



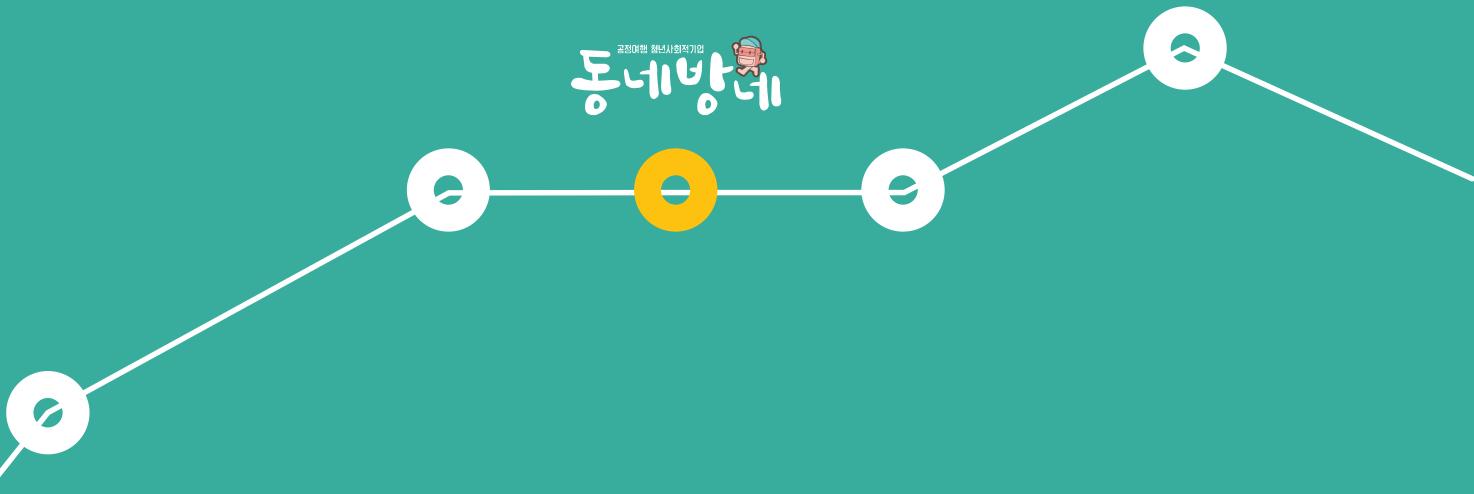
Local Challenge Project Case Study

WORKING PAPER SERIES

WP 2018-02 / March 2018

동네방네협동조합

동네방네
공정마켓 혁신사회적기업



Local Challenge Project Case Study Working Paper Series는, 동그라미재단에서 2013년부터 진행해온 지역 문제 해결을 위한 사회혁신 프로젝트 지원 사업인 Local Challenge Project (LCP) 선정 기업 중, 훌륭한 성과를 바탕으로 지역을 넘어 보편적 확산의 가치를 지닌 우수 기업에 대하여 사례연구를 통해 작성된 학술 저작물의 중간 산출물로서, 사회혁신 현장에서의 활용과 학술적 토론을 목적으로 동그라미재단의 웹사이트를 통해 공개하고 있습니다. 본 내용은 동그라미재단의 공식 입장이 아닌 저자 개인의 의견입니다. 본 내용을 인용할 시 출처와 저자를 밝혀주시기 바랍니다.

저자 강민정_한림대학교 교수(Copyright © 2018 by Minjeong Kang)
※ 본 페이지에 대한 의견은 mink23@nate.com으로 보내주시기 바랍니다.

동네방네 협동조합

동네방네 협동조합(이하 동네방네)은 청년들이 자신들이 살아가는 지역의 사회 문제를 해결하고자 창업하여 일군 춘천의 사회적 기업이다. 춘천 한림대에서 사회적 기업 창업 동아리를 통해 만난 청년들은 대학에서 경험을 쌓는 방법으로, 사회 문제에 대한 각성과 실천의 형태로, 혹은 창업과 경영으로 그 경계를 넘나들면서 활동해 왔다. 그 과정에서 춘천 지역의 문화를 살리고, 마을 공동체를 복원하고, 공정 여행을 꾸리고, 게스트하우스와 같은 새로운 숙박 형태를 실험하는 방식으로 지역 사회를 살리고 스스로를 살려나간다.

동네방네의 조한솔 대표와 청년들은, 고속도로와 경춘선 개통, 미군 부대 캠프페이지 이전 등으로 춘천의 원도심이 쇠락해가는 문제에 주목하였다. 춘천의 원도심을 살리는 방법으로서, 관광객을 유치하고 지역상권을 활성화시키고자 지역 여관들을 모아 관광객들이 손쉽게 이용할 수 있는 숙박시설을 안내해주는 플랫폼을 만들고, 숙박과 연관된 다양한 사업들을 이 플랫폼 안으로 연결하고자 하였다. 청년들은 직접 '봄엔하우스'라는 게스트하우스를 운영하면서 온라인 예약 시스템 적용, 지역 상품권 제공으로 지역 상권 활성화 등을 꾀하였고, 이 과정에서 지역 주민들의 신뢰를 쌓아나가는 중이다.

창업 후 일정 시간이 흐른 2016년, 대학 동아리에서 만나 동네방네를 통해 다양한 경험을 쌓은 초기 멤버들은 각자의 적성과 진로를 고민하는 과정에서 일부는 동네방네를 떠나 새로운 진로를 찾기도 하였고, 조한솔 대표는 다양한 사업 영역의 구조를 조정하는 과정을 겪는다. 동네방네는 게스트하우스 사업에 집중하여, 원도심 지역의 숙박 플랫폼을 중심으로 한 지역 경제 활성화라는 목표에 한걸음씩 걸음을 옮기고 있는 중이다.

동네방네는, 춘천시 문화재단, 춘천 사회적기업 중간지원기관, 씨즈 등 춘천 지역内外의 기관들과 협력하여 공정여행 프로그램을 개발하고, 청년 문화 프로그램 등을 기획, 운영해 왔고, 이러한 프로그램에 참여한 지역 청년들은 그 경험을 바탕으로 그들만의 창업을 해나가기도 한다. 초기에 함께 했던 창업자들에게는 다음의 커리어를 찾아가는 장으로서, 또, 지역의 청년들에게는 사회적 경제를 경험하여 자신들의 미래를 꿈꾸게 하는 기반으로서 모범적 사례이자 플랫폼이 되고 있다.

● 기업개요

| | |
|----------------|--|
| 기업명 | 동네방네협동조합 |
| 소재지 | 강원도 춘천시 ➤ 봄엔 게스트하우스: 강원도 춘천시 공지로 469 2층 |
| 조직형태 | 협동조합, 직원협동조합 |
| 조합원 | 5명 |
| 설립년도 | 2011년 |
| 대표자 | 조한술 |
| Social Mission | 춘천 원도심의 소외에 따른 상권붕괴 등의 지역 문제를 대안적이고 지속 가능한 방식으로 해결 |
| 사업내용 | 게스트하우스 |

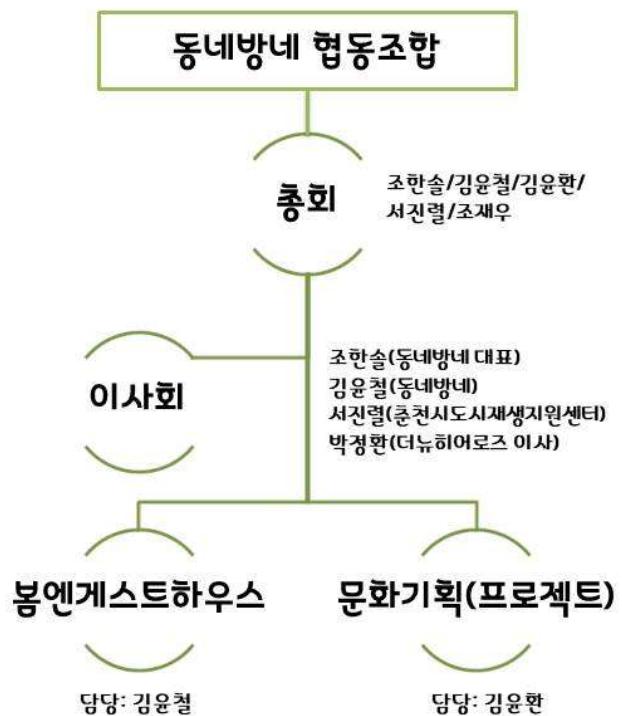
● 주요사업

- 여행사업
 - 춘천 원도심 공정여행: 지역 여행기획 및 운영, 초등학생 지역 탐방 콘텐츠 운영
- 지역사업
 - 공동체 활성화 사업: 커뮤니티 카페 운영, 낭만골목, 낭만시장 프로젝트
 - 게스트하우스 사업: 원도심 내 노후 숙박시설 리모델링 통해 가용가능 수준으로 개선, 공정여행 상품과 연계

● 주요연혁

- 2011년 동아리 활동모임 시작
- 2011년 사회적기업가 육성사업 참여
- 2011년 여행상품 팸투어 진행
- 2012년 시장카페 '궁금한 이층집' 운영 시작
- 2012년 전통시장 활성화 사업참여(문전성시 낭만시장 프로젝트)
- 2012년 3월: 동네방네 설립 (비영리임의단체)
- 2013년 꿈지락 주말 문화여행 사업 진행 (꿈다락 토요 문화학교)
- 2013년 3월: 강원도형 예비 사회적기업 지정
- 2013년 9월: 동그라미 재단 LCP 프로젝트 선정 및 지원
- 2014년 3월: 동네방네 협동조합 설립(협동조합 법인 설립)
- 2014년 6월: 원도심 게스트하우스 '봄엔' 오픈
- 2015년 신규직원 1명 추가 고용

- 조직도



1. 동네방네의 소셜 미션 (Social Mission)

동네방네 협동조합 Social Mission

'춘천 원도심의 쇠퇴에 따른 상권붕괴 등의 지역 문제를 대안적이고 지속 가능한 방식으로 해결'

동네방네는 춘천의 원도심 지역이 공동화되고 쇠퇴해가는 현실에 주목하고, 지역 재생을 위한 지속가능한 방식을 고민해 왔다. 춘천은 한 해 천만 명의 관광객이 방문하는 관광도시임에도, 특정 관광지로 관광객이 쓸리면서 관광 수입이 춘천에 고르게 전해지지 않고, 특히, 기존의 관광중심지였던 원도심이 소외되면서 상권이 붕괴되고 슬럼화되어 가고 있다. 동네방네는 공정여행과 게스트하우스 사업을 추진하고, 현대화된 숙박시설 운영 플랫폼과 지역 상권을 묶는 장기 프로젝트를 진행하고 있다.

2000년대 이후 춘천은 서울~춘천고속도로 개통 (2009), 경춘선 복선 전철 개통 (2010) 등으로 수도권과 편리한 고속 접근망이 건설되면서 다양한 분야에서 발전을 거듭하고 있

다. 하지만 춘천의 원도심과 주변 지역은 캠프페이지가 이전하면서 급속한 쇠락의 길을 걸어왔고, 약사 지구, 퇴계 지구 등이 개발되면서 중앙로를 중심으로 형성된 상권이 약화되고, 인구감소 및 이동 등에 의한 공동화가 진행 중이다.¹

춘천의 오랜 관광지이자 원도심인 명동지역은 숙박업소가 밀집한 곳인데, 춘천, 화천, 양구 등지의 군인들과 강원 서부지역을 방문하는 관광객들이 주로 머물렀던 곳들이다. 시외버스터미널이 이전하고, 스무숲, 애막골, 거두리 등 신 시가지가 개발되고, 춘천 외곽을 중심으로 관광지들이 개발되면서, 원도심을 찾던 관광객의 방문이 줄었고, 숙박시설 대부분이 운영에 어려움을 겪고 있으며 문 닫는 숙박시설이 증가하고 주변 상권도 쇠퇴해가고 있다.² 한편, 그 중 일부 부지는 도시계획상 공원부지로 땅의 용도가 바뀌면서 해당지역의 건물주와 상인들은 춘천시의 개발 시점만 기다리고 있는 처지가 되었다. 그나마 해당 부지는 공원으로 개발되지 못하고 용도변경만 된 채 시간이 가고 있다.

1. 동네방네 협동조합 비즈니스 모델의 혁신성

가. 동네방네 협동조합의 사업 내용

- 다양한 지역문화 활동을 넘어 게스트하우스 사업 집중의 과정

동네방네는 창업 초기인 2011년부터 춘천 지역에서 청년, 문화, 여행 분야에 다양한 활동들을 진행해왔다. 이러한 활동들은 자체적으로부터 프로젝트를 수주하고 사업비와 인건비를 받는 구조였는데, 구성원들의 사업적 경험을 쌓는 이상으로 동네방네에 지속 가능한 비전을 마련해주지는 못했다. 또한, 공정 여행 사업의 경우 높은 매출에도 불구하고 손해가 나는 수익구조를 감내해야 했고, 지역여행의 가치를 만들어나간다는 사회적 목적에도 불구하고 일반 여행사와의 경쟁에 있어서 차별성을 갖는 것이 쉽지 않다는 평가를 하게 된다.

동네방네는 2016년을 기점으로 다양한 사업을 정리하고 동네방네의 지속 가능한 성장을 위해 게스트하우스 사업에 초점을 맞추기로 한다. 시장에서 카페로 운영하던 궁금한

¹ 원도심 재생과 연계한 도시활성화 방안-춘천시를 중심으로 (2014, 추용욱, 강원발전연구원)

² LCP 동네방네 사업계획서(LCP선정심사용)

이층집은 조합원의 개인 사업장으로 변경시켰고, 춘천을 중심으로 한 청년 문화 사업은 그 동안 동네방네와 협력을 통해 성장한 지역의 청년 네트워크의 활동가들이 맡아나가는 구조로 변화를 겪는다.

동네방네가 대학 동아리에서 뜻이 맞는 청년들이 함께 시작한 사업이라는 것을 떠올린다면, 동네방네가 성장하면서 각종 사업들의 지속가능성을 보다 진지하게 고민하고, 또, 초기 창업 멤버들도 함께 성장하면서 각자의 진로에 대한 고민들이 깊어지는 시점에서, 동네방네는 자연스러운 성장통을 겪은 것으로 이해된다.

- '지역 융합형 게스트하우스- 봄엔하우스' 운영

동네방네의 주요사업은 지역융합형 게스트하우스인 봄엔하우스 운영이다.

- 객실과 공동주방, 공동화장실, 공동샤워시설
- 춘천지역 관광정보 제공, 구도심 도보 여행 정보 제공
- 막걸리 파티
- 제휴 업체 상품권 제공

- 춘천 중앙시장에 카페 '궁금한 이층집' 운영

'궁금한 이층집'은 동네방네가 춘천 전통시장인 중앙시장 내에 운영해온 카페로 여행, 문화, 커뮤니티를 테마로 하는 카페이다. 궁금한 이층집은 여행, 문화, 커뮤니티를 지향하는 카페로 공간을 활용한 다양한 활동을 지원한다. 춘천 여행객을 위한 여행지에 대한 소개와, 중앙시장과 원도심에 대한 소개와 함께 공정여행에 대한 정보를 전하고 있다. 또 '궁금한 이층집'에서는 다양한 문화활동도 이루어진다. 공간을 대여하여 일일 영화교육을 진행하거나, 파티를 열거나, 지역을 기반으로 하는 공연 팀의 소규모 공연 또는 음악 동호회의 연습실로서 활용되기도 한다. 한편으로는 춘천지역의 청년 모임인 '창창팩토리'에 공간을 대여하거나, 모임을 만들고 싶어하시는 분들께 공간을 대여하여 정규모임 장소로 활용하기도 하기도 하여 지역사회 청년 공동체 활성화에 기여하였다.

동네방네가 게스트하우스 사업에 집중하게 됨에 따라 '궁금한 이층집'은 원래 이를 담당하던 조합원의 개인사업으로 전환되었고, 현재는 동네방네와 독립적으로 운영되고 있다.

나. 동네방네 협동조합 비즈니스 모델의 혁신성

1) 사회적 영향모형

- 원도심 숙박업소 활성화를 통한 지역상권 활성화 모델

[동네방네의 사회적 영향 모형]



동네방네는 지역 숙박업소들이 참여하는 숙박 제공 플랫폼을 만들어가는 과정 중에 있다. 현재는 원도심의 한 영업이 어려운 여관을 저렴한 비용으로 임대하여 최소한의 비용으로 보수하여, 직접 게스트하우스를 운영하고 있다. '봄엔하우스'가 그것인데 이는 춘천 도심의 첫 게스트하우스로, 기존과는 다른 새로운 타깃의 여행자, '내일로'³를 이용하는 청년층을 대상으로 하였다. 또한 이들에게 원도심 지역상권에서 사용 가능한 상품권을 제공하여, 지역을 방문하는 여행객의 소비가 지역상권으로 흘러 들어가게 하여, 게스트하우스 운영을 통해서 원도심을 활성시키는 순환구조를 취하고 있다.

동네방네는 궁극적으로 지역 숙박업소들을 참여시킨 지역융합형 게스트하우스 플랫폼 구축을 지향한다. 이 플랫폼으로 B2B, B2C 를 망라한 유통망을 제공하고, 숙박업소들의 품질 관리, 예약시스템 운영, 지역 축제 등 관광 정보를 제공하면서, 원도심 상권 활성화를 위한 통합 지역 서비스 플랫폼으로 지역의 전 상권에 이익이 분배되는 구조를 갖추고자 한다.

³ 만 25세 미만 청소년, 청년들을 위한 코레일 기차 상품

- 원도심 숙박업소 활성화 플랫폼 구축의 난항과 게스트하우스 오픈

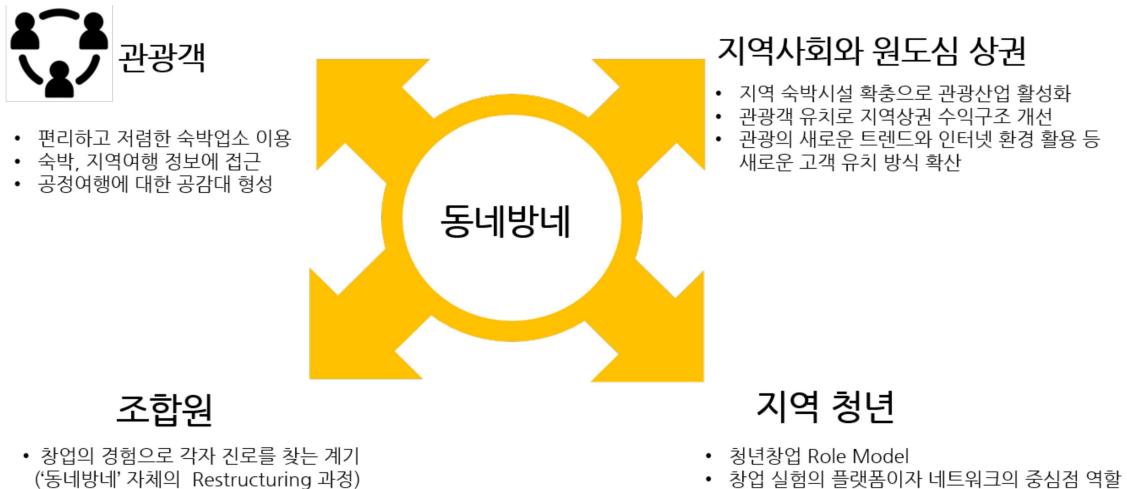
동네방네는 사업초기 원도심 내 28개의 여관에 구성원들이 직접 숙박을 해 보면서 시설을 점검하였다. 원도심의 낡고 오래된 이미지와 달리 각 여관들의 시설은 깨끗하고 좋은 편이었고, 동네방네가 가지고 있는 역량과 결합하여 플랫폼 기능을 가진 지역융합형 게스트하우스를 추진하는 것이 가능한 상황이라 판단하였다. 그러나 막상 사업 참여 의사를 밝힌 곳은 6개 정도였고, 이들과 게스트하우스 설립과 공동플랫폼 운영 등을 위한 구체적인 논의를 진행하고 나서도, 동네방네의 제안대로 사업을 진행하는 것은 순탄치 않았다.

현장을 몸으로 뛰면서 만든 제안서를 가지고 동네방네 구성원들은 원도심 지역 여관 주인들의 참여를 타진하였다. 그 중 절반은 청년들을 문전박대하였고, 사업계획서를 읽어본 절반의 여관주인들도, 지자체도 외면하고 있는 곳에 젊은이들이 무엇을 할 수 있겠느냐는 불신의 목소리를 내곤 했다. 결국 조한솔 대표와 청년들은 직접 여관을 임대하여 봄엔하우스를 오픈하였고, 시간이 지나면서 봄엔하우스에 청년층 관광객이 모여드는 성과를 보여주면서 지역주민들의 호응이 서서히 나타나고 있다.

동네방네가 게스트하우스를 창업한 당시는 춘천에 총 4개의 게스트하우스가 있었는데, 도심지역에는 동네방네의 봄엔하우스가 첫 번째 시도였다. 당시 내일로를 이용하는 청년 여행객들이 증가하는 추세였고, 봄엔하우스가 춘천역과 가까운 점을 착안해 청년 여행객을 타깃으로 하였다. 2013년 6월에 봄엔하우스를 오픈하고, 한달 후 7월의 객실점유율이 90%에 달하는 등 동네방네는 춘천에서 게스트하우스 사업에 대한 가능성을 구체적으로 보여주게 된다. 게스트하우스 창업을 희망하는 사람들이 봄엔하우스를 방문하여 벤치마킹을 하기도 하였고, 봄엔하우스가 생긴 이래 현재까지 춘천의 게스트하우스는 그 수가 크게 늘어 30개에 달한다.

2) 이해관계자 Win-Win 모델

[동네방네 이해관계자 Win-Win 모델]



동네방네를 둘러싼 이해관계자는 동네방네의 고객인 관광객, 동네방네의 궁극적인 사업파트너가 될 원도심 상권과 지역사회, 그리고 동네방네와 함께 성장하고 있는 조합원과 지역 청년들로 정의될 수 있다.

관광객의 입장에서 동네방네의 게스트하우스를 이용하는 사람들은 편리하고 저렴한 가격에 숙박업소를 이용할 수 있다. 동네방네가 가지고 있는 예약시스템, 청년 여행객들이 쉽게 접근 가능한 정보와 공정 여행의 가치 등은 봄엔하우스가 지역 청년들이 운영하는 곳이기에 가능한 것들이다. 봄엔하우스에서는 고객이 즐거운 여행을 하고 휴식을 하면서 게스트하우스에 머무는 고객끼리 좋은 관계를 맺게 하고 추억을 가지게 만들어 준다. 또한 지역에 대해 잘 알고 있는 직원들이 춘천의 발견되지 않은 관광자원을 방문객에게 전달함으로써 고객은 새로운 춘천의 여행의 가치를 발견할 수 있게 된다. 또한 숙박 고객은 제휴된 지역 상점에서 사용할 수 있는 지역 상품권을 제공받는다.

원도심 상권은 봄엔하우스에서 고객에게 제공하는 상품권을 통해 수익이 올라가고, 동네방네는 이 과정에서 상점들과의 제휴를 통해 지역상권 내에서 신뢰를 쌓게 된다. 봄엔하우스 모델이 성공하고 확장하게 되면, 기존 관광객과는 다른 새로운 고객층이 유입되면서 상권이 살아나고 수익구조가 개선될 수 있다. 즉, 청년층 개별관광객들이 들어오면서 공정여행의 가치를 지향하는 프로그램들이 생겨나고, 인터넷 예약시스템과 정보제공, 커뮤니티 등 기존의 방식과는 다른 방식으로 고객을 유치하게 되면서 관광산업이 활성화될 것이 기대된다.

동네방네의 내부 이해관계자인 조합원들에게, 동네방네는 다양한 프로젝트들을 경험할 수 있는 장이 되어 주었고, 게스트하우스를 오픈하는 등의 실질적인 경험을 통해 각자의 진로를 찾아가게 되었다.

지역청년들에게 동네방네는 청년, 문화, 사회적 경제라는 3가지 요소가 응집된 룰모델 이자 지역 청년들의 소통과 경험의 플랫폼 역할을 한다. 이 부분은 조한솔 대표의 개인 역량에 많이 의존하고 있다고 할 수 있는데, 조한솔 대표는 동네방네를 통해 맺은 지역 사회와 사회적 경제 관련 네트워크들과 지역사회 청년들을 연결해주고, 문화 축제 등을 공동기획하는 등 새로운 일을 시작하는 청년들에게 기회를 열어주는 역할을 한다.

3) 사회적 가치와 경제적 가치 창출 전략

- 동네방네의 창업과 비즈니스 전개

동네방네의 사업은 창업과정에서 변화를 겪었으며, '지역 여행 사업과 게스트하우스가 결합된 Business Model'에서 현재는 지역 여행 사업을 정리하고 게스트하우스의 자체 확장의 시기를 거치고 있다고 할 수 있다.

[동네방네의 창업시-2015년 비즈니스 모델]

'지역 여행사업과 게스트하우스가 결합된 Business Model'

- i) 동네방네가 2011년부터 하던 문화 활동, 마을 활동, 공정여행 프로그램, 교육 프로그램 운영과 게스트하우스 사업 모델이 결합되어 넓은 범위의 사업과 활동이 다양하게 진행되었다.
- ii) 게스트하우스와 커뮤니티 카페(궁금한 이충집) 이외에는 프로젝트형 사업으로 단기 (1년 이내) 사업이었다.

봄엔하우스의 주요 수입원은 투숙객이 지불하는 숙박비인데 청년 여행자들에게 부담이 없는 수준으로 책정되어 있다.

[동네방네- 봄엔하우스의 숙박비]

| 구분 | 2 인실 (더블룸) | 4 인실 (여성 도미토리) | 6 인실 (여성 도미토리) | 8 인실 (남성 도미토리) |
|----|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 평일 | 44,000 원 | 20,000 원 | 20,000 원 | 20,000 원 |
| 주말 | 48,000 원 | 22,000 원 | 22,000 원 | 22,000 원 |

매출과 영업이익 또한 꾸준한 성장을 이루어 왔는데, 2013년~2014년에 매출 40% 증가, 영업이익 300% 증가, 2014년~2015년에는 전 해 대비 20% 이상의 매출 증대, 영업이익 500% 증가를 보였다. 2016년에는 단기 프로젝트 사업을 줄여가는 과정에서 전체 매출이 줄어 들었다.

[동네방네의 매출과 영업이익 추이]

| 분류 | 2013년 | 2014년 | 2015년 | 2016년 |
|------|-----------|------------|------------|------------|
| 매출 | 98,000 천원 | 140,000 천원 | 180,000 천원 | 164,229 천원 |
| 영업이익 | -400 천원 | 800 천원 | 4,000 천원 | -1,046 천원 |

봄엔하우스는 춘천 지역의 최초 도심 게스트하우스로서, 춘천역과 도보 15분 거리에 위치해 있고, 마케팅에 있어서도 SNS, 네이버 카페 등을 활용하여 게스트하우스를 홍보하고, 중계사이트가 아닌 직접 판매로 대부분의 객실을 판매한다. 매년 꾸준히 코레일 내일로(RAIL路) 티켓을 이용하여 춘천을 방문하는 청년들에게 할인 혜택을 제공하는 마케팅을 펼치고 있으며, 이러한 활동을 통해 내일로 고객을 대상으로 초기에 시장을 선점 할 수 있었다.

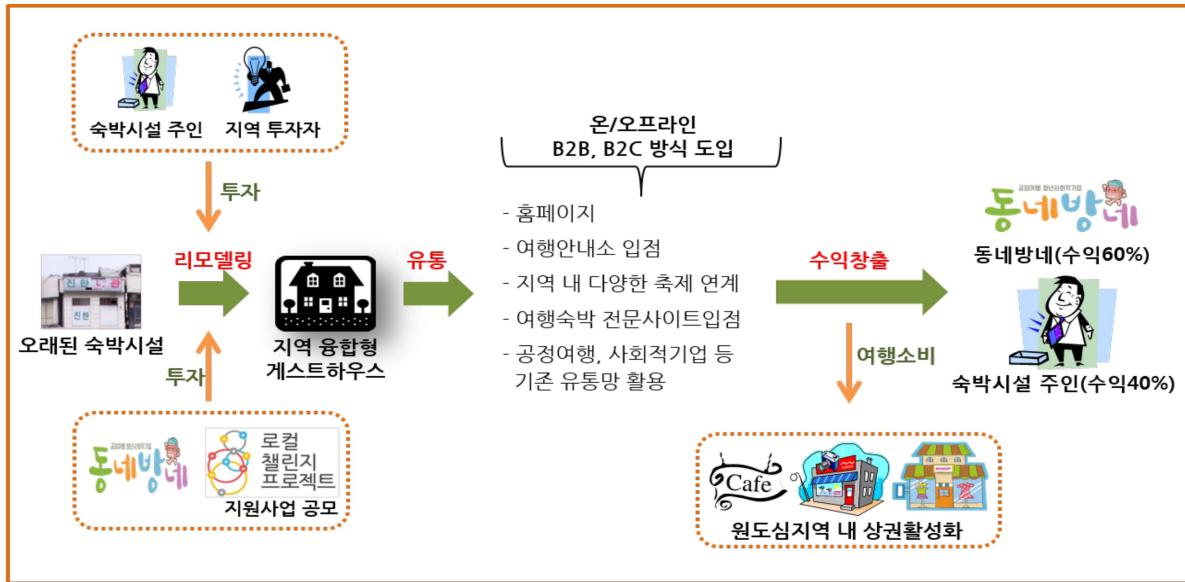
- 동네방네의 미래 가치창출 전략

동네방네가 궁극적으로 추구하는 비즈니스 모델은 원도심 숙박업체들이 참여하는 지역 융합형 게스트하우스 플랫폼이다.

[동네방네의 비즈니스 모델]

'지역융합형 게스트하우스 Business Model'

- i) 원도심 지역의 공실이 많은 오래된 여관에서 직접 진행하기 어려운 예약, 홍보 등의 서비스를 동네방네가 구축한 플랫폼을 통해 제공하고, 이를 통해 새로운 고객을 유치하여 여관과 동네방네가 서로 발생하는 수익을 배분하는 형태의 Business Model
- ii) 또한, 여관들은 원도심 지역 상점에서 사용할 수 있는 상품권을 발급하고, 숙박업소에서 필요한 서비스를 주변 상권에서 조달하는 등 원도심 지역 내 상권 활성화 도모
- iii) 외부의 자원을 원도심 지역에 연결하는 플랫폼의 역할



동네방네는 춘천의 원도심에 관광객을 유치하고 소비를 유도하여 침체된 지역상권을 활성화시키고자 하는 사회적 가치를 추구하고 있다. 이를 위해서 일정 규모 이상의 숙박시설과 지역상권들이 동네방네의 플랫폼에 들어오고, 이를 기반으로 꾸준히 관광객을 유치하는 선순환이 이루어져야 한다.

● 지역사회 신뢰 쌓기와 사업전개

동네방네의 경제적 도전과제는 비즈니스 모델 자체보다는, 원도심 숙박업소가 동네방네의 플랫폼에 들어올 수 있도록 설득하고 관계를 구축하는 일이 먼저이다. 원도심 숙박업에 종사하는 주민들은 주로 고령자이거나 건물주로, 새로운 사업에 대한 의욕과 동력이 부족하였고, 달방을 운영하며 근근히 수입을 올리고 있는 상황에서 동네방네 청년들의 제안에 흔쾌히 마음을 열지 않았다.

동네방네가 수립한 비즈니스 모델의 가장 중요한 이해관계자인 숙박업체들의 참여가 어려워지면서, 지역주민, 상권과의 관계맺기에 대한 방법들에 대한 고민이 시작되었고, 무엇보다, 여관주들과의 신뢰관계를 만들기 위해서 이들의 특성을 이해하는 것이 필요했다. 원도심 주변의 여관주는 대부분 건물주이고, 원도심의 방문객이 줄어들어 여관 손님이 줄어들었기 때문에 건설 일용노동자, 저소득층에 월세를 주는 것으로 사업을 근근이 이어나가고 있었다. 하지만 대부분 여관주가 고령층이라 월세로 주어 건물유지비 정도의 매출만 발생시키는 데 만족하고 있고, 여관에 많은 손님을 받아 장시간 노동을 하는 것에 대해 오히려 부담을 가지고 있었다. 여관주들 대부분이 영업과 성공에 대한 의지가

크게 없는 것이다.

이런 상황에서, 동네방네는 적극적으로 사업 참가를 권유하는 대신, 원도심에 게스트하우스를 열어 성공모델을 보여주고 그 기반으로 주민들의 지지를 얻어가는 장기 프로젝트에 돌입하게 된다. 원도심의 숙박업체들이 미처 하지 못한 온라인 예약시스템 도입, 청년 관광객 유입을 위한 게스트하우스형 숙박업소 운영 등으로 실제 성과를 보여주고 있다. 실제로 게스트하우스를 운영하면서 많은 고객이 방문하고, 또 고객을 위한 이벤트를 개최하는 등, 적극적으로 지역과 소통하면서, 주변 여관에서 봄엔하우스의 존재는 점차로 스며들었다. 사업 초기, 일일이 찾아다니며 설명해도 관심이 없던 사람들이 직접 봄엔하우스에 찾아와 시설을 둘러보기도 하고, 손님 수는 얼마인지 등을 물어보는 변화가 일어난 것은 2016년에 들어서였다.

동네방네의 모델이 원도심에 관광객들을 들어오게 하는 혁신적 솔루션이었다면, 장기적으로는 지역 주민들의 호응과 참여로 규모의 경제가 가능한 플랫폼 비즈니스로 진화하는 것이 관건이다. 플랫폼이 작동하게 되면, 원도심 숙박업과 관련된 각종 관련 서비스나 상품 판매 등이 원도심 상권에서 이루어져, 궁극적으로 지역상권이 활성화되게 된다. 동네방네의 사례는, 비즈니스 모델을 수립하는 것 이상으로 구체적인 사업의 성패는 끊임없는 시도와 신뢰관계의 형성이라는 점을 보여주고 있다.

4) 규모확대의 경제원리

- 지역 투자 유치와 확산을 위한 새로운 Business Model

동네방네는 2017년 봄엔하우스의 규모를 확장하기 위한 투자유치를 위해 노력중이다. 2층으로 운영중인 봄엔하우스를 3층까지 확장하고, 게스트하우스 운영에 필요한 각종 서비스를 외주화시켜 원도심 상권에서 이를 소화하도록 할 계획을 가지고 있다. 마을 세탁소, 동네 빵집 등과의 연계를 통해서 지역 내에 자연스럽게 재화의 흐름을 만들어내는 방법을 고민 중이다. 확장을 위한 자본금 마련을 위해서 지역의 생산자협동조합 등으로부터 투자 유치를 위한 노력을 기울이고 있다.

동네방네는 봄엔하우스 자체의 확장과 지속가능성을 통해 안정적인 수익구조를 확보해 나감과 동시에, 현재 원도심 여관주나 사업주들과 협동조합 형태로 사업을 확장하거나, 동네방네의 모델을 소셜 프랜차이즈화하여 전국적으로 청년 관광객 타겟의 게스트하우스 모델로 확산하는 등 다양한 확장 방식에 대해 고민 중이다.

'소셜 프렌차이징'

소셜프랜차이징이란 기존 프랜차이징 경영 기법을 사회적 경제에 도입한 것이다. 가맹점 본사에서 가맹 점포에 상표사용권과 설비, 상품 및 서비스, 직원 교육 등을 제공하는 대신 각 점포는 본사에 수수료를 지불하는 시스템은 비슷하다. 일반 프랜차이징과 다른 점은 본사와 가맹점주가 '사회적 목적'을 공유하는 것이다. 또한 장애인이나 장기실업자 등 취약계층이 고용자의 대다수를 차지하는 것도 주요 특징이다.

2. 지역 Community 내 비즈니스 전개과정

● 지역 시민사회의 도움과 청년 리더로서의 역할

동네방네는 춘천에서 진행된 초기 사회적기업 육성 사업으로부터 지원을 받는 등 춘천 지역사회의 전폭적인 지원을 받으면서 성장한다. 동네방네의 활동들과 사업 진행 과정에서 지역사회 내의 관계망이 확장되었고, 춘천지역 시민사회와 문화운동 분야의 청년조직으로서도 역할을 하였다. 동네방네는 강원도 사회적경제지원센터의 적극적인 도움을 받아 예비 사회적기업으로 지정받았고, 청년 문화 활동에 있어서는 춘천문화재단과 꾸준히 관계를 유지하면서 공모사업 등을 통해 협업 관계를 유지하였다.

조한솔 대표는 춘천지역의 지원과 협력 속에 동네방네가 성장한 만큼, 춘천 사회적경제 네트워크 이사, YMCA 감사, 나눔의 집 이사 등을 맡으면서 지역 시민사회의 청년리더로서 활동하고 있다.

● 지역 축제를 통한 청년 창업 플랫폼 마련

동네방네는 창업초기 청년, 문화, 마을 활동을 아우르는 춘천의 청년 조직으로서 지역축제 등 각종 행사를 기획하고 운영하면서 지역 조직으로서 자리를 잡았다.

[동네방네의 지역 문화활동]

| 일자 | 주요내용 | 비고 |
|----------|---|------|
| 2017. 05 | 2017 실버문화 페스티벌 '샤이니스타를 찾아라' 강원권 오디션 - 한국문화원연합회 | 총괄기획 |
| 2016. 11 | 2017 문화융성 지역포럼 강원권 '융성융성 청년포럼' - 문화융성위원회 | 행사운영 |

| | | |
|-----------------|--|-------|
| 2016. 10 | 2017 춘천 도시재생 대학 - 춘천시청 | 기획/운영 |
| 2016. 09 | 2016 실버문화 페스티벌 '샤이니스타를 찾아라' 강원권 오디션 - 한국 문화원 연합회 | 행사운영 |
| 2015. 10 | 플라타너스거리 시민참여형 페스티벌 '무한청춘 페스티벌' - 춘천시 문화재단 | 총괄기획 |
| 2014. 11 | 2014 시민 문화예술 교육지원 사업 '가능성의 씨앗' 프로젝트 - 한국 문화예술 교육진흥원 | 총괄기획 |
| 2014. 10 | 사회적경제와 함께하는 체험·관광벨트 조성방안 연구 - 강원도 사회적경제 지원센터 | 용역 |
| 2013. 10 | 따로 또 같이 동네 문화 커뮤니티 활성화 프로젝트 - 사단법인 한국 문화의 집 협회 | 총괄기획 |
| 2013. 05 | 꿈다락 토요 문화학교 '주민 문화여행 꿈지락' 강원권 운영기관 - 한국 문화예술 교육진흥원 | 총괄기획 |
| 2013. 04 | 효자마을 공동체 커뮤니티 활성화 프로젝트 - 춘천시 문화재단 | 총괄기획 |

이후, 동네방네는 청년축제의 판을 만들어 청년들의 참여를 이끌어내고 그 과정에서 청년들이 할 일을 창출해내는 플랫폼의 역할을하게 된다. 2015년 청년축제는 캠프페이지⁴ 이전 부지에서 한달 동안 진행되었다. 축제를 기획하는 단계부터 조한솔 대표는 이를 청년들이 협업하고 그 경험을 통해 이후 활동이나 창업을 할 수 있는 기회가 될 수 있다는 점을 고려하였고, 축제에 참여한 13개의 팀 중 5개의 팀이 축제 이후 실제 창업을 하게 된다. 축제는 성공적인 결과를 낳았고 그 성과에 힘입어 춘천지역에서 매년 열리는 상설 청년 축제로 자리매김하였다. 이후 동네방네 대신 새롭게 창업한 문화인력양성소 협동조합 판이 2016년에 축제를 기획하고 실행하게 된다.

⁴ 캠프 페이지(Camp Page)는 한국전쟁 당시 춘천에 제4미사일사령부와 주한 미군 군사 고문단 등이 주둔하기 시작하면서 만들어진 주한 미군의 주둔지로 1983년 5월 5일 중국 민항기 불시착 사건 당시 중국 민항기가 이곳에 착륙한 곳으로 알려져 있다. 2005년 대한민국에 반환되었으며 8년간의 정비를 거쳐 2013년 6월에 시민에게 개방되었다 (출처: 위키백과)

3. 창업과정과 사회적 기업가

- 대학을 통한 사회적 경제와 활동 경험이 동네방네 협동조합 창업으로 이어짐

서울에서 나고 자란 조한솔 대표는 춘천의 한림대에서 사회복지학을 전공하였는데, 대학 생활을 통해 참여한 다양한 프로그램을 통해 지역 문제 해결을 통한 사회적 경제에 눈을 뜨고 경험을 하기도 하였다. 이러한 경험이 사회적 기업 창업으로 이어져 지금은 춘천의 사회적 경제를 대표하는 청년 기업가로서 활동하고 있는 점이 흥미롭다. 조한솔 대표는 대학에서 제공하는 프로그램을 통해 서울 영구임대 아파트에 실습을 나가고, 2010년에는 프랑스에 교환학생으로 다녀오면서 협동조합을 공부하는 등, 대학시절 쌓은 사회적 경제에 대한 구체적인 관심과 경험이 창업활동에 영향을 미치게 된다.

2011년 학교에서 마음맞는 친구와 후배들과 사회적기업 연구 모임을 진행하고 이 과정에서 지역 문제를 다루게 되면서, 사회적기업으로 춘천의 여행 패러다임에 변화를 시도하게 된다. 같은 해 7월에는 한국사회적기업진흥원의 '청년 등 사회적기업육성사업'에서 강원권역의 창업 팀으로 선정되는 것을 계기로, 사회적기업 사업을 본격화하여 그해 12월에 춘천의 도심투어 프로그램을 시작하였다. 춘천 낭만시장 문전성시 사업, 토요 꿈다락학교 사업에 참여하는 등 전통시장 재생과 공동체 복원, 주말 문화여행과 문화학교, 지역 축제, 마을 커뮤니티 활성화 등과 관련된 사업들에 적극적으로 참여하였다.

- 한림대학교, 춘천의 시민사회와 사회적 경제 지원조직, 동그라미재단, 씨즈 등의 지원 속에 성장

한림대학교 중심의 연구 모임, 다양한 청년문화 활동, 사회적기업 창업, 마을 만들기 활동을 통해서 만난 사람들로 '동네방네 협동조합'을 꾸리게 된 것이 2013년 시점이었고, 이 때, 동그라미 재단의 로컬 챌린지 프로젝트(Local challenge project) 대상 기업으로 선정되면서 받은 재정적, 경영적 지원으로 봄엔하우스를 열 수 있었다. 2014년에는 강원도 형 예비 사회적기업으로 지정되었다. 이후 사단법인 씨즈로부터 두 번에 걸친 해외견학 프로그램에 참여하여 영국과 일본의 게스트하우스 운영 사례와 지역 문화 활동에 대한 전문성을 쌓을 수 있었다. 동그라미재단이나 씨즈의 프로그램에 참여하면서 전국의 지역 사회혁신가들과의 네트워크를 폭넓게 가질 수 있게 되었다.

- 창업은 일련의 과정

동네방네는 대학 동아리 활동이 실제 창업으로 이어지게 되면서, 시민운동과 사업의 경계를 넘나들기도 하였고, 사업이 커짐에 따라 적합한 조직의 형태를 갖추어나가는 일련의 과정을 겪게 된다. 동네방네는 초기 지역사회를 위한 다양한 문화 활동을 해나가는 과정에서 '임의단체'로 설립되었는데, 여행프로그램을 운영하기 위한 공간 확보를 위해 시장에 오픈한 꿈꾸는 다락방이라는 카페 운영을 위해 '개인 사업자'로 등록하여 활동을 하다가, 예비 사회적기업 지정을 받기 위해 '법인'을 설립한다. 이후 게스트하우스를 오픈하게 되면서, 여러 조직을 하나로 결합하여 2014년에 협동조합으로 조직을 정비한다. 동네방네의 창업은 청년들의 활동이 점차 자리를 잡아가는 일련의 과정이었는데, 조직의 변화가 이를 보여준다.

4. 사회적 영향과 시사점

- 원도심의 활력소로 지역상권 활성화를 위한 가능성

동네방네가 운영하는 봄엔하우스에는 연간 8천 명의 투숙객이 다녀간다. 또한 봄엔하우스를 방문한 고객에게 지역상품권을 제공하여 2013년부터 2016년까지 원도심의 상권에서 약 4천만 원의 직간접적 소비를 이끌어내면서 게스트하우스와 지역상권이 협력하여 어떻게 지역 경제를 활성화시킬 수 있을 지에 대한 가능성을 보여주었다. 아직은 작은 규모이지만, 동네방네가 보여준 성과는 원도심 주변 상인들의 마음을 움직이고 협력을 끌어낼 수 있는 흥미로운 성과이다. 동네방네는 원도심의 새로운 활력소가 되어가고 있는 것이다.

- 지역문제 해결을 통한 청년 창업의 Role Model

동네방네는 원도심의 쇠퇴라는 지역 문제에 대하여, 그 지역의 청년들이 주목하고 문제를 해결해나가는 과정에서 사업기회를 갖고, 이를 통해 지역사회를 발전시키고 청년들의 삶도 그 속에서 성장해나가는 모습을 보여주고 있다. 춘천 지역의 시민사회와 사회적 경제 육성 조직에서는 동네방네와 같이 자발적으로 활동하는 청년들을 위해 자원을 투입하고 성장을 도왔으며, 청년들은 경험, 실천, 운동 혹은 사업 등의 형태로 자신들의 진로와 꿈을 찾아가며 성장하였고 동네방네는 그들에게 플랫폼이 되어주었다. 또한 동네방네의 다양한 활동의 노하우는 지역의 다른 청년들과의 협력과 소통을 통해 전달되어 지역 사회의 문제를 해결하는 다양한 창업으로 연결되어 가고 있다.

청년실업 천만의 시대, 이전의 세대가 추구했던 규모가 크고 안정적인 조직에서 일자리를 찾고 꿈을 펼치는 일은 거의 불가능에 가까울 정도로 어려운 일이 되어가고 있다. 특히 수도권이 아닌 지역에서 청년들은 꿈을 펼칠 기회나 삶의 여러 가지 선택지에 대해서 접근해 볼 수 있는 기회가 적은 것이 사실이다. 동네방네는 대학과 지역사회가 청년들에게 사회적 경제와 창업에 대한 경험 수준을 높여주고 직접적인 지원을 해주는 것이 얼마나 중요한지 보여준다. 그 속에서 성장한 청년들이 그 지역의 문제를 해결하면서 그들의 삶도 함께 성장해나갈 수 있는 가능성을 보여준다는 점에서, 동네방네는 이 시대를 살아가는 청년들의 새로운 일과 삶의 대안으로 보아도 좋을 것이다.