환경형 예비사회적기업 컨설팅 사례집

함께 꿈꾸고 더불어 여는 '착한 기업' 성공시대

36.5 company,
social enterprise

2012

환경부 한국폐기물협회

contents
(주)에코맘 • 04 (사)환경사랑나눔회 • 10 더부러(주) • 16
(사)두꺼비 친구들 사업단 '거름' • 22 (주)굿인 • 26
전국녹색가게운동협의회 • 30 꼬마농부 • 37

여러분은 어떤 꿈을 꾸고 계신가요?

버려진 깡통을 수거해 환경을 지키고 소외된 이웃을 돕는 꿈,
아무도 관심을 갖지 않는 중고컴퓨터를 수거해
저소득층과 장애인을 위한 일자리를 만드는 꿈,
세상의 모든 주부를 에코맘으로 탈바꿈시켜
다음세대에게 아름다운 초록별, 지구를 물려주는 꿈….
마음껏 꿈꾸세요. 그 꿈이 무엇이든
환경부와 한국폐기물협회가 녹색 사회적기업을 응원하는
든든한 후원자가 되겠습니다.
시장의 높은 파고를 헤치고 당당히 홀로 서는 그날까지
귀사의 성장을 돕는 믿음직스러운 수호천사가 되겠습니다.

■ **한국폐기물협회는**

△취약계층 일자리 창출 △지역사회 환경개선 △시민 환경인식 증진 △자원 및 신재생에너지 확보 등 다양한 사회적 목적 실현이 가능한 환경 분야의 사회적기업의 발굴 · 육성을 위해 환경부가 지정한 녹색사회적기업 지원 전문기관입니다.

환경형 예비 사회적기업 [녹색 사회적 기업]이란

사회적목적 실현, 영업활동을 통한 수익창출 등 사회적기업 인증을 위한 최소한의 요건을 갖추고 있는 기관으로서, 환경부장관이 지정하여 장차 요건을 보완하는 등 사회적기업 인증을 목적으로 하는 기관을 말합니다.

(주)에코맘

EM제품 마케팅전략 수립, 사업다각화 첫걸음을 내딛다

컨설팅 기관	• (주)SE경영연구원(컨설턴트 이명헌)
컨설팅 분야	• EM제품 마케팅 전략 수립
컨설팅 기간	• 2012. 9. 27 ~ 2012. 10. 26(총 투입일수 6일)
컨설팅 성과	• 친환경 EM제품 시장세분화, 목표시장 선정, 포지셔닝 전략 수립 • 제품전략, 가격전략, 중간상 활용 등 유통전략, 광고홍보전략을 구체적으로 수립 • 온라인 쇼핑몰의 장단점 및 위험요인 지도 • 고양시 100대 상품 전시회, 경기도 사회적기업 및 마을기업 제품 전시회 참가시 방문해 판매전략 및 고객응대법 지도 • 환경교육 프로그램 제안서(SK텔레콤 임직원과 함께하는 숲속체험 제안서) 작성 지도, 기업시장 공략 지원
지원정책 및 자원연계 방안	• 정부 및 지자체 등의 친환경 정책 지원과 연계해 사회적기업이 생산하는 친환경 제품 구매 확대를 통한 지원 정책 필요
후속과제	• 마케팅 전략 실행, 경영역량 향상을 위한 지속적 지도 • 유통채널 구축 등을 위한 자금조달 방법 지도

기업개요

지구지킴이 에코맘을 복제하라!

경주부들이 생활 속에서 환경을 보전하고 환경교육의 선봉자 역할을 하도록 '지구지킴이 에코맘 복제'를 표방하고 지난 2008년 결성된 에코맘(대표 이은경)은 지역주민과 청소년을 대상으로 환경교육 프로그램을 운영해오다 친환경제품 판매로 사업영역이 확장됨에 따라 2011년 7월 주식회사 체제로 전환했다.

2011년 10월 서울형 사회적기업으로 지정된 이후, 은평구와 지원약정을 체결하고 관내 초중고교생들과 매월 셋째 주 토요일에 EM(Effective Microorganisms, 유용미생물군) 흙공을 이용한 '맑은 불광천 만들기' 사업을 실시해왔으며, 은평구 공원녹지과의 위탁으로 관내 유치원과 어린이집 아동들을 대상으로 신사근린공원에서 숲유치원을 운영해왔다. 또 고양시에 마을기업을 설립해 서울과 고양에서 녹색장터를 운영하는 등 지역주민들과 함께 자원순환을 실천하는 데 기여해왔다.

(주)에코맘은 환경교육사업과 EM탈취제 등 친환경제품 판매로 환경친화적 생활문화 확산에 기여하는 등 사업내용이 공익적이고 환경교육 전문가들을 채용, 고용을 창출함으로써 사회적 목적을 실현하고 있으며, 매출도 증가추세에 있다고 판단돼 2012년 6월 환경형 예비사회적기업으로 지정됐다.

(주)에코맘은 은평구의 위탁으로 신사근린공원에서 숲유치원을 운영하고 있다.

사전진단

경영자립 기반 구축을 위한 수익성 제고 시급

컨설팅 방향을 도출하기 위해 우선 조직, 사업, 재정 등 부문별 사전진단을 실시한 결과, 조직원의 사회적기업 마인드는 잘 정립되어 있으나 현재의 수익구조로는 시장임금을 주고 종업원을 채용하기 어려워 현인력 수준에서 소극적인 사업전략을 구상하고 있는 것으로 분석됐다.

사업 면에서는 EM을 원료로 한 친환경농자재, 목욕용품, 세탁 · 주방용품, 화장품 등 50여종의 친환경제품을 생산 · 판매하는 사업모델과 학교, 기업, 공공기관을 대상으로 환경교육 프로그램을 운영하는 사업모델을 구축하고 있는데, 환경교육사업이 성장한계에 직면해 친환경 EM제품 제조로 사업다각화를 추진하고 있다. 현재 친환경제품 판매를 위한 온라인 쇼핑몰(www.ecomomem.co.kr)을 운영하며 시장진입을 위한 네트워크 형성에 주력, 2011년 10월부터 2012년 7월까지 약 1천만 원의 매출을 올렸으며, 매출이 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 10명의 인건비를 감당하기에는 수입이 부족해 서울시로부터 종업원 9명의 인건비를 지원받아 적자를 겨우 면할 정도여서, 경영자립 기반 구축을 위한 수익성 제고가 시급한 것으로 진단됐다.

매출목표 달성을 위한 판로개척 등 마케팅 지도 절실

에코맘은 2012년말 매출목표(7천만 원)를 달성할 것으로 기대되며, 2013년 매출 1억 5천만 원 달성, 2015년 재정자립 및 영업이익률 20% 달성을 목표로 삼고 있는데, 목표달성을 위해서는 친환경 EM제품의 판로개척과 환경교육 프로그램의 적극적 활용이 요구된다.

특히 EM을 활용한 친환경 제품의 제조기술 습득은 어렵지 않으나 제품판매를 위한 유통채널 구축 등에 많은 비용이 소요되고, 경쟁우위 확보를 위한 다양하고 유연한 시장접근이 요구되나 이에 대한 경영진의 인식이 결여되어 있으며, 구체적인 경영전략과 마케팅 전략, 인적자원 관리, 자금조달 방법 등에 대한 준비가 전무한 실정인 것으로 드러났다.

또 환경교육 프로그램을 활용해 수익구조를 개선하려면 영업활동 영역을 학교나 관공서에서 지속가능경영과 사회적 책임경영에 대한 관심과 투자가 많은 대기업이나 중견기업으로 전환할 필요가 있으며, 이를 위해 기업시장의 니즈(needs)가 잘 부각될 수 있도록 프로그램을 재포장하고 홍보물을 보완하는 한편 가망기업을 접촉할 경로에 대한 아이디어 제공이 요구된다. 이에 따라 마케팅에 대한 전문지식을 갖춘 것은 물론 사회공헌 투자에 적극적인 기업을 접촉할 수 있도록 효과적인 방안을 제시할 수 있는 전문 컨설턴트에게 컨설팅을 의뢰했다.

컨설팅 주요내용

EM제품 조기 시장진입을 위한 마케팅 전략 제시

㈜에코맘의 EM제품은 현재 시장진입 단계에 있으나, 시장 환경변화와 소비자 니즈 충족을 위한 유연한 대처능력이 현저히 떨어져 시장세분화를 통한 목표시장 선정 및 포지셔닝 전략 수립, 제품 · 가격 · 유통 · 촉진전략 등 효과적인 마케팅 전략 수립이 절실한 상황이다. 이에 마케팅 전략 수립을 통한 매출 증대 및 수익성 제고, ㈜에코맘의 자사 브랜드 인지도 제고를 목적으로 컨설팅을 수행했다.

1. 환경분석 및 전략도출

성장전망 밝지만 취약한 브랜드 인지도와 자본력 극복해야

외부환경 분석결과 사회 전반적인 소득수준 향상과 웰빙문화 확산으로 친환경 비누 등에 대한 소비자 인식이 제고되고 있어 향후 천연비누 시장이 꾸준히 확대될 것으로 전망됐다. 또 내부역량 진단결과 에코맘의 제품은 기존 천연원료에 EM미생물을 가미해 친환경성이 뛰어나고 아토피 치료효과가 탁월해 성장전망이 밝으며, 사회적기업으로서 CEO의 사명감과 사업에 대한 열정도 높은 것으로 평가됐다.

그러나 낮은 브랜드 인지도와 자본력의 한계를 극복해야 하며, 경영진의 경영역량 함양과 마케팅 전략에 대한 구체적인 실행계획 수립, 실행력 보완이 필요한 것으로 진단됐다. 또 ISO9001, ISO14001 인증을 취득해 제품의 품질성과 환경성을 확보하고 자사 브랜드 인지도 확산을 위한 포지셔닝 전략 및 시장진입을 위한 마케팅 전략을 수립, 실행해야 할 것으로 분석됐다. 컨설턴트는 이상의 분석을 바탕으로 △우수한 품질의 친환경 비누 제조기업으로 브랜드 이미지 구축 △EM미생물의 우수한 아토피 치료효과 부각 △ISO9001 인증 취득을 통한 품질력 확보 등을 전략적 수행과제로 제시했다.

천연비누 어성초

2. 마케팅 전략

소비자 니즈와 시장상황 분석 기초로 시장세분화

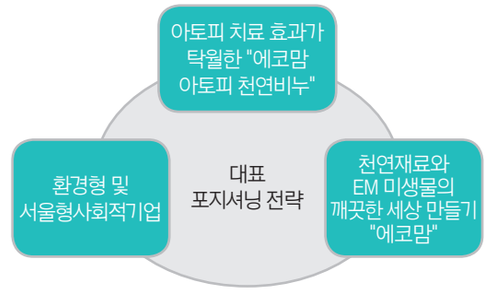
1차 세분시장	은평구청, 김포시청, 고양시청, 남동구청,서울시청
2차 세분시장	EM제품의 기능성 중시 : 아토피 치료효과 탁월
3차 세분시장	친환경 제품을 선호하는 환경단체 등
4차 세분시장	기타 일반인

표적시장 선정 : 네트워크가 구축된 관공서시장 우선공략

제품생산량 및 자본의 한계성으로 인해 다양한 시장진입시 경쟁력이 약화될 가능성이 있으므로 은평구청과 고양시를 비롯해 에코맘이 보유하고 있는 관공서 네트워크를 활용한 제품판매 후 시장확대를 모색하는 것이 가장 빠르게 매출을 늘려 수익성을 개선할 수 있는 저비용 고효율 전략으로 제시됐다.

전제품보다 특정제품 포지셔닝으로 조기 시장진입 꾀해야

에코맘 제품은 천연재료에 더해 EM 미생물을 원료로 사용해 천연재료만으로 만든 경쟁사 제품에 비해 기능성 및 아토피 치료효과가 탁월하다. 이같은 강점을 바탕으로 에코맘은 친환경 비누, 세제, 화장품, 치약 등 50여개 EM제품을 생산 · 판매할 예정이다. 그러나 △독자적 유통채널 부재 △인적 · 물적 자원의 한계성 △낮은 브랜드 인지도 등으로 인해 시장진입 단계에서 소비자 신뢰도 제고 및 판매촉진을 위해 상당한 물적 자원이 소요될 것으로 예상된다.



이에 따라 컨설턴트는 EM 전제품의 시장 포지셔닝보다는 아토피 치료효과가 탁월한 비누를 바탕으로 아토피 환자에게 소구하는 것이 조기 시장진입 및 브랜드 인지도 확산을 위한 최선의 전략이라고 제언했다.

3. 마케팅 믹스 전략

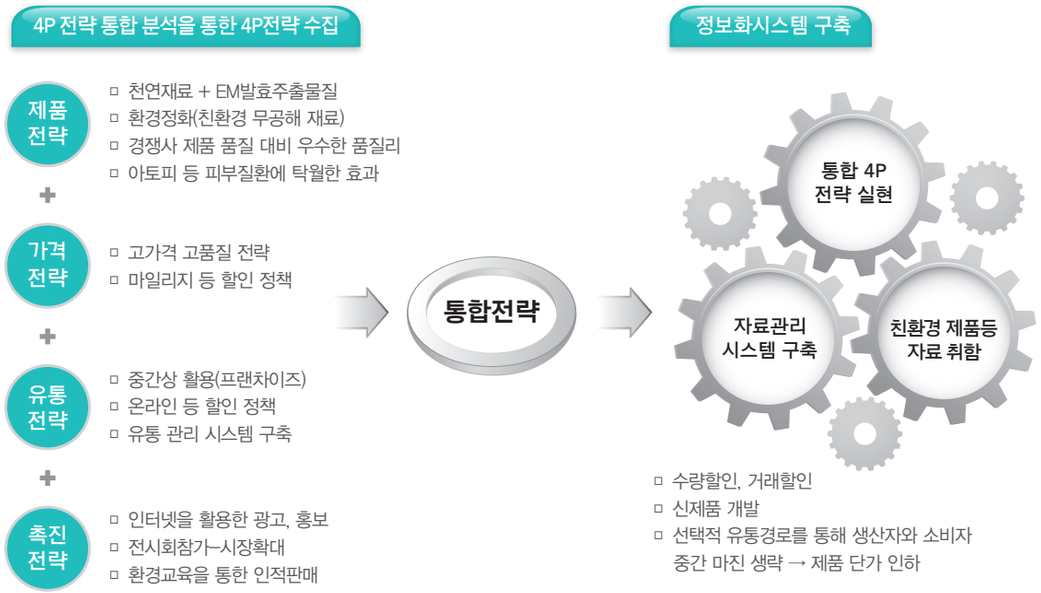
고품질 고가격 전략과 온/오프라인 마케팅 병행

천연재료와 EM발효추출물질을 원료로 하여 아토피 등 피부질환 치료효과가 탁월한 것은 물론 수질오염을 야기하지 않는 친환경 무공해 비누임을 부각시키는 제품전략과 고품질 고가격 전략을 채택하되, 마일리지제도 등 구매수량을 기준으로 한 할인정책을 도입, 일반 소비자를 공략해나가도록 방향을 제시했다.

또 중간상을 활용한 오프라인 유통전략과 온라인 마케팅 전략을 병행하고, 마케팅 효율 제고 및 고객서비스 향상을 위한 체계적인 유통관리 시스템 구축이 필요하다는 지적이다. 아울러 △인터넷을 활용한 광고홍보 △시장확대 기회인 관계 전시회 참가 △환경교육과 연계한 인적판매 등의 촉진전략이 제시됐다.

통합적 마케팅 실현을 위한 정보화 시스템 구축

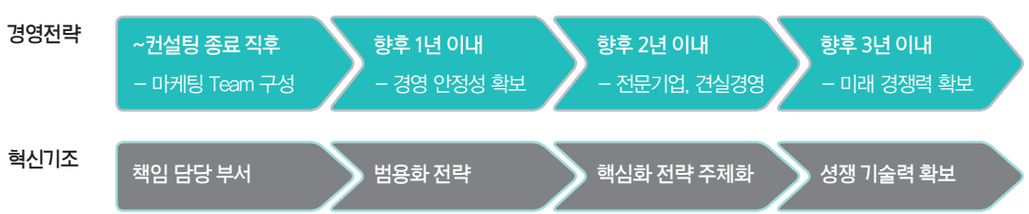
한편 EM제품에 대한 차등화 전략이 필요하다는 점을 감안해 제품을 중심으로 시장점유율을 높일 수 있는 방법을 가격전략, 유통전략, 촉진전략에서 취사선택해 시장상황에 맞게 통합적으로 운영 · 관리할 수 있도록 정보화 시스템(전사적 자원관리 시스템)을 개발할 필요성이 제기됐다.



4. 실행계획 및 사후관리체계 수립

마케팅 전략 실행을 위한 4단계 계획 제시

컨설턴트는 컨설팅 종료 후 1단계로 마케팅 전략 실행을 담당할 전담팀을 구성하고 제품생산 시스템을 견고하게 구축해 경쟁우위를 확보할 것을 권고했다. 또 2단계로 범용화전략을 추진해 1년 이내에 경영안정성을 확보하고, △마케팅 정보시스템 구축 △브랜드 인지도 제고 △기술개발을 통한 시장다각화 △핵심거래처와 긴밀한 관계 형성 등 핵심전략 구체화를 통해 친환경 제품 전문기업으로 자리매김할 것을 3단계 전략으로 제시했다. 4단계로는 해외시장 진출을 위한 경쟁기술력 확보, 유통구조 다변화, EM 외의 시장규모 확대를 통한 절대 매출 증대를 통해 수익성을 제고해나가야 한다는 단계별 계획을 제시했다.



후견인제도 활용, 마케팅 활동 지속적 지원 계획

성공적인 마케팅 전략 실행을 위한 향후 과제로는 정보시스템 구축 및 인원 증원 등 인적, 물적 투자확대와 제품별 시장확대를 위한 지속적인 기술개발 능력 배양이 제시됐다.

한편 컨설턴트는 에코맘이 향후 3년 이내에 친환경 EM제품 시장 선도기업으로 도약할 수 있도록 후견인으로서 2012년 12월부터 2013년 5월까지 매월 1회 마케팅 전략회의에 참석해 마케팅 활동 및 정책상의 애로사항에 대한 해결방안을 제시하고 연계 가능한 지원사업을 추천하는 등 수진기업의 마케팅 전략 실행활동을 지속적으로 지원해나갈 계획이다.

컨설팅 효과

마케팅에 대한 인식전환과 실행력 제고방안 마련

컨설팅을 계기로 마케팅 전략의 중요성에 대한 경영진의 인식변화가 일어나 (주)에코맘은 향후 마케팅 전담팀을 구성하거나 외부기관과의 협력체계 구축을 통해 실행과제를 구체화하고 실행력을 제고해나갈 계획이다. 또 마케팅 정보시스템 구축을 고려하고 있으며, 산학연 연계 등 지속적인 기술개발을 위한 시스템 구축 방안을 마련해나갈 방침이다.

특히 표본조사(Sampling Survey) 과정에서 ㈜에코맘 제품에 대한 중간상 등의 긍정적인 반응을 접해 현재 구체적인 제휴방안을 협의하고 있는데, 계약체결 가능성이 높은 것으로 전해졌다.

조직 내 소통채널 확보 및 소통문화 정착방안 제시

조직 내 환경교육부문과 EM제품부문이 원활한 의사소통과 상호협력을 통해 시너지를 창출할 수 있도록 정기적 소통채널 확보 및 수시 소통문화 정착을 위한 방안을 제시한 것도 적잖은 성과다.

환경교육사업 외연확대를 위한 기업시장 공략 지도

이밖에 컨설턴트의 지도로 기업시장 공략을 위한 환경교육 프로그램 제안서(SK텔레콤 임직원과 함께하는 숲속체험 제안서)를 작성해 향후 환경교육 사업의 외연을 확대해나갈 수 있는 계기를 마련했다.

(사)환경사랑 나눔회

신설사업단 정착을 위한 재활용 처리시설 구축에 '박차'

컨설팅 기관	• (주)SE경영연구원(컨설턴트 이명헌) • (사)자원순환사회연대(컨설턴트 홍수열)
컨설팅 분야	• 인사 · 조직 및 HRM, 경영전략 • 사업관리
컨설팅 기간	• 2012. 10. 18 ~ 2012. 11. 28(총 투입일수 8일)
컨설팅 성과	• 조직구조 진단 및 정비 : 이사진 확대개편 및 실질적 활동 가능 외부인사 영입 추진 (우수자원 추천) • 사업모델 분석 및 개선 : 주력사업으로 추진 중이던 캔압축기 사업에 앞서 코레일 영등포역사 내 재활용자원 수집, 처리를 위한 종합설비 구축 부지확보를 우선적으로 추진하도록 권고 • 네트워크 확장, 강화 방안 제시 • 캔압축기 보급을 위해 EPR제도를 활용한 투자유치 방안 제시 • 캔압축기 및 환경사랑나눔회의 인지도 제고 방안 제시
지원정책 및 자원연계 방안	• (예비)사회적기업 (지정)인증을 위한 지속적 교육과 자료제공 • 재활용 자원 수집, 처리를 위한 부지와 시설 지원 • EPR시스템 및 「자원의 절약과 재활용촉진에 관한 법률」 개정에 따라 향후 도입될 유통센터, 특별회계 등을 활용해 다중이용 시설에 캔압축기를 설치할 수 있는 방안 마련 • 역사, 터미널, 공항 등 다중이용시설 운영 (준)공공기관 및 협회, 단체 등과 MOU, 자매결연 체결 지원
후속과제	• 영등포역사 작업장 추진상황 지속적 관찰, 지원 • 구체적 사업추진 프로세스, 생산, 유통, 마케팅 등 제반 경영활동 지원 (프로보노 및 전문인력 상시 지원)

기업개요

버려진 깡통으로 환경사랑과 이웃사랑, 두 토끼를 잡다

2003년 12월 발족한 환경사랑나눔회(이사장 장부시)는 철도역사와 노래방 등지에서 발생하는 폐캔(can)을 수거 · 처리해 거둔 수익 전액을 공익기금으로 조성해 소외계층을 위한 다양한 사회공헌활동을 수행해온 환경부 인가 사단법인이다.

특히 2005년에 한국철도공사 및 한국공항공사와 자매결연을 체결, 폐캔이 많이 배출되는 철도역사 등 다중이용시설 내 자판기코너와 매점에 캔 선별 · 압축기(캔파워 그린캐시백)을 설치 · 운영하는 등 '유 캔 기브'(YOU CAN GIVE, 당신도 캔으로 기부할 수 있다) 캠페인으로 신개념 기부문화를 확산시키고 폐캔 수거율 향상에 기여해 2012년 6월 5일 제17회 환경의 날 기념식에서 국무총리표창을 수상하기도 했다. 캔파워 그린 캐시백은 폐캔을 투입하면 철과 알루미늄 재질을 인식해 재질별로 캔을 선별 · 압축하는 기기로, 시민들이 자판기 형태의 압축기에 폐캔을 넣고 전화번호를 입력하면 캔 하나당 10원을 사회복지공동모금회에 기부하고 연말에 기부금영수증을 발급받아 세금을 환급받을 수 있다.

폐자원 수거·판매로 조성된 기금 전액 사회공헌활동에 사용

환경사랑나눔회는 '유 캔 기브' 캠페인 외에 한강과 안양천 등지에서 정기적으로 환경정화활동을 전개해왔으며, 폐자원 수거 · 판매로 조성된 기금을 재원으로 △저소득층 자녀대상 무료 여름환경캠프 개최 △독거어르신 안전한 겨울나기 지원 △소년소녀가장 장학금 지원 △소아암환자 치료비 지원 △소외계층 생활지원금 지급 등 다양한 사회공헌활동을 지속하며 창립 이래로 총 3억8천만 원을 기부해왔다.

사전진단

상시 고용인력과 사업장 없이 자원봉사 인력만으로 활동

조직은 중앙회와 7개 지부로 구성되어 있으며 회원이 5만여 명에 달하나 회비납부 의무를 부과하지 않고 있어 외적 형태만 유지하고 있을 뿐, 상근직원 없이 전원 무급 자원봉사자로 사업을 운영하고 있으며, 박찬영 사무총장과 사무지원 자원봉사자가 활동의 중심축을 이루고 있다. 사무실 또한 자원봉사자가 운영하고 있는 업체의 사무실을 무상 이용 중이며, 코레일 수도권서부본부의 협조로 영등포역 후면에 50여 평 규모의 분리수거 작업장을 사용하고 있으나, 작업장 규모가 협소하고 상시적으로 가동할 인력이 없어 46개역 중 8개역(서울 · 신도림역 주2회, 노량진 · 대방 · 신길 · 영등포 · 구로 · 가리봉역 월1회)에서 배출된 폐자원만 처리 가능하며, 그나마도 캔을 제외한 폐지, 플라스틱류 등 나머지 재활용자원은 다른 사회적기업에 무상으로 인도해왔다.

기술특허 보유한 캔압축기 성장 가능성 크지만 보급 미진

사무총장이 폐캔 선별 · 압축 기술 특허 및 제작기술을 보유하고 있어 캔압축기 보급이 활성화되면 성장 가능성이 클 것으로 판단됐다. 국내에서는 연간 100억 개의 캔이 폐기되고 있는데, 이 중 1%를 재활용할 경우 10억 원(10원/캔)의 수입을 창출할 수 있기 때문이다.

캔압축기는 평택, 동해, 부산, 안산 등지의 다중이용시설에 30여대가 설치되어 있는데, 최소비용으로 주문제작해 지자체 및 공공기관에 대당 600만 원에 납품하고 있다. 그러나 외부 의존적 활동에만 치우쳐 있고 인력수급의 한계로 인해 소형화를 통한 일반 접객업소 비치, 대형기계 광고유치 등 추가적 마케팅 활동은 미진한 실정이다. 최근 KBO, 적십자 등과 MOU를 체결해 설치 확대를 추진하고 있으나, 마케팅과 기술개발 등의 한계로 인해 보급이 확대되지 못하고 있다.

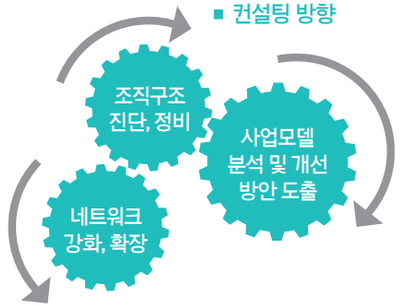
표준형 캔압축기

재활용 종합처리시설 구축을 위한 부지확보 추진중

폐캔 수거, 처리 외에 특별한 수익창출 모델은 없고, 캔압축기 대당 연간 50만 원씩, 30대에서 총 1,500만 원의 수입이 발생하나, 주된 수입은 영등포역사 구내 분리작업장에서 수거한 폐캔 매각에서 발생하고 있다. 또 폐캔 매각 외에는 수익구조가 전무한 실정이어서 코레일과의 협조적 관계를 바탕으로 향후 희망작업장으로 발전하기를 기대하고 있다. 특히 영등포구청과 협의해 관내 1천여 평의 부지 무상사용권을 취득하고 150억여 원의 시설투자 자금을 자체 조달해 폐자원 재활용시설 구축을 추진 중이다.

지속가능성 확보를 위한 사업구조 정비 시급

결론적으로 환경사랑나눔회는 우수한 사회공헌 활동성과를 보유하고 있으나, 활용 가능한 자원이 지속가능성을 지니지 못해 활용에 한계가 노정되고 있으며 단체의 재정상황이 열악해 사회공헌활동에도 한계를 보이고 있기에, 사업구조의 총체적 재정비와 역량강화 등이 필요한 것으로 진단됐다.
이에 따라 조직 및 사업 전반에 대한 컨설팅을 진행할 컨설턴트 1인과 캔압축기 사업 활성화 방안을 제시할 수 있는 자원재활용 분야 전문가 1인 등 모두 2명의 컨설턴트를 투입, 조직구조 진단과 사업역량 재평가를 통한 사업재배열과 핵심역량 개발, 마케팅 및 네트워크 강화, 캔압축기 설치 확대 방안 등을 제시하는 것으로 컨설팅 과제를 도출했다.



컨설팅 주요내용

환경사랑나눔회는 자원봉사와 결합된 일부 폐자원의 수집·처리를 통한 사회공헌활동에만 주력해와 유의미한 수익구조를 확보하지 못한 상태로, 본격적으로 사업에 착수하는 초기 단계에 있어 경영분석이 큰 의미가 없다고 판단됐다. 이에 따라 지속가능 사업 정착에 초점을 두어 △조직구조 진단 및 정비 △사업모델 분석 및 개선방안 도출 △네트워크 강화 및 확장 방안 제시로 컨설팅 방향을 설정했다.

1. 사업모델 분석 및 개선방안 도출

안정적인 수익기반 확보를 위한 주력사업 재정비

컨설턴트는 수익구조와 재활용자원 수집 · 처리 시장동향, 경쟁업체 현황 등을 종합적으로 분석한 결과 기존사업의 확장성과 지속가능성 확보에 한계가 있다고 보아 사업방향과 구조를 재정비하도록 권고했다. 즉 당초 주력사업으로 추진하려던 캔압축기 설치사업은 초기 투하자본이 과다하게 소요돼 구매자와 설치장소를 확보하기 어렵고 상시적으로 가동할 인력이 없는 상황에서 자원봉사자만으로는 유지보수 등을 원활하게 수행할 수 없어 사업화에 한계가 있다고 판단됐다. 따라서 코레일 영등포역사 내에 폐캔 외에 재활용 가능한 자원 일체를 수집 · 처리할 수 있는 종합설비를 구축해 상시작업장을 확보하고 정규인력을 고용해 안정적인 수익구조를 창출한 뒤 수익성이 개선되면 캔압축기 사업을 추진하도록 주력사업을 재정의했다.

사업장 부지확보 및 희망작업장 사업 추진방안 제시

환경사랑나눔회는 폐자원 재처리작업장 설치를 위해 영등포역사 내 재활용선별장 660㎡중 495㎡에 대한 사용승인을 진행 중인데, 부지에 대한 사용승인을 취득하고 재활용 처리시설을 완공하면 코레일 수도권서부본부 관할 46개역에서 발생하는 폐지, 플라스틱, 스티로폼, 캔 등 모든 폐자원에 대한 처리가 가능해져 고용확대 및 안정적 수익창출로 사업의 지속성을 확보할 수 있게 될 전망이다.
이에 따라 컨설턴트는 영등포역사 내 상시 작업장 구축을 위해 부지사용을 위한 절차와 허가권자(소유자 철도시설공단, 사용자 철도공사)를 파악해 두 기관에 대한 접촉을 강화하도록 지도했다. 또 부지사용 승인 취득시 시설구축을 위한 투자자 및 고용대상 계층을 파악해 철도역사 청소원 등 취약계층을 중심으로 고용을 추진하도록 하는 등 희망작업장 사업 추진을 위한 구체적인 방안을 제시했다.

영등포역 분류작업장 내 재활용자원 처리시설

2. 조직구조 진단 및 정비

사단법인 산하에 별도 사업단 구성, 사회적기업 인증 추진

환경사랑나눔회가 안정적인 수익기반을 확보하려면 무엇보다도 자원봉사 중심의 공익적 캠페인 성격의 사업을 지속가능한 사업으로 전환하는 것이 급선무이며, 이를 위해서는 사단법인 산하에 구성된 별도의 사업단(희망세상제작단)으로 사회적기업 인증을 추진하는 것이 바람직하다고 판단돼 정관을 개정해 관련조항을 신설하도록 지도했다. 환경사랑나눔회는 향후 사업단을 통해 지속가능한 수익사업을 추진하고, 공익사업(서비스)은 사단법인을 통해 수행할 예정이다

실질적 활동 가능한 외부인사 영입, 이사진 확대개편 권고

한편 사단법인을 이끄는 이사진의 활동상황을 분석한 결과 이사장은 국토해양부 고위관료 출신으로 왕성한 대외활동을 추진해왔으나 최근 지병으로 요양치료중이어서 활동이 불가능하고, 사무총장은 40여종의 발명특허를 보유한 엔지니어로, 기술창업보다는 사회공익적 활동에 깊은 관심을 갖고 사실상 단체활동을 주도해온 것으로 파악됐다.
그러나 구체적 사업모델이 없는 관계로 상시 활동조직이 미발달, 대표와 상임이사 등으로 상시인력이 한정돼 있으며, 조직 활동성도 미진한 것으로 분석됐다. 이에 따라 컨설턴트는 실질적 활동이 가능한 외부인사 영입을 추진, 현행 사단법인 이사진을 8인에서 20인으로 확대 개편하도록 권고하고 적합한 인사를 추천했다.

3. 네트워크 강화 및 확장 방안

직접적 사업담당자 라인 및 키맨과의 관계형성 권고

환경사랑나눔회는 현재 코레일과의 협력관계를 바탕으로 영등포역사 내 자체 작업장 확보를 위해 코레일에 제안서를 제출한 상태이나 추가적 네트워크 활동이 미진해 추진력이 다소 고갈된 상태이다.

이에 따라 컨설턴트는 코레일 본부와의 관계만으로는 사업추진에 한계가 있으므로 수도권서부본부 및 철도시설공단 등 직접적 사업담당자 라인 및 철도산업노조위원장을 비롯해 전반적으로 영향력을 행사할 수 있는 키맨(Key Man)과의 관계 형성 및 강화에 주력할 것을 권고했다. 또 코레일과의 사업성과를 바탕으로 향후 인천공항 등 재활용자원을 대량 확보할 수 있는 타기관과의 접촉점을 확대해나가도록 제언했다.

4. 캔압축기 설치사업 활성화 방안

보급 미진 원인은 낮은 단체 인지도와 경제성 문제

캔압축기는 철캔과 알루미늄캔 선별효율이 매우 뛰어난 제품으로, 사업 아이템은 좋으나 기기의 효용성에 대한 홍보가 부족하고 환경사랑나눔회의 인지도가 떨어져 사업제안에 대한 호응도가 높지 않은 것으로 진단됐다. 또 대당 가격이 6백만 원에 달하는 캔압축기의 경제성이 명확하게 판명되지 않아 설치확대에 한계로 작용하고 있다는 분석이다. 경영진은 설치 및 수집운반비용을 감안할 경우 수집된 캔의 판매만으로 경제성을 확보할 수 없으나, 기기에 설치된 모니터에 광고를 유치해 경제성을 확보할 수 있다고 판단하고 있다. 그러나 광고수입으로 설치비용을 회수할 수 있을지 확실한 보장을 할 수 없는 상황이다.

유관기관 등 외부 지원과 투자 유도해 인프라 확대해야

따라서 캔압축기 보급에 대한 외부의 지원, 특히 금속캔자원순환협회의 지원과 관심을 이끌어내는 데 주력할 필요가 있다는 조언을 받았다. 협회의 경우 금속캔 재활용과 관련한 EPR(Extended Producer Responsibility, 생산자책임재활용) 공제조합으로, 캔 회수를 위한 인프라 구축을 지원할 자금여력을 갖고 있기 때문이다. 또 알루미늄캔의 사용 비율이 높아지면서 적극적인 회수 필요성과 함께 재활용 부가가치를 높여야 한다는 과제가 대두되고 있어 배출단계에서 철캔과 알루미늄캔을 선별할 수 있는 인프라 구축은 협회 입장에서도 의미 있는 사업이라는 분석이다. 환경부 또한 포장재의 회수 및 선별을 활성화하기 위한 지원 필요성이 대두되고 있어 캔압축기 설치를 지원할 명분이 있다는 것이 컨설턴트의 시각이다.

그러나 환경사랑나눔회의 단체 인지도에 한계가 있기 때문에 (사)자원순환사회연대 등 관련 분야에서 전국적 인지도를 확보한 단체와의 연대를 통해 보급 필요성에 대한 인식을 확산시키는 등 공동작업을 모색할 것을 권고했다.

5. 후속과제

공공기관 네트워크 확대를 위한 정부 지원 필요

후속과제로는 조직체제 정비, 사업장 확보, 네트워크 강화, 캔압축기 인프라 확대가 제시됐다. 특히 기존 MOU 강화와 네트워크 확대가 사업성공의 관건이므로 역사, 터미널, 공항 등 다중이용시설을 운영하는 공공기관 및 협회 · 단체 등과 MOU나 자매결연을 체결하도록 환경부 차원에서 관계형성을 주선하고, 형성된 네트워크가 실제 가동되도록 정례적 접촉과 사업설명을 할 수 있도록 후원할 필요가 있다는 의견을 제시했다.

프로보노 활동 통해 경영활동 지속적 지원 계획

컨설턴트는 영등포역사 내 작업장 추진상황을 지속적으로 관찰하고 구체적인 사업추진 프로세스, 생산, 유통, 마케팅 등 경영활동에 대한 지속적인 지원을 위해 향후 프로보노로서 경영진과 주기적으로 접촉해 사업을 점검하고 경영애로를 해소하는 데 도움을 줄 계획이다.

■ 후속 과제

후속 과제	주요 내용	추진 방법
체제정비	• 법인 이사 변경 및 확대 • 회원정비	• 실제 사업투입 가능인사 중심 이사진 구성 • 사업프로세스 재정의 • 코레일, 인천공항공사 등 기존 MOU기관 관계 강화 • 재활용 분리작업장 본격가동 이후 캔압축기사업 추진 • 지역 및 공공기관과 네트워크 확장
사업장 확보	• 코레일 영등포역사 내 사업장 확보 접촉 지속강화 • 사업장 구축 및 본사업 개시 • 사업규모 확대	
네트워크 강화	• 기존 MOU체계 강화 • 사업확대에 따른 외연확장 • 캔압축기 사업 본격전개	
캔압축기 인프라 확대	• 자금 및 홍보 등에 외부지원이 필요	• 금속캔자원순환협회, 환경부, 자원순환사회연대 등과 협약체결 추진

컨설팅 효과

주력사업 재정의…사업화 초기단계 시행착오 방지

환경사랑나눔회는 컨설팅을 통해 수익구조와 사업모델 분석을 바탕으로 주력사업을 재정의하고 사업을 재배열함으로써 사업화 초기 단계에서 겪을 수 있는 시행착오를 미연에 방지할 수 있게 됐다. 또 사업화에 필수적인 네트워크 강화 및 확장 방안은 물론 부지확보와 재활용 처리시설 구축을 위한 코레일과의 협력관계를 강화하는 데 키맨 역할을 할 수 있는 주요 인사를 소개받는 등 컨설턴트의 적극적인 지원을 바탕으로 협력관계를 한층 강화할 수 있게 됐다.

압축기 보급 위해 자원순환사회연대와 공동대응 모색

특히 컨설팅을 수행한 (사)자원순환사회연대 관계자와 캔압축기의 보급 필요성에 대한 인식확산 및 유관기관의 지원을 이끌어내기 위해 공동작업이 필요하다는 데 인식을 같이해 향후 두 기관 간 협약체결 등 실질적인 성과창출이 기대된다.

이밖에도 컨설팅 전에는 사회적기업의 내용과 가치, 구분, 인증요건 등에 대한 경영진의 이해가 다소 낮은 편이었으나, 컨설팅을 통해 사회적기업에 대한 이해도가 크게 제고돼 향후 사업운영과 인증추진에 적잖은 도움이 될 것으로 보인다.

더부러(주)
설비 가동률 제고방안 마련, 경영수지 개선에 주력

컨설팅 기관	• (주)SE경영연구원(컨설턴트 이명헌) • (사)자원순환사회연대(컨설턴트 홍수열)
컨설팅 분야	• 마케팅 전략/수익성 분석 등 • 사업관리
컨설팅 기간	• 2012. 9. 26 ~ 2012. 10. 4 / 2012. 10. 30, 11. 7(총 투입일수 6일)
컨설팅 성과	• 보안문서 파쇄업 수익성 분석 • 보안문서 파쇄업 시장세분화, 목표시장 선정, 포지셔닝 전략 • 수립 등 마케팅 전략 수립 • 보안문서 파쇄업을 위한 고객관리카드 작성 지도 • 단기적 현금흐름 개선을 위한 수익사업 아이템 제시 • 중장기적으로 진출 가능한 사업아이템 제시
지원정책 및 자원연계 방안	• 정부, 지자체 등의 문서파쇄시 전략적 지원 • 공공기관 재활용품 처리, 보안문서 파쇄시장을 장악하고 있는 재향군인회와 협력적 관계를 구축하도록 지원 필요 • 공공기관 폐전자
후속과제	• 보안문서 파쇄업 분야의 구체적인 마케팅 실행지도 • 고객관계 구축을 통한 충성고객 형성, 구전마케팅 강화 • 당진시 외 지역 문서파쇄업 시장 개척 • 공공재활용품 선별장 위탁 관련 후속 컨설팅 필요

기업개요

채우는 일만큼 비우는 일도 소중하다고 믿는 기업

충남 당진에 소재한 더부러주식회사(대표 조재웅)는 (사)충남시각장애인연합회의 자립도 향상을 위해 2010년 10월 출범한 당진재활용사업단을 모체로 하여 2011년 5월 설립됐으며, 공공기관이나 기업체에서 불용처리하는 중고컴퓨터를 수거 · 선별해 취약계층에게 무상 보급하거나 저가로 판매해왔다. 2011년 7월 충남형 예비사회적기업으로 지정됐으며, 같은 해 8월 당진시와 사회적기업 육성을 위한 업무협약을 체결한 데 이어 11월에는 당진교육지원청과 폐자원활용 협약을 체결하는 등 지자체의 지원에 힘입어 당진시 구청사와 제2청사 폐기물 분리수거용역을 수주하고 폐소형가전 수거처리를 수탁수행하고 있다. 전체 근로자 12명 중 9명이 장애인, 고령자, 저소득층으로 구성돼 취약계층 고용비율이 75%에 이르며, 수리한 중고컴퓨터를 장애인과 저소득층에게 30~50% 할인 판매하고 취약계층을 대상으로 컴퓨터 무상 수리서비스를 제공해온 점을 높이 평가받아 2012년 6월 환경형 예비사회적기업으로 선정됐다.

컴퓨터 수리자격증 취득을 위한 교육

사전진단

차입금으로 무리한 사업다각화 추진…현금흐름 악화

더부러(주)는 수익성 개선과 지속가능한 일자리 창출을 위해 2012년 8월 25일 1억 5천만 원을 투자해 문서파쇄차량을 구입, 보안문서파쇄업에 신규 진출했다. 또 폐플라스틱 중고파쇄기를 무상으로 양도받아 플라스틱 파쇄업을 영위하고 있으나, 안정적인 사업물량을 확보하지 못해 기계의 운용효율이 크게 떨어지는 상황이다.

특히 보안문서파쇄업은 계절별 매출 편차가 심하고 진입장벽이 매우 낮은 분야임에도 수익성과 시장상황을 전혀 고려치 않은 상태에서 「개인정보보호법」이 강화됨에 따라 시장규모가 확대될 것이라는 막연한 기대감만으로 무모하게 사업을 개시해 경영수지와 현금흐름이 악화될 위기에 처해 있다. 즉 자본금은 2천만 원, 창업 이후 2012년 7월말까지 총 매출액은 2억 원 수준이나, 문서파쇄용 차량 구입을 위한 차입금 7천만 원과 할부금 8천만 원에 대한 월 이자가 240만 원, 공장 및 사무실 임대료와 인건비 등 월 고정비가 1,800만 원에 달하는데다 수익구조 악화요인이 상존해 수익성 개선이 시급한 실정이다. 조직 면에서는 대표 1인 경영체제로, 경영 및 마케팅 인력을 보완할 필요가 있으며, 주주 이외에 채권자가 있어 자본조달 문제가 상존하는 것으로 지적됐다.

폐기물 수집운반업, 폐플라스틱 분쇄업에 대한 기술지도 필요

결론적으로 더부러는 안정적인 수익[cash cow]을 창출할 수 있는 사업영역이 없는 상태에서 무리한 사업다각화를 추진해 구체적인 마케팅 전략을 수립, 매출을 실현하지 못할 경우 심각한 유동성 위기에 직면할 가능성이 있는 것으로 진단됐다. 이와 함께 폐기물 수집운반업 및 폐플라스틱 분쇄업에 대한 경험과 기술력이 절대 부족해 기술지도 역시 시급한 상황으로 분석됐다. 이에 따라 보안문서파쇄업 분야의 마케팅 전략 수립을 지도할 마케팅 전문가 1인과 폐기물 수집운반업 및 폐플라스틱 분쇄업에 대한 기술지도 역량을 지닌 자원재활용 분야의 전문가 1인을 투입해 컨설팅을 수행했다.

컨설팅 주요내용

더부러(주)는 신규 진출한 보안문서 파쇄업에 대한 마케팅 전략 및 개념 정립이 전무한 상태로 시장진입에 어려움을 겪고 있어 △수익성 분석을 통한 성장전략 제시 △마케팅 전략 수립을 통한 매출 증대 방안 제시 △고객 DB 구축을 위한 고객관리 카드 작성을 과제로 하여 컨설팅을 수행했다. 또 문서파쇄업 외에도 현재 수익을 안정적으로 낼 수 있는 사업이 없고, 진출한 사업분야에서 안정적인 사업물량을 확보하지 못하고 있는 실정이어서, 사업물량 확보를 위한 단기적 사업 아이템과 중장기적으로 진출 가능한 사업 아이템을 개발, 제시하는 데 주안점을 두어 컨설팅을 진행했다.

1. 보안문서파쇄업 수익성 분석

2차년도부터 흑자전환, 연평균 수익률 14.5% 실현 예상

인건비, 기계설비 등 투자 및 비용 관련 자료를 조사 · 분석하고 이를 토대로 재무상태표, 손익계산서, 제조원가명세서, 현금흐름표 등 향후 5년간의 추정재무제표를 작성하고 수익성을 분석한 결과 더부러는 보안문서파쇄업 진출로 사업 1차년도에 -2%(-4백만 원) 가량 손실을 볼 것으로 예측됐다. 그러나 매출 증가가 계획대로 이루어질 경우 2차년도부터 이익을 내기 시작해 보수적 관점으로 평가해도 연평균 14.8%의 수익률을 실현할 것으로 분석됐다. 따라서 사업연도가 경과할수록 동사업의 핵심역량을 기반으로 한 사업다각화를 추진할 경우, 매출신장과 더불어 수익성이 점진적으로 균일하게 호조를 보일 것으로 평가됐다.

한편 미래의 현금흐름을 추정하고 총 투자액(자기자금+타인자금)의 회수기간 및 투자가치를 분석한 결과 경제성과 투자가치가 있는 것으로 분석됐으나, 대내외 경영여건과 현실경기를 감안해 신중한 투자 판단이 필요하다는 결론이 제시됐다.

■ 사업연도별 추정수익전망

(단위: 원)

구 분	1차년도	2차년도	3차년도	4차년도	5차년도
매 출 액	156,000,000	180,000,000	204,000,000	240,000,000	240,000,000
당기순이익	-3,738,286	16,197,943	27,084,883	63,628,483	63,628,483
매출 대비 순이익	-2%	9%	13%	27%	27%

2. 마케팅 전략 수립과 고객관계관리 지도

시장세분화에 기초해 1차 표적시장으로 제2금융권 제시

보안문서파쇄업의 세분시장을 크게 공공기관과 단위농협 등 제2금융권, 시중은행, 기업체, 대학교, 의사회 · 약사회 등 단체시장으로 구분하고 우선적으로 공략해야 할 표적시장을 제시했다. 즉 더부러(주)의 인적자원 및 자본의 한계성으로 인해 다양한 시장진입시 경쟁력이 약화될 가능성이 있으므로, 제품특성상 특정시장을 선정해 우선 공략한 후 마케팅 역량 강화를 통해 시장확대를 추진하는 것이 시장진입 및 매출성장의 지름길이라는 시각이다.

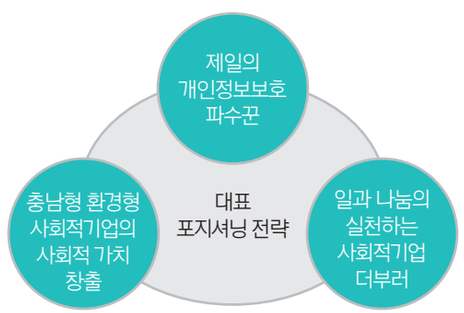
이에 따라 1차 표적시장은 개인정보 보호 및 업무기밀 유지에 대한 인식수준이 높고 결재과정이 단순해 의사결정이 빠른 지역내 단위농협과 새마을금고, 신용협동조합 등 제2금융권으로 설정했으며, 2차 표적시장은 당진시청 및 충남도청과 충남도 산하 각 시 · 군과 지역교육청 등 공공기관으로 제시했다. 또 3차 표적시장은 대학교 및 단체시장으로, 충남 소재 대학교와 대형병원, 약사회 등이 여기에 속한다.

■ 사업연도별 추정수익전망

구 분	시장의 특성	더부러의 진출 가능성
공공기관	• 문서보안에 대한 인식 높음 • 충청남도청 및 각 시 · 군으로 구분 • 문서파쇄 실시 기관의 영향이 큼 • 문서파쇄 첫 시행시 지방의회 문제	• 당진시청을 중심으로 인근 지자체 공략 가능성 높음 • 충남도청, 각 시 · 군청 및 공공기관으로 분류 • 교육청 및 산하기관 진출 가능성 큼
단위농협	• 위농협 단위 문서파쇄 가능 • 결재과정 단순, 의사결정 빠름	• 진출 가능성이 매우 높으므로, 전략적인 시장선정 후 마케팅 전략수립, 실행필요
새마을금고 신용협동조합	• 개인정보 보호 및 업무기밀 유지에 대한 인식 수준이 높음	• 지속적인 거래관계 유지 가능성 높음 • 주요 결정권자 파악 후 공략
은행	• 시중은행의 파쇄업 시장 규모 큼 • 본점에서 의사결정하여 처리	• 전략적 관점에서 시중은행 공략은 후순위임
의사회	• 의사회에서 일괄 계약 가능성 • 각 병원 및 병의원 충청남도 전역 산재	• 대형병원 위주의 시장공략 필요 • 시장진입 단계이므로 우선 표적 선정
약사회	• 약사회 일괄 계약 가능성 • 충남 전역에 약국 산재, 필요경비 높음	• 당진시 인근 소재 약국 공략 필요 • 약국별 매출시 소규모로 비용 대비 수익성 분석
기업체	• 기업체는 각 사마다 차이점 큼 • 대기업 위주 시장 형성 가능	• 대기업 위주 리스트 우선심사 후 선별 공략
대학교	• 문서 발생 건수 및 분량 대량임 • 학교별 정책에 좌우됨	• 충남 소재 대학교 진출 가능성 높음 • 학교별 리스트 및 주요 결정권자 공략

'제일의 개인정보 보호 파수꾼'으로 포지셔닝 권고

포지셔닝 전략으로 더부러(주)가 취할 수 있는 표현전략은 △일등효과 △선점효과 △소비자 표시 △제품속성 표시 △대비효과 등이 제시됐다. 컨설턴트는 이 가운데 제품의 장점이나 특징을 강조하는 '제품속성 표시'전략이 표적시장 및 포지셔닝 전략의 주된 주제가 될 것으로 분석했다. 또 자사제품을 이용하는 소비자를 통해 제품을 포지셔닝하는 '소비자 표시'전략을 채택해 충남형 · 환경형 사회적기업 제품임을 표시하는 형식으로 수진기업의 서비스를 차별화할 필요가 있다고 보았다.



컨설턴트는 이상의 분석에 기초해 더부러(주)의 보안문서 파쇄 서비스를 '제일의 개인정보 보호 파수꾼'이자 '충남형 · 환경형 사회적기업으로 사회적가치를 창출'하고 '일과 나눔을 실천하는 사회적기업'으로 포지셔닝할 것을 제안했다.

현장방문 파쇄의 이점을 부각시키는 제품전략

제품전략으로는 보안문서 파쇄의 중요성과 함께 문서소각이나 세단기를 이용해 문서를 폐기하는 것에 비해 문서파쇄차량을 이용한 현장방문 파쇄의 이점을 집중적으로 부각시키는 것이 바람직하다고 제언했다.

사회적기업임을 내세워 가격민감성 약화시켜야

또 보안문서 파쇄와 같은 서비스는 가격제시 이전에 구매자에게 서비스의 특장점을 먼저 각인시켜야 하며, 대체품이 수없이 많으나 품질경쟁력이 우수하므로 품질차별화를 통해 소비자의 가격민감성을 약화시키는 전략이 적합하다고 분석했다. 그러나 기존 제품에 비해 품질 우수성이 커도 가격경쟁력이 다소 낮은 편이어서 기존 제품 대체비용이 높으므로, 더부러가 취약계층 고용창출 및 사회적가치 실현에 기여하는 충남형 · 환경형 사회적기업임을 적극 표방함으로써 가격민감성을 약화시키는 전략이 필요하다고 조언했다.

시장침투전략을 통한 대량판매로 수익성 제고해야

컨설턴트는 또한 사업이 시장진입 단계에 있으며, 더부러의 가장 큰 취약점인 자본과 물적 자원의 한계로 인해 매출발생이 현실적으로 어려운 구조라고 보고, 문서파쇄업의 경우 품질차별화로 경쟁력 강화를 추구하는 것은 서비스 특성상 부적합하므로, 조기 시장진입을 통한 매출증대 방안을 추구하는 가격전략이 바람직하다고 강조했다.

또 이같은 가격전략을 바탕으로 차량이동에 따른 비용 및 파쇄시간, 파쇄된 문서의 판매가격 등을 고려해 서비스 권역별로 적합한 가격을 산출, 제시했다.한편 보안문서파쇄업의 경우 특정 공공기관과 기업체 등 표적시장 공략에 효과적인 원투원 마케팅, 즉 자사 사원을 활용한 인적 판매 방식이 효과적이라고 분석했다.

더부러(주)가 보유한 문서파쇄차량

3. 안정적인 사업물량 확보 방안

핵심사업 부재와 경험부족으로 시장진입에 난관

더부러(주)는 문서파쇄차량의 잦은 고장으로 안정적인 설비운용에 어려움을 겪고 있으며, 폐지가격 하락과 사업물량 확보의 어려움마저 가중돼 경영난을 겪고 있다. 또 15마력의 플라스틱 파쇄기를 기증받아 자동차부품업체에서 발생하는 폐플라스틱을 파쇄한 후 플라스틱 재활용업체에 납품하고 있는데, 사업물량이 많지 않아 파쇄기를 지속적으로 가동하지 못하고 있다. 중고컴퓨터를 기증받아 수리한 후 취약계층에게 보급하는 사업도 기증물량이 없어 거의 진행되지 못하는 형편이다.

더부러는 이처럼 다양한 사업아이템을 갖고 있으나 경영을 안정화시킬 수 있는 핵심사업이 없고, 재활용 시장에 대한 정보 및 경험부족으로 시장확보에 어려움을 겪고 있는 것으로 진단됐다. 또 당진시의 경우 시장규모가 크지 않아 신규 재활용사업자가 시장진입을 하는 데 어려움이 있는 것도 경영난을 가중시키는 요인으로 분석됐다.

단기 수익사업 아이템과 중장기 수익창출 방안 제시

그러나 중장기적으로는 재활용센터 및 지자체 공공선별장 수탁운영 등으로 안정적인 사업운영이 가능할 것으로 전망돼, 단기적인 현금흐름을 개선할 수 있는 수익사업 아이템 개발이 시급하다고 보고, 보유설비의 가동율을 높여 현금흐름을 개선할 수 있는 방안을 제시했다. 즉 당진시 재활용품 공공선별장의 경우 압축기가 없어 플라스틱 선별품을 미압축한 상태로 재활용업체에 보내고 있어 운반효율이 떨어지므로, 더부러(주)가 보유한 폐플라스틱 파쇄기를 당진시 선별장에 임대해 파쇄를 대행해줌으로써 신규수익을 창출하는 방안을 제시했다. 또 문서파쇄차량의 가동률 제고를 위해 지역 문서보안시장을 장악하고 있는 재향군인회로부터 파쇄물량을 하청 받을 수 있는 방안을 모색하도록 조언했다. 이와 함께 중장기적으로는 공공재활용품 선별장과 재활용센터 운영을 위탁받아 안정적인 수익기반을 창출할 것을 권고했다.

공공기관과 파트너십 형성, 타지역 시장개척 나서야

한편 안정적인 사업물량 확보를 위해 공공기관과 파트너십을 형성해 당진시 이외의 지역으로 문서파쇄 시장을 개척하고 공공재활용품 선별장 수탁운영을 추진하도록 후속 컨설팅을 통해 지속적으로 지원할 필요성이 제기됐다.

컨설팅 효과

마케팅 전략 수립으로 영업활성화 예상

보안문서파쇄업의 수익성 분석을 바탕으로 시장세분화, 목표시장 선정, 포지셔닝 전략 등 총체적인 마케팅 전략을 수립하고, 구체적인 실행방안을 제시함으로써 향후 영업활성화 및 조기 시장진입에 기여할 것으로 기대된다. 또 보안문서 파쇄시장에 효과적으로 진입하기 위해서는 무엇보다도 고객관계 관리를 강화해야 한다고 보고, 고객관리카드 작성법을 지도하는 한편 마케팅을 담당할 전문 인력을 채용하도록 권고해 마케팅 실행력이 강화될 것으로 예상된다.

현금흐름 개선방안 제시, 경영난 해소에 기여

한편 보유설비 가동률을 높여 현금흐름을 개선할 수 있는 단기 사업 아이템과 중장기 사업 아이템이 제시돼 더부러(주)가 처한 경영난을 해소하는 데 크게 기여할 것으로 기대된다. 특히 컨설턴트가 당진시 공공재활용품 선별장과 재활용센터의 운영을 위탁받는 데 필요한 논리를 제시하고, 지역 내 환경사회단체와 연계를 추진하는 등 사업수탁에 필요한 제반사항을 안내해 사업추진에 실질적인 도움이 됐다는 평가를 받았다.

(사)두꺼비 친구들 사업단 '거름'

법인 전환, 기업인증 취득 정부공모사업 진출한다

컨설팅 기관	• (주)SE파트너센터(컨설턴트 김태호)
컨설팅 분야	• 정부정책자금 활용과 마케팅 전략 수립
컨설팅 기간	• 2012. 9. 25 ~ 2012. 11. 30(총 투입일수 6일)
컨설팅 성과	• 사회적협동조합의 이해를 통한 법인 설립 추진 • 기업인증 및 ISO시스템 구축을 통해 공모사업 시장 진출을 위한 기반마련 검토. 인증추진 일정확정(2013년 메인/이노비즈 인증, 녹색기업인증 추진) • 특허출원한 파티션용 화분 '녹색쉼표'의 단기매출 극대화를 위해 사회적기업 제품을 우선구매해야 하는 지자체 우선 공략 및 지역의 기관/단체 네트워크 구축 추진, 영업력 강화를 통해 보험회사 및 은행권에 납품 추진 중 • 장애인단체, 시니어클럽과의 연계(녹색쉼표 위탁생산)를 통한 신시장 진입 기회 확대 방안 수립 • 정부 정책자금 지원에 대한 이해와 활용방안 제시 → 소상공인진흥원에 사업개발비 25억 원 지원 신청 • 2012년 12월 1일자로 조경관련 전문인력 지원으로 사업역량 강화
지원정책 및 자원연계 방안	• 생태/환경 관련 정부의 지원제도 활용, 기업인증 및 정책자금 활용을 통한 원활한 시장진입 추진 • 지역의 사회적 경제조직과의 네트워크를 강화해 환경자원, 인적자원을 공유하고 이를 토대로 가치마케팅 전개 • 장애인기업, 시니어클럽과의 업무협약 체결, '녹색쉼표' 위탁생산, 판로 개척과 안정적 공급 채널 확보
후속과제	• 2013년 정책자금 신청을 통한 자금 확보 • 정부공모사업 제안서 작성 및 신청

기업개요

회색도시에 희망의 녹색 생태공간을 창조하는 기업

거름(대표 하덕천)은 2003년 택지개발로 파괴 위기에 놓인 충청북도 청주시 산남3지구 원흥이마을의 두꺼비 서식지 보존을 위해 조성된 산남동 두꺼비생태공원과 주변 시가지, 구룡산 일대의 생태환경 복원 및 보전활동과 도시공동체 회복운동을 전개해온 (사)두꺼비친구들이 생태공원 관리 등 수익사업을 추진하기 위해 2011년 12월 설립한 사업단이다.

청주시가 위탁한 산남동 두꺼비생태공원과 성화동 맹꽁이생태공원의 시설 및 조경관리를 모법인으로부터 재위탁받아 수행하고 있으며, 2012년 4월 충북형 예비사회적기업으로 지정된 데 이어 6월에는 환경형 예비사회적기업으로 지정돼 종업원 8명이 일자리 지원 혜택을 받고 있다.

공원 시설관리에서 도시녹화와 그린IT로 사업확대 모색

주요 사업분야는 생태공원 시설관리 및 조경, 도시녹화로, 생태환경 조사와 교육에 활용할 수 있는 스마트폰 애플리케이션을 개발, 보급하는 등 그린IT사업도 추진할 계획이다. 조직은 시설관리 및 조경, 도시녹화, 그린IT 등 3개 사업부 체계로 운영되고 있으며, 2012년 연간 42억 원의 매출달성이 기대된다.

거름이 시공한 속리산국립공원 화양동 탐방지원센터 녹화현장

양서류 모니터링 앱 로딩화면

사전진단

신규시장 진입을 위한 자금조달과 판로개척 절실

거름이 지속가능한 기업으로 성장하기 위해서는 우선 옥상녹화사업에 필요한 상품개발 및 영업비용 확보를 위한 정책자금 활용 방안이 모색되어야 하고, 조경관련 사업 확장으로 인한 전문면허 문제 또한 해결이 시급한 것으로 진단됐다. 또 스마트폰 앱 개발을 비롯해 연구개발투자 비용이 많이 소요되는 분야로 사업영역을 확대함에 따라 안정적인 매출이익 확보 및 회계관리 방안을 마련해 운영 효율성을 향상시키는 한편 브랜드 개발과 지역자원 네트워크 구축을 통해 판로를 개척해나가야 할 것으로 분석됐다. 이에 따라 △정책자금 활용방안 △내부인력의 전문성 확보 △사업영역 확대에 따른 매출이익 확보방안 △사업홍보 및 판로개척 방안을 세부 내용으로 하여 조직과 사업, 마케팅 전반에 걸쳐 컨설팅을 수행하기로 했다.

컨설팅 주요내용

거름은 현재까지 주로 시설관리 분야에서 매출을 올려왔으나, 신규 수익모델을 개발하기 위해 도시녹화와 그린IT 분야로 사업영역을 확장해나가고 있다. 그러나 사업단 형태의 조직으로는 자체 사업영역에 집중하는 데 한계가 있어, 자체 법인화를 통해 시장진입 기회를 확대해나가야 할 것으로 진단됐다. 또 생태환경 분야에서는 핵심역량을 구축하고 있으나, 단기 수익모델이 없어 수익성 면에서 적잖은 문제점이 도출되고 있으며, 원활한 자금회전을 위한 대안마련이 시급한 것으로 분석됐다. 이에 따라 컨설턴트는 조직과 마케팅, 사업 전반에 걸쳐 문제점을 도출하고 개선방안을 마련하는 데 주안점을 두어 컨설팅을 수행했다.

1. 독립법인 설립과 기업인증 취득

사업 확대를 위한 정부 공모사업 진출방안 제시

컨설팅 결과 우선 자체 법인 설립을 통해 독립적인 사업체계를 구축하는 것이 선행되어야 한다는 결론이 제시됐다. 즉 (사)두꺼비친구들 내에 설립된 사업단 형태로 사업을 진행하고 있는 거름은 기업구조가 잡혀 있지 않아 시장진입에 어려움이 있으므로, 모법인과 별도의 독립법인 설립을 통해 자립기반을 확보하는 것이 바람직하다는 것이다.

또 지자체 등 정부공모사업 영역으로 사업을 확대하려면 기업인증 및 ISO시스템 구축을 통해 공신력을 제고함으로써 진출기반을 마련하는 것이 필요하다는 의견이 제시됐다. 이에 따라 거름은 2013년 초 법인 전환을 목표로 현재 사회적협동조합 형태의 법인설립을 준비하고 있으며, 이노비즈(기술혁신형 중소기업) 인증과 메인비즈(경영혁신형 중소기업) 인증, 녹색기업 인증 취득을 추진할 계획이다.

2. 단기매출 극대화를 위한 마케팅 전략

파티션용 화분 판로개척으로 단기매출 극대화 추진

거름은 현재 수익구조가 빈약해 기업의 유지 및 지속가능성 확보를 위해서는 단기 매출 극대화 방안이 마련되어야 할 것으로 진단됐다. 다행히 거름은 파티션용 화분, 녹색쉼표의 개발 및 특허출원으로 신규시장 진출이 가능한 상황이어서, 녹색쉼표의 단기매출 극대화를 위해 사회적기업에서 생산한 제품을 일정비율 이상 구매해야 하는 지자체와 공공기관을 대상으로 한 마케팅을 강화하고 지역의 기관 · 단체 네트워크 구축 및 영업력 강화를 통해 보험회사와 은행권 등지에 대량납품을 추진할 것을 권고했다. 또 장애인단체나 시니어클럽에 녹색쉼표를 위탁생산하는 등 상품에 사회적 가치를 부여하는 적극적인 가치마케팅으로 신시장 진입 기회를 확대할 것을 제언했다. 그러나 단기 수익구조 개선을 위해 적잖은 자금이 소요되는 스마트폰 앱 개발사업은 차년도로 연기할 것을 권고했다.

진열장 및 안내판 겸용 화분

파티션용 화분 녹색쉼표

■ '녹색쉼표' 판매 활성화 방안

제 품	• 단기 수익확보 위한 '녹색쉼표'상품화 • 조경 및 기타분야로 사업확장을 위해 단기 수익확보 방안 우선 시행
판 로	• 사회적기업 제품 우선구매제도 및 다양한 지원제도 활용 • 특허출원 중이므로 이를 기회로 상품 인지도 구축 및 다양한 유통채널 확보 • 지역의 보험회사 및 영업관련 회사의 사회적 가치 제공을 기반으로 상품 공급 • 충북도, 청주시 등에 지역특화상품으로 등록, 기념품으로 판매 • 사회적기업 및 사회경제조직과의 연계를 통한 상품생산 및 판로확보
가 격	• 설문지 및 고객 니즈 분석 통한 합리적 시장가격 설정 • 지역의 장애인단체, 시니어클럽 등에 외주생산을 통해 생산원가 구조화 • 이중가격을 통한 상품 차별화 방안도 모색
홍 보	• 지역 언론을 통한 상품 이슈화 • 지역사회 공헌을 통한 상품 인지도 확산 • 네트워크 구축

3. 자금구조 개선

정책자금지원제도 안내, 효과적인 활용방안 제시

거름은 창업초기 시장개척과 상품개발을 위한 자금소요가 많은 데 비해 단기 수익구조가 취약해 원활한 자금회전을 위한 대안마련이 시급한 실정이다. 컨설턴트는 이같은 상황에서 거름이 조기에 사업기반을 구축하고 핵심역량에 집중해 안정적인 시장진입을 도모하기 위해서는 정부의 정책자금을 효과적으로 활용할 필요가 있다고 보았다. 이에 따라 벤처창업 단계에서 개발, 사업화, 성장, 성숙단계에 이르기까지 기업의 생애주기별로 활용 가능한 정부의 정책자금 지원제도에 대해 상세히 안내하고 수진기업의 정책자금 활용 방안을 제시했다.

4. 후속과제

2013년도 정책자금 신청과 정부 공모사업 참여

상품개발과 마케팅 등 시장개척에 소요될 자금을 안정적으로 확보하기 위해 2013년도 정책자금을 신청하는 한편 2013년 3월로 예정된 서산시 생태공원 위탁운영기관 모집 등 공공부문 공모사업에 적극 참여해 시장을 확대해나가야 한다. 컨설턴트는 사후관리를 통해 수진기업의 정책자금 신청과 공모사업 제안서 작성을 지원할 계획이다.

생태환경 분야 마케팅 전략과 실행계획 수립

한편 거름은 지역 생태환경사업 부문에서 높은 신인도를 구축하고 있으나, 조경업의 경우 대개 건설업과 연계돼 공사가 발주되고 있어 시장진입 기회가 많지 않다. 때문에 시장분석을 바탕으로 영리기업과의 연대방안도 모색해나가야 하며, 전문성과 사업역량 강화를 위한 교육과 관련기업 네트워크 확보에도 관심을 쏟아야 할 것으로 대안이 제시됐다. 특히 생태환경 분야는 시장이 성장기에 있으므로, 시장진입을 위한 마케팅 전략과 실행계획을 조속히 수립해 적극적으로 시장을 공략해나가야 한다는 지적이다.

컨설팅 효과

독립법인 설립과 2013년도 인증취득 계획 수립

거름은 조직을 모법인에서 분리해 사회적협동조합 형태의 법인으로 전환한다는 방침을 수립하고 현재 법인설립을 준비 중이다. 또 공모사업시장 진출기반을 마련하기 위해 기업인증과 ISO 인증을 취득키로 하고, 2013년도에 우선 Main-Biz 인증과 Inno-Biz 인증, 녹색기업인증 취득을 추진할 계획이다.

소상공인진흥원에 사업개발비 신청, 조경 전문인력 확충

한편 자금조달을 위해 정책자금 활용방안을 수립하고 소상공인진흥원에 25억 원의 사업개발비 지원을 신청한 상태이며, 2012년 12월 1일자로 조경관련 전문인력을 지원받아 조경사업 역량을 강화하는 등 공공시장 진출 채비를 갖춰나가고 있다.

(주)굿인

폐배터리 충전사업 본격 착수 해외수출 등 사업확장 추진

컨설팅 기관	• (주)이앤에코(컨설턴트 은정환)
컨설팅 분야	• 사업분야
컨설팅 기간	• 2012. 10 ~ 2012. 11. 30(총 투입일수 15일)
컨설팅 성과	• 명확한 법령해석 등 인 · 허가 문제 해결을 통한 사업 안정화 • 폐배터리 수집 · 운반처리 등의 영업문제 해결 및 수원사업장 영위 가능 • 명확한 사업방향 설정으로 수익 증대 및 매출구조 다양화 기대
지원정책 및 자원연계 방안	• 관할청과 지자체는 폐기물 재활용 관련법규에 대한 정확한 해석으로 사회적기업이 안정적으로 사업을 영위하도록 지원해야 함 • 관련법규 개정에 신속히 대처할 수 있도록 법률 자문위원 위촉
후속과제	• 법규 개정시 정확한 유권해석을 위해 인 · 허가 사무나 신고사무를 담당하는 일선 공무원들에 대한 교육 필요 • 민원인에 대한 열린 소통 자세 확립

기업개요

폐배터리 재생업으로 새터민, 장애인과 상생 추구

2011년 7월 설립된 ㈜굿인(대표 김월곤)은 폐배터리 재생복원사업과 골전도 이어폰 판매업을 영위하는 업체로, 수원에 사업장을 두고 있으며, 전동휠체어나 스쿠터를 이용하는 장애인에게 배터리를 무상으로 교체해주는 사회서비스를 제공하고 있다. 설립 당시부터 (사)한국배터리자원순환협회와 업무제휴 협약을 체결해 자원재활용 전문기업으로 성장을 추구해왔으며, 2012년부터는 자동차 폐배터리 충전복원사업에 역량을 집중하고 있다.

종업원 8명 중 5명이 사회취약계층(북한이탈주민)으로, 2011년 11월 북한이탈주민 사회적기업 컨소시엄으로 선정된 데 이어 2012년 6월, 환경형 예비사회적기업과 경기도 예비사회적기업으로 지정돼 인건비 지원을 받고 있다. 굿인은 대구에 지점을 설립하는 등 향후 사업을 전국으로 확대해 취약계층 일자리 창출과 장애인 복지 증진에 기여할 계획이며, ㈜그린카프라와 업무제휴를 맺고 재생배터리의 해외 수출을 준비 중이다.

사전진단

경영역량 등 조직안정성 높고 재무상태 양호

조직과 사업, 재정상황 전반에 걸쳐 사전진단을 실시한 결과 ㈜굿인은 조직구성의 안정성이 높고 대표이사 또한 경영자로서 우수한 식견과 자질을 지닌 것으로 평가됐다.

폐배터리 재생 · 판매사업을 본격적으로 추진하고자 지정폐기물 수집 · 운반업 허가를 추진 중이며, 사업에 필요한 특장차 구입과 부지 매입을 위해 자금조달이 필요한 상황이지만, 투자자가 있어 안정적인 자금조달이 가능한 것으로 조사됐다. 매출구조 또한 안정적이고 배터리사업의 수익성이 좋아 재정상태가 전반적으로 양호하다는 평가를 받았다.

인·허가문제 해결 위해 폐기물 정책 전문가에게 컨설팅 의뢰

다만 신규 추진 중인 폐배터리 재활용사업 및 지정폐기물 수집 · 운반업은 환경관련 법규의 규제를 많이 받고 있는 사업으로, 사업을 영위하려면 관할관청의 허가를 취득해야 하고, 향후 지속적인 사업확장을 위해 환경관련 법규 및 제도에 대한 전문적인 지식이 필요하다고 판단됐다. 이에 인 · 허가 문제해결에 실질적인 도움을 줄 수 있도록 관련법규와 국 · 내외 폐기물 정책 동향에 정통한 전문가(한국폐기물협회 자문위원)에게 컨설팅을 의뢰했다.

컨설팅 주요내용

성장전망 밝지만 인·허가 문제로 사업화 불투명

사업장 방문조사 결과, 굿인은 방전용 설비 2대와 충전용 설비 30대를 갖추고 폐배터리를 매입해 월 100~150개를 충전, 마트와 온라인을 통해 판매하고 있는 것으로 조사됐다. 승용차용 재생배터리는 개당 3만 5천 원(18kg)~3만 8천 원(20kg, 90A), 전동휠체어용(14kg)은 개당 3만 원으로, 수익성이 양호해 굿인은 향후 1톤 트럭용 배터리로 사업을 확장할 계획이다. 뿐만 아니라 시리아와 미얀마, 예멘 등지로 재생 배터리를 수출할 계획도 갖고 있다.

그러나 경영진은 폐배터리를 수거해 충전처리를 하려면 관할청(한강유역환경청)에서 지정폐기물 수집운반업 허가와 폐기물 종합재활용업 허가를 취득해야 하는데, 사업장이 소재한 수원은 지정폐기물 처리금지 구역으로 지정돼 있어 타지역에 부지를 매입해야 하는 것으로 알고 사업전망 자체가 불투명해질 것을 우려하고 있었다. 2012년 6월 (사)한국배터리자원순환협회를 통해 정부에 폐배터리 재활용업 허가조건에 대해 문의한 결과 "폐기물 종합재활용업 허가를 받아야 한다"는 회신을 받았기 때문이다.

폐배터리 복원재생 설비

보관설비

입법 취지에 맞는 법해석 유도, 인·허가 문제해결 모색

그러나 지정폐기물 수집 · 운반업은 관할청의 허가 사항이 아니라 관할지자체(수원시)에 신고만 하면 영위할 수 있는 사업이며, 폐배터리 충전사업 또한 2012년 7월 3일 「폐기물관리법」 시행규칙이 개정됨에 따라 유권해석의 여지는 있으나 관할 지자체에 신고만 하면 영위할 수 있는 사업으로 판단됐다. 이에 컨설턴트는 관할 지자체에서 개정법규의 입법취지에 맞게 유권해석을 해 신고서류를 접수하도록 환경부 등 유관기관의 협조를 이끌어냄으로써 사업 인 · 허가 문제를 해결하는 것으로 컨설팅 방향을 수립했다.

1. 폐배터리 수집·운반업 인·허가 문제

지정폐기물 수집운반업은 관할 지자체 신고사항

관련법규 검토결과 「폐기물관리법」 제46조는 "환경부령으로 정하는 폐기물을 수집 · 운반하는 자"는 환경부가 정한 기준에 따라 시설 · 장비를 갖추어 "시 · 도지사에게 신고해야 한다"고 규정하고 있었다. 또 2012년 7월 3일 개정된 「폐기물관리법」 시행규칙 제66조는 "손상되지 않은 상태로 폐황산이나 폐절연유가 유출되지 않은 경우에만 신고대상에 해당한다"고 단서를 달고 있기는 하지만 "폐축전지와 폐변압기"를 폐기물처리 신고대상으로 명시하고 있었다. 따라서 굿인이 영위하려는 폐배터리 수집 · 운반업은 관할청의 허가 대상이 아니라 관할 지자체에 신고만 하면 되는 사업으로 판단됐다.

이에 따라 관할 지자체를 방문해 담당자에게 관련법규를 설명했으나, 담당자의 "폐배터리는 지정폐기물이므로 관할청의 허가를 받아야 한다"는 답변으로 신고서류를 접수할 수 없었다.

규제완화로 100여개 업체 폐배터리 수집운반업 영위

컨설턴트는 "폐배터리가 지정폐기물인 것은 맞으나 지정폐기물로 분류되어 있지 않다"는 것을 근거로 관할 지자체에 다시 문의를 하였다. "지정폐기물로 분류되어 있지 않다는 것은 폐배터리가 지정폐기물인 폐산, 폐유 그 자체를 지칭하지 않기 때문"이라는 것이다. 따라서 법 개정시 폐배터리와 폐변압기의 경우 지자체에 폐기물 처리신고만 하면 수집 · 운반업을 영위할 수 있도록 규제를 완화하되, 적절한 관리를 도모하기 위해 주변 환경을 오염시키지 않는 경우에만 신고대상에 해당한다고 단서규정을 두었다는 것이 컨설턴트의 시각이었다.

이에 따라 이미 100여개 업체가 관할 지자체에 신고하고 폐배터리 수집 · 운반업을 영위하고 있으며, 환경부 또한 (주)굿인의 폐배터리 재활용은 허가가 아닌 신고 대상이라는 답변을 보내자 지자체에서 긍정적인 답변을 들을 수 있었다.

2. 폐배터리 충전업 인·허가문제

관할청 인·허가 없이 폐기물 처리 신고만으로 영위 가능

2012년 7월 3일 「폐기물관리법」 시행규칙 개정시 신설된 별표16 제7호는 "다른 사람의 사업장폐기물을 수리 · 수선하여 같은 용도로 다시 사용할 수 있는 상태로 만드는 자"를 "폐기물처리 신고를 하고 폐기물을 재활용할 수 있는 자"로 규정하고 있다.

따라서 폐배터리 충전업의 경우 관할청의 인허가 없이 폐기물 처리 신고만으로 영위하거나, 신고 없이 재제조사업으로 사업을 영위해도 문제가 없다는 것이 컨설턴트의 견해이다.

환경부에 유권해석 요청…'신고대상'이라는 답변 얻어

다만 동법 시행규칙 별표5의2 제25호에 "수리 · 수선할 수 있는 폐기물은 일정한 형태를 갖추고 있는 물체로 한정"하며, "수리 · 수선 과정에서 지정폐기물이나 특정 대기 · 수질 유해물질이 배출되지 않는 경우에만 해당한다"는 단서조항이 있어 행정관청에서 유권해석을 할 여지는 있다는 판단이 들어 환경부에 명확한 법해석을 요청했다.

즉 "폐축전지 충전은 일반 건전지를 충전하는 것처럼 축전지의 파 · 분쇄가 전혀 없고, 충전과정에서 지정폐기물이나 특정 유해물질이 배출되지 않으며, 단지 수리 · 수선해 같은 용도로 다시 쓰게 되는 것인데, 이 경우 재활용 신고대상인지 아니면 신고없이 재제조사업으로 사업을 영위해도 문제가 없는지"를 유선으로 문의했다.

환경부에서는 "폐배터리를 성상 그대로 충전하고 재사용하면 재활용 신고대상"이라며 "지자체 상대 민원이면 질의 · 회신할 것"을 권했다.

다각적인 노력으로 담당 공무원 설득, 지자체에 신고서 접수

이에 따라 컨설턴트는 질의서를 작성해 범정부 통합 민원 사이트인 국민신문고를 통해 주무부처의 회신을 요청하는 한편, 관련 칼럼을 작성해 환경관련 인터넷 카페와 블로그에 게재하는 등 관할청과 지자체의 상이한 법령해석을 일치시키기 위해 다각도로 노력했다. 그 결과 환경부로부터 "폐축전지를 충전하는 것은 폐기물처리 신고대상"이라는 요지의 회신을 받았으며, 관할 지자체 담당 공무원도 이같은 법령해석에 동의하는 성과를 거두게 되었다. 이에 따라 굿인은 2012년 11월 30일자로 폐기물 재활용 신고서를 관할 지자체에 접수하고, 현재 처리 결과를 기다리고 있는 상태이다.

3. 후속과제

법규개정시 일선 공무원 교육강화

굿인의 사례는 인 · 허가사무나 신고사무를 담당하는 관할청이나 지자체의 상이한 법령해석으로 인해 사업추진이 지연된 대표적 사례로, 다행히 컨설턴트의 노력과 환경부의 명확한 유권해석으로 오류를 바로잡고 사업에 착수할 수 있게 됐다. 그러나 그 과정에서 수진기업이 입은 시간적 · 경제적 손실을 감안하면 관할 지자체 공무원들에게는 명확하고 신속한 법령해석을 위한 심도있는 교육이 필요하며, 또한 민원인의 법령해석에 대해서도 귀 기울이는 성의있는 자세가 요구된다고 판단했다.

컨설팅 효과

수원사업장에서 사업영위 가능해져 경제성 확보

이번 컨설팅 덕분에 (주)굿인은 지자체에 신고하는 것만으로 폐배터리 수집 · 운반 및 충전업을 합법적으로 영위할 수 있게 됐다. 특히 추가적인 부지 매입이나 시설구축 없이 수원사업장에서 현재의 설비만으로도 사업을 영위할 수 있게 돼 금전적, 시간적 경제성을 확보하게 된 것이 무엇보다도 큰 성과라 하겠다. 한편 컨설턴트는 굿인의 인허가 문제를 해결하는 과정에서 (사)한국배터리순환협회의 사업방향에 대해서도 조언을 아끼지 않았다. 특히 자동차에 재생배터리 사용을 의무화하거나 권장하는 입법을 추진하는 등 향후 사업활성화 전략을 마련해야 하며, 이를 위해 연구분과를 설치할 것을 제안해 향후 귀추가 주목된다.

전국녹색가게 운동협의회

“매출증대로 경영자립 이루자” 매장 환경개선, 전문성 함양 추진

컨설팅 기관	• (주)TOCVISION(컨설턴트 이찬주)
컨설팅 분야	• 재활용 생활용품매장 운영관리 개선
컨설팅 기간	• 2012. 10. 18 ~ 2012. 11. 28(총 투입일수 6일)
컨설팅 성과	• 사업운영의 기본적인 개념과 목적 정립 : 사업의 기본 방향 및 영업의 콘셉트 설정, 지속적 수익창출을 위한 향후계획 수립 • 홍보의 필요성과 인식 제고 : 녹색가게의 상권, 입지 등이 매우 불리함을 인지시키고 이를 극복하기 위한 홍보/광고 방법 지도 • 매장 판매간사 교육 : 사회적기업의 개념 인식과 책임감 고취로 판매의욕 상승, 접객태도와 판매화법 개선 • 세무회계지식 습득과 사업자등록증 발급 지도 • 서대문지점의 인테리어 개선 및 물류센터 역할 공간 조성
지원정책 및 자원연계 방안	• 운영 방향과 영업 콘셉트에 대한 지속적인 교육과 지원 • 외부 유명 브랜드업체들과의 협업을 통한 재고품 유입과 매장 활성화 지원 • 매장활성화를 위한 조직개편 및 인원충원 지원
후속과제	• 주기적인 의식교육과 판매기법 교육 실시 • 브랜드 상품 제조업체와의 유기적 관계 구축을 통한 재고상품 유입전략 적극 모색 • 3개 매장의 물류 및 브랜드상품 유입, 입점건물 관계자 응대 등 대외업무 담당을 위한 남자 직원 보충

기업개요

세상에 버릴 것은 하나도 없다!

전국녹색가게운동협의회(대표 장복자)는 자원순환형 지역사회 구축을 위해 재사용 · 재활용 캠페인을 펼치는 풀뿌리 시민운동단체로, 지난 2005년 설립됐다. 설립 이후 △재사용 교환매장(녹색가게) 상설운영 △지역 벼룩시장 운영 △녹색구매 지도자 양성 △자원 재사용 · 재활용 캠페인 △되살림 체험교육 및 되살림문화 확산 △녹색가게 체험공방(남이섬) 운영 등 다양한 사업을 전개하며, 소비사회가 정한 유통기한을 넘어 자원이 지닌 가치와 쓸모를 찾아내 새로운 유통기한을 창조해내는 되살림터이자 생활 속 자원순환운동의 보루로 자리매김해왔다.

녹색가게는 1996년 개장된 경기도 과천녹색가게를 씨앗 삼아 전국으로 확산돼 2012년 현재 전국 30여 곳에서 상설 운영되고 있다. 전국녹색가게운동협의회는 현재 서대문구와 금천구에서 직영매장 세 곳을 운영하고 있는데, 2011년 서울형 사회적 기업으로 지정돼 종업원 인건비를 지원받고 있다. 3개 직영매장 모두 지역주민의 참여로 사업이 수행되고 수입은 본 사업에 전액 재투자된다. 또 한부모가정 등 취약계층 근로자를 고용, 일자리를 제공하는 등 사업의 공익성이 크고 단체의 공신력이 높아 2012년 6월 환경형 예비사회적기업으로 지정됐다.

녹색가게 금천구청점 개점과 함께 열린 ‘버릴 것이 없다’

사전진단

비영리조직 속의 영리조직…정체성 갈등 상존

녹색가게는 서대문점, 금천구청점, 독산3동점 등 3개 지점과 사무국, 그리고 남이섬 공방으로 구성되어 있다. 각 지점과 남이섬 공방에 1명씩 4명이 상근하고 있고, 사무국에는 사무국장, 홍보팀장, 매장운영팀장 등 3명이 상근하고 있어 직원이 총 7명이며, 대표는 비상근직이다. 녹색가게는 사회적기업으로서 영리를 추구하는 조직이지만 전국녹색가게운동협의회라는 비영리단체에 속해 있어, 조직의 정체성과 목적에 대한 구조적 갈등이 상존한다. 이에 따라 갈등 해소를 위한 조직분리 문제가 이슈화되고 있고, 분리 여부를 판단하기 위한 외부 자문을 필요로 하고 있다.

우수 기부자원 부족하고 매장규모 협소해 환경개선 필요

녹색가게는 기증받은 생활용품이나 친환경 제품을 판매하거나 일부 중고품을 되살림품으로 재생산해 수익을 창출하고 있다. 그러나 기부자원의 특성상 품질이 우수한 제품이 부족한 실정이어서, 판매촉진을 위해 우수한 기부자원의 공급이 요구된다. 또 3개 매장 중 서대문구청에 위치한 서대문점은 임차료를 지불하고 있지만, 나머지 두 곳은 무료로 매장을 사용하고 있는데, 공간이 약 4평 규모로 매우 협소해 매장 환경개선이 시급한 실정이다. 녹색가게 운영을 위해 필요한 최소 매장규모는 16~17평 정도이다.

매출실적 저조…매장운영 활성화 방안마련 시급

전국녹색가게운동협의회는 서대문점을 표준모델 삼아 서울의 전 구청에 매장을 운영한다는 비전 아래 서대문매장의 안정적 운영에 주력하고 있다. 그러나 매장 한 곳당 월평균 매출이 약 1백만 원으로 매장운영비와 변동비를 제외하면 매출이익이 매장 근무자의 급여수준에도 미치지 못한다. 현재 예비사회적기업으로 지정돼 6명의 인건비를 지원받고 있으나 경제적 자립을 위해 혁신적인 변화가 요구되며, 무엇보다도 매출 증대를 통해 수익구조를 개선해야 한다는 과제에 직면해 있다.

지속가능성 확보를 위한 사업구조 정비 필요

결론적으로 녹색가게가 향후 사회적기업으로서 지속가능성을 확보하려면 사업구조의 정비를 바탕으로 매출증대 및 수익구조 개선을 최우선적으로 추진해야 한다. 또 이를 위해서는 ①비영리조직 안의 영리조직이라는 정체성 혼란의 해소 ②우수한 기부자원 개발 ③고객의 구매력 향상을 위한 매장 운영자의 전문적 소양 함양 등 세 가지 과제가 해결돼야 한다. 그러나 이번 컨설팅은 세 번째 항목에 국한해 진행하기로 하고, 사회적기업에 대한 철학이 내재화되어 있고, 고객응대법에 대한 전문지식이 있는 컨설턴트를 주선해 컨설팅을 진행하기로 했다.

컨설팅 주요내용

컨설팅을 위해 매장을 방문, 관찰하고 종업원 면담을 실시한 결과 전반적으로 사업방향과 영업콘셉트가 미비한데다 종업원들의 마케팅에 관한 인식이 부족하고 판매의욕도 높지 않은 것으로 드러났다. 또 자금 및 인력이 부족하고 종업원 교육기회가 없어 매장운영 및 판매기법, 광고홍보 등 마케팅 전반에 걸쳐 문제점이 노출됐다. 이에 따라 담당 컨설턴트는 녹색가게 운영과 회계, 운영조직 등 분야별 문제점을 분석하고 개선방안을 제시했다.

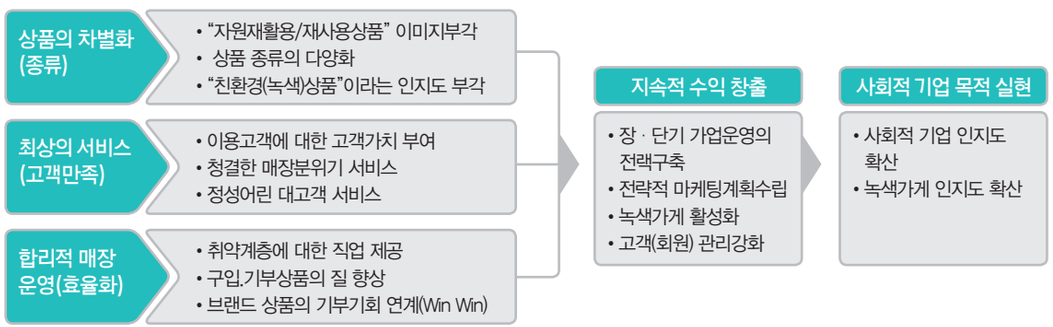
1. 사업운영 방향과 영업 콘셉트

컨설턴트는 우선 사회적기업으로서 조직의 목적을 실현하기 위한 기본적인 사업운영 방향을 정립하고, 매장 방문조사 결과를 바탕으로 녹색가게 영업의 콘셉트를 제안했다.

'상품 차별화' 등 녹색가게 운영방향 제시

기본적인 녹색가게 운영방향으로는 △상품의 차별화 △최상의 서비스 △합리적 매장운영 등 세 가지가 제시됐다. 특히 녹색가게에서 판매되는 상품은 자원순환과 환경보호에 기여하는 '자원재활용 및 재사용상품'임을 부각시키고 '친환경 녹색상품' 이미지를 강화해 상품의 효용성을 넘어 '친환경소비'라는 사회적 가치를 판매하는 전략을 취하되, 고객의 니즈에 부응해 상품종류를 보다 다양화해야 한다고 제언했다. 또 고객가치 부여와 최상의 서비스로 고객만족을 실현하는 한편 △취약계층 고용 △구입/기부 상품의 품질향상 △브랜드상품의 기부기회 연계 등으로 운영 효율화를 추구해나가야 한다고 방향을 제시했다.

■ 녹색가게 운영방향



지속적 수익창출 계획과 녹색가게 활성화 방안 도출

또 표적시장과 판매상품 종류, 점포 내 시설에 대한 분석을 바탕으로 서비스와 마케팅, 영업방침, 차별화 방안과 온라인 홍보방안 등 영업활동 전반에 걸쳐 콘셉트를 제시하고 향후 지속적으로 수익을 창출하기 위해서는 무엇보다도 마케팅 전략 구축과 마케팅 전략 실행을 위한 구체적인 실천방안을 마련해야 한다고 강조했다. 이와 함께 매출증대를 위한 녹색가게 활성화 방안으로 △매장 이용회원에 대한 지속적인 사후관리 △상품의 질 향상을 위한 브랜드상품 구입/기부방안 강구 △조직재구축과 업무조정 △홈페이지 활성화와 SNS를 활용한 홍보 △입소문 마케팅 활용 등을 제시했다.

■ 영업 콘셉트

분 류	영업 콘셉트
표적시장	• 주고객 : 지역주민/유동인구 • 주말/공휴일 : 중소모임, 행사에 동원되는 인구, 견학인구
상품 종류	• 의류, 아동용품, 잡화류, 도서, 기타, 환경상품
점포 내 시설	• 매장 인테리어 및 디스플레이 • 상품진열장 및 옷걸이 행거
서비스 제공	• 녹색가게 이용에 따른 고객의 가치 상승 (정성이 깃든 서비스 활동)
마케팅	• 브랜드 상품을 지속적으로 구입 · 기부 받을 수 있는 방안 강구 • 점포 내외에 플래카드 설치, 지역주민에 대한 홍보 · 광고 • 지역적 특성에 따른 고객성향 분석 • 고객관리카드 활용
영업방침	• 사회적기업 이미지 확산 → 녹색가게에 대한 이해도 확산 → 매출 증대
차별화	• 자원 재사용 · 재활용상품이라는 가치 부여 • 상품 종류의 다양화 • 저렴한 가격
인터넷 · SNS	• 홈페이지(주소) 활성화 홍보 · 광고 강화 • SNS 홍보활동 및 지역방송 · 신문 홍보

2. 판매촉진을 위한 홍보와 매장 환경개선

주변상권과 입지분석 후 실효성 있는 홍보방안 제시

컨설턴트는 녹색가게 3개 매장별로 주변상권과 입지여건을 분석해 상권 잠재력과 성장 잠재력, 고객의 접근성, 고객 유인 잠재력, 매장 인테리어 등을 진단평가한 후 판매촉진을 위해 보완해야 할 사항을 비용부담 가능 정도를 고려해 제시했다.

우선 외부 유동인구를 매장으로 유인하고 광고효과를 얻기 위해 플래카드를 제작, 매장 주변에 거치하는 한편 주변 아파트단지에 거주하는 지역주민에 대한 홍보를 위해 아파트부녀회 등과 네트워크를 구축하고 반상회 등을 활용해 홍보활동을 펼쳐나가도록 실효성 있는 홍보방안을 제시했다.

매장 디스플레이와 인테리어 변경, 물류공간 조성 권고

또 판매촉진을 위해 포인트 진열을 도입하는 등 매장 디스플레이와 상품 진열을 변경하고, 다른 두 곳에 비해 비교적 매장 공간이 넓은 서대문점의 경우에는 고객이 보다 쾌적하고 편리한 분위기에서 원하는 물건을 고를 수 있도록 매장 인테리어를 변경하도록 권고했다. 이와 함께 서대문점은 3개 매장의 물류센터로 기능하도록 물류공간을 조성할 것을 제안했다.

3. 운영 활성화를 위한 교육과 조직 재구축안 제시

종업원의 인식변화와 고객응대 스킬 향상을 위한 교육

녹색가게 판매 간사들이 사회적기업 종사자로서 사명감과 자부심을 갖고 능동적으로 판매에 임하도록 사회적기업의 개념과 철학 등에 관한 의식교육을 실시해 인식변화를 유도했다. 또 고객응대 스킬과 판매기법을 향상시키기 위해 △고객을 맞이하는 태도 △용모, 복장, 화장 △상황에 따른 대화법과 예절 △고객을 배웅하는 방법 등 체계적인 접객교육을 실시했다.

조직재구축안 마련, 매장관리팀 신설과 인원충원 권고

한편 컨설턴트는 현재의 인원 및 시스템으로는 녹색가게 운영이 활성화되기 어렵다고 판단해 3개 매장의 물류 및 브랜드상품 유입, 입점건물 관계자 접촉 등 대외업무를 담당할 남자직원을 보충하는 등 조직재구축이 필요하다고 보아 매장관리팀 신설을 골자로 하는 조직재구축안을 마련, 제시했다.

■ 조직재구축

사업자등록 신청과 적정한 회계처리 지도

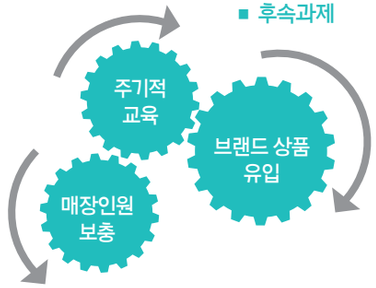
한편 컨설턴트는 현재의 인원 및 시스템으로는 녹색가게 운영이 활성화되기 어렵다고 판단해 3개 매장의 물류 및 브랜드상품 이밖에 사업자등록증이 없는 것을 확인하고 국세청에 녹색가게도 사업자등록을 신청해야 하는지 상담한 결과, 신청해야 한다는 답변을 얻어 사업자등록을 신청, 교부받도록 안내하고, 물품접수 및 판매일지를 확인한 결과 회계처리상의 문제점이 발견돼 판매가 아닌 처분 등도 상품출고 내용에 기재하도록 지도했다. 또 상품분류 기준을 마련하고 상품별로 관리번호를 부여해 체계적인 상품관리가 이루어지도록 지도했다.

4. 후속 과제

브랜드상품 제조업체와 협력, 재고상품 유입해야

컨설턴트는 판매촉진과 매출증대를 위해 향후에도 종업원들에 대한 주기적인 의식교육과 판매기법 교육 등 매장운영자로서 책임감을 제고하고 전문성을 함양하기 위한 교육이 지속적으로 실시돼야 한다고 강조했다. 이와 함께 수익구조 개선을 위해서는 소비자들이 선호하는 브랜드상품 제조업체와 유기적인 협조체제를 구축해 재고상품 유입전략을 적극적으로 모색해나감으로써 상품의 질과 소비자 만족도를 제고해야 한다고 보았다. 마지막으로 매장인원 보충 필요성이 제기됐는데, 3개 매장의 물류와 브랜드상품 유입, 입점건물 관계자 접촉 등 대외업무를 담당할 남자직원 채용을 추진하도록 권고했다.

■ 후속과제



컨설팅 효과

매장 환경개선을 위한 다각적 노력 뒤따라

전국녹색가게운동협의회는 이번 컨설팅을 통해 뚜렷한 사업방향과 영업 콘셉트를 확보하게 됐으며, 불리한 입지조건을 극복하고 열악한 매장환경을 개선할 수 있는 실효성 있는 대안과 홍보마케팅 방안을 확보함으로써 향후 매장운영 활성화 기반을 구축하게 됐다. 그 결과 컨설팅 수행 후 서대문점은 인테리어를 변경했으며, 다른 매장에서도 상품진열과 디스플레이를 변경하는 등 매장환경을 개선하려는 다각적인 노력이 이루어지고 있다.

접객태도 개선과 판매기법 향상으로 영업 활성화

또 컨설턴트가 종사자들의 인식변화와 전문성 함양을 위해 체계적인 교육을 실시한 데 힘입어 일일 판매상품과 판매목표를 설정하는 등 매장 간사들의 책임감과 판매의욕이 고취된 것은 물론, 접객태도와 판매기법도 적잖이 향상돼 매장영업이 점차 활성화될 것으로 기대된다.

(주)꼬마농부

유통업무 아웃소싱 추진, 제품혁신 등 핵심사업에 주력

컨설팅 기관	• (주)SE파트너센터(컨설턴트 안창호)
컨설팅 분야	• 마케팅 전략 수립
컨설팅 기간	• 2012. 9. 27 ~ 2012. 11. 30(총 투입일수 7일)
컨설팅 성과	• 마케팅에 대한 이해도 증진과 마케팅 전략 수립 • 과학교구 전문유통업체 리스트 제공, 잠재적 유통채널 확보 • 품질경영, 인사관리, 경영전략에 대한 이해도 제고 • 성과지표관리 교육, 종업원의 업무분장 기초교육, 복리후생관리규정 교육, 기타 인사관리 교육 및 자료제공
지원정책 및 자원연계 방안	• 유통업무 아웃소싱 및 조달등록을 통한 공공시장 개척 지원
후속과제	• 유통채널 발굴, 육성 • 전방통합을 통한 자체 유통채널 확보방안 • 사후관리를 통한 기업 경영역량 강화

기업개요

버려지는 커피찌꺼기로 지구를 구한다!

경기도 고양시 덕양구 도내동에 둥지를 튼 (주)꼬마농부(대표 이현수)는 "미래세대의 중요한 이슈인 환경생태와 먹을거리 문제를 쉽고 재미있게 요리하는 소셜벤처"를 표방하며 2011년 7월 창립된 신생기업이다. 꼬마농부가 개발한 '지구를 구하는 버섯친구'는 쓰레기로 버려지는 커피찌꺼기를 버섯 배지로 재활용해 만든 교육용 친환경 느타리버섯 재배 키트. 키트를 구입해 어린이들도 가정에서 쉽게 버섯을 기를 수 있으며, 버섯을 수확한 뒤에는 커피찌꺼기를 다시 퇴비로 이용할 수 있다. 커피찌꺼기를 그냥 매립하면 지구온난화의 주범인 메탄가스가 다량 배출되지만, 버섯 배지로 재활용하면 생태순환에 기여할 수 있다는 데 착안해 커피찌꺼기를 활용한 버섯재배 기술을 개발, 상용화한 대표 이현수 씨는 2011년 SK행복나눔재단이 주최한 제5회 세상 사회적기업 콘테스트에 참가해 챔피언(2위)으로 선정되기도 했다.

'지구를 구하는 버섯친구'는 현재 (주)꼬마농부 홈페이지(www.0farmers.com)를 통해 판매되고 있는데, 2~3회 연속재배가 가능하며 한번에 60g 이상의 느타리버섯을 수확할 수 있다. 어린이 교육용, 먹을거리 재배 체험용으로 수요가 많은데다 버섯키트와 함께 환경생태교육에 활용할 수 있는 워크북을 개발해 어린이와 청소년을 대상으로 체험학습 및 워크숍을 진행하고 있어 성장 잠재력이 높은 것으로 평가되고 있다.

친환경 느타리버섯 재배 키트 '지구를 구하는 버섯친구'와 교육용 워크북

제품다양화 및 교육용 콘텐츠 개발로 부가가치 제고계획

(주)꼬마농부는 향후 느타리버섯 키트 외에도 노루궁뎅이버섯 키트와 새송이버섯 키트, 표고버섯 키트를 개발하는 등 제품을 다양화할 계획이며, 환경과 생태, 먹을거리를 주제로 한 캐릭터 인형과 동화, 워크북, 전자책, 애니메이션 등 다양한 교육용 콘텐츠를 개발해 부가가치를 제고해나갈 방침이다.
또 버섯재배 키트 생산과 환경교육에 경력단절 여성을 고용해 지역사회 일자리 창출에 기여하고, 지역아동센터와 공부방 등지에서 버섯 키트를 활용한 환경 워크숍과 요리 프로그램 기부를 추진할 계획이다.

사전진단

교구업체를 통한 학교 납품 등 시장확대 모색

버섯키트를 활용한 어린이 환경워크숍

조직현황을 점검한 결과 대표는 희망제작소, 아름다운가게 등에서 활동한 경력이 있고 사회적 경제 · 환경(재활용) · 귀농 등의 동기가 작용해 사업을 시작하게 됐으며, 종사자는 총 3명(대표, 직원 1명, 비정기 결합 1명)으로, 모두 주주이며 이사인 것으로 파악됐다. 또 서울과 경기 지역의 환경시민단체들과 네트워크가 구축돼 있으며, 홈페이지 등을 통해 고객과 적극적으로 소통하고 있는 것으로 나타났다.
한편 꼬마농부가 생산하는 버섯재배 키트는 초등학교 3~4학년 교구로, 30대 후반~50대 초반 학부모(어머니)가 주고객층을 이루고 있는 것으로 분석됐다. 꼬마농부는 향후 고객확장을 위해 교구사를 통해 학교에 납품을 추진할 계획이며, 평생학습관과 문화센터 등지에 강좌를 개설해 교육과 판매를 병행하는 것을 검토 중인데, 강사양성을 위해 환경단체와 협력을 모색하고 있다.

창업 초기 판로개척을 위한 마케팅 방안 필요

원재료 공급상황을 살펴보면, 스타벅스 1개 매장당 1일 20kg, 월 600kg의 커피찌꺼기가 배출돼 현재 고양시 소재 7개 매장에서 월 2톤 정도를 수거하고 있다. 2012년 LG의 환경분야 사회적기업 지원대상으로 선정돼 받은 지원금 1억 7천만 원 중 3,500

만 원으로 경기도 파주의 버섯재배시설을 인수해 120평 규모의 생산설비를 구축, 월 1만 개의 생산능력을 확보했다. 신사업 개발에도 관심을 쏟아 식용버섯 재배 · 판매업 진출을 검토하고 있으며, 퇴비 생산 · 판매업과 곤충애벌레 사료사업은 현재 연구단계이다.

버섯재배 키트는 개당 7천 원에 판매되고 있으며 월 매출은 500만 원 정도로, 월 1,500개를 판매해 1천만 원의 매출을 실현해야 손익분기점에 도달한다. LG 지원금으로 1억 원 가량의 마케팅 비용을 확보해둔 상태이다.

이상의 분석을 기초로 하여 창업 초기 판로개척을 위한 마케팅 방안을 제시하는 것으로 컨설팅 방향을 설정하고, 온 · 오프라인 마케팅에 대한 컨설팅 경험이 풍부하고 사회적 관계형성 컨설팅을 수행한 경험이 있는 컨설턴트를 매칭했다.

컨설팅 주요내용

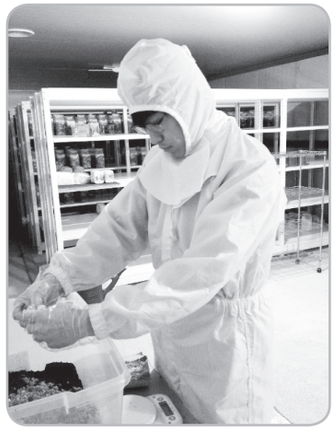
(주)꼬마농부는 2013년도에 월평균 제품 2천 개 판매, 매출 8백만 원 달성, 순이익 2백만 원 실현을 목표로 본격적인 영업활동을 위한 워밍업중이다. 그러나 창업 초기인 만큼 고정지출에 비해 안정적 수익이 부재한 상황이어서, 판로개척을 위한 직접적인 유통채널 발굴 등 사업의 조기 안착을 위한 마케팅 전략 수립의 필요성이 대두됐다. 또 성공적인 창업 안착기 도입을 위한 경영전략 수립과 경영기초교육을 통한 경영역량 제고, 대표와 사원 간에 공통된 목표의식 공유 등이 요구됐다. 이에 따라 계속기업으로 발전하기 위한 전략과제 도출과 마케팅 전략 수립, 인사 및 노무관리, 마케팅 등 경영 전반에 대한 이해도를 증진하고 경영역량을 강화하는 데 초점을 두어 컨설팅을 수행했다.

1. 전략방향과 10대 혁신과제 도출

경영안착을 위한 전략과제 제시와 경영기초교육 실시

우선 창업 초기 단계에 있는 꼬마농부의 경영안착과 사업의 지속가능성 확보를 위해 거시환경 분석과 산업구조(5Forces) 분석결과를 바탕으로 회사의 전략방향과 10대 혁신과제를 설정하고, 이를 현실화하기 위한 실행과제를 도출했다.

인사 · 노무 분야에서는 ①기업의 사명과 미션, 비전 수립 ②복지후생관리규정 및 인사고과관리규정 수립 ③업무분장, 취업규칙 수립을 통한 목표관리 실행을, 경영사 · 마케팅 분야에서는 ④1페이지 비즈니스 플랜 수립 ⑤STP 및 마케팅 믹스 전략 수립 ⑥교구전문 유통채널 조사 ⑦경영 기초역량 강화를 통한 매출 100% 신장을 각각 혁신과제로 선정했다. 또 가맹사 · 교육 분야에서는 ⑧강원, 인천 등 지역 가맹 문의시 전략방안 수립 ⑨환경교육 프로그램 개발 ⑩버섯재배 키트를 통한 지구환경의 사회적 가치 개발을 혁신과제로 도출했다.


버섯배양

또 수진기업과 논의과정을 거쳐 전략방향과 혁신과제를 도출하는 과정에서 경영에 대한 이해를 돕고 경영역량을 향상시키기 위해 인사, 노무, 마케팅 등 경영관련 기초자료를 제공하고 교육을 실시했다.

■ (주)꼬마농부의 전략방향과 10대 혁신과제

전략방향	10대 혁신과제	실행과제
인사 노무	1. 사명 미션비전 수립	• 사후관리를 통한 학습 • 단기적 민간 유통채널 컨택 진행 • 중장기적 공공시장 접근을 위한 고용노동부 사회적기업 인증 • 조달등록을 통한 공고시장 공격적 진출 • 팬 고객양성을 위한 온라인 홍보방안 산출 (네이버 외 포탈이 대응전략 등)
	2. 복지후생관리 규정 및 인사고가 관리규정 수립	
	3. 업무분장, 취업규칙 수립을 통한 목표관리 실행	
경영 마케팅	4. 1 page biz plan 수립	
	5. STP 및 마케팅 믹스 전략 수립	
	6. 교구 전문 유통채널 조사	
	7. 경영기초 역량 강화를 통한 매출 100% 신장	
가맹 교육	8. 강원 · 인천 등 가맹 문의시 전략 방안 수립	
	9. 환경교육 프로그램 개발	
	10. 버섯을 통한 지구환경의 사회적가치 개발	

2. 마케팅 전략 수립

'지구환경 보호'라는 사회적 가치를 팔아라

담당 컨설턴트는 온라인 시장과 오프라인 시장으로 구분해 버섯재배 키트 시장을 세분화했다. 온라인 시장은 버섯키트를 이용한 환경 및 자연교육 니즈를 가진 고객으로, 12세 미만의 자녀를 둔 개별 학부모와 초등학교, 오프라인 시장은 초등학교 교사와 교구납품 유통업체로 각각 세분화했다.

또 시장세분화를 토대로 초등학교와 유치원, 어린이집 등 아동보육시설 관계자 및 교사를 타깃고객으로 선정해 기존의 일반 버섯키트가 제공하는 단순체험의 가치를 넘어선 '지구환경 보호'라는 가치를 구매하는 것으로 제품을 포지셔닝하도록 제안하고 △가격 △제품 △유통 △촉진 등 4P 분석을 바탕으로 마케팅 믹스 전략을 제시했다.

■ 마케팅 믹스 전략

가격전략	• 고객인지 가격 4,000원(±1,000원)
제품전략	• 환경중심의 가치 스토리텔링 소비제품
유통전략	• 온라인 통한 기본소비(25%) • 오프라인 판매 : 유통채널을 통한 판매위탁 혹은 교육을 통한 직접판매
홍보전략	• 오프라인 강의 및 체험 프로그램 운영 • 블로그, 카페, 홈페이지 등 온라인 매체를 활용한 잠재고객 발굴, 육성 • 공공소비재라는 가치소비 고객발굴을 위한 공공기관 대상 제안

프로모션 종류별 전략방향

1. 광고(advertising)
- 현재 광고활동 전무
- TBS 등 외부 조력 적극 활용 → 효율성 낮음

2. 판매촉진(sales promotion)
- 구성원의 학교 및 방과후 교실 직접운영을 통한 판로개척 활동
- 매스미디어를 통한 고객 인지재고

3. 인적판매(personal selling)
- 체계적인 인적 판매는 없으나 대표 및 정부의 사회적기업 제품 우선구매를 통한 방안 모색 및 단기적으로 전문유통업체 위탁

4. 홍보(publicity)
- 공중파, 신문보도 등에 보도
- 상시적으로 고개인지가 가능한 기타 오프라인 홍보 집중 필요

교구전문 납품업체에 제품판매 아웃소싱, 유통채널 확보

또 경쟁자 대비 강점과 약점, 위기와 기회 요인을 분석해 꼬마농부의 제품은 시장에서 창업의 문이 막 열리고 있는 시장 초기 단계인 반면 환경교육적인 가치를 구매할 수 있는 시장은 아직 문이 열리지 않은 단계이므로, 단기적으로는 교구전문 납품업체에 제품판매를 위탁해 판로를 개척하는 것이 합리적이라고 진단했다. 즉 유통채널 확보 및 홍보업무는 전문기업에 아웃소싱하고, 꼬마농부는 교육프로그램 개발과 제품혁신에 역량을 집중하는 것이 바람직하다는 것이 컨설턴트의 견해이다.

중장기 과제로 조달등록을 통한 공공시장 개척 제시

그러나 꼬마농부의 버섯재배 키트는 가격 이상의 가치(환경문제 개선과 미래세대의 환경인식 제고)를 제공해 공공기관의 지원을 이끌어낼 수 있는 가능성이 크고, 공공부문의 사회적기업 제품 우선구매제도가 정착되고 있음을 감안해 중장기적으로는 조달청에 제품등록을 추진해 공공시장을 적극 개척해나가야 한다고 제언했다.

3. 후속과제

후속과제로는 판로 확보를 위한 유통채널 발굴 · 육성과 전방통합을 통한 자체 유통채널 확보 방안 마련이 도출됐으며, 컨설턴트는 후속과제 실행을 지원하기 위해 2013년 6월까지 월 1회 (주)꼬마농부를 방문해 매출 추이를 모니터링하고 공공시장 공략을 지도하는 등 재능나눔 활동을 통해 사후관리를 지속할 계획이다.

컨설팅 효과

기업 비전체계 정립과 마케팅 전략 수립

(주)꼬마농부는 컨설팅을 통해 기업의 사명과 미션, 비전 등 경영이념과 목표를 정립하고 공유하는 한편, 1페이지 마케팅 전략을 수립해 향후 영업활동을 본격적으로 전개할 수 있는 발판을 마련하게 됐다. 또 컨설턴트로부터 과학교구 전문유통업체 리스트를 제공받아 잠재적 유통채널을 확보하게 됐으며, 꼬마농부가 조기에 경영안착을 이룰 수 있도록 사회적 조력자 역할을 해줄 수 있는 국내의 사회공헌활동 기업 리스트를 보유하게 됐다.

경영역량 함양과 인사노무 관리 인프라 구축

아울러 경영기초교육을 통해 경영 및 마케팅에 대한 이해도가 대폭 증진된 것은 물론 업무분장, 취업규칙, 복리후생관리규정, 인사고과관리규정 등 인사노무 관리와 성과지표 관리에 필요한 경영 인프라를 구축하고 경영역량을 함양하는 성과를 거뒀다.

환경형 예비사회적기업 지정 현황('12. 12월 기준)

기관명	지정번호	대표자	전화번호	소재지
자연보호사상구협의회	제2012-01호	장경준	051-328-6767	부산광역시 사상구 괘법동 476-12
㈜에코맘	제2012-02호	이은경	070-7591-0172	서울특별시 은평구 역촌동 71-11 신주빌딩302호
우리환경개발	제2012-03호	윤창근	031-742-4283	경기도 성남시 수정구 산성대로 283번길 19
(사)환경사랑나눔회	제2012-04호	장부시	02-3667-3151	서울특별시 영등포구 영등포동7가 94-280 해원빌딩 401
(유)함께하는사람들	제2012-05호	양홍철	063-229-9612	전라북도 전주시 완산구 효자동 2가 923-7
더부러주식회사	제2012-06호	조재웅	041-358-5663	충청남도 당진시 반촌로 27-26(시곡동) 더부러 2층
(사)두꺼비친구들사업단 거름	제2012-07호	하덕천	043-292-3429	충청북도 청주시 흥덕구 두꺼비로 94번길 64-7
㈜비타쏠라	제2012-08호	김성태	031-248-0606	경기도 수원시 영통구 인계로 291번길 28
㈜두레	제2012-09호	곽태임	031-752-7574	경기도 성남시 중원구 상대원동 190-1 에스케이앤테크노파크 비즈동 1314호
㈜남구클린문화센터	제2012-10호	윤병하	032-876-7282	인천광역시 남구 숭의동 87-11
현장사람들	제2012-11호	류광수	062-525-0056	광주광역시 북구 자산로 49(신안동498-10)
㈜굿인	제2012-12호	김월곤	02-868-9865	경기도 수원시 장안구 이목동 61-4번지 1층
㈜사랑의쌀화환	제2012-13호	정승화	1577-7740	서울특별시 서초구 서초3동 1705 정곡빌딩서관 13호
㈜굿웍스코리아	제2012-14호	박승준	1599-7383	경기도 하남시 조정대로150 하남지식산업센터 749호
㈜아이사랑	제2012-15호	문진구	031-245-7568	경기도 수원시 장안구 파장동 486-1 6층
㈜수풀지기	제2012-16호	김병국	02-324-1027	서울특별시 서대문구 연희동 188-47
전국녹색가게운동협의회	제2012-17호	장복자	02-393-5828	서울특별시 서대문구 영천동 327번지 3층
포항YMCA	제2012-18호	강희성	054-246-1711	경상북도 포항시 북구 신흥동 810-5
㈜꼬마농부	제2012-19호	이현수	010-3028-5950	경기도 고양시 덕양구 도내동 330
대전유성지역자활센터	제2012-20호	우하영	042-824-1982	대전광역시 유성구 봉명동 온천서로 22-9 온천훼미리타운 208호
(주)에코십일	제2012-21호	백혜숙	032-323-1189	경기도 부천시 원미구 원미동 386-301
신우설비(주)	제2012-22호	송안태	031-721-4116	경기도 성남시 중원구 광명로 16번길 5 (성남동)
(주)대림환경	제2012-23호	임성순	031-754-2560	경기도 성남시 중원구 하대원동 105-5 (마지로 53-1 하대원동)
(주)분성	제2012-24호	신양수	031-703-3341	경기도 성남시 중원구 금광2동 447번지 해광빌딩 4층
(주)삼성환경	제2012-25호	손용식	031-757-7186	경기도 성남시 분당구 야탑동 220-1 로잔티움파크 223호
(주)평화	제2012-26호	박노궁	031-755-5432	경기도 성남시 중원구 하대원동 125-6 평화빌딩 110호
(주)어메이징 아카데미	제2012-27호	이수나	031-259-6248	경기도 수원시 팔달구 수원천로 255번길 6 2층 수원비즈플라자 93호
㈜성남환경	제2012-28호	류재곤	031-714-6016	경기도 성남시 분당구 대왕판교로 189-8 1층
㈜곰이사는마을	제2012-29호	김덕기	031-559-6667	경기도 남양주시 지금동 391-90 곰마을빌딩 2층
㈜두림환경	제2012-30호	김종만	031-707-3900	경기도 성남시 분당구 서현로 170 B-1930
진안에코에듀센터	제2012-31호	김성원	063-433-1666	전북 진안군 정천면 봉학리 산114-4
수안산생태원영농조합법인	제2012-32호	김영숙	031-989-4548	경기도 김포시 대곶면 율생리 220-2
(주)모바일그린	제2012-33호	임대출	032-872-0331	인천시 남구 한나루로 404번길 16(학익동)
㈜한진용역	제2012-34호	최갑상	031-753-6401	경기도 성남시 중원구 시민로 5번길 18(하대원동 133-9)
(주)환경개발	제2012-35호	김동욱	031-777-8689	경기도 성남시 중원구 둔촌대로 388 (상대원동 크란츠테크노 913호)
(주)유진기업	제2012-36호	정용주	031-754-1029	경기도 성남시 수정구 산성대로 93(수진2동 4530 진주빌딩 5층)
㈜한성산업	제2012-37호	조경동	031-732-7366	경기도 성남시 중원구 성남동 3298 유명빌딩 202호

디자인 · 인쇄_ 기현기획 031.423.6684

환경형 예비사회적기업 컨설팅 사례집

함께 꿈꾸고 더불어 여는 '착한 기업' 성공시대

36.5 company,
social enterprise

환경부 한국폐기물협회