

주민들의 이야기를

쓰모 이계

지역에

소문 내서

온기를 주다



<http://www.wandookong.kr>

완두콩협동조합

완주사람들의 사소한 이야기를 쓸모있게 소문내는

Executive Summary

미디어공동체완두콩협동조합의 이용규 대표는 사람들이 어떻게 살고 있는지 서로 알게 된다면 거리감이 줄어들고 공동체가 살아날 것이라고 믿고 있다. 지역공동체를 활성화하기 위해서는 구성원들이 무슨 일을 하고 어떤 일이 벌어지는지 아는 것이 필요하다고 생각한다.

하지만 완주 지역은 정보를 얻고, 공유할 수 있는 매체는 없다. 지역 내 주간지 1개를 포함해 전북에 25개의 신문이 발행되고 있지만 신문을 읽는 시간은 평균 3분 내외이다. 지역 방송은 주변의 사소한 이야기가 아닌, 정치나 대형 사건사고 등 편향된 이야기에 집중되어서 이웃과의 소통은 거리가 멀다. 미디어공동체완두콩협동조합(이하 완두콩)의 이용규 대표는 완주지역 내 소통의 부재가 지역공동체를 침체시키고 있다고 생각했다.



완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내 지역사회에 온기를 주겠다는 목표로 미디어공동체완두콩협동조합을 시작했다. 중심사업인 마을소식지 완두콩 발행과 수익을 창출하기 위한 다양한 부대사업을 운영하고 있다. 완두콩은 완주 지역 사람과 마을, 공동체를 주요한 이야기로 다루고 있다. 곱감을 생산하는 산천마을과 주민 이야기, 피묵마을의 시래기와 겨울이야기 등 완주 지역의 봄, 여름, 가을, 겨울의 계절에서 남녀노소의 이야기를 소식지에 담아 전하고 있다. 한 달에 한 번 타블로이드판형(일반신문의 2분의 1의 크기의 신문)으로 16~20면을 발행하고 있으며, 이를 지속하기 위해 후원과 독자를 모집한다. 후원금과 구독료, 광고료를 통해 완두콩을 발행하고 있다. 완두콩은 지속 가능한 성장을 위해 다양한 수익사업을 진행하고 있다. 소식지 대행사업을 비롯해 홍보물 디자인 및 제작, 영상제작사업, 출판사업, 교육사업을 통해 완두콩협동조합의 재정적인 기반을 마련하고 있다.

완두콩은 자사가 가진 문제점을 진단했다.

사업초기이기 때문에 자본이 부족하고, 협동조합을 운영하는 정보(knowhow)가 부족하다. 때문에 인건비가 확보되지

“

지속 성장 가능한 비즈니스 모델이 필요해요

”

않아 필요한 상근 직원을 두고 운영하는데 한계가 있다. 그리고 사업비가 부족해 다양한 매체를 위한 제작시스템을 체계적으로 구축하기가 어렵다. 사업과 관련한 경험이 부족해 많은 시행착오를 반복해야만 한다. 완두콩은 사업초기라서 겪는 어려움에 대해 조언과 자문을 얻을 수 있다고 생각하여 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.

완두콩은 경영진단 결과 다음과 같은 문제를 가지고 있었다. 경영전략과 비즈니스모델 측면에서 지속 성장 가능한 비즈니스모델을 수립해야 했다. 경영전략에 따른 비즈니스 전략을 수립하고 있으나 이를 위한 세부적인 실행과제를 세워야 했다. 영업 및 마케팅 분야에서 시장분석과 소비자분석을 통한 경영전략을 구축하고, 완주지역의 핵심 네트워크로 농촌 지역을 대표하는 포털의 역할이 바람직했다. 완두콩을 구독하는 독자를 관리하는 프로그램을 개발할 필요가 있었다. 운영 측면에서 전문적인 경영지식을 바탕으로 한 조직 관리가 필요하고, 매출 증대를 위한 다양한 수익원을 확보할 필요가 있었다. 완두콩이 처한 외부환경을 분석했다. 현재 잡지는 광고수익과 판매부수의 감소, 매출 하락 등으로 위상이 하락하는 추세이다.

동그라미재단과 이종익 수퍼바이저는 6개월 간 완두콩의 기업역량을 강화하기 위한 목표를 세우고 이를 달성하기 위한 활동을 진행했다.

첫째, 제작시스템을 구축했다. 제작시스템을 구성하고 장비 구매와 운용에 관한 보고서를 작성했다.

둘째, 상품별 원가분석을 진행했다. 이를 토대로 마케팅과 매출 전략을 구체화하였다. 그리고 완두콩은 공익사업과 수익사업을 세부적으로 나누어 진행하기로 했다.

셋째, 내부역량을 강화했다. 완두콩의 비전을 명확히하고 사업 전략을 수립했다. 사람들의 이야기를 기록하고 기업을 홍보해 지역사회 행복을 달성한다는 소셜 미션에서 완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내는 방향으로 소셜 미션을 바꾸었다. 세부적인 경영 계획 및 측정이 가능한 목표를 구체적으로 정의했다. 또한 문화 사업 기획,



농촌 체험, 도농 교류, 지역 농산물 직거래 기획 등 구체적인 사업 전략을 수립하여 수익 사업을 확대하는 기반을 마련했다.

넷째, 마케팅과 영업전략을 수립했다. 매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성하고, 이를 바탕으로 전략을 세웠다. 목표 고객을 설정하고 시장을 분석해 완두콩 사업의 경쟁력과 지속가능성을 향상시켰다. 이와 함께 지역 축제 등 지자체의 사업에 적극적으로 참여하여 완두콩의 사업 영역을 넓혔다. 지역 공정 여행 기획이나 문화사업, 도농 교류 등의 사업을 기획해 완두콩협동조합의 수익사업을 확대했다. 현대차 전주공장 등 주변 대기업과 중소기업을 대상으로 영업과 협업 방안을 검토하여 전라북도의 네트워크를 구축하는 방안을 수립했다.

로컬 챌린지 프로젝트에 참여한 뒤의 변화를 바탕으로 완두콩의 사회적 잠재력 성과를 측정했다. 완두콩은 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원'이라는 소셜 미션을 가지고, 지역소식지를 발행하는 핵심 사업과 재무적 역할을 마련하기 위한 소식지 제작 대행, 출판, 영상제작, 교육 등의 부대 수익사업을 영위하고 있다. 하지만 완두콩은 극초기 사업단계이며, 해결하고자 하는 문제와 문제를 해결했을 때 보이는 변화가 구체적으로 명시되어야 할 필요가 있다. 즉, 완두콩이 지역 내에서 담당하는 구체적인 역할이 있어야 한다. 미디어 자체의 역할을 넘어 주민들의 소외감을 해결하기 위해 물리적인 만남의 공간을 만드는 등의 예가 하나의 방안이 될 수 있다.

완두콩은 지역소식지를 발행하는 핵심사업과 부대사업인 소식지 제작대행, 홍보물 제작, 출판, 영상제작, 교육 등을 통해 수익사업을 운영하고 있었다. 사업 초기로 재무 추정이 불가능한 상태였고, 광고와 홍보 인력 조직이 없었다. 사업 계획서와 재무 계획 분석을 통해 경영 계획을 세우고 목표를 관리할 수 있게 하였으며 이를 통해 매출을 증대시켰다. 완두콩은 수익을 연계한 다양한 모델 개발이 필요하며, 체계적인 경영을 할 수 있도록 자문과 지도가 필요하다. 이를 보완해 지속가능성을 높이면 지역 내 존재하는 구독자 간의 소속감과 유대감을 높여 지역공동체 구축에 기여할 수 있을 것이다.

유형	분야	이름	역할	경력	비고
공익형 (중심사업)	마을소식지 완두콩	이용규	사업총괄·취재담당	전지역일간지 기자(경력 18년) 완주 상호마을 사무장(경력 2년)	귀촌인
		차남호	칼럼담당	전 노동자신문 기자·편집장 '노동인권 이야기' 저자	귀농인
		이연실	편집담당	지역일간지 편집기자(경력8년)	
		양근식	마을소식 담당	현 완주 마을사무장	귀촌인
수익형 (부대사업)	소식지 대행 사업	정현화	편집담당	전 지역일간지 기자(경력5년)	
		장미경	사업총괄	다큐멘터리 감독	
		안충환	사업총괄(기획)	전 지역일간지 기자(경력 10년) 광고출판기획(경력 4년)	
		이현경	카툰담당	만화홍보 기획자·만화가	
		장혜영	편집디자인실장	전 지역일간지 기자(경력 10년)	

표1. 조직 운영

2) 비즈니스 모델

이용규 대표는 완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내 지역사회에 온기를 주겠다는 목표를 가지고 완두콩협동조합을 설립했다.

완두콩은 중심 사업으로 마을소식지 완두콩을 발행하고, 수익을 창출하기 위한 다양한 부대사업을 하고 있다. 마을 소식지 완두콩은 '평범한 사람들의 사소한 이야기'를 담아내고 있다. 완두콩은 완주 지역 사람과 마을, 공동체를 주요한 이야기로 다루고 있다. '곶감을 생산하는 산천마을과 주민 이야기', '피묵 마을의 시래기와 겨울이야기', '삼례중앙초등학교와 구이중학교 아이들 이야기' 등 완주 지역의 봄, 여름, 가을, 겨울의 계절에서 남녀노소의 이야기를 소식지에 담아 전하고 있다.

또한 마을사무장, 귀농인 등 주민이 직접 제작에 참여하고, 독자는 의견을 통해 함께하고 있다. 한 달에 1번 타블로이드판형으

로 16~20면을 발행하고 있으며, 이를 지속할 수 있도록 후원과 독자를 모집하여 지금은 140여명(2014년 9월 현재) 정도이다. 후원금과 구독료, 광고료를 통해 완두콩을 발행하고 있다. 후원하는 사람과 독자에게는 우편을 통해 발송하고, 기관이나 단체시설에 소식지를 배포하고 있다.

이용규 대표는 완두콩의 지속 가능한 성장을 위해 다양한 수익 사업을 진행하고 있다. 소식지 대행사업과 영상제작사업, 출판사업, 교육사업을 통해 완두콩의 재정적인 기반을 마련하고 있다.

소식지 대행 사업은 월간 로컬푸드와 완주 두레농장의 소식지를 취재하고 편집, 제작을 대행하고 있으며 전북도교육청 신문을 편집하고, 버머리사람들, 소양슬로공동체, 고산시장니우스 등 다양한 소식지 발행을 대행하고 있다. 유네스코 석좌 프로그램인 한국 흙 건축학교 흙집짓기 과정, 완주커뮤니티비즈니스공동체

홍보영상 제작 등 영상제작 사업을 하고 있다. 지역이 함께 만드는 완주 방과후 학교 이야기를 출간하였고, 느티나무 공부방, 고산향교육공동체 청소년 기자학교를 진행하고, 청소년 진로교육 프로그램을 진행하고 있다.

3) 조직 운영

완두콩은 생산자 협동조합의 형태로 조합원은 10명이다. 의사결정 구조는 직원회의를 통해 안건이 논의되면 집행부에서 회의하고, 그 이후 이사회를 통해 논의되며 조합원 총회를 통해 최종 결정된다. 수익 배분구조는 조합원 배당 50%, 경영자금 적립 35%, 지역공헌사업 10%, 커뮤니티비즈니스 발전기금 5%로 이루어져 있다.

완두콩은 중심사업인 마을소식지 완두콩을 발행을 담당하는 부서와 부대사업을 책임 지는 부서로 이루어져 있다. 소식지 발행 부서의 사업 총괄과 취재를 담당하는 이용규 대표를 비롯하여 칼럼, 편집, 마을 소식을 담당하는 조합원들이 운영하고 있다. 이용규 대표는 지역일간지 기자로서 18년 활동한 경력이 있고, 장혜영 편집디자인실장 역시 지역 일간지에서 편집, 취재경력 10년이 넘는 중견기자 출신이다. 편집을 담당하는 이연실 조합원은 경력 8년 등 현장경험이 풍부한 전문가들로 구성되어 있다. 수익을 창출하는 부대사업은 기획부문에 안중환 조합원, 편집담당 정현화 조합원과 영상사업의 장미경 조합원 등으로 구성돼 있다. 소식지 대행사업의 정현화 조합원은 지역일간지 기자로 5년을 일했으며, 영상사업을 담당하는 장미경 조합원은 다큐멘터리 감독이다. 출판사업의 안중환 조합원은 지역일간지 기자로 10년을 일했다. 교육사업의 장혜영 조합원은 지역일간지에서 10년을 일한 경험이 있다.

완주커뮤니티비즈니스센터, 완주귀농귀촌협의회, 완주마을사무장협의회, 지역신문방송 등 다양한 기관과 언론 매체와의 협약



연도	내용		인력운용
2012	완두콩 제작 · 소식지 대행 · 언론학교		5명
2013	완두콩	매달 1회 총 9회 발행	15명
	소식지 대행	도교육청, 고산향교육공동체, 완주로컬푸드, 완주 두레농장	
	영상제작	흙건축교육 동영상 제작	
	출판사업	완주군 방과후백서	
	교육사업	고산향 청소년 언론학교 · 다중지능계발 진로교육 등	

표2. 사업 현황

을 통해 완두콩협동조합의 자문과 지원을 받고 있다.

4) 사업 현황

2012년 완두콩협동조합을 설립한 당시 소식지 대행과 언론학교를 운영했다. 2013년 완두콩을 매달 1회 발행하였고, 소식지 대행, 영상제작, 출판사업, 교육사업을 통해 수익을 올릴 수 있는 기반을 마련했다. 전북도교육청, 고산향교육공동체, 완주로컬푸드, 완주 두레농장의 소식지를 대행하여 출간하고 있으며 흙건축교육 동영상을 제작하였고, '완주군 방과후 백서'를 출판하였으며, 고산향 청소년 언론학교, 다중지능계발 진로교육 등 다양한 교육사업을 펼치고 있다. 2012년 설립 당시 5명의 인력에서 시작해 지금은 15명으로 증가했다.

5) 기업 대표가 인식하는 문제점

이용규 대표는 완두콩이 사업초기이기 때문에 겪는 운영상의 문제점을 제시했다. 자본이 부족하고, 협동조합을 운영하는 정보(knowhow)가 부족하다. 그래서 인건비가 확보가 되지 않아 필요한 상근 직원을 두고 운영하는데 한계가 있다. 그리고 사업비

가 부족해 다양한 매체를 위한 제작시스템을 체계적으로 구축하기가 어렵다. 또한 사업과 관련한 노하우가 부족해 시행착오를 반복해야만 한다.

그는 완두콩이 완주 지역 내 진정한 소통의 매개체로서 서길 원한다. 완두콩은 사업초기라서 겪는 어려움에 대해 조언과 자문을 얻을 수 있다고 생각하여 로컬 챌린지 프로젝트에 지원했다.





2. 비전과 목표의 재정립

1) 초기 비전과 변화과정

① 완두콩협동조합 초기 비전

사회적 문제 인식

지역공동체를 복원하고 활성화하는데 구성원들이 서로 무슨 일을 하고 어떤 일이 있는지 아는 것이 필요하다. 그러나 지역신문이나 방송은 행정 중심의 거대담론만을 쫓아 소소한 정보를 다루는 데 한계가 있으며 주민과 주민, 마을과 마을 간 소식을 얻을 곳이 부족하다.

소셜미션

사람들에 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복 달성

② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

지역사람들이 지역문제에 무관심하고 잘 모른다. 언론의 중앙집중이 심화되고, 부정적 지역소식 전달로 열패감이 팽배하다. 농촌생활과 직결되는 사소한 소식이 부재하다.

아이디어와 기회 파악

지역민의 소소한 이야기를 전달할 매체가 없다. 동종업계 경쟁

자가 없다. 지역신문에 근무하는 선후배 언론인 모임을 통한 인적자원을 가지고 있다. 사무장, CB, 마을공동체 등 중간지원 조직이 적극적인 지원이 있다.

사회적·경제적 가치 파악

이웃에 대한 이야기를 공유한다. 100명의 주민기자가 활동해 1만 명의 독자를 확보하여 경제적 거래 기회를 제공한다. 지역 분위기를 제고시킨다. 실생활에 도움되는 행정정보를 제공한다.

소셜미션

촌사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모 있게 소문 내는 기업

③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 문제 인식

완주지역 주간지 1개를 포함해 전북에 25개 신문이 발행되고 있다. 그나마 지역신문을 읽는 시간은 3.3분에 불과하다. 이들 대부분이 내 주변의 이야기가 아닌, 정치나 대형 사건사고 등 편향적인 의제에만 집중되어 있다. 지역에 살고 있는 개인의 삶이나 공동체에 뉴스가치를 두지 않아 지역 문제와 사람들에 대한 관심이 점차 감소하고 있다. 그래서 지역주민이 지역의 문제에 접근할 수 있는 기회와 통로가 차단되었다.

아이디어와 기회 파악

공동체 소식을 전하는 주민주도형 마을 신문이 확산되는 추세이다. 그러나 신문 상당수가 한시적 보조금과 적은 후원금으로 운영되는 열악할 상황이다. 또한 기사, 사진, 편집의 전문성이 부족하다. 무료로 배포하면서 저평가 되어 교차로, 번영로 등의 수준으로 평가된다. 하지만 완두콩의 주변 여건은 다르다. 완주 CB센터 등 중간지원 조직의 적극적인 지원과 완두콩 발행과는 별



개로 자체 수익사업을 진행할 수 있는 전문적 인적 구성과 관련 분야 네트워킹을 확충할 수 있다.

사회적경제적 가치 파악

이웃소식을 공유함으로써 심리적 거리감을 줄여 공동체 의식을 회복하고, 정주의식을 높여 삶의 만족도를 높인다. 그리고 교육, 육아, 일자리, 행정 등 지역정보를 제공해 지역문제에 자발적인 참여가 가능하도록 돕는다. 상근인력을 5년 내로 5명을 확충하고, 10년 내로 월급 받는 마을기자 100명을 키운다. 지역 내 기업을 홍보해 매출향상을 돕고, 연관기업끼리의 동반성장을 지원한다. 수익의 일부를 지역 출판과 미디어 교육에 투입해 지역문화 활성화에 기여한다.

소설미션

완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모있게 소문 내는 기업. 여기서 '쓸모있게'는 개인에게는 심리적 위안과 자존감을 주고, 기업은 매출을 증가시키고 행정기관에는 주민이 원하는 정책 수립을 돕는다는 의미이다.

④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

소설미션

완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모있게 소문 내 지역 사회에 온기를 주는 기업



2) 초기목표와 변화과정

① 완두콩협동조합초기 목표

재무 목표

매출목표는 1억 88만원이다. 손익목표는 2070만원이다.

기타 목표

보조금을 제외하고 자체 운영 80%를 달성한다.

② 2차 교육 후 목표 변화

소셜미션 실현을 위한 목표

주민 기자 10명을 육성한다. 전문 취재인력의 업무를 보조하고, 읍면 소식에 정통한 마을 권역별 기자 10명을 말한다. 완두콩 발행을 위한 지속적인 수익사업을 발굴한다. 완두콩 월 발행 비용 6,150,000원은 완주 CB센터에서 2014년까지만 지원한다.

재무 목표

매출목표는 2억 4백만원이다. 매출성장률은 25%이다.

조직운영 목표

상근 직원 2명과 마을기자 10명으로 인력을 운영한다. 기자교육 2회와 실무교육 3회로 조직 역량을 향상시킨다.

기타 목표

유료독자 200% 상승시켜 고객을 확보한다. 출판사업에 진출하여 신제품을 개발한다. 즉각적인 환류(feedback)을 통해 업무 프로세스를 개선한다. 군민 10%가 완두콩을 인지하는 것을 목표로 홍보한다.

③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표

주민기자를 10명 육성한다. 공동체 기업을 매월 1개사 이상 완두콩에 소개한다. 완두콩 발행을 위한 지속적인 수익사업을 발굴한다. 완두콩 키움이 네트워크를 구축한다.

재무 목표

매출목표는 2억 4백만원이다. 매출 성장률은 25%이다.

조직운영 목표

상근 직원 2명과 마을기자 10명으로 인력을 운영한다. 기자교육 2회와 실무교육 5회로 조직 역량을 향상시킨다

기타 목표

유료독자 200% 상승을 통해 고객을 확보한다. 출판사업에 진출하여 신제품을 개발한다. 즉각적인 검토(feedback)를 통해 업무 프로세스를 개선한다. 군민 10%가 완두콩을 인지하게 홍보한다.



3. 경영 진단 및 과제 도출

1) 내부능력 분석

① 경영전략과 비즈니스 모델

지속 성장 가능한 비즈니스 모델 수립 필요

완두콩은 경영전략에 따른 비즈니스 전략을 세우고 있으나 이를 수행하기 위한 세부적인 실행과제 수립이 필요하며, 이에 따른 안정적이고 지속 가능한 성장을 위한 비즈니스 모델 수립이 요구되었다. 그리고 비전 달성을 위한 운영, 투자, 영업·마케팅 등 세부 전략을 공익형 및 수익형으로 구분하여 세우는 것이 필요하다.

공익형 사업으로는 최근 설립된 완주군조합공동사업법인 등의 지역 단체와 협업하여 완주지역의 커뮤니케이션의 핵심 역할을 하는 것을 고려해 볼 수 있었다. 그리고 수익형 사업으로는 완두콩협동조합이 가지고 있는 기획력과 소통을 바탕으로 도농교류, 문화, 농산물 판매 등 수익성 있는 사업을 실행하고, 지역축제 등 지자체 사업 기획 적극 참여 및 수주 노력이 필요했다.

완두콩은 스타트업(Start-up)기업이나 농촌지역 취약 부분인 기획, 홍보를 주로 타깃으로 하기 때문에 성공 가능성 높다고 판단되었다. 그리고 아직 완두콩 자체의 수익모델은 약하나, 홍보, 기획, 출판 등 연관 사업 수행으로 인한 사업성은 우수했다.

② 영업 및 마케팅

시장분석과 소비자 분석을 통한 경영전략 구축 필요

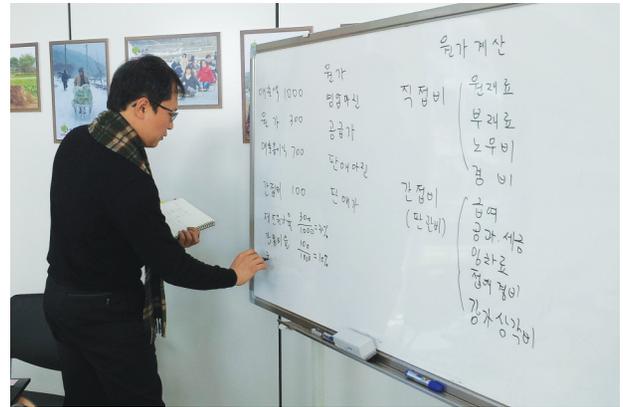
완두콩은 현재 시장의 규모 및 고객 층에 대한 상세한 분석이 필요했다. 예를 들어 소식지 대행사업의 타당성 및 대상, 출판사업의 고객 등을 생각할 수 있다. 또한 이를 바탕으로 대상 고객 층에 대해서 우리 상품이 얼마나 어필할 수 있는지 분석하는 것도 필요했다.

완주지역 네트워크의 중심이 되라

완두콩협동조합의 Web은 마을 소식지보다는 농촌 지역을 대표하는 포털의 역할로 자리매김하는 것이 바람직하며, 이를 위해 현재 완주 지역의 다양한 네트워크의 중심역할을 하는 것이 좋다. 즉 협동조합, 지역 기업, 자활공동체 등의 창구 역할을 좀 더 활용한다면 좋은 비즈니스 모델이 될 것이다. 그리고 완두콩협동조합의 홍보의 기능을 최대한 활용하여 완두콩 포털을 통해서 지역 농산물을 직거래하고 수수료를 받는 등의 수익모델을 개발할 필요가 있다. 이 부분은 현재 로컬푸드 사업을 하는 업체들과 경쟁 상황이 될 수도 있기 때문에 소규모 농가들과 협력하는 방안을 수립하는 것이 필요하다.

구독자 관리 프로그램 개발 필요

전라도닷컴, 옥천신문 등 성공사례를 적극 벤치마킹하고, 완두콩을 구독하고 있는 후원 독자에 대한 데이터베이스를 구축하며, 적극적인 홍보를 통해서 충성도가 높은 고객을 통해서 잠재고객을 확보하는 것도 필요했다. 현재 유료 구독자는 100명으로 구독자 수를 늘리기 위한 타깃 분석을 해야 하며, 관리 프로그램도 만들어야 했다. 그리고 광고와 홍보 인력이나 조직이 없는 현 상황으로 SNS나 포털을 적극적으로 활용하는 것이 필요했다.



③ 운영(인사·생산·IT·재무)

전문적인 경영지식을 바탕으로 한 조직 관리 필요

완두콩협동조합의 구성원들은 지역에 대한 이해도가 높고 언론계 경험 및 네트워크가 풍부한 장점이 있으나 사업화에 대한 전문적인 지식이 보완되어야 한다. 또한 사업 초기이기 때문에 핵심 인력만 유지할 필요가 있다. 현재는 1명으로 이루어져 있으나 추후 3명까지 인력을 확대할 예정이며, 인력 확대는 고정비를 상쇄할 수 있는 매출모델이 확보된 후에 해야 한다. 또한 이 사회의 기능을 명확하게 해야 하고, 독자편집위원회 등 지원조직의 역할 및 기능을 분명하게 해야 한다. 그리고 자문위원회와 사무장협의회, 귀농귀촌협의회도 적극 활용할 수 있는 것을 고려해야 한다. 지역 기자들도 발굴하여 위촉장 정식교부를 하는 방안을 생각할 필요가 있다.

매출 증대를 위한 다양한 수익원 확보 필요

재무부문은 최소한 고정비와 상품운영에 따른 변동비를 커버할 수 있는 매출 수준을 구체적으로 정하고 이를 달성하도록 해야

했다. 그리고 매출 성장을 위해서는 소식지 대행이나 출판사업, 교육사업, 영상사업 등을 통해 수익원을 확보하고, 지역공정여행이나 문화 사업, 도농교류 등의 기획사업도 시도할 필요가 있다. 재무관리의 여러 항목들 중 최소한 매출 원가비중(매출원가·매출액), 고정비와 변동비를 분석하여 관리하는 손익분기점, 추정 재무상태표나 손익계산서에 따른 자금 조달 및 상환 계획 등은 상품이나 서비스별로 주기적으로 살펴봐야 한다. 그리고 년 계획을 수립할 때 지금까지 예산 비용을 중심으로 하는 매출 계획이 아닌, 사업 별 실행 계획을 먼저 수립한 후에 이를 바탕으로 수입항목, 지출항목, 자금조달계획 및 집행 계획을 수립하고 관리해야 했다.

2) 외부환경 분석

하향세를 타고 있는 잡지, 신문... 그에 따른 대안들

잡지는 TV, 신문, 라디오와 함께 4대 언론으로 여겨져 왔으나 최근 인터넷의 부상과 잡지시장의 침체로 제 5미디어로 전략하여 잡지 광고수익 감소, 판매부수 감소, 매출 하락 등을 겪으면서

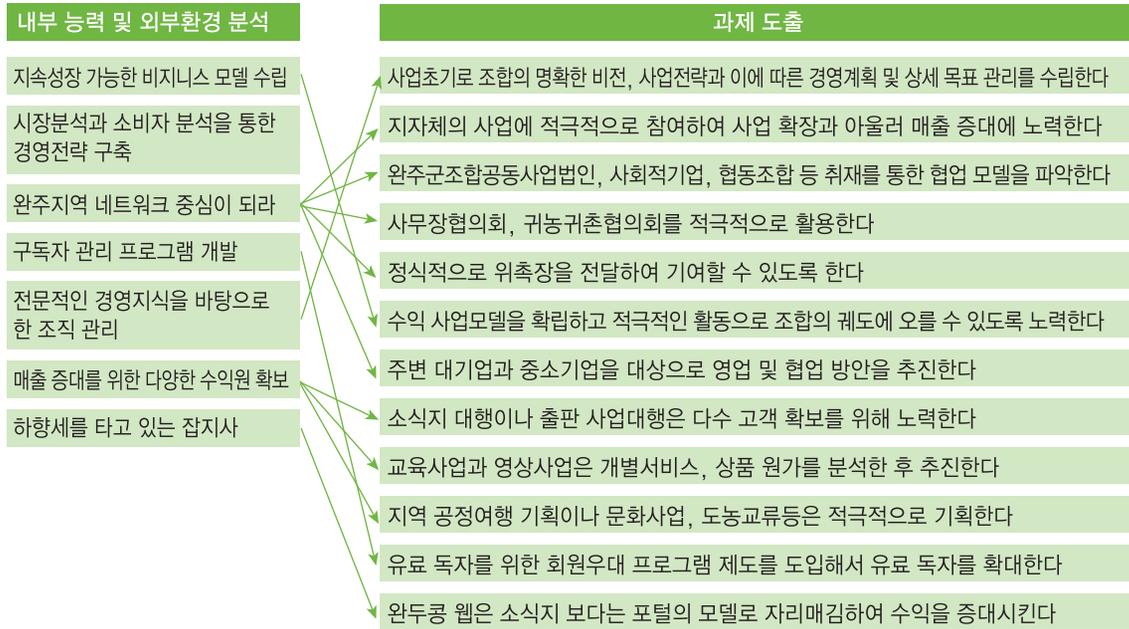


표3. 전략과제 도출

위상이 하락하는 추세이다. 출판산업은 스마트미디어 중심의 산업 구조 변화에 따라 다양한 형태의 새로운 광고가 출시되고 운영됨에 따라 완두콩협동조합은 웹사이트를 통해 판매 홍보를 대행함으로써 신규 산업부문에 기회가 있다고 보인다.

제도적인 측면에서는 문화체육관광부는 한국잡지협회와 함께 '잡지 산업 진흥 5개년 계획(2012~2016)'을 발표하며 침체의 기로에 있는 잡지 산업 부흥을 위하여 433억을 지원하겠다는 계획을 밝혔다. 전라도닷컴의 경우는 전라도에서 개최되는 행사 및 업체 홍보 배너를 달아 홍보를 대행하고 있고, 주요 행사 알림 기능 및 광고를 통해 수익을 창출하고 있다. 그리고 전라도물을 운영하여 전라도에서 생산되는 농수산물을 판매하고 있

며, 주요 기사 및 취재 내용들을 메인 페이지에 실어서 관심을 유도하고, 이것으로 구독 신청과 구입으로 이어질 수 있도록 하고 있다.

3) 전략과제

완두콩협동조합의 내부능력분석과 외부환경분석을 바탕으로 전략과제를 도출했다.

표3. 전략과제도출





4. 과제별 개선계획 수립

1) 제작시스템 구축

취재, 편집용 컴퓨터, 저장용 서버, 영상편집용 컴퓨터, 촬영용 HD급 캠코더와 삼각대, 카메라와 렌즈 1세트, A3컬러레이저프린터, 정품 SW, 교육용 캠코더, 소형 디지털 카메라, 휴대용 앰프와 마이크 세트를 시스템 구축 현황 보고서에 기재했다.

표5. 과제별 개선계획 수립 도출 표6. 이행내역

2) 상품별 원가분석

완두콩 원가분석을 통해 후원금, 구독료, 광고비의 적정선을 결정해야 한다. 기자학교는 원가분석을 통해 적절한 수강료를 결정하기로 했다.

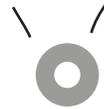
3) 내부 역량 강화

자체 교육을 통해 내부 역량을 강화하기로 했다. 교육·특강 보고서, 수강자 현황, 교육 만족도 평가 설문지를 통해 실시하기로 했다. 직원을 채용해야 한다. 상근직원 1명을 채용하기로 했다.

4) 마케팅·영업 전략수립

5) 사업 수행

완두콩 잡지는 월 1회 발행한다. 청소년 기자학교는 연 1회 운영한다. 주민교육은 분기별로 1회 운영한다. 소식지 대행, 출판사업, 영상제작 사업을 운영해야 한다.



5. 이행계획 수립과 실행

1) 제작시스템 구축

4월 제작시스템 구성 확인

제작시스템 구성과 보고서 작성을 파악했다. 구매와 운용을 확인했다. 구체적인 사양과 구성 현황은 보고서로 대체했다.

2) 상품별 원가분석

1월 매출과 마케팅 전략 확정

컨설팅 보고서 중 매출과 마케팅 전략을 확정했다. 완두콩·소식지대행·교육사업·출판사업·영상사업으로 세부 내역으로 나누어 협의했다.

2월 완두콩과 소식지 원가 분석

완두콩과 외부제작 소식지 위주로 원가 분석표를 확정했다. 완두콩은 생각보다 부수 당 원가가 높아서 이에 대한 대책이 필요한 상황이다.

3월 원가표 작성

원가분석표를 확정했다. 완두콩, 외부제작 소식지의 원가표를 작성했다. 완두콩의 경우 생각보다 부수 당 원가가 높아서 이에 대한 대책이 필요함을 다시 확인했다.

표7. 예산 계획 수립

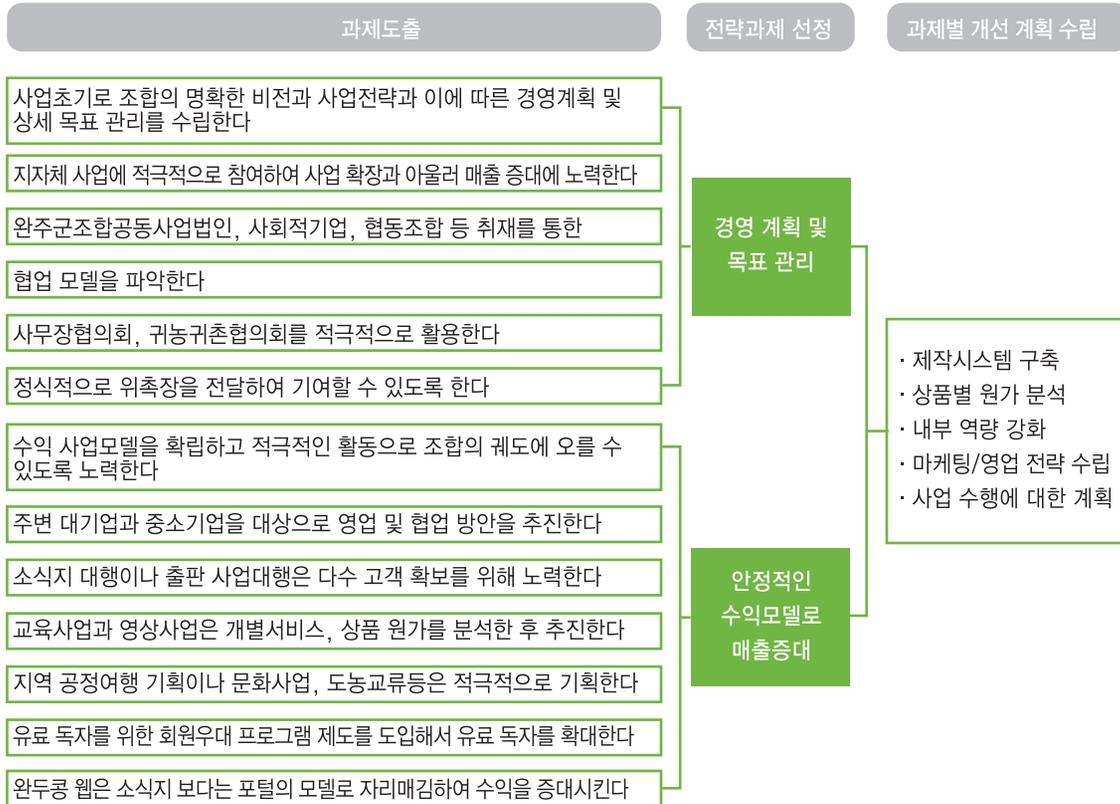


표4. 과제별 개선 계획 수립 도출

주요추진업무	2013년 12월	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
제작시스템 구축	제작시스템 구축						
상품별 원가분석		상품별 원가분석					
직원채용		채용					
내부 역량강화			내부교육				
마케팅·영업전략 수립				마케팅·영업전략 수립 및 실행			
구축된 시스템 하에서 업무 추진		완두콩 제작 및 수익사업 전개					

표6. 이행내역

주요 추진 업무 · 기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
제작시스템 구축	24,300,000	취재편집용 컴퓨터 / 데이터저장용 컴퓨터 / HD급 캠코더 · 삼각대 / 카메라 · 렌즈 세트 / A3컬러레이저프린터 / 정품 SW / 교육용 디지털카메라
사업수행 홍보 마케팅	12,500,000	후원 · 독자관리 / 홍보 · 판촉물 제작 / 내외부 역량강화교육
기타경비	1,200,000	경비
인건비	2,000,000	채용직원 인건비
총 예산	40,000,000	

표6. 예산 계획 수립

결 론 ● ● ● ● ●

완두콩협동조합의 원가를 분석하였으며 주로 완두콩과 외주제작 소식지 위주로 진행했다. 원가분석의 중요성을 인지시키고 이를 바탕으로 사업을 진행해야 함을 조언했다. 교육사업과 영상사업은 개별 서비스, 상품 원가를 분석한 후 추진하였다.

3) 내부역량강화

12월 사업계획서 작성과 사업 형태 논의

비전을 재정립했다. 간단하고 정확하며 선언적인 비전이 필요한 상황이다. 예를 들어 ‘완주 지역의 소통과 홍보의 중심이 되겠다’와 같은 간단하면서도 정확한 비전이 필요하다. 사람들에게 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복달성의 현재의 비전이 미션이 되어야 한다. 이를 조합원들과 상의하고 확정이 되면 조합원들과 공유해야 함을 강조했다.

먼저 재무상태를 점검했다. 완두콩이 손익분기점을 넘기려면 매월 100만원의 수입이 발생해야 한다. 구독료로 50만원씩 꾸준히

들어오고 있으며 나머지는 광고로 채울 수 있도록 계획 중이다. 현재 1천만원의 유동비가 확보된 상황이다. 그리고 현재는 매출 계획이 예상비용으로 잡혀있으나 사업별 실행계획을 먼저 수립한 후에 수입항목, 지출항목, 자금조달계획과 집행계획을 수립하고 관리하도록 해야 한다. 모든 품목마다 손익분기점이 있어야 하고 이를 위해 원가를 파악할 줄 알아야 한다. 이를 파악하여 시뮬레이션을 진행해 보는 것을 권유했다. 현재 재무 기장을 업체에 맡겼으나 손익을 자체적으로 파악할 수 있어야 한다. 향후 재무상태표나 손익계산서를 직접 작성하고 이를 분석하는 방법에 대해 따로 공부해야 함을 강조했다.

완두콩이 사업계획서를 직접 작성하도록 권유했다. 사업계획서를 잘 작성하면 향후 투자 유치 등 다양한 용도로 사용할 수 있으니 상세히 기재하도록 했다. 사업계획서에는 다음과 같은 내용을 포함해야 한다.

사업계획서

이에 대해 이중익 슈퍼바이저는 사업계획서 작성, 상품별 원가 계산, 마케팅과 영업 전략 수립과 실행 등에 대해 중점적으로 점검하기로 했다.

공익형 혹은 수익형 사업 결정에 대해 논의를 했다. 공익형 중심사업으로 할지, 수익형 부대사업으로 운영할지, 수익을 기본

사업계획서

1. 사업개요

- 1.1 기업현황 : 기업명, 설립일, 소재지, 자본금, 대표자, 경영진 (지분을 포함), 기술진 등
- 1.2 기업 비전과 미션
- 1.3 주요사업 요약
- 1.4 기업 연혁
- 1.5 조직도
- 1.6 대표자 경력

2. 사업 소개 (제품, 서비스 소개)

3. 마케팅 계획

- 3.1 시장분석
- 3.2 SWOT 분석
- 3.3 4P(Product, Price, Place, Promotion) 분석
- 3.4 가격 구조(원가)
- 3.5 경쟁우위 전략
- 3.6 경쟁사 분석(경쟁사의 SWOT 분석 및 가격 분석)
- 3.7 유통채널
- 3.8 프로모션 계획

4. 생산계획

- 4.1 기술, 규모, 계획(목표 매출 계획)
- 4.2 소요 자원(시간, 자재 등)

5. 재무계획

- 5.1 소요 자금 : 시설자금, 운영자금 분리 필요
- 5.2 추정 간략재무재표
- 5.3 추정 손익 계산서 : 매출액, 매출원가, 감가상각비, 판매 및 일반관리비, 영업이익, 영업외 수익과 비용, 당기순이익
- 5.4 추정 현금 흐름표

으로 하는 공익형 사업으로 진행할지를 결정하여 그에 따른 경영전략을 세부적으로 수립하기로 했다. 올해에는 원고료를 배분하였는데 향후 안정적인 수익모델을 구축해야 할 필요가 있다. 유료 광고 등도 확장해야 한다. 도농 교류, 문화 사업연계, 농촌 체험, 지역 농산물 판매 등 지자체 행사 대행과 같은 수입의 다양화가 필요하다. 완주군조합공동사업법인, 사무장협의회 및 귀농귀촌협의회와 협업모델을 검토해보기를 권고했다. 주변 현대차 전주공장 등 주변 대기업과 중소기업과 네트워킹을 맺기를 권장했다.

이사회를 기능을 명확하게 하고 자문위원회를 구성했다. 현재 이사회와 독자편집위원회의 기능이 견제의 목적인지 아니면 후원을 연계해주는 네트워크의 목적인지에 관한 역할을 명확히 해야 한다. 자문위원회를 신설하여 재무, 마케팅, 홍보, 네트워킹 등 경영에 실제 도움을 줄 수 있는 사람들로 구성하고, 비정기적이지만 필요할 때마다 자원봉사로 임할 수 있도록 했다. 인력을 충원하는 것은 보류했다. 제한된 핵심 인력만을 유지해야 할 필요가 있다. 충원을 할 때에는 현 구성원들에게 부족한 사업에 관해 전문적인 지식을 보유한 인력을 충원해야 한다.

1월 사업계획서 수립과 성공한 비즈니스 모델 사례 연구

재단 지원 계획 확정 내용을 협의했다. 6개월 간 지원하는 자금 세부 내역, 업무 일정과 예산 협의, 수퍼바이징 내용을 협의했다. 사업계획서를 수립하고 마케팅과 매출, 원가관리를 중점적으로 다루기로 했다.

LG그룹 'Business Insight Weekly focus' 중 비즈니스 모델 혁신에 성공한 기업들의 내용을 정리했다.

1) 고객의 비용 부담을 최소화 해야 한다. 고객의 부담이 거의 없는 Energy service company가 우리 나라에서 많이 수행되었다. Netafirm은 농작물의 뿌리에만 수분을 공급하는 기술로 비료

사용을 줄였다. 농작물의 재배량에 따라 시스템 구축 비용을 산정해 효과가 확실할 때만 적용하도록 했다.

2) 소비자의 요구에 빠르고 싸게 제공해야 한다. 델컴퓨터는 철저하게 고객이 원하는 사양으로 전세계에 주문생산 한다. ZARA는 fast fashion의 선구자로 1년 걸리던 제품 개발 주기를 4주로 단축시켰다.

3) 사용자의 지불이 없어야 한다. 구글은 무료 검색엔진을 제공하고 광고 수익 창출의 선순환 구조에 성공했다.

4) 투자와 재고 비용을 최소화해야 한다. 영화 대어체인 Block-buster는 초기 비디오가게의 비디오 구입비를 몇 달러만 지불하도록 가격을 혁신적으로 낮추고 대신 비디오를 빌려주고 남은 수익을 5:5로 배분했다.

5) 선택과 집중을 해야한다. 인도 Narayana병원은 심장수술을 특화하여 매출을 획기적으로 늘리고 경쟁력을 바탕으로 환자를 더 많이 유치하여 병원 유지비용을 낮추었다.

6) 고객중심의 사고로 전환하다. Southeast항공은 고객의 입장에서 기존의 Hub & Spoke 방식에서 Point to point 방식으로 항공망을 재편하여 큰 성공을 거두었다.

7) Lock-in전략을 행한다. 질레트는 면도기를 공짜로 제공하고 교체 날로 수익을 창출한다. 무엇보다도 중요한 것은 성공한 비즈니스 모델도 시장 트렌드, 경쟁 상황, 고객의 욕구에 따라 계속 진화시켜야만 한다.

2월 사업계획서 초안 작성

사업계획서를 작성했다. 초안을 작성했지만 2월 중 대폭 보완이 필요했다.

3월 재무계획과 목표 매출계획 작성

완두콩언론학교

완두콩은 2013년 완주군다중기능개발사업의 일환으로 언론학교를 운영, 약 30여명의 학생기자들을 배출했다.



사업계획서를 확정했다. 재무 계획은 목표 매출계획과 일치하도록 작성했다. 2014, 2015, 2016년까지 작성했다.

4월 사업계획서 완료와 내부교육 실시

사업계획서를 완료했다. 시스템구축현황보고서를 작성 중이다. 원가분석표를 완료했다. 고용현황 파악을 완료했다. 교육·특강보고서, 교육만족도 평가를 작성 중이다. 매출현황·마케팅 전략 보고서를 완료했다. 후원독자수 25%증가를 달성했다. 내부 교육을 확인했다. 내부 교육을 실시했다. 교육 내용과 설문 결과를 정리해서 보고서를 작성하는 것을 논의했다.

결 론 ● ● ● ● ●

완두콩협동조합의 비전을 명확히하고 사업 전략 수립했다. 기존 완두콩협동조합의 소셜미션은 '사람에 대한 기록과 기업의 홍보를 통해 지역사회 행복 달성'이었으나 이를 '완주 사람들의 사소한 이야기를 찾아 쓸모있게 소문내 지역사회에 온기를 주는 기업'으로 정정했다. 그리고 세부 경영 계획과 측정이 가능한 목표를 구체적으로 정의했다.

또한 사업 전략을 구체화하여 문화 사업 기획, 농촌 체험, 도농 교류, 지역 농산물 직거래 기획 등을 논의했다. 고정비를 상쇄하는 수준에서의 인력 운영 방안 수립하고 경영의사결정을 지원할 외부 경영자문단 운영을 검토했다. 최소한의 고정비와 서비스 제공에 따르는 변동비를 커버할 수 있는 매출 수준 설정했다. 지역 기자들을 정식 위촉했다.

4) 마케팅·영업전략 수립

12월 후원독자 홍보 방안 논의

후원독자에게 적극적인 홍보가 필요하다. 후원독자에 대한 데이터베이스를 구축하고 있으나 이를 활용한 홍보는 진행하고 있지 않다. 후원독자를 몇 명까지 모집할 것인지 생각해 보고, 등급을 매겨서 후원독자 별로 홍보할 수 있는 방안이 필요하다. 예를 들어 1년에 1만원 정기 후원독자는 연말에 한 번 농산물 꾸러미 배달 또는 지역축제 초청 또는 CB센터 상품 할인 쿠폰 등 상품을 제공하는 것이다. 그리고 소식지에 미션과 비전 등을 기재하여 완두콩이 무엇을 하는 곳인지 독자에게 인식시켜야 한다.

2월 매출·마케팅·영업전략 보고서 작성

매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성하기로 했다. 독자와 후원조직 운영 체계에 관해 논의했다. 2월~3월 중점적으로 추진하기로 했다.

3월 STP 분석과 SWOT 전략 분석 보완

STP 분석 내용을 보완했다. 경쟁우위전략, 유통채널, 프로모션 계획 등 개별 서비스 별로 기술을 보완했다. 독자 및 후원조직 운영 체계에 관해 논의했다. 7~8명의 독자위원회를 구성하고 독자들에게 대한 심층 분석이 필요하다. 독자와 후원 조직을 분리하여 운영하기로 했다.

결 론 ● ● ● ● ●

목표 고객과 시장 분석을 통해 사업성 판단하고, 완두콩협동조합의 상품의 경쟁력과 지속가능성 점검했다. 이를 바탕으로 마케팅·영업전략을 수립했다. 지역축제 등 지자체의 사업에 적극적으로 참여하여 사업 확장과 아울러 매출 증대에 노력하도록 조

언했다. 지역 공정 여행 기획이나 문화 사업, 도농 교류 등 적극적으로 기획해 사업 영역을 넓히도록 했다. 또한 현대차 전주공장, 전주페이퍼 등 주변 대기업과 중소기업을 대상으로 영업 및 협업 방안을 검토했다. 그리고 유료 독자를 위한 회원 우대 프로그램 제도 검토하여 마일리지, 쿠폰, 행사 초청 등 세부 계획을 논의했다.

5) 사업수행

12월 소규모 농가와 연계한 완두콩 포털 역할 논의

완두콩 웹(web)을 완주 포털로 변경했다. 완두콩 웹은 해당 지역을 대표하는 포털의 역할로 자리매김하는 것이 바람직하다. 소규모 농가와 연계하여 제품을 직접 유통할지 이미 유명한 지역 포털에 소규모 농가들의 상품을 연계해주는 간접 유통을 할지에 관한 고민이 필요하다. 완두콩 홈페이지는 전북경제통상진흥원에서 지원받은 500만원으로 리뉴얼을 진행했다.

4월 수익사업 추진 현황 점검

수익사업 추진 현황에 대해 점검했다. 소식지 대행은 몇 곳을 추진했다. 홍보대행, 기고, 영상제작은 현재 협의 중에 있다.

결 론 ● ● ● ● ●

지역 사회적기업, 협동조합, 자활공동체, 사무장협의회, 귀농귀촌 협의회 등과 협업모델을 개발 중이다. 그리고 안정적 수익원이 될 수 있는 소식지 대행이나 출판사업 대행 업무는 지속적으로 추진하고 있다.



6. 사회적 잠재력 성과 측정

출처 : (주)한국임팩트평가

1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

소셜미션의 내용이 계속 수정되어 일관성이 낮은 편이었다. 1차 심사에서는 '완주지역의 소식과 이슈를 다루어 주민, 마을, 지역 간 정보가 흐르게 하고 지역공동체의 공익 활동을 지원하며 전통과 문화, 자원을 기록하여 보존'하는 것이었으나, 소셜미션 수립 실습 이후 앞에 나온 내용대로 크게 변화하였다. 이는 결국 당사가 문제로 인식하고 있는 이웃 간의 소식 공유가 이뤄지지 않을 경우 사회에 발생하는 사회 병리적 현상이 무엇인지, 또 그것과 사업의 연결고리를 어떻게 마련할 것인지에 대한 작업이 충분히 이루어지지 않았기 때문으로 분석된다.

매출액 기준으로 공익사업의 비중이 타 수익사업에 비해 낮은 편인데, 이는 향후 자원 투입의 의사결정 등에서 어느 곳에 집중할 것인가 하는 문제를 낳을 수 있다. 가령 추가 투자금 혹은 지원금을 유치했을 경우 공익사업과 수익사업이 상충할 가능성이 있는데, 비즈니스의 기본적 속성을 봤을 때 충분한 돈을 벌고 있는 수익사업으로 초점이 옮겨질 개연성이 높다.

2) 사회·지역 성과 정의

완두콩협동조합은 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원'이라는 소셜미션을 가지고 지역소식지를 발행하는 핵심 사

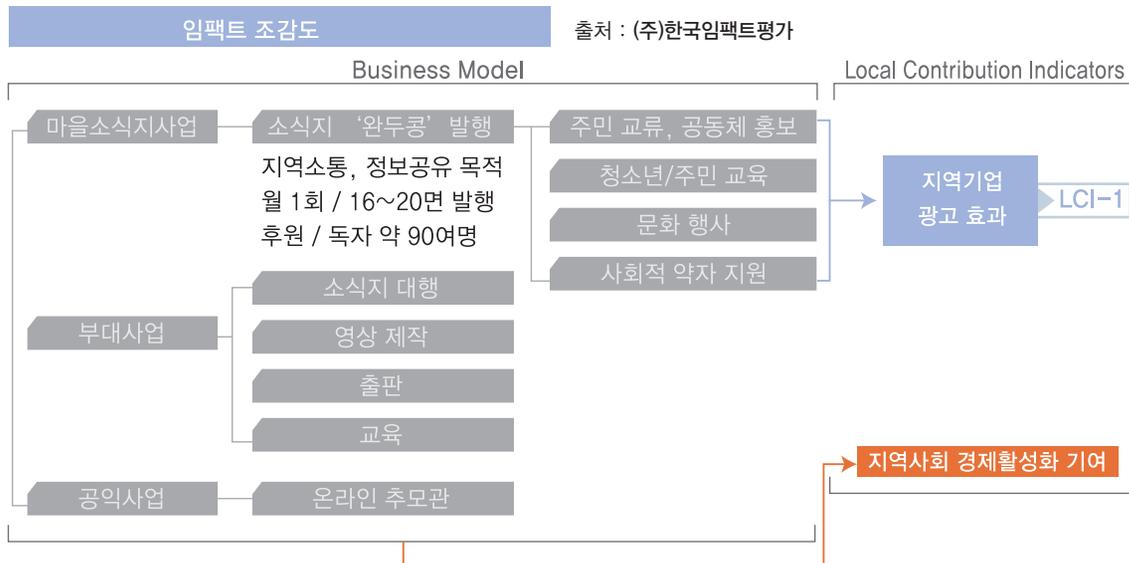


그림1. 임팩트 조감도

업과 그 재무적 여력을 마련하기 위한 소식지 제작대행, 출판, 영상제작, 교육 등의 부대 수익사업을 영위하고 있다. 이는 아래 그림에서 잘 드러나는데 결국 완두콩협동조합이 창출하는 지역 사회 공헌 성과는 '지역기업 광고 효과'로 규정할 수 있다. 이외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하며 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다.

그림1. 완두콩협동조합임팩트 조감도

3) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

소속감 및 유대감 증대를 통한 지역공동체 구축 기여 : 차재영 (2008)에 따르면 지역신문 구독자는 비구독자에 비해 향우회, 동창회, 동호회 등의 사적 네트워크 활동이나 자원봉사단체, 자치

위원회 등의 공적 네트워크 활동이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 완두콩협동조합의 소식지가 광고매체로서 갖는 가치가 거의 없지만, 지역신문 및 소식지 역할을 통해 지역 내 존재하는 구독자 간의 소속감 및 유대감 증대를 이끌어내고 있으며, 이를 통해 소셜미션이기도 한 지역공동체 구축에 직간접적으로 기여하고 있다.

4) 총평 및 제언

총 평

사회·지역 성과 측정 불가한 극초기 사업 단계

지역 내 구성원들 간의 소통이 잘 안되는 것을 '문제'라고 정의한다면 그 문제가 해결된 상태는 커뮤니케이션이 증가한 상황이

다. 하지만 일반적으로 그것이 문제가 해결된 것이라고 보기에 는 힘든데, 결국 '문제' 라고 할 만한 것은 커뮤니케이션이 적기 때문에 생기는 궁극적인 사회 병리적 현상, 즉 지역민의 소외감 증대나 소득 감소 등이 될 것이다. 무엇보다도 해결하고자 하는 문제와 그 문제를 해결했을 때 보이는 변화가 구체적으로 명시 되어야 하며, 이는 소셜미션과도 밀접한 연관을 가진다.

나아가 미디어로서의 정체성을 분명히 한다면, 미디어의 기본 기능을 수행할 수 있을 정도의 규모가 담보되어야 한다. 하지만 현재 발행부수 규모가 타 지역매체 대비 매우 적다. 따라서 완 두콩 소식지의 정체성이 지역의 소소한 소식을 소통시킬 수 있



는 커뮤니케이션 미디어가 적합한지에 대해 다시 고민해볼 필요 가 있다. 현 수준에서는 그 사회·지역 성과가 측정 불가능해서라 기보다는 측정 가능한 수준의 실적 자체가 없는 극초기 사업 단 계에 있는 것으로 분석된다.

제언

사업의 정체성 구체화가 최우선과제

현재 수익 사업과 사회·지역 성과를 창출하는 활동이 인력 자원 만 공유할 뿐 실질적인 시너지 창출이 없는 것으로 판단된다. 이 런 구조 하에서 사회·지역 성과와 경제적 성과 간의 갈등관계를 해결하지 못한다면 성장하는 데 한계가 있다는 것이 일반적인 논의이다. 모델을 고도화하여 장기적 관점에서 연계성을 높여나 가는 것이 중요하겠다.

결국 완두콩협동조합이 지역 내에서 담당하는 구체적인 역할이 있어야 한다. 가령 완주군에 많은 지역기업 상품을 도시 소비자에 대한 판매를 돕는 미디어가 되어 이들의 스토리를 널리 알리 거나 관광을 유치하기 위해 스토리를 발굴, 저장, 상품화하는 작 업 혹은 미디어 자체의 역할보다 주민들의 소외감을 해결하기 위해 물리적 만남의 장 역할을 할 수 있는 공간을 운영하는 서 비스 업체가 되는 등의 방안이 가능할 것이다. 아울러 최근 끊임 없이 성장하는 SNS 등의 적절한 온라인 채널을 동시에 활용 하는 것도 고려해볼 직하다.

마을기자교육

완두콩은 매년 사진, 지역잡지, 타지역 마을신문 전문가를 초청해 마을기자교 육을 진행하고 있다. 전북도교육청신문 학생기자들의 편집교육도 맡고 있다.



7. 결론

1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

완두콩은 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 '지역 소통과 정보 공유를 통한 마을 공동체 복원'이라는 소셜미션을 가지고 지역 소식지를 발행하는 핵심사업과 부대사업인 소식지 제작대행, 출판, 영상제작, 교육 등을 통해 수익사업을 운영하고 있었다. 완두콩이 창출하는 지역사회 공헌 성과는 지역기업 광고효과이며 전라북도 완주에 기반하여 사업을 하여 지역사회 경제 활성화에 기여하고 있다. 하지만 사업초기로 재무 추정이 불가능한 상태였다. 광고와 홍보 인력이나 조직이 없었다. 사업 초기 단계로 명확한 비전 수립과 이를 위한 경영 전략과 세부 실행계획이 요구되는 상황이었다.

2) 로컬 챌린지 프로젝트 효과

① 경영계획 및 목표관리

완두콩은 STP 분석, SWOT 분석, 경쟁우위전략, 유통채널, 프로모션계획, 재무계획 분석 등을 통해 사업계획서를 작성했다. 이를 바탕으로 비전 실행 계획을 수립했다. 사진, 편집 및 출력 장비 구비를 통해 제작시스템을 구축했다. 8명의 독자위원회를 구성하고, 독자 및 후원 조직의 분리하여 운영했다. 완두콩, 외주 제작 소식지 위주로 원가분석표를 작성했다.



② 매출 증대

분석된 원가에 맞추어 원가 수준을 하회하는 완두콩의 월 구독료를 인상하여 매출을 증대하고 손익을 개선했다. 또한 매출·마케팅·영업전략 보고서를 작성했다. 회원 수를 증대하고 수익 사업을 확대했다.

3) 향후 과제

완두콩협동조합은 비전과 미션에 연관된 사업을 확대함으로써, 다양한 수익 연계모델 개발이 필요하다. 그리고 유통이 어려운 완주지역의 소농들의 농산물들을 도시에 판매를 대행하는 신규 사업도 고려할만하다. 또한 성공적인 완두콩협동조합의 비즈니스 모델을 다른 지역에 확산하는 것도 지역주민들에 온기를 불러일으키는 중요한 시발점이 될 수 있다.



신봉마을 민요동아리
봉이씨



호북천연염색회
선희씨



완주농민거점가공센터
영신씨



마더쿠키
호티빛씨



화산농악단단원
경일씨



비주얼패럴렐대표
지원씨



안동마을 도예가
준규씨



진영씨의 친구
예지씨



삼례 후와마을 딸기랜드
윤홍씨



The다락 바리스타
상무씨



운주면 장선리 주민
진영씨



두부할머니
순애씨



비비안남 카페지기
한승씨



연품삼지공방
영순씨



상관수월영농조합 수월리아
영애씨



비비정마을 디자이너
은형씨



야랑 대표
대일씨

완두콩이 만날
다음 이야기
주인공은
당신일 수도
있어요

