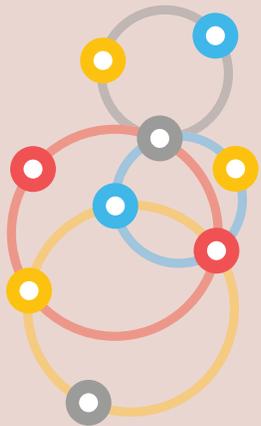


change.

● 건강한 삶, 미래는  
교육에 있어요

- 경북 두꺼비협동조합
- 대구 ODS 다문화교육연구소
- 대전 (주)대전충남생태연구소 숲으로
- 경기 (주)라주어코리아
- 경기 (주)크풋





www.ducoop.com

## 두꺼비학교협동조합



### 김은영 대표가 교육콘텐트에 관심을 둔 이유

김은영 대표는 2009년께 지방자치단체와 노인복지, 청소년 복지, 평생교육원과 체험학습단 활동을 해오다 체험처들이 하나 둘 사회적기업이 되어가는 걸 보면서 자연스럽게 교육관련 사회적기업이 되는 것에 관심을 갖게 되었다.

콩쥐팥쥐 설화 속 계모는 잔칫날 친딸인 팥쥐만을 데려가고 콩쥐에게는 밀빠진 독에 물 붓기를 시킨다. 착한 콩쥐는 계모를 원망하지 않고 물 붓기를 하는데, 이때 두꺼비가 나타나 조용히 독의 구멍을 막아 콩쥐를 돕는다. 사회취약계층에게 도움을 주고자 하는 두꺼비학교협동조합의 모습도 그런 동화 속 우직하면서 의리 있는 두꺼비를 닮았다.

경북 경산에 있는 두꺼비학교협동조합(이하 두꺼비학교)은 청소년 진로교육, 테마별·주제별 체험 활동, 노인복지 교육서비스, 공정여행 등의 사업을 한다. 이곳이 만들어지기 전, 김은영 대표는 2009년께 지방자치단체와 노인복지, 청소년 복지, 평생교육원과 체험학습단 활동을 해왔다. 김 대표는 “꾸준히 활동을 하면서 체험처들이 하나 둘 사회적기업이 되어가는 걸 보게 됐다. 그런 기업들과 인연을 맺고 네트워크를 하다 보니 자연스럽게 우리도 사회적기업으로 흘러 들어왔다”고 말했다.

지자체, 각 대학, 보육시설 연합회 쪽과 협약하면서 일이 점차 많아졌고, 2014년 사회적기업 육성과정을 거쳐 2015년 예비 사회적기업으로 선정됐다.

이들의 조직 형태는 일반협동조합으로, 지역사회에 봉사하는 사업(체험, 노인복지, 공정여행 등)을 통해 지역에 기여를 하는 비전을 공유하고 있다.



청소년진로교육



“

사업확장 후 지속적인 수익을 낼 수 있는  
새로운 상품개발이 필요해요

”



이양우 멘토의 멘토링 이양우 멘토는 기존 사업을 오감체험플러스센터 중심의 사업구조로 통합해 경영관리의 효율성을 높일 것을 제안했다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합원의 구성이 다양, 여러 농촌지역 네트워크 보유</li> <li>- 일반협동조합으로서의 사회적 목적과 영리협동조합으로서의 목적이 혼재되어 수익창출이 어려움</li> <li>- 수익성 있는 목표고객과 프로그램 확대 필요</li> <li>- 수익사업으로 지정한 체험분야사업의 경쟁력 상승 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 협동조합 생존수익상품 및 문화센터형 운영모델 개발</li> <li>- 관리매뉴얼 개발</li> <li>- 지역센터 개설 및 직업체험사업 안착</li> <li>- 목표매출 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표고객 변경, 문화센터형 사업개발 (오감체험센터 소셜프랜차이즈 추진)</li> <li>- EBS 리틀소시엄 내 직업체험교육분야 파트너기업으로 참여</li> <li>- 문화센터 가맹본부 및 가맹센터용 매뉴얼 샘플 지도</li> <li>- 본부관리 및 지역센터 운영 매뉴얼 개발</li> <li>- 기업 CI 및 홍보물, 홈페이지 제작</li> </ul>

### 단순한 비즈니스 모델을 심화시키다

두꺼비학교는 사회적 서비스를 목적으로 설립된 일반 협동조합이다. 이양우 멘토는 일차적으로 사회적기업 목적과 영리협동조합의 목적이 혼재되어 있다 보니 수익창출에 어려움을 겪고 있다고 판단했다.

김 대표는 “협동조합 조직의 형태로 사회적기업 운영을 하게 된 기업들에게는 어려움이 있다. 조합원들의 이익적인 부분, 배우고자 하는 학습 의욕을 채우기에는 좋았지만, 사회적기업이 되고나니 조합원을 모른 척 하는 거 아니냐는 불만 아닌 불만도 나올 수밖에 없었다. 또한 인력도 3명에서 10명으로 사업이 확장됐고, 이와 함께 수익을 낼 수 있는 판로 개척 등이 이뤄져야 사회공헌 활동도 활발하게 할 수 있었는데 계속 한계에 부딪혔다”고 말했다. 그리고 그것이 이들이 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)에 참여하게 된 계기이기도 했다.

두꺼비학교의 조합원들은 다양한 경력을 자랑한다. 전원생활체험학교 강사, 디자인 전공자, 한지공예 전문가, 사회복지사실무자, 동화구연 전문가 등 여러 역량이 뛰어난 조합원들로 구성되어있다. 하지만 이 커다란 장점이 낮은 수익성으로 인해 사회

적 기여 기반이 아직은 약하다는 아쉬움이 있는 상태였다.

이 멘토는 멘토링 1단계를 사업모델 조정형으로 판단했다. 김 대표도 그들이 가진 비즈니스 모델에 있어 한계를 느끼고 있었다. 수익성을 높이기 위해서는 사업 모델을 확장해야했다. 이 과정에서 두꺼비학교는 기존에 진행되고 있던 공정여행, 민간자격증 관련 모델을 심화시켜 이를 표준 매뉴얼화하는 작업을 진행했다. 그 결과 교육 콘텐츠를 교육하고 지사를 만드는 결과가 나타났고 현재는 모두 2곳의 지사가 활동하고 있다. 해당 업무를 진행하다보니 후배 사회적기업을 컨설팅해주는 업무까지 확장됐다.

김 대표는 “우리는 일차적으로 여러 기관에서 수업을 하고 그 지역의 자원을 찾아 체험학습을 설계하는 등의 단순한 업무를 해왔다. 확장에는 분명 한계가 있었다. 재단 컨설팅을 통해 공정여행이나, 체험, 캠프 인솔 전문가를 양성하는 민간자격증 프로그램 등 주 목적 사업을 연구개발에 추가했다”고 말했다.

### 하나의 콘텐츠를 다양한 사업으로 확장시키다

두꺼비학교는 블록을 활용한 치매 인지능력 향상 프로그램을 가



두꺼비협동조합 CI와 패키지 디자인

지고 있었다. 블록을 교구로 쓸 수 있는 교재와 매뉴얼을 제작하고 블록과 연계한 예술활동, 요리, 독서 등의 분야로 확장하는 활동이다. 하지만 이는 수익성 향상에 제한적이었다. 게다가 정부 예산 의존성이 높은 사업모델이라는 약점도 가지고 있었다. 가지고 있는 자원의 이러한 약점 등을 보완하고 새로운 상품을 개발하는 것이 우선이었다. 이 멘토는 협동조합 생존 특화 수익 상품 개발, 문화센터형 운영모델 개발, 목표매출 달성이라는 세 가지 목표를 세웠다.

우수한 프로그램이지만 수익성이 떨어졌던 블록을 활용한 인지 프로그램과 초중고 직업체험 프로그램을 수익상품 개발 분야로 정했다. 그 과정에서 이들은 블록 프로그램을 매뉴얼화해 민간 자격증 교육 과정을 개설하는 단계를 거쳤다. 과거에는 블록 프로그램을 개별 단위 기관 수업에만 활용했지만 민간자격증 과정 등록을 마무리 지은 후에는 지도자 양성과정을 진행할 수 있는 자격이 생겨난 것이다. 하나의 아이템으로 사업을 확장한 케이스다.

또한 자유학기제라는 시의성에 맞춰 초중고 직업체험 프로그램을 개발하고 협업을 구축하는 전략도 세워졌다. 이 과정에서 두꺼비학교는 2015년 교육부로부터 자유학기제 우수기관으로 선정되는 성과를 내기도 했다.

문화센터형 사업모델로의 확장개발 전략도 세워졌다. 오감체험센터가 그것이다. 센터의 대표 프로그램은 블록과 직업체험과 관련된 것. 이들은 컨설팅을 통해 오감 브랜드라는 브랜드 네이밍을 만들었고, 교육 과정을 매뉴얼화해 지사를 만들었다. 새로운 비즈니스 모델이 생성된 사례다. 기존에는 단순한 체험 장소였지만 이제는 지도자 양성 과정 등의 새로운 매뉴얼 구성이 이뤄졌고, 이는 오감체험센터를 표준화시키는 데 도움을 줬다.

이들은 다문화가정 어린이나 노인 등을 대상으로 오감인지능력



홈페이지 개설



수업 준비 중인 강사들



**홍보용 리플릿**

수익성이 떨어졌던 블록을 활용한 인지 프로그램과 초중고 직업체험 프로그램을 수익상품 개발 분야로 정하고 이를 홍보할 리플릿을 제작했다.



자유학기제에 발맞춘  
직업체험센터 운영으로  
2015년 교육부 우수기관 선정

오감체험플러스센터 중심  
사업통합  
지사 설립 등 확장 계획도  
착착 진행중



을 강화하는 프로그램을 개발하고, 추후 시각, 청각, 후각, 미각, 촉각 등 오감을 활용한 체험형 상품을 개발하는 전략을 세워 사업의 내실을 다지고 있다.

이 멘토는 “기존 사업을 오감체험플러스센터 중심의 사업구조로 통합함으로써 경영관리의 효율성이 증대될 것으로 기대된다”고 말했다.

김 대표는 지금의 사업을 바탕으로 일자리 제공형 기업의 모습을 설계하고 있다. 그는 “사회 공헌이 가능하고 보람있는 시니어 일자리를 만드는 일에 앞장서고 싶다. 활동가 양성을 하고 그들이 청소년의 진로를 밝혀주는 계기가 되었으면 한다”고 말했다.



**직원들이 오감체험플러스센터에 가는 기대**

오감체험센터의 대표 프로그램은 블록과 직업체험과 관련된 것이다. 조합원들은 컨설팅을 통해 오감 브랜드라는 브랜드 네이밍을 만들었고, 교육 과정을 매뉴얼화해 지사를 만들었다. 새로운 비즈니스 모델이 생성된 사례다.

www.odsedu.co.kr

## ODS다문화교육연구소



### 이나현 대표가 다문화교육에 관심을 갖게 된 이유

이나현 대표는 평생교육 프로그램 등을 기반으로 한 오디에스교육연구소를 운영하고 있었다. 2010년 당시 한국경력단절여성을 위한 강사 양성과정을 진행하던 중 결혼이주여성들이 이 대표에게 역으로 자신들에게 맞는 맞춤형 프로그램을 만들어주면 좋겠다고 제안한 것이 ODS다문화교육연구소를 시작하게 된 계기가 됐다.

“이것이 특특이에요. 캄보디아에서는 이걸 많이 타요. 싸고 많아요.”

4월7일 오전 대구 성서종합사회복지관 3층. 캄보디아인 강사가 또박또박 한국어로 ‘캄보디아 문화 수업’을 진행하고 있다. 중국, 페루, 베트남, 일본 등 각국의 결혼이주여성들이 수업을 들으며 자신의 나라와의 차이에 대해 이야기를 나누고 있다. 이곳은 ODS다문화교육연구소의 세계문화 지도자 양성교육 현장으로, 다문화 여성이 강사가 되어 자국의 문화나 생활 등에 대한 전반적인 것을 설명하고 공유하는 자리다. 한국에 온지 5년 가량 된 리춘어(43·중국)씨는 “이런 기회를 통해 다른 나라에 대해 알 수 있어 시야가 넓어지는 걸 느낀다. 지도자 교육 과정을 마치고 나 역시 다른 사람들에게 내 나라에 대해 알려주고 싶다”고 말했다.

### 올바른 방향으로 가는지에 대한 의문

오디에스다문화교육연구소(이하 ODS)는 교육훈련 및 교육용 교구를 제작 판매하고 다문화강사 양성, 방과 후 지도사 과정 등을 운영하는 곳이다. 2013년 예비사회적기업이 됐다.

이나현 대표는 평생교육 프로그램 등을 기반으로 한 오디에스교육연구소를 운영하고 있었다. 2010년 당시 한국경력단절여성을



세계문화 지도자 양성교육

“

## 효율적인 조직관리법과 사업방향에 대한 확신이 필요해요

”

위한 강사 양성과정을 진행하던 중 결혼이주여성들이 참석하기 시작한 것이 오디에스다문화교육연구소 결성 계기가 됐다. 자녀 수학을 가르치는데 필요한 역량을 배우고 싶다며 수학교사 과정을 찾아온 필리핀 여성이 있었고, 영어지도사 과정을 배우기 위해 찾아온 영어권 여성들, 한자지도사 과정을 배우기 위해 온 중국인 여성 등이 있었다. 그 과정에서 결혼이주여성들이 이 대표에게 역으로 제안을 했었다. ‘우리에게 맞는 맞춤형 프로그램을 만들어주면 안되겠느냐’ 라는 것.

이 대표는 “그들의 요청대로 과정을 만들었고, 이후 대구 지역 내 다문화센터에 여러 차례 공문을 보내봤지만 쉽지 않았다. 그때 처음으로 사업에 공공성을 띄어야겠다는 생각을 하게 됐다”고 말했다. 영리를 추구하는 개인 사업자가 아닌 공공성을 띤 사회적기업이 되어야겠다는 결심을 하게 된 것이다.

ODS는 크게 세 개의 사업부로 운영된다. 평생교육사업부와 다문화교육사업부, 방과 후 교육사업부가 그것이다. 2010년 이후 다문화여성을 중심으로 한 여러 가지 교육 사업을 활발하게 펼치고 있는 이들이지만, 시간이 갈수록 사업의 방향이 올바른지에 대한 객관적인 시선이 필요했다. 그것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청하게 된 계기다.

이 대표는 “우리가 지금 올바른 방향으로 가고 있는지 그 누구

도 말해주지 못했다. 우리를 바라보는 객관적인 시선이 필요했다. 제대로 된 조직 관리를 하고 있는지, 올바른 마케팅을 하고 있는지 등에 대한 전문가적인 소견이 필요했고 충고가 절실했다”며 “또한 고부가가치 사업으로 성장할 방법이 있을 텐데 그것을 제안 받고 싶었다”고 LCP 지원 동기를 밝혔다.

### 커가는 회사를 위한 성장 가능한 모델 구상

김재오 멘토는 ODS를 분석한 결과 이들이 당면한 문제를 다음으로 분류했다. 시장의 세분화 및 타깃 고객이 설정되어 있지 않았고, 사업의 다양화로 인한 가용 자원의 집중과 선택이 어려웠다. 비전과 전략 정립의 부족이라는 문제도 있었다. 또한 2016년을 마지막으로 사회적기업 인건비 지원이 끊기는 상황에서 재정적 독립이 필요한 시점이기도 했다.

이 대표는 “우리는 사업을 유지하기 위해 기업을 하는 것이 아닌 함께 커가는 회사를 만들기 위해 모였기 때문에 성장 가능한 모델을 생각해 내야 했다”고 말했다.

위와 같은 문제점을 파악한 이후 이들은 우선 시장의 세분화를 통한 사업방향 설정을 했다.

ODS는 기존에 유아동과 청소년 등을 위한 교육훈련시장으로 세

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 차별화된 교구와 교육과정 개발 가능</li> <li>- 비전과 세분시장, 타깃고객의 미설정</li> <li>- 이주여성 출신국의 고유한 문화와 관련된 교육 시장이 크지 않음</li> <li>- 조직 구성원들의 역량 개발 필요성 제기</li> <li>- 교구 제작업체 간의 경쟁이 치열, 브랜드 인지도 상승 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 사업 분야 정리와 핵심역량 분석</li> <li>- 시장 세분화 방안과 접근방법 수립</li> <li>- 비전의 중요성 인식 및 비전 수립</li> <li>- 조직 구성원들의 역량 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 초등학생 대상의 과정 개발을 중장기적으로 성인까지 확대</li> <li>- 인사 평가를 통해 강사들을 실질적으로 통제할 수 있는 인사제도 논의</li> <li>- 이주여성 직무 확대를 위해 조직원간의 비전 공유, 워크숍 개최</li> <li>- 베이비부머, 시니어, 경력단절여성 대상으로 하는 사업영역 확대 논의</li> <li>- 신규 브랜드 디자인</li> </ul>



ODS가 개발한 교재교구



리뉴얼한 홈페이지

분하였으나 이를 보다 폭넓은 대상으로 넓혀 세분화 할 필요가 있었다. 유아동과 청소년 시장, 성인과 강사, 공교육 교사 등을 대상으로 하는 시장, 기업과 관공서 등에 대한 시장, 종교단체 등에 대한 시장 등.

이중 유아동과 청소년 시장은 새롭고 효과적인 교육프로그램의 모색을 통해 장기적인 교육효과를 유발할 수 있는 시장이었다. 시장 접근성이 유리하고 안정적, 지속적이라는 강점이 있었다. 또한 성인, 강사, 공교육 교사 등을 대상으로 하는 시장은 사회적으로 이슈화되는 프로그램에 관심을 보이고 있으며, 평생학습의 개념으로 새로운 프로그램을 지속적으로 모색할 수 있었다. 다소 폐쇄적이지만, 사회적 필요성에 의해 움직이고 있으며 기존에 진입한 시장이며 접근성에서 유리한 특성을 보이고 있기도 했다.

현재 ODS는 평생교육사업부를 통해 다문화카운셀러를 양성하고, 평생교육 프로그램을 진행한다. 현재는 대학교의 교양 선택 과목으로도 선택되기도 했다. 그곳을 통해 ODS가 만든 교재와 교육용 교구가 공급되고 있기도 하다.

한편 경쟁이 치열한 교육콘텐츠 분야는 대기업과 글로벌기업들의 진입이 강화되고 있기 때문에 현재 초등학생을 대상으로 하는 과정개발을 중장기적으로는 성인을 대상으로 하는 시장으로 접근할 필요가 있었다.

또한 각 강사들의 역량 개발도 장기적으로는 필요한 부분이었다. 이 과정에서 ODS의 이나현 대표와 윤미애 이사는 대학원에 진학했다.

이 대표는 “강사의 수준이 높아져야 교육 수익 사업 지속성 및 수익성이 올라간다는 부분에 공감했다. 모든 직원들에게 당장 학력을 올리라고 하긴 어려운 점이 있었다. 대표하고 이사가 먼저 사회적경제학. 이만다문화사회학으로 대학원에 진학해 깊이 있는 공부를 시작했다. 우리가 먼저 공부를 시작하면 함께 일하는 직원들에게도 자극이 되지 않을까 싶다”고 말했다.



현재 직원은 상근직 6명에 30명 가량의 프리랜서 강사로 구성되어 있다. 베트남, 일본 등 11여개국의 결혼이주여성들이 참여하고 있기도 하다. 김 멘토는 강사들의 역량 개발 뿐만 아니라 이를 위한 인사평가 제도도 필요하다고 제안했다. 그는 “강사들을 활용해 교재와 교구의 판매를 통하여 수익을 창출하고 있기 때문에 강사의 역량개발이 중요하며, 이를 위해 인사평가를 통해 강사들을 실질적으로 통제할 수 있는 인사제도의 개발이 필요하다”고 지적했다.

#### 김재오 멘토의 분석

김재오 멘토는 ODS를 분석한 결과 이들이 당면한 문제를 시장의 세분화 및 타깃고객 미설정, 사업의 다양화로 인한 가용 자원의 집중과 선택이 어려운 점, 비전과 전략 정립의 부족으로 보았다. 2016년이 사회적기업 인건비 지원이 끊기는 상황이라는 점에서 재정적 독립도 중요한 문제라고 지적했다.

ODS의 사업 중 수익사업은 교재교구의 판매가 많다. 하지만 대형 출판사와 외국계 기업의 진출이 강화되고 있어 이들이 진입하지 못하는 틈새시장의 개발이 필요한 상황이기도 했다.

### 이주여성과 함께 성장해가는 기업

다문화이주여성과 함께 가는 기업의 비전에 맞춰 기업의 지속 성장을 위한 사업전략으로 향후 이주여성 역량 개발이 필요했다. 김 멘토는 중소기업의 현지개발 지원서비스업, 중소기업 종업원의 카운셀러 등으로 직무확대를 지원할 수 있는 역량 개발의 필요성을 제기했다. 실제로 ODS에서 근무하는 지역의 다문화 여성강사 모두가 강사나 통번역가를 원하지 않기 때문이기도 했다. ODS는 그들의 다양한 욕구를 충족시키면서 함께 나아갈 수 있는 방법을 고민했고, 그 방법 중 하나가 바로 글로벌 마케터였다. 다양한 셀러 과정 프로그램을 진행했고, 그 수업들은 2명은 현재 무역회사에 취업을, 누군가는 SNS를 통해 자신이 만든 제품을 판매하기 시작했다.

이 대표는 “같이 일하는 다문화 강사들은 강사로서 자리를 잡아가고 통번역에 대한 일을 꾸준히 하고 있다. 하지만 모든 이들이 그 일만 하고 싶어 하는 것은 아니었다. 당장 창업팀은 아니지만 공방 아카데미를 기획 하려고 한다. 다양한 공방을 하기 위해선 기술들이 필요하기에 그들이 스스로 공방을 창업할 수 있도록 협동조합 형태로 돌아갈 수 있도록 하려고 한다. 당장 수익을 볼 순 없겠지만 취업 및 창업과 연계해 지원하는 방안 에 대해서도 생각 하고 있다”고 말했다.

또한 이들은 공공기관의 지원 공모에 선정되는 등 적극적인 활동을 전개해 나가고 있다. 하지만 향후 정부의 지원이 중단된 이후의 사업 전략도 필요한 상황이다.

ODS는 지난해부터 같은 비즈니스 모델을 가진 가맹지사와 계약해 현재 전국 7곳에서 그 시작을 출발했다.

“

## 대표와 이사 대학원 진학 내부역량 강화 노력중 인사평가제도 필요성도 공감

### 방과후학습 수요늘어 지역문화예술기업들과 협동조합 꾸리는 방안도 모색중

”

이 대표는 “소셜 프랜차이즈라고 해서 우리 사업모델 미션 가치를 같이 공유할 수 있는 가맹지사와 계약해 활동을 시작했다. 우리가 만든 프로그램, 교구, 교재를 함께 알리고 있다. 서울에 2 곳, 다문화 도시로 알려진 경기도 화성시와 안산시도 포함되어 있다. 그 외 대전, 울산, 포항 등에도 생겨나고 있다. 의미가 있는 일이라고 생각한다”고 말했다.

이 대표는 LCP를 마치면서 사업 방향에 대한 확신을 얻었다고 전한다. 그는 “방향에 대한 확신을 가지게 됐다. 섬세한 조직 관련 팁을 얻었고, 중요한 네트워크 형성도 가능했다”고 말했다. 현재 대구 지역에 있는 교육문화예술 기업들과 교육지원 협동조합을 만들어 상생하는 방안을 모색하고 있는 ODS. 이 대표는 “우리의 경우 방과 후 학습의 경우 초등학교생들이 가장 많은 수요자였지만 최근에는 중고등학교에서도 많은 연락이 온다. 이를 우리 혼자 감당할 수 없는 상황이다보니 대구 지역에 있는 7개의 교육문화예술 기업들이 모여서 교육지원 협동조합을 만들기 로 했다. 서로 시너지 효과를 낼 거라 생각한다”고 말했다.



[www.sooporo.com](http://www.sooporo.com)

## 대전충남생태연구소 숲으로





“풀에서 향기로운 냄새가 나요”

“나무가 팔을 쭉 뻗어 나를 안으러 오는 것 같아요”

(주)대전충남생태연구소 숲으로(이라 숲으로)의 숲체험 교실 현장. 열 살 남짓한 많은 아이들은 숲속 새처럼, 요정처럼 연신 맑은 목소리로 느낌을 표현했다. 열 한 살 누나는 위태로운 숲 길에서 동생의 안내자가 되어 주었고, 아무 말 없이 걸던 아이는 교사의 노래 제안에 끝까지 아는 노래가 ‘스승의 은혜’ 뿐이라며 단 한 소절도 틀리지 않고 고요한 숲에 맑은 리듬을 선물했다. 아이들 손을 잡고 숲길을 천천히 안내하던 숲해설가 선생님의 가방은 ‘보물상자’였다. 아이들이 지루해 하지 않게 나무피리, 도토리팽이, 열매 목걸이 등을 나눠줬고, 때마침 고개를 내민 속새로 즉석 피리를 만들어 소리 내는 법까지 친절히 가르쳐줬다.

### 전국 최초로 ‘숲’이라는 공공재를 활용한 사회적기업

숲으로는 다양한 학습도구를 숲에서 찾는다. 동네 뒷산에서 시작해 열매를 이용한 숫자놀이를 한다거나 자연물을 이용한 단어 학습 활동을 진행하면서 아이들이 자연과 친화될 수 있도록 기회를 제공한다. 이 같은 콘텐츠는 야외 활동을 필요로 하는 지역 내 어린이집에서도 인기다. 지금까지 1000여명의 어린이집



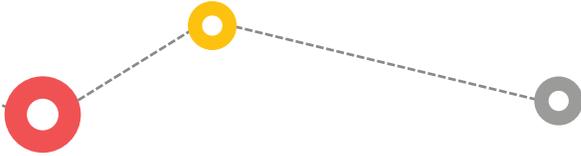
강경희 대표와 숲으로

숲으로의 주된 사업 프로그램은 일반시민 대상 숲해설, 문화재단 위탁 프로그램, 생물탐험대, 숲해설 자원봉사 등이다.

아동이 숲으로 수업을 통해 숲을 경험했다.

숲으로는 2011년 2월 청년사회적기업 육성사업 지원으로 설립됐다. 당시 숲 해설사 국가자격증을 취득한 수목원 숲 해설사 4명이 모여 취약계층 자녀를 돌봐주는 아동센터에 대한 숲 해설 봉사를 시작하면서 본격적인 숲 교육에 나섰다.

강경희 대표 등은 초등학교를 중심으로 한 찾아가는 숲 해설을



“

## 공모사업 등 줄어 재정적 위기 사업 전반에 대한 조언과 도움이 필요해요

”



준비하면서 사업을 구체화시킬 수 있었다. 이후 2012년 8월 대전시의 예비사회적기업 지정을 통해 숲과 아동이 어울려 놀 수 있는 다양한 기회를 마련하기 시작했다.

숲으로의 주된 사업 프로그램은 일반시민 대상 숲해설, 문화재단 위탁(토요학교, 유아·청소년 대상) 프로그램, 생물탐험대(초등 고학년), 숲해설 자원봉사 등으로 이뤄져 있다.

### 숲체험 사업 5년차, 변화를 꿈꾸다

2014년 봄에 발생한 '세월호' 사고의 영향으로 전국적으로 아이들의 야외활동 시장이 급격히 위축됐다. 사고의 충격으로 학부모와 학교관계자들은 현장체험학습은 물론 가까운 공원에도 나오려 하지 않았다. 산림청 공모사업들이 줄어들다 보니 사업을 펼칠 수 있는 기회도 줄어들었다. 결국 직원 이탈이 발생하고 자금 부족이 발생하는 등 사업의 전반에 걸쳐 재정비가 필요한 상황에 놓였다.

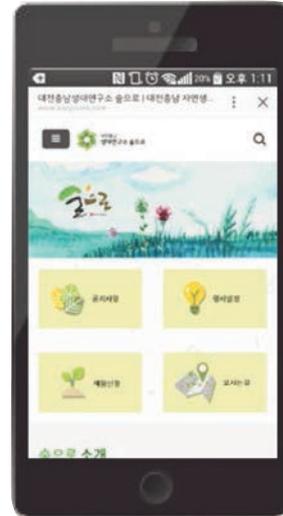
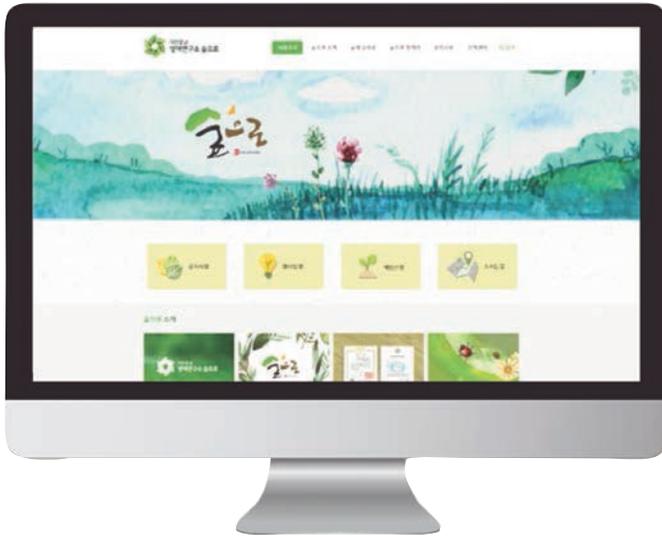
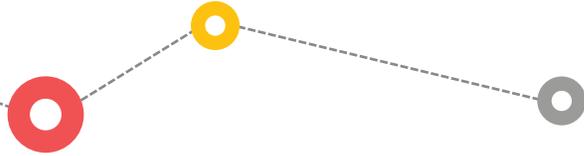
하지만 숲으로는 좌절하지 않았다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 통해 숲으로의 비전과 과제, 단계적 사업 목표, 전략, 수익성과 경쟁력을 갖춘 프로그램 개발에 몰두했다.

김동헌 멘토는 숲으로의 체험프로그램과 고객의 다양화 방안을 적극 조언했다. 먼저, 조직을 이원화 했다. 교육 프로그램이 대

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"><li>- 비전 및 전략을 재정립해 단계적인 사업목표 필요</li><li>- 고객 니즈를 반영한 경쟁력 있는 서비스 개발 필요</li><li>- 대표와 직원들의 역량개발과 적극적인 업무 분위기가 필요</li><li>- 숲 체험과 다른 서비스의 결합을 통해 풍부한 사업 가능성 모색</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 비즈니스 시스템 및 리더십 교육</li><li>- 프로그램 개발</li><li>- 조직 전문성 강화 및 안정화</li><li>- 사업 목표 수립</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 비즈니스 시스템 운영원리와 대표의 핵심역할 교육</li><li>- 건강을 테마로 한 숲체험 프로그램 구성, 기업고객 확보 및 고객 커뮤니티 구축</li><li>- 액션 러닝 방법론 교육 및 조직구성 이원화 작업 진행</li><li>- '비전-목표-프로그램-조직규모'의 체계에 따른 사업 목표 수립 교육</li></ul>



다양한 숲체험 프로그램



홈페이지 리뉴얼

분 주말에 이뤄진 다는 점을 고려할 때 8명의 구성원(숲해설가, 유아숲지도자, 원예치료사, 산림·치유지도사 등)이 모두 하루 종일 사무실에 나와 있는 것은 비효율적이었다. 사업총괄, 교육 진행으로 팀을 나누고 ‘시간제’, ‘종일제’ 등으로 인력구성을 새롭게 했다. 이 과정에서 회계담당자의 역할이 조정됐고, 업무분장을 새로 했다. 또 숲체험 비즈니스 모델을 체계화 했다. 예산과 사업계획을 단기, 중기, 장기로 구분했다. 각 기간별로 성과평가 시스템을 도입해 목표에 따른 성취도, 미흡한 점을 구체적으로 평가하고 내부 구성원과 소통했다. 각 프로그램별로 천차만별이었던 리플릿도 한 눈에 알아볼 수 있도록 정리했다.

숲체험+심리치유, 신사업을 고민하다

숲 체험을 단순히 어린이들의 야외 놀이 정도로 가볍게 여기면 큰 오산이다. 숲으로는 김동헌 멘토의 제안대로 숲체험 프로그램이 지닌 고객 가치를 한 단계 올려 마음과 몸의 건강을 테마로 새로운 프로그램을 구성했다.

외상후스트레스(PTSD)를 겪는 지역 소방관과 북한이탈주민을 위한 맞춤형 숲체험 힐링 프로그램을 기획해 올 하반기 정식 공개를 앞두고 있다. 기존 북한이탈주민 심리안정 프로그램은 북한을 탈출하는 과정에서 겪은 신체적 고통과 과도한 불안감, 스트레스가 프로그램 진행에 걸림돌이 되기 일쑤였고 효과 역시 미미했다. 과거 겪었던 외상 후 스트레스와 현재의 신분상 불안함 등이 작용, 기존의 실내 합숙 프로그램이 대상자들에게 쉽게 와닿지 않았던 까닭이다.

반면, 숲 치유 과정은 숲을 거닐며 명상활동, 색깔 퍼즐 맞추기,



숲으로 수업에 참가한 아이들이 숲해설사가 내민 나뭇가지를 신기한 듯 만져보고 있다.



리플릿을 활용한 홍보

각종 프로그램들을 일목요연하게 정리한 리플릿을 만들어 홍보에 활용하게 되었다.

맨발걷기 등의 다양한 체험활동을 할 수 있게 프로그램을 구성해 외부의 인위적 자극이 아닌 자연과 함께하는 자연스러운 치유에 초점을 맞췄다. 이밖에 숲으로는 지역내 기업들의 단합대회·워크숍 등에 좀 더 치중하기로 했다. 기업고객의 확보는 주말에 몰려 있는 학생 교육 수요를 주중으로 평준화하는 효과도 있다.

강경희 대표는 “최근 사회 전체적으로 산림을 활용한 치유와 교육이 반복, 지속적으로 이뤄질 수 있는 기반이 조금씩 갖춰져 가고 있다”며 “전역군인, 퇴직공무원, 은퇴한 직장인들이 산림치유 지도사로 인생 이모작을 설계할 수 있도록 노력 하겠다”고 포부를 밝혔다.

이어 LCP를 마치며 “지금까지 사회적기업으로서 ‘사회적으로 기여해 사회를 바꿔야 한다’는 함정에 빠져있었다”며 “로컬철티린 지프로젝트에 참여하면서 일하는 사람도 행복해야 한다는 것을 깨달았다”고 소감을 전했다.

“

외상후스트레스 해소할  
맞춤형 힐링 숲체험 기획  
몸과 마음의 건강에 집중

사회적 기여뿐만 아니라  
일하는 조합원들의 행복도  
함께 꿈꿔요

”



**숲과 행복한 아이들**

숲으로는 다양한 학습도구를 숲에서 찾는다. 동네 뒷산에서 시작해 열매를 이용한 숫자놀이를 한다거나 자연물을 이용한 단어 학습 활동을 진행하면서 아이들이 자연과 친화될 수 있도록 기회를 제공한다.



Local Challenge Project



www.lazure.co.kr

## 라주어코리아

세계적인 전인 교육으로 유명한 독일의 발도르프 학교를 나타내는 키워드 중 하나는 색채이다. 아이 발달 단계에 맞는 색채 공간은 학습능력을 높일 뿐 아니라 아이들의 마음을 어루만져 주는 필수적인 요소라는 것이 이들의 기본 방침이다. 경기도 안산시에 위치한 라주어코리아도 그 뜻을 함께 한다. 이들은 '천연 페인트로 일상의 공간을 아름답고 건강하게 변화시켜, 머무는 사람을 치유한다'는 비전을 가진 전문 색채 공간 디자인 기업이다.

### 친환경 페인트를 시공하고 판매, 교육하는 기업

(주)라주어코리아는 2013년 8월15일 설립된 이후 2014년 6월 예비사회적기업으로 인증 받았다. '라주어'라는 말은 독일의 수채화 기법으로, 밝은 색을 여러겹 덧붙여 나가는 기법을 말한다. 이곳은 친환경 페인트를 시공, 판매 및 교육을 한다.

강우태 대표는 "그동안 우리나라에서는 색채 사용 회사가 추상적인 관념으로 작업하는 수준이었다. 그러나 실제 성장과정에서 안정적인 발달을 돕는 색채가 있다. 아이들이 살고 있는 환경, 국가·민족이 가지는 특성에 맞는 색채 환경을 만들어야 한다"고 말했다.

라주어코리아는 강 대표의 말처럼 독일에서 만들어진 그것을 우



### 강우태 대표가 색채에 주목하는 이유

강우태 대표는 실제 성장과정에서 안정적인 발달을 돕는 색채가 있으며 아이들이 살고 있는 환경, 국가·민족이 가지는 특성에 맞는 색채 환경을 만들어야 한다고 생각한다.



## 고객 발굴-차별화 방안 등 기업 경영에 대한 비법을 알려주세요



리 환경에 맞게 다시 세분화시켜 맞춤 시스템을 만들어 냈다고 볼 수 있다. 하지만 이것을 시장에 알리고 판매하는 일은 결코 쉽지 않은 과정이었다.

강 대표는 “운영 부분 등 전반적인 경영에 대해 파악하는 게 결코 쉽지 않았다. 사업에 대한 기본적인 것을 배우기 위한 과정으로 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다”고 참여 계기를 밝혔다.

김동헌 멘토는 라주어코리아에 대해 타깃 고객 발굴, 새로운 제품 개발, 경쟁사 대비 차별화 방안 마련 등의 실행 과정을 선정했다.

라주어코리아의 주요 수익 분야인 시공의 고객은 일반 가정과

유아기관. 특히 아토피 자녀가 있는 가정은 석유로 된 일반 벽지보다 천연식물 색채 벽지를 선호하는 패턴을 보이면서 이들을 찾고 있었다.

김 멘토는 라주어코리아의 주 고객층인 가정, 유아기관도 중요하지만, 보다 지불 능력이 뛰어난 기업을 타깃 고객으로 설정할 필요가 있다고 조언했다. 또 고객 유형의 다양화를 시도하며 잠재 고객형을 분석한 결과, 그 중 하나의 타깃으로 고급 산후조리원이나 노인요양원 등을 설정했다. 타깃 재설정을 위해서는 지역에 있는 본사를 서울로 이전하는 것도 하나의 방안이었다. 김 멘토는 “고객 발굴을 위한 특강, 제품 설명회도 적극적으로 할 필요성이 있었다. 직접 영업을 전개하는 것도 하나의 방법”

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 명확한 사업목표에 비해 비전과 전략의 정립 부족</li> <li>- 부족한 경험, 시기적으로 불안정한 매출</li> <li>- 유사한 경쟁자가 존재, 새로운 시장 선점과 제품 차별화가 필요</li> <li>- 생산성 향상 및 표준화를 통해 원가 절감이 가능할 것으로 판단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타깃 고객 발굴</li> <li>- 효과적인 가치 제안 정립</li> <li>- 경쟁사 대비 차별화 방안 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업을 주 타깃 고객으로 설정, 고객 발굴 행사 및 직접 영업 전개</li> <li>- DIY용 키트 제품에 대한 판매 증대 방안과 차별화 방안 수립</li> <li>- 여러 유형의 타깃 고객에 맞는 가치 제안 구체화</li> <li>- PR 메시지킷 완성 및 브랜드 철학이 반영된 비주얼 전략 수립</li> </ul>



라주어코리아는 시공 외 수익을 판매와 교육을 통해 내고 있다. 판매의 경우 헤펠레코리아와 계약을 맺어 전국 10개 가량의 대리점을 통해 판매되고 있고, 교육의 경우 대부분 제2의 삶을 사는 55세 이상 장년층 이상, 미술 디자인 전공자들이 대상이 된다.



Local Challenge Project



이라며 “경쟁 업체보다 먼저 기업 고객을 선점함으로써 선발 주자의 이점을 확보한다면 경쟁우위를 지속할 수 있다. 이를 위해서는 고객 만족, 품질 및 생산성이 실현되어야 한다”고 말했다. 라주어코리아의 고객 진입 장벽 중 하나는 바로 ‘비싸다’는 소비자들의 생각. 일반적인 벽지 시공의 경우 빠른 시간 내 마무리가 되지만 이들이 하는 작업은 색채를 입히고 디자인을 하다 보니 시간과 비용이 많이 들 수밖에 없다. 제품의 특성 중심에서 고객 니즈를 중심으로 홍보 및 영업의 관점을 설정할 필요성이 있었다.

강 대표는 “우리는 개량화 할 수 없는 작업을 하다 보니 일반적인 벽지 시공과는 다를 수밖에 없다. 일반 시공과 비교해 시간과 비용면에서 3배 가량 차이가 난다”며 “초기보다는 비용과 작업 소요 시간 부분면에서 절감이 많이 됐다. 비용을 더 낮추는 대신 작업물에 대한 이해도와 지불 능력이 높은 타깃층에 대한 홍보를 준비하고 있다”고 말했다.

현재 이들 시장에는 DIY 방식의 친환경 페인트 경쟁 사업자가 존재한다. 여기서 라주어코리아는 다른 업체와 다른 점인 발도르프 교육에 의해 뒷받침 되는 브랜드의 우위를 최대한 활용할 필요가 있었다. 또 파트너(사업자)와의 협력을 통한 사업 전개, 외국에서의 차별화된 사례를 홍보에 활용한다면 도움이 될 수 있었다.

이와 함께 더 많은 판매 채널 확보도 필요했다. 현재 라주어코리아는 외부로부터 들어오는 의뢰에 대응을 하는 방식이며, 이들의 제품을 판매하는 주 판매처는 생협 등이다. 홈페이지와 회사 및 제품 소개를 담은 영업 자료 개발도 시급했다.

김 멘토는 “약사, 심리 상담회 협의회 등 파트너십을 통한 판매 증대와 바이럴 마케팅 전개도 하나의 방안”이라며 “외부의 의뢰를 소화하는 대응적 영업 방식을 벗어나지 못하고 있어 매출의 기회 손실이 발생하고 있다. 또한 매출(가동률)이 시기적으로 불



안정한 문제를 야기하고 있기 때문에 적극적인 영업을 필요하다”고 조언했다.

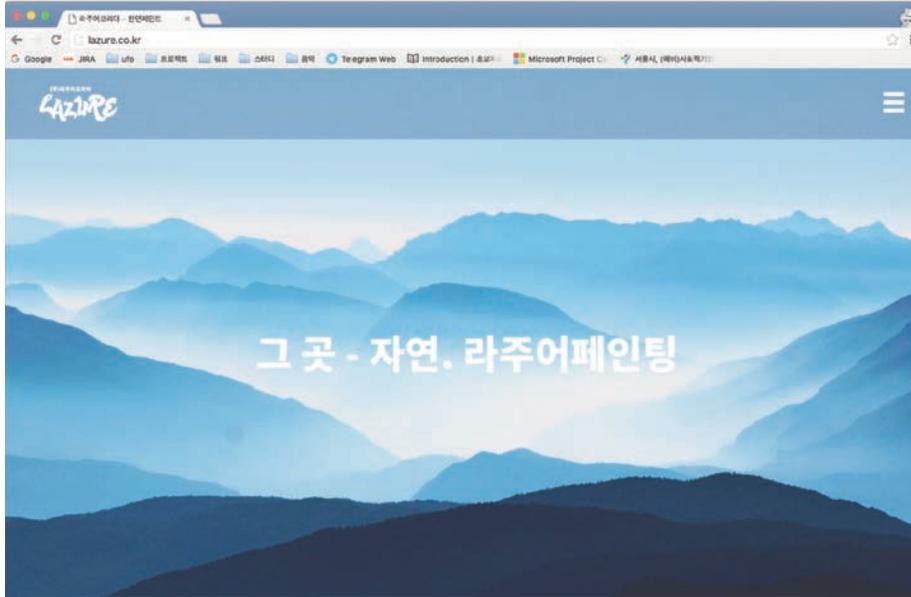
#### 사회 문제를 해결하는 키워드, 색채

라주어코리아는 시공 외 수익을 판매와 교육을 통해 내고 있다. 판매의 경우 헤펠레코리아와 계약을 맺어 전국 10개 가량의 대리점을 통해 판매되고 있고, 교육의 경우 대부분 제2의 삶을 사는 55세 이상 장년층 이상, 미술 디자인 전공자들이 대상이 된다. 라주어 페인트 시공의 경우, 일반적인 페인트공이 할 수 없는 전문적인 미술 감각을 가지고 있어야만 가능하기 때문이다. 강 대표는 소셜 프랜차이즈에 대한 계획도 밝혔다. 라주어코리아가 교육을 하고 자체 개발된 결과물을 공유하는 등의 허브 역할을 하는 그림이다.

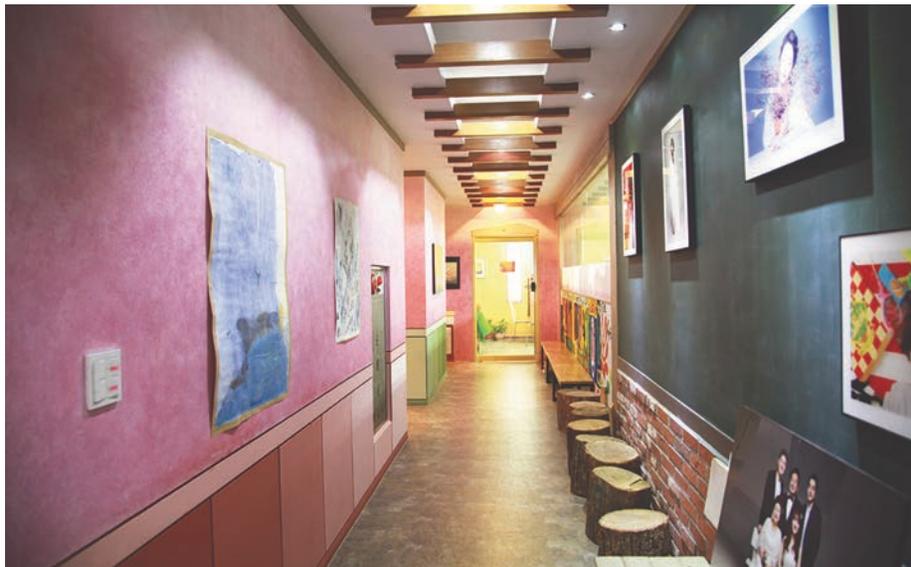
이와 같은 연장선상에서 이들은 LCP 과정에서 크라우드 펀딩 투자유치 발표회 등 투자 유치를 진행하기도 했다. 분야는 교육 시스템 구축. 자체적으로 가지고 있던 기본적인 제품 설명자료 외 투자 유치를 위한 새로운 홍보 자료 제작도 진행됐다. 특히 크라우드 펀딩을 통해 425명의 투자자로부터 36,380,000원을 유치해 목표설정액의 700%이상을 넘는 투자유치성공을 이루기도 했다.

또한 이들은 LCP 과정에서 라주어코리아만의 색깔을 가진 CI/BI를 개발하고 리플릿 등을 제작하며 홈페이지를 구축했다. 특히

Local Challenge Project



개설준비중인 홈페이지



라주어코리아 내부

“

쇼핑몰 기능 가진 홈페이지에  
지속적인 상품 업데이트

색채 BI 계획세워  
지자체와 접촉하는 것도 구상중

”

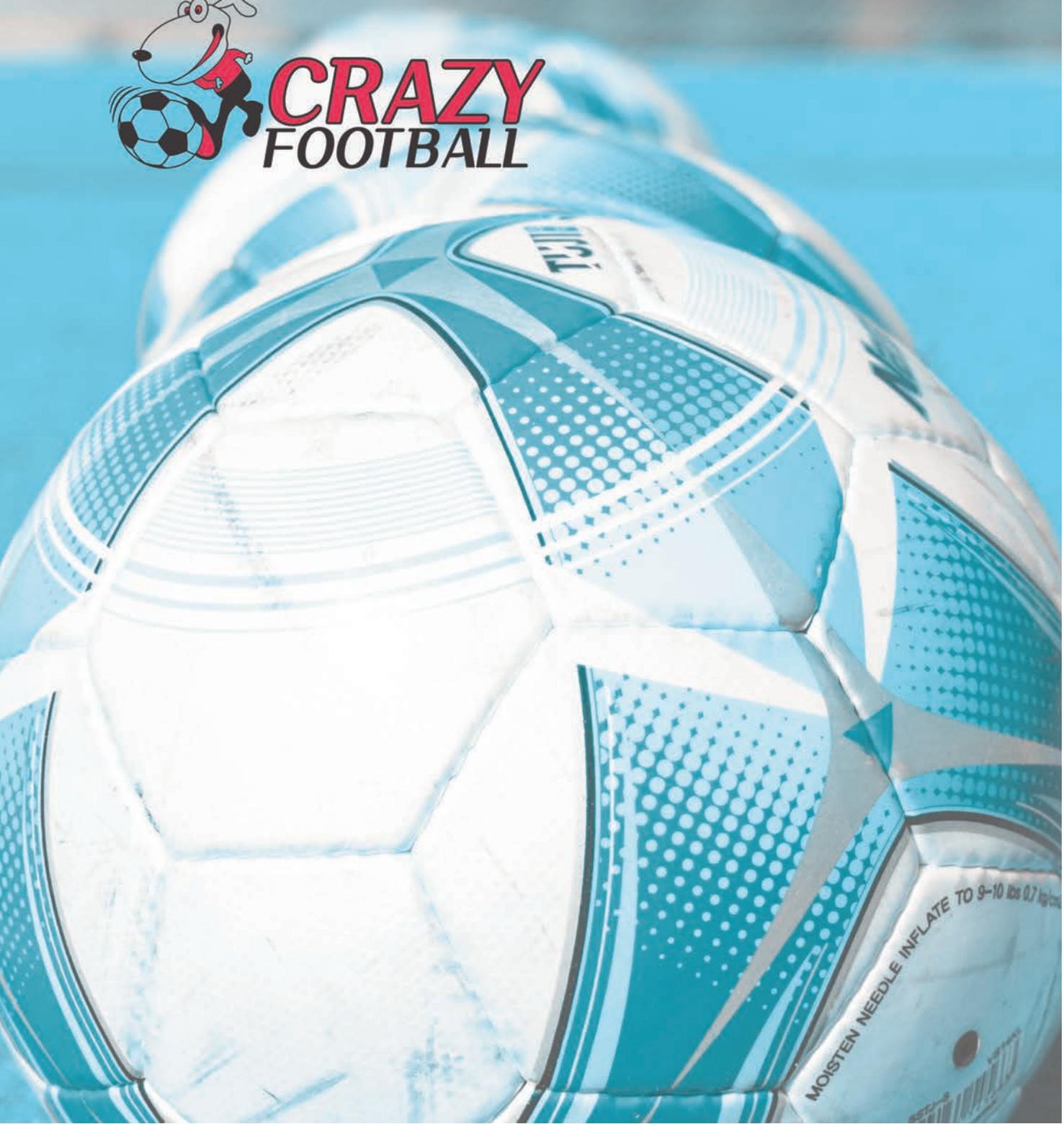
상품 판매를 넓히는 판로로 홈페이지를 적극 활용하기로 했다. 상품을 소개하고 사용자가 구매할 수 있는 쇼핑몰의 기능을 가진 홈페이지로 상품 정보를 지속적으로 업데이트하고 판매율을 높이기 위한 전략이다. 또한 사용자와 폭넓은 소통이 가능할 수 있도록 SNS기능 연동을 추가하기도 했다.

강 대표는 “우리 아이템은 시공, 판매, 교육 세 가지로 이것들이 플랫폼화 되기 위해서는 교육이 우선이 되어야 한다. 저변확대를 위한 교육생을 모집하고 장기적으로 그들을 배출했을 때 그들이 다시 고객이 되는 역할을 할 수 있다. 때문에 교육시스템을 구축하는 부분에 있어 투자유치를 시도했다”고 설명했다. 한편 이들은 기업, 지방자치단체에 대한 공약으로 색채 BI 계획을 세워 진행 중이다. 강 대표는 “개인과 가족, 각 사회구성원이 지니고 있는 문제는 아래에서부터 위로 가면 해결될 수 있다. 그런 흐름으로 봤을 때 각 지방자치단체의 의식 전환도 필요한 부분”이라며 “BI에 대한 프리젠테이션 등의 자료를 만들어 각 지자체와 접촉을 해볼 계획”이라고 말했다.





# **CRAZY** FOOTBALL



MOISTEN NEEDLE INFLATE TO 9-10 INCHES 0.7 kg/cm<sup>2</sup>

www.crazyfootball.co.kr

## (주)크풋

5월 경기도 성남시 태평동 한 건물 6층의 옥상. 초등학교 아이 10여명이 코칭 강사의 지도하에 공을 차며 파란 잔디밭을 뛰어 놀고 있다. 옥상에 웬 운동장이냐고 묻는 이들이 있을테다. 성남의 전경이 한눈에 내려다보이는 전망, 안전하게 쳐진 철망과 축구골대 등을 갖춘 시설, 이곳은 지역의 아이들이 마음껏 밖에서 뛰어놀 수 있는 공간인 주식회사 크풋(크레이지풋볼)의 '옥상달빛 행복 운동장'이다.

### 스포츠로 모두가 건강할 수 있는 사회

(주)크풋은 2012년 9월 법인 설립을 시작으로, 2013년 예비 사회적기업 인증을 받으며 본격적인 활동을 시작했다. 크풋의 공성진 대표는 수십 년간 몸 담았던 IT쪽 생활을 접으며 새로운 길을 모색했다. 그때 그가 내건 조건은 세 가지였다. '내가 좋아하는 것, 잘 할 수 있는 것, 사회에 기여할 수 있는 것'. 이 세 가지 조건을 충족하는 것이 바로 '스포츠'였다. 그래서 크풋은 시작됐다. 스포츠라는 콘텐츠를 가지고 그 속에 재미와 공부와 가치를 담는 일이 시작된 것이다.

크풋의 사업 영역은 크게 영리와 비영리로 나뉜다. 영리사업 분야는 교육 사업과 스포츠 마케팅 사업이다. 교육 사업으로는 청소년 진로체험이나 유아, 실버, 장애 체육 활동, 마을 공동체 사

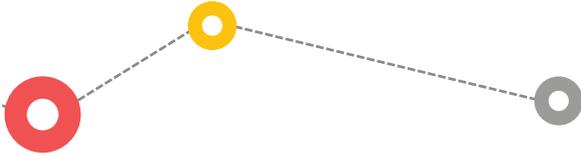


### 옥상달빛 행복운동장

옥상달빛은 지난 2014년 주민실험협동조합에서 옥상을 10년간 무상제공하고 정몽구재단의 시설 구축 지원을 받아 개장했다.

업, 기업 CSR, CSV 연계 사업 등이 있다. 스포츠 마케팅 사업으로는 '옥상달빛' 처럼 유휴공간을 재창조해 운동장으로 건립, 교육과 행사를 진행하는 사업과 스포츠 용품을 개발하고 제조, 유통하는 제품 마케팅, 스포츠 행사나 지역축제, 이벤트 기획 등을 하는 IMC 마케팅 등이 있다.

비영리사업으로는 취약계층을 대상으로 하는 스포츠 교육 사회 복지활동이 있다. 앞서 언급된 옥상달빛 행복 운동장은 2014년



## 미션에 맞는 핵심사업 결정 선택과 집중 통해 회사의 정체성 갖추고 싶어요



정몽구 재단 지원 사업을 통해 시설 구축 및 개장을 한 공간이다. 이곳에서는 지역의 취약계층 아동들을 위한 활동 프로그램 등이 활발하게 펼쳐진다. 지역주민을 위한 영화 상영도 한다. 공 대표에 따르면 성남시의 청소년재단 산하 청소년수련관은 7곳, 지역아동센터는 48곳이다. 그곳의 아이들을 위한 교육 사업을 위탁받아 스포츠 활동을 펼치는데 그 중심이 되는 곳이 바로 이 옥상달빛이다. 이 옥상은 주민실험이란 협동조합에서 10년간 무상 제공한 곳이다.

공 대표는 “성남은 취약계층 아동이 많은 지역이다. 지역아동센터 등에서는 일부 체육활동을 하긴 하지만 실내 공간에서 하는 활동 프로그램으로 많은 제약을 받을 수밖에 없다. 탁 트인 옥상과 체육 시설이 있는 곳에서 아이들이 마음껏 뛰어놀 수 있게 하고 싶다는 생각이 옥상달빛의 시작이었다”고 말했다.

그 외 크פות에서 펼치는 활동으로는 취약지구 유희공간 재창조, 시설구축 및 스포츠 아카데미 등의 찾아가는 운동장 프로젝트, 고객맞춤 주문제작 방식의 유니폼 나눔 프로젝트, 지역 내 스포츠, 음악 등 사회적 경제 체제 내 공동체들과 연합해 다양한 청소년 진로교육 등과 연계한 활동을 하는 교육연합 프로젝트도 있다.

크פות의 사회적 미션은 크게 두 가지다. 취약계층 아이들에게 뛰어노는 신체 활동을 통해 인성 교육 및 에너지를 발생케 하는 것이고, 다른 하나는 체육학과를 졸업하고 사회 진출의 기회를



### 공성진 대표가 옥상달빛 축구장을 차린 이유

취약계층이 많은 성남지역에서 아이들이 마음껏 뛰어놀 수 있는 체육시설을 만들어 주고 싶었다. 스포츠라는 콘텐츠를 가지고 그 속에 재미와 공부와 가치를 담는 일을 시작하게 됐다.

갖지 못하는 청년과 육상, 축구 등의 분야에서 은퇴한 선수를 고용해 새로운 일자리를 창출하는 것이다.

### 선택과 집중을 실천하다

공 대표는 옥상달빛의 스토리를 연속성 있게 끌고 가야 된다는 생각을 했다. 그 과정에서 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 사



경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 부지런한 마케팅으로 회사의 브랜드 인지도가 높음</li> <li>- 단계적 추진 과제들을 동시다발적으로 추진하면서 집중력과 예산집행에 영향 미침</li> <li>- 회사의 제공 서비스, 품질을 좀 더 높일 필요성 제기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선택과 집중을 통한 사업 전략 수정</li> <li>- 전략 수정에 부합하도록 조직 개편</li> <li>- 재정긴축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 취약지역 청소년 스포츠 교육에 집중</li> <li>- 시민 스포츠기관을 대상으로 한 컨설팅 사업 모색</li> <li>- 용품 제작 및 유통 담당자를 감봉하거나 감원하고, 이에 대한 보완으로 개별인원들의 업무를 복합화</li> <li>- 인건비 축소, 소모품 감축, 재협상을 통해 금융비용 부담 완화</li> </ul>

업(이하 LCP)에 지원했다.

LCP 이전 크풋은 회사의 존재감을 알리는 PR을 적극적으로 전개해 지역에서 인지도를 높이는데 성공했다. 하지만 이는 반대로 생각하면 약점이 될 수 있었다. 너무 많은 잠재 타겟에 너무 많은 사업적 제안을 하고 있는 듯한 인상을 줌으로써 핵심 고객 층과의 밀접성이 떨어지고 회사의 정체성에 부정적인 인상을 줄 수 있었기 때문이었다. 실제 크풋은 위기를 겪고 있었다. 그들의 소셜미션에 대해서는 누구나 공감하고 지지했지만, 사업의 계속되는 확장 등으로 재정적 위기가 찾아왔다.

김 멘토는 전략적으로 PR 캠페인의 포커스를 찾아주는 일이 필요하다고 판단했다. 공 대표가 주로 PR을 직접 실행해나가고 있

#### 유니폼을 입고 포즈를 취하고 있는 크풋 직원들

크풋은 안정적인 수익창출을 위해 학교, 지자체, 기업 등 공공기관에 체육상품을 유통하는 일을 하고 있다.

었기 때문에 체계적인 PR 시스템 구축이 필요하기도 했다. 이 과정에서 크풋에게 일어난 변화의 키워드는 '선택과 집중'이다. 사업의 재무상태 건전화와 향후 지속가능한 성장을 위해 기존의 공격적 경영에서 수비적 경영으로의 전환 모색이 필요했기 때문이다. 수비적 경영으로의 전환으로는 다양한 사업분야 중에서 집중할 사업을 선택하는 것이었다. 이는 핵심 고객층을 설정하



리뉴얼한 홈페이지(위)와 크 فوت의 홍보 리플릿

고 회사의 정체성을 찾는 과정이기도 했다.

김 멘토와 공 대표는 구체적인 재정자료의 분석 등을 통해 두 가지 부문의 핵심사업을 도출했다. 하나는 취약계층을 위한 교육사업이었고, 다른 하나는 학교, 지자체, 기업 등 공공기관에 체육상품을 유통하는 사업이다. 이 두 가지 사업은 매출대비 수익성이 높고, 현재 계속 성장세를 보이고 있었기에 이들 사업에 집중하기로 했다.

김 멘토는 “크 فوت이 진행하는 다른 사업과 대표가 구상하는 미래 사업들은 위의 핵심사업이 더 견고해질 때까지 제한적으로 시도 하고 추진해야 했다. 또한 핵심사업이 견고해져서 재정상태가 건전해진 후 다시 적극적으로 접근해야 했다”고 말했다.

공 대표는 “수익모델이 없으면 지역에서 활동하는 데 어려움이 따를 수밖에 없기 때문에 지역에서 다양하고 많은 도전을 해왔다. 최소한의 비용으로 실행할 수 있는 시민 스포츠 기관 대상의 컨설팅 사업을 모색하는 방안으로의 전략도 수정했다”고 말했다.

이와 함께 진행된 변화는 조직개편이었다. 사업 분야가 많다보니 인력이 많이 필요했지만, 사업 전략을 수정하면서 이에 걸맞는 조직으로 변화를 하게 된 것이다. 10여명의 인력을 대표를 포함해 4명으로 감축했다. 인력이 줄어드니 남아있는 개별인원의 업무는 복합화됐다.

김 멘토는 “조직의 과감한 개편으로 선택과 집중을 진행했고, 여타 항목 등의 세심한 관리로 재정적 부담을 상당 부분 덜어낼 수 있었다”고 말했다.

또한 정부기관의 펀딩 수급과 금융기관과의 협상 등을 통해 금융비용 지출의 부담을 최소화하는 방향으로 지급형태와 조건을 수정하는 것을 모색, 지금의 흐름이 보다 원활하게 이뤄지는 결과를 나타내기도 했다.

아이들, 그리고 지역 공동체 활성을 위한 힘찬 발걸음

크곳은 지역 외 전국적으로 인지도가 높은 편이다. 최근 이를 바탕으로 전국스카이다이빙대회 청소년부문 행사 등 전국 단위의 이벤트 진행 용역 수급을 진행하고 있다.

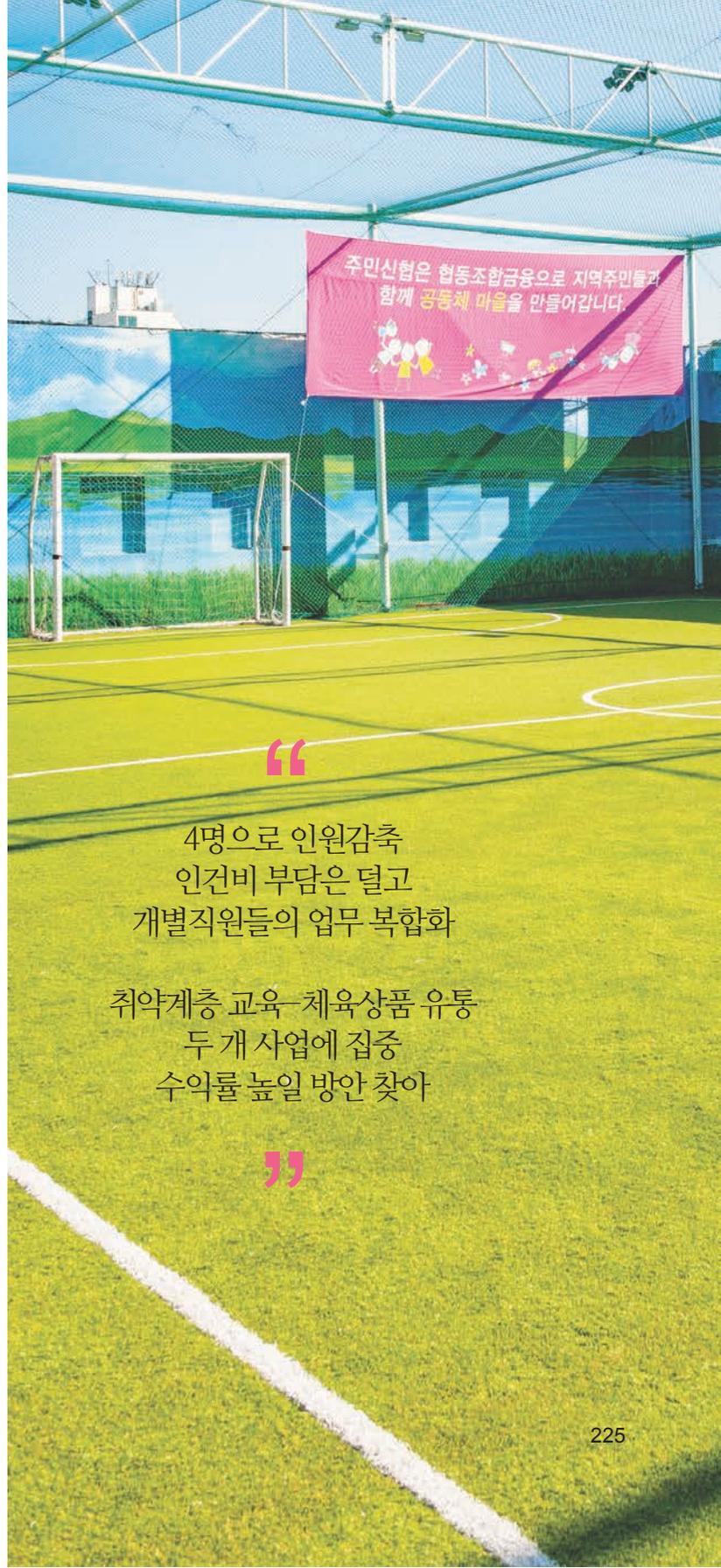
또한 서울시, 경기도, 성남시 담당자들과 전국 생활스포츠클럽 컨설팅방안을 협의하고 특히 성남지역 클럽의 운영을 담당하기 위한 '성남종합스포츠클럽'의 구성에 주도적 역할을 하고 있다. 또한 성남시가 주최하는 청소년 커리어페어 참가를 통해 스포츠계통의 진로지도 및 인턴채용기회 제공 등 꾸준히 지역 내 사업을 확장해 나가고 있기도 하다.

이들은 향후 컨설팅 사업을 두 축으로 추진하는 방안을 도출했다. 서울시와 경기도 관계자들과 협의해 컨설팅 컨소시엄 사업으로 서울시 및 도내 생활체육클럽들을 대상으로 하는 컨설팅을 제공하는 것이다. 또 하나는 지자체가 추진하는 마을 공동체화 사업의 촉매제로서 지역 내 학부모들이 주축이 되는 유소년 마을체육대회 이벤트를 진행하는 컨설팅을 제공하는 것이다. 한편 LCP를 통해 3기 투자유치발표회에 참여하고 홍보를 위해 CI/BI를 개발, 패키지 디자인과 리플릿까지 개발 완료했다. 공 대표는 "투자유치 발표회를 통해 옥상달빛을 설명하고 이와



**김현철 멘토(우측 맨앞)의 현장방문**

로컬챌린지 PR자문단 김현철 멘토는 구체적인 재정자료의 분석 등을 통해 취약계층을 위한 교육사업과 공공기관 체육상품 납품사업 등 두 가지 핵심사업으로 압축할 것을 제안했다.



“

4명으로 인원감축  
인건비 부담은 덜고  
개별직원들의 업무 복잡화

취약계층 교육-체육상품 유통  
두 개 사업에 집중  
수익률 높일 방안 찾아

”

같은 사업에 대해 전국에 있는 투자자에게 설명하는 자리가 됐다. 옥상달빛 스토리를 준비하기 위해 크פות에 투자할 곳을 찾고 있는 중”이라고 설명했다.

김 멘토는 “최소한의 투자 및 비용구조로 스포츠클럽 등에 컨설팅을 제공하는 오퍼레이션을 확장해나갈 수 있을 것으로 기대된다. 내년 상반기 정부단체 조달시기에 매출이 확대되어 재정여건이 개선된 상황에서 새로이 집중할 컨설팅 사업이 실행되는 부분에도 추가적인 멘토링이 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다”고 말했다.

공 대표는 “스포츠는 아이들의 몸과 마음을 변화시키는 힘이 있다”고 말한다. 그것이 곧, 크פות의 미래이기도 하다.

그는 “쉼터, 지역아동센터 청소년 수련관 아이들 교육 전후를 비교해보면 건강은 물론이거니와, 기존에 부정적인 아이들의 성향이 바뀌어가는 걸 볼 수 있다. 스포츠 교육을 통해 친구들과 선생님과 대화하고 서로 협력하는 긍정적인 마인드로 바뀌어간다”며 “크פות은 앞으로 아이들을 위한 체육 활동만을 하는 것이 아닌 지역에 기여도 하고 지역주민을 함께 뭉치게 하는 사업을 뜻이 맞는 사람들과 함께 모여서 지역 공동체 활성화에 힘쓰려고 한다”고 포부를 밝혔다.





새롭게 완성된 CI(왼쪽)와 패키지(위), 유니폼 디자인(아래)  
LCP 과정 중 이들은 크풋의 CI를 개발했다. 또 고객맞춤형 주문제작 방식의 유니폼 나눔프로젝트를 위한 샘플유니폼 제작도 마쳤다.



Local



Chaille



Projieo

