

## 사회복지기관과 사회적기업 간 협력을 통한 가치네트워크 구축\*

— 길음지역 사례연구 —

백희원\*\* · 조영정\*\*\* · 장승권\*\*\*\*

## Building a Value Network through Collaboration between Community Welfare Center and Social Enterprise\*

— The Case Study of Gireum Community —

Hui Won Baek\*\* · Young Jung Cho\*\*\* · Seungkwon Jang\*\*\*\*

**요약 :** 이 연구의 목적은 사회적기업과 종합사회복지관의 가치네트워크 구축과정에서 가치창출 분석이다. 서울시 성북구 길음동 임대아파트 지역의 택배 비즈니스를 통한 일자리 창출 사례를 사례연구방법으로 분석했다. 예비사회적기업 (주)살기좋은마을과 길음종합사회복지관, 서울시복지재단 실무자들을 면접하고, 관련 문헌을 수집하였다. 연구결과는 첫째, 경제적 가치창출활동과 사회적 가치창출활동은 상호배타적인 것이 아니라, 상호의존적이다. 둘째, 지역 내 활동주체들의 연합체 결성이 가치네트워크의 원천이 된다. 셋째, '네트워크 계약과 촉진' 활동이 '서비스 제공' 활동을 위한 자원을 제공한다. 넷째, '네트워크 인프라 관리' 활동이 '네트워크 계약과 촉진' 활동을 유지시킨다. 학술적 함의는 가치네트워크 모델을 사회적기업과 비영리조직 분석에 적용한 점이고, 실천적 함의는 사회복지를 위해서 지역 내 네트워크 구축 전략이 유의미함을 확인한 점이다.

**주제어 :** 사회적기업, 복지기관, 협력, 가치네트워크

**ABSTRACT :** The research aims to illustrate and analyze the value creating process in the case of building a value network between a social enterprise and a local social welfare center in Seoul. We employ 'value network model' and the case study method to investigate a courier express delivery business for local elderly people. The research findings are: Firstly, economic value creation activity is related to the social value creation activity. Secondly, forming a coalition between a social enterprise and a local social welfare center is the source of value network. Thirdly, 'network contracts and promotion' activity provides a resource for 'service provision' activity. Fourthly, 'network infrastructure management' activity is able to make the 'network contract and promotion' activity sustainable and feasible.

**Key Words :** social enterprise, social welfare center, collaboration, value network

\* 이 연구를 하는 데 도움을 준 (주)살기좋은마을, 길음종합사회복지관, 서울시복지재단 관계자들에 감사드립니다.

\*\* 희망제작소 시민사업팀 연구원(Research Associate, Civil Society Planning Team, The Hope Institute)

\*\*\* 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정(Master's Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University)

\*\*\*\* 성공회대학교 경영학부 및 대학원 협동조합경영학과 교수(Professor, Division of Business Administration & Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University), 교신저자(E-mail: serijang@skhu.ac.kr, Tel: 02-2610-4147)

## I. 서론

(주)살기좋은마을은 단지 내 택배 비즈니스로 길음지역 임대아파트단지의 노인 주민들에게 안정적인 일자리를 제공하는 예비사회적기업이다. 2012년 길음종합사회복지관, 임대아파트주민, 임차인 연합 등 지역 내 이해관계자들이 함께 자본금 1,500만 원을 출자하여 만들었다. (주)살기좋은마을은 빠르게 성장하며 2014년 연 매출 2억 4,000만 원을 달성했고, 직원 수는 30여 명으로 늘었다. 건당 800원이라는 낮은 단가와 매출 대비 큰 고용규모라는 어려운 조건 속에서도, 기존 공공근로에 비해 임금이 높고 안정적인 양질의 일자리를 창출하며 초기 경쟁력을 확보할 수 있었던 것은 다양한 이해관계자들의 개입하는 운영 프로세스를 형성할 수 있었기 때문이다.

특기할 만한 것은 길음종합사회복지관과의 긴밀한 협력 관계이다. 길음종합사회복지관은 (주)살기좋은마을 설립 당시 주요 이해관계자들을 연결하는 역할을 맡았을 뿐 아니라, 지역복지라는 사명을 공유하며 지속적으로 사업경영에 참여해왔다. 협업 활동이 반복 누적되면서 길음종합사회복지관의 역할을 빼고 (주)살기좋은마을의 경영활동을 설명하기 어려울 만큼 두 조직 간의 경계는 불명확해졌다. 이러한 협업 프로세스는 논리적 설계에 의한 것이라기보다는 두 조직이 상황에 역동적으로 대응하며 벌여온 활동들이 임의적으로 누적되어 형성된 것에 가깝다. 3년이라는 시간에 걸쳐 형성된 운영 모델은 임의성에도 불구하고 합리적인 가치창출 논리를 갖고 있다.

이 연구의 목적은 복지기관과 사회적기업의 협력이 지역에서 가치를 창출하는 기제를 조직기술의 관점에서 이해하는 것이다. 이에 다양한 이해

관계자들이 참여하여 가치를 창출해내는 논리를 설명하는 Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치 네트워크 모델을 사례에 대응해보며 변용할 것이다. 그리고 두 조직이 이러한 협업 프로세스를 형성하게 된 원인을 조직이론의 관점에서 다각도로 설명하고자 한다. 마지막으로 연구결과가 사회적기업 경영자, 지역복지 정책 결정자, 실무자, 경영학 연구자에게 가지는 함의를 설명할 것이다. 이 연구는 사례연구방법을 이용하여, 지역 내 사회적기업과 지역복지기관의 협력 비즈니스 사례를 다각적이고 심도 있게 분석하였다.

## II. 선행연구 리뷰

### 1. 사회적기업

사회적기업이라는 용어는 1980년대 후반 이탈리아에서 처음 등장했다. 유럽에서는 오일쇼크 이후 저성장 시대에 접어들고 고용수요가 줄어들면서 세수가 감소해 복지지출로 인한 중앙 정부의 재정 부담이 증가하자 정부실패가 일어났다. 이에 협동조합, 고용창출형 사회적기업 등이 주요 주체가 되어 지방정부와 복지 거버넌스를 구축하여 중앙 정부가 공급하지 못하는 복지 수요를 담당하였다. 한편 미국과 영국에서 사회적기업은 비영리조직들에서부터 1990년대 이후 사회적 책임에 관심을 갖기 시작한 영리기업들까지 포괄한다. 영미권에서 사회적기업은 사회혁신의 담론과 함께 발전했다(Defourny and Nyssens, 2010; Alter, 2007; 남승연 외, 2010).

사회적기업은 그 역사가 짧은 만큼 단일한 정의 없이 지역에 따라 맥락이 상이하고 다양한 법적 지위를 포괄한다. 그러나 영국의 Social Enterprise

Coalition(2003)이 제시한 ‘사회적 목적을 위해 시장에서 영리활동을 하는 조직’이라는 문구가 사회적기업을 폭 넓게 정의할 수 있다. 즉, 사회적기업의 핵심적 특징은 비영리조직처럼 사회적 목적을 사명으로 삼는 동시에 영리기업처럼 시장의 경제 활동에 참여한다는 점이다. 이처럼 상이한 성격이 한 조직 내에 공존한다는 특징은 사회적기업의 조직정체성에 혼란을 일으키며 경영상의 약점이 될 수도 있지만, 정부, 시장, 시민사회 등 여러 영역의 자원에 대한 접근을 허락하며 경영상의 강점으로 발휘될 수도 있다(Pestoff, 2009; 한상일, 2010).

국내 사회적기업은 2007년 사회적기업육성법이 시행되면서 정부 정책 주도에 의해 비약적인 양적 성장을 이루었다. 사회적기업육성법은 사회적기업을 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업”(고용노동부, 2012)으로 정의하고 있는데, 이는 일자리와 사회서비스를 전달하는 복지 매개체로서의 사회적기업의 역할을 강조한다. 사회적 목적에 따라 분류되는 국내 인증 사회적기업 유형에서도 이러한 역할기대를 읽을 수 있다. 인증 사회적기업 유형은 일자리제공형, 사회서비스제공형, 지역사회공헌형, 혼합형, 기타형이 있는데, 일자리제공형이 전체의 69.3%로 높은 비중을 차지한다(한국사회적기업진흥원, 2014).

『2012년도 사회적기업 실태조사 총괄보고서』에 따르면 사회적기업에 대한 지원요구사항 설문 결과 562개 응답기업 중 32.2%가 사업비 및 시설비 지원을, 32%가 공공기관 우선구매와 공공기관 사업서비스 위탁을 선택했다(한국사회적기업진흥원, 2012). 이는 사회적기업이 자본 조달과 투자 유

치, 그리고 시장에서의 판로개척에 어려움을 겪고 있음을 반영한다. 즉, 사회적기업은 경제적 지속가능성의 어려움을 겪고 있고, 정부 보조금에 크게 의존하고 있다. 같은 보고서에서 2007년부터 2009년까지 정부지원을 받은 46개 기업의 영업이익을 조사한 결과 지원이 중단된 2010년 74%에 해당하는 기업의 영업이익이 적자로 전환된 것으로 나타났다. 또한 인증제 중심의 정책은 제도적 동형화를 야기하며 유사한 형태의 사회적기업을 양산해 생태계의 다양성을 떨어뜨리고 있다(류만희, 2010).

지역문제 해결 차원에서 사회적기업의 역할을 재구성하는 것은 이상의 문제들을 해결하기 위한 한 방안이 될 수 있다. 현재 사회적기업의 네트워크는 주 거래처이자 지원기관인 공공기관 중심으로 형성되어 있다. 이는 다양한 영역에 접근할 수 있는 사회적기업의 잠재성을 충분히 활용하지 못한 것이다. 지역사회 내에서 사회적기업은 고용, 지배구조 등을 통해 지역 주민, 복지기관 등 민간 단체와 네트워크를 구축함으로써 판로를 개척하고 지역사회 내에 산재된 자원들을 동원할 수 있다. 지역사회는 이를 통해 자생적인 발전을 도모할 수 있으며, 그 성과가 다시 사회적기업으로 유입되는 선순환이 일어날 때, 지속가능한 성과를 도출할 수 있다(한상일, 2010; 최석현 외, 2012; 이현주·조성숙, 2012).

이 연구의 목적과 연결해보면 다음과 같다. 국내 사회적기업들은 재정적인 어려움을 겪고 있다. 인증제를 통해 인건비, 공공기관 우선구매 등 정부로부터 다양한 지원을 받을 수 있는 경로가 있으나, 한시적인 지원이므로 근본적인 해결책은 될 수 없다. 따라서 사회적기업들은 지역사회에서 지속가능한 경영의 기회를 모색해야 할 필요가 있다. 성공요인 중 한 가지는 지역사회 내의 다양한

이해관계자들과 기업 외부 네트워크를 구축하여 공공, 시장, 시민사회 등 다양한 영역의 자원을 연계하는 것이다(라준영, 2010). 이를 위해 사회적 기업은 지역의 공동의 목표를 추구하여 지역사회 내 이해관계자들과의 협력을 통해 가치를 창출해 내는 선순환의 프로세스를 만들어내야 할 것이다.

## 2. 지역복지

복지서비스 시스템을 지역공동체 관점에서 바라보는 이유는 서비스를 공급하는 사람과 서비스를 수혜 받는 사람이 지역에서 집결하기 때문이다(Gilbert and Specht, 1974). 지역문제를 해결하기 위한 서비스전달 네트워크의 설계에 관해서 연구한 강창현(2003)은 기존의 지역사회복지 전달체계가 가지고 있는 문제점을 파악하여 조직적 설계의 네트워크 관점에서 새로운 설계를 위한 지침을 제공했다. 그의 연구 결과, 지역 내 참여자원간 협력을 동원하고 유지하기 위해 지역 내 공동육구조사, 공동 서비스만족도 평가 등의 프로그램이 필요하며, 그 결과를 지역복지기관 등에 대한 재정 지원의 자료로 활용하는 과정이 필요하다고 주장했다. 또한 지역단위 복지서비스 연계체계 구축을 위해서는, 복지관 같이 지역 내에서 자원의 참여를 유도하는 센터가 서비스를 직접 생산하고 전달하는 역할을 하는 것이 지역 내 갈등의 잠재된 문제를 해결하기 어렵게 만든다고 주장한다. 이는 지역단위 복지서비스에 복지기관 외의 다른 주체의 참여가 효과적일 수 있음을 시사한다.

국내에서 사회적기업이 지역복지를 중심으로 발전한 사례에 대한 연구는 많지 않다. 한상일(2010)은 사회적기업이 지역공동체 수준에서 다양한 행위자들과 상호작용이 활발하고 개인 구성

원들의 참여를 극대화 할 수 있는 경우가 많기 때문에 지역과 함께 발전한다면 중요한 역할을 할 수 있다고 주장한다. 지역발전의 개념이 지역공동체의 참여자와 이해관계를 같이 하여 지역공동체에서 장기적인 파트너십을 형성해야 한다는 특성은 사회적기업의 사회적 목적을 달성하기 위한 비전과 상생할 수 있다.

이러한 사례들은 외국에서 찾아볼 수 있었는데 미국의 경우 비영리조직 형태의 사회적기업들이 독립적인 공동체 참여를 주도하는 역할을 담당하여 지역 공동체 개발에 중요한 역할을 한다(McKnight, 1995; 한상일, 2010). 유럽에서도 사회적기업 중심의 지역공동체 발전방식이 확산되고 있다. 네덜란드에서는 지역의 집수리와 생활환경 개선 또는 다른 주민들을 위한 사회서비스 제공 등 일을 통한 지역공동체 발전을 위해 사회적기업이 지역주민들을 고용하는 일이 활성화되고 있다. 지역공동체에서는 이 사회적기업들을 통해 지역공동체의 관리, 유지에 주민들을 참여시킬 수 있으며 최저생계비 이하 소득자의 소득수준을 높이고 특정집단의 장기실업자나 이민자, 노인 등의 사회적 소외를 방지하여 지역공동체의 주거환경도 개선할 수 있다는 장점을 가진다(한상일, 2010).

## 3. 조직기술과 가치네트워크

### 1) Thompson(1967)의 조직기술

조직생태학 이론, 자원의존 이론, 제도이론 등 현대의 주요 조직이론들은 조직구조가 조직 내 외부의 환경과 상황에 영향을 받는다는 믿음 위에서 조직에 대한 다양한 관점들을 발전시켜왔다. 이러한 패러다임은 1960년대 상황이론이 등장하며 정립된 것이다. Taylor(1911)의 과학적 관리법과

Weber(1947)의 관료제 이론으로 대표되는 1950년대 이전 고전조직이론은 합리성의 원칙에 따라 조직구조를 설계하고자 했다. 이 이론들은 조직설계에 있어 가장 합리적인 하나의 '정답'이 존재한다고 생각했으며 효율적인 통제를 지향했다. 그러나 실증연구들을 통해 조직이 다양한 환경에 영향을 받는다는 것이 밝혀지기 시작했다. 이를 바탕으로 상황이론 학자들은 조직구조가 내 외부의 환경과 상황에 영향을 받는 열린체계(open system)라는 패러다임을 제시했다. 이에 조직연구의 목적은 조직구조에 영향을 미치는 변수들을 발굴하고, 특수한 목적, 환경, 규모 등 상황차원의 변수에 가장 적합한 기술, 문화, 조직구조를 밝혀내는 것이 되었다. 이러한 연구들은 조직이론 교과서에 수록된 보편적인 지식으로 오늘날에도 여전히 생명력을 잃지 않고 있다(Daft, 2009; Scott and Davis, 2007; Lawrence and Lorsch, 1967; Burns and Stalker, 1961; Woodward, 1965).

Thompson은 상황이론을 초기에 정립한 학자 중 한 명이다. Thompson(1967)은 조직이 기술, 목표, 환경의 압력의 영향을 받는 역동적인 구조라는 관점 하에 조직을 분화된 하위 시스템과 활동들의 조합으로 간주했다. 하위 시스템과 활동들의 통합을 탐구하며 그는 활동과 부서들 간의 관계를 세 종류의 상호의존성(interdependence)으로 정의했다. 조직의 목표를 달성하기 위해 수행되는 활동들 간에는 필연적으로 상호의존성이 발생하기 때문이다. 그는 상호의존성에 적합한 세 가지 '조직 기술'(organizational technology)을 제시하여 조직이론에 기여했다. 조직기술은 조직 내 분화된 활동과 집단들을 연결하는 방법이다. 여기서 '기술'이란 물리적인 측면 뿐 아니라 사회적인 측면을 함께 고려하며, 조직에서 투입된 자원을 산

출로 변환시키는 데 사용되는 도구, 기법 또는 행위를 포괄한다. 조직은 기술을 사용하여 다양한 자원을 결합하는 활동을 하여 가치를 창출하고 목적을 달성한다. 이 과정에서 사용하는 정보시스템, 의사소통 방식, 업무와 활동의 배치(configuration)도 기술에 해당한다고 볼 수 있다. Thompson의 조직기술은 세 종류의 상호의존성에 기인하며 활동의 배치 유형을 설명한다.

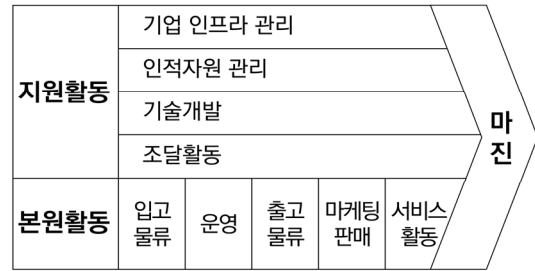
첫 번째는 집합적 상호의존성(pooled interdependence)에 적합한 매개형 기술(mediating technology)이다. 집합적 상호의존성은 각 활동과 부서 간에 직접적 지원과 의존관계는 존재하지 않지만, 조직 공통의 목표를 달성하기 위해 반드시 필요한 활동 사이에 발생하는 상호의존성이다. 집합적 상호의존성은 표준화된 작업 방식을 통해 각 활동들을 총합으로 연결하는 매개형 기술을 요구한다.

두 번째, 순차적 상호의존성(sequential interdependence)에 적합한 연속형 기술(long-linked technology)이다. 순차적 상호의존성은 각각의 생산단계에 이전 단계의 생산품이 투입물로 사용되기 때문에 생산 활동들이 시간 순서대로 이루어져야 하는 경우를 말한다. 일반적으로 원자재에서 완제품까지 차례대로 공정이 이루어지는 제조업의 대량생산시스템이 이에 해당된다. 여기서는 순서와 계획을 사용하는 연속형 기술이 요구된다.

세 번째는 교호적 상호의존성(reciprocal interdependence)에 의한 집약형 기술(intensive technology)이다. 교호적 상호의존성은 하나의 과업을 수행하기 위해 여러 부서들의 활동이 동시에 상호 연관되어야 하는 경우에 발생한다. 예를 들어 병원에서는 한 환자를 치료하기 위해 진단, 처방, 수술 등 여러 의료서비스들이 동시에 집약적으로 결합한다. 이때 각각의 활동은 직접적인 관련을 가지며 부서 간에 긴밀한 의사소통과 상호 조정의

기술이 요구된다. 이를 집약형 기술이라고 한다.

물론 하나의 조직에 단일한 상호의존성만 존재하지는 않는다. 현실에서는 상황에 따라 세 가지 조직기술이 혼합되어 활동을 통합하고 조직구조를 만든다. 그러나 산업에 따라, 제품과 서비스의 성격에 따라 각 조직의 가치를 창출하는 지배적인 조직기술이 있다고 볼 수 있다.



〈그림 1〉 가치사슬(Porter, 1985)

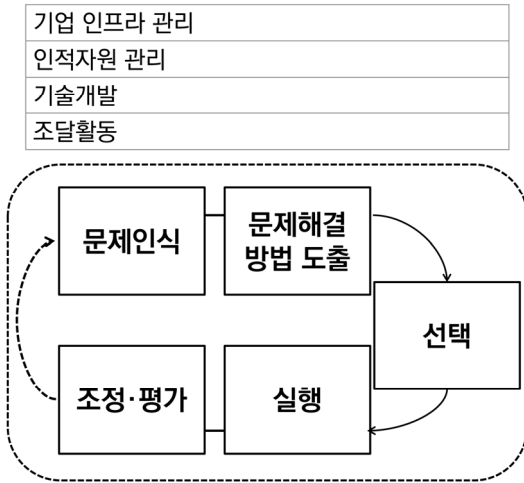
## 2) Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크

전략경영 분야에서도 환경과 상황에 맞게 적응하는 조직이 생존에 유리하다는 믿음을 볼 수 있다. 예를 들어 SWOT(Strength, Weakness, Opportunities, Threats) 분석은 외부의 기회와 위기, 조직의 강점과 약점을 분석하여 전략을 수립한다. 전략경영학자인 Porter(1985)는 가치창출 과정을 투입을 산출로 변환시키는 사슬형태로 연결된 활동들로 파악하여 그것이 제품의 원가와 가치에 어떤 영향을 주는지 분석했다. 가치사슬에서 활동은 두 종류로 분류된다. 본원활동에는 직접적으로 상품과 서비스를 생산해 가치를 창출하고 전달하는 활동들이 포함된다. 지원활동에는 기술개발, 인적자원관리 등 본원활동의 성과를 촉진시키기 위한 활동들이 포함된다. 가치사슬은 전체 가치사슬의 이윤을 위해 본원활동들이 순차적으로 통합되고, 지원활동이 병행되어야 한다는 종합적 관점을 제시했다. 가치사슬은 기업단위의 분석에서 시작해 산업단위의 가치체계로까지 확장되며 경영분야에서 기업의 경쟁역량을 분석하기 위한 모형으로 사용되어왔다(Mintzberg et al, 2005).

Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크와 가치숍은 가치사슬(Porter, 1985)에 대한 비판적 관점에서 등장했다. 1990년대 말 정보통신기술이 발달하고 인터넷이 등장하면서 가치사슬은 전통적인 제조업 이외 기업의 가치창출 과정에 대한

설명에 적합하지 않다는 비판을 받았다. Stabell and Fjeldstad은 실제 사례분석을 통해 가치사슬이 제조업을 제외한 서비스업 등은 설명하지 못한다는 점을 지적했다. 예를 들어 보험사의 가치창출 논리는 연속적인 서류처리과정으로 설명될 수 없다. 이에 Stabell and Fjeldstad은 가치사슬 모델에 전제된 조직기술이 Thompson(1967)의 연속형 기술이라는 점에 착안하여 다른 두 조직기술을 사용하는 산업과 기업에 적합한 가치창출모형을 창안했다. 이것이 가치숍(value shop)과 가치네트워크(value network)이다. 즉, 가치창출모형은 활동들의 배치를 통해 투입된 자원을 결합하여 새로운 가치를 창출하는 관점을 취함으로써, Thompson(1967)의 조직기술 중심의 조직구조를 모형화한 것임을 알 수 있다.

가치숍은 집약형 기술에 의거해 고객의 문제를 해결하는 기업의 가치창출 모형이다. '문제'는 현 상황과 희망하는 상황 간의 격차(Simon, 1977)로 정의할 수 있다. 따라서 문제해결은 현 상황을 희망하는 상황으로 변화시키는 것이다. 가치숍의 본원적 활동은 문제인식, 문제해결방법 도출, 선택, 집행, 조정·평가의 순환구조로 배치되어 있다. 매번의 문제해결에 적합한 자원을 선택하고 조합하며 활동을 배치한다. 각 활동들은 교호적 상호의존성을 가지며 직접적으로 밀접하게 연결되어 변화를 일으킨다. 가치숍 모델은 의료, 법, 건축 등과



〈그림 2〉 가치숍(Stabell and Fjeldstad, 1998)

같은 전문적인 서비스업에서 발견된다. 또한 기술 개발과 같은 문제해결이 우선경쟁역량인 제조업에서도 발견할 수 있다.

가치네트워크는 “집합적 상호의존관계에 있는 고객들을 연결시켜주는 매개형 기술에 기반을 둔 기업들을 모형화한 것”이다(Stabell and Fjeldstad, 1998). 본원활동은 고객 계약 관리에 해당하는 네트워크 촉진, 서비스 제공, 네트워크 인프라 관리이다. 본원활동들은 분리되어 순차적으로 진행되는 것이 아니라 서로 중첩되고 동시에 이루어진다. 가치사슬에서와 달리 공급자와 소비시장이 분리되어 있지 않다. 기업입장에서 네트워크에 참여하는 이해관계자는 모두 고객이기 때문이다. 이 고객들이 매개형 기술을 사용하는 본원활동에 의해 네트워크로 연결되면서 공동자원이 형성되어 가치가 발생한다. 네트워크의 규모가 크면 클수록 비용과 가치 측면에서 경쟁력이 높아진다.

Stabell and Fjeldstad(1998)는 가치네트워크의 실제 사례로 은행을 든다. 은행은 대출과 예금이라는 서비스를 제공하여 고객들과 계약하여 이들 사이를 매개한다. 은행은 공급자와 소비자 대신



〈그림 3〉 가치네트워크(Stabell and Fjeldstad, 1998)

채권자와 채무자라는 고객집단을 가진다. 네트워크의 규모가 커질수록 서비스의 가치와 안정성도 증가한다. 따라서 네트워크를 확장시키기 위한 연합도 좋은 전략적 선택이 될 수 있다. 은행은 고객들이 언제나 서비스를 이용할 수 있도록 본원적 활동을 동시에 해야 한다. 구체적으로, 계약 관리를 중심으로 한 네트워크 업무와, 서비스의 공급, 그리고 지점 및 ATM 기기, 통신시스템의 관리 등 인프라자원 운영이 동시에 이루어진다. 이러한 운영방식은 통신, 보험, 택배와 같은 분야에서도 마찬가지이다.

정보기술 산업이 성장하면서 가치숍, 가치사슬, 가치네트워크는 주요한 가치창출모델로 자리 잡았다. 정보기술 인프라 산업의 분석에는 가치네트워크가 적합하며, 특히 정보기술 콘텐츠 산업에는 가치숍이 적합하고, 정보기술 기기 산업의 분석에는 가치사슬이 적합하기 때문이다. Peppard and Rylander(2006)는 가치네트워크가 기업 간 협력이 중요해 진 상황을 반영한다고 해석하며 네트워크가치분석(Network Value Analysis)을 개발해 모바일 산업의 가치네트워크 내 행위자들이 호혜적인 가치를 창출해내는 효과를 측정했다. 이불규

외(2006)는 이를 국내 이동통신 서비스, 콘텐츠, 플랫폼 사업자의 사례에 적용해 각 사업자들의 역할과 공동발전 방안을 제시했다(Currie, 2004; Gottschalk, 2005; Peppard and Rylander., 2006; 이봉규 외, 2006).

### 3) Osterwalder(2004)의 가치네트워크

대규모 네트워크 인프라로부터 가치를 창출하는 산업에서만 가치네트워크를 적용할 수 있는 것은 아니다. 이 모델의 핵심은 여전히 Thompson (1967)의 조직기술과 상호의존성 개념에 있다. 중요한 것은 실제로 집단(부서, 고객 등)과 활동들 사이에 어떤 상호의존성이 발생하는가이다. 비즈니스 모델 연구의 권위자인 Osterwalder(2004)는 비즈니스 모델의 존재론적 차원을 분류하며 몽트뢰 재즈 페스티벌 사례를 여러 비즈니스 모델로 분석하는 작업을 시도하면서 Stabell and Fjeldstad (1998)의 가치네트워크를 사용하여 적용 범위를 확장시켰다. 재즈 페스티벌은 상호의존 관계에 있는 고객들인, 음악가, 관중, 스폰서를 한 장소에 모일 수 있도록 연결하여 가치를 창출하기 때문이다. 한 가지 특기할 점은 재즈 페스티벌이 음악가, 스폰서와는 강한 파트너십을 맺고 있어야 한다는 점이다. Osterwalder(2004)는 단순히 활동 목록을 겹쳐놓은 Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크 모델을 응용하여 각각의 활동에 투입되는 자원의 흐름과 이를 통한 활동 간의 관계와 활동의 주체를 시각화하였다. 이 연구에서는 현장 활동을 더 정확히 포착하기 위해 Osterwalder (2004)의 가치네트워크 모델을 참고해 Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크 분석을 활동 단위로 가시화 할 것이다.

## Ⅲ. 연구방법

### 1. 사례연구

Beveridge(1951; Kuper and Kuper, 1985에서 재인용)는 통계 기법을 사용한 양적 연구가 급진적인 발전을 이루기 전에는 대규모 집단을 대상으로한 통계조사보다 개별 사례에 대한 심층적인 관찰을 통해 더 많은 발견이 이루어졌다고 주장한다. 이는 양적 연구와 질적 사례연구 중 어느 한쪽이 더 우월하다는 것이 아니라, 연구방법이 연구 대상과 상황에 적합해야 함을 의미한다(Denzin and Lincoln, 2011).

Yin(2008)에 따르면 사례연구는 “복잡한 사회 현상을 이해하고자 하는 욕구로부터 발생”되었으며, “현실세계의 사건들에 대해 전체적이고 의미 있는 특징들을 담아내는 것이 가능한 연구방법”이다. 양적 실증연구로는 알 수 없는 ‘어떻게’와 ‘왜’에 대한 답을 추적하며 사례를 둘러싼 복잡한 맥락을 이해하기 위한 연구방법으로, “현재 벌어지는 사건”을 대상으로 한다는 점에서 역사연구와는 다르다. 통계적 일반화가 어렵다는 측면이 약점으로 지목되기도 한다. 그러나 Yin은 연구설계 과정에서 정립한 이론 틀이 전체연구의 논리적 과정을 이끌면서 분석적 일반화를 가능하게 한다고 주장한다. “비실험적 연구에서는 이론이 정교할수록 예상되는 결과에 대해 좀 더 복잡한 패턴을 설명할 수 있다”는 것이다.

Stake(1995)는 일반화의 가능성보다 사례 그 자체의 특수성이 갖는 가치에 주목하며 사례연구를 “단일 사례의 특정성과 복잡성에 대한 연구로, 주요 정황 속에서 사례의 작동을 이해하고자 하는 시도”라고 정의한다. Stake는 연구 목적에 따라



사례를 세 가지로 구분했다. 도구적 사례는 특정 문제를 이해하기 위해, 그리고 그 문제를 둘러싼 이론을 설명하기 위해 동원되는 사례이다. 집합적 사례는 기존 이론을 추가적으로 검증하기 위해 복수의 사례를 사용하는 경우에 인용되는 사례로, Yin(2008)의 다중사례 연구와 비슷한 용도로 선택되는 사례라고 할 수 있다. 단일 사례 자체에 흥미로운 주제가 내재된 경우는 본질적 사례(intrinsic case)로 이를 대상으로 하는 경우 사례 자체를 이해하는 것이 연구의 가장 중요한 목적이 된다. 본질적 사례는 일반화하기 어려운 특수한 사례여야 한다.

Yin(2008)이 제시한 기준에 따르면 이 연구는 현재 진행 중이며, 연구목적은 복지기관과 사회적기업이 협력하여 지역 복지를 실현하는 과정에서 ‘어떻게’ 가치를 창출하는지를 활동 간 상호의존의 패턴으로 설명하는 것이라는 점에서 사례연구방법으로 분석하기에 적합한 사례이다. 또한 지역복지기관과 사회적기업이 협력 관계를 통해 가치를 창출해내는 희소하고 복잡한 단일 사례로, 사례 자체가 새로운 발견에 해당하며 복잡한 패턴을 내재하고 있는 본질적 사례(Stake, 1995)라는 점에서 단일사례연구 방법이 적합하다고 할 수 있다.

## 2. 연구대상

분석단위는 길음 지역복지공동체 내에서 사회적기업인 (주)살기좋은마을이 수행하는 사업 활동과 이에 관련된 지역 내 외부의 이해관계자들이다. (주)살기좋은마을과 긴밀한 협력 관계를 맺으며 사업 활동에 참여해 온 길음종합사회복지관의 역할과 활동이 주요 분석대상이다. 분석 기간은 (주)살기좋은마을의 설립배경부터 기술하기 위해 (주)지유포스

트가 단지 내 택배사업을 제안한 2012년 초 부터 시작해 사업성과 자료가 정리되어있는 2014년 12월 31일까지의 3년 동안으로 한다.

## 3. 자료수집

자료 수집을 위해 (주)살기좋은마을, 길음종합사회복지관, 서울시복지재단의 실무자들과 두 차례에 걸쳐 그룹인터뷰를 진행하였으며, 복지관과 사회적기업 현장을 두 차례 방문하여 관찰하였다. 서울시복지재단의 임대주택 주민주도형 경제모델 지원사업 과정에서 작성된 문헌과, 사업성과를 다룬 자료집, 성과측정을 위한 이해관계자 인터뷰를 참고하였다.

## IV. 사례연구 결과

### 1. 사례개요

#### 1) 길음종합사회복지관

길음종합사회복지관은 민간비영리법인이 지역 주민 복지를 위해 운영하는 비영리사회복지기관이다. 성북구청으로부터 사회복지사업을 위탁받아 정부 보조금으로 운영되고 있다. 길음종합사회복지관 예산의 65%는 국가예산으로 운영된다. 사회교육프로그램, 후원금, 사업, 공동모금과 같은 사업을 통해 나머지 35%를 충당하고 있다. 길음종합사회복지관은 주민고용, 성북구 주거복지센터를 통한 임대주택주민들의 주택문제 해결지원을 하고 있으며 지역 내에서 달성하고자 하는 고용·주거·복지·문화 네 가지의 문제를 지역 안에서 해결해보고자 참길음공동체사업단을 발족했다. 참길음공동체사업단에는 주민자치위원회, 임차인대표협의회, 성북구마을만들기지원센터 등으

로 결성된 조직이다. 참길음공동체사업단에서 경제적 사업을 위해 법인회사를 만든 것이 마을기업인 예비사회적기업 (주)살기좋은마을이다.

## 2) (주)살기좋은마을

(주)살기좋은마을은 2012년 4월 27일 설립되었으며, 6월 18일 첫 영업을 시작으로 2012년 서울시 혁신형예비사회적기업으로 선정되었다. (주)살기좋은마을은 주식회사로 마을기업이며 예비사회적기업이다. (주)살기좋은마을의 조직도와 지분구조를 살펴보면, 운영을 맡고 있는 대표가 총 지분 중 우호지분 51%를 가지고 있다. 이사회는 지우포스트 대표, 성북구사회적경제지원센터 센터장, 마을만들기지원센터 센터장, 길음종합사회복지관장, 3단지 임차인대표, 3단지 임대아파트 주민, (주)살기좋은마을 직원으로 구성되어있다.

(주)살기좋은마을은 지우포스트와의 MOU를 통해 택배관료를 개척하고, 지역에서 택배사업 수익을 창출한다. (주)살기좋은마을은 고용창출형 예비사회적기업이며, 지역과 임대주택내의 주민을 고용하는 것을 사회적 목표로 삼고 있다. 따라서 창출된 이익은 주민고용과 복지를 위해 사용된다.

## 3) 단지 내 택배 사업

단지 내 택배 사업은 아파트 단지로 배송되는 택배를 단지별로 집화하여 배송하는 사업이다. 외부 택배 차량이 단지 내에 들어오는 것에 대한 주민들의 불안감을 낮춰주고 물류공동화를 통해 비용을 감축할 수 있다. 이 서비스를 노인인력일자리 창출과 결합한 시도가 2010년부터 있어왔다. 이는 노인인력에게 적합한 업무이나 서비스 효율성이 감소한다는 단점이 있다. 국내 택배 산업에서는 노동효율성이 곧 수익성으로 이어지기 때문

에 경제적인 불이익이 발생할 수 있다.

(주)살기좋은마을은 CJ택배와 한진택배로부터 물품공급계약을 체결하여, 길음복지관에서 고용된 길음실버메신저들에게 일자리를 제공한다. 2014년 말, 마을택배의 매출은 월 3,396,417원이며, 사업 초기 2012년 대비 659%가 증가했고, 물량은 월 1,100개, 노인주민일자리로 30명을 고용하고 있다. 현재 10개 단지 중 2·3·4단지에 물량을 배송하고 있으며, 일평균 물량은 700~800건 가량이다.

## 4) 길음 뉴타운 재개발임대아파트 지역 특성

길음1동에 위치한 뉴타운 재개발 임대아파트는 재개발 된지 7년째의 10개의 단지로 건설된 인구 3만 8천 명 정도가 살고 있는 지역이다. 길음뉴타운은 인구밀도가 높고 영구임대단지가 아니라 재개발 임대단지이다. 일반분양된 아파트와 임대아파트의 차이가 한눈에 알아볼 수 있도록 동이 정해져 있다는 배경으로 인해 주민들의 특성이 전형적인 임대주택주민의 특성과는 다른 특성을 고려해야한다. 길음뉴타운은 영구적으로 이 지역에 거주할 사람들이 아니라, 이 지역을 일시적인 거주지로 여기는 특성 때문에 공동체형성이 어려운 상황이다.

## 2. 지역복지공동체 가치창출모델

길음지역복지공동체의 단지 내 택배 사업은 명목상 (주)살기좋은마을의 사업이지만 실제 운영과 정에는 여러 지역 내 주체들과 이해관계자들이 참여하고 있다. 특히 길음종합복지관은 (주)살기좋은마을의 설립과정에서 주요 이해관계자들을 연결하는 역할을 맡았을 뿐 아니라, 지역복지라는 사명을 공유하며 지속적으로 경영 활동에 참여해왔다. 이와 같은 협업 활동이 반복되면서 길음종합

복지관의 역할을 빼고 (주)살기좋은마을의 경영 활동을 설명하기 어려울 만큼 두 조직 간의 경계는 불명확해졌다. 이러한 협업 프로세스는 논리적 설계에 의한 것이라기보다는 두 조직이 상황에 역동적으로 대응하며 임의적으로 형성되어 온 것에 가깝다. 이 연구는 Thompson(1967)의 조직기술 관점에 기반한 Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치창출모델로 길음지역복지공동체의 조직구조를 분석할 것이다. 가치창출모델은 활동을 기본단위로 조직구조를 구성한다.

먼저 길음지역복지공동체에서 일어나는 활동을 도출하고, 각 활동의 수행주체와 이해관계자, 투입되는 자원들을 정리할 것이다. 다음으로 이 활동들이 어떻게 배치되어 가치를 창출하는지 그려볼 것이다. 이 과정에서 어떤 조직기술이 사용되었으며 그 효과가 무엇인지에 대해서 설명할 것이다.

### 1) 활동 분석

〈표 1〉은 길음지역복지공동체에서 일어나는 활동들을 실무자 인터뷰와 자료집에 기반을 두고 정리한 것이다. 활동을 수행하는 주체는 (주)살기좋은마을과 길음종합사회복지관이다. 활동에 투입되는 자원은 이 두 조직 혹은 각 활동들에 참여하는 다양한 이해관계자들로부터 비롯된다. 활동들의 발생 시기는 각각 다르다. 이는 각 활동들이 계획되어 순서대로 진행된 것이 아니라, 상황에 따라 추가되어 온 것이기 때문이다.

따라서 길음지역복지공동체의 활동들의 관계는 계획과 연속형 기술을 사용하는 순차적 상호의존성으로 설명되지 않는다. 이는 곧 가치사슬모델이 이 사례를 분석하는 데 적합지 않다는 것을 의미한다. 주체별로 활동을 나눠 봤을 때 (주)살기좋은

마을은 '단지 내 택배'와 '공동포장작업', '입주민 일자리 창출' 등 서비스 제공 활동을 하며, 시장에서 활동하는 이해관계자들과 계약하고 관계를 유지한다. 길음종합사회복지관은 주로 지역 내부 이해관계자 네트워크를 촉진하고 관리하는 역할을 하며 '입주민 고용·파견', '직원 훈련·교육' 활동을 한다. 두 조직과 활동들 간에는 상호의존성이 발생한다. 예를 들어 (주)살기좋은마을의 '입주민일자리창출' 활동과 길음종합사회복지관의 '입주민 고용·파견', '직원 훈련·교육' 활동 간에는 교호적 상호의존성이 발생한다. 입주민에게 안정적 일자리를 다수 제공하기 위해 (주)살기좋은마을은 일자리를 만들어내는 활동을 하고, 길음종합사회복지관은 적절한 인력을 선발하며 안정적으로 일할 수 있도록 취약계층 대상의 교육을 진행하며 긴밀하게 협업한다. 이 경우 실업상태에 있는 취약계층을 고용되어 소득을 올릴 수 있는 상태로 변화시키기 위해 두 조직의 역량이 집중형 기술로 배치되었다고 볼 수 있을 것이다.

그러나 그 외 활동 사이에서는 집합적 상호의존성이 발생한다. 두 조직 뿐 아니라 지역 내 외부의 이해관계자들까지 범위를 확장시켜 보면 각 활동이나 이해관계자들은 전체 가치네트워크에 연결되어 자원을 투입하고 가치 창출에 기여하고 있으나, 활동들 사이에 직접적인 상호작용은 거의 없다. 하지만 한 활동이 기능을 멈출 때, 다른 활동들도 영향을 받는다. 이해관계자들은 (주)살기좋은마을이나 길음종합사회복지관과 관계를 맺음으로써 간접적으로 연결되어 있다. 즉, 두 조직이 전체 이해관계자들을 여러 활동으로 연결시켜 공동자원이 형성되고 가치창출이 일어나고 있다고 볼 수 있다. 따라서 이 사례에서 가치를 창출하는 지배적 논리는 매개형 기술이며, 이를 가치네트워크

〈표 1〉 길음지역복지공동체의 본원활동

활동		주체	이해관계자	투입	산출	자원 흐름	시기
서 비 스  제 공	단지 내 택배	(주)살기좋은마을	지유포스트	택배권역	영업권	공유	2012. 06부터
			CJ대한통운	택배물량	매출	전달	2012. 06부터
			입주민	노동력			2012. 06부터
	공동포장작업	(주)살기좋은마을	SH공사, 지역주민센터	작업공간	매출	전달	2014. 11부터
			CJ대한통운	포장물량			2014. 11부터
			입주민	노동력			
	입주민일자리 창출	(주)살기좋은마을	살기좋은 마을	인건비	고용성과	투입	2012. 06부터
네 트 위 크  계 약  축 진	지역복지공동 체결성(참길음 공동체사업단)	길음종합사회복지관	주민단체, 복지기관, 마을기업 등	인적자원, 네트워크	자본금, 네트워크	공유	2012. 02 논의시작 2012. 06 결성
	입주민직원 고용 및 파견	길음종합사회복지관	길음종합사회복 지관, 입주민	인적자원, 네트워크	노동력	전달	2012. 06부터
	정부지원획득	(주)살기좋은마을	서울특별시	인적자원	사업비	전달	2012. 12
			고용노동부	인적자원	인건비	투입	2013
		길음종합사회복지관	노인인력개발원	인적자원	인건비	투입	2013
			서울시복지재단	인적자원	사업비, 인건비	전달	2013. 06
	물류업체 계약	(주)살기좋은마을	CJ대한통운 한진택배	인적자원	택배물량	전달	2012. 06
	지역주민설득	길음종합사회복지관	아파트 주민 단지 내 직원	신뢰 및 네트워크	사업정당 성	공유	상시
					공간	전달	
네 트 위 크  인 프 라 관 리	직원 교육 및 훈련	길음종합사회복지관	입주민 직원	전문 프로그램	인적자원 관리	전달	상시
	지역내부이해 관계자관리	길음종합사회복지관	주민단체, 상가연합, 구청, 지역경제조직, 마을지원센터 등	신뢰 및 네트워크	주민협조, 네트워크 지속	공유	상시
	정부지원기관 소통	길음종합사회복지관, (주)살기좋은마을	서울특별시, 고용노동부, 노인인력개발원, 서울시복지재단	인적자원	네트워크 지속	공유	상시
	물류업체소통	(주)살기좋은마을	CJ대한통운	인적자원	네트워크 지속	공유	상시

모델로 분석할 수 있다. 이에 각 활동들을 ‘서비스 제공’, ‘네트워크 계약·촉진’, ‘네트워크 인프라 관리’ 세 범주의 본원 활동으로 재구성하였다.

요약하면, 첫째, 활동들은 분리되어 순차적으로 진행되는 것이 아니라 서로 중첩되고 동시에 이루어진다. 둘째, 활동들 간에 부분적으로 교호적 상호의존성이 발생하지만 전반적으로는 집합적 상호의존성이 발생한다고 할 수 있다. 셋째, (주)살기좋은마을과 길음종합사회복지관의 매개형 기술을 통해 여러 이해관계자들의 참여하여 자원이 결합되고 공유되어 가치창출이 일어난다. 따라서 길음지역복지공동체의 가치창출을 분석하기에 적합한 틀은 가치네트워크 모델이다.

지원활동은 직접 가치를 창출하는 활동은 아니지만, 본원활동의 성과를 촉진시키고 유지하는 역할을 한다. Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크에서 지원활동은 사업경영, 인적자원관리, 기술개발, 자원조달이다. 이 모델은 영리기업을 기준으로 만들어졌으므로 이 연구에서는 지역복지공동체 사례의 특수성에 기반을 두고 항목을 수정했다. <표 2>는 지원활동을 정리한 것이다.

이 사업의 목표는 입주민을 위한 안정적 고용창출이므로 인적자원관리는 지원적 활동이 아니라 본원활동에 포함된다(직원 교육·훈련). 자원조달도 본원활동인 네트워크 계약 촉진을 통해 이루어지므로 본원활동에 속한다(정부지원 획득). 단지 내 택배 사업의 특성상 고도화된 기술이 필요하지 않기 때문에 기술개발은 삭제했다.

반면 추가되어야 할 지원활동도 있다. 첫 번째로 (주)살기좋은마을과 길음종합복지관 간의 ‘갈등조정’ 활동을 추가했다. 두 조직은 지역복지라는 공통의 목표 하에 함께 가치창출 활동을 수행하지만, 성격과 역할은 상이하다. 시장에서 활동하는 사회적기업인 (주)살기좋은마을은 경영 관점에서

<표 2> 길음지역복지공동체의 지원활동

활동	주체	내용
사업경영	(주)살기좋은마을, 길음종합사회복지관	사무실 운영, 시설 관리, 회계 등
갈등조정	(주)살기좋은마을, 길음종합사회복지관	목표 공유, 지속적인 의사소통 등
학습과 평가	(주)살기좋은마을, 길음종합사회복지관, 서울시복지재단	주민욕구조사, 성과지표 개발, 사업모델에 대한 이해 등

지역 외부까지 시장을 확장하고, 노인 인력의 낮은 생산력을 보완하기 위해 지역 외부의 직원을 고용하기도 한다. (주)살기좋은마을은 혁신적이고 새로운 기회를 탐색한다. 반면 길음종합복지관은 안정을 추구하고, 사업이 지역 내에서 이루어지고 순환되기를 기대하며, 입주민 고용 인력이 증가하기를 바란다. 이는 실제 사업운영 과정에서 실무자 간의 긴장으로 드러났으며 꾸준한 의사소통과 신뢰의 축적을 요구했다.

두 번째로 추가한 지원활동은 ‘학습과 평가’이다. 이 사례는 지역복지기관과 경제조직이 협력하는 지역복지가치공동체의 첫 3년간의 형성과 성장 과정을 다루고 있다. 이는 두 조직에게도 결과가 불확실한 새로운 도전이다. 이론적으로, 환경의 불확실성이 높고 민주적 관리문화와 직무에 강한 미션이 요구되는 조직에게는 지속적으로 새롭게 학습하는 전략이 적합하다(Burrell and Morgan, 1979). 정부 이해관계자 중 서울시복지재단은 이 지점에서 중요한 역할을 해왔다. 사업비 지원 뿐 아니라 외부 전문가들로 구성된 자문단과의 네트워크를 제공하였고, 방향성을 평가하고 재설정 할 기회를 거듭 만들었다. 이 과정에서 두 조직은 주민욕구조사, 성과지표 개발 등

을 통해 지역과 사업에 대한 이해를 높여왔으며, 이에 기반을 두고 새로운 사업 활동(공동 포장작업장)을 시도하기도 했다.

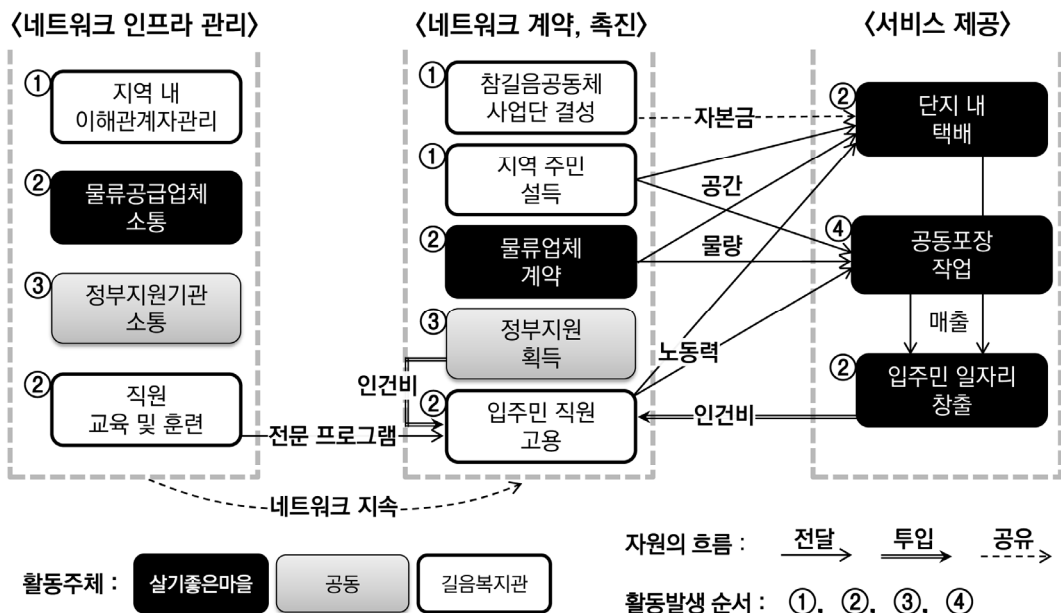
## 2) 가치네트워크

〈그림 4〉는 〈표 1〉의 본원활동을 상호의존성에 따라 그림으로 표현한 것이다. 각각의 작은 박스는 하나의 활동을 의미한다. 활동들은 가치를 창출하며 이 가치는 전체에 공유되거나(점선) 다른 활동으로 유입되어 새로운 가치로 전환되거나(실선), 특정 활동에 투입되어 소모된다(겹선). 모든 활동은 길음 지역 내에서 일어나는 것이다. 전체 박스 안의 모든 활동들 사이에는 직간접적 상호의존성이 존재한다. 네트워크 인프라 관리, 네트워크 계약 촉진, 서비스 제공 활동은 순차적이지 않고 동시에 이루어진다. 활동 옆의 숫자들은 활동들이 시작된 순서를 표시한다.

첫 번째 활동은, 2012년 2월부터 논의를 시작해

6월에 출범한 ‘참길음공동체사업단 결성’이다. 참길음공동체사업단은 복지관, 지역기관, 주민단체와 시민단체 등 다양한 지역 주체들의 연합으로 구성된 사업단으로 고용·주거·복지·교육 네 가지 문제를 지역사회 내에서 해결할 수 있는 지속가능한 복지환경을 구축하는 것을 목표로 한다. ‘단지 내 택배’ 서비스 제공은 이 지역 내 네트워크에서 공유된 자본금과 네트워크에 기반을 두고 시작되었으며 (주)살기좋은마을도 참길음공동체사업단에서 창립되었다.

두 번째로, 2012년 6월 ‘단지 내 택배’ 활동과 ‘입주민 일자리 창출’이라는 서비스 제공 활동이 동시에 일어난다. 전자는 경제적 가치를, 후자는 사회적 가치를 창출한다. ‘물류업체 계약’과 ‘입주민 직원 고용’이라는 네트워크 계약 활동도 함께 이루어진다. 즉, 물류업체계약과 택배사업으로 발생한 매출이 일자리창출에 유입되어, 최종적으로 입주민직원고용에 인건비로 투입되며, 지역 고용



〈그림 4〉 길음지역복지공동체의 가치네트워크

복지라는 사회적 가치로 환원되는 흐름이 만들어진다. 이러한 선후 관계만 봤을 때는 사회적 가치를 창출하는 '입주민 일자리 창출'과 '입주민 직원 고용' 활동이 경제적 가치를 창출하는 '물류업체 계약'과 '단지 내 택배' 활동에 종속된 것처럼 보인다.

하지만 이 단계에서 발생한 지역복지가치에 기반을 두고, 세 번째로 '정부지원 획득' 활동이 일어나므로 전체 가치네트워크의 관점에서 각 활동들은 상호의존적이다. 정부지원은 회사의 생존에 필수적인 요소였기 때문이다.

자본금이 워낙 적게 시작한 회사여서 지원금 없었으면 문을 닫을 수밖에 없는 상황이었는데 다행히 그 해 12월 3일 날, 20대1의 경쟁률을 뚫고 서울시 혁신형 사회적기업이 선정이 됐죠.

(㈜살기좋은마을 대표)

2012년 서울시 혁신형사회적기업 선정에서부터 시작해 (주)살기좋은마을은 사회적기업 대상 지원기관과 계약하고, 길음종합사회복지관은 복지관 대상 지원기관과 계약하게 되어 외부의 재무지원자들이 인건비 혹은 사업비의 형태로 지역 가치네트워크에 유입된다. 이 자원에 기반을 두고 사업의 양적 성장과 확대가 일어난다. 그 결과 네 번째로 2014년 '공동 포장작업' 활동이 추가되며 일자리 창출량이 늘어나고 업무 종류가 다양해졌다. '공동 포장작업'의 경우 여성 입주민들에게 고용복지를 제공했다.

'네트워크 인프라 관리' 활동은 다른 활동들이 원활하게 진행되도록, 지역 내 외부의 자원을 조달하는 네트워크를 유지하는 활동이다. 가시적인 가치를 창출하지는 않지만 이 활동이 동반되지 않으면 전체 가치네트워크의 가치창출이 실패할 수

있다. 예를 들어 단지 내 택배 사업을 하다보면 현장에서 다음과 같은 문제가 발생한다.

우리 할아버지들[㈜살기좋은마을 직원]이 아파트에 택배를 하러 들어가잖아요. 보통 일반 택배기사들은 물건을 바닥에 놓을 필요가 없어요. 자기 택배 차 열고 하기 때문에 차만 들어가면 돼요. 그런데 우리 할아버지들은 택배회사에서 물건을 아파트 안에 경로당 안에 필로트나 관리사무소에 다 갖다 놔야 돼요. 차가 물량을 놓고 가면은 할아버지들 그 앞에 쪼그려 앉아서 물건을 분류하고 한 번에 못 가니까 갖다 오는 동안 이게 쌓여있어야 되고 그 물건을 안 잃어버리게 경비 아저씨가 봐줘야 되고, 비 오면 비 안 오는 자리 조정해서 옮겨줘야 되고, 그런데 이런 모든 과정에 만약 아파트 주민들 민원 들어오면 못해요.

... '기업은 지역에 들어와서 돈을 벌어서 갖고 나가잖아' 라는 인식이 있어요. 사회적기업을 잘 이해 못하니까 주민 분들은 '그 돈 벌어서 누가 가지는 데' 그렇게 물어 보세요. 복지관에서 '그 돈 벌어서 택배 어르신들 월급드렸어요' 하면 다 해결되요. 그러니까 이런 사회적기업이 지역기업으로써 성장을 하는 데 주민들의 평판 같은 것은 사실 복지관이 3년간 만들어서 갖고 왔구나 이런 생각들이 들어요.

길음종합사회복지관 과장

단지 내 택배 사업은 지역주민과 마주칠 수밖에 없고, 이 과정에서 예기치 못한 사고가 발생할 수 있다. 또한 지역 내 경제 활동에 대해 주민들이 불만을 가질 수도 있다. 이는 사업 중단으로 이어질 수도 있기 때문에 '지역 내 이해관계자 관리' 활동은 지역 가치네트워크가 원활하게 운영되도록 하기 위해서 반드시 필요한 활동이다. 길음종합사회복지관은 이러한 상황에 대처할 수 있는 인적자원과 평판, 정당성을 확보하고 있으

며, 이러한 역량이 전체 가치네트워크에 공유되어 사업이 성공적으로 유지되도록 돕는다. '네트워크 인프라 관리' 활동의 다른 하위 활동들 역시 동일한 역할을 하며 장시간에 걸쳐 축적된 신뢰와 네트워크라는 가치를 전체 네트워크에 공유한다.

### 3. 성과

사회적기업과 비영리조직의 성과 측정은 아직 충분히 해결되지 못한 연구주제이다. 사회적기업은 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화, 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 수행하는 기업(노동부, 2007)으로 정의된다. 사회적기업의 성과는 재무성과 지표만으로 측정될 수 없다. 이에 경제적 가치와 사회적 가치로 분류해 측정하거나 이를 극복하기 위한 시도들이 있어왔다. 일례로 박승규·배귀희(2014)는 산업연관분석을 이용하여 전라북도 사회적경제를 중심으로 사회적기업이 지역사회에 미치는 영향에 대한 경제적 가치 측정 분석을 시도했다. 분석 결과, 사회적기업이 지역 경제에 경제적인 효과를 미치고 지역 내 산업 발전에도 기반이 되고 있음을 주장했다(김창범·이찬영, 2015). 하지만 사회적경제조직이 지역에 미치는 성과에 대한 측정은 여전히 사회적이고 지역적인 특성에 의해 통일된 측정치를 사용하기 어렵고 측정도구가 개발되지 않아서 많은 연구가 진행되지 못하고 있다.

이 연구는 경제조직인 사회적기업과 비영리조직인 사회복지기관이 함께 활동하여 공통의 성과를 산출하는 패턴을 가치네트워크로 분석했다. 가치네트워크는 상호의존적 활동들로 구성된다. 이 연구는 이 모든 활동들을 경제적 활동과 사회적 활동으로 구분하지 않았다. 그보다는 “지역 내 취

약계층의 일자리 창출”이라는 공통의 목표를 위해 가치네트워크 내에서 수행된 활동들을 도출하여 자원의 흐름을 통한 상호의존적 패턴을 시각화하려고 했다. 이는 경제적 성과 이전에, 역동적으로 상호작용하는 활동들의 결합으로 조직을 이해하고자 한 Thompson(1967)의 조직기술 관점에 충실한 분석이다. 그 결과 사회적 활동과 경제적 활동 간 상호의존성이 드러났고, 사회적 성과라고 볼 수 있는 입주민 고용 창출이 경제적 성과를 포괄하는 통합적인 프로세스로 분석되었다.

〈그림 4〉에서 길음지역복지공동체 가치네트워크에 유입된 자원들은 직접적으로 혹은 다른 활동들을 거쳐 최종적으로 ‘입주민 직원 고용’ 활동에 투입된다는 것을 볼 수 있다. 따라서 ‘입주민 직원 고용’이 가치네트워크 전체의 성과가 발생하는 활동이라고 볼 수 있다. 이에 (주)살기좋은마을의 고용 성과를 살펴보고, 이 성과가 전체 이해관계자에게 공유될 때의 의미를 기술하려 했다.

창립 후 3년간 (주)살기좋은마을의 피고용인 수는 지속적으로 증가하여 2013년 말 24명이, 2014년 말 30명이 임금소득을 얻을 수 있었다. 질적인 측면에서 특히 좋은 성과를 보이고 있다는 점이 (주)살기좋은마을 사례의 특수성이다. 정부에서 제공하는 공공근로 임금이 월 13만 원부터 21만 원 사이인 데 비해 길음종합복지관을 통해 시장형 일자리로 제공되는 (주)살기좋은마을의 임금은 최소 월 39만 원에 성과급이 추가된다.

(공공근로에서) 그냥 20만 원 받으시는, 한 달에 36시간을 학교급식 250명, 여기 16개 초등학교, 어린이집 시설도우미, 그 분들은 딱 나라에서 주는 돈만 딱 드리죠.

... 우리 할아버지들 평균 한 60 받으시지. 많이 받으시는 분은 80~90만 원 최하 40 이상은 받으시



니깐. 이런 정도의 양질의 일자리를 만들려면 나라에서는 주는 돈만으로는 안 되잖아요. 근데 복지관 자체도 혼자서 그 돈을 만들기는 힘들거든요.

길음종합사회복지관 과장

또한 노인 직원들은 경제적 가치가 있고, 기한 내에 완료되어야 하는 일에 참여하고 있다는 점에서 자부심과 만족감을 느낀다.

우리 노인들 연세 잡순 분들이 무료하지 않고 일 할 수 있다는 즐거움이 있다는 거. 지금 현재로서는 그것도 만족하고 나는 우리는 일하고 있다. 경로당 에서라도 우리는 일하고 있다. 동사무소에서 종이 좁고 하시는 분들(공공근로 직원)은 비가 오나 눈 이 오나 출근은 하겠지만, 그 양반들은 그냥 시간 때우는데, 우리는 진짜 책임감이 있잖아요. 일을 완성시켜야 된다는 거. 그 사람들은 하다가 비오면 그거 좁다 못 주우면 말지 뭐. 같은 돈을 받아도 우리는 책임감 있게 그 일을 물건을 빼야 하니까. 예. 그래서 그 자부심 갖고 일하고 있어요.

공동포장작업장 직원 1

협동을 중요시하고, 적응기간을 기다려주는 관용적인 분위기는 일자리의 안정성을 보장한다. 이는 취약계층 직원에 대한 이해력이 높은 사회적기업의 특성이다.

우린 이제 사람에 대해서 기다려주는 게 하나의 시스템 문화가 돼버렸습니다. 우리 회사는 사고를 치든 뭘 하든 나갔다가 다시 들어올 의사가 있으면, 우리가 받아야 할 필요성이 있으면 다 받습니다. 금전적으로 손해 보는 거 감당합니다. 그래서 뭘 남기나면 시간이 지나고 보니까 사람이 남아요. 그리고 그 사람들의 인프라가 되게 많아졌어요. 많아져서 몇 사람 펑크 나는 게 전혀 문제가 안 되는 상황이 된 거예요. 누구든지 부를 수 있고, 협조를

구할 수 있고, 옥외멤버가 된 다음에도 언제든지 또 들어올 수 있는 여지를 남겨주고.

... 저는 많은 걸 진짜 배웠는데, 아까 말씀드린 것처럼 노동, 일자리 창출하는 거. 그러나 그 속에서 0.5%가 부족한 사람들끼리 모여서 사회적기업의 하나의 문화를 만들어냈다는 거. 그거 저희한테 굉장히 큰 소득이구요.

(썬살기좋은마을 대표

일반 사회의 어떤 조직같이 똑같이 그렇게 해버리면 금방 금방 나가버려요. 저 친구들 외로운 친구들이고, 또 나름대로 자기 아픔을 갖고 있는 친구들이기 때문에 그것을 다독여주는 게 제일 중요해요.

(썬살기좋은마을 이사

할머니들이 잘 하시는 분도 있고 뒤통지는 분들도 있고 그래요. 처음에는 그렇게 일을 자기 것만 하려다 하다 보니까 그게 돈을 더 주는 줄 알고 서로 더 하려고 그랬는데, 그런데 지금은 그게 아니고 똑같이 주니까. 그냥 서로가 막 도와주고 있어요. 아파서 못하는 사람 있으면 도와주고.

공동포장작업장 직원 2

찾은 사고로 인한 경제적 손실과 노인 직원들의 낮은 노동생산성에도 불구하고 위와 같은 조직문화와 인적자원 풀을 형성하며 양질의 일자리를 창출할 수 있었던 것은, 가치네트워크에 다양한 이해관계자들이 참여하여 시장에서 영리활동을 통해 버는 수익 외의 추가적인 자원이 유입되었기 때문이다. 가치네트워크의 형성 과정을 거슬러 올라가면 다양한 이해관계자들의 네트워크 참여를 통한 규모의 원천은 지역 주체들의 연합인 '참길음공동체사업단'의 결성임을 알 수 있다. 즉, 지역공동체의 활성화와 고용 성과는 지역복지공동체 가치네트워크 공통의 성과이다.

이상의 지역복지공동체 가치네트워크의 고용성

과는 이해관계자에 따라 조금씩 다른 성과로 받아들여진다. (주)살기좋은마을은 경제활동을 통한 지역 취약계층 주민 일자리 지원이라는 목표를 달성한다. (주)살기좋은마을의 입장에서 이것은 절반의 성과로 받아들여질 수 있다. 순전히 경제활동을 통해 이룩한 성과는 아니기 때문이다. 길음종합사회복지관은 기존의 공공근로시장 외에 양질의 일자리를 제공하며 성장가능성을 내재한 지역 고용시장을 개척했다는 성과를 가진다. 정부기관 중 고용노동부와 노인인력개발원은 취약계층 일자리 창출이라는 성과를, 서울시복지재단은 공공임대 지역의 복지환경 개선이라는 성과를, 서울시는 사회적기업 육성이라는 성과를 가진다. 시장의 물류업체는 실버택배운영을 통한 사회공헌활동에의 기여라는 성과를 얻는다.

지역사회에는 지역복지공동체 가치네트워크의 형성 자체가 성과로 공유된다. 형성 과정에서 지역 복지 문제를 해결하기 위한 주체들이 발견되었으며 협력적 환경이 조성되었고, 그것이 다양한 활동들의 가치네트워크로 구성되어 이미 작동하고 있기 때문이다. 길음지역복지공동체 가치네트워크는 새로운 이해관계자의 참여와 활동의 추가를 통해 지속적으로 성장하며 규모화를 이룩하고 지역으로 환원되는 가치를 창출할 수 있는 비전을 갖고 있다.

## V. 결론

이 연구에서는 복지기관과 사회적기업의 협력을 통한 지역복지공동체의 사례를 Stabell and Fjeldstad(1998)의 가치네트워크 모델로 분석했다. 가치네트워크는 활동을 기본단위로 조직구조를 구성하는 관점을 취한다. 활동은 여러 자원들을 결합하여 가치로 만들어내는 과정이다. 활동에

는 자원과, 자원을 결합하는 기술과, 활동의 주체가 반영된다. 현장 실무자들의 증언을 기반으로 실제 일어나는 활동들을 먼저 도출한 뒤, 가치네트워크모델로 배치한 결과 재무적 흐름상에서는 보이지 않는 다양한 주체의 기여와 활동들 간의 관계를 볼 수 있었다.

첫째, 경제적 가치 창출 활동과 사회적 가치 창출 활동은 상호의존적이며, 따라서 두 활동이 동시에 수행될 때 임대주택 입주인 노인고용복지라는 목적이 달성될 수 있었다. 둘째, 지역 내 주체들의 연합체(참길음공동체사업단)의 결성이 전체 가치네트워크의 원천이 되었다. 셋째, '네트워크 계약·촉진' 활동이 '서비스 제공' 활동을 위한 자원을 제공한다. 넷째, '네트워크 인프라 관리' 활동이 '네트워크 계약·촉진' 활동을 유지시킨다.

이러한 연구 결과를 현장 실무자의 입장에서 재구성하면, 경제 활동과 사회적 활동을 동시에 수행하고, 사업 초기에 지역 내 주체들의 연합체를 구축해야 하며, 꾸준히 네트워크에 참여하는 이해관계자들과의 관계를 관리해야 한다는 임무가 도출된다. 상이한 법적지위와 전문성을 갖추고 있으며, 공통의 목표를 추구할 수 있는 복지기관과 사회적기업의 협력은 이러한 도전을 극복하기 위해 적합한 전략이다.

조직연구 측면에서의 함의는 다음과 같다. 가치네트워크는 영리기업을 기준으로 창안된 모델이다. 이 연구에서는 이 이론 틀을 지역복지공동체에 적용하였으며, 그 과정에서 다음 결과를 도출하였다. 첫째, 영리기업의 가치네트워크에서 고객을 매개하는 기술과 지역복지공동체에서 이해관계자들을 매개하는 기술은 다르다. 예를 들어 전화통신 서비스 업체의 고객의 수요는 동질적이다. 낮은 가격에 나쁘지 않은 통화품질을 기대한다. 여기서 경쟁력을 얻기 위해 필요한 것은 대규모

네트워크 인프라에 기반을 둔 규모의 경제, 표준화, 기술개발 등이다. 하지만 지역복지의 이해관계자들은 이질적인 집단이다. 시장·정부·지역사회 등 영역에 따라 다른 수요를 가진다. 이들을 매개하기 위해서는 각 이해관계자 집단에 대한 개별적인 이해가 필요하며, 더 많은 의사소통 비용을 요구한다. 따라서 지역복지 가치네트워크에서는 서로 다른 영역의 이해관계자들에 대해 잘 이해하고 전문성을 갖춘 사회적기업과 지역복지기관이 파트너십을 맺고 협업하는 전략이 표준화 전략보다 더 중요한 성공요인일 수 있다. 둘째, 지역복지 가치네트워크의 목적은 수익 창출이 아닌 지역 내 복지 환경의 개선이고, 네트워크의 규모가 커질수록 의사소통 비용이 늘어나므로 가치네트워크 운영에 부담이 되지 않는 적정 수준의 규모를 유지하는 전략이 필요하다.

사회적기업 연구에 대한 함의는 다음과 같다. 사회적기업은 시장·공공·시민사회 영역에 걸쳐있는 하이브리드 조직이다. 시장에서의 영리활동 중심인 기존 경영학의 관점에서는 사회적기업의 가치창출에 대한 종합적인 이해가 어렵다. 이때 Thompson(1967)의 조직기술 관점에 기반을 둔 가치창출 모델은 실제 사회적기업에서 어떤 활동들이 일어나고 있으며, 그 활동들 간에 어떤 상호의존성이 발생하는지부터 질문하여 사회적기업의 가치창출원리를 기층에서부터 이해하고 모델을 구성하기 위한 실마리가 될 수 있다. 특히 가치네트워크모델이 공동자원을 창출한다는 점은 경제적 성과와 동시에 사회적 성과를 창출하고자 하는 사회적기업의 목적에 부합한다.

이 연구는 가치네트워크 분석을 통해 현장의 역동적인 협력 과정을 포착하였다. 그러나 '활동' 단위로 구성된 가치네트워크의 특성 상 지역사회

의 특성, 정책, 시장 상황 등 환경의 영향력은 간과되었을 가능성이 있다. 역사적으로 사회적경제 조직의 발전은 지역사회의 특성, 복지정책 등과 관련성이 높다는 점을 고려할 때, 이는 사회적경제조직 분석에 적합한 가치창출 모델을 개발하는 과정에서 개선해야 할 과제이다. 또한 이 가치네트워크 분석은 가치창출의 선순환 기제와 활동들 간의 시너지를 설명하지만, 각 활동들과 전체 가치네트워크에서 산출된 가치를 구체적으로 측량하지는 못하고 있다. 이러한 한계점은 사회적경제 조직과 비영리조직의 가치 창출 및 성과와 관련된 향후 연구들에서 지속적인 노력을 통해 함께 극복해나가야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강창현, 2003, "사회복지서비스 지역전달네트워크의 실험적 설계: 노인보건복지의 경우", 『한국행정논집』, 15(2): 337~358.
- 고용노동부, 2012, "사회적기업육성법", 2012. 8. 12 시행, 국가법령정보센터.
- 김창범·이찬영, 2015, "한국 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 대한 효율성 분석", 『산업경제연구』, 28(4): 1715~1738.
- 남승연·조창현·정무권, 2010, "사회적 기업의 개념화와 유형화 논쟁: 사회적 기업의 다양성과 역동성의 이해를 위하여", 『창조와 혁신』, 3(2): 129~173.
- 노동부, 2007, "사회적기업 활성화를 위한 고용지원센터와 지방자치단체간의 바람직한 역할 방안", 『노동부 연구 용역 보고서』.
- 라준영, 2010, "사회적 기업의 비즈니스모델", 『기업가정신과 벤처연구』, 13(4): 136~137.
- 류만희, 2010, "한국의 사회적기업 특성과 발전전략에 관한 연구", 『상황과 복지』, 31.
- 박승규·배귀희, 2014, "사회적기업의 경제적가치 측정에

- 관한 연구”, 『한국거버넌스학회보』, 21(1): 123~144.
- 이봉규·김기연·이치형·정갑영, 2006, “이동통신 서비스-콘텐츠-플랫폼 사업자간 가치네트워크 분석”, 『정보통신정책연구』, 13(4): 183~213.
- 이현주·조성숙, 2012, “지역사회복지 역할 제고를 위한 사회적기업의 과제”, 『한국지역사회복지학』, 42: 211~229.
- 최석현·조창현·정무권, 2012, “사회적기업의 지속가능성을 위한 지역사회자본 형성전략에 대한 이론적 고찰: 연결망 재구축과 지속가능성을 중심으로”, 『한국거버넌스학회보』, 19(1): 125~151.
- 한상일, 2010, “사회적기업과 지역공동체 발전”, 『창조와 혁신』, 3(1): 223~246.
- 한국사회적기업진흥원, 2012, 『2012년도 사회적기업 실태조사 총괄보고서』, 한국사회적기업진흥원.
- 한국사회적기업진흥원, 2014, 『사회적기업개요집』, 한국사회적기업진흥원.
- Alter, K., 2007, *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC, 12.
- Beveridge, W. I. B., 1951, *The Art of Scientific Investigation*, London: Heinemann.
- Burns, T. and Stalker, G. M., 1961, *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Burrell, G. and Morgan, G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London: Heinemann.
- Currie, W.(ed.), 2004, *Value Creation from e-Business Models*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Daft, R. L., 2009, *Understanding the Theory and Design Organizations*, Boston: South-Western College Pub.
- Defourny, J. and Nyssens, M., 2010, “Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector”, *Policy and Society*, 29(3): 231~242.
- Denzin, N. K and Lincoln, Y. S., 2011, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 4th ed., Thousand Oaks: Sage.
- Gilbert, N. and Specht, H., 1974, *Dimensions of Social Welfare Policy*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gottschalk, P., 2005, *E-Business Strategy, Sourcing and Governance*, Hershey: IGI Global.
- Kuper, A., and Kuper, J.(eds.), 1985, *The Social Science Encyclopedia*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W., 1967, “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1~47.
- McKnight, J., 1995, *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*, Boston: Basic Books.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., 2005, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Simon and Schuster, 2nd ed., Harlow: Pearson Education Limited.
- Simon, H. A., 1977, *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Social Enterprise Coalition, 2003, *There's More to Business Than You Think: A Guide to Social Enterprise*, London: Social Enterprise Coalition.
- Osterwalder, A., 2004, “The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach”, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland.
- Peppard, J. and Rylander, A., 2006, “From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators” *European Management Journal*, 24(2~3): 128~131.
- Pestoff, V. A., 2009, *A Democratic Architecture for the Welfare State*, London: Routledge.
- Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Scott, W. R. and Davis, G. F., 2007, *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Simon, H. A., 1977, *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Stabell, C. B., and Fjeldstad, Ø. D., 1998, "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks", *Strategic Management Journal*, 19(5): 413~437.
- Stake, R. E., 1995, *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Taylor, F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York and London: Harper & Brothers.
- Thompson, J. D., 1967, *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Weber, M.(auth.), Henderson A. M. and Parsons T. (eds. and trans.), 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, Illinois: Free Press (Weber, M., 1924, *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*).
- Woodward, J., 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.
- Yin, R. K., 2008, *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., Thousand Oaks: Sage.

원 고 접 수 일 : 2016년 2월 29일

1 차 심 사 완 료 일 : 2016년 3월 31일

최 종 원 고 채 택 일 : 2016년 5월 19일