

★ The Hope Report 25호 [2014. 1]

# 사회적기업 피어 컨설팅을 통해 살펴본 예비 사회적기업 컨설팅의 사례와 방법론

.....  
목차

1. 2013년 사회적기업 피어 컨설팅 사업설명
2. 사업 진행 방법
3. 사업성과
4. 사업의 시사점
5. 예비 사회적기업 컨설팅에 대한 제언

.....  
작성 | 사회적경제센터

조우석 팀장 | [jolly@makehope.org](mailto:jolly@makehope.org)  
유동렬 연구원 | [emailofdy@makehope.org](mailto:emailofdy@makehope.org)  
김선재 연구원 | [hereksj@makehope.org](mailto:hereksj@makehope.org)



## 개요

2007년 사회적기업 육성법이 제정되었다. 그동안 사회적기업에 대한 관심이 높아지면서 서울시에서도 2009년 4분기부터 서울형 예비 사회적기업을 지정하기 시작했다. 2012년을 기준으로 서울시에는 약 280개 예비 사회적기업이 문화예술, 교육, 식음료, IT를 비롯한 다양한 업종에서 활동하고 있다. 사회적기업의 영역은 점차 늘어나고 있는 반면, 영업이익을 창출하는 사회적기업은 그리 많지 않다. 대부분 사회적기업은 전반적으로 경영상의 어려움을 토로하고 있다. 서울시는 이런 어려움을 해소하고 서울형 예비 사회적기업에 대한 지원 정책의 일환으로 서울신용보증재단에 경영 컨설팅 사업을 위탁했다.

사회적기업을 대상으로 한 기존의 경영 컨설팅 사업은 보통 영리의 경영 컨설턴트가 컨설팅을 제공하는 방식으로 진행됐다. 그러나 이 경우, 사회적기업의 자발성이 떨어지고, 일반 컨설턴트는 사회적기업에 대한 이해가 부족했으며, 컨설팅 종료 후 사후 지원을 받기 어렵다는 이유에서 낮은 만족도를 보였다.

이를 보완하고자, 서울사회적기업협의회와 희망제작소는 컨소시엄을 구성해 사회적기업에 대한 이해를 가진 성장기 인증 사회적기업가들이 창업 초기의 서울형 예비 사회적기업가를 컨설팅하는 ‘피어(peer) 컨설팅’ 사업을 실시했다.

이 사업은 기존 사회적기업 경영 컨설팅의 시사점을 바탕으로, 사회적기업의 경영이슈 해결, 사회적기업가의 역량 강화, 사회적기업가의 네트워크 형성을 주요 목적으로 진행되었다.

이 보고서는 서울사회적기업협의회와 희망제작소가 함께 진행한 피어 컨설팅 사업의 배경, 목적, 세부 프로그램, 성과를 정리한 것이다.

- 사업기간: 2012. 7.31 ~ 2013. 1. 31
- 지원대상: 서울형 예비 사회적기업 컨설팅 희망 98개 기업 (2012년 2차 지정기업 30개 포함)
- 컨설턴트: 38명(성장기 사회적기업가 33인, 전문가 컨설턴트 5인)
- 컨설팅 횟수: 총 456회
  - 집단 컨설팅: 다대다 집단으로 이뤄진 업종 컨설팅과 제품 컨설팅
    - 업종별 컨설팅: 4회 개최, 83회 컨설팅(83개 기업 대상)
    - 제품 컨설팅: 1회 개최, 58회 컨설팅(58개 기업 대상)
  - 피어 컨설팅: 컨설턴트와 예비 사회적기업 간 개별 이슈 컨설팅
    - 피어 컨설팅: 228회 컨설팅(68개 기업 대상)
  - 전문가 컨설팅: 인사노무, 마케팅, 회계, 인증 관련 전문가 컨설팅
    - 전문가 컨설팅: 4회 개최, 87회 컨설팅(87개 기업대상)

## 1. 2013년 사회적기업 피어 컨설팅 사업설명

### 사업배경

2007년 사회적기업 육성법 제정 이후, 사회적기업에 대한 관심이 높아졌다. 서울시에서도 2009년 4분기부터 서울 소재 기업(단체) 중 고용노동부 인증요건에 못 미치더라도 사회적 목적 실현 및 수익의 성장가능성이 높은 경우 서울형 예비 사회적기업으로 지정해 육성하기 시작했다.

2011년까지 서울시는 총 411개 기업을 서울형 예비 사회적기업으로 지정하였고, 이들 중 2012년 기준 약 280개 예비 사회적기업이 문화예술, 교육, 식음료, IT를 비롯한 다양한 업종에서 활동하고 있었다.

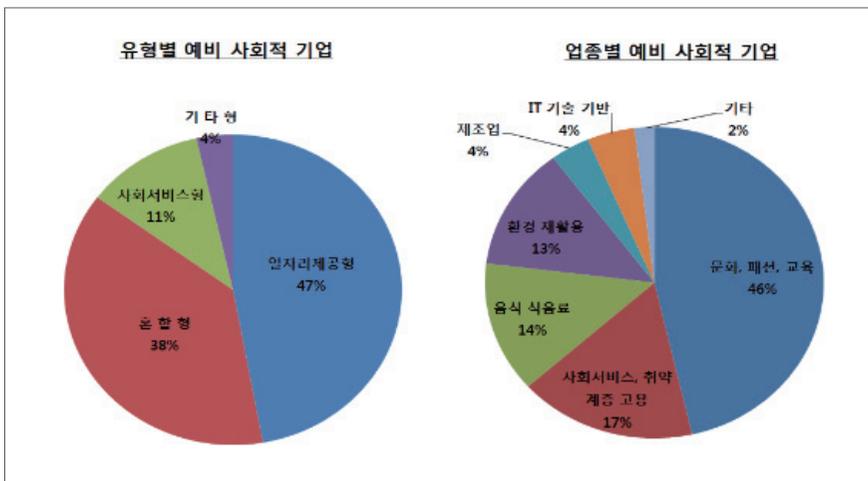


그림 1. 서울형 예비 사회적기업의 유형별 업종별 현황

(출처: 사회적기업 조사보고서, 2012, 서울신용보증재단)

인증 사회적기업을 기준으로 봐도 지원금 지급이 종료되면 영업이익을 창출하는 기업이 25%(2009년)에서 14%(2010년)로 하락하는 등 경영상의 어려움을 토로하였고, 예비 사회적기업의 경우 영업이익은 더 떨어지는 상황이었다.<sup>1</sup> 서울시는 이러한 문제점을 개선하기 위해서 서울형 예비 사회적기업의 육성과 지원 정책의 일환으로 서울신용보증재단에 경영 컨설팅 사업을 위탁 실시했다.

1 2011, 고용노동부

그동안 사회적기업을 대상으로 한 경영 컨설팅은 보통 영리 영역의 경영 컨설턴트를 투입해서 진행됐다. 기존 컨설팅 사업은 사회적기업이 자발적으로 참여하기보다 서울형 예비 사회적기업은 모두 참여해야했고, 일반 컨설턴트는 사회적기업에 대한 이해가 부족했으며, 컨설팅 사업종료 후 기업에 대한 지원이 어렵다는 점 등 여러 이유에서 낮은 만족도를 나타냈다.

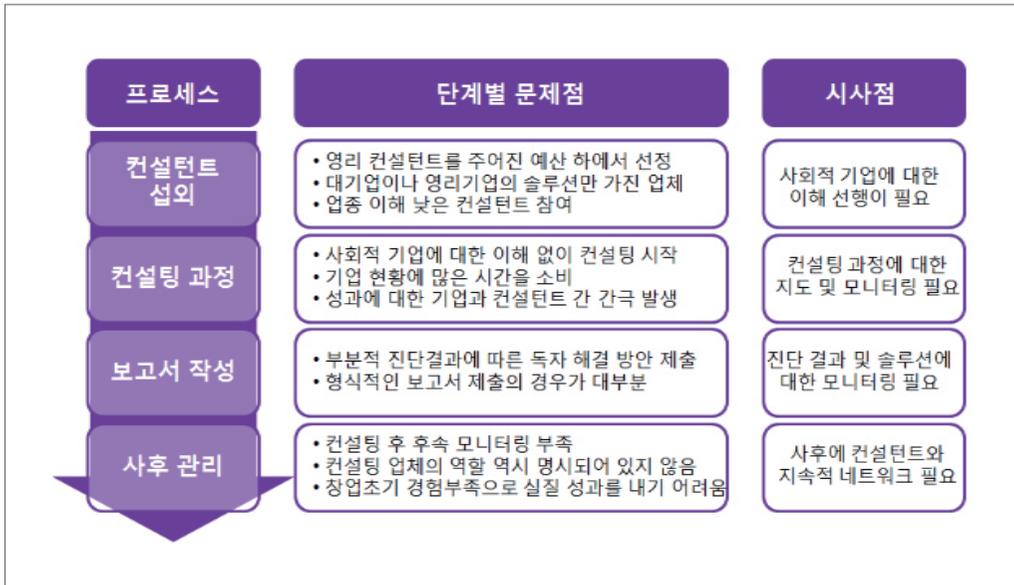


그림 2 기존 컨설팅 사업의 시사점

이러한 문제를 보완하고자, 서울사회적기업협의회와 희망제작소는 컨소시엄을 구성해 사회적기업에 대한 이해를 가진 성장기 인증 사회적기업가들이 창업 초기의 서울형 예비 사회적기업가를 컨설팅하는 ‘피어(peer) 컨설팅’ 형태로 사업을 실시했다.

이 사업에서 서울사회적기업협의회는 사업 전반에 대한 과정을 관리하면서, 서울 지역 50여 개 사회적기업가 네트워크를 활용해 컨설턴트와 기업 간 매칭과 네트워킹을 통한 사후관리 방안을 제공했다. 희망제작소는 그동안 80여 개 사회적기업을 컨설팅하면서 축적된 맞춤형 컨설팅 방법론을 바탕으로 컨설팅 및 역량강화 교육 프로그램을 진행했다.

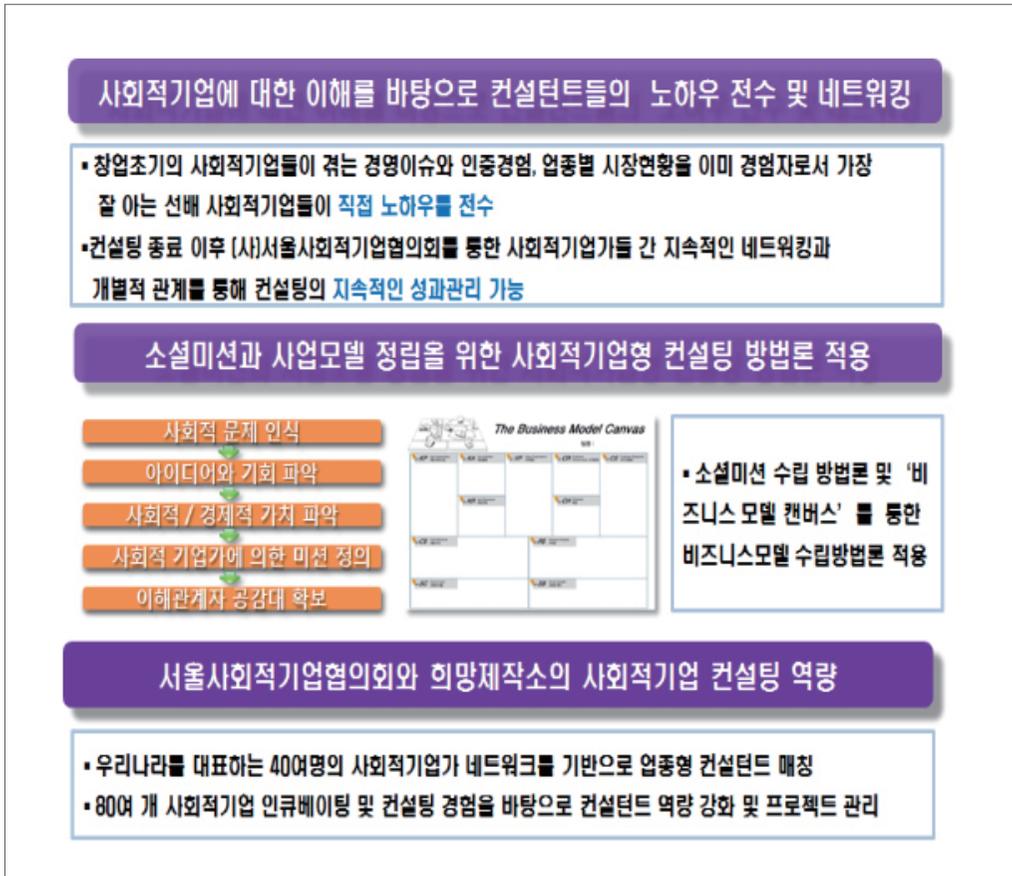


그림 3. 피어 컨설팅 사업 수행 기관별 역할 및 특징

## 사업목적

이 사업은 기존 사회적기업 경영 컨설팅의 시사점을 바탕으로, 사회적기업의 경영이슈 해결, 사회적 기업가의 역량 강화, 사회적기업가의 네트워크 형성을 주요 목적으로 삼았다. 주요 목적을 달성하기 위한 구체적인 계획은 다음과 같다.

### ① 사회적기업의 경영이슈 해결

- 업종과 경영이슈를 고려한 선배 사회적기업가와 매칭
- 사회적기업을 위한 소셜미션과 비즈니스 모델의 수립
- 창업 초기 이슈에 대한 노하우 전수 및 경영 솔루션 제시

## ② 사회적기업가의 역량 강화

- 소셜미션과 비즈니스 모델 수립 방법론 교육
- 사회적기업 경영 전반에 대한 교육
- 사회적기업 맞춤형 컨설턴트 역량 강화

## ③ 사회적기업가의 네트워크 강화

- 컨설팅 및 워크숍 이후 네트워킹 자리 마련
- 컨설팅 종료 후 온·오프라인을 통한 사후 관리

사업 목적	프로그램
사회적 기업 경영 이슈 해결	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회적 문제 인식에 기초한 소셜미션 수립</li> <li>· 사회적 목적을 고려한 비즈니스 모델 수립</li> <li>· 업종별 컨설팅</li> <li>· 기업별 맞춤형 경영 컨설팅</li> <li>· 전문기관 연계 (인중, 노무, 회계, 법무 등)</li> </ul>
사회적 기업가 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소셜 미션 및 비즈니스 모델 수립 교육</li> <li>· 사회적 기업가를 위한 마스터 클래스</li> </ul>
사회적 기업가 네트워크 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회적 기업 SNS 네트워크 페이지 구축 및 운영</li> <li>· 업종 컨설팅 및 교육 실시 후 네트워크 파티</li> </ul>

그림 4. 피어 컨설팅 사업의 목적 및 프로그램

## 2. 사업 진행 방법

피어 컨설팅은 ① 컨설팅에 참여할 사회적기업을 확인하는 사전수요조사 ② 업종별 사회적기업의 네트워킹 기회를 제공하고, 업종 간 경영상 이슈를 확인하는 업종별 컨설팅 ③ 컨설팅에 앞서 컨설턴트와 기업가의 의견을 청취하고 비즈니스 모델과 소셜미션 수립을 주제로 진행한 사전교육 ④ 1:1로 매칭된 컨설턴트가 기업의 현황을 파악하고 컨설팅 이슈를 합의하는 진단 컨설팅 ⑤ 합의한 이슈에 따라 진행한 월별 이슈 컨설팅을 골자로 진행되었다. 아울러 추가 지정된 예비 사회적기업 컨설팅과 경영이론 세션인 마스터클래스도 함께 진행되었다. 각 과정의 세부내용은 다음과 같다.

## ① 사전 수요조사

자율적인 컨설팅 참여를 독려하기 위해 사전 수요조사와 사업 설명회를 실시했다. 동시에 업종별 대표 사회적기업가를 섭외하여 높은 수준의 컨설팅을 제공하고자 했다. 총 250개 사회적기업을 대상으로 전화와 메일을 통해 사전 수요를 확인했고, 참여의사를 밝힌 기업을 대상으로 사업설명회를 진행했다.

이들 동안 열린 사업설명회에는 116개 사회적기업이 참여했으며, 사업의 취지와 프로세스를 공유하고, 이 사업이 기존의 컨설팅과 어떻게 다른지를 설명하여 예비 사회적기업가들의 자발적인 참여를 유도했다. 이 과정을 통해 기존 컨설팅 사업과 차별성을 설명했고 예비 사회적기업가에게 컨설팅의 필요성을 인식시킬 수 있었다.

한편으로는 서울사회적기업협회의 네트워크와 업종별 대표 기업가들의 추천을 통해 사회적기업에 대한 이해를 가진 노무, 법률, 돌봄 분야 전문가 총 33인을 피어 컨설턴트로 섭외했다.

## ② 업종별 컨설팅

업종별 컨설팅은 업종별 대표 사회적기업가와 예비 사회적기업가가 한 자리에 모여 기업가 간 네트워킹과 업종별 공통 이슈를 논의하는 것을 목표로 진행됐다.

컨설턴트와 예비 사회적기업가들은 첫 만남에서 각자의 기업을 소개하고, 업종별로 공통된 이슈를 논의했다. 총 2회 실시하여 21명의 컨설턴트와 43명의 예비 사회적기업가가 참여했으며, 참석한 사회적기업의 분야는 교육, 문화, IT, 재활용, 제조, 유통, 식음료 등으로 다양했다.

이 과정을 통해 사회적기업가와 컨설턴트 간 네트워킹 기회를 제공하여, 컨설턴트에 대한 부담감을 완화시켰으며, 업종별 경영 이슈를 파악했다. 예비 사회적기업의 경우, 업종별 특징과 사업초기의 어려움을 동시에 겪고 있었다. 또한 업종과 관계없이 수익창출과 판로개척의 문제를 공통적으로 겪고 있는 것으로 확인됐다.

이 문제는 소셜미션과 사업모델이 명확하지 않고, 사업분야에 대한 이해가 부족하여 발생하는 것으로 컨설팅과 동시에 제공되는 업종별 네트워킹을 통해 해소될 여지가 있었다. 컨설팅과 네트워킹을 동시에 진행할 수 있다는 점에 예비 사회적기업가들이 높은 관심을 보였다.

다음은 업종별 컨설팅을 통해 파악한 공통 이슈이다.

업종	이슈
교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소셜미션에 대한 인식은 상대적으로 높음</li> <li>- 지속가능성을 위한 안정적인 매출 부분 이슈</li> <li>- 공공시장 위주의 판로개척 이슈</li> <li>- 교육을 담당하는 강사관리를 비롯한 노무 이슈</li> </ul>
문화예술	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 혁신형, 혼합형 사회적 기업의 비중이 높음</li> <li>- 소셜미션이나 비즈니스 모델에 대한 개념이 약함</li> <li>- 인증 및 수익 부분에 대한 이슈</li> <li>- 공연 콘텐츠나 장소 대관에 대한 이슈</li> </ul>
IT 및 재활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업으로서 소셜미션에 대한 인지가 낮음 (지원금 수단으로 인식하는 경향 높음)</li> <li>- 지속가능성을 위한 안정적인 매출 부분 이슈</li> <li>- B2B 사업 특성상 마케팅 등 홍보 방안 이슈</li> </ul>
제조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소셜미션과 기업의 목적에 대한 인식이 명확하지 않음 (전통문화계승과 관련된 경우, 특히 전통계승과 일자리 창출 중 사회적 목적이 불분명함)</li> <li>- 업종 특성상 영입이 중요하기 때문에 영입 및 판로개척 이슈</li> <li>- 수익창출 어려움에 따른 노무 및 인증 이슈</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예비기업의 수가 많고, 상대적으로 고 연령대가 많은 경향 (어르신 택배업, 쌀 화환 등의 업체 특성이 반영됨)</li> <li>- 상대적으로 자사 어려움보다는 정부 지원정책 논의</li> <li>- 소셜미션보다는 지속가능성에 중점을 두는 경향 (상대적으로 소외계층 고용 등 자활 성격의 기업이 많음)</li> </ul>
식음료	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소셜미션과 기업의 목적에 대한 인식이 명확하지 않음 (바른 먹거리 제공 혹은 일자리 창출)</li> <li>- 지속가능성 확보를 위한 수익 및 마케팅 방안이 필요</li> </ul>

### ③ 사전 교육

사회적기업의 두 축인 사회적 목적 실현과 지속가능성 확보를 위해 소셜미션과 비즈니스 모델 수립을 주제로 사전 교육을 실시했다. 이외에도 성장기 기업가에게는 컨설팅 전반에 대한 의견을 수렴하고, 예비 사회적기업가의 소셜미션과 비즈니스 모델에 대한 이해도를 파악하는 것을 목표로 삼았다. 2차 추가 지정기업을 대상으로 한 소셜미션 교육 1회를 제외하고, 컨설턴트를 대상으로 2회, 기존의 68개 예비 사회적기업을 대상으로 2회에 걸쳐 사전교육을 진행했다.

컨설턴트를 대상으로는 한 사전교육에서는 피어 컨설팅 프로세스를 공유하고 피드백을 수렴했으며, 소셜미션 비즈니스 모델 수립 방법론을 교육하고, 컨설턴트 간의 네트워킹을 제공했다.

교육 결과 1) 컨설턴트들은 사회적기업을 운영한 경험을 바탕으로 소셜미션 수립능력 및 소셜미션에 대한 확신을 가지고 있고, 2) 월별 이슈 등 당면 이슈에 대한 경험 및 노하우를 가지고 있으며, 3) 전문 컨설팅 솔루션에 있어서는 컨설턴트 간 격차가 존재한다는 사실을 확인했다.

예비 사회적기업가를 대상으로 한 사전교육에서는 소셜미션과 비즈니스 모델 수립을 주제로 교육을 진행했으며 예비 사회적기업가들의 이해도를 조사하고 기업의 경영 현황을 파악하고자 했다. 사전 교육 결과, 경영, 소셜미션 수립, 비즈니스 모델 수립 분야에 대한 예비 사회적기업의 현황을 살펴볼 수 있었다.

경영 현황에 있어서는 전반적인 시장 동향과 고객 니즈에 대한 파악이 부족했고, 근본적인 문제의식 보다는 당장의 문제에 집중하는 경향이 보였다. 소셜미션 수립과 관련해서는 기업가의 사회문제에 대한 문제의식과 소셜미션의 중요성에 대한 인식이 부족했으며, 소셜미션 작성에 어려움 느끼고 있었다.

비즈니스 모델 수립과 관련해서는 소셜미션을 비즈니스 모델과 연계시키지 못하고 있었고, 비즈니스 모델 안에서도 주요 항목들의 연계성이 부족했다. 비즈니스 모델 작성 자체를 어려워하는 경우도 있었다.

사전교육에서 파악한 내용을 바탕으로 예비 사회적기업가에게는 1)고객과 시장에 대한 이해가 풍부한 컨설턴트를 매칭할 필요가 있으며, 2)소셜미션의 중요성을 각인시켜야 하며, 3) 전반적으로 비즈니스 모델에 대한 이해가 낮으므로, 이에 대한 이해를 높이는 방향으로 컨설팅을 진행해야 한다는 시사점을 도출했다. 따라서 컨설팅은 소셜미션과 비즈니스 모델에 강조점을 두고 진행하는 것으로 방향을 설정했다.

#### ④ 경영진단 컨설팅

업종별 집단 컨설팅 이후 진행한 개별 컨설팅으로, 1:1로 매칭된 컨설턴트와 예비 사회적기업가 간의 만남을 통해 기업 현황을 파악하고, 컨설팅 이슈를 협의했다. 컨설턴트와 예비 사회적기업의 매칭은 업종 컨설팅과 두 차례의 예비 사회적기업 사전교육 및 경영현황 파악내용을 바탕으로 진행했다.

매칭 결과에 맞춰 사전교육 때 제출한 경영 현황표와 소셜미션 및 비즈니스 모델 수립결과를 컨설턴트에게 미리 전달해서 개별 컨설팅을 진행했다. 컨설턴트는 예비 사회적기업의 전반적인 경영 현황을 파악하고, 컨설팅에서 진행할 이슈를 선정했다.

경영진단 컨설팅 결과 1)사전 교육에서 파악한 내용과 마찬가지로 대부분의 예비 사회적기업들은 기업이 속한 시장상황과 고객 니즈 등을 파악하지 못하고 있으며, 2)초기에 겪을 수 있는 복합적인 정체성, 조직구조 및 수익창출 등의 경영 이슈에 직면해 있으며, 3) 미션 구체화, 조직 및 인사, 판로 개척 등이 가장 시급한 컨설팅 이슈로 선정되었다.

추가 인증을 준비하는 기업은 사전 이슈 해결을 컨설턴트와 함께 진행한 후, 본격적으로 인증을 준비할 때는 함께일하는재단에서 실무절차를 진행했다.

### ⑤ 월별 이슈 컨설팅

경영진단 컨설팅에서 합의한 이슈에 따라 3차례의 월별 이슈 컨설팅을 진행했다. 각 컨설팅에서는 예비 사회적기업의 월별 당면 이슈에 대한 노하우를 공유하고, 소셜미션과 비즈니스 모델을 포함하는 2-3가지 이슈 중 하나를 골라 집중적으로 논의하는 방식으로 이뤄졌다.

이슈 컨설팅의 주요 성과로는 1)소셜미션을 명확하게 해서 사회적 기업으로서 정체성을 확립하고, 2) 사회적기업에 대한 이해를 바탕으로 조직, 인사 문제를 해결했으며, 3) 판로와 품질 등 개별 문제에 대해 노하우를 공유하고, 4) 이슈에 따라 전문기관을 연계한 것으로 볼 수 있다. 물론 이러한 성과가 지속적인 발전으로 이어지기 위해서는 컨설턴트와 예비 기업 간 원활한 커뮤니케이션과 의지가 수반되어야 한다.

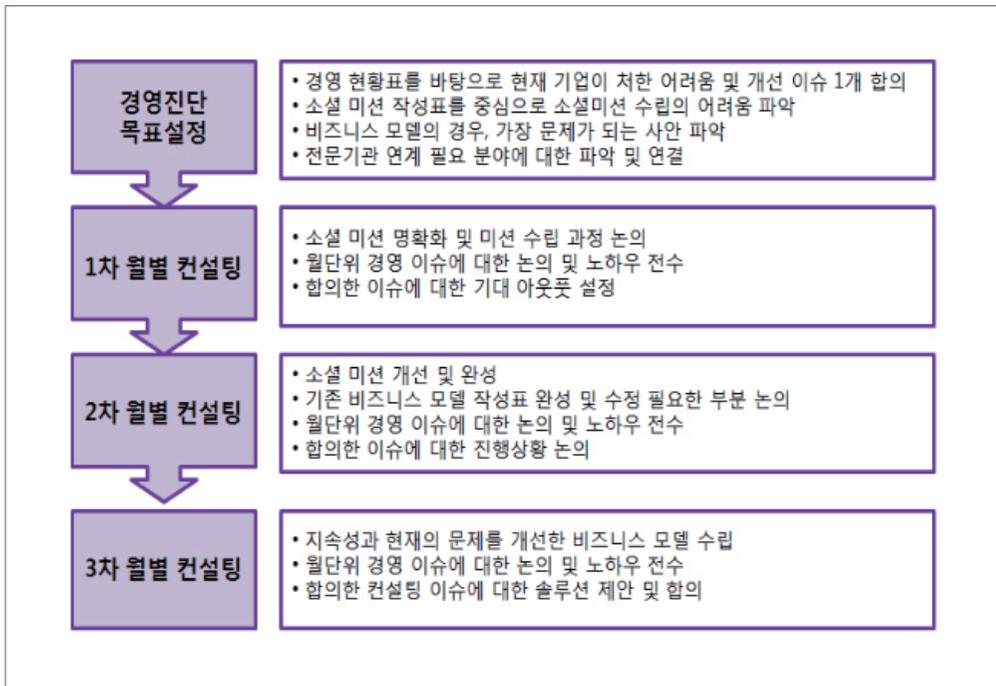


그림 5. 개별 컨설팅 프로세스

## ⑥ 2차 지정기업 컨설팅

2012년 11월 말, 32개 기업이 2012년 2차 서울형 예비 사회적기업으로 신규 지정되면서 이들에 대한 컨설팅도 추가로 진행되었다. 신규 지정된 예비 사회적기업가들이 공통적으로 보이는 이슈와 전체 사업의 관계를 고려하여, 이들에 대한 컨설팅은 집중 워크숍과 업종 컨설팅으로 이루어졌다.

신규 지정 예비 사회적기업이 통상 보이는 특성에 따르면, 사회적기업가 정신을 고양시키고, 정체성을 확립하기 위해 소셜미션을 명확하게 수립하고, 나아가 신생기업으로서 창업초기에 발생할 수 있는 경영상의 이슈에 대한 지속가능성을 확립해 나가는 것이 중요하다.

이러한 이유로, 추가 지정된 예비 사회적기업의 컨설팅은 사회적기업가 정신을 고양시키기 위한 과정과 소셜미션 확립을 위한 워크숍 및 업종별 집단 컨설팅, 전문가 컨설팅을 골자로 진행되었다.

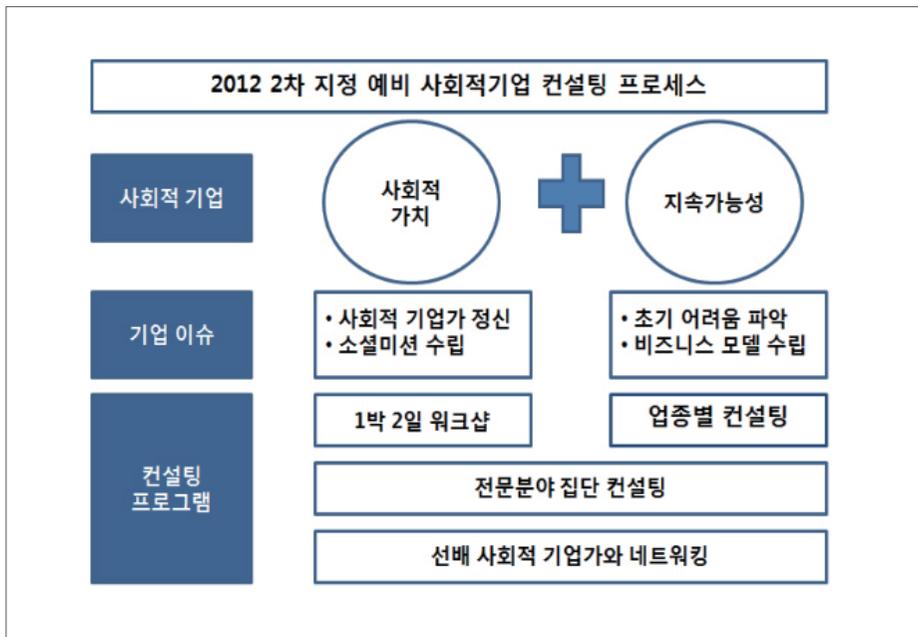


그림 6 추가지정 예비 사회적기업 컨설팅 프로세스

워크숍 형태의 교육을 통해 사회적기업 전반에 대한 교육과 업종별 컨설팅을 진행한 결과, 신규 예비기업의 경우 기업가의 의지, 미션의 명확성 등 부분에서 기존 예비 사회적기업들보다 우수한 경향이 있다는 사실을 발견했다. 지정 초기 예비 사회적기업의 경우, 소셜미션 수립과 업종 컨설팅에 대한 기업의 참여도와 실행의지가 매우 높았다.

## ⑦ 마스터클래스

예비 사회적기업가와 성장기 사회적기업가(해당 사업의 컨설턴트)들의 경영 전반에 대한 역량을 강화하고자 마스터클래스를 진행했다.

사회적기업을 위한 맞춤형 강사진이 경영이론 전반에 대해서 강의하고 케이스 스터디가 이루어졌다. 사회적기업은 실제 운영의 측면이나 기업가의 인식이 일반 기업과 다르기 때문에, 일반적인 경영교육을 제공하는 방식으로는 효율적인 교육이 이루어지기 힘들다.

특히, 성장기 사회적기업가는 교육에 참여할 시간이 부족하고 유사한 주제에 대한 강좌를 이미 수강했기 때문에 스스로 교육에 대한 필요성을 느끼지 못하는 경우가 많다.

마스터클래스에서는 사회적기업의 특성과 경영이론을 접목시켜 강의할 수 있는 강사진을 엄선했으며, 성장기 사회적기업가에게는 케이스 스터디 방식의 교육을 제공했다. 케이스 스터디는 하버드 경영대학원과 같이 한 기업의 케이스를 가지고 몇 가지 경영이슈에 대해 논의를 진행하여 역량강화를 도모하는 프로그램이다. 이를 통해 실질적인 경영이슈에 대한 논의가 이루어져, 구체적인 시사점과 적용 방법에 대한 교육을 필요로 하는 성장기 기업가들에게 좋은 반응을 얻었다.

## ⑧ 제품 및 서비스 품평 집단 컨설팅

제품 및 서비스 품평 집단 컨설팅은 예비 사회적기업의 제품 및 서비스 개발과 사회적기업의 영업 및 마케팅 역량을 키우기 위해 진행한 과정으로, 새로운 형태의 제품, 회사 소개 컨설팅이다.

예비 사회적기업가는 회사와 상품을 소개하고, 그에 대한 평가를 받는다. 소개가 얼마나 효과적인지, 또한 회사와 상품이 고객에게 흥미를 끌기 위해선 어떤 전략적 선택이 필요한지에 대해 고민하고 조언 받을 기회를 가진다. 이 과정을 통해 서울 소재 사회적기업가 70여 명과 중간지원조직이 한 자리에 모여 자연스럽게 네트워킹이 이루어졌다.

## ⑨ 피어 컨설팅 SNS 네트워킹

컨설팅에 참여한 기업들의 네트워킹과 원활한 진행을 위해 페이스북 페이지를 개설하여 운영했다. 이 페이지를 통해 프로젝트의 일정과 행사를 공지했으며, 기업가들 간 네트워킹과 정보교류가 이뤄질 수 있도록 유도했다.

### 3. 사업성과

이 사업은 사회적기업을 위해 새로운 방식으로 컨설팅을 시도했다는 점과, 사회적기업가의 역량을 강화하기 위해 새로운 교육과정을 실시했다는 것, 그리고 사회적기업가 간 네트워킹을 통해 시너지를 창출했다는 점에서 의미를 가진다.

#### 사회적기업을 위한 새로운 방식의 컨설팅 시도

피어(peer) 컨설팅이라는 새로운 방식의 컨설팅을 통해 예비 사회적기업이 직면한 경영이슈를 파악하고, 이들의 필요를 반영하여 컨설팅 이슈를 선정했다. 소셜미션을 명확하게 수립하여 사회적기업으로서 정체성을 확립하고, 조직과 인사 분야에 대한 컨설팅을 실시했다. 나아가 소비자 조사기법을 바탕으로 제품 컨설팅을 실시했고, 인증을 위한 사전 준비작업을 진행했으며, 전문가 집단과 연계를 도왔다.

각 부분의 상세 내용은 다음과 같다.

#### ① 예비 사회적기업이 직면한 경영이슈 파악

효과적인 컨설팅을 위해서는 정확한 이슈 진단이 선결과제이다. 정확성을 기하기 위해 업종 컨설팅과 사전 교육 과정을 거쳐 예비 사회적기업이 겪고 있는 경영상의 이슈를 도출했다. 이 과정을 통해 소셜미션이 불명확하고, 미션과 연계된 비즈니스 모델이 부재하며, 판로개척 및 마케팅, 조직관리와 사회적기업 인증에 대해 컨설팅이 필요하다는 사실을 파악했다. 이 문제들은 소셜미션의 부재라는 근본적 원인에서 발생한 것으로 별개의 문제로 볼 수 없는 것들이다. 실제로 소셜미션 및 비즈니스 모델 사전 교육 후에도, 예비 사회적기업의 72%가 결과물을 제출하지 못했다는 사실은 그를 증명한다.

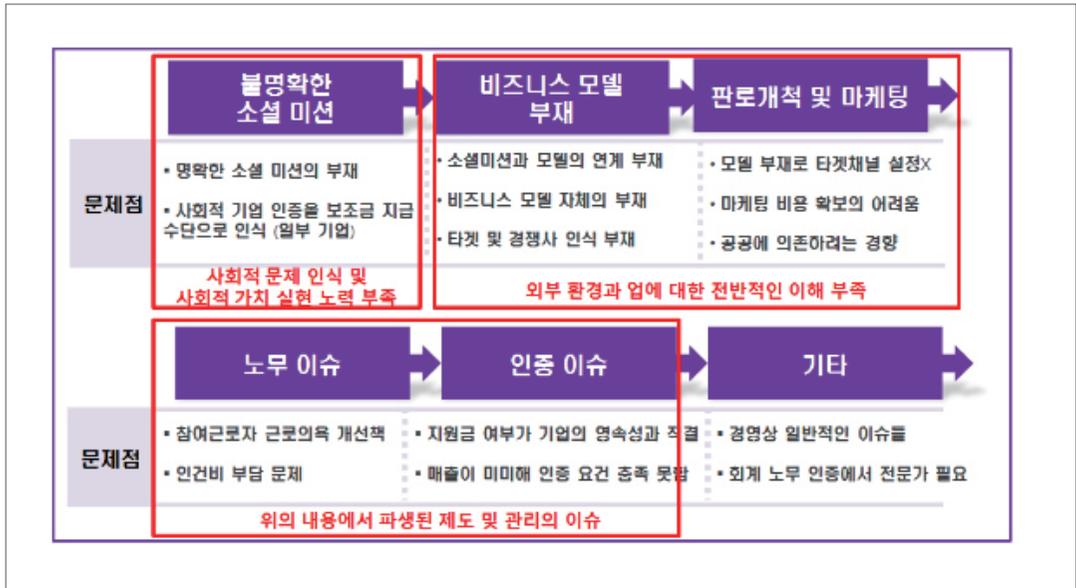
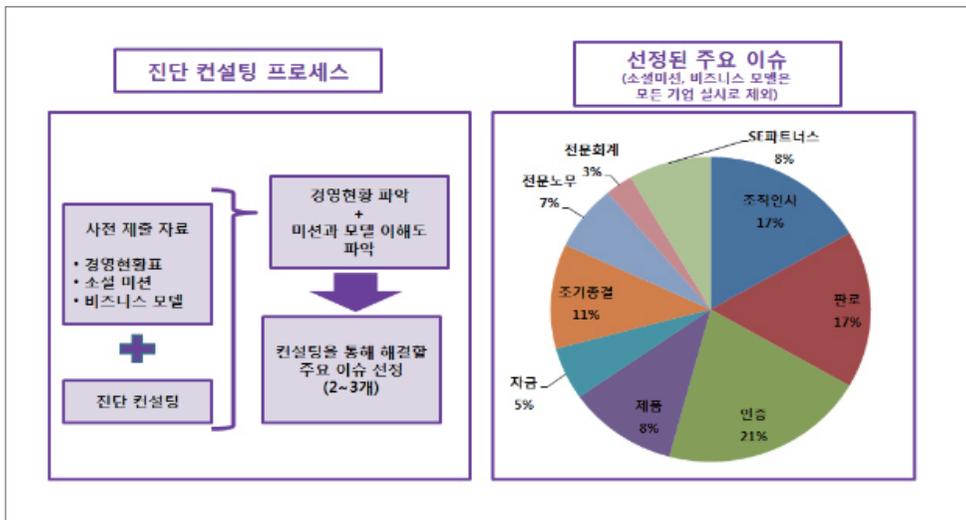


그림 7. 예비 사회적기업의 경영이슈 파악

## ② 예비 사회적기업의 니즈를 반영한 컨설팅 이슈 선정 및 진행

앞서 진행한 과정을 통해 파악한 이슈를 바탕으로 진행한 컨설턴트와 예비 사회적기업 간 협의를 통해 개별 컨설팅에서 해결할 이슈를 도출했다. 소셜미션과 비즈니스 모델은 모든 컨설팅에서 기본적으로 다루고, 여기서 말하는 것은 그 외 월별 이슈 혹은 추가 경영이슈이다.

그림 8. 컨설팅 이슈 선정 프로세스 및 선정 이슈



### ③ 소셜미션을 명확하게 수립해서 사회적기업으로서 정체성 확립

이 컨설팅은 소셜미션과 비즈니스 모델 수립을 중요한 과제로 삼고 진행되었다. 컨설팅에 참여한 모든 기업이 소셜미션을 정립하거나 재확인하는 과정을 거쳤으며, 약 10개 기업의 경우, 미션 워크숍을 통해 내부 직원들과 미션을 공유하며 내부 소통의 기회를 가지기도 했다.

### ④ 사회적기업에 대한 이해를 바탕으로 컨설팅 실시

사회적기업에 적용 가능한 조직 및 인사에 대한 컨설팅이 진행되었는데, 그 결과 기업의 상황에 따라 협동조합이나 기타 법인 형태 등 알맞은 사회적 경제조직으로 변경을 제안하기도 했다. 또한, 인증을 위해 모 법인과 분리 혹은 통합 문제에 대한 솔루션도 제공할 수 있었다.

사회적기업을 이해한 선배 기업만이 제공할 수 있는 멘토형 컨설팅도 돋보였는데, 함께 다니면서 판로 개척 노하우를 공유한 컨설팅은 그 좋은 사례이다. 해당 컨설팅 사례에서는 사업적 마인드와 정보의 부족으로 판로를 개척하지 못하는 사회복지 분야 기업가들과 직접 다니면서 노하우를 전수했다. 또한, 동종 업계 컨설턴트가 소비자 조사 기법과 툴을 공유하고 품질관리 시스템 및 제조공정 노하우를 공유한 사례도 있다.

### ⑤ 사회적기업에 대한 이해를 가진 전문가 집단 연계

예비 사회적기업이 향후 직면할 수 있는 주요 이슈에 대해 도움을 제공할 수 있는 전문가 집단을 연계시켜 해결을 돕고자 했다. 연계한 분야는 사회적기업 인증, 자활기관 전문 경영, 법률과 노무, 세무 및 회계 등이다.

## 사회적기업가 역량 강화를 위한 새로운 교육과정 실시

사회적기업가의 역량을 강화하기 위해 진행한 교육은 새로운 교육과정으로 구성하고자 했다. 사회적기업을 이해하는 강사들로 이뤄진 마스터 클래스(11회)와 하버드비즈니스 케이스를 통한 사회적기업 케이스 스터디(4회)를 진행했다. 경영이론을 체계적으로 정리한 마스터북을 배포하고 소셜미션 및 비즈니스 모델 수립 방법론 및 컨설팅 방법론을 공유했다. 이론 강의와 케이스 스터디는 예비 사회적기업가들한테 높은 강의 평가 점수를 받아 그 효과를 확인할 수 있었다.

나아가 사회적기업가이기도 한 컨설턴트들의 역량을 강화하기 위해 진행한 소셜미션 및 비즈니스 모델 수립 방법론 교육, 그리고 그를 적용한 컨설팅은 성장기 사회적기업가들이 경영이슈에 대해 정

리하고 솔루션을 고민함으로써 역량을 강화하는 계기가 되었다.

### 사회적 기업가 네트워킹을 통한 시너지 창출

기존의 경영 컨설팅회사와 달리 중간지원조직이 사업을 주관해 사회적기업가들 간, 또 기업가와 중간지원조직 간 네트워크가 이뤄졌다. 또한 그 효과를 높이기 위해 사업을 구성했으며, SNS에 피어 컨설팅 페이지와 서울사회적기업협의회 페이지 개설로 향후 지속적인 네트워킹을 돕고자 했다. 네트워킹과 컨설팅이 동시에 이뤄지는 업종별 집단 컨설팅은 좋은 예이다.

7개 업종별로 10여 명의 사회적기업가가 모여 공통의 이슈를 도출하고, 판로 확보나 조직 구성에 있어 협업의 가능성을 찾을 수 있는 계기가 되었다. 식품분야의 컨설팅에서는 생산, 가공, 납품에 이르는 네트워크가 만들어지기도 했다. 교육 분야에서도 학교를 비롯한 공공기관 판로 확보를 위해 네트워크를 형성하기로 입을 모았다.

### 사회적기업가 만족도

컨설팅에 참여한 97개 예비 사회적기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 긍정적인 평가를 받고 그 실효성을 인정받은 것으로 드러났다. 전체 만족도에서 매우 만족 22.7%, 만족 55.8%로, 전체 81.5%가 긍정적인 반응을 보였다. 이는 영리 컨설팅트가 진행했던 전년 대비 만족도에 비해서 긍정 평가는 5.2% 상승한 수치이다. 세부적으로 보면 매우 만족의 비중이 0%인 작년과 달리 22.7%로 상승한 것으로 질적인 만족도 또한 높아졌음을 알 수 있다.

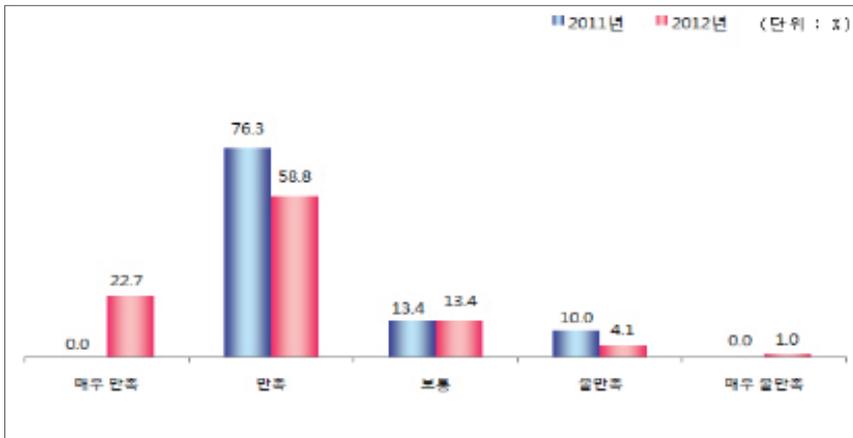


그림 9. 컨설팅 만족도 조사

추가로 이슈별로 진행한 설문조사에서는, 평균 70.8점을 기록했다. 문항별로 살펴보면, 예비 사회적기업에 대한 서울시 정책만족도(61.2점), 기업경영 및 애로점 해결에 도움도(66.7점), 인증집단 컨설팅 만족도(68.3점)가 10개 항목 중 하위 3개 항목을 기록했다. 반면, 컨설턴트의 친절도(84.3점), 컨설턴트 성실성(74.0점), 기업에 실질적 도움(71.1점) 항목이 상위 3개 항목을 기록했다.

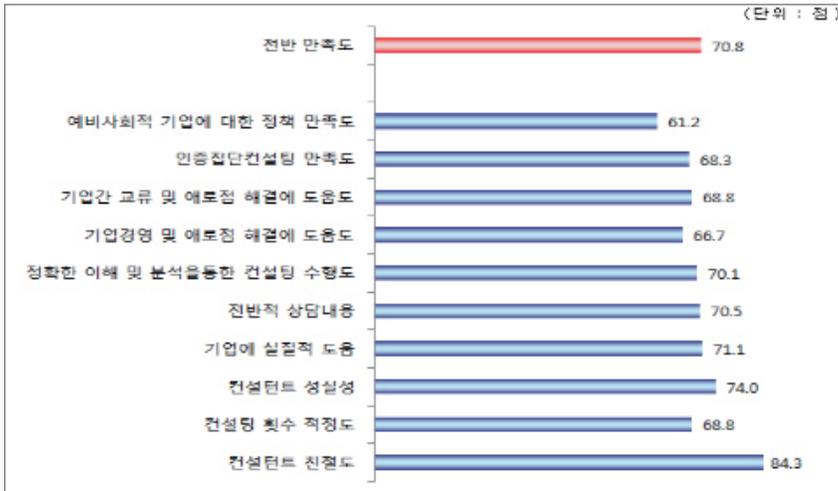


그림 10. 항목별 만족도 조사

한편, 컨설팅 이슈에 대해 컨설턴트와 예비기업 간 시각 차이가 존재한다는 사실도 확인했다. 컨설턴트는 사회적기업으로서 정체성 확립을 위한 소셜미션, 비즈니스 모델 확립을 컨설팅 이슈로 선정했으나, 예비 사회적기업은 당면 이슈인 판로확장(35.8%), 인증요건 구비(28.4%), 자본금조달(26.5%) 등 기업운영과 관련한 문제를 주요 이슈로 선정했다.

그러나 컨설팅의 성격, 횟수와 현재 예비 사회적기업의 경영상황을 고려할 때, 판로확장이나 자본금 조달 등의 문제는 기업이 자신의 혁신과 제도적 노력, 컨설팅이 장기적으로 이뤄질 때에 비로소 성과를 낼 수 있는 이슈임을 주지해야 한다.

#### 4. 사업의 시사점

이 사업의 시사점은 사회적기업의 경영 컨설팅과 기업가 역량 강화 교육, 그리고 네트워킹에 대한 것으로 나누어 살펴볼 수 있다.

## 사회적기업 경영 이슈 컨설팅

피어 컨설팅 형태의 사회적기업 컨설팅은 지속적으로 실행할 필요가 있다. 기존 컨설팅 사례를 볼 때, 사회적기업의 특수성을 이해하지 못할 경우 컨설팅의 실효성이 매우 떨어지기 때문에 피어 컨설팅이 중요한 의미를 가진다.

사회적 목적 실현을 위한 미션 수립, 기업에 대한 이해를 바탕으로 한 노하우 공유는 피어 컨설팅만의 차별화된 강점으로 볼 수 있다. 특히 창업 초기, 혹은 지정 초기의 예비 사회적기업은 피어 컨설팅을 통해 사회적기업가 정신을 함양하고, 소셜미션을 구체적으로 수립할 수 있으며, 노하우를 공유할 수 있다. 컨설팅의 효과를 높이기 위해서는 사업 초기에 컨설팅을 실행하고 횡수를 탄력적으로 운영할 필요가 있다.

## 사회적기업가 역량 강화 교육

사회적기업가의 역량을 강화시키기 위한 교육은 예비 사회적기업과 성장기 사회적기업을 별개의 대상으로 상정하고 기획해야 한다. 예비 사회적기업가를 대상으로 한 교육은 수요와 실효성을 볼 때 꼭 필요하다. 교육을 진행할 때는 예비 사회적기업가를 위해 맞춤형 교육을 제공해야 하며, 강사는 사회적기업에 대해 이해하고 있는 인물로 구성해야 한다. 성장기 사회적기업가의 경우, 케이스 스터디와 같이 별도의 지원방안이 필요하다.

## 사회적기업가 네트워킹

업종별 네트워킹을 지속적으로 유지할 경우 규모의 경제를 실현할 가능성이 있다. 네트워킹을 통해 전략적 제휴나 협업 등 사회적기업들 간 시너지를 낼 수 있는 가능성이 존재한다. 컨설팅에서도 개별 컨설팅과 집단 컨설팅 형식을 혼합하면, 예비 사회적기업들이 보다 많은 정보와 사업적 통찰을 얻을 가능성이 커진다.

## 5. 예비 사회적기업 컨설팅에 대한 제언

예비 사회적기업은 연차별로 보이는 주요 이슈가 서로 다르며, 해당 분야의 컨설팅을 효과적으로 제

공할 수 있는 컨설턴트 또한 전문 컨설턴트와 피어 컨설턴트로 나뉜다. 따라서 연차별 예비 사회적 기업의 이슈에 따라 피어 컨설팅과 전문가 컨설팅을 혼합하여 맞춤형으로 설계한다면, 컨설팅의 효과를 높일 수 있다.

구분	지정초기 및 1년차 예비 사회적기업	지정 2년차 예비 사회적기업
특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업으로서 정체성 확립 이전 시기</li> <li>- 실현하고자 하는 사회적 목적이 불명확한 시기</li> <li>- 창업 초기로 판로, 조직정비가 시작되는 시기</li> <li>- 사회적기업 관련 정보와 노하우, 네트워크가 축적되지 않은 시기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업으로서 지속가능성 이슈가 제기되는 시기</li> <li>- 사회적기업 관련 정보, 노하우, 네트워크는 여전히 부족한 시기</li> <li>- 조직관리와 판로확장, 자금 마련 등의 수요가 생기는 시기</li> <li>- 지원금의 종료에 대비해 인증 준비에 들어가는 시기</li> </ul>
주요 이슈	소셜미션 및 비즈니스 모델 수립, 판로개척, 조직화 등	인증, 판로확장, 인사노무, 자금 확보 등

〈연차별 특성과 주요 이슈〉

구분	주요 이슈	경영 컨설턴트	전문가 집단	피어 컨설턴트
1년차 주요 이슈	소셜미션		○	◎
	비즈니스 모델		○	◎
	판로개척		○	◎
	조직문화		◎	○
	제품품질	○	◎	○
2년차 주요 이슈	인사노무	○	◎	○
	세무회계	○	◎	
	인증		◎	○
	자금	○	○	○
	사회적기업 이해도		○	◎

〈예비 사회적기업 이슈별 컨설턴트 강점비교(◎: 매우강함, ○강함)〉

지정 초기 예비 사회적기업 컨설팅은 피어 컨설팅 방식에 전문가의 집단 컨설팅을 가미하는 방식으로 진행할 것을 제안한다.

지정 초기에 사회적기업가 정신과 소셜미션을 주제로 한 워크숍을 실시하면, 사회적기업으로서 정체성을 확보하고 네트워크를 형성할 수 있다. 또한 업종별 집단 컨설팅을 통해 경영 초기의 공통 이슈에 대해 공유하고, 네트워킹을 통해 해결방안을 모색할 수 있다.

개별 컨설팅은 기업별 소셜미션 및 비즈니스 모델을 확립하고 사업 초기에 겪는 이슈에 대한 컨설팅을 진행할 수 있다. 전문가 집단 컨설팅을 통해서 사업 초기 세무, 노무, 인사 관련 기초적인 법률 사항들에 대한 정보를 공유한다.

2년차 예비 사회적기업 컨설팅은 인증 이슈에 따른 전문가 컨설팅에 네트워킹을 바탕으로 피어 컨설팅을 가미해 진행할 것을 제안한다.

피어 컨설턴트와 1년차에 형성한 네트워크를 유지하면서, 기업 경영과 인증 준비 과정에서 발생하는 전문분야 관련 이슈에 대해 전문가로부터 컨설팅을 받는 형식이다. 여기에 업종별 집단 컨설팅을 정기적으로 개최해 피어 컨설턴트와 동종 사회적기업가들이 공동의 이슈에 대해서 논의할 수 있는 자리를 마련한다. 만약 개별적 피어 컨설팅이 필요할 경우에는 피어 컨설턴트와 컨설팅을 진행한다. 중요한 것은 지정 초기부터 2년차가 될 때까지 자연스럽게 시기별로 필요한 컨설팅과 네트워크가 이어질 수 있도록 사업을 설계하는 것이다. 또한, 컨설팅과 함께 기업가의 역량강화와 기업가 간 네트워크를 고려해야 하며, 다른 사회적기업 관련 정책과 연계해야 한다. \*

# building hope together

더 많은 꿈이 현실이 될 수 있도록, 당신의 희망을 나눠주세요.



## 희망제작소는

지역과 현장 중심의 연구를 통해 살아있는 대안을 만듭니다.  
농촌과 지방을 살기 좋은 마을로 가꿔나갑니다.  
소기업과 사회적기업을 지원하며 새로운 경제 패러다임을 세웁니다.  
공공리더와 시니어를 위한 교육프로그램을 제공하여 우리 사회에 활력을 불어넣습니다.  
시민의 변혁이는 아이디어를 사회혁신의 원동력으로 삼습니다.  
1만명 시민의 힘으로 움직이는 시민참여형 연구소입니다.

## 희망제작소의 후원회원이 되어주세요.



### 후원회원이 되시면,

다양한 분야에서 자원 활동에 참여할 수 있습니다.  
희망제작소의 각종 강연, 세미나에 초청합니다.  
희망제작소 발간도서 구입 및 교육, 강연 수강 시, 할인혜택을 받습니다.  
후원회원을 위한 특별한 회원모임과 프로그램에 참여할 수 있습니다.  
희망제작소의 연간 사업 활동을 정리한 에뉴얼리포트를 매년 보내드립니다.

click



후원하기

후원회원 가입 문의 : 02-2031-2130 / [give@makehope.org](mailto:give@makehope.org)

후원계좌 : 하나은행 271-910002-36004 (예금주-희망제작소)

