

다문화 이주여성의  
자리와 사회통합을

일자리로 매개하다



다누리맘

<http://danurimom.or.kr>

## (주)다누리맘

다문화 이주여성의 자립과 사회통합을 일자리로 매개하는

### Executive Summary

(주)다누리맘의 한만형 부대표는 스포츠 과학과 경영학을 공부하고 있는 학생이다. '인액터스' 활동을 하면서 사회문제에 관심을 가지게 되었고, 그 중에서도 다문화가정을 눈여겨보았다. 다문화가정이 매해 빠르게 증가하고 있지만 그들에 대한 관심과 배려는 많이 부족한 실정이기 때문이다. 특히 수원은 경기도 내에서 두 번 째 많은 다문화인구가 거주하고 있고, 결혼이주 여성의 비율이 매우 높아 매년 많은 다문화 신생아가 출생하고 있는 지역이다. 한만형 부대표는 다문화인구가 많이 거주하고 있는 수원에서 다문화 가정이 겪는 어려움을 해결하길 원했다.



이주민과 다문화가정은 소득 수준이 낮고 취업이 힘든 상황이다. 대부분 비전문적인 일을 하고 있고, 근무환경에서 많은 차별을 겪고 있다. 그 중에서도 여성은 생소한 사회환경에서 20대라는 어린 나이에 임신과 출산을 경험하고 있다. 때문에 사회에서 소외되고 산후우울증 등의 신체적, 심리적 어려움을 겪는 일도 많다. (주)다누리맘은 다문화가정의 여성(이하 한국 국적이 아닌, '이주여성')을 사회적 약자로 보는 것이 아니라 그들이 가진 장점을 존중하고 최대한 살려서 일할 수 있는 여건을 만들고자 했다.

(주)다누리맘은 이주여성을 전문 산후관리사로 양성하여 같은 국적의 산모에게 산후조리 서비스를 제공하는 사업이다. 이를 통해 다문화가정의 산모가 낯선 사회환경에서 느낄 수 있는 어려움을 해소하도록 도와준다. 산후관리사인 이주여성에게는 경제활동 기회를 제공하는 동시에 산모와 산후관리사 모두에게 네트워크를 형성하여 한국사회에서의 삶의 만족도를 높일 수 있다.

(주)다누리맘은 자사가 가진 문제점을 다음과 같이 진단했다. 첫 번째, 수익구조의 문제점이다. 매출대비 낮은 순 수익률로 인해 사업을 지속하기 어려웠다. 두 번째는 다문화가정의 낮은 구매력이다. 현재 국내 다문화 가정은 전반적으로 소득수준이 낮아 산후조리서비스를 이용하고 있지 않다. 세 번째, 서비스 지역을 확장하고 사업을 다각화하기 위한 경영자원이 부족했다. (주)다누리맘은 다양한 가치가 공존하는 다문화 사회를 만들기 원했고, (주)다누리맘이 가진 가치와



“

## 다문화여성 맞춤 산후조리로 일하길 원하는 다문화여성을 돕고 싶었어요

”

가능성을 인정받고 역량을 발전시켜 기회를 찾고자 로컬 챌린지 프로젝트에 참여했다.

(주)다누리맘의 내부역량과 외부환경을 토대로 경영과정을 진단한 결과 신규사업을 개발해 기업의 성장을 지속시키고, 그에 마땅한 경영전략을 세우는 것이 요구됐다. 또한 시장을 세분화하여 상품과 홍보전략을 기획하고, 서비스예약 체계를 개선하는 등의 적극적인 방법이 필요했다.

(주)다누리맘과 관련된 외부 환경을 조사했다. 최근 10년간 국제 결혼은 한국남성 이미지 저하로 인해 감소 추세이지만 필리핀, 일본 여성과의 결혼은 증가하고 있다. 그리고 지난 3년간 다문화가정의 월평균 소득은 다문화지원정책이 활성화되면서 나아지고 있다. 결혼이주여성의 74.7%가 한국에 오기 전 취업한 경험이 있었다. 하지만 한국에서 경력을 인정받지 못해 주로 출산, 육아, 가사일을 하고 있었다. 86.2%는 취업을 원하고 있다. 이주여성 산후조리서비스는 주로 정부기관의 지원사업으로 진행된다. 때문에 (주)다누리맘이 사업을 하기 위해서는 정부기관 업무의 대행기관으로서 협업관계를 이루어야 한다.

동그라미재단과 서정현 수퍼바이저는 6개월 간 (주)다누리맘의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고, 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 산후관리사를 추가 양성하기 위해 사업 실행 가능 지역을 확대하고, 산후 관리사 인력을 양성했다. 또한 산후관리사 양성을 위한 교육을 진행했다.

둘째, 서비스 품질을 개선하기 위해 서비스 체계를 안정화하고, 서비스 프로그램을 구체화하며 지속적인 수요 확보를 위한 창구를 모색했다.

셋째, 지자체 등 연계기관과 네트워크를 구축하고, 언론을 통한 홍보 및 마케팅을 진행했다.

넷째, 사업과 관련한 기타 경비와 제반을 체계화했다. (주)다누리맘으로 상표를 변경하였고, CI 디자인을 제작했다. 매출



계획 확립 등 경영체계를 구축했으며 예비사회적 기업 등록을 진행했다.

(주)한국임팩트평가를 통해 로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 후의 사회적 잠재력 성과를 측정했다. (주)다누리맘은 이주여성 일자리 창출에 기여할 뿐만 아니라 이들의 성공적인 국내정착을 위한 지원도 펼치고 있다. 다문화인구의 비율이 지속적으로 증가하는 현 추세에서 이들의 부적응이 야기할 수 있는 사회문제 가능성을 미리 예방한다는 점은 장차 장기적인 연구를 통해 실증적 증명이 가능한 성과이다. 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 두드러진 변화는 이주여성을 고용하는 신규사업을 추진하겠다는 것이었다. 하지만 이를 명확히 해야 한다고 지적했다. 사업모델의 변화를 시도하고 있는 (주)다누리맘이 이주여성의 처우관리를 명확히 하고, 이들이 한국에서 마주한 장애물을 극복할 수 있도록 지원하는 방향으로 모델을 수정해야 한다.

(주)다누리맘은 이주여성들에게 양질의 일자리를 제공할겠다는 사업 목표를 가지고 출발했다. 핵심 고객이 분명하며 현재 사업을 기반으로 추구하고자 하는 사업미션이 뚜렷하다는 장점을 보유하고 있다. 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 (주)다누리맘은 서비스 지역을 확대했다. 수원 지역만을 기반으로 하고 있었으나 이후 군포, 안산 지역으로 확대하여 산후관리사를 모집하여 (주)다누리맘 사업 실행지역을 넓혔다. 이를 통해 산후관리사를 3명에서 20명으로 증가하여 모집했다. 또한 경기도 내 지방자치단체와 네트워크를 구축하여 해당기관의 인식개선에 기여했다. 그리고 KBS, MBC 등 언론노출을 통해 홍보를 진행하였다. (주)다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트 6개월 기간 동안 사업의 내실을 다지는데 초점을 두었다. 이후 (주)다누리맘이 가지는 서비스의 스토리로 차별화를 통한 마케팅을 진행하여 (주)다누리맘이 한국 내 결혼 이주 여성들이 자립할 수 있는 기반을 마련하는 회사로 성장할 수 있기를 기대한다.



## 1. 프로젝트 전 기업 상황

### 1) 사업의 배경

(주)다누리맘의 한만형 부대표는 스포츠과학과 경영학을 공부하고 있는 학생이다. ‘인액터스’ 활동을 하면서 사회문제에 관심을 가졌고, 자연스럽게 다문화가정을 눈 여겨 보았다. 다문화 가정 이 매해 빠르게 늘어나고 있음에도 한국이라는 타국에서 새로운 삶을 시작해야 하는 그들에 대한 관심과 배려가 많이 부족한 실정이었다. 그들을 돕고 싶어 자료를 모으다 보니 낯선 땅에서 출산의 과정을 겪는 것이 이주 여성들에게 무척이나 힘들고 외로운 일이라는 것을 알게 되었다. 그는 이주여성 산모들이 같은 언어, 같은 문화를 가진 선배 이주 여성에게 산후관리를 받으면 정서적으로 훨씬 안정될 것 같다는 생각이 들었다.

한국에서는 출산 후 미역국을 먹지만 중국에서는 삶은 족발을, 베트남에서는 가물치조림을 먹는 등 산후조리 문화가 조금씩 다르다는 것도 배웠다. 또한 산후관리사로 참여하는 이주여성에게는 새로운 일자리가 만들어지는 효과가 있을 것이라고 생각했다. 특히 수원은 경기도 내에서 두 번째로 많은 다문화인구가 거주하고 있고, 결혼이주여성의 비율이 매우 높아 매년 많은 다문화 신생아가 출산하고 있는 지역이다.

한만형 부대표는 다문화인구가 집중해서 거주하고 있는 수원에서 다문화가정이 겪고 있는 어려움을 해결하기를 원했다. 대다수의 다문화가정은 소득 수준이 낮아서 취업을 해야만 한다. 하지만 많은 다문화가정 여성들은 비전문적인 일을 하고 있고, 일

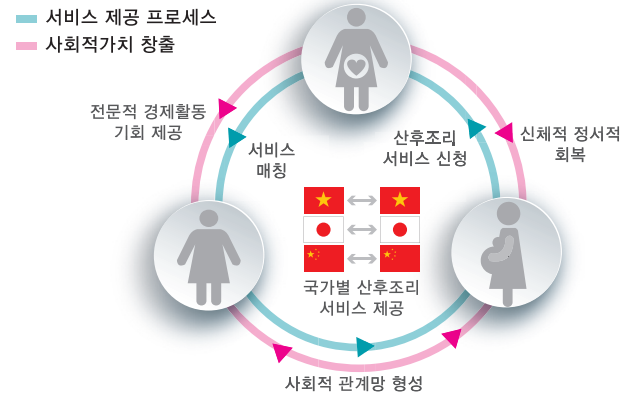


그림1. (주)다누리맘 사업 모델

자리 내에서 많은 차별을 경험하고 있다. 그는 상당수의 다문화 여성이 20대의 어린 나이에 타지에서 임신과 출산을 경험하고 이후 사회적인 소외감과 산후 우울증 등 신체적, 심리적 어려움을 겪고 있음을 알게 되었다.

### 2) 사업 모델

(주)다누리맘은 이주여성을 사회적 약자로만 보는 일반적인 시선에서 벗어나 이들이 가진 장점을 최대한 활용하고자 했다. 이주 여성을 전문적인 산후관리사로 양성시켜 언어와 음식 등 문화적 관심이 동일한 같은 국적의 다문화 산모에게 산후조리 서비스를 제공하고 있다.

(주)다누리맘은 산모와 같은 국가의 산후관리사를 1:1로 연결시켜 주는 서비스를 제공한다. 타지인 한국에서 겪을 수 있는 낯선 언어와 음식 등으로 인한 어려움을 해결하여 산후조리와 정서적인 유대감을 가질 수 있도록 해준다. 또한 한국 사회에서 경



제적인 어려움을 겪고 있는 이주여성들에게는 그들이 가진 장점을 최대한 활용할 수 있도록 이끌어주고 있다.

산후관리사들에게는 전문적이고 지속적인 경제활동 기회를 제공하고, 이주여성의 잠재적 역량을 개발시키며, 타지인 한국 속에서 사회 네트워크를 형성하고 삶의 만족도가 증가할 수 있다. 다문화산모는 전문적인 관리를 통해 산후 몸이 빠르게 회복할 수 있도록 돕고, 출산 후 향수병을 완화시키고 산후관리사와의 유대감을 통해 사회적인 소외감을 해소시키도록 한다. 또한 가사노동 부담을 덜어주어 산모에게 안정과 휴식을 제공할 수 있다.

#### 다문화 전문산후관리사 배출

다누리맘은 이주여성을 전문적인 산후관리사로 양성시켜 언어와 음식 등 문화적 관습이 동일한 같은 국적의 다문화 산모에게 산후조리 서비스를 제공하고 있다.

조직개요		의사결정구조		수익배분구조
법인형태	주식회사	법인	주주총회 및 이사회 경영회의(전 구성원)	매 사업연도의 총 수입금에서 총지출금을 공제한 이익잉여금의 2/3 이상은 다음의
인력현황	임직원 3명 산후관리사 9명 (인액터스) 멤버 3명	역할	사업계획 수립 및 진행 수익배분 논의 등	사회적 목적에 사용 -사업확장, 시스템 구축 및 연구 개발 등 사업을 위한 재투자
특이사항	경기도형 예비사회적기업	운영	정기 및 임시 주주총회 경영회의	-복지후생을 위한 사용 -취약계층을 위한 공익사업 및 기부

표1. 조직 운영

### 3) 조직 운영

(주)다누리맘은 주식회사의 법인형태이며 임직원 3명, 산후관리사 9명으로 구성되어 있다. 경기도형 예비사회적기업으로 지정되어 사업을 운영하고 있다. 주주총회 및 이사회의를 통해 사업계획을 수립하고 진행하며 수익배분을 논의한다. 매 사업연도의 총 수입금에서 총 지출금을 공제한 이익잉여금의 2/3 이상은 사회적 목적을 위해 사용한다.

표1. (주)다누리맘 조직 운영

(주)다누리맘은 대표를 비롯하여 프로젝트매니저, 행정담당, 인력 관리로 나누어 사업을 경영하고 있다. 또한 수원과 근처에 거주하고 있는 일본/중국/베트남 국적의 산후관리사 10명을 보유해 다문화가정에 산후조리서비스를 제공하고 있다. 특히 한국수출입은행과의 후원 협약을 통해 기존 가격에 비해 1/2 저렴한 가격에 서비스를 제공한다.

수원시 일자리 창출과, 성균관대학교 산학협력단 등 정부 기관과 협약하여 경영지원을 받고 있으며, 수원 이주민센터, 다문화가족지원센터를 통해 홍보를 지원받고 있다. 그리고 닥터맘, 수원사랑나눔, 아주대학교 간호학과와 함께 산후조리 콘텐츠를 개발한다.

표2. (주)다누리맘 인력 현황



#### 산후관리사 교육받는 다문화여성들

(주)다누리맘은 국가별로 특성화된 프로그램을 만들어 맞춤형 식단을 제공하고 있다. 이와 더불어 산모와 같은 국적 출신의 산후관리사를 연결시켜 마음을 안정시키고 의사소통 문제를 해결하도록 했다.



직책	이름	역할
부대표	한만형	맘마미아 프로젝트 매니저 책임 및 (주)맘마미아 설립
프로젝트매니저	지병주	협력기관 및 고객 응대 전담
행정담당	권다예	회계 및 행정 업무
인력관리	고재영	산후관리사 자격보유, 산후관리 서비스 총괄 및 마케팅 업무

표2. 인력 현황

#### 4) 사업 현황

2011년 인액터스 프로젝트를 통해 구(舊) 맘마미아를 론칭하고, 2013년 경기도형 예비사회적기업에 등록되었다. 2012년 수원시 소셜벤처경진대회, 2013년 SK행복나눔재단 Social Entrepreneurship Award 등 사회적기업 경진대회에서 다양한 수상경력으로 사업 가능성을 입증했다.

산후관리사의 전문성을 기르기 위해 보건복지부에서 지정한 전문교육기관을 통해 산후관리사를 교육하고 양성하고 있다. 교육 과정은 보건복지부 고시 제2012-52호 산모신생아 방문서비스 제공인력 교육 과정에 따라 진행된다. 교육과정은 크게 기본과정과 심화과정, 경력자 과정으로 나뉘어 운영되고 있다. 기본과정과 심화과정은 산모, 신생아 방문서비스를 제공하는 인력으로 참여하고자 하는 사람들을 대상으로 진행하며 총 40시간 진행한다. 심화과정은 기본과정 이수 후 6개월 이내 교육을 이수해야 한다. 경력자 과정은 2년 이내에 500시간 이상 산모신생아도우미 제공인력 참여자 및 타 기관 산모신생아도우미 교육과정을 40시간 이상 이수한 이수자를 대상으로 삼고 있다.

또한 다문화 산후조리 프로그램을 운영하여 이주여성에게 맞춤형 서비스를 제공하고 있다. 산후조리는 국가별, 문화별로 다양하다. (주)다누리맘은 이에 착안하여 국가별로 특성화된 프로그램을 만들어 맞춤형 식단을 제공하고 있다. 이와 더불어 산모와 같

은 국적 출신의 산후관리사를 연결시켜 마음을 안정시키고 의사소통 문제를 해결하도록 했다.

2012년 서비스 수혜자가 1명이었고, 2013년 상반기 10명으로 증가했다. 다문화 산후조리사 고용인원도 2명에서 10명으로 늘었다.

#### 5) 기업대표가 인식하는 문제점

(주)다누리맘은 자사가 가진 문제점을 진단했다. 우선 수익구조의 문제점이다. 매출대비 낮은 순 수익률로 인해 사업을 지속하기가 어렵다. (주)다누리맘은 이주여성의 자립을 위해 임금 지급을 최대화하기 때문에 회사 자체의 수익률이 낮은 편이다. 이를 보완할 수 있는 새로운 사업 모델을 구축하기를 원했다. 또한 다문화가정의 낮은 구매력의 문제점이다. 현재 국내 다문화가정은 전반적으로 소득수준이 낮아 비용이 높은 산후조리서비스를 이용하지 않고 있다. 그리고 부족한 경영자원이다. 서비스 지역을 확장하고, 사업을 다각화하여 성장을 위한 인적자원, 사업자본금, 설비투자 등 경영자원이 한계가 있었다.

(주)다누리맘은 다양한 가치가 함께 공존하는 다문화 사회를 만들기 위하여, 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 (주)다누리맘이 가진 가치와 가능성을 인정받고 역량을 발전시켜 기회를 찾고자 지원했다.



## 2. 비전과 목표의 재정립

### 1) 초기비전과 변화과정

#### ① ㈜다누리맘 초기 비전

##### 사회적 문제 인식

㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 이전 다문화 가정 비율이 빠르게 증가하고 있으나 다문화 가정의 대부분은 전국 월평균 가구소득보다 낮은 소득수준을 보이고 있다고 사회적 문제를 인식했다.

##### 사회적/경제적 가치 파악

다문화 여성의 안정적 한국사회 정착, 다문화 여성의 지위 향상을 사회적, 경제적 가치로 파악했다.

##### 소셜미션

초기 ㈜다누리맘의 소셜미션은 '이주여성들이 겪는 사회적, 경제적 어려움을 해소해 안정적인 한국사회 정착을 돕는다' 였다.

#### ② 1차 교육 진행 후 미션 변화

'사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립' 1차 교육과정 진행 후, ㈜다누리맘의 소셜미션 정립에 변화가 생겼다.

##### 사회적 문제 인식

사회적 문제를 보다 구체적으로 인식했다. 다문화 산모의 84%가 언어-문화적으로 익숙하지 않은 이주 1년 이내에 출산을 경험하고 이로 인해 심각한 산후 우울증을 겪고 있다. 다문화 가정의 89%가 전국 월평균 가구소득보다 낮은 소득수준을 보이고 있기 때문에 경제활동이 필요하지만 대부분 단순직이나 비전문직에 종사하며 차별을 경험한다. 이와 같은 사회적 문제 인식을 정립한 후, 이를 해결할 아이디어와 기회를 파악했다.

##### 아이디어와 기회 파악

기존 일자리 프로그램은 획일적이고 문화적인 특성을 반영하지 않고 있다. 그리고 기존 산후조리는 단순한 경제적 지원에 머무르고 있다. 이를 결합하여 다문화 특성을 반영한 일자리 및 정서적 케어를 제공한다.

##### 사회적/경제적 가치 파악

사회적 가치는 한국사회에 적응하는 것이며 경제적 가치는 전문적인 경제활동의 기회 창출이라고 양분하여 정립했다.

##### 소셜미션

이를 종합하여 '이주민의 문화적 특성을 활용한 전문적인 경제활동의 기회 창출'이라고 소셜미션을 정의했다.

#### ③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

2차 '워크숍, 목표 설정 및 성과관리' 교육 후, ㈜다누리맘의 소셜미션이 체계화되었다.

##### 사회적 문제 인식

객관적인 자료에 근거하여 사회적 문제를 정립해 신뢰성을 부여



했다. 다문화가정의 89%가 전국 월평균 가구소득 400만원 (2013년 통계청자료)보다 낮은 소득수준을 보이고 있다. 이주여성의 53%만이 취업을 했고, 대부분 비전문직 직업에 종사하고 있다. 고용과정 및 일자리 내에서 차별을 경험했다. 이러한 사회문제의 근본적인 원인은 이주여성들을 위한 취업 및 교육 프로그램들은 많지만 다문화 여성들의 문화적 특성이 반영된 프로그램이 부재하다는 것이다.

### 아이디어와 기회 파악

이러한 문제를 기반으로 (주)다누리맘은 아이디어와 기회 파악을 정의했다. 이주여성의 문화적 특징을 활용하여 다문화 산모들에게 국가별 맞춤형 산후조리를 제공하는 것이다. 매년 약 2만명의 다문화 산모가 출산을 하며, 그 수가 매우 빠르게 증가하고 있다. 그들 중 84%가 이주 1년 이내에 출산을 하며, 이로 인해 신체적, 심리적 어려움을 겪고 있다. 하지만 단순 경제적 지원 외 정서적 회복까지 도움을 주는 프로그램은 없었다. (주)다누리맘은 이를 기회로 삼아 국가별 맞춤형 산후조리 서비스 제공하는 아이디어를 생각했다. 이를 바탕으로 (주)다누리맘의 사업이 가지는 사회적 경제적 가치를 정립했다.

### 사회적/경제적 가치 파악

다문화 산모에게 국가별 맞춤형 산후조리서비스 제공을 통해 산후관리사에게 경제활동의 기회를 제공한다. 다문화 여성의 문화적 특색에 맞춘 산후조리를 제공하여 한국사회에 안정적으로 적응하고 정착할 수 있도록 돕는다. 또한 그들의 문화를 활용할 수 있는 경제활동 기회를 제공한다. 향후에 다문화 전문가를 배출한다. 이로 인해 그들의 사회적 지위를 높이고 우리사회의 다문화 여성에 대한 인식 변화의 기틀을 마련하고자 한다고 정의했다.

### 소셜미션

앞서 정립한 사회적 문제, 아이디어와 기회, 사회적/경제적 가치 파악을 통해 소셜미션을 수립했다. 3번째 소셜미션은 '다문화 여성이 다양한 문화적 특성을 활용한 전문적 경제활동의 주체가 되게 한다.'이다.

### ④ 로컬 챌린지 프로젝트이후 미션 확립

로컬 챌린지 프로젝트종료 후, (주)다누리맘의 소셜미션은 '다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성'이라고 정의했다.

## 2) 초기목표와 변화과정

### ① (주)다누리맘 초기 목표

(주)다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 전까지 사업 목표의 범위가 불분명했다. 다문화 방문 산후조리 모델을 안정화하기 위해 우선, 산모 및 신생아 바우처 서비스 제공 기관으로 등록하고 두 번째, 경기남부권 다문화가족지원센터와 네트워킹하며 세 번째, 서비스 제공 국가를 확장하는 것이었다.

## ② 2차 교육 후 목표 변화

2차 '워크숍, 목표 설정 및 성과관리' 교육 이후, 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영목표, 기타목표로 세분화하여 목표를 설정했다.

### 소셜미션 실현을 위한 목표

소셜미션 실현을 위한 목표는 매출 5억 달성을 통한 재무 안정화이다.

### 재무 목표

재무 목표는 매출목표와 매출성장률로 나누었다. 매출목표 4억 4천4백만원이며 매출성장률은 4500% 성장하는 것을 계획했다.

### 조직 운영 목표

조직 운영은 인력운영은 3명이며 조직역량을 향상하기 위해 산후관리에 대한 이해와 다문화에 대한 이해 교육을 시행하기로 했다.

### 기타 목표

기타 목표로 561명의 고객을 확보하고 물품 배송, 온라인 예약 시스템을 통해 업무 과정을 개선한다. 자조모임을 운영하고 다문화 관련 기관협력 강화를 통해 홍보 업무를 체계화한다. 기타 목표로는 산후관리와 다문화에 대한 이해를 높이는 것이다.

## ③ 로컬 챌린지 프로젝트이후 목표 확립

(주)다누리맘의 소셜미션은 '다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성'이다.

### 소셜미션 실현을 위한 목표

소셜미션 실현을 위한 목표는 매출 5억 달성을 통한 재무 안정이다.

### 재무 목표

재무 목표는 매출 목표와 매출성장률 구분해 설정했다. 매출목표는 4억4천4백만원이며 매출 성장률은 4500%이다.

### 조직 운영 목표

조직운영 목표는 인력운영과 조직역량향상으로 나누었다. 인력은 산후관리 서비스 및 인력관리 1인, 지역확장 연계 1인, 기획 및 전략수립 1인으로 총 3인이다. 조직역량을 향상하기 위해 산후관리와 다문화에 대한 이해를 목표로 설정했다. 이는 산후관리와 다문화에 대한 이해가 핵심 사업임에도 불구하고 구성원이 이해하는데 어려움이 있기 때문이다. 이에 대해 외부 전문가를 통해 보완하기로 했다.

### 기타 목표

고객확보, 업무 과정 개선, 홍보를 기타 목표로 설정했다. 561명의 고객을 확보하는 것을 목표로 삼았으며, 이는 안양, 군포, 안산 및 서울 남부권 진출을 통해 산후관리사를 추가 양성(지역별 10~20명)하여 서비스 제공 규모를 확대하고, 바우처 서비스 기관 등록을 통해 다문화 산모의 서비스 이용 부담을 완화하는 것이다. 업무 과정은 물품배송과 온라인 예약시스템 구축하는 것이 목표였다. 현재는 산후조리와 관련한 물품을 직접 배송하고 있지만 택배 배송과 온라인 예약 시스템을 마련할 것이다. 홍보는 다문화 관련기관과 협력을 강화하고 자조모임 운영을 통해 구축한다. 다문화 관련기관과의 협력을 강화하면 300명에서 500명의 다문화 인원을 파악할 수 있다.

표3. (주)다누리맘의 최종 목표설정

기업명	(주)다누리맘
소셜미션	다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성
소셜미션 실현을 위한 목표	매출 5억 달성을 통한 재무 안정

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	3명	산후관리 서비스 및 인력관리 1인, 지역확장 연계 1인, 기획 및 전략수립 1인
조직역량향상	산후관리에 대한 이해 다문화에 대한 이해	핵심 사업이지만 구성원이 이해하는데 어려움이 있음 → 외부 전문가를 통해 보완

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	561명	안양, 군포, 안산 및 서울 남부권 진출을 통해 산후관리사를 추가양성 (지역별 10~20명)하여 서비스 제공 가능한 산모 규모를 확대하고, 바우처 서비스 기관 등록을 통해 다문화 산모의 서비스 이용 부담 완화
신제품개발	없음	현 사업 모델에 집중
업무과정개선	물품배송/온라인예약 시스템	현재 직접 배송 → 택배 배송/온라인 예약 시스템 마련
홍보	자조모임 운영 다문화 관련기관 협력강화	다문화 관련기관 협력 강화(내부 네트워크 활용 홍보가능, 300~500명) 자조모임운영(산모교실) 3월 1회→4월 1회→5월 1회→성과측정→ 추가 추진여부 결정
기타 목표	산후관리사 역량강화교육	지자체 협력을 통한 주민센터 홍보 월 1회 산후관리사 역량강화교육 실시(산모/신생아/베이비마사지/모유수유)

표3. 최종 목표 설정



### 3. 경영진단 및 과제 도출

#### 1) 내부능력분석

##### ① 경영전략과 사업 모델

###### 비전에 따른 경영전략 수립과 성과관리 필요

(주)다누리맘은 비전에 따른 사업 모델을 수립되어 있으나, 비전에 따른 경영전략(운영전략, 투자전략, 영업·마케팅전략 등)이 세부적으로 수립되어 있지 않고 체계적인 계획 및 성과관리를 해야 했다. 다문화 여성이 한국사회의 일원이 되어 안정적인 삶을 살 수 있도록 하는 비전을 달성하기 위한 경영전략을 우선적으로 정리하는 것이 필요했다. 또한 이러한 경영 전략에 따라 세부적으로 조직, 재무(자금), 운영, 콘텐츠 개발, 마케팅, 후원조직에 관한 계획을 수립해야 했다. 그리고 이러한 세부 전략들은 정량적인 목표를 설정하여, 측정 가능하도록 하며, 정기적으로 점검하는 것이 필요했다.

###### 기업 지속가능성을 위한 신규 사업 개발 필요

(주)다누리맘의 사업 모델을 검토한 결과 1인당 최소한 50개 이상의 매출량을 기록해야 현재의 고정비를 감당할 수 있는데, 현재의 수익으로는 기업을 계속 운영하는데 어려움이 있다고 판단되었다. 산후 조리 비용 중 80%가 산후조리가 인건비로 지급되고, 20% 비용으로 회사를 운영하고 있어 신규 사업 분야의 개발을 통해 매출을 늘리는 것이 필요했다. 소외 계층인 다문화 여

성들에 대한 경제적 지원한다는 회사의 목표에 따라 다양한 사업모델을 검토해야 했다.

##### ② 영업 및 마케팅

###### 매출 증대를 위한 신규사업 발굴 필요

(주)다누리맘의 산후관리 서비스는 다문화 이주여성들에게 경제적 지원을 한다는 점에서 좋은 아이디어지만 이 서비스를 이용하는 산모들이 대부분 소득 수준이 낮고, 산후관리사의 진입장벽이 낮아 마케팅 측면에서 많은 노력이 필요했다. 그리고 현재 서비스 되고 있는 산후 조리 서비스는 마진이 매우 적기 때문에 매출을 늘리기 위해 산후 관리 모델 이외에 이주여성 어린이집, 다문화체험을 상품화 하는 것도 고려해 볼 수 있었다. 그리고 서비스의 홍보를 위해 각 지역별 다문화 가족 지원센터와 협업하는 모델을 만들어 가는 것도 검토할 필요가 있었다. 출산용품 대여도 추가로 생각할 수 있는 사업이었다.

###### 시장세분화에 따른 상품 기획과 마케팅 필요

시장세분화에 따른 상품 기획이나 마케팅이 요구되며, 상품을 너무 많이 만들기 보다는 특화된 단일 시장이나 한 상품을 파생시켜 여러 세분시장으로 나누는 것이 더 바람직했다. 그리고 경쟁사에 대한 분석이 좀 더 상세히 이루어져야 하며, 교육을 마친 산후관리사의 참여를 담보할 수 있는 협동 조합 등의 수익 배부 모델을 검토하는 것이 필요했다.

###### 서비스 예약 시스템 개선 필요

산후관리서비스 신청 시 직접 예약 방식도 있지만 전화 내용이 자동으로 입력되도록 프로그램을 설계 하거나 온라인 예약 연동 프로그램을 만드는 것도 준비할 필요가 있었다.



### 서비스가격 인상과 적극적인 홍보전략 필요

서비스 가격적인 측면에서는 우선 간접비를 포함한 원가 분석이 필요하며, 사업운영에 필요한 가격과 이주여성 가정의 평균소득을 고려하여 가격을 적절히 인상할 필요가 있었다. 그리고 (주)다누리맘은 현재 사업 초기단계로 사업확장을 위해 체계적인 홍보 전략이 필요한 상태였다. 홍보를 위해 리플릿을 만들어서 다문화 축제, 행사, 다문화 가정 관련기관 등에 배포하고, 교회, 지자체 등의 단체도 적극적으로 이용하는 것이 필요했다. 그리고 블로그는 원활하여 운영되고 있지 않으나, 최소한 홈페이지는 관리 할 필요가 있었다.

### ③ 운영(인사·생산·IT·재무)

#### 경영 효율화를 위한 조직 관리와 경영자문단 구성 필요

(주)다누리맘은 정부 바우처 사업 기관 취득 요건을 위해 최근 대표이사를 새로 영입하였으나, 그 대표이사의 역할을 명확히 할 필요가 있다. 그리고 경영의 효율화와 위험 예방을 위해서는 경영 자문단을 운영하는 것을 추천 받았다. 그리고 등록된 맘마미아 명칭으로 인한 분쟁을 예방하고자 상호 및 상표를 변경해야 한다.

### 산후관리사 관리시스템 구축 필요

(주)다누리맘의 산후조리사의 임금은 최저 임금보다 높은 수준이나 조직 충성도가 높지 않아 내부 결속이 미흡하였다. 따라서 산후관리사들과 비전공유회를 갖는 것이 필요했다. 그리고 업무가 있을 경우에만 산후관리사가 투입되고 평소에는 관리가 미흡하여 이탈가능성이 있어 이 부분도 개선하는 것이 필요했다. 직원의 업무 능력을 평가할 수 있는 평가시스템을 도입하고, 체계적인 수익 배분 시스템을 갖추는 것도 생각해 볼 수 있었다. 그리고 사업체의 신뢰도를 높이기 위해 파견 도우미에 대한 신원 입증 방법을 고려하는 것도 필요했다.

### 매출증대와 꼼꼼한 재무 관리 필요

재무부문을 회사의 지속가능성을 위해서는 산후관리사 임금 및 부가가치세, 4대 사회보험료 지급 후의 순이익을 통해서 관리직 급여를 지급할 수 있어야 하기 때문에 적정 매출 유지가 필수적이었다. 국고 보조금을 지원 받는 기간 동안은 회사 운영이 가능할 수 있으나, 관리직 급여 외 고정비용을 고려할 경우 기업 지속성이 어려울 수 있었다. 재무관리의 여러 항목들 중 최소한 매출 원가비중(매출원가/매출액), 고정비와 변동비를 분석하여 관리하는 손익분기점, 추정 재무상태표나 손익계산서에 따라 자금 조달을 하고 상황계획을 세워 주기적으로 모니터링을 하는 것이 필요했다.

## 2) 외부환경 분석

### 국제 결혼 감소 추세와 다문화가족 월평균 소득의 상승

국제 결혼은 10여년간 붐을 일으킨 이후 동남아나 동북아의 한국 남성 이미지 저하, 결혼이주 여성들의 경제 사정이 좋지 않음에 따라 점차 감소 추세에 있다. 다만 필리핀과 일본은 국제 결혼이 증가하는 추세이다.

다문화가족의 월평균 소득을 보면 지난 3년간 월평균 가구 소득 200만원 미만 가구 비율이 17.8% 감소하였으며 (2009년 59.7%~2012년 41.9%), 다문화 지원 정책이 활성화 되면서 다문화가족 초기 적응 지원, 여성 결혼 이민자의 자녀양육부담 완화를 시켜 주고 있다.

### 결혼이주여성의 높은 취업의지

결혼이주여성의 대다수인 74.7%가 한국에 오기 전에 취업한 경험이 있으나, 본국에서 취득한 학위나 자격증이 한국에서 거의 통용되지 않기 때문에 주로 출산, 육아, 가사 일을 하고 있다. 미취업 상태인 결혼이주여성의 대다수인 86.2%가 향후 취업하기를 원하며, 자녀양육 문제가 어느 정도 해결되거나 한국어가 익숙해지면 적극적으로 일자리를 구할 것으로 보인다.

### 다양한 다문화가정 정부 지원 정책

정부는 출산가정에 산모, 신생아도우미를 통한 가정방문 서비스를 지원하고 있다. 또한 산모와 신생아의 건강관리를 지원하고 경제적 부담을 완화하기 위해 산모/신생아 도우미 지원 바우처 사업을 진행하고 있다. 이용을 원하는 서비스 대상자는 민간 영리기간, 기타 비영리법인, 단체, 지역자활센터 등 서비스 제공기관과 계약 후 본인 부담금만 부담하면 바우처 사업 서비스를 이용할 수 있다. 그리고 이주여성 산후 조리 서비스는 주로 정부 기관의 이주여성 지원 사업의 일환으로 진행되어, (주)다누리맘이 사업을 진행하기 위해서는 정부 기관 업무를 대행기관으로써 협업관계를 확립해 가야 한다.

## 3) 전략과제

(주)다누리맘의 경영진단 결과 개선이 필요한 이슈를 바탕으로 필요한 전략과제를 도출했다.

표4. 전략과제 도출



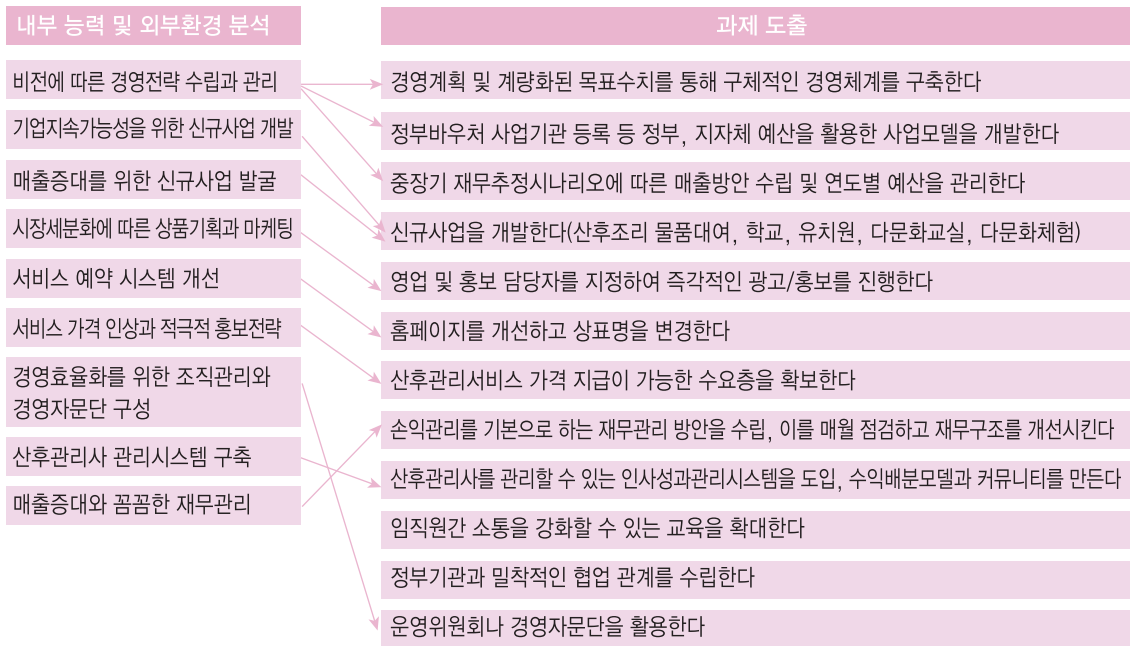


표4. 전략과제 도출





## 4. 과제별 개선계획 수립

### 1) 산후관리사 추가 양성

(주)다누리맘의 사업 모델은 1인당 최소한 50건 이상의 계약을 해야 현재의 고정비를 감당할 수 있고, 현재의 수익으로는 기업을 계속 운영하는 것이 어렵다. 그래서 서정현 수퍼바이저는 (주)다누리맘의 현재 사업 모델을 구축하기 위해서는 산후관리사를 추가 모집해야 한다고 결정했다. 산후관리사 추가 교육을 실시하기 위한 예산을 편성하고, 이에 따라 교육생을 모집하기 위한 홍보를 실시하기로 했다. 그리고 증가한 산후관리사 인원 수만큼 산후조리와 관련한 물품의 구매량을 늘리기로 했다. 또한 혹시 발생할지도 모를 위험에 대비해 배상보험에 가입하도록 했다.

표5. 과제별 개선 계획 수립 도출

### 2) 서비스 품질개선

(주)다누리맘의 산후조리사들은 조직 충성도가 높지 않아 내부 결속이 미흡했다. 그리고 서정현 수퍼바이저는 산후 관리 서비스의 품질을 개선할 필요가 있다고 판단했다. 그래서 산후관리사들에 대한 역량 강화 교육을 하기로 했다. 또한 산후관리사에 대한 신뢰도를 높이기 위해 파견 도우미에 대한 신원 입증 방법을 함께 고민해 보기로 했다.



### 3) 서비스 홍보

(주)다누리맘은 사업 초기 단계로 사업을 확장하기 위해서는 체계적인 홍보전략이 필요한 상태였다. 서정현 수퍼바이저는 사업을 홍보하기 위해 리플릿을 제작하고 지자체와 관련기관 등을 중심으로 배포하기로 했다. 그리고 산모 자조모임을 운영해 다문화 지역 커뮤니티에 참여하여 고객 확보 수단을 마련하기로 했다.

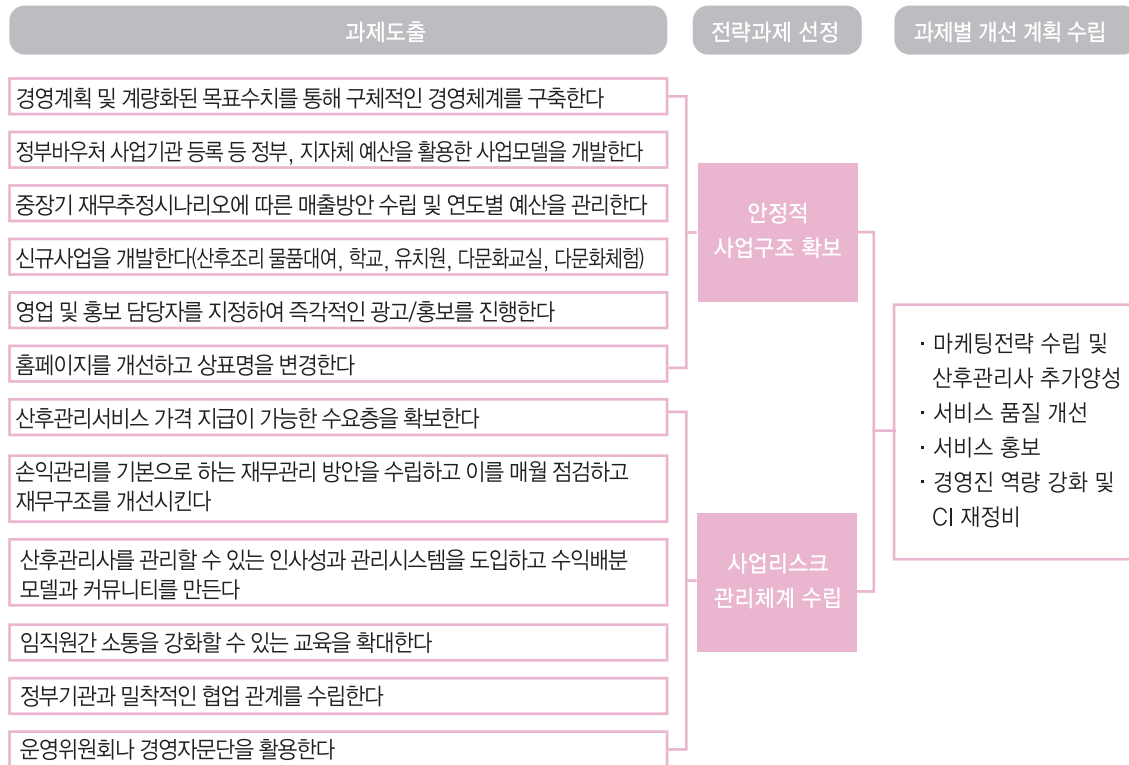


표5. 과제별 개선 계획 수립 도출

#### 4) 경영진 역량 강화 및 CI 재정비

(주)다누리맘의 경영진은 대학생이기 때문에 다문화와 출산에 관한 이해가 부족한 상태였다. 서정현 수퍼바이저는 다문화와 관련한 사업을 더 잘 이해하기 위해서는 운영진이 사회복지사 자격증을 취득할 필요가 있다고 판단했다. 그래서 사회복지사 자격증을 취득하여 사회적 기업 운영자로서 전문성을 가질 수 있도록 독려했다. 또한 (주)다누리맘의 초기 명칭은 맘마미아였다.

맘마미아는 이미 기 등록된 명칭이므로 상표를 변경해야만 했다. 법과 관련한 문제이기 때문에 변리사 대행을 통해 해결하기로 했다. 그리고 (주)다누리맘으로 상표를 바꾸면서 CI를 새롭게 제작해야만 했다. 서정현 수퍼바이저는 디자인 사회적 기업과 연계하여 CI를 만들기로 결정했다.



## 5. 이행계획 수립과 실행

### 1) 산후관리사 추가 양성

#### ① 사업 실행 가능 지역 확대

##### 1월 수원을 넘어서는 서비스 지역 확대

㈜다누리맘은 1개월 단위의 매출 실적이 사업을 진행하는 인력 2명의 인건비도 확보하기 어려운 상황이었다. 사업 실행 지역이 수원 지역으로 제한되어 있었기 때문에 안산시를 비롯한 인근 지역으로 서비스 지역을 확대할 필요가 있었다. 이를 위해서는 지역적인 한계를 벗어나 영업 지역을 넓혀야 할 방안을 찾아야 했다.

##### 2월 군포, 안양 지역 확대 결정

수원 지역으로 제한되어 있는 산후 관리사 모집 지역을 1차적으로 경기도 군포와 안양지역으로 확대하고 이후 안산, 시흥 및 서울특별시 서남부권으로 확장하는 계획을 세웠다.

사업 진행 결과 기존의 수원 지역 3명의 산후 관리사에 4명을 추가하여 총 7명의 관리사를 확보하였다. 그리고 군포와 안양지역에서는 2월 24일부터 3월 8일까지 다문화가정지원센터에 배너 광고물 등을 설치하여 산후 관리사를 모집하기로 확정했다. 1월 27일 모집 대상자 300명 중에 10명 정도가 사업에 관심을 보여서 상담을 진행하였다.

##### 3월 안양지역 10명의 산후관리사 추가 확보와 사업 확장 논의

수원 지역으로 제한되어 있던 산후 관리사 모집 지역을 1차 지역 경기도 군포와 안양 지역으로 확대해 인원을 모집한 결과 기존 수원지역의 5명과 안양지역 10명이 확보되었다. 하지만, 10명이 모두 안양지역에서만 확보되었고 군포지역에서는 1명도 확보하지 못했다. 이에 대한 원인을 분석해보니 주로 출퇴근 거리의 문제, 언어 숙달 정도의 차이, 자녀 양육 경험 부족, 기대 급여 수준의 차이 등으로 파악되었다.

그래서 2월 중에 진행했던 군포와 안양 지역의 인력 확보에 주력한 결과를 다시 점검하고 이후 안산 지역을 중심으로 한 인력 확보 전략을 체계화했다. 이를 바탕으로 2차 지역으로 안산과 시흥지역에서 인원 모집을 진행하고 있다. 안산 지역까지 포함할 경우 35명 이상의 산후 조리 도우미를 확보할 것으로 예상했다. 이를 통해 2014년 하반기에는 서울특별시 서남부권 구로, 영등포, 가리봉 등으로 사업을 확장하기로 논의했다.

##### 4월 산후 관리사 파견 교육 문제와 모집

안산, 시흥 지역의 2차 사업 영역 확대를 시도했고 이에 대한 진행 상황과 결과를 확인했다. 3월 기간 동안은 안산 지역에 집중할 예정이었지만 변수가 발생해 실행하지 못했다. 기존에 교육을 담당하고 있던 서울 망원동의 닥터맘 본사에서 지속적인 요청에 응하기가 어렵다는 통보를 받았기 때문이다. 그래서 경기도 지역의 다른 업체에 파견 교육을 요청하고 이에 대한 승인을 경기도청에 요구했지만 어렵다는 연락을 받았다. 이후 서울시에 요청해 산후 도우미 파견 교육이 가능하다는 답변을 얻었다. 이에 다시 한 번 경기도청과 협의하기로 하고, 4월 4일 당시에는 결론을 기다리고 있는 상태였다.

우선 확보된 수원 지역과 안양 지역 관리사들의 현황과 업무 시행을 위한 준비 과정을 점검했다. 1,2차 산후 관리사 인원을 모

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
산후관리사 추가 양성	지역기관연계, 수원 추가모집	군포·의왕·안양 산후관리사 1차 교육	지역기관 연계	안산·시흥 산후 관리사 2차 교육		이후 서울, 인천 등 추가 양성
서비스품질 개선	기자제 확보, 경쟁 업체 조사	콘텐츠 보완				
서비스 홍보	자조모임 기획	자조모임 참여자 모집/ 온라인예약시스템 구축	1차 자조모임	2차 자조모임	3차 자조모임	
경영진역량강화 및 CI 재정비	사업기획	사업팀 구성	사업추진			

표6. 이행내역

집한 결과 기존 수원지역의 10명과 안양지역에서 7명을 확보한 상태였다. 3월에 안양 지역 10명의 관리사를 확보했으나, 3명이 그만두었기 때문이다. 이후 수원 지역에서 3명을 더 확보해 총 20명의 관리사를 보유하고 있다. 산후 관리사를 충분히 모집하지 못했기 때문에 당초 안산지역에 이어 바로 시행하기로 계획했던 서울특별시 서남부 지역으로 관리사 모집 계획은 2014년 하반기에 시행하기로 연기했다.

#### 5월 수원, 안산, 시흥, 안양 지역의 산후관리사 교육과 남서쪽 지역 확장

수원, 안산, 시흥, 안양 지역의 산모들을 모집하고 산후관리사를 교육했다. 서울의 남서쪽 지역까지 확장할 계획을 가지고 있다.

#### 결 론 ● ● ● ● ●

수퍼바이징을 실시하기 전까지 (주)다누리맘은 수원지역만을 기반으로 하여 사업을 진행하고 있었다. 충분한 고객 확보를 통한 지속 가능한 성장을 위해서는 서비스 지역을 확대해야 할 필요가 있다. 사업을 실행할 지역을 확대하는 것이 중요한 포인트라

고 생각하여 1차로 의왕, 안양지역 2차로 군포, 안산 지역을 확대 가망 지역으로 선정하여 산후 관리사 확보를 실시했다.

#### ② 산후 관리사 인력 양성

##### 11월 산후 관리사를 위한 교육 프로그램의 고도화 필요성 확인

파견되는 산후 관리사들의 역량을 강화하고 동기 부여를 위한 교육 프로그램의 고도화가 필요함을 강조했다.

##### 1월 산후 관리사 대상 교육 프로그램 점검

산후 관리사를 대상으로 하는 교육 프로그램이 필요했다. 추가 양성 진행과정은 4월 이후 계획을 점검하기로 했다. 교육은 기존 과정 대로 진행한다.

##### 2월 신규, 기존 산후 관리사 교육 프로그램

초기 교육과 기존 산후 관리사 재교육 등 전반적인 직원 역량을 높이기 위한 과정을 점검하고 교육 커리큘럼을 확인했다. 그리고 이와 관련한 비용을 점검했다. 기존 산후 관리사에 대한 재

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
산후관리사 추가 양성	10,832,000	산후관리사 추가 교육 /교육생 모집 홍보비 /배상보험가입 /산후 조리 물품 구매
서비스 품질 개선	5,260,000	산후관리사 역량강화교육 /산후관리사 보강교육 /서비스 콘텐츠 개선
서비스 홍보	3,400,000	리플렛 제작 및 배포 /산모 자조모임 운영 /온라인 예약시스템
경영진 역량 강화 및 CI 재정비	3,050,000	사업 운영비 /사회복지사 자격증 취득 /상표권 변경비 /CI 제작 비용
예비비	300,000	사업수행 예비비
인건비	7,500,000	단기 인력 인건비 /내부 담당자 인건비
총 예산	30,342,000	

표7. 예산 계획 수립

교육은 총 7명을 대상으로 하며, 2월 18일부터 19일 이틀간 교육을 시행했다. 역량강화교육 대상자는 신규 산후 관리사 3명과 기존 산후 관리사 4명이다. 2월 24일부터 3월 7일까지 하루 4시간 교육을 실시할 예정이다. 안양과 군포 다문화가정지원센터와 함께 산후관리사 양성 교육과정을 진행한다. 10명을 대상으로 하며 닥터맘이 교육을 담당한다.

### 3월 역량강화교육 프로그램의 고도화와 안산시 다문화가정센터와 MOU 체결

역량강화교육의 경우 산모마사지 11시간, 베이비 마사지 11시간으로 진행한다. 안산, 안양, 군포지역에서 산후관리사 모집을 진행한 결과 신청 인원 16명 중 10을 선발하여 3월 7일 교육을 완료했다. 앞으로 안산과 시흥지역 20명을 교육할 예정이다. 안산시 다문화 가정센터와 MOU를 체결하여 산후관리사를 모집했으며 도움을 얻고 있다.

### 4월 산후 관리사 재교육 프로그램의 진행 상황 파악

산후 관리사의 재교육 프로그램에 대한 상황을 파악했다. 재교육 프로그램은 서비스의 질적 향상과 산후 관리사의 (주)다누리맘

에 대한 충성도를 높이기 위해 실시하는 프로그램이다. 당초 추진하기로 했던 산후관리사 역량 강화 프로그램은 2개 프로그램의 총 8회 교육이 완료된 상태였다. 프로그램 교육을 받으면 취업해서 도움이 된다는 내용을 강조하는 형식으로 진행했다.

## 결론

처음 수원지역의 3명에 불과하던 산후 관리사 인력을 증가시키고, 역량을 높이기 위해 인력 양성 기관과 긴밀한 협조 관계를 구축했다. 또한 양질의 인력을 키우기 위한 교육 프로그램을 체계화했다.

## 2) 서비스 품질개선

### ① 서비스 체계의 안정화

#### 1월 보건복지부 산하 바우처 업체 등록 신청

1월 23일 보건복지부 산하 바우처 업체 등록 사업을 신청했다. 심사 후에 필요한 서류를 보완할 예정이다. 바우처 제도는 지역

구분 없이 신청 가능하다.

### 3월 보건복지부 산하 바우처 등록기관 선정과 수익률 개선 전망

1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처 등록기관으로 선정되었다. 이는 상당히 낮은 수준의 수익률이 개선될 수 있는 기반을 마련한 것이다. 이를 통해 고객들이 쉽게 서비스를 이용할 수 있고, (주)다누리맘 사업체의 수익성이 개선될 것으로 예상된다.

### 4월 수출입은행 지원 처리 방안 확인

5월 협약 종료를 앞두고 집행했던 자금 내역들과 시행해야 할 사항들에 대해 점검했다. 수출입은행 지원으로 실시하고 있는 현재 사업비용은 보건복지부 바우처사업에 편입되었다. 일단 비용이 소진될 때까지 이용하도록 결정했다.

## 결 론 ● ● ● ● ●

수퍼바이징 초기 (주)다누리맘의 경우 수출입은행의 지원을 활용하고 있었지만 서비스 이용에 따른 본사의 수익률이 10%에도 미치지 못했다. 사업의 안정화를 도모하기가 어려웠기 때문에 보건복지부의 바우처 제도에 채택되는 것이 사업체가 당면한 최대 현안이었다. 다행히 4월에 보건복지부 산하 바우처 제도로 선정되어 수익률이 2배 이상 개선되었다.

## ② 서비스 프로그램의 고도화

### 11월 산후 관리 물품 서비스 제공과 콘텐츠를 서비스에 접목하는 방안 논의

서비스 패키지에 인력 파견과 함께 공기 청정기 및 모빌 대어 등의 요소를 접목시켜 서비스의 고도화가 필요함을 인지했다. 또

한 한국어 교육 및 태교 음악과 같은 콘텐츠를 적절히 결합하여 (주)다누리맘에 대한 스토리텔링을 적용하면 다문화가정 커뮤니티 내부에서 서비스의 효용성에 대한 입소문을 확보할 수 있음을 강조했다.

### 1월 산후 관리사의 서비스에 대한 고객만족도 과정 추가와 신뢰도 향상 방안 논의

다문화 가정을 대상으로 다문화 산후 관리사를 파견하는 사업체는 시장에 존재하고 있지 않기 때문에 초기 시장의 선두주자로서 지위를 충분히 활용할 수 있지만, 적절한 서비스 시스템 구축과 서비스 내용이 질적으로 향상되지 않을 경우에 작은 이슈성의 사업으로 끝날 가능성도 충분한 상황으로 파악되었다. 서비스 현황은 작년 8월부터 1월 27일까지 총 14건이었다.

고객과의 인터뷰에서 10만원~20만원의 비용이 차이가 나도 같은 국적을 선호함을 발견했다. 다른 곳 서비스 내용을 알고 있는지, 받아 본 경험이 있는지, 서비스 비용으로 30만원만 지불하니 고맙다는 고객도 있었다.

부가적으로 필요한 것이나 개선사항, 서비스 이용 후 만족도를 체크하는 매뉴얼과 같은 서비스 모니터링이 필요하다. 용품 대여, 콘텐츠 제공에 대해 객관식으로 보여주고 체크를 요청한다. 산후관리사의 친절도, 과정 대로 진행했는가, 산모가 확인하는 서비스 기록지를 제공한다. 단계별 만족도를 파악하는 설문양식으로 변경한다. 또한 고객 DB의 원활한 확보와 활용을 위해 온라인 예약 시스템을 비롯한 홈페이지 서비스의 향상 작업이 추진되어야 함을 확인했다. 그리고 산후 관리사 수수료 증 등을 첨부해서 고객에게 관리사 신분에 대한 확인을 주는 것이 필요하다. 이를 파일 형태로 제공하도록 했다. 산후관리사 등급별 분류(실버, 다이아몬드 등)와 같이 사업에 아이디어 추가가 필요하



**바우처등록기관 선정**

다누리맘은 1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처등록기관으로 선정되어 산모들의 자기부담비가 30만원에서 20만원 정도로 줄어들었다.



다. 서비스 콘텐츠를 개선하는 것을 논의했다. 현재 서비스 물품 부문은 신체에 해가 가지 않는 용품, 아기 용품으로 타사와 제공하는 물품이 유사했고 제공하는 서비스도 비슷함을 발견했다. 물품과 서비스를 변경할 가능성에 대해 검토했다.

### 2월 고객 만족도 과정 항목 수정

서비스 완료 후 고객 만족도 체크 자료를 준비하여 점검했고, 공급자의 시선으로 작성된 항목을 수정하였다.

### 3월 파일과 앞치마를 통한 신원 증명과 설문지 번역 문제 논의

산후 관리사의 신뢰도를 높이기 위한 수단으로 신원보증, 증명서 등을 파일 형태로 제공하고, 앞치마 등의 유니폼을 사용하기로 했다. 서비스를 이용한 산모들에게 만족도 조사를 하고 있는데 설문지가 한국어라서 어려움을 겪고 있다. 또한 리플릿도 한국어로 되어 있기 때문에 번역이 필요하다. 하지만 비용 문제로 진행하고 있지 않다. 이에 대해 다문화지원센터나 한국관광공사 번역 서비스를 서정현 수퍼바이저가 알아보기로 했다.

### 4월 산후 관리사에 대한 신뢰도 시스템 구축과 온라인 예약 시스템 제작 완료

관리사에 대한 신원 확인 및 보증 방법 등에 관한 시스템을 구축했다. 온라인 예약 시스템의 경우는 복잡한 서비스 내용에 대한 설명에 치중하기 보다는 회원가입과 예약 요청 등 단순한 기능을 우선적으로 구현하여 제작을 완료했다.

## 결 론

(주)다누리맘은 사업 실행 초기이기 때문에 고객 만족도 체크가 면밀히 구성되어 있지 않았다. 그리고 산후 관리사들의 실행 매

뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치가 부족한 상황이었다. 이를 개선하기 위해 관리자 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시해 서비스 프로그램의 고도화를 시도했다.

### ③ 지속적 수요 확보 창구 모색

#### 11월 오프라인 모임 형성을 통한 고객 확보 논의

다문화가정들의 오프라인 모임을 지속적으로 모니터링하며 (주)다누리맘 서비스를 노출하는 방법을 고민했다.

#### 1월 다문화 여성을 다문화 시대에 필요한 전문 인력으로 향상시키는 프로그램 논의

(주)다누리맘은 중장기적으로 다문화가정 여성들이 한국 사회에서 안정적이고 질적으로 높은 수준의 일거리를 확보할 수 있도록 사업 내용을 구상할 계획을 가지고 있다. 하지만 현재 산후 관리사 사업으로는 목표를 구현하기가 쉽지 않기 때문에 해외시장 진출에 필요한 인력이나 관광, 해외 시장 조사 등과 관련된 전문 인력으로서의 성장 프로그램을 준비해야 할 필요가 있다고 판단했다.

#### 2월 어린이 전용사진관과의 협조 관계 구축 논의

향후 어린이전용 사진관과의 협조 관계를 설립해 추가적인 서비스를 제공할 의향이 있음을 확인했다.

#### 4월 다문화 산모 자조모임 결성

다문화 산모들의 친밀감을 높이고 지역 커뮤니티를 형성하기 위해 실시하는 자조모임 구성은 목표였던 10명을 넘어 14명이 참여하였다. 5월에 수원시 영통구 보건소에서 실시할 예정이다.

**결론** ● ● ● ● ●

㈜다누리맘은 서비스 이용자가 다문화 가정의 여성이면서 동시에 서비스 제공자라는 이중적인 구조를 가지고 있는 사업이다. 따라서 주요 대상들에게 홍보를 강화하는 것만으로는 고객을 지속적으로 확보하기 힘들다. 그래서 다문화가정지원센터 등의 지원을 통해 산모 자조모임과 같은 다문화 지역 커뮤니티에 참여하여 고객을 확보할 수단을 마련해야 한다.

**3) 서비스 홍보**

**① 지자체 등 유관기관과 네트워크 구축**

**11월 정부 지원 사업의 필요성 확인과 네트워킹 전략 조언**  
 다문화가정을 위한 대부분의 행사는 중앙 정부 혹은 지자체를 중심으로 운영되는 현실에 대한 조언과 함께 이들과의 관계 개선 및 네트워크확보를 위한 전략을 제시했다. 네트워킹을 이루어야 할 정부기관 및 관련 담당자들을 조사하고 정리할 과제를 현실적인 관점에서 조언했다. ㈜다누리맘은 경력이 짧고 참고할 만한 성공사례가 없는 현재의 한계를 극복하고, 다문화 가정을 위한 다양한 사업을 전개하려면 정부 지원 사업이 꼭 필요하다. 이를 위한 현실적인 대안으로 '산학 협력'을 제시했다. 산학 협력을 통해 2,000~3,000만원 정도 수준의 수익계약을 통해 지속적으로 reference를 쌓아갈 수 있는 전략을 조언했다.

**1월 다문화지원센터와 경기 소상공인지원센터와 네트워킹 구축 논의**

다문화가정지원센터를 비롯한 각종 지방자치단체의 사회복지 기관등과 긴밀한 협조를 통해 다양한 마케팅을 실시하기로 결정했



**서비스프로그램의 체계화**

산후 관리사들의 실행 매뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치와 산후관리사 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 고객 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시하여 프로그램을 체계화했다.

다. 한만형 대표는 이미 안양, 군포, 의왕의 다문화지원센터를 방문한 경험이 있다. 이에 더하여 경기도 9개시 소상공인지원센터에 지역별 기관들과 많은 협의가 진행 중이기 때문에 서정현 수퍼바이저와 함께 방문하기로 했다. 무릉에서 진행 될 한국관광공사 주최 내나라 박람회 참석 여부를 논의했다.

**2월 지자체의 우호적인 태도 확인과 기관 내 홍보물 비치 협조**

다문화가정지원센터와 구청 등 지방자치단체와의 연결을 통해 ㈜다누리맘이 경기도 내에서 우호적인 사업임을 확인할 수 있었다. 그리고 산후관리사 모집뿐만 아니라 리플릿 비치, 배너 광고물 설치, 포스터 부착 등을 통해 사업의 원활한 홍보가 이루어질 수 있도록 협조를 얻었다.

**3월 보건복지부 산하 바우처 등록기관 선정과 안산시 다문화가정센터와 MOU체결**

안산시 다문화가정센터와 MOU를 체결하여 산후관리사의 모집과 홍보에 도움을 얻고 있다. 기관에서 적극적으로 홍보해 준 것이 산후관리사 모집에 큰 도움이 되었다. 1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처등록기관으로 선정되었다. 이를 통해 산모들의 자기부담비가 30만원에서 20만원 정도로 줄어들었다. 바우처 선정으로 수출입은행의 후원을 받지 않아도 된다. 또한, 세금 감면과 지원을 통해 수익률이 개선될 것으로 판단했다.

#### 4월 경기도 지자체와 유대관계 구축 및 서울시청과 서비스 확대 논의 진행

다문화지원센터 등 그동안 중점을 두고 영업을 실시했던 각종 지원 기관과의 유대 관계를 구축한 과정을 확인하고 그 결과물에 대한 평가 및 향후에 운영 방향을 설정했다. 3월과 4월 동안 수원 전 지역의 주민자치센터와 다문화지원센터에 홍보 자료비치를 완료했다. 서정현 수퍼바이저가 여성가족부 다문화담당자를 연결하기로 했다. 서울지역까지 서비스를 확대할 수 있도록 서울시청과 논의 중이다.

#### 5월 네트워킹 형성을 통한 사업 확장

다문화지원센터와 네트워킹을 형성해 계속적으로 사업을 확장하고 있다.

### 결 론 ● ● ● ● ●

(주)다누리맘은 다문화 가정 여성들을 대상으로 하고 있기 때문에 시청 등 지방자치단체, 다문화가정지원센터, 보건소 등의 협조 관계가 필수적이다. 원활한 네트워크를 구축하기 위해 지속적으로 방문하여 사업 설명자료 준비 등의 과정을 거쳐 해당 기관들의 인식 개선에 상당 부분 기여한 것으로 평가되었다.

## ② 홍보 및 마케팅

### 11월 온라인 홍보시스템 구축 논의와 라디오프로그램 출연

(주)다누리맘은 전단지 및 다문화가정지원센터, 블로그, 홈페이지 등으로 노출 경로가 제한되어 있다. 또한 고객들의 서비스 이용에 추적이 불가능하여 고객 관리가 어렵다. 이에 노출되는 광고의 형태(전단지, 다문화가정지원센터, 온라인 배너 광고, 블로그)에 따라 고객의 경로를 구분하고, 맞춤형 마케팅을 제안할 수 있는 고객 DB확보를 위한 방법론을 제시했다. 이와 같은 접근을 통합할 수 있는 온라인 시스템을 구축할 필요성을 논의했다.

서정현 대표가 정기적으로 출연하는 라디오 프로그램의 게스트로 (주)다누리맘의 한만형 대표를 초청하여 대중에게 (주)다누리맘 서비스에 대한 소개 및 인지도를 제고시켰다. 동그라미재단의 홍보팀은 '여성시대'와 같은 라디오 프로그램에 직접 사연을 작성하여 소비자의 마음을 움직이는 마케팅을 펼치라고 조언했다.

### 1월 언론매체를 통한 홍보와 리플릿 제작 진행

사업 초기 1년 동안은 다양한 매체를 통해 사업을 홍보하는데 주력할 필요가 있다. 이를 위해 KBS1 라디오에 보도를 실행하였고, 이후 불교방송, YTN 등 다양한 매체에 사업 내용을 적극적으로 알리고 있다. 이러한 내용을 바탕으로 다문화가정지원센터를 비롯한 각종 지방자치단체의 사회복지 기관 등을 활용해 다양한 마케팅을 실시할 예정이다. 서비스 리플릿을 새로 제작해서 홍보를 진행한다. 서비스 리플릿에 다문화 바우처에 대한 설명을 추가하기로 했다.

### 2월 지자체 기관 내에 홍보물 비치

다문화가정지원센터와 구청 등 지방자치단체와의 꾸준한 연락을 통해 인력 모집뿐만 아니라 리플릿 비치, 배너 광고물 설치, 포스터 부착 등이 원활하게 이루어질 수 있도록 협조 체제를 구

축하기로 하였다.

### 3월 다양한 매체를 통한 홍보와 산후관리사의 방송출연 권장 방안 논의

라디오방송인 여성시대와 성공예감 등의 보도 과정을 거쳐 사업체가 어느 정도의 지명도를 갖게 되었다. 하지만 실제 사업 내용을 전달하고 매출이 증대하기 위한 추가 홍보가 필요했다. 또한 다양한 원인으로 산후 관리사들이 방송 출연에 소극적이었다. 급하게 진행하기보다는 시간을 가지고 꾸준히 홍보 채널을 추가할 것을 계획했다. 최근에 수원 주민센터 등 40곳에 새로 제작한 포스터를 부착해서 홍보를 진행하고 있다. 현재 홈페이지 도메인을 변경하는 중에 있으며 페이스북 이름도 변경 신청을 했다. 완료 후 모은 홍보 자료를 업로드하기로 했다.

경기도 4,000가구에 배포되는 다문화뉴스 신문과 여성시대에서 ㈜다누리맘 홍보를 진행했다. 현재 제공하고 있는 회사 소개자료와 홍보 자료 등의 외국어 번역이 마무리되지 않아 비교적 저렴한 비용으로 지원이 가능한 기관들을 컨설팅 과정에서 소개하기로 하였다. 4월 초부터는 기존 산후 관리사의 이탈을 막기 위해 빠른 시간 내에 서비스 물량이 확보될 수 있도록 마케팅 역량을 집중할 필요성을 확인했다.

### 4월 ㈜다누리맘의 EBS 뉴스소개와 산후 관리사 언론 매체 노출을 통한 홍보 준비

EBS뉴스에 ㈜다누리맘이 소개되었다. 지속적으로 언론을 통해 사업을 노출시켜 홍보 및 마케팅을 진행해야 한다. 특별히 산후 관리사 개개인의 특성을 파악하여 적절한 언론 매체에 홍보할 준비를 하고 있다. 관리사 가운데 일본인 산후 관리사가 좋은 평을 받고 있고, 베트남 산후 관리사 중에서도 취재 대상을 찾고 있기 때문에 이에 대한 대비책을 마련해야 한다.

### 5월 스토리를 통한 차별화 마케팅

㈜다누리맘의 스토리를 만들어 소비자들에게 차별화할 수 있는 것이 필요하다. 후속 지원도 마케팅 전문가와 함께 다문화 산모 서비스를 고객이 매력을 느낄 수 있도록 체계를 갖추어야 한다. 그리고 ㈜다누리맘이 기업으로 자리매김할 수 있도록 시야를 넓혀서 사업을 바라보는 것이 필요하다.

## 결 론

㈜다누리맘의 사업 형태가 아이디어를 기반으로 한 지식 서비스업이므로 특별한 기반 기술을 갖추지 못한 상태였다. 따라서 초기 마케팅은 물론 다양한 매체를 통해 브랜드를 노출하는 것이 사업에 중요한 요인이 될 것이라는 판단 아래 KBS, MBC 등 다양한 언론매체를 통한 홍보 활동에 주력하고자 했으며 서정현 수퍼바이저의 다양한 개인적인 인맥을 활용했다.

## 4) 경영진 역량 강화와 CI 재정비 및 기타

### ① 사업운영

11월 ㈜다누리맘의 비전 확인과 단계별 마일즈 스톤 설정 서정현 수퍼바이저는 한만형 대표자와의 면담을 통해 ㈜다누리맘이 가진 비전을 점검하고 단계별 마일즈 스톤을 설정했다. 사업 시작과 관련한 근본적인 이유에 기반한 비전에 대한 질문을 통해 ㈜다누리맘의 사업 본질이 산후조리사업이 아닌 다문화 가정의 고용창출을 위한 플랫폼을 구축하는 것이라는 핵심을 발견했다. 이와 같이 디자인 비전을 구체화하고 실현화하기 위한 장기적 측면에서의 플랜을 구축하고 이를 달성하기 위한 미시적, 단계별 마일즈 스톤을 작성하기를 대표에게 요청했다. 이에 기

반하여 각 단계별 적용하고자 하는 전략의 포지셔닝에 대한 정체성을 인지하는 것이 중요함을 강조하였다. (주)다누리맘의 비전 구현을 위한 향후 팔로우업의 방향성을 제시했다. 이를 실현하기 위한 예산안을 마련하여 실행을 위한 프레임워크를 구성하였다. 한만형 대표는 지금까지 받았던 컨설팅과 비교해 가장 구체적이고 현실적인 시간이 되었다고 평가했다. 또한 세무 및 절세를 위한 컨설팅의 필요성이 있음을 알았다.

#### 1월 사업 진행을 위한 경영 체계 확립과 미션 성립

2014년 상반기 사업 진행을 위한 재무, 마케팅, 인력, 역량 강화 등 항목별로 세부 실천 과제를 도출하고, 실행 목표를 설정했다. (주)다누리맘은 회사로의 비전을 설정하고 미션 성립에 대한 논의

를 진행했다. 다문화 여성이 한국 사회에서 기여할 수 있는 역할을 찾아서 일자리를 부여하고, 한국 사람들은 다문화 여성이 가진 강점이 필요해서 찾게 되는 것을 중점으로 미션을 세우기로 했다. 이를 바탕으로 '한국 사회에 필요한 다문화 여성 기능인 양성'을 미션으로 삼았다. 예를 들어 MICE 산업을 진행할 때 한국 문화를 알면서 해당 국가의 언어와 문화를 잘 알고 있으면 다문화가정 여성을 필요로 할 것이다. 외국과 연결하는 통역도우미가 MICE 산업의 필요 인력으로 성장할 수 있기 때문이다. 또한 지역별 축제 시 해외 공연단이 찾아올 때 통역 분야에 역량 있는 사람을 연결하는 등 해외에서 파견 오는 사람에 대한 전문 인력으로 구성할 수 있다. 초기에는 사회복지적 측면에서 산후 조리의 문제에서 시작하지만 점진적인 사회 인식의 변화를



통해 다문화 가정이 사회의 구성원으로 한국사회에 보탬이 되는 형식으로 사업을 진행하고자 논의했다.

기존 맘마미아 브랜드를 (주)다누리맘으로 변경하여 상표 등록에 대한 행정변경을 진행하고 있다. 상표권 등록 변리사에 의뢰해서 출원 중이다. (주)다누리맘의 뜻은 ‘다문화 가족 모두가 누리다’를 담고 있다. 이는 사회적 디자인기업인 얼스에 문의하여 로고디자인을 통해 진행하기로 했다.

또한 (주)다누리맘은 사업 수행 인력이 대부분 대학생 정도의 연령대로 구성되어 있기 때문에 산후조리 및 산모 등에 대한 심리적 부분을 파악하기 어렵다. 그래서 향후 지속적으로 인원을 보강하고 사업 콘텐츠 확충이 필요한 상황이다.

### 2월 (주)다누리맘 브랜드 등록 진행과 회사 소개, CI 디자인 제작

기존 맘마미아 브랜드를 (주)다누리맘으로 변경하여 브랜드 등록을 진행했으며, 이와 관련한 행정적인 절차를 완료했다. 회사 소개서, 리플릿 제작 및 CI 디자인 등을 진행하여 사업을 대표할 수 있는 기틀을 마련했다.

### 3월 매출 계획 확립과 (주)다누리맘 예비사회적기업 등록 신청 진행

올해 3월까지 서비스 진행은 7건이며 매출은 300만원 정도이다. 앞으로 36명의 산후관리사가 2개월 동안 1인당 30건 하는 것이 목표이다. (주)다누리맘이 수원이주민센터의 운영위원회가 되었고, 현재 예비사회적기업지정 등록을 신청하고 있다. 올해 말 혹은 내년 초에 매출을 증대시켜 사회적 기업 신청을 진행하는 것을 목표로 삼았다.

최근까지 함께 일하던 직원이 대학교에 복학했다. 그 동안 동그라미재단 지원 예산에서 인건비를 충당했다. 현재 대표를 포함해서 2명의 직원이 일하고 있고 인력을 채용할 만한 비용이 없

다. (한 달 110만원) 현재 근무하고 있는 관리사를 직원으로 채용하는 것도 고려 중이다.

### 4월 바우처 선정 이후 문의 증가와 서비스 목표 확인

5월 동그라미재단과 지원협약 종료를 앞두고 시행해야 할 사항들에 대해 전반적인 검수를 실시했다. 회사 소개서에 대한 추가적인 제작 요청이 있어 이에 대한 비용 전환을 승인했다. 또한 4월 중으로 현재 예약 완료된 상황까지 포함하여 총 6건, 5월에는 총 10건 정도의 서비스가 시행될 수 있도록 목표를 설정하고 세부 실행 계획을 세웠다.

보건복지부 산하 바우처 기관으로 선정된 이후 서비스 문의가 증가했다. 4월에 4건을 예약 완료했다. 바우처 선정 이후 서비스 이용료는 176,000원이다. 5월에는 서비스 10건이 목표이다. 한 달에 30건을 해야 순수익 500만원이 발생함을 확인했다. 11월에 창업지원센터에서 나와야 하는데 사무실을 구해야 하는 문제가 있다. 그리고 산후관리물품들을 보관할 수 있는 창고가 필요하다.

## ② 배송/비용 관리

### 12월 차량 구입비용을 택배 비용으로 전환

한만형 대표는 예산계획서 가운데 차량 구입 비용이 동그라미재단과의 협의 결과 반영이 어렵게 되었음을 파악했다. 이를 택배 비용으로 전환하여 계획을 다시 세웠다.

### 1월 사업 운영을 위한 예산 계획서 작성

사업 운영 및 예산 계획서 작성을 위한 단기, 중장기 사업의 비전을 정리했다. 동그라미재단과의 지원 협약 체결을 위해 사업 운영 및 예산 계획서를 검토하였다. 사업체에 일상적 운영에 필요한 비용과 사업역량의 고도화와 관계가 부족한 부분의 예산을

배제하고 약 3,000만원 정도의 지원금을 확정했다.

서정현 수퍼바이저는 예산 사용 계획서 최종본을 검토했다. 지원금 요청 시기는 한 달 정도의 기간을 두는 것이 적정하다는 판단 하에 1월 20일, 3월 3일로 결정했다.

### 3월 역량 강화교육과 서비스 물품 구입비 논의

1차 비용 집행 내용에 대한 정리와 나머지 비용의 활용 방안을 논의했다. 추가 비용 집행 시기 결정 및 내역 파악 등의 과정을 진행했다. 남은 예산을 어떻게 활용할 것인지 계획을 서정현 수퍼바이저에게 전달하기로 하였다. 역량강화교육의 경우 5만원 개인 부담으로 진행한다. 상표권변경예산에 공증비용도 포함 시켜도 된다고 서정현 수퍼바이저가 확인했다.

서비스 물품은 대표자와 팀장이 서비스 첫 날 동행하면서 운반하고 있지만 현재보다 주문 의뢰가 증가할 경우 배송문제가 쉽지 않을 것으로 판단되었다. 그래서 택배서비스를 이용할 계획이고 이와 관련한 문제점을 파악하기 위해 4월부터 시뮬레이션 과정을 시작할 것이다. 그리고 배송과정에 활용하는 대형가방을 더 저렴한 가격에서 제작할 수 있도록 서정현 수퍼바이저 개인 인맥을 활용해 동대문시장의 가방 제작업체를 섭외하기로 했다. 서비스 물품이 잘 전달될 수 있도록 포장하기 위해 완충재를 사용할 예정인데 비용 때문에 진행하지 못하고 있다. 이를 해결하기 위한 업체를 서정현 수퍼바이저가 알아보기로 했다.

### 4월 손익계산 도움

서정현 수퍼바이저가 세금, 인건비, 식비, 물품 등과 관련한 손익계산을 하기로 했다. 현재 인건비는 전혀 받지 못하고 있다. 안산 산후관리사 교육과 모집이 연기되었기 때문에 5월 말까지 사업비를 사용해야 한다.

### ③ 목표수치 점검

#### 1월 매출액 300% 향상 목표와 서비스 품질 80% 향상 목표 확인

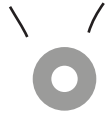
서정현 수퍼바이저는 동그라미재단과 협의 하에 KPI 전체 항목을 포괄하는 종합 목표를 추가했다. 지원 사업 완료 후 설정 목표는 다음과 같다. 첫째, 전년 동기대비(203년 상반기) 매출액 300% 향상한다. 둘째, 서비스품질에 대한 소비자의 평가 결과 만족도 80%를 달성한다.

#### 4월 매출액 90% 향상 확인과 추후 서비스 향상 목표 논의

동그라미재단과 지원 협약 당시 설정했던 목표 수치들을 점검했다. 매출액 증가 목표는 지난 해 대비 300%성장이었다. 3월 말 현재 목표를 90% 달성했기 때문에, 현재 추세로는 이 목표가 문제 없이 성취할 것으로 평가했다. 또한 소비자 서비스 품질 만족도 조사는 80%를 목표로 했다. 하지만, 새로운 평가 시스템으로 확보한 샘플이 3건 정도에 불과하기 때문에 4월 말까지 전체 서비스 물량을 토대로 이에 대한 결과를 확인하기로 결정했다.

### 5) 향후 과제

2014년 5월 (주)다누리맘은 월간 매출액이 2명 인건비에 미치지 못하는 상황이다. 따라서 수퍼바이징 6개월 동안은 사업의 커다란 변화보다는 향후 사업을 내실 있게 진행할 수 있는 토대를 마련하는데 초점을 두었다. 이후에는 노출 강화 등의 마케팅 수단으로는 한계에 부딪칠 것이므로 (주)다누리맘만이 가지고 있는 서비스의 스토리와 마케팅 포인트를 포착할 수 있도록 상품에 대한 분석과 정리가 수반되어야 함을 강조했다.



## 6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

### 1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

(주)한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다. ㈜다누리맘은 이주여성을 사회적 약자로만 보는 일반적인 관점에서 벗어나 이들이 가진 우수한 차별적 역량을 활용할 수 있는 모델에 대한 고민을 바탕으로 동일 국적의 다문화산모에게 방문산후조리서비스를 제공함으로써 서비스의 우수성을 담보할 뿐만 아니라 다른 사회 이슈와의 연결성을 확보한 점이 돋보인다고 평가했다.

하지만 지불 능력이 기본적으로 낮은 다문화 산모라는 틈새시장을 목표로 한다는 점, 초기 스타트업으로서 아직 서비스 범위 및 사업의 규모가 미미하다는 점은 그 모델과 창출하는 성과의 우수성에 대한 판단을 보류하게 하는 요소이다. 2013년 서비스 실적 20건에 불과한 점에서 개별 프로젝트를 넘어 하나의 모델로서 기능하는 것이 가능할 지 하는 과제가 남아있다. 이에 2014년 들어 정부 바우처 지정업체 등록을 추진했고, 분야 내 전문가를 신규대표이사로 영입한 것은 이 우려를 다소 불식시킬 수 있다. 고용한 이주여성 산후조리사가 일감이 없을 때에 산후조리 등의 강사로 외부 출강하여 부수입을 올리도록 한다는 사업은 아직 구체화되지 않았다.

### 2) 사회·지역 성과 정의

(주)다누리맘은 '이주민의 문화적 특성을 활용한 전문적인 경제활동의 기회 창출'이라는 소셜미션을 가지고 이주여성 방문산후조리 서비스 제공을 통해 이주여성을 위한 일자리 창출 및 경제적 자립 지원과 다문화 산모를 위한 맞춤 및 저가형 사회 서비스 제공 등의 사회적 가치를 창출하는 것을 목적으로 하고 있다. 다음은 ㈜다누리맘의 사업 모델과 사회적 성과를 요약한 조감도이다.

그림1. ㈜다누리맘 Before 임팩트 조감도

임팩트 조감도를 살펴보면, ㈜다누리맘은 다문화 여성 방문산후조리 서비스를 주 사업으로 진행하고 있다. 이 사업은 이주여성 산후관리사를 고용함과 동시에 다문화 산모에게 서비스를 제공한다는 이중 구조이다. 이주여성 산후관리사는 대개 일본, 중국, 베트남 출신의 이주여성으로 구성되어 있고, 서비스를 제공하는 다문화 산모는 경기도 수원시에 거주하는 다문화 결혼 이주여성이다.

이주여성 산후관리사를 고용하여 동일 국적 출신 산후관리사를 파견하고 맞춤형 식단을 제공하여 국가와 문화를 고려한 맞춤형 산후관리 프로그램을 운영했다. 그리고 산모신생아 방문서비스 제공인력 교육과정을 위탁교육을 통해 진행했다. 이를 통해 이주여성에게 일자리 기회를 부여했다. 그리고 결혼이주여성에게 서비스를 제공하여 사회에서 서비스를 누릴 기회가 충분치 않은 다문화산모에게 서비스에 접근할 수 있도록 개선했다. 이주여성을 고용하여 일자리를 부여하고 다문화산모를 대상으로 사회서비스에 접근할 수 있도록 하여 지역사회 경제활성화에 기여하는 모델을 가지고 있었다.



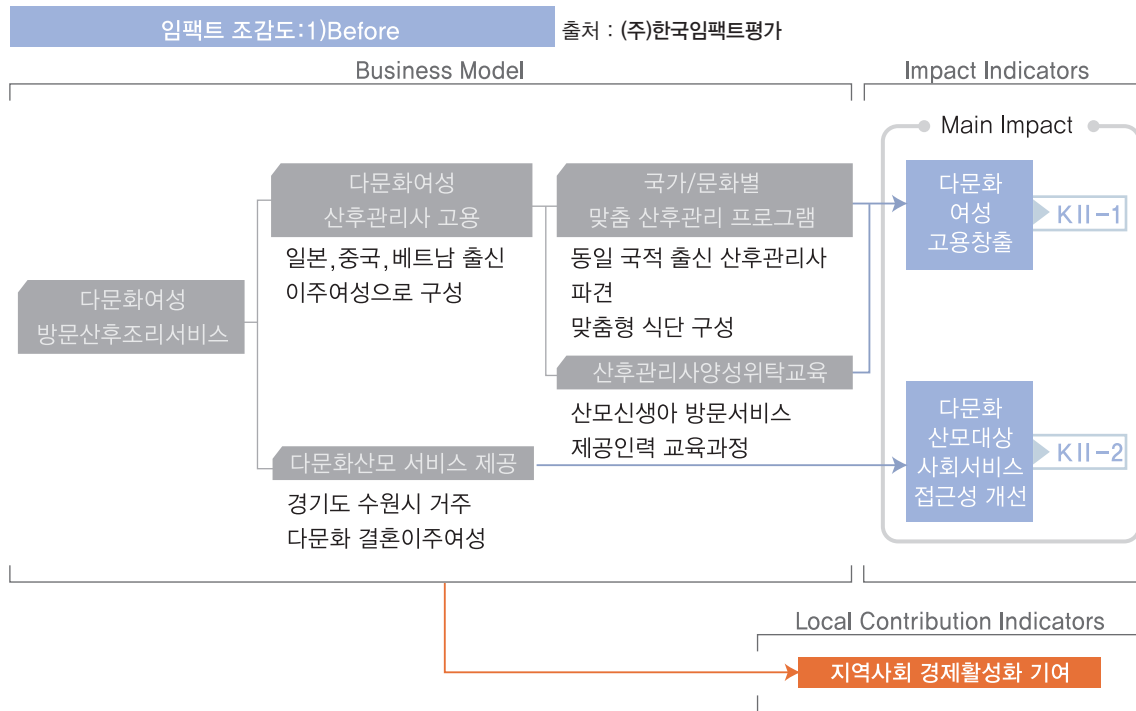


그림1. Before임팩트 조감도

### 3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

(주)다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트 1기에 참여하여 변화를 모색 중에 있다. 즉, 다문화 여성과 다문화산모라는 이중의 목표고객 중심의 사업 모델에서 나아가 이주여성에만 집중하며 이들을 고용해 진행할 수 있는 추가 사업으로의 사업 모델적 재편이 바로 그것이다. 이 과정에서 다문화산모 이슈를 다루었던 '다문화산모 대상 사회서비스 접근성 개선'이 더 이상 우선순위의 사회적 가치가 아니기에 핵심 사회적 성과에서 제외하였다.

이러한 변화는 매우 초기의 기업이 하나의 사회적 가치라도 제대로 이뤄내며 사업 자체의 지속가능성을 담보하는 것이 중요한 과제임을 상기할 때 자원의 집중을 통해 규모의 성장을 이끌어 낼 가능성이 있는 긍정적인 변화로 해석할 수 있다. 하지만 이주여성을 고용해 추진할만한 신규사업에 대한 기회 구체성이 떨어져 신규사업이 창출할 사회적 성과에 대한 추정이 부족하고 이주여성이 가진 장점을 부각시키는 수요 개발을 위해서는 동일 문화권의 다문화 인구에 대한 관리가 여전히 필요하다는 선결조건이 지적되었다. **그림2. (주)다누리맘 After 임팩트 조감도**

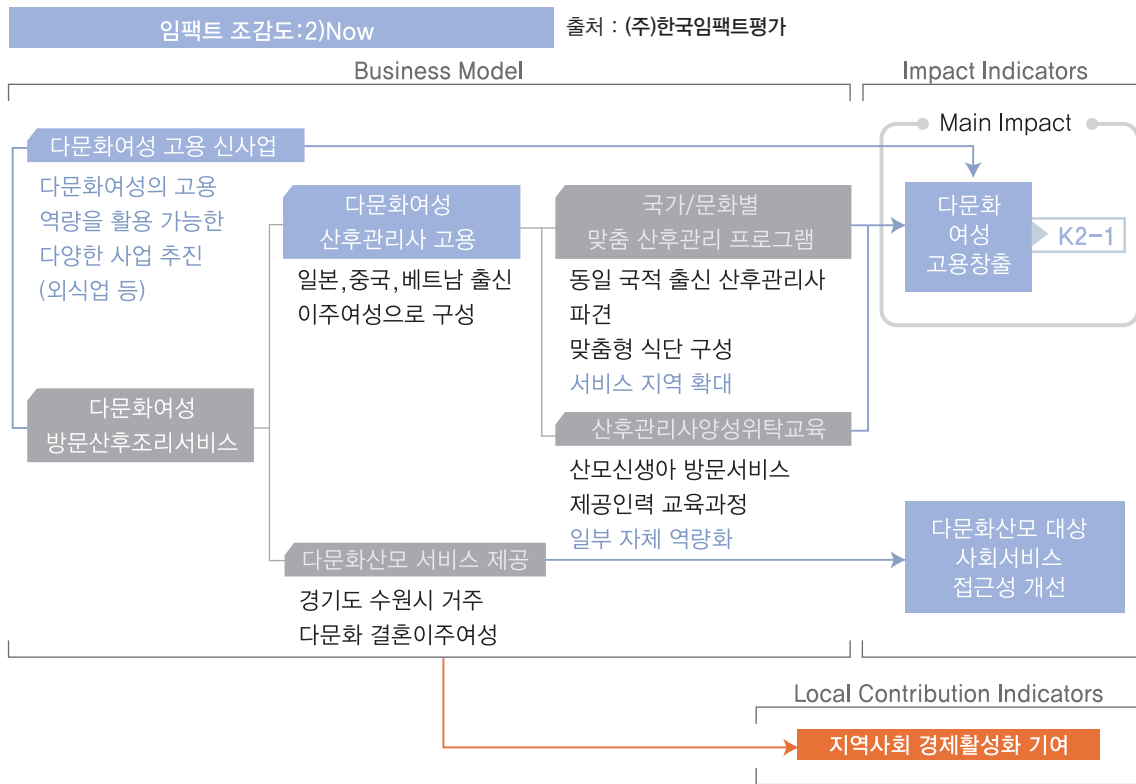


그림3. After임팩트 조감도

로컬 챌린지 프로젝트를 통해 변화된 임팩트 조감도를 살펴보면, 이주여성 방문 산후 조리서비스의 주 사업 이외에 이주여성을 고용하는 새로운 사업을 추가했다. 이주여성의 고유 역량을 활용해 외식사업과 같은 다양한 사업을 추진하는 중이다.

#### 4) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

(주)다누리맘은 직접적으로 이주여성을 고용해 사업을 영위하는 것 이외에도 이들이 자신이 가진 역량을 활용해 사회적 활동을 할 수 있도록 지원함으로써 이주여성과 그 가정의 성공적인 국내 정착에 기여하고 있다. 다문화인구의 비중이 지속 증가하는 현 추세 속에서 이들의 부적응이 야기할 수 있는 사회문제의 가능성을 미리 예방한다는 점은 장차 장기적 연구를 통해 실증적 증명도 가능할 수 있는 중요한 성과라고 하겠다.

#### 5) 총평 및 제언

##### 총 평

##### 잠재성 있으나 명료한 사업 모델 구축이 선결과제

분석 결과 (주)다누리맘의 경제적 성과와 사회/지역 성과의 연계성은 2013년 현재 우수한 수준으로 판단된다. 하지만 (주)다누리맘의 업력이 짧기 때문에 1개년도 사업 실적만을 근거로 추정했기 때문에 (주)다누리맘은 사회문제를 해결할 수 있는 잠재성을 보유하고 있으나 실제로 문제의 해결을 실현한 것은 아니다.

로컬 챌린지 프로젝트 참여를 통한 모델 상의 변화에서 두드러지는 점은 핵심 수혜 대상인 이주여성을 고용하는 신규 사업을 추진하겠다는 변화이다. 하지만 명확한 사업 모델이나 구체적인 사업 계획 없이 단순히 이들의 역량을 활용할 수 있는 사업이 있을 것이라는 아이디어 개발 혹은 가능성 차원에 머무르고 있는 상황이다. 이는 중요한 문제점으로 지적되는데 신속히 명확

한 사업 영역과 모델을 구축하는 것이 사회/지역 성과 향상에도 곧바로 연계될 수 있다는 사실을 이해하고 관련 작업을 진행할 필요가 있다.

##### 제 언

##### 이주여성의 차별적 역량 활용가능한 사업으로 확장 필요

이주여성을 고용해 사업을 영위하고 있는 타 사회적 기업들의 사례를 보면, 이주여성이 처한 상황이나 이들이 가진 차별적 역량을 제대로 살릴 수 없는 방향의 사업 추진으로 인해 어려움을 겪는 경우가 많다. 이주여성이 외부에서 활발한 활동을 하길 원하지 않는 일부 남편들의 주장에 영향을 받아 근속년수가 짧아지는 경향이 있다는 사실 등이다. 사업 모델 상의 큰 변화를 시도하고 있는 (주)다누리맘도 초기에 참여했던 이주여성에 대한 처우 및 관리를 명확하게 하고, 이들이 마주한 장애물을 해결하고 가진 장점을 살릴 수 있는 방향으로 모델을 지속적으로 수정해 나가는 작업이 필요하다.



“다누리맘 서비스에 만족해요”



## 7. 결론

### 1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

(주)다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 사업체로서 기본적인 구조를 갖추지 못한 상태였다. 사업서비스의 지역도 수원 인근으로 한정되어 있었고, 실제 서비스를 행할 수 있는 관리자 역시 3명 정도로 다문화 가정 여성들에게 양질의 일자리를 제공해 준다는 좋은 사업 취지가 무색할 정도로 초기 기업형태를 보였다. 따라서 사업 모델을 정립하기 위한 서비스 내용의 정리는 물론 서비스 인력 확충, 지역 확대, 시스템 구축 등 전반적인 사항이 해결되어야만 하는 상황에 있었다.

### 2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

#### ① 사업 실행 가능 지역 확대

(주)다누리맘은 수원지역만을 기반으로 사업을 진행했으며 확대 지역을 확정하지 못한 단계였다. 서비스 지역의 확대를 사업 확장 주요 포인트로 판단하여 1차로 의왕, 안양지역을 2차로는 군포, 안산지역을 확대 지역으로 선정하여 산후관리사 확보를 실시했다. 이를 통해 초기 3명에 불과하던 산후관리사를 20명으로 모집하여 서비스 가능 지역을 넓힐 수 있었다.

#### ② 서비스 프로그램의 체계화

사업 실행 초기의 (주)다누리맘의 경우 고객 만족도 체크가 면밀

히 구상되어 있지 않았으며 산후 관리사들의 실행 매뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치가 부족했다. 산후관리사 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 고객 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시하여 서비스 프로그램을 체계화했다.

#### ③ 홍보 및 마케팅

(주)다누리맘은 사업형태가 아이디어를 기반으로 한 지식 서비스 업이므로 특별한 기반기술을 갖추지 못한 상태였다. 따라서 초기 마케팅을 물론 다양한 매체를 통한 브랜드노출이 사업에 중요한 요인으로 작용한다. KBS, MBC 등 다양한 언론매체를 통한 홍보 활동에 주력해 라디오 프로그램과 EBS 뉴스에 방영되어 (주)다누리맘을 홍보할 수 있었다. 또한 다문화지원센터, 주민자치센터와 같은 정부기관과 네트워크를 구축해서 해당 기관 내에 홍보물을 비치할 수 있었고, 산후관리사를 모집하는데 도움을 얻었다.

### 3) 향후 과제

(주)다누리맘은 다문화가정의 결혼 이주 여성들에게 보다 양질의 일자리를 제공하겠다는 사업 목표를 가지고 시작한 사회적기업이다. 핵심 고객이 분명하며 사업의 미션이 뚜렷한 장점을 보유하고 있다. 하지만 아이디어 기반의 지식서비스업이라는 사업 자체의 한계로 인하여 원천 기술의 장점을 살릴 수 없는 한계를 지니고 있다. 그렇지만 지식기반 서비스업의 장점 가운데 하나인 시장 창출의 선도적 위치를 분명히 확보한다면 틈새시장으로서 가치는 충분하다. (주)다누리맘이 가지고 있는 서비스의 스토리와 마케팅 포인트를 포착할 수 있도록 상품에 대한 분석과 정리가 수반되어야 한다. 또한 2014년 서울특별시로 진출을 위한 전반적인 사업계획 검토 및 체크가 지속적으로 이루어져야 한다.



#### 전문적인 산후조리교육

다누리맘은 수원뿐 아니라 의왕, 안양지역을 2차로는 군포, 안산지역을 확대 지역으로 선정하여 산후관리사 확보를 실시했다. 이를 통해 초기 3명에 불과하던 산후관리사를 20명으로 모집하여 서비스 가능 지역을 넓힐 수 있었다.