

베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업*

유 승 권**
박 병 진***

2012년 창업한 베어베터(Bear Better)는 발달장애인을 고용하기 위해 설립된 사회적 기업으로 여러 가지 약조건에도 불구하고, 창업한지 4년 만에 발달장애인 180명 고용, 매출 40배 성장, 비즈니스 파트너십 기업 200여개를 달성하여 명실상부하게 지속가능성을 확보한 성공적인 '사회적 기업'으로 인정받고 있는 기업이다.

본 사례의 목적은 사회적 기업으로서 베어베터가 발달장애인을 고용함으로써 안게 되는 어려움과 한계를 극복하고 사회적 가치 창출과 지속가능성을 동시에 달성할 수 있었던 성공요인과 그 바탕을 이루는 비즈니스모델 혁신을 소개하는데 있다. 이를 위해 본 연구에서는 베어베터가 겪은 사회적 기업으로서 창업 및 사업 초기단계의 어려움, 장애인연계고용제도를 바탕으로 '영리기업과의 비즈니스 파트너십'이라는 비즈니스 모델의 발굴, 실질적인 성과를 이루어 지속가능한 성장의 바탕을 이루는 과정을 자세히 분석하였다. 나아가 기존의 사회적 기업들과 차별화된 베어베터의 성공요인을 도출함으로써, 우리 사회에서 지속가능성 문제에 직면한 많은 사회적 기업들에게 사회적 가치와 기업적 가치를 동시에 달성하는 과제에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

주제어: 베어베터, 사회적 기업, 비즈니스 모델 혁신, 파트너십, 지속가능성

1. 서론

“우리는 빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라 고용하기 위해 빵을 판다.” 미국의 대표적 사회적 기업 루비콘베이커리에는 사회적 기업의 정체성을 함축적으로 표현하는 메시지가 걸려있다(정선희, 2004). 일반적으로 사회적 기업은 생산적인 활동을 통해 수익을 창출하고 창출된 수익은 사회적 목적을 위해 재투자하는 기업을 의미한다(Kerlin, 2009). 사회적 기업은 1970년대 유럽, 미국 등에서 태동하여 1980~90년대를 거치며 본격적으로 기업의 형태를 갖추었고 이후 지속적인 성장·발전을 거듭하고 있다(김동현, 임업, 2013; 장종익 외, 2015).

우리나라에서도 1997년 IMF 경제위기 이후 고용의 위축과 소득 양극화가 심화되면서 사회적 기업에 대한 논의가 본격화되었다. 당시 정부는 외환위기에 따른 대량실업 문제를 해결하기 위해 공공근로사업과 자활사업 등 일자리 창출 정책을 실시하였으나, 단기적인 저임금 일자리 공급에 그쳐 실질적인 실업 문제 해결에 도움을 주지 못하였다. 이에 따라 지속성 있는 일자리 창출과 부족한 공공사회복지서비스에 대한 민간차원의 보충을 목적으로 하는 사회적 기업에 주목하게 되었고(박찬임, 2009), 2000대 초반 시민단체와 사회복지단체의 주도로 외국 사회적 기업에 대한 사례가 소개되었으며, 기존의 자활공동체와 장애인직업재활시설 몇 곳의 실험적인 시도가 이루어졌다(김성기, 2011).

논문접수일: 2016. 09. 01. 게재확정일: 2016. 11. 13.
* 본 논문작성에 적극적인 도움을 주신 베어베터 김정호·이진희 공동대표께 감사드립니다.
** 한양대학교 대학원 경영학과 박사과정(gogo1974@hanmail.net), 제1저자
*** 한양대학교 경영학부 조교수(bjpark11@hanyang.ac.kr), 교신저자

우리나라에서 사회적 기업이 본격적으로 발전한 것은 2007년 정부가 「사회적기업육성법」을 시행한 이후로 고용노동부 주관의 정부주도형 사업으로 추진되었다. 사회적기업육성법(제2조 1항)에서는 사회적 기업을 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 하는 기업으로 사회적 기업 육성법에 따라 인증 받은 자”로 정의하고 있다. 이와 같이 우리나라 사회적 기업은 공공복지서비스 수요의 증가를 민간차원에서 해소하고, 일자리 창출과 취약계층 지원이라는 기능을 동시에 수행한다는 점에서 큰 반향을 불러 일으켰으며(김재호 외, 2013), ‘사회적기업육성법’ 시행 당시인 2007년에 50개소이던 사회적 기업은 2016년 6월 현재 1,578개소로 30배가 넘는 양적성장을 이루었다(한국사회적기업진흥원, 2016).

이러한 사회적 기업의 양적 증가에도 불구하고 앞으로 우리나라에서 사회적 기업이 국가와 지역사회가 직면한 다양한 사회·경제적 문제를 해결하는 실질적인 대안으로 작용하기 위해서는 해결해야 할 과제가 많다. 이는 중론이다(강병준, 2011; 김동철, 김정원, 2016; 김성기, 2011; 유재언, 2014). 현재, 우리나라 사회적 기업은 인증제도 및 인증 후 지원금 지원과 같은 정부의 제도적 지원에 의존한 양적 팽창 위주로 발전이 이루어지면서 여러 가지 한계와 문제에 봉착해 있다(김성기, 2011; 박찬임, 2009). 특히, 대부분의 사회적 기업들은 사회적 문제를 해결하고자 하는 강한 목적의식과 사명감은 있지만 사업을 계속해서 전개해 나갈 수 있는 경영 능력과 지속적인 혁신이 부족하여 사회성과 사업성을 동시에 갖추지 못함에 따라 도중에 활동을 축소하거나 단념하는 경우가 발생하고 있다(사회적경제지원센터, 2015). 따라서, 이제부터는 양적성장뿐만 아니라 사회적 기업의 특성에 맞는 지속적 혁신을 통한 질적 성장이

필요하다는 것이 관련분야 전문가와 사회적 기업 현장의 공통된 목소리이다. 질적 성장의 과제로 제시되고 있는 것은 (1)사회적 기업의 특징과 장점을 극대화 할 수 있는 차별화된 비즈니스 모델개발, (2) 재무적 안정성과 지속가능성 확보, (3) 영리기업과 경쟁할 수 있는 품질과 서비스 수준 확보, (4)기업경영을 위한 전문성과 내부역량 확보, (5)사회적 기업에 대한 편견과 부정적 인식 해소, (6)사회적 기업을 창업하고 안정적으로 성장시킬 수 있는 사회적 경제 생태계 구축 등이다(강병준, 2011; 박선화, 2009; 김성기, 2011; 반성식 외, 2011; 장영란 외, 2012; 조상미 외, 2014; 최영출, 이상엽, 2015; 최태원, 2015). 이런 문제제기에 대해 그동안 많은 논의와 다양한 연구들이 이루어지고 있지만, 여전히 현실적 대안과 현장에서 참고할 벤치마킹 사례가 부족한 것이 현실이다.

사회적 기업이 직면한 과제 중 우선적으로 해결할 필요성이 있는 ‘사회적 기업의 특징과 장점을 극대화할 수 있는 차별화된 비즈니스 모델개발’과 관련하여 최근 주목받고 있는 것이 ‘사회적 기업과 영리기업의 비즈니스 파트너십 모델’이다. 해외에서는 사회적 기업과 영리기업이 비즈니스영역에서 파트너십을 통해 ‘사회적 기업’은 사회적 가치와 안정적인 수익모델을 ‘영리기업’은 비즈니스 실리추구와 사회적 가치를 추구하는 좋은 기업이라는 이미지를 얻는 방식으로 서로간의 필요를 채워주는 사례가 등장하고 있다. 영국에서는 국제구호단체 옥스팜이 설립한 사회적 기업 옥스팜 숍(Oxfamshop)이 영국의 대표적인 유통기업 마크앤스팬서(M&S)와 파트너십을 통해 2012년부터 구제이류 기증 캠페인을 진행하고 있다. 이를 통해 마크앤스팬서는 의류폐기물 부담금을 절감하였고, 옥스팜 숍은 안정적인 구제이류 확보를 통해 매출성장과 안정적인 수익을 확보할 수 있었다. 또한 방글라데시에서는 그라민은행으로 유명한 사회적 기업 그라민(Grameen)이 프랑스의 세계적 유제품회

사 다논(Danone)과 협력하여 그라민다논식품을 설립하고 저가의 요구르트를 시판하였다. 이를 통해 다논은 방글라데시 BOP(Bottom of Pyramid) 시장에 안정적으로 진입·정착할 수 있었고, 그라민은 저소득 여성가장의 일자리창출과 빈곤계층 아동의 만성적인 영양부족문제를 해결할 수 있었다.

우리나라에서도 사회적 기업과 영리기업간의 파트너십이 없었던 것은 아니다. 다만, 그동안의 사회적 기업과 영리기업의 파트너십은 영리기업들이 기존에 하던 사업 중 일부를 분리하여 자회사 형태로 사회적 기업을 설립하는 ‘종속적 형태’이거나, 기업사회공헌 관점에서 사회적 기업의 물품을 구매해 주거나, 사회공헌 프로젝트를 협력하는 방식으로 ‘지원’ 또는 ‘후원’하는 형태가 대부분이었다. 그러나 최근 우리나라에서도 사회적 기업의 한계와 과제를 일반 영리기업과 ‘비즈니스 파트너십’을 통해 해결하고 동시에 놀라운 성과를 창출하고 있는 사회적 기업이 등장해 많은 주목을 받고 있다.

베어베터는 2012년 5월 발달장애인 일자리창출을 위해 설립된 사회적 기업으로 장애인연계고용제도를 활용한 혁신적이고 차별화된 비즈니스 모델을 개발하여 창립 4년만인 2016년 6월 현재 200개가 넘는 영리기업과 비즈니스 파트너십을 체결하고, 발달장애인 180명을 고용하는 등 놀라운 성장과 성과를 거두고 있다. 이는 2012년 당시 1%에도 미치지 못하던 발달장애인의 취업률을 감안할 때 획기적인 성과로 베어베터의 비즈니스 파트너십을 통한 성공 사례를 분석하여 사회적 기업들이 벤치마킹할 수 있도록 하는 것은 우리나라 사회적 기업의 질적 성장 및 지속가능성 향상과 장애인 복지수준 개선을 위해 매우 중요하다고 판단된다.

이에 본 연구는 사회적 기업 베어베터가 발달장애인을 고용하기 위하여 회사를 설립한 과정과 비즈니스를 성공시킨 요인, 영리기업들과의 비즈니스 파트너십에 대한 사례분석을 통해, 우리나라 사회적 기

업이 당면한 여러 가지 과제와 문제를 해결할 수 있는 방법들을 찾아보고, 영리기업 측면에서도 소재와 방법면에서 한계에 부딪힌 기업사회공헌과 기업의 사회적 책임(CSR)활동을 한 단계 업그레이드할 수 있는 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 베어베터의 기업개요와 성장과정

2.1 베어베터 기업개요

“내가 베어베터를 창업했던 이유는 발달장애인 고용을 하는 사업을 하는 사람이 없었기 때문이다.”

- 김정호 대표 강연내용 중 발췌, 2015

베어베터는 2012년 5월에 벤처사업가 출신의 김정호 대표와 발달장애인 자녀를 둔 이진희 대표가 자본금 5천만원으로 공동 창업한 사회적 기업이다. 베어베터는 “Bear Makes World Better”라는 슬로건의 줄임말로 여기에서 Bear는 발달장애인을 가리키며 이들의 우직함, 성실성을 의미한다.

베어베터는 2012년 11월 장애인표준사업장 인증을 받았고, 2012년 12월 예비 사회적 기업 인증을 받는데 이어 2014년 3월 사회적 기업 인증을 받았다. <표 1>은 2016년 6월말 기준 베어베터의 기업개요 및 현황이다. 베어베터는 장애인고용촉진법의 연계고용과 장애인고용부담금제도를 활용하는 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 지속적인 혁신활동을 통해, 창업한 지 4년만인 2016년 6월 현재 200개 기업과 파트너십을 통해 180명의 발달장애인을 고용하는 성과를 거두고 있으며, 비즈니스 모델과 경영노하우를 비슷한 형태의 사회적 기업에 공유·전수·확대·재생산하는 등 사회적 기업의 지속가능한 성장모델을 만들어내고 있다. 이는 사회적 기업, 특

〈표 1〉 베어베터의 개요 및 현황 (2016년 6월말 기준)

구 분	내 용
설 립 일	2012. 5.
공 동 대 표	김정호, 이진희
자 본 금	5,000만원
2015년 매출/순익	300,940만원/10,232만원
업종 및 업태	인쇄출판업, 복사업, 식품제조업(제과제빵, 커피), 화훼업, 휴게음식업(카페)
임 직 원 수	총 217명(장애인 직원 180명, 비장애인 관리자 37명)
사 업 분 야	베어베터 COPY(명함, 카드, 책, 포스터), 베어베터 COFFEE(로스팅, 소분판매) 베어베터 COOKIE(핸드메이드쿠키, 빵, 케이크, 케이터링서비스) 베어베터 FLOWER(화환, 꽃다발, 난, 화분, 과일바구니 제작 및 배송) 베어베터 CAFE(사내카페 설치 및 운영)
자 회 사	베어베터서비스

히 발달장애인을 고용한 기업으로서는 찾아볼 수 없는 사례이다. 김정호 대표는 이러한 발달장애인 고용 및 인식개선의 공로를 인정받아 2014년 4월 보건복지부장관 표창을 받은 데 이어 2015년 4월 장애인고용촉진대회 철탑산업훈장을 수상하였다. 다음으로 베어베터의 창업과정과 어떻게 일반 영리기업과의 파트너십을 통해 지속가능한 비즈니스모델을 구축하게 되었는지를 살펴보자.

2.2 창업단계 : 선한의도의 창업과 한계

베어베터의 창립자이자 현 공동대표인 김정호 대표는 1992년 삼성SDS에 입사해 이해진 네이버 이사회 의장이 네이버를 창업할 때 창업멤버로 합류하여 네이버 COO를 거쳐 네이버 중국법인 대표와 한게임(현 NHN엔터테인먼트)의 사장을 지낸 성공한 벤처사업가이다. 그는 2009년 네이버를 퇴사하고 휴식기간을 갖으면서 벤처사업가로 성공하여 획득한 자산을 사회적 가치가 있는 곳에 사용했으면 하는 바람을 가지게 되었다. 한편, 이진희 공동대표는 네이버 인사담당 임원을 역임하면서 김정호 대표와 인연을 맺은 사이이다. 자폐성 장애인 아들을 둔 이진

희 대표는 네이버를 퇴직한 후 1년 동안 ‘자폐인사랑협회’에 근무하면서 우리나라의 발달장애인 현황과 제도 등에 대한 전반적인 이해를 하게 되었다. 이러한 이진희 대표의 경험은 김정호 대표가 그녀의 아들이 자폐성 장애인임을 알게 된 후 그녀에게 발달장애인을 위한 장학재단 설립을 제안하였을 때, 발달장애인들에게 필요한 것은 대학과 장학금이 아니라 부모가 보살피지 않아도 세상을 살아갈 수 있는 일자리라고 대답하는 바탕이 되었다.

“우리나라에서 일을 할 수 있는 비장애인의 60%정도가 일자리를 가지고 있습니다. 심신에 조금의 어려움이 있는 경증장애인들은 40%정도 일자리가 있습니다. 상대적으로 장애의 정도가 심한 중증장애인들도 17%정도는 일을 가지고 있습니다. 그런데, 자폐성장애인의 고용률은 단 1%에 불과합니다. 이들은 왜 이렇게 일자리를 구하기 힘든 것일까요? 일반기업들이 발달장애인을 고용하기 어려운 이유는 이들에게 줄 수 있는 직무가 거의 없기 때문입니다. 이들이 생산성도 좀 낮고, 발달장애인 한 사람을 고용하기 위해서는 이들이 지적으로도 좀 부족하고, 의사소통도 특이하기 때문에 이 사람들을 관리하기 위해서 관리자 한사람을 더 써야할지도 모릅니다. 때문에 비용이 많이 들고, 이러한 이유로 이들이 일반기업에서 일하기는 어렵습니다. 그런데, 저희는 이렇게 생각했

습니다. 만약에 이들을 이해하는 관리자가 있다면, 이들에게 일하기 쉽도록 직무를 바꿔서 다시 설계해서 줄 수 있는 회사가 있다면 이들도 일하게 만들 수 있지 않을까? 그런 생각으로 베어베터를 만들게 되었습니다.”

- 이진희 공동대표 (2015, 세상을 바꾸는 15분, EBS)

발달장애인의 고용률이 1%에도 못 미친다는 사실을 알게 된 김정호 대표는 얼마 후 이진희 대표에게 발달장애인을 위한 사회적 기업 설립을 제안하고 이진희 대표가 직접 경영에 참여하도록 요청하였다. 두 사람(이하 김·이 공동대표)은 창업을 준비하면서 발달장애인에게 적합한 업종을 고민하던 중 제조공정의 자동화율이 높고 작업자의 숙련도에 따라 결과물의 편차가 거의 없는 인쇄·복사업이 적합하겠다는 생각을 하게 되었다. 그 이유는 기존의 발달장애인을 고용하는 사회적 기업이나 장애인직업재활시설들이 대부분 일반 소매시장에서 개인 소비자를 대상으로 식품, 의류, 장신구, 위생용품 등 일상적인 제품을 생산하거나 낮은 임금을 필수조건으로 하는 단순 가공업을 비즈니스 모델로 하고 있었는데 이런 모델로는 성공한 사례가 별로 없었기 때문이다. 이는 장애인 생산품에 대한 부정적 인식과 편견이 여전히 존재하는 우리나라 소매시장에서 영리기업과 경쟁하여 일반 개인 소비자를 상대하기 어려울 뿐만 아니라, 단순 가공업의 경우 낮은 인건비로 인해 최저 임금도 지불할 수 없는 상황이 발생하기 때문이다. 더욱이 단순 가공업의 경우 인건비면에서 상대가 되지 않는 초저가 중국산 제품들과 경쟁하는 것은 불가능하였다. 김·이 공동대표는 이런 점을 고려하여 개인 소비자가 아닌 기업을 대상으로 하되 중국산 저가제품과 경쟁하지 않는 업종이 보다 안정적인 것으로 예상하고 기업의 명함, 교육자료 등을 인쇄하여 배달하는 것을 첫 사업으로 선택하였다. 이러한 고민을 바탕으로 김·이 공동대표는 2012년 5월 주식회사 제이엔조이를 설립하고 발달장애인 훈련생 5명과 함께 ‘쉬운복사 해화점’을 개점하였다.

첫 거래는 김정호 공동대표가 일했던 NHN의 교육자료를 제작하는 것으로 이루어졌다. 아무래도 기존의 인간관계로 거래를 시작하는 것이 수월했다. 그러나 다음 거래처를 확보하는 일이 생각보다 쉽지 않았다. 개인 한명 한명을 상대하는 것 보다 기업을 대상으로 하는 것이 보다 효율적이라 기대했지만, 기업 또한 장애인 생산품에 대한 부정적 인식과 편견이 존재하지 않는 것은 아니었다. 부정적 인식과 편견을 해소하기 위해 기업의 구매 담당자를 설득하고 제품의 품질과 신뢰도를 증명해 보여도 기존 거래처와의 관계를 끊고 베어베터 쪽으로 새로운 거래를 성사시키는 것이 쉽지 않았다. 김정호대표는 인터뷰에서 “창업초기 기존에 NHN에서 쌓아왔던 인간관계를 통해 10건 정도의 거래를 성사시킬 수 있었으나 거기까지가 한계였다. 명함이나 교육자료 인쇄와 같이 총무부서에서 구매하는 소액의 사무거래는 기존 거래관계를 끊는 명분과 실리가 있어야 하는데, 베어베터에서 그것을 확실히 제시하지 못했다. 300여개 업체를 방문하여 PT를 했는데, 그중 단 6건만이 성사되었다” 고 밝혔다. 아무리 제조공정의 자동화율을 높인다고 해도 발달장애인의 작업 효율성은 비장애인에 비해 낮을 수 밖에 없고, 따라서 기존업체의 제품들보다 20% 정도 비쌀 수 밖에 없었다. 따라서, 일반 인쇄업체와 상대하여 최소 납품가를 요구하는 기업의 통상적인 구매방식에 대응할 수 없었다. 결국 가격 경쟁력을 갖추야 영리기업과 상대할 수 있다는 현실에 직면하게 되었다.

2.3 한계를 극복하기 위한 노력 : 새로운 비즈니스 모델의 발견

“쉬운복사 해화점’을 개점하고 3~4개월 동안 주문이 거의 없었어요. 김정호 대표가 NHN에서 간간히 교육자료 주문을 받아오긴 했지만, 개점휴업상태였죠. 일반기업 입장에서 보면 검증도 되지 않은 장애인들이 일하는 복사에서 더 비싼 가격을 주고 납품을 받을 이유가 없는

거예요. 처음에는 명함을 공짜로 만들어 주겠다고 했는데도 일을 맡기지 않더군요. 가격 경쟁력을 갖춘 새로운 비즈니스 모델이 필요했어요.”

- 이진희 베어베터 공동대표

창업 초기단계에서 가격경쟁력 때문에 고전을 면치 못하던 상황에서 이 문제를 해결하기 위해 국내외 여러 사례를 검토하던 중 이진희 공동대표는 장애인고용공단에서 발간한 장애인일자리사업과 관련된 책자를 샅샅이 살펴보았다. 그리고 3개월 만에 해답으로 찾은 것이 장애인복지법의 '장애인 표준사업장'과 '장애인 연계고용제도'이다. 취업과 직업을 통해 중증 장애인의 자립을 지원하기 위해 일정정도 요건을 갖춘 사업장에 대해 장애인 표준사업장 설립

과 운영을 허가해주고, 장애인 표준사업장의 제품을 구매하는 금액에 따라 기업의 장애인 고용부담금을 감면해주는 것이 장애인 연계고용제도와 장애인 고용부담금 감면제도이다(〈표 2〉 참조).

이러한 제도를 활용하면 '베어베터'의 제품을 구매하는 기업은 일정액의 장애인고용부담금을 감면받게 되므로, 베어베터 제품의 가격 경쟁력이 발생하게 되는 것이다. 예를 들어, 장애인고용부담금을 내고 있는 기업이 베어베터와 장애인연계고용 계약을 체결하고 명함을 주문하면, 명함1통에 1만2천원을 지불하게 된다. 그리고 다음해 1월 장애인고용부담금으로 납부한 금액 중 6천원을 정부로부터 돌려받게 된다. 즉 물품금액의 50%에 해당하는 금액이 다시

〈표 2〉 장애인 의무고용, 장애인고용부담금, 장애인연계고용 부담금 감면제도 개요

구 분	내 용	관 련 법
장애인의무고용	<ul style="list-style-type: none"> 국가·지방자치단체와 50명 이상 공공기관·민간기업 사업주에게 장애인을 일정비율 이상 고용하도록 의무를 부과하고, 미준수시 부담금(100명 이상)부과 의무고용률 이상 고용한 사업주에 대해서는 규모에 상관없이 초과인원에 대해 장려금 지원 장애인 의무고용기준 (전체인원대비, 민간기업기준) 2016년 2.7% / 2017년 2.9% / 2018년 2.9% 	장애인고용촉진 및 직업재활법 제27조 제1항.
장애인고용부담금	<ul style="list-style-type: none"> 월별 의무고용률에 미달하는 인원에 대해 해당 부담금초액(1인당 757,000원)을 부과. 고용인원율에 따라 가산액 발생 고용인원율 1/2이상 3/4미만 : 미고용 1인당 832,700원 고용인원율 1/4이상 1/2미만 : 미고용 1인당 908,400원 고용인원율 1/4미만 : 미고용 1인당 984,100원 장애인을 한명도 고용하지 않은 경우 : 미고용 1인당 1,260,270원 	장애인고용촉진 및 직업재활법 제33조 제1항, 제2항, 제3항
장애인연계고용 부담금 감면제도	<ul style="list-style-type: none"> 부담금 납부 의무가 있는 사업자가 연계고용 대상 사업장(장애인 직업재활시설 또는 장애인표준사업장)에 도급을 주어 그 생산품을 납품받는 경우 연계고용 대상 사업장에서 종사한 장애인근로자를 부담금 납부의무 사업자가 고용한 것으로 간주하여 부담금을 감면하는 제도 부담금 감면액은 연계고용 도급계약에 따른 수급액 비율에 연계고용 사업장의 장애인 근로자 수와 해당 연도 부담 기초액을 곱하여 산정 부담금 감면 총액은 납부해야 할 해당 연도 부담금 납부 총액의 100분의 50 이내로 하되, 연계고용 도급계약에 따라 지급한 해당 연도 도급액의 100분의 50을 초과하는 것은 불가 	장애인고용촉진 및 직업재활법 제33조 제4항, 제9항.

※ 출처: 한국장애인고용공단(www.kead.or.kr)

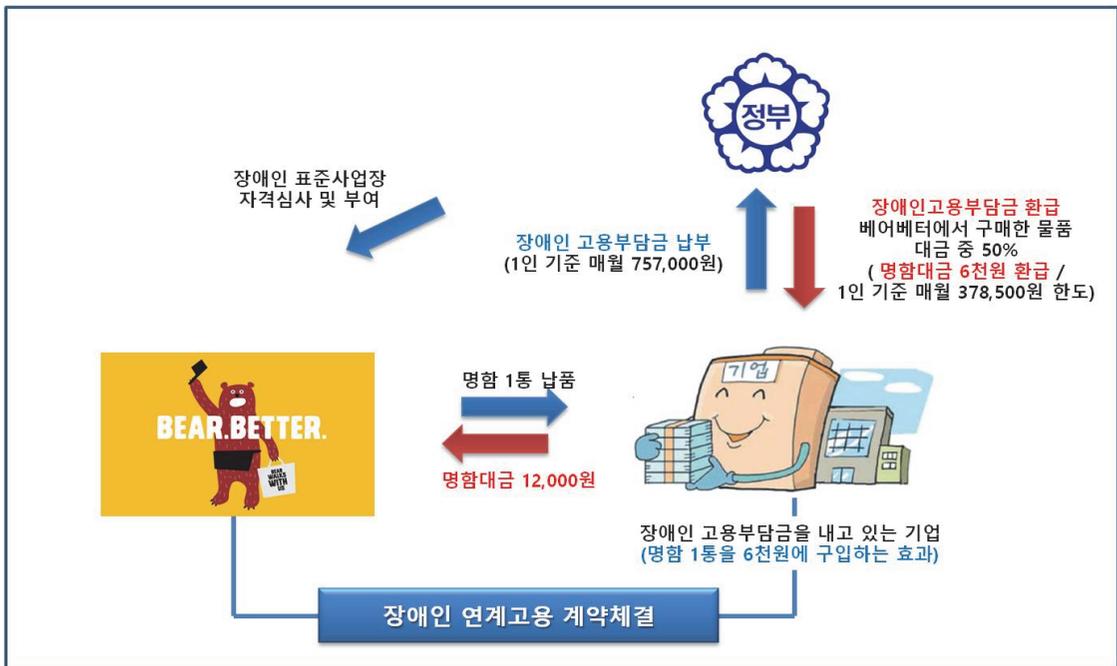
회사로 돌아오게 되는 것이다. 장애인의 고용을 돕는다는 사회적 '명분'과 실제 구매금액의 50%를 정부로부터 환급받는 '실리'를 갖추게 된 것이다. <그림 1>은 장애인연계고용제도를 활용한 베어베터의 비즈니스 모델이다. 베어베터는 장애인표준사업장 허가를 위해 회사를 폐화동에서 현 성수동으로 이전하고, 표준사업장이 요구하는 시설과 기준을 갖춘 후 2012년 11월 장애인표준사업장 허가를 얻게 된다. 그리고 본격적인 영업활동에 돌입했다.

2.4 공신력 확보 : SNS, 입소문, 방송의 힘

김·이 공동대표는 장애인 고용부담금을 납부하고 있는 기업들에게 장애인 고용을 돕는다는 사회적 명분과 장애인 고용부담금 일부를 돌려받음으로써 필요한 물품을 저렴하게 구매할 수 있다는 실리를 잘

설명하고 이해시키면 영업을 매우 잘 될 것이라는 기대를 했다. 그러나 '명분'과 '실리'만 가지고 영업성과가 안정적으로 증가하지 않았다. 명분과 실리 외에 기업들은 '신뢰'를 요구하였다. 장애인들이 만든 제품에 대한 신뢰가 가지 않는다는 것이었다. 다른 인쇄업체와 품질면에서 전혀 뒤지지 않는 제품샘플을 보여줘도 고개만 끄덕일 뿐 계약이 성사되지 않았다. 김정호공동대표는 인터뷰에서 “여전히 장애인 생산품, 사회적 기업에 대한 암묵적인 편견이 아주 깊숙이 존재하는 것 같았다” 고 말했다. 기업과 구매담당자 개인에 깊게 뿌리박힌 편견과 불신을 해소시킬 공적인 신뢰와 인정의 계기가 필요했다.

그러던 와중에 김정호대표는 2014년 한 대학의 초청을 받아 특강을 하게 되었는데, 그 특강에 참여한 대학생이 SNS '카드뉴스'를 만들어 페이스북 북에 올린 것이 큰 히트를 치게 된다. 페이스북 북을 비롯한



※ 참고: www.bearbetter.net

<그림 1> 베어베터의 비즈니스 모델

SNS와 국내 포털사이트 대부분에서 베어베터의 카드뉴스가 조회 수 250만 건이라는 큰 인기를 거두게 되면서 입소문을 타기 시작했다. 그 카드뉴스를 보고, S방송사 유명시사프로그램에서 취재요청이 들어왔다. 원래 취재 의도는 장애인고용에 대해 문제점을 찾기 위해서였지만 2주간 취재결과 문제점을 들어내는 것이 아니라, 적극적인 홍보를 해주는 쪽으로 방향이 바뀌었다. 방송이 나간 후 기업들의 주문과 계약체결 문의가 쇄도하였다. SNS를 통해 퍼진 입소문이 방송의 힘을 통해 공신력을 얻게 된 것이다.

SNS와 언론을 통해 베어베터가 소개되고 기업들 사이에 입소문이 퍼지면서 2014년부터 급속한 성장을 거두게 되었다. 연계고용은 2013년 50개 업체에서, 2014년 60개 업체, 2015년 100개 업체로 늘었으며, 장애인 직원도 2012년 창업당시 3명에서 2013년 80명, 2014년 83명, 2015년 137명을 고용하였다. 매출액도 2012년 7천만원, 2013년 10억 6천만원, 2014년 17억 2천5백만원, 2015년 30억 9백만원을 기록하였다. 사업영역도 2012년 5월 설립 시 인쇄복사업에서, 2012년 12월 커피원두 가공과 카페사업, 2013년 3월 베이커리사업, 2014

년 8월 화환제작 및 꽃 배달사업으로 확대되었다. 베어베터의 성장추이는 <그림 2>와 같으며, 2007년 사회적기업 육성법이 제정된 이후 대기업이 사회공헌차원에서 독점적 자회사형태로 설립한 사회적 기업을 제외하고 개인이 설립한 발달장애인 고용 사회적 기업 중 이와 같은 성장세를 기록한 기업은 베어베터가 유일하다.

III. 베어베터의 성공요인

3.1 경영 전문성과 장애인에 대한 이해가 균형을 이룬 리더십

“베어베터를 만들면서 다른 것은 생각하지 않고, 회사가 잘되어야겠다는 한 가지 목표만 있었어요. 사회적 명분이 있었기 때문에, NHN을 창업할 때 보다 쉬울 거라고 생각했는데, 오히려 사회적 기업이 훨씬 어렵더라고요. NHN에서 겪었던 성공과 실패의 경험이 없었다면 베어베터를 이 정도까지 끌고 오지 못했을 거라고 봐요.”

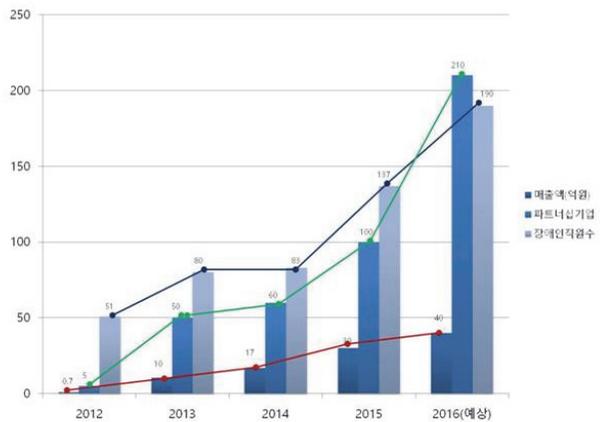
- 김정호 베어베터 공동대표

(단위: 천원)

	2012	2013	2014	2015
매출액	70,993	1,060,682	1,725,704	3,009,398
사업비용	278,187	1,458,587	2,042,606	3,370,263
영업이익	-207,194	-397,905	-316,902	-360,865
영업외수익	13,072	263,153	367,900	470,030
영업외비용	13,258	197	3,578	6,840
당기순이익	-207,380	-134,949	47,420	102,324

영업외수익: 장애인의무고용 초과인원에 대한 고용장려금이 대부분

※ 자료: 베어베터



<그림 2> 베어베터의 성장추이

“발달장애인을 위한 일자리가 필요하다고 말하긴 했지만, 회사를 세울 생각은 전혀 못했죠. 김정호 대표가 먼저 사회적 기업을 만들자고 제안했고, 될 것이라는 확신을 반복해서 주장했어요. 김정호 대표는 NHNI라는 벤처기업을 창업한 경험이 있었기 때문에, 창업의 가능성을 본 것이라고 생각해요.”

- 이진희 베어베터 공동대표

“발달장애인 친구들을 처음 만나면서, 이 친구들을 데리고 무슨 일을 할 수 있을까 싶었어요. 그런데 이진희 대표는 가능하다고 하더라고요. 많이 불안했지만, 이진희 대표를 믿고 시작했는데, 실제로 이 친구들이 맡겨진 일들을 해내는 것을 보면서, 이진희 대표가 본인의 아이를 키우면서 정말 오랜 시간 동안 참 많은 고생과 경험을 했겠구나 하는 생각이 들었어요. 발달장애인에 대한 깊은 이해와 애정이 있었기 때문에 지금의 베어베터가 있을 수 있다고 생각합니다.”

- 김정호 베어베터 공동대표

우리나라에 사회적 기업의 개념을 처음으로 소개하고, 미국의 성공한 사회적 기업의 사례를 전파하면서 우리나라 사회적 기업 시작에 공헌한 정선희 사회적기업지원네트워크(www.sesnet.or.kr) 이사장은 사회적 기업이 성공하기 위해서는 ‘사회적 기업가 정신(social entrepreneurship)’이 무엇보다 중요하다고 강조했다. ‘사회적 기업가 정신은 사회적 기업을 창업하는 창업가가 사회적 임무와 관련된 의지와 경험뿐만 아니라 과거의 비즈니스의 경험과 기술, 감각이 결합된 것이 이상적이다’라고 말하면서 사회적 기업가의 사회적 가치와 비즈니스 경험과의 균형의 중요성을 강조하였다(정선희, 2004).

한편, 영국 옥스팜의 크리스 에즈워드 대외협력팀장은 2015년 10월 현지방문 인터뷰에서, “사회적 기업인 옥스팜 슅은 기업경영측면에서 철저히 일반 기업과 같은 방식의 경영시스템을 가지고 있다. 옥스팜 슅에서 수익을 내야 옥스팜의 다양한 국제구호 사업에 안정적으로 기부를 할 수 있기 때문에, 우리는 경영, 전략, 회계, 마케팅, 세일즈, 인사, 전산시

스템 등 옥스팜 슅을 경영하는 모든 분야에 해당 전문가 및 리더십을 가지고 있다. 영국의 사회적 기업들은 대부분 경영측면에서는 일반 영리기업과 다르지 않다”고 설명하였다.

사회적 기업은 영리활동이라는 수단을 통해 사회적 가치를 달성한다는 태생적 특성을 가지고 있다. 따라서 영리활동에 최적화된 비즈니스 경험자와 사회적 가치를 추구하는 사회운동가의 균형이 이상적으로 이루어질 때 사회적 기업의 목표는 달성될 수 있을 것이다. 결국, 베어베터의 성공은 김정호 대표와 이진희 대표의 균형을 이룬 리더십이 있었기 때문에 가능했다고 할 수 있다. 즉, 베어베터는 김정호 대표의 창업가로서의 성공경험뿐만 아니라, 발달장애인에 대한 깊은 이해를 가진 이진희 대표의 개인적인 경험이 있었기 때문에 현재의 모습을 갖추 수 있었다. 이진희 대표는 본인의 아들이 생후 30개월에 자폐장애판정을 받고, 대학생이 되도록 성장시킨 경험을 베어베터에 고스란히 적용할 수 있었다. 발달장애인 보호작업장을 20년 동안 운영해온 애덕의 집 소울베이커리 김혜정 원장은 “발달장애인들이 일하는 복지시설이나 사회적 기업에서 운영 스텝과 장애인근로자의 부모나 보호자들과 상호 이해부족으로 인해 잦은 갈등과 문제가 발생하는 데, 베어베터의 경우 이진희 대표가 발달장애인의 어머니기 때문에 발달장애인에 대한 충분한 이해가 있었고, 장애인근로자들이나 이들의 부모, 보호자들과 원활한 의사소통과 문제해결이 가능했으리라 본다”고 현장전문가로서의 의견을 밝혔다.

3.2 명분과 실리의 비즈니스 모델 구축

“장애인가용부담금을 내는 기업들은 재정적인 부담과 함께 장애인을 고용하지 않는 기업이라는 부정적인 이미지도 안고 가는 겁니다. 그런데, 베어베터랑 연계고용계약을 맺으면, 장애인 고용부담금도 줄이고, 똑같은 명함을 50%에 납품받는 재정적 이득도 얻게 되는 것이죠. 명

분과 실리를 동시에 얻을 수 있는 일석이조의 비즈니스 모델을 만들어 낸 것입니다.”

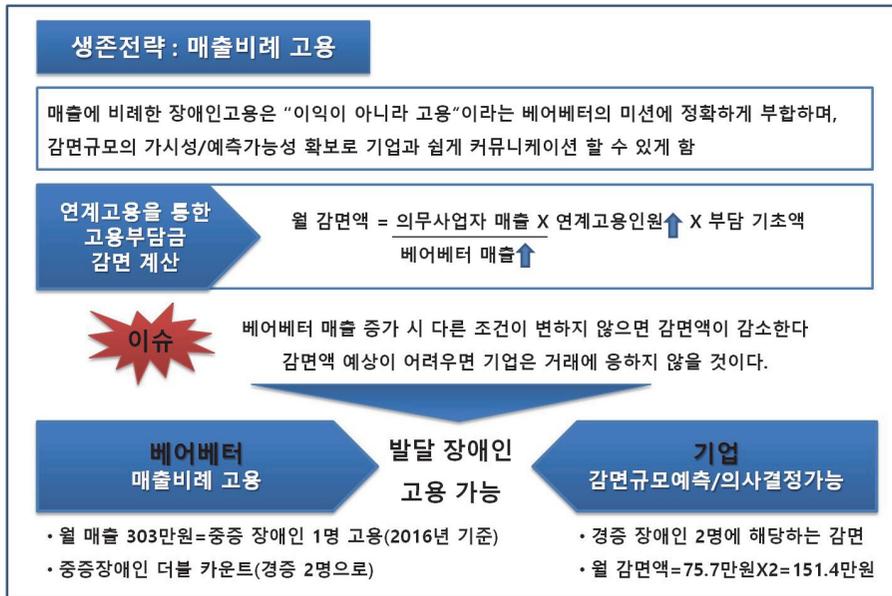
- 김정호 베어베터 공동대표

김·이 공동대표는 사회적 기업의 선한 의도만 가지고는 일반 영리기업과 신규거래를 시작하기 어렵다는 문제를 인식하였고, 신규 거래를 성사시키기 위해서는 기업들에게 ‘명분’과 ‘실리’를 제공해야 한다고 생각하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 이 문제를 해결하기 위해 국내외 여러 사례를 검토하던 중 해결책으로 찾은 것이 장애인 연계고용제도와 장애인 고용분담금 감면제도를 활용한 비즈니스 모델이다 (〈그림 1〉 참조). 즉, 장애인표준사업장 허가를 받은 후, 장애인고용부담금을 납부하는 기업을 대상으로 장애인연계고용계약을 맺고 제품을 납품하면, 50%의 가격경쟁력이 생기는 것이다.

그러나 장애인연계고용제도를 활용한 비즈니스 모델에서 이슈가 되는 것이 있는데, 베어베터의 매출이 증가할 경우 다른 조건이 변하지 않는다면 파트

너십을 맺은 영리기업(장애인 고용 의무사업자)의 부담금 감면액이 감소하게 된다. 이를 베어베터는 〈그림 3〉과 같이 ‘매출비례고용’을 통해 해결한다. 즉, 2016년 기준 월매출 303만원당 중증 장애인 1명을 고용하고, 이 경우 기업은 경증장애인 2명에 해당하는 감면을 받게 된다. 이와 같이 매출에 비례하여 장애인을 고용하는 것은 베어베터 입장에서는 “이익이 아닌 고용”이라는 기업의 미션에 정확하게 부합하는 것이며, 비즈니스 파트너가 되는 영리기업의 입장에서도 장애인 고용분담금 감면규모를 예측할 수 있어 베어베터가 비즈니스 파트너십을 통해 장애인 고용을 늘리고 성장을 할 수 있는 확고한 바탕이 되었다.

베어베터가 비즈니스 파트너십을 구축하는 연계고용 추진절차는 〈그림 4〉와 같다. 즉, 베어베터와 연계고용을 원하는 장애인 고용의무 사업주는 연간 고용부담금 추정액을 산출하고, 이를 기준으로 거래규모를 산정한 후 이에 맞춰 도급가능업무를 정한다.



※ 자료: 베어베터

〈그림 3〉 베어베터의 생존전략 : 매출비례 고용

그리고 베어베터는 연간 거래규모에 맞춰 장애인을 고용함으로써 부담금 감면을 받는 데 차질이 없도록 한다. 이를 통해 영리기업은 베어베터의 안정적인 장애인 고용을 지원하는 동시에 부담금 감면을 통해 거래비용을 절감하는 효과를 얻게 되는 것이다.

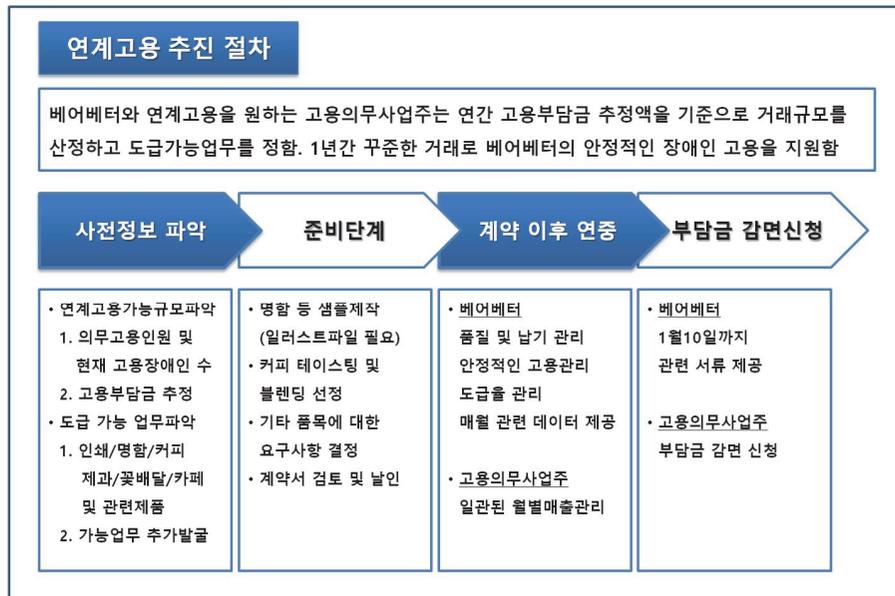
이와 같이 명분과 실리의 비즈니스 모델을 구축하였지만, 명분과 실리만으로는 인간관계 및 다양한 이유로 오랜 동안 거래를 유지하던 기존업체와 거래를 끊고 베어베터와 신규계약을 맺게 하는 것은 쉽지 않았다. 특히, 기업의 수익률을 결정할 정도의 원자재나 고가의 설비 등 본격적인 구매활동이 아닌 명함이나 교육자료 복사와 같은 소규모의 소모품 구매의 경우 관련부서와 기존업체와의 비공식적인 영업 관계가 매우 중요했다. 베어베터는 다른 업체들 처럼 비공식적이고 음성적인 영업활동을 할 수 없었다. 사회적 기업의 가치를 잃지 않고 싶어서였다. 대신 입소문이나 SNS, 언론보도와 같이 대중적이고 신뢰성이 높은 홍보매체를 통해 베어베터를 알리는

일에 적극적으로 나섰다. 김·이 공동대표는 대학강연과 기업체임직원, 공무원교육 등 기회가 있을 때마다 베어베터를 적극적으로 알리기 시작했고, 인터넷과 SNS를 중심으로 베어베터에 대한 관심이 증폭되었다.

3.3 경쟁력 있는 품질과 서비스

“일반적으로 장애인직업장이나 사회적 기업에서 영리기업과 영업을 시작할 때 기업의 사회공헌팀이나 CSR팀을 찾아가는 경우가 많아요. 비즈니스로 영업을 하려고 하기 보다는 선의에 의한 ‘후원구매’를 요청하는 형식인데, 한번은 사줄 수 있지만, 품질이나 납품역량이 되지 않으면, 지속적인 거래로 이어질 수 없어요. 기업에서 갑작스럽게 인사개편을 해서, 금요일 오후에 명함 몇 백 통을 주문하고 월요일까지 납품해달라고 하는데, 설비가 없어서 납품을 하지 못하게 되면 그 업체와 더 이상 거래를 할 수가 없죠.”

- 김정호 베어베터 공동대표



※ 자료: 베어베터

〈그림 4〉 베어베터의 연계고용 추진 절차

B2B 비즈니스 모델을 가진 사회적 기업은 많지만 이들은 대부분 공공기관이 의무적으로 구매해 줄 것을 요구하거나 기업의 사회공헌팀이나 CSR팀을 통해 선의에 의한 구매를 요청하는 방식을 주로 사용하고 있다. 그 이유는 그 사회적 기업들이 대부분 사회복지시설과 단체에 기반을 두고 있어 외부 자원을 후원 받는 방식에 익숙해 있기 때문이다. 이들과 달리 베어베터는 회사설립 자체가 사회복지사업에 기반을 두고 있지 않아, 처음부터 선의나 후원에 의존할 생각이 없었다. 따라서 베어베터는 기업과의 접점을 사회공헌팀이나 CSR팀이 아닌, 구매팀이나 총무팀을 대상으로 하고 있다. 또한 베어베터의 비즈니스모델 자체가 장애인연계고용제도를 이용하는 것이고 거래 기업과 연계고용계약을 맺어야 하기 때문에 일시적인 이벤트성 후원거래가 아니라 특정기업과의 지속적인 거래가 필수적이기 때문이다. 이렇게 일반기업의 구매팀이나 총무팀을 상대하게 될 경우, 거래업체들이 사회적 기업이라고 해서 특별히 봐주는 경우는 없다.

따라서, 가격과 품질의 경쟁력이 매우 중요하다. 인터뷰를 통해 김정호 대표와 이진희 대표는 공통적으로 사회적 기업도 기업이기 때문에 품질과 가격 경쟁력이 무엇보다 중요하다는 것을 강조했다. 장애인연계고용제도를 활용하여 가격 경쟁력을 확보하는 한편, 베어베터는 최고의 품질이 최고의 경쟁력이라는 신념아래 품질 경쟁력 확보를 위해 끊임없는 노력을 기울였다. 품질 경쟁력 확보를 위해 김정호 대표가 창업초기에 가장 먼저 한 것은 최고수준의 설비와 장비를 갖추는 것이었다. 복사업을 시작하면서 6천만원이나 되는 독일산 인쇄기계를 구입하였는데, 이 장비는 칼날의 절삭력이 좋고 보호장비를 덮고 양손으로 눌러야 하므로 직원들의 안전사고를 예방할 수 있는 장점이 있었다. 김정호 대표는 “장애인 회사에서 조악한 물건 만든다는 선입견을 깨고 싶어서 사재를 털어서 최고 품질의 인쇄 장비를 구매했

다”고 했다. 성수동에 위치한 베어베터 생산공장에 설치된 설비와 장비는 해당분야 국내 최고 수준의 것들로 총 25억원이 투자되었다. 이는 장애인들의 안전 확보, 부족한 생산성 보완, 나아가 장애인사업장의 제품이라는 편견을 극복하기 위해 중요한 바탕이 되었다.

“우리나라 기업명함 중에 제일 고급스럽고 만들기 어려운 명함이 외국 명품브랜드업체의 명함이에요. 어지간한 설비나 전문성을 가지고 도전할 수 없는 높은 기술수준을 요구하는 명함들이죠. 이런 명품업체의 명함들을 지금 베어베터에서 만들어요. 처음부터 품질의 목표를 최고급으로 가지고 갔어요. 이런 제품을 만들기 위해 인쇄와 디자인전문가를 고용한 것은 당연한 일이에요. 또한 베어베터 커피원두와 베어베터 쿠키는 주요 백화점 명품관 VIP 서비스에 납품하고 있어요. 품질면에서 최고급이 아니면 절대 납품을 받아주지 않는 곳이에요.”

- 김정호 베어베터 공동대표

또한, 김정호 대표는 품질 경쟁력 확보를 위해 최고 수준의 설비투자와 더불어 품질의 목표를 동종업계의 최고 수준으로 설정하고 이를 위한 끊임없는 도전과 노력을 기울였다. 동종업계 최고 수준의 품질이라는 목표설정은 베어베터의 입장에서는 굉장히 어려운 과정과 인내를 요구하는 것이었다. 특히, 이러한 목표를 달성하기 위해 외국 명품브랜드 업체와 주요 백화점을 고객으로 만들기 위해 노력했는데, 처음에는 어이없어 하는 반응을 보이는 업체들을 설득하고 여러 차례의 실험을 거듭하여 이들이 원하는 기준을 충족한 결과 외국 명품브랜드업체의 명함을 만들고 주요 백화점 명품관 VIP 서비스에 납품하는 성과를 이루었다. 그리고 이러한 실적은 이후 고객업체의 확보과정에서 베어베터에 대한 신뢰를 제고하는데 커다란 역할을 하게 되었다.

한편, 사회적 기업으로서 베어베터의 차별점은 품질경쟁력 확보뿐만 아니라 적극적으로 고객요구를 반영하기 위해 노력했다는 점이다. 김정호 대표와



※ 자료: 베어베터

〈그림 5〉 베어베터의 인쇄설비

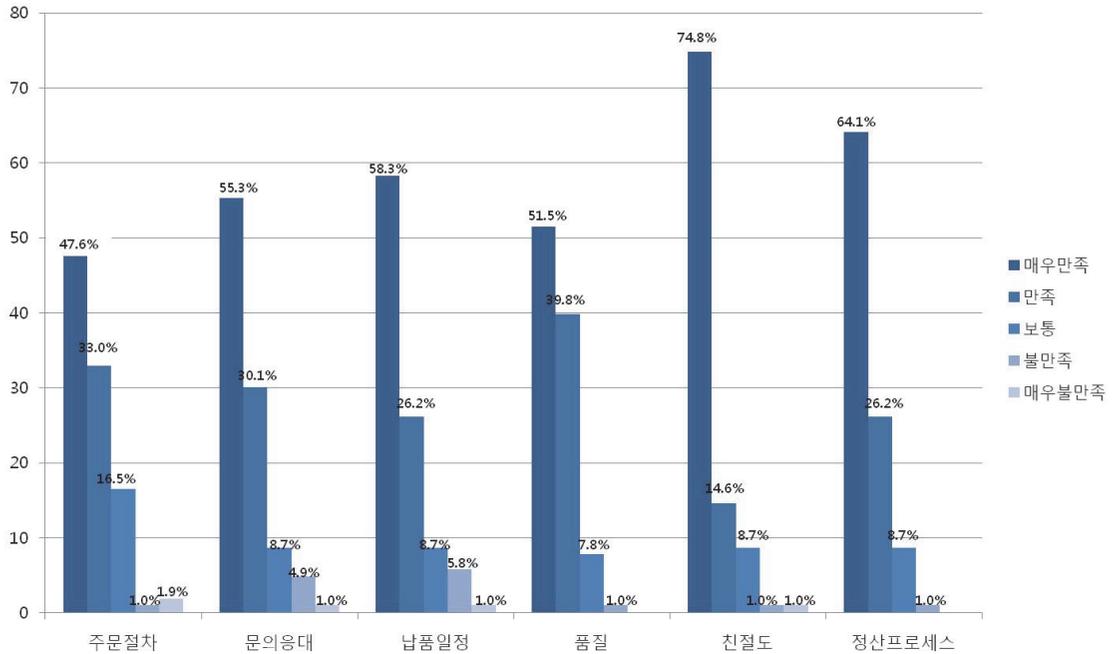
이진희 대표는 “사회적 기업도 기업이기 때문에 거래관계에 있어서는 분명한 원칙을 지켜야 하고, 사소한 실수나 잘못을 한 경우에는 선의에 의지하기 보다는 즉각적이고 분명한 사과와 개선의 의지와 결과를 보여주는 것이 반드시 필요하다”고 강조하였다. 따라서 베어베터는 수시로 고객의 요구를 경청하고 개선을 위한 노력을 해나가고 있다. 사업 분야를 단순 복사와 명함인쇄에서 커피와 쿠키, 제빵, 화환배달, 사내카페개설 등으로 확대한 이유도 거래업체에서 이러한 것들을 필요로 하고 요구했기 때문이다. 최고 수준의 품질을 향한 끊임없는 노력과 기업 고객들의 까다로운 요구사항들을 반영하는 과정을 통해 베어베터는 내부역량을 키우고, 지속적인 성장을 할 수 있었다. 이를 위해, 베어베터는 사회적 기업으로는 드물게 매년 정기 고객만족도 조사를 통해 고객의 필요와 욕구, 불만사항을 파악하고 있으며, 이에 대한 신속한 개선과 대응을 해 나가고 있다. 〈그림 6〉은 2015년 10월의 고객만족도 조사결과이다. 이러한 베어베터의 끊임없는 품질과 서비스에 대한 개선노력으로 창업 후 현재까지 100%의 재계약 성공률을 이어가고 있다.

3.4 발달장애인 특성에 맞는 생산시스템

“발달장애인의 일터는 비장애인의 일터와 다른 모습이어야 합니다. 보통의 기업이라면 일이 있고 여기에 맞춰 사람을 고용하죠. 저희는 사람이 있고 이 사람의 특성에 맞춰 일을 설계합니다. 회사의 목적이 발달장애인의 고용이니까요.”

- 이진희 공동대표 (Topclass 인터뷰 중)

장애인을 고용하는 기업들의 입장에서 가장 어려운 부분의 하나가 비장애인과 장애인의 협업을 효율적으로 할 수 있도록 하는 직무설계와 인사관리이다. 인사관리와 관련 베어베터는 비장애인 관리자와 장애인 근로자가 1대5 정도의 비율을 유지하며 회사가 운영되고 있다. 김정호 대표는 비장애인 관리자를 선발할 때 사회복지사, 재활지도사와 같은 발달장애인에 대한 전문적인 지식과 경험이 있는 관리자를 우선시하고, 가족이나 친지, 학우 중에 장애인이 있어, 어렸을 때부터 장애인에 대한 편견 없이 자연스럽게 장애인을 대하는 습관이 길러진 사람들을 우대한다고 채용방식을 밝혔다. 또한 기업에서 일한 경험을 통해 비즈니스의 치열함을 아는 지원자도 선



※ 자료: 베어베터. 2015년 10월 조사결과

〈그림 6〉 베어베터의 품질과 서비스에 대한 만족도

호한다고 하였다. 이진희 대표는 발달장애인 근로자를 선발할 때 우선순위가 베어베터에서 일을 할 수 있는 수준의 장애인지를 가장 먼저 파악한다고 하였다. 그 척도는 집에서 베어베터까지 혼자 출퇴근이 가능해야 함을 의미한다. 혼자 출퇴근을 할 수 있으면 일단 훈련생으로 시작하고, 2~3주간 교육과 인턴과정을 통해 지켜본 후 가능한 직무가 있으면, 정 직원으로 채용한다.

“베어베터가 발달장애인 직원을 채용하면서 중요시 한건 ‘일을 아주 쉽게 만들어서 주자’는 것입니다. 비장애인의 한사람이 하는 일을 세 명, 네 명이 할 수 있도록 쪼개주면, 한 사람의 장애인 직원이 하는 일은 단순하고 쉬워집니다. 그리고 그 일을 분업과 협업을 통해서 하게 됩니다. 쪼개서 준다고 일을 줬는데, 장애인 직원이 일을 못한다면, 장애인 직원이 잘못된 것이 아니라 일을 준비 장애인 관리자가 잘못된 거예요. 다시 고민하고 직관적

으로 이해해서, 단순하게 쉽게 수행할 수 있도록 다시 줘야 합니다.”

- 이진희 공동대표 (2015, 세상을 바꾸는 15분, EBS)

베어베터는 발달장애인의 특성에 대한 이해를 바탕으로 직무를 세분화한 후 직원 한 사람 한 사람에게 적합한 업무를 찾아 부여하는 방식으로 안정적인 고용을 유지·확대하여 기업의 경쟁력과 지속가능성을 높일 수 있었다. 이는 이진희 대표 본인이 자폐성 장애 자녀를 키우면서 습득한 경험적 지식과 함께 사회복지사, 직업재활사 등 발달장애인을 잘 이해하고 함께 일을 할 수 있는 전문성을 가진 관리직 직원을 채용하여 이론적, 전문적 지식을 통합하였기 때문에 가능한 일이었다.

베어베터의 직무설계와 배치는 장애인직원 개별특성에 따라 맞춤형으로 이루어진다. 예를 들어, 비장

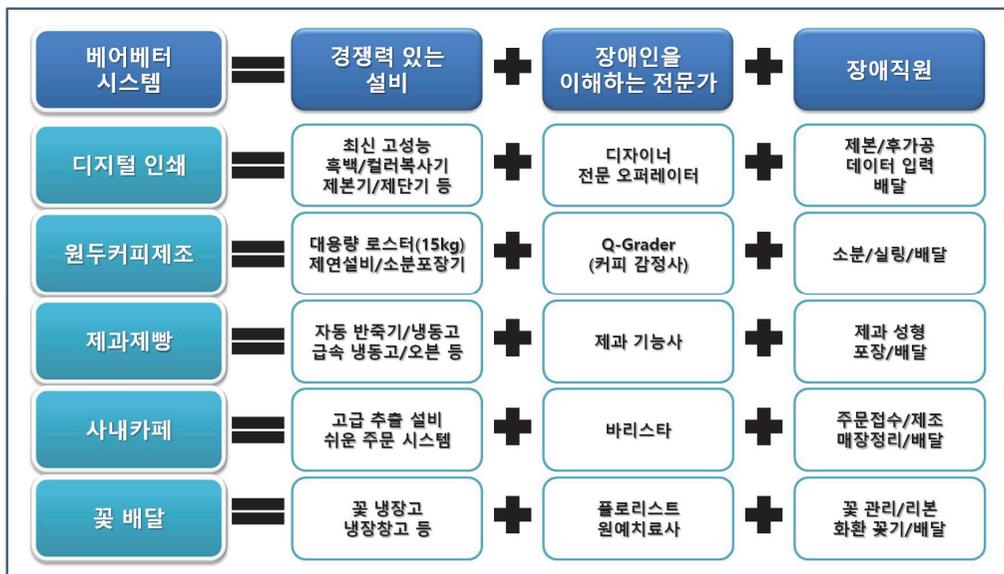
애인이 일하는 인쇄소의 경우 출력, 제본, 중철 등의 과정을 혼자 일하는 경우가 대부분인데, 이것을 베어베터에서는 3~4단계로 나누어 직무설계를 하고, 이에 맞는 교육과 훈련을 통해 장애인근로자들이 어렵지 않게 일을 할 수 있도록 하고 있다. 경쟁력 있는 설비와 비장애인 전문가의 관리 및 지도, 장애인근로자의 분업을 통한 협업이 베어베터의 업무시스템의 특징이다. <그림 7>은 베어베터의 인쇄부문 직무분석과 인원배치 모습이며, <그림 8>은 베어베터의 사업부별 업무분장과 시스템이다.

또한, 김정호 대표는 “장애인근로자들이 업무 중 안전사고가 나지 않도록 하는 것이 무엇보다 중요하다”고 말했다. 따라서 베어베터는 장애인근로자들이 업무를 안전하고 쉽게 할 수 있도록 다양한 노력을 기울여 왔다. <그림 9>는 배달 업무를 하는 장애인근로자들이 사용하는 도구들이다. 이진희 대표가 발달장애인들이 배달 업무를 할 수 있다고 했을 때 김정호 대표의 걱정은 컸다고 한다. 이러한 걱정이 실제적인 위협과 문제로 나타나지 않도록 하기 위해 베어베터는 장애인근로자들이 길을 잃지 않도록 위치



※ 출처: 베어베터

<그림 7> 베어베터 인쇄부문 직무분석과 인원배치



※ 자료: 베어베터

<그림 8> 베어베터의 사업부별 업무분장과 시스템

를 추적하고 물건을 안전하게 보호할 수 있는 도구들을 사용함으로써 창업이후 2016년 6월 현재까지 2만2천건 이상의 배달을 하면서 무사고 기록을 유지할 수 있었다는 설명이다.



※ 자료: 베어베터

〈그림 9〉 베어베터의 배달업무 관련 도구 (배달직원 위치추적기와 화분배송 보호가방)

3.5 세련된 브랜드 이미지

“베어베터라는 브랜드는 굉장히 깜찍하고 귀여운 이

미지들로 이루어져 있습니다. 우리가 이 브랜드를 만들 때, ‘우리가 가지고 있는 선한 의도를 직접적으로 이야기 하지 말자’ 왜냐? 우리는 동정 받으려고 하는 것이 아니다. 동정 때문이 아니라, 안타까움 때문이 아니라, 우리의 품질 때문에, 우리의 가격 경쟁력 때문에, 다시 우리에게 찾아오게 만들어야 한다. 그리고 그 어떤 대중적인 브랜드보다 훨씬 더 세련되고 멋지고, 앞서나가는 브랜드 이미지를 만들어 나가자. 그래서 이렇게 멋있고 세련된 브랜드인데...어? 알고 봤더니 장애인들이 만들었어. 이야. 대단한데... 이런 말을 듣고 싶었습니다.”

- 이진희 공동대표 (2015, 세상을 바꾸는 15분, EBS)

장애인을 고용한 사회적 기업에 대한 차별과 편견을 해소하는 데 중요한 역할을 하는 것이 베어베터의 CI이다. 베어베터의 CI 및 브랜드 캐릭터는 베어베터의 창업을 준비하는 단계에서부터 기획되었다. 브랜드 디자인 및 컨설팅 전문회사인 JOH & Company에서 작업한 베어베터의 CI와 캐릭터는 기존 사회적 기업이나 장애인 작업장의 브랜드 이미지와는 차별화되고 고급스러운 느낌을 갖도록 하였다. 기존 대부분의 사회적 기업이나 장애인 작업장



※ 출처: www.johcompany.com

〈그림 10〉 베어베터의 CI와 캐릭터

은 사회적 기업 자체와 장애인이 생산한 제품이라는 것을 전면에 내세워 공익성을 강조하고, 선한 의도를 직접적으로 드러내어 고객들에게 공익을 위한 소비를 요청하는 방식을 사용하였다. 반면, 베어베터는 사회적 기업이나 장애인생산품이라는 점을 브랜드나 캐릭터에 직접적으로 드러내지 않고, 일반 대중에게 친근하게 다가갈 수 있는 브랜드 전략을 선택한 것이 긍정적으로 작용한 것으로 보인다. 사회적 기업이 공익성과 사회적 명분을 차별성으로 내세워 구매자들에게 가치 우선적인 소비를 요청하는 방식은 긍정적 측면도 있지만, 반대로 사회적 기업에 대한 부정적인 인식과 편견이 존재하는 현재 국내 상황에서 분명한 한계가 존재한다고 할 수 있다. 베어베터의 선한 의도를 직접적으로 드러내지 않는 브랜드 전략은 기존의 사회적 기업과 차별된 성공요인의 하나로 분석된다.

3.6 기업과의 비즈니스 파트너십 전략

“사회적 기업을 안정적으로 유지하기 위해서는 규모의 경제를 이룰 필요가 있어요. 베어베터를 창업할 때 여러 가지로 분석해 보니 장애인 고용이 100명 정도는 되어야 손익분기점을 넘길 수 있겠다는 예측을 했어요. 그리고 목표시장을 개인이 아닌 기업으로 정했죠. 소매업은 여러 가지 측면에서 영리기업들과 경쟁하기 불가능합니다. 개인 고객 명함을 한통, 두통 생산해서 배달까지 하면 손해를 볼 수 밖에 없어요. 한꺼번에 열통, 스무통을 만들어 장애인 직원들이 배낭에 넣고 지하철(장애인 무료승차 혜택)로 배송을 해야 생산효율을 달성할 수 있습니다.”

- 김정호 베어베터 공동대표

베어베터는 창업 후 현재까지 개인고객을 대상으로 거래를 하고 있지 않다. 베어베터의 비즈니스 모델이 제품판매를 통한 이익창출이 최우선이 아니라, 고용부담금을 해소하기 위한 기업과의 연계고용을 통해 장애인근로자의 고용을 늘리는 것을 기본전제

로 하고 있기 때문이다. 이진희 대표는 “개인 고객을 대상으로 하면, 단기 순이익은 증가할 수 있겠지만 장애인 고용으로 이어지지는 못한다. 개인고객이 지속적으로 일정량의 물건을 구매해주면 가능하겠지만, 그러기엔 가격경쟁력이 없다. 더구나 개인고객을 개별 관리하는 것은 현재 비즈니스 모델에 적합하지 않다” 고 밝혔다.

우리나라 사회적 기업과 장애인작업장 중 비교적 안정적인 성장과 운영을 하는 대부분의 곳들이 B2B (Business to Business) 비즈니스 모델을 가지고 있다. 42명의 발달장애인이 일하고 있는 사회적 기업 동천모자는 2010년 매출 25억원을 달성했을 만큼 사회적 기업 중에 성공한 모델로 손꼽히고 있다. 동천모자의 경우도 공공기관과 주요 스포츠 용품업체와 계약을 통해 주문생산 방식을 유지하고 있다. 소매를 할 경우 다양한 개인의 취향을 맞추기 어렵고, 매장관리와 재고에 대한 부담을 안기 때문이다. 국내 장애인제과제빵작업장 중 가장 큰 규모를 유지하고 있는 애덕의 집 소울베이커리의 경우도 40명의 장애인을 고용하고 연간 15억원의 매출을 올리고 있다. 소울베이커리도 개인고객 중심이 아닌 공공기관, 군부대, 학교, 급식업체 등과 주문생산방식 계약을 통해 안정적인 운영을 유지하고 있다.

“기업과 계약을 통해 납품을 하게 되면, 내부역량이 성장하게 됩니다. 일반 영리기업이 사회적 기업이라고 낮은 품질과 불량품을 용납해주지는 않거든요. 까다로운 품질을 요구하고 끊임없이 클레임을 거는 기업을 상대하다 보면 품질과 서비스의 수준이 자연스럽게 높아집니다. 저절로 내부역량강화로 이어지게 되는 것이죠. 새로운 기업과 거래를 여는데 있어 기존 업체들의 평가와 입소문은 굉장히 중요한데... 지난 3년 동안 재계약 100%를 달성했어요. 거래업체들이 베어베터의 품질을 인정한 것이죠.”

- 김정호 베어베터 공동대표

사회적 기업이 영리기업과 비즈니스 파트너십을

맺고 거래하는 것은 여러 가지 측면에서 사회적 기업의 지속가능성을 높여 준다. 생산과 유통측면에서 규모의 경제를 이룰 수 있고, 기업의 눈높이에 맞춘 제품과 서비스를 제공하기 위해 끊임없는 노력과 개선활동이 내부역량강화로 이어져 자연스럽게 제품과 서비스 경쟁력이 상승하는 것이다. 일반기업 입장에서 사회적 기업과 파트너십은 CSR과 사회공헌측면에서 장점을 갖고 있다. 장애인연계고용계약을 통해 장애인을 고용하지 않는 기업이라는 부정적인 이미지를 벗을 수 있고, 사회적 기업 제품을 구매하는 것 자체를 기업사회공헌활동으로 연계할 수 있기 때문이다. 베이베터는 개인 고객을 대상으로 단기적인 이익을 추구하기보다는 장애인 고용을 우선시하는 B2B 비즈니스 모델을 고수함으로써 기업의 성장과 경쟁력강화라는 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있었던 것으로 분석된다.

IV. 결론 및 시사점

4.1 베이베터의 새로운 도전과 과제

“베이베터를 포함해서 장애인연계고용을 비즈니스모델로 하는 사업은 분명한 성장의 한계점이 존재해요. 공공기관이나 기업들이 장애인 고용률을 다 채우게 되면, 더 이상 비즈니스가 성장할 수 없죠. 장애인연계고용제도가 바뀌게 되면 절대적인 영향을 받을 수 밖에 없어요. 장애인연계고용제도에 100% 의지하고 있는 현재 베이베터 비즈니스모델을 점차 자립시켜 가야 하는 것이 장기적 과제라고 할 수 있어요. 당장 대안이 있는 것은 아니지만, 결국 본질로 돌아가서 제품과 서비스의 경쟁력에서 답을 찾아야 하지 않을까 생각하고 있어요.”

- 김정호 베이베터 공동대표

베이베터의 첫 번째 과제와 도전은 장애인연계고용제도에 100% 의지하지 않고, 품질과 서비스, 고

객만족, 지속적인 혁신활동을 통해 점차 자립과 지속가능성을 높이는 방법을 찾아야 하는 것이다. 고용노동부 발표자료에 따르면, 2015년 말 기준 장애인 의무고용 기준이 3%인 국가, 자치단체의 경우 장애인 고용률은 평균 2.8%였으며, 같은 3%가 기준인 공공기관은 2.93%, 2.7%가 기준인 민간기업의 경우 2.51%를 기록하고 있다(www.moel.go.kr). 사회적 약자에 대한 배려의 목소리가 점점 높아지고 있는 우리사회의 현실을 감안할 때, 장애인의무고용제도가 없어지거나 의무고용기준이 현재보다 낮아질 가능성은 매우 희박해 보이지만, 기업의 입장을 고려하여 장애인고용기준을 갑자기 높이지도 않을 것으로 보인다. 따라서 김정호 대표가 말한 장애인 의무 고용률이 완전히 채워지는 것도 아주 불가능해 보이지는 않다. 더구나 최근 몇 년간 장애인 고용률이 소폭이나마 지속적으로 상승하고 있다. 또한 장애인을 직접 고용하는 고용주 입장에서는 비장애인 직원들과 협업의 수월성이 높고 다양한 업무를 수행할 수 있는 장애유형의 장애인을 고용하려는 경향이 있기 때문에, 자폐성장애인과 같은 발달장애인의 취업의 문은 여전히, 그리고 앞으로도 매우 좁을 것으로 예상된다. 종합하면, 장애인 고용률 자체가 높아지기 때문에 연계고용의 기회도 줄어들고, 사업주가 직접 장애인을 고용할 경우도 발달장애인들이 채용에서 후순위가 될 가능성이 높으므로 정부의 제도에만 의존하지 않고 자체 경쟁력을 확보할 필요성이 있다는 것이다.

“베이베터의 사업모델을 배우고 싶어하는 사회적 기업들이 많이 찾아와요. 비단 사회적 기업뿐만 아니라 정부기관, 공공기관, 일반 영리기업, 학교 등에서 찾아오는데, 우리는 거의 모든 것을 오픈하고 공유하고 있어요. 특히 장애인 연계고용제도를 활용한 비즈니스를 하고 싶어 하는 친구들에게는 비즈니스 모델의 세부적인 내용까지 공유하고 자료를 제공하고 있어요. 베이베터가 우리나라의 모든 발달장애인을 고용할 수 없을뿐더러, 그럴

게 되어서도 안된다고 생각해요.”

- 이진희 베어베터 공동대표

베어베터의 두 번째 과제는 경영 노하우의 전수와 지방 확산이다. 베어베터의 창업목적인 발달장애인의 취업률을 높이고 직업을 통해 삶의 질을 개선하기 위해서는 서울에 위치한 베어베터 뿐만 아니라, 지방에도 베어베터와 같은 사회적 기업들이 많이 생길 필요가 있다. 김정호대표는 현재 상황에서 베어베터의 비즈니스 모델이 비교적 사회적 기업을 안정적으로 유지하고, 지속가능하게 하는데 수월하다며, 이 모델을 어떻게 지방도시까지 확산할 수 있을까 하는 것이 또 하나의 과제와 도전이라고 말했다.

“단순히 장애인을 몇 명 더 고용하는 것으로 만족하거나, 끝나는 것이 아니라, 베어베터의 직원들에게 직장인으로서 소속감과 자긍심을 심어주고 싶어요. 장애인들이 일하는 회사도 좋은 기업문화와 임직원에게 대한 복지가 잘 되어 있는 그런 좋은 기업이 되기를 바라는 거죠.”

- 이진희 베어베터 공동대표

베어베터의 세 번째 과제는 베어베터를 발달장애인들의 ‘좋은 일터’로 만드는 것이다. 혁신적인 비즈니스 모델을 통해 그동안 한국사회에서 그 누구도 하지 못한 발달장애인 일자리 창출의 성과를 보이고 있는 베어베터는 양적인 성장뿐만 아니라 ‘좋은 기업 문화’라는 새로운 질적 성장에 도전하고 있다. 기업을 최초로 설립한 혜화동에서 성수동으로 옮긴 이유도 장애인직원들이 보다 편리하고 안전하며 쾌적한 환경에서 일할 수 있도록 하기 위한 것이었으며, 회사 내에 카페와 오락실을 설치하여 직원들에게 편안한 쉼을 제공할 뿐만 아니라, 체육대회, 동아리 활동 등 발달장애인의 특성에 맞는 다양한 여가활동을 개발하여 직원들이 회사에 오는 것을 즐거워하고, 다양한 활동을 통해 회사생활에 보다 잘 적응할 수 있도록 돕고 있다. 김정호 대표는 베어베터가 장애인

을 고용하기 위해 설립된 회사라는 것은 이미 알려진 것이고, 그것을 넘어서 정말 좋은 기업문화, 장애인직원들의 삶의 만족도를 더 많이 높여줄 수 있는 그런 차원의 회사가 되는 것이 베어베터의 또 하나의 도전과제라고 말하였다.

4.2 베어베터 모델의 확산을 위한 과제와 시사점

사회적기업육성법이 시행된 지 10년이 경과하면서 우리나라 사회적 기업은 50여개에서 1,500여개로 양적인 성장을 이루었고, 노동시장에서 소외되었던 3만명 이상의 장애인, 저소득층, 고령자, 탈북자, 결혼이주여성, 장기 실업자 등에게 일자리를 제공하였다(한국사회적기업진흥원, 2016). 그러나 아직 사회적 기업이 우리사회의 경제·사회적 대안으로 자리잡기에는 양적, 질적 모든 측면에서 매우 미미한 수준이다. 특히 사회적기업육성법의 안전한 울타리를 뛰어넘어 경쟁시장에서 스스로 지속가능성을 확보한 사회적 기업이 얼마나 되는가? 하는 질문에 자신있게 성과를 내보일 수 없는 상황이다. 물론, 발달장애인 등 노동생산성이 취약한 근로자를 고용하는 사회적 일자리형 사회적 기업이나 부족한 공공사회복지서비스를 제공하는 사회서비스형 사회적 기업에 대해서는 정부를 대신하여 사회적 역할을 하고 있기 때문에 안정적이고 지속가능한 경영환경을 정부차원에서 제공해야 한다는 주장이 지속적으로 제기되고 있다. 또한 동시에 정부의 지원이 지속되고 이에 지나치게 의존할 경우 과다고용이나 이로 인한 고용불안, 품질과 서비스 수준의 하향평준화, 자체 경영능력 약화 등으로 인해 사회적 기업이 정부정책에 종속되어 독립적인 경영이나 사회적 기업으로서의 가치창출, 정체성 확보 및 유지가 불가능해질 것이라는 주장도 동일하게 제기되고 있다(강병준, 2011; 김동현, 임업, 2013; 김성기, 2011; 김재호 외, 2013; 유재언, 2014; 장종익 외, 2015).

이런 상황에서 베어베터는 발달장애인을 고용하기 위해 설립된 사회적 기업 중 단연 독보적인 성과를 거두고 있는 바, 베어베터의 성공요인과 비즈니스모델을 다른 사회적 기업들에 확산시킬 필요성이 크다고 본다. 베어베터의 성공모델을 다른 사회적 기업에 확산하기 위해서는 다음과 같은 과제가 선결되어야 할 것이다. 첫째, 사회적 기업 창업가나 경영자가 사회적 가치와 영리적 가치를 균형 있게 추구하며 실현할 수 있는 전문성, 역량, 리더십을 갖추어야 할 것이다. 베어베터 김정호 대표의 경영전문성과 역량, 이진희 대표의 발달장애인에 대한 이해와 리더십이 적절한 균형을 이루었듯이, 사회적 가치를 잃지 않으면서 영리적 목표도 동시에 달성할 수 있는 역량 있는 사회적 기업가가 많이 육성되어야 할 것이다. 둘째, 사회적 기업의 특징과 장점을 살릴 수 있는 비즈니스 모델개발과 경영전략 실행이 필요하다. 베어베터가 정부의 장애인고용확대과제와 영리기업의 장애인고용부담의 틈새를 활용하여 새로운 비즈니스 모델을 만들어 냈듯이, 정부의 공공영역과 영리기업의 시장영역에서 각자 스스로 해결할 수 없는 틈새의 필요성들을 찾아내어 사회적 기업의 비즈니스 모델로 만들어 내는 틈새전략(niche strategy)의 실행이 필요해 보인다. 셋째, 사회적 기업의 제품과 서비스의 수준을 높일 수 있는 민간차원의 투자와 지원, 협력이 필요하다. 특히 베어베터와 같이 영리기업을 대상으로 안정적인 B2B 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 영리기업의 필요와 수준에 맞는 제품개발과 품질, 서비스 수준, 공급능력 등이 갖추어져 있어야 하는데 이를 위한 민간차원의 투자나 역량개발 지원이 지지부진한 상황이다. 베어베터는 설립초기 김정호 대표의 개인적인 투자로 안정적인 제조환경과 높은 수준의 제조 설비를 갖추 수 있었지만 대부분의 사회적 기업이나 사회적 기업 창업을 꿈꾸는 창업자들은 그럴 형편이 못된다. 더구나 정부나 지자체의 경우 사회적 기업에 대한 인식이나

정책방향에 따라 지원의 규모와 적극성에 많은 편차를 보이고 있기 때문에 사회적 기업을 육성하고 지원하기 위한 민간차원의 노력이 더욱 필요한 상황이다. 넷째, 사회적 기업에 적합한 운영모델개발이 필요하다. 베어베터가 발달장애인을 고용하기 위해 발달장애인을 이해하고 함께 일할 수 있는 관리자를 고용하였으며 발달장애인 근로자 각 개인의 특성에 맞게 맞춤형 직무설계를 하였듯이, 장애인이나 근로취약계층을 고용하는 사회적 일자리형 사회적 기업의 경우 근로자 특성에 맞는 운영방식과 모델개발이 필요해 보인다. 마지막으로 사회적 기업 간의 협력과 연대를 통해 공동의 경쟁력 확보가 필요하다. 영리기업은 무한경쟁시장에서 생존을 위해 끊임없는 자체혁신활동과 함께 M&A, 기술제휴, 공동연구개발, 컨소시엄 구성 등 기업 간 경쟁과 협력을 동시에 지속하고 있다. 이에 반해 우리나라 사회적 기업은 아직 사회적 기업 간의 기술제휴, 공동연구개발, 공동투자, M&A 등이 활발히 이루어지지 못하고 있다. 사회적 기업은 사회적 가치 창출이라는 공동의 비전과 미션을 가지고 있는 만큼 사회적 기업 간의 소모적인 경쟁보다는 적극적인 교류, 협력, 연대를 통해 베어베터와 같은 성공사례와 모델을 공유하고 확산하여 사회적 기업 전체집단과 개별 사회적 기업의 경쟁력과 지속가능성을 동시에 높여야 할 것으로 보인다.

사회가 점점 복잡해지고 다양해짐에 따라 정부와 영리기업이 기존의 방식으로 해결할 수 없는 경제·사회적 문제가 점점 많아지고 있다. 사회적 기업은 정부의 공공성과 영리기업의 창의력, 순발력을 동시에 발휘할 수 있는 이상적인 구조를 가지고 있어 새로운 경제·사회적 문제에 대응할 수 있는 대안으로 작용할 수 있다. 하지만 그 이상을 실현하기 위해서는 정부나 영리기업보다 더 많은 혁신과 노력을 해야하는 것도 사실이다. 어려운 경영환경을 극복하면서 사회적 가치와 영리적 가치를 동시에 창출하고

또한 지속성도 확보해야 하는 어렵고 무거운 과제를 가진 우리나라 사회적 기업들이 베어베터의 성공요인과 경영전략을 면밀히 살펴 지속가능한 사회적 기업의 경영모델을 만들어 가는데 도움이 되는 시사점을 찾기를 바란다.

REFERENCES

- Bahn, S. S., S. P. Kim, J. H. Ryu, and S. H. Jang (2011), "The Impact of Social Entrepreneurship, Organizational Culture and Network Activity on the Performance in the Social Enterprise," *Productivity Review*. 25(3), 49-82 [printed in Korean]
- Chang, Y. R., J. H. Hong, and J. H. Cha(2012), "A Study on the Factors Which Have Influence on the Performance and Sustainability of Social Enterprises," *Journal of Accounting and Finance*. 30(2), 175-206 [printed in Korean]
- Cho, S. M., E. Y. K. Auh, S. J. Jeong, and K. H. Kim (2014), "Rethinking Competencies of Social Enterprises as a Way to Create Shared Value: Policy Analyses from a Perspective of Competitive Advantage," *Korea Business Review*. 18(4), 241-265 [printed in Korean]
- Choi, T. W.(2015), *A New Search: Social Enterprise*, Seoul, A House with Stories [printed in Korean]
- Choi, Y. C., and S. Y. Lee(2015), "Determinants Affecting Sustainability of Social Enterprises," *Korean Comparative Government Review*. 19(1), 157-178 [printed in Korean]
- Jang, J. I., J. H. Hong, and S. W. Hwang(2015), *British Social Enterprise Seen as a Business Model*, Seoul, Alma [printed in Korean]
- Jung, S. H.(2004), *Social Enterprise*, Seoul, Dawoo [printed in Korean]
- Kang, B. J.(2011), *Factors of Social Enterprise Activation*, Paju, Korean Academic Information [printed in Korean]
- Kerlin, J. A.(2009), *Social Enterprise: A Global Comparison*. MA, Turfs University Press.
- Kim, D. C., and J. W. Kim(2016), "A Study on Achievement Analysis of Social Enterprises," *Korea Business Review*. 20(2), 143-162 [printed in Korean]
- Kim, D. H., and U. Im(2013), *Social Enterprises and Sustainable Regional Development*, Seoul, Jipmoondang [printed in Korean]
- Kim, J. H., Y. C. Kim, J. C. Kim, Y. N. Ji, and C. S. Kim(2013), *Social Enterprise Theory*, Seoul, Changjisa [printed in Korean]
- Kim, S. K.(2011), *The Issues of Social Enterprise*, Seoul, Arche [printed in Korean]
- Korea Social Enterprise Promotion Agency(2016), *2015 Social Enterprise Overview*, Sungnam, Korea Social Enterprise Promotion Agency [printed in Korean]
- Kwag, S. H.(2009), "Performance Analysis and Tasks of Social Enterprises Certified in 2007," *Social Enterprise Studies*. 2(1), 37-65 [printed in Korean]
- Park, C. I.(2009), "Social Enterprise Growth and Government Support: Evaluation and New Direction," *Citizens and Society*. 115, 165-186 [printed in Korean]
- Social Economic Support Center(2015), *The 5th Social Enterprise Leadership Forum*, Seoul, Seoul Social Economic Support Center [printed in Korean]
- Yoo, J. E.(2014), *Systematic Understanding of Sustainable Social Enterprise*, Seoul, Hankyungsa [printed in Korean]

국내참고문헌

한국사회적기업진흥원(2016), 2015년 사회적기업 개요집.
성남, 한국사회적기업진흥원.

- 강병준(2011), **사회적 기업의 활성화 요인**. 파주, 한국학술정보.
- 곽선화(2009), "07인증 사회적기업의 성과 분석과 과제," **사회적기업연구**, 2(1), 37-65.
- 김동철, 김정원(2016), "사회적 기업 성과분석에 관한 연구," **Korea Business Review**, 20(2), 143-162.
- 김동현, 임업(2013), **사회적 기업과 지속가능한 지역발전**. 서울, 집문당.
- 김성기(2011), **사회적 기업의 이슈와 쟁점**. 서울, 아르케.
- 김재호, 김용찬, 김정철, 지용남, 김춘식(2013), **사회적 기업론**. 서울, 창지사.
- 박찬임(2009), "사회적 기업의 성장과 정부 지원 : 평가와 새 방향," **시민과 사회**, 제115호, 165-186.
- 반성식, 김상표, 유지현, 장성희(2011), "사회적기업가 정신, 조직문화 및 네트워크 활동이 사회적기업의 성과에 미치는 영향," **생산성논집**, 25(3), 49-82.
- 사회적경제지원센터(2015), **제5회 사회적기업 리더십포럼 자료집**. 서울시 사회적경제지원센터.
- 유재언(2014), **지속가능한 사회적 기업의 체계론적 이해**. 서울, 한경사.
- 장영란, 홍정화, 차진화(2012), "사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구," **회계정보연구**, 30(2), 175-206.
- 장종익, 오창익, 황세원(2015), **비즈니스 모델로 본 영국 사회적 기업**. 서울, 알파.
- 정선희(2004), **사회적 기업**. 서울, 다우.
- 조상미, Erica Yoonkyung Auh, 정수정, 김경화(2014), "공유가치창출을 실천하는 사회적기업 : 정책분석을 통한 경쟁력제고," **Korea Business Review**, 18(4), 241-265.
- 최영출, 이상엽(2015), "사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향요인: QCA 방법의 적용," **한국비교정부학보**, 19(1), 157-178.
- 최태원(2015), **새로운 모색, 사회적 기업**. 서울, 이야기가 있는 집.

Bear Better: A Social Enterprise Utilizing Business Model Innovation and Partnership

Seung Kwon Yoo* · Byung Jin Park**

Abstract

Founded in 2012, Bear Better is a Korean social enterprise established to hire people with developmental disabilities. Despite several adverse conditions as a social enterprise employing people with disabilities, only four years later of its foundation Bear Better became recognized as a truly successful social enterprise by securing sustainable entrepreneurship with employing 180 people in the developmentally disabled, achieving revenue growth 40 times, and forming business partnerships with more than 200 companies.

The purpose of this case study is to analyze the success factors that lead Bear Better to overcome the difficulties and limitations that companies have by hiring people with developmental disabilities, and achieve social value creation and sustainability at the same time. Further, we intended to introduce innovative business models forming the basis for its success.

This case examines (1) the difficulties experienced by Bear Better during its start-up and in the early stage of business as a social enterprise, (2) the excavation of the business model of 'business partnerships with commercial enterprises' based on disabled linking employment system, and (3) the process of forming the basis for sustainable growth. Furthermore, by identifying the success factors of Bear Better different from existing social enterprises, this study provides the implications for social enterprises facing sustainability issues to achieve the social value and economic value at the same time.

Key Words: Bear Better, Social Enterprise, Business Model Innovation, Partnership, Sustainability

* Ph.D. Student, Graduate School of Business, Hanyang University, The First Author

** Assistant Professor, Division of Business Administration, Hanyang University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업

Synopsis

본 사례의 연구대상인 베어베터는 장애인연계고용 제도를 활용한 새로운 비즈니스모델을 개발하고 기존의 사회적 기업과는 차별화된 경영전략과 혁신활동을 통해 창립 4년 만에 매출 40배, 장애인직원 180명 고용, 200여개 영리기업과의 비즈니스 파트너십을 이루는 놀라운 성과를 달성했다. 베어베터는 노동시장에서 외면 받고 있는 발달장애인을 위한 일자리 창출과 안정적인 수익달성을 동시에 달성함으로써, 사회적 가치와 영리적 가치를 동시에 추구해야 하는 사회적 기업의 어려운 역할을 훌륭히 수행해내고 있다. 베어베터의 성공사례는 국내 사회적 기업들이 직면해 있는 지속가능성 확보라는 어려운 과제에 대해 효과적인 대안과 참고할 수 있는 경영전략을 보여준다.

본 사례는 사회적 기업으로서 안정적인 수익모델과 성장가능성을 보여준 베어베터의 설립 과정과 기업현황, 성장 스토리를 소개하였으며, 새로운 비즈니스 모델을 개발하고 영리기업과의 비즈니스 파트너십 전략을 실현하기 위해 노력했던 다양한 혁신활동과 그 과정을 자세히 분석하여 제시하였다. 이를 통해 국내 사회적 기업들이 사회적 가치와 영리적 가치를 동시에 획득하며 지속가능성을 확보하는데 있어 시사점을 제공하고자 하였다.

Teaching Point

본 사례는 노동시장에서 외면 받고 있는 발달장애인에게 일자리를 제공하기 위해 설립된 베어베터가 어떻게 장애인 고용창출이라는 사회적 가치를 창출하는 동시에 안정적인 매출 및 수익창출을 통해 지속가능성을 확보할 수 있었는지 그 성공요인을 살펴보고 그 과정에서 사회적 기업의 경영전략 및 혁신활동과 관련하여 유의미한 시사점을 제공하고 있다. 따라서 독자들은 베어베터의 비즈니스 모델과 경영전략, 혁신활동을 통해 사회적 기업이 목표한 사회적 가치 창출뿐만 아니라 안정적인 경영활동과 지속가능성을 확보하기 위해서 어떤 노력을 해야 하는지에 대해 구체적으로 논의해 볼 수 있는 기회를 가질 수 있을 것이다.

Assignment Question

한국사회에서 사회적 기업이 발전하게 된 배경과 사회적 기업 현황 및 특징에 대해 알아보고 한국의 사회적 기업이 현재 한국이 처한 경제·사회적 문제를 해결할 수 있는 대안으로 작동하기 위해 해결해야 할 성장과제에 대해 논하시오.

본문에서 언급한 옥스팜슈퍼와 마크앤스팬서, 그라

민과 다논의 사례를 보다 구체적으로 알아보고, 이를 통해 사회적 기업과 일반 영리기업의 비즈니스 파트너십이 사회적 기업과 영리기업에게 각각 어떤 긍정적 영향을 끼칠 수 있는지 논하시오.

사회적 기업의 지속가능성을 제고하기 위한 요인을 제시한 후 베어베터의 성공요인과 비교하여 우리나라 사회적 기업의 지속가능성을 높이기 위한 시사점을 제시하시오.

Analysis

1. 한국의 사회적 기업 현황과 성장과제

우리나라에서 사회적 기업은 1997년 IMF외환위기 이후 공공근로, 자활 등 정부재정지원에 의한 일자리사업이 실행되었으나, 안정적인 일자리로 연결되지 못함에 따라 정부재정지원의 효과성 논란이 지속적으로 제기되었으며, 2000년대에 들어 고용 없는 성장의 구조화, 사회서비스 수요의 증가 등에 대한 대안으로 시민단체와 사회복지단체들의 주도로 미국과 유럽의 사회적 기업 및 제도 도입과 관련한 논의가 본격화되었다(한국사회적기업진흥원, www.socialenterprise.or.kr). 이후 기존의 자활공동체¹⁾와 장애인직업재활시설²⁾ 몇 곳의 실험적인 시도와 정부와 민간단체의 협의를 바탕으로 2007년 '사회적 기업 육성법'이 시행되었다. 법 시행 당시인 2007년에 55개소이던 사회적 기업은 2016년 6월 현재

1,578개소로 30배가 넘는 성장을 이루었다. 2015년 말 현재 사회적 기업에서 일하는 근로자는 33,527명이고 이중 장애인, 미혼모, 저소득 계층 등 사회적 취약계층 근로자 수는 19,522명(58.2%)에 이른다. 사회적 기업 중 1,059개(70.3%) 기업이 취약계층을 위한 일자리 창출형 기업이다. 사회적 기업 1곳당 평균매출은 2012년 8억8,500만원에서 2014년 12억300만원으로 증가하였으며, 전체 사회적 기업의 총 매출은 2012년 6,619억원에서 2014년 1조 4,651억원으로 증가하였다(한국사회적기업진흥원, 2016). 2015년 기준 우리나라 사회적 기업의 유형과 현황은 <그림 1> 과 같다.

이와 같이 우리나라 사회적 기업은 지난 10년 동안 어느 정도 양적성장은 이루었지만 지속가능성 문제가 지속적으로 제기되면서 질적성장을 이루어야 하는 과제를 안고 있다. 우리나라 사회적 기업의 성장과제로 제시되고 있는 것들은 다음과 같다. 첫째, 경영 안정성 확보이다. 특히 재무적 측면에서 안정성 확보가 절실한 상황이다. 예비사회적 기업 2년, 사회적 기업 인증 후 3년 동안 정부와 지자체의 직접적인 재정지원을 받지만 그 이후 재정지원이 끊기면 일부는 사업을 축소하거나 근로인을 줄이고 있는 상황이다. 사회적 기업의 재무안정성은 기업의 존속뿐만 아니라, 제품개발, 품질경쟁력확보, 서비스 수준의 향상 등 기업경영과 직결되는 문제이므로 가장 중요하게 선결되어야 할 과제이다(김성기, 2011). 둘째, 제품 및 서비스의 경쟁력 확보이다. 공공기관 및 민간 기업에서 사회적 기업 제품 우선 구매를 강제하는 것을 법제화해야 한다는 주장이 제기될 만큼 사회적 기업의 제품과 서비스 경쟁력은 일반 영리기

1) 1999년 제정된 국민기초생활보장법에 따라 공공근로를 통한 빈곤층 자립지원을 체계화하고 현장의 전문성을 살리기 위해 일정 정도의 요건을 갖춘 민간단체에게 빈곤층에 대한 직업교육과 자립사업을 위탁하여 운영하게 하고, 정부와 지자체에서 운영비와 사업비 일부를 지원하는 제도(www.jahwal.or.kr)
 2) 일반 직업환경에서는 일하기 어려운 장애인들이 특별히 준비된 작업환경에서 직업훈련을 받거나 장애인들의 직업 생활을 할 수 있도록 하는 시설(장애인복지법 제58조 3항)

업과 동등한 경쟁을 하기 어려운 상황이다. 이것은 제품과 서비스의 품질문제 뿐만 아니라, 영업 및 마케팅 역량 부족의 결과이기도 하다(장영란 외, 2012). 셋째, 경영전문성 확보와 내부역량 강화이다. 사회적 기업의 취약한 재무구조와 낮은 인건비는 역량있는 인력을 고용하고 유지할 수준이 못된다. 특히 대부분의 사회적 기업이 복지시설이나 시민단체가 설립한 경우가 많아 지속가능한 경영과 경쟁력을 키우기 위한 전문 인력이 매우 부족한 상황이다(반성식 외, 2011). 넷째, 사회적 기업에 대한 부정적인 선입견과 편견을 극복하는 것이다. 사회적 기업의 경우 중증 장애인 등 취약계층을 고용하는 경우가 많고, 이들이 생산하는 제품과 제공하는 서비스에 대한 부정적인 선입견과 편견이 여전히 사회전반에 존

재하고 있다(김성기, 2011). 다섯째, 앞선 모든 과제를 해결하고 사회적 기업이 안정적으로 창업하고 성장할 수 있는 환경, 즉 사회적 경제 생태계를 구축해야 한다. 사회적 기업의 창업, 초기 안정성확보, 성장, 자립 및 확산에 이르는 전과정에 대해 실질적인 지원을 할 수 있는 제도과 체계, 자원이 지속적으로 개선되고 확대되어야 한다(최태원, 2015). 특히 현재 정부와 지자체 중심으로 이루어지고 있는 사회적 기업에 대한 지원이 민간영역에서도 확대되고 활발히 이루어질 수 있도록 사회적 기업에 대한 지원과 협력에 대한 유인책이 필요하다. 이와 같은 과제를 해결해야만 사회적 기업이 지속가능성을 확보하면서 실질적으로 의미 있는 일자리 창출과 사회적 서비스 제공의 역할을 할 수 있을 것이다.

▶ 조직형태별 현황 (비영리/영리)



▶ 사회적목적 실현 유형별 현황



▶ 서비스 분야별 현황



※ 출처: 2015년 사회적기업 편람, 한국사회적기업진흥원, 2016.

〈그림 1〉 우리나라 사회적 기업의 유형별 현황

2. 옥스팜과 마크앤스펜서, 그라민과 다논의 비즈니스 파트너십 사례와 시사점

2.1 옥스팜 슝과 마크앤스펜서의 파트너십

영국의 국제 구호단체 옥스팜에서 설립한 재활용품 유통 및 판매회사인 사회적 기업 옥스팜 슝(Oxfam Shop)이 영국의 대표적인 유통기업 마크앤스펜서(M&S)와 'Go Shopping'이라고 불리는 파트너십 프로그램을 통해 고객들이 M&S브랜드의 구제의류를 M&S 매장에 기부하면, M&S는 고객에게 M&S 매장에서 사용할 수 있는 유상쿠폰을 제공하고, 기부된 의류는 수선과 분류과정을 거쳐 옥스팜 슝에 기부된다. 2012년에 시작된 이 캠페인을 통해 2015년까지 M&S의 구제의류 4천5백만벌이 기증되었고, 이를 통해 옥스팜 슝은 판매수익 300억원 이상을 옥스팜의 국제구호활동에 기부할 수 있었다. 또한 M&S는 영국 환경법상 제조자에게 부과되는 의

류폐기물부담금 100억원 이상을 절감할 수 있었으며, 환경보호와 기업의 지속가능성과 사회적 책임에 대한 긍정적인 기업이미지를 얻을 수 있었다(www.oxfam.org.uk).

옥스팜 슝과 M&S의 비즈니스파트너십 모델은 친환경적인 사회적 가치를 창출하는 협력모델로 우리나라 의류 및 대형 유통기업과 재활용 및 업사이클링을 비즈니스 모델로 하는 사회적 기업 간에 유사하게 적용해 볼 수 있는 현실적인 파트너십 모델이라고 생각된다. 특히 향후 환경오염 및 폐기물 처리와 관련하여 사회적 이슈가 꾸준히 증가할 것으로 예상되어 관련 기업의 경우 사회공헌과 CSR 차원에서도 좋은 벤치마킹 사례가 될 수 있다고 본다. <그림 2>는 옥스팜 슝과 마크앤스펜서의 파트너십 모델이다.

2.2 그라민과 다논의 파트너십

서민을 위한 소액대출 프로그램을 통해 방글라데



※ 참고: www.oxfam.org.uk

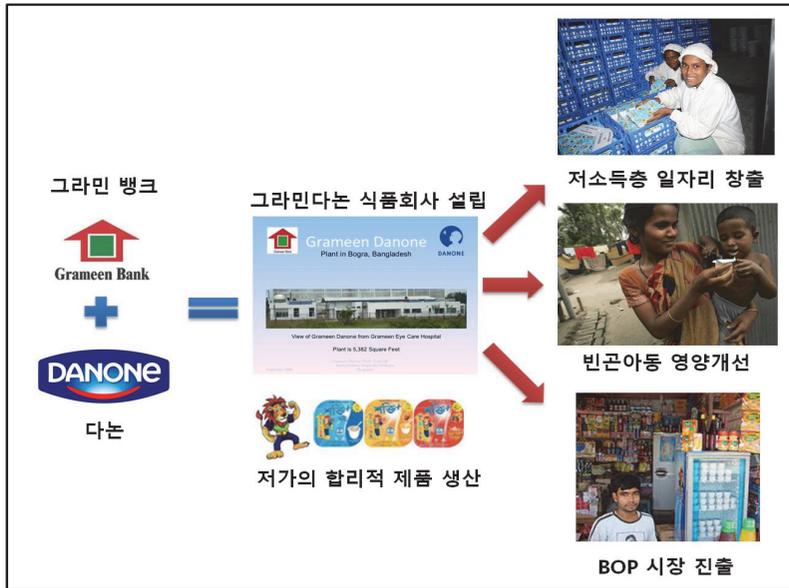
<그림 2> 옥스팜 슝과 마크앤스펜서의 파트너십 모델

시 저소득 여성가장들의 경제적 자립을 돕는 그라민 은행은 프랑스의 글로벌 식품기업 다논과 합작하여 2006년 '그라민다논식품회사'를 설립하였다. 방글라데시 보그라(Bogra)지역에 요구르트를 생산하는 작은 공장을 만들고 원재료공급에서부터 생산, 유통, 판매까지 지역의 저소득층을 고용하여 취약계층에게 일자리제공 및 지역사회발전을 목표로 하였다. 또한 100원도 안되는 저렴한 가격으로 하루 영양 섭취 권장량의 30%를 제공하는 'Shokidoi' 요구르트를 개발, 생산하여, 만성적인 영양결핍에 시달리는 방글라데시 저소득 가정의 영유아에게 매우 좋은 영양 공급원이 되고 있다.

이 합작회사를 통해 그라민은 취약계층 여성의 경제활동을 돕고, 지역경제 활성화에 기여하였으며, 저소득 가정의 영유아에게 저렴한 가격에 적절한 영양성분을 공급할 수 있는 사회적 효과를 거두고 있다. 한편, 다논은 이 프로젝트를 통해 사회적 가치를 창출하는 것 뿐만 아니라, 방글라데시를 비롯한 동

남아시아 BOP(Bottom of Pyramid) 시장진출의 가능성을 타진하였고, 기업의 지속가능성과 사회적 책임에 대한 긍정적인 이미지도 얻을 수 있었다. 그라민다논은 2006년 설립이후 매해 2~3%의 순이익을 창출하고 있으며, 다논은 그라민다논모델을 동남아시아와 인도, 아프리카 BOP시장에 확대하기 위한 시도를 진행 중이다.

그라민과 다논의 파트너십은 영리기업과 사회적 기업이 공동기업을 창업한 사례로, 기업측면에서 보면 기업의 핵심역량을 활용한 전략적 CSR의 한 형태로 볼 수 있다. 이러한 공동창업모델은 초기자본과 기술력이 부족한 NGO에게 창업단계에서 큰 이점이 될 수 있으나, 창업 후 경영과 운영측면에서 기업과 NGO 사이의 견해 차이를 어떻게 조절하고 협력해 나가느냐에 따라 사회적 기업의 가치창출과 지속가능성이 좌지우지됨을 주의해야 된다고 판단된다. <그림 3>은 그라민과 다논의 파트너십 모델이다.



※참고: www.grameencreativelab.com

<그림 3> 그라민과 다논의 파트너십 모델

3. 사회적 기업의 지속가능성 제고요인과 베어베터의 성공요인 비교

사회적 기업의 성공과 지속가능성에 대해 김성기(2011)는 사회적 기업의 성공은 사회·경제적 가치 창출과 안정성에 기준을 두는 것이 바람직하다고 하였으며, 사회적 기업의 지속가능성은 사회적 사명을 지속하면서 동시에 다양한 자원동원 능력을 통해 경제적 재생산을 유지하는 상태라고 정의하였다. 사회적 기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대해서 Wheeler 등(2003)은 (1)인적자원(Human Capital): 경영자의 기업가 정신과 기업경영능력, (2)사회적 자원(Social Capital): 사회적 기업에 대한 우호적인 사회환경과 지원, (3)재정적 자원(Financial Capital): 사회적 기업에 대한 재정적 투자, (4)생태계자원(Ecological Capital): 사회적 기업을 운영할 수 있는 사회적 경제 생태계 등을 제시하였다. 정선희(2004)는 사회적 기업의 지속적 성장과 발전을 위한 요건으로 (1)사회적 기업가의 사회적 책임과 관련된 경험과 비즈니스 경험과 기술, (2)사업의 수익성과 사회적 책임의 균형, (3)시장의 욕구를 충족하는 제품개발과 판매, (4)명확한 조직체제와 의사결정, 업무의 정확한 분담, (5)내부 인력의 역할 충실성과 외부전문가의 적절한 도움을 제시하였다. 또한 이광우(2008)는 (1)사회적 기업의 특징점을 살린 경영전략, (2)경영자의 경영역량, (3)사회적 기업가 정신, (4)민주적 협의에 의한 의사결정 등 조직관리, (5)다양한 자원의 연계능력, (6)정부 및 시장 환경의 우호성 등이 사회적 기업의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 김성기(2011)는 사회적 기업의 지속가능성에 필요한 조건들을 외부요인과 내부요인으로 구분하고, 외부요인으로는 (1)정부의 안정적인 지원정책, (2)사회적 기업을 둘러싼 시장환경의 우호성을 제시하였으며, 내부요인으로는 (1)최고 경영자의 책임성과

전문성, (2)경영진의 비즈니스 능력, (3)조직의 민주적 운영과 안정성, (4)이해당사자의 참여와 네트워크를 제시하였다.

이와 같은 선행연구의 사회적 기업의 지속가능성 제고요인과 베어베터의 성공요인을 비교하면 다음과 같다. 첫째, 선행연구에서 공통적으로 제시되고 있는 사회적 기업가의 사회적 책임성과 비즈니스 능력과 관련하여, 베어베터는 김정호 대표의 성공한 벤처사업가로서의 경영능력과 이진희 대표의 발달장애인에 대한 이해와 장애인일자리창출에 대한 우선적 가치추구가 적절한 균형을 이루었다. 둘째, 사회적 기업에 적합한 경영전략실현과 관련하여 베어베터는 장애인연계고용제도를 활용한 새로운 비즈니스 모델을 만들고, B2B전략과 차별화된 브랜드 전략을 통해 성과를 거두고 있다. 셋째, 시장의 욕구를 충족하는 제품개발과 판매에 있어, 베어베터는 영리기업과 파트너십을 지속하기 위해 필요한 업종을 적절하게 확대하는 한편 품질과 서비스 수준을 업계 최고로 유지하기 위한 지속적인 설비투자과 기술개발 등의 혁신활동을 지속하고 있다. 넷째, 조직의 안정적 운영과 업무의 정확한 분담과 관련하여 베어베터는 발달장애인을 이해하고 함께 일할 수 있는 전문성을 가진 관리자를 고용하였고, 발달장애인 각자의 특성에 맞는 직무설계와 교육을 통해 안정적인 조직과 업무분장을 가능하게 하였다. 다섯째, 다양한 네트워크와 자원동원 능력에 관해서는 베어베터의 비즈니스 모델자체가 기업과 비즈니스 파트너십을 통한 자원동원과 확장 형태를 가지고 있으며, 사업초기 김정호대표가 네이버의 창업멤버와 최고위 경영진을 역임하면서 맺었던 다양한 인적 네트워크를 적극적으로 활용한 것이 도움이 되었다.

결론적으로 본 사례를 통해 분석한 베어베터의 성공요인은 사회적 기업 분야의 전문가와 연구자들이 선행연구를 통해 제시한 사회적 기업의 지속가능성 제고 요인을 대부분 만족하고 있음을 알 수 있다. 따

라서 베어베터의 성공은 우연이나 운, 베어베터만이 가지고 있는 매우 특별한 조건 때문이 아님을 확인할 수 있으며, 베어베터의 리더십, 경영전략, 비즈니스 모델, 조직운영방식, 혁신활동 등을 우리나라 사

회적 기업의 지속가능성 제고를 위한 이론적, 실무적인 벤치마킹 사례로 충분히 제안 할 수 있다고 판단된다. 이상의 내용을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 사회적 기업의 지속가능성 제고요인(기업내부)과 베어베터의 성공요인 비교

제고요인	내 용	베어베터의 성공요인
경영자의 역량	<ul style="list-style-type: none"> 기업가 정신 기업경영경험/비즈니스능력 사회적 책임성/사회적 가치 추구 조직운영 리더십/혁신성 	<ul style="list-style-type: none"> 김정호대표의 벤처기업(네이버) 창업 및 기업 경영경험과 비즈니스 능력 이진희대표의 발달장애인에 대한 이해, 장애인일자리에 대한 우선적 가치추구
경영전략	<ul style="list-style-type: none"> 사회적 기업의 특징과 장점을 살릴 수 있는 경영전략 실현 공공영역과 경쟁시장영역의 틈새 혹은 양쪽 영역의 교집합 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 개인소매시장이 아닌 기업을 대상으로 규모의 경제실현 정부의 장애인고용확대정책과 영리기업의 장애인고용부담의 틈새 활용
비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> 사회적 가치와 영리적 가치를 동시에 추구 하는 비즈니스 모델 다양한 형태의 외부자원을 활용할 수 있는 하이브리드형 비즈니스 모델 	<ul style="list-style-type: none"> 장애인연계고용제도를 활용하여 발달장애인을 고용하는 사회적 가치 달성 영리기업과의 비즈니스 파트너십 모델을 통해 안정적, 지속적 수익모델실현 세련된 브랜드 PR전략을 통해 친근하고 신뢰할 수 있는 브랜드 이미지 구축
제품 서비스 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> 시장이 요구하는 팔릴만한 제품 시장의 변화를 적극적으로 반영 제품과 서비스의 우수성+사회적 가치의 시너지 효과 극대화 	<ul style="list-style-type: none"> 동종업계 최고 수준의 제품경쟁력을 갖추기 위한 과감한 시설투자와 지속적 혁신활동 파트너십 기업의 욕구에 맞춘 사업영역 확장 고객만족도 조사를 통한 지속적인 개선활동
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> 사회적기업의 가치를 잃지 않는 조직운영 조직 구성원의 참여와 민주적 의사결정 명확한 업무설계 및 분장 조직 구성원의 역량을 강화하기 위한 노력 일하기 좋은 일터를 만들기 위한 조직문화 	<ul style="list-style-type: none"> 공동대표체제를 통해 사회적 가치와 영리적 가치의 균형을 이루는 안정적인 리더십 발달장애인의 특성을 이해하고 함께 일할 수 있는 전문 관리자 고용 발달장애인 근로자 개별 특성에 맞춘 맞춤형 직무설계와 직업교육 발달장애인들이 일하기 좋은 일터를 만들기 위한 다양한 복지, 여가 프로그램 운영
자원동원 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사회적 자원 동원을 통한 경영안정성 확보 외부 전문가를 활용한 전문성 제고 다른 사회적 기업과의 협업, 교류, 연대를 통한 공동경쟁력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> B2B 비즈니스모델을 통해 고객기업이 다른 기업 추천하고 연계해주는 입소문마케팅 구현 창업초기 김정호대표의 네이버 인맥을 활용한 자원동원과 적극적 영업활동 베어베터의 사례를 확산시키기 위한 활발한 강연, 홍보, 노하우 전수활동 실행

* 참고: 김성기(2011), 반성식 외(2011), 이광우(2008), 장영란 외(2012), 정선희(2004), 최영출, 이상엽(2015), Wheeler 등(2003)에서 제시된 사회적 기업의 지속가능성과 성과에 영향을 미치는 기업내부요인들을 재구성

REFERENCES

- Bahn, S. S., S. P. Kim, J. H. Ryu, and S. H. Jang (2011), "The Impact of Social Entrepreneurship, Organizational Culture and Network Activity on the Performance in the Social Enterprise," *Productivity Review*. 25(3), 49-82 [printed in Korean]
- Chang, Y. R., J. H. Hong, and J. H. Cha (2012), "A Study on the Factors Which Have Influence on the Performance and Sustainability of Social Enterprises," *Journal of Accounting and Finance*. 30(2), 175-206 [printed in Korean]
- Choi, T. W. (2015), *A New Search: Social Enterprise*, Seoul, A House with Stories [printed in Korean]
- Choi, Y. C., and S. Y. Lee (2015), "Determinants Affecting Sustainability of Social Enterprises," *Korean Comparative Government Review*. 19(1), 157-178 [printed in Korean]
- Jung, S. H. (2004), *Social Enterprise*. Seoul, Dawoo [printed in Korean]
- Kim, S. K. (2011), *The Issues of Social Enterprise*. Seoul, Arche [printed in Korean]
- Korea Social Enterprise Promotion Agency (2016), *2015 Social Enterprise Overview*. Sungnam, Korea Social Enterprise Promotion Agency [printed in Korean]
- Lee, K. W. (2008), *An Empirical Study on Success Factors of Sustainable Social Enterprise*. Unpublished Doctoral Dissertation, Soongsil University [printed in Korean]
- Wheeler, D., K. McKague, and J. Thomson (2003), *Sustainable Livelihood and the Private Sector: How Development Agencies Can Strengthen Sustainable Local Enterprise*

Network, Final Report, School of Business, York University.

국내참고문헌

- 김성기 (2011), **사회적 기업의 이슈와 쟁점**. 서울, 아르케.
- 반성식, 김상표, 유지현, 장성희 (2011), "사회적기업가 정신, 조직문화 및 네트워크 활동이 사회적기업의 성과에 미치는 영향," **생산성논집**, 25(3), 49-82.
- 이광우 (2008), **지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 숭실대학교.
- 장영란, 홍정화, 차진화 (2012), "사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구," **회계정보연구**, 30(2), 175-206.
- 정선희 (2004), **사회적 기업**. 서울, 다우.
- 최영출, 이상엽 (2015), "사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향요인," **한국비교정부학보**, 19(1), 157-178.
- 최태원 (2015), **새로운 모색, 사회적 기업**. 서울, 이야기가 있는 집.
- 한국사회적기업진흥원 (2016), **2015년 사회적기업 개요집**. 성남, 한국사회적기업진흥원.