

allenge

## 지역을 돕고 전통은 지켜요

- 농업회사법인 월드 T&F 다나아
- (주)명하햇골
- (주)콩새미
- (주)해들녘애
- 농터(주)
- 영농조합법인 한라산청정촌
- 행복한요리농부





차밭 따는 오영순 대표  
오영순 대표가 시부모님  
께 물려받은 차밭에서  
차잎을 수확하고 있다.

www.danaa.kr

## 월드 T&F 다나아

전남 보성의 푸른 녹차밭을 지나 도착한 월드 T&F 다나아(이하 다나아). 아름다운 차의 마을이란 의미를 가진 이곳은 발효차를 생산·판매하는 곳이다. 이곳에는 대표를 포함해 모두 7명이 일한다. 이중 4명은 가공 업무를 맡은 70대 동네 어르신이다. 농사 말고는 돈벌이가 없는 시골에 다나아가 생기고 나니 일자리까지 생겨났다.

### 발효 공부를 통해 탄생된 발효한방차

월드 T&F 다나아는 오영순 대표의 개인 사업에서 시작했다. 시부모님을 통해 물려받은 녹차밭이 있었지만, 녹차 판매만으로는 사업의 한계를 느껴 한방 발효차를 시작하게 된 것이 계기였다. 사업을 위해 오 대표는 공부를 시작했다. 대학교 한방제약개발학과에 입학해 기술을 익히고 연구를 시작했다.

오 대표는 “한방차는 쓰고 독하다는 인식이 있었기에 발효를 공부하고 블렌딩 기술을 공부 해야겠다는 결심을 했다. 창업을 준비하는 과정에 있어 7년 가량 걸렸고 그렇게 다나아가 시작됐다”고 말했다.

이후 이들은 2014년 예비사회적기업으로 인증 받고, 현재는 사회적기업 인증을 준비하는 단계에 있다.

다나아는 전남 보성이라는 지역적 한계, 경영 회계 등 전문적인



분야에 대한 정보 부족 및 전문성 부족으로 인해 어려움을 겪고 있었다.

오 대표는 “시골에 있다 보니 어려운 점들이 있었다. 기업 경영에 대한 교육도 받아봤지만 담당할 부분이 컸다. 전문적인 조언이 필요했다”며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 계기를 밝혔다.

강만형 멘토는 다나아가 해결해야 할 전략과제 및 실행방안을 크게 세 가지로 수립했다. 첫 째는 영업사무관리 전담인력 확보였고, 두 번째는 안정적인 매출 기반을 조성하기 위한 마케팅 활동, 마지막은 마케팅 제안을 위한 사업계획 수립이었다.



## 안정적인 매출기반을 마련할 마케팅 비법을 전수받고 싶어요



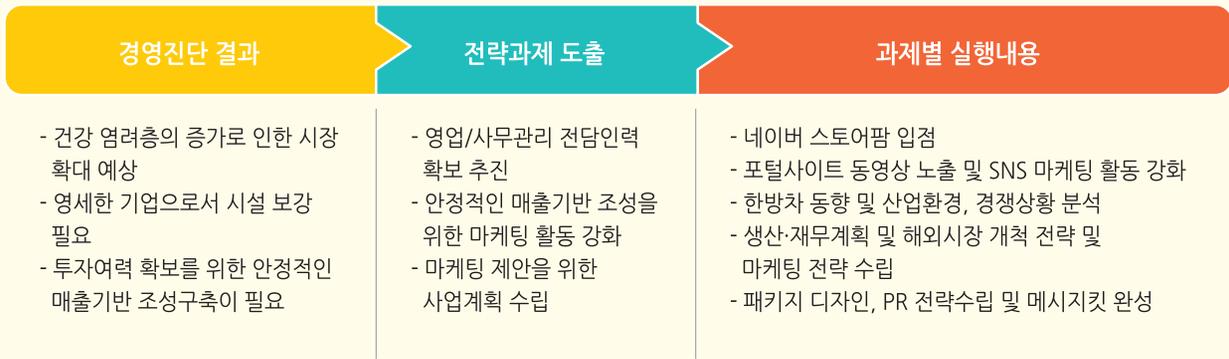
다나아는 전남 보성이라는 시골 지역의 특성상 인근에 거주하는 50대 이상의 인력을 채용해 활동하고 있다. 거의 생산직으로, 온라인 마케팅 및 사무관리 전담인력의 확보가 필요한 상황이었다. 이들은 이에 대한 해결책으로 지방자치단체, 고용센터, 여성인력개발센터 등을 통한 구인 활동을 실시했다.

강 멘토는 “시골지역 임을 감안해 장기근속이 가능한 인력 구인 방안을 추진해야 했다. LCP 파트너와의 정보 공유를 통한 구인 활동 및 기타 다양한 형태의 구직 사이트를 활용한 구인 활동을 펼칠 필요가 있었다”고 설명했다.

그 외의 방안으로는 인력 수급이 가능한 지역(보성군 읍내)에 작은 안테나숍을 개설해 두 가지 기능을 하도록 하는 방안도 세

워졌다. 안테나숍을 통해 전시홍보 등 매출을 증대하고, 보성 사무실을 운영해 대외적인 행정 서류작성 및 세무관리, 판매관리 등을 하는 방식이다. 다나아가 LCP를 지원했을 당시, 이들의 사업 분야인 차류 생산업계는 다소 침체기를 겪고 있는 상황이었다. 이들의 경쟁업체인 차류 생산업체는 다양한 군소업체가 있었고, 지난 몇 년간 녹차의 부정적 인식과 보성에 대한 부정적 이미지 등의 악영향까지 겹쳐졌다. 이런 상황에서 다나아는 각종 국내 전시회 행사 참여 등으로 브랜드 인지도 증대에 노력하고 있었다. 하지만 지속가능한 성장을 위해서는 보다 안정적인 매출 기반을 위한 마케팅 활동이 필요했다.

이를 위해 이들은 우선 네이버 스토어팜 입점을 준비했다. 네이버에서 운영하고 있는 스토어팜은 판매회원이 직접 자신의 인터





**오영순 대표(가운데)와 어르신 직원들**

월드 T&F 다나아에는 대표를 포함해 모두 7명이 일한다. 이중 4명은 가공 업무를 맡은 70대 동네 어르신이다. 농사 말고는 돈벌이가 없는 시골에 다나아가 문을 열고 일자리까지 생겨났다.



작업중인직원들



강만형 멘토(가운데)의 현장방문

강 멘토는 네이버 스토어팜은 다양한 채널을 통해 선택적인 마케팅 수단 사용이 가능하고, 판매 건에 대해서는 결제수수료만 부과하고 있어 입점을 하는 것이 홍보 및 매출증대 효과가 기대된다며 입점을 권유했다.

넷 상점을 가꿀 수 있도록 자율성을 제공하고, 향후 독립 URL을 제공하는 채널이다. 온라인쇼핑(웹, 모바일) 거래동향 및 포털사이트 검색엔진 점유율 동향을 파악해본 결과, 네이버가 검색엔진 중 압도적인 우위를 차지하고 있었다.

강 멘토는 “스토어팜은 다양한 채널을 통해 선택적인 마케팅 수단 사용이 가능했고, 판매 건에 대해서는 결제수수료만 부과하고 있어 입점을 하는 것이 홍보 및 매출증대 효과가 기대됐다”고 말했다.

네이버 스토어팜 입점 후 서서히 매출이 발생하는 효과가 나오고 있다. 오 대표는 “무엇보다 네이버를 통해 유입되는 고객들이 생겨 크진 않아도 서서히 매출이 나오고 있다. 또 노출 효과도 있다”고 말했다.

포털사이트 각 분야별로 노출을 강화하는 전략을 세우는 한편 페이스북, 트위터, 블로그 등 SNS 마케팅 활동을 다양하게 전개하기로 했다. 이 과정에서 기존에 제작된 QR코드를 리플릿, 팸플릿, 명함 등에 삽입해 홍보효과를 노리기도 했다.

### 지역을 벗어난 더 넓은 시각을 갖다

마케팅 제안이나 각종 기업 및 제품 홍보 시 반드시 필요한 비즈니스 플랜 수립도 단계적으로 마련해야 했다. 한방차의 동향, 산업 환경 분석 및 시장상황, 제품소개 및 마케팅 전략, 해외시장 개척 전략, 생산계획 및 재무계획 등에 걸쳐 단계적으로 알아나가도록 했다.

또한 인컴피알재단 주관인 로컬챌린지 PR자문단을 통해 다나아를 브랜딩하는 과정도 진행됐다. 일단 다나아푸드의 ‘한방 발효수제차’가 일반적인 한방차로 인식되는 것을 탈피해야 했다. 이들이 판매하는 16종의 한방 발효차를 경쟁사 대비 차별화할 수 있는 키워드, 메시지가 확실한 스토리 중심의 전략이 필요했다. 로컬챌린지 PR자문단 조경운 멘토는 그 전략의 중심 키워드로



대표 오영순을 앞세워 '명인' 브랜드로 차별화하는 전략을 세우기로 했다. 메시지킷 개발을 위한 문헌 자료 조사, 명인 오영순의 체질별·혈액형별 맞춤 발효차 강의 주제 개발 등도 그 전략에 포함됐다. 브랜드 네임도 기존 '다나아 한방 발효 수제차'에서 '명인 오영순의 다나아 발효차' 등으로 변경하기로 했다. 또한 오영순 대표가 한방 발효차 명인이 되기까지의 과정과 발효차

#### 명인명촌 무료시음회

오영순 대표는 유자가 나오는 가을 경에 흑유자쌍화차 제품 생산을 진행해 올해 백화점 등에 납품을 할 계획을 세우고 앞으로는 지역의 특작물을 이용한 식품 관련 사업 분야로의 확장도 구상하고 있다.

개발 스토리 등을 브랜드 스토리에 넣는 것도 중요했다. 조 멘토는 “발효차 전문가 오영순 대표의 브랜딩을 위해 ‘명인 오영순의 체질별, 혈액형별 맞춤 발효차’ 스토리도 제품 패키징 화하고, 브랜딩하기로 결정됐다. ‘명인 오영순의 다나야 발효차 이야기’가 새롭게 런칭되면, 그동안 자료의 부재로 직접 효능을 설명하지 못했던 각 발효차의 우수한 효능을 알릴 수 있어 홍보에 많은 도움이 될거라 생각된다”고 설명했다.

또한 LCP 과정 중 이들은 기존부터 준비하고 있던 신제품인 ‘하루차’의 브랜딩을 시도했다. 상류층을 타깃으로 개발을 해오고 있던 것으로, 고객층을 40~50대 직장인 중심의 경제적인 여유가 있는 사람들로 설정됐다. 이에 발맞춰 브랜딩, 패키지 인쇄 등을 거쳐 출시 준비를 진행하기로 했다. 60대는 건강을 중시하는 세대이나 은퇴에 따라 소득이 감소, 명품차를 구매하기 어려운 세대로 판단해 제외하기로 했다. 현재 ‘하루차’는 제품 개발

을 완료해 다나야 자체 쇼핑몰과 타 입점 사이트에 올려 판매되고 있는 상황이다. 강 멘토는 “추후에는 20~30대 취향의 하루차를 개발해 제품라인 확장을 추진하는 것이 바람직하다”고 조언했다.

다나야는 현재 흑유자쌍화차 제품 개발과 함께 점차 사업 분야를 식품 쪽으로 진출하는 것을 구상하고 있다. 또 국내 시장에서의 경쟁 뿐 아니라 국외 시장으로도 제품 수출을 계획하고 있다. 오 대표는 “유자가 나오는 가을 경에 흑유자쌍화차 제품 생산을 진행해 올해 백화점 등에 납품을 할 계획”이라며 “앞으로는 지역의 특산물을 이용한 식품 관련 사업 분야로의 확장도 구상하고 있다”고 설명했다. 이어 그는 “미국 쪽에 벌크 상품을 수출하는 사업도 진행하고 있다. 사업이 좀 더 확장되면 어르신 일자리 확대 등 사회에 보다 많은 환원을 하고 싶다”고 말했다.



**리플릿**  
대표 오영순을 앞세워 ‘명인’ 브랜드로 차별화하는 전략을 세우고 오 대표가 한방 발효차 명인이 되기까지의 과정과 발효차 개발 스토리를 넣은 리플릿을 제작해 일반적인 한방차와의 차별화를 꾀했다.

“  
네이버 스토어 팜 입점후  
매출 점차 늘고 있어요.  
  
40~50대 직장인을 위한  
하루차도 호응  
젊은층 겨냥한  
제품도 개발할 겁니다  
”



새롭게 완성된 패키지 디자인과 새 제품 하루차  
 LCP 과정 중 이들은 기존부터 준비하고 있던 신제품인 '하루차'  
 의 브랜딩을 시도, 현재 제품 개발을 완료해 다나아 자체 쇼핑몰  
 과 타 입점 사이트에 올려 판매 되고 있다.



쪽 염색 천들

5대째 가업을 잇고 있는 명하했골  
최경자 대표의 쪽염색 작품들.

[www.k-blueyoondaam.co.kr](http://www.k-blueyoondaam.co.kr)

## (주)명하햇골

전남 나주시 명하쪽빛마을. 마을입구에 잎사귀가 무성한 이름 모를 식물이 가지런히 심어져 있었다. 천연염색에 활용되는 '쪽'이다. 사실 꽃이나 잎이나 줄기나 어느 한 구석 파란빛은 없는데 식물체만 보고는 어떻게 그토록 고운 푸른 빛을 술술 풀어내는 지 짐작하기조차 어렵다.

마을사람들이 두툼하고 건강하게 자란 쪽잎을 꽃대가 나오기 전에 두 마디씩 놔두고 낮으로 자른다. 통에 담고 쪽이 들뜨지 않게 눌러 놓은 뒤, 물을 가득 채워 발효 시킨다. 발효한지 여드레가 지난 뒤 쪽 색은 쪽대를 건져내자 파란 거품과 초록빛 쪽물이 선명하다.

초록빛으로 발효된 쪽물에 잿물이나 탄산칼륨을 넣어 골고루 저어 주면 옹해돼 열흘이 지난 뒤 숙성되면 소석회 없이도 염색이 가능한 상태가 된다. 방금 발효과정이 끝난 '반물'에 스카프를 넣어 염색해본다. 녹색 쪽물에서 초록으로 물든 스카프는 공기를 만나 초록이 감도는 푸른색으로 바뀐다. 얼굴 반면에 만족스런 미소가 번진다.

(주)명하햇골은 명하마을 주민들과 함께 운영하는 천연염색 사회적기업이다. 2004년 마을 주민 일부가 참여한 명하쪽작목반을 시초로, 2008년 명하공방, 2013년 명하햇골을 설립한 후 2014년 사회적기업으로 인증 받았다. 염색 작물인 쪽과 양파를 생산



하는 1차 산업, 쪽 천연염색, 의류, 액세서리, 비누 등을 생산하는 2차 산업에 이어 천연염색 체험과 쪽 축제 등 3차 산업까지 확장시키며 성장하고 있다.

명하햇골에서 가장 기본적인 프로그램은 천연염색 교육이다. 쪽으로 천연염색을 직접 해보고, 이를 이용해 제품을 만드는 작업을 진행한다. 전남 지역 천연염색 관련 대부분의 교육과 체험을 도맡고 있는 셈이다. 이외에도 마을 사람들이 수년간 모은 농기구를 모아 농촌교육장으로 만들고, 마을에서 재배한 것들로 웰빙 밥상을 개발했다. 특히 쪽빛 마을 축제 등도 입소문을 타고

“

## 쪽 체험을 넘어 우리마을을 먹여살릴 비즈니스모델이 필요해요

”

매년 꾸준히 외지에서 체험객들이 찾고 있다.

최경자 대표는 “3년 전에 돌아가신 시아버님이 입버릇처럼 늘 ‘나로 인해 100명만 먹고 살았으면’ 이라고 말했다”며 “우리 이름을 걸고 최소 100명만 먹고 살게 하고 싶다”고 말했다.

최경자 대표의 시아버지인 고 윤병운 선생(1921~2010)은 ‘전통 쪽 염색장’ 중요무형문화재 제 115호였다. 그로부터 내려온 ‘전통’은 마을에 사람들을 불러들였다. 최경자 대표는 “배우시려는 분들이 들어오기 시작하면 마을은 절대 없어지지 않는다”며 “마을이 없어지지 않아야 우리 고유 전통이 존재하고 이어진다”고 말했다.

### 인디고블루 전문기업을 위한 도약

명하햇골의 기술력과 예술성은 타의 추종을 불허하지만 경영만큼은 달랐다. 짧은 기간 가족기업에서 시작해 마을기업으로 확장되다 보니 중·단기 세부적인 사업전략과 목표, 실행계획은 갖춰지지 않았다.

최경자 대표는 “전남·광주지역 인프라에선 디자인, 스토리텔링, 브랜드 창출이 쉽지 않았다”며 “전남 사회적기업협의회 회장을 하면서 다른 지역기업에 파급될 수 있고, 명하햇골이 한 단계 더 도약할 수 있는 방안을 고민하다 동그라미 재단 LCP를 지

원하게 됐다”고 밝혔다.

이종익 멘토는 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델 개발이 급선무로 봤다. 또 대표 제품이나 서비스가 없다는 점, 영업이나 마케팅, 재무 등 경영체계가 취약한 점, 대표이사에 대한 높은 의존도를 위험요인으로 분석했다.

여기에 쪽 제품이 매우 고가이고, 이를 뒷받침하는 브랜드와 스토리 전달이 전무한 것으로 평가했다. 주요 고객 역시 염색기술을 배우려는 농업기술센터 교육생이 대부분을 차지하면서 일반 대중을 대상으로 하는 매출 확대가 필수적이었다.

특히 기업지배 구조와 관련, 이종익 멘토는 “이사회는 회사의 방침을 무조건 따라가는 것이 아닌 대표를 견제하고, 건강한 조언을 통해 올바른 방향으로 나아갈 수 있도록 인원구성을 해야 한다”고 조언했다.

최우선 과제로 지속가능한 사업 모델 수립을 꼽았다. 사업전략으로 먼저, 강한 인디고 브랜드가 필요했다. 또 인디고 테마파크 조성 작업, 쪽 교육·컨설팅 사업 등을 구상했다. 상세한 매출원가와 판매관리비 마진, 예상 판매량을 고려해 판매가와 손익분기점을 파악하고 이를 바탕으로 매출 전략을 짰다. 여기에 고객 정보 확보를 통해 고객 DB를 유지하고, 이를 바탕으로 마케팅에 효율적으로 활용하도록 했다.



명하햇골에서 가장 기본적인 프로그램인 천연염색 교육. 교육생들이 꽃대가 나오기 전에 자른 쪽잎을 통에 담고 쪽이 들뜨지 않게 누르고 있다. 이후 물을 가득 채워 발효시키는 작업이 이어진다.

### 경영진단 결과

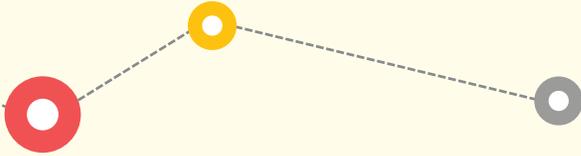
- 쪽 가공기술이라는 무형문화재 보유
- 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델 개발이 급선무
- 영업이나 마케팅, 재무 등 경영 체계 취약

### 전략과제 도출

- 지속가능한 사업 모델 수립
- 영업 및 마케팅 전략 수립

### 과제별 실행내용

- 미션, 비전 수립에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립
- 소품 위주로 매출 전략을 수립하고 고객 데이터베이스를 기반으로 마케팅에 활용
- LG 친환경사회적기업 지원 사업 선정
- PR전략 수립에 따른 신규브랜드 런칭, 홈페이지 제작, 상품 디자인



홈페이지 신규 개설



### 세계적 명품 쪽 브랜드, '윤담 K-Blue, Yoon'의 탄생

명하햇골과 김은아 PR자문위원·이종익 멘토는 수요가 많지 않은 염색 의류보단, 쪽 빛 스카프에 집중했다. 명품 스카프의 콘셉트는 '전통을 잇는 장인의 고급 쪽 염색 제품'으로 정했다. 이후 차별화 전략으로 ▲5대 째 가업을 잇는 장인의 기술력 ▲색이 깊고 맑다 ▲오랫동안 변하지 않는다 ▲화학약품을 쓰지 않는다 ▲소량 생산·희소성의 가치 등을 담았다.

이 과정에서 구성원들에게 신규 브랜드 대상 제품에 대한 명확한 가이드 라인을 전달했다. 이종익 멘토는 "10~20만원 대 고급 쪽 스카프가 생존하기 위해선 독립된 브랜드와 마케팅 전략이 있어야 한다"며 "구성원들이 이를 혼재할 경우 고급화 전략과 멀어지게 되고, 소비자들의 외면을 받게 된다"고 밝혔다.

이렇게 해서 '윤담 K-Blue, Yoon'의 브랜드가 탄생하게 됐다.

'윤'은 5대째 가업을 잇고 있는 쪽 염색 장인을 표현했다. 깊고 맑은 색을 의미하는 한자 '담'은 '맑다(淡)'와 '깊다(潭)'의 이중 의미를 담고 있다. 확장성을 고려해 한글 브랜드 네임과 영문 브랜드 네임을 함께 사용하기로 했다. 한국 전통 쪽 염색 제품의 대표성 차원에서 영문 네임에 'K-Blue'를 포함 시켰다. 브랜드가 만들어지니 홈페이지와 브로슈어 제작은 일사천리로 진행됐다. 윤담 브랜드 콘셉트를 토대로 한 홈페이지가 만들어지고, 브로슈어도 제작됐다.

### 생활소품 제작, 테마파크까지... 도전은 계속된다

이종익 멘토는 "천연소재를 중시하는 최근 고객들의 취향과도 맞아 떨어지고 있어 향후 발전가능성이 매우 클 것으로 본다"며 "마을 전체가 쪽 관련 일에 종사하고 이를 바탕으로 쪽 테마파

새 BI 윤담 K-blue, yoon을 적용한 패키지



새 브랜드 윤담 BI



새 BI를 적용한 샴푸 패키지



**The indigo of Korea,  
crafted by a master craftsman  
K-Blue YoonDaam**

K-Blue YoonDaam is Korea's top traditional indigo dyeing brand created by the late Byung-un Yoon (Important Intangible Cultural Asset # 115, dye master) who has carried on his family business. The brand name implies a clear and deep color. After Byung-un Yoon passed away, his son, Dojaong Yoon has succeeded the family business into the 5th generation.

+++ All the products are safe, chemical-free and made using only 100% natural ingredients.

+++ The traditional method which takes 30-40 days of fermentation is used to get a clearer and deeper color that does not fade over time, thus resulting in "the color of a thousand years."

**Traditional Indio Dying Company,  
Myungha Hatgol**

Myungha Hatgol Co., Ltd. has committed to carry old traditions into modern times and into the future, and has owned K-Blue YoonDaam, Korea's top traditional indigo dyeing brand. The 5th-generation family business is a social enterprise established by late Byung-un Yoon (Important Intangible Cultural Asset # 115, dye master) and gives back 2/3 of the profits. The plants used for natural dying are cultivated by villagers at Myungha Indio Village, and Myungha Hatgol purchased them all. It is a way of following late Byung-un Yoon's wish to make 100 villagers live off of indigo dying.

**윤담 제품 세탁 방법**

1. 드라이크리닝 하시면 오래 사용하실 수 있습니다.
2. 단독 세탁 시 울 샴푸를 사용하세요.
3. 실크제품은 세탁 시, 물 온도는 40℃를 넘지 않아야 합니다.

**윤담(尹潭) 产品的洗涤方法**

1. 建议干洗, 以便增加使用寿命.
2. 单独洗涤时, 请使用毛衣洗涤剂.
3. 洗涤真丝产品时, 水温不能超过40℃.

**How to wash K-Blue YoonDaam Products**

1. Dry clean if possible to extend the life of the garment.
2. Wash separately using wool detergent.
3. Make sure the water is at a temperature not exceeding 40°C when washing silk.

**윤담(ユンダム) 製品の洗濯方法**

1. 드라이클리닝으로長く使用できます.
2. 単独洗濯の際、中性洗剤を使用してください.
3. シルク製品は洗濯の際、水の温度が40℃を超えないようにご注意ください.

[www.k-blueYoonDaam.co.kr](http://www.k-blueYoonDaam.co.kr)  
+82. 61. 336. 5557

장인이 빚은 한국의 쪽

**윤담**



크 형성이 가능해 체계적인 지원만 있다면 우리나라 대표적인 인디고 기업으로 거듭날 수 있다”고 호평했다.

명하햇골은 단순 염색체험 마을을 넘어 대표적인 농촌 체험마을로 발돋움하려는 시도를 하고 있다. 마을 노인들에게 전래놀이 지도사 자격증을 따도록 해 오래된 농기구와 생활용품을 소재로 ‘스토리텔링’을 하도록 할 예정이다. 최경자 대표 스스로도 숲 해설사 자격증을 따 명하햇골을 찾는 사람들이 숲 체험도 할 수 있도록 하고 있다.

최 대표는 “이전과는 다르게 직접적인 자금지원이 없자보니, 멘토링 때 계획된 많은 사업들이 일시 중단된 상태다”며 “열악한 지방기업 입장에서선 제품출시전 시뮬레이션 해 볼 수 없어 위험 부담이 크다”고 아쉬움을 표했다. 이어 “스스로의 역량강화 입장에서선 큰 도움이 됐다”며 “지금처럼 전통의 방법을 고수하고, 소중한 마을 공동체를 지켜가기 위해 끊임없이 도전하고 노력하겠다”고 밝혔다.

“

새 브랜드 ‘윤담’ 개발  
고급 수제 쪽빛 스카프 판매

마을 전체를 쪽테마파크로  
우리나라 대표할  
인디고기업  
도약 가능성 충분

”





**쪽 염색의 모든 것이 이곳에!**

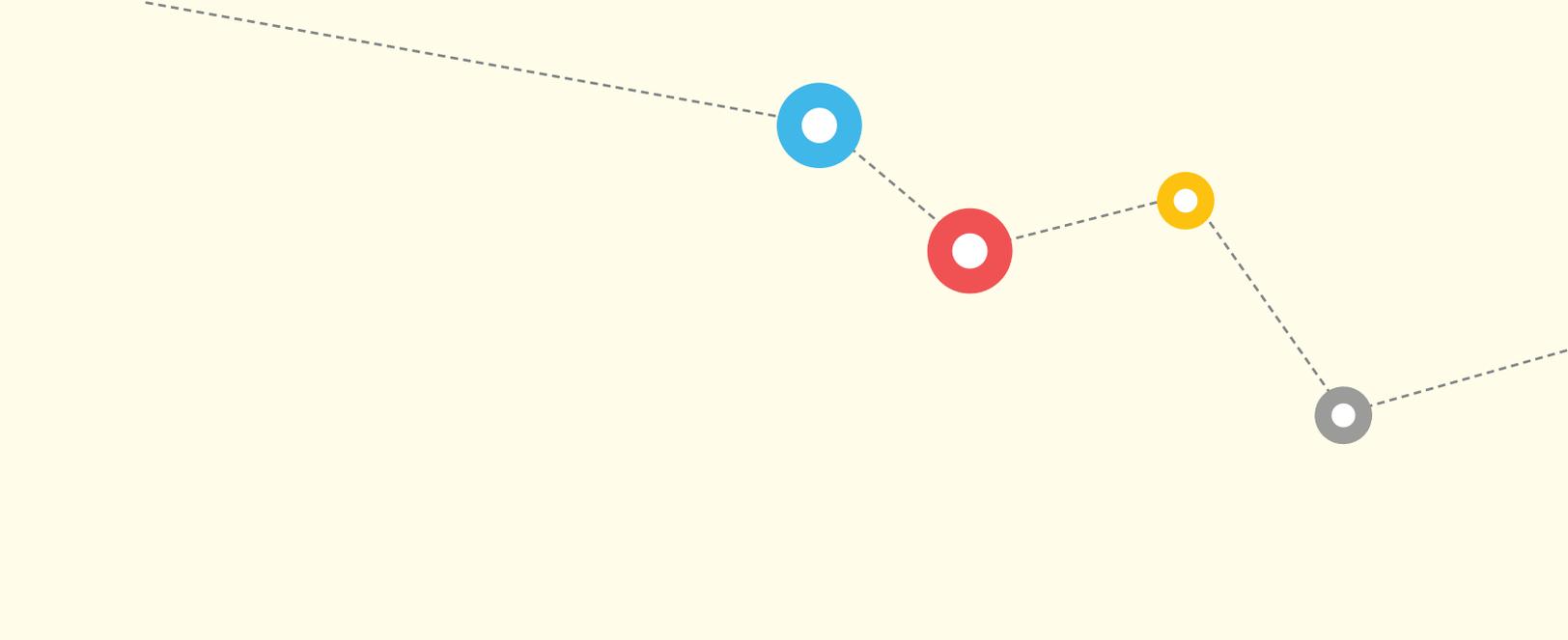
명하햇골은 전남지역 대부분의 천연염색 관련 교육과 체험을 맡고 있다. 쪽 싹틔우기 부터 쪽 베기, 발효, 염색까지의 전과정을 체험할 수 있다.

[www.kongsaemi.com](http://www.kongsaemi.com)

(주)콩새미



콩새미의 자랑거리, 장독대



“

## 기존설비를 활용한 단기 소비상품 개발 필요, 조직진단에 대한 고민도 깊었어요

”

“뜨거운 밥에 쓰윽 비벼서 한 입 꿀꺽”

고추장, 간장에도 시대상이 있다. 고추장과 간장은 한국 가정의 대표적인 발효식품 중 하나로 얼마 전까지만 해도 도시와 농촌을 막론하고 메주를 띄우고 장을 담그는 일은 김장과 함께 가정에서 가장 큰 행사 중 하나였다. 그러나 숨 가쁘게 달려온 도시화와 공업화 끝에 요즘은 장독대 찾아보기가 쉽지 않다. 어느새 사먹는 고추장, 간장이 더 익숙한 세상이 됐다.

그렇게 수많은 고추장이 각자의 맛과 품질로 경쟁하는 사이, 사회적기업 콩새미는 세상에 없던 ‘볶음고추장’으로 승부를 걸었다. 한우, 전복, 멸치, 굴비 등 생물(生物)을 고추장 전체 성분의 35%이상으로 투입해 씹는 맛을 살리면서도 단맛과 짠맛, 매운 맛의 적절한 조화를 꾀했다.

사회적기업 콩새미는 ‘콩이 샘나다’, ‘콩을 좋아한다’는 의미의 합성어로, 국령애 대표가 2009년 설립했다. 국 대표는 결식우려가 있는 어린이들의 영양 간식을 지원할 수 있는 사업을 해야겠다고 고심하던 끝에 우리밀 빵과 쿠키를 만들게 됐다. 이후 오염원이 전혀 없는 청정 사업장을 찾기 위해 지역의 폐교 수십 곳을 돌아 지금의 학교에 자리를 잡았다.

처음 콩새미는 우리밀 빵과 쿠키 위주로 제품을 만들었다. 장애인, 다문화가정 주부 등 취업에 약한 계층을 중심으로 50여 명이 일할 정도로 규모가 컸다.

하지만 4년 차인 2013년 한계가 왔다. 지역 제과업계와의 경쟁, 곡류 수급 불안정 등을 이유로 주력상품을 바꿔야 했다. 국 대표는 효소만은 포기할 수 없었다. 이후 효소를 활용한 볶음 고추장 연구에 매달려 시장에 출시했고, 좋은 반응을 얻었다. 이에 고추장을 주력으로 한 제품 정리를 단행했다. 여기에 농민들이 가격을 직접 정해 최고의 원료를 갖고 오는 것으로 방법을 바꿨다.

“단기 소비상품이 절실하다”

: 발효여주커피 개발 시판을 위한 자금 조달, 크라우드펀딩 시도

장류는 오래 보관할 수 있다는 장점이 있다. 콩새미 볶음고추장의 경우 방부제 처리를 하지 않아도 실온보관 1년은 거뜰하다. 하지만 이런 특성이 기업 입장에서 단점으로 작용하기도 한다. 국령애 대표는 “어렵게 수도권쪽 백화점의 명인관에 입점 시키며 ‘프리미엄’ 제품의 이미지를 구축해 냈지만 설·추석 등 명절을 제외한 연중 판매량은 적었다”며 “장류제품의 특성상 명절에

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 우수한 브랜드 가치, 상품의 시장성이 입증됨</li> <li>- 마케팅, 영업, 홍보인력과 수행체제가 부족</li> <li>- 재무구조와 중장기 성장전략 개선 필요성 제기</li> <li>- 동종/유사 품목의 급증과 경쟁 심화로 차별화 방안 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 여주 신상품 품질관리</li> <li>- 마케팅, 영업, 홍보기능 강화</li> <li>- 재무구조 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 여주 커피 개발 및 품질 관리</li> <li>- 마케팅 전문가 확보해 소셜 마케팅 활용</li> <li>- 발효 녹차와 황칠 발효액을 원료로 하는 화장품 연구</li> <li>- 새로운 사업장 확보 및 활용 방안 논의</li> </ul>



**국령애 대표가 여주에 주목하는 이유**

국 대표는 콩새미의 주력상품인 고추장은 구매후 재구매로 이어지는 기간이 길어 단기 소비상품을 모색하다 당뇨와 성인병 예방에 효능이 있는 여주에 관심을 두게 됐다.

한번 선물로 판매되면 보통 6개월 이상은 재구매를 하지 않기 때문이다.”고 말했다. 기존 설비를 활용한 단기 소비상품 개발과 조직 진단에 대한 고민이 깊어지던 중 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)에 참여하게 됐다.

정용환 멘토는 사업계획서를 토대로 사업 타당성 검토에 착수했다. 친환경 건강식품을 만들겠다는 콩새미의 기업비전과 목표는 뚜렷했지만 단기·중기·장기 등 단계별 경영전략과 마케팅 영업역량은 다소 미흡했다. 다만, 콩새미가 2년 전부터 단기상품으로 주목한 ‘여주’의 경우 당뇨병과 성인병 예방·치료를 위한 건강보조 식품으로 블루오션 시장성이 충분하다고 봤다.

‘식물 인슐린’이란 별칭을 갖고 있는 여주(쓴 오이)는 비타민C를 많이 함유하고 있어 피로를 풀어주고 생리통을 완화시켜 주며, 당뇨병 등 성인병 예방과 치료에 효과가 좋은 것으로 알려져 있다. 콩새미는 여주의 기능성과 향후 유용성에 착안해 2년 전 부터 직영 재배농장을 900평 규모로 직접 조성, 운영하고 있었다.

정 멘토는 최우선 과제를 여주 신상품 품질관리로 설정했다. 여주커피 관련 생산시설과 장비를 확보하고, 관련 레시피를 개선해 표준화하기로 했다. 또 시험검사와 협력기관 등 관계지원망 확충, 제휴 인력의 확보 작업도 동시에 진행하도록 했다.





제품 포장 중인 직원들(왼쪽)  
콩새미의 다양한 제품들(오른쪽)



## 신상품 여주커피 판매 시작 생산 설비 자금은 크라우드펀딩으로 확보

## 다산명가로 브랜드명 변경 후 명인·명장 이미지 강화 노력



콩새미는 여주커피 시판을 위한 추출기, 발효기, 절단기 등 고가의 설비를 갖추는데 필요한 막대한 자금으로 고민이 컸다. 이에 정용환 멘토는 협업 컨설팅을 통해 크라우드펀딩을 조언했다. 지역 정관계 지역 인사 등이 총동원됐고, 관심을 갖고 지켜봐온 지역 언론에 기사 등이 실리면서 당초목표액인 500만원을 뛰어넘는 765만원의 적지 않은 성과를 거뒀다. 발효여주커피는 2016년 하반기 본격 시판을 앞두고 있다.

### 프리미엄 이미지 유지를 위한 원가산출이 가능해지다

콩새미의 주력상품은 4만5,000원에 팔리는 '볶음고추장 250g 3

개 세트'다. 개당 15,000원 꼴로 싸지 않은 가격이다. 백화점 입점 당시 맛과 품질에 대해선 누구도 이견을 제기하지 않았지만 '가격'만큼은 다른 문제였다. 프리미엄 이미지 구축을 위해서 가격만큼은 낮출 수 없었고, 자존심의 문제였다. 하지만 이를 설득하기 위한 구체적인 원가산출표가 없어 단순 인터넷 검색들로 구색을 맞춰야 했다.

이 문제가 LCP컨설팅을 통해 해결됐다. 정용환 멘토는 재무구조 종합진단·평가를 진행했다. 현금흐름과 수익성 개선을 위해 노력했고, 전문가 지원체제를 확보했다. 그 결과, 고춧가루 원가부터 수십 종의 원재료 가격이 일목요연하게 정리됐고, 여기에 인력의 노무비, 공장 경비까지 한 눈에 알아볼 수 있도록 프로그램화 됐다. 국령애 대표는 "해외 바이어들과의 만남에서 원가산출표를 갖고 설득을 하면 세트당 4만원대의 가격이 결코 높지 않은 것임을 알게 된다"고 밝혔다.

### 콩새미, 홍보·마케팅 전문인력 영입으로 제2의 도약을 꿈꾸다

콩새미는 전국·나아가 전세계를 무대로 하는 식품기업으로 발돋움하기 위해 기업이미지(CI), 제품이미지(BI)가 좀 더 확실해야 했다. 정용환 멘토는 "콩새미가 강진 혹은 전남·광주 지역 위주로 짜여 있는 마케팅, 홍보, 영업역량을 전국단위로 확장시키는 과정이 시급했다"며 "우선, 홍보·마케팅 전문인력을 신규로 영입해 홈페이지와 SNS홍보 강화에 나섰다"고 밝혔다. 이 과정에서 브랜드네임도 '콩새미'에서 '다산명가'로 바꾸며 명인·명장 이미지를 강화했다.

또 이후 예정된 홈쇼핑 방송에 대비해 홍보 계획을 구상했는데, 방영 전·방영 시·방영 후로 나누어 계획을 구체화시키는 작업이었다. 홈쇼핑 방영과 동시에 더 많은 바이럴 효과가 일어나도록 유도해 긍정적인 콘텐츠 노출을 시키고, 이후에는 재구매를 유도시켜 콩새미가 여주 커피 분야의 선두임을 인지시키기 위한



방법이었다. 여주커피 체험단을 모집해 쿠키 시음 후기를 블로그에 게시하거나 다양한 SNS 이벤트를 실시해 인지도를 제고시키는 방법 등도 포함됐다. 신제품 관련 패키지 자문도 진행됐다. 콩새미는 이 과정에서 브로슈어, 발효여주커피 제품 라벨, 쿠키 라벨, 여주커피 엠블럼 등을 제작했다.

국령애 대표는 “LCP 3기로 기업 컨설팅과 클라우드펀딩을 받을 수 있었던 것은 중장기적 기업발전 차원에서 큰 도움이 됐다”며 “이를 토대로 앞으로도 우리주변에 지천으로 널린 식재료를 세심하게 챙기고 제품화해 건강한 자연음식을 선보여 나가겠다”고 밝혔다.

#### 콩새미의 새 브랜드 [다산명가]

콩새미는 지역위주로 짜여있는 마케팅, 홍보, 영업역량을 전국단위로 확장시키는 것이 필요하다는 정용환 멘토의 전략에 따라 브랜드명을 다산명가로 바꾸고 명인·명장 이미지를 강화하는 작업을 진행중이다.



노랗게 익은 여주  
해들녘에는 특용작물인 여주를 직접  
재배하거나 지역의 여주를 농민으로부터  
구매해 가공, 판매한다.

www.hdemarket.co.kr

## (주)해들넥애

도깨비 방망이처럼 생긴 독특한 생김새의 여주는 특유의 씹사래한 맛을 낸다. 최근에는 우수한 효능이 알려져 하나 둘 찾는 사람들이 늘어나고 있는 추세이기도 하다. 친숙하지 않은 작물이지만 건강하고 맛있는 여주를 소비자에게 알리기 위해 바쁜 나날을 보내고 있는 곳이 있다. 전남 강진군에 위치한 해들넥애가 그 주인공이다.

### 생산부터 가공, 판매까지, 여주의 모든 것

(주)해들넥애는 2010년 7월 농업회사법인으로 시작했다. 이후 2011년 예비 사회적기업 인증을 받고 2013년 사회적기업 인증을 받았다. 지역의 가공되지 않은 농수산물을 오픈마켓에 판매하는 사업으로 시작한 해들넥애는 지역의 농업기술센터로부터 여주 특산물 관련 사업 제안을 받고 지금의 사업 방향을 갖추기 시작했다.

이들은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 이수한 선배 기업의 추천으로 LCP를 알게 됐고, 지원 후 참여하는 기회를 갖게 됐다.

해들넥애는 특용작물인 여주를 직접 재배하거나 지역의 여주를 농민으로부터 구매해 가공, 판매한다. 여주를 가공한 상품으로는 생여주, 건여주, 로스팅해서 내놓은 여주차 등으로 종류는 다



양하다. 또 지역 농가들의 고구마를 구매해 가공한 말랭이도 판매하고 있다.

이승용 멘토는 해들넥애를 분석한 결과, 일단 이들에게 필요한 과제는 핵심인원의 총원, 고정 판로 확보, 지역 사회적기업 판매 대행 확대 등이었다.

해들넥애는 현재 대표 포함 모두 7명이 일한다. 다문화가정 여성, 장애인 등을 포함한 직원들은 영업, 사무, 생산 업무 등을 맡고 있다. 실질적인 수익을 창출해내기 위한 홍보 마케팅 활동은 모두 박상선 대표가 맡고 있는 상황이다.

이 멘토는 영업과 회계 전문인력 총원이 필수적이라고 판단했

“

## 고정수입이 가능한 유통-판매경로를 확보할 방안 없나요?

”



### 박상선 대표가 여주사업에 주목한 이유

지역의 가공되지 않은 농수산물을 오픈마켓에 판매하는 사업으로 시작한 해들넉애의 박 대표는 지역의 농업기술센터로부터 여주 특산물 관련 사업 제안을 받고 지금의 사업 방향을 갖추기 시작했다.

다. 하지만 강진이라는 지역 근무의 한계가 존재했고, 현재도 이 사안은 진행 중에 있다.

박 대표는 “전국 판촉 지원 업무 인력과 조직 관리 인력이 필요하지만 지역적 특성상 확충이 어려운 부분이 있다. 현재는 제가 더 열심히 뛰는 것으로 상황을 이끌어 가고 있다”고 말했다.

해들넉애는 주로 백화점 및 마트 입점, 매대 행사, 전국 사회적기업 직거래 장터 등을 통해 제품을 판매한다. 한번 구입한 고객은 이후 전화를 통해 재주문을 하는 패턴을 띄고 있다. 고구마 말랭이의 경우 대형 소셜커머스를 통해 판매되고 있다.

박 대표는 “여주라는 작물은 좀 특이한 부분이 있어 어떤 작물 인지를 알려주고 소비자에게 인식이 됐을 때 비로소 판매로 이어질 수 있다. 소비자를 찾아가야 하는 방식이 필요한 이유”라고 설명했다.

이러한 특성 때문에 이들은 현재 서울, 경기도, 경상도, 충남 등 전국을 무대로 백화점 등을 통한 대면 마케팅에 집중하고 있다. 이 멘토는 고정적인 매출을 발생시킬 수 있는 유통 및 판매경로를 확보해야 한다고 강조했다. 그는 “일회성 백화점 마케팅이나 홈쇼핑을 통한 판매에는 한계가 있다. 사회적기업의 특성을 활용해 홈쇼핑, 백화점, 마트 등에서 주기별 판매를 지속할 필요가 있다”며 “사회적기업 전문 매장을 통해 고정적인 판매 방안에 대해서도 고민했다”고 말했다. 이어 그는 “현재 서울을 중심으로 하는 유통망 확보에 주력하고 있는데, 이는 기업의 매출 확

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"><li>- 잘 수립된 마케팅 전략, 유리한 원가구조</li><li>- 경쟁력 있는 제품, 경쟁사에 비해 품질과 가격이 좋은 편</li><li>- 핵심인력 부족으로 대표이사의 권한과 업무가 집중</li><li>- 최근 건강식품에 대한 부정적 인식으로 매출이 높지 않음</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 핵심인원 충원</li><li>- 고정 판로 확보</li><li>- 지역 사회적 기업 판매 대행 확대</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 영업 및 회계 전문인력 충원 논의</li><li>- 홈앤쇼핑, 롯데백화점, 롯데마트 등에 판매 진행했으며 36.5스토어에 고정적인 판매 방안 멘토링</li><li>- 지역 사회적 기업 제품을 판매대행하는 모델 논의</li><li>- 강진 지역의 사회적 기업 협의회를 운영, 판로확보 방안 논의</li><li>- 해들넥에만의 콘셉트를 담은 홈페이지 구축</li></ul>



**해들넥에의 다양한 여주제품들**

해들넥에는 생여주를 비롯해 건여주, 로스팅한 여주차, 여주함초 자염 등 다양한 제품을 개발 판매중이다.

대에 큰 도움이 될 것으로 보이며, 전문 인력의 추가 충원을 통해 판로를 더 확대하는 것이 좋을 것으로 보인다”고 덧붙였다.

**전국 사회적기업 네트워크 속 성장을 꿈꾸다**

해들넥에는 이러한 종합적인 상황 속에서 현재 한국사회적기업 식품유통네트워크를 통한 매장 설립 등을 계획하고 있다. 전국의 사회적기업들이 장터를 수시로 열고 매장 앞에서 판촉 활동도 할 생각이다.

박 대표는 “직접 우리만의 매장을 가지고 있어야 고정적인 판매도 가능하고, 매장 앞에서 돌아가면서 판촉 활동을 하면 좋겠다는 생각을 가지고 있다”며 “현재 전국의 사회적기업을 모집해 지속적인 외부 행사를 진행하고 서울에 매장을 낼 수 있도록 서울시 기관과 논의 중에 있다”고 말했다.

한국사회적기업식품유통네트워크 대표를 맡고 있는 박 대표는 네트워크를 통한 사회적 협동조합 설립도 구상 중에 있다.

한편 이들은 해들넥에의 상품 외 지역의 작은 사회적기업의 물품을 판매 대행하는 것도 추가 사업 분야로 구상 중이다. 하지만 박 대표는 아직은 시기상조라고 설명한다.





그는 “현재 사회적기업들은 본인들이 직접 제품을 들고 소비자를 만나야 한다. 초기 고객과 대면해서 제품 문제, 시장 흐름 등을 파악하고 경험해야 하기 때문이다. 판매 대행은 그 다음으로 생각하고 있다”고 설명했다.

현재 해들넥에는 대표의 활발한 대면 활동을 통해 전국을 대상으로 홍보 마케팅 활동을 펼치고 있지만 온라인 분야도 잠재적인 고객 창출이 가능한 공간임을 주시했다. 이와 같은 판단 하에 해들넥에 홈페이지 개선 작업이 진행됐다. 기존에는 홈페이지와 쇼핑몰의 구분 콘셉트가 모호하고 산만한 느낌이 있었는데, 개선 작업을 통해 해들넥에만의 콘셉트를 가진 홈페이지로 변화됐다. 또한 홈페이지에 사용자의 흐름을 파악할 수 있는 코드를 심는 작업도 진행됐다. 쇼핑몰을 운영하고 있지만 실제 몇 명이 어떤 경로로 어떻게 들어오고 나가는지 분석 자체가 되지 않았기 때문에 광고를 집행해도 그 효과 측정이 불가능한 상태였기 때문이다.

박 대표는 “사용자의 흐름을 파악한 결과 우리 사이트의 사용자들이 타 사이트 사용자보다 결제까지 가는 확률이 높다는 걸 확인할 수 있었다. 그만큼 충성 고객이 높다는 것으로 이해된다”고 설명했다.

또한 페이스북 광고를 무작위로 진행하는 것을 지양하고 추적픽셀 설치를 통한 맞춤형 생성법을 공유했다. 최규문 프로보노는 “페이스북 광고 향상법에서 더 나아가 구글 광고 방법 및 웹 로그 분석 툴 사용법의 인지를 통해 온라인 사이트 자체의 점검 분석 방안에 대한 시각의 전환이 있었다고 보여진다”고 말했다.

한편 해들넥에는 추후 여주를 활용한 음식점을 세우는 것을 구상하는 한편 지역 사회적 경제 네트워크를 활성화시키려는 계획도 가지고 있다.

박 대표는 “강진 사회적경제네트워크 상임대표를 맡게 됐다. 강진의 사회적경제네트워크를 활성화 시키려고 한다. 지역의 결핍을 해소하고 싶다”고 말했다.

구체적으로 그는 지역의 학생들에게 사회적경제 관련 교육을 통해 창업까지 이어지게 하려는 목표를 구상하고 있다. 텃밭 가꾸기 등의 활동을 통해 사회성을 높이고 이를 창업으로 연결해 보는 계획이다. 그는 “인근에 지적 장애인들이 다니는 학교가 있다. 매해 졸업생 중 1~2명만 취업에 성공하고 나머지는 사라진다. 그 문제를 혼자 감당하긴 힘들다. 사회적경제 네트워크를 통해 문제를 풀어나가려고 한다”고 말했다.

“

홈페이지 개선해  
온라인 판매 강화  
사용자 흐름 파악해보니  
방문→구매까지 가는 고객 많은 편

전국사회적기업 모집해  
서울에 매장낼 수 있게 협의중

”



#### 해들넥애 멘토링

이승용 멘토는 해들넥애를 분석한 결과, 핵심인원의 충원, 고정 판로 확보, 지역 사회적기업 판매 대행 확대 등이 우선적으로 필요하다는 조언을 했다. 이어 영업과 회계전문 인력의 충원이 필요하다고 제안했다.

www.ntmall.co.kr

## 농터(주)



### 김효상 대표가 농산물유통에 관심을 갖게 된 이유

농터는 2011년 사무직과 생산직 등 직원 8명이 모여 사회적기업으로 출발했다. 갈수록 고령화되는 요즘 농촌지역에서 농민들은 질 좋은 농수산물을 생산해도 판매를 할 곳이 마땅치 않았다. 김효상 대표는 이 같은 점에 착안해 농민이 농산물 생산에 집중할 수 있도록 하는 원스톱 서비스에 관심을 갖게 됐다.

해남은 전국에서 가장 많은 배추를 생산한다. 우리나라 중부지역의 작기가 짧은 배추에 비해 70~90일을 충분히 키워 내 쉽게 무르지 않고 황토땅에서 해풍을 맞고 자라 미네랄 등 각종 영양소가 풍부하다. 특유의 단맛도 가지고 있다. 최근 몇 년 사이 절임배추로 김장 문화가 확산되면서 해남산 절임배추의 인기도 상승가를 보이고 있다. 해풍을 맞아 아삭함이 더한 절임배추는 가격이 비싸도 찾는 수요는 해마다 크게 늘고 있다. 전체 배추 생산량의 30% 가량이 절임배추로 가공돼 팔리고 있다.

특히 생배추로 파는 것보다 소득이 3배 이상 많아 해남지역에서만 천여 농가가 절임배추를 생산하고 있다. 이를 가능하게 한 것은 인터넷 쇼핑몰과 택배의 급속한 확산 때문이었다. 수도권 주부들이 인터넷에서 편하게 주문하면, 집 대문 앞까지 배달하는데 걸리는 시간은 24시간이면 충분하다. 여기에 집에서 김치를 담그면 기호에 따라 양념을 조절할 수 있어 건강과 위생을 지킬 수 있고 시간절약과 간편하게 김장을 할 수 있다는 소비자 심리도 반영됐다.

해남의 농업회사법인 '농터'도 해남절임배추 판매로 대박을 냈다. 2011년 창업한 농터는 농수산물전문 쇼핑몰을 전략사업으로 추진하고 있다.



농터의 주력사업인 체험행사에 참여한 한 참가자가 잡은 낙지를 들어보이며 환호하고 있다.

“

## 지역농도 살리고 우리도 살 사업체계를 갖추고 싶어요

”

### 농터-농촌의 가치를 보존하고, 미래농촌을 디자인 한다

농터는 2011년 사무직과 생산직 등 직원 8명이 모여 사회적기업으로 출발했다. 갈수록 고령화되는 요즘 농촌지역에서 농민들은 질 좋은 농수산물을 생산해도 판매를 할 곳이 마땅치 않았다. 이 같은 점에 착안해 농민이 농산물 생산에 집중할 수 있도록 원스톱 서비스를 제공한다. 쇼핑물제작, 웹 디자인, 상품 사진 촬영, 동영상 제작, 패키지 디자인, 출판디자인, 체험농장 등을 다룬다. 주력사업은 절임배추와 해남 특산물을 홍보·판매하는 농수산물 쇼핑물인 '농터물' 운영이다. 농터물에선 농민들이 가져온 상

품에 대해 각종 마케팅 기법을 동원해 소비자의 구매욕구를 끌어 올리고 있다. 전문 스튜디오에서 찍은 옥수수과 고구마, 무화과, 밤호박은 영세 쇼핑물과는 비교할 수 없는 선명도를 자랑해 소비자들의 신뢰를 한 몸에 받고 있다.

이밖에 농터는 홈페이지와 쇼핑물 제작 및 관리 사업을 하고, 해남 지역 농가와 수요자들에게 저렴한 가격으로 홈페이지 및 쇼핑물을 제작, 관리 업무도 맡고 있다.

### 쇼핑물 운영 5년차, 자립을 위한 준비에 나서다



경영진단 결과

- 사회적기업 지원 중단으로 인한 새로운 전략 수립 필요성 제기
- 주력 사업과 전략 사업에 대한 경계가 모호
- 대표이사의 권한과 업무가 집중
- 전략 사업인 쇼핑몰 부문은 경쟁이 치열해 성과를 내기 어려움

전략과제 도출

- 사업 체계 정리
- 조직 구조 개편
- 6차 산업 선정 준비

과제별 실행내용

- 주력 사업인 체험행사, 쇼핑몰 운영, 홈페이지 제작에 주력하고 쇼핑몰을 UX에 맞게 개편
- 6차 산업 대상기업에 선정되기 위해 매출을 높이기 위한 아이템(절임배추) 판매
- 팀장에 대한 재정지원과 권한을 강화해 기업 체계 정립
- 홈페이지 개편, 캠페인 등 PR 전략수립 및 실행





김효상 대표와 이승용 멘토가 이야기를 나누고 있다.

2015년 가을 농터에 대한 사회적기업 지원이 중단되면서 인건비 지원이 불가능해졌다. 그러자 일부 인원이 일을 그만두는 등 조직구조가 흔들렸다. 이 과정에서 김효상 대표와 농터 직원들은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원을 통해 장기적 비전마련, 수익률 확대를 위한 기업운영 방안 마련을 모색했다.

이승용 멘토는 김효상 대표와의 면담과 사업분석을 통해 농터의 기업 목표로 '해남지역 전역의 발전에 기여하는 사회적기업'으로 설정했다. 이를 위해 현재 농작물 판매 위주에서 해산물과 관광 등 해남전역에 산재 돼 있는 자원을 활용하기로 했다. 또 해남 해변가의 폐교 인수를 장기 비전으로 설정했다.

여기에 폐교 인수에 필요한 비용을 확보하기 위해 최근 추진되고 있는 6차산업 대상기업(농업+제조업+관광서비스업)에 선정되기 위한 전략도 필요했다.

이승용 멘토는 농터의 사업을 다각화 하고 매출액(연 10억원)을 높이기 위한 방안 마련에 목표를 뒀다. 또 멘토링 당시(8월)에는 사회적기업 지원종료에 따라 일부 직원들이 동요하고 있어, 침체된 기업의 활력을 얻기 위한 방안 마련도 시급했다.

농터는 주력사업인 체험행사, 쇼핑물 운영, 홈페이지 제작의 사업을 수익 위주로 집중하기로 했다. 추석엔 서울 은평구 녹번역에서 일주일간 열리는 사회적기업 장터에 참여해 해남 고구마 판매에 나서기도 했다. 홈페이지 제작 부문 확대를 위한 신규인력을 채용하고, 외부 디자이너 인재풀 확대를 모색했다.

#### 농수산물 산지직송 온라인 판매물-농터물을 알려라

농터는 LCP멘토링과 동시에 동그라미재단의 PR자문도 받았다. 에그피알 홍순언 대표가 PR자문위원으로 참여했다. 우선 홍순언 대표는 농터물의 낮은 인지도, 다양한 홍보채널(블로그, 카페, 페이스북, 카카오톡 등)의 메시지 집중도 저하, 주력 상품인



농터가 주관하는 다양한 체험행사



‘절임배추’의 소비자 공략법 부재를 가장 큰 문제점으로 봤다. 이에 따라 포털 사이트 SEO관리(search engine optimization, 검색엔진 최적화)에 중점을 뒀다. 각종 포털사이트에서 ‘농터몰’을 검색했을 때, 농터몰에 대한 긍정적인 콘텐츠와 정확한 정보가 많이 나올 수 있도록 하자는 것이었다. 포털사이트 등록을 통해 농터몰을 검색할 경우, 농터몰 공식 사이트만 노출되도록 수정했다.

또 기존 절임배추 브랜드 이름인 ‘사랑 담아 한쪽에 배추’를 ‘한쪽에 해남 절임 배추’로 바꿨다. 이에 해남 키워드를 사용해 해남 절임배추를 찾는 소비자들이 쉽게 유입될 수 있도록 했다.

또 공식슬로건을 ‘농부의 정직을 담다-농터몰’로 변경했다. 해남의 농부들이 정직하게 키운 농수산물을 판매하는 쇼핑몰이라는 느낌을 더 확실히 했다. 이밖에 보도자료 활용, 사이트 메인 페이지 자문, 회원대상 이벤트 진행 등을 시도하기도 했다.

홍보를 위한 방법 중 하나로 보도자료 콘텐츠 발굴을 시도하기도 했다. 절임배추와 관련된 통계 자료를 전달해 보도자료 콘텐츠로 활용한 방식인데, 이는 매체에서 해당 보도자료의 통계를 활용해 보도되기도 했다.

#### 지속적인 수익창출과 지역살리기의 두 마리 토끼

‘농터’는 LCP가 진행되는 동안 멘토링 초기 목표로 잡았던 과제들이 많이 수행되진 못했다. 이승용 멘토는 초기 기업의 문제점 분석이 제대로 되지 않았기 때문으로 봤다. 즉, 농터는 수익을 내는 구조보단 지역을 살리는 지역단체의 역할을 하고 있기 때문에 매출 목표 달성 위주의 과제가 진행되기는 어려웠다고 평가했다.

이 멘토는 “어려운 상황에서도 지역발전이란 큰 비전을 갖고 있으며, 우수한 인재들을 확보하고 있어 성장잠재력은 크다”며 “다

“

포털 검색엔진에서  
농터몰 관련  
정확한 정보 뜨게 수정

한쪽에 해남절임배추로  
브랜드명 변경  
지역성 강조해 매출 확대

6차산업 대상기업으로  
선정되도록 노력중

”

만, 장기적인 발전 측면에서 수익을 내는 기업형태를 갖출 필요가 있다고 보이며, 비용과 수익에 대한 전략적 방안을 수립할 필요가 있다”고 조언했다.

김효상 대표는 컨설팅을 마치면서 “농산물 생산·유통의 새로운 대안을 제시해 농촌의 경제적인 문제를 해결하고 농촌지역의 재생과 재활을 자극하고 견인하는 지역일꾼으로 자리매김 하겠다”며 “젊은 사람들이 농촌으로 다시 돌아올 수 있도록 급여, 복지 등 대도시 못지않은 조건으로 채용하는 등 농촌에 있지만 농촌스럽지 않는 기업으로 만들어 나가겠다”고 밝혔다.





한라산청정촌의 된장

한라산청정촌은 제품의 전통성, 문화적 가치, 기술적 완성도 등을 인정받아 세계적 단체인 '슬로우푸드', '맛의 방주' 등에 등재되기도 했고 6차 산업 우수사례에 선정되기도 했다.

www.greensoy.co.kr

## 한라산청정촌

최근에는 장류를 마트나 온라인을 통해 구매하지만, 과거에는 누구나 집에서 직접 장을 담궜다. 한라산청정촌도 과거 집에서 직접 장류를 담아오던 경험에서 시작됐다. 가족들을 위해 담가왔던 장류가 이제는 사업이 된 것이다. 물 좋고 공기 좋은 제주에 터를 잡은 영농조합법인 한라산청정촌을 찾아가봤다.

### 가족 공동체를 기반으로 한 사업

한라산청정촌은 가족 공동체를 기반으로 한 개인 사업에서 2011년 1월 영농조합법인으로 변경됐다. 현재 이들은 된장, 간장, 고추장, 청국장, 메주 가루, 청국장, 알청국장 등 7개 가량의 제품을 생산한다. 제품의 전통성, 문화적 가치, 기술적 완성도 등을 인정받아 세계적 단체인 '슬로우푸드', '맛의 방주' 등에 등재되기도 했고 6차 산업 우수사례에 선정되기도 했다.

또한 이들은 장류 제작 및 판매 외 주로 초등학생, 학부모, 학교를 대상으로 하는 장류 체험을 진행한다. 장이 무엇인지에서부터, 장의 중요성 등 다양한 프로그램을 기획·진행한다. 특히 이들의 교육 프로그램은 농림축산부 산하 전국 최상위 프로그램으로 자리 잡았다. 전국운영 실태평가에서 12년도 1위, 13년도 2위, 14년도 1위로 평가 받기도 했다.

한라산청정촌의 강점이자 약점 중 하나는 기업이 가족 공동체에



### 가족공동체에 기반한 한라산청정촌

한라산청정촌은 가족이 운영하는 법인. 김민수 대표(맨 오른쪽)는 “우리는 사회적 의미가 없는 것인지, 개인적인 욕심을 위한 기업인지에 대한 많은 고민과 생각이 들어 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트에 도전을 하게 됐다”고 말했다.



**된장을 살펴보는 박영희씨**

한라산청정촌 제품은 안정화되어 있고 슬로푸드, 맛의 방주 등에 등재되었으며, 6차산업 우수사례로 선정되는 등 고급시장으로 진출할 수 있는 단계로 들어선 상태다.

“

## 가족기업의 한계 딛고 마케팅 역량 갖춘 기업체제를 구축하고 싶어요

”

기반 한다는 점이였다. 지속가능한 기업의 체제 구축을 위해서 뛰어넘어야 할 부분이기도 했다.

김민수 대표는 “우리는 법인이지만 가족적 배경에서 시작했다. 시장에서 주류에 속하는 기업이 아니었고, 이는 가족 기업의 한계라고 생각한다”며 “우리는 사회적인 의미가 없는 것인지, 개인적인 욕심을 위한 기업인지에 대한 많은 고민과 생각이 들었다. 이것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 도전을 하게 된 계기”라고 설명했다.

### 지속가능한 기업을 위한 방향 설정

정용환 멘토는 한라산청정촌의 자립과 지속성장을 위해 해결해야 할 문제로 크게 네 가지를 지적했다. 하나는 지속가능한 기업으로의 체제 구축이었고, 두 번째는 마케팅 역량 강화, 세 번째는 국내외 네트워킹 강화, 마지막은 재정 안정성 강화였다. 지속가능한 기업 체제 구축을 위해서는 기업 내 인력의 역할과 책임 분담, 회계시스템의 도입, 마케팅 및 영업 분야의 전문 인력 확보가 필요했다.

정 멘토는 “한라산청정촌은 가족기업 형태의 영농조합법인으로 의사결정 프로세스, 동기부여 수단을 가족 내 의사소통 방식으로 하고 있었다. 이러한 약점을 보완하기 위해서는 기업 체제 구

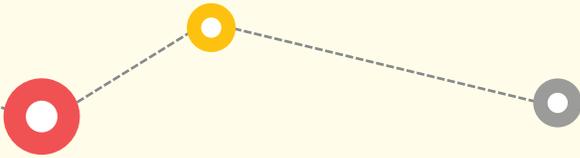
축이 필요했다”고 지적했다.

재단 컨설팅 과정을 통해 이들은 기업의 사정과 역할 분담에 따른 교육을 받았다. 김 대표는 “교육을 통해 가족이라는 구성원들에게 같은 눈높이, 같은 시선에서 기업의 비전과 목표를 공유하고, 재무회계 교육의 필요성 등을 인식하는 계기가 됐다. 우리는 가족 구성원이지만 회사내 역할은 분담되어 있는 상태였다. 이를 보다 확실히 하는 계기가 됐다”고 설명했다.

한라산청정촌은 현재까지는 양산을 위한 생산 및 공정 안정화에 주력하며 브랜드 관리를 위한 마케팅 기반 조성에 주력해 왔다. 상품과 서비스의 유통채널은 지역 내 학교 급식시장, 대형마트, 지역 내 호텔 및 식당, 전화주문에 의한 일반 택배 등으로 사업 초반에는 현대백화점 등 판매 행사를 통한 오프라인 판매도 해 왔다.

정 멘토는 “제품력이 안정화되어 있고 슬로푸드, 맛의 방주 등에 등재되었으며, 6차산업 우수사례로 선정되는 등으로 그간의 시작단계에서 벗어나 고급시장으로 진출할 수 있는 단계로 들어선 상태였다. 그러나 제품의 패키지 등이 일관되지 않았기 때문에 C 및 B 작업을 통해 회사 및 브랜드 이미지 전략을 가지고 수립해 나가야 할 상황으로 판단됐다”고 지적했다. 즉, 마케팅 기반을 활용한 활동이 필요한 상태라는 진단이었다.

이 과정에서 이들은 브랜딩을 포함한 C작업을 추진키로 했다.



경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품의 전통성, 문화적 가치, 기술적 완성도 등에서 인정 받은 상태</li> <li>- 기존 가족공동체 운영에서 탈피할 필요성 제기</li> <li>- 마케팅 역량과 국내외 네트워킹 강화 필요</li> <li>- 장류 특성상, 발효 및 숙성기간 내 자금의 흐름이 끊겨 재정적으로 취약</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생산 정비</li> <li>- 판매전략 정비</li> <li>- 사회적 가치 구현 및 홍보 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족공동체 체제에서 기업으로 전환 가능성 논의</li> <li>- 마케팅 및 영업 전문 인력 확보</li> <li>- 2015 국제슬로푸드 페스티벌 및 각종 지자체 프로그램 참가로 네트워크 강화</li> <li>- 자금회전이 빠른 메주와 청국장 사업 강화해 재정안정성을 개선 논의</li> <li>- 제품 패키지 및 CI 개발 추진</li> </ul>

‘한라산청정촌’이란 상호가 길고, 발음이 어렵고, 기억하기 어렵다는 의견 하에 가족들의 지속적인 소통을 통해 기업명과 상품에 공통으로 사용할 수 있는 브랜드를 특정하기로 했다. 또한 리플릿 작업과 함께 쇼핑몰을 포함한 웹 규모 및 구축방법도 모색하기로 했다.

### 장류라는 키워드로 건강한 사회를 만들다

한라산청정촌의 인지도와 장류에 대한 관심을 높이며 국제네트워킹을 강화시키기 위한 전략도 세워졌다. 그 중 하나가 슬로푸드 국제 협력 및 지자체 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이다. 이들은 2015 국제슬로푸드국제페스티벌 참가를 위한 프로그램을 기획했다. 또한 농식품부 경진대회와 같은 지자체 프로그램에 적극 참여하는 것도 필요했다.

정 멘토는 “국제 페스티벌 참가 등을 통해 국제네트워킹의 중요성을 알고 후원 기관 및 기업을 확보하는 것도 중요했다. 또한 지자체와의 협력을 강화하고 지역 기업과의 상생 프로그램을 개발하는 것도 필요했다”고 말했다.

또 한 가지 한라산청정촌의 중요 과제는 재정 안정성의 강화였

다. 장류라는 것은 숙성이라는 과정을 포함해 시간이 오래 걸리는 분야이다. 콩을 준비하고 담고 숙성시켜 완성되기까지 걸리는 시간은 약 3년. 자금회전을 위해서는 생산에서 판매까지 사이클이 빠른 제품 개발이 필요했다. 건설팅을 통해 이들은 자금회수 순환 기간이 3~4개월인 메주 시장과 순환 기간이 1주일 가량인 청국장 사업을 보다 강화하기로 했다. 청국장류에 대한 사업은 이미 김 대표 등도 공감하고 있는 분야이기도 했다.

김 대표는 “청국장류는 2~3일이면 만들 수 있다. 자금회수 순환 사이클 문제에 공감을 하면서 이를 강화하기 위한 노력을 하고 있었다”고 말했다.

대상을 학교 급식, 사찰, 교회 등으로 하며 유명 한식 요리사 또는 대형 음식점들과 제휴를 추진하는 전략을 세웠다. 내 가족이 먹던 장류에서 시작해 이제는 장류라는 키워드를 통해 건강한 사회를 만들어가고 있는 한라산청정촌.

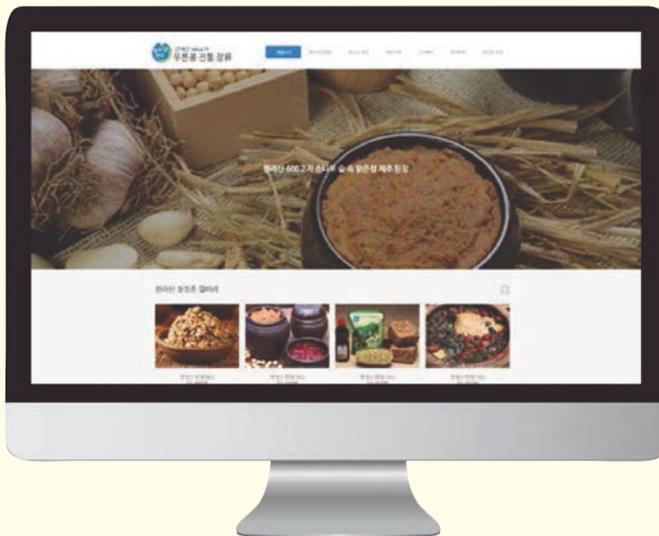
김 대표는 “된장을 매개로 지역의 토종콩, GMO, 식품 안전, 건강, 환경, 과학 등 다양한 의미를 던질 수 있다고 믿는다. 된장으로 아이, 어른, 사회에 건강한 메시지를 전달하며 공동체를 이뤄나갈 수 있도록 더 노력하겠다”고 말했다.

엄마의 방주



#### 한라산청정촌의 새 브랜드와 패키지 디자인

한라산청정촌은 패키지 등이 통일되지 않아 브랜딩을 포함한 이작업을 추진키로 했다. 기존의 상호가 길고, 발음이 어렵고, 기억하기 어렵다는 의견 하에 가족들의 지속적인 소통을 통해 기업명과 상품에 공통으로 사용할 수 있는 브랜드를 특정했다.



개설 준비 중인 홈페이지



Local Challenge Project





“

2~3일이면 만들 수 있는  
청국장으로  
자금회전력을 높이고

국제페스티벌 등에 참가해  
네트워크 구축,  
기업 인지도도 높이려 노력중

”





감귤밭에 선 박소연 대표

www.cooknfarmer.com

## 행복한요리농부

사람, 자연, 지구 모두가 행복한 삶을 만들기 위한 방법으로 요리를 선택한 이들이 있다. 요리로 땅과 농부의 가치를 전하기 위해 만들어진 곳. 그래서 이름도 행복한요리농부라고 지었다. 이들은 제주도에서 토종 종자와 지역 음식을 지키는 다양한 활동을 통해 땅과 농부들의 수고를 소비자에게 알리고 있다. 슬로푸드 철학을 바탕으로 하는 행복한요리농부는 이름처럼 요리를 통해 행복한 가치를 퍼뜨리고 있다.

### 요리로 행복을 퍼트리는 기업

행복한요리농부는 2014년 2월 시작해 그해 12월 예비 사회적기업으로 인증 받았다. 현재는 박소연 대표를 포함해 모두 7명이 함께 일한다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 이들은 회사의 방향성에 대한 고민을 하고 있었다. 전문가의 조언이 필요했고, 밖에서의 객관적인 시각이 필요했다. 박 대표는 “지금 가는 방향이 맞는지에 대한 고민이 들었다. 경영자의 시각에서 사업의 큰 그림을 볼 필요가 있었다”며 LCP 지원계기를 밝혔다. 이들의 사업 분야는 크게 세 가지다. 로컬푸드 상품 개발 및 제작판매, 체험&교육, 문화 콘텐츠 운영 분야가 그것이다.

이들은 현재 무농약 굴과 유기농 설렁만 넣어 껌질째 만든 굴피



소스잼과 꿀꽃꿀, 말뚥비누, 말뚥과자, 지역 농수산물, 음식아트 상품 등을 개발·판매하고 있다. 이 중 굴피소스잼과 꿀꽃꿀은 지역 농가 대상 컨설팅 개발을 위해 샘플 상품으로 만들어진 것으로, 소량 생산으로 시작했다. 또 지역과 음식을 기반으로한 레시피를 연구·개발한다.

체험교육 분야도 활발하게 이뤄진다. 교육의 대상은 유치원생부터 주부까지 다양하다. 생태순환요리체험, 미각교육, 로컬푸드 요리교육 등이 대표적인 프로그램으로 이들이 내세우는 자연, 생태순환, 공존, 지속가능한 먹거리라는 키워드를 포함하고 있다. 생태순환요리체험 중 하나인 말뚥과자 체험은 생태순환의 의미



## 제품판매-교육에 대한 마케팅 능력 높이고 경영관리도 체계를 갖추고 싶어요



와 지속가능한 지구 공존의 가치를 되새기는 채식 베이킹 체험으로 벌레, 똥, 먹거리를 하나의 스토리에 담고 있다.

이들은 또 미각교육을 통해 사람들의 촉각, 청각, 시각, 후각, 미각을 자극, 건강한 맛을 되찾을 수 있는 수업을 진행한다. 또한 이들이 재해석한 로컬푸드 요리를 함께 교육하고 사라져가는 전통향토 음식 보존, 그리고 현대화를 목표로 하는 로컬푸드 요리 교육도 이뤄지고 있다. 로컬푸드를 이용한 문화 콘텐츠도 운영하고 있는데, 음식을 지역의 문화와 연계해 음식이 시작된 땅과 농부들의 이야기를 나누는 분야다. 소셜다이닝이나 기부워크숍, 꿈의 레시피 등이 그것이다.

### 기업 미션, 비전을 바로 세우다

이종익 멘토는 행복한요리농부를 분석한 결과 회사의 미션, 비전, 그리고 구체적인 사업모델이 제대로 설립되지 않았다고 판단했다. 따라서 LCP 시작 후 이들의 기업 미션, 비전을 세우고 이에 따른 경영 전략과 세부사업 전략, 사업목표, 사업 실행계획 수립을 재설립하는 과정을 진행했다.

우선 행복한요리농부의 미션을 그들이 추구하는 자연, 생태순환, 공존, 지속가능한 먹거리 등의 키워드를 포함한 '생태 순환요리를 통한 사람과 자연의 공동체 회복과 아름다운 공존'으로 재설정했다. 기업의 비전도 생태 순환음식 레시피 전달 기업, 행복한 삶을 위한 식탁 위의 자연식재료 음식으로 구체화시켰다.

### 경영진단 결과

- 교육, 개발, 체험, 제품을 모두 결합할 수 있는 역량 가능
- 로컬푸드를 이용한 스토리푸드 및 향토 음식 시장이 존재함
- 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델과 대표 제품 개발 필요
- 영업, 마케팅, 재무 등 경영 체계 취약

### 전략과제 도출

- 지속가능한 사업 모델 수립
- 경영 관리의 체계화
- 영업 및 마케팅 실행

### 과제별 실행내용

- 미션, 비전에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립
- 주력 상품 선정, 크라우드 펀딩 진행
- 인터넷 판매사이트 화면 구축 및 상품포장 패키지 제작
- 상품 디자인 개발, 아트상품 출시
- 조리 팀장 및 디자인 신규 인력 채용
- 원가분석 통한 가격 재설정





**박소연 대표가 행복한농부가 된 까닭**

박소연 대표는 제주도에서 토종 종자와 지역 음식을 지키는 다양한 활동을 통해 땅과 농부들의 수고를 소비자에게 알리고 있다. 슬로푸드 철학을 바탕으로 하는 행복한요리농부는 요리를 통해 행복한 가치를 퍼뜨리고 있다.

이들은 명확하게 설정된 미션과 비전에 비춰, 지속가능한 사업 모델을 추가 설정하는 과정을 진행했다. 제품 라인을 보강해서 기업 운영에 도움이 되는 고정 지출을 발생시키는 것이 중요했다. 이 멘토는 “지역의 목장 등 농수산 사업자들과 연계해 체험 및 요리 코스를 개발하는 것도 고려할만한 분야”라고 조언했다. 이 과정에서 이들은 원가분석을 통해 제품의 가격을 재설정하는 작업을 진행했다. 제품 꿀꽃꿀의 경우 기존 2만원에 판매를 했지만 현재 23,000원으로 가격을 조정했다. 기존에 재료 비용 등만 고려해 제품 가격을 설정했지만 인건비 등을 포함해 원가분석을 다시 한 결과다.

박 대표는 “글피소스잼의 경우도 개인적 판단으로는 고가 전략으로 가는 것이 맞다고 생각했지만 주변에서는 모두 1만원 이하로 가격을 낮춰야 한다는 의견이 많았다. 원가분석을 통해 가격 책정을 하는 방법을 배우게 됐다”고 말했다.

경영관리의 체계화도 기업이 운영되는 데 중요한 문제였다. 회계, 인사, 운영 등 기본 경영 체계를 수립하고, 전문 인력을 확보, 경영진의 경영 능력 제고 등의 사안도 필요했다. 이들의 경우, 사업 초반 명확한 비즈니스 모델이 설정되지 않았기에 업무 분배가 잘 이뤄지지 않았고, 업무가 과중되면서 효율성이 떨어지는 문제를 겪고 있었다.

이 멘토는 “구성원들에게 큰 그림을 제시하고 상세한 업무 프로세스와 R&R을 문서화시켜 직원들에 숙지시켜야 했다. 또 인사, 총무, 구매, 회계 등 기본 규정을 정비할 필요성도 있었다”고 말했다.

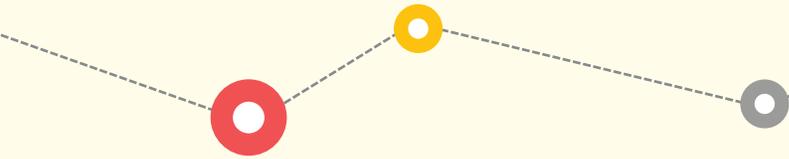
현재 이들은 업무 지시서를 통해 직원 개개인과 피드백을 주고받는 시스템으로 변경했다. 업무가 보다 명확해졌고 사업 계획을 세우는데 도움을 받기 시작했다.

박 대표는 “업무에 있어 인력 분배가 정확히 되지 않다 보니 한 팀에 업무가 몰리는 현상들이 발생했다. 그러다보니 업무 효율



**굴피소스잼과 굴꽃꿀**

굴피소스잼과 굴꽃꿀은 지역 농가 대상 컨설팅 개발을 위해 샘플 상품으로 만들어진 것으로, 소량 생산으로 시작됐다.



성이 떨어지고, 사업 계획을 세우는데 어려움을 겪었다. 계획의 중요성을 알게 된 계기”라고 말했다.

### 잠재적인 고객 확보를 위한 마케팅

제품 판매는 지인이나 교육 참여자들의 신청을 통해 이뤄지고 있었다. 교육 및 체험도 요청에 의해서 진행되는 것이 대다수. 더 많은, 안정적인 수익 창출을 위해 구체적인 판매 방식, 판로, 판매처를 확보하는 것도 이들의 과제였다.

이 멘토는 “자체 개발 제품을 고객사에 제안해 주문 확정 시 주문자 상표로 생산하고 공급하는 OEM 사업을 검토하고 지역의 목장 등 농수산 사업자들과 연계해 체험 및 요리 코스를 개발하는 사업도 고려해야 했다”고 말했다.

행복한요리농부는 잠재적인 고객 창출을 위해 제품 네이밍을 변경하기도 했다. 이들이 판매하고 있는 쿨피스소잼의 사례가 그것인데, 기존의 이름이었던 쿨피티잼은 단순한 잼으로 인식하기 쉬운 이름이라는 문제의식에서 시작됐다. 단순한 잼이 아닌 다양한 요리에 사용이 가능하고 활용범위가 넓다는 인식을 심어주기 위해 쿨피스소잼으로 네이밍 변경 작업을 한 것이다.

다른 판매 제품인 꿀꽃소스잼 판매 확대를 위한 타겟 및 메시지

개발도 진행됐다. 상품개발 배경 스토리와 회사브랜드 중심의 내용을 탈피해 소비자 눈높이의 콘텐츠를 우선순위로 하는 것이 중요했다. 기존에는 농부들의 수고와 가치에 초점을 맞춘 공급자 중심의 관점이었다면 수정된 메시지는 소비자 중심의 관점으로, 건강과 영양에 초점을 맞춘 후 소비자의 구매가 현지 농가에 기여하는 가치, 이어 제조사 행복한요리농부가 추구하는 가치로 스토리를 끌어가는 방식이다.

추윤희 PR자문단은 “여행객으로 한정되었던 타겟 소비자를 여행객과 25~50세 여성 및 주부로 확대하고 파워블로거, 요리 주부 온라인 카페, 유명 레스토랑 및 카페, 세프 및 평론가, 매거진 등에 거처 리스트업을 하는 방법을 제안했다”고 설명했다. 한편 이들은 현재 제품 판매처 등을 넓히기 위한 방안으로 홈페이지 쇼핑몰 솔루션을 진행하고 있다.

사람과 자연, 지구 모두가 행복한 삶을 만들기 위해 오늘도 열심히 달리는 이들. 단순한 요리를 하고 제품을 만드는 회사가 아닌 더 큰 크림을 그리고 있다. 박 대표는 “우리는 환경적인 부분에 대해서도 늘 고민하고 있다. 땅을 살려야 우리가 살 수 있기 때문이다. 땅과 관련된 지구 환경, 그리고 땅을 가꾸는 농부의 가치를 알리기 위해 노력하겠다”고 말했다.



“

직원 업무분배를 하고나니  
효율성이 높아져  
사업계획 세우는데 집중

소비자 눈높이에 맞춰  
판매제품 이름도 변경  
홈페이지 쇼핑몰 구축도 진행중

”



**소비자 중심으로 생각 전환**

꿀피티잼에서 곶피소스잼으로 이름을 변경했다. 단순한 잼이 아닌 다양한 요리에 사용이 가능하고 활용범위가 넓다는 인식을 심어주기 위한 것이다.

Local Challenge Project

Local



Challenge



Project

