

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 적절한 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 넥스 카페에 상품을 공급하도록 협의하였다. 모찌의 품질 향상에 주력하였고 지역 활동과 연계해 운영했다. 또한 가공품 개발과 관련한 샘플을 개발하기로 했다. 한라봉잼과 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 목표로 하는 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 한라봉잼, 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 지정

한 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 내고 있었다.

3) 조직 운영 : 영농조합법인

무릉외갓집 영농조합법인은 영농조합법인으로 고희창 대표와 이사 전체가 지역의 농부로 이루어져 있었다. 대표 및 이사는 9명이며 운영실장 1명, 카페 운영팀장 1명으로 이루어져 있었다. 비상근직 직원은 꾸러미 담당 5명과 카페 운영 담당 2명이었다. 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 벤틀코리아의 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, 진

행되지 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 로컬푸드와 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 낮은 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	<ul style="list-style-type: none"> · 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, 콘텐츠 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 제주 살림을 벤치마킹해서 위험을 줄일 필요가 있었다.

도농교류를 기반으로 한 사업모델 상쇄화 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 올레나 타 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. 꾸

러미의 종류를 두 가지 정도로 세분화해서 운영하는 것도 바람직해 보였다. 2014년 458,000원으로 가격을 인상할 예정이었다. 하지만 인상 전에 꾸러미 전략을 재조정하고 무릉외갓집 영농조합법인의 취지를 적극적으로 홍보할 뿐만 아니라 현재 시장 가격 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 진

행 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 임대도 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 2천톤에서 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, 질병 예방의 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 톨을 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

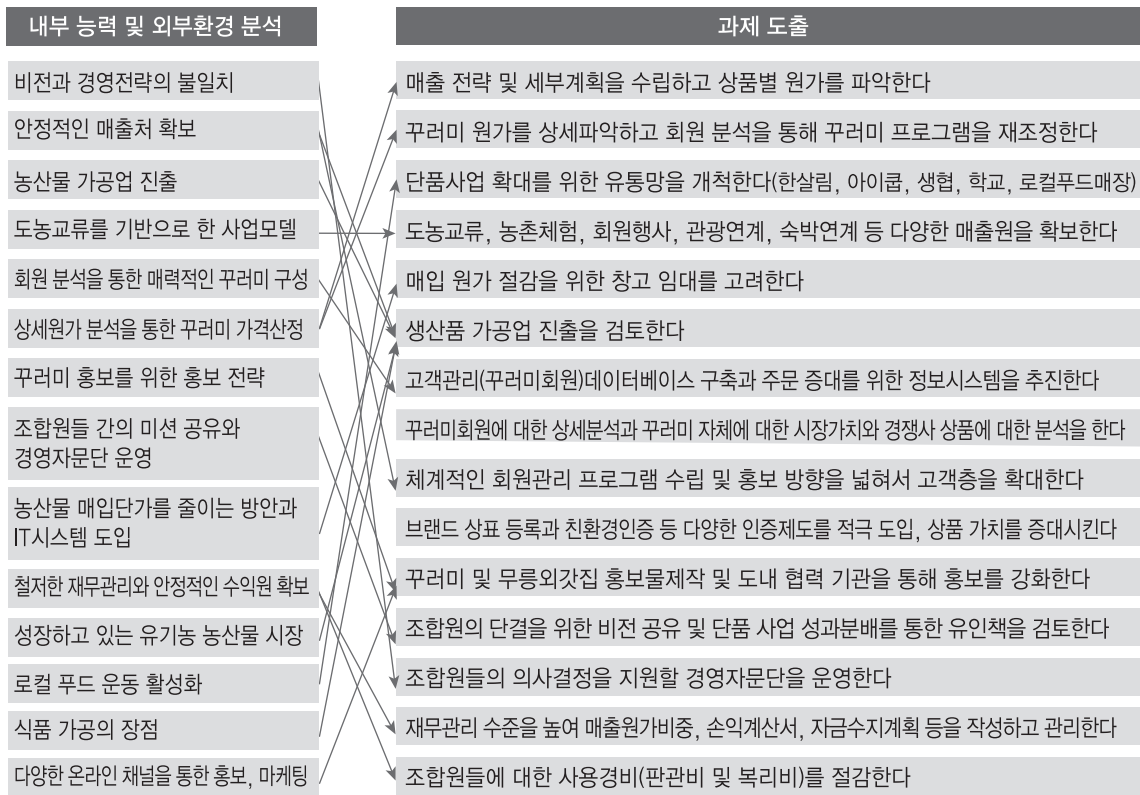


표2. 전략과제 도출



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 전



락을 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.

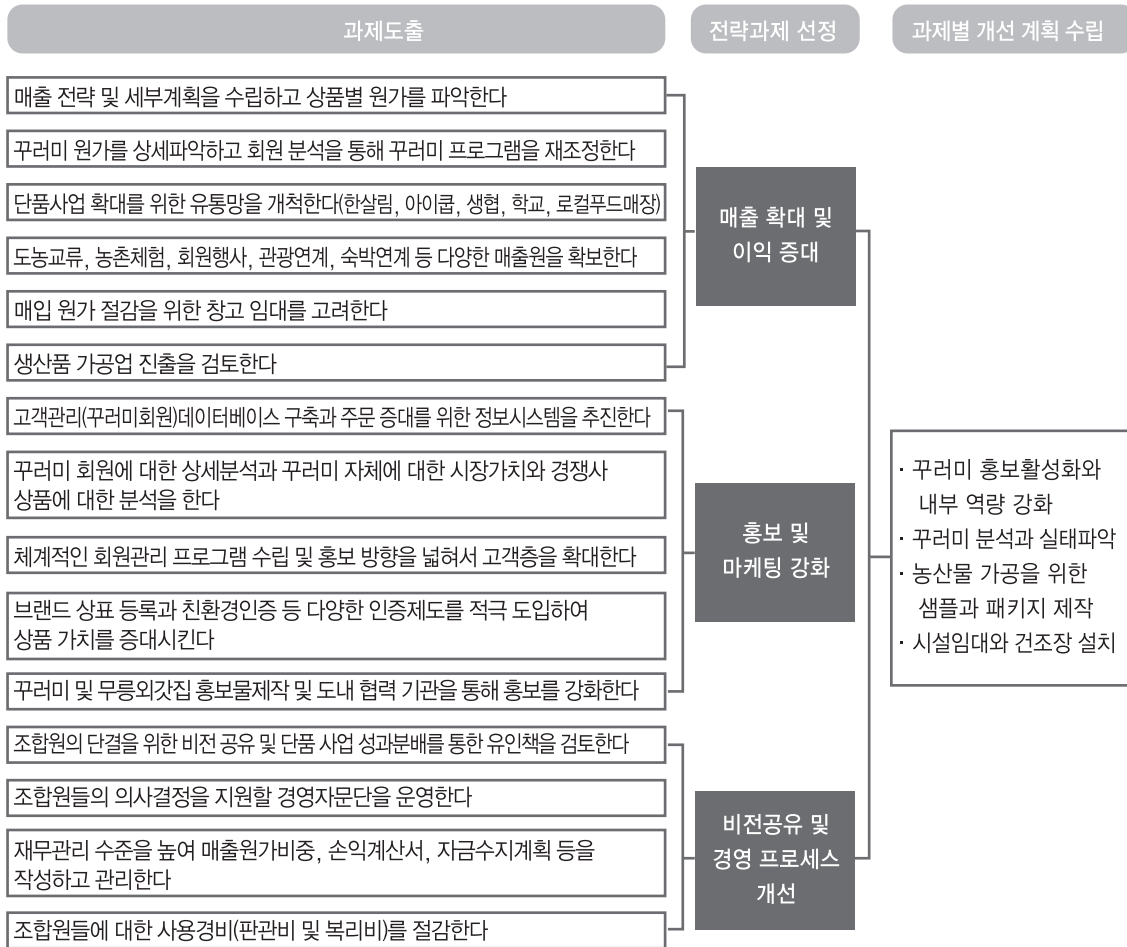


표3. 과제별 개선 계획 수립 도출



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 대해 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.

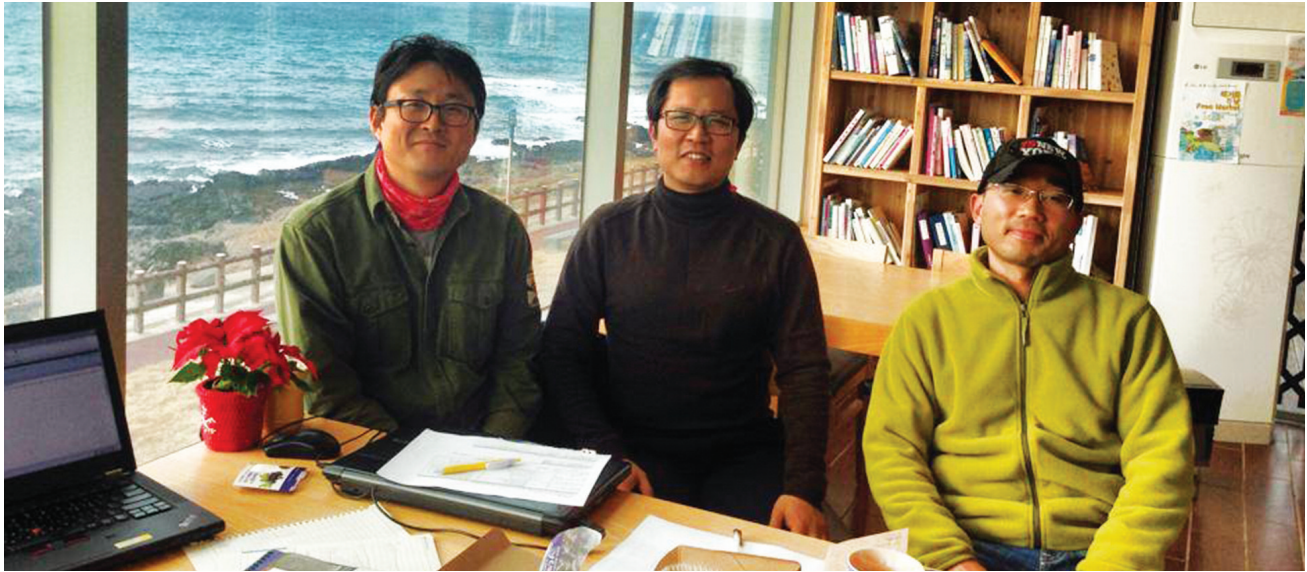
결 론 ○ ● ● ● ● ●

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 총원했다. 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 조연했다. 비용 절감을 위해 회원 월례회의를 연 12회에서 연 2회로 축소하기로 했다. 재가입 회원에 대해 선물을 제공하는 방안을 수립했다. 디자인팀에서 개발한 장바구니 업서 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 줌, 장류, 가공

식품 등 가공품 샘플을 제작했다.

2월 홈페이지 개편 경과 확인

홈페이지 개편에 대한 진행 경과를 살펴보았다.

‘Murungfarm.co.kr’은 1월 29일에 개편하고 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 한정해서 증정하는 사업이다. 파워블로거에 대해서는 모찌판매와 연계하는 방안을 고려했다. 마을기업 지원사업 대응에 관한 논의를 진행했다. 봉고 차량을 구입하고 홍보 마케팅비에 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 사

이트와 연계했다. 그리고 무릉외갓집 영농조합법인 홍보 동영상과 홍보 브로슈어를 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 기프트콘 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, 기업 고객 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 업무 리스트 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

폐를 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 영업이익율을 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 우리나라에서 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) /회원 설문 진행(통신비, 사업인건비)
농산물 가공을 위한 샘플 및 패키지 제작	4,500,000	가공품 개발 및 매뉴얼화(지급수수료) /가공품 포장디자인 및 제작 비용(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 대해 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.

감굴모찌에 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 감굴모찌커플세트 혹은 감굴모찌와 커피세트 등이다.

3월 감굴모찌 영업 방안 논의

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

4월 단품 사업 점검과 모찌 전략 수립

단품 사업을 점검했다. 단품 사업에 대해 감굴류와 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. 한라봉 잼과 모찌, 음료 레시피를 개발하고 있었다. 레시피가 완료되는 대로 이에 대한 디자인을 진행하기로 했다. 가공지원사업의 경우 '마을 기업 사업'을 활용하기로 했다. 감굴모찌 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.



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

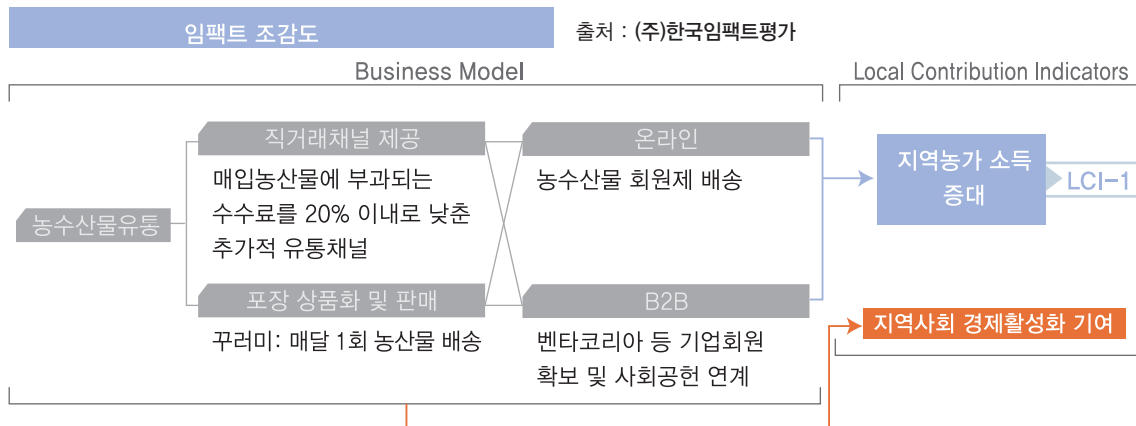


그림1. 임팩트 조감도

과정에서 사회·지역 성과가 발생한다. 그런데 매입금액을 높여 농민에게 돌아가는 소득을 증대시킨다면 사회·지역 성과는 향상 되지만, 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 있는 추가적 부가가치 창출이 담보되지 않는 상품 및 서비스는 당사의 가치 창출에 기여할 수 없을 것이다.

제 언

공헌 목표 대상군에 대한 구체화 통한 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 목표로 하는 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 지역농가와와의 거래 실적 관리 시에도 동 데이터를 추가해 종합적으로 관리해나갈 필요가 있다.



7. 결론

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 매출가에 한계가 있으며 물가변동을 반영한 매출단가의 조정도 불가능한 상태였다. 꾸러미 매출과 단품매출별 이익분석이 불가능해 향후 사업전략 수립에 어려움이 있었다. 꾸러미 원가를 상세히 파악하고 회원 분석을 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 영농조합법인은 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.



감굴모찌 만드는 체험객들

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