

## 사회적 기업과 영리 기업의 공급사슬 파트너십 속성 요인 규명\*

유 한 나

연세대학교 빈곤문제국제개발연구원 (전문연구원)

### Identifying the Attribute Factors of the Supply Chain Partnership between Social Enterprises and For-profit Enterprises

Hanna Yoo

Institute for Poverty Alleviation and International Development(IPAID),  
Yonsei University (Research Fellow)

#### Abstract

This study explores the attribute factors of supply chain partnership between social enterprises and for-profit enterprises. The purpose of this study is to identify the factors of forming and reinforcing the supply chain partnership between social enterprises and for-profit enterprises, and to derive the relationship between partnership performance factors and other factors. First, the partnership attribute variables in the prior research were identified. Subsequently, interviews were conducted with representatives and middle managers of social enterprises in South Korea. The study confirmed that the formation factors(strategic suitability, partner suitability, social value interest) and reinforcing factors(mutual benefit, communication, and building internal and

\* 이 논문은 한국사회적기업진흥원의 2020년 연구지원 사업 및 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5B4056130)

external cooperation) affect the partnership level and performance. This study contributes to supply chain partnership strategy and effective cooperation of social enterprises and for-profit enterprises.

*Keywords:* social enterprise partnership, supply chain partnership, social enterprise and for-profit enterprise partnership, formation factor, reinforcing factor

접수일(2020년 10월 15일), 수정일(2020년 11월 8일), 게재확정일(2020년 11월 09일)

## I. 서론

사회문제 해결을 위한 부문 간 협력, 특히 사회적 기업과 영리 기업의 파트너십이 증가하고 있다. 사회적 기업은 혼합 조직이지만 기업운영원리를 채택해 재화를 공급하는 경제적 생산조직으로(라준영, 2013) 영리 기업과의 파트너십을 통해 자원을 조달하고 역량을 강화한다. 영리 기업은 사회적 책임 이행 및 사회혁신 관련 신규 사업 기회 모색을 위해 사회적 기업과의 파트너십을 추구한다. 두 부문의 파트너십은 상호 자원 교류 및 역량 강화를 통한 사회혁신 견인 대안으로 주목받고 있다.

파트너십이 증가함에 따라 부정적 현상도 발견된다. 사회적 기업은 아직 성장하고 있는 영역이므로 영리 기업에 비해 자본과 규모가 작아 힘의 불균형에 처해 있어서 영리 기업에 지나치게 의존하거나 본연의 목적을 추구하기보다는 영리 기업의 기대에 맞춰 행동하는 등 상호 간의 이해를 균형 있게 조율하지 못하기도 한다. 영리 기업은 사회적 기업과의 파트너십을 마케팅의 일환으로 이용하거나 사회적 책임 압박과 부담감을 해소하는 수단으로 삼기도 한다. 이는 두 영역 간의 균형 있고 지속가능한 파트너십 형성을 어렵게 하여, 부문 간 협력을 통한 사회문제해결을 저해한다.

사회적 기업-영리 기업 파트너십에는 다양한 방식이 있으나, 파트너십의 과정과 결과에서 두 기업 모두에게 가치 있는 혜택과 성과가 균형 있게 제공될 때 지속적 파트너십이 가능하다. 어느 한 편의 자원과 역량이 일방적으로 전달되어 희생되는 것이 아니라, 공동의 미션과 전략 목표에 입각해 이를 실행하고 이익을 공유해야 한다. 따라서 두 기업 모두의 가치 창출 프로세스와 연관된 파트너십, 즉 공급사슬 파트너십은 지속적 파트너십의 방안이 된다. 이는 원자재가 조달되고 가공, 생산, 물류, 판매, 회수되는 과정에서의 파트너십이다. 선행 연구는 파트너십의 범위를 폭넓게 정의하고 있으며 사회적 기업-영리 기업의 관계에서 공급사슬 파트너십이 어떻게 형성되고 강

화되는지에 집중한 논의는 없었다. 실무적으로 관련 파트너십 사례는 증가하고 있으나 기업사회책임(CSR) 이행 차원의 자선적 방식에 국한되는 경우가 많으며, 기업의 가치사슬과 연계된 상호 보완적 협력으로 전개되는 경우는 드물다. 본 연구는 이러한 현상에 주목하여 구체적으로 사회적 기업과 영리 기업의 공급사슬 파트너십 속성 요인을 탐구하고자 한다.

연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 사회적 기업-영리 기업 공급사슬 파트너십 형성 요인을 규명한다. 둘째, 사회적 기업-영리 기업 공급사슬 파트너십의 강화 요인을 규명한다. 셋째, 사회적 기업-영리 기업 공급사슬 파트너십 형성 및 강화 요인이 파트너십 성과에 미치는 영향을 논의한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 사회적 기업-영리 기업 파트너십

사회문제 해결을 위한 부문 간 파트너십(CSSP: cross-sector partnerships)이 증가하고 있다(Selsky & Parker, 2005). 현대 사회 문제는 매우 복잡하고 다차원적이어서, 어떤 행위자도 홀로 그것을 해결할 수 없기에 서로 다른 부문들의 협력이 필수적이다. 일반적인 파트너십이 홀로 이를 수 없는 문제의 성취를 위한 것이라면 사회적 기업 파트너십(SEP, Social Enterprise Partnerships)은 사회적 문제를 효과적으로 해결하기 위한 두 개 이상 조직 사이의 가시적 협력이며, 이를 통해 지역 사회 이익을 위한 경제적 가치를 창출하는 것이다(Henry, 2015).

사회적 기업-영리 기업의 파트너십은 동일 부문 내 전략적 동맹(Strategic Alliances)이 아닌 부문의 경계를 넘어선 사회적 동맹(Social Alliances)이다(Berger et al., 2006). 영리 기업에게 사회적 기업과의 파트너십은 평판과 신뢰도 향상에 긍정적인 영향을 미치며, 새로운 사업 기회를 창출하는 기회가 되고(Seelos & Mair, 2007), 효과적인 자원 배분을 도와 프로젝트의 장기적 지속가능성을 제공한다(Husted, 2003). 영리 기업의 동반성장이나 상생 협력 등 CSR관점의 공급사슬 파트너십 중요성이 커지고 있는 시점에서, 혁신적 방식을 실험하고 시도하는 사회적 기업과의 파트너십은 공유가치창출(CSV) 전략 수립 측면의 경쟁우위를 제공한다.

이러한 파트너십은 국제적인 현상인데, 해외 연구에서 다수의 사례가 보고된 바 있다. 노르웨이 이동통신 회사-그라민 은행의 방글라데시 빈민 지역 이동통신 전화 유통(Seelos & Mair, 2007), BOP(Bottom of the-pyramid) 시장에 진출하는 기업의 부문 간 협력(Webb et al., 2010), 영국 소매업체-공정 거래 사회적 기업의 파트너

십(Spear et al., 2013), 민간 건설회사-사회적 기업의 사회조달 협력(Barraket & Loosemore, 2018) 등이다. 국내에서는 SK, CJ, 현대차, LG, 한국 GM 등 대기업을 중심으로 총 12개 유형(사회적경제기업 제품 구매 유형, 사회서비스 제공 유형, Award 유형, 청년창업 지원, 유통채널 제공 유형, 금융지원/투자 유형, 경쟁력 강화 유형, 사회적기업가 육성 유형, 사회적경제기업 직접 설립 유형, 사회적경제기업 종합 지원 유형, 기업간 연합지원 유형, 은퇴전문가 노하우 전수 유형 등으로 구분)의 협력이 이루어지고 있다(한국사회적기업진흥원, 2019). 다양한 사례와 유형 구분은 점차 활발해지는 두 기업 간의 협력 시도를 나타내고 있으나, 상호 동등한 관점의 전략적 파트너십이라기보다는 영리 기업의 자선적 지원 관점에서 논의되고 있다.

선행 연구 검토를 통한 본 연구의 필요성은 다음과 같다. 첫째, 힘의 불균형을 가진 두 기업의 상호 협력적인 파트너십 형성 방안에 관한 논의가 필요하다. Di Domenico et al.(2009)은 사회적 기업-영리 기업 파트너십이 지속되기 위해서 관계 내에 내재된 반독점적 힘이 해소되어야 함을 강조하였으며, Park et al.(2018)은 사회적 기업이 거대 기성 대기업과의 파트너십에서 비대칭적 힘의 관계(asymmetric power relationship)로 인한 자원 의존이 발생할 수 있음을 지적하였다. 최재호(2014)는 사회적 기업-영리 기업 연계 성공 요인으로 사회문제 해결과 지속가능한 이익 창출을 양 조직의 공동 목표로 설정하고, 이러한 목표를 달성할 수 있는 최적의 사회적 기업 모델을 함께 설계하는 의지와 열정 있는 조직과 자원이 필요함을 제안하였다.

둘째, 파트너십 속성 요인의 정립이 필요하다. 선행연구 결과는 다소 일치하지 않는데, 이는 선행 연구별로 파트너십을 각기 다르게 정의하고 있으며 그 요인이 상이하기 때문이다. 영리 기업과의 파트너십 정도가 강할수록 사회적 기업의 사회적/경제적 성과가 향상된다는 연구(유한나, 민동권, 2015), 영리 기업의 지원을 포함한 업무 환경 요인이 사회적 기업의 사회적 성과에 유의한 영향을 미친다는 연구(박미경 외, 2012), 영리 기업의 재정 지원은 사회적 기업의 사회적 성과에 부정적이나 마케팅 지원은 긍정적이라는 연구(Choi et al., 2018), 영리 기업과의 파트너십은 사회적 기업의 성과에 유의한 영향을 미치지 않는다는 연구(김영옥 외, 2012)가 혼재해 있다. 따라서 본 연구는 사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십 속성 요인을 규명하고자 한다.

## 2.2 사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십

공급사슬(SC: supply chain)은 재화의 조달, 가공, 생산, 유통, 판매 등 고객에게 도달하기까지의 전 과정을 일컫는다. 경영학에서 기업 간의 경쟁은 공급사슬 간의 경쟁으로 표현될 정도로, 시장에서 기업이 자사의 재화에 대한 가치를 창출하는 전 과정

에 어떠한 주체들을 참여시키고 협업하는가가 경쟁우위가 된다. 사회적 기업-영리 기업 간의 공급사슬 파트너십은 사회적 기업 또는 영리 기업의 공급사슬 내에서 재화의 가치 형성에 기여하는 파트너십이라 정의할 수 있다. 공급사슬 파트너십의 실행은 사회적 기업의 경제적 딜레마를 해결하기 위한 핵심 가치창출 프로세스의 혁신(라준영, 2016)을 통해 사회적 및 경제적 성과(박지성, 류성민, 2016)를 향상시킨다. Masse & Dorst(2007)는 사회적 기업-영리 기업 파트너십의 단계를 자선적 단계, 거래 단계, 통합 단계(전략적 제휴)로 구분하였는데, 본 연구의 공급사슬 파트너십은 거래 및 통합 단계를 의미한다. 공급사슬 파트너십은 영리 기업 간의 파트너십, 즉 동일 부문 내 파트너십(inter-sector partnership)에서 연구되어 왔다. 영리 기업 간의 경쟁우위 향상을 위한 전략적 제휴 뿐 아니라 친환경SCM, 지속가능SCM, 동반성장 협력 등의 측면에서 수행되어 왔다. 하지만 사회적 기업-영리 기업 파트너십은 서로 다른 부문 간 파트너십(cross-sector partnership)으로, 두 기업이 추구하는 목적, 경쟁 형태, 운영 원리 등에 상당한 차이가 존재한다. 국내 학자들 위주로 사회적경제 영역에서 공급사슬 파트너십과 관련한 연구 시도가 있었다. 안나현과 박상선(2016)은 한국의 사회적 경제조직을 중심으로 구매자-공급자간 사회적 자본이 공급사슬의 교환 프로세스와 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였고, 박상선 외(2018)는 생산자와 최종 소비자가 긴밀히 협력하고 있는 사업방식인 소비자협동조합이 협력적 공급사슬을 구축하는 데 장점을 지니고 있음을 발견하였다. 하지만 사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십이 형성 및 강화되는 통합적인 메커니즘에 대한 연구는 부재하다.

본 연구의 수행을 위해 탐색한 국내 사회적 기업-영리 기업 공급사슬 파트너십 현황은 다음과 같다. 첫째, 'SK이노베이션 - 인진'은 SV<sup>2</sup>임팩트 파트너링 모델을 구축하고, SK이노베이션에서 25억원을 투자해 프로보노 및 상호 비즈니스 협력을 통한 대기업-소셜벤처 간 대표 동반 성장 협력을 추구하고 있다. 둘째, '파타고니아-이노마드'는 우노를 구성하는 플라스틱이 100% 재활용 가능하며 탑재된 회로에는 납이 없다는 점을 높이 평가해 친환경과 지속가능성을 고려한 아웃도어 전문 브랜드 파타고니아 매장에서 판매되고 있다. 파타고니아 자체 브랜드 외에 외부 제품으로는 첫 입점 사례라고 할 수 있다. 셋째, '아모레퍼시픽-터치포굿'은 '리싱크(Re-Sync)' 프로젝트를 통해 기업이 스스로 폐기물을 거둬 다시 제품의 한 부분으로 만들거나 다른 의미 있는 제품을 만드는 활동을 수행한다. 소비자가 화장품 공병을 매장에 가져오면 포인트를 제공하고 공병을 녹여 줄넘기와 훌라후프 등 운동기구로 만들어 전달한다. 마지막으로, '삼성전자-한국자원순환사회적협동조합'은 소형 폐전자제품 재활용 협약을 체결하여, 폐전자제품의 친환경적인 처리 및 사회적기업 지원을 위한 협약을 수행 중이다. 삼성전자가 회수한 중소형 폐가전제품을 우선적으로 사회적기업에 공급하여

친환경적으로 폐기하는 국내 처리시스템을 공동 구축했다. 이러한 협력은 점차 증가하고 있으며 보다 전략적인 방식으로 전개되고 있다. 본 연구는 위의 사례들과 유사한 공급사슬 파트너십 수행 사례를 대상으로 파트너십 속성 요인을 분석하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 3.1 사례 연구

본 연구는 Eisenhardt(1989)의 사례 연구 방법론을 참고하여 다음과 같이 진행한다. 먼저, 연구문제를 설정하고 연구모형을 수립한다. 다음으로 영리 기업과 공급사슬 파트너십 형성 경험이 있는 인증 사회적기업을 연구 대상으로 선정한다. 이후 선정된 업체를 직접 방문하여 준비한 항목들을 토대로 인터뷰를 진행하고, 인터뷰를 통해 얻은 데이터를 정리 및 분석한다. 마지막으로 정리된 데이터를 토대로 공급사슬 파트너십 결정 및 강화 요인 관련 시사점을 도출하고 명제를 제시한다.

연구에 필요한 자료 수집을 위해 선정된 사회적 기업의 대표 및 관리자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 영리 기업과 사회적 기업의 협력에 관한 보다 상세한 정보의 수집을 위해 인터뷰 자료의 익명성 보장을 약속하고 인터뷰를 진행하였다. 수집된 자료의 내용을 확인하고 연구 분석을 위해 필요한 내용을 보완하기 위해 기업 홈페이지, 신문 기사 등을 통해 추가 자료를 수집하였다. 인터뷰 시에는 인터뷰 간 일관성 및 신뢰성 향상을 위해 구조화된 인터뷰 질문지를 활용하였다. 인터뷰 질문지 항목은 다음과 같다. 첫째, 영리 기업-사회적 기업 공급사슬 파트너십 현황이다. 파트너십의 성격, 제품/서비스 유형, 파트너십 비중, 특징, 파트너십의 지속성 등을 조사하였다. 둘째, 영리 기업-사회적 기업 공급사슬 파트너십 형성 요인이다. 제품 자체 요인/제품 이외의 요인, 파트너십 경로 및 계기, 파트너십 형성의 어려움 및 형성 노력 등을 조사하였다. 셋째, 영리 기업-사회적 기업 공급사슬 파트너십 강화 요인이다. 파트너십 지속/확대 요인, 저해 요인 등을 조사하였다.

수집된 자료들은 개별적으로 분석하였으며, 선행 연구 결과와 인터뷰 분석 자료에서 발견한 내용을 비교하며 사례 간 공통점과 차이점을 분석하는 등 결과 도출을 위한 과정을 거듭하였다. 이를 통해 기존 동일 부문 내 공급사슬 파트너십과는 다른 사회적 기업과 영리 기업 간 공급사슬 파트너십만의 주요 특징을 발견하였다. 끝으로 자료 분석을 통해 발견한 시사점에 대한 논의와 더불어 연구 결과의 이론적, 실무적 함의를 도출하였다.

### 3.2 연구 대상 선정

연구의 대상은 영리 기업과 공급사슬 파트너십 경험이 있는 사회적 기업을 대상으로 한다. 사회적 기업과 영리 기업의 파트너십은 사회적 기업의 사업 유형에 따라 매우 다양하므로, 본 연구에서 환경 분야 인증 사회적기업을 대상으로 범위를 한정하였다. 환경 분야 사회적기업은 지속가능한 녹색사회 실현이라는 사회적 가치 창출을 우선에 두고, 동시에 사회적경제 부문별 해당 요건을 충족하는 민간의 경제조직들로 정의된다(이동현 외, 2019). 국내 환경 분야 사회적 기업은 자원순환, 녹색제품 생산/유통, 환경교육, 생태자원 이용 분야에 활성화되어 있다. 특히 재활용품 수집 및 선별, 재사용가게, 폐기물 수집 운반 등 자원순환에 집중하는 기업이 압도적으로 많다.

인터뷰 대상은 기업의 대표 및 중간관리자를 대상으로 하였으며, 효과적인 다중 사례 연구의 수행을 위해 연구 대상 수는 4~10개가 추천되므로(Eisenhardt, 1989), 최종 연구 대상은 6개로 선정하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 연구 대상 사회적 기업 정보

| 구분 | 설립년도<br>(인증년도) | 인터뷰<br>대상 | 조직<br>규모* | 유형            | 주요 사업                          |
|----|----------------|-----------|-----------|---------------|--------------------------------|
| A  | 2000(2013)     | 팀장        | 대         | 녹색제품 유통       | 사회적경제 제품 유통                    |
| B  | 2008(2012)     | 대표        | 중         | 업사이클          | 폐기물을 이용한<br>패션디자인업             |
| C  | 2010(2013)     | 대표        | 소         | 녹색제품 생산       | 조경건설업, 원예자재<br>도소매, 환경관련엔지니어링  |
| D  | 1989(2016)     | 대표        | 소         | 녹색제품<br>생산/유통 | 친환경 생산용품, 사무용품,<br>기타인쇄물       |
| E  | 2009(2011)     | 대표        | 대         | 자원순환<br>(재활용) | 폐휴대폰 및 폐소형가전<br>재활용            |
| F  | 2015(2017)     | 대표        | 소         | 환경교육<br>(민간)  | 사회적경제연구, 비영리조직<br>강사 육성, 교육컨설팅 |

\*조직 규모는 2019년 사회적기업 평균 근로자 수(21명)를 참고하여 대(50명 이상), 중(20명 이상~50명 미만), 소(20명 미만)로 구분

### 3.3 연구 분석 틀

연구 분석 틀인 공급사슬 파트너십 속성 요인은 선행 연구에 기초해 형성 요인, 강화 요인으로 구분하였다(길종구, 김정호, 2019). 형성 요인은 전략적 적합성, 파트너 적합성, 사회적 목적성이며, 강화 요인은 상호 호혜성, 커뮤니케이션, 내외부 협력 구축이며, 성과는 목표 달성, 관계 만족이다(<표 2> 참조).

<표 2> 사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십 속성 요인

| 변수    |           | 정의  | 선행 연구   |
|-------|-----------|---|---|
| 형성 요인 | 전략적 적합성   | 사업 기회 탐색 : 새로운 시장 기회의 탐색, 공동 체계 구축 등<br>경쟁 우위 확보 : 공급망 관계의 전략적 중요성, 파트너 모두에게 경쟁적 우위, 비용절감, 안정적 성장을 제공할 가능성  | Berger et al.(2006), 권영철(2001), 최재호(2014), 길종구와 김정호(2019)       |
|       | 파트너 적합성   | 상호 보완성 : 자원(자금, 기술 등), 능력(마케팅, 생산, 조달 등), 제품계열이나 품목, 시장의 상호 보완성(제품계열/업종/시장에서 경쟁관계에 있지 않음)<br>양립 가능성 : 파트너간 기업문화와 가치관의 융합, 경영철학과 기법의 유사성, 운영스타일과 성향의 상호 이해 | Lambert et al.(1999), Berger et al.(2006), 권영철(2001), 최재호(2014) |
|       | 사회적 목적성   | 사회적 가치 창출 : 사회적 가치 창출에 대한 최고경영층의 의지, CSR 관심도 등<br>사회적 책임 압박 : 사회문제 해결 압박 등(법제도 변화, 소비자 의식, 환경 변화 등)   | Montgomery et al.(2012), Chedli(2016)                           |
| 강화 요인 | 상호 호혜성    | 공동 이익 추구 : 공동 목표의 개발, 설정, 평가와 이익의 상호 공유<br>상호 존중 : 상대 입장에서 생각, 장기적 관점 수용 등  | Oliver(1990), 김재전 외(2003)                                       |
|       | 커뮤니케이션    | 과정 측면 : 의사소통의 시의 적절성, 신뢰성, 충분성, 독점적 정보의 상호 공유, 중요한 정보의 자발적 제공, 행동 변화의 사전 통지, 양측에 의해 제안이 촉진, 의사결정에 상호참여<br>성과 측면 : 성과 목표의 공동 설계, 성과 공유                     | Mohr & Spekman (1994), 권영철(2001), 김재전 외(2003)                   |
|       | 내외부 협력 구축 | 외부 협력 구축 : 외부 협력체계 구축으로 사회적 자원을 활용<br>내부 협력 촉진 : 내부 기능부서 간 협력, 파트너십 목적 및 중요성에 대한 인식 공유 및 동기부여   | Jenner & Oprescu (2016), Park et al.(2018)                      |
| 성과    | 목표 달성     | 파트너십 목표의 실질적 달성   | 권영철(2001)   |
|       | 관계 만족     | 파트너십 상대에 대한 만족  | Mohr & Spekman (1994), 권영철(2001)                                |

## IV. 연구 결과

### 4.1 공급사슬 파트너십 형성 요인

공급사슬 파트너십 속성 요인 중 형성 요인은 파트너십을 결정하는 요인이자 구조적 요인이라 할 수 있다. 사례 기업의 인터뷰 결과를 분석한 결과 형성 요인인 전략적 적합성, 파트너 적합성, 사회적 목적성은 파트너십 성과에 다음과 같이 영향을 미친다(<표 3> 참조).

<표 3> 공급사슬 파트너십 형성 요인별 응답 구분

| 형성 요인   |          | 인터뷰 내용  |
|---------|----------|---|
| 전략적 적합성 | 사업 기회 탐색 | <p>“영리 기업의 이해와 저희의 이해가 맞아서 쉽게 협약이 체결됐다고 생각해요. 현장에서 정책적으로 기업의 필요가 있었고, 국내에서 재활용하지 않고 불법적으로 처리되어 수출되고 있는 제품에 대해 환경적으로 적법하게 처리하는 중소기업에 대한 재활용체계를 같이 구축해보고 그 과정에서 일자리를 만들어보자는 고민이 만나 협약하게 되었어요. 별도의 재활용 처리 체계를 영리 기업이 구축하기는 쉽지 않았어요. 별도의 공간과 인력을 투입해서 해야하는데 그러기에 당시에는 그만큼의 사업성 있는 양과 시장 가치가 아니었던 거죠. 기업이 혼자 하기에는.”- E사</p> <p>“쓰레기가 문제라 생각하고 업사이클이라고 검색해서 잘 모르고 연락하는 경우가 있어요. 제일 많은 건 다른 회사들이 하는 걸 소개 받아서, 언론에서, 다른 회사들 것을 보고 있다가... 누구랑 했다고 하니까 연락하는 경우가 많아요.”- B사</p>   |
|         | 경쟁 우위 확보 | <p>“기업들이 기존 공공구매제도, 우선구매제도 활용하려는 이점 때문에 사회적 기업과의 파트너십을 선호해요. 그게 아니면 생존하기 어려우니까 또는 중소기업이 가진 좋은 물건도 대기업과 비교하면 마케팅비, 홍보비가 기본적으로 딸리니까 품질 같은 것을 전제하고 공공구매 채널을 통해 접해보고 우리 제품이 마음에 들면 거기에서 지속적으로 연결이 돼요. 시스템이 주선하는 거예요. 제품이 좋으면 지속적으로 관계가 확대되더라고요. 영리 기업이 자사의 마진폭을 높이기 위해 저희를 찾아와요. 또 다른 이윤을 만들기 위해 한 다리 건너는 거예요.”- C사</p> <p>“공공 부문은 사회적 기업이 비싸도 사주는데 영리 기업은 지원 차원으로 구매하기 쉽지 않아요. 판촉품이라든가 CSR차원에서 일부는 조금 비싸도 사회적경제기업이니까 구매해줄 수 있는데, 궁극적으로 비즈니스와 비즈니스가 파트너십으로 움직여야 하는 품목은 상호 간에 경쟁력이 있어야 하죠. 인증 같은 것은 당연히 있어야 하고, 불량률 없는 것은 기본이고, 공급 안정성도 중요해요. 지속적으로 발주 나가면 물량이 안정적으로 공</p> |

|         |        |  |
|---------|--------|--|
|         |        | 급되어야 하는데 끊겨버리고 하면 다음부터는 그 기업과 관계맺기 어렵죠.”- A사   |
|         | 상호 보완성 | <p>“기본적으로 회수되는 물량은 OO기업이 나머지 모든 회사를 다 합친 것보다 많았어요. 충분한 물량이 공급될 수 있는 상대였기에 협력 관계가 가능했어요.” - E사</p> <p>“초기 거래에서는 기존의 공급 레퍼런스를 많이 보죠. 기업에 공급한 이력이 있다든가. 그런게 이 회사를 평가하는 부분에 상당히 영향을 미치죠. 그리고 제품 이외의 사회적 기업 인증이라던가, 스토리라든가 이런 부분을 보고 구매하는 경우가 있어요.”- A사</p> <p>“이 일은 저희 말고 다른 교육 컨설팅이나 교육기관에 주실 수도 있고 저희보다 잘하는데도 엄청 많을텐데, 저희한테 줬을 때 안정감 있게 모양새를 가지고 하려고 하는 것에 대해 알기 때문에 지속적으로 거래할 수 있는 것 같아요.” - F사</p> <p>“공공조달 시장에서는 서로 경쟁적이에요. 영리 기업과 붙으면 좋은 아이템이 있으면 파트너십으로 있다가 부딪혀요. 사회적 기업이 조직력, 자금력이 안 되니 파트너십이 어려워요.”- C사</p> <p>“조달이나 공공기관, 준공공기관에 물건을 납품하고 수의계약 하려고 하면 엄청난 영리 기업들, 잘나가는 회사들과 엄청 부딪힙니다. 이 경우 자기 밥그릇 뺏기는 것으로 생각해요.”- D사</p>   |
| 파트너 적합성 | 양립 가능성 | <p>“초기에는 돈이 얼마다 이런 것 전혀 없이 ‘어떤 프로그램을 하면 좋을까요, 이렇게 한번 해보죠.’ 돈과 떠나서 그렇게 시작해서 인증받고 하는 과정이 큰 의미여서 계속하게 되었어요. 어떤 질문이나 어떤 기회가 오더라도 ‘해볼 수 있겠냐, 좋은 아이디어다.’ 아무 말처럼 던져주고 듣고 하는 과정에서 콘텐츠가 세련되게 나오고 기회가 만들어졌죠. 장기적 시각을 갖추고 기업이 운영하는 방식과 저희의 운영 방식을 이해할 수 있는 클라이언트를 만나는 것이 중요해요.”- F사</p> <p>“사회적 기업과 영리 기업의 연대협업사업을 위해 노력하는데 매칭이 잘 안되요. 왜냐하면 사회적 기업들은 자기가 공부하고 생각하고 있는 자체가 가치예요. 기업들은 돈을 벌어야 되거든요. 그 돈과 가치를 섞으면 더 좋은 모델이 될 수 있는데 부딪혀버려요. 영리 기업은 연구개발하고 생존하기 위해 치열한 싸움을 겪고 있잖아요. 사회적경제기업들은 아직 그걸 몰라요. 좋은 일, 봉사활동 와서 즐거움, 그런 것을 추구해요” - D사</p> <p>“기업들이 단계별 요소들을 단순화하고 평가절하하는 경향이 있어요. 일반 기업처럼 경력이 있는 강사를 채용해 운영하는 것이 아니라 경력 없는 인력을 고용해 처음부터 훈련하고 양성하는 과정이 있기 때문에 공격적으로 하기 어려운 부분이 있거든요.” - F사</p> <p>“매년 새로운 걸 원해요. 초기 제작했던 것과 다른 재료로 만들어 달라고 해서, 그게 그렇게 똑딱 나오는 게 아닌데. 고민하는 데 시간이 걸리고</p> |

|                |                  |  |
|----------------|------------------|--|
|                |                  | <p>실행하는 것도 어려워요. 업사이클의 어려움은 만들어 봐야 아는 게 있어요. 해봤으니까 할 수 있을 줄 아는데 우리 돈으로 실험하고 결과물 나오면 가지고 가는데 생각했던 게 아니라고 하는 경우가 있어요. 없던 걸 만든다고 하면서 비용 책정을 안 하면 어려워요. 1년만 하고 그만하는 공장은 안 되잖아요. 회사가 욕을 먹는 게 아니라 저희가 먹잖아요.” -B사</p>   |
| <p>사회적 목적성</p> | <p>사회적 가치 창출</p> | <p>“한국에서 중견기업 이상의 기업들은 기본적인 CSR에 관심 있는데, 비즈니스 자체를 이런 영역과 같이 해볼 수 있는, 사회문제해결을 위해 비즈니스를 연결해보려는 관심도에 차이가 있어요. OO기업처럼 권장, 그런 부분이 있으면 좀 더 관심을 갖고 들어오는 것 같아요. 이왕이면 사회가치하는 쪽에서 구매하자든가.” -A사</p> <p>“OO기업, △△기업과는 지속적으로 일하는데 CEO 의지가 제일 중요해요. 이 프로젝트가 회사에서 어떤 평가를 받았는가가 중요해요. 어떤 곳은 회사에서 포상까지 하는 프로젝트가 있어서 엄청 최선을 다해서 좋은 걸 내놓으려고 했어요. 동기 부여가 잘 되었어요. 다른 곳에 발령나서 사람이 바뀌었는데도 계속 했죠.” - B사</p> <p>“사회적 기업의 가치에 동의하는 기관 후원자를 만나는 것이 좋고 필요한 것 같아요. 수습하기 위한 CSR이 아니라, 구현해내는 기업들도 사회적 기업이면 좋겠어라는 초창기 동기가 비슷한 기업을 만나는 것이 지금의 바람이죠.”- F사</p> <p>“OO기업 같은 글로벌 기업 입장에서는 글로벌 정책동향에 대해서도 당연히 주시할 수 밖에 없어요. 유럽에서 먼저 시작된 전기전자제품 폐기지침에는 이미 중소형 가전이나 컴퓨터와 같은 정보가전들이 재활용 의무관리 대상으로 포함되고 있었던 시기가 있거든요. OO기업 입장에서도 대형가전만이 아닌 중소형 가전에 대한 처리체계를 구축할 필요가 있겠다고 생각했던 것 같아요.” - E사</p> |
|                | <p>사회적 책임 압박</p> | <p>“사회에 물의를 일으키는 기업들이 많이 있잖아요, 예를 들어 제조업인데 폐기물을 막 생산하는 기업이 있으면 반대로 친환경이나 이런 쪽에 관심이 굉장히 많거든요, 자기가 본 사업을 이런걸로 완화하려는 니즈들이 많이 있어요.” - A사</p> <p>“영리 기업이 저희를 보면서 마냥 긍정적인 마음을 가지지는 않아요. 우리가 그들의 면죄부가 되는 것이 괴로웠어요. 쓰레기를 배출하는 기업이 심지어 우리 회사가 있으니까 막 만들어도 된다고 말할 때 우리 회사의 존재로 잘못하면 안 좋은 일이 일어날 수도 있어서 문을 닫아야 하는가 고민했어요. 그런 일이 많았어요. 사실 영리 기업에서는 귀찮은 일이에요. 진심으로 관심 있는 것 같지만 책임의 문제를 심각하게 생각하지 않고 어쩔 수 없이 한다고 생각하는 면이 있어요.” - B사</p>  |

#### 4.1.1 전략적 적합성

*사업 기회 탐색* : 사회적 기업과 영리 기업이 공급사슬 파트너십을 형성하는 요인으로 신규 사업 기회의 탐색이 있다. 새로운 시장 기회의 탐색, 공동 사업 체계 구축 등의 목적으로 파트너십을 형성하였다. 영리 기업과 사회적 기업의 목적이 일치하는 범주에서 상호 문제 해결의 필요성을 인식하고 이를 사업 기회로 발전시키기 위한 과정이 있었고, 동시에 외부 환경의 변화 및 인식 개선 등 환경적 변화에 따라 상호 사업적으로 일치하는 부분이 만들어져 파트너십이 형성되었다.

*경쟁 우위 확보* : 영리 기업이 생존 방안을 모색하는 과정에서 사회적 기업과의 파트너십을 형성하는 경우도 있었다. 이러한 경우 파트너 모두에게 경쟁적 우위를 제공할 가능성과 이윤 확대, 비용 절감, 안정적인 물량 공급 등이 고려되었다. 협력적 행동보다는 경쟁 우위 확보를 위한 이익에 근거해 파트너십을 형성한 것으로 사회적 기업의 특수성을 고려한 장기적 협력 관계 형성에는 다소 어려움이 있었다.

#### 4.1.2 파트너 적합성

*상호 보완성* : 사회적 기업과 영리 기업의 파트너십은 자원(자금, 기술 등), 능력(마케팅, 생산, 조달 등), 제품 계열이나 품목, 시장의 상호 보완성이 성립될 때에 형성되었다. 반대로 두 기업이 제품 계열, 업종, 시장 내에서 경쟁관계에 있는 경우는 협력 형성이 어려웠다. 영리 기업이 대상으로 하는 기존시장에 사회적 기업이 법제도적 혜택을 입고 우위에 서게 되는 경우 오히려 상호 간의 경쟁이 치열했으며 우호적인 협력 관계가 발생하기 어려웠다.

*양립 가능성* : 사회적 기업과 영리 기업의 파트너 간에 양립 가능성은 파트너 간 기업문화와 가치관을 융합시키고, 유사한 경영철학과 기법을 가지며, 상대의 운영스타일과 성향을 존중하는 것이다. 서로 상이한 운영 원리를 가진 사회적 기업과 영리 기업이 파트너십을 형성할 때에는 상호 간의 조직 운영 상황에 대한 깊은 이해가 필요하다. 반대로 상호 간의 가치관 차이 등을 좁히지 못하고 자신의 입장을 주장하는 경우 양립 가능성이 낮아 파트너십 형성이 어려웠다. 사회적 기업의 경우 영리 기업의 운영 원리를 이해하지 못하고 가치의 측면으로 접근하거나, 영리 기업의 경우 사회적 기업의 사회적 목적 추구로 인한 추가적 비용을 고려하지 못하는 현상이 대표적이었다.

#### 4.1.3 사회적 목적성

*사회적 가치 창출* : 두 기업의 사회적 가치 창출에 대한 관심도는 파트너십을 촉진하는 주요 요인이었다. 특히 최고경영층의 의지가 높고, 사회적 가치 창출을 측정하거나 포상하는 등 기업의 평가체계와 연동이 되어있을 때 더욱 파트너십 형성이 용이했

다. 대부분의 영리 기업들이 CSR에 관심이 있으나 관심 수준은 다소 상이하였는데, 전략적 CSR, CSR 혁신, CSV 등에 관심도가 높을 경우 파트너십 형성이 용이했다.

*사회적 책임 압박* : 적극적인 사회적 가치 창출에 대한 내적 동기 및 관심과는 다르게 외부적인 압력에 의해서 파트너십이 형성되는 경우도 다수 발견되었다. 소비자 의식, 환경 변화, 법제도 등에 따른 압력에 의해서 사회적 문제를 해결할 수 있는 파트너를 탐색하게 되고 사회적 기업과의 파트너십을 형성하게 된다. 이처럼 기업의 부정적 이미지를 사회적 기업과의 파트너십을 통해 해소하고자 관계를 형성할 경우 파트너십 성과에 대한 기대수준이 낮고, 사회적 가치에 대한 이해와 존중이 부족하여 파트너십에 대한 만족도가 낮았다.

## 4.2 공급사슬 파트너십 강화 요인

공급사슬 파트너십 강화 요인은 파트너십이 결정된 이후의 운영적 요인이다. 형성된 공급사슬 파트너십이 강화 요인의 정도에 따라 지속 및 강화되거나 반대로 와해되었다. 사례 기업의 인터뷰 내용을 분석한 결과, 강화 요인인 상호 호혜성, 커뮤니케이션, 내외부 협력 구축이 파트너십 성과에 미치는 영향은 다음과 같다(<표 4> 참조).

### 4.2.1 상호 호혜성

*공동 이익 추구* : 공동 이익 추구는 공동의 목표를 개발하고 이를 추구하는 데에 양 당사자가 헌신하는 것이다. 영리 기업의 파트너십 목표는 신규 사업 기회에 대한 검증, 소비자 만족, 기업의 이미지 개선, 수익 증가 등이 있다. 사회적 기업의 파트너십 목표는 수익 창출, 신규 사업으로의 진출, 지속가능한 운영 기반 확보 등이었다. 자사의 이익만을 생각하기보다 상호 이익을 고려하며 헌신할 때 파트너십 성과가 강화되었으며, 자사의 이익에 집중하여 파트너십을 형성하고자 하는 태도는 파트너십 성과를 저해하였다. 가령, 사회적 기업이 사회적 가치를 내세우며 지원을 당연시하는 태도는 동등하고 지속적인 파트너십 성과를 저해하는 요인으로 나타났다.

*상호 존중* : 상대의 입장에서 생각하고, 장기적 관점으로 파트너십을 구축하고자 하는 태도 등 상호 존중의 요인은 두 기업 간의 파트너십을 강화했다. 특히 영리 기업이 관계에서 힘의 우위에 있기에, 동반 성장, 상생 협력 등의 차원에서 장기적 관점으로 파트너십을 형성할 때 파트너십 만족도가 높았다.

<표 4> 공급사슬 파트너십 강화 요인별 응답 구분

| 강화요인               | 인터뷰 내용   |
|--------------------|--|
| <p>상호<br/>호혜성</p>  | <p>공동<br/>이익<br/>추구</p> <p>“사회적경제기업과 파트너십을 한다고 했을 때 영리기업이 어떤 베네핏을 가져갈 것인가이잖아요. 어떤 베네핏을 줄거나, 그게 관건인데. 금전적으로 직접 줄거나, 아니면 해당 기업을 홍보하는 쪽에. 그것도 사실 기업 입장에서 좋은 것이죠.”- A사</p> <p>“시설을 투자하고 장비를 갖춰서 규모화, 전문화시켜야 했기에 OO기업의 역할이 중요했죠. 안정적인 일정 분량의 물량이 공급되는 순간, 투자회수에 대한 계획 수립이 가능해지잖아요. 이 물량을 베이스로 추가 영업을 뛰어서 사업을 계획하면 설비, 장비, 차량 등을 구입하면 언제까지 회수가 가능하다는 계획을 수립할 수 있는데 아무것도 없는 상태에서 처음부터 영업계획을 수립하고 시장에 뛰어드는 것은 굉장히 부담스럽죠.” - E사</p> <p>“OO기업과의 파트너십을 통해 판매된 수익 중 인건비를 제외한 금액을 기금화해서 가지고 있고 기부처를 OO기업이 정해서 요청하면 거기에 저희가 기부해요.... 별거 아니지만 소비자들에게는 입장권 할인 등의 메리트를 주고, OO기업은 환경적인 이미지를 얻고, 발생한 수익으로 기부도 할 수 있는 혜택을 주죠.” - E사</p> <p>“교육프로그램이나 현장 안에서의 만족도 등 지속적으로 피드백이 좋은 것이 관계를 유지하는 가장 큰 요인이라고 생각해요.”- F사</p> <p>“지원받는 데에 익숙한 사회적경제기업이 많은 것 같아요. 이런 것 좀 해달라. 뭔가 도와주기를 바라는. 그런 관점들이 오히려 관계를 방해하는 게 아닌가라는 생각이 듭니다. 좋은 일을 하는데 왜 나한테 동참을 안 해주지라는 시각은, 사회적 기업도 수익을 내야 하는 기업이기 때문에 버려야 하는 것 아닐까요. NGO가 아니잖아요.” - A사</p> |
| <p>상호<br/>존중</p>   | <p>“영리기업이 사회문제에 동참하는 생각으로 조금은 기다려주는 것이 필요하지 않을까 싶어요. 사회적 기업은 굉장히 인력이 자주 바뀌잖아요. 페이도 작은 편이고. 매번 교육해드려도 매번 새로운 담당자가 오는 경우도 있어서 사회적 기업의 사회문제 같은 특수성도 인지를 하고 일반기업을 대하듯이 아주 냉정하게 하기보다는 조금 더 기다려주시면 어떨까 싶어요.” -A사</p> <p>“저희를 하청업체 취급하고 만나주는 걸 고마워하라는 식이거나, 와서 설명 좀 해보라면서 아이디어를 받고 비싼 밥 사주며 통 치는 식으로 취급했어요. 그래도 지금처럼 활성화되는 데는 그들이 못 하는 걸 하는 전문가라는 이해가 있어요.” - B사</p>  |
| <p>커뮤니<br/>케이션</p> | <p>과정<br/>측면<br/>커뮤</p> <p>“OO기업이랑 일을 할 때 이벤트에서 발생한 폐기물로 업사이클을 해주었는데, 부수적인 거 말고 업 자체에서 발생하는 것으로 다시 사용할 수 있는 것을 하자고 해서 연구를 많이 했어요. 엄청 비쌌지만 기능에 맞게 개</p>   |

|           |              |   |
|-----------|--------------|---|
|           | 니케이션         | <p>발해서 요구하는 퀄리티를 담아 팔았는데 제대로 된 평가 회의 없이 다른 외국계 회사와 협약을 변경했어요” - B사</p> <p>“저희한테 교육 제안하고 기획해달라는 경우도 많은데 저희는 선택과 집중이 잘 안되잖아요. 친절하게 말하면 밥을 새고 제안서를 써서 해주지만, 거기서는 결정을 본인들이 내린 것이 아닙니다라고 하면서 동전의 앞면 뒷면처럼 이건 아니야라고 해버리면 저희는 소스를 다 드리고 계약으로 연결이 안되는 경우가 되게 많아요.”- F사</p> <p>“1년 넘게 개발한 일이 있지만 저희가 못하겠다고 손을 놓은 적도 있어요. 기업 결정권자의 입맛대로 요구사항이 시시때때로 바뀌었고, 개발에서 실제 운영 단계까지 너무 지체되고 기회비용이 많이 들었어요. 충분히 매출 확보나 시장성이 있음에도 계속 갈 경우 서로에게 어려운 것이 더 많지 않겠나하는 생각이 들었어요.” - F사</p>   |
|           | 성과 측면 커뮤니케이션 | <p>“평가는 딱딱한 편이에요. 예전에는 구두로 했던 것들을 월/정기/분기 사업 계획회의, 워크샵, 중간보고 등이 수시로 있어요. 재무도 다 집행에 대해 점검받고. 신뢰를 쌓아가는 것이 초창기랑 다르게 체계성을 가지고 하려다 보니 그렇게 진행되고 있어요.”- F사</p> <p>“사회복지 쪽에서 후원금을 받으면 후원금 사용보고를 하듯이, 사회적 성과를 눈에 보이지 않아도 그들이 듣든 안 듣든 끊임없이 어필하는게 중요한 것 같아요.... 친환경 분야가 지속적인 비즈니스 거래를 맺으려면 사실 이해관계자에 대한 굉장히 중요하고 충분한 지식을 먼저 마련해놓지 않으면 어렵지 않나하는 생각도 들어요.”- F사</p> <p>“영리 기업은 외부에 자기 기업의 인지도 등 책임지려고 노력하는 걸 어필하는 게 중요하다고 생각해요. 그래서 저희도 사회적 가치 측정 방식을 따라해서 가치를 잘 드러낼 수 있도록 계산해줘요.”- B사</p>  |
| 내외부 협력 구축 | 외부 협력 구축     | <p>“기업체 일은 저희가 중개업처럼 변하는 느낌도 받아요. 사업이 본연의 목표대로 잘 가고 있는지 문제가 있지는 않은지에 대해 자문하는 역할이 되더라고요. 직접 사업을 해서 제품을 만들고 교육하는 것도 중요하지만 이제는 사업수행자들을 알고 있는 또 하나의 컨설턴트 같은, 시장에서는 그런 요구들이 있었어요.” - F사</p> <p>“다른 기업은 자재 구하기가 어려웠는데 우리는 어디에 뭐가 있는지 알고 있었어요. 그래서 사업단을 만들고 파트너를 소개해주는 중개소를 운영해서 소재를 배분해주거나 필요한 사회적 기업들에 찾아주는 식으로 운영을 했어요.” - B사</p> <p>“내부 직원들에게 줄 수 있는 예산과 기회의 폭이 많지 않으니까 내부적인 임파워먼트를 주고 성장하는 속도하고 외부에서 일이 들어오는 속도가 같이 가는 게 아니더라고요. 내부적으로 상처를 덜 받는 방법은 기존의 일들을 매뉴얼화, 일반화해서 전문직이 아니어도 할 수 있는 일처럼 해놓고 새로운 일들은 전문가와 결합을 하는 방식이었어요. 저도 외주를 주거나 외</p> |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>부 파트너와 전략적으로 해야지 내부 직원에게 맡기게 되면 결국은 둘 다 힘들더라구요.”- F사</p> <p>“불법으로 수출되고 소각되었던 전자제품의 관리를 잘해보자라는 사회적, 환경적 이슈가 그에 대해 유사한 이해를 갖고 있는 집단들이 만나면서 시너지가 났어요, OO기업 협약을 통해 전국체계를 수립했고, 여기에서 발견된 지역관리체계의 필요성이 지자체와의 파트너십을 만들어냈죠” - E사</p> <p>“기업과의 파트너십을 통해 창출된 수익 배분의 공정성을 위해 기금을 사회적기업협회나 서울장학재단 등에 기부하고, 그 기금의 관리는 거기에서 하계끔 협약을 했어요. 우리는 사업에 필요한 물량을 계속 공급받게 되고 기업은 참여를 해서 사회적 기업을 지원하게 되는 것이고, 기금이 기부되어 선순환을 일으키죠. 기금에 대한 집행은 저희가 하면 공신력과 집행력에 문제가 생기기 때문이에요.”- E사</p> |
| <p>내부 협력 촉진</p> | <p>“연락이 오는 부서는 크게 세 부류가 있어요. 선호하는 건 공장장이 직접 전화하는 것인데, 공장장은 세밀하게 뭐가 얼마 나오는지 아니까 기획을 하는 데 편해요. 그런데 예산을 쓰기 어려워서, 일이 가장 잘 되는 건 사회공헌팀에서 오는 것이예요. 그들은 현장 상황에 대해서는 잘 모르나 사회 가치 창출을 이해하니까 빠르게 일이 되요. 더 일이 잘 되려면 마케팅팀이나 구매 부처가 같이 붙어야 해요.” - B사</p> <p>“OO기업이 사회적 가치 창출 평가를 한다고 했을 때 모든 계열사가 다 와서 뭐라도 해야 했어요. 좋은 방향이라고 생각해서 협조했으나 뭘 해야 할지 몰라서 오니까, 왜 회사에서 이런 걸 하라고 하는지를 제가 오히려 설명해주는 상황이 되었어요. 그래서 진행되지 않은 경우도 있어요.” - B사</p>   |

#### 4.2.2 커뮤니케이션

**과정 측면 커뮤니케이션** : 과정 측면의 커뮤니케이션은 파트너십 형성 과정에 대한 상호 이해를 위한 행동이다. 즉, 의사소통의 시의 적절성, 신뢰성, 충분성, 독점적 정보의 상호 공유, 중요한 정보의 자발적 제공, 행동 변화의 사전 통지, 양측에 의한 제안 촉진, 의사결정에 상호참여하는 행동을 포함한다. 두 기업 간 힘의 불균형에 따라 사회적 기업이 영리 기업의 요구를 거절하기 어렵고 무리해서 요구사항을 들어주는 상황들이 발견되었는데, 충분한 의사소통 및 사전통보 없이 계약을 변경하거나 잦은 요구사항 변경 등으로 인해 파트너십에서 부정적 관계 경험이 야기되었다.

**성과 측면 커뮤니케이션** : 성과 측면의 커뮤니케이션은 성과 목표의 공동 설계 및 성과의 공유 과정이다. 영리 기업은 파트너십 형성 목적에 따라 파트너십 성과에 대한 기대수준이 상이했는데, 해당 영리 기업이 원하는 성과에 대한 충분한 커뮤니케이션을 수행하는 경우 파트너십이 강화되었다. 동시에 사회적 기업은 상대 기업과의 파트너십 성과를 재무적 차원 뿐 아니라 사회적 가치 차원에서 적극적으로 어필하고자

노력하고 있었고, 이는 파트너십을 강화하고 파트너십 성과에 긍정적 영향을 미쳤다.

#### 4.2.3 내외부 협력 구축

*외부 협력 구축* : 외부 협력 구축은 사회적 자본을 활용한 외부 주체와의 협력체계 구축이다. 특히 사회적 기업은 영리 기업과의 파트너십을 강화하기 위해 외부 주체를 관계에 적극적으로 참여시켰다. 이러한 협력은 두 가지 측면에서 나타났다. 첫째, 파트너십 유지에 필요한 내부 자원을 보완하기 위해 협력 관계를 구축하였다. 동종 업계의 사회적 기업들과의 협력, 외부 전문가와의 협력 등이 해당된다. 둘째, 파트너십의 효과와 사회적 영향력을 확산하기 위해 외부 협력 관계를 구축하였다. 지자체와의 협력 촉진, 수익 배분을 위한 자금 집행 기관 참여를 통한 공신력 확보 등이 해당된다.

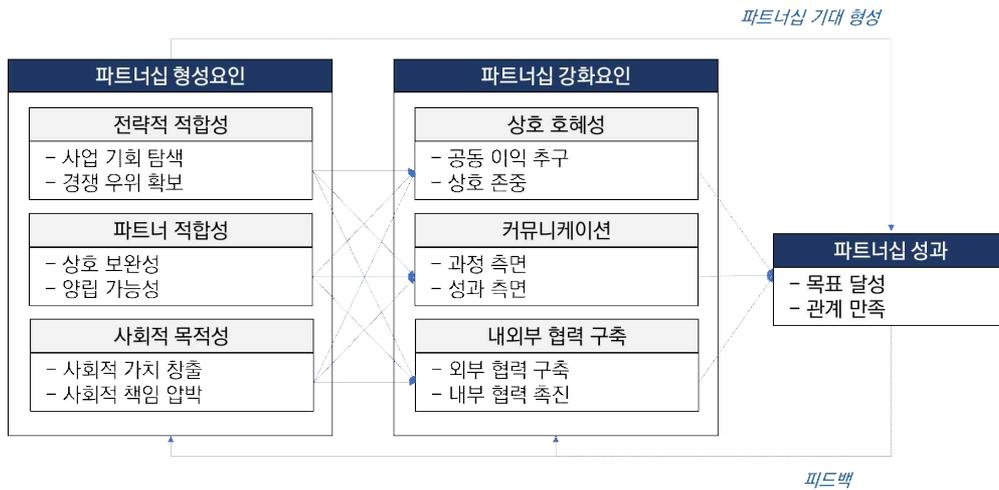
*내부 협력 촉진* : 내부 협력 촉진 또한 파트너십을 강화하는 요인이 된다. 내부 기능부서 간 협력을 통한 사회적 가치 창출 성과의 공유, 파트너십 목적 및 중요성에 대한 내부적 인식 제고 및 동기부여 활동이다. 특별히 규모가 큰 영리 기업에서 파트너십을 위한 내부 협력이 이루어져 있지 않은 경우들이 발견되었으나, 내부 기능부서 간 소통 및 협력이 원활한 경우 파트너십의 성과에 긍정적 영향을 미쳤다.

## V. 결론

### 5.1 연구 결과의 요약

사회적 기업-영리 기업의 파트너십 형성요인은 파트너십 강화요인에 영향을 미치고, 이는 파트너십 성과에 영향을 미친다(<그림 1> 참조). 이 때 파트너십 형성 요인은 파트너십 성과에 대한 기대를 구축하고, 파트너십 성과는 형성 및 강화 요인에 피드백되는 관계가 나타났다.

<그림 1> 사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십 모델



첫째, 파트너십의 형성 요인은 전략적 적합성, 파트너 적합성, 사회적 목적성이며, 세 가지 요인이 각각 파트너십의 수준 및 성과에 영향을 미쳤다. 부문 내 파트너십에서 영리 기업 간의 파트너십을 형성하는 요인으로 전략적 적합성, 파트너 적합성은 주요한 요인인데(길종구, 김정효, 2019), 사회적 기업과의 파트너십에도 동일하게 나타났다. 전략적 적합성은 사회적 기업-영리 기업의 협력이 상업적 동기에 의해 주도된다는 Barraket & Loosemore(2018)의 연구와 맥을 같이하며, 파트너 적합성은 영리 기업이 CSR 파트너인 사회적경제조직들을 후원이나 자선의 수혜자가 아니라, 귀중한 자산, 지식, 전문성의 원천으로 여기면서 권력관계(power relations)가 변화함을 주장한 Tracey et al.(2005)의 연구를 뒷받침한다. 주목할만한 것은 사회적 목적성이 부문 간 파트너십 형성을 용이하게 하는 주요 동인이라는 점인데, 사회적 목적성의 일치도가 낮을 경우 관계 형성이 어려운 현상이 발견되었다. 사회적 목적성은 사회적 가치 창출에 대한 관심도(내적 동기)와 사회적 책임 압박(외적 동기)으로 구분되는데, 이 중 내적 동기에 기반한 협력이 파트너십 형성에 영향을 주었다. 다만, 최고경영자의 내적 동기에서 출발하였더라도 조직 내 개별기능부서(마케팅, 재무/회계, 생산, 사회공헌부서 등)들의 사회혁신 협력의 중요성 및 필요성을 공유하는 과정이 수반되어야 함을 확인하였다.

둘째, 파트너십 강화 요인은 상호 호혜성, 커뮤니케이션, 내외부 협력 구축이며, 기업 간의 이질적인 문화와 가치를 극복하고 상호 이익이 되는 방식을 설계하며, 내외부 협력 관계를 구축하는 것이 파트너십을 강화하고 성과에 영향을 미쳤다. 영리 기업과 사회적 기업의 주된 목표가 상이함에 따라 행위자들이 서로 다른 관점으로 협업

을 이해하고 상반된 협업 관리 접근을 수행하기에(Di Domenico et al., 2009), 영리 기업 간 파트너십에 비해 강화 요인에 대한 섬세한 관리가 필수적이다. 이는 사회적 경제 조직의 공급사슬 협력에서 인지적 자본(경영문화의 유사성, 공동의 의사결정 절차, 비전 공유)과 구조적 자본(의사소통 빈도, 상호작용 빈도)이 자원 교환 및 관계 교환을 촉진하고 공급사슬 성과를 향상시킨다는 안나현과 박상선(2016)의 연구 결과를 뒷받침한다. 특별히 주목할만한 강화 요인으로 ‘내외부 협력 구축’이 있다. 이는 상대적으로 힘의 열위에 처한 사회적 기업이 거대 기성 영리 기업을 설득하여 파트너십을 성공적으로 이행하기 위해 사회적 자본과 관계적 지배구조를 활용한다는 Park et al.(2018) 연구의 시사점과 일치한다.

셋째, 파트너십 형성요인은 파트너십 기대를 형성하고 이는 파트너십 성과에 영향을 미친다. 파트너십 형성요인에 따라 파트너십 기대 수준에 차이가 있으며, 이는 파트너십 성과 목표 설정에 영향을 미친다. 뿐만 아니라, 파트너십 성과는 파트너십 형성 및 강화 요인에 피드백되어 영향을 미친다. 이는 Lambert et al.(1999)의 파트너십 동인(drivers)이 성과(outcomes)에 영향을 미치며 성과가 피드백(feedback)된다는 파트너십 프로세스와 일치한다. 영리 기업과 사회적 기업이 어떠한 형성 요인에 근거해 공급사슬 파트너십을 형성하였는지는 파트너십 성과에 대한 공식적인 목표 및 비공식적인 기대 수준을 결정하고, 파트너십 만족 수준을 결정한다는 것이 본 연구의 사례 분석을 통해 확인되었다.

## 5.2 연구의 시사점 및 한계

연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적 기업-영리 기업의 파트너십은 상호 간의 경쟁력을 강화하며 사회적 가치를 창출할 수 있는 영역으로 연구의 필요성이 강조되고 있다. 관계의 정립이 필요하나 아직 탐구되지 않은 영역에서 현장의 실제적인 경험 자료에 기반하여 관계의 특성을 규명한 데 의의가 있다. 둘째, 본 연구에서 도출된 사회적 기업과 영리 기업 간 파트너십 형성 및 강화 요인은 두 기업 간 힘의 불균형이 전제되어있는 상황에서 이를 극복하며 지속 가능한 파트너십을 통해 상호 목표를 달성하는데 주요 요인이 된다. 셋째, 영리 기업과 사회적 기업의 파트너십 형성 및 강화에 영향을 미치는 다양한 변수를 하나의 개념적 틀로 정리하고 분석하며 사례를 통해 검증하였다는 점에 의의가 있다.

연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 영리 기업의 사회혁신 공급사슬 파트너십, CSR혁신, CSV, 동반성장, 친환경 SCM 전략 수립 등에 기여한다. 영리 기업은 형성 요인의 이해에 기초해 적합한 파트너를 탐색 및 선정함으로써 자사의 목표와 파트너십의 성과를 결합할 수 있으며, 강화 요인의 이해를 통해 전사적 차원에서 제도화

된 관리 및 이행으로 파트너십 성과를 향상시킬 수 있다. 둘째, 사회적 기업의 파트너십 전략에 기여한다. 사회적 기업은 형성 요인의 이해에 기초해 적합한 파트너를 탐색하고 전략적 협업 방안을 모색할 수 있으며, 강화 요인의 이해를 통해 자사의 사회적 가치가 훼손되지 않는 영리 기업과의 협력 방식에 대해 고민함으로써 파트너십 성과를 향상할 수 있다. 셋째, 사회문제해결을 위한 타 부문 간 협력을 촉진하는 정책 수립 및 운영에 기여한다. 현재의 정책은 시혜적 차원의 지원 장려, 단순한 협업 장려, 무리한 관계 연결, 외부적 압력을 통한 가시적 협력 성과 도출 등의 경향을 내포하고 있다. 파트너십이 형성, 강화, 성과로 이어지는 본 연구의 단계적 이해를 토대로 실질적 성과를 창출하는 파트너십 정책 수립에 기여한다.

이와 같은 연구의 기여에도 불구하고 연구를 수행하는 과정에서 한계도 있었다. 첫째, 연구 대상을 환경 분야 사회적 기업에 국한하였다는 점이다. 환경적 책임 이행 압박과 환경적 가치 창출에 대한 영리 기업의 관심도가 높기에 가치사슬과 연계된 파트너십 즉, 공급사슬 파트너십 사례를 탐색하기 용이한 환경 분야의 기업을 대상으로 하였으나, 추후 연구에서는 전체 분야의 사회적 기업으로 확장하여 분야별 차이를 고려하여 변수를 검증할 필요가 있다. 둘째, 사회적 기업 측면의 사례만을 대상으로 하였다는 점이다. 영리 기업과 사회적 기업의 파트너십은 두 당사자 기업을 모두 대상으로 하여야 균형있는 결론이 도출될 수 있다. 추후 분석 대상을 대응 표본으로 수집하여 탐구할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 사례연구에 기반한 탐색적 연구로 실제 변수들 간의 관계를 통계적으로 규명하지 못하였으며, 파트너십 성과를 객관적으로 측정하지 못하였다. 추후 이를 보완해 일반화가능성을 확보할 필요가 있다.

사회적 기업-영리 기업의 공급사슬 파트너십은 영리 기업의 사회혁신 사업 기회 탐색 및 사회적 책임의 전략적 이행 방안이 될 수 있으며, 사회적 기업의 자원 제약 극복 및 역량 강화에 기여하여, 사회문제해결을 위한 새로운 대안을 만들어낼 수 있는 잠재력이 큰 주제이다. 두 부문 간 협력 촉진을 위한 요인들이 체계적으로 정리되어 사회혁신의 담론이 활발해지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 권영철 (2001), 국제합작제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구, *경영연구*, 2(1), 1-24.
- 김종구, 김정효 (2019), 물류기업의 공급사슬 파트너십 동인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, *한국물류학회지*, 29(3), 43-57.
- 김영욱, 이지만, 정승화, 최영근 (2012), 사회적 기업의 파트너십이 기업성과에 미치는 영향, *산업관계연구*, 22(4), 65-92.
- 김재전, 박형호, 유일, 소순후 (2003), 성공적인 SCM 을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계 모형에 관한 연구, *한국정보전략학회지*, 6(1), 61-82.
- 라준영 (2013), 사회서비스 제공형 사회적 기업의 품질경영(TQM), *서비스경영학회지*, 14(4), 27-51.
- 라준영 (2016), 사회적 기업의 가치혁신과 공유가치창출, *서비스경영학회지*, 17(4), 185-206.
- 박미경, 최송식, 이창희 (2012), 사회적기업의 사회적 성과 요인에 대한 연구-부산·경남지역을 중심으로, *특수교육재활과학연구*, 51(1), 191-210.
- 박상선, 김다솜, 이준겸 (2018), 협동조합의 협력적 공급사슬 구축 방식-아이쿱 생활협동조합의 사례, *한국생산관리학회지*, 29(4), 419-438.
- 박지성, 류성민 (2016), 사회적기업 성과평가에 있어 균형성과표 적용에 대한 탐색적 연구, *서비스경영학회지*, 17(5), 225-248.
- 안나현, 박상선 (2016), 구매자-공급자간의 사회적 자본이 공급사슬의 교환 프로세스와 성과에 미치는 영향, *한국생산관리학회지*, 27(1), 103-126.
- 유한나, 민동권 (2015), 사회적기업의 창업을 위한 자원 확보 전략에 관한 연구: 사회적기업과 영리기업의 파트너십을 중심으로, *고객만족경영연구*, 17(3), 165-190.
- 이동현 외 (2019), *환경분야 사회적경제 활성화 방안 및 수익모델 개발 연구*, 환경부 용역보고서.
- 최재호 (2014), 기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구: 현대차그룹, SK 그룹 중심으로, *사회적기업연구*, 7(1), 117-149.
- 한국사회적기업진흥원 (2019), *2018 SE-CSR 협력 가이드북- 큰 기업이 큰 생각을 만나다*.
- Barraket, J. and Loosemore, M. (2018), Co-creating Social Value Through Cross-sector Collaboration Between Social Enterprises and The Construction

- Industry, *Construction Management and Economics*, 36(7), 394–408.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. and Drumwright, M. E. (2006), Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128–137.
- Chedli, M. K. E. (2016), The Impact of Social Partnership on the Environment, *Journal of Economic Development, Environment and People*, 5(4), 6–23.
- Choi, Y., Chang, S., Choi, J. and Seong, Y. (2018), The Partnership Network Scopes of Social Enterprises and Their Social Value Creation, *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1).
- Di Domenico, M., Tracey, P. and Haugh, H. (2009), The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate—Social Enterprise Collaboration, *Organization Studies*, 30(8), 887–907.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Henry, C. (2015), Doing Well by Doing Good : Opportunity Recognition and the Social Enterprise Partnership, *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(2), 137–160.
- Husted, B. W. (2003), Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalize?, *Long Range Planning*, 36(5), 481–498.
- Jenner, P. and Oprescu, F. (2016), The Sectorial Trust of Social Enterprise: Friend or Foe?, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(2), 236–261.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A. and Gardner, J. T. (1999), Building Successful Logistics Partnerships, *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165.
- Masse, S. J. and Dorst, K. (2007), *Exploring the Development Process of Grassroots Social Entrepreneurship*, ISERC.
- Mohr, J. and Spekman, R. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- 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.
- Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration

- and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Park, J., Hwang, K. and Kim, S. J. (2018), Forming a Social Partnership Between a Small Social Enterprise and a Large Corporation: A Case of the Joint Platform, H-JUMP, *Sustainability*, 10(10), 3612.
- Seelos, C. and Mair, J. (2007), Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View, *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63.
- 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.
- Spear, R., Huybrechts, B. and Nicholls, A. (2013), The Role of Legitimacy in Social Enterprise-Corporate Collaboration, *Social Enterprise Journal*.
- Tracey, P., Phillips, N. and Haugh, H. (2005), Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 58(4), 327–344.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D. and Ketchen, D. J. (2010), The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 555–581.

**\* 저자소개 \***

**· 유 한 나(hnyoo@yonsei.ac.kr)**

숙명여자대학교에서 경영학 박사학위(SCM/MIS 전공)를 취득하였다. 현재 연세대학교 빈곤문제국제개발연구원(IPAID)에서 전문연구원으로 재직 중이며, 주요 연구 분야는 사회적 경제, 사회적 기업 파트너십, 생산 운영관리, 품질 경영, 공급사슬관리 등이다.