수 있다. 다음에서는 사회적기업의 차례로 성과, 성공요인에 관한 연구, 그리고 지속가능성에 관한 선행연구를 살펴볼 것이다.

1) 사회적기업의 성과에 대한 연구

사회적기업의 성과에 대한 기존 연구는 과연 사회적기업의 성과를 무엇으로 보아야 하는 것인가의 개념적·이론적 논의에서 출발하고 있다. 일반적으로 사회적기업의 성과는 사회적기업이 목표로 하는 가치를 달성하는 것을 의미한다. 따라서 사회적기업의 성과에 대한 연구는 사회적기업이 추구하는 가치의 개념화와 이를 어떻게 측정할 것인가로 나누어진다.

먼저 사회적기업의 목적은 앞서 Borzaga & Defourny(2001)가 제시한 경제적 가치(economic value)와 사회적 가치(social value)의 동시적 추구로 모아지고 있다¹⁾. 예를 들면, Dees & Anderson(2003)은 사회적기업의 성과평가를 위해서는 정량화 가능한 경제적 가치와 정량화가 어려운 사회적 가치를 모두 포괄하는 성과목표를 측정해야 한다고 제시하였다. 또한, Speckbacher(2003)도 사회적기업을 이윤이라는 경제적 가치만으로는 성과를 측정할 수 없고, 다른 사회적 가치들도 모두 고려해야 할 것을 주장하였다. 최근에는 이러한 사회적기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 보다 세분화하여 Dees & Anderson(2003), 이승규·라준영(2009)과 선남이·박능후(2011)의 연구에서와 같이, 앞선 두 개 가치 이외에 사회경제적 가치(socio-economic value)를 별도로 두는 경우가 있다. 이들은 경제적 가치를 일반 영리기업에서와 같이 제품과 서비스의 생산 및 거래 활동을 통해 직접적으로 발생하는 것으로, 사회경제적 가치를 기업활동으로 인해 발생한 사회적 영향 중 화폐가치로 환산 가능한 가치로, 사회

1) 경제적 가치: 지속적인 재화 생산 및 서비스 판매활동, 높은 자율성, 상당한 경제적 위험 감수, 일정 비율 이상의 유급근로자

사회적 가치: 지역사회에 대한 공헌, 시민들의 자발적 참여, 자본소유에 기초하지 않는 의사결정권, 사회적 기업에 의해 영향 받는 사람들도 의사결정과정에 참여, 제한적 이윤배분

적 가치를 사회적기업이 생산한 가치 중 경제적으로 환산할 수 없는 비화폐적 가치로 보았다 (선남이·박능후, 2011).

<표 2> 사회적기업의 가치와 측정방법

구분	정의	측정 예시
경제적 가치	·제품과 서비스의 생산 및 판매 과정에서 창출되는 이익률 ·민간 영리기업에서의 경영지표	ROI, ROE, IRR, PER
사회적 가치	·재무적으로 측정될 수 없는 개인·기업·사회가 얻는 정성적 가치	SROI(사회적 투자수익률), BSC(균형성과표)
사회경제적 가치	·사회적 가치 중 경제적으로 환산 가능한 가치	사회복지예산 지출 절감, 세수 증대, 사회적 비용 감소

자료: Dees & Anderson(2003)

이와 같이, 사회적기업의 성과가 사회적기업이 추구하는 사회적·경제적 가치를 의미한다는 점에서는 어느 정도의 일치된 견해가 있다. 그러나 실제로 사회적기업의 성과를 어떻게 평가할 것인가에 대해서는 합의된 측정 기준이나 방법이 존재하지 않은 채, 현재 다양한 논의가 진행되고 있는 상황이다. 다양한 논의 속에, 사회적기업의 성과평가 기준이나 지표에 대한 연구(REDF, 2003; Social Firm, 2006; 이승규, 2007; 조영복, 2007; 김순양, 2008)가 진행되고 있고, 사회적기업의 성과를 어떠한 도구로 측정하고 평가해야 하는지 그 모형에 대한 연구(Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2006; Olive et al., 1999; Bull, 2007; NEF, 2008; 허정수·윤영숙·박현상, 2008; 장정주, 2010)가 이루어지고 있다.

먼저 사회적기업의 성과평가 기준 및 측정지표에 대해 The Roberts Enterprise Development Fund(2003)는 사회적기업이 영향을 미치는 대상을 개인(직원), 기업, 조직, 사회라는 네 가지 범주로 나누고, 직원들의 삶의 질 개선, 기업 프로그램의 건전성·성장성·수익성, 조직 효과성, 그리고 SROI를 사용한 사회적 기업의 사회적 영향을 추정하였다. Social Firm UK(2006)는 Social Firm Performance Dashboard를 개발하였다. Social Firm Performance Dashboard는 크게 재정, 고용, 고객, 기업내부과정, 환경, 훈련생의 6가지 관점에 따른 평가기준을 제시하고 있다.

한편, 우리나라에서 사회적기업의 성과평가 기준을 최초로 제시한 것은 이승규(2007)이다. 여기에서 그는 사회적 목적 달성을 위한 활동과 성과평가를 연계시키기 위해 전통적으로 논리모형(logic model)을 적용하였다. 즉, 논리모형에 따라 투입·활동·산출·결과를 순서대로 연계하여 각 단계별로 측정지표를 제시한 것이다. 조영복(2007)이 제시한 사회적기업의 성과평가 기준 및 지표는 이용자만족도와 직원만족도, 안정적 고용창출 및 종업원의 삶의 질 개선, 직원의 직업능력 개발, 지원금 대비 매출액의 5가지 기준이다. 김순양(2008)은 사회적

기업의 성과 평가는 3가지 측면에서 접근해야 할 것을 강조하였다. 사회적기업의 성과는 크게 경제적 가치와 사회적 가치의 두 축과 더불어 그 중간적 평가 항목까지 고려하여야 할 것을 주장하면서 9가지 사회적기업의 성과평가 기준을 제시하였다.

한편, 최근 들어 사회적기업을 비롯한 비영리 조직의 성과측정 도구 개발에 대한 연구가 활발히 시도되고 있다. 특히, 사회적기업도 기업이라는 측면에서 기존의 영리 기업에서 많이 사용되던 BSC를 활용한 성과측정 도구를 사회적기업에 적용하려는 시도가 이루어지고 있다. Kaplan과 Norton(1996)은 BSC가 비영리조직에도 적용될 수 있다고 하였다. Niven(2006)과 Olve et al.(1999)은 영리조직과 비영리조직의 차이를 고려하여 Kaplan과 Norton(1996)의 BSC 모델을 비영리 조직에 맞게 새롭게 제안하였다. 사회적기업을 대상으로 한 BSC의 적용은 Bull(2007)의 연구에서 찾아볼 수 있다. Bull(2007)은 기존의 BSC를 비영리조직인 사회적기업에 대한 균형표로 재해석하는 연구를 시도한 바 있다.

그러나 사회적기업의 성과에 관한 기존 연구들은 다음과 같은 두 가지 측면에서 한계를 갖고 있다. 하나는 최근에 활발하게 이루어지고 있는 우리나라 사회적기업의 성과에 관한 연구는 주로 해외연구에 의존하고 있다는 점이다. 그렇기 때문에 정부 차원에서 정책적으로 육성 및 지원되고 있는 우리나라 사회적기업의 현실에 적합한 모형을 제시하는데 근본적인 한계를 보일 수밖에 없다. 정책의 성공여부는 어떠한 상황과 맥락 속에서 전개되었는지에 따라 달라지기 때문에, 정부 주도적으로 이루어지고 있는 우리나라 사회적기업의 정책 현실에 적합한 이론 모형을 구축하는 것이 필요하다. 두 번째는 사회적기업의 성과라는 개념이 단지 사회적 가치와 경제적 가치의 달성이라는 애매한 측면에서 정의되고 있다는 점을 들 수 있다. 그렇기 때문에 기존 연구들은 사회적기업의 성과를 무엇으로 어떻게 측정할 것인지를 측정지표 내지는 측정모형에 초점을 맞추고 있었다. 그러나 현실적으로는 어떻게 하면 사회적기업이 목표로 하는 성과를 달성할 수 있을 것인지에 대한 연구는 이루어지지 못했기에, 사회적기업의 성과에 관한 연구는 상당부분 이론적 논의 수준에서 머물고 있다. 따라서 다음에서는 어떻게 하면 사회적기업이 성공할 수 있는지 그 요인을 밝히고자 한 선행연구를 살펴보겠다.

2) 사회적기업의 성공요인에 관한 연구

사회적기업의 성공은 사회적기업이 추구하는 두 가지 목표, 경제적 성과와 사회적 성과를 균형적으로 달성했다는 것을 의미한다. 우선, Moshe & Lerner(2006)는 Gartner(1985)가 제시한 4가지 성과측정 기준에 의해, Eisenhardt(1989)의 연구방법으로 33개 social venture를 대상으로 정량적 방법을 가미한 정성적 방법을 통해 사회적기업의 성공요인으로 기업가, 환경,

조직, 과정의 4개 부문의 15개 요인을 제시하였다. 그 후, 그는 사후검증 과정을 거쳐 i) 기업가의 사회적 네트워크, ii) 기업가의 헌신, iii) 자본적 기반, iv) 벤처 정신의 공적 수용, v) 인적자원, vi) 공공과 비영리부문의 장기적 협력, vii) 시장경쟁력, viii) 기업가의 경력 등이 이스라엘 social venture의 주요 성공요인임을 확인하였다.

또한, Maurice(2004)는 케냐의 지역기반 사회적기업의 성공요인으로 마케팅 능력과 수익성, 사회적 안정, 주인의식, 리더십, 생태보존, 기술이전의 6개를 제시한 바 있다. Wheeler et al.(2003)은 개발도상국가들의 50개 지역기반 사회적기업의 사례를 분석하여, i) 사회적기업가의 기업가정신, 경영능력 및 기술적 역량, ii) 사회적기업가의 지속적인 개발의욕 및 태도, iii) 파트너십, iv) 재무자원 및 기타 거버넌스 환경 등을 제시하였다. Porter(1995)의 경우에는 미국 내 취약지역 사업을 수행하는 기업의 시장경쟁력은 전략적 위치, 시장 수요, 지역 클러스터와의 연계, 인적자원의 4개 요인에 의해서 결정된다고 주장하였다. 호소우치 노부타카(2007)는 일본형 지역기반 사회적기업의 성공요인을 생활영역에서의 창업 용이성, 협동사업, 수지균형, 지자체 및 대기업으로부터의 업무 위탁의 5개 요인을 제시한 바 있다.

한편, 우리나라의 사회적기업의 성공요인에 대한 연구는 우선 이인재(2006)는 자활공동체에서 사회적기업으로 성장한 컴윈의 사례를 분석하여 업종, 경영전문인, 사회적 지원, 조직내부 상호 통제시스템의 4개 요인을 제시하였다. 이 연구는 단일 기업을 대상으로 한 단편적이라는 평가를 받고 있지만, 당시 국내에 유일하게 사회적기업의 성공요인을 실증 사례로 분석한 연구라는 점에서 의의가 있다. 이 외에 우리나라 사회적기업의 성공요인을 제시한 연구는 정선희(2006)로, 사회적기업가의 자질과 전문직원 및 외부 전문가와 같은 인적 요소와 명확한 책임라인이 구비된 시스템, 그리고 충분한 시장조사와 사업의 장기적 안목과 같은 요소를 들고 있다.

이러한 사회적기업의 성공요인에 대한 연구는 성과 연구에 비해 상당히 실제적으로 접근하고 있음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고, 아직까지 해외연구에 비해 국내 연구사례는 그 절대적인 양이 부족하다는 것을 알 수 있으며, 이론적으로 성공요인을 제시한 연구가 아니라며, 실증 연구의 경우도 단일 기업을 대상으로 하여 일반화하기에 어려움이 있다. 따라서 보다 우리나라의 현실에 적합한 맥락적 (contextual) 연구가 필요하다. 또한, 사회적기업의 성공이라는 개념은 매우 모호한 개념이다. 무엇을 성공으로 볼 것인지, 단지 사회적기업의 사회·경제적 성과를 달성했다면 성공으로 볼 수 있는가의 문제가 남아있다. 본 연구에서는 이를 보다 명확히 하여, 사회적기업이 사회·경제적 성과를 달성한 상태를 성공으로 보고자하며, 이 상태가 지속되는 것을 사회적기업의 지속가능한 발전으로 지칭하고자 한다. 따라서 다음에서는 사회적기업의 지속가능발전에 대한 연구를 살펴보겠다.

3) 사회적기업의 지속가능발전에 대한 연구

사회적기업의 지속가능한 발전의 측면을 지속가능성의 세 가지 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 환경적 지속가능성의 측면에서 볼 때, 사회적 기업은 혼성화(hybridization)의 중요성을 강조한다. Laville & Nyssens(2001)은 사회적·환경적 기여를 우선시하는 사회적기업의 특성이 경시된다면, 동형이성(isomorphism)이 발생할 위험성이 있음을 제시하였다. 즉, 사회적기업의 특성은 세 경제적 원리와 체계 모두를 활용하는 데에 있는 것이다. 사회적기업은 시장 활동을 통해 이윤을 창출하는 조직이며, 공공부문의 서비스를 대행하지만 공공기관과는 다른 독립적인 조직이면서, 사회적 성과를 달성하고자 하지만 제3세계와는 다른 조직이다. 이러한 측면에서 사회적기업의 장기적 지속성이란 ‘경제의 세 개 축을 계속해서 혼성하는’ 능력에 달려 있다.

둘째, 경제적 지속가능성은 사회적기업의 규모와 재정능력을 의미한다. Ryan(1999)은 사회적기업의 규모가 지속가능성에 기여한다고 보았으며, Borzaga & Defourny(2001) 역시 사회적기업의 작은 규모(small size)가 광범위적인 환경적 도전에 효과적인 대응을 할 수 없게 만드는 내부적 약점이라고 제시하였다(Phillips, 2006). 또한, Brown(2002)은 1970년대부터 1980년대 사회적기업의 활동을 분석한 결과, 이 기간 동안 무수한 사회적기업이 몰락한 이유로 기업 규모를 들고 있으며, 경제적 지속가능성의 또 다른 주요 요인은 사회적기업 자원 및 자금이다. 실제로 사회적기업이 극복해야 할 당면 과제 중에서 재정적 어려움은 가장 큰 부분을 차지한다(Leslie, 2002; Hines, 2006).

셋째, 사회적 지속가능성의 측면에서는 사회적기업 이해관계자들의 이해 증진 및 내부 결속력 강화와 지역사회를 기반으로 한 운영을 들 수 있다. 먼저 영국의 사회적기업청(Social Enterprise Unit)은 사회적기업의 성장을 저해하는 주요 요인을 분석하였는데, 여기에서 주요한 요인은 이해관계자들의 사회적기업의 가치에 대한 이해 부족과 결속력 부족을 제시하였다. 결국 사회적기업가는 사회적 가치와 경제적 가치 모두를 지향할 수 있는 사회적기업의 문화적·행정적 운영 환경을 발전시켜야 한다는 것이다(Dees & Anderson, 2003; Phillips, 2006). 다음으로, 사회적기업의 사회적 지속가능성의 경우, 지역사회를 기반으로 하여 기업 활동의 결과가 지역사회의 혜택으로 돌아갈 수 있도록 해야 한다는 것이다. Paola Bobos의 저자들이 2006년에 발간한 「Reviewing OECD experience in social sector」에서는 사회적기업의 사회적 영향력을 제시한 바 있다. 여기에서는 사회적기업이 지역사회에 필요한 사회서비스를 제공하고, 서비스 전달과정에 다양한 이해당사자를 참여시켜 서비스 수준을 향상시킨다고 하였다. 또한, 사회적기업은 사회적 목표를 달성하기 위해 지역사회 자원을 동원하고, 시민참여를 촉진시키는 등 사회혁신을 위한 파트너십을 발전시켜 시민사회 발전에 공헌한다

고 제시한 바 있다(함께일하는재단·노동부, 2010).

지속가능성의 세 가지 측면에서 사회적기업의 발전 방안을 정리하면 다음과 같다.

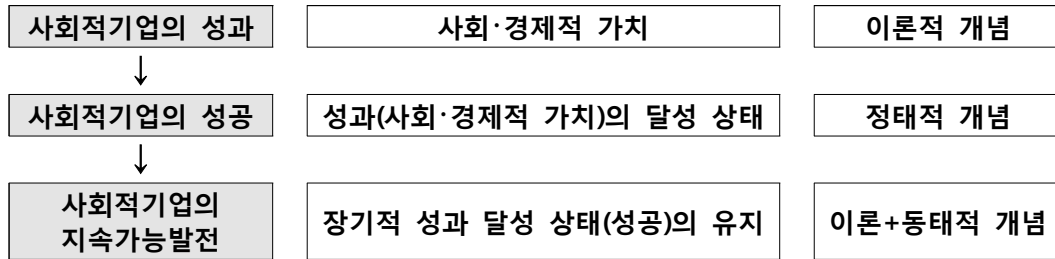
<표 2> 사회적기업의 지속가능한 발전 방안

지속가능성	구분	세부 내용
환경적	혼성 조직적 성격	시장, 비시장, 비화폐적 균형을 이루는 조직
경제적	적정 규모 및 재정능력	적정 규모 및 자금
사회적	지역에 기반한 민주적 운영	기업 활동 결과로 인한 지역사회에 대한 혜택
	정책결정자들의 이해	이해관계자들의 이해와 사회적기업의 결속력

자료: 오미옥(2009)에서 재구성

지금까지 성공, 성과, 지속가능성이라는 세 가지 측면에서 사회적기업의 지속가능발전을 접근하는 것은 이 세 개념이 상호 연관되어 있기 때문이다. 우선 사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치에 대한 동시 충족을 목표로 하고 있으며, 이 사회적 가치와 경제적 가치를 사회적기업의 성과라고 지칭한다. 따라서 사회적기업의 성과와 관련해서는 무엇을 어떻게 측정할 것인가의 연구가 주로 이루어지고 있다. 이러한 맥락에서 사회적기업의 성과는 이론적 개념이라고 할 수 있다. 두 번째로, 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성한 사회적기업은 성공한 사회적기업으로 간주된다. 이와 관련해서는 어떠한 요인이 사회적기업을 성공에 이르게 할 수 있는가에 대한 연구가 주를 이룬다. 이러한 사회적기업의 성공요인은 목적 달성 정도에만 초점을 맞추었기 때문에 시간의 개념을 고려하지 못하고 있다. 이에 반해, 마지막으로 지속가능발전의 개념은 사회적기업의 성과인 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 달성을 통해 성공에 이른 상태가 지속적으로 유지·발전된다는 동태적 의미를 가지고 있다. 이러한 동태적·지속적인 성공 개념이 필요한 것은 현재 우리나라가 취하고 있는 사회적기업의 정책과 그 맥을 같이 한다. 서론에서 제시했던 바와 같이, 우리나라 사회적기업 관련 정책은 정부 인증제도를 채택하고 있고 지원 기간을 제한하고 있다. 따라서 정부 지원이 종료된 이후에도 지속적으로 그 성과를 창출할 수 있는지의 개념이 바로 사회적기업의 지속가능발전을 의미하기 때문이다. 이와 같은 사회적기업의 성과, 성공, 그리고 지속가능발전 개념을 체계화하면 다음과 같다.

<그림 2> 사회적기업의 성과, 성공, 지속가능발전 개념의 체계도



이러한 관점에서, 본 연구에서는 사회적기업의 성과나 성공요인을 넘어서는 지속가능발전 개념에 초점을 두고자 하며, 선행연구의 한계에서 본 것처럼 보다 우리나라의 상황과 맥락에 적합한 사회적기업의 지속가능발전 모형을 모색하는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 연구는 우리나라 사회적기업 현장에서의 목소리를 바탕으로 귀납적인 분석을 통해 이론을 구축하는 근거이론(Grounded Theory) 방법론을 사용한다. 근거이론(Grounded Theory)은 Glaser와 Strauss에 의해서 개발된 질적·귀납적 연구방법이다(신경림·김미영, 2003). 근거이론(Grounded Theory)이란 연구자가 어떠한 현상 속에 속한 자료를 체계적으로 수집하고 분석하면서 발견하고, 이를 발전시켜 잠정적으로 증명할 수 있는 체계적인 과정으로 유도하는 귀납적 이론이다(박연숙, 2000). 다시 말해, 근거이론은 어떠한 이론(theory)의 귀납적-질적 생산을 목적으로 하는 연구방법 및 그 결과로 도출된 이론을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 사회적기업 실무자들을 대상으로 심층인터뷰를 실시하고, 이를 근거이론에 적용하여 사회적기업의 지속가능발전 모형에 관한 이론을 구축하고자 한다. 이를 바탕으로 사회적 성과와 경제적 성과라는 두 가지 상이한 가치를 추구하는 사회적기업의 지속가능한 발전모형을 도출할 수 있을 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구절차

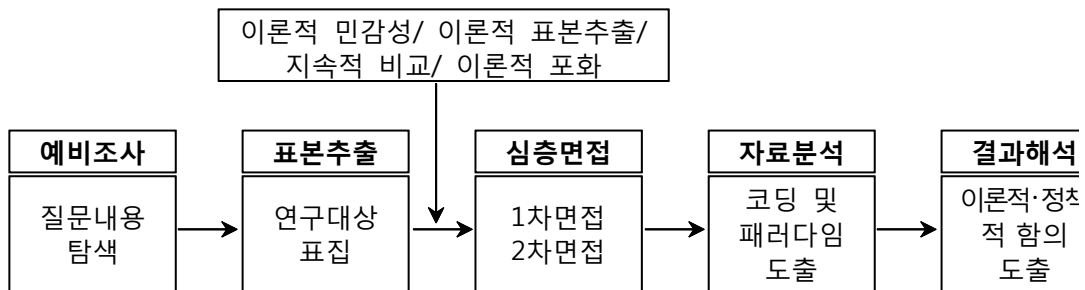
본 연구에서는 근거이론을 적용하여 우리나라 사회적기업의 지속가능발전 모형을 구축하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해, 먼저 연구의 실현가능성을 탐색하기 위해 예비조사를 실시하고, 그 내용을 바탕으로 조사대상의 범위를 확정된 뒤, 심층면접 질문지의 내용

을 보완하였다. 그리고 표집을 위해 고용노동부 인증 사회적기업들에게 개별적으로 인터뷰를 요청하였고, 이에 응한 11개 사회적기업의 구성원과 심층인터뷰를 실시하였다.

이러한 과정을 통해 수집된 인터뷰 자료는 근거이론의 자료 분석 방법을 적용하여 개념화 및 범주화, 패러다임을 도출하는 과정을 거쳤다. 여기에서 이론적 민감성을 위해 선행연구를 지속적으로 검토하였고, 전화와 이메일을 통해 2차 면접을 실시하였다. 또한, 권위 있는 전문가의 조언을 통해 이론적 포화상태를 만들 수 있었다. 마지막으로, 연구 결과를 도출하여 유형 및 과정을 설명하고, 이를 바탕으로 이론적·정책적 함의를 도출하고자 하였다.

이와 같은 본 연구의 절차이자 근거이론의 연구과정 모형을 도식화하면 다음과 같다.

<그림 3> 연구절차: 근거이론 연구과정 모형



2. 자료수집

본 연구에서는 먼저 사회적기업 구성원들을 대상으로 심층면접을 실시하기 위해, 사전 예비조사를 거쳐 질문내용의 틀을 구성하였다. 그리고 면접 대상자를 선정한 후 심층인터뷰를 진행하는 방식으로 수행하였다.

1) 예비조사

예비조사는 연구의 실현가능한 분석범위를 설정하고 심층면접의 질문 내용을 구성하기 위해 실시되었다. 우리나라의 대표적인 사회적기업에서 중간 관리자급 이상의 직위에서 근무하는 구성원 2인을 대상으로 약 세 시간 동안 심층면접 형식으로 이루어졌다. 주된 내용은 소속 사회적기업의 규모 및 운영 현황 등과 같은 일반적인 기업 현황, 설립 취지와 성장과정 및 지속가능성을 위한 전략에 관한 것이었다. 이러한 기초 면접 자료를 토대로 본 조사를 위한 질문지를 다음과 같이 구성하였다. 면접은 원활한 진행을 위해 반구조화된 질문지 형식을

택하여, 인터뷰를 진행하는 과정에서 내용을 일부 수정하거나 첨가하였다.

<표 3> 심층면접 질문지 구성

구성 항목	주요 내용
기업 현황	·업종, 조직형태, 규모, 운영기간 등 ·설립 배경 및 취지, 진행 중인 사업 등
성장 과정	·성장 배경 ·성장과정에서 겪은 각종 위기감 또는 성공요인 ·사회·경제·환경적 성과
향후 전략	·지속가능발전을 위한 전략 ·향후 방향성

2) 대상자 선정

대상자 선정은 예비조사를 통해 범위를 정하고 근거이론의 이론적 표본추출을 사용하여 적합한 대상자를 선정하였다. 인터뷰 참가자들에게는 사전에 전화로 연구의 목적과 방법에 대해 설명하고 동의한 사람들에게 한해 인터뷰를 실시하였다. 본 연구에서는 우선적으로, 2010년 1월 이전에 인증된 기업 중에서 최소 1년 이상 지속적으로 운영되고 있는 기업을 연구 대상으로 하였다. 그리고 인증 사회적기업의 수가 가장 많은 서울과 경기권역의 사회적기업들에게 전화로 인터뷰 요청을 하였다. 그러나 대다수의 사회적기업들이 저성장의 문제, 평가에 대한 부정적 반응, 무분별한 이슈화 등의 이슈를 들어 인터뷰를 거절하였고, 단 11개 사회적기업만 인터뷰에 응하겠다는 답을 받았다.

인터뷰 요청에 응한 11개 사회적기업은 업종별로 보았을 때, 사회서비스 분야 5개 업체, 문화예술 분야 3개 업체, 환경 분야 2개 업체, 제조업 분야 1개 업체이다. 인터뷰를 요청한 대상자는 각 사회적기업에 속한 구성원으로, 소속 기업의 성장과정과 현황에 대해 팀장급 이상이었다. 면접 대상자의 일반적 특성은 다음과 같다.

<표 4> 면접 대상자의 일반적 특성

구분	지역	인증시기	업종	유형	면접자 직위
기업1	서울	2007년	환경	기타형	사업팀장
기업2	서울	2008년	환경	기타형	전략팀장
기업3	서울	2007년	가사간병	혼합형	홍보팀장
기업4	서울	2009년	가사간병	일자리제공형	대표이사
기업5	서울	2008년	가사간병	사회서비스제공형	사업팀장
기업6	서울	2009년	사회복지	기타형	간사
기업7	서울	2008년	보육	혼합형	운영지원팀장
기업8	서울	2008년	제조	일자리제공형	대표이사
기업9	서울	2010년	문화예술	기타형	홍보팀장
기업10	서울	2010년	문화예술	기타형	기획팀장
기업11	서울	2007년	문화예술	기타형	대표이사

3) 연구방법

11개 사회적기업을 대상으로 한 인터뷰는 2010년 3월 28일부터 4월 29일까지 기간 동안 이루어졌다. 각 대상자별 인터뷰 시간은 60분~90분 이었고, 시간과 장소는 대상자와 협의 후에 결정하였는데, 대부분 해당 사회적기업을 직접 방문하여 회의실과 같은 비교적 조용한 곳에서 진행되었다. 인터뷰는 주로 사회적기업의 설립배경과 취지, 현황 및 성장과정, 그리고 사업 전략 및 방향성에 대해 질문하고 대상자가 응답하는 방식으로 진행되었다. 원활한 인터뷰를 위해서 반구조화된 질문지를 사용하였고, 사전에 고용노동부 사회적기업 소개 자료와 각 기업 홈페이지를 참고하여 인터뷰 과정에서 질문을 수정하거나 첨가하였다.

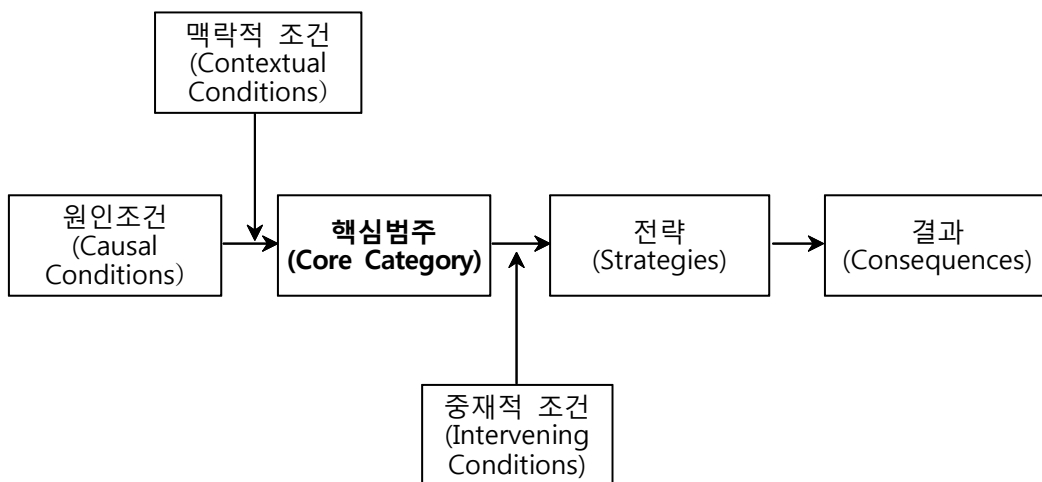
인터뷰 내용과 과정은 대상자의 허락이 있는 경우에는 녹취를 하였고, 그렇지 않은 경우에는 기록을 하였으며, 일부는 대상자가 제시한 내부 자료를 참고하기도 하였다. 이 과정에서 대상자의 비언어적 느낌을 간과하지 않기 위해 메모를 적극적으로 활용하였고, 가급적 인터뷰가 끝난 후 즉시 녹취록을 작성하였다. 작성된 녹취록을 토대로 코딩을 하였고, 코딩하는 과정에서 의미가 불분명한 내용이 있을 경우 해당 인터뷰 대상자에게 전화와 이메일을 통해 2차 면접을 실시하여 명확히 하였다.

이렇게 수집된 자료를 근거이론에 의해서 분석하였다. 근거이론에서의 분석이란 코딩을 의미한다(한승주, 2010). 수집된 인터뷰 자료에서 공통적 요소(properties)를 찾아 개념(concept)을 부여하고, 이 개념들을 다시 공통된 것끼리 묶어서 범주(category)화 하게 된다. 그리고 범주들 중에서 핵심이 되는 범주(core category)를 선정하고, 이것을 중심으로 이야기(story)가 만들어지도록 원인 조건(causal conditions)과 맥락(context), 전략(strategies)과 결과

(consequences) 등에 각 범주들을 위치시킨다. 이 패러다임(paradigm)을 정밀화하기 위해 다시 개념화와 범주화 작업으로 돌아가서 자료를 재수집하고 재검토 작업을 하게 되고, 충분히 정밀화되었을 때 작업을 마치고 이론을 제시한다(Goulding, 2002; Strauss & Corbin, 1990; 1998; Glaser, 1978; 한승주, 2010).

이러한 근거이론에서의 framework를 도식화하면 다음과 같다.

<그림 3> 근거이론 framework



자료: 최홍석 외(2004); 한승주(2010)

IV. 실증분석: 근거이론의 적용

근거이론의 절차에 대해, Glaser(1978)는 자료수집, 코딩 및 분석, 이론적 코딩, 문헌연구를 제시한 바 있다. Strauss & Corbin(1990)은 연구문제 선정, 자료수집, 자료코딩, 스토리 라인의 타당성 검토의 순서를 제시하였다. 공통적으로 근거이론의 수행 과정은 크게 연구문제의 인식, 자료 수집 및 분석, 그리고 이를 바탕으로 한 이론구성으로 구분할 수 있다.

본 연구에서는 분석에 근거이론을 적용하기 위해, 우선 수집된 자료를 개방 코딩하여 개념(concept)을 도출하였다. 그리고 유사한 개념들을 묶어서 범주(category)를 발견하였으며, 이를 토대로 근거이론 framework에 의한 패러다임 모형을 도출하였다.

1. 개념화 및 범주화

본 연구에서는 사회적기업의 지속가능발전을 위한 모형 탐색을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 근거이론의 원리를 따라, 인터뷰 자료의 코딩을 통해서 공통 개념을 도출하고, 다시 공통적인 개념들을 묶어서 범주를 만들었다. 그리고 우선 중심현상이 되는 핵심 범주(core category)를 발견하였고, 이를 중심으로 원인조건(causal condition), 맥락조건(contextual condition), 중재조건(intervening condition)과 전략(strategy), 그리고 결과(consequence) 범주를 구분하였다.

1) 핵심 범주(Core Category)

본 연구에서는 사회적기업의 지속가능발전 모형에서의 중심현상이 되는 핵심 범주로 사회적기업의 지속발전에 대한 욕구를 발견하였다. 우리나라에서의 사회적기업은 사회서비스에 대한 욕구 충족과 함께 일자리 창출에 큰 비중을 두고 정책적으로 육성되기 시작하였다. 실제 사회적기업을 운영하는 과정에서 구성원들은 사회적기업이 목적하고 있는 가치를 실현하는 것에 큰 의미를 두고 있었고, 이러한 사회적기업이 지속적으로 운영되는 것에 대한 욕구를 가지고 있었다.

예를 들면, 비영리 사회복지기관으로 있으면서 항상 지원을 받아서 운영하다가, 이제는 사회적기업으로 출범하게 되면서 활발한 영리활동을 통해 기업도 성공하는 동시에 취약계층을 도울 수 있는 자생력을 갖췄다는 인식을 하고 있었다. 같은 맥락에서 사회적기업이 가정의 기능 회복이라는 사회서비스 제공의 역할과 동시에 일자리 창출이라는 두 가지 측면에서 역할을 할 수 있다는 자부심도 있었다. 또한, 정부지원이 없는 상황에서도 구성원의 입장에서 본인이 하고 싶은 일을 지속적으로 할 수 있는 직장이 될 수 있기를 희망하고 있었다.

사회적기업의 지속발전 욕구에 대한 핵심 범주를 정리하면 다음과 같다.

<표 5> 핵심범주

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
사회적 기업의 지속발전 욕구	사회적 기업의 지속 욕구	정부지원과 무관한 지속적 사업 운영 욕구	·정부지원에 상관없이 지속적으로 사업을 운영하고자 함
		지원확대를 통한 지속성 유지 필요	·국가 주도 또는 충분한 지원의 형태로 확대되도록 하는 것이 지속되는 것임
	사회적 기업의 가치실현 욕구	윤리적 소비문화 정착을 위한 노력	·업사이클링 제품 생산과 좋은 상품으로 윤리적 소비문화를 정착하고자 노력함
		사회적 약자를 위한 사업 욕구	·제도권 밖의 틈새시장에 존재하는 약자들에게도 영향을 미치고자 함
		공익성 실현을 위한 사업 욕구	·일자리 창출과 고용유지, 올바른 서비스 공급을 통해 공익성을 제대로 수행하고자 함
		나눔 실천을 위한 사업 성장 욕구	·크게 성장시켜 나눔의 아름다움을 실천해보고자 함
		성공모델에 대한 욕구	·사회적기업의 쇼티드 모델을 만들고자 노력함
사회적기업의 두 가지 목적 달성에 대한 욕구	·수익사업 유지와 동시에 고유의 목적사업 실현하고자 함		

2) 원인조건(Causal Conditions)

근거이론에서 원인조건은 중심현상의 원인이 되는 것으로, 중심현상을 일으키는 조건이라고 할 수 있다. 본 연구에서 나타난 원인조건은 중심현상인 사회적기업의 지속발전 욕구에 대한 근본 원인이 되는 요인으로, 사회적기업의 출범이다.

우리나라에서 사회적기업은 다양한 방식으로 출범하였다. 예를 들면, 관련 업종의 사업을 하다가 사회적기업으로 그 팀을 전환한 사례가 있는가 하면, 사회적일자리 지원사업에서 사회적기업으로 전환한 경우도 많다. 또한, 장애인 직업재활시설이나 복지센터와 같은 사회복지시설을 운영하다가 사회적기업으로의 전환도 이루어졌다. 이를 통틀어서 [사회적기업의 출범]이라는 범주로 묶을 수 있고, 이것은 [사회적기업의 지속발전 욕구]라는 본 연구에서의 핵심 범주에 대한 근본적인 원인 조건이 되고 있다.

근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 욕구의 원인조건을 정리하면 다음과 같다.

<표 6> 원인조건

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
사회적 기업의 출범	자기 고용의 지속가능한 사업 시작	한시적 프로젝트에 대한 회의로 사회적기업 출범	·프로그램 및 프로젝트의 한시성으로 본인이 하 고 싶은 일을 하면서 돈도 벌고 하는 방식의 사업을 시작
	일자리 지원사업에서 사회적기업 전환 출범	일자리 창출사업과 연계하여 출범	·대안교육과 지속적인 직장을 위한 노력 중 지자 체의 일자리 창출사업과 연계하여 사업이 시작
		사회서비스사업과 일자리 지원사업을 결합하여 출범	·아동서비스 관련사업과 일자리 지원센터가 결 합된 형태의 사업 시작
		자활사업의 일자리창출과정에서 출범	·취약계층의 일자리를 만드는 미션을 가진 자활에 서 일자리를 만드는 과정에서 자연스럽게 기업화
	복지시설에서 사회적기업 전환 출범	사회적일자리사업에서 전환하여 출범	·사회복지법인에서 사회적일자리 사업을 진행하 다 지원기간이 지나 사회적기업으로 전환
		복지센터 지역 후원회 지부로 출범	·장애인복지센터에서 지역 후원회의 지부로 인 정받고 다양한 사업 확장
	비영리단체에서 사회적기업 출범	직업재활시설에서 전환하여 출범	·장애인 직업재활시설로서의 기능과 역할을 수 행해오다가 전환
		비영리단체에서 독립하여 사회적기업 출범	·비영리분야의 유사업종에 소속된 팀이 자발적 으로 독립해서 사업 시작
		모법인(기업) 사회복지팀에서 전환하여 출범	·모기업 내 사회복지팀이 기업의 비전과 맞는 아 이템을 찾았고 일자리 사업을 시작하면서 전환 ·모법인 내에 매장과 사회적 목적을 위한 사업팀, 수익사업팀이 있었는데 이들을 모아 법인화시킴
		시민단체에서 전환하여 출범	·시민조직에서 특정 조직이 분리되어 수익사업 을 시작

3) 맥락적 조건(Contextual Conditions)

맥락적 조건이란 현상에 영향을 미치는 상황이나 문제들을 발생시키는 특수한 조건을 의미한다. 즉, 어떤 특정한 전략을 취하게 할 수밖에 없는 일련의 조건으로, 중심현상과 관련된 속성들이 처해있는 위치라고 할 수 있다. 본 연구에서의 맥락적 조건은 사회적기업을 실제 운영하는 과정에서 나타난 문제점에 대한 인식이다.

사회적기업은 취약계층에 대한 사회서비스 제공 또는 일자리 지원이라는 사회적 목적을 추구하는 동시에, 민간 영리기업과 같은 자체적인 수익활동을 통해 자생력을 갖춘 조직으로서 지역경제에 공헌하는 두 가지 목적을 가지고 추진되었다. 그러나 실제로 사회적기업을 출범하여 운영하는 과정에서는 이 두 가지 목적을 동시에 달성하기에는 여러 가지 장벽이 있다는 것이 발견되었다. 이러한 사회적기업의 실제 운영에 있어서의 문제점이 본 연구에서의 맥락적 조건에 해당된다.

예를 들면, 첫 번째로, 기존의 시장체제에서 활동 중인 다른 기업들에 비해 차별성이 없을 뿐만 아니라, 자체 인지도가 부족하고, 가격 경쟁력 또한 낮아서 전반적인 경쟁력이 저하된다는 것은 사회적기업의 두 가지 목적 달성을 모두 어렵게 하는 요인이다. 그리고 주로 지역 사회라는 한정된 공간을 대상으로 활동이 이루어지는 사회적기업에게는 그 수요에 한계가 있을 수밖에 없다는 점, 매출이 안정적이지 못하다는 점, 투자나 비용 대비 수익률이 낮다는 점 등은 모두 경제적 가치 창출에 있어서 난점으로 작용하고 있었다. 두 번째로, 조직 내부적으로는 비영리 기관에서 전환되어 사회적기업이 출범된 사례가 많다보니, 조직 구성원의 경영관련 마인드나 역량이 부족하다는 점과 사회적기업으로서의 미션을 공유하는 것이 어렵다는 점이 또 하나의 장애물로 확인되었다. 셋째, 사회 측면에서 봤을 때 가장 문제가 되는 것은 사회적기업에 대한 인식이었다. 비영리 기관이나 복지시설에서 영리활동이나 수익사업을 한다는 인식이 보수적인 성향으로 인해 좋지 않은 인식을 주고 있다는 점이 사회적기업의 원활한 활동을 방해하고 있었다. 마지막으로, 제도적으로는 실제 환경에 적합하지 않은 사회적기업 지원정책이라던가 벤치마킹할 수 있는 성공사례나 모델이 부족하다는 점이 사회적기업의 목적 달성을 어렵게 하는 요인인 것으로 나타났다.

이러한 사회적기업의 지속발전 욕구라는 중심현상에 대해 전략을 강구하게 만드는 문제요인을 정리한 맥락적 조건은 다음과 같다.

<표 7> 맥락적 조건

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
경쟁력 부족	인지도 부족	기존 시장과 유사	·유사업종이 많고 기존 시장구조에서의 사업들과 차별성이 없음
		낮은 인지도	·우리의 사업체에 대해 잘 알지 못하고, 많이 알려진 브랜드가 없음
		경쟁 우위의 업체 존재	·이미 활성화된 동종 사업이 존재
	가격 경쟁력 부족	상품 구매층의 경제력이 낮음	·제공 서비스의 주요 구매층이 주로 서민층 또는 사회적 약자
가격경쟁력이 낮음		·기존 상품과 가격 경쟁력이 없어 상품의 구매가 잘 이루어지지 않는다	
낮은 수익률과 불안정성	수요의 한계	한정적 수요	·지역 내 상품 구매 고객의 수가 한정적
	매출의 유동성	고정 매출이 없음	·매출의 평균치가 있을 뿐 매달 일정하지가 않음
	낮은 수익률	고용 대비 낮은 수익증가율	·고용 대비 수익이 늘어나는 폭이 적음
		매출 대비 낮은 수익증가율	·사업 수도 그만큼 많기 때문에 매출이 늘어도 수익률의 %는 별로 높지 않음
	초기 높은 고정비용에 따른 낮은 수익률	·초기 비용이 많이 들고 비용 회수에 대한 효율성이 낮음	
기업관련	경영능력 및	영리기업의 경영 능력 부족	·조직원들의 경력이 사회복지 및 비영리부문 성격이

업무수행 능력 및 인력부족	마인드 부족		<ul style="list-style-type: none"> 강해 경영이나 마케팅의 경험이 없음 ·경영 관련 컨설팅을 받아도 이해와 커뮤니케이션이 어려움 ·기존의 주요사업은 있으나 기업처럼 전체적인 조정을 할 팀이 없음
		관리행정 능력 부족	<ul style="list-style-type: none"> ·회계 업무가 약함 ·사업상 절차를 위한 서류작성에 대해 미숙함
	전문성 부족	시장상황 및 흐름 파악 부족	·시장흐름의 신속한 파악과 상황에 맞는 스피드한 경영이 어려웠음
		전문 인력 부족	<ul style="list-style-type: none"> ·전문매니저 부재로 관리능력 부족 ·한 사람이 너무 많은 일을 해야 하고, 그로 인해 전문성이 떨어짐
	직원의 마인드 부족	업무 매뉴얼 부재	·업무 기준 매뉴얼이 없다보니 여러 가지 일을 해야 함
		조직원의 사회복지 마인드 부족	·노동부 일자리 지원으로 인해 일자리 지원 인구의 절반 이상이 사회복지적인 마인드가 부족
직장의식 부족		·노동집약적 업무와 비전문성으로 인해 직장으로서의 인식이 부족	
	사회적기업에 대한 마인드 부족	·조직원들의 베이스가 모두 사회복지사다보니 적응이 어렵고 사회적기업으로서의 비전공유가 어려움	
비영리 부문의 보수적 성향	시민참여의 어려움	제한적 시민참여	·비영리분야의 수직적 구조로 인해 시민의 참여가 어려움
	영리활동의 어려움	영리활동에 대한 부정적 시각	<ul style="list-style-type: none"> ·비영리분야의 판매 등 영업활동 자체에 대한 부정적 시각 ·수익이 창출됨으로써 법인 이미지가 안 좋아질 수 있는 가능성
		경제적 가치 경시	·무형의 가치만 중시하는 경향이 있음
제도적 지원 부족	컨설팅 부재	외부의 전문 지원기관 부재	·홍보나 마케팅 등의 외부 컨설팅업체 부재
	롤모델 부재	비즈니스 롤모델 부재	·동종업종이라도 지역특색이 달라 공통적인 비즈니스 모델 확립이 어려움
	전담부처 모호	담당부처의 모호성	·정부기관에 정확한 담당부처가 없음
	부적절한 정부지원 정책	제조 생산업 중심의 정책	·초기 사회적기업 세팅의 초점이 제조생산업 중심으로 이루어짐
		부적절한 정부지원금 정책	·정부 전문인력 지원비가 낮음
		일자리창출 위주의 정책	·사회적기업이 일자리창출에 치우침
		형식적·행정적 정책	·보고서나 이론 중심의 경영 컨설팅 ·형식적이고 행정적 실천만 중시하는 노동부의 태도
사회적 가치 경시	사회적 가치에 대한 평가 미흡	·사회적 가치에 대한 평가가 충분히 이루어지지 않음	
환경 변화 무시	타 제도에 의한 위기감 고조	·장기요양제도로 인해 서비스 제공 대상자가 줄고 복지적 성격이 약해짐	

4) 중재조건(Intervening Conditions)

중재조건이란 어떤 현상에 속한 광범위한 구조적 전후관계로서, 전략에 내포되어 있는 구조적 조건의 하나라고 볼 수 있다. 본 연구에서 나타난 중재조건은 사회적기업의 지속발전을 위한 전략에 영향을 미칠 수 있는 요인들이 해당된다. 예를 들면, 얼마나 사회적기업의 특성과 부합하는 조직문화가 형성되어 있는지, 외부기관이나 모법인과의 연계 및 지원 정도는 어떠한지, 또는 소위 사회적기업가 정신이라고 지칭되는 사회적기업 리더의 역할이 어떠한지, 그리고 마지막으로 사회적기업에 대한 사회적 인식이 어떠한지 이다. 이러한 요인들에 따라 사회적기업의 지속발전을 위한 전략이 다양하게 형성될 수 있다.

<표 8> 중재조건

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
조직문화	조직원들의 공감대 형성	직원 상호 간 이해의 장 마련	·워크샵을 통해 조직원 간 이해의 폭과 역할에 대한 인식이 넓어짐
		통합과 조정 노력	·통합적 업무역할로 인한 한계 인식과 교정의 노력 ·조직 내 균형을 이루려는 노력 ·중앙사무국과 지역의 일관성 유지
		직원 성향에 따른 업무배분	·조직원들의 역할에 대한 책임감과 성향 ·인성 중심의 채용과 업무배분
	다양한 인적구성	다양한 인적 구성	·조직원들의 학력과 경력이 다양함 ·다양한 연령대의 기업경력직원 수용
	참여와 소통 문화	수평적 의사소통	·수평적 방식의 의사소통이 가능함
		다양한 이해관계자의 참여	·다양한 이해관계자들이 참여하는 회의방식을 통해 의견 수렴
기관연계 및 지원	외부 기관과의 연계	비영리조직과의 연계	·비영리조직 행사 시 의뢰
		사회적기업과의 연계	·관련 사회적기업에서 원자재 지원
		관련 기관과의 연계	·관련 기관의 지원
	모법인을 통한 지원	모법인의 네트워크 활용	·모법인의 교회 성격에 따라 참여봉사자가 많음
		소속 연대와의 업무협약	·소속 연대와 서로 일을 도와줌
		모기업의 재정지원	·수익사업을 하기 전에 모기업에서 운영기금을 조성
사회적기업가 정신	리더의 외부네트워크	리더의 적극적 외부활동	·리더의 네트워크 확대 노력
		리더의 네트워크 활용	·리더의 친분관계로 매장 입점
	리더의 책임감	리더의 솔선수범	·직원들이 꺼려하는 일을 먼저 수행하고 독려함
		리더의 강한 열정과 자부심	·공동대표들의 작업에 대한 열의와 자부심이 강했음

	리더의 관리행정 역량	리더의 강한 조직화 역량	·리더의 사회 경력에 따른 조직화 역량이 높음
		리더의 기업적 마인드	·리더의 기업 관련 경험으로 인해 기업적 마인드가 풍부함
	리더의 비전공유력	리더의 적절한 조정자 역할	·조정자로서 상부와 하부의 의견을 잘 조율함
		리더의 가이드 역할	·직원들의 방향성 제시와 자기개발기회의 정보 제공
사회적 영향력	사회적 인식 개선	참여 및 시민의식 향상	·대중적인 관심과 시민의식 고취 ·참여정부 이후 시민의식이 고조
		대중의 인식 개선	·사회적기업에 대한 인식 개선
	수요의 존재	서비스 욕구 존재	·서비스를 필요로 하는 사람이 존재함
		사회적기업에 대한 관심	·대안분야에 관심 있는 집단이 존재함

5) 전략(Strategies)

근거이론에서의 전략은 어떤 특정한 인지된 상황이나 조건 하에, 현상에 반응하거나 조절 및 처리하기 위해 의도적으로 고안된 것을 의미한다. 본 연구에서 나타난 사회적기업의 지속발전을 위한 전략은 크게 다음과 같은 다섯 가지 전략으로 대표될 수 있다. 첫째는 상품이나 서비스에서의 경쟁력을 강화하는 것이다. 전형적으로 틈새시장을 공략하는 사회적기업에게 상품 및 서비스를 차별화하거나 가격경쟁력을 갖추는 것은 매우 중요하다. 두 번째는 사업을 전략적으로 추진하는 것이다. 끊임없는 연구개발을 통해 신규사업을 개발하거나 전략사업을 별도로 추진하기도 하고, 운영방식을 다각화하는 것도 포함된다. 셋째, 상황에 맞추어 조직구조를 개편한다거나 조직의 미션을 공유하기 위한 프로그램 및 교육을 진행하고, 직원 사기 양양을 위한 복지 향상 프로그램을 진행하는 등 조직관리 차원에서의 전략을 들 수 있다. 네 번째로는 대외적으로 시장의 동향을 파악하고 현재 기업의 위치를 분석하는 것을 제시할 수 있고, 마지막으로 이벤트를 실시하거나 네트워크를 통한 홍보를 강화하여 활발한 마케팅 활동을 수행하는 것이다.

여기에서 의미하는 사회적기업의 지속발전 전략은 정부인증에 의한 지원이 종료하는 3년 이후의 시점에 대한 것을 의미한다. 따라서 정부지원이 종료된 이후에 사회적기업의 전략을 모색하고자 하였기 때문에, 대부분의 응답자들이 정부정책에 대한 전략이 아니라 나름의 자립방안 내지 자구책들을 제시한 것이다.

지금까지의 사회적기업 구성원들이 제시한 사회적기업의 지속발전을 위한 전략을 정리하면 다음과 같다.

<표 9> 전략

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
상품 및 서비스 경쟁력 강화	다양하고 차별화된 상품의 개발	컨텐츠 확장 및 상품 및 서비스 개발	·컨텐츠 확장·상품서비스 개발에 주력 ·주요 서비스와 관련된 또 다른 서비스를 만들고자 함 ·이해관계자와 연계하여 차별화된 상품을 직접 개발 ·기업과 연계해서 착한 상품을 개발
		토탈서비스 제공	·서비스 대상자 확대, 토탈서비스 제공
		지역 친화적 서비스 제공	·지역 내에서 필요로 하고 신뢰성 있는 상품서비스의 제공
	상품서비스의 질적 강화	서비스 전문성 강화	·서비스 제공자의 전문성 강화
		품질관리제 실시	·품질관리를 위한 전담제 실시 ·공신력있는 품질보증 획득
		객관적 평가 실시	·외부 업체를 통한 객관적 평가
		노동의 질 강화	·근로기준법과 노동관계법 준수 ·교대근무를 통한 노동의 질 강화
가격경쟁력 확보	적정가격 설정	·합리적 가격의 제시	
사업의 전략적 추진	신규전략사업 추진	신규 전략사업 수행을 위한 노력	·안정적인 사업은 그대로 유지하면서 새로운 사업 추진 ·신규 사업 진출을 위한 끊임없는 고민 ·연구개발사업 진행 ·수익 상품 개발을 위한 노력
	상품의 브랜드화	브랜드화를 통한 사업 지속	·장기적으로 상품성 있는 브랜드 개발 ·업체 내의 새로운 브랜드 개발
	사업운영의 다각화	탄력적 운영방식 채택	·온라인과 오프라인 매장을 통한 디자인 물품 판매 ·지역에 따른 탄력적 운영방식 인정
		기업적 운영방식 도입	·생산관리 또는 회계재무관리 부분의 기업식 도입
		투자사업 유치	·사회적 투자 공모
조직관리	조직구조 전환	임파워먼트 강화	·다양한 형태의 회의 진행과 권한 부여
		의사결정 체계 변화	·유료사업전환과 맞추어 탐다운 방식의 의사결정 구조
		조직개편	·상황에 따른 조직 개편
	직원복지 및 사기 증진	직원복지 증진	·직장 내 동아리 지원 ·해외연수기금 마련 ·직원 개발 및 복지의 기회 제공
		직원 사기 증진 프로그램 실시	·단합대회 실시를 통해 자존감 고양 ·외부지원을 통한 칭찬 릴레이와 조직활성책 컨설팅 실시
	조직 미션 공유 및 교육	직원교육 실시	·사회적기업에 대한 교육 ·사회적경제에 관한 프로그램 진행

		조직 미션 공유	·미션이나 가치를 만들고 정의 ·기업의 존재 가치를 명확히 하고 동의하게끔 유도
기업 및 시장 파악	시장조사 및 기업현황 파악	기업 및 시장 현황 파악	·현 시장의 문제점 파악
		벤치마킹	·실패 사례 조사 ·국내외 업체 벤치마킹
		상품성 조사	·상품을 미리 판매해 봄
마케팅 강화	이벤트 실시	행사 참여	·다양한 행사에 참여
		무료서비스 제공	·기업 대상 무료 서비스 제공
	네트워크를 통한 홍보	공동 프로젝트 진행	·유명 브랜드와 공동 프로젝트 진행
		관련기관 제휴 및 지원 활용	·관련기관 회보 발행 ·관련 업체 지원
	공익성 홍보	사회적 가치 강조	·사업의 공익성 강조

6) 결과(Consequences)

근거이론에서 결과란 어떤 현상에 대처하거나 그 현상을 조절하기 위해 취한 전략의 직접적인 산물이다. 결과의 성과는 항상 의도한대로 이루어지는 것은 아니지만, 실제적인 것이면 혹은 잠재적인 것일 수 있다. 본 연구에서 중심현상은 사회적기업의 지속발전에 대한 욕구였고, 여러 상황 속에서 이를 위한 전략으로 마케팅을 강화한다거나 전략사업을 추진하고, 조직 관리 및 사업운영 방식을 다각화 하는 등 다양한 전략을 취했다. 그 결과, 사회적기업은 그 가치를 달성할 수 있고, 조직운영을 다각화 할 수 있었다.

예를 들면, 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출이라는 사회적기업의 이중목적 달성을 하고 있다던가, 다양한 이해관계자들을 의사결정에 참여시키고 시민들과의 공감대를 형성 하였다던가, 혹은 사회적기업의 활동을 통해 지역사회에 기여하고 지자체 주도로 지역사업을 추진하는 등 EMES(1997; 1998; 1999)에서 제시한 사회적기업의 사회적·경제적 가치를 일정 부분 창출하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 지속가능발전의 전략을 통해 안정적인 조직 문화를 형성하고 조직의 미션을 공유하는가 하면, 업무를 보다 체계적으로 수행하는 등과 같은 조직운영에 있어서의 안정화를 가져온 것으로 나타났다.

근거이론을 통해 분석한 사회적기업의 지속발전 전략으로 나타난 결과는 다음과 같다.

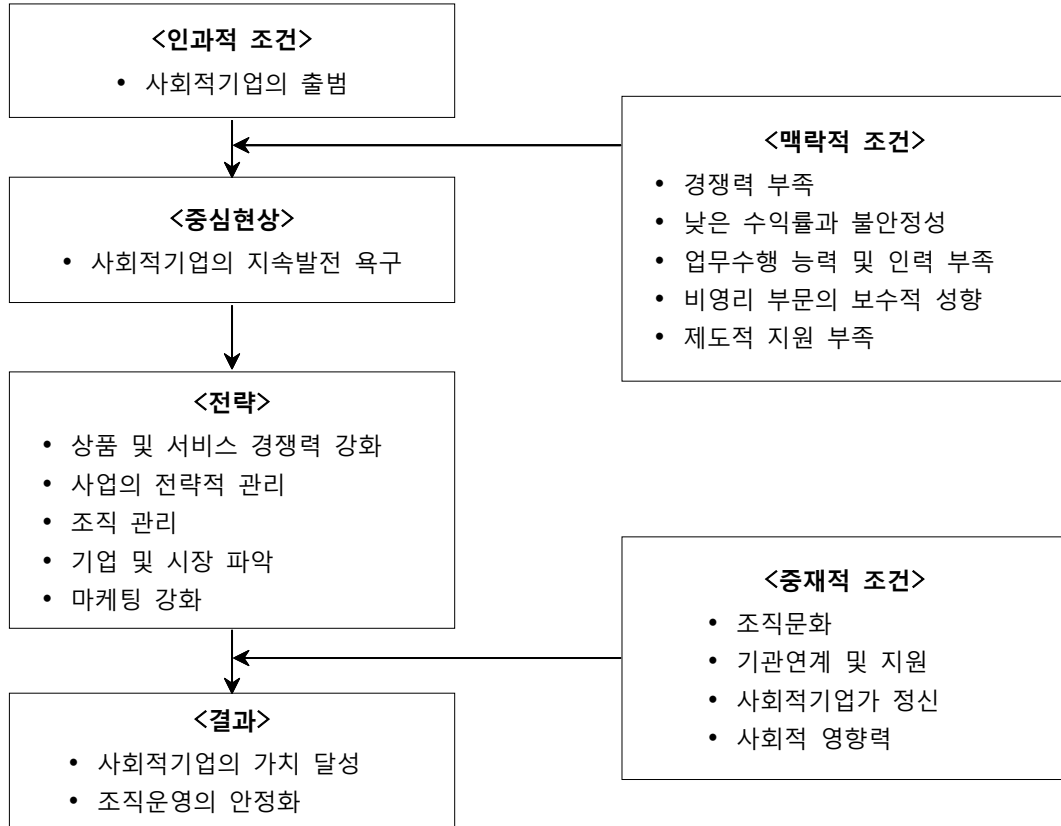
<표 10> 결과

상위범주	하위범주	개념	내용(예시)
사회적 기업의 가치 달성	사회적기업의 가치 달성	사회적기업의 이중목적 달성	·뚜렷한 사업적 목적과 사회적 목적을 동시에 유지 ·특별한 위기사항 없이 경제적·사회적 성과의 창출
		다양한 이해관계자의 참여와 이해 증진	·다양한 이해관계자들에 대해서 조정을 하고 이해 시킴 ·기업적 요인 도입과 네트워크 활용에 의해 도약의 발판을 만들어가는 느낌 ·다양한 사회적 기여에 대한 시민들의 공감대형성 ·연계기관과 함께 사업 진행
		지역경제에의 기여	·생산적 복지를 통한 지역경제 기여 ·지역사업 추진 ·지자체 주도의 서비스 개시
		경제적 가치 창출	·고정적 수입을 유지하면서 새로운 사업을 개발할 수 있는 발판 마련 ·제품 판매가 전국으로 확대 ·기존 고객의 재구매율이 상당히 높아짐 ·매장 확장과 매출의 양적성장
		사회적 가치 창출	·가정의 위기 해결기회의 제공 ·좋은 서비스를 제공
조직운영의 안정화	안정적인 조직문화 형성과 비전공유	안정적 조직문화 형성	·재정적으로는 아니지만 조직문화나 구조적으로는 안정적 ·유기적이고 편안한 조직문화 발달
		조직 미션 공유	·사회적기업에 대한 직원의 관심과 이해도 고취 ·사회적기업에 대한 비전을 일정부분 수용 ·사회적기업 종사자로서의 자존감 획득
	체계적 업무 수행	조직업무의 체계적 수행	·한명의 지역 실무자 인력으로도 정확한 미션수행과 사업유지 ·체계적 조직 관리와 집중적인 일처리가 가능해짐

2. 범주의 연결을 통한 패러다임 구축

지금까지 인터뷰 자료의 개념화와 범주화를 통해 근거이론에서 의미하는 분석 작업인 코딩을 하였다. 그리고 나서 중심현상이 되는 핵심범주를 발견하였고, 중심현상을 유발하는 근본적인 원인조건을 찾고 어떠한 맥락에서 그러한 중심현상이 발견되었는지의 맥락 조건을 제시하였다. 마지막으로 중심현상을 달성 또는 처리하기 위한 전략을 바탕으로 어떠한 결과가 발생하였는지를 보았다. 근거이론은 질적 자료를 코딩하고 개념화와 범주화를 거쳐 스토리를 완성시킴으로써 하나의 이론 모형을 구축하는 것이다. 따라서 지금까지의 분석을 바탕으로 사회적기업의 지속가능발전에 대한 스토리를 구성해 보면 다음과 같다.

<그림 4> 근거이론을 통한 사회적기업의 지속가능 모형



인터뷰 결과, 참여자들이 속한 사회적기업은 대부분 기존에 각각의 목적사업을 운영해오거나 직업센터에서 사업 준비를 해오던 기업들이었다. 또한 기존의 일자리 지원 사업을 해오다가 사회적기업육성법이 시행되면서 전환된 경우도 있었다. 비영리조직이나 복지시설에서 운영하던 팀 단위 조직이 후원금 구조에서 벗어나 자체 수익을 창출하기 위해 전환된 곳도 있었다.

그러나 사회적기업육성법의 시행과 함께 사회적기업의 수는 증가하는 추세이지만, 우리나라는 아직까지 사회적기업의 역사가 짧고 일자리 중심의 지원을 하고 있기 때문에 운영상의 여러 가지 문제점들이 나타났다. 대부분의 사회적기업은 인지도가 낮아 매출과 소득의 안정성이 떨어졌다. 이는 많은 사회적기업들이 기존 시장과 유사한 상품 및 서비스를 판매하거나, 국내 사회적기업에 대한 사회적 인식이 부족한 탓으로 파악된다. 또한, 제조업의 경우 사업 특성 상 연계기관이나 후원회에 대한 의존도가 높았고, 특히 서비스 상품의 경우 구매층 자체가 사회적 약자가 많고 수요와 노동시간의 한계가 있어 매출이 저조한 것으로 나타났다.

이 외에도 사회적기업의 특성 상 저가 중심의 상품 판매로 인해 매출 대비 수익이 낮아 운영이 어려운 것으로 나타났다. 이는 사회적기업이 사회적 목적과 경제적 목적이라는 두 가지의 성과를 모두 이루어야 하는데, 대부분이 일자리 등 비영리 분야에 편중되어 있어 기업적 경영능력이 부족했기 때문으로 보인다. 조직 구성원들 대부분이 사회복지사 출신이다 보니 영리 기업적 마케팅이나 영업 및 회계 능력이 떨어졌고, 한 사람이 여러 가지 업무를 동시에 하는 경우가 많다 보니 전문성과 효율성이 모두 낮아지는 현상을 초래했다.

또한, 사회복지나 비영리 부문에 대한 이미지를 중시하여 시장 활동에 대해 부정적인 시각을 가지고 있는 보수적 성향과 사회적기업의 역사가 짧다보니 관련 전문지원 기관이나 담당기관이 부족하거나 명확하지 않다는 점, 그리고 일자리 창출 중심으로 구성된 법 체계 등 제도적·정책적 인프라가 미비한 것도 사회적기업 운영의 장애물로 작용하고 있었다. 특히, 지자체나 관련 기관들의 형식적이고 행정적인 지원 체계는 사업기반이 약한 대부분의 사회적기업들에게는 별다른 도움이 되지 않는 것으로 파악되었다.

이러한 문제점을 인식하여 사회적기업은 가치 창출과 조직의 지속적인 운영을 위해 다방면의 전략적 접근을 시도하였다. 우선은 조직은 재정비함으로써 조직 안정화를 가져오는 작업이었다. 상황 적합한 조직개편을 통해 보다 전략적이고 비즈니스적인 조직 모델을 확립하였다. 또한, 사업의 원활한 진행을 위해 다양한 방식의 의사소통 체계를 만들었다. 조직원들의 정체성과 충성도를 확보하기 위해 다양한 교육과 자기 개발의 기회 및 이벤트를 제공하기도 하였다. 이러한 전략들은 기존에 형성되어 있던 공통적이고 독특한 조직 문화와 집단학습으로 인해 그 효과가 더 컸으며, 이를 통해 새로운 조직문화가 형성되고 조직의 안정화가 이루어졌다. 또한, 기업적 경영방식을 전개하기 위해 시장의 문제점을 파악하고 상품성을 조사하였으며, 사례 조사나 벤치마킹을 통해 실패의 원인을 조사하고 타 기업이나 기관의 장점을 수용하고자 하였다. 이러한 작업들을 통해 다양하고 차별화된 상품을 개발하고 상품 및 서비스의 질적 측면을 강화하는 동시에 적정 가격을 제시함으로써 경쟁력을 강화하였다. 지속발전을 위해 안정적으로 추진할 수 있는 사업과 전략 사업을 구분하여 관리하는가 하면, 기업의 인지도를 높이기 위해 다양한 행사와 프로젝트 참여, 이벤트와 네트워크를 통한 홍보 활동도 꾸준히 지속하였다.

그 결과, 일부 사회적기업에서는 조직문화와 업무체계가 안정화되었으며, 사업 확장을 통해 기업 성장을 이루었다. 일부는 경제적 또는 사회적 가치 중심으로 안정되기도 하였으며, 사회적기업에 대한 시민들의 참여가 확대되고 지역사회 중심의 인프라가 구축되기도 하였다. 이러한 결과는 사회적기업의 다양한 노력과 전략을 수립하고 실천하는 과정에서 이루어진 것이다.

한편, 이러한 전략이나 노력이 특정 결과로 나타나기 과정에는 사회적기업의 독특한 특

성이 영향을 미친다. 우선 사회적기업이 출범한 시점부터 형성되어 온 공통되고 독특한 조직 문화가 결과에 영향을 미친다. 비록 조직 갈등과 경험 미숙 등의 문제점이 있었지만, 조직 내 사회적·경제적 가치 창출이라는 공감대가 형성되어 있었고, 또한 다양한 경력을 지닌 조직원들로 구성되어 있어 세련된 커뮤니케이션이 가능했으며, 집단 지성에 의해 갈등이 정화된 것으로 파악되었다. 리더의 역할 역시 결과에 중요하게 작용하였다. 리더에게는 내·외부의 적극적인 활동과 열정은 물론 조직화 능력, 조정자와 가이드로서의 능력도 요구되었다. 연계기관의 지원과 네트워킹도 무시할 수 없는 측면이고, 특히 모법인의 영향력도 크게 작용하여 모법인의 재정능력과 기업 경력은 사회적기업의 운영에 매우 큰 영향을 미쳤다.

지금까지 근거이론적 분석을 통해 나타난 조건을 바탕으로, 사회적기업의 지속가능발전에 대한 영향요인을 도출하면 다음과 같다.

<표 11> 사회적기업의 지속가능발전 요인

구분	요인	세부요소
전략적 요인	·상품 및 서비스 경쟁력 강화	상품 차별화, 질적 강화, 가격 경쟁력
	·사업의 전략적 관리	전략사업 추진, 브랜드화, 사업 운영 다각화
	·조직 관리	조직구조 전환, 직원 복지 및 사기 증진, 조직 미션 공유 및 교육
	·기업 및 시장 파악	시장조사, 기업 현황 파악
	·마케팅 강화	이벤트, 네트워크 통한 홍보, 공익성 홍보
중재적 요인	·조직문화	조직원 공감대 형성, 다양한 인적 구성, 참여와 소통 문화
	·기관연계 및 지원	외부기관과의 연계, 모법인 통한 지원
	·사회적기업가 정신	리더의 외부네트워크, 책임감, 관리행정 역량, 비전 공유력
	·사회적 영향력	사회적 인식 개선, 수요의 존재

V. 결론

본 연구의 목적은 우리나라 사회적기업과의 심층 인터뷰를 통해, 사회적기업의 성장 과정과 현황을 살펴보고, 이를 토대로 사회적기업의 지속발전 모형을 찾고자 하는 것이다. 지금까지의 연구는 해외 자료에 대한 의존도가 높아 우리나라의 실정에 맞는 연구결과가 부족하다. 또한, 기존의 이론과 연구들을 재구성하는 방식과 계량적 방법론에 편중되어 있어, 실증적으로 유용한 연구결과를 도출하는데 한계가 있었다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 질적 연구방법의 하나인 근거이론적 접근방법을 사용하였으며, 다음과 같은 결론을 도출했다.

첫째, 기존 연구와 비교할 때, 사회적기업의 성공요인은 일치하는 경향을 보였다. 특히 기업의 마케팅 전략 요인이나 차별화된 상품 및 서비스의 개발, 질적 향상 등 상품 및 서비스의 경쟁력을 강화하는 것이 강조되고 있었다. 따라서 본 연구에서는 사회적기업의 지속발전 모형에서 사회적기업의 상품 및 서비스 경쟁력 강화를 중요한 요인으로 제시하였다. 둘째, 비록 경제적 목적 달성이 주요한 쟁점으로 나타났으나, 사회적기업은 본래의 사회적 목적을 달성하는 것 또한 중요하다. 따라서 사회적기업의 정체성을 유지하는 것 또한 그 지속발전에 있어 중요한 성공요인으로 파악되었다. 이에 따라 조직정서나 집단지성과 같은 조직 문화를 유지하기 위한 조직관리 전략 역시 주요 핵심요인으로 파악되었다. 셋째, 기업의 현황을 파악하고 시장구조를 분석하여 사회적기업의 현 주소와 나아갈 방향을 파악하는 것과, 이에 따른 홍보 및 마케팅 전략도 중요한 성공 요인으로 파악되었다. 마지막으로, 이러한 전략적 요인이 사회적 기업의 지속발전에 직접적인 영향을 미치는 한편, 조직문화 및 리더의 역할, 그리고 내·외적 기관과의 연계, 법·제도적 인프라 등은 간접적으로, 혹은 전략이 미치는 효과를 조절할 수 있는 배경이 되는 요인으로 나타났다. 예를 들면, 일부 사회적기업의 경우 정부 지원금이 종료될 경우, 운영 자체가 중단될 위기에 놓여있는 것을 볼 수 있었다. 또한, 모범인의 재정 및 경영능력이 사회적기업의 지속발전에 커다란 영향을 미치고 있었다. 따라서 보다 적실한 법·제도적 인프라를 구축하는 것이 사회적기업의 지속발전을 담보할 수 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구 결과는 기존의 이론적 연구 결과에서 제시한 사회적기업의 성공요인과 어느 정도 일치한다. 그러나 경제적 성과를 창출할 수 있는 전략 요인이 핵심요인으로 강조되었으며, 본 연구에서 도출된 중재적 요인의 영향력은 사회적기업의 지속발전 과정에서 기업에 따라 그 영향력의 차이가 큰 것으로 파악되었다. 즉, 사회적기업의 특성에 따라 중재적 요인이 작용하지 않는 경우도 존재하였으나, 그에 따라 지속발전이 불가능한 것은 아니었다. 이는 사회적기업이 그러한 약점을 파악하고 극복하기 위해 각각의 특성에 맞는 성공전략을 수립했기 때문인 것으로 분석된다. 따라서 사회적기업의 지속발전을 위해서는 사회적기업의 성장과정에서 나타난 순환과정을 인식하고, 조직 정체성 유지와 함께 다각적인 성과창출 방안을 모색하는 것이 중요할 것으로 본다.

이러한 본 연구의 결과를 토대로 다음과 같은 정책적 제언을 할 수 있다. 첫째, 업종별 적절한 비즈니스 모델을 개발해야 한다. 현재 사회적기업의 업종은 교육 및 보건부터 기타 분야까지 8개 분야에 이르며, 이 중 기타 업종이 가장 큰 비중을 차지할 정도로 다양하다. 이러한 상황에서, 사회적기업의 경제적 성과 창출을 위한 일반적 담론은 상품성을 개발하고 판로를 개척하는 것이지만, 각 업종별로 상이할 수밖에 없다. 단편적으로 제조업과 서비스업은 단일한 방식의 모형을 제시할 수 없는 것이기에, 업종별로 다양한 비즈니스 모델을 구축할

필요가 있는 것이다.

둘째, 관련 제도 및 정책적 보완이다. 사회적기업육성법은 제조업과 일자리 창출에 초점을 맞추고 있어 인건비 지원의 측면에서만 영향을 나타내는 한계가 있다. 특히 예술문화 분야 사회적기업의 경우, 취약계층의 고용위주가 아니라 사회적 성과 창출에 주 목적이 있기 때문에 이러한 지원은 영향이 미비한 것으로 파악되었다. 또한, 실질적인 전문인력 영입에도 한계가 있는 지원정책이라는 점을 개선해야 한다. 특히, 대부분의 사회적기업들이 회계·마케팅 측면에서의 어려움을 호소했던 것을 생각해볼 필요가 있다.

셋째, 학계 및 연구기관에서의 활발한 활동이 필요하다. 단순히 해외 사회적기업과 우리나라 사회적기업을 비교하는 연구라던가, 해외 학자가 제시한 사회적기업의 틀에 우리나라 사회적기업을 끼워 맞추는 식의 연구는 지양되어야 한다. 태생이 다른 사회적기업을 너무 협소한 테두리 안에서 비교를 하다보면, 그 기업이 가진 문제들을 혁신적으로 해결하는 솔루션을 만들어 내는데 한계가 있을 수밖에 없다.

이러한 맥락에서 볼 때, 본 연구는 우리나라 사회적기업을 대상으로 실제 현장의 자료를 수집·분석함으로써 우리나라 실정과 맥락에 맞는 실증적이고 유용한 연구결과를 도출하였다는 점에서 의의가 있다. 실제 우리나라의 사회적기업을 대상으로 한 귀납적 연구라는 점에서 학문적 의의뿐만 아니라 실제 정책적 함의도 갖추고 있다. 또한, 기존연구가 사회적기업의 성과에 관한 이론적 연구에 그치거나, 시간의 개념을 고려하지 않은 채 단편적인 성공요인을 제시했던 것에 반해, 본 연구에서는 사회적기업의 지속가능발전이라는 동태적 개념을 제시했다는 점에서 의의가 있다. 그러나 질적 연구의 특성 상 사례 수가 적고 표본이 확산되어 있어 일반화에는 분명한 한계를 보인다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 아직까지 사회적기업에 관한 이론이 존재하지 않는 상황에서 현장의 자료를 바탕으로 개념적·관계적 분석을 통해 최초로 구조의 완결성을 갖춘 이론 모형을 구축했다는 점에서 의미가 있다.

참고문헌

- 김순양. (2008). 사회적기업에 대한 성과평가 지표의 개발 및 적용, 「지방정부연구」. 한국지방정부학회. 12-1. 31-59.
- 김영수·이광우·권주형. (2008). 지역경제 활성화를 위한 사회적기업에 관한 탐색적 연구: 커뮤니티 비즈니스를 중심으로. 「지식경영연구」. 한국지식경영학회. 9-1. 77-95.
- 남상민. (2009). 지속가능성 보고서를 토대로 한 기업 지속가능 가치평가. 「한국콘텐츠학회 논문집」. 한국콘텐츠학회. 9-10. 339-348.

- 남승연·조창현·정무권. (2010). 사회적기업의 개념화와 유형화 논쟁: 사회적기업의 다양성과 역동성의 이해를 위하여. 「창조와 혁신」. Peter F. Drucker Society of Korea. 3-2. 129-174.
- 박연숙. (2000). 근거이론의 고찰. 「공주문화대학 논문집」. Vol.27. 299-311.
- 선남이·박능후. (2011). 사회적기업의 사회경제적 성과에 미치는 영향요인 분석. 「지방정부연구」. 한국지방정부학회. 15-2. 141-164.
- 신경림·김미영. (2003). 「근거이론 연구방법론」. 현문사.
- 오미옥. (2009). 사회적기업의 특성과 연관된 지속가능한 성장 방안. 「한국지역사회복지학」. 31. 79-98.
- 오현택. (2010). 지속가능경영과 지속가능성 측정. 「경영경제연구」. 청주대학교 경영경제연구소. 33-1. 51-86.
- 이남철. (2010). 지속가능한 발전을 위한 기업에서의 사회적 자본. 「직업능력개발연구」. 직업능력개발원. 10-1. 1-22.
- 이승규. (2007). 「사회적 기업평가도구 개발」. 실업극복국민재단 정책연구원 심포지움 자료집.
- 이영범·남승연. (2010). 효과적인 사회서비스 시장화를 위한 지역적 특성에 관한 연구: 지역선택형 지역사회서비스 투자사업을 중심으로. 「한국사회와 행정」. 서울행정학회. 20-4. 163-191.
- 이운식·제갈돈·김주환·김홍률·심광호. (2006). 「정부성과관리와 평가제도」. 대영문화사.
- 장정주. (2010). 사회적기업의 경영효율성 평가를 위한 DEA모형 도입에 관한 연구: H지역의 간병·가사지원업을 중심으로. 「기업경영연구」. 17-2. 181-193.
- 조영복. (2007). 「사회적 기업, (사)안심생활 비즈니스 모델과 성과」. 사회적기업과 CSR 2.0 국제포럼 자료집.
- 최홍석·홍성만·주경일. (2004). 사회적 갈등의 근거이론적 이해: 댐 건설을 중심으로. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 37-4. 169-191.
- 한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 44-4. 29-58.
- 함께일하는재단·노동부. (2010). 사회적기업 지속가능보고서 작성 매뉴얼.
- 허정수·윤영숙·박현상. (2008). BSC를 활용한 비영리조직의 성과측정 도구 개발. 「한국비즈니스리뷰」 1-2. 387-403.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge. London.
- Brown, W. A. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implication for practice. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol.12. 369-85.
- Bull, M. (2007). 'Balance': The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*. 3-1. 49-66.
- Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). For-Profit Social Ventures. In M. L. Kourilsky & W. B. Walstad(Ed.). *Social Entrepreneurship*. Senate Hall Academic Publishing.

- Doig, M. (1999). The Business of Sustainability. *Sustainability Review*. 5. Five E's Unlimited: Pungoteague. VA.
- DTI. (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. HM Treasury.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 11-2. 130-141.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. CA: The Sociology Press.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage.
- Hines, F. (2005). Viable social enterprise: an evaluation of business support to social enterprise. *Social Enterprise Journal*. 1-1. 13-28.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74-1. 75-85.
- Laville, J. & Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach. *The Emergency of Social Enterprise.*, London. NY: Routledge.
- Leslie, D. (2002). What are Social Enterprises? Enterprising Communities Supporting Social Enterprise in Rural Cumbria. Accessed at http://www.enterprisingcommunities.org.uk/hyperlinks/literature_review-d.1pdf (January 2006).
- NEF. (2008). *Measuring Value: a guide to Social Return on Investment*. 조영복 역.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-step*(2ed.). John Wiley & Sons Ltd. New York.
- OECD. (2001). *Policies to Enhance Sustainable Development*.
- Olve, N. G., Roy, J. & Water, M. (1999), Performance drivers: A practical guide using the balanced scorecard, John Wiley & Sons.
- Phillips, M. (2006). Growing pains: The sustainability of social enterprises. *Entrepreneurship and Innovation*. 7-4. 221-230.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone, The Collapse and Revival of American Community*. NY: Touchstone.
- Ryan, W. P. (1999). The new landscape for nonprofits. *Harvard Business Review*. 77-1. 127-136.
- Roberts Enterprise Development Fund. (2003). *Measuring Impact: REDF Workforce Development Outcome Measurement*.
- Social Firm UK. (2006). *The Social Firm Performance Dashboard*.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 13-3. 267-281.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (1st). LA: Sage.
- _____. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded*

Theory. (2nd). LA: Sage.

Subhas K. S. (2003). Sustainable Development and Sustainability Metrics, *AIChE Journal*. Office of Research and Development. 49-8. 1928-1932.

Wallace, B. (2005). Exploring the Meaning(s) of Sustainability for Community-based Social Entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*. 1-1. 78-89.

<논문접수일: 2012.01.17. / 심사개시일: 2012.01.25. / 심사완료일: 2012.02.17.>