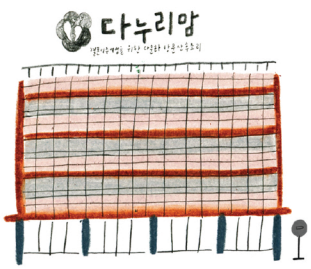
동그라미에 bb바친 지역파수꾼 이야기



동그라미재단
The Circle Foundation

로컬
챌린지
프로젝트

로컬 챌린지 프로젝트

2014년 1기 선정기업 성장보고서

동그라미재단
The Circle Foundation

발행일 : 2014년 12월
발행인 : 성광제
발행처 : (재) 동그라미재단
135-759 서울시 강남구 테헤란로 218, 나래빌딩 3층
홈페이지 : www.thecircle.or.kr
이메일 : contact@thecircle.or.kr
페이스북 : www.facebook.com/thecirclefoundation
문 의 : Tel 02) 3470-3600 Fax 02)3470-3601

기 획 : 김인수, 강소라
진행·편집 : 강소라, 유다솜, 조은혜, 김보준
인 쇄 : 정광RND
북디자인 : 미디어공동체 완두콩협동조합 Tel 063) 291-8448

※ 이 책과 관련하여 궁금하신 점은 (재)동그라미재단으로 문의해주세요.

동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기

도전정신으로
주민과 마을에 숨을 불어넣고 경제를 살리는
지역기업들의 장수레시피(LCP)

(사)틔움복지재단

무릉외갓집

(주)다누리맘

협동조합 파트너

- 영농조합법인
- 도닥도닥협동조합
- 동네방네 협동조합
- 꿈꾸는씨어터
- 미디어공동체완두콩

차 례

- 인사말 ····· 008
- 로컬 챌린지 프로젝트 ····· 010

사업모델을 혁신하라

- 대구 ㈜꿈꾸는씨어터 ····· 040
- 대구 토닥토닥협동조합 ····· 080
- 김동헌 수퍼바이저 인터뷰 ····· 114

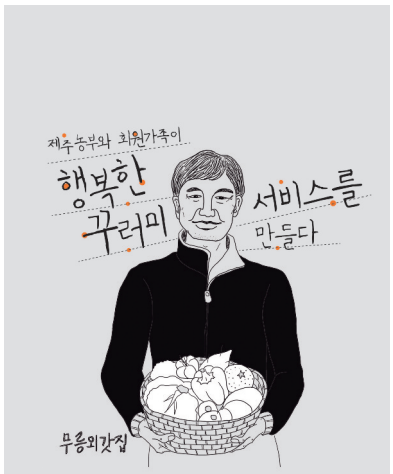
주먹구구? 숫자로 경영하라

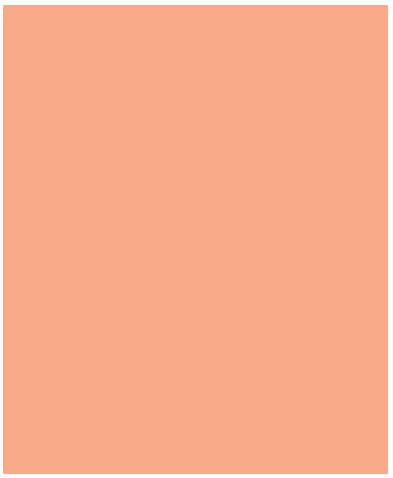
- 완주 미디어공동체완두콩협동조합 ····· 118
- 광주 ㈔틔움복지재단 ····· 146
- 제주 무릉외갓집영농조합법인 ····· 172
- 이종익 수퍼바이저 인터뷰 ····· 200

청년 창업, 기본기부터 다져라

- 춘천 동네방네 협동조합 ····· 208
- 수원 ㈜다누리맘 ····· 238
- 서정헌 수퍼바이저 인터뷰 ····· 276

로컬 챌린지 프로젝트 후기 ····· 280


제주농부와 최원가족의
행복한 꾸러미 서비스를 만들다
무릉외갓집

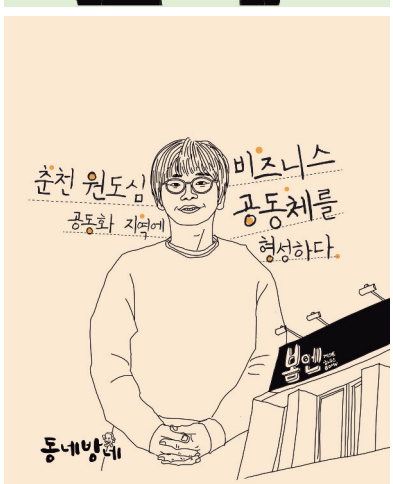


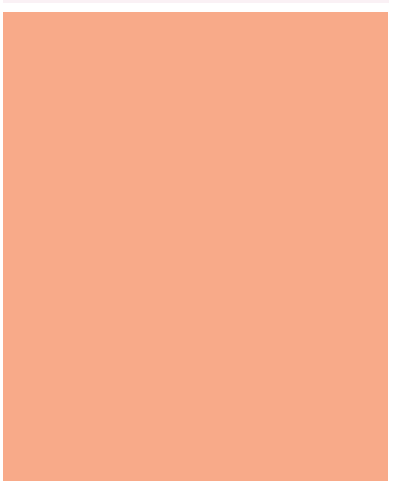
한사람, 한사람
일생의 마음밭을 돌보다
Todac Todac

중증장애인의 지역의
자립과 일자리 창출을 꿈꾸다
Vium

다문화 이주여성의
자립과 사회통합을
일자리로 매개하다
다누리맘

주민들의 이야기를
쓸모 있게 소문 내서
지역에 온기를 주다


춘천 원도심
비즈니스 공동체를
공동화 지역에
형성하다
동네방네



행복한 예술 일터로
지역의 문화예술 가치를 높이다

지역의
혁신과 변화를
응원합니다!

안녕하세요. 동그라미재단 이사장 성광제입니다.
동그라미재단의 첫 창업지원 사업인
로컬 챌린지 프로젝트 1기가 잘 마무리 되고,
그 결과물인 자료집을 출간하게 되어 기쁘고 감사합니다.
특히 이번 프로젝트를 위해
물심양면으로 애써주신 파트너분들과
도전정신과 열정으로 노력해 준 1기 선정기업,
그리고 프로젝트를 순조롭게 이끌어 온
재단직원들에게 다시 한번 감사의 말씀을 전합니다.

동그라미재단은 2012년에
안철수씨가 재산의 $\frac{1}{2}$을 출연하여 설립된 공익재단입니다.
안철수 출연자가 우리 사회를 가꾸는
긍정적인 변화에 기여하고자 재단을 출연한 만큼
동그라미재단은 사회의 많은 문제를
다양한 사람들과 함께 고민하고,
대안을 생산하기 위한 공익사업들을 하고 있습니다.

그 중에서도 로컬 챌린지 프로젝트는
현재 동그라미재단의 유일한 직접사업으로서
지역에 있는 기업들에게 나눔문화를 확산하고,
'모두에게 기회를' 이라는 재단의 미션을
실현하고 있는 창업지원사업입니다.

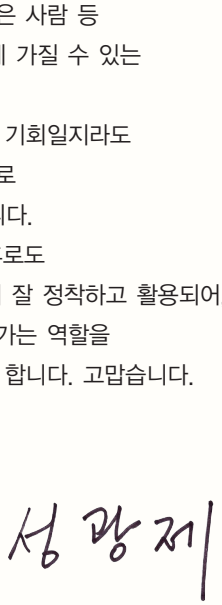
로컬 챌린지 프로젝트의 핵심은
상대적으로 낙후된 비(悲)수도권 지역에서
창립한지 3년이 넘은 기업을 대상으로 자원을 제공하고
나아가 역량을 강화시키는 경영 코칭을 하는 것입니다.
로컬 챌린지 프로젝트의 목표는
'사회적·경제적 가치'를 추구하고
지역의 혁신과 변화를 이끄는 기업들을 발굴하고,
육성하며, 알리는 것입니다.
동시에 '지역주민들의 삶의 질'을 향상시키고,
'지역경제를 활성화'하며, '지역격차를 해소'하는 효과를
꿈꾸고 있습니다.

그동안 로컬 챌린지 프로젝트 1기를 진행하면서
인프라와 교육기관, 자원 등이 부족한 어려운 환경에서도
지역에 애정과 사명감을 가지고 활동하는
이들의 기업을 알게 됐습니다.
이 과정에서 다양한 지역의 정보를 들으며,
우리가 '모두에게 기회를'이라는 미션을 이루기 위해
무엇을 할 것인지 고민을 했습니다.
앞으로도 로컬 챌린지 프로젝트는
지역기업들이 필요하고 효과적인 지원을 받을 수 있도록
지속적으로 프로그램을 점검하고 개발하는 과정에서
다양한 시도를 할 것입니다.

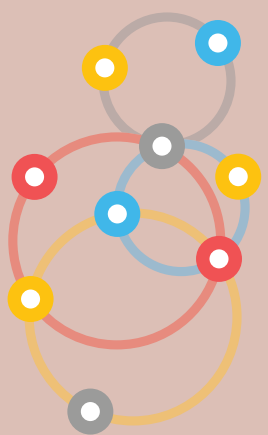
이러한 동그라미재단의 도전과 열정에 또한 지역의
혁신과 변화에 여러분의 많은 관심과 응원을 부탁드립니다.
사회를 위한 변화는 저희 재단과 함께 하는 파트너분들의
마음과 땀이 모였을 때라야 가능하다고 생각합니다.
앞으로 동그라미재단은 다른 NGO와 공익단체,
파트너분들과의 네트워크를 통해 협력하면서
목표를 함께 이루어 갈 것입니다.

동그라미재단은 배운 사람과 배우지 못한 사람,
가진 사람과 가지지 못한 사람,
능력이 출중한 사람과 그렇지 않은 사람 등
남녀노소 누구나 기회를 균등하게 가질 수 있는
사회가 되기를 소망합니다.
재단이 하는 일을 통해 최소한의 기회일지라도
평등하게 주어져서 더 나은 사회로
한발짝 나아가게 된다면 좋겠습니다.
로컬 챌린지 프로젝트가 1기 이후로도
2기, 3기 등이 이어지면서 지역에 잘 정착하고 활용되어,
재단과 살기 좋은 세상을 만들어가는 역할을
하기를 바라며 이만 글을 마무리 합니다. 고맙습니다.

동그라미재단 이사장
성광제 드림



Local
Challe
Projec



궁금해,
로컬 챌린지 프로젝트

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬 챌린지 프로젝트

1

소개

로컬 챌린지 프로젝트란?

동그라미재단은 자신의 '일'과 '꿈'을 개척하는 기업가의 지속가능하고 혁신적인 창업활동을 지원합니다. 그 첫 사업인 로컬 챌린지 프로젝트(Local Challenge Project, LCP)는 지역사회의 문제점이나 현안을 기업가정신을 가지고 비즈니스로써 해결하고자 하는 창의적이고 혁신적인 기업가와 기업을 발굴하고 지속가능한 성장과 확산을 지원하여 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화', '지역격차 해소'에 기여하고자 합니다. '모두에게 기회를'이라는 재단의 미션을 따라 상대적으로 기회가 적은 '지역(지방)'과 '3년차 이상 기업'에 집중하여 지원하고 있습니다.

슬로건

'Change Up! 지역의 혁신과 변화를 응원합니다.'
Change Up은 "기어를 올린다"는 뜻으로 지역을 위한 창업기업들의 혁신과 변화를 상징합니다.

로컬
챌린지
프로젝트

로고

로컬 챌린지 프로젝트 로고는 대한민국 지방자치단체 중 경기도, 강원도, 충청남도, 충청북도, 전라남도, 전라북도, 경상남도, 경상북도, 제주도를 아홉 개의 원으로 상징하였습니다.
처음에는 작았던 원들이 점차 확장되고 연결되어 큰 원을 이루는 모습은 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화', '지역격차 해소'가 점진적으로 이루어져 나가는 것을 나타냅니다.

심사기준

로컬 챌린지 프로젝트가 중요하게 생각하는 창업기업의 요소는 '지역기여도', '지속가능성과 확장성', '창의성과 혁신성'입니다. 지역사회의 문제점이나 현안을 기업가정신을 가지고 사업으로 해결하고자 하는 기업가와 기업을 통해 지역사회에 새로운 가치와 부를 창출하고 축적시켜 선순환되는 자생적인 생태계가 구축되어야 합니다. 이와 더불어 기업은 '지속가능성과 확장성'을 확보해 경영 자립을 이루고 지역사회의 일원으로서 영속할 수 있기를 바랍니다. 그러기 위해서는 기존의 방식과는 다른 창의적인 기업가적 사고와 혁신적인 도전이 필요할 것입니다.

심사 방향

측정기준	측정내용
지역기여도 (40%)	비지니스를 통해 지역 삶의 질 향상, 지역경제 활성화, 지역격차 해소 등 지역사회를 위한 부가가치를 창출하거나 지역사회의 문제점을 해소하는 데 기여하는지 심사합니다
지속가능성과 확장성 (40%)	기업이 자립하여 지속가능한 성장을 구가할 수 있는지, 타 지역에 해당 비지니스 모델을 복제 및 확장할 수 있는지 심사합니다
창의성과 혁신성 (20%)	지역사회 이슈에 접근하는 비지니스 모델의 창의성과 혁신성, 기업 가치 사슬 상에서 나타나는 창의성과 혁신성을 지표로 하여 심사합니다

심사 항목

1. 지역기여도 (40%)	
지표	주요질문
지역사회 이슈 인식 (부가가치창출 · 문제해결)	사업을 통해 해결/개선하고자 하는 지역사회 이슈의 근본 원인, 대상 및 범주가 명확한가?
	사업을 통해 다루는 이슈는 해당 지역에서 우선적으로 해결/개선할 필요성이 명확한가?
지역사회 기여형 비전과 목표	인식한 지역사회 이슈의 근본적 해결/개선을 통해 달성하려는 명확한 비전과 목표가 있는가?
	비전/목표에 대한 3년 이상의 중장기 사회적 성과 창출 로드맵을 수립하고 있는가?
지역 내 선순환	지역 내 자원조달(원료/원자재/무형자산)과 고용창출(지역주민/취약계층/실업청년)을 위해 노력하는가?
	사업수익이 지역사회나 사업 고도화 등에 환원되는 정도가 어떠한가? (수익의 사회적 재투자)
지역 활성화	해당 사업의 제품/서비스 등이 지역외 고객에게도 이용되는가? (외부자본의 지역유입 효과, 해외 포함)
	해당 사업에서 협력을 통해 시너지를 창출하거나 해당 지역에 관련공동체 형성효과가 있는가?

2.지속가능성과 확장성 (40%)	
지표	주요질문
재무건정성	성장성(매출액)/ 수익성(순이익)/ 안정성(부채)이 양호한 수준으로 유지되고 있는가?
	향후 성장을 위한 투자계획 및 자금조달 계획이 타당성을 갖추고 있는가?
조직역량	CEO와 임직원은 해당사업에 필요한 핵심역량/전문성을 보유, 지속가능한 성장을 이끌 수 있는가?
	사업 성과측정, 사업 리스크 대응 등 경영시스템 측면의 활동이 존재하는가?
확장성	해당 사업모델은 해당 지역을 넘어 타 지역 적용도 가능한가?
	제품/서비스가 외부환경변화(유행, 인구, 기후 등)에 영향받지 않을 잠재력을 보유하고 있는가?
시장성과 경쟁력	제품/서비스에 대한 시장의 니즈를 파악/관리하고 연구개발을 통해 지속적으로 진화하려는 전략이 있는가?
	제품/서비스의 유통/판로개척, 홍보/커뮤니케이션(브랜딩 포함)을 위한 전략과 인프라가 있는가?

3.창의성과 혁신성 (20%)	
지표	주요질문
비즈니스 모델의 창의성&혁신성	해당 사업의 방법론이 기업이 목표로 한 미션/비전을 달성하는 데 효과적인가?
	해당 사업이 기존 사업분야의 새로운 대안이 되거나 '게임의 규칙' 을 바꿀 가능성이 있는가?
사업운영상의 창의성&혁신성	사업에 활용되는 제품/서비스가 유사사업과 비교하여 차별성이 있는가? (기술/디자인, 특허/실용신안 등)
	해당 사업의 가치사슬(value chain) 상에 유사 사업과 다른 특징이 존재하는가?

로컬 챌린지 프로젝트 심사기준

지역기여도(40%)

비즈니스를 통해 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화', '지역격차해소' 등 지역사회를 위한 부가가치를 창출하거나 지역사회의 문제점을 해소하는 데 기여하는지 심사합니다.

지속가능성과 확장성(40%)

기업이 자립하여 지속가능한 성장을 구가할 수 있는지, 타 지역에 해당 비즈니스 모델을 복제 및 확장할 수 있는지 심사합니다.

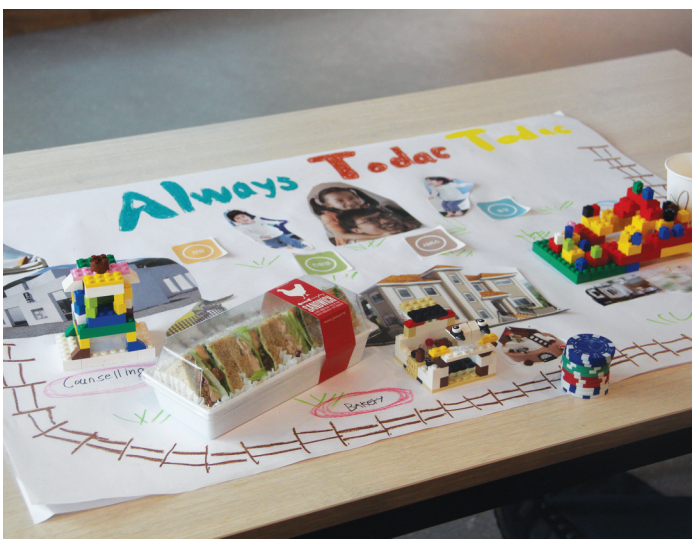
창의성과 혁신성(20%)

지역사회 이슈에 접근하는 비즈니스 모델의 창의성과 혁신성, 기업 가치사슬 상에서 나타나는 창의성과 혁신성을 지표로 하여 심사합니다.

절차

본 프로젝트는 사업계획 공모, 사업계획 및 역량강화 프로그램 실행, 후속 지원의 3단계로 진행됩니다. 사업계획 공모에는 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화', '지역격차 해소'를 추구하며, 지역사회의 문제점이나 현안을 해결하는 사업모델을 가진 창업기업이라면 참여할 수 있습니다. 최종 선정된 기업에게는 기업의 안정과 성장을 위한 6개월 집중 지원 프로그램이 제공되고, 이후 사업 수행 결과에 따라 후속 지원 프로그램의 적용 여부가 결정됩니다.

로컬 챌린지 프로젝트 절차


Always Today Today

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

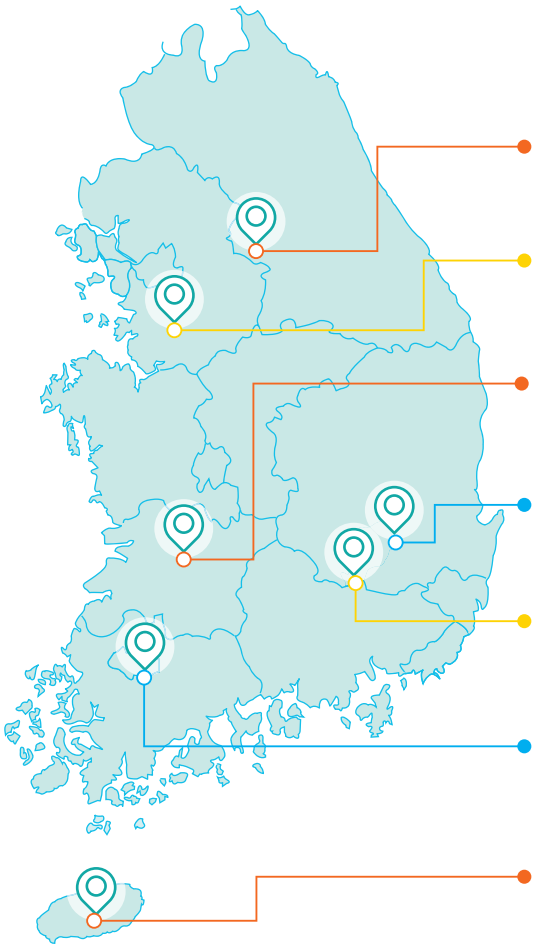
로컬 챌린지 프로젝트

2

1기 선정기업

전국 각지 7곳 선정

로컬 챌린지 프로젝트는 '지역 기여도', '지속 가능성과 확장성', '창의성과 혁신성'을 기준으로 총 7개의 기업을 선정했습니다. 지역에서 일어나는 다양한 현안과 문제들을 비즈니스라는 방식으로 풀어나가고자 하는 기업들로 구성되어 있습니다. 제주, 광주, 대구, 완주, 춘천, 수원 등 전국 각지에 분포되어 있으며, 업종이나 기업유형 면에서도 다양하게 선발했습니다.



동네방네협동조합(강원도 춘천시)
– 오래된 여관 · 여인숙을 게스트하우스로 리모델링하여 운영

(주)다누리맘(경기도 수원시)
– 다문화여성을 산후관리사로 양성

완두콩협동조합(전라북도 완주군)
– 지역소식지 발간, 영상 제작, 출판· 언론학교

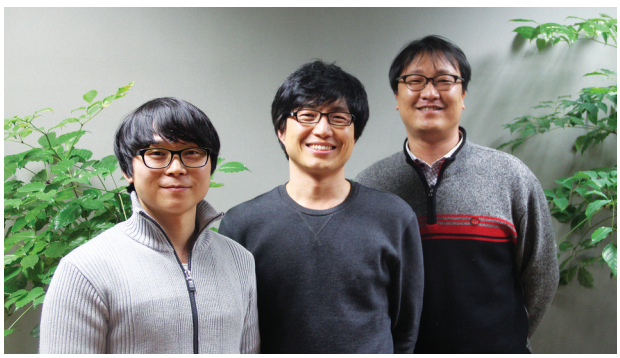
토닥토닥협동조합(대구광역시 중구)
– 값싸고 질 높은 편안한 심리상담 제공

(주)꿈꾸는씨어터(대구광역시 남구)
– 공연기획 제작, 문화예술 교육, 극장 운영, 지역민에게 문화복지 제공

(사)틔움복지재단(광주광역시 북구)
– 장애인 고용 유기농 제과제빵

무릉외갓집영농조합법인(제주 서귀포시)
– 농수산물 회원제 배송 프로그램 운영

(주)꿈꾸는씨어터



"문화예술사회적기업 (주)꿈꾸는씨어터는 대구를 거점으로 관객들과 함께 즐길 수 있는 공연 공간을 마련하고자 오랜 시간 개관을 준비했고, 개관 후 다양한 예술가들과 꾸준히 작업을 진행하고 있습니다. (주)꿈꾸는씨어터는 동그라미재단의 지원을 받아 자체 브랜드를 내걸고 공연할 수 있는 기회를 만들고자 합니다. 더 감동적인 공연으로 찾아 뵙겠습니다"

지역기여 희망사항

- 문화예술인력 고용환경 개선을 통한 인재 발굴 및 성장
- 지역 문화예술 가치 확대를 통한 지역 이미지 개선
- 지역 예술인들의 생산 네트워크 제공
- 공연 수익의 지역순환비중의 확대

기업개선 희망사항

- 작품 개발 투자금 확보
- 자체 개발 상품의 마케팅 전략 수립 및 판매망 확대
- 마케팅을 위한 고객DB구축과 활용방안 모색

토닥토닥협동조합

"토닥토닥협동조합은 카페라는 공간을 통해서 값싸고 친밀한 상담서비스를 제공하여 사람들의 마음을 돌보는데 앞장서고 있습니다. 현재 대구와 경산 두 지점을 운영 중이며, 전 연령층이 마음의 돌봄을 받고 있습니다. 동그라미재단에 감사 드리며, 로컬 챌린지 프로젝트를 통해서 더 많은 사람들을 돌볼 수 있도록 하겠습니다"

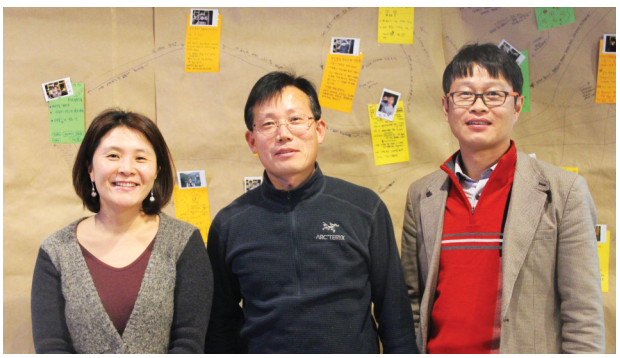
지역기여 희망사항

- 심리상담을 통한 각계각층의 정신적 문제 해소
- 기존 심리상담 장벽(가격, 외부시선, 무관심) 해소

기업개선 희망사항

- 유능한 전문 인력(심리상담사) 확보
- 카페 사업 경쟁력 강화
- 협동조합 운영을 위한 전문 인력 확보

미디어공동체완두콩협동조합



"완두콩은 완주지역 평범한 사람들의 사소한 이야기를 담아내는 월간 마을 소식지입니다. 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하게 된 것을 영광으로 생각하고, 앞으로 많은 응원 부탁 드립니다"

지역기여 희망사항

- 이웃 소식의 공유와 소통을 통해 공동체 복원
- 지역 공동체 홍보 마케팅 창구 확대
- 지역 자산 기록 보존 전승
- 지역의제 발굴 및 해설, 확대

기업개선 희망사항

- 안정적인 재정확보를 위한 수익사업 영역 확대
- 교육 프로그램을 통한 기업운영 실무 학습
- 사업 진행을 위한 제작시스템 구축

(사)틔움복지재단

"(사)틔움복지재단은 장애인 직업재활사업, 자립생활사업, 가족지원사업을 진행하고 있으며, 현재 30여 명의 구성원이 참여하고 있습니다. 현재는 장애인의 비중이 낮지만 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 재단 성장과 새로운 판로 개척을 이루어, 많은 장애인에게 일자리를 제공할 수 있는 재단이 되기를 희망합니다."

지역기여 희망사항

- 장애인 일자리 창출을 통한 지역사회 통합•증대

기업개선 희망사항

- 생산 설비투자 및 상품 디자인 개선
- 신규 제품 개발 및 판로 개척, 직영 매장 신설

무릉외갓집 영농조합법인

"무릉외갓집은 제주도 내 농산물 꾸러미사업을 5년째 진행하고 있습니다. 이번 기회를 통해서 우리 농산물 꾸러미가 더욱 질 좋은 꾸러미가 되기를 기대합니다. 로컬 챌린지 프로젝트 중 유일한 농산물 프로젝트로서 농촌에 희망을 줄 수 있는 모델이 되고 싶습니다."

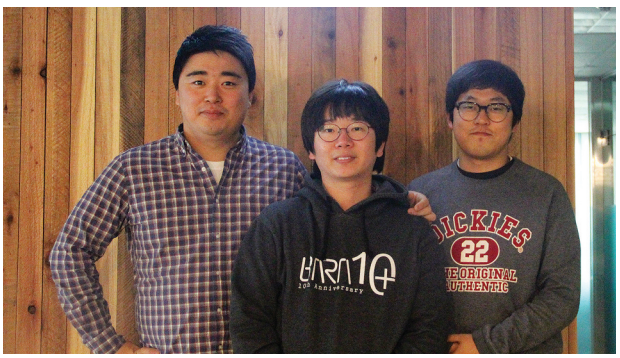
지역기여 희망사항

- 지역 농가 소득 향상 및 직거래 유통 채널 확보
- 도시 소비자와 농촌 간 교류 확대 및 제철 농산물 제공
- 제주도 내 농산물 판매 활성화

기업개선 희망사항

- 농산물 매입 및 판매 채널 확대
- 지역 내 소비 증대
- 회원 프로그램을 통한 조합원들의 소속감 및 참여 동기 증대

동네방네 협동조합



"동네방네는 강원도 춘천 지역 문제를 지속 가능하게 해결하고자 전통시장 내 여행자카페를 운영하고 있습니다. 또한 원도심에 오래 방치된 숙박시설들을 활성화하고 공동화 문제를 해결하고자 게스트하우스를 오픈하여 운영하고 있습니다. 시작 단계라 미흡하지만 앞으로 성공적인 기업으로 기억되도록 열심히 노력하겠습니다."

지역기여 희망사항

- 춘천 원도심의 공동화 문제 : 새로운 소비계층 유입을 통한 상권 활성화

기업개선 희망사항

- 춘천 지역커뮤니티와의 융합
- 숙박업 운영경험 부족 문제해결
- 관광콘텐츠 지속생산 및 유통

(주)다누리맘

"다문화 방문 산후조리 서비스를 제공하는 다누리맘은 결혼이주여성의 경제적인 어려움과 출산 후 산후조리 어려움을 해결하고자 합니다. 로컬 챌린지 프로젝트에 다누리맘을 선정해주셔서 감사드립니다. 국내 최고의 다문화 사회적기업이 되겠습니다."

지역기여 희망사항

- 다문화 여성 일자리 창출
- 다문화 산모의 출산, 보육을 위한 사회적 서비스 제공

기업개선 희망사항

- 인건비 과다 수익구조 개선
- 다문화가정의 낮은 구매력으로 인한 수요 저조문제 개선
- 기업 운영자원(인적자원, 자본, 설비 등) 부족 문제 해결

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬 챌린지 프로젝트

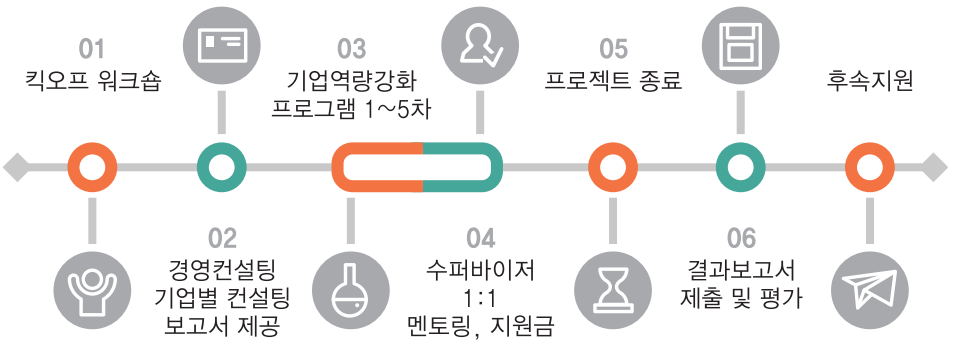
3

추진일정

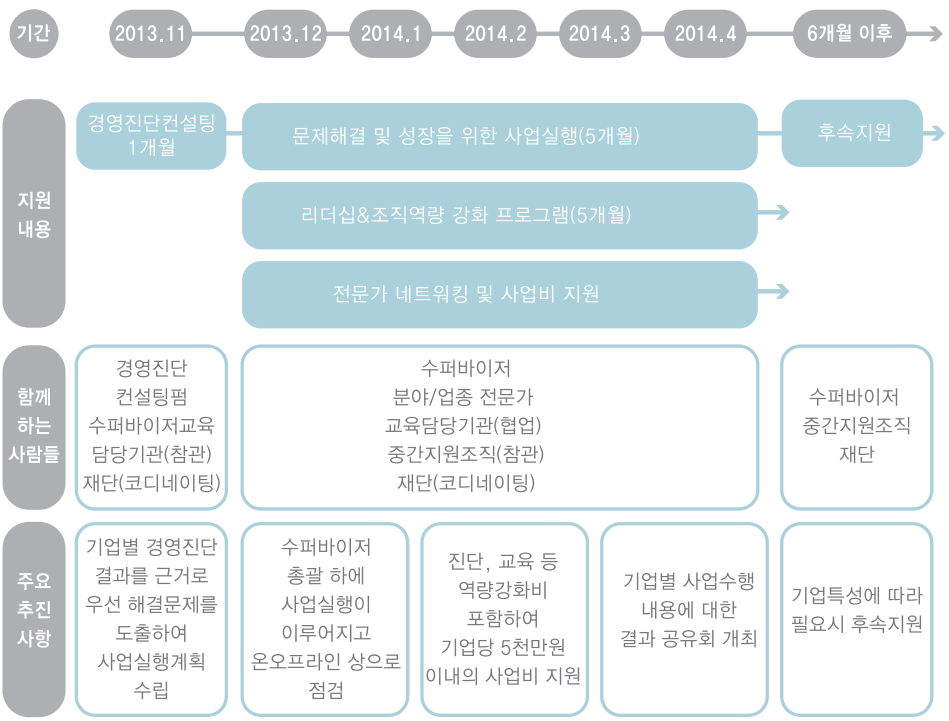
6개월 대장정 시작

2013년 11월 '킥오프 워크숍'을 시작으로 로컬 챌린지 프로젝트 1기 프로그램이 6개월 간 진행되었습니다. 최종 선발기업 7곳에는 '경영진단 컨설팅', '사업실행을 위한 수퍼바이징', '리더십&조직역량 강화교육', '사업비' 등이 지원되었습니다. 소수정예의 기업을 선정하여 단기간 동안 기업이 필요로 하는 내용들을 집중 지원하는 시스템인 만큼 전문성으로 무장한 여러 파트너가 시간과 재능을 아낌없이 쏟았습니다.

그 결과 1)미션과 목표 중심의 조직 정력 2)사업 모델의 변화와 사업성 개선 3)기업 경영 인프라 구축 및 개선 4)구성원들과 공감, 협력하는 조직문화가 생겼고, 기업들이 지속 가능한 성장을 할 수 있는 역량과 건강한 체질을 가지게 되었습니다.



로컬 챌린지 프로젝트 6개월 집중 프로그램



로컬 챌린지 프로젝트 1기 추진 일정

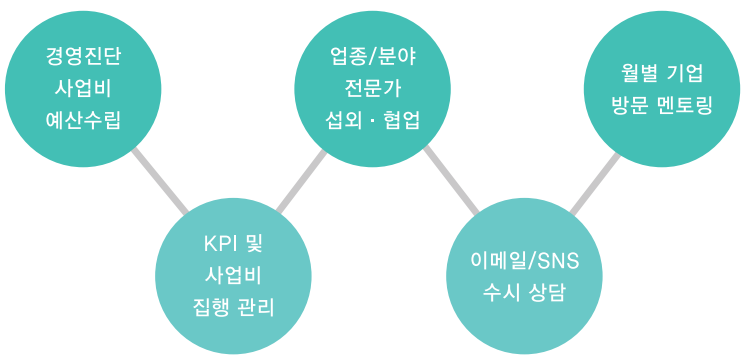
① 경영컨설팅

전문 컨설팅기업(딜로이트)을 통해 로컬 챌린지 프로젝트 선정기업별로 컨설팅을 실시하였습니다. 이번 컨설팅을 통해 선정기업의 비전과 목표를 명확히 파악하고 이를 달성하기 위한 내/외부 환경과 능력을 분석하여 향후 회사가 추진할 전략 과제와 이에 따른 세부 실행방안을 수립하였습니다. 또한 재무추정을 통해 전략 과제 달성을 위한 시나리오 별 향후 추정재무상황을 제시하였습니다.

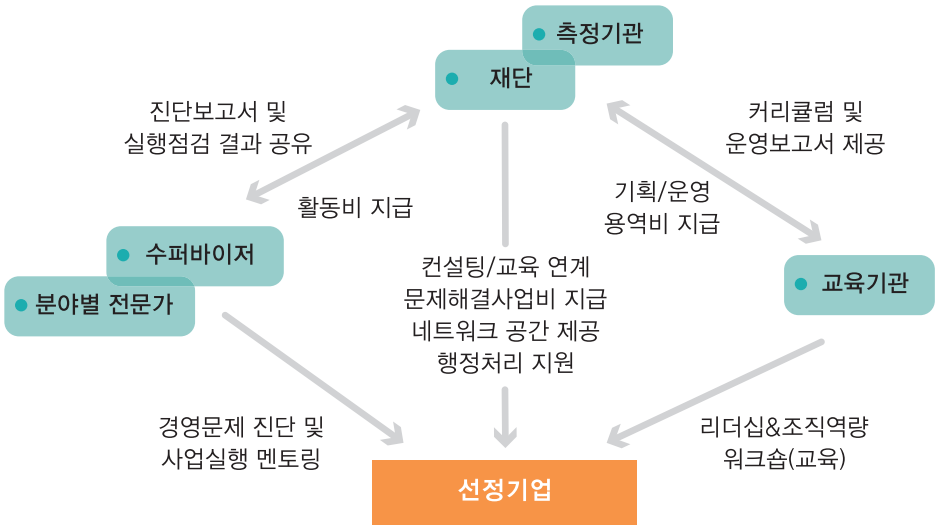
로컬 챌린지 프로젝트 경영컨설팅

② 수퍼바이저 1:1 멘토링 & 분야별 전문가 투입

각 분야의 전문가를 섭외하여 선정기업에 적합하게 배정하여 수퍼바이저 1:1멘토링 시스템을 운영하고 있습니다. 선정기업들은 담당 수퍼바이저와 함께 사업의 문제점을 진단하여 목표를 재설정하고, 목표달성을 위한 실행과제를 수행해 나가고 있습니다.



로컬 챌린지 프로젝트 지원체계



재단
- 프로젝트 방향 제시 및 일정관리
- 기업과 수퍼바이저 /전문가 /교육기관 연계
- 컨설팅비, 교육비, 문제해결 사업비 지원
- 장소 제공 및 각종 행정처리 지원
- 프로젝트 /기업 /파트너 성과측정 및 관리

성과측정기관
- 프로젝트 및 기업 성과측정 지원 (지역사회 임팩트)

수퍼바이저
- 모집기업 심사 및 선정
- 기업 성장저해 문제 진단
- 기업과 문제해결방안 모색
- 문제해결 실행과정 지원 (전문가 소개, 네트워크 연결 등)
- 진도체크 및 평가

분야별 전문가
- 기업 및 수퍼바이저와 협업하여 전문분야 문제 해결 지원 (재무회계, 마케팅, 디자인, 인사노무, 법률 등)

교육기관
- 리더십&조직역량강화 워크숍 기획 및 운영
- 네트워킹 프로그램 기획 및 운영

선정기업
- 기업의 당면문제 /해결방안 /지원 요청사항 제시(사업계획서)
- 수퍼바이징 /교육 /네트워킹 적극 참여
- 일정수준 및 성과목표 달성

로컬 챌린지 프로젝트 지원체계

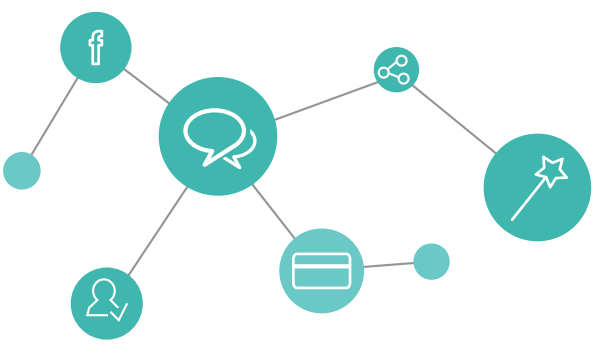
③ 기업역량 강화프로그램 리더십교육 및 조직역량개발 교육과정

최종 선정기업들에게 5차에 걸쳐 기업역량 강화교육을 통해 비전 및 미션 수립을 시작으로 기업 목표를 달성하기 위한 다양한 활동들을 수행함으로써 사회에 공헌할 수 있는 지속 가능한 기업으로 성장할 수 있는 토대를 마련할 수 있도록 하고 있습니다.

기업역량 강화프로그램 리더십교육 및 조직역량개발 교육과정

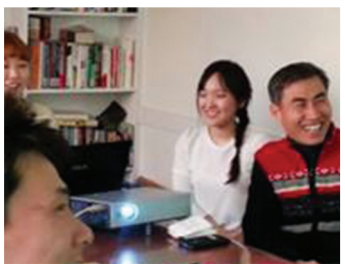
④ 사업비 지원 및 SNS 홍보

선정기업들의 운영계획 및 예산에 따라 관리시스템을 통해 사업비를 지원하고 있습니다. 이와 함께 SNS를 통해 기업들의 홍보, 마케팅 활동을 활성화 하기 위해 관리와 지원을 동시에 진행하고 있습니다. 또한 수퍼바이징, 교육, 네트워킹 사업을 협력업체들과 함께 기획하고 운영하고 있습니다.



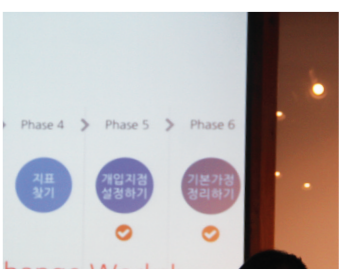
- 사업비 관리 시스템 구축
- 수퍼바이저 방문 지원
- 전문가 네트워킹 구축
- 교육 프로그램 서포팅
- SNS관리체계 마련, 홍보활동

사업비 지원 및 SNS 홍보



5차에 걸친 기업역량강화교육

7개의 최종 선정기업들은 총 5차에 걸친 기업역량 강화교육을 통해 비전 및 미션 수립을 시작으로 기업목표를 달성하기 위한 다양한 활동들을 수행해 튼튼한 성장을 위한 토대를 마련했다.



지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬 챌린지 프로젝트

4

1기 결과

① 사업수행 성과측정

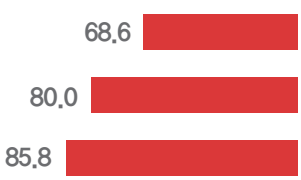
선정기업들이 프로젝트 전후 변화와 성과를 확인함으로써, 자가진단을 하고 기업이 연속성을 가지고 성장할 있도록 아래와 같은 기준으로 '사업수행 성과측정'을 실시 하였습니다.

● **사업수행/목표달성 (40%)**

프로젝트 초기 '사업운영&예산계획'을 수립하면서 정한 KPI(정량적, 정성적)를 얼마나 달성하였는지 측정하였습니다. 이 목표는 기업이 6개월 간의 프로젝트 기간 동안 수행한 전략과제를 중심으로 정해졌으며, 그 목표의 성격에 따라 '정량'과 '정성'으로 나누어 결과를 평가하였습니다. KPI 각 항목에 배점을 100점으로 하였으며, 각 목표의 달성률을 평가한 후 점수를 합산하여 평균값을 냈습니다. '사업수행/목표달성'의 기업 평균은 85.8점으로 기업들이 프로젝트 기간 동안 성실하게 목표를 잘 달성했다는 것을 확인할 수 있습니다.

● **지역/사회 영향력 (20%)**

기업이 지역사회에 미치는 영향력에 대해서 '사회적 가치 명제', '자원 적합성', '임팩트 모델'로 구분하여 측정하였습니다. 사회적 미션과 목표가 얼마나 뚜렷한지, 기업이 가지고 있는 핵심역량과 자본은 충분히 활용되고 있는지, 기업이 미치는 사회적 임팩트는 어떻게 되는지 화폐가치를 추정하여 결과를 도출해 냈습니다. 이 세가지 기준의 배점은 각각 100점으로 하였으며, 점수를 합산한 후 평균을 냈습니다. 그 결과 지역/사회 영향력의 7개 기업 평균은 80.0점이 나왔습니다.



측정기준	측정내용	
사업수행/목표달성 (40%)	*사업운영계획안 핵심성과지표(KPI) 측정	
	정량적 성과지표(재무지표)	정성적 성과지표(비재무지표)
지역/사회 영향력 (20%)	사회적가치 명제 /자원 적합성 /임팩트 모델	
프로젝트 참여도 (20%)	LCP그룹 페이스북 활동 현황(가중치6)	기업 페이스북 활동 현황(가중치4)
	Posting(6) / Comment(4)	
	리더십 및 조직역량개발 교육 참여도	
전문가의견 (20%)	수퍼바이저 및 교육기관 의견 반영한 정성평가 평균등급 : 자립 · 지속가능성 /지역기여 · 사회적 임팩트 /프로젝트 참여의지 · 태도	

1. 사업수행/목표달성(100점) = 정량적성과지표(100)+정성적 성과지표(100)/2

사업수행(KPI)	정량적 성과지표		정성적 성과지표	
수행정도	목표 100% 달성	100	산출물 100% 달성	100
	목표 90% 달성	90	산출물 90% 달성	90
	목표 80% 달성	80	산출물 80% 달성	80
	목표 70% 달성	70	산출물 70% 달성	70
	목표 60% 달성	60	산출물 60% 달성	60
	목표 50% 달성	50	산출물 50% 달성	50
	목표 40% 달성	40	산출물 40% 달성	40
	목표 30% 달성	30	산출물 30% 달성	30
	목표 20% 달성	20	산출물 20% 달성	20
	목표 10% 달성	10	산출물 10% 달성	10
	목표 0% 달성	0	산출물 0% 달성	0

2.지역/사회 영향력(100점) = 사회적 가치명제(100)+자원적합성(100)+임팩트 모델(100)/3

3. 프로젝트 참여도(100점) = FB활동량(60)+교육 출석(40)

FB활동량 1위	60	교육출석 5회	40
FB활동량 2위	50	교육출석 4회	30
FB활동량 3위	40	교육출석 3회	20
FB활동량 4위	30	교육출석 2회	10
FB활동량 5위	20	교육출석 1회	0
FB활동량 6위	10		
FB활동량 7위	0		

4.전문가 의견(100점)

평균등급	점수	B	70	D	30
A+	100	C+	60	E+	20
A	90	C	50	E	10
B+	80	D+	40	F	0

사업수행 성과측정

● **프로젝트 참여도 (20%)**

프로젝트 기간 동안 진행되는 총 5회의 '리더십&조직역량 워크숍'을 얼마나 성실히 참여하였는지, 그리고 기업별로 페이스북 활동했는지 매주 평가하여 점수를 반영했습니다. 프로젝트 참여도는 '페이스북 활동량' 60점, '교육출석률' 40점을 만점으로 하였으며, 페이스북 활동은 상대평가로, 교육출석률은 그 횟수에 따라 평가를 하였습니다. 그 결과 평균 68.6점이 나왔습니다. 그 이유는 교육출석률은 7개 기업 모두 만점이었으나, 페이스북 활동량은 상대평가로 점수를 매겨서 평균점수가 다른 기준들의 비해서 낮게 나왔습니다.

● **전문가 의견 (20%)**

기업의 1:1 멘토링을 진행해오신 수퍼바이저와 교육기관의 의견을 반영하여 정성적 평가를 진행하였습니다. '자립 및 지속가능성', '지역기여 및 사회적임팩트', '프로젝트 참여의지 및 태도' 이렇게 3가지 항목으로 평가를 진행하였고, 담당 수퍼바이저는 각 항목별로 A+부터 F까지 점수를 매겼습니다.

위의 4가지 평가기준을 바탕으로 '사업수행 성과평가'를 진행한 결과, 7개 기업 평균 81.6점이 나왔으며, 전년동기간 대비 매출 상승률 평균은 38.8%로 좋은 성과를 얻었습니다.

② 로컬 챌린지 프로젝트 1기 결과 공유회

2014년 5월 30일, 6개월 간 진행된 1기 프로그램을 마무리하는 '로컬 챌린지 프로젝트 결과 공유회'를 가졌습니다. 1기 선정 기업뿐만 아니라 지역의 변화와 혁신을 위해 애쓰시고 헌신하시는 100여 분이 이 행사에 참석하시어 자리를 빛내주셨습니다. '결과 공유회'는 만남의 시간, 결과 나눔의 시간, 네트워킹의 시간으로 나누어져 진행되었으며, 1기 기업들의 프로젝트 결과 발표, 수퍼바이저 및 파트너 소감, 권역 별 토론, 축하공연, 네트워킹 만찬 등이 있었습니다.

지역을 행복하게 하는 기업 네트워크
로컬 리더스 클럽

본 기업은 동그라미재단 로컬 챌린지 프로젝트의 파트너 기업으로서 지역 삶의 질 향상과 지역사회 문제 해결에 기여하고 있습니다.

③ 로컬 리더스 클럽

6개월 간 로컬 챌린지 프로젝트를 성실히 참여한 선정 기업들은 '지역사회를 행복하게 하는 기업 네트워크'인 로컬 리더스 클럽 멤버가 되어 앞으로도 지역의 삶의 질 향상, 경제 활성화, 네트워크 형성의 주체적인 리더로써 활동하게 됩니다. 앞으로 회를 거듭할수록 로컬 챌린지 프로젝트 선정 기업의 수가 늘어나고, 지역사회를 행복하게 하는 기업 네트워크 망이 확대되어 지역을 함께 변화시킬 수 있는 영향력이 커지는 것을 기대하고 있습니다.

④ 후속지원

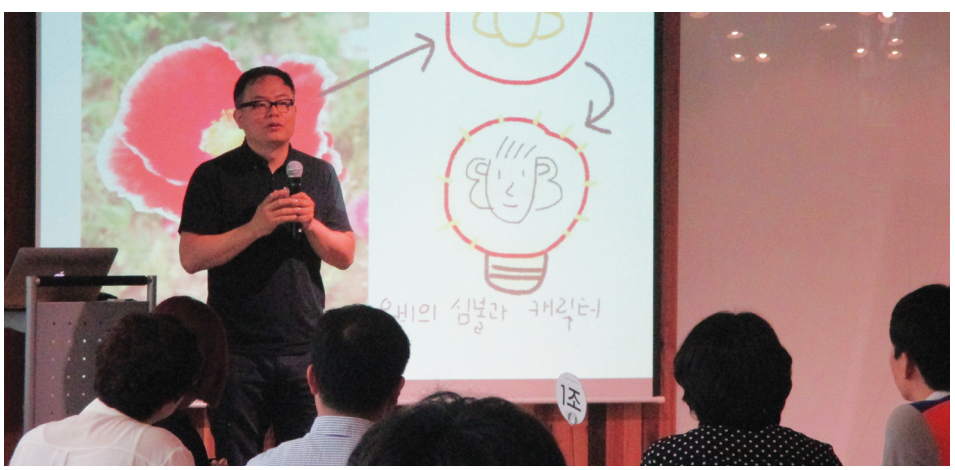
프로젝트 기간이 끝난 이후에도 기업들이 세웠던 목표들을 잘 달성하고, 역량을 지속적으로 향상시킬 수 있도록 후속지원이 진행되었습니다. 7개의 기업에게 모두 적용되는 공통후속지원과 기업 특성에 따라 개별후속지원이 실행되었습니다.

구분	지원내용
공통 후속지원	– 실무교육 지원 – 크라우드 펀딩 지원
개별 후속지원	– 수퍼바이저 연장, 전문가 연계, 실행기간 연장 등

후속지원

● 공통 후속지원 ① – 브랜드 마케팅 실무교육

공통후속지원으로는 마케팅 실무역량을 키울 수 있는 브랜드마케팅 강의가 실시 되었습니다. 강의를 통해 브랜드가 가지고 있는 가치와 파급력에 알게 되었고, 기업들은 각자 보유하고 있는 브랜드를 연상하면서 긴 생명력을 가지기 위해서는 어떤 노력을 해야 할지 고민해 보았습니다.



드림씨어터 프로젝트
by 꿈꾸는씨어터
목표액: 5,000,000원
투자자: 5명
성공 5,000,000원(100%)

덕녀와 용필,기자되다!
by 미디어공동체완두콩협동조합
목표액: 3,000,000원
투자자: 27명
성공 5,070,000원(169%)

제주 참기름 프로젝트
by 무릉외갓집영농조합법인
목표액: 5,000,000원
투자자: 13명
성공 5,000,000원(100%)

두드림멘토스쿨 프로젝트
by 토닥토닥협동조합
목표액: 5,000,000원
투자자: 15명
성공 5,100,000원(102%)

우리쿠키 구쁘랑프로젝트
by 직업복지재단
목표액: 5,000,000원
투자자: 16명
성공 5,110,000원(102%)

여관이 살아있다!
by 동네방네협동조합
목표액: 3,000,000원
투자자: 101명
성공 5,180,000원(172%)

스마일 다누리 프로젝트
by 다누리맘
목표액: 5,000,000원
투자자: 136명
성공 5,465,000원(109%)

- **공통 후속지원 ② – 크라우드펀딩 콘테스트**

기업들이 직접 사업 아이템을 기획하여 온라인으로 투자 받을 수 있는 기회를 주고자 크라우드펀딩 콘테스트에 참여할 수 있도록 지원하였습니다. 이번 콘테스트 참여를 통해 1기 기업들은 마케팅역량을 키우고, 기업과 제품을 직접 홍보할 수 있는 기회를 갖게 되었습니다. 펀딩 설계에 앞서 크라우드펀딩 워크숍을 열어 자금조달 및 크라우드펀딩에 대한 이해를 높이고, 성공한 주요 사례를 참고하여, 직접 실습해보는 시간을 가졌습니다.

로컬 챌린지 프로젝트 크라우드펀딩 콘테스트는 2014년 8월 25일~9월 30일까지 오마이컴퍼니 홈페이지에서 진행되었으며, 펀딩을 통해 모금된 기금과 기업당 500만원 매칭 추가지원 통해 총 7,100여만원의 기금을 전달하였습니다.

1기 7개기업 모두 클라우드펀딩 성공

로컬 챌린지 프로젝트 크라우드펀딩 콘테스트에 참가한 1기 7개기업 모두 펀딩 목표금액을 모금하는데 성공했다. 기업들은 스스로 크라우드펀딩 프로젝트를 기획하고 달성하며 한 단계 더 성장하는 기회를 맞았다.

● **개별 후속지원 – 전문가 멘토링**

개별 후속지원으로는 1기 기업 중 프로젝트 기간 동안 기본적인 인프라를 갖춘 ㈜다누리맘과 동네방네 협동조합에게 추가적으로 필요한 마케팅 전략, 여행 프로그램에 대한 전문가 멘토링이 진행되었습니다.

동네방네 협동조합은 현재 운영하고 있는 봄엔(봄N) 게스트하우스가 사람냄새 진하게 배어나는 여행자들의 숙소로 차별화되어 춘천 여행문화를 선도할 수 있도록, 운영방식과 프로그램에 대한 컨설팅을 받았습니다.

㈜다누리맘은 다문화 산후조리서비스의 마케팅 홍보에 관한 전문가 컨설팅을 받았습니다. 시장조사와 소비자조사를 통해 1차, 2차 타깃 고객들에게 어떤 방법으로 서비스를 홍보할 것인지 구체적인 마케팅 전략을 도출하게 되었습니다.

앞으로도 로컬 챌린지 프로젝트 선정기업들에게 필요한 후속지원을 지속적으로 제공함으로써, 기업들이 로컬 리더스 클럽으로 지역사회에 기여하는 네트워크망을 구축하여 확장해 갈 수 있도록 다양한 프로그램들을 개발하고, 실행할 계획입니다.

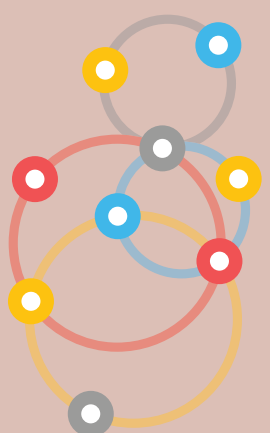
파트너기관

- 경영진단컨설팅기관 : 딜로이트 Deloitte.
- 리더십 & 조직역량 강화 교육기관 : 희망제작소 The Hope Institute
- 사회적성과 평가기관 : 한국임팩트평가 KIIA

- **지역별 중간지원기관**

지역	기관명
인천	(사)시민과대안연구소
대전 · 충청	(사)충북사회적경제센터 /(사)충남사회경제네트워크 /(사)충북시민재단 /(사)풀뿌리사람들
대구 · 경북	(사)커뮤니티와경제
부산 · 울산 · 경남	(사)경남사회적경제지원센터 /(사)사회적기업연구원 /울산사회적경제지원센터
경기	사회적기업희망재단
강원	강원도사회적기업협의회 /강원도광역자활센터 /원주협동사회경제네트워크
광주 · 전라	(사)전북사회경제포럼 /(사)전남지역발전포럼 /(사)광주NGO시민재단
제주	(사)제주사회적기업경영연구원

Local
Challe
Projec



사업모델을 혁신하라

파트너기업 : 대구 ㈜꿈꾸는씨어터
대구 토닥토닥협동조합
수퍼바이저 : 김동헌 대표 (에피투스컨설팅)

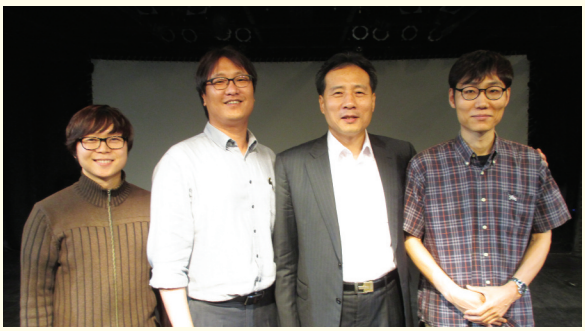
로컬
챌린지
프로젝트

http://www.kkumter.co.kr

꿈꾸는씨어터

행복한 예술 일터로 지역 문화예술 가치를 높이는

Executive Summary



㈜꿈꾸는씨어터의 김강수 대표는 문화예술이 사람의 가치를 높여낸다고 믿으며, 공연예술을 중심으로 그 가치를 넓혀가는 일을 업으로 여기고 있다.

대구의 젊은 문화예술 인재들의 수도권으로의 이탈과 생산적인 문화예술(특히, 공연예술) 생태계가 아닌 소비적인 형태로의 확대가 가져오는 피해가 결국 대구 시민들로 하여금 다양한 문화예술을 즐길 수 없는 악순환으로 이어지는 현실이 안타까웠다. 이는 결국 지역을 중심으로 긴 호흡이 필요한 일이며, 그렇기 위해서는 예술가를 위한 안정된 일터와 다양한 콘텐츠의 생산을 통한 지역 예술 대중의 확대가 필요하다는 사실을 인지하게 되었다.

김강수 대표는 행복한 예술 일터로 지역 문화예술의 가치를 높이고자 문화예술 사회적기업 ㈜꿈꾸는씨어터를 설립했다. 그리고 대구 지역에서 수준 높은 공연예술상품을 개발하고, 차별화된 예술 교육 상품을 제공해 새로운 공연 시장을 개척하며 수익을 창출하기 위해 노력했다. 현재 김강수 대표는 오랜 기간 동안 쌓은 공연예술전문인 네트워크를 활용해 공연과 예술교육에 관련된 자문과 조언을 얻고 있다. 또한, '지역공연예술 프리마켓 대구아트굿페어', '국악상설공연 풍류열전', '여우골예술마을만들기' 등의 사회에 기여하는 프로그램을 운영하고, 지역 문화예술인들의 일자리를 창출하고 있다.

㈜꿈꾸는씨어터는 로컬 챌린지 프로젝트에 지원하면서 스스로 생각하는 어려움을 아래와 같이 설명했다.
첫번째, 투자 유치가 어려웠다. 정부 지원에서 벗어나 민간이 주도하는 투자 자본의 형태로 전환하기 위해 노력했지만 지역 내 문화 분야 투자자본은 주로 대형기획사에 들어갔다.
두 번째, 과도한 리서치 비용으로 마케팅을 위한 고객데이터 관리를 못하고 있었다.
세 번째, 극장 설립과 운영에 의한 부채의 위험성을 안고 있었다. 이러한 상황에서 ㈜꿈꾸는씨어터는 사회적기업으로

대북 공연
단일작품 공연레퍼토리

우리 브랜드를 내건 공연을 하고 싶었어요

행복한 사회를 만드는데 기여하고, 자사가 가진 문제를 보완하기 위해 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

동그라미재단은 ㈜꿈꾸는씨어터의 내부 능력과 외부 환경을 분석하여 경영현황을 분석하고 전략과제를 도출했다. ㈜꿈꾸는씨어터는 경영전략과 비즈니스 모델 측면에서 성과관리 시스템을 구축하고, 경쟁력 있는 콘텐츠를 개발해야 했다. 그리고 목표를 설정하고 이를 달성하는 성과관리 시스템을 구축해 지속가능한 공연 운영을 위한 시장 분석이 필요했다. 영업과 마케팅 분야에서는 시장세분화 타깃 고객 분석을 기반으로 마케팅 전략이 필요했다. 그리고 운영의 측면에서는 체계적인 인사 제도를 구축해야 하며 상품과 서비스 별 원가분석을 해야 했다.

공연사업의 외부 환경을 살펴보면 최근 국내 공연산업의 시장 규모가 증가하고 있다. 특히 뮤지컬과 콘서트가 공연시장 규모를 확대하고 있으며, 전통공연 시장은(꿈꾸는씨어터 전속예술단은 현재 전통예술에 근간을 두고 있다) 판매 수량이 상대적으로 적은 편이었다. 이러한 전략과제를 바탕으로 동그라미재단과 김동헌 수퍼바이저는 6개월간 ㈜꿈꾸는씨어터의 기업 역량을 강화하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 마케팅 STP전략을 수립하고, 기존 단체의 고객 자료를 정리하여 고객 데이터베이스를 구축했다.
둘째, ㈜꿈꾸는씨어터와 공연상품에 대한 홍보물을 정리해서 마케팅 자원을 개선하고, 기업 소개 팸플릿의 온·오프라인 홍보물을 제작했다. 또한 신규프로그램 BI를 만들고 쇼케이스를 진행해 ㈜꿈꾸는씨어터 브랜드 정체성을 구축했다.
셋째, 극장을 보유한 장점을 활용해 수익이 높았던 에듀스테이지 문화예술 프로그램의 상품력을 향상시키며, 프로그램 내용과 교구를 더욱 강화하고, 판매 확대를 위한 집중 마케팅을 추진했다.
넷째, 꽁술, 꿈의 무대 등 극장 자체의 공연상품을 집중 개발하고 홍보하여 수입을 높였다. 퓨전마당놀이 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'와 '퍼포먼스 쾌지나 코리아'는 축소 버전으로 완성하였고, 작품 홍보 포스터 등의 대외적인 마케팅 이미지를 개선했다.
다섯째, 초등학생 자녀를 둔 부모님을 목표고객으로 설정한 영어뮤지컬아카데미를 개발하고자 했다. 기존 전통 문화

STP : 'Segmentation(시장 세분화), Targeting(목표시장 설정), Positioning(포지셔닝)'의 약자

100인의 모듬북
특별기획공연

예술을 중심에 둔 사업 영역에서 벗어난 새로운 아이템을 도출해 매출 상승을 도모하고자 하였지만 내부 구성원의 반대로 진행되지 않았다.

로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 뒤의 변화를 토대로 사회적 잠재력 성과를 측정했다.
㈜꿈꾸는씨어터는 문화예술의 저변 확대를 위해 예술가들이 안정적으로 작품활동에 매진할 수 있는 고용환경 마련을 선결과제로 하고 있다. 명확한 문제 인식이 돋보인다. 이를 위해 열악한 고용 조건에 처해있는 예술가들을 위해 양질의 일자리 창출을 우선하는 방향으로 ㈜꿈꾸는씨어터의 사업모델을 재편했다.
로컬 챌린지 프로젝트를 통해 ㈜꿈꾸는씨어터는 관점을 전환하였다. 목표고객을 기업, 중년 동호회로 전환하고 확대하였으며 공급 중심이 아니라 고객 니즈 중심의 다양한 프로그램을 개발했다. 그래서 기획력을 핵심역량의 하나로 설정했다. 이를 통해 성장 및 수익성 중심의 경영 체계가 가시화되었다. 전 단원들이 의사결정과 아이디어 창출 과정에 참여하는 조직 문화가 형성되었다.

하지만 로컬 챌린지 프로젝트 기간 동안 새롭게 정의된 목표고객에 맞춘 공연 프로그램의 프로토타이핑을 완료하지 못했다. 향후 ㈜꿈꾸는씨어터가 이를 잘 실행해 대구에서 지역사회 예술가를 위한 양질의 일자리를 창출하고 문화 소외계층을 위한 문화 복지를 실천할 수 있어야 한다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

㈜꿈꾸는씨어터의 김강수 대표는 문화예술이 사람의 가치를 높여낸다고 믿고 있다. 그가 살고 있는 대구는 문화도시를 목표로 다양한 사업을 하고 있다. 하지만 대구에 사는 문화예술 인재들은 지원이 충분하지 않아서 수도권으로 떠나야만 했다. 김강수 대표는 실력 있는 문화예술인들의 부재로 대구 시민이 문화예술을 즐길 수 있는 기회가 적은 현실이 안타까웠다. 대구에서 문화예술이 꽃피우기에는 현실적으로 어려운 점들이 있었다. 김강수 대표는 공연 인프라의 부족과 대구 시민의 공연예술에 대한 인식이라는 두 가지 문제를 발견했다.

다양한 공연을 접한 관객들의 눈높이는 이미 상당히 높은 상태이기 때문에 공연 콘텐츠의 수준을 높여야만했다. 하지만 수도권에 비해 대구는 공연을 위한 인프라가 많이 부족했다. 대구에서 극장은 대구문화예술회관과 작은 규모의 민간 극장들이 대부분이다. 대구문화예술회관의 경우 비용이 많이 들기 때문에 1회성 공연으로만 끝나는 경우가 허다하며, 대부분의 민간극장은 시설이 열악해 사업성이 부족했다. 어느 정도 규모를 갖춘 극장마저 생존을 위해 서울 지역 공연상품을 유통하고 있는 실정이었다. 실력 있는 공연예술인, 기획과 마케팅, 제작, 시스템디자이너(엔지니어), 연출, 의상 등 전문인력의 협력과 육성이 동시에 필요하지만, 이들을 뒷받침해 줄 수 있는 인프라가 부족했다.

그리고 대구시민들은 전통예술을 과거의 예술로만 인식했다. 즐겁게 누려야 할 공연이라기보다 박물관에서 보존돼야 하는 예술로만 생각하고 있었던 것이다. 김강수 대표가 보기에 전통예술은 대중과 함께하는 대중예술이었고 끊임없이 변화하고 발전했기에 현재에도 관객들을 이끌 수 있는 공연 콘텐츠라고 생각했다. 이를 위해 대구 시민이 사랑하고 즐길 수 있는 전통예술의 발전을 지원하는 창작활동이 필요하다고 판단했다.

2) 비즈니스 모델

김강수 대표는 행복한 예술 일터로 지역 문화예술의 가치를 높이고자 문화예술 사회적기업 ㈜꿈꾸는씨어터를 설립했다. ㈜꿈꾸는씨어터는 대구 지역의 수준 높은 공연예술상품을 개발하고 차별화된 예술 교육 상품을 제공하여 새로운 공연 시장을 개척하고 수익을 만들기 위해 노력한다. 특히 지역 민간 예술을 기반으로 전통예술의 다양화에 기여하여 대중 예술로 이끌어 내도록 사업을 진행하고 있다. 김강수 대표는 ㈜꿈꾸는씨어터가 대구 지역 예술 콘텐츠 생산의 허브로 성장하기를 희망한다. 이를 위해 김강수 대표는 오래도록 쌓아온 다양한 공연예술전문인네트워크를 활용하고 있다. 또한 공연예술과 예술교육과 관련한 지식과 경험이 풍부한 전문인들의 자문과 조언, 예술과 관련한 기관과의 협력을 통해 수준 높은 공연과 예술교육 관련 상품을 생산하고 있다. 그리고 2013년 ㈜꿈꾸는씨어터 극장 개관을 통해 공연과 교육 상품의 생산과 유통이 한 번에 이루어지고 있다.

또한 문화예술을 통해 사회에 기여하는 프로그램을 진행 중이다. 지역 문화 예술인을 고용하여 그들이 마음 놓고 일할 수 있는 기반을 마련하고 있다. 전통문화예술을 발굴하고 이를 브랜드화하여 가장 한국적인 콘텐츠를 대중화 시켜 지역의 문화예술 환경을 개선하는 목표를 가지고 있다. ㈜꿈꾸는씨어터가 대구

상품기획 및 제작인력의 확보	10년이상 경력직 2명, 1~2년 경력직 2명, 육성교육중인 인력 1명
	공연기획, 축제 및 이벤트 기획, 마케팅 기획 전문인력 및 기관 네트워크 확보
예술가, 예술교육인력	연극배우, 타악, 기악, 성악, 무용, 작곡분야 전공자(프로데뷔 1~13년 경력자) 13명
	실용음악, 연극 및 뮤지컬 연출가와 배우, 전통예술인, 무대미술인 등 지역내외 예술인력과 네트워크 확보
시스템엔지니어 (디자이너)	레코딩 및 공연 오퍼레이팅이 가능한 전문 음향 디자이너 및 조명 디자이너 보유
	지역 최고의 무대 스텝 상시적 결합력 보유

표1. 조직 운영

지역 민간 예술경영의 성공사례가 되어 노하우를 지역 예술계에 전파하여 대구 지역 문화예술인들의 네트워크 허브역할을 통해 대구 지역을 문화 예술의 도시로 성장하는데 기여코자 한다.

3) 조직 운영

주식회사의 법인형태이며 대표 1명을 비롯한 19명의 직원이 있다. 주주총회로 의사결정이 이루어지며 구성원 모두가 참여하여 분기 단위로 전체회의를 진행한다. 매월 운영이사회를 통해 대표 1명, 등기이사, 사무국장이 참석하여 회의를 진행한다. 사회적기업 관련법 정관에 따라 수익이 발생하면 우선 사용비용 이외 수익의 경우 30%이내에서 배당하며, 대표를 포함하여 전 구성원은 수익 배분 원칙에 따라 월 급여 형태로 수익을 배분하고 있다. ㈜꿈꾸는씨어터는 상품 기획, 예술교육, 시스템엔지니어 세 분야로 나누어 운영하고 있다. 상품 기획분야는 문화예술분야에 경험이 풍부한 10년 이상의 경력직이 중심이다. 예술교육은 프로데뷔 1년에서 13년인 경력자 13명으로 구성되어 있다. 시스템엔지니어는 레코딩 및 공연 오퍼레이팅이 가능한 전문 음향 디자이너와 조명 디자이너를 고용해 무대의 전문성에 기여하고 있다.

표1. 조직운영

㈜꿈꾸는씨어터가 자랑하는 것은 풍부한 네트워크 역량이다. 첫째, 다양한 분야의 자문인력 네트워크를 가지고 있다. 공연스토리텔링, 중고등학교 체험교육, 예술경영 및 컨설턴트, 문화산업, 사회복지 분야에서 다양한 전문 인력의 자문을 통해 수준 높은 공연을 위한 네트워크를 형성하고 있다. 둘째, 지역 기업 네트워크를 확보하고 있다. 한국 케이블 TV 푸른방송과 사회적기업 지원 협약을 체결하여 공연장 무료대관, 연습실 무상임대 및 시설비 지원, 케이블TV 무료 홍보 등 혜택을 받고 있으며, 동성중공업으로부터 경영컨설팅을 받고 있다. 셋째, 지역 기관 및 단체와 결연을 맺고 있다. 달서구청의 주요 문화행사를 유치하여 지자체 사업의 신뢰를 가지고 있으며, 이를 통해 사회적기업 관련, 다양한 문화행사를 유치하고 있다. 대구 노인복지회관, 동구지역아동센터 등 30여개 단체로부터 지역 복지시설 문화예술프로그램을 지원하고 있고, 20여개 지역 문화예술단체와 연계하고 있으며, 대구원음방송 등 언론사와 홍보 마케팅을 연계하여 사업을 진행하고 있다.

4) 사업 현황

2011년 브랜드공연 1탄 론칭을 시작으로 2012년 ㈜꿈꾸는씨어터 독립법인을 설립했다. 그리고 2013년 ㈜꿈꾸는씨어터를 개관해 브랜드 공연 2탄과 교육브랜드 에듀스테이지를 론칭했다. 현재

대관, 기획, 자체기획 공연 등이 가능한 극장을 운영하고 있으며 롯데월드 가든스테이지 상설공연 외 150여회의 초청공연을 하는 등 다양한 공연 사업을 진행 중이다. ㈜꿈꾸는씨어터의 주요 사업은 문화예술 작품 공연사업이다. ㈜꿈꾸는씨어터 극장에서 극장과 스튜디오의 융합형 공연이 이루어져 자체 공연 콘텐츠를 생산할 수 있는 기반을 마련하고 있다. 이를 통해 문화예술인력을 고용하여 고용창출의 효과를 만들고 있다. 또한 ㈜꿈꾸는씨어터 회원들에게 대중문화예술작품 공연을 통해 문화를 누릴 수 있는 기회를 부여한다. 사회공헌 사업으로 취약계층에게는 나눔티켓을 제공해 무료로 공연을 보게하고, 방과 후 극장체험을 통해 무료 공연교육을 하고 있다. 대구지역 내 문화예술을 누구나 누릴 수 있는 기회를 주어 예술과 사람의 가치를 높이고 있다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

김강수 대표는 ㈜꿈꾸는씨어터가 가진 몇 가지 문제점을 진단했다. 첫 번째, 투자 유치가 어려웠다. 정부 지원에서 벗어나 민간이 주도하는 투자 자본의 형태로 전환하기 위해 노력했지만 지역 내 문화 분야 투자자본은 주로 대형기획사에 들어갔다. 또한 마케팅을 진행하기 위한 데이터가 부족하다. 공연예술과 관련한 시장의 규모, 고객층 설정, 기대 수익 등 기본적인 사업계획을 세우기 위한 정보가 필요하지만 리서치 비용이 많이 들어가기 때문에 수행하지 못하고 있다. 그리고 극장 설립과 운영으로 인한 부채의 위험성을 가지고 있다. 극장 운영에 대한 경험이 부족해 부채 상환에 대한 부담이 크다.

김강수 대표는 문화예술이 감동을 줄 수 있는 최고의 가치라고 믿는다. 그는 ㈜꿈꾸는씨어터가 사회적기업으로서 행복한 사회를 만드는데 기여를 하고 있으며, 부족한 문제점을 보완할 수 있다고 생각했기에 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 초기 비전

소셜미션

㈜꿈꾸는씨어터가 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 이전 소셜미션이다.

'예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크로 만들어가며 수익을 창출하고 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술 사람의 가치를 높인다'

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

1차 교육 '사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립'을 진행한 이후 사회적 문제 인식, 아이디어와 기회 파악, 사회적·경제적 가치 파악, 소셜미션의 순서로 정의했다.

사회적 문제 인식

㈜꿈꾸는씨어터는 지역 예술 생산 환경의 악순환이 일어난다고 보았다. 공연예술가는 연(年) 평균 1~2편 기획공연이 수익의 전부이다. 대구에 양질의 콘텐츠가 부족해서 지역사회가 공연예술을 외면하고 있고, 공연의 대부분은 대형 라이선스 위주이다.

아이디어와 기회 파악

㈜꿈꾸는씨어터는 하드웨어와 소프트웨어의 관점에서 아이디어를 정립했다. 생산형 하드웨어인 ㈜꿈꾸는씨어터는 네트워크 허브이며 선도적 예술기업의 운영사례를 제시한다. 소프트웨어의 관점에서는 장르와 상관 없는 대중만족 콘텐츠를 개발하는 것이다. 이를 통해 대구 공연예술네트워크를 형성하고자 한다.

사회적·경제적 가치 파악

㈜꿈꾸는씨어터는 대구 내에서 양질의 예술활동가 일자리 창출 및 생산형 예술조직을 양성한다. 그리고 지역문화예술 소비시장을 확대한다. 또한 지역의 문화의식을 고취한다. 이를 통해 공연예술 자본의 지역경제 선순환 역할을 한다.

소셜미션

지역 네트워크로 '예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠'를 만들어 수익을 창출하고, 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술, 사람의 가치를 높인다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

2차 교육 이후, ㈜꿈꾸는씨어터는 사회적 문제를 구체적으로 인식했다. 공연 예술가의 일자리가 부족하다. 시립단원, 도립단원의 상근근무단체가 거의 없고, 예술 전공자는 매년 다수 졸업 하는 실정이기 때문에 이를 수용할 수 없어 창작활동이 저하된다. 예술단체가 무너지고 개인활동이 증가함에 따라 단순 강습, 객원출연에 집중하고 있다. 또한 경쟁력 있는 콘텐츠가 부족하다. 대형 라이선스나 수도권 위주로 공연이 진행되어 공연예술시장 자금이 외부로 유출된다. 그래서 예술가들은 수도권으로 이동하고 있다. 이는 예술 생산환경의 악순환을 불러온다.

아이디어와 기회 파악

문화에 대한 필요성과 사회적가치 인식이 확대되어야 한다. 공연예술산업 시장이 성장하고 규모가 커져야 한다. 교육시장에 문화상품의 기회를 부여할 수 있다. 공연에 대한 수요는 있으나 경쟁력 있는 콘텐츠가 부족한 실정이다. 이를 해결하기 위해, 양질의 문화 콘텐츠 생산을 위한 하드웨어 및 소프트웨어가 요구된다. 그리고 대구 지역의 예술가 지원 네트워킹을 형성해 좋은 콘텐츠를 개발하고 생산해야 한다.

소셜미션

이를 바탕으로 ㈜꿈꾸는씨어터는 소셜미션을 '예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크로 만들어낸다.'로 재정립했다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

행복한 예술 일터로 지역 문화예술 가치를 높이는 기업

2) 초기목표와 변화과정

2014년 목표를 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영 목표, 기타 목표로 나누어 정립했다.

① ㈜꿈꾸는씨어터 초기 목표

재무목표

매출목표는 4억 7천만원이다.

기타 목표

극장 유료 관객을 확보하고, 교육브랜드 마케팅에 집중한다.

기업명	㈜꿈꾸는씨어터
소셜미션	행복한 예술 일터로 지역 문화예술을 가치를 높이는 기업
소셜미션 실현을 위한 목표	• 소셜미션 – 〈아트굿페어〉: 대구 공연예술 〈아트마켓〉 출범 – 국악상설공연: 지역 12개팀 공연 지원 – 월 1회 나눔예술활동 • 지속가능 – 일자리 종료 후 재무구조 흑자 – 수익사업(Edu–stage · 공연콘텐츠) 개발 – 정기적인 '점프업 회의' 주 1회 진행(미션공유, 목표공유, 조직개선) – 이익목표 관리

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	상근 12명 + 고정 아웃소싱 2명	
조직역량향상	미션 전직원 공유 단체목표와 개인목표 관리	소셜미션 공유 일상화– '점프업 회의' 주1회 장기적 안목 진행 월 단위 목표관리 프로세스 진행

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	창립회원 10명 마케팅 직접 대상 고객	창립회원 가입 행사 진행 홈페이지 가입회원 3,000명 /카페 5,000명 /오프라인 3,000명
신제품개발	공연신규콘텐츠 1개 작품 동그라미재단–점프업과제	12월 청소년 대상 공연 '피버타임' 완성 영어뮤지컬 혹은 '사자탈 만들기' 키트 제작
업무 과정개선	수익사업 업그레이드	〈에듀스테이지〉 프로그램 개발 및 상품력 강화(연 80회) /수익공연(초청대상 다양화) –연 110회 유치 /기획공연 수익비중 확대(6월, 12월 집중 상설공연)
홍보	홍보물 개발 고객DB구축 및 활용	홈페이지 리뉴얼 /교육사업 전용 홈페이지 개발 /회사소개서 1종 제작 /작품 홍보영상 4건 제작
기타 목표	–	

표2. 최종 목표 설정

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

일자리 사업 종료 후 재무를 안정화시킨다. 기존 고용을 100% 유지시키며 이를 통해 흑자 재무구조를 달성한다. 그리고 수익사업을 집중 개발한다. 에듀스테이지 100회를 유치하고, 극장 기획공연을 수익화하며 영어뮤지컬, 유아 및 청소년 대상 공연 콘텐츠를 개발하여 신규사업을 개척한다. 또한 호혜시장 규모를 확대한다. 아트마켓을 출범하고, 회원 확대를 위한 마케팅에 집중한다. 목표는 창립회원 200명, 관극회원 8,000명 달성이다. 그리고 구성원의 역량을 강화한다. 예술워크숍은 최소 분기별 1회 진행하여 예술가의 역량을 향상시킨다. 직무능력 향상을 위한 업무 재배치 및 교육을 통해 구성원의 능력을 개발한다. 기업의 소셜미션 공유도 향상, 최소 주 1회 정기적인 아이템회의 진행, 신규사업을 통한 생산성 확대를 통해 단체의 역량을 강화한다.

재무 목표

매출목표는 4억 8천만원이다.

조직운영 목표

상근 직원 12명, 고정 아웃소싱 2명의 인력으로 운영한다. 조직역량을 향상시키기 위해 전직원이 미션을 공유하고, 단체목표와 개인목표를 관리한다.

기타 목표

창립 회원 200명의 고객을 확보한다. 직접적인 마케팅 대상 고객은 11,000명이다. 수익상품을 집중 개발한다. 에듀스테이지 100회, 수익공연 150회, 기획공연 50회를 진행한다. 호혜시장을 확대한다. 대구 아트마켓과 시즌 기획을 출범한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

대구 공연예술 아트마켓을 출범하는 아트굿페어를 운영한다. 그리고 지역 12개팀 공연을 지원하는 국악상설공연을 한다. 또한 월 1회 나눔예술활동을 진행한다. 이를 통해 일자리 종료 후 재무구조가 흑자로 전환된다. 에듀스테이지와 공연콘텐츠를 개발하여 수익사업을 창출한다. 아이디어를 나누는 '점프업 회의'를 주 1회이상 정기적으로 실시하여 미션과 목표를 공유하고 조직을 개선한다.

재무 목표

매출 목표는 6억 5백만원이며, 매출 성장률은 49.4%이다.

조직운영 목표

상근 직원 12명과 고정아웃소싱 2명 인력으로 운영한다. 전 직원이 미션을 공유하고, 단체목표와 개인목표 관리를 통해 조직역량을 향상시킨다.

기타 목표

창립 회원 10명, 마케팅 직접 대상 고객을 확보한다. 그리고 공연신규 콘텐츠 1개 작품으로 신제품을 개발한다. 수익사업을 업그레이드하여 업무 과정을 개선한다. 홍보물을 개발하고 고객 DB를 구축하고 활용한다.

표2. ㈜꿈꾸는씨어터의 최종목표 설정

3. 경영진단 및 과제 도출

1) 내부 능력 분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

성과관리 시스템 구축 필요

㈜꿈꾸는씨어터는 경영 전략에 따른 대략적인 비즈니스 전략을 세우고 있으나 이를 수행하기 위한 세부적인 실행 과제 수립이 부족했다. 그래서 실행 과제에 따른 목표를 설정하고, 이를 달성하는 성과관리 시스템을 구축하여 안정적이고 지속가능한 공연 운영을 위한시장 분석을 하는 것이 필요했다.

경쟁력 있는 콘텐츠 개발 필요

㈜꿈꾸는씨어터만의 경쟁력 있는 콘텐츠를 보유하기 위해 새로운 콘텐츠를 개발하고 운영하여 매출을 올리는 것이 필요하다는 의견이 있었다. 예를 들어 환경부, 안행부, 문화부 및 각 시도 교육청에서 지원하는 예산에 맞추어 환경, 폭력방지 등 위탁 공연을 기획하는 것도 있다. 그리고 중·고등 입시반 및 특기 교육 등 사교육을 대체하는 프로그램을 만들고, 방학 중 연극 특강이나 회사의 신입사원 대상 교육 등을 기획하는 것도 추천을 받았다. 또한 추가 사업성 분석을 통해 퓨전마당놀이, 초청공연 위주의 매출을 경쟁력 있는 상품을 다시 구축하는 것이 필요했다.
초청공연(외부공연)은 계절·선거철·유행 등에 민감하여 사업성 측면에서 위험이 있다는 것을 고려하여 목표고객과 시장을 분석하고, 우리 상품의 경쟁력과 지속가능성을 검토해야 한다는 진단을 받았다. 그리고 극장 티켓판매 부분은 경쟁력은 없으나 초청 공연의 위험을 줄이기 위하여 진행하고 있어 원가를 감안하여 재검토하는 것이 필요했다.

② 영업 및 마케팅

시장세분화 목표고객 분석을 통한 마케팅 전략 필요

㈜꿈꾸는씨어터는 시장 세분화(인구통계적, 공연의 성격, 지리적 성격, 연령층이나 직업 등) 대상 고객층에 특화된 상품 기획이나 마케팅 전략을 수립하는 것이 필요했다. 그리고 일단 고객층이 정해지면 ㈜꿈꾸는씨어터가 제공하고자 하는 서비스나 상품에 대한 경쟁력을 파악할 필요가 있었다. 또한 공연 관람 고객에 대한 설문조사를 통해 고객에 대한 데이터베이스를 구축하는 것이 필요했다. 현재 100여명 정도의 유료회원(평생회원)제도를 개선하여 좀 더 안정적으로 수익을 창출할 필요가 있으며, 홍보물도 만들어서 홈페이지나 SNS를 통해 지속적이고 적극적으로 공연을 홍보하는 것이 필요했다.

콘텐츠 OSMU와 혁신적인 마케팅 필요

자체 공연 브랜드화를 통해 OSMU(One Source Multi Use)를 하여 라이선싱, 미디어, 상품화, 엔터테인먼트 등 다양한 형태로 콘텐츠를 활용하여, 다양한 채널을 통해 매출을 올리는 것도 고려할 부분이라는 의견이 있었다. 또한 공연 브랜드의 상표는 장기적인 관점에서 등록을 검토하고, 공연 대본의 경우도 저작권 등록이 꼭 필요했다. 또한 공연과 식사를 결합하는 등 이전에는 시도하지 않은 공연문화를 만들어서 혁신적인 마케팅을 실행하는 것도 필요했다. 그리고 대기업, 쇼핑센터, 문화센터 등과 연계 사업을 추진하는 것과 기업의 Pro-bono 및 CSR 활동연계 마케팅방안 수립하는 것도 검토해야 한다는 권고를 받았다.

제7회 제주해비치아트페스티벌 참여

꿈꾸는씨어터는 올해 7월7일부터 9일까지 열린 국내 최대 규모의 공연예술축제인 제7회 제주해비치아트페스티벌 아트마켓에 참가해 꿈꾸는씨어터 홍보활동을 펼쳤다.

③ 운영 (인사·생산·IT·재무)

체계적인 인사 제도 구축 필요

체계적인 인사 및 조직관리를 위해서는 직원들의 업무 별 성과, 역량, 다면 평가를 조합하여 성과평가를 하는 것이 필요하며, 직무를 '필수', '핵심', '비핵심' 등으로 구분해 인력(정규직, 계약 및 아웃소싱)을 운영하는 것이 필요했다. 또한 총감독(단장–대표), 기획감독, 예술감독 등으로 조직을 축소하는 것이 필요했다. 비용 증대에 따라 아웃소싱을 활용하여 인력을 효율적으로 운영하는 것이 요구됐다. 특히 기획 부분에 인력의 역량을 강화할 필요성이 있었으며, 핵심 인력의 경우 외부 연수를 통해 품질 및 경쟁력을 향상해야 했다.

상품&서비스 별 원가 분석서 작성 필요

재무부분에서는 고정비가 매출보다 과도하여 매출 증대, 원가 절감이 시급하였으며 이를 위해서는 우선 상품 및 서비스 별 원가 분석서를 작성하여, 적정 마진을 반영하여 가격을 책정하는 것이 필요했다. 그리고 차입금에 대한 차환 및 상환계획을 수립하여 실행하는 것이 필요했다.

2) 외부환경 분석

① 고부가가치를 가지고 있는 공연 산업

공연산업의 특징을 크게 4가지로 나누어 설명할 수 있다. 공연사업은 노동집약적이면서 고부가가치를 가지고 있는 산업으로 제작비의 60%가 인건비로 지출되며, 연관산업의 동반 상승효과가 크다. 예를 들어 1000석 규모 공연장에서 뮤지컬 1회 공연을 위해 동원되는 인력은 200여 명의 규모이다. 두번째 특징은 중독성을 가지고 있는 롱런 비즈니스 산업으로 오페라의유령의 경우는 영국 초연 이래 1억명 이상의 관객을 동원하였고, 50억 달러의 티켓 판매량을 기록하였다. 세번째는 대도시 중심으로 전개되며 국민 생활 수준이 높은 지역에 편중되어 있는 선진국형 미래 산업이다. 네번째로는 해외 진출 가능성이 큰 문화콘텐츠 산업으로 한국은 매년 일본에 수출하는 창작 라이선스 사례가 늘고 있다.

② 국내 공연산업 시장규모 증가

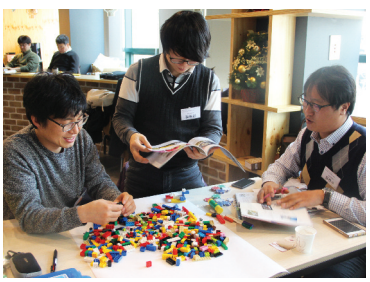
국내 공연산업의 경우는 최근 대형 공연 기획사의 공연기획 및 제작, 유통 패키지 상품 등 새로운 공연상품개발 및 수요층의 확대로 시장 규모가 증가하고 있다. 특히 대표 장르인 뮤지컬과 콘서트의 성장이 공연시장 규모를 확대시키고 있으며, 반면 클래식·무용 등은 비슷한 시장규모를 유지하고 있다. 티켓 판매 규모를 보면 대학로 등 소규모 공연장에서 공연이 가능한 연국의 작품 및 판매수량이 가장 많고, 전통 공연은 공연 기획 및 공연장 확보, 홍보 등의 미흡으로 작품과 판매 수량이 상대적으로 적다. 마케팅 측면에서 보면 모바일 기기의 파급력이 커짐에 따라 모바일을 활용한 공연 예약 및 예매 비율이 증가하고 있다. 공연 제작사는 공연 홍보 마케팅에 모바일 기반의 다양한 툴을 적극적으로 활용해야 하며, 특히 페이스북과 트위터, 모바일 페이지 구축 등 SNS를 활용하는 공연 홍보는 공연 마케팅의 필수요소이다.

3) 전략과제

㈜꿈꾸는씨어터는 위와 같은 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 제안 받았다. 표3. 전략과제도출

내부 능력 및 외부환경 분석	과제 도출
성과관리 시스템 구축	경영전략에 따른 실행계획을 수립, 계량화된 목표 수치를 통한 구체적인 경영관리를 한다
경쟁력 있는 컨텐츠 개발	손실폭이 대폭 증대됨에 따라 고정비 감축을 위한 인력 효율화 방안을 시행한다
시장세분화 타겟 고객 분석을 통한 마케팅 전략	주요 공연별 원가 분석을 통한 손익분기점 파악 및 가격/마케팅 전략을 수립한다
콘텐츠 OSMU와 혁신적인 마케팅	추가 매출을 위한 신규 프로그램을 지속적으로 기획한다
체계적인 인사제도 구축	타겟 수요층에 대한 상세분석 후 컨텐츠 방향을 설정한다
상품&서비스별 원가분석서 작성	서비스 및 상품에 대한 경쟁력을 분석한다
고부가가치를 가지고있는 공연산업	고객 데이터베이스를 만들고 매력적인 회원프로그램 개발 및 도입으로 유료회원수를 늘린다
국내 공연산업 시장규모 증가	다양한 홍보채널을 확보한다
	인사평가, 승진 등의 체계적 시스템을 수립한다
	개인별 생산성 목표 수립 및 성과보상체계를 구축한다
	직원과 직원간의 관계 측면에서 좀 더 소통 채널을 확보한다
	비전 공유 교육 등 비전과 경영 상황에 대한 정기적인 교육을 제공한다
	현재의 기구를 대표, 예술감독, 기획감독 체계로 가져가는 것을 고려한다

표3. 전략과제 도출



4. 과제별 개선 계획 수립

1) 마케팅 STP전략 수립 및 고객 DB 1차 구성

문화예술 사업의 마케팅 특성상 시장 분석을 통한 맞춤형 콘텐츠도 중요하지만, 원천콘텐츠의 변형이 쉽지만은 않다. 경영진단에 따르면 전통문화예술 분야 자체의 수익성이 떨어진다고 했지만, ㈜꿈꾸는씨어터의 중심활동인 전통분야를 완전히 배제할 수는 없다. 즉, 표적시장과 목표고객, 그에 따른 단체와 상품의 포지셔닝이 핵심요소이다. 기존 단체의 고객 자료를 정리하여 1차 데이터베이스 자료화를 추진하고, 마케팅 STP전략 수립에 따라 보완하여 다른 주요 추진 업무에 필요한 핵심 자료로 활용할 것이다. 이에 대해 추가 예산 집행 없이 단체의 기본 자료와 인력을 활용해 분석하고 자료화를 실시하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저를 통해 전략을 수립하고, 고객 데이터베이스 구축에 대한 노하우와 실 활용안을 도출하기로 결정했다. 고객데이터베이스는 ㈜꿈꾸는씨어터가 이미 보유하고 있는 고객 자료를 정리하고 구분하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저는 데이터베이스 구축 노하우를 전수했다. 필요한 고객 데이터베이스를 추가적으로 확보할 방안과 고객 데이터베이스를 활용한 성과 목표와 지속적인 활용 방안을 도출하기로 했다.

이를 위해 마케팅 STP전략에 따라 계획을 수립했다. 우선 시장 세분화를 위해 대구 지역 기초 자료를 수집하고 자료화했다. 그 후, 대구 인근 지역 경북과 경남을 중심으로 기초 자료를 수집하고 자료화하기로 했다. 이를 바탕으로 목표 고객을 설정하기로 했다. 김동헌 수퍼바이저와 미팅을 통해 접근 방안을 도출하고 이에 따라 내부 전략회의를 진행하기로 했다. 1차 시장표적화 다이어그램을 작성하기로 결정했다. 이를 통해 1차 포지셔닝안을 도출하고, 김동헌 수퍼바이저 검증을 통해 포지셔닝안을 확정하기로 했다. 표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

2) 홍보마케팅 자원 개선

㈜꿈꾸는씨어터와 상품에 대한 홍보물을 정리할 필요가 있었다. 그리고 온·오프라인에 걸쳐 홍보를 진행해야 했다. 극장창립회원 확보와 기존에 제작된 상품 구매촉진을 위한 자료형태로 구성하고, 기업소개 팸플릿의 오프라인 홍보물과 온라인홍보영상을 확보하기로 했다. 회사소개서 1종과 기존 상품별 소개영상을 제작, 배포하기로 했다. 구체적으로 브랜드공연물 2종과 초청공연물 1종, 교육상품 1종으로 구성되어 있다. 고객데이터베이스를 구축할 때 설문자료 선물로 활용할 홍보용 기념품을 제작하고 배포하기로 했다. 그리고 홈페이지 디자인을 보완하기로 했다.

3) 주력상품 집중개발 1 – 교육상품 '에듀스테이지'

㈜꿈꾸는씨어터는 극장을 보유한 장점을 활용하여 수익 확대 성과가 높았던 에듀스테이지문화예술체험 프로그램의 상품성을 향상시키고 판매 확대를 위한 집중 마케팅을 통해 주력 상품화를 추진하기로 했다. 문화예술교육에 대한 수요가 증대되는 기획적 요소와 ㈜꿈꾸는씨어터만이 가진 하드웨어의 장점을 통해 불안요소가 강한 공연티켓 판매수익을 보완할 수 있는 안정적인 수익사업의 형태로 발전할 가능성이 높다. 에듀스테이지 평가를 바탕으로 프로그램 보강을 진행하기로 했다. 극장 진행용과 찾아가는 형태로 확대하기로 했다. 프로그램 보강을 위해 워크시

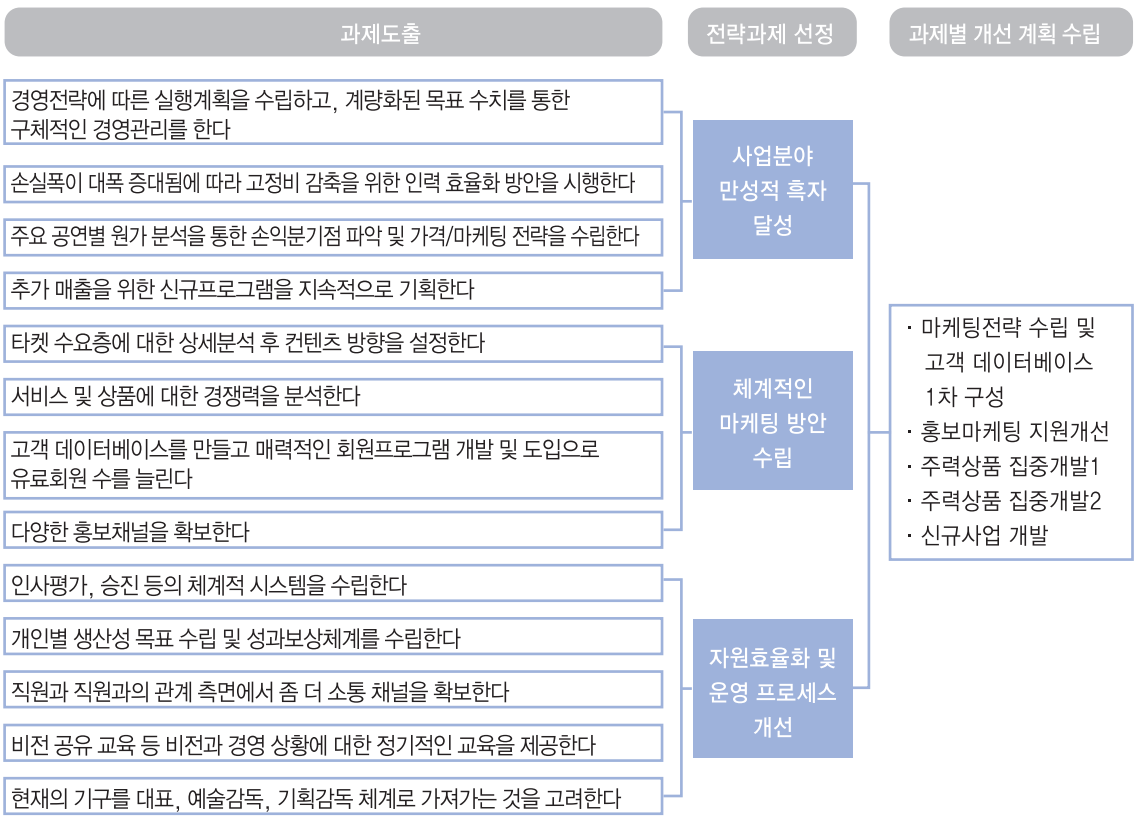


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

트를 개발하고 제작하기로 했다. 공연 외의 직업체험, 극장탐방 등을 위한 교육 시나리오 및 영상 자료를 보강하기로 했다. 또한 찾아가는 체험교육 2개 프로그램을 보강하기로 했다. 그리고 홍보, 영업, 마케팅에 집중하기로 결정했다. 교육 브랜드 전용 홈페이지를 제작했으며, 사전예약목표 연 100회를 위한 홍보자료를 제작하고 배포하였다. 프로그램 소개 리플릿 1종과 포스터 제작, 지정벽보 게시판에 부착하여, 적극적인 홍보를 진행했다.

4) 주력상품집중개발 2 – 공연상품

2013년 제작된 브랜드 공연물 '퍼포먼스 쾌지나 코리아', 마당놀이 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'를 리뉴얼과 마케팅 집중을 통해 ㈜꿈꾸는씨어터의 주력 상품으로 개발하여 수익성을 향상시키기로 했다. 단체의 핵심 예술영역의 작품으로 해당 상품에 대한 정확한 포지셔닝과 수익화 전략을 구축하기 위한 논의를 했

으며, 3월에 '퍼포먼스 쾌지나 코리아' 실행에 따라 관객을 집중하여 개발한 이후 판매 확대를 위한 마케팅을 진행했다.

'퍼포먼스 쾌지나 코리아' 극장 기획공연을 실행하기로 했다. 작품 구성, 음악, 의상 등 작품을 리뉴얼하고, 실제 사업 진행 과정을 통해 마케팅을 실험해 성과를 도출할 수 있도록 하였다. 사업 실행 과정에서 쇼케이스, 이색 관객 개발안 등 다양한 마케팅전략을 도출했다. 기존 브랜드 공연 2개의 작품을 변형하여 활용한다. 기존 80분 공연 형태를 40분으로, 출연자를 20~30%로 축소하여 에듀스테이지로 활용할 작품을 개발한다. 유아를 대상으로 하며 학교 축제 초청공연 등의 상대적인 저비용 초청공연 대응작품을 개발하기로 했다.

공연상품 개발을 통해 홍보, 영업, 마케팅에 집중하기로 했다. 3월에 '퍼포먼스 쾌지나 코리아'를 진행하기 때문에 이에 따른 관객을 중심으로 개발하기로 했다. 이후 2개 브랜드 작품을 대상으로 판매 확대를 위한 마케팅을 진행하기로 했다.

5) 신규사업개발 – 영어뮤지컬아카데미

기존 전통문화예술을 중심에 둔 사업 영역에서 벗어나 목표고객에 맞춘 전략적 상품을 개발하고 사업 영역을 확장했다. 단체의 기존 상품 영역의 제한에서 탈피한 새로운 사업 아이템을 도출하는 과정 중에 교육과 문화예술을 접목한 상품 중 가장 상품성과 수익성이 높을 것이라고 기대하는 아이템으로 선정했다. ㈜꿈꾸는씨어터가 가진 제한적 요소를 배제하고, 새로운 사업 영역과 분야에 대한 도전을 통해 시장에 대한 적극적인 대안 상품을 개발하는 프로세스 경험과 성과를 도출했다. 2014년 4월까지 프로그램 개발 과정을 완성하고, 쇼케이스 형태의 사업 설명회를 진행하기로 했다.

이를 위해 시장 조사를 진행하기로 했다. 특히 영어뮤지컬아카데미와 관련한 시장을 조사하고, 타깃대상층 사전 설문조사를 진행하여 프로그램을 구성하기로 했다. 이후 프로그램 1차안을 완성하여 초등 3~4학년과 초등 5~6학년을 1차 대상으로 삼아 2개 프로그램을 구성하고, 이를 바탕으로 교안과 교재를 제작하기로 했다. 이에 대한 핵심 인력을 섭외하여 계약하고, 이후 홍보와 마케팅을 진행하기로 했다. 추가로 영어뮤지컬아카데미 안내 자료를 제작하고 배포하며, 쇼케이스 형태로 사업설명회를 운영하기로 했다.

공연장과 다양한 공연들
꿈꾸는씨어터 무대와 객석(위)
단일 작품공연 레퍼토리인 강령탈춤 사자춤과 마을사업 여우골예술마을축제 모습.

5. 이행계획 수립과 실행

김동헌 수퍼바이저는 과제별 개선 계획을 바탕으로 월별 실행 계획을 다음과 같이 정립했다. 표5. 이행내역
월별 실행 계획을 바탕으로 예산 계획을 다음과 같이 수립했다. 표6. 예산계획 수립

1) 마케팅 STP전략 수립 및 고객 DB 구축

① 목표고객 재정립-이행 내역

12월 사업현황 분석과 고객DB 구축방안

㈜꿈꾸는씨어터는 단체 사업과 연계하고 기업 및 관청을 통한 초청 공연 형태의 사업이 주를 이루고 있었다. 그리고 티켓 판매는 주로 일반인을 대상으로 이루어졌다. 교육 상품은 선생님들을 대상으로 설명회를 통해 학교 단위 중심의 프로모션을 전개했다. 또한 학교, 동호인, 정부지원 기관 등을 통해 강습형태로 진행되는 경우도 있다.

- 김동헌 수퍼바이저가 판단하기에 ㈜꿈꾸는씨어터는 단순히 프로그램의 질을 높이거나 사업적 측면에서 도움이 될지의 여부가 불확실한 당위적 차원의 활동이 많다고 판단했다. 그래서 목표고객을 정의하고 그들의 니즈에 맞게 프로그램을 개발하는 방식이 필요함을 조언했다. 하지만 문화예술사업의 마케팅의 특성 시장 분석을 통한 맞춤형 콘텐츠도 중요하지만 원천 콘텐츠의 변형이 쉽지만은 않다. 결국 표적시장과 목표고객, 그에 따른 단체와 상품의 포지셔닝이 핵심요소이다. 기존 단체 고객 자료를 정리하여 1차 데이터베이스 자료화를 추진하고 마케팅 STP전략 수립에 따라 보완하여 다른 주요 추진 업무에 필요한 핵심 자료로 활용하기로 했다. 그리고 목표고객을 중심으로 하는 마케팅 STP전략과 홍보물의 제작이 주력 상품과 일관성을 가져야 할 필요가 있다.
- 김강수 대표는 고객 데이터베이스를 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 구축하고 활용하길 원했다. 새로운 사업을 시작할 때 필수적인 목표고객을 파악하는 것이 문화예술 분야인 ㈜꿈꾸는씨어터가 단독으로 진행하기는 어렵다고 생각했기 때문이다.

1월 기업, 초등자녀를 둔 부모, 부유한 시니어고객층 설정

김동헌 수퍼바이저와 김강수 대표는 상대적으로 큰 매출이 기대되는 특정 관객에 집중하여 콘텐츠와 필요한 예술가들을 생각해보기로 했다. 기업, 초등학생 자녀가 있는 부유층 부모님, 최고경영자 과정이나 부유한 시니어와 같은 시간적, 경제적인 여유가 있는 특정 그룹을 대상으로 삼기로 했다.

초등 학생 자녀를 둔 학부모를 대상으로 하는 사업은 상당히 가능성이 있었다. 극장의 위치, 시설의 규모, 화려함 등이 메인 공연장에 비해 부족하므로 기업 임원에게는 100% 확신이 들지 않는다고 판단했다. 확실한 목표고객은 초등학생 자녀를 둔 학부모와 청장년 매니아다.

매출을 올릴 수 있는 타깃은 우선 초등학생 자녀를 둔 학부모, 청장년 매니아, 기업 임원 순으로 매출이 발생할 가능성이 크다. 학부모는 낮 시간을 대상으로 하고 매니아와 기업임원은 저녁에 가능하다. 특히 청장년 매니아는 시간에 구애를 받지 않는다.

초등학생 학부모와 기업 임원은 상업적인 니즈에 따른 투자로 진행하고, 청장년 매니아는 감성적 니즈에 따라 사업을 운영하기로 했다.

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	이후일정
마케팅STP 전략수립 및 DB1차 구성	자료조사: 대구지역 시장 자원조사 기존고객DB자료 재정리 전략회의: 자료분석	사업별 목표고객 분석 대상별 1차 데이터 정리 완료	1차안 완성	전략안 최종 도출	
홍보마케팅 자원 개선			홈페이지리뉴얼 완료 회사소개서 제작 완료 홍보동영상 4종 완료 홍보기념품 제작완료	홍보물 배포 및 성과정리	
주력상품 집중개발 1-교육상품 (에듀스테이지)	프로그램 리뉴얼안 도출	타겟대상 집중홍보 진행	홈페이지 제작 완료 워크시트제작 완료 프로그램리뉴얼 완료 포스터제작 및 부착	사업실행 및 사전예약성과 및 프로그램 만족도 평가	
주력상품 집중개발 2-공연상품		기획공연 실행안 확정 음악,의상,무대 제작의뢰	기획공연 1건 진행 교육용 콘텐츠 리뉴얼 완료	진행성과 평가 및 이후 판매 확대 진행	
신규사업개발 영어뮤지컬 아카데미		시장조사 진행 사업진행 세부안 확정	프로그램 구성 확정	교안 및 교재 제작 완료 쇼케이스 진행	아카데미사업 본격 실행(예상분기별,방학특강 등)

표5. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
마케팅STP전략수립 및 고객 DB 1차 구성	-	내부인력활용
홍보마케팅 자원 개선	6,150,000	팜플렛 제작 /기념품 제작 /영상 제작 /홈페이지
주력상품집중개발1- 교육상품 〈에듀스테이지〉	6,520,000	공연개발비(디자인) /워크시트 제작 /홈페이지 /포스터 제작 포스터 부착 /공연개발비(프로그램 연출)
주력상품집중개발2- 공연상품	16,680,000	공연 개발비(브랜드공연1 연출) /공연 개발비(브랜드공연2 연출) 공연 개발비(작곡) /의상 제작비 /무대 제작비 /홍보물 제작 포스터 부착 /공연 개발비(기획공연 실연) /홍보물 제작
신규사업개발- 영어뮤지컬아카데미	9,030,000	설문조사지 제작 /설문조사 선물 /공연 개발비(교안제작) 교재 제작비 /쇼케이스홍보물제작 /BI제작비 /공연 개발비(작곡) 공연 개발비(쇼케이스 실연) /쇼케이스 무대디자인 및 운영
기타경비	1,620,000	교통비 /식대
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

2월 사업별 타깃고객을 분석과 고객DB 1차 정리

김동헌 수퍼바이저는 사업 아이디어를 생각할 때 가장 중요한 것은 타깃 고객과 그 고객의 니즈를 파악하는 것이라고 조언했다. 고객이 원하는 것을 제공해야 한다. 사업 별로 목표고객을 분석하고, 각 고객 대상 별로 1차 데이터 정리를 완료했다. 사업별 홍보 목표고객 활용 및 신규 사업을 확장 위한 고객 분석 자료로 활용할 것이다. 고객 데이터베이스 1차는 기존에 보유한 단체 고객 자료를 정리하고 구분했다. 그리고 필요한 고객 데이터베이스를 추가 조사하고 정리했다. 또한 아이디어를 구축해 나가야 한다고 당부했다. 사업 아이디어를 선정할 때 가장 중요한 것은 타깃 고객을 설정하고 그 고객의 니즈를 파악한 후 고객이 원하는 것을 주는 것이다.

3월 마케팅 STP전략 수립과 고객DB 1차 구성

목표고객을 분명히 하고 그들의 니즈를 구체적으로 파악한 다음 그것을 근거로 하여 고객 수, 공연 회수, 티켓 단가 등의 증가에 대한 목표가 설정 되어야 한다. 마케팅 STP전략을 수립하고 고객 데이터베이스를 1차적으로 구성할 것이다. 이를 위한 시장 세분화 자료가 필요하고 마케팅 STP계획안을 작성할 것이다. 고객 DB 리스트를 1차적으로 정리하고 활용방안을 논의한다.

4월 초등학생 학부모와 기업임원진을 목표고객으로 설정하고 마케팅 전략 수립

목표고객의 설정과 이 고객에 제공할 수 있는 프로그램의 집중적인 개발이 필요하다. 목표 고객을 부유한 가정의 초등학생 및 부모와 기업 임원진을 대상으로 삼았다.
이를 바탕으로 마케팅 STP전략을 수립했다. 고객 데이터베이스 1차 구성 자료를 활용해 타깃별 분류 작업을 통해 시장을 세분화했다. 1차 기존 사업 타깃 대상으로 표적화했고 2차 고객 분석을 통한 타깃 대상 별 신규 사업 아이템을 도출했다.

4월 타깃 대상별 맞춤형 프로그램 기획

자체 극장의 공간을 활용해 타깃 대상별 맞춤형 프로그램을 기획했다.

결 론

㈜꿈꾸는씨어터의 목표고객을 다시 정립했다. 크게 기업 고객과 중년 동호인, 부유층 초등학생과 가족, 연인으로 설정했다. 기업 고객의 경우 사내 워크숍과 고객 접대 등의 프로그램을 운영하고, 중년 동호회는 연주회를 유치하여 공연을 관람할 수 있도록 한다. 초등학생을 대상으로 한 공연과 공연교육을 통해 초등학생과 가족까지 고객으로 확보한다. 연인들을 대상으로 데이트 장소로서의 공연장이 유지될 수 있도록 한다.

2) 홍보 마케팅 자원개선

3월 팸플릿, 홈페이지 리뉴얼, 상품소개영상의 홍보 마케팅 자원 개발 논의

홍보와 마케팅 관련한 자원을 개선하는 논의를 했다. 회사소개 팸플릿 1종, 홍보기념품 1종, 홈페이지 리뉴얼, 상품소개영상 4종 등 홍보마케팅 자원 개발에 관한 이야기를 했다.

4월 신규프로그램 제작과 홍보

신규프로그램 BI를 제작하고 홍보 팸플릿을 제작하고, 쇼케이스 진행을 통해 브랜드 정체성 구축과 홍보 마케팅을 진행했다. 그리고 신규프로그램 페이지를 추가해 ㈜꿈꾸는씨어터 홈페이지를 업데이트했다.

5월 팸플릿 제작 완료와 극장 내 커피숍 오픈 제안

홍보용 팸플릿을 제작했다. 주변에 커피숍이 없으므로 식·음료를 구입해서 먹을 수 있는 카페를 만드는 것이 필요했다. 평일이나 주말에 가볍게 음료를 마실 수 있는 브런치 카페를 만드는 것도 생각해 볼 필요가 있다고 조언했다. 직원들에게 충분한 임금을 주고 사업적 비전과 방향성을 가져야 했다. 올해 흑자전환을 해야 하며 지역예술가들이 잘 살 수 있도록 하는 것이 필요했다. 지역 예술가들에게 좋은 공연장을 제공하고 대구시민들이 한 번이라도 공연에 오는 것이 목표다. 김동헌 수퍼바이저는 총각네 야채가게, 열정감자같은 회사를 벤치마킹하길 권유했다.

결 론

홍보와 마케팅 자원을 개선하는 논의를 진행했다. 홍보기념품 1종(컵)을 500개 제작했으며 디자인은 기존에 거래하던 업체에서 무상으로 진행했다. 디자인은 ㈜꿈꾸는씨어터 극장 외관 이미지와 응원메시지와 단체의 주요 브랜드 공연명을 매칭하여 '쾌지나 유얼 라이프'로 정했다. 홍보기념품은 회원권 구매자와 거래처 선물용으로 활용하고 ㈜꿈꾸는씨어터의 관객에게 기념품으로 판매할 예정이다. 그리고 ㈜꿈꾸는씨어터 홍보용 팸플릿을 제작하고 홈페이지를 개편했다.

3) 주력상품집중개발 1 – 에듀스테이지

12월 전통문화예술 브랜드 상품 개발 방향성

㈜꿈꾸는씨어터는 전통문화예술 콘텐츠의 상품화 사업을 진행하고 있었다. 콘텐츠의 상품성을 높이기 위해 기존의 단순 나열식 형태의 공연을 탈피했다. 연주형태의 공연물에 이야기와 퍼포먼스를 가미하고 작품에 현대적인 감각을 더했다. 브랜드 공연을 통해 작품에 대한 인지도로 옮겨가고자 했던 노력은 ㈜꿈꾸는씨어터를 넘어서 '특정 작품을 공연하는 단체'로 불리면서 인지도가 높아지고 있다.

- 김강수 대표는 ㈜꿈꾸는씨어터의 예술 방향성에 맞춘 신규 단원을 보강하고 이를 바탕으로 심도 있는 훈련 프로그램을 개발하고, 작품성을 향상시키길 원했다. 특히 김강수 대표는 브랜드 상품을 집중적으로 개발하길 원했다. 극장 브랜드 공연물 2개, 체험형 교육 브랜드 1개 프로그램을 대상으로 한 목표고객을 설정하고 이들에 대한 전략적인 마케팅 진행으로 성과를 검증해보고자 했다. 객관적인 시선으로 상품성 향상과 새로운 시장 진입을 위한 루트를 개발하길 원했다. 김 대표는 극장의 포지셔닝을 분명히 하고 새로운 상품을 기획하길 원했다. 2013년도에 시작한 극장 사업에 있어서 극장만의 포지셔닝 전략과 새로운 단체의 주력 상품으로서의 공연물을 개발하는 것을 착수하여 다른 시장에 기반한 상품 기획과 결과물 도출, 마케팅을 통한 단체의 대표적인 수익 상품 개발을 진행하고자 했다.

- 김동헌 수퍼바이저는 김강수 대표와의 논의를 통해 매출 증대를 위해서는 다양한 아이디어가 필요하고 이를 사업 전략화하기까지 상당한 시간이 소요되어 매출 목표와 지원금의 상세한 사용 계획을 당장 수립하기가 어렵다고 판단했다.

㈜꿈꾸는씨어터는 체험형 교육 프로그램을 개발했다. 단순히 기량적인 지도를 바탕으로 한 교육은 변별력과 상품성이 떨어졌다. 정부지원사업에 투자하여 체험형 문화예술교육프로그램의 개발을 통해 ㈜꿈꾸는씨어터만의 교육상품을 개발했다. 교육 관련 매출이 성장했고 지역 내 문화예술 교육 사업의 대표적인 단체로 성장했다. 하지만 내부 예술인들의 교육에 대한 가치를 인식시킬 필요가 있어 독특한 소재 개발의 아쉬움이 있었다.

김강수 대표는 기존에 시작했던 '쾌지나 코리아'를 발전시키는 것과 같이 특정 대상 사업을 정하고 아이디어를 모으는 것을 제안했다. 사물놀이나 타악만으로는 어렵기 때문에 힐링을 주제로 3월에 공연을 준비 중이다. 기존 작품을 업그레이드해서 3년을 운영해야 하는데 매출이 오르지 않으면 에듀스테이지를 강화할 계획이다. 에듀스테이지는 초·중등학생을 대상으로 비보이나 비트박스 연주자와 함께 청소년 정서에 맞게 재구성할 것이다. 외국인을 대상으로 해외 시장에 진출하는 것과 같은 다양한 고객 접근 방식을 논의하길 원했다. 또한 홍보 방법의 변화가 필요했다.

1월 에듀스테이지의 학원 연계가능성과 타극단 벤치마킹

한 직원은 에듀스테이지를 사교육 형태로 수성구 학원과 연계하여 고객을 모집해 진행하는 것이 가능하다는 의견을 제시했다. 이에 슈퍼바이저는 날으는 자동차 극단을 사례로 들었다. 날으는 자동차 극단은 아이들 연극을 교육하는 기업이다. 콘텐츠와 고객 커뮤니티를 토대로 사업을 진행하고 있다.

4월 에듀스테이지 프로그램 향상

문화예술체험교육 상품인 에듀스테이지의 프로그램을 향상시켰다.

결 론

극장에서 펼쳐지는 입체적 예술체험인 에듀스테이지를 강화했다. 세월호 참사로 4, 5월 예약이 상당부분 취소되었으나 작년 대비 동일 기간 프로그램 진행 회수 2.2배 증대하였고 매출이 약 3배 가량 증가했다.

4) 주력상품집중개발 2 – 공연상품

1월 1,2차 아이디어 회의를 통한 공연상품 브레인스토밍

1차 아이디어 회의

1월과 2월은 성장 가능 영역의 발굴을 위한 아이디어의 개발에 집중하기로 했다. 아이디어 회의에 직원들이 참여하고 국내외 관련 사례에 대한 벤치마킹을 통해 브레인스토밍을 진행했다.각자가 3~4개 정도의 아이디어를 미리 포스트잇에 작성해서 이에 대해 순서대로 설명한 다음에 모든 아이디어를 벽에 붙여 놓았다. 이후 각자 아이디어를 생각해 본 후 다시 차례로 설명하는 방식으로 진행하였다. 참가 인원은 5명 정도이다. 브레인스토밍을 진행하기 전에 사례에 대해 20분 정도 설명했다.

김동헌 수퍼바이저는 타 공연과 차별화를 통해 2조 매출을 달성하고 있는 태양의 서커스, 뉴키즈온더블럭을 벤치마킹해 10대 고객층을 발굴하여 아이돌 그룹이라는 역량을 키운 HOT, 앨비스프레슬리, 인상 공연과 중국명승지 풍경을 활용해 민속공연에 접목한 장이무, 아사히야마 동물원 등 ㈜꿈꾸는씨어터가 나아갈 최종적인 모습을 염두해 두고 다양한 아이디어를 제안할 것을 요청했다. 역량은 현재 가지고 있는 것으로 고정할 것이 아니다. 개선이 아닌 돌파할 수 있는 가능성을 찾아야 한다고 강조했다.

김동헌 수퍼바이저의 설명을 듣고 임직원들의 아이디어를 발표하는 시간을 가졌다. 총 6명의 직원들이 각각의 아이디어를 제시했다.

첫 번째 직원은 대구 아트마켓의 아트굿페어, 앞산호텔 2층의 기업행사, 힐링과 상담을 패키지로 진행하는 쾌지나

아이디어회의
2차에 걸친 브레인스토밍을 통해 도출된 다양한 아이디어들은 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성하는데 도움이 됐다.

코리아에 대해서 제시했다.

- 두 번째 직원은 외국인 대상으로 하는 잡지, 사물놀이비트와 다수 합주가 가능한 컴비트, 자연적인 효과가 가능한 무대를 직접 설치하는 아이디어를 내놓았다.

- 세 번째 직원은 극장 시설 유휴시 프로포즈 공간으로 대여하는 것을 제시했다. '최진사댁 셋째딸 신랑찾기' 시리즈의 번외편 이벤트로 코믹, 막장극으로 변경해 공연을 하는 것이다. 이는 공연을 본 사람에 한해서 초대해 진행한다. 그리고 지역 예술가들과 공동작업을 진행하는 아이디어를 제시했다.

- 네 번째 직원은 공연과 여행을 동시에 체험하거나 주제가 있는 관광지에서 공연하는 패키지 상품개발을 아이디어로 냈다. 그리고 다른 사회적기업과 연계해 시설 내 매점과 같은 MALL IN MALL 형태로 운영하는 것을 제안했다. 또한 대구문화재단 음성결제시스템의 자동기부 활용을 제시했다.

- 다섯 번째 직원은 서스펜디드 개념의 공연도입을 제안했다. 서스펜디드는 돈이 없어 커피를 사먹지 못하는 어려운 이웃을 위해 미리 돈을 지불하는 것을 말한다. 그러면 지나가는 노숙자나 어려운 사람들이 서스펜디드 커피를 무료로 마실 수 있다. 이를 공연에 적용해 공연을 보고 공감하는 의미로 티켓을 기부하는 것이다. 또한 활동을 공유하기 위해 유투브에 채널을 개설한다. 지역 예술가가 참여하여 예술 교육과 워크숍을 진행한다.

- 여섯 번째 직원은 아동을 대상으로 한 작품을 개발을 제안했다. 대구 지역 아시아 학생과 외국인 관광객 대상으로 관광프로그램에 전통공연을 포함하는 것이다. 학생들 동아리 이야기로 스토리를 만들어서 입시, 일상 등 10대들이 공감할 수 있는 작품이면 관객의 확보가 가능하다. 그리고 학생들이 자신만의 스토리를 만드는 과정에서 공연예술단의 일상을 체험하여 공연예술단의 일상을 공유할 수 있는 기회가 있다.

- 김동헌 수퍼바이저는 임직원의 의견을 바탕으로 아이디어를 제시했다. 우선 기업의 행사를 유치하는 것이다. 기업은 돈을 벌기 위한 행사에 관심이 많다. 복리후생이나 직원 단합대회보다 VIP 고객 모시기 행사, 고객 자녀 초청 행사, 고객 자녀를 무대에 세우는 행사 등 이윤을 창출하기 위한 행사의 공간과 아이디어를 빌려줄 수 있다.

또한 극장 시설을 이용한 프로포즈에 대한 아이디어를 추가했다. 프로포즈 전 중요한 계기를 만들어주는 행사가 가능하다. 추억을 연애로 연결시킬 수 있는 연극이나 그리움과 호감을 증폭시키는 공연이다.

아동극의 경우 트니트니를 예로 들었다. 트니트니는 체육과 출신들이 아이들에게 두뇌개발을 접목시켜 율동을 가르친다. 이마트나 홈플러스와 같은 대형마트에서 고객 서비스로 해당 프로그램을 유치하고 있다. 어머니들이 쇼핑하는 도중에 아이들을 맡길 수 있는 프로그램인 것이다. VIP는 무료 또는 할인을 적용해서 매출 100억을 3년만에 달성했다. 전국 체육과 출신 200명 계약직을 보유하고 있으며 5천만원 연봉 수준으로 직원에게 동기부여를 하고 있다. 기업에는 고객을 유치하도록 하는 유인이 되고 참여하는 고객에게는 아이의 두뇌를 개발할 수 있는 장점이 있다.

흥행 측면에서 본다면 최진사댁 셋째딸 신랑찾기 시리즈의 막장 공연이 가능할 것이다. 연극도 드라마처럼 시리즈로 개발하면 좋을 것이라고 조언했다. 시니어 계층을 대상으로 여가 활동으로 공연을 관람하는 것이 가능하도록 커뮤니티 활동을 마련하여 잠재 고객을 확보해야 한다.

- 김강수 대표는 기존에 시작했던 쾌지나 코리아를 발전시키는 것과 같이 특정 대상 사업을 정하고 아이디어를 모으는 것을 제안했다. 사물놀이나 타악만으로는 어렵기 때문에 힐링을 주제로 3월에 공연을 준비 중이다. 기존 작품을 업그레이드해서 3년을 운영해야 하는데 매출이 오르지 않으면 에듀스테이지를 강화할 계획이다.

에듀스테이지는 초·중등학생을 대상으로 하며 비보이나 비트박스 연주자와 함께 청소년 정서에 맞게 재구성할 것이다. 외국인을 대상으로 해외 시장에 진출하는 것과 같은 다양한 고객 접근 방식을 논의하길 원했다. 또한 홍보 방법의 변화가 필요했다.

㈜꿈꾸는씨어터는 사물놀이는 일반적으로 10년마다 새로운 작품을 발표한다. 전통음악에 대한 매니아층이 두텁지만 무료 공연이 많은 실정이다. 그래서 이야기, 춤, 노래 등 멀티적 요소를 표현할 수 있는 뮤지컬 형태를 고민하고 있다. 연출은 아웃소싱하고 ㈜꿈꾸는씨어터는 연기에만 집중하는 방향이 좋다고 생각했다. 전통예술극이지만 편안하게 웃고 즐길 수 있으며 기존에 보지 못했던 공연을 목표로 삼고 있다.

- 김동헌 수퍼바이저는 다농의 사례를 제시했다.
다농은 아침식사용 요구르트를 팔기 위해 영양요소가 포

함되어있는 시리얼과 말린 과일 등을 포함해서 제공한다. 비스켓을 아침용으로 크게 만들고 영양요소를 강화했다. 아침식사를 필요로 하는 고객 니즈를 충족시키면서 매출을 올릴 수 있는 영역을 넓히는 것이다. 이를 ㈜꿈꾸는씨어터에 적용해 기존 프로그램인 에듀스테이지를 운영하되 매출을 향상시킬 수 있는 구조로 변경해야 한다고 조언했다.

방과 후 교육은 박리다매 성격이기 때문에 사교육의 성격을 더해야만 한다. 연극 훈련을 통해 교육을 하는 것이다. 아이들에게 배우나 연출 역할을 맡기고 리더십을 키우도록 하는 고급 교육으로 전환시킬 수 있다. 침울한 아이가 밝아지고 목소리를 키울 수 있고 리더십을 배우는 등 교육 효과가 증대할 것이다. 이와 같은 사교육적인 성격이 결부되어야 한다. 학부모와 함께 극장 견학을 통해 시설을 홍보할 수 있다. 이를 통해 아이들의 무대에 가족을 초청하고 경쟁을 통해 경험을 쌓는데 큰 도움이 되는 교육을 진행할 수 있다. 가격을 높여 영어 뮤지컬과 연극 프로그램을 추가할 수 있는 등 발전 가능성이 많다.

- 한 직원이 의견을 제시했다. 회원들 스토리를 작품으로 만드는 것이다. 회원들이 직접 공연하면 회원의 지인들까지 참여가 가능하다. 지역 주민과 연계해서 사업을 진행할 수 있다. 현재 주민들을 대상으로 사물놀이와 모둠 수업을 진행 중이다. 대신 뮤지컬, 마당극 등을 통해 회원들에게 새로운 기회를 제공할 수 있다.

- 김동헌 수퍼바이저의 예술가를 후원하는 지인은 단체 후원 500만원 정도를 하고 있다. 실내악 연주, 학자들 스피치, 큐레이터 세션 등 공연을 넘어서는 다양한 소재를 제공하면 교류와 네트워킹의 장이 생기고 후원금을 모집할 수 있다.

음악, 미술 등 예술가 연합을 통해 다양한 정보를 확보할 수 있다. 이렇게 얻은 정보를 바탕으로 거리 홍보에 나선다면 고급 콘

텐츠에 접근하길 원하는 고객층을 찾을 수 있다. 고소득 고객은 최고 경영자 과정 등에서 만날 수 있을 것이다. 공연자가 아닌 사업자의 입장에서 생각해야 한다. 엘시스테마는 취약계층 청소년을 대상으로 음악 교육을 통해 오케스트라를 운영한다. 문제를 개선하기 위해 예술을 활용하는 시스템이 플랫폼으로 세워져야 한다. 이와 같이 독특한 테마가 있는 자생할 수 있는 플랫폼이 구축되면 매출은 증가한다. 공연을 좋아하는 관객과 콘텐츠가 있고 이를 개방하게 되면 플랫폼이 만들어진다.

- ㈜꿈꾸는씨어터의 직원은 창극은 유명한 스토리이기 때문에 현대적으로 표현하는 것이 가능하다고 했다. 지저스 크라이스트수퍼스타를 현대적인 의상으로 바꿔 진행한 공연이 인상 깊었다고 말했다.
- 김동헌 수퍼바이저는 유럽 공연 프로그램을 통해 시사점과 자극을 받을 필요가 있다고 충고했다. 또한 우리나라 다른 극단의 사례를 참고하길 권유했다. 또한 사람에게 기본적으로 필요한 '일, 놀이, 사랑'을 기반으로 아이디어를 낼 수 있음을 제시했다.
- 이에 대해 직원은 20대가 함께할 수 있는 프로그램이 좋다고 말했다. 연인이 함께하는 살사 댄스, 팀별 작품 발표회 개최 등 20대를 위한 데이트 코스를 개발하는 것이다. 20대들은 전통극에 대한 선입견을 가지고 있기 때문에 첫 발을 들이기가 힘들다. 20대나 커플이 쉽게 접근할 수 있는 프로그램을 개발해야 할 필요가 있다는 의견을 말했다.

- 김동헌 수퍼바이저는 아이디어를 요소별로 정리할 것을 권유했다. 예인, 콘텐츠, 관객을 중심으로 구상하는 것이 좋다. 예인은 예술가와 학자이며 관객은 기업, 노년, 유아, 청소년, 연인 대상이다. 근본적인 수익성 개선을 위해서 아이디어가 필요하다고 당부했다.

2회 아이디어 회의

- 김동헌 수퍼바이저는 상대적으로 큰 매출이 기대되는 관객을 중심으로 콘텐츠와 필요한 예술가를 생각해보자고 제안했다. 기업, 초등학생 자녀를 둔 부유층 학부모, 시간적•경제적 여유가 있는 특정 그룹을 중심으로 논의를 진행했다. 김동헌 수퍼바이저는 아우름의 '가얏고을 풍류극장'을 벤치마킹 사례로 들었다. 전통극 퓨전이고 가족을 대상으로 하며 관람료가 1만원이다.

- ㈜꿈꾸는씨어터 직원은 최진사댁 셋째 딸 신랑찾기는 3만원이라고 했다. 인재들은 서울로 가는 분위기이기에 서울에 있는 예술 인재들이 대구로 올 수 있는 방법을 생각해보자고 제안했다. 대구는 대구시민회관, 문화예술회관, 오페라극장, 구별로 문화예술회관, 영남천마아트센터, 경북대대강당, 계명아트센터 등 대단위 규모의 극장이 많은 편이다. 이들은 대구시로부터 지원을 받아 전시와 관람이 가능하다.
수성아트센터는 금요모닝콘서트를 진행하는 등 아침 공연이 가능하다. 시내 4~5개의 소극장인 동서아트홀, 시티, 하모니아트센터, 극단 5~6개가 있는 대명문화의 거리, 주변에 앞산 커피골목과 대명동계대, 소극장이 활성화되면서 술집과 노래방이 생기고 있다. 5년 임대 보장에 시설비가 5~6억정도이다.

- 김동헌 수퍼바이저는 부천아트홀, 고양누리센터 등과 비교할 필요가 있다고 조언했다. 대학로는 일상적 일에서 스트레스를 풀만하고 흥미거리, 로맨틱이 가능한 분위기이다. 앞산 상권이 가능성이 있는지 조사해야 할 필요가 있다. 이 곳이 문화타운이나 문화의 거리로 바뀌어야 안정적인 운영이 가능하다고 말했다.

직원은 서울 비전 교육 때 지역 네트워킹과 협력이 바탕이 되어, 대구 공연문화 흐름 자체를 바꾸어야 한다고 말했다. 시민들의 성향이 바뀌고 공연예술시장이 커져야 한다. 라이선스로 이루어진 10~20만원 대의 오페라 공연은 보지만 3~4만원 대의 소극장 공연은 활성화 되지 않았다.

김동헌 수퍼바이저는 이에 대해 술, 커피, 파스타 등 젊은 층을 유입할 수 있는 조건이 갖춰지면 공연문화의 새로운 트렌드가 생길 것이라고 조언했다. 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 방식을 유도하려면 포인트를 정해야 한다. 기업, 학부모, 시간적, 경제적 여유가 있는 특정 그룹 3가지 포인트를 기준으로 리소스를 연계하여 프로토타입 공연을 해 볼 필요가 있다. ㈜꿈꾸는씨어터는 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'와 '쾌지나 코리아'를 주력 상품으로 진행하고 있다. 이는 콘텐츠를 개발하는데 시간과 비용이 더 들기 때문에 새로운 시도를 하는 것을 권유했다. 근본적으로 수익성을 개선하려면 새로운 것을 시도해야 한다고 조언했다. 관객을 중심으로 콘텐츠를 정리하고 영화 대신에 공연 관람에 매력을 느낄 수 있는 요인을 만들어야 한다.

직원은 함께 체험하는 방법을 제안했다. 같이 배우거나 문화센터에서 케이크 만들기, 요리 만들기 등 일일체험 프로그램을 제시했다.

4월 다양한 공연상품 개발

'스페셜 스테이지' 극장의 고객 맞춤형 프로그램 브랜드를 개발했다. 직장의 문화회식, 식상한 모임에 지친 분들을 위한 술과 공연이 함께하는 꽁술을 기획했다. 문화예술을 생활화하고, 아마추어들의 공연에 대한 꿈을 이룰 수 있는 '꿈의 무대'를 기획했다. 선진 기업 문화를 고민하는 CEO들을 위한 공연과 인문학 강의가 결합한 문화예술 처방전 '렉쳐-스테이지'를 기획했다. 관광객과 외국인을 대상으로 전통 공연과 이벤트를 진행하는 '굿 코리아'를 기획했다. 김동헌 수퍼바이저는 앞으로도 혁신적인 공연을 계속해서 개발하고 해외 시장조사를 꾸준히 하라고 당부했다.

결 론

㈜꿈꾸는씨어터의 주력 공연상품을 축소해서 운영하기로 결정했다. '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'의 경우 기존 80분 런닝타임에서 50분으로 구성하였고 인원을 축소했다. 판굿, 말뚝이 랩 파트 등 내용 이해에 지장이 가지 않는 파트는 완전히 생략했다. '퍼포먼스 쾌지나 코리아'는 기존 80분에서 40분으로 구성했다. 중복되는 느낌의 작품을 생략하고 소리와 전통타악, 퓨전타악, 관객참여 컨셉에 해당하는 작품 한 개씩만 남기고 창작 민요를 추가했다. 그래서 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성했다.

5) 신규사업개발-영어뮤지컬아카데미

12월 초등학생을 대상으로 한 영어뮤지컬 아이디어 제시

예술 콘텐츠로 창의성, 정서 개발 등 아동을 대상으로 접근이 가능하다. 영어 연극 및 뮤지컬을 접목시켜 아이가 무대에 서면 친척들까지 유치할 수 있다. 나아가 학교를 타깃으로 삼기 위해서는 권위가 필요하다. 이를 위해 대구에 있는 미군부대 및 외국인들과 협약을 맺어 심사위원으로 초빙하고, 원어민 발음을 지도하는 것이 가능하다. 지역에 거주하는 외국인들은 지역에서 활동하고 싶은 마음이 있다. 이를 통해 대구 내 사립 초등학교 간 경쟁이 가능할 것이다. 뮤지컬은 아웃소싱을 한 후에 나중에 배우면 된다.

2월 영어뮤지컬 개발에 관한 논의

김동헌 수퍼바이저는 영어뮤지컬에 대한 논의를 진행했다. 목표고객이 아이들이면 깊이 있는 이해를 위해 '다큐프라임 : 놀이란 무엇인가'와 같은 프로그램을 보며 공부를 해야 한다고 했다. 서울의 전문가를 만나 명의를 빌려 권위를 높이는 방안도 있다. 이를 통해 아이들이 콘텐츠를 넘어서 미국과 영국문화에 대한 이해를 할 수 있다.

영어뮤지컬에서 ㈜꿈꾸는씨어터의 브랜드를 명확하게 해야 한다고 강조했다. 모든 프로그램의 기획과 추진은 ㈜꿈꾸는씨어터가 한다는 것을 확실히 해야 한다. 브랜드와 총괄 역량을 ㈜꿈꾸는씨어터의 핵심역량으로 삼아야 한다.

김강수 대표는 문화 예술 분야는 사람이 자원이지만, 영어 뮤지컬은 영어를 잘 해야 한다는 부담이 있다고 했다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 영어를 하는 사람을 많기 때문에 걱정할 필요 없다고 조언했다. 애플과 나이키는 디자인만 하기 때문이다. 기획이 가장 뛰어난 고부가가치임을 강조했다.

영어뮤지컬은 고가시장의 가능성을 가지고 있다. 그렇기 때문에 목표고객을 심도 있게 설정하는 것이 필요하다. 학부모 입장에서 절박한 것은 입시와 취업을 앞둔 자녀들을 키우는 것이다. 그 자녀를 대상으로 할 수 있는 것, 낮 시간에 할 수 있는 것에 대한 고민을 해야 한다. 낮 시간을 활용할 수 있는 대상은 학교, 회사, 주부이다. 이 중 회사가 가장 매출을 크게 올릴 수 있는 대상인데, 회사 입장에서는 업무적인 타당성이 있어야 ㈜꿈꾸는씨어터의 공연 사업과 협약할 수 있다. 중·고등학생은 입시를 앞두고 있기 때문에 어렵고 초등학생을 주 목표고객으로 설정한다. 초등학생이 관심을 가질만한 모험, 탐험을 주제로 어린이에 대한 깊이 있는 이해가 선행되어야 한다고 당부했다.

결 론

전통음악에서 벗어나 고가 시장의 가능성을 가지고 있는 영어뮤지컬에 관한 논의를 진행했다. 하지만, 단원들이 동의하지 않아 결국 신사업 영어뮤지컬 개발을 중단했다.

6) 기타

① 수익성 개선

2월 ㈜꿈꾸는씨어터 수익 사업 현황 파악

㈜꿈꾸는씨어터의 수익사업 현황을 파악했다. ㈜꿈꾸는씨어터는 2013년 손익계산서를 기준으로 수익형태는 공연수입, 티켓수입, 교육 수입 및 대여료를 기반으로 한 영업 수입과 국고보조금 및 지원사업으로 이루어진 영업 외 수입으로 이루어져 있다. 상품은 크게 공연상품과 교육상품과 기타로 나눌 수 있다. 공연상품은 티켓수익 및 외부 인사 초청시 초청비 형태로 수익이 발생하는 브랜드 공연과 타악 작품 중심의 연주작품이 있다. 교육상품은 이색 직업 체험, 공연 관람 등으로 이루어진 문화예술교육 프로그램인 에듀스테이지와 특강 강습 형태가 있다. 기타 극장 대관료, 장비 대여료 및 물품 대여료 등이 있으며 각종 국고 보조금 및 지원사업과 연계하여 수익이 발생한다.

1월 극장 대관을 통한 수익 개선 방안 논의

오후 3~7시는 초등학생 자녀를 둔 학부모를 대상으로 삼고 저녁 공연은 오후 8시 이후에 시작한다. 이는 기존에 하던 공연을 하면서 다른 사업을 할 수 있는 기반이 될 수 있다. 또한 단원들의 연기지도를 통해 매출을 올릴 수 있다. 그리고 독립 영화 상영 등에 필요한 인력은 극단원들이 담당하는 것이 가능하다. 가벼운 마음으로 올 수 있는 장소가 되어야 한다. 이것이 사람들에게 인지 될 때 예술의 마을이 될 수 있다.

결 론

고정 단원 규모를 축소하여 인건비를 절감하고자 했다.자체 공연 이외에 다양한 목적으로 극장을 대관할 수 있는 방안을 생각했다. 에듀스테이지와 연계하여 교보재를 판매하여 추가 수익을 창출할 수 있도록 했다.

② 사업 운영

1월 공연상품 예산 계획

운영예산은 홍보비, 기타경비, 예비비, 주력상품 중 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'와 '쾌지나 코리아'를 제외하고 콘텐츠 기획, 시제품 제작, 홍보까지 합쳐 새로운 실험에 예산을 사용할 것이다. 홍보는 내용과 포맷을 혁신할 아이디어를 추가해서 제작할 것이다. 에듀스테이지와 시설 보강 예산은 그대로 할 것이며 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'와 '쾌지나 코리아'는 축소하는 것이 좋겠다고 조언했다.

2월 손익계산서작성 현황파악과 지원예산 사용방법 논의

김강수 대표는 예상 손익계산서를 공모사업과 지원사업을 구분해 작성하고 있다. 공모사업은 작년 2~3억이 되는데 이것과 별개로 매출 목표를 내년 2월까지 4억 8천만원 정도로 생각하고 있다. 5개의 핵심사업으로 자체 수입 구조를 만들어보자는 차원에서 진행 중이다. 내부적인 자체 수익으로 재정 자립을 높이기 위해 추진 중이라고 했다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 손익계산서를 작성할 때 사업의 영역을 나눠서 하되, 자체수익금과 지원금은 구분해서 해야 한다고 조언했다.

김동헌 수퍼바이저는 예산을 급히 사용하기보다는 시간이 걸리더라도 충실하게 준비하는 방향을 설정했다. 모든 업무를 프로젝트 타임라인에 구체적으로 올려야 한다고 조언했다. 어떤 아이디어가 있으면 구글의 이미지와 동영상을 띄워 이야기하는 편이 좋다. 많은 시뮬레이션을 거쳐야만 한다. 중간 산출물의 결과를 모두 이미지화 해야 한다. 그러면 스토리보드를 서로 이해할 수 있다. 이를 통해 계획이 충실한지, 실현가능성이 있는지 파악할 수 있다.

4월 시설 보강

녹화시스템, 커튼, 음료판매대 설비 등 서비스 개발을 위해 극장 시설을 보강했다. 탁자, 단상 등 객석 변환 세팅을 위해 기자재를 보강했다.

결 론

월별 손익 분석을 통해 수익성과 자금 흐름을 관리할 필요가 있다. 프로젝트 관리 방법론을 통해 신규 공연 프로그램 개발과 같은 장기 프로젝트에 대한 예산, 일정, 인력 관리를 실행할 필요가 있다. 정기적으로 전 직원이 참여하는 아이디어 회의를 개최하여 그 결과물을 idea inventory 형태로 계속 축적해 나갈 필요가 있다. 아이디어 회의를 2차례 진행하였고 idea inventory를 작성했다.

③ 조직운영

1월 1,2차 아이디어 회의를 통해 구성원 간 미션 공유 유도

1월과 2월은 성장 가능 영역의 발굴을 위한 아이디어의 개발에 집중하기로 했다. 아이디어 회의에 직원들이 참여하고 국내외 관련 사례에 대한 벤치마킹을 통해 브레인스토밍을 진행했다.각자가 3~4개 정도의 아이디어를 미리 포스트잇에 작성해서 이에 대해 순서대로 설명 한 다음 모든 아이디어를 벽에 붙여 놓는다. 이후 각자 아이디어를 생각해 본 후 다시 차례로 설명하는 방식으로 진행한다. 참가 인원은 5명 정도이다. 브레인스토밍을 진행하기 전에 사례에 대해 20분 정도 설명 했다.

1차 아이디어 회의에서 김동헌 수퍼바이저는 아이디어를 요소별로 정리할 것을 권유했다. 예인, 콘텐츠, 관객을 중심으로 구상하는 것이 좋다. 예인은 예술가와 학자이며 관객은 기업, 노년, 유아, 청소년, 연인 대상이다. 근본적인 수익성 개선을 위해서 아이디어가 필요하다고 당부했다.

2차 아이디어 회의에서 김동헌 수퍼바이저는 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 방식을 유도하려면 포인트를 정해야 한다. 기업, 학부모, 시간적·경제적 여유가 있는 특정 그룹 3가지 포인트를 기준으로 리소스를 연계하여 프로토타입 공연을 해 볼 필요가 있다.
㈜꿈꾸는씨어터는 '최진사댁 셋째딸 신랑찾기'와 '쾌지나 코리아'를 주력 상품으로 진행하고 있다. 이는 콘텐츠를 개발하는데 시간과 비용이 더 들기 때문에 새로운 시도를 하는 것을 권유했다. 근본적으로 수익성을 개선하려면 새로운 것을 시도해야 한다고 조언했다. 관객을 중심으로 콘텐츠를 정리해야 한다.

결 론

중요한 의사결정에 고참 단원이 참여하도록 함으로써, 잘못된 의사 결정의 위험을 줄이고 실행력을 제고할 수 있도록 했다. 그리고, 단원 전체가 참여하는 아이디어 회의를 통해 아이디어의 다양성과 동기 부여의 효과를 확보하도록 했다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : **(주)한국임팩트평가**

1) 사회적 잠재력 성과 측정 결과

㈜꿈꾸는씨어터는 문화예술의 저변 확대를 위해서는 예술가들이 안정적으로 작품활동에 매진할 수 있는 고용 여건의 마련이 선결과제라는 명확한 문제인식이 돋보인다. 실제 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 변화한 비즈니스 및 사회, 지역 성과창출 모델 상 요소도 이에 대한 분명한 우선순위의 부여였다. 또한 다른 사회적기업에서 발견하기 힘든 자본 투자, 즉 ㈜꿈꾸는씨어터 공연장을 설립함으로써 문제해결의 실행력을 뒷받침할 수 있는 인프라도 구축한 점은 사회, 지역성과 창출모델의 장기 지속가능성을 제고시킬 수 있는 전략이다. 물론 자본 투자가 단기적으로 재무적 위험성을 가져올 수는 있으나, 이러한 인프라의 구축은 당사 소셜미션의 핵심일 뿐만 아니라 향후 지역 내 문화예술 종사자 네트워크 구축에도 중요한 역할을 담당할 것이다.

2) 사회•지역 성과 정의

㈜꿈꾸는씨어터는 '예술가와 대중이 만족할 수 있는 질 높은 콘텐츠를 지역 네트워크를 만들어가며 수익을 창출한다. 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술, 사람의 가치를 높인다.'는 소셜미션을 가지고 대구 지역에서 공연 콘텐츠를 제공함으로써 지역사회 예술가들을 위한 양질의 일자리 창출과 지역의 문화 소외계층을 위한 문화 복지 실천 등의 사회적 가치 창출을 목적으로 하고 있다. ㈜꿈꾸는씨어터가 창출하는 사회적 성과와 비즈니스 모델 간의 관계는 아래 그림에서 나타나며, 사회적 성과 지표는 '취약계층 문화예술 종사자 고용 창출'과 '취약계층 대중의 문화예술 접근성 개선'으로 정의된다. 또한 지역사회에 기반하여 사업을 하고 잇기에 기본적으로 '지역사회 경제활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

그림1. 꿈꾸는 씨어터 Before임팩트 조감도

3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

㈜꿈꾸는씨어터는 로컬 챌린지 프로젝트 1기에 참여하며 이전에 비해 아래와 같은 변화를 모색하고 있다. 즉, 예술가와 문화소외계층을 위한 사회적 가치를 동시에 추구하던 모델에서 나아가 열악한 고용 조건에 처해있는 예술가들을 위해 양질의 일자리를 만들어 내는 것을 우선으로 집중하는 모델로의 재편이 바로 그것이다. '양질의 예술활동가 일자리 창출 및 생산형 예술조직 양성'을 최우선 목표로 하여 직접고용을 늘리는 것 외에도 지역기반 예술가들과의 협력모델 도입으로 '취약계층 문화예술 종사자 고용 창출 및 기여'는 강화될 것으로 예상된다.

그림2. ㈜꿈꾸는씨어터 After임팩트 조감도

4) 사회•지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

㈜꿈꾸는씨어터는 수도권에 편중되어 있는 문화예술계의 현실에 대한 문제인식에서 지역내 문화예술 종사자들이 창작과 공연을 할 수 있는 공간을 제공함으로써 지역 문화예술 발전의 저변을 확대하는 성과가 예상된다. 이를 통해 지역내 소비자의 다양한 수요에 부응할 수 있다. 지역 특색을 반영한 차별성있는 콘텐츠가 창출된다면 지역내 자체 고용상태가 아닌 예술 종사자들의 실질적 일자리를 보장하는 인프라의 역할 수행이 기대된다.

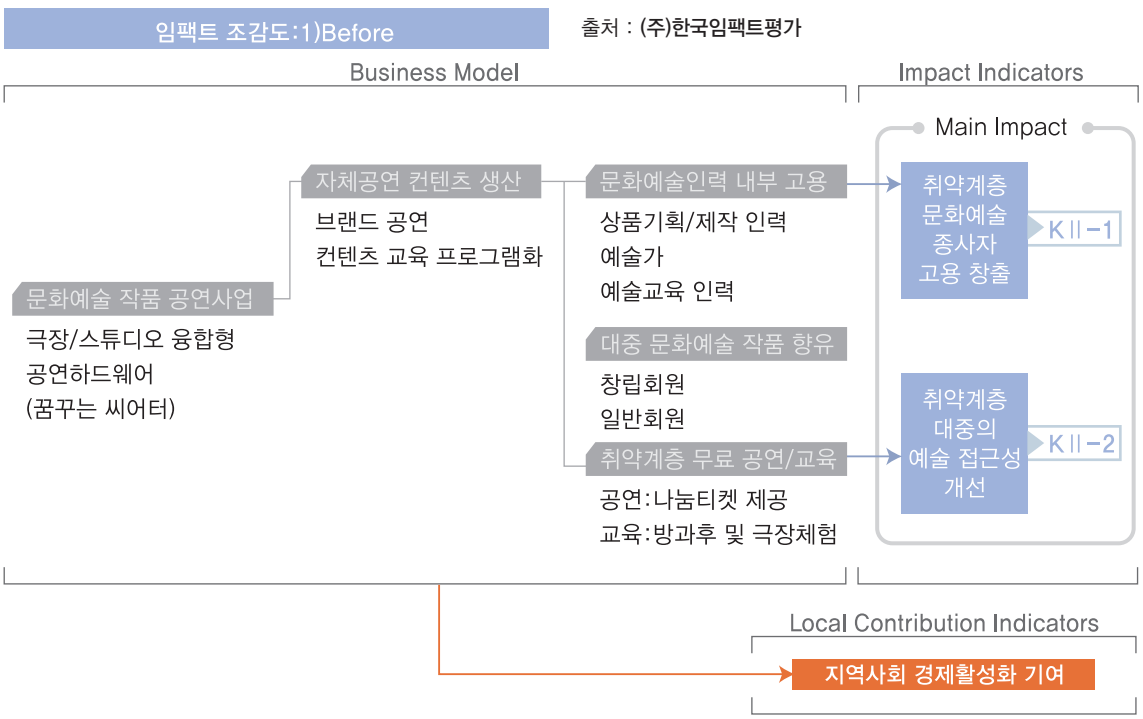


그림1. Before임팩트 조감도

5) 총평 및 제언

총 평

소셜미션 실현위한 부합모델로의 발전 진행 중

㈜꿈꾸는씨어터는 문화예술 콘텐츠의 지역화에 대한 미션과 예술가 고용 여건에 대한 문제 의식과 개선 필요성에 대한 확신을 토대로 그에 적합한 비즈니스와 임팩트 모델을 찾아가고 있다. 자체 콘텐츠를 개발해온 것은 물론이고 ㈜꿈꾸는씨어터 공연장 투자로 지역사회의 예술가들에게 더 많은 기회를 제공하고 지역 시민들의 문화예술 접근성 개선을 가능하게 하는 인프라를 구축하였다. 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하면서 효율적 운영을 위해 고용 집중형으로 전환하기로 결정하였으며 취약계층에 대한 문화예술 접근성 개선을 주로 B2B 방식으로 진행하여 성과에 대한 기여도가 낮았고 또한 그 과정에서 희생된 매출이 있었음을 감안할 때, 모델의 변경이 손실 감소에 일부 기여할 것으로 기대된다. 물론, 취약계층 예술가 고용을 양적으로 확대하기 위해서는 손실의 감소를 넘어 매출의 성장이 전제되어야 할 것이며, 공연장을 활용한 B2C 사업 확장과 외부 예술가 인력과의 협

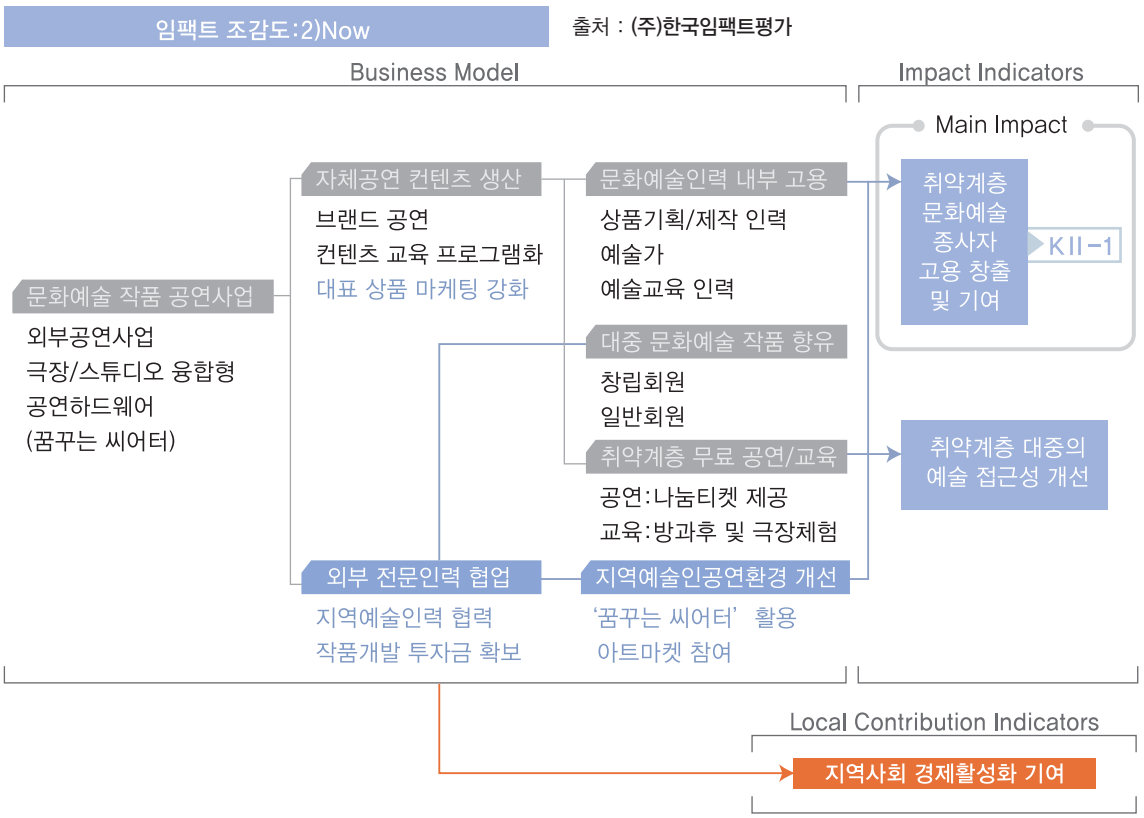


그림2. After임팩트 조감도

력을 통한 신규 매출원 확보 등이 과제로 남아있다.

제 언

수익성 개선과 매출 확대가 선결 과제

2013년 순손실이 많이 나타나 경제적 지속가능성을 확보하기 위한 노력이 절실하다. 이는 비용 절감과 매출 확대 두 가지 방안으로 나누어지는데 비즈니스모델이 고용으로 단편화 되면서 줄어든 사회, 지역 성과 부분을 충당하기 위해서라도 매출 증대가 중요한 상황이다. 구체적으로 마케팅을 강화하여 B2B 사업에 대한 신규 고객군을 확보함으로써 공연 거래 대금을 정상화시키고, 공연 콘텐츠의 질을 높여 B2C 공연의 유료 객석 비율을 높이는 등의 방안을 통해 매출을 높이고 수익성을 개선하기 위한 전략이 실행되어야 할 것이다.

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

㈜꿈꾸는씨어터는 대구에서 공연콘텐츠를 제공하여 지역사회 예술가를 위한 양질의 일자리를 창출하고 문화 소외계층을 위한 문화 복지 실천 등의 가치 창출을 목적으로 하고 있었다. 하지만 전통 공연상품을 주로 하기 때문에 한계를 지니고 있었다. 새로운 트렌드를 반영하는데 한계가 있으며, 극히 제한된 관객들만이 관심을 가지기 때문이다. 이를 극복해야 하는 것이 첫번째 과제였다. 또한 수익성을 개선해야 했다. 자체 공연장을 운영하기 때문에 고정비에 대한 부담이 있었다. 그리고 다수의 고정 단원을 보유하여 인건비가 많이 지출되는 편이었다. 이에 대한 개선이 필수적이었다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 주력상품 집중개발

㈜꿈꾸는씨어터의 공연상품과 교육상품을 집중 개발했다. 브랜드공연은 60~80분 형태의 극장 초청공연으로 퓨전마당놀이와 퍼포먼스로 구성되어 있었다. 에듀스테이지는 문화예술교육프로그램으로 극장을 개관한 이후 집중적으로 개발하고 있는 중인 사업이었다. 아이디어회의를 통해 참여자들의 다양한 생각을 수렴했다. 이를 바탕으로 기존 공연상품을 저비용 고효율로 개편했다. 또한 신규사업을 개발했다. 술과 공연히 함께하는 이색 공연인 꽁술, 아마추어들의 꿈의 실현인 꿈의 무대, 선진 기업문화를 고민하는 CEO의 문화예술처방전인 렉처 스테이지, 외국인관광객을 대상으로 전통공연과 이벤트를 진행하는 굿 코리아를 기획하여 사업 영역을 넓혔다.

② 마케팅 STP전략 수립 및 고객 데이터베이스 1차 구성

㈜꿈꾸는씨어터는 고객 데이터베이스가 구축되지 않은 상황이었다. 고객 데이터베이스는 ㈜꿈꾸는씨어터가 이미 보유하고 있는 관객 자료를 정리하고 구분하기로 했다. 또한, 마케팅 STP전략에 따라 계획을 수립했다. 시장 세분화를 위해 대구 지역 기초 자료를 수집한 후 대구 인근 지역 경북과 경남을 중심으로 기초 자료를 수집하고 자료화하였다. 이를 바탕으로 목표고객을 설정했다. 기업 고객, 중년 동호인, 가족, 연인으로 설정하여 목표고객 설정에 따른 공연상품을 제공할 수 있도록했다.

③ 홍보마케팅 자원 개선

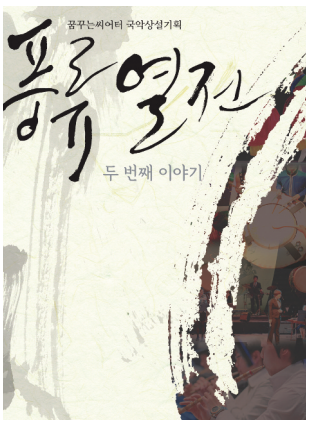
㈜꿈꾸는씨어터의 홍보마케팅 자원을 개선했다. 회사소개 팸플릿 1종, 홍보기념품 1종을 제작했다. 회사소개 팸플릿은 신규사업의 BI 확정 후 6월초에 개발 완료하기로 했다. 홈페이지는 전체 디자인 콘셉트를 확정하여 새롭게 오픈했다. 홍보기념품은

컵(500개)을 제작했으며, 디자인은 기존에 거래하던 업체에서 무상으로 진행했다. 회원권 구매자와 거래처에 선물용으로 활용할 예정이며 방문객에게 기념품으로 판매하기로 했다.

3) 향후과제

로컬 챌린지 프로젝트를 통해 ㈜꿈꾸는씨어터는 관점의 전환을 통해 성장 및 수익성 중심의 경영 체계가 가시화되었다. 목표고객을 기업, 중년 동호회로 전환하고 확대하였으며, 공급 중심이 아니라 고객 니즈 중심의 다양한 프로그램을 개발했다. 그래서 기획력을 ㈜꿈꾸는씨어터의 핵심역량의 하나로 설정했다. 전 단원들이 의사결정과 아이디어 창출 과정에 참여하는 조직 문화가 형성되었다.

하지만 새롭게 정의된 목표고객에 맞춘 공연 프로그램의 프로토타이핑을 완료하지 못했다. 이에 대한 완료가 필요한 상황이며 정부 지원금에 대한 의존도를 줄여나가고 단원들의 소득을 향상시켜 ㈜꿈꾸는씨어터가 재정적으로 자립할 수 있는 기반을 다져야 한다.



주력상품 개발

2차에 걸친 브레인스토밍을 통해 도출된 다양한 아이디어들은 공연물의 가격 정책과 활용면에서 탄력성을 가지고 내부 상근 멤버만으로 공연이 가능한 형태로 편성하는데 도움이 됐다.

로컬
챌린지
프로젝트

한사람, 한사람

일생의 마음밭을 돌보다

Todac Todac

http://대구심리상담.한국

토닥토닥협동조합

한 사람 한 사람의 일생에 마음밭을 돌보는

Executive Summary

토닥토닥협동조합의 이영희 대표는 대구 시민의 정신건강에 남다른 관심을 가지고 있다. 특히 청소년과 청년의 정신건강이 그의 주된 관심사이다. 학교 폭력 등의 청소년 문제, 오랜 경기 불황으로 인해 꿈이나 비전을 잃어버린 대학생들에게 그는 관심이 많다.
또한 그는 대구시민들이 사회에서 소외되어 정신적인 스트레스를 받고 있다는 사실에 주목했다. 정신적인 스트레스는 우울증을 유발하고, 이는 극단적인 자살이라는 선택으로도 이어질 수 있다. 정신적인 질병이 발생하기 전에 예방하는 심리상담이 필요하다고 생각했다. 하지만 다수의 시민은 심리상담에 거부감을 가지고 있고, 회당 8~15만원의 비싼 가격과 주위의 시선에 따른 부담감, 상담센터라는 공간이 문제라고 느꼈다.

이영희 대표는 '값싸고, 편안하고, 질 높은 심리상담을 제공하는 협동조합을 세운다'는 신념으로 토닥토닥협동조합을 결성했다. 카페를 중심으로 누구나 쉽게 상담 받을 수 있도록 공간을 마련했고, 지역주민에게 일반상담의 $\frac{1}{3}$비용으로 심리상담 서비스를 제공하고 있다. 또한 그의 관심대상인 대구 지역 청소년과 청년 문제를 해결하고자 다양한 프로그램을 제작했다. 청소년들에게는 집단 교육 심리상담프로그램을 시행하고, 대학생들에게는 진로와 취업 관련 멘토링 사업을 진행하고 있다. 이와 함께 지역주민들을 위한 사회공헌 프로그램을 실행하고 있다. 뿐만 아니라 미혼모 등의 취약계층에게 바리스타 교육을 실시하여 경제적으로 자립할 수 있도록 돕는다.
이영희 대표는 로컬 챌린지 프로젝트에 선정되기 전에 토닥토닥카페 1, 2호점을 운영했다. 한 달에 250~300여개의 상담을 진행했고, 15회기 중장기 상담을 받은 시민이 70%가 넘는다. 청소년과 대학생을 대상으로 대외 프로젝트를 운영했는데, 심리상담과 커피사업의 매출 구조가 7:3이고, 총 매출의 25%라는 순수익이 발생했다.

토닥토닥협동조합은 자사가 가진 문제점을 파악했다. 실력이 확보된 심리상담사와 지속적으로 사업을 진행해야 하며, 카페사업의 경쟁에서 차별화된 생존전략을 세울 필요가 있었다. 또한 협동조합 법인이 초기 과정이기 때문에 세무 및

영남대점 카페 야경

값싸고 편안하고 질 높은 심리상담을 제공하고 싶었어요

회계 분야에 대한 전문적인 지식이 부족했다. 토닥토닥협동조합의 이영희 대표는 지역주민들에게 좀 더 좋은 것들을 제공할 수 있는 생태계를 구축하는데 로컬 챌린지 프로젝트가 큰 힘이 될 것이라고 생각해 지원했다.
토닥토닥협동조합은 진단결과 다음과 같은 문제가 있었다. 경영과 비즈니스모델 측면에서 구체적인 전략과 세부실천 계획이 부족했다. 손익분기점을 달성하기에는 커피 매출이 적었기 때문에 커피 매출을 올릴 수 있는 전략을 만들어야 했다. 또한 영업과 마케팅 측면에서 시장과 소비자 분석을 전제한 마케팅 전략을 세워야 했고, 고객에 관한 데이터베이스를 구축해 수익을 증대시킬 수 있는 새로운 콘텐츠 사업을 해야 했다. 운영 측면에서는 인사관리 시스템을 도입하여 직원을 평가할 체계를 만들어야 했으며, 세밀한 원가분석을 통한 재무관리가 필요했다. 토닥토닥협동조합을 둘러싼 외부환경은 낙관적인 편이다. 커피와 디저트 시장은 꾸준히 성장하고 있다. 시장규모가 연(年) 약 3천억 원 정도이며 향후 계속적으로 증가할 것으로 예상된다. 더욱이 디저트에 대한 관심과 수용도가 높아짐에 따라 커피와 디저트 시장의 전망은 밝다. 하지만 원두 가격이 상승해서 커피 전문점의 수익이 감소하는 추세라는 것을 주의해야 한다.

동그라미재단과 김동헌 수퍼바이저는 6개월 동안 토닥토닥협동조합의 기업역량을 강화하기 위해 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.
첫째, 경력직 상담사를 고용했다. 상담 부문을 전문화하고 핵심 역량을 결정하기로 했다. 그래서 지도(Coaching)가 가미된 심리상담을 하기로 결정했다. 또한 상담 외의 수익성 증대 방안으로 간략한 심리검사와 같은 부가 서비스를 제공하는 방안을 강구하기로 했다. 이를 위해 다른 성공적인 상담기관에 대한 벤치마킹이 필요함을 강조했다.
둘째, '방과후학교' 심리프로그램을 활성화했다. 방과후 상담프로그램은 적응하기 어려운 학생의 치유와 학습능력까지 향상시키는 프로그램을 포함해야 한다. 학습과 학교의 부적응을 연계해서 실력을 쌓고 비전을 발견하는 방향으로 운영하기로 결정했다.
셋째, 1호점 커피매출을 올리는 전략을 추진했다. 매장 분위기에 활기를 더할 수 있는 대학생 동아리 학생들과 같은

영남대점 카페 내부

특정 고객을 집중적으로 확보했다. 고객이 고객을 이끄는 효과를 활용할 수 있도록 음악과 향을 사용해 편안하고 매력적이며 다른 점포와 차별화된 분위기를 연출했다. 또한 매출을 신장하기 위한 독특한 메뉴를 개발했다. 넷째, 2호점을 새로운 혁신 공간으로 자리매김하기 위한 전략을 수립했다. 2호점이 위치한 곳은 직장인이 많은 베드 타운(Bed Town)이다. 유동인구가 많지 않기 때문에 커피숍을 탈피한 새로운 형태의 서비스가 필요했다. 그래서 분위기가 핵심인 제3의 공간을 넘어서 콘텐츠 중심인 제4의 공간을 만들기 위해 다양한 프로그램을 개발했다. 일과 놀이, 사랑을 주제로 지속적인 시도를 했다. 또한 고객의 관심을 지속적으로 끌 수 있는 행사를 개최하여 고객들의 지속적인 방문과 홍보효과를 높이기로 했다. 다섯째, 온라인 커뮤니티 공간을 활성화했다. 토닥토닥협동조합을 정식으로 소개하도록 했다.

토닥토닥협동조합은 현재 한국사회에서 심각한 사회문제로 대두되는 정신적 빈곤을 해결할 수 있는 하나의 대안이다. 비교적 전문적이고 저렴한 가격으로 심리상담 서비스를 제공하여 고가의 전문 상담 서비스, 저가의 프로그램형 심리콘텐츠와 무료 상담 사회서비스 사이의 잠재된 수요를 확보하며 새로운 시장을 창출하고 있다. 로컬 챌린지 프로젝트 참여를 바탕으로 변화를 모색하고 있다. 상담 매출이 낮았던 2호점의 콘셉트를 일과 사랑, 즐거움으로 잡고, 청소년 대상 멘토링으로 다시 설정했다. 청소년에 대한 미션을 실현하기 위해 새로운 서비스를 제공하여 사회적 성과를 거두고자 한다. 1호점은 지속적인 성장을 위해서 지점 확장을 통한 전략으로써 경제적 안정성을 확보해야 한다. 2호점은 청소년 멘토링 전문으로 재편하는 과정에서 병원과 학교, 학부모와 협력하는 방안과 청소년의 특성을 고려해 온라인, SNS를 통한 멘토링 서비스를 검토할 것을 제안했다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 주목하는 사회적 문제 (사회적 문제 인식)

이영희 대표는 대구 시민의 정신 건강에 남다른 관심을 가지고 있다. 특히 청소년과 청년의 정신 건강이 주된 관심 대상이다. 학교 폭력 등의 청소년 문제, 오랜 경기 불황으로 인해 꿈이나 비전을 잃어버린 대학생들에게 그는 관심이 많다. 또한 그는 대구시민들이 사회에서 소외되어 정신적인 스트레스를 받고 있다는 사실에 주목했다. 정신적인 스트레스는 우울증을 유발하고, 이는 극단적인 자살이라는 선택으로도 이어질 수 있다. 이영희 대표는 이와 같은 상황을 보면서 정신적인 질병이 발생하기 전에 예방하는 심리상담이 필요하다고 생각했다. 하지만 일반 시민들은 심리상담에 대한 거부감을 가지고 있다.
그에 대한 이유를 알고자 토닥토닥협동조합은 일반인 500명을 대상으로 자체 설문지 조사를 진행했다. 그 결과 회당 8~15만 원하는 비싼 가격에 대한 부담감이 상담에 대한 거부감을 가지는 가장 큰 이유였다. 그리고 주위의 시선으로 인해 심리상담을 꺼려하는 한국사회의 정서와 상담센터라는 부담스러운 공간이 문제라는 점을 발견했다.

2) 비즈니스 모델

이영희 대표는 '값싸고, 편안하고, 질 높은 심리상담을 제공하는 협동조합을 세운다'는 신념으로 토닥토닥협동조합을 결성했다.

카페를 중심으로 누구나 쉽게 상담 받을 수 있도록 공간을 마련했고, 지역주민에게 일반상담의 $\frac{1}{3}$비용으로 심리상담 서비스를 제공하고 있다.
또한 그의 관심대상인 대구 지역 청소년과 청년 문제를 해결하고자 다양한 프로그램을 제작했다. 청소년들에게는 집단 교육 심리상담프로그램을 시행하고, 대학생들에게는 진로와 취업 관련 멘토링 사업을 진행하고 있다. 이와 함께 지역주민들을 위한

이영희 대표이사	카페 내 심리상담(개인상담 · 집단상담)
김대영 이사	Do-Dream 멘토스쿨(대학생 취업 컨설팅) /방과후학교 심리프로그램(초 · 중 · 고등학교)
박현주 이사	커피 및 베이커리
이태양 이사	커피 및 베이커리

표1. 구성원

사회공헌 프로그램을 실행하고 있다. 한동대학교와 대구 한의대 등 지역 내 대학교와 협약을 맺어 지역 12개 대학교의 학생들에게 멘토링 상담 프로그램을 제공하고 있다. 이를 통해 대구 지역내 청소년과 청년이 가진 마음의 부담을 덜어주는 것이 사업의 핵심이다.

이와 함께 지역민들을 위한 사회공헌 프로그램을 진행하고 있다. 미혼모와 같은 취약계층에게 바리스타 교육을 실시하여 경제적으로 자립할 수 있도록 돕는다. 지역 내 차상위 계층에게는 정신 건강을 돌보는 무료 심리상담서비스를 제공한다. 이영희 대표는 이를 통해 지역민들 서로가 서로의 삶을 돌보는 지역 생태 형성을 통해서 함께 협력하고 공생하는 마을 공동체를 구성하고자 노력하고 있다.

3) 조직 운영 : 조합원 조직

일반 협동조합 형태로 조합원은 5명이다. 협동조합기본법상에 근거하여 조합원은 출자좌수에 관계없이 각각 1개의 의결권과 선거권을 갖는다. 수익배분은 토닥토닥협동조합 정관에 의거하여 집행하며 배분 가능한 수익금의 $\frac{2}{3}$이상은 사회적 목적을 위해 재투자한다.

토닥토닥협동조합은 크게 카페사업과 대외사업으로 구분하여 조합원을 운영하고 있다. 이영희 대표이사 외 1명은 심리상담사업을 맡고 있고, 박현주 이사 외 1명은 카페사업을 책임지고 있다. 심리상담 사업은 크게 카페에서의 심리상담과 대외사업으로 나뉜다. 카페 내 심리상담은 프로그램에 따라 개인상담·집단상담을 나누어 진행한다. 대외사업은 대학생 취업컨설팅을 다루는 DO-DREAM멘토스쿨과 초·중·고등학교 학생을 대상으로 하는 '방과후학교' 심리프로그램을 제공한다. 박현주 이사가 책임지는 카페사업은 커피, 빵 등 1, 2호점의 카페 운영의 세부사항을 관리한다. 표1. 토닥토닥협동조합 구성원

토닥토닥협동조합은 심리상담과 카페에 관련된 경험을 많이 한 실무진들로 구성되어 있다. 이영희 대표이사는 심리상담 및 대학생 취업 컨설팅을 주로 담당하고 있으며, 전문상담사 자격증, 청소년상담사 자격증을 보유하고, 정신과 병동 상담 경력을 가진 심리상담 전문가이다. 박현주 이사는 카페 업무를 총괄하는데, 프랜차이즈 카페 매니저 근무 경력과 바리스타 자격증을 보유하고 있다.

4) 사업 현황

이영희 대표는 토닥토닥협동조합 1, 2호점을 운영하고 있으며, 토닥토닥협동조합 카페는 지역에서 실력 있는 전문상담기관으로 인정받고 있다. 한 달에 250~300여 건의 상담을 진행하고 있는데, 이는 일반 상담센터의 5배 수준이다. 2012년 한 해 동안 3,000여 명이 토닥토닥협동조합의 심리상담을 받았고, 15회기

이상의 중장기 상담을 받는 고객이 70%가 넘을 만큼 만족도가 높다.
특히 청소년 및 대학생을 대상으로 하는 대외 프로젝트를 안정적으로 운영하고 있다. 교육청 지정 상담기관으로 지역 20여개 학교 500여명의 학생이 집단상담을 받았다. 지역 8개 학교들을 대상으로 2013년 '방과후학교' 프로그램으로 선정되었다. 또한 지역 대학들과 협약을 맺고, 취업컨설팅을 제공하여 2012년 취업지원관 멘토링 우수사례에 선정되었다.
뿐만 아니라 심리상담과 커피사업의 균형 있는 성장을 통해 지속 가능성을 최적화하고 있다. 심리상담과 커피사업의 매출구조가 7:3이며, 이를 통해 총 매출의 25% 순수익이 발생하는 안정적인 비즈니스 모델을 완성했다. 지역 거점마다 토닥토닥협동조합 지점을 만들어 각 지역주민들이 서로의 마음과 삶을 돌보는 생태를 조성하는데 기여하고 있다. 토닥토닥협동조합 카페 공간에 조합원들의 참여 활동 활성화를 통해 2차적 사회가치를 창출하고 있다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

심리상담과 카페를 결합한 서비스를 제공하여 대구 시민으로부터 환영 받고 있지만, 이영희 대표가 파악한 문제점이 있다. 지속적으로 실력이 확보된 심리상담사와 일을 해야 하며, 카페사업 분야의 포화 경쟁 속에서 차별화된 생존전략 확보가 중요하다. 또한 협동조합 법인이 초기 과정이기 때문에 세무 및 회계 분야에 대한 전문적인 지식이 부족하다.
이영희 대표는 로컬 챌린지 프로젝트의 소식을 듣고 대구의 수많은 주민을 떠올렸다. 지역주민들에게 좀 더 좋은 것들을 제공해 줄 수 있는 생태계를 구축하는데 로컬 챌린지 프로젝트가 큰 힘이 될 것이라고 생각해 든든한 지원자이자 동역자가 될 것이라고 믿고 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 토닥토닥협동조합 초기 비전

사회적 문제 인식
지역주민들의 소외와 스트레스 증가에 따른 정신질병이 가중되고 있다. 학교의 전인교육 상실에 따라 청소년 문제가 드러나고 있다. 경기불황이 장기화되어 꿈을 잃은 대학생들의 실업률이 급증한다. 그래서 자살률이 급격하게 증가하고 있다. 반면에 비싼 가격, 높은 문턱, 연결고리의 부재 등으로 인해서 심리상담을 받는 사람은 적다.

아이디어와 기회 파악
카페와의 결합이라는 특징을 통해 심리적 문턱을 낮추었다. 그리고 높은 만족감과 부담을 줄인 싼 상담 가격을 제공한다.

사회적·경제적 가치 파악
지역주민을 대상으로 값싸고 질 높은 심리상담을 제공한다. 청소년 문제 해결에 앞장서고 교육 불균형 해소에 기여한다. 지방대 학생들에게 멘토링의 기회와 정신적 치료를 제공한다. 지역 취약계층의 정신적, 경제적 자립의 길을 마련한다. 소득 불균형에 따른 정신건강의 불균형 해소에 기여한다. 지역주민들의 협력, 공생하는 마을 공동체 구성에 기여한다.

소셜미션
값싸고 질높은 편안한 심리상담을 제공하는 협동조합

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식
현대인들이 각종 심리적 문제로 인해 고통을 받고 있지만 심리상담에 대한 높은 문턱으로 보살핌을 받지 못하고 있다. 이에 따라 각종 사회문제로 심화되고 확산된다.

아이디어와 기화파악
값싸고 질 좋은 심리상담을 제공한다. 카페라는 공간의 접근성을 통해 문턱을 낮춘 상담을 제공한다.

사회적•경제적 가치 파악
심리상담을 통해 개인에게 정서적 안정을 제공하여 건강한 가정을 이루고, 건강한 지역사회를 실현한다.

소셜미션
문턱을 낮출 값싸고(적절하고) 질 높은 심리상담을 통해 한 사람, 한 사람의 일생에 마음 밭을 돌보는 심리상담 전문 공간을 제공한다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식
현대인들은 각종 심리적 문제로 고통을 받고 있다. 우울증환자가 2005년에는 43만 5,000명, 2012년 기준 59만 1,276명이다. 하지만 심리상담을 받으면 기록에 남고, 주변사람들의 시선 때문에 치료를 받지 못하거나 치료를 중단하는 것이 현실이다. 정서적 어려움을 방치하고 외면하는 사회 분위기로 인해 대한민국은 OECD국가 중 자살률 1위를 기록하고 있다.

아이디어와 기회 파악
일반 상담센터는 1회 상담료 9만원의 높은 가격이다. 토닥토닥협동조합은 $\frac{1}{3}$수준의 부담 없는 상담료로 서비스를 제공한다. 상담센터에서 상담 받으러 간다고 하면 부정적으로 바라보는 사람들의 인식이 있다. 심리적 문턱을 낮추기 위해 카페 등의 공간을 확보하여 접근성을 높인다. 토닥토닥협동조합은 교육청 인증 전문 상담기관이다.

사회적•경제적 가치 파악
사회적, 경제적 비용이 급격히 증가하는 추세이며 예방하는 차원의 심리상담과 치료가 절실한데, 이 역할을 토닥토닥협동조합이 조금이나마 해낼 것으로 기대한다. 건강한 지역사회를 실현하고, 매년 1,000건씩 사람들의 마음을 더욱 돌봄으로써 2015년에는 한 해 5,000건 이상 상담하는 것이 목표이다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

소셜미션
심리적 문턱을 낮추고, 적절한 가격의 전문 심리상담을 통해서 한 사람 한 사람의 일생에 마음 밭을 돌보는 지역 밀착형 협동조합.

2) 초기목표와 변화과정

① 토닥토닥협동조합 초기 목표

재무 목표

기업명	토닥토닥협동조합
소셜미션	심리적 문턱을 낮추고, 적절한 가격의 전문 심리상담을 통해 한 사람 한 사람의 일생의 마음 밭을 돌보는 지역 밀착형 협동조합
소셜미션 실현을 위한 목표	– 1호점의 상담 컨셉과 2호점 문화 콘텐츠 특성을 살리고, 앞으로 각 지역에 알맞은 컨셉으로 분점을 확장 – 적절한 가격 정책 유지 – 직원들의 미션 공유와 개별 비전 명확화 – 전문 심리상담사의 역량 강화 및 유지, 양성

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	11명	각자 맡은 업무(빵, 커피, 상담) 등을 통해 이윤창출
조직역량향상	커피교육, 상담역량	바리스타 교육(신규사업)에 따른 인원 보장, 상담사 추가 확보

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	상담 250회 카페고객 4,400명	전문 상담사 추가 확보를 통해 질 높은 상담 유지 상담고객 수요 증가 및 공급 원활화
신제품개발	집단상담의 활성화 계절 메뉴 강화	집단상담을 통한 커뮤니티 강화 겨울 딸기와 여름 팥빙수 신메뉴 개발
업무 과정개선	행정 및 서류 체계화 상담과 커피의 조화	체계화 된 전문가 부족으로 체계적 접근 필요
홍보	SNS 활성화, 네이버 카페(홈페이지 개설)	SNS 홍보 활성화 , 방명록 후기 활성화

표2. 최종 목표 설정

매출 목표는 1억 7천만원이다.

기타 목표

토닥토닥협동조합 3호점 분소를 개소한다.

소셜미션 실현을 위한 목표

1호점의 상담 컨셉과 2호점 문화 콘텐츠 특성을 살리고, 앞으로 각 지역에 알맞은 컨셉으로 분점을 확장한다. 적절한 가격 정책을 유지하고, 직원들의 미션 공유와 개별 비전을 명확하게 한다. 전문 심리상담사의 역량을 강화하고 유지하며 양성한다.

② 2차 교육 후 목표 변화

재무 목표
매출목표는 3억이며 매출 성장률은 25%이다

조직운영 목표
5명의 인원으로 인력을 운영한다. 조직 역량을 향상하기 위해 커피 교육을 진행하고, 상담사 자격증을 획득하도록 한다.

기타 목표
상담 250회와 카페 고객 4,400명의 고객을 확보한다. 집단 상담을 활성화하고 계절 메뉴를 강화해 신제품을 개발한다. 행정 및 서류를 체계화하고 상담과 커피의 조화를 통해 업무 프로세스를 개선한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표
1호점의 상담 컨셉과 2호점 문화 콘텐츠 특성을 살리고 앞으로 각 지역에 알맞은 컨셉으로 분점을 확장한다. 적절한 가격 정책을 유지한다. 직원들의 미션 공유와 개별 비전을 명확화한다. 전문 심리상담사의 역량을 강화하고 유지하며 양성한다

재무 목표
매출 목표는 3억이며 매출 성장률은 25%이다.

조직운영 목표
상담 250회 카페고객 4,400명의 고객을 확보한다. 집단 상담을 활성화하고 계절 메뉴를 강화하여 신제품을 개발한다. 행정 및 서류를 체계화하고 상담과 커피의 조화를 통해 업무 프로세스를 개선한다. SNS를 활성화하고, 네이버 카페 홍보 페이지를 개설하여 홍보를 진행한다.

표2. 최종 목표 설정

3. 경영진단 및 과제 도출

토닥토닥협동조합은 경영진단을 통해 기업의 내부능력과 외부환경을 분야별로 분석한 결과를 받아 볼 수 있었다. 그리고 이 분석 결과를 통해 앞으로 토닥토닥협동조합이 나아가야 할 방향과 전략과제를 찾아내는 과정을 거쳤다.
토닥토닥협동조합의 전체적인 내부능력분석 결과를 보면, 우선 대표자와 조합원의 전문역량이 우수하고, 상담서비스의 가격이 시장가격보다 저렴하다는 점에서 경쟁력이 있다는 평가를 받았다. 하지만 아직 커피부분에서 매출이 부족한 상태로 이를 개선하기 위한 경영전략과 세부실천 계획들을 효과적으로 실행할 수 있는 체계적인 관리가 필요하다는 의견이 있었다. 토닥토닥협동조합의 내부능력을 분야별로 나누어 좀 더 자세히 살펴보자.

1) 내부능력분석

① 경영전략과 비즈니스모델 분야

구체적인 경영전략과 세부실천계획이 필요
토닥토닥협동조합은 '값싸고, 편안하고, 질 높은 심리상담을 제공한다'는 비전은 명확하지만 이를 만들어 가기 위한 구체적인 경영 방법과 세부실천이 계획되지 않아서 사업을 성장시키기 위한 세부목표와 전략을 수립하는 것이 필요했다.
그 중 커피의 매출이 손익분기점을 달성하기에는 부족한 상태로, 커피 매출을 올릴 수 있는 세부 전략을 만들어 가는 것이 큰 과제라는 진단을 받았다. 유사 상담기관이나 커피점이 많은 만

큼 차별화를 위한 혁신적인 서비스와 상품을 개발하는 것이 필요했다. 커피와 상담서비스를 결합하는 메뉴를 개발하는 등의 다양한 결합상품과 다른 업체와의 협력, 예를 들어 공인상담기관 지정이나 병원과의 협력 또한 고려할 만한 신규사업이었다. 그리고 영남대 근처에 있는 2호점의 경우 상담실의 시설 보완과 함께 상담매출 증대 방안 수립이 필요하며, 3호점을 추가로 내는 것에 대해서는 안정적인 매출 규모를 달성한 후 고려해야 한다는 의견이 있었다.

② 영업 및 마케팅

시장, 소비자 분석을 바탕으로 한 마케팅 전략의 필요

토닥토닥협동조합의 고객 확보를 위한 영업 및 마케팅 전략을 세우기 위해서는 우선 시장의 규모와 고객층에 대한 지역별 상세한 분석이 요구됐다. 또한 고객에 대한 데이터베이스 구축을 해야 하며, 이를 매출 증대에 적극 활용하는 것이 필요했다.
그리고 토닥토닥협동조합을 입소문 뿐만 아니라 홈페이지, SNS 등의 온라인을 통해 고객과 지속적으로 소통하며 콘텐츠를 적극적으로 만들어 가는 것이 중요했다. 또한 다양한 형태의 유사한 카페(힐링카페, 육아상담카페, 뷰티카페, 사주카페)가 많아지고 있는 만큼 경쟁사에 대한 대응책이 필요했다.

③ 운영(인사·생산·IT·재무)

인사관리 시스템의 도입 필요

토닥토닥협동조합은 상담기관으로 경영진의 역량이 우수하나 내부조직에 대한 체계적인 관리는 미흡했다. 그래서 외부자문단과 경영 전문가의 지원이 필요하다는 진단이 나왔다. 직원들을 위한 급여-보상을 위한 평가제도를 만들고, 좋은 상담사를 양성하고, 보유하기 위한 관리 및 교육체계를 만드는 것이 필요했다.

반월당점 상담실

또한 대표와 조합원, 직원들과 소통을 강화하는 것이 필요했다. 특히 2개의 지점으로 나뉘어져 일하는 만큼 지점과의 소통 또한 필요하며, 공통된 미션을 가지고 동일한 방향으로 갈 수 있도록 하는 것이 중요했다.

세밀한 원가분석을 통한 재무관리 필요

상품의 가격을 결정하는 경우 원가분석이 필요하며, 제품별 원가를 구성하는 간접비 중에서 누락되기 쉬운 항목인 제세공과금, 보험, 차량 비용, 감가상각비등 고정비의 원가를 반영해야 했다. 충분한 자금 여력을 가지고 있어야 외부환경의 급변에도 흔들리지 않고 있기 때문에 자금부분에서 보수적인 운영이 필요하다는 권고가 있었다.

2) 외부환경 분석

커피 & 디저트 시장의 꾸준한 성장

커피전문점 시장규모는 2000년대에 급격히 성장했는데 2011년

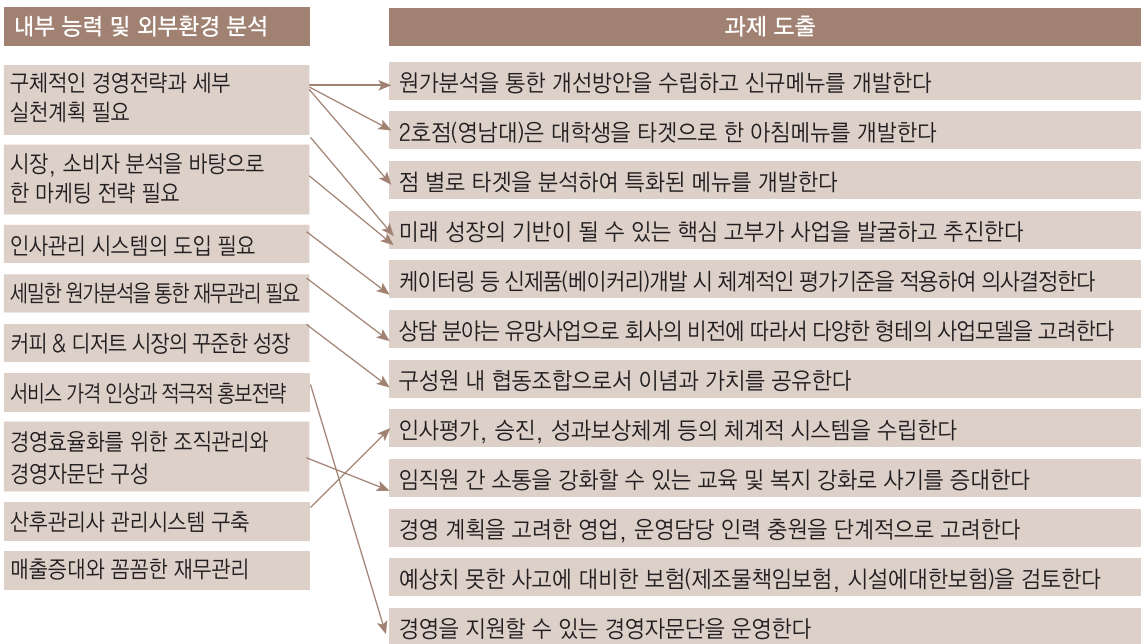


표3. 전략과제 도출

엔 1999년과 비교했을 때 약 10배 규모로 커졌다. 향후 성장의 폭은 완화되지만 중소도시를 확대하면서 시장규모는 꾸준히 증가할 것으로 예상된다. 동서식품이 2012년에 남녀직장인 1200명을 대상으로 시장조사를 한 결과, 월 평균 커피전문점을 이용하는 빈도는 3.2회로 전년도 조사결과(2.4회)에 비해 33.3% 증가한 수치였다.

디저트 시장 또한 경제가 발전하면서 서구화된 식생활에 따라 시장규모가 연 약 3천억원(2011)의 높은 성장을 거듭하고 있고, 향후에도 증가추세(600억)가 계속될 것으로 판단된다. 해외여행의 증가와 국내외 유명 제과, 프렌차이즈 등을 통해 사람들이 외국의 다양한 디저트를 경험하는 만큼 커피 및 디저트 시장의 전망이 밝다.

하지만 2010년 이후로 원두가 비싸져서 커피전문점의 수익이 감소하는 추세이며, 이로 인해 소매 가격의 상승을 야기하고 있어 꾸준한 원가분석을 통해 지혜롭게 가격정책을 하는 것이 필요하다.

3) 전략과제

토닥토닥협동조합의 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 도출했다. 표3. 전략과제 도출

4. 과제별 개선 계획 수립

1) 경력직 상담사 고용 및 운용

현재 부부 및 자녀상담을 상담할 수 있는 인력이 대표상담사 한 명뿐이다. 7년차 경력직 부부와 자녀 상담 전문 상담사를 고용하기 위해 인건비가 절실히 필요한 상황이다. 사업이 정착하는 5개월 여 후에는 심리상담 부분 매출이 15%이상 증가할 것으로 예상한다.

2) '방과후학교' 심리프로그램 활성화

'방과후학교'의 핵심인 영상심리치료 관련 기자재를 구입해야 한다. 현재 1대의 카메라만 있어서 1일 1곳의 학교에서만 프로그램을 진행한다. 카메라를 추가로 구입하여 1일 2곳의 학교에서 프로그램을 진행하게 된다면 효율성이 증대된다. 영상 편집을 위한 편집용 노트북과 영상상영회를 위한 빔프로젝트 세트도 구매해야 한다.

3) 1호점 커피매출 상승 전략 추진

지하상가 중앙 냉·난방식 시스템으로 인해 한 여름과 한 겨울에 커피 손님이 현저히 떨어진다. 이 문제를 해결하기 위해서 자체 냉난방을 구비하는 공사를 해야 한다. 1호점의 커피 매출이 취약한 부분을 보완하기 위해서 사이드메뉴를 강화하려면 오븐기와 쇼케이스가 필요하다. 궁극적으로 전문카페로 자리를 잡기 위해서는 로스터기를 구매해서 자체적으로 생산한 원두를 사용하여 단가를 낮추고 장기적인 성장의 발판을 마련해야 한다. 심리상담카페라는 정체성을 명확하게 갖기 위해서는 간판을 보강하는 공사도 겸해야한다. 동그라미재단 협력기관을 표시하기로 했다.

4) 2호점 상담 매출 상승 전략 추진

일과 사랑, 재미가 융합된 새로운 복합 문화 카페로의 자리매김을 목표로 심리상담카페라는 입지를 다지는 홍보물을 제작하고, 다양한 홍보 프로그램을 추진하기로 했다. 새로운 카페 분위기를 조성하기 위해 내부 리모델링과 콘셉트를 살릴 수 있는 간판과 조명으로 바꾸기로 했다. 고객들의 꾸준한 문제제기였던 냉난방 또한 갖추는 공사를 해야 했다.

5) 온라인 커뮤니티 공간 활성화

토닥토닥협동조합을 정식으로 소개하고 전문성을 알릴 수 있는 온라인 홈페이지를 만들어서 손님들에게 신뢰감을 주고 방문 고객으로 유도했다. SNS 시대를 맞이하여 토닥토닥협동조합 전용 어플을 제작하여 홍보했다.

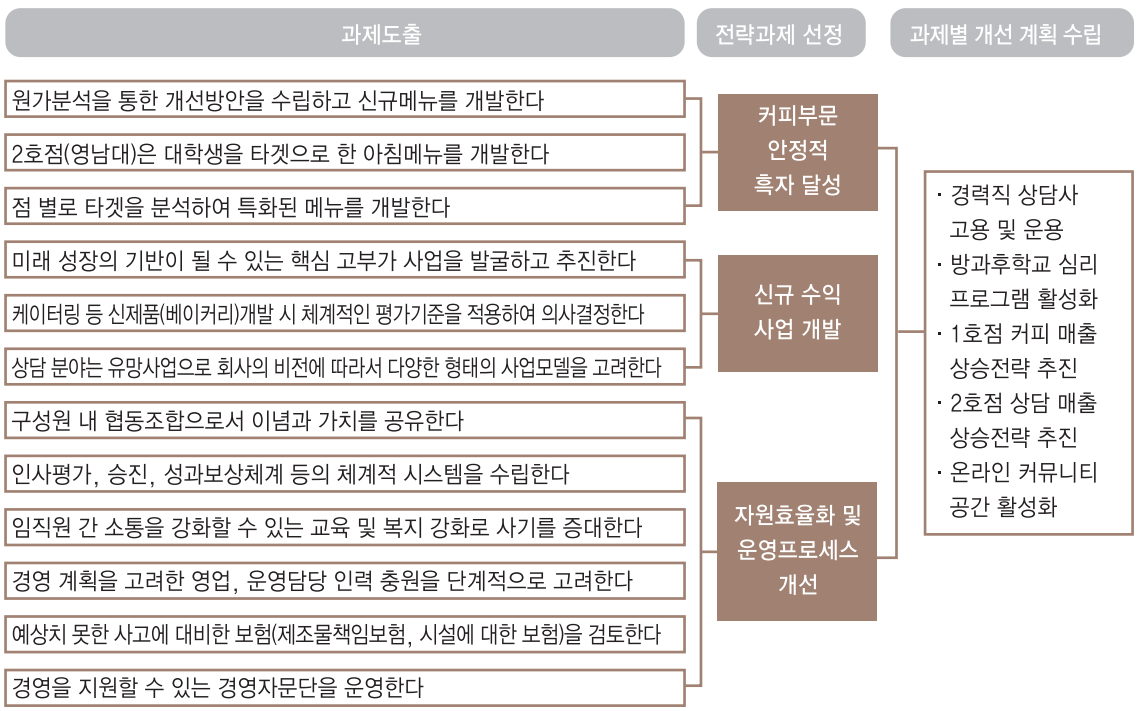


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

5. 이행계획 수입과 이행 내역

1) 경력직 상담사 고용 및 운용

① 상담 부문 전문화 및 핵심 역량 결정

1월 상담 이외의 사업 추진과 커뮤니티 형성

김동헌 수퍼바이저는 일대일 상담이 아니라 병이 깊어지기 전에 예방하는 방안을 생각한다면 다양하게 접근할 수 있다고 조언했다. 요즘 철학·문학·사학 등 자신의 생각을 펼칠 공간이 별로 없다. 사람들에게 발표할 수 있는 기회를 제공하고, 이 과정에서 온·오프라인의 콘텐츠와 커뮤니티가 연계되면 사업 영역을 넓힐 수 있다. 콘텐츠 리소스는 학생뿐만 아니라 인문학자들과 같은 가능성 보유자들이 될 수 있다.

이영희 대표는 토닥토닥협동조합의 주요한 성과가 청소년 상담이라고 했다. 현재 15개 학교에서 방과 후 매출을 올리고 있고, 이는 부모 혹은 부부 상담으로 연결되고 있다. 때문에 가족상담으로 가족의 변화를 이끄는 것이 목표이다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 상담 역량에 대해 명확히 정의해야 다른 상담과 차별화가 가능하다고 조언했다. 일대일 상담의 한계를 뛰어넘고, 가격을 낮추어 쉽고 편하게 상담하는 것이 토닥토닥협동조합의 핵심역량이라고 결론지었다. 이를 통해 동그라미재단의 지원금을 상담사 양성과 같은 교육비에 사용할 수 있음을 말했다.

이영희 대표는 최근에 대인관계에 상처받은 사람들을 대상으로 진행했던 상담 이야기를 했다. 이들이 상담 후에도 관계 형성의 계기가 없는 문제가 있다고 지적했다. 그래서 심리모임을 형성하고 유기견 보호 봉사로 연계하였더니 그들끼리 커뮤니티 연계가 활성화되는 것을 발견했다. 이를 통해 그룹 내 커뮤니티 형성과 토닥토닥협동조합 카페의 존재감이 커지게 되었다.

이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 심리상담 대상자에게 치유기간 동안의 관계 형성과 향후 성장을 위한 공동체가 필요하다고 말했다. 이들이 큰 규모로 유지되려면 상담사 이외에 내담자 커뮤니티를 형성해야 한다. 이를 위해서는 같은 뜻을 가진 유능한 상담자들이 필요하다. 이들을 어떻게 육성해야 하는가가 문제이다. 이러한 뜻이 같고 유능한 상담자를 가지고 있는 것이 핵심역량이다. 예를 들어 서울 열정감자의 경우 멤버 23명이 합숙 훈련을 진행한다. 팀을 구성하는 것은 복제하기가 힘들다. 20명 넘게 만들어지기 위해서 필요한 열정은 따라 할 수가 없는 것이다. 이영희 대표가 시간을 확보해서 전담 상담사를 키워야 성장이 가능하다.

토닥토닥협동조합은 핵심역량에 대한 논의가 없는 편이라고 김동헌 수퍼바이저는 지적했다. 경쟁에서 이길 수 있는 것은 역량이기 때문에 경험과 지식을 갖춘 사람을 확보해서 훈련하는지가 중요한 일이다. 공동체를 기반으로 상담하고 치료효과를 높이는 관점에서 1호점의 신(新)사업 방향은 중요하다. 기본적인 마음의 안정감이 있어야 하므로 부모의 역할을 보완하는 그룹이 형성되면 토닥토닥협동조합의 핵심역량이 될 것이다. 다양한 사람들이 유대를 가지고 모여 있는 것이 공동체이다. 지속 가능한 공동체는 이영희 대표 지인이나 네트워크를 활용할 수 있다는 점을 말했다.

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
경력직 상담사 고용 및 운용	전문상담사 고용	상담사 근무				
방과후학교 심리 프로그램 활성화		기자재 구입 완료	그룹심리상담 프로그램 진행			
1호점 커피 매출 상승 전략 추진		시설 설비공사	시설설비공사 완료	커피관련 업무 재정비 세팅 완료		
2호점 새로운 컨셉의 혁신 공간 변모			혁신공간으로서 리모델링 공사	공사 완료 및 홍보활동 전개	주제별 행사 진행	
온라인 커뮤니티공간 활성화		온라인 홈페이지 구축	SNS전용 앱 구축	온오프라인 연계 시스템 완벽		

표5. 이행내역

2월 토닥토닥협동조합의 핵심역량 정의 필요성 강조

김동헌 수퍼바이저는 토닥토닥협동조합이 가진 다양한 핵심 역량을 정의해야 한다고 당부했다. 동종 업계가 더 저렴한 가격으로 서비스를 제공한다면 그에 대해 대처할 수 있는 방안이 있어야 한다. 연우는 일반인을 대상으로 하는 심리상담기관이다. 연우와 같이 성공적인 상담기관의 대표자에 대한 리서치가 필요하다. 그리고 토닥토닥협동조합만의 사회적 가치를 찾아야 한다고 충고했다.

결 론

장래의 경쟁 상황에 대비해 전문 영역을 확립하여 브랜드 인지도를 높이고 동시에 해당 전문 분야에 대한 역량을 강화할 필요가 있다. 지도가 가미된 심리상담으로 잠정적으로 결정했다. 상담 외의 수익성 증대 방안으로 부가 서비스(예, 간략한 심리검사 서비스)를 제공하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이를 위해 다른 '연우' 과 같은 성공적인 상담기관에 대한 벤치마킹이 필요하다.

2) 방과후학교 심리프로그램 활성화

1월 방과후 상담 프로그램의 내용

방과 후 상담 프로그램은 부적응 학생의 치유와 학습능력까지 향상시키는 프로그램을 포함해야 한다. 학교 부적응 학생에 특화된 기업은 없으며 입시 시장의 2·5는 적응하지 못하는 학생을 위한 프로그램에 집중해야 한다. 이영희 대표는 심리상담 선생님으로 일하는 지인이 있고, 한달 수강료 100만원에 매출 3~4천 정도라고 했다. 학습과 학교의 부적응을 연계해서 실력을 쌓고, 비전을 발견하는 방향으로 운영하면 가능성이 있을 거라고 생각했다.

결 론

영상 기자재 장비 구매 후 방과 후 영상 심리치료 프로그램 선정 학교 7곳을 신규계약 했다. 또한 상영회 1회 개최 목표를 달성했다. 새로운 영상 장비와 프로젝터 구매를 통해 장비의 전문성을 강조하여 학교에 견적서와 제안서를 제출하여 호응을 얻었

다. 특히 프로젝터 구비를 통해 자체 상영회를 더욱 분위기 있게 개최할 수 있음을 강조해 계약을 성사했다. 또한 스크린 씨눈에서 청소년 영화제 '공감' 상영회를 개최하였고, 총 50여명의 청소년이 참여하여 5편의 영화를 상영했다.

3) 1호점 커피매출 상승전략 추진

① 1, 2호점 수익성 개선

1월 토닥토닥협동조합 카페의 마케팅 차별화 논의

- 김동헌 수퍼바이저는 먹거리를 파는 곳은 후하게 나누는 분위기여야 사람들이 몰린다고 말했다. 도시의 부족한 따뜻함을 채워주는 공간, 사람 사는 공간 이라는 분위기 자체로 강력한 차별화가 가능할 수 있다. 사물, 사건, 사람에게 느끼는 감정 중에서 제일 강하고 오래 가는 것은 감사와 은혜이다. 그리고 감사한 일을 해주는 것에서 느끼는 감동이다. 고객에게 감동의 주제를 인식시켜야 할 필요가 있다.

토닥토닥협동조합이라는 브랜드는 따뜻함, 배려, 깊이 있는 만남을 매개한다는 컨셉 하에 사업을 진행하면 영향력이 커질 것이다. 플랫폼을 지향하면서 성장할 수 있는 구조가 되어야 성공할 수 있다. 이와 함께 경제적인 지속력도 고민을 해야 한다고 조언했다.

- 김동헌 수퍼바이저는 손님이 많을 때 단가를 높이는 법을 고안해야 한다고 말했다. 현재는 사이드메뉴에 집중하고 있지만 혼자 사는 사람들 대상으로 과일 샐러드, 견과류 등도 제공할 수 있다. 상담이 없을 때는 놀이 공간으로 운영한다. 간단한 검사지 정도는 상담사가 없을 때도 가능하므로 프로파일 결과물을 상담사가 추출해서 전달하고 상담으로 연결하도록 했다. 유럽음악, 클래식 등 새로운 음악을 발굴할 수 있는 공간으로 개발했고, 유튜브 토닥토닥협동조합채널을 개설해 문화 중계자로서의 역할을 했다. 이와 같이 사업의 저변을 넓혀야 어울림이 가능하다. 사업의 테두리 안에서 교감하다가 이를 넘어선 커뮤니티를 형성할 수 있도록 유도해야 한다.

토닥토닥협동조합 1호점의 새로운 사업대상은 청소년, 아이들과 부모님이다. 이영희 대표는 청소년과 아이들이 정기적으로 심리상담을 받고 이를 부모님과 함께 듣는 프로그램을 제공하길 원했다. 1년 단위의 장기적인 상담을 통해 부모님과의 대화, 감수성여행, 디자인스쿨, 진로캠프 등을 포함시켜 적절한 비용을 받고 커뮤니티를 연계하도록 할 것이다.

- 김동헌 수퍼바이저는 토닥토닥협동조합의 브랜드 정체성을 마케팅 해야 한다고 조언했다. 전 생애에 거친 심리상담에서 나아가 새로운 실험 범위로 확장시켜 사람들에게 새롭게 인식되어야 한다. 대학로 이음책방은 지하에 위치해 있지만 작은 공간에서 강의와 같은 이벤트를 진행하고, 사회적기업과 연계활동을 해서 마을의 도서관을 지원하고 있다.

이처럼 토닥토닥협동조합도 사회적인 역할과 의미를 찾아야 했다. 토닥토닥협동조합의 사업에 관심 있는 고객이 분명히 있고, 그 분야에 재능을 가진 사람을 활용할 수 있을 것이다. 2호점에서 새로운 프로그램을 시도해보면 반응이 좋은 분야를 알 수 있을 것이고, 이를 보편적인 프로그램으로 정해 진행했다. 후미진 곳에서 장사하는 그 가게, 책방이 장사가 되는 이유는 관심과 공감이다. 토닥토닥협동조합의 단골고객이 확보돼야 한다고 조언했다.

4월 신메뉴 개발

신(新)메뉴 개발에 관한 논의를 했다. 현재 이영희 대표는 새로운 케이크, 빵, 마카롱 등을 중심으로 디저트를 개발하고 있다.

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
경력직 상담사 고용 및 운용	8,000,000	경력직 상담사 신규채용 인건비
방과후학교 심리프로그램 활성화	6,250,000	영상제작 카메라 구입비 /영상편집 노트북 구입비 /빔프로젝터 세트 구입비
1호점 커피매출 상승전략추진	11,750,000	냉난방기 구입 및 공사비 /쇼케이스 구입비 /베이커리용 오븐 구입비 /원두로스터기 구입비 /간판 보강 공사 및 설치비
2호점 새로운 혁신공간으로서의 자리매김을 위한 전략	9,500,000	새로운 카페 컨셉 적용을 위한 카페 전반 리모델링 공사 일체 /2호점 새로운 카페 컨셉에 따른 홍보 브로셔 제작 및 홍보비 일체 /냉난방기 구입 및 보강 공사비
온라인 커뮤니티 공간 활성화	2,000,000	홈페이지 및 전용어플제작
기타경비	2,500,000	활동비 I /활동비 II
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

슈퍼바이저는 여름에 우유 팥빙수, 오레오 슬러시 등의 메뉴를 제안했다. 4월 28일 사연과 음악, 차가 나오는 행사인 'FM토닥토닥협동조합' 이벤트를 준비했다.

5월 다양한 종류의 빙수 개발과 고객 반응

우유 빙수를 개시했으며 자몽빙수와 복숭아빙수를 개발하고 있다. 호밀빵, 케이크 등 빵을 좋아하는 고객들의 반응이 좋다.

결 론

매장 분위기에 활기를 더할 수 있는 대학생 동아리와 같이 특정 고객을 집중적으로 확보하여 고객이 고객을 부르는 효과를 만들어야 한다. 향과 음악을 이용하여 편안하고 매력적이며 다른 카페와 차별된 분위기를 연출할 필요가 있다. 독특한 메뉴를 개발해서 매출을 신장할 방안을 강구해야 한다. 예를 들어, 부담 없는 가격의 우유 빙수, 초콜릿과 아이스크림의 차별화된 음료를 제공하는 방법도 있다.

4) 2호점 새로운 혁신 공간으로서의 자리매김 전략

① 2호점의 전략 방향

12월 2호점 컨셉 정의

사업에 중요한 변화를 줄 수 있는 새로운 사업 콘셉트를 정립했다. 이는 2월에 구체적인 계획을 정할 예정이다. 일례로 2호점을 대학생들의 진로에 대해 상담과 컨설팅이 병행되는 '제4의 공간'으로 만드는 것이다. 이는 스타벅스가 시작한 제3의 공간을 넘어서는 새로운 공간과 비슷한 아이디어다.

1월 2호점 대학생 고객 타깃 설정과 '일과 사랑, 재미'의 카페 컨셉 정의

2호점은 중심가에서 멀리 떨어져 있는 편이다. 그래서 이영희 대표는 영남대학생을 대상으로 홍보를 추가적으로 진행하고, 멘토스쿨 강화 및 취업 상담을 생각 중이다. 또한 사이드메뉴를 강화하고, 커피와 빵을 만드는 학교도 고민했다.

2호점 새로운 콘셉트 설정

이영희대표와 김동헌 수퍼바이저는 수차례에 걸친 논의 끝에 2호점의 새로운 콘셉트를 주제로 이벤트성 공연을 1회 개최하는 것을 목표로 삼았다. 2호점에서 진행한 공연은 FM 토닥토닥협동조합. 보이는 라디오 콘셉트를 차용하여 여러 사람들의 사연을 사전에 카페에서 받아 이 중 의미있는 사연을 노래와 함께 담아서 당일 사연을 읽어주고 공연했는데 전년 대비 평균 30% 이상 매출이 상승했다.

이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 기업 자체의 역량으로 어떤 제품과 서비스를 제공해야 하고, 어떤 고객 가치를 제공할지를 고민하기로 했다. 예를 들어, 저예산 항공기는 호텔에서 렌터카, 비즈니스 스페이스로 사업을 확대하고 있다. 이를 벤치마킹하여 심리상담이라는 기본 사업을 가지고 상담 지도(Coaching), 워크숍 진행, 책 읽기 모임, 커피 이외의 여러 가지 사업, 가게 운영을 따로 분류해서 사업을 운영하는 방향에 대한 조언을 했다. 토닥토닥협동조합 2호점은 현재 마케팅 포지셔닝 위치상 고객을 끌 수 있는 독특한 프로그램을 가지고 있다. 그러므로 사람들의 관심을 유도할 수단이 필요하다. 그래서 제4의 공간으로 커피 이외의 것을 제공할 수 있는 방안을 고민하했다.

이영희 대표는 토닥토닥협동조합의 교육 부문은 커피 교육 등으로 수익 창출이 가능하고 취업 컨설팅이 높은 수익을 올릴 수 있다고 생각했다. 대구 지역의 취업컨설팅은 99%가 이론 강의이고, 강사가 대기업 취업의 경험이 없기 때문이다. 토닥토닥협동조합의 멘토스쿨은 만족도가 높은 편이고, 이영희 대표 지인 중에서 대기업에 취업한 경험이 있는 자를 섭외하여 상담을 진행할 예정이었다. 그리고 영남대 이외의 11개 대학생들의 50%가 2호점이 위치한 지역에 거주하므로 멘토스쿨 상담 대상자가 있을 것으로 예상했다.

이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 대학생들에게 취업과 연애관련 상담을 진행할 것을 조언했다. 특히 연애는 사귐, 치유, 관계의 단초로서 진행하며 가벼운 상담으로 상담 수를 확대할 수 있다. 또한 성공적인 카페를 벤치마킹 하는 것을 제안했다. 수유너머는 '고미숙 선생 고전 읽기', '대학 밖 공부공간'이라는 컨셉으로 공동체를 운영한다. 이와 같이 사람들의 생각과 재능의 쇼케이스로 자리매김하면 토닥토닥협동조합의 홍보효과가 발생할 것이다. 상업적이지 않고 덜 세련되지만 커피와 케이크가 맛있으면 거리가 멀더라도 고객들이 올 수 있다. 이처럼 토닥토닥협동조합만의 독특한 주제가 생기면 관심 있는 사람들에게 같이 가자고 하게 되므로 2~3배 유인효과가 가능해진다고 조언했다.

2호점 고객에게 제공할 수 있는 제안(Offering)에는 재능·경험 나눔, 강연자 스피치 등이 있을 것이다. 심층 인터뷰를 진행하여 전형적으로 찾아오는 고객들의 내면과 감정적 욕구를 연구해 제공거리를 찾아야 한다.

이영희 대표는 한 건물 내에 1층에는 카페 등 모일 수 있는 곳을 만들고, 위층에는 종류별 상담실을 만들고 싶었다. 하지만 역량이 되지 않으므로 초기에는 안정적인 운영을 위한 사업으로 카페를 생각했던 것이다. 2호점은 커피가 매출의 90%를 차지하고, 월 기준 200만원 수익이 발생하므로 현상 유지가 되고 있다. 투자를 대비한 ROI(Return on Investment)는 더 필요하다고 했다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 상담이 2호점 운영에 득이 될지 실이 될지 고민해야 한다고 조언했다. ROI가 확보되지 않으면 적자이기 때문이다. 심리상담과 카페의 통합은 1호점으로 하고, 2호점을 다른 컨셉으로 방향을 잡는 것을 제안했다.

김동헌 수퍼바이저는 동그라미재단으로 부터의 지원금을 사업의 창의적인 실험에 투자하는 것을 권유했다. 콘텐츠와 커뮤니티를 확보하고 그 안에 이영희 대표의 아이디어를 제공하는 것이다. 고전적인 공동체에 수유너머가 있다면 심리 공동체에 토닥토닥협동조합이 있다는 것을 비전으로 추진했다. 청소년 상담은 공부방법보다 의지와 동기 부여에 초점을 두어야 한다. 사회적으로 필요한 서비스를 절충하고 고객층을 다양화하며 예방 차원으로 상담에 접근하는 등 다양한 아이디어가 필요했다.

2호점의 경우 커피나 제과 혹은 간단한 음식 판매를 통한 매출의 증대가 가장 중요한 과제이다. 이를 위해서 장소의 불리함을 극복할 수 있는 방안이 필요하다. 이를 위해 김동헌 수퍼바이저는 여러가지 이벤트를 개최하는 아이디어를 생각해보는 것을 제안했다.

김동헌 수퍼바이저는 2호점에 대해 새로운 모델을 시도할 것을 제안했다. 취업 멘토링 컨설팅만으로는 위치상의 불리한 점을 극복하기가 어려울 것이라고 판단했기 때문이다. 보편적인 주제를 기본으로 설정하고 그 위에 플랫폼을 구축해 취업 멘토링 등의 프로그램을 더하는 방법으로 사업 영역을 확대할 것을 제안했다.

이영희 대표는 1호점을 전 연령층을 타깃으로 삼고 2호점을 대학생을 주요한 타깃으로 설정했다. 토닥토닥협동조합 2호점이 지리적으로 불리한 점을 극복하려면 대학생의 마음을 돌보는 것보다 취업이 우선이라고 생각했기 때문이다. 취업 관련 멘토링 프로그램을 진행하면서 심리적, 정신적 건강, 자아를 발견하는 상담을 제공하기로 했다. 커뮤니티가 중요하기 때문에 5명씩 4조의 그룹을 만들어 목표를 설정해주고 봉사, 공모전 등과 같은 활동에 대한 지원을 했다. 주변 동아리를 연결해서 카페를 공연과 행사를 하는 복합 공간으로 만들고자 했다.

김동헌 수퍼바이저는 카페라는 고정자산을 어떻게 활용하는가가 매출의 관건이기 때문에 공간을 어떻게 사용할 것인지를 논의했다. 멘토링 서비스만으로는 매출이 부족하기 때문이다. 타깃 고객을 학생 이외에 직장인, 주부로 넓혀서 생각해야 하고, 카페에서의 소비활동으로 음식 이외에 활동을 생각해야 한다고 조언했다. 독특한 주제를 구성해 복합문화공간으로 이루어져야 하며, 이는 다양한 사람들이 모여서 공감대를 형성하도록 유도할 수 있다. 주제를 통해 서비스, 상품, 이벤트 등을 고려해 사업을 활성화 시킬 수 있다. 사직동 그 가게는 티벳 난민들 돕기, 프리마켓, 공연 등을 카페 근처 길에서 진행하여 입소문을 통해 사람들이 방문하도록 하고 있다. 이를 벤치마킹하여 토닥토닥협동조합은 상담을 중심 주제로 설정해 일, 놀이, 사랑 등으로 확대하는 방향을 조언했다.

이영희 대표는 2호점은 직장인을 대상으로 회사 생활에 관한 가벼운 조언, 가벼운 연애 상담, 공연 등 크게 3가지를 중심으로 사업을 진행하고 이는 상담의 큰 범주 안에 이루어질 수 있다고 생각했다. 2호점이 가질 컨셉에 관한 이야기를 했다. 이영희 대표는 1호점의 감사의 컨셉이 바이럴 마케팅으로 이루어지고 있다고 생각한다.

하지만 2호점은 아직 구축이 되지 않았다. 이영희 대표는 감사와 고마움을 느낄 수 있는 컨셉으로 빵을 나눠주는 것을 사회환원적인 의미로 접근해 매출을 증대할 수 있는 방안을 고민했다. 이에 대해 2호점의 경우 일과 사랑, 재미를 세부 콘셉트를 정해 카페 안에서 보여주는 것에 대한 논의를 진행했다. 팀원 중에서 주마다 책임자를 지정해 대학생들이 직접 커뮤니티를 운영하는 것이다. 일은 취업 세미나, 스터디 조직, 직장인 번개 세미나 모집 등 직장과 관련한 프로그램을 진행했다. 연애는 커플별 에피타이저 상담, 커플 행사, 베이킹이나 커피스쿨과 같은 부대 프로그램을 제공했다. 재미는 문화공연, 사람도서관, 대학교 동아리 작은 음악회 등 공연을 위주로 상담의 틀에서 사업을 진행했다.

김동헌 수퍼바이저는 재능을 가진 사람을 섭외할 수 있는 가능성을 물어보았다. 이영희 대표는 800명 교회 내 청년 네트워크를 가지고 있었다. 프로급의 사람들이 있으니 먼저 홍보를 한 후 점차적으로 대학생 사이에 입소문이 날 수 있도록 유도할

계획이다. 슈퍼바이저는 토닥토닥협동조합이 이벤트를 진행할 때 분위기가 좋고 차나 빵이 맛있으면 입소문이 날 것이라고 조언했다. 특히 특정 요일과 시간대에 운영해서 관심을 유도하고, 고객이 특정 시간대에 몰리도록 유도할 필요가 있다.

이영희 대표는 월, 화요일은 고객이 적고 금, 토요일에 가장 많아서, 사람이 적은 시간대를 활용할 예정이라고 했다. 슈퍼바이저는 서울 프렌치 레스토랑의 사례를 들었다. 평소에 레스토랑으로 운영하지만 사람이 적은 때를 활용해 주말에 쿠킹 클래스를 진행하고 있다. 미리 프로그램을 공지하고 페이스북을 활용해 이벤트를 홍보한다. 덧붙여 핫샌드위치류와 같은 브런치 메뉴와 함께 구경거리가 있으면 좋고, 건강과 맛 측면을 고려해 포장이 가능하도록 해야 한다고 조언했다. 이영희 대표는 오후가 비교적 고객이 없기 때문에 원룸을 대상으로 과일 샐러드, 샌드위치를 시도하려는 노력을 하고 있었다. 또한 마지막 첫째 주 월요일 아침에 커피를 무료로 제공하는 행사를 진행해 활력과 감동을 주는 계획을 했다.

4월 일, 놀이, 사랑 주제를 기초로 한 세부 타깃 설정과 대학생 고객 유치 방안

이영희 대표는 2호점이 대학가에 위치한 것을 고려해 '대학생 바리스타 교육', '취업상담과 커플 상담' 프로그램을 계획했다. 대학 동아리 모임을 지원하고, 커플끼리 요리할 수 있는 공간을 마련하는 것이다. 2호점이 가진 공간을 최대한 활용하여 새로운 문화를 만들 예정이다. '일, 놀이, 사랑'이라는 주제로 타깃을 세분화하여 정리한 결과물을 슈퍼바이저에게 전달하기로 했다.

5월 이벤트 공연에 대한 고객 반응

이영희 대표는 이벤트 공연 때 10% 할인권을 배포하여 고객의 재방문을 유도했다. 또한 바리스타 교육과 커플 상담을 시작했다. 아쉽게도 공연을 하면 저녁 매출을 포기해야 하는 부분이 있었다. 하지만 반응이 좋아서 1호점에서 공연하는 방법도 생각했다.

결 론

2호점이 위치한 곳은 직장인이 다수를 차지하는 베드 타운(Bed Town)이다. 유동인구가 많지 않다. 따라서 커피숍을 탈피한 새로운 형태의 서비스가 필요하다. 분위기 중심인 제3의 공간을 넘어서 콘텐츠 중심인 제4의 공간을 창출하기 위해 다양한 프로그램을 개발한다. '일, 놀이, 사랑'을 주제로 지속적인 시도를 하기로 했다. 고객의 관심을 지속적으로 끌 수 있는 행사를 개최하여 고객들의 지속적인 방문과 홍보 효과를 높이기로 했다. 예를 들어 Book reading, '즉문즉답' 식의 상담 사례 등이다.

5) 온라인 커뮤니티 공간 활성화

12월 온오프라인 콘텐츠와 커뮤니티 연계를 통한 사업 영역 확장 논의

김동헌 수퍼바이저는 일대일 상담이 아닌 다른 방식으로 상담의 효과를 나타낼 수 있다고 조언했다. 병이 깊어지기 전의 예방 차원의 프로그램을 생각하면 다양하게 접근할 수 있다. 요즘 철학·문학·사학 등 자신의 생각을 펼칠 공간이 별로 없다. 이와 같은 사람들에게 발표할 수 있는 기회를 제공하고, 이로써 온·오프라인의 콘텐츠와 커뮤니티를 연계하면 사업 영역을 넓힐 수 있다. 콘텐츠 리소스는 학생뿐만 아니라 인문학자들과 같은 가능성 보유자들이 될 수 있다.

결 론

토닥토닥협동조합의 홈페이지를 개설했다. 페이스북, 다음카페 등 SNS를 통해 카페 홍보를 지속하여 사업의 온오프라인 연계가 활성화될 수 있도록 설계했다.

6) 사업 운영 및 기타

① 사업 운영

12월 토닥토닥협동조합의 전반적인 사업 검토

김동헌 수퍼바이저는 토닥토닥협동조합의 전반적인 사업을 검토 했다. 토닥토닥협동조합은 지역주민들의 전 생애를 돌보는 것을 목표로 하는 최초의 심리상담 협동조합이다. 전 생애를 돌본다는 것은 심리상담이 치료적 차원이 아닌 예방적 차원이지 삶의 질을 높이기 위한 지속적인 행위의 관점에서 바라보는 것이라고 했다. 자녀 상담을 받은 아동이 청소년기가 되면 진로상담을 받게 되고 또 대학교를 입학할 때 진학상담도 받을 수 있게 되는 것이다. 취업 전에는 취업 전문 상담을 받고 이후 결혼할 때는 커플 심리상담을 받는다. 결혼 후 부부상담을 받고 2세가 태어나면 부모 상담을 받는 구조가 된다. 이와 같이 한 사람의 생애를 지속적으로 돌보는 것이 토닥토닥협동조합이 가진 목적이다.

김동헌 수퍼바이저는 마을형 기업이 일반 기업과 어떤 차이점을 가지고 있다고 생각하는지 질문했다.

이영희 대표가 생각하는 마을형 기업이란 지역주민들을 위한 다양한 서비스를 제공하는데 목적을 두는 회사이다. 이는 지역적인 색채를 잘 이해할 때 가능하다. 토닥토닥협동조합은 지역주민들을 위해 다양한 서비스를 제공하고 있다. 지역 저소득 청소년들을 위한 무료 진료 캠프를 비롯하여 지역주민이 참여하는 집단 상담 등 다양한 심리 프로그램으로 지역주민들을 돌보고 있다. 이런 점에서 마을형 기업은 이웃이 다른 이웃의 마음을 돌보는데 관심을 가져 긍정적인 연쇄작용을 하는 것이라고 보았다.

토닥토닥협동조합의 목표를 달성하기 위한 세부 계획 중 충성고객을 두텁게 확보하는 것에 대한 이야기를 진행했다. 이영희 대표가 생각하는 충성고객이란 심리상담을 받은 내담자가 또 다른 사람들에게 자신 있게 상담을 권장할 수 있을 때 내담자를 충성고객이라고 할 수 있다. 최소 20회기 이상 심리상담을 받고 있는 장기고객은 충성고객이며 현재 30%이상이다.
토닥토닥협동조합은 전문 심리상담사를 지속적으로 충원하는 것과 커피 매출이 저조하다는 문제점을 가지고 있었다. 김동헌 수퍼바이저는 이에 대한 이유를 이영희 대표에게 질문했다. 이영희 대표는 인력 충원이 힘든 이유가 인건비에 대한 부담이라고 답했다. 한 달 200여만원 정도 인건비를 지불해야 하는데 지속적이고 안정적으로 인력을 운영하기에는 토닥토닥협동조합의 여건상 어렵다. 그리고 상담실이 정비가 되어야 상담을 상시 할 수 있는 시스템이 될 것이라고 생각했다.

이영희 대표는 커피의 매출이 부진한 이유로 고객의 인식을 이유로 들었다. 심리상담을 하는 카페이기에 커피 부분이 보조역할을 한다는 생각을 하고 있기 때문이다. 이영희 대표는 음료의 질적인 부분과 원두의 가격 등 전반적인 카페 메뉴에 대한 질은 객관적으로 뛰어나다고 평가했다. 매출을 늘리기 위해 신메뉴를 개발하고 직원들의 서비스 교육을 통해 고객을 대

비전찾기
프로그램에 따라 협동조합의 비전 찾기를 하고 있는 토닥토닥협동조합의 조합원들.

하는데 최선을 다했다. 이영희 대표는 무엇보다도 로스팅을 하고 커피교육을 병행하는 전문카페로 입지를 굳힐 수 있을 것이라고 보았다. 토닥토닥협동조합만의 장점으로 다양한 메뉴와 사이드메뉴가 전부 수제라는 점, 질이 좋다는 점을 들었다.

1월 가격을 통한 차별화 논의

가격책정의 문제에 대해 논의했다. 전체적인 가격을 일률적으로 낮추는 것보다 가격에 대한 부담을 가진 사람을 선택적으로 돕는 편이 낫다고 조언했다. 가격차별화를 통해 능력이 되는 사람을 더 많이 지불하도록 하는 것이다. 기준 가격에 30%내외로 정하고 예외적으로 많이 지불하는 고객이 있을 것이다. 상담의 질이 보장된다면 고객들은 떠나지 않는다.

2월 MS Project사용과 인사•재무의 경영 체계 확립

김동헌 수퍼바이저는 MS Project를 이용해 과업을 정하고 과정을 관리하고 산출물을 만들어내야 한다고 조언했다. 이를 바탕으로 전체 사업의 일정을 진행할 수 있고 각자 해야 할 일이 명확해지기 때문이다. 프로젝트는 최소한 2~3주이상 소요되는 장기과제이다. 앞으로 상담사와 점포가 늘어날수록 프로젝트 관리가 필요하다. 매일 업무를 진행하는 것도 중요하지만 성장단계이기 때문에 프로젝트의 성격을 띠는 업무가 많아질 것이기 때문이다. 직원들이 업무마다 성격이 다르다는 것을 인지하고 일하는 방식을 습득해야 하기 때문에 프로젝트를 활용해야 한다는 것을 조언했다.

이영희 대표는 추정손익계산서, 대차대조표 등 사업의 자금을 관리하는 방법에 대한 자문을 구했다. 2013년 기장된 추정 재무제표가 있고, 김동헌 수퍼바이저는 추정 재무제표를 수정하기로 했다. 예산은 추정 재무제표를 만드는 것이며 이를 위해서는 사업상 하는 많은 일의 결과로 얼만큼의 매출을 달성할 수 있고 이익과 손해가 발생하는 사업 영역을 알아보는 것이라고 충고했다. 그리고 이영희 대표는 월 결산을 항상 했고, 1,2호점과 커피·상담 부분을 나누어 계산하고 있다. 이를 바탕으로 고정과 유동자산을 나누어 기록하고 손익분기점을 정하고 있다.

김동헌 수퍼바이저는 잘 하고 있다고 격려하며, 임대료 및 관리비는 매장 넓이로 배분을 해야 한다는 점, 손익계산은 자체 수익과 지원금은 반드시 구분해야 한다는 점, 연 단위가 아닌 분기별로 작성해야 한다는 것을 조언했다.

김동헌 수퍼바이저는 카페를 전담하는 매니저와 이영희 대표가 하는 일에 대해 구분해야 한다고 조언했다. 토닥토닥협동조합은 커피부분의 사무장이 있고 그 아래 팀장이 있다. 1호점은 상담을 보다 중점적으로, 2호점은 카페 운영에 중심을 두어 사업을 담당하고 있었다. 사업을 담당하는 사람은 경영학과를 졸업했으면 좋지만 그렇지 않을 경우 모델을 통해 습득할 수 있어야 한다. 이를 아이디어 파이프라인이라고 한다. 아이디어 파이프라인이란 사업에 대한 아이디어의 진척도 체크를 하는 것이다. 상담과 커피, 식음료를 구분해서 담당을 정하고 체계화하는 것이 필요하다. 카페 운영과 기업 운영을 구분하면 좋은 강점이 될 것이다.

상담을 기다리는 사람들이 무료해 하는 문제가 있는데 이를 해결하기 위한 제안을 했다. 무료로 심리검사를 제공하면 고객에 대한 인지를 할 수 있으며 비교와 분석이 가능해진다. 고객에게 인지를 심어주는 것은 플랫폼을 구축하는 것이다. 신뢰가 쌓이면 다양한 상품과 서비스를 제공할 수 있는 기반이 될 수 있다고 덧붙였다.

4월 개인 성장에 맞춘 상담 과정 진행

이영희 대표는 상담은 자기 성장에 맞춘 상담을 중점적으로 진행할 예정이라고 했다. 현재 토닥토닥협동조합은 상담을 20회 이상 하는 사람들이 대부분이다. 정부 기관, 구청에서 요청하는 경우 무료로 상담 시스템을 운영하고 있다. 상담에 대한 사람들의 인식을 개선하기 위해 노력하고 있다.

토닥토닥협동조합 2호점은 팀원들이 주체가 되어 운영하도록 계획 중이다.

5월 상담사 임금에 관한 논의와 새 프로그램 개발 조언

상담사 임금 인상에 관한 문제를 이야기 했다. 현재 상담사는 한 달 80시간 상담 시 240만원의 월급을 받을 수 있다. 집단 그룹 상담을 늘리는 것이 임금 인상의 한 방법이 될 수 있다. 상담을 지속적으로 받을 수 있도록 하는 방법을 찾아야 한다.

또한 새로운 프로그램을 개발해야 한다고 당부했다. 수익률의 균형을 맞추는 것이 필요하고 상담을 메뉴화하는 방법을 생각해야 한다. 커피와 상담을 메뉴화하여 커피를 마시면서 가볍게 검사를 하며 상담으로 이어질 수 있게 한다. 구성원들 간 끊임 없는 회의를 진행해야 한다. 이영희 대표는 사회적 기업 대표들을 대상으로 하는 상담을 계획하고 있다. 김동헌 수퍼바이저는 숄다이스 병원처럼 상담 프로세스를 표준화 하는 것이 필요하다고 조언했다.

결 론

사업 부문별 책임제(예, 상담, 커피숍)를 통해 대표의 업무 부담을 완화하고 경영 자원을 육성할 필요가 있다. 서비스 및 상품별 월별 손익 분석을 통해 수익성과 자금 흐름을 관리할 필요가 있다. 프로젝트 관리 방법론을 통해 신규 프로그램 개발과 같이 장기적으로 소요되는 과제에 대한 예산, 일정, 인력관리를 실행할 필요가 있다. 정기적으로 전 직원이 참여하는 아이디어 회의를 개최하여 그 결과물을 idea inventory 형태로 계속 축적해나갈 필요가 있다. 이에 대한 간략한 아이디어 회의를 진행했으며, 필요할 경우 보완 세션을 진행할 예정이다.

② 조직 운영

2월 사업 분배

이영희 대표는 시간 배분을 상담5, 개인1, 나머지 3, 기타 1정도로 배분하고 있었다. 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 많은 부분을 혼자 짊어지기 보다는 상담 전문가에게 많은 일을 맡겨보는 등 사업을 전체적으로 배분해야 한다고 조언했다. 사업 분야에 역량을 가진 인재를 채용하거나 파트너로 협약하는 방안이 있다.

결 론

직원 각자의 역할에 따른 성과 목표를 설정하고 월간 또는 분기 회의 등을 통해 성과 달성 실적을 정기적으로 점검할 필요가 있다.

③ 3호점 개설 여부 결정

5월 3호점 개설 계획

이영희 대표는 포항에 토닥토닥협동조합 3호점 개설을 계획 중이다.

결 론

1호점과 2호점에 대한 개선 및 새로운 시도의 결과를 분석한 후 그 결과를 바탕으로 개설하기로 했다.

④ 기타

4월 동그라미재단 후속 지원

이영희 대표는 동그라미재단과 프로젝트가 종료된 이후에도 대학생들을 키우는 세미나 혹은 동아리 지원을 하길 원한다.

5월 동그라미재단과 대학생 상담 공동 진행

김동헌 수퍼바이저는 이영희 대표에게 블루엘리펀트 책을 추천했다. 이영희 대표는 경산시 소재의 대학들에게 진로교육을 하고 사회적 기업을 탐방하는 것을 동그라미재단과 함께 하고 싶다는 의견을 말했다. FC 삼성 라이온스 집단 상담이 6월에 예정이다. 이는 토닥토닥협동조합의 공신력이 인정받는 계기가 될 것이다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

토닥토닥협동조합은 정신적 병리 현상의 예방에 필수적인 심리 상담 서비스를 이용하는 데에 존재하는 정서적, 가격적 장벽에 대한 문제 인식을 바탕으로 공간 혁신과 가격할인을 통한 심리 상담 서비스의 접근성 개선을 소셜미션으로 가지고 있다. 개인, 부부 등 여러 수혜자군 중에서는 청소년에 우선순위를 두고 있으며, 이에 청소년 교육 관련 자회사를 만드는 등 청소년 문제 해결에도 미션을 두고 있다. 이러한 문제는 특정 지역의 이슈라고는 할 수 없으며 해당 문제에 있어 대구가 타 지역 대비 유독 심각한 양상을 보이고 있는 것은 아니다. 대구 경북 지역에 기반을 두고 해당 지역 주민들에게 집중적으로 서비스를 한다는 차원에서 토닥토닥협동조합은 지역형 사회적 기업이다. 이에 대구 지역의 특정한 문제를 해결하고 있지 않다는 점에서의 한계는 있지만 타 지역으로의 확장 가능성은 가지고 있다.

2) 사회•지역 성과 정의

토닥토닥협동조합은 '문턱을 낮출 적절한 가격의 전문적인 심리 상담을 통해 한 사람 한 사람의 일생에 마음 밭을 돌보는 심리 상담 전문 공간 제공'이라는 소셜미션을 가지고 심리상담카페를 운영하며 동 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해 양질의 심리상담 서비스를 저가에 제공함으로써 정서적 안정을 통한 건강한

가정과 사회의 실현이라는 사회적 가치 창출을 목표로 하고 있다. 이는 아래 그림에서 잘 드러나는데 결국 토닥토닥협동조합이 창출하는 핵심 사회적 성과는 '심리상담 서비스 접근성 개선'으로 정의되며 취약계층에 대한 '무료 심리상담 서비스 제공'과 '직업훈련 접근성 개선'은 보조적 사회적 성과로 볼 수 있다. 또한 지역사회에 기반하여 사업을 하여 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

토닥토닥협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트 1기 참여를 바탕으로 이전에 비해 아래와 같은 변화를 모색하려는 시도를 하고 있다. 즉, 상담 매출이 낮았던 2호점의 콘셉트를 '일, 사랑, 즐거움'을 주제로 한 청소년 대상 멘토링으로 재설정한 것이다. 이에 '청소년 대상 상담 서비스 접근성 개선'을 추가 수립하여 핵심 사회적 성과를 구분하였다. 청소년에 대한 미션 실현을 위한 새로

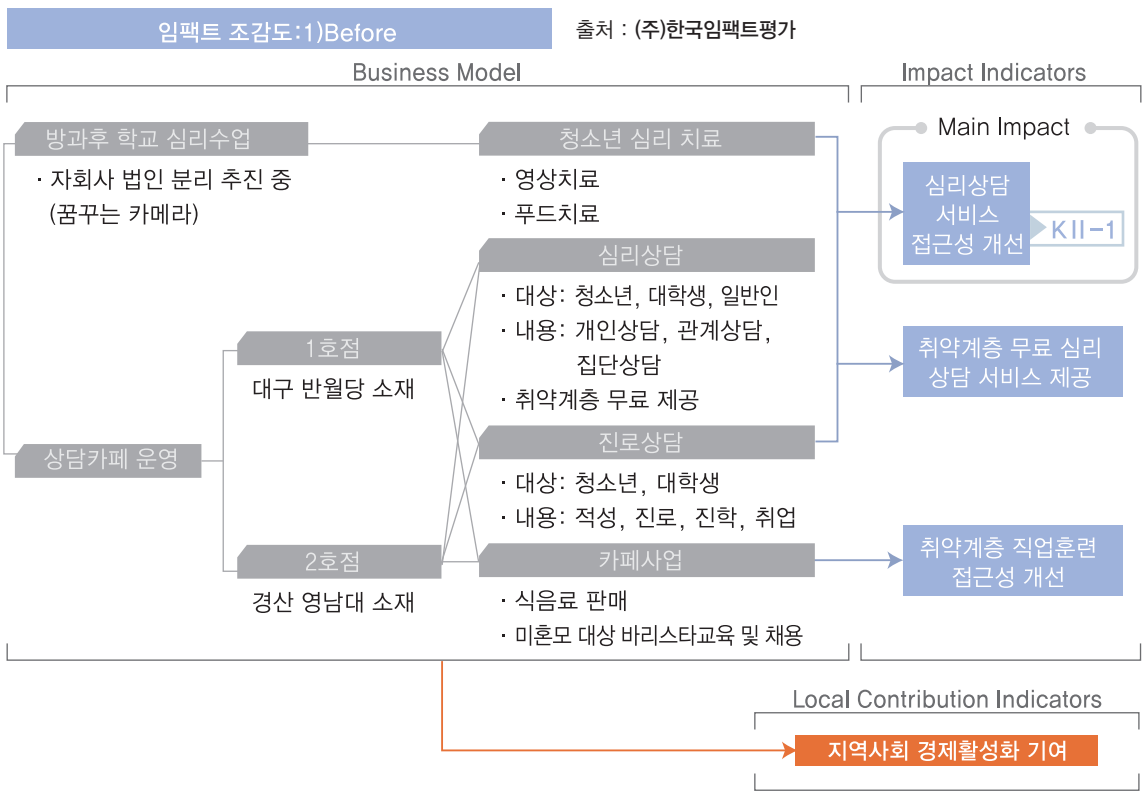


그림1. Before임팩트 조감도

운 서비스를 제공함에 따라 별도의 핵심 사회적 성과로 정의할 만큼 우선순위 및 규모 면에서의 중요성을 가질 것이라는 분석에 기반하고 있다.

이러한 변화는 청소년에게서 나타나는 사회문제의 해결이 갈수록 중요해지고 있다는 인식 하에 더 많은 자원을 할당해 그 해결에 기여하고자 하는 전략의 일환이라 하겠다. 사회적으로 당

서비스에 대한 관심이 높아지고 있는 상황에서 그간 상담 매출이 저조했던 2호점의 확실한 매출원으로 자리매김할 가능성이 높아 경제적 성과에는 긍정적 영향을 미칠 수 있지만, 아직 서비스 모델과 가격 등 수익구조가 구체화되지 않았기에 '청소년 대상 상담 서비스 접근성 개선'의 화폐가치 값이 어떻게 나타날지에 대해서는 알 수 없다.

그림2. 토닥토닥협동조합의 After 임팩트 조감도

KiiA

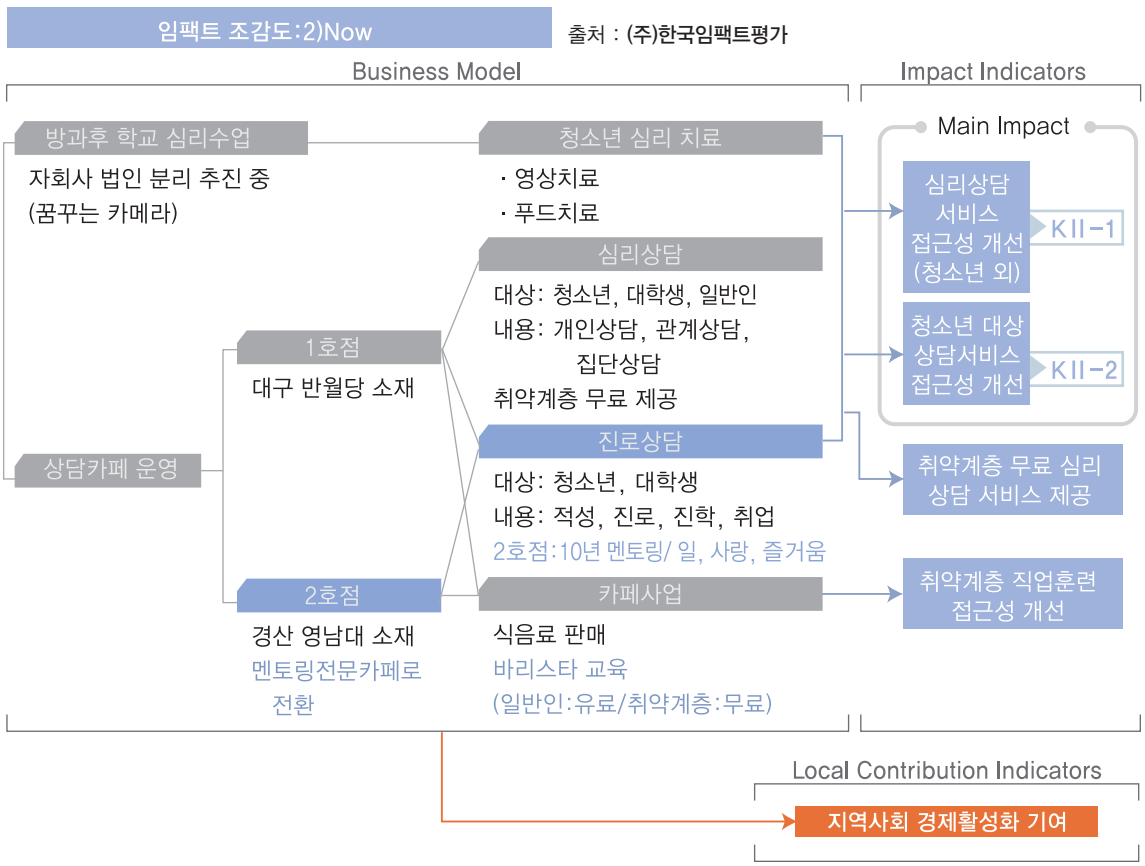


그림2. After임팩트 조감도

KiiA

4) 사회•지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

심리상담사의 고용 안정성 증대 : 토닥토닥협동조합은 당사의 서비스를 수행하는 심리상담사를 고용함으로써 이들의 고용 안정성을 증대시키는 성과를 달성하고 있다. 방과후 교육 프로그램의 확대 등의 여건 변화에 따라 자격증을 획득하는 심리상담사의 수가 매우 많은 상황에서 이들은 사실상 완전경쟁의 상황에 직면해있다. 이에 따라 기대소득의 하락은 물론 고용 자체의 불안정성도 높은 상황으로 분석된다. 토닥토닥협동조합이 아직 규모가 작긴 하지만 심리상담카페를 운영하며 이들에게 기존에 거의 없던 형태의 일자리를 제공하는 것은 대상 심리상담사의 고용 안정성을 높이는 데 기여할 수 있겠다.

5) 총평 및 제언

총 평

사회문제 해결 위한 적정가격 서비스시장 창출 진행 중

토닥토닥협동조합은 현 한국사회에서 심각한 사회문제로 인식되고 있는 정신적 빈곤 이슈 해결에 필요한 솔루션으로 비교적 전문적이고 부담스럽지 않은 가격의 심리상담 서비스를 제공하여, 고가의 전문 상담 서비스와 저가의 프로그램형 심리 콘텐츠 및 무료 상담 사회서비스 사이의 잠재된 수요를 확보하며 새로운 시장을 창출하고 있다.

현재 접근성 개선 방식의 임팩트 모델을 통해 경제적 가치와 사회적 가치 간의 높은 연계성을 보여주고 있으며, 심리상담 및 청소년 분야에 대한 강한 미션과 충분한 역량을 보유한 구성원들이 직원 협동조합 형태로 운영하고 있어 앞으로의 성장이 기대된다.

그러나 향후 유사 서비스가 보편화되거나 전문 상담 서비스의 가격이 낮아질 경우, 현재와 같이 가격 장벽을 낮춤으로써 접근성을 개선하는 방식의 사회·지역 성과 창출 방식은 더 이상 유효하지 않게 된다는 한계가 존재한다.

제 언

비즈니스 모델과 임팩트모델의 지속적 혁신 필요

현재의 스타트업 단계에서는 양적 성장을 통한 사회·지역 성과의 확장을 기대할 수 있다. 중요한 문제를 다루고 있는 만큼 운영에 대한 노하우를 축적하고 상담의 전문성을 확보해나가 더 많은 수혜자에게 서비스를 제공해야 할 것이며, 이번에 로컬 챌린지 프로젝트의 지원을 통해 상담사를 증원한 것과 같이 1호점에 대한 추가 투자를 검토해 볼 필요가 있다. 지속적 성장을 위해서는 지점 확장을 통한 확장 전략을 통해 경제적 안정성을 확보함과 동시에 비즈니스 모델과 임팩트모델에 대한 변화를 미리 준비해야 한다. 앞서 언급되었듯이 상담 서비스에 대한 낮은 접근성 이슈가 사회 전반적으로 해결되어 더 이상 문제가 아닌 상황이 오는 것에 대비하여 보다 장기적인 관점에서 기존 자원을 활용한 사회적 가치 창출 방식을 고민해보아야 할 것이다. 새로운 유형의 적정 가격 서비스를 만들어 내거나 상담 주제를 특정 문제에 집중함으로써 정신적 병리 현상 중에서도 특정 문제를 해결하는 등의 방식이 있을 수 있다.

2호점을 청소년 멘토링 전문으로 재편하는 과정에서도 위와 같은 장기적 성장 전략을 미리 고려할 필요가 있으며, 운영 측면에서는 청소년이 가진 문제의 정도에 따라서 병원이나 학교 또는 학부모와 적극적으로 협력하는 방안과 청소년의 특성을 고려하여 카페와 함께 온라인 또는 SNS를 통한 멘토링 서비스(예: 카카오톡)의 병행을 검토해볼 것을 제안한다.

7. 결론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

경영진의 전문 역량이 우수한 편이고 가격이 저렴한 서비스를 바탕으로 경쟁력을 확보하고 있었다. 하지만 커피부분에서 매출이 부진한 상태로 경영전략과 세부 실천계획을 수립해야 하고 이에 따라 체계적인 관리시스템이 필요했다. 전반적인 매출을 향상하고 있으나 손익 부문에서 정확한 원가 분석이 이루어지지 않고 있었다. 3호점 개점을 대비하여 매출을 분석하고 재무 분석을 해야 했다. 전체 영업 전략에서 커피 부분의 안정적인 수익 기반을 마련하는 것이 급선무이고 가격 경쟁력 강화와 서비스 창출이 과제였다. 특히, 상담부문을 전문화하여 토닥토닥협동조합만의 핵심역량을 개발해야 했다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 커피 매출 상승

토닥토닥협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트를 통해서 주사무소 커피매출을 15% 상승시키는 것을 목표로 삼았다. 이를 위해 로스터기 구입 등 커피 관련 기자재를 보강하여 커피 전문 기관으로서의 이미지를 제고해 상담에 비해 취약했던 커피의 전문성을 강화했다. 또한 리모델링 공사를 통해 간판을 재정비하고 시설을 보완하여 심리상담카페로서 명확한 이미지를 구축하고 홍보 효과를 극대화하였다. 이를 통해, 2014년 5월 전년 대비 매출이 35% 상승했다.

② 새로운 혁신 공간으로서의 콘셉트

토닥토닥협동조합카페 2호점이 위치한 곳은 직장인이 다수를 차지하는 베드 타운(Bed Town)이다. 유동인구가 많지 않아서 커피숍을 탈피한 새로운 형태의 서비스가 필요했다. 분위기 중심인 제3의 공간을 넘어서 콘텐츠 중심의 제4의 공간을 창출하기 위해 다양한 프로그램을 개발했다. 매출 15%이상 상승 목표와 2호점의 새로운 콘셉트를 주제로 이벤트성 공연을 1회 개최하는 것을 목표로 삼았다. 2호점에서 진행한 공연은 FM 토닥토닥협동조합이다. 보이는 라디오 콘셉트를 차용하여 여러 사람들의 사연을 사전에 카페에서 받아 이 중 의미있는 사연을 노래와 함께 담아서 당일 날 사연을 읽어주고 공연하였다. 직전 해 대비 평균 30%이상 매출이 상승했다.

③ 경력직 상담사 고용

토닥토닥협동조합은 장래의 경쟁 상황에 대비해 전문 영역을 확립하여 브랜드 인지도를 높이기 위해 상담 분야에 대한 역량을 강화할 필요가 있었다. 로컬 챌린지 프로젝트 지원금으로 전문 상담사를 고용하여 초기 인건비 부담을 덜어 카페의 인력 운영을 안정적으로 했다. 기존 남자 상담사만 있어서 여성 상담사를 찾는 내담자가 있을 때 곤란한 경우가 있었는데 타 전문센터 7년의 경력을 가진 여성 상담사를 고용하여 폭 넓은 내담자 수용이 가능해졌다. 새로 고용한 상담사가 가정상담 전문가이고, 재활심리치료 분야에 자격을 갖추고 있어 장애 아동, 자폐 아동 등 다양한 내담자에게 심리상담을 제공할 수 있게 되었다. 토닥토닥협동조합의 상담이 질적으로 상승하는 효과를 얻었다.

3) 향후 과제

토닥토닥협동조합은 '문턱을 낮출 적절한 가격의 전문적인 심리상담을 통해 한 사람 한 사람의 일생에 마음 밭을 돌보는 심리상담 전문 공간 제공'이라는 소셜미션을 가지고 심리상담카페를 운영하여 서비스를 제공하고 있다. 양질의 심리상담 서비스를 저가에 제공하여 정서적 안정을 통한 건강한 가정과 사회의 실현에 가치를 두고 있다. 토닥토닥협동조합 대표의 역량과 의지가 뛰어난 것이 커다란 강점이다.

하지만 협동조합의 조직 형태를 고려하면 대표 1인에 대한 의존도가 높은 편이다. 경영 의사 결정과 대외활동 분야를 구성원 간에 분배할 필요가 있다. 그리고 2호점의 새로운 서비스는 지속적인 실험을 통해 장기적으로 최적안을 찾아나가야 한다. 이를 위해 꾸준한 아이디어 회의, 벤치마킹 등의 활동을 지속해 나가야 한다.

한 가지 더 욕심을 낸다면, 사회적 가치를 보다 적극적인 방법을 창출할 필요가 있다는 점이다. 단순히 가격을 낮추는 것만으로는 상대적인 시장점유율의 증대에 그칠 위험이 있다. 따라서 심리상담의 사각지대에 있는 취약계층을 좀 더 적극적으로 찾아나서고 이들을 위해 실제 비용을 낮출 수 있는 다양한 상담의 방안을 시도할 필요가 있다.

새로운 도전의 핵심, 2호점 카페

일과 사랑, 재미가 융합된 새로운 복합 문화 카페로의 자리매김을 목표로 내부 리모델링과 콘셉트를 살릴 수 있는 간판과 조명으로 바꿨다.(위) 상담자들의 피드백(아래 왼쪽), 반월당점 방명록 사진들.

김동헌 대표 (에피투스컨설팅)

잠재적 가치 큰 기업에 컨설팅 제공하는 일 큰 보람을 느꼈다

- 담당기업

㈜꿈꾸는씨어터

토닥토닥협동조합

간략한 본인 소개와 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하게 된 동기를 말씀해 주세요.

: 공인회계사, 컨설턴트, 창업, 그리고 전문 경영인으로서의 경험을 통해 재무, 생산 및 물류, 전략, 마케팅 등의 다양한 영역에서 전문성과 경험을 쌓았습니다. 지금은 이노베이션에 특화된 컨설팅 회사를 운영하고 있습니다. 로컬 챌린지 프로젝트에는 희망제작소의 정상훈 센터장님의 소개로 참여하게 되었습니다.

로컬 챌린지 프로젝트 선정기업을 대상으로 수퍼바이징을 진행하시는 소감이 어떠신지요.

: 아직 뚜렷하게 공론화 되지는 않았으나 사회적으로 문제가 큰, 따라서 잠재적 사회적 가치가 큰 기업에 컨설팅을 제공하는 것에 대해 보람을 느낍니다. 선정기업들이 진지하고 적극적인 참여를 하고 있어서 더욱 열심히 작업을 하게 됩니다. 재단의 세심한 관리도 많은 격려가 됩니다.

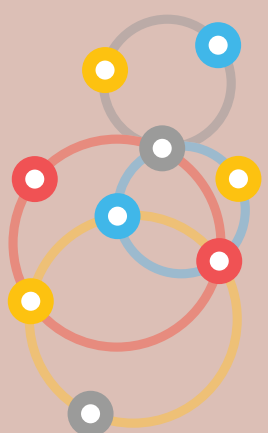
선정된 지역 기업들이 겪는 가장 큰 어려움 및 가장 필요로 하는 사항이 무엇이라고 생각하세요?

: 기업으로서의 성공요인과 운영원리에 대한 이해를 바탕으로 지속적 경쟁력을 유지하면서 성장 방안을 찾는 것과 조직 구성원의 역량을 결집하는 것입니다. 이와 더불어 소셜미션(어떤 사회적 가치를 누구에게 왜 제공하는가)을 명확히 하는 것이 필요합니다.

그런 의미에서 향후 로컬 챌린지 프로젝트에 바라는 점을 말씀해 주세요.

: 우리나라 전체에 걸쳐 사회적 경제에 대한 지원에 비효율성과 혼란이 존재합니다. 따라서, 다음의 두 가지를 말씀 드리고 싶습니다. 우선 재단이 지원하고자 하는 사회적 가치에 대한 명확하고 구체적인 기준을 적립해야 합니다. 그리고 정부나 여타의 지원단체와는 다른, 동그라미재단의 고유한 역할에 대해 방향을 정립하는 것이 좋겠습니다.

Local
Challe
Projec



주먹구구?
숫자로 경영하라

파트너기업 : 완주 미디어공동체완두콩협동조합
광주 (사)틔움복지재단
제주 무릉외갓집영농조합법인
수퍼바이저 : 이종익 상무(딜로이트컨설팅)

로컬
챌린지
프로젝트

http://www.wandookong.kr

완두콩협동조합

완주사람들의 사소한 이야기를 쓸모있게 소문내는

Executive Summary

미디어공동체완두콩협동조합의 이용규 대표는 사람들이 어떻게 살고 있는지 서로 알게 된다면 거리감이 줄어들고 공동체가 살아날 것이라고 믿고 있다. 지역공동체를 활성화하기 위해서는 구성원들이 무슨 일을 하고 어떤 일이 벌어지는지 아는 것이 필요하다고 생각한다.
하지만 완주 지역은 정보를 얻고, 공유할 수 있는 매체는 없다. 지역 내 주간지 1개를 포함해 전북에 25개의 신문이 발행되고 있지만 신문을 읽는 시간은 평균 3분 내외이다. 지역 방송은 주변의 소소한 이야기가 아닌, 정치나 대형 사건사고 등 편향된 이야기에 집중되어서 이웃과의 소통은 거리가 멀다. 미디어공동체완두콩협동조합(이하 완두콩)의 이용규 대표는 완주지역 내 소통의 부재가 지역공동체를 침체시키고 있다고 생각했다.

완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내 지역사회에 온기를 주겠다는 목표로 미디어공동체완두콩협동조합을 시작했다. 중심사업인 마을소식지 완두콩 발행과 수익을 창출하기 위한 다양한 부대사업을 운영하고 있다. 완두콩은 완주 지역 사람과 마을, 공동체를 주요한 이야기로 다루고 있다. 곶감을 생산하는 산천마을과 주민 이야기, 피묵마을의 시래기와 겨울이야기 등 완주 지역의 봄, 여름, 가을, 겨울의 계절에서 남녀노소의 이야기를 소식지에 담아 전하고 있다. 한 달에 한 번 타블로이드판형(일반신문의 2분의 1의 크기의 신문)으로 16~20면을 발행하고 있으며, 이를 지속하기 위해 후원과 독자를 모집한다. 후원금과 구독료, 광고료를 통해 완두콩을 발행하고 있다. 완두콩은 지속가능한 성장을 위해 다양한 수익사업을 진행하고 있다. 소식지 대행사업을 비롯해 홍보물 디자인 및 제작, 영상제작사업, 출판사업, 교육사업을 통해 완두콩협동조합의 재정적인 기반을 마련하고 있다.

완두콩은 자사가 가진 문제점을 진단했다.
사업초기이기 때문에 자본이 부족하고, 협동조합을 운영하는 정보(knowhow)가 부족하다. 때문에 인건비가 확보되지

와!두콩

와!두콩

와!두콩

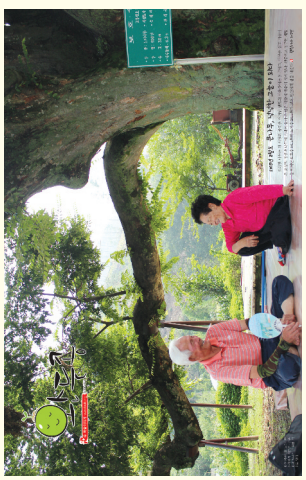
와!두콩

와!두콩

와!두콩

와!두콩

와!두콩


와!두콩

와!두콩

와!두콩

와!두콩

지속 성장 가능한 비즈니스 모델이 필요해요

않아 필요한 상근 직원을 두고 운영하는데 한계가 있다. 그리고 사업비가 부족해 다양한 매체를 위한 제작시스템을 체계적으로 구축하기가 어렵다. 사업과 관련한 경험이 부족해 많은 시행착오를 반복해야만 한다. 완두콩은 사업초기라서 겪는 어려움에 대해 조언과 자문을 얻을 수 있다고 생각하여 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

완두콩은 경영진단 결과 다음과 같은 문제를 가지고 있었다. 경영전략과 비즈니스모델 측면에서 지속 성장 가능한 비즈니스모델을 수립해야 했다. 경영전략에 따른 비즈니스 전략을 수립하고 있으나 이를 위한 세부적인 실행과제를 세워야 했다. 영업 및 마케팅 분야에서 시장분석과 소비자분석을 통한 경영전략을 구축하고, 완주지역의 핵심 네트워크로 농촌 지역을 대표하는 포털의 역할이 바람직했다. 완두콩을 구독하는 독자를 관리하는 프로그램을 개발할 필요가 있었다. 운영 측면에서 전문적인 경영지식을 바탕으로 한 조직 관리가 필요하고, 매출 증대를 위한 다양한 수익원을 확보할 필요가 있었다. 완두콩이 처한 외부환경을 분석했다. 현재 잡지는 광고수익과 판매부수의 감소, 매출 하락 등으로 위상이 하락하는 추세이다.

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 6개월 간 완두콩의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.
첫째, 제작시스템을 구축했다. 제작시스템을 구성하고 장비 구매와 운용에 관한 보고서를 작성했다.
둘째, 상품별 원가분석을 진행했다. 이를 토대로 마케팅과 매출 전략을 구체화하였다. 그리고 완두콩은 공익사업과 수익사업을 세부적으로 나누어 진행하기로 했다.
셋째, 내부역량을 강화했다. 완두콩의 비전을 명확히하고 사업 전략을 수립했다. 사람들의 이야기를 기록하고 기업을 홍보해 지역사회 행복을 달성한다는 소셜 미션에서 완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내는 방향으로 소셜 미션을 바꾸었다. 세부적인 경영 계획 및 측정이 가능한 목표를 구체적으로 정의했다. 또한 문화 사업 기획,

농촌 체험, 도농 교류, 지역 농산물 직거래 기획 등 구체적인 사업 전략을 수립하여 수익 사업을 확대하는 기반을 마련했다.
넷째, 마케팅과 영업전략을 수립했다. 매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성하고, 이를 바탕으로 전략을 세웠다. 목표 고객을 설정하고 시장을 분석해 완두콩 사업의 경쟁력과 지속가능성을 향상시켰다. 이와 함께 지역 축제 등 지자체의 사업에 적극적으로 참여하여 완두콩의 사업 영역을 넓혔다. 지역 공정 여행 기획이나 문화사업, 도농 교류 등의 사업을 기획해 완두콩협동조합의 수익사업을 확대했다. 현대차 전주공장 등 주변 대기업과 중소기업을 대상으로 영업과 협업 방안을 검토하여 전라북도의 네트워크를 구축하는 방안을 수립했다.

로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 뒤의 변화를 바탕으로 완두콩의 사회적 잠재력 성과를 측정했다. 완두콩은 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원'이라는 소셜 미션을 가지고, 지역소식지를 발행하는 핵심 사업과 재무적 여력을 마련하기 위한 소식지 제작 대행, 출판, 영상제작, 교육 등의 부대 수익사업을 영위하고 있다. 하지만 완두콩은 극초기 사업단계이며, 해결하고자 하는 문제와 문제를 해결했을 때 보이는 변화가 구체적으로 명시되어야 할 필요가 있다. 즉, 완두콩이 지역 내에서 담당하는 구체적인 역할이 있어야 한다. 미디어 자체의 역할을 넘어 주민들의 소외감을 해결하기 위해 물리적인 만남의 공간을 만드는 등의 예가 하나의 방안이 될 수 있다.

완두콩은 지역소식지를 발행하는 핵심사업과 부대사업인 소식지 제작대행, 홍보물 제작, 출판, 영상제작, 교육 등을 통해 수익사업을 운영하고 있었다. 사업 초기로 재무 추정이 불가능한 상태였고, 광고와 홍보 인력 조직이 없었다. 사업계획서와 재무 계획 분석을 통해 경영 계획을 세우고 목표를 관리할 수 있게 하였으며 이를 통해 매출을 증대시켰다. 완두콩은 수익을 연계한 다양한 모델 개발이 필요하며, 체계적인 경영을 할 수 있도록 자문과 지도가 필요하다. 이를 보완해 지속가능성을 높이면 지역 내 존재하는 구독자 간의 소속감과 유대감을 높여 지역공동체 구축에 기여할 수 있을 것이다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 주목하는 사회적 문제 (사회적 문제 인식)

이용규 대표는 TV프로그램 '인간극장'을 좋아한다. 방송을 볼 시간이 여의치 않기 때문에 '인터넷 다시보기'로 한 번에 몰아서 보는 것이 그의 취미생활이다. 취미생활에서 볼 수 있듯이 이용규 대표는 다른 사람의 삶에 관심이 많다. 그는 사람들이 어떻게 살고 있는지 서로 알게 된다면 거리감이 줄어들고 공동체가 살아날 것이라고 믿고 있다. 이용규 대표는 지역공동체를 활성화하기 위해서는 구성원들이 무슨 일을 하고 어떤 일이 벌어지는지 아는 것이 필요하다고 생각한다.

하지만 완주 지역은 정보를 얻고 공유할 수 있는 매체가 없다. 지역 내 주간지 1개를 포함해 전북에 25개의 신문이 발행되고 있지만 신문을 읽는 시간은 평균 3분 내외라고 한다. 지역 방송은 주변의 소소한 이야기가 아닌, 정치나 대형 사건사고 등 편향된 이야기에 집중되어서 이웃과의 소통과는 거리가 먼 이야기가 주를 이룰 뿐이다. 소통의 매개체인 대중매체가 지역에 살고 있는 개개인의 삶이나 공동체에 관심을 두지 않아 완주 지역 내 문제와 사람들에 대한 관심이 점차 감소하고 있다. 이용규 대표는 완주지역 내 소통의 부재가 지역공동체를 침체시키고 있다고 생각했다.

완두콩협동조합이 발행하거나 발행대행한 소식지들

유형	분야	이름	역할	경력	비고
공익형 (중심사업)	마을소식지 완두콩	이용규	사업총괄 · 취재담당	전지역일간지 기자(경력 18년) 완주 상호마을 사무장(경력 2년)	귀촌인
		차남호	칼럼담당	전 노동자신문 기자 · 편집장 '노동인권 이야기' 저자	귀농인
		이연실	편집담당	지역일간지 편집기자(경력8년)	
		양근식	마을소식 담당	현 완주 마을사무장	귀촌인
수익형 (부대사업)	소식지 대행 사업	정현화	편집담당	전 지역일간지 기자(경력5년)	
		장미경	사업총괄	다큐멘터리 감독	
		안충환	사업총괄(기획)	전 지역일간지 기자(경력 10년) 광고출판기획(경력 4년)	
		이현경	카툰담당	만화홍보 기획자 · 만화가	
		장혜영	편집디자인실장	전 지역일간지 기자(경력 10년)	

표1. 조직 운영

2) 비즈니스 모델

이용규 대표는 완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내 지역사회에 온기를 주겠다는 목표를 가지고 완두콩협동조합을 설립했다.

완두콩은 중심 사업으로 마을소식지 완두콩을 발행하고, 수익을 창출하기 위한 다양한 부대사업을 하고 있다. 마을 소식지 완두콩은 '평범한 사람들의 사소한 이야기'를 담아내고 있다. 완두콩은 완주 지역 사람과 마을, 공동체를 주요한 이야기로 다루고 있다. '곶감을 생산하는 산천마을과 주민 이야기', '피묵 마을의 시래기와 겨울이야기', '삼례중앙초등학교와 구이중학교 아이들 이야기' 등 완주 지역의 봄, 여름, 가을, 겨울의 계절에서 남녀노소의 이야기를 소식지에 담아 전하고 있다.

또한 마을사무장, 귀농인 등 주민이 직접 제작에 참여하고, 독자는 의견을 통해 함께하고 있다. 한 달에 1번 타블로이드판형으로 16~20면을 발행하고 있으며, 이를 지속할 수 있도록 후원과 독자를 모집하여 지금은 140여명(2014년 9월 현재) 정도이다. 후원금과 구독료, 광고료를 통해 완두콩을 발행하고 있다. 후원하는 사람과 독자에게는 우편을 통해 발송하고, 기관이나 단체시설에 소식지를 배포하고 있다.

이용규 대표는 완두콩의 지속 가능한 성장을 위해 다양한 수익사업을 진행하고 있다. 소식지 대행사업과 영상제작사업, 출판사업, 교육사업을 통해 완두콩의 재정적인 기반을 마련하고 있다.

소식지 대행 사업은 월간 로컬푸드와 완주 두레농장의 소식지를 취재하고 편집, 제작을 대행하고 있으며 전북도교육청 신문을 편집하고, 버머리사람들, 소양슬로공동체, 고산시장닉우스 등 다양한 소식지 발행을 대행하고 있다. 유네스코 석좌 프로그램인 한국 흙 건축학교 흙집짓기 과정, 완주커뮤니티비즈니스공동체

홍보영상 제작 등 영상제작 사업을 하고 있다. 지역이 함께 만드는 완주 방과후 학교 이야기를 출간하였고, 느티나무 공부방, 고산향교육공동체 청소년 기자학교를 진행하고, 청소년 진로교육 프로그램을 진행하고 있다.

3) 조직 운영

완두콩은 생산자 협동조합의 형태로 조합원은 10명이다. 의사결정 구조는 직원회의를 통해 안건이 논의되면 집행부에서 회의하고, 그 이후 이사회를 통해 논의되며 조합원 총회를 통해 최종 결정된다. 수익 배분구조는 조합원 배당 50%, 경영자금 적립 35%, 지역공헌사업 10%, 커뮤니티비즈니스 발전기금 5%로 이루어져있다.

완두콩은 중심사업인 마을소식지 완두콩을 발행을 담당하는 부서와 부대사업을 책임 지는 부서로 이루어져 있다. 소식지 발행 부서의 사업 총괄과 취재를 담당하는 이용규 대표를 비롯하여 칼럼, 편집, 마을 소식을 담당하는 조합원들이 운영하고 있다. 이용규 대표는 지역일간지 기자로서 18년 활동한 경력이 있고, 장혜영 편집디자인실장 역시 지역 일간지에서 편집, 취재경력 10년이 넘는 중견기자 출신이다. 편집을 담당하는 이연실 조합원은 경력 8년 등 현장경험이 풍부한 전문가들로 구성되어 있다.

수익을 창출하는 부대사업은 기획부문에 안충환 조합원, 편집담당 정현화 조합원과 영상사업의 장미경 조합원 등으로 구성돼 있다. 소식지 대행사업의 정현화 조합원은 지역일간지 기자로 5년을 일했으며, 영상사업을 담당하는 장미경 조합원은 다큐멘터리 감독이다. 출판사업의 안충환 조합원은 지역일간지 기자로 10년을 일했다. 교육사업의 장혜영 조합원은 지역일간지에서 10년을 일한 경험이 있다.

완주커뮤니티비즈니스센터, 완주귀농귀촌협의회, 완주마을사무장협의회, 지역신문방송 등 다양한 기관과 언론 매체와의 협약

연도	내용		인력운용
2012	완두콩 제작 · 소식지 대행 · 언론학교		5명
2013	완두콩	매달 1회 총 9회 발행	15명
	소식지 대행	도교육청, 고산향교육공동체, 완주로컬푸드, 완주 두레농장	
	영상제작	흙건축교육 동영상 제작	
	출판사업	완주군 방과후백서	
	교육사업	고산향 청소년 언론학교 · 다중지능계발 진로교육 등	

표2. 사업 현황

을 통해 완두콩협동조합의 자문과 지원을 받고 있다.

4) 사업 현황

2012년 완두콩협동조합을 설립한 당시 소식지 대행과 언론학교를 운영했다. 2013년 완두콩을 매달 1회 발행하였고, 소식지 대행, 영상제작, 출판사업, 교육사업을 통해 수익을 올릴 수 있는 기반을 마련했다. 전북도교육청, 고산향교육공동체, 완주로컬푸드, 완주 두레농장의 소식지를 대행하여 출간하고 있으며 흙건축교육 동영상을 제작하였고, '완주군 방과후 백서'를 출판하였으며, 고산향 청소년 언론학교, 다중지능계발 진로교육 등 다양한 교육사업을 펼치고 있다. 2012년 설립 당시 5명의 인력에서 시작해 지금은 15명으로 증가했다.

5) 기업 대표가 인식하는 문제점

이용규 대표는 완두콩이 사업초기이기 때문에 겪는 운영상의 문제점을 제시했다. 자본이 부족하고, 협동조합을 운영하는 정보(knowhow)가 부족하다. 그래서 인건비가 확보가 되지 않아 필요한 상근 직원을 두고 운영하는데 한계가 있다. 그리고 사업비가 부족해 다양한 매체를 위한 제작시스템을 체계적으로 구축하기가 어렵다. 또한 사업과 관련한 노하우가 부족해 시행착오를 반복해야만 한다.

그는 완두콩이 완주 지역 내 진정한 소통의 매개체로서 서길 원한다. 완두콩은 사업초기라서 겪는 어려움에 대해 조언과 자문을 얻을 수 있다고 생각하여 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기 비전과 변화과정

① 완두콩협동조합 초기 비전

사회적 문제 인식

지역공동체를 복원하고 활성화하는데 구성원들이 서로 무슨 일을 하고 어떤 일이 있는지 아는 것이 필요하다. 그러나 지역신문이나 방송은 행정 중심의 거대담론만을 쫓아 소소한 정보를 다루는 데 한계가 있으며 주민과 주민, 마을과 마을 간 소식을 얻을 곳이 부족하다.

소셜미션

사람들에 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복 달성

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

지역사람들이 지역문제에 무관심하고 잘 모른다. 언론의 중앙집중이 심화되고, 부정적 지역소식 전달로 열패감이 팽배하다. 농촌생활과 직결되는 사소한 소식이 부재하다.

아이디어와 기회 파악

지역민의 소소한 이야기를 전달할 매체가 없다. 동종업계 경쟁자가 없다. 지역신문에 근무하는 선후배 언론인 모임을 통한 인적자원을 가지고 있다. 사무장, CB, 마을공동체 등 중간지원 조직이 적극적인 지원이 있다.

사회적·경제적 가치 파악

이웃에 대한 이야기를 공유한다. 100명의 주민기자가 활동해 1만 명의 독자를 확보하여 경제적 거래 기회를 제공한다. 지역 분위기를 제고시킨다. 실생활에 도움되는 행정정보를 제공한다.

소셜미션

촌사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내는 기업

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

완주지역 주간지 1개를 포함해 전북에 25개 신문이 발행되고 있다. 그나마 지역신문을 읽는 시간은 3.3분에 불과하다. 이들 대부분이 내 주변의 이야기가 아닌, 정치나 대형 사건사고 등 편향적인 의제에만 집중되어 있다. 지역에 살고 있는 개인의 삶이나 공동체에 뉴스가치를 두지 않아 지역 문제와 사람들에 대한 관심이 점차 감소하고 있다. 그래서 지역주민이 지역의 문제에 접근할 수 있는 기회와 통로가 차단되었다.

아이디어와 기회 파악

공동체 소식을 전하는 주민주도형 마을 신문이 확산되는 추세이다. 그러나 신문 상당수가 한시적 보조금과 적은 후원금으로 운영되는 열악할 상황이다. 또한 기사, 사진, 편집의 전문성이 부족하다. 무료로 배포하면서 저평가 되어 교차로, 번영로 등의 수준으로 평가된다. 하지만 완두콩의 주변 여건은 다르다. 완주 CB센터 등 중간지원 조직의 적극적인 지원과 완두콩 발행과는 별

개로 자체 수익사업을 진행할 수 있는 전문적 인적 구성과 관련 분야 네트워킹을 확충할 수 있다.

사회적·경제적 가치 파악

이웃소식을 공유함으로써 심리적 거리감을 줄여 공동체 의식을 회복하고, 정주의식을 높여 삶의 만족도를 높인다. 그리고 교육, 육아, 일자리, 행정 등 지역정보를 제공해 지역문제에 자발적인 참여가 가능하도록 돕는다. 상근인력을 5년 내로 5명을 확충하고, 10년 내로 월급 받는 마을기자 100명을 키운다. 지역 내 기업을 홍보해 매출향상을 돕고, 연관기업끼리의 동반성장을 지원한다. 수익의 일부를 지역 출판과 미디어 교육에 투입해 지역문화 활성화에 기여한다.

소셜미션

완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내는 기업. 여기서 '쓸모있게'는 개인에게는 심리적 위안과 자존감을 주고, 기업은 매출을 증가시키고 행정기관에는 주민이 원하는 정책 수립을 돕는다는 의미이다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

소셜미션

완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모있게 소문 내 지역 사회에 온기를 주는 기업

2) 초기목표와 변화과정

① 완두콩협동조합초기 목표

재무 목표

매출목표는 1억 88만원이다. 손익목표는 2070만원이다.

기타 목표

보조금을 제외하고 자체 운영 80%를 달성한다.

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

주민 기자 10명을 육성한다. 전문 취재인력의 업무를 보조하고, 읍면 소식에 정통한 마을 권역별 기자 10명을 말한다. 완두콩 발행을 위한 지속적인 수익사업을 발굴한다. 완두콩 월 발행 비용 6,150,000원은 완주 CB센터에서 2014년까지만 지원한다.

재무 목표

매출목표는 2억 4백만원이다. 매출성장률은 25%이다.

조직운영 목표

상근 직원 2명과 마을기자 10명으로 인력을 운영한다. 기자교육 2회와 실무교육 3회로 조직 역량을 향상시킨다.

기타 목표

유료독자 200% 상승시켜 고객을 확보한다. 출판사업에 진출하여 신제품을 개발한다. 즉각적인 환류(feedback)을 통해 업무 프로세스를 개선한다. 군민 10%가 완두콩을 인지하는 것을 목표로 홍보한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

주민기자를 10명 육성한다. 공동체 기업을 매월 1개사 이상 완두콩에 소개한다. 완두콩 발행을 위한 지속적인 수익사업을 발굴한다. 완두콩 키움이 네트워크를 구축한다.

재무 목표

매출목표는 2억 4백만원이다. 매출 성장률은 25%이다.

조직운영 목표

상근 직원 2명과 마을기자 10명으로 인력을 운영한다. 기자교육 2회와 실무교육 5회로 조직 역량을 향상시킨다

기타 목표

유료독자 200% 상승을 통해 고객을 확보한다. 출판사업에 진출하여 신제품을 개발한다. 즉각적인 검토(feedback)를 통해 업무 프로세스를 개선한다. 군민 10%가 완두콩을 인지하게 홍보한다.

3. 경영 진단 및 과제 도출

1) 내부능력 분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

지속 성장 가능한 비즈니스 모델 수립 필요

완두콩은 경영전략에 따른 비즈니스 전략을 세우고 있으나 이를 수행하기 위한 세부적인 실행과제 수립이 필요하며, 이에 따른 안정적이고 지속 가능한 성장을 위한 비즈니스 모델 수립이 요구되었다. 그리고 비전 달성을 위한 운영, 투자, 영업·마케팅 등 세부 전략을 공익형 및 수익형으로 구분하여 세우는 것이 필요하다.

공익형 사업으로는 최근 설립된 완주군조합공동사업법인 등의 지역 단체와 협업하여 완주지역의 커뮤니케이션의 핵심 역할을 하는 것을 고려해 볼 수 있었다. 그리고 수익형 사업으로는 완두콩협동조합이 가지고 있는 기획력과 소통을 바탕으로 도농교류, 문화, 농산물 판매 등 수익성 있는 사업을 실행하고, 지역축제 등 지자체 사업 기획 적극 참여 및 수주 노력이 필요했다.

완두콩은 스타트업(Start-up)기업이나 농촌지역 취약 부분인 기획, 홍보를 주로 타깃으로 하기 때문에 성공 가능성 높다고 판단되었다. 그리고 아직 완두콩 자체의 수익모델은 약하나, 홍보, 기획, 출판 등 연관 사업 수행으로 인한 사업성은 우수했다.

② 영업 및 마케팅

시장분석과 소비자 분석을 통한 경영전략 구축 필요

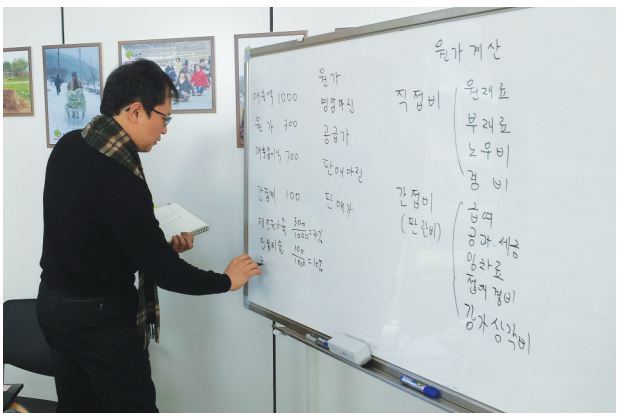
완두콩은 현재 시장의 규모 및 고객 층에 대한 상세한 분석이 필요했다. 예를 들어 소식지 대행사업의 타탕성 및 대상, 출판사업의 고객 등을 생각할 수 있다. 또한 이를 바탕으로 대상 고객층에 대해서 우리 상품이 얼마나 어필할 수 있는지 분석하는 것도 필요했다.

완주지역 네트워크의 중심이 되라

완두콩협동조합의 Web은 마을 소식지보다는 농촌 지역을 대표하는 포털의 역할로 자리매김하는 것이 바람직하며, 이를 위해 현재 완주 지역의 다양한 네트워크의 중심역할을 하는 것이 좋다. 즉 협동조합, 지역 기업, 자활공동체 등의 창구 역할을 좀 더 활용한다면 좋은 비즈니스 모델이 될 것이다. 그리고 완두콩협동조합의 홍보의 기능을 최대한 활용하여 완두콩 포털을 통해서 지역 농산물을 직거래하고 수수료를 받는 등의 수익모델을 개발할 필요가 있다. 이 부분은 현재 로컬푸드 사업을 하는 업체들과 경쟁 상황이 될 수도 있기 때문에 소규모 농가들과 협력하는 방안을 수립하는 것이 필요하다.

구독자 관리 프로그램 개발 필요

전라도닷컴, 옥천신문 등 성공사례를 적극 벤치마킹하고, 완두콩을 구독하고 있는 후원 독자에 대한 데이터베이스를 구축하며, 적극적인 홍보를 통해서 충성도가 높은 고객을 통해서 잠재고객을 확보하는 것도 필요했다. 현재 유료 구독자는 100명으로 구독자 수를 늘리기 위한 타깃 분석을 해야 하며, 관리 프로그램도 만들어야 했다. 그리고 광고와 홍보 인력이나 조직이 없는 현 상황으로 SNS나 포털을 적극적으로 활용하는 것이 필요했다.



③ 운영(인사•생산•IT•재무)

전문적인 경영지식을 바탕으로 한 조직 관리 필요

완두콩협동조합의 구성원들은 지역에 대한 이해도가 높고 언론계 경험 및 네트워크가 풍부한 장점이 있으나 사업화에 대한 전문적인 지식이 보완되어야 한다. 또한 사업 초기이기 때문에 핵심 인력만 유지할 필요가 있다. 현재는 1명으로 이루어져 있으나 추후 3명까지 인력을 확대할 예정이며, 인력 확대는 고정비를 상쇄할 수 있는 매출모델이 확보 된 후에 해야 한다. 또한 이사회의 기능을 명확하게 해야 하고, 독자편집위원회 등 지원조직의 역할 및 기능을 분명하게 해야 한다. 그리고 자문위원회와 사무장협의회, 귀농귀촌협의회도 적극 활용할 수 있는 것을 고려해야 한다. 지역 기자들도 발굴하여 위촉장 정식교부를 하는 방안을 생각할 필요가 있다.

매출 증대를 위한 다양한 수익원 확보 필요

재무부문은 최소한 고정비와 상품운영에 따른 변동비를 커버할 수 있는 매출 수준을 구체적으로 정하고 이를 달성하도록 해야 했다. 그리고 매출 성장을 위해서는 소식지 대행이나 출판사업, 교육사업, 영상사업 등을 통해 수익원을 확보하고, 지역공정여행이나 문화 사업, 도농교류 등의 기획사업도 시도할 필요가 있다. 재무관리의 여러 항목들 중 최소한 매출 원가비중(매출원가·매출액), 고정비와 변동비를 분석하여 관리하는 손익분기점, 추정 재무상태표나 손익계산서에 따른 자금 조달 및 상환 계획 등은 상품이나 서비스별로 주기적으로 살펴봐야 한다. 그리고 년 계획을 수립할 때 지금처럼 예산 비용을 중심으로 하는 매출 계획이 아닌, 사업 별 실행 계획을 먼저 수립한 후에 이를 바탕으로 수입항목, 지출항목, 자금조달계획 및 집행 계획을 수립하고 관리해야 했다.

2) 외부환경 분석

하향세를 타고 있는 잡지, 신문… 그에 따른 대안들

잡지는 TV, 신문, 라디오와 함께 4대 언론으로 여겨져 왔으나 최근 인터넷의 부상과 잡지시장의 침체로 제 5미디어로 전락하여 잡지 광고수익 감소, 판매부수 감소, 매출 하락 등을 겪으면서

내부 능력 및 외부환경 분석	과제 도출
지속성장 가능한 비지니스 모델 수립	사업초기로 조합의 명확한 비전, 사업전략과 이에 따른 경영계획 및 상세 목표 관리를 수립한다
시장분석과 소비자 분석을 통한 경영전략 구축	지자체의 사업에 적극적으로 참여하여 사업 확장과 아울러 매출 증대에 노력한다
완주지역 네트워크 중심이 되라	완주군조합공동사업법인, 사회적기업, 협동조합 등 취재를 통한 협업 모델을 파악한다
구독자 관리 프로그램 개발	사무장협의회, 귀농귀촌협의회를 적극적으로 활용한다
전문적인 경영지식을 바탕으로 한 조직 관리	정식적으로 위촉장을 전달하여 기여할 수 있도록 한다
매출 증대를 위한 다양한 수익원 확보	수익 사업모델을 확립하고 적극적인 활동으로 조합의 궤도에 오를 수 있도록 노력한다
하향세를 타고 있는 잡지사	주변 대기업과 중소기업을 대상으로 영업 및 협업 방안을 추진한다
	소식지 대행이나 출판 사업대행은 다수 고객 확보를 위해 노력한다
	교육사업과 영상사업은 개별서비스, 상품 원가를 분석한 후 추진한다
	지역 공정여행 기획이나 문화사업, 도농교류등은 적극적으로 기획한다
	유료 독자를 위한 회원우대 프로그램 제도를 도입해서 유료 독자를 확대한다
	완두콩 웹은 소식지 보다는 포털의 모델로 자리매김하여 수익을 증대시킨다

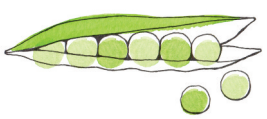
표3. 전략과제 도출

위상이 하락하는 추세이다. 출판산업은 스마트미디어 중심의 산업 구조 변화에 따라 다양한 형태의 새로운 광고가 출시되고 운영됨에 따라 완두콩협동조합은 웹사이트를 통해 판매 홍보를 대행함으로써 신규 산업부분에 기회가 있다고 보인다.

제도적인 측면에서는 문화체육관광부는 한국잡지협회와 함께 '잡지 산업 진흥 5개년 계획(2012~2016)' 을 발표하며 침체의 기로에 있는 잡지 산업 부흥을 위하여 433억을 지원하겠다는 계획을 밝혔다. 전라도닷컴의 경우는 전라도에서 개최되는 행사 및 업체 홍보 배너를 달아 홍보를 대행하고 있고, 주요 행사 알림 기능 및 광고를 통해 수익을 창출하고 있다. 그리고 전라도 몰을 운영하여 전라도에서 생산되는 농수산물을 판매하고 있으며, 주요 기사 및 취재 내용들을 메인 페이지에 실어서 관심을 유도하고, 이것으로 구독 신청과 구입으로 이어질 수 있도록 하고 있다.

3) 전략과제

완두콩협동조합의 내부능력분석과 외부환경분석을 바탕으로 전략과제를 도출했다. 표3. 전략과제도출



4. 과제별 개선계획 수립

1) 제작시스템 구축

취재, 편집용 컴퓨터, 저장용 서버, 영상편집용 컴퓨터, 촬영용 HD급 캠코더와 삼각대, 카메라와 렌즈 1세트, A3컬러레이저프린터, 정품 SW, 교육용 캠코더, 소형 디지털 카메라, 휴대용 앰프와 마이크 세트를 시스템 구축 현황 보고서에 기재했다.

표5. 과제별 개선계획 수립 도출 표6. 이행내역

2) 상품별 원가분석

완두콩 원가분석을 통해 후원금, 구독료, 광고비의 적정선을 결정해야 한다. 기자학교는 원가분석을 통해 적정한 수강료를 결정하기로 했다.

3) 내부 역량 강화

자체 교육을 통해 내부 역량을 강화하기로 했다. 교육·특강 보고서, 수강자 현황, 교육 만족도 평가 설문지를 통해 실시하기로 했다. 직원을 채용해야 한다. 상근직원 1명을 채용하기로 했다.

4) 마케팅·영업 전략수립

5) 사업 수행

완두콩 잡지는 월 1회 발행한다. 청소년 기자학교는 연 1회 운영한다. 주민교육은 분기별로 1회 운영한다. 소식지 대행, 출판사업, 영상제작 사업을 운영해야 한다.

5. 이행계획 수립과 실행

1) 제작시스템 구축

4월 제작시스템 구성 확인

제작시스템 구성과 보고서 작성을 파악했다. 구매와 운용을 확인했다. 구체적인 사양과 구성 현황은 보고서로 대체했다.

2) 상품별 원가분석

1월 매출과 마케팅 전략 확정

컨설팅 보고서 중 매출과 마케팅 전략을 확정했다. 완두콩·소식지대행·교육사업·출판사업·영상사업으로 세부 내역으로 나누어 협의했다.

2월 완두콩과 소식지 원가 분석

완두콩과 외주제작 소식지 위주로 원가 분석표를 확정했다. 완두콩은 생각보다 부수 당 원가가 높아서 이에 대한 대책이 필요한 상황이다.

3월 원가표 작성

원가분석표를 확정했다. 완두콩, 외부제작 소식지의 원가표를 작성했다. 완두콩의 경우 생각보다 부수 당 원가가 높아서 이에 대한 대책이 필요함을 다시 확인했다.

표7. 예산 계획 수립

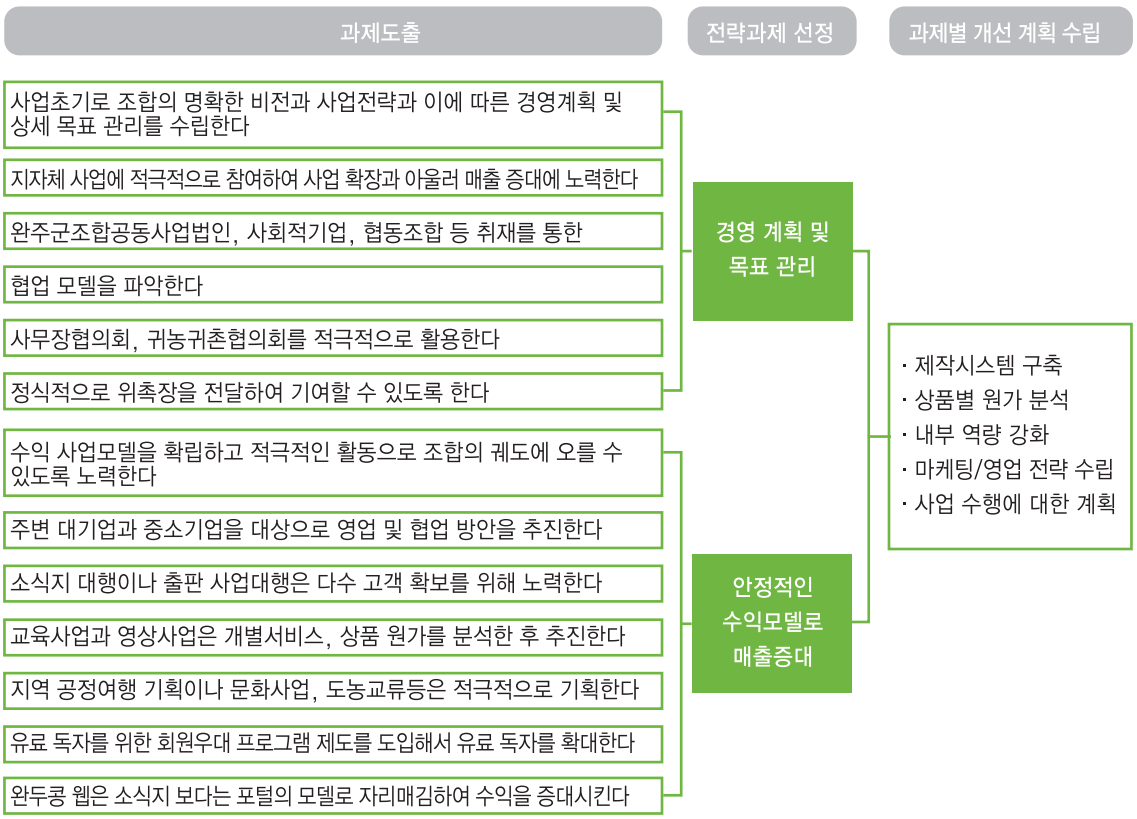


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

주요추진업무	2013년 12월	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
제작시스템 구축	제작시스템 구축						
상품별 원가분석		상품별 원가분석					
직원채용		채용					
내부 역량강화			내부교육				
마케팅 · 영업전략 수립				마케팅 · 영업전략 수립 및 실행			
구축된 시스템 하에서 업무 추진		완두콩 제작 및 수익사업 전개					

표6. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
제작시스템 구축	24,300,000	취재편집용 컴퓨터 /데이터저장용 컴퓨터 /HD급 캠코더 · 삼각대 /카메라 · 렌즈 세트 /A3컬러레이저프린터 /정품 SW /교육용 디지털카메라
사업수행 홍보 마케팅	12,500,000	후원 · 독자관리 /홍보 · 판촉물 제작 /내외부 역량강화교육
기타경비	1,200,000	경비
인건비	2,000,000	채용직원 인건비
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

결 론

완두콩협동조합의 원가를 분석하였으며 주로 완두콩과 외주제작 소식지 위주로 진행했다. 원가분석의 중요성을 인지시키고 이를 바탕으로 사업을 진행해야 함을 조언했다. 교육사업과 영상사업은 개별 서비스, 상품 원가를 분석한 후 추진하였다.

3) 내부역량강화

12월 사업계획서 작성과 사업 형태 논의

비전을 재정립했다. 간단하고 정확하며 선언적인 비전이 필요한 상황이다. 예를 들어 '완주 지역의 소통과 홍보의 중심이 되겠다'와 같은 간단하면서도 정확한 비전이 필요하다. 사람들에 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복달성의 현재의 비전이 미션이 되어야 한다. 이를 조합원들과 상의하고 확정이 되면 조합원들과 공유해야 함을 강조했다.

먼저 재무상태를 점검했다. 완두콩이 손익분기점을 넘기려면 매월 100만원의 수입이 발생해야 한다. 구독료로 50만원씩 꾸준히 들어오고 있으며 나머지는 광고로 채울 수 있도록 계획 중이다. 현재 1천만원의 유동비가 확보된 상황이다. 그리고 현재는 매출계획이 예상비용으로 잡혀있으나 사업별 실행계획을 먼저 수립한 후에 수입항목, 지출항목, 자금조달계획과 집행계획을 수립하고 관리하도록 해야 한다. 모든 품목마다 손익분기점이 있어야 하고 이를 위해 원가를 파악할 줄 알아야 한다. 이를 파악하여 시뮬레이션을 진행해 보는 것을 권유했다. 현재 재무 기장을 업체에 맡겼으나 손익을 자체적으로 파악할 수 있어야 한다. 향후 재무상태표나 손익계산서를 직접 작성하고 이를 분석하는 방법에 대해 따로 공부해야 함을 강조했다.

완두콩이 사업계획서를 직접 작성하도록 권유했다. 사업계획서를 잘 작성하면 향후 투자 유치 등 다양한 용도로 사용할 수 있으니 상세히 기재하도록 했다. 사업계획서에는 다음과 같은 내을 포함해야 한다. 사업계획서

이에 대해 이종익 수퍼바이저는 사업계획서 작성, 상품별 원가계산, 마케팅과 영업 전략 수립과 실행 등에 대해 중점적으로 점검하기로 했다.

공익형 혹은 수익형 사업 결정에 대해 논의를 했다. 공익형 중심사업으로 할지, 수익형 부대사업으로 운영할지, 수익을 기본

사업계획서

1. 사업개요
   1.1 기업현황 : 기업명, 설립일, 소재지, 자본금, 대표자, 경영진 (지분율 포함), 기술진 등
   1.2 기업 비전과 미션
   1.3 주요사업 요약
   1.4 기업 연혁
   1.5 조직도
   1.6 대표자 경력
2. 사업 소개 (제품, 서비스 소개)
3. 마케팅 계획
   3.1 시장분석
   3.2 SWOT 분석
   3.3 4P(Product, Price, Place, Promotion) 분석
   3.4 가격 구조(원가)
   3.5 경쟁우위 전략
   3.6 경쟁사 분석(경쟁사의 SWOT 분석 및 가격 분석)
   3.7 유통채널
   3.8 프로모션 계획
4. 생산계획
   4.1 기술, 규모, 계획(목표 매출 계획)
   4.2 소요 자원(시간, 자재 등)
5. 재무계획
   5.1 소요 자금 : 시설자금, 운영자금 분리 필요
   5.2 추정 간략재무재표
   5.3 추정 손익 계산서 : 매출액, 매출원가, 감가상각비, 판매 및 일반관리비, 영업이익, 영업외 수익과 비용, 당기순이익
   5.4 추정 현금 흐름표

으로 하는 공익형 사업으로 진행할지를 결정하여 그에 따른 경영전략을 세부적으로 수립하기로 했다. 올해에는 원고료를 배분하였는데 향후 안정적인 수익모델을 구축해야 할 필요가 있다. 유료 광고 등도 확장해야 한다. 도농 교류, 문화 사업연계, 농촌체험, 지역 농산물 판매 등 지자체 행사 대행과 같은 수입의 다양화가 필요하다. 완주군조합공동사업법인, 사무장협의회 및 귀농귀촌협의회와 협업모델을 검토해보기를 권고했다. 주변 현대차 전주공장 등 주변 대기업과 중소기업과 네트워킹을 맺기를 권장했다.

이사회의 기능을 명확하게 하고 자문위원회를 구성했다. 현재 이사회와 독자편집위원회의 기능이 견제의 목적인지 아니면 후원을 연계해주는 네트워크의 목적인지에 관한 역할을 명확히 해야 한다. 자문위원회를 신설하여 재무, 마케팅, 홍보, 네트워킹 등 경영에 실제 도움을 줄 수 있는 사람들로 구성하고, 비정기적이지만 필요할 때마다 자원봉사로 임할 수 있도록 했다.

인력을 충원하는 것은 보류했다. 제한된 핵심 인력만을 유지해야 할 필요가 있다. 충원을 할 때에는 현 구성원들에게 부족한 사업에 관해 전문적인 지식을 보유한 인력을 충원해야 한다.

1월 사업계획서 수립과 성공한 비즈니스 모델 사례 연구

재단 지원 계획 확정 내용을 협의했다. 6개월 간 지원하는 자금 세부 내역, 업무 일정과 예산 협의, 수퍼바이징 내용을 협의했다. 사업계획서를 수립하고 마케팅과 매출, 원가관리를 중점적으로 다루기로 했다.

LG그룹 'Business Insight Weekly focus' 중 비즈니스 모델 혁신에 성공한 기업들의 내용을 정리했다.

1) 고객의 비용 부담을 최소화 해야 한다. 고객의 부담이 거의 없는 Energy service company가 우리 나라에서 많이 수행되었다. Netafirm은 농작물의 뿌리에만 수분을 공급하는 기술로 비료

사용을 줄였다. 농작물의 재배량에 따라 시스템 구축 비용을 산정해 효과가 확실할 때만 적용하도록 했다.

2) 소비자의 요구에 빠르고 싸게 제공해야 한다. 델컴퓨터는 철저하게 고객이 원하는 사양으로 전세계에 주문생산 한다. ZARA는 fast fashion의 선구자로 1년 걸리던 제품 개발 주기를 4주로 단축시켰다.

3) 사용자의 지불이 없어야 한다. 구글은 무료 검색엔진을 제공하고 광고 수익 창출의 선순환 구조에 성공했다.

4) 투자와 재고 비용을 최소화해야 한다. 영화 대여체인 Block-buster는 초기 비디오가게의 비디오 구입비를 몇 달러만 지불하도록 가격을 혁신적으로 낮추고 대신 비디오를 빌려주고 남는 수익을 5:5로 배분했다.

5) 선택과 집중을 해야한다. 인도 Narayana병원은 심장수술을 특화하여 매출을 획기적으로 늘리고 경쟁력을 바탕으로 환자를 더 많이 유치하여 병원 유지비용을 낮추었다.

6) 고객중심의 사고로 전환하다. Southeast항공은 고객의 입장에서 기존의 Hub & Spoke 방식에서 Point to point 방식으로 항공망을 재편하여 큰 성공을 거두었다.

7) Lock-in전략을 행한다. 질레트는 면도기를 공짜로 제공하고 교체 날로 수익을 창출한다. 무엇보다도 중요한 것은 성공한 비즈니스 모델도 시장 트렌드, 경쟁 상황, 고객의 욕구에 따라 계속 진화시켜야만 한다.

완두콩언론학교

완두콩은 2013년 완주군다중지능계발사업의 일환으로 언론학교를 운영, 약 30여명의 학생기자들을 배출했다.

2월 사업계획서 초안 작성

사업계획서를 작성했다. 초안을 작성했지만 2월 중 대폭 보완이 필요했다.

3월 재무계획과 목표 매출계획 작성

사업계획서를 확정했다. 재무 계획은 목표 매출계획과 일치하도록 작성했다. 2014, 2015, 2016년까지 작성했다.

4월 사업계획서 완료와 내부교육 실시

사업계획서를 완료했다. 시스템구축현황보고서를 작성 중이다. 원가분석표를 완료했다. 고용현황 파악을 완료했다. 교육·특강보고서, 교육만족도 평가를 작성 중이다. 매출현황·마케팅 전략 보고서를 완료했다. 후원독자수 25%증가를 달성했다. 내부 교육을 확인했다. 내부 교육을 실시했다. 교육 내용과 설문 결과를 정리해서 보고서를 작성하는 것을 논의했다.

결 론

완두콩협동조합의 비전을 명확히하고 사업 전략 수립했다. 기존 완두콩협동조합의 소셜미션은 '사람에 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복 달성' 이었으나 이를 '완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모있게 소문내 지역사회에 온기를 주는 기업' 으로 정정했다. 그리고 세부 경영 계획과 측정이 가능한 목표를 구체적으로 정의했다.

또한 사업 전략을 구체화하여 문화 사업 기획, 농촌 체험, 도농교류, 지역 농산물 직거래 기획 등을 논의했다. 고정비를 상쇄하는 수준에서의 인력 운영 방안 수립하고 경영의사결정을 지원할 외부 경영자문단 운영을 검토했다.최소한의 고정비와 서비스 제공에 따르는 변동비를 커버할 수 있는 매출 수준 설정했다. 지역 기자들을 정식 위촉했다.

4) 마케팅·영업전략 수립

12월 후원독자 홍보 방안 논의

후원독자에게 적극적인 홍보가 필요하다. 후원독자에 대한 데이터베이스를 구축하고 있으나 이를 활용한 홍보는 진행하고 있지 않다. 후원독자를 몇 명까지 모집할 것인지 생각해 보고, 등급을 매겨서 후원독자 별로 홍보할 수 있는 방안이 필요하다. 예를 들어 1년에 1만원 정기 후원독자는 연말에 한 번 농산물 꾸러미 배달 또는 지역축제 초청 또는 CB센터 상품 할인 쿠폰 등 상품을 제공하는 것이다. 그리고 소식지에 미션과 비전 등을 기재하여 완두콩이 무엇을 하는 곳인지 독자에게 인식시켜야 한다.

2월 매출·마케팅·영업전략 보고서 작성

매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성하기로 했다. 독자와 후원조직 운영 체계에 관해 논의했다. 2월~3월 중점적으로 추진하기로 했다.

3월 STP 분석과 SWOT 전략 분석 보완

STP 분석 내용을 보완했다. 경쟁우위전략, 유통채널, 프로모션 계획 등 개별 서비스 별로 기술을 보완했다. 독자 및 후원조직 운영 체계에 관해 논의했다. 7~8명의 독자위원회를 구성하고 독자들에 대한 심층 분석이 필요하다. 독자와 후원 조직을 분리하여 운영하기로 했다.

결 론

목표 고객과 시장 분석을 통해 사업성 판단하고,완두콩협동조합의 상품의 경쟁력과 지속가능성 점검했다. 이를 바탕으로 마케팅·영업전략을 수립했다. 지역축제 등 지자체의 사업에 적극적으로 참여하여 사업 확장과 아울러 매출 증대에 노력하도록 조

언했다. 지역 공정 여행 기획이나 문화 사업, 도농 교류 등 적극적으로 기획해 사업 영역을 넓히도록 했다. 또한 현대차 전주공장, 전주페이퍼 등 주변 대기업과 중소기업을 대상으로 영업 및 협업 방안을 검토했다. 그리고 유료 독자를 위한 회원 우대 프로그램 제도 검토하여 마일리지, 쿠폰, 행사 초청 등 세부 계획을 논의했다.

5) 사업수행

12월 소규모 농가와 연계한 완두콩 포털 역할 논의

완두콩 웹(web)을 완주 포털로 변경했다. 완두콩 웹은 해당 지역을 대표하는 포털의 역할로 자리매김하는 것이 바람직하다. 소규모 농가와 연계하여 제품을 직접 유통할지 이미 유명한 지역 포털에 소규모 농가들의 상품을 연계해주는 간접 유통을 할지에 관한 고민이 필요하다. 완두콩 홈페이지는 전북경제통상진흥원에서 지원받은 500만원으로 리뉴얼을 진행했다.

4월 수익사업 추진 현황 점검

수익사업 추진 현황에 대해 점검했다. 소식지 대행은 몇 곳을 추진했다. 홍보대행, 기고, 영상제작은 현재 협의 중에 있다.

결 론

지역 사회적기업, 협동조합, 자활공동체, 사무장협의회, 귀농귀촌 협의회 등과 협업모델을 개발 중이다. 그리고 안정적 수익원이 될 수 있는 소식지 대행이나 출판사업 대행 업무는 지속적으로 추진하고 있다.

6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

소셜미션의 내용이 계속 수정되어 일관성이 낮은 편이었다. 1차 심사에서는 '완주지역의 소식과 이슈를 다루어 주민, 마을, 지역 간 정보가 흐르게 하고 지역공동체의 공익 활동을 지원하며 전통과 문화, 자원을 기록하여 보존' 하는 것이었으나, 소셜미션 수립 실습 이후 앞에 나온 내용대로 크게 변화하였다. 이는 결국 당사가 문제로 인식하고 있는 이웃 간의 소식 공유가 이뤄지지 않을 경우 사회에 발생하는 사회 병리적 현상이 무엇인지, 또 그것과 사업의 연결고리를 어떻게 마련할 것인지에 대한 작업이 충분히 이루어지지 않았기 때문으로 분석된다.

매출액 기준으로 공익사업의 비중이 타 수익사업에 비해 낮은편인데, 이는 향후 자원 투입의 의사결정 등에서 어느 곳에 집중할 것인가 하는 문제를 낳을 수 있다. 가령 추가 투자금 혹은 지원금을 유치했을 경우 공익사업과 수익사업이 상충할 가능성이 있는데, 비즈니스의 기본적 속성을 봤을 때 충분한 돈을 벌고 있는 수익사업으로 초점이 옮겨질 개연성이 높다.

2) 사회·지역 성과 정의

완두콩협동조합은 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원' 이라는 소셜미션을 가지고 지역소식지를 발행하는 핵심 사

KiiA

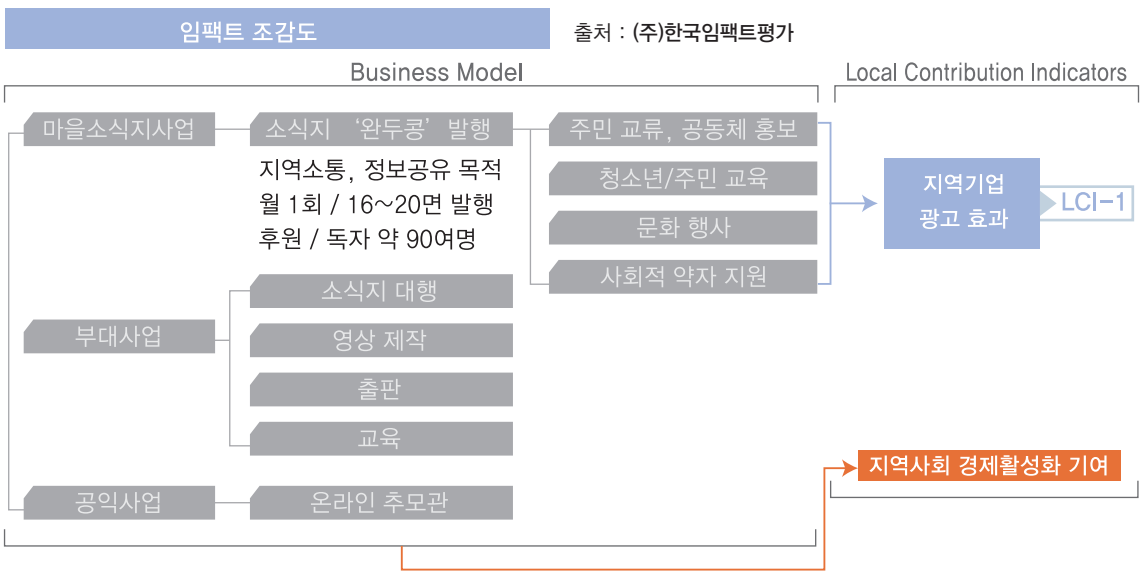


그림1. 임팩트 조감도

업과 그 재무적 여력을 마련하기 위한 소식지 제작대행, 출판, 영상제작, 교육 등의 부대 수익사업을 영위하고 있다. 이는 아래 그림에서 잘 드러나는데 결국 완두콩협동조합이 창출하는 지역사회 공헌 성과는 '지역기업 광고 효과'로 규정할 수 있다. 이 외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하며 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

그림1. 완두콩협동조합임팩트 조감도

3) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

소속감 및 유대감 증대를 통한 지역공동체 구축 기여 : 차재영(2008)에 따르면 지역신문 구독자는 비구독자에 비해 향우회, 동창회, 동호회 등의 사적 네트워크 활동이나 자원봉사단체, 자치위원회 등의 공적 네트워크 활동이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 완두콩협동조합의 소식지가 광고매체로서 갖는 가치가 거의 없지만, 지역신문 및 소식지 역할을 통해 지역 내 존재하는 구독자 간의 소속감 및 유대감 증대를 이끌어내고 있으며, 이를 통해 소셜미션이기도 한 지역공동체 구축에 직간접적으로 기여하고 있다.

4) 총평 및 제언

총 평

사회·지역 성과 측정 불가한 극초기 사업 단계

지역 내 구성원들 간의 소통이 잘 안되는 것을 '문제'라고 정의한다면 그 문제가 해결된 상태는 커뮤니케이션이 증가한 상황이

KiiA

다. 하지만 일반적으로 그것이 문제가 해결된 것이라고 보기에는 힘든데, 결국 '문제'라고 할 만한 것은 커뮤니케이션이 적기 때문에 생기는 궁극적인 사회 병리적 현상, 즉 지역민의 소외감 증대나 소득 감소 등이 될 것이다. 무엇보다도 해결하고자 하는 문제와 그 문제를 해결했을 때 보이는 변화가 구체적으로 명시되어야 하며, 이는 소셜미션과도 밀접한 연관을 가진다.

나아가 미디어로서의 정체성을 분명히 한다면, 미디어의 기본 기능을 수행할 수 있을 정도의 규모가 담보되어야 한다. 하지만 현재 발행부수 규모가 타 지역매체 대비 매우 적다. 따라서 완두콩 소식지의 정체성이 지역의 소소한 소식을 소통시킬 수 있는 커뮤니케이션 미디어가 적합한지에 대해 다시 고민해볼 필요가 있다. 현 수준에서는 그 사회·지역 성과가 측정 불가능해서라기보다는 측정 가능한 수준의 실적 자체가 없는 극초기 사업 단계에 있는 것으로 분석된다.

제 언

사업의 정체성 구체화가 최우선과제

현재 수익 사업과 사회·지역 성과를 창출하는 활동이 인력 자원만 공유할 뿐 실질적인 시너지 창출이 없는 것으로 판단된다. 이런 구조 하에서 사회·지역 성과와 경제적 성과 간의 갈등관계를 해결하지 못한다면 성장하는 데 한계가 있다는 것이 일반적인 논의이다. 모델을 고도화하여 장기적 관점에서 연계성을 높여나가는 것이 중요하겠다.

결국 완두콩협동조합이 지역 내에서 담당하는 구체적인 역할이 있어야 한다. 가령 완주군에 많은 지역기업 상품을 도시 소비자에 대한 판매를 돕는 미디어가 되어 이들의 스토리를 널리 알리거나 관광을 유치하기 위해 스토리를 발굴, 저장, 상품화하는 작업 혹은 미디어 자체의 역할보다 주민들의 소외감을 해결하기 위해 물리적 만남의 장 역할을 할 수 있는 공간을 운영하는 서비스 업체가 되는 등의 방안이 가능할 것이다. 아울러 최근 끊임없이 성장하는 SNS 등의 적절한 온라인 채널을 동시에 활용하는 것도 고려해봄 직하다.

마을기자교육

완두콩은 매년 사진, 지역잡지, 타지역 마을신문 전문가를 초청해 마을기자교육을 진행하고 있다. 전북도교육청신문 학생기자들의 편집교육도 맡고 있다.

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

완두콩은 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원'이라는 소셜미션을 가지고 지역 소식지를 발행하는 핵심사업과 부대사업인 소식지 제작대행, 출판, 영상제작, 교육 등을 통해 수익사업을 운영하고 있었다. 완두콩이 창출하는 지역사회 공헌 성과는 지역기업 광고효과이며 전라북도 완주에 기반하여 사업을 하여 지역사회 경제 활성화에 기여하고 있다. 하지만 사업초기로 재무 추정이 불가능한 상태였다. 광고와 홍보 인력이나 조직이 없었다. 사업 초기 단계로 명확한 비전 수립과 이를 위한 경영 전략과 세부 실행계획이 요구되는 상황이었다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 경영계획 및 목표관리

완두콩은 STP 분석, SWOT 분석, 경쟁우위전략, 유통채널, 프로모션계획, 재무계획 분석 등을 통해 사업계획서를 작성했다. 이를 바탕으로 비전 실행 계획을 수립했다. 사진, 편집 및 출력 장비 구비를 통해 제작시스템을 구축했다. 8명의 독자위원회를 구성하고, 독자 및 후원 조직의 분리하여 운영했다. 완두콩, 외주제작 소식지 위주로 원가분석표를 작성했다.

② 매출 증대

분석된 원가에 맞추어 원가 수준을 하회하는 완두콩의 월 구독료를 인상하여 매출을 증대하고 손익을 개선했다. 또한 매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성했다. 회원 수를 증대하고 수익 사업을 확대했다.

3) 향후 과제

완두콩협동조합은 비전과 미션에 연관된 사업을 확대함으로써, 다양한 수익 연계모델 개발이 필요하다. 그리고 유통이 어려운 완주지역의 소농들의 농산물들을 도시에 판매를 대행하는 신규사업도 고려할만하다. 또한 성공적인 완두콩협동조합의 비즈니스 모델을 다른 지역에 확산하는 것도 지역주민들에 온기를 불러일으키는 중요한 시발점이 될 수 있다.

신봉마을민요동아리
봉애씨

초목천연염색회
선희씨

완주농민거점가공센터
영신씨

마더쿠키
호타빛씨

화산농악단단원
경일씨

비쥬어패럴대표
지원씨

안덕마을 도예가
준규씨

진영씨의 친구
예지씨

삼례 후와마을 딸기밴드
윤홍씨

The다락 바리스타
상무씨

운주면 장선리 주민
진영씨

두부할머니
순애씨

비비안낙 카페지기
한승씨

연품쌈지공방
영순씨

상관수월영농조합 수월리아
영애씨

비비정마을 디자이너
은형씨

이랑 대표
대일씨

완두콩이 만날
다음 이야기
주인공은
당신일 수도
있어요

로컬
챌린지
프로젝트

중증장애인의 자립과 지역의 일자리 창출을 꿈꾸다

http://www.틔움긴생각.com

(사)틔움복지재단

중증장애인 자립을 위한 일과 일자리를 제공하는

Executive Summary

(사)틔움복지재단의 안병규 대표는 장애를 가졌다는 이유로 사회에서 소외 당하는 중증 장애인에게 눈길이 갔다. 중증 장애인은 근로 능력에 한계가 있으며, 일반 영리기업에 단기간에 적응하기가 어렵다. 이들이 할 수 있는 일을 만들고, 경제적으로 자립해서 사회공헌의 주체가 되도록 하는 것이 (사)틔움복지재단 안병규 대표의 꿈이다.
안병규 대표는 중증장애인의 삶에 희망이 싹트길 바라는 마음에서 (사)틔움복지재단을 시작했다. (사)틔움복지재단은 제과제빵 사업과 사회복지서비스를 결합한 사업을 통해 장애인이 사회의 구성원으로 자립할 수 있는 기회를 주고 생활기반을 마련할 수 있도록 사업을 진행하고 있다. 제과제빵은 100%우리밀과 유기농 설탕, 우유버터, 친환경 인증란과 친환경 유기농 재료만을 사용해 만들어진다.

(사)틔움복지재단의 문제는 제품의 불량 및 반품 비율이 높고 생산시설이 노화되었으며, 전국적인 유통망이 부족하다는 것이다. (사)틔움복지재단은 중증장애인이 사회와 함께 성장할 수 있도록하는데 기여하고 있다. 체계적인 투자가 이루어진다면 사업이 큰 성장을 이룰 수 있는 기회가 될 것이라 믿기에 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

(사)틔움복지재단은 경영진단 결과 다음과 같은 문제가 있었다. 우선 경영 전략 및 과제를 수립하고, 수입을 안정적으로 낼 수 있는 사업을 만들어야 했다. 동시에 새로운 시장을 찾아서 적극적으로 영업하고, 브랜드 인지도를 높일 수 있는 홍보 전략이 필요했다. 또한 작업장 시설을 개선하고 체계적인 인사관리와 효율적인 시스템을 구축하는 것이 요구됐다. (사)틔움복지재단 제과제빵 사업의 외부환경을 분석했다. 우리밀을 사용하다 보니 원가가 높아 가격 경쟁력이 약화되고 있었다. 하지만 소비자의 입맛이 점차 서구화됨에 따라 베이커리 시장이 함께 성장하고 있는 점은 좋은 징조였다.
동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 6개월 간 (사)틔움복지재단의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고, 이를 달

틔움복지재단의 야심작 '구쁘랑'

중증장애인들에게 희망의 싹을 틔워주고 싶었어요

성하기 위한 활동을 진행했다.
첫째, 경영관리 수준을 향상시켰다. 비전과 미션을 재정의하고 교육을 실시했다. 그리고 조직에서 사회적기업의 영리 기능과 복지법인의 비영리 기능을 분리하는 운영방법을 제시하였다.
둘째, 영업과 마케팅 역량을 강화시켰다. (사)틔움복지재단의 마케팅과 판매 전략을 협의하였고, 티몬과 오픈마켓 진출을 논의했다. 그리고 신제품을 개발하고 출시하는 전략을 구체화했다.
셋째, 생산 자동화 기기를 도입해 효율적인 생산이 가능하게 하였다. 손으로 직접 생산하는데 개당 약 3분 정도가 소요되었다면, 디바이더 라운더기 장비로 작업하면 20초가 소요돼 생산량이 88% 향상되었고 작업시간이 단축되었다. 그리고 구쁘랑의 크기를 최적화해 수율을 향상하고 불량을 감소시켰다.
넷째, 포장재를 개선했다. 대표제품인 구쁘랑의 동판과 패키지를 새롭게 제작했다. '건강에 대한 긴:생각' 으로 새로운 CI를 확정하고 이에 따라 패키지 디자인을 변경했다. 구쁘랑의 전체 포장 패키지를 디자인하고 최종작업을 완료했다.
다섯째, 홍보를 강화했다. 브로셔 1건, 엽서, 홍보 전단지 각 1건을 제작하였다. 엽서는 제품을 구입하는 고객에게 같이 제공하여 제품이 입소문을 통해 홍보되도록 했다. 그리고 CI 디자인 작업을 완료한 후에 차량에 스티커 랩핑을 통해 배송 중, 기타 업무 중에도 평상시에 일반 소비자에게 (사)틔움복지재단과 제품을 홍보할 계획을 세웠다. 또한 사회적 기업의 사업개발비 지원을 받아 홈페이지 제작업체와 협의 진행 중이다. 기존 홈페이지와 쇼핑몰을 통합하여 제작하기로 했다.

로컬 챌린지 프로젝트 에 참여한 후의 변화를 바탕으로 사회적 잠재력 성과를 측정했다.
(사)틔움복지재단은 중증 장애인을 고용해 직접 재활훈련을 제공하며, 이들 가족의 생활적 안정을 위한 지원사업을 해오고 있다. 이를 통해 중증장애인의 경제적 자립이 힘든 고용상황과 국가적 직업 재활훈련 시스템이 미비한 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 창출하고자 한다.
하지만 (사)틔움복지재단의 비즈니스 모델은 일반적이라는 점이 한계로 지적된다. 사회/지역 성과가 성장하기 위해서는 경제적 성과의 지속가능성을 확보해야만 한다. 지원금으로 보전하는 형태가 아닌 지속가능성을 확보할 수 있는 장

기적인 전략이 필요하다.

(사)틔움복지재단은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 영리 기능과 비영리 기능이 혼재된 상태였다. 그래서 장애인을 고용해 제과제빵 사업을 운영하는 데 많은 문제가 있었다. 그래서 영리기능과 비영리기능을 분리했다. 또한 원가분석을 통해 소비자 판매 가격을 결정하고 최종 판매를 진행했다. 제빵 시설 2대를 추가해 작업시간을 단축하고 생산량을 향상시켰다. (사)틔움복지재단의 BI를 건강에 대한 긴:생각으로 정하고 영업과 마케팅을 진행했으며 티켓 몬스터의 오픈 마켓에서 제품을 판매하기로 협의했다. 이를 위해 제품의 생산라인을 재구축하고, 신제품 출시와 함께 적극적인 영업과 마케팅이 필요했다. 중증 장애인의 직업 재활을 목표로 삼은 (사)틔움복지재단은 지속가능성을 확보하기 위한 전략을 계속해서 모색해야 한다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

안병규 대표는 혼자 잘 사는 것이 아니라 모두가 함께 잘사는 것을 소망으로 삼고 있다. 장애를 가졌다는 이유로 사회에서 소외 당하는 중증 장애인에게 자연스럽게 눈길이 가게 되었다. 중증 장애인은 근로 능력에 한계가 있으며, 일반 영리기업에 단기간에 적응하기가 어렵다. 지적 장애인이나 지체 장애인의 경우 근로 의욕이 없거나 부족하며 지역의 중증 장애인에게 일자리가 부족하다. 이들이 할 수 있는 일을 만들어 일자리를 주고, 경제적으로 자립해서 사회공헌의 주체가 되도록 하는 것이 안병규 대표의 꿈이다. 이를 통해 장애인 자신이 중심이 되어 복지를 실행하여 사회교육 문화에 참여하고 자기계발을 통한 직업을 창출하는 등 사회활동에 적극적으로 동참하여 일반 사람들의 인식을 개선시켜 장애인과 비장애인이 함께 하는 따뜻한 지역 광주를 만드는 꿈을 가지고 있다.

2) 비즈니스 모델

안병규 대표는 중증장애인의 삶에 희망이 싹트길 바라는 마음에서 (사)틔움복지재단을 시작했다. (사)틔움복지재단은 제과제빵 사업과 사회복지서비스를 결합한 사업을 통해 장애인들에게는 사회의 구성원으로 자립할 수 있는 기회를, 장애인 가족에게는 생활의 기반을 마련할 수 있도록 사업을 진행하고 있다. 제과제빵은 (사)틔움복지재단의 중심사업으로서 100%우리밀과 유기농 설탕, 우유버터, 친환경 인증란과 친환경 유기농 재료만을 사용하여 장애인과 함께 제품을 만들어 판매한다. 장애인 근로자를 고용하고, 장애인 훈련생의 직업 재활을 돕는 사회적 가치를 실현하고 있다. 또한 '체험홈, 보치아, 클린하우스' 프로그램을 통해 중증장애인의 자립을 지원하고 있다. 더불어 사례관리, 성폭력 상담 및 교육, 가족상담, 주말농장 등의 다양한 상담과 프로그램을 통해 장애인 가족을 지원하여 장애인과 가족에게 생활의 변화와 삶의 즐거움을 찾을 수 있도록 일자리와 복지서비스를 제공한다.

(사)틔움복지재단은 전국 체인점인 미니스톱과 세븐일레븐, 수제햄버거 판매점, 초·중·고등학교 급식 등 다양한 영업 판로를 개척하여 거래처를 유지하고 있다. 유통 채널을 다양화하여 제품을 많이 팔기 위한 수단을 마련했다.

3) 조직 운영

(사)틔움복지재단은 사단법인으로 안병규 대표이사와 단장, 사무국장, 생산실장, 생산팀장, 총무, 배송기사로 구성하고 있다. 안병규 대표이사를 비롯하여 생산팀 및 사무, 영업에 관련된 모든 직원의 현장 경험이 풍부하다. 특히 생산팀의 경우 제과제빵 분야에서 10년 이상의 경력을 가지고 있어 여러 소비자의 입맛과 건강을 생각한 제품을 지속적으로 생산할 수 있다. 다른 업체에서 시도하지 않았던 무설탕 빵을 생산하여 상품을 차별화하고 있다.

표1. (사)틔움복지재단 조직 운영

4) 사업 현황

(사)틔움복지재단은 직업재활사업, 자립생활사업, 가족지원사업으로 나누어 사업을 진행하고 있다. 직업재활사업은 제과제빵

대표이사	안병규(제과제빵 15년 · 사회복지 7년)
단장	이명희(영업 10년 · 사회복지 3년)
사무국장	김규환(사회복지 8년)
생산실장	박병영(제과제빵 3년 · 사회복지 5년)
생산팀장	김성민(제과제빵 15년), 임현석(제과제빵 23년)
총무	박정미(회계 16년)
배송기사	윤영용(사회복지 2년)

표1. 조직운영

사업을 통한 일자리 창출, 장애인 직업능력 개발과 직업수행적응훈련과 이를 통한 사회생활적응훈련을 진행하고 있다. 자립생활지원사업은 체험홈, 보치아, 클린하우스, 문화예술프로그램 등 다양한 프로그램과 상담을 통해 장애인을 지원한다. 또한 사례관리, 성폭력상담 및 교육, 가족전문상담, 주말농장 등 가족지원사업을 펼치고 있다. 2013년 당시 총 인원 27명이 각 기관에서 각자 맡은 업무를 바탕으로 사업을 진행하고 있으며, 장애인 입장에서 사업을 계획하고 진행하고자 노력하고 있다.

사회적경제 우수사례 최우수상 수상

5) 기업대표가 인식하는 문제점

안병규 대표는 (사)틔움복지재단이 가진 문제점을 진단했다. 우선 제품의 높은 불량률과 반품률이 문제이다. 계량과 오븐과정에서 특히 불량이 발생한다. 계량과정에서는 재료를 배합표에 맞게 적정량을 배합하여야 하나 도중에 한 가지 재료를 빼놓고 한 적도 있으며, 오븐 과정에서는 모두 같이 작업을 진행하다가 제품을 태우는 일이 많다. 또한 방부제를 첨가하지 않아 유통기한이 짧기 때문에 제 때 판매가 되지 않으면 반품되는 제품이 많은 실정이다. 그리고 생산시설이 노후화 되었다. 작업환경에서 위생관리의 문제가 발생하고 있으며, 제품에서 이물질이 나오기도 해 주의를 기울이고 있다. 또한 전국적인 유통망이 부족하다. 전국적으로 유통구조가 없기 때문에 신제품을 개발해도 판매할 수 있는 구조가 이루어지지 않는다.

안병규 대표는 (사)틔움복지재단이 사회가 함께 성장할 수 있도록 서로 지지하는 협력관계로 발전시키는데 기여하고 있다고 믿는다. 체계적인 투자가 이루어진다면 사업이 큰 성장을 이룰 수 있는 기회가 될 것이라고 믿기에 안병규 대표는 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

2. 비전과 목표의 재설정

1) 초기비전과 변화과정

① (사)틔움복지재단 초기 비전

아이디어와 기회 파악

100% 우리밀과 유기농 설탕 등 친환경 유기농 재료만을 사용하여 장애인과 함께 제품을 만들어 판매하며 장애인의 자립과 가족지원의 사업으로 장애인과 가족에게 일자리 및 복지서비스를 제공한다.

사회적/경제적 가치 파악

장애인 고용을 창출한다.

소셜미션

장애인과 비장애인이 동등한 입장에서 사회에 참여하며 장애인이 자립할 수 있도록 하고 후원자와 고객에게 믿음과 신뢰를 주는 투명한 기업

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

장애인은 사회활동에 소외가 되며 자립이 어려우며 차별을 받는다. 적응이 어려운 사회구조로 인해 일자리 기회에 외면을 받고 끝까지 보호할 수 없다. 장애인 가족에게 부담과 고통이 된다. 장애인의 사회참여가 부족하고 지역주민과 의사소통이 없다.

아이디어와 기회 파악

중증 장애인이 빵을 만들어 일자리 기회를 제공한다. 장애인 부모가 있든 없든 자립해서 행복하게 살아갈 수 있는 안전한 시스템을 구축한다. 장애인의 가족을 지원한다. 안전한 먹거리 빵을 만든다.

사회적/경제적 가치 파악

장애인 고용, 자립, 가족 지원 및 장애인과 비장애인의 사회를 통합한다. 장애인이 자립하여 독립적인 생활을 할 수 있는 시스템을 구축한다. 장애인 부모님의 활동영역을 확대한다. 직업을 통해 사회에 참여하고 자존감을 향상하도록 한다.

소셜미션

중증장애인의 일자리를 창출하고 홀로 살 수 있는 안전한 사회적 시스템을 만들어 장애인과 비장애인이 행복한 사회를 지향한다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

중증 장애인의 근로 능력에 한계가 있다. 중증장애인이 일반 영리기업에 적응하기 어렵다. 지적 장애인, 지체 장애인은 근로 의욕이 없거나 부족하다. 지역에 중증 장애인의 일자리가 부족하다.

아이디어와 기회 파악

중증 장애인이 할 수 있는 일을 만든다. 중증 장애인의 일자리를 만든다. 중증 장애인의 꿈과 희망을 가질 수 있는 계기를 만든다. 중증 장애인이 사회공헌의 주체가 되도록 한다.

기업명	(사)틔움복지재단
소셜미션	중증장애인 자립을 위한 일과 일자리 창출
소셜미션 실현을 위한 목표	· 중증 장애인 일자리 추가 5개 확보 · 오픈마켓 및 거래처 확보를 통한 판로 개척 · 경영관리시스템 개선

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	31명	비장애인 10명, 장애인 21명
조직역량향상	6회	조직역량강화 교육, 개인별 심화교육, 능력향상교육, 사회복지교육 등 개인별 맞춤교육을 지원하며, 통합교육도 같이 진행

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	240명	일일 공장에 있는 사무실과 주문고객의 매월 환산 가정하며 추정(20명 X 12개월 = 240명)
신제품개발	12개	친환경 재료와 우리밀을 활용하여 소비자의 입맛에 맞는 제품을 개발하여 시험출시 및 정상제품으로 출시를 목표로 한다(매월 1개 X 12개월 = 12개 제품)
업무과정개선	12회	매주 주례회의를 통하여 매월 개인별 전체적인 업무를 평가 및 회의를 통하여와 매월 업무를 정례화 및 개선 시킨다(매월 1회 정기회의)
홍보	365	SNS 홍보활동, 홈페이지, 자체 쇼핑몰을 활용하여 지속적으로 홍보하며, 정기적 기획행사를 추진하여 제품의 홍보 마케팅을 더불어 진행

표2.최종 목표 설정

사회적/경제적 가치 파악

중증 장애인 일자리 200개를 만들면 더불어 비장애인의 일자리도 100개 만들어 진다. 기업의 이익금의 1%를 사회에 기부한다. 만든 제품을 주기적으로 사회에 후원한다. 중증 장애인이 자립하면 사회적 비용이 절감된다.

소셜미션

중증 장애인이 할 수 있는 일과 일자리를 만들어서 그 장애인이 사회에 공헌하는 주체가 되도록 지원한다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

중증 장애인 자립을 위한 일과 일자리를 창출한다.

2) 초기목표와 변화과정

① (사)틔움복지재단 초기 목표

재무 목표

매출목표는 3억 6천만원이다.

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

장애인 일자리를 10개 확보한다. 오픈마켓 및 거래처 확보를 통해 판로를 개척한다. 경영관리시스템을 개선한다.

재무 목표

매출목표는 6억원이며 매출성장률은 30%이다.

조직 운영 목표

31명의 인력으로 조직을 운영하며 조직역량향상 교육을 6회 실시한다.

기타 목표

240명의 고객을 확보한다. 12개의 신제품을 개발한다. 12회 업무프로세스를 개선한다. 365일 홍보한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

중증 장애인 일자리를 추가 5개를 확보한다. 오픈 마켓 및 거래처 확보를 통해 판로를 개척한다. 경영관리시스템을 개선한다.

재무 목표

매출 목표는 6억원이며 매출성장률은 30%이다.

조직 운영 목표

31명의 인력으로 사업을 운영하며 조직역량향상 교육을 6회 실시한다

기타 목표

240명의 고객을 확보한다. 12개 신제품을 개발한다. 12회 업무프로세스를 개선한다. 홍보를 365일 진행한다.

3. 경영진단 및 과제 도출

1) 내부능력분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

경영전략을 바탕으로 한 매출처 확보 시급

(사)틔움복지재단은 경영부문에서 전문지식이나 담당 실무진의 역량은 우수하나, 경영전략과 세부 실행과제 수립이 필요하며, 안정적이고 지속 가능한 매출처 확보가 시급했다. 또한 경영 전략에 따른 년도 별 세부실천계획이 수립되지 않고 계획에 따른 성과관리 체계도 미비한 상황이었다. 그리고 (사)틔움복지재단은 현재 비영리 기관 내에 사회적기업 형태로 운영되고 있으나, 기본적으로 영리를 목적으로 하는 사회적기업의 지속성장을 위해서는 별도 법인 형태로 독립하거나 재단 내에서도 독립적인 조직으로 운영하는 것이 효과적이다.

매출 증대를 위한 사업 다각화 필요

제과제빵은 이물질 혼입 및 불량이 수익에 치명적이므로 장애인 고용을 최소화하고 장애인 재활사업을 타 업종을 중심으로 고려할 필요가 있다. 그리고 제품을 단순화하고, 마진폭이 큰 상품 위주로 다시 상품구성을 하는 것이 필요하며, 원재로 구매를 위한 추가 공간을 확보하여 대량 구매로 인해 원 재료비를 절감할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 특히 직거래 매장을 내는 문제는 많은 투자가 들어가므로 입지를 고려하는 것과 함께 아울러 철저하게 손익계산을 한 후 추진해야 한다.

생산/유통의 효율성 증대 필요

(사)틔움복지재단의 사업성에 대해서는 제과제빵 사업은 대표적인 시장포화사업이며, 진입 장벽이 낮기 때문에 단가가 높은 우리밀과 친환경 재료를 사용하는 경우 가격 경쟁력을 갖출 수 있는 생산/유통 효율의 증대가 필요했다. 그리고 전국 유통망으로 확대하기 보다는 특정제품 (예를 들어 쿠키 등)을 특화 하여 오픈마켓으로 진출하는 것이 바람직했다. 또한 동일한 업종을 집중하고 있는 사회적 기업이 같은 지역 내 존재하고 있어, 경쟁사와 차별화 할 수 있는 전략이 필요했다.

② 영업 및 마케팅

공격적인 영업과 신규시장 발굴 필요

(사)틔움복지재단은 영업 담당자가 없어, 영업전략이 미흡한 상태이며, 고정적인 매출처가 없어 신규 매출처 확보가 시급했다. 그리고 원가분석을 바탕으로 경쟁력 없는 제품을 도태시키고, 마진폭이 큰 신규 제품 개발을 통한 신규 시장 발굴 노력이 필요했다. 유통망 확대를 위해 한살림, 두레 등의 생협과 제품 기획, 원료 매입, 매출 등 협업을 고려해야 했다. 생협의 경우 적정 마진을 보전하므로 정확한 원가 계산이 필수적이다.

브랜드 인지도 향상을 위한 홍보전략 필요

현재 제과 제빵의 브랜드 인지도를 높이기 위해서 건강과 사회적 책임을 부각할 있는 홍보와 매출 전략을 구사하는 것이 필요했다. 그리고 제품의 특성인 무농약, 친환경 재료를 제품에 적극 홍보할 수 있도록 HACCP 및 무농약, 친환경제품을 인증하는 것이 필요했다.

③ 운영(인사/생산/IT/재무)

체계적인 인사관리 시스템 도입 필요

(사)틔움복지재단의 인사관리의 경우 현재 급, 호봉 체계는 재단(사회적기업)과 복지센터가 별도로 운영되고 있으나 너무 단계가 많아 이를 축소해야 하며, 이에 따라 인사 평가, 승진 등의 체계적 시스템이 필요한 상황이었다. 그리고 현재의 직무 기술서는 해당 직무라기 보다는 개인의 대한 업무 기술서에 가까워 직무를 체계적으로 구분하고 정의할 필요가 있었다. 그리고 내부 직원간의 소통체계가 미흡하여 지속적인 소통을 위한 대응책이 필요했으며, 비전 공유 교육 및 업무 실적 공유회 개최하는 정기적인 노력이 필요했다.

효율적인 생산관리 시스템 구축 필요

생산관리부문은 현재 품질 관리를 담당하고 있는 담당자는 있으나, 체계적인 품질관리와 함께 불량률을 낮추는 것이 필요했다. 특히 배합, 숙성 등 핵심 업무는 장애 정도가 약한 장애인을 투입하는 것이 필요했다. 낮은 작업 숙련도와 높은 불량률(10%)는 마진폭이 매우 적은 상품의 특성상 치명적이므로 반드시 개선이 필요하며, 15%에 이르는 반품 또한 줄이는 것이 시급했다.

작업장 시설 개선 및 보완 필요

시설 부분에서는 작업장의 청결 및 작업환경 개선이 필요하고, 현재 시설이 제품을 생산하기에는 부족한 공간이었다. 매출처 확보와 안정적인 생산을 위해서는 공간확보 방안을 세워야 했다. 그리고 임대공간의 한계로 인해 친환경제품 인증 및 HACCP 등 전문 인증 시스템을 받고 있지 못한데, 이를 개선하는 것이 시급했다.

2) 외부환경 분석

우리밀 사용에 따르는 원가 상승

(사)틔움복지재단에서 주로 사용하고 있는 우리밀의 경우 수입밀에 비하여 2배 이상 높은 가격이 측정되어 제품별 원가 상승에 영향을 미치고 있다. 또한 면류용 금강밀이 제빵용으로 사용되는 경우가 많아 품질이 균질 하지 않은 등의 경쟁력 약화 요인이 문제점으로 지적된다.

커지고 있는 베이커리 시장

베이커리 시장의 경우 소비자들의 입맛이 점차 서구화되고, 제과빵은 패스트푸드에 비해 건강식이라는 이미지가 있어 점차 빵을 찾는 인구가 증가하고 있다. 프랜차이즈 베이커리가 최근 3년간 매년 높은 성장세를 보이고 있으며, 최근에는 도넛, 와플까지 가세하면서 베이커리 시장이 점차 커지고 있고, 할인점 입점 방식의 베이커리도 증가 추세를 보이고 있다.

베이커리 산업의 제도 분석

베이커리 산업의 경우 제도적인 측면에서는 공정거래위원회의 '제빵가맹업종 모범거래기준'이 있다. 이 제도는 가맹점주 보호를 위해 신규출점 제한거리를 500m로 정하되, 소비자 이익을 저해하지 않기 위해 규제 대상을 동일 브랜드 가맹 점포끼리로만 한정하고 있다. HACCP(안전식품인증제)은 위해요소분석(Hazard Analysis)과 중요관리점(Critical Control Point)의 영문 약자로서 위해 요소중점 관리 기준이다. 식품의 원료, 만드는 과정에서 생물학적, 화학적, 물리적 위해 요소들이 발생할 수 있는 상황을 과학적으로 분석하고 사전에 위해 요소의 발생원인들을 차단하여 소비자에게 안전하고 깨끗한 식품을 공급하기 위한 시스템적인 규정이며, 위해 방지를 위한 사전 예방적 식품안전관리체계이다.

3) 전략과제

(사)틔움복지재단의 경영진단 결과 개선이 필요한 이슈를 바탕으로 필요한 전략과제를 도출했다.

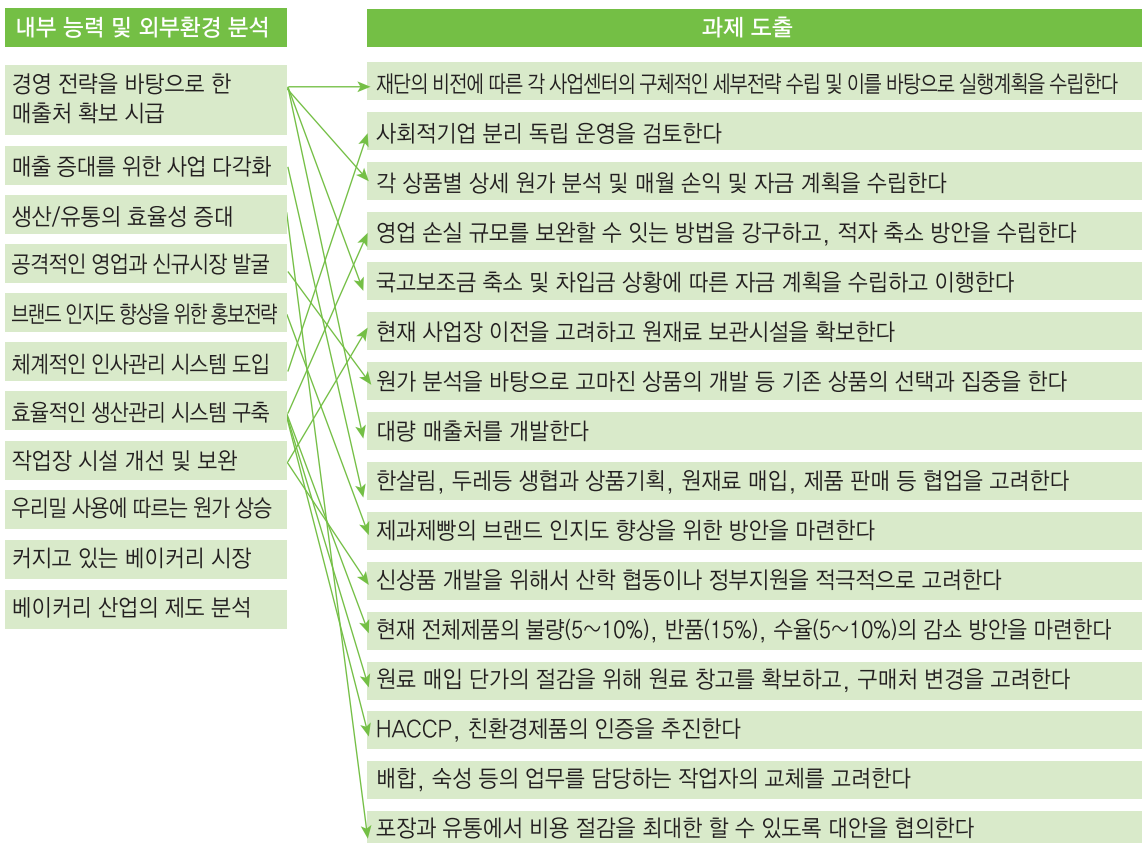


표3. 전략과제 도출

4. 과제별 개선계획 수립

이종익 수퍼바이저는 경영진단컨설팅 결과를 토대로 다음과 같이 5가지 주요 추진 업무를 정했다.

표4. 과제별 개선계획 수립도출

1) 경영관리 수준 향상

경영관리 수준을 향상시키기 위해 이종익 수퍼바이저와 함께 제품별 원가분석을 통해서 제품의 상세한 원가를 파악하고 이를 통해 수익성 개선을 목표로 한다. 제품별 상세 원가분석서를 작성해야 한다. 또한 조직 및 직무관리 체계를 수립하고 이를 통해서 효율적인 조직운영과 인력의 효율화가 필요하다. 조직 및 직무 기술서 및 평가 체계 규정을 수립하기로 했다.

2) 영업/마케팅 역량을 강화

영업과 마케팅을 강화하기 위해 마케팅 전략을 수립하기로 했다. 이를 바탕으로 효율적인 영업과 마케팅 역량을 갖추도록 한다. 2013년 10월 대비 20%이상 매출 증대와 영업 이익 20% 이상 개선을 목표로 삼았다.

3) 생산의 효율화

(사)틔움복지재단은 장시간 동안 인력을 활용하고 있으나 시간에 비해 많은 양을 생산하는 능력이 부족한 편이다. 그리고 케이크 품목의 종류가 부족하다. 그래서 시설 장비를 현대화하고 생산량을 확대하기 위한 장비를 구입하여 작업시간을 단축하고 대량화를 구현하도록 한다. 이를 통해 일일 생산능력을 향상시키고, 제품 제조 시간을 단축시킨다. 또한 케이크의 메뉴 변화를 통해 시장을 확대하기로 했다.

4) 포장재 개선

납품 위주의 판매를 하고 있어서 일반 기성제품의 포장지로는 제품의 특성을 효과적으로 표현하지 못한다. 포장지의 품질저하로 매장 반품률이 약 6%이다. 그래서 각 제품의 포장 방법과 유통기한 관리를 효율적으로 하고, 반품률을 줄이는 특성 있는 제품별 포장지를 제작하고자 한다. 이를 통해 소비자의 소비 욕구를 상승시키고, 매장 반품률을 2%로 낮추는 것을 목표로 삼았다.

5) 홍보 강화

(사)틔움복지재단은 홍보자료와 차량에 홍보매체가 부족하다. 제품의 사진을 실사로 먹음직스럽게 작업하여 행사와 평소 고객들의 홍보용으로 브로슈어를 제작한다. 그래서 각 관공서, 초·중·고등학교에 다양하게 홍보하며 인터넷 오픈마켓을 통해 판로를 개척하고 상품을 올린다. 배너 및 다양한 홍보활동을 통해 제품을 홍보하기로 했다. 이를 통해 온·오프라인으로 다양한 홍보자료를 제작하여 홍보가 가능해진다. 차량을 운행할 때, 일반 고객에게 제품을 상시 홍보할 수 있다.

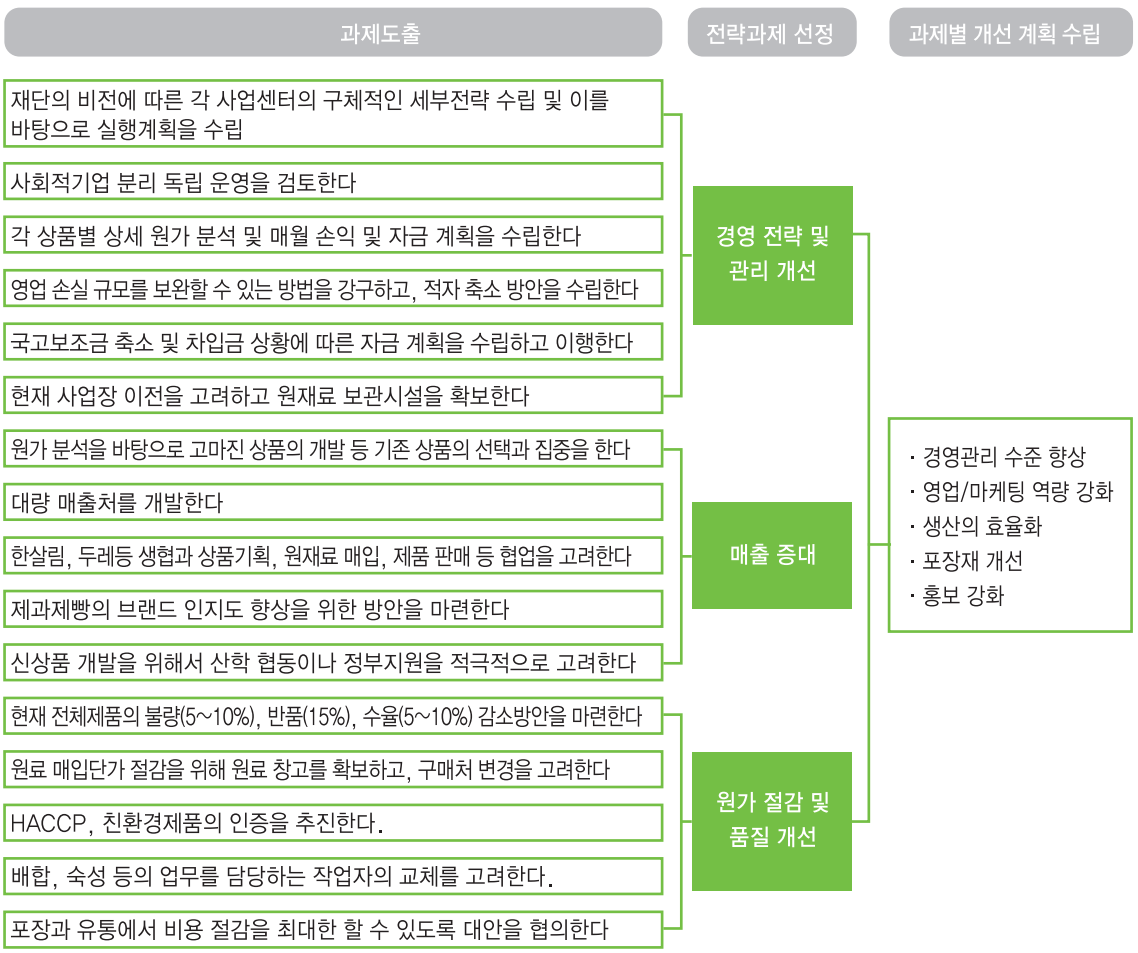


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

5. 이행계획 수립과 이행내역

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 과제별 개선 계획을 바탕으로 월별 실행 계획을 다음과 같이 정립했다. 표4. 이행내역
월별 실행 계획을 바탕으로 예산 계획을 다음과 같이 수립했다.
표5. 예산계획 수립

1) 경영관리 수준 향상

① 경영 체계 확립

1월 조직, 직무기술서, 평가체계 규정 수립
경영관리 수준을 향상시켰다. 제품별 상세 원가분석서를 작성하고 조직, 직무기술서, 평가체계규정을 수립했다.

2월 조직 및 직무기술서 방안 협의
조직 및 직무기술서 관련 방안을 협의했다.

4월 직무 개선 논의
조직의 직무개선에 관해 논의했다. 재단에서 샘플 조직 모델과 직무기술서를 수취하여 작성한 후 다음 달에 확정하기로 했다.

결 론

비전 및 미션의 재정의와 교육을 실시했다. 직급과 직무 체계를 수립했다. 이에 따른 직무기술서를 작성했다. 승진, 평가 등 인사조직 업무 방안 수립을 운용했다. 원가에 기반한 수익성위주의 기업 운영이 되도록 운영을 지원했다.

② 영리 기능과 비영리 기능의 분리

2월 사회적 기업 독립 개편 협의
사회적기업을 독립하는 조직구조 개편에 관한 협의를 했다. 사회적기업 독립에 관련된 최종 결론을 2월에 내릴 예정이다.

3월 조직 구조 개선
조직 구조 개선을 협의했다.

결 론

조직 내 제과제빵 사회적기업의 영리기능과 복지법인의 비영리기능을 분리하여 운영할 것을 제시했다. 비영리 기능 분리 완료했다.

2) 영업/마케팅 역량 강화

① 영업/마케팅 전략 수립

1월 영업과 마케팅 전략서 작성
컨설팅보고서 중 매출 및 마케팅 전략을 확정했다. 상품별 매출 목표, 가격, 프로모션, 유통 등 세부 내역을 협의했다. 영업과 마케팅 역량을 강화했다. 영업/마케팅 전략서를 작성하고 디자인, 네이밍 등 제품 영업력 강화를 위한 마케팅을 지원했다. 컨설팅 결과를 공유했다. 향후 수퍼바이징 세부 내역 설명 중 1단계인

주요추진업무	2013년 12월	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
경영관리 수준 향상	제품별 원가 명세서			조직/직무관리 체계 개선			
영업/마케팅 역량 강화		마케팅 전략 수립		마케팅/영업 실행			
생산 효율화		생산자동화기기 설치 및 운영		포장재 개선			
홍보 강화		포장디자인 개선		홍보용 브로셔 제작			

표5. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
시설장비	11,990,000	디바이더 라운더기(분활기) /초코렛 커터기
포장디자인 및 제작	22,600,000	디자인개발 용역비 /패키지 제작
홍보/마케팅	5,410,000	브로셔 제작 /홍보물 제작 /차량 랩핑
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

제조 원가에 대해 설명했다. 원가를 분석했다. 그리고 제품 제조에 들어가는 모든 직접비와 간접비를 파악했다. 이를 바탕으로 제품별 BOM을 작성했다. 예상 제품별 제조원가를 작성했다. 그리고 실제 제품별 제조원가 명세서를 작성했다. 이를 바탕으로 영업 및 마케팅 전략에 활용하기로 했다.

2월 마케팅/영업계획서 작성

마케팅과 판매 계획을 수립했다. 다음 회의 때까지 2014 마케팅/영업계획서를 작성해서 협의하기로 했다.

3월 티몬 오픈마켓 진출과 신제품 개발 출시 논의

마케팅과 판매 전략을 확인했다. 2014년 마케팅 및 영업계획서 작성을 협의했다. 송원대와 산학 협력에 관해 논의를 진행했다. 악성거래처와 거래 중단으로 매출 하락에 대한 개선 방안을 협의했다. 티몬(TMON)과 오픈마켓(Open market)진출을 협의했다 신제품을 개발과 출시에 관해 토의했다. 성심당, 프로방스 등 유명 제과점 빵을 분석한 것을 바탕으로 신제품을 개발하기로 했다. 5월 이벤트에 관한 논의를 진행했다. 가정의 날 특별 판매 계획에 관해 이야기 했다.

결 론

박리다매에서 고급화 전략으로 수정했다. 2014년 마케팅과 영업계획서 작성을 지원했다. 마케팅과 판매 전략을 협의했다. 송원대와 산학 협력을 논의했다. 악성거래처와 거래를 중단했다. 티몬과 오픈 마켓 진출을 협의했다. 신제품을 개발하고 출시하는 전략에 대해 논의했다. 성심당과 프로방스 등 유명 제과빵점을 분석했다.

② BI/CI 제작

2월 디자인 피플과 협업을 통한 BI/CI 제작

새로운 CI와 BI를 추진했다. 디자인 피플의 윤영 대표와 함께 진행 중이다.

3월 패키지 디자인과 구쁘랑가칭 논의

BI/CI와 패키지 디자인 진행을 점검했다. 설문지 작성을 완료했다. 브랜드 시안 협의와 빵에 대한 긴 생각이라는 가안을 확정했다. 구쁘랑이름 변경에 대해 논의했다. 윤영 대표와 협업회의를 진행했다.

4월 BI/CI 확정

BI/CI와 패키지 디자인 진행 과정을 점검했다. BI를 확정했다. 과자에 대한, 빵에 대한 긴:생각(G:een 생각)이다. 구쁘랑은 내잎~애로 변경하는 것에 대해 고려했다. 확정 후에 Package를 변경할 예정이다.

결 론

법인의 전략에 맞는 새로운 CI와 BI를 추진했다. 디자인 피플과 협업하여 새로운 CI를 프레첼에서 '빵에 대한 긴:생각'으로 변경하여 적용했다.

3) 생산의 효율화

1월 생산 자동화 기기 도입을 통한 생산 효율화 도모

생산의 효율화를 도모했다. 생산 자동화 기기를 도입하고 포장재를 개선했다.

2월 제품별 원가 계산

제품별 원가를 계산했다. 구쁘랑 원가계산을 완료했다. 제품도 정리했다. 제품별 원가계산을 바탕으로 다음 달 미팅까지 축소하여 정리하기로 했다.

3월 판매량, 매출, 원가분석을 바탕으로 생산제품 재편

원가계산서를 제출하고 확인했다. 구쁘랑원가 계산서를 확인했다. 제품 종류를 조정하는 방안을 제안했다. 판매량, 매출, 원가분석을 바탕으로 빵 25개 종류, 쿠키 6가지, 식빵, 구쁘랑으로 제품을 재편했다.

결 론

제품별 원가 계산을 완료했다. 구쁘랑 등 주요 제품에 대한 원가를 분석했다. 제품 종류를 최적화했다. 판매량, 매출, 원가분석을 바탕으로 빵 25개 종류, 쿠키 6개 종류, 케이크 3개 종류, 식빵, 구쁘랑으로 개편하여 수익성을 개선했다. 생산성 증대를 위해서 자동포장기를 도입했다. 구쁘랑의 크기를 최적화하고 불량을 줄였다.

4) 포장재 개선

2월 패키지 디자인 제작

제품 포장디자인(Package design)을 제작했다. CI와 BI가 확정된 후 구쁘랑 등 대표제품 1~2가지는 동판과 패키지를 제작할 예정이다. 5월 성수기 시즌에 대비하기 위해 최소 4월까지 마무리해야 함을 확인했다.

빵 만드는 직원

(사)틔움복지재단은 경영부문에서 전문지식이나 담당 실무진의 역량은 우수하나, 경영전략과 세부 실행과제 수립이 필요하며, 안정적이고 지속가능한 매출처 확보가 시급했다.

결 론

새로운 CI 확정에 따라 패키지 디자인을 변경했다. 구쁘랑 등 대표제품에 대해서는 패키지 전체를 변경했다. CI 변경에 따른 전체 제품의 디자인을 적용했다.

5) 홍보 강화

1월 홍보 자료 작성

홍보 자료를 작성하여 홍보를 강화했다.

2월 홍보 방안 논의

홍보자료와 홍보 방안에 대한 논의를 진행했다. BI, CI와 함께 추진할 예정이다.

3월 홍보 초안 확정 후 윤영 대표와 협의

홍보자료와 홍보 방안을 논의했다. 초안을 확정한 후 윤영 대표와 협의하기로 했다.

결 론

홍보자료를 새롭게 작성하고 인쇄했다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과측정

출처 : **(주)한국임팩트평가**

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

㈜한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다. 사업의 출발부터 중증 장애인을 대상으로 한 사회복지서비스의 수행이라는 목표를 달성하기 위한 수단으로서 제과제빵 사업을 추진해 왔다. 그 결과 소셜미션, 사회문제 정의 및 수혜 대상 설정 등에서 우리의 '사회문제'로 인식되는 이슈를 해결하고자 하는 목표 의식은 매우 명확했다.

이에 따라 타 일반 업체에 비해 부족한 경쟁력과 잇따르는 경영난에도 불구하고 제과제빵 사업에서 철수할 계획은 없다는 점을 확인했다.

하지만 당 조직의 가치체계 상에서 제과제빵 사업은 단순히 수익사업이 아니라 소셜미션 및 사회적 가치를 창출하는 데 핵심적인 방법론적 위치를 점하고 있는 바, 비즈니스 지속 가능성을 확보하기 위한 노력이 곧 소셜미션을 실현하는 길이라는 관점의 전환을 이루어 경영지표 향상에 주력할 필요가 있음이 제기되었다. 특히 중증 장애인 보호작업장의 경우 제과제빵 사업을 영위하는 것이 매우 흔한 일인데 상품 시장 내에서 차별적 가치를 제공하지 못했던 타 작업장의 선례들을 살펴본다면 이는 현 시점의 핵심 과제라고 할 수 있다. 로컬 챌린지 프로젝트 참여 과정에서 이뤄졌던 멘토링 및 컨설팅 또한 이 방향에 집중해 이뤄졌다.

2) 사회·지역 성과 정의

(사)틔움복지재단은 "직업재활을 통한 중증 장애인의 경제적, 생활적 자립 지원"이라는 소셜미션을 가지고 제과제빵 사업을 영위하며 중증 장애인을 고용해 직접재활훈련을 제공하며, 이들의 가족의 생활적 안정을 위한 지원 사업을 해오고 있다. 이를 통해 중증 장애인의 경제적 자립이 힘든 고용 상황과 국가적 직업재활훈련시스템이 미비한 문제를 해결하여 사회적 가치를 창출하고자 목표한다. 이는 다음 그림에서 잘 드러나는데, 결국 (사)틔움복지재단이 창출하는 핵심 사회적 성과는 '장애인 고용 창출'이며 그 성과가 지속 가능하도록 보완할 수 있는 '장애인가족 생활 안정 기여'는 보조 사회적 성과로 분류된다.

이외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하며 기본적으로 '지역사회 경제활성화 기여'라는 지역 성과를 창출한다.

그림1. 임팩트 조감도

3) 사회·지역 성과 (정성) 및 비영리적 가치

고용 장애인의 사회 적응력 제고: (사)틔움복지재단은 직업재활훈련을 이수하는 장애인의 직접 고용을 통해 직무능력을 갖추고 경제 생활을 가능케 해 자립도를 제고하는 성과를 거두고 있다. 뿐만 아니라 해당 장애인과 그들이 속한 가정에 대한 상담, 교육 체험활동 등을 통해 이들이 사회 내 온전한 구성원으로 생활할 수 있게 끔 적응력을 높이는 정성적 성과도 창출하고 있다. 이러한 활동은 본 분석의 초점인 화폐가치화 가능한 사회/지역 성과의 범주에는 속하지 않으나 '장애인 고용 창출'이 실질적이고 장기적인 성과를 낳을 수 있도록 기저에서 지원하는 중요한 역할을 수행하고 있다고 하겠다.

KiiA

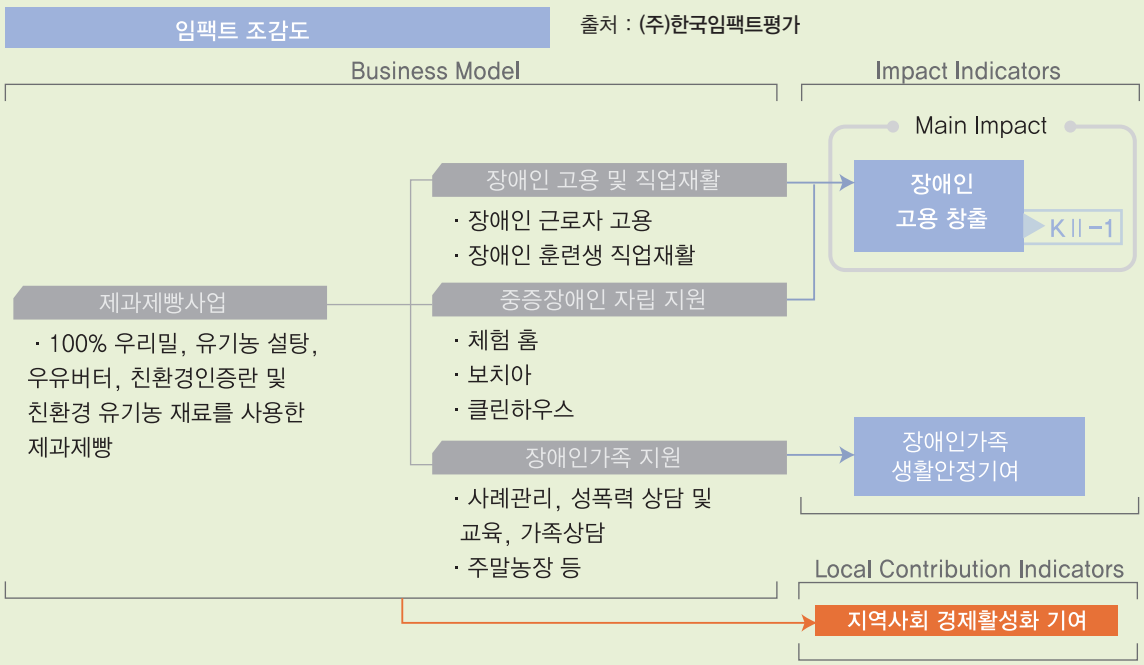


그림1. 임팩트 조감도

KiiA

4) 총평 및 제언

총 평

명확한 소셜미션을 가졌으나 제한적인 확장 가능성

사업의 출발부터 증증 장애인을 대상으로 한 직업재활이라는 단일의 목표를 가지고 현 사업영역에서 활동해왔기에 로컬 챌린지 프로젝트 참여 조직 중 가장 간단 명료한 소셜미션을 가지고 있다. 매출액 대비 사회/지역 성과 비율은 3개년도 간에 다소 변동폭이 있기는 하지만 사업의 내용이나 대상의 변화는 없이 일관성을 유지해왔다. 사실 사회복지서비스 전달체계 상에서 (사)틔움복지재단의 사례는 극히 일반적인 모델이다. 따라서 현재 창출하고 있는 사회/지역 성과가 향후 큰 폭으로 성장할 것으로는 예상되지 않으며, 성과의 절대값 자체의 변동이 있더라도 매출액 대비 사회/지역 성과 비율은 장기적으로 일정 수준에서 고정될 가능성이 높다.

제 언

성과 창출 뒷받침할 수 있는 지속가능성 확보 필요

하지만 당 조직이 현재 수준의 서비스 제공 장애인 규모와 사회/지역 성과 값을 유지하고자 한다면, 해결해야 하는 과제는 경제적 성과의 지속가능성 확보다. 제과제빵 사업은 단순히 이익을 위한 목적이 아니라 목표 대상군의 자립을 위한 수단이므로 동 사업의 안정성을 확보하는 것이 곧 장애인 대상 서비스의 안정적인 제공을 가능케 하는 것이다. 현재처럼 영업손실을 정부 및 장애인고용공단 지원금으로 보전하는 형태는 장기적으로는 지속가능성을 확보할 수 있는 방향으로 전환되어 가야 하겠다.

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

(사)틔움복지재단은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 영리기능과 비영리 기능이 혼재된 상태였다. 그래서 장애인을 고용해 제과제빵 사업을 운영하는 데 많은 문제가 있었다. 낮은 숙련도와 높은 불량률로 인해 수익이 발생하지 않는 상황이었다. 재고자산이 관리 되지 않아 손실이 크게 발생했다. (사)틔움복지재단의 지속 가능한 성장을 위해 별도로 법인을 독립하고, 제과제빵 이물질 관리, 창고 공간 확보 통한 원재료비 절감이 절실했다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 원가절감 및 품질개선

(사)틔움복지재단의 기존 제품은 각 매장과 소비자의 인지도가 있어서 가격조정이 어려웠다. 그래서 일차적으로 원가 상세 분석을 통해 제품의 이익금을 확인하고, 줄여야 할 부분들을 파악하는 것이 큰 목적이었다. 기존에는 상세 원가계산서를 전혀 보유하고 있지 않았다. 17건의 상세원가계산서를 분석하고 작성했다. 향후 신제품에 대한 정확한 원가분석을 통해 원가조정과 소비자 판매가격을 결정하고, 최종 판매를 하는 계획을 수립했다. 또한 원가분석을 바탕으로 생산제품을 조정했다. 기존에 60여개

의 제품에서 최종 41개 제품으로 줄였다. 케이크 2종, 쿠키 6종, 빵과 과자류는 33종이다. 품질이 좋은 제품을 생산하기 위한 시설 2대를 추가했다. 그래서 생산시간이 개당 3분에서 20초로 단축되었다. 이를 통해 88%의 생산량이 향상이 가능하고 작업시간도 단축시켰다.

② 영업 및 마케팅 전략 수립

(사)틔움복지재단은 제품의 홍보가 제대로 이뤄지지 않고 있었고, 제품을 판매할 판로를 개척해야만 했다. 홍보 브로셔와 엽서, 전단지 등 홍보물을 제작했다. 그리고 구쁘랑의 브랜드의 제품 네이밍을 개발하고 로고 디자인, 제품 패키지 디자인을 제작했다. 건강, 안전한 먹거리, 소비자를 생각한 브랜드로 변화를 주고자 하여 '건강에 대한 긴:생각' 이라는 브랜드로 새롭게 시작했다. 홍보용으로 제품을 지인들에게 택배 발송하였고, 주문이 발생하고 있다. 4월 장애인의 날을 맞이해 롯데마트에서 판촉행사를 벌이는데 (사)틔움복지재단의 제품을 납품했다. 광주권 직업재활시설에 참여해 광산구청에서 판매행사를 개최했다. 또한 티켓몬스터와 협의를 통해 오픈마켓으로 제품을 판매하기로 결정했다.

3) 향후 과제

(사)틔움복지재단은 수익성을 바탕으로 지속 가능해야 하는 기업임을 인식하고, 정확한 수치에 기반하여 사업을 운영할 수 있도록 해야 한다. (사)틔움복지재단은 무농약 제품 생산을 통해 지역 내에 비교적 좋은 평판을 얻고 있고, 신뢰성이 높은 편이다. 하지만 영업력이 상대적으로 취약하고 직영 매장이 없어서 제품 수요 예측이 어렵다. 제품의 라인을 재구축하고, 전략 수정에 대한 영업 기회가 부족했기에 신제품 생산과 함께 시장에서 적극적으로 영업과 마케팅을 진행해야 한다. 손익분기점을 달성하기 위한 매출 증대가 시급하다고 볼 수 있다. 그리고 구쁘랑과 같은 (사)틔움복지재단만의 스타 제품을 개발하고, 판매를 성공적으로 하여 매출 향상을 해야 하는 상황이다. 또한 공장부지 매입에 따른 차입금 부담을 가지고 있는 상황에서 재무안정 방안을 찾아 실행하는 것이 중요하다.

이종익 수퍼바이저와의 미팅

재단의 지속 가능한 성장을 위해 별도로 법인을 독립하고, 제과제빵 이물질 관리, 창고 공간 확보 통한 원재료비 절감이 절실했다. 원가분석을 통해 제품 가짓수를 줄이고 생산시설 2대를 추가 구비했다.

로컬
챌린지
프로젝트

제주농부와 회원가족이

행복한 꾸러미 서비스를 만들다

무릉외갓집

http://www.murungfarm.co.kr

무릉외갓집

제주농부와 도시회원가족이 다 함께 행복한 농산물꾸러미

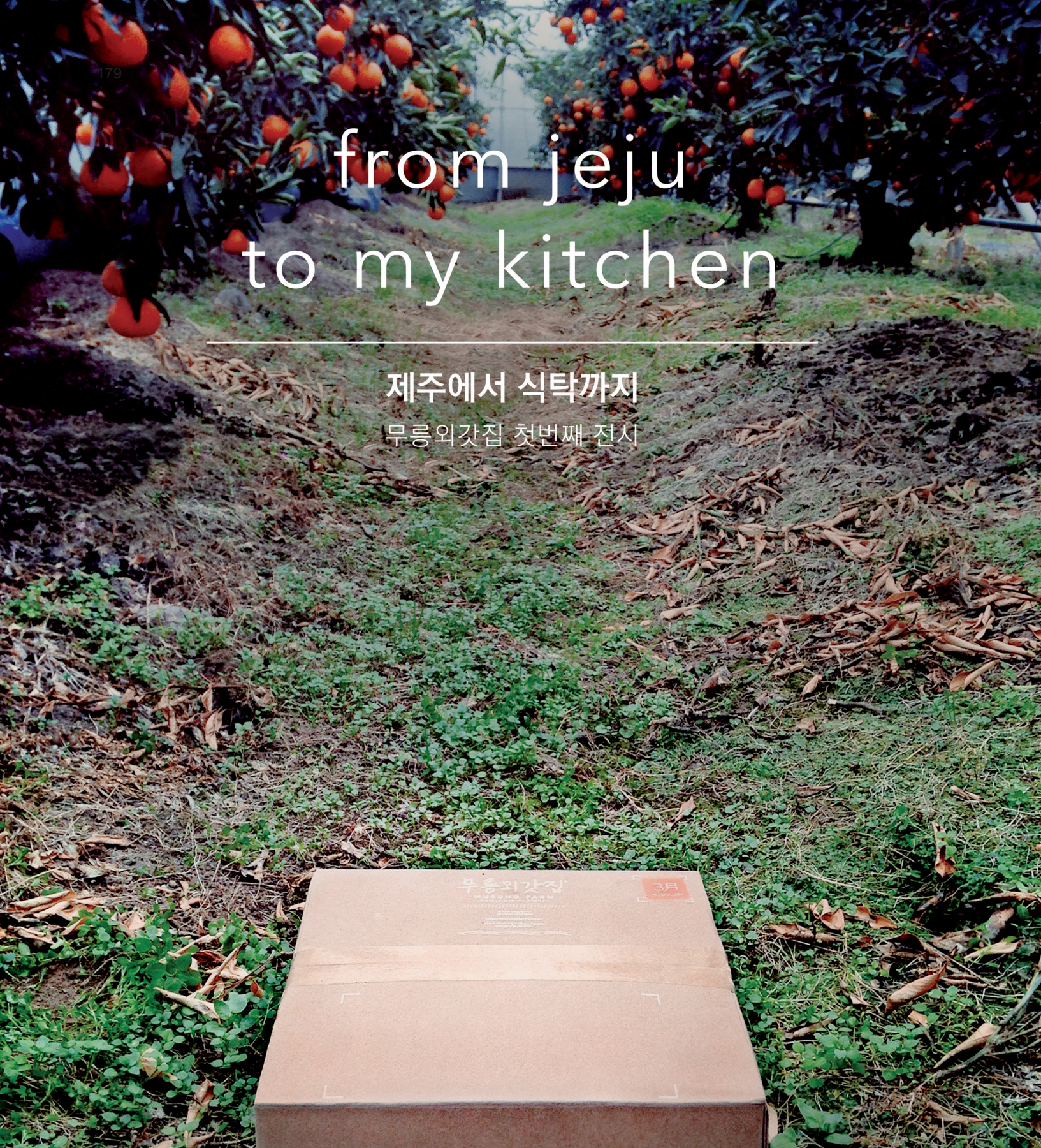
Executive Summary

무릉외갓집 영농조합법인의 고희창 대표는 제주도 무릉2리 농산물을 전국에 선보이길 원했다. 제주 지역은 감귤의 주산지이자 전국 마늘의 10%, 월동 채소의 85%가 생산되는 농촌지역이지만 주 소비지가 육지여서 유통비용이 높은 편이었다. 높은 유통비용으로 인해 소비자는 비싼 값에 제주 농산물을 구입하고 농민은 이윤을 적게 남기는 구조적인 문제가 있었다. 그는 직거래를 통해 농산물을 판매할 수 있으면 유통 마진을 줄일 수 있어 생산자와 소비자 모두에게 이익인데, 이를 연결시켜 줄 매개체가 없다는 점에 주목했다.

고희창 대표는 제주농부와 도시 회원가족이 다 함께 행복한 농수산물 꾸러미 서비스를 제공한다는 목표로 무릉외갓집 영농조합법인 사업을 시작했다. 무릉외갓집 영농조합법인의 주력 사업은 무릉2리 마을 농민들이 주축이 되어 운영 중인 연간 꾸러미 배송프로그램이었다. 한라봉, 고사리, 옥돔, 마늘 등 연간 60여개의 제철 농수산물을 550여명의 회원에게 꾸러미 배송으로 제공하였다. 무릉외갓집 영농조합법인 사업을 통해 지역 농가 소득이 증대하고 지역사회 경제가 활성화되었다.

무릉외갓집 영농조합법인은 자사가 가진 문제점을 진단했다. 우선 조합원들의 소속감과 참여동기가 부족했다. 조합원들의 관심을 유도하고 동기를 부여할 교육이 진행되지 않았었다. 또한 농산물 매입이 어려웠다. 꾸러미 상품은 1년에 60가지의 농산물이 필요했다. 하지만 제철 농산물 수급이 까다롭고, 이를 보관할 냉장, 운반 시설이 부족했다. 무릉외갓집 영농조합법인 고희창 대표는 실제 농산물 판매 운영에 도움이 되길 바라는 마음에서 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

동그라미재단은 무릉외갓집 영농조합법인의 내부능력과 외부환경을 바탕으로 경영 상태를 진단하고 필요한 과제를 도출하였다. 경영진단 결과 무릉외갓집 영농조합법인은 다음과 같은 문제를 가지고 있었다. 경영전략과 비즈니스 모델



from jeju to my kitchen

제주에서 식탁까지

무릉외갓집 첫번째 전시

측면에서 비전과 경영전략이 일치하지 않았고, 안정적인 매출처가 확보되지 않았다. 또한 회원 분석을 통해 매력적인 꾸러미를 구성해야 했다. 원가분석을 통해 꾸러미 가격을 산정하고, 이를 바탕으로 홍보 전략을 진행해야 했다. 조합원들 간에 미션을 공유하고 경영 자문단을 운영하는 것이 필요했으며, 농산물 매입단가를 줄이는 방안을 마련하고 IT 시스템을 도입해 비용을 최소화할 수 있도록 해야 했다. 무릉외갓집 영농조합법인사업의 외부환경은 유기농 농산물 시장이 성장하고 있으며, 로컬 푸드 운동이 활성화되고 다양한 온라인 채널을 통해 홍보와 마케팅이 가능해지고 있다는 것이다.

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 6개월 간 무릉외갓집 영농조합법인의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 꾸러미 홍보를 활성화하고 내부 역량을 강화했다. 홈페이지를 개편하고, 홍보 동영상과 브로셔를 제작해 이를 제주도 내에 비치하기로 했다. 그리고 무릉외갓집 영농조합법인의 비전과 미션을 재정립했으며 자문단을 구성했다. 또한, 무릉외갓집 영농조합법인 업무리스트를 작성하여 업무의 우선순위에 따라 사업을 진행하기로 하였다.

둘째, 꾸러미를 분석하고 실태를 파악했다. 제품별 BOM을 작성해 적정한 단품 가격을 산정하고 경쟁사 꾸러미를 분석해 벤치마킹 했다. 이를 통해 상세한 꾸러미전략을 세웠다. 제철 제주 특산물 위주로 월 1회 발송하는 꾸러미 프로그램을 유지하고, 단품 꾸러미의 경우 매달 꾸러미 구입 외에 '상시 특산물 세트'와 5월 통옥돔세트, 자연산 치즈세트와 같이 해당시기에 별도 구매가 가능한 것을 품목으로 정했다.

셋째, 농산물 가공을 위한 샘플과 패키지를 제작했다. 단품 매출과 가공품을 증대하는 방안을 수립했다. 감귤모찌 영업에 대한 논의를 진행했다. 농업진흥청과 협약을 추진하고 넥슨 카페에 상품을 공급하도록 협의하였다. 모찌의 품질 향상에 주력하였고 지역 활동과 연계해 운영했다. 또한 가공품 개발과 관련한 샘플을 개발하기로 했다. 한라봉쨈과 모

“제주농부들의
농산물판매에 힘이 되고 싶었어요”

찌, 음료 레시피를 개발 중이었다. 레시피가 완료되는 대로 이에 대한 디자인을 진행하기로 했다.
넷째, 시설을 임대하고 건조장을 설치했다. 새로 오픈한 사무실을 단품과 가공품을 판매하는 매장으로 활용했다. 매출이 미미하고 적자 폭이 큰 카페는 폐업했다.

로컬 챌린지 프로젝트 참여를 통한 변화를 기반으로 사회적 잠재력 성과를 측정했다. 무릉외갓집 영농조합법인은 ‘영농조합 발전 및 회원 소비자 만족도 개선’을 소셜미션으로 잡았다. 이들은 제주도 무릉2리 지역을 기반으로 사업을 진행해 ‘지역사회 경제 활성화에도 기여하였다. 무릉외갓집 영농조합법인의 경우 조직의 정체성을 정비하는 것이 가장 시급한 과제였다. 농민 조합원과 소비자 간의 직거래를 목표하는 영농조합법인의 경우 기본적으로 농산물 매입 과정에서 사회·지역 성과가 발생한다. 그런데 매입금액을 높여 농민에게 돌아가는 소득을 증대시키면 사회•지역 성과는 향상되지만 그 결과로 매출원가가 높아져서 영농조합의 이익률에는 악영향을 미치게 된다. 무릉외갓집 영농조합법인은 경제적 성과와 사회·지역 성과가 상충할 가능성이 존재하기 때문에 다소 한계가 있는 모델이었다. 이를 만회할 부가가치 창출사업이 필요했다.

무릉외갓집 영농조합법인은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 꾸러미 매출을 주 사업으로 하고, 고객과 일부 기업의 주문을 통한 단품 매출 사업을 진행하고 있었다. 하지만 꾸러미 매출의 경우 매출 증가에 한계가 있으며 물가 변동을 반영한 매출 단가의 조정도 불가능한 상태였다. 그래서 정확한 원가분석과 사전 준비를 통해 무릉외갓집 영농조합법인의 현재를 파악하고 미래 방향을 확정했다.
향후 한라봉쨈, 감귤모찌 등의 가공품 매출 증대를 위한 주기적인 경영자문과 홍보, 광고가 필요했다. 사업의 보완을 통해 무릉외갓집 영농조합법인이 지역사회를 대표하는 브랜드로 성장, 안정적 규모의 소비자를 유치하고 경쟁력 있는 상품을 개발해 무릉리의 홍보에 기여하게 될 것으로 기대되었다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

고희창 대표는 제주도에서 천혜향, 레드향, 사과대추, 마늘 등을 전문적으로 영농하여 연간 3억원의 농업소득을 올리고 있었다. 이와 같은 농업 환경의 변화를 이끌었던 그는 제주도의 무릉2리 농산물을 전국에 선보이길 원했다. 제주 지역은 감귤의 주산지이자 전국 마늘의 10%, 월동 채소의 85%가 생산되는 농촌지역이지만 주 소비지가 육지여서 유통비용이 높은 편이었다. 높은 유통비용으로 인해 소비자는 비싼 값에 제주 농산물을 구입하고 농민은 이윤을 적게 남기는 구조적인 문제가 있었다. 그는 직거래를 통해 농산물을 판매할 수 있으면 유통 마진을 줄일 수 있어 생산자와 소비자 모두에게 이익이 될 수 있는데, 이를 연결시켜 줄 매개체가 없다는 점에 주목했다.

2) 비즈니스 모델

고희창 대표는 제주농부와 도시 회원가족이 다 함께 행복한 농수산물 꾸러미서비스를 제공한다는 목표로 무릉외갓집 영농조합법인 사업을 시작했다. 무릉외갓집 영농조합법인의 주력 사업은 연간 꾸러미 배송프로그램이었다. 무릉2리 마을 농민들이 주축이 되어 사업을 운영하고 있었다. 제주의 감귤뿐만 아니라 다양한 제주 농수산물을 꾸러미 배송을 통해 회원들에게 제공하고 있었다. 550명의 연간회원이 매달 1번씩 1년 12달 농산물을 지정한 곳에서 받고 있었다.
수익모델은 매입 농산물에 부가되는 수수료이며 20%이내를 고수했다. 꾸러미 프로그램 운영은 단작과 규모화된 영농이 주를 이루고 있는 농촌 현실에서 소규모 농민들이 다양한 농산물을 재배하도록 장려하는 효과를 낳고 있었다.

3) 조직 운영 : 영농조합법인

무릉외갓집 영농조합법인은 영농조합법인으로 고희창 대표와 이사 전체가 지역의 농부로 이루어져 있었다. 대표 및 이사, 감사는 9명이며 운영실장 1명, 카페 운영팀장 1명으로 이루어져있었다. 비상근직 직원은 꾸러미 담당 5명과 카페 운영 담당 2명 이었다. 2013년 28명이 조합원으로 가입하였고 이 중 24명이 무릉리 농부로 구성되어 있었다. 영농조합 구성원에는 우수과일 생산자가 있어 지역의 친환경 과일 생산의 중요한 역할을 하고 있었다. 정기 총회는 1년에 한 번 열고, 이사회는 매달 개최했다. 수익금은 마을과 사단법인 제주올레에 기부하고 남은 금액은 법인에 재투자하고 있었다.
또한 네트워크를 구축해 사업을 운영하고 있었다. 무릉외갓집 영농조합법인의 주요한 네트워크인 사단법인 제주올레는 홍보와 네트워킹을 지원하고 벤타코리아는 기업회원 확충에 주력하고 있다.

4) 사업 현황

2009년 3월 1사 1올레 협약체결을 바탕으로 꾸러미 배송을 시작했다. 2011년 무릉외갓집 영농조합법인을 결성했다. 무릉외갓집 영농조합법인의 주요사업은 농산물 꾸러미 배송프로그램이다. 한라봉, 고사리, 옥돔, 마늘 등 제주도의 60여개 제철 농수산물을 550여명의 연간 회원에게 배송한다. 이 사업을 통해 지역농

가 소득이 증대되고 지역사회 경제활성화에 기여하였다.
무릉외갓집 영농조합법인 회원의 연장률은 개인의 경우 70%를 넘고 있었다. 기업회원 및 선물이 많은 편으로 1사 1올레 기업인 벤타코리아의 후원이 큰 역할을 하고 있었다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

고희창 대표는 무릉외갓집 영농조합법인의 문제점을 진단하였다. 우선 조합원들의 소속감과 참여동기가 부족했다. 조합원들의 관심을 유도하고 참여 동기를 부여할 교육이 필요했지만, 진행되지 않고 있었다. 또한 농산물 매입이 어려웠다. 필요한 농산물이 실제 재배되는 농산물에 비해 너무 적어서 기존의 상인을 통한 유통체계에 익숙한 농민들로부터 매입하기가 쉽지 않았다. 꾸러미상품의 경우 1년에 60가지의 농산물이 필요하다 보니 제철 농산물을 수급하는 것이 까다로웠다. 그리고 냉장보관 시설, 운반 시설이 부족했다. 지역 내 거점을 마련해 로컬푸드의 장점을 살려야 하나 자금이 부족하여 시설 인프라를 구축할 수 없었다. 고 대표는 제주 사회적기업 진흥원을 통해 로컬 챌린지 프로젝트를 알게 되었고, 실제 농산물 판매 운영에 도움이 되길 바라는 마음에서 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 무릉외갓집 영농조합법인 초기 비전

사회적 문제 인식

제주 지역은 직거래를 위한 노력이 타지역에 비해 늦은 편이다.

사회적•경제적 가치 파악

마을 농민에게 활력을 제공한다. 다양한 제주 농수산물을 알리는 데 기여한다. 고용 창출, 지역 농산물의 판로 확충, 농산물 판매 거점, 농민 소득이 증대한다.

소셜미션

제주도를 대표하는 농수산물 배송 프로그램

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

합리적이고 안정적인 지역 농산물의 판매 방안을 마련한다.

아이디어와 기회 파악

농산물 꾸러미 프로그램을 운영하여 지역에서 생산되는 다양한 농산물 및 특산물을 제공할 수 있다. 570여명 회원의 갱신률이 80%이상에 달할 정도로 건강하고 안전한 먹거리에 대한 기대심리가 높다. 지역 유통업체와의 협력 및 지역과 도시의 홍보관 건립으로 판매처를 확대한다.

사회적•경제적 가치 파악

농산물 계약 재배를 통한 안정적인 생산 기반을 마련하고, 농촌 일자리를 증대시킨다. 농산물 꾸러미와 도농 프로그램을 통해 도시와 농촌 간의 교류를 확대할 수 있다.

소셜미션

안전하고 건강한 먹거리 생산–소비 체계 마련

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

농산물의 안정적인 유통과 소비체계가 갖춰지지 못해 농업 경영이 어렵다. 단작화, 소비 대비 과대생산으로 인해 자원이 낭비된다. 직거래를 위한 정보화 능력이 부족해 소비자 니즈를 파악하고 대응하는데 어렵다.

아이디어와 기회 파악

연간 선불제 제철 꾸러미를 통해 안정적인 수요를 확보하고 계획생산이 가능하다. 타지역 보다 다양한 농산품, 조기 출하 농산물이 존재한다. 제주브랜드, 청정이미지에 대한 호감이 있다.

사회적•경제적 가치 파악

유통마진을 줄임으로써 농민 소득이 증가한다. 그리고 지역 일자리를 창출할 수 있다. 안전하고 좋은 농산물 판매로 회원의 편익을 도모할 수 있다.

기업명	무릉외갓집 영농조합법인
소셜미션	제주농부와 도시 회원가족이 다함께 행복한 농수산물 꾸러미 서비스
소셜미션 실현을 위한 목표	· 꾸러미 상품 다양화 · 신규거래처 확보 · 회계, 꾸러미 운영 시스템 정착 · 운영자문단 운영 · 단품 및 가공품 개발(잔여 농산물 활용) · 안전, 우수농산물 관리제 도입(잔여농약, 당산체크) · 회원만족도 향상(파손보상, 연장혜택) · 우수농산물 발굴

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	1명 신규 채용	모찌 기술전수자 신규채용
조직역량향상	모찌기술 · 콘텐츠 기술 향상	교육, 컨설팅 전수 프로그램 진행 /사진촬영, 이미지 편집능력 향상

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	신규회원 130명 모집	추천회원 인센티브, 재연장 혜택, 기업회원 유치, 품질 향상
신제품개발	모찌 상품화	모찌떡 굳어짐 방지 기술 전수, 유명 모찌제품 모니터링 전수, 패키지 개발
업무과정개선	체계, 회원관리시스템화	관리프로그램 도입, 운영 및 교육, 매뉴얼 제작
홍보	온라인 홍보 확대	SNS, 밴드 활성화, 직판장 오픈 운영, 인근 게스트하우스 등 업소 판촉
기타 목표		

표1. 최종 목표 설정

소셜미션

농산물 꾸러미 연회원 1000명 확대를 기반으로 계약재배를 통한 농민 조합원의 안정적 생산, 소득 창출과 직거래 확대로 안전 농산물 소비체계를 구축한다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션

제주농부와 도시 회원 가족이 다 함께 행복한 농수산물 꾸러미 서비스

2) 초기목표와 변화과정

① 무릉외갓집 영농조합법인 초기 목표

재무 목표

매출 목표 7억이며 손익 목표 7천만원이다.

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

핵심 농산물의 계약재배를 확대한다. 꾸러미상품을 다양화한다. 단품과 가공품을 개발한다. 신규 거래처를 발굴한다.

재무 목표

매출 목표는 4억 5천만원이고 매출 성장률은 20%이다.

조직운영 목표

1명 신규 채용할 예정이다. 모찌기술을 향상시켜 조직역량을 강화한다.

기타 목표

신규 회원 130명을 모집해 고객을 확보한다. 모찌를 상품화하여 신제품을 개발한다. 회원관리 프로그램을 도입해 업무 프로세스를 개선한다. 홍보를 확대한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

꾸러미상품을 다양화한다. 신규거래처를 확보한다. 회계와 꾸러미 운영 시스템을 정착시킨다. 운영자문단을 구성한다. 잔여 농산물을 활용해 단품과 가공품을 개발한다. 안전을 위해 잔여농약과 당산체크를 통해 우수농산물 관리제를 도입한다. 파손을 보상하고 연장 혜택을 부여하여 회원 만족도를 향상시킨다. 우수 농산물을 발굴한다.

재무 목표

매출 목표는 4억 5천만원이며 매출 성장률은 20%이다.

조직운영 목표

1명을 신규채용한다. 모찌기술 향상, 콘텐트 기술 향상을 통해 조직 역량을 강화한다.

기타 목표

신규회원 150명을 모집하여 고객을 확보한다. 모찌를 상품화하여 신제품을 개발한다. 회원관리를 시스템화하여 업무 프로세스를 개선한다. 온라인 홍보를 강화한다.

3. 경영진단 및 과제도출

1) 내부능력분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

비전과 경영전략의 불일치

무릉외갓집 영농조합법인은 현 사업을 통해 낙후된 농촌 경제를 활성화하고, 공동체 문화를 강화하고자 하는 비전을 가지고 있었다. 하지만 이를 뒷받침하는 성장 전략이 세부사업과 일치하고 있지 않다는 점이 문제점으로 지적되었다. 따라서 비전에 따른 사업 전략과 및 조직, 재무(자금), 운영, 콘텐츠 개발, 마케팅, 후원 등 세부 계획이 필요했다.

안정적인 매출처 확보 필요

무릉외갓집 영농조합법인은 현재 꾸러미사업, 카페 및 단품 판매 사업을 진행하고 있었다. 하지만 한살림, 아이쿱 등의 생협과 계약 생산을 하고 지역 학교 급식자재 등 지자체에 먹거리 공급을 하는 것도 안정적인 매출 확보를 위해 고려할 필요가 있었다. 그리고 농산물 매입 및 수량의 문제점을 분석하여 창고 임대 등 적절한 대책 수립이 필요했다. 주 사업에 부정적 영향을 끼치는 카페는 계속 운영을 해 나갈 것인지 내부 검토가 필요하였다.

농산물 가공업 진출 검토

꾸러미 외에도 생산품을 가공하여 부가가치를 높일 수 있는 방안을 검토해야 하며, 이를 위해 1) 친환경 원료, 2) 친환경적 가공과정, 3) 공정가격을 목표로 제품 전략을 수립해야 했다. 그리고 만약 가공업에 진출을 한다면, 현재 법인도 사회적기업 형태(인증)가 더 유리할 것으로 판단했다. 가공제품은 조달이 쉽고 가공 부가가치가 높은 것을 선택 해야 하며, 생협이나 유통업체와의 협의 계약에 따라 미리 유통망을 확보한 후 진입하는 전략이 필요했다. 현재 다양한 형태의 가공업을 시도하고 있는 제주살림을 벤치마킹해서 위험을 줄일 필요가 있었다.

도농교류를 기반으로 한 사업모델 상세화 필요

농수산물을 모두 취급할 수 있는 지역적 장점과 우수한 관광자원을 보유하고 있는 지역 특성상 도농교류를 기반으로 하는 사업모델의 사업성은 높았다. 다만, 세부 전략 별로 사업계획을 검토하여 개발 사업성을 파악할 필요가 있었다. 그리고 사업성 분석을 위해 목표 고객과 시장을 분석하고, 상품의 경쟁력과 지속가능성 검토가 요구되었다.

② 영업 및 마케팅

회원 분석을 통한 매력적인 꾸러미 구성 필요

꾸러미상품의 마케팅을 위해 우선 꾸러미 회원 성향을 정확히 분석하여 꾸러미형태를 생활, 제철, 선물 꾸러미 등으로 최적화하는 것이 필요했다. 그리고 꾸러미 회원에 대한 프로그램으로 재 구매 인센티브, 가입권유자 혜택, 마일리지, 제주 여행시 숙박 할인 등을 고려하는 것도 고객 충성도를 높이는데 도움이 될 것으로 보였다. 또한 제주도라는 이점을 활용하여 제주 올레나타 관광 사회적 기업과 적극적으로 제휴하여 도내의 관광사업, 농촌체험 프로그램을 함께 운영하는 것도 고려해 볼 수 있었다.

그리고 경쟁사(해월넷, 착한송이), 농협(송키밥상), 전여농 꾸러미, 제주살림 등을 정기적으로, 심층적으로 분석하여 차별화된 상품을 만드는 게 필요했다.

상세 원가분석을 통한 꾸러미 가격 산정 필요

꾸러미의 가격 적정성 부분에서는 농수산물의 매입단가 변동을 고려하고, 상세 원가분석을 통한 가격 책정이 필요해 보였다. 꾸러미의 종류를 두 가지 정도로 세분화해서 운영하는 것도 바람직 해 보였다. 2014년 458,000원으로 가격을 인상할 예정이었다. 하지만 인상 전에 꾸러미 전략을 재조정하고 무릉외갓집 영농조합법인의 취지를 적극적으로 홍보할 뿐만 아니라 현재 시장가격 대비 이점을 강조하며 회원들에게 인상 계획을 설득하는 것이 바람직했다. 그리고 단품 고객층과 꾸러미 고객층이 상이하므로 단품 사업에 대한 고객 수요층 분석이 필요하고, 단품 사

업은 꾸러미사업을 위한 홍보 및 조합원 이익 측면에서 접근하는 것이 필요했다.

꾸러미 홍보를 위한 홍보 전략 필요

무릉외갓집 영농조합법인의 현재 회원은 500여명. 보다 적극적인 홍보 및 회원 수 증대가 필요했다. 또한 단품 사업을 바탕으로 꾸러미 홍보 강화가 필요했다. 현재 주문은 메이크샵에서 진행 중으로 홈페이지, SNS 등을 통해 꾸러미뿐만 아니라 단품 사업도 함께 알리는 것이 필요하며, 무릉외갓집 영농조합법인 홈페이지 개선 및 홍보가 필요했다. 또한 무릉외갓집 영농조합법인에 대한 지원은 벤타코리아(무릉외갓집 영농조합법인 브랜드, 홍보, 웹 운영), 제주올레가 도와주고 있으나 대기업의 CSR 및 지자체의 도움을 적극적으로 이끄는 활동도 필요했다.

③ 운영(인사·생산·IT·재무)

조합원들 간의 미션 공유와 경영자문단 운영 필요

무릉외갓집 영농조합법인은 우선 조합원들 간의 목표 의식과 비전의 공유가 필요했다. 대표님을 중심으로 조합원들의 참여 동기를 명확히 할 필요가 있고, 경영전략이 조합원들에게 잘 전파되도록 별도의 교육시간을 갖는 것도 고려해야 할 문제였다. 또한 현재 실장이나 팀장 등 최근 채용한 인력들의 수준이 전반적으로 우수하나, 의사결정을 수행하는 대표 및 조합원들의 부족한 경영능력을 뒷받침하는 경영자문단을 운영하는 것이 필요했다.

농산물 매입단가를 줄이는 방안과 IT 시스템 도입 필요

꾸러미를 구성하는 농산물의 매입단가 및 비용을 감소시킬 수 있도록 창고 임대가 필요했다. 또한 회원 및 주문 등 업무를 효율적으로 할 수 있는 ISP 등 IT 시스템을 도입하는 것이 필요했다. 또한 운송비 원가 감소를 위한 상품 구성 전략 (크기, 무게, 발송 횟수 등)별 시뮬레이션을 실행하고, 매월 상품 별 원가분석서를 작성해 관리하는 것도 필요했다.

철저한 재무관리와 안정적인 수익원 확보 필요

재무부문은 현재 국고보조금 없이는 적자가 예상되어 안정적인 성장을 위한 목표를 수립하고, 안정적인 수익원을 찾는 것이 필요했다. 이를 위해 철저한 재무관리가 필요했으며 최소한 매출

원가 비중(매출원가·매출액), 고정비와 변동비를 분석해 손익분기점, 손익계산서, 추정 재무상태표를 반영하여 자금을 조달하고, 상환계획을 세울 필요가 있었다.

2) 외부환경 분석

성장하고 있는 유기농 농산물 시장

친환경·유기농 식품점의 증가와 생산자와의 연간 공급물량 계약, 산지직송 등으로 가격 경쟁력까지 갖추면서 친환경 농산물 시장은 계속해서 성장하고 있었다. 특히 친환경 농산물은 2002년 전체 농산물의 1.1%에서 2011년 10.6%로 급속히 성장하고 있으며, 그 중 유기농산물 생산량은 2002년 21천톤에서 2011년 123천 톤으로 꾸준히 증가하는 추세였다.

로컬푸드운동 활성화

로컬푸드 운동이 활성화 되고 있었다. 생산자와 소비자가 가까워지고 관계가 확대 됨에 따라 물리적 거리보다 지속가능성을 추구하게 되었고 생산자와 소비자의 유대관계가 깊어지고 있었다. 유기식품 구입시 경험자의 경우 59%, 비 경험자의 경우 81%가 소비를 증가시킬 것이라고 응답하여 잠재적 수요량이 많은 것으로 판단되었다. 그리고 향후 국산 유기 식품의 소비의향은 연령이 낮을수록, 소득이 높을수록, 가격 수준을 높게 인식할수록 소비를 증가시킬 확률이 높을 것으로 추정되었다. 연령의 따른 선호 유통 채널을 보면 20대는 인터넷 사용이 용이한 인터넷 홈쇼핑을 선호하는 반면, 30대에서 50대는 직거래 단체를 선호하였다.

식품 가공의 장점

식품 가공 기술은 식량 자원인 농산물, 축산물, 수산물 등을 유용하게 활용하기 위하여 식품 원료에 물리적, 화학적 또는 미생

물학적 처리를 하여 저장수명(shelf life)을 연장시키거나, 영양가를 높이며, 기호에 맞도록 할 뿐만 아니라 편의성을 주고, 질병예방의 기능 등 여러 가지 특성을 가지고 있어 식생활에 적합하도록 하는 식품 산업 분야에 적용되고 있었다.

다양한 온라인 채널을 통한 홍보, 마케팅

스마트폰과 태블릿 PC의 파급력이 커지며 사용자가 기하급수적으로 증가함에 따라 식료품도 모바일로 구매 하는 예매자수가 2011년 보다 두 배이상 크게 증가하였다. 무릉외갓집 영농조합법인도 모바일 기반의 다양한 툴을 적극적으로 활용해 꾸러미 및 단일상품을 마케팅 할 필요가 있으며 특히 페이스북과 트위터, 모바일 페이지 구축 등 SNS를 활용하는 상품 홍보가 필요했다.

3) 전략과제

무릉외갓집 영농조합법인은 위와 같은 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 제안받았다. 표2. 전략과제 도출

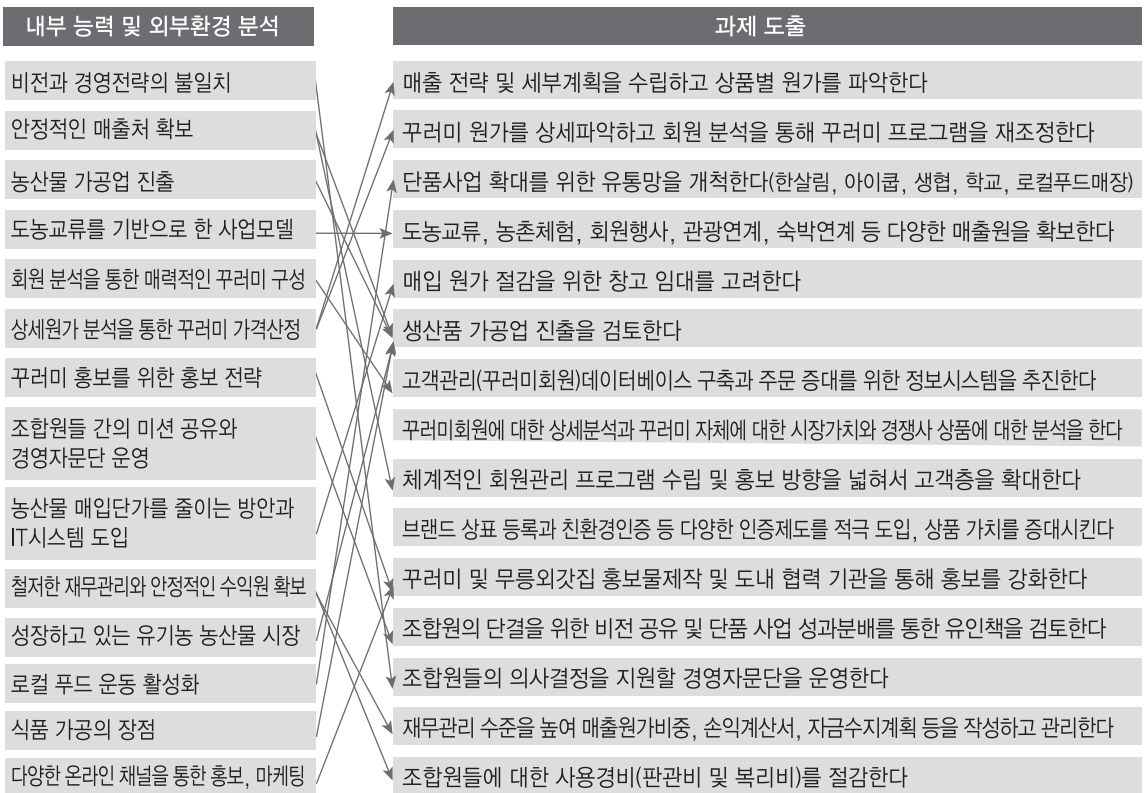

내부 능력 및 외부환경 분석
비전과 경영전략의 불일치
안정적인 매출처 확보
농산물 가공업 진출
도농교류를 기반으로 한 사업모델
회원 분석을 통한 매력적인 꾸러미 구성
상세원가 분석을 통한 꾸러미 가격산정
꾸러미 홍보를 위한 홍보 전략
조합원들 간의 미션 공유와 경영자문단 운영
농산물 매입단가를 줄이는 방안과 IT시스템 도입
철저한 재무관리와 안정적인 수익원 확보
성장하고 있는 유기농 농산물 시장
로컬 푸드 운동 활성화
식품 가공의 장점
다양한 온라인 채널을 통한 홍보, 마케팅
과제 도출
매출 전략 및 세부계획을 수립하고 상품별 원가를 파악한다
꾸러미 원가를 상세파악하고 회원 분석을 통해 꾸러미 프로그램을 재조정한다
단품사업 확대를 위한 유통망을 개척한다(한살림, 아이쿱, 생협, 학교, 로컬푸드매장)
도농교류, 농촌체험, 회원행사, 관광연계, 숙박연계 등 다양한 매출원을 확보한다
매입 원가 절감을 위한 창고 임대를 고려한다
생산품 가공업 진출을 검토한다
고객관리(꾸러미회원)데이터베이스 구축과 주문 증대를 위한 정보시스템을 추진한다
꾸러미회원에 대한 상세분석과 꾸러미 자체에 대한 시장가치와 경쟁사 상품에 대한 분석을 한다
체계적인 회원관리 프로그램 수립 및 홍보 방향을 넓혀서 고객층을 확대한다
브랜드 상표 등록과 친환경인증 등 다양한 인증제도를 적극 도입, 상품 가치를 증대시킨다
꾸러미 및 무릉외갓집 홍보물제작 및 도내 협력 기관을 통해 홍보를 강화한다
조합원의 단결을 위한 비전 공유 및 단품 사업 성과분배를 통한 유인책을 검토한다
조합원들의 의사결정을 지원할 경영자문단을 운영한다
재무관리 수준을 높여 매출원가비중, 손익계산서, 자금수지계획 등을 작성하고 관리한다
조합원들에 대한 사용경비(판관비 및 복리비)를 절감한다

표2. 전략과제 도출

4. 과제별 개선 계획 수립

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 경영진단컨설팅 결과를 토대로 다음과 같이 4가지 주요 추진 업무를 정했다.

표3. 과제별 개선계획 수립 도출

1) 꾸러미 홍보 활성화하고 내부역량 강화

무릉외갓집 영농조합법인 사무실 개관과 홈페이지 리뉴얼에 맞춰 홍보를 진행하기로 했다. 무릉외갓집 영농조합법인 브랜드 전시회를 서울과 제주에서 동시 진행하며 지역 내 전통문화엑스포 전시회에 부스로 참가해 무릉외갓집 영농조합법인을 알리기로 했다. 홍보 영상물과 배포용 홍보자료를 제작해 제주올레, 제주 공항 부스 등 도내 외 지정처에 배포하기로 했다. 내부역량을 강화하기 위한 직원 온라인 교육을 계획했다. 무릉외갓집 영농조합법인 홈페이지 월 방문자수 50%증가와 매출 20%향상을 목표로 삼았다.

2) 꾸러미 분석과 실태 파악

전국의 유명 꾸러미의 운영 노하우와 실태를 파악해야 했다. 꾸러미 배송업체의 경우 사업기간 내 정기적으로 신청하여 패키지, 신선도, 구성물품, 서비스 등을 모니터링 하기로 했다. 무릉외갓집 영농조합법인 회원 만족도를 조사하고 불만족에 대한 대책을 세우기로 했다. 원가분석보고서를 작성하고 매출 세부 전략을 수립하기로 했다. 꾸러미사업장 3곳을 방문해 벤치마킹을 실시하기로 했다. 무릉외갓집 영농조합법인의 업무리스트를 작성하고 회원을 대상으로 설문조사와 결과분석서를 작성하기로 했다. 경쟁업체의 꾸러미 보고서를 작성하기로 결정했다.

3) 농산물 가공을 위한 샘플과 패키지 제작

지역 내 농산물에 대한 가공품 시장 진출을 위해 샘플 작업과 패키지 제작을 시행하기로 했다. 필요할 때 가공 지원을 받을 수 있는 사업들을 검토하기로 했다. 가공품 샘플을 제작하고, 가공품 패키지 디자인, 농산 가공품 지원사업을 조사하는 것을 계획했다.

4) 시설임대와 건조장 설치

사업의 안정성 확보 위해 무릉외갓집 영농조합법인 꾸러미 포장과 감귤 선과, 마늘 건조 등 다목적으로 활용이 가능한 마을 창고를 임대하기로 했다. 마을 주력 품목인 마늘의 안정적인 유통을 위한 건조장을 소규모로 설치하기로 했다.

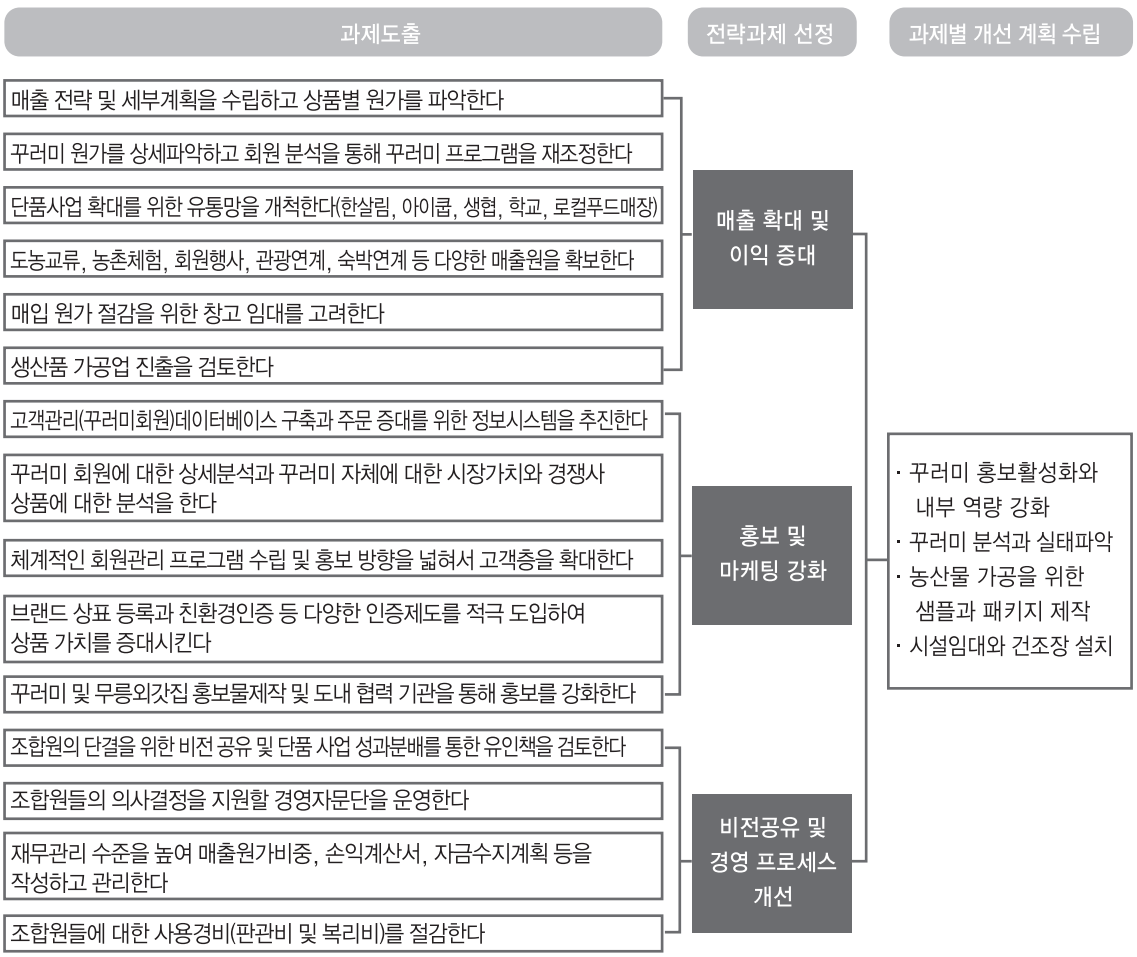


표3. 과제별 개선 계획 수립 도출

5. 이행계획 수립과 이행 내역

1) 꾸러미 홍보 활성화와 내부 역량 강화

① 조직운영

2월 업무리스트 작성과 자문단 협의

무릉외갓집 영농조합법인 업무리스트를 작성하고 확인했다. 일부 작성한 내용도 확인했다. 향후에도 주요 업무리스트를 확인하고 필요하면 우선순위나 경중을 따져 업무일지 또는 주간 업무보고 형태로 파일링하기로 했다.
조합원 총회와 외부자문단 등 조직•운영 개편안에 관해 협의를 진행했다. 연 2회로 회원 월례회의를 개편했다. 그리고 외부 자문단 또는 운영위원회를 위촉하기로 했다. 이종익 수퍼바이저와 동그라미재단에서 2명을 추천했고, 제주 1인은 무릉외갓집 영농조합법인에서 추천하여 총 4명을 위임하기로 결정했다. 자문단 회의는 연 2회 이상을 고려했다. 이종익 수퍼바이저와 동그라미재단 추천인 2명, 제주 무릉외갓집 영농조합법인 추천 1명과 대표 총 5명으로 결정했다. 또한 결산기를 변경하는 것을 검토하고 확정하기로 했다.

3월 업무리스트 확인

업무리스트를 확인했다.

4월 자문단 구성원 잠정적 결정과 업무 일정 월별 정리

자문단 구성에 관한 논의를 진행했다. 현재 제주 무릉외갓집 영농조합법인에서 1명, 마케팅 1명과 이종익 수퍼바이저가 참여하는 것으로 잠정 결정했다. 추후 회의에서 확정하기로 했다.
업무 일정에 대해 월별 업무를 정리했다. 업무 분장과 연간계획 작성을 완료했다.

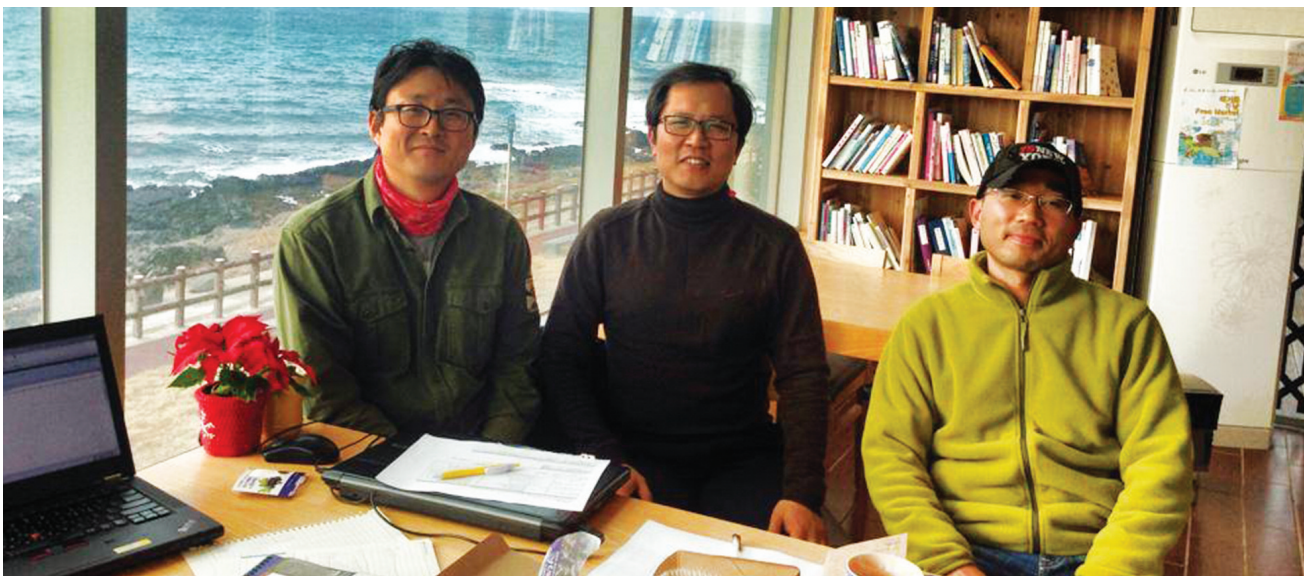
결 론

무릉외갓집 영농조합법인의 비전과 미션을 다시 정립했다. 그리고 자문단 구성에 관해 논의를 진행했다. 제주에서 1명, 마케팅 분야 1명과 이종익 수퍼바이저가 참여하는 것으로 결정했다. 이를 6월부터 1년 동안 운영하기로 했다. 조직 운영 개편안에 대한 협의를 진행하였고, 조합원 총회와 외부자문단 운영 등에 관한 논의를 했다. 또한 팀장 1명의 전담 인력을 충원했다. 무릉외갓집 영농조합법인의 업무 분장을 명확히 하기 위해 업무리스트를 작성했다. 주요한 업무리스트를 확인하고 필요하면 우선순위와 경중을 따져서 업무 일지 혹은 주간 업무 보고 형태로 운영하기로 했다. 이는 성수기 기간을 피하고 업무 분산을 위해 결산기를 12월에서 3월로 변경하기로 확정했다.

② 회원관리

2월 회원관리시스템 점검과 운영전략 방안 수립

회원관리시스템을 점검했다. 해피콜 방식으로 정보를 확보해서 입력하기로 했다. 꾸러미회원 운영 전략 방안을 수립했다. 우선 특산물 위주로 월 1회 발송 꾸러미를 유지할 예정이나 다음 회의 때까지 생활, 특산물, 선물 꾸러미와 같은 운영 전략 초안을 마련하기로 했다. 상기 설문조사와 경쟁 꾸러미 분석 보고서를 포함하기로 했다.



3월 회원 관리시스템 운영 방안 점검과 조직 변경 확인

회원 관리시스템과 운영 방안을 점검했다. 회원 월례회와 결산기 변경과 같은 조직 변경을 확인했다.

결 론

무릉외갓집 영농조합법인은 회원제를 기반으로 꾸러미사업을 운영하고 있었다. 그래서 회원관리시스템을 점검하고 체계적으로 관리하도록 조언했다. 비용 절감을 위해 회원 월례회의를 연 12회에서 연 2회로 축소하기로 했다. 재가입 회원에 대해 선물을 제공하는 방안을 수립했다. 디자인팀에서 개발한 장바구니 엽서 등의 제품군에서 선택하거나 포크세트나 찻잔세트 등 소품류를 선택하기로 했다.

③ 홍보 및 마케팅

1월 매출 및 마케팅 전략의 확인

컨설팅 보고서 중 매출 및 마케팅 전략을 확정했다. 우선순위를 정했다. 꾸러미 매출 전략, 단품매출 전략, 온·오프라인 홍보 강화, 패키지 보완, 판촉 및 영업활동, 회원관리 및 주문, 홈페이지 정보시스템을 강화했다. 이를 바탕으로 영업 및 마케팅 전략에 활용하기로 했다. 꾸러미 홍보를 활성화하고 내부역량을 강화하기로 했다. 영상물, 전시회, 홈페이지, 회원관리시스템과 같은 꾸러미 홍보 활동을 진행했고, 추가 거래처를 확보했다. 그리고 꾸러미 'as-is'를 분석했다. 꾸러미의 원가와 회원을 분석했다. 이를 바탕으로 새로운 꾸러미 전략을 수립하고 판매 계획을 수립하고 시행했다. 농산물 가공을 위한 패키지를 제작했다. 가공품 지원 사업을 조사한 후 가공품 전략을 수립하고 즙, 장류, 가공

식품 등 가공품 샘플을 제작했다.

2월 홈페이지 개편 경과 확인

홈페이지 개편에 대한 진행 경과를 살펴보았다.
'Murungfarm.co.kr'은 1월 29일에 개점하고 농정원 사이트와 연계하기로 했다. 현재 필요한 고객 정보를 새로운 사이트와 농정원 사이트에서 수집할 수 없는 바 이를 수집할 수 있는 방안을 다음 회의까지 준비하기로 했다.

3월 홈페이지 개편

홈페이지를 연결하고 운영하는 것을 확인했다. 'Mall.murung-farm.co.kr' 농정원 사이트를 3월 초에 열기로 했다.

4월 홍보와 마케팅 강화 전략 논의

브로슈어 제작 시안을 검토했다. 디자인 작업을 의뢰했다. 홍보와 마케팅 강화 전략에 관한 논의를 진행했다. 파워블로거, 제주올레, 지인과 페이스북을 최대한 활용하기로 했다. aT센터의 '도농교류 사업'이 확정될 가능성이 높은 것을 확인했다. 100명에 대한 1박2일 숙식을 무료로 제공하는 사업으로 신규회원으로 가입하면 초대권을 10명 한정으로 증정하는 사업이다. 파워 블로거에 대해서는 모찌판매와 연계하는 방안을 고려했다. 마을기업 지원사업 대응에 관한 논의를 진행했다. 봉고 차량을 구입하고 홍보 마케팅 비에 우선 고려하기로 했다. 연장 회원들에게 선물비를 지급하고 기업고객 유치비를 지급하기로 했다. 전문 자문비용 등을 고려할 예정이다.

결 론

무릉외갓집 영농조합법인의 홍보자원을 개선했다. 홈페이지를 'murungfarm.co.kr'로 개편하여 1월 29일에 오픈하고 농정원 사이트와 연계했다. 그리고 무릉외갓집 영농조합법인 홍보 동영상과 홍보 브로셔를 완성했다. 홍보와 마케팅 강화 전략의 일환으로 파워블로거, 제주올레, 지인과 페이스북을 최대한 활용하기로 했다. aT 센터의 '도농교류사업'이 확장되는 경우 신규회원으로 가입하면 1박2일 초대권을 10명 한정해서 증정하기로 계획했다. 파워블로거에 대해서는 모찌판매와 연계하는 것을 고려했다. 또한 상품 손상에 대한 적절한 보상 방안에 대한 논의를 진행했다. 추가 배송보다 기프티콘 형태의 보상으로 결정하고 파손이 큰 경우 재 발송하기로 했다. 이와 함께 마을 기업 지원 사업에 대응하는 것을 논의했다. 봉고차량을 구입하고 홍보마케팅비를 우선 고려 했다. 회원을 연장하는 데 선물비를 주고, 기업고객 유치비 등을 고려했다.

2) 꾸러미 분석과 실태 파악

1월 제조원가와 회계 의미 설명

1박2일 동안 방문하여 미팅을 진행했다. 컨설팅 결과를 공유하고 향후 수퍼바이징의 세부 내역 설명 중 1단계인 제조 원가를 설명했다. 그리고 꾸러미 관리시스템을 협의했다.
제품 제조에 들어가는 모든 직접비와 간접비를 파악했다. 그리고 제품별 BOM을 작성했다. 예상 제품별 제조 원가를 작성했다. 실제 제품별 제조원가 명세서를 작성했다.

회계에 관한 무료 동영상 사이트를 알려주었다.
http://www.financedangi.com
왼쪽에 무료강의 바로보기라는 메뉴가 있고 클릭하면 회계에 관한 무료동영상이 나온다.
http://cafe.naver.com/worrytodream/12225
무료 강연 전문 카페에 올라와 있는 삼일회계법인 회계사의 '회계를 알면 세상이 보인다' 라는 강연 동영상 주소 링크이다. 카

주요추진업무	2013년 12월	2014년 1월	2월	3월	이후일정
무릉외갓집 영농조합법인 꾸러미 홍보 활성화 및 내부역량 강화		무릉외갓집 영농조합법인 사무실 오픈식 /전통문화 엑스포참가 /홈페이지 및 회원관리 시스템 구축 /온라인 교육 진행(1월~4월)	무릉외갓집 영농조합법인 브랜드 전시회 개최 /영상물 제작	브로셔 등 홍보자료 제작	
꾸러미 분석 및 실태 파악		원가분석보고서 및 업무리스트 작성 /설문조사 진행 /경쟁업체 꾸러미 모니터링	매출 세부전략 수립, 꾸러미 사업장 방문		
농산물 가공을 위한 샘플 및 패키지 제작			가공품 샘플 제작,농산 가공품 지원사업 조사	가공품 패키지 디자인	
시설임대 및 설치	무릉외갓집 영농조합법인 임대	마늘 건조장 설치			

표4. 이행내역

페를 가입해야 볼 수 있다. 이 사이트는 경제, 비즈니스 관련 내용의 다른 좋은 강연 자료도 많아 참고하기 좋았다.

2월 원가분석보고서 점검과 경쟁 꾸러미 분석

꾸러미와 기타 물품에 관한 원가분석보고서 점검을 완료했다. 원가 협상에 관해 조언했다. 원재료비, 부재료비, 노무비, 경비와 같은 직접비와 운반지, 소모품비, 전기 수도, 운송비, 세금공과, 기타 등의 간접비를 합하고 여기에 영업이윤을 더해 부가세 전 공급가와 부가세를 합하여 공급가를 정하기로 했다. 다음에 판매마진을 더해 판매가를 제시하는 것이 바람직하다고 조언했다.

경쟁 꾸러미 분석 보고서를 공유했다. 목표로 하고 있는 완주 꾸러미와 전여농 꾸러미를 분석하여 설문 분석이 끝나는 시점까지 마무리했다.

꾸러미 고객 설문조사 결과를 확인했다. 설문서를 구정 지나고 바로 송부하기로 했다. 휴대폰과 우편 등의 방법으로 설문 방법을 진행하기로 했다. 그리고, 설문 내용을 확인하고 설문 회신 고객과 미회신 고객에 대한 처리 방안, 설문 분석 방법 등을 확정했다.

LG그룹 'Business Insight Weekly focus' 중 비즈니스 모델 혁신에 성공한 기업들의 내용을 정리했다.

고객의 비용 부담을 최소화 해야 한다. 고객의 부담이 거의 없는 'Energy service company'가 우리 나라에서 많이 수행되었다. Netafirm은 농작물의 뿌리에만 수분을 공급하는 기술로 비료 사용을 줄였다. 농작물의 재배량에 따라 시스템 구축 비용을 산정해서 효과가 확실할 때만 적용하도록 했다. 소비자의 요구에 빠르고 싸게 제공해야 한다. 델컴퓨터는 철저하게 고객이 원하는 사양으로 전세계에 주문생산 한다. ZARA는 'fast fashion'의

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
무릉외갓집 영농조합법인 꾸러미 홍보 활성화 및 내부역량 강화	22,000,000	회원가입용 브로셔 및 봉투, 라벨 등 제작(도서인쇄비) /홍보용 동영상 제작(제작구매비) /사무실 오픈식 진행(회의비) /무릉외갓집영농조합법인 제주 & 서울 전시(행사비) /전통문화엑스포 부스 참여(행사비) /신규 홈페이지 및 회원관리 시스템 관리(지급 수수료) /온라인 교육 프로그램 이수 및 도서 구입(교육훈련비, 도서인쇄비)
꾸러미 분석 및 실태파악	7,500,000	꾸러미 사업체 견학 및 교육 참석(출장비) /경쟁업체 꾸러미 모니터링(제작구매비, 사업인건비) /회원설문 진행(통신비, 사업인건비)
농산물 가공을 위한 샘플 및 패키지 제작	4,500,000	가공품 개발 및 매뉴얼화(지급수수료) /가공품 포장디자인 및 제작비용(제작구매비)
시설임대 및 설치	4,000,000	창고임대료(기타경비) /마늘 건조장 설치
인건비	2,000,000	직원 인건비
총예산	40,000,000	

표5. 예산 계획 수립

선구자로 1년 걸리던 제품 개발 주기를 4주로 단축시켰다. 사용자의 지불이 없어야 한다. 구글은 무료 검색엔진을 제공하고 광고 수익 창출의 선 순환 구조에 성공했다. 투자와 재고 비용을 최소화해야 한다. 영화 대여체인 Blockbuster는 초기 비디오점의 비디오 구입비를 몇 달러만 지불하도록 가격을 혁신적으로 낮추고 대신 비디오를 빌려주고 남는 수익을 5:5로 배분했다. 선택과 집중을 해야 한다. 인도 Narayana병원은 심장수술을 특화하여 매출을 획기적으로 늘리고 경쟁력을 바탕으로 환자를 더 많이 유치하여 병원 유지비용을 낮추었다. 고객중심의 사고로 전환해야 한다. Southeast항공은 고객의 입장에서 기존의 'Hub & Spoke' 방식에서 'Point to point' 방식으로 항공망을 재편하여 큰 성공을 거두었다. Lock-in전략을 행한다. 질레트는 면도기를 공짜로 제공하고, 교체 날로 수익을 창출한다. 무엇보다도 중요한 것은 위의 사례의 일부 회사가 어려운 상황에 있듯이 성공한 비즈니스 모델도 시장 트렌드, 경쟁 상황, 고객의 욕구에 따라 계속 진화시켜야만 한다.

3월 설문 조사 결과 분석

꾸러미 고객 설문 조사 결과를 분석하고 시사점에 관해 논의했다. 경쟁사의 꾸러미 분석 보고서를 작성했다.

4월 꾸러미 전략 확정

꾸러미 전략을 확정했다. 월 중 과제를 점검하고 회의를 참고하기로 했다. 구 사이트와 현 사이트를 연동할 예정이다. 꾸러미는 설문 결과를 토대로 '제주 제철특산물'에 집중하기로 했다. 단품 꾸러미의 경우 매달 꾸러미 구입 외에 '언제든 구입할 수 있는 특산물 세트'와 5월 통옥돔 세트, 자연산 치즈세트와 같이 해당 시기에 별도 구매가 가능한 것으로 품목을 정할 예정이다. 단품 꾸러미의 경우 별도의 패키지 제작이 필요했다. 이에 대해 마을 기업 예산을 고려하기로 했다.

결 론

제조원가분석보고서를 작성했다. 제품의 직접비와 간접비를 파악하고 제품별 BOM(Bill Of Material)을 작성하였다. 이를 바탕으로 적정 꾸러미와 단품 가격을 산정했다. 제조원가 분석보고서를 바탕으로 꾸러미 회원가를 3월부터 10% 인상했다. 꾸러미 회원 운영전략을 수립했다. 꾸러미회원에 대한 고객 설문조사를 진행했다. 그리고 완주 꾸러미와 전여농 꾸러미와 같은 경쟁사 꾸러미를 분석하고 벤치마킹 했다.
이를 바탕으로 꾸러미회원 운영 계획을 세웠다. 제철 제주 특산물 위주로 월 1회 발송하는 꾸러미를 유지했다. 단품 꾸러미의 경우, 매달 꾸러미 구입 외에 '상시 특산물 세트'와 5월 통옥돔 세트, 자연산 치즈세트와 같이 해당시기에 별도로 구매가 가능한 것으로 품목을 정했다.

3) 농산물 가공을 위한 샘플과 패키지를 제작

2월 단품 매출과 가공품 증대 방안 계획

단품 매출과 가공품 증대 방안을 계획했다. 설, 추석 매출 위주로 진행하기로 했다. 폐쇄몰에 대한 방안은 다음 회의 때 논의할 예정이다. 새로 오픈한 사무실을 단품과 가공품 매장으로 활용 가능하다. 공공 노조 제안 결과를 확인했다. 행복나눔 협동조합의 협업을 확인했다. 견과류와 톳 된장 등 저장할 수 있는 1차 가공품 전략을 수립하고 확인했다.
감귤모찌에 대한 영업 방안을 수립했다. 농업진흥청의 협조 방안을 추진하기로 했다. 지역 카페 공급은 우선 넥슨카페와 논의하기로 했다. 판매방식도 정했다. 닐모리동동의 메뉴나 판매 품목을 사전에 미리 검토하여 몇 개의 메뉴로 정해야 한다. 예를 들어 눈꽃빙수와 감귤모찌커플세트 혹은 감귤모찌와 커피세트 등이다.

3월 감귤모찌 영업 방안 논의

감귤모찌 영업 방안에 대한 논의를 진행했다. 단품 영업 활성화 방안을 토의했다.

4월 단품 사업 점검과 모찌 전략 수립

단품 사업을 점검했다. 단품 사업에 대해 감귤류와 가공품을 고려하고 있었다. 모찌 전략을 수립했다. 기술적인 향상을 위해서 샘플을 생산하기로 했다. 다른 모찌 분석 자료를 참고하기로 했다. 가공품 샘플도 제작했다. 디자인과 가공지원사업을 조사했다.

결 론

단품 매출과 가공품을 증대하는 방안을 수립했다. 명절 매출 위주로 진행하였고 폐쇄몰에 대한 방안은 지속적으로 검토하기로 했다. 가공품 개발과 관련해서 샘플을 개발하기로 했다. 한라봉잼과 모찌, 음료 레시피를 개발하고 있었다. 레시피가 완료되는 대로 이에 대한 디자인을 진행하기로 했다. 가공지원사업의 경우 '마을 기업 사업'을 활용하기로 했다. 감귤모찌 영업 방안을 수립했다. 농업진흥청의 협조 방안을 추진했다. 지역 카페에 상품을 공급하는 것은 우선 넥슨카페와 협의를 진행했다. 우선 모찌의 품질 향상에 주력하였으며 지역 활동과 연계하여 운영했다. 이를 위해 기계 도입 필요성을 고려했다. 가공판매점을 효과적으로 운영할 전략을 수립했다.

4) 시설임대와 건조장 설치

새로 오픈한 사무실을 단품과 가공품을 판매하는 매장으로 활용했다. 매출이 미미하고 적자 폭이 큰 카페는 폐업했다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과측정

출처 : **(주)한국임팩트평가**

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

소셜미션에 나타난 수혜 대상군이 겪고 있는 문제의 정의 및 초점의 방향이 불분명했다. 수혜 대상군인 영농조합의 조합원 농민을 영세농민, 고령 농민 등으로 구체화하고 이들이 실제 겪고 있는 문제점의 핵심을 규명하는 등의 노력이 부족하였다. 이와 관련해 조직의 향후 전략에 대해서도 내부 의견 불일치가 존재했다. 결국 조직의 존재 이유와 목표 가치를 담고 있는 소셜미션의 명확성과 공유도가 낮기 때문인 것으로 판단되었다.

그림1. 무릉외갓집 영농조합법인의 임팩트 조감도

2) 사회·지역 성과 정의

무릉외갓집 영농조합법인은 '영농조합 발전 및 회원 소비자 만족도 개선'이라는 소셜미션을 표방한다. 현 농산물 유통 및 비용 구조에 대한 문제의식을 바탕으로 지역 농민들의 소득 증대라는 사회적 가치 창출을 목표로 하고 있다. 이외에도 지역사회 기반 사업을 통해 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

3) 사회·지역 성과 (정성) 및 비영리적 가치

지역사회 광고 및 홍보 : 당사가 위치하는 무릉리가 관광자원이 풍부한 제주도에 위치한 점을 감안할 때, 지역 고유의 특산물 판매 및 적극적인 SNS 활동 등은 지역 및 지역 농가에 대한 대중의 관심과 잠재 관광수요 진작에 직간접적으로 기여할 수 있다. 로컬 챌린지 프로젝트 참여 조직 중 SNS를 잘 활용하는 조직으로 손꼽히는 무릉외갓집 영농조합법인의 경우 향후 지역사회를 대표하는 브랜드로 성장해 안정적 규모의 소비자를 유치하고 경쟁력 있는 상품을 개발한다면 영농조합원뿐만 아니라 무릉리, 나아가 제주도 자체의 홍보에도 기여할 수 있을 것이다.

4) 총평 및 제언

총 평

조직 정체성 구체화가 필요

무릉외갓집 영농조합법인의 경우 사회·지역 성과 화폐가치 값 혹은 매출액 대비 동 성과 비율의 향상이라는 과제에 앞서 소셜미션 자체를 다시 수립함으로써 조직의 정체성을 정비하는 것이 가장 시급한과제로 분석된다. 농민 조합원과 소비자 간의 직거래를 목표로 하는 영농조합법인의 경우 기본적으로 농산물 매입

KiiA

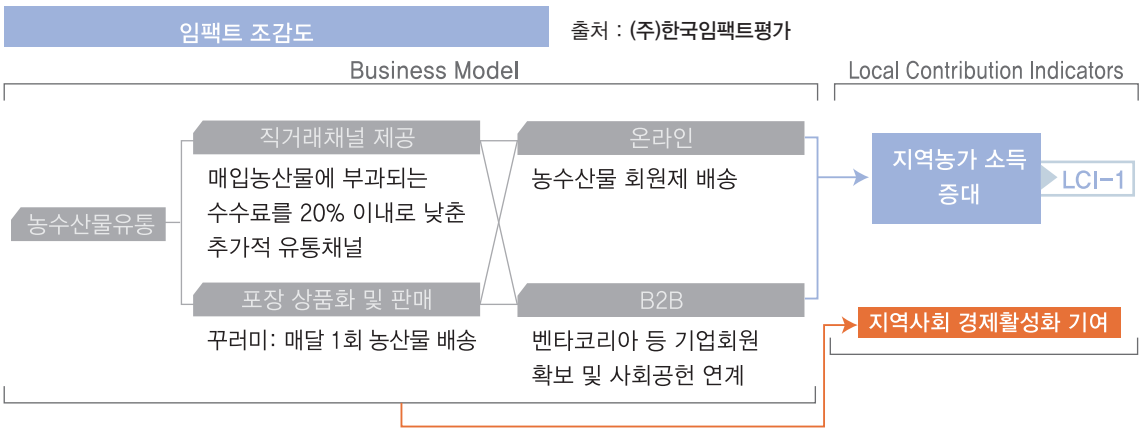


그림1. 임팩트 조감도

과정에서 사회·지역 성과가 발생한다. 그런데 매입금액을 높여 농민에게 돌아가는 소득을 증대시킨다면 사회·지역 성과는 향상되지만, 그 결과로 매출원가가 높아져서 영농조합의 이익률에는 악영향을 미치게 된다. 즉, 당 모델은 경제적 성과와 사회·지역 성과의 상충가능성이 존재하는 모델로 다소 한계가 존재하는데 이를 만회할 수 잇는 추가적 부가가치 창출이 담보되지 않는 상품 및 서비스는 당사의 가치 창출에 기여할 수 없을 것이다.

제 언

공헌 목표 대상군에 대한 구체화통한 소셜미션 재정립을

현재 사회·지역 성과 화폐가치 값이 매출액에 비해 매우 작고 지역 경제에 대한 기여도도 낮기 때문에 그 정체성을 확립하는 작업의 최우선순위 과제로 설정하고 공헌을 목표하는 대상 군을 이들이 겪고 있는 문제와 관련하여 한정하고 구체화할 필요가 있다. 단순히 지역에 거주하는 농민 전체를 범위로 조성된 영농조합원을 대상으로 하는 것은 외부 공감대 형성이 어려울 뿐만 아니라 실질적으로 지역사회에 공헌하는 성과의 중요도도 낮추는 것이다. '전체 농가소득분위 기준 하위 40%', '55세 이상 고령농' 등이 그 예가 될 수 있다. 본 분석에는 포함되지 않았으나 '소비자 만족도 제고'라는 것을 소셜미션에 추가하고자 하는 경우에도 그 소비자들이 어떤 문제를 겪고 있기에 사회적으로 취약한 부분이 있는지에 대한 구체화 없이는 그 활동의 존재 이유를 설득하기 쉽지 않을 것이다.

당사의 사회·지역 성과가 일반 유통 채널 대비 매입액 증분 비율에 100% 연동되도록 분석한 상황에서 이에 대한 정책의 부재 및 데이터 관리 미흡은 문제점으로 지적된다. 정책적으로 고수할 비율을 수립하고, 실제 지역농가와의 거래 실적 관리 시에도 동 데이터를 추가해 종합적으로 관리해나갈 필요가 있다.

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 꾸러미 매출을 주 사업으로 하고 고객과 일부 기업들의 주문을 통한 단품매출사업을 진행하고 있었다. 하지만 꾸러미 매출의 경우 매출 가에 한계가 있으며 물가변동을 반영한 매출단가의 조정도 불가능한 상태였다. 꾸러미 매출과 단품매출별 이익분석이 불가능해 향후 사업전략 수립에 어려움이 있었다. 꾸러미 원가를 상세히 파악하고 회원분석을 통해 꾸러미 프로그램을 재조정해야만 했다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 매출 확대 및 이익 증대

제조원가 분석보고서를 작성하여 제품의 직접비와 간접비를 파악하고 적정 꾸러미와 단품 가격을 산정했다. 그리고 꾸러미 회원 운영 전략을 수립해 제철 제주 특산물 위주로 월 1회 발송 꾸러미를 유지하고 단품 꾸러미의 경우 매달 꾸러미 구입 외에 상시 특산물 세트와 5월 통옥돔 세트, 자연산 치즈세트와 같이 해당시기에 별도 구매가 가능한 것으로 품목을 정했다. 감귤모찌의 영업 방안을 세웠고 우선은 모찌 품질 향상에 주력하기로 했으며 지역 활동과 연계해 운영하기로 했다.

② 경영 프로세스 개선 및 비전 공유

무릉외갓집 영농조합법인의 비전과 미션을 재정립했다. 팀장 1명의 전담 인력을 충원했고 자문단구성 논의를 진행했다. 그래서 무릉외갓집 영농조합법인 추천 1명, 마케팅 1명 및 이종익 수퍼바이저가 참여하는 것으로 결정하여 6월부터 1년간 운영하기로 했다. 또한 무릉외갓집 영농조합법인 업무리스트를 작성하여 주요 업무리스트를 확인하고 업무 일지 또는 주간 업무 보고 형태로 운영하도록 했다.

③ 홍보 및 마케팅 강화

홈페이지를 murungfarm.co.kr로 개편하여 운영을 시작했다. 회원관리시스템을 점검하고 꾸러미회원에게 고객 설문조사를 진행하여 만족도를 알아보았다. 그리고 경쟁사 꾸러미를 분석하고 벤치마킹을 실시했다. 또한 가공품 샘플개발을 진행했다. 한라봉잼과 모찌, 음료에 대한 레시피를 개발 중이다. 레시피가 완료되면 디자인을 진행하기로 했다. 무릉외갓집 영농조합법인 홍보 동영상과 홍보 브로슈어를 완성했으며 파워블로거, 제주올레, 페이스북을 최대한 활용했다. 홈페이지 방문자수가 2013년 10월 대비 140% 증가했고 페이스북 팬이 245% 증가했다.

3) 향후 과제

무릉외갓집 영농조합법인는 적극적인 마케팅, 영업을 통해 꾸러미 회원을 계속해서 늘리는 것이 필요하다. 또한 꾸러미뿐만 아니라 단품 및 가공품 사업의 성공모델을 만들어야 한다. 그리고 농산물 판매뿐만 아니라 제주도라는 지역적인 이점을 활용해 관광 및 숙박 등 연관 사업으로 확장하는 것을 고려해 볼 수 있다. 그리고 현재 협동조합 형태의 조직을 효율적으로 재정비하거나 사회적기업으로 독립하는 것도 검토할 필요가 있다.

감귤모찌 만드는 체험객들

무릉외갓집은 한라봉잼과 모찌, 음료 레시피를 개발중이다. 레시피가 완료되면 디자인작업도 진행할 예정이다. 홍보와 마케팅을 강화하기 위해 파워블로거, 제주올레, 페이스북을 최대한 활용했다.

수퍼바이저님 자기소개를 부탁드립니다.

: 안녕하세요. 저는 딜로이트 안진회계법인에서 기업리스트서비스본부에서 리스트에 기반한 컨설팅, 진단, 감사 업무 등을 수행하고 있습니다. 그리고 일반적인 경영컨설팅과 주로 지속가능성에 대한 컨설팅도 하고 있습니다.

로컬 챌린지 프로젝트에 함께 하시게 된 동기는 무엇인가요?

: 제가 프로보노(Pro-bono) 활동으로 사회적경제조직(사회적기업, 협동조합 등)에 대한 경영진단, 경영개선컨설팅, 지원심사 등의 업무를 다년간 수행하면서 재단과 연결되었습니다. 로컬 챌린지 프로젝트 1기 전체 기업들에 대해서 사전진단 컨설팅을 했었고요, 그 이후에 3개 기업을 맞아 수퍼바이저의 역할을 했습니다.

로컬 챌린지 프로젝트 선정기업을 대상으로 경영진단 컨설팅 및 수퍼바이징을 진행하신 소감이 어떠신지요?

: 사회적조직이나 지역경제조직을 지원하고 대출 및 컨설팅을 하는 사업은 많지만, 로컬 챌린지 프로젝트처럼 특정 지역에 기반한 경제, 사회, 문화적 가치 증대에 직접 이바지하는 기업을 선정하는 프로그램은 많지 않다고 봅니다. 아울러 단발성의 지원, 업무진단, 컨설팅이 아니라 6개월의 기간을 두고 지역기업, 재단, 수퍼바이저, 컨설턴트가 팀을 이루어 지속적으로 교류하며 업무를 수행하는 방식은 아주 독창적이라고 생각하고, 효과가 매우 좋은 바람직한 모델이라고 생각합니다.

이종익 상무 (딜로이트 안진회계법인)

이번 프로젝트로 기업들이 건강하게 성장하는 게 중요

• 담당기업

(사)틔움복지재단

미디어공동체완두콩협동조합

무릉외갓집영농조합법인

"처음으로
기업에게 물었던 건
왜 이 사업을 하려하느냐였죠"

담당하신 1기 기업에 대한 소개와 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 담당하신 기업이 어떻게 변화했는지 설명해주세요.

: 담당했던 1기 기업은 총 3군데였는데 무릉외갓집, 완두콩협동조합, (사)틔움복지재단이였습니다. 업종도 다양하고 기업이 처한 환경도 굉장히 다양해서 상당히 어려웠고요. 아직까지도 계속 진행과정이라고 생각하고 있습니다.

기업들을 간단하게 소개 드리자면, 무릉외갓집은 제주 무릉리에 있는 생산자 협동조합입니다. 농업인들이 모여서 만든 영농조합법인이고요. 무릉리에서 나오는 여러가지 농산물들과 제주 각 지역에서 생산되는 특산물들을 꾸러미(박스)를 만들어서 회원들에게 배송하는 사업을 하고 있습니다. 그리고 (사)틔움복지재단은 중증 장애인을 고용해서 제과제빵업을 하는 기업이고요. 완두콩협동조합은 기획이나 출판 그리고 여러가지 커뮤니케이션을 지역에서 담당하는 기업입니다.

제가 수퍼바이징 하면서 공통적으로 했던 업무들을 설명 드리면 다음과 같습니다. 제가 처음으로 기업에게 했던 일은 '대표님들은 왜 이 사업을 하려고 하느냐?' 에 대한 질문을 먼저 드리는 것이었습니다. 만약 사업에 대한 목표와 이유가 분명하지 않는 경우에는 처음에 비전을 다시 수립하고 그 비전에 따라서 달성하기 위한 미션과 경영전략을 수립하는 단계로 진행을 했습니다.

그리고 기업경영을 위한 기본적인 지식들, 예를 들어서 조직을 어떻게 가지고 가야 하는지, 어떻게 재무 관리를 해야 하는지, 또 최소한의 운영 자금은 얼마나 가지고 가야 하는지에 대한 교육을 해드렸고요. 그리고 기업들이 지원이 끊어지고 나서 향후에 지속적으로 성장할 수 있는 전략들을 세우는 일을 했습니다.

마지막으로 제가 일종의 단기처방을 했습니다. 그래서 당장 조직을 슬림하게 하거나, 아니면 재무상태를 개선하거나, 마케팅 전략을 변경해서 매출을 올리거나, 기존의 수립되지 않았던 프로세스들을 재대로 잡는 일 그런 것들을 제가 6개월 동안 했습니다.

(사)틔움복지재단

기업별로 수퍼바이징 했던 내용을 말씀 드리겠습니다. (사)틔움복지재단을 말씀 드리자면 굉장히 재료가 좋습니다. 유기농 밀, 인공 색조물이 안 들어간 천연재료들, 유정란 등을 써서 굉장히 품질이 좋은데요. 문제는 이것을 어떻게 시장에 팔 것인가 에 대한 전략이 없었습니다. 그래서 지금도 이제 계속 진행 중이지만 (사)틔움복지재단을 위해서는 우선 어떻게 계속 성장 할 것이냐가 가장 큰 문제였습니다. 그리고 (사)틔움복지재단은 한 회사에 복지영역하고 영리 영역이 같이 있었습니다. 그래서 이 두 개의 가치가 충돌했습니다. 한 쪽에서는 복지영역에 안정적으로 가려고 하고, 한 쪽에서는 돈을 벌어야 하는 과제를 가지고 있었기 때문에 컨설팅 기간 동안 복지영역에 회사들을 분리시켰습니다. 그래서 순수하게 제과제빵을 하는 사회적기업으로 재편성하였고요.

그 다음에는 마케팅이나 영업적인 측면에서 브랜드 이미지를 다시 만들었습니다. 그래서 '건강에 대한 긴:생각' 이라는 CI를 새로 만들었고, 그 다음에는 제품군도 80개에서 50개 정도로 축소했습니다.

또 하나는 제품 원가라는 개념이 없어서 원가 계산을 전 제품을 다 도와드렸고요. 원가분석을 통해 팔면 팔 수록 손실이 나는 제품과 또 마진이 높은 제품을 구분하였습니다. 대표적으로 '구쁘랑' 이라는 쿠키같은 경우는 마진이 높은 고부가가치의 제품이었고요 마진이 낮은 제품들은 통폐합하거나 아예 생산을 중단하는 결정을 했습니다.

완두콩협동조합

두 번째로 완두콩협동조합에 대해 말씀 드리겠습니다. 완주지역이 참 재미있는 게 전주가 가운데에 있고요. 경기도가 서울을 둘러 쌓고 있는 것처럼 완주군이 빙 둘러싸고 있습니다. 그렇기 때문에 완주가 지정학적으로 협업 모델이 많이 발달될 수 있는 구조입니다. 그래서 일단 완두콩협동조합같은 경우는 대표님하고 이야기를 하면서 '앞으로 어떻게 키워 갈 것이냐?' 그 모델에 대해서 장시간 토의를 통해서 모델 설정을 했고요. 대표님 생각은 일단은 완주군 자체에 커뮤니케이션을 우선하겠다는 것이었습니다. 소식지를 통해 마을에 소소한 소식부터 시작해서 사람 사는 모습들을 그대로 담아내고 그것을 바탕으로 사업을 확장하는 것을 생각했습니다. 예를 들어서 작은 소농들이 농산물을 판매할 수 있는 행사를 마련해 도시민과의 직거래를 주선하는 모델을 세웠습니다.

그리고 완두콩협동조합이 수익이 날 수 있도록 사업계획 수립 이후에는 수익이 날 수 있는 방안을 생각하도록 원가분석을 하였습니다. 예를 들어서 완두콩 소식지를 하나 만드는데 실제 원가 어느 정도 드는지, 출판사 출판 대행을 했을 때에 과연 어느 정도가 손익분기점이 되는지 그런 것들에 대한 설명을 해드렸습니다. 현재는 완두콩협동조합에 대한 독자수도 늘고 사업도 잘되고 있는 것으로 들었습니다.

무릉외갓집영농조합법인

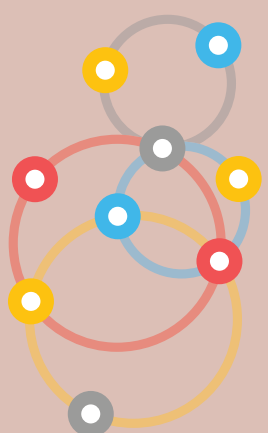
마지막으로 무릉외갓집인데요. 무릉외갓집은 제주도 무릉리의 농수산물을 기반으로 꾸러미라는 통에 집어 넣어서 정기적으로 배송하는 사업이었습니다. 여기도 몇 가지 문제점이 있었는데, 우선 꾸러미 자체에 전략이 제대로 수립이 되

어있지 않았습니다. 그래서 '과연 어떤 농산물을 넣을 것이냐?' 부터 시작해서 '배송업체는 어디로 할 것이냐?', '타켓 고객층을 누구로 할 것이냐?' 굉장히 많은 문제점들이 있었습니다.
우선 꾸러미를 차별화 하기 위해 다른 경쟁 지역에 있는 꾸러미들을 분석을 하였습니다. 분석 끝에 나온 결론은 무릉리만의 경쟁력 있는 꾸러미. 결국은 이제 제주에서 나오는 특산물 위주로 가는 것이었습니다. 예를 들어서 제주도만의 특산물인 천예향이나 감귤류, 옥돔 같은 수산물들, 그리고 김 등 아주 풍미 좋은 상품들을 넣기로 했습니다. 그리고 여기에 가공품들을 넣어서 꾸러미를 만들기로 했습니다.
그리고 꾸러미도 과거의 방식을 바꿔서 한 달에 한번씩 나오는 특산물 꾸러미, 계절에 따라서 선물할 수 있는 꾸러미, 기업을 위한 특판용 꾸러미 제품을 만들어서 전략을 수립했고요. 기업을 위한 꾸러미는 아직도 제작 중입니다.
그리고 무릉외갓집이 협동조합이다 보니 조직적으로 문제가 있었습니다. 기업경영에서는 빠르고 정확한 의사 결정이 중요한데, 조합원들의 동의를 다 구해야 하고, 조합원의 생각들이 다양하기 때문에 이해관계가 얽혀있기 때문에 상당히 어려웠습니다. 그런 부분에 대해서 제가 좀 도와드렸습니다. 로컬 챌린지 프로젝트 이후에는 무릉외갓집의 자문위원으로 임명되어 후속지원을 해드리고 있습니다.

향후 로컬 챌린지 프로젝트에 바라는 점을 말씀해 주세요.

프로젝트로 인하여 대상 기업들이 건강히 성장하는 것이 가장 중요하다고 봅니다. 너무 단기적인 지표보다는 실질적으로 기업의 체력과 건강상태가 좋아졌는지 파악하고, 이를 바탕으로 성공모델과 실패사례를 분석하여 향후 개선하는 것이 필요하다고 봅니다. 아울러 추가적인 지원을 통해서 대표적인 성공사례가 될 수 있다면, 그런 자격을 갖춘 업체에 좀 더 자금과 인력을 지원하는 것도 긍정적으로 봅니다.

Local
Challe
Projec



청년창업,
기본기부터 다져라

파트너기업 : 동네방네 협동조합
㈜다누리맘
수퍼바이저 : 서정헌 대표 (㈜세움넷)

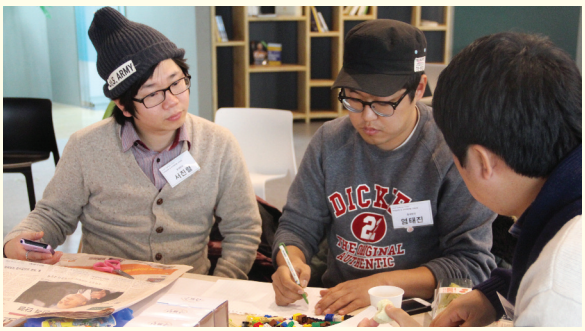
로컬
챌린지
프로젝트

http://cafe.naver.com/dnbnguest

동네방네 협동조합

춘천 원도심 공동화 지역에 사업 공동체 형성을 꿈꾸는

Executive Summary



동네방네 협동조합의 조한솔 대표는 대학시절에 할 수 있는 가장 재미있고 가치 있는 일을 찾던 중 지역사회에 관심이 있는 학생들과 함께 '사회적기업과 지역'이라는 주제로 모임을 가졌다. 이 때, 조한솔 대표가 집중했던 것은 춘천 원도심의 공동화 문제였다. 신시가지 개발로 인해 춘천의 옛 관광지인 명동지역은 관광객이 감소하고 있었다. 그리고 버스터미널의 이전과 오래된 숙박시설 등으로 인해 지역 내 상권들은 무너지고 있는 상황이었다. 그로 인해 여관이나 여인숙과 같은 대부분의 숙박시설이 운영의 어려움으로 문을 닫고 있다는 사실이 안타까웠다. 조한솔 대표는 춘천 원도심 지역을 활성화시킬 방안을 생각해냈다.

동네방네 협동조합은 춘천 원도심 지역 주민과 사업 공동체를 형성해 주민들이 마을에서 상생하며 함께 살아가는 곳으로 지역의 변화를 이끌고자 사업을 시작했다. 원도심 내 공동화 문제를 해결하고자 여관, 여인숙 등 기존에 존재하고 있는 자원을 활용하려는 계획을 세웠다. 오래된 숙박시설을 리모델링하여 지역융합형 게스트하우스로 바꾸고자 한 것이다. 공간을 최대한 활용하여 꾸준히 수익을 창출하고, 사업모델을 확장해 원도심 내 여러 개의 게스트하우스를 세우고자 한다. 이는 춘천 명동지역의 관광객 증가로 이어질 것이며, 이를 통해 주변 상권 경제 활성화를 이끌어낼 수 있다고 동네방네 협동조합은 판단한다.

동네방네 협동조합은 여행사업, 지역사업, 보조사업을 운영하고 있었다. 여행사업은 지역 여행 상품을 운영하고 있으며 특히 춘천지역 맞춤 여행 서비스를 제공했다. 그리고 시장 안에 '궁금한 이층집' 카페 운영을 통해 지역사업을 진행하고 있었다. '궁금한 이층집'은 구도심 활성화를 위해 전통시장 내 유휴공간을 활용하여 카페를 오픈했다. 문화체육관광부가 주최하는 꼼지락 주말문화여행 사업을 대행해 보조사업을 운영하고 있었다. 초·중·고등학교 학생과 가족을 대상으로 춘천시내 문화예술기반시설 및 공공시설을 둘러보는 프로그램도 진행하고 있었다.

어서오세요, 게스트하우스 봄엔입니다

동네방네 협동조합은 이번 로컬 챌린지 프로젝트를 통해서 춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 게스트하우스로 변모시켜 봄엔을 열었다. 공정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략으로 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

춘천 원도심을
다시 복작복작 함께 사는 곳으로

동네방네 협동조합은 자사가 가진 문제점을 진단했다. 우선 사업대상을 선정하기가 어려웠다. 원도심 내 6개 숙박시설에서 사업에 참여할 의사를 밝혔으나 사업에 대한 의구심, 시설 노후화 등의 이유로 숙박시설 주인들이 사업 참여를 꺼리고 있는 상황이었다. 또한 지역기관들과의 네트워크 구축에도 어려움이 있었다. 원도심 활성화 문제는 단순한 숙박시설의 활성화가 아닌 지자체, 기업, 시민단체 등 다양한 주체가 함께 일할 수 있는 네트워크 구축이 필수적이다. 동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 지역에 필요한 새로운 흐름과 변화를 만들어 낼 수 있을 것이라고 생각하고 지원했다.
동그라미재단은 동네방네 협동조합의 내부역량과 외부환경을 토대로 경영 상태를 진단했다. 동네방네 협동조합은 지속 가능한 여행콘텐츠를 개발하고, 지역융합형 게스트하우스를 운영해 지역을 활성화하는 비전이 있으나 목표와 비전이 혼성되어 보다 기업 비전을 명확하게 수립할 필요가 있었다. 또한 사업을 다각화하고, 경쟁력 있는 콘텐츠를 개발하며, 경쟁사 분석을 통해 세분화한 시장에 맞춘 마케팅 전략을 세워야 했다. 현재 주 5일제 근무제 시행과 한국을 방문하는 중국인의 증가로 관광시장은 더 성장할 것으로 전망된다. 국내 숙박관광은 내국인 이용 시 펜션·민박 및 콘도미니엄과 같은 숙박시설 이용률이 높은 것으로 분석되었다.

동그라미재단과 서정헌 수퍼바이저는 과제별 개선 계획을 세우고 6개월간 수퍼바이징을 실시했다.
그 결과 첫째, 사업추진 환경을 구축했다. 건물 리모델링을 위한 비용조달방법을 안내하고 사회적기업지원제도 활용을 권유하였다. 또한 리모델링 업체와 유연한 조건으로 계약할 수 있도록 도왔다.
둘째, 여관시설을 게스트하우스로 리모델링했다. 최소 비용으로 최대한의 효과를 내기 위해 전문 인테리어 업체 대표를 섭외해 적정 비용을 산출했다. 그리고 기본적인 인테리어 공정 진행의 지도, 감독을 위해 별도의 인력을 확보하도록 조치했다. 봄엔 게스트하우스는 6월에 오픈했다.
셋째, 지역 콘텐츠를 기획하고 제작했다. 기존에 존재했지만 주목받지 못한 다양한 요소를 조합해 의미있는 스토리텔

링을 만들었다.
넷째, 홍보채널을 구축하고 실행했다. 여행프로그램 콘텐츠 기획과 SNS, 블로그를 이용해 홍보 채널 구축하였고 다섯째, 영업 매출을 올렸다. 전년 대비 150% 향상 목표를 달성했으며 마을 축제 관계자들의 예약으로 사전 예약률 30% 이상을 달성했다.

로컬 챌린지 프로젝트 프로그램을 통해 동네방네 협동조합이 가지는 사회적 잠재력 성과를 측정했다. 동네방네 협동조합은 춘천 원도심 상권의 소속감을 증대시킨다. 춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 게스트하우스로 변모시켜 공정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략은 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있다. 아울러 지역 상인에게 동네방네 협동조합 사업에 적극 협조하면 이익을 얻을 수 있다는 유인을 만들어내 원도심 내 상권의 유대감을 증대시키고 동네방네 협동조합 사업의 지속가능성 확보에 도움을 줄 수 있다.
동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트의 상당시간과 비용을 게스트하우스 물색, 계약, 견적서 확보, 리모델링에 투자했다. 그래서 기업의 비전 정리, 프로그램 개발에 관한 작업이 상대적으로 부족했다. 사업전략을 구체화하고 체계적으로 프로그램을 운영해야 한다. 이를 통해, 춘천 여행 활성화와 원도심 부흥프로젝트를 목표로 사업을 운영하는 동네방네 협동조합이 춘천 원도심 상권 및 상인의 소득 증대를 통해 지역 문제에 공헌해야 한다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

조한솔 대표는 다부진 체격의 소유자로 축구, 농구, 야구 등 다양한 운동을 잘한다고 자부한다. 하고 싶은 일은 꼭 해야만 한다고 말하는 그는 평소에도 책상에 앉아있기 보다는 밖에서 움직이고 활동하는 것을 좋아한다. 대학시절에 할 수 있는 가장 재미있고 가치 있는 일을 찾던 중 지역사회에 관심 있는 학생들과 함께 사회적기업과 지역이라는 주제로 모임을 가졌다.
이 때, 조한솔 대표가 집중했던 것은 춘천 원도심의 공동화 문제였다. 남이섬, 소양강 댐 등 외곽 관광지와 스무숲, 애막골, 거두리 등 신시가지 개발로 인해 춘천 구 관광지인 명동지역은 관광객이 감소하고 있다. 그리고 버스터미널의 이전과 오래된 숙박시설 등으로 인해 관광객, 소비자의 방문이 줄면서 지역 내 상권이 무너지고 있다. 그로 인해 여관이나 여인숙과 같은 대부분의 숙박시설이 운영의 어려움으로 인해 문을 닫고 있다는 사실이 안타까웠다. 조한솔 대표는 춘천 원도심 지역을 활성화시킬 방안을 고민했다.

2) 사업 모델

동네방네 협동조합은 춘천 원도심 지역 주민과 사업 공동체를 형성해 주민들이 마을에서 상생하며 함께 살아가는 곳으로 지역의 변화를 이끌고자 사업을 시작했다. 원도심 내 공동화 문제를 해결하고자 여관, 여인숙 등 기존에 존재하고 있는 자원을 활용하고 있다. 오래된 숙박시설을 리모델링해 지역융합형 게스트하우스로 바꾸고 있다. 공간을 최대한으로 이용하여 꾸준한 수익창출을 통해 사업모델을 확장하여 원도심 내에 여러 개의 게스트하우스를 세우고자 한다. 이는 춘천 명동지역에 관광객의 증가로 이어질 것이며 이를 통해 주변 상권에 경제적인 활성화를 이끌어낼 수 있다.
온·오프라인을 충분히 활용해 홈페이지를 구축하고, 지역 내의 다양한 축제와 연계한다. 공정여행, 사회적기업과 같은 기존의 유통망을 활용해 B2B, B2C 방식을 도입하고자 한다. 이를 통해 동네방네 협동조합과 숙박시설 주인이 수익을 60:40으로 나눈다.

3) 조직 운영

사업을 총괄하는 조한솔 대표를 비롯해 여행사업과 홈페이지 관리를 맡은 염태진 팀장, 시장카페 궁금한이층집과 지역 네트워크 관리를 맡은 서진렬 코디네이터와 마을공동체 활성화 사업을 담당하고 있는 조재우 코디네이터로 이루어져있다.
또한 외부 네트워크 확립을 통해 사업 운영에 관해 자문과 도움을 얻고 있다. 춘천사회적경제네트워크로부터 사업 진행과 관련한 사회적기업 네트워킹을 지원받고 있고, 문화컨설팅 바라 등 지역의 관련단체들관부터 사업진행에 대한 컨설팅을 받는다. 사단법인 씨즈로부터 해외탐방과 청년기업 연계지원을 얻고 있다.

4) 사업 현황

2011년 사회적기업가 육성사업 강원권역 창업팀으로 선정된 이후 2013년 활동인원 5명과 함께 다양한 사업을 진행하고 있다. 조한솔 대표는 여행사업 및 관련 지역사업을 통해 동네방네 협

동조합을 운영하고 있다. 여행사업은 지역여행 상품을 제공하고 있으며 특히 춘천지역 맞춤여행 서비스를 운영한다.
또한 공정여행 교육을 통해 사람들이 공정여행을 많이 알 수 있도록 한다. 지역사업으로 시장 안에 '궁금한 이층집' 카페를 운영한다. 구도심 활성화를 위해 문을 연 '궁금한 이층집'은 전통시장 내 유휴공간을 활용하였다. 낮에는 카페로, 밤에는 청년들의 활동을 지원하는 공간으로 사용한다. 마을공동체 만들기 사업에 참여하여 지역사회 활성화에 적극적으로 기여하고 있다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

조한솔 대표는 동네방네 협동조합이 가진 문제점을 발견했다. 우선 사업대상을 선정하기 어려웠다. 원도심 내 28개 숙박시설을 설문조사 한 결과 6개 숙박시설에서 사업에 참여할 의사가 있다고 말했었다. 6개 숙박시설을 대상으로 구체적인 논의를 진행했지만 사업에 대한 의구심, 시설 노후화 등의 이유로 인해 숙박시설 주인들이 사업 참여를 꺼리고 있었다. 또한 지역기관들과의 네트워크 구축이 어려웠다. 원도심 활성화 문제는 단순히 숙박시설 활성화를 통해 이루어질 것이 아니라 지자체, 기업, 시민단체 등 다양한 주체가 함께 일할 수 있는 네트워크 구축이 필요하다.
조한솔 대표는 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 지역에 필요한 새로운 흐름과 변화를 만들어 낼 수 있을 것이라고 생각하여 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 동네방네 협동조합 초기 비전

동네방네 협동조합은 춘천 원도심 내 방치된 숙박시설과 공동화 문제의 심각성을 사회적 문제로 인식했다. 이러한 사회적 문제 인식을 기반으로 아이디어와 기회를 파악했다. 현재 춘천지역에 있는 게스트하우스 2곳의 운영률이 높고, 국내 게스트하우스 시장이 확대되고 있다. 이른 시일 내에 춘천지역에서도 게스트하우스 시장이 성장할 것으로 예상한다. 동네방네 협동조합의 사업이 가진 사회적, 경제적 가치를 자체적으로 조사했다.
우선 낡고 오래된 자원에 대한 활용가능성을 제시했다는 점에서 사회적 가치를 지닌다. 그리고 원도심 공동화 문제를 지역에 이슈화시킴으로써 다양한 사업과 활동이 일어날 수 있는 시발점이 될 수 있다. 또한 춘천지역 도심재생의 한가지 대안이 될 수 있으며 나아가 타 지역 원도심 문제 해결 방안이 될 수 있다.
경제적 효과로는 3년간 총 7명의 고용을 창출하고, 숙박시설 주인에게 3년간 총 매출액의 40%소득을 제공할 수 있다. 2015년까지 총 3개 숙박시설을 활용할 것이며, 이는 지역경제 상권활성화에 직·간접적인 기여를 할 것이다. 이를 바탕으로 '춘천 원도심 내에 위치한 방치되어가는 오래된 숙박시설 활성화'를 소셜미션으로 삼았다.

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립 교육을 진행한 후, 소셜미션에 전체적인 변화가 생겼다. 동네방네 협동조합은 사회적 문제를 해결하고 싶은 문제의 관점에서 정립했다. 지역 내 외곽 관광지 집중과 원도심 내 콘텐츠 부족으로 소비계층이 유입되지 못한다. 그래서 상권이 붕괴되고 역사, 문화자원이 사라지며 공동체가 약화되는 것이다. 그리고 아이디어와 기회를 새롭게 정의했다. 현재 춘천시는 전통시장, 약사리 고개, 망대골목 등 생활문화자원을 장려하고 있다.
이에 대해 동네방네 협동조합은 버려진 여관과 유휴 공간을 활용하는 아이디어를 생각했다. 이를 활용할 수 있는 방안으로 여행, 이층집, 교육, 공동체복원, 게스트하우스를 제시했다. 사회적 가치를 정성적 지표를 기반으로 작성했다. 춘천 원도심 상권 활성화, 원도심 가치 재발견, 새로운 소비계층 유입이다. 이를 바탕으로 '원도심 지역 내 낮은 수준의 자원 가치를 혁신 사업으로 개발하여 높은 수준의 가치로 변화시켜 지역주민과 여행자가 함께 만족하는 솔루션 제공'을 소셜미션으로 정의했다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

2차 워크숍, 목표설정 및 성과관리 교육을 진행한 후 소셜미션을 구체화했다. 사회적 문제를 시장 조사를 바탕으로 정립했다. 춘천 인구가 지속적으로 감소하고 있다. 2013년 기준으로 인구가 21% 감소하였다. 그리고 음식, 숙박업 등 상권 위축이 지속적으로 발생하고 있으며, 이는 매년 평균 8% 감소하고 있다.
지역 내 신도심과 상권을 개발하고 시외버스터미널 이전에 따라 방문객이 감소하고 있다. 그리고 남이섬, 소양강 댐, 청평사, 레고랜드 등 외곽 관광지의 개발에 따라 도심지역이 소외되었다. 이에 따라 구 관광지로 전락하여 방문객이 줄어들고 있다. 이러

한 문제의식을 기반으로 아이디어와 기회를 파악했다. 문전성시, 생문공 등 춘천시 주도의 사업 진행을 따라선 지속적인 사업 진행이 불가능하다. 이는 탑다운 형식으로 주민의 주체성이 감소하는 사업이다. 그래서 춘천 원도심 지역을 재개발하는 아이디어를 정의했다. 이를 통해 사회적, 경제적 가치를 성립했다. 동네방네 협동조합 매출의 90%이상이 소비상권을 포함한 지역사회에 직접 기여할 수 있다. 그리고 2024년 기준으로 춘천 지역에 방문하는 전체 여행자의 10%를 원도심 지역으로 유입할 수 있다. 또한 원도심 지역 내 인구수 및 음식, 숙박업, 사업체 수가 2013년보다 인구 3%, 사업체 1%씩 증가할 것이다. 이를 바탕으로 '원도심 지역 주민과 함께 사업 공동체를 만들어가는 역할을 통해 누구나 살고 싶은 지역으로 변화를 이끌어내는 사회적 기업'을 소셜미션으로 정립했다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

춘천 원도심 지역 주민과 함께 사업 공동체를 만들어가는 역할을 통해 함께 잘 살기를 행하는 지역으로 변화를 이끌어가는 사회적기업

2) 초기목표와 변화과정

2014년 목표를 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무 목표, 조직운영 목표, 기타 목표로 나누어 정립했다.

① 동네방네 협동조합 초기 목표

로컬 챌린지 프로젝트를 진행하기 이전, 동네방네 협동조합의 재무목표는 매출 6천만 원을 달성하는 것이었다. 그리고 기타 목표는 총 이용자 3천명 달성이었다.

② 2차 교육 후 목표 변화

동네방네 협동조합은 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무 목표, 조직운영 목표, 기타 목표를 설정했다.
소셜미션 실현을 위한 목표를 정량적 지표를 기준으로 세웠다. 우선 매출의 40% 이상이 지역의 1차 소비상권에 직접적으로 기여하는 것이다. 1차 소비상권은 지역기반업체를 말한다. 그리고 매출의 20% 이상이 지역상권에 직간접 기여한다. 또한 원도심 지역으로 여행자 2,000명 이상이 유입되는 목표를 설정했다.
재무 목표는 매출 목표로 1억 9천 5백만 원을 설정했다. '궁금한 이층집', 게스트하우스, 원도심 여행, 춘천 여행, 여행 교육, 맞춤여행, 동네방네 협동조합 탐방단 서비스를 매출 추정 근거로 삼았다.
조직운영 목표는 인력 운영과 조직역량 향상으로 나누어 작성했다. 5명 인력으로 사업을 운영하며 조직 역량을 향상시키기 위해 구성원의 전문역량을 강화하는 데 초점을 두었다.
기타 목표로 고객확보, 신제품 개발, 업무 프로세스 개선, 홍보로 나누어 설정했다. 9,107명의 고객을 확보할 것이고 계절별 카페메뉴 개발과 게스트하우스 오픈을 통해 신제품을 개발할 것이다. 성과관리 시스템을 구축하고 회계관리를 체계화하여 업무 프로세스를 개선하기로 했다. 또한 페이스북과 블로그를 통해 동네방네 협동조합을 홍보하도록 설정했다. 그리고 사업매출대비 보조사업이 40%이하가 되도록 설정했다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영 목표는 2차 교육 후 내용과 동일하다. 기타 목표는 회계관리 체계화를 통한 업무 프로세스를 개선하는 것을 목표로 설정했다.

3. 경영진단 및 과제 도출

1) 내부능력분석

① 경영전략과 사업 모델

명확한 비전과 경영전략 수립 필요

동네방네 협동조합은 지속가능한 여행 콘텐츠 개발과 지역융합형 게스트하우스 운영을 통해 지역활성화라는 비전을 가지고 있으나 비전이 목표와 전략이 혼성되어 보다 명확한 기업의 비전을 수립해야 했다. 그리고 이 비전이 명확이 수립되면 비전을 달성하기 위한 경영전략(운영전략, 투자전략, 영업·마케팅전략 등)을 세부적으로 수립해야 했다. 그리고 이러한 세부 전략은 측정 가능하도록 정량적인 목표를 수립하고, 특히 달성 목표 기한을 정해서 매년 실행 계획을 수립하여 운영하는 것이 필요했다.

사업의 다각화와 경쟁력 있는 콘텐츠 개발 필요

현재의 사업이 다양하게 분화될 수 있도록 도농 교류, 문화 사업 연계, 농촌체험, 지역 농산물 판매 등을 실행함으로써 가장 수익성 있는 사업전략을 세우고 자원을 집중해야 했다. 게스트하우스의 경우는 고정비가 많이 들어가고, 사업의 특성상 진입장벽이 낮으므로 이를 보완 할 수 있는 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어 운용률을 높이는 것이 핵심이었다. 그리고 현재 운영 중인 카페는 수익 및 활용 측면에서 재검토가 필요했으며 게스트하우스는 임차료와 수익배분 구조 측면에서 법무적인 검토가 반드시 선행되어야 했다.

② 영업 및 마케팅

시장 세분화와 경쟁사 분석에 따른 마케팅 전략 필요

동네방네 협동조합은 시장 세분화(인구통계적, 여행의 성격, 지리적 성격, 연령층이나 직업 등) 분석과 공정여행 경쟁사를 분석하는 것이 필요했다. 그리고 일단 대상 고객층이 정해지면, 제공하고자 하는 서비스나 상품에 대한 경쟁력을 파악할 필요가 있었다. 상품은 너무 많이 만들기 보다는 특화된 단일 시장이나 한 상품을 파생시켜 여러 세분 시장으로 나누는 것이 더 바람직하다는 의견을 들었다. 여행상품은 고객 구매 유형이 자주 구매하는 것은 아니나 한 번 맘에 들면 입소문 등을 통해 반복적인 구매가 이루어 질 수 있으므로 유인책이 필요하며, 고객에 대한 데이터베이스를 구축하고 적극적인 홍보를 통해 충성도가 높은 잠재고객을 확보하는 것이 필요했다.

원가 분석을 통해 적정 가격 산정 필요

상품 가격의 경우 원가 분석 및 재무 추정을 참고하여 적정 원가를 바탕으로 가격을 책정하되, 게스트하우스의 경우는 유사 상품의 시장 가격이 크게 변동이 없는 상황이므로 좀 더 원가 경쟁력을 확보하고, 조금 비싸도 이용할 수 있는 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어서 질을 높이는 전략을 취하는 것이 바람직했다.

다양한 채널을 통한 적극적인 홍보 필요

동네방네 협동조합의 광고와 홍보는 현재 담당 인력이나 조직이 없는 상황이므로 SNS나 포털을 적극적으로 활용하고, 지역의 다양한 단체와 기업의 CSR과의 연계를 통해 홍보와 매출증대에 활용하는 것을 추천 받았다. 그리고 특히 춘천은 고속도로 개통으로 정주형 여행보다는 경유형이나 당일형의 여행이 많은 특성

서정헌 수퍼바이저와의 미팅

동네방네 협동조합은 서정헌 수퍼바이저와의 미팅을 통해 현재의 사업이 다양하게 분화될 수 있도록 도농 교류, 문화 사업 연계, 농촌체험, 지역 농산물 판매 등을 실행함으로써 가장 수익성 있는 사업전략을 세우고 자원을 집중하는 전략 마련을 논의했다.

이 있으므로 문화, 예술 연계 및 타 지역 여행 상품과 결합하는 것도 고려할 수 있었다.

③ 운영(인사 · 생산 · IT · 재무)

인사관리 시스템의 도입

동네방네 협동조합은 조직의 성공과 구성원의 시너지를 위해 평가, 승진, 보상 등 기본적인 인사관리 시스템을 도입하는 것이 필요했다. 성과평가 제도는 각 업무 별로 성과평가, 역량평가, 다면평가를 적절히 조합하되, 비율은 직무에 따라 경험치를 적용하고 개인별 평가뿐 아니라 회사 전체 실적, 해당 팀, 해당 상품 실적 등 다수의 성과 측정 항목을 활용해야 한다.

수익성 좋은 사업 강화와 신규사업 신중한 투자

재무부문은 수익성이 좋은 공정여행 사업을 강화하여 매출을 높이고, 게스트하우스 투자를 최소화하여 안정적인 매출성장률을 가져가고, 서비스 별로 손익분기점·추정재무상태표 등을 모니터링할 필요가 있었다. 공정여행의 원가는 교통비, 식사비, 공연비 등의 비용에 기획비를 일률적으로 반영하여 계산하고 있으나, 여행 상품별로 고정비와 변동비를 구분하여 상품원가를 계산한 후 여기에 마진을 붙이는 방법으로 관리하는 것이 필요했다. 게스트하우스의 예상 손익은 평균 객실 점유율로 대략적으로 산정되어 있으나 사업 전략에 따른 객실 활용과 개별 이용객 등을 좀 더 분석하고 보수적으로 접근하여 손익을 계산해야 했다.

2) 외부환경 분석

성장하고 있는 관광시장

관광시장은 국제관광이 급속한 성장세를 나타냄에 따라 이와 관련된 관광사업이 큰 폭으로 성장할 것으로 전망된다. 그리고 주 5일 근무제 시행 및 초·중·고등학교에 주 5일제 수업이 도입됨에 따라 여가시간이 증가하면서, 국민 국내관광 수요가 증가하고 있다. 또한 방한 중국시장이 큰 폭으로 성장할 것으로 전망됨에 따라 쇼핑, 미용 및 성형 등 의료 관광 및 카지노, 골프 등을 목적으로 한국을 방문하는 사람들이 증가하고 있다. 관광부분은 현재 관광진흥법에서 사업체에 대한 기준 및 인솔자 요건, 계약 요건을 제시하고 있다. 동네방네 협동조합은 현재 관광사업체로 등록이 되어 있지 않은 상태로, 추후 사업 진행을 위해 등록이 필요하다.

공정여행의 의미

국내의 소비적이고 향락적인 여행문화를 바꾸려는 공정여행의 흐름은 2007년 12월 공정여행 축제와 여행 인문학 연구모임을 통해 시작됐고, 사회적기업 및 시민사회단체가 주를 이뤄 공정여행을 점진적으로 확장해 가고 있다. 공정여행은 여행지의 제대로 된 문화를 소비하며 소비되는 문화의 이익이 지역 주민에게 돌아가고 있는지에 민감해지는 것이다.

국내 숙박관광 동향

국내 숙박관광은 최근 3개년 동안 강원지역이 1위였고, 여가·위락·휴가 목적이 가장 많았다. 동네방네 협동조합이 위치한 춘천의 경우 타당성 분석을 바탕으로 숙박 산업을 고려할 수 있었다. 내국인 숙박 관광시 이용 시설에서 호텔은 상대적으로 낮은 이용을 보이며, 펜션·민박 및 콘도 미니엄 같은 숙박시설 이용률이 높은 것으로 분석되고 있다.

3) 전략과제

동네방네 협동조합은 위와 같은 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 제안 받았다. 표1. 전략과제 도출

내부 능력 및 외부환경 분석	과제 도출
명확한 비전과 경영전략 수립	지속가능한 여행 컨텐츠 개발과 게스트하우스 운영을 통한 지역활성화 비전을 명확히 수립
사업다각화와 경쟁력있는 컨텐츠 개발	비전에 따른 경영전략을 수립한다.(여행 컨텐츠 분야, 지역 융합형 게스트하우스분야)
시장세분화와 경쟁사 분석에 따른 마케팅 전략	상기 경영전략이 연도별로 추진될 수 있도록 구체적인 달성 목표와 실행계획을 수립한다
원가 분석을 통해 적정 가격 산정	회사의 비전, 미래가치, 전략을 공유할 수 있는 정기적인 교육프로그램을 만든다
다양한 채널을 통한 적극적인 홍보	동네방네의 비전을 달성할 수 있는 다양한 비지니스 모델을 발굴한다
인사관리 시스템의 도입	경영 의사결정을 지원할 경영 자문단을 운영한다
수익성 좋은 사업 강화와 신규사업 신중한 투자	각 사업 전략 별로 달성 가능한 목표 매출을 수립한 후에 인력, 자금 등 자원을 조달한다
성장하고 있는 관광시장	세부 상품은 철저하게 고정비를 포함한 개별 원가를 분석한 후 마케팅을 실시한다
공정여행의 특징	전체 매출 목표 및 손익 분기점, 예상 손익, 자금 흐름을 매월 관리한다
국내 숙박관광 동향	현재 운영 중인 카페는 고정비를 감당할 수 없는 상황이라 계속 운영할지 검토한다
	많은 사업을 동시에 벌이기 보다는 철저하게 이익 및 안정적 수익원을 찾는다
	지역 리스크를 사전에 검토하고, 초기 투자는 보수적으로 하고 운영을 통해 확대한다
	농촌연계, 타지역 연계 등 다양한 상품을 기획한다
	현재 시장을 목표 시장별로 상세히 구분하여 파악하고 이를 바탕으로 특화된 상품을 기획한다
	마케팅을 동시에 담당할 수 있는 인력을 확보한다
	유사 경쟁 상품이 많으므로 경쟁 상품 대비 품질, 가격 경쟁력을 가진다
	고객에 대한 데이터베이스를 체계적으로 구축하고 회원제를 운영한다
	SNS, 포털 등 세부 홍보 전략을 체계적으로 수립하고, 홈페이지를 개선한다
	기업의 CSR 연계 및 지역 협동조합 등 마을 조직을 연계한다

표1. 전략과제 도출

4. 과제별 개선계획 수립

1) 사업추진 환경 구축

사회적기업 인증조건 충족과 별도 사업체로 운영 중인 '궁금한 이층집' 카페의 법인화를 위해 2013년 1월 중 직원 협동조합 설립신고를 마치고 2월에 완료하기로 했다. 그리고 구성원들의 사업 전문성 강화를 위해 바리스타, 그래픽디자인 교육과 공통교육으로 사회적기업에 대한 교육을 2월에 실시하기로 했다. 또한 게스트하우스 사업추진 소요예산 중 LCP 지원금을 제외한 나머지 비용을 사회적기업 사업개발비, 지역투자 설명회, 소셜 펀딩, 은행대출, 자기자금 등을 통해 4월까지 마련하기로 했다.

2) 게스트하우스 리모델링

2014년 1월 리모델링 대상 여관시설을 최종 선정하기로 했다. 그리고 2곳 이상의 견적서 비교를 통해 리모델링 업체를 선정하기로 계획했다. 2월 중 협동조합을 설립완료 시점에 맞춰 신규법인으로 여관시설 주인, 리모델링 업체와 계약을 진행하기로 했다. 이후 3월부터 설비공사를 시작하여 건축, 리모델링을 거쳐 5월 5일 게스트하우스 오픈을 목표로 설정했다. 또한 4월부터는 숙박시설 운영에 필요한 실무자 운영규정과 투숙객 운영규정 등을 마련할 예정이다.

3) 지역콘텐츠 기획·제작

현재 운영중인 춘천 원도심 투어 여행상품의 대한 문제점 개선과 지역행사 등과 연계한 다양한 형태로 보완하고 개발할 예정이다. '궁금한 이층집' 카페, 게스트하우스를 방문하는 여행자를 좀 더 적극적으로 도심상권과 연결시킬 수 있는 쿠폰, 스토리북, 브로셔 등을 기획하고 제작하기로 했다.

4) 홍보채널 구축 및 진행

동네방네 협동조합 사업의 특성상 오프라인 보다는 온라인 홍보에 집중하는 것이 더 효과적이다. 현재 홈페이지, 페이스북 등 4개의 온라인 채널을 홈페이지 리뉴얼, 페이스북 페이지 개선, 블로그 개설을 통해 3개의 채널로 축소, 통합하여 홍보채널을 집중하고자 했다. 또한 여행상품 플랫폼 입점 및 홍보관련 커뮤니티 사이트 리스트업 등을 통해 홍보채널을 다변화하는데 초점을 두었다. 게스트하우스의 경우 홈페이지 보다는 블로그, 카페 운영이 사업초기 홍보에 효율적이기 때문에 오픈 1개월 전 4월 12일 이전까지 구축할 예정이고, 다수의 숙박플랫폼 입점을 통해 모객채널을 다양화하기로 했다.

5) 영업(사업)매출 개선

2013년 1~5월까지는 적자가 발생하고, 6월 이후 전체매출 대비 80%이상이 발생했다. 이에 대한 매출개선이 필요한 상황이었다. 동네방네 협동조합 여행사업의 경우, 상품구매 계층의 다양화, 상품서비스 개선 등의 개선방안을 정립해야 한다. '궁금한 이층집' 카페는 기존고객관리 및 메뉴개선 등의 방안을 마련하고자 했다. 이를 통해 전년대비 매출액 150% 이상의 향상을 목표로 정했다.

표2. 과제별 개선계획 수립 도출

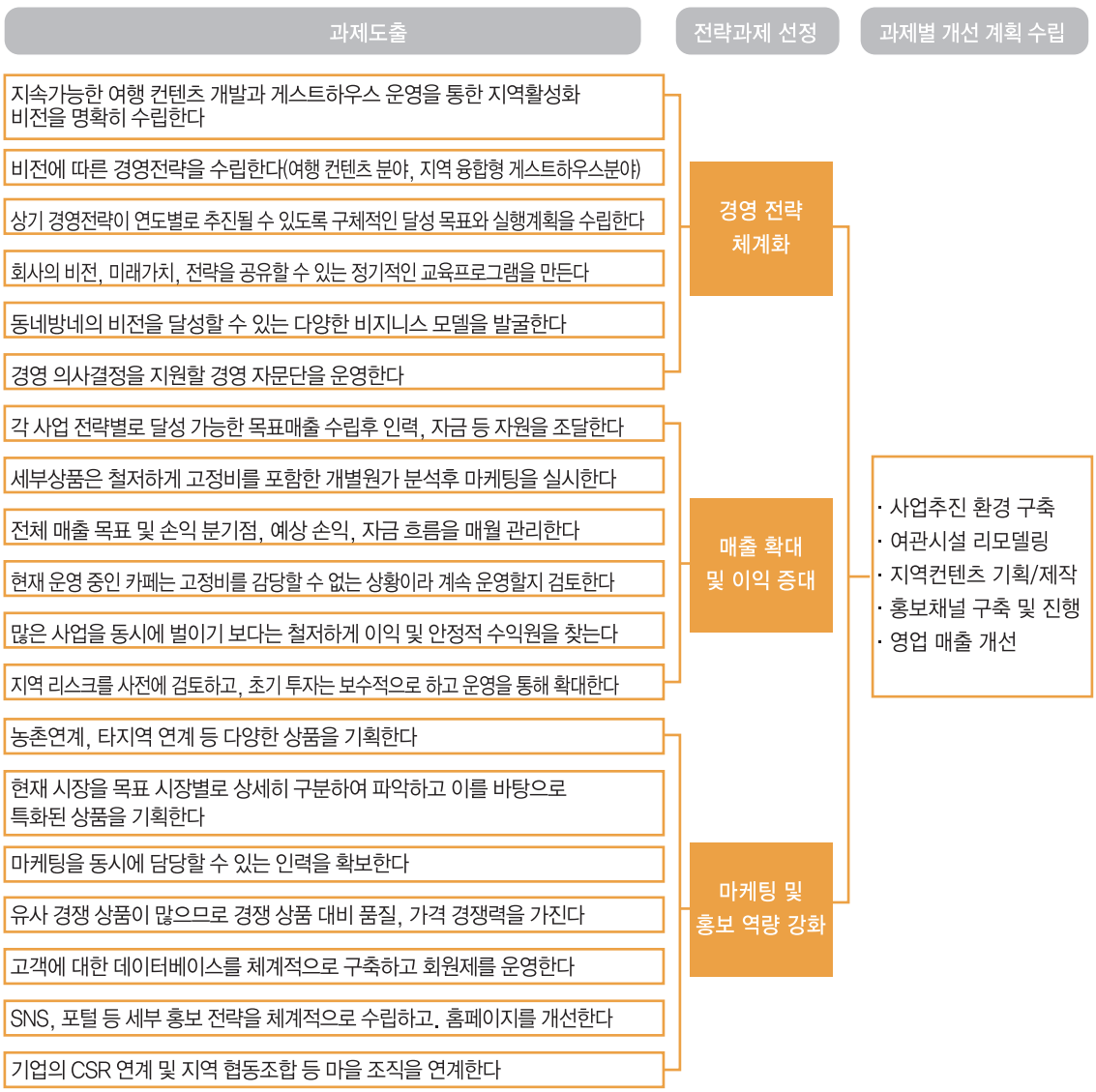


표2. 과제별 개선 계획 수립 도출

5. 이행계획 수립과 실행

1) 사업추진 환경 구축

① 자금조달

1월 리모델링 업체 선정과 추가 지원금 조달 방안

전체적인 리모델링 비용이 적절한지 파악하고 설계에서부터 시공과정과 감리까지의 시설 공사 전반에 대한 계획을 수립하며, 각 단계를 분리하여 실시할 경우의 장단점 파악을 위해 인테리어 설비 업체 가운데 자문을 받을 수 있는 업체를 섭외하는 것이 필요했다. 리모델링 사업 실행에 필요한 자금 가운데 약 40% 정도만 지원 내용에 포함이 가능하고 나머지 비용은 따로 투자자를 찾아야 했다. 이에 대한 세부 추진 방법 및 일정 등을 수립하기로 논의했다.

2월 기존 여관 모델 리모델링의 비용 과다 문제와 투자기관 물색

'한밭장'을 리모델링 하려면 약 1억원에 가까운 추가 인테리어 비용이 필요했다. 현실적으로 자금을 조달할 수 있는지 알아보기 위해 조한솔 대표가 기술신용보증기금, 중소기업진흥공단 등 모든 정책의 자금 지원 기관들에서 상담을 받고 내용을 최종 확인하기로 했다. 2월 10일에 확인한 결과 기술신용보증기금의 청년 창업 특별 보증은 기술 기반 창업만 대상이 되므로 혜택을 받기가 어려웠다. 그리고 중소기업진흥공단의 청년창업전용자금 지원은 여행업 이외의 업종으로 신청할 경우 5,000만 원 내외의 지원은 가능했다. 하지만 대표자의 신용 등급 조회 결과 5등급으로 분류되어 지원이 어려울 수 있는 상황이었다. 관광진흥기금 등은 신청기간이 만료되어 정책 자금으로 추가 지원은 5,000만 원 이상은 불가능할 것으로 보였다. 만약 추가 비용이 필요하면 투자자를 직접 찾아야 하는 방법밖에 없었다. 그래서 투자 기관을 동시에 물색해 보기로 했다. 그리고 5월 초 사업을 시작하기 위해서는 '한밭장'을 고집할 것이 아니라 많은 시설 개·보수가 필요하지 않는 다른 건물을 찾아보도록 조언했다.

3월 사업 대상 건물 선정

추가적인 자금을 동원할 가능성을 찾아보았는데 조한솔 대표 명의로는 3천만 원 이상의 대출을 확보하기는 어려웠다. 동네방네 협동조합 구성원 간에도 많은 비용을 지불하는 것은 사업 취지나 현재의 여건과 맞지 않는다는 결론을 내렸다. 그래서 최선의 대안인 (구)고속버스터미널 근처 비선장 여관을 사업 대상 건물로 선정했다.

4월 부족한 리모델링 비용 임의 조달

동그라미재단과 협약한 금액 가운데 2,600만 원 정도만 실제 리모델링 공사비로 활용될 수 있어서 이에 대해 동네방네 협동조합 구성원들이 의견을 공유했다. 리모델링 공사를 실행하는 두 달 동안은 임대료 면제 조건을 확인했고 이 과정에서 투자 계획을 점검한 결과 약 2,000만 원 정도 금액이 부족함을 확인했다. 구체적인 자금 조달 계획을 수립하지 않았는데, 보증금 2,000만 원을 위해 4명의 조합원들이 각각 대출을 받았다. 이자는 6~10%선이다. 서정헌 수퍼바이저와 상의없이 진행된 대출이라 지적했다. 이에 대한 사업의 영향을 판단하고 향후 금융 비용 절감을 위한 대책을 세웠다.

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
사업추진 환경 구축	신규 법인설립	구성원 역량강화	사업추진 자금 마련(사회적기업 정책자금,지역내외 투자금 등)			
여관시설 리모델링	여관시설 · 리모델링 업체 선정	시설 리모델링 컨셉, 설계	설비 · 건축 공사	인테리어 공사 · 운영환경 구축	게스트하우스 오픈	
지역 콘텐츠 기획 · 제작		원도심 공정여행 콘텐츠 보완	도심상권 소비콘텐츠 생산 (쿠폰 스토리북, 안내 브로셔 등)			
홍보채널 구축 및 진행	자체 (동네방네 협동조합) 홍보채널 정비	기존사업 대외 홍보채널 구축/ 소비자 유입경로 분석		게스트하우스 홍보채널 구축		게스트하우스 마케팅전략기획
영업매출 개선			사업 추진		사업 평가	

표3. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
사업추진 환경 구축	2,100,000	구성원 역량강화 교육 /사업투자 설명회 /선진사례 탐방비
여관시설 리모델링	32,700,000	설계 · 시공 관련 회의비 /숙박시설 운영규정 제작 /리모델링 설계 · 감리비 /숙박시설 설비공사
지역 콘텐츠 기획 · 제작	2,600,000	숙박&상점 연계 쿠폰북 제작 /〈궁금한 이층집〉 브로셔 제작 /게스트하우스 브로셔 제작
홍보 채널 구축 및 진행	1,100,000	게스트하우스 로고 개발
예비비	300,000	사업수행 예비비
인건비	1,200,000	내부 담당자 인건비
총 예산	40,000,000	

표4. 예산 계획 수립

결 론

오랫동안 낙후된 건물의 리모델링이 중요한 사업 전개 요소이다. 그래서 최대한 현실감 있는 견적 비용을 확보하기 위해 노력하였고, 책정된 비용의 조달을 위하여 각종 청년창업 지원제도와 금융권 이용방법을 안내했다.

② 추가 지원 확보

4월 동그라미재단 이외의 추가지원 경로 탐색

여행사업, 원도심 활성화 사업 등과 연관된 추가 지원에 관심을 두고 있다. 4월 10일에 사회적기업 지원사업 심사가 있었다. 지원금은 2,500만 원이며, 기업 자부담금은 10%였다.

4월 17일 마감 예정인 한국관광공사 창조관광 공모전에 지원하기로 했다. 지원금은 500만 원에서 4,500만 원이다. 이를 위해 현재 사업 아이템 내용에 대한 정리를 마무리하고 있다. 그리고 4월말쯤 투자유치를 위한 설명회를 진행할 예정이다.

결 론

동네방네 협동조합 사업의 경우 여행 사업, 원도심 활성화 사업 등과 연관되는 추가 지원 사업의 혜택을 충분히 활용할 수 있었다. 기존 지원을 받고 있었던 전통시장 지원프로그램 외에 사회적기업지원 제도의 활용과 관광공사의 창조관광공모전 응시와 프로그램 준비를 권유하였으나 사업체 내부 사정으로 연기했다.

③ 사업장 계약 지도

결 론

리모델링 공사가 진행된 사업장의 경우 3층 건물 가운데 2층만을 대상으로 임대와 리모델링을 진행했다. 1층 편의점 상가와 진입로, 옥상 등의 연계시설과의 조화가 갖추어져야만 시너지효과를 만들어 낼 수 있다. 따라서 계약 조건 등에서 보다 유연한 조건을 관철시키도록 지도했다.

2) 게스트하우스 리모델링

① 입지선정

12월 한밭장 여관 임대 조건 확인

현재 섭외된 '한밭장' 여관은 2층 규모로 보증금 2000만 원에 월세 120만 원으로 5년 조건이며, 13개 객실을 보유하고 있었다.

1월 게스트하우스 리모델링 사업에 초점

공정 여행 중심의 사업 내용을 춘천 원도심 투어와 노후된 숙박업소를 리모델링한 게스트하우스로 변신하는 프로젝트 중심으로 사업의 초점을 전환하고자 했다. 이에 대한 구체적인 사업 운영 방법과 추진계획을 수립했다. 여관 건물의 리모델링 과정에서 협업하기로 예정되어 있는 별도의 청년 계층 사회적기업과의 연계가 바람직한지 혹은 새로운 네트워크 확대가 더 도움이 될 수 있는 방법인지, 그 효과를 분석하여 시공 과정에서의 역할을 정립할 필요가 있었다. 현재 자금 여력이나 운영 계획 등을 종합해 보면 최소 3년 정도는 현재 섭외된 여관 업소 1개의 운영에 머물 가능성이 높아 사업의 근본적인 확장에 어려움이 있을 것으로 판단되었다. 이에 따라 2호, 3호 업체의 확보를 위해서는 지속적인 후속 여관 업소의 확보가 필요했다. 7년간 운영이 되지 않던 여관을 5년 간 장기 임대 계약을 통해 확보하고 이를 게스트하우스로 변환하는 경우에 따른 계약서 작성과 향후 법률적인 문제점 등 제반 사항에 대한 검토를 진행했다.

2월 한밭장 건물 상태 확인과 다른 건물 탐색 결정

1차 리모델링 사업으로 생각한 '한밭장' 여인숙 건물의 임대 조건 협의와 계약서에서 관련 조항들을 검토했다.

현장 점검을 위해 건축 설계 및 인테리어 전문업체인 ㈜유닉모스 최성필 대표와 동행하여 '한밭장' 여인숙을 현장 실측하고 현황을 파악했다. 현장 사진과 조한솔 대표의 건물주와의 기존 협의 결과 등을 검토한 끝에 평당 약 100만~150만 원 정도의 비용이 인테리어 비용으로 소요될 것으로 예측했고, 총 투자비용이 건물 임대료를 제외하고 약 8000만~1억 원 정도 소요될 것으로 판단했다. 전문가와 동행하여 실사를 거친 결과 '한밭장'은 1970년대에 지어진 건물로 그 동안 7년 넘게 공실로 남아 있었기 때문에 전기 설비 공사, 난방 공사, 구조 개축 등에 상당히 많은 비용이 수반될 것으로 파악했다. 따라서 현재 확보된 자기 자산을 최대한 동원하더라도 추가 확보 필요금액이 1억원을 넘을 것이라고 전문가는 진단했다.

이에 대해 현장전문가는 '한밭장' 건물을 사용할 경우, 인테리어 업계에서 근무한 경험이 있는 지인을 동원하여 최대한 설계 및 감리에 소요되는 비용을 아끼는 것이 효과적이고, 추가로 내부 인원들이 할 수 있는 역할을 최대한 높일 필요가 있다고 조언했다. 하지만 이 방법도 근본적인 해결책이 되기는 어려울 것이기 때문에 다른 임대 건물을 물색해 볼 것을 권유했다. 그래서 2월 14일까지 최대한 추가 임대물건을 찾아보기로 하였다.

3월 비선장 여관 섭외와 임대와 관련한 사항들 논의

섭외 중이었던 춘천시청 인근의 '한밭장' 건물의 심한 노후화로 인해 구조 변경 등에 많은 비용이 수반될 것으로 예측되었다. 그래서 약 2주간 투자가 가능하고 동원 가능한 금액 범위 내에서 확보 가능한 건물을 찾았다. 이 과정을 거쳐 (구)버스터미널 인근에 위치한 '비선장' 여관 건물을 물색했고, 임대조건 보증금 2천만 원에 월 임대료 30만 원의 조건으로 협상을 실시했다.

'비선장' 여관은 2층의 1개층 역 45평 정도의 공간만을 계약하기로 잠정 결정했다. 기존 '한밭장' 건물의 경우 1, 2층을 통합해 모두 80평 이상의 공간을 계약하려 해서 많은 비용이 들었기 때문이다. 현재 1층에서 운영 중인 편의점과의 공간 사용 확정 문제, 바닥 공사에 대한 추가 비용 소요 문제, 2개월 정도의

시공 기간 동안의 임대료 유예 문제 등 '비선장' 여관 임대에 관한 다양한 사항들의 향후 진행 방안을 논의했다.

4월 비선장 건물 임대 조건 확인

3월 4일에 진행한 대면 컨설팅 이후 최종 물색 후보지였던 (구)고속버스터미널 인근의 '비선장' 여인숙을 최종 사업 후보지로 결정했다. 2년동안 임대하는 조건이며, 이후 3년 재계약 시점에 계약 사항에 대해 재검토를 하는 것을 조건으로 임대 계약을 체결했다. 임대계약은 2년이며 보증금 2000만 원에 월세는 부가세를 포함하여 33만 원이다. 관리비는 없다.

5월 인테리어 마무리와 오픈

5월 인테리어를 마무리하고 있는 중이었으며 6월 3일을 오픈 예정일로 잡았다.

결 론

동네방네 협동조합의 사업 의미를 살리기 위해 도심 지역에 위치한 낙후된 여관 건물을 섭외했다. 1차 예정 건물은 과다한 인테리어 비용이 소요될 것으로 예상하고 조달 자금의 부족 등으로 제외하고 2차 건물을 물색한 결과 현재 '비선장' 여관 건물을 리모델링 대상 건물로 확정했다.

② 인테리어 견적 확보

1월 인테리어에 전문성을 가진 업체 선정의 필요성

인테리어 및 시공비용은 상대적으로 낭비되는 비용 발생이 많은 분야이다. 그래서 인테리어분야에 전문성을 가진 업체를 섭외해야 했다. 리모델링 비용이 전체적으로 적절한지 평가했다. 그리고 설계에서부터 시공과정과 감리까지의 시설 공사 전반에 대한 계획을 수립하고, 각 단계를 분리하여 실시할 경우의 장단점 파악을 해야 할 필요가 있었다.

2월 한밭장 건물의 심한 노후화로 다른 건물 탐색 결정

현장 사진과 조한솔 대표자의 건물주 협의 결과를 토대로 평당 약 100만 원에서 150만 원 정도의 인테리어 비용이 들 것으로 예상했다. 현장 점검을 위해 건축 설계 및 인테리어 전문업체인 ㈜유닉모스 최성필 대표와 동행했다. '한밭장'은 1970년대에 지어진 건물이고 7년 넘게 공실로 남아있던 상태이기에 전기 설비 공사, 난방 공사, 구조 개축에 상당한 비용이 들 것으로 파악했다. 현장전문가는 '한밭장'을 활용할 경우 인테리어 업계에서 경험이 있는 지인을 동원해 최대한 설계 및 감리에 소요되는 비용을 아끼는 것이 중요하며 동네방네 협동조합 구성원이 최대한 공사에 참여해야 한다고 조언했다. 하지만 이 방법도 근본적인 해결책이 되기는 어렵기에 다른 임대 건물을 찾아보는 것을 권유했다.

3월 인테리어 전문가의 비선장 여관 현장 실측

'한밭장' 건물의 심한 노후화로 비용이 많이 들 것이라고 생각해서 (구)버스터미널 인근 '비선장' 여관 건물을 대안으로 선택했다.

서울 지역 전문가가 설계 및 시공 기간 동안 함께하는 것이 불가능한 상황이었다. 이를 위한 대안으로 청년 공간 구성 업체 프로젝트 쉼의 김설빈 대표가 해당 기간 동안 전반적인 상황을 감독하기로 했다. 김설빈 대표는 전체적인 시공 경험은 없지만 지인들을 통해 간접적인 도움을 받을 수 있는 상황이므로 최성필 대표와 함께 멘토의 역할을 해줄 수 있을 것이다.

현장 점검을 위해 ㈜유닉모스 최성필 대표와 인테리어 및 설비 시공 등 전반적인 업무를 담당할 김설빈 대표와 함께 '비선장' 여관을 방문했다. 현장을 실측한 결과 약 30cm 정도의 바닥 공

게스트하우스 리모델링

최종 물색 후보지였던 (구)고속버스터미널 인근의 '비선장' 여인숙을 최종 사업 후보지로 결정했다. 동그라미재단과 지원 협약된 금액 가운데 2,600만 원 정도만 리모델링 공사비로 활용할 수 있어 많은 부분을 동네방네 협동조합 구성원이 직접 해결해야 했다.

간이 높아져 있기 때문에 2층에 위치한 공간을 활용하기 위해서는 이 곳을 메우는 공사가 필요했다.
이를 바탕으로 인테리어 및 설비 시공 등의 관련 비용을 산정한 결과 세부 내역에서 염려되는 부분이 많아 세밀한 견적 확보가 필요한 상황이었다. 바닥공사 등의 세부 견적을 확인한 결과 동네방네 협동조합이 동원할 수 있는 자금인 약 5,000만 원 범위 내에서 시공 및 감리 등을 마무리하기로 하고 제반 과정을 실행하도록 권고했다.

4월 리모델링 현장 실측

공사를 시작하기 전에 실제 공사 계획에 적합한 최종 예산을 계획하고 견적서를 바탕으로 적절한지 평가했다.
김설빈 대표와 함께 시공과 관련한 구체적인 계획을 협의했다. 리모델링 공간 내에서는 약 30cm 정도의 바닥 공간 높이를 맞추기 위해 철거 공사에서 확보된 폐자재들을 이 공간에 채워 넣고 공사를 마무리하기로 했다. 현재 동그라미재단과 지원 협약된 금액 가운데 2,600만 원 정도만 리모델링 공사비로 활용할 수 있다. 그렇기 때문에 많은 부분을 동네방네 협동조합 구성원이 직접 해결해야 했다.
5월 초 춘천 마임축제 때 고객 확보를 위해 빠른 시간 내에 리모델링 공사에 착수해야 했다. 이를 위해 공정 기간 및 최종 견적서 등을 최종 검토했다.
인테리어 공사 4월 말에 완료하며 5월 오픈을 목표로 정했다.

결 론

최소한의 비용으로 최대한의 인테리어 및 리모델링 효과를 내기 위하여 수퍼바이저 개인인맥으로 전문 인테리어업체 대표를 섭외하여 적정비용을 산출했다. 그리고 기본적인 인테리어 공정진행의 지도, 감독을 위하여 별도의 인력을 확보하도록 조치했다.

3) 지역 콘텐츠 기획•제작

12월 동네방네 협동조합의 사업 다각화 가능성 판단

춘천 중앙시장 지역과 입지조건에 대해 논의했다. 중앙시장은 춘천의 중심지역으로 공산품 위주의 제품을 판매하고 있었다. 미군 캠프 페이지가 위치하여 양키시장으로 불리기도 한다. 지자

체가 주도하고 있는 전통시장 활성화 사업의 일환으로 벽화, 카페, 문화 공연을 통해 재래 시장 활성화 사업이 진행 중이었다. 콘텐츠 중심의 일회성 사업과는 다르게 동네방네 협동조합은 궁금한 2층집 카페를 보유하고 있었다. 그리고 15분 거리에 네이버 데이터 센터 및 연수원을 건립할 예정이기 때문에 지역 사업의 가치가 올라갈 것으로 기대되었다.

4월 브로슈어 제작비와 간판

예산 항목 중 '궁금한 이층집' 브로슈어 제작비로 80만 원이 책정되어 있다. 조한솔 대표는 이 비용 중 일부(40만 원)를 사용해 '궁금한 이층집' 간판을 제작하고자 했다. 간판이 돌출형 소형이기 때문에 고객들이 찾기 힘들다는 문의가 많았고, 브로슈어 제작은 홍보를 위한 것이었다. 게스트하우스 청소를 용역업체에 맡길지 고민했다. 한 달에 15만 원이며 숙소청소와 이불 빨래까지 포함한 가격이었다.

4) 홍보채널 구축 및 진행

① 사업장 컨셉 정리

12월 요코하마 호스텔을 선진사례로 벤치마킹

게스트하우스 운영의 전반적인 환경을 분석했다. 게스트하우스를 숙박고객의 소통을 위한 최적화된 공간으로 규정하였고, 기존의 숙박업소와 구별되는 지점을 마련했다. 조식 제공과 인테리어 자체의 상징적인 의미를 통해 경쟁력을 확보할 수 있는 공간의 이미지를 연출하는 것이 과제였다.

서울대와 한국예술종합학교 건축학과 출신들이 만든 업사이클링 전문 벤처 블랭크와 협의하여 게스트하우스의 리모델링 콘셉트 및 방법론에 대해 논의하기로 했다.

동네방네 협동조합은 요코하마 호스텔을 벤치마킹 대상으로 삼았다. 담당 대표와 5차례 면담한 뒤, 게스트하우스를 숙박 공유 플랫폼으로 만들기로 하였다. 수퍼바이저는 강화도의 모두의 별장의 리모델링 프로젝트 소셜 펀딩 성공을 벤치마킹 할 것을 제안했다. 이를 통해 홍보 효과를 낼 수 있을 것으로 기대되었다. 게스트하우스 운영에 관한 구체적인 전략은 다음에 진행하기로 했다.

4월 브로슈어 제작 논의

숙박시설 운영 규정집, 안내 브로슈어는 추후에 제작하기로 했다.

5월 게스트하우스 봄N 의미

동네방네 협동조합의 중점사업으로 게스트하우스를 제대로 운영하는 것이 중요하다. 게스트하우스 명칭 봄N에 어떤 의미를 부여할 것인지 고민할 필요가 있다. 어떤 메시지를 주고 싶고, 카페와 게스트하우스를 어떻게 연결할 것인지가 중요하다. 새로운 싹을 틔우자는 의미로 춘천과 봄N을 연결하는 것이 좋다는 의견을 정립했다. 이와 맞는 인테리어 설계를 진행하고 게스트하우스를 앞으로 어떻게 확보해 사업을 확장할 것인지가 중요함을 조언했다.

결 론

동네방네 협동조합의 경우 춘천이라는 지역적 기반이 확실하다는 점, 강원도에 위치하면서 봄에 대한 일반인들의 인식이 높다는 점 등을 감안하여 게스트하우스의 명칭을 결정하도록 하였다. 향후 해당 공간의 브랜드 정체성 역시 봄의 이미지를 구축하도록 조치했다.

② 고객 확보

12월 관광 콘텐츠 기획 방향과 춘천 지역 축제와의 연계 가능성 논의

관광 콘텐츠 기획의 핵심은 기존에 존재하지만 의미가 없는 다양한 요소를 적절히 조합해 유의미한 스토리텔링을 창출하는 과정이다. 춘천 지역을 기반으로 5월에서 10월 중 열리는 약 20여 개의 축제들과 연계하는 방법에 대한 논의를 했다. 런닝맨과 같은 리얼 버라이어티의 퀘스트–해결 과정의 RPG를 적용해 나가는 프로그램 등 다양한 방안을 제시했다. 마임 축제, 인형극 등 춘천 지역을 찾는 문화·예술 인력에 기반한 축제 운영 인력의 공동 숙박 서비스를 제공하는 아이디어를 제시했다. 게스트하우스의 테마와 스토리텔링을 마련하면 이와 같이 문화와 예술 인력으로 세분화된 고객을 공략할 수 있는 인테리어 및 공간 연출이 필요함을 인지했다.

서정헌 수퍼바이저는 컨설팅 초안을 검토한 후에 동네방네 협동조합의 사업을 공정여행보다는 '춘천지역 원도심 활성화 여행과 지역 숙박시설 재건'에 초점을 두는 것이 현재 사업에 적절할 것이라고 판단했다. 공정 여행의 내용은 이후 접목해도 충분하며 주력사업을 토대로 재구성하길 조언했다.

1월 고정적인 숙박 인원 확보 방안

춘천 원도심 투어 활성화를 위해 여행 프로그램을 고도화시킬 필요가 있었다. 춘천 지역에서 청년 계층 창업이라는 상징성이 있기 때문에 홍보와 마케팅에는 큰 문제가 없었다. 하지만 향후 춘천 원도심의 다양한 스토리를 추가하여 여행 프로그램을 다변화하기 위해서는 다양한 마케팅이 실시되어야 함을 조언했다.

현재 운영 중인 춘천 중앙 시장 내의 2층 카페 '궁금한 이층집'은 조한솔 대표 모친 명의의 건물이기 때문에 임대료에 대한 부담이 적었다. 그리고 시장 내에 보기 드문 휴식 공간으로서 가치가 있기 때문에 원도심 투어 내의 하나의 프로그램으로 활용할 수 있도록 스토리에 포함하기로 했다. 이를 춘천 중앙시장의 다양한 스토리텔링과 연계하여 진행하기로 했다.

동시에 고정적인 숙박 인원을 확보할 필요가 있었다. 해마다 춘천 지역에서 4월부터 9월 동안 집중되는 마임 축제와 같은 각종 축제 등에 참가하는 2차 참여인력 (행사 보조 인원, 설치 인원, 번역 및 통역 인원 등)의 전문 숙박업소로 정체성을 확보하는 것을 조언했다.

4월 온라인 홍보채널 파악과 게스트하우스를 기반으로 하는 사이트 운영

온라인 홍보채널은 동네방네 협동조합 페이스북, 게스트하우스 페이스북 페이지, 네이버 블로그를 운영하는 것이다. 현재 마케팅 채널로 활용하고 있는 페이스북은 게스트하우스와 여행 프로그램의 성격을 구분되어 운영하고 있다. 이를 게스트하우스 기반으로 제작하고 내용을 홍보할 수 있는 부분을 따로 운영할 계획을 세웠다. 블로그 누적방문자가 3000명이었던 목표를 4월에 달성하기는 힘들 것으로 보였다. 춘천시청에서 마임축제에 참가하는 스태프들의 숙박 시설에 대한 예약 문의가 이미 들어와 있는 상황이었다. 초기 매출 확보에 도움이 될 것으로 생각되므로 공사가 예정대로 마무리되면 협의하도록 권유했다. 여행 콘텐츠 개발에 대한 고민이 필요했다.

5월 봄N 상품권 개발과 여행 프로그램 다변화 조언

마임 축제 관계자 고객들을 5월 마지막 주 주말부터 유치하기로 했다. 춘천 도심에 카페와 음식점에서 사용할 수 있는 '봄엔 상품권'을 개발했다. 도심상점 10개 업체와 제휴를 맺어 게스트하우스 투숙객에게 상품권을 지급하기로 했다. 재미있는 여행 프로그램을 잘 개발하여 고객들이 춘천에서 동네방네 협동조합의 숙박을 이용할 수 있도록 해야 한다고 조언했다.

결 론

현재 게스트하우스의 경우 아직 정확한 컨셉이 소비자에게 알려져 있지 않기 때문에 고정적 수요 확보가 초기에 중요하다. 춘천지역에서 5월부터 매달 개최되는 축제에 참여하는 많은 스태프의 숙박업소로서는 충분히 경쟁력이 있을 것으로 판단되어 해당 영업을 권유했다.

5) 사업 매출 개선

4월 매출 향상 목표 달성

전년대비 매출액 150% 향상 목표는 달성할 수 있을 것으로 예상했다. 2014년 1월에서 5월까지의 매출액을 2,000만 원으로 예상했다. 게스트하우스의 5월 사전 예약률을 30%이상 달성하는 것은 마을 축제 관계자들의 예약으로 가능해 보였다.

6) 기타

① 사업운영

12월 동네방네 협동조합만의 공정여행 개념 파악과 사업운영을 위한 목표 작성

공정여행 개념을 구체화시켜 동네방네의 비전을 분석했다. 동네방네 협동조합이 규정하는 '공정여행'이란 여행을 통해 발생하는 경제적 가치를 지역으로 흡수시켜 생태계 효과를 내는 것이었다. 생태계 효과는 원도심 공동화 현상의 문제를 해결하려는 미션에 기반한 대안이기도 했다. 이 비전을 구체화하고 실현하기 위해 장기적 측면에서 계획을 구축해야 했다. 이를 달성하기 위한 미시적, 단계별 마일즈 스톤을 작성하도록 조한솔 대표에게 요청했다. 이에 기반해 각 단계별 적용하고자 하는 전략의 포지셔닝에 대한 정체성을 정확하게 인지하는 것이 중요했다.

4월 소셜미션 정립

동네방네 협동조합의 소셜미션을 정리할 필요가 있었다.

5월 세탁 용역에 관한 고민

게스트하우스 세탁을 용역에 맡길지 고민 중이었다.

② 예산관리

12월 재단 지원금 예산 배분 논의

서정헌 수퍼바이저는 조한솔 대표에게 4,000만 원 이내에서 비용을 구성할 것을 요청했다. 첫째, 내부 인건비는 지원비 20%이내에서 결정해야 한다. 둘째, 게스트하우스 1개 업체의 임대 계약에 따른 보증금을 포함해야 한다. 게스트하우스 리모델링 비용의 경우 동그라미재단과 협의를 통해 지원이 어려울 것으로 생각했지만, 보증금은 5년 후 환수가 가능하기 때문에 지원이 가능할 것이다. 셋째, 홈페이지를 구축하는 비용을 고려해야 한다. 넷째, 행사비에 원도심 투어 연계 업체와 워크숍 개최 비용을 포함해야 한다. 그리고 온·오프라인 홍보 및 마케팅비, 세금을 포함하도록 했다.

1월 예산 편성을 위한 사업계획 검토

사업운영과 그에 따른 예산 계획서 작성을 위해 전반적인 사업계획을 검토했다. 2차대면 상담 과정을 통해 리모델링 할 시설의 비용을 비롯한 전반적인 사업 운영과 예산 계획을 확정하여 세부 추진 계획에 맞춰 최종 계획서를 완성할 예정이다. 1월 10일 계획서를 완성하고 1월 17일 이전에 협약체결을 완료할 계획이다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

㈜한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다.

동네방네 협동조합은 춘천 내 사회, 경제, 문화적 맥락에 대한 이해를 바탕으로 원도심 지역이 현재 겪고 있는 상황에 대한 명확한 인식이 돋보였다. 그러나 이러한 국지적 '문제'가 곧 사회 전체에서도 중요성을 가지는 '사회 문제'로 위치를 곧바로 부여받는 것은 아닌 바, 원도심 지역 내의 문제가 심각해져 사회병리적 현상이 발생할 경우 사회 전체는 어떠한 영향을 받게 될지에 대한 인식은 추상적이었다.

2013년에 수행했던 공정여행 상품 실적에 대한 데이터 관리는 전반적으로 우수한 수준이었다. 하지만 향후 신규 추진 사업 계획의 구체성과 엄밀성은 다소 부족하여 이에 대한 추후 관리가 필요할 것으로 보인다. 특히 게스트하우스와 공정여행 상품 간의 연계 전략 및 계획은 보완 작업이 필요하다.

2) 사회·지역 성과 정의

동네방네 협동조합은 '춘천 원도심 복원을 통해 함께 잘 사는 사업 공동체 실현'이라는 소셜미션 하에 공정여행 사업 및 신규 게스트하우스 사업을 통해 경제적 어려움을 겪는 춘천 원도심 상권 및 상인의 소득 증대를 통해 지역 문제에 공헌하려는 목표의식을 가지고 있다. 동네방네 협동조합이 창출하는 지역사회 공헌 성과는 '공정 여행을 통한 춘천 원도심 등 상권의 소득 증대'로 정의할 수 있다. 이 외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하여 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다. 그림1. 동네방네 협동조합 임팩트 조감도

3) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

춘천 원도심 상권의 소속감 증대

춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 정비해 게스트하우스로 변모시켜 공정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략은 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있다. 이는 아울러 지역 상인에게 동네방네 협동조합의 사업에 적극 협조하는 것이 곧 자신의 이익을 위해서도 도움이 되는 유인을 만들어냄으로써 원도심 내 상권의 유대감 증대 및 동네방네 협동조합 사업의 장기적 지속가능성 확보에 도움이 된다.

총 평

명확한 소셜미션에도 공정여행 모델의 내재적 한계 내포

동네방네 협동조합은 춘천 내 원도심이 겪는 문제에 대해 경험을 바탕으로 한 이해와 더불어 그 해결에 공헌하겠다는 명확한 소셜미션을 가지고 있다. 사업의 방향도 명료하며 게스트하우스의 신규 사업을 추진하는 배경 또한 소셜미션의 방향과 일치한다.

하지만 매출액 대비 사회·지역 성과비율이 다소 낮은 편이다. 이는 공정여행을 표방하는 다른 사회적기업들도 공통적으로 겪는 문제의 일부이다. 여행 상품의 추가적 부가가치 창출 없이 동일 수준의 총 여행 경비가 소요되는 상품을 판매할 경우, 여행사의 수수료 매출을 줄이는 것이 곧 공정여행 대상 지역에서의 지출액이 늘어날 가능성을 높이는 방안이 된다. 그 결과 사회·지역

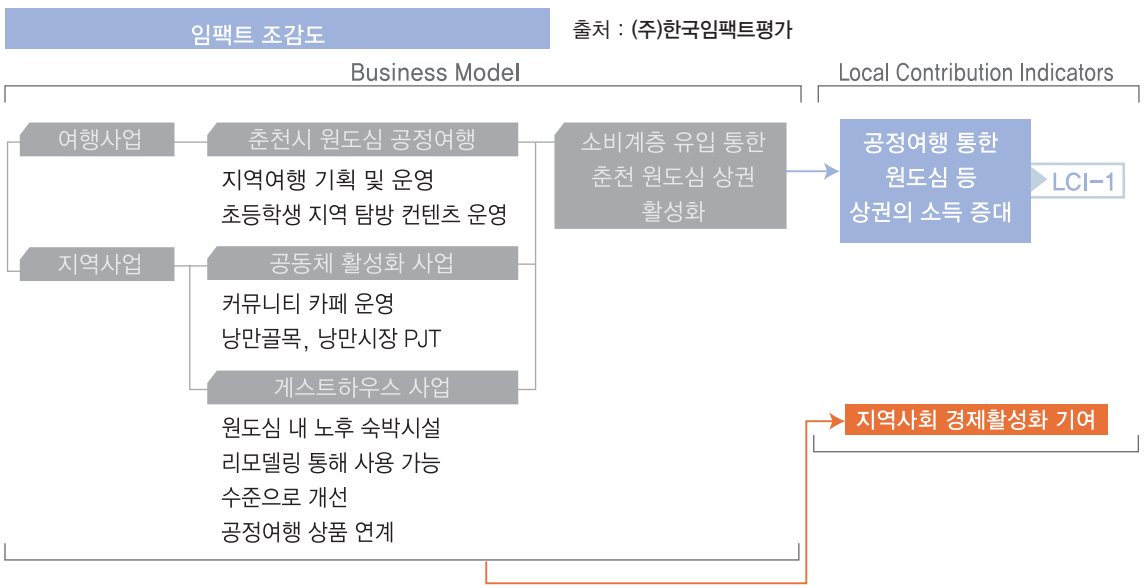


그림1. 임팩트 조감도

성과의 가치는 증가하지만 매출액은 줄어 경제적 성과에는 악영향을 미치는 상충관계가 내재되어있다. 동네방네 협동조합도 여러 가지 신규 사업과 방안들을 수행할 예정에 있지만 현 수준에서는 그 한계로부터 자유롭지 않다.

제 언

사업 확장에 필요한 자원의 단계적 확보 필요

동네방네 협동조합의 내부인력이 사회복지사 출신 위주로 구성되어 있어 관광 혹은 경제 클러스터링 등에 대한 전문적 지식 및 노하우를 확보하는 것이 상대적으로 어려울 것으로 판단된다. 따라서 신규 사업 추진 및 확장에 필요한 자본과 전문 인력이라는 적절한 자원을 확보하는 것이 향후 가장 큰 도전이자 과제가 될 것이다. 한 번에 큰 규모의 투자 및 지원금을 유치하여 투입하기보다는 장기적 관점에서 단계별로 성장 곡선을 밟아나가는 것이 적합하다. 게스트하우스를 통해 부동산을 거점으로 한 공정여행 사업의 추진을 계획하고 있기에 무리한 선제적 투자는 위험성을 높여 경제적 성과뿐만 아니라 사회·지역 성과 창출 모델의 정상적인 실행 자체를 위협할 수 있다.

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

동네방네 협동조합은 춘천지역에 소재한 청년 기업이며, 춘천지역의 여행 활성화와 원도심 부흥 프로젝트를 연계하여 사업을 운영하려는 사업 모델을 가지고 있었다. 그러나 전체 사업의 무게는 공정여행을 기반으로 한 여행 프로그램의 기획과 보급에 편향되어 있어서 실질적인 사업 전환이 어려운 상황이었다. 이는 공정여행에 대한 정확한 개념 정립이 이루어지지 않았기 때문이었다. 이 콘텐츠를 기반으로 수익을 창출하기에는 기업체의 경쟁력이 부족했다. 따라서 공정여행 기반의 사업 콘텐츠를 전환하여 원도심 활성화 숙박업소 부흥 프로그램에 집중해 사업 기획을 재정비해야 했다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트의 효과

① 입지선정과 자금 조달

도심 지역에 위치한 낙후된 여관 건물을 섭외하였다. 1차 예정 건물은 인테리어 비용이 과다할 것으로 판단해 2차 건물을 물색하여 '비선장' 여관을 리모델링 건물로 결정했다. 오랜 기간 낙후된 건물의 리모델링이 동네방네 협동조합 사업의 중요한 기반이었다. 그래서 최소한의 비용으로 최대의 효과를 발휘할 수 있는 계획 안에서 견적 비용을 산출했다. 그리고 동그라미재단에서 지원 가능한 자금 이외의 비용은 다양한 청년 창업 지원제도와 금융권 이용 방법을 안내하여 자금을 조달했다.

② 사업 매출 개선

동네방네 협동조합은 춘천을 기반으로 사업을 운영하고 있다. 일반인들에게 춘천은 봄의 이미지가 강하기 때문에 게스트하우스의 명칭을 봄과 관련하여 지었다. 그리고 춘천 지역의 축제와 게스트하우스의 연계를 통해 동네방네 협동조합만의 스토리텔링을 만들 수 있도록 조언했다. 5월 춘천 마임 축제의 스태프 숙소로 연결할 수 있었다. 또한 SNS, 블로그로 동네방네 협동조합의 게스트하우스 사업과 '궁금한 이층집' 카페를 홍보했다. 이를 통해, 전년 대비 영업 매출을 150% 상승시켰다.

3) 향후 과제

동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트의 상당 시간과 비용을 게스트하우스 물색, 계약, 견적서 확보, 리모델링 공사에 투자했다. 그래서 기업의 비전 정리, 프로그램 개발에 관한 작업이 상대적으로 부족했다. 이에 대한 내용을 동네방네 협동조합 대표에게 인지시켰다. 여행 프로그램의 내용을 많은 시간과 역량을 투자해 단기간에 개선될 수 있도록 권유하였다. 2~3개월 안에 진행되어야만 초기사업이 안정될 수 있다. 여행 프로그램의 실제 이용자로부터 수요 확인, 반응 체크를 면밀히 진행하여 소비자 만족도를 파악하여 목표 고객 설정과 유치에 힘을 쏟아야 한다.

게스트하우스 봄엔 내부
춘천 지역의 축제와 게스트하우스의 연계를 통해 동네방네 협동조합만의 스토리텔링을 만들 수 있도록 조언한 결과, 지난 2014년 5월 춘천 마임 축제의 스태프 숙소로 활용됐다.

로컬
챌린지
프로젝트

다문화 이주여성의 자립과 사회통합을 일자리로 매개하다

http://danurimom.or.kr

㈜다누리맘

다문화 이주여성의 자립과 사회통합을 일자리로 매개하는

Executive Summary

㈜다누리맘의 한만형 부대표는 스포츠 과학과 경영학을 공부하고 있는 학생이다. '인액터스' 활동을 하면서 사회문제에 관심을 가지게 되었고, 그 중에서도 다문화가정을 눈여겨보았다. 다문화가정이 매해 빠르게 증가하고 있지만 그들에 대한 관심과 배려는 많이 부족한 실정이기 때문이다. 특히 수원은 경기도 내에서 두 번 째로 많은 다문화인구가 거주하고 있고, 결혼이주여성의 비율이 매우 높아 매년 많은 다문화 신생아가 출생하고 있는 지역이다. 한만형 부대표는 다문화인구가 많이 거주하고 있는 수원에서 다문화 가정이 겪는 어려움을 해결하길 원했다.

이주민과 다문화가정은 소득 수준이 낮고 취업이 힘든 상황이다. 대부분 비전문적인 일을 하고 있고, 근무환경에서 많은 차별을 겪고 있다. 그 중에서도 여성은 생소한 사회환경에서 20대라는 어린 나이에 임신과 출산을 경험하고 있다. 때문에 사회에서 소외되고 산후우울증 등의 신체적, 심리적 어려움을 겪는 일도 많다. ㈜다누리맘은 다문화가정의 여성(이하 한국 국적이 아닌, '이주여성')을 사회적 약자로 보는 것이 아니라 그들이 가진 장점을 존중하고 최대한 살려서 일할 수 있는 여건을 만들고자 했다.

㈜다누리맘은 이주여성을 전문 산후관리사로 양성하여 같은 국적의 산모에게 산후조리 서비스를 제공하는 사업이다. 이를 통해 다문화가정의 산모가 낯선 사회환경에서 느낄 수 있는 어려움을 해소하도록 도와준다. 산후관리사인 이주여성에게는 경제활동 기회를 제공하는 동시에 산모와 산후관리사 모두에게 네트워크를 형성하여 한국사회에서의 삶의 만족도를 높일 수 있다.

㈜다누리맘은 자사가 가진 문제점을 다음과 같이 진단했다. 첫 번째, 수익구조의 문제점이다. 매출대비 낮은 순 수익률로 인해 사업을 지속하기 어려웠다. 두 번째는 다문화가정의 낮은 구매력이다. 현재 국내 다문화 가정은 전반적으로 소득수준이 낮아 산후조리서비스를 이용하고 있지 않다. 세 번째, 서비스 지역을 확장하고 사업을 다각화하기 위한 경영자원이 부족했다. ㈜다누리맘은 다양한 가치가 공존하는 다문화 사회를 만들기 원했고, ㈜다누리맘이 가진 가치와

다문화여성 맞춤 산후조리로 일하길 원하는 다문화여성을 돕고 싶었어요

가능성을 인정받고 역량을 발전시켜 기회를 찾고자 로컬 챌린지 프로젝트에 참여했다.

㈜다누리맘의 내부역량과 외부환경을 토대로 경영과정을 진단한 결과 신규사업을 개발해 기업의 성장을 지속시키고, 그에 마땅한 경영전략을 세우는 것이 요구됐다. 또한 시장을 세분화하여 상품과 홍보전략을 기획하고, 서비스예약 체계를 개선하는 등의 적극적인 방법이 필요했다.
㈜다누리맘과 관련된 외부 환경을 조사했다. 최근 10년간 국제 결혼은 한국남성 이미지 저하로 인해 감소 추세이지만 필리핀, 일본 여성과의 결혼은 증가하고 있다. 그리고 지난 3년간 다문화가정의 월평균 소득은 다문화지원정책이 활성화되면서 나아지고 있다. 결혼이주여성의 74.7%가 한국에 오기 전 취업한 경험이 있었다. 하지만 한국에서 경력을 인정받지 못해 주로 출산, 육아, 가사일을 하고 있었다. 86.2%는 취업을 원하고 있다. 이주여성 산후조리서비스는 주로 정부기관의 지원사업으로 진행된다. 때문에 ㈜다누리맘이 사업을 하기 위해서는 정부기관 업무의 대행기관으로서 협업관계를 이루어야 한다.

동그라미재단과 서정헌 수퍼바이저는 6개월 간 ㈜다누리맘의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고, 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.
첫째, 산후관리사를 추가 양성하기 위해 사업 실행 가능 지역을 확대하고, 산후 관리사 인력을 양성했다. 또한 산후관리사 양성을 위한 교육을 진행했다.
둘째, 서비스 품질을 개선하기 위해 서비스 체계를 안정화하고, 서비스 프로그램을 구체화하며 지속적인 수요 확보를 위한 창구를 모색했다.
셋째, 지자체 등 연계기관과 네트워크를 구축하고, 언론을 통한 홍보 및 마케팅을 진행했다.
넷째, 사업과 관련한 기타 경비와 제반을 체계화했다. ㈜다누리맘으로 상표를 변경하였고, CI 디자인을 제작했다. 매출

계획 확립 등 경영체계를 구축했으며 예비사회적 기업 등록을 진행했다.

㈜한국임팩트평가를 통해 로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 후의 사회적 잠재력 성과를 측정했다. ㈜다누리맘은 이주여성 일자리 창출에 기여할 뿐만 아니라 이들의 성공적인 국내정착을 위한 지원도 펼치고 있다. 다문화인구의 비율이 지속적으로 증가하는 현 추세에서 이들의 부적응이 야기할 수 있는 사회문제 가능성을 미리 예방한다는 점은 장차 장기적인 연구를 통해 실증적 증명이 가능한 성과이다. 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 두드러진 변화는 이주여성을 고용하는 신규사업을 추진하겠다는 것이었다. 하지만 이를 명확히 해야 한다고 지적했다. 사업모델의 변화를 시도하고 있는 ㈜다누리맘이 이주여성의 처우관리를 명확히 하고, 이들이 한국에서 마주한 장애물을 극복할 수 있도록 지원하는 방향으로 모델을 수정해야 한다.

㈜다누리맘은 이주여성들에게 양질의 일자리를 제공하겠다는 사업 목표를 가지고 출발했다. 핵심 고객이 분명하며 현재 사업을 기반으로 추구하고자 하는 사업미션이 뚜렷하다는 장점을 보유하고 있다. 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 ㈜다누리맘은 서비스 지역을 확대했다. 수원 지역만을 기반으로 하고 있었으나 이후 군포, 안산 지역으로 확대하여 산후관리사를 모집하여 ㈜다누리맘 사업 실행지역을 넓혔다. 이를 통해 산후관리사를 3명에서 20명으로 증가하여 모집했다. 또한 경기도 내 지방자치단체와 네트워크를 구축하여 해당기관들의 인식개선에 기여했다. 그리고 KBS, MBC 등 언론노출을 통해 홍보를 진행하였다. ㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트 6개월 기간 동안 사업의 내실을 다지는데 초점을 두었다. 이후 ㈜다누리맘이 가지는 서비스의 스토리로 차별화를 통한 마케팅을 진행하여 ㈜다누리맘이 한국 내 결혼 이주 여성들이 자립할 수 있는 기반을 마련하는 회사로 성장할 수 있기를 기대한다.

1. 프로젝트 전 기업 상황

1) 사업의 배경

㈜다누리맘의 한만형 부대표는 스포츠과학과 경영학을 공부하고 있는 학생이다. '인액터스' 활동을 하면서 사회문제에 관심을 가졌고, 자연스럽게 다문화가정을 눈 여겨 보았다. 다문화 가정이 매해 빠르게 늘어나고 있음에도 한국이라는 타국에서 새로운 삶을 시작해야 하는 그들에 대한 관심과 배려가 많이 부족한 실정이었기 때문이다. 그들을 돕고 싶어 자료를 모으다 보니 낯선 땅에서 출산의 과정을 겪는 것이 이주 여성들에게 무척이나 힘들고 외로운 일이라는 것을 알게 되었다. 그는 이주여성 산모들이 같은 언어, 같은 문화를 가진 선배 이주 여성에게 산후관리를 받으면 정서적으로 훨씬 안정될 것 같다는 생각이 들었다.

한국에서는 출산 후 미역국을 먹지만 중국에서는 삶은 족발을, 베트남에서는 가물치조림을 먹는 등 산후조리 문화가 조금씩 다르다는 것도 배웠다. 또한 산후관리사로 참여하는 이주여성에게는 새로운 일자리가 만들어지는 효과가 있을 것이라고 생각했다. 특히 수원은 경기도 내에서 두 번째로 많은 다문화인구가 거주하고 있고, 결혼이주여성의 비율이 매우 높아 매년 많은 다문화 신생아가 출산하고 있는 지역이다.

한만형 부대표는 다문화인구가 집중해서 거주하고 있는 수원에서 다문화가정이 겪고 있는 어려움을 해결하기를 원했다. 대다수의 다문화가정은 소득 수준이 낮아서 취업을 해야만 한다. 하지만 많은 다문화가정 여성들은 비전문적인 일을 하고 있고, 일자리 내에서 많은 차별을 경험하고 있다. 그는 상당수의 다문화 여성이 20대의 어린 나이에 타지에서 임신과 출산을 경험하고 이후 사회적인 소외감과 산후 우울증 등 신체적, 심리적 어려움을 겪고 있음을 알게 되었다.

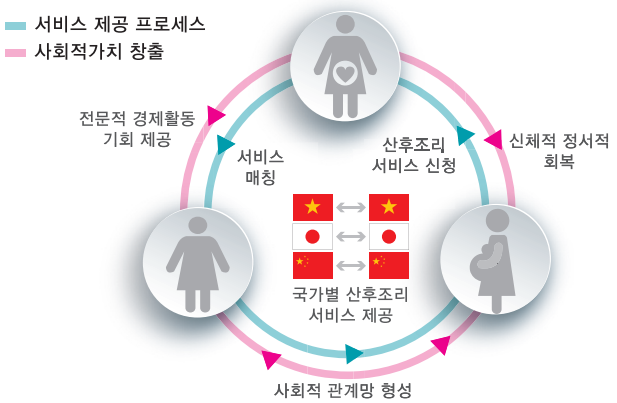


그림1. ㈜다누리맘 사업 모델

2) 사업 모델

㈜다누리맘은 이주여성을 사회적 약자로만 보는 일반적인 시선에서 벗어나 이들이 가진 장점을 최대한 활용하고자 했다. 이주여성을 전문적인 산후관리사로 양성시켜 언어와 음식 등 문화적 관습이 동일한 같은 국적의 다문화 산모에게 산후조리 서비스를 제공하고 있다.

㈜다누리맘은 산모와 같은 국가의 산후관리사를 1:1로 연결시켜주는 서비스를 제공한다. 타지인 한국에서 겪을 수 있는 낯선 언어와 음식 등으로 인한 어려움을 해결하여 산후조리와 정서적인 유대감을 가질 수 있도록 해준다. 또한 한국 사회에서 경

제적인 어려움을 겪고 있는 이주여성들에게는 그들이 가진 장점을 최대한 활용할 수 있도록 이끌어주고 있다.

산후관리사들에게는 전문적이고 지속적인 경제활동 기회를 제공하고, 이주여성의 잠재적 역량을 개발시키며, 타지인 한국 속에서 사회 네트워크를 형성하고 삶의 만족도가 증가할 수 있다. 다문화산모는 전문적인 관리를 통해 산후 몸이 빠르게 회복할 수 있도록 돕고, 출산 후 향수병을 완화시키고 산후관리사와의 유대감을 통해 사회적인 소외감을 해소시키도록 한다. 또한 가사노동 부담을 덜어주어 산모에게 안정과 휴식을 제공할 수 있다.

다문화 전문산후관리사 배출

다누리맘은 이주여성을 전문적인 산후관리사로 양성시켜 언어와 음식 등 문화적 관습이 동일한 같은 국적의 다문화 산모에게 산후조리 서비스를 제공하고 있다.

조직개요		의사결정구조		수익배분구조
법인형태	주식회사	법인	주주총회 및 이사회 경영회의(전 구성원)	매 사업연도의 총 수입금에서 총지출금을 공제한 이익잉여금의 2/3 이상은 다음의
인력현황	임직원 3명 산후관리사 9명 〈인액터스〉 멤버 3명	역할	사업계획 수립 및 진행 수익배분 논의 등	사회적 목적에 사용 –사업확장, 시스템 구축 및 연구 개발 등 사업을 위한 재투자
특이사항	경기도형 예비사회적기업	운영	정기 및 임시 주주총회 경영회의	–복리후생을 위한 사용 –취약계층을 위한 공익사업 및 기부

표1. 조직 운영

3) 조직 운영

㈜다누리맘은 주식회사의 법인형태이며 임직원 3명, 산후관리사 9명으로 구성되어 있다. 경기도형 예비사회적기업으로 지정되어 사업을 운영하고 있다. 주주총회 및 이사회의를 통해 사업계획을 수립하고 진행하며 수익배분을 논의한다. 매 사업연도의 총 수입금에서 총 지출금을 공제한 이익잉여금의 2/3이상은 사회적 목적을 위해 사용한다. 표1. ㈜다누리맘 조직 운영

㈜다누리맘은 대표를 비롯하여 프로젝트매니저, 행정담당, 인력관리로 나누어 사업을 경영하고 있다. 또한 수원과 근처에 거주하고 있는 일본/중국/베트남 국적의 산후관리사 10명을 보유해 다문화가정에 산후조리서비스를 제공하고 있다. 특히 한국수출입은행과의 후원 협약을 통해 기존 가격에 비해 ½저렴한 가격에 서비스를 제공한다.

수원시 일자리 창출과, 성균관대학교 산학협력단 등 정부 기관과 협약하여 경영지원을 받고 있으며, 수원 이주민센터, 다문화가족지원센터를 통해 홍보를 지원받고 있다. 그리고 닥터맘, 수원사랑나눔, 아주대학교 간호학과와 함께 산후조리 콘텐츠를 개발한다. 표2. ㈜다누리맘 인력 현황

산후관리사 교육받는 다문화여성들

㈜다누리맘은 국가별로 특성화된 프로그램을 만들어 맞춤형 식단을 제공하고 있다. 이와 더불어 산모와 같은 국적 출신의 산후관리사를 연결시켜 마음을 안정시키고 의사소통 문제를 해결하도록 했다.

직책	이름	역할
부대표	한만형	맘마미아 프로젝트 매니저 역임 및 ㈜맘마미아 설립
프로젝트매니저	지병주	협력기관 및 고객 응대 전담
행정담당	권다예	회계 및 행정 업무
인력관리	고재영	산후관리사 자격보유, 산후관리 서비스 총괄 및 마케팅 업무

표2. 인력 현황

4) 사업 현황

2011년 인액터스 프로젝트를 통해 구(舊) 맘마미아를 론칭하고, 2013년 경기도형 예비사회적기업에 등록되었다. 2012년 수원시 소셜벤처경진대회, 2013년 SK행복나눔재단 Social Entrepreneurship Award등 사회적기업 경진대회에서 다양한 수상경력으로 사업 가능성을 입증했다.

산후관리사의 전문성을 기르기 위해 보건복지부에서 지정한 전문교육기관을 통해 산후관리사를 교육하고 양성하고 있다. 교육과정은 보건복지부 고시 제2012-52호 산모신생아 방문서비스 제공인력 교육 과정에 따라 진행된다. 교육과정은 크게 기본과정과 심화과정, 경력자 과정으로 나뉘어 운영되고 있다. 기본과정과 심화과정은 산모, 신생아 방문서비스를 제공하는 인력으로 참여하고자 하는 사람들을 대상으로 진행하며 총 40시간 진행한다. 심화과정은 기본과정 이수 후 6개월 이내 교육을 이수해야 한다. 경력자 과정은 2년 이내에 500시간 이상 산모신생아도우미 제공인력 참여자 및 타 기관 산모신생아도우미 교육과정을 40시간 이상 이수한 이수자를 대상으로 삼고 있다.

또한 다문화 산후조리 프로그램을 운영하여 이주여성에게 맞춤형 서비스를 제공하고 있다. 산후조리는 국가별, 문화별로 다양하다. ㈜다누리맘은 이에 착안하여 국가별로 특성화된 프로그램을 만들어 맞춤형 식단을 제공하고 있다. 이와 더불어 산모와 같은 국적 출신의 산후관리사를 연결시켜 마음을 안정시키고 의사소통 문제를 해결하도록 했다.

2012년 서비스 수혜자가 1명이었고, 2013년 상반기 10명으로 증가했다. 다문화 산후조리사 고용인원도 2명에서 10명으로 늘어났다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

㈜다누리맘은 자사가 가진 문제점을 진단했다. 우선 수익구조의 문제점이다. 매출대비 낮은 순 수익률로 인해 사업을 지속하기가 어렵다. ㈜다누리맘은 이주여성의 자립을 위해 임금 지급을 최대화하기 때문에 회사 자체의 수익률이 낮은 편이다. 이를 보완할 수 있는 새로운 사업 모델을 구축하기를 원했다. 또한 다문화가정의 낮은 구매력의 문제점이다. 현재 국내 다문화가정은 전반적으로 소득수준이 낮아 비용이 높은 산후조리서비스를 이용하지 않고 있다. 그리고 부족한 경영자원이다. 서비스 지역을 확장하고, 사업을 다각화하여 성장을 위한 인적자원, 사업자본금, 설비투자 등 경영자원이 한계가 있었다.

㈜다누리맘은 다양한 가치가 함께 공존하는 다문화 사회를 만들기 원하며, 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 ㈜다누리맘이 가진 가치와 가능성을 인정받고 역량을 발전시켜 기회를 찾고자 지원했다.

2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① ㈜다누리맘 초기 비전

사회적 문제 인식

㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 이전 다문화 가정 비율이 빠르게 증가하고 있으나 다문화 가정의 대부분은 전국 월평균 가구소득보다 낮은 소득수준을 보이고 있다고 사회적 문제를 인식했다.

사회적/경제적 가치 파악

다문화 여성의 안정적 한국사회 정착, 다문화 여성의 지위 향상을 사회적, 경제적 가치로 파악했다.

소셜미션

초기 ㈜다누리맘의 소셜미션은 '이주여성들이 겪는 사회적, 경제적 어려움을 해소해 안정적인 한국사회 정착을 돕는다' 였다.

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

'사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립' 1차 교육과정 진행 후, ㈜다누리맘의 소셜미션 정립에 변화가 생겼다.

사회적 문제 인식

사회적 문제를 보다 구체적으로 인식했다. 다문화 산모의 84%가 언어·문화적으로 익숙하지 않은 이주 1년 이내에 출산을 경험하고 이로 인해 심각한 산후 우울증을 겪고 있다. 다문화 가정의 89%가 전국 월평균 가구소득보다 낮은 소득수준을 보이고 있기 때문에 경제활동이 필요하지만 대부분 단순직이나 비전문직에 종사하며 차별을 경험한다. 이와 같은 사회적 문제 인식을 정립한 후, 이를 해결할 아이디어와 기회를 파악했다.

아이디어와 기회 파악

기존 일자리 프로그램은 획일적이고 문화적인 특성을 반영하지 않고 있다. 그리고 기존 산후조리는 단순한 경제적 지원에 머무르고 있다. 이를 결합하여 다문화 특성을 반영한 일자리 및 정서적 케어를 제공한다.

사회적/경제적 가치 파악

사회적 가치는 한국사회에 적응하는 것이며 경제적 가치는 전문적인 경제활동의 기회 창출이라고 양분하여 정립했다.

소셜미션

이를 종합하여 '이주민의 문화적 특성을 활용한 전문적인 경제활동의 기회 창출' 이라고 소셜미션을 정의했다.

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

2차 '워크숍, 목표 설정 및 성과관리' 교육 후, ㈜다누리맘의 소셜미션이 체계화되었다.

사회적 문제 인식

객관적인 자료에 근거하여 사회적 문제를 정립해 신뢰성을 부여

했다. 다문화가정의 89%가 전국 월평균 가구소득 400만원 (2013년 통계청자료)보다 낮은 소득수준을 보이고 있다. 이주여성의 53%만이 취업을 했고, 대부분 비전문적 직업에 종사하고 있다. 고용과정 및 일자리 내에서 차별을 경험했다. 이러한 사회문제의 근본적인 원인은 이주여성들을 위한 취업 및 교육 프로그램들은 많지만 다문화 여성들의 문화적 특성이 반영된 프로그램이 부재한다는 것이다.

아이디어와 기회 파악

이러한 문제를 기반으로 ㈜다누리맘은 아이디어와 기회 파악을 정의했다. 이주여성의 문화적 특징을 활용하여 다문화 산모들에게 국가별 맞춤형 산후조리를 제공하는 것이다. 매년 약 2만명의 다문화 산모가 출산을 하며, 그 수가 매우 빠르게 증가하고 있다 그들 중 84%가 이주 1년 이내에 출산을 하며, 이로 인해 신체적, 심리적 어려움을 겪고 있다. 하지만 단순 경제적 지원외 정서적 회복까지 도움을 주는 프로그램은 없었다. ㈜다누리맘은 이를 기회로 삼아 국가별 맞춤형 산후조리 서비스 제공하는 아이디어를 생각했다. 이를 바탕으로 ㈜다누리맘의 사업이 가지는 사회적 경제적 가치를 정립했다.

사회적/경제적 가치 파악

다문화 산모에게 국가별 맞춤형 산후조리서비스 제공을 통해 산후관리사에게 경제활동의 기회를 제공한다. 다문화 여성의 문화적 특색에 맞춘 산후조리를 제공하여 한국사회에 안정적으로 적응하고 정착할 수 있도록 돕는다. 또한 그들의 문화를 활용할 수 있는 경제활동 기회를 제공한다. 향후에 다문화 전문가를 배출한다. 이로 인해 그들의 사회적 지위를 높이고 우리사회의 다문화 여성에 대한 인식 변화의 기틀을 마련하고자 한다고 정의했다.

소셜미션

앞서 정립한 사회적 문제, 아이디어와 기회, 사회적/경제적 가치 파악을 통해 소셜미션을 수립했다. 3번째 소셜미션은 '다문화 여성이 다양한 문화적 특성을 활용한 전문적 경제활동의 주체가 되게 한다.' 이다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트이후 미션 확립

로컬 챌린지 프로젝트종료 후, ㈜다누리맘의 소셜미션은 '다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성' 이라고 정의했다.

2) 초기목표와 변화과정

① ㈜다누리맘 초기 목표

㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하기 전까지 사업 목표의 범위가 불분명했다. 다문화 방문 산후조리 모델을 안정화하기 위해 우선, 산모 및 신생아 바우처 서비스 제공 기관으로 등록하고 두 번째, 경기남부권 다문화가족지원센터와 네트워킹하며 세 번째, 서비스 제공 국가를 확장하는 것이었다.

② 2차 교육 후 목표 변화

2차 '워크숍, 목표 설정 및 성과관리' 교육 이후, 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영목표, 기타목표로 세분화하여 목표를 설정했다.

소셜미션 실현을 위한 목표

소셜미션 실현을 위한 목표는 매출 5억 달성을 통한 재무 안정화이다.

재무 목표

재무 목표는 매출목표와 매출성장률로 나누었다. 매출목표 4억 4천4백만원이며 매출성장률은 4500% 성장하는 것을 계획했다.

조직 운영 목표

조직 운영은 인력운영은 3명이며 조직역량을 향상하기 위해 산후관리에 대한 이해와 다문화에 대한 이해 교육을 시행하기로 했다.

기타 목표

기타 목표로 561명의 고객을 확보하고 물품 배송, 온라인 예약 시스템을 통해 업무 과정을 개선한다. 자조모임을 운영하고 다문화 관련 기관협력 강화를 통해 홍보 업무를 체계화한다. 기타 목표로는 산후관리와 다문화에 대한 이해를 높이는 것이다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트이후 목표 확립

㈜다누리맘의 소셜미션은 '다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성' 이다.

소셜미션 실현을 위한 목표

소셜미션 실현을 위한 목표는 매출 5억 달성을 통한 재무 안정이다.

재무 목표

재무 목표는 매출 목표와 매출성장률 구분해 설정했다. 매출목표는 4억4천4백만원이며 매출 성장률은 4500%이다.

조직 운영 목표

조직운영 목표는 인력운영과 조직역량향상으로 나누었다. 인력은 산후관리 서비스 및 인력관리 1인, 지역확장 연계 1인, 기획 및 전략수립 1인으로 총 3인이다. 조직역량을 향상하기 위해 산후관리와 다문화에 대한 이해를 목표로 설정했다. 이는 산후관리와 다문화에 대한 이해가 핵심 사업임에도 불구하고 구성원이 이해하는데 어려움이 있기 때문이다. 이에 대해 외부 전문가를 통해 보완하기로 했다.

기타 목표

고객확보, 업무 과정 개선, 홍보를 기타 목표로 설정했다. 561명의 고객을 확보하는 것을 목표로 삼았으며, 이는 안양, 군포, 안산 및 서울 남부권 진출을 통해 산후관리사를 추가 양성(지역별 10~20명)하여 서비스 제공 규모를 확대하고, 바우처 서비스 기관 등록을 통해 다문화 산모의 서비스 이용 부담을 완화하는 것이다. 업무 과정은 물품배송과 온라인 예약시스템 구축하는 것이 목표였다. 현재는 산후조리와 관련한 물품을 직접 배송하고 있지만 택배 배송과 온라인 예약 시스템을 마련할 것이다. 홍보는 다문화 관련기관과 협력을 강화하고 자조모임 운영을 통해 구축한다. 다문화 관련기관과의 협력을 강화하면 300명에서 500명의 다문화 인원을 파악할 수 있다.

표3. ㈜다누리맘의 최종 목표설정

기업명	㈜다누리맘
소셜미션	다양한 문화적 특성을 활용한 경제활동을 통해 한국사회 발전을 주도하는 이주여성
소셜미션 실현을 위한 목표	매출 5억 달성을 통한 재무 안정

조직운영목표		
항목	목표	추정근거
인력운영	3명	산후관리 서비스 및 인력관리 1인, 지역확장 연계 1인, 기획 및 전략수립 1인
조직역량향상	산후관리에 대한 이해 다문화에 대한 이해	핵심 사업이지만 구성원이 이해하는데 어려움이 있음 → 외부 전문가를 통해 보완

기타 목표		
항목	목표	추정근거
고객확보	561명	안양, 군포, 안산 및 서울 남부권 진출을 통해 산후관리사를 추가양성(지역별 10~20명)하여 서비스 제공 가능한 산모 규모를 확대하고, 바우처 서비스 기관 등록을 통해 다문화 산모의 서비스 이용 부담 완화
신제품개발	없음	현 사업 모델에 집중
업무과정개선	물품배송/온라인예약 시스템	현재 직접 배송 → 택배 배송/온라인 예약 시스템 마련
홍보	자조모임 운영 다문화 관련기관 협력강화	다문화 관련기관 협력 강화(내부 네트워크 활용 홍보가능, 300~500명) 자조모임운영(산모교실) 3월 1회→4월 1회→5월 1회→성과측정→추가 추진여부 결정 지자체 협력을 통한 주민센트 홍보
기타 목표	산후관리사 역량강화교육	월 1회 산후관리사 역량강화교육 실시(산모/신생아/베이비마사지/모유수유)

표3. 최종 목표 설정

3. 경영진단 및 과제 도출

1) 내부능력분석

① 경영전략과 사업 모델

비전에 따른 경영전략 수립과 성과관리 필요

㈜다누리맘은 비전에 따른 사업 모델을 수립되어 있으나, 비전에 따른 경영전략(운영전략, 투자전략, 영업·마케팅전략 등)이 세부적으로 수립되어 있지 않고 체계적인 계획 및 성과관리를 해야 했다. 다문화 여성이 한국사회의 일원이 되어 안정적인 삶을 살 수 있도록 하는 비전을 달성하기 위한 경영전략을 우선적으로 정리하는 것이 필요했다. 또한 이러한 경영 전략에 따라 세부적으로 조직, 재무(자금), 운영, 콘텐츠 개발, 마케팅, 후원조직에 관한 계획을 수립해야 했다. 그리고 이러한 세부 전략들은 정량적인 목표를 설정하여, 측정 가능하도록 하며, 정기적으로 점검하는 것이 필요했다.

기업 지속가능성을 위한 신규 사업 개발 필요

㈜다누리맘의 사업 모델을 검토한 결과 1인당 최소한 50개 이상의 매출량을 기록해야 현재의 고정비를 감당할 수 있는데, 현재의 수익으로는 기업을 계속 운영하는데 어려움이 있다고 판단되었다. 산후 조리 비용 중 80%가 산후조리가 인건비로 지급되고, 20% 비용으로 회사를 운영하고 있어 신규 사업 분야의 개발을 통해 매출을 늘리는 것이 필요했다. 소외 계층인 다문화 여성들에 대한 경제적 지원한다는 회사의 목표에 따라 다양한 사업모델을 검토해야 했다.

② 영업 및 마케팅

매출 증대를 위한 신규사업 발굴 필요

㈜다누리맘의 산후관리 서비스는 다문화 이주여성들에게 경제적 지원을 한다는 점에서 좋은 아이디어지만 이 서비스를 이용하는 산모들이 대부분 소득 수준이 낮고, 산후관리사의 진입장벽이 낮아 마케팅 측면에서 많은 노력이 필요했다. 그리고 현재 서비스 되고 있는 산후 조리 서비스는 마진이 매우 적기 때문에 매출을 늘리기 위해 산후 관리 모델 이외에 이주여성 어린이집, 다문화체험을 상품화 하는 것도 고려해 볼 수 있었다. 그리고 서비스의 홍보를 위해 각 지역별 다문화 가족 지원센터와 협업하는 모델을 만들어 가는 것도 검토할 필요가 있었다. 출산용품 대여도 추가로 생각할 수 있는 사업이었다.

시장세분화에 따른 상품 기획과 마케팅 필요

시장세분화에 따른 상품 기획이나 마케팅이 요구되며, 상품을 너무 많이 만들기 보다는 특화된 단일 시장이나 한 상품을 파생시켜 여러 세분시장으로 나누는 것이 더 바람직했다. 그리고 경쟁사에 대한 분석이 좀 더 상세히 이루어져야 하며, 교육을 마친 산후관리사의 참여를 담보할 수 있는 협동 조합 등의 수익배부 모델을 검토하는 것이 필요했다.

서비스 예약 시스템 개선 필요

산후관리서비스 신청 시 직접 예약 방식도 있지만 전화 내용이 자동으로 입력되도록 프로그램을 설계 하거나 온라인 예약 연동 프로그램을 만드는 것도 준비할 필요가 있었다.

서비스가격 인상과 적극적인 홍보전략 필요

서비스 가격적인 측면에서는 우선 간접비를 포함한 원가 분석이 필요하며, 사업운영에 필요한 가격과 이주여성 가정의 평균소득을 고려하여 가격을 적절히 인상할 필요가 있었다. 그리고 ㈜다누리맘은 현재 사업 초기단계로 사업확장을 위해 체계적인 홍보전략이 필요한 상태였다. 홍보를 위해 리플릿을 만들어서 다문화 축제, 행사, 다문화 가정 관련기관 등에 배포하고, 교회, 지자체 등의 단체도 적극적으로 이용하는 것이 필요했다. 그리고 블로그는 원활하여 운영되고 있지 않으나, 최소한 홈페이지는 관리 할 필요가 있었다.

③ 운영(인사·생산·IT·재무)

경영 효율화를 위한 조직 관리와 경영자문단 구성 필요

㈜다누리맘은 정부 바우처 사업 기관 취득 요건을 위해 최근 대표이사를 새로 영입하였으나, 그 대표이사의 역할을 명확히 할 필요가 있다. 그리고 경영의 효율화와 위험 예방을 위해서는 경영 자문단을 운영하는 것을 추천 받았다. 그리고 기등록된 맘마미아 명칭으로 인한 분쟁을 예방하고자 상호 및 상표를 변경해야 한다.

산후관리사 관리시스템 구축 필요

㈜다누리맘의 산후조리사의 임금은 최저 임금보다 높은 수준이나 조직 충성도가 높지 않아 내부 결속이 미흡하였다. 따라서 산후관리사들과 비전공유회를 갖는 것이 필요했다. 그리고 업무가 있을 경우에만 산후관리사가 투입되고 평소에는 관리가 미흡하여 이탈가능성이 있어 이 부분도 개선하는 것이 필요했다. 직원의 업무 능력을 평가할 수 있는 평가시스템을 도입하고, 체계적인 수익 배분 시스템을 갖추는 것도 생각해 볼 수 있었다. 그리고 사업체의 신뢰도를 높이기 위해 파견 도우미에 대한 신원 입증 방법을 고려하는 것도 필요했다.

매출증대와 꼼꼼한 재무 관리 필요

재무부문은 회사의 지속가능성을 위해서는 산후관리사 임금 및 부가가치세, 4대 사회보험료 지급 후의 순이익을 통해서 관리직 급여를 지급할 수 있어야 하기 때문에 적정 매출 유지가 필수적이었다. 국고 보조금을 지원 받는 기간 동안은 회사 운영이 가능할 수 있으나, 관리직 급여 외 고정비용을 고려할 경우 기업 지속성이 어려울 수 있었다. 재무관리의 여러 항목들 중 최소한 매출 원가비중(매출원가/매출액), 고정비와 변동비를 분석하여 관리하는 손익분기점, 추정 재무상태표나 손익계산서에 따라 자금 조달을 하고 상환계획을 세워 주기적으로 모니터링을 하는 것이 필요했다.

2) 외부환경 분석

국제 결혼 감소 추세와 다문화가족 월평균 소득의 상승

국제 결혼은 10여년간 붐을 일으킨 이후 동남아나 동북아의 한국 남성 이미지 저하, 결혼이주 여성들의 경제 사정이 좋지 않음에 따라 점차 감소 추세에 있다. 다만 필리핀과 일본은 국제 결혼이 증가하는 추세이다.

다문화가족의 월평균 소득을 보면 지난 3년간 월평균 가구 소득 200만원 미만 가구 비율이 17.8% 감소하였으며 (2009년 59.7%–2012년 41.9%), 다문화 지원 정책이 활성화 되면서 다문화가족 초기 적응 지원, 여성 결혼 이민자의 자녀양육부담 완화를 시켜주고 있다.

결혼이주여성의 높은 취업의지

결혼이주여성의 대다수인 74.7%가 한국에 오기 전에 취업한 경험이 있으나, 본국에서 취득한 학위나 자격증이 한국에서 거의 통용되지 않기 때문에 주로 출산, 육아, 가사 일을 하고 있다. 미취업 상태인 결혼이주여성의 대다수인 86.2%가 향후 취업하기를 원하며, 자녀양육 문제가 어느 정도 해결되거나 한국어가 익숙해지면 적극적으로 일자리를 구할 것으로 보인다.

다양한 다문화가정 정부 지원 정책

정부는 출산가정에 산모, 신생아도우미를 통한 가정방문 서비스를 지원하고 있다. 또한 산모와 신생아의 건강관리를 지원하고 경제적 부담을 완화하기 위해 산모/신생아 도우미 지원 바우처 사업을 진행하고 있다. 이용을 원하는 서비스 대상자는 민간 영리기간, 기타 비영리법인, 단체, 지역자활센터 등 서비스 제공기관과 계약 후 본인 부담금만 부담하면 바우처 사업 서비스를 이용할 수 있다. 그리고 이주여성 산후 조리 서비스는 주로 정부기관의 이주여성 지원 사업의 일환으로 진행되어, ㈜다누리맘이 사업을 진행하기 위해서는 정부 기관 업무를 대행기관으로써 협업관계를 확립해 가야 한다.

3) 전략과제

㈜다누리맘의 경영진단 결과 개선이 필요한 이슈를 바탕으로 필요한 전략과제를 도출했다. 표4. 전략과제 도출

내부 능력 및 외부환경 분석	과제 도출
비전에 따른 경영전략 수립과 관리	경영계획 및 계량화된 목표수치를 통해 구체적인 경영체계를 구축한다
기업지속가능성을 위한 신규사업 개발	정부바우처 사업기관 등록 등 정부, 지자체 예산을 활용한 사업모델을 개발한다
매출증대를 위한 신규사업 발굴	중장기 재무추정시나리오에 따른 매출방안 수립 및 연도별 예산을 관리한다
시장세분화에 따른 상품기획과 마케팅	신규사업을 개발한다(산후조리 물품대여, 학교, 유치원, 다문화교실, 다문화체험)
서비스 예약 시스템 개선	영업 및 홍보 담당자를 지정하여 즉각적인 광고/홍보를 진행한다
서비스 가격 인상과 적극적 홍보전략	홈페이지를 개선하고 상표명을 변경한다
경영효율화를 위한 조직관리와 경영자문단 구성	산후관리서비스 가격 지급이 가능한 수요층을 확보한다
산후관리사 관리시스템 구축	손익관리를 기본으로 하는 재무관리 방안을 수립, 이를 매월 점검하고 재무구조를 개선시킨다
매출증대와 꼼꼼한 재무관리	산후관리사를 관리할 수 있는 인사성과관리시스템을 도입, 수익배분모델과 커뮤니티를 만든다
	임직원간 소통을 강화할 수 있는 교육을 확대한다
	정부기관과 밀착적인 협업 관계를 수립한다
	운영위원회나 경영자문단을 활용한다

표4. 전략과제 도출

4. 과제별 개선계획 수립

1) 산후관리사 추가 양성

㈜다누리맘의 사업 모델은 1인당 최소한 50건 이상의 계약을 해야 현재의 고정비를 감당할 수 있고, 현재의 수익으로는 기업을 계속 운영하는 것이 어렵다. 그래서 서정헌 수퍼바이저는 ㈜다누리맘의 현재 사업 모델을 구축하기 위해서는 산후관리사를 추가 모집해야 한다고 결정했다. 산후관리사 추가 교육을 실시하기 위한 예산을 편성하고, 이에 따라 교육생을 모집하기 위한 홍보를 실시하기로 했다. 그리고 증가한 산후관리사 인원 수만큼 산후조리와 관련한 물품의 구매량을 늘리기로 했다. 또한 혹시 발생할지도 모를 위험에 대비해 배상보험에 가입하도록 했다.

표5. 과제별 개선 계획 수립 도출

2) 서비스 품질개선

㈜다누리맘의 산후조리사들은 조직 충성도가 높지 않아 내부 결속이 미흡했다. 그리고 서정헌 수퍼바이저는 산후 관리 서비스의 품질을 개선할 필요가 있다고 판단했다. 그래서 산후관리사들에 대한 역량 강화 교육을 하기로 했다. 또한 산후관리사에 대한 신뢰도를 높이기 위해 파견 도우미에 대한 신원 입증 방법을 함께 고민해 보기로 했다.

3) 서비스 홍보

㈜다누리맘은 사업 초기 단계로 사업을 확장하기 위해서는 체계적인 홍보전략이 필요한 상태였다. 서정헌 수퍼바이저는 사업을 홍보하기 위해 리플릿을 제작하고 지자체와 관련기관 등을 중심으로 배포하기로 했다. 그리고 산모 자조모임을 운영해 다문화 지역 커뮤니티에 참여하여 고객 확보 수단을 마련하기로 했다.

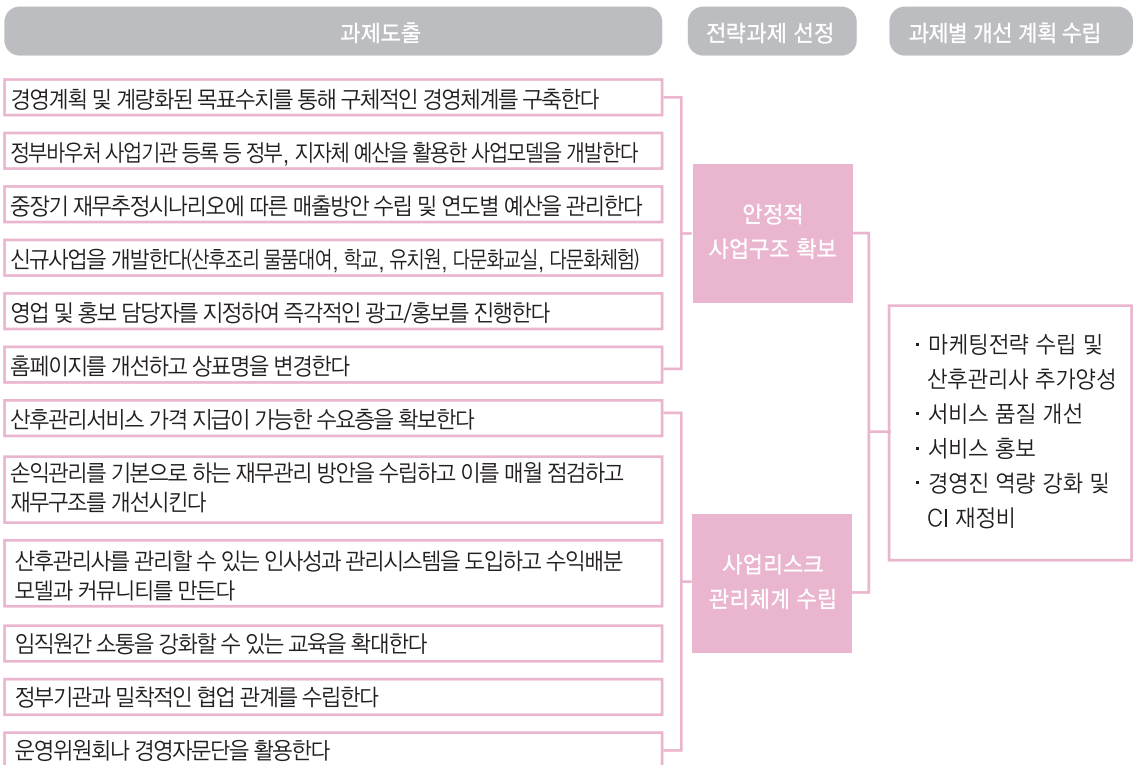


표5. 과제별 개선 계획 수립 도출

4) 경영진 역량 강화 및 CI 재정비

㈜다누리맘의 경영진은 대학생이기 때문에 다문화와 출산에 관한 이해가 부족한 상태였다. 서정헌 수퍼바이저는 다문화와 관련한 사업을 더 잘 이해하기 위해서는 운영진이 사회복지사 자격증을 취득할 필요가 있다고 판단했다. 그래서 사회복지사 자격증을 취득하여 사회적 기업 운영자로서 전문성을 가질 수 있도록 독려했다. 또한 ㈜다누리맘의 초기 명칭은 맘마미아였다. 맘마미아는 이미 기 등록된 명칭이므로 상표를 변경해야만 했다. 법과 관련한 문제이기 때문에 변리사 대행을 통해 해결하기로 했다. 그리고 ㈜다누리맘으로 상표를 바꾸면서 CI를 새롭게 제작해야만 했다. 서정헌 수퍼바이저는 디자인 사회적 기업과 연계하여 CI를 만들기로 결정했다.

5. 이행계획 수립과 실행

1) 산후관리사 추가 양성

① 사업 실행 가능 지역 확대

1월 수원을 넘어서는 서비스 지역 확대

㈜다누리맘은 1개월 단위의 매출 실적이 사업을 진행하는 인력 2명의 인건비도 확보하기 어려운 상황이었다. 사업 실행 지역이 수원 지역으로 제한되어 있었기 때문에 안산시를 비롯한 인근 지역으로 서비스 지역을 확대할 필요가 있었다. 이를 위해서는 지역적인 한계를 벗어나 영업 지역을 넓혀야 할 방안을 찾아야 했다.

2월 군포, 안양 지역 확대 결정

수원 지역으로 제한되어 있는 산후 관리사 모집 지역을 1차적으로 경기도 군포와 안양지역으로 확대하고 이후 안산, 시흥 및 서울특별시 서남부권으로 확장하는 계획을 세웠다.

사업 진행 결과 기존의 수원 지역 3명의 산후 관리사에 4명을 추가하여 총 7명의 관리사를 확보하였다. 그리고 군포와 안양지역에서는 2월 24일부터 3월 8일까지 다문화가정지원센터에 배너 광고물 등을 설치하여 산후 관리사를 모집하기로 확정했다. 1월 27일 모집 대상자 300명 중에 10명 정도가 사업에 관심을 보여서 상담을 진행하였다.

3월 안양지역 10명의 산후관리사 추가 확보와 사업 확장 논의

수원 지역으로 제한되어 있던 산후 관리사 모집 지역을 1차 지역 경기도 군포와 안양 지역으로 확대해 인원을 모집한 결과 기존 수원지역의 5명과 안양지역 10명이 확보되었다. 하지만, 10명이 모두 안양지역에서만 확보되었고 군포지역에서는 1명도 확보하지 못했다. 이에 대한 원인을 분석해보니 주로 출퇴근 거리의 문제, 언어 숙달 정도의 차이, 자녀 양육 경험 부족, 기대 급여 수준의 차이 등으로 파악되었다.

그래서 2월 중에 진행했던 군포와 안양 지역의 인력 확보에 주력한 결과를 다시 점검하고 이후 안산 지역을 중심으로 한 인력 확보 전략을 체계화했다. 이를 바탕으로 2차 지역으로 안산과 시흥지역에서 인원 모집을 진행하고 있다. 안산 지역까지 포함할 경우 35명 이상의 산후 조리 도우미를 확보할 것으로 예상했다. 이를 통해 2014년 하반기에는 서울특별시 서남부권 구로, 영등포, 가리봉 등으로 사업을 확장하기로 논의했다.

4월 산후 관리사 파견 교육 문제와 모집

안산, 시흥 지역의 2차 사업 영역 확대를 시도했고 이에 대한 진행 상황과 결과를 확인했다. 3월 기간 동안은 안산 지역에 집중할 예정이었지만 변수가 발생해 실행하지 못했다. 기존에 교육을 담당하고 있던 서울 망원동의 닥터맘 본사에서 지속적인 요청에 응하기가 어렵다는 통보를 받았기 때문이다. 그래서 경기도 지역의 다른 업체에 파견 교육을 요청하고 이에 대한 승인을 경기도청에 요구했지만 어렵다는 연락을 받았다. 이후 서울시에 요청해 산후 도우미 파견 교육이 가능하다는 답변을 얻었다. 이에 다시 한 번 경기도청과 협의하기로 하고, 4월 4일 당시에는 결론을 기다리고 있는 상태였다.

우선 확보된 수원 지역과 안양 지역 관리사들의 현황과 업무 시행을 위한 준비 과정을 점검했다. 1,2차 산후 관리사 인원을 모

주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
산후관리사 추가 양성	지역기관연계, 수원 추가모집	군포 · 의왕 · 안양 산후관리사 1차 교육	지역기관 연계	안산 · 시흥 산후 관리사 2차 교육		이후 서울,인천 등 추가 양성
서비스품질 개선	기자제 확보, 경쟁 업체 조사	콘텐츠 보완				
서비스 홍보	자조모임 기획	자조모임 참여자 모집/ 온라인예약시스템 구축	1차 자조모임	2차 자조모임	3차 자조모임	
경영진역량강화 및 CI 재정비	사업기획	사업팀 구성	사업추진			

표6. 이행내역

집한 결과 기존 수원지역의 10명과 안양지역에서 7명을 확보한 상태였다. 3월에 안양 지역 10명의 관리사를 확보했으나, 3명이 그만두었기 때문이다. 이후 수원 지역에서 3명을 더 확보해 총 20명의 관리사를 보유했다. 산후 관리사를 충분히 모집하지 못했기 때문에 당초 안산지역에 이어 바로 시행하기로 계획했던 서울특별시 서남부 지역으로 관리사 모집 계획은 2014년 하반기에 시행하기로 연기했다.

5월 수원, 안산, 시흥, 안양 지역의 산후관리사 교육과 남서쪽 지역 확장

수원, 안산, 시흥, 안양 지역의 산모들을 모집하고 산후관리사를 교육했다. 서울의 남서쪽 지역까지 확장할 계획을 가지고 있다.

결 론

수퍼바이징을 실시하기 전까지 ㈜다누리맘은 수원지역만을 기반으로 하여 사업을 진행하고 있었다. 충분한 고객 확보를 통한 지속 가능한 성장을 위해서는 서비스 지역을 확대해야 할 필요가 있다. 사업을 실행할 지역을 확대하는 것이 중요한 포인트라고 생각하여 1차로 의왕, 안양지역 2차로 군포, 안산 지역을 확대 가망 지역으로 선정하여 산후 관리사 확보를 실시했다.

② 산후 관리사 인력 양성

11월 산후 관리사를 위한 교육 프로그램의 고도화 필요성 확인

파견되는 산후 관리사들의 역량을 강화하고 동기 부여를 위한 교육 프로그램의 고도화가 필요함을 강조했다.

1월 산후 관리사 대상 교육 프로그램 점검

산후 관리사를 대상으로 하는 교육 프로그램이 필요했다. 추가 양성 진행과정은 4월 이후 계획을 점검하기로 했다. 교육은 기존 과정 대로 진행한다.

2월 신규, 기존 산후 관리사 교육 프로그램

초기 교육과 기존 산후 관리사 재교육 등 전반적인 직원 역량을 높이기 위한 과정을 점검하고 교육 커리큘럼을 확인했다. 그리고 이와 관련한 비용을 점검했다. 기존 산후 관리사에 대한 재

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
산후관리사 추가 양성	10,832,000	산후관리사 추가 교육 /교육생 모집 홍보비 /배상보험가입 /산후 조리 물품 구매
서비스 품질 개선	5,260,000	산후관리사 역량강화교육 /산후관리사 보강교육 /서비스 콘텐츠 개선
서비스 홍보	3,400,000	리플렛 제작 및 배포 /산모 자조모임 운영 /온라인 예약시스템
경영진 역량 강화 및 CI 재정비	3,050,000	사업 운영비 /사회복지사 자격증 취득 /상표권 변경비 /CI 제작 비용
예비비	300,000	사업수행 예비비
인건비	7,500,000	단기 인력 인건비 /내부 담당자 인건비
총 예산	30,342,000	

표7. 예산 계획 수립

교육은 총 7명을 대상으로 하며, 2월 18일부터 19일 이틀간 교육을 시행했다. 역량강화교육 대상자는 신규 산후 관리사 3명과 기존 산후 관리사 4명이다. 2월 24일부터 3월 7일까지 하루 4시간 교육을 실시할 예정이다. 안양과 군포 다문화가정지원센터와 함께 산후관리사 양성 교육과정을 진행한다. 10명을 대상으로 하며 닥터맘이 교육을 담당한다.

3월 역량강화교육 프로그램의 고도화와 안산시 다문화가정센터와 MOU 체결

역량강화교육의 경우 산모마사지 11시간, 베이비 마사지 11시간으로 진행한다. 안산, 안양, 군포지역에서 산후관리사 모집을 진행한 결과 신청 인원 16명 중 10을 선발하여 3월 7일 교육을 완료했다. 앞으로 안산과 시흥지역 20명을 교육할 예정이다. 안산시 다문화 가정센터와 MOU를 체결하여 산후관리사를 모집했으며 도움을 얻고 있다.

4월 산후 관리사 재교육 프로그램의 진행 상황 파악

산후 관리사의 재교육 프로그램에 대한 상황을 파악했다. 재교육 프로그램은 서비스의 질적 향상과 산후 관리사의 ㈜다누리맘에 대한 충성도를 높이기 위해 실시하는 프로그램이다. 당초 추진하기로 했던 산후관리사 역량 강화 프로그램은 2개 프로그램의 총 8회 교육이 완료된 상태였다. 프로그램 교육을 받으면 취업해서 도움이 된다는 내용을 강조하는 형식으로 진행했다.

결 론

처음 수원지역의 3명에 불과하던 산후 관리사 인력을 증가시키고, 역량을 높이기 위해 인력 양성 기관과 긴밀한 협조 관계를 구축했다. 또한 양질의 인력을 키우기 위한 교육 프로그램을 체계화했다.

2) 서비스 품질개선

① 서비스 체계의 안정화

1월 보건복지부 산하 바우처 업체 등록 신청

1월 23일 보건복지부 산하 바우처 업체 등록 사업을 신청했다. 심사 후에 필요한 서류를 보완할 예정이다. 바우처 제도는 지역

구분 없이 신청 가능하다.

3월 보건복지부 산하 바우처 등록기관 선정과 수익률 개선 전망

1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처 등록기관으로 선정되었다. 이는 상당히 낮은 수준의 수익률이 개선될 수 있는 기반을 마련한 것이다. 이를 통해 고객들이 쉽게 서비스를 이용할 수 있고, ㈜다누리맘 사업체의 수익성이 개선될 것으로 예상한다.

4월 수출입은행 지원 처리 방안 확인

5월 협약 종료를 앞두고 집행했던 자금 내역들과 시행해야 할 사항들에 대해 점검했다. 수출입은행 지원으로 실시하고 있는 현재 사업비용은 보건복지부 바우처사업에 편입되었다. 일단 비용이 소진될 때까지 이용하도록 결정했다.

결 론

수퍼바이징 초기 ㈜다누리맘의 경우 수출입은행의 지원을 활용하고 있었지만 서비스 이용에 따른 본사의 수익률이 10%에도 미치지 못했다. 사업의 안정화를 도모하기가 어려웠기 때문에 보건복지부의 바우처 제도에 채택되는 것이 사업체가 당면한 최대 현안이었다. 다행히 4월에 보건복지부 산하 바우처 제도로 선정되어 수익률이 2배 이상 개선되었다.

② 서비스 프로그램의 고도화

11월 산후 관리 물품 서비스 제공과 콘텐트를 서비스에 접목하는 방안 논의

서비스 패키지에 인력 파견과 함께 공기 청정기 및 모빌 대여 등의 요소를 접목시켜 서비스의 고도화가 필요함을 인지했다. 또한 한국어 교육 및 태교 음악과 같은 콘텐츠를 적절히 결합하여 ㈜다누리맘에 대한 스토리텔링을 적용하면 다문화가정 커뮤니티 내부에서 서비스의 효용성에 대한 입소문을 확보할 수 있음을 강조했다.

1월 산후 관리사의 서비스에 대한 고객만족도 과정 추가와 신뢰도 향상 방안 논의

다문화 가정을 대상으로 다문화 산후 관리사를 파견하는 사업체는 시장에 존재하고 있지 않기 때문에 초기 시장의 선두주자로서 지위를 충분히 활용할 수 있지만, 적절한 서비스 시스템 구축과 서비스 내용이 질적으로 향상되지 않을 경우에 작은 이슈성의 사업으로 끝날 가능성도 충분한 상황으로 파악되었다. 서비스 현황은 작년 8월부터 1월 27일까지 총 14건이었다.

고객과의 인터뷰에서 10만원~20만원의 비용이 차이가 나도 같은 국적을 선호함을 발견했다. 다른 곳 서비스 내용을 알고 있는지, 받아 본 경험이 있는지, 서비스 비용으로 30만원만 지불하니 고맙다는 고객도 있었다.

부가적으로 필요한 것이나 개선사항, 서비스 이용 후 만족도를 체크하는 매뉴얼과 같은 서비스 모니터링이 필요하다. 용품 대여, 콘텐츠 제공에 대해 객관식으로 보여주고 체크를 요청한다. 산후관리사의 친절도, 과정 대로 진행했는가, 산모가 확인하는 서비스 기록지를 제공한다. 단계별 만족도를 파악하는 설문양식으로 변경한다. 또한 고객 DB의 원활한 확보와 활용을 위해 온라인 예약 시스템을 비롯한 홈페이지 서비스의 향상 작업이 추진되어야 함을 확인했다. 그리고 산후 관리사 수료 증 등을 첨부해서 고객에게 관리사 신분에 대한 확인을 주는 것이 필요하다. 이를 파일 형태로 제공하도록 했다. 산후관리사 등급별 분류(실버, 다이아몬드 등)과 같이 사업에 아이디어 추가가 필요하

바우처등록기관 선정

다누리맘은 1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처등록기관으로 선정되어 산모들의 자기부담비가 30만원에서 20만원 정도로 줄어들었다.

다. 서비스 콘텐츠를 개선하는 것을 논의했다. 현재 서비스 물품 부문은 신체에 해가 가지 않는 용품, 아기 용품으로 타사와 제공하는 물품이 유사했고 제공하는 서비스도 비슷함을 발견했다. 물품과 서비스를 변경할 가능성에 대해 검토했다.

2월 고객 만족도 과정 항목 수정

서비스 완료 후 고객 만족도 체크 자료를 준비하여 점검했고, 공급자의 시선으로 작성된 항목을 수정하였다.

3월 파일과 앞치마를 통한 신원 증명과 설문지 번역 문제 논의

산후 관리사의 신뢰도를 높이기 위한 수단으로 신원보증, 증명서 등을 파일 형태로 제공하고, 앞치마 등의 유니폼을 사용하기로 했다. 서비스를 이용한 산모들에게 만족도 조사를 하고 있는데 설문지가 한국어라서 어려움을 겪고 있다. 또한 리플릿도 한국어로 되어 있기 때문에 번역이 필요하다. 하지만 비용 문제로 진행하고 있지 않다. 이에 대해 다문화지원센터나 한국관광공사 번역 서비스를 서정헌 수퍼바이저가 알아보기로 했다.

4월 산후 관리사에 대한 신뢰도 시스템 구축과 온라인 예약 시스템 제작 완료

관리사에 대한 신원 확인 및 보증 방법 등에 관한 시스템을 구축했다. 온라인 예약 시스템의 경우는 복잡한 서비스 내용에 대한 설명에 치중하기 보다는 회원가입과 예약 요청 등 단순한 기능을 우선적으로 구현하여 제작을 완료했다.

결 론

㈜다누리맘은 사업 실행 초기이기 때문에 고객 만족도 체크가 면밀히 구성되어 있지 않았다. 그리고 산후 관리사들의 실행 매뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치가 부족한 상황이었다. 이를 개선하기 위해 관리사 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시해 서비스 프로그램의 고도화를 시도했다.

③ 지속적 수요 확보 창구 모색

11월 오프라인 모임 형성을 통한 고객 확보 논의

다문화가정들의 오프라인 모임을 지속적으로 모니터링하며 ㈜다누리맘 서비스를 노출하는 방법을 고민했다.

1월 다문화 여성을 다문화 시대에 필요한 전문 인력으로 향상시키는 프로그램 논의

㈜다누리맘은 중장기적으로 다문화가정 여성들이 한국 사회에서 안정적이고 질적으로 높은 수준의 일거리를 확보할 수 있도록 사업 내용을 구상할 계획을 가지고 있다. 하지만 현재 산후관리사 사업으로는 목표를 구현하기가 쉽지 않기 때문에 해외시장 진출에 필요한 인력이나 관광, 해외 시장 조사 등과 관련된 전문 인력으로의 성장 프로그램을 준비해야 할 필요가 있다고 판단했다.

2월 어린이 전용사진관과의 협조 관계 구축 논의

향후 어린이전용 사진관과의 협조 관계를 설립해 추가적인 서비스를 제공할 의향이 있음을 확인했다.

4월 다문화 산모 자조모임 결성

다문화 산모들의 친밀감을 높이고 지역 커뮤니티를 형성하기 위해 실시하는 자조모임 구성은 목표였던 10명을 넘어 14명이 참여하였다. 5월에 수원시 영통구 보건소에서 실시할 예정이다.

결 론

㈜다누리맘은 서비스 이용자가 다문화 가정의 여성이면서 동시에 서비스 제공자라는 이중적인 구조를 가지고 있는 사업이다. 따라서 수요 대상들에게 홍보를 강화하는 것만으로는 고객을 지속적으로 확보하기 힘들다. 그래서 다문화가정지원센터 등의 지원을 통해 산모 자조모임과 같은 다문화 지역 커뮤니티에 참여하여 고객을 확보할 수단을 마련해야 한다.

서비스프로그램의 체계화

산후 관리사들의 실행 매뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치와 산후관리사 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 고객 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시하여 프로그램을 체계화했다.

3) 서비스 홍보

① 지자체 등 유관기관과 네트워크 구축

11월 정부 지원 사업의 필요성 확인과 네트워킹 전략 조언

다문화가정을 위한 대부분의 행사는 중앙 정부 혹은 지자체를 중심으로 운영되는 현실에 대한 조언과 함께 이들과의 관계 개선 및 네트워크확보를 위한 전략을 제시했다. 네트워킹을 이루어야 할 정부기관 및 관련 담당자들을 조사하고 정리할 과제를 현실적인 관점에서 조언했다. ㈜다누리맘은 경력이 짧고 참고할 만한 성공사례가 없는 현재의 한계를 극복하고, 다문화 가정을 위한 다양한 사업을 전개하려면 정부 지원 사업이 꼭 필요하다. 이를 위한 현실적인 대안으로 '산학 협력'을 제시했다. 산학 협력을 통해 2,000~3,000만원 정도 수준의 수의계약을 통해 지속적으로 reference를 쌓아갈 수 있는 전략을 조언했다.

1월 다문화지원센터와 경기 소상공인지원센터와 네트워킹 구축 논의

다문화가정지원센터를 비롯한 각종 지방자치단체의 사회복지 기관등과 긴밀한 협조를 통해 다양한 마케팅을 실시하기로 결정했다. 한만형 대표는 이미 안양, 군포, 의왕의 다문화지원센터를 방문한 경험이 있다. 이에 더하여 경기도 9개시 소상공인지원센터에 지역별 기관들과 많은 협의가 진행 중이기 때문에 서정헌 수퍼바이저와 함께 방문하기로 했다. 무릉에서 진행 될 한국관광공사 주최 내나라 박람회 참석 여부를 논의했다.

2월 지자체의 우호적인 태도 확인과 기관 내 홍보물 비치 협조

다문화가정지원센터와 구청 등 지방자치단체와의 연결을 통해 ㈜다누리맘이 경기도 내에서 우호적인 사업임을 확인할 수 있었다. 그리고 산후관리사 모집뿐만 아니라 리플릿 비치, 배너 광고물 설치, 포스터 부착 등을 통해 사업의 원활한 홍보가 이루어질 수 있도록 협조를 얻었다.

3월 보건복지부 산하 바우처 등록기관 선정과 안산시 다문화가정센터와 MOU체결

안산시 다문화가정센터와 MOU를 체결하여 산후관리사의 모집과 홍보에 도움을 얻고 있다. 기관에서 적극적으로 홍보해 준 것이 산후관리사 모집에 큰 도움이 되었다. 1년 넘게 추진해 온 보건복지부 산하 바우처등록기관으로 선정되었다. 이를 통해 산모들의 자기부담비가 30만원에서 20만원 정도로 줄어들었다. 바우처 선정으로 수출입은행의 후원을 받지 않아도 된다. 또한, 세금 감면과 지원을 통해 수익률이 개선될 것으로 판단했다.

4월 경기도 지자체와 유대관계 구축 및 서울시청과 서비스 확대 논의 진행

다문화지원센터 등 그동안 중점을 두고 영업을 실시했던 각종 지원 기관과의 유대 관계를 구축한 과정을 확인하고 그 결과물에 대한 평가 및 향후에 운영 방향을 설정했다. 3월과 4월 동안 수원 전 지역의 주민자치센터와 다문화지원센터에 홍보 자료비치를 완료했다. 서정헌 수퍼바이저가 여성가족부 다문화담당자를 연결하기로 했다. 서울지역까지 서비스를 확대할 수 있도록 서울시청과 논의 중이다.

5월 네트워킹 형성을 통한 사업 확장

다문화지원센터와 네트워킹을 형성해 계속적으로 사업을 확장하고 있다.

결 론

㈜다누리맘은 다문화 가정 여성들을 대상으로 하고 있기 때문에 시청 등 지방자치단체, 다문화가정지원센터, 보건소 등의 협조관계가 필수적이다. 원활한 네트워크를 구축하기 위해 지속적으로 방문하여 사업 설명자료 준비 등의 과정을 거쳐 해당 기관들의 인식 개선에 상당 부분 기여한 것으로 평가되었다.

② 홍보 및 마케팅

11월 온라인 홍보시스템 구축 논의와 라디오프로그램 출연

㈜다누리맘은 전단지 및 다문화가정지원센터, 블로그, 홈페이지 등으로 노출 경로가 제한되어 있다. 또한 고객들의 서비스 이용에 추적이 불가능하여 고객 관리가 어렵다. 이에 노출되는 광고의 형태(전단지, 다문화가정지원센터, 온라인 배너 광고, 블로그)에 따라 고객의 경로를 구분하고, 맞춤형 마케팅을 제안할 수 있는 고객 DB확보를 위한 방법론을 제시했다. 이와 같은 접근을 통합할 수 있는 온라인 시스템을 구축할 필요성을 논의했다.
서정헌 대표가 정기적으로 출연하는 라디오 프로그램의 게스트로 ㈜다누리맘의 한만형 대표를 초청하여 대중에게 ㈜다누리맘 서비스에 대한 소개 및 인지도를 제고시켰다. 동그라미재단의 홍보팀은 '여성시대'와 같은 라디오 프로그램에 직접 사연을 작성하여 소비자의 마음을 움직이는 마케팅을 펼치라고 조언했다.

1월 언론매체를 통한 홍보와 리플릿 제작 진행

사업 초기 1년 동안은 다양한 매체를 통해 사업을 홍보하는데 주력할 필요가 있다. 이를 위해 KBS1 라디오에 보도를 실행하였고, 이후 불교방송, YTN 등 다양한 매체에 사업 내용을 적극적으로 알리고 있다. 이러한 내용을 바탕으로 다문화가정지원센터를 비롯한 각종 지방자치단체의 사회복지 기관 등을 활용해 다양한 마케팅을 실시할 예정이다. 서비스 리플릿을 새로 제작해서 홍보를 진행한다. 서비스 리플릿에 다문화 바우처에 대한 설명을 추가하기로 했다.

2월 지자체 기관 내에 홍보물 비치

다문화가정지원센터와 구청 등 지방자치단체와의 꾸준한 연락을 통해 인력 모집뿐만 아니라 리플릿 비치, 배너 광고물 설치, 포스터 부착 등이 원활하게 이루어질 수 있도록 협조 체제를 구

축하기로 하였다.

3월 다양한 매체를 통한 홍보와 산후관리사의 방송출연 권장 방안 논의

라디오방송인 여성시대와 성공예감 등의 보도 과정을 거쳐 사업체가 어느 정도의 지명도를 갖게 되었다. 하지만 실제 사업 내용을 전달하고 매출이 증대하기 위한 추가 홍보가 필요했다. 또한 다양한 원인으로 산후 관리사들이 방송 출연에 소극적이었다. 급하게 진행하기보다는 시간을 가지고 꾸준히 홍보 채널을 추가할 것을 계획했다. 최근에 수원 주민센터 등 40곳에 새로 제작한 포스터를 부착해서 홍보를 진행하고 있다. 현재 홈페이지 도메인을 변경하는 중에 있으며 페이스북 이름도 변경 신청을 했다. 완료 후 모은 홍보 자료를 업로드 하기로 했다.
경기도 4,000가구에 배포되는 다문화뉴스 신문과 여성시대에서 ㈜다누리맘 홍보를 진행했다. 현재 제공하고 있는 회사 소개자료와 홍보 자료 등의 외국어 번역이 마무리되지 않아 비교적 저렴한 비용으로 지원이 가능한 기관들을 컨설팅 과정에서 소개하기로 하였다. 4월 초부터는 기존 산후 관리사의 이탈을 막기 위해 빠른 시간 내에 서비스 물량이 확보될 수 있도록 마케팅 역량을 집중할 필요성을 확인했다.

4월 ㈜다누리맘의 EBS 뉴스소개와 산후 관리사 언론 매체 노출을 통한 홍보 준비

EBS뉴스에 ㈜다누리맘이 소개되었다. 지속적으로 언론을 통해 사업을 노출시켜 홍보 및 마케팅을 진행해야 한다. 특별히 산후관리사 개개인의 특성을 파악하여 적절한 언론 매체에 홍보할 준비를 하고 있다. 관리사 가운데 일본인 산후 관리사가 좋은 평을 받고 있고, 베트남 산후 관리사 중에서도 취재 대상을 찾고 있기 때문에 이에 대한 대비책을 마련해야 한다.

5월 스토리를 통한 차별화 마케팅

㈜다누리맘의 스토리를 만들어 소비자들에게 차별화할 수 있는 것이 필요하다. 후속 지원도 마케팅 전문가와 함께 다문화 산모 서비스를 고객이 매력을 느낄 수 있도록 체계를 갖추어야 한다. 그리고 ㈜다누리맘이 기업으로 자리매김할 수 있도록 시야를 넓혀서 사업을 바라보는 것이 필요하다.

결 론

㈜다누리맘의 사업 형태가 아이디어를 기반으로 한 지식 서비스 업이므로 특별한 기반 기술을 갖추지 못한 상태였다. 따라서 초기 마케팅은 물론 다양한 매체를 통해 브랜드를 노출하는 것이 사업에 중요한 요인이 될 것이라는 판단 아래 KBS, MBC 등 다양한 언론매체를 통한 홍보 활동에 주력하고자 했으며 서정헌 수퍼바이저의 다양한 개인적인 인맥을 활용했다.

4) 경영진 역량 강화와 CI 재정비 및 기타

① 사업운영

11월 ㈜다누리맘의 비전 확인과 단계별 마일즈 스톤 설정

서정헌 수퍼바이저는 한만형 대표자와의 면담을 통해 ㈜다누리맘이 가진 비전을 점검하고 단계별 마일즈 스톤을 설정했다. 사업 시작과 관련한 근본적인 이유에 기반한 비전에 대한 질문을 통해 ㈜다누리맘의 사업 본질이 산후조리사업이 아닌 다문화 가정의 고용창출을 위한 플랫폼을 구축하는 것이라는 핵심을 발견했다. 이와 같이 디자인 비전을 구체화하고 실현화하기 위한 장기적 측면에서의 플랜을 구축하고 이를 달성하기 위한 미시적, 단계별 마일즈 스톤을 작성하기를 대표에게 요청했다. 이에 기

반하여 각 단계별 적용하고자 하는 전략의 포지셔닝에 대한 정체성을 인지하는 것이 중요함을 강조하였다. ㈜다누리맘의 비전 구현을 위한 향후 팔로우업의 방향성을 제시했다. 이를 실현하기 위한 예산안을 마련하여 실행을 위한 프레임워크를 구성하였다. 한만형 대표는 지금까지 받았던 컨설팅과 비교해 가장 구체적이고 현실적인 시간이 되었다고 평가했다. 또한 세무 및 절세를 위한 컨설팅의 필요성이 있음을 알았다.

1월 사업 진행을 위한 경영 체계 확립과 미션 성립

2014년 상반기 사업 진행을 위한 재무, 마케팅, 인력, 역량 강화 등 항목별로 세부 실천 과제를 도출하고, 실행 목표를 설정했다. ㈜다누리맘은 회사로의 비전을 설정하고 미션 성립에 대한 논의를 진행했다. 다문화 여성이 한국 사회에서 기여할 수 있는 역량을 찾아서 일자리를 부여하고, 한국 사람들은 다문화 여성이 가진 강점이 필요해서 찾게 되는 것을 중점으로 미션을 세우기로 했다. 이를 바탕으로 '한국 사회에 필요한 다문화 여성 기능인 양성'을 미션으로 삼았다. 예를 들어 MICE 산업을 진행할 때 한국 문화를 알면서 해당 국가의 언어와 문화를 잘 알고 있으면 다문화가정 여성을 필요로 할 것이다. 외국과 연결하는 통역도 우미가 MICE 산업의 필요 인력으로 성장할 수 있기 때문이다. 또한 지역별 축제 시 해외 공연단이 찾아올 때 통역 분야에 역량 있는 사람을 연결하는 등 해외에서 파견 오는 사람에 대한 전문 인력으로 구성할 수 있다. 초기에는 사회복지적 측면에서 산후 조리의 문제에서 시작하지만 점진적인 사회 인식의 변화를

통해 다문화 가정이 사회의 구성원으로 한국사회에 보탬이 되는 형식으로 사업을 진행하고자 논의했다.
기존 맘마미아 브랜드를 ㈜다누리맘으로 변경하여 상표 등록에 대한 행정변경을 진행하고 있다. 상표권 등록 변리사에 의뢰해서 출원 중이다. ㈜다누리맘의 뜻은 '다문화 가족 모두가 누리다'를 담고 있다. CI는 사회적 디자인기업인 얼스에 문의하여 로고디자인을 통해 진행하기로 했다.
또한 ㈜다누리맘은 사업 수행 인력이 대부분 대학생 정도의 연령대로 구성되어 있기 때문에 산후조리 및 산모 등에 대한 심리적 부분을 파악하기 어렵다. 그래서 향후 지속적으로 인원을 보강하고 사업 콘텐츠 확충이 필요한 상황이다.

2월 ㈜다누리맘 브랜드 등록 진행과 회사 소개, CI 디자인 제작

기존 맘마미아 브랜드를 ㈜다누리맘으로 변경하여 브랜드 등록을 진행했으며, 이와 관련한 행정적인 절차를 완료했다. 회사 소개서, 리플릿 제작 및 CI 디자인 등을 진행하여 사업을 대표할 수 있는 기틀을 마련했다.

3월 매출 계획 확립과 ㈜다누리맘 예비사회적기업 등록 신청 진행

올해 3월까지 서비스 진행은 7건이며 매출은 300만원 정도이다. 앞으로 36명의 산후관리사가 2개월 동안 1인당 30건 하는 것이 목표이다. ㈜다누리맘이 수원이주민센터의 운영위원회가 되었고, 현재 예비사회적기업지정 등록을 신청하고 있다. 올해 말 혹은 내년 초에 매출을 증대시켜 사회적 기업 신청을 진행하는 것을 목표로 삼았다.
최근까지 함께 일하던 직원이 대학교에 복학했다. 그 동안 동그라미재단 지원 예산에서 인건비를 충당했다. 현재 대표를 포함해서 2명의 직원이 일하고 있고 인력을 채용할 만한 비용이 없다. (한 달 110만원) 현재 근무하고 있는 관리사를 직원으로 채용하는 것도 고려 중이다.

4월 바우처 선정 이후 문의 증가와 서비스 목표 확인

5월 동그라미재단과 지원협약 종료를 앞두고 시행해야 할 사항들에 대해 전반적인 검수를 실시했다. 회사 소개서에 대한 추가적인 제작 요청이 있어 이에 대한 비용 전환을 승인했다. 또한 4월 중으로 현재 예약 완료된 상황까지 포함하여 총 6건, 5월에는 총 10건 정도의 서비스가 시행될 수 있도록 목표를 설정하고 세부 실행 계획을 세웠다.
보건복지부 산하 바우처 기관으로 선정된 이후 서비스 문의가 증가했다. 4월에 4건을 예약 완료했다. 바우처 선정 이후 서비스 이용료는 176,000원이다. 5월에는 서비스 10건이 목표이다. 한 달에 30건을 해야 순수익 500만원이 발생함을 확인했다. 11월에 창업지원센터에서 나와야 하는데 사무실을 구해야 하는 문제가 있다. 그리고 산후관리물품들을 보관할 수 있는 창고가 필요하다.

② 배송/비용 관리

12월 차량 구입비용을 택배 비용으로 전환

한만형 대표는 예산계획서 가운데 차량 구입 비용이 동그라미재단과의 협의 결과 반영이 어렵게 되었음을 파악했다. 이를 택배 비용으로 전환하여 계획을 다시 세웠다.

1월 사업 운영을 위한 예산 계획서 작성

사업 운영 및 예산 계획서 작성을 위한 단기, 중장기 사업의 비전을 정리했다. 동그라미재단과의 지원 협약 체결을 위해 사업 운영 및 예산 계획서를 검토하였다. 사업체에 일상적 운영에 필요한 비용과 사업역량의 고도화와 관계가 부족한 부분의 예산을

배제하고 약 3,000만원 정도의 지원금을 확정했다.
서정헌 수퍼바이저는 예산 사용 계획서 최종본을 검토했다. 지원금 요청 시기는 한 달 정도의 기간을 두는 것이 적정하다는 판단 하에 1월 20일, 3월 3일로 결정했다.

3월 역량 강화교육과 서비스 물품 구입비 논의

1차 비용 집행 내용에 대한 정리와 나머지 비용의 활용 방안을 논의했다. 추가 비용 집행 시기 결정 및 내역 파악 등의 과정을 진행했다. 남은 예산을 어떻게 활용할 것인지 계획안을 서정헌 수퍼바이저에게 전달하기로 하였다. 역량강화교육의 경우 5만원 개인 부담으로 진행한다. 상표권변경예산에 공증비용도 포함 시켜도 된다고 서정헌 수퍼바이저가 확인했다.
서비스 물품은 대표자와 팀장이 서비스 첫 날 동행하면서 운반하고 있지만 현재보다 주문 의뢰가 증가할 경우 배송문제가 쉽지 않을 것으로 판단되었다. 그래서 택배서비스를 이용할 계획이고 이와 관련한 문제점을 파악하기 위해 4월부터 시뮬레이션 과정을 시작할 것이다. 그리고 배송과정에 활용하는 대형가방을 더 저렴한 가격에서 제작할 수 있도록 서정헌 수퍼바이저 개인 인맥을 활용해 동대문시장의 가방 제작업체를 섭외하기로 했다. 서비스 물품이 잘 전달될 수 있도록 포장하기 위해 완충재를 사용할 예정인데 비용 때문에 진행하지 못하고 있다. 이를 해결하기 위한 업체를 서정헌 수퍼바이저가 알아보기로 했다.

4월 손익계산 도움

서정헌 수퍼바이저가 세금, 인건비, 식비, 물품 등과 관련한 손익계산을 하기로 했다. 현재 인건비는 전혀 받지 못하고 있다. 안산 산후관리사 교육과 모집이 연기되었기 때문에 5월 말까지 사업비를 사용해야 한다.

③ 목표수치 점검

1월 매출액 300% 향상 목표와 서비스 품질 80% 향상 목표 확인

서정헌 수퍼바이저는 동그라미재단과 협의 하에 KPI 전체 항목을 포괄하는 종합 목표를 추가했다. 지원 사업 완료 후 설정 목표는 다음과 같다. 첫째, 전년 동기대비(203년 상반기) 매출액 300% 향상한다. 둘째, 서비스품질에 대한 소비자의 평가 결과 만족도 80%를 달성한다.

4월 매출액 90% 향상 확인과 추후 서비스 향상 목표 논의

동그라미재단과 지원 협약 당시 설정했던 목표 수치들을 점검했다. 매출액 증가 목표는 지난 해 대비 300%성장이었다. 3월 말 현재 목표를 90% 달성했기 때문에, 현재 추세로는 이 목표가 문제 없이 성취할 것으로 평가했다. 또한 소비자 서비스 품질 만족도 조사는 80%를 목표로 했다. 하지만, 새로운 평가 시스템으로 확보한 샘플이 3건 정도에 불과하기 때문에 4월 말까지 전체 서비스 물량을 토대로 이에 대한 결과를 확인하기로 결정했다.

5) 향후 과제

2014년 5월 ㈜다누리맘은 월간 매출액이 2명 인건비에 미치지 못하는 상황이다. 따라서 수퍼바이징 6개월 동안은 사업의 커다란 변화보다는 향후 사업을 내실 있게 진행할 수 있는 토대를 마련하는데 초점을 두었다. 이후에는 노출 강화 등의 마케팅 수단으로는 한계에 부딪칠 것이므로 ㈜다누리맘만이 가지고 있는 서비스의 스토리와 마케팅 포인트를 포착할 수 있도록 상품에 대한 분석과 정리가 수반되어야 함을 강조했다.

KiiA

6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : **(주)한국임팩트평가**

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

㈜한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다. ㈜다누리맘은 이주여성을 사회적 약자로만 보는 일반적인 관점에서 벗어나 이들이 가진 우수한 차별적 역량을 활용할 수 있는 모델에 대한 고민을 바탕으로 동일 국적의 다문화산모에게 방문산후조리서비스를 제공함으로써 서비스의 우수성을 담보할 뿐만 아니라 다른 사회 이슈와의 연결성을 확보한 점이 돋보인다고 평가했다.

하지만 지불 능력이 기본적으로 낮은 다문화 산모라는 틈새시장을 목표로 한다는 점, 초기 스타트업으로서 아직 서비스 범위 및 사업의 규모가 미미하다는 점은 그 모델과 창출하는 성과의 우수성에 대한 판단을 보류하게 하는 요소이다. 2013년 서비스 실적이 20건에 불과한 점에서 개별 프로젝트를 넘어 하나의 모델로서 기능하는 것이 가능할 지 하는 과제가 남아있다. 이에 2014년 들어 정부 바우처 지정업체 등록을 추진했고, 분야 내 전문가를 신규대표이사로 영입한 것은 이 우려를 다소 불식시킬 수 있다. 고용한 이주여성 산후조리사가 일감이 없을 때에 산후조리 등의 강사로 외부 출강하여 부수입을 올리도록 한다는 사업은 아직 구체화되지 않았다.

2) 사회·지역 성과 정의

㈜다누리맘은 '이주민의 문화적 특성을 활용한 전문적인 경제활동의 기회 창출'이라는 소셜미션을 가지고 이주여성 방문산후조리 서비스 제공을 통해 이주여성을 위한 일자리 창출 및 경제적 자립 지원과 다문화 산모를 위한 맞춤 및 저가형 사회 서비스 제공 등의 사회적 가치를 창출하는 것을 목적으로 하고 있다. 다음은 ㈜다누리맘의 사업 모델과 사회적 성과를 요약한 조감도이다. 그림1. ㈜다누리맘 Before 임팩트 조감도

임팩트 조감도를 살펴보면, ㈜다누리맘은 다문화 여성 방문산후조리 서비스를 주 사업으로 진행하고 있다. 이 사업은 이주여성 산후관리사를 고용함과 동시에 다문화 산모에게 서비스를 제공한다는 이중 구조이다. 이주여성 산후관리사는 대개 일본, 중국, 베트남 출신의 이주여성으로 구성되어 있고, 서비스를 제공 받는 다문화 산모는 경기도 수원시에 거주하는 다문화 결혼 이주여성이다.

이주여성 산후관리사를 고용하여 동일 국적 출신 산후관리사를 파견하고 맞춤형 식단을 제공하여 국가와 문화를 고려한 맞춤형 산후관리 프로그램을 운영했다. 그리고 산모신생아 방문서비스 제공인력 교육과정을 위탁교육을 통해 진행했다. 이를 통해 이주여성에게 일자리 기회를 부여했다. 그리고 결혼이주여성에게 서비스를 제공하여 사회에서 서비스를 누릴 기회가 충분치 않은 다문화산모에게 서비스에 접근할 수 있도록 개선했다. 이주여성을 고용하여 일자리를 부여하고 다문화산모를 대상으로 사회서비스에 접근할 수 있도록 하여 지역사회 경제활성화에 기여하는 모델을 가지고 있었다.

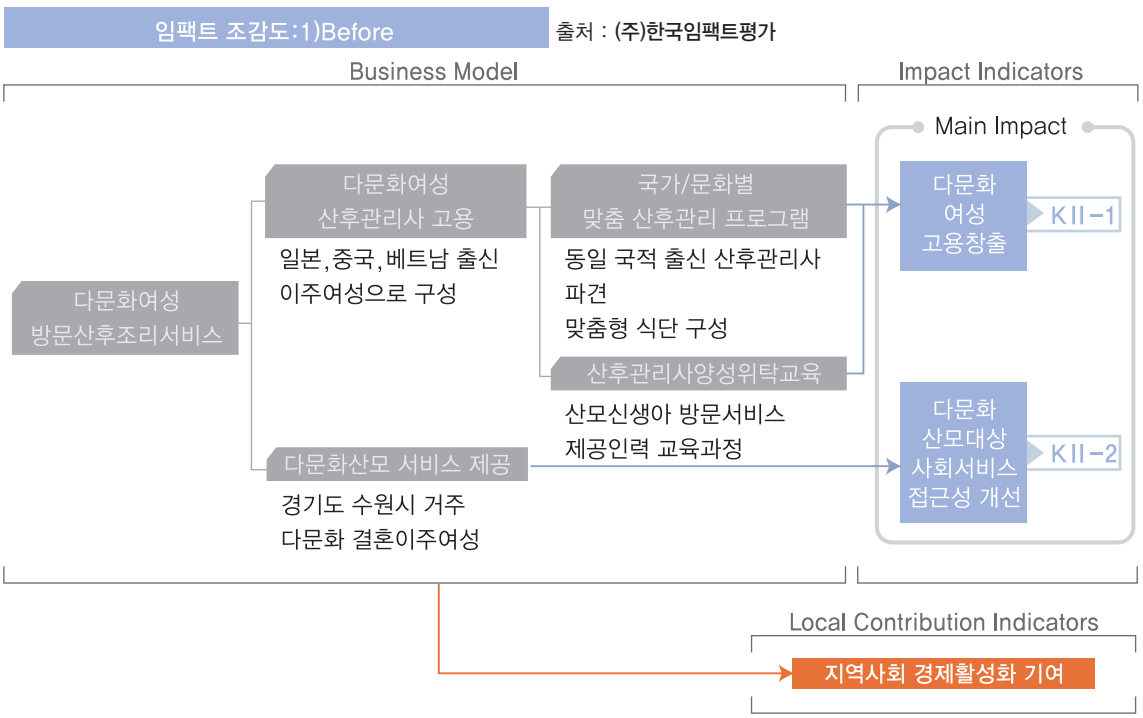


그림1. Before임팩트 조감도

3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트 1기에 참여하여 변화를 모색 중에 있다. 즉, 다문화 여성과 다문화산모라는 이중의 목표고객 중심의 사업 모델에서 나아가 이주여성에만 집중하며 이들을 고용해 진행할 수 있는 추가 사업으로의 사업 모델적 재편이 바로 그것이다. 이 과정에서 다문화산모 이슈를 다루었던 '다문화산모 대상 사회서비스 접근성 개선'이 더 이상 우선순위의 사회적 가치가 아니기에 핵심 사회적 성과에서 제외하였다.

이러한 변화는 매우 초기의 기업이 하나의 사회적 가치라도 제대로 이뤄내며 사업 자체의 지속가능성을 담보하는 것이 중요한 과제임을 상기할 때 자원의 집중을 통해 규모의 성장을 이끌어낼 가능성이 있는 긍정적인 변화로 해석할 수 있다. 하지만 이주여성을 고용해 추진할만한 신규사업에 대한 기회의 구체성이 떨어져 신규사업이 창출할 사회적 성과에 대한 추정이 부족하고 이주여성이 가진 장점을 부각시키는 수요 개발을 위해서는 동일 문화권의 다문화 인구에 대한 관리는 여전히 필요하다는 선결조건이 지적되었다.

그림2. ㈜다누리맘 After 임팩트 조감도

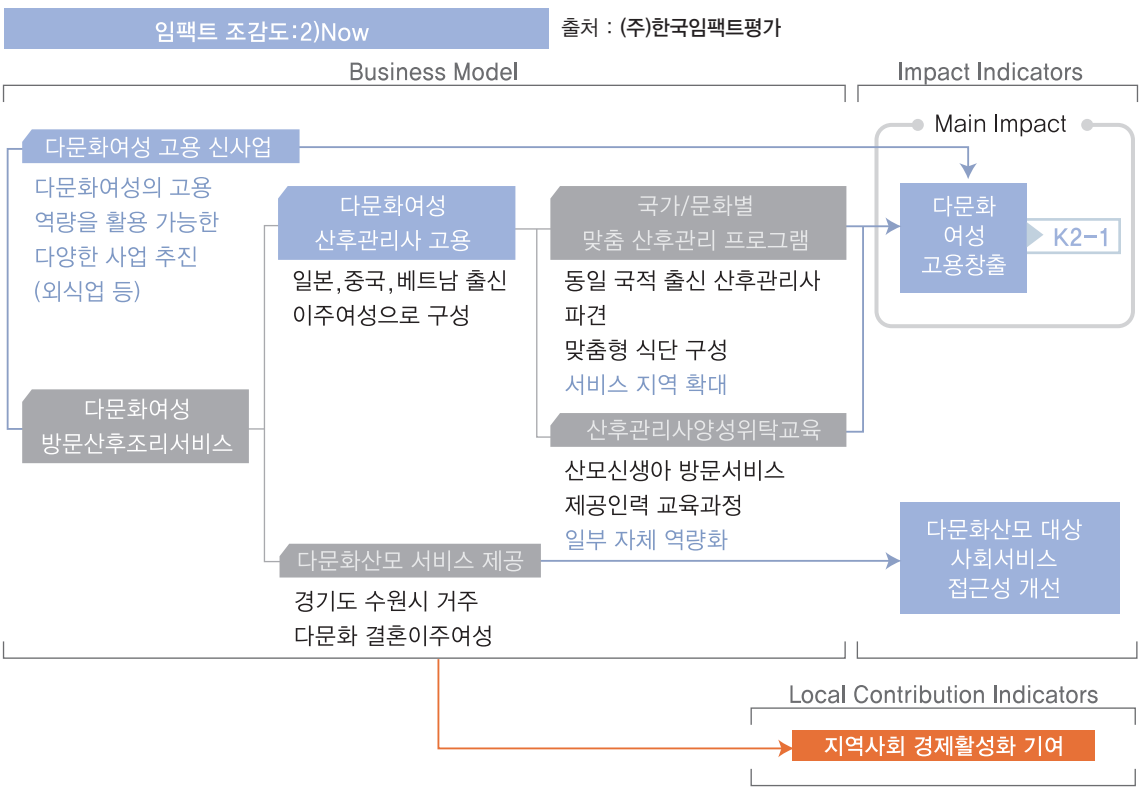


그림3. After임팩트 조감도

로컬 챌린지 프로젝트를 통해 변화된 임팩트 조감도를 살펴보면, 이주여성 방문 산후 조리서비스의 주 사업 이외에 이주여성을 고용하는 새로운 사업을 추가했다. 이주여성의 고유 역량을 활용해 외식사업과 같은 다양한 사업을 추진하는 중이다.

4) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

㈜다누리맘은 직접적으로 이주여성을 고용해 사업을 영위하는 것 이외에도 이들이 자신이 가진 역량을 활용해 사회적 활동을 할 수 있도록 지원함으로써 이주여성과 그 가정의 성공적인 국내 정착에 기여하고 있다. 다문화인구의 비중이 지속 증가하는 현 추세 속에서 이들의 부적응이 야기할 수 있는 사회문제의 가능성을 미리 예방한다는 점은 장차 장기적 연구를 통해 실증적 증명도 가능할 수 있는 중요한 성과라고 하겠다.

5) 총평 및 제언

총 평

잠재성 있으나 명료한 사업 모델 구축이 선결과제

분석 결과 ㈜다누리맘의 경제적 성과와 사회/지역 성과의 연계성은 2013년 현재 우수한 수준으로 판단된다. 하지만 ㈜다누리맘의 업력이 짧기 때문에 1개년도 사업 실적만을 근거로 추정했기 때문에 ㈜다누리맘은 사회문제를 해결할 수 있는 잠재성을 보유하고 있으나 실제로 문제의 해결을 실현한 것은 아니다.

로컬 챌린지 프로젝트 참여를 통한 모델 상의 변화에서 두드러지는 점은 핵심 수혜 대상인 이주여성을 고용하는 신규 사업을 추진하겠다는 변화이다. 하지만 명확한 사업 모델이나 구체적인 사업 계획 없이 단순히 이들의 역량을 활용할 수 있는 사업이 있을 것이라는 아이디어 개발 혹은 가능성 차원에 머무르고 있는 상황이다. 이는 중요한 문제점으로 지적되는데 신속히 명확한 사업 영역과 모델을 구축하는 것이 사회/지역 성과 향상에도 곧바로 연계될 수 있다는 사실을 이해하고 관련 작업을 진행할 필요가 있다.

제 언

이주여성의 차별적 역량 활용가능한 사업으로 확장 필요

이주여성을 고용해 사업을 영위하고 있는 타 사회적 기업들의 사례를 보면, 이주여성이 처한 상황이나 이들이 가진 차별적 역량을 제대로 살릴 수 없는 방향의 사업 추진으로 인해 어려움을 겪는 경우가 많다. 이주여성이 외부에서 활발한 활동을 하길 원하지 않는 일부 남편들의 주장에 영향을 받아 근속년수가 짧아지는 경향이 있다는 사실 등이다. 사업 모델 상의 큰 변화를 시도하고 있는 ㈜다누리맘도 초기에 참여했던 이주여성에 대한 처우 및 관리를 명확하게 하고, 이들이 마주한 장애물을 해결하고 가진 장점을 살릴 수 있는 방향으로 모델을 지속적으로 수정해 나가는 작업이 필요하다.

“다누리맘 서비스에 만족해요”

7. 결 론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

㈜다누리맘은 로컬 챌린지 프로젝트로 선정될 당시 사업체로서 기본적인 구조를 갖추지 못한 상태였다. 사업서비스의 지역도 수원 인근으로 한정되어 있었고, 실제 서비스를 행할 수 있는 관리사 역시 3명 정도로 다문화 가정 여성들에게 양질의 일자리를 제공해 준다는 좋은 사업 취지가 무색할 정도로 초기 기업형태를 보였다. 따라서 사업 모델을 정립하기 위한 서비스 내용의 정리는 물론 서비스 인력 확충, 지역 확대, 시스템 구축 등 전반적인 사항이 해결되어야만 하는 상황에 있었다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 사업 실행 가능 지역 확대

㈜다누리맘은 수원지역만을 기반으로 사업을 진행했으며 확대 지역을 확정하지 못한 단계였다. 서비스 지역의 확대를 사업 확장의 주요 포인트로 판단하여 1차로 의왕, 안양지역을 2차로는 군포, 안산지역을 확대 지역으로 선정하여 산후관리사 확보를 실시했다. 이를 통해 초기 3명에 불과하던 산후관리사를 20명으로 모집하여 서비스 가능 지역을 넓힐 수 있었다.

② 서비스 프로그램의 체계화

사업 실행 초기의 ㈜다누리맘의 경우 고객 만족도 체크가 면밀히 구상되어 있지 않았으며 산후 관리사들의 실행 매뉴얼이나 서비스의 질적 안정감을 표현할 수 있는 다양한 장치가 부족했다. 산후관리사 개인의 이력을 입증할 수 있는 서류 준비, 고객 만족도 점검 설문지 정비 등의 과정을 실시하여 서비스 프로그램을 체계화했다.

③ 홍보 및 마케팅

㈜다누리맘은 사업형태가 아이디어를 기반으로 한 지식 서비스업이므로 특별한 기반기술을 갖추지 못한 상태였다. 따라서 초기 마케팅을 물론 다양한 매체를 통한 브랜드노출이 사업에 중요한 요인으로 작용한다. KBS, MBC 등 다양한 언론매체를 통한 홍보활동에 주력해 라디오 프로그램과 EBS 뉴스에 방영되어 ㈜다누리맘을 홍보할 수 있었다. 또한 다문화지원센터, 주민자치센터와 같은 정부기관과 네트워크를 구축해서 해당 기관 내에 홍보물을 비치할 수 있었고, 산후관리사를 모집하는데 도움을 얻었다.

3) 향후 과제

㈜다누리맘은 다문화가정의 결혼 이주 여성들에게 보다 양질의 일자리를 제공하겠다는 사업 목표를 가지고 시작한 사회적기업이다. 핵심 고객이 분명하며 사업의 미션이 뚜렷한 장점을 보유하고 있다. 하지만 아이디어 기반의 지식서비스업이라는 사업 자체의 한계로 인하여 원천 기술의 장점을 살릴 수 없는 한계를 지니고 있다. 그렇지만 지식기반 서비스업의 장점 가운데 하나인 시장 창출의 선도적 위치를 분명히 확보한다면 틈새시장으로서 가치는 충분하다. ㈜다누리맘이 가지고 있는 서비스의 스토리와 마케팅 포인트를 포착할 수 있도록 상품에 대한 분석과 정리가 수반되어야 한다. 또한 2014년 서울특별시로 진출을 위한 전반적인 사업계획 검토 및 체크가 지속적으로 이루어져야 한다.

전문적인 산후조리교육

다누리맘은 수원뿐 아니라 의왕, 안양지역을 2차로는 군포, 안산지역을 확대 지역으로 선정하여 산후관리사 확보를 실시했다. 이를 통해 초기 3명에 불과하던 산후관리사를 20명으로 모집하여 서비스 가능 지역을 넓힐 수 있었다.

수퍼바이저님 자기소개와 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하게 된 동기를 말씀해주세요.

: 창업컨설팅 전문회사 ㈜세움넷 대표이사를 맡고 있는 서정헌이라고 합니다. 1997년부터 창업컨설팅 회사를 운영했으며 1999년부터 2006년까지는 중소기업청 소상공인지원센터에서 센터장으로 일했습니다. 이후 2007년부터 다시 사업을 시작해서 현재까지 운영 중입니다. 2008년 5월부터 자문위원으로 일하고 있는 아름다운재단의 상임이사 출신이신 윤정숙 님께서 동그라미재단 출범 초기에 이사님으로 참여하시면서 저에게 재단 활동 참여를 권유하셨습니다. 이를 수락하여 동그라미재단 자문위원을 맡게 되었고 이후 로컬 챌린지 프로젝트에도 참여하게 되었습니다.

담당하신 1기 기업에 대한 소개와 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 담당하신 기업이 어떻게 변화했는지 설명부탁드립니다.

: 그 동안 해왔던 일이 창업컨설팅 이어서 그런지 가장 스타트업인 두 기업을 맡았어요. 한군데는 다문화 여성들에게 동일한 국적의 산후관리사를 파견해주는 ㈜다누리맘이라는 회사였고요. 또 하나는 춘천지역기반으로 해서 지역의 숙박업소를 문화 개념과 연계시켜서 개선하는 프로젝트를 진행하는 동네방네 협동조합이었습니다. 제가 두 기업을 처음 맡았을 때는 사업을 바로 실행할 수 있는 여건이나 개념같은 것들이 거의 없었습니다.

㈜다누리맘

㈜다누리맘을 처음 맡았을 때 실제사업에는 2명이 있었고, 대학에 재학중인 같은 대학 동아리 후배가 합류하면서 3명이 운영하고 있었습니다. 한 달 순수익이 50만원도 안 되는 그런 상황이었기 때문에 기업이라고 할 수 없었죠. 그래서 저는 '이제 6개월 진행 과정 동안 사업을 출발 할 수 있는 토대만 만들면 성공 할 수 있겠다'는 생각을 해가지고 초반에 3~4개월은 거기에 주력을 했어요.

㈜다누리맘이 처음에 시작했을 때 매출이 적을 수 밖에 없었던 이유는 도우미들을 파견할 수 있는 지역이 경기도에만 국한되어 있었고, 대표자가 학교가 성균관대 수원캠퍼스이어서 수원지역에만 서비스를 하고 있었습니다. 수원지역 이외에 인근에 있는 안양이나 안산은 파견이 불가능한 상황이었기 때문에 우선과제로 도우미 파견지역을 넓히기 위한 '도우미 양성과정'을 진행하였습니다.

서정헌 대표 (㈜세움넷)

뚜렷한 모델케이스 가진 성공한 프로젝트로 평가받길 기대한다

• 담당기업

동네방네 협동조합

㈜다누리맘

다문화 여성가정이 제일 많은 곳은 서울의 서반부 지역인데 이 지역은 당장은 손도 댈 수 없는 상황이었기 때문에, 시작은 수원 인근지역인 과천, 의왕, 안양, 안산부터 빨리 네트워크를 갖추는 게 시급하다고 생각했습니다. 그래서 3개월 동안은 그 지역에 산후조리 인력들을 늘이는 작업을 했습니다. 초기에는 파견하는 인력이 5명 밖에 없었어요. 그런데 현재는 20명이 넘었습니다. LCP 프로그램 동안 기본적이 토대를 마련만 한 것으로 저는 성공했다고 봅니다.
그 이후에는 제가 후속 지원 프로그램을 하게 되어, ㈜다누리맘이 장기적인 회사의 미션이나 비전을 가지고 회사의 전망을 만들어 갈 수 있도록 도왔습니다. ㈜다누리맘은 단순히 산후조리 도우미를 파견하는 것이 아니라, 다문화 가정 여성들의 양질의 일자리를 제공하는 전반적인 사업을 해보고 싶어했습니다. 그 중에 첫출발을 그 '산후조리 도우미' 로 생각하고 있었기 때문에 당장 1년, 2년동안은 그것에 맞게 매달릴 수 밖에 없는 형편입니다. 하지만 전체그림을 그리는 것이 필요했기 때문에 장기적인 마케팅 플렌을 짜는 부분을 현업에 계신 전문가 분을 초빙하여 후속지원을 진행했습니다.

동네방네 협동조합

동네방네 협동조합같은 경우에는 춘천지역을 기반으로 여행사업을 처음에 구상을 했는데 가보니깐 공정여행이란 콘셉트를 가지고 있었어요. 근데 얘기 들어보신 분들은 아시겠지만 국내여행사가 국내인바운드 여행을 하면서 공정여행이라는 개념을 적용하는 것이 힘들다고 생각했습니다. 그래서 처음으로 가서 그 개념을 완전히 버리고 이 기업이 사업 모델을 재대로 구축하고 나가기 위해서는 '원도심 활성화' 라는 개념과 접목을 시키지 않으면 사업을 하는 의미가 없다고 생각을 했습니다. 그래서 전체 사업 콘셉트를 '원도심 활성화' 로 맞추고 사업모델을 만들어 갔습니다.
춘천지역이 특수 상황이라서 춘천도청 옆에도 굉장히 장사가 안되고 옛 명성이 많이 사라져 가고 있었습니다. 심지어 닭갈비 골목도 몇 개만 살아남은 상황이었습니다. 중소 도시들의 공통적인 고민이라고 생각을 합니다. 그래서 '도심지역을 활성화 시키는 모델을 만들면 외부에 전파시킬 수 있는 사업모델로 굉장히 의미가 있겠다' 라고 생각을 해서 원도심 활성화라는 프로젝트를 진행을 했습니다.
동네방네 협동조합 대표가 처음에 점 찍어 둔 한 7년 정도 임대가 안 나간 버려진 여관이 있었는데 비용대비 효과라

든지 시설비라든지 저희 지원비와는 터무니 없이 안 맞아서 한 20일 동안을 춘천 시내에 있는 임대 안 나간 여관을 아마 다 뒤져 봤을 거예요. 다행이 적합한 곳에 입지 선정을 하게 되어, 40평 여관을 4천만원 안 되는 비용으로 게스트하우스로 개조했습니다. 그 중에 3분의 1은 사업자 자신들의 노동력을 무료로 들여서 했기 때문에 그 비용이 가능했을 것이라고 생각 합니다. 그렇게 고생한 끝에 지금은 춘천시내에 명물이 되었습니다.

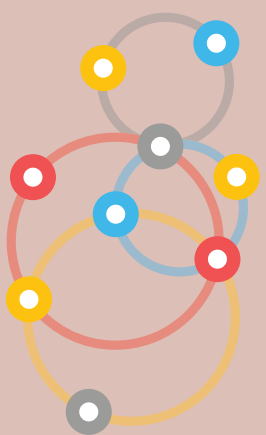
처음에는 일반 고객들을 끌어오면 수요확보가 초반기에 어려울 것이라 생각을 했습니다. 춘천지역에 5월부터 10월까지 거의 매달 세계적인 축제 행사가 있는데, 그 축제 스태프들을 섭외하면 좋을 것이라 생각했습니다. 그런 분들은 호텔에 가기에는 가격들이 너무 높고 그렇다고 옛날 여관은 다 1인실 2인실이기 때문에 집단적으로 뭔가 문화를 공유할 수 있는 그런 숙박 업소가 없거든요. 그래서 '그분들을 초기에 고정적으로 끌어들이면 매출향상에 도움이 되겠다' 생각을 해서 적극적으로 춘천시청에 어필을 하고 노력한 끝에, 스태프들을 고정 단체고객으로 확보해서 첫 달 매출액을 확보했던 기억이 생각납니다

후속지원으로는 춘천에 수상스포츠 전지훈련 오는 초등학생들 이라던지 이렇게 집단개념으로 숙박을 하기를 원하는 이런 분들을 고정적으로 거래하실 수 있도록 컨설팅을 해드렸습니다. 이 부분은 관광기업에서 오래 하신 컨설턴트를 초빙하여, 함께 진행했는데요. 관광 쪽으로 어떻게 이 프로그램을 더 고도화 시킬 수 있을지 프로그램이나 고객확보에 관한 컨설팅을 두 달간 진행했습니다.

향후 로컬 챌린지 프로젝트에 바라는 점을 말씀해 주세요.

: 우선 사업을 추진하는 동그라미재단에게는 초심을 잃지 말자고 당부드립니다. 대부분의 지원 기관들이 초기에는 전문가 그룹의 의견에 귀를 기울이지만 경험이 쌓이게 되면 스스로의 판단 기준에 맞춰 사업을 실행해나가는 경우를 아주 자주 보았습니다. 컨설턴트의 역량을 최대한 신뢰하시고 그것을 사업자들에게 잘 사용할 수 있도록 시스템을 구축해주셨으면 합니다. 그리고 현재 사회적기업 지원제도가 워낙 많이 있고 아직 뚜렷하게 검증이 안 되어있기 때문에 언젠가는 사회적기업 지원제도에 대해 사회전반에서 재검토하는 단계가 올 것이라고 생각합니다. 그때 로컬 챌린지 프로젝트만은 뚜렷한 모델 케이스를 가지고 사회에 기여하는 바가 있었다고 평가되는 사업으로 발전하기를 기원합니다.

Local
Challe
Projec



고마워,
로컬 챌린지 프로젝트

동그라미재단이 묻고 LCP 1기가 답하다

프로젝트 마무리하는 소감은?

1

다누리맘

수퍼바이징이라는 시스템 도입과
수퍼바이저와의 멘토링 형식의
프로젝트를 진행하는 것이
좋았습니다.

2

동네방네

동네방네가 기업으로서
다시 시작하는 계기를 마련했습니다.
그리고 로컬 챌린지 프로젝트가
단순 사업지원이 아닌
기업지원이라서 큰 도움이 됐습니다.

3

꿈꾸는씨어터

진지한 시선과 짧지만
깊이있는 호흡으로
사회적 기업으로 걸어온 길을
되돌아 볼 수 있었습니다.
그리고 그 과정에서
동료들과 함께 할 수 있어
더 큰 의미가 있었습니다.

4

무릉외갓집

이번 사업을 통해 무릉외갓집이
나아가야 할 방향을 알게 된 것이
가장 큰 성과였습니다.

5

틔움복지재단

프로젝트가
기대이상으로 잘 진행되어서
굉장히 큰 도움이 되었습니다.
지원금만 달랑 지원하고
영수증만 보고 받았던
어느 기관과는 비교할 수 없습니다.
진실한 마음으로 응원하고
마치 내 자식이 성공하기를
기도하는 어미의 마음으로
함께 해준 것이 인상깊었습니다.

6

토닥토닥

기대 이상이라는 것이
가장 정확한 표현인 것 같습니다.
전방위컨설팅과 멘토링을 통해
기업의 체질을 근본적으로
수정 보완한 체력단련시간이었습니다.
그리고 조합원들의 마음을 묶어주고
프로젝트 안에 하나됨을 경험한
짜릿한 기회를 얻었습니다.

7

완두콩

로컬 챌린지 프로젝트를 통해
완두콩이 가고자 하는 방향을
세우고 준비할 수 있었습니다.
완두콩 잘 키워 많이 분양할게요.

아쉬운 점도 있나요?

★토닥토닥협동조합 : 아쉬웠던 점이 정말 없으면 어떻게 해야 하나요? 음…그래도 이야기 하자면 함께했던 기업들끼리의 협업 작업이 있었으면 좋지 않았을까 하는 생각이 듭니다. 그랬을 때 더 큰 시너지가 발휘될 수 있을 것 같거든요. 이 부분 외에는 다른 아쉬운 점은 떠오르지가 않네요~^^

★꿈꾸는씨어터 : 프로젝트 앞부분에 사업운영 및 예산을 짜는 데에 시간이 많이 소요되어, 실제로 사업을 수행하는 기간이 상대적으로 짧아서 아쉬웠습니다.

★무릉외갓집 : 프로젝트 기간이 6개월이라서 좀 짧다는 생각이 들었습니다. 프로젝트가 끝나더라도 수퍼바이징이 지속적이면 좋을 것 같습니다. 그리고 1기 기업들이 서로 교류할 수 있는 후속지원이 있었으면 합니다. 지역에서 선정기업들 중심으로 네트워크를 형성해 서로 협력하고 교류하는 자리가 마련되었으면 합니다.

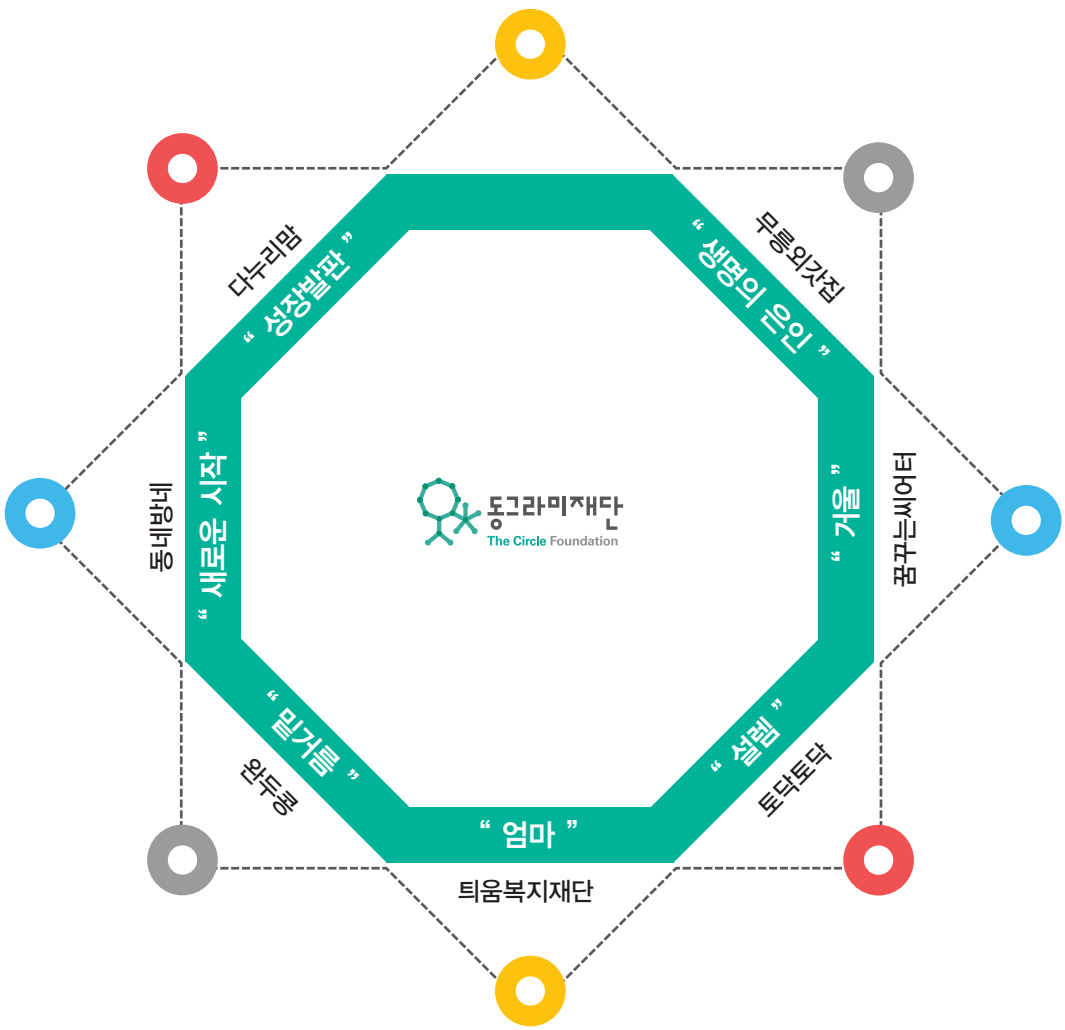
★틔움복지재단 : 선정기업들 1박2일 워크숍을 프로젝트 초반에 했으면 좀 더 빨리 친해질 수 있었는데, 그 부분이 아쉬웠습니다. 프로젝트 끝날 쯤에 기업들이 친해지게 됐는데, 곧바로 헤어지게 돼 아쉽네요.

★동네방네 협동조합 : 프로젝트 기간이 짧았던 것이 아쉬웠습니다. 초반에 계획을 짜고 실제로 사업 수행한 기간은 4개월정도 밖에 되지 않았습니다. 그리고 프로젝트 시작할 때 재단과 수퍼바이저의 역할에 대한 충분한 설명이 되지 않아서 혼선이 있었습니다. 그리고 로컬 챌린지 프로젝트가 단순 사업지원이 아닌 기업의 체질을 변화시키는 기업지원사업이라는 것이 강조되었으면 합니다.

★다누리맘 : 로컬 챌린지 프로젝트에 참여하는 동안 주변에서 받았던 많은 도움과 조언들을 모두 소화하지 못했던 점이 아쉽네요!

★완두콩협동조합 : 6개월 안에 사업을 마무리한다는 게 쉽지 않았습니다. 정해진 시간에 계획된 사업을 진행하려다 보니 알게 모르게 너무 눈에 보이는 성과 위주로 고민하지 않았나 하는 걱정이 듭니다. 특히 예산계획과 집행부문이 그랬습니다. 굳이 아쉬운 점을 찾자면 그렇다는 얘기입니다. 전반적으로 만족하고 있습니다.

이번 프로젝트는 우리에게 _____이다



동그라미에 배바진 지역파수꾼 이야기

로컬
챌린지
프로젝트

로컬
챌린지
프로젝트

1기 선정 지역기업들의 성장보고서

"우리 기업이 나아가야 할 방향을 알게된 것이 가장 큰 성과"

무릉외갓집영농조합, 완두콩협동조합

"멤버들의 마음을 하나로 묶는 짜릿한 경험이라 더 큰 의미"

꿈꾸는씨어터

"전방위컨설팅과 멘토링으로 기업의 체질을 근본적으로 보완하고 단련했다"

토닥토닥협동조합, 다누리맘

"지원금 던져주고 영수증만 챙기던 다른 사업과는 확실히 달랐다"

틔움복지재단, 동네방네 협동조합

9 791195 431809 03300
ISBN 979-11-954318-0-9

동그라미재단
The Circle Foundation