

한사람, 한사람
일생의
마음바늘
돌보다



<http://대구심리상담.한국>

토닥토닥협동조합

한 사람 한 사람의 일생에 마음밭을 돌보는

Executive Summary

토닥토닥협동조합의 이영희 대표는 대구 시민의 정신 건강에 남다른 관심을 가지고 있다. 특히 청소년과 청년의 정신건강이 그의 주된 관심사이다. 학교 폭력 등의 청소년 문제, 오랜 경기 불황으로 인해 꿈이나 비전을 잃어버린 대학생들에게 그는 관심이 많다.

또한 그는 대구시민들이 사회에서 소외되어 정신적인 스트레스를 받고 있다는 사실에 주목했다. 정신적인

스트레스는 우울증을 유발하고, 이는 극단적인 자살이라는 선택으로도 이어질 수 있다. 정신적인 질병이 발생하기 전에 예방하는 심리상담이 필요하다고 생각했다. 하지만 다수의 시민은 심리상담에 거부감을 가지고 있고, 회당 8~15만원의 비싼 가격과 주위의 시선에 따른 부담감, 상담센터라는 공간이 문제라고 느꼈다.

이영희 대표는 '값싸고, 편안하고, 질 높은 심리상담을 제공하는 협동조합을 세운다'는 신념으로 토닥토닥협동조합을 결성했다. 카페를 중심으로 누구나 쉽게 상담 받을 수 있도록 공간을 마련했고, 지역주민에게 일반상담의 1/3비용으로 심리상담 서비스를 제공하고 있다. 또한 그의 관심대상인 대구 지역 청소년과 청년 문제를 해결하고자 다양한 프로그램을 제작했다. 청소년들에게는 집단 교육 심리상담프로그램을 시행하고, 대학생들에게는 진로와 취업 관련 멘토링 사업을 진행하고 있다. 이와 함께 지역주민들을 위한 사회공헌 프로그램을 실행하고 있다. 뿐만 아니라 미혼모 등의 취약계층에게 바리스타 교육을 실시하여 경제적으로 자립할 수 있도록 돕는다.

이영희 대표는 로컬 챌린지 프로젝트에 선정되기 전에 토닥토닥카페 1, 2호점을 운영했다. 한 달에 250~300여개의 상담을 진행했고, 15회기 중장기 상담을 받은 시민이 70%가 넘는다. 청소년과 대학생을 대상으로 대외 프로젝트를 운영했는데, 심리상담과 커피사업의 매출 구조가 7:3이고, 총 매출의 25%라는 순수익이 발생했다.

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





영남대점 카페 야경

“ 값싸고 편안하고 질 높은 심리상담을 제공하고 싶었어요”

회계 분야에 대한 전문적인 지식이 부족했다. 토닥토닥협동조합의 이영희 대표는 지역주민들에게 좀 더 좋은 것들을 제공할 수 있는 생태계를 구축하는데 로컬 챌린지 프로젝트가 큰 힘이 될 것이라고 생각해 지원했다.

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

동그라미재단과 김동헌 슈퍼바이저는 6개월 동안 토닥토닥협동조합의 기업역량을 강화하기 위해 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 경력직 상담사를 고용했다. 상담 부문을 전문화하고 핵심 역량을 결정하기로 했다. 그래서 지도(Coaching)가 가미된 심리상담을 하기로 결정했다. 또한 상담 외의 수익성 증대 방안으로 간략한 심리검사와 같은 부가 서비스를 제공하는 방안을 강구하기로 했다. 이를 위해 다른 성공적인 상담기관에 대한 벤치마킹이 필요함을 강조했다.

둘째, '방과후학교' 심리프로그램을 활성화했다. 방과후 상담프로그램은 적응하기 어려운 학생의 치유와 학습능력까지 향상시키는 프로그램을 포함해야 한다. 학습과 학교의 부적응을 연계해서 실력을 쌓고 비전을 발견하는 방향으로 운영하기로 결정했다.

셋째, 1호점 커피매출을 올리는 전략을 추진했다. 매장 분위기에 활기를 더할 수 있는 대학생 동아리 학생들과 같은



영남대점 카페 내부

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

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



1. 프로젝트 전 기업 상황

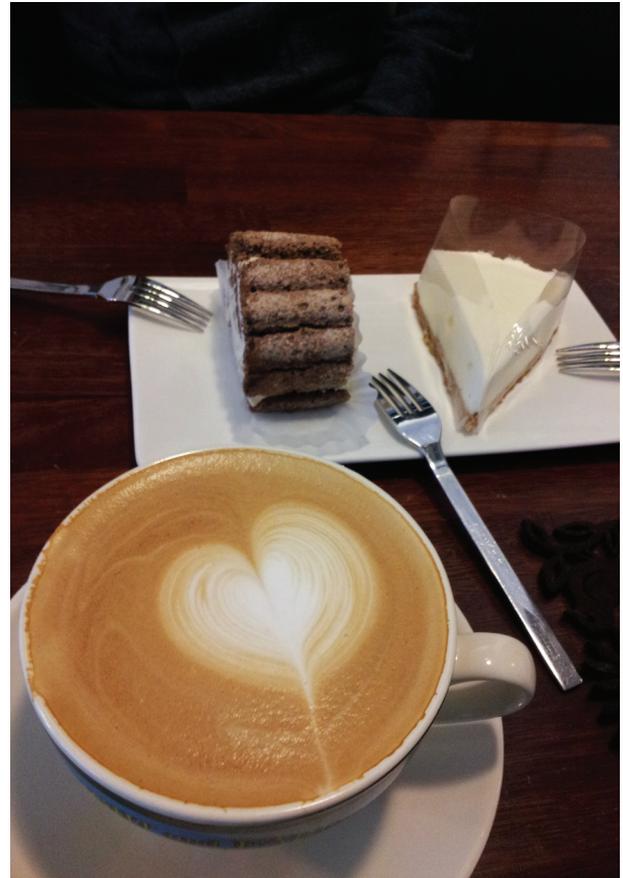
1) 주목하는 사회적 문제 (사회적 문제 인식)

이영희 대표는 대구 시민의 정신 건강에 남다른 관심을 가지고 있다. 특히 청소년과 청년의 정신 건강이 주된 관심 대상이다. 학교 폭력 등의 청소년 문제, 오랜 경기 불황으로 인해 꿈이나 비전을 잃어버린 대학생들에게 그는 관심이 많다. 또한 그는 대구시민들이 사회에서 소외되어 정신적인 스트레스를 받고 있다는 사실에 주목했다. 정신적인 스트레스는 우울증을 유발하고, 이는 극단적인 자살이라는 선택으로도 이어질 수 있다. 이영희 대표는 이와 같은 상황을 보면서 정신적인 질병이 발생하기 전에 예방하는 심리상담이 필요하다고 생각했다. 하지만 일반 시민들은 심리상담에 대한 거부감을 가지고 있다.

그에 대한 이유를 알고자 토닥토닥협동조합은 일반인 500명을 대상으로 자체 설문지 조사를 진행했다. 그 결과 회당 8~15만 원하는 비싼 가격에 대한 부담감이 상담에 대한 거부감을 가지는 가장 큰 이유였다. 그리고 주위의 시선으로 인해 심리상담을 꺼려하는 한국사회의 정서와 상담센터라는 부담스러운 공간이 문제라는 점을 발견했다.

2) 비즈니스 모델

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



카페를 중심으로 누구나 쉽게 상담 받을 수 있도록 공간을 마련했고, 지역주민에게 일반상담의 1/3비용으로 심리상담 서비스를 제공하고 있다.

또한 그의 관심대상인 대구 지역 청소년과 청년 문제를 해결하고자 다양한 프로그램을 제작했다. 청소년들에게는 집단 교육 심리상담프로그램을 시행하고, 대학생들에게는 진로와 취업 관련 멘토링 사업을 진행하고 있다. 이와 함께 지역주민들을 위한

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

표1. 구성원

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

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

3) 조직 운영 : 조합원 조직

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

토닥토닥협동조합은 크게 카페사업과 대외사업으로 구분하여 조합원을 운영하고 있다. 이영희 대표이사 외 1명은 심리상담사업을 맡고 있고, 박현주 이사 외 1명은 카페사업을 책임지고 있다.

심리상담 사업은 크게 카페에서의 심리상담과 대외사업으로 나뉜다. 카페 내 심리상담은 프로그램에 따라 개인상담·집단상담을 나누어 진행한다. 대외사업은 대학생 취업컨설팅을 다루는 DO-DREAM멘토스쿨과 초·중·고등학교 학생을 대상으로 하는 '방과후학교' 심리프로그램을 제공한다. 박현주 이사가 책임지는 카페사업은 커피, 빵 등 1, 2호점의 카페 운영의 세부사항을 관리한다.

표1. 토닥토닥협동조합 구성원

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

4) 사업 현황

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

이상의 중장기 상담을 받는 고객이 70%가 넘을 만큼 만족도가 높다.

특히 청소년 및 대학생을 대상으로 하는 대외 프로젝트를 안정적으로 운영하고 있다. 교육청 지정 상담기관으로 지역 20여개 학교 500여명의 학생이 집단상담을 받았다. 지역 8개 학교들을 대상으로 2013년 '방과후학교' 프로그램으로 선정되었다. 또한 지역 대학들과 협약을 맺고, 취업컨설팅을 제공하여 2012년 취업지원관 멘토링 우수사례에 선정되었다.

뿐만 아니라 심리상담과 커피사업의 균형 있는 성장을 통해 지속 가능성을 최적화하고 있다. 심리상담과 커피사업의 매출구조가 7:3이며, 이를 통해 총 매출의 25% 순수익이 발생하는 안정적인 비즈니스 모델을 완성했다. 지역 거점마다 토닥토닥협동조합 지점을 만들어 각 지역주민들이 서로의 마음과 삶을 돌보는 생태를 조성하는데 기여하고 있다. 토닥토닥협동조합 카페 공간에 조합원들의 참여 활동 활성화를 통해 2차적 사회가치를 창출하고 있다.

5) 기업대표가 인식하는 문제점

심리상담과 카페를 결합한 서비스를 제공하여 대구 시민으로부터 환영 받고 있지만, 이영희 대표가 파악한 문제점이 있다. 지속적으로 실력이 확보된 심리상담사와 일을 해야 하며, 커피사업 분야의 포화 경쟁 속에서 차별화된 생존전략 확보가 중요하다. 또한 협동조합 법인이 초기 과정이기 때문에 세무 및 회계 분야에 대한 전문적인 지식이 부족하다.

이영희 대표는 로컬 챌린지 프로젝트의 소식을 듣고 대구의 수많은 주민을 떠올렸다. 지역주민들에게 좀 더 좋은 것들을 제공해 줄 수 있는 생태계를 구축하는데 로컬 챌린지 프로젝트가 큰 힘이 될 것이라고 생각해 든든한 지원자이자 동역자가 될 것이라고 믿고 지원했다.



2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기비전과 변화과정

① 토닥토닥협동조합 초기 비전

사회적 문제 인식

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

아이디어와 기회 파악

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

사회적·경제적 가치 파악

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

소셜미션

값싸고 질높은 편안한 심리상담을 제공하는 협동조합

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

현대인들이 각종 심리적 문제로 인해 고통을 받고 있지만 심리 상담에 대한 높은 문턱으로 보살핌을 받지 못하고 있다. 이에 따라 각종 사회문제로 심화되고 확산된다.

아이디어와 기회파악

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

사회적·경제적 가치 파악

심리상담을 통해 개인에게 정서적 안정을 제공하여 건강한 가정을 이루고, 건강한 지역사회를 실현한다.

소셜미션

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

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

현대인들은 각종 심리적 문제로 고통을 받고 있다. 우울증환자가 2005년에는 43만 5,000명, 2012년 기준 59만 1,276명이다. 하지만 심리상담을 받으면 기록에 남고, 주변사람들의 시선 때문에 치료를 받지 못하거나 치료를 중단하는 것이 현실이다. 정서

적 어려움을 방치하고 외면하는 사회 분위기로 인해 대한민국은 OECD국가 중 자살률 1위를 기록하고 있다.

아이디어와 기회 파악

일반 상담센터는 1회 상담료 9만원의 높은 가격이다. 토닥토닥 협동조합은 1수준의 부담 없는 상담료로 서비스를 제공한다. 상담센터에서 상담 받으러 간다고 하면 부정적으로 바라보는 사람들의 인식이 있다. 심리적 문턱을 낮추기 위해 카페 등의 공간을 확보하여 접근성을 높인다. 토닥토닥협동조합은 교육청 인증 전문 상담기관이다.

사회적·경제적 가치 파악

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

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

소셜미션

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

2) 초기목표와 변화과정

① 토닥토닥협동조합 초기 목표

재무 목표

기업명	토닥토닥협동조합
소셜미션	심리적 문턱을 낮추고, 적절한 가격의 전문 심리상담을 통해 한 사람 한 사람의 일생의 마음 받을 돌보는 지역 밀착형 협동조합
소셜미션 실현을 위한 목표	<ul style="list-style-type: none"> - 1호점의 상담 컨셉과 2호점 문화 콘텐츠 특성을 살리고, 앞으로 각 지역에 알맞은 컨셉으로 분점을 확장 - 적절한 가격 정책 유지 - 직원들의 미션 공유와 개별 비전 명확화 - 전문 심리상담사의 역량 강화 및 유지, 양성

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

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

표2. 최종 목표 설정

매출 목표는 1억 7천만원이다.

기타 목표

토닥토닥협동조합 3호점 분소를 개소한다.

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

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

재무 목표

매출목표는 3억이며 매출 성장률은 25%이다

조직운영 목표

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

기타 목표

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

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립**소셜미션 실현을 위한 목표**

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

재무 목표

매출 목표는 3억이며 매출 성장률은 25%이다.

조직운영 목표

상담 250회 카페고객 4,400명의 고객을 확보한다. 집단 상담을 활성화하고 계절 메뉴를 강화하여 신제품을 개발한다. 행정 및 서류를 체계화하고 상담과 커피의 조화를 통해 업무 프로세스를 개선한다. SNS를 활성화하고, 네이버 카페 홍보 페이지를 개설하여 홍보를 진행한다. 표2. 최종 목표 설정

**3. 경영진단 및 과제 도출**

토닥토닥협동조합은 경영진단을 통해 기업의 내부능력과 외부환경을 분야별로 분석한 결과를 받아 볼 수 있었다. 그리고 이 분석 결과를 통해 앞으로 토닥토닥협동조합이 나아가야 할 방향과 전략과제를 찾아내는 과정을 거쳤다.

토닥토닥협동조합의 전체적인 내부능력분석 결과를 보면, 우선 대표자와 조합원의 전문역량이 우수하고, 상담서비스의 가격이 시장가격보다 저렴하다는 점에서 경쟁력이 있다는 평가를 받았다. 하지만 아직 커피부분에서 매출이 부족한 상태로 이를 개선하기 위한 경영전략과 세부실천 계획들을 효과적으로 실행할 수 있는 체계적인 관리가 필요하다는 의견이 있었다. 토닥토닥협동조합의 내부능력을 분야별로 나누어 좀 더 자세히 살펴보자.

1) 내부능력분석**① 경영전략과 비즈니스모델 분야****구체적인 경영전략과 세부실천계획이 필요**

토닥토닥협동조합은 ‘값싸고, 편안하고, 질 높은 심리상담을 제공한다’는 비전은 명확하지만 이를 만들어 가기 위한 구체적인 경영 방법과 세부실천이 계획되지 않아서 사업을 성장시키기 위한 세부목표와 전략을 수립하는 것이 필요했다.

그 중 커피의 매출이 손익분기점을 달성하기에는 부족한 상태로, 커피 매출을 올릴 수 있는 세부 전략을 만들어 가는 것이 큰 과제라는 진단을 받았다. 유사 상담기관이나 커피점이 많은 만

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

② 영업 및 마케팅

시장, 소비자 분석을 바탕으로 한 마케팅 전략의 필요

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

③ 운영(인사·생산·IT·재무)

인사관리 시스템의 도입 필요

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



반월당점 상담실

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

세밀한 원가분석을 통한 재무관리 필요

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

2) 외부환경 분석

커피 & 디저트 시장의 꾸준한 성장

커피전문점 시장규모는 2000년대에 급격히 성장했는데 2011년

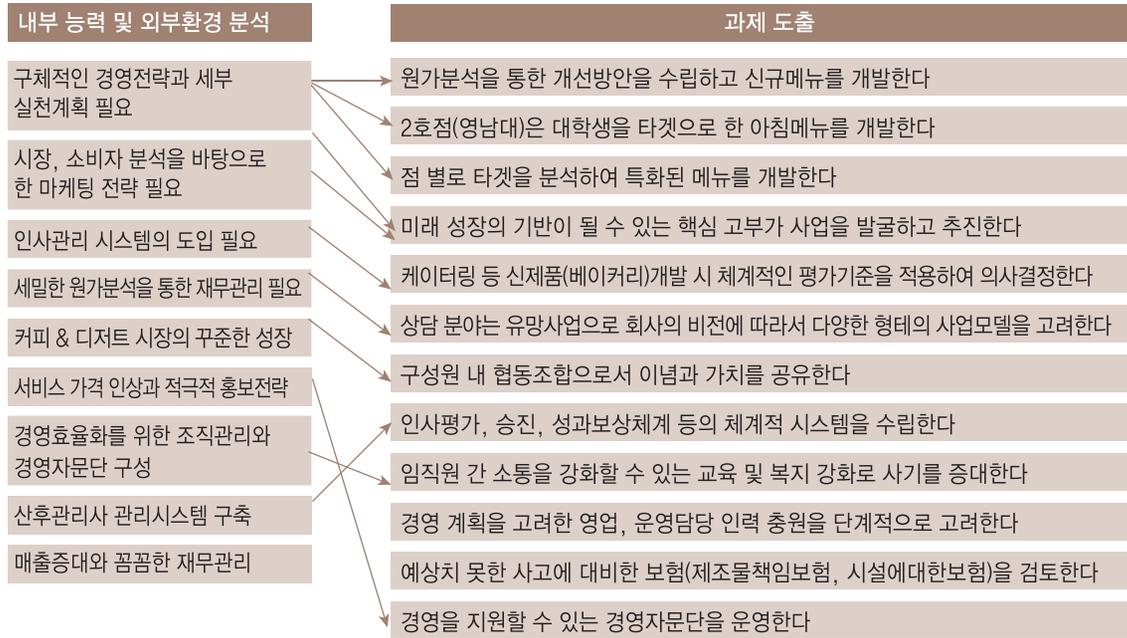


표3. 전략과제 도출

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

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

망이 밝다.

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

3) 전략과제

토닥토닥협동조합의 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 도출했다.

표3. 전략과제 도출



4. 과제별 개선 계획 수립

1) 경력직 상담사 고용 및 운용

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

2) ‘방과후학교’ 심리프로그램 활성화

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

3) 1호점 커피매출 상승 전략 추진

지하상가 중앙 냉·난방식 시스템으로 인해 한 여름과 한 겨울에 커피 손님이 현저히 떨어진다. 이 문제를 해결하기 위해서 자체

냉난방을 구비하는 공사를 해야 한다. 1호점의 커피 매출이 취약한 부분을 보완하기 위해서 사이드메뉴를 강화하려면 오븐기와 쇼케이스가 필요하다. 궁극적으로 전문카페로 자리를 잡기 위해서는 로스터기를 구매해서 자체적으로 생산한 원두를 사용하여 단가를 낮추고 장기적인 성장의 발판을 마련해야 한다. 심리상담카페라는 정체성을 명확하게 갖기 위해서는 간판을 보강하는 공사도 검토해야한다. 동그라미재단 협력기관을 표시하기로 했다.

4) 2호점 상담 매출 상승 전략 추진

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

5) 온라인 커뮤니티 공간 활성화

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

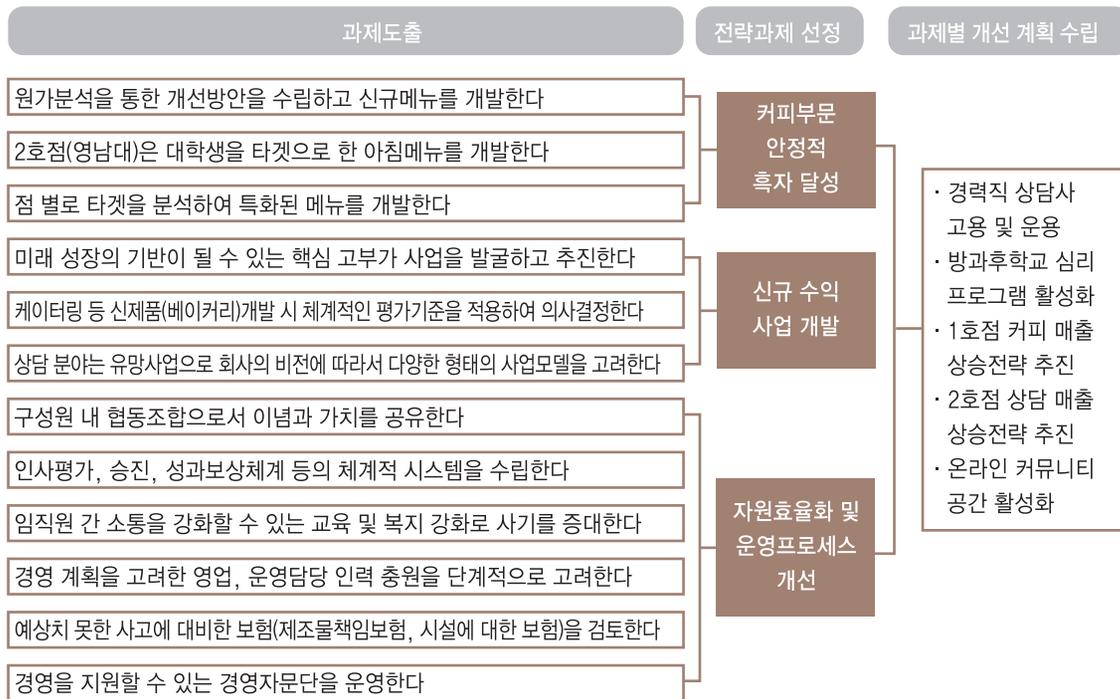


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출



5. 이행계획 수입과 이행 내역

1) 경력직 상담사 고용 및 운용

① 상담 부문 전문화 및 핵심 역량 결정

1월 상담 이외의 사업 추진과 커뮤니티 형성

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

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

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

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

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

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

표5. 이행내역

2월 토닥토닥협동조합의 핵심역량 정의 필요성 강조

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

결 론 ● ○ ● ● ● ●

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

2) 방과후학교 심리프로그램 활성화

1월 방과후 상담 프로그램의 내용

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

결 론 ● ○ ● ● ● ●

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

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

3) 1호점 커피매출 상승전략 추진

① 1, 2호점 수익성 개선

1월 토닥토닥협동조합 카페의 마케팅 차별화 논의

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

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

- 김동헌 슈퍼바이저는 손님이 많을 때 단가를 높이는 법을 고안해야 한다고 말했다. 현재는 사이드메뉴에 집중하고 있지만 혼자 사는 사람들 대상으로 과일 샐러드, 견과류 등도 제공할 수 있다. 상담이 없을 때는 놀이 공간으로 운영한다. 간단한 검사지 정도는 상담사가 없을 때도 가능하므로 프로파일 결과물을 상담사가 추출해서 전달하고 상담으로 연결하도록 했다.

유럽음악, 클래식 등 새로운 음악을 발굴할 수 있는 공간으로 개발했고, 유튜브 토닥토닥협동조합채널을 개설해 문화 중계자로서의 역할을 했다. 이와 같이 사업의 저변을 넓혀야 어울림이 가능하다. 사업의 테두리 안에서 교감하다가 이를 넘어선 커뮤니티를 형성할 수 있도록 유도해야 한다.

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

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

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

4월 신메뉴 개발

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

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

표6. 예산 계획 수립

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

5월 다양한 종류의 빙수 개발과 고객 반응

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

결 론 ● ● ● ● ●

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

4) 2호점 새로운 혁신 공간으로서의 자리매김 전략

① 2호점의 전략 방향

12월 2호점 컨셉 정의

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

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

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



2호점 새로운 콘셉트 설정

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

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

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

● 이에 대해 김동헌 수퍼바이저는 대학생들에게 취업과 연애 관련 상담을 진행할 것을 조언했다. 특히 연애는 사귀, 치유, 관계의 단초로서 진행하며 가벼운 상담으로 상담 수를 확대할 수 있다. 또한 성공적인 카페를 벤치마킹 하는 것을 제안했다. 수유너머는 '고미숙 선생 고전 읽기', '대학 밖 공부공간'이라는 컨셉으로 공동체를 운영한다. 이와 같이 사람들의 생각과 재능의 쇼케이스로 자리매김하면 토닥토닥협동조합의 홍보 효과가 발생할 것이다. 상업적이지 않고 덜 세련되지만 커피와

케이크가 맛있으면 거리가 멀더라도 고객들이 올 수 있다. 이처럼 토닥토닥협동조합만의 독특한 주제가 생기면 관심 있는 사람들에게 같이 가자고 하게 되므로 2~3배 유인효과가 가능해진다 고 조언했다.

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

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

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

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

- 김동헌 수퍼바이저는 2호점에 대해 새로운 모델을 시도할 것을 제안했다. 취업 멘토링 컨설팅만으로는 위치상의 불리한 점을 극복하기가 어려울 것이라고 판단했기 때문이다. 보편적인 주제를 기본으로 설정하고 그 위에 플랫폼을 구축해 취업 멘토링 등의 프로그램을 더하는 방법으로 사업 영역을 확대할 것을 제안했다.
- 이영희 대표는 1호점을 전 연령층을 타겟으로 삼고 2호점을 대학생들을 주요한 타겟으로 설정했다. 토닥토닥협동조합 2호점이 지리적으로 불리한 점을 극복하려면 대학생의 마음을 돌보는 것보다 취업이 우선이라고 생각했기 때문이다. 취업 관련 멘토링 프로그램을 진행하면서 심리적, 정신적 건강, 자아를 발견하는 상담을 제공하기로 했다. 커뮤니티가 중요하기 때문에 5명씩 4조의 그룹을 만들어 목표를 설정해주고 봉사, 공모전 등과 같은 활동에 대한 지원을 했다. 주변 동아리를 연결해서 카페를 공연과 행사를 하는 복합 공간으로 만들고자 했다.
- 김동헌 수퍼바이저는 카페라는 고정자산을 어떻게 활용하는가가 매출의 관건이기 때문에 공간을 어떻게 사용할 것인지를 논의했다. 멘토링 서비스만으로는 매출이 부족하기 때문이다. 타겟 고객을 학생 이외에 직장인, 주부로 넓혀서 생각해야 하고, 카페에서의 소비활동으로 음식 이외에 활동을 생각해야 한다고 조언했다. 독특한 주제를 구성해 복합문화공간으로 이루어져야 하며, 이는 다양한 사람들이 모여서 공감대를 형성하도록

유도할 수 있다. 주제를 통해 서비스, 상품, 이벤트 등을 고려해 사업을 활성화 시킬 수 있다. 사직동 그 가게는 티벳 난민들 돕기, 프리마켓, 공연 등을 카페 근처 길에서 진행하여 입소문을 통해 사람들이 방문하도록 하고 있다. 이를 벤치마킹하여 토닥토닥협동조합은 상담을 중심 주제로 설정해 일, 놀이, 사랑 등으로 확대하는 방향을 조언했다.

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

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

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

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

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

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

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

5월 이벤트 공연에 대한 고객 반응

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

결론 ● ● ● ● ●

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

5) 온라인 커뮤니티 공간 활성화

12월 온오프라인 콘텐츠와 커뮤니티 연계를 통한 사업 영역 확장 논의

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

결 론 ● ● ● ● ●

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

6) 사업 운영 및 기타

① 사업 운영

12월 토닥토닥협동조합의 전반적인 사업 검토

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

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

● 이영희 대표가 생각하는 마을형 기업이란 지역주민들을

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

토닥토닥협동조합의 목표를 달성하기 위한 세부 계획 중 충성고객을 두텁게 확보하는 것에 대한 이야기를 진행했다. 이영희 대표가 생각하는 충성고객이란 심리상담을 받은 내담자가 또 다른 사람들에게 자신 있게 상담을 권장할 수 있을 때 내담자를 충성고객이라고 할 수 있다. 최소 20회기 이상 심리상담을 받고 있는 장기고객은 충성고객이며 현재 30%이상이다.

토닥토닥협동조합은 전문 심리상담사를 지속적으로 충원하는 것과 커피 매출이 저조하다는 문제점을 가지고 있었다. 김동훈 수퍼바이저는 이에 대한 이유를 이영희 대표에게 질문했다. 이영희 대표는 인력 충원이 힘든 이유가 인건비에 대한 부담이라고 답했다. 한 달 200여만원 정도 인건비를 지불해야 하는데 지속적으로 안정적으로 인력을 운영하기에는 토닥토닥협동조합의 여건상 어렵다. 그리고 상담실이 정비가 되어야 상담을 상시 할 수 있는 시스템이 될 것이라고 생각했다.

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

비전찾기

프로그램에 따라 협동조합의 비전 찾기를 하고 있는 토닥토닥협동조합의 조합원들.



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

1월 가격을 통한 차별화 논의

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

2월 MS Project사용과 인사·재무의 경영 체계 확립

- 김동헌 수퍼바이저는 MS Project를 이용해 과업을 정하고 과정을 관리하고 산출물을 만들어내야 한다고 조언했다. 이를 바탕으로 전체 사업의 일정을 진행할 수 있고 각자 해야 할 일이 명확해지기 때문이다. 프로젝트는 최소한 2~3주이상 소요되는 장기과제이다. 앞으로 상담사와 점포가 늘어날수록 프로젝트 관리가 필요하다. 매일 업무를 진행하는 것도 중요하지만 성장단계이기 때문에 프로젝트의 성격을 띠는 업무가 많아질 것이기 때문이다. 직원들이 업무마다 성격이 다르다는 것을 인지하고 일하는 방식을 습득해야 하기 때문에 프로젝트를 활용해야 한다는 것을 조언했다.
- 이영희 대표는 추정손익계산서, 대차대조표 등 사업의 자금을 관리하는 방법에 대한 자문을 구했다. 2013년 기장된 추정 재무제표가 있고, 김동헌 수퍼바이저는 추정 재무제표를 수정하기로 했다. 예산은 추정 재무제표를 만드는 것이며 이를 위해서는 사업상 하는 많은 일의 결과로 얼마만큼의 매출을 달성할 수 있고 이익과 손해가 발생하는 사업 영역을 알아보는 것이라고 충고했다. 그리고 이영희 대표는 월 결산을 항상 했고, 1, 2호점과 커피·상담 부분을 나누어 계산하고 있다. 이를 바탕으로 고정과 유동자산을 나누어 기록하고 손익분기점을 정하고 있다.
- 김동헌 수퍼바이저는 잘 하고 있다고 격려하며, 임대료 및 관리비는 매장 넓이로 배분을 해야 한다는 점, 손익계산은 자체 수익과 지원금은 반드시 구분해야 한다는 점, 연 단위가 아닌 분기별로 작성해야 한다는 것을 조언했다.
- 김동헌 수퍼바이저는 카페를 전담하는 매니저와 이영희 대표가 하는 일에 대해 구분해야 한다고 조언했다. 토닥토닥협동조합은 커피부분의 사무장이 있고 그 아래 팀장이 있다. 1

호점은 상담을 보다 중점적으로, 2호점은 카페 운영에 중심을 두어 사업을 담당하고 있었다. 사업을 담당하는 사람은 경영학과를 졸업했으면 좋지만 그렇지 않을 경우 모델을 통해 습득할 수 있어야 한다. 이를 아이디어 파이프라인이라고 한다. 아이디어 파이프라인이란 사업에 대한 아이디어의 진척도 체크를 하는 것이다. 상담과 커피, 식음료를 구분해서 담당을 정하고 체계화하는 것이 필요하다. 카페 운영과 기업 운영을 구분하면 좋은 강점이 될 것이다.

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

4월 개인 성장에 맞춘 상담 과정 진행

- 이영희 대표는 상담은 자기 성장에 맞춘 상담을 중점적으로 진행할 예정이라고 했다. 현재 토닥토닥협동조합은 상담을 20회 이상 하는 사람들이 대부분이다. 정부 기관, 구청에서 요청하는 경우 무료로 상담 시스템을 운영하고 있다. 상담에 대한 사람들의 인식을 개선하기 위해 노력하고 있다. 토닥토닥협동조합 2호점은 팀원들이 주체가 되어 운영하도록 계획 중이다.

5월 상담사 임금에 관한 논의와 새 프로그램 개발 조언

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

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

결 론

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

② 조직 운영

2월 사업 분배

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

결 론

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

③ 3호점 개설 여부 결정

5월 3호점 개설 계획

이영희 대표는 포항에 토닥토닥협동조합 3호점 개설을 계획 중이다.

결 론

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

④ 기타

4월 동그라미재단 후속 지원

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

5월 동그라미재단과 대학생 상담 공동 진행

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



6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

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

2) 사회·지역 성과 정의

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



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

3) 로컬 챌린지 프로젝트 참여 통한 모델 변화

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

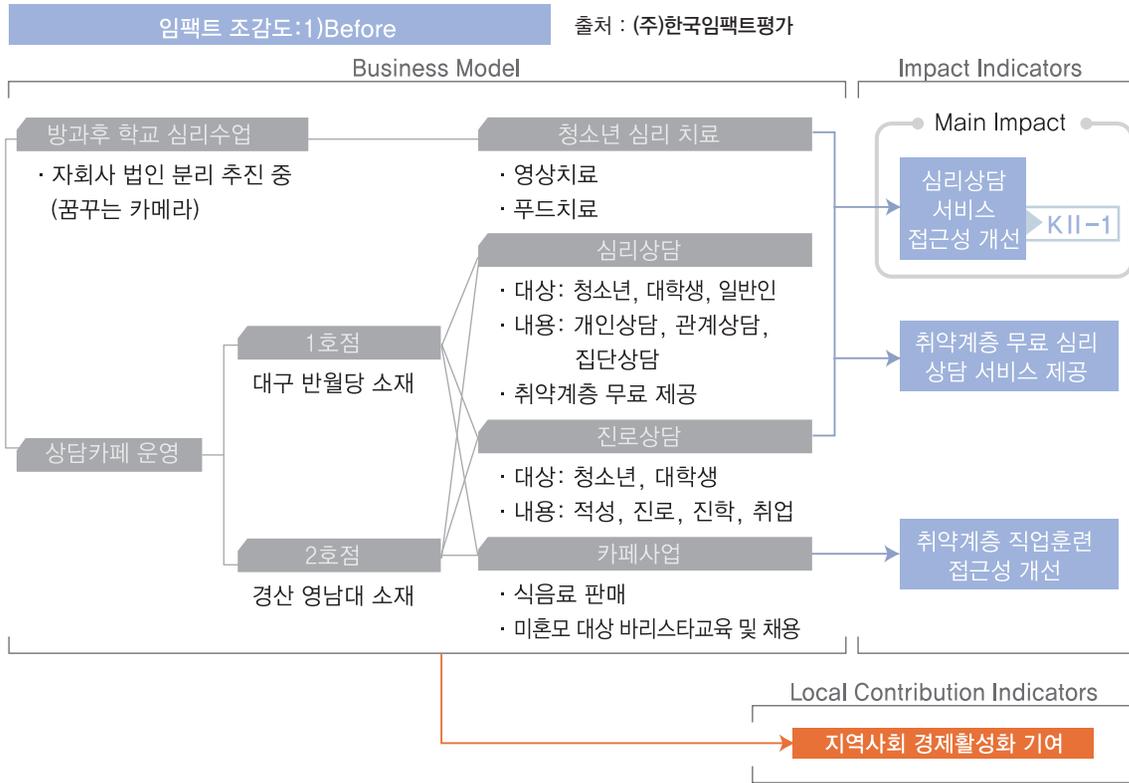


그림1. Before 임팩트 조감도

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

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

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

그림2. 토닥토닥협동조합의 After 임팩트 조감도

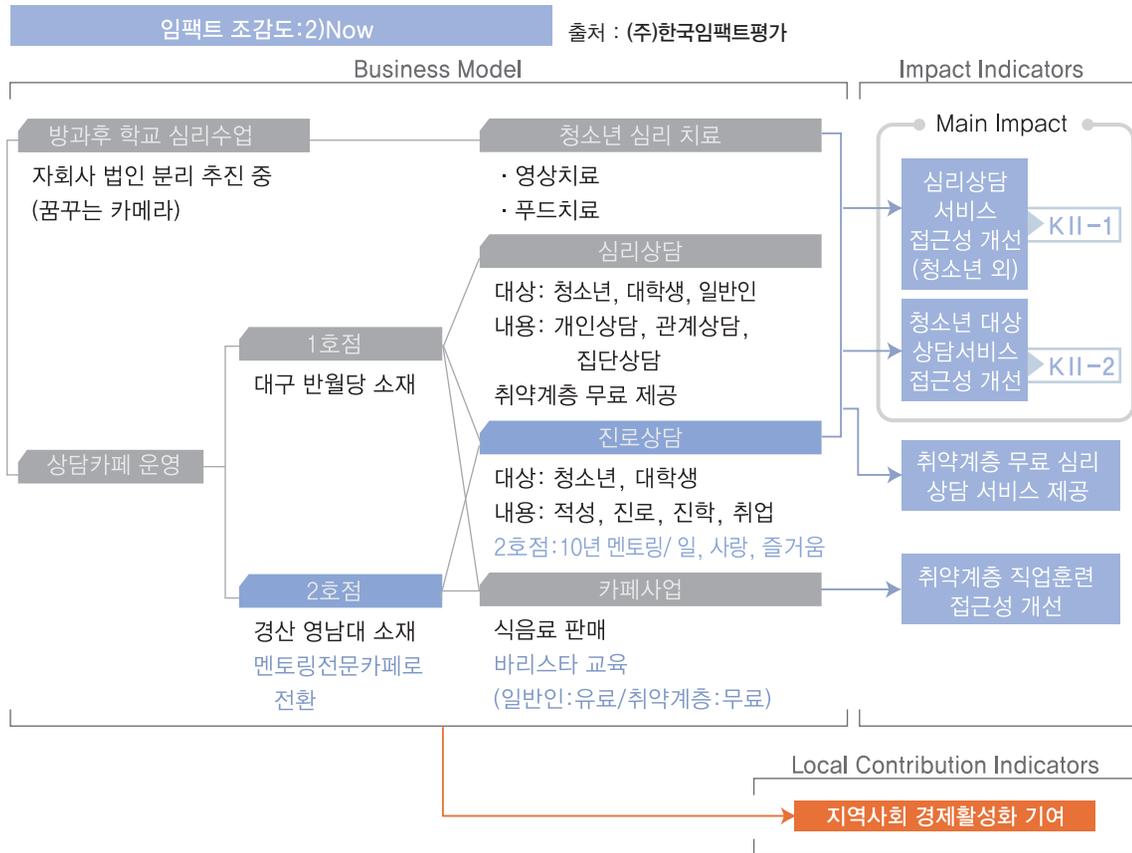


그림2. After인팩트 조감도



4) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

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

5) 총평 및 제언

총 평

사회문제 해결 위한 적정가격 서비스시장 창출 진행 중

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

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

그러나 향후 유사 서비스가 보편화되거나 전문 상담 서비스의 가격이 낮아질 경우, 현재와 같이 가격 장벽을 낮춤으로써 접근

성을 개선하는 방식의 사회·지역 성과 창출 방식은 더 이상 유효하지 않게 된다는 한계가 존재한다.

제 언

비즈니스 모델과 임팩트모델의 지속적 혁신 필요

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

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



7. 결론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

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

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 커피 매출 상승

토닥토닥협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트를 통해서 주사무소 커피매출을 15% 상승시키는 것을 목표로 삼았다. 이를 위해 로스터기 구입 등 커피 관련 기자재를 보강하여 커피 전문 기관으로서의 이미지를 제고해 상담에 비해 취약했던 커피의 전문성을 강화했다. 또한 리모델링 공사를 통해 간판을 재정비하고 시설을 보완하여 심리상담카페로서 명확한 이미지를 구축하고 홍보

효과를 극대화하였다. 이를 통해, 2014년 5월 전년 대비 매출이 35% 상승했다.

② 새로운 혁신 공간으로서의 콘셉트

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

③ 경력직 상담사 고용

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

3) 향후 과제

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

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

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



새로운 도전의 핵심, 2호점 카페

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