

중증장애인의  
지역의  
자리와  
일자리 창출을  
꿈꾸다



 **Tium**

<http://www.티움긴생각.com>

## (사)티움복지재단

중증장애인 자립을 위한 일과 일자리를 제공하는

### Executive Summary

(사)티움복지재단의 안병규 대표는 장애를 가졌다는 이유로 사회에서 소외 당하는 중증 장애인에게 눈길이 갔다. 중증 장애인은 근로 능력에 한계가 있으며, 일반 영리기업에 단기간에 적응하기가 어렵다. 이들이 할 수 있는 일을 만들고, 경제적으로 자립해서 사회공헌의 주체가 되도록 하는 것이 (사)티움복지재단 안병규 대표의 꿈이다.



안병규 대표는 중증장애인의 삶에 희망이 싹트길 바라는 마음에서 (사)티움복지재단을 시작했다. (사)티움복지재단은 제과제빵 사업과 사회복지서비스를 결합한 사업을 통해 장애인이 사회의 구성원으로 자립할 수 있는 기회를 주고 생활기반을 마련할 수 있도록 사업을 진행하고 있다. 제과제빵은 100%우리밀과 유기농 설탕, 우유버터, 친환경 인증란과 친환경 유기농 재료만을 사용해 만들어진다.

(사)티움복지재단의 문제는 제품의 불량 및 반품 비율이 높고 생산시설이 노화되었으며, 전국적인 유통망이 부족하다는 것이다. (사)티움복지재단은 중증장애인이 사회와 함께 성장할 수 있도록하는데 기여하고 있다. 체계적인 투자가 이루어진다면 사업이 큰 성장을 이룰 수 있는 기회가 될 것이라 믿기에 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

(사)티움복지재단은 경영진단 결과 다음과 같은 문제가 있었다. 우선 경영 전략 및 과제를 수립하고, 수입을 안정적으로 낼 수 있는 사업을 만들어야 했다. 동시에 새로운 시장을 찾아서 적극적으로 영업하고, 브랜드 인지도를 높일 수 있는 홍보 전략이 필요했다. 또한 작업장 시설을 개선하고 체계적인 인사관리와 효율적인 시스템을 구축하는 것이 요구됐다. (사)티움복지재단 제과제빵 사업의 외부환경을 분석했다. 우리밀을 사용하다 보니 원가가 높아 가격 경쟁력이 약화되고 있었다. 하지만 소비자의 입맛이 점차 서구화됨에 따라 베이커리 시장이 함께 성장하고 있는 점은 좋은 징조였다.

동그라미재단과 이종익 슈퍼바이저는 6개월 간 (사)티움복지재단의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고, 이를 달

건강에 대한 g:een생각  
**긴:생각**  
*Handmade*

등글고 길쭉한 이것은 행복한 빵입니다.  
 100% 우리밀의 건강함, 유기농 설탕의 달콤함,  
 친환경란의 고소함이 담겨있죠.  
 이것은 또 누군가의 철학이고 삶의 의미입니다.  
 빵 하나가 세상을 바꾼다면 믿겠어요?  
 이 빵을 든 당신이 행복하지 않을 수 있을까요.



100% 우리밀과 유기농 설탕, 친환경란,  
 우유버터를 사용하여 안심하고  
 건강하게 먹을 수 있습니다.



티움복지재단의 아심작 '구썬랑'

“

## 중증장애인들에게 희망의 싹을 틔워주고 싶었어요

”

성하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 경영관리 수준을 향상시켰다. 비전과 미션을 재정의하고 교육을 실시했다. 그리고 조직에서 사회적기업의 영리 기능과 복지법인의 비영리 기능을 분리하는 운영방법을 제시하였다.

둘째, 영업과 마케팅 역량을 강화시켰다. (사)티움복지재단의 마케팅과 판매 전략을 협의하였고, 티몬과 오픈마켓 진출을 논의했다. 그리고 신제품을 개발하고 출시하는 전략을 구체화했다.

셋째, 생산 자동화 기기를 도입해 효율적인 생산이 가능하게 하였다. 손으로 직접 생산하는데 개당 약 3분 정도가 소요되었다면, 디바이더 라운더기 장비로 작업하면 20초가 소요돼 생산량이 88% 향상되었고 작업시간이 단축되었다. 그리고 구뽀랑의 크기를 최적화해 수율을 향상하고 불량률도 감소시켰다.

넷째, 포장재를 개선했다. 대표제품인 구뽀랑의 동판과 패키지를 새롭게 제작했다. '건강에 대한 긴:생각'으로 새로운 CI를 확정하고 이에 따라 패키지 디자인을 변경했다. 구뽀랑의 전체 포장 패키지를 디자인하고 최종작업을 완료했다.

다섯째, 홍보를 강화했다. 브로셔 1건, 엽서, 홍보 전단지 각 1건을 제작하였다. 엽서는 제품을 구입하는 고객에게 같이 제공하여 제품이 입소문을 통해 홍보되도록 했다. 그리고 CI 디자인 작업을 완료한 후에 차량에 스티커 랩핑을 통해 배송 중, 기타 업무 중에도 평상시에 일반 소비자에게 (사)티움복지재단과 제품을 홍보할 계획을 세웠다. 또한 사회적기업의 사업개발비 지원을 받아 홈페이지 제작업체와 협의 진행 중이다. 기존 홈페이지와 소핑몰을 통합하여 제작하기로 했다.

로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 후의 변화를 바탕으로 사회적 잠재력 성과를 측정했다.

(사)티움복지재단은 중증 장애인을 고용해 직접 재활훈련을 제공하며, 이들 가족의 생활적 안정을 위한 지원사업을 하고 있다. 이를 통해 중증장애인의 경제적 자립이 힘든 고용상향과 국가적 직업 재활훈련 시스템이 미비한 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 창출하고자 한다.

하지만 (사)티움복지재단의 비즈니스 모델은 일반적이라는 점이 한계로 지적된다. 사회/지역 성과가 성장하기 위해서는 경제적 성과의 지속가능성을 확보해야만 한다. 지원금으로 보전하는 형태가 아닌 지속가능성을 확보할 수 있는 장



기적인 전략이 필요하다.

(사)틱움복지재단은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 영리 기능과 비영리 기능이 혼재된 상태였다. 그래서 장애인을 고용해 제과제빵 사업을 운영하는 데 많은 문제가 있었다. 그래서 영리기능과 비영리기능을 분리했다. 또한 원가분석을 통해 소비자 판매 가격을 결정하고 최종 판매를 진행했다. 제빵 시설 2대를 추가해 작업시간을 단축하고 생산량을 향상시켰다. (사)틱움복지재단의 비를 건강에 대한 간:생각으로 정하고 영업과 마케팅을 진행했으며 틱켓 몬스터의 오픈 마켓에서 제품을 판매하기로 협의했다. 이를 위해 제품의 생산라인을 재구축하고, 신제품 출시와 함께 적극적인 영업과 마케팅이 필요했다. 중증 장애인의 직업 재활을 목표로 삼은 (사)틱움복지재단은 지속가능성을 확보하기 위한 전략을 계속해서 모색해야 한다.



## 1. 프로젝트 전 기업 상황

### 1) 사업의 배경

안병규 대표는 혼자 잘 사는 것이 아니라 모두가 함께 잘 사는 것을 소망으로 삼고 있다. 장애를 가졌다는 이유로 사회에서 소외 당하는 중증 장애인에게 자연스럽게 눈길이 가게 되었다. 중증 장애인은 근로 능력에 한계가 있으며, 일반 영리기업에 단기간에 적응하기가 어렵다. 지적 장애인이나 지체 장애인의 경우 근로 의욕이 없거나 부족하며 지역의 중증 장애인에게 일자리가 부족하다. 이들이 할 수 있는 일을 만들어 일자리를 주고, 경제적으로 자립해서 사회공헌의 주체가 되도록 하는 것이 안병규 대표의 꿈이다. 이를 통해 장애인 자신이 중심이 되어 복지를 실현하여 사회교육 문화에 참여하고 자기계발을 통한 직업을 창출하는 등 사회활동에 적극적으로 동참하여 일반 사람들의 인식을 개선시켜 장애인과 비장애인이 함께 하는 따뜻한 지역 광주를 만드는 꿈을 가지고 있다.

### 2) 비즈니스 모델

안병규 대표는 중증장애인의 삶에 희망이 싹트길 바라는 마음에서 (사)티움복지재단을 시작했다. (사)티움복지재단은 제과제빵 사업과 사회복지서비스를 결합한 사업을 통해 장애인들에게는 사회의 구성원으로 자립할 수 있는 기회를, 장애인 가족에게는 생활의 기반을 마련할 수 있도록 사업을 진행하고 있다. 제과제

빵은 (사)티움복지재단의 중심사업으로서 100%우리밀과 유기농 설탕, 우유버터, 친환경 인증란과 친환경 유기농 재료만을 사용하여 장애인과 함께 제품을 만들어 판매한다. 장애인 근로자를 고용하고, 장애인 훈련생의 직업 재활을 돕는 사회적 가치를 실현하고 있다. 또한 '체험홍, 보치아, 클린하우스' 프로그램을 통해 중증장애인의 자립을 지원하고 있다. 더불어 사례관리, 성폭력 상담 및 교육, 가족상담, 주말농장 등의 다양한 상담과 프로그램을 통해 장애인 가족을 지원하여 장애인과 가족에게 생활의 변화와 삶의 즐거움을 찾을 수 있도록 일자리와 복지서비스를 제공한다.

(사)티움복지재단은 전국 체인점인 미니스톱과 세븐일레븐, 수제 햄버거 판매점, 초·중·고등학교 급식 등 다양한 영업 판로를 개척하여 거래처를 유지하고 있다. 유통 채널을 다양화하여 제품을 많이 팔기 위한 수단을 마련했다.

### 3) 조직 운영

(사)티움복지재단은 사단법인으로 안병규 대표이사과 단장, 사무국장, 생산실장, 생산팀장, 총무, 배송기사로 구성하고 있다. 안병규 대표이사를 비롯하여 생산팀 및 사무, 영업에 관련된 모든 직원의 현장 경험이 풍부하다. 특히 생산팀의 경우 제과제빵 분야에서 10년 이상의 경력을 가지고 있어 여러 소비자의 입맛과 건강을 생각한 제품을 지속적으로 생산할 수 있다. 다른 업체에서 시도하지 않았던 무설탕 빵을 생산하여 상품을 차별화하고 있다.

표1. (사)티움복지재단 조직 운영

### 4) 사업 현황

(사)티움복지재단은 직업재활사업, 자립생활사업, 가족지원사업으로 나누어 사업을 진행하고 있다. 직업재활사업은 제과제빵

대표이사	안병규(제과제빵 15년 · 사회복지 7년)
단장	이명희(영업 10년 · 사회복지 3년)
사무국장	김규환(사회복지 8년)
생산실장	박병영(제과제빵 3년 · 사회복지 5년)
생산팀장	김성민(제과제빵 15년), 임현석(제과제빵 23년)
총무	박정미(회계 16년)
배송기사	윤영용(사회복지 2년)

표1. 조직운영

사업을 통한 일자리 창출, 장애인 직업능력 개발과 직업수행적응훈련과 이를 통한 사회생활적응훈련을 진행하고 있다. 자립생활지원사업은 체험홈, 보치아, 클린하우스, 문화예술프로그램 등 다양한 프로그램과 상담을 통해 장애인을 지원한다. 또한 사례관리, 성폭력상담 및 교육, 가족전문상담, 주말농장 등 가족지원 사업을 펼치고 있다. 2013년 당시 총 인원 27명이 각 기관에서 각자 맡은 업무를 바탕으로 사업을 진행하고 있으며, 장애인 입장에서 사업을 계획하고 진행하고자 노력하고 있다.

### 5) 기업대표가 인식하는 문제점

안병규 대표는 (사)틱움복지재단이 가진 문제점을 진단했다. 우선 제품의 높은 불량률과 반품률이 문제이다. 계량과 오븐과정에서 특히 불량률이 발생한다. 계량과정에서는 재료를 배합표에 맞게 적정량을 배합하여야 하나 도중에 한 가지 재료를 빼놓은 적도 있으며, 오븐 과정에서는 모두 같이 작업을 진행하다가 제품을 태우는 일이 많다. 또한 방부제를 첨가하지 않아 유통기한이 짧기 때문에 제 때 판매가 되지 않으면 반품되는 제품이 많은 실정이다. 그리고 생산시설이 노후화 되었다. 작업환경에서 위생관리의 문제가 발생하고 있으며, 제품에서 이물질이 나오기도 해 주의를 기울이고 있다. 또한 전국적인 유통망이 부족



사회적경제 우수사례 최우수상 수상

하다. 전국적으로 유통구조가 없기 때문에 신제품을 개발해도 판매할 수 있는 구조가 이루어지지 않는다.

안병규 대표는 (사)틱움복지재단이 사회가 함께 성장할 수 있도록 서로 지지하는 협력관계로 발전시키는데 기여하고 있다고 믿는다. 체계적인 투자가 이루어진다면 사업이 큰 성장을 이룰 수 있는 기회가 될 것이라고 믿기에 안병규 대표는 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.



## 2. 비전과 목표의 재설정

### 1) 초기비전과 변화과정

#### ① (사)티움복지재단 초기 비전

##### 아이디어와 기회 파악

100% 우리밀과 유기농 설탕 등 친환경 유기농 재료만을 사용하여 장애인과 함께 제품을 만들어 판매하며 장애인의 자립과 가족지원의 사업으로 장애인과 가족에게 일자리 및 복지서비스를 제공한다.

##### 사회적/경제적 가치 파악

장애인 고용을 창출한다.

##### 소셜미션

장애인과 비장애인이 동등한 입장에서 사회에 참여하며 장애인이 자립할 수 있도록 하고 후원자와 고객에게 믿음과 신뢰를 주는 투명한 기업

#### ② 1차 교육 진행 후 미션 변화

##### 사회적 문제 인식

장애인은 사회활동에 소외가 되며 자립이 어려우며 차별을 받는다. 적응이 어려운 사회구조로 인해 일자리 기회에 외면을 받고

끝까지 보호할 수 없다. 장애인 가족에게 부담과 고통이 된다. 장애인의 사회참여가 부족하고 지역주민과 의사소통이 없다.

##### 아이디어와 기회 파악

중증 장애인이 빵을 만들어 일자리 기회를 제공한다. 장애인 부모가 있던 없든 자립해서 행복하게 살아갈 수 있는 안전한 시스템을 구축한다. 장애인의 가족을 지원한다. 안전한 먹거리 빵을 만든다.

##### 사회적/경제적 가치 파악

장애인 고용, 자립, 가족 지원 및 장애인과 비장애인의 사회를 통합한다. 장애인이 자립하여 독립적인 생활을 할 수 있는 시스템을 구축한다. 장애인 부모님의 활동영역을 확대한다. 직업을 통해 사회에 참여하고 자존감을 향상하도록 한다.

##### 소셜미션

중증장애인의 일자리를 창출하고 홀로 살 수 있는 안전한 사회적 시스템을 만들어 장애인과 비장애인이 행복한 사회를 지향한다.

#### ③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

##### 사회적 문제 인식

중증 장애인의 근로 능력에 한계가 있다. 중증장애인이 일반 영리기업에 적응하기 어렵다. 지적 장애인, 지체 장애인은 근로의욕이 없거나 부족하다. 지역에 중증 장애인의 일자리가 부족하다.

##### 아이디어와 기회 파악

중증 장애인이 할 수 있는 일을 만든다. 중증 장애인의 일자리를 만든다. 중증 장애인의 꿈과 희망을 가질 수 있는 계기를 만든다. 중증 장애인이 사회공헌의 주체가 되도록 한다.



기업명	(사)틱움복지재단
소셜미션	중증장애인 자립을 위한 일과 일자리 창출
소셜미션 실현을 위한 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중증 장애인 일자리 추가 5개 확보</li> <li>· 오픈마켓 및 거래처 확보를 통한 판로 개척</li> <li>· 경영관리시스템 개선</li> </ul>

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	31명	비장애인 10명, 장애인 21명
조직역량향상	6회	조직역량강화 교육, 개인별 심화교육, 능력향상교육, 사회복지교육 등 개인별 맞춤교육을 지원하며, 통합교육도 같이 진행

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	240명	일일 공장에 있는 사무실과 주문고객의 매월 환산 가정하며 추정(20명 X 12개월 = 240명)
신제품개발	12개	친환경 재료와 우리밀을 활용하여 소비자의 입맛에 맞는 제품을 개발하여 시험출시 및 정상제품으로 출시를 목표로 한다(매월 1개 X 12개월 = 12개 제품)
업무과정개선	12회	매주 주례회의를 통하여 매월 개인별 전체적인 업무를 평가 및 회의를 통하여와 매월 업무를 정례화 및 개선 시킨다(매월 1회 정기회의)
홍보	365	SNS 홍보활동, 홈페이지, 자체 쇼핑몰을 활용하여 지속적으로 홍보하며, 정기적 기획행사를 추진하여 제품의 홍보 마케팅을 더불어 진행

표2. 최종 목표 설정



### 사회적/경제적 가치 파악

중증 장애인 일자리 200개를 만들면 더불어 비장애인의 일자리도 100개 만들어 진다. 기업의 이익금의 1%를 사회에 기부한다. 만든 제품을 주기적으로 사회에 후원한다. 중증 장애인이 자립하면 사회적 비용이 절감된다.

### 소셜미션

중증 장애인이 할 수 있는 일과 일자리를 만들어서 그 장애인이 사회에 공헌하는 주체가 되도록 지원한다.

#### ④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

중증 장애인 자립을 위한 일과 일자리를 창출한다.

## 2) 초기목표와 변화과정

### ① (사)티움복지재단 초기 목표

#### 재무 목표

매출목표는 3억 6천만원이다.

### ② 2차 교육 후 목표 변화

#### 소셜미션 실현을 위한 목표

장애인 일자리를 10개 확보한다. 오픈마켓 및 거래처 확보를 통해 판로를 개척한다. 경영관리시스템을 개선한다.

#### 재무 목표

매출목표는 6억원이며 매출성장률은 30%이다.

#### 조직 운영 목표

31명의 인력으로 조직을 운영하며 조직역량향상 교육을 6회 실시한다.

#### 기타 목표

240명의 고객을 확보한다. 12개의 신제품을 개발한다. 12회 업무 프로세스를 개선한다. 365일 홍보한다.

### ③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

#### 소셜미션 실현을 위한 목표

중증 장애인 일자리를 추가 5개를 확보한다. 오픈마켓 및 거래처 확보를 통해 판로를 개척한다. 경영관리시스템을 개선한다.

#### 재무 목표

매출 목표는 6억원이며 매출성장률은 30%이다.

#### 조직 운영 목표

31명의 인력으로 사업을 운영하며 조직역량향상 교육을 6회 실시한다

#### 기타 목표

240명의 고객을 확보한다. 12개 신제품을 개발한다. 12회 업무 프로세스를 개선한다. 홍보를 365일 진행한다.



### 3. 경영진단 및 과제 도출

#### 1) 내부능력분석

##### ① 경영전략과 비즈니스 모델

###### 경영전략을 바탕으로 한 매출처 확보 시급

(사)틱옴복지재단은 경영부문에서 전문지식이나 담당 실무진의 역량은 우수하나, 경영전략과 세부 실행과제 수립이 필요하며, 안정적이고 지속 가능한 매출처 확보가 시급했다. 또한 경영 전략에 따른 년도 별 세부실천계획이 수립되지 않고 계획에 따른 성과관리 체계도 미비한 상황이었다. 그리고 (사)틱옴복지재단은 현재 비영리 기관 내에 사회적기업 형태로 운영되고 있으나, 기본적으로 영리를 목적으로 하는 사회적기업의 지속성장을 위해서는 별도 법인 형태로 독립하거나 재단 내에서도 독립적인 조직으로 운영하는 것이 효과적이다.

###### 매출 증대를 위한 사업 다각화 필요

제과제빵은 이물질 혼입 및 불량이 수익에 치명적이므로 장애인 고용을 최소화하고 장애인 재활사업을 타 업종을 중심으로 고려할 필요가 있다. 그리고 제품을 단순화하고, 마진폭이 큰 상품 위주로 다시 상품구성을 하는 것이 필요하며, 원재로 구매를 위한 추가 공간을 확보하여 대량 구매로 인해 원 재료비를 절감할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 특히 직거래 매장을 내는 문제는 많은 투자가 들어가므로 입지를 고려하는 것과 함께 아울러

철저하게 손익계산을 한 후 추진해야 한다.

###### 생산/유통의 효율성 증대 필요

(사)틱옴복지재단의 사업성에 대해서는 제과제빵 사업은 대표적인 시장포화사업이며, 진입 장벽이 낮기 때문에 단가가 높은 우리밀과 친환경 재료를 사용하는 경우 가격 경쟁력을 갖출 수 있는 생산/유통 효율의 증대가 필요했다. 그리고 전국 유통망으로 확대하기 보다는 특정제품 (예를 들어 쿠키 등)을 특화 하여 오픈마켓으로 진출하는 것이 바람직했다. 또한 동일한 업종을 집중하고 있는 사회적 기업이 같은 지역 내 존재하고 있어, 경쟁사와 차별화 할 수 있는 전략이 필요했다.

##### ② 영업 및 마케팅

###### 공격적인 영업과 신규시장 발굴 필요

(사)틱옴복지재단은 영업 담당자가 없어, 영업전략이 미흡한 상태이며, 고정적인 매출처가 없어 신규 매출처 확보가 시급했다. 그리고 원가분석을 바탕으로 경쟁력 없는 제품을 도태시키고, 마진폭이 큰 신규 제품 개발을 통한 신규 시장 발굴 노력이 필요했다. 유통망 확대를 위해 한살림, 두레 등의 생협과 제품 기획, 원료 매입, 매출 등 협업을 고려해야 했다. 생협의 경우 적정 마진을 보전하므로 정확한 원가 계산이 필수적이다.

###### 브랜드 인지도 향상을 위한 홍보전략 필요

현재 제과 제빵의 브랜드 인지도를 높이기 위해서 건강과 사회적 책임을 부각할 있는 홍보와 매출 전략을 구사하는 것이 필요했다. 그리고 제품의 특성인 무농약, 친환경 재료를 제품에 적극 홍보할 수 있도록 HACCP 및 무농약, 친환경제품을 인증하는 것이 필요했다.

### ③ 운영(인사/생산/IT/재무)

#### 체계적인 인사관리 시스템 도입 필요

(사)티움복지재단의 인사관리의 경우 현재 급, 호봉 체계는 재단(사회적기업)과 복지센터가 별도로 운영되고 있으나 너무 단계가 많아 이를 축소해야 하며, 이에 따라 인사 평가, 승진 등의 체계적 시스템이 필요한 상황이었다. 그리고 현재의 직무 기술서는 해당 직무라기 보다는 개인의 대한 업무 기술서에 가까워 직무를 체계적으로 구분하고 정의할 필요가 있었다. 그리고 내부 직원간의 소통체계가 미흡하여 지속적인 소통을 위한 대응책이 필요했으며, 비전 공유 교육 및 업무 실적 공유회 개최하는 정기적인 노력이 필요했다.

#### 효율적인 생산관리 시스템 구축 필요

생산관리부문은 현재 품질 관리를 담당하고 있는 담당자는 있으나, 체계적인 품질관리와 함께 불량률을 낮추는 것이 필요했다. 특히 배합, 숙성 등 핵심 업무는 장애 정도가 약한 장애인을 투입하는 것이 필요했다. 낮은 작업 숙련도와 높은 불량률(10%)는 마진폭이 매우 적은 상품의 특성상 치명적이므로 반드시 개선이 필요하며, 15%에 이르는 반품 또한 줄이는 것이 시급했다.

#### 작업장 시설 개선 및 보완 필요

시설 부분에서는 작업장의 청결 및 작업환경 개선이 필요하고, 현재 시설이 제품을 생산하기에는 부족한 공간이었다. 매출처 확보와 안정적인 생산을 위해서는 공간확보 방안을 세워야 했다. 그리고 임대공간의 한계로 인해 친환경제품 인증 및 HACCP 등 전문 인증 시스템을 받고 있지 못한데, 이를 개선하는 것이 시급했다.

### 2) 외부환경 분석

#### 우리밀 사용에 따르는 원가 상승

(사)티움복지재단에서 주로 사용하고 있는 우리밀의 경우 수입 밀에 비하여 2배 이상 높은 가격이 측정되어 제품별 원가 상승에 영향을 미치고 있다. 또한 면류용 금강밀이 제빵용으로 사용되는 경우가 많아 품질이 균질 하지 않은 등의 경쟁력 약화 요인이 문제점으로 지적된다.

#### 커지고 있는 베이커리 시장

베이커리 시장의 경우 소비자들의 입맛이 점차 서구화되고, 제과빵은 패스트푸드에 비해 건강식이라는 이미지가 있어 점차 빵을 찾는 인구가 증가하고 있다. 프랜차이즈 베이커리가 최근 3년간 매년 높은 성장세를 보이고 있으며, 최근에는 도넛, 와플까지 가세하면서 베이커리 시장이 점차 커지고 있고, 할인점 입점 방식의 베이커리도 증가 추세를 보이고 있다.

#### 베이커리 산업의 제도 분석

베이커리 산업의 경우 제도적인 측면에서는 공정거래위원회의 '제빵가맹업종 모범거래기준'이 있다. 이 제도는 가맹점주 보호를 위해 신규출점 제한거리를 500m로 정하되, 소비자 이익을 저해하지 않기 위해 규제 대상을 동일 브랜드 가맹 점포끼리만 한정하고 있다. HACCP(안전식품인증제)은 위해요소분석(Hazard Analysis)과 중요관리점(Critical Control Point)의 영문 약자로서 위해 요소중점 관리 기준이다. 식품의 원료, 만드는 과정에서 생물학적, 화학적, 물리적 위해 요소들이 발생할 수 있는 상황을 과학적으로 분석하고 사전에 위해 요소의 발생원인들을 차단하여 소비자에게 안전하고 깨끗한 식품을 공급하기 위한 시스템적인 규정이며, 위해 방지를 위한 사전 예방적 식품안전관리체계이다.

### 3) 전략과제

(사)틱움복지재단의 경영진단 결과 개선이 필요한 이슈를 바탕으로 필요한 전략과제를 도출했다.

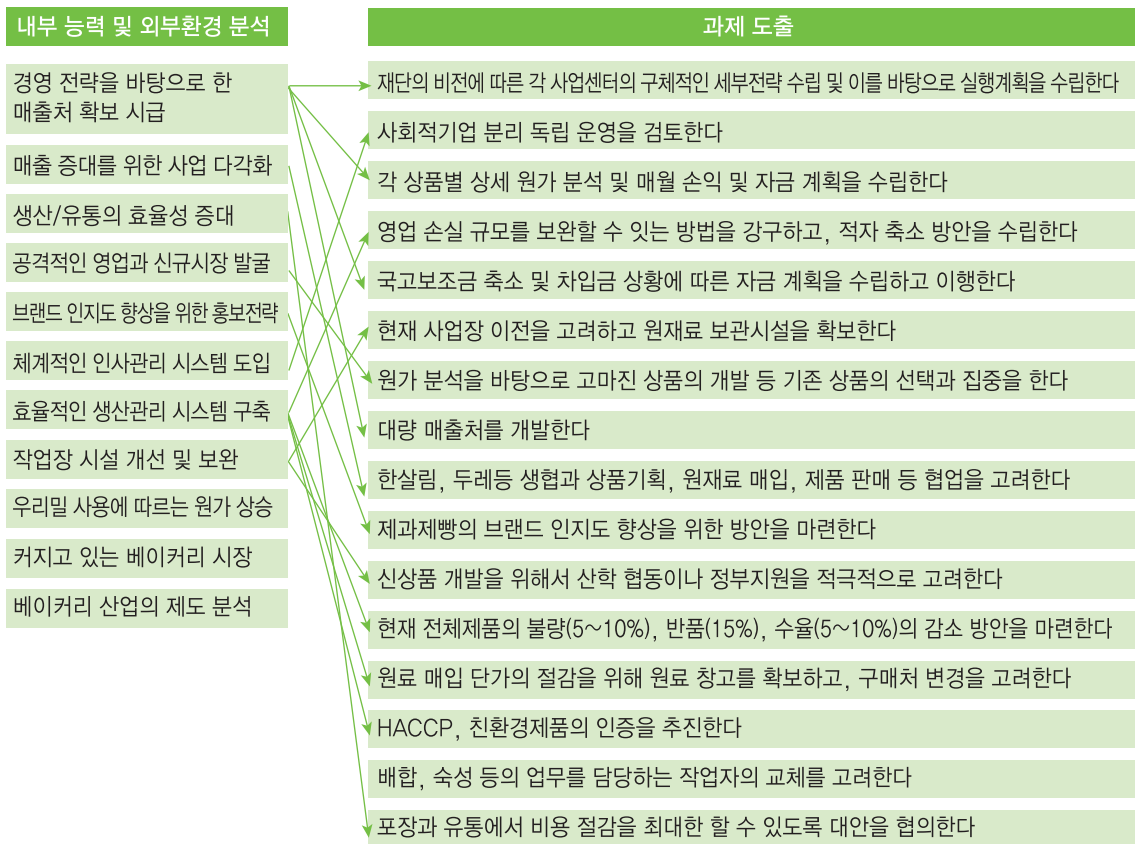


표3. 전략과제 도출



## 4. 과제별 개선계획 수립

이종의 슈퍼바이저는 경영진단컨설팅 결과를 토대로 다음과 같이 5가지 주요 추진 업무를 정했다.

표4. 과제별 개선계획 수립도출

### 1) 경영관리 수준 향상

경영관리 수준을 향상시키기 위해 이종의 슈퍼바이저와 함께 제품별 원가분석을 통해서 제품의 상세한 원가를 파악하고 이를 통해 수익성 개선을 목표로 한다. 제품별 상세 원가분석서를 작성해야 한다. 또한 조직 및 직무관리 체계를 수립하고 이를 통해서 효율적인 조직운영과 인력의 효율화가 필요하다. 조직 및 직무 기술서 및 평가 체계 규정을 수립하기로 했다.

### 2) 영업/마케팅 역량을 강화

영업과 마케팅을 강화하기 위해 마케팅 전략을 수립하기로 했다. 이를 바탕으로 효율적인 영업과 마케팅 역량을 갖추도록 한다. 2013년 10월 대비 20%이상 매출 증대와 영업 이익 20% 이상 개선을 목표로 삼았다.

### 3) 생산의 효율화

(사)티움복지재단은 장시간 동안 인력을 활용하고 있으나 시간

에 비해 많은 양을 생산하는 능력이 부족한 편이다. 그리고 케이크 품목의 종류가 부족하다. 그래서 시설 장비를 현대화하고 생산량을 확대하기 위한 장비를 구입하여 작업시간을 단축하고 대량화를 구현하도록 한다. 이를 통해 일일 생산능력을 향상시키고, 제품 제조 시간을 단축시킨다. 또한 케이크의 메뉴 변화를 통해 시장을 확대하기로 했다.

### 4) 포장재 개선

납품 위주의 판매를 하고 있어서 일반 기성제품의 포장지로는 제품의 특성을 효과적으로 표현하지 못한다. 포장지의 품질저하로 매장 반품률이 약 6%이다. 그래서 각 제품의 포장 방법과 유통기한 관리를 효율적으로 하고, 반품률을 줄이는 특성 있는 제품별 포장지를 제작하고자 한다. 이를 통해 소비자의 소비 욕구를 상승시키고, 매장 반품률을 2%로 낮추는 것을 목표로 삼았다.

### 5) 홍보 강화

(사)티움복지재단은 홍보자료와 차량에 홍보매체가 부족하다. 제품의 사진을 실사로 먹음직스럽게 작업하여 행사와 평소 고객들의 홍보용으로 브로슈어를 제작한다. 그래서 각 관공서, 초·중·고등학교에 다양하게 홍보하며 인터넷 오픈마켓을 통해 판로를 개척하고 상품을 올린다. 배너 및 다양한 홍보활동을 통해 제품을 홍보하기로 했다. 이를 통해 온·오프라인으로 다양한 홍보자료를 제작하여 홍보가 가능해진다. 차량을 운행할 때, 일반 고객에게 제품을 상시 홍보할 수 있다.

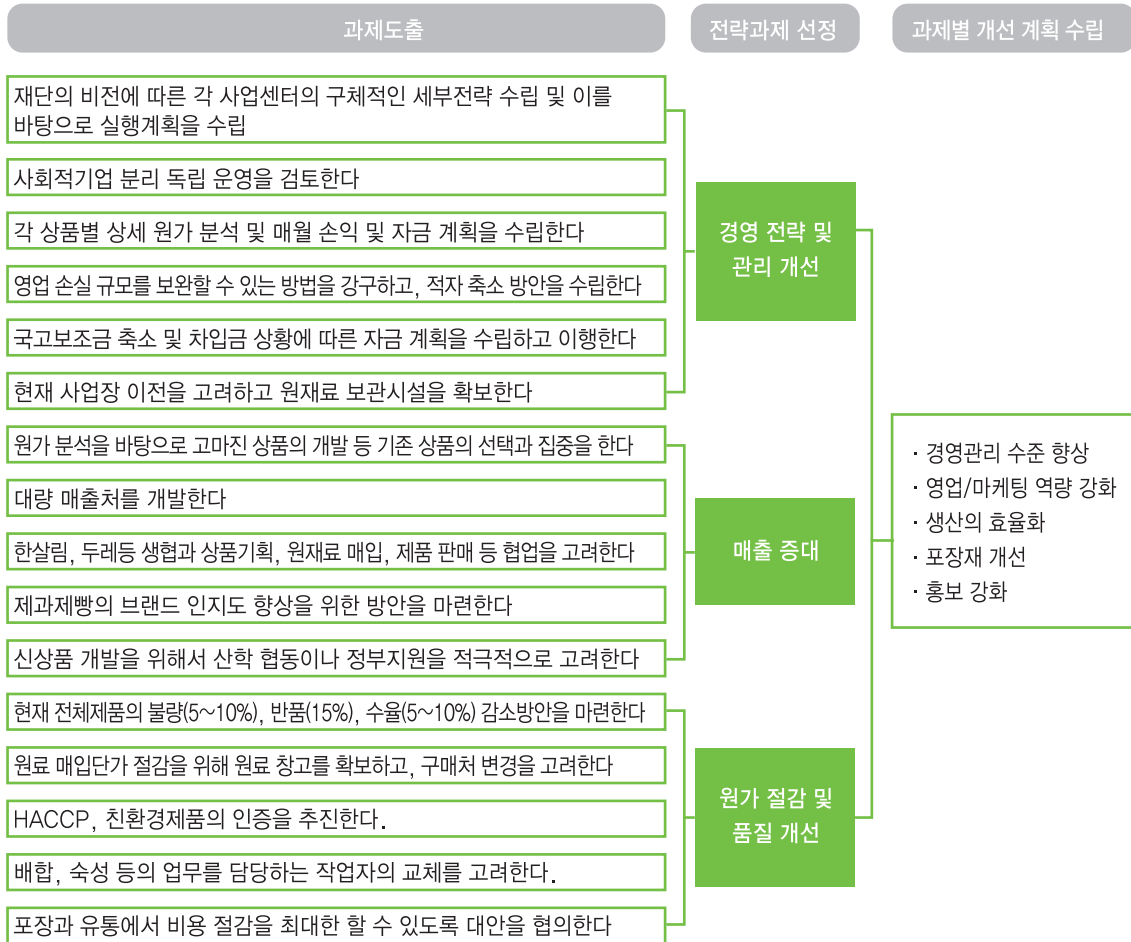


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출



## 5. 이행계획 수립과 이행내역

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 과제별 개선 계획을 바탕으로 월별 실행 계획을 다음과 같이 정립했다. **표4. 이행내역** 월별 실행 계획을 바탕으로 예산 계획을 다음과 같이 수립했다.

**표5. 예산계획 수립**

### 1) 경영관리 수준 향상

#### ① 경영 체계 확립

##### 1월 조직, 직무기술서, 평가체계 규정 수립

경영관리 수준을 향상시켰다. 제품별 상세 원가분석서를 작성하고 조직, 직무기술서, 평가체계규정을 수립했다.

##### 2월 조직 및 직무기술서 방안 협의

조직 및 직무기술서 관련 방안을 협의했다.

##### 4월 직무 개선 논의

조직의 직무개선에 대해 논의했다. 재단에서 샘플 조직 모델과 직무기술서를 수취하여 작성한 후 다음 달에 확정하기로 했다.

**결론** ● ● ● ● ●

비전 및 미션의 재정의를 교육을 실시했다. 직급과 직무 체계를

수립했다. 이에 따른 직무기술서를 작성했다. 승진, 평가 등 인사조직 업무 방안 수립을 운용했다. 원가에 기반한 수익성위주의 기업 운영이 되도록 운영을 지원했다.

#### ② 영리 기능과 비영리 기능의 분리

##### 2월 사회적 기업 독립 개편 협의

사회적기업을 독립하는 조직구조 개편에 관한 협의를 했다. 사회적기업 독립에 관련된 최종 결론을 2월에 내릴 예정이다.

##### 3월 조직 구조 개선

조직 구조 개선을 협의했다.

**결론** ● ● ● ● ●

조직 내 제과제빵 사회적기업의 영리기능과 복지법인의 비영리 기능을 분리하여 운영할 것을 제시했다. 비영리 기능 분리 완료했다.

### 2) 영업/마케팅 역량 강화

#### ① 영업/마케팅 전략 수립

##### 1월 영업과 마케팅 전략서 작성

컨설팅보고서 중 매출 및 마케팅 전략을 확정했다. 상품별 매출 목표, 가격, 프로모션, 유통 등 세부 내역을 협의했다. 영업과 마케팅 역량을 강화했다. 영업/마케팅 전략서를 작성하고 디자인, 네이밍 등 제품 영업력 강화를 위한 마케팅을 지원했다. 컨설팅 결과를 공유했다. 향후 수퍼바이징 세부 내역 설명 중 1단계인



주요추진업무	2013년 12월	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
경영관리 수준 향상	제품별 원가 명세서			조직/직무관리 체계 개선			
영업/마케팅 역량 강화		마케팅 전략 수립		마케팅/영업 실행			
생산 효율화		생산자동화기기 설치 및 운영		포장재 개선			
홍보 강화		포장디자인 개선		홍보용 브로셔 제작			

표5. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
시설장비	11,990,000	디바이더 라운더기(분활기) /초코렛 커터기
포장디자인 및 제작	22,600,000	디자인개발 용역비 /패키지 제작
홍보/마케팅	5,410,000	브로셔 제작 /홍보물 제작 /차량 랩핑
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

제조 원가에 대해 설명했다. 원가를 분석했다. 그리고 제품 제조에 들어가는 모든 직접비와 간접비를 파악했다. 이를 바탕으로 제품별 BOM을 작성했다. 예상 제품별 제조원가를 작성했다. 그리고 실제 제품별 제조원가 명세서를 작성했다. 이를 바탕으로 영업 및 마케팅 전략에 활용하기로 했다.

### 2월 마케팅/영업계획서 작성

마케팅과 판매 계획을 수립했다. 다음 회의 때까지 2014 마케팅/영업계획서를 작성해서 협의하기로 했다.

### 3월 티몬 오픈마켓 진출과 신제품 개발 출시 논의

마케팅과 판매 전략을 확인했다. 2014년 마케팅 및 영업계획서 작성을 협의했다. 송원대와 산학 협력에 대해 논의를 진행했다. 악성거래처와 거래 중단으로 매출 하락에 대한 개선 방안을 협

의했다. 티몬(TMON)과 오픈마켓(Open market)진출을 협의했다. 신제품을 개발과 출시에 관해 토의했다. 성심당, 프로방스 등 유명 제과점 빵을 분석한 것을 바탕으로 신제품을 개발하기로 했다. 5월 이벤트에 관한 논의를 진행했다. 가정의 날 특별 판매 계획에 관해 이야기 했다.

### 결 론 ● ○ ● ○ ● ○ ● ○ ● ○

박리다매에서 고급화 전략으로 수정했다. 2014년 마케팅과 영업 계획서 작성을 지원했다. 마케팅과 판매 전략을 협의했다. 송원대와 산학 협력을 논의했다. 악성거래처와 거래를 중단했다. 티몬과 오픈마켓 진출을 협의했다. 신제품을 개발하고 출시하는 전략에 대해 논의했다. 성심당과 프로방스 등 유명 제과빵점을 분석했다.

## ② BI/CI 제작

### 2월 디자인 피플과 협업을 통한 BI/CI 제작

새로운 CI와 BI를 추진했다. 디자인 피플의 운영 대표와 함께 진행 중이다.

### 3월 패키지 디자인과 구쁘랑가칭 논의

BI/CI와 패키지 디자인 진행을 점검했다. 설문지 작성을 완료했다. 브랜드 시안 협의와 빵에 대한 긴 생각이라는 가안을 확정했다. 구쁘랑이름 변경에 대해 논의했다. 운영 대표와 협업회의를 진행했다.

### 4월 BI/CI 확정

BI/CI와 패키지 디자인 진행 과정을 점검했다. BI를 확정했다. 과자에 대한, 빵에 대한 간:생각(G:een 생각)이다. 구쁘랑은 내잎~애로 변경하는 것에 대해 고려했다. 확정 후에 Package를 변경할 예정이다.

**결 론** ● ● ● ● ●

법인의 전략에 맞는 새로운 CI와 BI를 추진했다. 디자인 피플과 협업하여 새로운 CI를 프레첼에서 '빵에 대한 간:생각'으로 변경하여 적용했다.

## 3) 생산의 효율화

### 1월 생산 자동화 기기 도입을 통한 생산 효율화 도모

생산의 효율화를 도모했다. 생산 자동화 기기를 도입하고 포장재를 개선했다.

### 2월 제품별 원가 계산

제품별 원가를 계산했다. 구쁘랑 원가계산을 완료했다. 제품도 정리했다. 제품별 원가계산을 바탕으로 다음 달 미팅까지 축소하여 정리하기로 했다.

### 3월 판매량, 매출, 원가분석을 바탕으로 생산제품 재편

원가계산서를 제출하고 확인했다. 구쁘랑원가 계산서를 확인했다. 제품 종류를 조정하는 방안을 제안했다. 판매량, 매출, 원가 분석을 바탕으로 빵 25개 종류, 쿠키 6가지, 식빵, 구쁘랑으로 제품을 재편했다.

**결 론** ● ● ● ● ●

제품별 원가 계산을 완료했다. 구쁘랑 등 주요 제품에 대한 원가를 분석했다. 제품 종류를 최적화했다. 판매량, 매출, 원가 분석을 바탕으로 빵 25개 종류, 쿠키 6개 종류, 케이크 3개 종류, 식빵, 구쁘랑으로 개편하여 수익성을 개선했다. 생산성 증대를 위해서 자동포장기를 도입했다. 구쁘랑의 크기를 최적화하고 불량률을 줄였다.

## 4) 포장재 개선

### 2월 패키지 디자인 제작

제품 포장디자인(Package design)을 제작했다. CI와 BI가 확정된 후 구쁘랑 등 대표제품 1~2가지는 동판과 패키지를 제작할 예정이다. 5월 성수기 시즌에 대비하기 위해 최소 4월까지 마무리해야 함을 확인했다.



#### 빵 만드는 직원

(사)틱옴복지재단은 경영부문에서 전문지식이나 담당 실무진의 역량은 우수하나, 경영전략과 세부 실행과제 수립이 필요하며, 안정적이고 지속 가능한 매출처 확보가 시급했다.



## 결 론 ○ ○ ○ ○ ○

새로운 CI 확정에 따라 패키지 디자인을 변경했다. 구쁘랑 등 대표제품에 대해서는 패키지 전체를 변경했다. CI 변경에 따른 전체 제품의 디자인을 적용했다.

### 5) 홍보 강화

#### 1월 홍보 자료 작성

홍보 자료를 작성하여 홍보를 강화했다.

#### 2월 홍보 방안 논의

홍보자료와 홍보 방안에 대한 논의를 진행했다. BI, CI와 함께 추진할 예정이다.

#### 3월 홍보 초안 확정 후 운영 대표와 협의

홍보자료와 홍보 방안을 논의했다. 초안을 확정된 후 운영 대표와 협의하기로 했다.

## 결 론 ○ ○ ○ ○ ○

홍보자료를 새롭게 작성하고 인쇄했다.



## 6. 사회적 잠재력 성과측정

출처 : (주)한국임팩트평가

### 1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

(주)한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다. 사업의 출발부터 중증 장애인을 대상으로 한 사회복지서비스의 수행이라는 목표를 달성하기 위한 수단으로서 제과제빵 사업을 추진해 왔다. 그 결과 소셜미션, 사회문제 정의 및 수혜 대상 설정 등에서 우리의 '사회문제'로 인식되는 이슈를 해결하고자 하는 목표 의식은 매우 명확했다.

이에 따라 타 일반 업체에 비해 부족한 경쟁력과 잇따르는 경영난에도 불구하고 제과제빵 사업에서 철수할 계획은 없다는 점을 확인했다.

하지만 당 조직의 가치체계 상에서 제과제빵 사업은 단순히 수익사업이 아니라 소셜미션 및 사회적 가치를 창출하는 데 핵심적인 방법론적 위치를 점하고 있는 바, 비즈니스 지속 가능성을 확보하기 위한 노력이 곧 소셜미션을 실현하는 길이라는 관점의 전환을 이루어 경영지표 향상에 주력할 필요가 있음이 제기되었다. 특히 중증 장애인 보호작업장의 경우 제과제빵 사업을 영위하는 것이 매우 흔한 일인데 상품 시장 내에서 차별적 가치를 제공하지 못했던 타 작업장의 선례들을 살펴본다면 이는 현 시점의 핵심 과제라고 할 수 있다. 로컬 챌린지 프로젝트 참여 과정에서 이뤄졌던 멘토링 및 컨설팅 또한 이 방향에 집중해 이뤄졌다.

### 2) 사회·지역 성과 정의

(사)틱움복지재단은 “직업재활을 통한 중증 장애인의 경제적, 생활적 자립 지원”이라는 소셜미션을 가지고 제과제빵 사업을 영위하며 중증 장애인을 고용해 직접재활훈련을 제공하며, 이들의 가족의 생활적 안정을 위한 지원 사업을 해오고 있다. 이를 통해 중증 장애인의 경제적 자립이 힘든 고용 상황과 국가적 직업재활훈련시스템이 미비한 문제를 해결하여 사회적 가치를 창출하고자 목표한다. 이는 다음 그림에서 잘 드러나는데, 결국 (사)틱움복지재단이 창출하는 핵심 사회적 성과는 ‘장애인 고용 창출’이며 그 성과가 지속 가능하도록 보완할 수 있는 ‘장애인가족 생활 안정 기여’는 보조 사회적 성과로 분류된다.

이외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하며 기본적으로 ‘지역사회 경제활성화 기여’라는 지역 성과를 창출한다.

그림1. 임팩트 조감도

### 3) 사회·지역 성과 (정성) 및 비영리적 가치

고용 장애인의 사회 적응력 제고: (사)틱움복지재단은 직업재활 훈련을 이수하는 장애인의 직접 고용을 통해 직무능력을 갖추고 경제 생활을 가능케 해 자립도를 제고하는 성과를 거두고 있다. 뿐만 아니라 해당 장애인과 그들이 속한 가정에 대한 상담, 교육 체험활동 등을 통해 이들이 사회 내 온전한 구성원으로 생활할 수 있게끔 적응력을 높이는 정성적 성과도 창출하고 있다. 이러한 활동은 본 분석의 초점인 화폐가치화 가능한 사회/지역 성과의 범주에는 속하지 않으나 ‘장애인 고용 창출’이 실질적이고 장기적인 성과를 낼 수 있도록 기저에서 지원하는 중요한 역할을 수행하고 있다고 하겠다.

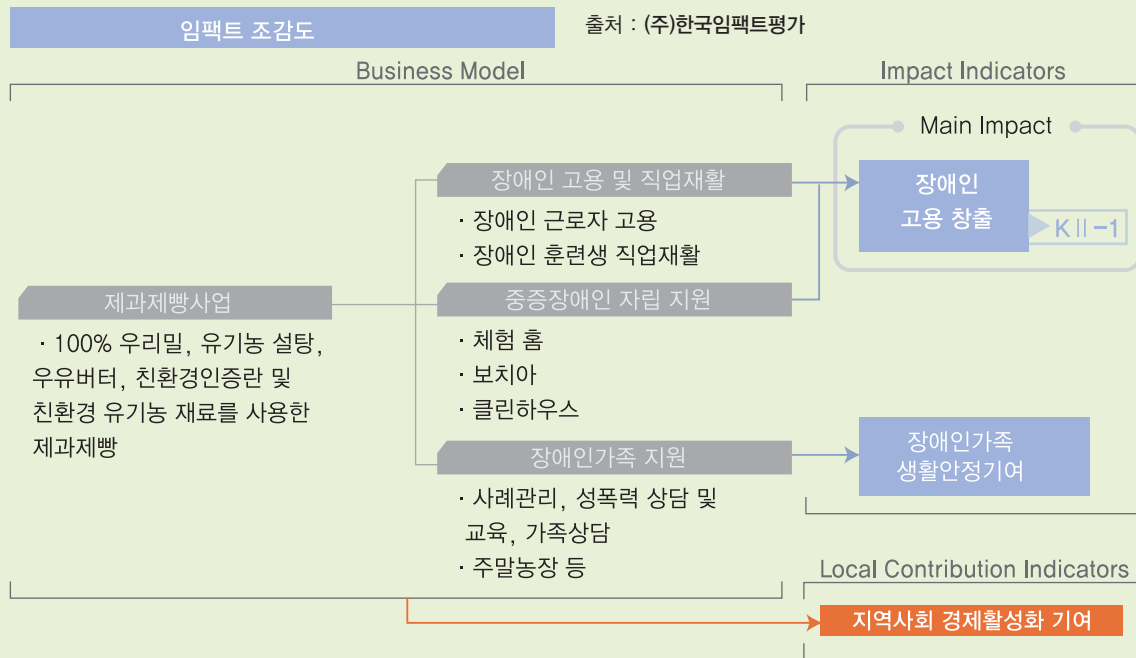


그림1. 임팩트 조감도

#### 4) 총평 및 제언

##### 총 평

##### 명확한 소셜미션을 가졌으나 제한적인 확장 가능성

사업의 출발부터 증증 장애인을 대상으로 한 직업재활이라는 단일의 목표를 가지고 현 사업영역에서 활동해왔기에 로컬 챌린지 프로젝트 참여 조직 중 가장 간단 명료한 소셜미션을 가지고 있다. 매출액 대비 사회/지역 성과 비율은 3개년도 간에 다소 변동폭이 있기는 하지만 사업의 내용이나 대상의 변화는 없이 일관성을 유지해왔다. 사실 사회복지서비스 전달체계 상에서 (사)티움복지재단의 사례는 극히 일반적인 모델이다. 따라서 현재 창출하고 있는 사회/지역 성과가 향후 큰 폭으로 성장할 것으로는 예상되지 않으며, 성과의 절대값 자체의 변동이 있더라도 매출액 대비 사회/지역 성과 비율은 장기적으로 일정 수준에서 고정될 가능성이 높다.

##### 제 언

##### 성과 창출 뒷받침할 수 있는 지속가능성 확보 필요

하지만 당 조직이 현재 수준의 서비스 제공 장애인 규모와 사회/지역 성과 값을 유지하고자 한다면, 해결해야 하는 과제는 경제적 성과의 지속가능성 확보다. 제과제빵 사업은 단순히 이익을 위한 목적이 아니라 목표 대상군의 자립을 위한 수단이므로 동 사업의 안정성을 확보하는 것이 곧 장애인 대상 서비스의 안정적인 제공을 가능케 하는 것이다. 현재처럼 영업손실을 정부 및 장애인고용공단 지원금으로 보전하는 형태는 장기적으로는 지속가능성을 확보할 수 있는 방향으로 전환되어 가야 하겠다.



## 7. 결론

### 1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

(사)티움복지재단은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 영리 기능과 비영리 기능이 혼재된 상태였다. 그래서 장애인을 고용해 제과제빵 사업을 운영하는 데 많은 문제가 있었다. 낮은 숙련도와 높은 불량률로 인해 수익이 발생하지 않는 상황이었다. 재고자산이 관리 되지 않아 손실이 크게 발생했다. (사)티움복지재단의 지속 가능한 성장을 위해 별도로 법인을 독립하고, 제과제빵 이물질 관리, 창고 공간 확보 통한 원재료비 절감이 절실했다.

### 2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

#### ① 원가절감 및 품질개선

(사)티움복지재단의 기존 제품은 각 매장과 소비자의 인지도가 있어서 가격조정이 어려웠다. 그래서 일차적으로 원가 상세 분석을 통해 제품의 이익금을 확인하고, 줄여야 할 부분들을 파악하는 것이 큰 목적이었다. 기존에는 상세 원가계산서를 전혀 보유하고 있지 않았다. 17건의 상세원가계산서를 분석하고 작성했다. 향후 신제품에 대한 정확한 원가분석을 통해 원가조정과 소비자 판매가격을 결정하고, 최종 판매를 하는 계획을 수립했다. 또한 원가분석을 바탕으로 생산제품을 조정했다. 기존에 60여개



의 제품에서 최종 41개 제품으로 줄었다. 케이크 2종, 쿠키 6종, 빵과 과자류는 33종이다. 품질이 좋은 제품을 생산하기 위한 시설 2대를 추가했다. 그래서 생산시간이 개당 3분에서 20초로 단축되었다. 이를 통해 88%의 생산량이 향상이 가능하고 작업시간도 단축시켰다.

## ② 영업 및 마케팅 전략 수립

(사)티움복지재단은 제품의 홍보가 제대로 이뤄지지 않고 있었고, 제품을 판매할 판로를 개척해야만 했다. 홍보 브로셔와 엽서, 전단지 등 홍보물을 제작했다. 그리고 구쁘랑의 브랜드의 제품 네이밍을 개발하고 로고 디자인, 제품 패키지 디자인을 제작했다. 건강, 안전한 먹거리, 소비자를 생각한 브랜드로 변화를 주고자 하여 '건강에 대한 긴·생각'이라는 브랜드로 새롭게 시작했다. 홍보용으로 제품을 지인들에게 택배 발송하였고, 주문이 발생하고 있다. 4월 장애인의 날을 맞아 롯데마트에서 판촉행사를 벌이는데 (사)티움복지재단의 제품을 납품했다. 광주권 직업재활시설에 참여해 광산구청에서 판매행사를 개최했다. 또

한 티켓몬스터와 협의를 통해 오픈마켓으로 제품을 판매하기로 결정했다.

## 3) 향후 과제

(사)티움복지재단은 수익성을 바탕으로 지속 가능해야 하는 기업임을 인식하고, 정확한 수치에 기반하여 사업을 운영할 수 있도록 해야 한다. (사)티움복지재단은 무농약 제품 생산을 통해 지역 내에 비교적 좋은 평판을 얻고 있고, 신뢰성이 높은 편이다. 하지만 영업력이 상대적으로 취약하고 직영 매장이 없어서 제품 수요 예측이 어렵다. 제품의 라인을 재구축하고, 전략 수정에 대한 영업 기회가 부족했기에 신제품 생산과 함께 시장에서 적극적으로 영업과 마케팅을 진행해야 한다. 손익분기점을 달성하기 위한 매출 증대가 시급하다고 볼 수 있다. 그리고 구쁘랑과 같은 (사)티움복지재단만의 스타 제품을 개발하고, 판매를 성공적으로 하여 매출 향상을 해야 하는 상황이다. 또한 공장부지 매입에 따른 차입금 부담을 가지고 있는 상황에서 재무안정 방안을 찾아 실행하는 것이 중요하다.





#### 이종의 슈퍼바이저와의 미팅

재단의 지속 가능한 성장을 위해 별도로 법인을 독립하고, 제과제빵 이물질 관리, 창고 공간 확보 통한 원재료비 절감이 절실했다. 원가분석을 통해 제품 가짓수를 줄이고 생산시설 2대를 추가 구비했다.

