

Local



Chaille



Projieo



allenge

## 취약계층을 위한 일자리를 만든다

- 참조은다문화
- 희망키움
- 영주시다문화희망공동체
- 주식회사 리움
- (주)천년누리





**참조은다문화의 사회서비스**

참조은다문화에서는 직접 만든 교재를 무상으로 공급하고 시간당 강사비 일부만 받아 다문화여성 및 가족을 대상으로 교육을 진행하고 있다.

www.참조은.net

## 참조은다문화주식회사

6월16일 부산광역시 동래구 참조은다문화. 건물에 들어서자 교실에서 무언가를 배우고 있는 다문화학생들이 눈에 띈다. 한국에서 부동산 계약을 할 때 주의해야 할 점 등 타국 생활을 하면서 배워야 할 실용적인 부분에 대해 수업을 하고 있었다. 한 학생은 “한국어도 서툴지만 계약 등의 문제는 너무 어렵다. 그런 부분에 대해 배울 수 있어 좋다”고 말했다.

### 자생력을 키우기 위한 첫걸음

부산의 참조은다문화는 다문화교육을 위한 프로그램 개발 및 다문화가정 자녀들에 대한 교육지원 사업을 펼친다. 참조은다문화의 배경숙 대표는 1996년 사업을 시작했다. 처음에는 개인사업으로 도서와 교육 쪽 일을 해왔고 그것을 기반으로 2011년 사회적기업으로 전환했다. 내 돈으로 내가 하고 싶은 봉사를 하자는 것이 기존 생각이었지만 주변에서의 권유를 통해 사회적기업으로의 전환을 꾀한 것이다.

배 대표는 “우연히 어느 센터장 공개모집 자리에 갔다가 사회적기업을 권유 받았다. 그것을 계기로 사회적기업으로 전환했다. 시작해서도 지원을 받기만 하는 것이 아닌 직접 현장에 뛰어다녔다”며 “내부가 아닌 밖으로 눈을 돌려서 우리를 도와줄 부분을 찾기 시작했다. 그 첫 번째가 동그라미재단이었다”고 말했다.



### 배경숙 대표와 다문화교육

부산의 참조은다문화는 다문화교육을 위한 프로그램 개발 및 다문화가정 자녀들에 대한 교육지원 사업을 펼친다. 배경숙 대표는 1996년 사업을 시작했는데 처음에는 개인사업으로 도서와 교육 일을 해오다 2011년 사회적기업으로 전환했다.

“

## 기업 현실에 맞는 탄탄한 아동교육 수익모델을 찾고 싶어요

”

사회적기업으로 전환했지만 기업의 자생력을 키우는 것은 결코 말처럼 쉬운 일이 아니었다. 가장 수익이 되는 사업은 아동도서 개발·판매였는데 큰 서점이 장악하고 지역의 작은 서점들이 죽어가면서 자연스럽게 매출도 떨어졌다. 그것이 동그라미재단 로컬 챌린지프로젝트(이하 LCP)를 지원하는 계기가 됐다.

배 대표는 “책을 개발하고 판매한 수익이 있어야 그것을 기반으로 교육지원 사업도 가능한데 판매 수익이 자꾸 떨어져서 겁이 났었다. 과연 유지할 수 있을까 고민하던 차에 LCP를 지원하게 됐다”고 말했다.

### 사업의 선택과 집중을 하라

참조은다문화의 사업은 크게 세 분야다. 첫 번째는 아동도서개발·판매다. 지난 2015년 다문화여성들이 일상생활에 필요한 테마별 교재를 만들었고, 지난해는 다문화 아동들을 위해 공부상을 만들어 판매 중이다.

배 대표는 “다문화가정 아이들이 보기에 책은 고가에 속한다. 초기에는 우리 공간에 책들을 사서 놓으면 엄마를 따라온 아이들이 보면서 도서관처럼 활용했다”고 말했다.

이어 그는 “살면서 기본적인 의사소통을 몸으로 하는 다문화여성들에게 필요한 일상생활 테마들이 있다. 시장에서 물건을 산다던지, 병원에 간다던지 할 때 필요한 것들이다. 우리는 그런

상황을 기본으로 그들의 발음을 연습시키며 공부할 수 있는 교재를 만들어 공급했다. 현재는 절반 가량의 재고가 남아있는 상태”라고 설명했다.

또 다른 사업은 결혼이민자를 중심으로 하는 교육사업이다. 법무부 사회통합 프로그램으로 운영 7년차에 접어들었다. 한국어와 한국사회 이해, 직업훈련 등을 통해 한국사회에서 잘 살 수 있도록 교육하는 프로그램이다.

마지막은 사회서비스다. 이것은 수익창출보다는 재능기부의 느낌이 강하다. 참조은다문화에서 만든 교재를 무상으로 공급하고 시간당 강사비 일부만 받아 다문화여성 및 가족을 대상으로 교육을 진행하는 것이다.

이 같은 상황에서 재단 김현철 멘토는 참조은다문화의 비즈니스 모델을 발굴하는 것이 시급하다고 판단했다. 경제적으로 부가수익을 창출할 수 있는 모델을 발굴해 사업의 선택과 집중을 하는 것이 중요했던 것이다.

김 멘토는 우선 사업의 핵심 포커스를 도출하고 타당성 있는 비즈니스 모델을 수립하는 것을 중요 과제로 선정했다. 이를 위해 수치에 근거한 예산 시뮬레이션으로 고려 중인 부문별 사업을 평가하고 현재 사업과 계획 중인 사업을 현실적으로 평가해야 했다.

그는 “추진 중인 사업과 구상 중인 사업을 상세하게 파악하는 것이 중요했다. 위 업무들을 구체적으로 예산 시뮬레이션으로



**결혼이민자 대상 교육**

운영 7년차에 접어든 법무부 사회통합 프로그램인 결혼이민자 대상 교육. 한국어와 한국사회 이해, 직업훈련 등을 통해 한국사회에서 잘 살 수 있도록 교육하는 프로그램이다.





#### 김현철 멘토의 도움

김현철 멘토는 담당자들의 기업 현실인식을 제고를 위해 심층면담과 각 부문 담당자들간의 회담 등을 통해 구체적인 재무 분석에 입각한 기업의 현주소를 좀 더 현실적으로 이해하도록 유도했다.

평가하도록 유도해 각 담당자들이 함께 이를 이해하는 과정을 진행했다”고 설명했다.

그동안 ‘퍼주기식’ 사업을 했던 배 대표로서는 쉽지 않은 조언이었다. 배 대표는 “사실상 우리가 하고자 하는 일이 ‘돈’이 된다고 생각해본 적도 없었고 실제로 수익을 남기기에는 다른 현안들이 많다. 기업이라면 수익을 창출해야 한다는 생각은 이해했지만 현실적으로 그것을 실행에 옮기기란 쉽지 않았다”고 말했다.

김 멘토가 기업을 진단했을 때 참조은다문화는 2016년에는 전반적으로 사업의 초점이 없이 산만하고 과도한 여러 사업모델과 프로젝트를 시도한 경향이 있었다. 그는 “아동 교육부문이 신규 투자 없이 견실한 성장을 이룰 수 있는 부문이므로 집중양성이 필요했다”고 조언했다.

#### 기업의 상황을 현실적으로 바라보다

신규 사업발굴에도 허점은 있었다. 신규사업 연관수업을 모색할 때 엄밀한 수익 창출을 검토하지 않고 막연한 시너지 기대만으로 사업을 시작했다는 지적이 나왔다. 따라서 현재 구상 중인 사업들을 철저히 수익 창출 기반에서 검토해 핵심 사업을 선정하는 것이 필요했다. 특히 신규 투자 없이 성장이 예측되는 아동 교육부문과 연계해 시너지가 있는 부분을 우선적으로 선정해야 했다.

배 대표는 “수익 사업에 대해 이야기하면 말문이 막힌다. 재작년까지는 도서판매가 가장 큰 수익을 냈다. 하지만 사업이 주춤하면서 각종 지원을 통해 버텼다”고 회상했다.

특히 이들이 LCP 교육 후 가장 큰 충격을 받았던 점은 재무 교육이었다. 그동안 주먹구구식으로 회사를 운영해왔다면 교육을 통해 재무 분야를 현실적인 시각으로 바라보게 된 것이다.

배 대표는 “우리는 재무재표 보는 방법부터 배웠다. 그동안은 직

원들이 돈이 없다고 하면 대표가 강의를 뛰고 하는 방식이었지 사업적으로 이를 풀어야 방법은 생각을 못했다. 기업의 현실을 알게 됐다”고 말했다.

김 멘토는 “담당자들의 기업 현실인식을 제고하는 것이 필요했다. 심층면담과 각 부문 담당자들간의 회담 등을 통해 기업의 현 주소를 좀 더 현실적으로 이해하도록 유도하고 구체적인 재무 분석에 입각한 사업 인식을 유도하는 것도 필요했다”고 말했다. 업무 프로세스를 체계화할 필요도 제기됐다. 기업 진단 결과 업무 프로세스가 부문간, 조직원과 체계화 되어 있지 않았다. 기업에는 책 영업인원, 교재 학습인원, 다문화언어선생 외 사무직인원이 있었다. 직원들은 정리되지 않은 사업 추구 방향과 계속해서 쏟아지는 업무량으로 높은 부담을 느끼고 있는 상황이었다. 특히 대표의 업무 수행방식이 즉흥적이라 조직 내 효율성이 떨어지고, 서로의 피로도가 누적되어 있는 것도 문제점이었다.

또한 책출판업을 하는 일반기업과 사회적기업 두개의 바퀴를 굴리며 줄타기하는 모습에서 사회적기업을 추구하는 일관된 의지가 있는지 노선을 확실하게 정하는 것도 중요했다. 현재 겸업하고 있는 책출판 사업과 사회적 기업으로서의 참조은다문화와 관계를 정리하고 완전 분리를 하거나 구체적인 시너지 확보를 위한 방안 수립해야 했다.

김 멘토는 “지나친 마이크로 경영을 지양하며 점검 매트릭스를 설정하고 그것 위주로 판단하고 지시토록 하는 것이 필요했다”고 말했다. 이어 그는 “컨설팅을 통해 핵심업무를 추려 추진하기로 결정했고 전 조직원이 선택과 집중의 필요성을 인식하게 되었다. 또한 수치에 기초한 업무 평가 및 판단을 체득하게 됐다”고 말했다.

참조은다문화는 2016년 집중 사업분야를 아동교육분야로 지정했다면 2017년에는 이 과정을 확대해 30% 매출을 증가시키는 것으로 목표를 삼았다.

또한 신규사업을 위해 프로세스를 표준화하고 점검하며 신규업

### 경영진단 결과

1. 사업의 핵심 포커스 도출 필요
2. 타당성 있는 비즈니스 모델 수립 필요

### 전략과제도출

1. 핵심사업 선정을 위한 선택과 집중
2. 부문 담당자들의 기업 현실인식 제고
3. 전체 회의를 통해 핵심사업 도출의 필요성 인지 강조

### 과제별 실행내용

1. 추진/구상 중인 사업 상세파악, 예산 시뮬레이션으로 평가
2. 구체적 재무 분석에 입각한 사업인식 전환
3. 소통 플로우의 개선, 업무 프로세스 개선으로 협업 강화

### 향후과제

1. 핵심 사업의 구체적인 추진 방향 및 세부적 방안 보강
2. 업무 프로세스 체계화
3. 업무 전환을 위한 시설 자금 마련





재무 분석통해 기업현실 직면  
 부문 담당자들의 인식 제고  
 핵심사업 도출 필요성에 공감

예산 시뮬레이션 후  
 아동교육분야로 사업집중키로

‘대표의 즉흥적 방식’ 대신  
 업무프로세스도 체계화



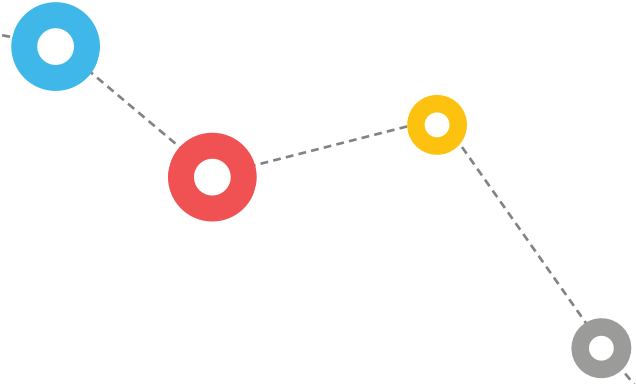
무와 연동시켜 프로세스를 구축할 필요가 있었다. 물론 2017 정부 지원사업에 공모를 준비하고 실행하는 것도 게을리 할 수 없었다.

한편 이들은 LCP를 통해 모금된 크라우드펀딩 500만원으로 환경개선을 실시했다. 배 대표는 다문화 아이들과 엄마들이 함께 쉬어갈 수 있는 다문화카페를 계획했었다. 결혼이민자가 자신의 나라에 대해 이야기하고 그 나라의 의상과 문화, 음식 등을 공유체험하는 공간이다. 아직 계획이 현실화 되진 않았지만 이들은 계속해서 추진 중에 있다.

배 대표는 “우리 사회에 사는 우리 역시 다문화다. 모두가 어우러져서 다른나라 문화, 한국문화를 함께 활성화 하는 것이 꿈이다”며 “부산에 다문화 결혼이민자들의 대모가 되고싶다”고 말했다.







www.키움물.kr

## 희망키움

지난 5월 전라남도 여수시 시청 인근에 위치한 희망키움. 출력되고 있는 인쇄물을 정리하고 있는 직원들은 모두 일자리 소외 계층들이다. 서투르지만 집중해서 일하고 있는 한 지적장애인 직원은 “어렵지 않다. 일을 하니 즐겁다”며 웃었다. 희망키움은 각종 인쇄물과 광고물을 제작하는 인쇄물 제작기업으로, 장애인 일자리를 고민하면서 만들어진 곳이다. 희망키움이라는 이름처럼 지역에서 작지만 조금씩 희망의 싹을 키워나가고 있다.

### 장애인 일자리 창출을 위해 만들어진 사회적기업

2011년 2월 설립된 희망키움은 초기부터 지적 장애인의 일자리를 직접 만들어 보겠다는 구체적 필요성에서부터 출발했다. 문상엽 대표는 장애정책활동가 출신으로 졸업 후 사회로 나가는 장애인 학생들을 보며 일자리를 만들어야겠다는 생각을 하게 됐다. 디자인 관련 능력이 있는 친구들과 뜻을 모았고 그것이 희망키움의 시작이었다. 청각 1급 장애인을 포함한 6명의 직원으로 시작한 희망키움은 이후 2013년 7월 사회적기업 인증을 받고 현재 8명의 직원으로 운영된다.

문 대표는 “초창기 주문은 시청이나 각종 관공서에서 많이 왔고 일은 적지 않았지만 내부 전문인력이 부족했다. 장애인을 고용



**장애인 일자리를 위해 생겨난 기업**

청각 1급 장애인을 포함한 6명의 직원으로 시작한 희망키움은 이후 2013년 7월 사회적기업 인증을 받고 현재 8명의 직원으로 운영되고 있다.





“

## 장애인 일자리 유지라는 설립가치 살릴 새 비즈니스모델을 찾고 있어요

”

해서 하다 보니 반복적인 실수를 계속했고, 초창기 1년 동안 신뢰를 잃게 됐다”며 “고객이 업체 직원이 장애인이기 때문에 이해하고 넘어갈 순 없다. 1년 반 만에 더 이상 운영이 안 되겠다는 목소리가 나왔고 그때가 경제적으로 가장 힘들었다”고 회상했다.

더불어 사업을 진행할수록 장애인 일자리 문이 좁아지는 역설적인 상황이 발생했다. 전문성이 더 중요해졌고 상품품질도 더 향상되어야 했지만 그런 부분을 장애인이 하기에 어려움이 있었다. 슬럼프였다. 그것이 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기가 됐다. 문 대표는 “장애인 일자리를 창출하기 위해 시작했지만 기업을 운영하다보니 매출이 항상 될수록 오히려 장애인은 밀리게 되고 비장애인이 늘게 됐다. 동그라미재단을 통해 어려운 점들을 컨설팅 받을 수 있다는 소식을 듣고 지원하게 됐다”고 설명했다.

희망키움은 2016년 사회적기업의 인건비 지원이 끝난 상태였다. 실질적인 자립 기반을 갖추 수 있는 여건이나 투입 인력 대비 생산성의 비효율성에 대한 해결 방안 모색, 사업 지속성 확보 등 여러 방면에서 고민을 안고 있었다.

서정현 멘토는 희망키움을 분석한 결과, 이들은 여수시를 우선 공략 대상으로 삼고 전라남도 전 지역의 인쇄물 제작을 기업 운



**문상엽 대표가 장애인 일자리에 힘을 실는 이유**

문상엽 대표는 장애정책활동가 출신으로 졸업 후 사회로 나가는 장애인 학생들을 보며 일자리를 만들어야겠다는 생각을 하게 됐다. 디자인 관련 능력이 있는 친구들과 뜻을 모았고 그것이 희망키움의 시작 되었다.

영의 단기적 목표로 삼고 있었지만 인쇄 사업 자체로 경쟁력을 확보할 수 있는 뚜렷한 장기적 전략을 세우고 있지 못했다. 서 멘토는 “기존의 노력으로 폭넓은 지역 네트워크는 어느 정도 확보되어 있으나 인쇄 사업 자체로 경쟁력을 확보할 수 있는 전략이 세워져 있지 못했다. 특히 초기 사업 참여 인력이 2년 전부터 많이 바뀌어 사업체 내부적으로도 준비를 거치고 있는 과정이었다”고 설명했다.

희망키움이 인쇄 사업을 선택한 것 역시 대표자의 전문 분야가 아닌 인쇄 사업에 대한 전망 등에서 비롯된 결정으로, 업종 자체에 대한 심도 있는 현황 분석 등이 완전하지 않다는 어려움이 있었다. 서 멘토는 “실천 과제 도출에서 미흡한 면이 발견됐다. 수익 확보와 이를 통한 지적 장애인들의 전문성 확보 두 가지 과제를 유기적으로 연계시키고 있지 못하고 있었다”고 진단했다.

이들은 목표달성을 위한 과제로 우선 사업 내용을 다각화하고 새로운 사업 분야로 확장하기로 했다. 기존 희망키움은 각종 인쇄물 제작 및 납품을 우선적으로 비즈니스 모델로 삼고 있다. 2015년까지 진행했던 복사용지의 중간 도매는 현재 중단한 상태.

이들의 주 거래처는 여수시청 등 공공기관과 복지기관, 상공회의소 등 산하기관 등으로 그들을 고객으로 하는 인쇄 상품 매출 비중이 전체의 30% 이상을 차지한다. 이에 대한 영업은 대표자와 영업이사를 통해 주로 이루어지고 있었다. 또한 장애인들이 처리할 수 있는 수준의 업무를 찾다보니 단순 인쇄물 위주의 영업과 현수막 설치 등이 이루어지고 있었으나 이는 기업의 성장에 한계를 가져올 수밖에 없었다. 다양한 장애인들의 고용을 지속적으로 확대하기 위해 부가 가치를 높이는 사업 다각화가 필요한 상황이었다. 이를 위해 서 멘토는 대표자 및 이사진 등 개인적 역량과 네트워크 범위 내에서 실시됐던 영업 범위를 보다 확

대해 지역 내외의 다양한 인적 인프라를 활용하도록 요청했다. 그는 “개인적 네트워크를 통한 단순 인쇄물 제작이 주를 이루고 있는 상황이었으며, 여수지역에만 단순 인쇄업체를 비롯해 다양한 경쟁업체가 200여 곳 분포하고 있었다. 지역 내외의 다양한 인적 인프라를 활용한 결과 순천시역 차량 여행서비스 업체의 차량 래핑 서비스 물량을 수주하는 결과를 나타냈다”고 말했다.

### 설립가치를 살리는 비즈니스모델 발굴

새로운 사업 분야 개척은 매출 문제 뿐 아니다. 어쩌면 희망키움의 설립 가치와도 연관이 있었다. 이들은 LCP 이후 새로운 비즈니스 모델로 사회적기업 판촉물 유통을 위한 플랫폼 구축을 발굴했다. 문 대표는 “사회적기업 인건비 지원이 끝나면서 고용 인력을 그대로 유지하는 것이 우리의 가장 큰 목표였다. 우리는 천천히, 느리더라도 장애인들과 함께 가는 것이 목표인데 고객 입장에선 그것이 이해받을 수 있는 부분이 아니다. 그래서 새로운 파트를 더 생각하게 됐다”고 말했다. 이어 그는 “우리가 인쇄출판 편집 일을 하면서 판촉물 작업도 했다. 그동안 관공서를 대상으로 해왔는데 멘토가 사회적기업 판촉물 유통을 해보는 건 어떻겠냐는 제안을 했다. 현재 사업으로 진행 중에 있다”고 말했다.

대표자의 경영 역량 강화도 과제 중 하나였다. 문 대표는 여수지역은 물론 전남지역에서 다년간 사회적기업 관련 단체 활동을 지속적으로 하고 있었고 특히 장애인 기관 및 단체 활동도 경력이 많다. 특히 지적장애인 가족으로 이들에 대한 일자리 고민을 해결해 보겠다는 뚜렷한 사명감을 갖고 사업에 임하고 있었다. 하지만 기업 경영에 대해 막연한 의문점을 가지고 있었다. 문 대표는 “스스로 기업 경영자로서 마인드가 전혀 없었다. LCP 교육을 통해서 경영에 대한 원가계산법 등을 배우면서 그동안







희망키움의 직원들과 대표

너무 주먹구구식으로 운영했다는 생각이 들었다. 평가를 해보니 희망키움은 문을 닫아야 되는 상황이었다”고 말했다.

원가계산법을 통해 기존에 기준이 없어 들쭉날쭉했던 견적도 어느 정도 틀을 잡을 수 있었다.

조직 내 소통 강화도 중요했다. 2011년 창업 이후 문 대표 혼자 개척해 왔던 기업의 미래 비전을 멘토링 과정을 통해 전체 직원들과 일부 공유할 수 있는 기회가 필요했다. LCP 이후 문 대표는 직원들과 회사의 운영 상태를 공유했다. 그는 “직원들과 운영 상태를 공유하고 각자 위치에서 어떻게 해야 하는지 소

### 경영진단 결과

1. 일반 사회적 기업으로의 인증 완료 후 인건비 지원이 지속되는 기간이 거의 끝나갈 시점
2. 이에 관련해 대표자가 많은 고민을 안고 있었으며 해결을 위하여 신규사업 구상도 어느 정도 진행되어 있는 상황

### 전략과제도출

1. 사업 내용의 다각화
2. 대표자 경영 역량 강화
3. 조직 내 소통 강화
4. 신규 사업 계획 수립
5. 상품 품질 고도화

### 과제별 실행내용

1. 영업 범위를 보다 확대하여 지역 내외의 다양한 인적 인프라 활용
3. 대표자 혼자 개척해왔던 기업의 미래 비전을 멘토링 과정을 통하여 전체 직원들과 일부 공유할 수 있는 기회를 갖게 됨
4. 취업 취약 계층에 인쇄사업으로 일자리를 제공하는 것에 근본적 한계를 느끼고 기관 대상 판촉물 판매, 영업 대행 사업을 신규 사업으로 책정, 사회적기업 진흥원 공모 사업에 선정되는 결과를 가져옴
5. 지역내 영업환경 개선을 위해 지원 사업비로 기계장비 등 교체

### 향후과제

1. 현재 운영 중인 디자인 인쇄업이라는 정체성을 살리면서도 장애인들의 역량을 극대화 할 수 있는 신규 사업 분야 개발이 절실한 상태
2. 점진적인 내부 경쟁력 확보, 새로운 비즈니스 모델의 검증 등의 과정이 필수적이며 지방이라는 한정된 자원 내에서도 달성할 수 있는 현실적 목표 설정 필요
3. 신규 사업이 한국사회적기업 진흥원 지원사업으로 실행되는 만큼 추후 주목 관찰 필요



찾은 업무실수로 초기 신뢰 깎여  
내부 직원 역량강화 절실  
전문인력 신규채용... 능력 발휘 기대

회사 운영상태 직원들과 공유하니  
눈빛-각오 달라져

기관대상 판촉물 판매-영업대행  
사회적기업 진흥원 공모사업 선정

원가계산법에 입각한 견적내기 배워  
대표 역량도 업그레이드



통의 장을 갖는 계기가 됐다. 직원들의 각오나 눈빛에서 달라지는 모습이 있었다. 물론 한계는 있다. 대표의 생각을 같이 공감하고 이해한다는 것이 쉽지만은 않다. 하지만 그것을 함께 생각하는 계기가 됐다”고 말했다.

현재 희망키움은 2013년 이후 전반적인 매출액은 큰 증가를 보이고 있지 않다. 지역적 한계는 물론 주력 상품의 질적 역량이 영업 대상의 확대를 막고 있는 상황으로 판단된다. 이를 위해서는 내부 직원들의 역량 강화도 필요한 시점이었다. 서 멘토는 “각 파트 별로 자체 업무 분장은 비교적 명확하게 이루어져 있으나 부분적 역량 등에서 차이가 커 단순 작업에 참여하는 인력들이 일부 발생하고 있는 상황”이었다고 말했다.

서 멘토는 이어 “향후 2~3차례 정도의 책자 제작에 따른 편집회의 등 전문가가 포함된 최종 자문이 필요할 것으로 보인다. 내부 인력의 경쟁력 향상을 위한 노력도 중간중간 핵심인력들의 교체 등으로 인하여 큰 진전을 보지 못하였다. 하지만 새로 채용한 인력들이 빠른 시간 내에 사업체에 잘 녹아들고 있는 것으로 보여 2017년도 하반기에는 역량 강화의 가시적 성과가 어느 정도 나타날 것으로 판단된다”고 말했다.

문 대표는 “우리에게 가장 중요한 건 디자인 파트의 능력으로 직원역량강화로 교육이 필요하다. 재작년에 내부에서 디자인 전문가를 초청해 교육을 했다. LCP 기간 등 여러 가지 문제로 그러한 디자인 역량 강화 부분이 좀 힘들었다. 그 부분이 가장 아쉬움이 남는다”고 말했다. 이어 그는 “새로운 신규파트에서 매출이 얼마나 발생할진 몰라도 최선을 다해서 마무리하는 것이 목표이다. 우리의 비전이자 미션은 지속가능한 장애인 고용이다. 다른 기업처럼 인력을 감축하는 식의 방법 없이도 회사를 잘 유지하고 싶다”고 덧붙였다.



**기관대상 판촉물 판매로 사업 확장**  
 희망키움은 취업 취약계층에 인센티브로 일 자리를 제공하는 한계를 극복하고자 기획한 기관을 대상으로 한 사회적기업 판촉물 판매 및 영업대행 사업이 사회적기업인 흥원 공모사업에 선정되는 기쁨을 누렸다.





www.woorirang.or.kr

## 영주시다문화희망공동체

사과는 아삭한 식감과 풍부한 영양소로 남녀노소 누구에게나 사랑 받는 우리나라 대표 과일이다. 경북 영주에는 이 사과로 주스를 만들어 대박을 낸 곳이 있다.

경북 영주의 한 대형마트. 다문화 여성 판매원이 건네는 사과주스를 마시자 달콤상큼함이 입 안 가득 맴돈다. 다문화희망공동체가 만든 사과주스로, 영주 사과를 어떠한 첨가제도 없이 100% 착즙해 당도 자체가 높아 설탕이나 별도의 첨가제 없이도 새콤달콤한 맛이 나는 것이 특징이다. 판티응옥한 씨는 “영주 사과는 해발 200m이상 산간지대의 큰 일교차와 좋은 토질에서 생산돼 과육이 단단하고 당도가 높다”며 “이런 사과를 원료로 생산한 사과주스도 첨가물 없이 100% 사과를 착즙해 만들기 때문에 주스 맛이 신선하고 사과 특유의 상큼한 향이 일품이다”고 강조했다.

### 다문화 새댁들이 만든 100% 사과즙으로 대박

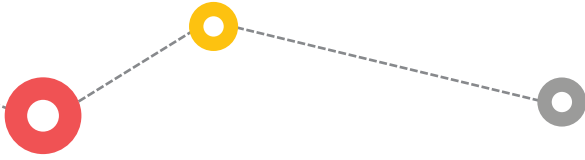
다문화 새댁들이 지역민과 어울리며 특산품을 판매하는 기업을 일굴 수 있었던 데는 방송작가 출신인 배순희 대표의 역할이 컸다. 배 대표는 지난 2008년 경북 영주지역의 베트남·중국 등 다문화 새댁 9명과 함께 사회적기업 ‘영주다문화희망공동체’를 설립했다. 한국어 의사소통이 힘든 이주 여성들에게 적합한 일



### 배순희 대표와 다문화 새댁들의 도전

배순희 대표와 경북 영주지역의 베트남·중국 등 다문화 새댁 9명은 지난 2008년 한국어 의사소통이 힘든 이주 여성들에게 적합한 일자리를 제공하고, 경제적 자립을 돕기 위해 사회적기업 ‘영주다문화희망공동체’를 설립했다.





“

## 사회적기업 지원 끊기자 경제적 위기 혁신-변화를 갖춘 자립돌파구가 필요해요

”



자리를 제공하고, 경제적 자립을 돕기 위해서였다.

배 대표는 “이주 여성들은 가난한 나라에서 온 불쌍한 사람이 아니라 자신의 운명을 개척하기 위해 용기 있게 사는 사람들이다”며 “처음엔 시댁조차 이주여성을 이해하지 못해 곤란했다. 이후 마을 어른들을 상대로 다문화 교육에 먼저 나서고, 이들이 지역에 쓸모 있는 일꾼으로 일할 수 있는 여건을 마련하기 위해 공동체를 만들었다”고 말했다.

다문화여성과 한국인으로 구성된 8명의 직원들은 형광등을 조립하고, 사과주스를 가공해 팔고 있다. 이밖에 고용 잡화 소매업, 찾아가는 다문화 이해교육 등 4개의 사업부를 운영하고 있다. 한국말조차 서툴렀던 이들은 농산물 수확을 위한 지게차와 화물차 운전도 직접 한다. 2014년 1억원이던 매출은 2015년 2억 5,000만원까지 늘었다. 2015년부터는 영주의 한 대형마트에 50㎡ 규모의 매장도 운영하고 있다.

하지만 2016년 초 사회적기업 지원이 종료되고 인건비 지원이 끊기면서 위기를 맞았다. 수익이 부족하니 혁신과 변화가 절실했다. 배 대표는 “경제자립공동체로 취약한 부분이 많아 주변을 도움을 청했고, 지인으로부터 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트



**영주시다문화희망공동체 성장가능성은**

담당 멘토는 경영진단을 통해 지역의 관공서, 단체, 기업체, 지역민들과 네트워크를 잘 형성하고 있다는 점을 강점으로 꼽고 다문화 사회 이해교육 프로그램에 대해서는 희소성과 독점성이 있다는 점을 높이 평가했다. 여기에 최근 사회적경제와 다문화여성에 대한 정부의 관심과 지원이 확대되고 있는 추세 속 영주시다문화희망공동체의 성장 가능성을 긍정적으로 봤다.



(이하 LCP)를 소개받아 신청하게 됐다”고 밝혔다.

**당당한 ‘법인 사업체’로의 변화**

이영주 멘토는 경영진단을 통해 지역의 관공서, 단체, 기업체, 지역민들과 네트워크를 잘 형성하고 있다는 점을 강점으로 꼽았다. 또 다문화 사회 이해교육 프로그램은 희소성과 독점성이 있다는 점을 높이 평가했다. 여기에 최근 사회적경제와 다문화 여성에 대한 정부의 관심과 지원이 확대되고 있는 추세 속 다문화희망공동체의 성장 가능성을 긍정적으로 봤다.

그러나 법인격이 없어 제대로 사업을 영위할 수 없다는 점과 수익사업 부문에서 영업 손실이 지속되고 있는 점은 약점으로 평가됐다. 또 후원금 수입 감소와 국고보조금 지원 중단에 대한 자구책 마련이 시급한 것으로 분석됐다. 특히 최저임금 인상 추세에 직원들의 인건비 부담이 더해지고 있던 터였다. 형광등 조립도 가격을 인상해 수익성을 개선하기란 쉽지 않은 실정이었다.

이 멘토는 첫 번째 과제로 사업부 분할을 제안했다. 다문화공동체는 아직 법인으로 등록되지 않은 상황이었다. 법인이 설립되지 않으면 등록번호가 요구되는 사업의 인·허가나 신용카드 가맹점 신청 등의 제약 등 공격적인 사업을 펼칠 수 없었다.

이에 이 멘토는 “단체 구성원을 주주나 조합원으로 하는 법인을 설립해야 한다. 국고보조금으로 취득한 단체의 공장과 식품 사업 부문을 분리해 신설 법인에게 승계하는 방안을 고민해야 한다”고 조언했다.

멘토링 과정에서 배 대표와 직원들은 사업 분리와 법인 설립의 필요성은 인식했다. 하지만 쉽사리 법인의 법적 형태를 결정하지 못하고 있었다. 이 과정에서 이 멘토는 주식회사, 유한회사, 농업회사법인, 영농조합법인, 협동조합, 사회적협동조합 등의



사과즙 사업 성장가능성 높아  
생산설비 시설투자 권유

체험장 시설 활용할  
다문화체험 프로그램도 개발

사업인허가 등 관련법률 이해 키우고  
사회적협동조합 설립 추진중



발기인수, 배당, 의결, 출자금, 설립기간, 설립절차, 세금부담, 자금조달 등 다양한 측면에서 형태별 장·단점을 비교 분석해 업체의 결정에 도움을 줬다.

**최고의 품질관리로 명품 사과즙 생산**

영주시다문화희망공동체의 사과즙은 영주 특산품 사과 중에서도 좋은 원물을 엄선해 열을 가하지 않고 착즙한 100%생즙으로 신선함이 특징이다. 안전한 먹거리에 대한 관심이 커지면서 지역내 유치원과 초등학교에 간식으로 납품되는 등 큰 인기를 끌고 있다.

이 멘토는 생산설비와 체험교육장 시설 투자를 제안했다. 현재는 위생이나 청결 등을 고려해 외부시설에 OEM(주문자위탁생산)방식으로 사과즙을 생산·판매하고 있지만, 사과의 운반과 재고관리, 사과즙의 품질 유지에 많은 공을 들여야 했다. 그는

“자체적인 사과즙 생산설비를 설치해 생산할 경우, 사과즙의 품질을 유지하고 원가를 절감할 수 있다”고 제안했다. 이밖에 사과즙 판매를 위해 쇼핑물 제작과 온라인 마케팅 강화 계획도 세웠다.

영주시다문화희망공동체는 2014년부터 다문화 새댁들이 삶과 경험이 녹아 있는 살아있는 다문화 이해강의를 시작했다. 이는 전국에 소문이 나기 시작해, 학교나 기업 등에서 연간 30~40회 강의 요청이 들어올 정도다. 교육에 참여한 한 남편은 “처갓집을 방문하기 전 아내 나라 문화를 이해하고 갈 수 있어서 좋다”는 소감을 밝히기도 했다.

이 멘토는 사업장 일부를 다문화 사회 이해교육과 수제차 만들기 체험학습장으로 활용할 수 있을 것으로 봤다. 그는 “쉬운 이해를 돕기 위해 다문화 체험 프로그램 개발과 관련 동종 업체인 안산다문화 체험장, 짜오 놀이몰, 짜오 다문화놀이 체험장, 에이페스타를 참고하도록 정보를 제공했다”고 설명했다.

또 베트남 출신 다문화새댁이 많은 점을 고려해 베트남의 쭈운 쭈운 만들기, 드래곤 보트 만들기, 베트남악기(트롱)조립, 몽골모자 만들기, 중국 경극가면 만들기, 일본 하네초키 만들기 전통의상체험, 악기체험, 화폐전시도 논의했다.

이 멘토는 “사과즙 사업은 품질의 우수성을 인정받고 있고, 다문화 체험장은 프로그램의 희소성으로 인해 지역 내 교육기관들로부터 관심이 높아지고 있다”며 “성장 가능성이 높은 만큼 각 사업에 대한 구성원들의 관심과 지원이 절실하다”고 강조했다. 이에 배 대표도 “멘토링을 통해 별도의 법인설립, 사업인허가 신청이나 부동산의 명의를 바로 잡을 수 있는 방법을 알게 됐다”며 “그간 경영 마인드 보단 모임을 조율 하는 역할이 컸었다. 멘토링 이후 대한민국의 사업자라면 적용 받아야 할 각종 법률과 사업 절차의 중요성에 대해 폭넓게 이해하는 계기가 됐다”고 만족감을 표했다.

### 경영진단 결과

1. 영업실적이 대폭 증가하지 않을 경우 경영난 우려
2. 비교적 매출액 비중이 높으나 수익성이 낮은 전기 제품 임가공의 경우 인상 수익성을 개선하기 쉽지 않음
3. 단체에 법인격이 없어 법인등록번호와 법인등기부 등본을 구비가 어려움, 식품제조업 시 영업허가를 신청 조차 할 수 없었음

### 전략과제도출

1. 등기부등본상 건물의 명의를 개인에서 단체로 바로잡아 사업장소 확정
2. 식품사업과 상설 다문화 체험장 운영의 원활한 추진을 위해 별도의 법인을 설립한 후 단체의 건물과 식품사업부, 다문화 체험사업부를 신설 법인에게 양도

### 과제별 실행내용

1. 사업양수도
  - 건물의 소유권을 이전 등기 바로잡도록 권고
  - 사회적 협동조합 설립을 결정하고 추진 중
2. 체험장 시설
  - 다문화 체험 프로그램 개발 (전통의상 체험, 만들기 체험 선별 구체화 단계)
  - 건물의 일부를 사업장으로 활용한 다문화 체험장에 약 1천만 원 투자

### 향후과제

1. 조속한 시일 내 지속 성장의 기틀 마련 필요
2. 마케팅 전략 수립 및 홈페이지 제작 등 다음 단계로 진전 필요



**NYLON TYPE**





re-um.com

## 주식회사 리움

언젠가부터 전사회적으로 업사이클링에 대한 관심이 높아졌다. 안 입는 옷을 활용해 다른 소품으로 만들거나 폐목재로 가구를 만드는 방식 등이다. 업사이클링이란 재활용품에 디자인 또는 활용도를 더해 가치를 높인 제품으로 재탄생시키는 것이다. 천 안에 위치한 (주)리움은 재활용 플라스틱을 이용한 IT주변기기 전문 제조업체이다. 안전벨트를 이용한 재활용제품, USB, 케이블 기기 등을 생산한다.

### 사회적미션을 뒀 IT주변기기 전문 제조업체

리움은 사회적기업육성사업, 소셜벤처 경연대회 등을 통해 활동을 시작했다. 이후 2012년 예비사회적기업, 2015년 12월 사회적기업 인증을 받았다.

초창기 3명으로 시작한 리움은 단순히 '먹고 사는' 사업이 아닌 사회적 가치를 띠는 것을 목표로 활동을 시작했다.

리움의 이동훈 대표에 따르면, 우리나라의 재활용 수집률은 80~85%에 달한다. 하지만 수집한 재활용품의 활용률은 30%에도 미치지 않는다. 나머지는 폐기하고 소각되어진다.

이 대표는 “우리가 일반 소비자가 사용할 수 있는 재활용품을 활용한 제품을 만들어서 소비가 되어 재자원화율이 1~2%라도 높아질 수 있다면 사회적가치를 가질 수 있지 않을까라는 생각



리움의 이동훈 대표

에서부터 시작됐다. 또한 그 속에서 고령자, 청년 등의 일자리를 창출해낼 수 있을거라 생각했다”고 말했다.

이러한 목표를 반영한 리움의 첫 번째 사업 미션은 아동·노인·재활용과 관련한 사회적문제를 소셜아이디어 및 디자인 제품과 서비스 제공을 통해 해결하는 것이고, 두 번째 미션은 제품 및 서비스 생산 분야에 취약계층을 고용해 안정적인 소득을 창출하고 지속적으로 일자리를 제공하는 것이다.



### 경영진단 결과

1. 우수한 기술력과 재활용 시장 활성화에 강점
2. 마케팅 및 세일즈 역량강화 필요
3. 매출 대비 수익률 제고방안 필요
4. 효율적인 조직관리 및 조직문화 구현 필요

### 전략과제도출

1. 명확한 기업비전 수립
2. B2C 마케팅 역량 강화
3. 대언론 PR 및 프로모션 활동
4. 선진적인 조직문화 구현
5. 매출 대비 수익률 제고

### 과제별 실행내용

1. 중장기 비전 및 전략 수립, 직원들에게 회사 비전 공유 및 대외적인 선포
2. 페이스북, 인스타그램 등 SNS를 통한 B2C 마케팅 활동
3. 내부 PR담당자 선정 후 보도자료 배포 및 프로모션 전개
4. 부문별 책임제 구현, 각 사업 영역별로 팀장급 중심의 조직운영
5. B2C 사업 전개를 통해 수익률을 높임으로써 흑자 달성

### 향후과제

1. B2C 마케팅 수준을 향상시키는 전략이 필요, 단계별 대응전략 요구
2. 해외진출 전담팀을 신설하여 전략적 접근이 필요
3. 수익성 제고 방안과 중장기적인 투자 우선분야를 선별해 체계적인 접근이 필요

리움은 설립초기에만 해도 기획, 디자인 업무가 주된 업무였다. 재활용 플라스틱을 이용한 상품 제작을 시작하면서 제조기반의 역할이 더 강화된 것이다. 생산 업무를 기반으로 하다 보니 일반 중소기업 형태의 성장이 이뤄졌고, 정규직을 포함한 비정규직 일자리가 생산되면서 그들과의 소통 및 관리가 결코 쉬운 것이 아니라는 것을 알게 됐다.

이 대표는 “설립 이후 가장 활발한 매출을 보이는 분야가 재활용 관련 제품생산 이다보니 재활용 업체로 보여지고 있다. 우리가 가장 잘하는 핵심은 기획 및 디자인”이라며 “우리가 관리하고 소통을 하는 부분에서 약했던 것 같았다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 통해 교육을 받고 새롭게 기획을 하며 성장하기 위해 신청하게 됐다”고 설명했다.

### 국내시장의 특수성을 딛고 B2C 시장을 공략하라

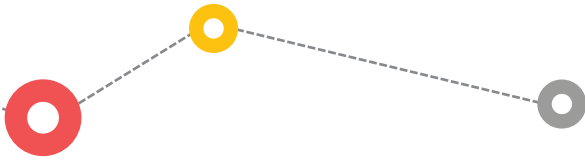
김창훈 멘토가 리움을 분석한 결과, 리움은 우수한 기술력과 재활용 시장 활성화 등의 강점을 갖고 있고, 각종 특허 취득 및 대외인증을 통해 대내외적으로 기술력에 대해 높은 평가를 받고 있었다. 하지만 주로 개발 인력 중심으로 구성되다 보니 마케팅 및 세일즈 역량이 부족했다. 특히 B2B 시장에서 B2C 시장으로 전환하면서 이에 따른 마케팅 퍼포먼스 제고가 절실한 상황이었다. 대외적으로는 B2C 마케팅 역량 강화, 대외 브랜드 이미지 제고, 흑자 달성, 효율적인 조직관리 및 조직문화 구현 등이 주요한 전략적 과제로 제기됐다. 이를 기반으로 이들은 우선 명확한 기업비전을 수립하는 목표를 세웠다. 현재 리움의 비전에 대한 추상적 목표만 있고, 구체적인 계획이 부재했기 때문이다. 직원들과 공유할 수 있는 강력한 비전이 필요했다. 이들은 핵심 직원들의 논의와 직원들과의 워크숍을 통해 회사 비전을 공유하고 리움의 미래에 대해 논의하기 시작했다. 이를

“

마케팅-세일즈 역량 키워 해외시장 진출  
매출대비 수익률을 높이고 싶어요

”





**이동훈 대표가 재활용품을 활용한 제품에 눈을 돌린 이유**

이동훈 대표는 우리나라의 재활용 수집률은 80~85%에 달하지만 수집한 재활용품의 활용률은 30%에도 미치지 않는 점에 주목했다. 재활용품을 활용한 제품을 만들고 소비가 되어 재자원화율이 1~2%라도 높아질 수 있다면 그것만으로도 기업이 사회적가치를 가질 수 있겠다는 생각에서다.

통해 최소 10년의 중장기 비전 및 전략을 수립할 수 있었다. 김 멘토는 “매출과 수익률 제고를 통해 사회적기업으로의 지속적인 성장기반을 마련해야 했다. 사회취약계층에 대한 안정적인 소득과 지속적인 고용창출도 이들의 목표였고, 이를 바탕으로 멘토링 초기에 기업 비전을 수립했다. 직원 개개인의 역량을 강화해 선진 프로세스 구현을 위한 기반을 마련할 수 있었다”고 설명했다.

리움에서 매출의 상당수를 차지하는 것이 재활용 관련 제품생산이다. 그 중에서도 폐재활용 보조배터리, USB 등 IT모바일 주변 기기가 가장 잘 팔린다. 이 대표는 “자체 홈페이지를 운영하면서 쇼핑몰도 운영했었지만 활성화가 되지 않았다. 현재 유통 채널은 고속도로 휴게소, 인천공항 면세점 등 정책매장이나 이커머스 및 오픈마켓, 홈쇼핑 등이다”고 말했다.

세계시장에서는 기업과 소비자가 거래를 하는 B2C시장이 가장 크다. 하지만 국내 상황은 조금 다르다. 기업 대 기업이 거래하는 B2B나 인터넷에서 기업과 정부간에 이뤄지는 B2G시장이 대다수를 차지하고 있었다. 리움 역시 매출의 90%를 B2B에서 달성하고 있었고, B2C 비중은 10%에 불과했다. 이러한 가운데 최근 안드로이드·아이폰 동시 충전용 케이블 기기 출시를 앞두고서 B2C 시장에 본격 진출할 수 있는 기회였다. 컨설팅 과정에서 마케팅 홍보의 중요성이 강조됐고 리움은 전문 온라인마케터 채용도 진행했다.

강 멘토는 “전반적으로 B2C에 대한 체계적인 마케팅 및 세일즈 전략이 부재인 상황이었다. B2C 매출 확대를 위한 좀더 체계적인 전략이 급선무였다”며 “SNS를 통한 B2C마케팅을 본격화할 필요가 있었다. 정기적으로 제품을 홍보하고 블로그 및 체험단 활동을 운영하며 사회적기업 지원 프로그램을 통한 마케팅도 고려할 수 있었다”고 말했다.

리움 내부에서는 해외시장 개척이 활발히 진행되고 있었다. 해외 진출과 관련해 많은 투자와 노력을 기울였고, 일정부분 그 성

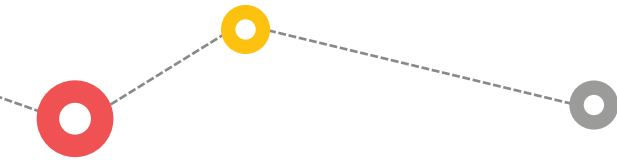


직원들과 이동훈 대표

과가 나타나고 있었다. 2015년에는 월드비전과의 협약을 통해 미얀마 유치원건립사업을 진행했고, 베트남의 도서관 개보수 사업도 진행했다. 2017년 인도의 한 기업과 10만불 계약이 성사, 이란의 한 기업과는 성능 충족 시 50만불 계약을 앞두고 있었다. 이 대표는 “2016년도 이후, 그리고 LCP 교육을 받으면서 내수시장을 벗어나 수출에 눈을 돌린 해였다. 2017년도에는 미얀마에 청년 일자리 푸드바이크 프랜차이즈 사업을 준비해 보려고 한다. 또한 인도네시아에서 폐플라스틱과 폐목재를 활용한 일반소비재 제품 및 안전헬멧을 만들어 볼 계획”이라며 “B2C 시장이 국내만 있다고 생각하지 않는다. 사회적 가치를 위해 국내 뿐 아니라 글로벌적인 사회적 미션도 하겠다”고 말했다. 김 멘토는 해외 진출과 관련해 전담 팀을 신설, 보다 전략적인 접근과 타깃 시장을 우선적으로 고려해 해당 국가의 공조직을 통한 대응이 필요하다고 조언했다. 그는 “해외진출을 지원하는 국내 기관과의 보다 효율적 연계가 필요하다”고 덧붙였다.



## Local Challenge Project



### 보도자료 배포 및 프로모션 전개

내부 PR담당자를 선정하고 제품 개발에 맞춰 주요 언론 매체에 보도자료를 전달해 신제품 홍보를 진행했다. 최소 10건 이상의 홍보기사가 게재됐고, 글로벌 조달 부문 전문기업으로 선정되는 쾌거를 이루었다.

사진 왼쪽\_ 페플라스틱을 재활용해 만든 각종 충전용 케이블 기기

사진 오른쪽\_ 해외 프로모션

## 새로운 사회적 가치를 선정하고 나아가는 과정

B2C 마케팅 홍보 외 리움을 알릴 언론 PR 및 프로모션 활동도 병행됐다. 신제품 개발에 따른 미디어 활동을 강화할 필요가 있었고, 지속적으로 미디어 및 다양한 채널과의 커뮤니케이션을 통해 지속적인 브랜드 인지도를 높여야 했다.

강 멘토는 “제품 개발에 맞춰 주요 언론 매체에 보도자료를 전달해 신제품 홍보를 진행했다. 최소 10건 이상의 홍보기사가 게재됐고, 글로벌 조달부문 전문기업으로 선정됐다. 이를 통해 UN 으로부터 여러 국제기구 조달에 필요한 제품 납품 자격을 획득할 수 있었다”고 설명했다.

리움이 시작된 이후 이들은 매년 100% 이상의 성장을 이뤄왔다. 2016년 매출이 14억으로 이는 2012년이었던 매출 4,000만원에 비하면 무려 35배 가량 성장한 수치다. 하지만 문제는 수익률이 눈에 보이는 매출만큼 많지 않다는 것이었다.

강 멘토는 “급격히 확대되는 매출만큼 손실률도 높았다. 매출대비 손실률이 10% 수준으로 단기적으로 영업이익을 달성하는 것이 큰 과제였다”고 분석했다.

이들의 재무제표상 판관비 부문은 삭감요지가 없었고, 따라서 원가 부문에서 절감요인을 찾아야 했다. 결국 단가를 원가대비 낮은 납품가는 허용하지 않은 정책을 시행했고, 2017년 수익성이 처음으로 흑자를 구현할 것으로 기대되고 있다.

한편 무엇보다 리움이 이번 LCP를 통해 얻은 소득은 기업의 방향성을 제고했다는 점이다. 이들 스스로는 그들의 소셜미션 중 하나인 ‘재활용품의 재자원화’라는 미션이 점점 약화되어가고 있었다. 중소기업들도 제품 가격을 낮추기 위해 재활용 플라스틱을 많이 쓰기 시작하면서다. 소셜미션을 재정비하고 새로운 사회적가치를 창출해내야 했던 시기였다.

이 대표는 “재자원화율을 높일 수 있는 방법을 고민하던 중 폐

“

미디어홍보 통해 브랜드 인지도 높여  
글로벌 조달부분 전문기업에 선정  
UN 국제기구 제품납품 자격도 획득

원가보다 낮은 납품은 거부  
2017년 수익성 첫 흑자구현 기대

미얀마 인도네시아 등  
해외시장 진출에도 공들이는 중

”

안전벨트를 활용한 빈곤고령자일자리제공형 폐플라스틱 업사이클 사업을 떠올렸다. 안전벨트 자체를 재활용하는 소셜벤처는 현재 없다. B2C에서는 조금 어려울 수 있지만 B2B나 B2G 시장에서의 가능성은 충분하다”며 “LCP가 우리가 앞으로 새로운 사회적 가치 활동을 하기 위한 좋은 이정표가 되지 않았나 생각한다”고 말했다. 이어 그는 “LCP가 다른 기업과 협력하고 연대해서 새로운 가치를 만들어내는 계기가 되었으면 좋겠다. 1년이 아닌 중장기적인 사업이나 조직이 있으면 좋겠다는 생각도 든다. 글로벌 사회적경제를 추구하는 소셜벤처나 젊은 친구들도 많아졌다. 로컬 쪽을 글로벌과 연결시켜주는 통로를 열어주면 좋겠다”고 말했다.



[smartstore.naver.com/1000nuri](http://smartstore.naver.com/1000nuri)

## (주)천년누리 전주제과

지난 5월 18일 오후 전주시 서노송동 전주빵카페. 작업실로 들어가니 고소한 빵냄새가 반긴다. 10여명의 직원들이 빵을 만들고 있다.

지난해 10월부터 이곳에서 일을 시작한 김차남(79) 어르신은 빵에 초콜릿을 묻히는 작업을 하고 있다. 이곳에서 가장 나이가 많은 그는 이전까지 집 근처 복지관에서 일주일에 두 차례 천연비누를 만드는 아르바이트 수준의 일을 했지만 현재는 주 5일 근무를 하며 직장인의 삶을 살고 있다. 그는 “세상에 안 힘든 일은 없다. 하지만 이 정도는 나도 소화가 가능하다. 제가 일하는 모습을 보고 주변에 본인도 일을 하고 싶다고 말하는 친구들이 있다”고 말했다. 모성순(68)씨는 천년누리제과에서 일한지 6년 차의 숙달된 직원이다. 오전 8시에 출근해서 오후 5시에 퇴근한다. 그는 “지난해 일을 좀 쉬다 다시 나오게 됐다. 집에 있으면 심심한데 밖에 나와 일을 하면 사람들도 만나고 즐겁다. 어딘가 갈 곳이 있다는 것이 가장 좋다. 할 수 있을 때까지 계속해서 일하고 싶다”고 말했다.

### 비빔밥 재료를 넣어 만드는 비빔빵

천년누리전주제과(이하 천년누리)는 ‘천년동안 함께 누리는 건



장윤영 대표와 천년누리

천년누리는 2015년 10월 구)천년누리 전주제과에서 시작됐다. 사회복지법인 ‘나누는 사람들’이 할머니들의 일자리를 창출하기 위해 2012년에 문을 연 빵집이다. 이후 2016년 11월 사회적기업 인증을 받았다.



강과 행복'이라는 비전 아래 '건강한 먹거리, 행복한 일자리'라는 목표를 세우고 있다. 건강한 재료로 우리밀빵을 만들고, 매일 우리밀빵 100개를 사회소외계층에게 후원한다. 주로 전북지역의 빈곤가정 아이들이나 독거노인, 지역아동센터 등이다. 또한 천년누리는 지역 기반 노인 일자리를 창출 하고 있는데 현재 이곳에는 평균연령 55세인 직원 20명이 일한다. 장애인, 어르신, 청년 등 직원들의 구성도 다양하다.

천년누리는 2015년 10월 구)천년누리 전주제과에서 시작했다. 사회복지법인 '나누는 사람들'이 할머니들의 일자리를 창출하기 위해 2012년에 문을 연 빵집이다. 이후 2016년 11월 사회적기업 인증을 받았다.

천년누리가 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 지원할 당시 이들은 회계 분야나 영업 부분에서 전문성이나 인력 부족을 겪고 있었다. 또한 대표자 1인이 영업에서 마케팅, 홍보까지 모든 역할을 수행하고 있었다. 설비도 노후화되어 제품 생산과 품질 관리에도 어려움이 있었다. 이 가운데 이들은 외부지원사업을 통한 기업 경영능력 향상의 기회를 찾고 있었고, 그것이 LCP를 지원하게 된 계기가 됐다.

천년누리는 비빔빵으로 유명하다. 전주지역의 유명한 비빔밥을 색다르게 빵에 접목시킨 것이다. 빵 안에 전주를 대표하는 비빔밥 재료를 넣어 정체성과 맛을 모두를 잡았다는 평가를 받고 있다. 장윤영 대표는 "어떻게 하면 혁신적인 제품을 만들 수 있을지 많은 고민을 했다. 어르신들이 잘 만들 수 있는 빵이 무엇일지, 빵의 편견이나 오해를 풀어줄 수 있는 것이 무엇일지에 대한 고민이었다. 비빔밥은 간편하게 먹을 수 있고 칼로리도 낮다. 비빔빵을 만들면서 레시피를 6차례 바꿨다. 처음에는 비빔빵을 만드는 데 있어 제빵 쪽의 모든 사람들이 반대를 했었다"고 설명했다. 이들은 비빔빵을 필두로 30여 가지의 빵을 판매하고 있다. 그 외 우리밀 체험 등 사회소외계층을 찾아가 서비스를 펼

치는 사회서비스도 한다.

### 재원 부족을 극복하고 전략적 PR을 실행하라

김덕영 멘토가 천년누리를 분석한 결과, 이곳은 '우리밀, 국내산 재료 100%, 수제빵'이라는 강점이 있었고 최근 사회적으로 건강한 먹거리의 프리미엄화가 이뤄짐과 동시에 수요가 증가하고 있는 추세였다. 또한 가격 대비 내용물이 풍부해 소비자의 만족도가 높았다. 이는 소비자의 입소문을 통해 홍보 효과를 나타낼 수 있는 강점이었다.

무엇보다도 전주비빔빵, 파스콘 등의 일반 제과와 차별화된 제품을 판매하고 있었다. 또한 비빔빵이라는 화제성과 함께 각종 공중파 프로그램에 출연하면서 유통 및 프랜차이즈 문의도 들어 오고 있었다. 특히 슬로시티를 표방하는 전주시를 거점으로 활동하면서 전주가 가진 자원 활용을 생각해 볼 수도 있었다.

반면 문제점들도 있었다. 브랜드 네이밍과 비주얼 아이덴티티가 부재했고, 매체나 콘텐츠에 따라 천년누리 전주빵, 천년누리 전주제과, 우리밀 전문 천년누리 전주제과 등으로 혼재되어 사용되고 있어 정리가 필요했다. 또한 우수한 제품의 질과 브랜드 스토리가 풍부함에도 재원 부족으로 전략적 PR 실행에 어려움을 겪고 있었다. 노인 일자리 창출이라는 비전에 맞춰 시니어 직원 동기부여와 관리에 많은 공이 들어가는 상황으로 각종 홍보, 아이디어 논의 등이 이뤄지기가 힘든 상황이었다. 설비 문제도 있었다. 종고 오븐 한 대로 작업을 하다 보니 늘어나는 수요를 맞추기 힘든 상황이 예기됐다.

이들은 메시지 체계 구축을 통해 대내외 일관된 커뮤니케이션 작업과, 브랜드 디자인(BI) 작업을 통한 기업 아이덴티티를 구축하는 작업을 시작했다.

우선 블로그, 홈페이지, 페이스북의 기능을 구분하고 이 채널들



“

회계-영업-홍보까지

기업 경영능력을 높이고 싶어요

”



### 경영진단 결과

1. 회계 전문능력, 영업담당 등 인력 부족으로 대표자 1인이 모든 역할 수행으로 소진 가능성 높음
2. 설비 노후로 인한 제품생산과 품질 관리에 어려움
3. 예산 문제로 외부기관에서 요구하는 품질 인증 부족

### 전략과제도출

1. 구성원간의 신뢰와 배려 향상
2. 카페매출에 대한 원가와 수익성 분석
3. 제빵교육을 통한 제품 품질 향상

### 과제별 실행내용

1. 설비보강 및 품질관리(제품 개선, 품질인증)
2. 마케팅 전문인력 유치
3. 법인 자립을 위한 ‘나누는 사람들’ 이사회 결정
4. 집중가공공장 준비 및 신청
5. 사회적기업 인증 준비
6. 상품 포장패키지 개발 및 온라인페이지 제작, 오프라인 유통 초코파이 판매 시작

### 향후과제

1. 현재 노년층 위주로 구성된 인력구조를 젊은층으로 구성, 시장요구에 보다 발빠른 대응 필요
2. 초기 구매체험을 확산시키고 나아가 브랜드충성도를 높이는 것이 시급
3. 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 상품구성과 지속적인 프로모션으로 타경쟁 상품과의 차별화된 이미지 구축 필요
4. 향후 대량생산에 대비한 단계적 시설투자 필요
5. 보다 체계적인 회계관리시스템 도입을 통한 효율적인 수익관리 필요

이 유기적으로 운영될 수 있는 방안에 대해 모색했다. 홈페이지를 모바일과 연동해 정보 플랫폼 기능을 갖추는 동시에 주문 자동 결제 시스템 마련하는 것도 논의됐다. 또 페이스북을 통해 2040을 타깃으로 천년누리와 관련된 건강한 먹거리 이야기, 전주 먹거리 이야기 등 다양한 스토리로 확산시키기로 했다.

타깃 접점확장을 통한 브랜딩도 필요했다. 천년누리를 나타내는 맛, 건강이라는 키워드 외 트렌드를 반영한 온오프라인 플랫폼과 콜라보레이션 논의도 고려 대상이었다. 오프라인 매장인 마르쉐나 사회적기업 소셜커머스인 둘러앉은밥상도 그 중 하나였다.

신인정 PR자문위원은 “일관된 아이덴티티 커뮤니케이션을 위한 메시지 하우스 체계 구축을 진행했다. 건강한 먹거리는 소비자 혜택 관점에서 3가지 생산원칙인 우리밀, 우리농산물/저당, 저지방, 무첨가/슬로우푸드로 정리했다. 또 행복한 일거리는 주요 이해관계자와의 3가지 관계원칙인 노인/자연/이웃과 함께로 정리했다”고 설명했다.

아이덴티티를 반영한 네이밍 및 BI 구축 작업도 진행됐다. 기존에는 ‘전주의 명품, 고품친화기업’ 등의 메시지를 전달하려고 했다면, LCP를 통해 탄생된 작업물은 ‘실버리본(SILVER REBORN)’이라는 메시지로 자녀와 이웃에게 정성으로 만든 건강빵을 선물하고, 일자리를 통해 노인의 생존과 자손이 새롭게 태어난다(REBORN)는 중의적 의미를 표현하고 있다.

### 2025년까지 100호점 오픈을 목표로

이들은 그동안 네이버 스토어팜, 오픈 및 소셜마켓, 건강장터 등 온라인에서 빵을 판매해왔다. 판매의 80%가량은 택배를 통해서 이뤄졌다. 자체 쇼핑몰은 없다. 오프라인은 전주시청 인근에 있는 전주빵카페 하나였다.

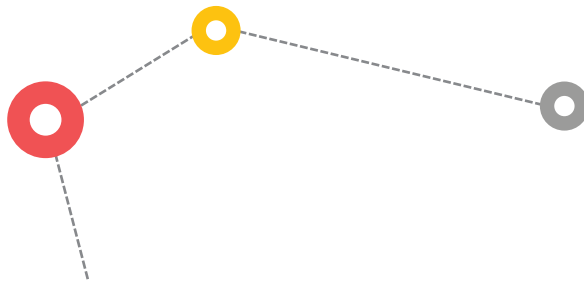
김 멘토는 “현재 오프라인 매장은 제조, 사무실, 유통 공간으로 사용하고 판매시설은 전주한옥마을 등 유동인구가 많은 곳에 입





**김덕영 멘토의 천년누리 분석**

김덕영 멘토는 천년누리는 '우리밀, 국내산 재료 100%, 수제빵'이라는 강점이 있다고 분석했다. 최근 사회적으로 건강한 먹거리의 프리미엄화가 이뤄짐과 동시에 수요가 증가하고 있는 추세인데다 가격 대비 내용물이 풍부해 소비자의 만족도가 높은 게 강점이라고 분석했다.



점하는 것을 적극적으로 고려할 필요가 있었다”고 설명했다.  
이 같은 조연과 더불어 이들은 17년 말 SK이노베이션의 후원으로 전주한옥마을에 매장을 정식 오픈하기도 했다.  
또한 천년누리는 전반적으로 빵 품질은 뛰어났지만 기업이다 보니 수익을 생각하지 않을 수 없었다. 뛰어난 빵 품질을 유지하기 위해서는 원가 측면에서는 손실 발생 우려가 있었기 때문이었다. 실제 이들은 대부분의 원료를 국내산 제품을 고집한다. 밀가루의 경우 우리밀과 유기농 흑통밀을 사용하고, 고랭지 무공해 썩과 토종 마늘, 토종 단팥과 밤, 장수 사과 등을 사용한다. 단팥 또한 전북 장수군 번안면 농가들을 통해 연간 팔 5,000kg 가량 구매한다.

김 멘토는 “정확한 원가 계산을 통해 가격과 부피, 포장 등을 결정해야 했다. 또한 빵집의 목표 고객군이 10대부터 시니어까지 너무 넓어 제품별, 브랜드별 목표 고객층을 좁히는 것이 효과적인 마케팅에 바람직했다”고 말했다.

한편 천년누리의 비빔빵에 대한 관심은 각종 매체 및 활동을 통해 더욱 강조되고 있다. 서울 현대백화점 압구정점에서 열흘간 팝업스토어를 열어 큰 호응을 얻기도 했다. 또한 SNS에서 ‘많이 팔리는데 돈 안되는 빵’이라는 제목으로 소개되고, 각종 유명 프로그램을 통해 소개되기도 했다.

17년 12월에는 ‘성장’ 분야 ‘한국 사회적기업상’을 받았다. 사회적기업 육성법 제정 10주년을 맞아 사회적기업 활성화를 위해 지난해 처음 제정한 상으로, 사단법인 신나는조합이 주관하고 한국사회적기업진흥원과 씨티은행이 후원한 상이다.

장 대표는 LCP 프로그램에 대해 ‘선택과 집중’이 필요하다고 강조했다. 그는 “예산에 맞게 선정 기업의 수를 줄이고 기업당 돌아가는 지원금 등을 향상해야 한다. 많은 수의 기업보다 소수의 기업을 잘 키워나가는 것이 중요하다”고 말했다.

이들은 단기적으로 지역의 미취업 청년들을 채용해 ‘청년사업

“

SK이노베이션 후원으로  
전주한옥마을에 매장 오픈

원가계산 통해  
제품 가격-부피 등 결정하고  
‘실버리본’ 이름으로 브랜드도 통일

미취업 청년들 고용  
온오프라인 제품홍보에 주력키로  
2025년까지 100호점 오픈이 목표

”

단’을 꾸리고 천년누리의 제품을 온라인과 오프라인에서 적극 홍보할 계획이다. 또 장기적으로는 고용인원을 100명까지 늘리는 것이 목표다.

그는 “그동안은 백화점 유통 요청이 들어와도 여력이 안돼서 하지 못한 부분이 있다. 한옥마을점을 거점으로 해서 점차 유통을 늘려나갈 계획이다. 2025년까지 100개 지점을 오픈하는 걸 목표로 멈추지 않고 열심히 하겠다”고 말했다.



**새 VI 실버리본**

브랜드 네이밍 및 비주얼 아이덴티티(VI) 작업을 통한 기업 아이덴티티를 구축하는 작업을 진행한 결과 탄생한 실버리본

