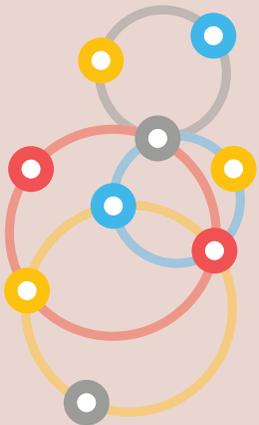


allenge.

● 어려운 이웃을 위한  
울타리가 되어줄래요

- 광주 소화아람일터
- 전남 나무애그림(주)
- 전남 해피락(주)





#### 소화아람ilter의 EM제품들

광주광역시외의 사회적기업 소화아람ilter는 장애인  
직업 재활시설이자 EM을 활용한 친환경 발효세제  
제조 및 판매를 하는 곳이다.

www.sharam.or.kr

## 소화아람일터

8년차 직장인 윤승호(25)씨. 그를 부르는 또 다른 이름은 발달 장애인이다. 직업훈련학교를 졸업한 승호씨는 모집공고를 통해 소화아람일터를 알게 됐다. 이곳에서 그는 천연 비누 제작에 관련된 전반적인 일을 한다. 폐유를 나르는 힘쓰는 일부터 시작해 비누를 포장하는 세심한 업무까지, 그의 손을 거치지 않는 것이 없다. 일을 배우고 익숙해지는데 많은 시간이 걸렸지만 지금은 누구보다 노련한 솜씨를 뽐낸다. 작업장에서 만난 승호씨는 “일하는 것이 재미있다”고 환하게 웃었다.

### 장애인을 위한, 장애인에 의한 일터

광주광역시의 사회적기업 소화아람일터는 장애인직업 재활시설이자 EM을 활용한 친환경 발효세제 제조 및 판매를 하는 곳이다. 이곳은 70여 년간 지역에서 터를 닦아온 사회복지법인 ‘소화자매원’ 소속시설로, 2009년 12월 예비 사회적기업으로 지정된 이후 11년 5월 사회적기업으로 인증 받았다. 현재 김행란 대표를 포함한 사회복지사 출신 직원 7명, 장애인 근무자와 작업 훈련자가 39명 가량 있다. 친환경 발효세제(이하 EM 세제)를 생산하는 작업장에는 현재 모두 13명의 장애인 근무자가 일을 하는데, 연령대는 20~40대까지 다양하다. 이들은 모두 최저임금 이상의 급여를 받고 있다.



EM제품을 포장중인 직원들.

소화아람일터는 제품 생산 외 장애인 작업훈련을 꾸준히 진행하고 있다. 고용공단을 통한 직업 능력평가를 기준으로 장애인 근로자의 인지 능력을 파악한 다음, 지속적인 업무 훈련을 실시한다. 또한 돈을 인출하는 방법이나 버스를 타는 방법 등의 기초적인 지역사회훈련도 병행한다. 사회복지사 출신 김행란 대표는 2008년부터 대표를 맡아오며 사회복지에서 기업경영으로 입지를 바꿔나가고 있다.

### 기업과 가치라는 딜레마 사이에서

소화아람일터의 수익 사업은 대표적인 레드 오션 시장에 속하는 친환경 발효세제 제조 및 판매다. EM 세제는 일반 세제 시장의 틈새시장 제품이라 볼 수 있으나 시장 진입장벽이 낮고, 일반 제품과 가격경쟁에 불리하다는 어려움이 있었다. 단, 유사 발효세제를 생산하는 타사 제품과 비교하면 가격 경쟁력은 우위에 있었지만 활발한 PR이나 마케팅 활동이 없어 경쟁력에서 떨어질 수밖에 없었다.

또 다른 문제는 사회복지를 전공한 직원들의 경영 및 관리 능력 부족에 따른 어려움 이었다. 이들이 사회복지사를 고용하는 이유는 크게 두 가지다. 사회복지법인 사회복지사들의 인건비는 지자체에서 전액 지원이 되기 때문이고, 장애인을 대하는 분야이다 보니 특수한 전문성이 필요해서이다. 이들은 사회적기업으로 전환하면서 회계 등에서 전문 인력을 채용해봤으나 모두 장애인과의 생활에서 어려움을 겪었다. 장애인과 대화를 하는 방

법 등에서 필요한 노하우와 방법에서 사회복지를 전공한 전문가들이 필요했다. 김행란 대표는 "경영을 하기 위한 사람을 채용해야 하는지, 장애인을 위한 채용을 해야 하는지 딜레마에 봉착했었다"고 말했다.

김천사 멘토는 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 선정을 위해 소화아람일터를 찾아 중장기 경영계획 등을 점검했다. 하지만 소화아람일터의 경영계획 등은 형식적인 내용으로 실제 사용할 수 없는 내용이었다. 멘토링 기간 동안 경영이념의 정립부터 경영목표 수립, SWOT분석을 거쳐 경영계획에 이르는 전 과정을 교육하고, 이를 실행에 옮기는 연습이 필요했다. 경영이념 또한 유명무실한 상태로 판단됐다. 그것이 왜 필요하며, 경영전략과 경영계획에 어떻게 연결되어야 하는지를 미션과 비전에 대해 토론을 거쳐 초안을 만드는 과정을 거쳐야 했다. 김 멘토는 "60여 년간 활동해온 모체 법인인 소화자매원의 뚜렷한 사명과 미래상을 가지고 있었기에 전 임직원이 이를 쉽게 이해하고, 쉽게 도출할 수 있었다"고 설명했다.

“

직원 대부분이 경영능력 부족한 사회복지사...  
PR-마케팅 경쟁력 키우는 게 절실해요

”

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가격 경쟁력은 있지만 시장이 좁고 수익성이 낮음</li> <li>- 경쟁업체 증가 추세</li> <li>- 정부의 인건비 보조 중단 이후 전략 부재, 중장기 경영계획 미수립</li> <li>- 취약계층 일자리 제공으로 대량 생산이 어려움</li> <li>- 마케팅과 판매에 관한 지식과 경험 부족, 전반적인 인력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중장기 경영계획 재정비</li> <li>- 바람직한 2016년도 경영계획 수립</li> <li>- PR 및 홍보 도구의 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회사의 미션과 비전 점검</li> <li>- 중장기 경영 계획 재정비</li> <li>- 표준화된 연도별 경영계획서를 작성해 지속적으로 활용</li> <li>- 친환경 삼푸와 바디 클렌저 등 상품군 확대 개발</li> </ul>

고, 쉽게 도출할 수 있었다"고 설명했다.

두 달간에 거쳐 전 임직원이 함께 워크숍을 통해 SWOT 분석을 하는 한편 전략대안을 도출했다. 특히 취약계층에 일자리를 제공하고 있다는 강점이, 대량생산을 어렵게 만드는 요소로 작용하고 있다는 문제점이 제기됐다. 장애인 한 사람이 하나의 업무를 익히는데 약 1년 이상의 교육이 필요하기 때문이다. 김 대표는 "사람마다 잘하는 분야가 달라 어떤 영역은 쉽게 습득하지만, 어떤 부분에 있어서는 끝까지 어려움을 겪는 경우가 많다. 이런 조건들이 있기 때문에 다른 일반 사회적기업과 비교했을 때 매출 등에서 떨어질 수밖에 없다"고 말했다.

한편 소화아람ilter는 부채가 거의 없다. 이유는 사회복지사와 생산직인 장애인들의 인건비를 지금까지 국가 지원을 받았고, 건물관련 비용은 소화자매원에서 제공(국가지원)한 것이기 때문이다. 그러나 장애인 생산직에 대한 국가지원이 15년 3월부터 종료되면서 경영의 큰 문제로 대두됐다.

### 약점을 보완하고, 장점을 강점으로

소화아람ilter는 사회복지사 출신의 마케팅과 영업 담당자를 갖추고 있었다. 또한 사회복지법인 관계 기관으로부터 지원을 받아 자체 쇼핑몰(흰여울), 홍보 책자를 갖추고 있었다. 오프라인으로는 카톨릭 성당 순회 판매 등 간헐적인 판매활동을 하고 있고, 작은 매장도 운영하고 있었다. 하지만 자금 문제와 구축 능력의 한계로 뚜렷한 유통망은 구축하지 못한 상태였다.

재단은 LCP 과정에서 제품 판매와 홍보가 이뤄질 마케팅과 판



### 김행란 대표의 고민은

장애인을 대하는 분야이다 보니 특수한 전문성이 필요해 사회복지사를 채용해왔지만 최근 경영관리에 대한 필요성이 커지면서 경영을 위한 사람을 채용해야 하는지, 장애인을 위한 사람을 채용해야 하는지 딜레마에 봉착해 있다.



#### 김천사 멘토의 도움

SWOT분석을 통해 소화아람일터의 기회와 위협, 강점과 약점을 파악, 재단을 통한 중장기 경영계획 수립을 제대로 수립해 볼 수 있도록 방향을 정한 다음, 이들의 전략적 사고(SWOT분석)를 통해 회사의 경영과제를 도출, 중장기 경영 전략을 선택하도록 도움을 주었다.

매 활동에 대한 전략수립에 중점을 뒀다. 이들의 가장 큰 강점인 사회복지기관의 사회적기업이란 점을 충분히 노출시킬 필요가 있었고, 기존 내용의 홍보물을 재검토해 차별화 하는 작업이 필요했다. 보유 홈페이지를 재검토해 보완 작업에 들어갔고, 페이스북 등 SNS를 활용한 마케팅의 필요성도 제안했다. 김천사 멘토는 “무엇보다도 매출을 신장시킬 수 있는 방안이 필요한 시점이었다. 국가로부터 사회적기업의 지원이 중단된 금년부터는 매출을 신장시키기 위한 전략과 그에 관한 실행이 반드시 필요한 시점”이라고 지적했다.

재단은 SWOT분석을 통해 소화아람일터의 기회와 위협, 강점과 약점을 파악했다. 피상적으로만 알고 있던 SWOT 분석방법을 구체적으로 실행에 옮기는 훈련을 하면서 각 분석항목에 대한 대응방안을 임직원들의 브레인스토밍을 통해 도출하도록 했다. 소화아람일터 직원들은 LCP를 통해 “자신감을 얻게 됐다”고 말한다. 김 대표는 “전문 경영가가 아닌 사회복지사들이다 보니 어떤 부분에서 어디에 도움을 요청해야 할지에 대한 고민이 많았는데 전문 멘토를 통해 조언을 받다보니 큰 도움이 됐다. 또한 LCP 활동을 하며 다른 사회적기업과의 교류가 많이 생겼다”고 말했다.

한편 제품의 사업성 개선, 경영능력 향상 부분은 하루 멘토링으로 해결할 문제가 아니었다. 재단을 통한 중장기 경영계획 수립을 제대로 수립해 볼 수 있도록 방향을 정한 다음, 이들의 전략적 사고(SWOT분석)를 통해 회사의 경영과제(전략대안)들을 도출, 중장기 경영전략을 선택하는 과정을 경험하도록 진행했다. 연도별 경영계획도 부문별 실행계획인지, 회사의 경영계획인지 불분명한 부분을 중장기 경영전략과 연결해 명확한 연도별 전략을 수립, 실행방안을 전개하는 연도별 경영계획서를 작성토록 했다. 이때 무엇보다 표준화된 경영계획서를 준비하도록 해 계속하여 활용할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요했다.



소화아람ilter의 주력상품인 천연비누를 만드는 직원들

새로운 상품과 판로를 개척하다

이들이 변화의 중점으로 잡은 부분은 새로운 상품을 개발하고 새로운 판로를 적극적으로 개척하는 것이었다. 현재 소화아람일터는 홈페이지를 새롭게 제작 중이다. 명함, 리플릿, 브로슈어 등의 표현성과 일관성을 가지도록 개선하는 방안도 적극 수용했다. 또한 기존의 상품군에서 확대해 친환경 샴푸와 바디 클렌저 상품 개발 예정에 있다. 세트상품 디자인도 진행되고 있다. '청다방'이라는 새로운 일자리를 만들어 장애인 바리스타를 고용하기도 했다.

김 멘토는 “그 동안은 간헐적인 외부의 지원으로 PR이라 할 수 있는 활동을 하고 있으나, 일관성 부족과 능동적 추진이 아쉬운 형편에 있었다. 체계적인 도움과 절차를 거친다면 임직원들의 의지로 미루어 좋은 결과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다”고 말했다.

이들에게 제품 생산 및 제작에 대한 아이디어를 수립하는 계기도 됐다. 기존에는 제품의 판매가 가능한 곳만을 찾아다녔지만, 이제는 판매처에서 요구하는 단가를 맞추기 위한 새로운 용량과 포장의 제품을 생산하는 방식으로 변화했다. 김 대표는 이것을 '생각의 전환'이라 설명했다. 그는 “작은 아이디어 하나였지만 더 많은 시장을 확보할 수 있는 좋은 계기가 됐다”고 말했다.

또한 무엇보다, 지금까지 수익창출 관점이 아닌, 비용관리 조직의 관점으로 일을 해온 소화아람일터의 시선을 변화하는 데 도움이 됐다. 재단은 멘토링을 통해 이윤추구를 목표로 하는 냉정한 기업의 관점에서 사고하고 결정하는 경영과 관리를 해야 한다고 조언했다. 이에 따라 신상품, 신시장 창출 전략에 매진해야 한다는 과제가 주어졌다.

그렇다면, 이들의 목표로 하는 지역사회에서의 과제는 무엇일까. 김 대표에 의하면 현재 광주광역시에 있는 발달장애인은 7,000명 가량. 이들을 교육하고 사회로 나가게 하는 시스템을 구축하

“

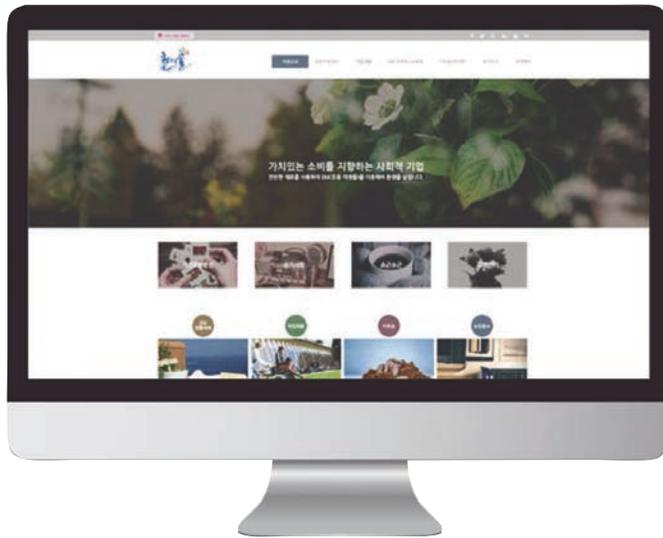
친환경 샴푸-바디클렌저 개발중  
판매처가 원하는 조건에 맞춰  
제품용량-포장 방식 전환

기업경쟁력 갖춰  
지역내  
장애인 채용 늘리고 싶어

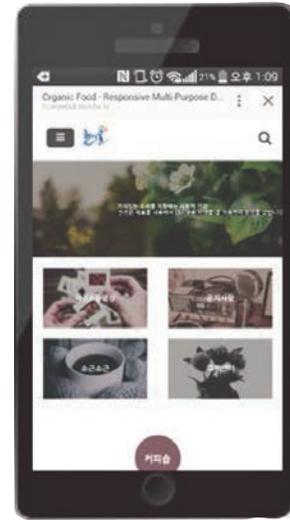
”

는 것이 소화아람일터의 궁극적인 목표다. 그는 “지역에 있는 장애인들이 일할 수 있는 기관이 되는 것이 우리의 과제이자 사명이다. 그렇기 위해서는 많은 수익금 발생이 되어야 되는데, 현재 새로운 상품 라인을 생산 계획하고 있고, 수출할 방법도 모색 중에 있다”고 설명했다.





리뉴얼한 홈페이지



패키지디자인



친환경 사인물을 제작, 시공, 납품하는 우드사인 전문 기업, 나무애그림.

www.treelove.kr

## 나무애그림(주)

전남 여수에 위치한 나무애그림은 친환경 사인물을 제작, 시공, 납품하는 우드사인 전문 기업이다. 또한 사회적 취약계층에게 일자리를 제공하고, 장애인 직업재활 등 사회적 책임을 수행하고자 노력하는 곳이기도 하다. 현재 나무애그림의 직원은 모두 24명. 이중 절반인 12명은 모두 사회취약계층 직원이다. 장애인이 6명, 노인 5명, 다문화여성 1명 등이 그들이다. 취약계층과 함께 성장해나가는 기업을 꿈꾸는 나무애그림을 만나봤다.

### 장애인 일자리 창출과 직업 재활을 목표로 한 사회적기업

나무애그림은 2013년 9월 고용노동부 사회적기업으로 인증 받았다. 2015년 5월에는 현재 위치로 공장을 매입해 이사를 했는데, 이때 기존의 상호 가온누리에서 나무애그림으로 변경했다. 김해룡 대표는 “경영이나 홍보 마케팅, 회계 등 전반적인 부분에 있어서 지식이 없다보니 주먹구구식으로 회사를 운영하고 있었다. 기업으로 성공하기 위해서는 기업적 마인드가 필요했다”며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원 계기를 밝혔다.

나무애그림의 사업 분야는 크게 공익사업과 수익사업으로 나뉜다. 공익사업 중 대표적인 것은 지역사회 경사로 사업이다. 어르



신들이 계단을 오르기 쉽고, 휠체어가 올라갈 수 있도록 경사로를 제작해서 무료 보급하는 일을 하고 있다. 또한 장애인을 대상으로 하는 디자인 교육도 한다.

수익사업으로는 방향 이정표, 수목표찰, 인테리어 소품, 기념품 등 나무 간판 및 인테리어 소품, DIY 완제품 가구 등 제품 제조업을 한다.

김 대표는 “나무 제품 출력을 맡고 있는데, 일반적인 표찰은 정형화되어 있고 모양 틀이 자유롭지 못하지만, 우린 나무라서 성형이 자유롭고 여러 가지 모양으로 디자인이 가능하다. 나무로 된 표찰이 거의 없지만 올해 우리가 중점 사업으로 진행하려고

## Local Challenge Project

한다”고 설명했다.

### 명확한 비전과 미션을 기반으로 한 비즈니스 모델 창출

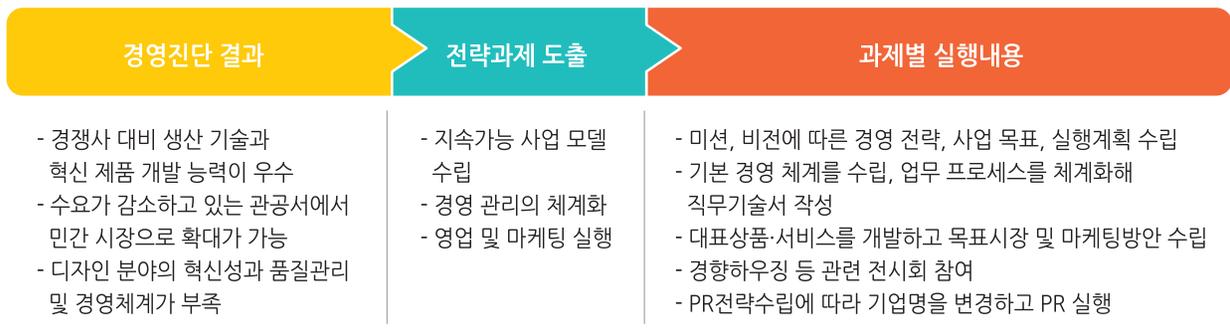
이종익 멘토가 가온누리를 분석한 결과, 우선 회사의 비전 및 미션이 명확하지 않았다. 비전과 미션에 따른 경영전략과 사업계획의 일관성이 부족했고, 전반적인 사업 전략과 이에 따른 세부 실행계획, 기존 사업 모델의 수익성 확보가 부족한 상황이었다. 이들은 일단 미션과 비전을 수립했다. 이 과정을 통해 미션으로는 나무가 만드는 행복한 세상, 비전은 국내 최대 나무간판 및 셀프인테리어 전문기업으로 설정했다. 사업 모델 및 사업 목표, 세부 실행 계획 수립도 필요했는데 이는 신제품 개발을 통한 수출 전문 기업, 최고의 품질 수준 유지, 고객 만족 우선주의 등으로

설정했다.

이들이 가진 가장 큰 강점은 타사 경쟁사보다 생산력에 우위가 있다는 것이다. 나무간판의 제작공정을 줄인 UV나무간판이나 가격 경쟁력을 갖춘, 특허출원 중인 고품질 제품이 경쟁력을 가지고 있다.

김 대표는 “나무 간판이 여러 공정을 거치는데 가격이 비싸고 제작 기간이 오래 걸릴 수밖에 없다. 하지만 우리는 UV잉크 기술을 통해 공정을 30~50% 줄였다. 타사보다 가격 경쟁력이 좋고 제품 질이 좋다는 강점이 있다. 올해 시장 점유율을 높여갈 생각”이라고 설명했다.

이들이 가진 강점을 바탕으로 한 새로운 상품, 서비스 개발 논의도 진행했다. 종교제품, 가족과 나무 혼합제품, 옥외광고 등



“

## 주먹구구 대신 기업적 마인드로 무장할 홍보-회계 분야 도움이 절실했어요

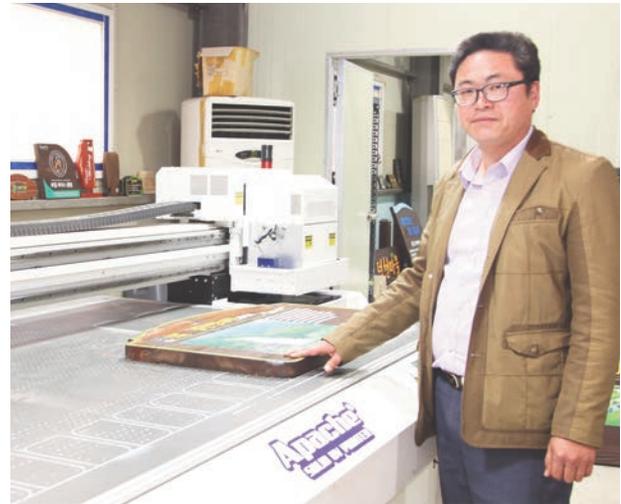
”

여러 가지 분야에 대해 논의가 된 가운데, 이 중 예술작품 시리즈(루브르박물관 소장 명화 시리즈), 메뉴판, 화장품 · 고급차 케이스는 즉시 제품 개발 및 판매처와 연결해서 진행하기로 했다. 또한 경영관리의 체계화 등도 필요했다. 특히 이들에게 가장 도움이 된 부분 중 하나는 제대로 된 원가 분석이 가능했다는 것이다. 대리점 공급 제품의 원가를 분석하고 나무간판 제품의 매출 경로별 원가를 계산해 가격을 재설정하는 과정을 거쳤다. 대리점 이익 배분과 매출 모델은 다시 설계한 후에 시행하기로 했다. 이 멘토는 “나무간판의 경우 글자수, 면적(크기)에 따라 원가 차이가 나기 때문에 표준원가 시스템을 활용하는 것이 중요하다. 현재처럼 글자수, 면적으로 직접비를 보수적으로 산정하고 이에 따라 직접 원가에 간접비를 일정 비율로 반영하는 것도 방법”이라고 조언했다.

또한 이 멘토는 “원가의 비중이 높은, 즉 마진율이 낮은 하청의 비율을 줄이고 쇼핑물과 직거래의 비중을 높이는 것이 바람직하므로 이를 시행하는 것도 방법이다”고 덧붙였다.

김 대표는 “원가 분석을 통해 실질적인 도매 가격 등을 재설정했다. 또한 구체적으로 타깃을 설정하고, 어떻게 제품을 판매할지에 대한 마케팅 전략을 세우게 됐다”고 설명했다.

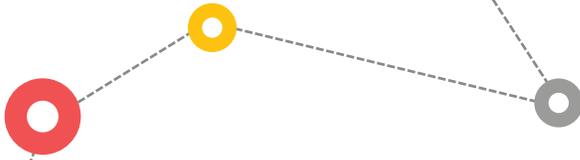
또한 주문부터 수금까지 사이클을 점검하는 과정도 진행됐다. 구매에서 지출까지의 프로세스를 점검하고 월별 현금 흐름표(매출 계획서) 작성 방안도 필요했다.



**김해룡 대표에게 컨설팅은 어떤 도움**

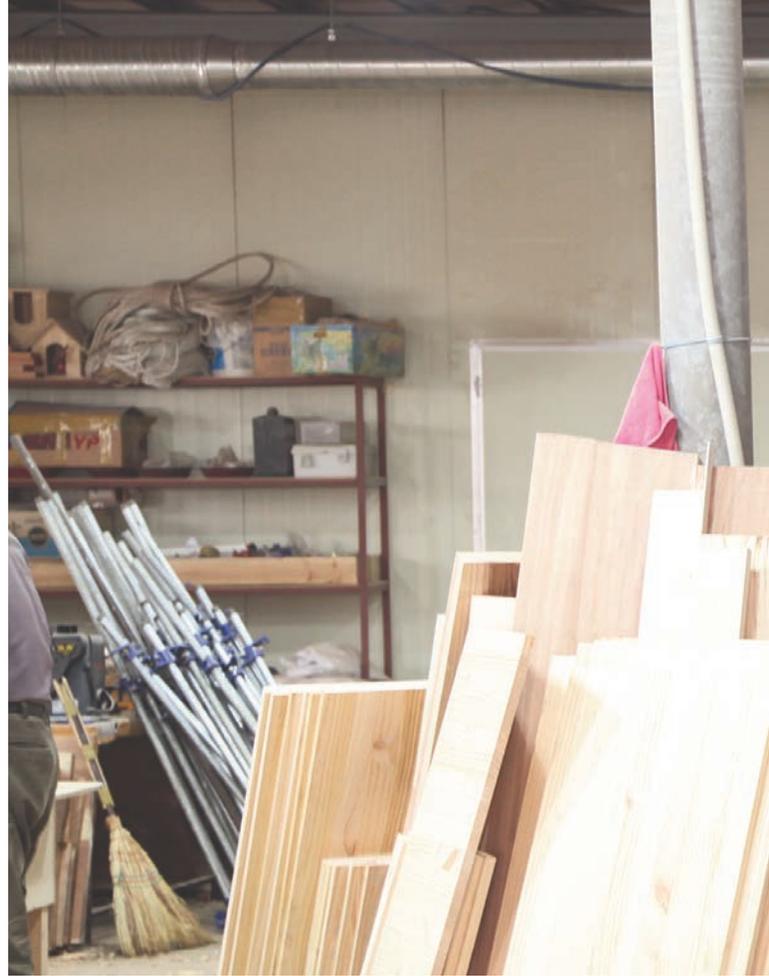
김해룡 대표는 원가 분석을 통해 실질적인 도매 가격 등을 재설정하고 구체적인 타깃 설정과 마케팅 전략을 세울 수 있게 된 것이 큰 도움이 되었다고 말했다.

## Local Challenge Project



### 이종익 멘토의 원가분석

이종익 멘토는 나무간판의 경우 글자수, 크기에 따라 원가 차이가 나기 때문에 표준원가 시스템을 활용하는 것이 중요하며 현재처럼 글자수, 면적으로 직접비를 보수적으로 산정하고 이에 따라 직접 원가에 간접비를 일정 비율로 반영하는 것도 좋은 방법이라고 조언했다.







**리플릿**

나무간판의 제작공정을 줄인 UV나무간판이나 가격 경쟁력을 갖춘, 고품질 제품에 대한 장점을 강조한 리플릿을 제작, 홍보에 활용하고 있다.

이 멘토는 “업무의 중복, 부정, 오류, 누락 가능성 예방 측면에서 매출 사이클을 검토하고 프로세스를 분석했다. 또한 매일 생산 일보를 생산 각 파트별로 작성해 생산 누락과 진도 관리에 활용하기로 했다”고 말했다.

**취약계층과 함께 성장하는 꿈**

나무애그림 사업은 지역에 국한되지 않는다. 전국의 광고사, 나라장터, 지방자치단체 등 범위가 넓다. 자체 쇼핑몰을 통해 학교나 유치원에 물건을 납품하기도 한다.

보다 다양하고 많은 고객층을 확보하고 이들을 대외적으로 알리기 위해서는 집중적인 영업 및 마케팅, 홍보도 필요한 분야였다. 이들은 유통망을 개선, 대리점 개설로 매출 증대를 하고 쇼핑몰을 통한 매출 증대 기반을 마련하기로 했다. 또 대리점 및 출판체계를 도입하고, 원가 연동 이익 배분 방식 확정으로 유통망을 개선하는 것도 논의됐다. 쇼핑몰 구축 관련 지원, 경향하우징 등 관련 전시회 참여하는 것도 방법 중 하나였다.

혼자만의 발전이 아닌 취약계층과 함께 커나가는 것이 목표라는 나무애그림. 이들은 향후에는 장애인 표준사업장을 만드는 것을 목표로 새로운 분야의 일자리 창출도 고민하고 있다.

김 대표는 “일단은 취약계층 일자리 50개를 만드는 것이 목표다. 현재 나무간판이 주 사업 분야이지만 폐자원재활용 등 다양한 사업 분야로 늘려가려고 한다. 단순 작업 등을 통해 장애인 등 취약계층도 충분히 할 수 있는 일자리를 개발 할 계획”이라고 말했다.

그는 이어 “장애인이 어떻게 하면 일을 할 수 있을지, 어떤 일자리를 만들어줄지에 대한 고민을 많이 한다. 그들과 함께 성장하는 꿈을 꾸고 있다”고 덧붙였다.

“

주문에서 수금까지  
업무프로세스 체계화하고  
대리점-총판 체계 도입  
유통망 개선 노력중

기업이름 가온누리서  
나무에그림으로 바꾼 뒤  
홍보에도 적극 힘써

”





www.ywhappy.co.kr

## 해피락(주)

전라남도 순천에 있는 이 사회적기업을 하나의 키워드로 설명하자면 '밥'이다. 결식아동들이 따뜻하고 건강한 한 끼를 먹을 수 있도록 오늘도 밥을 준비하는 이들. 만드는 사람도, 먹는 사람도 행복한 도시락. 그래서 이곳의 이름도 해피락(樂)이다.

### 엄마의 마음으로 탄생된 도시락 회사

전라남도 순천시에 있는 해피락은 도시락, 급식, 연회 전문 기업이다. 2006년 3명의 직원으로 시작한 이후, 창립 10주년을 맞이한 2016년 현재 직원은 모두 16명이다.

해피락(주)은 지역에서 70여년의 역사를 가진 순천YWCA에서 태동된 회사다. SK에서 설비 지원을 위한 사회적기업을 모집하는 'SK행복도시락'에서 당선되면서 본격적인 사업을 시작했다.

해피락의 비전은 '만드는 사람이 행복한 일터, 먹는 사람이 행복한 도시락'이다. 여성취약계층에 안정적인 일자리를 제공하는 한편 결식아동들에게 건강한 먹거리를 제공하는 것이 이들 기업 모토이다.

최영자 대표는 "해피락의 처음 시작은 결식 아동들에게 양질의 급식을 제공하고, 지역 농산물 소비를 통해 지역 경제를 활성화시키며, 취약계층에 일자리를 창출하자는 세 가지의 목적으로 설립됐다"고 말했다.



최영자 대표와 해피락

해피락의 시작은 결식 아동들에게 양질의 급식을 제공하고, 지역 농산물 소비를 통해 지역 경제를 활성화시키며, 취약계층에 일자리를 창출하자는 세 가지의 목적으로 설립됐다.



## 기업가치와 수익 사이에서 고민중 이 두가지를 함께 갖고갈 묘책 없을까요?



해피락의 출발선이자 가장 큰 가치를 두고 있는 부분은 사회 공헌이다. 평상시에는 급식, 도시락, 출장뷔페 등의 활동을 하지만 학교 급식 시설이 일을 하지 않는 방학기간에는 각 학교의 지역 아동센터나 학교 프로그램을 통해 어려운 결식아동들을 위한 도시락 배달을 한다. 지자체 결식아동 도시락인 공공급식의 경우, 순천시의 20개 읍면동 지역 1,300여명의 결식아동 각 가정으로 직접 배달을 하고 있다. 방학 때 많을 경우에는 하루 최대 3,500개의 도시락을 배달할 적도 있다. 직원이 소화하지 못하는 부분은 YWCA를 통한 자원봉사자들이 손을 더해준다. 해피락은 창립 10주년을 맞은 시점에서 그들의 10년, 20년 후의 그림을 그려보게 됐다. 가치 있는 활동을 지속하자는 의견에는

변함이 없었지만, 문제는 수익성이었다. 일반 음식점에서는 재료비가 공급가의 30~40%가량에 불과하지만 해피락은 전체의 50~60% 가량이 재료비다. 천연 조미료를 사용하고 지역의 재료들, 즉 로컬푸드를 이용해 주문량만큼 당일 조리, 배송하기 때문이다. 최 대표는 “냉동 재료와 외국산 재료를 쓰면 수익은 남겠지만 건강하고 좋은 음식을 제공하자는 우리의 가치에 어긋나게 된다. 특히 결식아동들을 위한 식사를 제공하는 입장에서 음식의 질을 떨어트릴 순 없다”며 “모든 식재료를 순천 지역 내에서 거래하고, 재료의 유통기한도 짧게 소진시키다 보니 수익 발생에 어려움이 있었다”고 말했다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 도시락 사업 선도기업으로 10년간의 노하우를 축적</li> <li>- 지역 내 높은 신뢰도</li> <li>- 강한 공공 이미지로 수익성 담보가 힘들며, 포화정체기를 겪는 시장 사정으로 향후를 바라보는 새로운 전략이 필요</li> <li>- 도시락 업체들 간의 경쟁 심화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지속가능한 신사업모델 수립</li> <li>- 영업 및 마케팅 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미션, 비전에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립</li> <li>- 사업모델의 비용을 줄이는 방안을 모색하고 판매가 인상</li> <li>- 주5일 근무와 종업원지주제 전환 검토</li> <li>- 배송효율화 방안 수립</li> <li>- 반찬사업과 관련된 새로운 브랜드 개발 논의</li> <li>- 연회장 사용증대를 위한 신규 사업모델 수립(쿠킹클래스)</li> </ul>



#### 행복한 해피락 직원들

결식아동들이 따뜻하고 건강한 한 끼를 먹을 수 있도록 오늘도 밥을 준비하는 사람들. 만드는 사람도, 먹는 사람도 행복한 도시락. 그래서 이들이 일하는 회사의 이름도 해피락(樂)이다.

기업의 가치와 수익성에서 갈등을 겪던 중 해피락은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 3기(이하 LCP)에 지원하게 됐다.

해피락의 사업은 크게 결식아동 도시락, 행사용 도시락 등을 포함한 도시락 사업과 정기도시락·급식, 뷔페(출장, 웨딩), 자체 연회장 운영으로 나뉜다. 주 고객은 정부, 지자체 및 학교 등 공공기관이 대부분이다.

앞서 언급됐듯 도시락의 경우 판매가격에 비해 재료비 비중이 높기 때문에 박리다매 형태를 취하고 있었다. 도시락 사업은 적지만 꾸준하게 이익을 발생하며 운영되고 있으나, 의욕적으로 많은 예산과 노력을 기울인 연회장 사업은 거의 이루어지고 있지 않았다. 특히 대규모 급식시장은 대기업들이 선점해 이미 포화되고 경쟁력이 없다고 판단, 소규모 정기구급식 시장에서 틈새

시장을 찾고 있는 상황이었다. 도시락 사업을 대체할 새로운 사업이 필요한 시점이었다. 아울러 연회장 사업은 다른 사업으로 재조정이 필요했다.

이종익 멘토는 “현재까지 공공 도시락 위주의 안정적인 성장을 해왔으나 갈수록 수익성 악화와 매출 정체, 많은 비용 소비 등으로 향후 10년을 바라보는 새로운 도약을 위한 전략이 필요하다”고 지적했다.

이들의 가치와 상충되지 않는 선에서 재료비의 비중을 낮추는 방안도 제안됐다. 이 멘토는 “원재료비를 절감함으로써 추가 이익을 확보하고 사회적기업의 목적달성에 기여할 수 있다”고 설명했다.

해피락의 비전을 다시 되돌아보는 과정도 필요했다. 이들이 내세우는 ‘만드는 사람이 행복한 일터’라는 비전은 보다 전문적인 기업, 수익을 내어 복리후생이 좋은 기업 등 수치로 표현하는 것이 바람직하다는 의견이 주어졌다. 또한 ‘먹는 사람이 행복한 먹거리’라는 비전 또한 회사의 사업 영역 확대에 따라 먹거리 부분은 추후 변경이 필요했다. 경영전략 수립의 우선 순위에도 변경이 필요했다.

### 일자리 창출, 결식 아동을 위한 성장

해피락은 LCP를 통해 향후 10년 사업계획과 전략을 수립했다. 지속가능한 신사업 모델을 세우기 위한 과정으로, 이익의 한계, 매출의 한계, 고정비의 증가로 문제점을 나누어 단기적으로 해결 방안을 즉시 시행했다. 원리금, 이자, 고정성 인건비, 경비를 줄이는 방안을 모색하는 한편 판매가를 인상키로 한 것이다. 또한 매출 상황을 분석, 단체 급식과 행사 도시락 부분을 단기적으로 매출 증가시킬 방안을 모색했다.

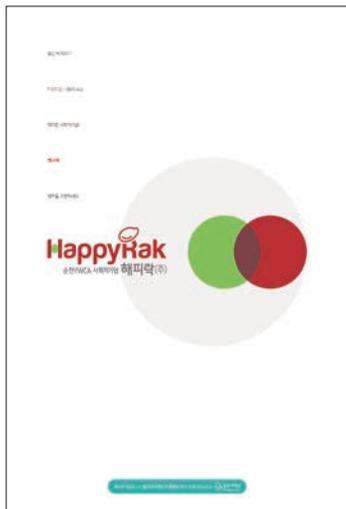
향후 10년 사업 전략 및 분야로는 고부가 식음료 제조 및 유통 사업(다이어트 도시락, 음료, 과일건조, 반찬 등), 문화사업(웨딩



지역의 어려운 이웃들을 위해 따뜻한 도시락을 배달하고 있다.



Local Challenge Project



홈페이지 리뉴얼과 리플릿

“  
일주일에 두 차례  
반찬배달해주는 새 수익사업  
'해피찬' 준비중

공익-수익사업 구분위해  
비영리-영리법인으로  
나누는 것도 논의

”

및 교육), 헬스 사업(다이어트 및 건강 요소 관련) 등으로 확장했다. 또한 공공사업과 수익사업이 혼재되어 있는 가운데 이를 영리법인과 비영리법인으로 구분 운영하는 부분에 대한 논의도 진행됐다. 결식아동 도시락과 노인 도시락 사업은 비영리로 분류하고, 영리 즉 유료사업으로는 사업체 도시락, 단체 급식, 뷔페, 연회장 운영, 반찬사업 등으로 분리하는 방식이다.

해피락은 특히 재정적 측면을 조명하고 확실하게 인식하는 계기가 됐다고 말한다. 최 대표는 “우리는 막연하게 가치 있는 일을 하기 위한 곳이라고만 생각했지, 이익을 남기는 회사라는 생각을 하지 못했다. LCP를 통해 더 넓은 시각을 갖게 된 것 같다”고 말했다.

해피락은 현재 새로운 브랜드 개발을 진행 중이다. 반찬 사업인 '해피찬'이 그것이다. 일반 가정을 대상으로 일주일에 두 차례 반찬을 배달하는 사업으로, 최근 1인 가정이 늘어나는 것과 관



련해 큰 반찬 걱정 없이 식사를 할 수 있도록 하는 것이다. 이종익 멘토는 “향후 전국을 염두에 두면서 지역에 특화된 방향으로 타겟팅을 하는 것이 바람직하다. 목표 고객의 경우도 순천에서 시작해 여수, 광양으로 확대해 설정하는 것이 필요하다”며 “반찬 사업에 대한 비즈니스 모델의 심화도 필요하다. 반찬 배달 뿐 아니라 농산물, 생필품, 가공품 등으로 범위 확대를 추후 고려할 필요가 있다”고 덧붙였다.

최 대표는 “현재 3년째 새로운 일자리가 나오지 않았다. 보다 긍정적인 정규직 엄마들이 많았으면 좋겠다. 그러기 위해서 수익을 내야 되기에 앞으로는 2명 정도는 더 채용할 수 있도록 더 노력하고 있다. 또한 수익이 나면 식사를 지원하는 결식아동 수도 늘려야 한다”고 말했다.

Local



Challie



Projieco