



## 사회적기업가로서 걸어온 길과 가야할 길에 대한 고민들



최영준 \_ (주)나눔커뮤니케이션 대표

2011년 가을 충남지역 사회적기업들의 판로지원 방안을 모색하기 위한 공청회에 초대된 것이 사회적기업을 알게 된 첫 기회였다. 기업이라는 조직 형태로 사회적 가치를 이루기 위해 노력하는 하나의 기관인 사회적기업. 당시 고용노동부 지역맞춤형일자리창출 사업을 통해 천안시와 진소시엄 형태로 지역 내 중소벤처기업들의 온라인쇼핑몰 홍보를 위해 경력단절여성들을 주 대상으로 하여 블로그 등 온라인매체를 활용한 홍보마케팅 직업훈련 교육사업을 하고 있던 시기라 경력단절여성의 일자리 창출이라는 사회적 가치와 사회적기업의 접목이 자연스럽게 이루어졌다.

그렇게 시작된 나눔커뮤니케이션은 온라인홍보마케팅이라는 사업을 주요 아이템으로 하며 일과 가정이 양립 가능한 경력단절여성 일자리 창출과 지역 내 소상공인, 사회적기업, 중소벤처기업의 온라인홍보 지원이라는 사회적 가치를 목표로 하며 2012년 3월 충남형 예비사회적기업으로 인증받은 후 2014년 3월 고용노동부 인증을 받으며 현재까지 운영되고 있다. 이와 같은 사회적기업의 창업과 성장 그리고 경영에 있어 사회적기업에는 사회적기업가란 존재가 필요하다고 생각하며 사회적기업가로서의 걸어온 길과 가야할 길에 대한 고민을 담아 사회적기업의 성장과 경영이라는 주제를 가지고 몇 자 적어본다.

### 사회적기업 및 사회적경제에 대한 이해, 그리고 리더십

사회적기업이 일반적인 기업과 차이가 나는 이유는 무엇보다도 기업의 사명에 있어서 사회적 가치와 사회적경제에 대한 이해와 실현이라 생각한다. 그래서 운영 첫해는 사회적기업이란



무엇이고, 사회적경제란 무엇일까를 학습하며 보낸 것이 가장 기억에 남는다. 충남연구원의 사회적경제 콜로키움 세미나부터 충남사회적경제 아카데미, 충남사회적경제 프로보노 교육 등 거의 모든 교육과 세미나, 그리고 충남사회적기업간 네트워크 교류까지 참여하여 사회적기업에 대해 이해하기 위한 노력을 진행하였다. 이러한 시간이 1년이 지나 2년 정도 흘렀을까? 조금은 사회적기업, 사회적경제, 자활기업, 마을기업 등에 대해 개념들이 확립되며, 무엇을 해야 하는지 알게 되었다.

특히 기억에 남고 아직도 뚜렷하게 사회적기업을 경영하며 생각하는 것은 사회적기업은 사회적가치와 무관한 기업활동을 통하여 수익을 만들어 내고 그 수익을 활용하여 사회공헌활동을 하는 것이 아니라는 것과 사회적기업은 연대라는 정신이 기본이라는 것이다. 특히 연대라는 표현과 개념을 선배 사회적기업가에게 들은 그 날 이후론 늘 그 연대의 정신에 대해서는 사회적경제 주체 간 교류 시에 되새기곤 한다.

하지만 대표자의 이러한 학습노력과 참여하는 근로자들의 사회적기업에 대한 이해는 또 다른 영역이었다. 근로자들의 사회적기업, 사회적가치에 대한 이해 역시 사회적기업으로서 꼭 필요하다 생각되어 충남사회경제네트워크의 종사자 교육, 현장방문 교육과 천안협동사회경제네트워크의 근로자 교육과 행사에 직원들의 참여를 독려했다. 또한, 근로자대표를 선출하고 매월 1회 근로자 월례회의를 통하여 근로자들의 생각들이 경영에 반영하고자 하는 노력 역시 꼭 필요한 부분이라 생각한다. 이렇듯 사회적기업의 대표자와 종사자들이 사회적기업 및 사회적경제의 의미에 대해 이해하고 함께하며 공동체를 형성하며 운영된다면 더할 나위 없을 것이다.

## 영업 및 마케팅 활동

사회적기업으로의 가치 정립과 조직 구성 및 운영에 대한 안정과 더불어 필요했던 것은 기업으로서의 조직 유지를 위한 수익활동인 영업활동이었다. 온라인 홍보마케팅이라는 서비스 아이템인 나눔커뮤니케이션은 아직은 부족한 근로자들의 역량을 감안하여 적극적인 영업보다는 관계에 의한 영업활동을 선택하였고 그에 대한 실행이 잘 수행되었다 생각된다. 특히, 중소벤처기업 주요 거래처를 확보하며 기본적인 온라인홍보마케팅 업무 역량을 향상시킬 수 있는 기회와 경험을 가지게 되었고, 충남사회경제네트워크의 온라인쇼핑몰 운영사례로서 발표 기회를 통해 교류하며 진행하게 된 홍성 한국 도라지 및 천안 농수산물유통사업단의 온라인 쇼핑몰 구축과 운영, 온라인홍보 경험은 기업으로서의 모습을 갖출 수 있는 좋은 기회였다. 바로 연대라는 것으로 인해 나눔커뮤니케이션의 안정된 시작이 있었음을 다시 한번 감사하게 생각한다. 또한 그 이후에도 천안을 비롯한 충남 전 지역 다수의 (예비)사회적기업들이 나눔커뮤니케이션에게 온라인홍보마케팅 서비스를 의뢰하며 근로자들의 역량과 나눔커뮤니케이션의 성장에 큰 도움을 주었다.

따라서 사회적기업에게 있어 연대와 네트워크 활동은 필수라 생각한다. 특히 사회적 가치의 창출과 더불어 취약계층에 대한 일자리 제공 및 역량 개발이라는 목표를 이루어야 하는 사회적기업으로서는 늘 부



죽한 부분을 같은 사회적기업 간 연대를 통해서 함께 노력하는 것이야말로 정말 중요한 경영활동이라 생각하며, 새로 시작하는 (예비)사회적기업가들에게는 꼭 추천을 해드리고 싶다.

나눔커뮤니케이션은 일과 가정이 양립 가능한 경력단절여성 일자리 창출을 위한 기업이었다. 그래서 우리의 노력을 보다 더 알리기 위한 노력으로 천안영상미디어센터와 협력하며 매월 블로그마케팅 무료 교육을 실행하여 지역 내 경력단절여성과 소상공인, 그리고 천안시민들에게 사회공헌 활동을 진행하였고, 천안시청 블로그와 페이스북 등 소셜미디어를 운영하는 공공기관 온라인홍보 용역수주를 위한 노력을 시도하여 2015년 드디어 관련 용역을 수행하며 천안시청의 온라인홍보를 수행하며 근로자들의 역량 강화와 더불어 자신감을 가지게 되는 기회를 가지게 되었다. 이러한 공공기관과의 협력과 공공 용역 추진은 사회적기업으로서의 가치 수행과 근로자들의 역량 강화를 위한 노력이 잘 추진된 좋은 마케팅 계획이었다 생각한다.

어느 정도 초기의 구상대로 일이 진행된 나눔커뮤니케이션은 사회공헌차원에서 다음 목표로 충남사회적경제 전체를 홍보하기 위한 노력으로 충남사회적기업 쇼핑몰 구축과 운영을 위한 노력을 진행하게 되었다. 충남 지역내 나눔커뮤니케이션과 유사한 경력단절여성 온라인홍보마케팅 회사가 추가적으로 설립되기 위한 노력과 시도가 쉽게 진행되지 못하는 관계로 충남 사회적기업들의 홍보와 판로지원을 위한 온라인쇼핑몰 운영을 통하여 충남사회적기업들의 홍보와 판로지원을 위한 노력을 진행하면 좋겠다는 생각이었다. 사실 개별 기업들의 온라인홍보 서비스를 수행하며 개별기업과 협력하는 것에는 한계가 있음이 느껴졌기 때문이다. 다행히 이러한 생각은 충남세종사회적기업협의회 판로지원센터 설립과 더불어 추진되었고 2014년 하반기부터 시작된 충남사회적경제 공동쇼핑몰인 '따숨몰'이 탄생되어 그 운영과 홍보의 실무 역할을 나눔커뮤니케이션이 수행하게 되었다.

이렇듯 사회적기업의 영업활동을 위한 홍보와 판로개척은 해당 조직의 지속경영을 위해서는 꼭 필수적인 요소이다. 어떤 (예비)사회적기업이라 해도 적극적인 영업과 마케팅 활동을 통하여 안정적인 현금흐름을 확보하지 못한다면 예비인증기간 이후 인증사회적기업으로의 전환함에 있어 어려움을 겪을수도 있으니 처음 시작하는 (예비)사회적기업들은 사회적가치를 위한 활동과 더불어 수익활동을 위한 영업 및 마케팅활동의 계획과 추진, 그리고 이를 뒷받침하는 근로자들의 교육 및 역량강화에 꼭 신경을 써야 할 것이다.

## 근로자들의 구성과 역량개발 그리고 유지

영업활동에 이어 사회적기업을 경영함에 있어 중요한 또 다른 요소를 말하자면 근로자들의 구성과 역량개발 그리고 유지가 아닐까 싶다. 사회적가치를 위한 사회적기업이라도 해당 기업을 구성하는 근로자의 급여, 퇴직금, 복리후생비, 역량개발비, 개발 상품 또는 서비스의 품질을 위한 비용이 수반되기 마련이다. 이러한 비용이 들어가는 만큼 그 비용을 감당하기 위한 산출물을 위해 근로자들은 주어진 일을 진행해야 하며 그 흐름속에서 경영의 차원에서 근로자들의 인적자원 개발과 인적자원관리는 필수지만 참

으로 어려운 영역이다. (예비)사회적기업 시기에 기초컨설팅을 통하여 인사노무 컨설팅을 받기는 하지만 근로계약과 근태, 연차 및 퇴직금등의 기본적인 행정사항으로서 사회적기업의 성장과 지속경영을 위한 인적자원개발과 관리와는 다소 거리가 있다.

또한 이러한 인적자원의 개발과 관리는 더불어 근로자들의 역량 강화가 퇴사와 연결되며 다른 더 좋은 회사로의 근로자 이직으로 인한 역량 강화를 위한 비용의 매몰 및 근로자간의 사회적가치와 협력에 대한 교육과 가치의 공유로 인한 노력에도 불구하고 근로자들간의 불신 및 경쟁, 상호간의 의견대립에 대한 문제 초기에 생각지 못한 경영에 있어 애로가 아닐수 없을 것이다. 아마 이러한 것은 사회적기업이라서 겪는 문제가 아니라 수익창출을 하는 기업이라는 조직이 가지고 있는 고유한 인적자원관리 분야의 공통된 사항이 아닐까 한다. 여하튼 사회적기업가는 이러한 사항들을 사전에 인지 및 이해하고 근로자의 관리와 역량강화와 더불어 사회적기업이 제공하고 있는 제품이나 서비스의 원활한 생산과 영업활동을 위해 조직의 구성이 원활하게 진행될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

특히 근로자들의 퇴사시에 취야계충을 위한 일자리창출이라는 수행의무를 가지고 있는 사회적기업의 경우 새로운 신규 취야계충 근로자들을 구인하기 위한 지역사회와의 네트워크 구축을 해놓지 못한다면 적시에 근로자 이직으로 인한 신규고용에 어려움이 예상되는데 주변의 많은 기업들이 이러한 것에 대한 대처가 쉽지 않아 해당 근로자가 수행하던 사업을 접는 사례들도 가끔 나타나곤 있으니 반드시 신규 근로자 고용에 대해서는 지역사회와의 연계를 통해 준비하는 것도 필요할 것이다. 이외 신규 고용근로자에 대한 교육과 역량개발을 위한 체계 역시 내부에 마련을 해놓아야 함은 물론일 것이다.

## 자금조달과 회계의 어려움

사회적기업이 당면하게 되는 또 하나의 어려움은 조직을 운영하기 위한 자금일 것이다. 매출이 발생해도 현금으로 전환되어 기업에 들어오는 일정기간이 필요한 기업의 경우는 더욱 자금조달이 중요한 문제 중 하나일 것이다. 이러한 자금조달을 위한 방법에 대해서는 최소한 시작하는 시점에도 그렇지만 늘 적어도 18개월 또는 2년 정도의 현금흐름을 감안한 조달이 필요하다고 보통 이야기 된다. 사회적기업의 조직형태로서 협동조합이 개인적으로는 가장 이상적인 형태가 아닐까 생각한다. 물론 주식회사 형태의 사회적기업을 경영해본 경영자로서 협동조합을 경험해 보지 못하였기에 이렇게 이야기 하지 않을까 하는 조심스러운 면은 있지만, 이리함에도 불구하고 사회적기업의 자본금을 사회적기업 경영자가 책임지고 조달하기 위해 노력해야 하는 것처럼 생각되어지는 주식회사의 대표이사 형태는 다소 사회적기업의 대표자로서는 부담스러운 면이 사실이다. 좋은 사회적 가치를 수행하기 위하여 시작한 사회적기업을 주식회사 형태로 진행했던 것이 결국 사회적기업가에게 경영에 대한 의존과 더불어 자금조달의 책임도 주어질 수 있기 때문이다. 물론 이러한 부담감은 경영에 대한 의사결정에 근로자분들이 동의해주는 하나의 원인이 될 수도 있다는 점은 사업의 중요한 의사결정이 필요한 시기에는 장점이 될 수도 있기는 하지만 말이다.

여하튼 사회적기업 자금조달의 방법으로는 후원금, 기부금과 더불어 금융권의 정책자금 대출 예를 들



어 충남신용보증재단, 기술보증기금 등이 있다. 이러한 저리의 정책자금을 활용하여 만기일시 상환형태로 저금리의 이자만 지불하는 형태의 자금조달은 하나의 방법이 될 수 있을 것이다. 하지만 협동조합 형태의 법인의 경우 연대보증의 문제와 모든 이사의 신용조회 등의 절차에 있어 다소 주식회사의 절차보다 까다로울 수 있으니 이 점은 꼭 미리 해당기관에 문의가 필요할 것이다.

참고로 최근 벤처기업 및 사회적경제 자본조달에 있어 새로운 변화가 시작되고 있다. 2016년부터 시작되는 크라우드펀딩이라는 소액투자중개업이 자본시장에 새롭게 시작되고 있는 것이다. 다수의 소비자 또는 대중들에게 하고자 하는 사업 분야에 대해 설명하고 안내하여 투자를 받는 제도로서 기존에는 상품후원형 등 금전적인 보상부분이 없었지만, 앞으로는 증권연계형으로 제도가 개선되며 직접적인 자금조달을 할 수 있는 형태로 변경되어 진행된다. 따라서 직접적으로 대중으로부터 하고자 하는 사업계획에 대하여 사회적기업들도 직접투자를 받기 위한 노력을 해볼 것을 권하고 싶으며, 이를 지원하기 위한 충남사회적경제 차원의 정책 역시 수립되어 진행되기를 제안해 보고 싶다.

이러한 현금흐름을 파악하고 필요한 자금조달을 해결함에 있어서 뒷받침 되어야 하는 중요한 부분이 관리회계적인 면이다. 사회적기업을 경영하면서 현금 수입이 얼마나 되며, 어떤 사업분야들이 수익이 나고 있는지, 또 인건비는 얼마나 지출되고 있으며 복리후생비와 퇴직금, 기타 설비 등 감가상각에 따른 자본재 구입은 또 언제 필요한지 등등. 또한 사회공헌활동을 진행하는 것에 대한 비용에 대한 정리 역시 사회적기업으로서의 의무를 이행한 것에 대한 관리차원에서도 꼭 필요하다. 하지만 관리회계라는 부분은 참으로 어렵고 관련 전문가를 근로자로 채용한다거나 전문 컨설팅을 통해서도 해결하기 쉽지 않은 부분이라는 것이 늘 숙제로 남아 있다. 따라서 사업초기부터 이에 대한 준비를 해나갈 것을 (예비)사회적기업들에게 추천해 본다.

## 중소기업 및 연구개발

사회적기업은 중소기업이다. 사회적가치를 달성하기 위한 활동을 기업의 지속경영을 위한 수익 활동 외에 필수적으로 꼭 하는 것을 제외하면 일반적인 중소기업과 다를 것이 없기 때문이다. 일반적인 중소기업들의 중요한 활동중에 하나로서 연구개발 활동을 들 수 있다. 따라서 사회적기업 역시 연구개발 영역에 대한 조직차원의 고민과 실행이 필요하다. 새로운 제품 및 서비스를 개발하기 위한 연구와 더불어 정부의 다양한 연구개발 정책사업에 대한 조사와 지원 경험을 조금씩 만들어가야 할 것이다. 특히 창업초기 연구개발은 조직과 인력이 부족한 중소기업에서는 산학협력이라는 방법론의 활용이 매우 적절하다. 지역내 또는 관련 사업분야 대학과의 협력을 통하여 연구개발과 연관된 업무를 진행하기 위한 시도를 하며 조금씩 경험을 늘려가면 좋을 것이다. 산학협력은 쉽게 이루어지려면 기업과 협력대학의 다양한 교류가 필수적이며 대학은 대학으로서의 입장이 있고 달성해야 하는 목적이 있음을 이해하며 진행하고, 성급하게 성과를 내기 위해 조급하게 판단하기보다는 장기적인 관점에서 추진하는 것이 산학협력을 통하여 성과를 만들어 내기에 좋다고 생각되니 창업초기 및 산학협력 미 실행 사회적기업에서는 이러한 점을 꼭





인지하고 꾸준히 연구개발을 위한 산학협력을 추진하기를 바래본다.

또한 연구개발을 추진하며 벤처기업 인증이나 이노비즈 인증 등 일반 중소기업들이 연구개발을 진행하며 그 성과로서 진행되는 인증에 대해서도 고민해봐도 좋을 것이다. 벤처기업이라고 하는 것이 최근에는 제품 제조 기술뿐만 아니라 지식서비스 차원의 기술에 대해서도 인증을 진행하며, 관련하여 지적재산권 등 추진이 이루어지고 있다. 충남의 많은 사회적기업들이 농식품 제조 분야등 사업들이 추진되고 있고 논산의 궁골식품과 좋은마음, 서산의 이든밥상 등 사회적기업들이 벤처기업인증을 받은 사례들도 있다는 것을 참고하였으면 한다.

## 성장과 유지에 대한 고민

사회적가치를 실현하며 취약계층을 위한 일자리를 창출해보고자 하는 노력으로 시작한 사회적기업을 경영한지 4년이 되는 지금 앞으로는 어떠한 것을 진행하여야 하는지에 대한 새로운 고민이 또 시작이 되었다. 어느 정도 갖추어진 조직과 개발된 구성원의 역량 그리고 사회적가치 실현을 위한 방법론과 경험들을 토대로 더 많은 것을 하기 위한 시도를 하여야 하는 것일까? 아니면 이정도에서 만족하며 현재를 유지하기 위해 노력해야 하는 것일까?

그리고 과연 이대로 유지한다면 현재의 안정된 상태는 얼마나 지속될 수 있을까? 참여하고 있는 근로자들은 사회적기업이 지속경영 되지 못할 경우 어떻게 될까? 등등 사회적기업 경영자로서 갖게 되는 이 불안감은 어떻게 해결할 수 있을까? 또 어떤 해결 방향이 있을까?

2011년 사회적기업 및 사회적경제를 이해하기 위해 이리저리 뛰어다니며 배우고 토론하며 하나씩 알아가는 것과는 완전히 다른 고민이다. 사실 사회적기업에 대해 잘 모르며 행정처리도 미숙하여 하나씩 실무적으로 해결하며 보람을 느끼던 그때가 오히려 더 좋았다 생각어들 정도이니 이러한 고민에 대한 출구는 꼭 필요하다 생각된다. 충남사회적경제 정책차원에서 이 단계의 사회적기업가와 사회적기업 종사자들을 위한 교육과 논의들이 있었으면 좋겠다는 생각이 든다. 투명한 경영관리를 위해 경영공시제와 윤리경영 등에 대한 추진들과 더불어 창업초기와 마찬가지로 이러한 시기들의 사회적기업들이 어떻게 해결해 나갔는지, 또 어떻게 해나가면 좋을지에 대한 안내와 소개들이 공유되어지면 어떨까 한다.

## 맺음말

기업이라는 조직형태와 방법론을 통하여 사회적가치를 달성하면서 취약계층을 위한 일자리 창출 등의 목표를 이루기 위해 노력해야 하는 사회적기업들은 그들만의 어려움이 존재한다. 특히 사회적가치를 이루기 위한 활동은 사회적기업이 일반적인 영리기업들과 차별화되어지는 중요한 요소이기 때문에 아무리 강조해도 지나치지 않는다고 생각한다. 하지만 이러한 사회적가치 달성과 취약계층을 위한 배려, 의사결정 제도에 있어서의 민주화가 사회적기업의 경영을 수행함에 있어 어렵다고 느낄 수 있는 것도 사실이다.



이런 모든 어려움을 헤쳐나가기 위해서는 사회적기업가의 리더십과 경영에 대한 기술이 필수라 생각된다. 하지만 사회적가치를 이루기 위한 활동가에서 또는 단지 사회적기업에 관심 있다는 이유로 출발한 사회적기업가들은 이러한 유형의 어려움에 대한 경험이 부족할 것이다. 따라서 사회적기업만의 고유한 특성과 경영적 상황들에 대해 많은 사례들을 연구하여 현재와 미래의 사회적기업가들이 현재의 기업이 처해있는 단계에 따라 적용할 수 있도록 조언해주고 사회적기업간의 교류 역시 활발하게 이루어질 수 있는 공동체적인 접근과 연대 정신이 더욱 퍼지기를 기대해본다. ◀

