

Local



Challie



Projieo



Challenge

환경,
지속가능한 삶을
말하다

- (주)책임
- (주)라이트에코너지
- (주)에코라이프살림
- (주)팝그린





cheakim.com

(주)책임

현대사회에서 환경문제는 늘 우리를 따라다닌다. 이러한 가운데 최근에는 단순히 재활용하는 리사이클링부터 시작해 프리사이클링, 업사이클링 등의 운동이 대세다. 이 흐름에 발맞춰 업사이클링의 계보를 이은 사회적기업이 있다. 바로, 업사이클링계의 마이다스라고 부를 수 있는 (주)책임이다. 책임은 버려질 뻔한 1,000톤의 폐기물을 매입해 활용 가능한 제품으로 소생시킨다. 1,000톤이면 396여㎡ 공간에 나무 5만 여 그루를 심는 것과 같은 수치이다.

업사이클링 통해 '주방제품 제공 및 설비' 서비스 제공

(주)책임은 2015년 설립됐다. 주방용품 및 제품설비, 주방기구 리뉴얼 등의 제품과 서비스를 제공한다. 이들은 2014년 정부주도의 사회적기업가 육성사업 선정으로부터 출발했는데, 박종복 대표를 포함한 3명의 직원으로 시작했다. 현재는 지역청년 10명이 일하고 있다. 박 대표는 “최근 들어 창업하는 사람들도 많고 폐업하는 사람들도 많다. 그런데 그 구조를 뜯어보면 안타까웠다. 창업할 때도 많은 시간과 노력이 들고 폐업하는 사람들의 경우도 폐업기물들이 제 값을 받지 못하고 뺨치리로 버려지는 경우가 많다. 이 구조가 새 제품을 사기만 하고 제품들만 버려지는 구조인데, 이를 선순환으로 바꾸고자 시작하게 됐다.”고 말했다.

책임은 조금만 손보면 되는 폐업기물들을 고가에 매입하고 적절한



박종복 대표가 업사이클링에 관심을 갖는 이유

책임의 박종복 대표는 폐기물이 될 뻔한 제품을 리사이클링해 적절한 가격에 제공하고 지역청년들을 고용해 일자리를 창출하는 등의 환경적 책임과 사회적 책임을 다하는 착한 기업을 꿈꾼다.



경영진단 결과

1. 대표의 마인드 및 기업가 정신은 높으나 조직의 팀빌딩 부족
2. 누적된 경영손실로 인한 재무적 리스크 및 현금 유동성 부족
3. 비즈니스 모델

전략과제 도출

1. 단기적 재무 안정화 방안 마련
2. 핵심가치와 타겟 고객 재정의
3. 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩

과제별 실행내용

1. 공공부문과 협력을 통해 적자 폭의 대폭 감소
2. 리사이클링 사업에서 주방집기를 기반으로 한 외식 프랜차이즈 사업으로의 비즈니스 재정의
3. 핵심 인력 충원을 통한 경영지원 분야 안정화

향후과제

1. 투자 및 장기대출을 통한 현금 흐름 개선 필요
2. 재정익된 비즈니스에 따른 경쟁전략 구체화 필요
3. 대표 개인 중심의 운영을 탈피하기 위한 핵심인력 팀빌딩 필요

리뉴얼을 통해 창업자에게 제공한다. 자영업자의 창업비용과 폐업 손해를 줄일 뿐 아니라 폐업제품을 살림으로써 환경오염을 줄이는 효과까지 있다. 이외에도 폐업제품 보관서비스, 소상공인과의 연결 주선, 제품수리점검 등의 연관업무를 진행한다.

실현 가능한 비전과 미션으로 재설정하다

책임은 어떤 이유에서 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청했을까. 박 대표는 “대구경북지역 지인 중 LCP 선배 기업이 있다. 비슷한 교육 프로그램에 갈증을 느끼고 있을 때 지인의 강력한 추천으로 지원했다.”고 말했다.

송인창 멘토는 책임을 분석한 결과 “대표의 기업가 정신 및 열정이 우수하고 사회적기업 인증을 통해 경상북도 내에서는 사회적기업의 모범이 된 기업이다. 다만 대표의 기업가 정신에 비해 조직의 팀빌딩이 다소 부족했다. 누적된 경영손실로 재무적 리스크가 높았는데 특히 현금 유동성이 낮은 상태였다. 비즈니스 모델이 아직 구체적으로 정의되어 있지 않아 개선이 필요한 시점이었다.”고 지적했다.

이에 따라 송 멘토는 우선해결과제로 단기 재무 안정화 방안 마련, 타겟 고객과 핵심 가치 정의, 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩을 꼽았다.

그는 5,000만 원 가량의 매출이익이 가능한 도매 매출처 확보, 재

“

누적된 경영손실로 재무적 리스크 높아 비즈니스 모델의 개선이 필요해요

”

고 상품 확보 및 영업을 위한 영업자금 2,000만 원 확보, 비용절감 방안 마련을 통한 재무 안정화의 필요성을 강조했다. 이어 타깃 고객과 핵심가치 정의도 중요했다. 송 멘토는 “타깃 고객을 재선정하고 그들의 핵심니즈를 파악해야 한다. 샘플 거래처를 확보하고 상품 및 서비스를 재정의 하는 등의 비즈니스 모델 재설계도 필요하다.”고 말했다.

멘토링 전, 책임의 미션은 ‘재활용 사업을 통해 환경보호에 기여하고, 청년들에게 비전 있는 일자리를 제공한다’였다. 이에 따른 비전은 ‘전국 유통망을 갖춘 주방설비 재활용 협동조합형 프랜차이즈 본부’.

이에 대해 송 멘토는 “비전은 명확하고 측정 가능하나 그 실현가능성에 대한 타당성은 검토가 필요하다. 또한 미션이 대표 및 직원들을 동기부여하고 결집시키는 역할까지 나아가고 있지 못하고 있다.”고 분석했다. 이러한 분석에 따라 비즈니스를 재정 의하는 작업이 이뤄졌다. ‘리사이클링사업’에서 ‘주방집기를 기반으로 한 외식 프랜차이즈 사업’으로 구체성과 명확성을 띤 미션으로 변경한

것이다.

마지막으로 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩 과정이 필요했다. 송 멘토는 조직의 미션과 비전을 재수립하여 조직의 리빌딩을 권고했다. 그는 경쟁자 분석 및 전략 수립을 위한 워크숍을 여는 등의 사업전략을 설계하고 기업의 소유구조와 지배구조를 개편하는 재무구조 개선을 과제로 제시했다.

또한 조직 리빌딩도 지적했다. 송 멘토는 “대표의 사회적 미션이 직원들에게 공유되어 있는 것이 부족하다. 직원들과의 소통과 학습에 대한 노력이 엿보이나, 직무 및 실무 교육과 더불어 직원들에게 조직의 미션과 비전을 공유시키기 위한 교육이 병행되어야 한다.”고 말했다.

박 대표는 “직원들이 베테랑이 아니라 이제 사회에 나온 젊은 청년들로 구성되어 있어 이들에게 LCP는 더없이 좋은 기회였다. 직원 중 6명이 교육을 받았고 회계, 웹디자인 등의 능력 향상에 큰 도움이 됐다.”고 말했다.

한편 책임은 LCP 동기 기수와 사업파트너로 일하는 성과도 올렸



“

기업가 정신에 비해 팀빌딩 부족
재무안정화 단기방안 등
우선과제 정해

리사이클링 사업에서
주방집기 기반 외식 프랜차이즈로
비전을 토대로 비즈니스 재정의

”

다. 박 대표는 “경북에서 친한 사회적기업 몇 곳과 동시에 지원해, 책임을 포함한 세 군데가 선정됐다. 덕분에 자주 만나면서 돈독해졌다. 더 나아가 사업적 교류도 이루어졌다.”고 말했다.

그 결과 탄생된 곳이 프랜차이즈형 더쓰리섹터카페이다. 박 대표는 “카페 내 기물 설비 및 수리 등의 하드웨어적인 부분은 책임에서 맡고 커피를 만들고 손님을 응대하는 일은 두빛나래협동조합이, 패션팔찌나 모자 등 액세서리를 만드는 마르코로호는 카페 내의 장식을 맡았다.”고 말했다.

사회적기업 3곳이 뭉친 만큼 카페에서는 과일청, 식자재에 이르기까지 로컬푸드를 활용하며 판매제품도 사회적기업 제품을 취급한다. 더쓰리섹터카페는 경북에 모두 10곳이 있으며 카페의 총 관리는 책임에서 담당한다. 박 대표는 “LCP를 통해서 전직원이 대전에서 마케팅, 회계 등의 회사운영에 있어 중요한 교육을 받을 수 있었다. 영세한 규모의 기업이 갖고 있는 불확실한 비전을 해소 해



주었던 좋은 기회였다.”고 말했다.

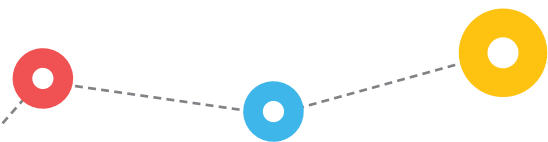
경북 내 사회적기업의 모델인 책임

폐기물이 될 뻔한 제품을 리사이클링해 적절한 가격에 제공하고 지역청년들을 고용해 일자리를 창출하는 등의 환경적 책임과 사회적 책임을 다하고 있는 착한 기업 책임. 이들의 앞으로 계획은 무엇일까.

박 대표는 “현재 소상공인 창업 절감 시스템을 개발 중이다. 이는 창업준비, 물량 입고, 디자인, 교육 등의 창업전반에 필요한 전체 과정을 아우르는 시스템이다. 현재 주방설비 도입 등 부분적인 프로그램들만 운영해왔는데, 고객들과 일을 해오면서 창업 전 과정에 함께한다면 편리한 서비스를 제공할 수 있겠다는 생각이 들었다. 대기업 프랜차이즈 창업 할 때와 같은 서비스제공을 목표로 하

고 있으며 2019년 내 특허신청 할 예정”이라고 말했다.

한편 책임은 2018년 경북을 대표하는 스타사회적기업 세 곳 중 한 곳으로 선정되는 등 지역의 청년유입과 청년 일자리 고용에 힘쓰고 있다. 박 대표는 경북 사회적경제 청년총회의 의장으로도 활동하고 있기도 하다. 그는 “경북 사회적경제 청년총회의는 사회적기업가 120명 정도가 활동하고 있는 모임이다. 모임은 사회적경제를 확산하고 가치를 나누기 위해 설립됐다. 천안, 일본과도 교류 중이다. 앞으로도 지역 구분 없는 네트워크 활동을 통해 곳곳에 사회적가치가 전파되었으면 좋겠다.”고 말했다.

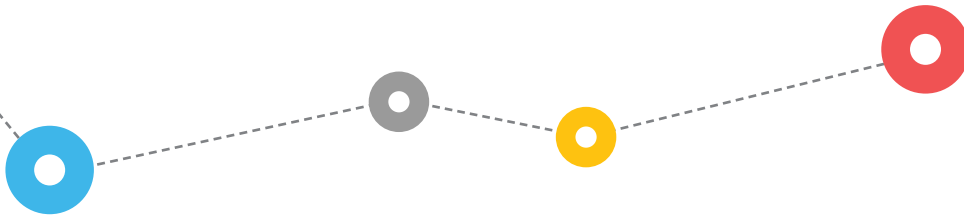




2018년 경북의 대표 스타사회적기업으로 선정
책임은 2018년 경북을 대표하는 스타사회적기업 세 곳 중 한
곳으로 선정되는 등 지역의 청년 유입과 청년 일자리 창출에
힘쓰고 있다.







facebook.com/lighteconergy

(주)라이트에코너지

경기도 양주시 은현면에 위치한 라이트에코너지. 마주현 대표를 따라 들어간 사무실 한 쪽에는 연탄난로가 자리하고 있다. 난로 뚜껑을 열어보니 두 개의 연탄이 있었다. 익숙한 연탄냄새가 날 줄 알았더니 아무런 냄새도 나지 않는다. 석탄 대신 버려지는 왕겨, 야자껍질로 만든 친환경 숯연탄인 '제로탄' 이기 때문이다.

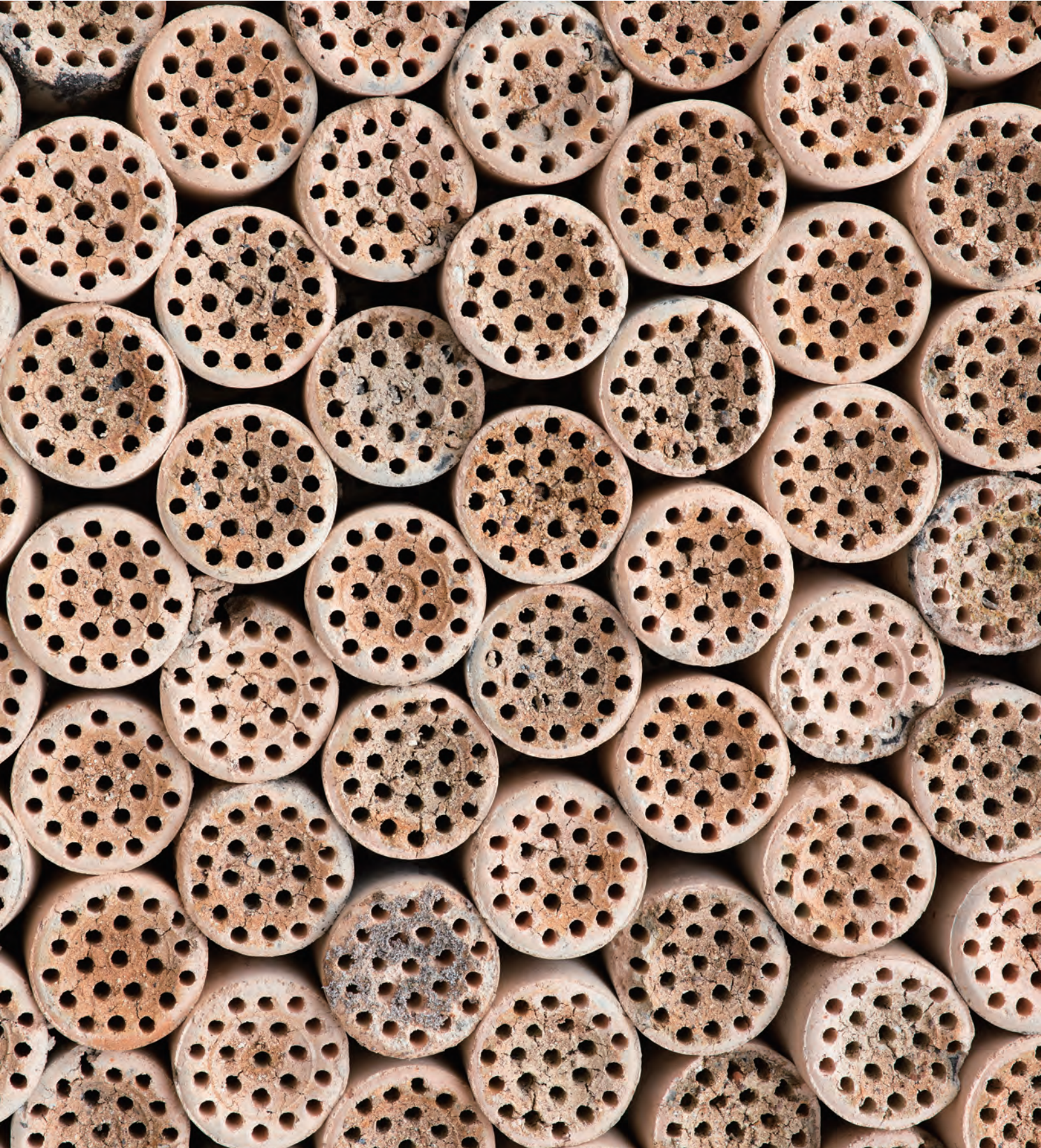
파리기후협정 이후 신재생에너지의 필요성이 대두되다

선진국만 온실가스 감축 의무가 있었던 97년 교토의정서와 달리 2016년 11월 체결된 파리 신기후체제 협정은 195개 국가에게 보편적인 첫 기후합의라는 점에서 차이가 있다. 파리 신기후체제 협정 발효 이후 세계 각국 산업에는 대변화가 일어나고 있다. 선진국과 개발도상국들이 일제히 온실가스 감축 경쟁을 벌이게 된 것이다. 우리나라도 이러한 국제 정세에 맞게 2020년까지 연탄 제조업체에 보조금 지원을 폐지하는 것을 목적으로 연탄 가격을 7년 만에 인상하는 등 석탄 수요를 줄이는 정책을 시행 중이다. 국내 연탄 사용량은 연간 약 3백만톤. 연탄에는 카드뮴, 납, 비소, 수은 등의 중금속이 포함 돼있는데, 이를 태움으로써 방출되는 이산화탄소는 토양을 오염시켜 대기 뿐 아니라 우리가 먹는 농산물에도 영향을 끼친다. 마주현 대표는 이 문제를 해결할 대안으로 신재생에너지에 주목했고 그렇게 탄생한 것이 라이트에코너지이다.



마주현 대표와 제로탄

마주현 대표는 연탄 제조업체에 보조금 지원을 폐지하는 것을 목적으로 연탄 가격을 7년 만에 인상하는 등 석탄 수요를 줄이는 정책을 시행 중인 정부의 노력에 발맞춰 환경문제를 해결할 대안으로 신재생에너지에 주목했다.



“

제로탄 사업화 홀로 준비

객관적 평가와 인적네트워크가 필요해요

”

객관적인 진단으로 경영목표를 설정하라

마 대표는 2005년부터 2014년까지 LS전선에서 에너지 관련 기업의 전선 영업 활동을 했다. 자연스레 에너지산업에 대한 이해도가 높았고 지역사회 공헌 의지도 강했다. 마 대표는 오랫동안 창업을 준비해오던 중 2015년 7월 라이트에코너지를 설립했다.

마 대표는 3년 동안 끊임없이 제품 개발을 시도했다. 시중에 출시되는 제품처럼 열량도 맞추며 환경적인 제품을 고민한 것이다. 그 과정에서 그는 유압프레스를 이용해 숲의 부피를 낮추는 방법을 고안해냈다. 하지만 문제는 자금. 유압프레스 성형설비를 구축하는데 꽤 많은 자금이 들어가기 때문이다.

마 대표는 “다양한 공모사업 등에 참가해 받은 상금으로 유압프레스 설비를 구매했다. 제로탄은 이미 특허가 난 상태였다. 하지만 기업운동을 준비하는 과정에서 홀로 하다 보니 객관적인 진단을 받기 어려웠다.”고 말했다. 그는 이어 “사업 계획을 구체화 시킬 필요가 있었다. 전반적인 기업경영 어려움을 해소하고 객관적이고 전문적인 평가와 함께 인적네트워크가 필요하다 생각해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다.”고 덧붙였다.

기업 홍보에 필요한 브랜드이미지 구축

라이트에코너지는 LCP 지원 당시 스타트업 기업으로 마 대표 홀로 경영을 하고 있는 상황이었다. 해야 할 일은 많았지만 함께 하는 직원이 없으니 일을 수행하는 과정이 더디기만 했다. 또 번개탄 제조에 필요한 기존설비가 없어 관련 시설을 설치해야 하는 상황이었고 숯연탄을 생산하는 기기장비의 부족으로 설비를 위한 자금을 확보하는 것이 급선무였다.

원가, 품질 경쟁력을 위한 제품 확보를 구축하는 것과 효율적인 홍보에 대한 접근 그리고 마케팅을 위한 브랜드 개발 등 기업전반 운영에 대한 모든 것이 필요한 상황이었다.

최영근 멘토는 “기업 운영자금을 위해 인수합병을 통한 투자자금 조달과 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달책을 고안했다. 또 기업을 홍보하는데 필요한 제대로 된 브랜드이미지가 없었기에 재단의 PR지원프로그램을 신청했다.”고 말했다.

최 멘토는 이 같은 상황 분석을 통해 인수합병을 통한 투자자금을 조달하기로 과제로 설정했다. 이를 위해 커피씨꺼기를 활용한 천연 바이오 연료인 커피숯을 개발 중인 도시광부와의 합병을 통한 투자자금 조달 협상을 자문했으나 성사되지 않았다. 또 종건 사출업체의 경영권 인수투자 후 추가 자금 조달 협상에 대해서도 가능

성을 열어줬지만 이 역시 무산됐다.

두 번째 방안은 크라우드 펀딩을 통한 투자자금 조달이었다. 이 과정에서 크라우드 펀딩 사이트를 통해 펀딩 자문이 이뤄졌으나 이 역시 최소 모집 금액 미달로 무산됐다.

다른 과제는 기업을 홍보할 수 있는 방법 모색이었다. 재단에서는 기업 BI와 홍보전략에 대한 지원을 하면서 기업이미지와 제품 홍보전략에 대한 컨설팅이 진행됐다.

최 멘토는 “라이트에코너지는 설비가 완성되지 못하면서 시제품 생산이 지연되고 있다. 이는 투자금 유치에 난항을 가져오고 있다. 하지만 시제품 생산 시 한국전력, SK 등의 사회공헌 사업에서 구매 의향이 있기 때문에 향후 투자금 유치의 가능성이 있다.”고 말했다.

마 대표는 “LCP는 지역에 기여할 수 있는 기업을 지원해주는 프로젝트이다. 우리가 LCP에 참여하면서 지역에 기여 할 수 있는 부분이 무엇인지 적합한 것을 생각해 볼 수 있는 시간이었다. 또 컨설팅을 받으며 제품의 원가적인 측면을 꼼꼼히 따져보게 된 점, 그리고 전반적으로 기업 운영 방식을 개선할 수 있게 되어서 좋았다. LCP 과정에서 BI를 제작했는데 조금 더 기업다운 이미지를 만들 수 있는 계기가 됐다. 덕분에 회사를 홍보하는데 있어서도 많은 도움이 됐다.”고 말했다.

경영진단 결과

1. 번개탄 제조용으로 기존 설비를 개조
2. 구이탄 시장 조사
3. 제품 브랜드/디자인, 홍보전략
4. 연탄으로 인정받거나 신재생 에너지 보조금 지원

전략과제 도출

1. 번개탄 제조용으로 기존 설비를 개조
2. 비용 조달(지인 및 엔젤투자자 섭외 계획)
3. 제품 브랜드/디자인, 홍보전략 수립

과제별 실행내용

1. 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달
 - 와디즈를 통한 크라우드 펀딩 자문
 - 최소 모집금액 미달로 무산
 - 한국엔젤투자협의회장을 통한 엔젤투자자 섭외
 - 설비 미완성으로 미루어짐
2. 브랜드 개발 및 홍보물 제작

향후과제

1. 투자금 유치 필요
2. 시제품 생산시, 한전, SK 등의 사회공헌사업에서 구매 의향이 있기 때문에 향후 투자금 유치의 가능성 존재

“

생산설비 구축위한
자금 확보 급선무

시제품 생산 시
한국전력, SK 등 구매 의사

원가분석과 브랜드 개발
기업운영 방식 개선 성과

”

반면 그는 이론보다 현장에서 직접 노하우를 전수받는 식의 멘토링도 필요하다고 말했다. 그는 “LCP에 다양한 업종이 참여를 하다 보니 현장 경험이 풍부한 전문가들의 멘토링도 있으면 좋을 것 같다. 생산관리, 현장관리, 제조업 전반 고충상담 및 노하우 전수, 생산라인, 원재료 수급에 대한 소싱 전문가 멘토링 지원 등을 보완 해주면 좋겠다.”고 말했다.

지역사회에서 나아가 개발도상국에 기술 보급도 꿈꿔

라이트에코너지는 2018년 12월 중·하순부터 제로탄 생산을 목표로 세웠다. 또한 한전 사회적경제활성화 에너지분야 임팩트 투자지원으로 1억 원을 지원받아, 올해 말이나 내년 초 중에 인원 1명을 신규 채용할 예정이다.

2020년을 기점으로 기존 화석연료인 연탄에 대한 보조금이 폐지된다. 이는 라이트에코너지에게는 기회로 작용할 수 있다. 이들은 신재생 에너지의 필요성이 대두될 미래를 전망하며, 앞으로 장기적 목표로 연 매출 10억을 꿈꾸고 있다. 출시를 진행 중인 제로탄 외에도 조금 더 환경과 사람들에게 도움이 될 친환경에너지를 개발하고 저개발국이나 개발도상국에 기술보급도 목표로 한다.

마 대표는 “몽골 같은 경우 대부분 석탄을 쓰기 때문에 이산화탄소 배출량이 매우 많다. 또 캄보디아에서는 나무를 수출하는데 이때 산림 황폐화가 심각하게 진행된다. 이러한 국가에 친환경 에너지 기술을 보급해 환경을 지킬 수 있는데 기여하고 싶다.”고 말했다. 그는 이어 “기업 상황이 점차 자리잡게 되고 인력이 구축된다면 친환경 연탄을 지역에 기부하는 활동과 함께 친환경에너지 연구를 지속하고 싶다. 또한 제로탄에 쓰이는 원재료인 왕겨나 짚을 현재 동남아시아에서 수입을 하고 있는데 만약 뜻이 맞고 역량이 되는 사람들이 있다면 지역 내에 거주하는 다문화인력들과도 함께 일하면서 성장하는 기업이 되고 싶다.”고 포부를 밝혔다.







라이트에너지의 여러 시도

라이트에너지는 기업 운영자금을 위해 인수합병을 통한 투자자금 조달과 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달책을 시도했지만 아쉽게도 무산됐다. 그러나 한전 사회적경제활성화 에너지분야 임팩트 투자지원으로 1억 원을 지원받아, 인원 1명을 신규 채용할 예정이다.



라이트에코너지 새 BI

라이트에코너지는 로컬챌린지프로젝트 과정에서 PR지원 프로그램을 신청해 기업 BI를 제작했는데 조금 더 기업다운 이미지를 만들고 홍보하는데 도움을 받았다.



ecolifesalim.com

(주)에코라이프살림



현재 지구는 쓰레기로 한창 골머리를 앓고 있다. 종이컵, 몇 번 입 다 버린 옷, 고장 난 전자레인지, 번색된 선풍기, 기능이 퇴화된 냉장고 등 쓰레기의 종류도 작은 것에서부터 큰 전자제품까지 다양하다. 그렇게 버려지는 쓰레기들 중 중소형 폐가전제품에 새 생명을 불어넣는 기업이 있다. 바로 부산의 에코라이프 살림이다.

폐기물 수거해 자원재활용하는 사회적기업 에코라이프살림

에코라이프살림(이하 살림)은 폐기된 중소형 전자제품을 수거해 유기물을 추출한다. 소형가전제품인 전기비데, 공기청정기, 전기

히터, 오디오, 전기밥솥, 연수기, 가습기, 전기다리미, 선풍기, 믹서, 청소기, 비디오플레이어 등에서 철, 알루미늄, 기타비철(구리, 전선, PCBs), 합성수지(플라스틱), 폐기물(폐지, 목재) 등 사용가능한 품목을 추출하는 것이다.

살림은 2007년 5월 환경운동연합에서 노동부 사회적일자리 창출 사업에 선정되어 출발했다.

안하원 대표는 “중소형 폐가전을 가져와 사업을 하는 사람은 거의 드물다. 돈이 안 되기 때문이다. 대기업들도 대형 폐가전 회수 사업은 하지만 중소형은 취급하지 않는다. 하지만 쓸 수 있는데 버려지는 제품이 많았고 누군가는 이런 일을 해야 되지 않을까 생각했

“

직원 늘었는데 재무구조는 취약 어떻게 하면 재무현황을 정상화할까요

”

다.”고 말했다.

살림은 부산의 16개 구 중 13개 구의 전자제품을 수거한다. 수거된 폐전자 제품은 분해 및 해체 작업, 고철·구리·플라스틱 등 종류별 세분화를 거쳐 판매된다.

안 대표는 “초창기에는 하수처리장 옆 빈 주차장에서 시작했다. 2010년 4월 사업자 등록 후 한 달 뒤, 사회적기업 인증을 받았다. 현재는 재활용체계가 제대로 구축된 부산자원순환특화단지 내의 폐가전 회수센터를 위탁받아 운영하고 있다.”고 말했다.

자원순환특화단지는 부산지역의 쓰레기들을 매립하는 곳 중 하나인 부산 강서구의 서곡 매립장 옆에 위치해있다. 1996년부터 20여년 넘게 쓰레기 매립지로서만 존재하던 곳에 2016년 자원순환 특화단지가 들어섰다. 단지 내부에는 부산자원순환협력센터와 부산폐가전회수센터가 있고 살림은 폐가전회수센터를 위탁운영 중이다.

안 대표는 “사람들은 버려진 제품을 모아두는 고물상이라고 생각할 수도 있다. 그런데 저희는 버려질 수도 있는 자원을 수집해 다시 쓸 수 있도록 생명을 불어넣는 자원순환 전도사.”라고 말했다. 살림은 자원순환이라는 목표와 더불어 취약계층의 일자리 창출을 미션으로 하고 있다. 안 대표는 “살림의 제1의 사명은 취약계층 일자리 창출이다. 가능하다면 더 많은 사람을 고용하려고 한다.

10명의 직원으로 시작해 현재 28명을 고용하고 있다. 주로 고령자, 저소득층을 고용해 안정적인 일자리를 보장하고 싶었다.”고 말했다.

주먹구구식 경영에서 체계적인 경영으로

살림은 기업 경영에 있어 지금 마련의 고충을 토로했다. 살림은 안정적인 자금 순환에 방점을 두고 동그라미재단의 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원했다.

안 대표는 “기업의 규모가 커지고 고용인원도 배로 늘었지만 재무 관리가 쉽지 않았다. 어쩔 수 없이 빚을 져 사업을 이어갔다. 어떻게 하면 재무현황을 정상화시킬 수 있을 지에 대한 체계적인 진단과 실행이 필요한 시점이었다.”고 말했다.

이영주 멘토는 “시기적으로 자원순환법 시행으로 인한 자원순환에 대한 정부의 지원이 확대되고 있고, 부산시 13개 자치구와 폐가전제품 수거체계를 구축한 점, 최신 시설인 부산 폐가전회수센터를 위탁 운영하는 점이 살림의 강점이었다. 그러나 취약한 재무구조가 현 상황에서 가장 큰 문제점이었다.”고 진단했다.

살림의 2007년도 생산량은 약 100톤, 2017년도 생산량은 약 1,000톤으로서 10년간 꾸준히 성장해왔다. 그러나 이러한 외적



안하원 대표가 중소형 폐가전에 관심을 둔 이유

안하원 대표는 중소형 폐가전을 가져와 사업을 하는 사람은 거의 드물다. 대기업들도 돈이 안 되기 때문에 중소형은 취급하지 않는다. 하지만 쓸 수 있는데 버려지는 제품이 많았고 누군가는 이런 일을 해야 되지 않을까 생각했다고 말했다.

인 성장에도 불구하고 최근 3년간 당기 순손실과 부채가 증가했다. 이 멘토는 그 이유에 대해 유가물의 낮은 시장가격, 상대적으로 낮은 노동생산성, 관리직의 잉여인원 과다 등으로 분석했다. 그는 “지속적인 성장을 위해 노동 생산성을 향상하고 비용을 절감해 경영합리화를 기해야했다.”고 말했다.

이를 바탕으로 이들은 우선 해결해야 할 전략과제로 생산성 향상 계획 수립 및 실행을 꼽았다.

이 멘토는 “생산성이 낮은 원인은 시설이나 자재보다는 근로의욕 저하, 숙련도 부족, 생산량 목표의식 결여 등으로 판단된다. 이에 목표관리, 동기유발 극대화, 경영방법 혁신 등을 실시해야 했다.”고 말했다.

생산성 향상을 위한 방안으로는 전 직원 역량강화, 정년 설정, 성과보상 프로그램 신설, 수거량 확대방안 수립, 잉여인원의 인건비

경영진단 결과

1. 매년 높은 생산량 증가율 및 직원 수 증가
2. 최근 3년간 당기 순 손실 및 부채 증가
3. 유가물인 고철이나 폐플라스틱 등의 낮은 시장, 타사에 비해 낮은 노동생산성, 과다한 관리직의 잉여인원을 손실 원인으로 판단
4. 노동생산성 향상과 비용 절감의 필요성 판단

전략과제 도출

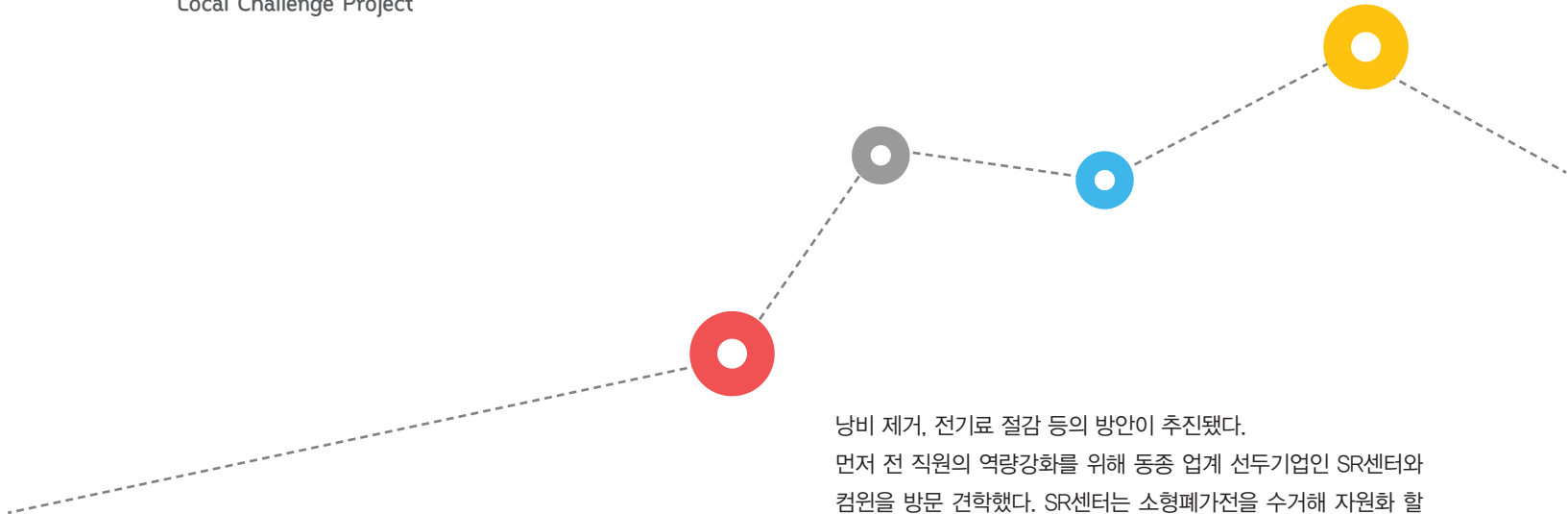
- 경영합리화 및 역량 향상 목표
- 보유노동력 효율적 이용 방안
 - D3직원 역량강화
 - 낭비요소 제거
 - 취업규칙 개정
 - 폐자원 수거 영업 강화

과제별 실행내용

1. 직원 역량강화
 - 동종 업계 선두기업 방문 견학
2. 정년 설정
 - 취업규칙을 개정 정년을 설정(65세)
3. 성과보상 프로그램 신설
 - 매출목표 초과 달성 및 경상이익 발생 시 성과급 차등 지급
4. 수거량 확대 방안 수립
 - 부산시내 500여 초중고의 폐컴퓨터 수거 가능토대 마련
 - 르노 삼성자동차와 수거 관련 협약 체결
5. 잉여인원의 인건비 낭비 제거
6. 전기료 절감 위한 태양광 발전시설 설치 추진

향후과제

직원들의 역량강화 및 동기부여와 커뮤니케이션을 강화하고 매출과 영업 외 수익을 증대하고 비용 절감으로 경영 내실화를 기해야 할 것으로 보임.



“

시장가격과 노동생산성 낮아
당기순손실과 부채 증가

컴윈 등 동종업체 견학 통해
문제해결 실마리 얻어

정년 도입하고 연령대 낮춰
노동생산성 향상 도모키로

”

낭비 제거, 전기료 절감 등의 방안이 추진됐다.

먼저 전 직원의 역량강화를 위해 동종 업계 선두기업인 SR센터와 컴윈을 방문 견학했다. SR센터는 소형폐가전을 수거해 자원화 할 목적으로 서울시가 2009년 설립한 곳이다. 또 2003년 설립된 컴윈은 전기전자폐기물을 재활용하는 자활기업으로, 설립 초기 작은 공간에서 출발했지만 현재 자원순환전문 사회적기업으로 도약했다. 살림은 두 기업 탐방을 통해 선진기업의 경영시스템을 분석하고 살림에 맞는 향후 계획을 설정할 수 있었다.

이 멘토는 “두 기업은 정년을 설정하고 있으며 직원들의 연령은 평균 30~50대로 월등히 낮아 시간당 생산량이 높다. 현재 살림에는 정년이 없어 정년 설정의 필요성이 대두된다. 또한, 직원들의 연령이 60~70세로 비교적 높는데 이후 결원 보충 시에는 가급적 연령을 낮춰 채용하는 것이 좋다.”고 말했다.

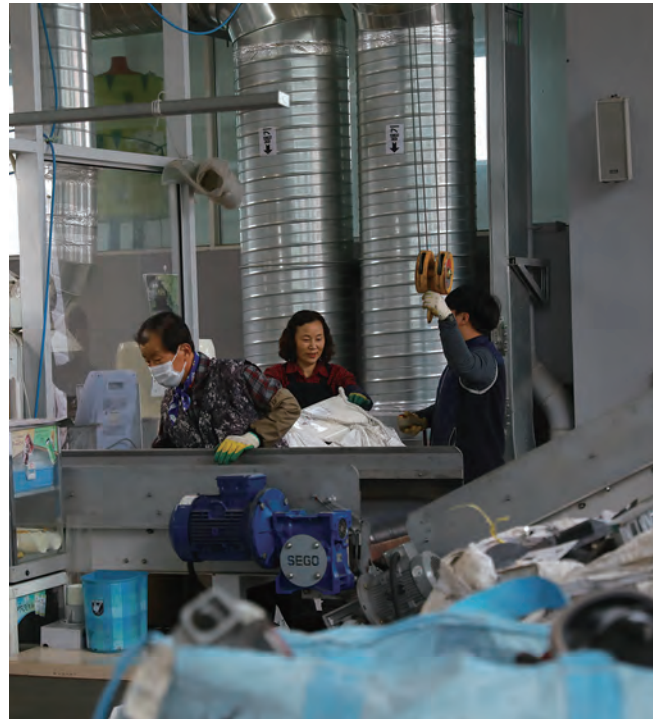
컴윈을 견학 한 살림은 부산시교육청의 협조를 얻어 부산시내 500여 초·중·고의 폐 컴퓨터를 수거할 수 있는 토대를 마련했다.

이 멘토는 “폐가전 등 적정처리의 강점을 내세워 부산시내 대기업, 공공기관을 대상으로 불용품 수거를 확대하도록 권고했고 르노삼성자동차와 고철 등 수거에 대한 협약을 체결함으로써 매출신장에 크게 기여할 것으로 보인다.”고 말했다.

이 멘토는 생산성 향상의 방안으로 잉여인원의 인건비 낭비도 지적했다. 그는 “회사의 관리 업무는 팀장급 직원 1인이 수행해도 충분한데 이사, 본부장, 과장 등 5명이 수행하고 있어 4명 정도의 잉여인원이 발생하고 있었고 오히려 저임금의 생산직 인원은 부족 신규 채용이 필요한 상태”라고 말했다.

이 같은 지적에 따라 살림은 잉여인원 4명의 문제를 해결해 연간 5천만 원에 달하는 인건비 낭비를 제거했다. 안 대표는 “만성적인





폐가전 처리는 이렇게

살림은 부산 13개 구의 전자제품을 수거해 분해 및 해체 작업, 고철·구리·플라스틱 등 종류별 세분화를 거쳐 판매해 수익을 얻는다.

적자를 탈피하고 인원의 채용, 적재적소 배치 등 인적자원 관리의 물론, 고정비의 중요성을 새삼 인식하는 계기가 되었다.”고 말했다.

이 외에도 성과보상 프로그램을 신설해 2018년부터 시행을 시작했다. 또 전기료 절감을 위해 건물 내 옥상에 태양광 발전을 추진 중인데 태양광 시설이 완료될 경우 연간 약 10~20%의 전기료 절감이 기대할 수 있다.

안 대표는 LCP를 통해 얻은 것 중 전 직원과의 선진지 견학을 제일로 뽑았다. 그는 “직원들과 함께 같은 업종의 다른 기업을 가서 본 적이 없다. LCP의 간접직원을 통해 SR센터와 화성의 컴원을 방문했다. 견학을 하며 직원들끼리 수거 방법에 대해 논의하고 토론하는 모습이 인상 깊었다. 실제로 전 직원 선진지 견학 실시 후 직원들의 근무태도와 자세가 달라졌으며 과거에 비해 작업능률이 향상되었다. 서로의 시너지가 합쳐져 회사 운영에 큰 영향을 주고 있다.”고 말했다.

자원순환의 본보기, 사회적기업의 롤모델로 성장하고파

안 대표는 분리수거만 잘하면 폐가전 재사용이 100% 가능하다고 말한다. 그는 “시민들이 전자제품을 버릴 때 분리수거만 잘해서 내놓으면 이 곳에서 정상적인 절차를 거쳐 거의 100% 재활용이 가능하다. 전자제품이 쓰레기로 버려져 환경에 해가 될 수 있는 것을 이곳에서 유가물을 추출함으로써 사용가능한 것들로 탈바꿈시킨다.”고 말했다.

‘쓸모 없음’에서 ‘쓸모 있음’으로 바꾸는 살림을 자원순환전도사라 해도 손색이 없겠다. 이 같은 활발한 활동을 통해 부산의 160여 개 사회적기업 중 살림은 부산의 사회적기업 본보기로 꼽힌다.



안 대표는 “우리가 하는 일은 경제성보다도 공공성이 크다. 돈을 벌기보다는 사회적 약자를 고용하고 환경 낭비를 막기 위한 자원순환을 위한 공공성을 목적으로 한다. 사회적기업의 롤모델로서 부산의 다른 많은 기업들에 귀감이 되길 바란다.”고 말했다.

살림이 기계대신 사람을 강조하는 이유도 여기서 나온다. 그는 “회수된 폐가전제품을 분리하고 선별하는 작업을 일일이 수작업으로 한다. 그 이유는 바로 기업의 첫째 목표가 취약계층의 일자리 창출이기 때문이다. 어렵지 않은 일이라 고령자도 충분히 잘 할 수 있는 일”이라며 “또한 사람의 손으로 선별을 하면 오히려 재활용의 효율성도 높다. 기계로 하면 한 제품 모두를 파쇄 시키는데 사람은 정교하게 제품에서 유가물을 찾아낸다.”고 말했다.

부산폐가전회수센터에 위치한 살림은 전시시설, 체험시설, 홍보관 등이 있는 자원협력센터와 더불어 자원순환에 관한 교육이나 전시, 체험프로그램을 통해 지역의 자원순환체계를 구축할 예정이다. 안 대표는 “앞으로 부산 시민들을 대상으로 환경과 관련된 교육프로그램도 함께 진행하면서 자원순환에 대한 인식개선에 앞장서고 싶다.”고 말했다.



popgreen.or.kr

(주)팝그린

급격한 도시화는 도시의 생활환경 악화는 물론 도시민의 정서적인 여유마저 빼앗아 갔다. 빠른 변화와 치열해진 경쟁에 지친 도시인들은 건강과 여유를 찾기 위해 안전한 먹거리에 관심을 두기 시작했다. 내 눈으로 직접 확인한 농산물을 구입하고 이제는 배란다, 옥상, 도시의 텃밭 등을 빌려 일상공간에 직접 채소를 기르는 도시농부들이 늘고 있는 것이다.

우리나라는 2012년부터 도시농업이 법적으로 공표되고 보급되기 시작했다. 과거 농업은 단순히 먹거리를 생산하는 산업이었지만 이제는 건강과 환경개선, 교육이나 공동체 회복 등 도시인들 삶의 질 향상을 위한 산업이 됐다. 자연스레 이를 전문적으로 뒷받침 할 인력 수요가 증가하게 됐고, 정부에서는 전문적으로 인력을 양성할 기관이 필요하게 됐다. 수원시에 위치한 사회적기업 팝그린도 그 중 하나다.

도시농업관리사를 양성하는 인력양성기관

팝그린의 김정숙 대표는 원래 대기업에서 영양사를 하다 결혼과 동시에 직장을 그만두고 가사에 전념했다. 아이가 자라고 난 후 직업을 구했지만, 경력단절여성인 터라 취직이 쉽지 않았다. 때 마침 당시 수원에 위치했던 농촌진흥청에서 원예치료프로그램 연구 관련 보조인력을 채용하는 글을 접하게 되면서 원예분야 일을 시작



김정숙 대표와 팝그린

팝그린은 도시농업관리사 자격증을 만드는 인력양성과정사업과 기초단체 도시농업위탁사업을 수주한다. 부수적으로 원예자재, 원예자료를 판매한다. 기관에 납품을 하고 자연적으로 관리위탁을 하는데 수원시청 옥상텃밭, 수원 아토피센터 옥상정원 등을 관리하고 있다.



“

지금 하는 일을 지속할지 중단할지 우선순위와 목표 설정이 어려워요

”

하게 됐다.

김 대표는 당시 보조인력을 겸하면서 원예교육지도사 양성 교육과정을 이수했다. 그 후 농촌진흥청에서 보조인력으로 계속 일을 하다 보니 자연스럽게 여러 거래처가 생기게 됐다. 홀로 일을 맡기에는 점점 일이 많아졌고, 자연스럽게 사업을 시작하게 됐으며, 2012년 사회적기업센터에서 주최하는 사회적기업가 육성 사업에 지원하면서 지금의 사회적기업 팝그린이 탄생됐다.

도시농업관리사는 2017년 민간자격증에서 국가자격증으로 승격됐다. 농림수산물부에서 지정한 인력 양성기관에서만 자격증을 취득할 수 있는데 팝그린은 2018년 1월 도시농업전문인력양성기관으로 지정됐다. 기관을 통해 양성된 사람들은 유치원이나 초등학교 혹은 복지관에 파견 되어 프로그램을 가르칠 수 있다.

팝그린은 이러한 자격증을 만드는 인력양성과정사업과 기초단체 도시농업위탁사업 수주를 한다. 부수적으로 원예자재, 원예자료를 판매한다. 기관에 납품을 하고 자연적으로 관리위탁을 하는데 수원시청 옥상텃밭, 수원 아토피센터 옥상정원 관리사업 등이 그 사례이다. 또한 수원시 하광교동에서 교육농장을 운영하고 있기도 하다. 이곳에서는 도시농업관리사의 실습위주 수업이 진행된다.

현재 팝그린의 상주인력은 2명, 전임강사는 50명 그리고 인턴보조 강사는 30~40명가량 된다. 김 대표는 “우리는 도시농업분야

력양성을 통해 취약계층 및 유관기관에 서비스를 제공한다. 그로 인한 인력의 수요가 자연스럽게 발생하면서 일자리가 창출 되고 서비스와 일자리 창출로 인한 사회적가치를 창출하는 것을 비전으로 삼고 있다. 매년 일자리를 창출하지만 양질의 일자리 창출은 어려울 수밖에 없다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 하면서 지역사회 문제를 적극적으로 해결하는데 관심을 갖게 됐다. 일자리와 사회서비스를 제공하는 사회혼합형 기업으로 변화를 생각하고 있다.”고 말했다.

김 대표는 LCP를 지원할 때 교육과 경영컨설팅을 지원해준다는 것에서 매력을 느꼈다. 팝그린은 내부적으로 진행하는 사업이 지속가능한 사업인지 아니면 과감히 중단해야 할 사업인지 기업의 우선순위를 설정하고 목표를 구체화 하는데 도움이 필요한 상황이었다.

김 대표는 “인력이 부족한 상황이었다. 대표를 포함해 직원들이 여러 업무를 병행하다보니 경영방식의 단점을 알아도 이미 고착화된 업무패턴을 바꾸기가 어려웠다.”고 어려움을 토로했다.

과도한 업무가 쌓이다 보니 무리하게 일이 진행되는 경우도 다반사였다. 그러다 보니 업무의 우선순위를 제대로 잡지 못하고 흐지부지 끝나는 경우도 있었다. 김 대표는 “업무를 처리하기엔 인력이 부족했다. 특히 디자인 인력이 필요했다. 다들 원에 관련 업종

을 하는 이들이 직원이다 보니 디자인에 대해서는 지식이 전무 한 상태였다.”고 말했다.

객관적으로 기업을 판단하게 되는 계기가 되다

김천사 멘토는 팝그린을 분석한 결과, 중장기 경영목표 및 전략이 부재하고 성장을 주도할 사업의 영역이 부재하다고 판단했다. 또 대표자 1인에 의한 모든 경영 및 관리 업무가 진행되고 있었고 정규직 내부 인력이 부족한 상황이었다.

김 멘토는 이 같은 기업 분석을 바탕으로 비전, 미션 및 중장기 경영목표를 정립하고 경영전략과 주요 전략의 실행계획을 수립하기로 했다.

우선 팝그린이 진행하는 교육사업은 주주, 실행계획, 운영, 정산, 평가의 순서로 진행되는데, 각 업무 절차가 매끄럽게 진행되지 않아 대표가 일일이 개입해야 하는 문제를 가지고 있었다. 또 소통의 문제, 책임의 명확성, 업무계획의 부족 등이 문제가 될 수 있다고 판단되어 교육사업 관련자들을 면담하고 관련 서류들을 조사, 분석하는 과정을 거쳤다. 그는 “다양한 사업영역을 재정리해 중장기 경영전략을 수립하도록 유도했으나 실무진 부족과 당장 진행해야 할 프로젝트 업무의 발생으로 완성하지 못한 점이 아쉬움으로 남

경영진단 결과

1. 비전, 미션 및 중장기 경영목표를 정립하고, 경영전략과 주요 전략의 실행계획 수립
2. 신규사업인 도시농업 교육교구재 관련 사업계획 수립 및 시장 진입
3. IT의 활용방안으로 홈페이지 개편 및 스마트폰 버전 개발

전략과제 도출

1. 중앙 정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행중인 도시재생사업을 면밀하게 분석, 벤치마킹하면서 사업 모델 및 전략 보강
2. 진행중인 사업을 문화숨의 전문성과 역량에 어떻게 연결시킬 것인가를 모색

과제별 실행내용

1. 경영전략 수립
 - 매우 다양한 사업영역을 재정리해 중장기경영전략을 수립하도록 유도
2. 행복한 삶에 관한 강의
 - 60여명의 강사풀을 가지고 도시농업 관련 교육사업을 하는 관계로 그들 강사의 서비스 일환으로 6회에 걸쳐 강의 진행
3. 브랜드 및 홈페이지 리뉴얼과 사진 촬영, 홍보물 제작

향후과제

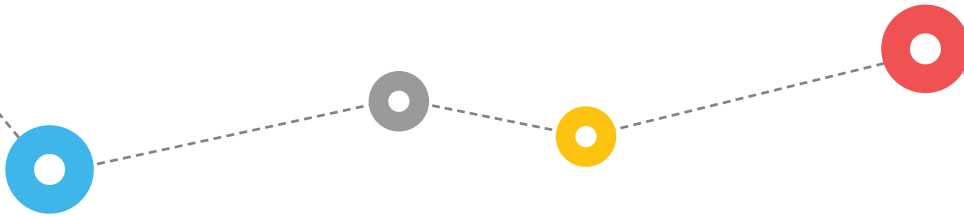
1. 단 1명이라도 정규직 사원 확보가 필요
2. 도시농업계의 생태가 공공기관의 프로젝트성 사업에만 의존하고 있어, 이로 인한 문제가 발생하고 있으므로, 반드시 계획적인 수익사업으로 전환하고, 이를 위하여 어려움을 겪더라도 기존의 악순환 고리를 끊어야 함
4. 육묘사업을 계획적 수익사업으로 키워 나가고 농업교육 교구재 판매사업을 수행하여 수익성 확보



어린이들을 위한 육묘체험 프로그램

멘토의 조언에 따라 그 동안 교육자료로 사용하던 농작물을 직접 육묘하여 자가 생산한다는 사업 계획을 세웠다. 아울러 어린이집이나 초등학교들의 육묘 체험 장소로 활용하는 방안도 검토했다.





“

일자리와 사회서비스 제공 사회혼합형 기업 변화 모색

성장을 주도할 사업영역 부재 농업교육 교구제작 및 교육농장 구상

기업의 방향성 확립 성과 도시농업 성장 일조하고파

”

는다.”고 말했다.

신규 사업 진출 건에 대한 논의도 이어졌다. 팍그린은 교육사업, 도시농업 위탁사업, 방과 후 프로그램 등 다양한 사업을 펼치고 있는 반면, 수익성이 낮아 수익을 창출할 수 있는 새로운 사업이 필요한 시점이었다. 김 멘토는 “생산과 유통을 겸하는 농업교육 교구 제작 및 판매 사업이 대안이 될 수 있었다.”고 말했다.

LCP 과정에서 팍그린의 농장 바로 옆에 임차 가능한 토지가 나온 것을 기회로 그 동안 교육자료로 사용하던 농작물을 직접 육묘하여 자가 생산한다는 사업 계획도 세워졌다. 김 멘토는 “어린이 집이나 초등학교들의 육묘 체험 장소로 활용하는 방안도 검토했

다. 신규 육묘 사업에 대한 구체적인 상황 파악과 협의를 통해 육묘 사업장 예정지를 방문하고 사업 구상 내용 확인을 제안했다.”고 말했다.

직원들을 위한 교육도 빠질 수 없었다. ‘행복한 일 처리’ 관련 교육도 진행됐다. 상근 및 비상근 직원들을 위한 교육으로 일을 시작하기 전 생각하는 방법, 합리적인 업무수행 과정, 바람직한 일 처리 방법 등에 대한 교육이었다.

한편 홈페이지 제작도 진행됐다. 팍그린은 LCP의 도움을 받아 디자인 개선 등을 진행했다.

김 대표는 “LCP를 통해 기업 홍보 리플릿 등의 디자인을 맡기고 홍보 문제를 해소하는데 어느 정도 도움이 되었다.”고 말했다.

기업이 가야할 방향성을 제고하다

김 대표는 LCP를 통해 얻은 가장 큰 성과를 기업이 가야 할 방향성과 기업 전반 경영에 대한 정체성을 확립하게 된 것이라고 말한다. 그는 “앞으로 팍그린의 목표는 가까운 2019년에 지점 1호점 개설을 하는 것이다. 또한 기존부터 계획해왔던 온라인 매장을 준비하고 있다. 온라인매장 운영을 어떻게 해야 할 지 구체적인 계획이 없었는데 멘토링을 받으면서 기본적인 프로세스를 간접적으로 체험해 봄으로써 운영에 대한 방향을 잡고 노하우도 전수 받았다.”고 말했다.

끝으로 김 대표는 “자리하고 있는 지역을 기반으로 도시농업이 성장하는 데 이 일을 계속 발전시키고 싶다.”고 덧붙였다.



도시농업관리사 양성과정

팍그린은 2018년 1월 농림수산식품부가 지정하는 도시농업전문인력양성기관이 됐다. 상주 인력은 2명, 전임강사는 50명 그리고 인턴보조 강사는 30~40명 가량이다.

