http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.06.073

공예분야 사회적기업의 성공요인 분석: 인도 인더스트리 크래프트의 사례를 중심으로

A Success Factors Analysis on Social Enterprise in the Field of Crafts: Focused on the Case of Industree Crafts in India

김명희
삼육대학교 교양학부

Myung-Hee Kim(kmh@syu.ac.kr)

요약

이 논문은 인도의 공예분야 사회적기업 인더스트리 크래프트가 정부 보조금 의존에서 벗어나 지난 30년간 어떻게 수익을 창출하고 글로벌 사회적기업으로 지속가능한 성장이 가능했는지를 분석한 논문이다. 분석을 통해 도출한 성공요인들은 다음과 같다. 첫 번째 요인은 이해관계자들의 가치 창출로서 사회적 미션을 목표로 각 이해관계자들의 가치를 최우선 고려하였으며 가치를 상호간 공유했다는 점이다. 두 번째 요인은 독특한 내부경영방식으로서 더 많은 부가가치 창출을 위해 조직체계에 독특한 비즈니스 모형과 4P전략을 도입하고 생산자집단의 자립을 돕는 경영방식을 도입했다는 것이다. 세 번째 요인은 학습 및 혁신문화 조성으로서 변화를 두려워하지 않고 끊임 없이 새로운 디자인 전략을 세워 도전하고 시행착오를 조직학습으로 이끈 학습문화를 구축했다는 점이다. 마지막 네 번째 요인은 시의적절한 재정 및 자원의 확보로서 규모 확대 시기 때마다 민간기업과의 제휴 및 투자 유치, 충분한 기술인력자원 확보 등 적절한 재정 및 자원을 확보했던 점을 들 수 있다.

■ 중심어 : | 사회적기업 | 사회적기업가정신 | 사회적기업가 | 성공요인 | 공예산업 |

Abstract

This paper is to analyse how Industree Crafts, social enterprise in the field of crafts, could generate profit and create a sustainable growth for the last 30 years out of dependence on government grants in India. Success factors was drawn from the findings as follows. First, bringing stakeholder value: it preferred social mission as a goal for generating the value of stakeholders respectively and shared value mutually. Second, building distinctive internal business processes: it adapted unique business model and 4P strategy into its internal organization system and introduced the way of management to support the independence of self-help groups aimed at creating greater added value. Third, promoting learning and innovation culture: it challenged with the help of new design strategies continuously, was unafraid of change, and promoted learning culture to turn trial and error into the organization learning. Finally fourth, securing right finances and resources: it obtained proper finances and resources such as trying joint-sale, attracting investment from a private company, and acquiring enough skilled artisans at every scaling up.

■ keyword : | Social Enterprise | Social Entrepreneurship | Social Entrepreneur | Success Factor | Crafts Industry |

접수일자 : 2014년 03월 07일
수정일자 : 2014년 05월 21일
심사완료일 : 2014년 05월 22일
교신저자 : 김명희, e-mail : kmh@syu.ac.kr

I. 서론

우리나라의 인증 사회적기업(social enterprise)은 2013년 12월 현재 1,012개이며 이 가운데 문화·예술·관광·운동 분야 사회적기업의 수는 162개로 2007년 7월 사회적기업육성법 시행 이후 가히 폭발적인 숫적 증가를 나타내고 있다. 이러한 결과는 다분히 정부의 적극적인 지원에 힘입은 바 크나, 2013년 6월 현재 총 55개 사회적기업의 인증이 취소되었고 지난 6년간 인증을 유지한 기업이 43개에 불과하다는 사실[1]로 볼 때 양적 성장에 비해 사회적기업의 생존과 자립, 지속가능한 성장 등 질적 성장을 달성했는가에 대해서는 의문이 제기된다.

사회적기업은 글자 그대로 사회적 목적을 달성하기 위해 기업경영방식으로 운영하는 기업을 말한다. 그러나 우리나라 사회적기업은 일찍이 사회문제를 해결하기 위해 시작된 미국, 유럽의 사회적기업과 달리 사회취약계층을 위한 일자리를 제공할 목적으로 출발했기 때문에[2] 도입 초기에 신속한 정책효과를 얻기 위해 물량적 성장을 강조하였고 그러다보니 성과나 평가연구는 물론 도구개발 관련 연구도 상대적으로 부족했다.

특히 사회적기업의 성공은 이윤 또는 자금회전율 같은 금전적 성과를 중시하는 민간부문 영리기업과 달리 사회적 가치 및 사회적 성과를 중요한 성공의 척도로 삼는다. 외형적 성과를 무시할 수 없지만 사회적기업의 질적 내실화는 보다 중요하므로 지속적인 성장을 가능하게 한 주요 성공요인에 대한 연구가 무엇보다 시급하다.

이 논문은 성공한 공예부문 글로벌 사회적기업 인도의 인더스트리 크래프트 사례를 대상으로 지속가능한 성장을 가능하게 한 성공요인을 분석하여 정책적 시사점을 제공하는데 목표가 있다.

사례분석을 위해 국내·외 학술지 논문 및 연구보고서, 전자문서, 관련 웹사이트, 우리나라 및 인도 정부 간행물과 최고경영자 및 이해관계자들과의 인터뷰자료 등을 수집, 검토한다. 사례의 시기적 범위는 1994년 창업부터 최근 2011년까지로 설정하였다.

논문의 구성은 I장 서론과 II장 사회적기업 성공요인에 관한 이론적 배경과 분석틀, III장 인더스트리 크래프트의 성장과정, IV장 인더스트리 크래프트 성공요인 분석, V장은 결론 및 시사점으로 이뤄진다.

II. 사회적기업의 성공요인에 관한 이론적 배경 및 분석틀

1. 사회적기업의 특징

사회적기업은 “기업의 조직구조와 시스템에 의해 사회적 목적을 달성하려는 경제활동”으로 정의된다[3]. 미국의 사회적기업은 혁신과 창조를 활용한 수익달성을 보다 강조하는 반면 유럽의 사회적기업은 노숙자 쉼터, 장애인 서비스, 환경보호, 노동통합 등의 서비스 제공을 통한 사회문제 해결이 주목적이므로 사회적 일자리와 사회서비스 제공을 강조하는 우리나라 사회적기업은 유럽형에 가깝다.

사회적기업은 국가별로 상이한 법적 구조와 지역적으로 상이한 활동 때문에 매우 다양하게 나타남에도 불구하고 다음과 같은 측면에서는 공통적이다[4][5]. 첫째, 사회적기업은 사회변화를 촉진시키고 사회적 욕구를 다루며 사회적 사명을 완수하기 위해 기회를 추구한다. 둘째, 사회적기업은 시장의 경쟁력을 높이는데 기여하고 연대와 결집을 제고시킨다. 셋째, 사회적기업의 주요 목적은 자본에 대한 수익을 창출하는 것이 아니다. 넷째, 사회적기업은 연대와 상호성의 원칙에 따라 경영되는 것이 일반적이며 “1인 1표”원칙에 따라 회원들이 관리한다. 다섯째, 사회적기업은 탄력적이며, 기업가적이며 혁신적이어서 변화하는 사회적, 경제적 조건을 만족시킨다. 여섯째, 사회적기업은 적극적인 회원정신과 헌신을 기반으로 한 자발적 참여가 기본이다. 일곱째, 사회적기업은 지역주민 또는 특정 욕구와 목적을 공유하는 집단 성원들이 주도한 결과물이다. 여덟째, 사회적기업은 지역사회 또는 특정 집단의 이익 추구라는 외형적 목표를 추구한다. 그렇게 함으로써 사회적기업은 직, 간접적으로 지방 단위의 사회적 책임감을 제고시킨다.

2. 사회적기업의 성공요인(Success Factors)에 관한 이론적 배경

성공과 관련하여 검토해야 할 개념이 핵심성공요인(Critical Success Factor. CSF)이다. 주로 민간부문 기업이 성공을 위해 갖추거나 수행해야 할 전제조건을 뜻하는 핵심성공요인들은 기업 전략 분석에서 종종 기업이 경쟁하는 산업의 특징을 검토하는 분석도구로 자주 등장한다. 핵심성공요인은 파레토 최적을 수정하는 과정에서 만들어진 개념으로 즉, 대개 결과의 80%는 20%의 원인에서 나오며 핵심성공요인의 경우 20%의 원인에서 발견되는데 그 이유는 20%가 기업의 성공 또는 실패를 결정짓는 요인이기 때문이다[6]. 조직이 성공하기 위해서는 잘 정의된 목표도 중요하지만 이러한 목표를 달성하는데 필요한 핵심성공요인을 파악하는 것도 중요하다.

그러나 상업적 기업들과는 달리 사회적기업들은 앞에서 언급한대로 부가가치와 사회적 공헌, 다시 말해 사회적 사명과 사회적 서비스를 목표로 하는 독특한 특징을 지닌 기업들이다. 이러한 특징은 기업의 리더십 스타일 뿐만 아니라 재원조달에 영향을 미치며 간혹 사명(social mission)과 가치를 인지하는 과정에서 조직문화에도 영향을 미친다. 안타깝게도 우리나라 뿐만 아니라 세계적으로 제3부문 조직의 핵심성공요인을 다룬 연구들이 많지 않아 대부분의 연구들은 상업적 기업가정신 문헌들에 의존하고 있다[7].

우리나라 사회적기업 연구는 주로 성공요인을 규명하는데 초점을 두고 있으며 그나마 학술적인 연구는 숫적으로 드물다. 안영규와 박의룡[8]은 성공한 사회적기업가와 일반 사회적기업가를 비교대상으로 한 연구에서 사회적기업의 주요 성공요인으로 리더십, 경영 경험, 시장경쟁력을 제시하고 있다. 현대경제연구원[9]은 2011년 경제리뷰에서 사회적기업의 성공과 실패사례에 의거, 핵심성공요인을 규명하였는데 핵심성공요인 분석단위로 경영전문가와 직원들의 역량에 관한 요소조건, 사회적기업 제품과 서비스 시장의 형성이라는 수요조건, 시너지 효과를 거둘 수 있는 파트너십과 보완산업의 여부 등의 연관사업, 그리고 니치마켓 창출과 같은 경영여건, 마지막으로 창업초기의 사회적 가치에 대한 충실이라는 +알파를 활용하였다.

공공부문과 민간부문의 특징과 차이점들은 핵심성공요인의 특수성에 영향을 미치고 있어 사회적기업의 성공을 평가할 때 상업적 기업과는 다른 분석적 시도가 필요하다. 샤리르와 러너[10]는 사회적 벤처의 핵심성공요인 연구에서 4개 차원의 15개 변수를 분석하여 기업의 사회연결망, 헌신, 자본력, 수용력, 벤처팀 구성, 장기적인 협력관계 형성, 시장성 검증, 사전 경영경험을 중요한 요인임을 밝혀냈다. 보이어와 연구자들[11]은 SEED로부터 올해의 사회적기업으로 선정된 기업을 대상으로 한 설문조사 결과에서 주요 성공요인으로 리더십, 파트너십, 혁신의 명확화와 입증 가능성, 영업계획과 마케팅, 경제·환경·사회적 성과의 트리플 바텀라인(Triple Bottom Line)에 대한 계획, 장·단기 복지혜택, 지역사회 참여, 위험관리 등을 도출해냈다.

불룸과 스미스[12]는 사회적기업의 사회적 영향 요인 규명을 위한 실증 연구를 통해 사회적기업의 영향력을 곧 사회적 성과로 보고 7개의 사회적기업의 성공을 불러일으키는 조정요인(scaling factor)을 바탕으로 SCALERS 모형을 개발했다. 이 모형에 서 사회적기업의 영향력을 조절하는 요인들을 두음(acronym)을 딴 SCALERS로 명명하고 각각은 인사(staffing), 의사소통(communicating), 연합형성(alliance-building), 로비(lobbying), 수익창출(earning-generation), 시장력 조성(replicating market forces), 시장력 자극(stimulating market forces)으로 설명하고 있다.

한편 2010년 영국 스코틀랜드 지방정부는 '진취적제3섹터 액션 플랜(Enterprising Third Sector Action Plan)'에 의거, 사회적기업을 성장시키기 위한 환경 조성을 목적으로 2010년 "사회적기업 성장을 위한 성공요인 평가"보고서를 발간한 바 있다[13]. 이 보고서가 스코틀랜드 내 11개의 성공한 사회적기업들을 대상으로 기업수명주기(business life cycle)를 이용하여 성공요인을 분석한 결과를 요약한 것이 [표 1][그림 1], 그리고 [그림 2]이다.

표 1. 사회적기업의 핵심성공요인

이해관계자의 가치 창출	내부 경영 절차
- 사명 중심 - 적합한 제품 공급 - 가치의 전달 - 기업 인지도 개발] - 시장지식 습득 - 생산적 관계 형성 - 현실에 기반	- 이사회 결성 - 전략적 관리 - 운영의 효율성 확보 - 적절한 구조 발굴 - 튼튼한 조직 하부구조 - 품질과 성과 관리
성공	
학습과 혁신	**재무와 자원**
- 사람과 팀 양성 - 기업가적 리더십 - 핵심 경영기술 도입 - 상시 혁신 강조 - 학습문화 개발 - 변화에 대한 공개 확보	- 튼튼한 재정 관리 - 생존가능한 경영 모델 - 지속가능한 규모의 달성 - 신중한 현금 통제 - 수입 다각화에 초점 - 투자 문화

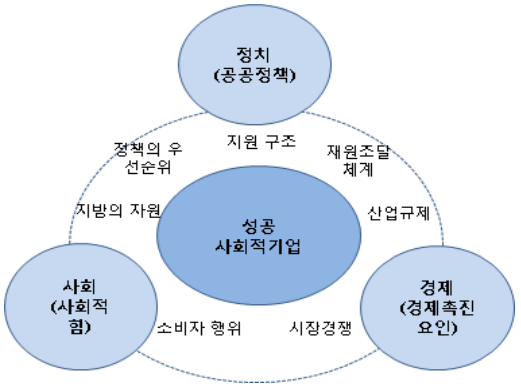

그림 1. 사회적기업의 외부 영향요인

[표 1]의 핵심성공요인은 크게 이해관계자의 가치(stakeholder value)창출, 조직 내부 경영과정(internal business processes), 학습과 혁신(learning and innovation), 재정과 자원(finance and resource) 네 개의 요소이고 각각의 하위요소들로 구성된다. [그림 1]은 사회적기업의 성장 또는 탄성회복에 영향을 주는 정치, 경제, 사회적 외부 영향요소들을 설명하며 [그림 2]는 생명주기에 따른 사회적기업의 성공경로를 제시한다.

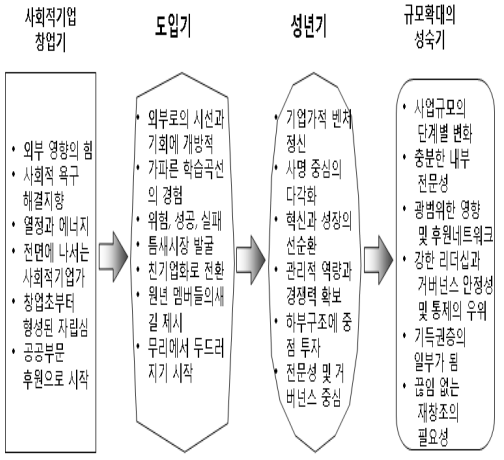

그림 2. 사회적기업의 성공경로

3. 분석틀

이 논문은 공예분야 사회적기업인 인도의 인더스트리 크래프트를 성공에 이르게 한 핵심성공요인들을 규명하기 위해 외부 영향요소와 기업의 생명주기라는 렌즈를 통해 분석을 시도한다.

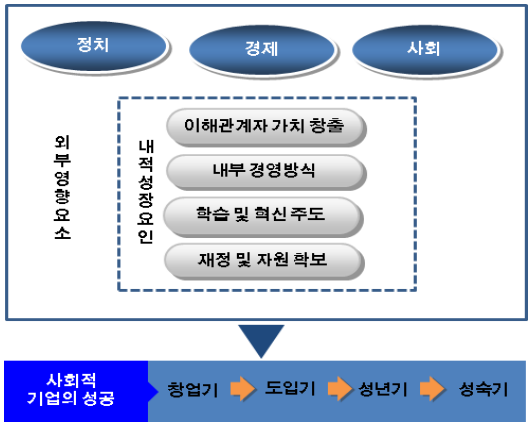

그림 3. 분석틀

이를 위해 전게한 영국 스코틀랜드 정부가 11개의 성공한 사회적기업 성공요인 분석에서 사용한 [표 1] 핵심성공요인의 분석단위로서 이해관계자의 가치창출, 내부 경영방식, 학습 및 혁신 주도, 그리고 재정 및 자원 확보를 다루고 [그림 1]의 외부 영향요소 및 [그림 2]의

성공경로를 토대로 [그림 3]의 분석틀을 도출하였다.

III. 인더스트리 크래프트의 성장과정

1. 인더스트리 크래프트의 연혁

인더스트리 크래프트(Industree Crafts Private, ICPL)는 1994년 인도의 디자이너 닐램 키버(Neelam Chhiber)와 사회적 투자자인 지타 램(Gita Ram)이 공동설립한 혼합형(hybrid) 사회적기업이다. 창업초기는 영리활동에만 중점을 두다가 인더스트리 크래프트 재단(Industree Crafts Foundation, ICF) 출범 이후 비영리활동을 병행하면서 두 개의 조직이 생산자집단을 지원하여 인도의 빈곤한 영세 공예인들의 소득을 신장시키는데 성공한 글로벌 사회적기업이다[14-16].

인더스트리 크래프트의 창업 계기는 1990년대 초 키버(Chhiber, 이하 키버)와 램(Ram, 이하 램) 두 여성이 지방공예인들의 공예기술을 육성하는 정부 프로젝트에 참여했으나 정부의 후원에도 불구하고 시장수요를 반영하지 않은 많은 공예품들이 창고에 쌓이고 영세한 지방공예인들이 기술을 익히더라도 수입이 빈곤선에서 그다지 나아지지 않았기 때문이었다. 이에 1994년 키버와 램은 우선 공예품의 시장 수요를 창출하고 도시에 지방공예인들이 접근을 용이하게 함으로써 생활수준을 향상시키고자 사회적 미션 중심의 사회적기업을 창업하였다. 1996년 최초의 점포를 인도 방갈로르(Bangalore) 주택지역에 오픈하였고 1998년 미국과 유럽에 천연직물 공예제품을 수출하기 시작했다. 키버는 정부지원금의 한계와 지방공예인들의 기술 훈련, 교육비용 조달 등의 문제를 해결하고 사회적기업의 지속적인 성공을 위해 2000년에 인더스트리 크래프트 재단(Industree Crafts Foundation: ICF)을 설립하게 된다.

ICF는 지방공예인들의 기술발전을 지원하고 기술훈련을 제공하며 기술적 지원을 담당하였는데 제반 비용들은 인도 정부와의 자문계약 및 각 단체로부터의 자문료를 통해 충당하였다. 특히 재단은 지방공예인들과 협력하여 천연직물분야에 디자인, 기술, 기능을 투입하여 생산다변화, 노동의 간소화, 시간집약적 절차의 도입으로 상당한 부가가치를 창출할 수 있었다.

이어 퓨처 그룹(Future Group)의 투자로 마더 어스(Mother Earth)라는 고유브랜드를 런칭하여 제품의 다양화를 꾀하고 2009년 방갈로르시 돔루르(Domlur)에 새로운 플래그십 점포를 오픈한데 이어 방갈로르 시 외 지역은 물론, 뭄바이, 콜코타시 등에도 점포를 확장하였다.

2011년 현재 인도 전역에 5,000여 명의 공예인들이 12개의 자조집단(self-help groups)을 통해 인더스트리에 참여하고 있으며 기타 400개의 공예공동체들로부터도 제품을 받아 출시하고 있다.

2. 기업의 수명주기에 따른 인더스트리 크래프트 (Industree Crafts)의 발전

2.1 인도의 정치 · 경제 · 사회적 영향요소

인도는 남부 아시아에 위치하는 세계에서 두 번째로 인구가 많은 국가로 세계 열 두 번째의 경제규모를 자랑한다. 지난 10년 간 IT를 중심으로 급속한 경제성장을 이루었지만 대다수 국민이 빈곤, 문맹, 영양실조, 열악한 환경과 싸우고 있다.

한편 인더스트리 크래프트가 소재하는 방갈로르(Bangalore)시는 인도 남부 카마타카 주 수도로서 인구 650 만 명이 밀집한 다섯 번째로 큰 도시이며 항공우주, 정보통신, 기계, 중장비, 국방 산업 등이 발달한 아시아에서 가장 빠르게 성장하는 도시로 알려져 있다.

1990년대 초 인도에는 4천만 명의 공예인(craft artisans)들이 공예품을 생산하고 있었으며 인도 정부는 이들의 공예기술 활성화를 위한 프로젝트를 추진하여 도심지에 공예센터를 설립하는 등 적극적으로 지원하였으나 정작 공예인들의 생계에는 별반 도움을 주지 못했다[17].

2.2 창업기(1994년~1998년): 사회적기업의 탄생

1994년 12월 디자이너 닐램 키버(Neelam Chhiber)와 사회적 투자자인 지타 램(Gita Ram)은 영리활동을 통해 지방공예인들과 농민들의 생계를 지원할 목적으로 인더스트리 크래프트 공예회사(Industree Crafts

Private Ltd., 이하 ICPL)를 공동창업하였다. 창업초 이들은 제품을 디자인하여 시골 영세 공예인들로부터 공예품을 받아 시장에 위탁판매하였다. 주로 식탁용 매트나 블라인드 등 가정용 소품 등을 취급하였으며 시민단체(NGO)와 공예인 자조집단들과 협업을 이어나갔다. 1996년 처음으로 방갈로르 말레쉬와람(Malleshwaram)에 인더스트리 브랜드 점포를 오픈하였으나 창업 후 3년 동안 무보수 자원봉사자들의 도움에도 불구하고 매출이 발생하지 않아 고전을 했으며 그 과정에서 소중한 교훈을 얻게 된다.

키버와 램은 중간상인들의 탐욕스런 마진과 시장에서 수요를 창출하지 못하는 세련되지 못한 디자인 제품으로는 시골 공예인들의 생계를 담보할 수 없다고 보았다. 특히 키버는 제품이 많이 팔릴수록 인더스트리와 연계되어 있는 공예인 자조집단들의 소득이 늘어날거라 판단하여 향후 새로이 15,000명의 기술인들을 참여시켜 이들의 소득을 3배 이상 증가시키기로 목표를 정하였다.

2.3 도입기(1998년~2000년): 기회의 포착 및 기업 컨셉 설정

이 시기에 키버와 램은 성공하기 위하여 내수 뿐만 아니라 해외시장을 공략할 필요가 있음을 인식하였다. 결국 특화된 제품만이 해외로 수출될 수 있다 판단하고 시장조사를 하였으며 홍콩 무역박람회에 참석하여 다른 제조업자들이 어떤 제품을 수출하는지 관찰하던 중 틈새시장인 천연공예품시장을 발견하게 된다.

당시 인도에는 공예품의 원료가 풍부했고 기술자들이 많았으며 잠재 기술인력들은 훨씬 더 많았다. 또한 소비자의 선호가 핸드메이드와 천연섬유로 옮아가는 것을 기회로 포착하고 이를 특화시키기로 하였다. 특히 천연소재는 인도에서는 무궁무진한 제품차별적 잠재력을 가지고 있기 때문에 이후부터 노죽(river grass)과 바나나껍질, 야자줄기만을 이용하는 제품차별화를 꾀했다.

<천연>과 <핸드메이드>를 기업의 컨셉으로 정하고 회사 창업 후 6년 동안 천연직물로 만든 홈 소품들을 내수 및 글로벌 기업인 이케아(IKEA)에 전량 수출하는 데 성공을 한다. 그러나 이 시기에 이케아로부터 대량주문이 들어와 심각한 고민을 하게 된다. 결론은 생산과정 상 핸드메이드라는 제품 컨셉과 대량주문 시 큰 규모의 공장을 세워야 하는데 이는 창업초 이들의 미션, 즉 영세한 공예인들의 지속적인 생계수준을 향상시키려는 것과 맞지 않다고 판단하여 우수한 디자인과 품질, 소량생산으로 승부하겠노라 거절하였다. 또한 의류 등 패션부문의 확장은 패션시장의 흐름이 경기에 따라 부침이 심하므로 생산자집단들이 신속히 대처할 역량이 부족하다 판단하고 신중하게 처신했다.

2.4 성년기(2000년~2007년): 사회적기업의 안정

2000년 인더스트리 크래프트(ICPL)는 공예인 자조집단의 디자인 개발 및 제조역량에 도움을 주기 위해 비영리 인더스트리 크래프트 재단(ICF)을 발족시켰다. 재단은 생산자집단 구성원들에게 역량을 개선시키고 소액금융 서비스, 생산단위 관리 및 주문조건을 충족시킴으로써 더 많은 부가가치를 창출시켜 지방공예인들의 소득을 늘리는 중요한 역할을 담당하게 되어 제조, 판매, 유통을 전담하는 기존 회사(ICPL)와 상호의존관계를 형성하게 되었다.

이 시기에 ICPL은 제품판매를 늘리기 위해 4곳의 직영점포를 확보하고 전국적으로 50개의 소매점포와의 파트너십을 구축하였다.

2004년 또한 ICPL은 정부보조금으로 만들어지는 제품이라는 인식을 불식시키기 위해 가구회사와 제휴하여 방갈로르와 체나이(Chennai)에 "디자인 스토어(Design Store)"를 오픈하였다. 디자인 스토어는 민간기업인 가구회사와 50:50 지분으로 현대적 가구와 공예품을 결합하여 판매함으로써 현대가구를 구입하려온 소비자들에게 자사 소품을 알리고 가구와 연계하여 판매하는 전략을 활용했다.

2006년 제휴 파트너십은 장기적 성공의 대안이 아니라 판단하여 가구회사와의 제휴를 종료하고 "인더스트리" 브랜드 직영점포 4곳을 3개 도시에 오픈하게 된다. 특히 브랜드의 시장 인지도가 괜찮다고 판단하여 제품을 다각화하게 되는데 다양한 가정용 소품 뿐만 아니라 가구류를 취급하여 훨씬 더 많은 수익을 창출하였다.

2007년 창업한지 12년 만에 키버와 램은 주식을 취득하였으며 기업회계보고를 통해 지방공예인들의 소득이 기업 발족 이후 3배 이상 증가했다고 발표하였다. 그러나 여전히 인도 전역 대다수 공예인들의 소득은 빈곤선에 머물고 있음을 통감하고 저소득 공예인들이 일정금액을 자기계좌로 투자하고 이렇게 모여진 자본을 통해 공예인들이 소유하는 기업을 만드는 것이 바람직하다고 판단하고 지방정부와 구체적인 계획을 논의하였다.

2.5 성숙기(2007년 이후~): 제품다각화 및 사업 규모의 확장

이 시기에 키버와 램은 인도 내수시장이 살아나고 있으므로 국내시장규모를 늘리는 새로운 전략을 세우게 된다. 인더스트리 브랜드를 더 널리 알리고 제품라인을 확대하여 시장으로부터 인센티브를 창출시킴으로 지방공예인들의 부가가치를 지속적으로 늘리는 것을 고려하였다.

이 때 인도에서 가장 큰 소매체인기업 퓨처그룹(Future Group) 창업주인 키쇼르 비야니(Kishore Biyani_를 제1주주로 맞이하고 퓨처벤처스(Future Ventures)로부터 투자를 받아 “마더 어스(Mother Earth)” 브랜드를 런칭하게 된다. 2009년부터 방갈로르에 최초의 소매점 마더 어스를 오픈하여 그린, 오가닉, 천연소재의 고품질제품을 유사업종에 비해 더 저렴한 가격(마진율 2%미만)으로 특성화한 판매를 시작하였다. 또한 마더 어스의 제품목록을 다각화하여 패션, 유기농식료품, 가정용 소품과 린넨류, 가구류, 선물류 등으로 확대하고 복합판매경로로서 6곳의 직영 판매는 물론 아울렛, 프랜차이즈, 온라인, 수출, TV 등을 적극 활용하였다.

현재 인더스트리 크래프트는 합리적 가격대에 합리적 상품을 공급함으로써 소비자의 욕구를 충족시키고 재구매를 유발하여 매년 높은 판매고와 자금회전율을 달성하고 있다. 2011년 10월 인더스트리 크래프트는 산하 13개의 공예인 자조집단들과 카마타카(Kamataka), 타밀(Tamil), 나두(Nadu) 공동생산단위들을 사회적기업으로 창업시켜 10,000명 이상의 공예인들과 그들 가족들에게 경제적인 도움을 주었다.

IV. 인도 인더스트리 크래프트의 성공요인 분석

1. 이해관계자의 가치 창출

인더스트리 크래프트의 성공에는 여러 이해관계자들 간 긴밀한 네트웍 형성과 적극적인 참여와 협력, 그리고 그들의 가치를 인지하여 충실히 반영하는 상호의존적 관계가 있어 가능했다. 이해관계자집단에는 인도 정부, 지방공예인들, 시민 및 예술인단체, 인더스트리 직원, 투자자들, 소비자들이 있었으며 이 가운데 1)지방공예인들, 2)도시소비자들, 3)종업원들과의 관계를 가장 중시하고 이들의 가치를 적극 고려하였다. 구체적인 내용으로 첫째, 제품주문과 생산비 지불 시 지방공예인들의 의사와 가치를 최우선으로 고려하였으며 재단에서 제공하는 훈련 및 새로운 기술, 역량개발, 자조집단을 위한 경제적 서비스에 쉽게 접근하도록 하여 부가가치 창출을 도울 수 있었다. 둘째, 도시소비자들이 요구하는 높은 품질을 달성하기 위해 합리적 가격대의 차별화된 디자인의 고품질 제품을 최대한 마진폭을 줄여 제공하고 소비자들의 피드백(판매량)에 귀를 기울였으며 여타 경쟁업자와 차별화된 지속성, 녹색, 공정무역 등의 이미지를 부각시켰다. 셋째, 종업원들을 사회적기업가로 여기고 매장 전면에 사회적 미션을 내걸어 늘 마음에 새기도록 지도하였다. 특히 이러한 신념을 가진 종업원들에게는 동기부여를 위해 계속 헌신할 수 있도록 일할 수 있는 기회를 제공하였다.

2. 내부 경영방식

사회적기업을 지속적으로 성장시킨 독특한 원동력은 바로 기술라인과 교육·훈련 담당 기능라인의 두 개의 개별화된 조직, 인더스트리 크래프트(Idustree Crafts Pvt., ICPL)와 인더스트리 크래프트 재단(Industree Crafts Foundation, ICF)이 있었기 때문이다[그림 4]. ICPL은 “마더 어스(Mother Earth)” 브랜드 제품의 제작, 판매를 담당하고 ICF는 생산자인 공예인들의 자립을 위해 자조집단회원을 대상으로 역량개발, 디자인개발, 기술훈련 및 인프라 등을 지원하였다.

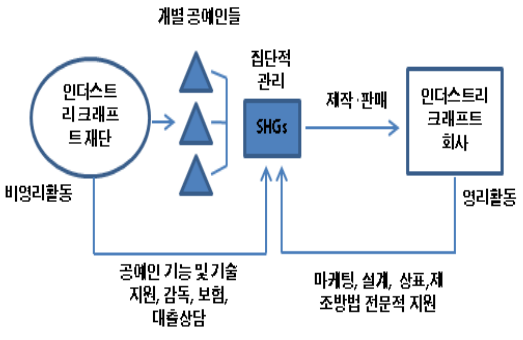

그림 4. 인더스트리 크래프트 비즈니스 모형

또한 제품차별화를 위하여 성장단계마다 품질개선을 시도하고 새로운 경영전략을 수립한 것도 성공요인이었다. 특히 시기마다 적용한 마케팅 4P전략은 매우 적절하였는데 내용은 다음과 같다. 먼저 제품(product) 전략에서 초기 단순 디자인을 과감히 버리고 다채로운 색상의 다양한 디자인과 직조방법 면에서 품질을 업그레이드하였으며 제품 포지셔닝 전략으로 내수와 해외시장을 동시에 겨냥하기 위해<천연>과 <핸드메이드> 이미지를 제품에 지속적으로 반영함으로써 기업정체성을 형성하게 했다. 유통(place) 전략으로는 초기에 비용절감을 위해 직영점 외에도 파트너십을 맺은 소매점을 혼합·운영하였으며 한 동안은 시장에서 낮은 브랜드 인지도의 위험성을 줄일 목적으로 유명 가구회사와 제휴하기도 했다. 최근에는 투자회사로부터 투자를 받아 런칭시킨 독자 브랜드 "마더 어스" 플래그십 매장을 오픈하여 취급품목을 의류, 오가닉·천연 식품, 홈소품, 가구, 선물 등 다양한 제품들로 확대함으로써 부가가치를 도모하였다.

그림 5. 마더 어스 브랜드 로고

초기 가격(price) 전략은 주먹구구식이어서 100% 정찰제로 원가의 2배를 소비자가로 책정했으나 숙의 끝에 두 번째 가격책정에서 원가의 3배라는 권장소비자가 전략을 적용함으로써 생산자와 소매상의 마진을 최우선 확보하고자 하였다. 판매촉진(promotion)전략으로는 초기 오프라인 매장 위주의 전략에서 2009년 "마더 어스" 신규 소매점을 오픈한 후 복합판매경로로서 6곳의 직영 판매는 물론 아울렛, 프랜차이즈, 온라인, 수출, TV 등으로 다변화된 판매촉진 전략을 추진하였다. 특히 이를 위해 수시로 시장 조사와 함께 무역전시회에 출품하고 잡지광고, 카달로그 배포 등에 힘쓰며 웹사이트(http://industree.org.in)를 활용하여 해외판촉에도 노력을 기울였다.

3. 학습 및 혁신 주도

또 다른 성공의 원인으로 인더스트리 크래프트의 틈새시장 기회포착과 끊임 없는 변화에의 과감한 도전정신과 조직학습문화를 들 수 있다. 단순히 개인이 공예품을 납품하는 것이 아니라 공예인들이 스스로 주인이 되어 통제하는 지역별 자조집단을 형성하게 하여 영세 가정부업노동을 회원 상호 간 자기결정권에 기반한 품질의 자기책임을 보장하는 기업으로 전환시켰다.

특히 재단(ICF)을 설립하여 자조집단 회원들의 더 나은 역량 및 공예기술 개발을 돕고 새로운 디자인을 개발하며 미니 기업(mini-enterprise) 창업 훈련(조직경영, 회계 등)을 지원하는 등 시행착오를 축적하는 조직학습문화를 지속적으로 조성함으로써 변화하는 환경에 대비할 자원을 확보하였다. 한편 디자이너이자 CEO인 키버는 사회적기업가로서 기회를 포착하면 과감하게 도전하는 혁신적 리더십을 실천함으로써 단계마다 조직의 성장에 큰 견인차 역할을 했다. 30년 동안 지속적인 성장을 가능하게 한 가장 큰 원동력은 바로 사회적 기업가인 키버가 조직구성원들의 축적된 자원을 바탕으로 생산자들의 소득을 창출하여 빈곤문제를 해결하는 사회적 미션을 최고의 경영목표로 두었기 때문이다.

4. 재정과 자원 확보

창업 초기 마이너스 수익구조로 고민하였으나 기회를 포착하고 적기에 규모를 확장했으며 적시에 민간기

업들과의 제휴 및 과감한 투자 유치를 통해 지속적인 경쟁력을 확보했던 것은 또 다른 성공요인이었다.

정부보조금에 안주하면 목표하는 사회적 미션을 달성할 수 없다고 판단했기 때문에 끊임 없이 기업가적 재정활동과 전문화된 비즈니스 모형 도입 및 전략을 수립, 실천하였으며 적재적소에 공예기술과 인적자원을 확보하고 부가가치를 위해 자립 기반 서비스를 지원함으로써 여타 사회적기업과의 차별화를 꾀하여 사회적 기업의 재정적 한계를 극복했다.

여전히 연간 50,000불의 정부보조금을 지원받고 있으나 민간기업 퓨처그룹으로부터의 안정적인 투자금 유입으로 사업규모를 늘리고 제품을 다각화할 수 있었으며 자조집단들의 수익도 더욱 늘어날 수 있었다. 무엇보다 자조집단 스스로가 재정적 안정을 바탕으로 미니 기업을 창업할 수 있는 단계로까지 성장했다는 점은 사회적기업이 사회에 끼치는 영향력의 정도를 가늠하게 해준다.

V. 결론 및 시사점

인더스트리 크래프트는 인도의 정치, 경제, 사회적 외부영향 아래 창업기, 도입기, 성년기, 성숙기를 거치면서 성장하였다. 현재 기업의 수명주기 상 성숙단계에 있으며 다음 [표 2]와 같은 핵심성공요인들이 성공에 주된 역할을 하였다.

분석을 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사회적 목적을 추구하는 공예부문 사회적기업도 상업적 기업처럼 지속가능한 성장이 가능하며 심지어 글로벌 기업으로 성공할 수 있음을 확인하였다. 창업 초 정부보조금에 의존할 수밖에 없으나 창업 후 3~5년 이내에 틈새시장을 포착하고 조직에 적합한 비즈니스 모형을 적용하여 기회에 과감히 도전한다면 사회적기업도 성공가능성을 높일 수 있다는 것이다.

둘째, 주요 성공요인 가운데 기업가정신에 기반한 혁신주도 리더십이야말로 지속가능한 성장의 바로미터라는 점이다. 대량생산과 새로운 분야 진출로의 유혹에도 불구하고 조직의 역량과 미션을 객관적으로 판단하여

표 2. 성공요인 분석결과

성공요인	이해관계자의 가치창출	– 생산자인 공예인의 부가가치 창출위한 훈련, 역량 개발, 서비스 제공 – 소비자를 위해 합리적 가격의 차별화된 디자인의 고품질 제공 – 종업원의 지속적인 사회적 미션 자극을 위해 일자리 제공
	내부경영방식	– 2개의 조직운영과 고유한 비즈니스 모형 도입: 영리조직, 비영리조직, 자조집단 간의 독특한 업무분담체계 – 효과적인 4P전략: ▪ 제품: 품목 · 품질 업그레이드와 〈천연〉, 〈핸드메이드〉 포지셔닝 추진 ▪ 유통: 직영–소매 혼합매장→민간기업과의 제휴→투자사의 지원으로 독자브랜드 매장 오픈 ▪ 가격: 원가의 3배인 권장소비자가 책정과 생산자 · 소매업자 중심의 마진 제공 ▪ 판매촉진: 온 · 오프라인의 복합경로의 활용과 웹사이트 구축
	학습 및 혁신주도	– 틈새시장 기회포착과 과감한 도전정신 및 조직학습문화 – ICF를 통한 미래 자원 개발과 보유 – 시의적절한 혁신적 리더십
	재정 및 자원확보	– 적기에 해외, 국내 규모 확장 – 적시에 민간기업과의 제휴 및 투자금 유치 – 적재적소에 인적자원 확보와 배치
외부영향요소		
– 정치: 인도 정부의 성과 없는 공예기술 활성화 프로젝트 추진 – 경제: 공예인을 비롯 대다수 국민이 최저선 이하 생계비로 생활 – 사회: 4,000만 명의 공예기술인 및 급성장하는 신도시 인프라		

"천연", "핸드메이드"라는 고유 이미지를 유지시켜 글로벌 사회적기업으로 성장시킨 것은 사회적기업가인 키버였다. 키버의 장기적인 비전과 전략을 통한 조직과 사회변화를 주도하는 리더십은 단기적 목표와 실적에 급급할 수밖에 없는 우리나라 사회적기업가들에게 귀감이 되는 선례이다.

셋째, 사회적기업의 성공은 단일의 요인이 아니라 다양한 성공요인들이 복합적으로 작용한 결과이며 간접적으로는 국가 및 공공정책의 정치적 요소와 빈곤의 경제적 요소 그리고 인구, 계층과 같은 사회적 외부요소들로부터도 영향을 받는다는 것이다. 그렇기 때문에 정부와 사회적기업 책임자들은 재정 및 자원 제공 등 도구적, 물질적 지원에만 치중할 것이 아니라 필요할 때마다 혁신과 도전을 두려워하지 않는 기업가 정신, 사회적 미션을 최우선의 경영목표로 삼고 지역사회와의 지속적인 협력(collaboration)을 추구하며 혁신을 위한 학습문화 조성에도 지금보다 더 세심한 투자가 필요하다.

현재 인더스트리 크래프트는 연간 예산 50억원 규모로 두 개의 ICPL과 ICF 조직 산하에 200명의 직원들이 100 여 곳의 생산자집단 네트웍을 통해 물건을 공급받아 인도 내수 뿐만 아니라 미주와 유럽, 아시아 40 여개국으로 수출하는 글로벌 사회적기업으로 성장하였다. 2005년 유네스코상(UNESCO Awards)을 필두로 2009년 Reid and Taylor Women Super Achiever 수상, 2011년 Schwab Award for Social Entrepreneur of the Year 수상, 같은 해 L'Oreal Paris Femina Award for Social Impact 및 World Bank Development Marketplace Award 수상 등이 성공한 사회적기업임을 입증한다[18].

참 고 문 헌

[1] 사회적기업진흥원, *2012 사회적기업 성과분석*, pp.40-44, 2013.

[2] 이용재, "사회적기업에서 비전공유와 가치일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제3호, pp.206-213, 2012.

[3] EMES, *Social Enterprises in Europe: Governance Models*, EMES Conferences(Selected Paper Series), 2009.

[4] A. J. Germak and K. K. Singh, "Social Entrepreneurship: Changing the Way Social Workers Do Business," Administration in Social Work, Vol.34, No.1, pp.86-89, 2010.

[5] P. Tracey, N. Phillips, and O. Jarvis, "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model," Organization Science, Vol.22, No.1, pp.66-70, 2011.

[6] C. Hood, "A Public Management for All Seasons," Public Administration, Vol.69, No.1, pp.1867-1870, 1991.

[7] M. T. Dacin, P. A. Dacin, and P. Tracey, "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions," Organization Science, Vol.22, No.5, pp.1205-1207, 2011.

[8] 안영규, 박의룡, "한국형 사회적기업의 주요 성공요인에 대한 차이분석", 국제경영리뷰, 제15권, 제3호, pp.25-43, 2011.

[9] 현대경제연구원, "사회적기업도 기업이다: 성공, 실패사례와 핵심성공요인(CSF)", 경제주평, 통권, 제466호, 2011.

[10] M. Sharir and M. Lerner, "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurship," Journal of World Business, Vol.41, No.1, pp.6-20, 2006.

[11] D. H. Boyer, H. Creech, and L. Paas, *Critical Success Factors and Performance Measure for Start-Up Social and Environmental Enterprises*, The Supporting Entrepreneurships for Sustainable Development(SEED) Initiative, 2008.

[12] P. N. Bloom and B. R. Smith, "Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS," Journal of Social Entrepreneurship, Vol.1, No.1, pp.126-145, 2010.

[13] The Scottish Government, *Evaluating the Success Factors for Establishing an Thriving Social Enterprise in Scotland: Case Studies to Inform and Inspire*, 2010, http://www.scotland.gov.uk/Publications/2010/11/23094200/0.

[14] 인더스트리 크래프트 홈페이지, http://industree.org.in http://www.industreecrafts.org

[15] http://san-india.org/downloads/icpl.pdf.

[16] http://industree.org.in/icf/sites/default/files/industree_casestudy_byITC.pdf.

[17] S. Wood, "Sustaining Crafts and Livelihoods: Handmade in India," Craft + Design Enquiry, Vol.3, pp.2-15, 2011.

[18] http://social.yourstory.com/2013/08/design-in-

social-entrepreneurship-with-neelam-chhiber-founder-mother-earth/

저 자 소 개

김 명 희(Myung-Hee Kim) 정회원

- 1985년 : 이화여자대학교(행정학사)
- 2000년 : 이화여자대학교(문학석사)
- 2008년 : 이화여자대학교(행정학박사)

- 현재 : 삼육대학교 교양학부 조교수

<관심분야> : 문화예술콘텐츠, 공공디자인, 사회적기업