

Local



Challie



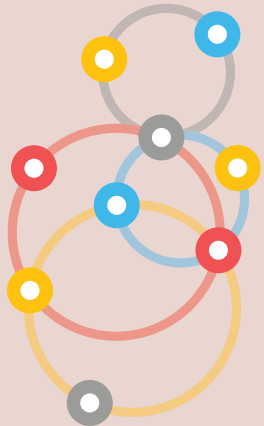
Projieo



change

건강한 먹거리에 진심을 담다

- (주)에코맘의 산골이유식
- 화순향음식연구영농조합법인
- 이플약초협동조합
- 사임당푸드영농조합법인
- 선재전통식품
- 복순도가
- 농업회사법인 주식회사 장흥식품



(주)에코맘의 산골이유식

세계에서 11번째 슬로시티로 지정된 경상남도 하동군. 그 곳에서도 지리산 500m 자락에서 아기들을 위한 이유식을 만드는 곳이 있다. 그냥 이유식이 아니다. '대한민국 모든 아기들의 건강을 생각하는 이유식'이다. 주인공은 지리산과 섬진강을 끼고 있는 하동군에 위치한 (주)에코맘의산골이유식(이하 에코맘) 농업회사법인이다.

지역의 건강한 재료로 만든 이유식

에코맘은 이유식 뿐 아니라 아이들을 위한 다양한 제품을 가공·판매한다. 아기들의 입맛과 영양을 고려한 120여종의 이유식과 제철 식재료를 활용한 영유아 반찬과 국 등 다양한 식품을 만든다.

타 업체와의 차별점은 공장에서 대량으로 나오는 제품과 달리 정성이 깃든 '핸드메이드 이유식'을 고집한다는 것이다. 특히 에코맘의 식품은 지역의 건강한 재료를 사용하는데 강점이 있다. 생산제품의 80~90% 이상을 지역 친환경 농산품을 원재료로 활용하는데, 친환경 우렁이 농법으로 재배한 하동 오색 쌀, 야생소나무 밑에서 서식하는 솔잎 미생물을 채취해 급여하는 무항생제 솔잎한우, 청정남해바다의 달고기, 자연수정한 방사유정란 등이 그것이다.



오천호 대표와 산골이유식

오천호 대표는 "온라인 쇼핑물 및 모바일 APP 리뉴얼이 완료된 시점인 지난해 11월 이후부터 대표 포털사이트에서 검색량이 크게 올랐다"고 말했다. 2016년 12월 EBS1TV 미스터리 휴먼다큐에서 '산골 청년의 이유있는 성공기'라는 제목으로 소개되기도 했다.

에코맘은 지역에서 30여 명의 직원을 채용해 지역경제 활성화에 기여하고 있는 사회적기업이기도 하다. 취약계층 및 청년 채용을 적극적으로 함으로써 지역에서도 주목받고 있는 것이다. 이처럼 지역에 기반을 둔 이유식 업체인 에코맘은 HMR(Home Meal Replacement) 시장의 성장 추세, 하동과 지리산의 청정 이미지, 지역사회의 지원 및 5년간의 적극적 활동을 기반으로 본격 성장의 기회를 맞고 있었다. 이유식 브랜드 재정비, 홈페이지



신곡 사립농가업

신곡
착한유기농쌀
선물세트



경영진단 결과

1. 지속성장을 위해서는 매출 증대가 필수적
2. 제품 개발/마케팅/영업 등 운전 자금 확보를 위한 투자 유치 집중
3. 홈페이지 리뉴얼을 통한 이유식 외 제품의 판매 확대
4. 고급 이유식 시장의 한계로 이유식 이외 제품 및 해외 시장 개척이 필요

전략과제도출

1. 매출증대(2015년 13억원 / 2016년 20억원)
2. 투자 유치(효과적인 투자 유치를 위해, 경영전략을 먼저 개발하고 이를 바탕으로 투자유치 전략 개발)
3. 홈페이지 리뉴얼
4. 해외시장 개척(우선 과일칩 등으로 해외 시장 접근, 향후 멸균형 이유식 개발 추진)

과제별 실행내용

1. 매출증대 : 2016년 17억 원 달성
2. 투자유치 : 미래에셋의 5억 원 투자가 이루어짐
3. 홈페이지 리뉴얼 및 커뮤니케이션 채널 선택과 집중 (페이스북 → 인스타그램, 이유식 주문이 급격히 증대됨)
4. PR자문을 통해 브랜드 아이덴티티 개선 및 전략 수립 (에코맘산골이유식, 웰끼니 등)

향후과제

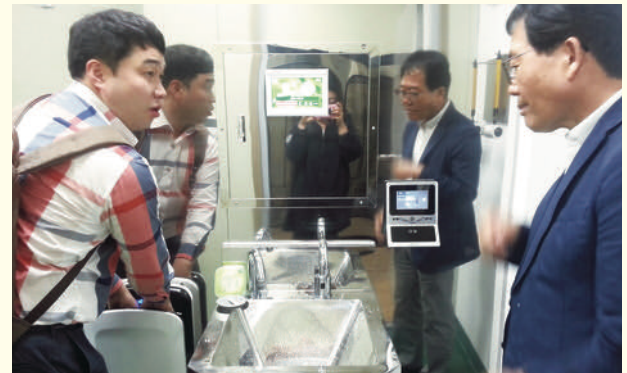
1. 시장규모가 큰 중저가 멸균형 이유식 시장 진출 여부 고민 필요
2. 과일칩 등 이유식 외 다른 제품을 개발해 위험을 분산하는 노력이 지속적 필요
3. 현재 사업장의 위치를 수도권 등으로 이전하는 방안 검토 필요

나 소셜미디어 채널 재정비 및 사업 확장 등이 동시 다발적으로 진행되는 과정에서 브랜드 관리나 홈페이지 재정비의 방향 등에 대한 전문적인 자문이 필요했고 신규 제품 출시 및 사업 확장에 따른 역량강화 등이 필요한 상황이었다. 에코맘이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 참가하게 된 이유다.

우선 멘토단은 에코맘의 매출 증대를 목표로 삼았다. 2015년 기준 에코맘의 매출은 13억원, 16년 매출은 전년에 비해 증가한 20억원으로 설정했다. 실제 그해 달성한 매출은 17억원 가량. 이 역시 전년대비 30% 가량 증가한 수치다.

정용환 멘토는 “홈페이지 리뉴얼이 11월 가량 이뤄지고 전처리 시설 공사 등이 해를 넘기는 상황에서 선전을 한 것으로 판단된다”고 설명했다.

다음 과제는 투자유치였다. 효과적인 투자 유치를 위해 먼저 경영전략을 개발하고 이를 바탕으로 투자유치 전략을 개발했다. 10월 경영전략 개발을 완료한 뒤 투자유치전략 논의를 계속해서 진행한 결과 12월 미래에셋에서 5억원 투자를 받는 결과를 이끌어냈다.



정용환 멘토의 도움말

정용환 멘토는 이유식 사업의 경우, 차별화된 고급 이유식만으로 성장을 지속하기엔 국내시장 규모가 작기 때문에 시장규모가 큰 중저가 멸균형 이유식 시장 진출 여부를 심각하게 고민해야 한다고 조언했다.

“

제품개발과 마케팅, 영업위한
운전자금 투자유치를 받고 싶어요

”



에코맘의 주요 고객층은 20대 중후반에서 30대로 아이를 키우는 주부로, 이 세대는 아이에 대한 투자를 아끼지 않기 때문에 많은 비용이 들더라도 유기농, 친환경으로 만들어진 안전한 먹을거리를 선호한다. 세대별 특성으로는 인터넷 소비문화를 창조하는 역동적 소비자 집단인 만큼 인터넷을 통한 구매율이 높다. 에코맘은 비즈니스 성장과 사업 확장에 맞춰 이 같은 고객 특성을 고려한 브랜드 아이덴티티의 체계적 재정비 및 강력한 브랜드 아이덴티티의 구축이 필요했다. 재단을 통한 C, B 작업과 홈페이지 및 모바일 APP을 리뉴얼을 한 이유다. 이들은 '에코맘의 산골이유식'이란 기업명을 통해 '에코맘'을 강조해왔지만 기존 방식에서 벗어나 '산골'을 강조하는 방식으로 브랜드 디자인을 개편하기로 했다. 개편된 브랜드를 중심으로 제품 패키지 안등을 반영한 프로모션킷(리플릿 등) 제작 완료하기도 했다.

오천호 대표는 "온라인 쇼핑몰 및 모바일 APP 리뉴얼이 완료된 시점인 지난해 11월 이후부터 대표 포털사이트에서 검색량이 크게 올랐다"고 말했다.

리뉴얼 오픈과 함께 16년 12월 EBS1TV 미스터리 휴먼다큐에서 '산골 청년의 이유있는 성공기'라는 제목의 방송 출연 이후 '산골이유식' 검색량이 2배 증가하기도 했는데, 이는 매출에 영향을 미쳤다. 홈페이지 리뉴얼 전 하루 평균 200~300 박스 출고가 됐다면 17년 2월 하루 최대 700 박스를 넘어 17년 4월 기준으로 하루 최대 1,500박스가 출고되어 실질적인 매출이 상승한 것이다. 17년 5월 기준으로 하루 최대 1,600박스 출고되는 기록을 하기도 했다.

젊은 엄마를 타깃으로 한 소셜마케팅

에코맘은 최근 SNS(사회소셜망네트워크) 인스타그램에서 뜨거운 관심을 받고 있다. 팔로워가 7,000여 명이 훌쩍 넘고 '좋아요' 수가 게시물 당 100건은 쉽게 넘긴다. 특히 이유식이라는 주

제로 젊은 엄마들 사이에서 입소문을 타고 주목받고 있다. 이 같은 SNS에서의 관심은 곧 매출로 이어졌다. 실제 에코맘은 페이스북을 기반으로 펼치던 SNS마케팅을 젊은 엄마들의 선호도가 높은 인스타그램으로 확장하면서 이유식 주문이 급격히 증가했다. SNS마케팅을 페이스북에서 인스타그램으로 옮기면서 주요 경쟁 브랜드 대비 10배 이상 팔로워 격차를 보이는 성과를 나타낸 것이다. 최소 게시물 수와 팔로잉으로 경쟁사 팔로워 대비 최다 팔로워를 달성한 것이다. 이렇게 되기까지 걸린 시간은 40일. 정 멘토는 "경쟁사와 비교해 40일만에 1위를 달성함으로써 소비자들에게 이유식 업계의 인스타 선두주자로 각인되는 효과가 있었다"고 설명했다.

실질적으로 인스타그램에서 '#배달이유식'을 검색하면 5,664개 게시물 중 상단에 뜨는 인기 게시물 9개 중 4개가 산골이유식 리뷰가 나온다. 또한 '#이유식추천' 게시물 중 인기 게시물 9개 중 5개가 산골이유식 리뷰이기도 했다. 15명의 엄마 중 10명이 자발적으로 리그램하는 현상이 나타났고 콘텐츠 업로드마다 긍정적 반응의 효과가 있었다.

정 멘토는 "트렌디한 콘셉트와 홈페이지 및 제품 디자인 등으로 프리미엄 이미지를 구축했고 특히 사업장의 위치가 수도권에서 크게 벗어나 있는 것에 비해 서울맘들의 유입이 가장 많았으며, 연령대로 보면 25-34 연령대의 유입 비율이 가장 크므로 정확한 타겟 마케팅을 성공적으로 이룬 것이 가장 큰 성과라 할 수 있었다"며 "무엇보다도 인스타그램의 인기에 힘 입어 페이스북 등으로 점차적 커뮤니케이션 활로를 성공적으로 확장 할 수 있게 되었다"고 말했다. 특히 인기 협찬맘(팔로워 43.4k, #육아 3,024,163건 중 3위 기록)을 통해 엄마들의 자발적인 입소문으로 콘텐츠 업로드마다 긍정적 반응의 효과와 인스타그램에서 자사 몰로 유입되는 수가 네이버 검색에서 유입되는 수를 뛰어넘었다"며 "트렌디한 콘셉트와 홈페이지 및 제품 디자인 등으로 프리미엄 이미지를 구축할 수 있었다"고 말했다.

국내를 벗어나 해외시장을 공략하다

에코맘은 최근 주력제품인 이유식뿐만 아니라 과일칩 등 이유식 외 제품 판매가 꾸준히 오르고 있다. 이 같은 상황에서 이들은 국내 뿐 아니라 해외시장 개척에도 시선을 확장하기로 했다. 정 멘토는 “이유식 사업의 경우, 차별화된 고급 이유식만으로 성장을 지속하기엔 국내시장 규모가 작기 때문에 시장규모가 큰 중저가 멸균형 이유식 시장 진출 여부를 심각하게 고민해야 했다”고 설명했다.

하지만 이유식의 경우 유통기간의 제약이 발생하기 때문에 해외시장에 진출하게 된다면 현지 제조시설을 활용해 현재와 같은 살균형 고급 이유식 사업을 고려해야 했다. 정 멘토는 “과일칩 등 제품의 가능성을 확인했다. 하지만 수요 창출을 위해서는 많은 마케팅 비용이 소요될 것으로 보여진다. 과일칩 등 이유식 외의 다른 제품들을 개발하는 노력을 계속해야 한다”며 “이유식의 경우 신선도를 중시하는 현재 살균 처리 방식으로는 유통기간의 제약이 발생한다”고 말했다.

에코맘은 2017년 5월 하동군과 20억원 규모 공장 설비증설 투자협약을 체결했다. 약양면의 991㎡의 부지에 이유식 생산 공장을 증설할 예정인데, 이는 20여명의 고용창출 효과가 있을 것으로 보인다. 하동군 역시 관련 기반시설 확보와 각종 인허가 등 행정적 지원에 최대한 협조하기로 했다.

한편 에코맘은 17년 3월 사회적 기업 최초로 현대백화점 압구정점 식품관에 정식 매장을 열었다. 오 대표는 “영양학 등 전문성을 갖춘 여력이 없었는데 기업의 도움으로 제2의 도약을 할 수 있는 발판을 마련했다”고 말했다.

또한 에코맘은 대도시 이유식 카페 사업에도 관심을 갖고 김해 삼계동점을 시작으로 창원 씨티세븐점, 거제 상동점 등 3개의 이유식 카페 프랜차이즈도 운영하고 있다.

김은아 PR자문위원단은 “고객 접점 확대 일환으로 추진하고 있



에코맘의 이유식카페에 대한 도움말

김은아 PR자문위원단은 에코맘이 고객 접점 확대 일환으로 추진하고 있는 카페사업(이유식 카페)브랜드 사용에 대해, 직영점에 대해서는 마스터브랜드와 연계되는 브랜드를, 프랜차이즈 사업에 대해서는 별도 브랜드를 사용할 것을 조언했다. 프랜차이즈 사업 특성 상 이슈 발생 가능성이 높고, 이슈 발생 시 그 영향이 전체 브랜드로 확대되는 것을 방지하기 위하여 별도 브랜드 전략을 제안한 것이다.



새 BI 산골이유식

에코맘의 산골이유식이란 기업명을 통해 에코맘을 강조해온 기존 방식에서 벗어나 '산골'을 강조하는 방식으로 브랜드 디자인을 개편했다.

“

CI, BI 작업 진행
주고객인 20~30대 주부 겨냥
홈페이지-모바일 APP 리뉴얼
포털 검색량 크게 올라
2016년 17억원 매출 경중

타깃마케팅 성공으로
인스타그램서 이유식 강자 부상

미래에셋서 5억 투자유치
과일칩 시작 해외시장 진출 도전장

”

는 카페 사업(이유식 카페)브랜드 사용에 대해, 직영점에 대해서는 마스터브랜드와 연계되는 브랜드를, 프랜차이즈 사업에 대해서는 별도 브랜드(Dobor)를 사용할 것을 주문했다. 프랜차이즈 사업 특성 상 이슈 발생 가능성이 높고, 이슈 발생 시 그 영향이 전체 브랜드로 확대되는 것을 방지하기 위하여 별도 브랜드 전략 제안한 것”이라고 설명했다.

오 대표는 에코맘을 방향성에 대해 ‘함께 살기 위해 이유식을 만드는 기업’이라고 설명했다. 그는 “일터는 먹고 사는 ‘살터’ 이자 내가 더 좋은 사람이 되어 가는 ‘수행터’여야 한다. 내 배가 불러서 나누는 게 아니라, 나누기 위해서 고통을 창출하고, 성장해야 한다고 믿고 있다. 작은 기업, 낮은 기업, 사람 냄새 나는 사회적 기업으로 서고 싶다”며 “어머니의 큰 산 지리산에서 지역의 일자리 창출을 통해 이 땅의 태어나는 아가들을 위해 제철 이유식을 만드는 기업으로 청정지역인 이곳을 에코 빌리지 조성하여 ‘대한민국 아가들의 외갓집’으로 만들고 싶다”고 밝혔다.





www.simeun.com

화순향음식연구영농조합법인

우리는 명절이나 무언가를 기념해야할 날이면 떡을 만들어 가족과, 이웃과 나누곤 했다. 지금도 명절이면 동네 방앗간들은 문전 성시를 이룬다. 회갑, 백일이나 돌, 생일, 혼례, 제사상 등 떡이 상에 오르지 않는 때를 찾기 어려울 정도다. 떡을 하면 반드시 이웃과 함께 나눠 먹었고 이것이 떡을 나누는 것이라고 했다. 맛의 고장 전라도에 위치한 화순향토음식연구영농조합법인이 운영하는 심은 솜씨(이하 심은)는 우리의 전통음식을 연구하고 그 전통의 맥을 이어가면서 맛있는 떡을 만들어 소비자에게 선보인다. 떡을 통해 이웃과 아름다운 정을 돈독히 하고 단순히 배고픔을 달래주는 먹거리가 아닌, 사람과 사람을 이어주는 매개가 되길 바라며 매일같이 정성어린 손맛을 나누고 있다.

떡으로 사랑과 정을 나누다

심은 대표는 8년간 동호회 격의 향토음식연구회 활동을 하며 전통식품을 만들어오다 30여명의 조합원들이 모아 2006년 영농조합법인을 설립하고 2009년에는 지금의 2층 건물로 사업장을 이전해 떡을 포함한 식품 제조를 본격적으로 시작했다. '우리 고유의 문화인 떡을 통해 덕을 나누고 사업을 발전시킨다'는 비전으로 화순지역의 특산물을 이용한 떡을 개발하고 전통떡백음식을 만들며 전통을 이어가는 일을 계속하고 있다.



심은 대표가 떡에 주목한 이유

심은 대표는 8년간 동호회 격의 향토음식연구회 활동을 하며 전통식품을 만들어오다 30여명의 조합원들이 모아 2006년 영농조합법인을 설립하고 떡을 포함한 식품 제조를 본격적으로 시작했다.

“

브랜드 인지도를 높여 전남을 넘어
전국민에게 우리떡을 선 보이고 싶어요

”



그는 2001년부터 전통음식 지도사, 한국요리 기능사, 조리 교사 자격 등을 갖추고 관련 특허를 보유하면서 전문성을 쌓았고, 2007년에는 제 1회 전국떡명인선발대회에서 대상을 수상하며 대한민국 1대 명장으로 인정받게 됐다.

심 대표는 “인쇄소를 운영하다 38살부터 전통음식을 만들기 시작했다. 종갓집 만며느리였던 어머니의 영향으로 음식에 대한 관심이 컸다”면서 “한 번 잔치를 하면 쌀 한가마니는 가뿐하게 썼고, 집에 오는 손님이나 동네의 거지들조차도 그냥 보내는 법이 없었다. 그 영향 때문인지 심은도 지금의 사회적 기업으로서 사회적 책임을 다하려 노력하고 있다”고 말했다.

심은의 직원 15명 중 60% 정도가 다문화가정, 고령자 등으로 구성되어 있어 실제로 취약계층 일자리 창출에 힘쓰고 있다. 또한 지역사회 각종 행사에 떡을 기부 하는 등 공익활동도 병행하고 있다.

이들은 2016년 기준 연매출 6억을 달성하며 화순 지역 떡집 전체 매출 절반에 해당하는 매출액을 기록했다. 떡에 대한 열정과 맛있는 솜씨로 떡을 생산하고 판매하고 있다는 자부심으로 사업을 해왔지만 최근 경쟁업체의 등장으로 위기가 찾아왔다.

심 대표는 “그동안 경쟁업체가 없었기에 다소 타격이 있었다. 내부적으로 논의를 통해 마음을 다잡고 ‘찾아가는 떡’이라는 콘셉트로 푸드트럭을 운영해보자는 아이디어를 떠올리게 됐다. 푸드트럭 조성과 그에 대한 마케팅에 대한 전문가의 조언을 얻고 싶었다”고 말했다. 이것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기였다.

지역 넘어 전국적인 비즈니스 확대를 위한 마케팅전략 세우다

박용진 멘토는 “화순 중심의 매출에서 전국으로 매출을 확대하기 위해서 온라인 마케팅을 강화하고 직원 광고, 홍보역량 강화를 위한 교육을 통해 마케팅 전략을 세워 브랜드 인지도를 강화

경영진단 결과

1. 화순 중심 매출에서 전남·북, 전국으로 매출확대, 온라인 매출 확대, 브랜드 확립 필요
2. 브랜드 인지도 강화, 기능성 떡 및 전통 식품 개발, 대형 유통기관 진출, 푸드트럭 활용으로 즉석 가공품 판매 및 영업이동성 강화 필요
3. 장기적으로 신제품 개발, 일본·미국시장 진출 등을 계획

전략과제도출

1. 매출 확대와 차별성, 이동성 효과를 높이는 푸드트럭의 외장 및 내장 디자인 지원
2. 마케팅 전략 수립 및 이에 따른 상품 개발
3. 직원 광고, 홍보 역량 강화 및 조직 관리 시스템

과제별 실행내용

1. 재단의 디자인 지원 파트너와 심은을 함께 방문해 디자인 콘셉트 논의 후 상세 디자인 작업 진행
2. 고객 호응이 높고 매출이 안정적인 비슷한 식품 공급 업체의 벤치마킹 작업
3. 저원가 전략으로 가격 경쟁력 유지 및 브랜드와 제품 고급화 차별전략 수립
4. 화순 지역 힐링 푸드 축제 방문, 홍보활동 모니터링 및 직원 마케팅 역량 강화

향후과제

1. 향후 디자인 미팅을 통한 디자인 결정 필요
2. 제품 차별화를 통한 프리미엄 제품 공급 업체로서의 위치 확고히 유지
3. 김영란 법 등으로 발생한 선물 수요 위축 현상을 극복하기 위한 새로운 고급 수요 발굴
4. 지역적 기반을 광주·화순 중심에서 전라도 전체를 타깃으로 마케팅, 궁극적으로 전국 상대 비즈니스 개발을 목표로 준비





박용진 멘토의 도움말

박용진 멘토는 화순 중심의 매출에서 전국으로 매출을 확대하기 위해서 온라인 마케팅을 강화하고 직원 광고, 홍보역량 강화를 위한 교육을 통해 마케팅 전략을 세워 브랜드 인지도를 강화할 필요가 있다고 조언했다.

할 필요가 있다”고 조언했다. 이를 위해 박 멘토가 심은에 제시한 과제는 크게 세 가지였다.

첫 번째는 푸드트럭을 활용한 매출확대와 홍보효과에 따른 브랜드 이미지의 제고다. 심은의 경우 푸드트럭으로 즉석 제품판매와 수요지를 직접 찾아가는 이동성 영업능력을 확대하고자하는 목적이 있었고, 이를 실행하기 위해서는 푸드트럭에 대한 디자인이 시급했다.

LCP를 통해 차량 시설과 디자인 지원이 이뤄졌고 그와 함께 로고, 간판, 포장지 등 기존 디자인의 대대적인 변화를 통해 새로운 감각으로 소비자들에게 다가갈 수 있도록 했다. 디자인 지원 파트너와 디자인 리뷰를 실시해 새롭게 만든 비를 적용해 간판과 명함을 제작했고, 푸드트럭 디자인을 기다리고 있는 상태다. 두 번째는 마케팅 전략 수립과 그에 따른 신제품을 개발하는 것. 박 멘토는 “김영란 법 시행으로 인한 수요 위축 현상을 극복하기 위해 새로운 고급 수요를 발굴해 지역적 기반을 화순 중심에서 전라도 전체를 타깃으로, 나아가 전국상대 비즈니스 개발을 목표로 꾸준히 준비해야 한다”고 말했다.

이에 저원가 전략으로 가격 경쟁력을 유지하고 브랜드와 제품을 고급화하여 차별화 하는 전략이 논의됐다.

심 대표는 “현재 20여가지의 떡 제품을 생산 중이다. 건물 2층은 체험장, 교육장으로 사용을 해왔는데 앞으로는 시설 투자로 별도 생산시설을 마련해 화순의 전통 발효떡인 기정떡(쌀가루에 술을 넣고 반죽하여 발효시켜 찌낸 떡, 증편)을 집중적으로 만들어 판매하여 기존 제품들의 재고에 대한 부담을 줄이고 가격경쟁력을 유지할 수 있도록 할 것”이라고 말했다.

마지막으로 직원들의 광고 및 홍보 역량을 강화하는 방향도 모색하기로 했다. 심은은 이상훈 컨설턴트의 자문으로 직원 마케팅 역량강화를 위한 마케팅 교육을 진행하여 입력된 기존 고객 데이터를 분석하고 고객데이터 양식을 수정하고 정리하는 작업을 수행했다. 데이터 분석 결과 3개월(2016년 10~12월) 사이



“

BI-간판-푸드트럭 등
디자인에 큰 변화

포장에 홈페이지 주소와
전화번호 표기해 재구매 유도

구입 쉽게 간식용 떡 개발
새로 개발한
‘별꼴떡볶이’ 상표등록

”

1,236건의 데이터 중 기본고객은 912명, 활성고객은 163명, 단골 고객은 57명이었다. 이를 토대로 활성전환율은 18%, 단골전환율은 35%로 집계됐고, 4회차 구매이후 이탈율이 안정되는 경향을 보인다는 사실을 발견했다.

심 대표는 “자문을 통해 재구매율과 단골전환율을 높이기 위해서는 주요 신규 유입장소인 하나로마트, 축협, 백화점 등의 재구매 유도가 필요하다는 것을 알게 됐다”면서 “재구매를 높이기 위해 떡 포장에 홈페이지나 전화주문을 유도할 수 있게 만들고, 소비자들의 구매가 용이한 간식용 떡을 개발하는 등의 방법이 논의 됐다”고 말했다.

마케팅 자문과정에서 재구매율을 높이기 위한 방안으로 온라인 기반 마련과 택배로 손쉽게 구매가 가능한 상품의 보강이 요구되기도 했다.

박 멘토는 “온라인 판매의 경우 아직 전체 매출의 10% 정도 수준이지만 전국으로 매출을 확대하기 위해서는 온라인 판매가 중요하다”는 것을 인식하고 있고, 내부 인력 중 젊은 직원들이 있어 SNS 마케팅도 충분히 가능하다”고 판단했다.

행복 심은 떡 널리널리 퍼지다

대한민국 떡명장 1호 심 대표. 그는 항상 가장 먼저 출근해 떡을 만들며 새벽을 열고 있다. 옛것을 찾아내고 새로운 것을 연구하여 우리 음식문화를 더욱 발전시키기 위해 노력하는 심은 우리의 자랑스러운 음식문화의 맥을 이어가는 기업이라는 자부심을 느끼며 소비자에게 감사하는 마음을 매일 같이 떡에 담아낸다. 이들이 화순 지역에서 사랑받는 이유다.

심 대표는 “LCP 과정 전까지는 경쟁 업체에 대한 대비가 전혀 없었다. 위기에 대한 대비를 할 수 있는 투자가 필요하다는 것을 깨달았다”면서 “회계부분에서 미약한 부분이 많아 기업 재무재표나 손익계산서 같은 강의가 실질적으로 많은 도움이 됐다.



고객데이터 분석

고객데이터를 분석한 결과, 재구매율과 단골전환율을 높이기 위해서는 주요 신규 유입장소인 하나로마트, 축협, 백화점 등의 재구매 유도가 필요하다는 것을 알게 됐다. 재구매를 높이기 위해 떡 포장에 홈페이지나 전화주문을 유도할 수 있게 만들고, 소비자들의 구매가 용이한 간식용 떡을 개발하는 방법이 논의 됐다.

전문 경영 마인드와 회계에 대한 이해를 높일 수 있는 좋은 기회였다. 다른 LCP 기업들과의 네트워크도 유익했다”며 소감을 전했다.

덧붙여 그는 기정떡을 포함해 향토음식과 전통음식 신제품 개발에 대한 의욕도 불태웠다. 최근 출시한 ‘심은숨씨 별꿀떡볶이’는 화순의 특산물인 파프리카와 뽕잎을 이용해 심은만의 특허기술을 기반으로 개발된 제품으로 상표등록을 마쳤다.

심 대표는 “별꿀 떡볶이와 함께 선보인 떡볶이 양념은 보존상의 문제로 인해 OEM 방식으로 생산중이다. 그러다 보니 맛이 덜하다. 앞으로 더 맛있는 양념을 위해 계속해서 개발할 것”이라며 “새로운 기계를 들여와 생산되는 제품들을 굽는 떡 방식으로도 응용해볼 계획”이라고 말했다.



www.ipool.kr

이풀약초협동조합

서울시 은평구 서울혁신파크 내에 위치한 작업장 '이풀랩'. 문을 열고 들어선 순간 어디선가 향긋한 냄새가 솔솔 풍겨온다. 은은하면서도 깊은 향기의 주인공은 다름 아닌 약초. 건물의 중앙정원을 활용해 조성한 약초정원도 눈에 띈다. 이풀약초협동조합(이하 이풀)은 정직한 농부들이 재배한 건강하고 '이로운 풀'인 약초를 이용해 다양한 시도를 하고 있다. 이들은 '약재상을 찾아 약초를 구해 약을 다려먹는다' 혹은 '쓰디쓴 한약'이라는 약초의 고정관념을 과감히 무너뜨리고 다양한 상품을 개발해 소비자에게 한 발짝 가까이 다가가고 있다.

올해 출시한 자소엽(차조기)과 산수유, 계피 등을 조합해 만든 '페릴라 민트'의 티백을 뜨거운 물에 우리면 투명한 물을 붉게 물들이다 이내 보랏빛으로 변한다. 우려내는 시간에 따라 맛도 조금 다르다. 시간이 지날수록 잔잔히 퍼지는 계피향이 일품이다. 눈과 입이 즐겁다.

정직한 약초 농부와 가치를 아는 소비자를 잇는 '희망다리'

이풀의 가장 큰 강점은 '정직하게 생산해낸 믿을 수 있는 건강한 약초'를 소비자에게 공급한다는 것이다. 황기, 백수오, 맥문동 등 가공을 최소화한 약초(1차 농산물)부터 약초를 가공한 티백 제품을 판매하고 약초 블렌딩 체험, 약초 비누만들기, 약초학



노봉래 이사장과 약초

노봉래 이사장은 과거 약용작물 생산자단체에서 근무하며 약초 농부들과 산업 현장을 누구보다 가장 가까이에서 봐왔다. 약초의 경우 소비자와 직접 연결되기 힘들고 중간단계가 복잡하게 얽혀있어 농민에게 유독 불리하다. 의료기관 중심의 유통보다는 소비자들이 쉽고 편하게 이용할 수 있는 약초 상품을 만들어 새로운 시장을 개척해야만 농부도 안정적인 생산이 가능하다는 생각이 들어 협동조합을 만들게 되었다.

“

제대로 농사지은 건강한 약초
가치있게 제대로 팔아보고 싶어요

”



교, 약초밥상 프로그램 같은 다양한 프로그램을 통해 소비자에게 다가가고 있다.

노봉래 이사장은 과거 약용작물 생산자단체에서 근무하며 약초 농부들과 산업 현장을 누구보다 가장 가까이에서 보았다. 약초의 경우 소비자와 직접 연결되기 힘들고 중간단계가 복잡하게 얽혀있다. 때문에 다른 작물보다 농민에게 유독 불리하다. 의료기관 중심의 유통보다는 소비자들이 쉽고 편하게 이용할 수 있는 약초 상품을 만들어 새로운 시장을 개척해야만 농부도 안정적인 생산이 가능하다는 생각이 들었다. 농부들을 계도하는 것보다 약초를 제대로 소비할 수 있는 시장의 확보가 관건이라는 문제의식에서 출발해 협동조합을 만들게 되었다.

친환경인증이나 GAP인증 농법으로 약초를 재배하는 전국의 농부들을 포함해 총 17명의 조합원들이 모여 2013년에 협동조합을 설립했다. 예비 사회적기업을 거쳐 2016년 11월에는 사회적기업으로 인증을 받았다.

노 이사장은 “최근 약초에 대한 관심이 높아졌지만 약초 재배가 쉽지만은 않다. 재배가 어려워 농부들도 약초재배를 포기하는 실정”이라면서 “수입되는 약초는 농약과 중금속 등 안전성에서 자유롭지 못하기에 소비자도 위험에 노출되어 있다. 그렇기에 우리는 제대로 농사지은 건강한 약초를 제대로 팔아보고 싶었다”고 말했다.

이폴은 사업시작 후 3,4년을 열심히 달려왔다. 약초 제품을 만들고 다양한 체험프로그램을 운영하며 성장해갔지만 성장할수록 불안감과 중압감이 커져갔다. 자신감이 조금씩 사라지고 사업이 안개 속에 갇혀 있는 느낌이었다. 이폴을 이끌어 줄 멘토가 절실했다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 4기(이하 LCP)에 지원하게 된 계기였다.

이로운 풀 ‘이폴’만의 스토리를 풀어내다

김은아 PR자문위원은 이폴의 제품은 품질경쟁력이 높으나 품질 경쟁력이 높은 이유에 대한 커뮤니케이션이 제대로 되지 않고 있다고 판단했다. 신뢰할만한 생산자라는 큰 강점이 잘 드러나지 않고 있기에 다시 한 번 이폴의 강점을 살려 브랜드 중심의 스토리를 강조하는 것이 중요하다고 보고 새롭게 메시지를 수립했다. 기존에는 소비자보다는 약초 농부의 혜택에 집중된 공급자 중심의 관점이었다면 수정된 메시지는 소비자 중심의 관점으로 이폴의 높은 품질경쟁력과 안정성에 초점을 맞춰 정직한 약초를 소비한다는 내용이다.

김덕영 멘토는 ‘정직한 생산’과 ‘가치 있는 소비’를 연결시키는 이폴의 정체성을 강조하면서 브랜드 경쟁력을 살릴 수 있는 방법을 고민했다. 이에 따라 정직한 생산과 가치 있는 소비가 만나는 새로운 접점 만들기과 고정 거래처를 확대하는 것을 추진 과제로 정했다. 그리고 이폴은 LCP 과정 중에 ‘페릴라 민트’, ‘시트러스 필’ 제품 개발도 함께 진행했다.

노 이사장은 “우리는 제기동에서 약초를 구입하는 소비자보다는 건강한 먹거리에 관심이 많은, 약초를 경험해보지 않은 사람들이 잠재적 고객”이라며 “LCP 시작 후 목표고객을 좀 더 확실히 하고 집중적으로 공략하기 위해 김 멘토의 조언에 따라 신제품 콘셉트를 구상해 나갔다”고 말했다.

약초는 종류가 굉장히 많기에 어떻게 조합하느냐에 따라 확장성이 무궁무진하다. 이폴은 카페에서 활용할 수 있는 메뉴로 ‘몸이 더 가벼워지는 2g’, ‘몸이 맑아지는 2g’을 콘셉트로 잡고 첨가물을 넣지 않고 4~6가지의 약초를 블렌딩하여 제품을 개발했다. 약초 티백은 대중들에게 다소 생소하다는 것이 약점이었



다. 따라서 젊은 층과 카페를 주요 타깃 소비자로 정하고 제품 이름을 '시트러스 필', '페밀라 민트'로 확정해 감각적이면서도 트렌디한 느낌을 강조했다. 기존 제품들의 경우 단가가 높은 편이라 가격경쟁력이 낮았다면 신제품은 간편하게 티백을 우려 마실 수 있도록 중량을 조정해 소포장하고 가격을 만 원대 이하로 낮췄다.

김 멘토는 “당 성분이 많은 과일주스나 과일청 같은 메뉴에 대한 문제점이 사회적으로 이슈화되고 있는 상태에서 이풀의 정직한 원료 수급 과정을 통해 확보한 건강한 약초 제품들은 경쟁력이 있다. 급속도로 늘어난 카페들과 커피를 마시지 않는 고객들을 대상으로 적합한 제품”이라고 말했다. 실제로 이풀은 '2017 서울카페쇼'에 참가해 브랜드 스토리를 적극적으로 홍보하고 제품을 알리면서 카페운영자와 소비자들에게 좋은 반응을 얻었고, 신제품은 청와대에 선물용으로 납품하는 성과를 내기도 했다.

농부와 소비자 간의 새로운 접점

이풀의 경우 매출의 90%이상인 오프라인 매장을 확대하여 고정 거래처를 늘리는 것 역시 중요한 과제 중 하나였다. 우선 이들은 새롭게 다듬어진 브랜드 스토리를 바탕으로 홈페이지를 개편하여 소비자의 접근성을 높였다. 오프라인 매장의 경우 기존 10개에서 30개로 늘리는 것을 목표로 했다.

노 이사장은 “생협매장, 한살림, 백화점 등 개별매장에 공급하고 있고 온라인의 경우 소셜커머스, 홈쇼핑몰, 우체국 쇼핑몰에도 입점하였고 유통채널을 늘려가면서 저변을 넓히고 있는 중”이라면서 “마케팅 전문인력 보강이 어려운 실정이다. 포털(네이버) 공감편딩을 통해 입소문이 나면서 온라인 매장에서 먼저 관심을 갖고 연락을 취해오기도 했다. 사업이 이렇게 흘러가는 것을 보

경영진단 결과

1. 소비자들이 믿고 구입할 수 있는 정직한 약초 생산기반 만드는 것이 필요
2. 약초가 제 값에 거래될 수 있도록 가치 소비 인프라 조성 필요
3. 신규상품 개발을 통해 새로운 시장 만드는 것이 필요

전략과제도출

1. 고정거래처 늘리기
2. 소비자들과 새로운 접점 만들기
3. 자체 시설 갖추기

과제별 실행내용

1. 홍보물, 브랜드스토리 제작을 바탕으로 오프라인 매장 입점 추진(해외시장 및 신규시장)
2. 온라인몰 입점을 위한 상품 상세페이지 제작, 모바일용 홈페이지 제작
3. 약초밥상 프로그램 운영 + 약초밥상 레시피 상품화
4. 카페메뉴 만들어서 공급(스타벅스)

향후과제

1. 위생적인 선별포장 작업실, 대량생산을 위한 식품제조시설, 한약재 제조시설 구축
2. 목표고객을 집중 공략하여 반복 구매를 통한 브랜드 충성도를 높이기
3. 신규인력 확보를 위한 지속적인 선발 노력이 필요

“

젊은층-카페 타킷삼아
감각적인 이름의 티백제품 개발
중량조정해 소포장 단가 낮춰
청와대 납품 성과

소비자 중심 정보모아
홈페이지도 개편
육수용 약초-약초밥상 등
제품개발 꾸준한 도전

”





면 현재로서는 우리가 좋은 상품을 만드는 것이 가장 좋은 마케팅이 아닐까한다”고 말했다.

김 멘토의 “거래처 확대 뿐 아니라 이풀의 정직한 생산과 가치 소비가 만날 수 있는 새로운 접점을 통해 인프라 확대가 필요하다”는 조언을 바탕으로 2016년 11월 서울혁신파크 내 맛동(구내 식당)에서 ‘약초농부밥상’ 프로그램을 진행했다.

부여에서 맥문동, 구기자를 재배하는 이종권 조합원과 그의 어머니가 구기자 밥, 약초 새싹을 이용한 다양한 나물 반찬을 만들어 약초로 만든 농부의 밥상을 차려냈다. 약초가 단순히 한약의 재료라는 인식을 뛰어넘어 식재료로도 활용이 가능하다는 점을 부각시켜 이용객들의 인식 변화를 유도했다. 긍정적인 반응 덕에 이들은 식재료를 이용할 수 있는 약초 식품을 개발할 예정이다. 찌개를 끓일 때나 육수를 낼 때 약초를 이용하는 레시피를 연구 중이고, 제품이 출시된다면 약초농부밥상과 연계를 통

해 보다 다양한 시장에 접근할 수 있을 것이라 기대한다.

이풀은 약초를 매개로 농부와 소비자 모두가 행복해지기를 바라는 소박한 꿈을 꾸고 있다. 이들의 이야기는 이제부터가 시작이다. 약초 블렌딩, 약초학교 등 기존의 체험 외에 다양한 프로그램을 개발하고 이풀랩에서 상품판매와 프로그램 진행을 겸하며 이풀의 홍보지역역할을 할 샵&카페 조성을 준비하고 있다. 또한 아직까지는 미국과 호주에 OEM 형식으로 약초를 납품하는 방식으로 수출하고 있지만 향후 5년 내에는 4-5개국에 직접수출이 목표다.

노 이사장은 “이풀은 원료의 생산에서부터 판매·유통단계까지 투명하기에 충분히 소비자들에게 충분히 어필 가능하다”며 “하지만 생산공장을 보유하고 있지 않아서 위탁생산을 하고 있기에 처음 기획을 100% 반영시키기 어렵다. 앞으로 좀 더 경쟁력을 갖기 위해서는 자체 생산시설을 확보해야만 할 것”이라고 말했다.



www.saimdangfood.kr

사임당푸드영농조합법인

지난 6월 전라북도 고창군 고창읍에 위치한 사임당푸드 영농조합. 한적한 시골길을 따라 도착해 직원들의 안내를 따라 들어간 공장 내부에서는 떡 포장이 이뤄지고 있었다. 무엇보다 철저하게 청결에 신경 쓰며 돌아가는 공정에는 조금의 틈도 보이지 않았다.

이곳의 모토는 “내 가족들에게 먹이기 꺼려지는 음식은 생산, 판매하지 않는다”이다. 이 하나의 외고집으로 한 길만을 걸어온 지 십수년.

사임당푸드의 시작은 2004년이였다. 경기도 부천에서 전북 고창군으로 귀촌한 조해주 대표가 시댁 앞마당에서 시작한 것이 출발이었다. 법인으로 2007년도 전환한 이후 고창군과 정부의 지원을 받아 공장을 설립하면서 사업이 본격적으로 시작됐고, 2012년에는 사회적기업으로 인증 받았다.

‘감’이 아닌 체계적인 시스템에 의한 정확한 관리

사임당푸드의 원래 이름은 사임당한과. 이름처럼 한과를 포함한 정과류가 주 품목이었지만 점차 품목이 늘어나면서 이름이 사임당푸드로 변경됐다. 현재는 정과류를 비롯한 떡과 음료 등을 생산·판매하고 있다. 조 대표는 “부천에서 1년 정도 했는데 장소의 협소성, 높은 임대료 등 여러 가지 어려움이 있었다. 그때 처



조해주 대표와 한과의 인연

경기도 부천에서 전북 고창군으로 귀촌한 조해주 대표가 시댁 앞마당에서 한과를 시작한 것이 사임당푸드의 출발이었다. 2007년, 법인으로 전환 후 고창군과 정부의 지원을 받아 공장을 설립하면서 사업이 본격적으로 시작됐고, 2012년에는 사회적기업으로 인증 받았다.

“

경쟁사에 이길 차별화 전략이 필요해요
안정적인 대규모 거래처도 확보하고 싶어요

”



음 거래를 시작한 거래처와의 인연은 지금도 계속되고 있다”고 말했다.

사임당푸드는 꾸준히 성장하고 있는 기업이었다. 하지만 성장속도가 빠르지 않았고 한 단계 도약할 단계를 찾고 있었다. 또한 일자리창출형 사회적기업으로 인건비 지원이 2017년에 종료되는 상황에 놓여있었다. 그것이 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기가 됐다. 조 대표는 “처음 LCP를 추천을 통해 알게 되고 나아가면서 이 프로젝트를 통해 우리의 마인드나 지금까지의 발자취를 되돌아보는 시간이 될 수 있을 거 같다. 성장은 해오고 있었지만 우리가 잘하고 있는지에 대한 여러가지 걱정이 들었고 불안이 잠재되어 있었다”며 신청 계기를 밝혔다.

이종익 멘토가 사임당푸드를 분석한 결과 우선 회사의 비전과 미션에 일관성이 없었고, 구체성과 측정가능성이 부족했다. 또한 단기-중기-장기 전략의 구분이 명확치 않았고 경쟁사와의 차별화 전략이 부족하고 세부적 실행 계획 미비된 상태였다. 안정적이고 지속적인 적정 규모의 이윤 창출을 위한 대형거래처 확보도 더 필요했다. 조직 문화나 기본적인 회계 역량을 키울 필요도 있었다.

이들은 이를 위해 먼저 효과적인 재무관리 체계 구축을 목표로 설정했다. 제품 별 원가계산서 작성 및 표준원가를 적용하고 년/월간 매출계획서를 작성하는 한편 월별 현금흐름표를 작성했다. 조 대표는 “그동안 회사 나름대로 재무관리를 하고 있었지만 우리의 가장 취약한 부분이 재무 분야라고 해도 과언이 아니었다. 컨설팅 이후 매일 기록하는 매출 장부를 마련해 체크했고, 경비도 매일 지출을 체크했더니 우리의 씬씀이를 알 수 있었다”며 “그동안 어느 정도 매출을 올렸다는 ‘감’만 있었지 정확히는 몰랐다. 매출과 지출을 정확하게 알게 되니 거기에 맞는 회사의 계획을 세울 수가 있었다”고 말했다. 이어 그는 “체계화 되어있지 못하다보니 실제로 원가계산이 어려웠다. 지금은 그 개념은

경영진단 결과

1. 회사의 비전과 미션이 일관성이 없고, 구체성과 측정가능성이 부족
2. 단기 - 중기 - 장기전략의 구분이 명확치 않음, 경쟁사 차별화 전략이 부족하고 세부적 실행 계획 미비
3. 떡 부문에 대한 품질 향상과 상품성 확보 부족
4. 경영관리 측면에서 규정·절차 등이 미비하고 지배구조 등 조직적인 측면의 역량 부족
5. 비전공유, 의사소통, 직원참여 등 조직 문화 형성 미흡
6. 직급, 평가, 보상 등 체계적 인사 체계 미비
7. 안정적이고 지속적인 적정 규모의 이윤창출 위한 대형 거래처 확보 미흡
8. 손익분석, 원가분석, 월 목표/실적 관리 등 기본적인 재무/관리 회계 역량 미비

전략과제도출

1. 효과적인 재무관리 체계 구축
2. 체계적인 인사관리 구축
3. 마케팅, 영업 전략 수립 및 계획 실행

과제별 실행내용

1. 미션 및 비전 구체화, 월별 매출·손익·지출 관리, 3개년 예상 손익계산서 작성 및 2017 사업목표계획서 작성
2. 직무, 평가, 보상체계 정비
3. 시장, 경쟁사 분석, 고객관리 방안 수립, 마케팅 및 홍보 전략, 영업, 유통전략 및 실행계획 수립, 수행
4. 떡개별 포장용을 위한 기계 구입
5. 상표권(사임당) 관련 분쟁 해결 - 통상 사용권 등록

향후과제

1. 경영을 지원할 인적 자원 공급 필요
2. 생산과 품질을 안정시킬 수 있는 시설 투자 필요
3. 경쟁력을 유지할 수 있는 신제품 및 포장 개발 등 필요
4. 사임당 CI 보다 젊고 참신한 대표상품 BI 구축 필요

생겨 견적을 낼 때 손해 보지 않도록 적용하고 있다”고 덧붙였다.

또한 이들은 연간 수입과 지출 계획 및 실적 집계표 작성, 회계 프로그램을 사용해 월별 손익과 매출, 지출 등 재무관리 전체를 관리하기로 했다. 조 대표는 “회계관리 프로그램으로 매출, 회계 분야를 체계적으로 한눈에 볼 수 있었다. LCP 이후 프로그램 활용을 해야겠다는 생각이 들어 유지보수 서비스를 신청해서 배우고 있다”고 덧붙였다.

이 멘토는 “기업 관리 회계 측면에서 3개년 사업계획을 구체적으로 수립하고 매년 매출, 지출계획을 월별로 계획 수립 및 실적 관리를 시행해야 한다. 상품의 개별 원가와 전체 제품군의 원가를 정확히 파악해 가격협상 및 매출, 마케팅 전략에 활용하면 매출 및 이익 증대에 기여할 수 있다”고 설명했다.

B2B중심에서 B2C로 고객관리를 구축

다음은 체계적인 인사관리를 구축하는 것이었다. 이들은 직무별 기본 사항과 상세 업무 내용, 필요 역량을 설명하고 공유하는 것부터 시작했다. 샘플 직무기술서를 작성하고 직무와 직위, 직급 그리고 조직도에 대한 설명을 이해하며 조직도를 설계하는 것도 진행했다.

그 중 직무기술서는 회사에서 작성해 멘토와 토의하기도 했다. 이 멘토는 “직무기술서는 각 직무별로 작성했다. 직무는 대표, 본부장, 관리부장, 영업부장, 구매팀장, 회계팀장, 떡팀장, 한과팀장, 정과팀장, B2B영업팀장, B2C영업팀장, 각 팀원으로 확정했다”고 설명했다.

또 급여나 인사, 회계, 구매, 직제에 관련된 기본 규정 준비는 노무사와 함께 샘플을 마련한 후 멘토의 조언을 받았다.



마케팅과 영업 전략 수립 및 계획 실행도 중요한 부분이었다. 우선 경쟁사를 분석해 그에 맞는 마케팅 전략을 수립해야 했다. 또 홈쇼핑 매출 전략을 수립해야 했고, 대형고객을 발굴하는 전략 및 계획 실행도 필요했다.

현재 사업당푸드의 주력상품은 떡이다. 최근 추세로는 조만간 떡이 한과 판매량을 앞지를 것으로 보인다. 입점이 까다롭고 어려운 대형 항공사 기내식에 떡 두 종류를 납품하고 있기도 하다. 이들은 고정 납품처와 단골 고객이 생기면서 온오프라인 판매를 통해 전체적인 매출은 지속적으로 상승하고 있지만 그 폭은 크지 않았다. 또한 떡과 한과라는 상품의 특성상 명절 중심의 극심한 계절성을 나타내고 있기도 했다. 조 대표는 “납품업체가 많지만 OEM방식의 생산이 많아 실제 우리가 판매하는 것은 많지 않다. 홈쇼핑도 2015년부터 꾸준히 하고 있지만 우리 고객이 쌓이는 것이 아닌 홈쇼핑 고객으로 휘발성이 있는 고객”이라고 설명했다.



현재 사임당푸드의 주력상품은 떡이다. 최근 추세로는 조만간 떡이 한과 판매량을 앞지를 것으로 보인다. 입점이 까다롭고 어려운 대형 항공사 기내식에 떡 두 종류를 납품하고 있다. 사진은 정과만드는 직원들.



회계 프로그램 도입
재무관리 돌입
고객관리 전문가에 마케팅교육도 받아

직무별 업무내용-급여 등
인사관리 체계 마련

대형항공사와 마트에 떡 납품 성과
'사임당' 상표권 분쟁도 해결
복분자 접목한 신제품도 첫 선



이 멘토는 “분석 결과 4회차 구매 이후 고객의 이탈율이 안정되는 것을 알 수 있었다. B2B 중심의 비즈니스 구조를 B2C로 강화해 밸런스를 맞출 필요가 있었다. B2C의 가능성이 존재하며, 재구매율도 어느 정도 있기에 가능성이 있는 방안이었다”고 말했다.

이들은 고객관리 DB구축 전략을 수립하기도 했다. 전화주문을 하는 고객들을 잡는 방법도 논의했다. 고객관리 프로그램을 구매한 것도 전략 중 하나였다. 조 대표는 “고객 관리의 중요성이 절실했어 고객관리 프로그램을 구매한 후 DB를 쌓아가는 중이다. 그동안 블로그나 각종 SNS 마케팅도 실시해봤지만 큰 효과를 보지 못했다”며 “멘토를 통해 고객관리 전문가의 마케팅 교육을 받았다. 수출상담이나 구매상담회 등지에도 꾸준히 나가고 있다. 미국의 H-mart 등 떡 수출에 대한 이야기도 진전이 되고 있다”고 설명했다.

최근에는 젊은층을 공략한 포장 등으로 유명 SNS 쇼핑물 판매를 하면서 젊은 고객의 비중도 늘어나고 있다.

이 멘토는 “경쟁사와 시장 분석을 통해 회사가 집중해야 할 영업, 마케팅 분야를 설정했다. 취약한 떡 분야의 매출 증대를 위해 대형 거래처 확보에 주력한 결과 대형 항공사와 대형 마트를 확보하는 성과를 낼 수 있었다”고 설명했다.

한편 '사임당' 상표권 분쟁도 해결해야 했다. 당시 공중파에서 '사임당 빛의 일기'라는 드라마가 방영되면서 다른 지역의 '사임당' 상표를 가진 업체를 통해 고소장이 접수되기도 했었다. 조 대표는 “처음에 우리가 대응을 하지 않으니 상대측에서 고소장을 접수했다. 재단으로부터 소개받은 법무사를 통해 합의를 했고, 현재는 통상사용권을 등록해서 마음 놓고 쓸 수 있다”고 말했다.

신메뉴로 고객의 입맛을 잡아라

명절 중심의 계절성을 나타내는 상품 구매 특성상 계절성을 해결하기 위한 간식용 콘셉트에 맞는 상품개발이 요구됐다. 선물 세트를 하나의 신규 유통도로 삼아 선물 받은 사람이 재구매를 할 수 있는 상품을 선물 패키지에 제안해 상시 고객유입을 유도할 필요가 있었다. 즉, 선물세트 중심의 리플릿이 아닌 간식상품 등을 중심으로 하는 리플릿을 대량 인쇄가 아닌 소량 프린트로 지속적으로 개선하면서 확정할 필요가 있었다.

사임당푸드는 지난 2016년과 2017년에 이어 영양바 두 종류를 신제품으로 내놓았다. 복분자 특구인 고창군에 있는 홍삼애복분자라는 연구소에서 개발한 기술을 이전받아 상품을 만들고 판매하고 있다. 반응은 현재 시간을 두고 파악 중이다.

특히 사임당푸드는 국내 시장을 벗어나 해외로 시야를 넓히고 있다. 위의 신제품들도 구매 상담회나 수출상담회에서 적극적으로 선보이고 있기도 한데, 지난 2016년에도 수출 관련 지원이 있어 베트남과 중국 시장조사를 진행하고 있다. 그 외 온라인을 통한 여러 가지 프로모션도 준비 중에 있다.

조 대표는 “오픈마켓이나 소셜커머스에서의 프로모션을 위해 온라인 가격경쟁력이나 제품 구성에 신경 쓰며 차별화를 지속적으로 고민하고 있다. 소비자가 어떤 상품을 필요로 하는지 체크해야 하기 때문에 가격이나 구성 등을 고민한다”고 말했다.

사임당푸드는 LCP 과정을 통해 개별 떡 포장 기계 지원을 받기도 했다.

조 대표는 “앞으로는 쌀 가공 쪽으로 규모있는 회사로 키워나가고 싶다. 혼자 하는 사업이 아닌 직원들과 함께 잘 살 수 있는 회사로 만들고 싶다”며 “LCP를 시간 낭비라고 생각할 수도 있다. 하지만 이 과정을 심표를 찍는 시간이라 생각하고 충실히 임하면 보이지 않는 결과를 받을 수 있다고 생각한다”고 말했다.





www.seonjaefood.com

(주)선재전통식품

아름다운 경치로 유명한 무등산, 전남 화순 이서면에 위치한 (주) 선재전통식품은 자연을 병풍삼은 산 좋고 물 좋기로 소문난 무등산 자락에서 전통식품을 생산하는 기업이다. '좋은 재료로 만든 좋은 제품'을 지역사회와 함께 생산하고 가공하여 판매한다. 회사 이름인 선재(善在)는 착한 사람들이 모여 음식을 만들겠다는 뜻에서 지었다. 예부터 음식의 맛은 음식을 만드는 사람의 마음에서 비롯된다고 하니 착한 마음으로 만든 건강한 제품을 소비자에게 그대로 전달하고 싶다는 의미를 담아냈다.

선재전통식품은 벼짚을 이용해 발효시키는 전통메주를 비롯한 각종 장류, 빙수용 팥, 장아찌, 부꾸미 등 건강한 재료를 사용하여 우리네 손맛을 그대로 살린 전통식품을 만들어낼 뿐만 아니라 농촌지역의 일자리 창출이라는 사회적 책임을 수행하고자 노력하는 곳이기도 하다. 지역의 자원을 활용하고 취약계층에게 일자리를 제공하여 지역경제를 활성화시켜 그 이익을 다시 순환할 수 있도록 하는 선순환 구조를 만들어가고 있다.

직접 농사지는 재료로 정직하고 안전하게 만드는 건강 전통식품

선재전통식품은 2007년 가야금무형문화재 선영숙 명인이 전통 국악과 전통음식을 보존하고 발전시키고자 한 것에서 출발했다. 유세나 대표는 동생과 함께 옹기를 만드는 일을 하다 자연스럽게



유세나 대표와 전통식품의 인연

유세나 대표는 동생과 함께 옹기를 만드는 일을 하다 자연스럽게 전통식품에 대한 관심을 갖게 됐다. 그러던 중 선재전통식품과 인연이 닿아 2012년부터 사업에 본격적으로 뛰어들었다. 유 대표가 합류한 이후 선재전통식품은 사회적 기업으로 변신을 시도했고, 2014년 9월 전남 사회적기업으로 인증을 받았다.



“

온·오프라인 마케팅 능력 키워
안정적인 매출기반을 마련하고 싶어요

”



게 전통식품에 대한 관심이 생겼다. 전통식품을 연구하던 중 선재전통식품과 인연이 닿았고, 2012년부터 전통식품 사업에 본격적으로 뛰어들게 됐다. 유 대표가 합류한 이후 선재전통식품은 사회적기업으로 변신을 시도했고, 2014년 9월 전남 사회적기업으로 인증을 받았다. 같은 해 10월에는 소규모 HACCP 인증을 획득하고, 2015년 홈쇼핑에 진출하는 등 성장을 이어갔다.

유세나 대표는 “현재 직원은 7명이다. 우리는 직접 농사지는 재료를 이용해 지역의 어머님들과 귀농인이 각각 생산과 실무를 담당해 전통식품을 만들어 유통하고, 사회적기업으로서 이익의 2/3를 사회에 환원하고 있다”며 “숨씨 좋은 지역민과 비빌 언덕이 필요한 귀농인들을 우선 고용해 정착에 도움을 주고, 제품의 대량생산 및 대량판매가 가능하도록 만들어가면서 사회적기업 지원이 끝나더라도 자립할 수 있는 방법을 고민해왔다”고 말했다. 그는 “지난 5년간 할 수 있는 모든 것을 다하며 최선을 다했는데 벽이 느껴지고, 더 이상의 돌파구가 보이지 않았다. 홈쇼핑에서의 제품 판매량도 일정하고 수익에 큰 변화가 없었다. 현재의 중구난방식 사업이 경영적으로 문제가 있다고 생각했고 앞으로의 자립을 위해서 사업에 대한 정확한 진단과 조언을 해줄 멘토가 필요했다”며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 4기(이하 LCP)에 지원한 계기를 밝혔다.

안정적 매출 위한 생산시설 정비와 마케팅 전략을 수립하다

선재전통식품의 주력 사업 분야는 전통메주와 빙수용 팥의 제조와 판매다. 초창기에는 된장과 간장을 주력상품으로 삼았다. 좋은 재료와 정성으로 만든 장류의 맛은 뛰어났으나 시간이 오래 걸리고 장류의 보관 상태나 항아리의 위치에 따라 제품의 품질이 균일하지 못하다는 단점이 있었다.

유 대표는 “된장의 경우 주위 환경에 따라 맛의 변화가 크다. 날씨, 기온, 콩의 발효상태, 옹기 등 변수가 많다. 심지어 항아리

경영진단 결과

1. 틈새시장 확대의 어려움과 위생전실 등 시설 투자 문제
2. 고정비 부담 등 기업경영 어려움 초래로 장기적인 제품 포트폴리오 구성 필요
3. 마케팅 제안을 위한 기본 사업계획 수립이 되어있지 않고 제품소개서만 있는 상태

전략과제도출

1. 안정적인 매출기반 조성을 위한 마케팅활동 강화
2. 메주 공장 생산시설 보강을 통한 위생강화 및 원료 확보 자금마련
3. 신제품 개발

과제별 실행내용

1. 적극적인 온·오프라인 마케팅 활동 강화
2. 마케팅 제안용 사업계획 수립
3. 계절적 비수기 대비용 전통반찬세트 개발
4. 위생전실 설치로 위생강화
5. 국내산 청정지역 농산물 구입을 위한 크라우드 펀딩 및 원료확보

향후과제

1. 메주에 대한 기술적 우위성(맛, 향, 발효기술) 지속
2. 비수기 타개용 제품 포트폴리오를 위한 제품개발
3. 시장에서의 효과적이고 체계적인 마케팅 관리



강만형 멘토의 진단과 조언

지속적인 성장을 위해 메주에 대한 기술적 우위를 더욱 살려 비수기 판매가 가능한 제품개발에 주력해 인지도를 높이는 방향으로 나아가고, 시장에서 체계적인 마케팅 관리를 계속해나가야 할 것”이라고 조언했다.

“

벗짚메주 강점 살려 품질 균일화 도모
LCP자금 지원으로 시설 보강하자
생산량 1.5배 늘어 매출 꺾춤

만들면 팔리겠지 막연한 기대대신
분석력-장기적 안목 키워

반가공형태 가정용 간편식 개발 후
시장반응 살피는 중

”

내에서도 윗부분과 아랫부분이 맛이 다르다”면서 “완성품으로 내는 것에 한계를 느꼈다. 그래서 나온 것이 반가공 식품이다. 된장을 파는 것이 아니라 메주를 팔고, 팔빙수를 파는 것이 아니라 팔을 삶아서 파는 식의 반제품에 집중하기 시작했다”고 말했다.

이에 따라 된장판매는 도시에 사는 사람들에게 장독대를 분양하는 회원제로 운영하게 됐다. 회원이 신청한 장독대에 메주를 이용해 된장을 담가 때가 되면 택배로 제품을 보내주는 형태다. 또한 겨울에는 메주를, 여름에는 주로 팔을 가공하고 판매하는데 이는 전체 매출의 80% 이상을 차지한다. 봄가을에 판매하는 장아찌류의 매출액은 그에 비해 미미하다. 때문에 대부분의 제품 수요가 겨울과 여름으로 계절적인 요인이 발생하여 고정비 부담 등 기업경영에 어려움이 초래되어 장기적인 제품 포트폴리오 구성이 필요한 상황이었다.

강만형 멘토는 선재전통식품을 진단한 결과 매출의 대부분을 차지하는 전통메주가 품질 경쟁력은 있지만 더 이상 틈새시장을



직접 재배한 고추를 수확하는 직원들.

확대하기는 어렵다고 보고, 메주공장 생산시설 보강을 통해 위생을 강화하고 메주 품질의 균일화를 도모해 안정적인 메주공급을 하며 자금을 마련해나갈 것을 제안했다.

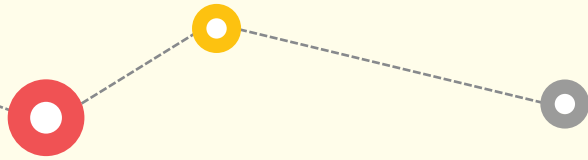
덧붙여 그는 “빙수용 팔, 부꾸미 등은 직거래 형태로 하고 있으나 앞으로 판로확대가 가능한 제품이다. 비수기 대응을 위한 장기계획과 안정적인 매출기반 조성을 위한 마케팅 활동을 강화해야 한다”고 말했다.

우선 선재전통식품은 강 멘토의 도움으로 마케팅 제안용 사업계획을 수립했다. 현재 전통메주 시장의 동향과 유통환경 분석을 통해 경쟁업체와 차별화되는 지점을 찾았다. 벗짚으로 발효한 전통식 메주, 지역이 주는 신뢰감, 시골 손맛이라는 강점을 토대

로 마케팅 전략을 만들어 갔다.

주력상품이자 매출의 대부분을 차지하는 전통메주의 흡소핑 물량을 확보하는 것이 중요한 과제 중 하나였다. 생산량을 높여 흡소핑에 안정적으로 납품할 수 있도록 LCP의 자금 지원으로 메주의 품질향상과 위생을 강화하고 항온항습기를 설치하는 등 메주 생산시설의 리모델링 작업을 진행했다. 시설보강을 통해 1만 5천여 개였던 메주 생산량이 2만~2만 5천여 개로 증가했고 이는 매출증대로 이어졌다.

유 대표는 “빙수용 팔이나 부꾸미의 경우 연락이 오는 카페에 직접 납품하는 식으로 판매해왔다. 대량생산을 하게 되면 맛의 변화가 있을 수도 있었기에 조심스러운 면도 있었지만 원재료인



새 BI 자연선과 포장 디자인



팔의 가격이 작년에 비해 3배 정도 급등하여 생산량 확보에 어려움이 따랐다”며 “예상하지 못한 상황에 강 멘토의 조언과 같은 팔 제품에 대한 공격적인 마케팅이 어려워져 메주 생산시설 정비에 집중할 결과 메주의 품질은 높아지고 생산량이 늘게 됐다. 자금 확보에 많은 도움이 됐다”고 말했다.

또한 계절적 비수기를 대비해 기존의 장아찌류를 대체할 신제품 개발에도 힘을 쏟았다. 유 대표는 “돼지감자, 여주, 연근 등 몸에 좋은 약선장아찌를 홈쇼핑을 통해 판매를 했지만 기본판매 뿐이었고, 수익성은 없었다. 홈쇼핑은 좀 더 대중적인 제품을 판매해야 한다는 판단에 장아찌류는 단골고객을 위한 온라인 판매에 집중하기로 하고, 이를 대체할 수 있는 제품 개발을 시작했다”고 말했다.

이들은 ‘혼밥’ 세대 증가추세에 발맞춰 반가공 형태의 가정용 간편식 메뉴를 개발하며 반응을 살피고 있다. 패키지디자인의 경우 디자인 작업이 가능한 귀농인, 자체 인력을 통해 보완해나갈 예정이다.

강 멘토는 “지속적인 성장을 위해 메주에 대한 기술적 우위를

더욱 살리고, 비수기 판매가 가능한 제품개발에 주력해 인지도를 높이는 방향으로 나아가고, 시장에서 체계적인 마케팅 관리를 계속해나가야 할 것”이라고 조언했다.

선재가 만든 자연선(自然膳)

전통음식의 진정한 매력은 기다림에 있다. 좋은 재료와 정성을 담아 기다리고 또 기다려 얻어낸 값진 음식들. 마트에서 손쉽게 얻을 수 있는 대량생산의 개량메주와의 가장 큰 차이다. 선재전통식품은 앞으로도 품질을 유지하기 위해 메주 생산량은 지금 선에서 유지한 채 비수기를 대체할만한 신제품을 개발하고 전통의 가치를 살려 브랜드 이미지를 강화하는데 주력할 예정이다. 유 대표는 “장류와 같은 전통식품은 알면 알수록 어렵다”면서 “LCP를 통해 전통식품의 유통환경을 체계적으로 분석하고 우리들의 실질적인 역량을 고려해 사업계획을 세우게 됐다. 단순히 신제품을 만들면 어디선가 팔릴 것이라는 막연한 기대가 아니라 분석을 통해 장기적인 관점에서 바라보는 시선을 갖게 됐다”고 말했다.



선재전통식품은 고품질을 유지하기 위해 메주 생산량은 지금 선에서 유지하고 비수기를 대체할 신제품을 개발하는 등 전통의 가치를 살려 브랜드 이미지를 강화하는데 주력하고 있다.



www.boksoon.com

복순도가

‘쌌아아아’

항아리 안에서 막걸리가 익어갈 때면 어김없이 소나기가 내리는 것처럼 큰 소리가 울려 퍼진다. 누룩이 발효되면서 탄산이 배출되며 나는 소리다. 좋은 재료는 기본이고 시간과 정성을 쏟으며 오롯이 70일을 기다려야 제 맛이 나는 손 막걸리.

경남 울주 상북면에 위치한 복순도가는 집안 전통 방식으로 빚은 가양주 형식의 전통주인 막걸리를 생산·판매하는 곳이다. 이들이 빚어내는 수제 막걸리의 가장 큰 특징은 누룩이 발효되는 과정에서 자연스럽게 생성되는 천연 탄산이다. 텁텁함은 줄이고, 마치 샴페인을 마시는 것처럼 청량감을 주면서 깔끔한 맛을 자랑한다. 굳이 흔들어 마시지 않아도 막걸리 뚜껑을 열면 천연탄산이 막걸리를 고르게 섞일 수 있도록 해준다. 어르신들이 즐겨 마시는, 서민을 위한 전통주라는 고정관념에서 벗어나 ‘프리미엄 손막걸리’를 전면에 내세우며 젊은 층에게도 많은 사랑을 받고 있다.

도시와 농촌을 잇는 발효문화

복순도가는 부부가 술을 빚고, 두 아들이 사업을 운영해나가는 가족기업이자 마을공동체가 함께 일하는 마을 기업이다. 이들의 미션은 쌀 소비량 감소로 인한 쌀 판매부진과 재고의 문제를 쌀



김정식 대표와 복순도가

김정식 대표는 두 아들의 제안으로 사업을 시작했다. 농촌에서 전해져 내려오는 전통 방식으로 아내가 빚어낸 맛좋은 막걸리, 이러한 전통을 살렸으면 좋겠다는 두 아들의 바람과 도움으로 아내의 이름을 따와 복순도가를 만들었다.

소비 다양화로 해결하고 농촌의 경제 활성화를 통해 지역민들에 일자리를 제공하여 부가가치를 창출하는 6차산업 비즈니스 모델을 육성하는 것이다. 때문에 지역에서 생산되는 쌀을 이용해 고두밥을 짓고 국산밀로 직접 누룩을 만들어 전통방식 그대로 막걸리를 생산한다.

본래 '도가'의 뜻은 '술을 빛는 집'이라는 의미지만 복순도가는 도시를 뜻하는 도읍 '도(都)'자를 사용하여 지역과 도시를 잇겠다는 기업의 비전을 담아냈다. 도시와 농촌을 연결하는 대표적인 발효문화 기업을 꿈꾸며 농촌에는 스스로 발전할 수 있는 경제적 기반을 마련하고, 동시에 도시인들에게는 지역의 발효식품의 가치를 전달하며 심터가 되어줌으로써 서로에게 활력을 찾아 주고 양방향으로 소통하며 성장해 발효 제품과 발효 문화 전반을 국·내외에 알리는 것이 이들의 목표다.

김정식 대표는 "사업을 시작하게 된 계기는 두 아들의 제안이었다. 농촌에서 전해져 내려오는 전통방식으로 아내가 빚어낸 맛있는 막걸리, 이러한 전통을 살렸으면 좋겠다는 두 아들의 바람과 도움으로 아내의 이름을 따와 복순도가를 만들었다"고 말했다.

각각 수학과 건축을 전공한 공대생이었던 두 아들은 발효 과정을 체계화하고, 발효라는 아이디어를 양조장 건축에 활용했다. '발효건축'이라는 이름으로 벚짚, 누룩 등 식품을 만드는 재료 그대로를 건축 재료로 이용해 양조장 본연의 기능 뿐 아니라 농촌의 계절의 변화와 시간의 흐름을 동시에 담아낼 수 있는 공간으로 설계했다.

이후 2011년부터 본격적으로 사업을 시작하고 예비사회적기업으로 인증을 받아 현재는 사회적기업 인증을 준비하는 단계에 있다.

아들인 김민규 실장은 "우리나라에는 좋은 콘텐츠가 많다. 마을마다 특색이 있는 레시피, 농산물이 많음에도 불구하고 널리



알려지지 않고 마을에만 머물러 있는 것은 도시와 소통이 되지 않기 때문이라 생각해 이런 좋은 가치를 많은 이들과 공유하고 싶었다"고 말했다.

복순도가는 기업의 미션과 비전은 비교적 명확했지만, 이를 실행하기 위한 장기적인 경영전략 수립과 마케팅에 어려움을 느끼고 있었고, 다른 사회적기업들과 관계망을 넓히기 위해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 4기(이하 LCP)에 지원하게 됐다.

“

떡걸리 품질은 자신있어요
이젠 체계적으로 홍보하고 마케팅하고 싶어요

”



술항아리 매만지는 박복순 씨

구체적인 경영전략 수립으로 발효의 가치를 알리다

복순도가의 경영진단 결과 기업의 비전 달성을 위한 중·단기 경영전략과 세부목표 설정이 다소 부족했고 영업, 마케팅, 생산 등 조직의 체계가 명확하지 않았다.

이종의 멘토는 복순도가가 해결해야 할 전략과제 및 실행방안을 크게 세 가지로 수립했다. 첫 번째로 경영전략을 구체적으로 수립하고 두 번째로는 체계적인 마케팅과 홍보 전략 구상, 마지막으로 회사 운영에 대한 체계적 규정과 절차를 마련하여 효율적인 경영관리 체계를 구축하는 것이었다.

복순도가의 '한국의 발효 문화를 널리 알린다'는 비전은 중·장기계획 수립을 통해 측정이 가능하도록 구체화했다. 3개년 사업계획서를 작성해 수익과 지출, 실적 등을 체계적으로 관리·점검하고, 향후 울주군을 중심으로 발효문화센터 조성계획과 지역을 토대로 한 발효제품 수출 1등기업 달성을 중기전략 목표로 삼았다.

김 대표는 "아직 구체적인 체험프로그램은 진행되지 않고 있지만 입소문만으로 양조장에 방문해 견학을 오거나 막걸리를 구매해가는 사람들이 많다. 현재 일본과 홍콩에 막걸리를 수출하고 있고, 일본에서 오는 방문객도 많은 편"이라며 "막걸리 외에도 청주, 소주, 된장, 고추장 등의 발효식품 연구도 지속하고 있다"고 말했다.

또한 조직의 형태를 생산법인과 유통법인으로 나누는 것도 논의됐다. 이 멘토는 "유통법인은 주식회사 형태로 하여 외부투자자를 유치하고 생산법인은 기존처럼 가족회사로 유지하는 것이 기업 가치와 브랜딩 측면에서 유리하다"고 조언했다.

한편 복순도가는 양질의 콘텐츠에 비해 홍보활동이 활발하지는 않은 편이었다. 이에 본격적인 마케팅을 위해 부산지역 미디어 리스트를 작성하고, 두 차례의 홍보 이벤트를 실시했다.



우선 일본출신 요리연구가의 출판기념회에 복순도가 막걸리를 협찬하고 홍보부스를 운영해 참석자들에게 제품을 널리 알렸고, 파워블로거들을 초청해 복순도가 양조장 현장견학을 하고, 블로그 포스팅을 통해 온라인 홍보를 추진했다.

최종적으로는 PR 자문을 통해 복순도가 인지도 제고를 위한 마스터플랜을 세웠다. 홍순언 PR 자문단은 “SNS 키워드 분석을 통해 복순도가를 이용하는 고객들은 ‘탄산’과 ‘복순도가 여는 방법’에 관심이 높다는 것을 확인했다. 이에 제품 콘셉트를 ‘삼페인 막걸리’로 변경하고, ‘2030 직장인 여성’을 위한 상품으로 포지셔닝해 양조장 체험 활동을 운영하는 것도 효과적인 방안”이라고 말했다.

복순도가는 올해 부산 남포동에 복순도가의 막걸리바인 ‘발효주방’의 문을 열었다. 발효를 테마로 한 다양한 시도 중 하나로 부산을 오가는 수많은 일본인 관광객과 젊은 층을 대상으로 한 플래그십 매장을 운영하며 인지도를 높이고 있다.

복순도가는 LCP를 통해 기업 뿐 아니라 발효주방을 효율적으로 관리하고 운영하기 위한 경영관리체계를 수립했다. 멘토링을 토대로 매출원가와 판매관리비를 구체적으로 명시해 손익계산서를 작성하고 제품별 원가계산서를 만들고 월별 매출 계획서도 작성했다.

발효주방의 경우 프랜차이즈 매장 관리 사례들을 참고해 관리 항목을 설정하고 매뉴얼화하는 작업도 진행했다. 사업의 원가를 분석하고 효율적인 관리를 위한 직무매뉴얼과 메뉴를 확정해 운영할 수 있도록 했다.

이 멘토는 “경영자문단, 이사회를 구성해 의사결정 지원과 자문을 받을 수 있는 체계를 구축하는 것이 필요하다”면서 “복순도가의 인지도와 수요가 점차 증가하는 상황에서 시설과 품질 투자의 한계로 시설확장과 공급 확대는 현재로서 어려운 상황이다. 앞으로 해결해나가야 할 과제”라고 말했다.

경영진단 결과

1. 기업의 비전 달성을 위한 중·단기 경영 전략 및 세부 목표 설정 부족
2. 회사의 대외 품질, 경쟁력을 평가할 수 있는 체계 필요
3. 신제품 개발 기능의 부족
4. 체계적인 영업, 마케팅, 생산 등 조직·거버넌스 체계 약점
5. 경영진의 사업경험이 약하여 주요 경영의사 결정 위험 요소 보유, 회사 운영에 대한 체계적 규정과 절차 부재
6. 급증하는 수요에 대응, 공급량 증대 위한 자동화 투자 필요

전략과제도출

1. 경영전략 수립
2. 체계적인 마케팅/홍보 전략 수립 및 실행
3. 효율적 경영관리체계 수립

과제별 실행내용

1. 경영전략 수립
 - 미션과 비전을 명확히 하고 발효전문 수출기업과 지역 발효문화센터 설립 실행계획을 구체화함
 - 체계적인 관리와 성장이 가능토록 지주사, 판매법인 등 거버넌스 체계를 갖추
2. 체계적인 홍보 강화 실행
 - 부산 남포동, 부산역, F1963 등 주요 지역에 거점 매장 확보 및 운영
3. 효율적 경영관리체계 수립
 - 사업 실행 전 사업타당성분석 수행.
 - 사업 원가분석 및 체계적인 관리체계 수립
 - 과학적이고 효과적 관리를 위한 직무매뉴얼, 직무분석서, 관리프로그램 도입

향후과제

1. 경영을 보좌할 인적 자원의 공급이 필요
2. 생산과 품질을 안정시킬 수 있는 시설 투자가 필요
3. 경쟁력을 계속 유지할 수 있는 신제품 개발, 포장 개발 등 필요
4. 복순도가 브랜드를 체계적으로 홍보할 수 있는 홍보 역량 강화 필요



지역이 함께 꿈꾸는 발효의 세계화

할머니와 어머니의 정성어린 손길에서 시작한 복순도가의 막걸리는 이제 지역 뿐 아니라 전국 각지로, 세계로 뻗어가며 전통의 '발효 미학'을 널리 알리고 있다. 전통주 하나를 잘 만드니 서울을 포함한 전국에서 복순도가를 찾아오는 사람이 늘고 도시와 농촌이 자연스럽게 교류하게 되는 것이 신기하고 정겹다는 이들. 김 대표는 "한결같은 맛을 내는 데에 욕심은 독이다. 맛이 제대로 들지 않은 술은 과감히 버렸다. 지금도 술을 빚을 때면 기도하고, 익어가는 술과 대화하며 온 정성을 쏟는다"며 "아들이 설계한 양조장 건물을 짓고 술을 만드는 일꾼도 지역민이었다. 지역의 쌀을 소비하고 지역과 함께 해나가려 하고 있다"고 말했다. 복순도가는 발효의 개념을 확장한 새로운 '도가(都家)'를 창조해 전통의 바탕 위에 지역의 발효문화와 다양한 문화 콘텐츠를 자연스럽게 접목한 발효 빌리지를 조성해 농촌과, 도시, 나아가 세계가 함께할 그날을 꿈꾼다.

“

요리연구가 출판기념회에 협찬
홍보부스 운영해 제품홍보

파워블로거 초청 견학 진행
온라인 홍보 유도

탄산 부각해 콘셉트 변경
'삼페인막걸리'로 포지셔닝
막걸리바 '발효주방' 오픈
매장 관리도 매뉴얼화

”





www.cjjfood.com

농업회사법인 주식회사 장흥식품

지난 5월말 전라남도 장흥군 안양면 사자산 기슭에 위치한 (주) 장흥식품. 공기 좋고 물 맑은 자연환경과 깔끔하게 관리되는 작업장에서 오직 콩, 물, 소금을 통해 장류가 탄생된다. 이곳은 30여년 노하우를 가진 전문가가 전통 방식으로 장류를 만드는 전통장류식품업체이다. 천정자 대표는 “장은 좋은 콩과 깨끗한 물, 맑은 공기에 의해 맛이 결정된다. 여러 환경을 충족한 장흥군에서 정성을 들여 순수한 전통 장을 만들고 있다”고 말했다.

장 만들기는 최고, 기업 경영은 초보

천정자 대표는 30여 년간 장류에 대한 연구와 공부를 해온 장류전문가이다. 부산과 서울 등 대도시에서 살던 천 대표는 지난



2012년 장흥으로 귀농했다. 귀농의 이유는 오로지 '더 맛있는 장'을 만들기 위해서였다. 좋은 장맛은 맑은 공기와 깨끗한 물이 있는 자연에서만 가능했기 때문이다. 자연이 좋다는 전국을 다 돌아다녔고, 그렇게 고르고 고른 곳이 장흥이었다.

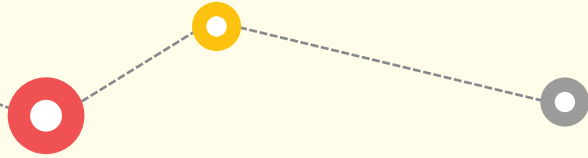
천 대표는 "이 근처에 숲이 있어 피톤치드도 나오는 등 공기가 맑고 물이 깨끗하다. 또 청국장을 띄우려면 화학비료를 안 쓴 벼짚이 필요한데 이곳에는 자연 그대로의 벼짚이 많아 장을 담기에는 최적의 공간"이라고 말했다.

장흥식품은 2011년 12월 문을 열었다. 12년도에 마을 주민들이 재배한 국산콩을 계약해서 구입하는 계약재배를 시작하면서 마을 주민들도 장류 생산에 함께 참여하게 됐다. 특히 65세 이상의 주민들이 농한기에 일할 수 있는 기회가 생겨 마을에 활력이



장류전문가 천정자 대표

더 맛있는 장을 만들기 위해 장흥으로 귀농한 천 대표.



“

장에는 자신있어요
국내뿐 아니라
해외에도
우리제품을
팔고 싶어요

”

돌기 시작했다.

현재 장흥식품에는 대표를 포함해 모두 8명의 직원들이 있다. 장을 담그고, 홍보 및 유통을 맡고 있는 사람들 모두 지역주민이다. 장류를 만드는데 있어서는 전문가이지만 기업을 경영한 경험은 부족했던 천 대표는 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)의 문을 두드렸다. 그는 “지역을 넘어 전 세계에 우리 식품을 널리 알릴 수 있는 기업으로 성장하는 것이 우리의 목표였다. 저는 된장은 잘 만들지만 기업 운영이나 사회변화 이런 거에는 부족하다. 추천을 통해 LCP가 있다는 사실을 알고 참여하게 됐다”고 말했다.

훈합죽을 위한 제품용기를 새롭게 개발하다

박용진 멘토가 장흥식품을 분석한 결과, 이곳은 연 매출 1억원(2015년 기준)의 소규모 기업이자 사회적기업으로 햇콩마루 된장, 고추장, 간장, 분말청국장, 건조알청국장 등을 대표적인 상품으로 제조·판매하고 있었다. 지속성장을 위해 우선 자사 제품을 보다 적극적으로 마케팅을 해야 할 필요성이 있었고, 기존 시장의 된장, 청국장 등과 직접 경쟁을 하기보다 차별화된 제품 특성을 부각시켜 프리미엄 고객을 위한 타겟 마케팅에 중점을 둘 필요가 있었다. 국내뿐 아니라 해외 고객 개척을 위한 노력도 필요했다.

이들은 우선 기존 청국장, 유기농 된장 등의 매출 증대를 위한 통일성 있는 마케팅을 고민했다. 여러 차례의 논의를 통해 결정된 것은 1인 가구 증가에 따른 훈합죽을 위한 1인용 제품 용기 개발, 지역사회 힐링 푸드 축제 참여, 타 명인 제품의 벤치 마킹, B2B 비즈니스 확대를 위한 식품 대기업 컨택 등 이었다.

실제 기존에는 상대적으로 많은 양이었던 1kg 용기에 판매가 됐지만 논의 후에는 좀 더 다양하게 제작했다. 천 대표는 “훈합죽을 위한 1인용 제품용기를 개발하면서 기존에 판매하고 있던 1kg



용기를 500g, 250g으로 줄였다. 시대적으로 핵가족이 많기 때문에 소량화 시켜야한다는 멘토의 의견이 많은 도움이 됐다"고 말했다. 이들은 프리미엄 고객을 위한 타깃 마케팅에도 힘썼다. 유기농 재료, 일반 소금 대비 최대 3배 이상 비싼 5년 이상 간수를 뺀 신안 천일염 등을 쓰다 보니 타제품보다 가격이 더 고가인 것이 단점이 될 수 있었지만, 가격을 내리는 것이 아닌 타깃을 변경해 '건강에 관심이 있는 상대적 고소득 고객'을 대상으로 접근하기로 했다.

박 멘토는 "장흥식품의 제품이 2016년 10월 광주 롯데 백화점에 입점해 프리미엄 제품으로서의 판매 교두보를 확보했다. 광주 롯데 백화점의 입점 성공 사례를 다른 지역, 다른 백화점에도 적용할 수 있도록 성공 사례 면밀히 분석한 뒤 핵가족, 1인 가구

용 패키지 개발을 검토 했다"며 "기존 제품과 경쟁하기보다 고객 세그먼트를 건강에 관심이 많은 상대적 고소득의 프리미엄 고객을 타깃으로 고부가가치 제품을 공급해 고객 만족도를 높이려는 시도를 했다"고 설명했다.

입소문이 아닌 마케팅을 해라

장흥식품은 천정자 대표의 지인을 통한 입소문 영업이 90% 이상을 차지하고 있었다. 마케팅 요소로 준비된 홈페이지, 그리고 장흥지역 농산물 쇼핑몰인 장흥몰, 오픈마켓을 통한 매출은 미비했다. 또한 전국적으로 '유기농 된장', '채래 된장' 업체가 많지만 그들과 비교해 장흥식품만의 차별성은 거의 드러나지 않

경영진단 결과

1. 지속성장을 위한 보다 적극적인 마케팅 계획과 그에 따른 프로모션 필요
2. 차별화된 제품 특성을 통해 프리미엄 고객을 위한 타깃 마케팅에 중점을 두고 프로그램 개발 필요
3. 국내 뿐 아니라 해외 고객 개척을 위한 노력 필요

전략과제도출

1. 기존 청국장, 유기농 된장 등의 매출 증대
2. 통일성 있는 마케팅 자료 준비
3. 프리미엄 고객 타깃 고부가제품 홈쇼핑·백화점 입점
4. 국내뿐 아니라 해외시장 개척 통해 전통식품 시장 확대

과제별 실행내용

1. 매출 증대를 위한 다양한 아이디어 개발
2. 통일된 마케팅 메시지를 위한 디자인 진행, 장흥 식품의 사업과 제품에 대한 스토리텔링 개발
3. 백화점 입점으로 프리미엄 제품 판로개척, 홈쇼핑 진입도 적극 추진 예정, 고소득 프리미엄 고객을 타깃으로 고부가가치 제품을 공급해 고객만족도 높임
4. 대표와 후계자 모두 해외에 상당한 네트워크를 가지고 있어 해외 비즈니스 적극 추진

향후과제

1. 기업 승계를 위한 후계자의 경영참여 가속화 필요
2. 보다 적극적인 프리미엄 식품 시장의 공략 필요
3. 해외 마케팅을 통한 해외시장 진출
4. 고객 확대에 따른 매출 증가에 대비해 안정적인 농산물 확보와 효율적인 생산을 위한 생산 공정의 성립화에 대한 검토 필요

았다. 이를 위해서 전국적으로 산재한 지역 전통 된장과 차별화된 장흥식품만의 차별화된 메시지 개발이 필요했다.

김은아 PR자문위원은 “대외 커뮤니케이션에 차별화된 스토리가 부재했고, 일원화된 브랜드도 부재했다. 홈페이지 등 커뮤니케이션 채널을 정비할 필요가 있었다”고 지적했다.

이를 위해 재단에서는 통일된 마케팅 메시지를 완성하기 위한 장흥식품의 로고, 카탈로그, 포장지 등의 디자인 지원을 진행했다. ‘된장에 빠진 된장전문가’ 천정자 대표가 된장에 빠지게 된 계기, 장흥식품의 시작과 성장을 담은 브랜드 스토리, 상품 설명 등을 스토리로 제작했다. 또한 ‘천정자’, ‘햇콩마루’, ‘장흥식품’, ‘장흥된장’ 등 통일성 없이 섞여 사용되는 브랜드를 정리하고 관리하는 것도 필요했다. 정리한 주요 키워드는 콩·물·소금 / 천정자/ 장흥 기산마을/ 전통된장/ 옛날 된장 / 순수로 선정했다.

김 PR자문위원은 “된장전문가인 천정자 대표, 최상의 콩·물·소금 재료에 초점을 맞춰 브랜드 스토리를 개발했고, 장흥 햇콩마루 메시지킷을 정리해 향후 제작물 콘텐츠로 활용하도록 했다”며 “브랜드 네임을 일원화하고 ‘장흥’ 지역 특성을 대외적으로 부각시키기로 했다”고 말했다. 즉, 기존에는 ‘햇콩마루’였던 브랜드를 ‘장흥 햇콩마루’로 변경하는 작업을 진행한 것이다. 이를 기반으로 홈페이지와 브로셔 등 소비자와 소통할 수 있는 콘텐츠를 제작 진행했다.

김 자문위원은 이어 “커뮤니케이션 채널을 정비하고 소비자를 만날 기본 콘텐츠를 갖추려고 노력했다. 이를 통해 장흥식품의 핵심 브랜드인 장흥 햇콩마루만의 차별화된 가치로 소비자와 소통하고 궁극적으로 판매 증진을 이끌 수 있으리라 기대한다”고 덧붙였다.

국내뿐 아니라 해외 시장을 개척하는 것도 이들의 큰 과제였다. 장흥식품은 앞서 2016년 10월 전남도 지자체 초청으로 미국 출

장을 다녀오던 중 메릴랜드 주 워싱턴 카운티로부터 현지 공장 설립이 가능한 투자 제안을 받은 적도 있었다. 또한 12월에는 말레이시아를 방문해 현지 업체와 해외 유통 망 설립을 위한 협의도 진행 중에 있었다.

천 대표는 “미국 뉴욕 현지에서 3만불 예약을 완료했다. 2017년 4월께 전남도 무역 사절단 일원으로 미국, 캐나다 등을 방문하는데 비즈니스 기회를 타진해 볼 예정”이라고 말했다.

박 멘토는 “교포 밀집 지역을 우선으로 마케팅을 통한 해외 시장 진출이 필요하다. 해외 고객 확보와 안정적 매출을 위한 고객 포트폴리오를 최적화 하는 작업 또한 필요하다”며 “고객 확대와 매출의 증가에 대비해 안정적인 원료 농산물 확보와 효율적인 생산을 위한 생산 공정의 성력화에 대한 검토를 하여야 할 것”이라고 조언했다.

장흥식품의 꿈은 국내 뿐 아니라 전세계에 우리 전통장류의 우수성을 알리는 것이다.

천 대표는 “LCP를 하면서 취약한 부분이었던 회계 분야에서 많은 도움을 받았다. 새롭게 알게된 홍보 방법 등을 통해서 적극적으로 홍보하고 강의를 다녔더니 그 연장선상에서 매출도 늘어날 수 있었다. 이제는 그 과정에서 나온 아이디어를 구체화해서 연구 중인 단계이다. 지금껏 고수해온 전통장류를 더욱 열심히 만들어 우리 장류의 우수성을 더 멀리, 넓게 알리겠다”고 말했다.

“

기존 제품과 경쟁하는 대신
고소득 고객대상 고급화 전략

핵가족 - ‘혼밥족’ 대상
제품 패키지 개발뿐 아니라
브랜드 네임도
‘장흥 햇콩마루’ 하나로 통일

교포밀집지역 중심
해외시장개척에도 주력 중

”





박용진 멘토는 앞으로 고객 확대와 매출의 증가에 대비해 안정적인 원료 농산물 확보와 효율적인 생산을 위한 생산 공정의 성력화에 대한 검토가 필요하다고 조언했다.

