



<http://cafe.naver.com/dnbnguest>

# 동네방네 협동조합

춘천 원도심 공동화 지역에 사업 공동체 형성을 꿈꾸는

## Executive Summary

동네방네 협동조합의 조한솔 대표는 대학시절에 할 수 있는 가장 재미있고 가치 있는 일을 찾던 중 지역사회에 관심이 있는 학생들과 함께 ‘사회적기업과 지역’이라는 주제로 모임을 가졌다. 이 때, 조한솔 대표가 집중했던 것은 춘천 원도심의 공동화 문제였다. 신시가지 개발로 인해 춘천의 옛 관광지인 명동지역은 관광객이 감소하고 있었다. 그리고 버스터미널의 이전과 오래된 숙박시설 등으로 인해 지역 내 상권들은 무너지고 있는 상황이었다. 그로 인해 여관이나 여인숙과 같은 대부분의 숙박시설이 운영의 어려움으로 문을 닫고 있다는 사실이 안타까웠다. 조한솔 대표는 춘천 원도심 지역을 활성화 시킬 방안을 생각해냈다.



동네방네 협동조합은 춘천 원도심 지역 주민과 사업 공동체를 형성해 주민들이 마을에서 상생하며 함께 살아가는 곳으로 지역의 변화를 이끌고자 사업을 시작했다. 원도심 내 공동화 문제를 해결하고자 여관, 여인숙 등 기존에 존재하고 있는 자원을 활용하려는 계획을 세웠다. 오래된 숙박시설을 리모델링하여 지역융합형 게스트하우스로 바꾸고자 한 것이다. 공간을 최대한 활용하여 꾸준히 수익을 창출하고, 사업모델을 확장해 원도심 내 여러 개의 게스트하우스를 세우고자 한다. 이는 춘천 명동지역의 관광객 증가로 이어질 것이며, 이를 통해 주변 상권 경제 활성화를 이끌어낼 수 있다고 동네방네 협동조합은 판단한다.

동네방네 협동조합은 여행사업, 지역사업, 보조사업을 운영하고 있었다. 여행사업은 지역 여행 상품을 운영하고 있으며 특히 춘천지역 맞춤형 여행 서비스를 제공했다. 그리고 시장 안에 ‘궁금한 이층집’ 카페 운영을 통해 지역사업을 진행하고 있었다. ‘궁금한 이층집’은 구도심 활성화를 위해 전통시장 내 유휴공간을 활용하여 카페를 오픈했다. 문화체육관광부가 주최하는 꿈지락 주말문화여행 사업을 대행해 보조사업을 운영하고 있었다. 초·중·고등학교 학생과 가족을 대상으로 춘천시내 문화예술기반시설 및 공공시설을 둘러보는 프로그램도 진행하고 있었다.



### 어서오세요, 게스트하우스 불엔입니다

동네방네 협동조합은 이번 로컬 챌린지 프로젝트를 통해서 춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 게스트하우스로 변모시켜 불엔을 열었다. 공정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략으로 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

## “ 춘천 원도심을 다시 복잡복잡 함께 사는 곳으로 ”

동네방네 협동조합은 자사가 가진 문제점을 진단했다. 우선 사업대상을 선정하기가 어려웠다. 원도심 내 6개 숙박시설에서 사업에 참여할 의사를 밝혔으나 사업에 대한 의구심, 시설 노후화 등의 이유로 숙박시설 주인들이 사업 참여를 꺼리고 있는 상황이었다. 또한 지역기관들과의 네트워크 구축에도 어려움이 있었다. 원도심 활성화 문제는 단순한 숙박시설의 활성화가 아닌 지자체, 기업, 시민단체 등 다양한 주체가 함께 일할 수 있는 네트워크 구축이 필수적이다. 동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 지역에 필요한 새로운 흐름과 변화를 만들어 낼 수 있을 것이라고 생각하고 지원했다.

동그라미재단은 동네방네 협동조합의 내부역량과 외부환경을 토대로 경영 상태를 진단했다. 동네방네 협동조합은 지속 가능한 여행콘텐츠를 개발하고, 지역융합형 게스트하우스를 운영해 지역을 활성화하는 비전이 있으나 목표와 비전이 혼성되어 보다 기업 비전을 명확하게 수립할 필요가 있었다. 또한 사업을 다각화하고, 경쟁력 있는 콘텐츠를 개발하며, 경쟁사 분석을 통해 세분화한 시장에 맞춘 마케팅 전략을 세워야 했다. 현재 주 5일제 근무제 시행과 한국을 방문하는 중국인의 증가로 관광시장은 더 성장할 것으로 전망된다. 국내 숙박관광은 내국인 이용 시 펜션·민박 및 콘도 미니엄과 같은 숙박시설 이용률이 높은 것으로 분석되었다.

동그라미재단과 서정현 수퍼바이저는 과제별 개선 계획을 세우고 6개월간 수퍼바이징을 실시했다.

그 결과 첫째, 사업추진 환경을 구축했다. 건물 리모델링을 위한 비용조달방법을 안내하고 사회적기업지원제도를 활용을 권유하였다. 또한 리모델링 업체와 유연한 조건으로 계약할 수 있도록 도왔다.

둘째, 여관시설을 게스트하우스로 리모델링했다. 최소 비용으로 최대한의 효과를 내기 위해 전문 인테리어 업체 대표를 섭외해 적정 비용을 산출했다. 그리고 기본적인 인테리어 공정 진행의 지도, 감독을 위해 별도의 인력을 확보하도록 조치했다. 봄엔 게스트하우스는 6월에 오픈했다.

셋째, 지역 콘텐츠를 기획하고 제작했다. 기존에 존재했지만 주목받지 못한 다양한 요소를 조합해 의미있는 스토리텔



링을 만들었다.

넷째, 홍보채널을 구축하고 실행했다. 여행프로그램 콘텐츠 기획과 SNS, 블로그를 이용해 홍보 채널 구축하였고 다섯째, 영업 매출을 올렸다. 전년 대비 150% 향상 목표를 달성했으며 마을 축제 관계자들의 예약으로 사전 예약률 30% 이상을 달성했다.

로컬 챌린지 프로젝트 프로그램을 통해 동네방네 협동조합이 가지는 사회적 잠재력 성과를 측정했다. 동네방네 협동조합은 춘천 원도심 상권의 소속감을 증대시킨다. 춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 게스트하우스로 변모시켜 긍정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략은 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있다. 아울러 지역 상인에게 동네방네 협동조합 사업에 적극 협조하면 이익을 얻을 수 있다는 유인을 만들어내 원도심 내 상권의 유대감을 증대시키고 동네방네 협동조합 사업의 지속가능성 확보에 도움을 줄 수 있다.

동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트의 상당시간과 비용을 게스트하우스 물색, 계약, 견적서 확보, 리모델링에 투자했다. 그래서 기업의 비전 정리, 프로그램 개발에 관한 작업이 상대적으로 부족했다. 사업전략을 구체화하고 체계적으로 프로그램을 운영해야 한다. 이를 통해, 춘천 여행 활성화와 원도심 부흥프로젝트를 목표로 사업을 운영하는 동네방네 협동조합이 춘천 원도심 상권 및 상인의 소득 증대를 통해 지역 문제에 공헌해야 한다.



## 1. 프로젝트 전 기업 상황

### 1) 사업의 배경

조한솔 대표는 다부진 체격의 소유자로 축구, 농구, 야구 등 다양한 운동을 잘한다고 자부한다. 하고 싶은 일은 꼭 해야만 한다고 말하는 그는 평소에도 책상에 앉아있기 보다는 밖에서 움직이고 활동하는 것을 좋아한다. 대학시절에 할 수 있는 가장 재미있고 가치 있는 일을 찾던 중 지역사회에 관심 있는 학생들과 함께 사회적기업과 지역이라는 주제로 모임을 가졌다.

이 때, 조한솔 대표가 집중했던 것은 춘천 원도심의 공동화 문제였다. 남이섬, 소양강 댐 등 외곽 관광지과 스무숲, 애막골, 거두리 등 신시가지 개발로 인해 춘천 구 관광지인 명동지역은 관광객이 감소하고 있다. 그리고 버스터미널의 이전과 오래된 숙박시설 등으로 인해 관광객, 소비자의 방문이 줄면서 지역 내 상권이 무너지고 있다. 그로 인해 여관이나 여인숙과 같은 대부분의 숙박시설이 운영의 어려움으로 인해 문을 닫고 있다는 사실이 안타까웠다. 조한솔 대표는 춘천 원도심 지역을 활성화시킬 방안을 고민했다.

### 2) 사업 모델

동네방네 협동조합은 춘천 원도심 지역 주민과 사업 공동체를 형성해 주민들이 마을에서 상생하며 함께 살아가는 곳으로 지역의 변화를 이끌고자 사업을 시작했다. 원도심 내 공동화 문제를

해결하고자 여관, 여인숙 등 기존에 존재하고 있는 자원을 활용하고 있다. 오래된 숙박시설을 리모델링해 지역융합형 게스트하우스로 바꾸고 있다. 공간을 최대한으로 이용하여 꾸준한 수익 창출을 통해 사업모델을 확장하여 원도심 내에 여러 개의 게스트하우스를 세우고자 한다. 이는 춘천 명동지역에 관광객의 증가로 이어질 것이며 이를 통해 주변 상권에 경제적인 활성화를 이끌어낼 수 있다.

온·오프라인을 충분히 활용해 홈페이지를 구축하고, 지역 내의 다양한 축제와 연계한다. 공정여행, 사회적기업과 같은 기존의 유통망을 활용해 B2B, B2C 방식을 도입하고자 한다. 이를 통해 동네방네 협동조합과 숙박시설 주인이 수익을 60:40으로 나눈다.

### 3) 조직 운영

사업을 총괄하는 조한솔 대표를 비롯해 여행사업과 홈페이지 관리를 맡은 염태진 팀장, 시장카페 궁금한이층집과 지역 네트워크 관리를 맡은 서진렬 코디네이터와 마을공동체 활성화 사업을 담당하고 있는 조재우 코디네이터로 이루어져있다.

또한 외부 네트워크 확립을 통해 사업 운영에 관해 자문과 도움을 얻고 있다. 춘천사회적경제네트워크로부터 사업 진행과 관련한 사회적기업 네트워킹을 지원받고 있고, 문화컨설팅 바라 등 지역의 관련단체들로부터 사업진행에 대한 컨설팅을 받는다. 수단법인 씨즈로부터 해외탐방과 청년기업 연계지원을 얻고 있다.

### 4) 사업 현황

2011년 사회적기업가 육성사업 강원권역 창업팀으로 선정된 이후 2013년 활동인원 5명과 함께 다양한 사업을 진행하고 있다. 조한솔 대표는 여행사업 및 관련 지역사업을 통해 동네방네 협

동조합을 운영하고 있다. 여행사업은 지역여행 상품을 제공하고 있으며 특히 춘천지역 맞춤형 여행 서비스를 운영한다.

또한 공정여행 교육을 통해 사람들이 공정여행을 많이 알 수 있도록 한다. 지역사업으로 시장 안에 '궁금한 이층집' 카페를 운영한다. 구도심 활성화를 위해 문을 연 '궁금한 이층집'은 전통 시장 내 유휴공간을 활용하였다. 낮에는 카페로, 밤에는 청년들의 활동을 지원하는 공간으로 사용한다. 마을공동체 만들기 사업에 참여하여 지역사회 활성화에 적극적으로 기여하고 있다.

### 5) 기업대표가 인식하는 문제점

조한솔 대표는 동네방네 협동조합이 가진 문제점을 발견했다. 우선 사업대상을 선정하기 어려웠다. 원도심 내 28개 숙박시설을 설문조사 한 결과 6개 숙박시설에서 사업에 참여할 의사가 있다고 말했다. 6개 숙박시설을 대상으로 구체적인 논의를 진행했지만 사업에 대한 의구심, 시설 노후화 등의 이유로 인해 숙박시설 주인들이 사업 참여를 꺼리고 있었다. 또한 지역기관들과의 네트워크 구축이 어려웠다. 원도심 활성화 문제는 단순히 숙박시설 활성화를 통해 이루어질 것이 아니라 지자체, 기업, 시민단체 등 다양한 주체가 함께 일할 수 있는 네트워크 구축이 필요하다.

조한솔 대표는 로컬 챌린지 프로젝트를 통해 지역에 필요한 새로운 흐름과 변화를 만들어 낼 수 있을 것이라고 생각하여 지원했다.





## 2. 비전과 목표의 재정립

### 1) 초기비전과 변화과정

#### ① 동네방네 협동조합 초기 비전

동네방네 협동조합은 춘천 원도심 내 방치된 숙박시설과 공동화 문제의 심각성을 사회적 문제로 인식했다. 이러한 사회적 문제 인식을 기반으로 아이디어와 기회를 파악했다. 현재 춘천지역에 있는 게스트하우스 2곳의 운영률이 높고, 국내 게스트하우스 시장이 확대되고 있다. 이른 시일 내에 춘천지역에서도 게스트하우스 시장이 성장할 것으로 예상한다. 동네방네 협동조합의 사업이 가진 사회적, 경제적 가치를 자체적으로 조사했다.

우선 낡고 오래된 자원에 대한 활용가능성을 제시했다는 점에서 사회적 가치를 지닌다. 그리고 원도심 공동화 문제를 지역에 이슈화시킴으로써 다양한 사업과 활동이 일어날 수 있는 시발점이 될 수 있다. 또한 춘천지역 도심재생의 한가지 대안이 될 수 있으며 나아가 타 지역 원도심 문제 해결 방안이 될 수 있다.

경제적 효과로는 3년간 총 7명의 고용을 창출하고, 숙박시설 주인에게 3년간 총 매출액의 40%소득을 제공할 수 있다. 2015년까지 총 3개 숙박시설을 활용할 것이며, 이는 지역경제 상권활성화에 작간접적인 기여를 할 것이다. 이를 바탕으로 '춘천 원도심 내에 위치한 방치되어가는 오래된 숙박시설 활성화'를 소셜미션으로 삼았다.

#### ② 1차 교육 진행 후 미션 변화

사회적 상상력 개발 및 미션비전 수립 교육을 진행한 후, 소셜미션에 전체적인 변화가 생겼다. 동네방네 협동조합은 사회적 문제를 해결하고 싶은 문제의 관점에서 정립했다. 지역 내 외곽 관광지 집중과 원도심 내 콘텐츠 부족으로 소비계층이 유입되지 못한다. 그래서 상권이 붕괴되고 역사, 문화자원이 사라지며 공동체가 약화되는 것이다. 그리고 아이디어와 기회를 새롭게 정의했다. 현재 춘천시는 전통시장, 약사리 고개, 망대골목 등 생활문화자원을 장려하고 있다.

이에 대해 동네방네 협동조합은 버려진 여관과 유휴 공간을 활용하는 아이디어를 생각했다. 이를 활용할 수 있는 방안으로 여행, 이층집, 교육, 공동체복원, 게스트하우스를 제시했다. 사회적 가치를 정성적 지표를 기반으로 작성했다. 춘천 원도심 상권 활성화, 원도심 가치 재발견, 새로운 소비계층 유입이다. 이를 바탕으로 '원도심 지역 내 낮은 수준의 자원 가치를 혁신 사업으로 개발하여 높은 수준의 가치로 변화시켜 지역주민과 여행자가 함께 만족하는 솔루션 제공'을 소셜미션으로 정의했다.

#### ③ 2차 교육 진행 후 미션 변화

2차 워크숍, 목표설정 및 성과관리 교육을 진행한 후 소셜미션을 구체화했다. 사회적 문제를 시장 조사를 바탕으로 정립했다. 춘천 인구가 지속적으로 감소하고 있다. 2013년 기준으로 인구가 21% 감소하였다. 그리고 음식, 숙박업 등 상권 위축이 지속적으로 발생하고 있으며, 이는 매년 평균 8% 감소하고 있다.

지역 내 신도심과 상권을 개발하고 시외버스터미널 이전에 따라 방문객이 감소하고 있다. 그리고 남이섬, 소양강 댐, 청평사, 레고랜드 등 외곽 관광지의 개발에 따라 도심지역이 소외되었다. 이에 따라 구 관광지로 전략하여 방문객이 줄어들고 있다. 이러



한 문제의식을 기반으로 아이디어와 기회를 파악했다. 문전성시, 생문공 등 춘천시 주도의 사업 진행을 따라선 지속적인 사업 진행이 불가능하다. 이는 탑다운 형식으로 주민의 주체성이 감소하는 사업이다. 그래서 춘천 원도심 지역을 재개발하는 아이디어를 정의했다. 이를 통해 사회적, 경제적 가치를 성립했다. 동네방네 협동조합 매출의 90%이상이 소비상권을 포함한 지역사회에 직접 기여할 수 있다. 그리고 2024년 기준으로 춘천 지역에 방문하는 전체 여행자의 10%를 원도심 지역으로 유입할 수 있다. 또한 원도심 지역 내 인구수 및 음식, 숙박업, 사업체 수가 2013년보다 인구 3%, 사업체 1%씩 증가할 것이다. 이를 바탕으로 '원도심 지역 주민과 함께 사업 공동체를 만들어가는 역할을 통해 누구나 살고 싶은 지역으로 변화를 이끌어내는 사회적 기업'을 소셜미션으로 정립했다.

#### ④ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 미션 확립

춘천 원도심 지역 주민과 함께 사업 공동체를 만들어가는 역할을 통해 함께 잘 살기를 행하는 지역으로 변화를 이끌어가는 사회적기업

## 2) 초기목표와 변화과정

2014년 목표를 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무 목표, 조직운영 목표, 기타 목표로 나누어 정립했다.

### ① 동네방네 협동조합 초기 목표

로컬 챌린지 프로젝트를 진행하기 이전, 동네방네 협동조합의 재무목표는 매출 6천만 원을 달성하는 것이었다. 그리고 기타 목표는 총 이용자 3천명 달성이었다.

### ② 2차 교육 후 목표 변화

동네방네 협동조합은 소셜미션 실현을 위한 목표, 재무 목표, 조직운영 목표, 기타 목표를 설정했다.

소셜미션 실현을 위한 목표를 정량적 지표를 기준으로 세웠다. 우선 매출의 40% 이상이 지역의 1차 소비상권에 직접적으로 기여하는 것이다. 1차 소비상권은 지역기반업체를 말한다. 그리고 매출의 20% 이상이 지역상권에 직간접 기여한다. 또한 원도심 지역으로 여행자 2,000명 이상이 유입되는 목표를 설정했다. 재무 목표는 매출 목표로 1억 9천 5백만 원을 설정했다. '궁금한 이층집', 게스트하우스, 원도심 여행, 춘천 여행, 여행 교육, 맞춤형여행, 동네방네 협동조합 탐방단 서비스를 매출 추정 근거로 삼았다.

조직운영 목표는 인력 운영과 조직역량 향상으로 나누어 작성했다. 5명 인력으로 사업을 운영하며 조직 역량을 향상시키기 위해 구성원의 전문역량을 강화하는 데 초점을 두었다.

기타 목표로 고객확보, 신제품 개발, 업무 프로세스 개선, 홍보로 나누어 설정했다. 9,107명의 고객을 확보할 것이고 계절별 카페메뉴 개발과 게스트하우스 오픈을 통해 신제품을 개발할 것이다. 성과관리 시스템을 구축하고 회계관리를 체계화하여 업무 프로세스를 개선하기로 했다. 또한 페이스북과 블로그를 통해 동네방네 협동조합을 홍보하도록 설정했다. 그리고 사업매출 대비 보조사업이 40%이상이 되도록 설정했다.

### ③ 로컬 챌린지 프로젝트 이후 목표 확립

소셜미션 실현을 위한 목표, 재무목표, 조직운영 목표는 2차 교육 후 내용과 동일하다. 기타 목표는 회계관리 체계화를 통한 업무 프로세스를 개선하는 것을 목표로 설정했다.



### 3. 경영진단 및 과제 도출

#### 1) 내부능력분석

##### ① 경영전략과 사업 모델

###### 명확한 비전과 경영전략 수립 필요

동네방네 협동조합은 지속가능한 여행 콘텐츠 개발과 지역융합형 게스트하우스 운영을 통해 지역활성화라는 비전을 가지고 있으나 비전이 목표와 전략이 혼성되어 보다 명확한 기업의 비전을 수립해야 했다. 그리고 이 비전이 명확히 수립되면 비전을 달성하기 위한 경영전략(운영전략, 투자전략, 영업·마케팅전략 등)을 세부적으로 수립해야 했다. 그리고 이러한 세부 전략은 측정 가능하도록 정량적인 목표를 수립하고, 특히 달성 목표 기한을 정해서 매년 실행 계획을 수립하여 운영하는 것이 필요했다.

###### 사업의 다각화와 경쟁력 있는 콘텐츠 개발 필요

현재의 사업이 다양하게 분화될 수 있도록 도농 교류, 문화 사업 연계, 농촌체험, 지역 농산물 판매 등을 실행함으로써 가장 수익성 있는 사업전략을 세우고 자원을 집중해야 했다. 게스트하우스의 경우는 고정비가 많이 들어가고, 사업의 특성상 진입 장벽이 낮으므로 이를 보완 할 수 있는 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어 운용률을 높이는 것이 핵심이었다. 그리고 현재 운영 중인 카페는 수익 및 활용 측면에서 재검토가 필요했으며 게스트하우스는 임차료와 수익배분 구조 측면에서 법무적인 검토가 반

드시 선행되어야 했다.

##### ② 영업 및 마케팅

###### 시장 세분화와 경쟁사 분석에 따른 마케팅 전략 필요

동네방네 협동조합은 시장 세분화(인구통계적, 여행의 성격, 지리적 성격, 연령층이나 직업 등) 분석과 공정여행 경쟁사를 분석하는 것이 필요했다. 그리고 일단 대상 고객층이 정해지면, 제공하고 하는 서비스나 상품에 대한 경쟁력을 파악할 필요가 있었다. 상품은 너무 많이 만들기 보다는 특화된 단일 시장이나 한 상품을 파생시켜 여러 세분 시장으로 나누는 것이 더 바람직하다는 의견을 들었다. 여행상품은 고객 구매 유형이 자주 구매하는 것은 아니나 한 번 맘에 들면 입소문 등을 통해 반복적인 구매가 이루어 질 수 있으므로 유인책이 필요하며, 고객에 대한 데이터베이스를 구축하고 적극적인 홍보를 통해 충성도가 높은 잠재고객을 확보하는 것이 필요했다.

###### 원가 분석을 통해 적정 가격 산정 필요

상품 가격의 경우 원가 분석 및 재무 추정을 참고하여 적정 원가를 바탕으로 가격을 책정하되, 게스트하우스의 경우는 유사 상품의 시장 가격이 크게 변동이 없는 상황이므로 좀 더 원가 경쟁력을 확보하고, 조금 비싸도 이용할 수 있는 경쟁력 있는 콘텐츠를 만들어서 질을 높이는 전략을 취하는 것이 바람직했다.

###### 다양한 채널을 통한 적극적인 홍보 필요

동네방네 협동조합의 광고와 홍보는 현재 담당 인력이나 조직이 없는 상황이므로 SNS나 포털을 적극적으로 활용하고, 지역의 다양한 단체와 기업의 CSR과의 연계를 통해 홍보와 매출증대에 활용하는 것을 추천 받았다. 그리고 특히 추천은 고속도로 개통으로 정주형 여행보다는 경유형이나 당일형의 여행이 많은 특성



#### 서정현 슈퍼바이저와의 미팅

동네방네 협동조합은 서정현 슈퍼바이저와의 미팅을 통해 현재의 사업이 다양하게 분화될 수 있도록 도농 교류, 문화 사업 연계, 농촌체험, 지역 농산물 판매 등을 실행함으로써 가장 수익성 있는 사업전략을 세우고 자원을 집중하는 전략 마련을 논의했다.

이 있으므로 문화, 예술 연계 및 타 지역 여행 상품과 결합하는 것도 고려할 수 있었다.

### ③ 운영(인사·생산·IT·재무)

#### 인사관리 시스템의 도입

동네방네 협동조합은 조직의 성공과 구성원의 시너지를 위해 평가, 승진, 보상 등 기본적인 인사관리 시스템을 도입하는 것이 필요했다. 성과평가 제도는 각 업무 별로 성과평가, 역량평가, 다면평가를 적절히 조합하되, 비율은 직무에 따라 경험치를 적용하고 개인별 평가뿐 아니라 회사 전체 실적, 해당 팀, 해당 상품 실적 등 다수의 성과 측정 항목을 활용해야 한다.

#### 수익성 좋은 사업 강화와 신규사업 신중한 투자

재무부문은 수익성이 좋은 공정여행 사업을 강화하여 매출을 높이고, 게스트하우스 투자를 최소화하여 안정적인 매출성장률을 가져가고, 서비스 별로 손익분기점·추정재무상태표 등을 모니터링할 필요가 있었다. 공정여행의 원가는 교통비, 식사비, 공연비 등의 비용에 기획비를 일률적으로 반영하여 계산하고 있으나, 여행 상품별로 고정비와 변동비를 구분하여 상품원가를 계산한 후 여기에 마진을 붙이는 방법으로 관리하는 것이 필요했다. 게스트하우스의 예상 손익은 평균 객실 점유율로 대략적으로 산정되어 있으나 사업 전략에 따른 객실 활용과 개별 이용객 등을 좀 더 분석하고 보수적으로 접근하여 손익을 계산해야 했다.

## 2) 외부환경 분석

#### 성장하고 있는 관광시장

관광시장은 국제관광이 급속한 성장세를 나타냄에 따라 이와 관련된 관광사업이 큰 폭으로 성장할 것으로 전망된다. 그리고 주

5일 근무제 시행 및 초·중·고등학교에 주 5일제 수업이 도입됨에 따라 여가시간이 증가하면서, 국민 국내관광 수요가 증가하고 있다. 또한 방한 중국시장이 큰 폭으로 성장할 것으로 전망됨에 따라 쇼핑, 미용 및 성형 등 의료 관광 및 카지노, 골프 등을 목적으로 한국을 방문하는 사람들이 증가하고 있다. 관광부분은 현재 관광진흥법에서 사업체에 대한 기준 및 인솔자 요건, 계약 요건을 제시하고 있다. 동네방네 협동조합은 현재 관광사업체로 등록이 되어 있지 않은 상태로, 추후 사업 진행을 위해 등록이 필요하다.

#### 공정여행의 의미

국내의 소비적이고 향락적인 여행문화를 바꾸려는 공정여행의 흐름은 2007년 12월 공정여행 축제와 여행 인문학 연구모임을 통해 시작됐고, 사회적기업 및 시민사회단체가 주를 이뤄 공정여행을 점진적으로 확장해 가고 있다. 공정여행은 여행지의 제대로 된 문화를 소비하며 소비되는 문화의 이익이 지역 주민에게 돌아가고 있는지에 민감해지는 것이다.

#### 국내 숙박관광 동향

국내 숙박관광은 최근 3개년 동안 강원지역이 1위였고, 여가·취미·휴가 목적이 가장 많았다. 동네방네 협동조합이 위치한 춘천의 경우 타당성 분석을 바탕으로 숙박 산업을 고려할 수 있었다. 내국인 숙박 관광시 이용 시설에서 호텔은 상대적으로 낮은 이용을 보이며, 펜션·민박 및 콘도 미니엄 같은 숙박시설 이용률이 높은 것으로 분석되고 있다.

## 3) 전략과제

동네방네 협동조합은 위와 같은 내부능력분석과 외부환경분석을 통해 전략과제를 제안 받았다. 표1. 전략과제 도출

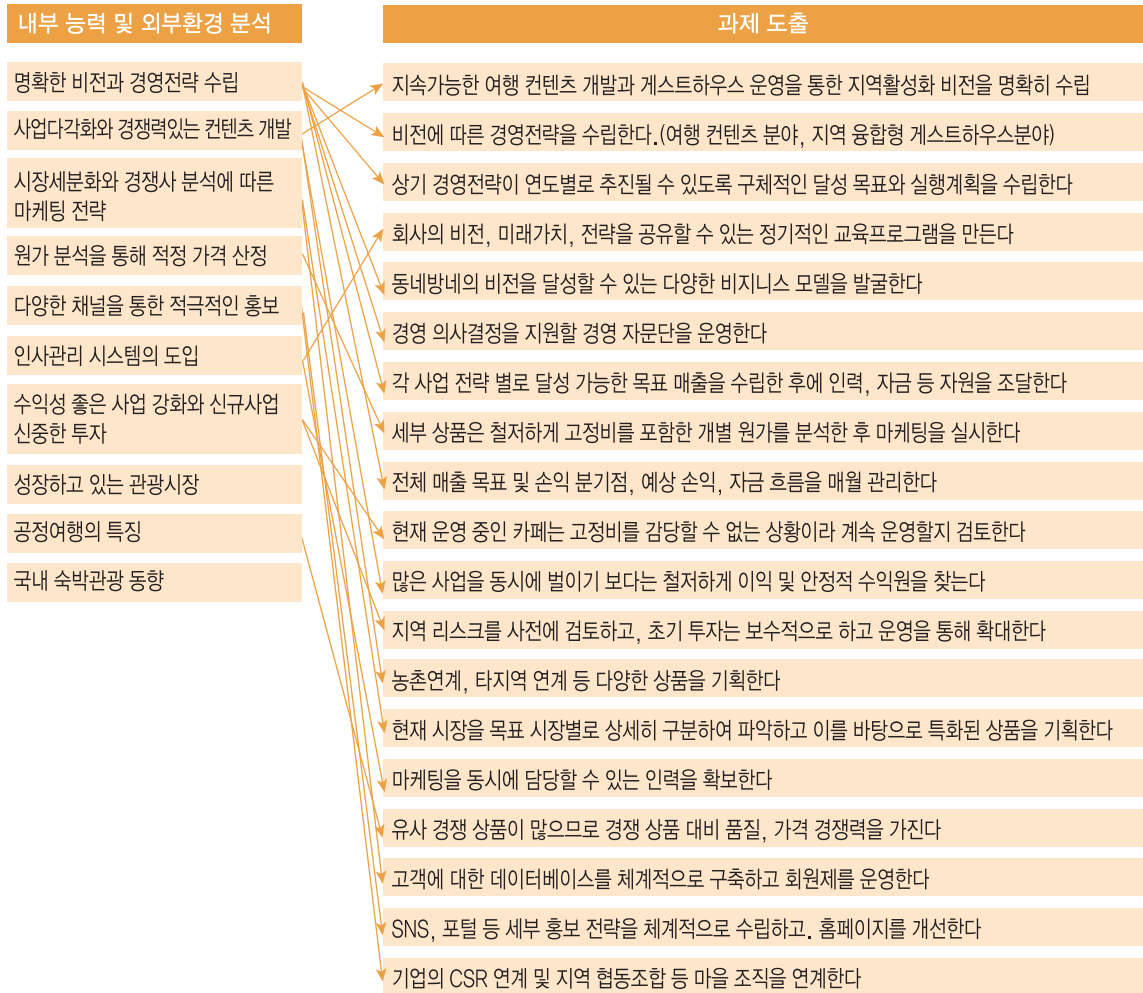


표1. 전략과제 도출



## 4. 과제별 개선계획 수립

### 1) 사업추진 환경 구축

사회적기업 인증조건 충족과 별도 사업체로 운영 중인 ‘궁금한 이층집’ 카페의 법인화를 위해 2013년 1월 중 직원 협동조합 설립신고를 마치고 2월에 완료하기로 했다. 그리고 구성원들의 사업 전문성 강화를 위해 바리스타, 그래픽디자인 교육과 공동교육으로 사회적기업에 대한 교육을 2월에 실시하기로 했다. 또한 게스트하우스 사업추진 소요예산 중 LCP 지원금을 제외한 나머지 비용을 사회적기업 사업개발비, 지역투자 설명회, 소셜 펀딩, 은행대출, 자기자금 등을 통해 4월까지 마련하기로 했다.

### 2) 게스트하우스 리모델링

2014년 1월 리모델링 대상 여관시설을 최종 선정하기로 했다. 그리고 2곳 이상의 견적서 비교를 통해 리모델링 업체를 선정하기로 계획했다. 2월 중 협동조합을 설립완료 시점에 맞춰 신규법인으로 여관시설 주인, 리모델링 업체와 계약을 진행하기로 했다. 이후 3월부터 설비공사를 시작하여 건축, 리모델링을 거쳐 5월 5일 게스트하우스 오픈을 목표로 설정했다. 또한 4월부터는 숙박시설 운영에 필요한 실무자 운영규정과 투숙객 운영규정 등을 마련할 예정이다.

### 3) 지역콘텐츠 기획·제작

현재 운영중인 춘천 원도심 투어 여행상품의 대한 문제점 개선과 지역행사 등과 연계한 다양한 형태로 보완하고 개발할 예정이다. ‘궁금한 이층집’ 카페, 게스트하우스를 방문하는 여행자를 좀 더 적극적으로 도심상권과 연결시킬 수 있는 쿠폰, 스토리북, 브로셔 등을 기획하고 제작하기로 했다.

### 4) 홍보채널 구축 및 진행

동네방네 협동조합 사업의 특성상 오프라인 보다는 온라인 홍보에 집중하는 것이 더 효과적이다. 현재 홈페이지, 페이스북 등 4개의 온라인 채널을 홈페이지 리뉴얼, 페이스북 페이지 개선, 블로그 개선을 통해 3개의 채널로 축소, 통합하여 홍보채널을 집중하고자 했다. 또한 여행상품 플랫폼 입점 및 홍보관련 커뮤니티 사이트 리스트업 등을 통해 홍보채널을 다변화하는데 초점을 두었다. 게스트하우스의 경우 홈페이지 보다는 블로그, 카페 운영이 사업초기 홍보에 효율적이기 때문에 오픈 1개월 전 4월 12일 이전까지 구축할 예정이고, 다수의 숙박플랫폼 입점을 통해 모객채널을 다양화하기로 했다.

### 5) 영업(사업)매출 개선

2013년 1~5월까지의 적자가 발생하고, 6월 이후 전체매출 대비 80%이상이 발생했다. 이에 대한 매출개선이 필요한 상황이었다. 동네방네 협동조합 여행사업의 경우, 상품구매 계층의 다양화, 상품서비스 개선 등의 개선방안을 정립해야 한다. ‘궁금한 이층집’ 카페는 기존고객관리 및 메뉴개선 등의 방안을 마련하고자 했다. 이를 통해 전년대비 매출액 150% 이상의 향상을 목표로 정했다.

표2. 과제별 개선계획 수립 도출

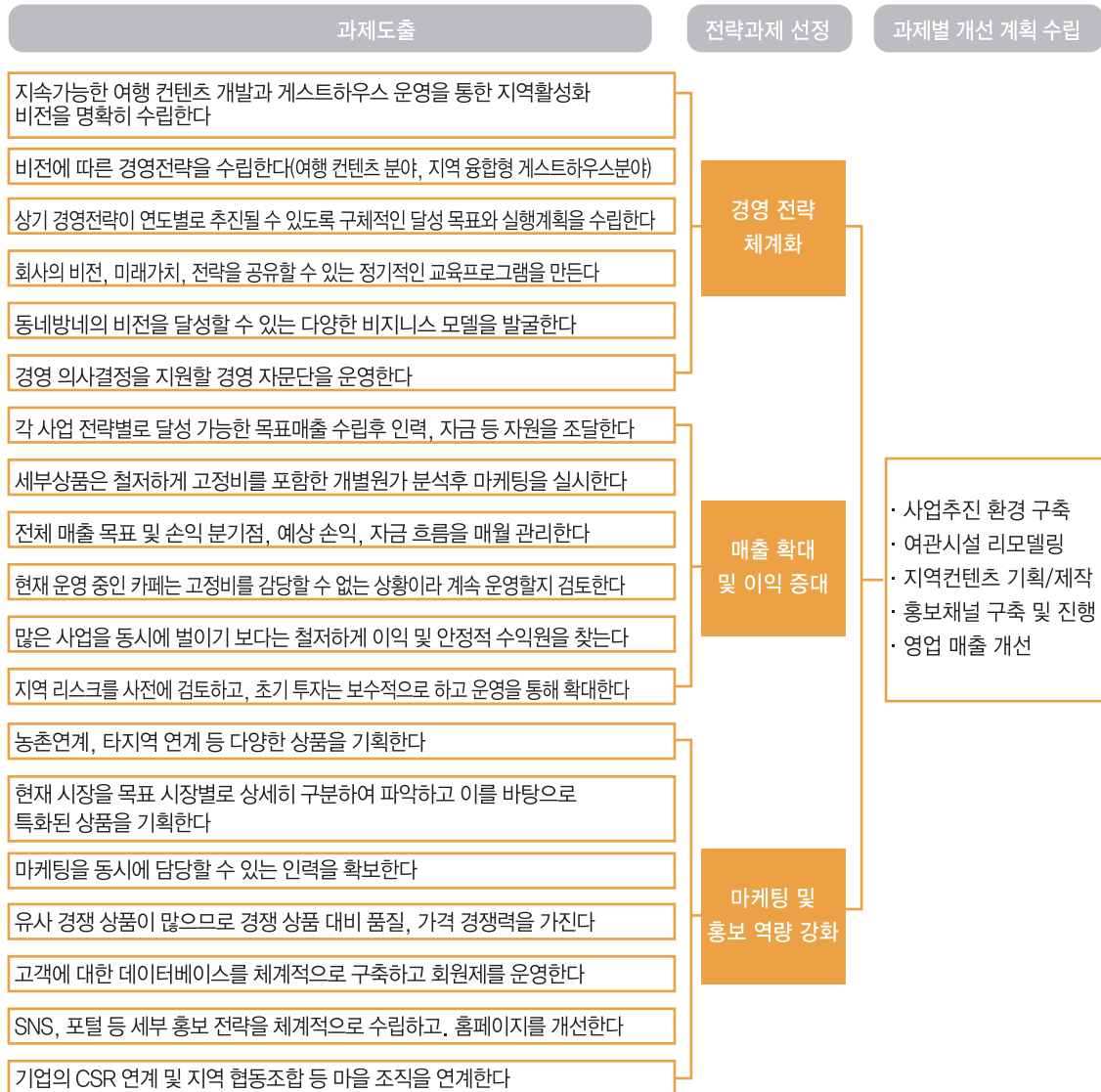


표2. 과제별 개선 계획 수립 도출



## 5. 이행계획 수립과 실행

### 1) 사업추진 환경 구축

#### ① 자금조달

##### 1월 리모델링 업체 선정과 추가 지원금 조달 방안

전체적인 리모델링 비용이 적절한지 파악하고 설계에서부터 시공과정과 감리까지의 시설 공사 전반에 대한 계획을 수립하며, 각 단계를 분리하여 실시할 경우의 장단점 파악을 위해 인테리어 설비 업체 가운데 자문을 받을 수 있는 업체를 섭외하는 것이 필요했다. 리모델링 사업 실행에 필요한 자금 가운데 약 40% 정도만 지원 내용에 포함이 가능하고 나머지 비용은 따로 투자자를 찾아야 했다. 이에 대한 세부 추진 방법 및 일정 등을 수립하기로 논의했다.

##### 2월 기존 여관 모델 리모델링의 비용 과다 문제와 투자기관 물색

‘한발장’을 리모델링 하려면 약 1억원에 가까운 추가 인테리어 비용이 필요했다. 현실적으로 자금을 조달할 수 있는지 알아보기 위해 조한솔 대표가 기술신용보증기금, 중소기업진흥공단 등 모든 정책의 자금 지원 기관들에서 상담을 받고 내용을 최종 확인하기로 했다. 2월 10일에 확인한 결과 기술신용보증기금의 청년 창업 특별 보증은 기술 기반 창업만 대상이 되므로 혜택을 받기가 어려웠다. 그리고 중소기업진흥공단의 청년창업전용자금

지원은 여행업 이외의 업종으로 신청할 경우 5,000만 원 내외의 지원은 가능했다. 하지만 대표자의 신용 등급 조회 결과 5등급으로 분류되어 지원이 어려울 수 있는 상황이었다. 관광진흥기금 등은 신청기간이 만료되어 정책 자금으로 추가 지원은 5,000만 원 이상은 불가능할 것으로 보였다. 만약 추가 비용이 필요하면 투자자를 직접 찾아야 하는 방법밖에 없었다. 그래서 투자 기관을 동시에 물색해 보기로 했다. 그리고 5월 초 사업을 시작하기 위해서는 ‘한발장’을 고집할 것이 아니라 많은 시설 개·보수가 필요하지 않는 다른 건물을 찾아보도록 조언했다.

##### 3월 사업 대상 건물 선정

추가적인 자금을 동원할 가능성을 찾아보았는데 조한솔 대표 명의로는 3천만 원 이상의 대출을 확보하기는 어려웠다. 동네방네 협동조합 구성원 간에도 많은 비용을 지불하는 것은 사업 취지나 현재의 여건과 맞지 않는다는 결론을 내렸다. 그래서 최선의 대안인 (구)고속버스터미널 근처 비선장 여관을 사업 대상 건물로 선정했다.

##### 4월 부족한 리모델링 비용 임의 조달

동그라미재단과 협약한 금액 가운데 2,600만 원 정도만 실제 리모델링 공사비로 활용될 수 있어서 이에 대해 동네방네 협동조합 구성원들이 의견을 공유했다. 리모델링 공사를 실행하는 두 달 동안은 임대료 면제 조건을 확인했고 이 과정에서 투자 계획을 점검한 결과 약 2,000만 원 정도 금액이 부족함을 확인했다. 구체적인 자금 조달 계획을 수립하지 않았는데, 보증금 2,000만 원을 위해 4명의 조합원들이 각각 대출을 받았다. 이자는 6~10%선이다. 서정현 수퍼바이저와 상의없이 진행된 대출이라 지적했다. 이에 대한 사업의 영향을 판단하고 향후 금융 비용 절감을 위한 대책을 세웠다.



주요추진업무	2014년 1월	2월	3월	4월	5월	이후일정
사업추진 환경 구축	신규 법인설립	구성원 역량강화	사업추진 자금 마련(사회적기업 정책자금, 지역내외 투자금 등)			
여관시설 리모델링	여관시설·리모델링 업체 선정	시설 리모델링 컨셉, 설계	설비·건축 공사	인테리어 공사· 운영환경 구축	게스트하우스 오픈	
지역 콘텐츠 기획·제작		원도심 공정여행 콘텐츠 보완	도심상권 소비콘텐츠 생산 (쿠폰 스토리북, 안내 브로셔 등)			
홍보채널 구축 및 진행	자체 (동네방네 협동조합) 홍보채널 정비	기존사업 대외 홍보채널 구축/ 소비자 유입경로 분석	게스트하우스 홍보채널 구축			게스트하우스 마케팅전략기획
영업매출 개선			사업 추진		사업 평가	

표3. 이행내역

주요 추진 업무·기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목
사업추진 환경 구축	2,100,000	구성원 역량강화 교육 /사업투자 설명회 /선진사례 탐방비
여관시설 리모델링	32,700,000	설계·시공 관련 회의비 /숙박시설 운영규정 제작 /리모델링 설계·감리비 /숙박시설 설비공사
지역 콘텐츠 기획·제작	2,600,000	숙박&상점 연계 쿠폰북 제작 /〈궁금한 이층집〉 브로셔 제작 /게스트 하우스 브로셔 제작
홍보 채널 구축 및 진행	1,100,000	게스트하우스 로고 개발
예비비	300,000	사업수행 예비비
인건비	1,200,000	내부 담당자 인건비
총 예산	40,000,000	

표4. 예산 계획 수립



**결 론** ● ● ● ● ●

오랫동안 낙후된 건물의 리모델링이 중요한 사업 전개 요소이다. 그래서 최대한 현실감 있는 건적 비용을 확보하기 위해 노력하였고, 책정된 비용의 조달을 위하여 각종 청년창업 지원제도와 금융권 이용방법을 안내했다.

**② 추가 지원 확보**

**4월 동그라미재단 이외의 추가지원 경로 탐색**

여행사업, 원도심 활성화 사업 등과 연관된 추가 지원에 관심을 두고 있다. 4월 10일에 사회적기업 지원사업 심사가 있었다. 지원금은 2,500만 원이며, 기업 자부담금은 10%였다. 4월 17일 마감 예정인 한국관광공사 창조관광 공모전에 지원하기로 했다. 지원금은 500만 원에서 4,500만 원이다. 이를 위해 현재 사업 아이템 내용에 대한 정리를 마무리하고 있다. 그리고 4월말쯤 투자유치를 위한 설명회를 진행할 예정이다.

**결 론** ● ● ● ● ●

동네방네 협동조합 사업의 경우 여행 사업, 원도심 활성화 사업 등과 연관되는 추가 지원 사업의 혜택을 충분히 활용할 수 있었다. 기존 지원을 받고 있었던 전통시장 지원프로그램 외에 사회적기업지원 제도의 활용과 관광공사의 창조관광공모전 응시와 프로그램 준비를 권유하였으나 사업체 내부 사정으로 연기했다.

**③ 사업장 계약 지도**

**결 론** ● ● ● ● ●

리모델링 공사가 진행된 사업장의 경우 3층 건물 가운데 2층만을 대상으로 임대와 리모델링을 진행했다. 1층 편의점 상가와 진입로, 옥상 등의 연계시설과의 조화가 갖춰져야만 시너지효과를 만들어 낼 수 있다. 따라서 계약 조건 등에서 보다 유연한 조건을 관철시키도록 지도했다.

## 2) 게스트하우스 리모델링

### ① 입지선정

#### 12월 한발장 여관 임대 조건 확인

현재 섭외된 '한발장' 여관은 2층 규모로 보증금 2000만 원에 월세 120만 원으로 5년 조건이며, 13개 객실을 보유하고 있었다.

#### 1월 게스트하우스 리모델링 사업에 초점

공정 여행 중심의 사업 내용을 추천 원도심 투어와 노후된 숙박 업소를 리모델링한 게스트하우스로 변신하는 프로젝트 중심으로 사업의 초점을 전환하고자 했다. 이에 대한 구체적인 사업 운영 방법과 추진계획을 수립했다. 여관 건물의 리모델링 과정에서 협업하기로 예정되어 있는 별도의 청년 계층 사회적기업과의 연계가 바람직하지 혹은 새로운 네트워크 확대가 더 도움이 될 수 있는 방법인지, 그 효과를 분석하여 시공 과정에서의 역할을 정립할 필요가 있었다. 현재 자금 여력이나 운영 계획 등을 종합해 보면 최소 3년 정도는 현재 섭외된 여관 업소 1개의 운영에 머물 가능성이 높아 사업의 근본적인 확장에 어려움이 있을 것으로 판단되었다. 이에 따라 2호, 3호 업체의 확보를 위해서는 지속적인 후속 여관 업소의 확보가 필요했다. 7년간 운영이 되지 않던 여관을 5년 간 장기 임대 계약을 통해 확보하고 이를 게스트하우스로 변환하는 경우에 따른 계약서 작성과 향후 법률적인 문제점 등 제반 사항에 대한 검토를 진행했다.

#### 2월 한발장 건물 상태 확인과 다른 건물 탐색 결정

1차 리모델링 사업으로 생각한 '한발장' 여인숙 건물의 임대 조건 협의와 계약서에서 관련 조항들을 검토했다.

현장 점검을 위해 건축 설계 및 인테리어 전문업체인 (주)유닉모스 최성필 대표와 동행하여 '한발장' 여인숙을 현장 실측하고

현황을 파악했다. 현장 사진과 조한솔 대표의 건물주와의 기존 협의 결과 등을 검토한 끝에 평당 약 100만~150만 원 정도의 비용이 인테리어 비용으로 소요될 것으로 예측했고, 총 투자비용이 건물 임대료를 제외하고 약 8000만~1억 원 정도 소요될 것으로 판단했다. 전문가와 동행하여 실사를 거친 결과 '한발장'은 1970년대에 지어진 건물로 그 동안 7년 넘게 공실로 남아 있었기 때문에 전기 설비 공사, 난방 공사, 구조 개축 등에 상당히 많은 비용이 수반될 것으로 파악했다. 따라서 현재 확보된 자기 자산을 최대한 동원하더라도 추가 확보 필요금액이 1억원을 넘을 것이라고 전문가는 진단했다.

이에 대해 현장전문가는 '한발장' 건물을 사용할 경우, 인테리어 업계에서 근무한 경험이 있는 지인을 동원하여 최대한 설계 및 감리에 소요되는 비용을 아끼는 것이 효과적이고, 추가로 내부 인원들이 할 수 있는 역할을 최대한 높일 필요가 있다고 조언했다. 하지만 이 방법도 근본적인 해결책이 되기는 어려울 것이기 때문에 다른 임대 건물을 물색해 볼 것을 권유했다. 그래서 2월 14일까지 최대한 추가 임대물건을 찾아보기로 하였다.

#### 3월 비선장 여관 섭외와 임대와 관련한 사항들 논의

섭외 중이었던 춘천시청 인근의 '한발장' 건물의 심한 노후화로 인해 구조 변경 등에 많은 비용이 수반될 것으로 예측되었다. 그래서 약 2주간 투자가 가능하고 동원 가능한 금액 범위 내에서 확보 가능한 건물을 찾았다. 이 과정을 거쳐 (구)버스터미널 인근에 위치한 '비선장' 여관 건물을 물색했고, 임대조건 보증금 2천만 원에 월 임대료 30만 원의 조건으로 협상을 실시했다.

'비선장' 여관은 2층의 1개층 역 45평 정도의 공간만을 계약하기로 잠정 결정했다. 기존 '한발장' 건물의 경우 1, 2층을 통합해 모두 80평 이상의 공간을 계약하려 해서 많은 비용이 들었기 때문이다. 현재 1층에서 운영 중인 편의점과의 공간 사용 확정 문제, 바닥 공사에 대한 추가 비용 소요 문제, 2개월 정도의

시공 기간 동안의 임대료 유예 문제 등 '비선장' 여관 임대에 관한 다양한 사항들의 향후 진행 방안을 논의했다.

#### 4월 비선장 건물 임대 조건 확인

3월 4일에 진행한 대면 컨설팅 이후 최종 물색 후보지였던 (구) 고속버스터미널 인근의 '비선장' 여인숙을 최종 사업 후보지로 결정했다. 2년동안 임대하는 조건이며, 이후 3년 재계약 시점에 계약 사항에 대해 재검토를 하는 것을 조건으로 임대 계약을 체결했다. 임대계약은 2년이며 보증금 2000만 원에 월세는 부가세를 포함하여 33만 원이다. 관리비는 없다.

#### 5월 인테리어 마무리와 오픈

5월 인테리어를 마무리하고 있는 중이었으며 6월 3일을 오픈 예정일로 잡았다.

### 결 론 ● ○ ● ○ ● ○ ● ○ ● ○

동네방네 협동조합의 사업 의미를 살리기 위해 도심 지역에 위치한 낙후된 여관 건물을 섭외했다. 1차 예정 건물은 과도한 인테리어 비용이 소요될 것으로 예상하고 조달 자금의 부족 등으로 제외하고 2차 건물을 물색한 결과 현재 '비선장' 여관 건물을 리모델링 대상 건물로 확정했다.

## ② 인테리어 견적 확보

#### 1월 인테리어에 전문성을 가진 업체 선정의 필요성

인테리어 및 시공비용은 상대적으로 낭비되는 비용 발생이 많은 분야이다. 그래서 인테리어분야에 전문성을 가진 업체를 섭외해야 했다. 리모델링 비용이 전체적으로 적절한지 평가했다. 그리고 설계에서부터 시공과정과 감리까지의 시설 공사 전반에 대한

계획을 수립하고, 각 단계를 분리하여 실시할 경우의 장단점 파악을 해야 할 필요가 있었다.

#### 2월 한발장 건물의 심한 노후화로 다른 건물 탐색 결정

현장 사진과 조한솔 대표자의 건물주 협의 결과를 토대로 평당 약 100만 원에서 150만 원 정도의 인테리어 비용이 들 것으로 예상했다. 현장 점검을 위해 건축 설계 및 인테리어 전문업체인 (주)유닉모스 최성필 대표와 동행했다. '한발장'은 1970년대에 지어진 건물이고 7년 넘게 공실로 남아있던 상태이기에 전기 설비 공사, 난방 공사, 구조 개축에 상당한 비용이 들 것으로 파악했다. 현장전문가는 '한발장'을 활용할 경우 인테리어 업계에서 경험이 있는 지인을 동원해 최대한 설계 및 감리에 소요되는 비용을 아끼는 것이 중요하며 동네방네 협동조합 구성원이 최대한 공사에 참여해야 한다고 조언했다. 하지만 이 방법도 근본적인 해결책이 되기는 어렵기에 다른 임대 건물을 찾아보는 것을 권유했다.

#### 3월 인테리어 전문가의 비선장 여관 현장 실측

'한발장' 건물의 심한 노후화로 비용이 많이 들 것이라고 생각해서 (구)버스터미널 인근 '비선장' 여관 건물을 대안으로 선택했다.

서울 지역 전문가가 설계 및 시공 기간 동안 함께하는 것이 불가능한 상황이었다. 이를 위한 대안으로 청년 공간 구성 업체 프로젝트 씬의 김설빈 대표가 해당 기간 동안 전반적인 상황을 감독하기로 했다. 김설빈 대표는 전체적인 시공 경험은 없지만 지인들을 통해 간접적인 도움을 받을 수 있는 상황이므로 최성필 대표와 함께 멘토의 역할을 해줄 수 있을 것이다.

현장 점검을 위해 (주)유닉모스 최성필 대표와 인테리어 및 설비 시공 등 전반적인 업무를 담당할 김설빈 대표와 함께 '비선장' 여관을 방문했다. 현장을 실측한 결과 약 30cm 정도의 바닥 공



#### 게스트하우스 리모델링

최종 물색 후보지였던 (구)고속버스터미널 인근의 '비선장' 여인숙을 최종 사업 후보지로 결정했다. 동그라미재단과 지원 협약된 금액 가운데 2,600만 원 정도 만 리모델링 공사비로 활용할 수 있어 많은 부분을 동네방네 협동조합 구성원이 직접 해결해야 했다.



간이 높아져 있기 때문에 2층에 위치한 공간을 활용하기 위해서는 이 곳을 메우는 공사가 필요했다.

이를 바탕으로 인테리어 및 설비 시공 등의 관련 비용을 산정한 결과 세부 내역에서 염려되는 부분이 많아 세밀한 견적 확보가 필요한 상황이었다. 바닥공사 등의 세부 견적을 확인한 결과 동네방네 협동조합이 동원할 수 있는 자금인 약 5,000만 원 범위 내에서 시공 및 감리 등을 마무리하기로 하고 제반 과정을 실행하도록 권고했다.

#### 4월 리모델링 현장 실측

공사를 시작하기 전에 실제 공사 계획에 적합한 최종 예산을 계획하고 견적서를 바탕으로 적절한지 평가했다.

김설빈 대표와 함께 시공과 관련한 구체적인 계획을 협의했다. 리모델링 공간 내에서는 약 30cm 정도의 바닥 공간 높이를 맞추기 위해 철거 공사에서 확보된 폐자재들을 이 공간에 채워 넣고 공사를 마무리하기로 했다. 현재 동그라미재단과 지원 협약된 금액 가운데 2,600만 원 정도만 리모델링 공사비로 활용할 수 있다. 그렇기 때문에 많은 부분을 동네방네 협동조합 구성원이 직접 해결해야 했다.

5월 초 춘천 마임축제 때 고객 확보를 위해 빠른 시간 내에 리모델링 공사에 착수해야 했다. 이를 위해 공정 기간 및 최종 견적서 등을 최종 검토했다.

인테리어 공사 4월 말에 완료하며 5월 오픈을 목표로 정했다.

#### 결 론 ○ ○ ○ ○ ○

최소한의 비용으로 최대한의 인테리어 및 리모델링 효과를 내기 위하여 슈퍼바이저 개인인맥으로 전문 인테리어업체 대표를 섭외하여 적정비용을 산출했다. 그리고 기본적인 인테리어 공정진행의 지도, 감독을 위하여 별도의 인력을 확보하도록 조치했다.

### 3) 지역 콘텐츠 기획·제작

#### 12월 동네방네 협동조합의 사업 다각화 가능성 판단

춘천 중앙시장 지역과 입지조건에 대해 논의했다. 중앙시장은 춘천의 중심지역으로 공산품 위주의 제품을 판매하고 있었다. 미군 캠프 페이지가 위치하여 양키시장으로 불리기도 한다. 지자



체가 주도하고 있는 전통시장 활성화 사업의 일환으로 벽화, 카페, 문화 공연을 통해 재래 시장 활성화 사업이 진행 중이었다. 콘텐츠 중심의 일회성 사업과는 다르게 동네방네 협동조합은 공금한 2층집 카페를 보유하고 있었다. 그리고 15분 거리에 네이버 데이터 센터 및 연수원을 건립할 예정이기 때문에 지역 사업의 가치가 올라갈 것으로 기대되었다.

#### 4월 브로슈어 제작비와 간판

예산 항목 중 ‘공금한 이층집’ 브로슈어 제작비로 80만 원이 책정되어 있다. 조한솔 대표는 이 비용 중 일부(40만 원)를 사용해 ‘공금한 이층집’ 간판을 제작하고자 했다. 간판이 돌출형 소형이기 때문에 고객들이 찾기 힘들다는 문의가 많았고, 브로슈어 제작은 홍보를 위한 것이었다. 게스트하우스 청소를 용역업체에 맡길지 고민했다. 한 달에 15만 원이며 숙소청소와 이불 빨래까지 포함한 가격이었다.

### 4) 홍보채널 구축 및 진행

#### ① 사업장 컨셉 정리

#### 12월 요코하마 호스텔을 선진사례로 벤치마킹

게스트하우스 운영의 전반적인 환경을 분석했다. 게스트하우스를 숙박고객의 소통을 위한 최적화된 공간으로 규정하였고, 기존의 숙박업소와 구별되는 지점을 마련했다. 소식 제공과 인테리어 자체의 상징적인 의미를 통해 경쟁력을 확보할 수 있는 공간의 이미지를 연출하는 것이 과제였다.

서울대와 한국예술종합학교 건축학과 출신들이 만든 업사이클링 전문 벤처 블랭크와 협의하여 게스트하우스의 리모델링 콘셉트 및 방법론에 대해 논의하기로 했다.

동네방네 협동조합은 요코하마 호스텔을 벤치마킹 대상으로 삼

았다. 담당 대표와 5차례 면담한 뒤, 게스트하우스를 숙박 공유 플랫폼으로 만들기로 하였다. 수퍼바이저는 강화도의 모두의 별장의 리모델링 프로젝트 소셜 펀딩 성공을 벤치마킹 할 것을 제안했다. 이를 통해 홍보 효과를 낼 수 있을 것으로 기대되었다. 게스트하우스 운영에 관한 구체적인 전략은 다음에 진행하기로 했다.

#### 4월 브로슈어 제작 논의

숙박시설 운영 규정집, 안내 브로슈어는 추후에 제작하기로 했다.

#### 5월 게스트하우스 봄N 의미

동네방네 협동조합의 중점사업으로 게스트하우스를 제대로 운영하는 것이 중요하다. 게스트하우스 명칭 봄N에 어떤 의미를 부여할 것인지 고민할 필요가 있다. 어떤 메시지를 주고 싶고, 카페와 게스트하우스를 어떻게 연결할 것인지가 중요하다. 새로운 싹을 틔우자는 의미로 춘천과 봄N을 연결하는 것이 좋다는 의견을 정립했다. 이와 맞는 인테리어 설계를 진행하고 게스트하우스를 앞으로 어떻게 확보해 사업을 확장할 것인지가 중요함을 조언했다.

#### 결론

동네방네 협동조합의 경우 춘천이라는 지역적 기반이 확실하다는 점, 강원도에 위치하면서 봄에 대한 일반인들의 인식이 높다는 점 등을 감안하여 게스트하우스의 명칭을 결정하도록 하였다. 향후 해당 공간의 브랜드 정체성 역시 봄의 이미지를 구축하도록 조치했다.

## ② 고객 확보

### 12월 관광 콘텐츠 기획 방향과 춘천 지역 축제와의 연계 가능성 논의

관광 콘텐츠 기획의 핵심은 기존에 존재하지만 의미가 없는 다양한 요소를 적절히 조합해 유의미한 스토리텔링을 창출하는 과정이다. 춘천 지역을 기반으로 5월에서 10월 중 열리는 약 20여 개의 축제들과 연계하는 방법에 대한 논의를 했다. 런닝맨과 같은 리얼 버라이어티의 퀘스트-해결 과정의 RPG를 적용해 나가는 프로그램 등 다양한 방안을 제시했다. 마임 축제, 인형극 등 춘천 지역을 찾는 문화·예술 인력에 기반한 축제 운영 인력의 공동 숙박 서비스를 제공하는 아이디어를 제시했다. 게스트하우스의 테마와 스토리텔링을 마련하면 이와 같이 문화와 예술 인력으로 세분화된 고객을 공략할 수 있는 인테리어 및 공간 연출이 필요함을 인지했다.

서정현 수퍼바이저는 컨설팅 초안을 검토한 후에 동네방네 협동조합의 사업을 공정여행보다는 '춘천지역 원도심 활성화 여행과 지역 숙박시설 재건'에 초점을 두는 것이 현재 사업에 적절할 것이라고 판단했다. 공정 여행의 내용은 이후 접목해도 충분하며 주력사업을 토대로 재구성하길 조언했다.

### 1월 고정적인 숙박 인원 확보 방안

춘천 원도심 투어 활성화를 위해 여행 프로그램을 고도화시킬 필요가 있었다. 춘천 지역에서 청년 계층 창업이라는 상징성이 있기 때문에 홍보와 마케팅에는 큰 문제가 없었다. 하지만 향후 춘천 원도심의 다양한 스토리를 추가하여 여행 프로그램을 다변화하기 위해서는 다양한 마케팅이 실시되어야 함을 조언했다. 현재 운영 중인 춘천 중앙 시장 내의 2층 카페 '궁금한 이층집'은 조한솔 대표 모친 명의의 건물이기 때문에 임대료에 대한 부담이 적었다. 그리고 시장 내에 보기 드문 휴식 공간으로서 가

치가 있기 때문에 원도심 투어 내의 하나의 프로그램으로 활용할 수 있도록 스토리에 포함하기로 했다. 이를 춘천 중앙시장의 다양한 스토리텔링과 연계하여 진행하기로 했다.

동시에 고정적인 숙박 인원을 확보할 필요가 있었다. 해마다 춘천 지역에서 4월부터 9월 동안 집중되는 마임 축제와 같은 각종 축제 등에 참가하는 2차 참여인력(행사 보조 인원, 설치 인원, 번역 및 통역 인원 등)의 전문 숙박업소로 정체성을 확보하는 것을 조언했다.

### 4월 온라인 홍보채널 파악과 게스트하우스를 기반으로 하는 사이트 운영

온라인 홍보채널은 동네방네 협동조합 페이스북, 게스트하우스 페이스북 페이지, 네이버 블로그를 운영하는 것이다. 현재 마케팅 채널로 활용하고 있는 페이스북은 게스트하우스와 여행 프로그램의 성격을 구분되어 운영하고 있다. 이를 게스트하우스 기반으로 제작하고 내용을 홍보할 수 있는 부분을 따로 운영할 계획을 세웠다. 블로그 누적방문자가 3000명이었던 목표를 4월에 달성하기는 힘들 것으로 보였다. 춘천시청에서 마임축체에 참가하는 스태프들의 숙박 시설에 대한 예약 문의가 이미 들어와 있는 상황이었다. 초기 매출 확보에 도움이 될 것으로 생각되므로 공사가 예정대로 마무리되면 협의하도록 권유했다. 여행 콘텐츠 개발에 대한 고민이 필요했다.

### 5월 봄N 상품권 개발과 여행 프로그램 다변화 조언

마임 축제 관계자 고객들을 5월 마지막 주 주말부터 유치하기로 했다. 춘천 도심에 카페와 음식점에서 사용할 수 있는 '봄엔 상품권'을 개발했다. 도심상점 10개 업체와 제휴를 맺어 게스트하우스 투숙객에게 상품권을 지급하기로 했다. 재미있는 여행 프로그램을 잘 개발하여 고객들이 춘천에서 동네방네 협동조합의 숙박을 이용할 수 있도록 해야 한다고 조언했다.



## 결 론 ● ● ● ● ●

현재 게스트하우스의 경우 아직 정확한 컨셉이 소비자에게 알려져 있지 않기 때문에 고정적 수요 확보가 초기에 중요하다. 춘천지역에서 5월부터 매달 개최되는 축제에 참여하는 많은 스타프의 숙박업소로서는 충분히 경쟁력이 있을 것으로 판단되어 해당 영업을 권유했다.

### 5) 사업 매출 개선

#### 4월 매출 향상 목표 달성

전년대비 매출액 150% 향상 목표는 달성할 수 있을 것으로 예상했다. 2014년 1월에서 5월까지의 매출액을 2,000만 원으로 예상했다. 게스트하우스의 5월 사전 예약률을 30%이상 달성하는 것은 마을 축제 관계자들의 예약으로 가능해 보였다.

### 6) 기타

#### ① 사업운영

#### 12월 동네방네 협동조합만의 공정여행 개념 파악과 사업 운영을 위한 목표 작성

공정여행 개념을 구체화시켜 동네방네의 비전을 분석했다. 동네방네 협동조합이 규정하는 '공정여행'이란 여행을 통해 발생하는 경제적 가치를 지역으로 흡수시켜 생태계 효과를 내는 것이었다. 생태계 효과는 원도심 공동화 현상의 문제를 해결하려는 미션에 기반한 대안이기도 했다. 이 비전을 구체화하고 실현하기 위해 장기적 측면에서 계획을 구축해야 했다. 이를 달성하기 위한 미시적, 단계별 마일즈 스톤을 작성하도록 조한솔 대표에

게 요청했다. 이에 기반해 각 단계별 적용하고자 하는 전략의 포지셔닝에 대한 정체성을 정확하게 인지하는 것이 중요했다.

#### 4월 소셜미션 정립

동네방네 협동조합의 소셜미션을 정리할 필요가 있었다.

#### 5월 세탁 용역에 관한 고민

게스트하우스 세탁을 용역에 맡길지 고민 중이었다.

#### ② 예산관리

#### 12월 재단 지원금 예산 배분 논의

서정헌 수퍼바이저는 조한솔 대표에게 4,000만 원 이내에서 비용을 구성할 것을 요청했다. 첫째, 내부 인건비는 지원비 20%이내에서 결정해야 한다. 둘째, 게스트하우스 1개 업체의 임대 계약에 따른 보증금을 포함해야 한다. 게스트하우스 리모델링 비용의 경우 동그라미재단과 협의를 통해 지원이 어려울 것으로 생각했지만, 보증금은 5년 후 환수가 가능하기 때문에 지원이 가능할 것이다. 셋째, 홈페이지를 구축하는 비용을 고려해야 한다. 넷째, 행사비에 원도심 투어 연계 업체와 워크숍 개최 비용을 포함해야 한다. 그리고 온·오프라인 홍보 및 마케팅비, 세금을 포함하도록 했다.

#### 1월 예산 편성을 위한 사업계획 검토

사업운영과 그에 따른 예산 계획서 작성을 위해 전반적인 사업 계획을 검토했다. 2차대면 상담 과정을 통해 리모델링 할 시설의 비용을 비롯한 전반적인 사업 운영과 예산 계획을 확정하여 세부 추진 계획에 맞춰 최종 계획서를 완성할 예정이다. 1월 10일 계획서를 완성하고 1월 17일 이전에 협약체결을 완료할 계획이다.



## 6. 사회적 잠재력 성과측정

출처 : (주)한국임팩트평가

### 1) 사회적 잠재력 성과측정 결과

(주)한국임팩트평가를 통해 사회적으로 미칠 수 있는 잠재력의 성과를 측정했다.

동네방네 협동조합은 춘천 내 사회, 경제, 문화적 맥락에 대한 이해를 바탕으로 원도심 지역이 현재 겪고 있는 상황에 대한 명확한 인식이 돋보였다. 그러나 이러한 국지적 '문제'가 곧 사회 전체에서도 중요성을 가지는 '사회 문제'로 위치를 곧바로 부여 받는 것은 아닌 바, 원도심 지역 내의 문제가 심각해져 사회병리적 현상이 발생할 경우 사회 전체는 어떠한 영향을 받게 될지에 대한 인식은 추상적이었다.

2013년에 수행했던 공정여행 상품 실적에 대한 데이터 관리는 전반적으로 우수한 수준이었다. 하지만 향후 신규 추진 사업 계획의 구체성과 엄밀성은 다소 부족하여 이에 대한 추후 관리가 필요할 것으로 보인다. 특히 게스트하우스와 공정여행 상품 간의 연계 전략 및 계획은 보완 작업이 필요하다.

### 2) 사회·지역 성과 정의

동네방네 협동조합은 '춘천 원도심 복원을 통해 함께 잘 사는 사업 공동체 실현'이라는 소셜미션 하에 공정여행 사업 및 신규 게스트하우스 사업을 통해 경제적 어려움을 겪는 춘천 원도심 상권 및 상인의 소득 증대를 통해 지역 문제에 공헌하려는 목표

의식을 가지고 있다. 동네방네 협동조합이 창출하는 지역사회 공헌 성과는 '공정 여행을 통한 춘천 원도심 등 상권의 소득 증대'로 정의할 수 있다. 이 외에도 지역사회에 기반하여 사업을 하여 기본적으로 '지역사회 경제 활성화 기여'라는 지역사회 공헌 성과를 창출한다. **그림1. 동네방네 협동조합 임팩트 조감도**

### 3) 사회·지역 성과(정성) 및 비영리적 가치

#### 춘천 원도심 상권의 소속감 증대

춘천 원도심 내 노후화된 숙박시설을 정비해 게스트하우스로 변모시켜 공정여행 상품과의 연계성을 높여나가는 전략은 춘천 원도심 상권에 소속감을 부여할 수 있다. 이는 아울러 지역 상인에게 동네방네 협동조합의 사업에 적극 협조하는 것이 곧 자신의 이익을 위해서도 도움이 되는 유인을 만들어냄으로써 원도심 내 상권의 유대감 증대 및 동네방네 협동조합 사업의 장기적 지속가능성 확보에 도움이 된다.

#### 총 평

#### 명확한 소셜미션에도 공정여행 모델의 내재적 한계 내포

동네방네 협동조합은 춘천 내 원도심이 겪는 문제에 대해 경험을 바탕으로 한 이해와 더불어 그 해결에 공헌하겠다는 명확한 소셜미션을 가지고 있다. 사업의 방향도 명료하며 게스트하우스의 신규 사업을 추진하는 배경 또한 소셜미션의 방향과 일치한다.

하지만 매출액 대비 사회·지역 성과비율이 다소 낮은 편이다. 이는 공정여행을 표방하는 다른 사회적기업들도 공통적으로 겪는 문제의 일부이다. 여행 상품의 추가적 부가가치 창출 없이 동일 수준의 총 여행 경비가 소요되는 상품을 판매할 경우, 여행사의 수수료 매출을 줄이는 것이 곧 공정여행 대상 지역에서의 지출액이 늘어날 가능성을 높이는 방안이 된다. 그 결과 사회·지역

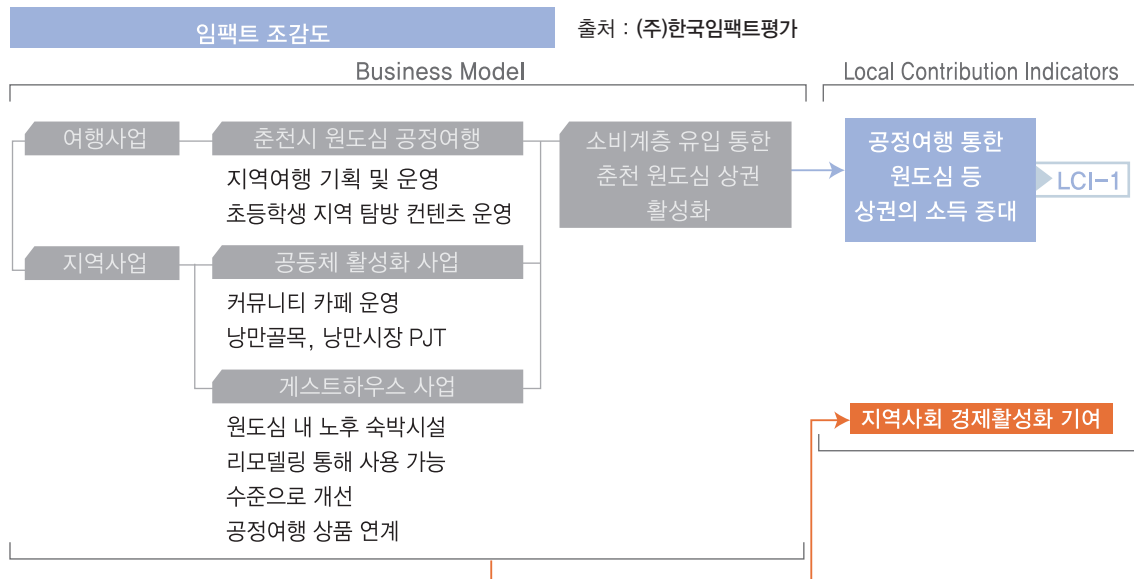


그림1. 임팩트 조감도

성과의 가치는 증가하지만 매출액은 줄어 경제적 성과에는 악영향을 미치는 상충관계가 내재되어있다. 동네방네 협동조합도 여러 가지 신규 사업과 방안들을 수행할 예정에 있지만 현 수준에서 그 한계로부터 자유롭지 않다.

## 제 언

### 사업 확장에 필요한 자원의 단계적 확보 필요

동네방네 협동조합의 내부인력이 사회복지사 출신 위주로 구성되어 있어 관광 혹은 경제 클러스터링 등에 대한 전문적 지식 및 노하우를 확보하는 것이 상대적으로 어려울 것으로 판단된다. 따라서 신규 사업 추진 및 확장에 필요한 자본과 전문 인력이라는 적절한 자원을 확보하는 것이 향후 가장 큰 도전이자 과

제가 될 것이다. 한 번에 큰 규모의 투자 및 지원금을 유치하여 투입하기보다는 장기적 관점에서 단계별로 성장 곡선을 밟아나가는 것이 적합하다. 게스트하우스를 통해 부동산을 거점으로 한 공정여행 사업의 추진을 계획하고 있기에 무리한 선제적 투자는 위험성을 높여 경제적 성과뿐만 아니라 사회·지역 성과 창출 모델의 정상적인 실행 자체를 위협할 수 있다.



## 7. 결론

### 1) 로컬 챌린지 프로젝트 선정 당시 기업 현황

동네방네 협동조합은 춘천지역에 소재한 청년 기업이며, 춘천지역의 여행 활성화와 원도심 부흥 프로젝트를 연계하여 사업을 운영하려는 사업 모델을 가지고 있었다. 그러나 전체 사업의 무게는 공정여행을 기반으로 한 여행 프로그램의 기획과 보급에 편향되어 있어서 실질적인 사업 전환이 어려운 상황이었다. 이는 공정여행에 대한 정확한 개념 정립이 이루어지지 않았기 때문이었다. 이 콘텐츠를 기반으로 수익을 창출하기에는 기업체의 경쟁력이 부족했다. 따라서 공정여행 기반의 사업 콘텐츠를 전환하여 원도심 활성화 숙박업소 부흥 프로그램에 집중해 사업 기획을 재정비해야 했다.

### 2) 로컬 챌린지 프로젝트의 효과

#### ① 입지선정과 자금 조달

도심 지역에 위치한 낙후된 여관 건물을 섭외하였다. 1차 예정 건물은 인테리어 비용이 과다할 것으로 판단해 2차 건물을 물색하여 '비선장' 여관을 리모델링 건물로 결정했다. 오랜 기간 낙후된 건물의 리모델링이 동네방네 협동조합 사업의 중요한 기반이었다. 그래서 최소한의 비용으로 최대의 효과를 발휘할 수 있는 계획 안에서 견적 비용을 산출했다. 그리고 동그라미재단에

서 지원 가능한 자금 이외의 비용은 다양한 청년 창업 지원제도와 금융권 이용 방법을 안내하여 자금을 조달했다.

#### ② 사업 매출 개선

동네방네 협동조합은 춘천을 기반으로 사업을 운영하고 있다. 일반인들에게 춘천은 봄의 이미지가 강하기 때문에 게스트하우스의 명칭을 봄과 관련하여 지었다. 그리고 춘천 지역의 축제와 게스트하우스의 연계를 통해 동네방네 협동조합만의 스토리텔링을 만들 수 있도록 조언했다. 5월 춘천 마임 축제의 스태프 숙소로 연결할 수 있었다. 또한 SNS, 블로그로 동네방네 협동조합의 게스트하우스 사업과 '궁금한 이층집' 카페를 홍보했다. 이를 통해, 전년 대비 영업 매출을 150% 상승시켰다.

#### 3) 향후 과제

동네방네 협동조합은 로컬 챌린지 프로젝트의 상당 시간과 비용을 게스트하우스 물색, 계약, 견적서 확보, 리모델링 공사에 투자했다. 그래서 기업의 비전 정리, 프로그램 개발에 관한 작업이 상대적으로 부족했다. 이에 대한 내용을 동네방네 협동조합 대표에게 인지시켰다. 여행 프로그램의 내용을 많은 시간과 역량을 투자해 단기간에 개선될 수 있도록 권유하였다. 2~3개월 안에 진행되어야만 초기사업이 안정될 수 있다. 여행 프로그램의 실제 이용자로부터 수요 확인, 반응 체크를 면밀히 진행하여 소비자 만족도를 파악하여 목표 고객 설정과 유치에 힘을 쏟아야 한다.



#### 게스트하우스 봄엔 내부

춘천 지역의 축제와 게스트하우스의 연계를 통해 동네방네 협동조합만의 스토리텔링을 만들 수 있도록 조인한 결과, 지난 2014년 5월 춘천 마임 축제의 스태프 숙소로 활용됐다.

