

Local



Challie



Projieo



allenge.

문화, 지역에 활기를 채우다

- 지리산문화예술사회적협동조합 구름마
- (주)연을담다
- 아일랜드
- 문팩토리 매직
- 사회적협동조합 문화숨





9ma.co.kr

지리산 문화예술협동조합 구름마

지리산문화예술사회적협동조합 구름마는 폐교를 개조한 하동군 사회적경제지원센터에 위치해 있다. 사무실 1층에는 구름마 사무 공간과 갤러리 공간이 있는데 갤러리에는 구름마가 올 가을 진행한 다원예술순례 기획전시인 '다원그림전'이 한창이다. 지역 내에 있는 예술인들이 하동의 다원풍경과 문화 그리고 인물, 현장작업에서 직접 보고 느끼거나 상상을 가미한 작품들로 하동 다원풍경의 아름다움을 엿볼 수 있는 전시였다.

도시와 농촌 문화예술의 격차가 큰 현실

섬진강을 사이에 두고 전라도와 경상도가 마주하는 곳에 위치한 경상남도 하동군. 그 곳에서도 박경리의 대하소설 토지로 유명한 평사리에는 지리산문화예술사회적협동조합 구름마(이하 구름마)가 있다.

구름마는 하동의 문화예술 발전과 관광 진흥을 위해 설립한 문화예술 사회적협동조합이다. 하동을 중심으로 진주, 파주, 서울 등지의 예술가 28명이 참여한 예술가 협동조합이다. 이들은 그림책 만들기, 동요 짓기 같은 어린이 체험, 교육프로그램인 작은 학교, 지역장터의 문화상품 개발 보급 등 다양한 활동을 하고 있다.

구름마는 지역을 오가는 '구루마'에서 착안한 이름이다. 구름처럼 떠다니며 자유롭게 예술활동을 하고 싶어서 짓게 되었다고 한다.



이승현 대표가 문화예술협동조합에 주목한 이유

이승현 대표는 그동안 문화예술인들이 사회적 기여를 하고 싶어도 예술을 생활과는 동떨어진 존재로 인식하는 사회통념으로 인해 길이 많지 않았으며 개성 있는 작가들이 자신의 작품세계를 알리고 소신 있는 작품활동을 지속적으로 돕기 위해 문화예술협동조합을 꾸리게 됐다.





경영진단 결과

1. 협동조합 사무실이 없어 공동작업 애로
2. 구성원은 많으나 실질적인 사업기획 및 관리직원 미지정
3. 정부지원 사업에 100% 의존 상태로 고정매출사업 및 자체사업이 없어 운영애로
4. 최첨판덕 등 주변관광 시설을 활용한 사업들은 토지 문화재단 등 점유되어 지역문화시설관련 사업개발 애로

전략과제 도출

1. 협동조합 직원 상주 운영기반 마련
2. 고정매출 발생을 통한 협동조합 운영 방안 마련
3. 협동조합 적정 운영 모델 마련
4. 최첨판덕 관광자원 활용 방안 마련
5. 참여하는 작가들에 적극적인 참여 방안 마련

과제별 실행내용

1. 협동조합 직원 상주 운영기반 마련
 - 폐교를 협동조합터전으로 활용하게 됨
 - 조합원중심 사업운영 위해 사업분야 구분
 - 직원 확충을 통한 사업 기획력 보강으로 조합사업 증가
2. 협동조합 운영 방안 마련
 - 조합원 운영으로 수익발생시 조합원에게 지출하는 방안(수익지급 15~20%) 마련
 - 민간자격개발로 관내 학생대상 진로체험사업, 웹그림 책 창작작가(특급, 1급, 2급, 3급) 진행, 하동 및 최첨판덕 1일여행코스 기획
 - 홈페이지 개발로 그림책 판매사업, 작가 교육과정 온라인 신청 가능

향후과제

1. 민간자격 활성화를 통한 웹그림창작작가 양성배출
2. 조합원담당자별 단위사업개발과 안정화 지속
3. 조합원과 수익공유모델 지속 보완
4. 주변관광자원을 활용한 체험사업 실행

“

경영을 잘 모르는 예술가 조직 전문 교육과 함께 지속가능한 구조 만들고파

”

지역문화활성화를 위한 예술적 개입은 각 지역에서 이루어지고 있지만 단발성 시도로 끝이 나가거나 현실적 한계로 골칫거리로 남는 경우가 부지기수인 경우에 반해 구름마는 6년 동안 꾸준히 활동을 이어가고 있다.

구름마는 하동지역 화가들을 비롯해 전국 각지에서 활동하는 예술가와 장인들 19명이 주 활동가다. 그림책 작가, 유리공예, 목공예, 설치미술, 동양화, 의상디자인 등 분야도 다양하다. 시작은 2013년이었다. 약양면 평사리에 위치한 최참판댁 안에서 예술가들이 모여 작은 아트숍을 운영하게 됐다. 당시 작가들끼리 돌아가며 운영을 하면서 주말마다 모이다 자연스럽게 협동조합 형태로 발전한 것이다. 2015년 6월 문화예술 사회적협동조합으로 문화체육관광부 정식 인가를 받았고, 다음해인 2016년 9월에는 예비사회적기업으로 지정됐다. 사회적협동조합은 일반 협동조합과 달리 지역사회에 어떻게 기여할 것인지를 고민하는 비영리 법인이다. 문화예술 분야에 관심이 있는 일반인이나 협동에 뜻이 있는 지역 예술인이면 누구나 함께할 수 있다.

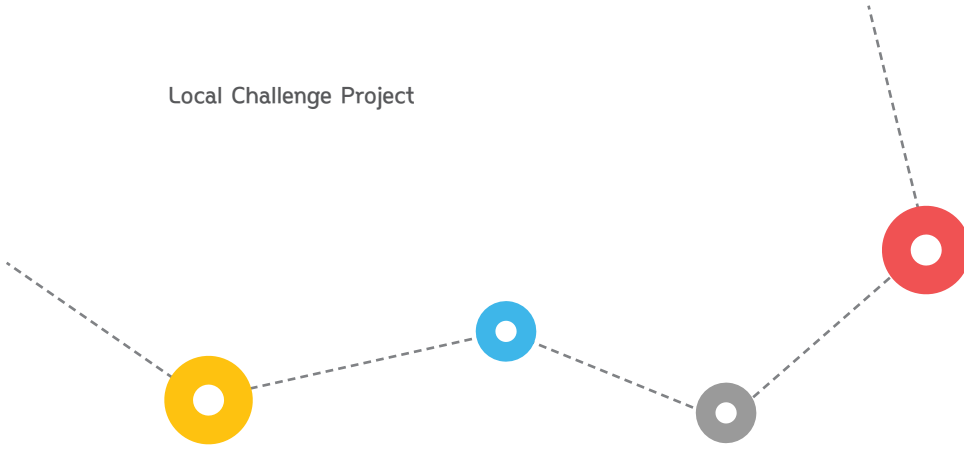
이승현 대표는 “사실 문화예술인들은 그동안 사회적 기여를 하고 싶어도 예술을 생활과는 동떨어진 존재로 인식하는 사회통념으로 인해 길이 많지 않았다. 또한 유명작가 위주의 문화예술 풍토로 인해 개성 있는 작가들이 자신의 작품세계를 알리는 것과 소신 있는

작품활동을 하기란 더욱 힘든 처지”라고 말했다.

문화예술협동조합은 농촌지역인 하동군에서는 처음이었고 이 대표도 처음 운영하는 형태였다. 처음 기업 운영은 이 대표의 그림책 관련 강의 위주로 운영이 됐고, 대표의 개인점포 공간을 활용했다. 함께 하는 조합원들이 있었지만 실질적인 사업을 기획하고 관리하는 직원들이 지정되어 있지 않은 상태였다. 주로 예술가들로 이루어져 있다 보니 기획, 회계, 마케팅 등의 기업운영 업무 등에 있어서는 어려움이 많았다. 그러던 중 2016년 예비사회적기업이 되고, 사회적기업 등을 지원해주는 프로그램들을 알아보다 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 알게 됐다. 이 대표는 “지역사회의 문제점이나 현안을 비즈니스로 해결하고자 하는 기업을 지원해주는 LCP에 저희 구름마가 적합하다고 생각했다. 전문적인 교육과 함께 지속가능한 구조를 만들고자 지원하게 되었다.”고 말했다.

자체적인 콘텐츠를 개발하라

이양우 멘토가 구름마를 분석한 결과, 최참판댁 등 주변 관광시설을 활용한 사업들은 ‘토지 문화재단’ 등에 이미 점유가 되어 있어 지역문화시설관련 사업개발에는 어려움이 있었다. 또한 구름마는



“

정부지원 사업 의존
자체사업 없이 어렵게 운영

분야구분 후 사업기획 일원화
PD 출신 영입해 기획력 보강

적극적인 인원 중심으로
조합원도 재정비

”

정부지원사업에 모두 의존하고 있는 상태로 고정매출사업과 자체 사업이 없어 운영 전반의 어려움을 겪고 있었다. 이는 생계가 어렵고 소극적인 작가들이 조합원으로 구성된 조합이 적극적으로 사업을 추진하기에 큰 장애물로 작용하고 있었다.

이 멘토는 고정매출사업과 자체사업이 없으면 기업이 지속적으로 운영되는 것에 어려움이 있다고 판단해 사업분야를 구분하고, 사업기획을 일원화했다. 그리고 PD 출신 인력을 영입해 사업 기획력을 보강해 조합 사업을 증가시켰다. 문화센터 세부사업 기획을 보강해 문화센터 운영을 안정화시켜 다른 사업 진척도 이뤄냈다.

조합원 재정비도 필요했다. 이 멘토는 사업 참여에 적극적인 인원을 중심으로 조합원을 정리하며 조합의 재정비를 권유했다. 그는 “조합원이 사업을 운영하며 수익의 15~20%를 조합원들에게 지급하는 방안을 정리했다. 개별 조합원이 개발한 사업은 아직 없지만 향후 수익이 발생할 경우 이를 반영할 계획”이라고 밝혔다.

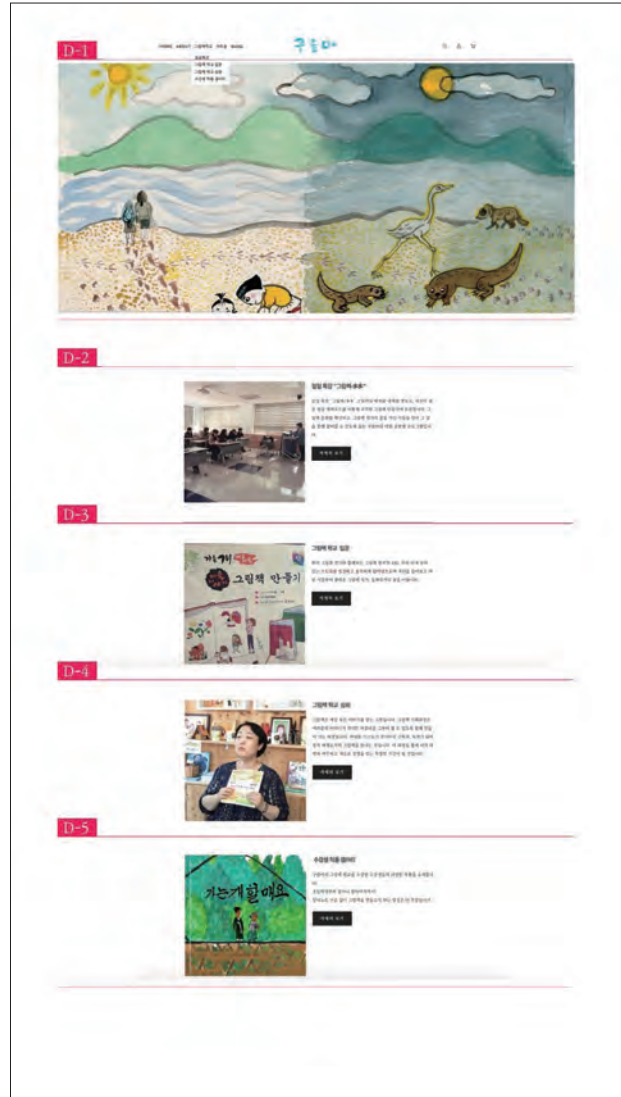
이 멘토는 이어 민간자격증을 기반으로 진로체험과정을 운영하고, 자격자 양성을 위한 사업활성화의 기반마련을 권고했다. 폐교를 리모델링한 문화센터에서 자체적인 사업의 기획전시나 그림책학교 운영 등 공간을 활용하는 방안도 제시했다.

이 대표는 “매년 새로운 콘텐츠를 개발해 지역문화예술 지원예산으로 협동조합 콘텐츠를 지역 내에 알리고 예술가와 조합원과 주민의 연계성을 강화하는 방안을 강구해야 했다. 그 사례로 ‘찾아가는 목공소’라는 프로그램을 기획했었다. 버려진 상다리와 같은 목재로 농기구를 새로 만들어주는 사업을 2018년 진행했는데 농가에 계시는 어르신들이 특히 좋아하셨다. 버려진 자원으로 새로운 기구를 만들며 자연스럽게 주민의 관심을 끌 수 있었다.”고 말했다.



아이들을 위한 예술프로그램

구름마는 6월부터 11월 말까지 월 2~5회에 걸쳐 섬진강 주변에 있는 작은 초등학교에서 아이들과 하는 예술프로그램도 운영한다. 아이들과 생태해설사들이 함께 지역을 탐방하고, 놀이를 하며 내 고장에 대한 아이들의 관심을 유도한다.



홈페이지 리뉴얼

구름마는 로컬챌린지프로젝트를 통해 홈페이지를 리뉴얼했다. 협동조합에 대한 소개와 그림책 작가들의 이야기를 포함해 체험, 전시정보, 아트숍 판매상품 등에 대한 정보를 체계적으로 제공할 수 있게 됐다.



아이도 어른도 누구나 예술해요

구름마를 통해 아이들은 놀이의 결과물로 오브제 작업을 하고 어른들은 마을의 전설 등을 직접 그려 그림책을 만들기도 한다. 예술이 생활의 일부가 되는 것, 구름마가 지향하는 목표다.

예술, 지역에 활력을 불어넣다

구름마는 다양한 프로그램을 기획운영 중이다. 그 중 하나는 자체 프로그램인 다원순례로, 다식과 차를 먹으면서 춤, 연주, 노래를 감상하고 미술체험을 할 수 있다. 또 섬진강 주변에 있는 작은 초등학교에서 6월부터 11월말까지 월 2~3회에 걸쳐 아이들과 하는 예술프로그램도 운영한다. 오전에는 아이들과 생태해설사들이 함께 지역을 탐방하고, 놀이를 한다. 오브제 작업을 통해 직접 아이들이 다리를 만들고 섬진강에서 보고 놀았던 걸 상상하고 그림을 그린다. 이 프로그램을 통해 아이들이 자연스럽게 내 고장에 대한 관심을 가질 수 있다.

어르신과 함께하는 프로그램도 있다. 하동지역 4개 마을 어르신들과 함께 5개월 정도 그림책을 만드는 작업을 했는데, 이때 화가의 이야기와 마을의 전설 등을 담았다. 구름마는 이를 전시까지 연계시켜 진행할 계획이다.

구름마는 지역과 함께 발전하는 사업을 계속적으로 구상할 계획이다. 이 대표는 “마을 꾸미기와 다원순례 등을 계속 진행하면서 어르신들의 문화, 예술 교육과 지금 현재 있는 센터의 공간을 체험과 예술전시 공간으로 기획 중이다. 장기적인 목표는 복합문화 공간 같은 형태로 만들고 지역 내 있는 예술인과 주민들이 함께 어우러지는 문화·예술을 계속하고 싶다.”고 말했다.



.....
singtheyeon.com
.....

(주)연을담다

전주하면 이제는 누구나 쉽게 전주한옥마을을 떠올릴 것이다. 한옥마을에서 몇 걸음 뒤편에 자리한 동문사거리에는 북적한 태조로와 달리 아늑하고 편안한 느낌을 준다. 동문사거리에 위치한 ‘연을담다’ 스튜디오 입구에 걸린 나무 간판은 이질적이거나 낯선 느낌이 아닌 거리에 스며들 듯 조화를 이루고 있다. 전통 가옥의 현판을 떠올리게 하는 회사의 나무 간판에서 이미 연을담다가 하는 일을 알아차릴 수 있다. “인연을 담아보자해서 지은 이름”이라고 임기환 대표는 회사명을 설명한다. 그래서일까. 연을담다는 남녀가 연(緣)으로 만나 가정을 꾸리는 웨딩 콘텐츠에 주력하고 있다. 그 중에서도 한복 웨딩을 전문적으로 촬영하며 한(韓) 문화 웨딩을 선도하려고 앞장서고 있다.

지역만의 매력을 찾고 만드는 ‘연을담다’

임기환 대표는 학생시절 전주한옥마을에서 한국적인 이벤트, 퍼포먼스, 한복 퍼레이드를 기획·진행한 경험을 바탕으로 2013년부터 문화기획가로 활동해오고 있다. 8년째 사진촬영 재능기부 활동을 하고 재능기부 프로젝트의 하나인 ‘청춘사진관’에서 4~5년간 활동하며 사진에 대한 조예도 깊다. 그러던 와중에 멘토링을 해주던 교수의 전통 혼례 예식에서 창업 아이디어를 얻게 됐는데, 그렇게 태어난 것이 2015년 4월 설립된 ‘연을담다’이다. 연을담다는



임기환 대표와 한스타일 웨딩

연을담다의 임기환 대표는 전통혼례와 서양식 결혼식의 이점을 각각 취해 새로운 퓨전웨딩, 한스타일 웨딩에 주력하고 있다. 허례허식이 없고 간략해 효율적으로 끝낼 수 있는 서양식 결혼식의 편의성을 적용해 전통문화 수도 전주에 들어맞는 한문화 웨딩 콘텐츠를 구축한 셈이다.

(주)연을담다



“

한스타일 웨딩을 더 많이 알리고 마케팅과 판로개선에 도움 받고 싶어요

”

전통 혼례와 서양식 결혼식의 이점을 각각 취해서 탄생된 새로운 퓨전 웨딩을 표방한다.

또 무겁고 여러 겹 입어야하는 전통 혼례복을 심플하고 활동성 있게 개량했다. 허례허식이 없고 간략해 효율적으로 끝낼 수 있는 서양식 결혼식의 편의성을 적용해 전통문화 수도 전주에 들어맞는 한문화 웨딩 콘텐츠를 구축한 것이다.

임 대표가 연을담다를 설립하게 된 다른 이유는 전주의 지역 정체성과 관련된 문화 콘텐츠를 생산하기 위해서였다. 전주한옥마을은 중구난방으로 각종 음식점과 카페가 난립해 지역적 특색을 잃어가고 있었고 소비형 상업지구로 변해가고 있었다. 전주를 대표하는 문화 콘텐츠가 없고 전주의 정체성을 명확하게 드러낼만한 이미지가 약하다는 점에서 전주의 문화 상징이 필요했다.

임 대표는 “전라북도 여행은 아직까지 다른 지역 관광객들에게 활성화 되어있지 않다. 우리는 지역의 발견되지 않은 명소를 찾아내고 앨범 제작, 영상 촬영을 한다. 또 계절별로 사진 찍기 좋은 전라북도, 웨딩사진 찍기좋은 전라북도를 소개한다.”고 말했다.

그는 전주에서 확장되어 전라북도에 사람들이 발길을 옮길 수 있도록, 그리고 전라북도를 다양한 사람들에게 알릴 수 있도록 힘쓰

고 있다.

고객확장을 위한 쇼핑몰 구축, 동료기업과의 협업 진행

처음에 작은 지하에서 시작한 연을담다는 지금은 2층 넓은 공간에 회사를 꾸릴 정도로 성장했다. 그 과정이 결코 순탄치는 않았다. 임 대표는 “소비자에게 사업에 대한 인식을 심는 것이 쉽지 않았다. 판로 부분을 개척하는 것도 힘들었다.”고 회상한다. 그러던 중 그는 주변의 권유와 추천으로 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 알게 됐고 지원하게 됐다.

웨딩 업체는 레드오션이라고 불릴 정도로 과잉되어 있지만 연을담다는 그 안에서 차별성을 가지고 있다. 한국적인 웨딩을 메인으로 촬영하는 스튜디오 및 결혼 업체가 없기 때문이다. 더 나아가 기존의 단순하고 일회적인 한복체험에서 벗어나 새로운 한스타일 웨딩 문화를 조성할 수 있다는 이점도 있다. 이는 한국적인 새로운 문화 트렌드, 지역의 문화 이미지에 기여한다고 볼 수 있다.

김덕영 멘토는 연을담다를 분석한 결과, 우선 이들만의 강점을 살리고 약점을 보강하기 위해 차별화된 웨딩식 장소를 확보할 것을

조언했다.

김 멘토는 “가족여행 관광객의 촬영 증가에 대응해 고객을 확보하는 방안을 협의하고 덧붙여 웨딩장소의 제약을 극복하기 위해 전복의 여행코스를 지속적으로 확장했으면 한다.”고 말했다.

이에 맞춰 연을담다는 LCP 과정에서 전주 황강서원, 삼례문화예술촌, 완주 비비정 등 아주 대중적이지도 않으면서 한국적인 느낌을 갖고 있는 장소를 확보하기 위한 노력을 벌였다. 김 멘토는 “현재 많은 지역 명소를 이용해 웨딩식을 진행하고 있으나 차별화된 거점 장소 확보가 필요하다. 특히 이들만의 특징인 한스타일 웨딩 촬영을 위한 지역 명소를 물색하고 연을담다만의 공간이 필요하다. 숨겨진 명소들과의 컨소시엄도 추천한다.”며 “한스타일 웨딩 화보 제작을 통한 포트폴리오 작성도 필요하다.”고 조언했다.

연을담다는 결혼식 그 자체에 집중하기보다 의류나 콘텐츠에 힘을 기울인다. 그 때문에 새로운 한복 스타일을 디자인하는 전담 디자이너가 회사에 소속되어 있다. 콘텐츠로는 웨딩 한복 드레스, 한스타일 웨딩 스냅, 연을담다만의 촬영 명소, 프로필 사진인 한스타일 싱글 웨딩, 연을담다만의 사계절, 한스타일 웨딩 행사 등이 있다.

그 중 ‘선연하다’는 연을담다 패밀리 브랜드로 한복대여 사업을 한다. 선연하다 역시 기존의 한복 대여 업체와는 다른 타깃층을 가지고 있다. 일반적인 한복 대여 업체가 커플, 관광객을 대상으로 한다면 연을담다는 예비 신랑신부를 주고객으로 삼는다. 김 멘토는 “선연하다를 한복웨딩 쇼핑몰로 포지셔닝하고 한국적 웨딩으로 특화해 한복드레스 대여사업을 강화해야 한다.”고 말했다.

고객과 양방향으로 소통할 수 있는 종합플랫폼 구축도 이들의 큰 과제였다. 임 대표가 LCP를 통해 가장 큰 도움을 바랬던 것은 바로 마케팅과 판로 개선이었다. 현재 연을담다는 블로그, 페이스북, 인스타그램 등 소셜네트워크서비스(SNS)를 중심으로 마케팅 활동을 벌이고 있다. 하지만 지속적인 SNS 마케팅에도 광고 비용 부족

경영진단 결과

1. 많은 지역 명소에서 결혼식을 진행하고 있으나 거점 장소 필요
2. SNS 마케팅 광고 비용 부족에 따른 한계 존재
3. 웨딩한복 제작, 음향기기 구매 등 웨딩에 필요한 많은 자금 확보 필요

전략과제 도출

1. 결혼식 거점 지역 탐색 및 10곳 확보 목표
 - 전주 황강서원, 삼례 문화예술촌, 완주 비비정 등 협약을 통한 장소 확보 노력
 - 포트폴리오 작성 완료
2. 쌍방향 홈페이지 종합 플랫폼 구축과 판로 개척 및 마케팅
3. 사업비 공모에 지속적 전략적 참여
 - 정부 및 관련기관과 기업체 창업지원금 공모에 참여 2개 목표

과제별 실행내용

1. 한스타일 웨딩 촬영을 하기 위한 지역 명소 물색
2. 한스타일 웨딩 화보 제작을 통한 포트폴리오 작성
3. 결혼답례품 개발을 위한 타기업과 전략적 연계구축
4. 웨딩맵의 전략적 운영관리체계 구축강화
5. 웨딩 및 일반 커플을 위한 전라도 지역을 중심으로 하루코스 등 지속적인 여행 location 개발
6. 사업비 확보를 위해 정부산하기관 프로젝트 적극 참여

향후과제

1. 지역 상공업체 복합네트워크 홈페이지로서 웨딩맵의 전략적 운영관리체계 구축을 더욱 강화하여 커뮤니티 서비스 사업화 도모를 통한 시너지 효과 기대
2. 선연하다 한복웨딩쇼핑몰의 대여사업 강화를 위해 다양하고 차별화된 한복웨딩드레스 개발을 위한 전문인력 보강 필요



에 따른 문제로 한계를 느끼고 있었다.

이들은 과제 설정 후 연을담다 쇼핑몰 구축을 완료하고 소상공인들과의 네트워크를 통한 지역 홍보 네트워크를 구성했다. 특히 쇼핑몰은 구축은 연을담다와 선연하다 2개 브랜드의 전략적 운영관리체계 확보를 위한 것이기도 했다. 복합한류문화 플랫폼으로서의 연을담다 브랜드와 웨딩드레스 판매 및 대여관련 쇼핑몰로서의 선연하다 브랜드를 분리해 연을담다 이용고객 확장을 기대할 수 있었다.

또한 LCP 이전에 추진하고 있던 복합네트워크 홈페이지인 '웨딩맵'을 LCP 과정에서 보다 구체화했다. 임 대표는 "플랫폼을 개발해서 우리 회사 단독이 아닌 다른 기업과 같이 판매할 수 있는 장을 만들고 싶었다."고 설명한다.

그 결과 현재 웨딩맵(wd_map.com) 플랫폼은 완성됐으며 DB 구축만이 남아있다. 김 멘토는 "웨딩맵은 영세 소상공인, 전통 공예품을 생산하고 판매하는 사회적기업을 포함한 지역 상공업체들이 결합한 소셜커머스를 위한 복합네트워크 홈페이지이다. 정교화를 통해 커뮤니티 서비스를 사업화 해야한다. 해외 웨딩박람회에도 적극 참여하길 바란다."고 말했다.

한편 웨딩한복 제작이나 음향기기 구매 등에 필요한 자금 확보도 중요했다. 김 멘토는 이를 위해 정부관련기관의 사업비 공모에 적극적으로 지원할 것을 제안했다. 그는 "지속적이고 전략적으로 공모 사업에 지원하는 것이 필요하다. 성공적인 프리젠테이션을 위한 방안에 대해 강구했다."고 말했다.

임 대표는 결혼담례품을 개발하고 싶어했는데 LCP를 통해 그 성과를 낼 수 있었다. LCP 선배 기업인 이풀약초협동조합과의 전략적 연계를 구축할 수 있었던 것이다. 결합상품구조의 일환으로 전통차를 생산하는 이풀약초협동조합 노봉래 이사장을 방문해 협의

“

레드오션 웨딩시장에 콘텐츠 차별화로 도전장

여행명소 연계 촬영거점 확보
커플 중심 한복대여사업 운영

지역상공인 결합 웨딩맵 완성
LCP 선배기업과 담례품 개발

”

를 하는 과정을 진행했다.

김 멘토는 “LCP 기업들간의 상호성장 발전 방안을 마련하는데 동그라미재단이 매개역할을 감당한다면 바람직하다.”고 의견을 제시한다.

혼자서는 힘들어요. 함께 갑시다!

임 대표는 상생을 중요시한다. 조직문화에서도 볼 수 있다. 회사 조직은 수평적 구조를 띠고 있다. 의사 결정에 있어서도 1인 1표로 다수결의 원칙에 따라 진행하되 의사결정 이후의 책임은 모두가 똑같이 지는 형태를 가지고 있다. 현재 연을담다 직원은 대표 1명, 팀장 2명, 팀원 2명으로 구성되어 있으나 직책이란 말에 크게 연연하지 않는다. 직급은 팀원과 팀장 두 단계로 정하고 매번 돌아가면서 팀장을 맡는다. 또한 기업투자 유보금을 제외한 모든 임금을 임직원 모두가 동등하게 분배하여 인사 체계에서도 평등한 모습을 보인다.

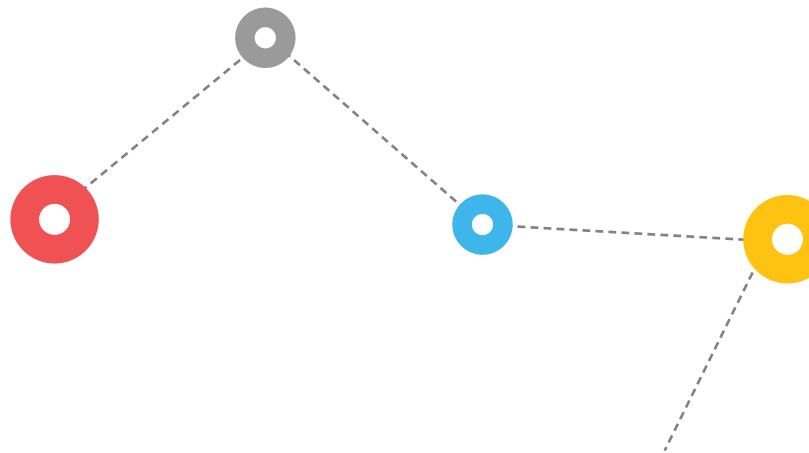
이 같은 기업 운영 자세는 그의 목표에서도 나타난다. 임 대표는 혼자만 승승장구 하는 것이 아닌 주변의 여러 사람들과 함께 살아가는 것을 바란다. 지역에서 경제적 활동을 하고 있는 자영업자들, 소상공인들, 예비 신규창업자들과 함께 지역에서 상생할 수 있기를 소망한다.

그는 “지역 내 기업들을 포함해 타 지역의 기업들과 교류, 협업을 함으로써 시너지 효과를 일으켜 향후 더 넓게 글로벌 시장으로 뻗어나가길 바라본다. 같이 무언가를 할 수 있는 이들과 상생하는 것이 LCP 참여 목표를 넘어 기업의 목표.”라고 말했다.



연을담다의 조직문화 핵심은 상생

상생에 중점을 두는 대표의 생각에 따라 회사 조직은 수평구조다. 의사 결정에 있어서도 1인 1표로 다수결의 원칙에 따라 진행하되 의사결정 이후의 책임은 모두가 똑같이 진다.







isldesign.blog.me

아일랜드

아일랜드는 2012년 1월 25일 창업했다. 핵심아이템은 관광 상품. 정재환 대표와 동료들이 보기에 제주는 우리나라를 대표하는 관광지임에 틀림없지만 관광 상품 측면에서는 이렇다 할 대표 브랜드가 없었다.

“제주는 누구나 찾는 곳이잖아요? 그런데 막상 와서 여행하고 돌아갈 때 기념품으로 사가지고 갈 지역 상품은 열악했어요. 그 지역 상품에 대한 이미지가 저는 여행지 이미지에서도 쪽 이어진다고 보거든요. 어딜 가도 그걸 사고 추억하고 선물하는데 당시의 관광 상품들은 제주의 이미지를 안 좋게 만드는 가장 큰 요인 중 하나라고 봤어요. 그래서 그 부분을 저희가 개선하고 싶었던 거죠.”

가장 제주다운 관광 상품을 꿈꾸다

산업디자인을 전공한 정재환 대표는 아일랜드의 디자인을 바탕으로 제주의 특성을 담은 새로운 관광 상품 브랜드를 만들고자 했다. “마침 당시엔 그런 걸 하고 있는 업체가 없었어요. 단체로 관광객들이 많이 오다보니 중국 같은데서 저렴하게 만들어 와서 유통하는 게 대부분이었죠. 상품자체에 집중해서 관광의 질적 서비스를 올리려는 기업은 보이지 않았습니니다. 대개 유통을 기반으로 사업을 일으키고 있었죠. 덤핑 혹은 바가지. 이런 게 제주관광의 안 좋은 요인이라고 봤습니니다.”



정재환 대표 생각하는 제주 관광상품은

산업디자인을 전공한 정재환 대표는 제주의 특성을 담은 새로운 관광 상품 브랜드를 만들고 싶었다. 단체관광객들이 많이 오다보니 상품자체에 집중해서 관광의 질적 서비스를 올리려는 기업은 보이지 않고 중국 등에서 저렴하게 만들어 와 유통하는 게 대부분이었다. 이런 점이 제주관광의 안 좋은 요인이라고 보았다.



“

중국에서 온
값싼 관광상품 판쳐
제주 특성담은
자체상품을
만들고 싶어요

”

창업 초 아일랜드는 자신들이 직접 만들어 팔았다. 머그컵, 자석 타일, 엽서 같은 것들이었다. 간단한 가내수공업 형태였다. 하지만 곧 한계에 봉착했다. 상품구성을 다양하게 가져갈 수 없었던 것이다. 상품 하나를 늘리려면 그 만큼의 생산시설과 인력이 필요했고 이로 인해 투입되는 자본도 커질 수밖에 없었다. 자연스레 자체 생산보다는 외부 제품을 소싱해 유통하는 형태의 비중이 늘어갔다. 김창훈 멘토는 당시 아일랜드의 경영상황을 이렇게 진단했다. “설립 후 6년여 동안 매출은 담보상태에 있었고, 기존 자사 브랜드보다는 외부 제품을 소싱해 유통하는 형태의 사업을 진행하다보니 수익성을 담보하기 힘든 구조였습니다.” 이 같은 문제의식은 아일랜드 식구들도 함께하는 바였다. 때문에

아일랜드는 자체 브랜드를 개발한다는 신념아래 비누, 치약 등 신 제품을 출시해 새로운 시장에 진출하려는 계획을 갖고 있었다. 또한 기존의 유통사업보다는 보다 수익성이 높은 사업에 진출해 매출과 수익을 달성하고자 했다. 그렇다면 어떻게 할 것인가? 김창훈 멘토와 아일랜드는 머리를 맞댔다. 비전을 수립하고 목표 분야에 대한 면밀한 시장조사와 B2C 역량을 확보하는 문제를 논의하고, PR과 프로모션 등의 전략적 과제에 대해 이야기를 나눴다. 조직문화를 혁신하고 임직원의 역량을 강화하는 문제도 빼놓을 수 없는 과제였다. 이들은 몇 가지의 실행과제와 목표를 도출했다. 이를 큰 모둠으로 정리해보면 비전수립과 마케팅전략 마련, 유통라인 정비와 비주력 제품 구조조정이다.

판매 상품을 줄였는데 매출이 늘었다

비전수립과 관련해서는 중장기적인 전략과제를 바탕으로 명확한 비전을 수립할 것. 특히 이 과정에서 직원들과 공유할 수 있는 비전을 수립하기로 했다. 마케팅전략과 관련해서는 기존 오프라인 중심의 사업기반을 온라인까지 확대하기 위한 디지털 마케팅을 강화하기로 했다. 뷰티관련 신제품을 중심으로 기존 제주지역 시장을 우선 공략하고 목표고객인 20~30대 여성의 눈높이에 맞는 제품개발과 마케팅을 고민하기로 했다. 이 과정에서 김창훈 멘토는 “제품과 관련한 콘텐츠는 물론이고 20~30대 여성들에게 적합한 스토리기반 콘텐츠를 매주 1개 이상 업로드하고 이를 자사 쇼핑몰과 연계할 것”을 주문했다.

아일랜드 유통라인은 관광시설 밖 개인이 운영하는 작은 기념품숍의 비중이 크다. 관광시설 내 매장으로 한화 아쿠아리움과 카멜리아힐 관광지 기념품숍이 있지만 매출로 봐도 개인숍이 더 많다. 정재환 대표는 “특색 있게 열심히 하기 때문에 독립서점을 찾아가듯이 사람들이 많이 찾는 것 같다. 관광지는 보고 가고, 개인숍은 일부러 찾아가기 때문에 구매로 이어지는 곳이 많은 것 같다.”고 분석했다.

하지만 김창훈 멘토는 새로 출시한 치약제품의 주요 판매처로는 대형점 위주의 세일즈 확장을 권했다. 제품소비 특성은 물론 성장 잠재력 면에서도 대형점이 유리하다고 판단했다.

마지막으로 비주력 제품의 구조조정인데, 결과적으로 이 부분이 아일랜드 식구들에게는 경영적으로 가장 큰 만족도를 불러왔다. 당시 아일랜드는 40여 가지가 넘는 제품을 위탁 판매하고 있었다. 제품관리에 들어가는 공력은 막대한데 이것이 매출상승이 아닌 비용증대만 불러오고 있는 상황.

경영진단 결과

1. 외부제품 소싱해 유통하는 형태로 수익 담보성 낮음
2. 신제품을 출시해 새로운 시장에 진출하려는 계획
3. 기존 유통사업 이외 고수익 사업에 진출 목표 수립

전략과제 도출

1. 직원들과 공유할 수 있는 비전 수립
2. B2C 시장 진출을 위해 온·오프라인 마케팅 역량 강화
3. 고객니즈 분석, 차기 제품개발 및 마케팅 활용
4. 신제품 개발에 따른 미디어 및 다양한 채널과의 지속적인 커뮤니케이션 강화

과제별 실행내용

1. 비전 수립
 - 임직원과 향후 비전 수립에 대한 의견 교환 후 최종 전략 과제 설정
2. 뷰티관련 신제품 마케팅
 - 기존 오프라인 중심의 사업기반에서 온·오프라인에 대한 적절한 전략 마련
 - 신제품인 비누, 치약제품을 중심으로 기존 제주도내 시장을 우선적으로 공략
3. 유통라인 정비
 - 새로 출시한 치약제품의 주요 판매처를 대형 거점 위주로 관할하고 세일즈 강화
 - 현실적인 가격 정책 제시해 관광객 접근이 쉽게 함
4. 비주력 제품 구조조정
 - 40여가지 비주력 제품에 대한 구조조정
 - 주기별 판매 현황 등 모니터링해 단계별 제품 철수
 - 현재 회사의 역량을 신제품 마케팅에 집중

향후과제

1. 초기에는 사업 기반이 취약한 상황이었지만 멘토링 과정을 통해 ‘선택과 집중’ ‘Plan-Do-See’ ‘디테일한 액션 플랜’ 등의 체계를 갖추
2. B2C에 포커스 된 제품으로서 ‘디지털 마케팅’이 필요함에 따라 디지털 채널 확대
3. 단기간 결과물에 만족 또는 불만족하지 않고 장기적으로 시장을 바라보는 시각 필요



주력상품에 주력하다

멘토의 제안에 따라 주기별 판매현황 등을 모니터 해 머그컵, 책갈피 등을 단계별로 철수했다. 살아 남은 제품은 자석타일, 엽서 등의 기본적인 기념품 과 치약, 핸드크림, 립밤 등의 실생활용품이었지만 제품을 줄이니 매출이 늘었다.



김창훈 멘토는 주기별 판매현황 등을 모니터해 단계별로 과감한 제품철수를 권했다. 이를 통해 현재 회사의 역량을 신제품 마케팅에 집중하자는 전략이었다. 마침 아일랜드는 자체 기획 상품인 한라봉치약 출시를 준비 중이었다.

제일 먼저 머그컵을 없앴다. 다음은 책갈피. 살아남은 제품은 자석 타일, 엽서 등의 기본적인 기념품과 치약, 핸드크림, 립밤 등의 실생활용품으로 채 10개가 안됐다. 제품을 줄이니 매출이 늘었다. 정재환 대표는 “관리 차원에서도 큰 도움이 되었다.”고 말했다.

항상 계획하고 실행하고 점검하라

김창훈 멘토에 따르면 멘토링 초기 아일랜드는 사업기반이 취약하고 전략적 액션이 부족한 상황이었다. 하지만 멘토링 과정을 거치면서 선택과 집중, 디테일한 액션 플랜, Plan-Do-See 등의 체계적인 모습을 갖춰 나갔다.

“특히 제품 자체가 B2C에 포커스 된 제품으로 무엇보다 디지털 마케팅이 필요하다는데 공감했습니다. 그래서 디지털 채널 확대에 공을 들이기로 했습니다.”

현재 아일랜드는 비누, 치약 등 공산품 중심의 제품으로 편재돼 있는데 워낙 경쟁상대가 많고 이미 대기업이 진출한 레드오션 시장이라 차별화된 포인트를 만들기가 쉽지 않은 상황이다. 하지만 제주 고유의 재료와 천연, 친환경 등의 품질적인 측면, 제주 토종기업이라는 브랜드, 디자인 전문성, 20~30대 여성을 타깃으로 한 스토리 기반의 마케팅 우위 등 나름의 강점과 차별화 요소를 적극 내세워 보다 공격적인 마케팅과 세일즈 활동을 전개하고 있다.

물론 단기간에 성과를 기대하기는 쉽지 않다. 김창훈 멘토는 “단기적으로 결과물에 만족 또는 불만족하지 않고 장기적으로 시장을 바라보는 시각이 필요하다.”고 조언했다. 아울러 그는 “제주 고유의 브랜드라는 이미지를 높이기 위해서는 제품 판매 노력에 더해

“

아이디어 있어도 개발비용 커
외부 상품 소싱에 의존

수익 떨어지는 제품 정리
한라봉 치약 등 자체상품 개발

디지털 마케팅 강화
경영에 대한 내부성찰 성과

”

한라봉치약 BI 잇미 개발과 응용

아일랜드는 제주 고유의 재료와 천연, 친환경 등의 품질적인 측면, 디자인 전문성, 20~30대 여성을 타겟으로 한 스토리 기반의 마케팅에 능한 점을 활용해 콘셉트부터 성분에 이르기까지 아일랜드만의 아이디어를 제품에 집어넣는 제품기획에 집중할 계획이다.

사진은 인스타그램 홍보용 탭플릿과 배너

아일랜드라는 브랜드 이미지도 같이 업그레이드할 수 있는 전략이 필요하다.”고 말했다. ‘아일랜드 제품은 믿을 만한 제품’이라는 인식을 심어주기 위해 좀 더 폭넓은 PR전략과 장기적인 비전 제시가 필요하다는 것이다.

끝으로 김창훈 멘토는 디지털 전략을 세분화하고 다듬어서 재구매를 유도하고 관광객들에게 제품을 적극적으로 홍보할 수 있는 스토리 기반 디지털 채널을 운영할 것, 그리고 대형유통망 외에 직접 관광객을 찾아다니는 푸시 마케팅을 적극적으로 전개할 것을 강조했다.

아일랜드 정재환 대표는 LCP를 통해 ‘경영’에 대해 생각하게 됐다고 했다. 판매 전략, 인력 관리 등 경영 전반을 세부적으로 체크하면서 지속가능성을 확보하지 못하면 사회적가치 실현도 없다는 것. 사회적경제도 결국은 비즈니스를 기반으로 한다는 것을 깊이 생각하게 되었다. 그는 “그동안 내부성찰 없이 달려왔다.”며 “그런 측면에서 LCP는 우리를 돌아볼 수 있었던 좋은 기회였다.”고 말했다. “처음에는 동료들과 동아리 느낌으로 해볼 수 있는 걸 해보자 했어요. 그렇게 사업을 일으켰는데 어느 순간 막히는 거예요. 이런 저런 체험프로그램은 효율성이란 벽에 막히고, 그래서 이번 기회가 더 소중한 것 같아요.”

지금 아일랜드는 비주력제품의 구조조정을 바탕으로 새판을 짜고 있다. 그 핵심은 아일랜드의 기획이 들어간 위탁생산제품이다. 한라봉치약이다. 기존의 위탁 판매와 다른 점은 아일랜드가 기획해서 제품생산을 의뢰한다는데 있다. 창업 초기 가내수공업 방식과의 차이는 위탁생산이라는 것이고.

정재환 대표는 “앞으로 제품 기획에 집중하겠다.”며 “콘셉트부터 성분에 이르기까지 우리의 아이디어를 제품에 집어넣을 것”이라고 말했다. “좋은 상품으로 좋은 가치를 만들어내는 것이 목표입니다. 제주는 관광지잖아요? 사람이 늘면 반대급부로 발생하는 여러

가지 문제가 있습니다. 대표적인 게 환경문제죠. 궁극적으로 그런 요인까지 고려한 관광 상품을 만들고 싶어요. 상품을 생산하면 할수록 제주가 안고 있는 문제가 풀리는.”

계획대로만 된다면 조만간 아일랜드는 제주의 대표 관광 상품을 갖게 될 것이다.



직원들과 비전을 공유하다

멘토의 조언에 따라 아일랜드는 직원들과 공유할 수 있는, 중장기적인 전략과제를 바탕으로 명확한 비전을 수립했다. 또 비주력 제품의 구조조정을 통해 직원들에게는 경영적으로 가장 큰 만족도를 주었다.



moonfactory.co.kr

문팩토리 매직

“수리수리 마하수리.”

주문을 외우면 마치 꿈같은 신비한 모습을 보여주는 사람, 그게 마술사가 아닐까.

군산 구시가지의 어느 조용한 골목에 위치한 문팩토리 매직에는 지역의 문화의식을 높이고 마술에 대한 이미지를 새롭게 만들어 가는 청년들이 있다. 문태현 대표는 “대중들의 문화의식이 변하는 것에 중심을 두고 일을 한다.”고 말한다. 이들은 지역의 한계를 벗어나 문화 콘텐츠 기업과 시민이 모두 행복할 수 있는 지역의 상생을 바라보며 오늘도 기지개를 켜다.

상상을 제조하는 공장 문팩토리매직

2010년에 설립된 문팩토리 매직은 마술 공연, 교육, 도구제작 등 마술과 관련된 콘텐츠를 제작한다.

문팩토리 매직은 서울에서 활동하던 프로마술사 문태현 대표가 고향인 군산으로 내려와 전라도 지역에서 마술 문화 콘텐츠의 새로운 길을 개척해보자는 생각으로 시작됐다. 기존에 함께했던 구성원들은 각자의 사정이 맞물려 더 이상 함께할 수 없게 되었고 현재 최성민 실장, 채영환 팀장을 비롯해 3명의 구성원으로 기업을 이어가고 있다. 문 대표는 “우리 회사를 통해 영향력을 발휘하고 공연·문화적 부분에 대한 사람들의 인식을 바꾸는 일이 의미있



문태현 대표가 군산에서 마술을 부리는 이유

서울에서 활동하던 프로마술사 문태현 대표가 고향인 군산으로 내려와 전라도 지역에서 마술 문화콘텐츠의 새로운 길을 개척하고 있다. 그러나 대부분의 마술 공연회사처럼 출장이벤트 기업이라는 이미지가 강해 마술 전문공연 기업 이미지를 갖출 수 있는 방법을 모색하기 위해 로컬챌린지프로젝트의 문을 두드리게됐다.



“

어떻게 하면 출장이벤트 기업이 아닌 전문 마술공연 기업이 될 수 있죠?

”

다고 생각한다.” 고 말했다.

문 대표는 기업 설립 초기에 적은 자본이지만, 마술콘텐츠를 위한 길을 차근차근 밟아나가기 시작했다. 2010년 공연 ‘매직판타지’를 시작으로 2012년 군산 마술 버스킹, 2014년 초근접마술 1미터마술 공연 등 특색 있는 마술 공연을 통해 문팩토리 매직의 공연은 지역적 한계를 초월하는 문화 예술 콘텐츠를 생산해냈다. 하지만 회사운영에 있어서는 순탄치 않았다. 회사의 형태를 두고 직원을 갖춘 상태였지만 시스템이 제대로 꾸러지지 않은 상태에서 업무분담이 잘 이뤄지지 않았다. 누구도 알려주지 않는 상황에서 기업을 이끌어 가는 일은 쉽지 않았다. 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델의 확립과 안정화가 필요했고 기업운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링이 필요한 상황이었다.

문팩토리 매직의 고민은 점점 깊어갔다. 대부분의 마술 공연 회사는 ‘출장이벤트 기업’이라는 이미지가 강한 상태인데 이런 상황에서 어떻게 ‘전문 마술 공연 기업’ 이미지를 갖출 수 있을지에 대한 고민이었다. 다른 기업과 다르게 경쟁력을 갖추고 차별화를 두어야 하는 지점에서 변화가 필요했던 것이다. 이러한 점이 문팩토리 매직이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청하게 된 계기였다. 문 대표는 “처음에는 홍보나 브랜드개발 이런 부분을 개선해나가는데 관심을 가졌는데 저희가 실질적으로 필요했

던 것은 회사를 유지하고 시스템을 구축하는 방법에 대한 교육이었던 것 같다. 이러한 점들을 해결해 나가는데 있어서 LCP가 필요했다.”고 설명했다.

당시 문팩토리 매직의 상황은 공연 예술분야에서 마술이라는 차별성과 뛰어난 마술 실력이라는 강점을 가지고 있었으나 설립 후 7년간 개인 사업자들의 연합체 형태로 운영되어 기업형태를 갖추지 못하고 있었다. 또 군산지역 시장의 규모가 작다보니 전국 공연을 다녀야 해서 비용이 과다한 점이 위협이 되고 있는 상황이었다.

이승용 멘토는 “대외 커뮤니케이션 목표, 타깃, 핵심 메시지 및 대외 커뮤니케이션 방향성이 부족하고 내부 상황을 직원 간에 공유하는 것이 필요한 상황이었다. 향후 B2C공연에 집중하고 문팩토리 매직 브랜드의 차별성을 드러낸 콘셉트를 기획하는 것이 필요했다.”고 판단했다.

이들은 우선 지속성장을 위한 실행 과제를 세웠다. 문 대표가 제안한 기업 운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링의 필요성을 검토했고 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델의 확립과 안정화에 대해 논의했다. 기업의 브랜드스토리나 고객이 누리게 되는 가치와 혜택보다 프로그램 소개에 급급했던 것에서 벗어나 전문 마술 공연기업으로서 기업의 이미지를 확립하기 시작했다.

문 대표는 “이전에는 회사를 운영할 때 감으로 운영했는데 운영체

제가 생기고 문팩토리 매직만의 차별화 된 브랜드 이미지가 구축 되니 직원들도 우리 기업에 대해 한 목소리고 말하게 됐다. 그러고 나니 자연스럽게 소비자들도 우리 기업에 대한 믿음이 생기게 된 것 같다.”고 말했다.

스토리가 담긴 마술 공연을 만들어내자

성장을 위한 고객 타겟팅도 중요한 부분이었다. 당시 문팩토리 매직은 이미 3년 동안 ‘모어클로저’ 공연을 진행해왔던 차. 더 가치 있고 더 나은 마술공연을 만들어내기 위해 고객을 대상화해야 했다. 문 대표는 “공연을 진행해보면서 주로 왔던 고객들의 데이터를 조사해보자는 제안을 받았다.”고 말했다.

그렇게 해서 ‘더 가까이 사랑에 빠지는 거리, 1미터 마술’이 탄생하게 되었다. 기존 마술 공연과 달리 손을 뺄면 달을 만큼 아주 가까운 거리에서 진행되는 이색마술 공연이라는 타이틀을 걸고 마술에 스토리를 담았다.

문 대표는 “데이터를 조사해보니 성인 비중이 높고 타 지역에서 마술공연을 보러 따로 오는 고객이 많다는 사실을 알게 됐다. 그래서 연인 등을 대상으로 하는 메시지킷을 뽑기 시작해 본격적인 타겟팅을 통해 공연을 진행하게 되었다.”고 설명했다. 또 그는 “사람

경영진단 결과

1. 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델 확립 및 안정화 필요
2. 기업 운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링이 필요

전략과제 도출

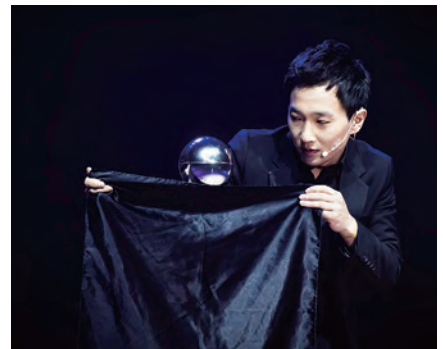
1. 기존 비즈니스 모델 점검 및 새로운 비즈니스 모델 수립
2. 직원들의 업무점검을 통한 역할 재수립 및 신규직원 채용

과제별 실행내용

1. 매출액 관리
 - 들쭉날쭉한 매출액을 맞춤으로써 기업 운영의 예측 가능성 높임
 - 수익성에 따라 분야별로 각각 다르게 자원 배분
2. 신규 공연 개발
 - 1미터 마술 공연을 매주 금·토 정기공연으로 운영
 - 구시가지에 소규모 상설공연장을 운영함으로써 고정 수입 창출
 - 수익성 낮은 방과후학교 마술교육 최소화
 - 수익성 높은 이벤트 공연 및 관공서 지원사업에 주력
3. 직원 업무분장 및 신규직원 채용
 - 대표 중심으로 운영되던 업무를 분담해 업무 효율성과 공연의 질 향상

향후과제

1. 낮은 매출액에 대한 지속적인 보완 필요
2. 정기공연의 유지 및 수익 확보 방안



“

프로마술사 문태현 대표
고향 군산서 마술문화콘텐츠 개척

비즈니스 모델 확립과
브랜드 이미지 작업 착수

1미터 마술 등 스토리 접목
연인 등 핵심타겟 접근성 높여

”

들에게 더 와 닿게 할 수 없는지 고민하다 기존의 ‘모어클로저’에서 ‘1미터 마술’로 공연명을 바꿨다.”고 덧붙여 말했다.

또 다른 아이디어는 새로운 메시지킷을 제작해서 비주얼 콘셉트를 생산해 기업 PR에 활용하는 것이다. 기존 홈페이지는 슬로건이나 핵심역량이 따로 기재되어 있지 않았으며 연혁처럼 나열된 공연 히스토리와 전체적으로 소비자가 공연을 찾는 의미와 거리가 먼 사회적가치만을 부각하는 문제점이 있었다.

이에 대해 김은아 PR자문위원은 “정리되어 있지 않은 문팩토리 매직만의 차별화 요소와 강점을 정리하고 연혁 수준 또는 추상적 수준에 머물러 있던 기업의 성과를 구체화한 메시지를 개발해야한다.”고 조언했다. PR 자문을 통해 문팩토리 매직은 전 직원이 모여 자신들의 차별성을 뽑아내 홈페이지, 블로그, 공연 리플릿 등 대외 커뮤니케이션에 일관성 있게 활용가능한 메시지킷이 생겼다. 이를 20-30대 젊은 고객의 눈높이에 맞춰 커뮤니케이션 할 수 있도록 영상 콘텐츠도 함께 기획했다. 김 위원은 “프로페셔널한 대외 커뮤니케이션 채널이 만들어져서 B2C공연이 한층 탄력을 받고 결과적으로 B2B 공연 매출로 이어지기를 기대한다.”며 앞으로의 문팩토리 매직을 응원했다.





새 CI 개발과 응용, 홈페이지 리뉴얼
 기존 문팩토리 매직에서 마술의 느낌을 강조한 CI와 응용.
 문팩토리 매직은 PR 자문을 통해 자신들의 차별성을 뽑아
 홈페이지, 블로그, 공연 리플릿 등 대외 커뮤니케이션에
 일관성 있게 활용가능한 메시지킷을 만들었다.





1미터 마술

문팩토리 매직은 고객데이터 분석을 통해 공연 관람객들이 성인 비중이 높고 타 지역에서 마술공연을 보러 오는 고객이 많다는 사실을 알게 됐다. 그 결과 연인 등을 대상으로 하는 메시지킷을 뽑기 시작해 본격적인 타깃팅을 통해 공연을 진행하게 되었으며 모어클로저라는 기존의 공연이름을 1미터 마술로 바꾸어 마케팅하게 되었다.

지역에서 문화를 바라보는 시선을 바꾸려는 노력

지역에서 마술 콘텐츠 및 문화적 의식 확산에 기여하는 기업 문팩토리 매직은 앞으로 더 새롭게 나아가고자 한다. LCP와 함께 하면서 지속성이 낮은 사업들은 없애고 정리하는 과정을 겪었고 현재는 사업방향을 새롭게 다지는 중이다. 문 대표는 “기존에 근산지역에서 열리는 마술강좌에 파견되는 강사 교육을 맡았다. 그런데 그게 과연 문팩토리 매직답게 하고 있는 일인가 스스로 물었을 때 아닌 것 같아서 다른 일에 전념하기로 했다.”며 “원래 제 전문 공연은 무대공연이기 때문에 다시 초심으로 돌아가고자 한다.”고 말했다. 그는 이어 “현재 하고 있는 1미터마술과 테크니컬뮤지컬에 전념하려고 한다. 또 최근에 해외에서도 마술사들이 교육받길 원하는 곳이 있어서 그 사업도 진행할 예정”이라고 앞으로의 사업

계획을 밝혔다.

이승용 멘토는 “공연섭외를 한다든지 기업들의 매출과 수익성에 직접적인 영향을 미치는 판로에 대한 더 적극적인 방안을 고민해야 할 것이다. 또한 판매나 마케팅과 관련된 기업 및 기관과의 협의를 통해 지원방안을 모색하면 좋을 것으로 보인다.”고 최종적인 자문을 했다.

문팩토리 매직은 문화의식을 형성하는 과정에 놓인 지역에서 자신들만의 이유있는 고집을 보이는 사람들이다. 마술의 가치가 높아지고 공연자의 공연이 인정받아 후배 마술사들 역시 자신의 꿈을 펼칠 수 있는 환경을 만드는 것. 그것이 그들이 최종적으로 지향하는 목표이다.



munasum.com

사회적협동조합 문화숨

경기도 성남시에 위치한 사회적협동조합 문화숨은 시민이 주체가 되어 지역사회 문제를 해결하고 문화예술을 통해 지역 커뮤니티를 디자인하기 위해 설립됐다. 이들은 문화예술 및 도시재생 분야에서 지역재생 문화기획 사업과 교육, 연구 사업을 추진한다. 오래된 마을현장 활동을 기반으로 주민밀착형 교육 연구 사업을 하고, 문화예술적 접근을 통한 도시재생 사업 기획을 수행한다. 문화숨의 모토는 '사람이 기초가 되는 재생'. 문화숨이라는 이름처럼 지역 재생을 목표로 마을에 숨결을 불어넣고 있다.

도시에 숨을 불어 넣는 도시재생

문화숨은 2003년 '문화로숲'이라는 비영리민간단체에서 출발했다. 이후 2013년 문화체육관광부에서 사회적협동조합으로 인가를 받았고 2017년 예비사회적기업으로 지정됐다.

초창기 5명의 인원으로 시작한 문화숨은 현재 조합원, 후원회원을 포함해 모두 55명이 됐다. 이곳은 문화예술가들이 문화적 지역재생 콘텐츠를 기획 및 생산하면서 경제적 자립과 문화가 갖는 사회적 가치를 실천하고자 시작했다. 이들은 문화를 통한 지역 고유 특성과 가치를 발굴하고 주민 삶의 질 향상, 공동체 회복 등 지속가능한 도시를 만들어 나가기 위해 노력하는 중이다. 없애고 다시 만드는 도시재생이 아닌, 사람이 기초가 되어 살리는 재생이 이들의



황정주 대표와 지역재생

문화숨은 주로 지역재생 프로그램과 교육서비스를 통한 사업을 진행한다. 교육 서비스를 통해 도시재생 분야의 인력 양성, 마을계획 수립 워크숍, 마을 컨설팅을 진행하는데 이를 전국으로 확장하고자 방법을 모색 중이다.



“

도시재생 전문 업체로서 사업모델전환 고민 이를 구체화하기 위한 전문가 도움 필요

”

핵심이다. 또 도시와 커뮤니티가 지닌 이슈를 문화를 통해 디자인 하는 것이 이들이 지향하는 바이다.

문화숨은 주로 지역재생 프로그램과 교육서비스를 통한 사업을 진행한다. 교육서비스를 통해 도시재생 분야의 인력 양성, 마을계획 수립 워크숍, 마을 컨설팅을 진행하는데 이를 성남시에 국한되는 것이 아닌 전국으로 확장하고자 방법을 모색 중인 단계이다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 문화숨의 도시재생 사업은 정부와 지자체의 슬로건에 의존하는 사업모델에 가까웠다. 어느 순간부터 기업은 제자리걸음을 하고 있었고 무엇보다 혁신이 필요했다.

황정주 문화숨 대표는 “문화예술인 협동조합에서는 장기적인 수익구조 유지가 어렵다는 위기 의식 하에 도시재생 전문업체로서 사업 모델 전환을 고민하고 있었다. 하지만 신규 사업모델을 더 구체적으로 풀어내기 위해서는 전문가의 도움이 필요했다. 대부분의 컨설팅이 일회적이고 단기적인 과정들이 많아 맞춤형으로 컨설팅 해줄 수 있는 곳을 찾고 있었는데 LCP가 딱 맞는 사업이어서 도전하게 되었다.”고 말하며 LCP에 신청하게 된 계기를 밝혔다.

도시재생사업은 정부 주도의 사업인 만큼 정책적·경제적 변화에 따른 시장 상황에 대한 민첩한 적응이 필요하다. 특히 당시 성남시는 도시재생 관련 사업의 기틀이 갖추어지지 않은 상태였다. 이렇

듯 사업지형이 형성되는 시기에서 문화숨이 주도적인 자세로 시장의 논의를 이끌어 갔을 때 향후 사업발전을 좌우할 수 있었다.

문화숨은 이를 위해 정부, 학계, 업계의 관계자들과의 네트워크를 통해 시장에 대한 정보 및 지식을 취합해가면서 더 설득력 있는 사업을 제안하고 이를 실행해야했다.

김현철 멘토는 “도시재생이라는 사업의 속성을 이해하는 것이 중요하다. 그동안 중앙정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행 중인 도시재생사업을 면밀하게 분석하고 벤치마킹하면서 사업 모델 및 전략을 다듬어 나가야했다. 여기에 문화숨이 갖고 있는 전문성과 역량을 연결시켜야 했다.”고 말했다. 그는 “문화숨에서 하고 있는 컨설팅과 교육이 갖고 있는 가치를 지역인에게 제공한다는 것을 검증해내면 장기적으로 유망할 수 있는 분야라고 판단했다. 이에 따라 가치 확인을 위한 작업이 선행되어야 하고 이를 바탕으로 장기적으로 시장을 선도해 나갈 장기계획 수립이 필요하다고 판단했다.”고 말했다.

우선 문화숨의 브랜드 정체성과 사업 전략을 풀어내는 것이 주된 과제였다. 앞으로의 사업발전을 위해서는 사업 전략을 미리 갖춰 놓는 것이 필요했기 때문이다. 그에 따라 세부과제로 내부역량을 분석하고 시장 지형 및 잠재 고객을 파악하는 것으로 설정했다. 그 외 문화예술대행사업 등 사업의 다각화와 비즈니스 모델을 창의적

으로 혁신하는 것에 대해 논의했고 수익성을 높이기 위해 교육 서비스를 다양화·전문화하고 교구개발도 기획했다.

황 대표는 “정부나 지자체에서 도시재생 사업이 다양한 정책과 사업으로 쏟아져 나오고 있다. 도시재생 뉴딜정책에 의해서 점점 사회적경제의 역할도 중요하게 여기는 변화 속에서 문화숨의 혁신 가능성에 대한 분석이 필요했다.”고 말했다.

주민들과 도시재생 사안에 대한 공감대 형성도 꾸준히

시장 파악을 위한 분석도 중요한 부분이었다. 당시 문화숨은 정부지원에 의존하지 않는 새로운 모델에서 수익 창출에 대한 요청을 재단 쪽에 했었고 회의를 통해 비즈니스모델 도출작업을 하기로 했다. 이에 따라 마을 재생 관련 사업 미션 및 비즈니스 모델 도출을 위해 주민들 대상으로 설문조사를 실시했다. 설문조사 결과, 주민들의 관심은 문화적 인프라 보다 생활 밀착형 장치를 선호했다. 이 결과는 이후 이들의 마을 재생 사업 기획에 반영돼 주민과 함께하는 재생사업으로 한 걸음 나아갔다.

김 멘토는 “우선적으로 내부역량 분석을 위해 문화숨의 강점과 전문성 그리고 브랜드 특성을 도시재생 사업과 관련해 어떻게 초점을 맞추지 생각해보기로 했다. 그리고 잠재 고객 파악을 위

경영진단 결과

1. 장기적인 수익을 위한 사업 미션과 비즈니스모델 명확하게 구축하는 것이 필요
2. 신규사업에 대한 브랜드 정체성과 전략 수립이 필요
3. 이해 관계자들과 전략적 연대를 통한 협업방안을 모색

전략과제 도출

1. 중앙정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행중인 도시재생사업을 면밀하게 분석, 벤치마킹 하면서 사업 모델 및 전략 보강
2. 진행중인 사업을 문화숨의 전문성과 역량에 어떻게 연결시킬 것인가를 모색

과제별 실행내용

1. 자체 강점, 전문성, 브랜드 특성을 정립
2. 국토부, 지자체의 정책설명서, 연구보고서, 사업진행 보고서를 연구 및 관계 공무원 네트워크
3. 기존의 문화숨 네트워크를 활용하여 주민들과 도시재생 사안들에 대한 공감대 형성
4. 도시재생 관련 다수의 공모에 선정 전국단위의 도시재생 컨설팅 시작

향후과제

1. 정부 주도의 사업이니 만큼 정책적·경제적 변화에 따른 시장 상황에대한 민첩적 적응이 주요
2. 초기의 사업지형이 형성되는 시기에 적극적이고 주도적인 자세로 시장의 논의를 이끌어 가는 것이 향후 사업발전에 관건
3. 정부, 학계, 업계 관계자들과 네트워크를 통해 시장에 대한 정보와 지식을 취합해, 더 설득력있는 사업 제안을 제출하고 이를 실행해내는 실적을 쌓아야 함



“

사업영역 전국단위로 확장 모색
브랜드 정체성 확립 및
사업전략 수립을 주된 과제로 설정

문화예술대행 등 사업다각화도 논의

도시정책 연구와 시장현황 조사
더 넓은 시각과 사업비전 다져

”



해 노력했다. 사업에 주도적으로 참여할 수 있는 기회를 높이기 위해 기존의 문화습 네트워크를 활용해 주민들과 도시재생 사안들에 대한 공감대를 형성하는 밀착업도 꾸준히 하도록 유도했다.”고 말했다.

또한 이들은 도시재생 사업과 관련해 성남시의 내부 진행 현황을 파악하고 인적 네트워크를 구성하기 위한 노력을 기울였다. 성남 시 내부의 상태를 면밀히 추적하면서 향후 사업이 진행될 때를 대비해 정부가 주최한 전국 도시재생 포럼 등에 참석, 정부 부처들과 잠재적 사업 참여자들로부터 유용한 정보를 수집하는 과정도 진행됐다. 국토개발부와 산하 AURI연구소에서 발간한 도시재생 관련 보고서를 분석한 내용을 기반으로 현재 전국 도시재생 관련 산업 지형을 파악해 기회 점점 포인트를 추출해냈다.

김 멘토는 “중앙정부와 지자체의 도시재생 사업관련 행정 인프라 및 정책 방향을 분석해 사업 모델을 개발시켰다. 향후 사업주체를



예비사회적기업으로 인증

지난해 문화숨은 매출을 100% 상승시켰고 참여 대상도 주민, 청년, 공직자 등으로 확대되었으며 국토교통형 예비사회적기업으로 인증받았다.



에게 역량을 드러낼 수 있는 사업 제안서 도출을 목표로 해 추진한 것이다. 도시재생 사업의 국가 주관 부처인 국토교통부가 발간한 보고서를 바탕으로 기존에 성남시 및 서울시에서 진행해 온 사업모델을 좀 더 넓은 시각과 비전으로 가다듬는 중요한 계기를 마련했다.”고 말했다.

이에 대해 황 대표는 “도시재생 정책 연구를 기본으로 현재 도시재생 분야 시장의 현황 조사, 도시재생 니즈 조사를 수행하면서 문화숨이 전문적으로 접근하고 비즈니스화 할 수 있는 사업 아이템들을 발굴했다.”고 말했다.

지속가능한 문화예술 생태계 구축을 꿈꾸다

LCP 기간에는 아직 성남시 내부 도시재생센터의 조직이 다 갖추어지지 않은 상태였다. 지자체 선거를 앞두고 거의 반 년째 업무가 멈추어져있는 상태라 부득이하게 문화숨도 사전 준비만을 다질 수밖에 없었다. 이 와중에도 문화숨은 도시재생관련 다수의 공모에 선정 되어 성남시 단대동과 태평동의 사업을 필두로 시장점유를 넓혀 나갔다. 이를 바탕으로 전국단위의 도시재생 컨설팅으로 한발씩 내딛는 모습을 보인 것이다. 결과적으로 지난해 문화숨은 매출을 100% 상승시켰고 참여 대상도 주민, 청년, 공직자 등으로 확대되었으며 국토교통형 예비사회적기업으로 인증되기도 했다. 김 멘토는 “문화숨의 다년간 누적된 시민단체운영 경험이 사업모



델을 전격 재검토하고 변화를 모색하는 경영 직관이 잘 발휘되었던 것으로 보인다. 실제적인 사업을 운영하지 못한 점이 아쉽지만 앞으로 시청 사업을 진행할 때 LCP 과정에서 도출된 피드백을 근거로 사업제안을 다시 다듬는다면 더 좋은 성과가 더 있을 것으로 예상된다.”고 말했다.

문화숨은 하드웨어 위주의 도시재생을 벗어나는 것이 목표이다. 황 대표는 “협동조합이 위치하고 있는 태평동의 도시재생 사업에서 하드웨어 위주의 도시재생을 탈피하고 문화적인 소프트웨어가 통합된 도시재생 사업을 계획 실행해보고자 한다. 이웃 간의 공동체적인 관계 맺기를 통해 지속가능한 삶을 살 수 있도록 문화숨이 매개역할을 하고자 한다. 마을 안에서 인적 네트워크를 통해 경제적 자립구조를 만드는 데 힘을 보태고 싶다.”고 말했다.

하드웨어 위주 도시재생 말고

문화숨은 하드웨어 위주의 도시재생을 탈피하고 문화적인 소프트웨어가 통합된 도시재생 사업을 계획, 실행하고자하는 꿈이 있다. 이웃 간의 공동체적인 관계 맺기를 통해 지속가능한 삶을 살 수 있도록 매개역할을 하고자 하는 것이다.