

사회적 협업을 통한 공유가치창출 모델과 사례연구*

이 양 복

동아대학교 글로벌비즈니스학과 (조교수)

Social Collaboration Based Shared Value Creating Model and Case Analysis

Rhee, Yang Pok

Department of Global Business, Dong-A University (Assistant Professor)

Abstract

Recently, social economy and social collaboration are emerging as the vehicles to overcome social issues such as poverty, environments and unemployment. This study is to examine the social collaboration model and suggest practical implications through the relevant case analysis. First, social collaborations based on social enterprise are classified by involved participants and collaboration level such as governance based LoB(Line of Business) model and value chain based collaboration model among commercial & public organizations, local community and social enterprise. The level of collaboration is defined as philanthropic, transaction, integration and transformation. Second, three business cases (Hanhwa B&B, Heemanghousing, Chungmil) are analyzed in views of business model, nature of social collaboration structure, and economic & social performance. Key implications from business case analysis are as follows. The level and scope of social collaboration in Korea has extended. The productive social partnerships require that business resource complementarity and resource transfer are necessary. In addition, the sustainable collaboration relationships depend on the

* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의해 연구되었음

distinctive resource and competency of participants with balanced coordinating management. This research is so meaningful that social collaboration models and practical key success factors based on business cases analysis are suggested, which provides the growth or survival path of Korean social enterprises.

Keywords : Social Collaboration, Social Enterprise, Social Economy, Corporate Social Responsibility, Sustainability

접수일(2021년 02월 05일), 수정일(2021년 03월 08일), 게재확정일(2021년 03월 09일)

I. 서론

지속가능성(Sustainability)에 대한 도전은 전 세계적으로 주요 현안의 하나로 주목 받고 있다. 특히 환경, 실업, 빈곤 및 계층 간 소득의 양극화 등 우리사회가 직면해 있는 심화되는 이슈에 어떻게 대응하고 해결해야 할 것인가는 핵심 논제가 되고 있다 (Bode et al., 2019; Pedersen et al., 2020). 따라서 국가와 기업 등의 주요 경제주체들이 사회적 문제를 효과적으로 해결하면서 새로운 성장동력을 확보하고자 사회적 혁신과 사회적 경제의 필요성을 주장한다(Austin and Seitanidi, 2012; Sakarya et al., 2012). 사회적 경제는 국가와 시장의 경계에서 경제적 가치와 함께 사회적 가치의 실현을 우선적으로 추구하는 경제시스템으로 정의된다. 그 동안 사회적 경제의 시각에서 심화되는 사회적 문제의 해결요구는 다양한 측면에서 논의가 이루어져 왔다. 정부를 포함한 공적 조직의 적극적인 책임과 역할 강화는 물론이고 다국적기업을 포함해 기존 영리기업의 사회적 책임(CSR: Corporate social responsibility)의 시각에서 역할의 확대에 대한 압력이 한층 강화되고 있다. 소극적인 법적·윤리적 책임을 넘어서는 사회문제의 직접적인 해결을 위한 가시적인 참여에 대한 요구가 높아지고 있으며 이는 공유가치창출(CSV: Creating shared value)의 형태로 확산되고 있다 (Prahalad and Hart, 2002; Porter and Kramer, 2006; McWilliams and Siegel, 2011; Orlitzky et al., 2011; Sakarya et al., 2012). 이는 기업이 사회적 문제의 해결을 위해 보다 높은 수준에서 적극적인 공적 역할을 수행해야 함을 의미한다. 또한 사회혁신관점에서 사회문제의 해결주체로서 기존 조직과는 본질적으로 상이한 하이브리드 성격의 사회적기업(social enterprise)의 등장이다(Battilana et al., 2015; Wry and York, 2017). 2000년 전후에 본격적으로 등장한 사회적기업은 우리사회가 직면한 사회문제를 비즈니스관점에서 해결하고자 경제적 성과와 사회적 가치의 실현을 동시에 지향하는 조직으로 사회구조 혁신의 방안으로서 전 세계적으로 양적이나 질적으

로 급격하게 증가하였다.

하지만 한층 복잡해지고 심화되는 사회적 이슈에 효율적으로 대응하기 위해서는 정부나 기업 등의 개별주체의 노력으로는 한계가 있음을 인식하고 통합적 시각에서 사회변화와 혁신을 위한 접근이 필요하다. 사회문제의 근본적인 해결은 개별 경제주체의 노력도 중요하지만 생태계 관점에서 경제주체들이 참여하는 사회적 협업(social collaboration)이 요구된다(Pedersen et al., 2020; 이양복, 2019). 즉, 우리사회가 직면하고 있는 다양하고 복잡한 사회문제의 해결을 위해 정부, 지방자치단체, 커뮤니티를 포함하여 영리기업과 사회적기업 등 이해관계자들의 협업 플랫폼이 필요하다는 것이다(Austin, 2000; Austin and Seitanidi, 2012; Montgomery et al., 2012; Sakarya et al., 2012; Selsky and Parker, 2005; Bode et al., 2019; Pedersen et al., 2020). 특히 Bode 등(2019)은 사회적 이슈의 근본적인 해결을 위해서는 개별주체 수준의 노력을 뛰어넘는 혁신과 변화를 위한 영역 상호간 이해관계자들의 파트너십과 협업(CSC: cross-sector partnership/collaboration)의 필요성을 주장하였다. 자원의존관점(Resource dependency)에서도 영리기업과 사회적기업 등 참여조직 간의 자원의 상호보완 가능성은 협력할 수 있는 동기를 제공한다(Sakarya, et al., 2012).

그 동안 민간 영리기업 중심의 전략적 제휴와 파트너십, 기업의 사회적 책임이나 사회적기업에 대한 연구가 다수 진행되었고 생태계관점에서 상생과 상호협업에 대한 일부 탐색적 연구도 있었다. 하지만 사회적 경제의 통합적 시각에서 다양한 주체간의 사회적 협업모델의 제시나 실질적인 성과창출의 사례연구는 미흡하였다. 본 연구는 자원기반과 네트워크이론 관점에서 사회적 협업모델을 제시하고 사회적 협업의 사례 분석을 통해 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 실현하는 공유가치창출의 구조와 경로에 대한 시사점을 제공하고자 한다. 첫째, 본 연구는 사회적 협업구조에서 역할이 강조되는 사회적기업을 중심으로 영리기업, 정부 및 지방자치단체, 공기업, 지역 커뮤니티, 비영리기관 등 다양한 이해관계자의 협업관계에 주목하여 동기와 특성, 유형 및 성과를 분석한다. 둘째, 협업의 성과는 공유가치창출의 시각에서 경제적 성과와 함께 사회적 가치를 실현하는 차원으로 접근하였다.

본 연구는 공유가치를 성공적으로 창출하고 있는 사회적 협업의 사례분석을 통해 양적으로 확대되고 있는 사회적기업의 자립기반 구축에 있어 요구되는 핵심역량과 성장경로를 도출하고 지속가능한 사회적 생태계의 상생모델을 제시함에 의미가 있다. 본 논문은 다음의 본론에서 먼저 사회적 경제와 사회적 협업에 대한 선행연구를 검토하여 사회적 협업모델을 유형화한다. 그리고 이에 근거한 사례분석을 통해 시사점을 도출하고 향후 연구방향성을 제안한다.

II. 이론적 배경

2.1 사회적 경제와 사회적 협업

우리사회가 직면한 불평등, 빈부격차, 환경파괴 등의 문제를 해결하고 변화와 혁신을 유도하기 위한 접근으로 사회적 경제 또는 공유경제에 대한 관심이 높다. 사회적 문제들은 점점 심화되고 복잡해짐에 따라 개인과 단위조직의 개별역량으로 대응할 수 있는 수준을 넘어서는 시점에 이르고 있다(Austin and Seitanidi, 2012; Pedersen et al., 2020). 따라서 지속가능성(sustainability) 관점에서 공공, 민간기업 및 지역 커뮤니티 등의 다양하고 이질적인 자원이 사회적 경제의 생태계에 효과적으로 연결되어 사회적 가치를 실현하는 것이 중요한 시기이다. 한국사회적기업진흥원은 사회적 경제를 “구성원의 참여, 협력, 자조를 바탕으로 재화와 용역의 생산 및 판매를 통해 국가와 시장의 경계에서 ‘사회적 가치’를 추구하는 경제활동으로 제시하였다. OECD도 사회적 경제를 국가와 시장사이에 존재하는 조직에 내재된 것으로 사회적 요소와 경제적 요소를 동시에 추구하는 것으로 정의하였다.

사회적 경제의 핵심은 주체들이 경제적 가치와 함께 사회적 가치의 창출을 우선적으로 중요하게 인식한다는 것이다. 따라서 사회적 경제 생태계에서는 전통적인 조직의 사회적 책임 뿐만 아니라 사회적 가치의 실현을 우선적으로 추구하는 사회적기업의 역할이 중요하다. 기존 영리기업도 사회적 생태계 내에서 높은 수준의 사회적 책임의 역할을 요구받는다. 소극적인 법적, 윤리적 책임을 넘어 전략적인 의미를 갖는 공유가치창출(CSV)의 개념으로 진화되고 있다(Porter and Kramer, 2011; Baron, 2005; London and Hart, 2004; Husted and Allen, 2007). Porter and Kramer(2006)은 자원기반과 경영전략관점에서 자원투자와 참여를 수반하는 가치사슬과 연계된 전략적 사회적책임(Strategic CSR)을 주장하였다. 이는 법과 규제, 윤리적 수준을 넘어 지속가능한 경쟁우위(competitive advantages)를 창출하려는 자발적이고 적극적인 사회적 책임활동으로 지역기반의 조직, 자치단체와 커뮤니티를 포함하는 다양한 이해관계자와의 클러스터와 가치사슬의 재구축을 강조하였다.

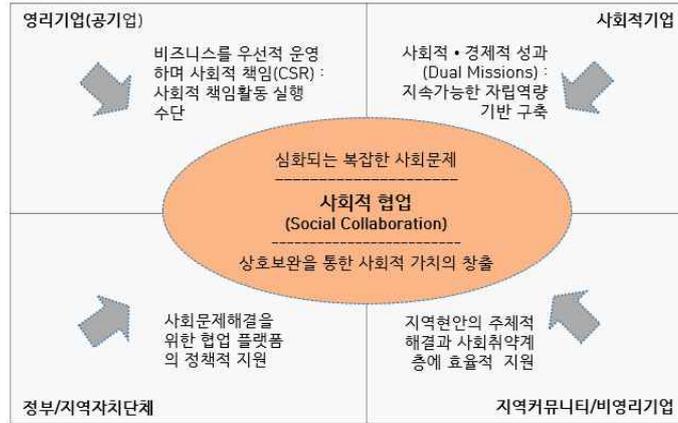
사회적 경제의 실현을 위해 역할이 강조되는 사회적기업(social enterprise)은 이윤 지향의 민간기업이나 공공조직이 아닌 제3의 경제주체로 1990년 후반부터 자본주의의 보완적 시각에서 사회문제의 해결을 위한 하나의 대안으로 대두되었다(Cornelius et al., 2008; Wry and York, 2017). 우리나라의 사회적기업육성법(제2조)은 사회적 기업을 ‘취약계층에게 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶을 높이는 등 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산과 판매 등 영업활동을 수행하는 기

업'으로 정의한다. 사회적기업은 영리기업이 추구하는 경제적 이윤의 창출과 사회문제의 해결이라는 사회적 목적성을 동시에 갖는 하이브리드(hybrid) 조직으로 상업성(commercial)과 공공성(non-profit)의 균형을 유지하는 것이 요구된다. 사회적기업의 역할은 시장시스템 내 영리기업, 정부, 공공기관 등의 경제주체들이 해결하기 어려운 다양한 사회문제의 해결을 공유가치관점에서 선도하는 것이다. 따라서 사회적기업은 사회적 협업체계에 있어 핵심적인 위치에 있다. 사회적기업은 다양한 이해관계자들과의 관계속에서 운영되며 사회·경제적 성과라는 이중적인 목표(Dual goal)를 달성하기 위해서는 민간기업보다 더 많은 조직적 긴장관계가 존재한다. 즉, 사회적기업은 경제적 가치도 지향하지만 이의 극대화를 추구하는 것이 아니라 경제적 가치가 궁극적으로 사회적 가치실현에 선순환 되는 것을 우선시한다. 사회적기업진흥원에 따르면 사회적기업육성법의 시행이후 인증을 받은 사회적기업은 2020년 11월 기준으로 2,704여 곳에 이른다. 유형별로는 일자리제공형이 67%로 가장 많고 지역사회공헌과 사회서비스제공이 각각 7%정도이다. 사회적기업의 현안은 그 동안의 외형적인 성장을 토대로 독자적인 자립기반의 구축과 지속가능한 질적 성장을 실현하여 궁극적으로 생태계 내에서 본연의 미션인 사회경제적 가치를 창출하는 것이다(강대성 외, 2015).

하지만 사회적 문제들의 복잡성으로 인해 영리기업의 사회적 책임을 강화와 사회적기업의 등장만으로 효과적으로 해결된다고 할 수는 없다. 개별 경제주체의 노력을 넘어서는 영역 상호간 협업(Cross-sector partnership), 특히 영리기업과 사회적기업, 또는 사회적기업 간, 사회적기업과 지역커뮤니티 등의 협업의 중요성이 강조되고 있다. Selsky and Parker(2010)는 기업경영에서 협업활동의 중요성이 강조되면서 제도관점의 조직형태가 진화하고 있으며 특히 사회적 이슈와 문제를 공동으로 해결하기 위해 핵심주체인 민간영리조직, 비영리조직, 공기업 및 정부 간의 교차협업(CSSP: Cross-sector social partnership)이 확대된다고 주장하였다. 이러한 영역간 협업은 상호작용을 통한 시너지를 통해 개별적인 노력보다 더 많은 가치를 공동으로 창출할 수 있는 기반을 제공한다(Seitanidi and Crane, 2009; Gutierrez et al., 2016).

사회적 협업을 통한 가치창출은 사회적 책임활동이나 사회적·경제적 미션을 성취하는 하나의 도구로 자리잡으며 조직의 중요한 선택방식이 되고 있다(Jamali et al., 2011; London and Hart, 2011). 사회적 책임활동이 제도와 이해관계자의 압력을 넘어 비즈니스 시각으로 확대되는 것은 사회적 협업을 강화하게 되는 계기를 제공하며 사회적 협업은 법과 윤리적 책임보다 상호작용이 있는 자선적이고 전략적 책임활동과 연관성이 높다 할 것이다. 또한 사회적기업의 현안인 지속가능한 자립기반 확보도 사회적 협업의 필요성을 요구하고 있다. 자원이 상대적으로 부족한 사회적기업은 민간기업과의 관계만이 아니라 사회적기업간의 상호협업을 통해 가치를 창출하면서 고유한 미션을 보다 효과적으로 추구할 수 있는 역량을 확보하게 된다(최재호, 2014).

<그림 1> 다양한 주체간의 사회적 협업



2.2 사회적 협업 모델(Social Collaboration Model)

2.2.1 사회적 협업의 이론적 토대

사회적 문제들을 효과적으로 해결하기 위해서는 사회적 경제시스템 내에 있는 개별 주체들의 노력도 필요하지만 상호간 사회적 협업을 통한 시너지 창출이 요구된다 (Pedersen et al., 2020). 사회적 협업(social alliance or collaboration)은 사회문제의 해결이라는 공동의 목적을 실현하기 위해 2개 이상의 경제적 주체들이 자발적으로 협력하는 체계를 의미한다(Sakarya et al., 2012). 사회적 협업은 전략적 제휴와 유사하지만 목적과 구성에서 차이가 있다. 협업의 목적이 사회적 가치의 실현을 지향하며 주체측면에서 영리기업, 사회적기업, 지역자치단체 및 비영리적인 주체 등 다양한 이해관계자가 참여한다. 특히 사회적 협업은 동일 또는 유사 산업과 업종뿐만 아니라 영역 간 교차적으로 구성되는 협업(Cross sector collaboration)에 대한 관심이 높다 (Austin, 2000; Austin and Seitanidi, 2012; Barnett, 2007). 사회적 협업의 동기는 주로 생존과 성장, 자원 확보 및 판로 개척 등을 통한 사회적 가치의 실현에 있으므로 자원의존(resource dependency)관점과 제도적(institutional) 이론으로 설명될 수 있다(Selsky and Parker, 2005; Sakarya et al., 2012; Pedersen et al., 2020).

자원의존관점은 사회적 협업을 참여자의 역량관점에서 바라본다. 핵심역량은 지속적인 경쟁우위를 가져오는 기업 고유의 차별화된 자원으로 연구개발, 영업 및 마케팅, 경영관리 역량 등을 의미한다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 즉, 자원의존관점에서 사회적 협업은 기존 비즈니스 조직과 사회적기업간의 상호역량을 보완해 주는 기회를 제공한다(Gutierrez et al., 2016; Liu and Ko, 2011; Liu et al., 2018; Sakarya

et al., 2012). 사회적 협업은 영리기업 또는 공공조직에게 요구되고 있는 사회적 책임활동의 실천적 이행이라는 차원에서 중요한 의미를 가지므로 이들의 전략적 사회적 책임활동의 파트너가 될 수 있다(Jamali et al., 2011; Seitanidi and Crane, 2009; Walters and Anagnostopoulos, 2012). 즉, 기존 영리기업과 공공기관 등은 높아지고 있는 사회적 책임활동에 대한 요구에 대응하기 위해 법적·윤리적인 행동과 자선적인 행동만이 아니라 비즈니스 경쟁우위의 확보를 위한 전략적 시각에서 선도적으로 사회적 책임활동에 적극적으로 참여하고 자원투자를 확대한다. 이는 확대되는 민간기업의 전략적 사회적 책임활동이나 공유가치창출과 맥을 같이한다고 할 것이다.

사회적기업도 사회적 협업이 본연의 미션인 사회적 가치와 경제적인 가치의 창출에 있어 중요한 수단이 될 수 있다. 사회적기업은 지역커뮤니티에 기반을 두고 있는 중소기업규모가 많아서 태생적으로 내부자원이 제한적으로 외부의존성이 존재하므로 다른 경제주체들과의 협업을 통해 부여된 공공성과 수익성의 목표와 미션을 수행할 수 있을 것이다(이양복, 2019). 제도적 관점에서 보면 영리기업, 공기업은 물론이고 사회적기업은 생태계내의 주체로서 사회적 문제해결을 위한 역할을 요구받는다. 지속가능성 관점에서의 제도적으로 요구되는 정당성(legitimacy)을 확보하기 위해 사회적 협업관계는 중요한 전략적 선택이 된다(Bode et al., 2019).

2.2.2 사회적 협업 모델

사회적 협업모델은 참여주체, 협업관계의 수준, 관계의 속성, 관계의 내용 등의 시각에서 바라볼 수 있다. 사회적 협업에 참여하는 주체는 영리기업, 공기업, 사회적기업, 지역사회단체, 커뮤니티 및 비영리기업 등으로 세분화 할 수 있다. Austin and Seitanidi(2012)은 비즈니스 기업과 비영리기업 등 주체간의 협업을 협업관계의 속성과 수준에 따라 세 가지 단계로 구분하고 기존 개별적으로 창출되는 가치보다 더 큰 시너지를 통한 연관가치(associational value)의 중요성을 강조하였다. 첫째는 자선적(Philanthropic) 협업단계로 사업활동과는 직접적인 관련이 없이 자선이나 기부금 등의 자원이 지원되는 수준이다. 사회적 협업의 수준이 낮은 단계로 활동의 범위도 좁으며 자원의 흐름관점에서 주로 기부와 같은 금전적(money)인 요소에 초점을 둔다. 둘째는 거래적(transactional) 단계로 협업관계의 수준이 상호이해관계를 기반으로 업무의 가치사슬과 연계된 활동으로 이루어진다. 이 단계는 협약 등의 형태로 상호보완적 성격의 자원을 적극적으로 교류하거나 이전하는 형태로 이루어진다. 참여주체간의 비즈니스 가치사슬관점에서 자원을 교류하여 시너지를 창출하는 수준이다. 셋째는 통합적(integrative) 단계로 참여하는 이해관계자들이 보다 긴밀히 통합적으로 연계되어 하나의 기업처럼 행동하는 가장 높은 수준의 협업 파트너쉽이다. 이 단계는 협업의 참여수준이 높고 자원도 단순히 금전적인 것이 아닌 상호신뢰를 기반으로 핵심역량의

관점에서 협업이 활발하게 이루어진다. 이 단계는 Carroll(2004)의 사회적 책임 피라미드에서 법적, 윤리적 책임이후의 자선적 책임이나 Porter and Kramer(2011)가 제시했던 전략적 사회책임활동과 밀접하게 관계된다고 볼 수 있다.

<표 1> 사회적 협업의 단계

관계의 속성 (Nature of Relationship)	단계 I	단계 II	단계 III	단계 IV
	자선적 (Philanthropic)	거래적 (Transactional)	통합적 (Integration)	변혁적 (Transformation)
참여수준(Level of Engagement)	낮음 <-----> 높음			
자원규모(Magnitude of Resources)	작음 <-----> 큼(Big)			
자원유형(Type of Resources)	금전 <-----> 핵심역량			
활동범위(Scope of Activities)	좁음 <-----> 넓음			
상호작용(Interaction Level)	간헐적 <-----> 집중적			
복잡성(Managerial Complexity)	단순 <-----> 복잡			
전략적 가치(Strategic Value)	작음 <-----> 중요			
혁신(Innovation)	가끔 <-----> 자주			

출처: Austin and Seitandidi (2012), Collaboration Value Creation

또한 Austin and Seitandidi(2012)는 사회적 협업을 통한 가치창출의 주요원천, 즉 협업의 성공요인으로 자원의 보완성(resource complementarity)과 차별적 속성(nature), 자원의 방향성과 활용(resource directionality and use), 그리고 공유된 이해관계(linked interests)등을 제시하였다. 협업의 원천을 효과적으로 활용하면 연관가치(Association value), 상호작용가치(interaction value) 및 이전자원가치(transferred resource value) 등이 창출된다고 주장하였다. 협업조직 간의 자원의 보완성이 클수록, 각 참여자가 차별적 역량을 보유할수록, 자원의 통합이 크면서 이해관계가 연계되어 있을수록 가치창출이 더 확대된다. 본 연구는 Austin and Seitandidi(2012)이 제시한 협업의 속성과 수준을 참조하여 협업의 주체와 관계의 내용측면에서 참여하는 이해관계자 간에 상호협업 할 수 있는 모델을 <표 2>와 같이 유형화 하였다. 첫째, 참여주체는 민간기업과 사회적기업, 공기업과 사회적기업, 지역자치단체, 커뮤니티와 사회적기업 및 사회적기업간 협업으로 구분하고 복수의 주체들이 동시에 참여하는 교차적 협업의 형태도 가능하다. 둘째, 협업의 내용은 법과 윤리적 책임활동 이상의 수준에서 지배구조관점의 직접적 투자를 통한 협업, 상호간 기부와 금융지원 등 재무측면과 비즈니스 가치사슬상의 자원으로 연계되는 협업관계로 유형화 하였다. 가치사슬상의 자원연계는 구매, 유통·마케팅, 기술역량 등의 이전과 공유로 세분화 할 수 있다.

<표 2> 사회적 협업모델의 유형과 사례

협업형태	지배구조관점 (직접투자설립:LoB)	자원연계 관점 (비즈니스 가치사슬 연계)		
		현금/금융지원 (육성지원)	구매/유통/마케팅 (상품서비스)	기술노하우
민간(영리) 기업 + 사회적기업	한화그룹, 한화비엔비 SK, 행복나래 SK텔레콤, 행복커넥트 현대자동차, 이지무브 삼성, 글로벌투게더 포스코, 휴민스	KB금융, 사회혁신지원금 하나금융, 소셜벤처 우리은행, 멘토링 지원 LG전자, 소셜펀드 지원 GS Shop, 사회적기업육성 현대자동차, H-온드림	SK가스, 이프비 삼성카드, 주식회사 29일 현대백화점, 예코맘산골이유식 사임당푸드, 항공사 연계 컴윈, 삼성전자와 페가전처리 연계	스타벅스, 사회적기업 기술교육 한국IBM, 사회적기업 기술교육 LG전자, 두꺼비하우징 (마케팅 등 경영교육)
사회적기업 + 공기업 (공공기관)		LH, 소셜벤처 지원 한국예탁결제원, 크라우드 펀딩지원 한국주택금융공사, 사회적경제기업 지원 KT희망나눔재단, 성장지원금 수자원공사, 성장지원금	새암, 서울시, SH공사 연계 희망하우징, LH, SH공사 연계 한국주택금융공사 협업 한국도로공사, 휴게소사회적기업 운영 KOTRA, 사회적기업의 해외판로 지원 코레일유통, 소셜공감 등 사회적기업과 협업	한국도로공사와 GPS AED 기술협업 한국식품안전관리인증원, HACCP기술지원 특허전략개발원, 장애인 기업센터 기술지원
사회적기업 + 지역자치단체/지역커뮤니티		지역자치단체, 사회적기업 보조금 지원	회민개발, 지방자치단체와 연계 두레, 성남시, 녹색사회경제 조직 희망나래와 지역사회보장협의체 청밀, 서울시/지역자활센터연계 행복한동행, 지역교육청·법원 연계 동부케어, 지역네트워크(경기도, 화성시 등) 협력 다울, 지역국립대학 산학협력 다우환경, 지역자활센터연계 민들레, 지역기반 조합원 연계	
사회적기업 + 사회적기업		행복나래, 사회적기업 육성지원 웹와치, 사회적기업의 장학금사업 희망나래, 사회복지 유관기관(돌봄센터)지원	한화비엔비, 사회적기업제품구매 행복나래, 사회적기업제품 구매 청밀, 드림메이커인터내셔널협업 다울, 사회적기업 마케팅지원 더부러, 다울사회적협동조합, 무역상사협동조합 연계	한화비엔비, 사회적기업 메뉴개발 무료교육 행복나래, 사회적기업 판로개척교육 다운소셜트리, 스포컬에 기획 및 경영지식 전수
협업관계 수준	통합적(Integrating) : 계열사 시너지	자선적(Philanthropic) : 약한 수준(Weak)	거래적(Transactional) : 강(Strong)	거래적(Transactional) : 강(Strong)

사회적 협업의 사례를 보면 SK텔레콤의 행복커넥트, 현대자동차의 이지무브, 한화의 한화비엔비, 포스코의 포스코휴먼스 등은 대기업이 자본을 직접 투자하여 사회적 기업을 계열사의 자회사로 운영하는 형태이다. 자원연계관점에서 KB금융이나 하나금융 등은 고용창출과 사회혁신 프로젝트로 사회적기업과 벤처에게 신제품과 기술개발을 위한 연구개발자금을 지원하는 동시에 금융상품으로 인센티브를 제공하는 프로그램을 실시한다. LG전자와 LG화학은 소셜 캠퍼스를 통해 사회적기업에게 금융과 공간을 지원하였다. 한국토지주택공사(LH) 등의 공기업이 건설업종의 사회적기업과 영업, 시공, 기술지원 등 가치사슬상의 상생(win-win)적 협력관계를 구축한 사례도 있다.

Ⅲ. 사례연구 및 분석

3.1 사례연구 개요

본 연구는 사회적 협업에 대한 선행연구의 검토를 토대로 협업의 주체와 협업의 내용관점에서 제시된 사회적 협업모델의 사례를 조사하였다. 협업모델별 사례조사를 토대로 사회적 협업의 사례를 선정하여 사회적기업을 중심으로 하여 분석하고 시사점을 도출한다. 사례선정은 협업모델에서 제시된 지배구조관점에서의 직접설립형태와 가치사슬의 자원연계관점에서 다수 이해관계자가 참여하는 형태를 우선적으로 고려하였다. 한국사회적기업진흥원의 공시자료와 사회적기업의 상생협력 자료를 기반으로 본 연구에서 제시한 사회적 협업유형에 참여하고 있는 후보기업을 조사한 이후 홈페이지와 담당자 이메일 문의 등으로 추가 자료를 확보하여 사회적 협업모델의 성격에 적합한 기업을 선정하였다. 최종적으로 연구방향과의 연계성, 협업유형의 특성, 분석의 시사성, 정보의 획득가능성 등을 고려하여 한화비엔비, 희망하우징, 청밀 등 3개 사회적 기업을 선정하였다. 기업별 분석방법은 사회적기업의 비즈니스 모델에 대한 이해를 바탕으로 협력의 동기, 구조와 특징과 성과로 구분하여 분석하였다. 성과는 협업에 참여하는 사회적기업이 창출하는 사회적 성과와 경제적 성과로 접근하였다. 사례분석을 위한 세부정보는 한국사회적기업진흥원의 경영공시정보, 사업계획서와 경영전략, 재무제표 등을 참조하였다.

3.2 지배구조관점 사회적 자회사 운영 : 한화비엔비

3.2.1 회사개요 및 비즈니스 모델

(주)한화비엔비(B&B: Beans & Berries)는 지배구조관점에서 한화그룹의 계열사인 한화 갤러리아가 100% 지분을 직접 투자하여 소유하고 있는 사회적기업이다. 취약계층의 고용창출과 골목상권과의 상생을 지향하고 있으며 핵심비즈니스는 식음사업과 도소매업, 기타 사회서비스의 제공이다. 한화비엔비는 2007년 갤러리아 백화점에 입점한 이후 2011년 12월 매출액 100억을 달성하였고 2013년 3월 갤러리아에서 식음료(카페)사업부문을 독립적으로 물적 분할하여 그룹계열사로 전환된 사회적기업이다. 한화그룹의 이러한 의사결정의 동기와 배경에는 사회적 책임의 실질적인 이행하라는 사회적 요구가 있었다. 2012년 전후로 재벌 2~3세들의 빵집·카페사업 확장에 대한 비판 여론이 커지자 삼성그룹의 호텔신라를 비롯해 롯데·신세계그룹 등은 해당사업을 축소 또는 철수했는데, 한화그룹은 이와 달리 사업구조관점에서 사회적기업으로 운영

하는 방안을 선택하였다. 즉, 빈스앤베리즈는 대기업 골목상권 침해로 논란에 휩싸였던 사업을 재조정해 사회적기업으로 전환한 사례가 되었다.

한화비엔비는 2014년 11월 전체 취약계층 달성비율 30%를 달성하면서 고용노동부로부터 사회서비스 제공형 사회적기업으로 인증을 획득하였다. 대표이사는 갤러리아에서 사회적 책임업무를 수행했던 임원이 담당하고 있으며 근로자대표와 외부 전문가를 포함한 이사회를 구성하여 운영한다. 한화비엔비는 기업의 미션을 “한 잔의 커피가 만드는 하나의 희망”으로 설정하고 국민 누구나 즐기고 친숙한 커피를 통해 사회적 일자리를 창출하고 각종 사회문제를 해결해 나가며 골목상권과의 동행을 함께 성장해 나가는 착한 카페를 만들어나가는 것으로 설정하였다. 궁극적으로는 설계된 미션과 사업방향을 실현함으로써 사회적기업의 모범적인 모델을 지향하고 있다.

브랜드명은 빈스앤베리즈와 빈스앤드립스로 2019년 말 기준으로 빈스앤베리즈는 전국적으로 32개, 빈스앤드립스는 1개의 직영점을 운영한다. 그 외 골목상권의 경쟁력 강화와 상생을 위해 골목카페지원사업, 경영컨설팅 지원, 아카데미(바리스타 무료 교육)을 시행하고 있으며 특히 카페에서 사용되는 각종 원재료들은 사회적기업 제품의 우선구매제도로 취약계층의 고용증가로 공유가치를 창출하는 선순환 구조를 만들고 있다.

<표 3> 주요 사업내용

사업 (상품/서비스)	세부내용	이해관계자
카페사업	델리카페 운영, 각종 회의 및 행사 케이터링, 원두 및 상품판매, 사무실 자판기 운영대행	그룹내외 기업 소비자 고객
아카데미 사업	커피 아카데미 운영, 무료 커피교육 제공	교육 수강생
골목카페 지원사업	골목카페에 경영컨설팅을 포함한 기금 및 장비 지원	유사업종 (식음료)
‘함께 멀리’ With 한화B&B	골목카페들의 상권분석, R&D를 포함한 메뉴개발 및 공유, 고객서비스 관리 등 세미나 형태 재능기부 사업	유사업종 (식음료)
취약계층 인턴십	특성화 고교 취약계층 학생의 채용전제 인턴십 지원	청년구직자

한화비엔비는 상생과 동반성장을 실현하고 안정적이고 행복한 직장을 만들기 위해 취약계층의 단순한 고용을 넘어서 전직원을 정규직으로 전환하였고 매장직원의 50%를 장애인, 한부모 가정, 저소득층 등 취약계층을 고용하고 있다. 또한 한화그룹 계열사와 동일한 각종 복리후생제도를 통해 일자리의 질을 높여 나가고 있다. 취약계층의 빠른 업무적응력과 역량강화를 위해 멘토링 제도와 각종 교육을 통해 체계적인 직업

능력 개발 프로그램을 제공하고 있다.

3.2.2 사회적 협업의 유형과 특징

한화비앤비는 사회적기업으로서 운영과 협업의 측면에서 몇 가지 특징이 있다. 첫째, 지배구조 측면에서 한화비앤비는 한화그룹의 계열사로서 재무적으로 비즈니스 그룹이 자본금을 100% 투자한 형태이다. 비즈니스 그룹 또는 계열사별로 사회적 책임 활동의 형태는 다양하지만 모기업이 100% 지분을 투자하여 계열사로 운영하는 것은 독특한 구조로 볼 수 있다. 통상적으로 그룹 계열사라고 하면 그룹사 간의 자원의 공유를 통한 시너지를 고려할 수 있기 때문이며 한화갤러리아는 그룹내 계열사와의 사업기회 및 사회적 활동의 협업을 적극적으로 지원하고 있다. 둘째, 가치사슬의 자원연계 시각에서 보면 대표이사를 포함하여 사내이사과 감사 등의 인적자원이 한화갤러리아에서 사업경험과 비즈니스 마인드를 갖고 있어 경영자의 관리역량이나 인적자원의 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 국내 사회적기업의 주요현안이 비즈니스 역량을 갖춘 독자적인 자립기반의 구축이라는 측면에서 그룹 내 비즈니스 경험을 통한 경영능력은 중요한 핵심역량이기 때문이다. 셋째, 가치사슬의 구매와 지원관점에서 사회적기업 제품의 우선구매와 아카데미 무료교육과 세미나 등을 통해 비즈니스의 핵심지식과 기술을 외부 이해관계자에게 지원·연계하는 것은 사회적 협업관점에서 중요한 의미를 갖는다. 또한 서울시와 협업하여 취업준비 청소년의 직업역량강화 프로그램으로 이론과 현장실무교육을 제공하여 취업기회창출에 기여하고 있다.

한화그룹 관점에서 한화비앤비는 사회적기업 계열사로서 비즈니스에 필요한 원재료의 확보에 있어 사회적기업 제품의 우선구매와 골목카페에 대한 메뉴개발 관련 컨설팅은 물론이고 무료 바리스타 교육 등을 통해 사회적 책임활동의 실질적인 구현에 선도적인 역할을 하면서 그룹의 이미지 제고에 기여하고 있다. 따라서 한화비앤비는 민간 영리기업의 직접투자를 통한 계열사로서의 사회적기업 설립과 동시에 사회적기업의 다른 사회적기업에 대한 적극적인 지원활동의 사례로 이해된다.

3.2.3 협업의 성과

한화비앤비는 그룹내외 다양한 이해관계자들과의 협업관계를 통한 시너지 창출로 설립시점에 의도했던 사회적·경제적 가치의 성과를 창출하고 있다. 첫째, 일자리제공의 사회적 가치는 2020년 1월 기준으로 총 189명의 유급근로자 중 저소득자, 고령자와 장애인 등이 57명(30.16%)으로 취약계층의 고용창출에 기여한다. 또한 서울시와 연계한 청소년 직업역량강화 교육으로 취업기회를 제공한다. 2018년 3천만원, 2019년에 4천 백만원 규모의 교육기관 기부금과 함께 골목상권에 대한 지원을 통해 창출된 경제적 이익을 사회에 환원하였다. 둘째, 경제적 성과는 2016년에 매출액 146억에

영업이익은 손실이었지만 2017년에 흑자로 전환된 이후 지속적으로 영업순익을 창출하면서 2019년은 매출액 148.9억, 당기순이익 40.8백만원을 실현하였다. 한화비앤비는 그룹계열사로서 안정적으로 창출되는 경제적 가치가 사회적 가치로의 선순환을 실현하는 대표적인 사회적기업이다.

<표 4> 사회·경제적 공유가치

구분	경제적 (단위: 백만원)				사회적
	2016년	2017년	2018년	2019년	
매출액	14,605	14,024	14,773	14,892	취약계층고용(30.2%) 기부금, 기술교육 골목상권 지원 등
영업이익	-346.7	321.9	104.5	97.7	
당기순이익	-184.8	264.2	109.7	40.8	

3.3 가치사슬(Value chain)관점의 협업 : 희망하우징

3.3.1 회사개요 및 비즈니스 모델

희망하우징은 2000년 초반부터 주거복지안정을 위해 다양한 사회활동을 하는 NGO 조직 (사)주거복지연대가 2010년 비영리 집수리공익사업을 시작하면서 설립되었다. 이후 2012년 사회서비스 제공형으로 고용노동부에서 건설전문 사회적기업으로 인증되었고 여성기업과 장애인기업으로도 등록되었다. 희망하우징은 주거복지연대의 운영 방향을 공유하면서 취약계층에게 지속적인 일자리와 사회서비스의 제공이라는 사회적 목적을 실현하는 동시에 경제적 수익을 창출하는 사회적기업입니다. 지배구조는 대표이사 73.8%, 주거복지연대 23.8%, 조직원 2.4%의 지분으로 구성되고 이사회는 주거복지연대의 이해관계자와 내부직원을 포함한 3명과 사외이해관계자 2명으로 경영의 주요의사결정을 한다. 조직구성원의 총 9명 중 7명이 취약계층으로 취약계층 고용비율이 상대적으로 높다. 조직구조는 자문위원회, 감사를 포함하여 건축공사, 기술지원, 사회공헌, 유통사업 및 경영지원 등으로 구성되고 노사협의회도 운영한다.

희망하우징의 비전은 '지역사회통합을 통한 지역경제발전과 지역거점 공유가치창출 네트워크를 형성'하는 것이며 미션은 사회공헌사업을 확대하고 설립목적의 구현을 위한 역량강화와 사회적 경제조직 간의 관계를 통해 사회재투자를 위한 기반을 조성하는 것이다. 주요사업은 실내건축면허를 보유한 건설, 주택분야에서 실내건축공사, 집수리, 실내공사, 마을환경 개선 및 주택관리 등이다. 희망하우징은 국내 저소득층과 서민층의 쾌적한 주거환경 조성과 무료 집수리 등을 실시하면서 해외에 한국의 사회적기업을 알리기 위해 2015년부터 '해외 희망의 집짓기'도 참여하고 있다. 희망하우징의 핵심역량은 업종의 핵심인 실내와 주거 등의 시공공사와 기술지원역량이다. 2015

년과 2019년 경실련의 좋은 사회적기업으로 선정되었으며 2019년 품질경영과 환경경영시스템의 ISO 인증을 받았다. 또한 2019년에 중소벤처기업부 장관표창과 환경부 에코인테리어 지원사업의 인테리어 업체로 선정되는 등 주요사업에의 성과와 역량을 인정받고 있다.

<표 5> 주요 사업내용

사업	세부내용	관련기관
실내건축공사	사무공간, 사업시설 등 인테리어 리모델링 공사	지방자치단체(경기도, 강원도, 동작·노원·서대문구, 화성시, 고양시 등)
주거환경 개선사업 (집수리사업)	저소득 취약계층 주거환경개선사업(집수리와 도배장판사업), 해외 희망의 집짓기 사업 등	서울시, LH, SH, 한국감정원 한국주택금융공사, 키움증권 메트라이프코리아 등
마을환경 개선사업	저소득 취약계층 밀집지역 등 노후주택개선, 마을 벽화 및 환경개선 공사	한국주택금융공사 SK이노베이션, 키움증권 등

3.3.2 사회적 협업의 유형과 특징

희망하우징은 사회적기업의 본질적인 가치를 실현하고자 사업기회 확보와 역량강화를 위해 다수의 이해관계자들과의 네트워크를 통해 사회적 협업을 하고 있다. 협업의 주요특징을 보면 첫째, 지배구조관점에서 비영리법인인 주거복지연대가 지분을 갖고 이사회에도 참여하여 사업의 운영을 협업하는 구조이다. 자원관점에서 주거복지연대의 외부 네트워크를 효과적으로 활용할 수 있는 강점이 있다. 모법인인 주거복지연대가 공기업의 사회공헌활동의 업무협약을 맺고 집수리 시공은 사회적기업인 희망하우징이 담당하는 방식이다. 둘째, 희망하우징은 공기업, 지역자체단체는 물론이고 민간기업까지 다양한 이해관계자들과의 네트워크를 통해 주요비즈니스의 가치사슬의 영역에서 협업을 통해 사업을 운영하고 있다. 특히 공기업이나 지역자치단체의 사회공헌활동을 실질적으로 이행하는 역할을 수행하고 있는 것이 특징이다. 세부적으로 보면 희망하우징은 2010년부터 서울시, 경기도 등 지역자치단체, 한국주택금융공사, 한국감정원, 키움증권, 메트라이프코리아, IBK기업은행, SK이노베이션 등 공기업 및 민간기업과 업무협약을 맺어 이들의 사회공헌사업을 실행하여 도배, 장판, 도장공사, 쪽방 리모델링사업, 주거환경개선 사업, 일자리제공 및 고용창출, 벽화그리기 등을 수행한다. 특히 주거환경개선이라는 건설업의 특성상 공기업인 한국토지주택공사(LH)와 한국주택금융공사 등과 밀접한 협업체계를 구축하고 있다. 한국토지주택공사의 전세임대에 대한 도배장판 시공은 희망하우징의 매출에 큰 영향을 주고 있다. 한국토지주택공사가 도심내 저소득층이나 신흥부부, 지방 대학생 등의 주거안정을 위해 저렴한 가

격으로 매입하고 사회적기업인 희망하우징이 도배와 장판, 도어, 화장실, 부엌, 지붕 등 주택정비를 수행하는 프로그램이다. 이외에 서울도시공사(SH)의 임대단지입주민고용창출사업의 도배와 장판공사에도 참여한다. 또한 2012년부터 한국주택금융공사 “HF 사랑의 집 사업”과 한국감정원 “KAB사랑 나눔사업”에도 참여한다. 셋째, 희망하우징은 비영리조직과의 사회적 협업체계도 구축하고 있다. 한국주거복지포럼, 한국에너지재단, 한국해비타트, 건설산업연구원 등 건설관련 비영리조직과의 네트워크를 통해 안정적인 사업운영기반을 구축하고 있다.

3.3.3 협업의 성과

희망하우징은 공기업 및 비영리법인(NGO) 등과 연계한 사회공헌 실현방식으로 사회적기업에 참여하는 근로자의 안정적인 고용과 매출을 실현하고 있다. 희망하우징은 건설이라는 핵심사업관점에서 상호이해관계가 있는 다양한 이해관계자들과의 협력을 통해 삶의 근간인 주거분야의 가치(interaction value)를 창출하고 이를 통해 기업의 고유역량을 강화하면서 협업의 이해관계자의 범위도 지속적으로 확대하고 있다.

첫째, 사회적 성과로는 취약계층 고용비율을 높은 수준으로 유지하며 독거노인, 장애가정, 다문화가정, 기초생활 수급자 등의 주거취약계층의 주거환경개선과 일자리 창출로 삶의 질 향상에 기여한다. 직원의 핵심역량을 강화하고자 전문시공교육을 실시하고 에너지 진단사와 도배기능사 자격증 획득을 지원한다. 또한 사회재투자도 적극적으로 참여하여 2018년 16백만원, 2019년 23.5백만원을 외부기관에 기부하였다. 청소년 대상의 희망장학금 사업을 2014년부터 운영하고 매월 무료 집수리 봉사활동도 수행한다. 둘째, 경제적인 성과는 2019년 22.8억원의 매출에 당기순이익은 79백만원을 실현하였고 2017년 이래 지속적으로 영업이익과 당기순이익을 실현함으로써 독자적인 자립기반을 구축하였다. 궁극적으로는 사회적 협업내의 이해관계를 효율적으로 조정하고 사회적기업의 본연의 목표인 경제적 가치와 사회적 가치의 실현을 균형적으로 관리하고 있다.

<표 6> 사회·경제적 공유가치

구분	경제적 (단위: 백만원)			사회적
	2017년	2018년	2019년	
매출액	1,342	2,477	2,282	일자리 창출, 주거환경개선 취약계층 자격증 취득지원 기부로 사회재투자 등
영업이익	53.7	68.6	56.8	
당기순이익	52.9	76.2	79.3	

3.4 가치사슬(Value chain)관점의 협업 : 청밀

3.4.1 회사개요 및 비즈니스 모델

청밀은 2008년 설립된 사회적기업으로 사회복지법인 밀알복지재단의 산하기관으로 설립되었지만 2016년 3월 분리 독립하여 (주)청밀로 운영하고 있다. 사회취약계층에게 일자리를 제공하기 위한 사회적기업으로 2011년 고용노동부로부터 인증을 받았다. 주요비즈니스는 유통업종의 토탈푸드서비스로서 식자재공급과 농산물 전처리 사업을 수행하며 푸른 밀처럼 깨끗하고 좋은 먹거리를 제공함과 동시에 건강과 희망을 함께 전달하는 마음을 상호에 담아 청밀이라고 하였다. 본사는 서울 송파에, 공장(농산물 전처리)은 경기도 용인에 두고 있다. 지배구조는 대표이사가 59.6%를 소유하고 있으며 사외이사 20%, 나머지는 직원들로 구성된다.

청밀은 “세상을 더 이롭게”라는 비전하에 고객을 더 이롭게 하고, 직원을 더 행복하게, 사회적 가치를 더 이롭게 한다는 미션을 실현하고자 노력한다. 주요브랜드는 행복한 반, 하프빈스, 기빙팩토리, 코야드 등이다. 청밀은 일자리제공형 사회적기업으로 조직구성원 대비 취약계층의 고용비율 30%이상의 요구기준을 충족하였고 2020년 9월 기준으로 전체 종업원 36명 중 11명이 고령자와 장애인 등의 취약계층으로 구성된다. 2016년 6월에는 한국벤처기업협회로부터 벤처기업 인증을 받았고 2019년 사회적 가치 우수기업, 2020년 소셜벤처분야 우수벤처기업으로 선정되었다.

<표 7> 주요 사업내용

사업	세부내용	관련기관
식자재유통사업	고객에게 신선한 친환경 먹거리 제공으로 맞춤형 푸드 솔루션 제공	관공서, 사회복지 시설, 어린이집 등
농산물 전처리 사업	농산물의 신선도, 위생적 상품선별과 규격화 포장·납품 (전처리:소비자가 조리 편하도록 농산물 세척·포장·가공)	관공서 지역커뮤니티
구매대행(MRO) 사업	공공기관 구매담당자 업무효율을 위해 사무·다과·위생용품 등 주문부터 배송까지 구매대행	공공기관, 지역기관 등
KIT사업	공공기관, NGO 및 기업 수요에 맞추어 KIT(꾸러미 상자) 공급, KIT의 맞춤형 상품기획, 포장, 배송서비스 제공	공공기관, NGO 단체 등
CSR스토어사업	기업의 기부를 받아 합리적인 가격으로 재판매하는 사업	기부기업(사회적기업, 자활센터 등)

회사의 핵심역량은 유통업의 특성상 유통과정의 신선도를 유지하기 위한 물류시스템과 콜드체인시스템(cold chain system)으로 철저한 위생관리를 하고 있으며 고객사의 위생안전점검과 교육프로그램을 지원한다. 2019년에는 서울시 영양플러스 사업자로 선정되었고 국민체육진흥공단이 추진하는 레저 스포츠사업의 일환인 스포츠 토트용지 공급권도 수주하였다. 최근 사회적기업으로서의 가치를 실현하면서 경영관리수

준을 질적으로 한 단계 더 높이기 위해 정보시스템 구축을 통해 회계와 자금 등의 경영체계를 개선하면서 조직구성원의 평가와 역량강화를 위해 다양한 프로그램을 함께 추진하고 있다.

3.4.2 사회적 협업의 유형과 특징

청밀은 유통전문 벤처기업으로 비즈니스의 가치사슬에서 구매와 상품개발, 영업채널 확대를 위해 민간기업, 공공기관, 지역자치단체, 사회적기업 등과 광범위한 협업 포트폴리오를 구축하여 시너지를 창출하고 있다. 첫째, 자원의 연계관점에서 핵심사업인 식자재 공급분야의 기술력과 노하우를 바탕으로 서울시를 비롯하여 소재지인 송파구청, 서울메트로, 한국전력 등 공공기관, 에버랜드, KT, SK, GS리테일 등 민간기업과 파트너로서 협업네트워크를 구축하였다. 특히 이해관계자 중에서 지역자체단체와 커뮤니티와의 견고한 관계를 갖고 있다. 지역기반의 협업을 확대하고자 제주도 사회적경제 네트워크와 농산물 생산과 유통분야 협력체계를 구축하였고 사회적기업인 드림메이커와 ㈜구주와 CSR 스토어 협업 및 식재료 구매에서 업무협업을 하고 있다. 둘째, 기업설립의 태생적 특성을 고려하여 사랑의 열매, 복지관, 및 자활센터 등의 사회복지시설과의 밀접한 네트워크를 통해 사회적 가치의 실현하고자 노력하고 있다. 특히 청밀은 사회적 협업의 특성에 따라 다양한 참여주체들의 이해관계를 이해하고 효과적으로 조정·관리하면서 장기적인 협업관계를 구축하고자 노력한다.

<표 8> 협업체계 구축 현황

시점	협업의 이해관계자	세부협업내용	유형
2011	삼성에버랜드	상품공급협약	민간기업
2012	한국전력, 풀무원	관로연계, 물품공급	공기업과 민간기업
2013	배화여자대학교	취약계층 상품연구개발	교육기관
2013	지역자활센터(서울, 송파, 광진)	업무협약	지역복지기관
2014	어린이집(은평구)	식자재 공동구매	지역기관
2014	한국전력연수원	식자재 공급	공공기관
2015	어린이집(중구)	식자재 공동구매	지역기관
2015	서울농수산식품유통공사	식자재 구매대행 MRO	공공기관
2016	제주도 사회적경제 네트워크	우수농산물 생산 및 유통	지역 커뮤니티
2017	어린이집(성남)	식자재공급업체	지역기관
2018	드림메이커인터내셔널	CSR스토어 업무협약	사회적기업
2018	KT나눔희망재단	식자재공급	사회적기업
2019	한국장애인고용공단	장애인표준사업장 운영	공공기관
2019	국민체육진흥공단	구매대행 MRO	공공기관
2020	서울광역자활센터	CSR스토어 업무협약	지역복지기관
2021	서울시	영양플러스사업 구매공급	지역자체단체

3.4.3 협업의 성과

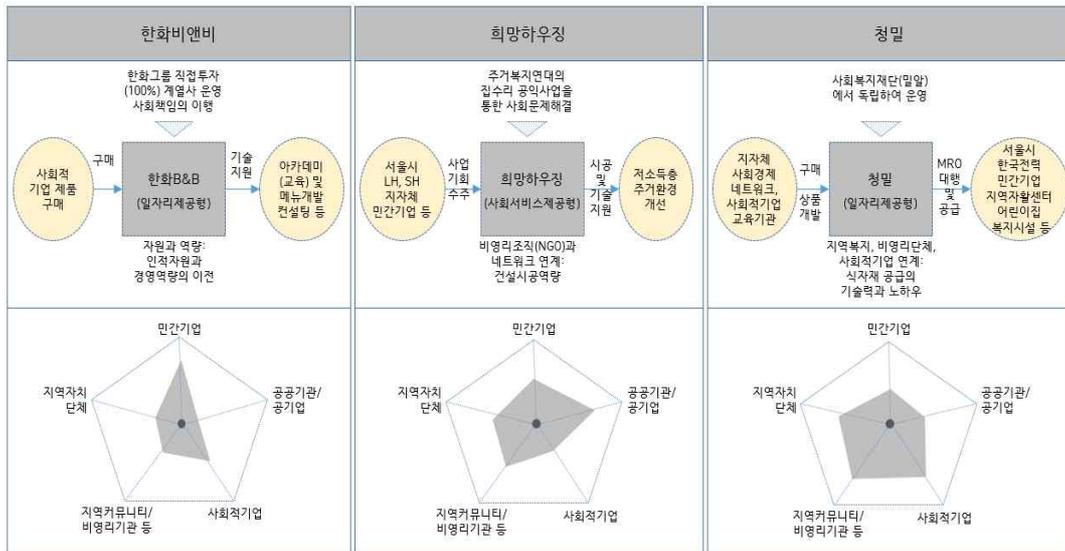
청밀은 식자재 공급이라는 유통업종에서 지역커뮤니티를 기반으로 다양한 이해관계자들과의 협력관계 네트워크를 구축하고 안정적인 사업기반의 핵심역량을 강화하면서 사회적 가치와 경제적 가치를 실현하고 있다.

첫째, 청밀은 일자리 창출형 사회적기업으로 2020년 9월 기준 전체 36명 중 11명의 취약계층 유급근로자를 고용하여 취업기회를 창출하고 있다. 취약계층 고용인원은 고령자 6명, 장애인 3명, 기타 2명으로 차별없는 대우와 다양한 의료비와 진료혜택을 지원받는다. 또한 창출된 이익은 2018년에 5천백만원, 2019년 1억8백만원의 취약계층 기부금과 장애아동과 희귀난치병 치료비지원도 확대하여 공유가치를 실현하고 있다. 둘째, 경제적 성과는 2019년에 매출액은 222억원, 당기순이익은 3.68억원으로 지난 3년간 건전한 사회적기업으로 안정적인 성장세와 자립기반을 유지하고 있다.

<표 9> 사회·경제적 공유가치

구분	경제적 (단위: 백만원)			사회적
	2017년	2018년	2019년	
매출액	13,589	15,197	22,206	취약계층 일자리(30.6%) 취약계층 기부금과 지원 사회적기업 물품구매 등
영업이익	211.8	266.2	289.6	
당기순이익	180.6	234.3	368.3	

<그림 2> 사례별 협업 운영모델



IV. 결론 및 시사점

4.1 결론과 토의

우리사회가 직면한 환경, 실업, 빈곤 및 계층간 양극화 등의 도전을 극복하기 위해서는 다양한 참여자들의 개별적 노력은 물론이고 그 이상의 공동의 협업이 요구된다. 본 연구는 자원의존이론과 네트워크의 관점에서 사회문제의 효과적인 해결을 위해 요구되는 사회적경제 생태계 내의 사회적 협업모델을 제시와 사례분석으로 공유가치창출과 성장경로에 대한 시사점을 도출하였다. 사회적 협업모델은 주체(actors)와 관계의 특성(nature), 수준(level)을 고려하여 협업 매트릭스를 제시하고 자회사(LoB)모델, 가치사슬기반의 자원연계 협업모델로 유형화하고 관련 사례분석으로 다음의 결과와 시사점을 확인하였다.

첫째, 한화비앤비는 지배구조관점에서 그룹이 재무자원을 직접 투자하여 소유한 자회사로 운영되는 특성을 갖고 있으며 그룹의 인적자원과 역량 등의 자원을 공유하는 동시에 관련 동업종의 사회적기업과 예비취업자 등 이해관계자에게 지식과 기술을 공유하는 협업체계를 구축하였다. 둘째, 희망하우징은 건설분야 전문사회적기업으로 가치사슬관점에서 영업과 사업기회 확보를 위해 공기업, 민간기업 및 지역자치단체 등과 협업 네트워크를 구축하여 상호작용가치(interaction value)를 창출하고 있다. 이는 Seitanidi and Crane(2009)이 주장한 바와 같이 상호의존관점에서 사회적기업이 공기업과 민간기업의 사회적 책임활동을 실질적으로 이행한다는 점에서 의미가 있다. 특히 협업을 통한 상호보완으로 건설시공의 핵심역량을 강화하면서 취약계층의 주거와 마을환경개선, 취약계층 고용의 공유가치를 창출하였다. 셋째, 청밀은 식자재 유통 분야의 사회적기업으로 농산물의 가공과 공급의 차별화된 핵심역량을 토대로 공기업, 지역자치단체는 물론이고 지역커뮤니티, 복지재단들과 밀접한 협업관계를 구축하였다. 특히 태생적 특성상 복지재단, 지역자활센터와 사회적기업 등 지역사회 연계를 통해 취약계층 일자리 제공 등 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 포함하는 공유가치의 창출을 실현하고 있다. 특히 경제적 성과 관점에서 보면 사례분석 기업 모두가 최근 3년 동안 영업이익과 당기순이익을 실현하고 있으며 2019년 한국사회적기업진흥원에 공시정보를 제공한 799개 기업의 평균 영업이익률(-6.1%)을 고려할 때 상대적으로 안정적인 자립기반을 구축하고 있는 것으로 판단 할 수 있다.

사례분석을 통해 사회적 문제의 효과적인 해결과 사회적기업의 자립기반을 구축하기 위해서는 자원의존과 네트워크관점에서 기존 영리기업, 공기업, 지역자치단체 및 사회적기업 등 상호간 협업의 필요성이 존재함을 확인하였다. 사회적 협업의 참여자

들은 상호협업을 통해 윈-윈 할 수 있는 요구가 존재하며 이를 통해 사회적 가치를 창출하는 시너지를 실현할 수 있었다. 특히 기존 조직들은 사회적 책임활동 프로그램의 실질적인 실천과 이행 관점에서 사회적기업과의 관계가 필요하며 사회적기업도 제한된 역량과 경험을 극복하고자 외부이해관계자와의 협력이 요구된다. 사회적기업은 다양한 이해관계자들과의 관계속에서 운영되며 사회적·경제적 성과창출이라는 이중적인 목표(Dual goal)의 달성을 위해 협업관계 내 명확한 역할 정립과 이해관계의 효율적인 조정관리가 필요하다. 이러한 긴장관계의 균형적인 관리가 지속가능성을 유지하는데 중요하며 사회적 협업 포트폴리오의 구축은 이를 극복할 수 있는 중요한 전략적 선택이 된다.

<표 10> 사회적 협업 사례 요약

구분	한화비엔비	희망하우징	칭밀
①비즈니스(산업)	식음료(B2C) 카페사업/아카데미 등	건설/주택(B2B·B2C) 실내건축/주거환경	식품유통(B2B)서비스 식자재유통/MRO구매대행
②협업모델	지배구조(LoB) (그룹 사회적책임 실행)	가치사슬관점 자원연계 (수주, 사업기회 초점)	가치사슬관점 자원연계 (구매 및 판매영업)
③참여이해관계자	비즈니스 그룹과 사회적기업 서울시(청소년취업역량)	공기업, 민간기업, 사회적기업, 지역자치단체, 비영리기관(NGO) 등	공기업, 지역자치단체, 커뮤니티(자활센터/복지) 사회적기업 네트워크
④협업수준	통합적/거래적	거래적	거래적
⑤특징·핵심역량	그룹의 사회적책임 강화 안정적 사업운영 체계 계열사의 자원과 역량의 이전과 시너지	업의 특성기반 네트워크 지속적인 상생관계유지 협력사와 상호 역량보완 건설시공·기술지원 핵심역량	지역커뮤니티기반, 지자체 및 공공기관 협업 사업적기업간 시너지 창출 전문적 유통 및 가공 역량

둘째, 우리나라의 사회적 협업 사례를 분석해 보면 다수의 기업들이 사회적 협업의 범위와 수준을 확대하고 있으며 점차 단순한 자선적이고 거래적 수준에서 통합적인 수준으로 확대되고 있음을 확인하였다. 또한 지속가능한 사회적 협업을 유지되고 공유가치를 창출하기 위해서는 무엇보다 사회적 문제의 해결에 대한 공동의 인식과 의지를 바탕으로 비즈니스 가치사슬의 시각에서 참여자간의 강점을 바탕으로 상호간에 자원을 효과적으로 이전 공유하는 활동이 이루어지는 것이 필요함을 알 수 있었다. 사회적기업도 상호보완이 가능한 핵심역량을 개발 확보해야 함을 의미하며 이는 협업의 자원 공유과정에서 이를 내재화 할 수 있는 학습기반의 흡수역량(absorptive capacity)도 요구된다 할 것이다. 형식적인 협업이 아니라 가치를 창출하는 실질적인 협업을 위해서는 이해관계자간의 필요와 충분요건을 명확히 확인하고 상호보완해 줄 수

있는 자원과 역량을 확보해야 한다는 것이다.

결론적으로 우리사회가 직면하고 있는 복잡한 사회적 문제의 근본적인 해결을 위해서는 개별 경제주체의 노력도 요구되지만 동일 산업 또는 영역의 교차적인 시각에서 다양한 이해관계자의 협업을 통한 공동의 노력이 필요함을 확인하였다. 사회적 이슈가 향후에도 지속적으로 심화될 것으로 전망되는바 바람직한 사회적 협업모델의 발굴과 확산이 필요하다고 할 것이다. 사회적기업도 경제체계 내에서 효율적인 협업 포트폴리오를 통해 지속가능한 자립기반을 구축하며 부여된 사회·경제적 역할을 주도적으로 수행하며 중요한 주체로 자리를 잡을 것으로 전망된다.

4.2 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 우리사회가 직면한 사회적 문제의 해결방안으로 강조되고 있는 사회적 협업의 필요성과 협업모델의 틀 제시, 그리고 사례분석을 통해 공유가치 창출의 방향성을 제시한 것에 의미가 있다. 우선, 이론적으로 보면 그 동안의 사회적 경제에 대한 연구가 주로 사회적기업에만 초점을 두었다면 본 연구는 통합적 시각의 사회적 경제 생태계관점에서 이해관계자간의 상호관계를 분석함으로써 사회적기업, 민간기업, 지역자체단체 등 주체간의 관계로 학문적인 연구의 범위를 확대함에 기여를 하였다. 향후에도 사회적 협업 플랫폼에 대한 추가적인 연구가 진행되기를 기대한다. 또한 사례분석을 통해 사회적 협업의 당위성과 특징, 가치창출의 핵심성공요인을 제시함으로써 우리나라 사회적기업의 경영전략관점에서 실무적인 시사점을 제공한다. 사회적기업의 지속가능한 자립기반 구축과 역할정립이 중요한 시점에서 본 연구는 사회적 협업을 통한 사회적기업의 성장경로와 사회적 가치창출의 방향성에 대한 시사점을 제시한다.

본 연구는 이론적·실무적인 기여에도 불구하고 몇 가지 한계점을 갖고 있어 향후 후속연구에서 이에 대한 고려가 요구된다. 첫째, 방법론 측면에서 본 연구는 사회적 협업모델을 제시하고 사례분석을 수행하였지만 향후에는 사회적 협업의 표본을 확보하여 가설에 기반한 실증검증을 통해 모델간의 차이점과 성공요인을 규명할 필요가 있다. 이를 통해 사회적 협업의 연구범위를 보다 확대된 영역간의 협업까지 확대해야 할 것이다. 둘째, 사회적 협업구조 내의 상호관계의 질적 수준과 역할을 객관적으로 측정하고 성과에 대한 영향을 검증해 보는 추가 연구가 요구된다. 셋째, 사례분석에서 경영공시자료 및 이메일 정보교환 등의 2차 자료에 의존하였는바 향후에는 기업의 직접방문이나 담당자 인터뷰 등을 통한 세밀한 정보의 확보와 분석이 의미가 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- 강대성, 조영복, 류정란 (2015), 사회적기업 생태계 조성을 위한 모범적 상생모델-행복나래 (주)의 성과분석 및 발전방안, *인적자원관리연구*, 22(4), 247-260.
- 이양복 (2019), 경영자의 전략적 CSR을 통한 사회적 협업이 성과에 미치는 영향, *전문경영인연구*, 22(1), 87-104.
- 최재호 (2014), 기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구: 현대차그룹, SK 그룹 중심으로, *사회적기업연구*, 7(1), 117-149.
- 한국사회적기업진흥원 공시정보(www.socialenterprise.or.kr)
- 한화비엔비 홈페이지(www.beansberries.co.kr)
- 희망하우징 홈페이지(www.heemanghousing.com)
- 청밀 홈페이지(www.chungmil.co.kr)
- Austin, J. E. (2000), Strategic collaboration between nonprofits and businesses, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69-97.
- Austin, J. E., and Seitanidi, M. M. (2012), Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), 771-792.
- Baron, D. (2005), Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development, *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Barnett, M. L. (2007), Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C. and Model, J. (2015), Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises, *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bode, C., Rogan, M. and Singh, J. (2019), Sustainable cross-sector collaboration: Building a global platform for social impact, *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 396-414.
- Carroll, A. B. (2004), Managing ethically with global stakeholders : A present and future challenge, *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.

- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha–Jivraj, S., Woods, A. and Wallace, J. (2008), Corporate social responsibility and the social enterprise, *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355–370.
- Gutiérrez, R., Márquez, P. and Reficco, E. (2016), Configuration and development of alliance portfolios: a comparison of same–sector and cross–sector partnerships, *Journal of Business Ethics*, 135(1), 55–69.
- Husted, B. and Allen D. (2007), Strategic Corporate social responsibility and value creating among large firms, *Long Range Planning*, 40(6), 594–610.
- Jamali, D., Yianni, M. and Abdallah, H. (2011), Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation, *Business Ethics: A European Review*, 20(4), 375–391.
- Liu, G. and Ko, W. W. (2011), An analysis of cause–related marketing implementation strategies through social alliance: Partnership conditions and strategic objectives, *Journal of Business Ethics*, 100(2), 253–281.
- Liu, G., Ko, W. W. and Chapleo, C. (2018), How and when socially entrepreneurial nonprofit organizations benefit from adopting social alliance management routines to manage social alliances?, *Journal of Business Ethics*, 151(2), 497–516.
- London, T. and Hart, S. (2004), Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model, *Journal of International Business Studies*, 35, 350–370.
- McWilliams, A. and Siegel D. (2011), Creating and Capturing value: strategic social responsibility, resource–based theory, and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A. and Dacin, M. T. (2012), Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good, *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375–388.
- Orlitzky, M., Siegel, D. and Walman, D. (2011), Strategic corporate responsibility and environmental sustainability, *Business and Society*, 50(1), 6–27.
- Pedersen, E. R. G., Lüdeke–Freund, F., Henriques, I. and Seitanidi, M. M. (2020), Toward Collaborative Cross–Sector Business Models for Sustainability, *Business & Society*, 0007650320959027.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), Strategy and society: the link competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business*

- Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), Creating shared value: How to reinvent capitalism, *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 1–17.
- Prahalad, C. K. and Hart, S. L. (2002), The fortune at the Bottom of Pyramid, *Strategy and Business*, 2. 1–14.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim–Öktem, Ö. and Selekler–Göksen, N. (2012), Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation, *Journal of Business Research*, 65(12), 1710–1720.
- Selsky, J. W. and Parker, B. (2005), Cross–sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice, *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
- Selsky, J. W. and Parker, B. (2010), Platforms for cross–sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit, *Journal of Business Ethics*, 94(1), 21–37.
- Seitanidi, M. M. and Crane, A. (2009), Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit–business partnerships, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413–429.
- Walters, G. and Anagnostopoulos, C. (2012), Implementing corporate social responsibility through social partnerships, *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 417–433.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource–based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wry, T. and York, J. G. (2017), An identity–based approach to social enterprise, *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460.

*** 저자소개 ***

· 이 양 복(yprhee@dau.ac.kr)

현재 동아대학교 글로벌비즈니스학과 조교수로 재직하고 있다. 서강대학교 경영학 학사, Washington University 경영학석사, 서강대학교 경영학 박사학위를 취득하였다. Andersen Korea와 PwC 등에서 10년 이상 경영컨설팅 업무를 경험하였고 주요연구 분야는 국제경영전략, 합병(M&A)이후 통합(PMI), 글로벌 CSR, 사회적기업 등이다.