

사회적기업의 지원사업 정보를 활용한 성공요인에 관한 연구: 천년누리푸드의 사례를 중심으로

김창봉¹ · 송세영^{2*}

¹중앙대학교 경영경제대학 교수

²중앙대학교 창업학과 박사과정

kimchangbong@cau.ac.kr, ssy4743@naver.com

(2021년 12월 3일 접수; 2021년 12월 19일 수정; 2021년 12월 21일 채택)

요약: 본 연구는 국내 사회적기업이 지원사업 정보를 활용하여 지속적으로 성장할 수 있는 성공요인을 파악할 수 있도록 독립적 기반을 구축하고 있는 천년누리푸드의 사례를 살펴보았다. 해당 사례를 통해 천년누리푸드의 운영방식을 가치제안, 가치창출 및 전달, 가치확보 등 3가지 측면에서 경쟁우위를 설명하고자 한다. 또한, 본 연구는 연구결과를 토대로 사회적 기업의 경쟁우위 창출을 위해 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째, 사회적기업은 지속가능한 비즈니스 모델이 구축되어야 한다. 둘째, 사회적기업의 생존과 자립을 위해서는 경영역량이 지속가능한 성과에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 사회적 기업가정신이 기업의 지속가능성에 중요한 역할을 해야 한다. 아울러 사회적기업에 대한 정책적 제언은 다음과 같다. 첫째, 정부의 사회적기업에 대한 다양한 지원 활동이 필요하다. 둘째, 대기업과의 연계를 통한 파트너십 구축이 필요하다. 셋째, 사회적기업은 임팩트 추구를 위한 업스케일 전략을 실천해야 한다.

주제어: 사회적기업, 사례분석, 비즈니스 모델, 지원사업 정보, 천년누리푸드

A Study on Success Factors Using Information on Support Projects of Social Enterprises: 1000nuri

Changbong Kim¹ and Seyoung Song^{2*}

¹Dept. of Business and Economics, Chung-Ang University

²Dept. of Entrepreneurial Consulting, Chung-Ang University

(Received December 3, 2021; Revised December 19, 2021; Accepted December 21, 2021)

Abstract: This study examined the cases of 1000nuri, which are establishing an independent basis to help domestic social enterprises understand the success factors that can continuously grow by utilizing information on support projects. Through this case, this study would like to explain the competitive advantage in three aspects: value proposal, value creation and delivery, and value securing. In addition, based on the research results, this study intends to make the following suggestions to create a competitive advantage for social enterprises. First, social enterprises should establish a sustainable business model. Second, for the survival and independence of social enter-

*Corresponding Author



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

prises, management capabilities must have a significant effect on sustainable performance. Third, social entrepreneurship should play an important role in corporate sustainability. Moreover, the policy suggestions for social enterprises are as follows: First, various support activities for social enterprises of the government are needed. Second, it is necessary to establish partnership through linkage with large conglomerate. Third, social enterprises should implement upscale strategies for pursuing social impact.

Keywords: Social Enterprise, Case Study, Business Model, Support Project Information, Competitive Advantage, 1000nuri

1. 서 론

IMF 외환위기 이후 지난 10여 년간 신자유주의 영향 아래에서 급격한 양적 성장의 시대를 맞았으나 그 이면에는 사회 양극화와 계층 간 빈부 격차 심화라는 경제적 문제에 직면하면서 사회적기업에 관한 관심이 대두되었다.

이러한 관심은 사회 취약계층을 위한 일자리 창출과 사회서비스제공을 지원하면서 동시에 기업으로서도 성장해야 하는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있을 것이라는 기대에서 비롯되었다. 더욱이 최근 악화된 경제 상황 속에서 정부가 제공하기 어려운 사회·경제적 가치를 대체할 수 있을 것이라는 공공 부분의 고민이 서로 만나는 접점에서 이 문제를 해결한 대안으로 사회적기업이 주목받고 있다.

정부는 2007년 사회적기업 육성법을 제정하고 2008년 사회적기업 기본계획을 세워 법적·제도적 토대 속에서 사회적기업에 대한 지원을 지속해 오고 있으며, 사회적기업이 지원을 받기 위해서는 법적 조건을 갖추어야 하며, 현재 정부는 이와 관련해 사회적기업 인증제를 시행 중이다. 사회적기업 지원제도는 인건비지원, 사회보험료 지원, 사업개발비 지원, 경영지원, 판로개척, 금융지원, 공공기관 우선 구매, 세제지원 등이 있으며, 2021년 현재 2,908개의 사회적기업이 고용노동부로부터 인증받아 운영 중이지만 아직은 정부지원의 의존성을 벗어나 지속가능성에 대한 기대효과가 그리 높지 않다.

사회적기업진흥원 현황 자료에 2007~2011년까지 연도별 인증 사회적기업의 생존율도 60%대를 넘기지 못했으며, 2012~2015년 4년간 인증된 사회적기업의 생존율 또한 70%대에 머무르고 있는 실정이다. 2007년부터 2021년 7월까지 고용노동부 인증을 받은 3,530개의 사회적기업 중 2,983개 업체가 유지돼 전체 생존율은 85%를 기록하고 있지만, 정부 보조금을 받지 않고 사실상 자체 경쟁력으로 사업을 유지하고 있는 기업 생

존율은 75.8%로 10개 중 7개에 불과하다. 자립성이 없는 A사 같은 사례가 늘어날 때 사회적기업 생존율은 향후 하향이 불가피한 것이며, 이는 국내 사회적기업의 발전이 아직 미성숙한 단계에 있음을 의미한다.

사회적기업은 기존의 사회적 문제를 기존 방식과는 다른 혁신적 방식으로 해결하기 위하여 설립된 조직을 말하며[1], 가능한 한 정부 보조금이나 기부금에 대한 의존을 줄이고, 자기수익 위주로 사업을 운영하는 기업 조직이 되어야 한다고 주장하고 있다[2].

비즈니스모델은 기업이 자신의 사명을 달성하기 위해 어떤 가치를 제안하고 어떻게 가치를 창출할 것인가에 대한 아이디어를 제공한다. 이러한 아이디어가 현실에서 경제적인 지속가능성을 확보하기 위해서는 그 가치가 반드시 수익으로 전환되어 회수되어야 한다[3]. 따라서 사회적 기업의 지속가능한 성공을 사회적, 경제적으로 타당성이 높은 비즈니스모델이 필요하며, 사회적기업도 당연히 비즈니스모델이 중요한 성공요소이다.

국내 사회적기업이 실질적으로 성숙의 단계로 도약하기 위해서는 사회적기업의 지속성장 사례 및 사회적기업에 특화된 효과적인 비즈니스 개발 등에 관한 연구가 필요하지만, 현실적으로 많은 연구가 활발히 진행되지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 사회적기업이 추구하는 성과를 달성하는데 필요한 성공요인을 분석하고자 하며, 국내 사회적기업의 성공사례로 천년누리푸드 기업의 운영방식을 가치제안, 가치창출 및 전달, 가치확보의 분석 틀로 설명하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 사회적기업의 의미를 성공적으로 실천하고 이는 천년누리푸드의 사례를 제시하기 전에 사회적기업의 비즈니스모델과 성공요인에 대하여 설명을 함으로써 독자들의 이해를 도왔으며, 그다음으로 천년누리푸드의 성공사례를 회사운영, 사회적기업가 특성 차원에서 살펴보고 이를 토대로 천년누리푸드의 경쟁우위에 대한 시사점을 제안하고자 하였다.

2. 사회적기업 비즈니스 모델과 성공요인

2.1 비즈니스 모델의 개념

1990년대 닷컴 기업들의 출현으로 비즈니스 모델은 경영학 분야의 전문용어(jargon)가 되었으며 닷컴기업, 이커머스기업, 창업기업(startup)들의 투자자들에게 자신들의 기업에 대한 설명을 제시한 것이 비즈니스 모델에 연구가 활발하게 진행된 계기가 되었다[4-6].

기업의 비즈니스 모델은 기업의 상품과 서비스를 고객에게 전달하는 방법과 수익을 만드는 방법을 묘사(description)하는 것이며, 기업이 비즈니스를 어떻게 하는지에 대한 단순한 묘사로서, 비즈니스와 관련된 모든 복잡한 것을 완벽하게 설명하는 것은 아니며[7], 즉, 비즈니스 모델은 기업의 실질적인 과정의 세부적 묘사라기보다는 기업의 활동에 관한 논리(logic)에 관한 묘사라고 할 수 있다[5].

경영전략이라는 측면에서 비즈니스 모델을 설명하는 견해에 의하면, 비즈니스 모델은 경영전략의 개념적, 구조적 실행이자 비즈니스 프로세스의 실행을 위한 기초이며[4], 시장에서 경쟁우위를 확보하기 위한 경영전략과 이를 실행하기 위한 행동 방안들이며[5], 전략과 비즈니스 프로세스를 연결해주는 개념이며[8], 최근의 견해는 경영전략과 비즈니스 프로세스를 연결하는 것이 비즈니스 모델이라고 보는 것이 일반적이며, 전략이 기업의 미션과 목표에 대한 것이라면, 비즈니스 프로세스(운영) 모델은 전략을 실행하는 과정이다[9].

비즈니스 모델은 기업의 출발점인 미션과 목표에서부터 기업의 미션과 목표를 실행하는 행동계획을 연결하는 기업의 전략 실행을 안내하는 지도로서의 역할을 하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 매우 구체적인 직무 기술서가 아닌, 비즈니스 모델은 구체적인 경영상의 운영과정을 넘어서 보다 상위적 수준의 로직을 의미하며[7], 로직은 기업의 경쟁우위를 확보하기 위한 전략의 실행을 의미한다[5].

비즈니스 모델은 기업의 경쟁우위(competitive advantage)와 우수한 성과를 위한 필수적인 요소이며[5], [7,10]. 요컨대, 비즈니스 모델은 기업이 비즈니스를 어떻게 수행할 것인가에 관한 설계도(design map)이다[3].

2.2 비즈니스 모델의 구성요소

비즈니스 모델의 구성요소 연구에서는 기존 연구자

들이 아래와 같이 주요 견해를 제시하였으며, 가치제안, 시장 제공물, 자원시스템, 재무모델 등 네 가지 구성요소를 제안하였으며, 가치제안은 목표시장의 세분화, 고객에 대한 핵심가치의 선택, 경쟁기업 대비 차별화된 가치 전달 능력을 의미하며[11], 시장 제공물은 고객에게 제공되는 제품과 서비스를, 자원시스템은 제안한 가치를 고객에게 전달하는 내부의 시스템을 의미하며, 재무모델은 기업의 성장을 위한 수익모델, 주주가치 모델, 성장모델을 포함한다.

제품 및 고객 인터페이스 등 고객 인프라 관리와 재무적 측면에서는 4가지 측면을 볼 수 있는데[4], 제품은 가치제안, 고객인터페이스는 목표 고객, 유통채널, 고객관계, 인프라 관리는 가치구성, 핵심역량, 파트너를 재무적 측면에서는 비용구조와 수익모델이라는 각각의 요소로 구성된다고 설명하였다.

이외에도 다수의 연구자들은 다양한 비즈니스 모델의 구성요소를 제시하고 있으며, 이하에서는 가치라는 측면에서 비즈니스 모델의 구성요소를 설명하고 있는 Richardson의 비즈니스 모델을 구체적으로 살펴보고자 한다.

비즈니스 모델은 전략의 실행이며, 전략의 실행은 가치제안, 가치창출 및 제공, 가치확보라는 과정을 통해서 가능하며[5], 첫째, 가치제안은 고객이 기업의 제공물에 가치를 부여하는 이유를 의미하는 것으로 가치제안은 다시 3가지 하위 요소를 포함하며, 3가지 하위요소는 ①기업이 판매하는 제공물(offering), ②목표 시장과 고객, ③기업의 기본 전략을 의미함. 기업의 기본 전략은 기업이 단순히 무엇을 누구에게 제공할 것인지를 넘어서, 어떻게 이를 잘할까? 고객을 어떻게 유도할까? 경쟁하기 위해서는 무엇을 해야 하나? 와 같은 기본적 질문에 대한 것이며, 경쟁우위를 확보하고 고객을 유치하기 위한 기본적 접근을 의미한다. 가치제안이 중요한 이유는 전략적 포지셔닝과 관련되기 때문이며, 유사한 제품을 유사한 타겟시장에 판매하는 기업은 다른 경쟁기업들과 비교하여 고객에게 명확한 가치 제안을 하지 못한다. 가치제안은 기업이 어떻게 경쟁할 것인가에 관한 기본적 진술(statement)로서 다양한 경영분석틀과 도구(SWOT 분석, VRIO 분석 등)는 결국 가치제안에 관한 것이다.

둘째, 가치창출 및 전달시스템은 기업의 가치제안이 행동으로 전환되는 것에 관한 것이며, 기업의 조직과 구조를 만들어가는 것에서부터 경쟁우위를 위한 자원과 역량을 구체화하는 과정을 의미한다. 기업구조는 하

나의 로직이며, 구조 로직이 조직의 기본전략과 일치되는 정도는 기업의 성과에 매우 중요한 영향을 미치며, 기업은 조직과 구조를 통해 다양한 활동들(생산, 판매, 전달, 가치 네트워크)을 전개한다[12]. 가치를 창출하기 위한 조직은 어떻게 구성하고, 활동을 어떻게 전개할 것인가, 그리고 창출된 가치를 전달하기 위한 자신과 다른 조직외부의 활동을 네트워크 상에서 어떻게 연계할 것인가에 관한 것이 가치창출 및 전달시스템의 중요 내용이며, 또한 가치네트워크 상에서 기업은 외부의 이해관계자(파트너, 공급자, 유통상, 기업평가자 등)와 대등한 구성원으로서 자신이 창출한 가치가 이들 이해관계자에게 효과적으로 전달되어야 한다. 이러한 가치창출과 전달시스템을 경영설계라고 하는데, 경영설계는 활동의 분배(allocation of activities)라고 할 수 있으며, 경쟁우위를 갖기 위해서는 가치제안과 일치 하는 활동의 분배가 되어야 한다.

셋째는 가치확보이며, 기업이 가치제안, 창출 및 전달활동을 성공적으로 했다고 해서 이것이 수익이나 지속가능성을 보장하는 것은 아니다. 기업이 지속될 수 있는 수익과 이윤이 확보되어야 하며, Richardson은

이를 수익모델, 경제모델이라고 했다. 경제모델은 기업가정신 문헌에서 일반적으로 사용된 개념으로 수익, 비용, 원가, 현금 흐름을 종합적으로 반영한 것이다[5].

종합하면, 비즈니스 모델은 기업이 미션을 달성하기 위해 어떤 가치를 제안하고 어떻게 가치를 창출할 것인가에 대한 아이디어를 제공하며, 즉, 기업의 가치제안, 가치창출, 가치확보 방안에 대한 종합적인 아이디어다[10].

2.3 사회적기업의 비즈니스 모델

최근 들어 영리기업의 비즈니스 모델과 구분되는 사회적기업의 비즈니스 모델을 정의하려는 연구들이 증가하고 있음. 사회적 사명 중심의 가치 창출을 지원하고 경쟁우위를 유지하기 위한 전략을 수립하기 위한 논리적으로 일관된 활동의 의사결정 체계[13], 사회문제 해결을 위한 아이디어를 구체적인 비즈니스로 현실화시켜주는 역할[10], 사회적 사명과 경제적 목표를 지속적으로 달성하기 위하여 가치제안, 가치 창출 및 가치 전달 활동과 이들의 연결 관계를 나타내는 체계도[14] 등으로 사회적기업의 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

Table 1. Classification by Success Factors of Social Enterprises

Researcher	Success Factors				
	Entrepreneurship	Organization	Management Strategy	Environmental Factors	Social Factors
Wheeler 외 (2003)	기업가정신, 기술적역량, 지속적인 개발 추진력, 참여의지	파트너십	경영경험	재무조달, 정부 지원, 규제환경	-
Maurrice (2004)	기업가정신, 리더십	사전 시장조사 선진기술 전수	수익기회제공	-	주민들의 안전 보장, 사회계몽, 지역빈곤해소
호소우치 노부카다 (2003)	-	공동창업	기능업종선정, 다수 사업 병행으로 수익 균형	지차제 지원, 대기업 지원	-
Moshe 외 (2006)	전적인 헌신, 공개토론용인 이전 경험	창업단계 인적 구성	시장 경쟁력	풍부한 자본조달	사회적 네트워크 단체와 협력
Porter (1995)	-	인적자원	-	전략적 위치	지역클러스터 연계
이인제 (2006)	경영능력, 조직운영, 지도력	내부상호 통제 시스템	업종 선정	-	사회적 지원
정선희 (2006)	봉사자, 경영자 사업감각, 기업가정신, 비전과 균형감각	명확한 책임라인 시스템, 전문직원과 외부전문가	충분한 시장조사, 사업의 장기적 안목	-	-
곽선희 (2008)	리더십	투명성	전문경영기법	사회인프라 법제도 지원체계	민간기업 협력 네트워크
김이문 (2014)	-	커뮤니케이션, 기업경영 경험	제품경쟁력, 마케팅 능력, 리더십	정책적 지원, 사회적 인식, 네트워크 기반	-

* 자료: 이광우(2009), 박명선, 강상목(2012) 등 선행연구를 참고하여 재구성

이러한 정의에서 나타나듯 사회적기업의 비즈니스 모델에 대한 정의는 영리기업의 비즈니스 모델에 대한 정의와 큰 차이가 없으며, 유사한 개념으로 풀이되고 있다. 따라서 영리기업의 비즈니스 모델을 사회적기업의 비즈니스 모델에 차용하여 적용한다 해도 무방하다고 할 수 있다.

일부 연구에서는 사회적기업 유형 구분을 <Table 1>과 같은 사회적기업의 비즈니스 모델로 제시하기도 한다[10], [15]. 하지만 그는 9가지의 모델을 사회적기업의 운영모델(operational model)로 제시하였으며, 실제 그가 제시하고 있는 9개의 모델은 사회적기업의 상품이나 서비스가 시장과 고객(혹은 클라이언트) 사이에서 어떻게 전달되는지, 자금의 원천이 어디인지를 사회적기업의 서비스 대상, 사업 내용에 따라 구분한 유형화 모델이다. <Table 2>는 사회적 기업 분류의 세부 유형이다.

3. 연구방법론

본 연구에서는 사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 기업으로서 가치를 제안하고

창출하여 고객에게 전달한다는 점에서 Richardson이 제시한 비즈니스 모델(구성요소)을 분석틀로 하였다.

<Figure 1>의 가치제안, 가치창출 및 전달, 가치확보의 분석틀은 사회적기업의 가치 흐름(value process)을 명시적으로 보여주고 사회적기업의 활동을 구조화할 수 있다는 점에서 사회적기업의 분석틀로도 유용하다.

Richardson의 비즈니스 모델은 비록 영리기업을 대상으로 개발된 것이지만 사회적기업도 영리기업처럼 고객에게 가치를 제안하고 창출하여, 고객에게 전달하는 경제적 조직이라는 점에서 Richardson의 비즈니스 모델이 사회적기업의 분석틀로서 활용가능하다[10,14].

단순히 가치 있는 일을 한다는 가치제안에서 나아가 효율적으로 가치를 창출하여 전달하고, 효과적으로 가치를 확보해야 하는 사회적기업의 본질을 고려할 때 그의 비즈니스 모델은 의미를 가진다[16].

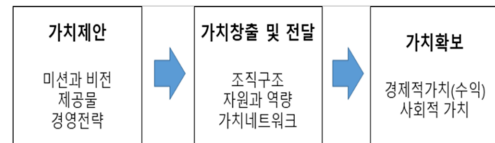


Figure 1. Analysis Frame of Business Model of Case Company.

Table 2. Classification and Explanation of Sub-factors of Social Enterprises

Factors	Sub-dimension	Description
Strategic factors	비전과 목표, 틈새시장으로서 업종 선정, 시장경쟁력 확보, 사전시장 조사, 수요와 판로 확보, 사업영역 확대, 산업의 환경요인	사회적 기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략
Social Entrepreneurship	창의성 및 혁신성, 새로운 시도나 시장관심(도전정신, 위험감수성), 리더십 및 업무적 몰입, 지역사회에 기여 의지, 사업 균형감, 헌신과 소명감	기업가의 본래 기능을 적극적으로 수행하며 사회적 기업의 신념과 가치를 실현하고자 하는 자세
Managerial capability	경영경험, 경영관리 및 기술능력, 기업가 개인적 조건(수한 비즈니스 역량)	경영성과 극대화를 위한 전문적인 지식, 경험, 기술, 그리고 능력
Organization Structure	구성원의 역량(전문성과 기술력), 구성원과의 커뮤니케이션(경영자와 파트너십), 업무프로세스의 체계화, 협의에 의한 의사결정 구조, 조직문화	사회적 기업 구성원(경영자, 직원)의 역량을 극대화 할 수 있는 기업조직문화
Business Environment	사회인식의 확대, 사업추진을 위한 협력적 관계, 수익의 사회 환원, 기부금, 자원 봉사자, 사회적 출자	사회적 기업에 대한 사회적 네트워크 기반구축
Social Newirk	사회인식의 확대, 사업추진을 위한 협력적 관계, 수익의 사회 환원, 기부금, 자원 봉사자, 사회적 출자	사회적 기업에 대한 정책적 지원
Government	제도적 지원법률 규정, 경영(재정)지원: 인건비 지원, 설립지원, 융자 및 조세감면, 지자체 연계, 공공기관 우선 구매	사회적 기업의 제품 및 이미지에 대한 인식
Consumers' cognition	사회적 기업 제품에 대한 구매의지, 사회적 기업가에 대한 인정, 사회적 기업 제품 품질 인정, 사회적 단체와 네트워크	

* 자료: 이광우(2009), 박명선, 강상목(2012) 등 선행연구를 참고하여 재구성

Table 3. Interview Question Structure and Content

대주제	소주제	질문내용
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	회사 설립배경 및 동기는 무엇입니까? 회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현하고 계십니까? 대표님께서 회사를 운영하시면서 가장 중요시 여기는 점은 무엇입니까? 사회적기업 활동을 통해 궁극적으로 추구하고자 하는 방향은 무엇입니까? (창업)자금조달, 근로자 채용, 관리는 어떻게 하고 있나요?
	경쟁력 확보 전략	어떠한 점이 회사의 핵심 경쟁력이라고 생각하십니까? 시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필한다고 생각하십니까? 조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책이 있다면 무엇인가요? 기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움은 무엇이며, 어떻게 극복했나요? 이해관계자들과 갈등이 있었는지, 있었다면 어떤 방식으로 극복했나요?
	회사의 강점과 약점	회사의 강점은 무엇입니까?(위의 질문과 중복이라면 생략) 회사의 약점은 무엇입니까? 약점을 보강하기 위해 추구하는 전략 혹은 필요한 지원이 무엇입니까?(마케팅, 사회적금융 등) (정부 지원이 끝난 후) 기업 생존을 어떻게 유지하고 있으십니까? 귀사는 사회적 가치를 측정하고 있으십니까? 기업 성장 및 확산 전략이 있다면 무엇인가요?
사회적기업가 특성 관련	기업가 특성	사회적 기업가의 주요 특성은 무엇이라고 생각하십니까? 사회적 기업가의 핵심역량은 무엇이라고 생각하십니까? 사회적 기업 성공에 있어 가장 중요한 점은 무엇이라고 생각하십니까? 일반 기업가와 사회적 기업가의 차이점은 무엇이라고 생각하십니까?

단일사례연구는 어떤 특정한 결과가 왜 발생했는가를 밝히는 데 초점을 둠으로써 하나의 연구대상이 현실적으로는 존재한다는 것을 전제로 하여 그 인과의 메커니즘을 사례의 심층적 검토를 통해 밝혀내고자 하는 것이며, 과학주의와 구성주의적 상대론을 넘어서서 실재하는 대상에 대하여 보다 나은 지식으로 제공할 수 있다[17].

본 연구의 주 자료원은 <Table 3>과 같은, 연구 참여자의 인터뷰 자료이며, 더불어 사례기업의 홈페이지와 함께 사례기업 홍보 브로슈어 및 관련 인터넷 자료가 활용되었다.

4. 천년누리푸드의 사례분석

4.1 ㈜천년누리푸드 사업 개요

(주)천년누리푸드는 건강한 먹거리 제조를 통해 행복한 일자리를 만들고 생존, 상생, 공생하는 공동체를 꿈꾸는 사회적기업이며, 지역농산물을 활용한 특화된 '건강 먹거리' 생산과 취약계층 일자리 확대, 안정적인 소득 증대에 기여하고 있다. 회사의 일반 상황은 <Table 4>와 같으며, 지역사회 비즈니스 모델 설립으로 지역 문제를 해결, 활성화를 유도하고자 노력하고 있다.

나아가 영세한 사회적기업을 활용하여 위탁 생산 등

Table 4. Millennium Nuri Food Business Status

설립일	2012. 7.	구성원	19명
자본금	1억원	주주구성	대표자 88% 신용보증기금 12%
주요 사업	빵 제조/원두, 빵 도소매/휴게음식점/연구개발, 노인 일자리 창출, 한옥체험		

고용연계와 매출 확대를 통한 지역 활성화에도 큰 기여하고 있으며, 전주비빔빵을 기반으로 '전북 사회적경제 Alliance'를 통한 전북지역 경제 활성화 플랫폼을 구축하는 형태로 확장한 바 있으며, 그 성과를 인정받아 2017년 한국사회적기업상을 수상하였다.

사회문제 관심 견인(장애인 등 탈수급 성과 사례), 공유경제(외주 생산, 판매 대행, 농가소득 증대), 취약계층 후원(우리밀빵 체험 교실, 건강한 빵 매월 500개 후원) 등을 통해 지역사회의 사회, 경제적 가치창출 중이며, 친환경 자연주의, 로컬지향, 슬로우라이프 장인정신을 통해 친환경 가치창출을 하고 있다.

천년누리푸드는 '비빔빵'을 개발하여 전주를 대표하는 명물상품에서 한국대표 문화상품 BRAND로 성장하였다. 지역 상권 활성화 및 취약계층 고용을 통한 사회적 가치를 창출하고 있으며 비즈니스 모델은 <Figure 2>과 같다.

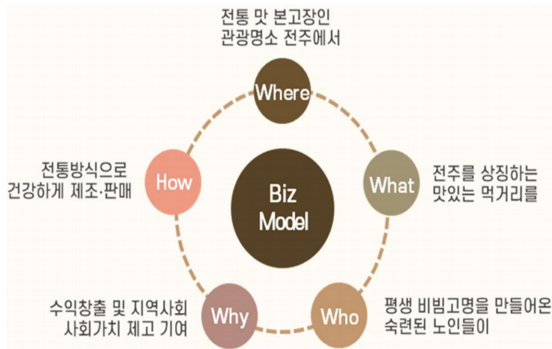


Figure 2. Millennium Nuri Food Business Model.

4.2 천년누리푸드 대표 인터뷰 내용

4.2.1 회사 운영 관련: 비전 및 추구하는 방향

회사설립 배경 및 동기: 이전에는 초록우산 어린이 재단 고아원 운영에 관심이 많았으며, 석박사 과정을 공부하면서 전북과학대학 교수로 2015년까지 근무하였으며, 학생운동도 10년 정도 한 경험이 있다. 천년누리 재단 컨설팅 시, 푸드 코딩에 관심이 많았으며 2015년 천년누리 전주빵을 편입하여 등기이사직은 거절하였으나 2016년 천년누리에 합류하여 전주비빔빵을 완성하였다.

회사의 주요 목표는 무엇이며, 어떻게 실현: 초기에는 사회복지에 관한 정체성이 강했는데 2017년에 팀장이 입사해서 노조와 결합한 후(청년 일자리 노조) 회사에 타격이 심했다. 본인이 창출하는 사회적가치가 크지 않다고 현실을 직시하였으며 주식회사지만 대표가 권리를 많이 갖지 않고 초창기 할머니들과 같이 다시 시작하였다.

회사를 운영하면서 가장 중요시 여기는 점: 껍데기는 진실을 이기지 못한다라는 것을 중요시 여기며, 사회적경제가 가장 가치는 상생과 경제라고 생각한다. 정직하고 본질에 충실하자 혹은 국산원료가 비싸도 사용하자(국산밀 사용), 아무도 흉내 낼 수 없는 고유한 독창성으로 환경과 사회에서 사라져가는 것들에 사회적 가치를 부여하고자 한 것이다.

사회적기업 활동을 통하여 궁극적으로 추구하고자 하는 방향: 천년누리 기업은 새싹이다. “준비가 없으면 안 된다.”라는 전략적 방향으로 농업가치, 사회적 가치, 지역 가치를 추구하고 있다.

(창업)자금조달, 근로자 채용, 관리: 자금조달은 중진공 정책자금을 최근에 사용하여 HACCP 공장과 부지

를 준비 중이고 근로자는 공개채용을 통해서 면접을 보고 있다. 작년에 일부 직원들이 불법, 탈법을 자행하면서 회사경영을 뺏으려는 심각한 문제가 있어서 지금은 일자리를 많이 늘리기보다 지금 현재 일하고 있는 사람들의 지속가능한 일자리 유지에 더 신경을 쓰고 있는 것이며, 생산을 전문적으로 할 수 있는 조직(6년 제조, HACCP 인증), 시니어 3명 탈북자 3명 청년 IT 등을 관리하고 있다.

4.2.2 회사 운영 관련: 경쟁력 확보

회사의 핵심경쟁력: 우리만의 시그니처 빵을 만든다. 전주비빔빵, 전주떡갈비 등의 제품으로 전주의 특성을 반영하고 한국만의 손맛을 추가하고 있다.

시장에서 어떠한 점이 소비자에게 어필: 글로벌화와 함께 로컬푸드의 강점으로 어필하는 가치에 중점을 두고 있다.

조직의 주요 전략, 의사결정 방식, 마케팅 정책: 최종 의사결정은 내가 하니까 부담이 높으며, 팀장의 의견이 제시되면 반영하는 편이다. 중간관리자와 소통이 많으며 구매 후기를 모두 모니터링 한다. 따라서 고객들의 목소리를 잘 듣는 편에 속하며 내 편이 된 이유를 모니터링 하는 것이다. 마케팅 정책으로는 서투르지만 세련되지는 않아도 우리 만이 제공할 수 있는 아날로그적 감성을 보여주는 것이다. 직접 농사지어서 가장 신선한 햇밀과 햇곡식으로 매일매일 정성을 다해 만들어내는 가장 신선한 빵과 만드는 사람들의 이야기를 전해보고 싶다.

기업 운영과정에서 혹시 직면했던 어려움은 무엇이며, 어떻게 극복: 지역 거점 및 판로 개척이 필요하고 비즈니스 모델이 지역 일자리 창출인데 어려움이 있다. 우체국 쇼핑몰 등 오프라인 중심으로 찾아와야 하는 번거로움이 있으며, 노조를 앞세운 경영권 찬탈 시도 등에 어려움이 있었다. 고용관리에 어려움이 많아 외부에 위탁하여 관리하고 있으며, 전문적인 노무관리가 필요하다.

4.2.3 회사 운영 관련: 강점과 약점

회사의 강점: 제품의 차별화된 차별성에 있다.

회사의 약점: 환경변화에 취약하다.

(정부지원이 끝난 후) 기업 생존 유지 방안: 경쟁력을 키우자고 하며, 농업의 연계성 활용할 예정이다.

사회적 가치를 측정: 일자리제공형은 50% 취약계층 고용, 밀밭을 활용하여 이산화탄소 배출량 줄이기 힘쓰

고 있다.

기업 성장 및 확산 전략: 향후 2~3년 계획이 없으며, 지역적인 특성을 반영한 고차빵, 닭갈비빵 등의 제조와 연계, 부설 연구소를 함께 운영하며, 밀 효용성을 입증하였다.

4.2.4 사회적기업가 특성 관련

사회적기업가의 주요 특성: 가장 장시간 강도 높은 근로를 하고 하는 기업가다. 자기 밥벌이를 지원을 떠나서 할 수 있어야 한다.

사회적기업 성공에 있어 가장 중요한 점: 수익모델은 사회적 문제와 연결해서 만들 수 있어야 하며, 투자 공부도 알아야 한다.

사회적 가치와 경제적 가치의 실현 간의 갈등: 매 순간 느끼며, 아르바이트 고용 문제도 있으며(14시간), 인건비 부분이 크지만 빵의 가치가 크다고 판단된다.

사회적기업이 지속가능하기 위한 제언: 정부의 지속가능한 지원이 필요하며, 강한 수익모델 창출이 필요하다.

후배 예비 사회적 기업가를 위한 제언: 사회적인 문제해결과 수익모델과 연계 필요하다.

위의 인터뷰 내용을 바탕으로 (주)천년누리푸드 기업의 성공요인을 살펴보면 <Table 5>와 같이 비전 및 추구하는 방향이 매우 우수한 편으로 나타났으며, 경쟁력 확보, 회사의 강약점은 우수한 편으로 나타났다.

4.3 천년누리푸드 경쟁우위 창출방안

본 연구에서는 비즈니스의 가치 흐름을 기준으로 분류한 가치제안, 가치창출, 가치획득의 세 가지 차원의

구성요소를 사회적기업의 특성을 반영하여 좀 더 세부적으로 분석하였다.

가치제안은 목표시장, 가치제공물, 전략적 포지셔닝으로 세부 구성요소를 구분하고 사회적 가치와 경제적 가치를 구분하여 가치제안 변수를 구성하여 살펴보았다. 가치창출은 핵심역량과 내부가치사슬, 외부가치 네트워크로 구성되었으며 경제적 가치창출 프로세스와 함께 사회적 가치창출 프로세스를 고려함과 동시에 가치확보는 수익모형과 성장원리로 구성하였으며 사회적 기업은 사회적 영향의 극대화와 사회문제의 근본적인 해결을 추구해야 한다는 점에 주목하여 성장원리를 가치창출의 새로운 구성요소로 추가하여 분석하였다.

또한, 사회적기업 CEO의 운영전략을 살펴보기 위하여 전략, 경영역량 요인으로 분석하였다. 전략은 사회적기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위한 경영전략을 의미한다. 경영역량은 경영성과 극대화를 위한 전문적인 지식, 경험, 기술, 그리고 능력을 포함하는데 이렇게 구성한 분석 틀을 활용하여 천년누리푸드에 대한 사례분석을 수행하였으며 이를 통해 사회적기업의 비즈니스 모델 및 운영전략에서 몇 가지 특징을 발견할 수 있었다.

사회적기업은 영리기업의 비즈니스모델의 성공요인과 비슷한 점도 있고 사회적 가치를 추구하기 때문에 발생하는 차이점도 있음을 알 수 있다. 목표시장 및 가치제안의 매력도, 전략적 포지셔닝과 연계된 핵심역량의 차별성, 수익모형의 타당성 등은 성공적인 영리기업에서도 발견되는 비즈니스의 기본적인 성공요인이다.

반면, 사회적 가치제안과 경제적 가치제안의 연계하여 사회적 가치를 고려한 시장제공물, 전략적 포지셔닝 및 가치창출 등은 사회적 목적을 추구하는 사회적기업

Table 5. Millennium Nuri Food Success Factors

구 분		천년누리푸드	
		성공요인	설명
회사운영 관련	비전 및 추구하는 방향	+++	사회경제의 가치는 상생과 경제라고 판단하여 이를 CEO 경영철학에 반영함
	경쟁력 확보	++	전주 지역의 특성을 반영한 시그니처 빵인 전주비빔빵, 전주떡갈비빵을 생산하여 소비자에게 어필함.
	회사의 강약점	++	제품의 차별화가 강점이지만 환경변화에 취약한 점이 약점으로 나타남.
사회적기업가 특성	사회적기업가 특성	++	사회문제해결과 수익모델과의 연계 능력이 필요함

주) +++(매우 우수); ++(우수); +(보통), -(미흡)

Table 6. Star Social Enterprise Comparative Advantage Analysis Result

구성요소			(주)천년누리
대분류	중분류	소분류	
가치제안	목표고객		-전주의 명물빵 소비자
	시장제공물	사회적 가치	-노인 일자리 창출
		경제적 가치	-지역의 신선한 소재로 빵을 만들어 브랜드화함
	전략적 포지셔닝		-사람에게 이로운 음식을 만든다는 목적 아래 건강한 주재료와 신선한 부재료로 만든 차별화된 제품
가치창출	자원 및 핵심역량		-시그니처 빵 생산 -지역 특성을 반영한 빵 지속개발
	내부가치사슬		-제조와 연계(매장에서 100 km내에 있는 농장에서 수확한 밀을 사용) -전주빵카페를 통한 오프라인 판매 및 온라인 판매
	외부가치 네트워크		-중진공 정책 자금 -SK 이노베이션 지원 사업 연계
가치획득	수익모형		-시그니처빵(전주비빔빵, 전주떡갈비빵) 판매
	성장원리		-HACCP공장과 부지 확보를 통한 규모 증대
	전략		-상생과 경제 철학
	경영역량		-지역 반영한 차별화된 제품 -중간관리자 권한 부여
	사업환경		-온라인 확대보다는 내실화 기여

에서만 발견되는 성공요인이다. 사회적 가치의 예로 노인 등의 취약계층 일자리 창출 등이 있다. 전략적 포지셔닝에 대해 천년누리푸드 기업은 전주의 시그니처 빵으로 차별적 포지셔닝 전략을 추구하고 있다. 가치창출의 경우 천년누리푸드 기업은 지역특성을 반영한 지속적인 시그니처 빵 개발을 하고 있다. 가치확보 측면에서 천년누리푸드 기업은 지역특성을 반영한 시그니처 빵 판매를 통한 수익을 창출한다.

또한, 사회적기업의 운영전략인 측면에서 전략적 요인과 경영역량 요인을 분석한 결과 향후 경쟁우위를 지속적으로 창출하기 위해서는 다음과 같은 전략요인이 필요하다. 천년누리푸드 기업은 제품의 차별화가 강점이지만 코로나 영향을 많이 받아서 매출이 하락하였으며 이를 타개하기 위해서는 온라인 채널의 확대가 필요한 것이다.

천년누리푸드 사회적기업을 비즈니스모델과 운영전략 부분으로 나누어 비교우위 평가를 실시한 결과는 <Table 6>과 같다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 국내 사회적기업이 지속적으로 성장할 수 있는 성공요인을 파악할 수 있도록 독립적 기반을 구축

하고 있는 천년누리푸드의 사례를 살펴보았으며, 천년누리 기업의 운영방식을 가치제안, 가치창출 및 전달, 가치확보의 측면에서 경쟁우위를 설명하고자 하였다.

본 연구에서는 연구결과를 토대로 사회적 기업의 경쟁우위 창출을 위해 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 온디맨드 시대에서 정보 활용 능력은 최우선시되고 있다. 가치제안에서 소비자의 요구에 따라 필요한 제품과 서비스를 제공하기 위해서는 최적의 공급자 탐색과 온라인사의 주문이 쉽게 이루어지도록 해야 할 것이다. 천년누리푸드도 코로나 시대를 맞이하여 온라인 매장, 이커머스 등 정보기술 및 서비스의 적극적 활용과 이를 통한 소비자 마케팅과 소비자 요구사항에 부응하는 적극적 온라인 성장전략이 필요하다.

둘째, 사회적기업은 특화된 지속가능한 비즈니스 모델이 구축되어야 한다는 것이다. 천년누리푸드의 경우 비즈니스 모델이 사회적기업의 생존과 자립에 미치는 영향력의 중요성을 인식하였으며, 이를 위해 비즈니스 역량을 향상시키기 위해 연계 모델과 역량 활용 모델을 지속적으로 개발하고자 하였다. 이는 제품개발을 지속적으로 추구하고 있으며, 이는 시그니처 빵 제품의 브랜드를 확장시키는 효과가 나타나고 있다.

셋째, 사회적기업의 생존과 자립을 위해서는 경영역량이 지속가능한 성과에 유의한 영향을 미친다는 것이

다. 천년누리푸드 대표의 경우 경영역량이 뛰어나므로 초기 창업기업보다 훨씬 성과가 높아지고 있음을 알 수 있으며, 사업환경에 민첩하게 대응하고 있다.

넷째, 사회적 기업가정신이 기업의 지속가능성에 중요한 역할을 한다는 것이다. 이는 사회적 가치제안과 경제적 가치제안의 잘 연계하여 사회적 가치를 실천한다는 것이다. 이는 사회적기업의 설립취지에도 부합하는 것이며, 사회적 목적을 추구하는 사회적기업에서만 발견되는 유전인자이다.

다음으로 사회적기업에 대한 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 정부의 사회적기업에 대한 다양한 지원활동이 필요하다. 금융지원 활동에서 탈피하여 사업 컨설팅, 상품 경쟁력 강화, 홍보 및 마케팅 등의 지원활동을 통해 사회적기업의 생존과 자립을 도와야 한다. 이때 수요자의 지원 욕구를 파악하여 그 욕구에 맞는 맞춤형 지원 서비스를 시행이 필요하다.

둘째, 대기업과의 연계를 통한 파트너십 구축이다. 대기업의 공동구매, 네트워크 등 공통의 기능을 활용하는 방법이며, 기업이 필요한 제품을 사회적기업으로부터 구매하는 것이다. 대기업이 추구하는 사회적가치에 비즈니스 파트너로서 동참이 유기적으로 연계되어야 할 것이다.

셋째, 사회적 임팩트를 사회적기업의 업스케일 전략으로 삼아야 한다. 대기업의 사회적기업에 대한 지원을 통한 업스케일 전략구축이 필요한 것이다. 1차 사회적기업 지원을 통한 자립기반 마련 후 2, 3차 사회적기업 육성 및 사회적 가치창출 지속 확대 및 추진이 요구된다.

향후 연구에서는 본 연구의 단일사례 뿐만 아니라 사회적기업 관련된 여러 사례연구들을 통합하여 우리 특유의 지속가능한 비즈니스 모델 개발과 사회적기업의 업스케일에 관한 확장연구가 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] F. Perrini and C. Vurro, Social Entrepreneurship : Innovation and Social Change across Theory and Practice, in Mair, J., J. Robinson, and K. Hockerts (Eds), Social Entrepreneurship, Palgrave MacMillan, New York. 2006.
- [2] J. G. Dees and J. Elias, "The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise", Business Ethics Quarterly, Vol. 8, No. 1, pp. 165-178, 1998.
- [3] J. Magretta, "Why business models matter", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5, pp. 1-8, 2002.
- [4] A. Osterwalder and Y. Pigneur, Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons. 2010.
- [5] J. Richardson, The business model: An integrative framework for strategy execution, Strategic Change, Vol. 17, No. 5-6, pp. 133-144, 2008.
- [6] R. Amit and C. Zott, "Value creation in e-business", Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520, 2001.
- [7] O. Petrovic, C. Kittl and R. D. Teksten, Developing business models for ebusiness, Available at SSRN 1658505. 2001.
- [8] A. Osterwalder, Y. Pigneur and C. L. Tucci, Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, No. 1, pp. 1-25, 2005.
- [9] D. H. Lee, "The concept and application of business models in strategic management", Industrial Management Research, No. 11, pp. 183-198, 2003.
- [10] J. Y. La, "Academic Research: Business Models of Social Enterprises. Entrepreneurship and Venture Research", JSBI, Vol. 13, No. 4, pp. 129-161, 2010.
- [11] J. F. Rayport and B. J. Jaworski, Introduction to e-commerce, McGraw-Hill Irwin MarkspaceU. 2004.
- [12] M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press. 1995.
- [13] F. J. Park, The impact of social enterprise business model and value alignment on sustainability, Hoseo University Master's Thesis. 2020.
- [14] J. H. Lee, Social Enterprises and Business Models, Seoul: Youngsa Park. 2019.
- [15] K. Alter, "Social enterprise typology", Virtue Ventures LLC, Vol. 12, No. 1, pp. 1-124, 2007.
- [16] Y. B. Jo, "Korea's social enterprise fostering model and international comparison", Social Enterprise Research, Vol. 4, No. 1, pp. 81-103. 2011.
- [17] Y. C. Lee, "Better case studies: logic and examples", Government Studies, Vol. 15, No.1, pp. 189-213, 2009.



김창봉(Changbong Kim)

현재: 중앙대학교 경영경제대학 교수

2002년 중앙대학교 경영학 박사

1996년 George Washington University 경영학 석사

1992년 중앙대학교 경영학 학사

관심분야: 창업학, 기술창업, 글로벌경영

email: kimchangbong@hanmail.net



송세영(Seyoung Song)

현재: 기현에스테크(주) 대표이사

2019년 중앙대학교 창업학 박사수료

2017년 중앙대학교 산업 창업대학원 석사

관심분야 창업학, 기술창업 , 프랜차이즈

email: ssy4743@naver.com