

# 사회적 기업의 사회적 정체성과 사회적 협업 관계가 경제적 성과에 미치는 요인분석

강혜영 (싱가포르 경영대학)\*

## 국문 요약

본 논문은 사회적 기업의 경제적 성과와 사회적 역량 간의 상관관계를 규명하고자 하였다. 사회적 기업은 양립하기 쉽지 않은 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출의 동시 추구를 목표로 하는 특징을 가진다. 본 연구는 어떠한 조건에서 두 가지가 서로 양립하여 정(+)의 상관관계를 이루는지 연구하였다. 특히, 사회적 기업의 중요한 두 가지 사회적 역량인 사회적 정체성과 사회적 협업 관계가 어떻게 사회적 기업의 경제적 성과에 영향을 미치는지 분석하였다.

한국사회적기업진흥원에 인증된 사회적 기업의 경영공시자료를 토대로 회귀분석을 통하여 가설검증을 하였다. 사회적 기업의 사회적 정체성에 부합하는 사회 가치 투자 활동은 사회적 기업의 경제적 성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 또한, 사회적 협업 여부 자체는 기업의 경제적 성과에 유의미한 영향을 미치지 못하지만, 협업 파트너 기관의 조직적 특성과 사회적 기업의 협업 수혜 수용도를 함께 고려했을 때 사회적 협업 관계가 사회적 기업의 경제적 성과에 미치는 중요성을 확인하였다.

본 연구는 사회적 기업의 두 가지 본질 가치를 동시에 제고시킬 수 있는 실질적인 방안을 제시함으로써 사회적 기업의 전략연구 분야에 시사점을 제공한다. 끝으로 본 논문의 한계점과 그에 따른 향후 연구방향을 제시하였다.

핵심주제어: 사회적 기업, 사회적 기업의 경제적 성과, 사회적 정체성, 사회적 협업 관계

## I. 서론

소셜 벤처(social venture), 하이브리드 조직(hybrid organization), 지역 기반 기업(community-based enterprise) 등 기존 연구에서 다양한 개념과 이름으로 사회적 기업을 정의해왔다(Dees & Anderson, 2003; Pache & Santos, 2013; Peredo & Chrisman, 2006). 이런 다양한 명칭들을 통틀어 본질적인 공통점은 사회적 기업이란 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구를 목표로 하는 기업이라는 점이다(문철우, 2012; 이채원·오혜미, 2017). 이런 사회적 기업의 본질적 특성상, 가장 이상적인 사회적 기업의 모습은 사회적 가치와 경제적 가치가 서로 상생하며 상호 상승작용을 이루는 것일 것이다.

하지만 이 두 가치는 서로 양립하기가 쉽지 않아 상당수의 사회적 기업은 정부의 지원이나 특혜 없이는 지속적 생존 및 자립적인 경제 성과를 거두기가 어려웠던 것이 현실이다. 특히, 대다수의 사회적 기업이 신생의 불리함(liability of newness)과 소규모의 불리함(liability of smallness)으로 인한 자원 부족과 내부 역량 부재의 어려움을 겪는 영세기업, 소상공인, 벤처기업임을 고려했을 때(이수창·정우열, 2014;

Stinchcombe, 1965), 이들의 경제적 성과에 직접적으로 영향을 미치는 사회적 요소를 연구하는 것은 사회적 기업의 존속과 직결되는 매우 중요한 문제일 것이다.

이러한 중요성에도 불구하고 현재까지 사회적 기업의 경제적 성과에 직접적인 영향을 미치는 사회적 기업의 사회적 활동에 관한 실증분석은 국내·외적으로 충분치 않았다. 상당수의 경우 사회적 기업은 경영 공시가 의무사항이 아닌 영세기업, 중소기업, 벤처기업 등으로 구성되어 있으므로 객관성 있는 경영 데이터가 부족했기 때문이다. 따라서 많은 경우 사회적 기업에 대한 선행연구는 특정 사례 중심의 질적 연구나 제한된 표본을 대상으로 한 설문조사에 의존한 연구가 많아 체계적이고 종합적인 실증분석연구가 아직은 부족한 실정이었다.

본 연구는 한국사회적기업진흥원의 사회적 기업 경영 공시 자료를 기반으로 회귀분석을 활용하여 사회적 기업의 경제적 성과에 영향을 미치는 사회적 요소를 분석하고자 했다. 특히, 본 연구에서는 사회적 기업의 사회적 가치 추구 활동의 기반이 되는 두 가지 중요한 사회적 역량인 사회적 정체성과 사회적 협업 관계가 사회적 기업의 경제적 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 실증분석을 진행하고자 한다.

\* 주저자, Singapore Management University 조교수, hykang82@gmail.com

· 투고일: 2019-03-12

· 수정일: 2019-04-23

· 수정일: 2019-05-20

· 게재확정일: 2019-06-17

본 연구결과는 사회적 기업의 경제적 성과 측정에 이바지할 수 있는 사회적 역량을 제시함으로써 사회적 기업의 장기 생존 및 경쟁 우위(competitive advantage) 구축을 위한 전략 수립 방안에 유의미한 연구결과로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

2장에서는 사회적 기업의 사회적 가치 창출과 경제적 가치 창출 관한 기존 연구를 살펴보고 본 연구의 연구가설을 제시했다. 3장에서는 실증분석에 활용한 주요 변수측정 및 연구 방법론과 함께 분석결과를 설명하였다. 마지막으로 4장에서는 연구 시사점과 함께 본 연구의 한계점 및 향후 연구과제를 제시한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 사회적 기업의 본질적 가치: 사회적 가치 vs. 경제적 가치

사회적 기업은 영리기업과 비 영리기업의 중간 형태이다. 지역 주민과 지역 사회의 삶의 질을 높이기 위한 서비스, 재화, 상품을 제공하거나 취약 계층에게 일자리를 제공하며 고용창출에 이바지하거나 환경 보존 활동에 공헌하는 등 다양한 사회적인 영역에서 사회적 가치 창출을 목표로 하는 기업이다. 이와 동시에 사회적 기업은 영리적인 기업 활동을 통하여 기업 내부적으로 수익을 창출해 나가야 하는 목표를 가진 기업이다(김숙연·김선구, 2016; 최조순·강병준, 2012). 하지만 사회적 기업이 태생적으로 동시에 추구해야 하는 사회적 가치와 경제적 가치는 서로 양립하기가 쉽지 않다.

영리 활동과 비영리 활동 사이에서 명확하지 않은 사회적 기업의 범주와 경계의 모호성으로 인하여, 기존 연구에서는 다양한 각도와 관점에서 사회적 기업에 대한 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구 활동에 대한 논의가 이루어져 왔다. 한편으로는 전통적으로 정부 지원금이나 기부금에 의존해 왔던 비 영리기업이 영리 추구 산업으로의 영역 확장을 통해 사회적 기업으로 변모하려는 경우에 관한 연구가 이루어져 왔다. 이러한 변모 과정에서 새로운 경제적 가치의 효과적인 주입 전략 및 기존 사회적 가치와의 융합 전략에 관한 연구가 선행되어 왔다(Weerawardena & Mort, 2006). 또한, 외부 지원에 대부분 의존적이었던 비 영리기업이 새로운 경제적 가치 추구를 제시했을 때 기존의 기업 관계자와 후원 기관으로부터 효과적인 재정적, 사회적, 인력 자원 지원에 대한 강구 방안도 논의되었다(Austin et al., 2006; DiDomenico et al., 2010). 더불어 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구해야 할 때 야기될 수 있는 기업 내 문화적, 조직학적인 갈등과 딜레마에 관해 설명하는 연구도 개념적으로 다루어져 왔다.

또 다른 경우로는 영리기업이 사회적 가치 창출을 함께 도모하는 기업으로 변모하려는 경우에 초점을 둔 연구도 선행되었다. 창업가의 사회적 기업가정신(social entrepreneurship)이나 사회적 의도 강화에 영향을 미치는 요인을 분석하거나 일

반적인 영리 추구 목적의 창업가와 사회적 기업을 추구하는 창업가 사이의 조직 특성의 차이점에 관한 연구도 기존에 다루어졌다(이채원·오혜미, 2017; 조영복 외, 2018).

하지만 사회적 기업의 상반된 가치 창출 활동이 상호 영역의 성과에 미치는 영향을 규명하는 연구는 부족한 실정이다. 앞서 거론되었듯이 이는 대다수의 사회적 기업이 경영 공시의 의무가 없는 비 영리기업 혹은 영세한 중소기업 및 신생 창업 기업에서 출발한 점을 고려했을 때 성과를 보여주는 자료 수집 및 자료 접근성에 대한 많은 제약이 있었다. 최근 들어 한국에서는 한국사회적기업진흥원이 2012년부터 본격적으로 사회적 기업 인증 기업의 경영 공시자료를 게재하면서부터 점차 사회적 기업의 사회적 성과나 경제적 성과에 영향을 미치는 요인분석에 관한 연구가 활발해지기 시작했다. 하지만 기업의 조직적 특성, 기업 구성원의 특성, 기업의 외부 환경 요인 등 사회적 기업의 미시, 거시적 요인이 경제적 성과나 사회적 성과에 미치는 영향 분석은 많이 이루어졌지만, 아직 까지도 사회적 기업의 두 가지 상반된 본질 가치가 어떻게 상호 성과에 직접적인 영향을 미치는지에 관한 체계적인 연구는 미흡한 실정이었다. 이에 본 연구는 사회적 기업의 사회적 가치 추구 활동에 기반이 되는 중요한 두 가지 사회적 역량에 초점을 맞추어 사회적 기업의 사회 가치 창출이 경제적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 논의하고자 하였다.

### 2.2 사회적 기업의 사회적 정체성

사회적 기업의 사회적 역량과 관계된 주요 요소 중 하나는 사회적 정체성(social identity)이다. 사회적 정체성이란 사회적 기업이 추구하는 사회적 가치 설정 방향과 밀접한 관련이 있다(최현도, 2016). 사회적 기업이 추구하는 사회적 가치는 일자리 창출을 통한 지역 사회 공헌, 친환경 서비스 및 상품 제공을 통한 환경 보전, 공연기획이나 문화콘텐츠 개발 등 문화 예술 관련 가치 증대 등 폭넓고 다양하다. 이렇게 다양한 사회적 가치 영역 중에서 어떠한 사회적 가치에 초점을 두고 기업의 존재 의의를 설정하는가에 따라서 사회적 기업의 사회적 정체성이 결정될 수 있다. 예를 들어, 영국의 ECT 그룹은 재활용, 폐기물 처리, 거리 청소 등 환경 보호 가치에 중점을 둔 사회적 기업이며, 굿윌은(Goodwill Industries International, INC) 노숙자, 장애인 등 취약 계층에게 일자리 창출을 통한 지역 사회 가치 실현에 초점을 둔 사회적 기업으로 유명하다.

이렇듯 사회적 기업의 사회적 정체성은 사회적 기업이 우선적으로 추구하는 사회적 가치와 사회적 미션이 무엇인지 투자자, 후원자, 소비자 등 사회적 기업의 주된 이해관계자들(stakeholders)에게 전달하는 주요한 커뮤니케이션 통로이다. 따라서 사회적 기업의 이해관계자들은 사회적 기업이 공표한 사회적 정체성에 의거하여 사회적 기업에 대한 인식을 형성하고, 이에 기반하여 사회적 기업의 성과와 역량을 평가한다(Wry & York, 2017). 따라서, 사회적 정체성과 일치된 사회적

가치 추구 활동은 이해관계자들의 기대치에 부응하며 사회적 기업에 대해 긍정적인 평가를 야기할 수 있는 반면에, 사회적 정체성에 벗어나거나 어긋난 활동은 기대치 위반 효과(expectancy-violation effect; Jussim et al., 1987)를 통해 사회적 기업에 대한 반감 및 불신을 초래할 수 있을 것이다(Stryker, 1980; Wry & York, 2017). 즉, 기업의 이해관계자들이 해당 기업에 대하여 형성한 기대치와 해당 기업의 실제 영위 활동이 충돌되었을 때 이는 기업과 이해관계자들 사이의 상호 유기적 관계에 균열을 일으키며 해당 기업에 대한 부정적인 평가 및 불만 야기로 이어질 수 있을 것이다(Anisimova, 2010).

특히나, 기업의 사회적 가치와 경제적 가치가 긴밀하게 연결된 사회적 기업의 본질적 특성을 고려하였을 때, 이러한 사회적 기업에 대한 이미지 하락은 사회적 기업이 영위하는 상품이나 서비스에 대한 수요 저하 및 투자 감소에도 영향을 주어 사회적 기업의 경제적 성과에 직접적으로 위협적인 영향을 미칠 수 있을 것이다(Glynn, 2000; Voss et al. 2008). 반대로, 사회적 기업 본연의 사회적 정체성에 충실한 사회적 가치 추구 활동은 사회적 기업에 대한 업계 내에 호의적인 태도를 증가시켜 사회적 기업이 판매하는 상품 및 서비스에 대한 신뢰도 상승 및 호감도 상승을 통해 매출 증대에도 이어질 수 있을 것이다.

사회적 정체성에 부합된 사회적 가치 추구 활동이 특히나 사회적 기업에 있어 중요한 이유는 앞서 거론했듯이 상당수의 사회적 기업이 규모가 영세하고 역사가 길지 않은 소규모, 신생 기업이라는 점이다(이수창·정우열, 2014; Stinchcombe, 1965). 신생의 불리함(liability of newness)과 소규모의 불리함(liability of smallness)로 인하여 사회적 기업은 사업을 영위하는데 있어 필요한 자원의 접근 및 획득에 상당히 제한적이다. 이렇게 한정된 자원과 자본을 가지고 최대한의 성과를 내기 위해서는 선택과 집중의 중요성이 더욱 커질 것이다. 다각도로 다양한 분야를 아우르는 분산형 사회적 가치 추구 활동은 사회적 기업 본연의 사회적 정체성과 관련된 사회적 가치 추구 활동에 집중하지 못하게 되어 앞서 설명한 정체성 이탈(identity misalignment; Wry & York, 2017)현상을 더욱 가속화시킬 것이다.

따라서 사회적 기업의 사회적 가치 창출 활동이 경제적 성과에 미치는 영향은 사회적 기업의 사회적 정체성과의 부합 여부가 중요한 조절 변수로 작용할 것이다. 즉, 사회적 기업의 사회적 정체성에 부합된 사회적 가치 추구 활동은 사회적 기업의 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 수 있는 반면에, 사회적 정체성에 부합하지 않은 그 외의 사회적 가치 창출 활동은 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못할 것이다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 사회적 가치 창출 활동과 사회적 기업의 경제적 성과와의 상관관계에서 사회적 기업의 사회적 정체성이 취하는 역할에 대하여 다음과 같은 본 가설을 설정하였다.

**가설 1: 사회적 기업의 사회적 정체성에 부합된 사회적 가치 창출 활동은 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.**

### 2.3 사회적 기업의 사회적 협업 관계

사회적 기업의 사회적 역량과 관계된 또 다른 요소는 바로 사회적 기업의 사회적 협업 관계(social alliance)이다. 사회적 협업 관계란 사회적 문제 해결 및 사회적 가치 창출을 위하여 사회적 기업이 다른 기업 및 기관과 협력하는 것이다(Berger et al., 2004; Waddock, 1991). 사회적 기업이 사회적 협업 관계를 맺으려는 이유는 통상적으로 당면한 사회적 문제가 복잡다단하여 개별 기업 혼자서는 해결하기 어려운 경우가 많기 때문이다(Sakarya et al., 2012). 더구나 상당수의 사회적 기업이 영세한 규모의 신생 중소기업이나 벤처 조직임을 고려했을 때 개별 기업의 단독 노력만으로 사회적 가치 창출을 실현하기란 쉽지 않은 실정이다.

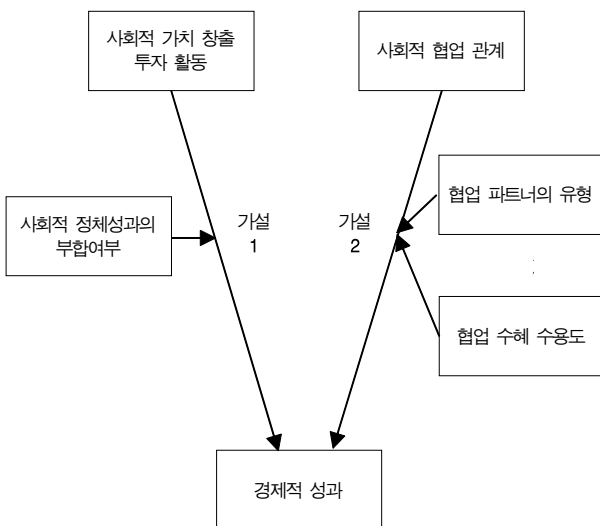
이렇듯 소규모의 불리함(liability of smallness)과 신생의 불리함(liability of newness) 겪는 소규모 기업이나 창업가의 경우 다른 기관과의 전략적 협업을(strategic alliance) 통하여 얻을 수 있는 이점에 대하여 논하는 기업 조직학적 연구가 많이 선행되었다. 우선, 타 기관과의 협업을 통해서 해당 기업은 필요한 자원에 대한 손쉬운 접근성을 기대할 수 있으며(Dyer & Singh, 1998), 또한 제휴 파트너 기관으로부터 기존 경험, 노하우, 기술 등의 이전을 통한 실질적인 협업 수혜를 기대할 수 있다(Kogut, 1988; Mowery et al., 1996). 더불어 상징적인 협업 수혜도 함께 나타날 수 있다. 특히나, 제휴 파트너 기관이 업계 관련 경력이 오래되었거나 업계 관계자들로부터 신뢰와 호평을 받는 경우 이 기관과 협업을 맺었다는 사실만으로도 해당 기업의 업계 내 합법성(legitimacy)이 인정되고 이로 인하여 기업 가치가 동반 상승할 수 있다(Baum & Oliver, 1991; Stuart et al., 1999). 경력이 뛰어나고 업적이 훌륭한 기관이나 기업일수록 전략적인 제휴를 맺고 싶어 하는 후보 기업이 많을 것이다. 수많은 협업 파트너 후보 기업 가운데서 특정한 기업이 선정되었다는 사실 자체가 업계와 시장 내에 해당 기업의 잠재 가치가 검증되었다는 signaling 효과를 줄 수 있는 것이다(Spence, 1974). 이러한 일반적인 전략적 제휴의 수혜와 마찬가지로 사회적 협업의 경우에도 실질적 협업 수혜와 상징적인 협업 수혜로 인하여 사회적 협업은 해당 기업의 가치 제고 및 경제적 성과 향상에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

하지만 모든 협업 관계에서 위에서 언급한 협업 수혜를 쉽게 기대할 수 있는 것은 아닐 것이다. 협업으로부터 기대되는 수혜의 현실화 여부는 사회적 협업 파트너 유형과 해당 사회적 기업의 협업 수혜 수용도에 따라 달라질 수 있다. 기본적으로는 협업 파트너가 해당 사회적 기업이 사회적 가치 창출 및 증대를 위하여 현재 부족한 영역을 보완해 줄 수 있는 실

질적인 역량을 갖추고 있어야 할 것이다. 또한, 협업 관계가 사회적으로 희소성이 있고 협업 파트너가 협업 대상을 신중하고 선별적인 검토 과정을 거쳐 선정되었다고 판단되었을 때 협업의 상징적인 수혜 가치가 높아질 것이다. 상대적으로 손쉽게 체결되었다고 판단되는 협업의 경우나 다수에게 열려 있는 대중화된 협업의 경우에는 협업이 해당 사회적 기업에 주는 signaling 효과가 감소할 것이다. 이와 더불어, 사회적 기업의 협업 수혜 수용도 역시 협업 수혜가 해당 사회적 기업의 실질적인 성과로 이어지게 하는데 중요한 변수로 작용한다. 해당 사회적 기업이 협업 관계로부터 기대되는 수혜를 충분히 내재화할 수 있는 내부 인프라 구축, 조직 문화 및 주변 환경 여건 등이 조성되어 있어야 한다는 것이다. 아무리 뛰어난 파트너와 협업 관계를 성사시켰다 하더라도 기대되는 파급효과를 해당 사회적 기업이 받아들일 준비가 되지 않았다면 협업 관계를 통한 기업의 가치 체고 및 성과 향상에 긍정적인 영향은 기대하기 어려울 것이다.

따라서 본 연구에서는 사회적 협업 관계가 사회적 기업의 가치 상승과 경제적 성과 향상에 유의미한 정(+)의 영향을 줄 수 있으려면 두 가지 성공적인 협업의 전제조건이 동시에 고려되어야 한다고 가설을 설정하였다. 즉, 협업 파트너 기관이 업계 내에 협업 수혜에 대한 상징적, 실질적인 signaling 효과를 줄 수 있는 기관이어야 하고, 동시에 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 높을 때, 즉 이 두 가지 전제조건이 상호작용 효과가 선행되었을 때, 협업의 긍정적인 영향을 기대할 수 있을 것이다.

**가설 2: 사회적 기업의 사회적 협업 관계는 협업 파트너가 협업 수혜에 대한 signaling 효과를 줄 수 있는 기관이고, 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 높을 때 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.**



<그림 1> 연구 모형

### III. 연구설계 및 실증분석

#### 3.1 연구 모형

이상 논의된 내용을 토대로 도출된 가설을 가지고 <그림 1>의 연구 모형을 수립하였다.

#### 3.2 자료 수집과 분석방법

본 연구는 한국사회적기업진흥원에서 사회적 기업으로 인증된 기업들을 대상으로 발간한 최근 3개년 (2015년, 2016년, 2017년) 442개의 사회적 기업 경영 공시자료를 바탕으로 OLS(Ordinary Least Squares) 회귀 모형으로 분석하였다. 442개의 사회적 기업이 3개년 동안 여러번(즉, 최소 1번에서 최대 3번까지) 경영 공시에 참여할 수 있기 때문에 본 연구의 전체 표본크기는 632이다.

#### 3.3 주요 변수의 측정

본 연구는 한국사회적기업진흥원 자료를 이용한 기존 연구에 따라 사회적 기업의 매출액을 사회적 기업의 경제적 성과를 측정하는 종속변수로 설정했다(김문준 외, 2018; 김희철, 2017). 가설 1의 조절변수인 사회적 기업의 사회적 정체성은 사회적 기업이 고용노동부로부터 사회적 기업으로 인증 받을 때 부여한 인증 유형을 사용하였다. 따라서 본 연구에서는 사회적 기업이 인증 당시에 명시한 사회적 기업 인증 유형에 부합하는 사회적 가치 추구 활동을 사회적 정체성과 부합하는 활동으로 이분화 하여 사회적 정체성과의 적합 여부를 변수화 하였다.

사회적 기업의 인증 유형은 크게 다섯가지로 분류된다(일자리제공형, 사회서비스제공형, 지역사회공헌형, 혼합형, 기타형). 한국의 경우에는 정부 정책의 일환 상 고용 창출에 기여하는 고용형 사회적 기업이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 한국의 사회적 기업은 초기 설립 기원이 높은 실업률을 극복하기 위하여 사회적 일자리 사업이라는 노동 정책의 일환으로 일자리 창출에 큰 비중을 두고 시작되었다(김희철, 2015; 박찬임, 2008). 따라서 한국 내 사회적 기업은 고용창출을 기반으로 일자리제공에 초점을 두는 사회적 기업 비중이 상대적으로 많다(김혜원, 2011; 한상일, 2013). 본 연구 표본에서도 442개의 사회적 기업 중 일자리제공에 관련된 사회적 기업이 전체의 70%에 육박한다(일자리제공형: 317개/72%, 사회서비스제공형: 30개/7%, 지역사회공헌형: 19개/4%, 혼합형: 40개/9%, 기타형: 36개/8%). 이러한 한국의 사회적 기업 출현 배경 고려 및 통계적 검정력(statistical power)이 제한적인 너무 작은 표본 크기는 연구가치에 유의미한 영향을 주기가 어려운 점을 감안했을 때(Pocock et al., 1987), 본 연구는 일자리제공에 관련된 사회적 기업 분석에 초점을 맞추어 사회적 가치 투자

활동의 사회적 정체성 적합 여부를 측정하였다.

가설 1의 독립변수인 사회적 가치 창출을 위한 투자 활동은 한국사회적기업진흥원에서 제공하는 이윤의 사회적 목적을 위한 재투자 현황 자료를 이용하여 측정하였다. 이 변수는 사회적 기업의 인증 유형에 따라 분류된 사회적 기업의 사회적 가치 활동을 위한 투자 현황을 보여준다(일자리 창출을 위한 사회적 투자 활동, 사회서비스제공을 위한 사회적 투자 활동, 근로자처우개선을 위한 사회적 투자 활동, 지역사회공헌을 위한 사회적 투자 활동). 본 연구 가설 1의 조절변수가 일자리 제공에 관련된 사회적 기업에 초점을 맞추어 분석됨에 의거하여 일자리 창출을 위한 사회적 투자 활동을 주된 독립변수로 사용하였다.

가설 2의 주요 독립변수인 사회적 협업 관계를 나타내기 위해서는 먼저 사회적 기업이 외부 기관 및 기업과 체결한 사회적 협업 여부를 살펴보았다. 앞서 논의한 성공적인 사회적 협업의 첫 번째 전제조건인 협업 파트너 기관 유형을 변수화하기 위하여 본 연구는 외부 협업 파트너 기관을 크게 두 가지 유형으로 분류하였다. 사회적 문제 해결에 있어 협업 파트너 기관을 정부·공공기관과 사기업·민간기업으로 분류하여 협업 성과를 분석한 선행이론(Milne et al., 1996; Selsky & Parker, 2005)을 따라 본 연구에서도 외부 파트너 기관을 이 두가지 유형으로 나누어 변수화하였다.

한국에서는 사회적 기업의 양적 확대를 위하여 사회적 기업 육성 정책을 중앙 정부와 더불어 지방 정부 차원에서 주도적으로 추진해 왔다. 이렇듯 한국의 사회적 기업은 주로 정부 및 공공기관이나 지자체의 복지, 후원 차원의 지원 사업책의 일환으로 강조되어 왔다(박중훈, 2011). 한국 특유의 정부 주도의 사회적 기업 육성 정책을 고려했을 때 정부·공공기관과의 사회적 협업 관계는 사회적 기업에 대한 제도적인 측면의 지원일 가능성이 농후하다. 또한, 정부·공공기관의 사회적 협업 체결은 기관의 소셜 미션 참여에 대한 대외 홍보 및 사회구성원들의 사회적 문제에 대한 인식 제고를 위한 수단인 경우가 많다(Wymer et al., 2003). 이러한 경우, 협업 파트너 기업을 선정하는 과정에 있어서도 해당 협약을 통하여 기대되는 사회적 기업의 경제적 성과 향상이나 성공 여부가 크게 선별 과정에 있어 중요한 요소로 작용하지 않을 것이다.

따라서, 정부, 공공기관이 협업 대상인 경우에는 사회적 협약 체결로부터 기대되는 협업 파트너 기관의 성장잠재성 및 발전가능성에 대하여 업계 내 줄 수 있는 signaling 효과는 크지 않을 것이다. 또한, 제도적인 지원의 성격이 강한 협업의 경우에는 실질적인 협업 수혜에 있어서도 협업 파트너 간에 상호 보완적 부합(complementary fit)을 위한 긴밀한 자원 및 기술노하우 이전 혹은 인적 교류 등의 노력을 기대하기 어려울 것이다.

다른 한편으로는 최근 기업의 사회적 책임이(corporate social responsibility) 대두되면서, 영리 목적의 사기업·민간기업 역시 사회적 가치 창출 활동에 관심을 가지고 사회적 활동에 직접 투자 및 사회적 기업과의 업무협약을 증가시키고 있다.

통상적으로 제한적인 자원으로 이익 창출을 도모해야 하는 민간 기관과 사기업의 경우에는 사회적 협업 체결에 있어 보다 선별적이고 전략적으로 협업 대상에 대한 검토가 이루어질 것이다. 이윤추구행위를 우선순위로 두는 민간기업의 경우 협업에 있어서도 협업에 필요한 노력 및 투자 대비 성과물이 높은 협업 과제 및 파트너 선정에 민감할 것이기 때문이다. 따라서, 사회적 협업 파트너 선정에 있어서도 민간기관과 사기업은 성과 기대치가 뚜렷하고 협업 가치가 높을 것으로 판단되는 협업 과제를 전략적이고 선별된 과정을 통하여 채택해야 할 중요성이 더욱 커질 것이다(Hartwich et al., 2005; Samii et al., 2002). 이러한 신중한 검토 과정은 협업 대상으로 선별된 사회적 기업에 대한 합법성(legitimacy)과 신뢰도에 대한 검증 signaling 효과를 높여 줄 것이며, 실질적인 협업 성공률에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 특히, 민간기관과 사기업의 경우 사회적 가치 창출을 위한 사회적 협업이라 할지라도 근본적으로 이익 창출 및 경제적 성과에 민감한 영리 목적의 기업으로서 사회적 협업 대상을 고려할 때에도 협업을 통하여 사회적 성과 뿐 아니라 경제적 성과 및 성장가능성도 협업 선별 과정에 중요한 고려 요소가 될 것이다(Feldman & Kelley, 2006). 또한, 기업의 근본 목표가 영리 추구가 우선시되는 사기업·민간기업과의 협업의 경우에는, 영리 기업으로부터 이윤창출 활동에 기반이 되는 기업 경영 노하우 전수, 인적 교류 및 기술 이전 등을 통하여 사회적 기업의 경제적 성과 제고에 직접적인 영향을 줄 수 있는 실질적인 협업 수혜도 함께 기대할 수 있을 것이다(Austin et al., 2012; Berger et al., 2004; Sakarya et al., 2015).

두 번째 성공적인 사회적 협업의 전제조건으로 논의되었던 사회적 기업의 협업 수혜 수용도는 사회적 기업의 입지 조건으로 변수화하였다. 기업의 정보 처리 모델에 기반을 두는 정보 풍부성 이론은(information richness theory; Daft & Lengel, 1986; Tushman & Nadler, 1978) 기업 경영에 필요한 정보 획득과 처리 과정이 풍부하고 순조로운 환경일수록 조직의 경영 및 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 빠르고 정확하게 다양한 정보를 전달해 줄 수 있는 단서의 수(cues), 시의적절하게 즉각적인 피드백을 상호 공유할 수 있는 네트워크의 존재(feedback capability) 등이 풍부한 정보 획득 및 처리의 핵심 구성 요소로 논의되어 왔다. 이에 따르면 일반적으로 도심지역에 위치한 기업이 외곽이나 지방에 입지한 기업과 비교하여 정보 처리의 풍부성에 있어 우위에 있게 될 것이다. 이는 도심지역이 다양한 정보 획득 및 처리에 있어 필요한 인적 자원, 자문을 구할 수 있는 전문가 및 동종 업계의 네트워크에 대해 높은 접근성을 가질 수 있어 최신 정보에 대한 동향을 빠르게 접하고, 정보의 신뢰성 및 유의미성에 대한 검증작업도 활발하게 이루어 질 수 있기 때문이다(최수현, 2018; Wiggins & Proctor, 2001). 이러한 정보 풍부성에 대한 입지적 이점은, 사회적 협업 후보 과제 및 후보 파트너 기관에 관한 정보의 빠르고 정확한 획득 능력을 제고시켜 줄 수 있어, 양질의 성공 가능성이 높은 사회적 협업 과제에 참

여할 가능성을 높여줄 수 있다. 또한, 직·간접적으로 경험할 수 있는 사회적 협업에 성공 및 실패 사례에 대한 정보에 대해서도 높은 접근성을 통해 성공적인 사회적 협업을 위하여 기본 역량 및 준비도가 제고될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라, 실제 협업을 조율하는 과정에서 야기될 수 있는 문제나 분쟁 발생시 갈등해소에 도움이 될 수 있는 정보나 인프라가 주변에 풍부하여 협업 목표 달성 및 성공에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 이와 같은 근거로 본 연구에서는 사회적 기업의 협업 수혜 수용도를 해당 사회적 기업의 정보 풍부성에 관한 입지 조건, 즉, 도심지역의 입지 여부로 변수화하여 측정하였다.

마지막으로, 본 연구의 통제변수로서 사회적 기업의 경제적 성과에 영향을 미칠 수 있는 기업 특성 및 산업 특성 관련 변수들을 포함시켰다. 기업 특성 관련 통제변수로서는 기업 운영 노하우를 보여주는 기업 업력, 기업의 규모를 나타내는

자산 현황, 외부 지원금 현황, 그리고 기업의 사회적 성과 창출 현황을 보여주는 변수와 함께 사회적 기업의 인증 유형 분류를 포함시켰다. 기업이 속한 지역의 환경 특성을 통제하기 위하여 기업 소재지 분류 변수와 산업 특성을 통제하기 위해서는 기업의 업종·업태 분류 변수도 포함시켰다.

### 3.4 기술통계 분석 및 상관관계 분석

본 연구의 가설검증을 위한 주요 변수들의 기술통계 분석은 <표 1>과 같다. 또한, 각 변수 간의 상호관련성과 다중공선성을 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 시행하였다. <표 2>는 피어슨 상관관계 분석결과를 보여주고 있다. 조절변수와 독립 변수들간의 상관관계는 대체로 낮은 것으로 보아 회귀분석 시 주요 분석 변수로 투입될 변수들 사이에서 심각한 다중공선성 문제는 나타나지 않으리라고 판단된다.

<표 1> 주요 변수들의 기술통계 분석

변수	최소값	최대값	평균	표준편차
경제적 성과 (천원)	0	220,000,000	1,535,542	8,920,194
사회적 정체성 (범주형 변수)	1	5	-	-
일자리 창출을 위한 사회적 투자 활동 (천원)	0	1,250,000	24,142.790	93,728.040
사회적 협업 여부 (범주형 변수)	0	1	-	-
사회적 협업 파트너 유형				
정부 공공기관과의 협업 (범주형 변수)	0	1	-	-
민간-사기업과의 협업 (범주형 변수)	0	1	-	-
협업 수혜 수용도 (도심 입지 여부 - 범주형 변수)	0	1	-	-
기업 업력	1	36	7.143	4.663
기업 자산 (천원)	10,328	57,400,000	801,223.200	2,589,035
외부 지원금 현황 (천원)	0	1,501,430	125,233.100	157,903.300
기업의 사회적 성과	0	30	1.261	1.356
기업 업종 분류 (범주형 변수)	1	5	-	-
기업 소재지 분류 (범주형 변수)	1	24	-	-

<표 2> 주요 변수들간의 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	-0.080*	1										
3	0.063	0.062	1									
4	-0.021	-0.015	-0.032	1								
5	-0.024	-0.052	-0.052	0.798*	1							
6	-0.013	-0.017	-0.009	0.761*	0.412*	1						
7	0.143*	-0.117*	-0.007	0.091*	0.063	0.036	1					
8	0.126*	-0.138*	-0.080*	-0.086*	-0.070	-0.081*	0.015	1				
9	0.923*	-0.055	0.212*	-0.053	-0.051	-0.046	0.139*	0.214*	1			
10	0.007	0.074	0.086*	0.049	-0.045	0.090*	0.022	0.238*	0.066	1		
11	0.059	-0.016	-0.021	-0.014	0.007	-0.027	-0.086*	0.022	0.036	-0.070	1	
12	-0.082*	-0.056	-0.045	0.031	0.103*	0.008	0.075	-0.043	-0.118*	-0.044	0.037	1
13	-0.005	-0.013	0.056	0.041	0.055	0.004	0.074	0.022	-0.027	0.017	-0.016	-0.031

\* 상관계수는 0.05 수준에서 유의함.

1. 경제적 성과; 2. 사회적 정체성; 3. 일자리창출을 위한 사회적 투자 활동; 4. 사회적 협업 여부; 5. 정부-공공기관과의 협업; 6. 민간-사기업과의 협업; 7. 협업 수혜 수용도; 8. 기업 업력; 9. 기업 자산; 10. 외부 지원금 현황; 11. 사회적 성과; 12. 기업 업종 분류; 13. 기업 소재지 분류

### 3.5 분석결과 및 가설검증

#### 3.5.1 사회적 정체성과 경제적 성과 (가설 1)

<표 3>은 가설 1의 사회적 기업의 사회적 정체성에 따른 사회적 가치 창출 활동 및 투자가 사회적 기업의 경제적 성과

에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과이다. 모델 1에서는 사회적 정체성을 고려하지 않은 상태에서 사회적 기업의 사회적 가치투자 활동과 기업의 경제적 성과와의 상관관계를 분석하였다. 사회적 가치 창출 활동이 경제적 성과에 부(-)의 영향을 미침을 확인하였다( $B=-12.214, P<0.001$ ).

이는 많은 선행이론에서 제기되었듯이 일반적으로 사회적 가치와 경제적 가치가 양립하기가 쉽지 않음을 보여준다.

모델 2와 3에서는 사회적 정체성이 사회적 가치 투자 활동과 사회적 기업의 경제적 성과 간의 상관관계에 미치는 영향을 분석하기 위하여 사회적 정체성 조절변수를 추가로 투입시켰다. 조절변수가 이분변수이며 사회적 정체성은 사회적 가치 추구 활동 뿐 아니라 사회적 기업 전반에 걸쳐 모델 내 다른 변수에도 중대한 영향을 주는 변수인 점을 감안했을 때, 투입된 모든 변수와 상호작용을 허용하는 분할 표본 검증(split the sample)을 통해 조절변수 분석을 측정하였다. 앞서 연구 설계에서도 설명하였듯이 본 연구는 사회적 기업의 사회적 정체성 부합여부를 일자리제공과 관련된 사회적 기업에 중점을 두었기에, 모델 2는 사회적 기업의 사회적 정체성과 부합된 표본에 대한 분석으로 사회적 기업의 사회적 정체성이 일자리제공과 관련된 인증 기업일 경우에 대한 분석내용이다. 모델3은 사회적 정체성과 부합되지 않았을 경우에 대한 분석으로 일자리제공형 이외의 인증 유형일 경우이다. 모델 2에서 일자리 창출이라는 사회적 정체성과 부합된 일자리 창출을 위한 사회적 투자 활동은 사회적 기업의 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다( $B=1.528, P<0.05$ ). 반면 모델 3에서 보여주듯이, 일자리 창출과 직접적 관련성이 없는 사회적 정체성을 가지는 사회적 기업의 경우, 일자리 창출 사회적 가치 투자 활동은 긍정적인 경제적 성과로 이어질 수 없음을 확인하였다. 이는 기업의 경제적 성과에 영향을 줄 수 있는 기업 업력 및 자산 규모 등의 주요 기업 현황을 통제한 이후에도 유의미하게 나타나는 결과로서 본 연구의 가설 1에서 다른 사회적 정체성에 부합 여부가 사회적 가치 창출 활동과 사회적 기업의 경제적 성과에 미치는 유효한 영향을 보여준다.

### 3.5.2 사회적 협업 관계와 경제적 성과 (가설2)

<표 4>에서는 사회적 협업 관계와 경제적 성과 간 상관관계에 대한 가설 2에 대한 분석이다. 모델 1은 사회적 협업 여부 자체만으로는 기업의 경제적 성과에 영향을 미칠 수 없음을 보여준다. 모델 2에서는 가설 2인 협업 파트너 유형 및 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 사회적 협업과 경제적 성과 간의 상관관계에 어떠한 역할을 하는지 분석하기 위하여 추가로 관련 변수를 투입하였다. 먼저, 앞서 논의하였듯이 사회적 협업과 경제적 성과 간의 관계에 협업 파트너 유형이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위하여 협업 파트너를 정부·공공기관인, 민간·사기업인 경우 두 가지로 세분화하여 모델 2에 투입하였다. 모델 2에서 보듯이, 협업 파트너 유형이 민간·사기업인 경우, 사회적 협업 관계가 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 상관관계가 있으나( $B=948590.300, P<0.05$ ), 사회적 협업 파트너가 정부·공공기관인 경우에는 사회적 기업의 경제적 성과에 유의미한 긍정적인 영향을 미치지 못함을 확인하였다( $B=-288909.900, P>0.05$ ). 모델 3과 4에서는 또다른

성공적인 협업의 전제조건인 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 미치는 조절 효과를 살펴보았다. 앞서 거론하였듯이 본 연구에서는 협업 수혜 수용도를 사회적 기업의 입지 조건으로 측정하였는데, 사회적 기업의 도심 지역 내 입지 여부는 사회적 기업의 협업 수혜 수용도 뿐 아니라 사회적 기업 전반에 걸쳐 모델 내 다른 변수에도 중대한 영향을 줄 수 있는 변수임을 감안하여 투입된 모든 변수와 상호작용을 허용하는 분할 표본 검증(split the sample)을 통하여 조절변수 분석을 시행하였다. 모델 3은 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 높게 기대되는 경우로, 즉 도심 지역 내 입지한 경우에 대한 분석이며, 모델 4는 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 낮게 기대되는 경우로써 사회적 기업이 도심 지역 밖에 입지한 기업에 대한 분석이다. 즉, 모델 3은 두 가지 성공적인 사회적 협업의 전제조건이 동시에 고려되었을 경우로써, 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 높을 경우에는 협업에 대한 높은 기대 효과를 줄 수 있는 민간·사기업과의 협업이 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적으로 미치는 영향이 상당함을 보여준다( $B=2260179, P<0.05$ ). 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 고려되지 않았을 대비, 경제적 성과에 미치는 긍정적인 효과가 138%이상 증가할 수 있음을 확인하였다. 반면에 모델 4에서 보듯이 아무리 협업 기대 효과가 높은 협업 파트너와 사회적 협업관계를 맺었다 할지라도, 협업 수혜 수용도가 낮은 사회적 기업의 경우에는 긍정적인 경제적 성과를 기대할 수 없음을 확인하였다( $B=-40497.340, P>0.05$ ). 이러한 결과는 성공적인 사회적 협업의 두 가지 전제 조건의 동시 고려 중요성에 대해 논의했던 가설 2의 내용을 뒷받침해 준다.

## IV. 결론

사회적 기업에 관한 관심이 커지면서 과거 정부 지원이나 복지 정책의 하나로 여겨졌던 한국 사회적 기업의 재무적 자립과 경제적 성과에 관한 중요도가 점차 커지고 있다. 사회적 기업의 태생적 특징은 본질적으로 양립하기 쉽지 않은 경제적 성과와 더불어 사회적 성과도 함께 동시에 추구해야 한다는 것이다. 이러한 사회적 기업의 본질적 딜레마에도 불구하고, 사회적 기업의 사회적 가치를 유지하면서 경제적 성과를 낼 수 있는 요인에 관한 체계적인 실증분석 연구는 충분하지 않았다. 이는 다수의 사회적 기업이 영세한 중소기업 및 벤처기업임을 고려했을 때 기업 성과에 대한 객관적이고 신뢰성 있는 자료 수집에 어려움이 있었기 때문이다. 최근 들어서 점차 사회적 기업의 성과 분석에 관한 연구가 진행되기 시작했지만, 선행연구는 주로 경제적 성과에 미치는 요인분석 혹은 사회적 성과에 미치는 요인분석 등 경제적 영역과 사회적 영역을 개별적으로 다루어 왔다. 아직도 사회적 영역과 경제적 영역이 서로의 성과 창출에 어떠한 상호 작용을 하는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이러한 기존의 사회적 기업 성과 연구에 관한 연구를 보완하려는 취지에서 본 연구는 사회적

기업의 사회적 가치 창출을 위한 활동이 어떻게 기업의 경제적 성과에 영향을 미치는지 두 가지 중요한 사회적 기업의 사회적 역량에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 가설검증을

위하여 한국사회적기업진흥원에 게재된 한국 사회적 기업 경영 공시자료를 가지고 실증분석을 하였다. 본 연구결과는 다음과 같다.

<표 3> 가설 1 검증을 위한 회귀분석 결과

종속변수: 경제적 성과 (천원)	모델 1		모델 2		모델 3	
	Beta	s.e.	Beta	s.e.	Beta	s.e.
일자리 창출을 위한 사회 투자 활동 (천원)	-12.214***	1.421	1.528*	0.625	-4.604	4.855
정부 공공기관과의 협업	-288909.900	383393.700	22272.830	191071.200	50668.480	388932.700
민간 사기업과의 협업	948590.300*	399308.300	587178.500**	187211.900	-516961.500	462505.700
기업 업력	-117440***	30135.310	38066.810*	14677.540	-129862.700***	32017.450
기업 자산 (천원)	3.366***	0.051	0.935***	0.049	3.887***	0.031
외부 지원금 현황 (천원)	-1.388	0.855	0.181	0.383	-0.138	1.196
기업의 사회적 성과	121227.400	93548.190	65803.950	38566.650	50691.020	185926.800
기업 업종 분류	통제		통제		통제	
기업 인증 유형	통제		통제		통제	
기업 소재지 분류	통제		통제		통제	
N	632		455		177	
Intercept	114339.1	3120043	-496930	317162.800	-1496918	1703397
R2	0.889		0.670		0.992	
F	125.010		25.920		551.480	

\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

<표 4> 가설 2 검증을 위한 회귀분석 결과

종속변수: 경제적 성과 (천원)	모델 1		모델 2		모델 3		모델 4	
	Beta	s.e.	Beta	s.e.	Beta	s.e.	Beta	s.e.
사회적 협업 여부	492844	303717.600						
정부 공공기관과의 협업			-288909.900	383393.700	318541.100	1024178	80661.980	131396.500
민간 사기업과의 협업			948590.300*	399308.300	2260179*	1026344	-40497.340	137966.300
일자리 창출을 위한 사회 투자 활동 (천원)	-12.192***	1.423	-12.214***	1.421	-12.852**	4.058	0.526	0.515
기업 업력	-120335.200***	30144.560	-117440***	30135.310	-313964.700**	97078.150	20798.980*	10068.790
기업 자산 (천원)	3.367***	0.051	3.366***	0.051	3.673***	0.077	0.831***	0.046
외부 지원금 현황 (천원)	-1.277	0.854	-1.388	0.855	-0.522	2.156	-0.018	0.301
기업의 사회적 성과	118609.700	93707.500	121227.400	93548.190	44014.680	144236.800	960.912	59179.170
기업 업종 분류	통제		통제		통제		통제	
기업 인증 유형	통제		통제		통제		통제	
기업 소재지 분류	통제		통제		통제		통제	
N	632		632		161		471	
Intercept	90588.010	3125609	114339.100	3120043	1730934	1569055	494297.700	886808.200
R2	0.888		0.889		0.948		0.598	
F	127.860		125.010		163.650		17.960	

\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

첫 번째, 사회적 기업의 사회적 가치 창출 활동 방향을 결정하는 사회적 기업의 사회적 정체성은 사회적 가치 창출과 경제적 성과 간 상관관계에 중요한 영향을 미친다. 사회적 기업이 다양한 영역을 아우르는 사회적 가치 창출 활동에 참여할 수 있었지만, 사회적 성과뿐 아니라 경제적 성과까지도 함

께 고려해야 하는 사회적 기업의 본질적 특성상 경제적 성과 창출에도 기여할 수 있는 사회적 가치 창출 활동이 어떤 것인지 살펴보는 일은 중요하다. 본 연구는 사회적 기업의 사회적 정체성에 부합하는 사회적 가치 창출 활동만이 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한



다. 특히나, 소규모의 불리함(liability of smallness)과 신생 기업의 불리함(liability of newness) 어려움을 겪는 사회적 기업이 한꺼번에 가용할 수 있는 자원과 내적 역량이 부족함을 고려했을 때 본 결과는 다양한 사회 가치 창출을 위한 투자 및 활동 중에서 어떠한 영역에 선택과 집중을 해야 할지에 대한 시사점을 제공해 줄 수 있다.

두 번째, 사회적 협업 관계가 사회적 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 사회적 협업의 체결만으로는 충분치 않다. 소규모와 신생 기업의 불리함을 타계하기 위하여 기존의 기업 전략연구에서 많이 논의되어온 해결책은 다른 기관이나 기업과의 협업이다. 특히나, 사회적 문제일 경우에는 일반적으로 복잡하고 규모가 큰 경우가 많으므로 사회적 기업이 단독으로 쉽게 의미 있는 가치 창출을 도모하는 데에는 많은 제약이 따를 것이다. 이러한 점을 미루어 봤을 때, 정부, 지자체 뿐 아니라 다른 민간기업과의 업무 협업을 통하여 사회적 가치를 창출을 피하려는 사회적 기업 사례가 점차 증가하고 있다. 이에 따라 사회적 협업은 사회적 기업의 가치 창출 활동을 위한 주요한 사회적 역량으로 자리 잡고 있다. 전략적 협업 이론에 근거하여 본 연구에서는 경제적 성과로 이어질 수 있는 사회적 협업의 두 가지 전체 조건을 검증하였다. 사회적 협업이 긍정적인 경제적 성과로 이어지기 위해서는 협업 파트너 유형과 해당 기업의 협업 수혜 수용도가 중요한 조절 작용을 하는 것을 확인되었다. 즉, 협업 채택 가치를 높게 만들어 줄 수 있는 선별적이고 전략적인 협업 과제를 선정하는 협업 파트너와의 협업일 경우 또한 해당 사회적 기업의 협업 수혜 수용도가 높은 경우, 이 두 가지 전체 조건이 동시에 충족되었을 때에야 비로소 사회적 협업이 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 수 있게 됨을 살펴보았다. 이러한 본 연구의 분석결과는 자원과 내적 역량이 부족한 사회적 기업에 있어서 어떠한 사회적 협업 관계를 추구하고 이행해야 할지 실질적인 사회적 기업의 전략적 협업 수립 방향을 제시해 줄 수 있을 것이다.

사회적 기업은 사회적 가치 창출 활동을 통해 사회적 성과 그리고 경제적 성과까지도 달성하도록 요구받는다. 하지만, 이 두 가치가 서로 양립하기란 쉽지 않기 때문에 각각의 가치 창출 활동이 상호 영역 성과에 긍정적인 영향을 미치는 과정은 단순명료하지 않을 것이다. 사회적 가치 추구 활동이나 노력 자체로는 경제적 성과에 아무 영향을 미치지 못하거나 오히려 부(-)의 영향을 미칠 수도 있다. 본 연구에서는 복잡 미묘한 사회적 가치 창출과 경제적 성과 간의 상관관계를 규명하고, 정(+)의 효과를 낼 수 있는 중요한 요소들을 제시함으로써 사회적 기업의 경영 실무 관점에서도 사회적 기업의 지속 가능한 생존을 위한 전략 수립 및 효율적인 기업 투자 방향설정에 대한 시사점을 제공하고 있다.

본 연구에서는 소규모의 불리함과 신생의 불리함으로 어려움을 겪는 사회적 기업에 중요한 사회적 역량인 사회적 정체성과 사회적 협업 관계에 초점을 두었다. 사회적 기업의 복잡한 가치 창출과 가치 전유(value creation and value

appropriation) 특성상, 본 연구에서 제시된 두 가지 사회적 역량 외 다양한 요인에 의해서도 사회적 기업의 사회적 가치 추구 활동과 경제성 성과 간의 상관관계의 유의미함과 방향성이 결정될 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서 다루지 않았던 다른 사회적 역량요인을 살펴보는 것은 의미 있는 향후 연구과제가 될 것이다. 본 연구의 표본은 한국 사회적 기업을 바탕으로 진행되었다. 국가적 특성이 많이 반영되는 사회적 기업의 특성상 본 연구의 결과가 다른 국가들에서는 어떻게 나타나는지 살펴보는 일도 객관적이고 신빙성 있는 자료의 확보가 충분하게 이루어진다면 추후 연구로서 추진해볼 만한 것이다.

## REFERENCE

- 김문준·이용탁·최영근·박순우(2018). 사회적 기업의 경제적·사회적 성과에 대한 연구, *인적자원개발연구*, 21(2), 61-81.
- 김숙연·김선구(2016). 사회적기업 특성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 대한 연구, *상업교육연구*, 30(4), 55-73.
- 김혜원(2011). 한국의 사회적기업 지원정책의 개선 방안 연구 - 일 자리 창출 중심의 지원에 대한 비판을 중심으로, *한국사회정책*, 18(1), 209-238.
- 김희철(2015). 사회적기업의 성과분석에 관한 연구, *대한경영학회지*, 28(7), 1797-1812.
- 김희철(2017). 사회적기업의 성과 영향요인과 상관관계에 관한 연구, *한국산학기술학회논문지*, 18(7), 342-349.
- 문철우(2012). 사회적 기업, 사회적 투자(Impact Investment)의 발전과 경영전략적 시사점, *경영학 연구*, 41(6), 1435-1470.
- 박종훈(2011.04.01.). *한국형 사회적 기업을 둘러싼 세 가지 논란 참여와 혁신*, Retrieved from <http://www.laborplus.co.kr/news/articleView.html?idxno=6825>.
- 이수창·정우열(2014). 사회적기업의 성과 결정요인 분석: 사회적 기업의 조직 특성을 중심으로, *한국거버넌스학회보*, 21(2), 127-147.
- 이채원·오혜미(2017). 공감, 도덕적 의무감, 사회적 지지에 대한 인식이 사회적 기업가적 의도에 미치는 영향, *벤처창업연구*, 12(5), 127-139.
- 조영복·손진현·정기범·이나영(2018). 사회적기업 및 일반기업 예비창업가의 창업효능감이 창업의도에 미치는 영향: 사회적 지지의 조절효과, *벤처창업연구*, 13(1), 89-104.
- 최수현(2018). 사회적기업의 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향, *사회적경제와 정책연구*, 8(1), 1-25.
- 최조순·강병준(2012). 조직 유형에 따른 사회적기업의 사회적·경제적 성과에 관한 연구: 서울형 사회적기업을 중심으로, *한국정책학회학술발표논문집*, 402-420.
- 최현도(2016). 사회적 기업의 정체성 형성과정에서 지역과 산업환경의 역할, *벤처창업연구*, 11(4), 117-126.
- 한상일(2013). 사회적 기업 지원정책의 형성과정 연구, *창조와 혁신*, 6(2), 57-79.
- Anisimova, T.(2010). Corporate Brand: The Company-customer Misalignment and its Performance Implications, *Journal of Brand Management*, 17(7), 488-503.
- Austin, J., & Seitanidi, M. M.(2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and

- outcomes, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baum, J. A., & Oliver, C.(1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E.(2004). Social Alliances: Company/ Nonprofit Collaboration, *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Cho, Y. B., Son, J. H., Jung, K. B., & Lee, N. Y.(2018). The Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy on the Entrepreneurial Intention of Preliminary Social Entrepreneurs and General Entrepreneurs: The Moderating Effect of Social Support, *Asia Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(1), 89-104.
- Choi, H. D.(2016). The Impact of Regional and Industry Environments in Shaping the Organizational Identity of the Social Enterprises, *Asia Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(4), 117-126.
- Choi, J. S., & Kang, B. J.(2012). "A Study on Social and Economic Performance Analysis of Social Enterprises in Seoul", *2012 Summer Conference of The Korean Association for Policy Studies*, 401-420.
- Choi, S. H.(2018). The Effects of Characteristics of Social Enterprise on the Performance of Social Enterprise, *Social Economy & Policy Studies*, 8(1), 1-25.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H.(1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B.(2003). For-profit Social Ventures, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(1), 1-26.
- DiDomenico, M., Haugh, H., & Tracey, P.(2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.
- Dyer, J. H., & Singh, H.(1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Feldman, M. P., & Kelley, M. R.(2006). The ex ante assessment of knowledge spillovers: Government R&D policy, economic incentives and private firm behavior, *Research Policy*, 35(10), 1509-1521.
- Glynn, M. A.(2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra, *Organization Science*, 11(3), 285-98.
- Han, S. L.(2013). Policy formulation process of social enterprise promotion program in the Korean government, *Journal of Creativity and Innovation*, 6(2),57-79.
- Hartwich, F., Gonzalez, C., & Vieira, L. F.(2005). *Public-Private Partnerships for Innovation-Led Growth in Agrichains: A Useful Tool for Development in Latin America? International Service for National Agricultural Research Division Discussion Paper*, Washington, DC: International Food Policy Research Institute.
- Jussim, L., Coleman, L. M., & Lerch, L.(1987). The Nature of Stereotypes: A Comparison and Integration of Three Theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 536.
- Kim, H. W.(2011). The problems and policy recommendation on the support policy for social enterprises in Korea, *Korean Social Policy Review*, 18(1), 209-238.
- Kim, H. C.(2015). A Study on Performance Analysis of Social Enterprises, *Daehan Journal of Business*, 28(7), 1797-1812.
- Kim, H. C.(2017). A Study on the Factors Effecting Performance and Correlation in Social Enterprises, *Journal of the Korea Academic-Industrial Cooperation*, 18(7), 342-349.
- Kim, M. J., Lee, Y. T., Choi, Y. K., & Park, S. W.(2018). The Study on Economic-Social Achievement of Social Enterprise: Focusing on Business Management Public Announcement Data of Social Enterprise located in Chungnam Region, *The Korean Journal of Human Resource Development*, 21(2), 61-81.
- Kim, S. Y., & Kim, S. G.(2016). A Study on the Effect of Social Enterprises Characteristics on Economic Performance and Social Performance, *Journal of Business Education*, 30(4), 55-73.
- Kogut, B.(1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Lee, C. W., & Oh, H. M.(2017). An Effect of Compassion, Moral Obligation on Social Entrepreneurial Intention: Examining the Moderating Role of Perceived Social Support, *Asia Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 127-139.
- Lee, S. C., & Chung, W. Y.(2014). Impact of Social Enterprises' Organizational Character on Social Performance and Economic Performance, *The Korean Governance Review*, 21(2), 127-147.
- Milne, G. R., Iyer, E. S., & Gooding-Williams, S.(1996). Environmental Organization Alliance Relationships within and across Nonprofit, Business, and Government Sectors, *Journal of Public Policy &Marketing*, 15(2), 203-215.
- Moon, C. W.(2012). Social Enterprises, Impact Investment and Implications for Strategy Research, *Korean Management Review*, 41(6), 1435-1470.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S.(1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-92.
- Pache, A. C., & Santos, F.(2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

- Park, J. H.(2011.04.01). *Three controversies surrounding Korean Social Enterprises*, Participation and Innovation, Retrieved from <http://www.laborplus.co.kr/news/articleView.html?idxno=6825>
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J.(2006). Toward a Theory of Community-based Enterprise, *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Pocock, S. J., Hughes, M. D., & Lee, R. J.(1987). Statistical Problems in the Reporting of Clinical Trials, *New England Journal of Medicine*, 317(7), 426-432.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N.(2012). Social Alliances: Business and Social Enterprise Collaboration for Social Transformation, *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Samii, R., Van Wassenhove, L. N., & Bhattacharya, S.(2002). An innovative public-private partnership: new approach to development, *World Development*, 30(6), 991-1008.
- Selsky, J. W., & Parker, B.(2005). Cross-sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, *Journal of Management*, 31(6),849-873.
- Spence, A. M.(1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes* (Vol. 143), Harvard Univ Pr.
- Stinchcombe, A. L.(1965). *Social Structure and Organizations*, In J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Stryker, S.(1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*, Menlo Park, CA: Benjamin-Cummings Publishing Company.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C.(1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A.(1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- Voss, G. B., Cable, D. M., & Voss, Z. G.(2008). Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres, *Organization Science*, 11(3), 330-47.
- Waddock, S.(1991). A Typology of Social Partnership Organizations, *Administration and Society*, 22(4), 480-516.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S.(2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Wiggins, S., & Proctor, S.(2001). How Special Are Rural Areas?, The Economic Implications of Location for Rural Development, *Development Policy Review*, 19(1), 427-436.
- Wymer Jr, W. W., & Samu, S.(2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22.
- Wry, T., & York, J. G.(2017). An Identity-based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437-460.

# The Impact of Social Identity and Social Alliance on Economic Performance in Social Enterprises

Kang, Hye Young\*

## Abstract

The present study investigates the relationship between social competence and economic performance in social enterprises. Social enterprises simultaneously pursue social value creation and economic value creation, two of which are not easily compatible each other. This study explores the conditions under which these two values can synergize with each other and thereby, positively affect each other's performance. In particular, I examine how two important social competences, that is, social identity and social alliance, influence economic performance of social enterprises.

Using the secondary data on social enterprises from Korea Social Enterprise Promotion Agency, I run OLS regression analyses to test hypotheses. I find that investment on social value creation, only when it aligns with social identity, has a statistically significant and positive relationship with economic performance of social enterprises. Further, the study finds evidence that social alliance in and of itself does not affect economic performance of social enterprises. However, social alliance does have a positive influence on social enterprises' economic performance, only when taking into account social alliance partners' organizational attributes and a focal social enterprise's degree of readiness to absorb expected gains from social alliance altogether. The present study improves our understanding on social entrepreneurship research by suggesting how social enterprises can enhance two seemingly incompatible values in a simultaneous manner. I also discuss potentially fruitful future research agenda based on the present paper's findings.

*Keywords: Social Enterprises, Economic Performance, Social Identity, Social Alliance*

---

\* First Author, Assistant Professor, Singapore Management University, [hykang82@gmail.com](mailto:hykang82@gmail.com)