

함께일하는재단 × uGET

# 2017 스마일투게더파트너십 임팩트 리포트

Smile Together Partnership  
Impact Report

함께일하는재단 × uGET 2017 스마일투게더파트너십 임팩트 리포트

자부심 직업 훈련  
**좋은 일자리** 어머니 가정 붕괴  
 피드백 체계 수공예 **지역 공동체 기여**  
 이주민 소수 민족 **진학율** 만족도 청소년 **교육** 매출액 취약 계층  
**미래 세대 양성** 여학생 농촌 **지역 사회** 관광 식품 다양성  
 복지정책 재활용품 아동 **재정적 지속가능성** 희망  
 장학금 유기농 영업 이익 자신감

함께일하는재단

함께일하는재단

값 15,000원



ISBN 978-89-94505-16-9

함께일하는재단 www.hamkke.org

Tel. 02-338-0019 Fax. 02-338-3995 E-mail. hamkke@hamkke.org  
03992 서울특별시 마포구 월드컵북로6길 36번지(동교동 203-4)

\*위의 단어 구름(word cloud)은 연세대 uGET 학생들이 임팩트 리포트 작성을 위해 현장 방문 시, 가장 많이 들었던 단어와 현장에서 볼 수 있었던 임팩트를 생각해 디자인하였습니다.



함께일하는재단 × uGET

**2017**  
**스마일투게더파트너십**  
**임팩트 리포트**

Smile Together Partnership  
Impact Report

# CONTENTS

- 003 발간사
- 004 서문 “STP 임팩트 리포트의 도전, 사회적 임팩트 측정의 새로운 발걸음”
- 010 STP 소개 및 현황

## STP 임팩트

- 016 STP 임팩트 가이드라인
- 018 2017 STP 임팩트 측정 및 평가
- 022 STP 파트너별 임팩트
  - 창업 5년 미만
  - 022 자바라아카데미(Javara Academy) & 플로레스식품장인학교(FFS Flores)
  - 036 제리백(Jerrybag)
  - 050 호시조라투어엔트래블(HoshiZora Tour & Travel)
  - 064 로터스희망미용센터(Lotus Hope Hair&Beauty Center) & 엘뷰티(L Beauty)
  - 창업 5년 이상
  - 078 익팅(Igting) & 올가(ORGA)
  - 096 스파우츠오브워터(Spouts of Water)
  - 110 사파오차우(Sapa O'Chau)
  - 122 크래프트피스카페(Craft Peace Café)
  - 138 푸딘당청소년센터(Phoudindaeng Youth Center) & 카페쑤쑤(Café Zoomsun)
  - 창업 10년 이상
  - 154 떠헤(Tohe)
  - 168 프렌즈엔스터프(Friends'N' Stuff)
  - 182 고엘공동체(Goel Community)

## STP 부록

- 197 기관 소개
- 198 STP 임팩트 측정 항목
- 200 참고 문헌
- 202 감사드립니다

## 해외 빈곤 가정이 함께 웃는 그날을 꿈꾸며



송월주  
함께일하는재단 이사장

인간은 누구나 소중한 존재입니다. 다른 사람으로부터 존중받으며 자유롭게 살아갈 권리가 있습니다. 그러나 개발도상국 아동들의 삶은 어떤가요? 어린 나이부터 교육 대신 열악한 노동 환경에 노출됩니다. 이는 또 가난의 세습으로 이어집니다. 무엇이 진정 이 아동들을 돕는 일일까요?

함께일하는재단은 그 악순환의 고리를 끊고 해외 빈곤 아동 문제의 근원적 해결 방법으로 ‘사회적기업’에 주목했습니다. 사회적기업이 성장해 일자리가 늘어나고 지역경제가 활발해지면, 더 이상 원조에, 아동 노동에 의존하지 않고도 부모들 스스로가 생계를 꾸려나갈 수 있기 때문입니다. 이러한 철학에 기반하여 재단은 국내 사회적기업 육성을 선도해 온 지원기관의 경험을 바탕으로 개발도상국 사회적기업 설립·운영 지원 프로그램인 ‘스마일투게더파트너십(Smile Together Partnership, 이하 STP)’을 2011년부터 진행해왔습니다.

올해로 7년 차를 맞은 STP 사업은 새로운 파트너 발굴을 통해 일자리 창출과 더불어, 개발도상국의 빈곤, 기아, 장애, 교육 부족, 차별 등 사회적 문제를 함께 해결해 나가고 있습니다. 빈곤 가정의 부모에게는 안정된 일자리를, 빈곤 아동에게는 교육의 기회를 제공하여 그들이 새로운 희망을 꿈꿀 수 있도록 돕습니다. 지난 6년 간 총 12개국 22개 기관을 지원해 왔으며, 이를 통해 1,442명이 고용되어 7,304명의 가족 구성원을 부양할 수 있었고, 지역사회를 발전시키는 데 힘을 보탤 수 있었습니다.

이러한 의미 있는 사업에 파트너기관으로 힘을 보태준 이들이 있습니다. 바로 연세대학교 경영대학의 유갯 산학협력사업(undergraduate Global Experience Team-project, 이하 uGET)팀입니다. STP 사업의 현장을 학생들이 팀을 이루어 직접 눈으로 보고 경험할 수 있도록 설계된 이 프로젝트에 올해도 12명의 학생들이 1개월에 걸쳐 6개국 12개 기관을 탐방하며 새로운 사회의 가치를 배워왔습니다.

올해는 특별히 재단과 uGET팀이 함께 임팩트 리포트를 준비했습니다. 개발도상국 사회적기업 지원의 새로운 지평을 연 STP 사업 모델을 소개하고, 한국의 경제를 책임질 미래 세대들의 눈으로 본 사회적 임팩트는 무엇인지, 더 많은 이들에게 본 사업의 성과와 협력의 결실을 생생하게 전달하고자 합니다.

부족한 이 책이 해외 빈곤 문제를 새로운 방식으로 해결하고자 고민하는 많은 분들에게 긍정의 통찰력을 제공하는 씨앗이 되길 기대합니다. 책의 발간에 힘써주신 연세대학교 경영대학 교수님과 학생들에게 다시 한번 감사를 드리며, 지구촌의 빈곤 해결을 위해 오늘도 노력 중인 이들에게 존경의 인사를 전합니다.

마지막으로 여전히 가난으로 고통 받는 아동과 부모들이 지속적인 보살핌과 적절한 교육을 통해 존엄과 가치가 존중되는 사회 구성원으로 살아갈 수 있기를 바랍니다. 감사합니다.

# STP 임팩트 리포트의 도전, 사회적 임팩트 측정의 새로운 발걸음

글\_김경연(에듀코 대표)

돌아보니 STP 프로그램과 인연을 맺은지도 벌써 6년이 되어간다. STP는 개발도상국 지역 아동 및 주민들이 절대빈곤에서 벗어나 지역의 사회, 문화, 환경을 잘 보전하면서 지속적인 발전을 추구하며 살아가는 사회적 임팩트를 기대하며 조성된 프로그램이다. 처음 STP 기금 심사를 제안 받았을 때, 사회적기업에 관한 경험이 일천한 내가 무슨 역할을 할 수 있을까 주저했다. 하지만 STP가 경제적 가치와 더불어 사회적 가치를 추구하고, 특히 개발도상국 현지의 욕구를 반영하려는 취지를 확인하고서는, 조금이라도 기여해보자는 생각에 참여를 결정하게 되었다. 지난 봄에 다시 임팩트 리포트 작성 과정에 참여해달라는 제안을 받았을 때는 임팩트 리포트 작성의 경험이 없었기에 또 한 번 쉽게 답을 할 수가 없었다. 하지만 기존의 리포트들에 대해 적지 않은 아쉬움을 가지고 있던 터라, ‘기존 관례를 벗어나는 리포트여야 한다’는 함께일하는재단의 문제의식에 공감해 참여기로 마음을 먹었다.

개발도상국에서 진행되는 사회적 프로젝트의 대부분은 절대빈곤 문제가 공통된 사회적 이슈다. 지난 60여 년간 서구 사회는 개발도상국에 공적 원조(ODA) 재원을 수천 조원 투입했지만 왜 여전히 인간의 기본적인 욕구(Basic Human Needs)를 해결하지 못하는 인구 수에는 큰 변화가 없을까? 그렇다면 자립을 통한 지속적인 발전은 어떻게 이뤄지는 것일까? 필자는 그 주원인을 단기간에 가시적인 실적을 보고자 했던 지원기관들의 욕구에서 찾고자 한다. 지금까지 대다수의 지원기관들은 기금이 투입되었던 기간의 가시적인 실적, 특히 숫자의 변화를 기대하고 요구해왔다. 외부의 자원이 끊긴 후에도 자립과 지속적인 발전이 이뤄지려면 지역 내 당사자들의 주인의식과 지도력, 운영 역량의 성장은 필수적인 요소다. 그렇다면 사업을 통해 나타나는 가시적인 실적보다 사업 참여 과정에서의 성취감과 자신감, 시행착오를 통한 배움이 무엇보다 중요하다. 외부의 지원 기금이 이 점을 인식하고 변화의 기준을 사람과 관계, 공동체의 배움과 성장에 두고, 작지만 의미 있는 변화의 지점들을 찾으려 한다면 수십 년 후 또 다시 후회하는 일을 줄일 수 있을 것이다.

몇몇 기금이 이러한 변화의 기준에 동의하더라도 쉽게 도전하지 못하는 이유가 있다. 사람의 성장이라는 무형의 변화를 측정하거나 증명하기가 어렵기 때문이다. ‘측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다’라는 피터 드러커(Peter Ferdinand Drucker)의 말은 이제 영리뿐만 아니라 비영리 분야에서도 상당한 영향을 미치고 있다. 실제 현실에서는 이 ‘측정 가능성’을 ‘측정 용이성’으로 대체하기 일쑤고, 심한 경우 ‘달성 용이성’이라는 유희과 타협을 하기도 한다. 처음부터 목표 자체를 측정하기 쉽거나, 달성하기 쉬운 것들로 설정하기도 하지만, 많은 경우 목표는 원대하게 설정하고도 그에 해당하는 지표는 측정이 용이하거나, 달성이 용이한 정량적 지표들로 만들어버려 실제 목표와 지표 사이에는 큰 간격이 발생하기도 한다.

외부의 자원이 끊긴 후에도 자립과 지속적인 발전이 이뤄지려면 지역 내 당사자들의 주인의식과 지도력, 운영 역량의 성장은 필수적인 요소다. 그렇다면 사업을 통해 나타나는 가시적인 실적보다 사업 참여 과정에서의 성취감과 자신감, 시행착오를 통한 배움이 무엇보다 중요하다.

또한 최근 우리 사회에서 그 중요성이 커지고 있는 ‘평가’의 경우, 도대체 그 목적이 무엇인지 근본적인 질문을 던지게 된다. 외부자가 사업 시행자들을 비판하는 이미지가 각인되어 많은 이들이 평가라는 것 자체를 꺼려하거나, 심지어 두려워하는 경향이 있다. 다른 하나는 마치 평가의 목적이 지원기관의 성과나 실적을 증명하기 위한 것처럼 여겨진다는 점이다. 평가를 표현하는 용어 중 ‘리뷰(review)’라는 말이 있다. 우리말로 직역을 하면 ‘다시 본다’라는 뜻이다. ‘돌아보다’, ‘성찰하다’라는 의미도 내포한다. 이 뜻을 잘 살린다면 평가의 기본 목적은 ‘지금까지의 발자취를 돌아보고 배움(learning)을 얻어, 미래의 계획(planning)에 적용한다’는데 있다. 이처럼 평가의 1차적 목적이 모든 참여자들이 함께 배우는 것이라면, 평가는 꺼리거나 두려워할 것이 아니라 함께 수고와 배움을 격려하는 과정이 될 수 있다. 또한 쉽사리 인위적인 실적을 증명하려 하지 않고, 진정한 배움을 얻어 한 걸음 더 나아갈 수 있도록 향후 계획에 잘 적용해야 할 것이다.

이번 임팩트 리포트 작성 과정에는 연세대학교 경영대학 학생들이 함께 참여했다. 만약 리포트 발간의 효율성과 효과성이 최우선 순위였다면 학생들의 참여는 관계자들 입장에서는 분명 망설여지는 일이었을 것이다. 하지만 ‘참여하는 학생들의 배움과 성장’ 역시 이 과정의 중요한 목표였기에, 좀 더 느리고 돌아가는 길을 끝까지 함께 할 수 있었다. 이 리포트의 저문이자 집필자로서 위에서 언급한 기존 임팩트 리포트들의 한계를 극복하고자 시도했던 몇 가지 관점을 중심으로 학생들이 조사하고 발견한 결과물들을 살펴보았다. 참으로 감사한 일은 처음 학생들에게 자신있게 했던 이야기가 조사 내용 속에 생생히 담겨있었다.

“숫자에 너무 현혹되지 마세요. 숫자상의 큰 변화가 보이지 않는다고 조급해하지도 마세요. 사람들의 살아 있는 목소리에 귀 기울이세요. 그들이 증명하는 그들 삶에서의 작지만 의미 있는 변화들, 그들의 눈빛과 태도에서의 진정한 변화와 그 변화가 태동하는 모습을 발견할 수 있을 겁니다. 측정하기 어렵고, 지표화하기 어렵다 하더라도 대다수가 체념했던 부분을 시도한다는 사명감을 가지고 임합시다.”

또한 이번 임팩트 평가 과정을 통해 다음과 같은 몇가지 유의미한 함의들을 발견했다.

## 첫째, 좋은 일자리는 스스로 만족하는 일자리다.

국제노동기구(International Labour Organization, ILO)를 비롯한 국제기구들은 좋은 일자리(Decent Work)의 기준을 구체적으로 제시한다. 주먹구구식이거나 주관적인 기준을 넘어 보편적이고 핵심적인 기준을 정하는 것은 분명 의미 있는 작업이다. 우선 국제적인 기준에 비추어도 훌륭한 근무 환경과 직원 복지를 시행하고 있어서, 현지의 표준적 상황을 고려할 때 주목할만한 기업이나 단체들도 있었다. 띠헤(Tohe)의 경우 보험, 휴가, 연봉, 연수 등에 대한 규정이 문서화되어 체계적인 시스템으로 운영된다. 또한 1년에 한 번씩 직원 대상의 설문을 해서 그들의 의견을 듣고, 실제 운영에 반영한다. 로터스희망미용센터(Lotus Hope Hair&Beauty Center)에서 운영하는 엘뷰티(L Beauty)는 임신을 한 여성 직원들에게 출산휴가를 제공하고, 휴가 중 50%에 해당하는 기간에는 급여를 지불한다. 또한 직원들이 마음 놓고 미용 기술을 연마할 수 있도록 미용 연습에

‘측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다’라는 피터 드러커의 말은 이제 영리뿐만 아니라 비영리 분야에서도 상당한 영향을 미친다. 실제 현실에서는 이 ‘측정 가능성’을 ‘측정 용이성’으로 대체하기 일쑤고, ‘달성 용이성’이라는 유혹과 타협을 하기도 한다.

필요한 재료를 지원해주고, 외국어를 배우고자 하는 이들에게는 영어와 한국어 수업을 제공한다.

하지만 다른 시각에서 보면, 국제적인 기준을 어느 사회에나 천편일률적으로 적용하는 것은 무리가 따를 수 있다. 서구 사회가 보편적인 인권 기준을 만들어 적용하려 했거나, 자신들의 민주주의 제도를 그대로 이식하려 했을 때처럼, 좋은 일자리의 기준 역시 그 사회의 문화와 맥락을 고려하지 않은 적용은 시민들의 환영을 받기 어렵다. 이번 조사 과정에서 만난 많은 이들이 자신들의 직업을 ‘좋은 일자리’라고 자부했다. 한 발 더 나아가 국제적으로 세워놓은 기준만이 좋은 일자리의 조건은 아니라고 주장하는 이들도 있었다. 이들이 자신들의 직장을 좋은 일자리로 여기며 보인 공통된 태도는 ‘나는 이 일에 자부심을 느끼고 만족한다’는 것이었다.

자체적인 설문조사를 진행한 바 있는 사파오차우(Sapa O’Chau)의 경우 98%의 직원이 자신의 직업에 만족하고 있었고, 96%가 사파오차우가 삶의 목표를 얻을 수 있는 기회를 주었다고 답했다. 사업을 처음 시작하는 캠프아시아(Camp Asia)의 유기양계사업인 올가(ORGA)의 경우 아직 일자리가 안정적이지 못하거나, 월급에 만족하지 못하다고 느껴져 ‘조직과 함께 성장하고 있다는 것을 느끼기에’, ‘좋은 관계 때문에’ 등의 이유로 자신의 일에 자부심을 가지고 있었다. 스파우츠오브워터(Spouts of Water)의 직원들 역시 고층이나 개신점을 대화로 풀어갈 수 있는 수평적인 조직문화를 일터에 대한 신뢰를 가지는 요인으로 꼽았다. 고엘공동체(Goel Community)와 프렌즈앤스터프(Friends’N’Stuff)의 직원들은 일과 육아를 병행할 수 있는 작업 환경이 좋은 일자리라 생각했다.

명확한 미션과 가슴 뛰는 사회적 가치 역시 일에 대한 자부심과 주인의식을 갖게 하는 중요한 요소였다. 자바라(Javara)의 직원들은 비록 야근 및 주말 근무가 많은 고된 일이어도 ‘농민들의 자부심을 지키고, 지역의 식품 다양성을 보존한다’는 기업의 미션과 가치에 자신이 헌신한다는 마음으로 주인의식을 가지고 일하고 있었다. 제리백(Jerrybag)에서 만난 자리아(Jaliya)는 자신도 가난하지만 자기보다 더 가난한 사람들을 지원하고, 우간다가 더 좋은 곳이 되도록 돕고 있다는 것을 자랑스럽게 여겼다.

인터뷰에 참여한 이들이 말하는 공통의 키워드를 한 마디로 표현하면 ‘만족감’, ‘자부심’, ‘주인의식’ 등이다. 직원들을 비롯한 참여자들이 느꼈던 이러한 경험은 한 기업이 또는 한 공동체가 지속적인 성장을 할 수 있는 중추적인 역할을 한다. ‘새로운 체험을 하면 뇌에 새로운 회로가 생긴다’는 말이 있다. 기업과 단체 활동에 참여하는 과정에서 얻는 자신감, 스스로 발견한 자신의 힘, 함께 땀 흘리고 성취하는 기쁨과 같은 새로운 가치의 맛을 경험해본 사람은 이 맛에 중독되어 지속적으로 이러한 경험을 추구하고 확산하려 한다는 뜻이다. 결국 이러한 경험의 강도와 빈도를 높이기 위해 어떤 활동을 만들어내느냐가 개별 파트너와 나아가 STP 프로그램의 목적이 되어야 할 것이다.

“푸딘맹청소년센터(Phoudindaeng Youth Center)는 저의 자신감을 키워주었습니다. 저는 이제 새로운 곳에 가는 것, 새로운 것에 도전하는 것을 두려워하지 않게 되었습니다. 이것이 제가 이곳에서 얻은 가장 큰 변화입니다. 저는 이곳에서 계속 발전하고, 저를 위한 꿈을 찾아갈 것입니다.” - 께오(Keo Manila), 푸딘맹청소년센터 회계 담당자

실패 원인은 눈에 보이는 단기적인 숫자 변화에 집착하느라 사람, 관계, 조직과 공동체의 성장을 등한시 했기 때문이다. 눈에 보이는 실적은 축적된 성과의 한 지표일 수도 있지만 한시적인 결과일 수 있다.

**둘째, 지속가능성, 그 열쇠는 숫자가 아니라 사람에게 있다.**

기후변화를 비롯한 환경 재난이나 금융 위기로 인한 재정적, 경제적 위기가 전 지구적인 이슈가 된 이후 ‘지속가능성’은 글로벌한 사회적 이슈로 부상했다. 뿐만 아니라 빈곤의 문제를 다루는 지역사회 프로젝트나 새롭게 창업하는 기업에게 있어서도 지속가능성은 중요한 화두다. STP 프로그램에 참여하는 기업과 단체, 지역사회에게 있어서도 외부의 지원으로부터 자립하고 지속적인 수익 모델이나 발전 모델을 확립하는 것은 최우선의 이슈이자 최종적인 목표의 하나가 되고 있다.

앞서 언급하였듯이 국제기구, 각국의 정부, NGO들이 절대 빈곤을 종식시키기 위해 수많은 재원과 자원을 투입해왔지만 별다른 해결책을 내놓지 못한 현실을 어떻게 설명해야 할까? 또한 사회적기업을 포함한 수많은 스타트업(startup) 기업들이 자립과 지속적인 수익 창출을 이뤄내려면 어떤 과정을 거쳐야 하는 걸까? 필자는 그 실패 원인을 눈에 보이는 단기적인 숫자의 변화에 집착하느라 사람, 관계, 조직과 공동체의 성장을 등한시 했기 때문이라고 본다. 눈에 보이는 실적은 축적된 성과의 한 지표일 수도 있지만 한시적인 결과일 수 있다. 사람/조직원과 조직/공동체의 성장이 없는 숫자의 변화는 결코 지속성을 담보하기 어렵다는 말이다.

그렇다면 사람과 조직의 성장은 어떤 모습으로 나타나고, 이를 위해서는 어떤 노력을 해야 할까? 또 그 변화된 모습은 어떻게 측정할 수 있는 것일까? 이를 명확히 규정하는 것이 확실한 이해에는 도움이 되겠지만 자칫 변화의 모델을 정형화할 위험성이 있다는 점도 경계해야 한다. 따라서 어떤 변화의 모델을 제시하기보다는 STP에 참여했던 기업과 단체들의 실제 사례에서 그 실체를 찾아보는 것이 더 현명한 방법일 것 같다.

STP에 참여한 기업과 단체들은 참여자들의 성장을 위해 다양한 노력들을 하고 있었다. 반티에이브리업(Banteay Prie)은 장애인에 대한 인식이 척박한 캄보디아 사회에서 장애인의 잠재력에 대한 믿음 하나로 26년 간 상당히 의미 있는 변화들을 일구어왔다. 조금 더디더라도 교육생이 성장하여 사회인으로 역할을 할 것이라 기대했고, 그 결과 교육생 출신 교사들과 교장까지 배출했다. 반티에이브리업은 캄보디아 직원들과 장애인들에 의한 자치적 운영을 목표로 하기 때문에 직원들의 성장을 위해서도 많은 노력을 하고 있다. 직원들의 성장을 위해 영어 및 컴퓨터 교육을 진행하고, 직무와 관련된 다양한 연수 프로그램을 연동하였으며, 매니저 이상 직급의 경우 경영학 관련 학문의 석사 학위 취득을 돕고 있다.

푸딘맹청소년센터에서 시도했던 ‘카페숨썬(Café ZoomSun)’은 사업성이나 수익성 측면에서는 실패에 가까운 사업이었다. 수요 부족에 따른 수익 창출의 어려움으로 개점 휴업 상태기 때문이다. 하지만 푸딘맹청소년센터의 주된 관심 역시 단기적인 수익보다는 사람을 키우는 데 있었다. 다양한 센터 프로그램에 참여하는 과정에서 참여자들이 성장하기를 기대하였고, 그 결과 십수 년 전 학생으로 참여했던 캄밍, 캄손, 잼미, 시몬과 같은 이들이 리더로 성장하여 센터를 운영하고 있다. 푸딘맹청소년센터의 운영을 넘어 이제는 4개 마을에 센터를 설립하여 푸딘맹청소년센터가 허브 역할을 할 수 있도록 이끌고 있다.

사람이 중심이 되는 사회적 프로젝트에서 중요시 되는 개념 중 하나가 ‘참여’의 원칙이다. 대부분의 단체가 이 참여의 원칙을

‘사람이 중심이 되어야 하며, 사람의 성장을 추구해야 한다’는 원칙을 다시 한번 되새겼으면 한다.

지원기관들 역시 장기적인 호흡으로 사람의 변화를 기다려줄 수 있기를 바란다.

표방하고 있지만, 실제로는 동원이나 참석의 수준에 머무르는 경우가 허다하다. 진정한 참여는 자신의 삶에 영향을 미치는 의사와 정책 결정에 주체적으로 참여하는 것을 의미한다. 캠프아시아는 초기 지역조사 단계에서부터 주민들이 스스로 결정한 아이템으로 사업하는 것을 원칙으로 정했다. 사업 출발에서부터 주인의식을 가지도록 하기 위한 의도다. 이렇게 형성된 주인의식은 만족스럽지 않은 급여 조건 속에서도 회사의 발전가능성을 믿으며 일을 하고 자부심과 만족감을 가지고 일할 수 있는 원동력이 된다.

### 셋째, 사회적 이슈에 몰입한 사회적 혁신가가 있었다.

소셜앙터프리너(Social Entrepreneur)라는 말을 주창한 아쇼카(Ashoka)는 사회적기업가라는 말 대신 ‘사회적 혁신가’라는 표현을 사용한다. 아쇼카는 ‘사회적 문제=이슈에 대한 혁신적 해결책을 추구하는 리더=혁신가의 꿈’을 지원한다. 미주나 유럽 사회에서는 아쇼카 외에도 단체가 아닌, 사람에 지원의 초점을 두는 재단들이 늘어나고 있다. 이러한 시도는 혁신적인 아이디어와 열정을 가진 소수가 사회변화의 나비효과를 일으킬 수 있다는 믿음에 바탕을 둔다. 행복학자들은 인간은 무언가에 ‘몰입’할 때 행복감을 느낀다고 주장한다. 이러한 관점에서 본다면, 소수의 사회적 혁신가들이 막대한 영향력을 미치는 현상은 그들이 어떤 사회적 이슈에 몰입하는 과정에서 생기는 열정과 행복의 에너지가 함께하는 파트너(참여자)들에게 전염되고, 확산되는 과정이라고 해석된다. STP에 참여한 기업이나 단체들 중에도 특정한 사회적 이슈에 혁신적인 해결책을 시도하는 창업자이자 사회적 혁신가들이 있었다. 이들에게서는 크게 두 가지의 특징을 발견할 수 있었다. 하나는 이들이 특정한 사회적 이슈에 열정적으로 몰입해 있다는 점이고, 다른 하나는 그 과정에 참여하는 파트너(참여자)들의 잠재력과 가능성에 대한 확고한 믿음을 가지고 있었다는 점이다.

고엘공동체는 현재 매출이 불안정하고 재고가 쌓이는 등의 위기를 겪고 있다. 3년 전 고엘의 창립자인 한정민·서윤정 부부가 안식년 휴가를 떠나면서 생긴 경영상의 공백으로 인한 위기였다. 하지만 이는 계획된 결과기도 했다. 캄보디아 현지인들에 의한 공동체 자립을 고민하던 한정민 창립자는 경영권 이양을 오래 전부터 고민했던 터라, 어쩌면 위기는 언젠가 겪어야 할 성장통이었다. 기업의 위기에도 불구하고, 지금도 그는 지역 주민들이 현지인 리더를 중심으로 자립에 성공할 것이라 믿어 의심치 않는다. 직접적인 개입이 아닌, 직원들에게 지도력과 주인의식을 강화하는 교육을 지원하는 것은 바로 그 믿음의 증거다.

호시조라파운데이션(HoshiZora Foundation)은 일본에서 유학생활을 하던 6명의 여성들이 빈곤, 아동 노동, 조혼 등의 풍습으로 교육의 기회를 잃고 있는 인도네시아 농촌 사회의 이슈에 공감하면서 설립한 기업이다. 높은 수준의 교육을 받는 일반 아동들에 비해, 기본적인 교육도 받지 못하는 인도네시아 아동들의 현실을 안타까워하며, ‘모든 인도네시아 아동들이 적절한 교육을 받을 수 있는 동등한 기회를 제공한다’는 미션을 세웠다. 실제 리더는 이사회 의결을 통해 선임되지만, 6명의 공동 리더십은 호시조라를 지탱하는 버팀목이 된다. 초대 대표였던 메가리니(Megarini)가 육아휴직 기간을 갖게 되면서, 현 대표인

레키(Reky)가 리더십의 공백을 메우고 있다. 공통의 미션과 비전을 공유하는 공동의 리더십이 장점을 발휘하는 좋은 예라 할 수 있다.

끝으로 사회적 임팩트를 고민하고 노력하고 있는 개인과 단체들을 위해 몇 가지 제언을 하며 마무리 한다.

첫째, ‘진정한 변화를 위해 단기적인 실적과 숫자만이 아니라, 사람이 중심이 되어야 하며, 사람의 성장을 추구해야 한다’는 원칙을 다시 한번 되새겼으면 한다. 지원기관들 역시 장기적인 호흡으로 사람의 변화를 기다려줄 수 있기를 바란다.

둘째, 혁신가/활동가가 활동에 몰입할 수 있도록 프로젝트에 대한 지원 외에 활동비에 대한 지원이 늘어날 수 있도록 지원기관들의 노력을 기대한다. 더불어 재정적인 지원 외에도 컨설팅, 네트워킹과 같은 비재정적인 지원도 함께 이뤄졌으면 한다.

셋째, 지역 주민들이 사업의 대상자나 수혜자가 아니라 사업의 중요한 주체라는 원칙이 엄격하게 적용되어야 한다. 주민들은 당사자로서 당연히 사업의 계획, 실행, 평가 등의 전 과정에 주체적으로 참여해야 하지만, 그렇지 못한 경우가 허다하다. 가령 한 기관이 보고서를 발행하는 경우에도 주민들과 함께 배움을 공유할 수 있도록 현지어로 발간되어 상호 리뷰 할 수 있다면 더할 나위 없이 좋겠다. 설명책임(accountability:대개는 책무성으로 번역)의 관점에서 모든 문서의 현지어로의 번역은 기본적인 요건이라고 본다.

넷째, 사회적기업가 및 사회적경제에 대한 논의가 기업의 근본 목적에 대한 논의로 확산되어 소위 영리기업들 역시 기업 본연의 목적을 다시 돌아보고 추구하는 계기가 되었으면 좋겠다. 즉, ‘기업의 목적은 수익을 창출하는 것이다’라는 우리 사회의 조작된 신화에서 깨어나 기업의 수익 창출은 하나의 수단이고, 고용, 생산, 유통, 서비스 등 모든 활동의 궁극적인 목적은 사람과 사회를 이롭게 하는 것이라는 본래 목적을 회복할 수 있기를 바란다. 그래서 사회적기업의 ‘사회적’이라는 당연한 수식어가 소용이 없어지는 날을 기대해본다.

마지막으로 고백하건데, 이 과정에 참여하면서 필자 스스로도 많은 배움을 얻었다. 본 사업을 위해 노력해주신 연세대학교 경영대학 학생들과 교수님, 그리고 STP 참여 기업들과 함께일하는재단에 다시 한번 감사를 드린다.

\*필자는 월드비전에서 국제개발사업팀 매니저로 6년, 옹호사업팀 팀장으로 5년간 활동하였다. 현재는 교육공동체 에듀코 대표로서 청소년 및 성인의 시민교육 및 비영리단체들의 교육 및 컨설팅 활동을 한다. 함께일하는재단과 더불어 발전대안 피다, 난민인권센터, YMCA, 해외주민운동한국위원회 등에서 외부 위원으로 활동하고 있다.

# 스마일투게더파트너십 Smile Together Partnership

## 소개 및 현황

### 사업 소개

스마일투게더파트너십(Smile Together Partnership, 이하 STP)은 함께일하는재단이 'SBS 희망TV' 캠페인을 통해 아동 빈곤 근절을 위해 모은 기부금으로 2011년부터 기획추진해온 개발도상국 사회적기업 설립·운영 지원 프로그램입니다. 지역의 특수성과 지속가능성을 고려한 빈곤 가정의 일자리 창출을 통해 개발도상국 아동들의 근본적인 빈곤 해결 및 삶의 질 향상에 기여하고자 기획되었습니다.

빈곤 가정 부모가 자신이 속한 지역사회에 있는 지속가능한 일터에서 안정적인 일자리를 갖고 경제활동을 하면서 자녀를 가정 내에서 부양하고자 사회적기업을 설립·운영 지원합니다. 또한 제대로 된 교육을 받지 못하고 구걸이나 노동을 하다가 청소년기에 접어든 아동들에게는 인성교육 및 직업훈련 기회를 제공하여 일자리를 통해 사회에 첫 발을 내디딜 수 있도록 돕습니다.

재단은 STP를 통해 개발도상국에 양질의 일자리를 창출하여, 가난으로 고통 받는 아동이 부모의 지속적인 보살핌과 적절한 교육을 받아 빈곤의 굴레를 끊어내고, 존중받는 사회의 구성원으로 살아 갈 수 있도록 지원합니다.

### 사업 내용

#### 1. 지원 대상

- 개발도상국 아동 빈곤 문제를 아동 부양자의 일자리 창출이 가능한 사회적기업의 설립 및 운영을 통하여 지속 가능한 방식으로 해결하고자 하는 사회적기업 또는 비영리기관의 수익사업 조직

\* 해당 사업 국가에 사업자 또는 NGO 등록 필수이며, 국내 단체와 해외 단체가 컨소시엄을 이루어 공동 주체로 수행할 수 없음

#### 2. 선정 기준

- 지역에 기반을 두고 지역 주민이 일하는 사회적기업인가?
- 사업을 이끌어갈 수 있는 지역 청년 리더십을 육성하는 사회적기업인가?
- 지역의 문화·사회·환경을 해치지 않으면서 지속가능한 비즈니스 모델을 가진 사회적기업인가?
- 빈곤 아동 문제의 해결에 기여하는가?

#### 3. 지원 내용

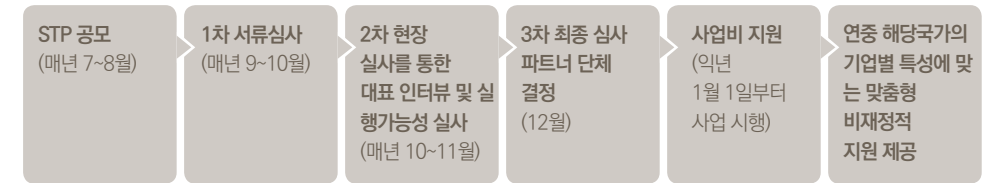
##### 1) 재정적 지원

- 기관 당 평균 연 USD30,000~50,000 사업비 지원(매년 갱신, 3년 간 연속 지원)
- HEAP(Happily Ever After Project)을 통한 기관 재정 자립도 확보 활동(출장, 투자 유치 등)으로 최대 USD2,000 재정 지원(매년)

##### 2) 비재정적 지원

- 제한한 사회적기업의 소셜 임팩트 추진과 재정 자립을 위한 비재정적 지원(자원 연계, 한국 마케팅 지원, 경영 컨설팅)
- 파트너기관 국제포럼 참가 기회 제공 등을 통한 역량 강화 기회 제공

### 4. 사업 추진



### 5. 심사 기준



### 지원 단체

지원 시기	사회적기업	사업 제안 기관	지원 국가/지역
1기 (2011~2013년)	익팅 Igting	캠프아시아 Camp Asia	필리핀/타워빌
	크래프트피스카페 Craft Peace Café	반티에이브리업 Banteay PrieB	캄보디아/프놈펜
	카페쑤쑤 Café ZumSun	푸딘명청소년센터 Phoudindaeng Youth Center	라오스/방비엡
	로터스희망미용센터 Lotus Hope Hair&Beauty Center & 엘뷰티 L Beauty	로터스월드 캄보디아 Lotus World Cambodia	캄보디아/씨엠립
2기 (2013~2015년)	프렌즈엔스터프 Friends'N'Stuff	프렌즈인터내셔널 Friends International	캄보디아/프놈펜
	사파오차우 Sapa O'Chau		베트남/사파
	호시조라투어엔트레블 HoshiZora Tour & Travel	호시조라파운데이션 HoshiZora Foundation	인도네시아/족자카르타
	오아시스생명센터 Oasis of Life Center	온이글즈윙스파운데이션 On Eagles Wings Development Foundation	필리핀/퀘존시티
3기 (2015~2017년)	티모르게이터쿠키 Timorgator Cookie	지구촌나눔운동 Global Civic Sharing	동티모르/라우템주
	와카미 Wakami	지구공동체 Comunidades de la Tierra	과테말라/7개 지역
	엘다니핸드메이드카페 Eldany Handmade Café	엘다니자선재단 Eldany Charitable Foundation	카자흐스탄/알마티
	스파우츠오브워터 Spouts of Water		우간다/카탈리
4기 (2016~2018년, 지원 중)	올가 ORGA	캠프아시아 Camp Asia	필리핀/볼라칸
	해피팜 Happy Farm		필리핀/팜팡가
	지구촌공생회 사회적기업 Good Hands Social Enterprise	지구촌공생회 Good Hands	네팔/카트만두 보우더
	와하하트립티 Wahahatripti	트립티 Tripti	네팔/카트만두, 바글룽
5기 (2017~2019년, 지원 중)	자바라아카데미 Javara Academy & 플로레스식품장인학교 FFS Flores	자바라 Javara	인도네시아/플로레스 섬
	HRDF Human Resource Development Foundation		인도/칸치푸름
	아퓨아용사회개발 Apyu Ayung Social Development	더프라이스미얀마 The Promise Myanmar	미얀마/뵤따노
	고엘공동체 Goel Community		캄보디아/프놈펜, 따께오
	떠헤 Tohe		베트남/하노이, 북부 산악지역
제리백 Jerrybag		우간다/르웨자	

※ 비영리기관의 목적사업 재정 안정화를 위한 수익 사업의 경우 제안 기관과 사회적기업 프로젝트를 별도로 기재하였습니다.

# STP 현황

직접 지원을 통한 투명한 배분

기부 금액 1만 원당 8,354원이 직접 해당 사회적기업으로 지원되어 아동을 돌보는 부양자의 일자리 창출과 아동이 행복하게 자랄 수 있는 마을 만들기에 투명하게 사용되었습니다. (현장 기관 직접 지원 비율 83.23%)



₩2,196,713,235

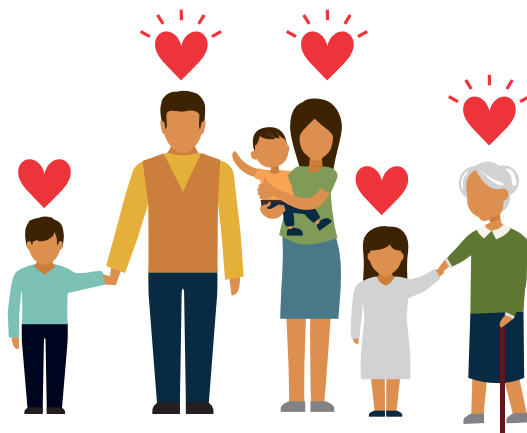
STP 펀드



₩1,828,299,174

STP 파트너 직접 지원 금액

빈곤 아동을 돕는 희망의 씨앗들



STP 프로그램을 통해 만들어진 51,992명의 웃음



2,237명

고용 창출 및 연계



7,304명

창출된 일자리 노동자의 부양 가족



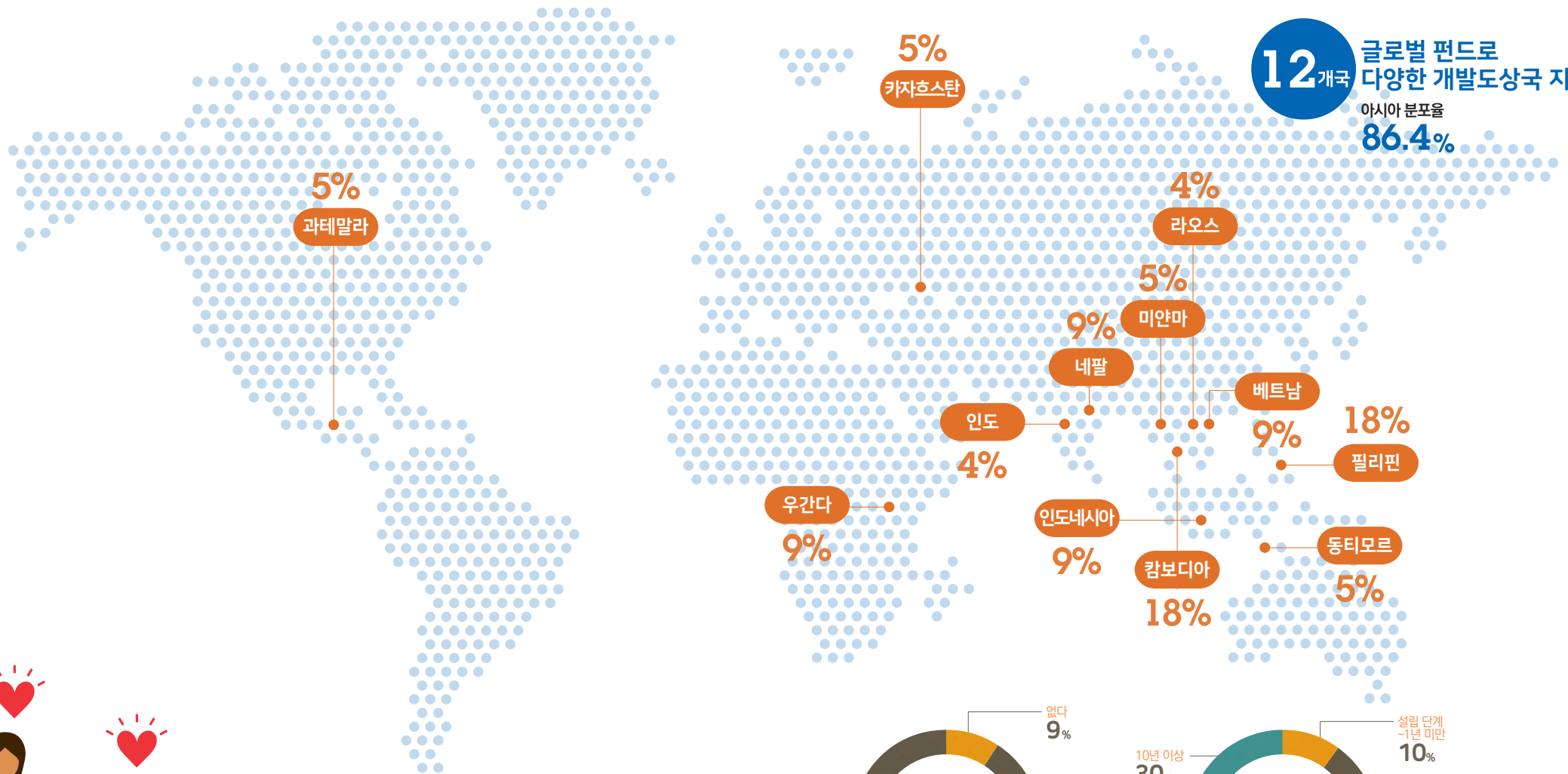
16,211명

직업 훈련 및 청년 리더십 교육 지원

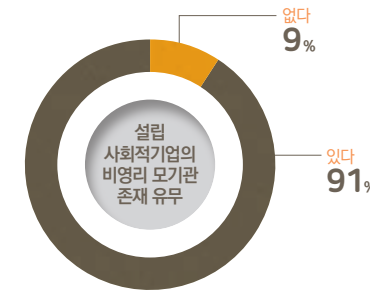


26,240명

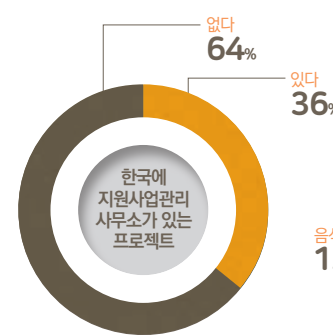
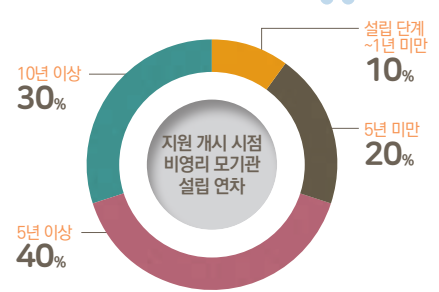
사회적기업 수 및 STP 지원금을 통한 파트너 기관의 아동 직접 지원



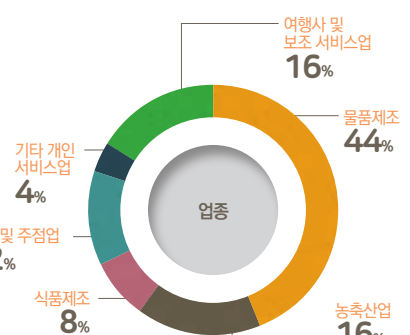
12개국 글로벌 펀드로 다양한 개발도상국 지원 아시아 분포율 86.4%



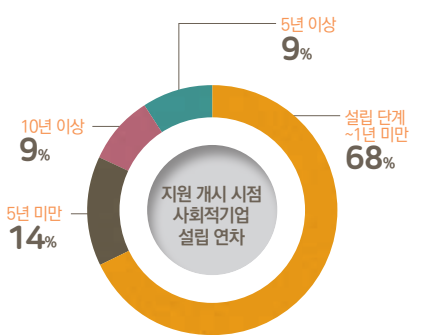
현지 기관과의 파트너십을 통한 전문적인 사회적기업 지원



글로벌 펀드로 해외 기업(기관)에 직접 지원 비율 50% 이상



직접 생산한 농산물, 제품 및 식품의 도소매업을 겸하는 기업 다수



설립 단계에서부터 10년 이상 된 기관까지 다양한 사회적기업 지원

(2017년 9월 30일 기준)



# STP 임팩트

016 STP 임팩트 가이드라인

018 2017 STP 임팩트 측정 및 평가

022 STP 파트너별 임팩트

## 창업 5년 미만

022 자바라아카데미(Javara Academy) & 플로레스식품장인학교(FFS Flores)

036 제리백(Jerrybag)

050 호시조라투어엔트래블(HoshiZora Tour & Travel)

064 로터스희망미용센터(Lotus Hope Hair & Beauty Center) & 엘뷰티(L Beauty)

## 창업 5년 이상

078 익팅(Igting) & 올가(ORGA)

096 스파우츠오브워터(Spouts of Water)

110 사파오차우(Sapa O' Chau)

122 크래프트피스카페(Craft Peace Café)

138 푸딘명청소년센터(Phoudindaeng Youth Center) & 카페썬(Café Zoomsun)

## 창업 10년 이상

154 띠헤(Tohe)

168 프렌즈엔스터프(Friends 'N' Stuff)

182 고엘공동체(Goel Community)

\*기업(또는 단체)의 영업 매출을 목적으로 하는 사업체 설립 시점부터 2017년 7월을 기준으로 기간을 분류하였습니다.(단, 캄프아시아의 경우 2가지 사업체를 각기 다른 기간에 설립하였으나 캄프아시아 한 기관의 임팩트로 묶고, 먼저 시작한 사업인 '익팅'을 중심으로 순서를 정했습니다. 각 단체의 세부 설립 연도는 본문에 별도로 기재했습니다.)

## STP 임팩트 가이드라인

본 STP 임팩트 평가는 연세창업혁신프로그램(YVIP: Yonsei Venture, Innovation & Startup Program)의 후원을 통해 uGET(undergraduate GlobalExperienceTeam-project, 연세대학교 경영대학 산학협력 해외 프로젝트<sup>1)</sup>)\_함께일하는재단 선발 학생 3팀 12명과 2017년 7월 1개월 간 현지 방문 조사를 바탕으로 이루어졌다. 임팩트 평가 설계 및 사후 작업은 함께일하는 재단과 재능 기부자, uGET 학생들의 협업으로 현지 조사 전과 후 각 2개월간 이루어졌다.

### 2017 임팩트 평가 대상 기관

지원금 3년 지원이 완료된 7개 기업(기관) 전체를 현장 방문하여 측정 항목 데이터 수집 및 인터뷰 내용을 근거로 정량화 할 수 있는 가치들을 평가했다.

#### • STP 1기 2011~2013

반티에이브리업, 푸딘딩청소년센터, 로터스월드 캄보디아, 캠프아시아

#### • STP 2기 2013~2015

프렌즈인터내셔널, 사파오차우, 호시조라파운데이션

\*'온이글윙스파운데이션'은 STP 지원금 1년차 이후 사업을 종료하고 사업비 지원을 자체 포기하였기에, 1년 차 이후 데이터는 없다. 따라서 사업 지원 총액과 1년차 사업 수치만 반영하였다.

### 방문 국가 및 조사 기관 선정

물리적인 한계로 인해 12개 국가에 흩어져 있는 22개 프로젝트를 전수 방문하기에는 어려움이 있었다. 이에 지원금 지원이 완료된 시점을 2년 이상으로 임팩트를 평가할 1, 2기 7개 기업(기관)을 우선 순위로 방문 국가를 선정(베트남, 캄보디아, 라오스, 필리핀, 인도네시아)하고, 그 동안 거리상 현장 방문이 제한적이었던 아프리카 구간다를 포함하였다. 선정된 국가 내에 있으나, 아직 지원금 지급이 완료되지 않은 3, 4, 5기 5개 기업(기관)을 포함하여 총 6개 국가 12개 기업(기관)을 방문 조사하였으며, 그 내용은 STP 파트너별 임팩트에 별도 게재하였다.

### 조사 방법

'STP 임팩트'와 'STP 측정 항목'을 바탕으로 개별 기업의 2017년 조사 시점의 데이터를 우선 조사하고, 가능한 STP 지원금을 받기 직전년도, STP 지원금이 종료된 직후년도, 2016년도 측정 항목 데이터를 수집하고자 하였다. 이와 더불어 사업 주요 이해관계자와의 인터뷰를 통해 STP의 정성적 가치를 지원 기관 중심이 아닌, 파트너 기관과 참여자의 입장에서 서술하고자 하였다.

### STP 임팩트

STP의 사업 취지<sup>2)</sup>에 따라 발생하는 주요 임팩트를 객관적으로 평가하기 위해 설계되었다. STP는 지구상 아동 빈곤의 근절을 궁극적인 목적으로 좋은 일자리를 통한 지속가능성 확보를 위해 노력하며, 각 프로젝트에서 다음의 4가지 임팩트에 주목한다.

- 좋은 일자리 창출 및 유지
- 프로젝트의 재정적 지속가능성 확보
- 지역공동체에 대한 기여
- 미래 세대 양성

### STP 측정 항목

#### STP Impact Metrics

위의 STP 임팩트를 측정하기 위해 구체적으로 수집한 정량적 데이터 측정 기준 및 요소를 'STP 측정 항목(metrics)'이라고 부른다. STP 측정 항목은 본 임팩트 리포트를 기획한 2017년 4~6월 함께일하는재단의 주도로 전문가 자문을 받아 uGET 학생팀과 함께 설계하였다. STP 임팩트를 나타낼 수 있다고 생각하는 정량적 데이터를 우선 고민하였으며, 설계 당시 측정 항목은 정량적 데이터의 향후 유효성과 범용성을 고려하여 다음을 적극 참고하였으며, 아래 카탈로그에 있는 측정 항목은 그 색인 번호를 항목 옆에 기재하였다.

- IRIS 카탈로그 4.0
- 지속가능발전 목표(Sustainable Development Goals)

그 중에서도 STP 파트너들이 정량적 데이터로 지속적인 성과 관리가 가능하다고 판단되는 것을 우선으로 삼았다. 또한 STP 파트너는 현재 비영리에서 시작한 사회적기업 스타트업, 마이크로비즈니스가 다수이기에, 임팩트 범위가 넓은 사회, 환경 전반에 걸친 임팩트 관련한 사항은 측정 항목에서 제외하였다.

그러나 정량적 데이터로 측정할 수 없는 각 파트너의 가치들은 인터뷰와 관찰을 통해 최대한 포함시키고자 하였고, 기관별 STP 측정 항목 리스트 및 조사 여부는 본 임팩트 리포트 부록<sup>3)</sup>에 수록하였다.

### STP

#### 파트너별 임팩트

2017년 7월 uGET팀이 현장 방문한 12개 기업(기관) 전체

- 사회적기업가 정신 : 사회적기업가(또는 기관)가 사업을 시작한 배경 및 현지 상황을 소개한다.
- 지속가능한 비즈니스 : 사업을 수행하고 있는 경우 비즈니스모델캔버스(BMC)를 통하여 사업을 분석하고, 현 상황과 향후 계획을 제시하여 향후 기부자 또는 투자자가 사업을 한눈에 볼 수 있도록 한다.
- 우리가 만난 임팩트 : 현지를 직접 방문한 uGET 학생들의 관점에서 본 STP 임팩트를 통해 STP 파트너의 생생한 스토리와 기관의 정량적 성과를 확인할 수 있도록 하였다.
- 제품 및 서비스 : 파트너가 생산/유통하는 제품과 서비스를 한눈에 볼 수 있도록 하고, 연락처를 담아 잠재 고객과 투자자 간의 연결고리가 될 수 있도록 하였다.

1) 세부 내용은 202페이지 참조

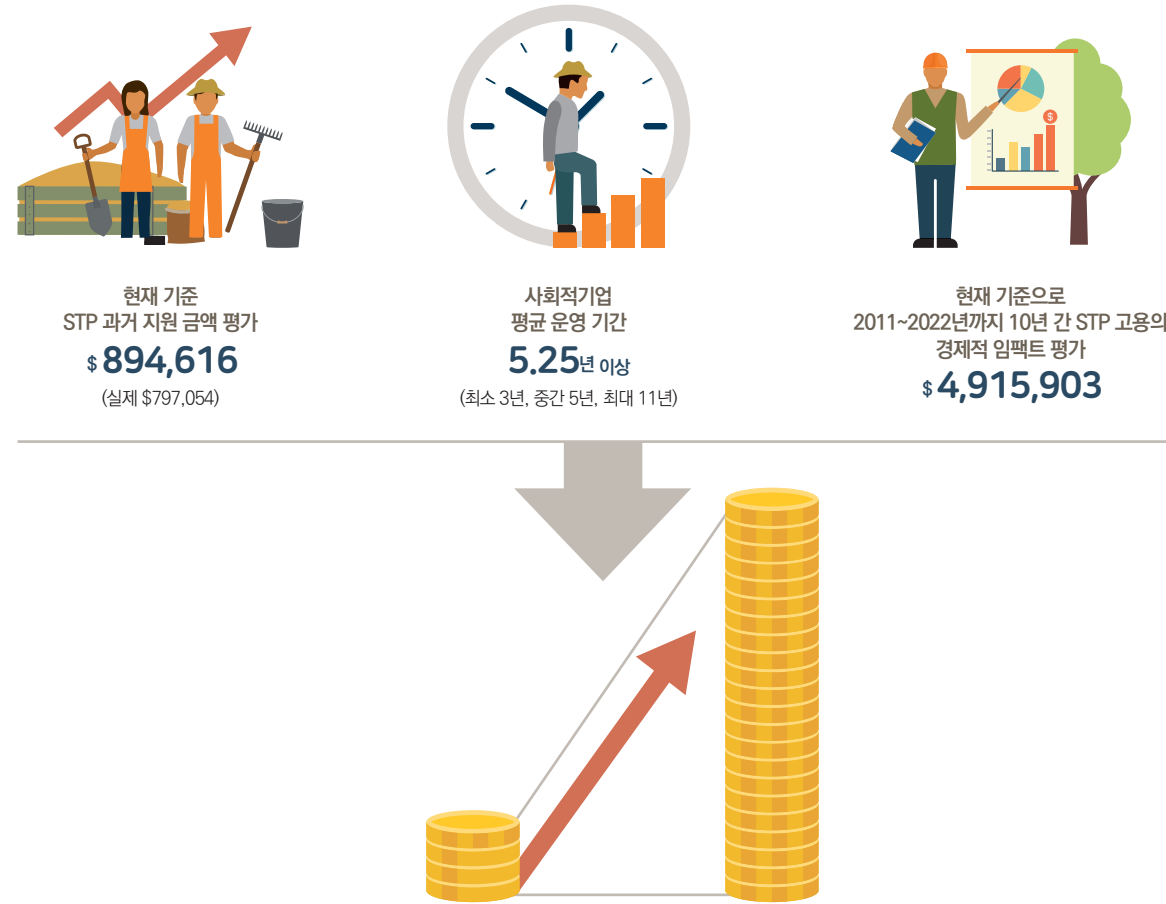
2) 세부 내용은 10페이지 참조

3) 세부 내용은 198페이지 참조

# 2017 STP 임팩트 측정 및 평가

(2017년 6월 기준)

## STP 지원금 대비 임금을 통한 고용의 경제적 임팩트



2022년까지 임금 상승 없이 현재 규모로 고용이 유지되었다고 가정할 경우 USD1당

**USD 5.49**의 효과

(일 자리를 얻은 지역 주민에게 지급되는 임금의 현재 가치 기준)

### 참고사항

- 1) STP 3년 지원금 지원이 완료된 이후 2년 이상 지난 1, 2기 8개 기관을 대상으로 측정 하였으며, 지원 대비 가치를 고려하여, 지원 초기 종료한 1개 기관의 비용은 계산하되, 1년 이후 임팩트 평가에서는 제외함. 재무적 성과는 사회적기업을 통한 고용 창출 및 유지된 7개 기관 고용 인원의 임금만을 기준으로 산출함.
- 2) 파트너기관의 고용이 STP 지원금만을 통해 일어났다고 볼 수는 없으나, 사업이 STP의 지원을 통해 자신의 성장 단계별로 설립·유지·확장될 수 있었다는 것을 전제로 함.
- 3) 고용 창출 및 유지를 통한 사회·환경·경제적 간접적 임팩트는 계산하지 않았으며, 고용 유지로 파트너 기업을 통해 직접 지급되는 임금 부분만 계산함.
- 4) 현재 고용 유지 규모만으로 계산하였으므로, 이후 추가 고용 창출을 할 경우 펀드 지원 대비 효과가 더욱 높아질 것으로 예상됨.

## <STP 지원금 대비 임금을 통한 고용의 경제적 임팩트 세부 내용>

\*과거 금액은 인플레이션을 감안한 현재 시점으로 환산, 미래 가치는 할인율을 써서 현재 시점으로 환산하여 투자 대비 성과를 현재 시점에서 비교

연도	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1, 2기 전체 고용 인원	167	75	222	244*	255*	231	231	231	231	231	231	231
평균 임금 (2017년 현재 가치 기준)	1,675*	1,721*	1,768*	1,817*	1,867*	1,919	1,971.84	\$1,972	\$1,972	\$1,972	\$1,972	\$1,972
Social Value in Employment (고용을 통한 임금 배분의 경제적 가치, 고용X평균 임금)	\$279,669	\$129,066	\$392,580	\$443,393	\$476,172	\$443,261	\$455,495	\$455,495	\$455,495	\$455,495	\$455,495	\$455,495
Discount Factor (할인율, 현재 가치 기준으로 과거 가치 가중 및 미래 가치 할인)	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%	2.76%
Present Value of Net Impact on Employment (현재 가치로 환산한 2011~2022년까지 10년간 STP 고용의 임팩트 평가)	\$330,806	\$148,453	\$439,085	\$482,230	\$503,586	\$455,842	\$455,495	\$443,261	\$431,356	\$419,770	\$408,495	\$397,524
STP Funds (해당 기간 동안 STP 실제 지원 금액)	\$122,784	\$169,813	\$264,230	\$149,022	\$91,205							
NPV of STP Fund (2017년 현재 기준 STP 과거 지원 금액 평가)	\$145,235	\$195,320	\$295,531	\$162,075	\$96,456							

현재 기준으로 2011~2022년까지 10년간 STP 고용의 경제적 임팩트 평가 총 \$4,915,903

실제 지원금 총 \$797,054

2017년 현재 기준 STP 과거 지원 금액 평가 총 \$894,616

(단위: USD)

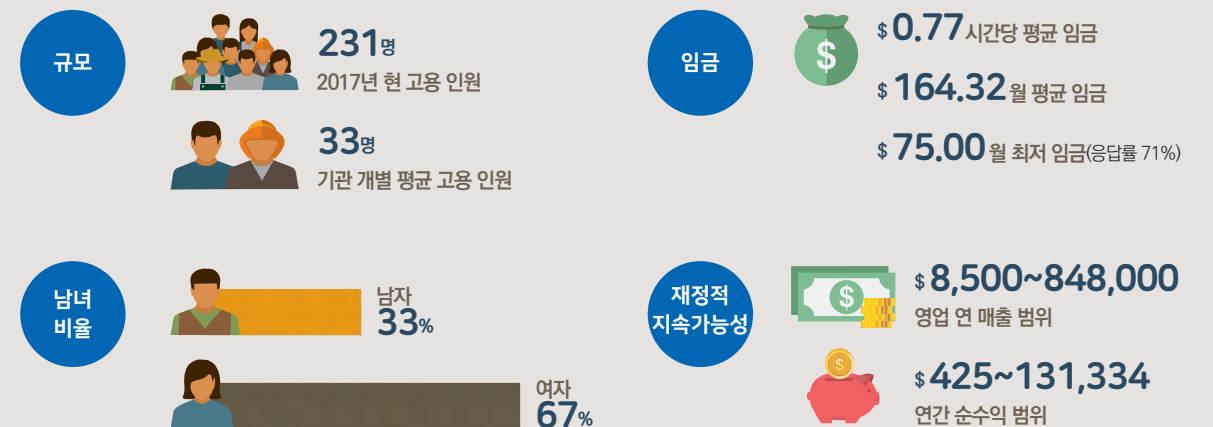
1) 추정치는 \*표기

- 2014~2015년 1기 기관 고용 인원 2013년과 같은 고용 인원(87명)으로 추정, 실제 2016년 170명으로 증가하여 이것보다 클 것으로 예상되나 자료가 없어 2013년 실제 고용 인원 기준으로 보수적으로 유지함

- 2017년 이전 임금 추정, 물가상승률 기준으로 임금 규모 현재 수준으로 추정함(2011년부터 기관별 임금을 조사하였으나 평균 임금을 산출 할 수 없어 적용하지 않음)

2) 할인율: 프로젝트 지역인 아시아 5개국 평균 물가 상승률 적용, 해당 국가 프로젝트 빈도에 따라 가중 평균 적용 2.76%

(참고: <https://ko.tradingeconomics.com/countries> - 캄보디아 2.34%, 필리핀 3.4%, 라오스 1.16%, 베트남 3.4%, 인도네시아 3.72%)



\*재정적 지속가능성 고려시 사회적기업으로 수익을 사회적 비용(취약계층 고용, 사회 공헌 등)으로 쓰는 경우가 많으므로 순수익이 높은 것을 재정적 지속가능성이 높은 것으로 직접 연결짓지 않으며 손익분기점을 초과하는지를 고려 대상으로 함.

### 고용의 질



45시간

주당 평균 근로 시간



21일

연간 평균 휴무일  
(주말 제외)



71%

유연한 작업 환경 제공  
(재택근무, 직장 내 탁아시설, 시간 선택제 등)



86%

의료보험 가입 등 직원에게  
긴급 상황 발생시 대처 방안 마련



71%

공정한 급여 체계



100%

임직원 안전 및 복무 규정



100%

임직원 피드백 체계  
(직원회의 등)



100%

임직원 자기개발 및  
훈련 기회

\*반티에이브리업은 장애인직업훈련학교 특성상 휴무일이 많아 평균 산정에서 제외

### 지역공동체에 대한 기여



1일 1~5시간

직원의 지역사회  
연간 자원 활동 시간

\*조사 어려움 호소기관 50% 이상



1~45개소

지역 내 지원하고 있는  
기관 수

\*조사 어려움 호소기관 50% 이상



0~USD 58,000범위

지역에 지원되는 현금 자원  
(기관 예산 중에 비영리 활동에 쓰여지는 돈)

\*조사 응답 기관 50% 이상



1~166명

파트너 기관에 자원 활동하는  
사람 수

\*조사 응답 기관 50% 이상



86% 있음으로 응답

지역 사회공헌 전략



86% 제공활동 공유

지역 주민에게 지원된 혜택

(휠체어 지원, 주거 환경 개선,  
미용 봉사, 직업훈련 등)



71% 있음으로 응답

기업 내 환경 관련 전략

(유기농법, 재활용)



57% 있음으로 응답

지역사회 환경 관련 전략

(유기농법, 재활용)

\*지역에서 활동한 내역이나 정량적 성과를 따로 기록, 산출한 경험은 없으나 지역에 밀착한 사업으로 지역 사회공헌 활동을 진행함. 기관에 성과 산출 지표로 제시하여, 향후 성과 관리에 활용할 수 있도록 지표 공유

### 미래 세대 양성 및 빈곤 아동 직접 지원



평균 98% 취학률

서비스 대상자의 등록률

(취학자/나이에 따른 대상자)

\*직접 아동 지원 관리 대상이 없는 기관 제외



평균 95% 진학률

서비스 대상자의 중등 교육 진학률

(중학교 이상/ 나이에 따른 대상자)

\*해당 취학 대상이 없는 기관 제외



평균 77% 진학률

서비스 대상자의 고등 교육 진학률

(고등(대학교) 이상/ 나이에 따른 대상자)

\*해당 취학 대상이 없는 기관 제외



1~14시간

서비스 대상자의 공부 또는 자기개발 등  
1주일 중 자신을 위해 쓰는 시간

\*조사 어려움 호소 기관 50% 이상



1~4명

지원 대상에서 지원 주체가 된 사람 수

\*대상이 많은 경우 측정 어려움 호소



기간당 평균 108명 지원

서비스 대상 19세 미만 아동 청소년에게  
지원되는 혜택 및 정량적 데이터

\*교복, 장학금, 멘토링, 휠체어, 주거개선, 식료품 지원,  
직업훈련, 기숙사시설, 통학버스, 각종 교육 등

#### 참고사항

#### 조사 어려움 호소 기관

1. STP는 2017년 7월 현장 방문 시 직접 uGET팀이 수집하여 데이터 수집에 드는 파트너기관의 물리적/심리적 부담을 최소화 하고자 하였다. 그러나 파트너기관이 정량적 성과로 기관 내부에서 관리하는 데이터가 아닌 경우 측정 항목 데이터 수집에 필요한 난이도/피로도/상관없이 데이터 수집이 어려웠으며, 과거 데이터의 경우 정확한 수집이 불가능했다. 또한 현 시점을 조사하는 경우에도 '서비스 대상자의 공부 또는 자기 개발 등을 위해 사용하는 시간', '지원 대상에서 지원 주체가 된 사람 수' 등은 기업 운영과 다른 사업 참여자 아웃리치가 필요한 활동으로 정확한 숫자로의 데이터 수집이 어려워 해당 활동의 수행 유무와 정도만을 수집하였다. 자세한 내용은 'STP 임팩트 가이드라인'에 게재했다.
2. 지역공동체에 대한 기여의 경우 기관이 지역에서 활동한 내역이나 정량적 성과를 따로 기록, 산출한 경험은 많지 않았으나 지역에 밀착한 사업으로 지역 사회공헌 활동을 진행한 경우가 다수였다. 이번 조사를 통해 STP가 생각하는 임팩트 측정 항목을 기관에 성과 산출 지표로 제시하여 향후 성과 관리에 활용할 수 있도록 지표를 공유하였다.

자바라(Javara)가 운영하는  
**자바라아카데미** Javara Academy  
**플로레스식품장인학교** FFS Flores

자바라(Javara)는 지역 특산품을 생산하는 농부들과 협력하여 식품 다양성을 지키고, 소비자에게 건강한 식품을 판매하는 기업으로 현재 5천여 명 이상의 농부와 함께 일하고 있다. 현재 직접적인 지원이 어려운 먼 지역의 섬에도 자바라의 가치를 실현하기 위해, 농업에 관심 있는 청년들을 대상으로 자바라의 노하우를 전수하는 '자바라아카데미'를 운영하고 있다. 이 아카데미는 청년들이 자신의 고향에서 식품 가공 및 마케팅을 전파할 수 있도록 돕는 이른바 '리틀 자바라'를 양성하는 프로젝트로, 그 첫 대상은 STP와 함께 하는 플로레스 섬의 페르난도라는 청년을 리더로 하는 플로레스식품장인학교이다.

- 국가/지역 인도네시아/플로레스 섬
- 설립 연도 2008년(자바라), 2018년 예정(자바라아카데미 & 플로레스식품장인학교)
- 수익 사업 지역 특성을 살린 식품 개발을 통한 식품 판매 및 외식업
- 운영 기관 자바라
- 기관 주소 Detusoko village, Ende, Flores island
- 웹 사이트 www.javara.co.id

**Business Model**

**식품 제조 /도소매업**

- 지역 특성을 살린 식품 개발을 통한 식품 판매 및 외식업

**Social Impact**

**좋은 일자리**

- 지역의 잉여 농산물을 활용한 고부가가치 제품의 수출과 판매로 수익 증대 및 삶에 대한 자부심 고양

**미래 세대 양성**

- 식품 기업가 정신을 가진 인도네시아의 청년 농부 육성
- 일부 지역 내 아카데미 잉여 수익을 아동 교육사업에 사용

**Social Activity**

- 자바라아카데미를 통해 도서 지역 주민들에게 잉여 농산물 저장 및 가공 방법 전수 및 판로 지원
- 자바라아카데미를 통한 지역농업 및 식품산업 관련 청년 리더 양성

**지역공동체에 대한 기여**

- 청년 중심의 농촌 공동체의 회복 및 발전
- 인도네시아 유기농산품의 판매 및 인식 향상
- 건강에 좋은 웰빙 음식에 대한 인식 확산



## 1 사회적기업가 정신

“우리는 단지 무역 회사가 아니에요. 가치를 만들어 내는 것이 우리 회사의 핵심이죠. 인도네시아에서는 식품 다양성이 감소하고, 농업 인구가 감소하는 문제가 있어요. 이를 해결하기 위해 농부들에게 자부심을 심어주고 사람들이 농부를 중요한 직업으로 여기도록 인식을 변화시키는 게 중요하다고 생각했어요.”

- 헬리안티 힐만(Helianti Hilman), 자바라 대표

자바라의 창업자이자 CEO인 헬리안티 힐만(Helianti Hilman, 이하 헬리)의 자바라 설립은 우연한 기회에 찾아왔다. 자바라 창업 전 변호사로 활동한 그는 인도네시아 정부에 지적 재산권에 대한 컨설팅을 하는 등 다양한 국제기구(World Bank, UNDP, UNEP, WIPO)에서 활동하는 컨설턴트였다. 많은 사회적기업 설립을 도왔지만 본인이 사회적기업을 운영하는 기업가가 될 거라고는 꿈에도 생각지 않았다.

시작은 컨설팅트 일로 인도네시아 농부들과 인연을 맺은 것이 발단이 었다. 산지에서 계절별로 나는 농산물이 풍부하면서도 농부들의 상품이 시장에 제대로 진입하지 못하는 모습을 지켜보며 안타까운 마음이 들 었다. 상품의 시장 진입을 돕기 위해 헬리는 팔을 걷어붙이고 나섰다. 3 개월 간 인도네시아 전역의 농가를 돌아다니며 그는 놀라운 사실을 발견했다. 쌀의 종류가 7,000여 가지나 된다는 것이었다. 이는 '식품 다양성'에 눈을 뜨는 계기가 되었다.

“‘식품 다양성’은 생태계의 균형을 가져와요. 이러한 균형을 통해 농민들은 수익이 생기고, 소비자들은 다양한 욕구를 충족할 수 있으며, 농업은 지속가능해져요. 잠재 적으로 소비자가 자연에서 선택할 수 있는 식품의 선택지는 수백 개지만, 실제로 소비자에게 제공되는 선택지는 2~3개에 불과하죠. 이것들은 각기 다른 영양소와 맛을 포함하고 있음에도, 왜 소비자들은 제한된 선택지를 가져야 하는지 의문이 들기 시작했어요.”

- 헬리안티 힐만(Helianti Hilman), 자바라 대표

헬리 대표는 인도네시아 전역에 펼쳐진 독특한 상품들을 알게 되고 지역의 고유성(uniqeness)을 가진 제품들의 판매 가능성을 눈으로 직접 확인하면서 사업가로 변신을 꾀했다.

그렇게 탄생한 기업이 바로 '자바라'다. 자바라는 지역 특산품을 생산하는 농부들과 협력하여 식품 다양성(food diversity)은 물론 그 지역의 유산도 함께 지키려고 노력하는 기업이다. 친환경 유기농 농법으로 작물을 재배하는 농민들과 파트너십을 맺고, 그들의 고유한 스토리를 제품에 부착하여 소비자들에게 효과적으로 전달한다. 스토리 중 하나를 소개하면 다음과 같다. 700년 간 흉작을 경험해 본 적이 없는 마을이 있었다. 이 마을의 농부들은 지금도 기상청에서 발표하는 예보를 참고해서 농사를 짓지 않고, 오로지 별의 움직임에만 의지하여 작물을 키운다. 뿐만 아니라, 같은 경작지에서 이모작을 하지 않아 땅의 생산 능력을 오랫동안 유지시키고, 그들이 필요한 만큼의 작물만 수확한다. 나머지 작물은 자연 상태 그대로 놔두어 주변 동물들이 먹을 수 있도록 한다. 오로지 인간만 생각하는 이기적인 농사가 아닌 주변의 자연과 동식물까지 배려한 친환경 농사법이 수백 년간 한 번도 흉작을 불러오지 않은 비결이라는 것이다. 자바라는 이렇게 자연의 순리를 따르며 농사를 짓는 이들의 이야기를 현대 사회에 맞게 재해석하여 소비자에게 전달한다.

뿐만 아니라 탄탄한 공급망을 구축하여 안정된 수익원을 확보하고, 파트너십을 맺은 농부들과 함께 안전한 노동 환경과 사회 안전망 구축에 힘쓰고 있다.

헬리 대표는 소비자들이 제품에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 상품의

질을 높이는데 많은 노력을 기울였다. 더불어 지역 생산품에 불신을 가진 국내 소비자들에게 먼저 어필하기 보다는 외국 시장에서 인정받은 후 그 경쟁력을 바탕으로 국내 시장을 재공략하는 전략을 취했다. 결과는 대성공이었다.

“인도네시아에서 소비 능력이 있는 소비자들은 지역 생산품(local product)에 대한 불신이 강했어요. 그래서 수입 제품을 선호하죠. 이러한 분위기를 읽고 자바라는 수출시장을 먼저 알아봤어요. 다행히 외국 시장에서는 경쟁력이 있었고, 수출이 잘되니까 국내 시장에서도 자바라에 대한 관심이 생겼어요. 정부에서도 처음에는 우리 기업의 규모가 작으니 관심이 없었어요. 2013년 인도네시아 정부가 아닌 스위스 정부로부터 기술 지원을 받았어요. 다행히 새 정부는 지방 경제 성장에 관심이 많아 자바라는 최초로 시골 제품을 수출한 회사로 정부의 관심을 받고 있어요.”

- 헬리안티 힐만(Helianti Hilman), 자바라 대표

최근에는 각 지역의 청년 농민들에게 교육 커리큘럼을 제공하는 '자바라아카데미'라는 사회공헌 프로그램을 시작했다. 자바라아카데미는 청년들이 자신의 고향에서 식품 가공 및 마케팅을 전파할 수 있도록 돕는 이른바 '리틀 자바라'를 양성하는 프로젝트로, 그 첫 대상은 STP와 함께하는 플로레스 섬의 플로레스식품장인학교(Sekolah Seniman Pangan, School for Food Artisans, 이하 플로레스학교)다.

플로레스 섬(Flores Island, 이하 플로레스)은 인도네시아의 동쪽에 위치했다. 2011년에 인도네시아 통계청에서 실시한 조사에 따르면, 인도네시아 전체의 13.3%가 빈곤 수준(도시 지역의 경우 월 임금 USD25, 시골의 경우 월 임금 USD17 이하)으로 구분되는데 비해, 플로레스의 경우 무려 23%가 빈곤 수준으로 구분됐다. 섬의 빈곤 수준이 인도네시아 여타 지역에 비해 상대적으로 매우 심각한데, 이는 30%에 달하는 높은 실업률 때문이다. 또한 유니세프(UNICEF)가 2015년 발표한 보고서에 따르면, 플로레스 아이들의 21%가 영양실조에 걸려 있으며, 39%만이 교육을 받고 있었다.<sup>1)</sup>

헬리 대표가 수도 자카르타(Jakarta)가 있는 자바 섬(Java Island)이 아닌 플로레스의 데투스소코(Detusoko) 마을을 '자바라아카데미'의 첫 사업지로 정한 이유는 무엇일까. 그 이유는 다음 세 가지로 설명할 수 있다. 첫째, 자바라는 이전부터 플로레스의 마우미르(Maumere)라는 지역에 공장을 운영하고 있었기에 섬의 사회, 문화에 이미 친숙하여 플로레스에 새로운 사업을 진출시키는 것은 어렵지 않은 선택

이었다. 둘째, 소코 빌리지는 세계적인 관광 명소인 켈리무투 국립공원(Kelimutu National Park, 이하 켈리무투)으로 가는 길목에 위치해 있어 매년 수많은 관광객들이 방문하는 곳이다. 이 관광객들을 주된 고객층으로 겨냥한 상품을 개발하여 판매할 경우 충분한 시장성이 확보될 수 있다는 판단이었다. 셋째, 현 플로레스학교의 대표인 페르난도(Fernando)와 친구들에 의해 운영되는 청소년 자립 지속가능성을 위한 공동체(Remaja Mandiri Community, Youth Self-Sustainability Community, 이하 RMC)라는 단체가 설립되어 있었다. 지역사회와의 유대가 강하며 이미 많은 지역 자원활동가들과의 네트워크가 형성되어 있었기에, 자바라는 그저 이들이 지속적으로 사업을 할 수 있도록 돕기만 하면 되었다.

2018년 오픈을 앞둔 플로레스학교의 페르난도 대표를 포함한 공동대표 4명은 자바라와의 협업을 통해 사업 운영에 대한 노하우를 전수 받는 것은 물론, 인생 전반에도 큰 영향을 받았다고 한다.

“우리 마을에는 많은 자원들이 있지만, 이것에 적절한 가치를 부여하는 것은 다른 일이었어요. 예를 들어 우리 지역에는 레몬이 많이 나지만 시장에서 팔린 것을 제외하고는 쓸모가 없었죠. 농산물의 짧은 보존기간 때문에 팔리지 못한 것들은 버려지곤 했어요. 다른 많은 농산품도 마찬가지였고요. 상품화를 시켜 더 오랜 기간 가치가 유지될 수 있게끔 하고 싶었어요. 지역의 젊은이들 약 30명이 모여 아이디어를 내서 어떤 농산물이 어떤 방식으로 상품화가 가능한지 논의했고, STP와 자바라의 도움으로 그 중에 3개의 상품화가 시작되었어요. 수도 자카르

헬리 자바라 대표



타에 있는 자바라 본사에 가서 7일 동안 하루 종일 훈련을 받으며 사업을 운영하는 방식과 제품 포장하는 방법, 온라인 마켓 운영 방법, 좋은 커피를 만드는 법, 레스토랑을 운영하는 법 등 많은 것을 배웠어요. 자바라의 지원 후 개인적으로 미국에 초청을 받아 우리 사업을 발표할 기회를 얻었어요. 무엇보다 대표들의 마인드에 변화가 생기는 등 인생 전반에 큰 영향을 받았어요. 우리가 받은 이러한 교육을 이 지역 어린이들에게 나누기 위해 설립한 게 바로 RMC이예요.”

- 페르난도(Fernando),

RCM 공동대표/플로레스학교 프로젝트 총괄자

헬리 대표는 자바라를 운영하며 지역 농가 발전은 물론, 청년 농민들의 성공적인 자립에 기여한 노고를 인정받아 2013년에는 Ernst & Young (Ernst & Young)에서 선정한 '올해의 인도네시아 사회적기업가'로 선정되었다. 2014년에는 인도네시아 포브스지에서 선정한 '떠오르는 글로벌 사회적기업가(Global Rising Star Top 20)'에도 당당히 이름을 올렸다. 2015년에는 세계경제포럼의 창립자 클라우스 슈밥(Klaus Schwab)이 설립한 슈밥재단(Schwab Foundation)에서 수여하는 '올해의 사회적기업가'로 선정되기도 했다.

1) 월드뱅크(Worldbank), <http://data.worldbank.org/country/indonesia>

플로레스학교의 지역 대표인 페르난도 RCM 대표와 구성원들

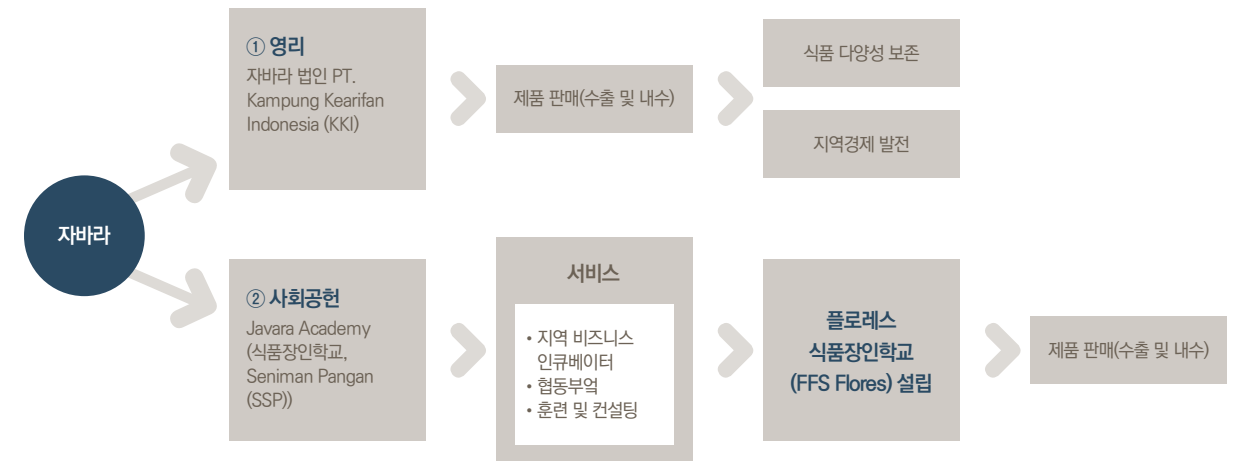


자바라 본사에서 교육을 받고 있는 '자바라아카데미' 첫 지원 대상인 플로레스학교 구성원들



## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델



#### ① 영리 : 제품 판매

현재 자바라는 수도인 자카르타에 본사를 두고, 인도네시아 전역의 농부들과 파트너십을 구축하여 제품을 생산·가공·포장하여 판매한다. 자바라는 100% 인도네시아산 원료만을 사용하여 제품을 생산하며, 유기농법을 사용 중인 농민들을 위해 각국의 정부로부터 유기농 인증을 받을 수 있도록 지원한다. 현재 50%에 육박하는 파트너 농부들이 유기농 인증을 획득했으며, 이는 해외 수출 및 인도네시아 내 판매 증대에 있어서도 큰 역할을 한다.

#### ② 사회공헌 : 자바라아카데미

인도네시아의 기아 문제와 식량 생산 농부들을 지원하는 비영리단체인 식량주권시민연합(People Coalition for Food Sovereignty, KRKP)에 따르면, 80%의 인도네시아 농부들이 50세 이상의 고령층이다. 35세 이하의 젊은 농부는 12%에 불과하다. 이런 상황에서 자바라는 기존 사업을 지속적으로 영위하는 한편, 사회공헌 전략의 일환으로 최근에 자바라아카데미를 신설하였다. 자바라아카데미는 직접적인 지원이 어려운 먼 지역의 섬에 자바라의 가치를 실현하기 위해, 농업에 관심 있는 청년들에게 자바라의 노하우를 전수하여 각자의 고향에서 그것을 전파할 수 있도록 하는 이른바 '리틀 자바라(식품장인학교)'를 양성하는 프로젝트이다. 자바라는 이를 통해 점점 줄어드는 인도네시아의 농업 인구에 젊은 농부들을 유입시켜 고령화 되어가는 농촌에 활기를 불어넣고자 한다.

자바라는 2017년부터 받는 함께일하는재단의 STP 지원금을 통해 아카데미 사업의 첫 분사를 도모하고 있다. 현재 자바라아카데미의 교육 과정을 수료한 플로레스의 청년들이 고향인 데투소코에서 플로레스학교의 이름으로 제품을 생산하기 시작하였다. 2017년 7월

## 사업 현황

까지는 시제품만 나와 있는 상태이다. 2017년 이내에 사업 모델 및 수익, 비용 구조를 확립할 계획이고, 이들은 데투소코의 특산품을 자바라의 사업 방식을 적용해 수익성을 확보하고자 하며, 지역 아동들에게 각종 교육을 제공함으로써 미래 세대 양성도 함께 진행한다. 이러한 모델이 검증될 경우 자바라아카데미를 통해 인도네시아의 취약 지역에 플로레스학교와 같은 지역 식품장인학교를 인큐베이팅하고 지원하는데 더 많은 자원을 연결할 수 있을 것이다. 실제로 STP 지원을 시작으로, 미국의 포드(Ford)사, 호주의 외교 통상부(Department of Foreign Affairs and Trade)에 이러한 사업 모델을 제안하고 있다.

RMC 공간은 향후 플로레스학교 본사로 사용될 공간으로, 현재 그 공간의 활용 방안을 수립하고, 세 가지 종류의 시제품(땅콩버터, 칠리소스, 레몬마말레이드)을 갖추는 단계이다. 이 공간은 2층짜리 건물로 가톨릭교회의 사유지로 페르난도와 오래 전부터 알고 지낸 신부가 좋은 목적에 사용하도록 무상으로 대여해 준 상태이다. 현재 RMC은 5년 동안 공간 사용 약정서를 받았고, 무상으로 10년 동안 사용이 구두로 합의된 상태이다. 페르난도는 건물 이름을 RMC로 명명하고, 현 데투소코 지역 아동들을 위한 교육 공간 및 농부 교육 장소로 활용하고 있다. 구체적으로 아동들에게 주 2회 영어 공부 및 방과후 학습 지도를 실시하고, 교육비는 마을 주변의 쓰레기를 주워 오는 것으로 대체하고 있다. 교육을 제공할뿐만 아니라 주변 환경을 정화하고 아이들이 환경을 생각할 수 있는 기회를 동시에 제공함으로써 선순환 구조를 만들어냈다.

페르난도를 중심으로 4명의 멤버가 주축이 되어 사업을 준비하고 있으며, 10명 남짓한 자원활동가들이 있다. 국제기구에서 수십 년간 종사한 멘토도 있다. 현재는 사업 계획의 준비 단계이며, 페르난도를 비롯한 4명의 주축 멤버는 자바라 본사가 있는 자카르타에서 식품 기업가 교육을 이수하고 왔다. 그 과정에서 생산한 작물을 가공하는 기술, 포장하는 기술, 라벨을 붙이는 기술 등 1차 작물을 최종 제품으로 생산해내는 전반에 대한 교육을 받았다. 생산한 최종 제품을 고객들에게 판매하는 마케팅 전략, 유통 전략, 브랜딩 전략 등도 함께 전수 받았다. 현재 STP에서 지원받은 사업비 중 20%가 상품 개발 및 리서치에 사용되고, 30%가 RMC 리모델링, 나머지 50%가 지역사회 기여 명목의 운영비로 사용되고 있다.

지역 아동들의 쓰레기 수거로  
교육비를 대체하면서 교육제공뿐 아니라  
환경교육 기회도 제공하는 RMC



## 사업 계획

데투소코 주변에는 '신의 물감 단지'라고 불리는 켈리무투와 인도네시아 전통 마을, 온천, 폭포 등 다양한 여행지들이 있으며, 현재 이곳을 방문하는 여행객들의 수가 급속도로 증가하는 추세다. 2015년에 6만4,000명이던 관광객 수가 2016년에는 8만 명을 넘어섰다.<sup>2)</sup> 이에 페르난도는 현재 학생들을 교육하는 2층짜리 건물인 RMC을 2년 내 리모델링(2019년 완공 예정)하여 학생 교육 및 레스토랑, 기념품 판매점, 관광정보센터를 세울 계획이다. 여행객들을 대상으로 한 사업을 진행하는 한편, 자바라 노하우를 전수받아 지역 농업의 수익성을 증진시켜, 지역 청년층이 마을을 떠나 도시로 가는 경향을 줄이고자 한다. 뿐만 아니라 전공이었던 호텔 관광학 지식을 활용하여 늘어나는 여행객들을 사로잡아 지역경제를 활성화시키고 싶은 마음도 있다.

현재 자바라를 통해 지원받고 있는 STP 지원금을 기반으로 개발한 3가지의 시제품 이외에도 더 다양한 지역 특산품을 개발하고 있으며, 함께 일할 직원들은 사업 성장세에 따라 그 수를 유동적으로 늘려나갈 계획이다.

페르난도가 운영하는 플로레스학교는 자바라아카데미 중 하나로, 자바라아카데미는 지속적으로 인도네시아 전역의 지역 식품장인학교 수를 증가시킬 계획이다. 각 자바라아카데미는 1년 이내의 단기 목표, 2~3년 이내의 중기 목표, 3년 이후의 장기 목표를 기대한다. 1년 이내 단기 목표는 각 자바라아카데미센터 별로 최소 30명 이상의 식품 기업가를 양성하는 것이다. 진행되는 플로레스학교에서는 최소 100명 이상의 일자리 창출을 기대하고 있다. 이 중 50%를 여성으로 구성하고, 지역 내 20~25세 청년 식품 기업가를 현재 39%에서 75% 증가시키고자 한다. 2~3년 이내의 중기 목표는 자바라아카데미의 교육 패키지를 제공하여 매년 본사에서 교육을 진행하는 것이 아닌, 각 지역에서 스스로 식품 기업가를 양성할 수 있는 이른바 '리를 자바라'를 기대한다. 이를 통해 각 지역 식품 스타트업이 자본적 한계에서 벗어나 직업 훈련을 받을 수 있도록 돕고, 인도네시아의 식품 다양성을 유지함으로써 자바라의 전체 미션을 유지하고자 한다. 3년 후 장기 목표는 기업가 정신을 가진 차세대 농부를 양성하고, 식품 사업을 통해 지역경제 성장을 꾀하는 것이다.

2) Florestourism.com 및 페르난도 제공 자료

RMC가 지원하는 데투소코 지역 아동들





3

## 우리가 만난 임팩트

“인도네시아 방문 전부터 지역 농민들과 파트너십을 맺고, 식품 다양성을 위해 노력하는 자바라와의 만남에 기대감이 컸어요. 자바라 대표인 헬리와의 만남은 우리에게 신세계를 선물했어요. 하나의 질문에 30분 동안 자신의 스토리를 전하는 그녀의 모습은 감동 그 자체였죠. 기존 사업에 더하여, 플로레스 지방에서 새롭게 시작하는 ‘자바라카카데미’는 기업의 사회적 책임감을 느낄 수 있었던 소중한 기회였어요. 플로레스 지방에서 새로운 사업을 주도하고 있는 ‘페르난도’와의 만남도 청춘들이 나아갈 새로운 방향성을 제시하는 귀중한 경험이었어요.”

- 정재욱, 경영학과 10학번

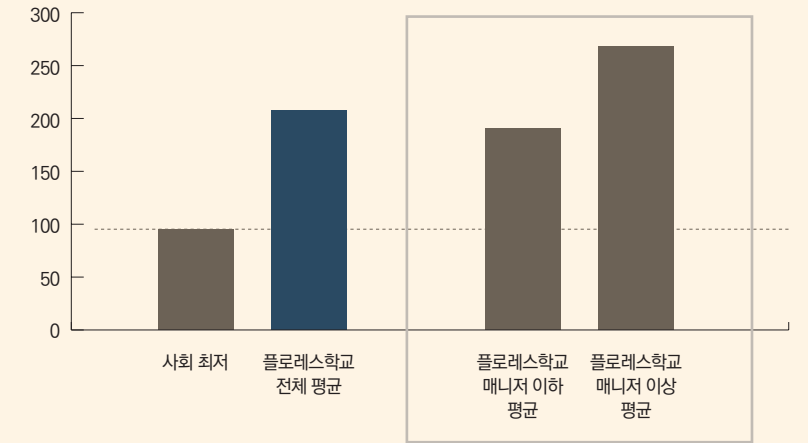


## 좋은 일자리

“우리 일의 특성상 휴일에도 근무를 자주하기에 희생정신과 내재적 동기와 같은 요소들이 가장 중요해요. 이를 위해 지속적인 교육으로 정기적인 미팅과 1:1 멘토링 대화를 자주하며, 문제가 생기면 같이 모여 의논하는 경우가 많아요.”

- 모함마드 수프랍토 (Mohammad Suprpto), 자바라 운영시스템 총괄

플로레스학교 임금 비교 그래프 (2017년 7월, 월급여 조사, 단위 USD)

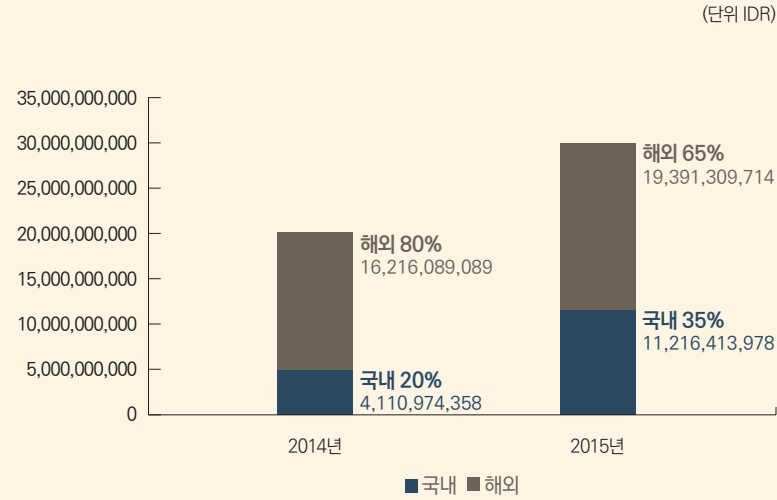


2014년 국내 모바일리서치업체 오픈서베이에서 전국의 성인 500명을 대상으로 ‘좋은 직장’의 기준에 대한 설문조사 진행 결과, 응답자 10명 중 약 7명(68.2%)이 ‘급여 수준’을 1위로 꼽아 높은 급여가 직장에 대한 만족감과 동기를 부여해주는 최고의 원동력임을 나타냈다. ‘복지제도(57.4%)’와 ‘고용 안정성(40.4%)’, ‘직원 성장을 돕는 교육 시스템(27%)’이 그 뒤를 이어 현재 취업을 준비하고 있거나, 취업한 이들에게 이런 기준들이 한국 내 좋은 일자리의 기준이 됨을 알 수 있었다.

반면 자바라는 한국과는 조금 다른 ‘좋은’ 일자리에 대한 생각을 가지고 있었다. 자바라의 운영 시스템을 총괄하는 모함마드 수프랍토(Mohammad Suprpto, 이하 수프랍토)와 신규 사업개발을 담당하는 디마스 우토모(Dhimas Utomo, 이하 디마스)를 인터뷰 하던 중 ‘좋은’ 일자리에 대한 그들의 생각을 물어보았다. 수프랍토와 디마스는 연봉, 복지, 교육 훈련과 같은 것들은 회사에서 제공되는 기초적인 것들일 뿐이며, 각자가 맡은 일에 대한 자부심, 주인 의식과 같은 주관적인 것들이 ‘좋은’의 기준이 된다고 답했다. 그들의 답변에서 직원들이 진심으로 소속된 회사에 몰입되어 있음을 느낄 수 있었다.

수프랍토의 이야기에 따르면, 인도네시아에는 유기농법을 이용해 농사를 짓는 농부들이 많다. 자바라는 이런 농부들을 발굴해 일본, 유럽, 인도네시아의 기관으로부터 유기농 인증을 받도록 함으로써 그들이 수확한 농작물에 가치를 더해 고부가가치의 상품으로 만드는데 지원을 아끼지 않는다. 자급자족하기 위해 재배하고 수확하던 농작물들이 국내외에 판매됨으로써 농부들은 이전보다 나은 경제활동이 가능하게 되었을 뿐만 아니라 자신들이 생산한 상품이 해외로 수출된다는 자부심을 얻게 되었다. 실사 수출 상품의 판매량이 많지 않아도 괜찮다. 헬리 대표는 유구한 농업 전통을 지켜온 인도네시아 농부들을 진심으로 존경하고 아끼는 사람이었다. 비록 작은 수량일지라도 수출이 중단되지 않도록 하여 농부의 자부심을 지켜주는 것이 자바라의 역할이라고 말하며, 이러한 자바라의 미션에 동의해 함께 일하는 사람들에게 자바라는 ‘좋은’ 일자리를 제공한다고 생각하고 있었다.

### 재정적 지속가능성



\*매년 매출 규모와 국내 사업 비율이 높아져 자바라의 사업 안정화에 기여

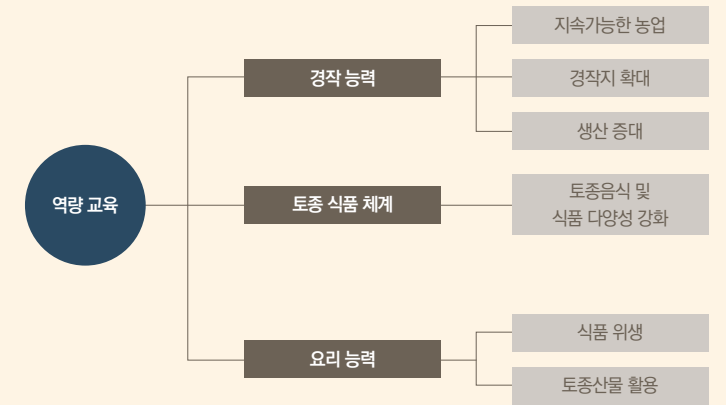
헬리 대표가 자바라 사업을 시작할 당시 인도네시아에서 어느 정도 소비 능력을 가진 소비자들은 국내 제품을 신뢰하지 않고 대다수가 유명한 수입 제품에 의존하고 있었다. 이러한 흐름은 세계적인 컨설팅 회사 맥킨지(McKinsey)의 자카르타 지사에서 실시한 설문조사<sup>3)</sup>에서도 잘 드러난다. 47%의 인도네시아 소비자들은 '잘 알려진 브랜드 제품의 품질이 더 좋다'고 응답했다.

이에 자바라는 국내 시장보다 해외 시장에 주력했고, 마침 건강한 유기농 제품에 대한 요구가 있던 해외에서 좋은 성과를 거둘 수 있었다. 2014년 말경에는 해외 수출액이 총 매출액의 80%를 차지할 정도로 해외 수출 비중이 높았다. 해외에서 성공을 거두면서 역으로 국내에서도 자바라 상품에 대한 소비자들의 관심이 커지게 되었다. 2016년 말 기준, 해외 수출액이 총 매출액의 65% 정도를 차지했다. 이는 해외 수출이 감소해서가 아니라, 국내 시장에서의 판매량이 대폭 성장한 결과다. 현재 인도네시아 내 다양한 시장에 자바라 상품들이 진출하고 있는데, 실제로 환전을 위해 들른 남부 자카르타(South Jakarta)의 대형 백화점에도 자바라가 입점해 진열된 상품들을 볼 수 있었다. 이처럼 자바라는 지출 비용의 전부를 지원금 없이 자사의 수익만으로도 보전할 수 있을 정도로 건전한 재정 상태를 유지하고 있었다.

자바라는 식품조리/가공법, 네트워크, 지식, 브랜드 가치와 같은 무형 자산들이 기업의 주된 자산이다. 고정 자산보다 무형 자산이 주를 이루다 보니 그동안 자바라는 금융권의 투자자들에게 매력적인 투자 대상이 아니었다. 그러나 2014년 말 새롭게 들어선 조코위(Jokowi) 대통령 정부는 이전 정부와 달리 인도네시아 지방 경제의 성장에 관심이 높아 농업 사회의 지속적인 발전을 추구하는 자바라를 지지했다. 그 결과, 인도네시아 경제조정부(Coordinating Ministry of Economic Affairs)로부터 정부 지원으로 대출 기반<sup>4)</sup>이 만들어졌고, 2017년 두바이의 Panin Dubai Syariah Bank(PDSB)로부터 100억 인도네시아 루피아의 대출 약정을 성사시키는 성과를 이끌어냈다.

### 지역공동체에 대한 기여

#### 지역 주민 식량 체계 및 지속가능한 생계 수단 마련



자바라아카데미의 교육을 받은 페르난도가 추진 중인 플로레스학교는 지역공동체를 지속 가능하게 만드는 데 중요한 역할을 한다. 이를 위해서는 지역경제를 활성화시켜 주민들의 수익을 보장하고, 젊은 세대들이 지역공동체를 이탈하는 것을 막아야 한다. 2017년 현재 플로레스 내의 15세 미만 인구 중 30%가 향후 구직을 위해 이 지역을 떠나며, 60%는 농업에 흥미를 느끼지 못하고 있었다. 뿐만 아니라, 플로레스 내의 15세 미만 인구 중 80%가 공무원이 되고 싶어 한다. 그 밖에 사회 문제로는 '아동 납치' 등이 있다.

플로레스학교는 이와 같은 사회적 문제를 해결할 가능성을 보여준다. 단순히 작물을 기르 기만 하는 농부가 아니라 그것을 가공하고 포장하여 판매할 수 있고, 이를 통해 굳이 마을 을 떠나지 않더라도 충분한 수입을 얻을 수 있다는 메시지를 주고 있다. 위 도표에 있는 기 술 개발 프로그램을 통해 지역공동체 전체의 지속가능성을 확보하고자 한다. 농업 기술, 특산물 체계, 요리 기술 등을 지역 주민들에게 교육하여 그들이 스스로 수익성을 강화시킬 수 있게 도와준다. 농업에 대한 전반적인 인식도 변화시켜 더 많은 사람들이 농업에 관심 을 가지고, 식품 다양성에 관심을 가지게 하는 효과도 기대할 수 있다. 핵심은 자연스러운 플로레스학교(리틀 자바라)의 복제다. 페르난도와 친구들이 자바라 본사에서 받았던 교육 을 지역공동체에 그대로 전수함으로써 지역공동체 내에서 자생적으로 자바라의 프로세스 를 배울 수 있게 된다. 이런 식으로 지역공동체 내에 점점 더 많은 농민들이 식품 기업가가 될 수 있다면 지역공동체의 지속가능성은 제고될 수밖에 없다.

플로레스학교가 지역공동체의 지속가능성을 보장하는 방법이 또 하나 있다. 바로 '친환경적 접근법'이다. RMC에서 영어 교육, 독서 토론 프로그램에 참가하고 싶은 아동들은 지역의 쓰 레기들을 모아 와야 한다. 모인 쓰레기는 정기적으로 분리수거하고 재활용하는 과정을 거치 게 되는데, 이러한 프로세스는 아이들이 자연스럽게 친환경적인 접근 방법을 익힐 수 있게 도와준다. 더불어 마을 내 미화 및 자연환경에 긍정적인 영향을 끼치게 되고, 관광지로서의 매력도 상승으로 이어진다. 데투소코 마을은 켈리무투로 가는 길목에 위치해 있다. 아름답고 깨끗한 자연환경으로 관광객을 유치한다면, 이 또한 지역공동체의 지속가능성을 제고하는 역할을 할 수 있다.

3) McKinsey Quarterly Report, April 2013, Understanding the diversity of Indonesian's consumers, Arief Budiman, Heang Chhor, and Rohit Razdan  
 4) Kumparan, Panin Dubai Syariah Bank Suntik Rp 10 Miliar ke Produsen Pangan RI, August 2017, <https://kumparan.com/dewi-rachmat-k/panin-dubai-syariah-bank-suntik-rp-10-miliar-ke-produsen-pangan-ri>

### 미래 세대 양성

지역 청년공동체가 운영하는 지속가능한 주민 평생학습센터 역할



“자바라 아카데미는 역량있는 다음 세대를 양성해 식품장인학교(리틀 자바라)를 선순환적으로 발생시키는 역할을 하고자 해요.”

- 디마스 우토모(Dhimas Utomo), 자바라아카데미 총괄

한국과 마찬가지로 인도네시아 농업 사회도 인구 고령화라는 문제에 직면해 있었다. 전체 농업 인구 중 50대 이상이 무려 80%를 차지하고, 젊은 세대는 농부가 되기보다는 공무원이 되길 희망하는 추세다.

이러한 문제를 직면한 자바라는 두 부류의 농민들과 파트너십을 형성하고 있다. 오랜 시간 농업에 종사하며 살아온 농민과 새롭게 농부가 되려는 젊은이들이다. 자바라는 농부가 되고 싶은 젊은이들이 단순히 농작물을 생산하는데 그치지 않고 이를 가공하고 포장하여 고객에게 전달하는 모든 과정을 이해하기를 기대한다. 즉, 단순한 농부가 아닌 농사를 지은 작물을 활용한 식품 기업가를 양성하고자 한다.

젊은 식품 기업가를 양성하기 위해 자바라에서는 ‘자바라아카데미’라는 자체 사회공헌 프로젝트를 시작했다. 이를 총괄하는 디마스를 자바라 본사에서 인터뷰하는 내내 인도네시아 농업의 미래 세대를 양성하겠다는 그의 사명감을 강하게 느낄 수 있었다. 디마스는 자바라아카데미의 모듈을 개발할 당시 영어 단어 중 Farmer(농부)와 Entrepreneurship(기업가 정신)을 결합하여 ‘농부기업가정신(Farmpreneurship, 팜프렌뉴어십)’이라는 개념을 만들었다. 이에 더해, ‘식품기업가정신(Food-preneurship, 푸드프렌뉴어십)’과 ‘서비스 기업가정신(Service-preneurship, 서비스프렌뉴어십)’까지 총 세 개의 모듈을 만들어 자바라아카데미의 큰 줄기를 구축했다.

이 프로그램의 궁극적인 목표는 인도네시아 정부에 메시지를 전달하는 것이다. 자바라 같은 기업도 식품 다양성 등 인도네시아 내 사회적 이슈를 해결하기 위해 이렇게 노력하는데 정부 차원에서 더 많은 관심과 지원이 필요하다는 의미다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

Fernando's Family Farm

### ◎ 제품 구성

시제품 단계로 가격 미정



땅콩버터, 마멀레이드, 칠리소스

### ◎ 제품 특징

- 플로레스학교는 자바라에서 농업 관련 교육(유기농 농법, 생산된 농산물을 상품 형태로 가공, 포장하는 기술/판매 채널을 확보해 해외 수출 및 국내 다양한 지역으로 판매하는 방법, 마케팅 방법 등)을 받은 후 처음 적용하는 단계이다.
- 2018년 본격적인 사업 시작을 위해 3가지의 시제품(마멀레이드, 땅콩버터, 칠리소스)이 완성된 상태이다. 그러나 판매할 수 있는 상점, 전화번호, 온라인 페이지 등은 현재 준비 중이며, 가격은 미정이다. 원재료를 모두 소코 마을에서 수급함으로써 지역공동체 경제 발전에도 기여할 것으로 기대한다. 앞으로 더 많은 상품들을 현지에서 소싱, 기획, 생산할 계획이다. 또한 지역 특산품인 쌀, 케슈, 카카오, 코코넛, 칠리 등을 활용한 상품들을 개발하여 다양한 상품 라인을 구축하고자 한다.

### ◎ 제품 문의

www.javara.co.id ☎ +62 21 7183550 📱 www.facebook.com/nandowatu?fref=ts

# 제리백 Jerrybag

제리백(Jerrybag)은 우간다(Uganda) 지역 아동들이 물을 나를 때 감수해야 하는 위험을 줄이기 위해, 우간다 디자인을 모티브로 한 가방을 지역 여성과의 협력 또는 OEM 방식으로 생산한다. 제리백이 제작하는 주력 상품인 가방은 일반 소비자들에게 판매된 개수만큼 현지 아동들에게도 보급하는 원플러스(one+) 전략을 따르는 제품이다. 이외에도 에코백, 파우치, 재사용 가능한 생리대 등 다양한 디자인 상품을 생산 판매하며, 우간다의 다양한 사회문제를 디자인을 통해 풀어나가고자 한다.

• 국가/지역	우간다/캄팔라
• 설립 연도	2014년
• 수익 사업	가방 디자인 제작 및 판매
• 기관 주소	Grade 1, Byamukama Building, Kansanga-Muyenga, Makindye Division, Uganda 서울시 동대문구 회기로 85 9호관 505호 (한국)
• 웹 사이트	Jerrybag.co.kr (한국) jerrybag.com

## Business Model

### 물품 제조 / 도소매업

- 우간다 현지 정서를 담은 가방 디자인 및 제작
- 현지에 필요한 제품을 NGO와 공동 디자인하여 제작

## Social Impact

### 좋은 일자리

- 직원 만족도 100%인 현지 여성 중심 일자리 제공
- 가방 디자인 및 제작 능력 증진

### 미래 세대 양성

- 물통 운반용 가방을 무료로 제공받아 보다 안전하게 물 운반 가능
- 예쁜 가방이 생김으로써 학교에 가고자 하는 의지 상승

## Social Activity

- 가방 하나를 판매하면 우간다 빈곤 지역 아동에게 가방 하나를 제공(One+bag 캠페인)

### 지역공동체에 대한 기여

- 현지 디자인 차용, 현지 재료 활용, 현지인 직원들이 제작함에 따라 경제 활성화에 기여
- 사업의 사회적 가치에 동의하는 현지인 직원들이 추가 일자리 창출에도 높은 의지를 보여 지역 일자리 확산에 기여



## 1 사회적기업가 정신

“제리백이 가방을 만드는 사업에서 시작한 것은 맞지만 진정한 업의 본질은 상품 디자인이에요. 현장의 문제를 개선할 수 있는 디자인을 만들고 현지 사람들과 같이 만드는 일을 하는 게 제리백이 진짜 하고 싶은 일이지요.”

- 박종열, 제리백 대표

한국에서 미술대학을 졸업한 박종열 제리백 대표가 '우간다' 라는 나라에 관심을 갖게 된 계기는 그가 핀란드 헬싱키 알토대학교(Aalto University School of Business)에서 '지속가능한 디자인' 석사 과정으로 논문을 준비하던 때였다. 당시 그는 핀란드에서 가구 디자인으로 개인전은 물론, 언론을 수차례 탈 정도로 소위 '잘 나가는' 디자이너였다. 석사 학위를 받고 스튜디오를 차리면 그야말로 평탄한 삶이 보장되는 상황이었다.

하지만 그는 안정된 삶보다는 디자인으로 사회문제를 해결하는 제품 개발에 관심이 있었다. 이왕이면 디자인이 성장하기 어려운 제3세계에서의 활동을 꿈꾸었다. 마침 박 대표의 이런 고민을 우간다 출신 외부 논문 지도자가 듣고는 그를 유니세프의 우간다 아동들을 위한 위생 개선 프로젝트에 소개했다. 이를 계기로 2011년 11월, 그의 우간다 생활이 시작됐다.

프로젝트에 참여한지 얼마 지나지 않아 박 대표는 규모화된 NGO들이 진행하는 프로젝트의 한계를 깨달았다. 진행되는 프로젝트가 서로 비슷한데다, 지속성을 보장하기 어려웠다. 지역 주민들을 위한 프로젝트는 많았지만 주인공으로부터 나온 아이디어가 사업에 반영되는 경우는 많지 않았다. 큰 자금을 들인 프로젝트의 결과물은 제품 가격부터가 지속가능성과는 거리가 멀었다. 획기적인 아이디어로 세계적인 주목을 받았던 휴대용 정수 빨대인 '라이프 스트로우(Life Straw)'는 아동들이 쉽게 사용하기 힘들다는 이유로 길에 버려졌다. 이러한 경험을 통해 그는 간단하고 누구나 생각할 수 있는 디자인이면서 현지로부터 제작할 수 있는 방법을 생각하게 되었다.

그 무렵, 박 대표의 눈길을 잡아 끈 장면이 하나 있었다. 바로 커다란 물통을 옮기고 있는 우간다의 아동들. 우간다는 수도 시설이 열악해

사람이 직접 물을 집까지 떠 날라야 했는데, 생활에 필요한 물을 공수하는 역할은 일을 하지 않는 아동들의 몫이었다. 우간다에서는 물이 가득 담긴 10kg의 제리캔<sup>1)</sup>을 10살도 채 되지 않은 아동들이 머리에 이고 다니는 경우가 많았다. 문제는 이들이 다니는 길이 위험한 비포장도로라는 사실이다. 물통 무게 때문에 손이 자유롭지 않으니 아동들은 항상 사고의 위험에 노출되어 있었다.

20여 년 간 경제 성장으로 세계 평균 3배에 달하는 속도로 인구 증가를 경험한 우간다는 수자원 및 위생 서비스의 과수요 상태를 경험하고 있다. 현재 21%의 우간다 국민들은 안전한 물에 접근하지 못하며, 87%는 개선된 위생 시설을 이용하지 못하는 상황이다. 매해 4,500여 명의 5세 이하 영유아가 수자원 및 위생 시설 부족 문제로 인한 설사병 때문에 사망한다.<sup>2)</sup> 이에 대부분의 우간다 가정은 거주 지역에서 가장 가까운 시냇가 또는 물웅덩이에서 길어온 물을 끓여 사용하는데, 이 때 물을 길어오는 것이 바로 7~15세의 영유아 및 청소년들이다.

12세 미만의 아동들은 10리터의 제리캔을, 12세가 넘는 아동과 여성들은 20리터 제리캔을 나른다. 제리캔을 머리에 이거나 손에 들고 하루에 많게는 다섯 번씩 20분 동안 인도가 없는 비포장도로의 갓길을 걷는다. 도로에는 아무런 안전장치가 없기에 교통사고 위험에 그대로 노출된다. 이미 '큐드럼(Q Drum)<sup>3)</sup>'이라는 굴리는 물통이 존재했지만 우간다는 산악 지형인데다 비포장도로에 돌부리도 많아 이 물통 또한 사용하기가 쉽지 않다. 뿐만 아니라 도로에는 가로등도 턱없이 부족해 아동들이 하교 후 물을 기르러 갔다가 돌아오는 길에 어둠으로 그들을 보지 못한 차에 치이는 교통사고가 자주 발생한다.



박종열 제리백 대표와 우간다 아동들 ©제리백

그런 장면들을 목격하면서 박 대표는 물을 옮기는 아동들의 문제를 디자인으로 어떻게 해결할까 고민하기 시작했다. 처음에는 제리캔을 잘라 수레도 만들어보고 이것저것 시도하다가 물통을 넣을 수 있는 가방을 완성하게 된다. 제리백의 시초다. 그 이후 핀란드에 돌아가 논문 심사를 받으며 많은 비판에 직면했지만 그런 비판도 그의 의지를 꺾지는 못했다. 오히려 '제리백이 가능하다는 것을 보여 주겠다'는 강한 오기를 심어줬다.

박 대표는 아프리카 지역사회 문제를 해결하기 위해 주민과 함께할 수 있는 것이 무엇인지 고민했다. 사회에 지속적이고 직접적인 영향을 주려면 프로젝트가 아닌 사업의 형태가 적합했다. 핀란드와 우간다가 오가며 준비한 시간만 3년. 2014년 드디어 우간다, 핀란드, 한국에서 동시에 소셜벤처 '제리백'을 설립했다. 아동들의 물통 '제리캔'에서 회사 이름을 따다. 제리백의 기부 시스템은 한국과 핀란드, 우간다의 소비자가 제리백 가방을 구매하면 우간다 아동들에게 물통 운반용 '원플러스(One+)' 가방이 제공되는 방식이다.

우간다 재래시장에 4평짜리 스튜디오를 차린 박 대표는 아동들이 불편함 없이 물을 기를 수 있도록 제리캔을 담아 등에 멜 수 있는 가방을 직접 만들기 시작했다. 사회 문제를 디자인을 통해 해결하고자 했던 그는 물통을 넣을 수 있는 기능에 더해, 아동들의 안전을 고려해 밤에도 눈에 쉽게 띄는 색을 사용하고 뒤에 반사판을 달아 뒤에서 오는 차량이 쉽게 아동들을 인지할 수 있도록 했다.

또한 제리백의 제작 과정에서 박 대표는 '효율성' 보다는 '현지 사회와의 협력'을 중요시 했다. 우간다 지역 NGO와 협력해 현지 여성에게 직업 교육을 시킨 후 제리백 일부를 함께 만들 수 있도록 한 것이다. 한국에서 디자인하고 제작하는 것이 사실 더 쉬웠지만 지역사회와 함께한다는 취지를 살리기 위한 그의 의지였다. 그렇게 우여곡절

끝에 만든 제리백을 그는 일일이 아동들을 찾아다니며 나눠줬다. 현지의 반응은 어땠을까?

“처음에는 걱정이 컸어요. 정말 아이들이 이 가방을 쓸까? 그러나 걱정은 기우였죠. 현지의 반응은 뜨거웠어요. 제리백을 나눠주러 간 한 우물가에서는 잊지 못할 감동적인 경험도 있었죠. 제리백을 등에 멘 한 소녀가 저에게 슬며시 다가와 제 손을 잡더니 가방을 만들어줘서 고맙다는 말을 해줬어요. 더 감동적이었던 건 가방 안을 채운 꽃이었어요. 두 손이 자유로워지니 물통을 넣고 남은 자리에 꽃을 담은 거예요.”

- 박종열, 제리백 대표

10kg 이상의 무게도 견딜 수 있도록 튼튼한 소재를 사용해 제작한 제리백은 이후 의도치 않게 책가방이 부족한 우간다 아동들의 책가방으로 사용되기도 했다. “아이들이 가방을 선물 받으면 학교에 더 열심히 나온다”는 선생님의 감사 인사는 제리백이 아동들의 불편을 넘어 지속적인 교육에도 도움이 될 수 있다는 희망을 던져 주었다.

“장기적으로는 디자인 학교를 만들고 싶어요. 현재 저희 제리백 스튜디오에서 일하는 여성분들이 기술 수준이 다 달라요. 만드는 제품의 질도 천차만별이죠. 초반에는 실수가 진짜 많았어요. 재료가 생각보다 비싸고 운송비 또한 내륙 국가이기에 비쌀 수 밖에 없었죠. 기술 수준에 따라 제품에 대한 단계를 나눌 필요가 있을 거라 생각했어요. 초반 단계는 수동 재봉틀을 사용하다가, 다음 단계는 전기를 사용하는 식으로 올라가는 것. 기술 수준과 제품의 질이 높아질 때 우리 제품의 수익성도 높아지니까요. 이러한 디자인 연구를 하고 싶고, 한국에서 소비자들을 초청해 디자인도 같이 하고 상품도 만들어 보고 싶은 게 목표입니다.” - 박종열, 제리백 대표

1) 아프리카에서 물통으로 사용되는 노란색 외관의 휘발유통으로, 2차 세계대전 당시 독일 차량의 연료통으로 사용

2) www.wateraid.org/uk/where-we-work/page/uganda

3) 바퀴처럼 생긴 모형 중앙에 난 구멍에 줄을 넣어 수레처럼 끌고 다닐 수 있도록 한 물통. www.qdrum.co.za/

## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>재단</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 함께일하는재단 : 2017~2019년 연간 USD30,000 후원</li> <li>- 사업 초기 필수적인 자금 지원 역할 수행</li> </ul> </li> <li><b>NGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 파트너 아동들에게 전해지는 가방 및 생리대의 보급과 사후 관리를 전적으로 담당하여 제리백이 디자인과 생산에 집중하도록 돕는 역할 수행</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>생산</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NGO 보급 제품은 캄팔라 스튜디오에서, 판매용 제리백은 한국에서 생산</li> </ul> </li> <li><b>판매</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NGO 보급 제품은 지역 NGO에게 공급, 판매용 제리백은 온오프라인을 통해 국내 및 글로벌 소비자들에게 판매</li> </ul> </li> <li><b>유통</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NGO 보급 제품은 현지 아동들에게 보급 및 사후 관리</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>사회적 가치</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>사회 문제 해결</b> : 우간다 아동들의 교통사고 발생률 감소에 기여 (도로 안전 문제)</li> <li>- 제리백은 책가방으로 사용되기도 하여 아동의 등교율 상승 (교육 문제)</li> <li>- 현지 소재 사용, 현지 직원 고용으로 지역의 지속가능성 증가 (지역 경제발전 문제)</li> </ul> </li> <li><b>독특한 디자인</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우간다에서 직접 공수한 원단을 통해 아프리카 패턴 디자인 제공</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>글로벌 소비자</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인을 통한 접점 형성 (페이스북 카드뉴스 등)</li> <li>- 오프라인에서의 접점 형성 (사회적기업 제품 행사)</li> </ul> </li> <li><b>NGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현지 소재와 현지 직원들을 통한 제품 생산 어필</li> <li>- 책가방 구매가 필요한 자녀를 둔 부모들 구매</li> </ul> </li> <li><b>우간다의 학부모들</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현지 쇼핑물 (아카시아물) 등에 입점</li> <li>- 자녀에게 책가방을 사주길 바라는 부모들이 구매</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>인적 자원</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>현지 매니저</b> : 서울과 떨어진 캄팔라 스튜디오에서 총괄업무를 맡고 맡길 수 있으며 직원들과 원만한 관계를 유지해야 하는 중요한 역할</li> <li>- <b>현지 직원들</b> : 지역의 지속가능성을 추구하는 제리백의 철학을 고려할 때, 높은 직무 만족도를 가진 직원들은 중요한 요소임</li> <li>- <b>대표</b> : 디자인회사로서 제리백의 수익성과 직결되는 모든 디자인을 총괄</li> </ul> </li> <li><b>물적 자원</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재봉틀과 같은 기계, 컴퓨터, 가구 및 사무실 자재</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>대학생</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개성있는 스타일의 가방을 좋아하며, 사회문제에 관심이 많으나 구매력은 부족</li> </ul> </li> <li><b>40~50대 주부들</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 가치에 공감하며 구매력까지 갖춘 고객층, 배우자나 자녀에게 선물용으로 구매하는 경우 다수</li> </ul> </li> <li><b>글로벌 소비자</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 의미가 담긴 제품을 선호하며 제리백의 사업 취지에 깊이 공감함</li> </ul> </li> <li><b>발주 NGO(굿네이버스)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제리백은 사회적 제품을 제작하여 공급만 하고, 보급 및 사후관리는 NGO에 전부 맡김</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>인터넷 판매</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제리백 공식 홈페이지</li> <li>- 카카오후문생산 플랫폼 &lt;메이커스 워드 카카오&gt;</li> </ul> </li> <li><b>매장 판매</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우간다 시내 쇼핑물 등</li> </ul> </li> <li><b>사회적 가치 중심 이벤트</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 핸드메이드페어, 한국디자인페스티벌, 서울패션위크 SFDN (지속가능패션디자인 네트워크), 2016~2017 제1, 2회 서울아프리카페스티벌 등</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>고정비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 건물 임대료</li> <li>- 관리직 월급</li> </ul> </li> <li><b>변동비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 원재료비</li> <li>- 전력비</li> <li>- 파트타임 임금</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>B2C</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 판매용 제리백 시리즈, 한국에서 제작</li> </ul> </li> <li><b>B2B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- One+bag, 깨끗하게 재사용 가능한 생리대, 현지 제작하여 NGO에 공급</li> </ul> </li> </ul>					



물통 운반용 제리백 가방

### ① 고객 세그먼트

제리백의 고객층은 대학생, 40~50대 주부, 글로벌 소비자, NGO로 구분된다. 제리백 제품을 소비하는 대학생들은 개성있고 젊은 스타일의 가방을 주로 이용하며, 사회 문제에 관심이 많은 한편, 40~50대 주부들은 사회적 가치에 공감하며 경제력까지 확보하고 있기에 배우자나 자녀들에게 제리백 제품을 선물하는 경우가 많다. 해외 구매자들은 사회적인 의미가 담긴 제품을 선호하는 경향이 있고, NGO들은 대량으로 물품을 구매하는 고객층이다.

### ② 가치 제안

#### • 사회적 가치 - 사회 문제 해결

제리백 제품은 소비자들에게 우간다 현지 아동들의 교통사고 발생률 감소에 기여했다는 사회적 가치를 제공한다. 아동들이 우물에서 물을 길러 집으로 향할 때, 어깨에 멘 제리백이 어두운 밤 교통사고로부터 아동들을 지켜준다. 제품 구매를 통해 우간다의 도로 안전 문제 해결에 기여했다는 만족감을 소비자들에게 주고 있다.

#### • 독특한 디자인

제리백은 우간다에서 직접 공수한 원단을 사용함으로써 아프리카 패턴의 디자인을 새롭게 소비자들에게 선보였다. 제작에 사용된 원단은 한국에서는 찾아보기 힘든 아프리카 특유의 원색 패턴들이다. 제리백 제품의 독특하고 개성 있는 무늬를 통해 소비자들은 새로운 경험을 제공받는다.

### ③ 채널

#### • 인터넷 판매

제리백은 공식 웹 사이트를 통해 자사 제품들을 판매한다. 소비자들의 구매가 우간다 현지 아동들에게 어떤 식으로 도움이 되는지 함께 홍보한다. 또한 SNS 채널을 통해 제품을 판매한다. 카카오후문생산 플랫폼인 '메이커스 워드 카카오'를 통해 소비자들이 제리백에 더 쉽게 접근할 수 있는 서비스를 제공한다.

#### • 사회적 가치 중심 이벤트

제리백은 사회적기업 행사에 참여해 더 많은 소비자들이 우간다 아동들의 안전 문제를 해결하는 데 동참할 수 있도록 노력한다. 대표적으로 핸드메이드페어, 한국디자인페스티벌, 서울패션위크 SFDN(지속가능 패션디자인 네트워크), 2016~2017 제1, 2회 서울 아프리카 페스티벌 등 다양한 행사에 참여해 왔다.

#### • 매장 판매

한국뿐만 아니라 제리백은 우간다 시내 쇼핑물(아카시아물)과 핀란드 헬싱키에 위치한 모노샵(momono shop)에 재고를 입점 시켜 제품을 판매한다. 현재 국내 5개 매장에 제리백이 입점해있고, 여기서 원플러스 제리백을 홍보하고 있다. 언더스탠드애버뉴(UNDER STAND AVENUE), 생활창작가게 KEY, 썸띵크에이(somethink.A), 디렉션댄스피드(Direction Than Speed), 더블유컨셉(W Concept) 등에도 제리백이 입점해 있다. 아직은 서울에 집중되어 있지만 점차 지방으로도 확장할 계획이다.

제리백 현지 직원들





현지 우간다 여성들에게 일자리를 제공하는 제리백

#### ④ 고객 관계

##### • 일반 소비자

제리백은 일반 소비자층을 대상으로 온라인 및 오프라인을 통해 고객 접점을 형성하고자 한다. 먼저 온라인에서는 페이스북(facebook)의 카드뉴스 제공, 자사 제품 홍보 페이지 활용 등을 통해 SNS 활동을 진행 중이다. 오프라인에서는 앞서 언급한 사회적기업 제품 행사에 참여해 지속적으로 자사의 활동과 제품을 홍보한다.

##### • NGO

NGO들 대상으로는 지속가능성을 중심으로 홍보한다. 현지 소재의 스튜디오에서 현지 직원들을 통해 제품을 생산한다는 점을 강조한다. 우간다 현지 아동들에게 가방을 무료로 배포하는 등 지속적인 자선 사업을 진행하며 관계를 유지하고 있다.

#### ⑤ 수익원

##### • 소비자 개별 판매(B2C)

판매용 제리백 시리즈를 국내 및 글로벌 소비자들에게 온·오프라인 채널을 통해 판매한다. 소비자들의 피드백을 받아 지속적으로 디자인을 수정하여 새로운 버전을 만들어내고, 파우치, 에코백 등 다양한 형태의 가방을 시도하는 중이다.

##### • 기업 단체 대상 판매(B2B)

원플러스백(One+bag), 재사용 가능한 생리대 등을 디자인하고 제작하여 현지 NGO에게 공급한다. 보급과 사후 관리의 질을 높이기 위해 NGO가 전적으로 담당한다.

#### ⑥ 핵심 자원

##### • 인적 자원

제리백의 핵심적인 인적 자원은 크게 현지 매니저, 현지에서 일하는 여성 가장, 그리고 서울 사무소의 직원들과 박중열 대표다. 제리백은 대표가 있는 서울 사무소와 현지 캄팔라 스튜디오가 떨어져 있는 상황이라 대표가 스튜디오 일을 믿고 맡길 수 있으며, 현지 직원들과 원만한 관계를 맺을 수 있는 현지 매니저의 역할이 매우 중요하다. 지역의 지속가능성을 추구하는 제리백의 철학을 고려할 때, 높은 직무 만족도를 가진 현지 직원 또한 제리백에게 중요한 자원이라 할 수 있다. 뿐만 아니라 디자인 회사로서 제리백의 수익성과 직결되는 모든 디자인을 총괄하는 박중열 대표 또한 핵심 자원이다.

##### • 물적 자원

제리백은 스튜디오에서 제품이 생산되기 때문에, 보유하고 있는 재봉틀과 같은 기계, 컴퓨터, 가구 및 사무실 자재 등이 핵심 물적 자원으로 고려된다.

#### ⑦ 핵심 활동 - 생산, 판매, 유통

##### • 원플러스백 및 재사용 가능한 생리대

제리백의 원플러스백 및 재사용 가능한 생리대는 우간다 현지 캄팔라 스튜디오에서 생산된다. 현지에서 일하는 여성들이 제품을 생산하면 이 제품들은 지역 NGO인 굿네이버스에 공급되고 지역 NGO가 현지 아동들에게 직접 전달하는 식으로 유통된다.

제리백이 최근 집중 생산중인 재사용 가능한 생리대



제리백을 메고 학교에 가는 우간다 아동들

##### • 판매용 제리백

판매용 제리백은 한국에서 생산되는 제품으로 위에서 언급한 웹 사이트와 SNS를 통한 온라인 판매 및 사회적기업 제품 행사와 같은 오프라인 채널을 통해 국내 및 글로벌 소비자들에게 판매된다.

#### ⑧ 핵심 파트너십

##### • 현지 개발 협력 NGO

사업 초기에는 현지 학교에서 가방을 직접 배포했지만, 배포된 가방이 학생에게 제대로 전달되지 않거나, 선물 받은 아동과 받지 못한 아동이 싸우는 등의 사후 관리 문제가 발생했다. 이에 제리백은 디자인 및 생산만 담당하고, 보급 단계는 현지 사정에 보다 정통한 구호 단체에게 전부 일임하게 되었다.

굿네이버스는 캄팔라 스튜디오에서 만든 원플러스백과 재사용 가능한 생리대를 지원 아동들에게 배포하고 사후적으로 관리하는 역할을 전적으로 담당하고 있어, 디자인 회사인 제리백이 더욱 본업에 집중할 수 있도록 도와주는 파트너이다. 실제로 지난 2016년 7월과 12월에 진자 지역 키마사 스쿨(KIMASA School)에 200개의 가방을 아동들에게 선물해 주었으며 올해 재사용 가능한 생리대 생산이 마무리되면 보급 및 사후 관리를 담당할 예정이다.

##### • 사회적기업 및 소셜벤처 지원 기관

제리백은 현재 한국사회적기업진흥원으로부터 예비 사회적기업 대상의 사업 개발비와 함께 일하는재단으로부터 지원을 받고 있다. 이 외에 다른 재단이나 또는 외부 기관으로부터 받는 지원금은 따로 없다. 아직 사업 초기인 제리백이 안정적인 수익 모델을 확보할 때까지 외부의 지원은 필수적이기에 함께 일하는재단은 제리백의 중요한 파트너십 기관으로 자리한다.

##### • 온·오프라인 매장

제리백 자체 판매뿐만 아니라 다양한 쇼핑몰에도 입점하고 있다.

#### ⑨ 비용 구조

캄팔라 스튜디오는 규모가 작아 건물 임대료와 직원 월급과 같은 고정비가 비용의 많은 부분을 차지하지만, 우간다에서는 전기료가 비싸기에 원재료와 함께 전력비 또한 비용의 큰 부분을 차지하는 구조다.

올해 4년차가 된 제리백은 디자인 요소를 강화해 일반인도 사용할 수 있는 여러 제품을 만들고 있다. 물론 주력 상품은 제리백으로, 우간다 여성 공동체와 함께 현지에서 제작한다. 지난해부터는 회사를 알리기 위해 다양한 행사에도 적극 참여했다.

올해 제리백은 디자인 회사로서의 브랜드 정체성을 높이는 동시에 이윤을 창출하는 기업이 되기 위해 다양한 사업을 진행 중이다. 첫 번째 사업은 우간다에서 국제 구호단체와 함께 진행하는 재사용 가능한 생리대 제작 사업으로, 현재 주문 물량을 맞추기 위해 대부분

## 사업 현황

의 노동력이 이곳에 투입된다. 제리백 신상품 출시와 뉴욕에서 단독 전시를 계획하고 있어 바쁜 시간을 보내고 있다.

제리백의 사업성을 높이기 위해 박 대표는 2016년부터 '사회적 기업가 MBA(경영학 석사)' 과정을 밟고 있다. SK 그룹과 카이스트(KAIST)가 2013년 개설한 2년제 과정으로 SK가 학비를 전액 지원한다.

이전에는 '우간다 사람들을 어떻게 도울까'에만 초점을 맞췄다면, MBA를 다니면서부터는 사회적기업으로서 소비자 관점에서 생각해보게 되었다고 박 대표는 얘기한다. 많은 구호 단체의 감성을 자극하는 마케팅에 질린 소비자들은 더 이상 기부를 강조하는 마케팅에 반응하지 않고 있다. 이에 제리백도 지금은 상품을 소개하는 방법을 변화시켰다. 우간다 활동보다 가볍고 튼튼한 가방, 디자인이 예쁜 가방이라는 제품의 품질 측면을 적극적으로 어필한다.

최근에는 생산지와 소비자 타겟을 아프리카에서 글로벌로 확대하고 있다. 글로벌 타겟 제품과 지역 특화 제품들의 이름을 바꾸어 두 제품의 성격을 분명히 구분하고자 했다. 예를 들면 웹 사이트의 한글 버전에서는 가방 메뉴들이 우간다 말로 쓰여 있지만, 영문 버전에서는 가방 메뉴들을 스탠다드(Standard), 오리지널(Original) 등으로 구분했다.

이에 따라 가방에 들어가는 로고 문양도 바뀌었다. 처음에는 원형 물통 안에 아프리카 지도를 넣어서 '아프리카 콘텐츠'를 강조했다면, 현재는 제리백 가운데 X자 모양의 로고를 넣어 브랜드를 조금 더 보편화하는 의도를 담았다.

국내에서의 소비자 타겟 또한 다양화하여 초기 타겟인 20대뿐 아니라 구매력과 사회 문제에 대한 관심 모두를 겸비한 40~50대까지 고객층 폭을 넓히고 있다.

## 사업 계획

제리백은 하고 싶은 것이 정말로 많은 사회적기업이다. 'Design for a better life(더 나은 삶을 위한 디자인)'를 슬로건으로 우간다 사람들에게 더 나은 삶을 선물하는 모습으로 감동을 주었던 제리백은 어떻게 하면 이러한 '선의'를 '지속가능'하게 할지 끊임없이 고민 중이다. 좋은 일을 계속 하기 위해서라도 기업으로서 수익성을 내는 것이 필수적이기 때문이다.

동시에 구호단체와 함께 제작한 재사용 가능한 생리대처럼 현지의 소재를 이용해 현지인이 만들어 쓰기에 적합한 제품들을 계속해서 디자인할 계획이다. 먼 미래에는 한국 소비자들 또한 이러한 과정에 동참시켜 직접 우간다를 방문하여 디자인 및 제작에 참여하고, 지역 문제에 대한 관심을 높일 수 있는 일종의 '디자인 학교'를 세우는 것도 꿈꾼다.

장기적으로는 우간다인들에게 즐거움을 선물했던 것처럼, 한국 소비자들에게도 즐겁고 유쾌한 새로운 라이프스타일을 제안하는 디자인 회사가 되고자 한다.

3

## 우리가 만난 임팩트

“막연한 우려와는 달리 내가 만난 우간다는 친절하고 온화한 기후, 그리고 맛있는 음식들이 있는 곳이었습니다.

제리백의 스튜디오와 우물가를 직접 방문했을 때 만난 직원들, 그리고 현지의 아이들, 모두 우리를 따뜻하게 맞아줘 감동받았던 기억이 납니다. 모두들 자신이 하고 있는 일에 자부심을 느끼고 있었으며, 사회에 큰 임팩트를 내고 있다는 사실에는 이견이 없었습니다.

방문을 통해 우간다 사회뿐 아니라 한국 사회를 되돌아보는 귀중한 시간이었습니다.”

- 장민제, 경제학과 12학번

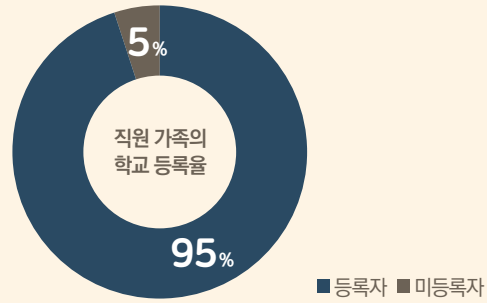




좋은 일자리

“전 지금 두개의 직업을 가지고 있고 제리백은 파트타임이에요. 그럼에도 지난 2년 간 불편함 없이 안정되게 일하고 있어 더 감사해요.”

- 자리아(Jaliya), 제리백 장기 근속자



우간다에서의 좋은 일자리란 무엇일까?

2016년 기준 우간다의 국민 1인당 연 평균 국민 소득은 USD660<sup>4)</sup>이며, 전체 실업률은 노동 인구 대비 5.75%다. 여성 실업률은 이보다 높은 6.18%다. EIU 국가 보고서(2016년 1월호)에 따르면, 1인당 GDP는 USD1,849(ppp), 실질 실업률은 26%(추정치)에 이른다. 우간다에도 노동법이 있지만 제대로 지켜지지 않으며, 이는 단순 노동직으로 갈수록 심화된다. 단순 노동직에 종사하는 우간다 사람들에게는 임금 그 자체도 중요하지만 회사 상사 또는 함께 일하는 동료들과의 좋은 관계가 근무 만족도에 큰 영향을 미치는 것을 제리백의 인터뷰를 통해 발견할 수 있었다. 이는 우간다에서의 좋은 일자리에 대해 생각할 때 우리나라에서의 기준을 똑같이 적용하기 어렵다는 것을 의미한다.

제리백에 근무하는 대다수의 직원들은 제리백에서 일하기 전 소득이 전혀 없던 사람들이었다. 어떤 직원들에게는 제리백이 자신의 첫 직장이기도 하다. 이들은 일할 수 있다는 사실 자체에 감사해 했고, 가족 같은 분위기, 수평적인 조직 문화에 만족했다. 또한 재봉 일을 몰랐던 직원들은 이곳에서 서로 가르쳐주고 배우는 문화를 통해 기술을 습득하고 향상시키는 기회를 얻을 수 있었다. 2015년부터는 제리백의 숙련된 직원들이 다른 직원들에게 기초 재봉 기술부터 가방 제작 기술까지 알려주는 워크숍을 진행하고 있다.

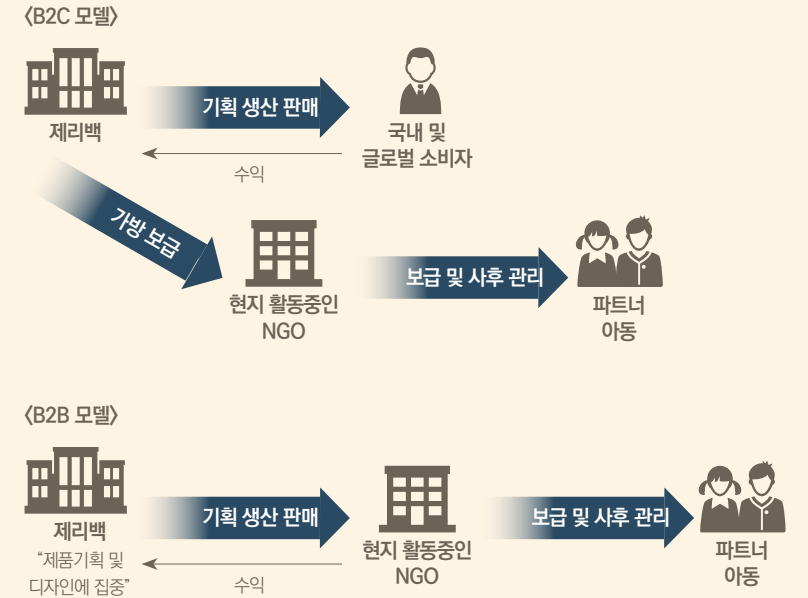
즉, 좋은 일자리인지 아닌지를 판단하려면 반드시 그 국가의 사회적 배경에 대한 고려가 수반되어야 하며, 이를 확인하는 지표로서 직원들의 전반적인 근무 만족도가 중요한 역할을 한다. 그러한 기준으로 볼 때, 제리백은 지역 주민들에게 ‘괜찮은 일자리’를 제공한다. 현지에서 진행된 직원 인터뷰에서 12명 모두 회사 생활에 전반적으로 만족하며 제리백에서 계속 일하고 싶다고 답했기 때문이다.



4) World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files

재정적 지속가능성

제리백 지속가능성 확보 전략

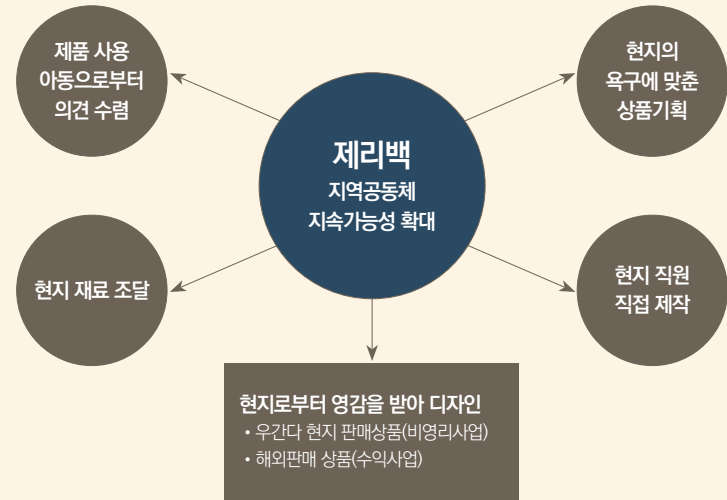


현재 제리백의 가방 수익은 예상보다 많이 부진한 상황이다. 그러나 타겟 고객 및 제품 가격 재설정과 자금 부족으로 인한 마케팅 부족을 개선하고 있어 이러한 상황은 곧 반등될 것으로 보인다. 제리백은 가방 사업의 수익성을 개선하는 동시에, 개별 고객 대상 판매(B2C)에서 기업이나 단체 대상 판매(B2B)로 주요 사업 모델을 변경해나가고 있다. 단순히 가방을 생산하고 납품하는 업체가 아닌 여러 사회 문제를 디자인으로 해결하고자 하는 디자인 회사이기에 까다로운 B2C 마케팅에서 벗어나 디자인과 생산에 집중함으로써 제리백의 강점을 강화하기 위한 이유다.

일례로 현재 우간다에서 활동 중인 현지 구호단체와 공동 디자인/제작하여 생산 및 납품하고 있는 재사용 가능한 생리대는 이러한 제리백의 미션과 강점을 드러내는 새로운 도전이다. 생리대는 기획 단계부터 지역의 욕구를 충분히 반영한 지역 맞춤형 제품이다. 우간다의 여성들은 남성과의 사회적 지위 차이로 인해 속옷을 대낮에 말할 수가 없었다. 세탁을 한 다음 빠르게 마르는 생리대에 대한 욕구가 우간다 여성들 사이에 존재했는데, 이러한 욕구에 맞춰 기능적인 부분에 초점을 두고 기획된 것이 현재 제리백이 집중 생산 중인 재사용 가능한 생리대이다.

이처럼 NGO가 사업적으로 접근하기 어려운 부분을 수익 모델과 파트너십으로 가치 사슬을 만들고, 현지 욕구에 맞춰 디자인하고 생산하는 것이 향후 제리백의 재정적 지속가능성을 마련해주는 방향이 될 것이다.

### 지역공동체에 대한 기여



“고통 받는 사람들을 생각하면 마음이 아파요. 제 꿈은 새로운 사업을 통해 그 사람들을 돕는 건데, 제리백에서의 경험이 큰 도움이 됩니다.”

- 제임스(James Ziraba), 제리백 스튜디오 제품 매니저

제리백 제작 시 이용되는 재료들은 캄팔라 시내의 시장으로부터 조달한 것들이다. 완성된 제리백 또한 아카시아물 등 캄팔라시 내부의 대형 몰들에서 판매되어 지역 경제 발전과 일자리 유지에 기여하고 있다. 또한 제리백 스튜디오는 매니저부터 봉제 여성들까지 모든 직원들이 현지 출신이다. 직원들이 동료들에게 봉제 기술을 가르치는 등 자생적으로 기술이 전수되는 점, 지역사회 문제를 해결하기 위해 창업하고자 하는 직원들이 탄생한다는 점 등이 그것이다. 일례로 현지 스튜디오 매니저 제임스(James Ziraba)는 제리백에서 근무한 뒤로 우간다 지역사회의 문제를 해결할 자신만의 비즈니스를 꿈꾸게 되었다. 봉제 직원인 글로리아(Gloria)와 자리아 또한 제리백에서 습득한 봉제 기술을 이용해 여가 시간에 드레스를 직접 주문 제작하여 판매하고 있다.

### 미래 세대 양성



“제리백에서 일하면서 재봉 실력이 늘었어요. 이제는 제리백의 다른 여성들을 도울 수 있어요. 그들의 실력이 나아지는 걸 보면 정말 뿌듯해요.”

- 글로리아(Gloria), 제리백 직원

빈곤 아동을 대상으로 무료 가방을 보급하는 한편 올해 현지인들을 대상으로 한 재봉 및 위생 관련 교육을 계획하고 있다. 제리백을 멘다고 해서 물을 길러가는 시간이 획기적으로 줄고 그 시간에 공부를 더하게 되는 것은 아니다. 그러나 당장 아동들이 좀 더 나은 삶을 살기 위해 필요한 것은 바로 '제리백'과 같은 제품이다. 또한 넓은 범위에서 보았을 때, 캄팔라 스튜디오 직원들의 가계 소득이 증대되고, 이로 인해 그들이 부양하는 가족들이 학교에 가게 된다. 실제로 모든 봉제 직원들의 가족 구성원 중 만 20세 미만 아동 및 청소년 수는 3.25명으로 우리나라보다 훨씬 많았고, 직원 가족의 등록률(취학자/나이에 따른 대상자)은 95%로 대다수 학교에 다니고 있었는데, 직원들이 거의 모든 생계를 책임지고 있다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

제리백

### ◎ 제품 구성

판매되는 제리백의 수입 중 일부는 우간다 아동들에게 제공될 원플러스백 제작의 재료비와 지역 여성 인건비로 활용.



백팩(아프리카 패턴 사용) 54,000~90,000원

One+bag 42,000원

파우치 12,000원

### ◎ 제품 특징

“제리백 제품들의 디자인은 현장에서 아이디어를 얻어 기획한 것입니다. 또 사용하는 아이들로부터 계속해서 피드백을 받아 제품 디자인을 개선하고 있어요. 어두운 밤에 차량 운전자가 아이를 발견할 수 있도록 가방 전반에 밝은 색을 사용했고, 빛이 반사되는 띠를 붙였어요. 아주 간단한 부속품이라도 고장 나면 고치거나 대체품을 구하기 힘든 현지 사정을 고려해 심플한 아날로그식 매듭을 사용했고, 폴리에틸렌 플라스틱 섬유를 두 겹으로 하여 방수 기능을 더했습니다.” - 박종열, 제리백 대표

### ◎ 제품 문의

☎ 070-4137-2600 🌐 [www.jerrybag.co.kr](http://www.jerrybag.co.kr)(한국), [www.jerrybag.com](http://www.jerrybag.com)(국제)



## 호시조라파운데이션(HoshiZora Foundation)이 운영하는 호시조라투어엔트레블 HoshiZora Tour & Travel

다양한 문화유산과 역사 유적지를 보유한 족자카르타(Yogyakarta) 지역은 인도네시아에서 발리 다음으로 관광객이 많이 유입되는 지역이다. 다른 섬보다 문화와 교육 수준 또한 높다. 그러나 족자카르타에서도 빈곤 지역에 속하는 칼라키조(Kalakijo) 마을에는 교육의 기회조차 얻지 못하는 아동들이 많다. 아동 교육 사업을 위한 비영리단체로 시작한 호시조라파운데이션(HoshiZora Foundation)은 자회사 사회적기업인 '호시조라투어엔트레블(HoshiZora Tour & Travel)'을 설립하여, 주민 참여를 통한 지속가능관광 상품을 개발 운영하여 지역 주민의 소득을 높이는 한편, 사업을 통한 수익은 호시조라파운데이션에 이관하여 아동 교육 사업에 쓰고 있다.

• 국가/지역	인도네시아/족자카르타
• 설립 연도	2013년(호시조라투어엔트레블), 2010년(호시조라파운데이션)
• 사업 목적	아동, 청소년 교육 및 지역 주민 경제력 향상
• 수익 사업	마을 기반 지속가능관광
• 기관 주소	Kalakijo, RT.04, Guwosari, Pajangan, Bantul, Yogyakarta, Indonesia 55751
• 웹 사이트	www.hoshizoratour.org

### Business Model

#### 여행사 및 기타 여행 보조 서비스업

- 마을 기반 지속가능관광

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 지역 자원을 활용한 다양한 관광 관련 일자리(홈스테이, 식당 등) 확보를 통한 소득 증대 및 삶의 자부심 증진

#### 미래 세대 양성

- 가정 소득 안정화로 아동들이 가정 내에서 안정적으로 성장
- 교육/장학사업을 통해 아동/청소년의 고등교육 접근성 높임

### Social Activity

- 빈곤 아동 장학금 지원 및 결연프로그램 '빈탕카카(Bintang Kakak)' 운영
- 영어, 컴퓨터 등 지역 아동 교육프로그램 제공

#### 지역공동체에 대한 기여

- 지역 기반형 지속가능관광의 정착으로 지역 주민의 주체적 참여 의식과 협동 의식 고양

# 1 사회적기업가 정신

“어린이는 인도네시아의 미래예요. 아동들이 교육을 받을 수 있도록 하고, 능력을 기를 수 있도록 하는 것이 우리가 하는 일이에요. 현재까지 1,700명의 아동이 교육을 받았고, 그 중 600명이 이미 졸업을 했어요.”

- 레키마사(Reky Martha), 호시조라재단 대표

호시조라파운데이션(Hoshizora Foundation, 이하 호시조라재단)은 2006년 일본에서 유학중인 6명의 인도네시아 대학생들의 의기투합으로 시작된 사업이다. 처음 그들의 고민은 '인도네시아의 빈곤 아동들이 교육 받을 수 있는 방법이 없을까?'에서 비롯되었다. 고민은 작은 실천으로 이어졌다. 각자 용돈을 조금씩 저축해 인도네시아에 보내기로 하고, 한 달에 1,000엔(원화 약 1만3,000원)씩을 모았다. 이후 더 많은 사람들이 이들의 프로젝트에 동참했고, 2010년에는 마침내 인도네시아 족자카르타에 재단을 공식 출범시키기에 이른다. 호시조라재단의 공동 창립자는 총 6명이다. '인도네시아 어린이에게 평등한 교육의 기회를 제공한다'는 비전 아래 재단 상황에 따라 대표직을 결정하고, 대표직을 맡게 된 공동 창립자는 자신만의 스타일로 재단을 운영한다. 하지만 6명이 정해진 순서대로 대표를 맡거나 완전 임의로 대표를 선임하는 것은 아니다. 대표 선임은 이사회에서 결정된다. 최근에는 공식적인 절차에 따라 대표를 선임하는 방안을 고려 중이다.

호시조라재단 창립 때부터 2016년까지는 메가리니 푸스파사리(Megarini Puspasari, 이하 메가)가 대표직을 맡았다. 2017년부터는 레키마사(Reky Martha, 이하 레키)가 대표를 맡고 있다. 레키 대표는 2015년부터 코이카(KOICA)가 지원하고 함께일하는재단이 운영하는 글로벌 사회적기업 엑셀러레이팅사업(GSAP)을 통해 설립된 환경교육센터를 운영하다가, 2017년부터 호시조라재단의 대표가 되었다.

호시조라재단 초기에는 6명의 공동 창립자를 대표해 메가가 대표를 맡았다. 메가 전 대표는 8년 간의 일본 유학과 회사생활을 마무리하

고, 2010년부터 지역 아동의 미래를 위한 교육 및 장학 사업을 위해 호시조라재단 설립에 동참했다. 일본에서의 유학생들은 교육의 기회에 대한 불평등을 크게 인지할 수 있는 기회였다. 높은 수준의 교육을 받는 일본 아동들과는 달리, 인도네시아에는 기본적인 교육도 받지 못하는 아동들이 많았기 때문이다. 무엇보다 인도네시아 내 족자카르타에서는 아직도 아동 노동, 조혼 등 교육의 부재로 인한 사회문제가 발생하고 있었다. 실제 유엔 조사에 따르면, 인도네시아 여성 인구의 5분의 1 이상이 18세 이전에 결혼을 하고 있다. 메가를 비롯한 공동 창립자들은 이러한 사회적 문제를 해결하는 방법은 아동들에 대한 '교육'이라 생각했다. 어른들에 비해 가치관이 완전히 형성되지 않은 아동들의 인식을 바꾸는 것이 훨씬 더 쉬운 일이기 때문이다.

호시조라재단이 위치한 족자카르타는 인도네시아의 가장 중요한 문화 중심지 중 한 곳으로 다양한 관광자원을 보유하고 있다. 발리 다음으로 많은 관광객이 방문하는 지역으로, 관광객 수를 고려했을 때 관광 분야에서 매우 큰 비즈니스 기회가 열리는 곳이기도 하다. 2012년 족자카르타에 방문한 관광객 수는 240만 명에 달하며, 그 중 19만 명이 외국인 관광객이다. 많은 관광객들이 방문하는 지역인 만큼 투어사업 운영에 대한 관심이 높다.

호시조라재단 창립 초기에는 니폰 재단(Nippon Foundation)의 지원으로 비영리사업을 안정화 했으나, 더 많은 아동들에게 교육의 기회를 제공하기 위해서는 지속가능한 수익 구조가 필요했다. 새로운 기



2017년부터 호시조라재단의 대표직을 맡고 있는 레키(왼쪽에서 첫번째)와 직원들

회가 찾아 온 것은 2012년 무렵이었다. 외국에 있던 메가 전 대표의 친구들이 마을을 구경하러 오는 것을 보며 관광 사업을 구상하기 시작했다. 처음에는 기존의 네트워크를 활용하여 마을 투어를 진행하는 등 사업 가능성을 확인하는 정도였다. 여행 사업에 탄력이 붙은 것은 2011년 마을을 방문한 STP팀으로부터 사회적기업 설립/운영 지원금 공모 프로그램인 스마일투게더파트너십(STP)을 알게 되면서였다. 메가 전 대표는 STP 지원을 통해 관광업을 구체적으로 펼쳐보기로 마음먹고 공모에 지원한 결과, 2013년 당당히 STP 파트너가 되었다. 동시에 사회적기업 '호시조라투어엔트레블(Hoshizora Tour & Travel, 이하 호시조라투어)'이 탄생했다. 사업 초기에는 유명한 관광지 투어 프로그램에 집중했다. 여행업에 종사한 경험이 있는 사람들을 고용하여 수익이 나도록 했고, 마을 투어는 자전거 투어와 같은 단순한 것들로 구성했다. 그러나 인도네시아 내의 여행 시장은 생각보다 만만치 않았다. 치열한 경쟁 속에서 유명한 관광지 투어로는 소규모의 호시조라투어가 경쟁력을 가지기는 어려웠다.

“2015년쯤, 유명한 관광지 투어로는 사람들을 유입하기 어렵다는 것을 느끼게 되었어요. 수입은 높아졌지만 이익은 매우 낮았어요. 그 다음해에는 마을로 다시 초점을 맞추었어요. 어린 아이들을 만나고, 홈스테이도 시작하고, 농장을 통해 아이들에게 농업교육을 할 수도 있게 되었죠. 이제는 유명 관광지 투어는 부가적 상품이고 마을

기반 관광인 '포커스온더칠드런(focus on the children)' 사업을 통해 마을에 다시 이익을 가져오고 있어요.”  
- 레키마사(Reky Martha), 호시조라재단/투어 대표

2016년부터는 전략 재수립 과정을 통해 호시조라투어만의 특별함을 가질 수 있는 마을 투어로 초점을 맞추고 있다. 마을 투어로 호시조라재단이 필요한 재정을 일부 충당하는 수익을 내는 동시에, 이를 통해 마을의 지속가능한 개발을 이루고 아동을 부양하는 가구 소득을 높여 종국적으로는 아동들이 적절한 교육을 받을 수 있는, 그야말로 두 마리 토끼를 잡기 위해 노력하고 있다. 또한 호시조라재단은 장학금 지원으로 아동들에게 교육의 기회만 제공하는 것이 아니라, 호시조라투어의 여행 패키지에 포함된 프로그램을 통해 아동들이 다양한 사람들을 만나 보다 넓은 시각을 가질 수 있는 기회를 제공하며 올바른 태도를 형성하도록 돕고 있다.

“가난한 사람들에게 직접적으로 돈을 주는 것은 그들의 정신을 망치는 일이라 생각해요. 사람들을 의존적으로 만들고 그들은 어떤 것도 하지 않으려 하게 되죠. 그런 식의 수혜는 바람직하지 않다고 봅니다. 사람들에게 가능성을 보여주는 게 우리가 할 일이에요. 예를 들어 지역 전통요리를 판매하는 잉쿱(Inkung) 식당이 잘되는 것을 보고 가능성을 본 마을 사람들이 비슷한 가게를 10개 정도 열었어요. 우리는 그렇게 지역경제가 활성화 되는 것을 장려하고 지원해주는 거죠. 마을 안에서 뭔가를 하고 싶다는 생각이 들게끔 하는 게 옳은 방향인 것 같아요.”  
- 레키마사(Reky Martha), 호시조라재단/투어 대표



## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>기관 후원 &amp; 파트너</b> - 함께일하는재단, 멩가자재단, 프로노부재단 등</li> <li>• <b>투어 파트너</b> - 투어 가이드, 호텔, 항공사, 환경교육센터, 잉쿱 식당 등</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>책임관광 상품 개발 및 판매</b> - 총 5개의 칼라키조 마을 투어 프로그램 판매 - 식당, 홈스테이 등 투어에 포함되는 다양한 활동을 기획하고, 운영하는 전 과정 진행</li> <li>• <b>티켓 예매 서비스</b> - 호텔, 비행기, 관광 명소의 티켓 예매</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>문화적 가치</b> - 전 세계에 인도네시아의 전통과 문화를 소개</li> <li>• <b>사회적 가치</b> - 투어에 참여하는 관광객 스스로가 아동교육에 공헌하고 있다는 사실을 인지하고 이에 자부심을 느낄 수 있도록 함</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>일반 소비자</b> - 투어의 교육적 측면을 SNS를 활용하여 적극 마케팅</li> <li>• <b>학교 및 기관</b> - 파트너십을 통해 티켓 예약</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>일반 소비자</b> - 개인 및 단체 여행객으로 구성 - 50%의 개인 투어 예약이 웹플랫폼을 통해서 진행</li> <li>• <b>학교 및 기관</b> - 파트너십을 통해 호텔 및 항공권 예매 - 많은 수량으로 인해 개인 고객에 비해 큰 수익이 발생하여 더 많은 기관과 파트너십을 맺기 위한 노력 진행</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>고정비</b> - 티켓 구매비, 웹 페이지 및 소셜미디어 관리 비용 등 투어 홍보를 위한 마케팅 비용이 주요</li> <li>• <b>변동비</b> - 투어 가이드 임금, 리서치 비용 및 파트너십 비용, 기타 인터넷 광고 비용</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>투어 판매</b> - 개인 고객 및 단체 고객에게 투어 프로그램 판매를 통한 수익</li> <li>• <b>티켓 예매 서비스</b> - 학교 및 기관을 대상으로 하는 투어 관련 티켓 예매 판매를 통한 수수료 수익</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>파트너십</b> - 일본에 존재하는 폭넓은 네트워크, 국내외 다양한 분야의 기관들과 맺은 파트너십</li> <li>• <b>기타 무형 자산</b> - 투어를 판매하는 자체 웹 사이트, 티켓 예매 사이트, 소셜미디어, 투어 프로그램</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>온라인 사이트</b> - 자체 웹 사이트와 여행 정보 사이트</li> <li>• <b>소셜미디어</b> - 페이스북, 유튜브, 인스타그램 적극 활용 전화, 문자 및 스마트폰 메신저</li> </ul>	

#### ① 고객 세그먼트

호시조라투어의 고객층은 크게 일반 소비자와 학교 및 기관 2개 층으로 구분된다. 일반 소비자의 경우 호시조라투어만의 특별한 교육적 프로그램에 공감해 개인 및 단체로 투어에 참여한다. 학교 및 기관은 직접 파트너십을 맺어 항공권 및 호텔을 호시조라를 통해 예약한다.



호시조라 교육센터

#### ② 가치 제안

##### • 문화적 가치

호시조라투어는 투어프로그램을 통해 인도네시아의 전통과 문화를 소개한다. 인도네시아 전통 천연 염색 기술인 '바틱(Batik)' 체험 장소에 방문하여, 바틱 장인을 만나 이야기를 나누고 이를 직접 체험한다. 또한 EEC 농장에 방문하여 농작물을 재배하며 인도네시아 생물의 다양성과 소중함을 경험한다. 추가로 투어에 포함된 식사로 인도네시아의 전통 음식인 잉쿱(Ingkung)<sup>1)</sup>을 맛볼 수도 있다. 이 같은 다양한 프로그램들을 통해 인도네시아만의 전통과 문화를 전달한다.

##### • 사회적 가치

호시조라투어는 호시조라재단의 자회사로서, 이곳의 수익금 전액은 호시조라재단으로 전달된다. 호시조라재단은 교육이 아동들의 꿈을 응원하고 더 나은 미래를 실현하는 데 도움이 되는 중요한 도구라고 믿기에 수익금 전액을 아동 교육에 지원한다. 관광객들에게도 투어 참여가 곧 아동 교육에 기여한다는 사실을 인지시키고, 이를 통해 자부심을 느낄 수 있도록 한다.

#### ③ 채널

호시조라투어는 온라인 사이트, 소셜 미디어, 스마트폰을 활용한 연락 등 다양한 홍보 및 판매 채널을 보유하고 있다. 자체 웹 사이트(hoshizoratour.org)와 트립어드바이저(www.tripadvisor.co.kr), 위드로컬스(www.withlocals.com) 등 여행 정보 제공 사이트를 통해 투어 패키지 판매, 티켓 예약 서비스를 제공한다. 또한 페이스북, 유튜브, 인스타그램 등 소셜 미디어를 홍보 수단으로 적극 활용한다. 전화 문자 및 스마트폰 메신저 또한 판매 채널로 활용된다.

#### ④ 고객 관계

호시조라투어는 일반 소비자를 대상으로 투어의 특별함을 강조한다. 칼라키조 마을 투어라는 특별성과 투어 프로그램의 교육성을 홍보하여 일반 소비자와의 관계를 형성한다. 학교 및 기관의 경우 파트너십을 맺는데 중점을 두어, 항공권 및 호텔을 호시조라투어를 통해 예약하도록 한다. 이 관계에서도 호시조라투어의 미션과 이념을 전달하는데 초점을 맞춘다. 단체의 경우 개인 고객에 비해 더 큰 수익을 발생시키기에 더 많은 곳과 파트너십을 맺기 위해 다양한 기관들과 접촉 중이다.

#### ⑤ 수익원

##### • 투어 판매

개인 및 단체 고객에게 투어 프로그램을 판매해 수익을 얻는다. 최근에는 트립어드바이저 여행 정보 사이트를 통해 개인 투어 예약의 50%가 이루어졌다. 이러한 트렌드를 반영하여 소셜 미디어를 이용한 홍보를 활발히 진행 중이다. 그러나 개별 고객에게 투어를 판매함으로써 얻는 수익은 그리 크지는 않다.

##### • 티켓 예매 서비스

학교 및 기관을 대상으로 하는 각종 투어 관련 티켓 구입 대행 수수료 수익이 있다. 호텔,

호시조라재단이 운영하는 사회적기업인 호시조라투어





호시조라투어 책임관광 상품 제작에 참여하는 현지 주민

항공권, 기타 유명 관광지의 입장권을 예매하여 이를 통한 수수료를 얻는다. 과열된 인도네시아 여행 시장의 특성상 단체 고객에게 받는 예매 수수료는 매우 낮지만, 단체 고객의 수가 개인 고객의 수보다 절대적으로 많기에 더 큰 수익을 발생시킨다. 이에 더 많은 기관과 지속적으로 파트너십을 맺기 위해 노력 중이다.

### ⑥ 핵심 자원

#### • 파트너십

6명의 공동창업자가 모두 일본에서 유학한 경험이 있어 일본에 폭넓은 네트워크를 보유하고 있다. 파트너십을 맺는 것에 초점을 두고 있어 매년 새로운 기관과 다양한 파트너십을 형성한다. 여기서 파트너십이란, 호시조라투어에 지원금을 주는 기관과의 파트너십과 고객 확보를 위한 파트너십, 투어 파트너십을 포함한다.

#### • 기타 무형 자산

호시조라투어만의 투어 패키지가 있다. 또한 투어를 판매하는 자체 온라인 사이트, 티켓 예매 사이트가 있다. 홍보를 위한 페이스북, 유튜브, 인스타그램 등 자체 페이지의 충성도 높은 고객을 자원으로 보유하고 있다.

### ⑦ 핵심 활동

#### • 책임관광 상품 개발 및 판매

호시조라투어는 지역 기반의 책임관광 상품을 개발하고 다양한 판매 채널을 활용해 이를 판매한다.

#### • 티켓 예매 서비스

### ⑧ 핵심 파트너십

#### • 기관 후원 & 파트너

호시조라투어 운영의 핵심은 다양한 기관과 파트너십을 맺는 것이다. 호시조라투어에 지원금을 주는 기관과의 파트너십, 티켓 예매를 위한 파트너십을 모두 맺기 위해 노력한다. 호시조라 투어와 직·간접적으로 파트너십을 맺고 있는 기관으로는 함께일하는재단, 인도네시아 멩가자재단(Indonesia Mengajar Foundation), 프로노부재팬(Puronobu Japan), 커스텀페스트(Kustomfest), 사밴드메라우케재단(Saband Merauke Foundation), 구몬재팬(Kumon Japan), 족자카르타 무하마디야 대학(The Yogyakarta Muhammadiyah University), 정부 관광산업 관련 부처 등이 있다.

#### • 투어 파트너

투어에 직접적으로 영향을 주는 다양한 투어 파트너들과도 파트너십을 맺는다. 파트너 구분은 투어 가이드, 호텔, 항공사, 족자카르타 카우치서핑(Coachsuring), 트립어드바이저(Tripadvisor)와 같은 웹 기반 여행 안내 서비스, 환경교육센터 농장(EEC Farm), 전통 잉쿱 식당(Ingkung Restaurant) 등이 있다.

### ⑨ 비용 구조

인도네시아 전통 요리를 선보이는 잉쿱 식당



## 사업 현황

호시조라투어의 비용 구조를 고정비와 변동비로 나눠보면, 주요 비용으로 포함되는 항목들은 다음과 같다. 고정비에서는 원가에 해당되는 티켓 구매 비용, 웹페이지 및 소셜 미디어 관리 비용 등 투어 홍보를 위한 마케팅 비용이 주를 이룬다. 변동비에서는 투어 진행 시 투어 가이드에게 지급되는 임금, 다양한 파트너십을 맺기 위해 사용되는 비용, 투어 개발과 소비자 분석을 위한 리서치 비용, 기타 인터넷 광고 비용 등이 주요 항목이다.

인도네시아 내의 여행 시장은 매우 경쟁적이다. 이러한 유명한 관광지 투어 영역에서 호시조라투어는 충분한 경쟁력을 갖지 못하고 있다. 매년 여행사의 수익은 높아졌으나, 여행업의 특성상 순이익은 매우 낮고 홍보를 위한 재정이 충분하지 않은 상태다. STP 3년 지원 이후, 매출 대비 이익률이 5% 수준이다. 남은 비용으로 마케팅을 하거나 경쟁에서 우위를 차지할 전략을 짜기가 어려운 실정이었다.<sup>2)</sup> 이에 호시조라투어에서는 2016년 마을 투어에 다시 초점을 맞추어 12개였던 투어 상품을 5개로 조정했다.

앞에서 언급한 것과 같이 투어사업은 그 자체로 높은 순이익을 가져오지는 못한다. 그러나 투어사업을 통해 발생하는 긍정적 효과들이 있다. 투어는 많은 지역 주민들의 삶에 변화를 가져왔다. 2015년 자료에 따르면, 200가구 내외 규모의 조그만 칼라키조 마을 주민들 중 50여 가구가 소득 창출을 통해 경제적 수준을 직접적으로 향상시켰다. 마을 주민 중 9명이 관광센터에서 일하고, 10명이 파트타임으로 6명은 관광객 대상 식당의 원재료와 간식거리를 제공하는 일자리를 갖게 되었다. 즉, 마을 주민들의 일할 수 있는 기회가 단순히 관광객을 안내하는 일자리뿐만 아니라, 관광객이 지역에서 소비하는 긴 가치사슬에 걸쳐 창출된 것이다.

또한 잉쿱을 지역 대표 관광 아이콘으로 발전시켰다. 잉쿱은 사업 초기에 관광객들이 여행 중 필요한 식사를 고민하다 고안해 낸 메뉴로써, 호시조라 직원 식당을 통해 인기를 모았다. 이후 마을 주민들이 직접 설립한 식당 9개가 더 생겨, 현재는 마을에 총 10개의 잉쿱 식당이 칼라키조 마을에서 성업 중이다. 가장 잘 되는 잉쿱 식당의 경우 하루 200명 정도의 손님이 찾아올 정도로 인기다. 전통 메뉴를 재해석한 식당의 성공은 마을 주민들의 참여를 높이는 계기가 되었다. 이는 사람들에게 마을 기반 지속가능관광의 가능성을 보여줌으로써 새로운 도전의 계기를 만들어줬다. 또한 마을 주민의 집을 기반으로 한 홈스테이 수도 증가하고 있다.

마을 주민들의 삶의 변화 외에도 투어 패키지 내 유명 관광지를 비롯해 자원 활동 등의 요소들도 포함되어 있어, 관광객으로 하여금 사회적 책임을 경험할 수 있는 기회를 제공한다. 호시조라재단은 이러한 프로그램을 통해 아이들이 단순히 장학금을 지원받아 학업을 유지하는 것뿐만 아니라 아이들의 미래가 바뀔 수 있다고 생각한다. 실제로 이 프로그램을 통해 상당수의 학생 '아딕빈팡(Adik Bintang)<sup>3)</sup>'들이 교환 학생으로 미국이나 일본 같은 기부자 '카카빈팡(Kakak Bintang)<sup>4)</sup>'의 나라로 유학을 가고 있다. 이러한 과정 속에서 아동 성추행과 같은 문제가 발생할 수도 있기에 호시조라투어는 방문하는 모든 사람들에게 사전 교육을 진행하는 동시에, 항상 호시조라투어 관계자가 동행하고 아딕빈팡의 사적인 정보 유출을 철저히 막으며 불미스러운 상황을 사전에 예방하고 있다.

호시조라투어 책임관광을 즐기는 관광객들



## 사업 계획

초기 STP 지원 당시 호시조라의 대표였던 메가가 학업과 육아로 사임하여 2016년부터 휴식기를 가지면서 2017년부터는 레키가 대표직을 맡고 있다. 레키는 호시조라 전체 운영에 초점을 맞추어, NGO로서 아동 교육사업을 관리하여 다양한 기관과 파트너십을 맺고 일정 수준 이상의 기부금 모금을 계획하고 있다. 사회적기업인 호시조라투어는 NGO가 목적 사업을 위해 필요한 안정적인 재정 확보를 위해 시작한 사업이나, 현재는 수익률이 낮아 실질적인 재정 기여율도 높지 못한 상황이다. 그러나 마을 기반 관광사업을 통해 지역개발사업에 주민 참여를 높이고, 개별 가구의 소득을 높임으로써 아동이 가족의 지원으로 안정적으로 성장할 수 있다는 데 의미를 두고 있다. 현재 마을 내 홈스테이에 참여하는 가구 수가 증가하고 있으며, 마을 내에서 수익을 이끌었던 잉콩 식당은 사업을 확대하여 인도네시아 내의 여러 지역에 아동 교육 지원을 목적으로한 매장 확장을 장기적인 계획으로 가지고 있다.

호시조라투어의 개발/운영 전 과정에 마을 사람들이 주도적으로 참여한다. 회의하는 마을 주민들



- 1) 인도네시아 전통 방식으로 만든 닭 요리
- 2) 2012년 이익률: 3.5%, 2014년 이익률 5.5%, 2016년 이익률 5%
- 3) 호시조라재단으로부터 장학금을 받는 학생(아이별)
- 4) 호시조라재단에 돈을 기부해 학생들을 돕는 사람 (어른별)

3

## 우리가 만난 임팩트

“호시조라에 처음 방문했을 때는 개발도상국의 일터로 생각했던 것과는 많이 달라 조금 놀랐습니다. 먼저 사무실이 잘 정돈되어 있었고, 전문적인 느낌이었어요. 강력한 리더십을 가진 리더가 일처리를 확실하게 하고 있는 듯 했습니다. 몇 마디 말을 나누지 않아도 호시조라재단에 대한 확실한 비전을 느낄 수 있었으니까요. 앞으로가 훨씬 더 기대되는 만남이었습니다.”

- 송정환, 경영학과 11학번

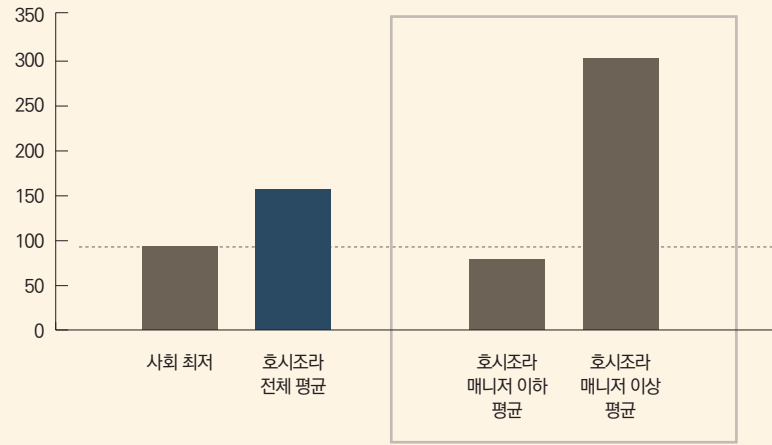


### 좋은 일자리

“3살짜리 아들을 키우고 있는데, 이 일을 통해 세 가족이 매 끼니를 먹고 살 수 있게 되었어요.”

- 셸리(Sholi), 호시조라투어 패키지 가이드/운전사

호시조라 임금 비교 그래프 (2017년 7월, 월급여 조사, 단위 USD)



호시조라투어는 지역 기반 일자리를 창출했고, 마을 주민들의 경제적 자립심을 높였다. 호시조라투어에 점차 많은 관광객들이 찾아와 자연스럽게 칼라키조 마을의 일할 기회를 늘렸으며, 2015년 기준 마을 내 최소 50가구의 경제적 수준을 직접적으로 향상시켜왔다. 또한 잉콩 식당이 발전하여 창출되는 긍정적인 효과도 있다. 호시조라투어에 점점 많은 관광객들이 찾아오게 되면서 잉콩 식당의 인기도 꾸준히 상승했다. 2015년 월매출은 평균 USD3,500에 달했고, 반툴(Bantul) 지역 식당 순위에서도 4위를 차지했다. 식당의 발전으로 일손이 더 필요해졌고, 지역민들에게 그 기회가 돌아갔다. 2015년 기준 7개의 정규직 일자리, 10개 이상의 파트타임 일자리가 만들어졌다.

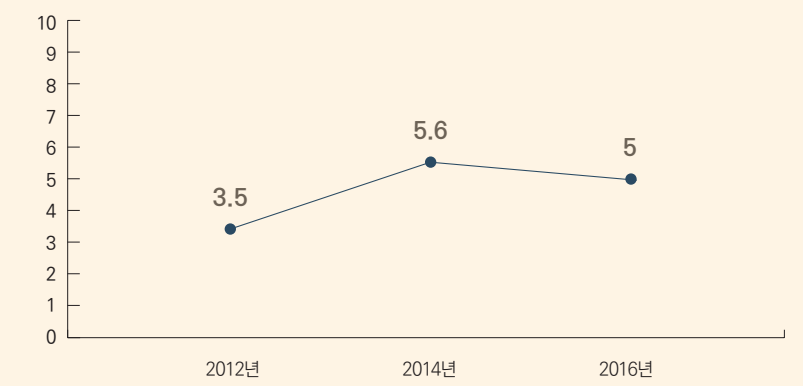
이러한 직접적 영향뿐만 아니라 호시조라투어는 마을 주민들이 여행사와 식당을 주체적으로 이끌도록 했다. 예로, 관광센터에서 파트타임으로 일하는 지역민들이 늘고 식당에 닭, 코코넛, 과자 등을 납품하는 사업체를 마을 주민이 직접 운영하게 되었다. 또한 2년 동안 9개의 새로운 잉콩 식당이 생겨났고, 이를 통해 지역경제가 더욱 활성화 되었다. 마을 주민들이 스스로 일을 찾아서 하게 되면서 일에 더 자부심도 커지고 경제적 자립도도 높아졌다.

이러한 과정을 통해 과거 200여 가구, 500여 명의 마을 주민으로 구성된 작은 마을로 이촌향도 현상에 시달리던 칼라키조 마을의 인구 유출이 최근 줄어들고 있다. 과거에는 일을 할 수 있는 가정들이 일자리를 찾아 도시로 떠났고, 가정 붕괴 등의 문제가 발생했다. 그러나 최근 호시조라투어의 노력으로 지역 기반 일자리가 만들어져 칼라키조 마을의 상당수 가족들이 같이 살 수 있게 되었고, 자녀들을 가까이에 두고 교육 받을 수 있는 기반이 만들어져 아동 교육에도 긍정적인 영향을 미치고 있다.

### 재정적 지속가능성

\*현재 호시조라투어는 자체 재정 자립을 하고 있으나, 매출액 대비 이익으로 이익률이 낮아 호시조라재단에 대한 재정 기여도가 낮은 상태임.

연도별 이익률 (단위: 백분율(%))

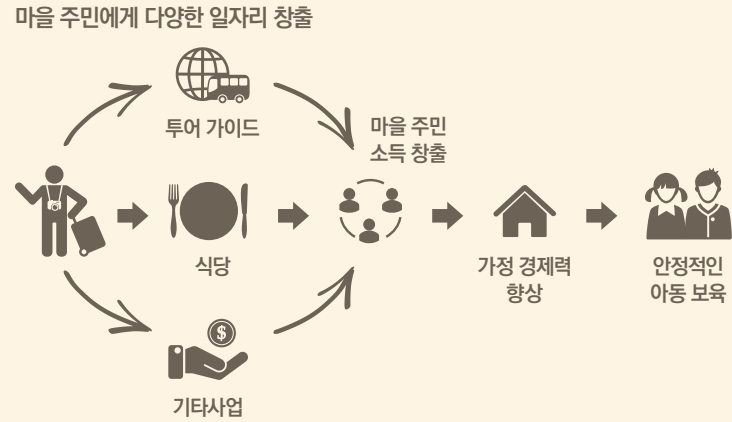


현재 호시조라투어는 앞서 언급한 것과 같이 지원금 없이는 수익률이 저조해 호시조라재단의 재정적 지속가능성을 담보하기는 어렵다. 이는 호시조라투어 운영상의 문제가 아니라 과열된 인도네시아 여행업계의 전반적인 상황이다. 그러나 투어사업을 하면서 간접적으로 파생되는 긍정적인 영향들이 다수 있어 마을 기반 투어사업은 앞으로도 계속될 전망이다. 칼라키조 마을 투어 개발은 단순히 여행 일정을 작성하고, 원가를 계산하고 가격을 결정하는 것이 아니다. 호시조라투어가 지역공동체에 발생시키는 일자리 및 공동체 주민 참여의 긍정적 영향을 고려했을 때 호시조라투어는 수익률의 높고 낮음과 상관없이 적자가 아니라면 지속되는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 투어 자체에서도 일정 이상의 수익을 발생시키는 것이 재정적 지속가능성을 위해 필요하다.

현 호시조라투어의 주요 매출은 학교 및 기관을 대상으로 하는 투어 관련 티켓팅 대행 수수료에서 발생한다. 인도네시아 여행 시장의 특성상 대행 수수료 수익률은 매우 낮지만, 단체 고객의 수가 개인 고객의 수보다 절대적으로 많기에 단체 고객이 더 큰 수익을 내고 있다. 따라서 더 많은 기관과 파트너십을 맺는 것이 투어의 재정적 지속성을 위해 필요하다. 더불어 호시조라재단과 투어의 사회적 가치를 이해하여 일부러 호시조라투어에서 여행을 예약하는 기존 파트너 기관과의 파트너십 유지 확대도 신규 고객 발굴 만큼 중요한 일이다.



### 지역공동체에 대한 기여



호시조라투어는 칼라키조 마을에 새로운 일자리뿐만 아니라 관광객이 지역에서 소비하는 긴 가치 사슬을 창출했다. 호시조라투어는 마을 주민들이 주도적으로 의사결정 할 수 있는 환경을 조성하여 지역공동체를 활성화하는데 도움을 주고 있다. 예로, 칼라키조 마을에서는 관광 마을 개발을 이끌어 가는 6명의 마을 주민들이 매달 정기 모임을 한다. 그들은 매월 마을 투어 관련 프로그램 개발, 판매 및 미래 계획을 공유한다. 이러한 과정을 통해 마을 주민들은 운영과 경영에 대해 자연스럽게 배운다. 또한 마을의 사업 및 관광 개발을 결정하는 의사 결정자로서 리더십을 가진다. 마을에 매달 발생하는 순수익은 월 평균 USD3000이고, 그 중 20%는 관광사업을 기획하고 운영하는 주민자치 모임의 예산이 된다.

### 미래 세대 양성



“호시조라 프로그램 덕에 학교를 다닐 수 있게 되었어요. 아딕빈땅으로 졸업하게 되면 카각빈땅이 되어 다른 아이들을 돕고 싶어요.”  
- 라자(Raja), 아딕빈땅 아동

호시조라투어는 호시조라재단이 운영하는 사회적기업으로 교육이 아동들의 꿈을 실현하고 더 나은 미래를 만드는 중요한 도구라 믿으며 교육사업을 한다. 그 중에서도 학생 지원 1:1 결연 프로그램인 빈탕카카 프로그램은 호시조라재단의 핵심 프로그램이다. 이 프로그램은 후원자인 '카각빈땅'과 교육받지 못하는 아동인 '아딕빈땅'을 연결하여 장학금을 지원하고, 지속적인 관계 유지를 목표로 한다. 현재까지 총 1,761명(여학생 1,099명, 남학생 671명)의 아딕빈땅이 장학금을 받아왔다. 이들의 교육을 후원해주는 후원인(카각빈땅)은 648명이며, 지원받는 졸업생(아딕빈땅)은 581명이다. 호시조라재단은 113명의 지역 코디네이터를 두고, 인도네시아 33개의 지역에서 아동들이 교육 받을 수 있는 기회를 갖도록 돕는다.

## Product & Service

### ◎ 제품 및 서비스명

호시조라투어

### ◎ 제품 구성

패키지	투어 상품	세부 내용
투어 패키지 1	<무박 2일 프로그램> 고대 역사 투어, 지역사회 프로젝트, 핀둘(PINDUL) 동굴 체험	DAY 1 : 보로부두르(Borobudur), 므두트(Mendut), 파우온(Pawon), 프람바난 사원(Prambanan Temples), 술탄 팰리스(Sultan's Palace) DAY 2 : 지역사회 프로젝트, 핀둘동굴 튜빙 체험(Pindul Cave Tubing)
투어 패키지 2	<1박2일 프로그램> 고대 역사 투어, 지역사회 프로젝트, 핀둘(PINDUL) 동굴 체험	DAY 1 : 보로부두르(Borobudur), 므두트(Mendut), 파우온(Pawon), 프람바난 사원(Prambanan Temples), 술탄 팰리스(Sultan's Palace) DAY 2 : 지역사회 프로젝트
투어 패키지 3	<1일 프로그램> 고대 역사 투어	DAY 1 : 보로부두르(Borobudur), 므두트(Mendut), 파우온(Pawon), 프람바난 사원(Prambanan Temples), 술탄 팰리스(Sultan's Palace)
투어 패키지 4	<1일 프로그램> 유적지에서의 일출 감상 투어	DAY 1 : 보로부두르(Borobudur), 므두트(Mendut), 파우온(Pawon), 프람바난 사원(Prambanan Temples), 술탄 팰리스(Sultan's Palace)에서 일출 감상
투어 패키지 5	<1일 프로그램> 지역사회 프로젝트	DAY 1 : 바틱(Batik) 체험, 잉쿱 칼리(Ingkung kuali) 점심식사, 아이들 가정 방문, 인도네시아 전통 과자(Emping) 만들기 체험

### ◎ 제품 후기

“호시조라투어는 족자카르타를 처음 방문하는 3~4명 그룹에게 가장 적합합니다. 투어는 체계적이며 관심사에 따라 맞춤형으로 설정할 수 있습니다. 호시조라투어 직원들은 매우 친절하고 친근했습니다.” - 핑 디(Phuong D)

“인도네시아에서 잊지 못할 추억을 만들 수 있었습니다. 저는 아딕빈땅(지원아동)을 보기 위해 집에 방문했습니다. 우리는 서로의 감정을 교류하고 이야기를 나눴습니다. 이 교류로 제 사고 방식이 바뀌었습니다. 또한 나는 웃음이 세계의 만국공통어라는 것을 알았습니다. 지금도 인도네시아에서 만난 사람들과 만남을 이어가고 있습니다. 저는 이 관계가 영원히 지속되기를 바랍니다.” - 구몬재팬인터내셔널(Kumon Japan International)

### ◎ 제품 문의

담당자: NELDA ☎ 08123-790-1200 🌐 hoshi\_zoratour 📱 Hoshizora Tour 🌐 www.hoshizoratour.org



로터스월드 캄보디아(Lotus World Cambodia)가 운영하는

## 로터스희망미용센터 Lotus Hope Hair&Beauty Center

엘뷰티 L Beauty

로터스희망미용센터(Lotus Hope Hair&Beauty Center)는 캄보디아 시엠립(Siem Reap) 주변에 거주하는 취업 기회를 갖지 못한 빈곤 청소년들에게 미용기술 훈련을 통해 취업 및 자립의 기회를 열어주기 위해 설립되었다. 가난 때문에 초등학교 또는 중학교만 졸업한 빈곤 청소년들이 자립할 수 있도록 미용기술 훈련 프로그램을 제공하고 취업을 알선한다. 또한 부설 미용실인 엘뷰티(L-Beauty)를 운영하여 졸업생들의 일자리를 창출하고 미용센터의 재정에도 기여하고자 한다.

- 국가/지역 캄보디아/시엠립
- 설립 연도 2011년(로터스희망미용센터), 2013년(엘뷰티), 2004년(로터스월드 캄보디아)
- 사업 목적 취약계층 청소년의 미용기술 획득을 통한 소득 창출 지원 및 미용실 사업으로 미용 교육사업 재정 충당
- 수익 사업 미용기술훈련센터를 기본으로 한 미용실 운영
- 운영 기관 로터스월드 캄보디아지부
- 기관 주소 Chey Village, Teukvil Commune, NH 6, Krong Siem Reap, Cambodia  
 SalakonSeng Village, Svay Dongkom Commune, Siem Reap City, Siem Reap Province, Cambodia
- 웹 사이트 [www.lotusworld.or.kr](http://www.lotusworld.or.kr)

### Business Model

#### 기타 개인 서비스업

- 취약 청소년 무료 미용기술훈련센터 기반 미용실 운영

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 미용기술 습득과 취업/창업을 통한 소득 증대 및 삶의 질 향상

#### 미래 세대 양성

- 직업교육 및 기타 교육 이수로 전문기술을 가지고 경제활동을 하는 청년 양성

### Social Activity

- 미용기술훈련센터 운영을 통한 빈곤 청소년 미용 직업교육 및 취업 연계
- 미용기술 교육생에게 외국어, 위생, 리더십 교육, 생활지원 서비스 제공
- 지역 미용 봉사활동

#### 지역공동체에 대한 기여

- 지역 내 기술을 가진 경제활동 인구 증가
- 지속적인 미용/의료봉사 연계로 지역의 책임 의식 및 공동체 의식 함양

## 1 사회적기업가 정신

“어렸을 때부터 직접 미용실을 운영하고 싶은 꿈이 있었어요. 지금은 아주 작은 미용실을 운영하고 있지만, 나중에는 로터스희망미용센터와 엘뷰티 미용실처럼 캄보디아 아이들을 가르치는 학교가 있고, 지금보다 더 큰 가게가 있는, 그야말로 학교와 미용실이 함께 있는 그런 공간으로 만들고 싶어요. 제가 이곳에서 배움을 얻은 것처럼 다른 친구들에게 되돌려주고 싶어요. 지금도 학생 3명을 재료비만 받고 무료로 미용을 가르치고 있어요.”

- 짠찌(Run Chancky), 로터스희망미용센터 교육생 출신 미용실 창업자

로터스희망미용센터(Lotus Hope Hair&Beauty Center, 이하 미용센터)를 통해 미용기술 교육을 받고 직접 미용실을 차린 짠찌(Run Chancky) 씨에게 미용센터는 그녀의 꿈을 이루는 디딤돌이 되어준 고마운 곳이다. 짠찌의 꿈을 현실로 만들어준 미용센터는 로터스월드 캄보디아(Lotus World Cambodia)가 운영하는 센터로, 빈곤 청소년들에게 미용 교육을 제공한다. 한국의 개발협력 NGO로 2004년부터 캄보디아 현지에서 아동 지원 사업을 해오던 로터스월드 캄보디아지부의 첫 사회적기업 프로젝트기도 하다.

로터스월드가 캄보디아에 미용 교육을 제공하는 센터를 설립한 데는 캄보디아가 가진 독특한 사회적 환경이 주요한 영향을 미쳤다. 함께 일하는재단 STP 초기, 로터스월드 캄보디아사업과 로타리클럽과의 매칭펀드 기회가 생겨 캄보디아의 사업 지역을 집중 분석한 결과, 모계 사회인 캄보디아에는 여성 청소년을 대상으로 한 사업이 적합했다. 여성들이 대부분 가정 경제를 이끌거나 집에서 살림을 꾸리는 경우가 많았기 때문이다. 당시 소년 가장보다 소녀 가장의 수가 더 많았고, 큰 아들보다는 엄마, 큰딸, 작은 딸이 가정의 주체가 되었다. 남성들이 하는 일의 범위보다 수입 활동, 육아 등 여성들이 하는 일의 범위가 훨씬 넓었다. 또한 남자가 결혼하면 남성의 집에서 여성의 집에 지참금을 보낼 정도로 여성의 가치가 크게 여겨졌다.

그러나 또 다른 측면에서 캄보디아는 여성에게 가혹한 나라기도 했다. 여자 아동들은 가난, 미성년, 그리고 여성이라는 이유로 조혼을 강요받는다. 국제아동후원기구 플랜코리아에 따르면, 캄보디아의 조혼 비율은 약 23%<sup>1)</sup>로, 아동을 보호해야 할 가정들은 지참금을 통한 수입과 부양가족을 줄일 수 있고, 남자 형제들을 위해 희생해야 한다

는 이유로 여자 아동들에게 조혼을 강요했다. 나이가 어린데도 불구하고, 어머니가 사윗감을 낙점하면 결혼식을 올린다. 사정이 이러하니 캄보디아에서는 20세가 되기 전 자녀 1~2명 이상을 키우는 어린 엄마들을 자주 목격할 수 있다.<sup>2)</sup> 조혼한 여자 아동은 교육 받을 기회도 박탈당하고, 자신의 삶을 선택할 수 있는 권리와 꿈을 빼앗긴 채 살아간다.

아동들이 성매매의 늪에 빠지는 문제도 심각하다. 캄보디아 성매매 여성의 25% 정도는 4세에서 18세 사이의 미성년자로<sup>3)</sup>, 가난한 부모들은 USD500~1,000 가량의 돈을 받고 자녀를 성매매 현장으로 내몰고 있다. 유흥 지역에서 일한 대가로 USD120을 번다.<sup>4)</sup> 고작 몇 달러로 하루 생계를 유지하는 형편에서 많은 부모들은 한 번에 몇 백, 몇 천 달러를 준다는 유혹을 떨쳐내지 못한다. 구걸 또한 별다른 기술이 없는 저소득 아동들에게 손쉽게 돈을 벌 수 있는 일로 여겨진다. 관광도시에서 외국인을 상대로 구걸을 하던 아동 대다수는 학교에 다니지 못해 청소년, 성인이 된 후에도 지식이나 기술이 없어 취업이 어렵다.

또한 학교 등의 교육 인프라가 부족해 노동을 하는 아동 중 55%가 학교를 그만두거나 학교에 다닌 적이 없다.<sup>5)</sup> 한국일보 보도에 따르면, 평균 교육 기간은 5.8년에 불과하며, 아동들의 중학교 진학률은 53.6%, 고교 진학률은 27%에 불과하다.<sup>6)</sup> 학교를 다니는 대신 노동을 하는 문제도 심각한데, 유니세프 한국위원회는 5세~17세 인구 수는 395만 명으로 이 중 19.1%에 해당하는 75만 명이 아동 노동을 하고 있으며, 아동 노동자들의 임금은 월 USD25~125에 불과하다고 밝혔다.<sup>7)</sup>



직영 미용실인 엘뷰티 내부 모습

캄보디아의 이 같은 가난과 무지의 연결고리를 끊지 않는 한 악순환은 계속될 상황이다. 교육을 통해 아동들이 건강하게 성장해 자신의 권리에 대해 이해하고, 삶의 주체가 될 수 있도록 돕는 것이 필요했다.

시엠립은 캄보디아 최대의 관광 도시이다. 3차 산업이 다른 도시에 비해 발달해 있으나 대부분이 호텔에 국한되어 있고, 영어 구사 능력이 뛰어나지 않는 한 현지인들은 낮은 인건비로 생활이 어려운 실정이다. 2017년 캄보디아 정부에서 지정한 최저 임금은 USD153이나, 이에 해당하는 임금을 받는 이들은 많지 않다. 2차 산업은 거의 존재하지 않아 성인들은 농업에 종사하거나 무직 상태로 있다. 또한 아동이 자립할 수 있는 기회가 부족하며, 자녀를 둔 저소득층 부모들은 경제적 능력이 없어 가정 경제를 유지하기 힘든 상황이다.

로터스월드는 이러한 사회적 배경과 더불어 캄보디아 사업 지부가 위치해 있던 시엠립 지역에 사업을 진행하는 것이 사업 실패 확률을 줄이는 방법이라 생각하고 시엠립을 최종 사업지로 결정하고 시장조사를 진행했다. 프놈펜(Phnom Penh) 지역이 상대적으로 인구가 많고 경제 소득도 더 높지만 사업장을 꾸렸을 때 인건비와 통역 등 추가 비용이 든다는 점도 함께 고려되었다. 여성 청소년들을 교육할 수 있는 사업으로 제과제빵, 가축사업 등을 고민하였으나 제과제빵은 시장조사 결과 이미 지역에 사업이 많이 진행되고 있었다. 로터스월드는 캄보디아 여성들이 미용에 대한 문화적 관심이 높은데다, 한류 영향으로 한국 미용에 대한 관심이 부쩍 높아지는 현실을 고려해 '미용 교육'을 선택했다.

“캄보디아는 파티 문화와 결혼식 문화가 발달한 나라라 여성들이 꾸미는데 많은 비용을 지불할 정도로 미용에 관심이 높아요. 시장 규모도 크죠. 결혼식은 짧으면 3일, 길면 일주일 동안 진행되고, 하객으로 참석하는 여성들이 4시간 가량을 미용에 투자해요. 미용업은 여러

직업군 중에서도 소득이 높아 유망 직종 중 하나였고, 손톱 미용과 신부 화장 등을 고려하면 시장이 더 커질 것이라 생각했어요. 더구나 한류와 함께 한국 상품들이 TV, 포스터, 인터넷 등을 통해 홍보되며 한국 미용 서비스에 대한 수요가 있을 것이라 판단했어요. 캄보디아에 붙고 있는 한류 열풍으로 캄보디아 내 한국 미용 산업에 대한 호감도가 높았지만, 정작 시엠립에는 한국 미용 기술을 전문적으로 교육하는 곳이 없었거든요.”

- 박금호, 로터스월드 사무국장

로터스월드는 2011년 캄보디아 시엠립 지역에 '로터스희망미용센터'를 설립했다. 여성 빈곤 청소년의 자립을 위해 세워진 미용센터는 교육생들에게 헤어, 메이크업, 네일 등 전반적인 미용 교육을 실시했다. 교육 사업을 시작한 2년 뒤인 2013년 사업의 재정 자립을 위해 직영 미용실인 엘뷰티를 오픈하기에 이른다. 한국 미용 제품과 한국 미용기술을 접목한 엘뷰티는 현지 저가 미용실에 피해를 주지 않기 위해 시엠립 지역의 고소득자, 관광객을 주 고객으로 하는 중고가 미용실로 사업을 시작했다.

“가게 오픈 때부터 시작해 3년 째 꾸준히 엘뷰티를 이용하고 있어요. 스타일이 좋고 가게도 넓고 직원들도 친절해 단골고객이 되었죠. 좋은 서비스 제공이 가장 중요한 방문 이유지만, 학생들에게 좋은 교육을 제공하고 일자리를 갖도록 도움을 준다는 사실도 제가 이 미용실을 찾는 이유기도 해요.” - 엘뷰티 단골 고객

미용센터 운영을 통한 아동·청소년 지원 등 캄보디아 사회에 대한 기여를 인정받아 로터스월드는 2016년 캄보디아 정부에서 훈장을 받았다.

1) 국제아동후원기구 플랜코리아, '아시아지역 조혼에 대한 보고서', 2013.03

2) 파이에듀뉴스, 이희석, "캄보디아 여성의 특징", 2017.02.18

3) 성매매 아동 구출 단체, AIM((Agape International Missions)

4) KBS 세계는 지금, "제 딸을 팝니다-캄보디아 아동 성매매", 2014.09

5) Cambodia Labour Force and Child labour Survey 2012 Child Labour Report, 2013.11

6) 한국일보, 권대익, "캄보디아 평균 교육기간 5.8년... 생계개선 내몰리는 현실 외면 못해", 2014.05.28

7) 유니세프 한국위원회, "극한 열바보다 더 극한 아동 노동", 2015.05.28

## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>사업 지원 및 후원</b> - 함께일하는재단, 로타리클럽, 조계사, 코이카, 이철 헤어커커</li> <li>• <b>직원/교육생 교육단체</b> - 이철 헤어커커, 그랜드 호텔, Angkor 병원, Bayon 학교, 전 대한항공 승무원</li> <li>• <b>미용봉사 수혜 대상</b> - 고아원, 초등학교, 빈민 마을, 빈민 지역 병원</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>직영 미용실 운영</b> - 사업의 자립을 위한 엘뷰티 운영</li> <li>• <b>미용실 기반의 비영리사업</b> - 빈곤 청소년 대상 미용 교육 - 교육생들의 취업 연계 및 직접 고용</li> </ul> <p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 커트, 펌, 염색, 클리닉, 샴푸와 드라이, 업 스타일 등의 헤어 서비스와 메이크업, 네일 서비스를 제공하거나 미용 제품을 판매하여 수익을 얻음</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>사회적 가치</b> - 지역 청소년들의 삶에 기여 - 미용센터에서 미용 교육을 받은 교육생들 중 일부가 엘뷰티에 취업</li> <li>• <b>종합 뷰티샵</b> - 현지인을 대상으로 경쟁력을 높이기 위해 네일 및 메이크업의 종합 뷰티샵으로 차별화</li> <li>• <b>차별화된 서비스</b> - 현지 미용실에서 시술이 어려운 고급파마(셋팅펌) 시술 및 차별화된 고객 응대 서비스 - 한국의 선진 미용기술 접목 및 20년 경력의 디자이너 시술</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>최신 유행 헤어 정보 제공</b></li> <li>• <b>오픈 프로모션</b></li> <li>• <b>포인트 제도</b></li> <li>• <b>전문 두피 관리시스템 무상 제공</b></li> </ul> <p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인적 자원</b> - 미용실 운영에서 고객 모집에 큰 역할을 담당하는 한국인 디자이너, 현지인 디자이너 - 이론과 실기 전반을 아우르는 미용 기술을 전문적으로 교육할 수 있는 현지 교사</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>시엠립 주 중산층 한국인과 현지인, 기타 현지 거주 외국인</b> - <b>성별</b>: 여성(50%), 남성(50%) - <b>국적</b>: 한국, 중국, 현지, 기타 외국인</li> </ul> <p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>오프라인샵</b> - 시엠립에 위치한 엘뷰티를 통해 미용 서비스 제공</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인건비</b> (총 비용의 약 30%)</li> <li>• <b>설비/시설비</b> (총 비용의 약 5%)</li> <li>• <b>운영/유지비</b> (총 비용의 약 50%)</li> <li>• <b>광고비</b>(총 비용의 약 1%)</li> <li>• <b>청소년 지원비</b> (총 비용의 약 5%)</li> <li>• <b>기타</b>(총 비용의 약 10%)</li> </ul>				

#### ① 고객 세그먼트

직영 미용실 '엘뷰티'는 사업 초기 시엠립에서는 활성화되고 있지 않던 고급 서비스 중심의 고가 미용실로 포지셔닝했다. 같은 지역의 소규모 미용실과 경쟁할 경우 영세업주들에게 상당한 위협이 될 수 있겠다는 판단에서였다. 사업을 시작한지 약 5년 차인 현재, 엘뷰티를 주로 찾는 고객은 한국인과 캄보디아인, 중국인이다. 한국인 고객 대부분의 직업이 가이드이기때 한국 고객층은 일부 줄었다. 반면 현지의 중국인들이 더 많이 미용실을 찾는 추세다. 남성 고객이 50%, 여성 고객이 50%로 고르게 미용실을 방문하고 있으나 객 단가로 보았을 때는 여성 고객 비율이 높다. 대부분의 남성 고객이 커트를 주로 하는 반면, 여성



미용기술뿐 아니라 다양한 서비스 교육을 받는 엘뷰티 직원들

고객들은 파마나 염색 등 단가가 높은 서비스를 주로 찾기 때문이다.

#### ② 가치 제안

##### • 사회적 가치

- 지역 청소년들의 삶에 기여

가정형편이 어려워 제대로 된 교육을 받지 못하는 청소년들은 학교를 다니지 못하고 관광객을 대상으로 물건을 팔거나 구걸하고, 성매매, 아동학대 등의 대상이 된다. 이러한 악순환의 고리를 끊을 수 있도록 이들에게 교육의 기회를 제공하여 건강하게 성장할 수 있도록 돕고 인권을 보호한다. 청소년들은 교육을 받고, 취업을 하거나 창업을 한다. 어려운 가정환경으로 일을 하고 돈을 버는 데 급급했던 청소년들은 자신의 삶과 권리에 대해 생각하게 되고, 그 이해를 바탕으로 주체적으로 자신의 삶을 이끌어 나갈 수 있게 된다.

##### • 차별화된 서비스

- 차별화된 고객 응대 서비스

일반 현지 미용실에서 가장 취약하다고 평가 받는 서비스로 차별화하기 위해 현지의 그랜드 호텔(Grand Hotel)에서 서비스 교육 강사를 초빙하고 앙코르(Angkor) 병원에서 기본 위생 교육, 자기 관리, 이미지 메이킹 및 손님 응대에 대한 교육을 제공 받았다. 반복 학습을 위해 전 대한항공 승무원 출신 강사를 초빙하여 고객 관리 및 이미지 메이킹 프로그램으로 두 차례 교육을 실시, 미용실 오픈 후에도 주 1회 주기적으로 배운 내용을 현장에서 쓸 수 있도록 관리하여 고객에게 차별화된 서비스를 제공하고자 노력한다.

- 한국의 선진 미용기술 접목 및 20년 경력의 디자이너 시술

고객들은 세계적으로 인정받는 한국 미용 기술을 제공 받는다. 기계 등 시설·기술적으로 현지 미용실에서 시술이 어려운 고급 파마(셋팅펌) 시술이 가능하며, 헤어뿐 아니라 네일, 메이크업을 서비스 받는다. 다른 현지 미용실에서 쓸 수 없는 질 좋은 한국 미용 재료(한국에서 공수)의 우수성을 체험하고, 이를 구입할 수 있는 기회를 제공받기도 한다. 또한 한국 유명 미용실 출신 20년 경력 남성 디자이너의 시술을 받을 수 있다는 점도 큰 강점이다.

#### ③ 채널

##### • 오프라인샵

엘뷰티는 캄보디아 시엠립 변화가에서 차로 약 10분 거리에 위치해 있다. 접근성이 뛰어난 편이 아니기에 거리를 거널다 미용실을 찾는 고객은 드문 편이고, 대다수가 단골 고객이다.

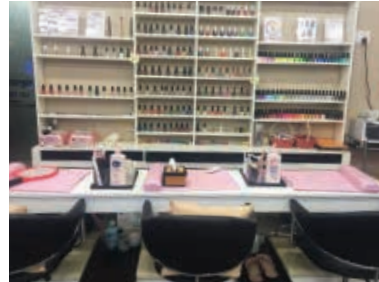
#### ④ 고객 관계

모든 고객들에게 최신 유행 헤어에 대한 정보를 제공하는 것을 기본으로 한다. 미용 서비스를 받으러 온 고객에게 한국의 잡지 등을 통해 헤어 정보와 서비스를 제공한다. 엘뷰티의 페이스북 페이지에 '월간 헤어'의 형식으로 매달 유행하고 인기 있는 헤어스타일들을 정리하여 보여준다.

엘뷰티 개장 당시 이벤트를 크게 해 고객들을 확보했고, 대다수가 단골 고객이라는 점을 감안하여 멤버십 카드 제도를 도입했다. 이는 엘뷰티를 방문할 때 받는 포인트가 누적되면

미용센터 개소식





헤어 서비스와 함께 메이크업, 네일 서비스도 제공하는 엘뷰티

혜택을 받는 제도다. 최근에는 전문 두피 관리 시스템을 도입했다. 단골 고객이나 자신의 두피 상태에 대해 알고 싶은 고객을 위해 무료로 서비스를 제공 중이다.

⑤ 수익원

엘뷰티 운영을 통해 미용센터와 미용실 운영에 필요한 대부분의 비용을 충당한다. 중산층을 대상으로 한 고급 미용실로 '강남 스타일'과 같은 타 한국 미용실과 비교했을 때는 저가이나, 현지 미용실과 비교했을 때에는 상대적으로 고가이다. 커트, 펌, 염색, 클리닉, 샴푸와 드라이, 업 스타일 등 다양한 헤어 서비스를 제공하고, 한국인 원장과 현지인 디자이너 간 가격 차이를 둔다. 커트를 찾는 고객들이 가장 많으며, 염색과 펌의 단가가 높은 편이다. 미용 서비스 외 한국의 우수한 미용 제품들 또한 전시하여 판매한다.

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

엘뷰티 운영 전반에 큰 역할을 하는 한국인 원장이 가장 큰 인적 자원이다. 한국인 원장의 기술을 받고자 하는 고객들이 많아 고객 모집에 가장 중요한 역할을 한다. 원장을 중심으로 운영되고 그가 다른 직원들을 교육하고 있기 때문에 직원들이 믿고 따른다. 이 외에도 엘뷰티의 핵심 인력 중 하나인 교육센터 2기 출신의 실장 소페악(Put Sopheak)과 교육센터에서 이론과 실기 전반을 아우르는 미용 기술을 전문적으로 교육하고 있는 현지 교사 김행(Heng Kimheng) 또한 핵심적인 자원이다.

• 물적 자원

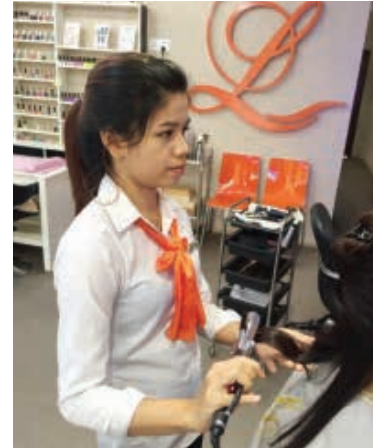
엘뷰티가 현재 확장 이전 중인 부지를 자체적으로 소유하고 있어 비용 절감이 되고, 현지 미용실이 구하기 어려운 미용 기계와 질 높은 한국산 미용 제품들을 확보해 차별화를 꾀하고 있다.

⑦ 핵심 활동

• 직영 미용실 운영

장기적인 관점에서 사업의 자활을 위해 미용 교육에 필요한 재정 확보를 목표로 엘뷰티를 설립했다. 미용실 운영을 통해 얻은 수익으로 교육생들의 교육과 미용실 운영에 필요한 대부분을 충당하고 있으며, 교육생들을 직접 채용하기도 한다.

미용 교육을 받는 교육생



미용센터 직영 미용실인 엘뷰티 소속의 현지 미용사

• 미용실 기반으로 이루어지는 비영리사업

**미용 교육:** 2011년 설립된 미용센터는 지역 내 빈곤 청소년(17세~23세)을 대상으로 헤어, 메이크업, 네일 아트 등의 미용 기술을 무상으로 교육하여 전문 미용 기능인을 양성한다. 매 기수 별 약 20명의 교육생들은 서류 전형, 인터뷰, 가정 방문 및 주변 마을 주민 인터뷰 등 엄격한 과정을 거쳐 선발된다. 학생들은 총 9개월의 교육 과정으로 미용 기술을 배우며, 직영 미용실인 엘뷰티에서 두 달 간 인턴 실습을 한다. 정규 과정인 미용 교육 외에도 고객과의 원활한 소통 등을 목적으로 한국어와 영어 수업, 리더십 수업, 인성 수업 등을 진행한다.

**취업 연계 및 알선:** 교육 과정을 수료한 졸업생들은 지역의 다른 미용실이나 직영 미용실에 취업한다. 미용센터는 중간 채널로 기능하여 현지 미용실이나 한국 미용실과 졸업생들을 연계해주고, 우수하거나 가정환경이 어려운 교육생들을 엘뷰티의 디자이너나 직원, 교육센터의 보조교사로 직접 채용한다.

⑧ 핵심 파트너십

• 사업 지원 및 후원

함께일하는재단, 로타리클럽, 조계종, 코이카(KOICA), 이철 헤어커커

• 직원/교육생 교육단체

그랜드 호텔(Grand Hotel), 앙코르(Angkor) 병원, 이철 헤어커커, 바이온지역사회학교(Bayon Community School), 전 대한항공 승무원

• 미용 봉사 수혜 대상

고아원, 초등학교, 빈민 마을, 빈민 지역 병원

⑨ 비용 구조

운영 및 유지비가 전체 비용의 50%, 인건비가 30%를 차지하고, 그 외 설비 시설비, 광고비, 청소년 지원비, 기타 등으로 구성된다.

사업 현황

미용센터는 현재 1기부터 7기까지 137명의 교육생들을 교육하여 113명의 학생들을 졸업시켰다. 그 중 76명의 학생들이 취업에 성공하였으며, 엘뷰티에 직접적으로 채용된 인원은 16명이다. 올해 새롭게 20명의 8기 교육생들을 맞이했다. 졸업한 7기 교육생 12명 모두가 취업에 성공했으며, 그 중 2명은 엘뷰티로 직접 채용되었다. 현재 미용센터와 미용실 엘뷰티에는 총 10명의 직원들이 일하고, 엘뷰티의 디자이너, 교육센터의 교사, 통역원 등으로 구성되어 있다.

사업 계획

미용센터 사업의 자립도와 지속성을 결정짓는 엘뷰티의 현재 월 평균 매출은 약 USD5,000으로, 전년 대비 올해년도 매출이 약 USD10,000 가량 상승했다. 2016년도의 월 평균 매출은 약 USD4,200, 2015년도는 약 USD3,500이다. 대부분의 고객이 한국인 가이드, 중국인 가이드이기에 휴가일이 몰려 있는 달의 경우 월별 매출의 변동성이 큰 편이다. 2015년 65%에서 2016년 60%, 2017년 상반기 73%의 자립도를 달성했다. 이 자립도는 교육센터와 엘뷰티 모두를 고려하고 한국 직원의 인건비를 포함한 자립도다. 미용실 사업만을 본다면 손익분기점은 넘은 수준이며, 현재 미용센터 운영에 드는 재료비, 강사비, 간식비, 행정 직원 급여 등을 거의 충당하고 있다.

미용센터는 현재 엘뷰티의 사업 확대를 통한 재정 자립을 구상 중이다. 2013년 설립된 엘뷰티는 미용 교육에 필요한 재정 확보를 목표로 설립된 지역 미용실이다. 이곳의 운영을 통해 얻은 수익으로 교육생들의 교육과 직원들의 인건비를 충당한다. 교육생들을 직접 채용하기도 하여 미용 교육 후 고용 연계 효과를 높여 왔다. 엘뷰티는 현 미용실이 위치한 곳에서 차로 10분 거리에 위치한 곳에 새로운 미용실을 설립 중이며, 확장 이전을 계획 중이다. 기관이 이미 소유하고 있던 기존 미용실의 2배 크기 부지에 미용센터, 엘뷰티의 취지에 공감하는 불교재단의 편당 등으로 마련된 약 1억 원으로 1층 건물을 짓고 있다. 현재 엘뷰티의 임대료가 월 USD1,100(세금 포함)으로 비싼 편이며, 인건비 부담이 큰 문제 때문에 넓은 면적으로 더 많은 인원을 수용할 수 있는 새로운 미용센터가 필요한 상황이다. 이전될 미용실의 접근성이 좋지 않아 현재 엘뷰티를 찾는 단골 고객들이 이전 후에도 미용실을 찾을지에 대한 염려는 있으나, 수준 높은 디자이너와 고품질의 서비스가 존재하는 한 고객들이 다시 찾아올 것으로 기대한다. 새롭게 지어질 센터에는 한국인 원장의 거주가 가능하도록 할 예정이다. 또한 미용사업 자체의 경쟁력을 강화하기 위해 메이크업 분야를 강화시키려는 계획이다. 최근 헤어보다 메이크업 쪽의 시장성이 더 좋기 때문이다. 강점인 헤어와 상호 보완하여, 특정 헤어스타일에 맞는 화장법, 특정 화장법에 맞는 헤어스타일을 개발하여 병행하고, 신부 화장 시장이 커지고 있어 트렌드를 놓치지 않고자 한다.

3

우리가 만난 임팩트

“처음 미용센터를 방문했을 때, 생각보다 크고 좋았던 엘뷰티의 모습에 감탄했던 기억이 납니다. 엘뷰티의 직원 스레이툼(Sreytorn)과 졸업하고 자신의 샵을 오픈한 짚찌와 이야기를 나누며 미용센터가 참 많은 사람들의 삶을 바꿨고 또 바꾸게 될 것이라는 생각이 들었습니다. 앞으로의 지속가능성과 사업성에 대해서는 큰 도전 과제가 있겠지만, 상대적으로 짧은 시간 내 높은 자생력을 갖춘 기관인 만큼 잘 해결해나갈 거라 기대합니다. 미용센터와 엘뷰티가 캄보디아 시엠립 지역의 사회적기업 모델이자 동기 부여제가 되었으면 좋겠습니다.”

- 장서영, 경영학과 14학번

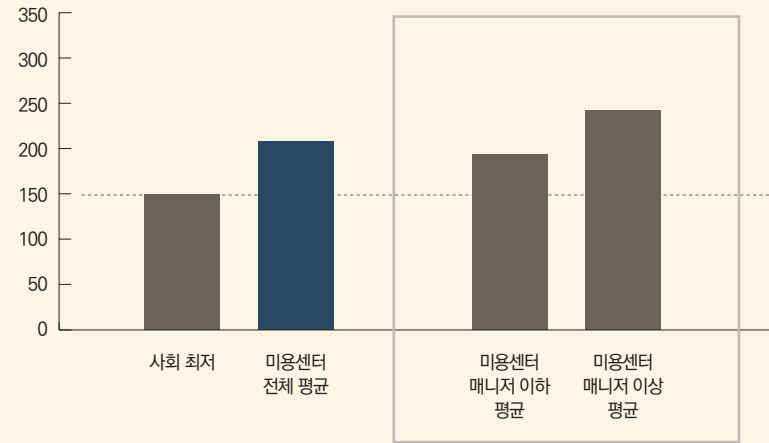


## 좋은 일자리

“미용센터에 오기 전에는  
쌀을 팔았어요. 집이 어려워  
시작한 일이라 제 삶에 대해  
생각할 틈이 없었어요.  
여기서는 친구도 만나고,  
하고 싶은 일도 하면서  
제 삶에 대해 생각하게 되었어요.”

- 스레이툼(Sreytom), 엘뷰티 디자이너

미용센터 임금 비교 그래프 (2017년 7월, 월급여 조사, 단위 USD)



미용센터와 엘뷰티는 좋은 일자리를 제공하는 기관으로, 크게 5가지 관점에서 의미가 있다. 첫째, 직원들이 미래에 대한 희망을 가지고 일하기 시작했다. 미용센터는 학생과 직원들이 삶의 주체성을 가지고 살아갈 수 있도록 첫 단추를 제공했다는 점에서 의미가 있다. 둘째, 교육 및 자기계발의 기회가 제공된다. 직원의 개인적인 미용 연습에 드는 재료비 등을 후원하여 직원들이 마음 놓고 미용기술을 훈련할 수 있도록 돕는다. 또한 외국어를 배우고자 하는 학생들을 위해 자원활동가 이선정 씨가 미용실 오픈 전 1시간 가량 한국어와 영어 수업을 진행한다. 로터스월드 전문 강사로부터 인성교육을, 현지 그랜드호텔의 호텔 서비스 훈련 강사로부터 서비스 교육을 받기도 한다. 앙코르 병원으로부터는 위생 교육 및 성교육을 받고, 현지 미용실에 미용 관련 강연을 요청하여 미용 강연을 열기도 했다. 셋째, 생계 및 가정경제 개선에 기여할 만한 소득을 얻는다. 교육센터 대부분의 학생들은 가정형편이 좋지 않은 학생들이다. 이런 학생들의 가정에 보탬이 되면서 경제 환경을 안정시키는 '가장'의 역할을 하기도 한다. 넷째, 직원복지 제도가 잘 되어 있다. 빈곤 교육생들을 대상으로 점심과 매월 USD30 상당의 쌀, 생필품 등을 제공한다. 거리가 멀어 걸어서 통학이 힘든 학생을 대상으로 자전거와 보수비를 지원한다. 또한 임신을 한 여성 직원들에게 출산휴가를 제공하는데, 휴가 기간 중 50%에 해당하는 기간에는 급여를 지불한다. 가족 같은 분위기를 자랑하는 것 또한 이곳의 장점이다. 서로의 미용 연습 상대가 되어주거나, 각자 받은 팁을 모아 회식을 하거나 월급으로 동일하게 나눈다. 다섯째, 취업 연계와 알선을 돕는다. 교육센터의 졸업생 중 일부는 엘뷰티에 직접 채용하며, 다른 졸업생들은 지역의 현지 미용실이나 한국 미용실로의 취업을 돕는다. 황실, 뉴페이스, 헤어매직과 같은 한국 현지샵과 록시 네일(Roxy nail), 내츄럴 스킨(Natural skin) 등 다양한 샵과 연계하여 취업을 알선하고 교육 평가를 한다. 교육에서 그치지 않고, 실질적으로 자립할 수 있도록 일자리를 함께 찾아준다는 점에서 의미가 있다.

### 직원 교육

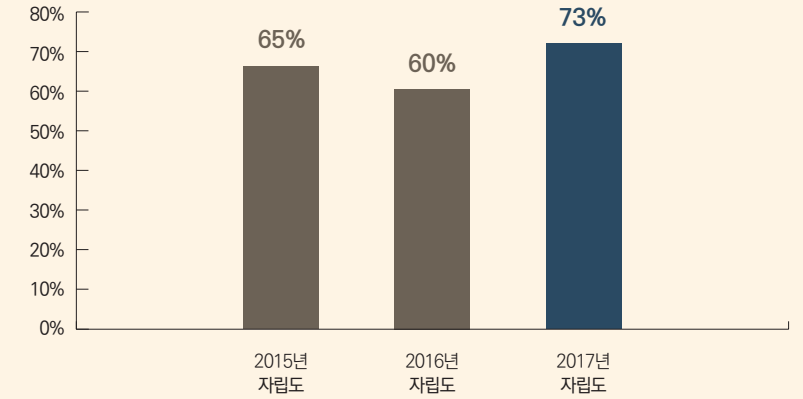


한국어, 영어, 리더십, 인성,  
서비스 교육 미용 훈련 비용 지원

## 재정적 지속가능성

“더 많은 청소년들에게  
교육을 제공하기 위해  
최대한 고객을 많이 받으려 해요.  
교육센터에 드는 비용은  
미용실 수익으로  
전부 감당하기는 어려워서  
함께일하는재단과 같은 곳의  
편정으로 사업 확장이나  
운영비를 일부 충당해요.”

- 안재훈, 엘뷰티 원장



2015년도 엘뷰티 월 평균 매출은 약 USD3,500이며, 2016년도는 약 USD4,200으로 매년 상승했다. 자립도의 경우 2015년 65%에서 2016년 60%, 2017년 73%를 달성했다. 이 자립도는 교육센터와 엘뷰티 모두를 고려하고 한국 직원의 인건비를 포함한 자립도다. 미용실 사업 자체의 손익분기점은 넘은 수준이며, 미용센터 운영에 드는 재료비, 강사비, 간식비, 행정 직원 급여 등을 대부분 충당하고 있다. 사업의 높은 자립도와 매출 상승세를 고려했을 때, 미용센터와 엘뷰티의 재정적 지속가능성은 높다. 다만 새롭게 이전할 미용실의 접근성이 떨어져 손님들이 지속적으로 미용실을 방문할 것인지에 대한 우려가 있다. 주요 고객층 중 하나인 중국인 가이드가 관광 시즌에 따라 미용실을 찾는 변동성이 크다는 문제도 있다. 또한 미용실을 이끌어갈 핵심 인력을 잘 유지하고 양성해야 한다. 현재 엘뷰티는 사업 초기부터 함께한 안재훈 원장을 중심으로 2기 교육생 출신 소페약 실장과 직원들로 구성되어 있다. 이곳을 찾는 한국인 고객이 안 원장을 믿고 방문한다는 점을 감안했을 때, 안 원장과 소페약 실장을 이어서 미용실을 이끌어갈 인재를 발굴하고 성장시켜야 하는 과제가 있다.

### 지역공동체에 대한 기여



미용센터의 직원과 학생들은 매주 고아원, 초등학교, 떡벌(Teukvil), 프놈끄라움(Phnom Krom), 부억(Pouk) 등의 빈민 마을, 병원, 학교 등을 방문하여 미용봉사를 한다. 이를 통해 학생들은 지역사회에 대해 인식하게 되고, 본인들이 받은 혜택을 다른 이들에게 되돌려 준다.

또한 위생 관념이 열악한 캄보디아인에게 기본 위생 교육(샴푸, 두피 관리, 손발 관리, 구충제 보급, 물 사용, 화학조미료에 대한 인식 제고 등)을 진행하여 지역 주민들의 건강 증진을 꾀하고자 한다.

그리고 미용센터의 교육생이나 교육생으로 지원했으나 합격하지 못한 학생들의 가정환경과 가족 관계를 조사하여, 가정환경이 어려운 가정의 아동과 로터스월드의 아동센터를 연계하여 1:1 아동 결연을 맺도록 돕고 후원한다.

### 미래 세대 양성

**USD30** 월 빈곤 아동 지원 비용 (매월 교육생 대상 USD30 상당의 쌀, 생필품, 통학용 자전거 수리비 등 제공)

**100%** 6기 교육생 취업률

**137명** 총 미용 직업훈련 교육생 (교육 수료생 113명, 수료후 취업 연계 76명, 엘뷰티 고용 10명)

“미용실을 여는 게 어렸을 때부터 꿈이었지만 헤어, 메이크업, 네일을 배우려면 돈이 많이 들어요. 미용센터가 아니었다면 미용 교육 자체를 받지 못했을 거예요.”

- 쓰레이퐁(Sreytorn), 엘뷰티 디자이너

미용센터 빈곤 청소년들에게 새로운 삶을 살 수 있는 기회를 제공한다. 가정환경이 어려워 학교도 그만두고 돈을 벌던 여성 청소년에게 미용센터는 무상으로 미용 교육을 제공하여 금전적 부담 없이 교육을 받고 새로운 삶을 살아갈 수 있는 기회를 제공한다.

그리고 교육을 통해 개인의 사회적 역할을 배울 수 있도록 한다. 미용센터에서 교육을 받고 졸업한 학생들은 대부분 일자리를 갖는다. 개인 사정으로 일을 하지 못하고 가정으로 돌아간다 하더라도 졸업생들은 미용센터에서 자신의 일자리를 갖고 산 경험을 바탕으로, 교육과 직업의 중요성을 인지하게 된다. 이들이 가정을 꾸리게 되었을 때 부모가 된 졸업생들은 관광객들에게 구걸을 하거나 물건을 팔게 하지 않고 교육을 통해 자립하게 할 것이다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

엘뷰티 미용 서비스

### ◎ 제품 구성

• **컷트**: 모든 컷에는 샴푸와 드라이 포함  
 원장: 성인 \$10, 학생 \$6  
 캄보디아 디자이너: 성인 \$5, 학생 \$4

• **샴푸와 드라이**  
 샴푸: \$2  
 드라이: \$2

• **펌 염색**  
 펌: \$40~  
 스트레이트: \$50~  
 셋팅펌: \$50~  
 디지털 펌: \$50~  
 블롬매직: \$60~

• **염색**  
 부리 염색: \$25  
 염색: \$40~  
 헤어 매니큐어: \$40~

• **클리닉**  
 클리닉: \$20~  
 두피 클리닉: \$15~

• **업 스타일**  
 업스타일: \$6~

• **메이크업**  
 메이크업: \$6~

• **네일**  
 기본 케어: \$2  
 케어+컬러: \$5

### ◎ 제품 문의

Salakon Seng Village, Svay Dong Kom Commune, Siem Reap City, Siem Reap Province  
 매주 월요일 휴무, 9시~18시, 예약 가능  
 063-668-8080, 088-8989-572



## 캠프아시아(Camp Asia)가 운영하는

# 익팅<sup>Igting</sup> 올가<sup>ORGA</sup>

필리핀 수도 내 개발지역에서 강제 이주를 당한 주민들을 대상으로 다양한 지역개발 사업을 벌이는 캠프아시아(Camp Asia)는 2011년 봉제 기술교육에서 출발하여 주민 자치 사회적기업이 된 익팅(Igting)을 지원하고, 캠프아시아 목적 사업의 재정 기여를 위한 유기농 사업 올가(ORGA)를 추진하고 있다. 익팅은 현재 대량 봉제 수주와 소량 수작업 잡화 생산 판매를 통해 주요 매출을 올리고 있으며, 올가는 초기 사업으로 양계를 통해 건강한 달걀을 시범 판매해 소비자로부터 좋은 반응을 얻고 있다.

- 국가/지역 필리핀/ 불라칸 주, 타워빌 마을
- 설립 연도 2011년(익팅), 2016년(올가), 2007년(캠프아시아)
- 사업 목적 강제 이주 지역 이주민을 위한 포괄적 지역 개발
- 수익 사업 의류 및 패브릭 제품 생산 및 판매(익팅)/ 양계를 통한 달걀 생산 및 판매(올가)
- 기관 주소 Lot A-2 Upper Quarry Minuyan Proper San Jose Del Monte City, Bulacan Philippine  
서울특별시 서대문구 총정로 11길 19 돈의빌딩 5층 (한국)
- 웹 사이트 <http://icamp.asia>

### Business Model

#### 물품 제조 /도소매업(익팅)

- 직조 및 봉제제품 제작

#### 농축산업 /도소매업(올가)

- 자연 양계 및 유기농업

### Social Activity

- 지역공동체 리더십 훈련
- 보건의료체계 설계 및 지원
- 지역 아동, 청소년 장학금, 급식 및 교복 지원
- 사생대회, 패션쇼 등 지역 단위 정기행사 기획 추진

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 지역 주민의 안정적 일자리와 소득 확보 및 삶에 대한 자부심 증진

#### 미래 세대 양성

- 아동들이 가정 및 지역공동체에서의 안정적인 돌봄으로 건강한 사회 구성원으로 성장

#### 지역공동체에 대한 기여

- 다양한 지역 행사, 기업 활동 참여로 주인 의식 및 공동체 의식 함양



# 1 사회적기업가 정신

“어린 시절 미국 구호단체로부터 지원을 받아 자립할 수 있었던 것처럼, 저도 필리핀 빈곤 아동들의 미래에 도움이 되고 싶었어요.”

- 이철용, 캠프아시아 대표

캠프아시아(Camp Asia, 한국법인 (사)캠프)를 설립한 이철용 대표의 유년시절은 좀 특별했다. 그는 가난한 가정 형편 때문에 외국 구호단체의 도움을 받아 학업을 지속했다. 그때의 도움은 그를 평생 '타인을 위한 삶'으로 살아가도록 이끌었다.

학업을 마친 후 목사로 활동하던 이 대표는 국제통화기금(IMF) 외환 위기로 연일 거리로 쏟아져 나오는 이들을 돕기로 마음먹었다. 외국인 노동자는 물론, 장애인들을 위한 활동을 지속하며 '위드뉴스'라는 장애인 인터넷 뉴스 채널을 창설했다. 그렇게 어려운 이들을 돕는 일에 나선지 약 7년이 흐른 2006년에야 잠깐의 휴식을 가질 수 있었다. 휴식차 찾은 필리핀에서 그는 또 한 번 운명적인 상황에 직면한다. 빈곤 지역의 아동들 보며 자신의 유년 시절 기억이 떠오른 것이었다. 당시 필리핀은 높은 빈곤율과 양극화 문제로 몸살을 앓고 있었다.

필리핀은 인구 1%가 국토의 90%를 차지하고, 하루 소득 2달러 미만의 빈곤층이 전체 인구의 54%를 차지한다. 그야말로 부의 양극화가 매우 심각한 나라이다. 더욱이 태풍 등과 같은 자연 재해가 빈번히 발생하고, 정부의 도시 개발 정책이 강제적으로 이루어져 도심에 사는 약자들을 주변 변두리로 이주시키고 있다.

이 대표는 심각한 필리핀의 빈곤 문제를 직접 눈으로 확인하면서 과거 자신이 미국의 구호단체로부터 지원을 받았듯이, 필리핀 빈곤 아동들을 돕고 싶었다. 그는 그렇게 운명처럼 필리핀에 머물게 된다. 그리고 필리핀이 고질적으로 안고 있던 강제 이주민 문제를 주민들 스스로 해결할 수 있도록 지원하는 법인을 현지에 세울 계획을 세웠

다. 본격적인 개발협력사업을 위해, 2007년부터 캠프아시아 사무실을 마닐라 올티가스(Ortigas)에 설립했다. 필리핀 현지 NGO인 ZOTO(Zone One Tondo Organization)와 상호협력 하에 협약을 맺었다. 2010년에는 캠프아시아 이사회를 구성하고 필리핀 정부 비영리법인에 등록했다. 사무실을 빈민지역으로 옮기고는 주민들과 함께 그곳에서 생활하며 컴퓨터 직업교육 교실을 운영하는 등 여러 교육 프로그램을 열었다.

캠프아시아의 활동 근거지인 필리핀 강제 이주민 마을 타워빌(Towerville)은 ZOTO와 협력하면서 처음 인연을 맺은 곳이다. 마닐라 북동쪽 불라칸주 타워빌 지역은 정부가 자연재해로 삶의 터전을 잃은 사람들과 재개발 정책으로 강제로 이주 당한 사람들, 약 5만 여명을 모아서 형성한 마을이다. 그러나 마을에는 빈부격차 해소를 위한 제도나 장치가 부재할 뿐만 아니라, NGO의 지원까지 끊겨 있었다. 정부는 타워빌에 슬레이트 집을 지어 수도인 마닐라 빈민촌에서 넘어온 이주민들을 대상으로 임대 생활을 지원한다고 약속했으나, 학교·전기·물 같은 기본 생활환경이 제공되지 않는 상태라 빈민의 삶은 더욱 나락으로 떨어졌다. 가장 심각한 문제는 일자리의 부재였다. 마을에서 기존의 마닐라 소재 직장으로 이동하는 데만 왕복 7시간이 걸렸다. 교통비 100페소(한화 약 2,350원)도 그들에게는 큰 부담으로 다가왔다. 마닐라로 일하러 간 남자들은 교통비를 아끼기 위해 노숙을 하며 몇 주, 몇 달에 한 번 가정으로 돌아왔고, 그마저도 차츰 발길을 끊었다. 이러한 악순환으로 남겨진 여성과 어린 자녀들은 빈곤의 나날을 견뎌야 했고, 이는 곧 가정 해체 현상을 가속화시켰다.

한편, 처음에는 직접 사업이 아닌 협력사업으로 '빈민지원센터'를 세



캠프봉제센터의 패션의류 브랜드 '익팅'

웠다. 마을에 있는 고등학교 시설을 보수해주는 자원활동이었다. 현지 NGO를 통해 먼저 활동을 시작한 것은 필리핀에 대해 잘 몰랐기 때문이다. 다른 문화와 환경 속에서 우리의 생각이 아닌 그들의 생각으로 사업을 하자는 것이 이 대표의 기본 사업 원칙이었다. 필요한 자금은 한국의 교회를 통해 조달하면서 사업을 시작했다.

이후 캠프아시아는 현지 사업을 확장시키며 보다 체계적으로 발전 단계를 준비했다. 한국에서 지역개발, 도시빈민, 사회적기업, 교육, 건축 분야의 전문가들과 함께 현지 조사를 기획·추진했고, 단발성 지원이 아닌 지역주민을 위한 지역개발 전략을 수립했다. 당시 스마일투게더파트너십(STP)팀이 함께 결합해 조사에 참가했다. 때마침 구상하고 있던 사회적기업 활동을 구체화하여 봉제센터를 기획·추진하는 계기가 되었다.

2011년, 지역조사 자료를 기반으로 타워빌 지역에서 캠프 자체 사업이 시작됐다. 사회적기업 '캠프봉제센터(이하 봉제센터)' 개관식과 교육 수료식 기념 패션쇼는 그 시발점이 된 행사였다. 지방정부(시청 및 주민자치 조직)와 상호협력 하에 협약을 체결하고 본격적인 사업에 돌입했다. 이후 여러 기관과의 협력을 통해 사업을 진행했는데, 필리핀 정부 기술교육 기능개발청인 'TESDA'와 기술교육에 대한 협약을 맺고 현재까지 사업을 진행 중이다.

또한 2012년에는 필리핀 국립대학(UP)의 지역사회개발학과와 공동 협약을 맺어 지역개발의 원칙과 주민들의 역량 강화를 위한 방법론을 배웠다. 2013년에는 본격적으로 타워빌 봉제센터 '익팅'(Igting) 브랜드 개발 및 자치조직 '익팅' 활동을 시작했다. 당시 코이카(KOICA)와 한신대학교 등 한국에서 사회적기업을 통한 지속가능한 마을 타워

빌 만들기 사업에 협력하면서 한국 자원봉사단을 매년 파견하여 도움을 주었다. 2015년에는 타워빌 인근에 조성된 새 이주지역인 가야가야(Gaya-Gaya)에서도 봉제센터를 착공했다.

“저는 현재 봉제센터에서 회장을 맡고 있고 네 아이의 엄마예요. 남편은 병으로 일찍 사망해 제가 저희 집의 유일한 수익원이예요. 이곳에서 일하는 어머니들의 상당수가 여성 가장들이예요. 그런 점에서 익팅이 마을에 사는 많은 가정의 생명줄이라고 할 수 있죠. 익팅 일을 하면서는 제가 주도적으로 계획을 세우고 다른 사람들과 논의를 통해 일을 진행하기에 제 자신이 더 중요한 사람이 된 것 같아요. 앞으로 제 눈이 안 보일 때까지 계속 여기서 일하고 싶어요.” - 익팅 봉제센터 회장

이러한 노력에 힘입어 캠프아시아는 필리핀 정부가 주최한 주택개발청(NHA) 40주년 기념행사에서 대통령으로부터 '베스트 파트너(Best Partner) 상'을 받았다. 현재 봉제센터 이외에도 의료기관, 교육 장학금, 급식 등 많은 생활 부문에서 주민들과 협력하며 살고 있다.

2016년, 이철용 대표는 STP 사업에서는 이례적으로 두 번째 지원을 받아 자연 양계사업을 시작했다. 자연 양계사업은 주민 자치조직으로 모든 생산·관리·수익을 자체 배분하는 캠프아시아의 분사 조직 성격인 '익팅'과 조금 다른 형태로 운영된다. 자체 직영 수익 모델로 보건 위생사업, 장학사업 등 캠프아시아가 전인적 지역개발사업을 위해 필요한 자금을 양계사업 등 유기농업의 수익으로 일부 재정 자립할 계획을 세우고 있다.

이철용 캠프아시아 대표

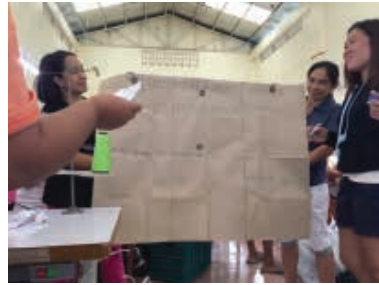


## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

#### 익팅 - 봉제 및 직조사업

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 캠프아시아</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 캠프에서 시작하였지만 이제 독립된 사업으로서 캠프에서 운영적인 측면에서 조언을 받고 있음</li> </ul> </li> <li><b>• TESDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4개월 간의 봉제 기술 커리큘럼을 제공. 국가자격증 2급을 따도록 도움. 90% 이상의 참여자가 합격</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 6개의 자치회</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산, 마케팅, 직원 관리, 경영, 회계, 판매로 나누어져 있으며 각 자치회가 매주 회의를 통해 문제를 논의하고 개선 방향 제시</li> </ul> </li> <li><b>• 생산, 판매, 유통</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 봉제센터의 제품 생산 및 품질 관리 활동은 전부 캠프아시아의 부지 내에서 진행</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 뛰어난 품질, 신뢰성 확보</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4개월 간의 봉제기술 교육에 대한 정규 과정을 마치고 TESDA 국가자격증 2급 이상을 획득한 인원들을 신입으로 채용</li> <li>- 저렴한 임금과 낮은 원자재 가격을 통해 소비자로부터 합리적인 제품이라는 신뢰성을 확보</li> <li>- 직조기술 획득을 통한 고부가가치 패브릭 제품 생산</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 탄탄한 지역 판매망</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 타워빌 내에서는 질 좋은 교복을 산 가격에 제공하는 사회적기업으로 알려져 있음</li> <li>- 인식도 좋고 품질도 좋아 충성 고객 존재</li> </ul> </li> <li><b>• 발주업체들</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수준급의 봉제 기술을 보유한 익팅 선호</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 학생</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 저소득층이 사는 지역이라 저렴한 교복 필요</li> </ul> </li> <li><b>• 30~40대 여성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 생활 속에 필요한 간단한 리빙제품 선호</li> </ul> </li> <li><b>• 윤리적 소비자</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 의미가 담긴 제품을 선호하는 해외 구매자들</li> </ul> </li> <li><b>• 다양한 발주업체들</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대적으로 저렴한 수준급의 봉제 기술을 요구하는 제품을 수주할 업체 발견</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 고정비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공장 부지 및 각종 공과금, 센터의 기계 유지 비용 등이 고정적으로 발생</li> </ul> </li> <li><b>• 변동비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 타 업체로부터 수주를 받을 시, 원재료들은 업체에서 모두 제공이 되지만 교복, 가방 등의 일반 제품 생산의 원재료들은 봉제센터의 변동비로 발생</li> <li>- 여성 직원들의 급여 방식이 대부분 실적으로 평가받기에 이 역시 변동비로 발생</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 대량 수주를 통한 수익</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 여러 발주업체로부터 의류, 학용품 등 다양한 제품에 대한 제작 수주를 받고 있음</li> <li>- 수익의 30%는 익팅의 운영비로, 나머지 70%는 여성 직원들이 하는 작업에 따라 공정하게 분배</li> </ul> </li> <li><b>• 자체 제품 판매 수익</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수익은 크게 교복과 자체 디자인 제품으로 나눌 수 있음</li> <li>- 교복 시즌 외에는 자체 디자인 제품을 판매하고 있고, 현재 원가를 맞추는 정도로 수익이 실현 됨</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>지역사회 지속가능성에 기여</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현지 직원들이 직접 디자인한 제품의 생산에 사용하여 소비자들에게 판매하는 구조</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 인적 자원</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기부터 일한 여성 직원들이 주축이 되어 현재 익팅을 이끌어 가고 있음</li> <li>- 워크샵 참여, 능통한 영어 실력으로 외부인과 의사소통이 원활함</li> </ul> </li> <li><b>• 프로보노 디자이너 결합</b></li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>• 지역 브랜드 스토어(소매)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 타워빌 입구에 익팅 매장 위치</li> </ul> </li> <li><b>• 기업으로부터의 발주(도매)</b></li> </ul>



센터 구성원들이 6개의 자치회를 자체적으로 운영하는 봉제센터

### ① 고객 세그먼트

#### • 한국 등 해외 윤리적 소비자

한국의 30~40대 기혼 여성들은 봉제센터에서 생산되는 간단한 생활 제품들을 구매하고 싶어 하는 고객층이다. 반면 해외 소비자층은 사회적 의미가 담긴 제품 구매를 선호하는 특성을 가진 고객층이다. 현재 익팅은 러그 제품을 개발하고 판매함으로써 브랜드 가치를 향상시키고자 많은 노력을 기울인다. 이를 통해 발주업체에 대량생산하여 납품하는 제품 이 아닌 사회적기업 봉제센터 익팅의 브랜드를 강조하고자 한다.

#### • 현지 기업(B2B) 및 교복을 입는 학생

사업지인 강제 이주민 마을 타워빌의 학생들은 교복에 대한 수요가 높은 주 고객층이다. 봉제센터가 수주를 받는 다양한 발주업체들은 인건비가 비교적 저렴하고, 우수한 봉제기술을 확보한 이곳에 물품 생산을 맡긴다.

### ② 가치 제안

#### • 뛰어난 품질, 신뢰성 확보

봉제센터는 4개월 간의 봉제기술 교육에 대한 정규 과정을 마치고 TESDA 국가자격증 2급 이상을 획득한 이들을 신입으로 채용한다. 이렇게 숙련된 직원들이 제품의 모든 제작 과정과 품질 관리에 참여하고 있어, 매우 우수한 상태로 품질이 유지된다. 동시에 저렴한 임금과 낮은 원자재 가격을 유지해 소비자로부터 합리적인 제품이라는 신뢰성을 확보하고 있다.

#### • 지역사회 지속가능성에 기여

현지에서 생산하는 제품들의 경우, 봉제센터 직원들이 직접 디자인한 제품을 생산하고, 이를 소비자들에게 판매하는 구조를 갖고 있다. 봉제센터 운영과 관계되는 모든 과정이 어떤 도움 없이 직원들의 주도로 이루어지며, 그들은 자신들의 제품과 업무에 대해서 확신을 가진다. 이처럼 봉제센터는 외부 자본과 인력에 의존하지 않으면서 현지화된 지속가능한 브랜드로 자리매김하고 있다.

### ③ 채널

봉제센터 제품의 유통 채널은 크게 지역 브랜드 스토어(소매)와 기업으로부터의 발주(도매)로 구분된다. 먼저 센터는 타워빌 캠프아시아의 바로 앞에 위치한 '익팅' 브랜드 스토어에서 제품의 소매 판매를 진행 중이다. 소비자들은 매장에 방문하여 익팅에서 자체적으로 디자인하고 개발한 제품들을 사용해보고, 원하는 제품에 대해 주문한 뒤 약속된 날짜에 제품을 찾아간다. 봉제센터는 스토어를 통해 신규 제품에 대한 시장의 반응을 관찰하는 동시에, 일반 소비자들의 선호도를 파악하여 신제품 디자인 시 의견을 반영한다. 또한 아름답게 꾸며진 인테리어로 익팅 브랜드 자체를 홍보하기도 한다.

한편 일반 기업으로부터 발주를 받아 원하는 제품을 생산하는 도매 판매도 진행 중이다. 자체 브랜드 제품 생산은 근무 경험이 더 오래된 직원들 위주로 진행되고, 수주를 통한 제품 생산은 비교적 근무 경험이 적은 직원들을 위주로 진행된다.

### ④ 고객 관계

봉제센터 작업장





봉제센터의 핵심 자원인 기혼 여성들

봉제센터의 고객 관계에서 가장 중요하게 고려되는 것들은 우수한 품질과 마감 시한을 지키는 것이다. 봉제센터는 현재 질 좋은 원단을 사용하는 동시에, 수준급의 봉제기술로 고객들의 품질에 대한 신뢰를 확보하고 있어 타워빌 내에서 인정받는 기업 중 하나로 손꼽힌다. 또한 대규모 발주업체들은 상대적으로 봉제센터의 저렴한 인건비를 더욱 매력적인 요소로 여기고, 봉제센터와 지속적인 관계를 맺고 꾸준히 발주를 한다. 그러나 기계식 생산이 아닌 수작업으로 진행되는 봉제센터에서 대량 주문의 마감 시한을 지키는 일은 극복해야 할 과제로 남아있다.

⑤ 수익원

• 대량 수주를 통한 수익

봉제센터는 앞서 언급했듯이, 다양한 발주업체로부터 의류, 학용품 등 다양한 제품에 대한 제작 수주를 받는다. 현재 수주의 단가가 매우 낮아 개당 수익이 상대적으로 적지만, 수익의 30%는 익팅의 운영비로, 나머지 70%는 여성 직원들이 하는 작업에 따라 공정하게 분배된다. 비록 수익이 크지는 않지만, 우수한 품질 덕분에 꾸준히 발주하는 회사가 있어 운영 상에 큰 문제는 없다.

• 자체 제품 판매 수익

익팅 브랜드의 자체 제품으로부터의 수익은 크게 교복과 자체 디자인 제품으로 나뉜다. 학생들이 교복을 구입해야 하는 시기일 때, 판매 수익이 가장 크다. 타 업체에 비해 상대적으로 저렴한 가격 덕분에, 교복에 대한 수요가 있는 사람들을 많이 확보할 수 있기 때문이다. 더불어 낮은 단가 수주 제품의 한계를 극복하기 위해 직조 제품을 개발해 수익을 올린다.

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

봉제센터의 가장 핵심적인 자원은 센터에서 일하는 기혼 여성들이다. 봉제센터와 시작을 함께한 여성들은 현재 익팅을 이끄는 주축이 되어 봉제센터의 자치회를 대표하며 목소리를 낸다. 뿐만 아니라 이들은 봉제 업무와 관련된 워크숍뿐만 아니라 조직 운영과 관련된 다양한 경영 워크숍에도 참여하며 리더로서 성장하기 위해 꾸준히 노력한다. 내외부에서 많은 사람들의 목소리를 듣고 봉제센터가 나아가 할 방향을 자치적으로 결정한다.

• 프로보노 디자이너 결합

한국의 김경인 의상 디자이너, 공재희 가방 디자이너, 정현진 직조 전문가 등이 결합해 제품 개발 지원에 힘쓴다. 일방적으로 전문가가 제품을 개발하는 방법이 아닌 봉제센터 종사자 중 디자인 및 패턴에 잠재력을 가진 멤버를 선발하여 교육·훈련함으로써 지속적인 디자인의 향상을 도모한다.

⑦ 핵심 활동

• 생산, 판매, 유통

물리적인 봉제센터의 제품 생산 및 품질 관리 활동은 전부 캠프아시아가 관리하는 부지 내에서 이루어진다. 여성 직원들은 봉제센터로 출근하여 업무를 진행한다. 이때 자체 브랜드 제품과 발주 대상 제품 제작은 생산자들의 근무 경력에 따라 구분된다. 유통은 지역 브랜

매주 회의를 통해 문제를 논의하고 개선 방향을 제시하는 6개 자치회



필리핀 원단시장에서 질 좋은 원단을 확보하기 위해 노력하는 봉제센터 직원

드 스토어에서 수주를 받는 형태로 운영되지만 판매는 저조하다. 지역 브랜드 스토어에서는 신제품 테스트 및 홍보를 위한 팝업 스토어의 성격을 가진다.

• 6개의 자치회

봉제센터는 센터 구성원들이 6개의 자치회를 자체적으로 운영한다. 구체적인 부서로는 생산, 마케팅, 직원 관리, 경영, 회계, 판매로 나누어진다. 각 자치회는 매주 진행되는 회의를 통해 경영상의 문제를 논의하고 개선 방향에 대해 고민하는 시간을 갖는다. 모든 구성원들은 자치회에 참여하여 경영 방향에 대한 목소리를 낼 수 있다. 자치회의 임원은 구성원의 자율적인 후보 등록과 투표를 통해 자체적으로 직원들 내에서 선출한다.

⑧ 핵심 파트너십

• 캠프아시아

봉제센터는 캠프아시아의 지원 아래 출발했지만, 현재는 독립 사업으로 운영 된다. 캠프아시아는 현재 봉제센터에 마케팅이나 경영관리와 같은 운영, 육아 및 자기계발에 대한 워크숍 지원 등 업무 외적인 측면에서 여성 구성원들의 성장을 돕는다.

• TESDA

봉제센터에 선발된 교육생들은 주로 여성이며, 봉제센터에서 일하기 위해서 캠프 내 트레닝센터에서 4개월간의 커리큘럼에 따라 봉제기술 교육을 받는다. TESDA에서는 필리핀 교육부에서 인가하는 기술 교육 과정을 제공하고, 봉제기술에 대한 국가자격증 2급 이상을 획득할 수 있도록 여성 직원들을 지원한다. 현재 봉제센터 참여자의 90% 이상이 자격증을 취득했다.

⑨ 비용 구조

• 고정비

현재 캠프아시아 내 봉제센터 사업장을 운영하기 위해 발생하는 비용 중 대다수는 사업 유지비이다. 공장 부지 및 각종 공과금, 봉제센터의 기계 유지 비용 등이 고정적으로 발생한다.

• 변동비

타 업체로부터 수주를 받을 시, 원재료들은 업체에서 모두 제공되지만 교복, 가방 등의 일반 제품 생산의 원재료들은 봉제센터의 변동비로 발생한다. 또한 작업 참여 구성원들의 급여 방식이 대부분 실적으로 평가 받기에 이 역시 변동비로 발생한다.

사업 모델

올가 - 양계사

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>농업학교 (Villar Sipag), 보나콤</b> - 양계 및 계사 자연순환시스템의 기술 자문 지원 및 정기적인 역량 강화 진행</li> <li>• <b>필리핀 국립대 중소기업 연구소 (UP ISSI) &amp; 상인시장기획자 (Merchant Market Organizer)</b> - 사업 운영 자문 및 협력</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>생산</b> - 2017년 하반기에 총 1,400마리의 유기농 닭들이 유정란 생산 예정</li> <li>• <b>판매</b> - 마닐라 중심지역, 한인 커뮤니티 및 유기농 식당에 소량 납품</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>사회적 가치</b> - 강제 이주에 대한 사회적 현실 및 지역의 일자리에 대한 필요 등 타워빌의 사회적 이슈들이 올가 제품 판매를 통해 지역에 공헌한다는 의미 전달</li> <li>• <b>건강에 기여</b> - 유기농 달걀을 통한 건강한 먹거리의 중요성에 대한 인식의 변화</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>품질관리를 통한 고객 신뢰</b> - 배달 전 한판에 하나씩 깨어 품질 관리</li> <li>- 주민들 및 고객들을 통한 지속적인 피드백 반영</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>한인 커뮤니티</b> - 품질을 중요시 여기는 필리핀 마닐라시에 거주중인 한인들로 재구매율이 높음</li> <li>• <b>현지 바자회</b> - 일회적이고 고객 재구매율 확인이 어렵지만, 현장에 제품의 품질 확인이 가능하고 고객 접점으로써 마케팅 효과 우수</li> <li>• <b>현지 납품처</b> - 유기농 달걀을 찾고 있는 중간업체와 유기농 식당, 품질에 대한 만족도는 높으나, 생산량 및 크기 등 개선</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>초기 사업비</b> - 병아리가 자라는 6개월 동안 농장 설립에 대한 사업비(투자비), 감각상각비 발생</li> <li>• <b>사료비 등 운영비</b></li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>달걀 판매</b> - 경제력이 있는 한인 커뮤니티 및 현지 주민들을 중심으로 현지 유기농 마켓까지 달걀 판매</li> </ul>		<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인적 자원</b> - 지역 청년 7명과 한국 봉사단 2명이 사업 담당</li> <li>- 현지 시청 및 학교 등과 농업기술 및 연구 협력</li> <li>• <b>물적 자원</b> - 현지 법인 소유의 3,300평의 부지에 GMO-free 옥수수 및 쌀 등 양계에 필요한 재료 직접 재배 중</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>한인커뮤니티 지역별 SNS</b> - 마닐라 내 세부 지역별로 카카오톡 단체방을 통한 주문</li> <li>• <b>현지 바자회</b> - 월별로 현지 바자회 참석</li> <li>• <b>직접 배달</b> - 한인 커뮤니티 가정 및 현지 납품처에 직접 배달 서비스 제공</li> </ul>

① 고객 세그먼트

올가의 고객층은 크게 한인 커뮤니티, 현지 바자회, 현지 납품처, 이렇게 세 가지로 구분된다. 한인 커뮤니티는 필리핀 내 거주하는 한인들을 대상으로 유기농 달걀을 직접 배달하는 서비스를 제공한다. 현지에서 구하기 힘든 우수한 품질 덕분에 한번 주문한 고객들의 재구매가 이어지고 있다. 현지 바자회는 일회성이기 때문에 고객들의 재구매 가능성이 높지는 않으나, 현장에서 제품의 품질이 확인 가능하다는 점과 고객 확보를 위한 마케팅 효과를



자연 양계 방식으로 길러져 달걀을 생산하는 올가의 닭들

누릴 수 있다는 장점이 있다. 현지 납품처는 유기농 달걀을 찾는 중간업체와 유기농 식당이다. 올가의 품질에 대한 만족도는 상당히 높은 편이나, 사료 GMO 문제, 달걀 크기 및 생산량 등의 이유로 해결을 요하는 과제가 있다.

② 가치 제안

• 사회적 가치

올가는 고객들에게 제품 구매가 공헌할 수 있는 사회적 가치를 제안한다. 필리핀 현지인들조차 강제 이주인 지역에 대해 잘 모르는 상황에서, 강제 이주에 대한 사회적 현실, 지역 일자리 필요성 등 여러가지 사회적 이슈들을 ‘올가 판매 수입금이 해당 지역사회 지원을 위해 쓰인다’는 내용으로 무겁지 않게 전달된다.

• 건강에 기여

올가의 닭들은 공장식 양계로 사육되는 닭들과는 달리, 항생제나 인공적인 사료를 먹이지 않고 자연 양계 방식으로 좋은 환경에서 발효된 건강한 먹이를 먹으며 생산되는 달걀들이다. 건강 이슈는 항상 중요하지만, 현지인들이 건강한 먹거리를 찾기가 쉽지 않다. 무엇이 건강한 먹거리인가에 대한 기준도 명확하지 않다. 이에 올가는 달걀을 통해 이러한 인식을 변화시키고자 노력한다.

③ 채널

올가의 유통 채널은 크게 한인 커뮤니티, 현지 바자회, 현지 납품처, 이렇게 세 가지로 구분된다. 한인 커뮤니티는 직접 제품을 배달하는 서비스를 제공한다. 커뮤니티는 지역별로 그룹화 되어있기에 현재 SNS를 통해 고객들과 활발히 소통하는 방식을 취한다. 각 커뮤니티 카톡 방에 요일별 광고를 만들어 게재하고, 제품 및 기관 영상으로 홍보에 힘쓴다. 현지 바자회는 주요 상권으로부터 물리적인 거리가 있지만, 월별로 바자회에 참여해 신규 고객 확보에 나선다. 현지 납품처는 제품을 직접 배달하는데, 개인적인 연락을 통해 네트워크를 확보한다. 현재 고객과의 관계가 돈독하기에 지속적인 판매가 가능할 것으로 기대된다.

④ 고객 관계

올가 사업에서 가장 중요한 것은 제품에 대한 고객의 신뢰이다. 자연 양계를 통해 생산된 달걀들은 고객들이 직접 먹어 보기 전까지는 맛과 신선도를 확인하기 힘들다. 이에 올가는 달걀을 배달하기 전에 한 판에 하나씩 달걀을 깨어 품질을 관리한다. 주민들에게도 제품에 대해 상시적으로 피드백을 받는다. 어떤 고객은 항상 긍정적인 피드백을 주기도 하지만, 일부 고객은 신선도가 떨어지는 달걀에 대해 자세한 의견을 전하기도 한다. 농장은 이에 적극적으로 반응하고 맛과 신선도 향상을 위해 항상 노력한다.

⑤ 수익원

올가의 수익원은 현재 양계 농장에서 생산된 달걀의 판매에서 발생한다. 현재 경제력이 있는 고객군을 중심으로 필리핀 현지 유기농 상점까지 확대해 달걀을 판매하려고 노력 중이다.

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

양계 사료를 만들고 있는 지역 청년들





약 1,400마리의 닭이 자라는 올가 농장

올가는 현재 자연 양계팀에서 현지 지역 청년 7명과 한국 KCOC 봉사단 2명이 활동한다. 이들은 농장의 전체 업무에 투입되어 닭의 건강에서부터 달걀의 품질까지 자연 양계에 필요한 모든 활동에 핵심적인 인력이다. 달걀 판매 및 마케팅은 한국인 봉사단 1명과 외부 인력이 결합되어 진행 중이다. 현재 달걀의 주 고객층이 필리핀에 거주하는 한인 가정 주부이기에, 현지에서 파견된 한국 봉사단을 중심으로 한인 커뮤니티 등과 긴밀하게 협력하며 판매한다. 한편 양계에 필요한 농업 기술과 계사의 자연 순환 시스템의 지속적인 관리 및 연구를 위해 캠프아시아는 현지의 시청과 지방 정부, 학교 등에 네트워크를 구축하고 있다.

• **물적 자원**

캠프아시아는 필리핀에서 10여 년간 지역개발 사업을 수행하며, 사업 지역에 3,300평의 부지를 확보했다. 또한 부서진 쌀, 쌀겨, 지푸라기, 톱밥, 풀 등 먹이 및 계사 환경을 위한 부산물과 옥수수, 쌀 등 유기농 먹거리를 생산하기 위해 사업 지역에서 약간 떨어진 지역에 부지를 마련하고 농사를 시작하였다. 외국인의 재산 소유나 사업 개시가 굉장히 어려운 필리핀에서 위와 같은 물적 자원을 소유하고 있는 것은 지속가능성을 위해 매우 중요한 요소이다.

⑦ **핵심 활동**

• **생산**

올가의 주된 생산 활동은 닭을 키우고 달걀을 수확하는 것이다. 현재 농장에는 약 1,400마리의 닭이 자라고 있고, 이 중 900마리가 달걀을 생산한다. 산란기는 부화 6개월부터 산란이 가능하므로 나머지 500마리의 닭은 2017년 하반기부터 달걀을 생산할 예정이다. 모든 계사에는 암탉과 수탉이 함께 있기에 현재 생산되는 모든 달걀은 유정란이다.

• **판매**

자연 양계를 통해 생산하는 달걀은 좋은 품질을 자랑하며 일반 달걀의 가격보다 약 두 배 높은 가격에 거래된다. 따라서 구매력이 있는 고객군을 설정하는 것이 판매활동에서 매우 중요한 일이다. 1차적으로 경제력이 있는 주민들이 거주하는 마닐라 중심지역인 올티가스(Ortigas), 마카티(Makati), 보니파시오(Bonifacio) 등을 대상으로 홍보를 진행하고, 동 지역 한인 커뮤니티를 통해 판매한다. 이후 자연 양계의 특성을 살려 필리핀 유기농 마켓 진입을 위해 노력하고 있다.

⑧ **핵심 파트너십**

• **농업학교(Villar Sipag)와 보나콤**

농장은 필리핀 농업과 양계에 대한 전반적인 업무를 수행해야하기에 프로젝트 진행 중 문제 상황에서 적절하게 대처할 수 있는 능력이 필수적이다. 한 예로 닭들의 영양 간식으로 제공하고 있는 수초(아졸라, 사료의 원료)는 비가 내린 후, 변색되어 원인을 규명해야 할 필요가 있다. 이러한 경우 사업 지역 근처에 위치한 농업학교를 방문해 자문을 구한다. 이 외에도 농작물을 잘 기르는 방법, 비료와 퇴비 등 필리핀 농업에 대해 많은 것들을 배울 수 있는 기회를 마련한다. 향후 학교와 함께 파트너십을 맺고 정기적인 농업 역량 강화 프로그램을 진행할 예정이다.

다양한 채널을 통해 달걀 판매 및 홍보에 나서는 이철용 대표와 직원들



• **필리핀 국립대학교 중소기업연구소(UP ISSI) & 상인시장기획자(Merchant Market Organizer)**

올가가 필리핀 현지 시장을 공략하기 위해서는 중상류층 커뮤니티에 진입해야 하고, 유기농에 관심이 많은 집단에 대한 연결이 필수적이다. 아직 사업 초기 단계에 있는 올가는 네트워크 확장 및 시장 발굴에 대해 필리핀 국립대학교 중소기업연구소와 상인시장기획자로부터 자문을 구하고 있다.

⑨ **비용 구조**

현재 사업 초기로 사업 비용 분석에 기반한 구체적인 사업의 수익 모델이 설계되지 않았으며, 초기 사업비는 충분한 시간을 갖고 사업을 안정화하기 위하여 STP 지원금, 후원금과 같이 상환 부담이 없는 비용으로 충당한다. 양계사업의 경우 병아리가 자라는 6개월 동안 농장 설립 및 성계가 되기 전 사료비 등 기본적인 사업비만을 사용하였다.

사업 현황

익팅 - 주민자치 운영기업

봉제센터는 현재 캠프아시아의 지원을 거의 받지 않고 자체적으로 운영된다. 여성 직원들이 자체적으로 6개의 자치회(생산, 마케팅, 직원 관리, 경영, 회계, 판매)를 구성하여 익팅에게 맞는 활동이 무엇인지 의논하고 다른 여성 직원들과 상의하여 결정한다. 봉제센터는 크게 두 개의 생산 라인으로 나누어진다. 일반 기업으로부터 수주를 받아 제품을 대량으로 생산하는 봉제 라인이 있고, 익팅 자체 제품을 개발하고 만드는 디자인 및 직조/봉제 생산 라인이 있다. 대량 생산 라인은 1, 2년차 여성 직원들이 많이 일하고, 기술과 경험이 더 많은 여성 직원들은 디자인 직조/봉제 생산 라인에 있다. 현재 익팅 자체 상품이 많은 수익을 내지는 못해 마케팅에 초점을 맞추고 있다. 대량 생산 라인은 단가가 매우 낮아 의뢰하는 회사들은 많지만 수익은 크게 내지 못하는 상황이다. 그럼에도 긍정적인 부분은 봉제센터의 규모가 꾸준히 커지고 있어 교육을 받고자 하는 여성 직원들이 마을에 있기에 여전히 성장 잠재력을 확보하고 있다.

올가 - 캠프아시아의 자체 수익 창출 사회적기업

유기농장 올가는 현재 양계가 주력사업이다. 캠프아시아 내에서 10명이 채 되지 않는 인원으로 농장을 만들어 닭들을 사육하고, 그 닭들에게 먹일 유기농 곡물을 재배한다. 현재 직원들은 기존에 농사를 지어보지 않은 사람들이기에 곡물을 재배하는 방법부터 닭을 건강하게 기르는 방법까지 모든 과정을 스스로 배우며 일하고 있다.

2016년도에 본격적인 사업을 시작해 아직은 크게 부가가치가 창출되지는 않고 있다. 그러나 현재 필리핀 한인 커뮤니티를 대상으로 시험판매 중인 유기농 달걀(30개에 400페소, 약 9,000원의 인기가 높아 재고가 모자랄 정도다. 이는 최근 한국에서 달걀 파동이 일어나면서 건강한 먹거리에 대한 관심이 현지에서도 급격히 증가했기 때문이다. 더욱이 한국인에게 친숙한 밝은 갈색 달걀이 생산되면서 주문이 폭주하고 있어, 하반기부터 본격적인 수익이 창출될 것으로 기대된다.

사업 계획

한편 올가는 필리핀 한인 커뮤니티가 지역별로 그룹화되어 SNS를 통해 소통을 하고 있기에, 이를 중심으로 광고 등을 진행 중이다. 현재는 한인 커뮤니티로만 판매 중이지만, 앞으로는 필리핀 유기농 식품 소비자층을 대상으로 여러 채널을 활용해 제품 판매를 시도하고자 한다. 9월부터 12월까지의 시청, 대학교, 교회 등 각종 바자회에 초청을 받아 올가 달걀을 선보일 예정이다.

익팅 - 생산 체제 정비 및 마케팅 주력

공동체에서 임원직을 맡은 여성 직원들은 마케팅의 중요성을 강조한다. 6년 동안 쌓인 내공으로 생산이 자리잡았기에 이제 익팅의 주요 과제는 마케팅이다. 단가가 낮은 회사 제품(가방 당 얻는 수익은 10페소(USD0.25) 정도로, 10페소를 또 나눠 가져야 하기에 실질적으로 여성 직원들이 버는 수익은 낮음)을 수주 받아 수익을 내기에는 한계가 있어 새롭게 개발하는 직조제품을 보다 고급화해 고객을 사로잡을 계획이다. 이러한 계획의 성공을 위해서 꼭 필요한 것이 바로 브랜드 마케팅이다. 익팅은 서울국제핸드메이드페어 등에 참여해 브랜드를 2년간 홍보해왔으며, 필리핀에서도 적극적인 홍보를 기획하고 있다. 교복을 저렴한 가격에 파는 사회적 봉사는 지속하되, 경쟁력 있는 브랜드를 만들기 위해서 일반 소비자들에게 익팅의 가치를 잘 전달할 방안을 모색한다.

올가 - 현지인 기반의 필리핀 유기농업 대표주자

올가는 향후 캄파시아의 지속적인 수익원으로 매우 핵심적인 사업이 될거라 기대한다. 기관 관계자들은 필리핀 유기농 건강식품 시장의 성장에 대한 기대가 크고, 캄파시아의 상품과 같은 품질을 구현해낼 수 있는 농가들이 많지 않다는 사실에 주목한다. 이에 현재 주요 채널로 확보한 한인 커뮤니티를 대상으로 한 판매에서, 시중 일반 유기농 식품 구매자들을 고객으로 확보하기 위해 대형 마트 등과 같은 채널을 확보할 예정이다. 또한 달걀 생산량 증대와 품질 유지의 중요성에 대해 인식하고 있기에 직원들을 대상으로 필리핀 유기농장 견학 및 교육 프로그램 진행도 고려하고 있다. 올가는 양계사업뿐만 아니라 다양한 유기농업을 통하여 캄파시아의 목적사업을 안정적으로 수행하기 위한 수익사업을 기획·추진하고, 지역개발사업을 타워빌에서 다른 지역으로 확장하는 교두보 역할을 하고자 준비하고 있다.

3

우리가 만난 임팩트

“봉제센터에 대한 정보는 온라인상에서도 많이 찾을 수 있어서 나름 잘 이해하고 있다고 생각했습니다. 하지만 직접 방문해보니 제가 글로 보았던 봉제센터보다 더 훌륭했습니다. 특히 6개의 분야별 위원회를 구성하여 체계적으로 봉제센터를 운영하는 모습이 인상적이었습니다. 여성 직원들 대부분이 교육을 제대로 받지 못했는데 워크샵을 통해서 경영에 대해 공부하고, 영어로 말하는 연습을 하는 모습에 많은 자극을 받았습니다. 인터뷰를 통해서 구성원들이 항상 낮은 자세로 서로 배려해주고 아껴준다는 것을 알 수 있었습니다. 이것이 정말 함께일하는재단이 바라던 긍정적인 사회 변화가 아니었을까요.”

- 최정수, 경영학과 13학번

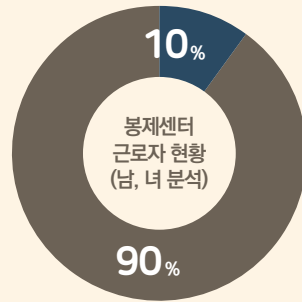


참고사항

현재 캄프아시아는 주민자치 사회적기업으로 분사시킨 '익팅'을 지원하고, 캄프아시아 목적사업을 위한 재정 마련 창구로 설립한 사회적기업 '올가'의 사업 초기 단계에 있다. 이에 두 사업의 임팩트를 별도로 정리했다.

좋은 일자리

\*올가는 신규 사업으로 기초선 조사만 진행함



■ 남성 근로자 ■ 여성 근로자

85명

2017년도 직원 수(2011년 40명)

127%

직원 평균임금 상승(2014년 USD74 → 2017년 USD94)

4개월

익팅 직원이 되기 전 TESDA에서 제공하는 봉제 프로그램 트레이닝 훈련 기간

익팅

“봉제센터의 경우 자치 조직들이 굉장히 체계적이고 다양한 의견도 잘 받아들여져 근무 분위기가 아주 좋아요.”

- 나나이<sup>2)</sup> 조날린(Nanay Joanlyn), 익팅 직원

봉제센터는 좋은 일자리 창출의 대표적인 예다. 현재 필리핀의 최저임금은 마닐라 외 지역으로 보았을 때 454페소(약 USD9)이다.<sup>1)</sup> 봉제센터의 경우 매일 출근을 했을 때 받는 금액이 현재 200페소(약 USD4)이며, 구성원 대부분이 능률급(piece rate)으로 근무하기에 200페소 이상을 받는다.(많이 받는 사람은 하루에 400페소(약 USD8)도 받는다) 봉제센터에서 설문조사를 한 결과 '다른 직장에 비해 임금이 적당하다'는 의견이 58%(2016년 기준, 봉제센터와 제과제빵 합친 수)였다.

봉제센터의 경우 월급은 높지 않지만 일하는 직원들의 만족도는 매우 높다. 인터뷰를 통해 만난 대다수의 직원들이 작업 환경과 직장 동료에 대한 만족도가 이 일을 지속하는 이유라고 손꼽았다. 실제 2011년도에 입사한 초기 멤버들 상당수가 장기근무자로 아직도 일하고 있다. 봉제센터의 또 다른 장점은 수평적인 문화에 있다. 익팅의 모든 직원들은 기업의 목표와 전략에 대해 자유롭게 이야기를 나눈다. 매월 모든 직원들이 모여 회의를 진행하는데 개선할 점과 유지하면 좋을 점을 함께 이야기하며 익팅을 더욱 건강한 일자리로 만드는데 모든 직원들이 노력하고 있다.

올가

“현재는 양계사업 초기라 임금도 만족하기 어렵고 육체적으로도 힘들지만, 사람과의 관계에서 회복이 돼요.”

- 바이런(Byron), 올가 직원

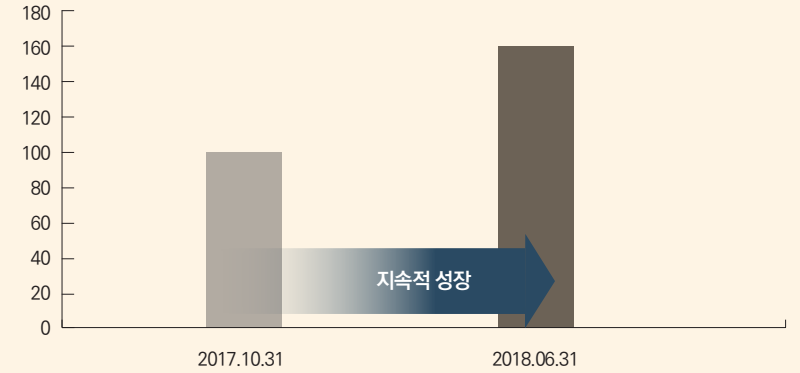
현재는 초기 사업단계로 업무의 범위가 근무 환경에 대해 지속적으로 조정해가는 시기다. 캄프아시아는 이 과정에서 현지 직원들의 목소리를 반영하기 위해 매주 목요일마다 전체 미팅을 가지며 한 주를 돌아보고 업무 환경이나 요구사항 등에 대해 이야기를 나눈다. 직원들은 이처럼 유연한 작업 환경에서 서로 존중하며 관계를 유지해간다.

직무 교육과 관련해서도 직원들의 반응은 고무적이다. 캄프아시아에서는 직원들을 대상으로 유기농업의 방법 및 비전에 대해 교육과 세미나를 진행하기 위해 이와 관련된 수요를 직원들을 대상으로 조사했기 때문이다. 또한 농장의 직원들은 매주 1회 자신을 발견하고 농장 활동의 의미를 찾는 역량강화 프로그램에 참여한다. 이처럼 올가는 직원들의 근무 환경 개선과 직무 이해도 향상을 통해 양질의 일자리 창출에 기여하고 있다.

재정적 지속가능성

\*2017년 10월 기준, 일주일 간 달걀 생산량 100판에서 2018년 6월을 기점으로 일주일에 약 160판의 달걀을 확보할 수 있을 것으로 예상

달걀 생산량 변화



익팅

봉제센터의 경우, 수주를 받아 작업하는 제품들의 단가가 낮음에도 여성 직원들은 개인의 욕심보다 센터의 미래를 준비하기 위해 창출되는 수익의 30%를 익팅에 투자한다. 이러한 직원들의 주인 의식으로 익팅은 현재 캄프아시아에서 분사하여 구성원들 간 의사결정을 통해 사업을 운영하는 재정적 독립성을 가지고 있다. 현재 다양한 회사로부터 많은 수주를 받으며, 봄과 가을 교복 시즌에 대부분의 수익을 얻는다.

올가

“농장의 달걀이 품질 면에서 다른 농가들에 비해 훨씬 우수하기에 앞으로 우리 사업도 잘 될 거라 확신해요.”

- 존(John), 올가 직원

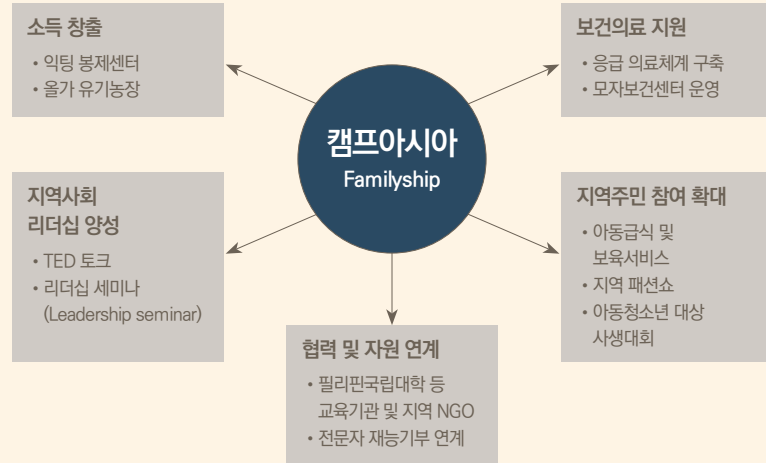
사업의 안정화를 위해 현재 사육하는 닭이 모두 산란을 시작하는 2017년 하반기 이전에 현지 시장으로의 확장을 목표로 한다. 이에 올가는 필리핀 한인 커뮤니티와 현지 유기농 시장 진입을 위한 구체적인 방안으로, 홍보자료 및 영상물 제작, 시장조사, 현지 바자회 참여 등 다양한 방법을 실험 중이다. 현재 약 100명의 주문고객 및 한 곳의 정기 납품처를 확보했으며, 고객들의 평가와 의견을 반영하여 상품의 질 향상에도 나서고 있다.

이러한 노력의 결과, 2016년 6월 4일부터 산란을 시작한 A계사와 2017년 4월 17일 첫 달걀이 생산된 B계사로부터 신선한 달걀을 확보하고, 산란율 80%를 목표로 사업을 운영하고 있다. 2017년 10월이면, 일주일 간 약 100판 정도의 달걀을 생산할 수 있을 것으로 전망한다. 2018년 6월에는 더욱 규모가 확장되어 주당 약 160판의 달걀을 확보할 수 있을 것으로 보인다. 유기농 유통란 달걀이 현지 달걀 가격에 비해 2배 정도 더 비싼 가격으로 판매된다고 했을 때 추정되는 수입을 고려한 결과, 올해 하반기를 기점으로 안정적인 사업 수행이 가능할 것으로 기대된다.

1) 필리핀 최저 임금, http://www.nwpc.dole.gov.ph/pages/ncr/cmwr.html  
2) '나나이(Nanay)'는 필리핀 딱갈로그어로 어머니란 뜻.



### 지역공동체에 대한 기여



\* 캠프가 두 사회적기업과 함께 지향하는 지역의 발전은 사회적기업을 통한 일자리 창출, 사회적경제 구축을 통한 지역 경제의 활성화이다. 이외에도 현재 캠프아시아는 지역에 꼭 필요한 사회서비스인 보건의료와 교육서비스 구축을 위해 힘쓰고 있다. 이러한 사회서비스는 앞으로 사회적기업이 지역 내에서 명확한 수익사업으로 자리 잡을 경우, 마을이 함께 일해 번 부가가치의 일부를 지역을 위해 사용하도록 함으로써, 주민이 함께 잘사는 지속가능한 모델로 자리 잡을 것이다.

캠프아시아는 타워빌 마을 사람들이 과거의 아픔을 딛고 희망을 가지며 살 수 있는 환경을 마련해주었다. 마을 사람들이 스스로 자립 마을을 구축할 수 있도록 노력했고, 그 변화를 현재 경험하고 있다. 전보다 많은 사람들이 거리로 나와 이야기꽃을 피우고, 매년 주최하는 익팅 패션쇼는 타워빌에 새로운 활력이 되고 있다. 이같은 다양한 활동을 통해 지역 전체의 유대 관계를 돈독히 한다.

한편 캠프아시아에서는 지역 보건소 운영을 통해 지역사회 발전에도 기여한다. 보건소에서는 지역주민들이 시중 병원에 비해 훨씬 싼 가격으로 정기적인 건강 검진을 받을 수 있도록 돕는다. 또한 24시간 응급구조단 시스템을 타워빌 내 갖추도록 했다. 타워빌 지역의 블록(Block) 리더들과 협력하여 응급환자 수송이 가능하게 했다. 캠프아시아는 이런 목표를 바탕으로 지역사회 발전을 위해 노력하고 있다.

### 미래 세대 양성

 <b>150</b> 명 지역 학교 연계 교복 지원 빈곤 청소년 수	 <b>3</b> 회 TED TALK 발표 (고등학교 학생들 대상 캠프장학재단 운영)	 <b>90</b> % 2급 국가 자격증 취득자 수 (4개월 TESDA 봉제 기술교육 지원)
---	--	--

“대부분의 사람들이 마을에서 벗어나지 못하고, 더 큰 세상이 있다는 걸 실감하지 못해요. 이번 프로그램은 저에게 커다란 세상과 소통할 수 있는 기회를 제공해주었어요.”

- 테드톡 참가 학생

캠프아시아에서는 미래 세대 양성을 위해 고등학생을 대상으로 장학사업을 진행 중이다. 선발된 학생들은 체계적인 고등 교육을 받게 된다. 여기서 ‘교육’이라 하면 학교에서 배우는 기본적인 수업들도 있지만, 독특한 점은 테드톡(TED TALK) 형태의 ‘리얼톡(REAL TALK)’을 매년 진행하면서 주변의 문제에 대해 심층적으로 고민한다는 것이다. 이외에도 지역 내 학교와 연계하여 사생대회도 정기적으로 열고 있다. 이러한 캠프아시아의 노력들은 타워빌 마을에 사는 아동들에게 넓은 시야를 확보해주고 리더십 형성 등 긍정적인 영향을 미친다.

또한 봉제교육을 받은 후 바로 타워빌 마을에서 함께 일하지 않아도 봉제 기술을 통해 소득을 창출하고 이후 성공한 사회 구성원으로서 역할을 다하는 것 또한 캠프아시아의 미래 세대 양성의 효과라 할 수 있다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

익팅 & 올가

### ◎ 제품 구성



#### 익팅

여성 직원들이 직접 디자인을 하고 원단을 골라 제작하는 제품들이다. 원단도 현지에서 직접 조달하고 색깔과 문양이 다른 핸드메이드 상품들에 비해 차별점을 가진다. 제품은 에코백, 파우치, 가방 등 여러 상품을 판매한다. 주문을 받는 대로 생산에 들어가기에 높은 품질을 자랑한다. 사회적기업의 성격이 강한 익팅은 수익의 일부를 캠프아시아 부지 내 유치원을 돕는데 사용한다. 매년 교복 시즌에는 어려운 이웃들을 위해 시중보다 싼 가격으로 교복을 판매한다.

#### • 가격

5,000원~1만 5,000원

#### • 문의

- ☎ +63-915-721-7897
- ✉ igting.marketimg@gmail.com
- 📍 www.facebook.com/igting



#### 올가

달걀을 통해 사회적 가치와 건강에 대한 인식을 함께 전달하고자 한다. 올가는 'ORGA Organic'의 줄임말로, 화학 사료를 사용하지 않고 키워낸 건강한 유기농 달걀의 의미를 담고 있다.

#### • 가격





- 올가 건강 유정란 30구 400페소(약 USD8)
- 올가 건강란 30구 300페소(약 USD6)

#### • 문의

- ☎ 0915-352-7006(Globe)
- ✉ camp.orgaegg@gmail.com
- 📍 EGGSMILETOWERVILLE

# 스파우츠오브워터 Spouts of Water

스파우츠오브워터(Spouts of Water)는 우간다 국민 누구나 사용할 수 있는 저렴하고 효과적인 친환경 세라믹 정수 필터를 생산·공급함으로써 물 부족 문제와 수인성 질병의 확산 문제를 방지하고자 한다. 현지 생산을 통해 질산염을 제외한 대부분의 원료, 장비를 현지에서 조달한다. 특히 필요한 생산 인력을 현지에서 보충하고, 이를 통해 일자리 창출을 하는 사회적기업이다.

- 국가/지역  우간다 / 캄팔라,  엔테베
- 설립 연도 2011년
- 사업 목적 깨끗한 물 공급
- 수익 사업 정수 필터 생산 판매
- 기업 주소  Busiro Block 376, Plot 895, Wakiso, Uganda PO Box 12042, Kampala
-  Entebbe Road Kawuku Nakawuka Rd
- 웹 사이트 [www.spouts.org](http://www.spouts.org)

## Business Model

### 물품 제조 / 도소매업

- 지역에서 나는 점토를 활용한 친환경 세라믹 정수 필터 제작

## Social Impact

### 좋은 일자리

- 안정적 소득을 통한 현지 직원의 삶의 질 향상
- 외국인 전문 자원활동가와 협업을 통해 현지 직원의 사업 운영 능력 향상

### 미래 세대 양성

- 각 가정 및 학교에서 깨끗한 물을 마실 수 있게 되어 수인성 질병 예방, 출석률 및 학업 성취도 향상

## Social Activity

- 취약계층의 안전한 물 접근성을 높이기 위해 NGO 기금 연계를 통한 정수 필터 구매 비용 일부 지원 또는 소액 대부 지원
- 아동들의 안전한 물 접근성을 높이기 위해 Filters for School 프로젝트로 학교에 대용량 정수 필터를 원가에 보급

### 지역공동체에 대한 기여

- 지역 주민의 수인성 질병 예방으로 인한 건강 증진
- 현지의 사회적 표준 대비 양질의 임금 제도 및 업무 환경으로 일자리의 표준 제시
- 물을 끓이기 위한 빨감 이용 감소로 대기질 향상 및 CO<sub>2</sub> 절감



# 1 사회적기업가 정신

“원래는 생물학 기계공학 전공이었어요. 대학교 1학년 때 우연히 갔던 우간다에서 물 문제가 가난한 이들의 삶에 얼마나 큰 영향을 미치는지 그 심각성을 느끼게 되었어요. 사업에 관심도 없던 제가 2012년 3월, 휴학을 하고 본격적으로 물 문제 해결을 위한 사업을 시작했어요. 처음에는 디자인만 가지고 비영리단체에 연락했는데 다들 반응이 시원찮아서 직접 나서게 되었어요.”

- 구슬(Kathy Ku), 스파우츠 공동대표



구슬(Kathy Ku) 스파우츠오브워터(Spouts of Water, 이하 스파우츠) 공동대표는 우연히 우간다를 방문하면서 깨끗한 물 공급을 위한 생수 필터사업에 직접 뛰어 들었다. 구슬 공동대표는 하버드대학교에서 생물공학을 전공한 평범한 만학도였다. 학업 중이던 2010년 도미니카에서 진행된 ‘국경 없는 엔지니어’ 물 프로젝트에 참여하면서 물 문제에 본격적으로 관심을 가지기 시작했다. 그리고 2년 후 방문한 우간다는 그의 인생을 결정적으로 바꾸는 터닝포인트가 되었다. 그가 참여한 ‘개인 위생 및 보건 프로젝트’에서 현지의 물 문제의 심각성을 다시금 느끼게 된 것이다. 그는 깨끗한 물 공급을 위해 현지 실정에 맞는 기술을 이용한 세라믹 정수 필터 개발에 나섰다.

우간다는 전 인구의 3분의 1에 이르는 약 1,200만 명이 깨끗한 물의 부족 문제와 수인성 질병 창궐의 위험을 안고 살아간다. 특히 소득이 낮은 농촌 가구의 경우 비싼 대체 정수 제품들을 구하는 데 부담을 느낀다. 현재 우간다 내 입원 환자의 50% 이상이 더러운 물로 수인성 질병을 앓고 있는 상황이다. 특히 이러한 수인성 질병은 우간다 유아 사망 원인 1위다. 이와 같이 깨끗한 물을 공급할 수 있는 정수 필터의 부재로 인해 국가적으로 연간 약 1억 7,000만 달러가 손실되고 있으며, 미래 우간다의 발전 동력 손실까지 생각한다면 그 값은 더욱 더 커질 것으로 예상된다.

그러나 시작부터 난관에 봉착했다. 현지 NGO들에게 자신이 개발한 세라믹 정수 필터의 생산과 보급을 제안했지만 돌아온 대답은 모두 부정적이었다. 결국 구슬 공동대표는 계묘한 공동대표를 비롯한 대학 동창들과 직접 정수 필터 생산에 나서기로 결심하고 팀을 구성했다. 교내 공모전에서 획득한 상금 USD15,000이 씨드머니가 되었다. 2011년 사업 초기, 국내외 22개의 공모전들을 섭렵해갔다. 2013년 한국의 사회혁신 아이디어대회인 <세상 콘테스트>에도 참여해 수상하는 쾌거를 이뤘다. 그렇게 모아진 상금과 후원금으로 사업에 필요한 기금을 차곡차곡 마련해갔다. 2012년 그렇게 모은 사업 자금으로 한국인 선교사들이 설립한 대학 부지에서 본격적인 사업을 시작했다. 기술자도, 경영자도 아니었던 그들에게 정수 필터 생산 작업은 쉽지 않은 영역이었다. 많은 시행착오가 있었지만 우간다 식수 문제의 심각성과 안전하고 저렴한 식수 필터의 시장성을 믿고 노력한 결과 2014년도에는 완전한 형태의 필터를 내놓을 수 있었다. 대형 마트와 같이 구매력이 높은 소비자들이 방문하는 대중시장을 공략하고자 하였으나, 사업 초기에는 NGO 등에 수주 후 납품하는 안정적인 B2B 방식을 통해 주요 매출을 끌어왔다. 그러나 보다 많은 지역민들에게 깨끗한 식수를 공급하기 위해서는 대중시장으로의 진출이 필수불가결한 선택이었다. 이에 2015년부터는 점진적으로 B2C 시장 진입에 나섰다. 구슬·계묘한 공동대표는 시장 진입과 매출 상승을 위한 노력과 더불어 안정적인 고용환경을 마련하는데도 노력을 아끼지 않았다.

“저는 ‘공정한 고용인(fair employer)’이 되려고 노력해요. ‘좋은 친구(best friend)’가 될 필요는 없는 것 같아요. 생일 파티 등 직원들과 사적으로 친해지진 않지만, 시스템적으로는 공정하게 대해주려고 노력했어요. 지역의 다른 공장들을 보면 공장 출입 때 소지품 검사를 한다거나, 고용 시간과 업무량이 많음에도 임금은 적게 주는 등 기본적인 것들이 지켜지지 않는 경우가 많아요. 저희는 그런 기본적인 것들을 맞추니까 직원들이 좋아하는 것 같아요. 보험제도 같은 것들도 신경 쓰고, 당연한 것을 해줘야한다고 생각해요. 사회적인 임팩트를 내고자 한다 해서 뭔가 특별한 것이 아니라, 어떤 사업을 하든지 공정한 운영이 중요한 것 같아요.”

- 구슬(Kathy Ku), 스파우츠 공동대표

글로벌 컨설팅 회사 출신의 컨설턴트들과 하버드대학 출신 직원들의 집단지성으로 운영되고 있는 스파우츠에서 직원들이 보여주는 열정은 돈으로 환산할 수 없는 사회적 가치를 만들어내고 있다. 이러한 성과에는 기업 대표의 리더십도 중요한 역할을 했다.

“구슬 공동대표는 너무도 훌륭한 리더예요. 지금까지 해 온 것들을 보시면 알겠지만, 대단한 길을 걸어왔어요. 이는 훌륭한 리더십 없이는 불가능한 겁니다. 이 회사가 현재 이 정도의 시스템을 갖춘 것은 대표들이 너무 잘 이끌어 와주었기 때문이라고 생각해요. 그들의 열정과 능력과 리더십을 존경합니다. 그리고 이곳만큼 사람들이 일하기 좋은 곳도 우간다에선 찾기 어려울 거예요. 이 동네에서 가장 임금을 많이 주는 것뿐만 아니라 절대 강압적인 분위기가 아니에요.”

- 소니아(Sonia), 스파우츠 생산 관리자

사업을 시작한 지 5년 차인 올해, 스파우츠는 월 8,000~1만 개 필터 생산이 가능한 16,000㎡ 규모의 공장을 갖추는 기업으로 성장했다. 아직 우간다에서 필터 시장의 규모는 매우 작지만 정부에서 지속적으로 수인성 질병 관련 교육을 추진하고 있기에, 생산 시설이 어느 정도 설립 된 지금, 공격적인 마케팅 투자를 통해 정수 필터 홍보를 계획 중이다.

구슬 스파우츠 공동대표



## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>국제 기구 &amp; NGO</b> - 세이브더칠드런, 유엔난민기구, 폴란드인도주의운동 (PAH) 등</li> <li>• <b>기관 후원 &amp; 파트너</b> - Ernest &amp; Young, SEED, 리소스 어워즈, USAID 개발, 이노베이션 벤처스, 함께일하는재단, 유뉴스 소셜비즈니스 등</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>생산, 판매, 유통</b> - 공장에서 필터를 생산하는 것에서부터 보관하고 포장하는 작업까지 제작의 전 과정을 진행</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>보건 위생</b> - 각종 수인성 병원균 99.99% 제거 - 2015년 보건환경부로부터 공식 검증</li> <li>• <b>경제적 가치</b> - 물 끓이는데 필요한 숯 구입 비용, 페트병 식수 구입 비용, 수인성 질병 치료 비용 등 다양한 사회적 기회 비용 절감 - 약 USD20의 현지 지역 주민들도 지불가능한 가격</li> <li>• <b>지역 지속가능성에 기여</b> - 재료 및 인력 모두 현지 조달 - 외부인 없이도 지속가능한 사업 모델</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>일반 소비자</b> - 품질 및 장기적인 경제적 절감 효과 등에 대해 적극 마케팅</li> <li>• <b>학교</b> - 수인성 질병으로 인한 결석을 감소 효과에 대해 홍보</li> <li>• <b>NGO</b> - 낮은 불량률 및 공장 증설에 따른 생산량 확보 강조</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>일반 소비자</b> - 전체 인구 50% 이상인 2,000만 명 가량이 깨끗한 식수를 사용하지 못하고 나머지 50% 중에서도 정제된 식수 사용이 제한적</li> <li>• <b>학교</b> - FFS(Filters For Schools) 프로그램을 통해 대용량 필터 보급, 수인성 질병으로 인한 결석을 감소</li> <li>• <b>정부 및 NGO</b> - 대량 구매 후 기업이 달기 힘든 시골 학교나 난민들에 전달</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>고정비</b> - 현장 근로자 및 사무 직원들에게 제공되는 인건비, 그리고 제품 홍보를 위한 마케팅 비용이 주요</li> <li>• <b>변동비</b> - 필터 제작에 필요한 원재료를 구매하는 비용이 주요</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>직접 판매</b> - 현지 슈퍼마켓, 대형마트 등을 통해 일반 소비자들에게 직접 판매</li> <li>• <b>정부기관 및 NGO를 통한 간접 판매</b> - 공익을 목적으로 활동하는 기관을 대상으로 제품을 판매. 이렇게 판매된 제품은 선주문 후 현지 학교나 난민 캠프 등 다양한 수요처로 분배되는 간접 판매 방식의 형태</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>소매점</b> - 지역 슈퍼마켓 등</li> <li>• <b>협동조합</b> - Besania SACCO</li> <li>• <b>정부 및 NGO</b> - 실험인 캠프 및 학교 등에 보급</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인적 자원</b> - 글로벌 유수 컨설팅 회사 출신의 컨설턴트들, 하버드대학 출신, 현지 대학생 등 유능한 오피스 및 공장 직원들</li> <li>• <b>물적 자원</b> - 약 16,000㎡ 규모의 공장 및 자체 디자인한 점도를 가공하는 기계와 화로, 필터 등을 보유</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>소매점</b> - 지역 슈퍼마켓 등</li> <li>• <b>협동조합</b> - Besania SACCO</li> <li>• <b>정부 및 NGO</b> - 실험인 캠프 및 학교 등에 보급</li> </ul>

#### ① 고객 세그먼트

스파우츠 제품의 고객층은 크게 일반 소비자, 학교, 정부 및 NGO 등 3가지 영역으로 구분된다. 우간다에서는 현재 인구의 50%인 2,000만 명 이상이 깨끗한 식수를 사용하지 못하고 있으며, 나머지 50% 인구도 정제된 물을 사용할 수 있는 경우가 매우 제한적이다.

스파우츠 제품 구매가 가능한 경제력을 가지고 있는 인구 외에는 NGO나 관련 정부 기관 등이 제품을 구매하여 난민캠프나 시골 학교 등에 전달해주는 역할을 한다. 일반 소비자들은 가정용으로 저용량 필터를 구매하지만, 학교를 대상으로는 FFS(Filters For Schools) 프로그램을 통해 필터 한 개당 50명의 학생들에게 물을 공급할 수 있는 제품이 판매된다.



현지 주민을 채용해 제작 전 과정에 참여하도록 교육을 진행하는 스파우츠 공장

#### ② 가치 제안

##### • 보건 위생

스파우츠 제품은 우간다 현지인들이 정제된 물을 사용하지 못해 발생하는 각종 수인성 질병으로부터 사람들을 보호한다. 스파우츠 제품을 통해 수인성 병원균 99.99%가 제거되면, 기존에 오염된 물로 고통받던 사람들이 수질 문제에서 좀 더 자유로워진다. 이는 2015년 보건환경부에서 제품에 대한 인증 절차를 거치면서 공식적으로 검증 받은 사항이다.

##### • 경제적 가치

스파우츠 제품을 사용할 시, 물을 끓이는 데 필요한 숯을 구입하는 비용, 페트병 식수를 구입하는 비용, 정제되지 않은 물 사용으로부터 발생하는 수인성 질병 치료 비용 등 다양한 사회적 비용을 절감한다. 약 USD20라는 저렴한 가격 덕분에 많은 사람들이 경제적인 이유로 깨끗한 물을 이용하지 못하는 문제를 해결하려는 가치를 전달한다.

##### • 지역 지속가능성에 기여

스파우츠 제품의 제작은 현지에서 조달된 원재료를 이용하여 진행된다. 스파우츠 공장에서는 현지 주민들을 채용하여 전체 제작 과정에 참여하도록 교육한다. 이에 근무 경력이 오래된 직원들의 경우 제작의 어느 과정에 참여해서도 원활하게 일 할 수 있고, 이는 현지에서 현지 직원들만으로도 운영될 수 있는 모델이라는 점을 반증한다. 스파우츠는 소비자들에게 스스로 지속가능한 브랜드라는 가치를 전달해준다.

#### ③ 채널

스파우츠는 소매점, 협동조합, NGO, 정부 등 다양한 유통 채널을 확보하고 있다. 체커스 슈퍼마켓(Checkers Supermarket)과 같은 곳을 대상으로는 판촉원들에게 배너 및 광고지로 제품을 홍보하고, 베사니아 사코(Besania SACCO)와 같은 협동조합은 도매가로 조합원들에게 제품을 판매한다. 또한 국제기구와 NGO를 대상으로 판매된 제품은 실험인(IDPs), 난민캠프, 학교 등 스파우츠가 직접 찾아가기 어려운 지역 및 사람들에게 보급된다.

#### ④ 고객 관계

스파우츠는 일반 소비자를 대상으로 제품 사용으로 인한 수인성 질병 치료 및 경제적 비용 등의 절감 효과에 대해 적극적으로 홍보하여 소비자와의 관계 형성에 앞장선다. 학교를 대상으로도 수질 건강 이슈를 만들어 수인성 질환 해결로 인한 결석을 감소 효과에 대해 홍보한다. NGO 및 정부와의 관계에서는 필터의 병원균 제거 효과 및 낮은 불량률을 바탕으로 수주를 확보하려 노력하고 공장 증설에 따른 생산량 확보에 대해 강조한다.

스파우츠 사업 비즈니스 모델의 강점 중 하나는 '가격 차별화'이다. 도시 지역과 비도시 지역에 투트랙(two-track) 전략을 사용함으로써 각 지역에 적합한 가격으로 필터의 보급이 이루어지도록 한다. 비도시 지역에서는 상대적으로 열악한 주민들의 주거 환경 및 가계 경제 상황 등을 고려해, 이미 지역에서 활동하고 있는 NGO, 지방 정부 및 소액 금융기관 등에 약 USD17의 가격으로 할당하고, 이들이 공익을 목적으로 최종 사용자들이 더욱 낮은 가격인 약 USD12에 구매할 수 있도록 한다. 도시 지역에는 소매 상인과 현지 유통 파트너들의 네트워크를 적극 활용하여, 약 USD15에 유통하고, 최종 소비자에게 약 USD18~USD20

올해 4월 완공된 새로운 스파우츠 공장





우간다 현지인들이 정제된 물을 사용하지 못하여 발생하는 각종 수인성 질병으로부터 사람들을 보호하는 스파우츠 제품들

에 구매할 수 있도록 한다.

## ⑤ 수익원

### • 직접 판매

스파우츠는 당사 제품을 우간다 현지 슈퍼마켓, 대형마트 등을 통해 일반 소비자들에게 직접 판매한다. 사업 초기에는 유동 인구가 많고, 접근성이 좋은 대형마트 등에 주로 납품하며 직접 판매를 진행해왔다. 그러나 스파우츠의 물을 정수하는 방식은 우간다 현지인들에게 무척 생소한 방식이었기에 직접 판매를 통해 많은 수익을 얻기 위해서는 기존 시장의 인식 변화라는 과제가 남아있다.

### • 정부 기관, NGO를 통한 간접 판매

스파우츠는 세이브더칠드런(Save the children), 유엔난민기구(UNHCR), 폴란드인도주 의운동(Polish Humanitarian Action, PAH) 등 공익을 목적으로 활동하는 기관을 대상으로 제품을 판매한다. 이렇게 판매된 제품은 현지 학교나 난민 캠프 등 다양한 수요처로 분배되는 간접 판매 방식의 형태를 띤다.

## ⑥ 핵심 자원

### • 인적 자원

스파우츠는 보스턴컨설팅그룹(Boston Consulting Group), 배인앤드컴퍼니(Bain & Company) 등 글로벌 우수 컨설팅 회사 출신의 컨설턴트들과 하버드대학교 출신의 직원들이 집단지성으로 운영하고 있는 회사이다. 무엇보다 이들이 회사 업무에 보여주는 열정은 돈으로 환산할 수 없는 가치로, 사업 운영에 핵심적인 자원이다. 현지 공장에서 처음부터 함께 일을 배우고 동고동락해온 현지 직원들 또한 중요한 자원이다.

### • 물적 자원

스파우츠는 최근 지어진 약 16,000㎡ 규모의 공장을 확보하고 기존에 없었던 생산 방식을 적용하기 위해 자체적으로 디자인한 점토를 가공하는 기계와 화로, 필터 등을 보유하고 있다.

## ⑦ 핵심 활동

### • 생산, 판매, 유통

스파우츠는 우간다 엔테베에 소재한 공장에서 필터를 생산하는 것에서부터 보관하고 포장하는 작업까지 제작의 전 과정을 진행한다. 필터 도기에 사용되는 토기를 비닐하우스를 통해 관리하는 작업이 끝나고, 점토가 가공 기계를 통해 가공된 후 화로에서 굽히고 나면, 후처리 작업이 진행된 뒤 앞서 언급했던 기관 및 소비자들로 유통되는 과정으로 진행된다.

## ⑧ 핵심 파트너십

### • 국제기구 & NGO

물로 인한 질병으로부터 자유로운 세상을 만드는 스파우츠의 일에 직간접적으로 파트너십을 맺고 있는 국제기구 및 NGO는 세이브더칠드런, 유엔난민기구, 폴란드인도주주의운동 등이다.

약 12만 명의 사람들에게 스파우츠의 정수 필터를 통해 깨끗한 물 제공



사업 운영의 핵심 자원인 스파우츠 직원들

### • 기관 후원 & 파트너

스파우츠는 협력기관들을 통해 사업 운영에 필요한 자금을 확보해왔다. 그 구체적인 기업은 EY, SEED, 리소스 어워즈(Resource Awards), USAID 개발, 이노베이션 벤처스(Innovation Ventures), 함께일하는재단, 유누스 소셜비즈니스(Yunus Social Business)이다.<sup>1)</sup>

## ⑨ 비용 구조

스파우츠의 비용 구조를 고정비와 변동비로 나눠보면, 주요 비용으로 포함되는 항목들은 다음과 같다. 고정비에서는 현장 근로자 및 사무 직원들에게 제공되는 인건비, 그리고 제품 홍보를 위한 마케팅 비용이 주요하다. 반면에 변동비로는 필터 제작에 필요한 원자재 구매비가 주요하다.

## 사업 현황

스파우츠의 주 고객은 수인성 질환에 노출이 많은 사람들뿐만 아니라 값비싼 생수를 구입해서 마셔야 하는 사람들까지 포함해 우간다의 모든 국민들이라고 볼 수 있다. 현재 약 12만 명의 사람들이 스파우츠의 퓨리파야(Purifaaya) 정수 필터를 통해 깨끗한 물을 마시고 있다. 이는 약 100만 달러의 경제적 절감 효과를 불러오고, 4만 6,000톤의 이산화탄소 감소를 이끈다.<sup>2)</sup>

사업 초기에는 유동 인구가 많고 접근성이 좋은 대형 슈퍼마켓이나 마트 등에 납품을 통해 직접 판매를 해왔다. 그러나 NGO나 협동조합을 통한 판매가 안정적인 수익구조를 가져오고 '물은 끓여 마셔야 한다'는 기존 시장의 인식 변화에 드는 비용을 아낄 수 있기에 정부, 협동조합, 소액 금융기관 등 기관에게 판매를 하고, 기관에서 보금을 하는 선수주 후 제작 및 판매하는 형태를 취해왔다.

지금까지 많은 NGO들이 스파우츠에 필터 대량 구매 의사를 전달해왔지만, 생산 능력의 부족으로 과수요인 상태였다. 올해 4월부터는 새로운 공장이 완공되면서 더 많은 수주 물량을 감당할 수 있게 되었다. 공장 자동화도 대부분 갖추어져 현재는 월 2,000개의 필터를 생산하고 있지만, 앞으로는 8,000개에서 1만개까지 생산이 가능할 것으로 전망한다.

생산 공정의 안정화가 이루어짐에 따라 비용 관리도 수월해졌다. 주요 항목으로는 자재비 및 연료비 등을 포함한 생산 원가, 마케팅비와 인건비 등이 있다. 판매 및 보급 관련해서는 베사니아 사코 등 협동조합이나 세이브더칠드런, 유엔난민기구 등 국제기구들, 그리고 다수의 소액 금융기관들과 협력하고 있다. 주 수입원인 필터 판매량이 2016년 기준으로 전년 대비 70% 증가하는 등 지속적으로 개선되면서 재정적 지속가능성도 점차 확보해 나가는 중이다. 현재 수입의 50% 이상은 필터 판매를 통한 수입이다.

## 사업 계획

스파우츠는 앞으로 이사회를 통해 현지 및 해외 투자자들을 적극적으로 모색할 계획이다. 또한 마케팅에 집중하여 더 큰 시장인 일반 소비자를 대상으로 한 판매를 계획하고 있다. 생산 능력이 갖춰진 지금, 스파우츠의 가치를 더 많은 사람들에게 전달하기 위해서는 제대로 정수되지 않은 식수 사용을 통한 수인성 질환 발병에 대한 위험과 필터 사용의 효율성 및 필요성 등을 인식시켜주는 마케팅에 더 적극적으로 투자해야 한다. 또한 효과적인 조직 내 커뮤니케이션을 위해 임원진 감축과 인사 제도를 보완할 예정이다. NGO 팀을 개설해 일반 소비자들을 위한 마케팅을 하는 동시에 필터가 더 필요한 사람들에게 보다 효과적이고 체계적으로 접근할 계획이다.

퓨리파야(Purifaaya) 제품군도 지속적으로 개발할 예정인데, 현재 이미 학교를 대상으로 진행 중인 FFS(Filters For Schools) 프로그램에서 사용하는 필터 하나로 50명의 학생에게 식수 제공이 가능한 퓨리파야 특대형(Purifaaya XL) 모델을 더 생산할 뿐만 아니라 경제력이 있는 고객군을 대상으로 한 퓨리파야 디럭스(Purifaaya Deluxe) 모델도 개발 및 판매할 예정이다.<sup>3)</sup>

창업자인 구슬과 계요한 공동대표는 2017년 8월을 끝으로 우간다를 떠나 다시 미국으로 돌아갈 예정이다. 충분한 생산력과 자동화 공정을 갖춘 지금, 두 공동대표에게 향후 과제는 NGO 등 기관과의 관계를 유지하는 동시에, 본격적으로 대중시장에 진입하기 위해 마케팅과 영업 활동에 필요한 투자를 유치하는 것이기 때문이다. 이를 위해 이사회를 설립하고 미국에서 투자자를 모색할 예정이다.



1) [http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/Spouts\\_Purifaaya-Intro.pdf](http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/Spouts_Purifaaya-Intro.pdf)  
 2) <http://spouts.org/impact>  
 3) [http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/Spouts\\_Purifaaya-Intro.pdf](http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/Spouts_Purifaaya-Intro.pdf)

3

## 우리가 만난 임팩트

“우간다에 대한 선입견과 편견을 완전히 버리게 된 경험이었어요. 적도가 지나가고 7월인데도 날씨는 상당히 좋았어요. 지금까지 미디어나 뉴스 등에서 보여준 가난하고 우울한 분위기가 아니라 흥이 많고 삶에 생기가 넘치는 사람들로 가득 찬, 비록 한국보다 경제는 뒤쳐지지만 인정과 열정만큼은 최고인 곳이었죠. 하고 있는 일에 대한 희망과 믿음, 말단 직원이지만 대표와 같이 고민하고 열심히 하려는 의지는 저를 반성하게 만들었고, 사회 구성원으로서 좀 더 긍정적인 변화를 만들고자 하는 의지가 우리에게까지 전이되었어요.”

- 윤지훈, UIC 경제 14학번

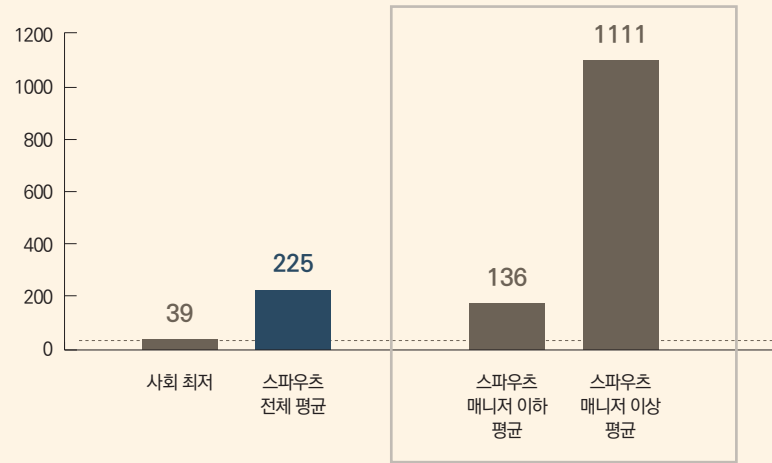


좋은 일자리

“회사 근무 분위기는 매우 수평적입니다. 리더와 함께 일하는 동료들 모두 제 이야기를 잘 들어주고, 의견 반영도 굉장히 수월합니다.”

- 피터(Peter), 스파우츠 공장 직원

스파우츠 임금 비교 그래프 (2016년 12월, 월급여 조사, 단위 USD)



사회적 인프라가 아직 제대로 갖춰지지 않은 우간다에서 좋은 일자리의 기준은 한국의 기준과는 많이 다르다. 우간다에서의 근로 환경은 대부분 열악한 상태이며, 단순 노동직의 비율이 갈수록 높아지고 있다.

스파우츠는 필터를 직접 생산하기에 단순 노동직에 종사하고 있는 직원들이 상대적으로 많다. 총 직원 수는 2013년 STP 지원을 받기 전 3명에서, 2016년 말 43명으로 대폭 증가했다.

공장을 방문하고 인터뷰를 통해 확인할 수 있었던 점은 안정적인 일자리조차 구하기 어려운 상황에서 일자리가 있다는 것 자체에 대부분의 직원들이 고마워했고, 비록 단순 노동직 이긴 하지만 대표들과 관리자들이 전혀 강압적으로 업무를 지시하지 않고 상당히 수평적인 분위기에서 사업이 운영되고 있었다. 이러한 환경과 수많은 대화를 통해 직책과 직무에 상관없이 생산직을 포함한 모든 임직원들은 회사가 가지고 있는 비전과 성장에 대한 믿음을 가지고 있었다.

실제 스파우츠의 평균 임금도 2016년 말 기준 2013년 대비 약 170% 가량 증가했으며, 현재 한화로 평균 약 25만 원의 월급을 받는다. 공장 직원들의 경우 동일 지역 내 다른 공장들에 비해 나은 임금 제도 및 업무 환경에 대해 상당히 만족하고 있었고, 앞으로 더 나아질 것이라 기대했다. 또한 요구되는 기술력 자체가 복잡하지 않기에 누구라도 빠르게 업무 적응을 할 수 있고, 생산 프로세스도 수차례의 기술 자문을 통해 최적에 가까운 상태에 있어 업무 상의 혼선이 적어 만족도가 높았다.

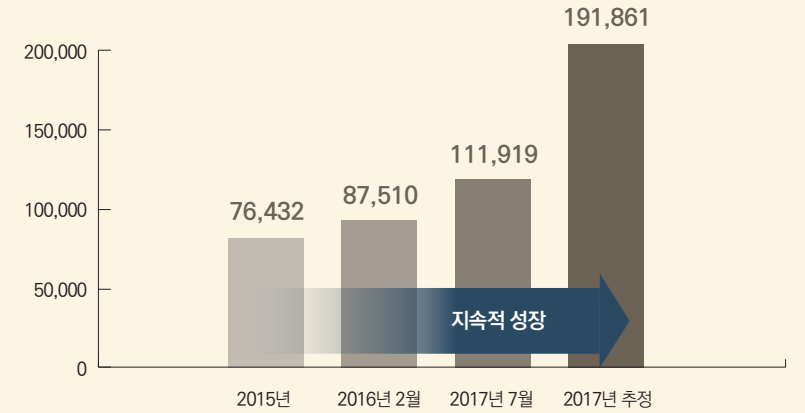


재정적 지속가능성

“사회적기업도 기업입니다. 기업으로서 성공을 하려면 지원금에 의존하기 보다는 우리의 자체 수익으로 사업 운영을 해야 합니다.”

- 계요한, 스파우츠 공동대표

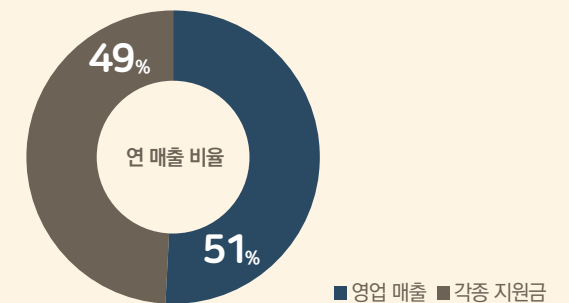
영업 매출 (단위 USD)



스파우츠의 재정적 지속가능성은 상당히 긍정적이다. 열악한 창업 환경 속에서 사회적기업을 운영하고 있지만, 공동대표들은 지원금이나 후원금에 의지하지 않고 자립가능한 모델을 빠른 시일 내에 구축하겠다는 의지가 강력했다.

2017년 4월, 매월 약 1만개의 필터를 생산할 수 있는 공장이 완공되었으며, 현재는 2,000개의 필터를 생산하고 있지만 점차 늘어나는 수요 물량에 맞추어 필터 생산을 확대할 예정이다. 현재 지원금 및 후원금과 자체 수익의 비율이 약 50대 50인데, 현재 과수요인 상태를 감안하고, 개선된 생산 능력에 따라 자체 수익의 매출 대비 비중이 증가할 것으로 예상된다.

아직 공동 매체를 통한 마케팅을 시작하지 않았지만 정수 필터라는 상품 자체가 가진 시장을 통해 약 1,200만 명을 보유한 시장에서 1% 정도인 12만 명이 스파우츠의 필터를 통해 정수된 물을 마시고 있다. 공장 직원들의 만족도와 업무 열정도도 상당히 높은 편이며, 현지 직원들을 관리적으로 적극적으로 육성하는 등 사업 운영상의 지속가능성에 대해서도 꾸준히 노력한다. 현지 유통 파트너인 베사니아 사코와도 지속적으로 협력하는 등 긍정적인 전망을 해볼만 하다.



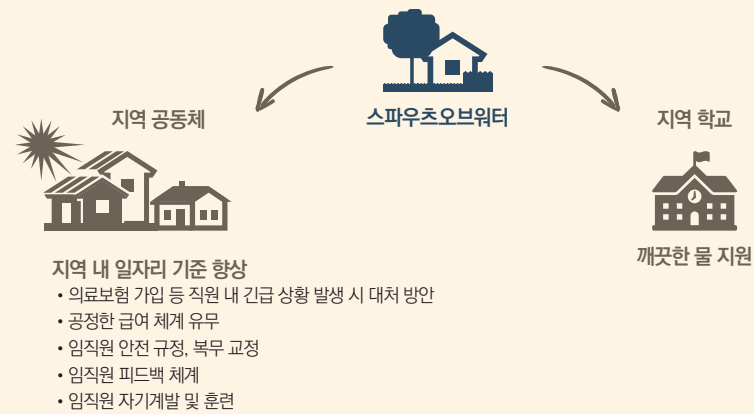
## 지역공동체에 대한 기여

“이 지역에서 스파우츠가 돈을 가장 많이 줍니다. 스파우츠가 지역 내에서 좋은 고용주로서의 역할을 해주고 있다고 생각합니다.”

- 폴(Paul Kasumba), 스파우츠 필터 생산자

스파우츠의 사무실은 캄팔라 중심에 있고, 필터를 생산하는 공장은 약 2시간 정도 떨어진 엔테베에 위치한다. 캄팔라 사무실에는 현지 대학에서 채용한 직원들이 사업 운영에 관여하고 있으며, 공장의 직원들은 대부분 엔테베 지역 주민들이다. 사무실 직원들과 공장 직원들 모두 업무 환경과 임금 제도에 대해 긍정적이다. 특히 엔테베 공장의 임금은 지역에서 가장 높아 인기가 많은 공장 중 하나다. 공장 직원들 또한 앞으로도 계속 스파우츠에서 일하고 싶다는 의사를 내비쳤다.

스파우츠가 지역사회에서 직접적으로 운영하는 봉사나 지원프로그램은 없지만, 기업으로서 지켜야 할 윤리적 책임을 수평적인 업무 환경과 좋은 임금 제도 및 공정한 업무 규율 등으로 이행하고 있다. 좋은 일자리 창출을 통해 지역사회 경제 발전에 간접적으로 기여하는 셈이다.



## 미래 세대 양성

**70** 개 이상  
대용량 필터 설치 참여 학교 수

**15,000** 명 이상  
학교에서 깨끗한 물을 공급받는 학생 수

“대표가 말하기를 제가 뽑힌 이유는 제가 이 일을 맡기에도 적합했지만, 지역사회에서 여성 리더십을 더 지지하고자 했던 것도 이유라고 했습니다.”

- 소니아(Sonia), 스파우츠 생산 관리자

스파우츠는 직접적으로 아동이나 청소년을 대상으로 사업을 하지는 않는다. 별도로 기업 차원의 사회공헌 활동도 아직은 계획하고 있지 않다. 그러나 FFS 프로그램을 통해 대용량 필터를 지역 학교에 저렴하게 판매하고 있으며, 이를 통해 약 1만5,000명 이상의 우간다 학생들이 교실에서 깨끗한 물을 마실 수 있게 되었다.

사업 운영에서도 공장 관리자 및 오피스 직원들을 현지 젊은이를 채용하는 등 미래 세대 양성에 힘쓰고 있다. 현재 스파우츠는 공동대표를 위주의 사업 운영에서 탈피해, 세일즈, 마케팅, 회계, 고객 서비스, 생산 모니터링 및 감독 등 모든 중요 부서에 우간다 직원들이 주체적으로 직무를 수행 중이다. 실제 2명의 공동대표 모두 2017년 8월에 다시 미국으로 돌아갈 예정이라 현지 리더십이 시험대에 오를 예정이다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

스파우츠 정수 필터

### ◎ 제품 구성



**Purifaaya** USD25

시중에 판매되고 있는 퓨리파야 제품으로, 저렴한 가격으로 우간다 국민에게 깨끗한 식수를 제공한다.



**Purifaaya XL** USD83

FFS 프로그램에 사용되고 있는 퓨리파야 특대형 제품으로, 주로 난민 캠프와 학교에 보급된다.

### ◎ 제품 문의

www.spouts.org info@spouts.org +256-77161-4847



# 사파오차우 Sapa O'Chau

사파(Sapa)는 프랑스 식민지 시절에 개발된 베트남 북서쪽 라오까이(Lao cai) 주에 있는 고산지대 휴양지다. 베트남 북부의 하롱베이(Ha Long Bay)에 버금가는 유명한 관광지, 계단식 논이 펼쳐지는 산악지대 특유의 아름다움으로 매년 1백만여 명의 여행객들이 이곳을 찾는다. 그러나 관광객이 지불하는 비용 중 실제 지역민들에게 소득으로 돌아가는 비중은 극히 적다. 특히 이곳에서 살아가는 소수민족들의 경우 빈곤과 차별로 생계는 물론, 제대로 된 교육의 기회 또한 얻지 못한다. 사파오차우(Sapa O'Chau) 창립자인 슈 탄(Shu Tan)은 고산족 출신으로 책임 여행사를 성공적으로 운영하여 소수민족에게 소득 창출 기회를 제공하고, 그 수익으로는 빈곤 청소년의 교육과 장학 사업에 힘쓰고 있다.

- 국가/지역 베트남 / 라오까이 주 사파
- 설립 연도 2011년
- 사업 목적 소수민족 가정의 안정적 소득 창출 및 미래 세대 교육 지원
- 수익 사업 지역주민이 참여하는 트레킹, 홈스테이 투어, 레스토랑, 수공예품 판매
- 기업 주소 8 ThacBac Road, Sapa, Lao Cai Province, Vietnam
- 웹 사이트 <http://sapaochau.org>

## Business Model

### 여행사 및 기타 여행 보조 서비스업

- 고산지대 트레킹 투어
- 소수민족 가정 홈스테이
- 소수민족 수공예품 판매 및 이용자 카페 운영

## Social Impact

### 좋은 일자리

- 소수민족 주민들의 안정적 일자리 획득, 소득 증대 및 삶에 대한 자부심 증진

### 미래 세대 양성

- 기숙학교와 장학사업을 통하여 소수민족 아동들의 고등교육 기회 증대

### 지역공동체에 대한 기여

- 소수민족 주민들의 자부심 증진 및 소수민족 문제가 지역 내에서 사회적 이슈화 됨
- 사파 지역 출신 소수민족이 대표로 지역공동체의 미래를 생각하는 사업을 운영함으로써 지역 내 모범이 될만한 비즈니스 문화 전파(소수민족 직원 우대, 현지 산물 식음료 및 제품 구매 유도)

## Social Activity

- 소수민족 기숙학교 운영
- 빈곤 아동 장학금 지원
- 지역청년 가이드 직업훈련
- 지역사회 환경 개선을 위한 활동 참여



## 1 사회적기업가 정신

“인간에게는 공정한 규칙, 교육 받을 기회, 서로 평등하게 대화할 수 있는 기회 (same rule, same education, same way to talk and each other)가 필요해요. 하지만 소수민족에게는 교육을 장려하는 사람도, 그 어떤 기회조차 오지 않아요.”

- 슈 탄(Shu Tan), 사파오차우 대표

사파오차우(Sapa O' Chau)를 창립한 슈 탄(Shu Tan)은 사파지역의 소수민족인 블랙 몽(Black Hmong)족 출신이다. 사파 지역에는 4만여 명의 다양한 소수민족이 거주한다. 그 중 가장 규모가 큰 소수민족이 바로 블랙 몽족이다. 이들은 18세기 후반 중국에서 베트남으로 넘어왔다. 산악지대의 가장 높은 곳에 살다보니 생활도 어렵고 식량도 충분치 않아 빈곤 상태가 다른 소수민족에 비해 더 심각하다. 농사를 짓는 주민들의 소득은 연간 VND300만~400만(한화로 약 15만 원~20만 원) 정도로, 농사를 짓지 않는 가구의 경우 현금 수입이 없어 베트남에서도 빈곤계층에 속한다.<sup>1)</sup>

사파는 베트남 북서쪽 라오카이(Lao Cai) 주에 있는 고산지대의 휴양지로서, 프랑스 식민지 시절 처음 관광지로 개발되었다. 사파는 베트남 북부의 하롱베이(Ha Long Bay)에 버금가는 유명한 관광지. 계단식 논이 펼쳐지는 산악지대 특유의 아름다움에 매년 연간 80만 명이 사파를 찾고<sup>2)</sup>, 많은 관광객들이 이국적인 북쪽의 베트남 소수민족이 판매하는 기념품을 사고 그들의 생활을 체험하기 위한 홈스테이, 트레킹 등을 체험한다.

가정형편이 이렇다보니 아동들도 학교에 가지 못한 채 생존을 위해 농사일을 돕거나 관광객을 대상으로 길거리에서 기념품을 판매한다. 슈 탄 대표 또한 보통의 소수민족들과 바를 바 없는 어린 시절을 보냈다. 초등학교 졸업과 동시에 어머니를 따라 길거리에서 행상 일을 시작한 그녀는 어린시절부터 소수민족이 받는 차별과 빈곤을 온 몸으로 경험하며 자랐다. 학교를 가서 교육을 받는 일은 그녀에게는 꿈일 뿐이었다. 그녀는 행상 일을 하며 밤에는 인터넷 카페에서 공부한 영어를 심분 활용해 이른 나이에 투어 가이드 일을 시작했다. 안정적인 직업을 가지면서 안주할 수도 있지만, 그녀에게는 저버릴 수 없는 꿈이

하나 있었다. 바로 자신과 같이 차별 받는 소수민족들에게 희망을 심어주는 일이었다.

투어 가이드로 일하며 사업을 구상하던 슈 탄 대표에게 기회가 찾아온 것은 21살이 되던 해인 2007년이다. 호주에서 온 네 명의 관광객들이 그녀의 뜻에 공감하면서 사파오차우 설립에 도움을 주었다. 사파에서 처음으로 소수민족이 운영하는 홈스테이와 트레킹 서비스가 탄생한 역사적인 순간이었다.

슈 탄 대표는 호텔에서 숙박하고 대형 레스토랑에서 식사하는 기존의 사파 관광이 지역 주민들의 소득 창출에 크게 기여하지 못한다는 사실을 너무나 잘 알고 있었다. 사파 지역의 여행·숙박업체 대다수가 대도시 사람들에 의해 운영되고 있었기 때문이다. 슈 탄 대표는 초기 트레킹 관광사업을 확장해 지역민들에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 사업으로 홈스테이를 시작했다. 남편을 여읜 소수민족인 사촌네가 첫 홈스테이 가정이 되었다. 이후 홈스테이 사업은 확장되어 현재도 소수민족 홈스테이는 열악한 삶을 살던 소수민족들의 가정경제에 큰 도움이 되고 있다.

“홈스테이를 시작하기 전에는 농사를 짓고 관광객에게 수공예품을 팔면서 겨우 생계를 유지했어요. 수공예품을 팔기 위해 매일 2시간이 넘는 거리를 걸어 다녔는데, 아이들과 함께할 시간조차 없었어요. 그런데 타핀 마을의 첫 홈스테이 운영자가 되면서 삶이 완전 달라졌어요. 안정적인 수입을 가질 수 있게 되면서 3명의 아이들 모두 학교에 다닐 수 있게 되었어요. 지금은 매달 70명 정도의 관광객들이 저희 집에 방문해 홈스테이를 하고 있어요.”

- 맨 마이(Man Mai), 홈스테이 운영자



사파오차우가 운영하는 카페

한편 슈 탄 대표가 투어사업 못지않게 중요하게 생각하고 추진한 일이 있었다. 바로 ‘교육’이다. 소수민족의 궁극적인 자립을 위해서는 물고기를 잡아주는 게 아니라 물고기 잡는 법을 알려줘야 한다는 것이 그녀의 오래된 철학이다. 그녀는 사업을 번창시켜 더 많은 돈을 버는 것보다 조금이라도 더 많은 아동들을 학교에 보내고 교육시키는게 중요하다고 생각했다. 사업 초기부터 사파오차우의 어린 투어 가이드들과 길거리 상인들의 문맹을 해결하기 위해 노르웨이 인류학 학생들의 도움을 받아 영어 야간 수업을 무료로 진행했다. 수업은 예상 외로 반응이 좋았고, 더 많은 사람들이 교육 받기를 원했다. 슈 탄 대표는 소수민족들의 자립과 그들에 대한 더 많은 기회 제공을 위해 사파오차우 기숙시설을 제공하는 사파오차우 협동조합을 2011년 설립했다. 2013년에는 사파오차우트레블을 설립하여 본격적으로 책임 여행사를 운영하고 있다.

“균등한 교육 기회를 받지 못하는 사파 지역 소수민족 아이들을 위해 다양한 지원 프로그램을 제공하는 사파오차우의 활동에 감명을 받았어요. 여기에서 인생의 전환점이 될 만한 큰 가치를 얻었죠. 사파에서의 봉사활동을 통해 처음으로 다른 사람들을 돕는 것에서 행복을 느끼고 자존감을 높일 수 있었어요.”

- 타오(Tao), 사파오차우 HR 매니저

사파오차우를 설립하면서 그녀가 이렇게 투어사업과 교육을 강조한 데는 사파의 전통과 터전을 지키는 것이 곧, 소수민족인 블랙 몽족과 자신들의 근본을 지키는 길이라고 믿기 때문이다. 이에 사파오차우의 모든 서비스에는 관광객들이 사파의 아름다운 자연 경관을 있는 그대로 느끼고, 홈스테이를 통해 블랙 몽족, 레드 자오(Red Dao)족, 자이

(Giay)족, 타이(Tay)족, 사포(Xa Pho)족 등의 소수민족 문화를 몸소 체험할 수 있도록 설계되어 있다. 또한 소수민족의 전통문화를 계승하기 위하여 마을 고령자가 보유한 수공예 기술을 청년에게 전수하는 수공예 워크샵도 만들어 운영한다. 이러한 수공예품 제작은 고령이거나 몸이 불편하여 투어 가이드나 홈스테이를 운영할 수 없는 사람들의 생계에 도움이 되기도 한다. 이외에도 트레킹 마을에 수공예품 워크샵과 간이식당 개설을 지원하기도 하는 등 다각적으로 소수민족의 전통 계승과 경제력 향상에 기여하고 있다.

과거 자신들의 힘으로 무언가를 성취하고 자립하는 것이 불가능하다고 생각했던 많은 소수민족들에게 사파오차우, 그리고 슈 탄 대표는 꿈과 희망이 되고 있다. 사파오차우는 베트남에서 현지 소수민족 중심의 기업으로 성공한 최초의 사례로 손꼽히기도 한다.

그 결과 사파오차우는 세계여행관광협의회(World Travel & Tourism Council)에서 진행하는 ‘세계책임관광상(World Responsible Tourism Award)’ 빈곤 퇴치 부문 은상을 수상했으며, 슈 탄 대표는 지난해 포브스(Forbes)가 선정한 ‘베트남에서 가장 영향력 있는 30세 미만 30명’에 선정되기도 했다.

“사파오차우가 현지인을 기반으로 한 사업이라는 것이 무엇보다 자랑스러워요. 앞으로도 많은 소수민족들에게 그들도 변화를 만들 수 있다는 희망이 되었으면 해요.”

- 슈 탄(Shu Tan), 사파오차우 대표

슈 탄 사파오차우 대표



## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>베트남 소수민족위원회</li> <li>베트남 노동사회부</li> <li>하노이 TV</li> <li>홈스테이 소수민족 파트너</li> <li>사회적기업 지원기관</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>트레킹, 홈스테이 투어 운영 및 고객 관리</li> <li>언론 및 수상 관련 활동을 통한 마케팅 활동</li> <li>파트너 및 고객들로부터 서비스 및 상품에 대해 얻는 피드백 활동</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>지역민에게 직접적으로 기여하는데 관심 있는 고객들에게 책임관광 제공</li> <li>소수민족 직원들에게 일자리 제공</li> <li>이윤을 추구하지 않는 기숙 학교 운영을 통해 청소년들이 공립 고등학교를 갈 수 있고 기숙시설에서 영어를 배울 수 있도록 함</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 채널로 예약</li> <li>현장 오피스에서 서비스 참여</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>책임관광 여행자                     <ul style="list-style-type: none"> <li>지역민에게 직접적으로 기여하는데 관심있는 고객들</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>사업 운영                     <ul style="list-style-type: none"> <li>직원 임금</li> <li>건물 임대료 및 유지비</li> </ul> </li> <li>청소년 지도 프로그램                     <ul style="list-style-type: none"> <li>직원 임금</li> <li>건물 임대료/유지비</li> <li>식사</li> <li>교육 자재 및 도구</li> <li>고등전문학교 장학금</li> <li>고등학교 비용/물품비</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>트레킹 투어</li> <li>홈스테이</li> <li>수공예품 판매/체험</li> <li>카페 운영</li> </ul>		<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>인적 자원                     <ul style="list-style-type: none"> <li>창립자 슈 탄</li> <li>사파오차우에서 훈련된 영어가능 전문 현지인 투어 가이드</li> <li>홈스테이를 운영하는 소수민족 파트너</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>사파오차우 사무실</li> <li>온라인 사이트</li> <li>하노이 분점 사무실</li> </ul>

사파오차우 소수민족 가정의 아동들



#### ① 고객 세그먼트

사파오차우의 고객은 사파지역을 관광하는 책임관광에 관심 있는 관광객이다. 캄보디아 관광청에 따르면, 사파가 있는 라오까이 주의 관광객 비율은 국내 관광객 64%, 해외 관광객이 36%를 차지한다.<sup>3)</sup> 사파오차우의 고객은 대부분 외국인 관광객이며, 2016년 기준 6,300명의 고객이 사파오차우를 방문했다. 최근 새로운 고속도로 개통으로 하노이에서 사파까지 버스로 6시간이 소요되어 방문객은 더욱 증가할 것으로 보인다.

#### ② 가치 제안

##### · 책임관광을 지향하는 고객들 대상 책임관광 제공

사파를 찾는 관광객들 중 책임관광에 관심 있는 고객들에게 자신의 소비가 사파의 소수민족에게 일자리를 제공하고 공정한 이익 분배를 돕는 것은 물론, 기숙학교 운영을 통해 소수민족 아동들의 고등학교 진학 및 영어교육을 지원하여 동등한 교육 기회에 기여한다는 사회적



사파오차우 기숙학교

가치를 제공한다.

#### ③ 채널

사파오차우 사무실과 온라인 사이트(<http://sapaochau.org>)를 통해 예약 가능하다. 본사는 사파에 위치해 있고, 하노이(위치: 18 Hang Muoi, Hanoi)에 지점이 있다. 온라인 사이트는 영어로 구성되어 있으며, 비자카드를 이용한 결제가 가능하다.

#### ④ 고객 관계

매장을 찾는 고객들은 대부분 여행 서적이나 온라인, 모바일 여행 사이트에서 사파오차우에 대해 알고 방문한다. 사파오차우는 더 많은 고객에게 기관을 알리기 위해 세계 책임관광상(World Responsible Tourism Award) 등 국제컨퍼런스에 활발히 참여하고 수상 후보에 올라 국제적인 인지도를 쌓고 있다.

#### ⑤ 수익원

사파오차우는 현재 4가지 주요 사업을 진행한다. 트레킹 투어, 홈스테이 숙박, 수공예품 판매 및 체험 활동, 카페 운영이다. 매출의 95% 이상이 사파 트레킹과 홈스테이 숙박에서 발생한다. 2016년 매출은 USD848,252이며, 그 중 순수익은 USD64,640를 기록했다. 30명의 투어 가이드가 활동하고, 15가구의 소수민족과 홈스테이 운영 계약을 맺고 있다. 사파오차우는 연 15%의 꾸준한 매출 증대를 기록한다.

#### ⑥ 핵심 자원

##### · 인적 자원

##### - 창립자 슈 탄

슈 탄은 리더십과 결단력을 갖춘 창립자이자 대표이다. 그녀는 2013년까지 가이드 일을 병행하다가 현재는 사파오차우를 대외적으로 알리기 위해 수상 및 방송 활동에 집중하고 있다.

##### - 가이드 자격증을 보유한 영어 가능 가이드

사파오차우의 직원 중 84%는 사파오차우 자원활동가가 제공하는 영어 교육을 받았다. 이들 대부분이 유창한 영어로 의사소통이 가능하고, 오피스에서 일하는 직원은 대학교를 다니거나 졸업했으며, 고등교육을 받은 직원들이 다수다.

##### - 홈스테이를 운영하는 소수민족

홈스테이를 운영하는 소수민족 가정에게는 운영 교육을 제공하는 동시에 운영에 필요한 자원들을 갖추는 것을 도와준다. 꾸준한 피드백 시스템도 제공하여 현재 15가구가 사파오차우와 함께한다.

#### ⑦ 핵심 활동

##### · 트레킹, 홈스테이 투어 운영 및 고객 관리

2016년 기준 6,300명의 고객이 사파오차우를 방문했다. 고객 관리에서부터 트레킹, 홈스테이 서비스를 제공한다.

1) <한겨레21> 슈 탄 대표 인터뷰, 2016. 4. 29 [http://h21.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/41790.html](http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/41790.html)  
 2) 캄보디아 관광청, 2015  
 3) 캄보디아 관광청, 2015



사파오차우가 운영하는 수공예품 판매점

• 언론 및 수상 관련 활동을 통한 마케팅 활동

주로 책임관광과 관련된 컨퍼런스와 수상활동에 참가한다. 베트남 국내 TV, 라디오 등의 프로그램에도 슈 탄 대표가 직접 출연하여 홍보한다.

• 파트너 및 고객들로부터 얻는 서비스 및 상품에 대한 피드백 활동

트레킹과 홈스테이에 참여한 고객들을 대상으로 설문조사를 한 후 설문 내용을 정리해 피드백을 사업 운영에 반영하고, 잘 반영되고 있는지 확인한다.

⑧ 핵심 파트너십

베트남 소수민족위원회, 베트남 노동사회부, 문화체육관광부 등과 민관 협력하며, 하노이 TV 등 언론사와도 함께해 사파오차우를 활발히 알린다.

홈스테이 운영 소수민족 가정과 파트너십을 맺어 관광객과 홈스테이 가정을 연결시켜주어 가정에서 아동들이 안정적으로 학교에 갈 수 있도록 지원한다.

⑨ 비용 구조

사파오차우의 비용 구조는 운영비, 인건비, 개발비로 구성된다. 2016년도 전체 지출은 USD783,612이다. 전체 비용에서 운영비는 83%, 인건비는 12%, 개발비는 5%를 차지한다. 운영비에는 매장 임대료, 투어 가이드 자격증 수수료, 매장 운영비 등이 포함된다.

현재 50명의 직원이 사파오차우에서 일하고 있으며, 15가구의 소수민족 홈스테이와 협력한다. 2016년 기준 6,305명의 고객이 사파오차우의 서비스를 이용했다. 이는 1년 전인 2015년 보다 33% 증가한 수치다.

스마일투게더파트너십(STP) 지원 첫 해인 2013년에는 USD177,428이던 매출이 보다 나은 마케팅 및 직원 교육과 함께 꾸준한 사업 확장을 통해 2014년에는 USD576,054을 기록했다. 이후에도 사업은 매년 성장세를 보여 2016년 영업 매출은 USD848,252로, 2015년보다 26% 증가했다. 또한 하노이에도 투어 사무실을 열고, 더 많은 고객 유치에 노력하고 있다. 베트남 북부의 하롱베이와 깃 바(Cat Ba), 하지양(Ha Giang) 등지로의 투어도 유치 중이다.

현재 사파오차우 사무소의 매출 확대를 위해 서양인 관광객과 더불어 아시아 고객 유치에 힘쓴다. 2017년 매출은 USD933,077을 목표로 지속적으로 노력하고 있다. 현재는 기숙학교 시설을 40명 학생 이외에 자원활동가 20명, 직원 20명이 함께 숙식할 수 있도록 확장할 계획이다. 1+1)2 건축의 호앙탁하오(Hoang Thuc Hao) 유명 건축가가 재능기부로 결합하여, 앞으로 적극적인 센터 건립 모금을 진행하고자 한다.

사업 현황

사업 계획

3

우리가 만난 임팩트

“사파오차우의 다양한 사람들과 만나며 많은 분들이 배움에 열려있고 꿈이 있다는 것에 놀랐습니다. 특히 투어사업을 하는 기관이라 그런지 대부분의 인터뷰 응답자들이 영어를 잘 했습니다. 무엇보다 체계적으로 운영되고 있다는 느낌을 받았고, 소수민족 자립과 교육의 기회에 대한 슈 탄 대표의 확고한 의지를 느낄 수 있었습니다. 우리가 방문했던 타핀 마을의 수공예품 제작자 송 씨가 인터뷰 후 손수 짜고 염색한 조그만 손가방을 수줍게 전해주셨을 때 따뜻함을 느낄 수 있었습니다.”

- 안소현, 경영학과 14학번



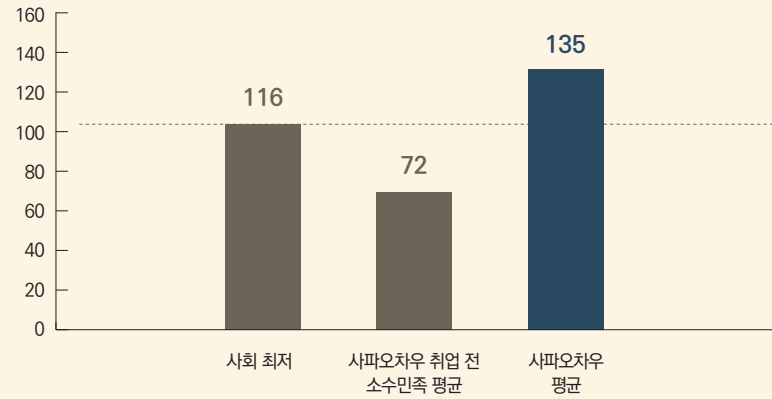
좋은 일자리

“저는 이 일을 굉장히 좋아하고 즐기고 있어요. 제 고향 마을과 생활양식을 관광객들에게 알려 주고 싶어요.”

- 쉘(Chu), 사파오차우 투어 가이드

사파오차우 임금 비교 그래프 (2016년 12월, 월급여 조사, 단위 USD)

(출처: Vietnam's National Wage council)



사파오차우에서 일하는 직원은 50명이며, 그 중 94%가 소수민족이다. 투어 운영에는 35여 명의 소수민족이 가이드로 있으며, HiTT(High Impact Tourism Training Initiative) 프로그램을 통해 가이드 자격증을 보유하고 있다. 홈스테이에는 현재 15가구의 소수민족이 참여한다. 월 매출의 10%가 기숙학교 운영에 사용되며, 이곳에서 교육 받은 아이들은 사파오차우에서 투어 가이드 직원으로 일하거나 다른 트레킹 사업에 종사한다.

과거 사파 지역의 소수민족은 좋은 일자리를 가져 안정적인 수입을 얻는데 많은 어려움을 겪었다. 직원 중 69%는 사파오차우에서 일하기 전에는 음식 살 돈조차 없어 고생했고, 관광업에 종사하려면 필수인 영어 실력조차 없었다. 또한 많은 수의 소수민족이 관광객에게 물건을 팔기 위해 길거리에서 경쟁했고, 대부분의 소수민족 직원이 이전에는 정규 일자리를 가진 경험이 없었다. 77%의 소수민족 직원은 고등학교에 진학하지 않았고, 소수민족이 지속가능한 직업을 갖기에는 차별과 편견이 심했다. 이들에 대한 사회적 인식과 태도 때문에 자신감도 낮은 상태였다.

다른 곳에서 일할 때는 월 평균 USD72의 소득을 벌었으나, 사파오차우에서 일한 후에는 그들이 기존에 얻던 수입보다 73% 증가한 평균 USD135의 월소득으로 안정적인 생활을 하고 있다.

사파오차우에서 일하는 직원 중 84%가 영어 교육을, 74%는 공식적인 직업 훈련을 받았다. 사파오차우의 직원들은 가족 구성원이 평균 6명이고, 가정 수입의 91%를 그들이 만든다. 98%의 직원이 자신의 직업에 만족하며, 96%의 직원이 사파오차우가 삶의 목표를 얻을 수 있는 기회를 주었다고 생각한다. 93%의 직원은 가족을 부양할 만한 더 많은 수입을 얻었다고 답했다.<sup>4)</sup>

**50**명  
직원 수

**2/3**  
여직원 비율

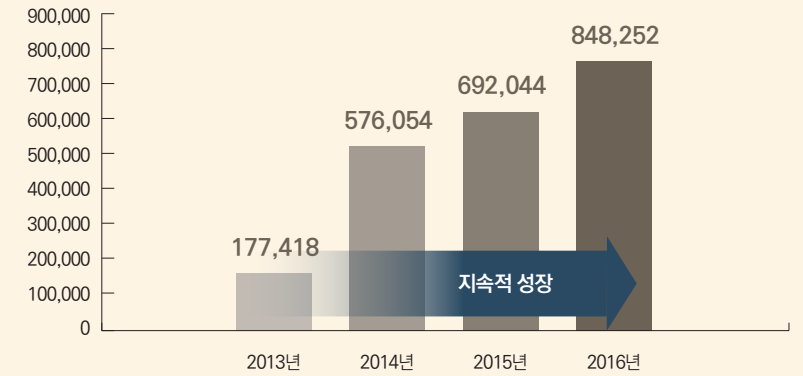
**84%**  
직원 중 사파오차우 제공 가이드 자격증 및 영어 교육 이수

**98%**  
직무 만족 비율

4) 2015 사파오차우 임팩트 리포트

재정적 지속가능성

연도별 사파오차우 매출액(in USD) (단위: 명)



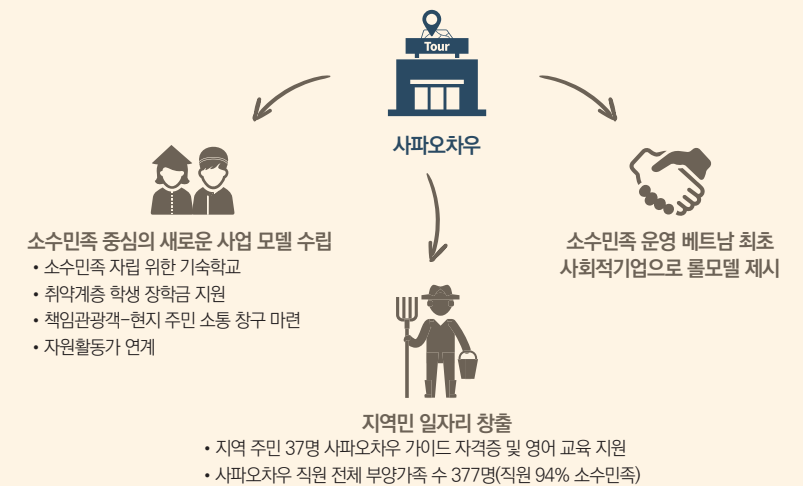
사파오차우의 지난해 순이익은 USD64,640였다. 매년 10~15%의 매출 증가율을 보인다. 사파오차우의 2017년 예상 매출액은 USD933,077로 2016년보다 10% 증가한 수치이다. 사파오차우는 꾸준한 순이익을 내며 그 순이익을 기숙학교 운영에 투자한다. 사업은 물론 교육 활동에서도 다른 기관의 후원금 없이 재정적으로 자립이 가능하나, 비영리 교육사업과 사업 안정화를 위한 건물 매입 등을 위한 지원금을 꾸준히 필요로 한다.

최근 사파 지역을 찾는 아시아 관광객이 증가함에 따라 이들을 대상으로 한 상품을 구상 중에 있다. 사파오차우를 찾는 관광객도 꾸준히 증가하고 있어 매출 및 순이익 증가 추세는 한동안 계속될 전망이다.

지역공동체에 대한 기여

“사파는 우리의 땅이고 우리 조상이 오래 전부터 살던 곳이에요. 이곳을 잃어버린다는 것은 우리의 근본을 잃어버리는 것이지요. 사파의 소수민족이 스스로 설 수 있기 위해 교육에 투자해요.”

- 슈 탄(Shu Tan), 사파오차우 대표



사파오차우는 94%의 직원이 소수민족이고, 이들의 진정한 자립을 위해 기숙학교를 운영하며 교육에 투자한다. 기숙학교 운영 외에도 재정적으로 어려운 학생 10명에게 매년 장학금을 지원한다. 또한 지역공동체의 소식을 책임관광객들에게 알려 관광객과 현지주민 간의 소통의 창구를 제공하며, 현재까지 100명이 넘는 자원활동가를 연계해 지역공동체를 돕고 있다. 무엇보다 사파오차우는 지역 소수민족에게 그들도 변화를 만들 수 있다는 자신감을 주며 롤모델이 되고 있다.

미래 세대 양성



“사파오차우가 어려운 아동을 지원하고 그들이 학교에 갈 수 있도록 돕는 것에 너무 감명 받았어요. 저의 꿈은 사파오차우와 함께 성장하는 거예요.”

- 뒤(Dyui), 사파오차우 회계 담당자

많은 아동들이 사파오차우 기숙학교에 오기 전에는 단백질을 일주일에 한 번 이하로 섭취하고, 온수가 나오지 않는 열악한 환경에서 생활했다. 몽족의 전통이라는 이유로 많은 소녀들이 조혼을 강요받으며 교육 기회를 잃었다. 아동들은 어린 나이에 노동을 강요받거나, 교육을 받지 못한 탓에 어른이 되어서도 제대로 된 일자리를 얻지 못해 빈곤에 허덕였다. 사파오차우는 이러한 악순환의 고리를 끊기 위해 2011년부터 기숙학교를 통해 소수민족, 시골, 빈곤 아동들에게 고등교육의 기회를 제공해오고 있다. 교육의 기회에서 더욱 소외되어 있던 여학생 비율이 이곳에서는 전체 기숙 학생의 2/3에 달한다.

투어사업 매출의 10%를 사파오차우 학교 운영에 사용한다. 현재 36명의 아동들이 영어와 표준 베트남어, 컴퓨터, 역사, 수학 등을 배우고 있으며, 수업은 세계 각지에서 온 자원활동가들이 진행한다.

아동들은 교육을 받은 후 자신감이 더 커졌고, 자신의 미래에 대해 선택할 수 있는 폭이 더 넓어졌다고 얘기한다. 실제 졸업한 학생 중 70%는 대학교에 진학하고, 나머지 30%는 투어가이드 등 관광업에 종사한다.

Product & Service

◎ 제품 및 서비스명

트레킹 투어 & 홈스테이

◎ 제품 구성



트레킹 투어

타 핀 마을 원데이 투어 USD20

- 투어 예시 '사파(Sapa) → 수오이 호(Suoi Ho) → 마트라(Matra) → 타 핀(Ta Phin) → 사파(Sapa)'의 길이 13 km 트레킹 코스



홈스테이

몽족, 자오족 홈스테이 트랙(1박 2일) USD40~USD50

- 투어 예시 '사파(Sapa) → 이 린 호(Y Linh Ho) → 라오 짜이(Lao Chai) → 타 반(Ta Van) → 지앙 타짜이(Giang Ta Chai) → 사파(Sapa)'의 길이 28km 코스

\* 투어와 홈스테이 출발지인 사파오차우 사무실에 카페와 수공예품점을 함께 운영하고 있다.

◎ 제품 후기

“홈스테이를 하며 현지인의 집에 머무를 수 있었고, 서로의 문화를 교류할 수 있어 너무 좋았어요. 사뭇 다른 문화를 느낄 수 있었고 문화가 다름에도 서로 소통하려는 게 인상적이었어요. 단순히 돈에 의해 움직이는 것이 아니라, 스스로 성장하고 싶어하고 다양한 것에 대한 열정으로 움직이고 있다는 느낌을 받았어요. 주변 친구들에게 꼭 추천하고 싶어요.” - 그테이인(Gitane), 락(Rock)\_홈스테이 2박과 트레킹 투어 체험

◎ 제품 문의

<http://sapaochau.org>

## 반티에이브리업(Banteay Prieb)이 운영하는 크래프트피스카페 Craft Peace Café

반티에이브리업(Banteay Prieb)은 장애인이 사회적 인식과 육체적 한계를 딛고 공동체와 스스로의 힘으로 자립하는 것을 목표로, 장애인 자립을 돕는 다양한 활동을 벌이는 직업훈련 학교이다. 이러한 활동의 일환으로 장애인에게 기술을 가르쳐 소득을 창출할 수 있도록 하며, 학생과 졸업생들이 제작한 수공예품을 학교와 프놈펜 시내에 위치한 크래프트피스카페(Craft Peace Café)를 통해 판매하여 장애인 일자리 창출 및 재정 자립에 기여하고 있다.

• 국가/지역	캄보디아 / 쾨달 주
• 설립 연도	2011년(크래프트피스카페), 1991년(반티에이브리업)
• 사업 목적	장애인 자립 생활 및 직업 훈련
• 수익 사업	수공예품 생산 판매
• 기업 주소	TrapnegVeng Village, Chhorkchhernieng Commune, Angsnoul District, Kandal St.2010, no.79, Borey Varina, Phnom Penh, Cambodia
• 웹사이트	www.jscambodia.org

### Business Model

#### 물품 제조 / 도소매업/음식 및 주점업

- 장애인 주도의 수공예품 제작/판매 및 카페 운영

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 장애인 직업훈련 학교 출신 직원 채용 및 창업 지원을 통한 장애인의 일자리 확보 및 자립

#### 미래 세대 양성

- 장애인 직업교육 및 기초 교양교육, 자립생활 지원을 통한 장애 청년들의 사회적 자립 능력 향상

### Social Activity

- 직업훈련 학교 운영 및 졸업 후 아웃리치 프로그램 운영
- 장애인 빈곤 가정의 기초 보건 환경 개선 및 아동 교육 기회 확대

#### 지역공동체에 대한 기여

- 캄보디아 사회의 장애인에 대한 인식 개선
- 장애인 관련 정부 정책에 직간접적 영향



# 1 사회적기업가 정신

“장애인들이 반티에이브리업을 통해 기술을 배우고 가정을 이루어 함께 삶을 살아가는 것이 우리 조직의 가장 큰 존재 이유예요. 이것은 눈에 보이는, 돈으로 환산할 수 있는 장부상의 가치가 아닌, 좀 더 근원적인 삶으로부터의 가치입니다.”

- 권오창, 반티 대표



2015년부터 반티에이브리업(Banteay Prie, 이하 반티)을 총괄하고 있는 권오창 대표는 반티의 가치를 이렇게 설명했다. 장애인의 자립을 위한 기관인 반티의 설립은 크메르루주(Khmer Rouge)로부터 일어난 캄보디아 내전에서 비롯되었다. 내전 이후 캄보디아 사회는 황폐화되었고, 국민들은 전쟁 피해와 후폭풍으로 큰 고통을 받았다. 특히 전쟁 중 수없이 매설된 지뢰와 불발탄으로 인해 전쟁 후에도 수십 년간 많은 전후 피해자가 생겨났다. 실제 내전 이후인 1979년부터 20년 간 약 4만2,000명 이상의 캄보디아 국민이 지뢰와 불발탄으로 죽거나 다치게 되었는데, 전쟁의 영향이 채 가시지 않은 2004년 캄보디아 국립통계연구소가 발간한 자료에 의하면, 캄보디아 전체 국

민의 약 4.7%가 장애인일 정도로 장애인 비율이 높았다.<sup>1)</sup> 그럼에도 장애인에 대한 복지 인프라는 전혀 갖춰지지 않았다. 캄보디아 내 전체 장애인 중 초등교육 이상을 받지 못한 인구의 비율은 76%에 달했다. 실제 반티 학생 335명을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 학생들 중 88.5%는 반티 입학 이전 전혀 직업을 얻을 기회를 얻지 못했고, 학생들 중 53.6%는 생계가 위태로운 빈곤 가정 출신이었다. 이런 빈곤함은 단순히 이들 장애인 세대로 그치는 것이 아니라, 그들의 2세 자녀들까지 영향을 끼쳐 빈곤의 세습을 불러왔다. 더 큰 문제는 장애인에 대한 캄보디아 내 사회적 인식이었다. 불교의 카르마 사상을 믿는 캄보디아 국민들에게 '장애'는 전생에서 지은 잘

못으로 받는 일종의 벌이기에, 이로 인한 어려움도 혼자 감당해야 할 몫이라 여겼다.

이렇게 심각한 상황에도 불구하고, 캄보디아 정부는 취약계층에 대한 복지 대책이 자신들의 역할이라는 인식을 하지 못하고 있었다.<sup>2)</sup> 정부를 대신해 사회 취약계층인 장애인의 인권을 보호하고 그들에게 교육 등의 지원을 통해 동등한 기회를 제공할 전문기관의 필요성이 컸다. 이에 반티는 이같은 어려움을 극복하고 전쟁으로 장애인이 된 이들을 지원하기 위해 1991년 꾀달 주(Kandal Province)에 설립되었다. 꾀달 주는 내전의 중심이었던 크메르루주군의 실제 학살 장소이자, 이후 군부대와 감옥으로 쓰였던 곳으로 그 의미가 컸다.

반티가 위치한 꾀달 주는 캄보디아 남쪽에 있는 주로, 한국의 경기도처럼 캄보디아의 수도인 프놈펜 외곽을 감싸고 있다. 이 지역은 농촌 사회로 대부분의 지역 주민은 농업을 영위하거나, 프놈펜의 재봉 공장에서 재봉 일을 하고 있다. 2004년 34.7%에 달했던 캄보디아 빈곤 지수가 매년 조금씩 감소하고 있고, 캄보디아 정부도 매년 1% 감소를 목표로 하고 있지만, 2015년 기준으로 수도인 프놈펜을 제외한 외곽 지역은 여전히 빈곤 지수가 50%에 달한다. 또한 캄보디아 정부 및 공공기관, 기업들의 심각한 부패로 경제 양극화가 점차 심해지고, 경제 성장에 따른 부는 상층부로 쏠리고 있다. 실제 캄보디아의 부패 수준은 171개국 중 150위일 정도로 심각한 상황이다. 기본적인 생활을 영위할 소득 수준 미만의 극빈층, 장애인, 아동 등 사회적 취약계층의 경우 경제 발전이 이들의 생활 개선에 실질적인 도움을 주지는 않는 현실이다.

반티의 설립을 주도한 곳은 캄보디아예수회(Jesuit Service Cambodia, 이하 JSC)였다. 본래 JSC는 당시 캄보디아와 태국 접경 지역을 중심으로 난민 캠프를 설립하고 이곳에서 구호 활동과 장애인을 위한 기술 교육을 하던 단체였다. JSC와 더불어 태국, 호주, 인도, 독일 등 세계 각지에서 온 신부와 자원활동가들이 반티 설립에 힘을 모았다.

“처음에는 지뢰 피해를 입은 전쟁 용사들을 위한 프로젝트로 시작되었다고 해요. 3년씩 두 번 진행하고 마무리될 줄 알았는데, 기부자들의 끊임없는 관심과 노력, 교육생들의 열정으로 26년을 이어오게 된 거죠. 서로가 서로에게 보여주는, 서로를 위한 모습이 반티가 작동하는 원동력이 되었던 것 같아요.” - 권오창, 반티 대표

반티는 신체적 한계로 교육의 기회에서 상대적으로 배제되었던 장애인들이 사회로 나가 스스로 생존할 수 있도록 직업 기술을 가르치는

직업훈련 학교로 시작됐다. 첫 해에는 전기, 기계를 포함해 3개 과목이 개설되었고, 사회 변화에 발맞춰 1994년에는 농업 과목을 추가했다. 현재는 핸드폰 수리, 미용, 특수교육반 등을 포함하여 총 7개 과목의 교육 프로그램이 운영되고 있다.

심화 과정으로 6개월 동안 배우는 휴대폰 수리와 미용반, 2년 과정의 특수교육반을 제외하고는 모두 1년 교육 과정으로 구성된다. 이런 기술 교육 외에도 학생들의 인간다운 삶을 위해 기초적인 농업, 위생, 자존감 향상, 인권 수업 등이 교양 수업으로 진행된다. 6개월-2년의 교육 과정 동안 학생들은 반티 내에 위치한 기숙사에서 교사와 자원활동가들의 조인 아래 공동체 생활을 한다. 보통 학생들은 수업 이전에 신체·사회적 한계로 집에만 있던 경우가 많아 공동체와 조직의 유대감을 경험하지 못하는데, 기숙사에서 친구와 교사들과 함께하며 서로 교류하고 도움을 주면서 처음으로 공동체 문화를 경험하게 되는 것이다. 그들은 이를 통해 즐거움을 얻고, 기숙사 내에서의 자립 활동을 통해 자존감을 회복한다.

6개월-2년 간의 교육을 마친 학생들은 반티의 아웃리치(outreach) 프로그램을 통해, 졸업 선배들과 교류하고, 본인의 지식에 맞는 취업 업체를 소개받거나 창업 지원을 받아 사회로 진출한다. 학교에서 습득한 직업 기술이 실제 창업과 취업으로 연결되어, 졸업 후 학생들은 직장을 가지고 자립하게 된다. 실제 반티 졸업생의 취업률은 매년 80%에 육박할 정도로 높다.

“2009년부터 현재까지 8년째 반티의 회계사로 일하면서, 동시에 직업훈련 학교에서 학생들을 케어해주는 일

권오창 반티 대표





도 병행하고 있어요. 월급을 더 많이 주는 곳이 있어도 반티가 가진 가치를 포기할 수 없기에 이곳을 떠나고 싶지 않아요. 같은 대학을 졸업해 사기업에서 일하는 친구들과 자주 교류하는데, 본원적 가치를 얻고 행복하게 일하는 제 삶이 그들보다 더 행복한 것 같아요.

- 나비(Navy), 반티 회계사

직업훈련 학교가 설립된 지 20년이 지나면서, 반티도 어느 정도 안정세를 찾아갔다. 그러나 직업훈련 후 졸업생들의 안정적인 일자리 창출과 원조 및 후원에 의존하는 재정 자립 문제는 여전히 과제로 남아 있었다.

이에 당시 반티를 이끌던 오인돈 신부와 한국인 자원활동가들은 직업훈련 학교의 재정 자립을 위한 수익 모델을 고민하기 시작했다. 소득 창출이 어려운 장애인들에게 수공업품 제작을 맡기고 제작된 제품을 안정적으로 판매할 수 있는 거점 공간으로 카페 운영을 계획했다. 반티 졸업생 중 조각, 재봉, 목공, 용접 기술을 배운 학생들이 반티 내 제품생산팀(Production Workshop)에 남아 일하게 되었고, 카페 설립을 위해 11명의 졸업생이 직원으로 추가 고용되었다.

2011년 새로운 사업을 구체화시키는 과정에서 반가운 소식이 들려왔다. 해외 빈곤 아동 지원 그랜트사업 기획을 하던 함께일하는재단 스마일투게더파트너십(STP)이 초기 파트너를 찾고 있었다. 재단은 반티의 아이디어를 사업화하는데 결정적인 파트너가 되어 주었다. 재단에서 연계한 연세대학교 경영대학 유넷(uNET) RICH팀과 강지훈, 서재만 프로보노의 컨설팅 지원으로 기존 수공업품 중 수익률 개선 방안을 비롯해, 수공업품 매출 규모 자체를 높이기 위해 프놈펜 시내에 크래프트피스카페(Craft Peace Café) 설립 방안을 마련했다.

그 후 제품생산팀에서 제작한 제품은 기존에 반티 내부에 위치한 매장 이외에도 프놈펜의 오프라인 매장 크래프트피스카페에서 판매할 수 있게 되었다. 크래프트피스카페는 반티 상품 직영샵과 카페로서의 두 가지 기능을 모두 소화해내고 있다.

사회적으로 가치 있는 반티의 이러한 발걸음에도 불구하고, 현재 반티는 전환기를 맞고 있다. 캄보디아 사회가 경제 발전으로 급변함에 따라 반티의 교육 프로그램에도 변화가 필요하게 된 것이다. 반티 매장에 공예품을 공급했던 목공예 과정은 자립의 어려움 등 시류 변화로 2014년 이후 중지된 상태다. 최근 캄보디아 경제 성장률이 고공 행진을 하면서 NGO들이나 기부자들이 캄보디아를 더 이상 최빈국이라고 여기지 않고 있어 기부자가 감소하는 점 또한 반티에게는 위기로 다가온다. 실제 많은 NGO들이 문을 닫아 캄보디아에서 이제 반티는 유일한 장애인 사회 훈련소로 남아 있다.

제도 유의미한 서비스일지, 캄보디아 경제 발전 인식에 따른 기부자의 감소 문제를 어떻게 해결할 것인가가 요즘 반티가 가진 문제의식이예요. 이러한 전환기에 맞춰 반티도 변화가 필요하다고 봅니다. 당분간은 자체 생산을 조금 줄이는 방향으로 나갈 것 같아요. 예를 들면 수공예품 조각의 경우 분사시켜 자체 운영하도록 하고 있으며, 매달 일정 물량을 졸업자들에게 주문해 그 조각품을 다시 반티가 파는 방식을 취하고 있어요. 자원활동가 중심으로 카페 운영이나 디자인 작업이 이루어졌는데, 의존성을 줄이기 위해 사업을 현지인들만으로 영위할 수 있는 방법도 구상 중이에요.”

- 권오창, 반티 대표

최근의 어려움에도 불구하고 반티는 여전히 존재의 의미를 가진다. 반티가 처음 설립되고 지금에 이르기까지 유지해올 수 있었던 힘, 바로 기부자들의 끊임없는 관심과 노력, 교사와 교육생들의 열정이 여전히 빛나기 때문이다.

“처음에 제가 반티에 올 당시, 전쟁의 여파로 장애인들이 너무 많았지만, JSC와 같은 NGO들만이 장애인들을 도왔어요. 그래서 저도 이곳에서 그들을 돕는 일을 해야겠다고 마음을 먹었죠. 앞으로도 장애인 공동체의 삶을 향상시키는 삶을 살고 싶어요. 우리보다 발달한 한국을 방문했을 때 얻었던 경험을 캄보디아에서도 꼭 적용해보고 싶어요.”

- 썸렉 부다(Chrek Vuthda), 직업훈련 학교 교장

“지금까지 반티가 진행한 사업이 현재 장애인 친구들에

1) 캄보디아 정부 통계청\_Cambodia Socio-Economic Survey  
2) [해외 리포트①] 캄보디아 장애인의 삶과 제도를 만나다, BeMinor, 20170112, <http://beminor.com/detail.php?number=10521&thread=03r03>, 코이카 캄보디아 지부 인터뷰 발췌

2

## 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

#### ⑧ 핵심 파트너십

- **원재료 공급**  
- 고열공동체, 블루핑크, 시스터즈, 캐러멜 컨벤트
- **사업 지원**  
- 코이카 캄보디아 지부, 한마음한몸운동본부 등
- **네트워크 협력**  
- 앙스놀 지방정부, 요디피 등
- **위탁 판매 파트너십**  
- 업투유, ACH

#### ⑨ 비용 구조

- **고정비**  
- 총 비용의 40% 정도는 직원들에게 지급할 인건비임, 이외에도 건물 임대료, 전기세 등 기본적인 관리비가 고정적으로 발생하고 있음
- **변동비**  
- 변동 폭이 크지는 않지만 제품 생산에 필요한 원재료비가 생산량에 따라 발생하고 있는데 비중은 총 비용의 35% 정도  
- 이외에도 기술 교육이나 기타 운영비가 발생하고 있음

#### ⑦ 핵심 활동

- **상품 디자인 및 기획/판매**  
- 매년 상품을 기획(가격, 제품 속성 등)하고 디자인 도안을 만들며 마케팅 계획을 작성
- **제품 피드백**  
- 파트너 및 고객들로부터 상품의 가격이나 특성 등에 관해 얻는 피드백 활동

#### ⑤ 수익원

- **직접 판매**  
- 매장 운영을 통해 관광객 및 참가자들에게 워크샵에서 직접 생산한 수공업품을 판매  
- 목공예품을 포함해 USD40 이상의 상대적 고가품이 많았지만, 점차 USD20 미만의 소품들 비중을 늘려, 이동이 많은 관광객들에게 제품 판매 중  
- 수공업품 매장과 함께 카페를 운영하며, 음료수, 디저트 등을 추가로 판매하고 있음  
- 원가 이상의 수익이 실현되고 있음  
- 이외에도 부가적으로 축산, 농작물 생산 등을 통해 부가적 수익을 얻음

#### ② 가치 제안

- **품질 좋은 제품 및 서비스**  
- 천연원료를 사용해 만든 반티 고유의 디자인에 기반한 고품질의 수공업품을 고객에게 판매, 고객은 품질에 대한 만족감 획득  
- 제빵업 파트너사 연계 및 지속적인 메뉴 개발을 통해 반티만의 건강한 카페 음료, 디저트 메뉴를 통해 충족감 획득
- **사회적 가치**  
- 고객은 반티 제품 구매를 통해 장애인 사회의 자립에 기여한다는 사회적 기여감을 얻고 의미 있는 소비 가능

#### ④ 고객 관계

- **관광객**  
- 생산자들의 일상이 담긴 사진전 등을 개최하여 고객과의 밀착도를 높이고 상호이해를 높이고자 함
- **자원활동가 및 참가자**  
- 페이스북 페이지를 통해 지속적으로 소식을 알리고 소통하고자 함

#### ⑥ 핵심 자원

- **인적 자원**  
- 제품 기획 및 마케팅을 주도하는 반티 직원 및 관계자들  
- 생산 활동의 주축인 현지 직원 및 예비 자원인 학생들
- **물적 자원**  
- 생산 기계 및 도구

#### ① 고객 세그먼트

- **관광객**  
- 캄보디아에 방문하여 현지 물건을 구매하고 의미있는 소비를 하고자 하는 관광객들
- **자원활동가 및 참가자**  
- 기관에 방문하여 반티의 의미를 느끼고 그 향취를 간직하고 싶어하는 참가자들
- **기관 및 NGO**  
- 목재 가구 등이 필요한 가톨릭 네트워크 등의 종교 단체, 학교, NGO 등의 공기관

#### ③ 채널

- **기관 내 매장**  
- 기관 내에서 수공업품 소개
- **크래프트피스카페**  
- 프놈펜에 위치한 매장에서 관광객들에게 제품 판매

### ① 고객 세그먼트

반티에서 판매하는 제품의 고객층은 프놈펜을 방문하는 관광객, 반티의 방문자, 자원활동가 등 개인 고객과 기관, NGO 등의 단체 고객으로 구분된다. 캄보디아에 방문하여 현지 물건을 구매하고 싶거나, 의미있는 소비를 하고자 하는 관광객들이 고객층 중 일부를 담당하고 있으며, 기관에 방문하여 반티의 의미를 충분히 체득하고 그 의미를 간직하고 싶어하



음료, 디저트 등을 판매하는 크래프트피스카페

는 참가자들이 반티 제품의 주 고객층이다. 이외에도 책상, 의자 등의 가구류를 필요로 하고 장애인 공동체를 후원하는 가톨릭 네트워크 등의 종교단체, 학교, NGO 등의 기관들이 반티의 물건을 구매한다. 이런 기관들의 단체 주문 비중이 크며, 반티가 위치한 캄보디아는 물론 영국, 싱가포르, 한국 등 세계 각지에 위치한 기관 및 NGO에게 상품을 판매한다.

## ② 가치 제안

### • 품질 좋은 제품 및 서비스

반티의 제품은 이곳에서 자원활동을 하는 전문 디자이너들이 반티만이 가진 고유 디자인을 기반으로 캄보디아의 천연 재료를 사용해서 만든다. 이 재료를 기반으로 직접 수제작으로 만들기에 제품의 품질은 보장할 만하다. 소비자들은 이런 고품질의 상품을 통해 구매 충족감을 얻는다.

또한 제빵업 파트너사들과 연계하여 좋은 식재료를 수급하고, 다년 간의 메뉴 개발을 통해 탄생한 반티만의 건강한 카페 음료와 디저트 메뉴들은 소비자에게 만족감을 준다.

### • 사회적 가치

고객은 반티 제품 구매를 통해 자신이 장애인들의 자립에 기여한다는 사회적 가치를 얻을 수 있고, 의미있는 소비를 할 수 있다. 이런 사회적 기여감을 통해 일회성이 아닌 지속적인 만족감을 얻는다.

## ③ 채널

반티는 캄보디아 프놈펜 시내에 직접 유통 채널을 갖추고 있다. 기관 내에서는 수공예품을 소개하고, 수공예품과 함께 크래프트피스카페를 통해 반티에서 개발한 음료수, 디저트 등을 판매한다. 프놈펜에 위치한 카페는 멋진 디자인샵이자 문화 공간으로 관광객과 방문객들을 맞이한다. 이외에도 캄보디아 종교단체, 공공기관, NGO들에게 제품을 판매하며 지속적인 유통 채널을 갖추고 있다.

## ④ 고객 관계

반티는 크래프트피스카페를 통해 생산자들의 일상이 담긴 사진전 개최 등 이벤트를 지속적으로 진행하며 고객들과 소통하고 서로 간에 이해도를 높일 수 있는 노력들을 펼친다. 여기에 더해 반티 페이스북 페이지 및 'Craft Peace Café' 페이지 별도 운영, 네이버 카페 운영 등 SNS를 통해 반티에 관심을 가지고 있는 소비자나 기관 방문 참가자들과 지속적으로 소통을 이어간다. 반티나 상위 기관인 JSC를 통해 다양한 기관 및 NGO와의 관계를 맺고 제품을 공급한다.

## ⑤ 수익원

### • 직접 판매

반티는 매장 운영을 통해 관광객 및 참가자들에게 워크샵에서 직접 생산한 수공예품들을 판매한다. 초기에는 목공예품 등의 판매량이 많았지만, 현재는 노트북 가방, 액세서리 등 소규모 제품의 비중을 높이고 있다. 더불어 카페 메뉴 판매를 통해서도 수익을 창출한다. 이러한 직접 판매를 바탕으로 원가 이상의 수익이 실현되고 있으며, 기관 및 NGO 고객 대상으로 목공예품, 가구 등의 판매도 이어간다.

수공예품을 만드는 반티 직원



수공예품 제작 모습

멋진 디자인샵이자 문화 공간으로 관광객을 맞이하는 크래프트피스카페



## ⑥ 핵심 자원

### • 인적 자원

매년 제품을 기획하고 신규 디자인을 개발하는 반티의 직원, 자원활동가 등의 우수한 인력이 반티에서 가장 중요한 자원이다. 직접 생산 활동을 하는 현지 생산 직원이나, 미래의 예비 인력인 학생들, 학생에서 출발하여 반티의 각 품목 생산을 책임지고 있는 매니저, 작업 반장급 등의 현지 리더들은 반티의 지속가능성을 위한 가장 중요한 인적 자원이다.

### • 물적 자원

반티는 목재 가공에 필요한 기계들과 휠체어 등의 재료인 철재 가공에 필수적인 장비들을 보유하고 있다. 더불어 카페 운영에 필요한 커피 머신 등도 반티의 중요한 물적 자원이다.

## ⑦ 핵심 활동

### • 상품 디자인 및 기획/판매

반티는 캄보디아에서 원재료를 조달하는 것에서부터 시작하여 제품의 가공, 판매, 홍보 등 제품 판매의 여러 과정을 직접 진행한다. 특히 매년 소비자 선호도 등을 분석하고, 새로운 상품을 기획하며 연 평균 20~30여 개의 신제품 디자인을 개발한다.

## ⑧ 핵심 파트너십

### • 원재료 수급

고엘 공동체(Goel Community), 블루 펌킨(Blue Pumpkin), 시스터즈(Sisters), 캐러멜 컨벤트(Caramel Convent)

### • 사업 지원

한마음한몸운동본부, 코이카 캄보디아 지부

### • 네트워크 협력

양스놀 지방정부(Angsnoul District government), 캄보디아 NGO협의회(Council of Korea NGO for Development in Cambodia), 요디피(YODIFEE), 캄보디아 가톨릭 교회(Cambodia Catholic Church)

### • 위탁 판매 파트너십

업투유(Up to you), ACH

## ⑨ 비용 구조

반티의 비용 구조를 고정비와 변동비로 나눠보면, 주요 비용으로 포함되는 항목들은 다음과 같다. 고정비에서는 생산 및 기획에 참여한 직원들에게 돌아갈 인건비, 크래프트피스카페 운영을 위해 발생하는 건물 임대료, 전기세 등의 기본적인 관리비가 주요 비용이다. 변동비 측면에서는 변동 폭이 크지는 않지만, 제품 생산량에 따라 달라지는 원재료비가 총 비용의 35% 정도 차지하고, 이외에 직원들을 위한 기술 교육비나 기타 운영비가 발생한다.

## 사업 현황

급변하는 캄보디아의 사회 변화는 반티에게도 위기로 다가온다. 최근 해외 원조가 줄어 많은 NGO들이 캄보디아를 떠나고 있으며, 직업훈련 학교의 교육 내용을 사회 변화 속도에 맞추어 빠르게 변화시키는 것에도 어려움을 겪고 있다. 공장 기반의 대량 생산 체제 확대로 반티 수공업품은 가격 경쟁에서도 밀리는 실정이다. 캄보디아 주 정부가 복지에 신경을 쓰지 않는 이상 시간이 지날수록 장애인들의 일자리 문제 또한 더욱 악화될 것으로 보인다.

그러나 이러한 상황에서도 반티의 구성원들은 좋은 일자리를 제공하여 학생들의 삶을 개선시킨다는 가치를 지키고, 기관 스스로의 자립을 위해 생산 효율성 및 수익성을 개선하여 시장에 적응하려는 노력을 지속적으로 펼치고 있다. 조각품 생산 라인을 시범적으로 독립하여 생산 효율성을 높이고, 마케팅에 투자하는 역량을 늘려 판매량을 유지하는 등의 새로운 시도도 하고 있다.

프놈펜에 위치한 반티 직영 샵의 경우 초기에는 프놈펜 중심인 병깡공(Boeung Keng Kong) 지역에 있었다. 그러나 효과 대비 임대료의 상승폭이 너무 커 제품을 지속적으로 구매하고 구매력이 높아 외국인 장기 체류자가 다수 거주하는 공항 근처 신시가지인 프놈펜 트마이(Phnom Penh Thmey) 지역으로 이전하여 비용 절감 및 안정적 매출을 유도하고 있다.

2015년 상반기 이전 초기에는, 매장을 둘러싼 환경 변화로 매출이 감소했지만 현재는 꾸준한 매장 홍보 활동을 통해 안정적인 매출 확보의 계기를 마련했다. 직영 매장 내 모든 가구와 소품들 또한 기관의 제품생산팀을 통해 수작업으로 만들어진 것들이며, 생산자들의 생산 활동과 일상이 담긴 사진전을 주기적으로 개최하여 생산자와 소비자가 소통할 수 있는 환경을 만든다. 이는 관광객 및 지역 주민들의 장애인에 대한 인식 개선에도 도움이 된다. 친자연적인 인테리어와 반티 고객과의 지속적인 소통 활동으로 반티는 지역 내에서 좋은 호응을 얻고 있다.

한편 2016년에는 유진희 디자이너와 함께 의류브랜드 <MUNNUH> 런칭을 시작으로, 기존의 소품 위주의 제품에서 독특한 디자인을 통해 부가가치를 증진시킬 수 있는 의류 디자인 제품으로 재변화를 꾀한다.

제품뿐만 아니라 현재 카페에서는 반티만의 커피, 음료 메뉴 등을 기획하여 판매하고, 어느 정도 안정화된 인기 메뉴를 현지인들을 통해 만들어 판매한다. 이렇게 창출되는 수익 역시 카페 및 기관 운영을 위해 전부 사용한다. 반티의 페이스북 페이지에는 현재 크래프트피스카페의 제품 홍보 및 판매를 위한 페이지가 별도 운영된다.

2016년을 기준으로 반티의 연간 수익 사업 매출은 USD106,413이며, 현재 프로덕션에는 30명의 생산 직원들이 참여한다. 또한 프로덕션 직원의 역량 강화를 위해 프로덕션 매니저의 주도로 외부 전문기관과 컨설팅을 진행하고 관련 재교육을 이수한다.

## 사업 계획

전쟁이 끝난 지 30년 이상이 되면서, 견달 주 근처에서 교육을 제공하는 학생 후보군(18~40세) 수가 점차 감소하고 있다. 또한 신체 장애인에 대한 사회 인식이 어느 정도 개선되면서 상대적으로 더 열악한 상황에 있는 지적 장애인에 대한 도움의 손길이 더 필요한 실정이다. 반티는 이러한 수요층의 변화를 감지하고 최근 지속가능한 발전을 위해 중장기 계획을 수립 중이다. 제품 생산팀, 아웃리치팀, 직업훈련 학교 및 홍보 활동을 중심으로 지속적으로 운영 상의 변화를 도모하고 있다.

우선 학생 수를 120명에서 80명으로 축소하고, 더 질 높은 교육을 제공하는 노력과 함께 다양한 장애인을 지원하는 방향으로 사업을 전환하고 있다. 지난해부터 시작된 지적 장애인을 대상으로 한 특수교육 수업을 시작으로 앞으로 더 다양한 장애인을 도울 계획이다. 또한 외국인 자원활동가의 의존도를 줄이고 현지 직원들의 영향력을 늘려 나감으로써 진정한 자립을 꿈꾸고 있다.

매출액을 높이기 위한 홍보 활동에도 집중하고자 한다. 여행 책자인 『론리 플래닛』에 프놈펜 직영 샵이 게재되기도 했다. 카탈로그 발간, 페이스북 페이지를 통한 고객과의 소통, 제품 홍보 또한 현재보다 확대할 예정이다.

수요 증진을 위한 캄보디아 국내 및 해외 판로 개척에도 힘쓴다. 캄보디아 신문, 소식지 등에 홍보를 지속하고, ‘크리스마스 페어’, ‘서울국제핸드메이드페어’, ‘디자인 아트페어’와 같은 행사에도 참여해 반티 제품에 대한 관심도를 높이고 있다. 앞으로도 이런 페어 참여를 통해 반티 제품을 새로운 구매자들에게 환기시키고, 해외 기관들을 대상으로 새로운 고정 판매처를 확보할 예정이다.

또한 크래프트피스카페가 기존의 병깡공 지역에서 반티 상위 기관인 JSC 바로 옆으로 위치를 이전했다. 역량 집중 및 자원 낭비를 해소하기 위해 지리적으로 근접한 JSC가 반티를 대신해 크래프트피스카페의 관리 기능을 담당하고 운영을 돕는다. 이처럼 반티는 운영 효율화를 꾀하고 학생들에게 양질의 일자리를 지속적으로 제공할 수 있도록 다양한 변화를 시도하고 있다.

직업훈련센터에서 교육을 받는 장애인들



3

### 우리가 만난 임팩트

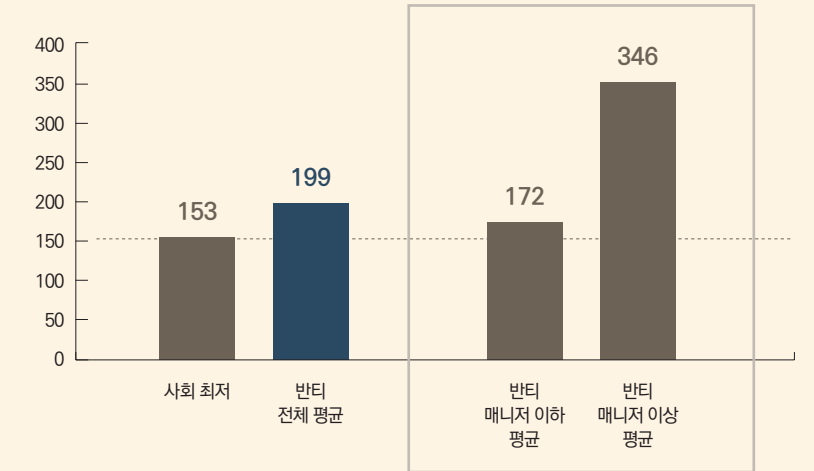
“반티 방문 전 장애인에 대한 저의 인식은 ‘도와주어야 할 사람’이었는데, 반티에서 인터뷰를 진행하면서는 ‘재능 있는 씩씩한 사람’으로 바뀌었습니다. 반티에서 서로 활기차게 대화하며 농구도 하고, 교육생 라이포아(Lay Phors)처럼 스스로의 능력에 확신을 가진 그들의 모습은 간혀 있었던 장애인에 대한 저의 인식을 깨고 ‘이미 자립한 우리의 친구’로 인식하게 만들어주었습니다. 그리고 인터뷰 하는 내내 웃음을 잃지 않는 직원들을 보며 배려가 무엇인지, 환대가 무엇인지 알게 되었고, 그 환한 웃음이 지금도 잊혀 지지 않습니다. 한계를 딛고 자립이 무엇인지 보여준, 덩고 힘들어도 환한 웃음을 잃지 않는, 조직을 사랑하기에 이곳을 떠나지 않는다는 반티의 관계자 분들께 다시한번 감사드립니다.”

- 신민수, 경영학과 12학번



### 좋은 일자리

반티 임금 비교 그래프 (2016년 12월, 월급여 조사, 단위 USD)



“반티의 학생으로 시작해 현재는 반티 프로덕션 매니저로 일하고 있어요. 반티는 저의 삶의 질을 높여주고, 장애인에 대한 인권보호로 자존감을 고취시킨 인생의 전환점을 만들어준 직장이에요.”

- 소피아(Sopia), 반티 프로덕션 매니저

반티 직원들에게 좋은 일자리의 기준은 ‘단체에 대한 소속감’과 ‘자기 발전에 대한 의지’다. 구체적으로, 물질적인 것에 너무 의존하지 않고 ‘서로 의지하고 교류한다’는 근원적인 인간과 인간 사이의 소속감을 바탕으로 자신과 기관의 발전을 위해 노력하는 직원들의 모습을 볼 수 있었다.

반티에는 선교사, 외국인 자원활동가와 더불어 다수의 현지인들이 함께 일한다. 교사 25명, 사회복지사 4명, 제품생산팀 직원 29명이 모두 현지인이다. 그 중 상당수는 반티의 교육생 출신으로 직원이 된 사람들인데, 그들이 자신의 한계를 극복하고 반티에서 적절한 대우를 받으며 서로 의지하고 열심히 일하는 모습은 조직과 구성원이 합치된 직장의 모범을 보여준다.

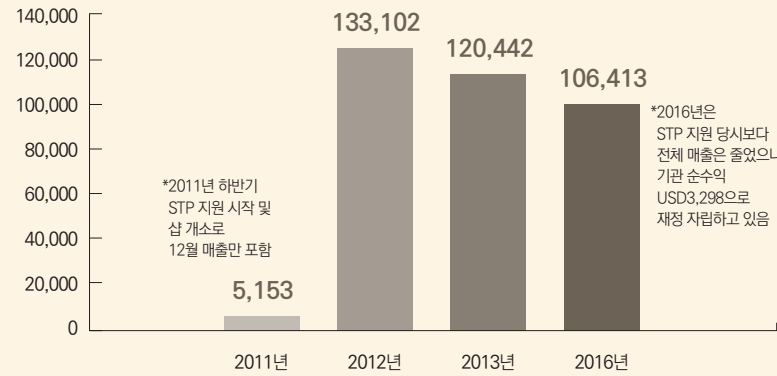
앞서 말한 개인과 조직의 발전 측면에서, 반티는 직원들의 성장을 위해 영어 및 컴퓨터 교육을 진행하고, 직무와 관련된 다양한 연수 프로그램을 연동한다. 반티의 직원 재교육 프로그램에서는 매니저 이상 직급의 경우 경영학 석사 학위 취득을 돕는 등 직원들의 성장을 지원한다.

주5일, 37.5시간 근무, 연간 총 130일의 휴일을 보장하고, 기관에서 제공하는 점심을 함께 먹으며 반티 내에서 함께 생활하는 직원들의 모습은 반티가 여느 기업 못지않은, 아니 훨씬 더 나은 직원 복지를 제공하고 있음을 보여준다. 특히 건강 검진과 물리 치료 서비스를 지원하고 장애인 직원을 위한 의료 서비스와 연계한 의료 보장구를 제공한 것은 반티 직원 복지 정책을 잘 보여준다. 이는 캄보디아 내 장애인의 사회적 위치를 고려할 때 상당히 고무적인 모습이다.

<b>66</b> 명 직원 수(51명 반티 졸업생 장애인)	<b>37.5</b> 시간 주당 근무 시간	<b>130</b> 일 연간 휴무일
<b>1</b> 회 직원 자기개발 교육 및 해외연수 제공	<b>10</b> 년 임직원 평균 근속년수	

재정적 지속가능성

연도별 크래프트피스카페 매출액 (단위: USD)



반티는 직원들이 생산한 수공예품을 기관 방문객들과 크래프트피스카페 방문객에게 판매 하는 사업 구조를 가지고 있어 수익을 등락이 있었다. 그러나 2016년 기준으로 USD3,298 의 순수익을 올려 제품생산팀과 매장은 재정적으로 자립하고 있다. 이러한 상품 판매를 통해 발생하는 매출은 STP 지원 기간(2011~2013년) 동안 총 USD250,000을 초과했다. 사회적기업이라는 특성과 당시 캄보디아의 경제 상황을 고려했을 때 이 정도 규모의 매출은 상당히 이례적이며, 반티의 재정 자립 능력을 증명하는 부분이다.

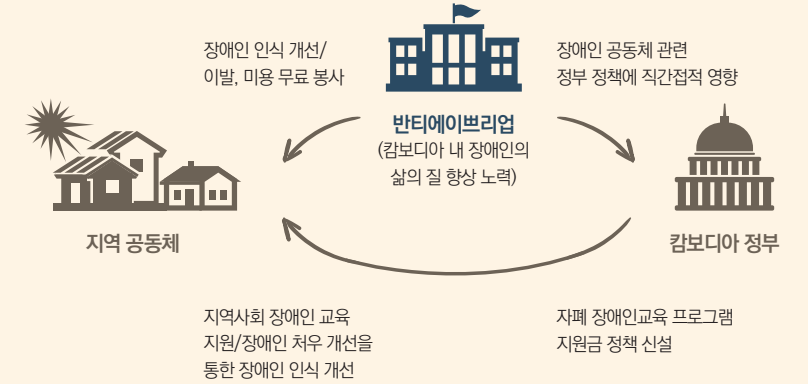
다만 장애인인 생산자의 신체적 한계와 손으로 직접 만들어야 하는 수공예품 특성상 생산성과 효율성 면에서는 일반 기업에 비해 부족하다. 이는 필연적으로 감당해야하는 부분이지만, 반티는 이런 효율성 문제를 최소화하기 위해 적자 부분을 줄이고 운영 효율화를 통해 수익성을 높이려는 시도를 멈추지 않고 있다. 실제 제품생산팀 중 제품 제작 능력이나 판매 네트워크 등이 갖춰진 사업 분야는 분사 독립을 지원하여, 반티 내 사업 부문을 축소시켜 고정비를 낮추는 한편, 개별 장애인 생산자의 소득은 유지할 수 있도록 한다. 이런 분사 독립의 경우 조각 등의 숙달된 분야에 한하여, 기존에 반티에서 월급을 지급하던 방식에서 생산자로부터 구매하는 방식으로 변화하여 생산자의 주체성과 자율성을 높이는 동시에, 매달 일정량 이상의 제품을 구매함으로써 생산자의 기본 소득 또한 보장하고 있다.

또한 생산자들이 생산 기계나 도구까지 갖추는 것은 부담이 될 수 있기에 생산 시설을 대여하거나, 반티 내 생산 시설을 통해 작업을 지속할 수 있도록 하였다. 여기에 더해 크래프트피스카페 수익률에도 신경 쓰고 있는데, 지속적인 메뉴 개발 및 단골 유치 노력을 통해 매출을 안정화 하고 있다.

이 외에도 반티에서 생산하는 ‘매콩 휠체어’는 캄보디아 최고 품질의 휠체어로, 그 품질을 인정 받아 연간 1,000대 이상이 생산되고 있다.<sup>3)</sup>

3) 반티에이브리업 페이스북 페이지  
[https://www.facebook.com/pg/BanteayPrieb/photos/?tab=album&album\\_id=124445787594082](https://www.facebook.com/pg/BanteayPrieb/photos/?tab=album&album_id=124445787594082)

지역공동체에 대한 기여



“반티는 캄보디아에서 가장 큰 장애인 직업 훈련 단체예요. 정부가 해야 할 장애인 복지의 일부분을 담당하고 있는 만큼 정부도 반티에 대해 신경을 쓰고 있죠.”

- 프렉 붓다(Chrek Vuthda), 직업훈련 학교 교장

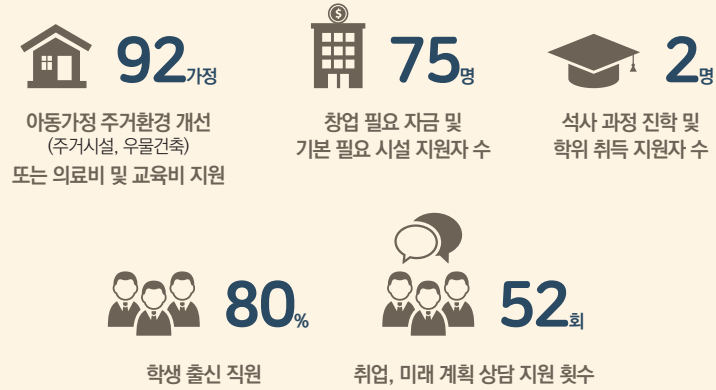
반티는 지역 및 장애인 공동체를 위한 노력에도 힘쓴다. 특히 반티는 캄보디아 전체 장애인 사회에 큰 영향을 끼친다. 반티 교육센터와 프놈펜 인근에 위치한 워크샵을 활용하여 졸업생, 현재 교육생 간 장애인 공동체 육성에 노력을 기울인다. 생활 형편이 어려운 장애인 가정이나 지역에 방문하여 주택과 우물 공사를 진행하고 주거 환경 개선을 위해 노력한다. 이는 그 지역 환경 개선에도 도움을 준다.

반티의 움직임은 캄보디아의 장애인 관련 정책에도 영향을 미친다. 일례로 반티 특수교육반 팀은 최근 정신지체를 가진 자폐 장애인을 대상으로 한 수업을 신설했다. 캄보디아 정부에서는 이례적으로 이 수업 지원을 위한 기금을 신설하고 반티에 지원금을 조달했다. 반티에 의한 정부의 이러한 변화는 그 자체로 장애인 사회의 발전에 기여한다.

또한 반티가 직업교육을 제공할 학생을 모집하는 그 자체도 장애인 공동체와 학생이 거주하는 마을에 큰 이슈가 된다. 최근 반티는 프놈펜과 견달 주를 넘어 캄봉찐(Kampong Cham) 주 등 더욱 먼 곳에서 학생들을 데려오는데, 이들 마을에 반티가 방문하여 학생들을 모집하는 행동 자체가, 캄보디아에 널리 퍼져있는 ‘카르마’ 사상에서 비롯한 장애인 차별 의식을 크게 개선시킨다.

장애인 공동체 외에도 반티는 수공예품을 생산하는 재료를 현지 지역에서 조달하여, 지역 내 소비를 유도하고 지역 경제에 기여한다. 이외에도 자체 농장을 가지고 농업을 주로 영위하는 견달 주 내의 지역민들과 교류하고, 캄보디아 사회부(Ministry of Social Affairs) 등 현지 정부 기관과의 협력도 강화한다. 지역공동체를 위한 봉사활동 프로그램도 지속하고 있는데, 이발반의 ‘이발 무료 봉사’와, 미용반의 ‘메이크업&헤어 봉사’를 포함해 2016년에만 17회에 걸쳐 지역사회 자원 활동을 진행한 바 있다.

미래 세대 양성



“직업훈련 학교는 저에게 제2의 집이자, 부모님과 같은 곳이에요. 나중에 교육이 끝나면 고향에 돌아가 이곳에서 배운 기술을 토대로 동생과 오토바이 가게를 열고, 계속 일하며 살고 싶어요.”

- 라이포아(Lay Phors), 직업훈련 학교 학생

반티는 '장애인 공동체'를 중심으로 미래 세대 양성을 위해 노력한다. 직업훈련 학교는 18~40세 사이의 젊은 장애인을 학생으로 모집하여 그들의 자립을 지원하고 사회에서 더 많은 영향력을 발휘할 수 있도록 돕는다. 모집된 청년 장애인 학생 중 일부는 교사와 매니저 직급으로 채용하여 사회 리더로 성장할 수 있도록 지원한다. 실제 이곳의 교사 중에는 학생 출신들이 많고, 한 파트를 관리하는 매니저 직급에도 이들을 직접 채용한다. 더불어 리더 양성을 위해 고등 교육 지원에도 힘쓴다. 직원들의 직무 능력 향상을 위한 학문, 언어 교육 등의 지원도 지속하여, 프로덕션 및 카페 직원 3명이 역량 강화를 위해 영어 교육을 받았고, 프로덕션팀 매니저 중 1명은 반티의 지원으로 프놈펜왕립대 법학 경제학과(Royal University of Law and Economics)에서 경영 관련 석사학위를 취득했다. 앞으로도 이와 같은 기초 소양 교육, 제품 제작기술과 디자인 관련한 외부 워크숍 및 기술연수를 통해 품질을 높이고 고부가가치 상품을 만들어 나갈 예정이다.

또한 장애인 가정 아동들의 교육 환경 개선을 위해서도 노력한다. 빈곤 장애인 가정의 기초 보건 환경 개선 작업 및 아동 교육 기회를 확대하려는 시도를 매년 하고 있다. 2016년에는 92개 가정에 주거 시설이나 우물을 신설해주었고, 의료비 및 자녀 교육비 등의 일부를 지원했다.

미래 세대의 일원인 반티의 졸업생들이 고향으로 돌아가 가난을 극복하고 성공적으로 정착할 수 있도록 취업 및 창업 상담을 제공하고 필요 자금을 졸업생들에게 지원한다. 2016년에는 1년 동안 졸업생 75명에게 창업에 필요한 자금과 재봉 기계, 이발 도구 등의 물품을 지원하였다. 기관 직영 워크샵에서는 인턴십과 실습 기회를 제공했다. 이 밖에도 지난 5년 간의 졸업생을 대상으로 52회 상담을 진행하여 미래 세대 양성에 힘쓰고 있다.

반티 시설 내에서도 활기차게 놀고 있는 아동들을 자주 볼 수 있다. 주로 시설에서 일하는 직원의 자녀들로 시설 내에서 서로 소통하며, 외국인 방문자들과의 교류를 통해 개방적으로 성장해간다.

Product & Service

◎ 제품 및 서비스명

수공예품 & 크래프트피스카페

◎ 제품 구성



소규모 수공예품(손수건, 엽서세트 등)  
USD3~5



크래프트피스카페(초코 브레드)  
USD1.5



노트북 가방  
USD19



목공예품  
USD75

◎ 제품 특징

반티는 기관 내 시설과 프놈펜 트마이 지역에 위치한 직영 샵을 통해 관광객과 방문자들에게 목공예, 패브릭 제품을 포함해 다양한 종류의 수공예품을 판매한다. 판매 제품은 작은 소품부터 상대적으로 큰 사이즈의 목공예품까지 다양하다. 기관 내에 위치한 카페에서는 커피와 음료를 비롯해, 초콜릿 빵 등 다양한 제품을 판매 중이다.

◎ 제품 문의

[www.facebook.com/craftpeacecafe](https://www.facebook.com/craftpeacecafe)

# 푸딘댕청소년센터 Phoudindaeng Youth Center

## 카페숨썬 Café Zoomsun

라오스 내 도시인 방비엥(Vang Vieng)에서 30분 정도 가면 작은 마을 푸딘댕(Phoudindaeng)이 나온다. 이 마을을 기반으로, 사람들은 국내외 학생 및 자원활동가 등의 참가자를 위한 마을 방문 프로그램 기획 및 추진사업을 진행한다. 이 사업을 통한 수익은 아동청소년 교육이 필요하지만 라오스 정부나 원조기관의 지원이 부족한 4개 마을 청소년센터와 통학버스 운영에 사용된다.

• 국가/지역	라오스/ 방비엥
• 설립 연도	2007년
• 사업 목적	지역 청소년 및 아동 문화·인문 교육
• 수익 사업	(2011~2014년) 카페숨썬 운영 (2015년) 워크캠프 등 지역 청년 활동 기반 프로젝트 운영
• 기업 주소	P.O.Box 73, Vangvieng District, Vientiane Province
• 웹 사이트	<a href="http://www.facebook.com/PhoudindaengYouthCenter">www.facebook.com/PhoudindaengYouthCenter</a>

### Business Model

#### 여행사 및 기타 여행 보조 서비스업

- 지역 청소년센터 기반 마을 방문 프로그램 기획 운영

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 지역 자원으로 프로젝트를 운영하여 적정 임금을 받고 유연 근무와 자기계발 지원이 가능한 좋은 일자리 제공으로 직원들의 자부심과 삶의 질 향상

#### 미래 세대 양성

- 지역 내에서 공동체 의식 함양 프로그램에 참가하여 자신이 태어난 지역에 대한 자부심을 갖게 됨
- 지역 아동청소년을 위한 교육 환경 구축으로 배움의 기회 증대

### Social Activity

- 청소년센터 직원 자기계발 지원
- 청소년센터에서 방과후 수업, 도서관, 놀이터 등 제공
- 통학버스 운영으로 원거리 등교 지원
- 센터를 마을 소통 공간으로 제공

#### 지역공동체에 대한 기여

- 아동 교육에 대한 주민들의 관심과 책임 의식 증대
- 몽족, 크무족, 라오족 등 다양한 부족이 사는 지역에서 아동 교류를 통한 지역의 여러 부족들 간 교류 증대



## 1 사회적기업가 정신

“나는 교육이 성공의 핵심이라고 생각해요.

특히 어린 친구들이 서로 자유롭게 소통하는 시대에서,

소통을 위한 언어 교육은 더욱 중요하죠.

푸딘맹청소년센터가 세계 유수의 기관들과 더 많이 소통하고 성장하여 지역 아동들에게 더 많은 교육 기회를 제공할 수 있기를 바랍니다.”

- 타농시(Thanongsi Sorangkorn), 푸딘맹청소년센터 초기 설립 멤버

라오스는 라오족, 크무족, 몽족을 비롯한 49개의 소수민족과 160개의 하위 그룹으로 이루어진 다민족 국가이다. 다양한 소수민족들이 여러 언어를 사용하고 있어, 민족 간 의사소통이 원활하지 않다. 2008년 기준으로 라오스의 문해율<sup>1)</sup>은 전체 인구의 33%로 낮다.<sup>2)</sup> 자국어 문해율이 낮다 보니, 영어를 사용해 외국인들과 소통할 수 있는 라오스 국민 비율은 더 낮은 수준이다. 이를 해결할 수 있는 중고등 교육기관 또한 수도 비엔티안(Vientiane)을 제외하고는 도심지마다 한 개에 불과해 절대적으로 부족하며, 교육기관에서도 영어가 정규 수업에 편성되어 있지 않아 지방의 아동들은 다양한 언어 교육이나 기초 소양 교육 등을 접할 기회가 거의 전무하다.

라오스의 빈곤율은 2010년 기준 약 26% 수준<sup>3)</sup>(2008년 국제 기준 빈곤율 37.4%<sup>4)</sup>)이며, 아직까지는 국민 대다수가 절대적 빈곤 상태에 놓여 있다. 특히 농촌 지역의 빈곤 수준은 매우 높다. 수도 비엔티안을 제외하고 의료, 교육, 교통 면에서 주변국들에 비해 환경이 매우 열악하다. 실제로 라오스에 4개 밖에 없는 중앙 병원이나, 6개의 전문 병원은 모두 비엔티안을 중심으로 한 도심지에 위치해 있다. 나머지 17개의 지방 병원, 141개 소규모 병원, 740개 보건소<sup>5)</sup>까지 해도 620만 명의 라오스 국민의 건강을 책임지기에는 턱없이 부족한 실정이다.

교육 기관도 주변국에 비해 미비하다. 각 마을 별로 위치한 초등학교를 제외한 중고등학교의 경우 지역 중심지에만 있어 접근성이 매우 낮다. 대학의 수도 적어, 정규 대학 진학률은 20%로 다른 나라에 비해 현저히 낮은 수준이다.

지역의 상황은 더 열악하다. 푸딘맹청소년센터(Phoudindaeng Youth Center)가 위치한 방비엥은 최근 TV <꽃보다 청춘> 시리즈에 방영되면서 관광객이 늘었지만, 수도와 157km나 떨어져 있어 방비엥 중심지 외에는 중학교 이상의 교육 기관이 전무한 상황이었다.

푸딘맹청소년센터는 이런 교육 격차를 줄이고, 방비엥 및 주변 지역 아동과 청소년들의 보금자리가 되고자 설립되었다. 설립에 앞장선 이들은 ‘청년이 마을이 미래’라는 가치에 동의했던 오가닉 팜(Organic Farm) 대표 타농시(Thanongsi Sorangkorn, 이하 Mr. T)와 자원 활동 기반 네트워크 조직인 아시아자원활동네트워크(Asia Volunteer Action Network, 이하 AVAN)의 이선재 코디네이터였다.

Mr. T는 청년 시절 불가리아에서 유학을 하고 산림청 고위직이었던 지식인이다. 그는 고향으로 돌아와 농장에서 일하면서 지역에 필요한 오가닉 팜을 창업했다.

“오가닉 팜을 만들고 많은 자원활동가들과 소통하면서 살아온 환경과 언어가 다른 경우 커뮤니티에 어려움을 겪는다는 사실을 깨달았어요. 특히 푸딘맹 마을이 만들어졌을 때 같은 라오인이지만 종족도 언어도 달라 소통에 어려움을 겪었죠. 이를 해결하기 위해 공통으로 사용할 수 있는 언어인 영어를 가르치기로 마음먹었어요. 또한 영어 교육이 마을 사람들을 세상과 연결시키는 기회가 될 거라 믿었어요.”

- Mr. T, 푸딘맹청소년센터 초기 설립 멤버



푸딘맹청소년센터 입구

그러나 마을에서 영어를 할 수 있는 사람은 Mr. T뿐이었다. 그는 외국인 자원활동가를 모집해 마을 아동들에게 무료로 영어교육을 시작했다. 무상으로 영어를 가르친다는 소식이 전해지자 나중에는 감당할 수 없을 정도로 많은 사람들이 모였다.

그 무렵 Mr. T는 AVAN의 설립 멤버 중 한 명이자 코디네이터인 이선재 씨를 만났다. AVAN은 국제협력 사업의 경험이 많은 전문가들의 자원활동 네트워크다. 당시 이 코디네이터는 유네스코 한국위원회에서 일하면서 청년이 기반되는 지역 활동의 필요성을 절감하고 있었다. ‘청년이 마을이 미래’라는 생각에 공감했던 그들은 마을을 위한 활동을 구체적으로 계획했다. 첫 사업은 통학 버스 마련이었다. 주변에 학교가 없어 방비엥 시내로 통학해야 하는 학생들이 많았지만 도로 등 기반 시설이 제대로 갖춰지지 않은 상황이라 도시에 있는 학교에 가려면 먼 거리를 걸어다녀야 했다. 실제 푸딘맹청소년센터가 지원하는 나께(Nakhe) 마을의 경우 비포장도로를 기준으로 마을에서 중학교까지 약 11km로, 걸어서 2시간 이상 걸리는 먼 거리였다. Mr. T를 중심으로 통학에 사용할 트럭 운영비를 마을이, 이선재 코디네이터가 한국에서 트럭 구입비를 마련했다. 통학 버스 마련 사업을 조율하는 데만 약 1년이 걸렸다. 짧지 않은 시간이었지만, 마을 주민을 주인공으로 참여시키기 위해 꼭 필요한 시간이기도 했다.

푸딘맹 마을과 AVAN의 협력으로 해외 지원은 계속되었으나, 푸딘맹청소년센터는 외부로부터 지원만 받는 수혜자가 아니라, 지역 주민들 간에 서로 소통하며 주체적으로 움직이는 공동체를 만들어가고자 노력했다.

한편 다양한 부족으로 구성된 마을 주민들 간의 원활한 소통을 위해 공동의 공간이 필요하다는 주장이 제기됐다. 마을 아동들에게 영어뿐

만 아니라 다양한 인문·사회교육과 고등교육 지원 등을 통해 지역 인재를 키울 수 있는 안정적인 교육 기반의 필요성도 대두되었다.

그 결과 마을 사랑방이자, 아동 교육 장소로 적합한 푸딘맹청소년센터가 2007년 문을 열었다. 라오스 교육부와 삼성-유네스코 한국위원회 교육기금이 큰 힘이 되었다.

“푸딘맹청소년센터가 지역을 이어주는 정보센터가 되었으면 좋겠어요. 많은 사람들이 이곳을 방문해 그들의 지식과 경험을 공유하고, 다양한 언어를 더 많은 사람들에게 가르쳐, 그들이 이곳에서 행복해질 기회를 잡길 원해요. 그리고 국가의 한계로 인해 공부할 기회를 부여 받지 못하는 라오스 현지인들이 여기서의 교육을 통해 인생의 변화를 얻었으면 좋겠어요.”

- 캄손(Khamsone), 푸딘맹청소년센터 스태프

1) 문자를 읽고 쓸 줄 아는 비율  
 2) 라오스 평가보고서\_사람이 중심이 되는 원조를 위한 변화의 시나리오, ODA Watch  
 3) 라오스 - K-Developedia  
 4) World Bank, Vientiane Times, [http://www.kita.net/global\\_hcm/bizinfo/economy/view.jsp?n\\_index=203977&n\\_boardidx=117000,117001,126005,120010&count=y](http://www.kita.net/global_hcm/bizinfo/economy/view.jsp?n_index=203977&n_boardidx=117000,117001,126005,120010&count=y)  
 5) 라오스 병원산업 보고서 주요 내용 번역본\_2013

오가닉 팜 대표이자 푸딘맹청소년센터 초기 설립 멤버인 Mr. T





## 2 지속가능한 비즈니스

### 참고사항

이 장에서는 스마일투게더파트너십(STP)의 지원을 받아 개업했던 '카페슌(Café Zoomsun)' 모델, '마을 방문 기획추진' 모델을 비즈니스모델캔버스를 통해 설명하고, 수익 사업 모델이 왜 전자에서 후자로 변화하였는지 그 이유도 설명한다.

## 사업 모델

### 카페슌 (2011~2014)

#### ⑧ 핵심 파트너십

- **함께일하는재단**  
- 카페 설립 비용 지원, 운영 관련 컨설팅 및 교육 지원
- **AVAN**  
- 운영 자문 및 지속적 지원
- **용구 농장**  
- 유기농산물 공급
- **오가너팜**  
- 식당 운영 벤치마킹 및 자문

#### ⑨ 비용 구조

- **고정비**  
- 총 비용의 50% 정도는 직원들에게 지급할 인건비임, 이외에도 센터와 카페 운영비가 매 분기 고정적으로 발생
- **변동비**  
- 메뉴 연구 및 개발비, 직원 교육비 외 시설 수리비 등이 비정기적으로 발생

#### ⑦ 핵심 활동

- **생산 및 판매**  
- 음료 및 음식 제조에서부터 카페를 홍보하고 제품을 판매하는 것에 이르기까지 전 과정 진행
- **직원교육 및 상품 개선**  
- 카페 음료 및 음식 제조 관련 교육, 연수 진행, 상품 개선

#### ⑤ 수익원

- **직접 판매**  
- 현지 원재료 조달을 통해 카페에서 직접 만든 음료 및 음식을 푸딩맹청소년센터 프로그램 참가자들에게 판매  
- 방비엥으로 액티비티를 즐기러 온 관광객들에게 카페 메뉴 판매  
- 직접 제작한 봉제품을 푸딩맹청소년센터 프로그램을 기억하고 싶어하는 참가자들에게 판매

#### ② 가치 제안

- **경제적 효익 제공**  
- 카페에서 음료와 라오스 현지 음식, 봉제품을 구매한 고객은 음식에 대한 만족도 상승  
- 고객은 구매를 통해 청소년센터에 기여한다는 만족감이 높아짐
- **문화 교류 제공**  
- 고객들은 카페 이용, 청소년센터 프로그램 경험, 현지 문화 체험, 영어가 가능한 현지 직원과 교류
- **지역 기반 지속가능성**  
- 원재료 현지 조달을 통한 지역 경제 활성화

#### ④ 고객 관계

- **프로그램 참여자 및 자원활동가**  
- 프로그램 참여자들에게 현지 음료 및 음식 소개  
- 페이스북 페이지와 같은 SNS를 통한 지속적 교류
- **관광객**  
- 액티비티를 즐기러 온 관광객들에게 언어 교류를 통해 적극적인 제품 홍보

#### ⑥ 핵심 자원

- **인적 자원**  
- 카페 상품을 제조, 홍보, 판매 등 전 과정을 담당하는 핵심 역량을 가진 직원  
- 봉제품 생산 직원 및 인적 네트워크
- **물적 자원**  
- 생산 기계 및 도구

#### ① 고객 세그먼트

- **프로그램 참여자 및 자원활동가**  
- 푸딩맹청소년센터의 프로그램이나 지역 봉사 활동에 참여한 참가자
- **관광객**  
- 방비엥에 관광 혹은 액티비티를 하러 온 관광객, 의미 있는 소비를 하고자 하는 소비자
- **지역 주민**  
- 청소년센터 주변에서 거주하는 지역 주민

#### ③ 채널

- **기관 내 카페**  
- 기관 내에서 운영 중인 카페를 통해 커피, 주스 및 직접 제작한 봉제품을 판매



카페슌 운영자였던 께오. 현재는 푸딩맹청소년센터의 회계 담당자로 근무 중

푸딩맹청소년센터는 조직의 재정 자립을 위해 2011년 기관 내에 '카페슌'이라는 매장을 설립했다. 방비엥이라는 지역적 특성을 살리고, 관광객들이 카페슌에 편하게 접근할 수 있도록 페이스북 페이지를 개설하여 운영했고, 팸플릿 인쇄 작업, 여행사와의 협업을 통해 해외 고객을 유치했다. 또한 푸딩맹청소년센터가 가진 특징점을 살려 라오스 현지인들과의 소통의 장으로써 카페를 활용했다. 라오스 현지 문화에 능통한 직원들의 운영으로 라오스 전통 무용 및 전통 자수 체험과 같은 프로그램을 카페에서 제공했고, 다양한 국제 워크숍 캠프 그룹, 개발 협력 프로젝트 워크숍과 같은 단체 방문객들을 카페 고객으로 유치했다. 카페가 물리적으로는 푸딩맹청소년센터 한 칸에 위치하고 있지만, 실제 STP 지원을 받는 마지막 해에는 음료 수익이 4,000불(연 2,000잔 판매, 일 5~10잔)을 넘어서면서, 센터의 부가적인 수익 창출은 물론, 동네 주민과 외부인이 만나는 사랑방으로써의 역할을 특출히 했다.

그러나 어려움도 컸다. 라오스 현지인들을 동정의 시선으로만 바라보는 한국인 단체 관광객들을 받지 않고서는 수익이 될 만한 매출을 기대할 수 없었다. 또한 주변에 의식 있는 책임여행 관광객이나 현지인들만을 대상으로 카페를 운영해서는 수익 내기가 어려웠다. 더욱이 직접적인 이해타산 보다는 신세를 지고 갚는 관계를 중요시하는 라오스 현지인들에게 효율과 경쟁을 추구하는 카페 운영이 쉽지 않은 일이었다. 카페가 위치한 푸딩맹청소년센터가 주변 도시인 방비엥 시내에서 멀리 떨어져 있어 단골 고객을 유치하기 힘들다는 사실도 카페 활성화를 가로막는 장애물이었다.

현지인 주도의 사업 운영을 위해 카페 운영자였던 께오(Keo Manila)에게 외부 연수 교육을 제공하기도 했지만 당시 스무살이었던 그녀에게 카페 운영책임자로서 지어지는 부담은 생각보다 컸다. 물론 외국인 자원활동가의 도움을 받아 계속 카페를 운영할 수도 있었지만, 현지인 주도의 사업 운영 취지와 맞지 않았기에 결국 구성원들은 카페를 잠정 폐쇄하는 것으로 결정을 내렸다. 대신 푸딩맹청소년센터 직원들이 잘 할 수 있는 수익사업 모델에 집중하기 시작했다.

청소년센터에서 교육을 받고 있는 아동들



마을 방문 기획추진 (2015~)

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AVAN</b> - 운영 아픈 및 지속적 지원</li> <li>• <b>자원활동단체</b> - 라온아띠: 대학생 해외 봉사단으로 지속적으로 프로그램 및 워크샵 수행</li> <li>• <b>라오스 교육기관</b> - 지역 초등학교 중심으로 프로그램 및 후원 교류</li> <li>• <b>다양한 해외 NGO</b></li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>프로그램 구상 및 진행</b> - 연간 계획에 따라 해외에서 방문하는 기관들의 일정을 현지 상황에 맞게 조율하고 구상하고 코디네이팅하는 활동</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>의미있고 효율적인 프로그램 제공</b> - 워크샵 및 자원활동 프로그램 기획 및 실행 지원 - 참가자의 동선, 숙식, 이동 수단 제공 및 연계 - 외국인 방문자의 현지인과의 원활한 소통 지원</li> <li>• <b>지역 기반 지속가능성</b> - 각 마을 청소년센터와 연계한 프로그램 및 활동 지원 - 푸딩당청소년센터를 매개로 다른 취약 마을에 후원 연결</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>프로그램 참가자</b> - 국제교류와 개발협력에 익숙한 푸딩당청소년센터의 직원들을 통해 현지 문화 이해 - SNS를 통한 지속적인 소통</li> <li>• <b>자원활동가</b> - 국제교류에 능한 직원들을 통해 현지인과 교류 - SNS를 통한 지속적인 소통</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>프로그램 참가자</b> - 푸딩당청소년센터에서 지원하는 2주~1개월 간의 워크샵 참가자</li> <li>• <b>자원활동가</b> - 사회에 진정으로 기여할 수 있는 활동을 하고자 하는 해외 자원활동가</li> <li>• <b>단체 및 기관</b> - 방비엔 지역 교육사업을 후원하고자 하는 단체 및 기관</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>고정비</b> - 핵심 자원인 직원들이 모든 작업을 진행하는 만큼 비용의 대부분은 인건비고, 그 외 고정비는 거의 없음. 수익의 50%는 푸딩당청소년센터 운영에, 나머지 50%는 활동을 진행한 마을의 청소년센터 운영에 사용</li> <li>• <b>변동비</b> - 핵심 인력을 유지하고 발전시켜 나갈 직원 교육비, 시설 유지보수비 등</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>마을 방문 기획추진비</b> - 다년간의 국제교류 경험을 바탕으로 외부 기관 프로그램 코디네이션을 진행하고 기획 추진비를 받음 - 프로그램에 참가하는 모든 인원을 세세하게 관리해주고, 현지인과 소통할 수 있도록 도움으로써 참가자 1인 당 USD25 정도의 추진비를 받음 - 푸딩당청소년센터에서 발생하는 총 인건비를 거의 감당할 수 있는 수준</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인적 자원</b> - 단체 방문 및 현지 상황에 맞춰 비용, 시간, 일정을 조정하고 코디네이션을 진행하는 푸딩당청소년센터 직원</li> <li>• <b>네트워크</b> - 프로그램 참가 기관과 푸딩당청소년센터를 연결할 네트워크</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인적 자원</b> - 단체 방문 및 현지 상황에 맞춰 비용, 시간, 일정을 조정하고 코디네이션을 진행하는 푸딩당청소년센터 직원</li> <li>• <b>네트워크</b> - 프로그램 참가 기관과 푸딩당청소년센터를 연결할 네트워크</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>푸딩당청소년센터</b> - 해외의 각 기관들이 AVAN 등의 파트너사들 혹은 직접적으로 푸딩당청소년센터와 연결 - 푸딩당청소년센터 페이스북 페이지</li> </ul>

① 고객 세그먼트

푸딩당청소년센터 마을 방문 기획추진 활동의 주 고객은 기관 혹은 단체에서 방문하는 프로그램 참가자와 자원활동가다. 센터는 2주~1개월 간의 워크샵 참가자들이나 라오스 사회에 기여하고자 하는 해외 자원활동가들을 대상으로 현장 방문 기획 및 추진을 진행한다.

② 가치 제안

• **의미 있고 효율적인 프로그램 제공**  
푸딩당청소년센터는 워크샵 및 단체 자원활동 참가자들을 대상으로 프로그램을 기획하는 것은 물론, 현지 시설들과의 일정을 조율하여 참가자들에게 프로그램을 효율적으로 제공한다. 참가자들의 동선, 숙식, 이동 수단을 연계하며, 영어에 능통한 현지 직원들을 통해 외국인 방문자와 현지인 간의 원활한 소통을 유도한다.



푸딩당청소년센터를 통해 교육을 받는 아동

• 지역 기반 지속가능성

푸딩당청소년센터는 각 마을에 설립한 청소년센터와 연계한 프로그램을 진행하며, 참가자들이 그곳에서 현지인들과 소통하도록 지원한다. 또한 센터를 매개로 경제적으로 취약한 마을의 생활이 나아질 수 있도록 후원을 연결한다.

③ 채널

푸딩당청소년센터는 방대한 네트워크를 구축하고 있다. 파트너사들을 통하여 프로그램에 참가할 기관 및 단체들을 모집하고, 자체 페이스북 페이지와 기관 직접 섭외를 통해서도 프로그램 참가자를 모집한다.

④ 고객 관계

푸딩당청소년센터는 다수의 NGO, 교육 기관들과 긴밀한 협력 관계를 유지한다. 프로그램 참가 시 해당 기관의 참가자들에게 라오스의 문화나 상황을 친절하게 알려주고, 지속적인 대화를 통해 관계를 밀접하게 만든다. 또한 페이스북 페이지 운영으로 프로그램 이후에도 소통을 이어간다.

⑤ 수익원

• 마을 방문 기획추진비

푸딩당청소년센터는 다년간의 국제 교류 경험을 바탕으로 해외 기관 참가자를 대상으로 한 프로그램을 기획 및 조율, 실행하며 기획추진비를 받는다. 프로그램에 참여하는 모든 참가자들의 일정을 세세하게 기획하고 조율해주며 받는 비용은 단기의 경우 1인당 USD25 정도다.

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

기관 참가자들을 조율하고 그들을 이끄는 활동에서 가장 중요한 것은 직원들과 같은 인적 자원이다. 푸딩당청소년센터의 교육과 직원 재교육 및 연수를 통해 영어, 한국어 등 다양한 언어 능력을 보유한 열정 넘치는 직원들이 중요한 핵심 자원이다.

• 네트워크

푸딩당청소년센터가 보유한 방대한 기관 및 지역 네트워크는 사업 수행에서 또 다른 중요한 자원이다. 외부 기관 프로그램 참가자 유치 및 지역 기관들과의 연계를 위해 한국, 영국, 일본, 태국, 일부 유럽 국가 등 다양한 국가에 글로벌 네트워크를 가지고 있다.

⑦ 핵심 활동

• 프로그램 구상 및 진행

푸딩당청소년센터는 프로그램의 항목과 내용을 구상하고 연간 계획을 기준으로 해외에서 방문하는 기관들을 현지 마을의 청소년센터를 포함한 기관들의 일정과 조율한다. 또한 참가자들의 현장 방문 시 세부사항을 조율하고 현장 동행하여 지원한다.

⑧ 핵심 파트너십

마을 방문 기획추진 활동



• AVAN

AVAN은 푸딩맹청소년센터의 운영 전반 사항을 자문하고 지원하며, 타 기관과의 연결고리 역할도 지속적으로 한다.

• 외국 자원활동가 프로그램 운영기관: 라온아띠(Laonatti) 등

라온아띠는 KB국민은행과 YMCA가 함께하는 대학생 해외봉사단으로 푸딩맹청소년센터에서 지속적으로 프로그램과 봉사활동을 수행한다.

• 라오스 교육기관

라오스 교육기관과 지역 초등학교들은 푸딩맹청소년센터와 긴밀하게 연계하여 프로그램을 진행한다.

• 다양한 해외 NGO

한국을 중심으로 세계 각지에 위치한 다수의 NGO 네트워크가 프로그램 모집 및 운영에 중요하게 작동한다.

⑨ 비용 구조

푸딩맹청소년센터의 기획 추진사업의 비용은 고정비와 변동비로 나뉜다. 핵심 자원인 직원들이 모든 작업을 진행하기에 고정비의 대부분은 직원들의 인건비다. 수익의 50%는 인건비를 포함해 푸딩맹청소년센터의 운영에 사용되며, 나머지 50%는 연계하여 활동을 진행한 각 마을의 청소년센터 운영에 사용된다. 변동비에서는 현장 방문 기획 및 조율을 더 잘 수행하기 위한 직원 교육비나, 시설 유지 보수비 등이 발생한다.

현재 푸딩맹청소년센터의 주 사업은 자원활동 단체의 워크샵 및 현장 방문 기획/추진을 통해 받는 마을 방문 기획추진비(coordination fee)다. 청소년센터는 각 마을센터의 허브로서, 단체의 욕구와 현지 상황에 맞춰 비용, 시간, 일정을 조정하고 방문했을 때 현지 코디네이터로 참가자와 전 일정을 함께 한다. 이러한 활동을 통한 수익의 50%는 활동을 진행한 마을의 센터를 지원하는데 쓰고, 50%는 푸딩맹청소년센터 자체 운영비로 사용한다. 푸딩맹청소년센터는 현재 방비엥 중심에서 멀리 떨어진 마을 4곳에 설립된 각 마을 청소년센터를 지원하는 허브 역할을 한다. 마을 청소년센터가 설치된 곳은 위앙사마이(Viangsamai) 마을, 나께(Nakhe) 마을, 폰슌(Phonsung) 마을, 나몬누아(Namon Noua) 마을로 빈곤 아동 청소년이 살고 있는 동네 근처에 위치해있다. 카페슌은 2015년 문을 닫았으며, 전통 자수 수공예품의 명맥은 유지하고 있으나, 판매 실적이 저조하여 참여자의 소일거리 정도의 역할을 한다.

핵심 수익 모델인 마을 방문 기획추진은 해외 기관들이 마을에서 2주~1개월 간 하는 워크샵이나 자원 활동 프로그램 전반을 기획, 조율, 지원하는 것에서 나온다. 이는 국제교류 및 개발협력 프로그램에 대한 경험이 풍부한 푸딩맹청소년센터의 핵심 직원들에 의해 이루어진다. 푸딩맹청소년센터는 이 비용으로 센터와 각 지역 청소년센터를 지원한다. 현재 마을 방문 기획추진비와 다양한 기관의 후원금을 통해 푸딩맹청소년센터 포함 전체 5개의 청소

사업 현황

소년센터를 운영하고 있으며, 푸딩맹청소년센터가 매개가 되어 마을 청소년센터에 별도 후원을 연결하기도 한다. 이러한 프로젝트 운영을 통해 참가자들은 개발도상국 라오스를 위한 활동을 현지 문화에 대한 이해를 바탕으로 참여할 수 있다. 또한 라오스 현지 문화에 대한 존중을 바탕으로 성공적인 교류를 한다. 푸딩맹청소년센터의 직원들은 다양한 외국인 참가자들과 교류하며 국제교류에 필요한 소양을 쌓고, 선진국과 개발도상국의 구분 없이 함께 일하는 환경 속에서 자존감을 가지고 지역에 필요한 사업을 위한 소득을 창출할 수 있다. 2016년 기준, 푸딩맹청소년센터는 자체 인건비를 제외하고도, 마을 방문 기획추진 프로그램을 통해 벌어들인 약 USD10,000를 포함해 연간 USD25,000 정도의 예산을 청소년 교육을 위해 쓰고 있다. 센터가 추진하는 교육사업은 다음과 같다.

• 4개 지역 청소년센터에 아동청소년 교육사업 지원

방비엥 지역에 위치한 푸딩맹청소년센터는 주변 지역의 모든 아동들이 교육을 받으러 오기에 쉽지 않은 거리다. 이 아동들은 학업에 정진하기 이전에 각 가정에서 생계를 위한 농사를 돕고 있기에, 오랜 시간을 교육 기관으로 가는 이동 시간에 투자하기란 어렵다. 이런 시골 마을들은 푸딩맹청소년센터에서 5~10km 이상 떨어져 있는데, 교통 인프라가 잘 갖춰져 있지 않아 아동들이 수업을 듣기 위해서는 도보로 걸어야 한다. 그러나 마을에 통학버스를 운영하기에는 재정 및 인력적으로 무리다. 이에 푸딩맹청소년센터는 컨트롤 타워로 기능하고, 다른 4개 마을에 청소년센터를 설립하여 아동들이 쉽게 교육에 참여할 수 있도록 만들었다.

현재 각 지역센터에서는 언어 및 기초 소양 교육 등 다양한 교육을 진행한다. 특히 영어 교육은 수혜자의 연령에 따라 초급반과 중급반으로 나뉘서 이루어진다. 아동들은 이 속에서 또래들과 교류하며 더욱 성장하고, 단순히 공부만이 아닌 친구들을 얻는다. 얼마 전에는 한국에서 단체로 온 대학생 봉사단과 함께 진흥으로 도서관을 만들어 새롭게 운영 중이다. 실제 도서관을 관리하고 있는 시몬(Simon), 잼미(Jamme)는 도서관의 시설을 개선하고 장서 확보를 통해 도서관 발전에 힘쓰고 있다.

• 통학버스 운영

푸딩맹청소년센터에 교육을 받기 위해 오는 학생들은 대부분 도심지와 멀리 떨어진 곳에 사는 시골 마을의 아동들이다. 학생들의 공부에 대한 간접적 지원으로 중·고등학교 학생들의 통학을 돕기 위해 나께 마을에서 방비엥 읍내 중·고등학교로 이동하는 통학버스 사업을 진행한다. 통학버스는 방학이 끝나고 학교에 다니는 시기가 되면 매일 6:30~8:30에 등교를, 15:30~17:30에는 하교를 돕는다. 통학버스 사업은 푸딩맹청소년센터 설립 시기부터 현재까지 꾸준히 지속해 오는 사업이나, 현재 차량 및 인력 부족의 문제로 나께 마을에서만 운영한다.

푸딩맹청소년센터는 단순히 외부 단체 방문 조율뿐만 아니라, 새롭게 만들어진 마을센터도 지원한다. 특히 푸딩맹청소년센터의 학생 출신이자 공동 운영진으로 오랫동안 센터를 이끌어 온 캄손과 캄밍(Kham Ming)은 자신들도 센터에서 교육을 받아보았기에 경험에서 나오는 그들만의 노하우를 각 센터에서 일하는 직원들에게 교육을 통해 전수하고 있다. 행정 프로세스를 최소화하는 센터의 특성상 명문화된 센터 운영 프로세스는 없지만, 캄손과 캄밍은 핵심 인력으로서 각 마을센터를 운영하고 효율적으로 인력을 배치한다. 푸딩맹청소년센터에는 각 마을의 청소년센터를 담당하는 직원이 한 명씩 있는데, 이 직원들은 단

중고등학교 학생들의 통학을 돕기 위해 운행 중인 통학버스



사업 계획

체 방문 의뢰가 들어오면 어느 마을에서 어떤 자원 활동을 진행할지부터, 활동 기간 등을 단체와 마을 센터와 조정하는 역할을 담당한다.

푸딩당청소년센터의 중장기 계획은 각 마을의 청소년센터를 안정화시키고 확장해서 더 많은 현지 아동 및 청소년들에게 교육 기회를 제공하는 것이다. 실제로 설립된 지 1년 밖에 안된 나께 마을 청소년센터의 경우, 푸딩당청소년센터의 초기 설립 멤버인 이선재 코디테이터가 상주하면서 센터를 관리하며 안정화 지원을 한다. 또한 푸딩당청소년센터는 라오스 정부 승인 NPO가 될 준비를 하고 있다. 교육 사업에 필요한 지원을 해외뿐만 아니라 라오스 정부와 교육부(Department of Central Authority Secretary and Ministry of Education)로부터 받아 아직 교육의 기회를 제공 받지 못한 지역들에게도 교육 기회를 제공하기 위해서다.

또한 인력 보강 및 컨셉 재설정을 통해 카페썸 재개장 계획도 있다. 현지인의 경험과 문화를 공유할 수 있는 프로그램을 보다 탄탄히 구성하고, 개발도상국 주민을 불쌍하고 게으른 사람으로 생각하는 관광객의 인식 변화에도 보다 적극적으로 대처하고자 한다. STP와 같은 지원금 기회가 또 한 번 마련될 경우 이전에 실패했던 경험을 발판으로 관광객이 보편적으로 좋아할 현지식 메뉴를 개발하고, 전통 문화 프로그램의 활성화를 통해 문화 괴리를 해소하여 새롭게 카페를 운영해 보고자 한다. 이를 통해 궁극적으로는 더 많은 사람들이 이곳을 방문하여 지식과 경험을 공유하고, 여기에서 나온 수익으로 더 많은 현지인들에게 교육의 기회를 제공할 계획이다.

3

우리가 만난 임팩트

“푸딩당청소년센터, 그 중에서도 나께 마을은 정말 평생 잊혀지지 않을 것 같습니다. 영어와 한국어 공부를 아주 열심히 하며 선생님이 되고 싶다는 모범생 써언(Seoun), 마니(Mani), 알리(Ali)의 눈동자를 보며 공부에 대한 열정으로 푹푹 뭉친 눈이 어떤 눈인지를 알게 되었고, 아이들과 소소하게 대화를 나누며 지역공동체를 소중히 생각하는 마음 또한 보게 되었습니다. 가정 형편을 이유로 대학의 꿈을 꾸지 못하는 나께 마을 아이들의 이야기를 들었을 때는 억울한 마음이 들기도 했습니다.

낮선 저희에게도 무한한 애정과 관심을 쏟아주는 나께 마을 아이들, 얼핏 차가워 보이시지만 저희를 애지중지 잘 챙겨주셨던 이선재 선생님과 학생들, 마을에서 우리를 인솔해 준 잼미, 캄손, 분미 모두 다 잊지 못할 사람들입니다.”

- 신민수, 경영학과 12학번

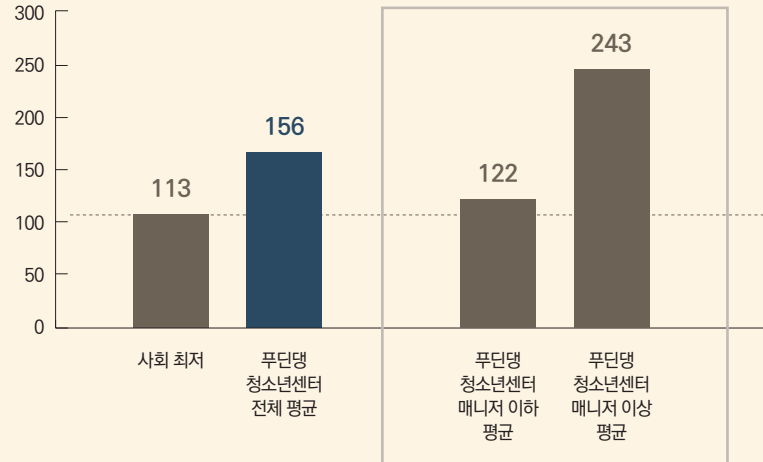


### 좋은 일자리

“동료들의 도움으로 일에 대한 두려움도 극복하고, 영어와 문서작업도 배워서 자신감을 키웠어요. 이곳에서 계속 발전하고, 저를 위한 꿈을 모색해 갈 거예요.”

- 께오(Keo Manila), 푸딩맹청소년센터 회계 담당자

푸딩맹청소년센터 임금 비교 그래프 (2016년 12월, 월급여 조사, 단위 USD)



좋은 일자리의 기준은 개인이나 집단의 특성에 따라 다르나, 일반적으로 좋은 일자리의 기준에는 급여 수준, 업무와 휴식 사이의 균형 정도, 조직 내에서의 행복감, 소속감, 몰입도, 자기 발전 등이 있다. 그 중 푸딩맹청소년센터의 강점은 '강력한 유대감'과 '유연한 근무'다. 현재 푸딩맹청소년센터의 직원들은 모두 현지인이다. 이들은 업무 강도가 높아지는 워크샵 기간을 제외하고는 정형화되어 있지 않은 업무 환경을 통해 서로 조직의 상황과 발전 방향에 대해 이야기를 나눈다. 일상을 교류하는 자연스러운 분위기 속에서 소속감을 가지고 기관의 발전에 대해 토의할 수 있는 업무 환경은 조직에 대한 만족감과 몰입도를 높인다는 점에서 큰 장점이다.

또한 직원 개인의 발전 측면에서도, 푸딩맹청소년센터의 직원들은 개인별로 1년에 24시간 정도의 교육 연수를 제공받는다. 외국인들과 교류하며 언어 능력과 개방적 사고를 고취시킬 수 있으며, 다양한 교육 프로그램을 체험한다. 직원 개인의 역량 강화라는 점에서 푸딩맹청소년센터는 어느 기업에도 뒤지지 않는 면모를 보인다. 푸딩맹청소년센터의 직원들 중 일부는 교육 프로그램 발전 및 매니저로서의 소양을 다지기 위해 다양한 기회를 모색하고, 일본, 한국 등지에서 진행되는 해외 교육 워크샵에 종종 참가한다. 평균 급여도 라오스 월 최저 임금(USD113)보다 높은 수준(USD156)을 지급하고, 기관 참가자들을 책임지는 워크샵 외에는 유동적으로 근무 시간을 활용하는 등 자유로운 근무 환경을 제공한다.

2012년 STP 프로그램 그랜트지원 종료 이후에는 7명이던 직원이 2016년에는 9명으로 늘었다. 새로운 수익 모델이 안정적으로 정착하여 청소년센터 마을이 확장됨에 따라 직원 수 또한 안정적으로 증가할 전망이다.

**3**명(2007년) → **9**명(2017년)  
전체 직원 수

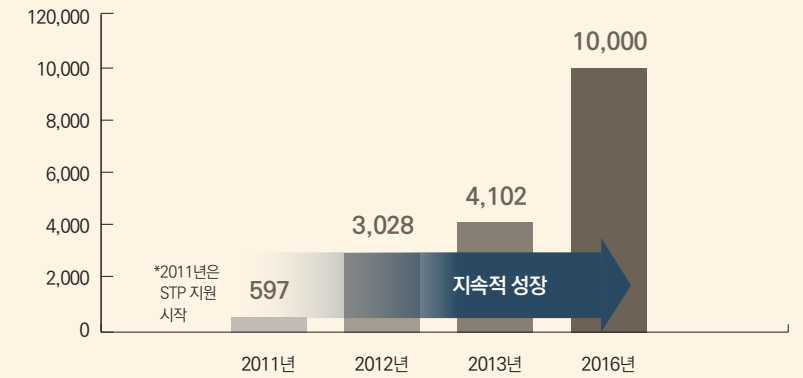
**48**시간  
주당 근무 시간

**24**시간  
최소 연1회, 3일, 24시간 이상 직원 자기계발을 위한 트레이닝 시스템

**1**회  
주1회 이상 기관과 직원의 발전을 위한 피드백

### 재정적 지속가능성

연 매출 (단위 : USD)

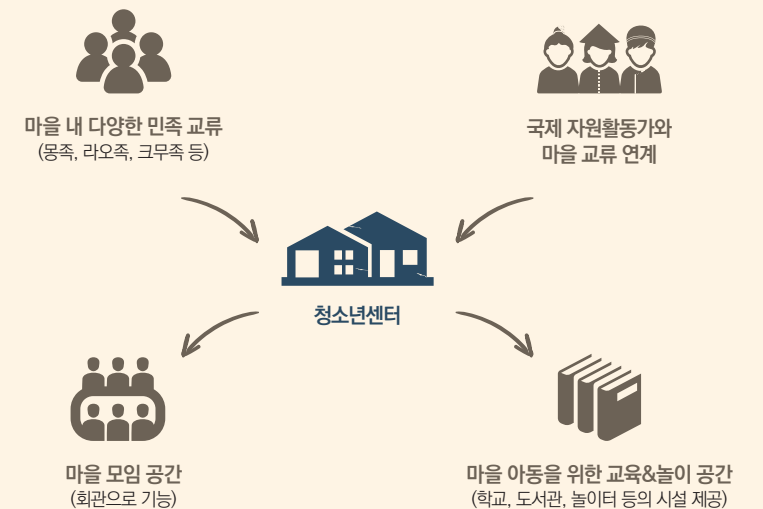


푸딩맹청소년센터는 단체 참가자 프로그램의 구상 및 지원을 통한 마을 방문 기획추진이 라는 수익모델을 새롭게 확립하고, 연간 USD10,000 안팎의 수입을 확보하여 상당한 재정 자립도를 높이는데 성공했다. 2016년 4개 센터 지원금을 포함하여 푸딩맹청소년센터 운영비가 USD25,000이었다. 센터가 교육사업을 하고 후원금을 모금하는 NGO임을 감안하면, 자체 수익으로 40%의 재정자립도를 달성하고 있다는 사실은 고무적이다. 현재 기관의 지원금을 제외하고도 센터 직원의 전문성을 살린 현장 방문 기획사업을 통해 자체적으로 푸딩맹청소년센터의 기본 운영비를 거의 충당하는 구조를 만들고 있다고 볼 수 있다.

### 지역공동체에 대한 기여

“열심히 배워 꼭 나께 마을 청소년센터의 선생님이 되고 싶어요. 선생님이 되면 마을 공동체를 지키고 마을 아이들에게 교육 기회를 제공하고 싶어요.”

- 알리(Ali), 나께 마을청소년센터 학생

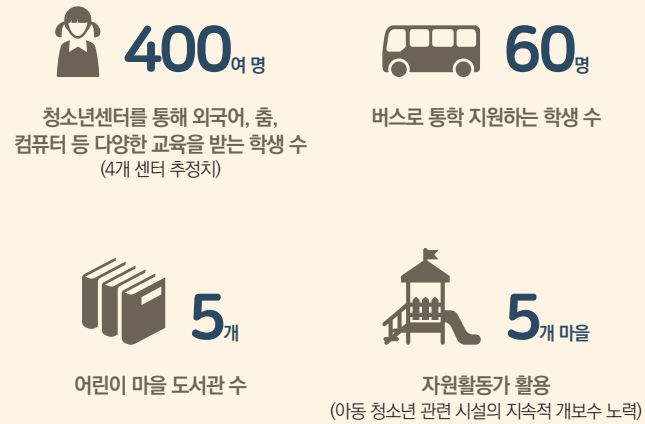


푸딩맹청소년센터는 방비엥을 중심으로 지역공동체 생활 개선에 힘쓴다. 상대적으로 낙후된 4개 지역에 청소년센터를 추가로 설립하고, 학부모를 포함한 지역주민들과 교류하는

것은 물론, 라오스 교육기관이나 초등학교와 파트너십을 맺고 지역의 초등학교 개보수 사업, 식수 개선 사업들을 진행하고 있다. 푸딘당청소년센터가 설립한 각 마을의 청소년센터는 과거 한국의 '마을회관'과 유사한 기능을 수행하며 마을의 중심 소통지로 기능한다. 푸딘당청소년센터는 2013년 총남대가 코이카(KOICA) 지원으로 지역중심개발 모델사업 수행 시 라오스 지역 파트너로 일하기도 했다. 현재 직원의 대부분이 방비엥 주변 지역의 마을 출신이며, 한 지역 내 다양한 부족들과 마을들이 공존하고 있는 상황에서, 직원들이 서로 다른 마을과 부족인 동료들의 가족들과 친밀하다는 것도 푸딘당청소년센터가 지역공동체와 얼마나 긴밀한 관계를 유지하는지를 보여준다. 창립자의 설립 목적에도 나와 있듯이, 몽족, 라오족, 크무족 등 다양한 부족이 살고 있어 서로 간의 의사소통도 어려웠던 상황에서 푸딘당청소년센터에서 설립한 청소년센터의 언어 교육과 시설 제공은 공통 관심사인 자녀 교육을 매개로 유대 관계를 형성해주고, 공통의 의사결정 공간을 얻어 진정한 의미의 공동체로 발돋움하고 있다.

또한 푸딘당청소년센터는 다양한 환경보호 관련 프로그램 외에도 매주 지역공동체 내에서 5시간 이상의 자원활동을 수행하고 있다.

## 미래 세대 양성



센터는 낙후된 4개 마을에 직접 청소년센터를 설립하여 언어 교육을 포함해 독서실 운영, 컴퓨터 교육, 춤 교육 등 다양한 프로그램을 지역 내 아동들에게 제공하고, 그들이 서로 교류하고 올바른 자존감을 키울 수 있도록 지원 마을마다 도서관을 설치하고 놀이 시설을 운영한다. 또한 푸딘당청소년센터는 아동들의 생활환경 개선에도 노력한다.

푸딘당 마을보다 더 낙후된 지역인 위앙사마이(Viengsamai)의 초등학교 개보수와 식수 개선사업 등에도 힘써 120명 이상의 아동들이 조금 더 안전하게 학교에 다니고 있다.

현재 푸딘당청소년센터를 10년 째 이끌고 있는 사람은 초창기 학생 감손과 감망이다. 이 외에도 잼미, 시몬, 께오 등 현재 아동들을 가르치고 마을센터에서 일을 하는 직원의 대부분은 푸딘당청소년센터의 교육을 받은 수혜자들이다. 청소년센터의 교육을 통해 지금도 수많은 예비 지역 활동가(리더)들이 탄생하고 있다.

## Product & Service



### ◎ 제품 및 서비스명

마을 방문 기획추진

### ◎ 제품 구성

- **비용**: 평균 USD25(1명 기준, 기간 및 프로그램 종류에 따라 다름)
- **주요 서비스**
  - 2주~1개월 정도의 워크샵 기간 동안 참가자 개인들의 일정 전반을 관리해주고 필요한 사항 지원
  - 각 마을의 청소년센터들과 연계하여 세부 프로그램, 구체적 봉사활동, 숙식, 이동 수단 등 워크샵 전반에 필요한 모든 편의사항 지원
  - 참가자들과 현지인 사이 일정 및 교류 조정
  - 통역서비스 제공
  - 라오스 지역 명소 소개

### ◎ 제품 특징

푸딘당청소년센터는 자원활동가들을 포함해 워크샵 참가자나 센터 방문자들을 대상으로 방문을 공동 기획하며, 현지에서 추진하는 일을 한다. 푸딘당 및 라오스 환경이 낯선 참가자들에게 라오스 문화와 관련된 프로그램을 제공하고, 그들이 원하면서도 의미있는 활동을 성공적으로 수행할 수 있도록 돕는 서비스를 제공한다. 또한 다른 현지 마을의 청소년센터와 관광하는 단체 사이에서 일정을 조정함으로써, 참가자들과 지역민들이 원활히 교류할 수 있도록 현지 코디네이터 역할을 담당한다.

### ◎ 제품 문의

 [www.facebook.com/PhoudindaengYouthCenter](https://www.facebook.com/PhoudindaengYouthCenter)

# 떠헤<sup>Tohe</sup>

떠헤(Tohe)는 베트남에서 창의예술교육을 받기 어려운 아동들에게 무상으로 미술교육을 지속적으로 제공하기 위해 설립한 사회적기업이다. 무상으로 미술교육을 받은 아동들의 그림을 모티프로 생활 패션 잡화를 디자인하고 생산/판매해 남은 수익으로 다시 아동 무상교육을 지원한다. 판매된 제품의 수익금 일부는 아동들에게 저작권료로 지급하여 어려운 가정을 지원한다.

- 국가/지역 베트남 / 하노이
- 설립 연도 2006년
- 사업 목적 빈곤 아동 및 장애아동 미술교육 제공 및 자립 능력 향상
- 수익 사업 유료 창의예술교육, 소외아동의 그림을 모티프로 한 생활 패션 잡화 디자인을 토대로 제품 생산 및 판매
- 기업 주소 No.8 Do Quang str, Cau Giay Dist, Ha Noi
- 웹 사이트 <http://tohe.vn/en>

## Business Model

### 물품 제조 / 도소매업

- 소외아동(빈곤 가정 아동, 장애아, 고아)의 그림을 모티프로 한 원화 및 디자인 생활 잡화 판매

## Social Impact

### 좋은 일자리

- 대학생 자원활동, 윤리적 소비자 중 떠헤의 미션과 사회적 활동에 동의하고, 그 안에서 일하기 위한 능력과 열정이 확인된 사람을 고용하며, 사회 평균 임금에 비해 높은 수준의 임금과 직원 복지 및 교육 혜택 등을 제공해 참여자들의 삶의 질 향상
- 자폐 청소년 등 성인이 되어서도 소득활동이 어려운 장애 아동 가정에 그림 저작권료 지급으로 생계비 일부 지원

### 미래 세대 양성

- 베트남 소외아동의 창의성과 사회·재정적 자립 능력 증대

## Social Activity

- 소외아동 창의예술 교육 지원
- 자폐아동 등 성인이 되어서도 소득활동이 어려운 아동 및 빈곤 가정 아동의 그림 판매 및 해당 저작권료 지급
- 아동 그림을 제품 디자인 모티프로 사용 시 저작권료 지급

### 지역공동체에 대한 기여

- 베트남 북부 산악 취약 지역까지 무료 예술교육 확대
- 베트남 내 장애 및 빈곤 아동에 대한 사회적 인식 개선



# 1 사회적기업가 정신

“모든 아이들은 예술가이다. 문제는 커서도 어떻게 예술가로 남느냐이다.”

- 파블로 피카소(Pablo Picasso)<sup>1)</sup>



응위엔 딘 응위엔(Nguyen Dinh Nguyen, 이하 응위엔)이 사회적기업 '떠헤(Tohe)'를 창업한 계기는 스페인 여행 중 접한 유명 화가인 '피카소'가 남긴 명언 때문이다.

크리에이티브 디렉터(Creative director)로 광고, 디자인, 프린팅을 하는 디자인 회사를 운영했던 응위엔은 창의성을 가진 직원을 구하는 일에 어려움을 느끼면서 부족한 베트남의 창의예술교육에 대해 고민하기 시작했다. 어린 시절부터 창의성을 키워주는 교육이 필요하다고 느낀 그는 무료 창의예술교육 자원 활동을 워크샵으로 진행했다. 당시 워크샵은 4-10세 사이의 아동들이 대상이었다. 응위엔은 워크샵을 진행하면서 놀라운 점을 발견했다.

“워크샵을 해보니 모든 아동들이 재능이 있고, 그 자체로 가치가 있었어요. 다른 사람들에게 무엇을 보여주거나 전달하는게 아니니 오히려 꾸밈이 없고 진정성이 느껴졌어요.”

- 응위엔 딘 응위엔(Nguyen Dinh Nguyen), 떠헤 공동 창립자

워크샵으로 미술교육 자원활동을 하던 중 응위엔과 부인 응안(Pham Thi Ngan)은 함께 스페인 여행을 떠났다. 그리고 문제의 피카소 문구를 접하게 되었다. 피카소가 준 메시지는 아동들의 창의성은 무궁무진하기에 그들의 그림은 그 자체로 예술이고 보존해야 할 가치가 있

다는 것이었다. 세계적인 거장의 문구를 접한 응위엔·응안 부부는 운명처럼 자신들이 운영한 워크샵과 피카소의 메시지가 일맥상통함을 느꼈다. 그러나 베트남으로 돌아온 부부의 눈에 비친 취약계층의 삶과 교육 현실은 암울했다.

베트남에는 아동 인구의 약 29%인 700만여 명이 장애가 있거나, 경제적으로 취약한 위치에 있다. 이들의 40%는 학교를 다니지 못한다. 특히 장애가 있는 아동의 75%가 지방에 살고 있고, 이들은 단지 지방에 산다는 이유로 의료, 교육, 정부 지원 등의 혜택을 거의 받지 못한다. 지방에 있는 장애 아동은 학교를 다니지 못할 뿐만 아니라 열악한 부모의 소득에 보탬이 되기 위해서 일을 한다.<sup>2)</sup> 상대적으로 지방이 더 취약하지만, 도시의 삶도 별반 다르지 않다. 베트남에서 장애를 갖고 있거나, 경제적으로 취약한 위치의 아동들은 부모, 정부의 보호를 제대로 받지 못한 채 힘겨운 삶을 살고 있다. 무엇보다 베트남의 취약계층 아동들은 물질적인 것뿐만 아니라, 창의예술교육의 기회조차 마련되지 않아 정신적인 면에서도 일반적인 아동들에 비해서 어려움을 겪고 있다.

일반적으로 미술이건, 장난감을 통한 놀이건, 예술교육은 아동들의 정신적인 성장에 필수적이다. 특히 어린 시절의 예술교육은 창의력 성장을 넘어 정체성의 확립과 사회적 능력, 감정 조절 능력을 기르는 데 큰 역할을 한다.<sup>3)</sup> 그러나 취약계층 아동들은 생계를 위해 일을 하느라 학교를 가지 못하는 경우가 많다. 특히 장애아동의 경우 특수학교에 등록해야 하는데 등록금만 USD176 정도로 금전적인 이유로 가지 못하는 경우도 있었다.<sup>4)</sup> 또한 장애인 가족의 경우 장애를 수치스럽고, 전생의 죄라고 여겨 장애가 있는 자식의 교육을 거부하기도 했다. 이러한 이유로 베트남의 취약계층 아동들과 장애아동들은 대부분 일반 교육 과정을 수료하지 못하고, 일반 아동이 받는 예술교육 또한 받지 못했다.

그렇다고 정부 차원에서 예술교육이 진행되지는 않기에 장애 및 취약계층 아동들이 베트남에서 경험할 수 있는 예술교육은 전무했다. 역설적으로, 누구보다 예술교육을 더 필요로 하는 아동들이 일반 아동들보다 더 예술교육을 받지 못하는 것이었다.

응위엔과 응안 부부는 이러한 베트남의 현실을 조금이라도 개선하기 위해 자원봉사 수준으로 진행했던 활동을 예술교육의 사각지대에 놓여 있는 취약계층에 대한 지속적이면서도 체계적인 사업으로 전환하기로 마음먹었다. 이듬해인 2006년, 결심은 곧 실천으로 이어졌다. 부부는 '떠헤'를 설립하고 떠헤 일에만 몰두하기 시작했다.

“우리 부부는 떠헤 활동에 두 가지 의의를 두었어요. 첫

째는 피카소가 말한 대로, 모든 아이들은 재능이 있기에 그들의 예술 활동을 지원할 가치가 있다는 거였어요. 둘째는 다른 사람들에게도 아이들이 그린 그림의 가치를 알게 하자는 것이었어요.”

- 응안(Pham Thi Ngan), 떠헤 공동 창립자

떠헤 활동을 통해 빈곤 아동이 그려낸 그림은 그 자체만으로도 매력적이었다. 부부는 더 많은 사람들에게 아동이 그린 그림의 가치를 알리기 위해 2006년부터는 그림을 모티프로 한 제품 및 디자인 개발사업에 나섰다. 그렇게 얻어진 수익의 일부는 저작권료 명목으로 아동들에게 되돌려주었고, 이를 통해 빈곤 아동들도 가정 내에 소액이나 마 정기적인 소득을 가져다주며 자신의 생활 개선에 일조 할 수 있게 되었다. 저작권료를 받는 그림은 빈곤 아동과 장애 아동 수업 중 나온 아동 작품에 한하여 선택했다. 떠헤는 2015년 손익분기점을 넘어서 현재 지속적으로 성장하고 있다.

1) Peter's Quotations: Ideas for Our Time. Laurence J. Peter. Bantam Books, New York NY, USA. 1977/1979. Page 25  
2) Vu Thi Binh Minh, 2013 1월, Inclusion of People with Disabilities in Viet Nam, International Labor Organization, Retrieved from [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_112407.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_112407.pdf)  
3) Melissa Menzer, 2015년 12월, THE ARTS IN EARLY CHILDHOOD: SOCIAL AND EMOTIONAL BENEFITS OF ARTS PARTICIPATION, National Endowments for the Arts, Retrieved from <https://www.arts.gov/sites/default/files/arts-in-early-childhood-dec2015-rev.pdf>  
4) Michael Palmer 외 3명, 2015년 7월 21일, The Economic Lives of People with Disabilities in Vietnam, PLOS, Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4510056/>

떠헤 공동 창립자인 응위엔·응안 부부





## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원단체</li> <li>• 장애 및 취약아동 지원센터             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역 장애아동 및 노인보호센터, 초등학교 등</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 떠헤 펀             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원이 필요한 아동 예술교육(무료)</li> </ul> </li> <li>• 떠헤 플레이             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 아동들에게 예술교육과 창의적 행사 제공(유료)</li> </ul> </li> <li>• 떠헤 스타일             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 선물용, 생활용품 제조 및 판매</li> </ul> </li> <li>• 떠헤뱅크             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인 아동 그림 갤러리로 그림에 대한 저작권 판매사업</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 미래 세대 양성             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반, 장애 및 취약계층 아동들이 예술 교육을 통해 정체성 확립과 사회생활에 필요한 기술을 배울 수 있도록 하고 제품 판매를 통해서 장애 및 취약계층 아동들이 저작권료를 얻어 생계에 도움이 될 수 있도록 함</li> </ul> </li> <li>• 윤리적 소비             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 삶에 감성적인 가치 (활발함과 행복함)를 더함, 제품의 기능적 가치 경험, 삶의 긍정적 관점 체험</li> </ul> </li> <li>• 뛰어난 제품성             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 오랜 시간에 걸쳐 확립한 브랜드 아이덴티티 / 꾸준한 연구 개발로 높은 가격 경쟁력 보유</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인 고객             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 체계적으로 관리되는 페이스북 페이지, 고객 데이터베이스 이용한 이메일 발송, 정기 시장조사로 소통하고 있음</li> </ul> </li> <li>• 기업 고객             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이벤트 및 기념품을 제작해주는 사업을 통해 호텔과 같은 주요 고객과 관계를 일상적으로 유지</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20~45세 직장인 여성</li> <li>• 윤리적 소비자             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 독특한 선물 / 생활용품을 찾는 고객, 사회적으로 의미 있는 소비를 하고자 하는 고객</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인건비 26%</li> <li>• 원재료비 21%</li> <li>• 운영비 32%</li> <li>• 연구개발 0.01%</li> <li>• 마케팅, 로열티 21%</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 떠헤 스타일을 통한 제품 판매</li> <li>• 도시 아동을 위한 아트 워크샵</li> <li>• 떠헤뱅크를 통한 저작권 판매</li> <li>• 기업 대상 이벤트 및 기념품 제작</li> </ul>		<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적 자원             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 떠헤 창립자 및 경영진, 각 담당 매니저(판매, 마케팅, 생산, 디자인, 교육, 행사), 직원 및 자원활동가</li> </ul> </li> <li>• 물적 자원             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 아이들의 그림, 상품 생산을 위한 재료들</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 소매 판매             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 떠헤샵, 페이스북, 떠헤 온라인 샵, 바자회</li> </ul> </li> <li>• 국내 도매 판매</li> <li>• 해외 도매 판매</li> <li>• 기업 판매</li> </ul>

#### ① 고객 세그먼트

##### • 20~45세의 직장인 여성

이들의 한 달 소득은 약 USD1,000~2,000이다. 베트남 도시에는 약 1,500만 명의 여성들이 거주하며, 떠헤는 전체적인 소득 증가와 함께 타겟 고객의 구매력이 크게 성장할 것으로 기대한다.

##### • 윤리적 소비자

독특한 선물 및 생활용품을 찾거나 사회적으로 의미있는 소비를 하고자 하는 고객들이 주로 떠헤의 주요 고객층이다.



빈곤 아동들에게 무료 예술교육을 제공하는 떠헤

#### ② 가치 제안

##### • 미래 세대 양성

비장애인은 물론, 장애 및 취약계층 아동들이 예술교육을 통해서 정체성 확립과 사회생활에 필요한 기술을 배울 수 있도록 도와준다.

##### • 뛰어난 제품성

오랜 시간에 걸쳐 확립한 브랜드 정체성은 다른 베트남 공산품과 비교했을 때 강점이다. 창립 초기 응위엔·응안 부부는 떠헤만의 스타일과 브랜드 정체성을 확립하는데 집중했다. 지금까지 떠헤의 제품은 모두 '아이' 같다는 느낌을 주도록 만들었다. 제품의 디자인은 물론, 그 위에 프린팅되는 그림은 사랑, 창의성, 자유로움을 느끼게 만들어준다. 디자인팀은 아동들의 그림을 최대한 보존하면서 최소한의 커팅만으로 제품 위에 덧입힐 수 있게 제품을 디자인한다. 다른 매장에서는 쉽게 접할 수 없는 '자유롭고 창의적인' 스타일로 고객들에게 강렬한 인상을 준다. 또한 꾸준히 재료와 프린팅 기술을 연구개발하여 제품의 질은 유지하면서 비용은 낮췄다.

#### ③ 채널

##### • 소매 판매

하노이에 위치한 떠헤샵, 바자회, 온라인 떠헤샵, 페이스북샵이 있다. 고객을 떠헤 매장으로 끌어당기고, 더 많은 소매점에 떠헤 제품을 납품하는 전략을 취하고 있다.(push and pull strategy)

##### • 국내 도매 판매

##### • 해외 도매 판매

미국, 유럽 등에 수출하는 채널이다. 해외 시장 확장을 위해 해외의 트레이드쇼(trade show)에 참석해서 떠헤의 제품을 선보이는 형식으로, 수출할 국가와 기업을 찾으며 사업을 확장해간다.

##### • 기업 판매(B2B)

하노이 주위에 위치한 기업들로 기업 행사 이벤트 등이 있을 때 이벤트 기획 및 기념품을 제작한다. 기업은 팬퍼시픽 호텔(Pan Pacific Hotel)과 같은 대기업 호텔 체인 등이 있다.

#### ④ 고객 관계

##### • 개인 고객

체계적으로 관리하는 페이스북 페이지, 이메일 발송 및 정기적인 시장 조사로 소통한다.

##### • 기업 고객

이벤트 및 기념품 제작 사업으로 호텔과 같은 주요 고객과 관계를 평상시에도 유지한다.

#### ⑤ 수익원

##### • 떠헤 스타일을 통한 제품 판매

그림을 그리는 베트남 아동





어렸을 때부터 떠헤에서 그림을 그려 22살인 현재 떠헤로부터 저작권료를 받고 있는 자폐증을 앓는 득(Douc)

- 도시 아동을 위한 아트 워크샵
- 떠헤 बैं크를 통한 저작권 판매
- 기업 대상 이벤트 기획 및 기념품 제작

### ⑥ 핵심 자원

#### • 인적 자원

영업/마케팅·디자인·생산·교육 관련 전문성을 가진 창립자, 경영진 및 직원과 자원활동가가 있다. 제품생산팀은 시장조사 등을 통해 디자인팀에서 정한 디자인을 토대로 제품을 제작하고, 재고관리팀은 제품의 재고와 판매 실적 등을 기록하는 역할을 맡는다. 가장 핵심이 되는 부서는 영업/마케팅으로 떠헤 스타일의 매출에 가장 큰 영향을 미친다.

#### • 물적 자원

‘떠헤 편(무료 아동 예술교육)’을 통해 그려지는 아동들의 그림 및 교육 관련 필요한 도구와 제품 생산 장비

### ⑦ 핵심 활동

#### • 떠헤 편

무료 일반 및 장애·취약계층 아동 창의예술교육

#### • 떠헤 플레이

도시 아동을 위한 유료 미술교육 및 창의적 활동 행사

#### • 떠헤 스타일

떠헤 스타일의 산업은 제조업으로 생활패션 디자인 잡화가 주력 제품이다. 떠헤 스타일의 모든 상품은 떠헤의 디자인팀이 기획하여 소량 생산한다.(1회 평균 100~200개) 이렇게 제작된 상품에 떠헤 편을 진행할 때 취약계층 아동들이 그린 그림을 프린팅해 판매한다. 현재 떠헤 주력 제품은 생활용품으로, 대부분 티셔츠, 셔츠, 가방, 노트북 케이스, 슬리퍼, 쿠션, 장난감, 패션, 액세서리, 사무용품, 홈웨어 등 부담없이 사용할 수 있는 종류의 제품군이다. 가격대는 5,000원에서 4만 원 사이이다.

#### • 떠헤 बैं크

온라인 아동 그림 갤러리로 그림에 대한 저작권 판매사업

### ⑧ 핵심 파트너십

- 사회적기업 지원 단체
- 장애 및 취약아동 지원센터

### ⑨ 비용 구조

- 인건비 : 26%
- 원재료비 : 21%
- 운영비 : 32%
- 연구개발 : 0.01%
- 마케팅, 로열티 : 21%

빈곤 아동이 그린 그림으로 만든 떠헤의 디자인 제품들



## 사업 현황

초기의 떠헤 제품은 색감이 너무 다양하여 소비자의 기호에 맞지 않았다. 사회활동의 일환으로 제품을 구매하는 사람은 있을지언정, 제품 자체의 아름다움과 실용성 때문에 구매하는 경우는 드물었다. 떠헤는 시장의 반응을 다양한 방법으로 조사했고, 소비자의 요구에 맞게 독립적인 색을 더 사용해 고객들이 일상생활에서도 부담 없이 제품을 이용할 수 있도록 발전시켰다.

현재는 디자인의 수정과 함께 가격 또한 시장 조사를 거쳐서 수정 중이다. 국제 전시회에 서 만난 사업주들과 기존 파트너들의 피드백을 통해서 떠헤는 높은 가격대의 제품이 수입 업체나 도매업체에게 매력적이지 않다는 것을 알게 되었다. 초기 떠헤의 제품은 매출 원가가 65%에 달했고, 그만큼 가격대도 높게 형성되어 있었다. 떠헤는 새로운 프린팅 기술과 재료를 연구하기 시작한 결과, 제품의 질을 똑같이 유지하면서 매출 원가는 35~40% 수준으로 낮출 수 있었다. 자연스럽게 가격 인하도 가능해졌고, 일본, 한국, 미국과 같은 새로운 시장에서 더 많은 거래를 성사시킬 기회를 얻었다.

최근에는 떠헤 페이스북을 통해서 매출을 올린다. 현재 떠헤 스타일 페이스북 페이지는 50,741명의 유저들이 '좋아요'를 한 상태이고, 평점 4.9/5을 유지하고 있다. 3년 만에 페이스북은 떠헤 공식 홈페이지보다 훨씬 더 높은 매출 채널이 되면서 떠헤 온라인 매출의 대부분을 차지한다. 떠헤는 수익사업 이전부터 무료 예술교육을 진행하였으나, 수익사업을 통해 무료 교육이 보다 체계적이고 지속가능할 수 있게 되었다.

## 사업 계획

떠헤의 타겟 시장은 해외 시장과 국내 시장이다. 단기적으로는 오랜 시간 자신만의 브랜드를 확립한 강점을 이용해 해외 시장에 집중하고, 장기적으로는 국내 시장을 성장 동력으로 삼고자 한다.

2017년을 시작으로, 떠헤의 3년 계획은 수익 증대와 STP와 같은 사업 지원금 유치를 통해 창의미술교육 사업을 베트남 전역의 취약지역에 확장하는 것이다. 본사와 교육해야 하는 지역이 멀어 직접 관리가 어렵긴 하나, 지역 단체와의 협업을 통해 문제를 해결하고자 한다. 또한 정식 과정으로서 미술교육 인력을 양성하고자, 본사에서 시범 교육을 실시 중에 있다.

또 하나는 사업 분야의 확대이다. 기존 사업에 더해서 새롭게 '떠헤 बैं크'라는 온라인 미술 갤러리를 만들었다.

떠헤 बैं크는 떠헤 스타일의 한계점을 돌파하게 해줄 새로운 모델이다. 기존 떠헤 스타일 모델은 한정적인 인원의 아동들에게만 그림 판매 수익이 돌아갔다. 제품 생산 방식이 소량 생산으로 손이 많이 가는 떠헤 스타일의 특성상, 제품에 프린팅 될 수 있는 아동의 그림은 매우 한정적이기 때문이다. 반면, 떠헤 बैं크는 제품이 판매되지 않고 판매자가 그림만을 사도 수익이 생기도록 설계되어 있어 앞으로는 떠헤를 통해 수입을 얻는 아동들의 수와 저작권료가 크게 증가할 것으로 전망된다.

3

### 우리가 만난 임팩트

“떠헤는 체계적인 운영과 동시에 경영에 얽매이지 않고 직원들의 피드백을 존중해주는 등 자유로움과 창의성이 회사 곳곳에서 느껴졌습니다. 몇 시간에 걸친 인터뷰를 마치고 오후에 다시 매장으로 와서 시간을 갖고 상품을 구경했습니다. 아침에 제품을 봤을 때는 제품이 먼저 보이고 프린팅된 그림이 보였지만, 이제는 아이들의 그림이 먼저 눈에 들어왔습니다. 떠헤의 진정한 의미는 제품 판매에 있는 것이 아니라, 아이들이 떠헤를 통해 미술이라는 경험을 하고 또 이를 통해 창의성을 기를 수 있다는 점입니다. 떠헤에서의 하루를 통해 저는 기업의 철학이 직원, 제품 등에 미치는 영향과 사회적 임팩트를 고려한 경영이 무엇일까에 대한 고민을 할 수 있었습니다.”

- 최진우, UIC 경제 12학번

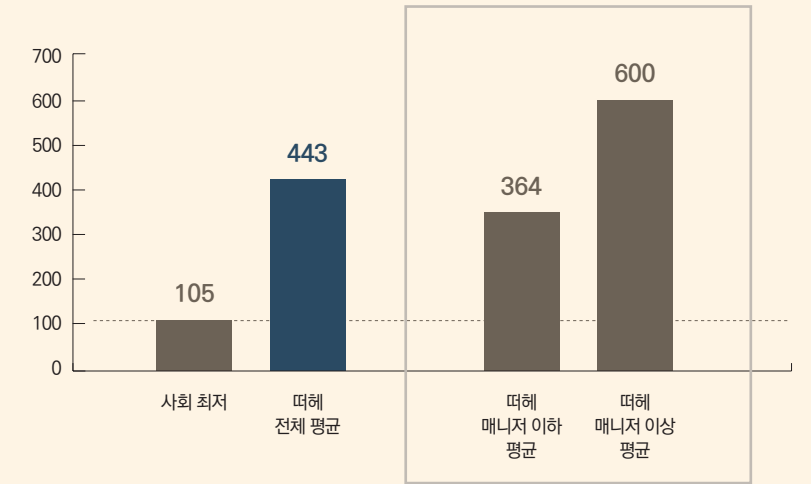


### 좋은 일자리

“같이 일하는 직원들이 즐거워하고 열정있는 모습이 정말 좋아요. 그래서 떠헤에서 계속 일하고 싶어요.”

- 반(Van), 떠헤 커뮤니케이션 팀장

떠헤 임금 비교 그래프 (2017년 7월, 월급여 조사, 단위 USD)



2000년 이후 고속 성장을 해온 베트남의 기업 문화는 1970년대 초고속 경제 성장을 해온 우리나라와 많이 닮아 있다. 전반적인 기업 문화는 ‘에펠 타워’ 형태로 상사는 절대적인 권한을 가지고 있는 반면, 직원들은 정해진 일만 해야 하는 분위기다. 반복적인 일을 통한 효율성을 중시하면서 직원의 창의적인 기여는 받아들여지지 않는다.<sup>9)</sup>

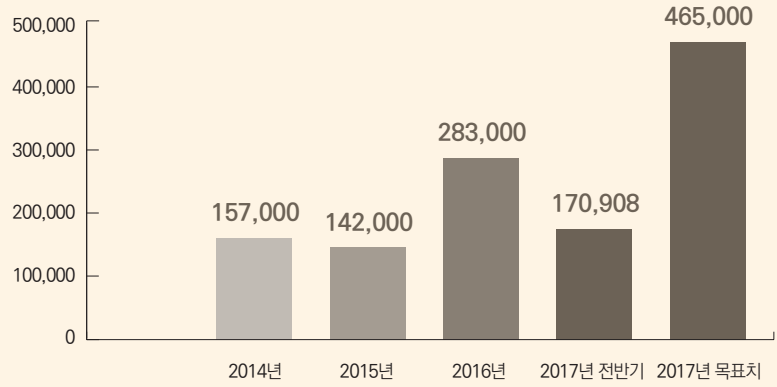
떠헤의 일자리는 일반적인 베트남 기업과 비교했을 때 상당히 앞서간다. 임금, 일과 생활의 병행, 자기 계발, 직원 피드백 시스템 4가지 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 베트남의 최저 임금은 월 USD96이고, 평균 임금은 월 USD140이다. 반면, 떠헤의 평균 임금은 월 USD364이다. 전국 최저 임금의 약 3.5배, 평균 임금의 2.5배이다. 직원들의 일과 삶 균형 측면에서도 훌륭하다. 떠헤 직원들은 베트남 법을 준수하여 주 40시간 근무하며, 연차 12일을 자신이 원할 때 언제든지 사용가능하다. 또한 직원이 원한다면 근무하는 시간도 탄력적으로 조정할 수 있다.

떠헤는 직원들에게 임금뿐만 아니라 자기계발 측면에서도 많은 혜택을 제공한다. 업무 관련 교육이 대부분이며, 연 최소 50시간 이상을 제공한다. 기본적으로 외부 전문가와 내부 직원에 의해 교육이 진행되며, 외부 전문가를 통해서도 예술 활동의 기원, 장점, 교육 방법 등을 배운다. 짧게는 4일, 길게는 두 달을 받는다. 내부 교육은 대표인 로안(Tran Thanh Loan)이 직접 진행하기도 한다. 로안 대표는 브랜드 정체성과 가치 등 떠헤에 대한 모든 것을 교육한다. 이렇게 예술과 떠헤에 대해 교육을 받은 직원은 앞으로 배치될 부서의 일을 외부 초청 전문가를 통해 배우게 된다. 예를 들어 제작팀에 들어갈 직원은 제품 제작 방법, 관리 등을 배운다. 그리고 아동들을 위해 창의예술교육을 더 발전시킬 수 있는 방법이 있다고 생각되면 해당 방법에 대해서 전문가를 초청하여 추가적인 교육을 받는다.

떠헤 직원들의 대우는 매우 좋은 편이지만, 항상 개선할 부분이 없는지 1년에 한 번씩 전 직원을 대상으로 설문을 진행하며 수시로 건의사항을 받는다. 건의사항은 연봉, 근무 시간 등 개선이 필요하다고 직원들 스스로가 생각하는 모든 부분에서 제시 가능하다. 이처럼 떠헤는 ‘행복한 직원이 일하는 행복한 회사가 되기를 원한다’<sup>10)</sup>는 그들의 모토에 맞게 직원을 존중하며, 기업의 성장을 위해 직원을 희생시키지 않는다.

### 재정적 지속가능성

연도별 떠헤 매출액 (단위: USD)



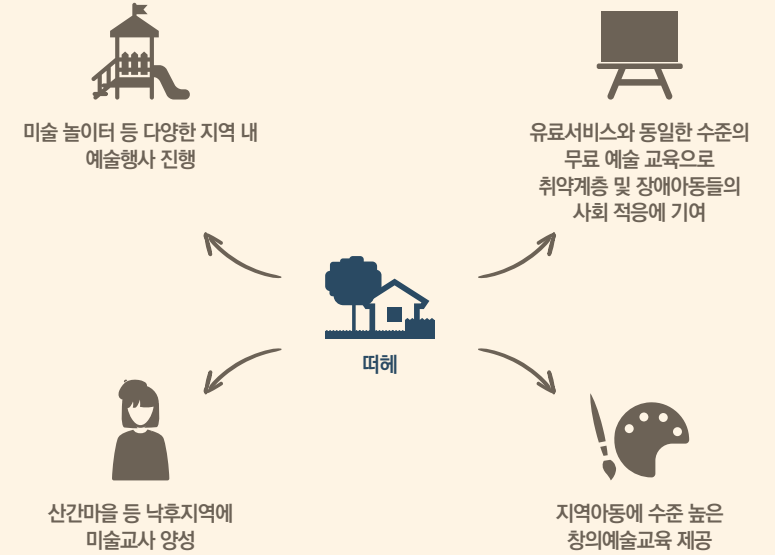
떠헤 스타일은 순조롭게 떠헤의 재정적 지속가능성을 확보한다. 매출 증가와 비용 절감으로 2015년에는 손익분기점을 돌파하였고, 이후 지속적으로 순수익을 내고 있다.

손익분기점을 넘으면서 떠헤 스타일 자체로서 재정적 지속가능성이 가능해졌다. 또한 미래 세대 양성을 위한 아동 원작자 저작권료를 지급하고 난 순수익인 '사회적 기여 후 순수익'은 USD3,985로 떠헤 스타일의 재정적 지속가능성은 물론 사업 활동을 통해 미래 세대 양성에도 기여할 수 있는 수준이 되었다.

STP 지원을 받기 시작하는 2017년도 상반기, 떠헤의 매출은 USD170,908로 폭발적인 성장을 보여주었다. 특히 떠헤가 올해 보여준 매출 성장은 페이스북과 같은 판로 확보와 꾸준한 시장조사를 반영한 제품이 떠헤의 재정적 지속가능성 확보에 큰 기여를 한다는 사실을 잘 증명해주고 있다.

떠헤의 매출 총이익 비율(=(매출액-매출원가)/매출액\*100)을 살펴보면, 2015년에는 59%고, 2017년에는 80%로 예상된다. 매출 총이익 비율이 높아졌다는 것은 떠헤가 더 효율적으로 제품을 생산한다는 것이다. 이러한 질적 성장은 떠헤가 국제시장 바이어들의 요구에 맞춰서 가격은 내리고 제품의 질은 높이는 기술을 연구한 결과로 보인다. 또한 2017년 하반기부터는 '칸반'이라는 재고 관리 시스템을 도입할 예정이다. 칸반은 제조에 불필요한 요소를 제거하여 생산성은 유지하면서 효율성을 높이는 린생산(lean-manufacturing)과 생산 시간, 고객 수요에 대한 반응 시간을 줄이는 적시 생산(just-in-time manufacturing)을 목적으로 한다.<sup>7)</sup> 칸반 도입은 제작팀과 재고관리팀에서 유효한 성과를 낼 것으로 기대된다.

### 지역공동체에 대한 기여



“베트남에도 공장들이 들어서면서 아이들이 놀 공간이 사라져가고 있는데, ‘떠헤 플레이’라는 활동으로 공간들을 제공해주는 떠헤가 보기 좋아요.”

- 카멜리아(Camelia), 떠헤 협력업체 직원

떠헤의 사회적 활동 부문인 ‘떠헤 편’은 장애 및 소외계층 아동들을 위한 미술 놀이터로, 다양한 재료로 창의적인 미술 활동을 경험할 수 있는 무료 창의예술교육이다. 이 프로그램을 통해 장애 및 취약계층 아동들은 자유로움과 자기표현, 창의성을 기른다. 떠헤 편을 지원하는 부서의 활동으로는 예술교육 프로그램의 지속적인 업그레이드와 기존의 창의예술교육 및 행사 활동 유지 및 새로운 지역에서 진행되는 행사의 기획 및 진행이 있다.

떠헤 편에는 크게 두 가지 목표가 있다. 미술교육을 통한 미래 세대의 양성, 미술교육 및 공공 행사를 통한 지역공동체 지속성 확보가 그것이다.

떠헤는 10년 동안 여러 방법으로 지역공동체에 기여해왔다. 주요 활동으로는 떠헤 편, 지역 시설에 대한 금전적/비금전적 지원, 봉사 활동 등이다. 떠헤 편 가장 주된 활동은 협력기관을 방문하여 소규모의 미술교육을 진행하는 것이지만, 특정 기관을 대상으로 하지 않고 누구나 와서 즐길 수 있는 대규모 ‘펀그라운드(Fun Ground)’를 만들어서 지역공동체에 기여한다. 대규모 펀그라운드는 예술 전시회로, 아동들이 예술 전시품과 상호작용하면서 노는 놀이터이다. ‘키즈톨레이션(KIDSTALLATION)’은 아동(kid)+설치미술(installation art)의 합성어로, 떠헤의 대표적인 미술 놀이터이다. 베트남에서 최초로 아동들을 위해 진행된 설치 미술 전시회기도 하다. 설치 미술 전시회를 통해 떠헤의 교육을 받는 아동뿐만 아니라 모든 아동들이 어울리며 시각적이고 상호 작용 가능한 재료를 사용하여 미술품을 경험할 수 있는 기회를 가진다.

미래 세대 양성



떠헤 스타일 매출 중 일부를 아동들에게 저작권료로 지급하는 일은 그들이 예술교육을 받지 못하는 근본적인 원인을 직접적으로 해결하는 방법이 된다. 장애 및 빈곤 가정의 근본적인 생계 문제를 해결하면 아동이 교육 받을 가능성 또한 높아지는 것이며, 부모도 자녀에게 더 관심을 가질 수 있어서 결국 떠헤 스타일은 떠헤를 위한 재정적 지속가능성만이 아니라 미래 세대 양성에도 기여한다.

떠헤가 저작권료를 지급한 아동은 총 32명으로 약 150개 그림에 대해 5%의 저작권료(USD4,758)를 지급했다. 그 중 2명은 장애아동으로 각자 USD450의 저작권료를 받았다. 장애인 실업률이 비장애인보다 약 3배나 높은 베트남 내 상황을 고려했을 때 소득을 얻을 수 있다는 것 자체가 고무적이다.

한편 떠헤 편은 떠헤가 자체적으로 제작한 예술교육 커리큘럼을 토대로 창의예술교육을 진행해 미래 세대 양성에 기여한다. 교육의 진행 방식은 일반적으로 떠헤 교사가 기관을 찾아 진행하는 형태다. 1명의 교사와 3명의 자원활동가가 15~20명의 학생들과 함께한다. 대부분의 아동들은 신체 또는 정신장애가 있거나, 경제적 취약계층들이다. 현재까지 떠헤 편의 수혜를 받은 아동들은 2,000명이 넘으며, 20여개 기관에 달한다. 떠헤 편은 하노이에 국한되지 않고 베트남 전역 6개 주에 있는 사회적 보호기관 및 학교, 사회적기업과 협력 하에 이 사업을 진행한다.

창립 11년 차인 떠헤에도 미래세대 양성에 대한 임팩트가 최근 나타나기 시작했다. 예로, 떠헤 교사 중에 10년 간 떠헤와 함께한 지양(Giang)은 손가락 장애가 있는 아동이었다. 9년 동안 떠헤 교육에 참여한 그녀는 이후 떠헤 편의 교사가 되어 많은 이들에게 희망이 되고 있다.

이처럼 떠헤에서 진행되는 창의예술교육은 참여 장애 아동들이 감정 조절 능력과 사회적 기술을 기르는데도 도움을 준다.<sup>5)</sup>

최근에는 떠헤 편에서 자원활동을 했던 학생들에게도 긍정적인 임팩트가 보이기 시작했다. 여가시간을 좋은 일에 쓰자는 단순한 취지에서 시작한 자원활동이 예술, 심리학, 교육 등에 대한 구체적인 관심으로 발전하여 해당 분야를 전문적으로 공부하게 되거나, 지역사회에서 건강한 구성원으로 활동하는 계기가 되고 있다.

5) Massoud Moslehpour의 3명, 2016년 2월 15일, Corporate Culture Differences between Taiwan and Vietnam, Sciedu Press, Retrieved from <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/jrms/article/view/8897>

6) Loan Tran Thanh, 개인 인터뷰, 최진우 외 3명, 2017년 7월 18일

7) Ohno, Taiichi, 1988년 6월, Toyota Production System - beyond large-scale production, Productivity Press, p. 29. ISBN 0-915299-14-3

8) Melissa Menzer, 2015년 12월, THE ARTS IN EARLY CHILDHOOD: SOCIAL AND EMOTIONAL BENEFITS OF ARTS PARTICIPATION, National Endowments for the Arts, Retrieved from <https://www.arts.gov/sites/default/files/arts-in-early-childhood-dec2015-rev.pdf>

Product & Service



◎ 제품 및 서비스명

떠헤 생활용품

◎ 제품 구성

아동들의 그림으로 프린팅한 생활용품(패션, 액세서리, 문구, 홈웨어, 장난감 등)

◎ 제품 특징

떠헤는 패션, 액세서리, 문구, 홈웨어, 장난감 등 다양한 생활용품을 생산한다. 제품의 기능과 디자인에 맞게 어울리는 아동들의 그림을 제품에 프린팅한다. 떠헤 제품은 브랜드 정체성이 명확해 한 눈에 봐도 이곳 제품인지 알 수 있다. '자유로움'과 '아이다움'이 느껴지는 떠헤의 제품 디자인은 아동들의 그림 프린팅으로 한층 더 살아난다. 제품의 가격대는 약 5,000원부터 4만 원 사이다. 높지 않은 가격에 의미 있는 상품은 합리적이며 사회적으로 가치있는 소비를 지향하는 폭 넓은 세대에게 매력적이다.

◎ 제품 문의

☎ +84-123-779-0465    f [www.facebook.com/tohestyle/](http://www.facebook.com/tohestyle/)    🌐 [www.tohe.vn](http://www.tohe.vn)

## 프렌즈인터내셔널(Friends-International)이 운영하는 프렌즈엔스터프 Friends'N'Stuff

프렌즈엔스터프(Friends'N'Stuff)는 캄보디아의 빈곤 가정 중 가사일이나 아동 돌봄으로 가정에서 움직이기 어려운 부양자들에게 가정 내에서 할 수 있는 수공예품 제작 일자리를 제공하고, 가내수공업 생산으로 만들어진 수공예품을 오프라인 매장 및 온라인 소매로 판매하는 NGO인 프렌즈인터내셔널(Friends-International) 내 소셜비즈니스 중 하나이다. 가내수공업 생산 참여자들이 재료를 구해 가이드라인에 따라 제품을 생산해 프렌즈엔스터프에 팔도록 하고, 프렌즈엔스터프가 다시 이 제품들을 프놈펜(Phnom Penh) 두 곳 매장과 온라인 사이트를 통해 캄보디아 현지와 해외에 판매한다.

• 국가/지역	캄보디아 / 프놈펜
• 설립 연도	2005년(프렌즈엔스터프), 1994년(프렌즈인터내셔널)
• 사업 목적	정규직으로 일하기 힘든 아동 보육자의 기술훈련 및 중단기 일자리 제공
• 수익 사업	직업을 구하기 힘든 청소년 부양자와 청소년
• 운영 기관	프렌즈인터내셔널
• 기관 주소	Street no. 13, Phnom Penh, Cambodia, Romdeng, Phnom Penh, Cambodia
• 웹 사이트	<a href="https://friendsnstuff.org">https://friendsnstuff.org</a>

### Business Model

#### 물품 제조 /도소매업

- 가내수공업 기반 수공예품 제작 및 판매

### Social Impact

#### 좋은 일자리

- 빈곤 가정 가내수공업 참여로 생활 수준 개선 및 취업 의식 고취

#### 미래 세대 양성

- 가정 내 아동 양육 및 취학을 향상
- 위기 아동 구조 및 취업 가능 인력 양성으로 아동이 건강한 사회구성원으로 자라도록 함

### Social Activity

- 가내수공업으로 아동 부양자 1년간 기본 소득 창출
- 아동 인권 보호 및 권리 신장 캠페인과 아웃리치 활동을 통한 위기 아동 구조
- 청소년 직업훈련 레스토랑 운영

#### 지역공동체에 대한 기여

- 지역 내 위기 가정 구조를 통한 지역 해체 방지
- 환경 및 재정 자립 측면에서 지속가능한 비즈니스모델 확립
- 재활용 원료 사용으로 지역 환경 개선



# 1 사회적기업가 정신

“거리 한쪽에서는 아이들이 박스를 덮고 자고 있었어요. 그 옆을 고급 자동차가 지나가는데 그 장면이 내내 잊혀지지 않았어요. 그때 아이들을 위해 무엇인가를 해야 한다고 생각했죠.”<sup>1)</sup>

- 세바스티안 메롯(Sebastien Marot), 프렌즈인터내셔널 창립자

프렌즈인터내셔널(Friends-International, 이하 FI) 설립 직전인 1994년, 프랑스인 세바스티안 메롯(Sebastien Marot, 이하 세바스티안)은 일본 출장 차 캄보디아를 경유하던 중이었다.<sup>2)</sup> 저녁식사 후 거리를 걷던 그는 한 장면을 목격하게 된다. 아무렇게나 널부러진 박스 안에서 자고 있던 아이 옆으로 고급 자동차 한 대가 휙 지나가는 장면이었다. 그 광경을 접한 그는 머리를 한 대 얻어맞은 듯 충격을 받았다.

1994년 당시 캄보디아 프놈펜은 20세기 후반 150만 명의 시민을 죽음으로 몰고 간 내전의 여파로 기아, 질병이 만연하고 가정이 해체되어 많은 아동들이 거리로 내몰리는 상황이었다. 거리로 나온 아동들은 관광객에게 물건을 팔거나 구걸하며 생계를 유지했다. 그러나 관광객들이 주는 호의나, 몇몇 기관들의 고아원 운영은 아동들의 장기적인 삶의 질 향상에는 도움이 되지 못했다. 그들에게 진짜 필요한 것은 거리에서 물건을 팔지 않고 학교에 갈 수 있도록 부모에게 안정적인 일자리를 제공하는 것이었다.

세바스티안은 경제 발전의 그늘에 가려진 빈곤 아동들의 현실에 눈을 뜨면서 거리로 내몰린 아동들을 보호하기 위해 1994년 ‘프렌즈인터내셔널’을 프놈펜에 설립했다. 그의 뜻에 동의하는 마크 터지슨(Mark Turgeson)과 바바라 아담스(Barbara Adams)가 공동 창립자로 나서주었다.

설립 첫 해에는 17명의 아동들을 도왔다. 이후 프렌즈인터내셔널은 다양한 프로젝트를 진행하며 국제적인 NGO로 성장했으며, 투명한 재정 관리와 공개로 후원자들의 신뢰를 받고 있다. 프렌즈인터내셔널이 진행하는 사업으로는 거리의 아동들에게 찾아가는 서비스로 아동들이 더 극한의 상황에 빠지지 않도록 하는 ‘프렌즈프로그램(Friends Programs)’, 사업 모니터링 평가팀과 같이 NGO 고유의 활동과 다

각적인 아동보호 및 권리옹호 캠페인을 하는 ‘차일드세이프무브먼트(ChildSafe Movement)’, 전 세계 50개 이상의 아동보호기관과 협력하는 ‘차일드세이프얼라이언스(ChildSafe Alliance)’, FI 사업의 기부자 의존도를 줄이고 기관의 재정자립도를 높이기 위한 직업훈련 레스토랑 및 수공예품 매장 운영을 하는 ‘프렌즈소셜비즈니스(Friends Social Business)’가 있다. 특히 프렌즈소셜비즈니스는 수익사업을 통해 기관 재정 자립도를 높일뿐만 아니라, 취약 청소년들의 레스토랑 직업훈련을 통한 일자리 연계 지원을 하는 역할과 동시에, 빈곤 아동들의 주양육자가 제품 생산 기술교육을 받고 일자리를 찾도록 지원함으로써 아동의 취약률을 높이는 데 기여하고 있다.

“뉴욕에서 11년 동안 영리기업에서 일하던 제가 비영리단체인 프렌즈인터내셔널을 선택한 것은 가장 믿을 수 있는 NGO였기 때문이죠. 재무 자료 공시(financial reporting)를 잘 했는데, 돈을 어느 곳에 어떻게 무엇을 위해 사용하는지 투명하게 공개하는 단체였기에 신뢰가 가서 활동에 동참하게 됐어요.”

-브랜든 벌크(Brendan Burke), 프렌즈인터내셔널 마케팅 고문

이러한 노력의 결과, 프렌즈인터내셔널은 현재까지 10만 명이 넘는 아동에게 서비스를 제공하고 있다.

한편 STP가 2013년부터 3년간 FI에 지원한 사업은 프렌즈소셜비즈니스 사업부 내 ‘프렌즈엔스터프(Friends'N'Stuff)’다. 프렌즈엔스터프는 비닐 봉지, 페타이어 등 재활용품을 활용하여 아동이 있는 빈곤 가정 내에서 가내수공업용을 통해 생활 잡화를 만들도록 하고 완제품을 판매한다. 초기에는 프렌즈인터내셔널의 주 수입원인 레스토랑을 운



프렌즈엔스터프 매장

영하면서 방문 고객들에게 기념품을 함께 판다는 컨셉으로 2005년에 소규모로 시작되었다.

“캄보디아의 많은 가정은 재정적으로 불안해요. 한부모 가정도 많고요. 아이들이 굶고, 학교를 가지 못하고 있어요. 제도적으로 캄보디아 공교육은 무상 교육이지만, 현실에서는 교사의 낮은 월급 때문에 수업을 들으려면 비공식적으로 25센트 정도의 수업료를 지불해야 해요. 가난한 가정의 경우 하루 몇 달러 벌기도 힘든 상황이라 그들에게는 그 비용도 엄청난 부담이죠. 이런 상황을 해결하기 위해서는 부모에게 일자리를 제공해 가정 내 소득을 창출시켜야 하는데, 무엇보다 아이들을 돌보는 시간이 보장되면서 저속된 부양자들도 할 수 있는 쉬운 일이 필요했어요. 그런 점에서 가내수공업 생산 시스템이 가장 적합한 사업이었죠. 결과적으로 가내수공업 생산 프로그램은 매우 성공적이었습니다.”

-제임스 서더랜드(James Sutherland), 프렌즈인터내셔널 커뮤니케이션 코디네이터

가내수공업 생산(Home-based production, 이하 HBP)은 참여 가정에게 프렌즈엔스터프의 제품 만드는 기술을 알려주고 필요한 재료를 공급한 후 그들이 만든 제품을 프렌즈엔스터프에서 구매 매장에서 판매하는 방식이다. 2013년부터 3년간 STP 지원금을 기반으로, 제품 디자인 리뉴얼을 할 수 있었다. 가내수공업 생산은 일자리를 더 많은 취약계층에게 안정적으로 마련해주었다. 또한 안정적인 판로 확보를 위해 관광객들이 많이 오는 관광지 주변에 있는 매장을 리뉴얼

하기도 했다. 이러한 사업을 통해 가정에 안정적인 수입이 생기면서 거리에서 물건을 팔거나 구걸해야 했던 아동들도 아동노동에서 벗어나 학교로 하나 둘 돌아가기 시작했다. 현재까지 1,000여명 이상의 학생들이 가내수공업 생산 프로젝트 덕분에 안정적으로 학교에 다닐 수 있게 되었다.

“남편은 마약 중독으로 감옥에 있고, 저는 공장에서 일했을 때 아무도 아이들을 돌보아줄 사람이 없었어요. 하지만 지금은 세 명의 아이들을 돌볼 시간이 생겼고, 아이들이 학교에 다닐 수 있어서 너무 기뻐요.”

-쓰레이리아프(Chum Sreyreap), 가내수공업 참여자

프렌즈엔스터프는 ‘다함께, 미래 만들기(Together, Building Futures)’라는 미션을 달성하기 위해 지금도 아동들에게 미래를 위한 교육의 기회를 지속적으로 제공하고 있다.

1) The Social Entrepreneur Interview Series: Meet Sebastien Marot of Friends-International, Alexandre Mars, 07/22/2015, 기사 링크: [http://www.huffingtonpost.com/alexandre-mars/the-social-entrepreneur-i\\_2\\_b\\_7843802.html](http://www.huffingtonpost.com/alexandre-mars/the-social-entrepreneur-i_2_b_7843802.html)  
2) MY PHNOM PENH: Sebastien Marot: Director, Friends International, Audrey Wilson, 07/08/2016, 기사 링크: <http://www.phnompenhpost.com/post-weekend/my-phnom-penh-sebastien-marot-director-friends-international>

제임스 서더랜드, 프렌즈인터내셔널 커뮤니케이션 코디네이터



## 2 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 공장들 - 공장에서 남은 천들을 공급받아 재료로 사용</li> <li>• 다른 지역의 프렌즈엔스터프 매장 - 시엠티, 비엔티엔, 루앙프라방, 방콕</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품 개발 및 디자인</li> <li>• 가내수공업을 이용한 생산</li> <li>• 판매 및 유통</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품의 실용적, 심미적 효용 - 소비자들이 단순히 사회적기업의 제품이라서 구매하는 것이 아니라 정말 실생활에서 사용할 수 있는 세련된 제품 가치 제공</li> <li>• 가내수공업 생산 참가자들에게 일자리 제공 및 아동에게 교육의 기회 제공</li> <li>• 지역의 환경적 가치 - 남은 천, 식기, 신문 등 주변에서 사용하지 않아 쓰레기로 버려질 물건을 재활용해서 제품을 생산함으로써 가내수공업 참여 가정 및 소비자에게 재활용의 가치 교육</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 매장 방문 고객 - 프놈펜을 방문한 관광객이 찾아보는 가이드북, 여행 사이트 (트립어드바이저)</li> <li>• 온라인 도·소매 고객 - 온라인 사이트를 통해 홍보</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 프놈펜 매장 방문 고객 - 기존에 사회적기업이나 책임관광에 관심있는 서양 고객 위주</li> <li>• 온라인 도·소매 고객 - 프렌즈엔스터프의 물건을 대량 구매하거나 재판매</li> <li>• 책임관광에 관심 있는 고객들 - 프놈펜을 찾는 책임관광에 관심 있는 고객들</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적 자원 - 프렌즈엔스터프의 제품 개발 및 디자인 인력 - 가내수공업 참가자 - 매장 판매 직원</li> <li>• 물적 자원 - 지역의 쓰레기, 공장의 남은 재료, 페타이어, 신문, 식기 등을 재활용하여 제품 생산</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 프놈펜 매장 - Street no.13 - Romdeng</li> <li>• 온라인 도·소매 판매 - 신청서 작성 후 주문. 배송비는 고객이 지불. 주문 후 캄보디아의 배송업체를 이용하여 배송</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가내수공업 참여 가정 임금 지불</li> <li>• 매장 직원 임금</li> <li>• 매장 운영비</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 매장 판매</li> <li>• 온라인 도·소매 판매 - 대량 구매 고객에게 정가의 50% 수준에 판매</li> </ul>					

#### ① 고객 세그먼트

프렌즈엔스터프 제품의 고객층은 크게 매장 방문 소비자, 온라인 도·소매 구매자로 구분된다. 대부분의 제품은 프놈펜에 위치한 두 개의 매장에서 판매된다. 이들은 대부분 외국인 관광객으로, 사회적기업과 책임관광에 관심이 있는 고객들이다. 프렌즈엔스터프 매장의 제품들은 같은 종류의 캄보디아 물건보다는 가격이 비싸지만, 서양 고객들이 본국에서 구매하는 물건과 비교했을 때는 비슷한 가격대다. 온라인으로 대량 구매를 하는 고객은 주로 유럽, 미국, 호주 고객으로 사회적기업에 관심이 높은 국가들이다.



가정에서 자녀를 돌보며 가내수공업으로 일하는 여성들

#### ② 가치 제안

##### • 제품 자체의 실용·심미적 효용

단순히 지역사회를 돕는다는 이유뿐만 아니라 제품 자체의 효용도 제공한다. 다양한 국제 수공예품 박람회에 참여하며 수공예품에 대한 소비자의 니즈를 반영한다. 서울국제핸드메이드페어(SIHF)에서 수공예품 소비자들이 지퍼의 질까지 고려한다는 사실을 깨닫고 전 세계 지퍼 생산량의 50%를 차지하는 일본 YKK사의 제품으로 바꾼 후 고객으로부터 더 좋은 반응을 얻었다.

##### • 가내수공업 참가자들의 일자리 제공 및 참가 가정 아동에게 교육 기회 제공

프렌즈엔스터프의 매장은 가내수공업 생산 참가자가 만든 제품을 팔기 위한 판매 채널로 고안되었다. 가내수공업 생산 참가자들이 참여 기간 동안 안정적인 수입 및 기술을 배울 수 있고, 그들의 자녀들은 학교에 갈 수 있다.

##### • 지역의 환경적 가치

프렌즈엔스터프 제품은 주변의 사용하지 않는 물건을 재활용해서 만들었으므로 크게 두 개의 세그먼트에서 환경적 가치를 전달한다. 우선, 공장에서 쓰다 남은 천, 페타이어들이 생산 작업에서 원재료로 쓰인다는 것은 가내수공업 참여 가정에게 재활용의 가치와 중요성을 느끼게 해준다. 또한 재활용 제품을 구매하는 소비자도 평소 주변에서 쓸모없다고 생각했던 물건들이 실생활에서 매력적인 제품으로 재사용 된다는 것을 느낀다.

#### ③ 채널

프렌즈엔스터프의 주요 판매 채널은 프놈펜에 위치한 두 개 매장이자. 각각 프놈펜의 13번 가(Street no.13)와 롬뎡(Romdeng)가에 위치해 있다. 그 중 13번 가에 위치한 매장은 제품을 판매하는 단독 매장이며, 롬뎡에 위치한 매장은 프렌즈엔스터프에서 운영하는 또 하나의 프렌즈소셜비즈니스인 프렌즈레스토랑(Friends restaurant) 안에 있는 작은 매장이자. 각 매장은 관광객이 찾기 쉬운 프놈펜 관광지 주변에 위치한다. 다른 채널은 해외 판매를 위한 온라인 채널로, 프렌즈엔스터프 온라인 사이트(<https://friendsnstuff.org>)에서 주문 신청서를 작성하여 주문할 수 있다.

#### ④ 고객 관계

매장을 찾는 고객들은 대부분 여행 서적이나 온라인, 모바일 여행 사이트에서 프렌즈엔스터프에 대해 알고 방문한다. 대표적인 여행 서적인 론리플래닛(Lonely Planet)과 여행 사이트인 트립어드바이저(Trip Advisor)에서 프렌즈엔스터프에 대해 확인 후 매장을 찾는다. 온라인 고객은 프렌즈엔스터프 온라인 사이트에서 관리하며, 이메일과 전화로 고객과 소통한다.

#### ⑤ 수익원

##### • 매장 판매

대부분의 매출은 프놈펜의 매장 판매에서 발생한다. 그 중 대부분의 고객은 서양 관광객으로, 현지인들에게는 아직 덜 알려져 있어 고객 세그먼트를 늘리기 위해서는 현지인 판매도 확장해야 하는 과제가 있다.

제품 제작에 참여하는 프렌즈엔스터프 직원들







프렌즈인터내셔널에서 운영하는 또 다른 프렌즈 소셜 비즈니스인 '프렌즈레스토랑'

• 온라인 도·소매 판매

현재 배송 문제 때문에 온라인 소량 구매는 불가능하다. 해외 도매 거래처에는 구매 물량에 비례하여 가격 할인이 이루어지며, 배송비는 소비자 부담이다.

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

- 프렌즈인터내셔널 소속의 제품 개발 및 디자인 인력

대부분 비현직인으로 프렌즈인터내셔널 소속이다. 뉴욕에서 일한 경력이 있는 마케팅 담당 브랜드 벌크와 디자이너들이 제품 개발에 참여한다.

- 가내수공업 참가자

프로그램에 참가하기 전 두 달 동안 제품 생산 교육을 받는다. 각자의 수준에 따라 1에서 3까지의 레벨을 부여 받으며, 각 레벨에 따라 생산해야 하는 제품이 달라진다.

- 매장 판매 직원

대부분 영어로 소통하는 것이 가능한 직원이며, 매니저급 직원은 고등 교육을 마친 사람이다. 현 매니저인 문딕(Munthik)은 대학교에서 회계를 전공했다.

• 물적 자원

제품의 재료로 공장에서 쓰다 남은 천, 식기, 신문 등 주변에서 사용하지 않아 쓰레기로 버려지는 물건을 재활용한다.

⑦ 핵심 활동

• 생산/판매/유통

프렌즈인터내셔널에서 제품 개발과 디자인을 맡고 새로운 제품이 개발되면 가내수공업 참가자들에게 생산 방법을 교육시킨다. 가내수공업 참가자들이 스스로 재료를 구해야 하며, 그들이 구하기 어려운 재료는 프렌즈엔스터프에서 제공한다. 참가자들은 일주일에 한 번 이곳 사무실로 찾아와 그들이 생산한 제품을 납품하며, 제품은 매장에서 판매된다.

⑧ 핵심 파트너십

• 지역의 공장들

공장에서 남은 천, 럭비공 등을 공급 받아 제품 재료로 사용한다.

• 다른 지역의 프렌즈엔스터프 매장

시엠립, 비엔티엔, 루앙프라방, 방콕에 매장이 있으며, 이들은 서로 다른 제품 디자인을 공유하고 함께 협업하여 새로운 디자인을 창출한다.

⑨ 비용 구조

프렌즈엔스터프의 비용 구조는 가내수공업 참가자의 임금, 매장 직원 임금, 매장 운영비로 구성된다. 프렌즈엔스터프의 매장 건물은 기업 소유여서 매장 임대료는 없다. 매장 운영비는 전기세, 유지비 등으로 구성된다.

프렌즈인터내셔널에서 개발한 제품



사업 현황

프렌즈엔스터프는 생산된 제품의 90%를 캄보디아 내에서 판매하지만 고객의 대부분은 외국인 관광객이다. 이들은 이미 사회적기업의 필요성을 인지하는 고객들이라 높은 가격에 익숙해져 있으며, 제품에 일정 수준의 소셜 프리미엄(social premium)을 얻어 구매하는 것을 원한다. 프렌즈엔스터프는 2016년까지 프놈펜의 롬뎡, 13번가와 톈 퉁 퉁 (Toul Tom Pong)에 세 개의 매장을 운영하고 있다가, 그해 말에 매출이 거의 나지 않는 톈 퉁 퉁 매장을 정리했다. 2016년 프놈펜 내 판매 총매출액은 USD375,000이며, 수익은 USD145,000을 기록했다.

현재 가내수공업 참가자 수는 10가구다. STP 지원금 시기인 2013년에서 2015년 사이 140가구 참가자를 모집했던 것과 비교하면 적은 수치만, HBP는 취약계층을 위한 경과적 일자리로 일정 기간 수공업 생산 기술을 익히고, 1년이 지나 어느 정도 경제활동이 가능해지면, HBP를 졸업하여 다른 곳에 안정적인 일자리를 얻어 이직하게 된다. 이에 초기 선정된 140가구 HBP 생산자들의 대다수는 현재 프로젝트를 졸업한 상태이다. 현재 10가구가 HBP를 통해 일하고 있으며, 이들 가구가 만드는 제품과 지난 3년 간 축적한 재고를 판매하고 있다. 이들 10가구 또한 가정경제가 어느 정도 안정되는 1년 후에는 경과적 일자리인 HBP를 졸업하고, 새로운 가구를 상황에 따라 추가 선발할 계획이다.

한편 프렌즈엔스터프는 다양한 아트페어에 참가하고, 새로운 디자이너를 영입하며 어떤 재료로 어떤 상품을 만들지 꾸준히 제품 개발에 힘쓴다. 이를 통해 매년 새로운 제품을 선보인다. 또한 럭비공 등 독특한 재활용품 재료를 구하기 위해 현지 공장과 협력한다. 단순하지만 매력적인 결과물은 그 재료와 생산 비용을 초과하는 가격에 시장에서 판매하며, 이러한 방향으로 사업을 재조정하고 있다. 실제로 프렌즈인터내셔널의 마케팅팀과 디자인팀 협업으로 지난해 프렌즈엔스터프에서 제품을 디자인하고 새로운 '타이어 컬렉션'을 선보였다. 폐타이어를 이용해 가방, 지갑, 파우치 등을 만들어 판매한다. 그 중 가장 많이 판매되는 제품은 타이어 가방이다. 아직 현지인 중 디자인 담당자가 없어 매년 다른 디자이너와 일하고 있지만, 프렌즈엔스터프도 현지 사람들이 자체적으로 제품을 디자인하는 것을 장려하고자 태국, 베트남 등 다른 나라의 프렌즈엔스터프 매장과의 협업하여 디자인을 공유하고 있다.

프렌즈인터내셔널이 지역의 아동 교육을 위해 설립한 센터



사업 계획

현재 프렌즈엔스터프를 방문하는 고객은 대부분 서양 고객들이다. 하지만 최근 캄보디아를 방문하는 중국 등 아시아 관광객도 빠르게 증가함에 따라 이들 고객의 욕구에 맞는 제품을 다시 선보일 예정이다. 현재 남아 있는 재고를 빠른 시일 내 판매하는 동시에, 그들의 수요를 측정하고 원하는 취향을 제품 포트폴리오에 추가하여 더 다양한 제품군을 만들 계획이다.

또한 현지인의 판매 경로 구축을 위해 샵 매니저인 문딕은 매출을 늘리기 위한 제품 판매를 구상 중이다. 매장의 고객들은 대부분 캄보디아를 방문한 외국인 관광객이지만 그는 현지인의 발걸음도 함께 잡기 위해서 그들에게 더 자주 제품을 노출시킬 계획이다. 예로, 특특<sup>3)</sup>의 외관에 프렌즈엔스터프 광고를 부착하고 제품을 실어 프놈펜의 시내를 돌아다니며 현지인에게 브랜드를 노출시키고 제품도 판매하고자 한다.

현재 생산성이 높은 10가구가 생산하는 제품과 지난 3년 동안 축적된 재고, 제품 수요를 고려할 때, 프렌즈엔스터프는 향후 몇 년 동안은 참여 가정 수를 늘릴 계획이 없다. 현재는 제품에 대한 수요를 늘려 더 많은 수익을 얻고, 그 수익으로 더 많은 참여 가정을 모집하기 위해 제품 개발에 힘쓰고 있다.



3) 캄보디아 현지 교통 수단으로, 오토바이의 트럭 운반 칸에 의자를 부착한 형태

3

우리가 만난 임팩트

“프렌즈엔스터프의 제품 제작과 매장 관리는 매우 체계적으로 이루어지고 있었습니다. 프렌즈엔스터프의 제품이 아이들의 교육을 후원하는 좋은 활동을 통한 결과물이라는 것과 더불어, 제품 자체의 경쟁력을 갖추기 위해 노력하는 모습이 인상적이었습니다.

프렌즈엔스터프는 제품의 완성도가 높아져 소비자들이 자신들이 구매한 물품을 실생활에서도 사용할 수 있어야 적극적이고 긍정적인 입소문을 만들어 낸다는 것을 실제로 보여주고 있었습니다.”

-안소현, 경영학과 14학번

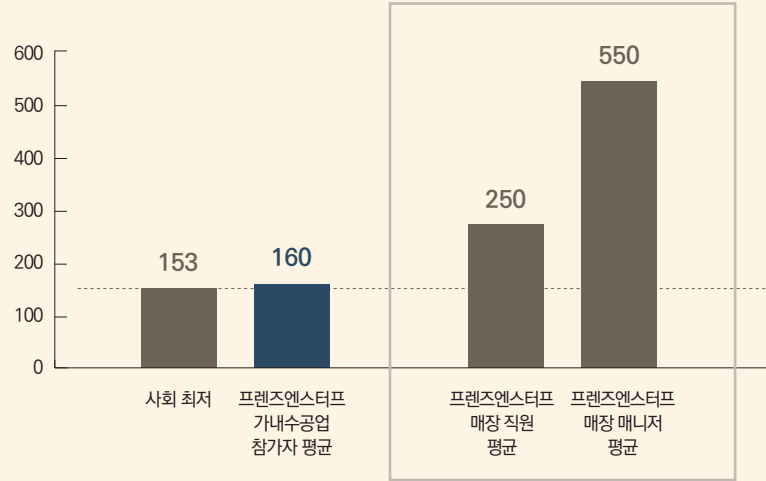


### 좋은 일자리

“일반 직물 공장에서 일할 때는 화학 약품과 공장에서 사용하는 기름 때문에 건강 악화로 더 이상 일 할 수가 없었어요. 여기서는 새로운 기술도 배우고, 아이들과 보내는 시간이 보장되어 만족스러워요.”

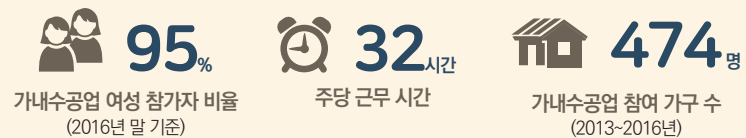
- 쓰레이리아프(Chum Sreyreap),  
가내수공업 참가자

프렌즈엔스터프 임금 비교 그래프 (2016년 12월, 월급여 조사, 단위 USD)



HBP에 참여하는 가정에 대한 경제적 지원이 프렌즈엔스터프의 목표다. 대부분의 가정은 신체·정신적인 문제로 평범한 사람이 할 수 있는 직업을 가지지 못하거나 일시적으로 경제 문제를 겪는 가정이다. 가내수공업 참가자의 93%가 여성이며, 그들 대부분은 어린 자녀를 맡길 곳이 없거나 낮은 교육 수준, 또는 육체·정신적으로 불안정한 상황에 있는 엄마들이다. 참여자들은 3단계의 작업 수준에 따라 수공업품 제작에 참여한다. 팔찌 등 간단한 제품을 만드는 것부터 시작하여 새로운 컬렉션, 재봉틀을 사용하는 제품 등 실력이 쌓여 감에 따라 만드는 제품이 달라진다. 참여자들은 월 평균 USD160(재료값 포함, 제외하면 USD120 정도)의 수입을 얻으며 가정에서 제품을 생산하기 때문에 그들이 원하는 시간에 자녀와 시간을 보낼 수 있다. 그들은 매주 금요일 사무실에 방문해 자신들이 만든 제품을 판매하고, 새로운 제품이 나오면 그 제품을 만드는 법을 배운다. 또한 가내수공업 프로그램에서는 다른 기술을 배우고자 하는 참여자들에게 요리, 재봉 등의 기술도 교육한다. 1년 간의 프로그램이 끝난 후 참가자의 50%는 배운 기술로 다른 일자리를 얻고, 나머지 50%는 모은 돈으로 작은 사업을 시작한다.

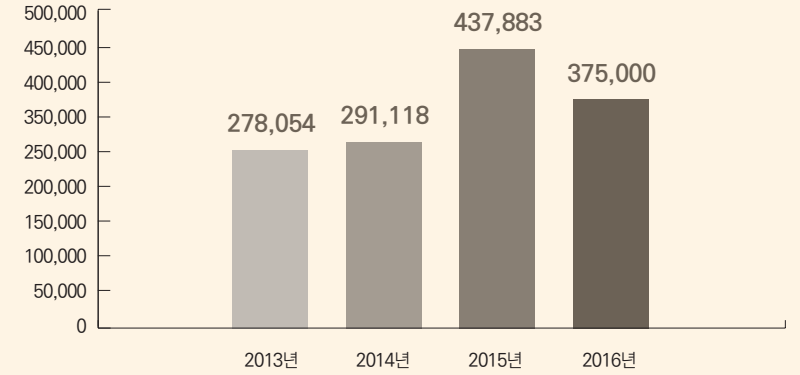
프렌즈엔스터프가 창출하는 또 다른 일자리는 가내수공업 참여 가정에서 생산한 제품을 관리하고 판매하는데 필요한 일자리다. 현재 매장에는 6명의 직원이 있다. 이들은 모두 현지인으로, 영어로 기본적인 의사소통이 가능하며, 직원들 상당수가 고등 교육을 받았다. 매장 직원은 평균 USD250의 월급을 받는다. 이들은 프렌즈엔스터프 매장에서 일을 하며, 한 달에 두 번씩 제품 판매, 고객 서비스 개선 등의 사업 훈련을 받는다.



\* 가내수공업, 사회 최저 임금은 2016년 기준/ 매장 직원, 매장 매니저 임금은 2017년 7월 현재 기준

### 재정적 지속가능성

연도별 프렌즈엔스터프 매출액 (단위: USD)



2016년 프렌즈엔스터프 매출은 USD375,000이며, 수익은 USD145,000을 기록했다. 매출은 꾸준히 증가 중이며, 재정적으로 자립도를 갖췄다. 매장의 비용 구조는 크게 가내수공업 참여자 인건비, 매장 직원 인건비, 매장 운영비로 나뉜다. 매장 임대료는 프렌즈엔터내셔널의 건물을 사용하여 따로 지불하지 않는다.

### 지역공동체에 대한 기여



“가내수공업 참여 가족 수가 줄고 있는데, 이는 우리의 지원 없이도 그들이 직업을 구하고 잘 살고 있다는 뜻이에요.”

- 브랜든 벌크(Brendan Burke),  
프렌즈엔터내셔널 마케팅 고문

프렌즈엔스터프는 지역 빈곤 가정의 붕괴 방지, 재활용품 사용, 지역 아동에게 돌봄 서비스 제공 등 세 가지 측면에서 지역 공동체에 기여한다. 우선 프렌즈엔스터프는 프놈펜의 빈곤 가정이 극빈층으로 전락하는 것을 막는다. 이곳의 가내수공업 프로그램은 빈곤 가정의 인생을 책임져주는 장기적인 프로젝트가 아니라, 어려운 환경의 가정들이 자립할 수 있을 시간 동안 그들에게 경제적 지원을 해주는 게 목표다. 1년의 프로그램 기간 동안 그들은 수입이 없어 더 빈곤한 상태로 빠지는 것을 피할 수 있고, 자녀들이 각종 범죄, 마약, 성매매, 질병의 위험에 빠지는 것을 막는다. 기술이 없거나 장애가 있는 가정의 자립을 위한 기술 훈련도 제공한다. 또한 판매 상품의 재료로 플라스틱, 페타이어, 신문지 등 재활용품을 활용하여 참여 가정에게 재활용과 환경의 중요성을 알린다.

미래 세대 양성

 **130**명

자체 운영되는  
돌봄교실 참여 미취학 아동 수  
(돌봄서비스 및 점심 제공,  
청소년은 직업훈련 수업 제공)



마을 아동 돌봄서비스  
(위생, 성, 마약에 관한  
교육 및 통학버스 운영)

프렌즈엔스터프의 핵심 목표는 빈곤으로 학교에 가지 못하고 노동에 시달렸던 아동들이 부모의 가내수공업 소득으로 교육을 받는 것이다. 가내수공업에 참여하는 모든 가정은 자녀를 학교에 보내야 하며, 아웃리치(outreach) 팀에서 아동의 취학 여부를 정기적으로 확인한다. 또한 부모들이 원하는 만큼 가정에서 자녀를 돌보고 함께 시간을 보낼 수 있도록 배려한다. 현재까지 1,200명 이상의 아동이 가내수공업 프로그램으로 학교에 갈 수 있었다. 한편 프렌즈엔스터프는 마을 아동들에게 위생, 성, 마약에 관한 교육을 하며, 센터까지 멀어서 올 수 없는 아동들을 위해 통학버스를 운행한다.

Product & Service



◎ 제품 및 서비스명

가내수공업 기반 수공예품

◎ 제품 구성



페타이어 콜렉션



페타이어 가방  
USD35

◎ 제품 특징

페타이어 소재로 제작된 가방이며, 지퍼는 일본 YKK사 지퍼 사용

◎ 제품 문의

+855-23-555-2391  contact@friendsnstuff.org

# 고엘공동체 Goel Community

고엘공동체(Goel Community)는 캄보디아 천연 염료로 염색한 섬유를 지역 주민에게 우선 빌려주고, 전통 수공 직조 방식으로 짜여진 천으로 받아 원재료비를 제한 공임을 바로 지급한다. 이렇게 받은 천으로 만든 제품을 판매하여 프놈펜 작업장 및 따께오 (Takeo) 지방의 주민들에게 소득 창출 기회를 제공하고 삶의 수준을 향상시키고 있다.

- 국가/지역 캄보디아 / 프놈펜
- 설립 연도 2006년
- 사업 목적 캄보디아 전통 선염 직조 전통 계승 및 지역공동체 경제력 회복
- 수익 사업 천연 염색, 직조 제품 제작 및 판매
- 기업 주소
  - ☎ #206B, St. 12 BT, SangkatBoeungTompon, Khan Mean Chey, Phnom Penh (office)
  - ☎ #31, St. 123, Khan Chamkar Morn, Phnom Penh (shop)
  - ☎ Thnoat Village, Thnoat Quarter, Bati District, Takeo
- 웹 사이트 [www.goelcommunity.org](http://www.goelcommunity.org)

## Business Model

### 물품 제조 /도소매업

- 천연 염색 및 직조 제품 제작

## Social Impact

### 좋은 일자리

- 안정적인 일자리 확보로 삶의 질 향상 및 농촌 지역 삶에 대한 자부심 고양

### 미래 세대 양성

- 직장 내 보육, 가정 내 직조 작업이 가능하여 아동이 부모의 보살핌 아래 안정적으로 성장

## Social Activity

- 리더십 이양을 위한 현지 직원의 리더십, 경영 및 기술 교육
- 일-가정 양립을 위한 직장 내 보육 공간 설치
- 지역 아동 방과후 교육 지원

### 지역공동체에 대한 기여

- 지역에서 안정적인 일자리를 제공하여 지역 해체 경향 감소 효과
- 지역의 전통적 직조 방식 계승으로 지역의 자부심 및 공동체 의식 함양
- 천연염색 기술을 활용하여 지역 수자원 오염 방지



## 1 사회적기업가 정신

“캄보디아의 전통을 지키고 싶습니다.

한국도 1980년대 중반 88올림픽 직전에 한국적인 것들,

우리나라를 대표할 수 있는 상품 같은 것을 찾았어야 했는데...

여기서 그때 우리나라 천연염색 같은 것을 재현할 수 있는 기회가 생겼어요.

그런데 한 나라의 국민 소득이 7,000~8,000 달러가 되기 전에는 전통에

신경을 쓰기가 어렵습니다. 일부 여유가 있는 캄보디아 사람들이

본인의 것들을 지키고자 하지만 많이 부족하죠.”

- 한정민, 고엘 창립자

선교사로 처음 캄보디아를 방문한 한정민·서윤정 부부(이하 한 씨 부부)는 우연히 알게 된 따깨오 지역 커뮤니티에 머물면서, 이 지역이 지금 모습 그대로 보전되면 좋겠다는 생각과 함께, 그 보전을 위해 돕고 싶은 마음을 가지게 되었다. 2006년 6월 고엘공동체(Goel Community, 이하 고엘)가 설립된 이유다.

고엘이 설립될 당시 따깨오 지방에는 몇 가지 문제가 있었다.

오랜 기간 이어진 내전과 크메르루즈군의 집권으로 전통 직조 기술이 설 자리를 잃어가고 있었다. 당시 따깨오 지방의 천연 염색 기술을 이용한 직조 산업은 현대화된 공장들에 밀려 났다. 불공정한 노동 착취도 문제였다. 직조 가정의 대부분이 소액 금융을 통해 염색 재료와 실 등의 원재료를 구입할 비용을 대출받았는데, 그 이자 비용이 너무 높았다. 대다수의 가정이 제 시간에 원금과 이자를 갚지 못해 경제적 상황은 날로 악화되었다. 베를 짜는 90여개 가정 중 두 가정만이 대부분의 수익을 가져가고 있었다. 그 두 가정은 한 가정이 두 달에서 석 달을 모아야만 베를 짤 수 있는 양의 실을 독점하면서 다른 직조 가정들에게 실을 대여해주는 방식으로 대부분의 수익을 가져갔다. 이처럼 소작을 받는 직조 가정들은 한 달에 30~40불 정도의 수입만으로 생계를 꾸려야 했다. 상황이 이러하니, 마을의 젊은이들은 전통 직조 기술을 배워야 하는 가치를 느끼지 못하고, 조금이라도 돈을 더 벌 수 있는 도시와 공장으로 떠났다. 공장에서 만드는 옷은 저렴한데 비해, 직물을 직접 만들어 짠 제품은 이윤이 적은 문제도 있었다. 이러한 이유로 전통 직조 기술을 이어나갈 미래 세대가 양성되지 않고, 따깨오 지방을 대표하는 전통 직조 문화도 사라져갔다.

또한 생계를 이어나가기 어려울 정도로 적은 수입도 문제였다. 따깨

오 지방은 전통적으로 쌀 경작으로 유명한 곳이다. 몇십 년간 이루어진 전쟁으로 수자원 부족과 물 저장소 파괴 문제가 생겼다. 이는 따깨오 지방의 60% 농지가 1년에 한번 밖에 경작되지 못하게 만들어졌고, 대부분의 농부들이 1년에 적어도 8개월 가량은 일을 할 수 없게 되면서 삶을 꾸려나가기 어려워졌다.

화학 염료로 인해 자연 환경의 오염도가 갈수록 심각해지는 것 또한 따깨오 지방이 겪는 문제였다. 공장들은 환경과 인간 모두에게 위험한 화학 염료를 사용했다. 하지만 화학 염료를 처리할 하수 처리장이 잘 만들어져 있지 않아 심각한 환경오염 문제를 일으켰다. 직접적으로 화학 염료를 이용하여 실크를 만드는 공장에서 일한 직원들은 몸에 알러지가 생기는 등 건강에도 적신호가 켜졌다.

따깨오 마을이 안고 있는 이러한 문제를 사업화 시킨 것은 한 씨 부부였지만, 그들에게 영감을 주고 사업을 구체화시키는 원동력이 되어준 이들은 따깨오 마을 출신의 썸낭(Samnang)과 캄보디아에서 지역 개발 사업을 하며 직조 및 직물에 관심을 가지고 있던 김기대 캄보디아 이웃 대표였다.

“썸낭의 가족은 모두 베를 짜는데, 베 짜는 기술이 더 큰 가치를 가질 수 있으면 좋겠다고 생각하고 있었어요. 저는 이러한 생각에 크게 공감했죠. 당시 따깨오 마을에서 베를 짜는 96개 가정 중 이걸로 먹고 살 수 있는 가정은 딱 두 가정 밖에 없었어요. 그 두 가정이 보통 한 가정이 두 달 석 달을 모아야만 베를 짤 수 있는 만큼의 실을 보유하고, 그 실을 대여해주는 방식으로 수익을 가져가고



150%씩 성장하면서 가능성을 보여주었다.

성장 과정에서도 고엘은 공정 무역을 기반으로 한 비즈니스 모델이라는 자신들의 정체성을 잃지 않으려 노력했다. 직조 가정들이 베를 짜는데 투자한 노동에 합당하는 정당한 임금을 제공했다. 천연염색 된 실을 나누어주고, 실을 짜 직물을 만들어오면 직물의 두께와 문양 등을 기준으로 값을 지불했다. 직물을 통해 만든 제품이 팔리지 않아도, 직조 가정들이 생산한 직물을 지속적으로 구입해 주었다. 직조 가정들이 생계를 이어나갈 수 있도록 돕기 위한 고엘의 배려였다.

“직조는 단순한 전통이 아니라 따깨오의 핵심 원천이자 장점이기 때문에 자부심을 가지고 있습니다. 고엘에 취직하기 전에도 직조를 했었는데 그때는 실크 짜는 일을 했어요. 그때는 화학 방식으로 실크를 만들어 정해진 일만 해야했고, 화학 성분으로 몸에 알러지가 생기는 등 건강에도 문제가 생겼어요. 하지만 고엘에서는 직조 전 과정을 진행할 수 있어 일이 더 재미있고 천연염색 재료를 사용하니 몸에도 좋았죠. 임금도 더 많이 받았는데, 일반 기업의 경우 1m 당 0.5달러를 주는데 반해, 고엘은 작업 난이도에 따라 1m에 1.5~2.5달러를 지급했어요.” - 썸낭(Samnang), 고엘 직조 디렉터

있었어요. 이러한 시스템을 외국인인 제가 갑자기 바꿀 수는 없었죠. 하지만 이러한 것이 부당하다는 것을 고엘 사업을 통해서 마을 사람들에게 인식 시키고, 내부에서 바꾸도록 추진하는 건 할 수 있겠다 싶었어요. 또한 새로운 지식이나 기술을 가르치기 보다는 그 지역이 잘할 수 있는 것, 그 기술을 사용해서 사회에 기여하는 사업을 하는 게 맞겠다는 확신이 섰죠.” - 한정민, 고엘 창립자

썸낭은 당시 따깨오 마을에서 수익을 내지 못하던 90여 가정의 한사람이었고, 고엘에서 함께 일하게 된 첫 번째 식구였다. 썸낭이 처음 고엘에 결합한 2004년 당시, 캄보디아는 오래된 내전의 영향으로 마을 공동체성의 파괴는 물론, 가족 공동체까지 악영향을 받고 있었다. 한 씨 부부는 마을의 전통을 지키고 싶다는 썸낭의 이야기에 크게 공감하며 고엘 설립을 서둘렀지만 당시 그들이 가진 돈이라고는 계좌에 남아 있는 26달러와 선교사 선배가 보내준 후원금 1만 원이 전부였다. 하지만 한 씨 부부의 결심은 바뀌지 않았다. 오히려 따깨오 마을 주민들이 이어온 것들이 더 가치 있는 일이라는 걸 알려줘야겠다는 확고한 마음이 생겼다.

한 씨 부부의 사업에 대한 무모한 믿음과 강력한 의지로 고엘은 시작되었다. 여느 비즈니스가 그렇듯이, 고엘도 초기 4년 간은 힘든 시간을 보내야 했다. 한 씨 부부의 포용적인 리더십과 직원들의 열정이 빛나면서 사업도 조금씩 궤도에 올랐다. 바티(Bati) 지역의 7개 가정에 천연 염료로 염색된 실을 나눌 수 있게 되었고, 2008년에는 사업을 확장하며 14명의 직원을 고용할 수 있게 되었다. 설립 7년째는

한정민 고엘 창립자



그러나 고엘의 이러한 성장세는 2014년 최대 위기를 맞는다. 조직 설립 때부터 8년 간 단 하루도 쉬지 않고 달려온 한 씨 부부가 잠시 대표직을 내려놓고 한국으로 10개월 간 안식년을 떠나면서 그 위기는 시작됐다. 이들 부부가 떠나있는 동안 리더십의 부재와 외국인 구매자와의 소통 불가로 기존 바이어들과의 거래가 줄줄이 끊어진 것이다. 고엘은 한 씨 부부가 떠나지 3개월 만에 결국 붕괴박산이 났다. 베틀을 짜던 가정들도 모두 불뿔이 흩어졌다. 2015년 9월, 다시 이들 부부가 캄보디아로 돌아왔을 때는 120개 가정의 일거리를 만들던 직원 48명에서 8명만이 남아 있었다. 절망스러운 상황이었지만, 한 씨 부부는 어려운 상황에서도 끝까지 고엘을 지켜준 8명 직원들에 대한 신뢰와 일에 대한 믿음으로, 고엘 사업의 재기를 위해 다시 두 팔을 걷어 붙였다. 그리고 위기를 기회로 생각하고 고엘 내부를 전환하는 계기로 삼았다.

“일부 한 두 사람의 리더십으로 끌고 가는 것으로는 지속가능성을 확보할 수 없습니다. 안식년 때와 같이 제가 떠나는 시기를 대비해서 외부 교육 기관에 직원들을 맡겨서 교육하는 중이에요. 궁극적으로는 고엘 공동체를 조합으로 만들 계획입니다. 고엘에서 6년 이상 근무한 직원들에게는 오너십을 부여하고, 저희는 자문 정도

의 수준으로만 일을 하고자 본격적으로 준비하고 있습니다.” - 한정민, 고엘 창립자

이제 한 씨 부부는 고엘의 재정 자립을 기점으로 고엘을 떠날 계획을 구체적으로 세우고, 현지 직원들은 자생적 리더십 확립과 지역에 의한 자체적 운영을 궁극적 목표로 사업을 회복하려 하고 있다. 현재 고엘은 약 10년간 금전 소득이 없는 농촌 지역의 농부들에게 소득원을 제공하고, 공예품 제작 기술을 배울 수 있도록 도와 그 가정들이 생계를 잘 이어나갈 수 있도록 지원하고 있다.

10년이 넘는 시간 동안 갖은 우여곡절을 겪으며 지역사회를 일궈온 고엘의 노력은 2017년 다시 빛을 발했다. 고엘의 공정무역 활동 기반의 비즈니스를 인정받아, 네덜란드 기반의 세계공정무역기구(WFTO, World Fair Trade Organization)의 일원이 되는 쾌거를 이룬 것이다.

“고엘을 처음 시작했을 때, 우리의 비전은 사람들이 공장에서 그들의 가정으로 집에서 하는 직조로 돌아오는 것이었어요. 즉, 우리의 과거 문화와 전통 직조를 유지하는 거죠. 고엘이 문을 닫을 때까지 함께하고 싶어요.”  
- 썸남(Samnam), 고엘 직조 디렉터

전통 직조 작업을 하는 현지 여성



2

## 지속가능한 비즈니스

### 사업 모델

<p><b>⑧ 핵심 파트너십</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 후원&amp;파트너 - 함께일하는재단, 코이카 등</li> <li>• 국제기구 - 세계공정무역기구</li> <li>• 지역사회 - 따깨오 마을</li> </ul>	<p><b>⑦ 핵심 활동</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산/판매/유통 - 따깨오 마을에서의 천의 생산 및 염색부터 고엘 재단실에서 천을 사용한 제품 제작 및 유통까지 전 과정을 진행</li> </ul>	<p><b>② 가치 제안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 좋은 일자리 및 미래 세대 양성 - 고엘은 일과 가정의 병행이 가능한 일자리를 제공하여 따깨오 마을의 여성들이 일을 통해 소득을 얻음과 동시에, 아이들을 돌볼 수 있는 시간을 제공하여 미래 세대 양성에 기여</li> <li>• 뛰어난 제품성 - 연구개발을 통해 제품 색의 다양성 및 더운 환경에 유용한 뛰어난 통풍 기능 개발</li> </ul>	<p><b>④ 고객 관계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인 고객 - 온라인 구매 또는 프놈펜에 위치한 고엘 샵을 통해 판매</li> <li>• 기업 고객 - 해외 바이어 등을 통해 수출</li> </ul>	<p><b>① 고객 세그먼트</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반 소비자 - 고엘의 제품은 통풍성이 뛰어나고 땀이 배지 않아서 오래 사용하더라도 냄새가 나지 않아, 가정의 어머니들이 주 고객</li> <li>• 사회적으로 기여할 수 있는 의미 있는 소비를 하고자 하는 소비자</li> </ul>
<p><b>⑨ 비용 구조</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고정비 - 현장 직공들 및 직원들에게 지불하는 인건비</li> <li>• 변동비 - 제품 생산에 필요한 재료비가 비용의 대부분을 차지</li> </ul>	<p><b>⑤ 수익원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 천 판매</li> <li>• 패브릭 집화 및 의류 판매</li> </ul>	<p><b>⑥ 핵심 자원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적 자원 - 마케팅 및 생산 전략을 구상하는 고엘 경영진, 직원 및 자원활동가</li> <li>• 물적 자원 - 따깨오 마을에 보유하고 있는 천 직조실 및 염색방</li> <li>• 기타 자원 - 고엘만의 캄보디아 전통 직조 기술 보유</li> </ul>	<p><b>③ 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 소매 - 고엘샵, 고엘 온라인 샵</li> <li>• 수출(도매) - 해외 바이어를 통한 수출 판매</li> </ul>	

**① 고객 세그먼트**

- 캄보디아 거주 외국인 소비자 : 고엘 제품의 질과 사회적 가치를 인정하고, 사회적으로 기여 가능한 의미 있는 소비를 추구하는 고객
- 캄보디아 관광객
- 해외 기업 바이어 : 도매 구매

**② 가치 제안**

- 좋은 일자리 및 미래 세대 양성
- 고엘은 일과 가정의 병행을 추구한다. 산업화가 진행되고 있는 캄보디아에서 좋은 일자리



고엘 직원들의 자녀들

를 찾기는 쉽지 않다. 직조 공장의 경우 일반적인 직조 회사 보다는 임금을 더 많이 주지만, 공장의 위치가 외곽인 경우가 많고 근무 시간이 길어서 공장에서 근무하는 여성들의 경우 하루 종일 집 밖에 나가 있어야 하기에 자녀들이 부모의 보살핌을 받기가 어렵다. 고엘은 이러한 문제를 해결하기 위해서 임금은 공장 보다 낮지만, 직원들이 자녀를 직장으로 데려 올 수 있고, 이른 퇴근으로 퇴근 후에도 가정에서 자녀와 보낼 시간을 확보해 주었다. 이는 곧 미래 세대 양성에도 도움이 된다.

• 뛰어난 제품성

고엘 제품의 가장 두드러지는 장점은 통풍성이 뛰어나고 땀에 젖어도 냄새가 배지 않는다는 점이다. 더운 캄보디아 날씨에 유용하게 활용되기에 최근 고엘에서도 침구류 제품에 집중한다. 염색도 모두 천연 염색으로 한다. 천연 염색은 몸에 닿아도 아토피 같은 질병을 유발하지 않는다. 지속적인 연구개발을 통해 어두운 색이 주를 이뤘던 초가와 달리, 현재는 천연 염색을 통해 색깔을 내기 어렵다고 유명한 쪽빛을 입힌 제품으로 확대가 되었다.

③ 채널

• 소매

프놈펜에 위치한 고엘샵 1호점은 촬영 스튜디오 및 사무실로 용도를 변경하고, 고엘샵 2호점을 최근 새롭게 오픈했다. 1호점의 경우 관광 구역과 다소 거리가 있어 관광객들의 접근성이 떨어졌으나 새로 오픈한 2호점의 경우 관광 구역과 인접해 매출 증대를 기대한다.

• 수출(도매)

해외 바이어를 통해 완제품 또는 원단을 수출한다.

④ 고객 관계

고엘의 방문 고객들을 대상으로 고엘 제품의 통풍성과 내구성을 홍보하는 등 고객과의 관계 형성에 힘을 쓴다.

⑤ 수익원

• 천 판매

• 패브릭 잡화 및 의류 판매

⑥ 핵심 자원

• 인적 자원

고엘은 마케팅 및 생산 전략을 구상하는 고엘 경영진, 직원 및 자원활동가로 구성되어 있다. 특히 최근에는 대학교를 졸업한 캄보디아 현지 직원들을 고용하여 보다 수준 높은 전략 수립 및 실행이 가능하다. 고엘의 인적 자원은 대부분 오랜 시간 고엘과 함께 해온 직원들로 내부의 상황을 누구보다도 잘 알고 있다. 현재 이들을 중심으로 조합 설립을 계획 중이다. 2020년 이후 한정민 창립자가 고엘을 떠날 경우, 고엘의 사업과 가치를 잘 이어갈 수 있는 또 다른 외국인 자원활동가들이 일정 기간 현지 직원을 도와 사업을 이어나갈 수 있는 이양기를 가지고자 한다. 이를 통해 현지 직원들이 충분히 자신들의 리더십으로 고엘

고엘 구성원들



고엘샵

을 이끌어 나갈 수 있도록 한다.

• 물적 자원

따께오 마을에 보유하고 있는 천 직조실 및 염색방

• 기타 자원

연구 개발을 통해 다양한 색의 천연 염색 기술을 보유 중이다. 다양한 색 중에서도 고엘만의 강점인 쪽빛은 천연 염색 시 가장 표현해내기 어려운 색 중 하나다. 고엘에서는 현재 쪽빛 제품 생산이 가능하다.

⑦ 핵심 활동

고엘의 핵심 활동은 천의 생산 및 염색, 제품 제작 및 유통이다. 따께오 마을에서는 캄보디아 전통 직조 기술을 통해서 실을 염색하고 천을 직조한다. 이후 프놈펜에 위치한 고엘 작업장으로 운송하여 다양한 제품으로 만든다. 제품은 대부분 샵을 통해서 판매가 되며 해외로 수출되기도 한다.

⑧ 핵심 파트너십

• 국제기구

세계공정무역기구(World Fair Trade Organization)로부터 공정 무역 인증을 받았다. 이 인증을 통해 고엘은 해외 판로 개척에 힘을 얻을 수 있다.

• 기관 후원 & 파트너

함께일하는재단, 코이카 등

• 지역 사회

고엘의 근간이기도 한 따께오 지역 마을은 고엘의 가장 큰 파트너십이다. 제품의 모든 원재료가 따께오에서 생산된다.

⑨ 비용 구조

고엘의 비용 구조는 고정비와 변동비로 나뉜다. 고정비에는 현장 직공들 및 직원들에게 제공하는 인건비가 있다. 새로운 고엘샵을 열면서 추가적으로 고정적인 마케팅 비용이 소요될 것으로 예상된다. 변동비의 경우 제품 판매량에 따라 원재료를 구입하는 것이 주요하다.

자녀를 데리고 일할 수 있는 고엘





사업 현황

2014년 한 씨 부부의 부재로 최대 위기를 맞았던 고엘 사업도 최근 다시 회복세로 들어섰다. 또한 한 씨 부부의 부재로 어떤 일이 발생할지도 미리 진단해 볼 수 있었다. 한 씨 부부와 구성원들은 월급을 제대로 받기 어려운 상황에서도 조직을 떠나지 않고 지켜준 현지 직원 8명의 신뢰, 전통 직조와 천연염색 일에 대한 믿음이 고엘의 핵심 역량이자 원동력이라고 믿는다. 남은 직원들 대부분은 고엘에 근무한 지 10년 이상 된 직원들이며, 이들 또한 이번 부재를 계기로 고엘의 방향에 대해 고민하기 시작했다. 한 씨 부부 또한 물리적으로 멀리서 고엘을 지켜보면서 현지인들이 중심이 되어 운영되는 사회적기업으로 고엘을 독립시킬 준비에 나섰다.

안식년 기간 동안 외국인 바이어들이 거래를 끊은 이유를 분석한 결과, 현지 직원을 통한 소통이 어려웠던 점, 품질 관리를 믿고 맡길 리더가 없다는 점이 주요 이유였다. 매출 감소는 곧 현금 흐름을 악화시켜, 직조한 천 값을 제 때 줄 수 없는 상황에 이르렀고, 이로 인해 배를 짜는 가정들도 모두 흩어져 상황은 더욱 악화되었다. 재발 방지를 위해 현재 고엘은 두 가지 일을 중점적으로 하고 있다. 첫 번째는 직원 대상 리더십과 주인 의식 양성 교육이다. 전문기관을 통해 현재 18개월째 진행하고 있는 이 교육은 일부 한 두 사람의 리더십이 아닌, 직원 전체의 주인 의식을 함양시키는데 초점을 두고 있다. 두 번째는 기업 대상(도매 고객) 의존도를 낮추는 것이다. 대량 구매는 매출 증대에는 기여하지만, 주권이 중단 될 경우 그 동안 오랜 신뢰 관계로 이루어진 천연 염색, 직조 가정과의 관계가 위기에 빠지는 점, 현금 흐름이 일시에 끊어지는 점은 고엘에 큰 위기로 작용한다. 작은 규모라라도 직영 매장을 통해 소매 고객 매출을 안정적으로 높임으로써, 기업 대상 고객 의존도를 낮추어, 고엘이 직원과 직조 가정, 지역사회를 위해서 일의 선택권을 가지고 일하고자 한다. 직영 매장은 현재 2017년부터 STP 지원을 받아 오픈을 시작한 상태이다.

사업 계획

2017년 상반기는 현지 매출 안정화를 위한 직영 매장 기획 및 매장 오픈 준비에 집중하는 한편, WFTO 인증을 받는 등 해외 시장에 본격적으로 진출할 수 있는 기반을 닦는 시간이었다. 이후에는 직영 매장을 통한 현금 흐름 안정화를 기반으로 본격적으로 해외 온라인 시장에 진출하여, 공정무역 제품 도매 기업과의 거래를 늘릴 예정이다. 이러한 규모 확대는 고엘의 지속가능성과 전통 직조 및 천연염색 작업을 하는 지역주민 참여 확대로 이어져 고엘 사업의 임팩트를 더 높일 수 있을 것으로 기대한다.

특히 올해 새로 문을 여는 직영 매장은 현 사업장과 비교했을 때 더 많은 고객들을 확보할 수 있는 조건이다. 프놈펜 현 사업장에서 멀지 않으며, 외국인 관광객과 현지에 거주하는 외국인 유동 인구가 많은 거리에 위치한다. 고엘의 안정적인 매출을 위한 중요한 판매처로 역할을 하는 동시에, 최소 운영비를 충당할 계획이다.

다만, 한 가지 도전 과제는 고엘 내부적으로 해결이 어려운 '제품 개발'과 '디자인'이다. 지금까지는 공동 창립자인 서윤정 선교사의 디자인 역량과 디자인 전공자인 한국 자원활동가의 지원으로 제품 개발과 디자인을 해결해왔다. 그러나 장기적인 관점에서 보면, 제품 및 디자인 개발은 단순 노동으로 해결 가능한 부분이 아니기에 고엘은 해당 분야의 인적 자원을 어떻게 유치하고, 역량을 기를 수 있을지에 대해 지속적으로 고민 중이다.

3

우리가 만난 임팩트

“고엘에서 가장 인상적이었던 것은 캄보디아 사람들과 따케오 마을을 위해 노력하고 계신 한정민 창립자의 마음이었습니다. 직원들과 마을 사람들을 ‘형제’, ‘공동체’라고 부르며 아끼는 마음이 우리들에게까지 고스란히 느껴졌으니까요. 사람들에게 새로운 것을 가르치지 않고, 그들이 가지고 있는 것이 얼마나 가치 있는 것인지를 알려주고 싶다면, 사람 때문에 이곳에 계속 머물고 있다는 그분의 얘기가 내내 기억에 남습니다. 한정민 부부의 이러한 진심이 고스란히 전해져 그곳의 사람들이 그들을 믿고 따르고, 고엘을 다함께 지속하고자 하는 마음으로 표현되지 않았나 싶습니다.”

- 장서영, 경영학과 14학번

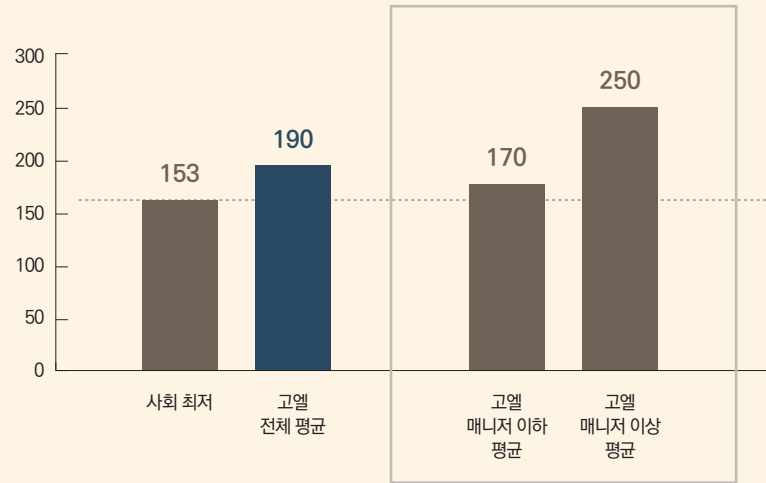


좋은 일자리

“돈을 생각한다면, 당연히 다른 곳에서 일하는 게 맞겠죠. 하지만 서로에 대한 신뢰와 관심, 따께오에 대한 사랑이 있다면 고엘을 위해서 일하는 게 최고의 선택이라 생각해요.”

- 걸리안(Galiyan), 고엘샵 디렉터

고엘 임금 비교 그래프 (2017년 7월, 월급여 조사, 단위 USD)



고엘이 좋은 일자리를 제공하는 기관임은 세 가지 관점에서 설명된다.

첫째, ‘공동체’를 강조하여 직원들이 인간적으로 존중 받고, 직원들의 소속감과 유대감이 높다는 점이다. 고엘을 창립한 한 씨 부부가 직원들로부터 높은 신뢰도를 얻고 있기에 직원들은 한결같이 고엘에서 오래 머물고 싶다고 얘기한다. 이처럼 고엘에서 직원들이 얻어 가는 행복감과 정서적 안정, 따께오의 전통 문화 보존에 대한 자부심은 그들이 고엘에 큰 소속감을 느끼고 일 할 수 있게 하는 원동력이다. 현재 고엘에서 일하는 직원들의 대부분은 5년에서 10년 이상 근무하는 장기 근속자들로, 이들은 고엘이 사업을 회복하는 단계에서 소중한 자원이 된다.

둘째, 고엘은 정신·육체적으로 건강한 일자리다. 고엘의 직조 장인들은 공장에서 일하는 직원처럼 직조 과정의 일부만 작업하는 것이 아니라 전 과정을 직접 진행하기에 일에 더 흥미를 느낀다. 더욱이 본인들의 고향인 따께오 마을의 전통 문화를 지속해 나가는 역할을 하고 있다는 점에서 일에 대한 자부심이 더 크다. 일반 직조 공장이 화학 염료를 사용해 인체에 해롭다면, 고엘에서는 자연 염색된 실을 사용하여 인체에 무해하다.

셋째, 일과 가정의 병행이 가능하다. 프놈펜 사무실과 작업실에서 일하는 직원들은 자녀를 데리고 일을 할 수 있다. 작업실 아래에 별도 공간을 마련하여 돌봄 직원을 풀타임으로 고용해 3살 이하의 아동들을 위한 보육 서비스를 제공했다. 지금은 재정적인 문제로 보육 교사를 고용하지는 못하지만, 직원들이 돌아가면서 아동들을 돌본다. 따께오 마을의 직공들도 마찬가지다. 집에서 작업하기에 자녀를 돌보며 일을 한다.



5년

임직원 평균 근속년수(기관 설립 11년)



18일

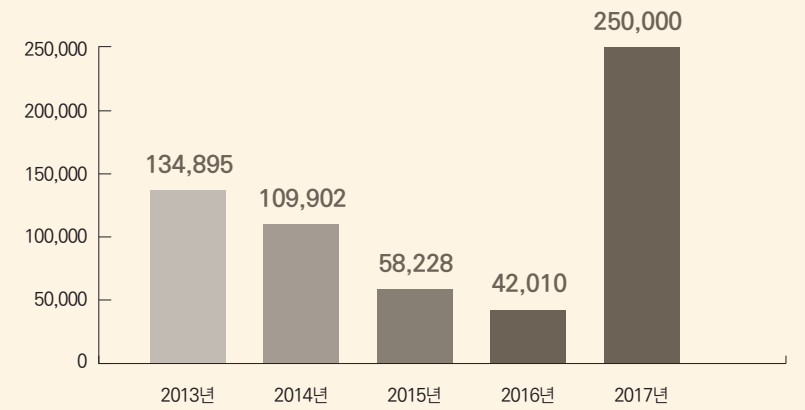
연간 휴무일(캄보디아 근로기준법 준수)

재정적 지속가능성

\*2015년은 창립자 없이 현지인 직원이 직접 운영하던 시기로 매출의 급격한 하락을 겪었으나, 현지인 리더십을 구축할 수 있는 계기가 되었으며, 2017년 8월 기준 매출 목표 50%를 달성한 상태

\*2017년 WFTO(World Fair Trade Organization) 정식 인증으로 50개 이상 해외 판매점과 연계 및 신규 직영매장 오픈으로 매출 채널 강화

연도별 영업 매출 (단위: USD)

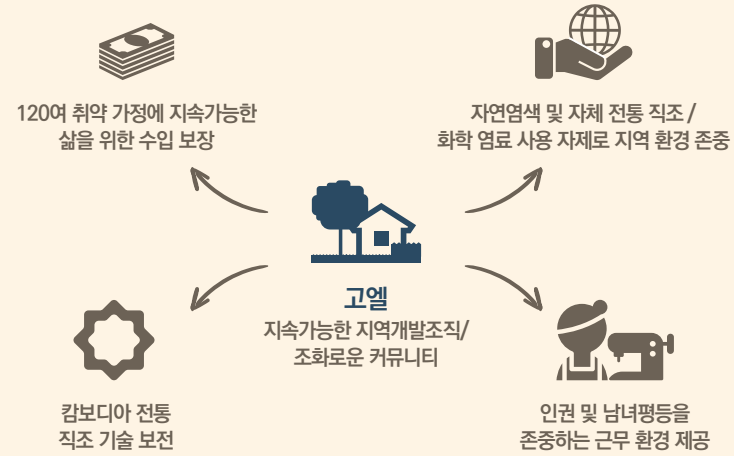


현재 고엘은 비즈니스를 회복하고 있는 단계다. 2014년 사업을 주도적으로 이끌어 왔던 창립자 한 씨 부부가 현지에 사업을 이양하고자 한국으로 돌아와 안식년을 가진 시기 고엘은 리더십의 부재와 외국인 구매자와의 소통 불가로 비즈니스가 크게 축소되며 위기를 맞았다. 하지만 이는 고엘 내부가 현지인 리더십을 기반으로 전환하는데 중요한 계기점이 되었다. 1년 후 한 씨 부부가 돌아와 다시 고엘 사업의 재기를 위해 힘쓰고 있는 나, 이제는 현지인 리더 중심으로 운영된다. 고엘은 직원들의 오너십과 리더십에 대한 교육 문제를 해결하고자 외부 교육 기관인 캄보디아지역공동체개발원(Khmer Community Development)에 교육을 수주하여 직원들 대상으로 리더십과 주인 의식 관련 교육을 진행한다.

또한 고엘은 사업의 지속을 위해 시장 경쟁력 강화에 힘쓰고 있다. 새로운 시장을 탐색하고 매출을 신장시킬 수 있는 채널을 모색 중이다. 기존의 고객 채널은 주문 베이스로 해외에 집중해 있는 시장이기에 수요가 불규칙적이다. 다시 현지 시장의 중요성을 인지하고 STP의 지원을 기반으로 관광객과 외국인 거주자 유동 인구가 많은 지역에 매장을 오픈하였다. 기존의 프놈펜 쇼룸이 제대로 된 샵으로서의 기능을 하지 못했다는 점을 감안했을 때, 새로운 샵을 연 것은 긍정적이다. 새로운 오프라인 매장을 통해 사업을 운영하는 데 드는 기본적인 비용을 충당하고, 외국인 방문자가 편히 올 수 있는 위치에 샵을 운영하여 수출 시장도 지속적으로 확대하는 것을 목표로 한다.

이 외에도, 해외 시장의 경우 고엘의 제품이 동일한 질의 공정무역 제품과 비교했을 때 상대적으로 낮은 가격임을 감안해 현재 집중하고 있는 유럽 시장 외 한국 시장으로의 진출 필요성이 대두된다. 단골 고객들이 언급했듯이, 한국 시장에서 천연 염색된 제품들의 시장 가격이 수요에 비해 상대적으로 높기에 경쟁력이 있을 것이라는 전망이다. 내부적으로는 아이템 개발과 디자인을 지속적으로 발전시켜 갈 새로운 인적 자원의 발굴이 필요하다.

### 지역공동체에 대한 기여



“아직 캄보디아의 경제 수준이 정부 차원에서 전통 보전에 지원할 만큼 여유가 되지 않아요. 우리 같은 비영리단체나 사회적기업이 대신해 지킬 수밖에 없어요.”

- 한정민, 고엘 창립자

고엘이 지역사회에 가장 크게 기여한 부분은 따깨오 마을에 대한 기여다. 고엘은 마을의 직조 장인들에게 일자리를 제공하고 정당한 대가를 지급했다. 이뿐만 아니라, 직조 장인들의 정당한 일자리에 대한 인식에도 변화가 왔다. 창립자인 한 씨는 직조 장인들의 인식을 억지로 바꾸려 하기 보다는 고엘의 사업을 통해 따깨오 마을의 소득을 증가시키고, 그 소득이 다시 여러 사람들에게 분배될 수 있게 함으로써 자연스럽게 인식 전환을 가져오게 했다. 고엘이 지역 공동체에 기여하는 또 다른 방법은 캄보디아의 전통 직조 기술을 보전하는 것이다. 따깨오 마을은 캄보디아 전통 직조 기술의 주요 마을이지만 현재 산업화 과정을 거치면서 많은 전통 직조 기술을 잃어버렸다. 고엘은 전통 직조 장인들에게 일자리를 제공함으로써 전통 기술이 보전될 수 있도록 지원한다.

### 미래 세대 양성

**100%** 직원 가족아동 초등학교 취학률  
**40시간** 연간 직원 자기계발 훈련 시간  
**1개** 고엘 사업장 내 아동보육 운영 시설 수

“고엘은 일하는 중간에도 2시간 정도 자녀와 함께 보내는 휴식 시간이 있어요. 고엘 덕분에 제 아이들은 잘 자라서 버스 운전 회사의 어시스턴트가 되었어요.”

- 응아넷(Nget), 고엘 이카트 직조 장인

고엘은 급속한 산업화로 생겨나는 문제 해결을 위해 따깨오 지역 부모들이 공장으로 떠나지 않고 마을에서 직조 기술로도 정당한 임금을 받고 일할 수 있도록 돕고, 이를 통해 자녀들이 충분히 부모와 시간을 보낼 수 있도록 한다. 또한 3년 간의 STP 지원금을 통해 직접적인 지원이 필요한 마을에는 깨끗한 식수를 위한 정수필터 제공은 물론, 먼 거리 통학생들을 위해 장학금과 자전거를 함께 지원하여 가정에서 안정적인 양육과 학습이 이루어지도록 할 예정이다. 또한 씬닝 대표가 고엘과 함께 하면서 꿈꿔온 아동 교육 시설 지원도 곧 실현될 계획이다. 내년부터 적정기술을 연구하고 실제 제작하는 손문탁 박사팀과 함께 아동 교육을 위한 학습장을 마련하고, 방과후 학습프로그램에서부터 천천히 시작해 아동들의 학업 성취도를 높일 계획이다. 현재 동형 학습장 건립 및 혁신적인 프로그램을 활용한 마을 학습 및 실험들을 하는 실질적인 교육들을 구상 중이다.

## Product & Service

◎ 제품 및 서비스명  
천연염색 전통 직조 제품

◎ 제품 구성



스카프



액세서리



의류



실내용품

◎ 제품 후기

“제품이 좋아요. 캄보디아가 더워서 밖에 나갔다 돌아오면 땀이 많이 나고 냄새도 나는데 이 옷은 그냥 널어만 놔도 냄새도 안 나서 캄보디아에 자원 활동 오시는 분들이 처음에는 모르고 사서 입어보고 좋아서 더 사주세요. 특히 사춘기 아이들을 위해 침구류가 좋고 프놈펜에는 이런 천연염색 옷이 없는데, 한국의 같은 품질의 옷과 비교하면 저렴한 편입니다. 선물용으로 추천하고, 오늘은 한국에서 온 사람들에게 줄 선물을 사러 왔습니다. 베개 커버에서 머리 냄새가 안 나서 정말 좋고 시원합니다.” - 단골 고객

◎ 제품 문의

☎ #31, St. 123, Khan Chamkar Morn, Phnom Penh, Cambodia  
 🕒 월~금 7:30am~5:00pm, 토요일 7:30am~12:00pm, 일요일 휴무  
 📞 +855 17 44 010 📧 info@goelcommunity.org

# STP 부록

## 기관 소개

### WIT 함께일하는재단

(재)함께일하는재단은 실업과 불안정한 고용문제를 해소하기 위해 2003년 출범한 민간 공익재단입니다. 재단은 '양질의 일자리를 통해 사회 양극화를 해소하여 행복한 사회를 만든다'는 미션 수행을 위해 청년, 여성, 중장년, 시니어 등 다양한 계층의 일자리를 지원하고, 새로운 일자리 모델로 주목받는 사회적기업의 지속적인 성장을 지원하고 있습니다. 또한 캠페인, 연구, 출판 등 다양한 방법을 통해 실업 및 빈곤 상황에 대한 발전적인 전망을 제시하고 있습니다. 2016년에는 388개 기관을 지원하고, 2,416명의 고용 유지에 힘썼습니다.

앞으로도 재단은 '창의성', '전문성', '현장 중심' 3가지를 핵심가치로 설정하고 일자리 문제에 대한 선도적 역할자로서 다양한 일자리 사업모델 방향을 제시하며, 전문성을 바탕으로 사회적 임팩트를 높이고, 현장에 기초한 생각과 판단, 현장의 필요를 우선시하여 업무를 추진하고자 합니다. 이러한 노력을 통해 2025년까지 '시민사회의 자발성을 통해 일자리 문제 해결을 선도하는 가장 신뢰받는 기관'으로 성장하고자 합니다.

# STP 임팩트 측정 항목 STP Impact Metrics

STP 임팩트	구분	측정 항목	익팅 (캠프아시아)	호시조라 투어엔트레블	반티 에이브리업	로터스 희망미용센터	사파오차우	프렌즈 엔스터프	푸딩탱 청소년센터	
일자리	창출 규모	현재 취업자 (파트타임 포함) 정규 (O18869)	●	●	●	●	●	●	●	
		현재 취업자 (파트타임 포함) 남 (O16123)	●	●	●	●	●	●	●	
		현재취업자 (파트타임 포함) 여	●	●	●	●	●	●	●	
		현재 취업자 (파트타임 포함) 연령 (~19)	●	●	●	●	○	●	●	
		현재 취업자 (파트타임 포함) 20-29	●	●	●	●	○	●	●	
		현재 취업자 (파트타임 포함) 30-39	●	●	●	●	○	●	●	
		현재 취업자 (파트타임 포함) 40~	●	●	●	●	○	●	●	
		파트타임: 기관에서 제공하는 시간제/ 업무선택적 형태 일자리 설명과 그 인원	●	●	●	●	●	●	●	●
	안정성	평균 임금 (시간당 급여 산출) [SDG8.5.1]	●	●	●	●	●	●	●	●
		전체 평균 임금	●	●	●	●	●	●	●	●
		매니저 이하 월 평균 임금	●	●	●	●	○	●	●	
		매니저 이상 월 평균 임금	●	●	●	●	○	●	●	
		최저 임금	●	●	●	●	○	○	●	
		최대 임금	●	○	●*	○	○	○	●	
		주당 근로 시간	●	●*	●*	●	●	●	●	
		연간 휴무일	●	●*	●*	●	○	●	●	
		공휴일 휴무 여부	○	●*	●*	●	○	●	●	
		유연한 작업 환경 제공 (가정 내에서 일, 직장 내 탁아시설 마련, 시간 선택제 가능) (O17983)	●	●*	○	○	○	●*	●	
	업무 만족	의료보험 가입 등 직원의 내 긴급 상황 발생시 대처 방안	●	●*	●*	●	○	●*	●*	
		공정한 급여 체계 유무 (O13819)	●	●*	●*	●	●*	●*	●	
		임직원 안전 규정, 복무 규정 유무	○	●*	●*	●*	○	●	●*	
		임직원 피드백 체계 (직원 회의 등)	○	●*	●*	●*	●*	●*	●*	
		임직원 자기개발 및 훈련 연간 횟수 및 시간	●	●*	●*	●*	●*	●*	●*	
		임직원 평균 근속 연수 (최대, 중간값, 평균)	○	●*	●*	●	○	○	●	
		최근 1년간 퇴직한 정규직 근로자 수와 사유 (O14499)	○	●*	○	●	○	●*	●	
	취업 연계 수 (직업훈련 기관에만 해당)	정규 (풀타임 포함)	●*	○	●	●	○	○	○	
		취업 연계 자격증 취득 프로그램 참여 및 취득자 수	●*	○	○	●	●	○	○	
		가족 구성원	●*	○	○	●	●	○	●	
가족에 기여	가족 구성원 중 만 20세 미만 아동 및 청소년 수	●*	●*	○	●	●	○	●		
	가족 내 소득이 있는 사람 수	○	○	○	●	●	○	●		

STP 임팩트	구분	측정 항목	익팅 (캠프아시아)	호시조라 투어엔트레블	반티 에이브리업	로터스 희망미용센터	사파오차우	프렌즈 엔스터프	푸딩탱 청소년센터	
지속 가능성	재정적 지속가능성	영업 매출	○	●*	●	○	●	●	●	
		자산	○	○	○	○	○	○	●	
		정부나 타지원금 규모	○	○	●	○	○	○	●	
		신규 투자금 규모 (FP8293)	○	●	○	○	○	○	●	
		부채 비율	○	●	●	○	○	●	●	
		운영비 (FP1001)	○	○	●	○	●	●	●	
		Net Income (FP1301)	○	●	●	○	●	●	●*	
		직원의 지역사회 연간 자원활동 시간 (O18429)	○	●	○	○	○	○	●*	
	지역공동체 기여	지역내 지원하고 있는 기관 수 (PI8007)	○	○	○	●	●	●*	●*	
		지역에 지원되는 현금 자원 (기관 예산 중에 비영리활동에 쓰여지는 돈)	○	●	○	●	●	○	●*	
		파트너 기관에 자원활동하는 사람 수(O11166)	●	●	○	●*	●	○	●*	
		지역 사회공헌 전략 (narrative) (O12319)	●	●	●	●	●	●*	●	
		지역주민에게 지원된 혜택 및 그 정량적 데이터	●	●	●	●	●	○	●	
		기업 내 환경 관련 전략	●	●	●	●	○	●	●	
		지역사회 환경 관련 전략	●	●	●	●	○	●	●	
		미래 세대 양성	서비스 대상자의 등록률 (취학자/나이에 따른 대상자)	●*	●	○	●*	●	●	●
			서비스 대상자의 중등교육 진학률 (중학교 이상/나이에 따른 대상자)	●*	●	○	●*	●	●	●
			서비스 대상자의 고등교육 진학률 (고등(대학교) 이상/나이에 따른 대상자)	●*	●	○	●*	●	●	●
서비스 대상자의 공부 또는 자기개발 등 1주일 중 자신을 위해 쓰는 시간	○		●	○	●*	●	●	●		
지원 대상에서 지원 주체가 된 사람 수	●		●	●	●	●	●	●		
서비스 대상 19세 미만 아동 청소년에게 지원되는 혜택 및 그 정량적 데이터 (예, 급식-P16971)	●		●	●	●	●	●	●		

- 1) 조사 시점 : 2017년 1월 1일-6월 30일 사이의 데이터 중 조사 가능한 가장 최근 데이터 선택
- 2) 임금 등 현지화 USD 환율 환산은 2017년 8월 25일 기준(ValutaFX 기준)
- 3) IRIS index, SDGs 관련 인덱스 번호 표기
- 4) 측정 항목은 모두 조사함. 다만 '●'은 조사하였으며 부분적으로라도 데이터가 있음. '○'은 조사하였으나 조사하기 어렵거나 기관에서 비공개로 표시
- 5) \*추정치

## 참고 문헌

### ☞ 도서 및 자료

- 개별 파트너 스마일투게더파트너십 그랜트지원 전 기간 연간 협력제안서, 결과공유서, 실사보고서
- 스마일투게더파트너십 파트너 대상 재정적 지속가능성 활동 지원 프로젝트, 개별 HEAP(Happily Ever After Project) 제안서 및 결과공유서
- 국제아동후원기구 플랜코리아, 아시아지역 조혼에 대한 보고서, 2013
- Cambodia Labour Force and Child labour Survey 2012 Child Labour Report, 2013
- 사파오차우 임팩트 리포트, 2015~2016
- 이철용, 스마일타워빌, 사단법인캠프, 2017
- ODA Watch, 라오스 평가보고서-사람이 중심이 되는 원조를 위한 변화의 시나리오, 2010
- 이선재, 라오스를 짝사랑한 남자, 독곶 출판사, 2017
- 정수필터, 퓨리파야 소개서, [http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/SPOUTS\\_Purifaaya-Intro.pdf](http://spouts.org/wp-content/uploads/2016/09/SPOUTS_Purifaaya-Intro.pdf)
- KoFID, 알기 쉬운 지속가능발전 목표 SDGs, 2016
- Peter의 인용구 재인용. Ideas for Our Time. Laurence J. Peter.
- Bantam Books, New York NY, USA. 1977/1979. pp. 25
- Vu Thi Binh Minh, Inclusion of People with Disabilities in Viet Nam, International Labor Organization, 2013, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_112407.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_112407.pdf)
- Melissa Menzer, THE ARTS IN EARLY CHILDHOOD: SOCIAL AND EMOTIONAL BENEFITS OF ARTS PARTICIPATION, National Endowments for the Arts, 2015, [www.arts.gov/sites/default/files/arts-in-early-childhood-dec2015-rev.pdf](http://www.arts.gov/sites/default/files/arts-in-early-childhood-dec2015-rev.pdf)
- 라오스 병원산업 보고서 주요 내용 번역본, 2013
- Khamming, 2016년 푸딘명청소년센터 예산, 2017
- Law On Enterprises, The National Assembly of Vietnam, 2014, [http://www.vietnamlaws.com/freelaws/Lw13na12Jun99Enterprises\[XIV1033\].pdf](http://www.vietnamlaws.com/freelaws/Lw13na12Jun99Enterprises[XIV1033].pdf)
- Toyota Production System – beyond large-scale production. Productivity Press. p. 29. ISBN 0-915299-14-3. Ohno, Taiichi, 1988
- People with Disabilities in Vietnam Key Findings from the 2009 Vietnam Population and Housing Census, United Nations Population Fund, 2011, [http://vietnam.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Disability\\_ENG.pdf](http://vietnam.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Disability_ENG.pdf)

### NEWS 언론기사

- 이희석, 피아에듀뉴스, “캄보디아 여성의 특징”, 2016. 9. 2. <http://www.pie-news.com/news/view?no=2259>
- KBS 세계는 지금, “제 딸을 팝니다-캄보디아 아동 성매매”, 2014. 9. <http://office.kbs.co.kr/mylovekbs/archives/117056>
- 권대익, 한국일보, “캄보디아 평균 교육기간 5.8년… 생계 전선 내몰리는 현실 외면 못해”, 2014. 5. 28. <http://hankookillbo.com/v/cd2429aaf92d44b690c7f60446366ed9>
- 유니세프 한국위원회, “극한 알바보다 더 극한 아동 노동”, 2015. 5.28., [http://www.unicef.or.kr/news/story\\_view.asp?sKey=&sWord=%EC%9C%84%EC%83%9D&sType=l&page=&idx=49722](http://www.unicef.or.kr/news/story_view.asp?sKey=&sWord=%EC%9C%84%EC%83%9D&sType=l&page=&idx=49722)

- [해외 리포트①] 캄보디아 장애인의 삶과 제도를 만나다, BeMinor, 2017. 1. 12.
- <http://beminor.com/detail.php?number=10521&thread=03r03>, 코이카 캄보디아 지부 인터뷰 발췌
- 한겨레21, “슈 탄 대표 인터뷰”, 2016. 4. 29 [http://h21.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/41790.html](http://h21.hani.co.kr/arti/society/society_general/41790.html)
- Michael Palmer 외 3명, 2015년 7월 21일, The Economic Lives of People with Disabilities in Vietnam, PLOS, Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4510056/>
- Massoud Moslehpour외 3명, 2016년 2월 15일, Corporate Culture Differences between Taiwan and Vietnam, Sciedu Press, Retrieved from <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/jms/article/view/8897>
- McKinsey Quarterly Report, April 2013, Understanding the diversity of Indonesian’s consumers, Arief Budiman, Heang Chhor, and Rohit Razdan, <http://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/understanding-the-diversity-of-indonesias-consumers>
- Kumpan, Panin Dubai Syariah Bank Suntik Rp 10 Miliar ke Produsen Pangan RI, August 2017, <https://kumpan.com/dewi-rachmat-k/panin-dubai-syariah-bank-suntik-rp-10-miliar-ke-produsen-pangan-ri>
- World Bank, Vientiane Times, [http://www.kita.net/global\\_hcm/bizinfo/economy/view.jsp?n\\_index=203977&n\\_boardidx=117000,117001,1260](http://www.kita.net/global_hcm/bizinfo/economy/view.jsp?n_index=203977&n_boardidx=117000,117001,1260)
- The Social Entrepreneur Interview Series: Meet Sebastien Marot of Friends-International, Alexandre Mars, 07/22/2015, [http://www.huffingtonpost.com/alexandre-mars/the-social-entrepreneur-i\\_2\\_b\\_7843802.html](http://www.huffingtonpost.com/alexandre-mars/the-social-entrepreneur-i_2_b_7843802.html)
- MY PHNOM PENH: Sebastien Marot: Director, Friends International, Audrey Wilson, 07/08/2016, 기사 링크: <http://www.phnompenhpost.com/post-weekend/my-phnom-penh-sebastien-marot-director-friends-international>

### 🌐 웹사이트

- Impact Investment Exchange (IIX) <https://iixglobal.com>
- 서울시 NPO지원센터 <http://www.seoulnpocenter.kr>
- 알트랩 <http://altlab.kr>
- 구글 공공데이터 <https://www.google.com/publicdata/directory>
- OECD 국가데이터 [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-national-accounts-statistics\\_na-data-en](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/data/oecd-national-accounts-statistics_na-data-en)
- 월드뱅크(World Bank) 국가데이터 <https://data.worldbank.org>
- K-Developedia [www.kdevelopedia.org](http://www.kdevelopedia.org)
- 우간다 워터에이드 [www.wateraid.org/uk/where-we-work/page/uganda](http://www.wateraid.org/uk/where-we-work/page/uganda)
- 필리핀 고용노동부 [www.nwpc.dole.gov.ph](http://www.nwpc.dole.gov.ph)
- 캄보디아 관광청 2015 <http://www.tourismcambodia.org>
- 캄보디아 정부 통계청 Cambodia Socio-Economic Survey, <https://www.nis.gov.kh/index.php/en/14-cses/12-cambodia-socioeconomic-survey-reports>

# 감사드립니다



## uGET(undergraduate Global Experience Team-project)

uGET은 연세대학교 경영대학이 2008년부터 추진해 온 학생 글로벌 역량 강화 핵심프로그램입니다. '2017 스마일투게더파트너십 임팩트 리포트'의 학생 현장 조사는 연세대학교 경영대학 uGET 프로그램과의 파트너십으로 진행하였고 특히 해외 프로젝트는 연세대학교 경영대학 연세창업혁신프로그램(YVIP:Yonsei Venture, Innovation & Startup Program)에서 후원하였습니다. uGET은 2009년부터 함께일하는재단과 산학 협력 파트너십을 통해 진행하고 있으며, 함께일하는재단 재능기부자의 협업을 더해 STP 파트너 사회적기업의 비즈니스 컨설팅을 진행해왔습니다. 2010년과 2011년 여름과 겨울 uGET에서 STP 사회적기업 사업 전략 수립 관련 4개 프로젝트를 당시 박상용 학장의 총괄, 그리고 한재훈, 박세범 교수의 지도로 진행한 바 있고, 해당 프로젝트를 계승하여 2017년 여름 엄영호 학장의 총괄, 한재훈 교수, 양혁승 교수의 지도로 uGET 학생들과 함께 STP 임팩트 리포트가 작성되었기에 더욱 의미가 있습니다.

### 연세대 uGET-함께일하는재단

uGET 기획 및 추진 양정미 교수(uGET Director)

- 프로젝트 참여 주선경, 최낙영, 김민지, 배연향  
 박준형, 박제형, 한정림, 이혜원  
 전준호, 최윤석, 김목연, 강민지  
 김성목, 조항리, 차주영, 김서영  
 류연태, 백주혜, 송정환, 신민수, 안소현,  
 윤지훈, 정재욱, 장민제, 장서영, 최정수,  
 최원준, 최진우

- 반티에이브리업 사업 전략 수립 및 재고 관리 시스템 구축  
 푸딩맹청소년센터 사업 전략 수립  
 캠프아시아 마케팅 판로 개척  
 로터스월드 사업 전략 수립 및 미용실 입지 선정  
 2017년 임팩트 리포트 작성을 위한 STP 1, 2기 기관  
 임팩트 조사 및 3, 4, 5기 임팩트 기초선 조사

### 재능 기부자 및 참여 전문가

- 강지훈 반티에이브리업, 로터스월드 컨설팅, 임팩트 리포트 설계  
 서재만 반티에이브리업, 로터스월드 컨설팅  
 임한욱 STP 회계 가이드라인 설계  
 스티븐 리 STP 기관 실사(Due Diligence)  
 최인철 캠프아시아 컨설팅  
 김병수 푸딩맹청소년센터 컨설팅  
 한성희 임팩트 리포트 설계  
 김서영 임팩트 리포트 설계 및 검토

66

스마일투게더파트너십의  
 개발도상국 사회적기업 지원에 도움을 주심에  
 머리 숙여 감사를 드립니다.  
 앞으로도 사회적기업을 통한 아동 빈곤 근절을 위해  
 STP에 아낌없는 지지와 조언 부탁드립니다.

99



함께일하는재단 × uGET  
2017 스마일투게더파트너십  
임팩트 리포트

**발행** 2017년 12월 4일

**펴냄** (재)함께일하는재단

**기획** 함께일하는재단 국제협력팀

**원고** 김경연, 이명희, 연세대학교 uGET(류연태, 백주혜, 송정환, 신민수,  
안소현, 윤지훈, 정재욱, 장민제, 장서영, 최정수, 최원준, 최진우), 홍지현

**편집** 라현윤

**디자인** 오즈커뮤니케이션

**주소** 서울특별시 마포구 월드컵북로6길 36(우편번호: 03992)

**전화** 02-338-0720

**팩스** 02-338-3995

**홈페이지** www.hamkke.org

이 도서의 국립중앙도서관 출판예정도서목록(CIP)은 서지정보유통지원시스템 홈페이지(<http://seoji.nl.go.kr>)와  
국가자료공동목록시스템(<http://www.nl.go.kr/kolisnet>)에서 이용하실 수 있습니다.(CIP제어번호: CIP2017029568)

값 15,000원



9 788994 505169

ISBN 978-89-94505-16-9