

Local



Challie



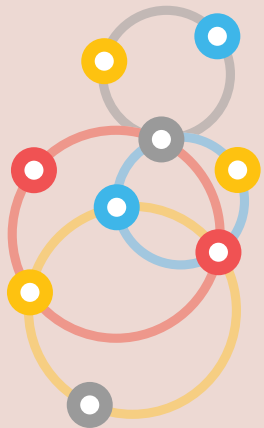
Projieo



change

## 먹거리, 가치를 나누다

- 두레박협동조합
- 박신당
- 화답영농조합법인
- 농업회사법인 (주)아침미소
- 초정
- (주)행복을나누는사람들
- 김정숙발효이야기



[www.dure1004.co.kr](http://www.dure1004.co.kr)

## 두레박협동조합

일자리를 찾기 위해 서울로 가는 사람들은 많다. 하지만 어떤 이들은 지역에서 일자리를 만들어낸다. 지역을 사랑하고 지역에 있는 사람들과 함께 하고 싶기에 최종적으로 지역을 순환시키기 위해 지역에 정착한 사람들. 지역의 상생방안에 대해 함께 고민하고 성장해나가고 있는 전남 나주의 두레박협동조합도 그 중 하나다.

### 지역 활성화 고민하던 시민활동가들 의기투합

두레박협동조합(이하 두레박)은 개인이나 단체에 반찬을 공급하고 가공식품을 판매한다. 현재 이들은 반찬배달, 단체급식, 가공식품 사업 등 명확한 사업 분야에서 일을 하지만 2014년 두레박협동조합 설립 당시에는 상상할 수 없는 일이었다.

김미선 이사장은 “처음에는 일반음식점으로 시작했다. 모인 사람들도 식품에 종사하거나 경영에 밝은 사람들이라기보다 지역을 활성화시켜 지역 일자리를 만들어보자는 시민활동가들이었다. 뜻을 같이한 사람들이 일을 냈다. 그때만 해도 이렇게 커질 줄 몰랐다.”고 말했다.

지역에 있는 사람들이 지역에서 나는 음식을 먹고 지역에서 일자리를 구하는 방법을 고민한 끝에 두레박이 설립된 것이다. 이들은 2015년 예비사회적기업 지정을 거쳐 2017년 사회적기업 인증을 받았다. 행정자치부와 전라남도로부터 저렴한 가격으로 좋은 서비



### 김미선 이사장이 로컬챌린지프로젝트에 도전한 이유

김미선 이사장(아래 오른쪽에서 세 번째)은 시민활동가들이 모여서 일을 하다 보니 주먹구구식으로 기업을 경영하고 있었다. 점점 매출은 늘어나고 할 일은 많아진 상태인데 좀 더 체계적인 경영이 필요하다는 생각이 들어 LCP에 도전하게 됐다고.





이화찬





“

## 명확한 역할구분 없이 주먹구구식 운영 매출 느는 만큼 체계적인 경영 필요해요

”

스를 실천 하는 ‘착한가격 모범업소’ 인증도 받았다.  
2018년 4월에는 나주시 로컬푸드통합지원센터와 MOU를 체결해 지역 취약계층에게 공공급식으로 식재료를 공급하고 있다.  
김 이사는 “2016년부터 나주시 결식아동 급식지원 사업을 위탁운영 중이며 노인 무료급식 등 다양한 사회공헌 활동을 하고 있다. 로컬푸드통합지원센터와의 협약을 통해 로컬푸드 매장의 판매 잔량을 결식아동, 독거노인 등 지역 취약계층에게 식재료로 공급할 수 있게 됐다. 이처럼 지역에서 사람들이 함께 살아갈 수 있는 방법을 고민하며 실천해나가는 중이다.”고 말했다.

### 주먹구구식 운영에 문제의식을 느끼다

두레박이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청하게 된 계기는 경영전반에 대한 특단의 조치가 필요했기 때문이다.  
김 이사는 “비전공자들이 모여서 일을 하다 보니 주먹구구식으로 기업을 경영하고 있었다. 명확한 역할 구분이 없다보니 제가 설치지, 요리도 하고 배달도 다니는 식이었다. 점점 매출은 늘어나고 할 일은 많아진 상태인데 좀 더 체계적인 경영이 필요하다는 생각이 들었다.”며 LCP 신청 계기를 밝혔다.  
정용환 멘토는 멘토링 시작 전 두레박을 분석한 결과 “급식사업을

기반으로 고급 반찬, 가공식품 등 가치사슬 업그레이드를 추구하면서 사회적가치 창출과 생존가능성 확보를 위한 노력을 하고 있었다. 다행히 대표가 사업에 대한 애착과 집중도가 뛰어나고 조합원들과의 소통이 원활해 성장가능성이 보였다. 방향성과 전략에 대한 검토 및 구체적 실행 계획 개발이 당면 과제였다.”고 말했다.  
정 멘토는 우선 해결해야 할 과제로 중장기 경영전략 개발 및 실행, 사업장 이전, 급식사업 강화 및 가공식품 사업개발 인증을 꼽았다.

이 중 중장기 경영전략 개발이 최우선 과제였다. 정 멘토는 “도시락, 급식, 반찬 공급 등의 사업이 도전기를 벗어나 성장기에 진입했다. 기존 사업의 한계를 극복하기 위해 필요한 전략 개발이 시급했다.”고 말했다. 이들은 두레박협동조합의 정체성을 ‘전통문화도시 나주 농산물을 바탕으로 식품명인이 개발한 급식, 반찬, 가공식품 제조기업’으로 정했다.

매출 목표도 재설정했다. 당시 2017년 매출은 2억9,000만 원으로 마무리한 상황. 경영 목표를 2017년 12월 기준 월 매출 4,000만 원 수준에서 2018년 12월 말 8,000만 원으로 높였다.

다음은 사업장 이전 문제가 있었다. 두레박은 2017년 10월 나주 구도심권에서 신도시로 확장 이전했다. 정 멘토는 “급식 배달 동선이 짧아지고 사업장 면적이 82.6㎡에서 198㎡로 확대되어 신규

설비 설치가 가능해지고 작업 효율성이 높아졌다. 가공식품 등의 추진이 가능해졌고 명인의 연구실 및 한식요리 체험교실 등이 옹 이해했다.”고 분석했다.

마지막으로 급식사업 강화 및 가공식품 사업개발을 논의했다. 정 멘토는 “두레박의 주력사업은 급식사업이다. 급식사업에 대한 평 판이 좋아 나주시와 결식아동 급식 계약 체결 등 안정세를 유지하 고 있고 사업 강화를 위해 인근 광주시 남서쪽 공단을 대상으로 영업 영역을 확대하고 있다. 현재 주력사업의 한계를 극복하기 위 해 나주시역 특산물을 주재료로 고부가가치를 가진 가공식품 사업 을 구상해야 한다.”고 제안했다.

이 같은 멘토링을 배경으로 두레박은 ‘수정 나주곰탕’을 브랜드화 했다. 나주곰탕을 나주에서 공식적으로 가공식품화한 사례가 아직 없었다는데 착안해 2017년 9월부터 기존 나주곰탕과의 벤치마킹, 시식회 등을 시작해 2018년 5월 나주곰탕을 공식화했다.

### 효과적인 PR전략 개발 및 실행이 필요

두레박은 도시락, 급식, 반찬, 전통식품(장아찌 등 저장 식품) 등으 로 도전기를 지나 성장기에 진입해 빠르게 성장하고 있었다. 정 멘 토는 이러한 기존 사업에 재단의 PR지원이 제공된다면 매출의 안

### 경영진단 결과

1. 급식사업을 기반으로 고급 반찬, 가공식품 등 사업영역을 확장하면서 사회적가치 창출과 생존 가능성 확보를 위한 노력을 하고 있었음
2. 대표의 사업에 대한 열정과 집념이 강하고 소속원들과의 소통이 원활
3. 사업에 대한 방향성과 전략이 미흡하고 구체적 실행계획이 부족

### 전략과제 도출

1. 경영전략 수립
2. 사업장 확장 이전
3. 사회적기업 인증
4. 디자인 홍보 지원
5. 급식사업 강화
6. 신규사업인 반찬사업 이화찬 추진
7. 가공식품사업

### 과제별 실행내용

1. ‘전통문화도시 나주 농산물을 바탕으로 식품명인이 개발한 가공식품 제조기업’으로 정체성 확립
2. 구도심권에서 신도시로 확장 이전
3. 브랜드 및 홈페이지 개발
4. 광주시 남서쪽 공단으로 급식사업 영업 확장
5. 이화찬브랜드로 꾸러미반찬사업 추진 및 전통요리 체험교실로 연계

### 향후과제

1. 가공식품(천수정 나주곰탕) 론칭 및 후속사업 강화
2. 유통망 확장 : 케이블쇼핑몰, 대형마트, 편의점 등
3. 급식 및 이화찬 사업 강화, 광주시 진출
4. 전문인력 보강



“

지역 활성화로 일자리 만들자  
시민활동가들  
급식, 가공식품 사업 뛰어들어

LCP 멘토링 통해  
수정 나주곰탕 브랜드화 등  
기업색깔 찾는 계기 마련

취약계층 무료급식, 식재료 공급  
지역을 위한 다양한 활동 고민

”



**정용환 멘토 “나주특산물 가공식품사업 구상하라” 조언**

정 멘토는 두레박협동조합에 급식사업 강화 및 가공식품 사업개발을 제안했다. 주력사업인 급식사업에 대한 평판이 좋아 나주시와 결식아동 급식 계약 체결 등 안정세를 유지하고 있고 사업 강화를 위해 인근 광주시 남서쪽 공단을 대상으로 영업 영역을 확대하고 있으나 이 한계를 극복하기 위해서는 나주지역 특산물을 주재료로 고부가가치를 가진 가공식품 사업을 구상해야 한다고 제안했다.

정적 성장이 가능할거라 판단했다. 그는 “현재 개발 중인 가공식품 사업에 초기부터 효과적인 PR전략 개발 및 실행이 필요하다.”고 조언했다.

두레박의 매출 99% 이상을 차지하는 것은 1인에 4,000~4,500원인 단체급식이다. 월 8회에 166,800원인 가정식 꾸러미반찬이 매출에서 차지하는 것은 1% 미만. 가격 단가가 높은 가정식 꾸러미반찬의 사업 비중을 확대하면서 단체급식 비중은 줄여야했다.

김나영 PR자문위원은 위의 분석에 따라 두레박(단체급식)과 분리한 ‘이화찬(꾸러미반찬)’ 브랜드만의 전략을 수립하는 한편 대외 커뮤니케이션 채널 마련, 나주 반찬 검색 시 노출 관리 등을 목표로 메시지 개발 및 메시지킷 제작, 브랜드 관리, 제작물 및 홍보채





#### 나주곰탕의 브랜드화

나주지역 특산물을 주재료로 가공식품 사업을 구상해야 한다는 멘토의 조언에 따라 나주곰탕을 브랜드화 했다.



성장기에 접어든 두레박 두레박은 도시락, 급식, 반찬, 전통식품 등으로 도전기를 지나 성장기에 진입해 빠르게 성장하고 있다.



**두레박과 이화찬, 두 개의 브랜드를 분리하라**

두레박(단체급식)과 분리한 이화찬(꾸러미반찬) 브랜드만의 전략을 수립하는 한편 대외 커뮤니케이션 채널 마련, 나주 반찬 검색 시 노출 관리 등을 목표로 메시지 개발 및 메시지킷 제작, 브랜드 관리, 제작물 및 홍보채널, 온라인 고객 관리에 대한 다각적인 지원이 이루어졌다.



널 자문, 온라인 고객 관리 방안 제안을 했다. 먼저 메시지 개발 및 메시지킷 제작과 관련해 기존 반찬 배송 업체를 분석하고, 나주 신도시 내 반찬가게 메시지를 분석하며 키메시지를 수립하는 과정이 진행됐다.

김 위원은 “핵심 메시지는 업체별로 큰 차별점이 없으며 이는 이화찬도 마찬가지다. 또한 두레박 위탁급식 메시지와 비슷해 이화찬만의 차별성있는 메시지가 필요했다.”고 말했다.

브랜드 관리도 중요했다. 멘토링 이전에는 위탁급식에 심혈을 기울인 터라 반찬사업인 이화찬의 브랜드 관리는 미흡했다. 김 위원은 “이화찬을 독자적인 브랜드화 시키기 위한 브랜드 전략이 필요했다. 기존 매장명을 두레박과 이화찬을 함께 사용하고 이화찬의 독자적인 홈페이지 구축이 요구된다. 또한 카카오프러스 친구 이화찬 개설, 이화찬 네이버 블로그 운영으로 전문적인 브랜딩이 필요한 시점”이라고 말했다.

이외에도 BI 매장 간판 자문(두레박+이화찬 분리 2개 간판 설치), 아파트에 배포할 전단지, 인쇄 홍보물 등에 활용할 메시지킷을 제안하는 등 제작물 및 홍보채널 자문과 보유채널 검색 노출에 관한 자문이 이어졌다.

김 위원은 “제품군, 고객 연령대, SNS 투입가능 리소스 등을 고려했을 때 카카오톡을 기반으로한 채널 활용이 큰 도움이 될 것이다. 또한 신규고객 유치를 위해 ‘나주반찬’으로 검색 시 블로그, 카페 등 검색노출 관리가 필요하다. 또한 블로그 검색 노출을 위한 키워드 활용법과 콘텐츠 작성법 등의 운영 방안에 대해 전달했다. 나주

지역 맘카페 관리를 위해 반찬 무료 제공 후 후기 작성을 유도하는 것도 좋은 방법”이라고 말했다.

### 사회적가치를 지향하는 기업들과 공존하고자

김 이사는 10개월 간의 LCP에 대해 다음과 같이 말한다. 그는 “경영을 해오면서 외적으로는 상승세를 타는데 내실이 부족하다고 생각했다. LCP를 하면서 놓쳤던 부분을 챙길 수 있었다. 사업의 방향성, 홍보 마케팅, 인적자원 관리 등 전반적인 부분에서 도움을 받았다. 적절한 타이밍에 LCP를 만나서 저희 기업만의 색깔이 나올 수 있었다. 끝난 이후에도 계속 멘토님을 만나서 조언을 얻고 있다.”고 말했다.

나주 유일의 급식 및 반찬 전문점 사회적기업인 두레박의 목표는 무엇일까. 김 이사는 “나주시 사회적기업의 롤모델이 되고 싶다. 두레박은 지역 농산물로 사람들에게 안전한 먹거리를 제공하고 이 지역 사람들을 고용해 안정된 일자리를 제공할 것이다. 사회적가치를 지향하는 다양한 기업들이 어울려 공존하는 생태계를 꿈꾼다.”고 말했다.





herbpark.net

## 박신당

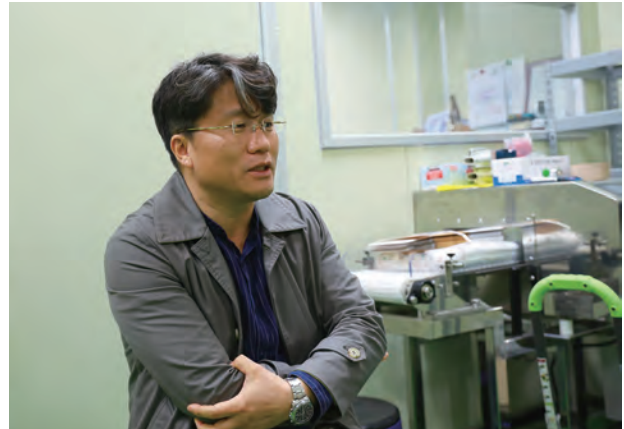
신사임당의 오죽헌과 커피로 유명한 강릉. 그곳에는 우리 농산물 재료를 사용해 만든 쌀빵과 쌀커피를 만드는 회사가 있다. 바로 박신당(前 ㈜농업회사법인 허브파크)이다.

강릉과학산업단지 해양바이오산업진흥센터 내에 있는 박신당 사무실에서 만난 박순용 대표는 우리에게 쌀빵과 쌀커피를 대접했다. 만주처럼 동그란 쌀빵에는 신사임당의 초충도 그림이 새겨져 있다. 쌀빵의 원료는 주로 강원도 강릉지역에서 나는 감자와 유자를 사용해 만든다고 한다. 쌀커피는 우리 쌀을 로스팅해 만든 커피였다. 박 대표는 “박신당은 강원도 강릉지역에서 시작됐다. 사업이 차차 자리를 잡아가면서 강릉을 대표하는 빵을 만들고 싶다는 생각이 들었다.”고 말했다.

### 지역 농산물을 활용한 빵과 커피를 개발하다

박신당은 농업회사법인으로 대표이사 1인 주주 형태로 구성되어 있다.

박신당의 역사는 1952년 강원도 원주로 거슬러 올라간다. ‘박신당’이라는 상호는 박 대표의 할아버지 때 쓰였던 상호다. ‘박씨 성을 가진 사람들이 믿음을 판매하는 집’이라는 의미를 담고 있다. 할아버지부터 3대째 강릉에서 제빵사업을 해왔지만, 90년대 이후 제과 프랜차이즈가 늘어나면서 지역 제과업이 침체기를 맞은



### 박순용 대표가 쌀빵과 쌀커피에 주목한 이유

강릉에서 3대째 제빵사업을 해온 박순용 대표는 90년대 이후 제과 프랜차이즈가 늘어나면서 지역 제과업이 침체기를 맞아 ㈜농업회사법인 허브파크라는 허브 농장으로 업종을 변경했다. 그러던 중 FTA(자유무역협정)로 해외 농산물이 국내에 밀려들어 오기 시작하면서 그에 대응하기 위해 강릉에서 직접 재배한 쌀과 감자를 이용한 레시피를 개발하기 시작했다. 또 강릉을 대표하는 상품인 커피에 아이디어를 접목해 쌀로 직접 로스팅 한 쌀커피를 개발하게 됐다.

“

## 매출하락에 젠트리피케이션까지… 지역농산물로 지역 대표빵 만들고 싶어요

”

뒤 박신당은 (주)농업회사법인 허브파크라는 허브 농장으로 업종을 변경했다. 그러던 중 FTA(자유무역협정)로 해외 농산물이 국내에 밀려들어 오기 시작하면서 강원도 산지 대표 농산물인 감자 가격도 폭락해 주변 농민들의 삶을 위협했다. 박 대표는 “농민들이 겪고 있는 문제를 해결하려면 수입 밀가루와 수입 팥이 아닌 지역의 농산물을 활용한 제품을 생산하는 게 우선이었다. 그것이 지역 관광상품의 취지에도 맞다고 생각했다.”고 말했다.

그는 그때부터 강릉에서 직접 재배한 쌀과 감자를 이용한 레시피를 개발하기 시작했다. 쉬운 작업은 아니었다. 쌀은 글루텐 성분이 없어 잘 뭉쳐지지 않았기 때문이다. 박 대표는 수차례의 연구 끝에 강릉을 대표하는 인물인 신사임당의 대표작 초충도가 그려진 ‘사임당쌀빵’을 개발했다. 또 일반적으로 수입산 팥으로 만들던 앙금은 국산 감자와 유자를 이용해 새롭게 만들었다.

이 뿐 아니다. 강릉을 대표하는 상품인 커피 역시 우리 농산물로 대체할 수 있는 방법이 없을지 고민하던 중 쌀로 직접 로스팅한 커피를 개발했다.

박 대표는 “그러나 매출은 쉽게 오르지 않았다. 거기에 더해 운영하던 공간 근처가 관광지화되면서 젠트리피케이션(낙후된 구도심 지역이 활성화되어 중산층 이상의 계층이 유입됨으로써 기존의 저소득층 원주민을 대체하는 현상) 문제까지 겪게 됐다. 결국 임대료

문제로 사업은 큰 어려움을 겪게 되었고 전보다 매출이 크게 하락했다.”고 말했다.

기업 재정비가 필요했다. 그때 누군가 박 대표에게 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 추천했다. 그는 “기업의 위기를 맞아 전반적인 재정비가 필요했다. 지역에 기여하는 사업을 지원한다는 프로젝트의 목적에 부합한다고 판단해 신청하게 됐다.”고 말했다.

### (주)농업회사법인 허브파크에서 박신당으로

강만형 멘토는 박신당을 검토한 결과, 사임당쌀빵과 강릉티백커피의 매출 부진으로 인해 전반적인 사업방향을 심층 분석할 필요성을 느꼈다. 주문진 전시 판매장의 경우 메인 수산시장으로 부터 100여m 떨어진 곳에 위치해 관광객 유입에도 한계가 있었다. 상권 재분석을 통해 향후 대응방안 모색이 필요한 시점이었다.

강 멘토는 “사임당쌀빵, 강릉티백커피의 사업방향과 제품믹스에 대한 심도 있는 멘토링을 통해 향후 방안을 모색할 필요가 있었다.”고 말했다.

전반적으로 마케팅과 온라인 홍보활동을 강화하는 것이 중요했다. 또 사업계획을 다시 한 번 점검하고 재수립하는 것이 필요했다. 강



멘토는 당시 강원도 평창에서 열리는 2018 평창동계올림픽을 활용하여 마케팅 활동을 강화하는 것을 실행목표로 세웠다.

2017년 12월 22일 KTX경강선 개통에 맞춰 강릉티백커피를 중심으로 페이스북, 인스타그램 등 SNS(소셜네트워크서비스)에서 광고를 전개하기로 했다. 강 멘토는 그 달 27일부터 30일까지 서울역, 청량리역을 중심으로 10마일 반경에 있는 사람들을 특정해서 페이스북 광고를 내보냈다. 그 결과 1,535명에게 광고가 도달했고 동영상 조회수는 588회를 기록했다.

박신당의 주력 상품인 사임당쌀빵의 홍보 타이틀을 바꾸는 것도 필요했다. 기존 타이틀은 '3대째 내려오는 제빵명가'였다. 또 원래 사용하던 (주)농업회사법인 허브파크라는 상호를 과감히 버리고 박신당이라는 이름으로 다시 돌아가 브랜드, 패키지 디자인을 리뉴얼했다. PR자문단은 "100% 강릉쌀과 강원도 대표 농산물을 이용한 로컬 제품이자, 우리 농민과 농업을 살리는 브랜드임을 알리는 것이 중요했다. 또 브랜드, 패키지 디자인 리뉴얼을 통해 개선된 상품을 전략적으로 홍보할 필요도 있었다."고 말했다.

### 지역을 대표하는 제과로 거듭나고파

박 대표는 "멘토링을 통해 브랜드스토리를 우리 농업에 초점을 맞

### 경영진단 결과

1. 사임당쌀빵의 생산 및 매출 증대를 위한 정밀분석을 통하여 대응방안 모색 필요
2. 주문진 전시 판매장의 경우 상권 분석을 재정비하여 향후 대응방안 모색 필요
3. 2018 사업방향 및 제품믹스(제품 계열 등)에 대하여 향후 전개방안 모색 필요

### 전략과제 도출

1. 마케팅 활동 강화
2. 온라인 홍보활동 강화
3. BP(사업계획) 수립

### 과제별 실행내용

1. 2018 평창동계올림픽을 활용한 마케팅활동 강화
2. PR자문을 통해 전략 수립 및 실행, 브랜드 네이밍, 메시지킷 완성
3. 브랜드 및 패키지 디자인 리뉴얼
4. 사업 제안용 사업계획(Business plan) 수립

### 향후과제

1. 브랜드, 패키지 디자인 리뉴얼을 통해 개선된 상품을 전략적으로 홍보
2. 판로개척을 위한 적극적 영업활동 필요. 관광객뿐만 아니라 단골고객 확보



“

우리농산물로  
쌀빵과 쌀커피 개발

LCP를 통해  
브랜드와 디자인 리뉴얼

생산과 판매가  
동시에 이뤄지는  
공간구축 목표

”

취 기획했다.”고 말했다. 하지만 비용 지출이 큰 앙금 제작에 대한 방안은 여전히 숙제다. 그는 “빵에 들어가는 ‘감자로 만드는 앙금’은 감자를 깎고 앙금으로 만드는 과정에서 지출되는 비용이 커 감자를 대체할 앙금을 연구해야 한다.”고 말했다. 생산비용을 줄이는 문제를 포함해 지속가능성을 위한 중장기 계획이 중요해진 것이다.

다행한 일이라면 이번 로컬챌린지 프로젝트가 그 고민의 단초를 만들어 줬다. 박 대표는 “요즘 소비자의 경향인 가치 있는 소비를 하고 싶어 하는 심리를 잘 파악할 수 있었고 바뀐 기업의 이미지를 알리는 데 리뉴얼한 디자인과 브랜드 스토리텔링이 큰 도움이 되었다.”고 말했다.

박신당은 지역에서 원스톱으로 공장 겸 판매장을 함께 운영할 수 있는 장소 구축을 목표로 삼고 있다. 박 대표는 “지역의 농산물을 계속 사용할 계획이다. 또 강릉은 일자리가 많지 않는데 사업이 좀 더 자리를 잡아간다면 지역의 일자리 창출에 기여하고 싶다.”고 말했다. 그는 “쌀을 가공한 상품을 특화하는 기업으로 만들고 싶다. 또한 LCP를 통해 돈보다 사회적경제를 좇는 방향으로 생각이 바뀌었다. 지역에 기여하고 우리 지역을 대표하는 빵을 만들고 싶다.”고 덧붙였다.



강릉쌀을 활용한 제품들  
위부터 사임당쌀빵, 쌀커피 티백과  
커피내리는 시연.



EST.  1952

# 박신당

朴信堂



### 박신당 디자인 리뉴얼과 다양한 응용 제안

박신당은 원래 사용하던 (주)농업회사법인 허브파크라는 상호를 과감히 버리고 박신당이라는 이름으로 다시 돌아가 브랜드, 패키지 디자인을 리뉴얼했다.



강릉 사임당쌀빵

박신당

EST. 1952

## 박신당

朴信堂

### 강릉 사임당쌀빵

박신당의 강릉 사임당쌀빵은 신사임당의 전통과 문화를 사랑하는 도시 강릉의 쌀과 감자로 만든 건강한 로컬푸드입니다.

강릉해풍을 머금고 자란 건강한 강릉쌀로 반죽을 하고 청정지역 강원도 강릉감자를 앙금으로 개발하였습니다. 무방부제, 무첨가물, 무색소를 고수하고 우리명에서 나고 자란 유자로 맛을 내어 더욱 맛있고 건강한 강릉 사임당쌀빵을 완성하였습니다.

---

강원도에서 3대째 이어온 제빵·커피영기 박신당은 강원지역 농산물로 재료를 만들으로써, 강릉 지역농업에 기여하고 농민들과 함께 성장하는 기업입니다.

강원도 강릉시 사임당로 641-22  
강릉과학산업단지 해양바이오벤처 2공장 F2-3호 (주)박신당 F&B  
033.648.5527



강릉 쌀커피

박신당

EST. 1952

## 박신당

朴信堂

### 강릉 쌀커피

박신당의 강릉 쌀커피는 커피에 강릉쌀을 첨가하여 제작한 국내 최초의 쌀커피입니다.

박신당에서 직접 로스팅한 양질의 아라비카 원두에 해풍을 머금고 자란 건강한 강릉쌀을 배합하여 오리지널 커피의 풍미는 그대로 유지하면서 카페인 함유량을 줄이고 위장의 부담을 낮추었습니다. 박신당에서 제작한 드립백 형태의 간편한 포장으로 언제 어디서든 간편하게 강릉 쌀커피를 즐길 수 있습니다.

---

강원도에서 3대째 이어온 제빵·커피영기 박신당은 강원지역 농산물로 재료를 만들으로써, 강릉 지역농업에 기여하고 농민들과 함께 성장하는 기업입니다.

강원도 강릉시 사임당로 641-22  
강릉과학산업단지 해양바이오벤처 2공장 F2-3호 (주)박신당 F&B  
033.648.5527

#### 박신당의 홍보엽서

PR자문단의 조언에 따라 100% 강릉 쌀과 강원도 대표 농산물을 이용한 로컬 제품이자, 우리 농민과 농업을 살리는 브랜드임을 알리는마케팅에 주력하기로 했다.



hwatop.co.kr

## 화탑영농조합법인

한우하면 떠오르는 지역은 일반적으로 강원도 횡성과 평창이다. 이제는 이 두 지역 외 전남 나주도 기억해야 될 것 같다. 전라남도 나주에 위치한 마을인 화탑은 암소한우가 전문이다. 공기 좋고 물 좋은 마을에서 자란 화탑암소한우는 고소하고 담백한 육질을 자랑한다. 살짝 구운 화탑암소한우를 이 지역 방앗간에서 짠 참기름과 구운 천일염에 찍어먹으면 그야말로 금상첨화. 화탑영농조합법인은 이 황송한 한 입을 선사하는 화탑한우를 탄생시킨 주인공이다.

### 마을 주민이 직원인 마을기업

화탑영농조합법인(이하 화탑)은 한우 직판매장을 중심으로 나주 배, 쌀, 메론 등의 농산물을 판매하고 원예, 가축, 향초, 과학 등의 체험프로그램을 진행하면서 체류형 농촌체험관광마을로 각광받고 있다. 화탑은 직원의 80%가 마을주민인 마을기업으로 2008년 설립됐다. 화산마을과 탑동마을을 합친 80여 가구 중 약 78가구가 화탑에 소속되어 있다.

박수진 상임이사는 “화탑은 화탑마을의 주민들이 모여 만든 회사로 1차적 목표를 마을공동체 활성화와 주민복지로 한다. 매년 화탑소원축제를 벌여 1년간 마을 주민들의 노고를 씻어 날리고 놀기도 한다. 2018년 8회째를 맞았다.”고 말했다.

실제로 화탑은 매출의 5%를 마을기금으로 조성해 마을축제, 일자



박수진 상임이사와 마을기업 화탑한우

화탑은 직원의 80%가 마을주민인 마을기업이다. 박수진 상임이사는 화탑의 1차 목표를 마을공동체 활성화와 주민복지로 두고 있으며 매년 화탑소원축제를 열어 1년간 마을 주민들의 노고를 씻어 날리고 놀기도 한다고 말했다.







“

## 화탑의 경영철학을 다시 세우고 홍보마케팅에 관한 조언을 구하고 싶어요

”

리 제공 등의 재원으로 활용하고 있다. 그 결과 2015년에는 지역 사회공헌형으로 사회적기업 인증을 받았다. 최근에는 젊은 인력이 마을로 유입되고 있다.

박 이사는 “연령대가 있는 마을기업에 젊은이들이 들어와 활력이 들고 있다. 청년들은 홍보·마케팅 업무를 주로 담당한다. 청년들에게 맞는 적합한 일자리를 제공하고 그들의 열정으로 마을이 더 살기 좋은 마을로 변화하고 젊은이들과 나이 드신 분들이 소통할 수 있어 좋다.”고 말했다.

### 사업의 확장성과 홍보마케팅에 대한 깊은 고민

화탑은 암소한우 판매와 마을체험프로그램 위주의 사업을 진행하면서 사업 방향성에 대한 고민이 많았다. 그러던 중 지인을 통해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 알게 된 것이다. 박 이사는 “경영철학을 다시 세우고 홍보·마케팅 관련한 조언을 구하고 싶었다.”며 LCP에 지원한 동기를 밝혔다.

이종익 멘토는 “화탑은 원료 품질이 우수한 암소한우를 바탕으로 후가공 인력과 유통 역량이 높다. 인증체험마을로 체험 수요 또한 많다. 하지만 경영역량 및 운영체계, 시스템이 제대로 구축되어 있지 않고 사업예산에 대한 확보가 미비하다.”고 분석했다.

이 멘토는 특히 미션과 비전, 전략의 설정 그리고 이에 따른 실행 계획에 명확성과 구체성이 부족한 것을 지적했다. 그는 “미션과 비전은 설립초기부터 비교적 구체적으로 명시되어 있으나, 미션-비전-전략의 일관성이 부족하다. 특히 비전의 경우 기간 및 측정 가능성 측면에서 구체성이 부족하고 전체적으로 명확성, 측정가능성, 실현가능성이 부족하다. 또 단기-중기-장기 전략의 설정이 이루어지고 있지 않다. 전략은 타 경쟁사와 차별화를 수행하는 것인데 단지 사업내용과 목표를 설정하는 수준이었다. 미션 달성을 위한 비전과 이의 달성을 위한 장기전략-단기전략-세부실행계획의 수립이 필요한 상태”라고 말했다.

그는 위의 진단에 따라 우선 해결해야 할 과제로 효율적인 경영관리 체계 구축과 체계적인 제품 영업 및 마케팅 전략을 꼽았다.

이 멘토는 효율적인 경영관리 체계 구축을 위해 다음의 실행방안을 제시했다. 미션과 비전의 재수립, 마스터플랜 및 3개년 실행 계획 수립(매출 및 손익 포함), 인사·조직구조 및 의사결정 체계 수립, 업무의 역할 및 책임 정의, 평가·보상 등 인사관리와 재무·회계 관리 전반에 관한 내용이다.

이 멘토는 화탑마을 공동체 문화 복원이라는 미션은 그대로 유지하면서 비전과 전략을 구체적으로 수정했다. 그는 “기존의 비전은 ‘10년 4S(Smile미소, Smart소통, Study학습, Smooth편안) 화

‘타마을 형성’ 이고 이에 따른 장기 경영전략은 ‘4S(Smooth 편안함, Smile 미소, Study 학습, Smart 소통)으로 향기나는 허브마을’로 설정했으나 구체성과 측정가능성이 낮아 재수립이 필요하다.”고 말했다.

그는 화탑의 미션으로는 ‘2025년까지 매출 100억 초과 달성, 국내 대표적인 관광테마파크 조성, 지역 최고수준의 복리후생을 갖춘 회사’를, 전략으로는 ‘직영매장 확대 및 현대화, 권역사업 연계 사업모델 확장, 부가가치 높은 신상품 출시, 홍보 역량 강화, 사업별 소사장제 실시’로의 변화를 제안하고 이에 따른 사업모델과 사업전략을 조언했다.

또 재무·회계 전반의 관리를 강조했다. 이 멘토는 매출 및 지출을 점검하고 현금흐름표와 년 매출계획 및 실적표 작성을 권고했다. 그는 “수입과 지출 은행 계좌를 분리하고 주요 사업별 은행계좌를 별도 관리하는 것이 좋다. 연매출 계획을 대분류, 중분류하고 매월 매출처나 상품별로 상세히 적고 결산 해 실적을 비교관리 해야 한다.”고 말했다.

체계적인 제품 영업을 위해 마케팅 전략도 중요하다. 이 멘토는 “원가 분석 및 가격 정책 수립, 고객관리 방안 수립, 마켓 및 경쟁사 분석 및 영업 전략 수립, 마케팅 홍보 전략 수립, 유통전략 수립이 필요하다.”고 말했다.

이중에서 이들은 먼저 원가 분석 및 가격 정책을 수립했다. 그 결과 꽃등심 판매가를 조정하고 택배나 쇼핑몰용 제품 또한 별도로 원가를 조정했다. 그는 “원가계산에 따라 판매가격 재조정, 매출전략 수정, 홍보, 마케팅 전략을 수립할 수 있기 때문에 가장 중요하다고 볼 수 있다. 꽃등심 개별 원가 계산서를 작성해 이를 바탕으로 모든 상품, 서비스의 원가 계산서를 작성했다.”고 말했다.

고객관리 방안도 수립했다. 화탑에는 연 평균 5만여 명의 방문객이 온다. 이를 토대로 고객 데이터베이스를 구축하고 단골카드로 고객관리를 수행하는 방안을 마련했다.

### 경영진단 결과

1. 사업추진 전문성 부재
2. 사업 예산 호가보 미비
3. 경영역량 및 시스템 미비(운영 체계 포함)
4. 부가가치 높은 한우가공품 생산 전문성 부족

### 전략과제 도출

1. 미션/비전 및 전략 수립
  - 미션, 비전 재수립
  - 마스터플랜 및 3개년 실행계획수립
  - 인사/조직구조 및 의사결정 체계
  - 업무의 역할/책임
  - 평가 및 보상등 인사관리 전반
  - 재무/회계 관리 전반
2. 체계적인 마케팅 및 홍보 수행
  - 원가분석 및 가격 정책 수립
  - 마켓 및 경쟁사 분석 및 영업전략 수립
  - 고객관리 방안 수립/마케팅/홍보 전략 수립
  - 유통 전략 수립

### 과제별 실행내용

1. 화탑마을 공동체문화 복원이라는 미션유지 및 2025년까지 매출 100억 달성이라는 비전 구체화
2. 각 제품별 3개년 손익계산서 작성, 현금흐름표 작성, 월결산
3. 조직을 한우사업팀·체험사업팀으로 구분해 구조 개선
4. 직무기술서 작성 및 평가 보상 체계 수립
5. 재무/회계/원가 관리 개선 및 향상
  - 매출 및 지출관리, 은행계좌 분리(수리, 지출별), 한우 재고감사(주1회)
6. 원가 분석에 따른 판매가 결정·마케팅/홍보 전략 수립
7. 브랜드화 및 전체 조직 CI 개선
8. 고객 DB화 및 고객 관리 방안 전략 수립
  - 5만명 DB화, 카드박스로 고객관리 수행, 장부에 따른 고객 분리

### 향후과제

1. 브랜드, 웹사이트 홍보 진행
2. 고객관리 강화
3. 신규사업의 확장



“

암소한우 등 농산물 팔며  
체험관광프로그램 운영  
매출 5% 마을기금 조성

원가 및 영업전략 분석  
매출 100억 목표 설정 후  
매장확대 등 다양한 전략 수립

”

이 외에도 매출 온라인 비중을 5%에서 30% 정도까지 높이는 전략을 수립하고 경쟁사 분석을 통해 화탑의 장점인 연평균 5만여 명 몰리는 마을 방문객을 적극적으로 활용하도록 했다.

박 대표는 “고객 관리 방안 수립 실시 이후 예약이 증대하고 고객만족도가 향상됐다. 실제로 고객카드 예약 신청 후 1주일 동안 운영한 결과 20여 명이 예약하는 성과도 있었다. 이 멘토의 조언을 통해 좀 더 체계적인 고객관리가 가능해졌다.”고 말했다.

이 멘토는 화탑의 LCP 과정에 대해 다음과 같이 총평했다. 그는 “명확한 비전과 미션에 따라 전략, 실행과제 또한 구체적으로 수립되어 실행할 수 있었다. 직무기술서를 작성하고 평가 보상 체계를 수립해 명확한 역할 구분과 조직구조를 개선할 수 있었으며 고객 DB정비 및 고객 관리 방안 및 상품별 원가 분석에 따른 마케팅 전략 수립 및 실행을 할 수 있었다.”고 말했다.

박 대표는 “LCP 후에도 이종의 멘토를 한 달에 한두 번 씩 만나 회계 관련 멘토링을 받고 있다. 전반적인 회사 운영부터 시작해 반려동물 관련 신사업까지 많은 조언을 얻을 수 있었다.”고 말했다.

#### 메시지킷 개발 등 독자적 브랜딩 구축

화탑한우는 보다 전략적인 마케팅이 필요했다. 이 멘토는 “지금까지는 주로 구전으로 홍보를 했으나 현재 핵심사업인 한우사업과 육가공사업, 음료사업 등 추가적인 사업에 걸친 전반적인 홍보 전략을 수립하고 개별 상품별 PR 방안 수립과 실행이 필요하다.”고 지적했다.

이에 따라 홍순언 PR자문위원은 화탑의 상황을 분석하고 이에 따른 목표, 과제를 수립했다. 홍 위원은 “화탑은 10년 동안 한우 식당과 정육점, 마을 관광프로그램을 운영 중인 마을기업이다. 나주 지역은 혁신 도시 건설이후 새로운 중산층 인구 유입으로 화탑에게 기회요인이 됐다. 그런데 온라인 판매를 위한 쇼핑몰도 구축한 지 7년이 넘어 유명무실한 상태며 화탑암소한우만의 브랜딩이 약하다. 화탑암소한우를 전국 판매 한우브랜드로 만들기 위해 차별화된 브랜딩이 필요한 시점”이라고 말했다.

화탑암소한우 브랜딩 및 지역 유명 한우브랜드로 포지셔닝, 화탑





#### 화탐한우 독자브랜드로 구축

종전에는 화탐 영농조합법인과 화탐한우의 브랜드 로고를 함께 사용했는데 멘토의 조언에 따라 화탐한우는 별도의 로고를 사용해 독자적 브랜드를 구축했다.



암소한우 나주혁신도시 대상 인지도 제고를 목표로 다음의 세 가지 과제가 수립됐다. 화탑암소한우 브랜딩을 위한 메시지안 개발, 마을방문자 및 나주혁신도시 주민 대상 홍보 계획안, 페이스북 운영 매뉴얼이 그것이다.

먼저 메시지안 개발이 이뤄졌다. 흥 위원은 “물 좋고 공기 좋은 나주의 자연환경 속에서 건강하게 자란 특등급 암소한우를 강조하고 마을기업의 장점을 살려 화탑마을의 직판매장에서 나오는 밑반찬과 채소들이 로컬임을 살릴 것”이라고 조언했다.

마을 방문객 및 나주 혁신도시 주민을 대상으로 한 홍보 계획안도 수립했다. 흥 위원은 “방문객을 대상으로 다양한 고기맛 샘플링 진행, 스페셜데이 지정 및 연락, 추첨 이벤트, 카톡 플러스 친구 등 소셜미디어 가입 유도 등의 고객 관리 방안을 권고한다. 나주 혁신도시 주민을 대상으로는 공기업 회식이나 학부모 그룹을 타깃팅해 전단지, 현수막 등의 지역광고를 하는 것이 좋다.”고 말했다. 또한 페이스북 운영 매뉴얼과 관련해 목표 설정, 화탑 이미지·대상 타깃 전략, 운영방법, 성과 측정 방법에 이르기까지의 세부 사항까지 꼼꼼히 전달했다.

박 대표는 “PR전략에 대해 다양한 조언을 받을 수 있었다. 멘토링 전에는 화탑 영농조합법인과 화탑한우의 브랜드 로고를 함께 사용했는데 흥 위원의 조언에 따라 화탑한우는 별도의 로고를 사용해 독자적 브랜드를 구축할 수 있었다.”고 말했다.

### 젊은이들이 있는 활성화된 농촌경제를 꿈꿔

현재 많은 농촌에서는 고령화, 젊은 인구의 유출로 큰 고민을 안고 있다. 각 지역마다 젊은 인구를 유입시키기 위해 다양한 정책을 펼치고 있는 가운데, 농촌마을인 화탑마을 또한 같은 숙제로 고민하고 있다.

박 이사는 화탑의 목표로 지역경제 회복 및 활성화로 꼽았다. 그는 “화탑의 가장 중요한 목표가 바로 지역경제, 농촌경제 활성화이다. 이는 화탑의 설립목적과 다르지 않다. 화탑마을은 현재 평균 75세 이상으로 이루어진 농촌마을이다. 여느 농촌들이 앞두고 있는 문제처럼 저희도 마을의 쇠퇴나 공동체 붕괴가 현재 가장 시급하게 해결해야할 문제로 보고 있다. 이러한 농촌마을에 새로운 젊은 얼굴들이 들어와 새로운 농촌공동체시스템을 구축해나가야 한다. 세월이 가도 마을을 순환시키는 일들을 하는 것이 중요하다.”고 강조했다.

화탑마을 공동체 활성화를 목표로 화탑영농조합이 설립된지 10년이 지났다. 현재 화탑마을은 연 평균 5만여 명의 방문객이 찾는 마을이 됐다. 박 이사는 “마을 주민과 직원들의 노력 덕분에 가능한 일이었다. 앞으로도 화탑마을 본연의 이야기 기록, 화탑마을 주민 공동체 유지를 해나갈 계획이다. 여기에 더해 외지에서 유입되는 젊은 손길이 어려워져 앞으로 풍성한 이야기를 가진 화탑마을이 조성되기를 소망한다.”고 말했다.



morningsmile.modoo.at

## 농업회사법인(주)아침미소

홈페이지에 따르면, 초목 위를 내려 쬐던 태양이 기울어 하늘 저편이 붉은 빛으로 물들어 가면 풀벌레 소리 가득해지는 곳, 제주의 아름다운 풍경을 배경으로 젖소들이 게으른 울음을 우는 곳이 바로 아침미소목장이다.

### 오늘 짠 우유가 치즈가 되고 체험이 되다

아침미소목장은 직접 키운 젖소에서 갓 짜낸 원유로 치즈와 요구르트 등의 유제품을 생산하는 체험목장이다. 1975년 한우목장으로 출발했는데 젖소를 키우기 시작한 건 1978년부터다. 이후 2008년 낙농체험목장 인증을 받으면서 우유와 치즈, 요구르트 등의 유제품 생산을 기반으로 송아지 먹이주기, 치즈나 피자 만들기 등의 각종 목장체험 프로그램을 운영하는 지금의 형태로 진화했다. 이른바 6차산업화. 이성철 대표는 “도시에서 나고 자란 우리 아이들에게는 더 없이 좋은 체험학습현장이 되고 어른들에게는 추억의 장소요 삶의 휴식처가 되고 있다. 자연 속에서 송아지에게 직접 우유를 먹여주며 생명의 소중함을 느끼고 배우는 기회가 되고 있다.”고 말했다.

아침미소목장의 하루 원유생산량은 2018년 11월 현재 1,300리터다. 이중 700리터가 쿼터 물량이고 나머지 600리터가 요구르트, 치즈, 아이스크림, 밀크잼, 그리고 귀여운 송아지들의 먹이가 되는



아침미소목장과 이성철 대표 부부

아침미소목장은 1975년 한우목장으로 출발했다. 이후 1978년 젖소를 키우기 시작, 2008년 낙농체험목장 인증을 받으면서 우유와 치즈, 요구르트 등의 유제품 생산과 송아지 먹이주기, 치즈나 피자 만들기 등의 각종 목장체험 프로그램을 운영하고 있다.





“

## 경영전략과 내부역량 강화 제품개발 및 개선이 기업의 당면 과제

”

것이다.

아침미소목장은 기업의 당면 문제로 경영전략 및 내부역량강화, 제품개발 및 개선을 꼽았다. 로컬챌린지프로젝트(LCP)를 통해 해결하고 싶은 문제도 이 지점이다. 상품개발과 생산 및 품질관리 역량을 전략과제로 선택한 것도 이 같은 이유에서다.

아침미소목장을 들여다본 이종익 멘토는 40여 년에 걸친 입증된 품질과 높은 고객충성도, 제주시내에 위치한 지리적 이점, 우수 원료(원유)의 안정적 조달, 유제품 기술력의 확보, HACCP과 LOHAS, 유네스코생물권보전지역 생산품 등의 다양한 인증보유를 아침미소목장의 장점이자 기회요인으로 꼽았다. 하지만 부족한 것도 있다. 이종익 멘토는 장기적 비전과 미션과 전략, 체계적인 사업계획 및 운영 역량, 재무나 회계 등의 세부적인 관리업무 절차 및 경험이 부족하다고 보았다.

때문에 이성철 대표와 이종익 멘토는 이 문제를 해결하기 위해 미션과 비전과 전략 수립, 체계적인 마케팅 및 홍보 수행, 효율적인 관리체계 수립을 LCP 멘토링 실행과제로 설정했다.

아침미소목장은 ‘최고 품질의 유제품으로 풍요로운 사회 건설’로 미션을 재조정했다. 그리고 한국최고의 고급유제품 브랜드 달성, 제주 대표 관광 상품 달성, 아름다운 복지목장 실현, 전국 대도시 자체매장 운영, 제주 최고 일터 건립을 향후 5년간의 비전으로 정

했다. 이성철 대표는 2022년까지 이 비전을 위해 뭘 계획이다. 이를 위해 다양한 전략을 세부 실행과제로 정했는데 연간 방문고객 60만 명, 매출 100억 원 달성도 그 중의 일부이다.

### 매출목표 100억, 새로운 이정표가 되다

“이종익 멘토가 ‘목표가 얼마입니까?’ 하고 물어요. 그래서 “30억입니다.”하고 대답했죠. 그랬더니 “그러지 마세요. 100억 세우세요.” 하는 거예요. 처음에는 ‘이 사람이 나하고 장난하나?’ 생각했어요. 100억이 되겠냐고 했더니 이종익 멘토가 우리 정도 수준이면 가능하다는 거예요.”

이성철 대표는 그래서 시장조사를 해보았다. 일본시장을 들여다보니 100억 원 이상 하는 목장이 15곳이나 있었다. “일본이 경제도, 인구도, 체험목장도 우리의 3배 정도 되잖아요. 그렇다면 우리나라는 100억 원 이상의 매출을 올리는 곳이 5곳이 있거나 아니면 50억 원 이상이 15곳 정도 있어야 하는 거예요.” 그런데 한 곳도 없었다. 그는 직접 눈으로 확인하고자 일본으로 날아갔다. 마침 일본의 대표적 유가공목장 레이크 힐 팜과 개인적으로 가까웠다. 그곳은 젤라또를 만들어 전 일본 백화점에 납품하며 100억 원의 매출을 올리고 있었고 나리타의 꿈 목장은 체험을 통해 엄청난 매출

### 경영진단 결과

1. 40여년에 걸쳐 입증된 품질과 높은 고객충성도
2. 제주 시내 위치한 지리적 잇점
3. 우수 원료(원유)의 안정적 조달 가능
4. 다양한 유제품의 기술력을 확보
5. HACCP(목장, 유가공공장), LOHAS(유제품), 유네스코생물권보전지역 생산품 등 다양한 인증 보유
6. 장기적 비전, 미션, 전략 등 부재
7. 경영 능력과 체계적인 사업 계획 및 운영 역량 부족
8. 재무, 회계 등 세부적인 관리 업무절차 및 경험 부족
9. 성장을 위한 투자 재원의 부족

### 전략과제 도출

- 1.미션/비전 및 전략 수립
  - 1)미션, 비전, 마스타플랜 재수립
  - 2)주요 사업 전략 개발 3)3개년 실행 계획 수립방안
- 2.체계적인 마케팅 및 홍보 수행
  - 1)마켓 및 경쟁사 분석 및 영업 전략 수립
  - 2)고객관리 방안 수립 3)마케팅/홍보 전략 수립
  - 4)유통전략 수립
- 3.효율적인 관리 체계 수립
  - 1)손익 및 원가 관리 : 3개년 매출 및 손익계산서
  - 2)현금 흐름 및 자금 관리
  - 3)업무 역할 및 책임 정의(직무기술서)
  - 4)평가 및 보상 시스템 수립
  - 5)조직구조 및 의사결정 체계 수립

### 과제별 실행내용

1. 미션/비전 및 전략 수립
  - 미션 : 최고 품질의 유제품으로 풍요로운 사회건설
  - 국내 최고 고급유제품 브랜드 달성 및 연간 방문고객 50만명 목표
2. 체계적인 마케팅 및 홍보 수행
  - 제주도내 대형마트 입점 및 고급 거래처에 집중
  - 할인행사보다는 N+1 정책 활용
  - 방문자센터운영, 고객 DB화
  - CI, BI 리뉴얼 및 식품명인(중소기업청)등록 인증
3. 효율적인 관리 체계 수립
  - 3개년 손익계산서 및 원가계산에 따른 전략 실행
  - 수입과 지출 통장의 분리 및 현금흐름표 작성
  - 직무기술서작성 및 가족경영에 따른 거버넌스 자문
  - 핵심인력 및 핵심직무에 따른 보상체계 수립

### 향후과제

1. 미션과 비전의 구성원 공유를 통한 세부 실행과제 달성
2. 3개년간 사업계획 실행으로 매출 증대, 브랜드 가치 증대, 손익 증가 달성

을 올리고 있었다.

이성철 대표는 매출 목표를 수정했다. 당장은 매출 100억 원이 꿈 같처럼 아득하지만 불가능한 목표는 아니었다. “솔직한 얘기로 방문객들에게 입장료로 1,000원만 받아도 매출 3억 원이 올라가요. 하지만 제주를 찾는 사람들에게 관광지 입장료는 무시하지 못할 부담이에요. 저희까지 그러고 싶진 않더라고요. 다른 방법으로도 가능한 일이라 생각하고요.”

이성철 대표는 목표를 상향조정한 게 LCP의 가장 큰 성과라고 했다. 과장을 조금 하자면 자신을 가두고 있던 하나의 세계가 깨져나간 것 같았다.

“목표를 수정하니 그에 따른 미션이 생겨나고 비전도 생겨나고 전략도 생겨났어요. 그게 중요한 거죠. 벌고 안 벌고는 나중일이에요. 도전할 수 있는 미션이 생긴 게 중요했어요.”

이성철 대표가 유가공을 시작한 건 2007년부터다. 목장만으로는 한계에 부딪혔기 때문이다. 무턱대고 뛰어들 분야는 아니었다. 그는 유가공을 시작하기 전 마케팅부터 공부했고 우유 외에 무슨 상품을 만들 것인가 깊이 고민했다. 결론은 역시 식당도 팬션도 아닌 치즈와 요구르트였다. 유가공을 시작한 첫 해 아침미소목장은 제2회 전국자연치즈 콘테스트에서 금상을 수상하며 실력과 가능성을 입증했다. 이후 신지식 농업인장, 제1회 친환경축산대상, 제주6차

“

입증된 품질과 고객충성도  
목장의 장점이자 기회요인

매출 100억 원 달성  
세부 전략과제로 정해

목표를 수정하니  
그에 따른 미션과 비전 생겨나

”

산업경진대회 대상, 석탑산업훈장 등 지난 10여 년간 무수한 수상 경력을 쌓아 갔다. HACCP과 LOHAS는 기본이고 교육농장, 스타 팜, IP스타기업 등 다양한 인증을 획득하고 2018년에는 농림축산 식품부장관이 지정하는 깨끗한 축산농장이 됐다. 치즈와 요구르트 관련 몇 개의 특허도 취득했다.

이렇듯 분명 경영 상에는 큰 문제가 없어보였다. 하지만 어느 순간 부터 정체된 느낌이었다. 이성철 대표는 그게 한 단계 도약을 위한 뚜렷한 계기를 만들지 못했기 때문임을 이번 멘토링을 통해 알게 된 것이다.

### 혼자가 아닌 모두가 잘사는 마을 만들기

아침미소목장은 2011년부터 SPC그룹 파리바게트와 현대백화점에 납품하고 있다. 자체 브랜드로 제주와 서울 일부지역 이마트에도 들어가고 있다. 서울대학교병원과 일산 국립암센터, 서울아산 병원 등의 대형병원도 아침미소목장 고객이다. 모두 동종업계 최초라고 했다. 어린이집과 유치원도 중요한 고객이다. 제주 대형유치원 24곳 중 9곳, 어린이집 240여 곳 중 큰 곳만 8곳에 납품하고 있다. 이와 관련해 재미있는 얘기가 있다. “대형유치원에서 많이 먹는다고 했잖아요? 아침미소 치즈하고 요구르트 먹이는 유치원은 고급유치원이라는 인식이 있나 봐요. 그래서 평소에는 주문 안하는 유치원도 어머니회의 같은 걸 하면 우리 제품 갖다 먹어요. 연말에 예산이 남으면 집중적으로 사다 먹고요.” 그만큼 간단한 학부모들 사이에서 인정받고 있다는 의미. 아침미소의 요구르트

트 유통기한은 방부제 없이 20일이다. 얼마 전에 있던 홍콩수출도 상대적으로 긴 유통기한 때문에 가능했다. 오랜 기간 신선할 수 있는 데에는 제조와 포장방법 외의 어떤 요인이 작동하고 있는 것이 아닐까? 추측컨데 목축환경 같은 것.

아침미소목장의 면적은 8만평 가량 되는데 여기에서 원유를 생산하는 소는 현재 47두. 더 늘릴 수 있지만 스트레스 안주고 소가 행복할 수 있는 환경에서 키울 수 있는 만큼만 키우자는 생각 때문이다. 욕심내면 하루 원유 1,700리터 정도도 짤 수 있지만 1,300리터만 짜는 이유도 여기에 있다. 2009년 친환경목장 인증, 2012년 유기농 인증을 받았고 지금은 동물복지농장을 향해 가고 있다. 아침미소 브랜드 아이덴티티(BI)에는 행복하게 웃고 있는 젖소가 있다.

아침미소목장의 지난해 체험객은 17만 명이었고 올해는 11월 현재 30만 명을 넘겼다. 카드 한 번결제에 두 사람으로 계산한 통계 수치다. 이종익 멘토와 이성철 대표는 목표방문객을 60만 명으로 정했다. 그 정도는 와야 동네에 상권이 형성될 것이라는 판단에서다. “우리만 잘 살면 되는 게 아니잖아요. 잘 되면 동네 주민들이 운영하는 식당이나 마트, 숙박시설 같은 게 생겨나지 않겠어요? 그런 걸 바라는 거예요. 그래야지 같이 살 수 있잖아요. 주변 사람들이 우리에게 식당 하라고 막 그러는데 절대 하면 안 되는 거죠. 그런 건 동네 사람들이 해야 해요.”

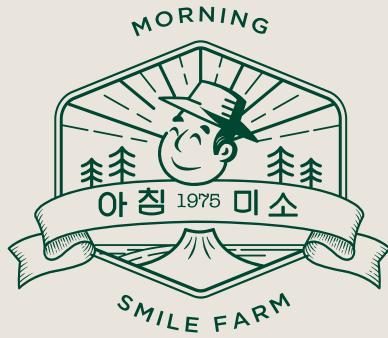
아침미소목장이 재수립한 미션은 최고 품질의 유제품으로 풍요로운 사회를 건설하는 것이다. 최고 품질의 유제품은 거의 다 온 것 같다. 이제 풍요로운 지역사회를 만드는 일에 나설 시간이다.





Local Challenge Project





아침 1975 미소



아침 1975 미소

**아침미소 BI 제안**

아침미소는 목장체험과 제품판매를 복합적으로 운영하고 있는 공간이므로 목장브랜드 뿐만이 아닌 유제품군에 대한 경쟁사 분석을 통해 위 4가지의 BI를 제안받았다.



sikchobogam.co.kr

## 초정

식문화 트렌드가 진화하고 있다. 2000년대 초반까지도 빨리빨리 문화를 따라 패스트푸드점에 사람이 몰렸지만 불과 10년 후, 웰빙 바람이 불면서 채식, 슬로푸드, 지역에서 나는 식재료 등이 밥상의 키워드가 됐다. 그에 따라 패스트푸드에 밀렸던 우리의 전통 발효식품도 다시 주목을 받기 시작했다. 된장, 간장, 김치, 식초 등은 우리나라의 대표적인 발효식품으로 꼽힌다. 전남 화순에는 정인숙 발효명장이 만든 특별한 식초가 있다. 발효에 대한 애정으로 정성껏 식초를 만드는 기업이 있다. 바로 초정이다.

### 좋은 식초는 좋은 물에서 시작된다

2014년 7월 설립된 초井(정)(이하 초정)은 부부가 운영하는 발효 식품기업이다. 초정은 천연발효식초, 발효소스 등 모두 41개 품목을 생산하고 발효식초 및 전통주에 관한 전문교육을 실시한다. 일반 식초에는 미배(미나리와 배), 블루베리, 발아현미, 아로니아, 토마토, 딸기, 매실, 무화과, 파인애플 등 9종과 발사믹 식초 5종이 있다.

기업의 이름에는 정인숙 대표가 중시하는 가치가 담겼다. 정 대표는 “좋은 식초는 좋은 물에서 시작된다. 식초 초와 우물 정을 쓴 초정의 뜻은 바로 좋은 물을 강조하기 위함”이라고 말했다.

정 대표는 고향에서 나는 건강한 원재료의 유용성을 고민하다가



### 정인숙 대표의 식초 공부

정인숙 초정 대표는 공부하는 대표다. 지역의 질 좋은 원재료를 활용한 식초를 만드는 일에 정성을 쏟다보니 발효퓨딩 제조 방법, 발효용기 속 공기 공급 장치, 미생물 수집 장치 등 5건의 특허를 출원했다. 뿐만 아니라 조선대, 순천대, 동신대 등 인근 대학과의 산학연계를 통해 고급화된 제품을 개발하고 있다.







### 경영진단 결과

1. 경영전략 : 기업 비전과 목표 및 중장기 경영전략 수립
2. 사업모델 : 발효전문가를 통한 웰빙상품 개발

### 전략과제 도출

1. 기업의 정체성 명료화
2. 정부지원사업 참여
3. 브랜드 강화
4. 고객개발
5. 사업장 이전

### 과제별 실행내용

1. '특허기반벤처형 발효식초전문기업'으로 정체성 확립
2. 대학들과의 산학협력 모델 추구/ 기술 차별성 인정
3. CI, BI, 브로슈어 제작 및 식품전시회 참가, 발효식초 강의 및 체험교실 운영
4. 판로개척(명품관 입점, 해외진출 시도)
5. 신규 부지 확보 및 사업장 건축 시작  
(전남 곡성 옥화면/R&D, 제조, 창고, 체험장 등)

### 향후과제

1. 사업장 이전 및 활용 계획 개발
2. 타겟 고객 변경(중·노년층 → 30·40대)으로 제품 및 고객 개발
3. 사업 파트너 확보
  - 마케팅, 유통 등 분야별 파트너 확보 필요
4. 전문인력 보강

발효식품의 길로 들어섰다. 그는 “시골에서 나고 자라 건강한 원 재료를 어떻게 가공하면 좋을까 고민했다. 재료를 그냥 두면 썩어 버리는데 발효를 시키면 오래두고 먹을 수 있었다.”고 말했다. 초정은 소비자들에게 좋은 제품을 제공하기 위해 배움을 멈추지 않는다. 발효퓨딩 제조 방법, 발효용기 속 공기 공급 장치, 미생물 수집 장치 등 5건의 특허를 출원했고 조선대, 순천대, 동신대 등 인근 대학과의 산학연계를 통해 고급화된 제품을 개발했다. 정 대표는 “발사믹 식초는 전국 최초로 출시했고 그것으로 대한민국 발명 대전에서 수상했다. 식품으로는 최고”라고 말했다. 설립 후 5년차에 접어든 신생 기업임에도 발효전문가의 오랜 노하우와 끊임없는 연구와 개발의지로 서울 현대백화점 명인명촌관과 도곡 로컬푸드직매장 등에 입점하기도 했다.

### LCP 통해 기업 운영에 자극받아

끊임없는 성장에도 초정은 어느 순간 기업 매출신장과 규모 확대에 한계를 느꼈다. 기업 현황에 대한 정확한 분석을 통해 방향을 재설정할 필요성을 느낀 것이다. 그것이 동그라미재단의 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 신청 계기가 됐다.

정용환 멘토는 기업의 자립과 지속적인 성장을 위해 경영전략 재수립과 사업모델 구축이 필수라고 판단했다. 그는 “한국과학연구원 이 인증한 발효명장 정인숙이 빛나는 고급 핸드메이드 제품이라는 점, 지역의 좋은 재료를 쓰는 점, 인근대학 산학협력단과 제품 연구개발 협력으로 특허 및 표준화된 기술력이 확보된 점은 감점”이지만 “제조 및 교육 등의 기본 인프라가 구축되어 있지 않고 초기 스타트업 기업이라 자본력이 부족하다.”며 약점을 제시했다.

정 멘토는 우선 해결과제로 중장기 경영전략 개발 및 실행을 꼽았다. 그는 “도전기를 벗어나 성장기에 진입하고 있는 시점에서는 장기 경영전략 개발 및 실행이 매우 중요하다. 2017년 하반기에는

“

## 어느 순간부터 매출신장과 규모 확대에 한계 정확한 기업분석과 방향 재설정이 필요해요

”

중장기 경영전략 개발에 집중해야 한다. 기업의 정체성을 명확히 하고 그에 따른 중장기 경영전략의 개발이 필요하다.”고 말했다.

조정의 기업비전은 바이오 생물의 메카인 화순에서 ‘조정 건강장수 발효 웰빙마을’을 구축하는 것이다. 정 멘토는 조정의 정체성을 ‘특허기반 벤처형 발효식초전문기업’으로 명시하고 그에 따라 단계별 실행계획을 세웠다. 1단계는 발효 전문성 확보를 위해 객관적 인증을 위한 연구실을 완성하는 것, 2단계는 가공시설 및 설비로 제품 생산시설 기반 구축, 마지막 단계는 장수마을 발효커뮤니티센터 건립이다.

이러한 실행계획에 따라 정부 지원사업 참여, 고객개발, 사업장 이전, 브랜드 강화 등 네 가지의 세부실행과제를 수립했다. 정 멘토는 “취약한 재정상황을 고려해 자부담 10% 이하의 사업에 집중하되 여타 대학들과 산학협력모델을 추구하는 것이 좋다. 지자체 및 중앙부처 사업 참여를 통해 특허를 획득하는 등 기술차별성을 인정받는 성과를 이루었다.”고 말했다.

고객개발도 중요했다. 정 멘토는 “서울의 현대백화점 14곳 명품관에 입점해 품질을 인정받았다. 백화점을 자주 이용하는 타깃 고객을 30~40대로 설정해 고객의 취향에 맞는 건강음료 및 발사믹 식초 등 응용식초 개발에 집중해야 한다. 또한 건강을 강조하더라

도 소비자의 입맛에 맞는 식초 개발이 필요하다.”고 말했다.

사업장 이전도 조정이 앞둔 중대한 변화였다. 정 멘토는 내부제조실, 장비도입, 계획 완성 등의 연구개발실에 관한 조연을 했다. 그는 “여러 활동을 통해 확보한 지명도와 정부지원사업 실적을 바탕으로 교통 및 산업 인프라 입지가 뛰어난 전남 곡성군 옥화면에 부지를 확보해 연구, 제조, 체험장 등을 갖춘 시설이 건축 중이다.”고 말했다.

### 조정의 차별화된 핵심메시지 개발 등의 PR전략도 중요

정 멘토는 PR전략을 강조했다. 그는 “조정의 브랜드 아이덴티티 확립과 상품의 가치에 대한 PR이 매우 절실한 상황이었다. 유명 매장 진출, 특강, 실습 등으로 차근차근 쌓아온 이미지를 잘 정리해서 소셜네트워크서비스(SNS) 등을 활용한 PR 활동이 필요하다.”고 말했다.

정 멘토의 진단에 따라 LCP의 PR지원이 이루어졌다. CI 작업, 핵심 메시지킷 개발 등 PR지원이 그것이다.

김은아 PR자문위원은 “조정은 현재 전화주문 60%, 매장 방문 40% 등 오로지 오프라인으로만 판매를 하고 있다. 더 나아가 대외



**다양한 체험실습**

초정은 천연발효식초, 발효소스 등 모두 41개 품목을 생산하고 발효식초 및 전통주에 관한 전문교육을 실시한다. 사진은 국회에서 열린 마이크로바이옴 산업화포럼에서 강연하는 정인숙 대표(위), 식초, 전통주체험 진행(아래)



커뮤니케이션을 위한 핵심 메시지를 개발하고 이를 반영한 브랜드 페이지 및 온라인 유통 페이지 개발이 필요하다.”고 말했다.

김 위원은 전라남도 유일 발효 명장 정인숙 대표가 만드는 발효식초, 특허 2종 획득 등 차별화된 기술력, 현대백화점 명인명촌 입점 등의 강점을 내세운 일관성 있는 홍보문구와 체계적인 홍보채널의 필요성을 강조했다.

LCP 이전 초정의 슬로건은 정리되어 있지 않았다. 김 위원은 핵심 메시지를 ‘암환자들이 먼저 찾는 발효식초’, ‘정인숙 식초보감’으로 개발해 홈페이지, 블로그나 대외 커뮤니케이션에서 일관성 있게 사용할 수 있도록 했다. 블로그, 홈페이지 등의 온라인에 대한 비주얼 콘셉트 자문도 이어졌다.

김 위원은 “블로그 포스팅에 사용된 비주얼들은 강의, 박람회 참석, 제조시설 등의 모습이라 초정의 발효과학, 발효명장의 전문성이 부각되기 보다는 조그마한 시골 마을 기업의 느낌이 강하다. 발효명장, 암 환자가 직접 경험한 효능, 몸에 좋은 보약으로서의 발효식초, 최고급 재료 등에 초점을 맞춘 비주얼로 전문성을 보여줄 수 있어야 한다.”고 말했다.

그는 블로그 운영에 대해 “발효식초, 천연발효식초 검색 시 너무 많은 업체가 광고, 사이트, 블로그 포스팅을 점유하고 있다. 단기간에 키워드 검색 결과 점유를 높이는 어려우나, 검색 노출을 위해 블로그 이름, 제목, 키워드 등 반복적 사용이 필요하다. 즉 브랜드 명칭을 통일 할 필요성이 있다. 블로그 제목과 개설했던 정인숙 식초보감으로 통일하고 박람회 참석 등의 내용에서 이용자 후기, 고급스러운 이미지 컷 등을 활용해 전문적으로 느껴질 수 있도록 하는 것이 좋다.”고 제안했다.

이외에도 홈페이지, 인쇄물 등의 홍보물 제작기획 자문, 기타 판매 채널에 관한 자문이 이어졌다. 정 대표는 “브랜드 페이지, 쇼핑몰, 리플릿, 블로그 포스팅 등 모든 대외 커뮤니케이션에 일관성 있게 활용한 메시지가 생겼다. 대외 커뮤니케이션 채널의 제작 방향과 운영 방향을 정해 효과적으로 운영할 수 있게 되었다.”며 “LCP

“

중장기 전략위한 초정 정체성은  
특허기반 벤처형  
발효식초전문기업

지원사업 참여, 사업장 이전 등  
세부실행과제 수립

브랜드 ‘정인숙 식초보감’ 개발  
블로그 등 핵심 홍보메시지 정리

”



정인숙 대표 부부와 직원(왼쪽)



정인숙 식초보감 브랜드 개발과 홍보메시지 멘토의 조언에 따라 핵심메시지를 '암환자들이 먼저 찾는 발효식초', '정인숙 식초보감'으로 개발해 홈페이지, 블로그나 대외 커뮤니케이션에서 일관성 있게 사용할 수 있도록 했다.













happypartner.org

## (주)행복을나누는사람들

경기도 부천시 복잡한 도심 속 어느 조용한 골목에 따뜻한 온기가 전해진다. 그곳에는 할머니들이 만든 김치로 이웃에게 나눔을 전하는 ‘(주)행복을나누는사람들 행복한동행’ (이하 행복을나누는사람들)이 있다. 오랫동안 장애인 및 백혈병 아동 지원사업을 해왔고 지금은 더 많은 사람들에게 나눔을 전하고 있다. 행복을나누는사람들은 2011년도부터 취약계층가정에 밀반찬을 선물하는 푸드뱅크 서비스와 노인 여성들의 일자리창출을 돕는 수제 김치공방 ‘복사골김치’ 사업을 하고 있다. 행복을나누는사람들이라는 이름처럼 다양한 사업을 통해 어려운 이웃들에게 행복을 나누는 일을 하고 있다.

### 이웃을 위한 마음으로 시작된 사회적기업

2008년 11월에 설립된 행복을나누는사람들은 20년 동안 함께 발맞춰 온 사람들끼리 장애인 생활시설을 오랫동안 운영하다 복합적인 사업에 관심을 갖게 됐다. 마음 맞는 다섯 명이 뭉쳐서 장애인 뿐 아니라 도움이 필요한 이웃들을 돕고자 한 것이다.

행복을나누는사람들은 취약계층에 생활밀착형 지원서비스를 제공하는 사회적기업으로 시작했다. 2009년부터 위기가정 지원사업을 통해 주거를 지원했고, 2010년 10월에 사회적기업 인증을 받아 지역급식업체와 연계한 푸드뱅크 사업을 통해서 밀반찬을 제공



### 조인겸 이사와 행복을나누는사람들의 시작

행복을나누는사람들은 취약계층에 생활밀착형 지원서비스를 제공하는 사회적기업으로 시작했다. 2009년부터 위기가정 지원사업을 통해 주거를 지원했고, 2010년 10월에 사회적기업 인증을 받아 지역급식업체와 연계한 푸드뱅크 사업을 통해서 밀반찬을 제공했다.

“

만들기만 하면 팔릴 줄 알았는데...

마케팅에 대한 전문가의 도움이 필요해요

”

했다.

조인검 이사는 “사회적기업을 시작하며 기업을 유지하는 방법을 찾다가 무료급식 경험이 있어 식품제조가공업을 권유받았다. 그래서 결식아동 도시락사업을 시작으로 일자리창출이 뛰어난 김치에 관심을 갖게 되었다.”고 말했다. 그는 이어 “지역에 가서 생산도 가능하고 이전에 함께 일했던 병원에서도 우선적으로 구매해주겠다고 해서 김치사업을 본격적으로 시작하게 됐다.”고 김치사업을 시작하게 된 계기를 설명했다.

이후 행복을나누는사람들은 사회적기업에서 주식회사로 변화했다. 사회적가치를 제대로 실현하기 위해서는 기업을 홍보하고 더욱 단단해져야 했는데 마케팅에 있어서는 무지한 상황이었다. 기업 구성원들이 모두 사회복지 전공이다 보니 이익을 따지고 물건을 파는 것은 자신 있는 분야가 아니었던 것이다. 그 당시 상황을 떠올리며 조 이사는 “원가 계산부터 새롭게 다시 해야 하는 상황이었다. 수익성이 있어야 기업이 유지가 되고 우리가 하려는 나눔을 실현할 수 있는데 그에 대한 해결방안이 필요했다.”고 말했다. 그것이 행복을나누는사람들이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청하게 된 계기였다. 조 이사는 “제품을 만들면 팔릴 거라고 단순히 생각했는데 사업이라는 게 쉬운 게 아니었다. 컨설팅이나 마케팅 부분에서 도움이 필요했던 상황이었다.”고 설명

했다.

당시 행복을나누는사람들의 주된 사업 영역은 명확히 정의되어 있지만 사업의 안정적 성장을 위한 방향과 조직의 전략체계는 확립되어있지 않았다. 측정 가능한 성과 목표가 정의되어있지 않았고, 매출의 안정화와 지속적 성장을 위한 전략이 부재했으며, 수익성 개선을 위한 방안도 정립되어 있지 않았다.

김동헌 멘토는 “김치의 품질은 높으나 매출과 이익이 불안정하여 안정적 성장 및 수익성의 개선을 위해 새로운 사업기회의 발굴과 함께 홍보 및 영업 활동의 강화가 필요하다.”고 판단했다. 최효미 PR자문위원은 “사회적기업으로서의 정체성과 김치업체로서의 정체성이 혼재되어 있었다. 그동안 ‘착한소비’에 중점을 두었던 것과 여러 브랜딩 요소 중 무엇을 가장 중점에 두고 소통할 것인가에 대해서 고민이 필요하다.”고 조언했다.

이들은 브랜드 정체성을 구축하기 위한 PR부문 목표와 실행과제를 설정했다. 최 자문위원은 “우선 마케팅 커뮤니케이션 활동에 필요한 타깃 고객, 채널별 특성 등 기본 교육을 통한 실무역량 강화가 필요했다. 그리고 비즈니스 성장에 따라 제품에 맞는 브랜드 정체성을 체계적으로 재정비하는 것이 필요했으며 그에 맞는 슬로건을 도출해야했다.”고 말했다. 이 같은 분석을 통해 이들은 복사골김치가 다른 김치와 차별화 된 요소를 파악하고 이를 활용해 메

시지킷을 제작하기로 계획을 세웠다.

또 김동헌 멘토는 “고객 관리를 위해 고객의 구매 이력을 바탕으로 소셜네트워크서비스(SNS)를 활용해 고객 유형을 분류하고 할인율과 고객 DB 및 구현 도구를 설정했다. 주문 이후에 원재료 구매 후 생산을 하고 배송하는 방식인 백워드 스케줄링(Backward Scheduling) 원리에 따라 생산 일정계획을 세우기로 했다.”며 기업 성장을 위한 실행과제를 세웠다.

### 대중적인 김치를 프리미엄 김치 브랜드로 구축하다

한국사람에게 가장 대중적인 음식인 김치. 이것을 소비자에게 신뢰감을 주면서도 쉽게 다가가기 위한 전략을 세우는 것이 필요했다. 먼저, 행복을 나누는 사람들은 복지사업과 김치사업을 함께 하고 있었기에 이 사업들을 아우르는 비전과 미션을 재정립하는 것이 필요했다. 브랜드와 기업명이 혼재되어 있어 커뮤니케이션 측면에서도 혼동되는 상황이 벌어졌기 때문이다. 최 PR자문위원은 “예를 들어 ‘좋은 먹거리로 좋은 세상을 가꾸는 사람들’과 같은 하나의 비전 아래 전체 사업이 설명되는 방안이 필요했다.”고 말했다. 그리고 기존에 했던 ‘착한 마케팅’에서 제품의 경쟁력을 부각시키는 측면으로 방향을 전환하기로 했다. 따라서 제품 자체에

### 경영진단 결과

1. 조직의 비전, 미션, 전략 체계가 구체적이고 명확하게 정비돼 있지 않은 상황
2. 제품(김치)의 품질은 높으나 매출과 이익이 불안정해, 안정적인 성장 및 수익성의 개선을 위해 새로운 사업 기회(제품 및 고객)의 발굴과 함께 홍보 및 영업 활동의 강화가 필요한 상황이었음.

### 전략과제 도출

1. 김치 홍보 방안 수립
2. 고객 관계 관리 방안 수립
3. 생산 일정 관리 방안 수립
4. 기존 사업, 성장 기회, 관리 체계, 자원 등에 대한 점검

### 과제별 실행내용

1. SNS 마케팅 기법을 중심으로 다양한 홍보 방안 설계
2. 고객의 구매 이력을 바탕으로 SNS를 활용한 고객관리 방안 설계 (고객 유형 분류, 할인율, 고객 DB 및 구현도구 설계)
3. Backward scheduling 원리에 따른 생산일정 계획 방법 설계(주문 → 원재료 구매 → 생산 → 배송)
4. 마케팅 실행 인력 부족의 해결방안 도출 (Virtual 조직 운영, 파트너십 활용)

### 향후과제

1. 담당 인력의 부족으로 인해 전략의 실행이 원활하게 이루어지지 않음.
2. 사회적기업진흥원의 인력 지원과 사회적경제 내에서의 관계망을 통해 해결책을 최대한 확보하는 것이 필요



“

품질 높으나 매출 불안정  
홍보와 영업활동 강화 요구돼

복지사업과 김치사업 혼재  
메시지킷, 비주얼콘셉트 정리

프리미엄 김치로 차별화  
큰 폭 매출증가 가시적 성과

”

집중하는 메시지킷과 비주얼 콘셉트를 정리하는 작업을 진행했다. 조 이사는 “LCP를 하면서 두 차례 미팅을 통해 대중을 대상으로 ‘잘 만든 김치’를 표방하는 대중적인 브랜딩 방향을 잡기보다 ‘이유 있는 비싼 김치’를 콘셉트로 고급화 시장을 대상으로 한 고급 수제김치로 브랜딩 방향을 잡게 되었다.”고 말했다. 기존의 복사골 김치가 가진 이미지가 대중적인 이미지였다면 프리미엄 김치로 브랜딩하는 것으로 목표를 세운 것이다. 이에 대해 최 PR자문위원은 “착한 이미지의 사회적기업 모델 제품의 한계를 고부가가치 제품 출원 및 맞춤식 프로모션을 통한 질적 경쟁력을 확보하기 위해서였다.”고 이유를 설명했다.

복사골김치는 경쟁사와 달리 이미 무르거나 가공된 채소를 쓰지 않고 싱싱한 통채소를 골라 쓰고 전 공정을 손으로 모두 진행한다. 또한 소금물로 절이지 않고 직접 썰어서 소금으로 절이는 방식을 취하는 등 ‘제대로 만든 김치’로의 방향을 잡게 됐다.

또 공장 형태로 운영되는 게 아닌 할머니들이 하루에 300포기만 생산하는 김치공방임을 강조하는 메시지를 수립하기로 했다. 최





**깊은 손맛 김치공방 표방한 고급 수제김치로 브랜딩**

복사골김치는 경쟁사와 달리 통채소를 골라 쓰고 직접 쪄켜이 소금으로 절이는 방식을 취하는 등 전 공정을 손으로 진행한다라는 강점을 갖고 있어 이를 적극 부각한 제대로 만든 김치임을 강조하는 마케팅전략을 쓰기로 했다.

자문위원은 “고급 김치임을 전면에 부각하는 것, 공방 느낌으로 가는 전략으로 슬로건을 기획했다. 간결하면서도 리듬감 있고 김치의 정체성을 담은 슬로건을 생각하며 회의한 끝에 ‘깊은 손맛 김치공방, 복사골김치’로 확정됐다.”고 말했다.

조 이사는 “대중을 대상으로 한 것에서 프리미엄으로 바뀌면서 매출이 많이 올랐다. 때 마침 네이버와 펀딩도 들어가서였던 것 같다. 결과적으로 매출이 10배 오르게 되었고 이후 네이버 공감가게에도 입점하고 삼성물산과도 협약을 맺었다.”며 PR효과에 대해 설명했다.

**행복한 공동체를 지향하는 기업으로의 발걸음**

우리나라에만 630여 개에 이르는 김치 브랜드가 존재한다. 이렇듯 경쟁이 치열한 김치 시장에서 차별화 전략은 필수였다고 볼 수 있다. 행복을나누는사람들 복사골김치는 차별화 포인트를 잡은 후 정비된 비와 포장 용기, 리플릿에 적용했다. 또 홈페이지 개편 등을 통해 비와 메시지 토틀리가 구현될 수 있도록 LCP 기간 동안

자문을 받았으며 경제적으로 수익이 생기면서 사회적 사업도 함께 성과를 이룰 수 있었다. 푸드뱅크 사업 사례로 봤을 때 초기 인원 16가구에서 17년 기준 참여 인원이 344가구로 늘어난 것을 알 수 있다.

조 이사는 “LCP 직무교육과 컨설팅을 통해서 마케팅에 대한 개념이 생겼다. 신규 사업에 대한 접근방식, 원가개념에 대한 이해, 고객들에 대한 접근 방법, 프로모션 등 다양한 교육을 통해서 많이 배웠다. ‘수많은 문이 있더라도 열어보지 않으면 벽 밖에 되지 않는다’ 라는 말이 있듯이 다양하게 시도하는 것이 중요하다는 것을 알게 되었다.”고 말했다.

김 멘토는 “LCP 초기 기업의 상황은 제품의 우수한 품질에 비해 홍보 및 영업 활동이 충분히 이루어지지 않고 있었고 경쟁 환경 하에서의 사업 운영에 대한 경험 부족하다는 약점이 있었다. 하지만 조직 구성원의 업무 경력 및 사회기여의지가 매우 높고 실행역량이 뛰어났으며 기존 사업을 토대로 한 성장 가능성 및 지역 사회 내에서의 탄탄한 관계망을 가지고 있어 과제를 수행하는데 큰 어려움이 없었다.”고 말하며 LCP를 마친 이후에도 지속적인 관계



김치브랜드 복사골 비와 적용, 홈페이지 리뉴얼

행복을나누는사람들 복사골김치는 차별화 포인트를 잡은 후 정비된 비를 포장 용기, 리플릿 등에 적용하고 홈페이지 개편 등을 통해 정비된 비 및 메시지킷 스토리가 구현될 수 있도록 자문을 받았다.

**복사골 김치 - 포기김치**

“14일의 김치. 복사골김치”

**100% HACCP 인증**  
식품안전관리인증기준(Food Safety Management System)을 준수하여 생산된 안전한 김치입니다.

**국내산원료를 사용**  
국내산 원료를 사용하여 맛과 품질을 높였습니다.

**100% 무국산산물 사용**  
100% 국내산 원료를 사용하여 맛과 품질을 높였습니다.

**100% 핸드메이드 김치**  
100% 핸드메이드 김치로 맛과 품질을 높였습니다.

**복사골 김치**

**우호인증**  
우호인증은 사회적기업의 사회적 가치를 높이기 위해 도입된 인증입니다.

**우호인 인증**  
우호인 인증은 사회적기업의 사회적 가치를 높이기 위해 도입된 인증입니다.

**우호인 후원서명**  
우호인 후원서명은 사회적기업의 사회적 가치를 높이기 위해 도입된 인증입니다.

**공정/합동**  
공정/합동 인증은 사회적기업의 사회적 가치를 높이기 위해 도입된 인증입니다.

# 복사골 김치

를 통해 필요한 부분에 도움을 주고 싶다고 밝혔다. 행복을나누는사람들은 지금에 머무르지 않을 것이다. 사회적가치 공동체가 이들이 지향하는 바이다. 조 이사는 “6차산업을 바라보아야 할 시점에서 더 노력해야 할 부분들이 있다. 기업은 정체하면 안 되고 계속해서 바뀌고 성장해야한다고 생각한다. 그래서 많이 보고 많이 돌아다니고 많이 시도해야겠다고 느끼는 중이며 최종적인 꿈은 주거와 생산을 같이 할 수 있는 사회적가치 공동체를 만드는 것이다. 앞으로도 공동체를 지향하며 마을도 살리고 함께 식품도 만드는 사업을 하고 싶다.”고 말했다.

balhyonuri.com

## 김정숙발효이야기

잔잔한 파도가 밀려오는 수문 해변을 앞에 두고 몇몇 집들이 웅기  
종기 모여 있다. 보이는 것은 하늘과 달을 닮은 수평선이고, 들리  
는 것은 파도소리와 바람소리 뿐. 몸과 마음의 여유를 찾고 싶은  
이들의 마음 속 고향 같은 공간이 있다면 이곳이 아닐까. 이렇게  
맑고 한적한 마을에서 엄마의 마음으로 장을 담그는 이들이 있었  
으니 바로 정남진발효누리 영농조합법인이다.

### 울곧게 만든 제품을 제공하고자 설립된 정남진 발효누리

정남진발효누리 영농조합법인(이하 정남진발효누리)은 식초와 현  
미, 장류 등의 발효 식품을 연구, 생산, 판매하는 기업이다. 정남진  
발효누리는 전통음식 전문가인 김정숙 대표와 그의 남편인 최도현  
이사가 운영하는 기업으로 2013년 4월 설립됐다.

김 대표는 장류, 식품가공 등의 전문자격증 보유는 물론 많은 국제  
요리대회에서 수상하고 평생교육원 등에 다수 출강한 전통음식전  
문가이다.

정남진발효누리는 전통음식 전문가인 김 대표가 전통을 계승해 화  
학재료를 쓰지 않고 울곧은 제품을 제공하자는 사명으로 시작됐  
다. 김 대표는 “역사와 전통을 자랑하는 우리나라 발효음식문화,  
특히 천연발효식초의 보급에 앞장서고 싶었다. 상업적인 목적보  
다 천연식초의 자연적 요소를 살린다는 본질을 우선으로 한다.”며



### 최도현 이사의 발효사랑

2013년 전라남도 광주에서 사업을 시작했지만 전라남도 장흥으로 옮겼다. 발  
효의 여건이 도시와 맞지 않다고 판단해서 장흥으로 귀촌했다. 최도현 이사의  
말에 따르면 장흥은 예로부터 풍수지리 명당이라고 일컬어지는 배산임수의 지  
형에 위치해 있어 미생물의 미학인 발효를 위해서는 최적의 지역이라고.





“

## 뚜렷한 계획 없이 되는대로 팔아 체계적 회사운영을 위한 진단이 필요해요

”

“역사와 전통을 자랑하는 우리나라 발효음식문화와 전통 천연발효식초의 맥을 잇는다는 자부심으로 일하고 있다.”고 말했다.

이들은 2013년 전라남도 광주에서 사업을 시작했지만 얼마 안가 사업장을 전라남도 장흥으로 옮겼다. 최 이사는 “발효의 여건이 도시와 맞지 않다고 판단해서 장흥으로 귀촌했다. 장흥이 저의 고향이다. 이곳은 예로부터 풍수지리 명당이라고 일컬어지는 배산임수의 지형에 위치해 있어 미생물의 미학인 발효를 위해서는 최적의 지역.”이라고 말했다.

앞에는 바다가, 뒤로는 산이 있는 이 작업장에서 부부는 식초와 장을 만든다. 그들이 만드는 발효식품에는 바다와 산, 즉 자연의 기운까지 더해진 것이다.

정남진발효누리는 기본적으로 천연발효식초를 생산해 판매하고, 제품개발 및 전통교육 및 강연을 한다. 제품은 현미효소, 현미누룩, 천연발효식초, 장류 등의 발효식품을 만들어 판매하는데 현재 모두 15종 식초와 4종 현미효소를 판매하고 있다. 정남진발효누리의 현미효소는 각종 성인병 예방과 다이어트에 좋은 일반 현미의 장점과 더불어 단점까지 커버했다. 흡수가 잘 되지 않는 일반현미와 다르게 80~90%까지의 흡수율을 자랑한다.

제품 모두에는 김 대표의 정성과 기다림의 미학이 담겼다. 발효식품의 특성상 8~9시간의 기다림은 필수다. 현미막걸리는 6개월의

발효숙성과정을 거친다.

### 기업의 체계적 운영 위해 LCP 신청

정남진발효누리사업단은 보다 체계적인 운영을 위해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청했다. 최 이사는 “현미누룩, 장 등을 만들어서 뚜렷한 계획 없이 되는대로 판매해왔다. 주먹구구식운영에서 벗어나 회사의 체계적인 운영을 위한 현장진단이 필요한 시점이었다.”고 말했다.

박상욱 멘토는 정남진발효누리를 분석한 결과 상품의 높은 전문성에 비해 기타 다른 영업역량이 부족하다고 판단했다. 그는 “건강이나 전통음식과 관련된 각종 음식 및 장류, 발효식품의 경우 상품의 질은 기본이다. 경쟁 업체의 현황 파악, 제품의 상품화, 가격 결정에 관하여 주먹구구식 결정 등 기타 다른 영업의 역량이 받쳐줘야 한다. 상품의 홍보 및 유통채널 등에 있어서 상품 품질에 비해 많이 부족하다.”고 진단했다.

우선 박 멘토는 광주에 있는 실습장에 대해 멘토링을 진행했다. 복잡하게 되어있는 간판을 정리하고 주기적인 청소가 필요했다. 그는 “정남진발효누리가 지향하는 상품의 가격대가 프리미엄 상품의 가격대이니 만큼 그 상품을 교육생들에게 교육하는 교육장 역



시 그 수준에 맞는 분위기를 가져가는 게 필요하다고 판단됐다. 교 육장 분위기를 조명 등을 이용해 변화를 시도했다.”고 말했다.

이어 제품의 규격화 및 다양화, 브랜드 이미지 제고를 위한 광고 및 홍보물 개발, 가격전략 재검토 및 직매장 확보가 필요했다. 이 중 최우선적 해결과제는 제품의 규격화 및 다양화와 판매루트 개발. 박 멘토는 “기존의 유사 업체의 벤치마킹이 필요하고 특약점 의 확보가 필요하다.”고 말했다.

두 번째는 브랜드 이미지 제고를 위한 광고 및 홍보물 개발이었다. 박 멘토는 “대다수의 전통 음식 생산 기업체들이 갖고 있는 낮은 인지도 문제를 극복하지 못하고 있다. 좋은 PR의 기회가 주어진다 면 브랜드의 인지도 향상은 물론 외형 매출의 증진과 차기 사업의 확대에도 많은 도움이 되리라 판단된다.”고 말했다.

이러한 PR진단에 따라 BI, CI 등의 아이덴티티 개발 및 리플릿, 라 벨, 패키지 등의 디자인 지원이 이뤄졌다. 박 멘토는 “정남진발효 누리는 온라인 채널이 홈페이지 하나로 운영되며 이외에는 김 대표의 강좌 수강생을 통한 입소문으로 제품 홍보가 이뤄지고 있다. 현재의 강좌를 늘리고 기존의 소셜네트워크서비스(SNS) 외 온라인 및 모바일 홍보 또한 증가해야 한다.”고 조언했다.

마지막 과제는 가격전략 재검토와 직매장 확보에 관한 건이었다. 정남진발효누리는 그동안 프리미엄 상품시장을 공략하고 그에 따

### 경영진단 결과

1. 영업전략이 없이 주먹구구식 영업운영
2. 사업의 주요 결정사항에 대한 인식 미흡
3. 고객개념에 대한 인식 부족

### 전략과제 도출

1. 영업전략 수립 : 가격전략, 영업활성화 방법, 유통망, 전통식품 기업운영, 장기적 영업전략
2. 고객변화 : 소비자 변화 이해, 회전율, 인사관리 등
3. 재무관리 : 이익관리

### 과제별 실행내용

1. 광주 실습장 간판 재정비, 내부 집기 조정, 조명 변경
2. 소비자 변화의 이해
3. 영업전략에 맞는 가격정책 교육
4. 예비사업 13명 대상으로 마케팅 교육 진행
5. 특약점 및 대리점 교육

### 향후과제

1. 제품별 마케팅 전략 정립 및 가격전략 수립
2. 사업 방향성 정립 : 제조, 유통, 체험학습장 등 사업의 방향 결정
3. 장기적 전략 수립 : 전통식품의 시장우위 전략
4. 상품 생산 직영화비용 증가 및 상품회전 관리





“

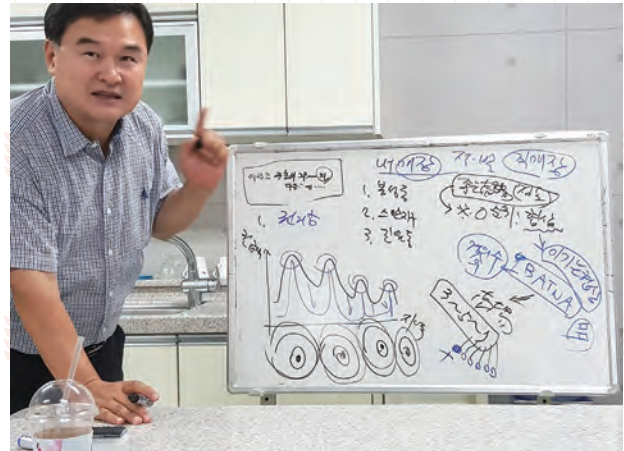
전통의 소중한 맥 잇자  
천연발효식초와 장류 등 생산

전문성에 비해 영업역량 부족  
홍보채널과 가격전략 점검

김정숙의 발효이야기로  
무분별했던 브랜드도 통합

”

른 마케팅전략을 검토해 왔다. 박 멘토는 저가 시장에 대한 마케팅 전략에 대해서도 강조했다. 그는 “판매 라인을 온라인이나 오프라인 중 한가지로 결정하여 집중해야 한다. 상품을 제조하는 제조업체라 하더라도 판매를 위탁해서는 장기적인 미래가 없다는 것을 알아야 한다. 아무리 힘이 든다고 하더라도 직접 판매를 하여야 한다.”고 말했다. 이어 그는 “소비자 변화에 따른 상품의 가격 전략을 수립해야한다. 정남진발효누리의 영업 전략에 맞는 가격대의 재설정이 절대적으로 필요하다. 또 상품의 성격상 직매장이 필요하다. 지금 확보가 어렵더라도 진행하는 것이 좋다.”고 덧붙였다. 최 이사는 “가격 설정이 제대로 되어 있지 않아 지인들에게 주먹구구식으로 가격을 매겨 판매한 경향이 있다. 멘토링을 계기로 명확한 가격설정의 필요성을 느꼈고 실제로 적용시켰다.”고 말했다. 최 이사는 LCP를 통해 기업 아이덴티티 수립에 도움을 받았다고 말한다. 그는 “멘토링 전에는 상호를 혼용해 상품을 출시했었다. 정남진발효식품, 김정숙의 발효이야기, 정남진발효누리영농조합법



박상욱 멘토의 조언

박상욱 멘토는 정남진발효누리를 분석한 결과 전통식품 강조를 늘리고 기존의 소셜네트워크서비스(SNS) 외 온라인 및 모바일 홍보 또한 늘려야 한다고 조언했다. 또 현재의 위탁판매 방식보다는 직접판매를 할 것을 제안했다.



#### 김정숙의 발효이야기로 브랜드 통합

멘토링을 통해 이전에는 정남진발효식품, 김정숙의 발효이야기, 정남진발효누리영농조합법인 등 제각각의 이름으로 판매한 상호를 김정숙의 발효이야기로 통합하고 그에 맞는 C, B를 제작했다.

인 등 제각각의 이름으로 나갔다. 하지만 멘토링 후 상호명 통합의 필요성을 느끼고 ‘김정숙의 발효이야기’로 통합해 이제 일관된 이름을 사용한다. 그에 맞게 제작한 C, B를 바탕으로 인쇄물 등의 홍보물을 새로 만드는데 도움을 얻었다. 가격관리, 중장기적인 목표설정, 광주 실습장 시스템 정비 등 교육적인 부분에서 도움을 많이 받았다.”고 말했다.

#### 전통 계승해 사람들에게 좋은 제품을 제공하고파

과거 우리 조상들은 일상적으로 천연식초를 만들어 먹었다. 일명 부뚜막 식초. 이 부뚜막 식초를 만들기 위해 무엇보다 중요한 것은 어머니의 사랑과 정성일 것이다. 정남진발효누리가 제품을 만드는데 있어 가장 중요하게 생각하는 바도 그와 같다. 최 이사는 “우리는 대량생산을 안 한다. 큰 공장에서 많이 만들면 돈은 많이 벌겠지만 지금처럼 하나하나에 정성을 쏟지 못한다. 광

주에서 고향인 시골로 내려온 이유도 같다. 공기 좋은 자연 속에서 더 좋은 제품을 만들기 위해서이다. 한적한 이곳에서 우리 부부가 할 수 있는 양만큼 한다.”고 말했다.

이곳의 식품은 부부의 사랑과 정성, 자연이 깃든 기다림이 정직하게 담긴 발효식품인 것이다. 그렇다면 정남진발효누리의 목표는 뭘까. 최 이사는 “옛날에는 어느 집에서나 초씨로 식초를 만들어 먹었다. 요즘에는 그런 문화가 사라졌고 젊은이들은 그에 대해 잘 모른다. 전통방식의 식초를 완제품으로 판매하면 2만 5천원인데 모든 이들이 가격 부담을 느끼지 않고 직접 초씨를 길러 편하게 만들어 먹을 수 있도록 현재 상품을 개발 중”이라고 말했다.

이어 그는 “돈이 되고 안 되고, 물건이 팔리고 안 팔리고를 떠나서 소비자들에게 건강한 제품을 맛보게 하고 싶다. 우리 선조들의 맛을 보전해 전통을 계승하면서 건강하고 정직한 제품을 만들 것”이라고 말했다.



물만 붓고 저어주면  
천연발효 효초가 되는  
**초씨**  
유기농

김정숙발효이야기



유기농 현미발효 직접 발아·발효시켜  
저온건조로 가공한 살아있는 가루 효소  
**김정숙 발효이야기**  
**발아현미 효소**  
유기농

김정숙발효이야기

발아현미분말(국내산) 99%  
누룩(국내산) 1%

**김정숙 발효이야기**  
EST. 2004

자연이  
빛어낸  
**현미발효효초**

300ml

청정지역 정남진 장흥에서  
전통 발효방식으로 김정숙 장인이  
직접 만들었습니다.

동현미(국내산) 90%  
누룩(국내산) 10%

**김정숙 발효이야기**  
현미발효 효초

음료초로 드실때, 원액과 생수를  
1:5 비율로 섞은 뒤 기호에 따라  
꿀을 첨가하여 음용합니다.  
알레르기로 드실때, 설탕, 생식의  
조리 마지막 단계에서 기호에 맞게  
적당량을 첨가하시면 음식의 맛과  
향을 더욱 높일 수 있습니다.

제품명: 현미발효초 식품의약품·  
발효식품 제조·판매원: 정남진발효누리  
영농조합법인 (전남 장흥군 수문읍곡로  
193-29) 유통기한: 제조일로부터 1년  
내용량: 300ml 원재료명 및 함량: 동현미  
90%(국내산) / 누룩 10%(국내산) 포장재질:  
유기 유리 / 뚜껑: 알루미늄  
문의/보고전화: 20130521071200  
소비자상담실: 061) 863-0045  
부정·불신품 신고는 국번없이 1399

제조일:

**김정숙 발효이야기**  
EST. 2004

표고죽염간장  
300ml

청정지역 정남진 장흥에서  
전통 발효방식으로 김정숙 장인이  
직접 만들었습니다.

**김정숙 발효이야기**  
표고죽염 간장

김정숙 발효이야기 표고죽염 간장은  
국내산 대두를 사용하여 배추를 띄워 5년간  
숙성시킨 전통 간장입니다.

표고죽염 간장 더 맛있게 먹는 방법  
표고죽염 간장은 굵은 요리에 넣는것보다  
갈거나나눔무덤에 활용하면 더욱 깊은  
맛을 느낄 수 있습니다.

제품명: 표고죽염간장 식품의약품·재래  
인식간장 제조·판매원: 정남진발효누리  
영농조합법인 (전남 장흥군 수문읍곡로  
193-29) 유통기한: 제조일로부터 1년  
내용량: 300ml 원재료명 및 함량: 죽염수  
18%(국내산)/물(국내산)등100% 표고버섯  
포장재질: 유기 유리 / 뚜껑: 알루미늄  
문의/보고전화: 20130521071200  
소비자상담실: 061) 863-0045  
부정·불신품 신고는 국번없이 1399

제조일:

EST. 2004

우리용으로 직접 담근  
**표고죽염 된장**

청정지역 정남진 장흥에서 전통 발효방식으로  
김정숙 장인이 직접 만들었습니다.

김정숙 발효이야기